

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が実際のコンサル事例で中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント

問合せ先：info@sengoku.biz

和田工業（仮称）のコンサル事例

和田工業（仮称）は設備機器メーカーである。主に建築物のなかのインフラ設備を製造し、販売代理店を通じて販売している。業界2位の会社である。全国に営業所を構える大きな会社だが、ランチェスター戦略では市場シェアを判断基準にして1位を強者と呼び、2位以下を弱者と呼ぶ。そして弱者と強者とではとるべき戦略が根本的に異なる。和田工業は弱者である。

筆者は同社の営業所長の研修を行っている。営業所ごとに、市場を把握する。自社の直接の顧客である代理店は地場の専門商社である。専門商社各社が、どれだけ仕入れているのかの需要と、自社と同業他社の顧客内シェアを調べる。

需要規模と顧客内シェアを掛け合わせ、顧客を戦略的に格付け、格に応じた攻略の方針と顧客への訪問とオンラインの商談の回数を決める。行動計画をPDCAで管理していく…といった営業所のシェアアップの目標・戦略・行動計画である。

数年に亘って取り組んできたので量の向上と最適化はおおよそできるようになった。いま、質の向上に取り組んでいる。いくつかの取り組み課題がある

が、利益の向上が重要である。粗利と営業利益の両方を考える必要があるが、ここでは粗利の向上について取り組んだことを解説する。

「価格で負けた」というのをやめよう

どこの会社でも営業会議で受注・失注の報告がある。失注の理由として一番多いのが「価格で負けた」というものである。その報告は事実だろう。だが、失注の理由を価格とするなら、常に最安値でしか受注できないことを意味する。営業員の存在感を感じられない。

似たような商品を似たような売り方で安く売る価格競争は薄利多売でしか成り立たない。強者のスケールメリットがあるからできることだ。薄利多売商法は強者に有利な戦い方である。

弱者の基本戦略は差別化である。その王道は価格競争を避けることにある。価格ではなく価値で売る。値引きの消耗戦ではなく価値を上げる向上戦で戦うことだ。

「価格で負けた」は「価格以外の要素で差別化できなかった」と言い換えることを和田工業に助言した。では、価格以外にどのような要素があるのか。



他社でなく自社を選ぶ5つのカギ

(5つの重要購買決定要因 : Key Buying Factors)

KBF	要素
① 商品力	機能、性能、品質など狭い意味での商品力を、顧客が享受できるメリットで語る
② 価格	導入コスト、運用コスト、廃棄コスト、費用対効果、保証、価格以外のコスト、価格への納得感や信頼性、リーズナブル・値ごろ感
③ 利便性	使い勝手のよいもの、面倒見のよい対応・サービス、24時間365日対応やクイックレスポンス
④ 関係性	わかってくれる安心感、一貫体制の安心感、人間関係・信頼関係
⑤ 共感性	会社や社員に共感できる。ブランドイメージ、知名度、好感度

受注の5つのカギ

営業員の前には、大きな扉が立ちはだかっている。その扉を開かなければ受注できない。その扉には5つのカギがかかっている。5つのカギを開けることが営業員の仕事である。

5つとは**①商品力**、**②価格**、**③利便性**、**④関係性**、**⑤共感性**である。もちろん、案件によってはカギが多いかもしれない。別のカギに入れ替えたほうがよいこともある。少ないこともあるだろう。この5つは原則である。応用してかまわないが、迷ったら原則に立ち返っていただきたい。

①商品力：どの会社も、その機能や性能や品質を熱心に伝えるが、顧客が欲しいのは、どのようなメリットを享受できる商品なのかである。伝え方に工夫の余地を感じる

②価格：導入時・購入時の価格だけで語られがちである。価格以外の顧客の負担もコストである。運用時から廃棄するときまでの総コストを顧客に示しているだろうか

③利便性：高くても利便性が高いほうがよいと考える顧客が一定割合存在する。営業員の存在感が発揮できるところもある

④関係性：営業員の力量が最も問われる要素である

⑤共感性：SDGs時代のいま、社会性を意識した事業活動は良質な企業イメージをつくり、受注の重要なカギとなっている

「他社のほうが安い」と顧客が言ったこと。そのことは事実だろう。しかし、真実とは限らない。価格以外の要素で他社を選んだのに、断り文句として価格を口にする場合も少なくない。真実は他社の営業員が、その関係性で圧倒していたのかもしれない。顧客も人間である。価格というと営業員を傷つけずに済むからだ。

5つのカギが開かなければ受注できないが、5つのすべてでライバルを上回る必要はない。何か1つで業界最高水準をズバ抜けるように取り組む。次に残り4つのカギは許容水準を超えること。そのうえで2つめのズバ抜け項目ができれば圧勝できる。価格以外の要素で勝つことが営業員の真価であり、醍醐味である。



LANCHESTER STRATEGY
中小企業のコンサル事例でわかる
ランチェスター戦略
圧倒的に勝つ経営
福永雅文 著

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！
中小企業のコンサル事例でわかる
ランチェスター戦略
「圧倒的に勝つ経営」
福永雅文 著
日本実業者出版社刊
埼玉県の中企業の
コンサル事例も紹介されています。

販売価格
1,870円
(税込)