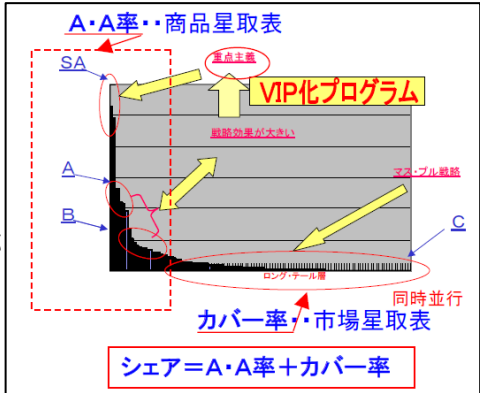


MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

### 「選択と集中」で営業生産性を向上！

右掲は、売上高の順にお客様を並べた図表を元に「選択と集中」を示すものです。「80:20の法則」は有名ですが、売上高の上位20%のお客様で全体の80%を占めるという物です。実際には、上位15%という具合に更に集約化進んでいて、ロングテール層というのですが尾っぽがさらに長くなっているのが現実なのです。ランチェスター戦略ではシェアはA・A率+カバー率で考えるのですが、A・A即ちAランクのお客様に深く入り込んでAランクの取引を行う事とカバー率即ち市場での認知度の2点が重要となっています。



当社は「Faxちらし」という手法でロングテール層へのコミュニケーション戦略を提供して、戦略的に情報発信してマス・プル型で活性化しながらいわゆる「無人営業」を展開するようにご指導しています。この中からも、物件的な依頼が来るようになれば、営業が速やかに対応する事で顧客満足度を維持するようにしています。このベース層への対応法を決めた上で、「VIP化プログラム」を作成して「伸び代」のあるお客様に戦力を集中させて深堀を行う訳です。

一般的に、お客様をSA、A、B、Cとランク訳するのですが、BとCはロングテール層に含まれるのですが、この中でも「伸び代」のあるお客様が含まれているのです。営業員は結果を求められるからSAやA層のお客様に行きたがるのですが、この層はライバル他社も「鵜の目鷹の目」で虎視眈々と狙っているので防御が優先課題であり、真の顧客満足度から程遠くなりますが「要望」に対して誠実に回答して「取りこぼし」をしない戦術が適していると考えています。

### 「VIP化プログラム」で動いた客の10倍の潜在客がいる

しかし、B層やC層にある有望客は他社が気づいていない場合もあり、かつ、組織規模も小さいケースが多いので「キーマン」=「経営者」という事で「攻め」に入った際にも「結果」が出やすいのです。この「攻め」の一つとして「VIP化プログラム」を描くのです。相手が経営者というケースが多いので「VIP」としての取り扱いが大切になります。その基本は、担当営業のコンタクトだけではなく、時に触れて自社の社長や関連メーカーのトップクラスと表敬訪問するなどして違った角度のコンタクトで関係性を深める事が大切です。お客様から見れば、「うちの取引状況でも特別扱いしてもらった」という印象になり、コンタクトの状況がよければ、その後の展開が大きく変わって行くのです。この事は、BtoCの世界でも同じであり、特別招待客だけのイベントを実施するなど実践しているのです。

「保守8割革新2割の法則」がありますが、一度「満足度」が上がれば、その状態が継続するのが一般的なのです。逆に見れば、2割のお客様を上手に見つけ出すと「VIPプログラム」が非常にフィットするのです。トップやメーカーと行う表敬訪問や現地デモの具体的な効果が薄いと嘆く方もいらっしゃいますが、「2割」という数値が示すように、即時に動いてくれる客は非常に少なく「イノベータ理論」にあるようにイノベータ客は僅か2~3%に過ぎず、それに続くアーリーアダプター(13%)やアーリーマジョリティ(35%)が存在するのです。「VIPプログラム」で結果の出たお客様の陰に10倍以上の満足客が隠れているのです。この意味でも、定期的に行う事が重要なのです。

「A・A率」の方に視点を合わせて来ましたが、「カバー率」で表される市場での自社の認知度を高めることも重要です。当方では「Faxちらし」をお薦めしていますが、あるお客様では配達を女性化して「Faxちらし」と連動した「一声活動」されて意外な成果を収めておられます。若い女性がつ魅力もまた顧客満足度を高めるサービスの一環なのです。

### ワンポイント・アドバイス

本文でロングテール層に対して配達を女性化したという事例をご紹介しますが、対角線の論理なのです。男性に対して女性、高齢者に対して若年者という具合に配置するのです。やはり、同質の方がよい場合と異質がよい場合があるのです。上手に、異質を仕掛けると違った効果を引きだすのです。ぜひ、この対角線の考え方をご参考にして頂ければと思います。

