

ビジネスの80%は「構造」で決まる



倉田豊治(くらた・とよじ) 株式会社サンユウ専務取締役。オリックスに4年、日本興亜損保に10年間営業マンとして勤務後、99年サンユウ創業。当初は本当に売れない日々が続いて、2月の-2℃の中寒さで死にそうになったり、カードローン地獄も経験する。オール電化普及で次第に売れはじめ三菱電機・東芝などの関東地区販売実績で度々第1位を獲得。最近では文化放送・ニッポン放送などのマスコミにも出演。FMで毎週火曜日にビジネス番組も持つ。日経ホームビルダーなどの取材も受ける。現在、自身の経験を元に「いくつかのルールを守るだけで凡人でも短期間でダントツの成果を上げる営業ノウハウ」をテーマにビジネス塾を主催講演中。



「儲かる方程式」を知る

販売店からいろいろな相談を受ける中でも多いのが、「新しい営業所を作りたいけどどうすればいいの」「新しい商品を扱いたい」「新しい事業を始めたい」「今度こういう人材を採用したいんだけどどうだろう」といった内容です。

相談はいろいろありますが、私がアドバイスするのは今回のテーマである「ビジネスの80%は構造で決まる」という話です。

訪問販売業者の中には、太陽光発電システムの販売がうまくいって、例えば埼玉の営業所のほかに、千葉にも新規出店したいと相談する会社もあります。

新しい営業所を作って人を増やして売り上げを伸ばしたいという社長の思いは、それはそれで結構だと思います。

ただ私は「そうすることが、あなたの会社の構造に合っていますか?」という質問をしています。

ここでいう「構造」とは、分かりやすいいえば「儲かる方程式」です。自社が儲かっているときのやり方や方法をしっかり考えなければ失敗します。

儲かる方程式を考えた上で、それと同じ方式が、新しいエリアでも通用するならば、何も問題はありせん。

地域店に当てはめると次のようになりま

す。地域店は自店の近くにお客がいます。自店で開催する展示会にも気軽に立ち寄ってくれますし、店側でもお客の家族の名前や年齢、勤め先まで分かっています。

そうした地域店が、まったくなじみのないエリアに新規出店したらどうなりますか。相当大変なことになりますよね。

地域店版の「買収」はあり

1980年代ならこの方法も通用しました。電子レンジなど新しい家電製品の普及率はまだ低く、出店すればモノが売れる時代だったからです。モノがなく右肩上がりの時代は、店に陳列するだけで売れました。

これと同じ感覚で、今の時代に埼玉の地域店が千葉に新規出店したら失敗します。当時とは構造、つまり儲かる方程式がまったく違うからです。一からお客を作っていくには、ひどく労力と時間がかかり、無謀としかいえないでしょう。

それでも、どうしても千葉に出店したいというのであれば、簡単な手法があります。「買収」です。千葉にある店をM&Aするわけです。

とりわけ、地域店マーケットでは店主が高齢になり、後継者もいないので閉店する店が増えています。そうした店とその店のお客を「買収」という形で引き継ぐという考えは有効だと思います。

●図 「儲かる方程式」

- ・「ビジネスの80%は構造で決まる」
- ・構造＝儲かる方程式
- ・判断基準＝儲かる方程式が同じかどうか

例) 地域店がなじみのないエリアに出店

- ・知らない地域でお客づくり
→今の儲かる方程式が通用しないから「NG」
- ・後継者のいない地域店を買収
→今の儲かる方程式が通用するので「OK」

地域店版の買収なら、エリアの違う場所でも2号店、3号店と増やしていくことは可能でしょう。その店と看板、お客を引き継ぎながら、自店の儲かる方程式を導入できるからです。

一方、自店で新規出店して一からそのエリアでお客を作るというのは、構造がまったく異なります。これは、訪販業者の構造です。地域店の得意分野であるかどうかを考えれば、おのずと答えは明らかです。

訪問販売業者は「人」の構造

このように、自分の会社がどのようにして利益を生み出しているのかを分かっていない経営者が多いように感じます。

訪販業者だって同じです。訪販業者は人に頼っている部分が多い。人が辞めたら売り上げが下がり、人が増えれば売り上げが増えるという構造です。

人に頼るということは、ダメな営業マンが入ったら、経費ばかりかかって売り上げや利益が増えないリスクに直面します。

だから、人をしっかりと育てなければならぬし、頑張った人に利益を還元する構造にしないとイケません。

もっとも、人が増えて儲かったといっても、中身を見ると一方では、どんどん人が辞めているなんていう会社もあります。

訪販の売り上げの源泉は「人」です。そ

れなのに、人が育っていないにもかかわらず営業所を出そうとするのですから無謀ですよね。自分の会社がなぜ儲かっているのかという儲けの方程式が分かっていないのに、とにかく「拡大」一辺倒の発想で経営をしているのです。

「縮小」については、地域店でも同じことがいえます。チラシをまいている店が多いと思いますが、「チラシの反応がないからやめた」という声を聞きます。

確かにチラシの反応は、昔よりも落ちていることは事実です。しかし、チラシやニュースレターはじわじわと効いてくるもので、既存客の維持にも必要な仕組みなのです。昔とは違って即効性はないけど、定期的に出すことが重要になっています。

こういう構造を理解せずに、チラシをやめてしまってどうするんですか。これは集客活動をやめてしまうことと同じです。

地域店の場合、既存客がいるのですぐに売り上げが落ちるということはないでしょうが、将来がないことは目に見えています。

家賃がかかるから店舗レスにするという発想も、店や看板による信用の意味が分かっていないのです。

ぜひとも、自店の儲かる方程式がどこにあるのかをしっかりと考えてみてください。そのことが、今後のいろんな局面で難しいことを判断する際に役に立つはずですよ。