

はじめてのBtoBマーケティング

第21回

誤努力で
自滅している

この連載ではBtoB分野のマーケティングを「目からウロコが落ちたように」くっきりスッキリと理解していただき、今すぐ使える手法と発想をお届けします。

このたび、本を執筆するチャンスを与えられました。しかし、現在執筆中で、その出来栄によっては没になってしまうかもしれませんので、まだまだ安心はできませんが。

今回の書籍のテーマは「誤努力」。環境を誤認して、誤った戦略にもかかわらず、正しいと思い込んで全力で努力したために自滅してしまうことをいいます。実は、法人間取引で「顧客企業が取引を断る理由の9割は、売り手の自滅」であることが、企業が独自に行った様々な調査によって明らかになっています。9割の企業が自滅しているということは、自滅しなければ勝ち残れるということです。

●市場シェア6割、業界利益9割を独占

社名を掲載することはできないので、A社とします。装置メーカーで、自社開発製品の販売とメンテナンスが事業の柱です。このA社は市場シェアの6割を占めており、その上A社は業界利益の9割を獲得しています。企業規模は4000名ほどで、営業利益率は10%を超えています。

A社の競合各社は、4割の市場で1割の利益を奪い合っています。A社はこうした競合相手の6倍もの利益率。競合他社は1~2%の利益率で、壮絶な価格競争を繰り広げています。

A社の幹部によると、自社の製品やメンテナンス技術が断トツだとは決していえない。競合他社の製品の中には、A社がまねのできない優れた技術を持つ製品も存在する。といいます。ではなぜ、A社は「高利益の上に、市場占有率も高い」のでしょうか。

●自滅しなければ負けることはない

A社も価格競争に巻き込まれて、低利益で苦しんでいた時期もあるそうです。その対策として、テレビCMも放映して、ブランド認知を高めるなどの努力も行ってきました。そうした努力とともに、並行して「ターゲット顧客へのヒアリング調査」も行っていました。顧客が「真に求めていることは何か」を探るためです。その結果は、驚くべき内容でした。

顧客が取引を断る理由、その第一位は「営業対応」、第二位は「問い合わせ対応」だったのです。失注した時の営業報告では、顧客が取引を断った理由の第一位は「価格の高さ」、第二位は「競合相手の営業攻勢」でした。この二つのギャップの原因は何でしょう。

顧客が取引を断る理由を、さらに深く調べた結果たった一つのキーワードが浮かび上がってきました。それは「品質への不安」だったのです。

BtoB取引の特徴に、「売りっぱなし」「納めっぱなし」ではないということがあります。納品後にもトラブルや問い合わせが生じます。そうした時には、顧客には担当営業マンの対応が頼りです。トラブルがスムーズに解決しなければ、発注担当者にも負担がかかります。場合によっては、発注者責任を問われて人事評価にも悪影響を及ぼします。また、問い合わせの電話を掛けた際に「担当営業マン不在のため対応できません」ということでは、やはり不安を感じます。

このような「対応品質」に不安を持った顧客は、「価格」や「他社提案」を口実にして、本当の理由は告げることなく取引を断っていたのです。実は、競合他社に負けたのではなく、自滅していたのです。

この事実を受け止めたA社は、対応のカイゼンに取り組みます。A社の素晴らしいところは、“社員の能力”や“やる気の問題”とせずに、自社の「風土」の問題として取り組んだところにあります。そして、競争相手が自滅する中、自社だけが自滅しなければ、優良な顧客だけと利益の出る取引ができる、と発想を変えたこともA社経営陣の素晴らしいところです。

図

努力が実った企業は
顧客に選ばれ、利益も高い

誤努力に陥った企業は
利益を削っても、負ける

●顧客は価格ではなく経済性を求めている

自滅する企業は、価格競争から脱却できないまま苦しみ続けています。もちろん、A社といえども、価格

競争にさらされています。しかし、営業利益率10%越えという、業号他社の6倍もの利益を得ることができています。このことは、顧客は価格だけで選んでいないということを示しています。「もしもの時にも安心である」という信頼感を持っていただくことで、顧客にとってはA社は経済的合理性の高い発注先という認識とともに、頼りになるパートナーという絆をも創り上げています。その結果、取引顧客からの紹介も多く、営業開拓も順調に拡大しているとのこと。また、メンテナンスに行っているサービスマンが新しい仕事を受注してくることも多く、既存顧客内営業もうまく回っています。

とはいっても、価格に厳しいお客様も市場にはたくさんいます。そうしたお客様方は、値引き競争を繰り返している競合他社へと流れていきます。経済性ではなく、安さだけを止めているお客様はA社から他社へと流れていわけです。

●価格だけを求める顧客が競合他社をさらに疲弊させる

A社は自滅から脱却したことで、経済性を求める顧客を掴むことができました。しかし、競合他社は価格

の安さを求める顧客をつかみ低利益率にあえいでいます。どちらも企業努力の結果です。A社の努力は実り、競合他社の努力は脱却できない苦しい状況のスパイラルを作っています。まさに、努力が状況を悪くしている「誤努力」です。

●古い法則を打ち破る

あらゆる分野で古い法則を知る者だけが、古い法則を打ち破り新しい法則を打ち立ててきました。しかし、古い法則の殻を破れずに、殻の中で自滅していく者もいます。変化こそが常態。学びすぎて殻を作り、その殻に引きこもらず、生きいきとしたマーケティングを実践したいものです。



著者 ● 中井 淳夫 (なかい あつお)

株式会社 創英 代表取締役
BtoBマーケティングを専門にしており、昨年開催したセミナーの受講者は700名以上。受講者の96%が満足し、企業規模にかかわらず活用できる内容と高く評価されている。一般社団法人組織内コミュニケーション協会を創設し代表理事を務め、産学連携で躍進企業の社内マーケティングを研究してきた。相談・問い合わせは、b2b@soway.co.jp

ダイヤモンド 成分:炭素

黒鉛 成分:炭素

Change the Marketing into Diamond