

～買い手は常に変化する①：今日の買い手は明日も買い手であるとは限らない～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士 清成真一

現在の企業を取り巻く経営環境を的確に表す用語として「ブーカ（VUCA）の時代」が使われ始めて数年が経ちました。企業の経営環境は「変動性、不確実性、複雑性、曖昧性を抱合している」としVUCAという英文字で表しています。ブーカの考え方は製品を購入するお客様・買い手にも援用できます。昨日までは上得意客だったのに今日は得意先名簿から脱落している。現在はこんな事態もあり得る時代となっているのです。

1. 品質・量・場所・時期・価格の5つの適正を意識しよう

会社も生き物です。生き物である以上、「食べる」ことをしなければなりません。何を食べるか、どのように調理して食べるかなど食材探しや調理まで創意工夫が必要です。会社にとっての食材探しはどのマーケット（市場）で事業活動するのかの決定です。また調理するとはどのような製品を製造加工し又は調達して販売するのかの決定です。このような生存（生命維持）活動を通じて、会社は事業体として生き永らえ、そして成長していきます。

食材探しに手間取ったりリスクな食材に手を出すと、食べた途端に体の具合が悪くなります。誤って毒がある食材を調理すると命に直接かかります。食材探しはとても重要な活動です。会社も不良な原材料等を調達すると一時的に多額の利益を得ても長続きしません。法令等に抵触する原材料等を使用すると企業ブランドは地に落ちてしまいます。

生き物である会社は自社にとって良い物を必死になって探索し続けています。良い物を見つけ出したとしても高価だと必要な数量を確保できません。仮に必要な量調達できたとしてもそれに見合った資金の社外流出が発生します。会社は生き残る為にはその原材料等が必要ですが、そうは言っても先立つものがなければ十分な量を確保することはできません。

買い手が要求する物を供給すれば会社の製品の売上高は安定し伸長します。適正な品質の製品を、適正な量を、適正な場所で、適正な時期に、適正な価格で買い手に提供することを心掛けましょう。会社がこの“5つの適正”を意識して行えば、利益を出すのに必死となっている買い手も納得して製品を購入してくれる確率が着実に高まっていきます。

2. 売り手（会社）は買い手（得意先）のことを本当に知っているのだろうか

前項の最後に「品質・量・場所・時期・価格」の5つの視点から、買い手自らが製品を欲しくなることの条件を紐解いてみました。この5つの条件をクリアすれば、会社が提供する製品は必ず売れるはずですが、しかし経営者の期待通りに売れないのが現実です。なぜ売れないのでしょうか。その理由を考えてみましょう。

どんな会社も創業から何年いや何十年の時空を経て現在に至っています。販売する製品がロングセラーだと代り映えのしない製品を販売し続けています。ところが販売製品は同じだとしても会社の置かれた経営環境は刻々と変化しています。会社の社員構成も変わっていることでしょう。ひょっとすると経営者も既に何代か交替しているかもしれません。

この経営環境の変化は買い手においても同様に起こります。よって買い手が売り手の製品を必要とする理由や背景が変わった可能性があるのです。その変化に対応できる製品で

あれば買い手は買い続けるでしょうが、そのような万能な品質を兼ね備えた製品はありません。徐々に売り手の製品が買い手のニーズから乖離し始めた事実気付くべきなのです。

不思議なことに安定した取引がある相手先企業の情報を案外と知らないのです。新規に開拓しようとする会社の情報は必至に調べ上げます。そうでないと新規開拓が成功しないからです。長年の取引関係にある企業の情報を改めて入手・探索・解析しても売上が急増する訳ではありません。よって情報収集努力をしなくなります。その結末は「何であの会社の販売額が減ってきたんだ」と慌て始めることになるのです。どんな些細なことでも相手先企業の情報を入手し、社内で情報共有する努力を怠らないようにしたいものです。

3. 昨日又は今日の製品で明日以降も戦えると思いついていないか

大成功した経験値が高いほど、業務革新に向けての意欲が高まりません。大成功は大きな売上高として現実化します。売上高が大きいほど売上減少が始まっても赤字転落までの年月が随分先の話となります。その間に営業担当者やマネージャーは他部署へ異動か、退職しているかもしれません。大きな数字であるほどゆでガエル症候群に罹り易いのです。

成功している製品のコピー製品が市場に投入されるかもしれません。スマートフォンの登場で携帯電話が一挙に駆逐されました。このように想定外の全く新たな製品や役務の登場で、自社製品の優位性が一夜で雲散霧消する可能性もあり得ます。

会社経営は「悲観的に考えて楽観的に行動する」が良策です。楽観的に行動とは「ここまで考え抜いた、後は猪突猛進で突っ走るだけだ」と前進することに集中します。逆の「楽観的に考えて悲観的に行動」では会社を奈落の底へ追い詰めてしまいます。「これだけ売れているんだから製品に改良の手を打つ必要がない」と考えては絶対にダメです。売れているからこそ「もっと良い製品にしなければ」とバージョンアップに努めるべきなのです。

4. 環境変化のスピードUPに柔軟な対応で活路を見出す

今日のお客様が明日以降もお客様であり続ける為の努力を惜しんではいけません。その為には経営者は何をすべきなのでしょう。対策例を挙げれば枚挙にいとまがありません。ここでは重要と考える2項目を提案したいと思います。

1つ目は会社の組織構造や事業領域を大きく変えていくのです。明日にはお客様が激減していると想定し、それでもなお事業が成り立つ体制へ変革していきます。「直販を止めて代理店を活用する」「リアル販売を止めWEB販売に切り替える」「今の拠点を閉鎖し新天地へ移転する」等々。過去に縛られていると明るい将来をゲットできません。今の経営環境を熟慮すれば会社の進むべき方向は薄っすらでも必ず観えてきます。その観え始めたゴールへ全力疾走です。今のお客様を失っても新たなお客様の獲得が出来ると信じるのです。

2つ目は販売する製品を変えてしまうというものです。お客様が過去と変わっていても必要とする製品や役務の要求度は刻々と変化しています。宿泊業を例にとってみましょう。ビュッフェ式の朝食でもありきたりの食材では宿泊客の満足度は上がりません。「全国各地の食材を一同に揃える」「これでもかというほどのカレーメニューを提供する」「ベジタリアン向け食材を充実させる」等々。インスタ映えする位の創意工夫が必要です。宿泊客だけではなく朝食ビュッフェを売りに宿泊者以外のお客様を取り込んでも良いのです。