

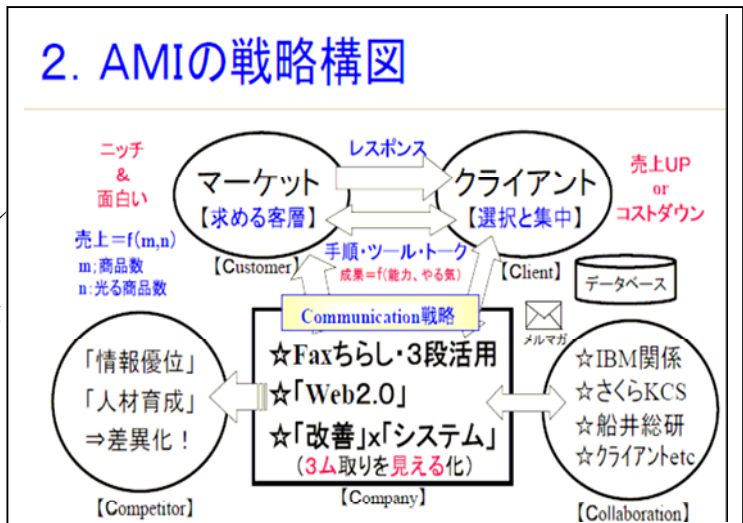
『ビジネス・モデル』の要点

1. 「ビジネス・モデル」の現実

82号で「赤字体質から脱出する3段階法」をご紹介していますが、その中で、効率的な売り方の開発をあげています。右図は、6Cフレームと呼ばれる手法で、当社のコンサル商品を中心に書いています。例えば、FaxやWebを活用して、**高効率なコミュニケーション戦略**で新しいビジネス・モデルを構築するという意味を含めて書いてあります。

当社には、3つのコンサル商品があるのですが、例えば、FaxやWebでマーケティング・システムを構築して、レスポンス・マーケティングを展開するのですが、レスポンス数に応じて「成果」が出るという相関性が、経済環境の変化で変動し、最近では、ガソリン180円(H20年7月)という高騰ぶりで、消費マインドが急激に冷えて来ている状況下で、その相関性は低くなっています。

これは、どんなビジネス・モデルでも影響を受けており、セルフ・サービスのガソリン・スタンドでさえ閉店という現象、大手のチェーン展開の業界でも不採算店の閉鎖というのが顕著になっています。同じシステムでも、繁盛店と不採算店に分かれるので、システム以外の問題、すなわち、「人」というベース問題にまで及ぶ時代になっています。マニュアル文化と言われるビジネス・モデルですが、マニュアルにプラスαする「人」の**接客力**が大きなウェイトを占めるようになってい

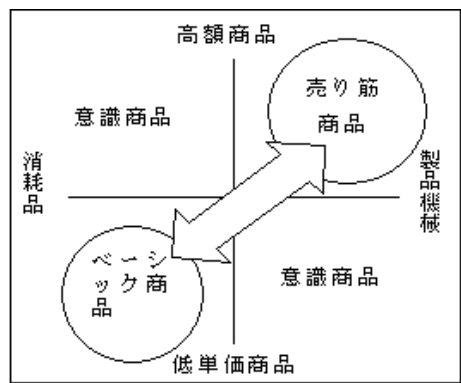


2. 対角線商法とベーシック活動

右図は、商品特性に応じた分布関係を示すものです。タテ軸は、高額品から低価格品を表し、ヨコ軸は、製品本体から消耗品という分布を表しています。

多くの経営者は、「**売り筋商品**」と書いている高額商品の販売を望んでいるのですが、「**売れ筋**」と「**売り筋**」の相違という大きな「壁」にぶつかるものであります。どんなに売りたいと思っても、お客様のニーズに合わなければ、受け入れられずに終わってしまうものです。また、「**売り筋**」には魔力的魅力があって、競合する業者も群がってくるものです。

それに対して「**ベーシック商品**」と呼ぶものは、製品を使用している限り必ず必要になるもので、**普遍的な要素**を持っているのです。例えば、コンピュータ関係で言いますとバックアップをとる媒体は、必需品として購入されるものなのです。売り筋としてのコンピュータを売り込むには、消耗品や保守点検などのサービスで**低いハードル**の商品で近づくことが重要なのです。私の経験では、ちょっと古いのですが、平成5年～7年にIBM特約店に勤務して営業部の次長をしていた時代があります。この時、「オフコンが売れない」という私のボヤキに対して、IBMの担当であるK課長は、



「榎野さん、ディスクでキャンペーンしたらええ！」とシンプルにアドバイスしてくれました。

ディスクというものは、一般に、フロッピー・ディスク(FPD)と呼ばれるもので、コンピュータのデータを保存するものです。1枚に約1MBの記憶容量があるものです。私は、お客様にディスクのキャンペーンと言って、通常よりも2割ほど安く設定して、10枚/ケースを3ケースで約1万円という価格設定したのです。この価格では、100件売れたとしても100万円にしかならず、自分の経費すら稼げないものですが、実は、このキャンペーンを通して、オフコンが4台も売れるという情報を浮き上がらせたのです。

このように、当社では「対角線商法」と呼んでいるのですが、「売りたい商品」の反対側にある商品でアプローチする事をベーシック活動としているのです。消耗品や修理サービスなどは、必需品なので、お客様は受け入れ易いのです。いきなり「オフコンはどうですか？」と切り出すと余程でない限り、お客様はガードを固めるのです。これでは、世間話で終わってしまいます。出来ない営業マンほど、このタイプが多く、「お客様は景気が悪い」と平気で報告するのです。それに対して、「消耗品のキャンペーンです」と切り出すとお客様は、どうせ必要になるものだからと言って、頃合の数量を買ってくれるものです。この「どうせ必要になる」で財布の紐を緩めると心の紐まで緩んでくるのです。本命のオフコンの利用状況で、会社や現場の要求とのズレなどを教えてくれて、その解決策と一緒に考える機会が出来るのです。この延長線上から本命の話に進むのです。

3. ビジネス・モデルの要点

このように、本命商品を前面に打ち出すと「衝突」的な確率でしかチャンスメイクできないのです。しかし、逆に「対角線商品」の消耗品でアプローチすると「どうせ必要になる」という安心感が働いて、少々のもりも聞いてくれるのです。そして、財布の紐が緩むと同時に「心の紐」も緩んで、いろんな悩みを話してくれるようになるのです。

ところが、多くの経営者や営業幹部は、いきなり本命の「高額商品」で数字を作りたくなるのです。確かに、他社では「高額商品」が売れているのですが、そこに隠されたベーシックな問題に気づいていないのです。「隣の芝生は青い」というように、他社のことがよく見えるものです。そんなあせりで数字を求めても現実の問題を何一つ解決できないのです。当社の考え方では、消耗品メーカーと交渉して、例えば「3+1キャンペーン」として、3個買えば1個タダというキャッチで、1個の値段を下げるのではなく、実質25%引きのキャンペーンを行うのです。こんな単純な方法でも、メーカーの供給が追いつかなくなる実績を上げた事例があるのです。

よく「かったるい」という表現をされるのですが、今時、そんな旨い話がある訳はなく、商売の王道に戻る方が「急がば回れ」という結果になるのです。ぜひ、「対角線商法」を覚えてください。

【まとめ】

1. 他社で当たっているビジネス・モデルでも、自社には適合しないものである
2. 業績が低下するのは、ベーシックな活動に問題がある
3. 消耗品のキャンペーンは「どうせ必要になる」という事で心の紐まで緩めてくれる
4. 今こそベーシックな活動を見直そう

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】