

「AMI流地域No.1戦略」①

1. 当社のコンサルティング7ヶ条

右掲は、私がコンサルティングを行う時に心掛けている7ヶ条です。大きく2つに分かれます。まず「売り込む3ヶ条」(会社・商品・自分)という基本となる部分です。1～3ヶ条で「商品」⇒「お客様」という流れをしっかりとさせる現場力について書いています。後半の4～7ヶ条では、その「流れ」を良くする為の組織的な側面を書いています。

私は、この7ヶ条を実践する方法論として「Faxちらし・3段活用マーケティング」というオリジナル手法を作り、まず、「企画」という点で貢献して「Fax一斉同報」を使って販売促進のPDCAサイクルを回して来ました。多くのお客様では「決めた事」を「形」に表す事が、なかなか、出来ないという傾向があるので、自社にデザイナーを雇いコンテンツづくりを行い、Faxによる「ちらし」やホームページへの反映などを行い、「形」⇒「発信」のスピードアップを支援して来ました。

この「Faxちらし・3段活用マーケティング」を実践する中で、お客様のレスポンスにより自動的に「自社の顔」「得意商品」づくりが進みますが、「人を売り込む場」という点が難しいのです。私は、「商品」＝「自分」という意識を高めるには「オンサイト・デモ」が一つの方法と考えて「1週間無償お試しキャンペーン」などの企画を行い社員さんが「お客様」と密になる「場」を設けるようにしています。「社員」⇒「商品」⇒「お客様」という流れだけではなく、「商品」を軸にして「社員」⇔「お客様」という双方向のコミュニケーションで関係が深めまることを願っています。

後半の「組織」の効率化は「敵を知り、己をしれば、百戦すれど危うからずや」という孫子の兵法の如く、「お客様」をよく知る事を基本にしています。「顧客満足」という言葉がありますが、それを獲得する基本は「お客様の事をよく知っている」という事なのです。「よく知っている」という事は、すなわち、「お客様の困っていること」に迫って行くことが重要なのです。この活動を通してICT技術を使って「効率的営業法」へ入り、その結果、「やれば、やるほど報われる」という風土に持って行くというシナリオなのです。

2. マクロな社会構造の認識

まず、前半の3ヶ条を順に私流をご紹介したいと思います。第1条は「会社の顔をハッキリさせる」です。昭和20年代から復興需要が始まり「物不足」の状態だったので、大抵の場合、「物」さえあれば売れたのです。こういう時は、問屋業として資金力で商品を購入して在庫しておくだけでも良かったのです。何せ、物が無いので売れたのです。しかし、こういう時代から高度成長時代になり、物も充足するようになって多様性の時代に入ったのです。「十人十色」という言葉があるように、他人と同じでは満足しなくなったのです。いわゆる「多品種少量」の時代になり経営のあり方も変わり、「在庫」が有力な武器にならなくなったのです。

しかし、バブルがはじけるとグローバル化で海外生産が始まるようになりキーワードは「価格」になったのです。いわゆる「デフレ」なのですが、海外で安く大量生産して輸入販売の時代になったのです。これは、ユニクロの初期のビジネス・モデルなのです。この傾向は、海外の方が先行しているので、欧米の景気・財務内容の悪化で「円高」が進行して、今や「1ドル76円」にもなるようになったのです。ますます、輸入への構造シフトが進んだのです。

このように、マクロの経済動向なのですが、個々の企業でも時代に応じた変化が余儀なくされたのです。上手く変化に乗った企業もあれば、時代に遅れた企業もあったのです。これは、「保守8

「コンサルティング7ヶ条」

1. 会社の顔をハッキリさせる
2. 誰でも売れる商品開発する
3. 「人」を売り込む「場」をつくる
4. サポート・システムを強化する
5. コンсалティング営業へシフトする
6. 効率的営業方法を導入する
7. 「やる気」を評価するシステム

割、革新2割」というのが一つの原則なのですが、「革新」という部分が2割なので大多数が適応できずにいたのです。「変化」できないというのは、過去のやり方に留まる事なので、お客様のニーズとはドンドン乖離してしまうのです。お客様というのは「日々新々」なのです。常に「新しい物」を求めているのです。この原点から外れて「お客様」の求めに応じて納入するだけでは陳腐化が進むだけなのです。

また、「売り方」も個人消費で見れば、商店街が流行った時代からスーパーの進出、コンビニの台頭、そして「通販」の成長とドンドン変化しています。街のお店は、ドンドン消えて行く傾向があるのです。これは、「対面販売」から「無人販売」へと変わった事につながっています。人と人とのコミュニケーションがなくなって、効率化ばかりの時代になったのです。そして、最近では、若者の物ばなれが懸念されるようになったのです。いわゆる、ネットで満足する時代になり、例えば、人間的な側面である「結婚」も「嫌婚」と言われるように意識が大きく変わったのです。その原因の一つは就職・失業問題なのです。ともかく「仕事」という時代ではなく、選り好みが多いのです。仕事しないので「お金」がない、お金がないから余り物を買わないという悪循環なのです。そして、所有からレンタルの時代になり、結婚式の正装、晴れ着、自動車とレンタル化が進んでいます。ますます、「持たない」時代になっています。

3. 「自慢する物3つ」

このような「持たない時代」でも企業としては「勝ち残り」を果たす必要があるのです。そこで、「勝ち残り」為の条件として、1～3条は「自慢する物3つ」(会社、商品、自分)と呼ばれる物なのです。その第一歩は、第1条に「会社の顔をハッキリさせる」とあるように「会社」なのです。まず、「うちの会社は〇〇です」と友人に紹介できるという事が重要なのです。「会社の顔をハッキリさせる」という意味はそこにあるのです。

確かに「何屋？」と思われる会社が多いのです。最初は「何屋」という物を選んで特化していたと思うのですが、時間の経過と共に取り扱う商品が増えて焦点がボケた状態になっているのです。例えば、工具屋でスタートした会社もお客様の要望で「配管材料」を扱ったり、「ねじ」なども取り扱うようになってきているのです。何でもかんでも取り扱うとお客様からは「便利屋」にしか見えなくなってしまいます。このような状態になると、お客様が会社に期待するのは「欲しい物」を「欲しいだけ」、「欲しい時」に納入してくれるという風に納入業としての平凡な期待に留まってしまいます。これでは、社員さんは会社に誇りを持てるでしょうか？今の時代、「売り方」が変わって大手がネットを介してダイレクトに直売するので「脅威」に晒されているのです。このままでは、社員さんは「うちの会社」に期待が薄れ「自慢」という点から程遠くなってしまいます。

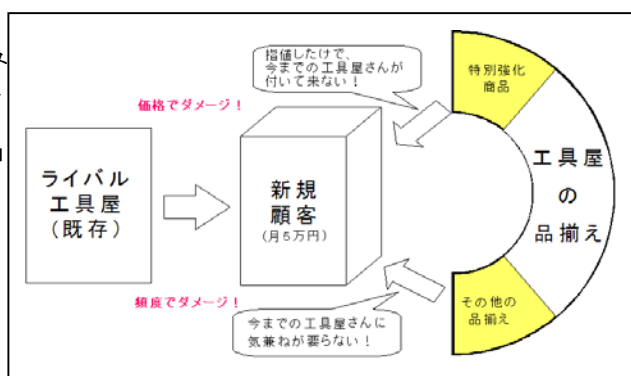
右掲は、当社のお客様の事例です。工具屋という分類なのですが、まず「受身」ではなく自ら情報発信するよう変えたのです。月に1回、右掲のような「ちらし」を作りお客様に一斉同報システムで発信して、その後、営業員が「後追い」するようにしています。まず、「商品」を自ら情報発信するので、営業員の方は商品知識を得る為に、事前に勉強するようになったのです。このようなシンプルな仕掛けですが、売上が1.6倍になったので自ずから「うちの会社」に誇りが出来て「これ見て」という声に張りが出るようになったのです。

「受身」で納入に追われる形態から「情報発信」して提案型に少しシフトして「売れる」喜びを感じるようになり、さらに、ちらしと同時にメンテされているホームページからは、石川県と

いう営業エリア外から「ねじ」の定期納入の商談が成立し、京都市内のお客様からミリングマシンという1700万円もする機械を初めて受注するなど劇的な変化が起こり、ますます、社員さんの「やる気」が向上しているのです。

4. 誰でも売れる商品開発する

右掲は、事例に取り上げた工具屋さんの「包み込み戦略」を表しています。真ん中に工具屋としての品揃えがあり、両端に「特別強化した商品」と「その他の品揃え」があります。工具屋さんとしての品揃えは他社も商社から調達できるので差別化要因は価格でしかないのですが、新規顧客を得るには、この領域の商品で差別化するのは得策ではないのです。



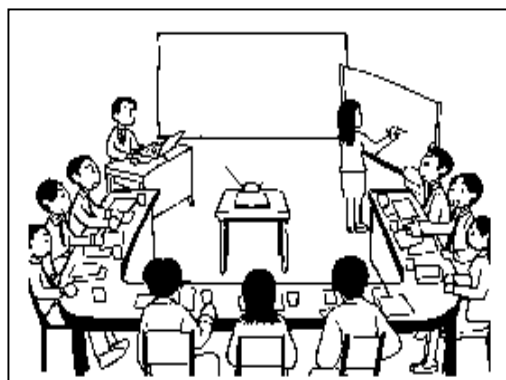
そこで、まず、「特別強化した商品」が出て来るので

す。特別強化という事は、従来の商社からの仕入れではなく、メーカーと直結した商品であったり、販売促進費を織り込んで圧倒的な価格をつけて競争優位をつけた商品という事なのです。「うちしかない商品」は、PRすれば、するほど売れる商品なので「壁」は高くとも営業員の「やり甲斐」が高まるものです。また、圧倒的な価格は紹介すれば「あっ、安いね」と驚いていただける商品なのです。前項でご紹介した「蛍光灯」は、1ケース3,375円という価格でサービス品として提供しています。これもパワフルな商品で蛍光灯の交換時にオーダーが来る物です。

言葉で「誰でも売れる商品開発する」と言いますが、実際にはカンタンに進む物ではないのです。特に、「特別強化した商品」は自分で見つける必要があるのです。JIMTOFなどの展示会に足を運んでレアな商品を出展しているブースで話し込んで見つけるなどの作戦で行っています。このような弱小メーカーはその場では会話してくれますが、後フォローがないという特性がありますので、メーカーの状況を分析してアプローチの「第一歩」を踏み出す事を販売店から持ちかける必要があるのです。私は、その「第一歩」は販売促進で商材に取り上げるからサンプルと資料を要求する事にあると指導しています。この要求に対してメーカーは積極的なアンサーで訪問してくれるようになりやすいのです。この、まず「第一歩」を踏み出す事が重要です。

5. 「人」を売り込む「場」をつくる

「自慢する物3つ」の最後は「自分」なのです。右掲は、当社が実施している販売促進会議のイメージ図です。プロジェクターで資料を投影してPDCAサイクルを回すのですが、まず、重要な事は企画をやりっ放しにしないで「Check」を行う事なのです。全ての企画が当たるのであれば、これほど楽な事はないのですが、現実にはそうは行かないのです。そこで、「Check」が重要なのですが、私は、結果よりも「お客様の声」が重要だと言っています。営業員が現場で聞いて来た「声」は、まさにマーケティング・リサーチなのです。その商品は、どのメーカーの物が使われていて、長所は何で、さらに価格は幾らかという事を報告してもらうのです。「敵を知り、己を知れば百戦すれど危うからずや」という孫子の兵法の通りになり、自社の商品戦略に貴重な情報となるのです。これを討議して「Action」(対策)を練るのですが、具体的な検討になり「Next Action」に繋がって行くのです。



【「人」を売り込む「場」をつくる】という事は、非常に重要であり、例えば、展示会で商品説明を担

当させるとか、貸し出しキャンペーンで実際にお客様の役に立たせることで、営業員とお客様との関係がグッと縮まるのです。こういう機会の他に、先ほどのマーケット・リサーチという観点でお客様の声を報告させて、PDCAサイクルに参加させるのも重要な事なのです。右掲は船井先生に教わった「レンガ積み
の法則」というもので、単純にやられるという受身の作業の効率を1.0とすると、納得して行くと1.6倍に跳ね上がり、さらに、参画して行くと実に $1.6^2=2.56 \div 3$ 倍という作業効率になるのです。このように、参加して自分の意見が反映されると「やる気」が高まり業績に跳ね返ってくるのです。「参画」は非常に重要な要素なのです。

レンガ積み の法則	
やられる作業	1.0
納得して行くと	1.6
参画して行くと	1.6^2 (2.56)

もちろん、貸し出しキャンペーンやオンサイト・デモなどで自分が中心となってお客様に「商品」を説明する事も非常に重要です。「自分」⇒「商品」⇒「お客様」という流れから「自分」⇔「お客様」という双方向のコミュニケーションになり、一種の「絆」となるのです。右掲も船井先生に教わったものですが「お客様の価値」を表しています。お客様とのコミュニケーションを重ねることにより「一見客」→「知人客」→「友人客」→「信者客」とレベルが上って行くのです。貸し出しやデモという単純な手法ですが、これを繰り返すとお客様との「絆」がドンドン深まって、最後は「信者客」というレベルに到達して営業員としても大きく成長して行くのです。ちょっとした仕掛けで社員が成長するので「コスト」を余りにしない方が得策と言えます。

お客様の価値	
一見客	1千円
知人客	1万円
友人客	1百万円
信者客	1億円

今回は7ヶ条のうち、前半部「自慢する物3つ」(会社・商品・自分)を書きました。次号は、後半部「効率を上げる4つ」をご紹介します。

【まとめ】

1. 当社16年間で磨いたコンサルティング7カ条・・・「会社・商品・自分」と「効率化」
2. 「買わない」「持たない」時代への対応
3. まず「会社」をアピールできる「仕掛け」をつくる
4. 次に「誰でも売れる商品」を開発・・・レアな商品を自力で見つけ出す
5. 参画させると約3倍の能率に跳ね上がる・・・参画のチャンスを数多くつくる

【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！】