

栩野流「弱者の戦略」⑤

1. 売上＝顧客数×単価×頻度

右掲は、前号でも取り上げている当社の基本理論です。前号では、「光る商品」がお客様の深堀にも新規顧客開拓にも有効で、かつ、必須のものであるとご紹介しました。今回は、単価と頻度という点に焦点を当ててみたいと思います。ちょっと外れた例かも知れませんが、私は、トヨタ販売店時代に、よく売るセールスマンを分析すると、車検や点検・保険などの勧誘に注力して非常に忙しく動き回っているという点に気付いたのです。クルマを売りたいという営業マンほど、実際には、売れないのです。不思議ですが、このような現象が浮かぶのです。

実際に、営業所の指導に行った時に、毎週水曜日に10件の車検客にハガキを送って、金曜日にフォローするというカンタンな仕掛けで平均以上の販売実績になったという経験があるのです。これは、「車検」ということで、営業の実績には関連しないものなのですが、実際には、車検を多く勧誘する営業マンが新車を多く販売し、しかも、安定して成績を残すのです。この事から、従来の伝統的な公式、売上＝単価×数量という経理的なものではなく、別な次元の公式が必要になると考え、2. 売上＝顧客数×単価×頻度という公式になったのです。

この事は、船井総研では「粗利ミックス法」という考え方があり、低粗利率でお客様を惹き付ける超目玉商品と「旬の商品」という準定番商品の訴求で来店を勧誘するという仕掛けと同じ原理なのです。ともかく、超目玉商品、すなわち、「たまご1パック〇〇円」というどの家庭でも消費する商品で来店を促し、さらに、例えば、冬ならば「〇〇鍋」という訴求でして季節感を訴求するのです。この関係は、図の①の矢印にあたります。「超目玉商品」や「準定番商品」で訴求して来店客数を増やす事が重要なのです。

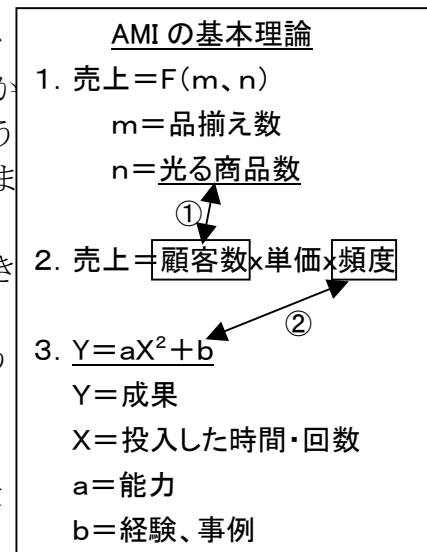
この事は、船井総研では「粗利ミックス法」という考え方があり、低粗利率でお客様を惹き付ける超目玉商品と「旬の商品」という準定番商品の訴求で来店を勧誘するという仕掛けと同じ原理なのです。ともかく、超目玉商品、すなわち、「たまご1パック〇〇円」というどの家庭でも消費する商品で来店を促し、さらに、例えば、冬ならば「〇〇鍋」という訴求でして季節感を訴求するのです。この関係は、図の①の矢印にあたります。「超目玉商品」や「準定番商品」で訴求して来店客数を増やす事が重要なのです。

2. 「頻度」⇔ $Y=aX^2+b$

次に、重要なポイントは図の②の矢印です。表記のように、「頻度」⇔ $Y=aX^2+b$ という関係になっています。たしかに、超目玉商品や準定番商品はお客様を惹き付けるのですが、これによって来店されたお客様は、あくまでも浮動客という範疇なのです。このタイプのお客様は、訴求をやめると他店に奪われてしまうのです。一度、奪われると「8割がリピートする」という原則で、なかなか、戻って来ないという特性を持っているのです。まさに、「たかが、浮動客、されど、浮動客」という状況なのです。

この難問を解決するヒントは、クルマ販売店の「オイル会員」というサービスにあります。「オイル会員券」は、多くの場合、1万円で数回オイル交換が出来るというユーザーにメリットが大きいサービスです。最近では、ガソリンスタンドがセルフ化して、オイル交換をしない所が多くなっているため、ユーザーは、ガソリンの給油のついでにオイル交換するという訳に行かず、わざわざ、街の修理工場か自動車用品店に行くか、クルマの販売店に行くという事になるのです。

クルマの販売店としては、車検や点検また任意保険などのサービスを通して、次のクルマの代替時にも自社で買ってもらうという「ファン」化しておく必要があるのです。特に、最近では、初期ユーザーが長く乗るという傾向があるので、長期間のコンタクト管理が重要になるのです。この解決策の一つとして「オイル会員券」というサービスがあるのです。例えば、3000km走行毎にオイル交換を行うと仮定すると、最初の車検までに、年間1万km走行の場合、単純計算では、10回のオイル交



換で来店してくれるのです。この3~4カ月に1度の来店で、受付するサービスフロントマンとのコンタクトで次第に「ザイアンスの法則」が働いて顔見知りから知り合いの関係になってくるのです。

そうすると、車検という事でも、確かに、クルマ販売店の代金は他社より高くなりますが、車検を受けずにオイル交換だけという訳に行かずに、自社で車検を受けてくれるのです。また、この間に、友人の紹介などもあるので、「オイル交換券」というサービスは、クルマ販売店の損ではないのです。また、ユーザーもメーカー技術での車検サービスなので安心感が増すというメリットもあるのです。このように、「損して得を取る」という考え方が重要なのです。

これを $Y=aX^2+b$ の公式で説明すると、 a =能力、すなわち、メーカー水準の技術提供というアドバンテージがあり、 b =自社でクルマを買ったという事実が加わり、さらに、「オイル会員券」というサービスで X =回数が増すのです。 X の回数が増すという事は、 X^2 と示すように回数の二乗で成果すなわちファン化して行き、最終的に、車検やクルマの代替、さらには、友人の紹介などと発展して、トータル面で成果を大きくするのです。

これは、他の業種でも通用する概念なのです。例えば、街の化粧品店と仮定すると、本命の高い化粧品を購入して頂くために、どんなリピート・サービスを行うかという事につながります。高い商品ばかりに目を向けるとヘビー・ユーザーばかりになり、経年で、このヘビー・ユーザーも高額化粧品から離れてしまい、お店が寂しくなっていくのです。この衰退化を食い止める策として、お店によって、消耗品サービスが違ってくると思いますが、何も化粧品店だから、化粧品関係である必要はなく、ティッシュやトイレット・ペーパーという商品で来店を促がしても構わないのです。こういう物の方が、新規のお客様も掴めるのです。こんな業界の常識を超えた発想も重要と思っています。

3. 「単価」⇒「客単価」⇒「顧客生涯利益」へ

「オイル会員券」にしても「ティッシュ」や「トイレット・ペーパー」もその事だけに焦点を合わせると損しているかも知れませんが、トータルな視点では儲かるという事を書きました。食品スーパーの例では、「粗利ミックス法」という概念があるご紹介しましたが、「安い」という切り口で来店してもらわない限り売上はないのです。たしかに、超目玉の商品、例えば、「1パック〇〇円のたまご」だけを購入して帰るお客様もおられますが、大多数は、ついでに「定番商品」や季節の「準定番商品」を買って帰られるので、トータルとして客単価という尺度では売上が向上して、さらに、粗利利益率も回復するのです。

このように、食品スーパーなどでは、客単価、クルマや化粧品店のような場合は、顧客の生涯利益という尺度が重要になります。その為に、この安いサービスは、本命の商品を買って頂く為の販売促進費用という概念を持つ必要があります。一般的に、粗利益の10%を販売促進費として配分するのが通常としていますが、中小企業や個人商店には、そのような概念がないケースが多いのです。例えば、月間売上が1000万円で粗利益率が20%とすると、 $1000万円 \times 20\% \times 10\% = 20万円$ が販売促進費の目安になるのです。この範囲で、「ちらし」や「DM」という宣伝広告に資金を回すか、超目玉商品に資金を回して、「オイル会員券」のように、より安く提供して価格訴求力で惹きつけるかの選択になるのです。この概念は、機械販売をしている会社の場合、消耗品の配達サービスの費用や点検サービスの費用に充当するという事で行うことも可能です。

このように、自社の実情に合わせた形で販売促進費の概念を取り入れて、「来店回数」を増やして、来店頻度を高めてファン化し、高額の商品を定期的に購入して頂くというスキームになります。これが、かっこ良く表現すれば、「顧客生涯利益」という概念になるのです。

4. 「顧客数」×「頻度」⇒「売上」

このように、販売促進費という概念の実行がキーになりますが、「貧すれば鈍する」という格言が

あるように、賢明な方でも日常に追われてしまって「愚鈍」という状態に陥ってしまうのです。そして、「客が来ない」と嘆くのに終るのです。このような悪循環に陥る前に、「顧客数」を増やすにはどうしたらよいか、お客様の購買頻度を上げるにはどうすればよいかと思案する必要がありますが、多くの場合、小まめな対策を打つのを嫌って、楽しんで儲かる顧客だけが欲しいと望むのです。

あるお客様で新規客のイメージを話し合ったら、営業の方から「新規を開拓しようとするのですが、直ぐに、結果が出るものではない。そうすると、次から次へと飛び込んで行くとその度に数が増えるのでフォローに手が回らなくなるので、ボリュームの見込める客だけに行きたい」という話が出て来るのです。この発言は、多くの方も同じ心情かと思えます。しかし、実際に、新規顧客の売上分布を見てみるとちゃんと「80:20の法則」に従っているのです。まさに、「天地自然の理」が働いているのです。ところが、野球に喩えて「ホームランと行かずとも、2塁打、3塁打というような成果を期待したい」というのです。私は、強いチームは「送りバントもうまい」と切り替えしたのですが、コツコツとするのを嫌がるのも事実なのです。

私は、「当たり前基準」と「マス対応チーム」の2点を指導したのです。自社として、新規開拓時の「見切る基準」を決めることが重要なのです。飛び込んだところ全部を自分が対応するというのなら、飛び込めば飛び込むほど客数が増えて仕事量が増えるというのは当然なのです。そこで、「見切る基準」を決める訳です。当社は、船井先生の「3回安定、10回固定の原則」を尺度として、連続3回で最初の見切りのタイミングとするという基準を決め、名刺交換したお客様はFaxフォローするというルール化を薦めています。4回以上連続して訪問する新規客を決める基準は何かの案件で見込みがあるお客様と設定したのです。これは全体の2割くらいが該当すると考えています。さらに、この層のお客様をSP(Suspect:気配)と呼び、見込み客化して、見積を出したお客様をPP(Prospect)と呼ぶという基準を決めています。このPPをクロージングするのですが、目安として10回という基準を設定しています。

次に、「マス対応チーム」ですが、このような新規客のうち、営業が見切ったお客様からの問合せに対応したり、既存客でも売上金額を決めて、その基準以下のお客様をDランクとして対応するチームをつくるようにしています。このチームがうまく機能する為に、過去歴が即座に分るように営業日報などもデータベース化しており、新規担当の営業がどのようなコンタクトを取っていたか分かるようにしています。このコンタクト情報があるので、積極的にテレマーケティングで営業する方法にも発展できるようなシステムづくりをしています。

このように、「頻度」という点でも新規開拓で「3回安定、10回固定の原則」を尺度として「当たり前基準」を設定しているのです。例え、見切っても、マス対応やテレマーケティングで攻められるようにデータベースとして残すように指導しています。もちろん、Faxフォローは、お客様から「不要」という申し出がない限り継続して送るという指導をしています。意外に、見切ったお客様もFax情報に反応してオーダーが来るのです。この辺は、不思議な感じがします。この無人営業の冥利を実感できるような「当る」という意識を持ってFax情報を企画する事が重要になります。

【まとめ】

1. 売上＝顧客数×単価×頻度の公式
2. ヘビーユーザーばかりに目をやらず、多くのお客様に頻繁に来店して頂く工夫が必要
3. 「販売促進費」を設定して、その範囲内のお客様を集客する
4. 「3回安定、10回固定の原則」で「当たり前基準」を設定する

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