

「原点に戻る」

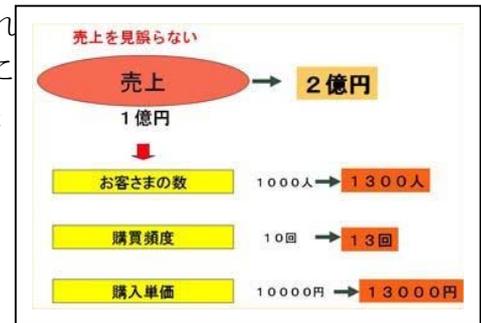
1. 「売上を2倍にする」

右掲は、Facebookで人気のエクスマの藤村先生がアップされた図表であります。この図表は、「売上を2倍にする」という時に例えば、単純にお客様を2倍にしても売上が2倍になるとは限らないという事は経験的に分っておられると思いますが、その意味で売上という要素を3つに分解し、各要素を1.3倍、即ち

お客様: 1000人⇒1300人

購買頻度: 10回⇒13回

購入単価: 10,000円⇒13,000円



にすれば、売上が1億円⇒2億円になると示している図表なのです。各要素を1.3倍にするというのと「2倍」というのでは印象的にも大きく違ってきます。また、この図表の根底にあるのは、コンサル世界ではよく使われる

「売上」＝「顧客数」×「客単価」×「頻度」

という公式であります。

確かに、この図表は「売上を2倍にする」という命題の解の一つであります。1.3³＝2.197≒2.2とカンタンな数式なのです。シンプルだけに受入れやすい面もありますが、例えば、購入単価を1.3倍に引き上げるには相当な商品戦略と接客術などが必要になります。なかなか、現実では実施しても実現が難しいものです。もちろん、コンサル的には「購入単価を1.3倍にする」というテーマで社員さんたちと議論するのは意義がありますが、品揃えの問題や店舗レイアウトの変更などが重なるので準備に多大な労力が必要になるものです。こういう背景もあって、店舗のリニューアルという事が定期的に来る企業とできない企業の格差がついて行くのです。

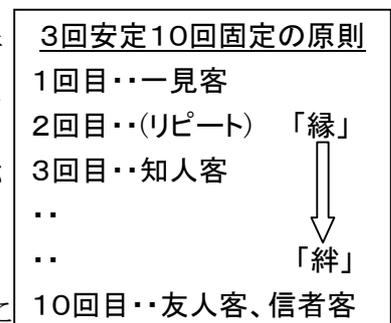
同じように、「お客様を1.3倍にする」という事もいろいろと問題点を孕んでいるものです。単純に「超目玉商品」で「安い！」を訴求すると「お客様」の数は増えるかも知れませんが、よく、商品構成を練っておかないと、逆に、購入単価が低下する可能性もあるのです。「お客様」と「購入単価」の両面で1.3倍にするには、高単価品をどのようにして販売するかがポイントになります。店内でデモしたり試食をするなど接客してプレゼンする仕掛けが必要になるのです。

2. 「リピート」に仕掛け

右掲は、何度もご紹介する「3回安定10回固定の原則」という船井先生の教えです。「一見さん」を如何にして「リピート」してもらうかが、大きな課題なのです。ある化粧品店で実際にあった話ですが、通りがかりの男性客がシェービングフォームを買ってくださったのですが、特に接客する訳でもなく、また、次回割引券を渡すでもなく帰って行くという事があったのです。

私は、打ち合わせの最中だったのですが、「なぜ、何も接客せずに帰らせるのですか」と伺ったのです。答えは「通りがかりの一見さん」という答えだったのです。このお店では、女性客の高単価化粧品に主力をおいているのです。確かに、メーカーからの派遣社員も来ているので、高単価品を売るという意識はよく理解できるのですが、私は、「男性と言えども一人で生活している訳でもないのに、次回の割引券くらい渡したらどうですか」と言った事がありますが、残念ながら、そういう基本すら興味を持たない状態だったのです。

このお店は、地域の発展とともに推移して、高齢化が進んで「頻度」が低下しているのです。たし



かに、固定客には毎月DMを送っておられるようなのですが、このレスポンス率も当然の如く低下しているのです。レスポンス(頻度)と客数が減少傾向なので「客単価」にウエートおくという悪循環なのです。

私のような小売店部門では素人同然の者にもハッキリと原因が分る状態なのに、ご本人たちは、それに気づこうとしないのです。何千万円もの借金で返済が苦しくなっているというのに、「売上」を求めて「高額品」にかけているという状態だったのです。息子さんが帰って来て将来が心配だからというご主人の話でしたが、息子さんや奥さんとの波長が合わず、そのままになっています。

私は、「一見客」に限らず「次回割引券」を渡すべきだと考えています。幾ら「馴染み客」と言っても、いつ何時、近所のドラッグストアで購入されるか分からないのです。「縁」から「絆」へという事が重要なのですが、お客様は「いつでも絆を切る」という事が可能なのです。お得意様であっても粗末にするのは、自ら、「絆」を切る機会を与えているようなものなのです。「信者客」と言っても「仏の顔も2度3度」なのです。確実に、普及品ではドラッグストアの方が安いのです。高級品もおいてあり、それなりの接客要員もいるので、ホンマに「いつ、何時」という危機感が必要なのです。

3. 原点に戻る

現在は、大手企業が資本力に任せて「価格」で攻勢をかけてくる時代なので、弱小は大きな波に翻弄されない「自分のポジション」を確保する必要があるのです。多くはニッチな商品なのですが、ニッチなお客様にシッカリ訴求してベースの収益を確保するという事が先決事項なのです。先程の化粧品店では大手メーカーの物を売ろうとしているので、大手のドラッグストアなどの進出で脅威が高まっているのです。

なぜなら、低単価品の購入が少なくなるので「来店客」数が減少し、お店の賑わいも薄れているのです。まず、「来店数」を多くすることで、店先に並べてある普及品の回転がよくなると、いわゆる「ついてない商品が顔を効かしている店」になってしまうのです。この事は、B2Bの販売業でも同じであります。普及品の頻度を上げる大方針で基本戦略を立てないと「売上」に偏って高単価品ばかりの営業スタイルになってしまうのです。

普及品を強化することで、結果的には、「売上」も「粗利益率」も増加するのです。この大原則を実践するには、「頻度」という点に着目して、小売店では「次回割引券」を手渡しを行い、B2Bの販売業では、未納入の普及品を提案することになるのです。リピートする商品を獲得することで、自ずからコンタクト回数が多くなり、「縁」⇒「絆」という構図が濃くなって行くのです。私は、新卒で入社した会社の社員教育で「営業の使命は、クルマを売る事とそのお客様をリピートさせる事である」と教え込まれました。まさに、その為に「当たり前基準」に従って、例えば、「納車1週間後の調子伺い」や「1ヶ月後の無料点検」の勧誘などをキッチリおこない、お店に来る習慣をつける事が基本だと教えられたのです。

いかにして自社で物を買うように習慣づけるかという大きな課題ですが、そこは「人」対「人」のゲリラ戦の強みを発揮する戦略と「人間力」の育成がポイントになるのです。「人間力」に魅力が欠けるとカンタンに「価格」勝負に陥って、資本力に勝る大手チェーンに負けるようになるのです。「人間力」ですから教育では磨くことが難しいものなのです。「壁」にぶつからせて、「困った状態」をハッキリさせて対応策をつくって打ち破るという「胆力」の強化が急務になります。腹の据わった人材が愛嬌よく接客するという光景は、想像するだけでも楽しいものです。ぜひ、何回も「壁」を突破して「胆力」を磨いて頂きたいと思います。