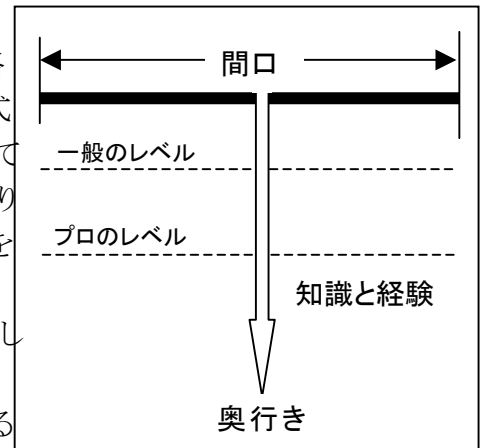


「選択と集中」

1. 選択と集中

右掲は、「間口と奥行き」の関係を図式化したものです。戦略を考える際に「選択と集中」ということを行うのですが、その図式でもあります。「間口」とは、商品や技術の取り扱いの幅を指しています。企業でも個人でも経過年数に応じて経験が積み重なり取り扱う商品群や技術群ができるようになります。その種類数を水平に並べて「間口」と呼んでいます。

これに対して、「奥行き」はある商品や技術の深まり具合を指します。例えば、商品とすると、その商品にこだわり続けることによって、他社の商品と差異化が始まります。仮に、販売店とする



と多くの商品の中から「選択」した商品にこだわり、「集中」し続けることとなります。ところが、ライバルも対抗策を打ち出してくるので、必ず「壁」にぶつかるのです。仮に、価格とすると販売する側は、ライバルの価格に対応して勝利する必要があるのです。その為に、仕入先(メーカーや卸)に価格情報を流して対応してもらうのです。ライバルに勝てる「仕入価格」になって、さらに、商売を続けるのですが、また、ライバルが対抗価格を打ち出してくるという循環になります。その度に、仕入先(メーカーや卸)に協力して頂くことで「仕入価格」の適正化が可能になるのです。

もちろん、競争関係になるのは、価格のみではなく、品質的なもの、技術的・性能的なものなどがあり、それらの「壁」(ライバルとの競争)にぶつかる度に、販売会社からのフィードバックで仕入先(メーカーや卸)に情報提供されて改善・革新が行なわれ、それが「一番商品」として成長するのです。この「一番商品」が広まりリピートすることで収益性が高まると同時に「安定」として経営の基盤となるのです。

2. 「Why?」と「FABE法」

簡単な図式の解説は上記のようなものになります。次に、重要なことは「レベル」の突破という事です。上掲では、「一般のレベル」と「プロのレベル」という2つの破線が引いてあります。お客様も商品についての「経験」と「知識」を蓄えておられます。このお客様が経験などで習得された知識のレベルを突破する必要がありますが、これが、非常に困難な事なのです。

何故なら、「賣」という漢字は「一」と「+」そして「買」という文字で構成されていると、よく、例え話で説明するのですが、買うという漢字が「四」と「貝」で構成されており、「貝」はお金を表しており、お金をもってれば買うことができるのですが、売るには、その上に、一から十までの商品知識が必要であり、プロというレベルが高くなる程、商品知識が豊富になり何時間でも語るができることになるのです。

ところが、一般の販売業では、ある商品に絞って一から十までの商品知識を習得させる機会が少なく、特に、経験不足の若手社員では、お客様の方が「経験」が豊富なだけに「商品知識」のレベルが逆転するケースがあるのです。これでは、お客様満足度が向上する訳がなく、勢い「価格」の話に偏ってしまいがちになるのです。若い人もベテランも「価格」で勝負するのなら格差がなくなりますが、それだけの価値しかないならインターネットで価格の安いところから買っても変わりがないのです。それでは、「Why?」という要素が欠けてしまうのです。

「Why?」を追求することが「本物の営業スタイル」なのです。この姿勢があれば、このような「知識の逆転現象」を回避するために、「商品」を勉強するようになるのです。先輩や仕入先の講師から「商品知識」の勉強会を開いて習得するのですが、例えば、アプローチブックを用意して、数多くの

商品を揃えておき、その中から、特定の一つを選択する「Why?」、すなわち、「なぜ、その商品を選んだか」をFABE法で

F: Feature (仕様)、A: Advantage (優位性)、B: Benefit (利益)、E: Evidence (証拠) の4要素で説明できるように「比較表」を作成し、「選択」を客観的に説明できるように事前に準備して教育訓練しておく必要があるのです。

3. レベル突破

何事もレベルを突破するには「知識・経験・根性」の3拍子が揃う必要があります。前述にもあるように、お客様と「知識」と「経験」で逆転現象が起こっている状況では、「選択と集中」で一点突破を図らないことには逆転現象を克服することができないのです。その証拠に、同じ商品でも、いろいろなメーカーが特長をつけて新製品を開発して供給しているという事実があるのです。

「差異化」ということですが、それは「一番商品」という概念で、「選択」した商品を自分のものとして徹底して「集中」することが重要なのです。1項でも触れていますが、当然、ライバルと何度もぶつかり「壁」が立ちはだかるのですが、この際に、「勝ち」にこだわる必要があるのです。「勝つために」という思考回路が働くことが重要です。価格以外にも使い方やフォローなどの付加価値を提供することで「儲」=「信」+「者」という関係になり「絆」が深まるのです。

また、この「絆」は、お客様以外にも仕入先(卸やメーカー)とも深まり、より仕入価格に優位性が出来て、新規や既存でも販売による収益性が高まるのです。従って、競争になったら赤字覚悟で取りに行かない限り、このような善循環にならないのです。「勝ちクセ」が重要です。その根本は「勝つために」という思考回路が働くことなのです。逆のケースでは、「負けクセ」が染み付いており、負ける理由を理路整然と述べるのが平然と、しかも常態化してしまっているのです。

「レベル突破」には、「勝つための」という思考回路が全員の活動に働くことが重要です。カンタンに引き下がらない為にも「報連相」を小まめにとる事がキーになります。マネジメント側としては、まず、「勝ち取れ」という気合が重要です。場合によっては、「損して得とれ」という長い目での損得勘定をする必要があります。

4. アブソープションの概念

このように、「一番商品」ができることで経営環境が改善されるのですが、

「リピート・アブソープション」=「リピート・ビジネスの収益」÷「固定費」×100>100%

という概念で、安定した収益(リピート)が固定費を100%吸収することができれば、例えば、コピー機のように、メンテナンスで儲かるから機械を安く販売できるという構図になるのです。機械を安く販売できるので、ますます、お客様が増えて、それにつれて「リピート」部分の収益が大きくなるという善循環になります。

このような収益構造になれば、景気の変動にも余り影響を受ける事が回避できるのです。逆に、機械に依存した構造では、景気変動の影響を受けやすく、最近では、極端に販売が激減するという事態(リーマン・ショックや東日本大震災など)では、瞬間的に販売ゼロという事態が発生しやすくなるのです。これでは、安定した経営を維持することが難しくなります。私は、まず、リピートするという点に着目した「商品」づくりが重要と考えてお客様にも指導し、自らも実践しています。ぜひ、「リピート・アブソープション」という考え方を導入されるようにお勧めいたします。

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