

「売るな、語れ」

1. トヨタ販売店で学んだ事

右掲は、マキシマーケティングの3大要素を表している物です。「見込客」⇒販売促進⇒「受注」⇒アフターフォロー⇒「リピーター客」⇒ニーズ&嗜好⇒「商品開発」⇒販売促進⇒「深堀」・・・というスパイラル状に展開して固定客化(ファン化)する一連の流れを表しています。

これは、昔、私がトヨタ販売店で教わった「お客様活動」そのものであります。「売った」だけでは営業の使命を果たした訳ではなく、そのお客様からリピートの注文を頂いて初めて「お客様」と呼ぶのだという考え方であります。自動車は「点検」や「車検」あるいは「保険」という定期的に発生するアフター・ビジネスがあるのです。

この活動が十分に機能すると

$$\frac{\text{サービスでの収益}}{\text{販売管理費}} > 100\%$$

という公式に向かうのです。サービスは、上述のように法的にも定期的に発生する物なので不変部門と呼ばれており、保有台数と顧客満足度の相乗効果で収益を発生させるのです。この収益が販売管理費を上回ると、例えば、新車販売で利益を追求しなくてもよくなるのです。これは、非常に大きな強みになるのでトヨタ販売店の共通の戦略であるのです。他の業界でもコピー機やプリンター等は消耗品や保守点検費で収益をあげる構造を取り、本体は非常に格安に設定されて広く普及するようになったのです。

「顧客生涯利益」と呼ぶこともあります。お客様と長くお付き合いしてリピートで安定して、しかも定期的に収益を稼ぐことが企業戦略としても望ましいのです。この安定かつ定期的な収益で固定費を吸収(アブソープション)できるようになれば、新規開拓や新製品の開発あるいは新人採用などの面でも有利に展開できるようになるのです。

マキシマーケティング

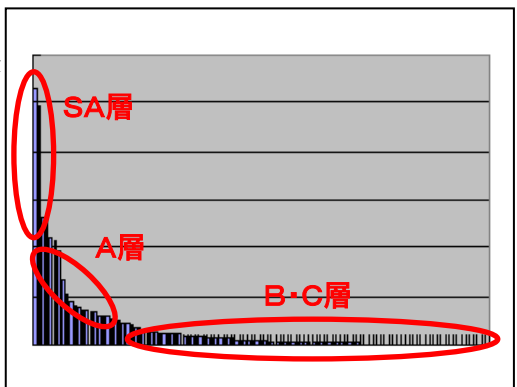
- ①ダイレクトレスポンス広告やキャンペーン、イベントなどで見込客を顕在化させ、データ収集をはかり、データベースを構築する。
- ②特定の属性を持つターゲットを抽出してプロモーションを展開し、見込客を顧客に、顧客をリピーターに転化させる。
- ③データベースの詳細かつアップデートな分析により、顧客のニーズや嗜好を明確化し、それを商品開発やサービス・メニューに素早く反映させ、さらに広告、販売促進にフィードバックする。

2. マキシ・マーケティング

マキシ・マーケティングを簡単に表現すると「顧客満足度を最大化するマーケティング」となります。右掲は当社のお客様別売上を表にしたものです。このグラフを見れば一目瞭然の如く、極端に売上の多いお客様(SA層)、中位の売上のお客様(A層)と圧倒的にロングテール(B・C層)と呼ばれる売上の少ないお客様の3つの層に分ける事ができます。

幾ら「顧客満足度を最大化」という看板を掲げても、B・C層のお客様に人件費を投入して対応しても規模が小さいので期待できる利益は少額で場合によっては利益<人件費となり「逆ザヤ現象」になっているケースが多いです。この層への対応法を考えないと現場の社員は営業マンであろうとこの層のお客様に時間を駆けすぎるのです。

当然の如く、A層のお客様への維持拡大(深堀)に多くの時間を割く必要があります。IBMなどの大手はお客様の規模に応じてプロジェクト・チームをつかって100億とか200億というビジネスに対応していますが、中小の場合、そこまで専門化するケースは少ないのですが、それでも、例えば、納入を兼ねて毎日訪問するという営業マンがいるのも事実です。納入が主となりやすいですが、それでも、顧客満足が上がり他社の侵入を防ぐという効果を発揮しています。



3. AMI流のマキシ・マーケティング

右掲は、私がお客様を指導している管理シートの一つです。これには、優良顧客5社、伸ばしたい顧客5社、その他のお客、新規開拓候補の4つの層に分けています。営業の実績を見ると「80:20の法則」ではないですが、上位5社で80%以上の実績をあげているのです。つまり、自社の関係性が非常に高いので、深堀で他社が納入している商品を見積して勝ち取るとか、新規商材で既存部門以外に入り込むと言う事がやり易いのです。逆に、これをしないと他社に侵食されるのです。

そして、今は取引が少ないけれども、内容的に大きく育つ可能性があるお客様を5社ピックアップしてもらっています。当初は、ピックアップしただけで終わるのですが、SP (Suspect: 気配) を聞き出せる関係性が出来れば、他社の分野に侵食できるチャンスが増えるのです。「敵失」という言葉がありますが、他社がチョンボしてチャンスが回って来るケースもあり、また、関係性が生じて見積のチャンスがお客様からくれるようになったケースが多いのです。この層は、既存客の中で関係性を深めるチャレンジなので一番楽しいと言えます。

「その他」のお客様への対応は、オーダーは営業事務、納品は配送部と専門に任せて、Faxなどで情報発信しておき、時たま、休憩を兼ねて訪問するのが良いとしています。そして、一番難しいのが新規開拓です。私は、純然たる新規ではなく、休眠客の掘り起こしで販売を2倍にしたケースを体験しています。効率的に言えば、休眠客の掘り起こしの方が新規開拓よりも10倍効率が良いと言われていています。実際に、そういう実感を持っています。

4. 「売るな、語れ」

マキシ・マーケティングは「売るな、語れ」が基本であり、「語る」ためには右掲のSPIN法が必要になるのです。状況を聞くというフェーズから始まるのですが、やはり「誘い水」がある方が効果的なのです。新しいネタなどを届けることをキッカケにして「それなら、こういう風なもの欲しいけどなあ・・・」という呟きを引く出す方法が重要なのです。確かに、「雑談力」も重要ですが、その中で少し

SPIN法	
S・Situation	(状況質問)
P・Problem	(問題質問)
I・Implication	(示唆質問)
N・Need-payoff	(解決質問)

「誘い水」を織り込むことで充実した時間をお客様と共有できるのです。決して、雑談でムダに時間を消化したいというのではないのです。少しでも「知識」「情報」として役立つことが基本です。

次の問題質問ですが、お客様の呟きの中で発見する感度が重要なのです。確かに、オウム返しは基本ですが、その流れの中で「今のお話しですが・・・」と「切り返す」という感度とセンスが必要です。単に「切り返す」だけでなく「おち」を思い浮かべているか否かによって迫り方も変わってくるのです。実際には、思い浮かべた「おち」ではないケースが多いのですが、お客様にとっては「そういうやり方(商品)もあるのか」と頷けるのです。このギャップがお客様からの信頼獲得のポイントになると確信しています。

示唆は「こうではないでしょうか」と確認を兼ねてギャップをなくすのです。こういう流れでギャップがなくなれば、「商品」が決まるので解決策(QCDS: 品質・価格・納期・サービス)の合意をとるのです。品質ならば、お客様の要望に合わせ、価格ならばライバルに負けぬように調整し、納期が問題ならば、仕入先や製造部に納期交渉するなどの作業を経て最終的に受注する事が重要です。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html>にあります！】