

## 「4P」から「4C」へチェンジ

### 1. 「4P戦略」の時代

右掲は「マーケティング戦略の4P」という古典的な考え方を表した物です。流通業では、この考え方が功を奏した例が沢山あります。まず、独占的な商品を持つか否かです。メーカーと代理店契約をして、在庫する代わりにエリアでの独占販売権を獲得するのも、このタイプの考え方の表れです。「メーカーと直取引」という言葉に中間マージンを搾取されない上に安い・安心と感ずるのを利用するケースもあります。

#### 《4P》の時代

- ・商品 (Product)
- ・価格 (Price)
- ・販路 (Place)
- ・販促 (Promotion)

次に、「価格」という点ですが、伝統的な卸売業は「大量仕入大量在庫」を謳い「どんな商品でも供給できて安い」という打ち出し方をします。

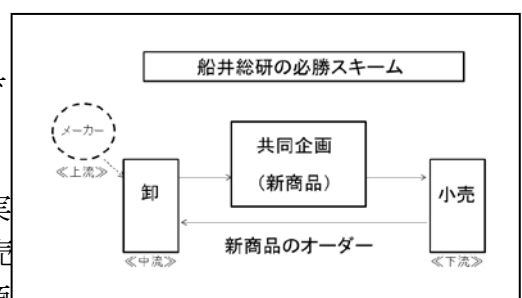
在庫アイテム数が非常に多く、当然、動きの悪い商品が多くなるので資金力がないと出来ない「やり方」なのです。「商品」という軸で資金に物を言わせる方式なので、あまり「人」という面が要求されないで、中小の卸売業に打ってつけの「やり方」なのです。

3つ目の「販路」は、「テコの原理」を働かそうという「やり方」です。メーカーや商社が、販売店を通してユーザーに販売しようとする考え方で、販売店政策を綿密に立てて行うケースが多いのです。販売店のユーザーを活用するので「探客」の労力が不要なのですが、その分、販売店の営業マンを教育してユーザーの中から「見込み客」を炙り出す必要があるのです。うまくヒットすると笑いがとまらないという状態になりますが、殆どは、そう簡単には販売店の営業が動かないので苦勞するのです。

最後の「販促」は、言うまでもなく「あの手この手」で商品をPRして販売しようとする物です。メーカーは商品の価格を下げたくないで、「〇〇本買うと1本おまけ」という方式やジャパネットタカタがよくやる「下取りキャンペーン」なども有効な手段です。「下取り」は、新商品の機能や価格が気に入っても未だ今ある物が使えるという心理を打ち消して、逆に、「今買わねば損する」という心理を換気して購入を促すのです。

### 2. 船井総研の4P戦略

右掲は、20数年前の船井総研が得意としていたスキームです。ある業界を上流から下流までを抑えて、例えば、家具業界のチームを作って、全国の小売業をターゲットにして、卸売業と組んで「売れ筋商品」を開発して、メーカーに大量発注して価格優位を築いて、その商品をモデル小売店で実績を作って、共同企画という方式の「家具屋のちらし」を卸売業で制作して、各地の小売店の名前を刷り込む方式で新商品を展開したのです。これは、当然、インパクトのある方式でメーカーも卸売も小売店もハッピーだったのです。



この方式に近い物が数多くあり、当社もお客様の指導で活用しました。キーは船井先生の

$$\text{「売上」} = F(m, n) \quad m = \text{光る商品数}, n = \text{取扱い商品数}$$

という公式が機能する事でした。「光る商品」が次から次へと現れる業界ではうまく行くのですが、新商品が、なかなか生まれない業界では継続が難しいのです。単発的には、「光る商品」だけを打ち出す事も可能なのですが、「80:20の法則」の壁があり、定番商品が数多くないと新商品が「光らない」という結果になり易いのです。「ちらし」をつくる時は、「売上」=F(m, n)の公式を頭に入れておかねばならないのです。

### 3. 「4C戦略」へチェンジ

右掲は、「4C」と呼ばれる物で、近年、「関係性」などを重視する考え方が多くなっていますが、その元になった物です。前述の「4P」は、どちらかと言うと「物が欲しい」という状態の時に有効な考え方と言えますが、「物」があふれるようになると「新製品」というだけでは飛びつかなくなるのです。典型的な例では、自動車は新車効果が薄れており、バブル期のように1車種で月に数万台も売れるという現象はなくなって久しいのです。

#### 《4C》の時代

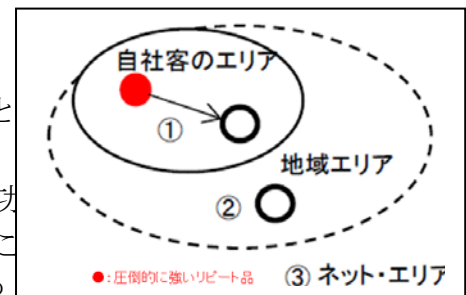
- ・顧客の価値 (Customer Value)
- ・顧客にとっての経費 (Cost)
- ・顧客の利便性 (Convenience)
- ・顧客との関係 (Communication)

よりターゲットを絞った商品開発が必要になり、クルマで言えば、セダンという古典的なクルマの時代が去り、例えば、アウトドア派向けの四輪駆動車や大家族向けのワンボックス車などターゲットを絞った開発が重要になっているのです。「価値」や「経費」そして「利便性」という3つの機能からカーシェアリングが普及したように、その時のニーズに応じたクルマを時間借りする時代になったのです。

こういう時代の流れになると「商品」がキーと単純には言えなくなるのです。最後の「顧客との関係」という「人」対「人」の関係性が重要になって来るのです。「顧客の価値」を考へて、「顧客にとっての経費」を考慮にいれ、その上に「顧客の利便性」という3拍子を提案できる営業活動がキーに浮上するのです。しかし、この3拍子を揃えるには、一般の中小企業では難しいのです。

### 4. AMI流の「4C戦略」

右掲は、上記のような背景で、お客様に指導している「4C戦略」のスキームです。まず、●から始まります。中小企業の営業現場では、お客様との関係をつなぎ止めているのは「消耗品」という事に着目したのです。圧倒的に強い消耗品を企画して、まず、自社客でモデルになってもらう訳です。このモデルでの成功した事例を①の→のように、他のお客様にご紹介するのです。これは「見込み客」を発掘する手段の第一段階なのです。いわゆる「横展開」という方式で十分な事例を作る事が大切です。次に、それを「DH」化して②のように活動エリア内の類似ユーザーに紹介して回るのです。この段階で得られる話は「気配客」として定義して、丁寧にアプローチし、最終のクロージングまで進めるのです。この「気配」の段階で、お客様を選別して効果の大きさを計ることがポイントになるのです。



意外に面白いのは、そのDH化した物をホームページに掲載して③のネットエリアで展開するのです。「価値・価格・利便性」の3拍子で全国から問合せが来るのです。実際に、当社のお客様では、その事例を見て「こんな事ができないか？」という問合せが飛び込み、それがキッカケになって継続取引に発展したケースが数多くあります。この場合、「価値・価格・利便性」の3拍子が揃っている事が「継続性」のベースになっているのです。

その「継続性」の由来は●「圧倒的に強い消耗品」という事がキーなのです。他社が入り込むスキを見せない事が競争優位なのですが、反復して消耗品を納入する「コンタクト」を活用して、その消耗品を使用する機械の販売や修理などのサービスを提供する事で「プラスα」の利益を生み出すのです。まさに、安定した経営 =  $\frac{\text{リピート}}{\text{販管費}} \geq 100\% + \alpha$  という公式になるのです。当社のお客様では、この公式の通り圧倒的に強いリピート収益をベースに経営されており、「プラスα」はおまけという気軽さで取り組まれており、それがお客様に好評で繁栄されています。

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