

「ちらし」のコツ④

1. V字回復

右上は、599号でもご紹介したお客様の分布と層別の対処法を概念化して表しています。しかし、この表では売上しか分からないので、下図は売上と粗利率の2軸で4分割した物で

- A層・・・売上も粗利率も高い
- B層・・・売上は低いが粗利益率の高いお客様
- C層・・・売上は大きい粗利率が低いお客様
- D層・・・売上も粗利率も低いお客様

と層別したものです。

当然、問題が多いのはD層で、即刻、粗利益率を改善する案、例えば、運賃や伝票代などを加味した取引条件を決めてお客様と交渉する必要があります。よくやる方法は、売上金額が5千円以下だと梱包配送料として1千円を頂くという取決めを行うのです。採算性が悪いお客様なので、取引がなくなっても構わないという覚悟が要りますが、思い切って提示すると了承されるケースが多いのです。

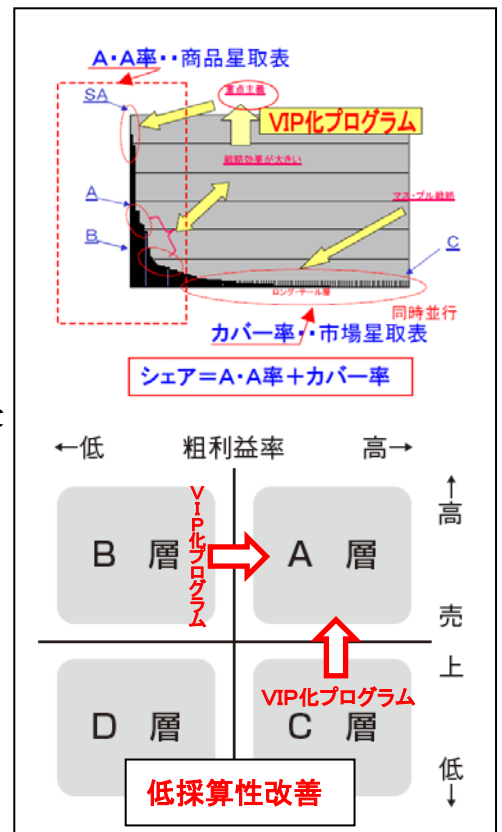
しかし、業績をV字回復させるには、D層では不十分なので、C層の粗利率改善が必須になります。このC層は、結構、取引回数が多い「常連」的なお客様なのです。この層に対しては、上図にあるように「VIP化プログラム」が重要になります。顧客満足は値段ではなく、お客様への貢献による付加価値サービスで高める戦略になります。例えば、展示会などに招待して、新しい機械を提案する事で代替を促進して、今までと違った消耗品が流れるように仕掛をして、その消耗品で粗利率を改善する事になります。

B層は売上を増やす事が課題なので、お客様の内容を把握して他社が納入している分を自社に回して頂く戦略になりがちですが、これでは他社との泥沼の価格競争に陥るので絶対に避けねばならない事です。この層も「VIP化プログラム」で新規の機械を納入して、その消耗品で粗利率を維持しながら売上を増やす戦略になります。

2. V字回復と「ちらし」

前項で売上と粗利益率の2軸でお客様分布して「低採算性」を改善する戦略に触れましたが、採算性を向上させながら売上を拡大する戦略を同時並行で進める必要があります。この為には「商品」がキーになります。小売業ではデッドストックを超目玉商品にしてお客様を引きつける磁石効果を発揮させる事が常套手段です。身近な例では、食品スーパーが「たまご」を超目玉にして、お客様を自店に吸引する作戦が有名です。例えば、「たまご」以外の商品で1000円以上のお買上げの方に「たまご1パック98円」という半額セールをする手法です。「粗利ミックス法」というのですが、1000円以上のお買上げという制限で「たまご」の低収益をカバーし、集客効果で総売上を増やしてトータルな面で収益性を確保するのです。

しかし、その他の業界は上記のようなセールでは難しい状況ですが、「商品」を軸にして付加価値サービスをプラスワンする戦略が一般的です。例えば、「2+1」即ち2個買えば1個おまけとして消耗品を促進するのです。消耗品で客を奪うのは「たまご」作戦と同じなのです。Faxなどで期間限定という制限をつけて一挙に告知する手法が一般的です。



3. 創発進化型と「ちらし」

創発進化型という言葉があります。創発とは、ネットで調べると

「創発」とは、部分の性質の単純な総和にとどまらない特性が、全体として現れること。物理学や生物学などで使われる用語「emergence」（発現）が語源で、自律的な要素が集積し組織化することにより、個々のふるまいを凌駕する高度で複雑な秩序やシステムが生じる現象あるいは状態をいいます。所与の条件に基づく予測や計画、意図を超えたイノベーションが誘発されるところから「創発」と呼ばれ、組織論やナレッジマネジメントの分野では、個々人の能力や発想を組み合わせることで創造的な成果に結びつける取り組みとして注目を集めています。

とあります。

身近な例では「ブランディング」という事も一つの手法になります。一般的に組織としてバラバラな活動して相互貢献の少ない状況の場合、組織としての「売り」が見えなくなりがちです。全員が同じ商品を共有化して相互貢献する、例えば、仕入先と「にぎり」という約束をして特定の商品の仕入数を増やす手法です。当然、「にぎり」の条件次第では大きな価格協力が得られるので一点突破する商品が出現する事になるのです。この「にぎり」を成功するには、決められた期間に売り切る事が重要ポイントになり、その為に「ちらし」を作って一斉発信で全顧客に告知する事から始める場合が多いのです。これが成功するとこの一点突破を軸にして関連する商品を強化する事になりますが、同じ手法を取る事で相互貢献のムードを高めるのです。

この結果、「〇〇が強い」というブランドが創発されるのです。この創発を契機にして発展する進化系を推し進めるのです。まさに「目的」を決めて「相互貢献」のムードを創り「会話」を活発化させる事で新しいブランドが創発されるという図式です。この「相互貢献」と「会話」という点で「ちらし」が大きく機能するのです。「モノ化」とか「コト化」と言いますが、情報を共有化する為には「形」にする必要があり、ビジネスでは「ちらし」も有効な手段なのです。実際に599号の機械工具商様では、「切削工具」を「にぎり」として金属加工業に迫って「切削機械」を販売するという70年を誇る歴史になかった事が実現しているのです。今までは「工具」などの消耗品が中心であったのが、「機械」が加わり「メンテ」などのビジネスが創発されているのです。

4. 「ちらし」の総まとめ

597号から4回にわたって「ちらしのコツ」というシリーズで展開して来ました。Z字配列、3ワード法、3フォント・3カラー、「同一性・親身性・安心性・価値性・価格性」、「嬉しい、待ち遠しい、ずばり」などの基本からV字回復や創発進化型へと展開して来ました。平成6年に船井総研の客員経営コンサルタントの資格を取得して、平成7年独立創業して23年のキャリアで積んで来たエッセンスを盛り込みました。説明が不十分な事が多いと思いますが、究極は「ちらし」を通じて「ブランド」化を実現して創発進化する事にあります。

「事業」とは「目的を明確化して、組織的に相互貢献をして、会話力を高める」とありますが、この「会話力」を弊社では「ちらし」で行うようにして来たのです。平成6年の頃は「21世紀は企画力の時代」と叫ばれていたのですが、私は「企画」＝「ちらし」と考えて「Faxちらし・3段活用マーケティング」を商品としてスタートしたのです。この23年間に、弊社でも「創発進化」のチャンスがあったのですが、自力だけでは解決できない事が多かったのですが、三男が入社して「システム」という軸が加わり、新しい創発進化のチャンスが来ています。ベースの「ちらし」に「システム」が加わり、中小零細企業の弱点をアウト・ソーシング的にお客様と連携して相互に発展の新しいシステムを創発しているのです。この事例を進化させて発展して行きたいと願っています。

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