

ベース(凡事)徹底

1. トヨタに学んだ事

右掲は、サービス・アブソープション(SA)と車検防衛率(SB)という重要な管理指標を示しています。まず、SAは、不変部門と言われる期日のあるビジネス(法定点検・車検・保険)が会社の販売管理費を賄うことを示しています。この期日のあるサービスを徹底して自社化することをトヨタは指導したのです。

しかしながら、私が就職した頃(昭和48年)は、モータリゼーションの波が高まった頃で需要に販売店の数が追い付かない状況であり、セールスマンの増員でカバーしていた状況でセールス投入度(ST)がその当時の重要な指標の一つでした。人口1000人あたり自社の営業員が何人いるかという指標です。営業員は急増するが店舗数が追い付かない、その上、自動車の品質が未熟な面があったので街の整備工場で新車を買う人が多かったのです。急増した営業員はお客様との関係性がないので整備工場に通いお客を紹介してもらおうという業者販売(業販)を行う人が多かったのです。特に、ベテラン営業員は整備工場との関係性が築けているので、労せずして新車販売が出来たので、その姿を見る新人が真似るのです。

この業販の最大の欠点は、新車が売れてもお客様とはつながらないという事です。業者はおお客様の点検・車検・保険という期日のある不変収益を守るのです。これでは、売っただけに終わり、お客様を創った事にならないのです。新入社員研修で「営業マンの使命は新車を売る事だけではなくリピートする事」と教わり右掲のイラストの事を徹底するように教わったのです。この不変部門収益へのこだわりがSAという数値に現れ、新車販売益がゼロでも儲かる構図になり自動車販売店の経営体質の格差になったのです。昭和50年のオイル・ショックでは他のメーカー系列の販売店が地元資本ではなくメーカー資本に変わるという事につながったのです。トヨタ系列では車検防衛率(SB)を重点指標として、数値を高める指導をされました。私の勤めた会社は日産系列から転換した会社で、しかも若い人向けのクルマが中心だったのでSBは20%台だったのです。これを重点管理して倍化を目標にしたのです。

サービス・アブソープション(SA)

$$SA = \text{不変部門収益} \div \text{販売管理費} > 1$$

車検防衛率(SB)

$$SB = \text{自社実施車検数} \div \text{車検母体数}$$

セールス投入度(ST)

$$ST = \text{セールス数} \div \text{地域人口} \times 1000$$



2. 凡事徹底

前項で私がトヨタ系販売店勤務で学んだトヨタの現場実践型CRMをご紹介しました。SAで販売管理費を賄うという大目標にして、業販を減らし直販する事と車検を中心とした期日のあるサービスを徹底的に管理指導する事です。期日があるサービスには法定点検・車検・任意保険があるのですが、その中で車検を重点管理したのです。何故なら、車検は受けないと無車検になり自賠償も効力がなくなるので法律違反になるという厳しい制度なので、お客様は代替・車検・廃車の3択しかないのです。殆どは車検か代替なのです。だから、結果が出やすいのですが、意外に車検は利益が出るので整備工場やガソリンスタンドで格安車検が出ており競争が厳しいのです。これを回避する為に、半年前から車検をキーワードにアプローチを開始したのです。

しかし、実は車検よりも重要な要因があったのです。それは、新車販売後の無料点検なのです。お客様は営業マンとの接点があってもサービス部門との接点がないので無料点検を整備工場で行うケースもあったのです。整備工場は無料であっても、例えば、オイル交換なので手数料が稼げるので積極的に行い、以後の車検などを獲得するのです。そこで、ディーラーはオイル交換サービスを無料でを行い無料点検で入庫させるのです。この時に、フロントマンを紹介して面識をとって整備などで入庫する時の心理的障害をなくしたのです。フロントマンは、オイルキープの

サービスを提案して、無料点検以降の入庫を勧誘するのです。このような無料点検を巡る現場の戦術があるのです。もちろん、戦略は車検であり代替や任意保険などの獲得なのです。

つまり、無料点検の入庫という凡事徹底、入庫時にフロントマンを紹介、オイルキープを提案するという基本を徹底したのです。この徹底が出来れば、営業マンはお客様との関係性も深くなるので、代替や紹介などが期待できるのです。お客様との関係性は「無料点検」で入庫するという事がキーなのです。

3. 期日性商品防衛率

右掲は、自動車販売店の戦略・戦術・戦闘の3レベルを表していますが、これを基本に自社の管理点管理項目を明確化する必要があります。一般では、自動車のように期日のあるサービスがないので、戦術的には、リピートする消耗品を管理項目にして、その消耗品を使用する機械を戦略ターゲットにするのです。実際には、消耗品を強化して戦闘能力を高めて他社が納めている消耗品を奪い、それを使う機械をターゲットにする事が重要な課題なのです。

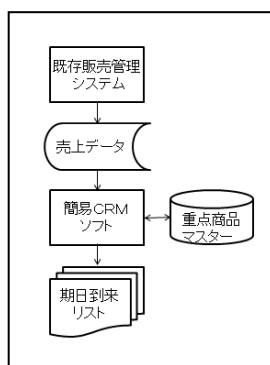
管理点管理項目 戦略:新車代替 戦術:無料点検・車検 戦闘:車検防衛率

ところが、残念なことにCRMシステムに「消耗品」という区分がないケースが多いのです。CRMは人との関係性ですが、客観的な「物」に着目する事が大切なのです。その「物」を個々に見る事が出来ていないのです。つまり、重要な消耗品という区分を設けて、その消耗品の補充サイクルを計算して次の補充日という仮の「期日」を設定して、システムからアラームを出す仕組みが必要なのですが、それが出来ないで、気がついたら他社に負けていたというノータッチ敗戦が起こるのです。この状況に気づいても担当営業は報告しないので取引が減少する傾向になるのです。この「期日」を管理するシステムが望まれるのです。その為には、会社が重点消耗品という区分を設定して「凡事徹底」する事が大切です。

実は、期日管理を設定してもアラームが出てからでは後の祭りというケースが多いので、「期日到来リスト」を一定期間前に作成して営業員に調査・営業・結果報告を求める事が大切です。このシステムから結果分析として「車検防衛率」のような「期日商品防衛率」を計算して100%を目指す事が大切なのです。凡事は「当たり前」という事でもありますが、期日前にお客様に状況を確認する風土づくりが大きな見えない財産(風土)になるのです。

4. 弊社のCRMソフトサービス

右掲は弊社が提供するCRMソフトの概念図です。既存の販売管理システムから定期的に売上データを抽出して、そのデータを重点商品マスターと照合して該当か否か、該当するなら過去歴を参照して計算されている「期日」との関係性と最終更新日を更新して、補充サイクルと期日の関係で「期日到来」を判定して「期日到来リスト」を作成するという概略です。



まず、重要なことは「重点商品マスター」を消耗品の視点で作成する事です。戦術としての消耗品を凡事徹底とする事で戦略目標である機械を目指す事が可能になるのです。戦略目標として機械がターゲットになりますが、それを実現する戦術とその実践法としての戦闘が描かれないケースが多いのです。弊社は外付けソフトとして各社に応じたCRMシステムを作って実践に提供しています。意外に戦闘はLPIであり、戦術がKPI、戦略がKGIになる事が理解されていないのです。特に、LPIとして戦術(KPI)を達成する為に事前に行う教育や準備事項などが描かれないのです。「手順・ツール・トーク」など戦闘員の能力を向上させる為のLPI(先行指標)が重要なのです。CRMは「人」x「物」x「人」という関係ですが、人にアプローチするのは「物」が重要な役割を果たすという考え方です。「期日到来」という具体的な事柄でCRMを動かすという考え方です。