

2つのMA戦略の到達系

1. 戦略とPDCA サイクル

右掲は、BSC(バランス・スコア・カード)戦略策定の概要です。まず、企業として「こうありたい」というビジョンを描き、それを実現する為の戦略を練るのです。ビジョン策定も奥深いものがありますが、自社の理念を明確にしておく事が重要です。その理念を基に10年ビジョンや5年ビジョンを描き、さらに、3ヵ年計画に落とし込む事になります。この計画をPDCAするのがBSC戦略なのです。戦略は「商品・技術・サービス」を決めて5つの視点とCSF・KPI・LPIの各指標でPDCAサイクルを回して実現へ向かうのです。CSFは通常「目標」(予算)と呼ばれるもので、KPIは結果指標、LPIは先行指標です。目標(CSF)を立てて活動して結果(KPI)が出るのですが、その結果を出すには先行する活動(LPI)が必要なのです。

ビジョン					
戦略					
5視点	財務	顧客	業務	開発	従業員
CSF					
KPI					
LPI					

ここで重要なのは、顧客で囲んだ到達系をしっかりとデザインする事です。まず、顧客の視点ですが、この部分はマーケティングの領域で新規開拓で行うのか既存深堀で行うのか、それとも、同時進行なのかと考える必要があります。さらに、業務の視点なのですが、直販なのか卸販売なのか、開発の視点は「商品・技術・サービス」を自社で行うか協業して行うか等を考えるのです。その為には従業員の教育も重要なのですが、「手順・ツール・トーク」を確立して誰でも出来るようにすれば、外部の社員も戦力化できるのです。

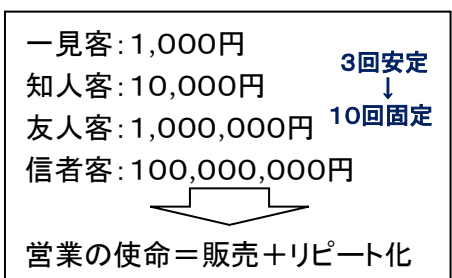
シンプルに書きましたが、それぞれの目標(CSF)を達成する為にPDCAサイクルを回して結果指標(KPI)と目標とのギャップを明確化して、ギャップを解決する為に次のアクションを決めて先行指標を出す為の計画を練って実践する体制をつくる事が大切です。計画を練っても実践する為の時間と金が必要になるので、それを予算化して余裕資金を確保する事が大切なのです。

2. 顧客満足＝商品x意外性サービス

右掲は、安定した経営を行う基本公式の一つです。なんとと言っても既存客からリピートで収益を得る事が基本なのです。従って、多くの場合、消耗品や機械の保守点検をベースに継続取引を図るのです。私が育ったトヨタ系販売店は「車検」や「保険」に期限があるのでリピート収益の重点項目にしており、車検防衛率や保険継続率という言葉で表現していました。一般の企業では「期限」のある商品は少ないのですが、視点を変えて「サイクル」を設定して仮期限にする事が重要です。商品毎にサイクルを設定して仮期限を算出して、当月到来数が母数(CSF)となり、それらの購入を促す営業活動(LPI)を行えば、結果(KPI)が出てくるので、そのギャップを埋めるPDCAサイクルを回すのです。

$$\text{安定経営} = \frac{\text{リピート収益}}{\text{販管費}} > 100\% + \alpha$$

課題は100%に満たないケースが多いので α を増やすのです。右掲は故船井先生の定義でリピート化の重要性を「3回安定10回固定の法則」で示し、まず3回連続で来店して頂く為の特典付きの会員カードなどの仕掛けを行い、その間に、意外性サービスを提供してお客様の心を掴み「友人客」になって頂く事が大切なのです。非接触時代になり関係性を密にする事が難しくなっていますが、この課題を克服する事が重要です。弊社は、「売るな、語れ！」の通り「語りかける」ことをお勧めしています。これは、現場で社員が口にしない商品のマーケティングというスタイルです。例えば、季節商品のクレベリンを案内してローコストで提供する事で今回のコロナ危機でも大変喜ばれている商品です。「まさか、クレベリン、されど、クレベリン」という効果です。この一点で突破して関係性が深まり友人化するのです。



3. 2つMA戦略(到達系)

右掲は前号でもご紹介した弊社のNASAマーケティングの構図ですが、重要なポイントは最後の「お客様」という言葉です。前項でもあるように「一見客」で終わるのでは安定経営に向かう事が出来ないのです。弊社では2つの到達系

新規開拓:メールマーケティング

既存深堀:Fax マーケティング

を用意しています。どちらもHPに商材を掲載しリンクで閲覧する仕掛けで「認知」の状態から「関心」の状態に引き上げる仕掛けにしています。

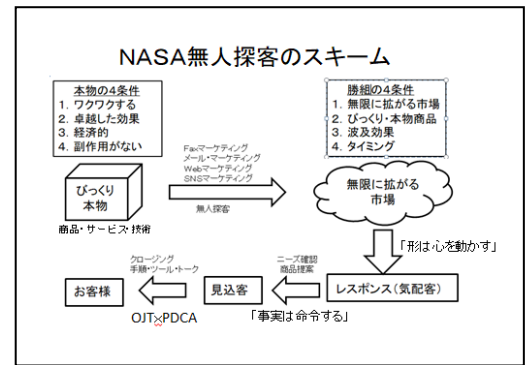
弊社は、昔、無人営業と言っていました。最近ではMA(マーケティング・オートメーション)と呼ぶ2つのマーケティング戦略手段を提供しています。弊社の創業時('95年)はインターネット元年と呼ばれましたが、一般の中小零細企業では「高値の華」状態だったので企業なら100%普及しているFax一斉同報によるマーケティングからスタートしました。故船井先生は新規開拓のキーワードは「びっくり・本物」とおっしゃっていましたが、多くの既存客に対しては「本物の4条件」に照らし合わせて「売るな、語れ」を基本に展開しました。「ワクワク」する「卓越した効果」を「経済的」に提供できる事を語りけるように提案するスタイルです。これをより正確に伝える為にQRコードをつけてHPにリンクして頂き、より詳細な情報で関心を高め申し込みフォームで注文や相談を気楽に出来るようにしたのです。また、既存深堀の際にはFaxしておき、訪問時にコピーを渡して「これをご覧になられましたか?」と質問形で声掛けするという流れで展開をお願いしています。商談のキッカケづくりになっています。

右掲は前号でご紹介した「新規開拓時の比較表」です。弊社の経験則ですが、Faxは迷惑度が大きいので既存客に活用して、レスポンス率3%を営業の声掛けで10倍化するのです。声掛けをする事でお客様の関心度を高め、より深い理解を提供する事ができるのです。声掛けで強く記憶に残るので、お客様が時期が来て必要になった時にFCC(ファースト・コール・カンパニー)として真っ先に声掛けしてくれるのです。

このように、Faxは既存深堀に適しており、新規開拓に課題が残るのです。弊社はHTMLメールで無限に広がるネット世界で新規開拓する事を提供していますが、レスポンス率が低いので「量」と「頻度」を多くしてリカバーします。こうして得た新規客を「一見」で終わるのではなく、「3回安定10回固定の法則」のCRM戦略で「知人客」⇒「友人客」⇒「信者客」へランクUPさせる展開を行っています。

4. 基本は「売るな、語れ！」

「うちの営業はやる気がない」と嘆く経営者がおられますが、いろんな要素が混ざっていますが「営業にマーケティングさせない」という事が大切です。弊社はレスポンス・マーケティングで見込み客を炙り出すフェーズと、それをクロージングするフェーズの2つに分けています。関心を持ったお客様に商品説明する事でより理解度を上げて頂き、最終的に購入して頂く流れです。確率を高める為に「手順・ツール・トーク」を習熟して頂き「本物の4条件」を語って頂くのです。この基本は「売るな、語れ！」です。「こうではないですか?」と質問しながらお客様の本音を引き出し、それに応答して核心に迫るといふスタイルです。押し売りするのではなく「売るな、語れ！」で商品説明を十分にいきニーズを顕在化する事がキーなのです。



	HTMLメール	Fax(QR付)
開封度	10%	100%
迷惑度	小	大
リンク・アクセス	1%	分からない
注文アクセス	0.1%	分からない
レスポンス率	0.03%	3%
費用	サブスク	従量
用途	新規開拓	既存客

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