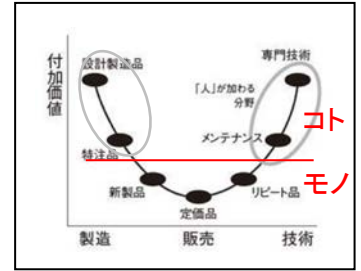


「シンデレラ率」とスタビライザー商品

1. 「モノ」世界のシンデレラ率

右掲は、「付加価値のU字曲線」と呼ぶ物です。—で「モノ」と「コト」と大別しています。—より下側は物販業の領域です。「定価品」はメーカーが値段を付けている商品という意味ですが、最近はオープン価格というケースも多いので単に商品を表しています。この領域は「値段」が大きな決定要因になっているので「利は元にある」の格言の如く仕入値に左右されます。そこで、「リピート品」の概念で「在庫」する商品が現れます。確実に売れると見込む量で仕入価格を低くするのです。一般的には、お客様のリピート品を中心にビジネスを展開するのですが、それ以外にも需要があるので「粗利ミックス」の考えで調達品を混ぜて納入するのです。この結果、在庫品の粗利率は比較的高いが調達品はライバルとの関係もあって粗利率が低くなるのです。在庫品のウエートが高くなれば粗利率は比較的高い水準になります。一方、「新製品」があります。これはライバルが「リピート品」を奪う為に利用するケースが多く、新機能や性能向上や耐久性を訴求するのです。従って、ビジネスを守る為にも「新製品」を定期的に案内する事が大切です。



右掲は、弊社がシンデレラ率と呼んでいる公式です。一般的には「新製品比率」と表現しますが、既存社会の中に現れたシンデレラのように新製品を準えたのです。実は、アイテム的には新製品は常に数多く誕生していますが、実際のビジネスで採用されるには障壁があって実りにくいのです。

$$\text{シンデレラ率} = \frac{\text{新製品}}{\text{全商品}} \times 100(\%)$$

(新製品比率)

「保守:革新=80:20」という法則がありますが、20%が新製品というのは難しいのです。障害の最大要因は既存品から置き換えるリスクです。「御用聞き」営業と呼ばれる実態があって、お客様が満足して使用している物を優先して、リスクを考えて取って新製品を訴求しないケースが多いのです。算出には金額で計測するようにしています。期間、多くは1年間で20%の金額が新製品ならば優秀な状態と言えます。ある文具店では、POSデータを使って定期的に動きが悪くなった商品を定番から外し特価品に切り替えて処分し、新製品を定番化するようにされています。実際に使用して機能などを確認して、体験できるようにされて初期流動を加速されて早く認知される工夫をされています。

2. 納品業のシンデレラ率と工夫

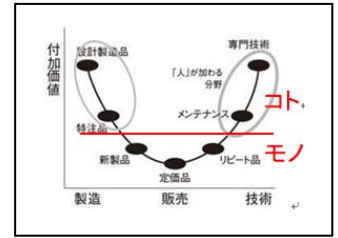
右掲は、弊社のお客様で展開している「マルトク」と「イチオシ」の2種のFax情報です。どちらも営業が現場で口にしない商品というコンセプトで作成し、「マルトク」は消耗品を中心に「イチオシ」は提案商品を中心に掲載するようにしています。「手順・ツール・トーク」と言いますが、まず、Fax一斉同報でお客様に送信して初期のレスポンスを得ます。次に、「ツール」として情報をコピーして、現場で営業が「これ、見てくれましたか」という「トーク」で一声をかけてお客様の関心度を探るのです。○は「200mのトイレトペーパー」ですが、どこの会社でも使用する物なので、普通の物は60mなので在庫スペースは3分の1になる点とコスパを訴求するのですが、多くは「試してください」の一声で買って頂くのです。このお客様は機械工具を販売されていますので、顧客を横断する商品が少ないのですが、「一声」運動で普及されています。



このシンプルな「手順・ツール・トーク」で新製品の普及をされていますが、「殺し文句」という言葉がありますが、そんな大げさな物ではなく「試してください」のような身近な言葉が相手を動かすのです。「鏡の法則」と言いますが「売り込む」という姿勢になると相手は「買わない」と身構えるのです。日常会話の延長線上でお願いすると「情」が働くのです。

3. 「コト」世界のシンデレラ率と工夫

右掲は1項でご紹介した「付加価値のU字曲線」です。一線の上側を「コト」として、「人」が関わる分野としていますが、商品として形のある状態ではない「サービス」や「技術」に関わる物です。左側は、製造分野ですが、製造卸と言われる企業は「設計製造品」をオリジナル生産(多くは海外)して販売しています。生産なのでR&Dが必要で常にライバルの動向を調査して機能遅れにならないように新製品を開発する必要があります。従って、売り切る事が大切です。例えば、ジャパネットは大手家電品を自社仕様で発注して仕入値を下げて、同じ機能の製品と価格差を付けプラス α で「下取」や「鍋」などを付加して価格的魅力、下取という魅力で売り切っています。多くはジャパネットのような独自の販売チャンネルを持っている訳ではなく、流通を通して販売していますが、A社は独自のEサイトで販売し、ユーザーや販売店に掛け率を知らせておいてメーカー希望価格から算出して頂く方式で受注業務を省力化して、さらに、輸入仲間と提携して他社商品をEサイトで販売して上乗せ効果を発揮しています。「特注品」は、お客様の仕様(図面)によってオリジナル品を製作するのです。商社がお客様(メーカー)と打ち合わせて外注先で生産する形式が多いです。図面を読む、技術確認、納期確認、品質確認などの作業が必要なので、その分、付加価値率は高くなります。また、金型などを製作するのでリピートするケースが多いので経営の安定化(スタビライザー商品)に繋がります。



一方、右側は「メンテナンス」と「専門技術」で、物販業の付加価値サービスになります。物販業は卸と販売店に2分されますが、卸は大手ユーザーにダイレクト販売するケースはありますが、一般の中小零細企業は販売店を通して販売します。卸も販売店が複数と取引しているので価格競争があり、販売店もユーザーが複数と取引して価格競争に晒されています。特に、大手卸がネット販売し、ユーザーも入札で調達するようになりカテゴリーを絞って入札販売する企業が現れて非常に厳しい環境に晒されています。この領域の強みは「関係性」です。販売店は納品を兼ねてユーザーに訪問してコンタクトを取っています。右掲は760号でご紹介した「マルトク」と「イチオシ」の2種です。事前にFaxしておき、コンタクト時にコピーを見せて「これ、見てくれましたか?」と一声かけてお客様の関心度を探るのです。イノベータ理論で飛びつくイノベータが2.5%、関心を持ったが行動しないアーリーアダプター層が13.5%がいるという事を実際に現場で「一声」運動で確認するのです。経験則ではアーリーマジョリティ層34%の一部を含めて10倍の見込客が炙り出されています。この「手順・ツール・トーク」で情報で生産性向上を図って頂いています。



4. スタビライザー商品

お客様に安定して納入できる商品をスタビライザー商品と呼び、競争優位を確保する必要があります。販売店では在庫して納入する商品がスタビライザー商品ですが、往々にしてウエートが低いのです。この強化がポイントになり、多くは代理店契約して在庫するのですが、取扱量によって仕切が変化します。これを強化する一環としてメール販促で新規開拓するのです。弊社ではListAでデータベースを作り、配配メールでHTMLメールを配信する方式をとっています。右掲は京都のお客様でメール販促している商品ですが、HTMLメールに画像を載せてHPへのリンクを貼り誘導します。HPで商品の詳細を見て頂き、問合せフォームや注文フォームでアクションして頂く方式です。ListAで設備工事業のキーワード検索して入手したデータから関数で合成メールアドレスを生成して送信する方式です。約6割が着信して、約20%が開封され、1%が問合せ又は注文へアクションされています。この結果、上乗せになって仕入量が増えて価格優位の戦略が可能になっています。

