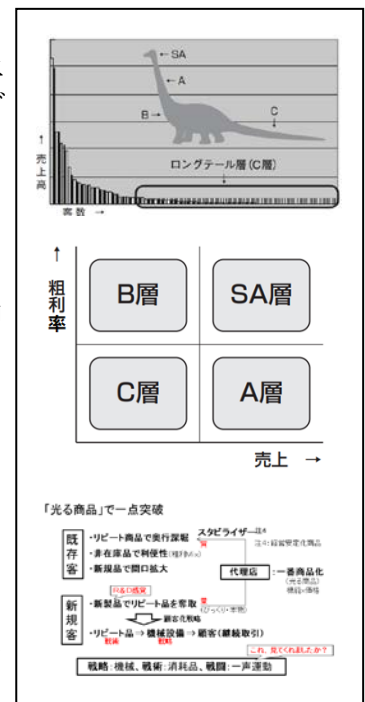


## 顧客満足を引く出す風土づくり

### 1. 「池の魚」から脱出

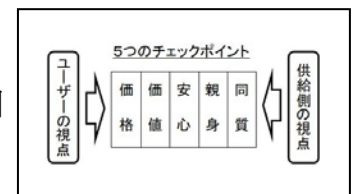
右掲は前号でご紹介した図表です。「80:20の法則」があり、売上順に並べたのが上のグラフです。最近では、上位20%ではなく10%で売上の80%を占めるというケースが多くなっています。従って、恐竜のロングテール層が長くなっている現実があります。さらに、売上と粗利率でクロス分析したのが中の表です。今回は、C層やA層の一部が企業の財務を蝕むガンと称してサックコスト(潜在費用)に着目して取引を改善する必要性を書きました。

しかし、これらは既存客の話です。確かに、不採算なビジネスは「損切り」を行なうべきですが、原因はお客様ばかりではなく自社にもあると考えれば戦略も変わって来るのです。つまり、自社に「光る商品」がないという大きな原因があって、不採算取引ばかりが浮かび上がっていると考えると商品を強化する必要があるのです。下は弊社のWebセミナーで使っている資料の一部ですが、新規客に販促費だと割り切って商品を安く値付けてWeb世界で販売して「量」を確保し、その結果、仕入値が下がり価格競争力がついて既存客にリピート商品として採用して頂くという構図を書いています。つまり、自社のロングテール層だけに目をやらずにWebで視野を広げるとビジネスチャンスが現れて「一番商品」に育てる事が可能なマーケティング構図です。要は「池の魚」状態から脱出して「川の魚」の原点に戻る為に価格競争力を強化して「一番商品」づくりを行なうのです。



### 2. 価格優位に依存しない

右掲は「5つのチェックポイント」を表した物です。ユーザーは価格に目が行き価値が同じなら価格で選ぶ訳です。しかし、その背景に安心・親身・同質という重要なポイントがあるのです。例えば、食品だとすると中国産と国産とでは価格が大きく違いますが、多くの消費者は安心を考えて国産を選ぶ事が多いのです。一方、衣服などではブランド品でも中国産が多くなっているのを店頭で並んでいる商品を写真に撮ってMAGASEARCH(マガサーチ)というソフトで同じ物を検索すると中国で販売されており、1ヵ月待てるなら日本価格の2割程度で買えるので若い女性の間で流行っているそうです。同じように、通販商品も中国産が多くネット検索すると1ヵ月待てるなら2割ほどの価格で手に入れる事ができます。Google レンズも画像検索の機能があって対象物を写真に撮ると類似品がズラッと並べられます。つまり、あの商品は何かを調べて価格の安い調達する方法がスマホ世界で普及しているのです。



このような時代になりビジネスを変革する必要があります。典型的な例ですが、N工業は超ニッチな商品や技術を売りにしてEC戦略を展開されています。同業他社が廃業した技術や自社しか国内で生産しない商品という競争が極端に少ない超ニッチな分野でD2C (Direct to Consumer) 戦略で繁栄されたいです。同社曰く、競争の激しいレッドオーシャンでなく、競争の少ないブルーオーシャンでもなく、競争のいない(誰も見向かない)ブラックオーシャン(深海)でビジネスしているとの事です。同社は、この繁栄をベースに多角化されて映像事業やドローン撮影事業に進出して未来を切り拓いておられます。分析するとN社は財務的に安定しており、超ニッチな分野で高利益を稼ぎ、その利益を新規事業に投資して多角化を目指していると3つの要因が浮かんで来ます。まさにオンリーワンの存在を活かしてゆったりと次の事業を模索されています。N社は他社が撤退した分野で繁栄されており「ブラックオーシャン(深海)にも珍魚がいる」と話されています。このような形で価格競争から逃れておられます。

### 3. 「川の魚」に戻る

しかしながら、新規事業を掲げて「川の魚」の原点に戻ると言っても容易な事ではありません。N社のように、既存事業で財務内容が豊かな場合は、多角化戦略も時間をかけて行なえますが、一般の企業では、長引く不況で財務内容が厳しくなっており「余裕」が無いので「神風」に期待する状況があります。従って、「売る」よりも「売れる」に視点が行き、新規事業でも初期段階から手応えを求める傾向が強いです。さらに、社内の状況から人手が絡まないネット販売に目を奪われ、多くの場合、価格競争が厳しいレッドオーシャンに飛び込む状態なのです。これでは、初期効果を出しても粗利率の低い状況が続くのです。

前号でサンクコストは企業のガンと書き、A層やC層で伝票単価の低いビジネスが時間を食いつぶして、その結果、財務内容が悪化していると書きました。このサンクコスト問題を解決しないと社員は儲からない納品に追われて行動変容が起こせないのです。

右掲は、実際のお客様で行っている事例ですが、○は共通する消耗品で、これをA層やC層のお客様に紹介して採用して頂く作戦です。少額の消耗品なら気安く買ってもらえて、「買い癖」つまり財布を開けてもらって心がオープンな状態ニーズを聞き出して高額商品へ繋がって行く構図です。つまり、お客様と会話できる環境を作って、その機会にニーズを聞き出す能力を身に付けるのです。その聞き出すツールを右掲では、他の消耗品やイチオン商品として紹介しているのです。この「手順・ツール・トーク」を身に付けて頂き「これ、見てくれましたか？」という切り出しで相手の返答を引き出す方法で会話の糸口を引き出す「呼び水」話法なのです。



弊社では、このように既存客で深堀する事を優先するようにしています。なぜなら、ネットで売れたとしても単発に終わる傾向が強く、リピートする確率は非常に低いからです。ネットは余力と考えて、主戦場を既存客にするのです。納品というコンタクト機会があるので、このチャンスを「これ、見てくれましたか？」という誰でも切り出せる言葉でお客様と会話するのです。人は、会話する間に心理が変化するので、「これ、見てくれましたか？」というシンプルなトークで具体的に迫るとお客様は記憶を呼び戻して反応してくれるのです。つまり、手順:Faxを事前に送っておく、ツール:Faxのコピー、トーク:「これ、見てくれましたか？」というシンプルな「手順・ツール・トーク」を全員で実行するのです。これが「川の魚」への第一歩になるのです。

### 4. 「意外性」で間口拡大

つまり、「売れる」から「売る」という体質に構造変換するのです。納品営業の場合、配達時のコンタクト時間を雑談だけで終わるのではなく、「手順・ツール・トーク」を実践して納品の間口拡大を展開する風土づくりです。「少額」がキーです。前項の例では「200mのトイレペーパー」をC層に売る事で取引の間口拡大の第一歩を踏み出しているのです。「買い癖」と言いますが、一つ買うと他の物を買うようになるのです。この一般的な習性をビジネスに取り入れるのです。

例えば、「200mのトイレペーパー」なら通常品の3倍の長さなので、交換する回数が減り、さらに在庫スペースも3分の1になるので、回数が減ったという喜びの声が返って来るのです。中には、苦情もあるかも知れませんが、苦情も関係性を深めるチャンスなのです。しっかりとした対応すれば、意外性サービスになり顧客満足度が向上するのです。

日頃、お客様との関係性があるので「顧客満足」という視点を見失いがちですが、価格や便利という点だけではサンクコスト化する危険性を孕んでいるので、意外性サービスの視点でシンプルな提案、例えば、「これ、使ってください」のトークで少額消耗品をお勧めして、そのメリットを実感して頂く事で満足度を高めて間口拡大のキッカケを作るのです。