

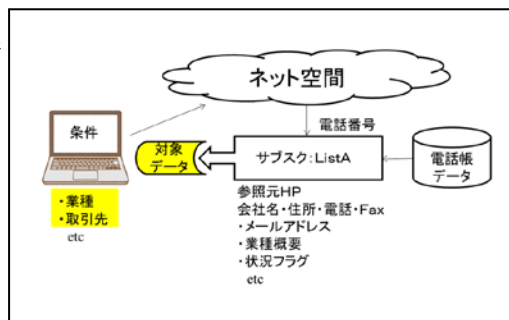
「売るな、語れ」のマーケティング

1. FaxDMの威力

右掲は弊社のお客様で実施したFaxDMです。お客様は創業1925年の老舗ねじ専門商社です。全国の販売店を通して営業して来ましたが、流通の形態が変化して直接ユーザーにも販売されています。つまり、ねじ製品を中心に製造業向けに一般規格品を在庫して価格優位を作って販売店経由で販売する部分と特定ユーザーとのビジネスでEDI経由で商品を納入する販売店的な面の両面を持っています。

このFaxDMは建築・土木関係のユーザー様との取引から生まれた商材です。「特殊製作品を承ります」と書いていますが、建築現場の要求に応じて受注生産(外注)するサービスです。一般規格品は大量在庫で価格競争ですが、製作品は図面に基づいて見積して、外注加工に依頼して検品後納入する流れです。この図面を読む事や納期管理、検品などの作業に手間がかかるので大量在庫で販売する他社との差別化になっています。また、価格競争の面でも他社と対等なポジションなので価格面で遜色がなく、しかも、納期管理の実績で販売店やユーザーの評価が高く、その結果、粗利率も相応にとれるビジネスになっています。

このような背景を踏まえて新規開拓を行なう事になりました。右掲は弊社がサブスクで契約しているListA(アプリ)のイメージ図です。まず、抽出する条件を決める必要があります。最初に機械工具商を対象にデータ抽出して新規用に4500件ほどのデータを獲得しています。これを基に1ヵ月間隔でFaxDMを送信して、1回目はイダリングという緩み止めナット、2回目は、シールワッシャーという漏れ防止のナットを送り、3回目がこの商品です。過去2回で迷惑Faxというお客様が出て尽くしてリストから削除しています。認知度が出来たタイミングでインパクトのある商材を送信したのです。レスポンスが良くて、問合せだけでなく即見積のケースが出ました。お客様から「前にも情報ももらっている」との声があり、情報提供する会社と認識していると言うような声を頂いたとの事です。



2. 「売るな、語れ」の基本

'96年に出版された「マキシマーケティングの革新」(「語れ、売るな」の顧客リレーションシップ)でマーケティングの本質を問われました。私は「売るな、語れ」と読み替えてお客様にお話しています。何故なら、多くのお客様は即効果を求められて価格勝負のマーケティングを望まれるのですが、これでは一見客になり勝ちなのです。価格を求めておられるので、継続取引という概念がないので単発の費用対効果をクリアするだけに終わりがちなのです。

しかし、前項のマーケティングは「継続取引」を狙うお客様づくりなのです。従って、価格は訴求せずに「情報」提供に徹しているのです。ターゲットのお客様像をイメージして、キーワード選択で絞り込んだリストを作成して、故船井先生の教え「3回安定10回固定の原則」でマーケティングを行ったのです。実際に「3回安定」という効果がお客様の声から実証されたのです。機械工具販売店のお客様なのでねじ関連のビジネスもありますが、意外に小口のユーザーが多く1回あたりの取引は少ないのですが、今回のような特殊製作品の場合、結構ボリュームが出るのでビジネス的にも成り立つのです。この特殊製作品を中心として自社サービスの優位性を実感して頂き、さらに、アセンブリや特殊製作品のサービスを案内して物件もののビジネスを継続取引として狙って行く戦略です。一度、取引が始まると「情報」の受け入れ度が高まるので今後のFaxDMが楽しみになっています。

3. 「生涯顧客」の視点

右上はお客様を売上順に並べた棒グラフです。恐竜のようにも見えるのでC層のお客様はロングテール層とも呼ばれています。右中は、ランチェスター戦略のシェアの考え方です。一般的には、市場に占める自社の売上なのですが、メーカーなら国などの統計からシェアを算出できますが、地域密着型の企業では難しいので、A・A率とカバー率の2要素で考えます。まず、A・A率は市場のAランク企業数に対してAランクの取引数という考え方です。カバー率は市場における取引の数すなわち知名度に近くなります。



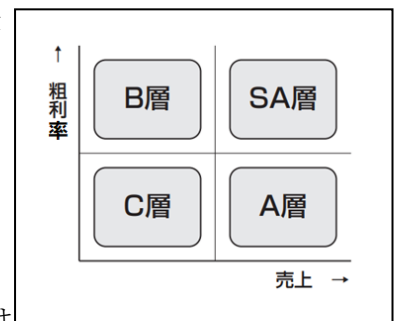
最初は、C層の取引から始まり、次第に取引が増えてSA層になると幸せなのですが、確率的に低くC層のままに留まるケースが多いのです。従って、このC層へのマーケティング戦略がポイントになります。弊社は右下のように2種類のFaxDMを提唱しています。新製品案内のマルチク通信と提案商品のイチオシ通信です。どちらも無人営業ですが、必ず、赤枠のように社長メッセージを記載して「Why?」に語り掛けるようにしています。そして、「追いチラシ」作戦で納品に行った際にコピーを手渡して「これ、見て下さいましたか?」と問いかけて会話のキッカケをつくるようにして頂き滞在時間の密度を高めています。女性パートが配達に行き一声かけて売れたという実績が数多くあります。一方、C層のお客様は納品回数が少ないので配送係が納品するのが一般的ですが、FaxDMからの注文や問合せが来た際は貴重なコンタクト機会なので営業が対応する基準を作っています。

4. 営業の効率化

右掲は、売上と粗利率でクロス分析した図です。課題はA層のお客様への対処法です。仮に、週に売上10万円粗利率10%とすると

①在庫発注管理が出来ているお客は1回で済み粗利1万円

②コンビニ的に発注する客は1日2回で10回で1回1千円の粗利となります。①は事務処理も1回で済むので粗利率が低くても採算性を確保できますが、②は納品に行くだけで人件費がオーバーする赤字顧客なのですが、現場では、注文回数が多いお客と有難く思っているのです。そして、実は、②のお客様は、まとめて購入する商品は



別の会社から買い、都度買いする商品を現場で在庫がなくなった時に発注して来るので「特急」という指示が多いのです。つまり、時間と手間を吸い取る「ガン」的なお客なので、会社として方針を出して取引改善を行なう必要があるのです。実際に、改善を申し出ると「お宅が言わなかったから」という返事が多く、改善に応じてくれるケースが多いのも経験的に分かっています。

弊社はお客様に営業と事務そして配送を分離するように提案しています。多くのリピート品は業務がコンピュータ履歴を参照して処理できて、それらを配送が納品してもお客様は困らないのです。つまり、営業はSA客と新規案件を担当する「選択と集中」を行なうのです。この結果、営業の方は新規案件が多くなり営業ノウハウを磨くようになるのです。ノウハウは経験値ですから、他社で挙げた実績を素に自分の言葉で語る営業トークを磨くのです。SA層への提案にも自分の言葉で行なうので信頼が増して深く入り込めるようになりA・A率が高くなる構図です。

基本は「売るな、語れ」ですが、経験値に基づく営業トークで信頼を勝ち取るので結果的に高効率営業に変身して行きます。実際に、提案商品が多くなると受注残が多くなり、月初に目標を受注残で達成できるようになると日々の売上が上乘せになる好循環になって行くのです。弊社は、このような「先行管理」を実践するマーケティングをFaxDMで提供しています。