

今さら聞けない#18・「形は心を動かす」

1. 車検はがきとNASA

右掲は郵便配達員が郵便物を届けるイラストですが、私の原点は「車検はがき」です。昭和52年はオイルショックで自動車販売は前年比を大幅に落ち込んだ年でした。この時、社長から「車検はがき」を出すという指示が出たのです。当時はオフコンの黎明期でIBMシステム32とIBM3742というキーボードディスクというデータパンチャーの組合せでバッチ処理をする構成でした。経理から車検到来期の新車注文書を借りて住所・氏名・車種を入力して、専用の車検はがきに印刷して一斉投函するようにしたのです。すると営業所から「とっちゃん、見たことのない人が車検で入庫する」と嬉しい悲鳴を聞いたのです。新車販売が前年比60%程度だったがサービス部は前年比150%と威力を発揮して、「クルマが売れるコンピュータ」の第一歩を歩んだのです。



その後、全社オンラインシステムが完成して、例えば、新車整備の依頼をシステムで行い、新車整備後営業所へ配送する際に、帰り荷として下取車や車検の有無をチェックして効率のよい配送システムの運用指導を兼ねてOJT活動を行ったのです。そのOJTの一つに水曜日に車検はがきを10通投函して金曜日に全数フォローするという活動モデルを作ったところ、車検獲得が増え、さらに新車代替や紹介の話が出るようになって、当時、月6台販売したら優等生になった頃ですが、全員がクリアするようになったのです。ある日、車両部長が午前中に在席している姿を見て「何してる、さっさと営業に出んかい」と檄を飛ばしたところ、その営業員が「栩野さんのやり方でクォータが達成できる」と切替した小さな事件が起こったのです。

私自身は「クルマが売れるコンピュータ」のミッションを遂行している心算ですが、営業部との「Aggressive」の見解の相違が始まったのです。私は、「勇猛果敢」もやり方次第と思い、NASA (New Aggressive Sales Actions) と名付けたのですが、社内政治力では営業部門の方がはるかに上手で、結局は閑職に配転になり、社畜になるのを嫌って退職し、関連会社に就職したのです。OJTで「形は心を動かす」の信念で、営業の方とプリントゴッコで車検はがきをデザインしたのが懐かしいです。

2. 船井総研との出会い

前述のような背景があって関連会社では営業をしたかったのですが、当初はシステム部の配属で、しかも右に役員、左に課長がいる状況で身動きが出来なかったのです。1年後、IBM 特約店事業していた部署が分裂して大多数は別のIBM 特約店に移籍し、6名ほどが営業として残ったので、この機に営業になったのです。お客様数が少なかったが私自身はオフコンを5台販売、システム開発を5千万円受注したのです。この時、同時に船井総研客員経営コンサルタント養成学校に自費で参加して船井流を学び、会社には日本LCAのDIPSを導入して「羅針盤」というスケジュール管理のソフトを誕生するキッカケを作ったのです。

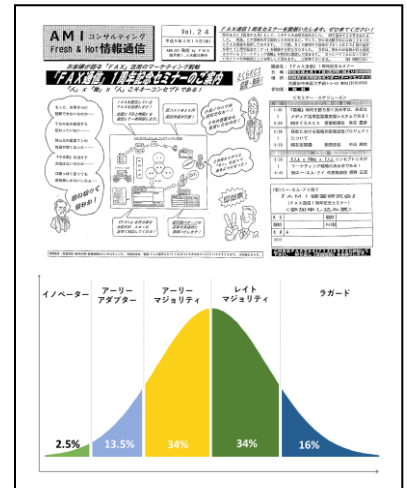
当時、スクールを開催した宮内先生のグループは業界を上流から下流までを一貫したコンサルティング展開で、中流の卸業者が共同ちらしを制作して下流で展開し、その状況を上流にフィードバックして商品企画につなげるというパターンでした。私は、船井総研で学ぶことを支持してくれた役員が東京に転勤し、他の役員に「栩野君の客をつくるだけ」という批判もあって、淀んだ体質を嫌って担当したシステム開発が完了するのを待って退職して、起業したのです。スクールでは自分の商品を確立できなかったのですが、当時、企業なら100%普及のFaxを活用する「Faxちらし・3段活用マーケティング」を商品化して、自らの信念である「形は心を動かす」を具現化したのです。友人の協力で運よく第1号のお客様を得て、しかも年商16億円から半年で20億円に増加させるというラッキーを得て確信を持って今日に至っています。

3. NASAとは

右上は'97年にセミナー告知のFaxちらしです。いわゆるレスポンス・マーケティングの案内ですが、第1号のお客事例を紹介する内容になっています。しかし、他のお客様では必ずしもうまく展開するとは限らないので、右下の正規分布を元に潜在客がレスポンスの10倍いると確信して、コピーをもってお客様に「これ、如何ですか」というシンプルな話法で潜在客を顕在化する「後追い」を行うようにしたのです。あるお客様では新規開拓でこの手法を行い、事務の方々がテレアポをとって営業に連携するようにされたのです。

右下は「イノベーター理論」の分布図です。最初に飛びつくイノベーター層は2.5%、何かのキッカケで動くアーリーアダプター層は13.5%、さらに、アーリーマジョリティ層は34%、レイトマジョリティ層は34%、頑として動かないラガード層は16%いると示しています。つまり、「後追い」でアーリーアダプター層やアーリーマジョリティ層に迫ると関心を持っているので潜在客として炙り出せる重要な層なのです。当初のレスポンスはイノベーター層で2.5%、続くアーリーアダプター層は13.5%で潜在客とするとイノベーター層の5.4倍ですが、経験的には10倍なのでアーリーマジョリティ層の一部も含まれていると考えています。

弊社のNASAは「レスポンス」を基本としながらも、十分な件数がない時には「後追い」を行って、コピーを見せながら「これ、如何ですか」と関心度をテストクロージングするソフトな方式を取り入れています。弊社は売上＝実績＋受注残＋PP＋SPと公式化しています。実績と受注残は確定していますが、PP(Prospect:見込)、SP(Suspect:気配)はクロージング途中なので「やり方」次第で成果を高める事が可能なので粘り強い営業活動がポイントです。このPPやSPを炙り出しクロージングする手法として「Faxちらし・3段活用マーケティング」としたのです。この方式で、誰もがAggressiveになれるという意味で「NASA」と名付けました。



4. 「形は心を動かす」と「人間力」

右掲は、弊社のお客様で展開している「Fax ちらし」の一例です。このお客様は機械工具商ですが、付加価値サービスを展開中です。この例は営繕の案内ですが、補修・補強工事で喜ばれた事例なのでお客様は見ただけで凡その理解が出来るものです。無人営業と言いますが、紙面で「売るな、語れ」を展開するのです。

お客様は本業が機械工具商だと知っているので、これらのサービスは下請けを使う事が分かっており、直接、工事業者に依頼するまでもない少額の営繕をターゲットにしたものです。また、「営繕」なので休日に工事するケースが殆どなので、担当の方々はプライベートをコントロールする必要がありますが、その犠牲が「信頼」となってお客様の心を動かし発注となるのです。

つまり、「モノからコトへ」の流れで、モノは価格勝負で済む話ですが、コトは価格に人的要素が加わるので自己犠牲を覚悟する必要があるのです。例えば、施工で不具合が出てクレームになる可能性もあるので、施工業者との関係性も重要です。施工も仕上がりをお客様とすり合わせておく必要があります。つまり、お客様と施工業者の間に入って仕事するが、両者と情報の共有できる人間力が必要です。このように、付加価値サービスの展開は担当者の人間力によって成果が大きく変わります。



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