

今さら聞けない#34・・「守り勝ちの戦略」

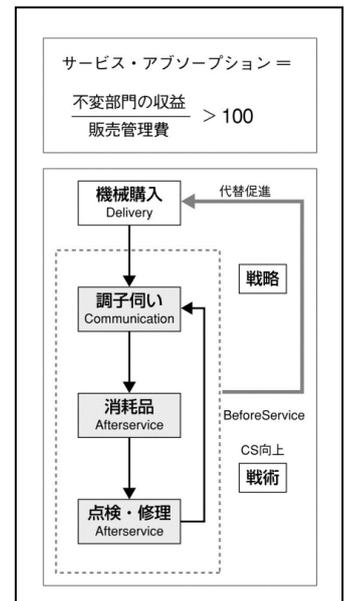
1. 耐久品の事業戦略

右掲はサービス・アブソープションの公式とそのマーケティングを表しています。「absorption」は、何かを吸収することであり、販売管理費をサービス部門の収益で賄うことをサービス・アブソープションと言います。例えば、耐久性の高い機械を販売する場合、点検・修理や消耗品の利益で販売管理費が賄えれば機械は低価格で販売できるのです。インクジェットプリンターは代表的なものと言えます。

右下は耐久性の高い機械販売のマーケティング図です。機械に関する調子伺いを行い、消耗品や点検・修理を自社で行うようにする活動です。自動車の場合、車検制度があるので車検対象総数を母体として把握して、その内自社で車検した数値を分子とすると車検掌握率が算出できるのです。その為、営業員は車検期のお客様に調子伺いをして担当者である優位性をアピールして車検か代替をお願いするのです。私はオート店系列の販売店に勤務していたので大衆車が多くお客様がアップグレードする傾向があり車検掌握率は20%程度と低かったのですが、高級車を取り扱うようになって車検掌握率向上の活動を展開して倍以上の50%程度に高まり、後に自動車販売店のモデルになったのです。

水曜日に10件の車検対象車をリストアップして、オリジナルの車検DMを投函し、金曜日にフォローの電話をかけるようにしましたのです。大体1件は車検入庫の確約が取れて、運が良ければ代替や紹介が出て来るという状況でした。このOJTで低迷していた営業員が平均以上の新車販売になり、営業所は常に上位にランクされたのです。

しかし、一般の機械では車検のような期日のある制度がないので、1年後などに無料点検という制度で訪問の機会を作るようにしています。木工機械のお客様で実施すると無料点検が功を奏して他の機械の修理や代替が頂けるようになったのです。この無料点検をコツコツと務めるとお客様に「点検クセ」が出来て、その後の発展につながったのです。



2. ザイアンスの法則

右掲は有名なザイアンスの法則です。前述の木工機械の会社でも消耗品の配達員が簡単な機械の点検リストを持って点検をして報告書を作成すると共に、機械をキレイに掃除するサービスを実施する方が現れて、1の段階をクリアするだけでなく2の感銘があつてファン化したのです。ちょっとしたことでも相談が来るようになって素晴らしい点検ビジネスになったのですが、残念なことに病気で亡くなられて他の方では逆に比較されて3の状態になり、その状態を突破する事が難しくなった経験があります。

あるトヨタ系販売店で営業活性化のコンサルティングした際に、ベテラン営業員の方から個別相談があり、「今のお客様に訪問しても年齢ギャップがあつて上手くいかない」との事でした。私は、自分のお客様を再訪問する指示したのです。次回、指導に行った時にベテランの方が、最初のお客様は住所が変わっていてたどり着けなかったが、2番目のお客様で「紹介」をしてもらったという報告を聞く事が出来ました。その後、この方は順に古いお客様を訪問されて少し実績が向上して、その勢いで新規客が増えたのです。

このように、高額耐久品の場合、「ザイアンスの法則」を自社流にアレンジして「お客様満足度」を高めるとともに、従来、逃げようとしていたお客の心を掴み自分のファン客になって頂く活動が若い方々に伝承されることを願っています。

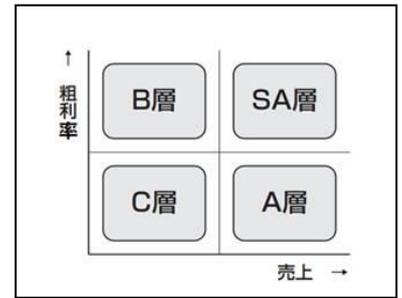
ザイアンスの法則

1. 人は、会えば会うほど好意を持つ
2. 人は、相手の人間的側面を知った時に好意を持つ
3. 人は、知らない人には、攻撃的、批判的、冷淡に対応する

3. 物販会社の場合

右掲はお客様を売上と粗利率の2軸でクロス分析した図です。ここで問題なのはA層のお客様なのです。売上高は大きいですが低粗利という層ですが、中身を分析して伝票売上と粗利を調べると

- ・1枚の伝票なら1回あたり粗利1万円でも配達できるが
- ・10枚の伝票なら1回あたり粗利1千円で配達すると赤字というケースがあるのです。



実際に全国商社のお客様で離島扱いになる北海道をターゲットにすると運賃を引くと赤字というケースが多い事が分かったのです。そこで、会社として粗利率の基準を設けてビジネス方針を徹底すると、他社で買える商品がなくなり加工品などの付加価値の高い商品が残ったのです。北海道地区から始めたのですが、いきなり損益計算書の粗利益利益が大幅にアップして、さらに販管費に入っていた運賃が減ったので営業利益が大幅に黒字化したのです。運賃や商品管理の人件費や設備費などが見えないコスト(サンクコスト)になっていたのです。現場の方たちは忙しく働いており伝票枚数の多いお客様をありがたいお客と思っているのですが、実は、お客様の管理が悪く都度発注で一日中受注処理に追われるので業務係の負担にもなっていたのです。

今回のテーマは「守り勝ちの戦略」ですが、守るべき相手を選別することが大切です。物販業の場合、「守るべき相手」=「適正利潤」だったのです。販売管理で表示される粗利は売上一商品原価ですが、その他にサンクコストがあるので真の意味で「適正利潤率」を確保することが大切です。さらに「粗利ミックス」と言いますが、トータルで管理する事や、伝票単位の視点でサンクコストを勘案することも重要になります。

4. 「守り勝ちの戦略」

右掲はマルコフ連鎖を表し、当初、両社共に100ずつお客様を保有していたが、1サイクル毎にB社がお客様を1社ずつ減らすと僅か13回で1.3倍の格差が付き、26回で1.7倍の差になり絶対的に及ばない存在になるのです。例えば、50年程前はトヨタと日産のシェアは双方がトップを競う32%程度でした。しかし、トヨタは販売店に「守り勝ち戦略」を展開して修理部門を強化したのです。自社で車検を受ける防衛率という概念で業者の介入を排除したのです。しかし、日産は業者依存度が高い体質だったので車検防衛率が低く、結果的には軽自動車を除いた市場でトヨタが42%、日産が32%程度と格差が付いたのです。そして、その後、2019年には軽自動車含めた市場でトヨタは31%、日産はホンダやスズキ、ダイハツに後塵を拝して11.4%になっています。格差は3倍近くになっています。

弊社は「守り勝ち戦略」を提唱して、まず、お客様内でのシェアを高めるように「Fax ちらし・3段活用マーケティング」でお客様とのコミュニケーション・ツールを提供して、現場で「これ、見てくれました？」のシンプルな切り出し話法でフォローして頂いています。メールやWebの時代ですが「紙」による会話は、場合によっては手渡すだけでも無人営業になります。このように、「誰でも出来る」をキーワードに現場でのコミュニケーションに重点をおいた「御用聞きスタイル」の効率化に貢献しています。

