

一人一人のお客様に一つ一つお売りする

○ 仕入と販売のサイクル

販売は、仕入(商品在庫)と販売(個客販促)のサイクルが回れば成立します。

仕入と販売は鶏と卵の関係にあり、個客に適合する商品を揃えてご案内をしなければ販売はできません。「顧客」などという抽象的な実在は存在しません。この商品は「きっと売れる」と思い込んだ妄想は必ず外れます。妄想ですから「当りの前」です。個客接点のスタッフが、「Aさん」という固客に「これ」を売るという意味が、仕入れという行為なのです。

販売計画は、来月もBさんのニーズに適合した商品がある筈だから、当月に引続き〇円ぐらいは売れるというような空想ではありません。いつ=〇日と〇日の、どこで=メールと電話で、誰=Bさんに、何を=商品××を、ご案内して〇日に来店日程を入れるという活動計画です。工数や(商品を含む)資源が不足すれば事前に手当てしなければなりません。

販売活動の最大のロスは、「せっかくお客様が来店したとき」に、欲しいものが提示できない/ご説明できないで、「折角の機会を逃す」ことです。この損失は取り返しが付きません。そして、二度とおお客様の訪店を期待できないという「致命的な結果」を招きます。お客様は、欲しいものが無いお店には足を運びません。「売れない」ではありません。お店が「売っていない」ので、お客様が「買えない」のです。それが、日本の不況?の本当の要因です。

お店には「売りたい」という意思がありません。それが証拠に、今週のおお客様の来店予定を店長に聴いてみて下さい。答えられませんから。

食品スーパーではそんなことは難しいと思われた貴方は、ビジネスの世界から退場して下さい。食品スーパーこそ、「何時、何処から、誰が、何を」買いに来店するか「知っている」業態である筈です。来週の日曜日に〇〇小学校の運動会があるなら、その学区の=こういう消費傾向の地域の、小学生をお持ちのお母さん〇人が、×と×を買いに〇時ごろには一人で、〇から〇時ごろは連れ立って来店され、それぞれこういう導線で動くので、〇に□を陳列し、〇では□の特売(≠値引き販売)をする。という、具体的な顧客集合像と購買可能性商品と店頭MDイメージの集積が販売計画です。また、商圈内のご家族の給料日や賞与の日の概要を知らない店長は、再教育の必要があります。

仕入れは具体的な個客販売計画に基づき、販売は具体的な固客-商品適合より詳細な活動日程に落とし込まれる、は「基礎の基礎」の「当り前」。それが、販売の世界標準です。悲しいことに、日本には購買促進はありません。仕入/陳列促進があるだけです。販売促進という「エキサイティングな売り場作り」とかいう、お客様のそっちのけのことだけをやり、購買は促進されていませので、購買は増えません。外れようの無い「当り前」です。

さて、仕入と販売のサイクルが回らない最大の要因は、最初のトルクが無いことです。「売りたいくても、お客様の買いたい商品がない」「仕入れたくても、売る意思=具体的な販売活動が見えない」という悪循環です。

(或る意味では安易ではありますが)一つの突破口は、仕入れ担当者が現場に行って販売活動

を手伝いながら仕入れを行う、仕入部門を一部廃止して販売部門が仕入れを行う、です。仕入部門は、既存商品については、集約と在庫の横持ちを含めた調整を行う、新商品については、販売現場の販売可能性の見当を集約しメーカーに橋渡す、という役割に徹します。これにより、全ての仕入商品が、個客/固客に適合するという具体的な仮説(=販売計画)と活動日程を背景に持つ「売る意思のある商品」になります。

本来であれば、仕入部門は販売部門に対して、自社のイメージ(価値)を高めるスタイルを持つ商品を探し開発する。より経済価値の高い固客集合構造を目指して、品揃構造を最適化していく。そういうプロフェッショナルな仕事をする集団である筈ですが、基礎の基礎が崩壊している日本では、仕入部門は無いに等しいので、無くても構わないのです。

実際に、日本のチェーンストアで仕入部門に配属される人材は「捨て人材」です。買い叩くことしかしない業務内容は、社員を人間的にも「駄目に」してしまいます。経営者は怖くて仕入担当者に将来有望な人材を充てることができません。また、問屋やメーカーでも、ドラッグの営業マンが「劣悪な相手との交渉」のために長続きしない、鬱病を発症するスタッフが年に2~3人も出る、というような状況です。であるなら、このような部門は「要らない」のです。

仕入とは、具体的な「売りの物語」を仕入れるのです。販売とは、一人ひとりのお客様と商品を出会わせ適合させていく筋道を描き、お客様と一緒に歩む人の時間と空間の事です。

## ○ ビジネスは小商いの集積

大きな商談を決めるのは気持ちがいい、取引額の大きな取引先を担当するのは嬉しい。収益管理が出来ていない日本の企業では今でもそういう傾向があるようです。収益を無視して、売上ノルマを達成するには大商いが楽ですね。

世界のマーケティング水準は、個客への販売管理を精緻に半自動で行う仕組みを構築し、その活動計画を整合的に組み立てるパラメーターを与えるのがマーケットターの役割、と言う水準まで来ています。

個客販促はマスマーケティングです。一人一人のお客様への具体的なアクション自体はCRMですが、予算と活動の計画は個客集合-商品集積で設定される「マスマーケティング」なのです。

江戸時代後期の越後屋(現三越)のように、経済活動が停滞する経済環境では、大名との大商いではなく庶民相手の小商いを取引の基本とする愚直な商売が繁盛の礎(いしずえ)なのです。

個客集合のマーケティングは、小商いを大規模に実施する仕組みです。冬の時代の「究極のビジネスのやり方」です。欧米に比べて日本の企業の立ち直りが遅いのは、環境適応ができていないからです。

民主党の岡田さんのお父さんの会社、イオングループは元気に見えますが、やっていることは時代に逆行しています。時代適応能力の無い民主党の政策と同じですね。一時の票集め、金集めにはなるけれど、長期安定収益をもたらすものではありません。

マスマーケティングというのは、「一人一人のお客様に商品の一つずつお売りする」ことを

大規模に行う仕組みのことです。

顔も名前も知らないノッペラボウな不特定多数の顧客に、誰にどう売るといふ当てもない、売れるだろう見込みで生産された商品売ろうなんて、マーケティングどころか、そんなものをビジネスと言うは完全無欠な誇大妄想です。どう考えればそんな幻想を抱くことができるのか？不思議ですよ！

## ○ イベントドリブンなプロモーション

個客販促が成熟すると、必然的にイベントドリブンなプロモーションが視野に入ってきます。イベントとは、顧客ニーズの変化を特徴付ける顧客行動を意味します。

ビジネス機会が想定される顧客リストは「リード」と呼ばれ、データベースに対するルール設定によって自動抽出されます。抽出された次の日の朝には、営業担当者やコールセンターのオペレーターに「今日コンタクトすべき顧客のリスト」として届けられます。例えば、「従量制料金プランの顧客が、大量の пакет通信を行い、請求額が異常に高くなった」「今まで購入されなかった商品領域の特徴的な商品(ランドセル)が購入された」などです。

接触数は、特定ニーズを検知した顧客に絞り込まれるために少なくなります。対して、特定ニーズの高いタイミングで実施するため、レスポンス率は高くなります。無用なマーケティング経費は低減され、レスポンス顧客からの収益と顧客満足度は向上し、マーケティング活動のROIは改善されます。イベントドリブンなプロモーションを数多く長期的に実行していくことによって収益力は高まります。具体的に言えば、レスポンス率は60%、利益率は5倍、高収益顧客群の離反率が30%低減、高収益顧客群の顧客満足度98%になります。

識別ルール設定の精度が、イベントドリブン販促の決め手です。ニーズが高い顧客群にこの上ないタイミングでアプローチするために必要なのが、行動明細レベルのデータとその分析による知識の析出です。有意性の高いイベント検知ルールを構築することによって、顧客ニーズを特定することが可能となります。

- ・ 個客の環境とニーズに応じて、オファーとメッセージを個別化する
- ・ 複数検知されたイベントの優先順位付けやコンタクト抑制により、過剰なコンタクトの回避、メッセージの重複回避を行う
- ・ 固客の嗜好と企業リソース上の制約条件から最適なチャネルを選択する
- ・ 数百に及ぶイベント検知ルールの実行と、それに基づいたキャンペーンの同時実行