

営業スキル向上勉強会(#14)

2017年1月17日

書籍タイトル :100円のコーラを1000円で売る方法

今回この本を読んだ目的、きっかけ：

今までは、営業としてのスキルやコミュニケーションの方法についての書籍を中心に読んでいたが、商品の売り方などマーケティングについても知識を身に付けた方がいいと思ったから。

概要：

一冊全てが一連のストーリーとしてつながっており、文学を読んでいるような感覚で、マーケティングについて学ぶことが出来るようになっている。

また、この著書を通じて、著者が読者に何をわかってほしいかという、顧客に言われたことをただそのまま引き受けるのではなく、「顧客の課題に対して、自社ならではの価値を徹底的に考え、提供する」ということである。例えば、「お客様はこう要望したが、この機能はいらぬのではないか、また、お客様のシステム上この機能は必要じゃないか」などお客様の立場になってお客様にとって本当に必要なものを検証し、提案するということである。

この著書を読むことで、ただ顧客の言いなりになるのではなく、「バリュー・プロポジション(p.103 参照)」について考えることが出来るようになり、顧客自身も気づかないような価値を提供したり、顧客が本当に求めているものを見抜く力を養うことが出来るだろう。

参考にしたい点、気になる点

1. 「事業とは何か？」

企業にとって、「自社の事業とは何か」ということをしっかりと考えることが商品を開発・販売する上で大切なことだ。

何故かという、自社の事業をどのように定義するかで、企業の戦略が大きく変わってくるからだ。何よりも大切なのは、「顧客視点」だ。

例えば、この著書が例に挙げている会計ソフトを販売している会社において、その事業は何か。深く考えていない回答だと「お客様のお役にたてる会計ソフトを開発して、提供すること」となる。

ここで、アメリカの鉄道会社についての例を挙げる。

現在、アメリカでは鉄道会社が衰退している。

しかし、かつては鉄道が主な輸送手段だった。それがなぜ衰退してしまったのか。

車やバス、飛行機に顧客を奪われたからだろうか。

もちろんそれも要因の一つだろう。

しかし、衰退した最たる要因は、鉄道会社自身の考え方にあった。彼らは、自分たちの事業を“輸送事業”ではなく、“鉄道事業”と考えていたのだ。だから、自分たちの顧客がバスを使っても、「ウチは鉄道会社だから関係ない」と思ってしまったのだ。先ほどの会計ソフトの例にも同じことが言える。

さて、失敗例として鉄道会社の例を挙げた。一方で、逆の考え方をしている例も、もちろんある。ある化粧品会社は自社の事業を“化粧品の製造販売”、別の化粧品会社は自社の事業を“ライフスタイルと自己表現、そして夢を売ること”と定義した。

将来、技術革新で化粧品よりもっと効果的な美容方法が生まれるかもしれない。

その時生き残るのはどちらの考え方だろうか。

もちろん後者だ。前者(製品志向の考え方)の場合、化粧品に代わる新しい美容方法が生まれたとき、会社の事業は衰退してしまうかもしれない。しかし、後者(市場志向、顧客中心の考え方)の場合、新技術を柔軟に取り入れることが出来、また、会社を発展させるチャンスになる。

2. 「バリュープロポジションの考え方」

唐突だが、“町の電器屋さん”について考えてみよう。

街の電器屋さんは成長しているだろうか。家電量販店に押されて、全然売れてないと考えているのならそれは間違えだ。今でも街中で電器屋さんを結構見かけるだろう。本当に売れてないなら、もっと数が減っていてもいいはずだ。つまり、街の電器屋さんにも顧客のニーズがあるということだ。

所で、街の電器屋さんはどうやって成長しているのだろうか。

確かに、家電量販店は、年でも品揃えをされていてしかも圧倒的に安い。一方で街の電器屋さんはその正反対だ。まったく勝負にならない。

しかし、ここで考えてほしいのは、顧客が“価格”と“品揃え”だけを重視すると思いを込んでないだろうか。街の電器屋さんは、それ以外のメリットを重視する顧客を取り込んだわけだ。そのそれ以外というのは、地元密着型の手厚いサービスだ。そして、そのターゲットとなるのが、最近の家電製品のことがよくわからないシニア層だ。シニア層をサポートすることで成り立っている街の電器屋さんが多いのだ。

ここで、シニア層の顧客が感じる価値と町の電器屋さんが提供できる価値についてまとめると両者は非常に関連性が高いことが分かる。逆に言うと、街の電器屋さんはシニア層にターゲットを絞れば、価格や品ぞろえはそれほど気にする必要はなくなる。

この考え方を“バリュープロポジション”という。

バリュープロポジションとは、“顧客が望んでいて”“競合他社が提供できない”“自社が提供できる”価値のことだ。

この視点で、顧客に提供する商品やサービスを考えてみると、色々なものがすっきりと整理できる。逆に、この視点が無ければ、顧客のあらゆる要望に対応する羽目になってしまう。

このバリュープロポジションの出発点は顧客だ。ただし、顧客の言うことを全部受け入れればいいわけではない。むしろ、顧客本人も気づいていないような価値を見つけられるかどうかだ。顧客が何に価値を感じるか、まずは自分の頭で徹底的に考えることだ。大切なのは顧客のニーズを徹底的に絞り込むこと、そして他社と同じことはやらないことだ。

3. 「なぜ省エネルギーは失敗し、クールビズは成功したか」

「新商品で何よりも大切なのは話題性です。市場での商品の知名度を一気にあげていきましょう。」

著書の中で会計ソフトの新商品を発売するというので広告に SMAP を起用するという話を決めてきた担当者が言った言葉だ。

しかし、新商品を販売する上で、ターゲットとなる顧客、提供する価値、販売チャネル、価格帯と、SMAP を起用するというマーケティング・コミュニケーション(販促活動)との関係性について一切考えていなかった。

これは失敗するマーケティング・コミュニケーションの典型だ。

何故か。会計ソフトのターゲットは経営者だ。経営者は、昼間のワイドショーなんて見るだろうか。若い女性や主婦の間で話題になっても経営者にとっては全く無関係だろう。

では、しっかり売れるにはどうすればいいか。それはコミュニケーションに戦略的に一貫性があるかということだ。つまり、ターゲットの顧客に対して正しいメッセージが正しいメディアを通じてしっかりと伝わる必要がある。会計ソフトのターゲットに SMAP のテレビ CM は的外れもいいところだ。

所で、“省エネルギー” というものを知っているだろうか。現在、社会で一般的に普及している“クールビズ” が導入されたのは、2005 年だ。しかし、“省エネルギー” その 26 年前である 1979 年頃に日本政府が導入した当時の“クールビズ” だ。首相の大平氏が着たりして話題になった。

しかし、普及することはなかった。原因は複数あるが大きな原因はその名前にある。

“省エネルギー” という名前を聞いてまず感じるのは「省エネの国民運動に協力なさい」という印象だ。当時の人もそう思ったのだろう。つまり、ターゲットのビジネスパーソンがどう思うか、よく考えていなかった。

一方の 26 年後の“クールビズ” が“省エネルギー” から学んだのはまさにこれだ。

“クールビズ” というネーミングは、ターゲットの男性ビジネスパーソンが受け入れ

やすいように、「かっこよく、涼しく、温暖化防止」というイメージを持たせている。さらに抵抗感削除のために、当時の愛知万博で財界トップによるクールビズファッションショーを行ったり、ウェブや広告、テレビなども活用して様々な情報発信も活発に行った。

中盤で書いた「コミュニケーションは戦略的に一貫していなければならない」というのは具体的に言うと、「ターゲットを明確にして、目的を決定する。そして目的を実現するためのコミュニケーションの方法を設計して、メッセージを伝えるチャネルを選択する。そのために必要な予算を設定して、さまざまなメディアやイベントといったコミュニケーションミックス(効果的なコミュニケーションを行うために最適な、コミュニケーション手段の組み合わせ)に予算を配分する」

クールビズが成功した理由は、3年間で80億円も使ったからだけではない。しっかりとターゲットの顧客を明確に定義して、目的を決定して何が課題かを把握したうえで、この流れに沿ってコミュニケーションを行ったからだ。

今回の広告に話を戻すと、ターゲットの顧客の課題と、それをいかに解決するかというメッセージ。そしてそれをつたえるために最適のメディアやプロモーション方法。そのために本当にSMAPが最適なのか？このあたりを考えていないのであれば、せっかく有名なタレントを起用してテレビCMを打っても、お金をドブに捨てるようなものだ。

感想

概要にも書いた通り一連の物語になっていてかつ、10個の区切りごとにそこで学ぶべきテーマが割り振られていて非常に読みやすかった。

また、内容も頭に入りやすかったし、マーケティングの用語などは都度解説されていてマーケティング初心者でも全く抵抗なく読めると感じた。

まだ、私は、「カスタマーマイオピア(お客様の言うことが絶対。お客様が言っていることは間違っていない。お客様の言う通りにすればいい。)の脱却」に陥るどころか絶対的な経験数が少ないので営業活動を行っていく上で、この状態に陥ったらこの著書で学んだことを思い出し、「バリュー・プロポジション」の考え方で直面しているものを見つめ直したいと思う。