



倉田豊治(くらた・とよじ) (株)サンユウ専務取締役。オリックスに4年、日本興亜損保に10年間営業マンとして勤務後、99年サンユウ創業。当初は本当に売れない日々の連続で、2月の-2℃の中寒さで死にそうになったり、カードローン地獄も経験する。オール電化普及で次第に売れはじめ三菱電機・東芝などの関東地区販売実績で度々第1位を獲得。最近では文化放送・ニッポン放送などのマスコミにも出演。FMで毎週火曜日にビジネス番組も持つ。日経ホームビルダーなどの取材も受ける。現在、自身の経験を元に「いくつかのルールを守るだけで凡人でも短期間でダントツの成果を上げる営業ノウハウ」をテーマにビジネス塾を主催講演中。

相手に競争を挑まない
今回は地域店ビジネスの基本となる「高収益」と「スイッチングコスト」の2つについて説明しましょう。この基本を店主や社員がしっかりと理解せずに、日々お客と接することはとても危険です。

まずは「高収益」について。中小企業のビジネスモデルの基本は、競争相手からシェアを奪うことではありません。シェアを奪おうとすると、相手に立ち向かったり相手をつぶそうとする意識が働きます。これは絶対にやってはいけないことです。

なぜなら、相手をつぶそうとすれば、相手もつぶされまいと踏ん張るからです。踏ん張っている相手をつぶすために必要なエネルギーはとても大きいのです。

身近な例えの方が分かりやすいでしょう。嫌だ、嫌だと言っている子どもを「行こう、行こう」と無理やり引っ張ってもなかなか動かないという経験はないですか。

たとえ子どもでも「テコでも動かない」と意識して踏ん張ると、ものすごい力が入るのです。

同じように、われわれがシェアを奪おうとすると、相手もものすごい力をかけて向かってきますし、返り血を浴びます。

相手が売れないようにこちらが値下げを仕掛ければ、赤字を覚悟しなければなら

「スイッチングコスト」を高める

いこともあるでしょうし、そうすると消耗戦に突入します。結果として勝者はいなく、どちらも負けてしまうということはよくあります。

ですから、くれぐれも「競争相手からシェアを奪おう、ぶっつぶしてやろう」などとは思わないでください。逆に、にっこりと笑って手を組むぐらいの気持ちで取り組んでください。

セミナーなどでこの話をすると「ふざけるな」とよく言われますが、こうした方がいいのは事実なのです。

では、具体的にどうすればいいのでしょうか。そこで出てくるのが、競争相手よりも高収益を上げることです。これは、単純に高売りをするというだけではありません。

相手と同じ価格で売っても、経費や仕入れ値を下げるなどの努力によって、相手よりも高収益を上げることができます。あくまでも競争相手よりも、利益を上げることに焦点を絞るのです。

ただ単に安売りを仕掛けて自分の利幅を削ってしまう。これは絶対にやってはいけないことなのです。そして、利益を上げる活動を継続的にすることが大切です。

他店に浮気される理由

もうひとつのビジネスの王道、それが「スイッチングコスト」を高くすることです。スイッチングコストとは、簡単に言えば

「高収益」と「スイッチングコスト」

高収益

- ・地域店はシェアを奪ってはいけない
- ・相手に競争を挑むと返り血を浴びる
- ・相手の踏ん張る力に引きずられる
- ・安売りの疲弊で両者が負けることも
- ・相手より高収益かに焦点、知恵を絞る

スイッチングコスト

- ・お客が他店に切り替わるためのコスト
- ・「安い」と浮気される、「高い」と安定
- ・家電だけのスイッチングコストは危険
- ・「安い」と世代交代時に切り替わる
- ・日ごろからスイッチングコストを意識

お客が他店に移り替えるためのコストです。これを高めないとはいけません。

例えばわれわれは、お客がいったんオール電化にしたらガスに戻らないようにフォローすることが大切ですし、また、他の店に切り替えることはコストがかかることを、お客に理解してもらうような活動やサービスを展開しなければいけません。

そのための活動を日ごろからしていますか？と聞きたいのです。

もしそうしていないと何が起きるか。この前もある地域店の店主と話しました。

冷蔵庫やテレビ、洗濯機は親の代からすべて自店から買ってくれたお客が、あるとき訪問したら、太陽光発電とオール電化を導入していたというのです。

「とても哀しい気持ちになった」と店主は話していましたが、これはスイッチングコストが安い典型例です。

つまり、冷蔵庫やテレビ、洗濯機などの家電製品はスイッチングコストが高かったけれど、太陽光やオール電化、リフォームのスイッチングコストは低かったのです。

みなさんの中にも、「あのお客とは人間関係ができてから大丈夫」と思うお客がいるでしょう。しかし、それはあくまでも家電製品に限った場合が多いのです。

「大丈夫だ」と安心するのではなく、他の領域ではどうかと疑問を持つことを、意識してほしいのです。

「家電だけでは」と自問自答

少し極端かもしれませんが、私は「お客が、みそやしょうゆまで自分の店から購入してくれるかどうかまで考えてください」と話しています。

そうやってはじめてスイッチングコストが高いのであり、お客にとって、あなたの店がなくてはならない存在になるのです。

ここで肝心なことは「安易に他店に切り替わると大変なことになる、取り返しがつかなくなる」と思ってもらって作業を日ごろから行うことです。

そうしないと、お客が世代交代したときに問題が起きます。お客やその親の世代までは付き合ってくれたけど、息子の代になると切り替わってしまうパターンです。

他店から購入すると、取り返しのつかないことになる、日ごろからお客に伝えているかどうか。

こうしたコツコツとした積み重ねをせずに、お客に言われたことをしているだけでは、スイッチングコストは安くなるので、安易に他店に浮気されてしまうのです。