



“お得”情報をお届けする「SS 収益アップニュース」今回のテーマは、

「部下を思い通りに動かす方法」

○SS ワンポイントアドバイス「部下を思い通りに動かす方法」。

○かんたんマーケ塾「ライフタイムバリュー」。

□ブログ訪問、ありがとう！

こんにちは！スキルパスの谷口です。前号でブログのことを書いたら多くの方が訪問してくれました。特に、「ゴールデン・ウィーク集客策」の時は多かったです。読んでくれる方が増えると嬉しいですね。週に数回更新していますので、良かったらたまに見に来てください。「SS コンサルタント日記」のアドレスは…、

<http://skillpath.exblog.jp>

□クルマの使用年数が延びています。

乗用車の買い替えサイクルが長くなっていることが、日本自動車工業会の05年調査でわかりました。現在の車の前に乗っていた車の保有期間は、新車に限ると「平均6.8年」で、前回03年の調査より0.3年伸びているということです。また、7年を超える保有が49%、6～7年が25%でした。現在の車についても、買い替え予定時期から保有期間を推定したところ、7年超が61%に上っています。この現象をかんたんに言うと、「日本人はクルマを大切に、長く乗るようになり、その傾向はまだまだ続く」ということです。

ビジネス成功の鉄則は「時代のトレンド」・「お客様の動向」に自分を合わせていくこと。そう考えるとSSの対応も変化させていくことが大切です。例えばこの傾向に合わせてSSコンセプトを考えてみると、「お客様のクルマを、長く大切に乘れるお手伝いをするお店」というものが考えられます。「ボディの劣化を防ぎ、キレイに長く乗れる洗車」とか、「いつまでも快調に走れるためのエンジンオイル交換」とか…。それをテーマに自店の特徴と商品を位置付けていくとお客さんから支持されるSSになりやすいです。自分のSSを他店と差別化するためにも独自のコンセプトを持ちましょう。それを持つと、お客さんがSSを選ぶ場合の目安になり、選択されやすいのです。

□SS ワンポイントアドバイス

部下を思い通りに動かす方法

ここではお客さんに喜んでもらえる「ちょっとした工夫・気づき」や「業務改善のヒント」をお届け致します。

今回は「部下を思い通りに動かす方法」です。部下が思い通り動いてくれない、期待に応えてくれないと思っている方は多いのではないのでしょうか。ではどうやって解決していけばよいのか？その答えを、同じ悩みを解決した先達の成功例から学んでいきましょう。

私は、悩みを解決したSS経営者・マネージャーに共通する点を発見しました。いきなり答えを書いてしまいますが、その共通点とは、「部下としっかり話をしている」ということです。なんだ、当たり前のことを・・・、と思わないでください。これが大切なのです。そしてこれがなかなか出来ないのです。ほとんどのSSはこの「コミュニケーション」が不足しているから「思い」が部下に伝わらないのです。ハッキリ言いましょう。「1～2度話をすれば、部下は自分の思いを理解してくれる」という考えが安易なのです。普通のスタッフは、「SSのことは自分とは関係ない、お店をどうするかは社長やマネージャーが考えることでしょ」と思っています。そんな人に「お店」の話をしてもほとんど上の空です。仮に聞いてくれたとしても、自分に都合の良い勝手な解釈をしていることが多いです。だから相手が、話を理解するまで・本質をつかむまで、何度も話し続けることが大切なのです。部下の腹に落ちるまで何度も何度も10回でも20回でも繰り返し話し続けていくということです。途中で諦めてはダメなのです。

S君の事例

ある優秀SSマネージャーの話を事例にとりましょう。仮に

S 君としておきますが、S 君がその SS に赴任した時は「ガソリン 120KL、カーケア 100 万円」でした。それを 3 年かけて「180KL、300 万円」にしたのです。ガソリン 1.5 倍、カーケアはなんと、3 倍ですよ！地方の大手特約店なのでガソリンは周辺の SS より高値で売っています。カーケアに関しても、「車販」など新商品を投入したわけではありません。いままで通りの油外アイテムで勝負しました。S 君がやったことは、まずスタッフ 1 人ひとりとじっくり話をすること。「自分は店をこのようにしたい、そのためにはこんなことをやって欲しい。もちろん自分も率先してやるから・・・」というような話を毎日毎日行いました。話が出来る時間を 1 日のうち必ず 1 時間取って、そこで 2 人きりで椅子に座って話し合うのです。「そんな時間取れない！」という方も多いでしょう。S 君も「時間を作るのが一番大変です」と言います。しかし、「真剣にやる気になれば必ず時間は確保できます。出来ないのはそれほどミーティングすることが重要だと思っていない証拠です」とも言っています。店頭では「やって欲しい姿」を自ら見せ、その思いを毎日ミーティングで伝える。これを続けて彼は実績を改善していったのです。

S 君の取り組み「具体例」

もう少し具体的に彼の改善例を書きましょう。S 君の SS では、スタッフ全員が来店客に挨拶します。これは簡単そうではなかなか出来ないことです。一般的な SS では、接客したスタッフだけは挨拶しますが、その他みんなは「知らん顔」ということが多いです。よくあるのが、室内に座っていると奥から出てきたスタッフが挨拶や笑顔もなく知らん顔で前を通り過ぎること。このパターンめっちゃめっちゃ多いです。中には経営者やマネージャーがこんな態度の SS もあります。これって、お客さんの立場からすると気分の良いものではありません。実は S 君の店も接客担当者以外は挨拶しない「普通の SS」だったんです。それをどうやって全員挨拶させるようにしたか。彼は、まず自分が率先して見本をみせます。そして、なぜ自分はお客さん全員に挨拶するかを 1 人ひとりに自分の言葉で説明するのです。「自分がお客さんだったら、接客担当でなくても店内ですれ違ったスタッフが知らん顔で通り過ぎるのは嫌だな。なぜかという・・・だから自分の SS ではお客さんにそんな思いをさせないようにしたいんだ。君はどう思う？」といった具合に話していくのです。もちろん初めは衝突することもあります。スタッフにすると今までは何も言われなかったわけですから。特に古株スタッフほど抵抗します。

でも根気強く何度も話し合います。最終的に折り合えない時は部下が辞めていくこともあるかもしれませんが、もちろん、理解してもらえよう話し合うわけですが、そのような残念な結果になる場合もあるでしょう。

しかし、あなたの「思い」が真剣であるということが伝われば、必ずついてきてくれる部下がいます。「良い店にする」という強い気持ちを持って話し合いに臨めばきっと上手くいきます。先達はそうやって事態を改善してきました。

別のマネージャーの事例

もう一つ、別のマネージャーの事例ですが、彼はミーティングの時間を取るために毎日営業終了後の 1 時間をそれに当てていました。その時間を使って自分の作りたい SS の話をします。さらに、月末最終日はいつもより 1 時間早く店を閉めて全員ミーティングをやりました。その日はアルバイトも全員集めます。ミーティングではアルバイト・パート・社員の垣根なく自由に意見を言い合える雰囲気を作ります。洗車責任者、オイル責任者、車検責任者、店頭サービス責任者を役職に関係なく決め、彼らが中心となって議論を進めるスタイルにしました。そうすると、上からの命令ではなく、自分たちで店作りをしているという意識になり会議がとても盛り上がったのです。マネージャーは議論の方向がそれた時修正するだけ。そこで決まったことはマネージャーもみんなと一緒に全力で実行するのです。こういうコミュニケーションを繰り返して彼はチームワークを作りました。そして、万年赤字だったお店を社内 100 SS 中トップクラスの好実績 SS に変えていったのです。

大切なことはコミュニケーション「量」

私が成功 SS を見て感じることは、どのお店も経営者・マネージャー・スタッフが極めて密接なコミュニケーションを続けているということです。逆にここを疎かにすると、売れる SS にはなりません。一時的には売れることはあるかもしれませんが続きません。責任者がいないと売上げが落ちてしまう SS も同様です。SS は所長 1 人で運営するではありません。みんなの力を借りないと店をまわしていけないのです。だから自分と同じ思いでお店を運営してくれる人を 1 人でも多く増やすことが大事なのです。同じ思いを持ってもらうためにはコミュニケーションの「量」が大切です。SS の場合、「質」より「量」なのです。十分なコミュニケーション量があれば話がつたなくても「思い」は伝わります。だから定期的なミーティングが重要なのです。

SSの近未来図を作る

最後に、「話」をする上で重要な点をお伝えします。

それは、「定期的にミーティングを行えばそれで良い」と安易に思わないことです。そこには、「こういうSSにしたい」という経営者とマネージャーで考え合意した未来図がなければなりません。未来図とは、「油外で総コストをまかない、安定した収益のSSにする」とか、「セルフより価格は高いが地元の人たちに支持されるSSを作る」とか、お店によって違いがあると思いますが、そういった考えをいいます。それをさらに具体化したものを伝えるのです。具体化したものとは、「セルフより価格は高いが地元の人たちに支持されるSSを作る」という場合、「我々は配達に力を入れよう」と決めたとします。そうすると、「高齢者のお宅なら灯油配達時、石油ストーブに灯油を満タンにしてあげよう」とかです。「地元の人に喜んでもらおう!」と伝えるのです。

最後はリーダーの真剣さ

それからもう1つの重要点は、「リーダーの真剣さ」がないと部下はついてこない、ということです。

あるSS幹部が、自分の部下であるマネージャーのことをこう言っていました。「所長なのにアイツは責任感がない! 彼が休みの日に店でクレームがあって自宅と携帯に連絡したんだが電話に出ないんだ。携帯持っているハズなのに知らん顔している。全く自覚が足りない!」こう言って怒っているのです。一方、私がこの幹部の部下から聞いた話は、「SSでクレームがあって所長では手に負えなくなってこの幹部に電話したところ、それが日曜日なら絶対電話にでないですよ! 仮に連絡がついても『いちいち電話してくるな!』って感じですごく不機嫌になるんですよ」と言っていました。あなたはこのケースをどう思いますか? こんな上司がいくらミーティングをやって正論を吐いても部下はやりませんよね。この場合、部下であるマネージャーに思い通りの行動をとってもらうためには、幹部自らが土曜だろうと日曜だろうと早朝だろうと深夜だろうと出来る限り迅速にクレーム対応に駆けつけることです。そして、真摯に対応する姿を見せるのです。そこで初めて部下は「何をやらなければならないか」に気がつくのです。上司が見本を見せること、そうすると部下が真似しはじめます。そのうち、「自分で何とかしますから出てこなくて良いですよ」と言ってくれるようになります。

もちろん、これは簡単なことではありません。物理的に駆けつけられない時もあるでしょう。でもこんな対応が即座にで

きるリーダーのいるお店が繁盛SSになっていくのです。

思い出したのでついでに書きますが、ある会社の部長とマネージャーの話です。マネージャーと電話していた部長は彼に元気がないことに気がつきました。「どうした、なんかあったか?」と聞いても「いや、別に・・・」と意味ありげに、でも何も言いません。この場合あなたならどうしますか?

この部長は、翌日の早朝飛行機でマネージャーに会いに行ったのです。もちろん事前に会いに行く約束をしたわけではありません。アポなしです。そして、マネージャーが出社する前にお店の前で待っていたんです。出社してきたマネージャーは驚きです。「どうしたんですか突然! ?」そこでこの部長、「昨日電話で話して元気がなかったようだから気になって来てみたんだ。どうかしたのか?」と言ったのです。もう、このマネージャーは感動です。自分のためにそこまでしてくれる上司がいたのですから。ちなみにこの日は本社が休みの土曜日。本社は東京、このSSは中国地方にあるのです。もっと書くと部長は自腹で飛行機に乗って来ていたのです。

この部長には、彼のためなら寝ないでも働きたいという部下が多くいるのです。これは極端な事例かもしれませんが、部下がついていきたくなるリーダーの姿がおぼろげながらも理解していただけたでしょうか。会社の中の「上司と部下」というよりは、「人間対人間」の関係で部下を見ているリーダーが支持をされているのです。

私が見てきた限り、売れない原因のほとんどはリーダーにありました。「部下が期待に応えてくれない!」と嘆く前に、リーダーは自分の行動をチェックしてみる必要があります。

先ほどのS君ですが、彼は今以上の高いレベルを目指して、今日もミーティングを続けています。

□かんたんマーケ塾

さて、ここでは知っているとためになる、マーケティングの基礎知識について書いていきます。

あなたは「ライフタイムバリュー」という言葉をご存知ですか? 高額の油外商品を1度だけ買う人と、1回あたりの購入金額は低いが何度も利用する人がいます。あなたのSSにとって優良顧客はどちらの人でしょうか? 今日の事だけ考えれば、高額商品の購入者の方が良いように思えますが、長期的に見ると何度も利用してくれる人の方が良いはずですよ。

このような、ひとりの顧客が生涯を通じて利用する金額(価

値)の合計をマーケティングでは「ライフタイムバリュー」といいます。収益性を考える上で重要な考え方です。ライフタイムバリューを最大化することが、マーケティングの重要な課題なのです。一般的に、新規客を獲得することは、既存客を維持するコストの5~10倍必要だといわれています。そのため、1回限りの関係ではなく、生涯を通じて顧客でいてもらえば、収益率が高まり、SSも長期的に安定します。そのような観点から、多くのSSが顧客のライフタイムバリューをいかに最大化するかという取り組みを行っているのです。あなたのSSでもやっている、リライトカード・ポイントセーピング・定期的なDMなどは、このライフタイムバリューを上げる方法であるということです。ここを理解して日々の活動を進めていくと自分のやっている施策がよく分かります。参考までに、新規客を集めたい時はリライトカードやポイントセーピングでは的はずれです。それらはあくまで既存客のためのものですから。新規客を獲得したいなら、看板(店頭及び野立て)、新聞折り込み・ポスティング、口コミなどが効果的です。時々混乱している人がいますので整理しておきます。

先日あるSSで質問をされました。

「洗車をやりに来てくれたお客さんに、『待ち時間は?』と聞かれました。その日は混んでいて1時間はかかると思ったんですが、お客を逃したくないので、つい30分でできます!と答えてしまいました、実際、1時間かかり、売上は確保出来ましたがお客さんは怒ってしまいました……。こういう場合どうすればいいのでしょうか?」というものです。

なるほど、気持ちは分かります。ウソはつきたくないけど、今日の売上げも欲しい……。というわけですね。これも私は「ライフタイムバリュー」という概念で考えるようにしています。つまり、「1時間待ちます」と言うともしかするとそのお客さんは帰ってしまうかもしれません。帰ってしまうということは今日の売上げはゼロになるわけです。しかし、30分で出来ますと言って、実際は1時間かかったとしたらどうでしょう?そのお客さんはまた来てくれますか?たぶん、2度と来てくれないでしょう。ということは、今日のいくらかの金額は獲得しましたが、そのお客さんが生涯払ってくれたであろう大きな金額を失っていることになるのです。ということから、それよりは、事実を伝え次回もちゃんと来店いただくことが大切なのです。

但し、この場合の私回答は、「予約を取りましょう!」とい

うことです。まず1時間待つ事を伝えます。「それなら帰る」というお客さんに次のように言うてみてはどうでしょう。「それでは、予約をお受けたいでしょうか。そうすると待ち時間無く洗車出来ますので」と。それが難しいなら、次回洗車の割引券をお渡ししてつなげておくのです。いくら正直にといってもバカ正直はいけません。せっかくのチャンスなのですから大切にしましょう。われわれは商売をしているのです。ただ、「待ちます」と言って返してしまうのは商人としては失格ですからね。

今日の売上げのために半ばウソをいってお金をもらうより、本当の事を伝えて生涯来て頂くほうが結果大きな売上げが期待できると思うのです。

スキルパス SS 顧客獲得会 代表 谷口竜司

編集後記

3週間ほど「体質改善」をしていました。あるトレーナーから教わった食事療法を行ったのですが、内容は肉と乳製品は摂らない。飲み物も基本的にはミネラルウォーターとフレッシュジュースだけ。お酒はもちろん、コーヒー・紅茶・お茶・牛乳・ジュースはダメ。献立でいうと、朝はフルーツと水。お昼と夜は、山盛りサラダともう一品(肉以外ならなんでも良い)、という内容です。それから水を1日2リットル以上飲むということ。確かにこれをやると体調も良く、頭も冴えている気がします。でも難しいですね。打ち合わせに行くと必ずコーヒーやお茶が出されますし、外食中心の私は野菜いっぱい摂るのも難しかったです。何より、出張に行くとその土地の旨いものがありますから食欲をおさえるのが大変でした(というかほとんど負けてしまいました)。食べ物誘惑にはつくづく弱いと感じた3週間でした。(えっ、成果?成果は1、5キロ減でした…)

【スキルパス 谷口竜司 連絡先】

TEL: 045-971-7104 (留守録)

FAX: 045-971-7393 (24時間受付)

メール: ryu@hs.catv.ne.jp

お急ぎの方は…

携帯: 090-8039-5945