

■永遠のビジネスモデル探し。

ここ数カ月、スキルパスへのお問い合わせが増えていきます。お問い合わせ内容は「顧問コンサルについて」や「講演会依頼」だったり様々ですが、とにかく、新規のお客様と話をすることが多いのです。

そんな新規客との話の中で気になる点が1つあります。それは、「経営トップがビジネスモデルに囚（とら）われ過ぎている」ということです。（※ビジネスモデル…ビジネスの仕組み。事業として何を行ない、どこで収益を上げるのかという「儲けを生み出す具体的な仕組み」のこと。例えば、「われわれのSSはカーケアステーションを目指す。さらにその内容とは、車検や車販を中心にやっていくことだ」というようなことを指します。）もっとわかりやすくいうと、「優れたビジネスモデルさえ探し出せば収益は上がる」と思っているようなのです。

私は、そこに違和感を持ってしまいます。「カーケアステーション」を墓標している会社は多いのですが、これはまちがっている考えでしょうか？ビジネスモデルは間違っていないと思います。それなら後は、そのカーケアステーションというモデルを確立するために全力を捧げるべきなのです。そこで重要になるのが、思いを実現する「運営力」です。残念ながら、その運営力が足りない会社が多いです。足りないならそこを強化し、何とかしなければならぬのですが、そこには力を注がず、というか、力は注いでいるのかもしれませんが、経営トップの実力の低さから運営力向上が出来ず、出来ないからレベルの低い従業員でも儲かるモデルを探す。さらにこれを繰り返す…。この悪しきスパイラルに陥っているのを目にします。

この高度にサービスが発達した日本で、レベルの低い従業員を、大した教育もせず儲けることができる、そんなビジネスモデルが存在するのでしょうか？私はそこが幻想だと思うのです。どんなに優れたビジネスモデルであっても、店舗をかまえ人を使って運営している以上ここを避けて通ることはできません。コンピュータやインターネットを活用し人間が全く介入しないビジネスなら話は別かもしれませんが…。ガソリンを注ぐだけで儲かった、そんなビジネスモデルを油外でも探しているように見受けられてしょうがないのです。

■トップに運営力が無い…？

大切なことは「運営力」であるということです。「運営力」とは辞書によると「事業をするために、組織を動かして、その機能を発揮させること」と書いています。具体的に私のコンサル例でいうと、「来店客の80%にチラシを配り、新人バイト君でも出来る程度の声かけを徹底すること」になります。これができれば、洗車・オイル・タイヤ・車検・軽板金等どんな油外アイテムでも一定量販売することが可能です。そこにチラシやDM、インターネットなどを組み合わせれば、収益を高く安定させることは、思いのほか簡単です。

運営力さえあれば、油外300万円までは作ることができると私は考えています。なぜなら私の顧問先には、従来の油外アイテムで300万円作っているSSが数多くあるからです（車販売やレンタカーはやっていませんし、車検工場なども持っています）。繰り返しになりますが、それが作れないのは、ビジネスモデルや選択する油外アイテムの問題ではなく、「運営力が無いこと」が問題なのだということを書いておきたいのです。

少し前に「ゆうパックの遅配問題」が起りましたが、原因はほぼぶっつけ本番で事業統合を行ったからです。鍋倉社長は「いろんな研修や予行演習は行ったが、やや不慣れな人間が多かった」と、あたかも従業員に問題があったかのような釈明をしています。しかし彼の言ういろんな研修や予行演習とは、「139頁の資料集」「8頁の注意事項」「69頁のマニュアル」の3点セットを幹部が職員の前で40分棒読みしただけなのです。しかもこれはまだまじな方で、「読んでおけ」と資料を渡させただけの職員も少なくありません。さらに集配用の新端末機も人数分揃わないありさまでした。そんなお粗末な状況で事業が立ち上がるのでしょうか。立ち上がるわけがありません。この場合やらなければならないことは、職員各人が3点セットを何度も

読み込み、そのうえで繰り返し勉強会や質疑応答の場を設け、端末機の使い方研修を行い、直前まで出来る限りロールプレイを行い、さらに不測に事態に備え人数も充実させる。そして本番を迎える…。

事業を立ち上げるには膨大な準備と行動が必要なのです。その重要項目を会社のファーストプライオリティとせず現場に丸投げでは上記の状態になっても当然というものです。

■ではどうすればよいのか？

ここからはその状況を改善する方法を書いていきます。まずは「トップ自らが現場を学ぶ」ことです。いちスタッフとして店頭

立ってみましょう。毎日シフトに入れとは言いませんが、まずは現場でやっていることを自らが体験し、実際に出来ること・出来ないことを体感しましょう。そうすることで、SS現場がサボりたいという気持ちから「出来ない！」と叫んでいるのか、本当に物理的に無理なのかがわかります。それがわかれば、どこまでSSに要求するべきか、というブラックボックスに光が当たり、正しい判断が出来るようになるのです。特に現場から10年以上離れている幹部は経験すべきです。自分がやっていた時とどれくらい環境が変わっているかを体感することでしょう。

次に、「エリート待遇を捨てる覚悟で臨む」ということです。私のクライアント先であり、友人であり、尊敬する経営トップの話をする。商社から出向でSS販売会社に来たその方の姿勢が素晴らしいです。彼の携帯電話は1年365日24時間オープンで、いつ連絡してもOKということになっています。もちろん、ほとんどの経営者がSS現場に同じこと言っています。しかし、口ではそういいながら実際、所長が電話すると、不機嫌な対応をしたり出なかったりが多いのです。現場は常に動いています。休みであろうとトラブルは起きます。24時間働くことを要求して

SS油外大作戦

今は“運営力”を
上げることが大事。

スキルパス株式会社 谷口竜司

いるわけではありませんが、楽に運営できるようになるまでは身体を張る覚悟が欲しいということです。運営力を上げようと真剣になるほどお盆休みや正月休みが取れないと感じるでしょう。困った時にトップがいらないという環境で、やる気の上がる部下はいませんからね。

最後に、所長が受けている研修（特に、新規事業の立ち上げ研修）にも出来る限り参加することです。SSでやるべきことを自ら理解し、中間管理職や現場まかせにしない。それをやっておくとトップ自らの目で、実際に店頭で出来ているかどうかを確認でき、中間管理職やSS所長の徹底力（本当の力）が見えるようになるのです。この業界の中間管理職は、今や不要になった「調整能力」のみで生きている人が少なくありません。人の良いトップはそれらの人に翻弄され現場の真の姿を見誤っていることが多いのです。部長、課長、SS所長の本質を見極めるためにもこのような研修には、是非参加することをおすすめします。

■今こそ基本に戻ってみよう!

ということで、ビジネスモデルを考えるのも重要ですが、まずは基本に戻ってみたいかがでしょう。最後に、その基本アイテムとして「タイヤ」についての具体的な成功事例を書きます。

■基本商品「タイヤ」の成功事例

具体的成功事例を書く前に大切なことを2点。1つ目は、社内で、「NGタイヤの明確な規定を作る」ということです。それが無いと人によって判断基準が違ってきてしまいますし、押し売りにつながる可能性があります。2つ目は、「商品知識を学ぶ」ということです。まず商品知識なしには販売できません。あなたは、自店で扱うタイヤの良いところを10個言うことが出来るでしょうか。それが出来ないのなら長所もわからない商品をお客様にすすめているという状態なのです。商品知識がないと、「危険だから換えろ!」という押し売りモード全開になってしまいます。



※廃タイヤを山積みにした店頭演出。

【給油客を対象にタイヤ目視後、声かけする】

SS:「タイヤの空気が不足しているようですがエア調整しておきますか?」 お客様:「じゃあ、お願い」 ドアを開けて指定空気圧の確認。 SS:「高速や長距離は乗られますか?」。 ※用途に合った適正空気圧を伝える。 ※エア点検時は必ず手袋着ける。お客様の前では軍手ではなく作業手袋を装着する。プロっぽい演出。

【エア点検と結果報告】

4本キチンと点検して1番悪い状態のタイヤをさがす。セリアルなども参考にはするが、自店の基準に則り、悪いものは悪いと自信を持ってお伝えする。 SS:「失礼します。〇〇と〇〇のタイヤは大丈夫でした。しかし、〇〇のタイヤは空気圧が不足しております。パンクやエア漏れの可能性があります。5分お時間ございますか?」 お客様:「あるよ」 SS:「それでは貴重品をお持ちになって店内でお待ちください」 ※「点検」などとは言わず5分だけ時間をもらう。「なぜ?」と聞かれたら、「当店では無料タイヤ点検を実施しています」と答えればよい。 ※たとえエア点検時に不良タイヤ（キレツやハレ）を発見してもこの時点ではお伝えしない。車から降りていただき「ちゃんと点検いたします」という気持ちを伝える。あくまでも点検です。軽い気持ちでやること。ちなみに「売ってやる!」というセールス見え見えだとお客様は車から降りてくれません。そんな店員のの前では誰も構えてしまい

【リフトアップ結果報告】

SS:「今日点検しておいて良かったですね」。このトークはリフトアップの結果報告前にアプローチトークとして使用。 SS:「やはりこのタイヤNGでした。なぜなら…(NGの判断基準を伝え、お客様のタイヤ状態を教えてあげる)、…そういうわけでそろそろ交換時期が来ていますね…」 以下この場面での補足トークとして。「お車は通勤にお使いですか?」など使用用途をヒアリングする。SS側の一方的なおしゃべりにならないように注意。「このタイヤだと走行距離〇〇キロ以上走っていますよね?」「このタイヤだと〇〇年お使いですよ?」など、交換時期が来ていることを再度認識していただく。その上で、「ご安心ください。当店はヨコハマタイヤのプロショップとしてどこよりも安く交換させていただけます」など安心感を伝える。さらにタイヤをホイールから外して新品と比較して見せる。お客様のタイヤは倒れるが新品は倒れないなどを目の前で見せることでお客様は不具合を実感する。自分から「お見積りお出ししましょうか?」などは言わない。 お客様「じゃあ、いくらになるかな?」となっちはじめて、「それではお値段出してきますね」と言う。お見積りやタイヤの説明（カタログ）は着席してから行う。お客様とは対面でお話する。決して早口にならないよう注意。早口=押し売りに感じる。あくまでも「ご案内」していることを忘れずに。 ウソやいいかげんことは言わない。特に値段など適当に答えない。さらにNGワードとして、「うちのタイヤは絶対安い!」「お見積りお出ししましょうか?」「スペアタイヤ着けますか?」などは言わない。 ※交換のご案内をしても「NO」のお客様もいらっしゃいます。そのお客様にこそ、「当店でなくてもかまいませんが早めに交換しておいてくださいね!」と伝え気持ちよく送り出すこと。あくまでわれわれの目線はお客様の安全走行です。そこがぶれないようにいつもメンバーと話し合っておくこと。お客様に「1本交換して」と言われたらまずは1本交換する。

もちろん、この売り方が全てではありません。SSの数だけ売り方があるでしょう。ただ、基本的な販売の勉強すら行っていないSSが多いように感じるので。上記事例があなたのお店の参考になれば幸いです。