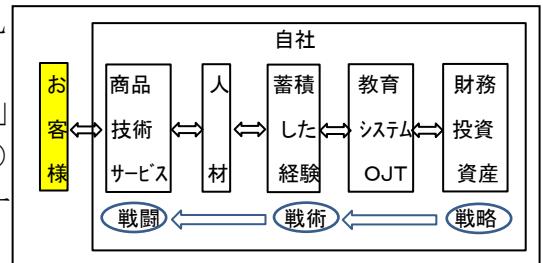


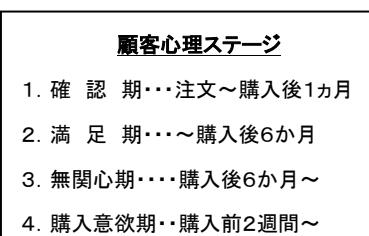
時代背景と「トヨタの‘R’」

1. 見えない脅威

右掲は、私が考える「顧客価値」の構図です。お客様から見ると「儲かっている会社」(ブランド化した会社)とお付き合いしたいという願いがあります。「うちは、○○から購入している」というブランド効果なのです。逆に、取引業者としては、「○○に納入している」というのもブランドとして誇らしく話されるケースが多いのです。愛知県などでは「トヨタに納入」という事がステータスになっているとの事です。



このブランド価値を端的に表現すれば「最初に思い浮かべられる」という事になります。すなわち、「うちは○○の客」という強い関係性があると言うのですが、なかなか、難しいのです。私は、40数年前にトヨタ系販売会社に就職した時の新入社員教育で「うちの客」とか「俺の客」という事ではなく、お客様は買った途端に心が離れていくものだと教えられたのです。右掲は「顧客心理ステージ」を大雑把に表したものですが、実は、お客様は注文してから直ぐに「正しい買い物か否か」と不安になるのだと教えて、この時期にお客様を放置するとお客様は他の情報と比較するようになり、また、こういう時期は「関心」が高まっているので、そういう情報が飛び込みやすくなるという事なのです。



ところが、納入業と呼ばれるB2Bのビジネスでは、「確認期」を過ぎれば、「満足期」を経て長い「無関心期」が続くという風に思い込んでいるケースが多いのですが、競争社会ですから見えないライバルが虎視眈々と狙っており、ダイレクト・メールやインターネットなどでお客様に迫っているのです。「顔」が見えないうちは、安全と言ってもよいかも知れませんが、例えば、他社の購入事例などを聞くなりして、知らないうちに購入するケース(ノータッチ敗戦)が出ており、お客様は、一度、成功すると安心して「安い」や「便利」という点だけを評価して切り替わっていくのです。B2Bの世界でモノタロウなどの通販会社が成功しているのは、そういう背景があるのです。

2. 「QCDS の4要素」

右掲はQCDSというビジネスの重要な4要素です。「品質」は大メーカーに代表されるNB商品と呼ばれるものなら大差がないので価格や納期が問題になるのです。同じ意味で「品質」を担保するのがJIS規格品と呼ばれる商品なのです。例えば、「ねじ」などは大メーカー品が皆無な状況ですが、「規格」がJISで決められているので生産業者の顔が見えずとも「安心」できるのです。



こういう背景があるので、モノタロウなどの通販会社が成功するのは、概ね、規格品を大量に仕入れてコストを下げて薄利多売で販売するスタイルだと言われて来ましたが、ITの進歩で「加工品」、例えば、カウネットという文具の通販では、印鑑などの加工も出来具合を画面で確認してオーダーできるようになっており、これなどは、街の印鑑屋さんに頼むより出来上がりがハッキリしており、さらに、納期も明確と「安心」する要素が多いのです。

この傾向は、一般消費の現場でも起こっており、大手スーパーなどでは、ネットにチラシ商品が掲載されており、特価品を含めてインターネットでオーダーできて配達してくれる時代になっているのです。スマホが普及しているので、例えば、職場からでも時間指定が出来て購買価格などで多少の手数料が掛かっても配達されるのです。例えば、時間とガソリンを消費することと比較すれば「利便性」が優位となり、若い消費者に支持されているのです。

3. 関係性と言うけれど

このように、若い人はスマホの普及の流れで「対人関係」を避ける傾向が強くなっているのです。最近は、若者気質が急激に変化しており、昔、私たちが「電話」するというのは、最近では、「ライン」というアプリが相当しメッセージの交換なのです。同じように、「出会う」というのは「電話」での会話だそうです。ともかく、電車の中でもエレベータの中でもスマホばかりを見ており、顔を合わすというのを避けているのです。「人間性」という言葉が問われるよう思える時代背景です。

右掲は、40数年前にトヨタ系販売店に入社した時に、社員研修で習ったことです。CRのRは、通常、Relationという単語だが「関係」という意味はお客様との間ではなく、Retentionという「維持、保持」ということが重要なだと教わりました。この

トヨタの‘R’

Relation:関係、関連

Retention:遠ざかるものを引き戻す

Retentionは、本来、遠ざかろうとする物を引き戻すという行為をいつのであり、それを「お客様活動」として定義して、決められた通り活動を行うことにより、真のお客様(リピートや紹介)を得る事ができると教わったのです。

従って、B2Bの世界でも、こういう背景を脅威と捉えて真の「顧客満足」を得る活動を行う必要があり、その結果、「顧客価値」という物が生まれるという理解にシフトする必要があります。しかしながら、企業から見れば「収益性」という尺度が働くので、全てのお客様に万遍なくサービス活動するというのではなく、「選択と集中」でコストパフォーマンスを加味する事が大切なのです。

「80:20の法則」が働くのですが、最近の傾向では、10%未満のお客様で90%以上の利益が生まれているという現象が起こっているのです。右掲は、私が

ご指導している方法です。その他のお客様は、例え、毎月売上があっても配達回数が多い、すなわち、小口の商品をバラバラと注文してくるケースでは、1件毎の収益性が確保できず、単にお客様の便利に使われているだけなのです。これらのお客様

AMI流の顧客分類

守るべき重要顧客 …上位5社

伸ばすべき顧客…関係性をつなぐ5社

その他…配達で済ます残りのお客

に対して、配達のみに切り替えて、貴重な営業マンの時間を重要顧客や伸ばすべき顧客に投入するようにしてもらっています。それで、お客様が遠のいても収益性は変わらないのです。

4. ゆるい関係性と「うちの一番」

このように時代背景の変化に応じて変えて行く必要があるのです。上記の「その他」に分類するお客様は、一般にロングテール層と呼ばれるお客様です。こういう対象には、インターネットを活用して、ネット通販の仕組みを提供するか、Faxやメルマガなどでコンテンツを提供して、お客様が欲しいという商品のみを注文してもらう「ゆるい関係性」で継続するのが適切と考えています。人件費を極力避ける方法を講じて「見えないコスト」を節約することを推奨しています。

当社のお客様では、この層に対して女性ドライバーを活用して、現場での会話性を高めるようにして頂いており、そのトリガーに「Faxちらし」を活用するようにしています。幾ら、女性だからと言って「商品」という媒体がなければ、会話の要件が満たされないので。トリガーを活用して雑談力を活かすことがポイントになるのです。こうする事で「顧客価値」が高まり、それなりに関係性が強くなって行くのです。

このように、ロングテール層にも「顧客価値」が高まれば、「うちの一番」という存在性が生じて、新しい展開が生まれる可能性があるのです。それには、現場で聞く話を営業マンと連携する仕組みが必要なのです。女性ドライバーに「トリガー」を活用して「困り事」を聞き出すようにして、それを電話や日報などで報告して、即時対応して行くのが望ましいのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】