

新しい顧客満足経営に向けて

Q

当社は、中高年婦人向けのブティックを営み、現在、本店のほか、ショッピングセンター内の専門店街にテナントとして2店舗を出店しています。対面販売の強みを生かすため、かねてより顧客満足向上活動に力を入れていますが、今ひとつ明確な費用対効果が見えません。どこに問題があり、今後、どのような点に留意していくべきでしょうか。

A

顧客満足(CS)向上活動は、1990年代に注目され始めましたが、お客様第一主義との混同から、来店頻度や購入金額にかかわらず均等なサービスになりがちで、明確な費用対効果が今ひとつ不明確でした。そこで、サービス対象に優先順位を付け、リピーター、上得意のお客様の囲い込みを図ることが重要です。

なぜならば、リピーターの要求は段階的に高まるからです。お客様は、サービスに一度満足しても、次からはそれが当然とみなされ、さらに高いサービスレベルが期待されます。

そのため、上得意のお客様を囲い込むためには、常に新しい喜ばせ方、期待以上のサービスを行うことで、カスタマー・ディライト(顧客感動)を呼ぶことが重要といわれています。

I. 今こそ真の顧客満足を

1. 少子高齢化・デフレ時代への対処

(1) バーゲンハンターの排除

日本国内においては消費の成熟化が進み、普通の生活を営むためのほとんどのモノが充足しており、さらには、少子高齢化の進展、人口の減少により経済の活力も弱まり、消費は低迷しています。

その中、顧客満足を勝ち得て、消費者から選ばれる存在になることが勝ち残る条件ともいわれ、顧客満足(CS)向上活動が盛んに行われています。

しかし、一方では、お客様全てに、一様にサービス向上を目指すという風に捉えられ、サービスセールにだけ来店する「バーゲンハンター」や接客に手間のかかる一見客などに対するサービスと、店の利益に貢献度が高いリピーターへのサービスが「平等」に行われがちになりました。

そのため、顧客満足に努めているつもりでも、今ひとつ利益に結びつかず、さらには、何度もリピートする優良顧客にとっては不満が高まり、次々に流出してしまうという最悪の結果にもつながりました。

店にとっては、利益貢献度の高いリピーター、優良顧客こそ、最も大事にすべきであり、優先順位をつけたサービスが必要です。

(2) リピーターの要求レベルは高い

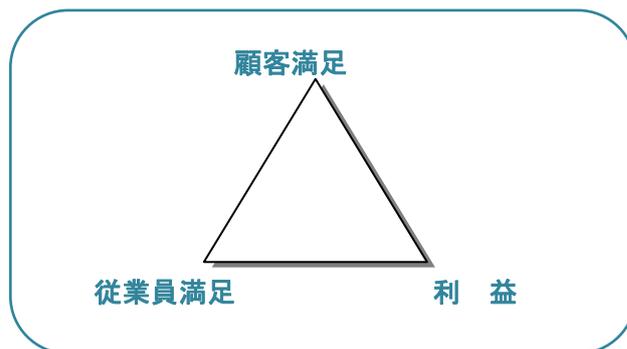
しかし、リピーターの満足度の向上には、さらに努力が必要となります。

2. 従業員満足の向上

(1) 従業員モチベーションを上げる

お客様に直接接するのは従業員です。つまり、顧客満足にとって、直接関わる人の態度やモチベーションを常に良好に保つことは不可欠といえます。

不機嫌な対応や無愛想な対応は、来店客を不愉快にさせ、二度と足を運んでももらえなくなります。さらに、単に愛想が良いだけで、商品知識や業界の動向に対する知識を欠き、何らアドバイスができないというのも、顧客満足には程遠いものです。



そのため、顧客満足を得る条件として、自社(店)が疲れないための「適正利益」、そして、常に高いモチベーションを維持するための「従業員満足」の2つの要素が重要なポイントとなり、顧客満足を頂点にトライアングルを形成する必要があります。

(2) 従業員の質を上げる

～「顧客満足のパートナーであれ」～

従業員の満足度を高めると同時に、商品知識や感性といったサービス能力を高めることが必要です。

そのために、各社ともサービスの水準を保つため、マニュアルを制定しているケースが多いのですが、心のこもらない型どおりの対応は、顧客から「マニュアル通り」と揶揄される対象です。

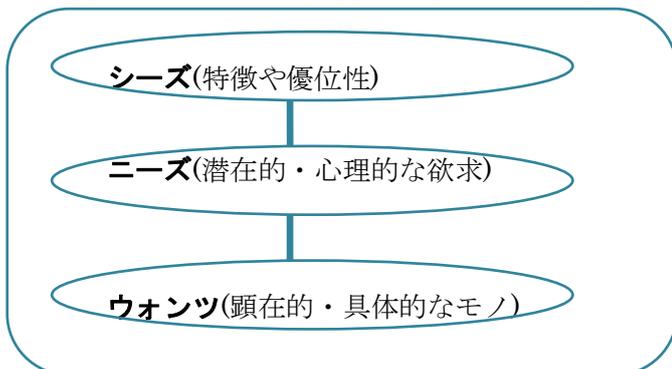
もちろん、マニュアルは極めて重要で、これをきっちりに行えないと、店の運営が行えないどころか、信用を失いすらします。

問題は、従業員の心のともいえます。そのため、常に顧客満足に対するモチベーションを持ち、顧客の視点に立ち物事を考え、顧客にアドバイスすることで問題解決を手助けするという意識を植え付け、さらに、商品知識習得意欲を高めるための、適切な従業員処遇と訓練機会の設定が重要になります。

3. 顧客の求めているものの理解

顧客ニーズは、近年ますます多様化しつつあります。一方では、顧客においても、自分のニーズにあった商品を見出すことができず、何らかの問題を抱えていることが多くなっています。

この、顧客の抱える問題を解決することが、究極の顧客サービスであり、顧客満足といえます。



顧客は潜在的・心理的な欲求であるニーズを持って来店し、従業員はニーズを把握し、それに合った特徴や性能などを持った商品(シーズ)を提案します。それが、ニーズに合致すれば、顕在的・具体的なモノ(ウォンツ)の購入に至ります。

つまり、欲しくなるものをそろえているか、提案が顧客の求めと合致し問題を解決しているかが顧客満足には重要で、個々の顧客満足をいくつも積み重

ねることで、顧客は上得意として進化していきます。

II. 顧客ランク別の対応

1. 優良顧客開拓

市場が成長している時代には、売り上げ至上主義も効果がありましたが、成熟した現在は CRM (顧客関係管理: Customer Relationship Management) の重要性が唱えられています。

かつては、顧客別の販売履歴等の管理にとどまっていたのですが、さらに「クレーム」「点検・修理」「紹介」「問い合わせ」等多様化しており、近年は、IT の発達により、これらの管理はより効率的に行えるようになってきています。

その情報を基として、顧客を識別してニーズに合致したマーケティングや、さらには 1 人 1 人のニーズに対応したワン・トゥ・ワンマーケティングにより、せっかく掴んだ顧客のあらゆるニーズに自店・自社で応えようという、「顧客シェア」の獲得という考え方が強まっています。

2. 優良顧客の識別

優良顧客を識別することで、他の顧客よりもすぐれたサービスを行おうとする手法として、FSP (フリエンツ・ショップ・プログラム) や RFM (RECENCY・FREQUENCY・MONETARY: 最新購入日、累計購入回数、累計購入金額) 分析もよく活用されます。

FSP は、顧客にポイントカードを発行し、売り上げで顧客をランク付け、サービス内容を区別するもので、航空会社のマイレージサービスから始まりました。

RFM 分析は、購入日が最近で、累計購入回数が多く、累計購入金額も高いほど、優良顧客とみなすので、サービス内容を区別するほか、DM(ダイレクトメール) 発送などによるアプローチも効率的に行おうとするものです。

いずれにしても、優良顧客を識別し、特にサービス内容を区別することで顧客満足度を高め、優良顧客の囲い込みを目指しています。(山城 満)