

お客様の欲しいものを提供するとお客様は満足するか

お客様満足はどのように発生させるのかと研修などで尋ねると、お客様の求めるものを提供することで発生すると言う答えが返ってくる 경우가よくあります。

例えば、自動販売機では、お客様が望むものがあれば、お客様は自らそれを選択し、その商品を問題なく手に入れます。つまり、お客様の欲しいものは問題なく、一分にも満たない時間で提供されたこととなります。しかし、自動販売機で飲み物を買ったお客様は、満足したと言えるでしょうか。満足して、「なんて素晴らしいサービスだ。これからもこの自販機を利用しよう。友達にも教えなくては」と喜ぶでしょうか。

お客様は、一定の期待を持って、商品やサービスの購入に当たります。その「お客様の期待を良い方向に裏切る」、言い換えると、「お客様に良い驚きを与える」ことができれば、先述のような反応をお客様はすることでしょう。お客様満足 (CS) という言葉には、何か満ち足りた安心感のような響きがありますが、実際のお客様満足は、寧ろ動的で衝撃や刺激を伴うような感情の動きによって発生するものと考えた方が無難かもしれません。

お客様満足の定義から分かること

お客様満足を「お客様に良い驚きを与えること」と定義すると、以下の三点がお客様満足について言えることとなります。

1) お客様は自分が満足できる商品やサービスを明確には分かっていない。

お客様満足がお客様の期待以上の商品・サービスによって実現される以上、お客様は事前に満足できる商品・サービスを明確に言うことができないこととなります。

2) お客様満足は同一の商品やサービスを受け続けると磨耗する。

同一の商品・サービスを受け続けると、そこには最早、驚きは存在しなくなります。それは突然がくんとなくなるのではなく、じわじわと磨り減っていくようなイメージです。

3) 同一の商品・サービスでも、お客様個人でお客様満足の度合いは異なる。

お客様満足が「良い驚き」である以上、特定の商品・サービスに慣れている程度は個人によって異なります。よって、同一の商品・サービスを自社のお客様全体に単に機械的に提供しては、お客様個人の受け止め方が異なるため、同様のお客様満足を与えていることになりません。ベースとなる商品・サービスの提供に加えて、個人が確実に良い驚きを抱くような何かが必要であることとなります。

新たな驚きを形成する「会社の強み」

差別化のレクチャー内容にある「会社の強み」

1) コア・コンピタンス:

「特定企業の事業全体に横断的に適用されている、他社にはない強み」
…とMSIグループでは取り急ぎ定義しています。

2) ペリファラル・コンピタンス:

「コア・コンピタンスとは異なり、外部から明確に判別がつかず、コア・コンピタンスの周辺に肌理細かく形成される、主にヒト資源の集中的活用や仕組み化などによって構成される強み」
…とMSIグループでは定義しています。

お客様満足が磨耗し易い「良い驚き」であることから、常にお客様に対して新たな方策が、その「会社の強み」を用いて図られねばならないこととなります。

(当然ですが、わざわざ「自社の弱み」を使って、お客様に「良い驚き」を与えようと思う者は通常居ないことでしょう。)

その際にはペリファラル・コンピタンスの重点的な活用が優先されます。理由は以下の通りです。

1) コア・コンピタンスは全社横断的な明確な強みであるため、頻繁な更新や改善を施すのが大変である。

2) お客様個々人に対して同一な商品・サービスの提供に留まらない何かを付加することが必要である場合、事業の根幹に強みとして存在するコア・コンピタンスではお客様個々人への驚きの提供の度合いを調整しにくい。

§ 3 お客様満足の測定

一般的に知られるお客様満足の測定方法

お客様満足の度合いを測定する方法を問われると、一般的にはアンケートやヒアリングなどの調査方法が挙げられます。しかし、これらの方法には幾つもの問題があると一言を言わざるを得ません。

1) お客様が自ら発する意見の評価

お客様が自ら書く形式のアンケートや、お客様が自らの意思でクレームなどを挙げて来る場合は、もともと誰の目にも明らかな商品やサービスの欠陥であるか、逆に広くお客様全体に適用することが困難な特殊な意見であることが多く見られます。前者は言われる前から直すのが当然であり、後者は偏った意見として考えるべきでしょう。

2) お客様の意見の偏向の可能性

お客様に記入を求めるアンケートは、お客様に合理的な説明を求めることとなり、本来お客様が感じた驚きや喜びから離れてしまっていることがあります。また、気になる点などを伺うと、お客様は、あまり意識していなかったことでも、ネガティブな意見を用意しようとする。ヒアリングの方も、質問の仕方によって簡単に答えが誘導され易いのが特徴です。さらに、質問者が売り手の場合は、アンケートとは異なり、面と向かってネガティブな印象を言い難いため、無難な褒め言葉に回答が偏りがちになります。

3) お客様の意見の扱い

お客様がアンケートやヒアリングで回答して下さった意見は、お客様がその対応を期待して発したものです。ここで、単に商品・サービスに対する元々の期待に、自分の意見への対応と言う期待を抱かせることとなります。つまり、それにきちんと対応し、お客様の期待を上回るような対応をすることに、自社組織を追い詰めることになりかねません。これは、商品・サービス本体で仮にお客様満足を発生させることができていたとしても、アンケートやヒアリングへの対応でそのお客様満足を損なうリスクをわざわざ発生させることに他なりません。

お客様の行動観察による測定

お客様に商品・サービスの意見を能動的に表現させるのではなく、**お客様の自然な行動の中にお客様満足の度合いを測る目安があれば便利です。**CS型のマーケティングなどの書籍によれば、お客様の満足の表現として、3Rと言うものが紹介されています。

★Referral

動詞は、refer（言及する）で、その名詞は「言及すること」です。つまり、お客様が自社や自社商品に関する口コミです。

★Retention / Repetition

retention の意味は「保有」や「保持」です。repetition は、動詞 repeat の名詞ですから、「反復」です。前者は、幾つかの案件が並行して同一のお客様相手に進行している状態を想像すると、営業向きの表現です。後者は、来店が反復するイメージから店舗販売に向いている表現のように感じられます。両方とも、お客様が維持されている状態を指しています。

★Related Sales

関連商品の販売です。本来の主たる商品やサービス以外にも、それに関連するような商品やサービスを自社の勧めに応じて、顧客が購買してくれる状況を指しています。

これらの三つの指標を組み合わせて、お客様満足の度合いを測ることができます。

ロイヤルティとは元々「忠誠(心)」と言った意味で、お客様個々人が自社の商品・サービスを購入し続ける度合いを指して使われる言葉です。前項での説明により、お客様は満足度が高い状態でなければ、リピートしないこととなりますので、ロイヤルティが高い状態が保たれていることと、お客様満足度が高いことは同義と考えられます。

ただ、お客様満足は一般に売り手の企業単位でお客様の総体を見た際に使われる言葉ですが、ロイヤルティは買い手であるお客様の各々が売り手の企業に対してどの程度満足しているかと言うことを指して使われています。つまり、ロイヤルティは個々のお客様の満足度の度合いを何かの尺度で分類することを指していると言えます。

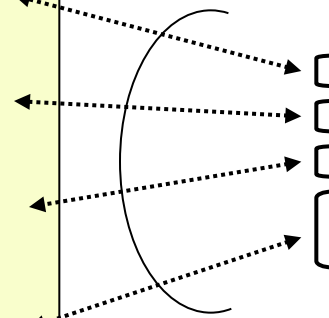
ヘスケットによる分類

営業コンサルタントによる分類

営業活動において…、

- 1) 「時間さえ取ってくれないお客」
- 2) 「話は何とか聞いてくれるお客」
- 3) 「話を聞いて、買ってくれるお客」
- 4) 「買ってくれる上に、他の頼みごと(他のお客の紹介など)ができるお客」

概ね共通のニュアンス



ヘスケットによるよく知られた分類です。ヘスケットは満足度(好感の度合い)と忠誠度(購買の反復度合い)を二軸でグラフ化して、カテゴリー分類していますが、最後の「人質」以外は、概ね満足度と忠誠度は相関しているため、一本のモノサシ上の段階と考えても実用上差し支えありません。具体的には…

- 敵対者
- 傭兵
- 忠誠者
- 伝播的忠誠者
- 使徒

の順に満足度も忠誠度も上がっていきます。

さらに、忠誠度は高く、購買を反復するのに、満足度は極端に低く、何らかの理由で購買を続けざるを得ないグループである…

- 人質

ロイヤルティのレベル分けは、それが実用に供すれば、何であつても構わない訳ですので、これらの分類を参考にしつつ、店員などの間で共通の基準を「自店大好きレベル」のように設定することなども可能です。

事業活動としてのCRM

CRMは Customer Relationship Management の略で、直訳すると「お客様関係性管理」と言うことで、「情報システムを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと」を通常指している言葉として使われています。例えば、お客様のDBを核に、購買履歴や来店頻度などの情報から分析して、適切なDMやメールなどによる情報発信システムや、お客様からの電話を受けると番号からお客様の履歴を受付者に表示するシステムなどを指していることが多いようです。

しかし、原義を見れば分かる通り、CRMはシステムの総称ではなく、お客様との関係性をきちんと管理して事業を進めることそのものである筈です。それはロイヤルティ段階がまちまちのお客様個々へ、個別の適切な対応を行なって、よりロイヤルティを向上させる活動に他なりません。

中小零細組織のCRM

お客様のカルテをDBとして作成し、そこに単なる購買履歴や購買頻度を記入する以外に、行動パターンや趣味嗜好などの各種情報を、お客様との接点に居た社員がその都度付け加えて行き、それを社員全体で共有してお客様に相応しい商品・サービスの提供を行なっていくのが適切です。

優れたブティックなどでは、店員各々が1000を超えるお客様のクローゼットの中身を暗記していると言います。それは今までお買い上げ戴いた服飾品を記憶しているのみならず、来店時に身に付けていた物をも記録・記憶していることを指します。

大手組織のCRM

先述のようなCRMシステムを用いて、基本的には以下の三つの軸でお客様群をブロック単位に分け、そのブロック毎に、情報発信の内容などを切り替える方法を採用します。RFM分析といわれる一般的な手法です。

- 1) R (recency: 最新購買日) いつ買ったか、最近購入しているか
- 2) F (frequency: 累計購買回数) どのくらいの頻度で買っているか
- 3) M (monetary: 累計購買金額) いくら使っているか

それぞれの項目を独立に5段階程度にランク分けし、 $R \times F \times M$ のマトリクスを作ります。

その結果、例えば5段階であれば、 $5 \times 5 \times 5 = 125$ の“ブロック”に分割されたマトリクスができます。

このマトリクスのブロックによって、お客様をセグメントすることになります。

お客様満足度の向上を営業や接客の現場で行なっていくためには、そこで働く社員（・アルバイト等も含む）の育成が最大のカギになります。その方法論を検討する上で、二つの概念の違いを知っておく必要があります。

《サービス》

サービス販売は、商法などでは「役務」という言葉で表されていて、無形物（行動そのものなど）を販売する事業を指しています。「役務」は一見、「何かの役を務めること」のようですが、「役」は「エキ」とも読み、「軍役」・「懲役」などにも用いられる言葉です。つまり、本来、（本人やお客様の意思・意向に関わらず）決められたことを行なうことだけを指している言葉です。

決められている仕事ということは作業の定義が必要ですから、スキルマップなどによって事細かに教えた作業を適正に実施しお客様に提供することを指します。

《ホスピタリティ》

ホスピタリティは「おもてなしの心」などと訳されることが多いようです。語源が共通の言葉に、hospital（病院）、hospice（終末ケア施設）、host（パーティーの主催者）、hostile（敵意ある）、hostage（人質）などがあります。これらを並べてみると、共通しているのは、「緊張感を持って相手に向き合うこと」です。つまり、ホスピタリティの実際は、お客様が望ましい“価値”を受け取っているか否かを常に緊張感を持って観察し、望ましい商品・サービスの提供を実現することです。

ホスピタリティの育成を行なうには、決めごとをきちんと教えるのとは対照的に、お客様の観察と先輩などの判断基準の習得が良いとされています。原理的には「躰持ち」などに代表される徒弟制度的な育成方法も含まれています。

サービスとホスピタリティの並行した提供

お客様満足の本質は「良い驚き」でした。恒常的に「良い驚き」をお客様に提供しようとするれば、決め事どおりに提供されるサービスだけでは不十分であることが分かります。その意味で、お客様には期待通りのあるべき「サービス」に、各々のお客様のその時々状態に応じて提供される「ホスピタリティ」が付け加わるべきであることが想定されます。

これは、実は社員の動機付けにも通じる考え方です。ハーズバーグの二要因説に登場する「衛生要因」は、主に給与や福利厚生など決め事によるものが多く、それらは結果的に社員の不満を減らすことには役立っても、社員の意欲を湧かせるものではありませんでした。このように考えると、サービスの提供は、お客様に対する衛生要因に留まり、ホスピタリティの提供がお客様に対する動機付け要因として機能すると想像されます。そして、そのお客様の動機付けの結果が、ロイヤルティ向上ということと考えられます。