

「意外性サービス」

1. 一般企業のQCDS

右掲は、製造業などでよく使われているQCD(S)という言葉です。「品質」「価格」「納期」「サービス」ですが、お客様は、商品があってもこれら4要素の1つでも欠けると買わないのです。「品質」は、当然の事と思いますが、この「品質」には「価値」(Vlue)という要素が含まれており、この要素が重要なウエートを占めるのです。

Q: Quality	: 品質
C: Cost	: 価格
D: Delivery	: 納期
(S: Service	: サービス)

右下は、船井総研の宮内先生(現在は退職)に教わった「価格分の価値」という「お客様の価値判断」の基準なのです。「価格」(Price)は、大きな要素なのです。私は、「品質」=「V/P」と置き

お客様の判断 =	$\frac{\text{価値 (V)}}{\text{価格 (P)}}$
----------	---------------------------------------

換えても支障ないと考えています。何故なら、高級車を例にとると、ロールロイスとトヨタのセンチュリーを比較すると、価格面では3倍くらいの格差がありますが、「価値」という点では、買う人の価値観によって格差があるのでロールスロイスも売れているのです。このように、「価値」には個人差が生じるので「価値を高める訴求」が重要になるのです。

さらに、「納期」という要素があります。「欲しい時」に間に合う事が重要なのです。幾ら「価格」が安かっても、納期を遵守できないのではお客様は離反して行くのです。「欠品」をしないという体制をとる事が重要なのですが、この事は商品の多様性が進んだ為に非常に難しくなっているのです。欠品を怖れて在庫をするとデッド・ストックになる可能性が高いのです。

また、「サービス」という視点では、人的なサービスも重要な要素ですが、最近では「IT技術」を利用したサービス提供がクローズ・アップされています。TVもデジタル化されて、今後、パソコンとのハイブリッド化が進み「双方向」というコミュニケーションがドンドン普及する時代になります。この流れは、B2Bの面でも顕著になっており、大手商社などもB2Bシステムを開発して、豊富な資金力で流通センターを完備充実させて販売業者からのオーダーを全自動で配送まで実現する時代になっています。この流れは、さらに下流に向かい「販売業者」がユーザーとの間でオーダー・システムを構築する時代になると予測されます。

2. 現場はCSの最終工程

このような時代の流れが進み、企業対企業(B2B)も企業対個人(B2C)もドンドン「IT」による自動化が進むのです。しかし、いずれの場合でも「価値」という要素は、お客様が下すものなので、自ら価値を高める工夫やアピールが必要になります。では、「価値」とは何かという課題があります。個人差が大きく影響する要素なので、普遍化した定義は難しいのですが、基本の材質や技術スペックとデザインなどの感覚的な要素、および、保有して生み出す価値というものが加わると言えます。「保有して生み出す価値」には、ロールスロールのようなステータスを生む価値もあれば、技術的な要素で再生産する価値もあります。また、保有ばかりではなく、使用時に得られるサービスで高く評価される事もあります。

ITによる自動発信が盛んになるにつれて、逆に、人的サービス面がクローズアップされて来ています。例えば、マクドナルドに代表されるように、携帯電話でポイントを付与するサービスが普及していますが、確かに「安く」なったと思ってお店に出かけても、対応が悪かったり、清掃が行き届いていなかったりすると逆効果になってしまうのです。よく「現場はCSの最終工程」とお話するので

すが、現場の対応次第で、それまでのサービスは帳消しにもなり、また、逆に、優れた対応ならば、お客様満足は劇的に向上して「あの人の言う事なら・・・」という風に絶大なる信頼を得るというケースも生まれるのです。

3. 意外性サービス

右掲は、私が定義した「顧客満足」の公式です。幾ら、人的サービスの時代と言っても「商品」そのものが欠陥

$$\text{顧客満足} = \text{「商品」} \times \text{「意外性サービス」}$$

では、顧客満足を得る事は出来ないのです。「商品」は、お客様の期待通りの品質である事が最低限の基準です。問題は「意外性サービス」なのです。この意外性を組織で作り込むには「資金力」に左右されますが、個々の人たちが現場で発揮すれば、余り、大きな負担にはならないのですが、現実的には、稀有なケースになってしまうのです。

その大きな要因は、1つは現場統制の徹底で管理が厳しくなって個人芸を発揮しにくくなったという側面であり、もう1つは、営業マンのサラリーマン化による「やっても、やらなくても同じ」という意識の浸透なのです。後者の方は、非常に深刻な問題であります。「サラリーマン化」という点は、時間売りになっている事を意味しており、自発的に課題に挑戦しようという気迫に欠けるのです。「時間」すなわち、リスクを賭けてチャレンジするよりも無難に時を過ごそうという意識なのです。

ある商談なのですが、最終段階になりライバルとの価格が問題になったケースがあります。会社は、最低限の利益率を維持するように指導するのですが、それでは、他社の方が少し安いので、状況が非常に不利なのです。私は、相手の価格を聞いたのですが、差が思った以上に大きかったので、「申し訳ないですが、私ができる事は何も無いのですが、私の気持ちで〇〇さんに10万円をお預けしますので、よろしくお預けします。」と誠意を持ってお願いしたのです。こちら最悪だったので、10万円でも他社の方が価格的に優位だったのですが、何とか軍配を挙げてくださったのです。「価格」という話を営業マンがするのですが、その前に、小康状態を脱出する為の「人間力」を発揮して、お客様に「君の為に」と言わせる「粘りある交渉」が重要なのです。

私の場合、何度も「会社と交渉しましたが、これ以上の値引きは難しい」とお客様にお話して、人的に出来るサービスの面をお話していたのです。その3度目の時に「10万円をお預け」という話で、「決めて下さったら、私が会社を説得します。ダメだったら、自腹切ります」とも言ったのです。こんなのはテクニックかも知れませんが「小康状態」と「最悪」の両面で打開する「意外性」を発揮したのです。不利な状況下でも諦めずに、何度も誠意を尽くした上でのテクニック行使なので効果的だったのです。ご参考にしてください。

【まとめ】

1. お客様の判断はV(価値)／P(価格)であるが、人的サービスで逆転できる
2. 「現場はCSの最終工程」・・・最後は「人」で決まる
3. 意外性サービスは、「肚」の据わった営業マンが使うと効果的

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】