

小さな会社の「顧客価値」創造法

1. お客様から見る6つの顧客価値

右掲は、リクルート社のHPにあった「顧客価値」という頁のものです。ブランド価値・商品価値・サービス価値・ソリューション価値・提供タイミング価値・営業担当価値の6つのお客様サイドからの価値をあげて、その価値を得る為には、価格と時間の2つのコストとの対比であると表しています。

すなわち、6つの価値を獲得する為に「お金」と「時間」(人)を投資しているのです。まず、「ブランド価値」ですが、「私は、〇〇から購入している」というこだわり価値なのです。高級ということがブランドの代名詞になりますが、納める方にしても「トヨタに納入している」と言うようなブランド価値があるのです。実際、愛知県などでは誇らしげに使われる言葉だそうです。

次に、「商品価値」という尺度があります。これには、かつてのソニー製品のように技術の独自性という「価値」と商品そのものの品質から生まれる「価値」の2種類の価値が考えられます。小さな会社のブランド戦略としてはニッチな技術に特化して「〇〇なら〇〇」という事が代表的です。3つ目の「サービス価値」ですが、一般的にはカード会員化してポイント還元や分割払いなどを提供する事が多いのですが、小さな会社の例として、広島のマルコシさんはリフォーム業ですが、「掃除」という切り口のサービスでブランドになっています。

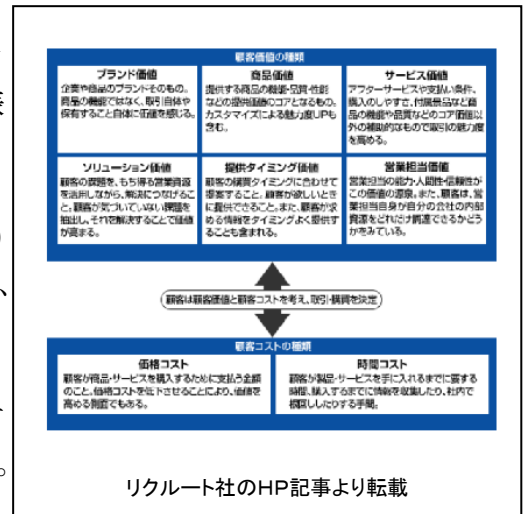
4つ目は「ソリューション価値」ですが、簡単に言えば「提案力」で、お客様の困っている事に迫っていく営業スタイルです。「ご用聞き」と呼ばれるスタイルでは、確かに、言ったことは「オウム返し」で返ってくるけれども、仮に、「間違った」ことを要求すれば「間違った」ものしか提供されないもので真の「顧客満足」を勝ち取れないのです。このスタイルは、うまく行っている時には問題がないのですが、やはり、お客様が「困っている」時には、自分が気づいていない事に言及した提案が返って欲しい面もあるのです。そういう「お役立ち」の精神の営業スタイルが重要なのです。

5つ目は「提供タイミング価値」というもので、これは、トヨタに代表されるカンバン方式の「欲しい時に、欲しい物を、欲しいだけ」というJit納入が代表するものです。これは、余計な在庫を持つ必要がないという点に優れているのですが、その他にも、例えば、「季節性」という要素での提供タイミングです。最近では、シーズン入りする前に仕掛ける傾向がありますが、タイミングは他社よりも早くが基本なので仕方がないのです。

最後の「営業担当価値」なのです。前号でもロングテール層への対応を書きましたが、貴重な営業という戦力を高効率に活用するには「選択と集中」が必要であり、例えば、50社ほど担当しなくても「上位5社」と「伸ばしたい5社」の計10社(20%)に絞り込み、「80:20の法則」のように、自分が稼ぐべき収益の大部分をこの計10社で稼ぎ出すという思いきった戦略が重要になります。この戦略があってこそ「営業担当価値」がお客様サイドに生じるのです。逆に、ロングテール層にもマンネリ的に万遍なく対応しているのでは無策無能で収益性が悪くなるのです。

2. 自社から見る2つのコスト

上記のように、「顧客価値」を産み出す為に、売る方も買う方も「人」と「金」を投入しているのです。まず、「人」ですが、このコストは「給与」という形で発生するものであり、このコストが非常に大きなウェイトを占めているのです。確かに、「やる気」という面では重要な要素なので、どうしても、可能な限り高い給与が望ましいのは人情なのですが、このコストに見合う「成果」が得られるかと



いう事が大きな課題なのです。「人」の分野でも「80:20の法則」が働き、やはり、一握りの人が「できる人」であり、その他大勢の方は時給でも構わないという生産性なのです。「人」は、「時間コスト」で表され、一般に「見えにくいコスト」なのですが、正社員なら比較的若い人でも「1分50円」のコスト尺度化で見えやすく考えるようにしています。パート・アルバイトならば「1分20円」というローコスト化が可能になるのです。この正社員とパート・アルバイトをミックスした経営方針で「見えないコスト」を適正化することが重要になります。

これに対して、「見えるコスト」ですが、「在庫回転率」という見方があります。早く回転すれば、投資効果が高いと言えるのは勿論のことなのです。その他にも、店舗や外装、宣伝などの「見えるコスト」があります。他社より「きれい」や「居心地がよい」が重要なので、お店に金をかけて維持管理しようという事になります。

3. 小さな会社の「顧客価値」戦略

上掲のような基本を踏まえた上で、小さな会社のブランディング戦略を考えたいと思います。私は、「顧客満足」＝「商品」＋「意外性サービス」と定義しているのです。まず、「商品」ですが、自分の欲しい商品が欲しい価格で欲しい時に調達できる事が重要なのです。しかし、小さな会社では、何でも揃えるという訳に行かないのです。そこで、「商品」を絞り込んで「これだけは必ず即納」という約束が重要なのです。この「これだけは」という絞り込みが大切なのです。例えば、「歯医者」という職業でも「インプラントなら〇〇」などとニッチな訴求が重要なのです。

次に、「意外性サービス」という事ですが、「困った時こそチャンス」というキーワードなのです。例えば、お客様の困った時に全身全霊で奉仕すれば「大きな感謝」になるのです。同じように、自社にない商品を全力で調達する(多分、赤字になっても)というサービス精神です。昔は、「ウォルマートのタイヤ」という喩え話があったのですが、取り扱っていない商品の返品を受け付けたという意外性が話題になりブランド化したのです。自社が販売した商品の返品を断るとするのは理由によっては論外な話なのです。

この2つのケースを合わせると「ニッチ一番」という商品に絞り込んだ戦略で、その分野で「ウォルマートのタイヤ」という非合理性サービス戦略をベースに「〇〇なら〇〇」というブランド化がポイントになるのです。誰でも合理性を前面に出すのですが、それでは、お客様の心を奪うことにつながらないのです。あるたこ焼き屋さんですが、たまに「1個おまけ」というサービスで人気を得ているのです。これも現場で出来る非合理性サービスの一つなのです。

4. 「ニッチ」x「非合理性」

よく簡単にブランド戦略と言いますが、小さな会社ほど難しいのが事実なのです。大企業のように知名度と体力があれば、リストラで事業再編成して得意分野に絞り込むことが可能なのですが、小さな会社では、同じように展開しては失敗に終わるケースが多いのです。何故なら、ダイレクトにお客様と接しているので、直接、お客様に響くからなのです。

しかし、それでも、ニッチな分野を強化して差異化する必要があるのです。お客様に評価されるには、その他の分野でも対応する必要があるのです。「粗利ミックス」という考え方が必要なのですが、「儲からない」という点を「儲かる」とものと抱き合わせで展開する事が重要なのです。その意外性を発揮できれば、お客様に大きな感動となるのです。「ニッチ」x「非合理性」がキーなのですが、それを演じることが出来る「人材」の育成が大切なのです。「土俵の真ん中で相撲」というのは稲盛さんですが、ベースで儲かっているうちに「非合理性」にチャレンジが大切です。

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