

ランチエスター通信

第239号

発行元

ランチエスター経営三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

お客の評判でイチバンになる顧客維持戦略

以前お付き合いのあった社長ですが、その方は大きな借入を抱えていました。自己資本額も大きな欠損が出ていました。その借入れも自分の判断ミスで売れると思っていて商品の当てが外れ、不良在庫になったようです。借入の利息分も毎月支払いをしなければなりません。1か月稼ぐ粗利益を他社以上に増やさなければなりません。そんなこともあり、社長は社員に発破を掛けていました。さらに稼ぎが悪いと叱咤し、ボーナスを払わない方法とか、如何にお金を出さないかということを一所懸命考えていたようです。一方で、売りを上げるために、売れるものだったらなんでも売ろうとしていました。

顔を合わすたびに、何か買って欲しいと勧められました。その勧め方も結構強引で、必要あるのがなかつが試しに買え！という具合です。結局その会社は倒産しました。

私はあるとき思ったのです。お付き合いの程度で一度きり買うのであればまだしも、本業で使うものだったら絶対この会社からは買

わないだろうなと。

中小企業の場合、社長の顔が見えます。それゆえ、社長がお客から嫌われたらアウトです。

顧客維持戦略を社員全員が本気で実行しても、あなたにはとても感謝しているが、社長が嫌いだから買わないとなつては、社員は立つ手がありません。顧客維持戦略は、社長も含めて全員が行うことです。社員だけがやればいいという考えは捨ててください。その理由として私は次のような例を挙げます。

物凄く美味しいラーメン屋があるとします。一つ欠点なのは、ラーメン屋の親父の機嫌が悪いとめっちゃめっちゃスープがまずくなります。そしてお客に対しても、厳しい態度を取ります。

日によって、どちらになるのかお客には分かりません。皆さんは、こういう店に行きたいと思うでしょうか？人に紹介したいと思うでしょうか？

中には、物珍しさから行きたいと思うかもしれませんが、平均的な人間なら避けたいところです。顧客対応の質が人によって変わるのも同じです。ひとりの人の態度が、その会社の顧客対応の悪さになってしまうのです。

ユーチューブチャンネル
『ランチエスターみえTV』にて
解説を配信します



<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

お客様の言葉を、そのまま実行するな！

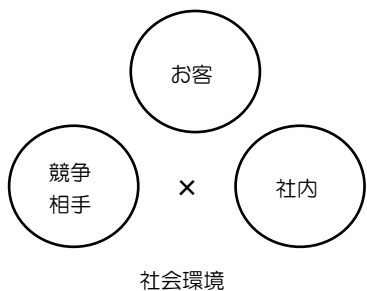
もう一つ例を挙げたいと思います。これはカリーハウス・ココ吉番の宗次徳二氏から聞いたお話です。「ココ吉番に行くとお客様アンケートがあります。アンケートの送る先は、店ではなく本部です。直接クリームなどを吸い上げるためにやっていたようです。ある店へのアンケートに、「ビールのコップが冷えていない」というクレームがありました。皆さんならどうしますか？」

普通なら、その店の店長にこんなクリームがあったから、コップを冷やすように指示すると思います。しかし宗次さんはそうじゃありませんでした。まず全店舗を調べました。そうすると店に依ってはビールのコップを冷やすスペースが確保できないところがあったことが解りました。大きな冷蔵庫を置くことができなかったのです。そこで全店舗にビールのコップを冷やささないように指示したので、ある店ですべて冷えていない、違う店では冷えていないとなるとお客様に不愉快な思いをさせないことが理由だとします。

この事例から私たちは学ばねばきもがいくつもありです。一つは、顧客対応は均質でなければ、一方で不満足を起こすという点です。もう一つは、お客様は店の今後の期待を裏切られたときの不満足になるようにします。

そのアンケートを寄せたお客さんは、ある店舗でビールのコップが冷えていることに満足を得ました。そしてそのお客さんにとっては、ココ吉番へ行くこと冷えたコップでビールが飲めることが基準になったのです。したがって冷えていないコップは不満足となったのです。われわれは戦略を学んでいます。学ぶだけで終わってはいけません。経営を考えるとときに必要なのは、お客様、競争相手、自社、社会環境の真ん中で考えることです。この事例では競争相手が入っていません。もし競争相手と比較して対応の必要があれば、対応する必要があります。この場合は、ビールのコップが冷えていないことで競争相手にお客が流れてしまうということとです。大半の人がココ吉番にビールを飲みたいと思っていく訳ではありません。競争相手が食事処であれば、冷蔵庫を準備する必要はないと思います。ビールを出さないというのもよい対策かもしれません。

一番問題なのは、調べもせず店長を呼びつけてできる範囲でなんとかしろーとしかりつけることです。しかし多くの人がこうしてしまいます。気をつけたいものです。



活動対象となるお客を鮮明にする

顧客維持戦略の目的は、お客の評判で1位になることです。とは言え、すべての人から支持を受けることは不可能です。そこで必要になるのが、顧客の対象を決めることです。私が以前お伺いしていた旅行会社は老人会を中心としていました。高齢者を相手にすると動きが、ゆっくりになります。あれこれとたくさんのところを歩き回るのも大変です。トイシ休憩の長さなど若い人と同じ対応ですとクレームにもなりかねません。われわれの顧客は誰かをはっきりすればするほどお客対応のレベルを上げることができます。

しかし多くの会社は、前述した倒産社長のように売れる相手はすべてお客だと考えて活動しているといつまで経ってもお客対応の質は高くなりません。結果としてお客からの評判をよくすることはできないのです。お客活動においてお客は誰かを決めておかなければならない理由がもう一つあります。

それは、お客対応は現場の意思決定によって行われるということなのです。例えば、お客を高齢者したとしても一人ひとりのお客は違います。大枠はゆっくりに対応するとしても、その場面によって判断が必要になります。この時のために、現場は訓練が必要になります。客層を決めていなければ、



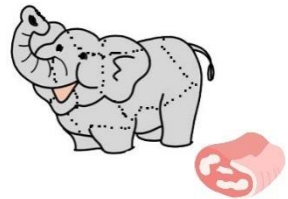
現場の人間が何を訓練してよいのか知ることはできません。企業を相手にする場合でも同様です。大企業なのか、中小企業なのか、工場なのか、小売業なのかによって、決定権者の動き方や考えなどが似通っているはず。

決断力のない人は、基本ルールに戻れ！

お客を決めるとは、別のお客を捨てることに他なりません。しかし凡人は、これができません。迷う原因はいろいろあると思いますが、原因の一つは基本ルールを解っていないことです。ルールが解っていないために堂々巡りになって結局意思決定ができないのです。そのルールとは、科学的問題解決法です。科学的というのは、分けて考えるということ。陶山訥庵も同じ方法をとっています。アメリカにエリファントルールというものがあります。これも同じ方法です。陶山戦略の一番目は、『自分より強い相手は、分断することでした。自分より強い相手とは、攻略できさうにない相手です。つまり自分にとって曖昧なものです。曖昧で目に見えないものは理解できないものは怖いものです。怖いままではいられませんので、心の内面を処理する必要があります。そのため勇気がくじかれています凡人は、意思決定を先送りしてしまうのです。これを解決するのが、基本ルールです。』

勇気が持てないときほど、ルールに従え！

エレファントルールを例にとり説明します。エレファントルールとは、像を食べるルールです。人は像を丸のみすることはできません。ではどうやって食べるか。答えは簡単です。小さく分けて食べればよいわけです。このルールを、客層を決めるときに応用します。今あるお客さんを、細かく分けます。企業が、個人か、企業の場合は規模、従業員数、地域、商品、用途、サイズなど世の中を見渡せば細分化する要因は沢山あります。その中で、自分がお客像を描けるものを一つ選び出します。そして実際に、お客のところへ行って調べるのです。これは決して正しい客層とは限りません。しかし、一歩前に踏み出せることだけは間違えありません。私はこのルールに戻るといって、今まで何度と訪れた苦しい時期を乗り越えることができました。独立当初のお金なし、お客なし、商品なしの状況でも、経営の本質を思い出して頑張ってきました。経営の本質は、お客作り。こつとしてお客作りに集中することができました。ルールに戻るということができなかつたら、前述した



エレファントルールとは、目標を食べられるだけの大きさに切ることです。

倒産社長のよう売上を追い回して今頃は同じ目にあっていたと思

います。皆さんも、基本ルールに戻って、ルールにしたがって行動することをお勧めします。

スタートは、お客接点の総点検から

顧客対応の1段階目は、お客と「直接接触するところ」を総点検し、「お客に不便をかけているところ」、あるいはお客に「二度手間をかけているところ」を見つけ出して直すことだと、ランチェスター顧客戦略(旧D&Dテキスト)第二章お客に不便をかけないに記載されています。まずお客との接点を考えてみましょう。次のようなことが思い当たります。

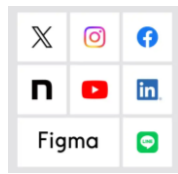
- ①看板②電話番号③ホームページ④SNS⑤メール⑥FAX
- ⑦名刺⑧封筒⑨はがきなど。客先に「出向くこと」があればその人や車、配送トラックなども接点になるでしょう。

最近では、SNSが各社の悩みの種ではないでしょうか。

LINE、SMS、メッセージ、インスタグラム、フェイスブック、ユーチューブ、トークトークなど写真や動画などを写ると以前よりかなりの数の接点が増えています。人数が少ない会社ですべてのものを対応するなどは到底無理です。もしやろうとするならば全てのものが、そのものの対応しかできません。1週間に1度程度のSNSに投稿する程度が関の山です。

SNSも顧客維持か営業対策か目的を明確にする

SNSについては、私自身も明確な答えが出ていません。考える手順は、同じだと思います。何を使うかという手段の前に、明確な目的が必要だと思います。今回の記事は顧客維持対策です。目的を顧客維持対策に絞って考えてみたいと思います。顧客維持対策ですので、既に何らかの形で取引が発生しています。したがって特定のお客さんと



繋がると便利なツールが良さそうです。ユーチューブ、TOKTOK、インスタグラムは不特定多数への広がりはあるかもしれませんが、直接繋がるという意味で私は除外しました。DM（ダイレクトメッセージ）などを利用すれば直接メッセージを交換することもできますので、この時点で除外しがたいツールもあります。次に顧客維持対策で行うのが、ニュースレターのような一斉には配信できる仕組みです。その中から私のつたない知識で選ぶとLINEと公式アカウントを利用するのが良いかと思います。ただし、年齢層や客層によってインスタグラムの方がよいこともあります。あくまでも対象とする客層になじみのあるルールを選び、優先されます。営業戦略のときの媒体（メディア）選びと捉えるか解りやすいのではないかと思います。新聞を読まない世代

に、新聞広告をしても効果が上がりません。

自社のデジタル難民を救え

ここで問題になってくるのが、お客さんがこちらの選んだツールを使っていないときです。私はもちろん使ってもらおうようにすべきたと考えています。かなり前のことですが、旅行業界では自社専用の端末を代理店に設置する競争をしていました。目的は自社のプランを優先的に検索してもらったためです。SNSの使い方もこの点にあると思います。自社に優先的に連絡を貰うことです。それはお客さんにとって便利であることを知ってもらってください。

私がLINEの公式アカウントを登録して、『これ便利!』と思ったのは、地元中華料理屋さんです。この店、夫婦でやっているため、予約の電話を入れても忙しい時間帯は出てもらえません。奥さんが配達をしているときは、ご主人が出ますが、要領を得ないときがあります。人数変更など当日になって解る連絡をどういうタイミングで連絡してよいか解りませんでした。来店した時に、登録を勧められて、仕方なしに行ったのですが、予約の連絡を公式アカウントに予約のLINEを入れたところ、思いのほか早く回答がきました。それ以来、公式アカウントを頻繁に使っています。私にとって、気軽に連絡を取れることにメリットを感じたのです。

もし私はこの利便性を知らずいたら、このお店からは遠ざかっていったと思います。こういったことから、お客さんがSNSツールを使っていなくても、使えるようにしていく努力が必要だと考えています。LINEであれば、使える講習会をしても、使ってもらうようにするべきだと思います。使ってみないと利便性など解りませんので、最初は何らかの特典を付ける必要があるかもしれません。ところが多くの場合、サービスに登録してもらっただけ、その後自分の時間が空いたときに一斉送信するくらいです。これでは誰がやっても成果は上がりません。

一斉配信は、ニュースレターの変わり・・・だが

一斉配信で物を販売しようとするのは、強者の戦略です。嫌がられるだけです。ではどうすればよいのでしょうか。

SNSの場合は、基本的に相手が承認しなければ、コミュニケーションは断たれてしまいます。パーミッションセールスという言葉を知ったことがありますか。『パーミッション』とは、承認するという意味です。相手に承認を求めながら、少しずつ進めていく方法です。一斉配信も同じ方法が有効だと思います。一斉配信に必要な情報をすべて載せるのではなく、興味を引くキャッチコピーだけを載せて詳しい情報は、別のサイト（例えばブログやショートムー



招待

ビーなどに掲載します。忘れてはならないのは、人間関係を切らさないことです。しかしニュースレターとの違いは、ニュースレターは送っても読まなければ、捨てられるだけでほとんど害を及ぼしません。公式アカウントの場合、相手のスマホを使ってしまったために嫌な思いをさせてしまうことがあります。FAXDMに近いものがあります。これを緩和する方法の一つはメールの冒頭で、あえてブロックを促すことです。たとえば『本メッセージは、公式アカウントに登録された方に配信しています。不要な方はメニューからブロックしてください。』私は売ら込む気はありませんと最初から宣言するのです。自己否定するのは、営業技術の初歩です。もう一つは、公式アカウントの便利な使い方を説明することです。私は最初公式アカウントにメッセージを送るとどうなるかが解りませんでした。メッセージのやり取りができるという便利なのかを登録した時に説明して体験してもらおうと良いかもしれませんね。一度考えてみてください。

（SNSの利用方法はライブ配信と一緒に学びましょう）

編集フランチエスター 経営部 三浦 光晴 功
連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
発行日 二〇二三年十一月二五日

									回覧
--	--	--	--	--	--	--	--	--	----