



顧客区分と顧客対応の実践

100年企業創り合同会社

小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

中小企業は、経営資源が限られている。従って、すべての顧客の要望に応えることはできない。経営戦略を取り扱う書籍にも「自社の顧客を明確にして、選別した顧客の要望・期待に応える対応をしなければならない」と記述されている。しかし、経営における知行合一を考えると、「顧客を区分して、顧客対応を実践する」ことは、非常に難しいテーマである。なぜなら、顧客を区分し、選択するということは、「選択から外れた顧客を“自社の顧客としない”」ということだからである。

今回は、「顧客との関係強化」という観点から、「自社の顧客を明確にするとともに、「選択した顧客に対して対応する」ことの重要性について研究する。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 「経営における知行合一」の考え方

(1) 我が社は、なぜ顧客から選ばれているのか

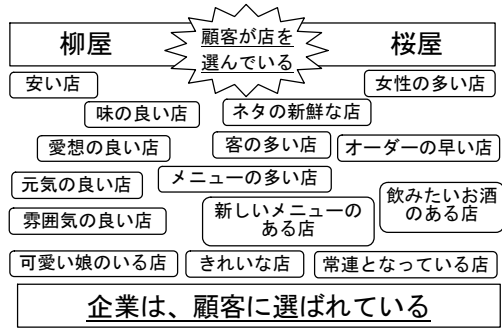
① 企業は顧客から選ばれて成り立っている

顧客は、なぜ我が社に発注してくれるのだろうか。

次のような事例で考えてみよう。焼き鳥屋さんか2軒並んでいる(柳屋さんか桜屋さんかしよう)。読者の皆さんは、お客である。どちらの店にも一度は入ったことがあるので、それぞれの店が“どのような店か”は知っている。皆さんが、今夜飲みに行くとしたら、どのような店の方に入るだろうか。次頁の図は、ある研修で、参加者から出てきた答えである。大切なことは、「どちらの店に入るかどうか、決めているのは誰か」ということ、当然、お客様である。また、立場を変

えて、読者の皆さんが柳屋の店長だとしたら、桜屋さんはライバル店となる。

もうお分かりだと思うが、自分の店あるいはライバル店、どちらの店に入るか(どちらの企業に発注するか)を決めているのは、顧客である。言い換えると、『企業(店)は顧客から選ばれて成り立っている』のである。



② 選ばれたい顧客を決める

一方、右上図にあるように、顧客は様々な理由で企業を選んでいる。経営資源の限られている中小企業では、すべての顧客の選ぶ理由に応えることは不可能であろう。従って、経営者は顧客を区分し、“選ばれたい顧客(以下ターゲット顧客)”を決めるとともに、“我が社の顧客は誰か”を、全社員に浸透させなければならないのである。

(2) 選ばれている理由と選んでいる理由

① 企業と顧客の認識ギャップ

食堂を経営するA氏は、我が社は「味と豊富なメニュー」で、顧客から選ばれていると考えていた。しかし、この食堂の近くに事務所を持つB氏は、昼食の時間が限られているときは、A氏の食堂を利用するが、十分に昼食の時間が取れるときは、車に乗って別の店に行ってしまう。B氏にとって、A氏の食堂は、「近いから利用している」に過ぎなかった。ある時、A氏の食堂から数軒離れたところに、全国チェーンの食堂ができた。その結果、A氏の食堂は、半年後には閉店を余儀なくされ、今は駐車場となっている。

A氏は、「味と豊富なメニュー」で選ばれていると考えていたが、B氏をはじめとする顧客は、「近い」という理由で選んでいたのである。A氏は、顧客との認識のギャップに気付かないまま営業を続けた結果、競合他社がない間は、一定の売上高を確保できたが、競合他社の出現によって、閉店となったのである。