

顧客が知覚する価値

○ 顧客の無視から脱却する

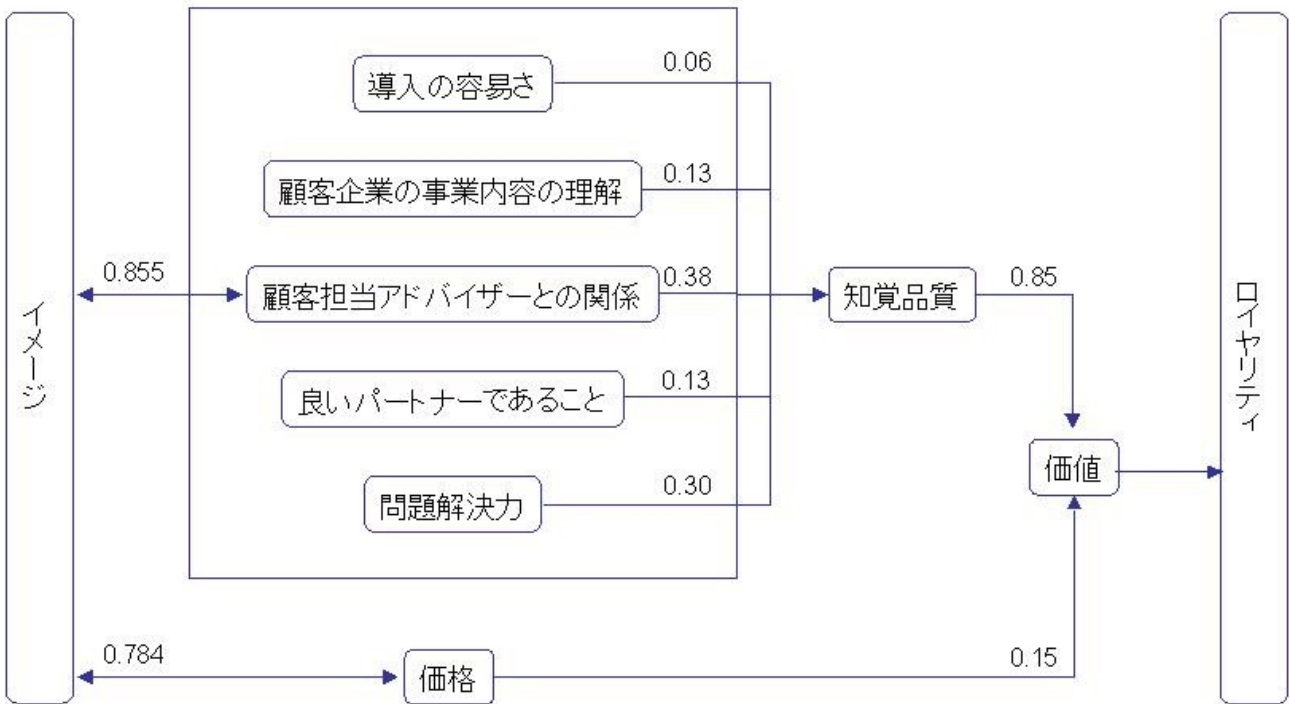
顧客満足度調査では、顧客満足度の上昇とシェアの減少が同時に起こる事も珍しくはありません。「調査上は、リピーターにならない顧客の内、6割以上は満足している」のです。

顧客満足をどうやって獲得するか？を、「リピーターをつかむ経営」（レイデンバッハ&ゴーク&マッカラン）も参考にしながら考えてみましょう。

顧客が買わない理由に上げる「価格の高さ」は、製品が提供する便益と価格が見合わないと言っているのです。根本的な問題は「価格が高い」のではなく、「価値が低い」のです。「価格が高い」のであれば価格を下げれば済みますが、「価値が低い」場合には価格を下げて何も起こりません。理屈では、[価値/価格]が上がりますから、もっと売れるはずですが、何も起こりません。価格は相対的なものですが、価値は絶対的な要素を多分に持っています。「これ以下」では「価値の低いもの」として位置づけられ、低価格でも多くの人々を惹きつけることができません。多くの企業が同時に、見当違いな価格競争に走り、経営を危うくしています。この現状を打開しなければ、企業の存続すら危うくなります。

顧客価値の管理の出発点は、「提供すべき顧客価値」を特定することです。その為には、[市場×製品]を認識することが前提です。市場とは、「特定のニーズを持った顧客群」。顧客が価値をどのように知覚しているかを知り、顧客の視点から見た製品の品質を識別する必要があります。

一般的な顧客価値モデル



大企業向け退職者金融サービスの場合

○ 顧客の価値を捉える

マーケティングの視点では、「顧客の価値」は価値の必須要因(条件)と促進要因に分けられます。必須条件は、重要な価値要因なのですが、分析上は、分散が殆ど無いために価値として認識されません。統計解析モデルが、価値の分析に失敗するのはこの為です。

必須要因を抽出するためには、購買行動を観察することが必要です。最も容易な方法は、ショッピングサイトの買い物籠の分析です。日本では、これを分析する能力のあるマーケッターが殆ど居ないせいか、行動ストリーム(ログ)を蓄積する買い物籠をあまり見掛けません。ですが、製品情報を閲覧した、買い物籠に入れた、詳細情報を参照した、買い物籠から出した、という購買行動の記録は、「お客様の知らない」「お客様の本当の価値認識」を教えてください。しかも、店頭での購買行動は解釈が難しく、少なくとも日本には「出来ます」と明言している会社はありますが、「出来る」会社は存在しないのが実情です。お客様の価値認知を把握する科学がありながらそれを利用しない。残念ながら、それが日本の現状です。

買い物籠行動の分析には、当該サイトの買物に慣れたお客様の行動記録のみを対象とします。何回も買物したお客様は、不安なく、気軽に、買物籠に候補の製品を投げ入れます。そして、「買い物籠を見る」タイミングで、製品を見比べ、更に詳細な情報を参照して「どれにするか」を決めるのです。実店舗よりも、合理性の高い買物が可能です。ですから、WEBショップは、お客様が認知する便益を、お客様が意識している以上の深さと幅で示しています。

《買い物籠行動の分析基準》

買い物籠に入れられた同じカテゴリーの製品について、以下の基準で必須条件と促進要因を識別します。

・必須条件

- 買い物籠に入れられる比率が高い順に並べ、変局点以下の製品を識別する
- 買い物籠に入れられる製品と、入れられない製品を「分ける」特性を特定する
- 買い物籠にも入れて貰えない製品を特徴付ける特性を必須条件と認識する
- 必須条件を満たしていない製品を購入したお客様の特性を確認する
(特異セグメントであることを確認する)

・促進要因

- 一人一人のお客様について、買い物籠に入れられた全ての製品を識別する
- 買い物籠に入れられ製品の中で、買われた物と出された物を区分する
- 買われた物に「有り」、出された物に「無い」特性を特定する
- 当該のお客様にとっての、購買を促進した要因(複数)を識別する
- 促進要因別にお客様を統(まとめ)て、市場セグメントを認識する
(このクラスタリングは、[客-物]の対応関係を同時に把握する)

お客様の価値と同様の理由で、市場構造を決定する要因も、顧客アンケート調査などのお客様の意識の分析からは抽出することは不可能です。お客様の価値と同様に、お客様にとって必須の条件の共分散は殆ど検出されないからです。この分野でも、購買行動を、(人間の観察を介さずに)直接記録したデータの分析が必要です。勿論、行動観察の洞察は、データ分析に有効な見通しを与えてくれます。主観による解釈も、データを説明するものである限りにおいて、有効なものとは看做せるからです。

顧客価値も市場構造も認識できない、特に市場を基礎づけている要因が理解できないのですから、的外れになるのも当然です。顧客視点ではなく競合視点の差別化は、基本の価値と無関係な、ゴテゴテした無駄な機能を付け加えます。コストが高くて、売れない製品になるのは当然です。そして、韓国の最先端の技術に基づく製品開発と、最新の技術に基づくマーケティングに、完膚なきまで打ちのめされるのです。

世界標準のマーケティングでは、[客-物]で情報の流れをまとめ、顧客に投入する費用と得られる収入を予測します。これにより、予算作成が正確になります。アメリカなどは、とても現実感がありますが、日本では、それが何を意味するかを理解するマーケッターは少ないようです。

○ 行動計画を作成し、必要な予算を立てる

プランニング・フォーム

- 製品×市場:
- 作成期日:

- 目標:
- 戦略:

- 戦略のマーケティング・ミックス目標への展開
 - 製品:
 - 価格:
 - 物流:
 - 販促:

- マーケティング・ミックス目標に展開するにあたっての仮定
 - 顧客の平均買替周期は4年
 - 価格は現状のまま安定している

予算・市場予測

製品×市場:

日付:

費用	前年度	今年度				年度1	年度2	年度3	年度4	年度5
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期					
販売費用										
サービス費用										
マーケティング費用										
その他の直接費用										
総費用										
計画収益										

主要な道標の具体的な期限を設定できない場合は、計画を見直します。道標が無い計画は、失敗に終わります。計画の進行を判断するタイミングが無いからです。行動計画のズレに気付かず、目標が達成されないまま終わってしまうからです。

《マーケティング計画のルール》

- 事業部門毎に [客-物] マトリクスを作成する
- 立案に必要な、顧客ニーズと購買行動の情報を収集する
- プランニング・チームを選定する
 - トップ・ダウンのマーケティング計画が成功することは希だ
- プランニング・チームのメンバー全員にプランニング・プロセスを理解させる
- マーケティング計画の作成、検討、修正に期限を決める
- 経営陣は、マーケティング計画の正式な検討プロセスを確立する

- ・管理職の月次会議で、マーケティング計画のパフォーマンス評価を行なう
成果を評価する達成指標が設定されていなければならない

比較して合理で買物をするお客様は、企業がどのような価値を提供したところで繋ぎとめておくことはできません。劣った価値の製品を購入するお客様に、その製品の銘柄に対するロイヤルティはありません。そして、上記のお客様は多くはありません。殆どのお客様は、(自分ではそれと意識しなくても)銘柄と「エモーショナル・タイズ(感情の絆)」を結ぶのです。

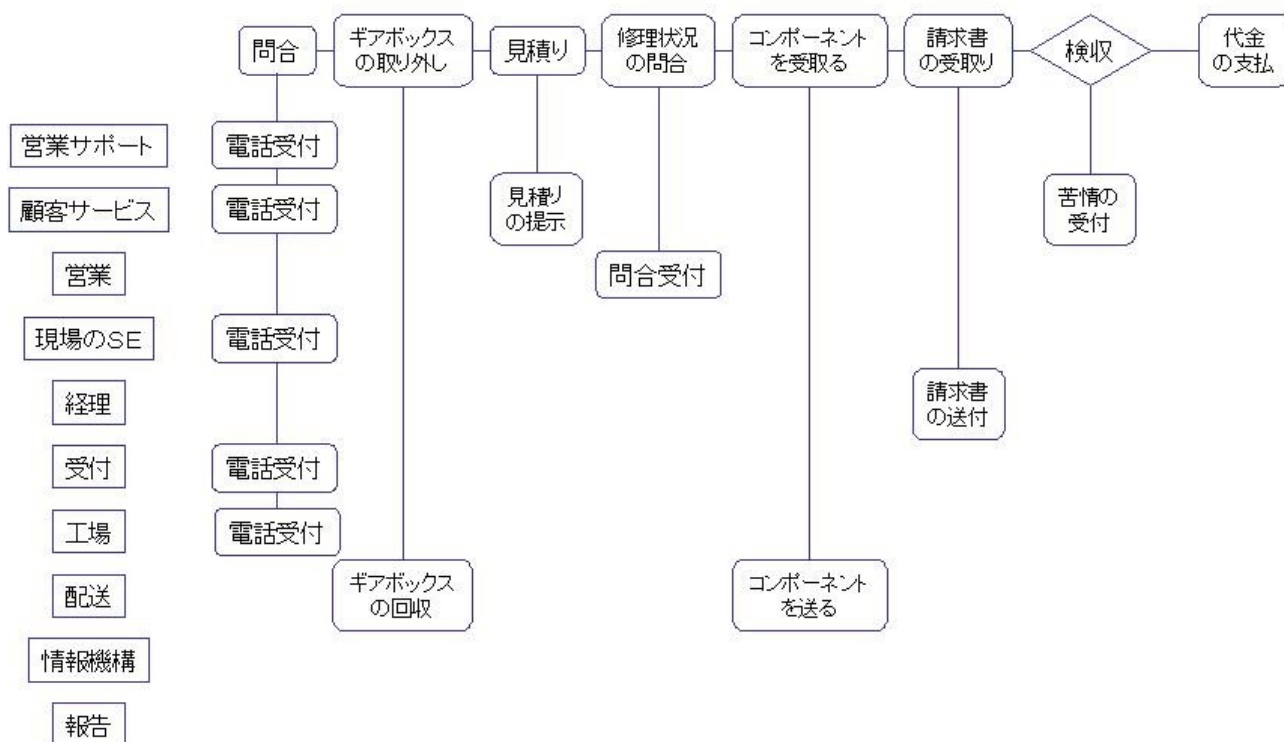
計画の出発点は、価値経路分析です。顧客価値分析から特定された重点業務プロセスについて、価値の向上に結びつくプロセスの改善と、収益を改善する費用削減を明らかにすることが目的です。その為には、一つの価値経路を構成するプロセス、コミュニケーション、行動の全てを評価しなければなりません。「システムの部分を別々に考えるなら、システム全体を機能させることはできない」(ラッセル・アコフ)からです。

《価値経路分析の手順》

- ・価値経路において重要なプロセスは何か把握する
- ・各プロセスで、実際に価値提供の妨げとなっている活動は何か把握する
- ・自社の現在の価値提案に対して、その阻害要因がどれくらい影響しているかを評価する
- ・プロセス改善の優先順位を決める
- ・自社の想定価値提案の達成に向けて、これらの改善が効果をあげているかモニターする

まず最初に、価値経路全体のプロセス、活動、情報の流れをプロセス・マップに描きます。プロセスを描く時に注意しなければならないのは、1) プロセスの工程の理解が不十分なまま一般化しないこと、2) 実際に行なわれているプロセスというより、そのようにやっている筈というプロセスを描かないこと、です。物事が実際にどのようになされているかを捉える為には、マップの作成に現場の従業員が参画しなければなりません。このように描かれたマップは、お客様にとって重要なベネフィットを高め、不要な費用を取り除く道標(みちしるべ)となります。

価値経路分析 トラクター:ギアボックスの修理



【価値促進要因×業務プロセス】のマトリクスは、自社の価値創造と提供プロセスをお客様の価値定義に合わせるものです。

価値促進要因×業務プロセス

価値促進要因×プロセス

	営業	発注	クレジット・融資	製造	研究開発	製品トレーニング	配送	配送前検査	配達とトレーニング	請求書発行	配達後のフォローアップ
保守性	高	低	低			高	低	高	中	低	高
ディーラーの対応の良さ	高	中	高			中	低	中	中	低	高
ラッピングの性能	低	低	低			中	低	高	低	低	中
費用	中	低	低			高	中	中	低	低	中
影響度の評価	11.7	6.78	6.16			15.6	9.4	11.8	6.56	5.4	11.7

価値促進要因と費用に対する各プロセスのインパクトを評価し、価値提供と費用に大きな影響を与えているプロセスに集中します。そして、お客様の便益に寄与しない業務活動を取り除くのです。

価値経路の改善機会

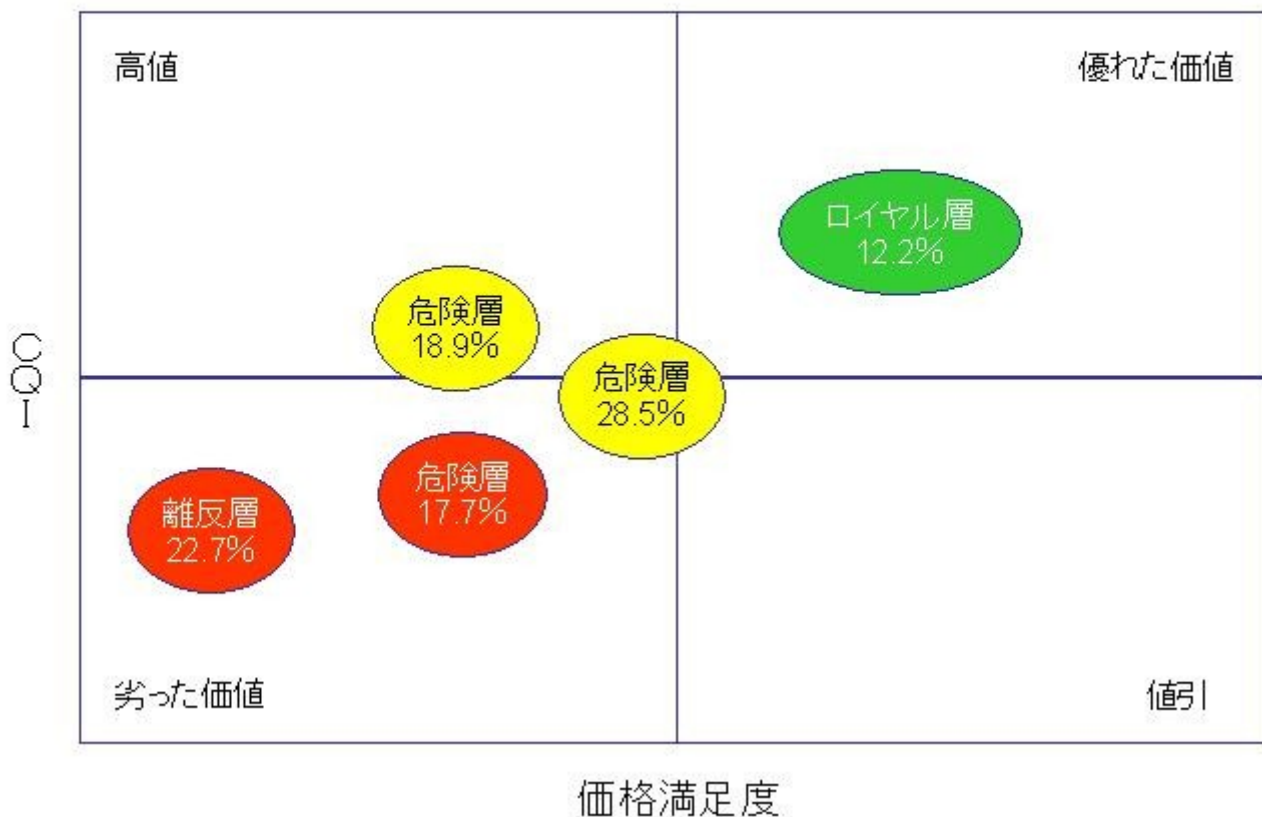
価値経路の改善機会

製品: ギアボックス	工程: 部品の供給
市場: 採鉱業	担当チーム:
価値経路: ギアボックスの修理	日付:

問題	促進要因の影響度	費用への影響度	機会	目的
間違った修理工場に配送した部品	修理1件につき遅れた時間: 最高6時間 月平均24回の修理への影響	人件費: 年間17万5千ドル 仕入直しの費用: 2万8千ドル		
コンポーネントが解体、検査されるまで注文されなかった部品	修理1件につき遅れた時間: 4~18時間 平均修理遅延時間: 7時間 月平均48件の修理への影響	無駄になった修理の時間費用: 年間3万3千ドル 部品取りだし時間費用: 年間3万2千ドル		

上表は、価値経路全体について把握した問題と、顧客価値分析で把握した価値促進要因とを系統立てて結び付けるフォーマットです。費用と便益に対する影響の大きさが示してあり、これにより価値に基づく改善機会の優先順位を決めることができます。そして、お客様が知覚した価値に着目したプロセス改善の任務に、最前線の従業員を就けると同時に、彼らに権限を移譲します。

顧客価値 銘柄マップ



最後に、日本の某インターネット・プロバイダーの顧客価値マップ(顧客維持マップ)をご紹介します。2003年に描かれた、この地図のその後は、皆さんのご存知の通りです。