

One to Oneマーケティングは アジルな経営

ダイレクト・マーケティングに見る リアルタイム経営

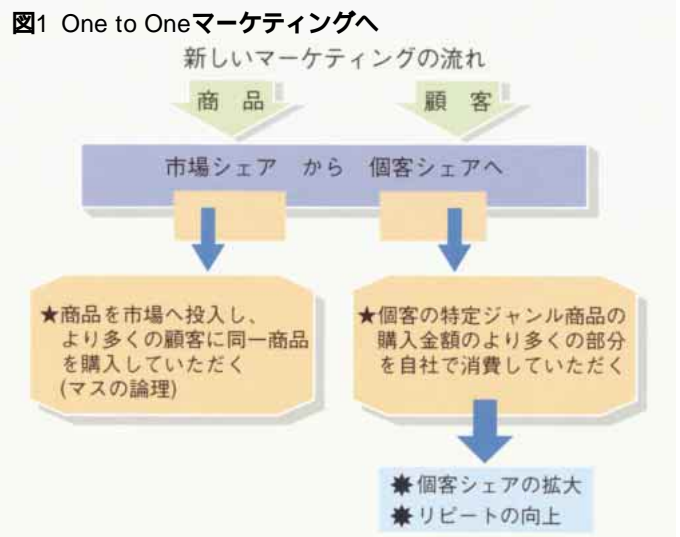
日本ユニシス株式会社
I&Cシステム営業第二本部 ダイレクトマーケティング部
ダイレクトマーケティング・コンサルティング 担当部長
大倉 伸夫



One to Oneマーケティングへのシフト

頂上まで上り詰めた我が国の経済は、今までどおりの右肩上がりの売上や利益の享受はあり得ないといわれている。顧客は、ただ物として提示された商品を安易に購入しようとはしない。そのような意味でマスマーケティングの一角が崩れ始めている。

少なくとも次の世紀の前半の消費の牽引は現在50代のいわゆる団塊の世代であり、いわば繁栄の時代を額に汗して構築してきた人々である。経済的余裕度は極めて高く120兆円の年金を含む資産を保有するといわれる。しかしこの世代の興味はもっぱら自らの心の問題であったり、健康や趣味の世界だといわれる。個性の欠落したただの物や差別化の十分利かない商品やチャネルを拒否する。



このような人々の商品選択の目は単に商品ばかりでなく企業のブランドまで厳しい点検をする。従来のように「商品購入以前に商品選別が半ば終了している」ことを狙ったブランド効果は今後効果を持たない。明らかに価値を共有できる企業との協業による商品購入になる。したがってメーカー側も明らかな訴えかけを行わなければならない。

これからの商品購入の視点は、必需や利便性ではなく、自己実現のための選択性やその人個人に向けたカスタマイズの質に移ってくる。

店舗運営では売上を構成する要素として、商品、顧客、店舗を組み合わせることにより考える。ダイレクト・マーケティングでいえば、個客、商品、媒体である。このような時代は商品を市場に投入して売上を作ることよりも、むしろ個客に目を向けた戦略を考えるべきだろう。

(図1参照)

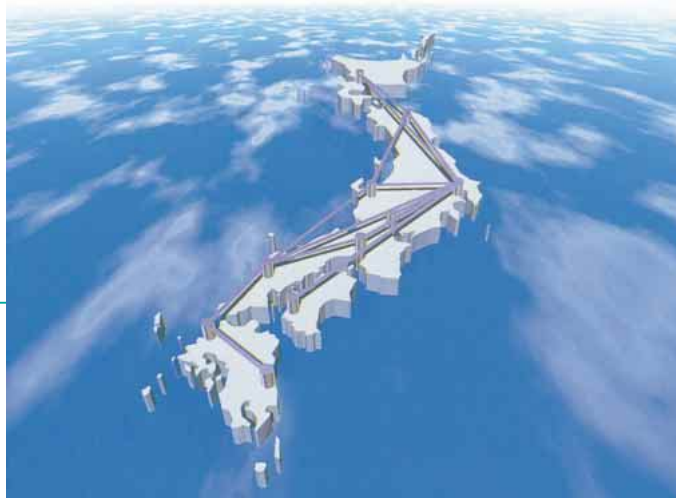
「個客との対話」がこれからの企業の基本

One to Oneマーケティングの基本は「個客と対話することにより相互に学習し、協業または協働関係を構築すること」である。したがって個客との徹底的な双方向性を持った対話が基本となる。

対話とは単なる個客と企業の「話し合い」ではなく、一定の目的や方向性を持った「ビジョンとスコープの交換」である。そしてその中心には必ず企業側からの提案と個客が受けるべき価値が設定されていなければならない。

例えば、基礎化粧品を製造し販売しているOne to Oneマーケティング企業であれば、その対話の中心は「その個客の基礎化粧品に関わる対話であり、企業からはその個客の基礎化粧品に関する個別な情報の提供と、個客側からは自分自身の肌質に関する個別の情報の提供」が行われ、双方がある時点で「基礎化粧品を通じた文化」という価値を共有することになる。

しかし、現時点で対話をベースにした個客運営をして



いる企業は多くはない。その萌芽をダイレクト・マーケティングに見るだけである。

かつてダイレクト・マーケティングでは「個客の顔」が見えなかった。その「顔」を見るために、いくつかの工夫を凝らした。例えば、データベースを分析することによって個客を明らかにしたり、テレ・マーケティングを使用することによって直接個客と販売接点を持ったりした。そのような意味で、よりOne to Oneマーケティングに近い業態といえよう。

それではダイレクト・マーケティングの企業にその片鱗を見てみよう。

ダイレクト・マーケターの“リアルタイム”

ダイレクト・マーケターは一般的に、不完全ながら個客に直接話しかけることによって、その個客のデータを把握・蓄積してデータベースを構築し、そのデータを解析・分析することによって個客の今を認識し、新しいビジネスモデルの仮説を立てる。そしてそのモデルを業務化し、再び個客に問いかけることによって検証するというサイクルを回している。

最終個客に対するリアルタイムな対応変化

個客と個客に対応する個客マネージャの会話は直接的である。紙に書いたり、データとして纏められたりした間接情報ではなく、個客本来の、生の個客の声が訴えかけてくる。まさに今、個客が企業に期待していること、期待していないこと、してほしいこと、不快に思っている事柄が、何らの虚飾もなく伝わってくる。無論嬉しい

内容ばかりではない実に不快な話もある。しかし、それは個客が企業側に伝えたいメッセージなのである。

個客は対話を通して、対話の拒否、対話時間の指定、場所の指定、商品の使用法の疑問、個客の個性と商品の特性に関する疑問、商品の不適合性など、さまざまな個客自身の変化をマーケター側に伝えてくる。

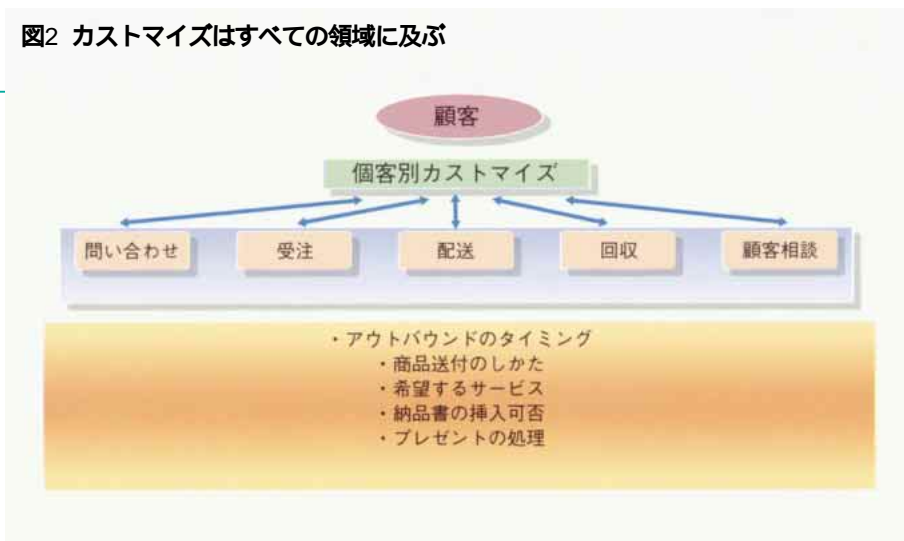
マーケターは、その1つひとつがリレーションのチャンスであると考え。そして、すぐ対応する。個客の今望んでいることを1つひとつリアルに解消するように努める。

このように個客の要望を真摯に聞き、その内容に沿って個客別に対応することをカスタマイズという。そしてそのプロセスは事実の記録として残される。

カスタマイズはすべての領域に及ぶ

このような個客対応は単に商品やサービスの領域ではなく、すべての事業領域に及ぶ。一般的に流通業は受注、引き当て、ピックアップ、パッキング、配送、請求、入金、クレーム、返品・返金などの業務プロセスがあり、これらが独立して機能している。個客相談や受注のセクションだけが個客と直接接している。One to Oneマーケティング企業においては各セクションが直接個客に接しており、それぞれのセクションで独自に個客接触を図っている。ダイレクト・マーケティングでは個客からもこちらが見えていないために、あたかも複数の企業が個客対応しているかのように見えることがある。そこですべてのセクションが1人の個客に対してはすべて同一の対応が可能のようにデータベースを統一している。同じ情報を見ることによって返品のセクションも督促のセクションも同一の対応をする。あたかも対応する人が変わる

図2 カスタマイズはすべての領域に及ぶ



っても、たった1人の個客マネージャーが対応しているように。

個客との対話によって取得した業務改善の要請も特定のセクションでのみ改善されるのではなく、関連するセクションすべてに通達され直ちに業務内容を変える。そしてその個客特例のことではなく、すべての個客の要求として、または個客サービスの選択肢として日常化される。(図2)

TQCではあくまでも「後工程がお客様」であった。One to Oneマーケティングにおいて後工程は絶えず「個客」であり、しかもすべてのセクションが個客の方向を見ている。個客こそがリアルタイムな変化の基準である。

商品は絶えず変化する

One to Oneマーケティングにおいては商品すら絶えず変化する。

ただし、この場合の商品とは極めて広義である。いわゆる商品というものが物理的なプロダクトあるいはサービスの商品とすれば、ここでいう商品とはそれを含み、なおかつそれに付随するすべての状況をも指す。例えば製品の包装、取り扱い説明書、配送の方法、部品・消耗品の供給、個客相談、廃棄物の処理に至るまですべてを指す。それらのすべての分野において個客からの指摘を受ける。

昨今は個客によって梱包資材が地球環境に適しているか否かの厳しいチェックが行われている。プロダクトが他の商品には無い特性を持ち、特に優れたものであっても、1つの緩衝材が廃棄や燃焼によってダイオキシンを発生しやすいものであれば、それだけで個客は拒否反応を示す。直ちに厳しいクレームが寄せられる。

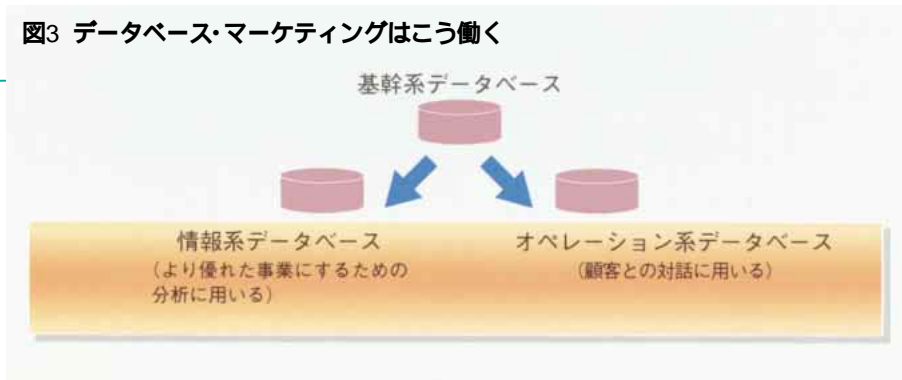
これらの商品は絶えず個客を見ていなければならない。その個客の欲する商品として姿を変えなければならない。個客の要求するとおり、その商品の一部または全部を再構築しなければならない。

マーケターはその要求に答えられる商品部品を用意する必要がある。商品設計は今まで企業が行ってきたが、今後は個客自身が参加、または独自に行いメンテナンスまで拡大していく。

対話によってしかブランドを構築できない

個客の商品選択が厳しくなればなるほどブランドの持っている意味が変わってくる。「商品購入の事前審査」という意味のブランドから「企業としての存在理由」の発信に個客は耳を傾けるようになる。それは今まで広告という企業側にとって操作しやすい媒体による一方的に注入された知識によって醸成された潜在意識を否定するものである。従来のマスコミュニケーションとは異なり、他から見えない、個客と企業との静かなコミュニケーション

図3 データベース・マーケティングはこう動く



ンである。本当に大切なものは何なのか、そしてそれを供給しているのは誰なのかを問うているからである。企業は明確に自分たちのポジションを説明しなければならない。商品やサービスに関しても、自然環境に対しても、また人に対してもその企業がいかなる「存在」であるかを。

このような発信は対話によってしかあり得ない。リアル企業は個客と直接対話の中で、より自分たちのポジションを明確にすることによってしかブランドを構築することができない。

パソコンを保有している消費者はネットの中で自由に商品探索を行う。そしてリアルタイムにいくつかの、より自分に適したような商品を見出す。そこで企業と対話を開始する。企業に問いかけ、回答が理解の外であれば反論する。このとき明確な対応ができなければ個客の保有している商品購入先リストからその企業は外される。そこでは、クレーム自体が自社にとって変化をもたらすきっかけであると同時に、その個客に対するブランド説明の始まりと理解する。

リアルタイム企業の特性

このようなリアルタイムに変化する企業はいくつかの特性を持っている。

すでにマスマーケティングを経験してきた企業がOne

to Oneマーケティングを指向する以上、マスマーケティング以前の技法をそのまま採るわけにはいかない。個々の個客に対応しながら、なおかつマスのサイズの仕事をするためには情報技術が最も良いサポート力になる。しかも急速に進化を続けるコンピュータとネットワークがこの企業のあり方を変える。

データベース・マーケティングはこう動く

前述のとおり、個客との対話を通じてその個客とのリレーションを高め、その結果、個客に関する多くの情報を収集することができる。個客属性、個客購入履歴、会話履歴、発信歴などである。これらのデータは基幹系のあらゆる業務を通じて採取され個客情報として情報システム内に蓄積される。

個客情報の使用法は2つある。 (図3)

まずこの個客情報を用いて個客と対話するために用いる。インバウンドで入ってきた個客の電話番号は自動的に個客データベースを検索し、すでに登録されている個客の情報を、一目見て分かるように編集して個客マネージャに示す。個客マネージャはその内容を見ながら個客と対話する。個客と接する人々にとって、その「個客を知っていること」はどんなツールよりも有益である。実に今まで、どこの誰かも分からない透明人間に対応していたのである。

もう1つはいわゆるデータベース・マーケティングであり、毎日の事業活動をより有効にするための活動であ



る。個客といえども闇雲に対話するのではない。その個客と最も良いタイミングで会話をする必要がある。例えば化粧品の販売とケアの指導をテレマーケティングで行うとすれば、当然のことながら使用している化粧品が使い終わった時期であり、またその結果が出たときである。それではその個客が誰であるかを知らねばならない。そのためには自社の個客データベースを分析してコールのタイミングを知るのである。

インターネットは最良の対話のツール

情報技術は今まで絶えず企業の後方で合理化や効率化のみをサポートしてきた。フルフィルメントを運用したりジャストイン・タイムを支援してきた。その情報技術が前に出てきた、ネットワークとデータベースによるコミュニケーションを基礎技術として。

インターネットは情報技術がビジネスのフロントエンドとして躍り出た初めての機能である。リアルタイムに個客とマーケターを結びつけることによって、今まで個客と企業の間にあった時間と空間を取り除いた。そして直接的に売上に貢献し利益に資するようになったのである。

今やインターネットにホームページを開設しただけでは個客との対話にならないのは周知の事実である。それは、ただ自分たちの影を投影させているだけだからである。優れたインターネットのオペレータはやはり個客との対話を強く意識している。そのためにいくつかの工夫が凝らされる。まず個客参加である。自社の販売する商品に対するさまざまな提案、あるいはその企業の商品を使用している画像の掲載、コンテストへの参加など、イ

ンターネットで催す各種のイベントに積極的に個客を参加させ、それを広く伝える。次は、個客からのメールを積極的に掲載する。「賛美の言葉」もあれば強烈なクレームもある。それに対する回答も含めて対話歴としてWeb上で表現することによって個客はますますそのサイトに対する信頼を増してゆく。この信頼はサイバー口コミとして瞬く間にネット上を駆け巡り新たな個客を獲得する。

同報メールは特定の指向を持った個客を情報によって組織化することに長けている。最後に個別の問いかけに対しては電子メールを使って対話を行う。

つまりインターネットに特性であるリアルタイム、コミュニケーション、ネットワークを利用してあらゆる個客対話を実現しようとする。

マーケティングはバリュー・チェーンのコーディネーション

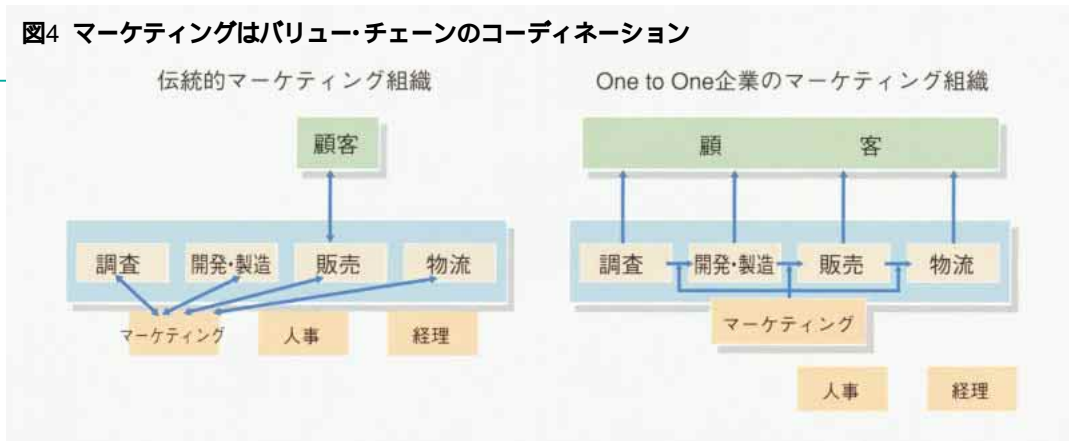
従来のマーケティング部門は、企業の中のほかの組織と同列に位置づけられた存在であった。与えられた業務は市場の分析、商品化計画、商品開発勧告、市場投入、広告、評価といったものであった。独立部門ゆえに他のセクションとのリレーションも悪く、場合によっては利害の対立する関係でさえあった。

リアルタイム企業におけるマーケティングの位置づけは、まったく異なる。 (図4)

マーケティング部門は企業内のあらゆる部門、組織と密接な関係を維持しながら全体をコーディネーションし、組織化し、機能化し、活性化する役割を担う。

そして最も重要な役割が企業内の各組織と個客を直接結び付ける役割を果たすことである。マーケティング担

図4 マーケティングはバリュー・チェーンのコーディネーション



当者はバックヤードのデスクにはいない。絶えずフロントである現場にいて、その現場から個客を観察する。そして直接個客と対話したりデータベースを利用して仮説、検証を繰り返し、より個客との対話が可能な組織と業務のあり方に課題を集中する。そして絶えず提言し、組織し、テストし、評価を繰り返す。そうすることによって、1つひとつ個客から投げかけられた課題について解決していく仕組みを構築していく。個客から問われた商品やサービスの変更やその原価の計算も彼らの仕事の範囲である。

この個客との対応のリアルタイムなフィードバックが絶えず企業を変化させる。One to Oneマーケティングではマーケティング部門はいつもフロントにいる。

リアルを実現するアウトソーシング

ダイレクト・マーケティングというのは基本的にはシステム産業である。自社のコアコンピタンスは商品政策、媒体企画、個客管理であり、それ以外の業務、つまり受注、物流、代金回収、情報システムなどは自分で実施しなくてもよい業務である。いかに自社のコアコンピタンスとアウトソースを組み合わせるかが1つの技術といえよう。

ことに情報システムはコアコンピタンスと叫ぶまでも最も重要な機能である。なぜならマスへの対応をリアルに実現するためには必ず絶えず情報システムの改廃が伴うからである。しかも個客の要請を受けて、絶えず

早急に対応する必要がある。情報システムができていないために個客要求に対応できないようではリアルとは言い難い。

そこでダイレクト・マーケティングの情報システムのアウトソーシングにおいては開発の体制を二分する。つまり小さい変更は自社内で行う。小さい変更とは日常茶飯事発生するメンテナンスである。そして大きな改変はアウトソーシングする。例えばCTI導入のような、かなり現場部門の業務変更と多量のシステム開発に工数の発生しそうな業務、これについては比較的实力のあるアウトソーサーに委ねる。そしてその成果物だけを引き受ける。このような必要なタイミングで技術要素の利用とアウトソーシングを活用することで変化の早い個客の要望に対応し、また、日常のメンテナンスと開発を両立させる。マシンのオペレーションについては当然信頼関係を構築しているアウトソーサーとの協業である。

アジルはフラットな組織を求め、作り出す

現場で発生している状況は現場だけでしか理解できない。データベース・マーケティングは現場で発生した内容を、より客観的に整理して示すことはできるが、たった今、目の前で変化を求めている生の個客の対話は示すことはしない。今大切なのは個客が何を感じ何を訴えているかを、それに関わる全員が同時に把握し共有することである。そのためにはあらゆる組織や機能が1カ所に集約している方が伝わりやすい。管理者だけが別の部屋

に閉じこもっているのは今ここで起こっている、この事象を知ることすらできない。

そこでアジルなオペレーションをするためには基本的に「すべての事実がすべて見渡せる範囲」で行われる機構やオフィスを要求する。むろん、企業によっては生産現場もあり研究セクションもあろう。それらすべてが「見渡せる範囲」にある必要は必ずしもないが、個客と接点を持っているところはその組織単位で同一基盤に立っていることが望ましい。当然のことながら組織はフラットでなければ個客の声は届かない。

ダイレクト・マーケティングは、今One to Oneマーケティングに姿を変えようとしている。それはダイレクト・マーケティングが内在しているマスマーケティングを否定し、本来の個に対応する力を増すためである。個客と直接対話し、その内容を蓄積・分析し、新しいビジネスルールを発見し、リアルに毎日の業務へ反映させることを、One to Oneマーケティングは今まさに開始したばかりである。

