

## 中小企業にもできる事業の強みを生む思考法

事業戦略の立案手法は、数多輩出され、多くの企業で取り組まれています。しかし、これらの手法の多くは大手企業で生み出され、実践されてきたものばかりで、残念ながら、さまざまな経営資源の制約のある中小企業では、上手く活かされていません。

ここでは、中小企業でもできる、今ある事業の本質的な強みを把握し、それを事業力の強化に活かす思考法を紹介します。それは既存の顧客、すなわちリピートして購買してくれる顧客を、徹底して大切に扱うという、当たり前のことを行うことです。しかし、当たり前でありながら実践できていない企業が多いことから、本質的な事業の強みを見出せず、せっかくの事業機会を失っていることも事実です。

ここでは、一般のコンシューマー向けの商品やサービスを取り扱っている企業を例に、重要な顧客を大切に扱い、事業機会を拡大するための考え方を紹介します。

### 1. 既存顧客から商品やサービスの真の強みを見出す

企業が既存の幾度も購買を繰り返してくれる顧客よりも、新規顧客の獲得に血眼になることが、あまりにも多く行われています。同じものを既存顧客から買って頂くためのコストと、新規顧客を見出して買って頂くための販売単価当たりのコストは、1桁数字が異なるほどの違いが生じます。新規顧客獲得のキャンペーンを展開するのであれば、そのコストと手間を既存顧客へのアフターケアや、来店勧誘のためのセールスレターの作成に掛けた方が、はるかにコストは安くつきましますし確実性が高いのが現実です。

既存顧客、いわゆるお馴染み様だけでは商売ができないから、新規顧客を獲得しなくてはというも順序が間違っています。今ある顧客の満足の度合いを、相当に高める努力をしてリピート率を高め、その上で新規顧客を獲得する余裕があるのであればするというのが順序です。それは、リピート購買する顧客は、その企業が提供する商品や製品、サービスの、他にはない価値を分かっているから繰り返し購買しているからです。その他にはないその企業独自の価値を掘り下げることが、中小企業でもできるその企業ならではの強みのさらなる強化につながります。

商品やサービスが売れるというのは、その品質や機能やデザインが優れているからではなく、顧客が持っている不満を財やサービスの購買によって解消できるからこそ買っています。この顧客の不満、いわゆるニーズやウオツは、顧客が知っているのであって、それを提供する企業側で理解していることは稀です。だからこそ、顧客の個別的本質的なニーズやウオツを把握するためには、既存顧客を大切に扱うことで関係性を深め、顧客の思いを把握することが、重要な手段となります。このように、顧客が何故繰り返し購買してくれているのかが、実は企業の本質的な事業の強みであり、これをさらに強化していくことが、新規顧客の獲得につながるのです。

## 2. 既存顧客との関係性を深めるためのポイント

ここでは、既存顧客からその企業本来の強みを見出すために、関係性を深めるためのポイントについて述べていきます。

### ① 顧客を公平に扱う

顧客を公平に扱うことと、平等に扱うこととは異なります。平等に扱うとは、顧客の企業への購買実績の如何に関わらず同じように扱うということで、公平な扱いではありません。たとえば、顧客の購買額や購買頻度の多寡に応じて、多い顧客にはより時間と手間を掛けて接遇し、日ごろの愛顧を還元するための特別な販売政策を実施します。このためにも、顧客個々の購買動向を把握するための情報を整える仕組みを確立することが必要となります。

### ② 定期的かつ長期的に顧客を大切に扱う

1度限りの思いつきのように、顧客にサンキューレターや販売政策を実施しても、場当たりの印象を持たれては顧客の購買心を呼び起こしません。顧客の誕生日や記念日、企業側の定期的なイベントに際して、重要度の高い顧客には定期的に、そして長期的に対応することが必要です。高額商品であれば、その購買サイクルは長期化します。そういう事業こそ、この長い購買サイクルわたって定期的に、ご機嫌伺いをすることが重要になります。

### ③ 顧客の情と知性に訴える対応をする

扱う商品やサービスによっても異なりますが、既存顧客へのアプローチには、顧客の情と知の双方にバランス良く訴える対応が求められます。情とは、企業側で働く方々の人間性をそのまま伝えるようなニュースレターを指します。企業の組織人というよりも、一個の人間としての思いを伝えるような情報を提供することで、顧客に共感してもらうことにあります。知とは、企業が提供する商品やサービスの特性や賢い利用法などの、プロならではのノウハウを伝えることです。こんなにお得で、そして有益な情報を提供してくれるという気持ちが顧客との信頼感を高める効果をもたらします。

ヘリオバヤージ合同会社 代表社員 廣瀬幸義