

連載

目からウロコがぼろぼろ落ちる

はじめてのBtoBマーケティング

第10回

戦略的社風改革

この連載ではBtoB分野のマーケティングを「目からウロコが落ちたように」くっきりスッキリと理解していただき、今すぐ使える手法と発想をお届けします。

今、ビジネスの世界ではますます人間力が重要になっています。ネット検索で解決できない課題に対応できるのは、やはり人です。しかし、リーマンショック以来、社員教育が疎かになり人間対応力がパワーダウンしている企業も少なくありません。

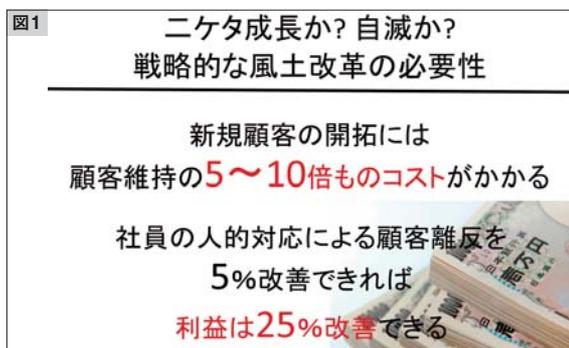
そうした問題を解決するために、今再び重要になっているのが社風改革です。経営の思いを伝えて社員の行動を変える意識改革とは異なり、経営と社員が団結して「強い社風を築き直す」戦略的な社風改革。それが今回のテーマです。

●1：5の法則 / 5：25の法則

1：5の法則とは、新規顧客に販売するコストは既存顧客に販売するコストの5倍かかります。

5：25の法則とは、顧客離れを5%改善すれば、利益が最低でも25%改善されるというセオリーです。

一般消費財で調査されたデータですが、法人間取引では、この傾向はさらに顕著です。BtoB分野での新規は開拓コストは、既存取引顧客を維持するコストの10倍以上もかかっています。しかも、新規開拓のためには、数年がかりでの営業することも珍しくありません。さらに、5%の顧客離れは、BtoB分野のマーケティングでは死活問題ともいえるほどの深刻なダメージがあります。BtoBのマーケティング活動は、顧客離反を徹底的に少なくし、時間をかけてコツコツと顧客を増やしていくことが重要です。



●新規顧客開拓には優秀な人材が必要

このように、新規顧客の開拓にはコストがかかります。そ

のコストの多くは、人的経費です。マーケティング戦略を適切に展開したとしても、顧客化への最後の決め手は、ほとんどの産業において人間が担います。

しかも、既存顧客であれば要望や課題についても、これまでの取引を通じて仮説を立てやすいのですが、新規顧客となるとそうは行きません。ですから、優秀な社員、つまり付加価値の高い優秀な人材を投入しなければ成功しがたいということが、新規顧客開拓コストをさらに押し上げています。

●顧客流出の原因のトップは、人的対応への不満

顧客離れの主な原因は、「サービス業では、7割～8割が接客への不満」「製造業であっても、過半数が担当者の対応力に対する不満」という傾向です。

価格や競合他社、あるいは製品への不満が、顧客離れの原因となることは意外に低く、顧客流出要因の3割以上を縮めることはほとんど見うけられません。

図2 人的対応が顧客離反の原因であると気が付いている企業は少ない

満足度調査で「満足」と答えた顧客のうち
10～15%の顧客は離反している

顧客が離反する最大の理由は
「人的な対応への不満」



顧客が離反するときに、
不満を伝えてくれるのは 10～20%

さらに、顧客満足度調査の結果を調べてみますと、サービス業・製造業共にクレームへの対応によって、顧客ロイヤリティーが高まるという傾向が、はっきりと出ています。

つまり、製品やサービスへの不満があったとしても、人的な対応しだいでより高い満足度を得ることもあれば、顧客離れの主な原因にもなります。皆様もご自身が購入者の立場にあるときには、実感していることではないでしょうか?

●ブランド化をするためには「人」というメディアを重視する

国内だけではなく、海外、特に最近では中国への進出を考える場合には、こうした「人」の問題はさらに重要です。

たとえば中国市場では、メディアの数はまさに無限といえるほど多様化しており、宣伝広告やブリックリレーションなどによるエクステルナル(対外的)なブランド戦略にはさまざまな疑問の意見が上がっています。それに対して、従業員を対象としたインターナルなブランド戦略は、低コストでありながら効果が高くしかも、持続力があります。

インターナルブランドのテーマの一例
製造業であれば、「モノづくりDNA」
→モノづくりへの思い入れ、こだわり
サービス業であれば、
サービス・マインド
→顧客接点で生まれるドラマ、心かけ

こうした企業風土やマインドが重要です。国内社員だけではなく、海外の現地社員にまでこうした企業の個性・本質が伝わってこそ、顧客からの支持を得ることができます。

製品の差別化をもっとも強く顧客に伝えるのは「人」。サービスの良さを的確に伝えることができるのも「人」。

●人を動かすもの、それが企業風土

社員教育で最も大切なのは、文化の共有です。知識や情報の共有からは、やるべきことはするが、それ以上の行動は生まれることはありません。つまり、情報共有を進めても、顧客離反を抑止できる対応力を持った社員が育つことはありません。逆に、不満による顧客離反を促進してしまうことすら起こります。

こうした望んだコトとは真逆の結果を生み出す努力を「誤努力」といいます。努力が自滅を招く企業風土から、努力によって躍進する企業風土へと「戦略的な意思を持って転換」することが、これからのマーケティングにとって最も重要なテーマとなっています。

著者 ● 中井 淳夫
株式会社創英代表取締役、一般社団法人組織内コミュニケーション協会代表理事、学生の集まる大学づくり委員会事務局長を務める。BtoBマーケティングに必要なツール制作やITシステム提供、コンサルテーション、企業向け研修などを行う。
http://www.soway.co.jp

BtoBコミュニケーションセミナー

http://www.bbba.or.jp

二ケタ成長する企業は風土が違う
成長する企業風土への改革セミナー10/14(火)
開催!

経営後継者、経営幹部、風土改革責任者など、風土改革を推進できるお立場の方関連の方、必聴!

景気回復に向けて、企業風土の改革に問題を感じている企業が増えています。変化を乗り越え、景気の波に乗るために、今、企業に求められるのはイノベーションを起こし、変化を受け入れられる「企業風土の醸成」です。多くの企業がすでに取り組みを始めています。それらの企業の取り組み課題は「風土が良くても儲からない体質から、風土が良く儲かる体質への転換」です。

このセミナーは、単に風土改革を解説するだけでなく、BtoB分野の企業に必要とされている勝つマーケティング体質の解説と共に、風土改革の実践を学んでいただけます。景気回復の波に乗って、さらなる躍進を目指す企業におすすめのセミナーです。

- 日 時：2014年10月14日(火) 午後13:30～17:20
- 会 場：日刊工業新聞社 B1Fセミナー会場
(東京都中央区日本橋小網町14-1 住生日本橋小網町ビル)
- 受講料：会員16,200円／一般21,600円(テキスト資料・税込)

*お申込み確認後、参加証・御請求書を発行いたしますが、参加料はセミナー当日(10月14日)までにお振込みください。当日お支払いの際は、領収書をご用意いたしますのでお申し付けください。振込手数料は貴社にてご負担願います。

◎ プログラムと講師

第一部 13:30 ～ 14:40	●「競争に勝つための風土とは」 講師：中井淳夫氏(創英代表取締役、(一社)組織内コミュニケーション協会代表理事) 成長できない企業の共通点は、今必要とされているマーケティング手法が実践できないことにあります。成長企業に必要なマーケティング手法と、それを実践するために必要な企業風土とは何か、を解説します。
14:40～14:50 休憩	
第二部 14:50 ～ 16:00	●「風土改革の実践手法」 講師：手塚利男氏(株)プロフェス 代表取締役 人間は多様です。目先の効率を優先して推進組織をつくり、全社一斉に同じ手法でやらせるというやり方では成功しません。では、どうすれば成功するのか?「赤字から黒字浮上した企業」と「業界のシェア6割をしめるトップ企業」の2社の風土改革事例からヒントを提供します。
16:00～16:10 休憩	
第三部 16:10 ～ 17:20	●「伝え、共感に導く総務と広報の取り組み」 講師：豊田健一氏(月刊総務)編集長、ナナ総合コミュニケーション研究所主任研究員 風土改革を実践するにはトップの本気度を示さなければなりません。社内に向けて熱い思いを発信しなければなりません。社内広報「メディア」やリアルな「場」を上手に活用しなければそれは伝わりません。メディアと場で伝え、共感にまで結びつける取り組みとは…。

●お申し込みは、右記にご記入の上、FAXいただくか、協会Webサイトhttp://www.bbba.or.jp申し込みフォームからお願いいたします。折返し、参加証・会場地図・請求書をお送りします。

FAXお申し込み用紙

(一社)日本BtoB広告協会行き FAX03-5645-8853
[10/14開催のBtoBコミュニケーションセミナー]に申し込みます。

●お名前

●貴社名

●E-mail

●お名前

●貴社名

●E-mail

●ご住所(〒)

●電話 () -

●FAX () -

●本セミナーに関連してお聞きになりたい質問がございましたら
http://www.bbba.or.jpへセミナーに反映させていただきます。

BBAA (一社) 日本BtoB広告協会

問い合わせ先：一般社団法人 日本BtoB広告協会 〒103-0014 東京都中央区日本橋筋4-2-11-3 東信水天宮ビル
TEL03-5645-8852 FAX03-5645-8853 E-mail : office@bbba.or.jp

資料請求番号 1141003901