

階層別にフィードバック

今回は法人顧客を相手とするBtoBビジネスにおいて、顧客のロイヤルティ（忠誠）を高める取り組みの大切さと、それがもたらす利益成長について、ベイン・アンド・カンパニーの大越一樹プリンシパルに寄稿してもらった。続く今回は大越氏が、だれの「声」に耳を傾けてフィードバックを得たらよいかについて解説する。

前は法人顧客の声を聞き、顧客ロイヤルティを高める取り組みの大切さについて紹介しました。ファン顧客を基盤として利益成長を持続し、自社の商品・サービスや仕事の進め方を進化させ、組織を顧客中心志向に変革することを通して、自社の成長につなげることが可能となります。

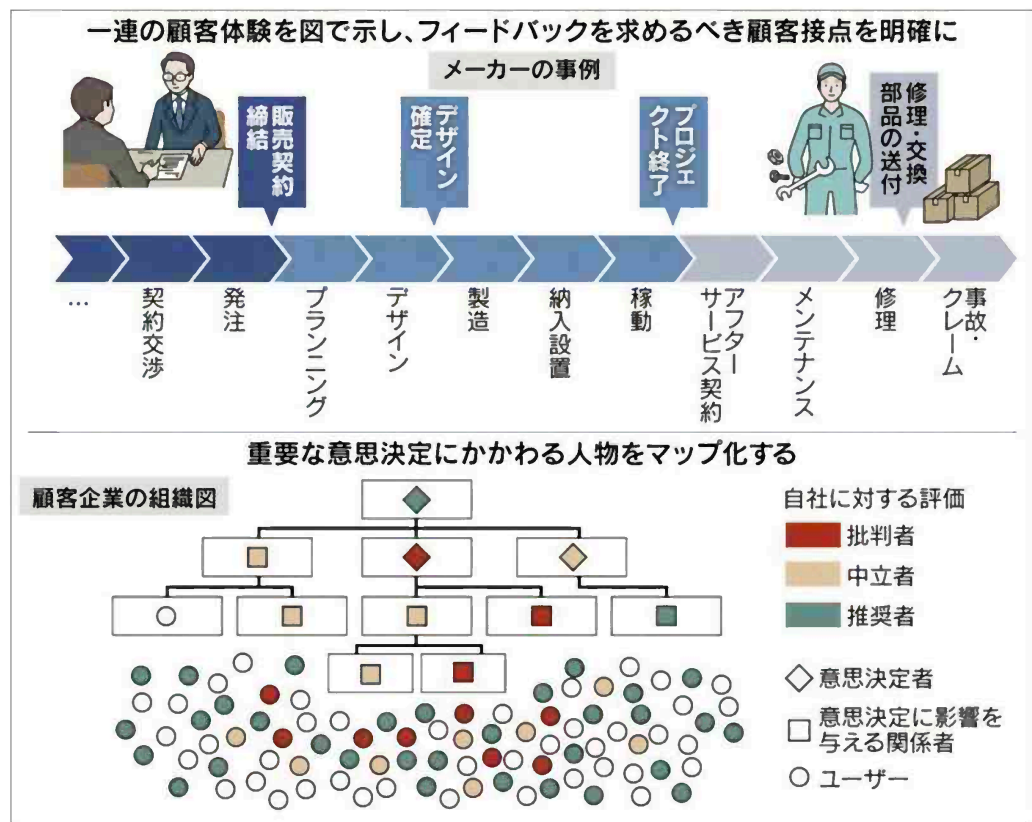
ただし、BtoBビジネスにおいては、そもそも法人顧客からフィードバックを求めることについて心理的な抵抗があることに加えて、顧客の声を収集するためのノウハウが整備されていないといった難しさがあります。こうした理由で、顧客ロイヤルティへの取り組みを進めづらいと感じている方は多いかもしれません。では、どうすればよいのでしょうか。

まず、法人顧客においては、発注担当者からその上司、実際のユーザーまで意思決定にかかわる人物が複数いることが多く、自社商

BtoBビジネスの顧客ロイヤルティ

品・サービスに対するニーズや関わる場面が異なります。顧客企業の規模が大きくなるほど意思決定に関わる人数が増えるため、顧客企業の意思決定プロセスを十分に把握し、日ごろ接している担当者だけでなく、最終意思決定者を含む複数の階層から確実にフィードバックを得ることが、顧客企業の「中のひと」の真の声を理解し、取引関係を強化するうえで重要になります。

また、いつ、どのような顧客接点で、誰からフィードバックを得るか、をきちんと見極めることも重要です。業界の流通構造（卸などの中間業者はいるか）、意思決定プロセス（重大な影響を与える外部関係者はいるか）を把握し、顧客の評価を左右する「真実の瞬間」はどのような場面で訪れるかを理解することが必要です。顧客企業で重要な意思決定に関わるキーパーソンをマップ化し、さらに



相手の決定プロセス把握

一連の顧客体験を図示することで、フィードバックを求めるべき顧客接点やユーザーからも「生の声」のフィードバックを得ることが出来ます。

商品やサービスの直接の顧客企業のキーパーソン

一連の顧客体験を図示する

買い手が中間業者である場合、小売業者やエンドユーザーからも「生の声」のフィードバックを得ることが出来ます。

また、正直な意見を聞き出すためには、普段顧客と接している自社担当者から、顧客企業のキーパーソンに対して、今後よりよい商品・サービスを提供するための調査であるという趣旨を説明し、より具体的な建設的なフィードバックをいただけるよう依頼したうえで、社内の別な部署の担当者からコンタクトするといった工夫も必要です。

顧客からのフィードバック

また、BtoBビジネスにおいてはサービスコストの負担が高くなりがちです。顧客のセグメントによって、顧客の優先順位づけが重要となります。これらが正しく行われると、それはコスト削減の手段にもなります。

たとえば、ある日系企業では、主要法人顧客へのインタビューを通して、訪問頻度の高い安定的な取引を望む顧客セグメントと、訪問頻度よりも自社のビジネスへの深い理解やサポートを求める顧客セグメントの2種類が存在することを発見しました。従来は、個々の営業担当者のスタイルや勘にまかせて営業活動を行

つながらかねません。継続的に取引関係を持つことが多いBtoBビジネスでは、特に、調査を日常の活動と切り離さず、調査をきっかけとして顧客とのビジネスをよりよいものにしていくための、建設的な対話につながっていくことが重要です。

最後に、こうして得られた顧客の声を、単なる調査レポートや個々の顧客への対応改善に終わらせるだけでなく、組織をまたいだ全社レベルでの改善活動につなげていくことが重要です。自社のすべての業務を顧客志向で考え進めることで、顧客への価値をより高められると同時に、社内のあらゆる部署の従業員が、自らの仕事に対するやりがいを見出すことにもつながります。

顧客ロイヤルティを成長につなげるという考え方は、BtoBビジネスでも効力を発揮し、企業に持続的な競争優位性をもたらします。より多くのBtoB企業がこうした取り組みを進めていける際の一助となれば幸いです。