



通信販売現場で考える「顧客満足」
(株)三越 通信販売事業本部 CS推進部
ゼネラルマネージャー 辻井 靖昌氏

はじめに

三越の通信販売は、各店舗の部門として歩んできました。平成4年ごろから順次統合し、現在の事業本部として一本化し、大阪枚方にオペレーションセンターを別途設けています。

三越では、「顧客満足」に向けて、オペレーターとのミーティングを行うほか、社員とシニア(定年後の再雇用者)とオペレーターの三者を巻き込んだ交流会を行っています。ここで、お客様の声を吸い上げながら、現実的な対応を協議しています。また、直接お客様の声を聞き取るために、お客様からの苦言や要望を「CSメモ」として残し、改善に努めている。これは、通販部門に限らず全社的に行っており、通販では昨年一年間で、商品に関する内容が半数以上を占めました。この他に、被災地のお客様へのDMの発送中止や延期、お見舞いなどの状況対応も行っています。

通販に限らず、「顧客満足」は企業にとって大きな課題であります。その課題は、その場限りで終わるものではなく、非常に長期にわたるものです。また、一歩踏み違えれば、企業としての社会的認知を損ない、結果として、企業そのものの存続自体が不必要とのジャッジメントを下され、崩壊することもあります。しかし、この課題は当事者にとって「見えない」、「時間がかかる」、「費用がかかる」という欠点があります。さらに、どのような形で行えばいいのかデータマイニング的に「測れない」のです。この厄介物をどのように味方につけるか。そして、おぼろげながらも「見えてきた」、「判断できてきた」などのめどがついた段階で、「顧客満足」に一歩近づいたといえるのではないのでしょうか。

どの企業も、表現の違ひこそあれ「顧客満足」を経営理念や経営方針のトップに掲げていることだと思います。三越でも、社員の行動指針のトップに「お客様第一」を標榜しています。しかし、残念ながら文言だけが一人歩きをしているというケースも皆無ではありません。

「顧客満足」 ことばの整理

ことばの組み立てから考えますと「顧客満足」というのは、たとえば、三越という企業をいつも心にかけてくれて、売り場へ来られたり電話を掛けてくれたりして、眞實にしてくれているお客様が、三越を利用することによって、心が穏やかで満ち足りた気持ちになるという、ごく当たり前のことでありましょ。したがって、顧客政策そのものは、「顧客満足」に結びつかなければならないし、決して逆の「顧客不満足」になってはいけないのです。

「顧客満足」 を現場で整理

「顧客満足」は、「三越を利用している」、「三越で買っているから安心だ」、「特別扱いてくれる」というような、信頼や安心、ステータスによる属性満足と、実際に購入しようとする場合、購入した場合の利用満足に分けられるのではないのでしょうか。

利用満足の中に区分しましたオペレーションセンターに焦点を当てた場合、オペレーションのソフトの部分は、気持ちの部分と智恵の部分に大別される。まず、気持ちの部分には、オペレーターそのものの応待力、説明力、理解力、説得力があります。つまり、オペレーターがお客様に応待するときの力、それから、十分に説明できているかどうか、あるいは理解してもらうだけのものを持っているかどうか。そして、お客様が迷われたときに説得できるかどうか。これは受注に限らずクレームのときも同様であります。笑顔が見えて、ソフトで、ハグレが良くて、話を聴いてくれるオペレーターであれば、お客様は満足してくれるでしょう。それがオペレーターのテクニック、技術の部分だと考えています。それから智恵の部分ですが、これは商品の知識、業務知識、情報・話題など、つまり、お客様にとって自分を助けてくれて、さらに親しみやすい仲間感があるというのがポイントです。これがオペレーターの頭脳の部分であると考えます。

お客様が「私は、三越を利用していて、三越もそれを認めている。三越は私を裏切らないし、オ

ペレーターは親切だ」と感じたときに、初めて満足感を抱き、顧客満足につながるのではないでしょう。

KEY ポイントは「顧客不満足」

お客様の不満足につながるオペレーターとはどういう場面でしょうか。オペレーターに対する苦情には、感謝の意思表示がない、言葉遣いを知らない、商品知識がない、通販の仕組みを知らない、説明ができない、受け答えがおどおどして信頼できない、話を聞かない、理解してくれない、などです。

「顧客満足」の入り口は、オペレーション技術や気持ちの部分（応待力・説明力・理解力・説得力）にあります。気持ちの部分については、オペレーションセンターの訓練により改善していける項目でしょう。一方、智慧の部分（商品知識・業務知識・情報・話題）は、それぞれの担当部門が知識の提供をすべきものでありましょう。

たとえば、お客様から商品等の特殊な専門用語について質問があった場合、オペレーターはおそらく即答できません。それだけでお客様は、オペレーターの評価を減点し、「顧客不満足」に近づいてしまいます。そこで、媒体に専門用語を解説するスペックを設ければ、この件についての問い合わせがなくなり、「顧客不満足」には至りません。このケースで「顧客不満足」に至る原因は、専門用語の解説記事の必要性を感じないそれぞれの担当者の判断にあります。自分の知識は、世の中の常識の範囲と考えてしまうから、お客様やオペレーターも知らないはずがないだろうと判断したことなのです。

「常識」を考える

ここで常識について考えてみましょう。辞書で引いてみると、常識とは「一般の人が共通して持ち、又は持っていなければならない知識や判断力」とあります。聞くところでは心理学の世界では、70%を占める考え方、やり方が常識という言葉に置き換えられるそうです。この70%は性別や年代、環境によってそれぞれ答えが違ってきます。

企業に対するイメージについても捉え方がある。

例えば、お客様が三越に対して「歴史があり、信用性が高く、品質も良い」というイメージを持たれる、それが常識となって、全てのものにイメージ以上の期待をかけることとなります。そして、この増幅されたイメージの上で期待値が押し上げられ、通常の商品や応待では満足しなくなり、もっと良いモノを送ってくるだろうという期待をしてしまう。これが不満足の原因となります。

コンタクトチャンスはたった2回

通信販売では、人的顧客接点はたった二回しかありません。つまり、お客様と直接会話できるのは二人しかいないということです。一人は、注文を受けるオペレーター。もう一人は、商品を届ける配達員。もちろん、電話以外の注文ではオペレーターを通さないで、人的顧客接点は、配達時の一回のみということになります。

この配達員の場合、例えば、ダンボールを持ち帰ってほしいとか、荷物を部屋の中へ入れてほしい、代金引換のつり銭を用意してほしいなど、お客様の小さな要望がたくさんあります。配達員がこういった要望に応え、少しでも親切に接してくれることで、結果的にお客様の満足につながるのです。配達員が「荷物を届けさせてもらっている」という気持ちを持ち合わせていなければ問題ないでしょう。しかし、大半の通販会社は、委託配送方式を採用しています。したがって、エンドコンタクターの配達員指導は間接的とならざるを得ないので、万全というわけにはいきません。我々が直接教育・指導できるのは、フロントコンタクターのオペレーターの範囲でしかありません。

フロントコンタクターであるオペレーターが、自分のお伺いしたお客様に満足を与えるためには、オペレーターが欲する満足条件を整える必要があります。オペレーターが満足し、納得した状況でこそ、「顧客満足」に結びつく、通販業務の流れは各社いろいろだと思いますが、おおよそ企画→商品調達→媒体展開→カタログ配布→受注→発送、この一方通行が殆どではないでしょうか。現在、三越では逆操作もしています。つまり、オペレーターが内部事例ということで、「この担当者が、このような表示をしたから、こんなクレームが来た」

と報告する。これにより逆方向のひとつの流れは
できましたが、今大事なことは、全ての部門から、
オペレーターのところへ情報が集合するような仕
組みを考えていくことにあります。現場で考える
「顧客満足」とは、まずフロントラインのオペレ
ーターと、エンドラインの配達員の双方を満足さ
せることではないでしょうか。この両者がそれぞ
れを持ち場で、笑顔でお客様に接してくれたら、
それだけで、顧客満足度の半分以上は大成功です。
あとは、フルラインのそれぞれのセクションを担
当するメンバーが、どれくらいフォローできるに
かかっています。企業理念を軸としたバックアップ
体制の他に、媒体の表現、商品の品質基準、物
流ルール等、これらが全てそろってはいじめて、
オペレーターは安心してオペレーションできるの
ではないでしょうか。

通販の「顧客満足」は予防接種

「顧客満足」という言葉を、経文のように唱え
ているだけでは無意味です。全てのセクションで
「顧客満足」を実践しなければなりません。それ
には、各セクションで業務を完結させず、企画から
お届けまでのフルラインが、どのような仕事をして
いるかを熟知することから始めましょう。これ
を知らなければ、いかに立派な媒体を作っても死
んだ媒体となります。また、「顧客満足」は、お客
様が満足するだけでは成り立ちません。それぞれ、
次のステップを担当する人が満足しないとそこへ
は結びつきません。さらに、前の工程への提案は
勇気を持って行う。提言できる風土、これがなけ
れば「顧客満足」に結びつかないと言えます。前の
工程に提言してくれる人は、顧客代理だと考えて
いくべきです。そして、全社員が同じ態度でお客
様に接し、フロントコンタクターとエンドコンタ
クターの二人を不満足にしないということがもっ
とも重要なのです。これらの観点をベースに、全
ての仕事にかかわる人が事前に不満足の前測対応
をし、予防接種としての役割を担ってこそ「顧客
満足」につながるものなのです。

※この講演録は、講師の希望により敬体に変えさせて
頂いております。

△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△