

コールセンターが顧客起点マーケティング実現の牽引役に

お客さまの“感動”を誘うコールセンターを実現するのは容易なことではないが、適切な教育、モチベーションの維持・向上、現場への権限移譲など、必要な要件を満たせば、決して不可能なことではない。その実現によって、コールセンターが顧客起点マーケティングの牽引役となることも期待されよう。

コールセンターはお客さまに“感動”や“驚き”を与える存在になり得るか

お客さまが求めている商品が自社になれば、競合であろうとも連絡先を教える。お客さまが夜中に滞在先のホテルにピザを宅配してくれるお店の電話番号を聞いてくれば喜んで答える…。

これは近年注目を集めている米国の靴のインターネット通販事業者・ザッポスのコールセンターに関するエピソードである。自らを「たまたま靴の販売からスタートした“サービスカンパニー”」と位置付ける同社では、コールセンターにおいても一人ひとりのお客さまのニーズを徹底的に充たす“コンシェルジュ”的な対応を実践しているのだ。

もちろん、コールセンターは企業の一部署であり、その取り組みに採算性が求められるのは当然のことだ。これまで多くのコールセンターは、さまざまな定量的指標を用いることで、それぞれの目的に応じた最適化を図りながら、品質と生産性の両立を目指してきた。その観点から見ると、ザッポスのコールセンターの姿勢には、採算性、ひいては企業収益への貢献度という部分で疑問を持つ向きもあるだろう。

しかし、昨今、生活者ニーズの多様化・複雑化が進展したことを受け、多くの企業で「顧客起点経営」への取り組みが定着している中で、お客さまとの数少ない直接的なコンタクトポイントであるコールセンターの役割は年々拡大している。単にお客さまからの注文や問い合わせ、苦情などに対応するだけでなく、お客さまの期待を超えるサービスを提供することによって“感動”や“驚き”を与え、ロイヤルティを高めて、自社のファンにしていくことが求められているのだ。その意味で、お客さま一人ひとりの“コンシェルジュ”的な役割を

果たすザッポスのコールセンターは、確かにお客さまに“感動”や“驚き”を与え得るコールセンターである。

もちろん、コールセンターの将来像を考える上で、ザッポスのコールセンターが絶対的な正解というわけではない。しかし、コールセンターが従来からの正確性や迅速性という枠を超えて、より質の高いコミュニケーションを目指すべき段階に入っていることは明らかだ。今回の特集では、コミュニケーションの質の向上に積極的に取り組むコールセンターのケーススタディを中心に、お客さまの“感動”を誘うコールセンターのあり方を探った。

さまざまなアプローチで質の高いコミュニケーションの実現に取り組む

ダイレクト型自動車保険のパイオニアであるチューリッヒ・インシュアランス・カンパニー・リミテッド日本支店では、新規見積もり・契約の受け付け、契約継続手続きなどを担当する「カスタマーケアセンター」の運営においてスタッフを直接雇用。充実した研修プログラムを用意するとともに、現場の最前線に広範囲な権限委譲を行うことで、優れたスキルを持ったスタッフが高いモチベーションのもと、業務を遂行していることを実現している。また、「親身な対応でお客様の期待を超えるサービスを提供します」という宣言を掲げた credo を作成。スタッフに配布するとともにセンター内各所に掲示するなどして、基本理念のひとつである「お客様第一主義」の実践に努めている。

ネスレ日本（株）では、2009年4月に「ネスレ VOC センター」を開設した。同センターではネスレとお客さまとの距離を縮めることをセンターミッションに掲げ、

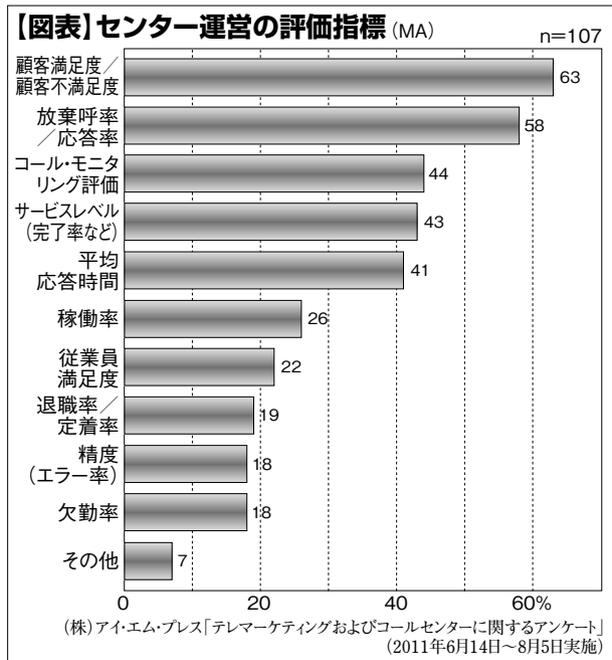
お客さまとの関係づくりを推進。お客さまに喜んでもらいたいという願いを最優先に、オンリーワンのセンターになることを目指している。さらに今後は家庭訪問を含めたお客さまの行動観察やソーシャルメディアのアクティブサポートなどにも取り組んでいく意向だ。

給湯器市場において4割のシェアを持つ(株)ノーリツでは、商品に関する問い合わせや修理を受け付ける「ノーリツコンタクトセンター」で、CS向上に向けてお客さまの期待を上回るサービスを推進。“ありがたい姿”として、「お客さま満足度を高め、お客さまの声を商品、販売促進、アフターサービス、点検に生かすこと」を掲げ、単に修理に必要な情報をヒアリングするだけでなく、お客さまの周辺情報も察知してサービススタッフと共有。電話応対から修理までの一連のサービス品質を高めることで、カスタマー・ディライトの創造に努めている。

ノバルティスグループの医薬品部門の日本法人であるノバルティス ファーマ(株)では医療関係者、および患者(一般)からの問い合わせに対応するコールセンターとして「ノバルティスダイレクト」を設置。生産性にかかわるKPI(Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)ではなく、第一印象、話し方好感度、業務遂行度、応対マナー度、情報提供度、共感度、総合満足度の7指標に基づいて応対品質を管理することで、顧客満足度の向上に努めている。

企業の“顔”であるとともに お客さまの“代弁者”としての役割も担う

今回のケーススタディを見てもわかるように、質の高いコミュニケーションを実現し、お客さまの“感動”を誘うコールセンターを目指すアプローチはさまざまだ。しかし、そこに共通する要素として、基本的な対応品質を確保した上で、現場の最前線に一定の裁量権と自由度を与えている点が挙げられよう。マニュアルに縛られた型通りの対応だけでは、お客さまの琴線に触れることはかなわないのだ。その実践のために、充実した研修プログラムによる十分な教育や業務環境の整備、やりがいの提示などによって、優れたスキルを有し、モチベーションの高いコミュニケーターを育成することが必要不可欠であることは言うまでもない。



また、コールセンターをお客さまの“感動”を誘う存在にするためには、社内におけるコールセンターの位置付けの明確化も欠かせない。

今回の特集でインタビューにご協力いただいた(株)ラーニングイト 取締役の畑中伸介氏が、「どのような価値を獲得するためにお客さまの期待を超える対応をするのかを明確にし、財務的な効果を考えた、戦略的、能動的な取り組みが求められます。戦略的目標を定め、それに応じて、ヒト、モノ、カネを戦略的に投下する必要があります。」と指摘するように、コールセンターが企業の一組織である以上、現場だけの努力では十分な対応が行えない部分が少なからず存在する。全社的な方針に基づいていない対応は、仮に短期的にお客さまに満足をもたらすことはできても、中長期的には必ずなんらかの場面で不整合を引き起こし、かえって不満足につながってしまうことにもなりかねないのだ。その意味では、経営トップのコミットメントの下、コールセンターがお客さまに直面する企業の“顔”であることを明らかにし、そこでのコミュニケーションを最適化するために他部署との連携性を確保することが肝要である。

さらに対社内という観点では、コールセンターをお客さまの“代弁者”として位置付けることも有効だ。質の高いコミュニケーションを通じて得られた顧客インサイトを社内各部署にフィードバックし、それを効果的に活用する仕組みを構築できれば、コールセンターを“顧客起点マーケティング”の牽引役とすることも可能となるであろう。