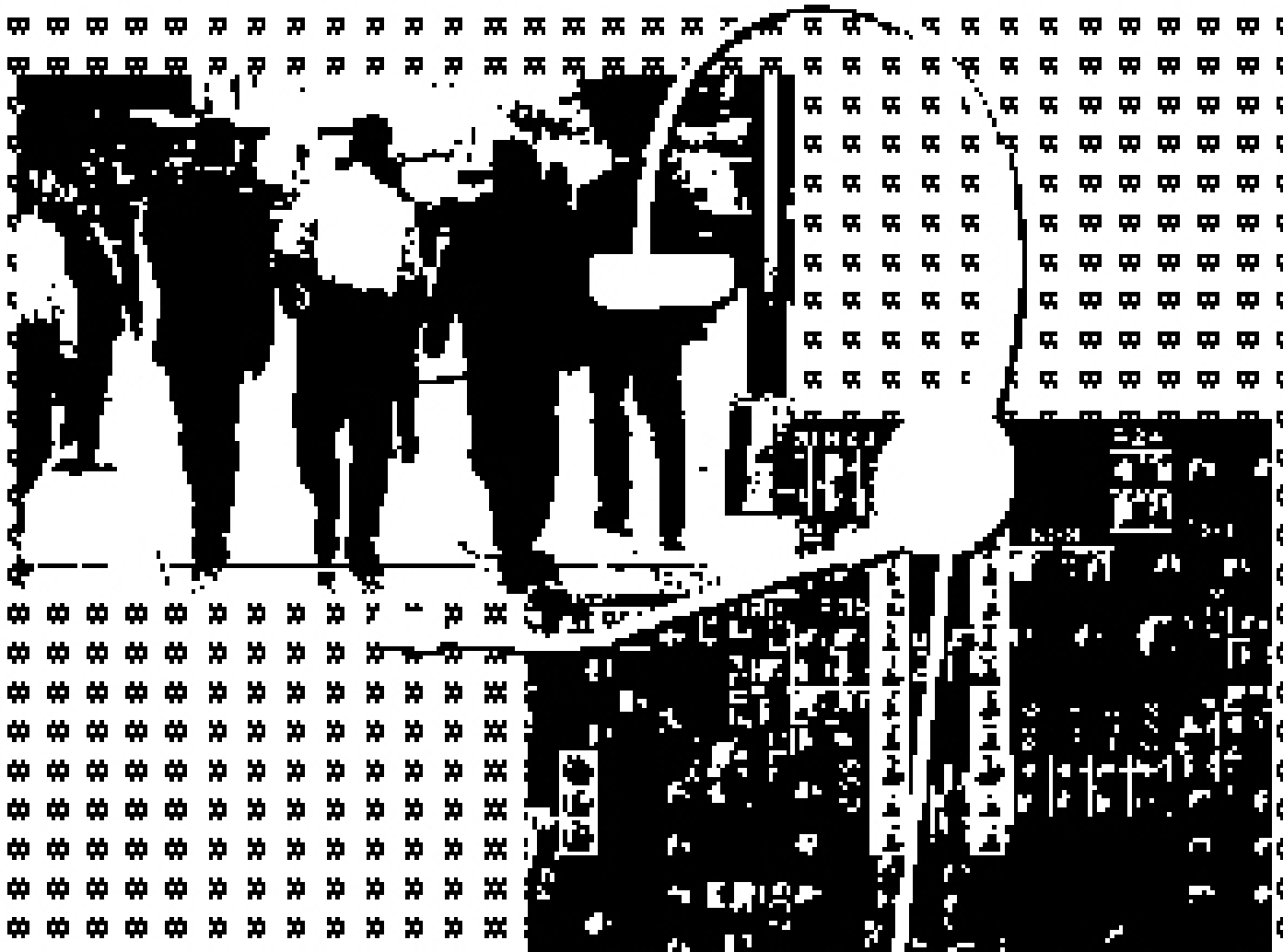


カヌカマーチン・リッパ・ヨハン・グレン・アホ・カント・ト・在野野也 GTOの効果的活用法を探る



「GTO」は、1990年代後半から2000年代初頭にかけて、日本の企業界に大きな影響を与えた。この期間、多くの企業がGTOを導入し、業務の効率化やコスト削減を実現した。GTOの効果的活用法を探るためには、まずGTOの基本概念を理解する必要がある。GTOとは、Global Total Officeの略称であり、グローバルな視点から業務を統合的に管理するシステムである。GTOの導入には、まず経営陣の理解と支持が不可欠である。経営陣がGTOの導入を推進し、全社員の協力を得ることが成功の鍵となる。GTOの導入には、まず経営陣の理解と支持が不可欠である。経営陣がGTOの導入を推進し、全社員の協力を得ることが成功の鍵となる。GTOの導入には、まず経営陣の理解と支持が不可欠である。経営陣がGTOの導入を推進し、全社員の協力を得ることが成功の鍵となる。

“人”を核とした仕組み作りが お客様との関係を強化

顧客は、企業にとっての貴重な財産である。

その顧客との関係を構築するためには、常に顧客満足の獲得が必要。

それを実現する考え方が、

CRM (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント) だ。

“お客様との関係作り”を支えるCRMの動向を探る。

● “顧客との関係作り”の変化

一般に、企業の売上・利益の80%は、20%の優良顧客によってもたらされると言われている。また、景気低迷、規制緩和による競争激化など、厳しい経営環境が続く中、顧客の囲い込みが、サバイバル・ゲームに勝ち残るための重要な戦略として注目されている。そうした中で、顧客データを収集すると同時に、これを蓄積・分析して、より顧客のニーズに即した商品やサービスを提供する、データベース・マーケティングが日本でも本格化しつつある。企業にとって価値のある、つまりは顧客との関係強化に役立つデータベースを構築するためには、顧客の基本属性はもちろん、コンタクト履歴、さらには購買履歴をはじめとする顧客の反応まで、その顧客特有の詳細な情報を集める必要がある。つまり、企業と顧客の関わりの中から、ひとつひとつ、地道にデータを積み上げていくことが大切なのだ。この情報収集に不可欠なのが、企業と顧客とのインタラクティブなコミュニケーションである。そして、これを担う場として、コールセンターが、重要な役目を果たすようになってきた。

新しい顧客との接点として、期待が高まるコールセンターをサポートしているのが、CTI (Computer Telephony Integration) をはじめとする情報テクノロジーである。特に電話とコンピュータを統合するCTI技術は、迅速で確実な顧客対応を実現。これは本誌1998年7月号(1998年6月25日発行Vol.26号)でも紹介した通りだ。CTI技術を駆使すれば、膨大

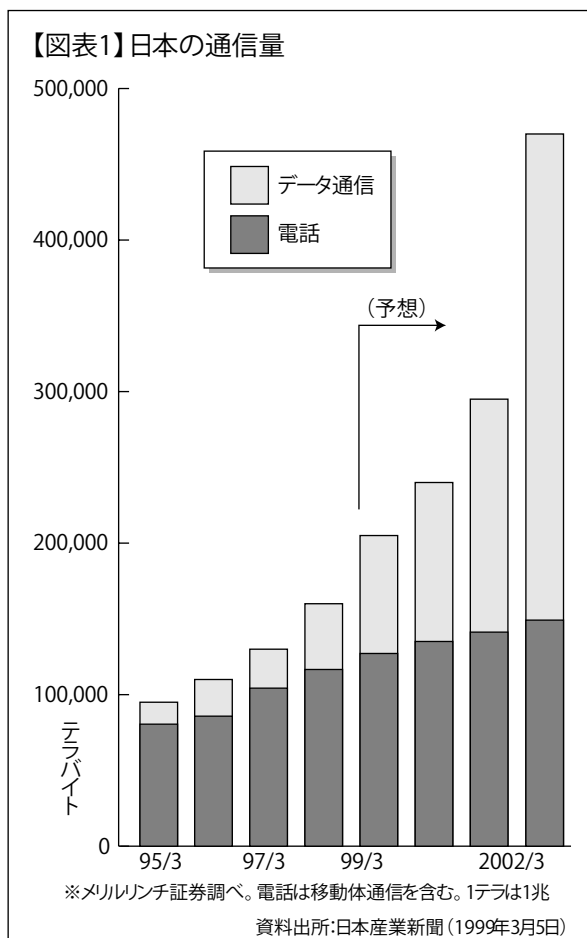
な情報の中から顧客が要求する情報を素早く取り出すことができるし、ナンバー・ディスプレイを併用することで、顧客自身の情報を即座に呼び出すことも可能である。また社内的には、顧客の情報を複数の部署で共有化し、きめ細かい対応を取ることもできるわけだ。

一方、ここ数年、企業は顧客満足の向上に向けて、顧客からのアクセス・チャネルを拡充しつつある。中でも、注目を集めているのがインターネットである。インターネットの急速な普及は、企業と顧客の関係そのものを今までとは大きく変えてきている。24時間・365日、しかもグローバルなビジネス展開が可能なインターネットは、企業側に新たなビジネス・チャンスを提供すると同時に、顧客側にもさまざまな情報を比較・検討し、購入するチャンスを与えた。これからの企業はいかに顧客に選ばれる製品・サービスが提供できるかを、これまで以上に追求していかななくてはならないと言えるだろう。そして、顧客対応力を高めて、顧客満足を獲得し、良好な関係を維持することにより、はじめて売り上げや利益の増大が実現するのだ。

ちなみに、インターネットをはじめとする情報テクノロジーの進化は、音声からデータへというかたちで、通信の世界にも大きな変革をもたらした。一般生活者にも、インターネットや携帯電話の利用が拡大しており、企業と顧客とのコミュニケーションのあり方が新たな局面を迎えていることはあきらかである。

こうした中で、最近、コールセンターや、SFA (セー

【図表1】日本の通信量



ルス・フォース・オートメーション)、店頭情報システムを統合する CRM が脚光を浴びている。これは、営業員、コールセンター、店頭など、それぞれのアクセス・チャンネルから収集される情報を統合的に管理することにより、ビジネスの生産性を上げつつ、顧客満足向上することを主旨としている。

●企業が CRM への取り組みに着手

日本では、金融ビッグバンを背景に、金融機関を中心にして、CRM の実現に向けて、CTI を駆使したコールセンターや、インターネットを活用したサービスへの取り組みがはじまっている。

たとえば、シティバンクなどは、CRM を導入し、今後、投資信託の販売などを行っていく方向で、現在、インターネットやコールセンター、ATM など

の各チャンネルにアクセスしてくる顧客の取引内容や顧客属性などの情報を一元管理できる顧客データベースを整備中である。また邦銀では、さくら銀行が 1999 年 3 月末から、全国の拠点を網羅する大規模な顧客情報共有システム「さくら CRM」の利用を開始。営業担当者が、顧客との折衝内容などの情報を各拠点の顧客情報共有システムのファイル・サーバに記録し、まずは拠点内で共有。さらに各拠点で入力された顧客情報を本部に集約して、データベース・サーバで一元管理している。もっともこれは、営業担当者がついている中堅・中小企業や富裕層の個人顧客が対象。一般的な個人向けとしては、コールセンターやネットワーク・サービスの充実で CRM を推進中である。

こうした CRM への取り組みは、今後、サービス業、製造業に普及していくものと思われる。

IT (情報技術) を導入すれば、確かに業務の効率を高めることは可能だ。だが、最終的に組織全体の生産性を高めていくためには、それを活用している担当者、つまり、組織の中にいる“人”が、その仕事の目的と、自分が果たすべき役割を理解していなければならない。

収集・蓄積した情報に基づく顧客ニーズの把握もまた同様である。たとえば、店頭の POS データからは、どの商品が売れたかを知ることができるが、それだけでは、なぜその商品が売れたのか、商品そのものの人気があったのか、それとも売れない商品を販売員の営業努力で売り切ったのか、判別しにくい。また、最近では、顧客のニーズが多様化し、年齢や性別といった、画一的で単純な従来のセグメント手法は通用しなくなってきている。データの先にいる顧客、その“人”を理解するためのデータであることを認識し、収集・活用していかなければ、企業は方向性を見失ってしまうだろう。

情報テクノロジーがいかに進化しようとも、そこでやり取りされる情報を活用するのが、“人”であることには違いない。そしてその情報活用の目的は、同じく“人”である顧客の満足を獲得することにある。CRM 導入の秘けつは、“人”を核としたシステムの構築にあると言えるのではないだろうか。