

マーケティングを “共同開発”する

顧客との双方向コミュニケーションが重要視される中、その要望に基づいて商品を開発する「商品開発サイト」が注目を集めている。メーカーにとってコア・コンピタンスともいえる「商品」を“共同開発”するとは企業にとって何を意味するのだろうか。

CRMに不可欠なツール、インターネット

近年は経済成長率の低迷により、企業間競争が激化。一方では商品・サービスに対する生活者の選択眼も養われ、新規顧客の獲得はますます難しくなっている。そうした中、既存顧客との双方向コミュニケーションを図り、継続的な関係を築くCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）が顧客囲い込みの有効な施策として台頭。業種を問わず、あらゆる企業の一大テーマとなっている。

そして、顧客との双方向コミュニケーションのツールとして一躍脚光を浴びることになったのが、インターネットである。95年頃から国内に浸透し、これにともない自社ホームページをもつ企業も、96年頃から急激に増加。Eメールや掲示板で聞き取った顧客の意見・要望を、商品・サービスに反映させることで、他社との差別化を図る企業も珍しくなくなった。

コミュニティサイトで絆作り

そこで今、注目されはじめたのがコミュニティサイトである。製品情報の発信やEコマースといった、営業行為を行うのではなく、商品に関連した読み物や、プレゼント・キャンペーンなど、純粹に顧客が楽しめるエンターテインメントを提供し、自社に対する顧客ロイヤリティを高める。さらには、自社商品・サービス関連のテーマを設けた掲示板を用い、B to C、さらにはC to Cの意見交換を実現することで、企業を中心とした生活者のコミュニティを形成するのである。企業としてのブランドイメージを打ち出し、企業の“ファン”を醸成しようという考え方だ。

こうしたコミュニティ＝“意見交換の場”は、通常

のアンケートなどでは得られない、顧客の本音が引き出せるという副産物も生み出す。ロイヤルティを高めると同時に、貴重な顧客データを商品・サービスの改良に役立てられる点で、現在多くの企業が、「絆作りの場」として活用しはじめている。そこで先月号ではコミュニティサイトの特集したわけだが、今月号では、さらに一步踏み込んだ取り組みを見せる企業に注目した。それは、コミュニティで得られた顧客の意見を商品・サービス等に反映させるのではなく、顧客の声をもとに商品・サービスを企画。顧客とともに開発を進めるといふ、従来の商品開発の常識を覆すものである。

双方向コミュニケーションで商品開発

今回は、ホームページ上で収集した顧客の意見を蓄積・分析し、それに基づいて商品・サービス等の開発を行っているサイトを「商品開発サイト」と定義。これを運営する4社を取材した。

しかしここで注意したいのは、これらの企業は、顧客ひとりひとりの要望を具現化する“カスタマイズ”ではなく、あくまで多数の顧客の要望に沿った商品開発を行っている点だ。

通常メーカーは、一定ロットの生産・販売が前提となる以上開発した「商品」を売り切るためのマーケティング戦略を緻密に計画する。社内の開発部門などで商品企画を立案した後、生産ライン、製造コスト、流通チャネル、告知方法など、さまざまな要素を全社的に考慮して、ひとつの商品を完成させるのである。もちろん顧客のニーズを聞き取る過程もあるが、それは一般に、企画前の段階や、ほとんど開発を終えた試作品の段階。あくまでも“ヒント”とする形が主流だった。つまり商品とは、メーカーから一方的に発信されるものだったのである。



この点で「商品開発サイト」は大きく異なる。企画段階から、開発、試作、完成に至るまでのプロセスを、顧客の要望を聞き取りつつ行う。しかしカスタマイズではなく、多くの顧客の声を具現化する「商品」を一定ロット生産する以上、前述した生産ライン、製造コストなどの要因も考慮しなければならない。当然、何度か顧客の意見を取り入れつつ、開発上の阻害要因を、顧客の要望とすり合わせる必要が生じてくる。つまり企業と顧客の意見交換なくしては、生活者の発想を「商品」化することは不可能。従来「一方通行」だった企業と顧客の関係が、「双方向」となる点にこそ、「商品開発サイト」の大きな意義があるのだ。

インターネットというインフラが 「商品開発サイト」を実現

ケーススタディからもわかるように、運営に対する考え方は各社各様だ。しかし前述のように、顧客の意見の集め方、意見の汲み取り方は、「商品開発サイト」のポイントとなる。実際いくつかの共通点が見られた。

顧客の意見の集め方としては、アンケートが挙げられる。選択式、自由回答式を問わず、商品にまつわるテーマを設けて、広く顧客の意見を募るのである。これにはインターネットならではの利点が大きく反映されていた。

まず多数の回答のスピーディーな収集が可能。実際、アンケート期間が1カ月と短期でも、数千件もの回答が集まることは珍しくない。アンケートのテーマや、特典などの要因もあるが、これは時間、距離といった物理的要因をクリアするネットだからこそ実現できるものだ。また、集まった回答は、すでに顧客側で入力された“データ”であるため、入力にともなうコストが削減されるのはもちろん、多数の意見を分析するデータマイニングも容易に行える。さらに従来のハガキなどの郵便や、電話・FAXなどと比べて、情報のやりとりにもなうコストも大幅に節約できる。これらの点から、生活者発想の商品開発は、インターネットというインフラがあってはじめて成立すると言っても過言ではないだろう。

また、集まった回答をもとに商品のコンセプト案をいくつか開発した時点で、あらためて顧客の意見を聞く人気投票形式も多く採用されている。ここで支持を集めたコンセプトのみ、商品化を進めるのである。も

ちろんそうした開発過程で得られた意見も、その後の開発に反映させていく。

ケーススタディで後述するが、エレファントデザイン（株）代表取締役の西山浩平氏が述べるように、こうした取り組みは、「いかに必要のないものをつくらないか」という考え方にもつながる。顧客に真に必要なものを問いかけながら、必要なだけ生産する。これは単に顧客のニーズに基づいて商品を開発するだけでなく、商品化に先がけて需要を予測。適正な価格、適正な生産ロットを実現することで資源を有効活用し、生産・流通の無駄をなくすことにもつながる。このように「商品開発サイト」は、企業側、顧客側、双方に大きなメリットを約束するのだ。

マーケティング戦略を共同立案する 究極の CRM

ところで、以上のような商品の企画から販売までのプロセスとは、まさしくマーケティング戦略そのもの。この点で「商品開発サイト」は、「マーケティングサイト」と言い変えることもできるだろう。それだけに、“マーケティング戦略”の各過程において顧客の声を聞き取っていくためには、全社的な取り組みが必要だ。

こうした姿勢はコミュニティサイトでも同様。商品関連の意見・質問等は、その商品の担当部署の社員が直接Eメールで回答するなど、社内の全部門が連携する形で運営されている。つまりコミュニティサイトも、商品開発サイトも、基本はあくまで双方向コミュニケーションの確立にある。企業が一丸となって顧客とのOne to Oneのコミュニケーションを図るところに、絆が生まれるのだ。これは当然ながらブランディングにもつながる。

ましてやメーカーのコア・コンピタンスである「商品」を共同開発するのである。全社的に顧客の声を受け止め、考え、応えていくことは必須。完成した商品はもちろん、そうした真摯に対応する企業の姿勢が、より強い絆を生むことは言うまでもない。

この意味で、「商品開発サイト」は、「コミュニティサイト」の延長線上にある。単に商品を開発するだけでなく、双方向コミュニケーションにより、顧客との深い絆を結ぶ点に意味があるのだ。正に究極のCRMと言えよう。

