

休眠活性化の最大の秘訣は 顧客を休眠させないこと!?

眠っている顧客がどんな人なのかがわからなければ、どう声をかけて起こしたらよいかわかるはずがない——。顧客が休眠してから急に慌ててももう遅い。効果的な活性化策を講じるには、休眠前のお付き合いの質が肝心である。

休眠と離反の大きな差

新規顧客の獲得には、既存顧客の維持の5倍のコストがかかると言われる。仮に潤沢な予算があったとしても、市場が成熟した今日、新規顧客の獲得はますます困難になっている。既存顧客をいかに維持するかは、企業の戦略上、最も大きな課題と言っている。

企業の収益に大きく貢献する優良顧客の維持・育成ももちろん重要であるが、現在はさほど購買が活発でない、あるいは休眠中の顧客も、目を向けるべき大切なお客様だ。リレーションシップが継続している限り、彼らは有り難いサポーターなのである。しかしいったん離反してしまえば、その顧客を再び呼び戻すのは、たいていの場合、新規顧客を獲得するよりも難しい。また、個人情報の取り扱いについて生活者が敏感になっている今日、一度離れた顧客に再び連絡をとるといったことに、企業はより慎重にならざるを得ないだろう。

つまり顧客を離反させるということは、自ら対象市場を縮小させることにほかならない。休眠から離反への道筋はひとつつながりだが、両者の間には、「1」と「0」ほどの開きがあるのだ。

とは言え、休眠顧客の活性化・関係維持のために、優良顧客ほどの手間やコストはかけられない。その結果、多くの企業において、毎年多数の顧客が休眠し、やがてひっそりと離反しているのが現状だろう。

購入“頻度”が重要なポイント

ところで休眠顧客、離反顧客とはどのようなお客様を指すのだろうか？ 業種や取扱商品によって、また、企業の戦略や考え方によって、その定義は異なる。し

かし、ひとつ確実に言えるのは、たとえ購入金額は多くなくとも、一定頻度で購入が継続している顧客は、休眠顧客ではあり得ないということだ。住宅や金融商品など購入回数が限られるものには当てはまらないが、消費財においては“顧客を眠らせない”とは、“購入頻度を鈍らせない”ことと考えてよいだろう。

購入頻度の高さは、休眠顧客でない条件どころか、優良顧客の重要な条件のひとつでもある。弊社が毎年実施している「優良顧客の維持・拡大に関するアンケート」でも、2001年から2003年まで3年連続で、「購入金額」に次いで「購入頻度」が優良顧客の条件の2位に挙がっている。

ポイントシステムの運用などを通じて、スーパーマーケットを中心とした店舗小売業の販促活動を支援しているグリーンスタンプ(株)営業企画室 加盟店企画部 部長の菅原克幸氏も、購入頻度を高めることの重要性を力説するひとりだ。

同社のある加盟店が調査したところ、地域の二番店では顧客の71.0%が週1~2回来店、週3回以上は6.7%だった。一方、一番店の顧客は週1~2回が47.9%にとどまり、週3回以上が49.3%に上っていた。これを受けてこの加盟店では、ポイントアップ期間を断続的に設けるなどして顧客の来店促進に努めた。その結果、来店頻度は増え、なおかつ客単価も下がらなかったため、売り上げが大きく拡大したという。つまりこのケースでは、週に何度か別の店に浮気していた“居眠り”を揺り起こすことで、購入頻度と売上高の両方を増大させることに成功したのである。また別の加盟店の調査で、最初の購入から1カ月の間に3回購入した顧客は、リピーターとして定着する確率が非常に高いこともわかっている。さらに菅原氏は、「食料品などへの

支出は家族構成などによって上限が決まっていますから、特にスーパーなどの場合、総買上額だけを見て顧客のランク付けを行うと、間違いが起きます」と、「頻度」の重要性を重ねて強調する。

逆に言えば、購入頻度の低下は休眠・離反のサインだ。休眠を防止するには、この前兆をいち早くとらえることが何よりも重要なポイントになる。

顧客が眠ってしまったら？

ロイヤルティが低下すればするほど、休眠期間が長ければ長いほど、顧客を目覚めさせるのは困難になる。常にリピート購入を促進し、顧客を休眠させないことが一番であるが、休眠してしまったらどうすればよいのか？ 休眠顧客には一律のDMなどによるマスに近いアプローチに終始している企業は多いはずだが、「本来はOne to Oneの対応が必要」（菅原氏）。なぜかと言えば、休眠する理由は千差万別で、データで機械的に吸い上げられるものではないからだ。

例えば「毎月5万円購入していたお客様が急に2万円しか買わなくなった。聞いてみると、同居していた息子さんが大学入学を機に独立したことがわかった。ぱたりと来店しなくなったお客様を訪ねてみると、病気で入院されていたというようなこともあります」（菅原氏）。これらは購入促進の余地が狭いケースだが、「購買がストップしたので電話をかけてみたら、来店時に店員とトラブルがあったことが発覚したという場合もあります。誠心誠意お詫びをしたところ、再来店につながりました」（菅原氏）。なるほどこのようなケースは、One to Oneの対応以外に覚醒のチャンスを作ることは難しい。しかし、すべての休眠顧客にOne to Oneで対応するのは現実的には不可能。過去に一定レベル以上の購入実績のある顧客が、この対象となるだろう。

顧客を“動機の固まり”で分類し、それぞれに合ったオファーをすることで効果を上げることができると語るのは（株）博報堂の高宮治氏（p.22参照）。このときにも、目を覚ませば収益に貢献する可能性の高い顧客を適正に抽出することが必須である。目を覚まして、顧客維持コストが、その顧客から生み出される利益を上回れば、かえって収益が圧迫されることになるからだ。なおかつ、このアプローチをとるためには、

顧客の顔が見えるデータベースが構築されていることが前提となる。

どの顧客と関係を継続し、どの顧客を切り捨てるのかの的確な判断をするため、また、目覚めてほしい顧客との話の糸口をつかむためには顧客情報が必要であるが、顧客情報を収集するためには顧客とのコミュニケーションが不可欠だ。「休眠顧客を起こすためには、顧客を眠らせてはいけない」。まるでメビウスの輪のようなねじれた命題だが、要は休眠顧客の掘り起こしはそれ単独のプログラムではあり得ないということだろう。顧客が休眠してから慌ててももう遅い。起こす術を知るにも、起きてくださるかどうかも、常日頃からどれだけ顧客を知る努力をし、深い関係を作っていたかにかかっている。

否定的意見を自己改革に活かす

たとえ起こすことができなかつたとしても、休眠顧客・離反顧客の声を聞くことは、わが身の欠点・弱点を知るという点で意味がある。これらの意見を基に商品やサービス、ビジネスそのものを見直すことによって、新たな休眠を防止することもできるし、それが休眠顧客の掘り起こしにも功を奏する。新商品の開発、店舗のリニューアル、新サービスの導入など、休眠防止には本来、本業における抜本的な改革が必要だ。（株）ディーエムネットワークの伊澤正行氏も、不活性顧客とは「さらなる商品の“提案”を待っている顧客なのである」と述べている（p.26参照）。

例えば店舗小売業では、「いくらサービスの質を上げても、品揃えに問題があれば顧客は離れていきます。ですからマーケティング・データは、販促の担当者だけでなく、マーチャンダイザーも一緒になって見ていく必要があります」（菅原氏）。一方、情報商圏に依存する通信販売業においては、収集した顧客情報を分析することで、“誰に”“何を”“いつ”訴求するのかを最適化していくことが大切だろう。いずれにしても、顧客の真意を読み取り、速やかにビジネスの変革につなげることが肝要なのだ。

常に顧客の声に耳を傾け、自己改革に挑み、強いブランドを作り上げていくこと。それが休眠防止の最大の、そして究極の施策と言えるだろう。