

ブランド論の転換点となるか? 「サービス品質」に注目したい

不易流行通信はコストの関係で4P建て、しかも一回ごとに盛り上がりがないと(たぶん)次号から読んでもらえないと思っています。勢い、体系的な話や論文的な書き方は難しく、エッセーが中心になります。そこで、こういうページでエッセーの背景にあるものを説明させて頂ければと思います。ちょっと堅い話かも知れませんが、おつきあいを。

今回、「ブランドとコストダウン」、「調査の視点の位置」(これは次号にも続きますが)、「牛角のアルバイト」の話を行いました。

これは「サービス品質」がブランドの重要な要素になってきたことによります。日本におけるサービスは、以前は一期一会的な考えが強く、マニュアル的なサービスは嫌われると言われていました。しかし、私どもがある得意先で行った聞き取り調査では「サービス品質」をブランドの評価として捉える傾向が高まっていることが確認されました。

それまではブランドを構成するものは『知覚品質』と言われる「製品の品質に対する主観的な評価(枠組み)」が議論の中心でした。

しかし、日経BPのブランド調査でもサービス系企業が上位に顔を出し、またソニーがビジネスプラットフォームとして、製品を中心にサービスやコンテンツを配したビジネスモデルを提唱するなど、産業全体の

サービス化への流れがあるのですから、「サービス品質」が注目されるのは、当たり前です。問題は、それではないのです。

サービスそのものは、「サービス財の特性」として学校で習うほど、通常のプロダクトとは異なる商品です。それはブランドにも現れます。

「知覚品質」を護る作業というのは、きわめて限られた人間のレベルの高さで解決ができました。(優れた製品、優れたデザイン、優れた広告など)

ところが、サービス財の品質は、反対に関わる人間が多くなります。そして末端に行くほどブランドを表現する可能性が高くなります。更に関与者が増えると「創造性と同程度(あるいはそれ以上に)拘束性が重要」になります。また創造性もむしろ細部の気配りに表れるようになります。

実は8:2の法則であったり、生産性の問題だったり、あるいはアルバイトをさぼらせない話は、実は、知覚品質とサービス品質とは マネジメント手法が大きく異なるということを考えて頂く出発点としたかったからです。

今回は扱いませんでしたが、企業ブランドも究極のサービスブランドです。この方面から考えると人事、総務、管理など今までブランドに縁遠いと思われた部門や稟議書、倫理規定もブランドづくりの重要な要素。ブランドマネジメントはかなりマネジメントに近いようです。

今回は扱いませんでしたが、企業ブランドも究極のサービスブランドです。この方面から考えると人事、総務、管理など今までブランドに縁遠いと思われた部門や稟議書、倫理規定もブランドづくりの重要な要素。ブランドマネジメントはかなりマネジメントに近いようです。

"偽"座右の銘(本当は言っていないが、いかにもこの人が言いそうな、そして使える今月の一言...)

不満は無くせないが、不平は無くせる アスクル社長 岩田彰一郎かな

「"偽"座右の銘」はあなたの投稿を募集しています。要はちょっと頭が良さそうなサラリーマン川柳だと思ってください。

Brandlogistics Update 編集後記

ブランドロジスティクス株式会社からのお知らせ



♪とりあえず、第一号が完成しました。ES→CS→CFとか、サービスを軸にしたブランド設計(ワークフローの設計)とか、まだ十分に語り切れていない部分があります。が、これは同人誌。むしろ、皆さんのリアクションを受け止めて、今後、どこかの号で続きを書けたらな、と思っています。少なくとも、皆さんの期待を(良くも悪くも)裏切れたのではないのでしょうか?

トリサーチ&リッチでも少し触れましたが、私が大学で勉強していた相互主義的コミュニケーション論では、私の言葉の意味は、私の言葉の中ではなく、相手のリアクションの中にある、と言われていました。ぜひ、皆様のリアクションをお願いします。そして、リアクションの輪を広げるためにも、ぜひ読者の方をご紹介ください。お願いします、頑張って書きますので。

「..と言っても、お願いします!」だけで読者も増えませんので、読者をご紹介頂いた方にちょっとしたプレゼントを用意しました。もちろん、これはセールスではありませんので、どのような方をご紹介頂いても結構です。もちろん隣の席の方でもOK。現在、157通を配布しておりますので、まずは目標200通を達成したいと思います。よろしくお祈りします。では、また来月。

Brandlogistics logo

2002年10月 第一号 本誌記載の記事は"無断転載""無断複製"を禁じます。配布を希望される方は、下記までご連絡ください。

発行所◆ブランドロジスティクス株式会社
 発行人◆小出正三 info@brandlogistics.co.jp
 〒248-0013 鎌倉市材木座5-8-39 tel:0467-60-6312 fax:0467-60-6313

Insight ▶ Excite

不易 流通 信

October 2002 No.1

インサイトをエキサイト!

ブランドロジスティクス株式会社
 〒248-0013
 鎌倉市材木座5丁目8番39号
 info@brandlogistics.co.jp

©Brandlogistics Co.Ltd

ブランドは愛の劇場!

第一回は、実はもっとも重要なテーマかも知れない...
 (それで、少し肩に力が入りすぎているかもしれません...?)

第1回：ブランドはコストダウンの鍵!?

ブランドは愛の劇場...
「そんなタイトルの第一回がコストダウンかよ!」というツッコミが聞こえてきそうです。ですが、私がブランドの研究を始めたそもその理由は「ホワイトカラーの生産性の向上」だったので、個人的にはどうしても触れずにはおけないテーマ。どうかお許しください。

そもそも、ブランドと超過利益は切っても切れない関係にあります。何故ならブランドが永続的なのは「歴史がチカラをもつ」というのではなく、「常に投資を続けるチカラがあったからこそ」だと思うからです。もちろんブランドが他の商品に比べてプレミアム価格を享受するのは当たり前ですね。(というか、それがブランドの一つの目標ですね)しかし、それだけでうまくいくほど世の中は甘くない。ブランドを維持する出費はそれこそ馬鹿にならない額ですから、常なるコストダウンも必然な訳です。

高く売るのはブランドの仕事だけど、安くするのは社員と下請け泣かせでは、ブランドは長続きしません。ブランドらしいコストダウンこそ、ブランドがもっともスマートにこなさうなタスクです。逆に言えば、真のブランドマネージャーはコストダウンもブランド的に解決すべきです。

ユニクロは安いだけのブランドか?

まずは卑近な例から出しましょう。近年、もっとも高成長したブランドにユニクロがあります。しかし、ただ安いと言うだけなら今までも多くの企業がそれに挑戦してきたことです。スーパーのプライベートブランドは既にほとんどが中国産。中国産がユニクロのブランド力の源泉とは必ずしも言えません。

では何が違うのか?それはユニクロの店舗に行けば誰もがすぐに分かることです。誰でも代表と言うことで、これからある主婦に行ったインタビューの話を紹介したいと思います。

「だって、時給って800円とか、それくらいでしょ。ダイエーの方がもっと高いですよ。でもダイエーの棚って汚いですよね。ユニクロに行くと安い時給の子が暇さえあればお客さんがぐちゃぐちゃにした棚を黙って直している。こういうのが気持ちいいし、商品もなんかよく見えるんですよ。きれいに畳んである商品って、それだけでよく見える。」
ここではダイエーが出てきますが、それよりも時給の高い(たとえ自分で払わなくても商品に跳ね返る)派遣社員に頼るデパートは結局もっと高コストなはずですよ。

でも、いまデパートの店頭とユニクロの店頭、時給ほどの差がありますか?スターバックスしかり、アルバイトの意識の高さ、これは時給の差では決して解決できない問題です。

「社員」「関係者」そして「顧客」

ちょっと卑近な事から始めて申し訳ありませんが、ほとんどのブランド論が「陽のあたる格好いいところ(広告とか)」から始めているので、こういう話をぜひしておきたかったのです。

では具体的にブランドがどのようにコストダウンに働くかを考えましょう。きっと、「おっ」と思われるはずですよ。ブランドが働く対象は大きく分けて3つあります。「社員」「関係者」そして「顧客」です。その3つにわけて(エッセーなので簡単にですが)、そのコストダウンマネジメントを考えていきましょう。

あなたより「安く働く」人がいる

まず分かり易い「関係者」から始めましょう。関係者と言いましたが、要はアルバイトや契約社員です。あるいは、メーカーのサポートセンターで電話を受けているオペレーターです。

たぶんサービス業、特に飲食やエンターテインメント関係のお仕事を経験されていたら、これは当たり前のことも知れません。このあたりの業種では、人件費をいかに抑えるかは、経営上もとても重要なマターですから。人件費を抑える上でパートタイマーは必須でしょう。

ところが、「キャスト」(東京ディズニーランド)と呼ばれ、あるいは「パリスト」(スターバックス)と呼ばれるパートタイマーは、単に安いだけでなく、確実にブランドの価値を「消費者が経験できる実体験」に変える重要なメディアでもあります。最近、よく「経験経済」という言葉を聞きます。しかし、決して人はコンセプトに感動しません。人を通じて、人に感動するのです。そして人を感動させるのがブランドだとしたら、まさにパートタイマーこそブランドの価値を体現すると言っても過言ではないでしょう。

社員でさえ統制することが難しいこの時代、社員よりも低いインセンティブで、社員よりも(場合によってはですが)高い、少なくとも純粋なモチベーションを支えるものは何でしょう。そうブランドです。

CS→ES→CFの流れをまわす

ちょっと堅い話をすれば、経済的な交換というのは、自分が安いと思うものが相手が高いと思ったときに起こるのです。基本は単純です。さて会社にとって主観的に価値の高いもの、つまり「痛い」ものは何かと言えば、それはお金です。では「痛くない」のは何かと言えば、もちろん「働かせる」ことですね。つまり『従業員満足が高い』とき、同時に『顧客満足が高く』なるわけです。しかも、ここには「お金が絡む」わけですから、『キャッシュフローが高まる＝関心が満足が高まる』というメカニズムが働くのです。

このようなメカニズムはブランドを通じて働くわけです。しかし、ブランドがあるから自然に生じるという訳ではありません。むしろ、『従業員満足』→『顧客満足』→『キャッシュフロー』という流れを生み出すためにブランドを設計することが重要なのだと思うのです。

一橋大学の伊藤先生が、ブランドを「顧客価値」、「従業員価値」、「株主価値」の3つの要素の相関から測定することを提唱しています。しかし、ES→CS→CFの流れというのは、因果関係であり、しかも、因果関係を「つくる」ということが重要なのです。(これはとても大切な話ですが、これ以上この話を突っ込むと長くなりそうなので、また別の機会に。)

そして「社員」

社員についても、「ESから始まる流れ」が重要なのは言うまでもありません。言うまでもないので言いません。ここでは、別の面を見てみましょう。一つは「ホワイトカラーの生産性」、もう一つは「人員整理」。まずは「ホワイトカラーの生産性」から。

ブランドはワークフローにあらわれる

ホワイトカラーの生産性!などと大仰な事のようにですが、ポイントはきわめてシンプルです。要は個人の創造性を妨げずに、一方で、集団的なコミュニケーションに関わる手数(コスト)を最小にする。カンの良い方なら、これは一時期流行った会議の効率化と同じ事だと思いきされるでしょう。あるいは社長室等に在籍されている方なら、これは組織づくりの原則だと気がつくでしょう。

では、それを機能させるポイントとは何でしょうか。皆さんご存じと思いますが、これも製品と同じように「設計思想」の有無なのです。

ブランドはシンボル(名前やマーク)や広告イメージなどに注目が集まります。しかし、本当にブランド的な会社であるには、そのような外部への非日常的な(つまり参加が限定的な)打ち出し以上に、社内の日常的な活動を、ブランド的な規律の中でいかに高めていくかに心を砕くべきなのです。

「稟議書にこそブランドが表れる」と言ったらいい過ぎでしょうか。「ワークフロー」、「評価」、「組織形態」など、ブランドとして取り組むべき課題は非常に多いのではないのでしょうか。

人員整理とブランド？！

もちろん、ブランド的な課題は「人員整理」にも及びます。「2:8の法則(パレートの法則)」は聞いたことがあると思います。要はトップ20%が80%に貢献する。この思想はかなり根深いものがあり、多くの業績給の設計にもこの傾向を見ることができます。ブランドはむしろ「8:2の法則」に従います。ブランドに属する限り、ほとんどの社員はこの価値創造の輪に参加し、その輪に参加できない(能力よりも、むしろ個人の価値観として)2割は会社を辞めざるを得ないということです。このような会社は、外からは見ると「宗教っぽい」会社になってしまいます。しかし、「8割が価値創造に参加する」という信じられない状況にもっていくためには、この「宗教っぽい」こそ、実は謎を解く鍵です。

実は「8:2の法則」は個人単位の人員整理というよりも、「いかに8割の人間が同じ意識を持てるように組織の大きさや組織形態を決めて行かなくてはならないという組織単位の人員整理」という側面を持っています。この観点でソニーを見ると、カンパニー制度の意味合いがより実感をもって認識できると思います。

顧客をセールスパーソンに

さて、「関係者」、「社員」と見てきました。最後は「顧客」です。もちろん顧客が利益をもたらすという話ではありません。今回はコストダウンですから。..と言うわけで、この場合は「顧客が自社のセールスパーソンになる」ということです。(口コミです、一言で言えば)現在の情報化社会の行き着くところは、「製品評価がピラミッド構造から解体され、分化、小集団化すること」です。その流れの中では、「セールスパーソンとしての顧客」を持つことはきわめて大きなコストダウン要素になると考えるべきかと思えます。

実は価値づくりの裏表：コストダウン

皆さんお気づきかと思いますが、ほんとうは今採り上げたネタの一つ一つはそれぞれ1時間は語りたいものばかり。しかし、紙面の都合もあり、今回は触りの部分だけにとどめさせて頂きます。続きは次の機会に。次回以降はこういう辛気くさくないネタにしたいと思います。

しかし、「不易流行」が「護るべきは護り」、「変えるべきは変える」ではないように(不易と流行は、同じものの相の違い)、ブランドは単に「高く売る」ことだけではなく、高く売れる(価値の高い)ものを「安く創造する」ことであることは決して忘れてはいけないことなのです。

ブランドをコストダウンの視点から見ると...。これはブランドをある種の特権的な立場(宣伝部が、あるいは経営者が、的な論議)から、参加者全体(少なくとも社員全員)の問題と考えるチャンスだと思えます。

リサーチ&リッチ Research i リサーチに主観が入ると、リッチになる

さっそく、読者の方からお手紙をいただきました。紹介します。「Reseachの最後の4文字"arch"では『いたずらな、茶目な』という意味になります。」との事、情報有り難うございます。

このコーナーは調査に主観の復権をというテーマなのですが、まさにこの茶目っ気のようなものこそ重要なのではと思います。茶目っ気というのは、つまり対象への強い関心がないと成り立たないので。

いま売れているマンガに『リアル』(講談社、井上雄彦作)というものがあります。ご存じの方には繰り返しになりますが、車いすバスケットを扱った作品です。この中に、主人公(健常者)の男の子が、もう一人の主人公(肢体不自由者)の男の子に「ハンデ」を要求するシーンがあります。「ありきたりの肢体不自由者＝弱者という枠組みを超えた」などという、それこそありきたりの感想を書こうとは思いません。

重要なのは、車いすバスケットをどの視点(体育館の2階の席から見るか、それとも車いすから30cmの視点から見るか)を選ぶか、という対象へのアプローチによって見える世界が異なると言うことであり、もっと言えばそのアプローチを選んだ意識(この場合、相手をたたきめたいという意志)こそがアプローチそのものを決めています。

主観を重視するというのは、つまり対象と質問者との「渡り合い」です。神の目(第三者的な目)として、特権的な立場から批評するのではなく、相手と渡り合うことで「視点(主観)を交換し合うコミュニケーション」こそが調査の本質であるという考え方です。

次回予告：調査と言えばフェイスシート。「属性を主観的な属性として考える」です。得意技、「自分史調査法」登場です。

聞くは一時の聴、聞かぬは一生の聴。百聞は一見に如かず。Seeing is believing

今回は、取材と紬ひて察心ませて頂きました。BSEもなんのその「牛角」に行ってきました、の巻

今更とは思いますが、牛角です。時は10月はじめのとある土曜日、所は逗子駅前の雑居ビル。時間も8:00pmをまわり、ファミリー客が一巡するかな、と安心して行ったのですが、なんと私たちの前に待ちが8組。「順番が近づきましたら携帯にお電話いたしますので」と謂われ、携帯の番号を残すと(さざっと言いましたが、銀座ゼットンやキハチのバーのように気が利いています)30分ほど街をふらつきました。

今回、牛角を訪れたのはもちろん、目的があるから。その目的とは、このバイトが1時間に何回「喜んで!」というかを数えるためです。そのためにわざわざ計数カウンターまで買ってきました。(しかし、お店の中でカウンターを押す客こそ怪しいですね)

「喜んで!」(これは、マクドナルドの"Thank you"に相当する言葉)たぶん、これは英語の" My pleasure"の直訳だと思っんです。いま、このペーパーを読んでいる方も「変な言い方だ」と思われるかも知れませんが、実際に聞いてもおかしいし、たぶんこれを声に出すのは(つまりバイトの人たちにとっては)もっと恥ずかしいと思います。ですが、恥ずかしいのはこれだけではなかったのです。

「調査はコミュニケーション」というのは別段、新しい考え方ではないのですが、果たしてこの考え方は実際に活かされているかという、不十分ではないか、と思います。もちろん、単純に「グループインタビューをやればよい」ということではありません。

コミュニケーション的なりサーチと、仮説検証のサーチとの違いは、「市場への問いかけの精度を高めること」にあります。

言い換えれば、「評価尺度そのものの意味を顧客から考える」ということです。ちょっと、理屈っぽくなってきたので、実践的なアプローチを考えましょう。

よくアンケートに、「接客態度は[よい 普通 悪い] 料理は[よい 普通 悪い]」というようなものがあります。しかし、この尺度は、必ずしも被験者にとって、質問者と同じ意味を持つのでしょうか?

例えば、この質問に「それでは今まで質問したものについて、あなたにとって私どもの店を選ぶ上で重要だと思ったものを順番に並べてください。[接客態度 料理 雰囲気 ...]」と聞いてみてください。

横軸に重要度の順番、そして縦軸に評価をプロットするだけで、驚くほどの発見があるはず。 (まあ、「手厳しい」が多いのですが)

主観(あるいは視点)を交換するのは長い道のりです。今回はまず相手の評価軸に近づく第一歩の方法を考えました。

次回以降も、主観をいかに調査の中での「学び」に結びつけるかを実践的な方法とともに考えていきたいと思います。

見かじり 聞きかじり

「カウンター3番のお客様よりオーダーをいただきました!」(ちなみに、これに皆が「喜んで!」と答える) ちなみに普通の店では、前置き無く品名だけを伝えるだけです。

「恥ずかしいことを強制できる」、いやそれを「嬉々として行わせる」ことがこの店のブランドの秘密ではないでしょうか。この店は基本的にローコストオペレーションを誇っているわけで、バイトを中心に非常に若いスタッフを使っています。実はこの人たちに「無駄口をきかせない」のは至難の業なのです。それを徹底することで、「安いコストで高い顧客満足を追求」しているのが牛角。これは素晴らしいことです。

こういった「言葉による縛り方」は、ディズニーの得意とするところでもあります。しかし、ディズニーだから特別なのではなく、ブランド企業ならどこであっても利用できる方法論なのです。言葉のマジックとは広告だけではなく、むしろこういう所にも使えるという例でした。

ところで、計数カウンターですが、1分間に10回も言われては押す方も大変。結局、食べる方を優先させて頂きました。牛角だもの。