

顧客体験

「人の体験」を企業の指針に

企業は、視野の狭い顧客中心主義から、社員やビジネスパートナーも含め、かわりのある全ての人の生活を改善するようなアプローチに移行する必要があります。



このQ&Aは、ビジネス変革のトレンドを探る「視点の変化を目指す」シリーズの一部です。詳細は、<https://www.ibm.com/jp-ja/smarter-business>からご覧いただけます。

マット・キャンディ氏はIBMのデジタル・エクスペリエンス・エージェンシー、IBM iXのグローバル・マネージング・パートナーで、グローバル企業によるヒューマン・ベースの設計を通じた顧客体験改革を支援しています。IBMには2002年に入社しました。

ポール・パパス氏はIBM Servicesのグローバルリーダーです。同氏は、これまで活用されてこなかった人材やプロセス、そして人工知能 (AI) といった最新技術の価値を解放し、エンドツーエンドのビジネスを改革して社員のワークフローをインテリジェント化し、人をより重視した顧客との関係を築くために企業を支援しています。プライスウォーターハウスクーパーズの元パートナーで、IBMへは2002年に入社しました。

こうした新たな事業環境の中で抜きでるには、企業はすべての顧客体験をシンプルで、摩擦のないパーソナライズされたものとしなくてはなりません。最良の時期であっても、3回ほど不満足な体験をした顧客はそのブランドから離れる傾向があります。顧客と信頼感や共感を築き、顧客ロイヤルティを獲得することの必要性が今まで以上に大きくなっていると考えられます。企業は、自社との共感をいかに顧客に抱いてもらうか、という点を非常に重視するようになってきました。信頼できるアドバイザーもしくは旅のお供として顧客に受け入れられるようなサポートや専門知識を提供しようとしています。

Q: 最高の顧客体験に向けた競争において、どのような傾向が市場で見られますか？

パパス氏: 1つのトレンドとして挙げられるのが、顧客体験から人の体験への移行です。このトレンドが、パンデミックによって加速しています。

Q: さまざまな業界における企業を見渡してみても、2020年の混乱をきっかけに、企業が顧客にサービスを提供するアプローチは変化しましたか？

キャンディ氏: はい。この混乱をきっかけに、多くの企業は優れた顧客体験に向けた取り組みを急ピッチで進めています。今回の危機によって、デジタル的な人のつながりが緊密になっています。つまり、人々にとってデジタルチャネルを介したやりとりが非常に重要になっているということです。人々がいまや、時には必要に迫られ、以前よりさまざまな商品やサービスを試してみようという姿勢にあり、顧客ニーズを満たせない企業はそれを満たせる他社に顧客を永遠に奪われてしまう、ということを企業は理解しています。

いわゆる顧客体験から人の体験へのシフトというのは、つまり人々の日常生活にいかにか付加価値を提供できるかを考えるということです。人が人生の中である役割を果たしている時に、その時点において提供できる価値は何かを考えるのです。人々の人生に、有意義な方法で貢献しようとしているのです。人の体験を重視することは、いわゆる顧客中心主義とは劇的に異なるパラダイム・シフトといえるでしょう。

Q:人の体験を重視する企業の例を挙げてください。

パパス氏:パンデミックの結果、日々こうしたことが起こっています。銀行や保険会社などの金融サービス業では、いくつかの企業はすぐに、単なる商品の販売というビジネスから、新型コロナウイルス感染症の危機に打撃を受け、具体的なニーズがある人々に対応するためのビジネスへとシフトする必要があると気付きました。これらの企業は「マーケティング・キャンペーンを実行するだけでなく、顧客とのかかわり方を革新し、新たなデジタル機能を構築して、人々が求めるあらゆる情報に対して回答できるようにしよう」との態度を示しました。それが人々の人間性を理解し、変化しつつあるニーズに対応するということなのです。

“ 人の体験が、会社社会におけるあらゆる変革への取り組みを導いてくれる

人の体験にフォーカスすること、これはつまり、顧客から価値を得ようとするのではなく、その人に対して価値を提供することを意味します。企業が顧客とのエンゲージメントや取引から価値を得ようとする「もらう」発想でのアプローチは顧客中心主義で時代遅れです。パンデミックが発生して、先進的な企業は、価値を提供するという「与える」発想のアプローチが必要なことをすぐに理解しました。ビジネス変革を成功させるには、事業におけるあらゆる取り組みにおいて人の体験を指針とする新しいパラダイムを、社員・パートナー・顧客に浸透させる必要があります。

Q:IBMでは、この時代に競争で成功するには、企業は「顧客体験をスマート化」しなくてはならないと提言されていますが、それには何が必要でしょうか?

パパス氏:「体験」には3種類あります。パソコンか携帯電話かタブレットかに関係なく、スクリーン上で発生するものはすべてユーザー体験です。顧客体験はもっと広義で、物理的なものからデジタル、バーチャルまであらゆる接点を含みます。しかし顧客体験と言ったとき、それは取引ベースであり、相手を単なる顧客とみなしており、それは間違ったビジネス戦略といえます。取引ベースの体験と捉えると、企業は人々に対してさまざまな角度からメッセージやオファーを絶え間なく送り続けます。人々は、そのようなサービスはお断りだと感じるでしょう。顧客体験を脱して、3番目の体験、つまり人の体験に移行することは、相手の立場に立って、その人生に有意義な価値を提供する方法を考えるということです。

キャンディ氏:スマート化された顧客体験の中心概念は、「フリクション・アウト・インテリジェンス・イン」の4語で言い表せます。つまり摩擦を取り除き、インテリジェンスを取り入れる、ということです。それを大規模に実現するには、顧客との対面でのやり取りだけに注目すればいいわけではありません。素晴らしい体験を、セールス、マーケティング、財務、調達、製造、その他すべてを

含む企業の全分野で提供することが必要です。スマート化された顧客体験はAIから知見を得ることから始まります。そして自動化とその他のイネープリング・テクノロジーを活用してソリューションを開発し、社員がよりよいカスタマーサービスを提供できるようにするのです。同時に顧客にも、企業とのエンゲージメント方法や商品・サービスの購入方法を選択できるようにします。テクノロジーと設計中心のアプローチを用い、ここでもやはり「フリクション・アウト・インテリジェンス・イン」を目指します。

Q:設計中心のアプローチとは何ですか?

キャンディ氏:設計中心のアプローチとは、相手が顧客か社員かビジネスパートナーかに関係なく、人にとってよりよい体験を生み出すことだけに焦点を絞るアプローチです。あらゆるプロセスややり取りにおいて、人の体験を中心に考えること、それによって人々の問題解決を支援することです。その具体的な方法として、プラットフォームやインテリジェント・ワークフロー、自動化などを活用して、生活から摩擦をなくして時間をより効率的に使えるようにします。企業の全分野でこうした戦略を大規模に展開すれば、企業全体で仕事の仕方が根本的に変わり、スキルが向上して変革が前進することでしょう。

Q:しかし、それを誤解した企業の誤ったやり方が急速に広まった例が見られます。そのリスクを減らすため、企業はどうしたらよいでしょうか?

キャンディ氏:変革の担当チームはリリース前に、物理的なワークショップとバーチャルなワークショップを連携させてそのアイデアを検討し、実地試験を行うことができます。こうした場では、複数のチームが大小のソリューションを共同制作し、広範な規模で導入前にモデルで繰り返し作業を行いスケールを調整できます。これは、実用最小限の製品(MVP)を専門家や設計者とともに開発し、それをユーザーの手に渡して検証、学習、反復を行い、実際の導入に向けてスケールを調整できる場です。スタートアップ企業からアメリカン航空やBP、ペプシといったグローバル企業まで、あらゆる規模の企業がこの手法(「IBM Garage」と当社では呼んでいます)を使用して設計中心のアイデアをテストし、完成させているのです。

Q:経営者が今すべき最も重要なことは何でしょうか?

パパス氏:今は顧客に寄り添うべき時です。人々はストレスを感じています。人々は「それが利用できるから」という理由だけで、新しい選択をして新商品を試すようになっていますが、多くの場合それは企業のサプライチェーンが迅速に適応できず商品が利用できない状況が起こったからです。また現在、多くのブランド企業が長年の顧客を他社に奪われています。それは競合他社が、最も必要とされる時に同じ商品やサービスを先んじて提供することができたからです。経営者たちはこうしたチャンスを生かし、新しく顧客となった人々との関係を築こうとしましょう。