

経営難の原因はサービス戦術に

ここ数ヵ月、米国のドットコム企業の経営難が相次いで露呈した。ドットコム企業も生き残りをかけて事業アイデアの具現化に努めているが、経営難の根幹はその具現化段階におけるサービス戦術のミスである場合が多い。

オンライングローサリーのストリームライン・ドット・コムは、裕福な家庭をターゲットに、食料品の宅配のほか、ビデオレンタル、クリーニング、写真の現像などを引き受けるサービスを提供している。裕福な顧客を固定客化するという事業アイデアで1993年に創業し、顧客ごとにカスタムメイド（あつらえ）サービスを提供するドットコム企業の先駆け的存在として注目されていた。

しかし、先頃、開始したばかりのシカゴとワシントンDCの事業を、競合するピーボッドに1200万ドルで売却する羽目になった。同社のサービス戦術には、一体どんな問題点があったのだろうか。

十分な数の獲得が難しい富裕層

ストリームラインの特色は、ターゲット顧客層にある。当初のオンライン小売企業は、消費者をオンラインショッピングへ導くため、既存小売企業との価格競争に

ドットコム企業の問題点 ストリームライン社の失敗

ケビン・ドノバン

走る傾向があった。だが同社は、最初から価格競争は賢明ではないと考え、ニューヨーク、ボストンなどの大都市郊外に住む夫婦共働きの裕福な家庭を狙った。

こうした家庭は、価格にさほど敏感でなく、むしろ毎週食料品の買い物に行く自由時間が不足しており、そのうえ同社の冷蔵庫を設置できる鍵付きガレージを持つ。同社は売上総利益率や平均単価が競合他社よりも高いが、それはこのような顧客層が支えている。

問題は、損益分岐点を上回る数の裕福な家庭を、同社のサービスに共感する顧客として獲得しなくてはならないことだった。

「顧客第一」発想の欠如

ストリームラインの利用者は、顧客本位とはいいいがたい手続きに出くわす。

（１）手数料は月々たったの30ドルです

同社のサービスを利用するに

は、固定的な手数料として月々30ドルを支払う。従量制の料金がなく、顧客別の買い物リストの作成、特定商品の定期的な補充などのサービスがあるのが顧客にとって魅力的に見えるはずだった。だが、ウェブバン、ホームグローサー、ピーボッドなどの競合他社では、より簡素なサービスを無料で提供している。

（２）留守にされても大丈夫です

オンライングローサリーの課題の1つは、通常は顧客の不在時に配達できないことである。ストリームラインは、顧客の家のガレージに独自の冷蔵庫とキーレス・アクセスシステムを設置することで、この問題を解決するつもりだった。同社独自の冷蔵庫が設置されていれば、顧客との間に連帯感が生まれ、上得意客につながるという期待もあった。

サービス開始当初から、ややこじつけ気味のこの論法には明らかな問題があった。顧客が留守でも

鍵のかかったガレージに配達員が
合い鍵で入り込むため、顧客の信
用を得ていることが大前提だが、
実際にはそうはいかなかったの
で

(3) 週1回、当方指定の日時に 必ずお伺いします

ストリームラインは、効率良い
配達ルートを確認するため、配達
日時も同社が決めた。しかし、大
抵の人にとり、自分の食べ物を他
人の指定した時間に配達されたく
ないと思うのが自然である。しか
も週1回きりで、顧客からの日時
変更の要望は受け付けていない。
顧客が不在でも、ガレージに入り
込めるからである。

これに対しウェブバンでは、顧
客が30分単位で配達時間を指定で
きる。高度に自動化された物流セ
ンターが、このような細かい時間
指定を可能にしているのである。

不十分な物流システム投資のつけ

ウェブバンは、最新の物流セン
ターに約5000万ドルを投じ、小口
注文と大口注文を自動的に判別
し、仕分けする回転式コンベヤー
などの仕組みを整えた。

一方、ストリームラインは、物
流システムについて初期投資を絞
り込むという決断をした。物流セ
ンターへの設備投資額は300～400

万ドルで、設備は固定棚が並ぶ典
型的な倉庫にすぎない。同社のピ
ッキング担当者は、この棚をあち
こち歩き回り、注文を受けた商品
をカートに入れる。ウェブバンに
比較すると非常に効率が悪く、変
動費が大きい。

そのため、ストリームラインの
物流コストは1受注当たり22～24
ドルにも達し、他の経費を差し引
く前に11～13ドルしか残らない。
一方、ウェブバンのそれは1受注
当たり約12ドルである。ストリー
ムラインが収支を合わせるために
は、ウェブバンと比べてもずっと
大きな平均受注額が必要になる。

期待外れに終わった実績

これまでのストリームラインの
実績は、明らかに期待外れに終わ
っている。以前、創業者で会長の
ディメロ氏は、200世帯が会員登録
するごとに年間100万ドルの収
益が見込めると発表した。2000年
第2四半期には1万3600世帯の顧
客が登録しており、同社のいうと
おりならば、収益は四半期で1700
万ドルのはずだが、実際には900
万ドルにすぎなかった。平均受注
サイズも目標を下回った。

第2四半期の実績によって、同
社は4つの主要オンライングロー
サリーの最下位になった。

ストリームラインからの教訓

裕福な顧客を固定客化する、と
いうストリームラインの事業アイ
デアは魅力的にみえる。だが、同
社の場合、実際にサービス戦術を
実行する段階で、顧客の要望を第
一に考える発想が欠けており、顧
客の声も受け入れなかった。同社
の失敗から、以下のような教訓を
得ることができる。

顧客が買い物しにくい環境は つくらない

同社の冷蔵庫、キーレス・アク
セシステムの設定、手数料の徴
収は顧客にとって障害となった。

顧客に自社の都合を押し付け ない

同社は、自社の都合で商品の配
達時間を決めていた。

非現実的な目標に依存しない

同社の利益計画は、非現実的な
平均受注サイズの獲得を前提にし
ていた。

物流インフラの整備で手抜き をしない

変動費（ピッキング、梱包、出
荷）を抑えるためには、初めから
自動化しておくべきである。利益
が出るようになるまでは、アウト
ソーシングが最適かもしれない。

ケビン・ドノバン（Kevin Donovan）
NRIパシフィック研究員