



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ノードストローム

5

ノードストローム (Nordstrom) は米国シアトルを本拠にする衣料中心の百貨店である。1980年代から90年代にかけて、同社の顧客サービスはアメリカの小売業におけるベスト・プラクティスの一つと考えられていた。ノードストロームは顧客サービスの徹底を経営方針の根幹にすえている。90年代に入り、いくつかの日本の百貨店は、ノードストロームの方式を参考にした人事・販売制度を導入した。

10

販売の現場におけるノードストロームの顧客サービスは、たとえば次のようなものである。返品は、販売員の判断で上司の許可なく受け付けて良いことになっている。他店がノードストロームより安い値段で売っているならば、販売員はその価格に下げて売っても良い。また販売員は自分の受け持ちを越えて、店内のどの売り場でどの商品も売っても良い。たとえばスーツを求めに来た客が靴も探しているのであれば、スーツ売り場の店員が靴を見つろって販売して構わない。客が気に入った店員を見つけたなら、その店員とすべての買い物ができる方が、手間も省けるし気に入った商品を見つける確率も高いからだ。

15

社内で積極的に広報している「伝説」のひとつに次のようなものがある。ある客がセール中のブランドのスーツを求めに来たが、好みの色が売り切れていた。その場にいた販売員は地域の5店のノードストロームの在庫を確かめたが見つからず、向かいのライバル百貨店から客が望む色のスーツをノンセール価格で買って来て、客にセール価格で売った。差額は店の負担になったが、このような行動こそノードストロームが社員に期待しているサービスであった。

20

午後から着るシャツを買いにきた客のためにシャツにアイロンをかけたとか、急ぎの客のために一時間でスーツの直しをしたとか、寒い日に客の車の鍵を借りて駐車場へ走り、車内を先に暖めておいた(アメリカ北部の冬はかなり寒く心臓発作も多い)といったサービスの話は事欠かない。これらのサービ

25

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール 大林厚臣助教授がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

30

Copyright © 大林厚臣 (1999年7月作成、2004年2月、2008年1月、2010年4月、2017年5月改訂)