

<研究ノート（マーケティング）>

サービス・マーケティングに関する一考察〔Ⅲ〕

白 井 義 男

前回は、サービス・マーケティングにおける満足の測定と、サービスデリバリーについて既存の研究を整理した（千葉経済論叢 26号 2002年6月 pp.65-80）。本研究ノートには、サービス・デザインについて研究ノート〔Ⅰ〕で行ったサービスのブループリントを基礎に、以下に関する既存の研究の整理を行う。

- 1. 開発とデザイン
 - 1) サービス・デザインへの挑戦
 - 2) ブルー・プリント
 - 3) 新製品開発のマネジメント
- 2. 標準化
 - 1) サービスの標準とは
 - 2) 総合的品質管理
 - 3) サービスの効果測定
- 3. 外形仕様
 - 1) 物的証拠としての設備の分類
 - 2) 物的証拠としてのサービスの分類

1. 開発とデザイン

1) サービス・デザインへの挑戦

サービスは、無形性、すなわち目に見えない製品である。それゆえ、サービスの概念は工学部でいえば、目に見えるものを対象としている機械、建築、土木に対し、直接その対象が目に見えない電気、通信、理論物理などの概念

に該当すると考えることができる。このサービスの不可視性により、従来日本においては、サービス内容に関し、文字の記述による表現の仕方が一般的であった。このため、言葉の定義によるあいまいさや、解釈の仕方により、サービス製品の品質に変動が生ずる余地が大きく、また製品概念の解釈も多様となり、その管理運営が難しいものがあった。

2) ブルー・プリント

このような文字によるサービス概念の記述に対し、研究ノート〔I〕で示したコンピュータのシステム設計に使用されるフローチャートのようなブルー・プリントという概念をザイスハムル、ビンター、パラシュラマン（〔16〕p.207）らは使用した。

そこでの概念構成の区切りとしては、顧客とコンタクト・パーソン、およびコンタクト・パーソンと直接顧客と接することのない支援従業員であった。

そしてそこに時間軸と設備を入れ、活動をフローチャートに図示することにより、客観的なサービス製品の相互理解が容易になると共に、サービス製品の具体的な開発が容易になる。

具体的には、研究ノート〔I〕でふれたように、技術を中心に据えたサービス・トライアングルを加味すると、以下のような事例を示すことができる。

- ・電波の受信による無料のテレビから、ケーブルや、受信装置による契約者向けの有料テレビや、デジタル化による双方向テレビなどがある。
- ・本の店舗陳列や取次ぎによる店舗販売から、インターネットによる本の販売；AMAZON.COM
- ・従来の交換機による電話からインターネット電話の開発

3) 新製品開発のマネジメント

新しい分野への挑戦としては、従来から戦略論で引用される、アンゾフのモデル：経営戦略マトリクスなどが考えられる（表1）。

表1 サービスにおける経営戦略マトリクス

サービス 製品	サービス市場	
	既存顧客	新規顧客
既存製品	市場の確立	市場の開発
新製品	サービスの開発	多角化

従来の物のマネジメントと、サービスのマネジメントの差として指摘できるのは、サービスの特徴：不可視性、不可分性、異質性、消滅性などからくるものである。具体的には、同時消滅性による在庫の困難性をメモリーの低価格化と、通信速度の向上による、双方向性のネットワークなどにより解決を図ることなど、この典型である。

2. 標準化

1) サービスの標準とは

工業製品の標準化は、従来、日本ではデミング賞などを通して世界をリードしてきた品質管理の各種技法がある。学問分野としても、経営工学として周知されている。しかしながらサービス業に関しては、そのようなレベルにいたってはいない。なぜならば、評価基準が人の感性によるところが大きいためである。([21] pp.131-139)

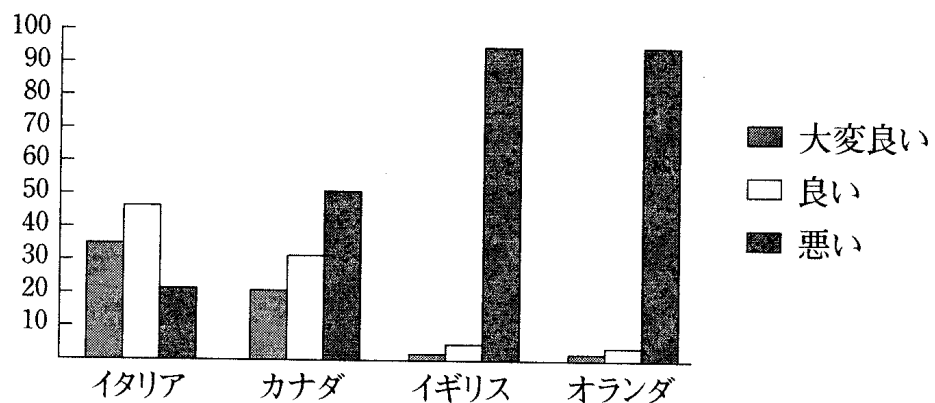
サービスの標準化は、サービス行動の標準化であり、活動の標準化である。その標準は誰が決めることができるのであろうか。研究ノート〔Ⅱ〕でふれたサービスのギャップ・モデルからもわかる通り、その基準となるのは、顧

客の期待：サービス・イメージである（〔16〕 pp.124—125）。

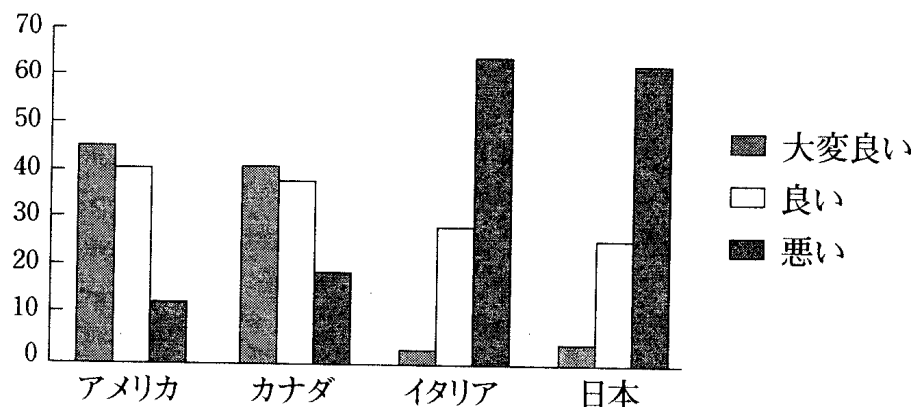
具体的には、図1－Aに示すように、郵便配達の配達に必要な日数3日に対する満足度を3段階で示すと、その程度は、国により異なる。例えば、イタリアやカナダに比べUKやオランダの評価は厳しい。これは、後者の国々においては現在、2日以内に配達を行っていることを推測させる。同じように、図1－Bでは、コンサートにおけるミスタッチの許容範囲が、イタリアと日本では厳しく、五感に関する分野においても国により異なることが示されている。

図1 国によるサービス基準の差異

A 郵便配達の日数



B ソロピアノ・コンサートのミス



出典：Lawrence A. Crosby, "Factors Affecting the Comparability of Multicountry CSM Information, QUIS 3, Karlsbad, Sweden, April 1994, pp.273-286

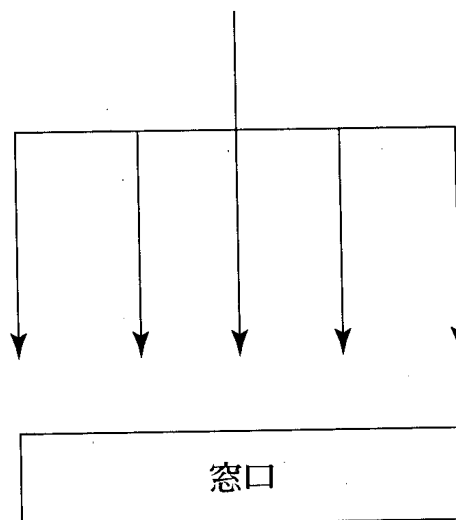
具体的な待ち行列の事例を考えてみると、国により、またサービス業の種類により待ち行列のスタイルが慣例として異なる（スーパー、銀行、郵便局など）。

欧米では、少量の買い物の顧客に対し、早い流れのレジを作っているところもあるし（図2-C）、待ち行列の順番に関する苦情への対応として、日本の銀行や、郵便局では、番号札を渡すようになった。また、以前から欧米ではフォーク型による列の順番明解さにより、機械によらず列の苦情をなくしている（図2-A）。

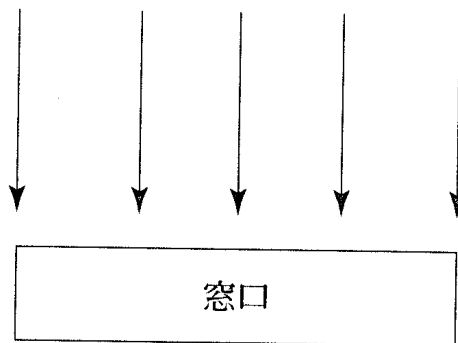
この考え方とは異なる方法として、大阪のユニバーサル・スタジオや東京ディズニー・シーなどでは、ファースト・パスという、長い行列を作っている人気の催し物の時間予約を条件付で認め、待ち時間の間に参加できるアトラクションに顧客を振り向けてテーマパークの稼働率を上げている。これにより顧客の待ち時間に対する不満や、アトラクションの数をこなして顧客満足度を上げるという手法がとられている。しかしながら実際のところ、長い行列は、携帯電話の普及等もあり、グループの一人が待っている間に他の大勢の人が別のアトラクションを回り、列に割り込む等の現象が見られる。

図2 待ち行列のタイプ

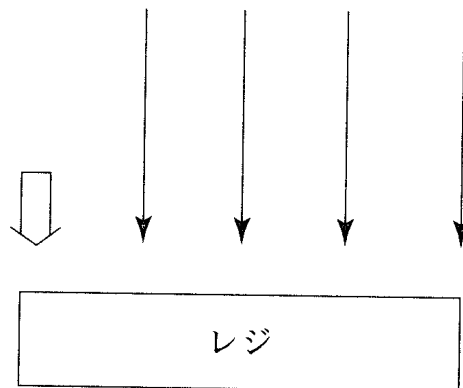
A フォーク型



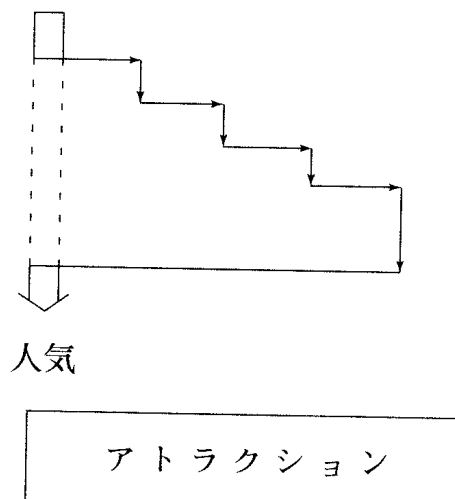
B 川型



C 少量の買い物の速い流れのレジ



D ファースト・パス
(ディズニーランド、ユニバーサルスタジオ・ジャパン)



人気

2) 総合的品質管理

サービスにおける総合的品質管理(TQC : Total Quality Control)の質的基準に関しては、ATTを事例として以下のような報告がなされている([16]p.234)。表2において示されているのは、以下の5つの項目とその重み付けである。

- 製品 : 実現性、使いやすさ、機能
- 販売 : 知識、応答、フォロー・アップ
- 設置 : 必要に応じた対応、壊れない、約束の遵守
- 修理 : トラブルを繰り返さない、据付の早さ、情報
- 請求書 : 正確、一回で解決、わかりやすい

表2 サービスにおける質的基準
ATTにおけるサービス測定基準

総合品質	30%	製品	実現性	(40%)	修理の電話
			使いやすさ	(20%)	助けの電話%
			機能	(40%)	機能の実現性
	30%	販売	知識	(30%)	監督
			責任	(25%)	時間を守る
			フォロー・アップ	(10%)	アフターケア
	10%	設置	必要に応じた	(30%)	平均注文間隔
			壊れない	(25%)	修理報告
			約束を守る	(10%)	約束を守る
	15%	修理	修理のトラブル	(30%)	同じ誤りの%
			すばやく直す	(25%)	平均修理時間
			情報提供	(10%)	顧客連絡
	15%	記録	正確	(45%)	請求書
			1回の電話で解決	(35%)	1回の電話で解決
			わかりやすい	(10%)	わかりやすい

出典 : Raymond E. Kordupleski, Roland T. Rust, and Anthony J. Zahrik, "Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (or Whatever Happened to Marketing?)," California Management Review 35, no. 3 (Spring 1993).

これらの項目について、サービスの測定基準 ([16]p p. 2 2 8－2 4 0) の設定を、どのように行ったらよいだろうか。サービスにおける基準を、ソフトとハードに分けた場合、ハードにおいては、五感を数量化する測定基準が存在する。具体的には、長さ、重さ、明るさ、速さ、温度などである。これに対し、ソフトの測定基準としては、万人に共通する明確な基準が存在するわけではない。そこで、ソフトの測定基準作成の手順により、より客観性を持った基準作りが必要となる([16]p.240)。

- ステップ1 サービスの現状認識
- ステップ2 顧客の行動調査
- ステップ3 標準化の行動選択
- ステップ4 ソフトとハードの標準化
- ステップ5 測定標準のためのフィードバック
- ステップ6 測定基準と目標設定
- ステップ7 標準に対しての基準
- ステップ8 従業員に対してのフィードバック
- ステップ9 基準と目標の改定

以上のように、これらの測定基準に対し、その効果測定は、具体的には次のようになる。

3) サービス効果の測定

飛行機会社の場合ⁱ

- ① 到着時刻 ② 事故の数 ③ 運行上の問題 ④ パイロットミス
- ⑤ 予約受付の過剰 ⑥ 荷物の間違い ⑦ 料金の苦情
- ⑧ 得意顧客への報奨 ⑨ その他の苦情 ⑩ 代金返却の苦情

注

i National Institute for aviation Researchによる

⑪ サービスの苦情 ⑫ チケットの苦情

となり、質的な苦情を、数量的な形に変換をし、効果測定を行い、サービス改善に結びつけることが必要となる。

具体的な数量化は、多変量解析法など各種統計技法により行われる。

3 外形仕様

1) 物的証拠としての設備の分類

サービスは、その特性すなわち不可視性のため、顧客とのコミュニケーションにおいて、外形仕様が重要となる。これは単に物的な仕様にとどまらず、人間の五感、視覚、聴覚、触覚、嗅覚、味覚、などを包含する ([21]pp.131-134)。

例えば、物的なものでも、顧客の視点から主体的な設備とその他：中心的サービスと付帯的なサービスに二分される (表3)。

表3 顧客の視点による物的証拠としての設備の分類

物的な証拠		
サービス	サービス設備	その他の設備
ホテル	建物	文具・備品
病院	建物、駐車場 待合室、病室	制服、レポート、請求書
飛行機	道具	食事、チケット

出典：[16]p.254

具体的に病院では、サービス設備に関しては、建物や、駐車場、病室、検査機械・器具などが顧客からの目に映り、その他の設備として、制服や、事務処理の請求書などが考えられる。また、航空会社では、飛行機の内装、飛行機そのものなどが設備として目にとまり、その他の設備として機内食や受付カウンターなどが考えられる。

2) 物的証拠としてのサービスの分類

また、そのサービスの内容から、複合的なサービスと、単純なに分けることができる。

サービスの顧客と従業員との係わり合いにおいては、表4のように、顧客のみのセルフ・サービス、従業員と顧客が連携して行う中間サービス、従業員のための遠隔サービスとに分類できる。またサービスの内容により、複雑なサービスと単純なサービスに分類できる。顧客と従業員の双方の係わり合いのある中間的なサービスでは、複合的なサービスの提供の例としてレストランが、単純なサービスの事例としてホットドック・スタンドなどが挙げられる。

表4 顧客の視点による物的証拠としてのサービス分類

	複合	単独
セルフ・サービス (顧客のみ)	ゴルフ場	ATM
中間サービス (従業員と顧客)	ホテル レストラン 病院	ドライ・クリーニング ホットドッグ・スタンド とこや
遠隔サービス (従業員のみ)	電話会社 保険会社	電話通信販売

出典：M. J. Binter, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", Journal of Marketing 56(April 1992):pp.57-71

前述したブルー・プリントは、サービスのフローチャートであるが、これを肉付けし、具体的に目に見え、五感でわかる状態にしなければならない。すなわち、外形仕様の決定をする必要がある。

旅行ではパンフレット、電話では機械の仕様、ATMでは機械の使用説明、ドライクリーニングではチラシ、電話の通信販売ではカタログの仕様 などである。

以上のように、五感によるサービスの購入決定には、具体化されたブルー・プリントによる外形仕様の決定が重要となる。

あとがき

サービス・マーケティングに関する一考察(Ⅰ)から今回の(Ⅲ)：千葉経済論叢第25号～第27号により、最近のサービス・マーケティングの研究を整理し若干の考察を加えた。今後は、再び実際のサービス業の分析から考察を行いたい。

引用・参考文献

- [1] Binter,M.J., "Building Service Relationships:It's All About Promises," Journal of The Academy of Marketing Science 23,4,1995,pp.246-251.
- [2] Binter,M.J., "Managing the Evidence of Service", in The Service Quarterly Handbook,ed.Eberthard E.Scheduering and William F.Christopher, NEW York : AMACOM, 1993, p.359.
- [3] Gronroos,C., "Service Management and Marketing",,: Lexington Books, MA ,1990.

- [4] Gummesson,E., and Kingmann-Brundage,J., "Service Design and Quality: Appling Service Blueprinting and Service Mapping to Railroad Services," in Quality Management in Services,ed.Paul Kunst and Jos Lemink,Netherlands,Van Gorcum,1991.
- [5] Kotoler, P., Marketing Management 9th edition, Prentice Hall,1997.
- [6] Lovelock,C.H., & Wright,L., Principle of Service Marketing and Management, Prentice-Hall, 1999.
- [7] Lovelock,C.H., Service Marketing 4th edition, Prentice-Hall,2000.
- [8] Myers,J.H., Measuring Customer Satisfaction, American Marketing Association,1999.
- [9] Nagle,T.T., & Holden,R.K., The Strategy and Tactics of Pricing, Prentice- Hall,1995.
- [10] Parasuraman,A,. "Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in External, Interactive and Internal Marketing" 1996 Frontiers in Services Conference, Nashville, TN., 1996.
- [11] Parasuraman,A., Berry,L.L.and Zeithaml,V.A., "Understanding Customer Expectations of Service", Sloan Management Review 32, no.3, Spring,1991,pp.33-46.
- [12] Parasuraman,A., Berry,L.L., and Zeithaml,V.A., " Ten Lessons for improving Service Quality," Marketing Science Institute, Report No.93-104,May,1993.
- [13] Shostack,G.L., "Designing Services That Deliver," Harvard Business Review, Jan.-Feb., 1984, pp.133-139
- [14] Shostack,G.L., " Service Positioning Through Structural Change," Journal of Marketing, Vol.51, Jan. 1987,pp.34-43
- [15] Toffler,Alvin,The Culture Consumers,ST.Martin Press,1964[岡村二郎 監訳『文化の消費者』劉草書房、1997]
- [16] Zeithaml,V.A.,& Binter,M.J., Services Marketing 2nd edition, McGraw-Hill,2000.
- [17] Zeithaml,V.A., Berry,L.L. and Parasuraman,A., " The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," Journal of the Academy of Marketing Science 21,no.1,1993,pp.1-12.
- [18] Zeithaml.V.A.,Parasuraman,A.andBerry.L.L., "SERVQUAL A Multiple Item Scale

For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality " Journal of Retailing
64,1988, pp.12-40.

- [19] 井上理江、藤塚晴夫、『リッツ・カールトン物語』、日経BP社、2000年。
- [20] 白井義男、「サービス業における価格政策の一考察」、『日本経営工学会予稿集』、
1993,pp.192-193.
- [21] 白井義男、『サービスの経営管理』、同友館、1995.

(しらい よしお 本学助教授)