

<研究ノート（経営学）>

サービス・マーケティングに関する一考察〔Ⅰ〕

白 井 義 男

本研究ノートにおいては、サービス・マーケティングをめぐる基本的ないくつかのテーマに関し現在までの研究を整理し、検討を行う。

- 1 サービス・マーケティング・トライアングル
 - 1) 外部へのマーケティング
 - 2) 双方向のマーケティング
 - 3) 内部へのマーケティング
 - 4) 技術とサービス・マーケティングの三角形
- 2 サービスの設計
 - 1) ブルー・プリントの構成要素
 - 2) ブルー・プリントのメリット
- 3 顧客の期待と満足
 - 1) 顧客満足
 - 2) 顧客の期待

1 サービス・マーケティング・トライアングル

物の生産は少品種大量生産から、1950年代からの多品種少量生産、そしてネットワーク・プロダクションへと向かいつつある。

これに対しマーケティングは、従来企業と顧客の関係について語られてきた。すなわち、ネットワークの時代となった現在においてもワンツーワン（One to

One)、またはリレーションシップ・マーケティングとして、この企業と顧客の関係において語られている。

しかしながら、サービス・マーケティングにおいてはMary jo Binnter (1995) や Christian Gronroos (1990) や Philip Kotler (1994) などによりサービス・マーケティング・トライアングルが以下のようにとなえられた [1] [2] [3]。

物のマーケティングとの差異として示される概念として図1がある。この図の三角形は、物が直接製品として顧客に対し取引されるのに対し、サービスは一般に別の形をとるということである。

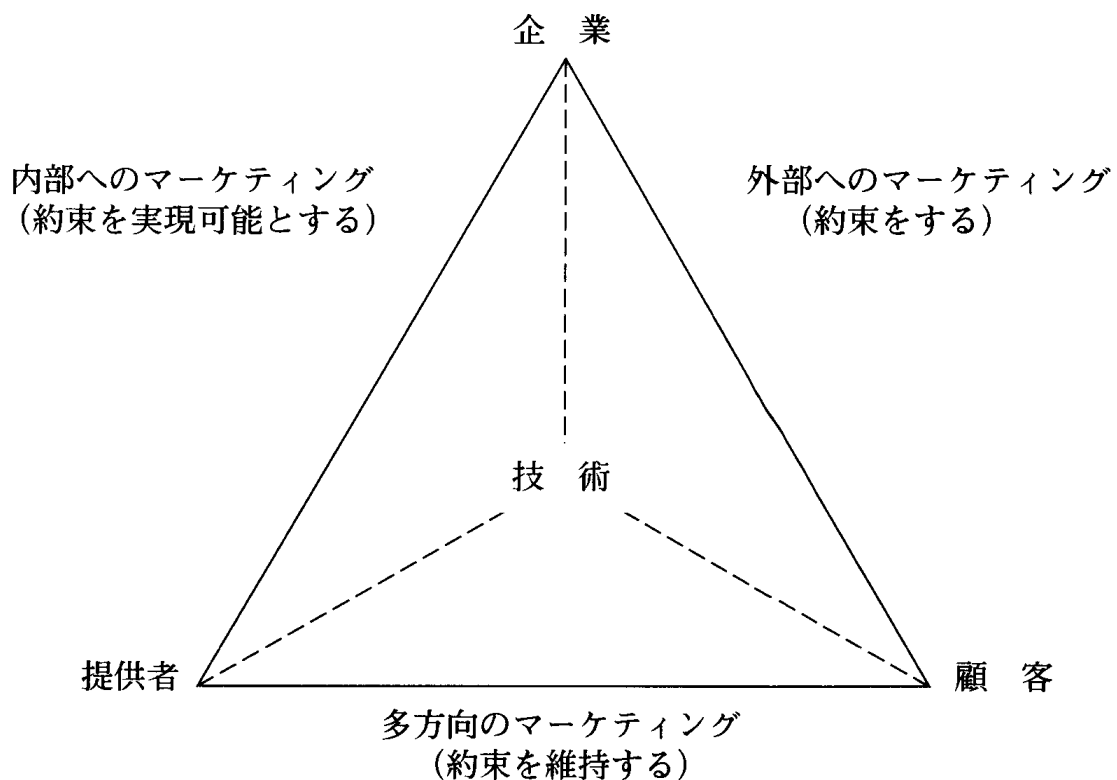


図1 サービス・マーケティング・トライアングル

出典：[12] より引用

このサービス・マーケティング・トライアングルは、消費者、サービスを直接行う人、そしてサービスを提供する企業の3つの組織が、互いに連携してサービス・マーケティングを行う必要があるということを示している。これらの組織

体の間において3種類のマーケティングがあり、これらをうまく行うことにより顧客との関係が作られ、維持され、全体としてのサービス・マーケティングが成立する。これが単に企業と顧客の間のみのリレーションシップ・マーケティングと異なるところである。

1) 外部へのマーケティング(External Marketing)：サービス内容の合意形成

企業は顧客に対し、どのような製品をどのようにして提供するかということは何らかの方法において約束する。従来のマーケティングは、広告、セールス・プロモーション、そして価格などの方法をとる。しかし、サービスに対しては、他の事項に関しても顧客とコミュニケーションをとる必要がある。従業員や設備そしてサービスそのものが顧客の期待に添う形で、ひとつの商品として提供されなければならない。サービスの保証と双方向のコミュニケーションは他の方法による。この双方向の約束が過不足なく行なわれることが双方向の関係（relationship）にとって重要である。

2) 双方向のマーケティング(Interactive Marketing)：サービスの維持

外部へのマーケティングはサービス・マーケティングの初めに過ぎない。サービス内容の約束された品質は当然守らなければならない。双方向マーケティングはサービスの品質維持に欠かせず、トライアングル・マーケティングの一角をなす重要なマーケティングのタイプである。特に顧客の側からはその都度サービスの提供が従業員によりリアルタイムで実行される。まさにこの時に約束されたサービス品質が提供されたかどうか問題となる。

具体的には、マルコム・ボールドリッジ賞を受賞したリッツ・カールトン・ホテルでは、各従業員に予算があてがわれ、臨機応変に顧客サービスに対応できるよう、上司の許可なくこれを利用できる制度がある。これによりサービスの品質をより高めることができる。これが顧客の感動的な宿泊体験となり、再度の宿泊につながっている（[18] pp. 24-26）。また一般の製造業において

は、お客様相談係りなどが企業と顧客の間における双方向コミュニケーションとなっているが、製品の提供の際に品質を個人の裁量において改善することはできない。

3) 内部へのマーケティング (Internal Marketing) : サービスの実現性

第3のタイプのマーケティングとして内部へのマーケティングがある。これは提供されるサービス品質の実現可能性を高めるためのマーケティングである。サービスの品質を約束することはたやすいが実行することは難しい。このため組織体内部における組織的な仕組みが必要となる、また従業員の満足が顧客満足につながるという仮定のもとに内部へのマーケティングが構築されている。

具体的には、ファースト・フード・チェーンなど未熟練なアルバイトを多用する場合、従業員トレーニングにマニュアルを採用し、品質管理を行う。

これら3つのマーケティングはバラバラに働いたのでは意味はなく、3つが連携をして働かなければならない。

4) 技術とサービス・マーケティングの三角形

現在のサービス製品の提供においては、技術が人間と同等に重要な役割を果たしている(A.Parasuraman 1996)。これを図示すると図1の中心に技術を置いたように考えることができる。これは経営者が、人的資源を通じてサービス製品を消費者に提供するだけでなく、技術を通じてサービスを提供する責任があることを示している。また、流通業においても顧客管理に情報処理技術が、サービスの質の向上・管理に役立っている。

製造業のみでなく、物流などにおいても、クロネコヤマトなどがバーコードによる一元管理によりサービスの品質を格段に向上させている。

これは消費者にもサービスを受け入れる技術が要求されることを示唆する。具体的には、インターネットによる音楽配信サービスなど、消費者もサービスを購入する際に情報技術を身に付けることが求められている。

2 サービスの設計

物とは異なるサービスにおいて、その製品を計画することは、物の計画とは当然異なる。これに関しては、G.Lynn Shostack のService Positioning Through Structural Changeのブルー・プリント（Service BluePrinting）が著名である（[14] pp.34-43）。

この論文はサービスの仕様が物とはどのようにその作成過程において異なるかを考察するものである。サービスのブルー・プリンティングは、サービス・システムのまさに青写真である。具体的には、サービスのプロセス、契約内容、顧客から目に見える形での証拠などである。

1) ブルー・プリントの構成要素

顧客の行動、従業員と顧客の行動、バック・ステージ、支援プロセスに分割して考えると理解しやすい（図2：[17]p.207）。

まず顧客の行動としては、サービスを購入するための行動、すなわち情報の探索、評価、アプローチなどである。これに対しサービスの提供を受けるためにサービス提供者と接触をはかり、従業員もこれに対応する。この従業員の提供サービスをサポートする作業がバック・ステージで行なわれる。これら4つの行動分類基準となる3つのラインの基準は、1番目が顧客と組織の相互関係、2番目が顧客からの可視性、3番目がコンタクト・パーソンと他の内部のサポート・スタッフとの相互関係である。

ショスタックの事例においては、花屋の例が電話注文を配達するという形で説明されている。ここではMary Jo Binterによる概念により、航空宅配便とホテルという異なる2つのサービスを例にとって考えてみる。

航空宅配便においては顧客の行動は非常に単純である。電話をする、荷物を渡す、荷物を受け取る。この3つのみであるのに対しサポート・プロセスは長い。電話をコンタクト・パーソンが受け取ったあと、運転手を派遣し、コ

ンタクト・パーソンが荷物を受領したあと、空港に荷物を運び飛行機に載せ、目的地まで運び荷物をおろし、トラックに積み替え、コンタクト・パーソンである運転手が荷物を顧客に届ける。

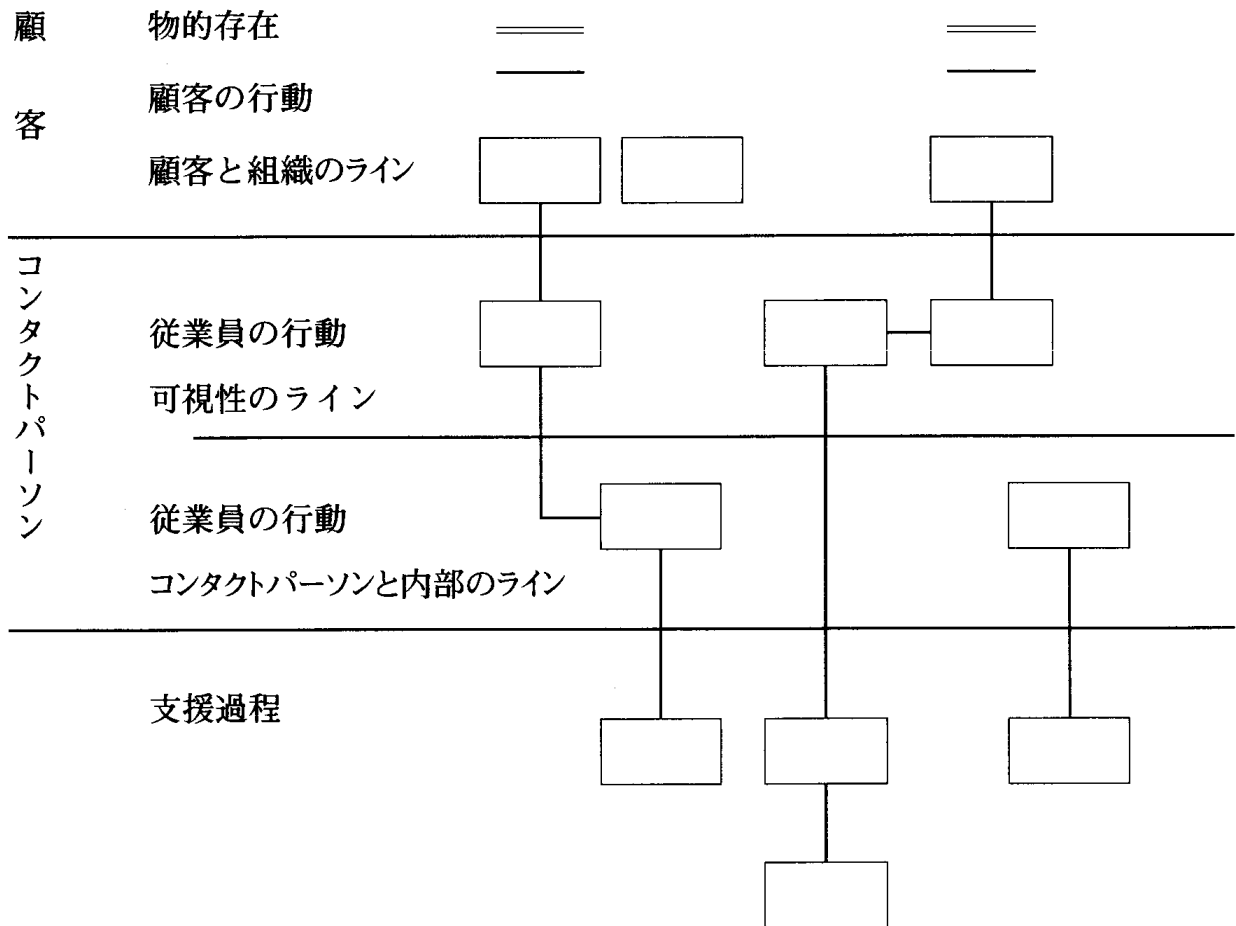


図2 サービス・ブルー・プリントの構成

出典：[17] p.207より引用

これに対しホテルでは逆に、顧客の行動がよりサービスに対する関与が高くなり、サポート・スタッフの関与の程度が低くなる。顧客はチェックインの後部屋に行く。そして様々なサービスを利用する。荷物の受け取り、寝る、シャワーを浴びる、ルーム・サービスに電話をする、食事を受け取る、食べる、チェック・アウトをするなどである。これに対しサポート・スタッフは予約のシステム、食事の準備、だけである。しかしながらコンタクト・パーソンの関

与は高くなる。

2) ブルー・プリントのメリット

メリットとしては、以下の事項が指摘されている（〔7〕 p. 211）。

- ・ 従業員に顧客サービスの全体を理解させる。
- ・ サービス活動の連鎖における誤りや弱点を改善する。
- ・ 外部の顧客と従業員の関係を明らかにする（Line of interaction）。
- ・ サービスを可視化し、設備との関係によりデザインする(Line of visibility)。
- ・ 内部の関係を明らかにし品質管理を行う(Line of internal interaction)。
- ・ サービスを構成する活動についての戦略的な検討ができる。
- ・ サービスに必要なコスト、利益、投資管理ができる。
- ・ 3つのマーケティングの各々に関しこれを組み立てることができる。
- ・ サービス組織の理解を通じ、サービスの改善がより効率的に行うことができる。

このように、ブルー・プリントにより、目にみえにくい複雑なサービス個々の活動の連鎖を視覚的に理解し、分析することができる。

3 顧客の期待と満足

1) 顧客満足

顧客満足の概念は多様であるが（〔17〕 pp.38-41他）、単純明快な概念としては、顧客の満足とは“顧客の期待したサービスに対する受け取りのサービス”である。またギャップとは、顧客の期待サービスと受け取りサービスの差である。

$$\text{顧客の満足} = \frac{\text{受け取りサービス}}{\text{期待サービス}}$$

$$\text{顧客のギャップ} = \text{期待サービス} - \text{受け取りサービス}$$

満足を決定するサービスに対する顧客の期待とは、どのような概念でありまたどのように形成されるのであろうか。

2) 顧客の期待

顧客の期待とはいかなるものであろうか。今後比較検討を行うためには、その定義を詳しく行わなければならない。これは、期待がどのような要因により形成され、また分類されるかということである。

・ 2つのレベルの期待サービス

サービスは次の2つのサービス・レベルに分けることができる（[17] p. 50）。望むサービス・レベルと受け入れ可能なサービス・レベルである。望むサービスとは文字通り、顧客が受け取ることを希望するサービス・レベルである。もうひとつは、受容可能なサービス・レベルである。図3は2つの期待サービスを示したものである。これは顧客の期待サービスの幅を示している。

・ 異なる顧客の異なる需要可能範囲

人が異なれば期待サービスのレベルは異なる。たとえば、Aという人の期待サービス・レベルは高く、Bという人のサービス・レベルは低い。また異なるサービス要因に対する異なる需要可能範囲としては、Aの許容範囲は狭く、Bの許容範囲は広いなどである（図3）。統計学の概念を用いた考え方もある（

[19] pp. 192-193、[20] pp. 131-134)。

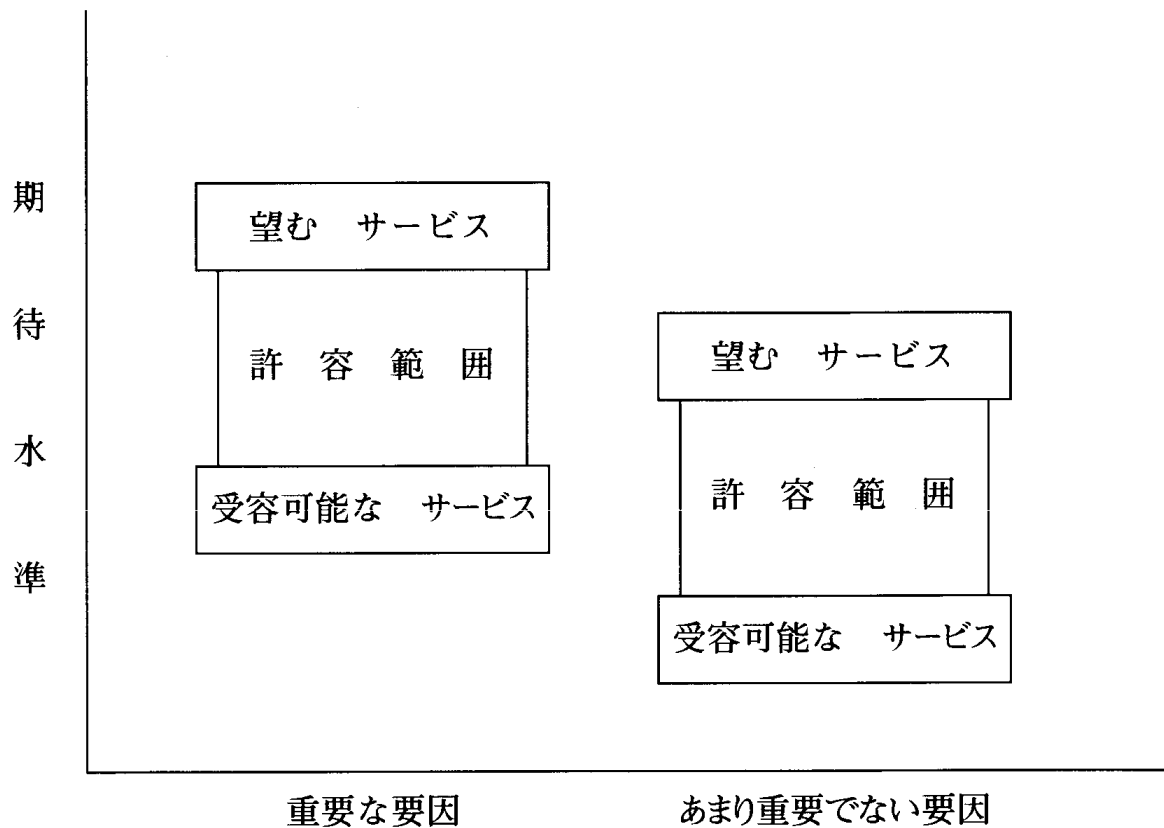


図3 異なるサービスの側面における需要領域

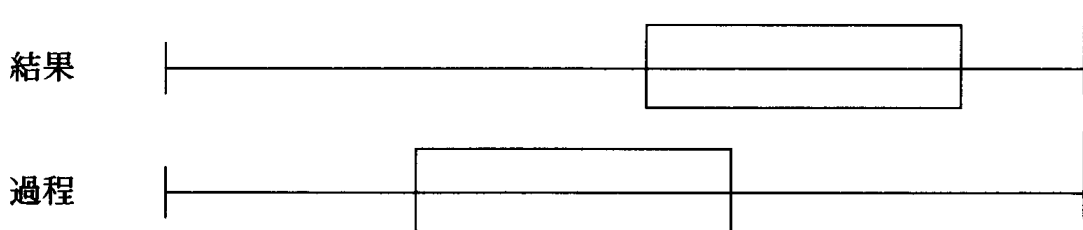
出典：[17] p.54より引用

・サービスの期待レベルへの影響要因

例えば、初めてのサービスに対する期待と、2回目以降、また何か不具合のあとのリカバリー・サービスとは異なる。これはそのサービスに対する個人の経験などが加味されるためである（図4）。

サービスの期待レベルに与える影響要因として、望むサービスの形成には個人的な必要性や考え方、そして他人からの情報などによる実現可能性などが考えられる。これに対して受け入れ可能な最低限のサービス・レベルとしてのレベルに与える要因には、受け入れサービスの代替可能性やその時の状況によることが考えられる。また、予測可能なサービスとしては、今までの個人的な経験や、広告、価格、そして人とのコミュニケーションなどの要因

最初のサービス



リカバリーのサービス

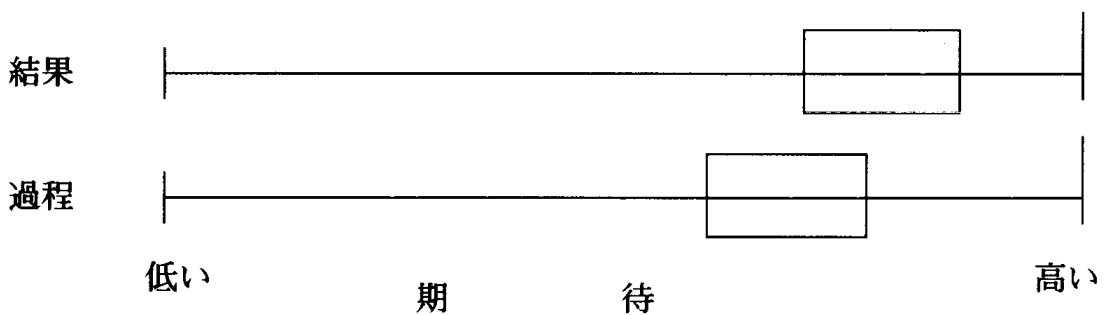


図4 体験によるサービス許容範囲の変化

出典：[10] pp.33-46より引用

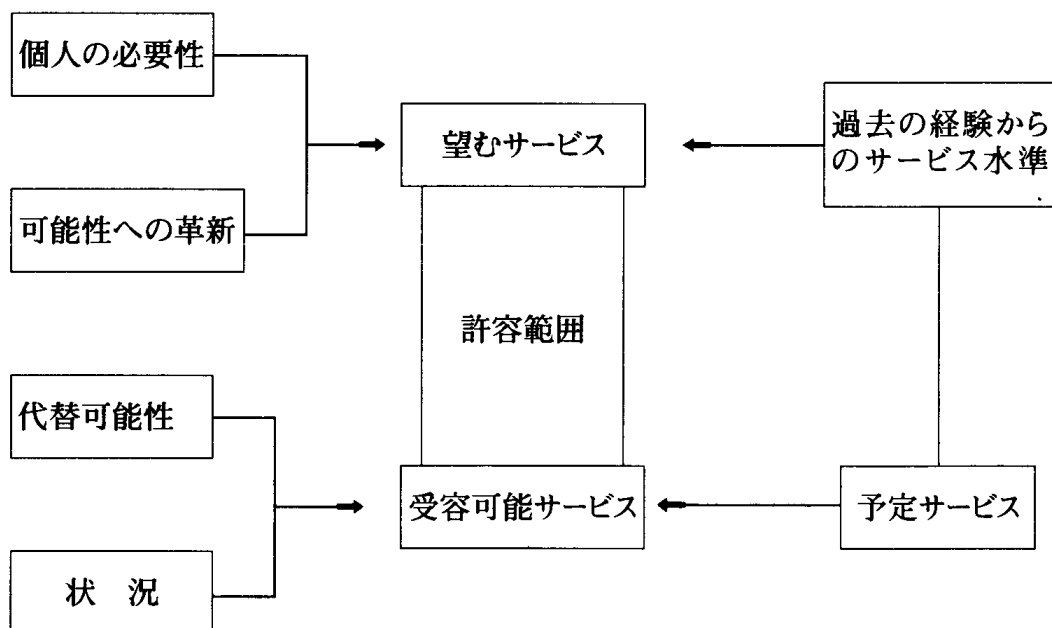


図5 サービスの期待に影響を与える要因

出典：[16] pp.1-12より引用

が考えられる（図5）。

次回は、これらサービス・マーケティングの概念をもとに、サービス・マネジメントに必要な満足の測定と標準化などについて、従来の研究を整理し、検討を行う。

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] Kotler, 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)