

サービス改革に活用できる 実践的なサービス品質とサービスモデル



2012.1.30

ワクコンサルティング

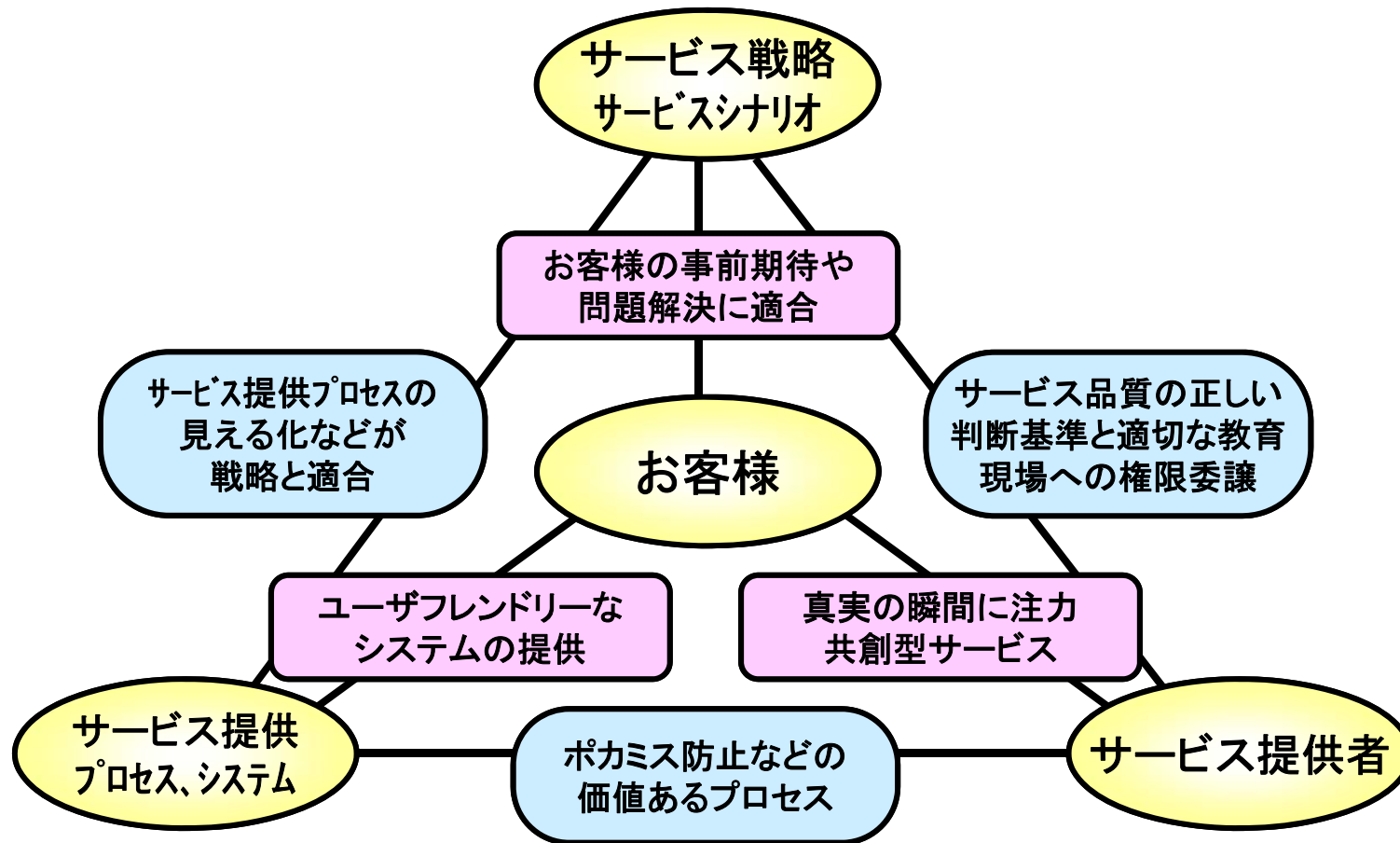
諏訪 良武

suwa@waku-con.com

<http://waku-con.com/>

サービス事業の全体像モデル

- ・サービス事業の全体像モデルで、サービス企業が何をなすべきかをお客様の視点から定義する。



サービスを定義する



サービスを定義する

**人や構造物が発揮する機能で、ユーザーの
事前期待に適合するものを「サービス」という。**

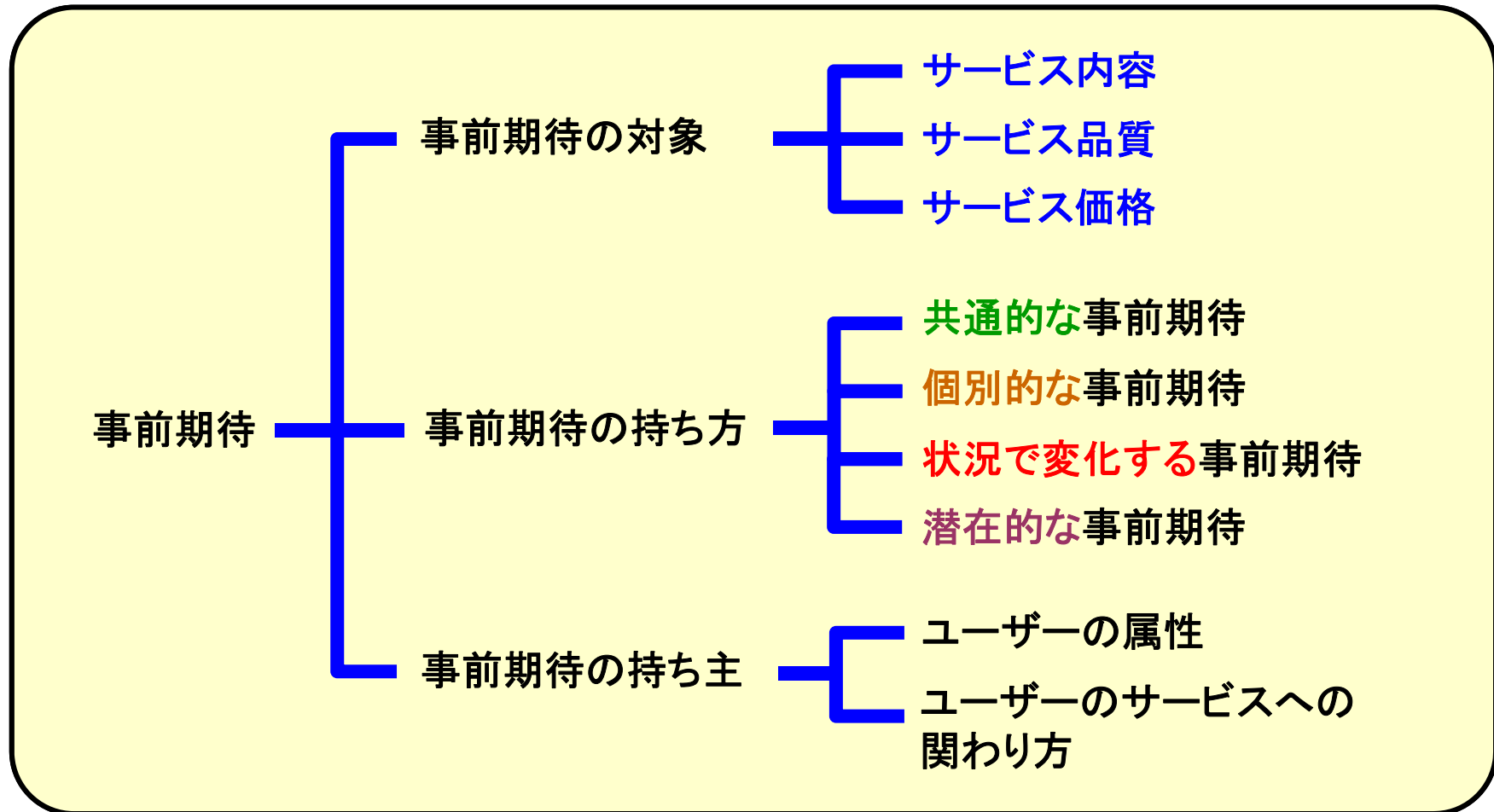
注記・人はサービススタッフやサービス組織を意味する。

- ・構造物とは製品（自動車）、設備（コインランドリー）、システム、仕組みを意味する。
- ・ユーザーが期待していない機能の発揮は、迷惑行為や無意味行為となりサービスではない。

*このサービスの定義を使うと、製品や設備に内包されているサービスとヒューマンサービスを同じ土俵で議論できる。

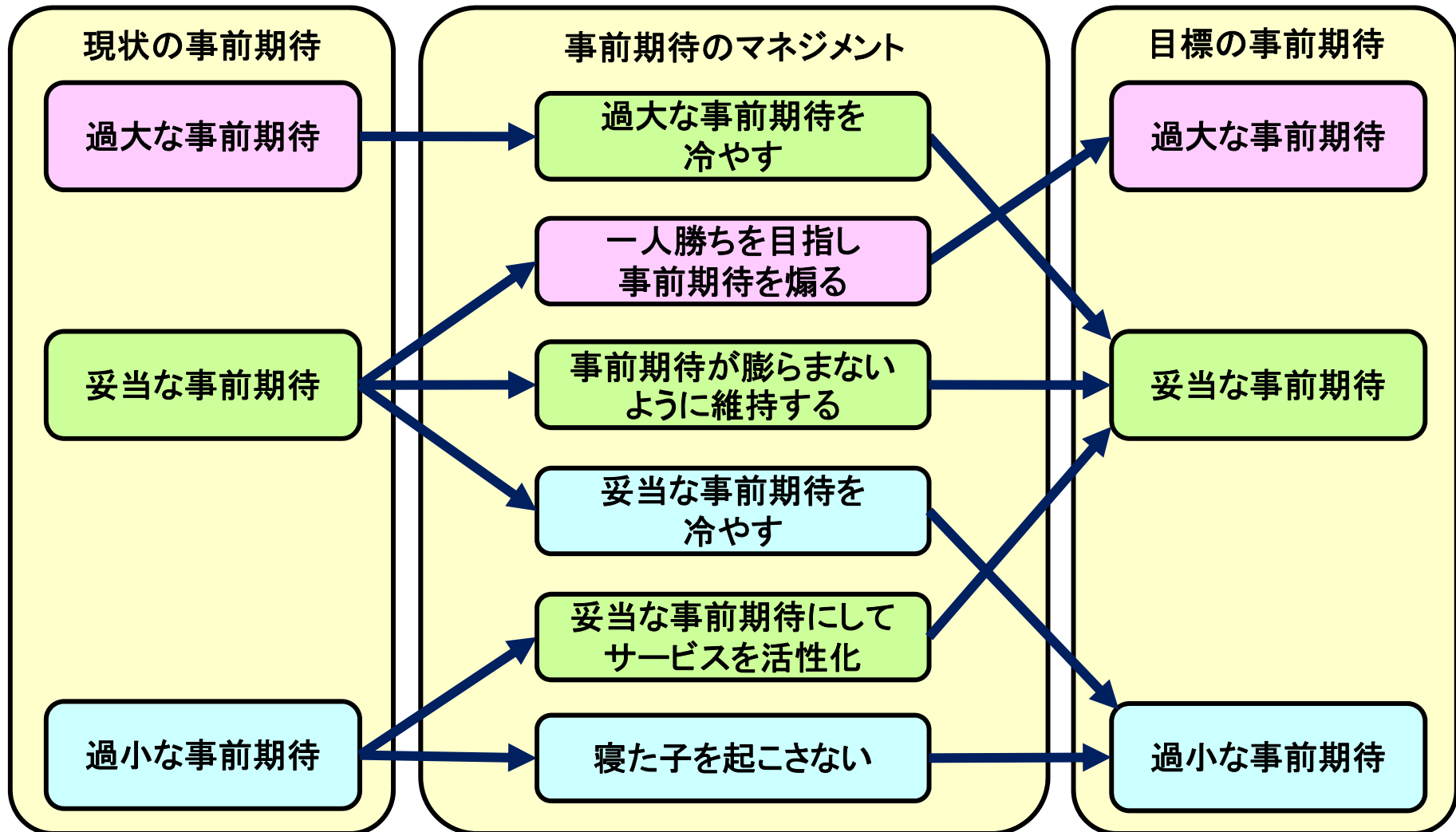
事前期待を分解する

- ・事前期待は「事前期待の対象」、「事前期待の持ち方」、「事前期待の持ち主」から成り立っている。



事前期待をマネジメントする

・「過大・妥当・過小な事前期待」は、マーケットを客観的に見て判断する。

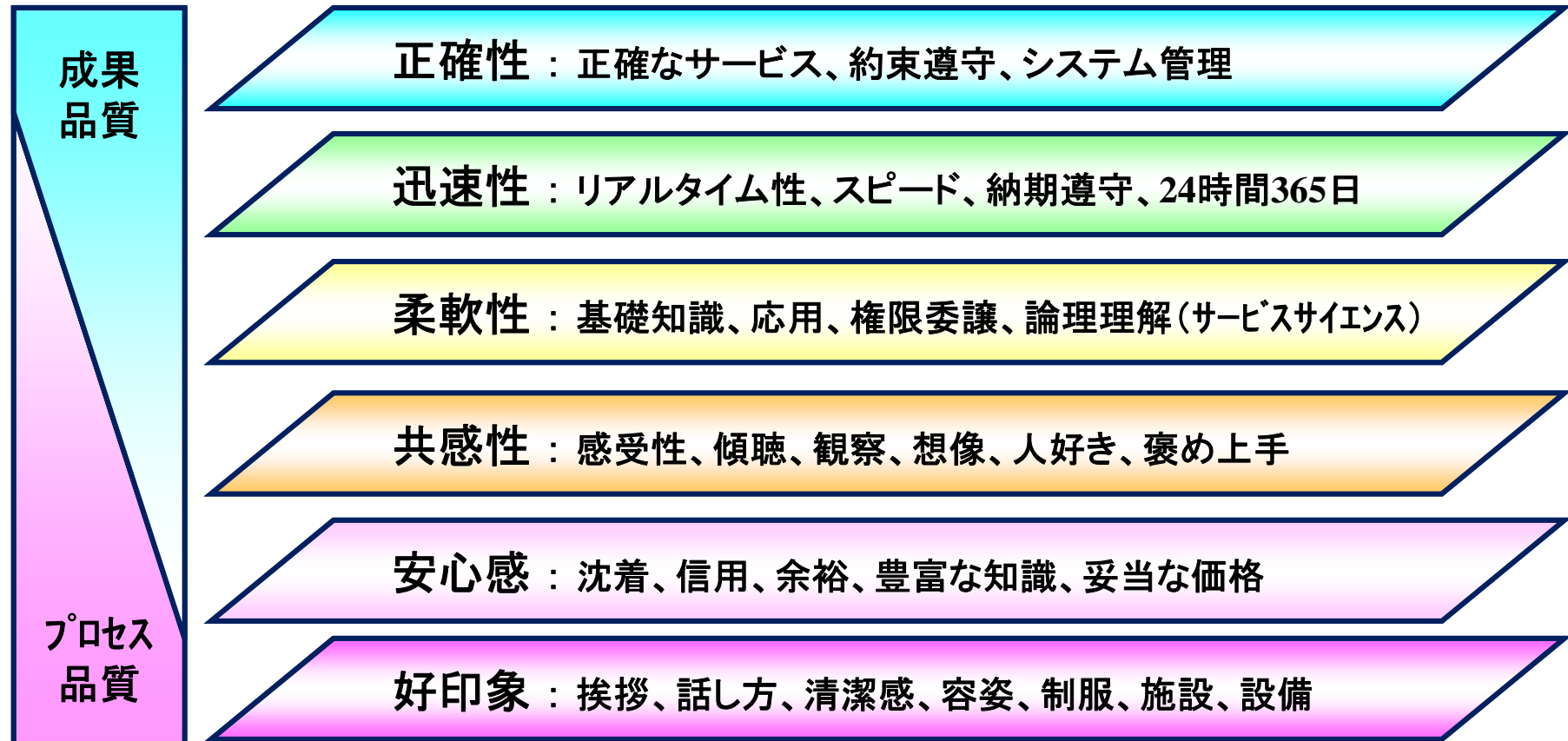


サービス品質を深掘りする



サービス品質を分解する

- ・感動を呼ぶサービスを実現するには、**共感性**と**柔軟性**と迅速性を重視すべきである。
- ・お客様の事前期待を把握するには、**共感性**の発揮が何より重要である。



サービス品質の構成

- ・サービス品質は、基本サービス品質と、それらからなる目標サービス品質、サービスを味付けする印象サービス品質の3つ要素からなっている。

サービス品質

基本サービス品質 — 正確性、迅速性、柔軟性、共感性、安心感、好印象

目標サービス品質 — 信頼感、顧客満足、納得感、感動体験、ブランド、ホスピタリティ、快適性、従業員満足、利便性、実用性、ロイヤリティ、…



印象サービス品質 — プロフェッショナル、時刻通り、俊敏な、すぐやる、リアルタイム、我儘を聞く、何でも対応、献身的、優しい、顧客中心、スマート、ハートフル、家庭的、上品な、都会的、田舎風、高級感、可愛い、透明感、情熱的、魅力的、優越感、個性的、本格的、…



印象サービス品質の例

目標サービス品質	顧客満足、感動体験、ホスピタリティ
印象サービス品質	都会的、田舎風、高級感

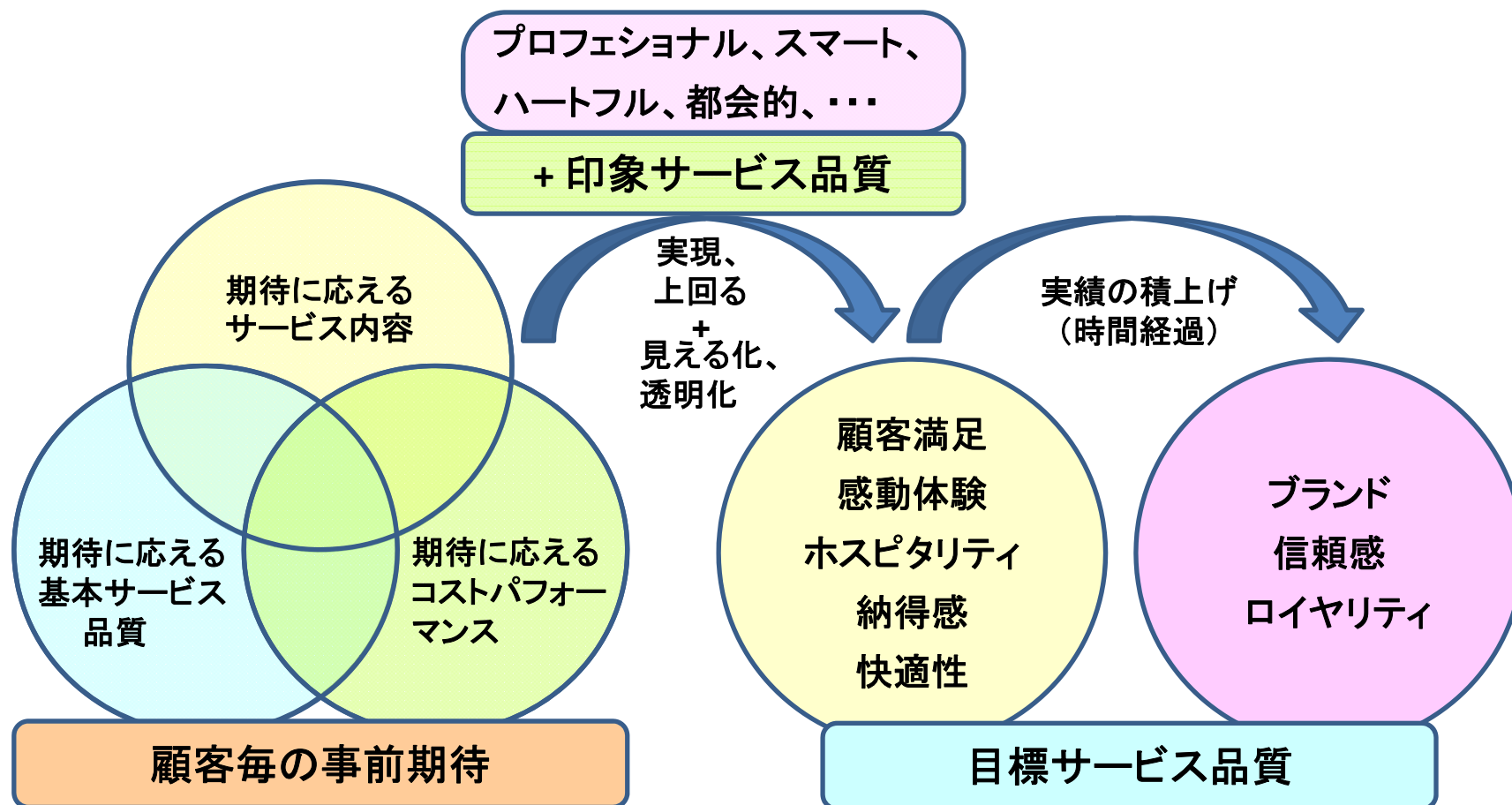
レストランの印象サービス品質

サービス提供プロセス
都会的な印象
田舎風の印象
高級感の印象

顧客を迎える	席に案内する	メニューを渡す	注文を取る	料理を用意する	料理を配膳する	追加注文を確認する	食事の終了を確認する	料金を請求する	料金を回収する	ご利用のお礼を述べる	お見送りする
ガラスの自動ドア	高層ビルからの景色が見える	おしゃれなメニュー	コースメニューが中心になる	食前酒はシャンパン	一品ずつ料理をだす	料理は洋食で薄味	感想をスマートに聞く	カード決済が中心	カード決済が中心	スマートなあいさつ	スマートなあいさつ
木と障子の引き戸の玄関	日本庭園が見える	分かりやすいメニュー	単品の注文を受ける	食前酒は梅酒やビール	注文された料理をどんどんだす	料理は和食で濃い味	感想を熱く聞く	現金精算が中心	現金精算が中心	気持ちの熱いあいさつ	気持ちの熱いあいさつ
重厚な玄関にドアポイが丁寧に	都会なのに隔離された景色	事前にメニューは頼んである	飲み物やオプションを確認する	食前酒はドンパレリオン	ウェーターがテーブルに付いてサービスする	料理は3星ランクのシェフ	感想を聞くことはない	料金は後日精算方式	料金は後日精算方式	身内的なあいさつ	身内的なあいさつ

事前期待とサービス品質の関係

- ・「期待に応えるサービス内容」と「期待に応える基本サービス品質」と「納得のコストパフォーマンス」から「顧客満足」や「ホスピタリティ」などが実現される。
- ・お客様に感じて欲しい印象サービス品質(スマート、ハートフルなど)を加味する。
- ・「顧客満足」の実績を積上げると、「ブランド」や「信頼感」、「ロイヤリティ」が醸成される。

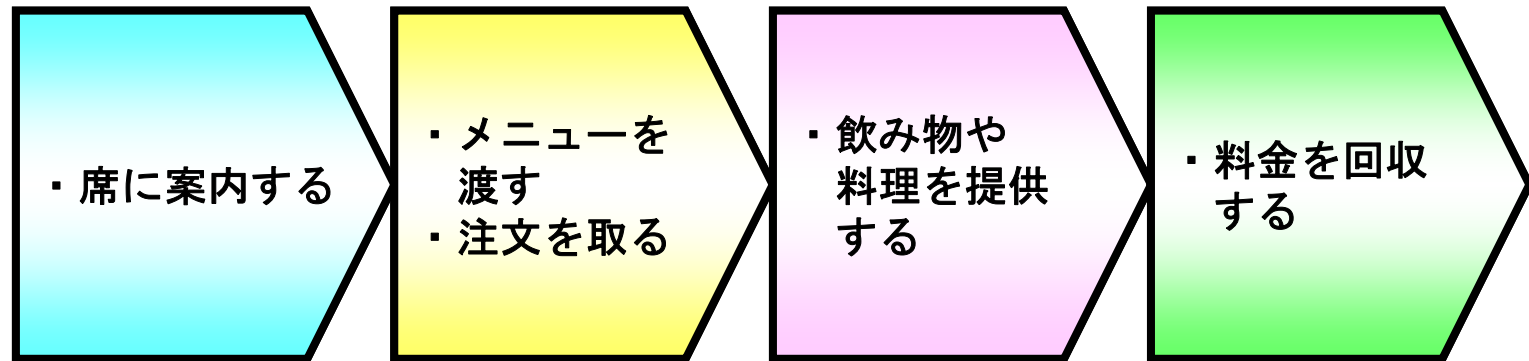


サービスプロセスのモデル化



プロセスモデル (定食屋さんの昼食)

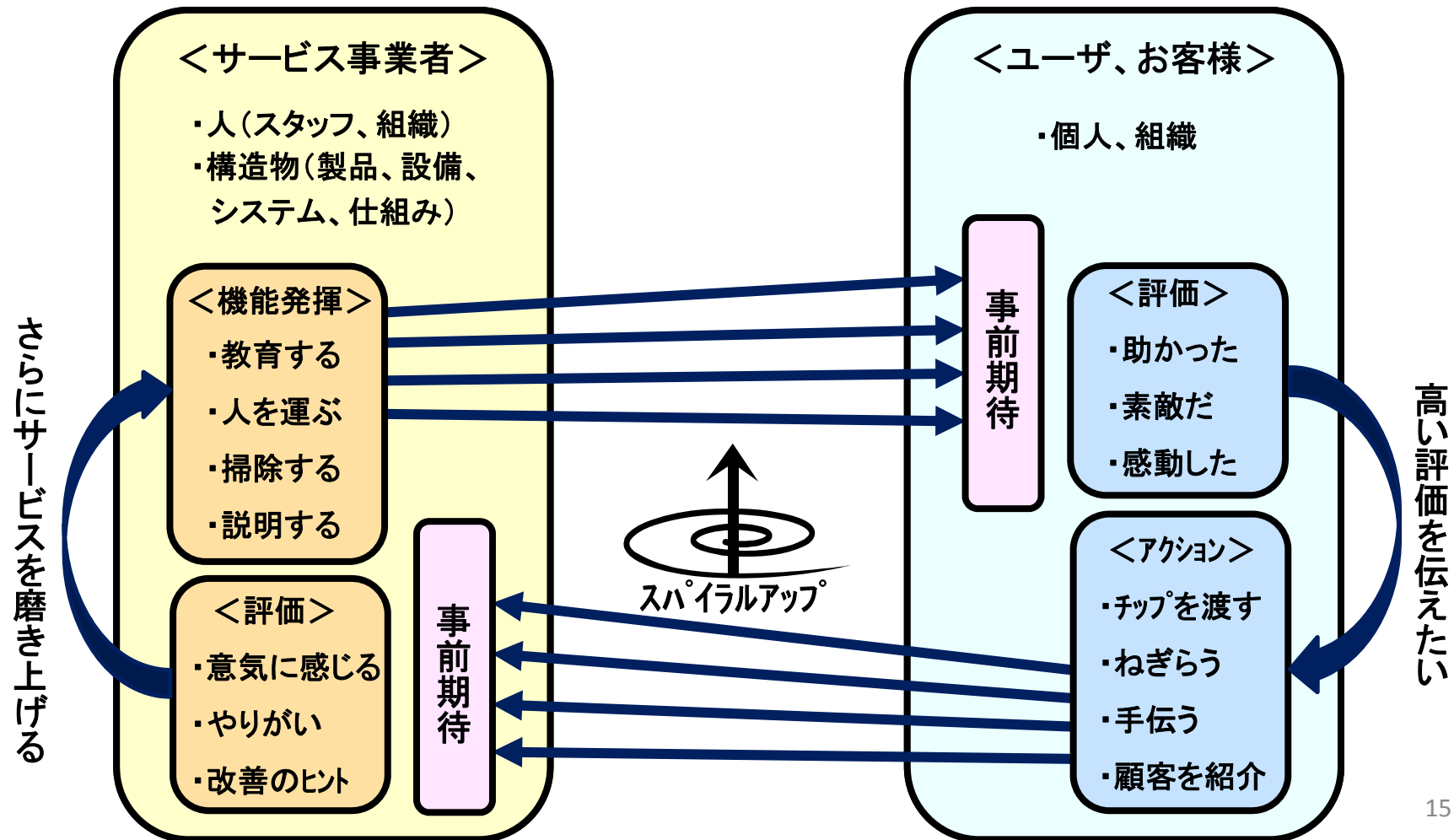
・顧客を待たさずに、早く食事を出してくれることが、何よりも価値がある。



正確性	○	○	◎	○
迅速性	◎	◎	◎	◎
柔軟性	—	—	—	—
共感性	—	—	—	—
安心感	—	—	—	—
好印象	—	○	—	—

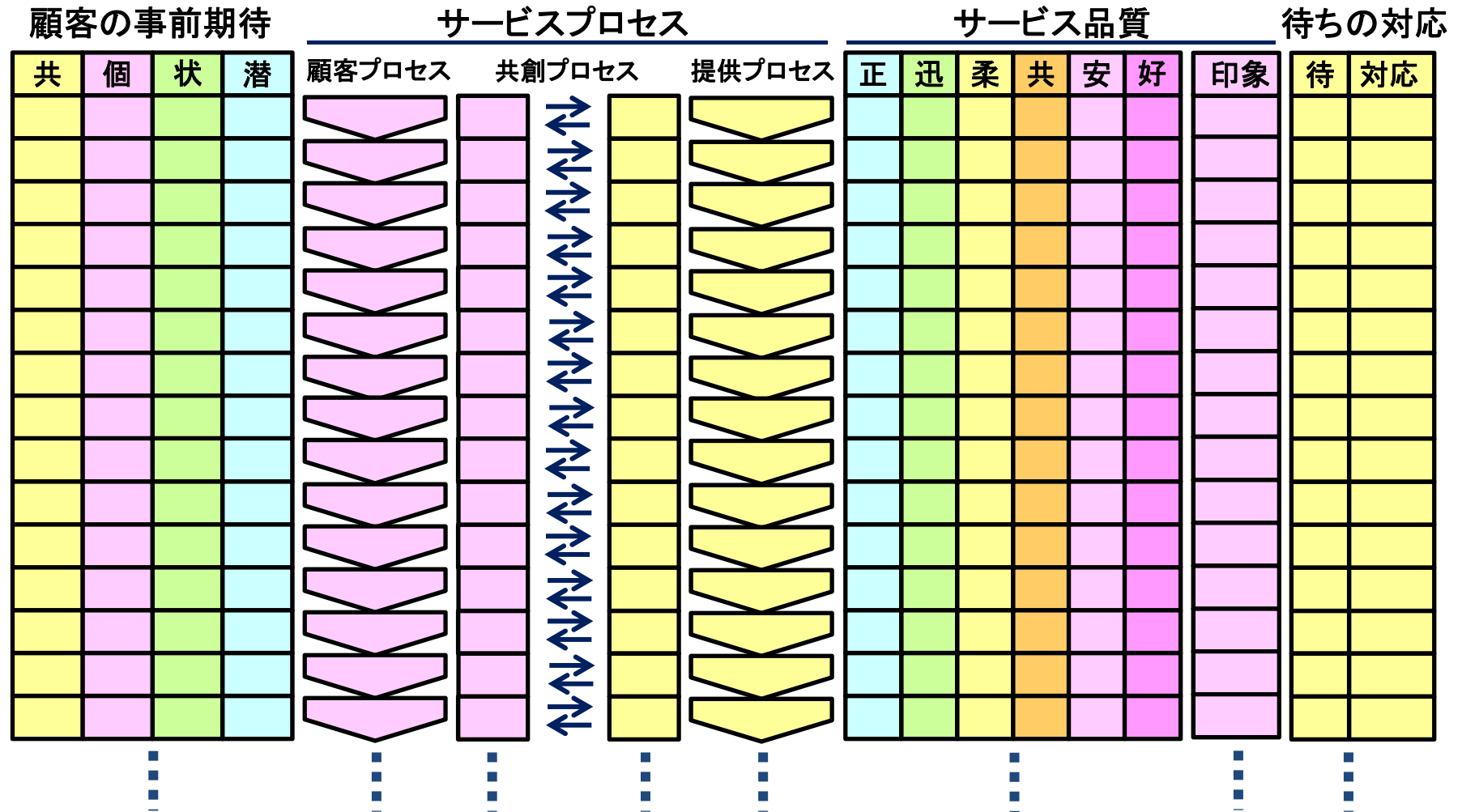
顧客価値の共創モデル

- ・サービス事業者とユーザーは、双方向に刺激し合って、価値ある経験を作っている。
- ・多くのサービスは、このモデルをベースにサービス価値を高めていくべきである。



サービスプロセスの最新モデル

対象の顧客セグメント	初回顧客、ロイヤルティ顧客、ヘビーリピータ、……
目標サービス品質	顧客満足、感動体験、ホスピタリティ、ブランド、……
印象サービス品質	スマート、ハートフル、プロフェッショナル、都会的、……



サービス業の成功モデル

- ・成功しているサービス業は、4つのプロセスを意識している。
- ・②を意識していない店はないが、①を意識できてない店が多い。
- ・①がすべての始まりであることを認識すべきである。
- ・③や④にも大いに改善の余地がある。

生活臭、ケチ臭い、ウソ臭いはダメ！！

①

サービスを受けたい気にさせる

「美味しそう」
「よだれオーラをだす」
「お客が並んでる」
「入りたくなる告知」
「この料金なら試してみたい」

②

サービスで満足させる

「美味しい」
「安いメニューを大切に」
「顧客の印象を統一」
「共通的事前期待に応える」
「サービスに参加」

③

サービスを再度受けたいと思わせる

「満足あるのみ」
「初回顧客をえこひいき」
「共通的事前期待を上回る」
「価値あるサービス券」
「近所のお客様を大切に」

④

サービスを他人に薦めたいと思わせる

「驚き」、「面白さ」
「〇〇で美味しかった」
「個別的、状況で変化、潜在的事前期待に応える」
「紹介割引制度」

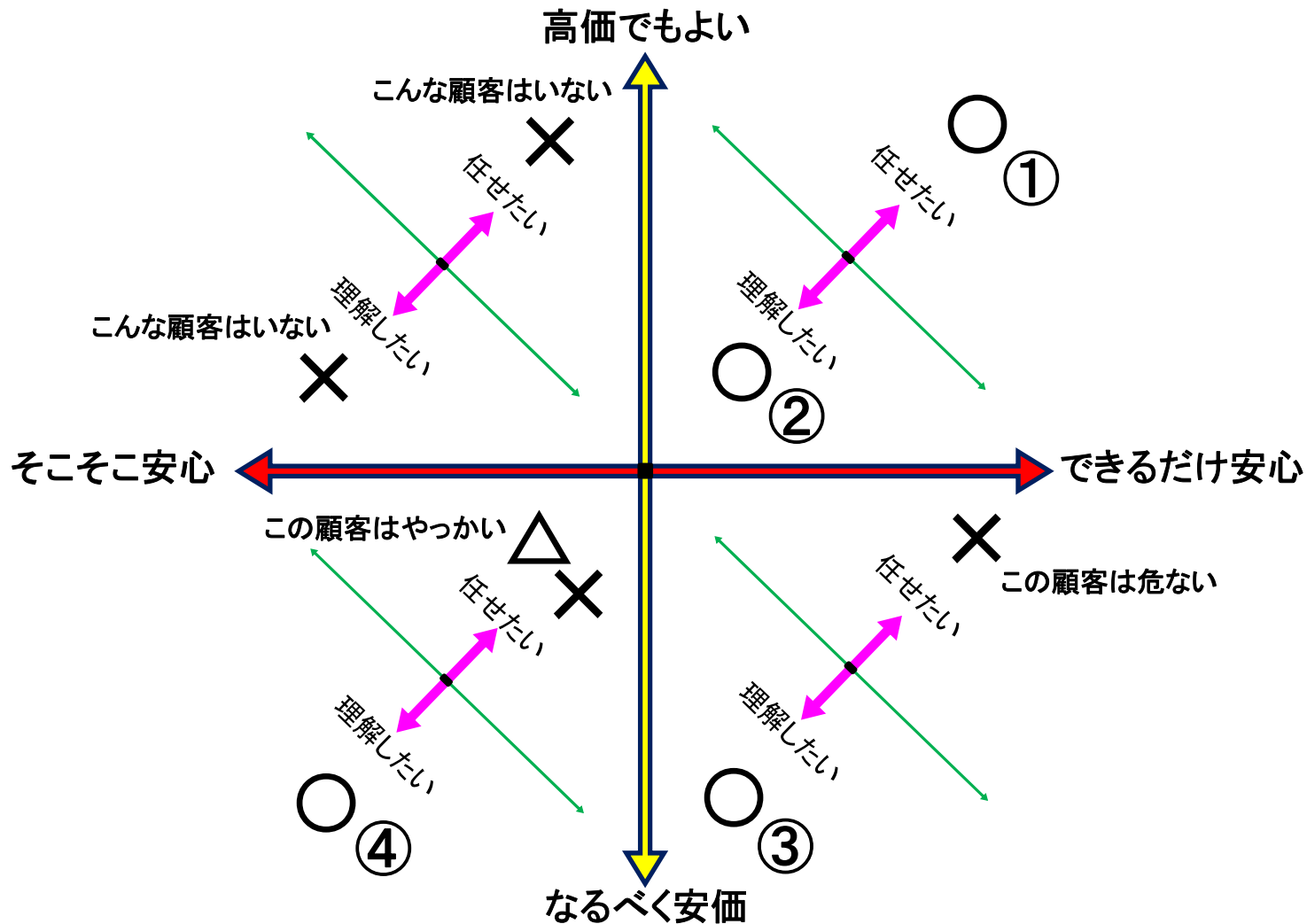
顧客をセグメンテーションする

— 事前期待でセグメンテーションする —



顧客セグメントを定義する (自動車損保の例)

- ・安心のレベル、高価と安価、自律と依存の3つの事前期待の分類軸でセグメントを定義する。



顧客セグメントとサービスのあり方

・自動車損害保険の4つの顧客セグメントの特徴を整理すると下記のようなになる。

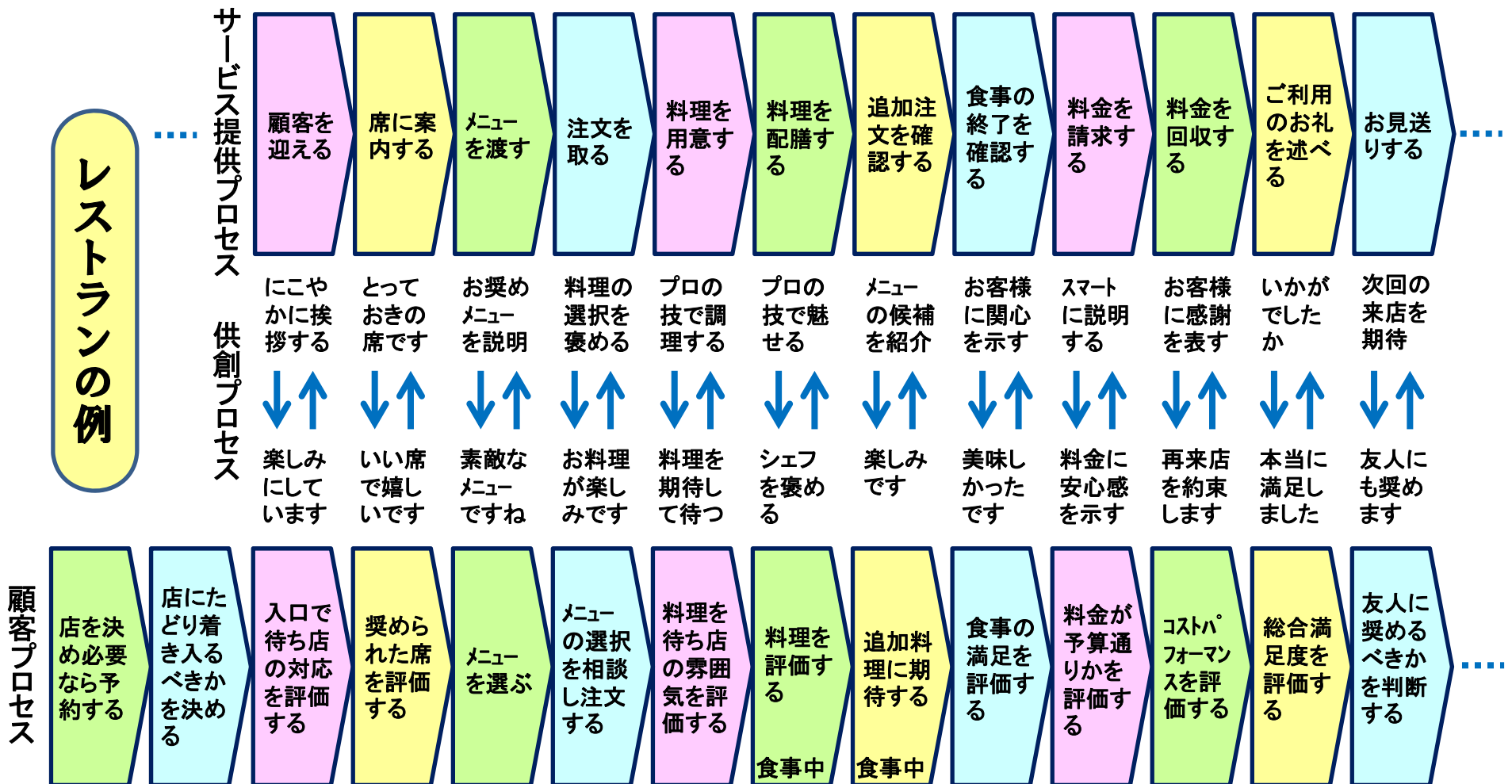
顧客セグメント	サービス品質	成果／プロセス	必要なもの	事例
①できるだけ安心 高価、任せたい	安心感、共感性 好印象	プロセス品質重視 (信頼感、丁寧さ)	ブランド 信頼関係	事故対応の ブランド力
②できるだけ安心 高価、理解したい	安心感、正確性	成果品質重視 できるだけ安心	知識、情報で 安心を醸成	事故対応の 詳細説明
③なるべく安心 安価、理解する	安心感(安心、安価) 正確性	成果品質重視 なるべく安心	知識、情報で 納得感を醸成	価格比較情報 対応実績説明
④安心より安価 契約を理解する	正確性、(安価)	成果品質重視 できるだけ安価	知識、情報で 期待を縮小化	価格比較情報

モデル化のサンプル

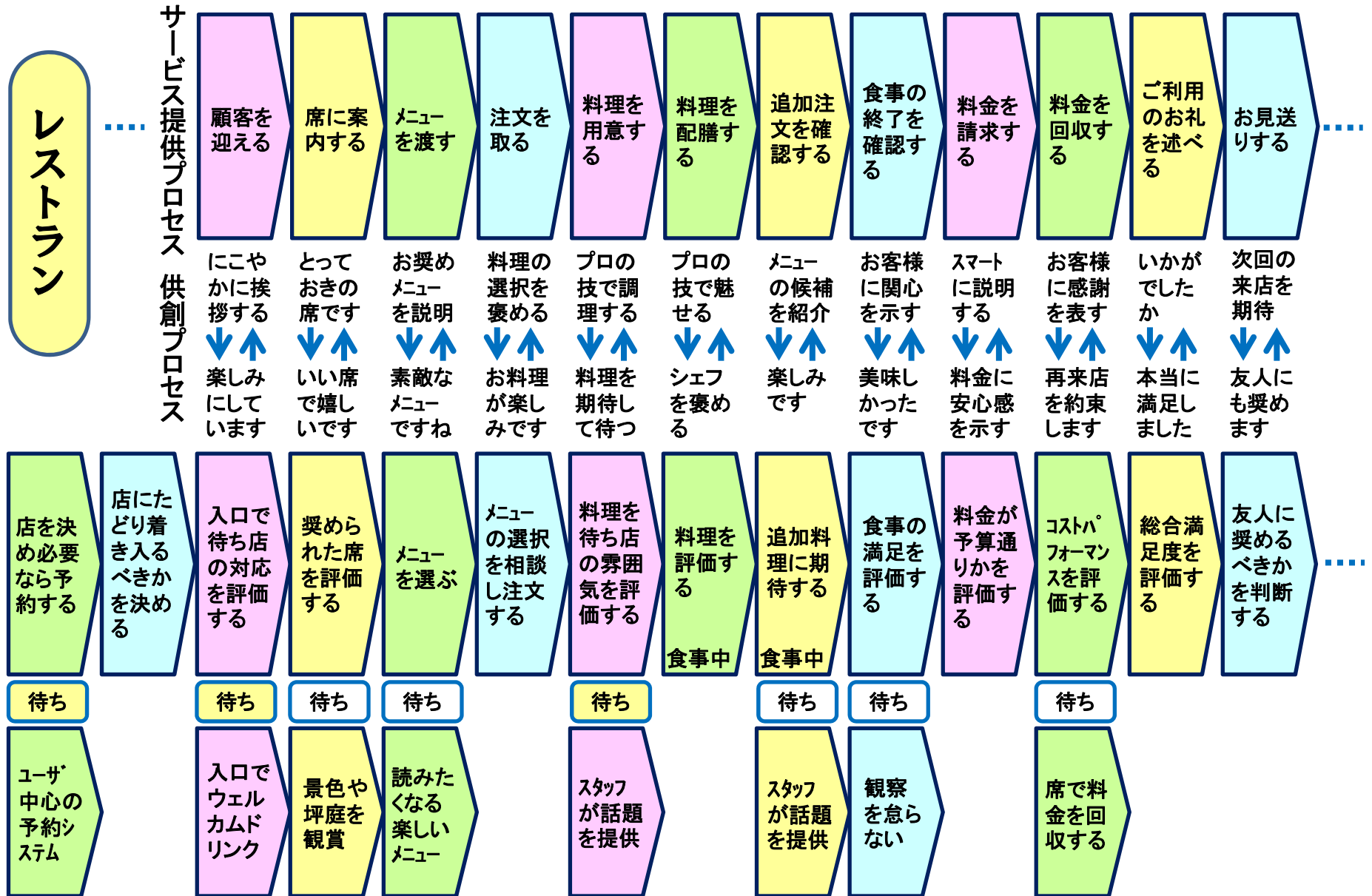


顧客プロセスの定義

・サービス提供者プロセスと顧客プロセス、共創プロセスを定義する。



サービスモデル（待ちの対応）



紹介したサービスモデルは、
実際のサービスビジネスで、
価値ある成果を出しつつある。

今後とも現場で実践しながら、
サービスモデルを洗練してい
きたい。

日本サービス・マーケティング協会 理事
北城 恪太郎
三訂版
諏訪良武

顧客満足向上の鍵を握る
事前期待のマネジメント

顧客は
サービスを
買っている

すべての企業は、
サービス業である!

サービスの改善も顧客満足の向上も、
すべてはお客様の事前期待に応えられたかどうかで決まる。
この原則がしっかり理解できると、サービスマネジメントに死角はなくなる。

ダイヤモンド社

ご清聴ありがとうございました。

(付録) 分類対象にした用語 (170個)

・下記から68個(青字)の用語に絞り込み、分類した。

安心感、共感性、好印象、柔軟性、迅速性、正確性、顧客満足、信頼感、納得感、ブランド、感動体験、従業員満足、効果性、利便性、絶対遵守、正確無比、俊敏な、すぐやる、リアルタイム、即断即決、我儘を聞く、何でもやる、確実性、実用性、快適性、ホスピタリティ、高級感、牧歌的、印象的、家庭的、個性的、合理的、刺激的、情熱的、先端的、創造的、都会的、本格的、魅力的、優越感、顧客中心、献身的、好意的、合法的、人道的、正義感、責任感、道德的、良心的、倫理的、観察力、計画力、傾聴力、聞き上手、上品な、対応力、説明力、想像力、表現力、問題解決力、人望、リーダーシップ、プロフェッショナル、スマート、ハートフル、セレブ感、優しい、可愛い、効率的、有効性、意欲的、画期的、解放的、享樂的、驚異的、実質的、実践的、社会性、社会的、重要性、親近感、進歩的、正当性、積極性、積極的、専門的、組織的、総合的、多様性、妥当性、体系的、知的、適法性、独創性、標準的、保守的、理想的、一貫性、快感、楽天的、経済性、古典的、詩的、定期的、内面的、必然的、文化的、本質的、理性的、永遠性、永續性、開放的、機能性、客観性、居住性、共時性、具体性、建設的、現実性、固有性、互換性、公的、功利的、肯定的、今日性、根本的、自主的、自然的、自発性、自発的、実証的、主導的、冗長性、心情的、紳士の、人間的、整合性、存在感、多面的、抽象的、超人的、哲学的、典型的、伝統的、同感、特徴的、突発的、日本的、熱狂的、能動的、派生的、発展的、悲観的、悲劇的、美的、必然性、表面的、普遍的、副次的、補助的、本能的、民主的、命令的、模範的、優先的、理論的、臨場感、例外的、歴史的、論理的

(注記)この表は、広辞林から約600個の用語を抜き出し、それを絞り込み、思いついた用語を追加して作った。