

第 VIII 部 Service Marketing

13 プロセスと顧客

ポイント

- プロセスの把握のアイデア
- 顧客の役割

13.1 はじめに

- 同じ結果を得たとしてもどのように提供されたのかにより評価は異なります。
- 常に一定の規格のサービスを提供できたとしても『顧客成果』はそれぞれ異なります。
- プロセスには顧客が大きく関与します。

13.2 プロセスとは

- サービスの構成そのもの
- オペレーションの手段と手順の組み合わせ
- 顧客との接触が多い場合、『顧客成果』が異なる
- 不適切なプロセスは、『顧客成果』を低下させる

13.2.1 サービスのタイム・テーブル

- サービスの高度なフロー・チャート
- 理想的なプロセスを提示
- 作業の流れ、順序、関連性、連携性を表現
- 顧客とスタッフ、スタッフ同士、業務の関わり合い方を提示

13.2.2 タイム・テーブルの作成方法

- 時系列に従いシーンを列挙
- サービスの準備と提供に関わる行動の抽出
- シーンの前後のつながりを明確化
- サービスの全体像を表す様々なシーンを大まかに記載
- シーンを細分化し個々の活動を精査し、詳細を決定

13.2.3 シーンの列挙（レストランの例）

1. 予約
2. 駐車サービス
3. 手荷物預かりサービス
4. カウンタ・バー・サービス
5. テーブルへのエスコート

13.2.4 シーンの細分化（電話予約の例）

1. 電話をかける
2. 希望の日時を伝える
3. 予約受付状況の確認
4. 予約の日時を確認

13.2.5 フロント・ステージとバック・ステージ

- フロント・ステージ
 - 顧客にサービスが提供される場面
 - 顧客の目に触れる「目に見える要素」
- バック・ステージ
 - 従業員のみが担当し、サービス提供を補佐する場面
 - 顧客の目には触れない「目に見えない要素」
- 可視境界線
 - フロント・ステージとバック・ステージの境界

13.3 『懸念事項』の特定

- 『懸念事項』は要素がうまく機能せず『顧客成果』の低下につながる状況
- サービスのタイム・テーブルにより『懸念事項』の特定が可能となる
- 『懸念事項』を想定し予防策・対応策を立案
- 『懸念事項』が発生した場合の対応策を策定しておくことを『危機管理』という

13.3.1 『懸念事項』（電話予約の例）

- 電話をかける → 電話がつながらない
- 希望の日時を伝える → 聞き間違える
- 予約受付状況の確認 → 予約枠が埋まっている
- 予約の日時を確認 → 言い間違い・聞き間違い

13.3.2 台本の作成

- サービスのタイム・テーブルのもたらすもの
 - 要素ごとの所要時間
 - 想定される最大待ち時間
 - サービスの台本
- サービスの台本により『接遇ステージ』の詳細が明確化
- プロセスの抱える問題点と潜在的課題が浮上し『懸念事項』が明確化

13.3.3 タイム・テーブルの作成方法

1. フロント・ステージにおける項目
2. フロント・ステージにおける物理的環境
3. 顧客の行動
4. 接客スタッフの行為
5. 他の従業員による行為
6. IT などによるサービス支援

13.3.4 予約ステージを例にした『懸念事項』

- 電話がつながらない
- 希望の日程の予約が取れない
- 予約内容を間違う
- 待ち時間の発生
 - サービス行為に遅延が生じると待ち時間が発生
 - 待ち時間が長すぎると不満につながる

13.4 サービス基準の設定

- ・『理想レベル』とは、提供可能であり、是非こうあって欲しいと感じるレベル
- ・『限界レベル』とは不満を感じることなく受け入れられるレベル
- ・『顧客期待』には、限界レベルから理想レベルまでの幅がある
- ・設定する基準は、各段階で顧客が限界レベルを上回る必要がある
- ・限界レベルを提供できない場合は、『顧客期待』を下げる必要がある
- ・基準は、標準時間、技術レベル、様式や態度に関して規定し、客観的に評価・測定できること

13.4.1 開始時点における印象と許容範囲

- サービス開始時点における印象はその後のプロセスの評価に大きく影響
- 顧客の評価は時系列で堆積する。
- 最初の印象が悪いと、その後のサービスに対して粗探しを始める
- 最初のサービスに満足するとその後のサービス・レベルに対する許容範囲は広がる
- 最初が大事であるが、プロセスの進行に伴いレベル・ダウンしていいわけではない

13.5 プロセスの再設計

- 『発生事案』とは『顧客成果』が限界レベルを下回った状況
 - 『発生事案』を検証することにより、事案発生の可能性を低くすることが可能
 - 事案発生時の被害を最小限にとどめる仕組み（危機管理）を作ることにも可能となる
- 組織疲労
 - どんな優れたプロセスでも、いつかは十分に対応できなくなってしまう
- プロセスの再設定が重要

13.5.1 組織疲労の2つの原因

- 外部環境の変化
 - 外部環境の変化によって既存の慣習が陳腐化
 - 組織が機能を維持し、責務を果たすために新たなプロセスが必要
- 内部環境問題
 - 組織内プロセスの変化、官僚的体質の増幅、不適切で、非効率な規準の確立
 - 大量データ処理、付加価値サービスのための煩雑な手順、膨大な管理業務、例外的対応の増大

13.6 プロセス再設計の 3 つの指標

- 発生事案の減少
- 接遇ステージ全体の時間短縮
- 顧客満足度の向上

13.7 サービス再設計の 5 類型

- 無駄な行為の廃止
- セルフ・サービスへの移行
- サービス施設以外での提供
- サービス・プロセスの標準化
- 有形要素の再設計

13.7.1 無駄な行為の廃止

- 顧客価値を生んでいないサービスを合理化
- 顧客にとって価値のないプロセスを削減
 - 申込書への記入
 - 支払い
 - 内容の確認作業
- サービスの生産性と顧客満足が大幅に改善

13.7.2 セルフ・サービスへの移行

- サービスの生産性の大幅な向上
 - コール・センターからウェブへの移行
- コストの低減
- セルフ・サービスの課題
 - 顧客への事前の研修が不可欠
 - 関わりを持つ機会が減少
 - 顧客の反応が分かりにくい

13.7.3 サービス施設以外での提供

- 場所の制約から解放
- 顧客層の拡大
- 顧客の利便性の向上
- 課題
 - 組織側の業務負担増
 - 組織側の費用負担が増加する可能性
 - 顧客からの信用・信頼・協力が必要

13.7.4 サービス・プロセスの標準化

- サービス・プロセスを標準化
- スピード・アップにつながる
- 費用削減につながる
- 課題
 - ターゲット顧客に対する広範な知識が必要
 - 顧客価値のない要素の混入

13.7.5 有形要素の再設計

- 有形要素の見直し
- 設備や機器の変更によりサービス内容を充実
- 課題
 - 模倣されやすい
 - 時間の経過とともに陳腐化する可能性
 - 継続した投資が必要

13.8 顧客がサービス提供に関わる程度

- 顧客がサービス行為を行ったり、サービス資源を提供したり、心身ともにサービス提供に関わる程度のこと
- 時として感情移入する場合もある
- 「体」に作用するサービス、「心」に作用するサービス、ハイ・コンタクト・サービスでは参加することが必要となる
- 関わる程度により、低、中、高に分けられる

13.8.1 低レベル

- 従業員や機械がほぼすべての行為を実施
- サービスが標準化されているもの
- 顧客はほとんどサービス提供には参加しない
- 顧客はお金を払うだけ
 - 日常的なクリーニング
 - 修理

13.8.2 中レベル

- サービス提供のために必要な情報提供を行う程度のもの
- サービス提供に協力
- (例) 美容院
 - 好みのスタイルを伝達
 - 各シーンでスタッフに協力
- (例) 会計士への申告書作成依頼
 - 会計資料の提供
 - 質問への回答

13.8.3 高レベル

- 顧客が積極的に協力し、共同でサービスを作り上げるもの
- 顧客が自らの役割を十分に自覚していない場合、サービスの成果は限定されたものとなる
- (例) ダイエットのアドバイスなど
 - 専門家の指示に従わなくてはならない
 - サービス提供側と顧客がチームとして取り組まなくてはならない

13.9 セルフ・サービス技術

- 顧客のサービス提供プロセスへの参加レベルが最も高いものはセルフ・サービスによるもの
- サービス提供側の時間と労力を顧客側が負担
- 情報サービスではセルフ・サービス化が進展
- 銀行、エンターテインメント、教育における中核要素の提供も可能

13.9.1 セルフ・サービス利用への課題

- 積極的に利用するセルフ・サービス
 - 便利な場所に設置
 - 24時間・年中無休
 - インターネットによるサービス
 - スタッフよりも詳細・迅速な情報提供
- 利用したがないサービス
 - うまく機能しないサービス（入力困難・アクセス混雑・エラー続出）
 - 設計が不適切でプロセスが分かりにくい
- 最大の課題は『発生事案の把握』

13.9.2 セルフ・サービスに対する確認事項

- 確実に機能するか
 - 説明通りに機能し、使いやすいか
- 対人サービスに比べて効率的か
 - サービス提供時間が短縮されているか、コスト削減につながっているか
- リスク管理を導入しているか
 - なんらかの問題が発生した場合に迅速に対応できる体制を整備しているか

13.10 顧客はスタッフ

- 顧客はスタッフとして、『生産性』や『顧客成果』を左右する
- 顧客がスタッフであると認識すると、『接遇ステージ』における役割が大きく変化
- 顧客は主体的にサービス提供に参加することにより満足を得る
- サービス提供側と顧客の関係が良好でなくてはならない
- 共同生産に特別な技術が必要な場合選抜を必要

13.11 まとめ

- タイム・テーブルにより理想的なプロセスの管理が可能
- 『懸念事項』を特定し予防策・対処法を準備することが『危機管理』
- 標準的な基準を設定し、全プロセスを通じて常に『限界レベル』を超える必要がある
- 最初のプロセスの評価は、以後のプロセスの評価の方向を決定する
- プロセス再設計の指標は、「発生事案の減少」「時間短縮」「顧客満足度の向上」
- 顧客の行動により『顧客成果』に差が出る
- 顧客への適切な情報提供が重要