



日本ダイレクトマーケティング学会事務局

〒103-0024 東京都中央区日本橋小舟町3-2リブラビル2F

電話:03-5645-2400 FAX:03-5651-1199

学会誌投稿論文締切迫る！！

会員各位のご協力のおかげで、機関誌“Direct Marketing Review”は第3号までは無事に発行できました。

現在、学会誌編集委員会と学会事務局とで、2005年3月発行の予定で、第4号の準備を進めていますが、発行できるかどうか、困難な事態に直面しております。つまり、现阶段で“皆様のご協力”があまり得られていない(投稿論文が少ない)のが実状です。

とはいえ、どんなレベルでもというわけにはまいりません。外部評価にたえられるような質の高い論文を期待して、現在、首を長くしてお待ちしているところです。論文が集まらないからといって、易きに流れるようなことはしたくありません。審査基準はあくまで高く、というのが編集委員共通の想いです。採用の可否を決定する審査委員も同じ想いで、毎回、熱心に厳しく審査していただいています。

ところで、そろそろダイレクトマーケティング学会誌としてのレベルやスタイルを確立する時に来ているように思います。それには応募が少ないと悩んでいるような段階を一刻も早く脱し、レベルの高い応募論文が多すぎて困る、といった嬉しい悲鳴を発したいものです。それが「これぞダイレクトマーケティング学会の専門誌」だと評価される必要条件だと思うのです。

すでに募集はスタートしております。ホームページなどでご存知だと思いますが、念の為、学会誌発行の目的・応募要項をまとめました。

ご参照いただいて、編集委員が採用で頭を悩ませるようにたくさんの論文の投稿をお待ち申し上げます。

来年の初夢は、応募論文に圧迫されて悲鳴をあげている編集長、だといいいのですが・・・。

《 応募要領 》

1. 投稿資格：原則は学会員。学生については指導教授の推薦を要する。
2. テーマ：ダイレクトマーケティングの理論的及び実証に関わる研究
3. 言語：原則、日本語。英語も可。
4. 書式：横書き。A4版。1頁の字数などは投稿規程を参照。
5. 分量：10～15枚が目安。
6. 締切：2004年12月25日必着。
7. 体裁その他については投稿規程を参照。
8. 分類：投稿論文、研究ノート、エッセイ、その他。
9. 審査：投稿論文は複数の査読者により審査される。
10. その他：他の学会や公的に未発表のものであること。
11. 著作権・版権：日本ダイレクトマーケティング学会に帰属する。

不明の点は、学会事務局にお問い合わせ下さい。なお、学会誌に掲載する広告も同時募集しています。

学会誌編集委員長 福田 順子

第 10 回 DM フォーラムより

△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△
 企業に求められるホスピタリティ・サービスとは
 ～現代マーケティングとホスピタリティ～

西武文理大学サービス経営学部

教授 小山 周三氏

マーケティングとは、マーケットを創り出すことであり、需要を創り出す積極的な活動のことである。マーケティングの究極の目的は、販売努力をしなくても、お客様の方から「それが欲しい」と言ってもらえる環境を作り上げることである、とピーター・ドラッカーは言っている。お客様自身からそれが欲しいと思ってもらえるような、モノの価値やサービスの価値を提供できれば、マーケティングとして完璧に近い形といえるのである。そのためにサービスやホスピタリティが非常に重要な任務を担う時代に入ってきていると私は考えている。

お客様からは是非それが欲しいと思ってもらえる環境を作り出すためには、マーケティングの 4P 「Product (製品)、Price (価格)、Promotion (販売促進)、Place (販売経路)」が重要であるが、サービスのマーケティング展開にはプラス 3P すなわち People (ヒト)、Physical evidence (物的環境)、Process (システム)が必要になる。販売には「人間力」が重要な力をもつことに注目する必要がある。

通信販売、店舗販売にかかわらず、お客様が何かを買おうという意志決定をさせるのは、まさに顧客接点での営業力である。顧客接点での説得と、お客様が納得する何かを持っていなければならない点において、両者にあまり変わりはない。

どんなに素晴らしモノを作ったとしてもお客様に買ってもらうなければ意味がない。売れて初めてマーケティングは完結するのである。どのようにすれば、お客様を説得し、お客様に納得してもらえるのか、この営業力こそマーケティングを完結させる上で極めて重要な要素となっている。

マーケティングの世界でも改めて、モノを売る場面での営業力について関心が移ってきている。その「営業力」と「ホスピタリティ」との関係に

ついて考えてみたい。

「お客様の期待」「顧客ニーズ」は一体どのようにつかむのだろうか。私たちは日常生活において実に様々なものを買っているが、本当にそれが必要だと思って購入する顕在的ニーズは、意識の中の2割～3割に過ぎない。残りの7割～8割は、意識できない潜在的ニーズである。その潜在的ニーズに少しでも近づくために、最も有効な手段が、サービスであり、ホスピタリティと考える。お客様におもてなしをすることによって、お客様自身に潜在的ニーズを気付かせることができるのではないだろうか。ホスピタリティの力、サービスの力というのは、潜在ニーズを顕在化させるのに、極めて重要な力を持っていると考えられる。

消費者も日々変化している。そしてお客様が期待している価値はそのときそのときで変化しているのだから、その変化を常に意識し、顧客が求める価値が一体何であるのかを念頭におきながら、サービスとホスピタリティの力を活用していかなくてはならない。

顧客が求めている価値は、昨今ではモノからサービスへと移行している。そして次に求められるのは、素敵な体験や経験価値であることを押さえておく必要がある。モノが形に残る価値であるのに対し、サービスは記憶に残る価値である。記憶に残る価値というのは、サービスやホスピタリティの力をどのくらいうまく活用するかということと極めて密接した関係がある。商品説明一つを取り上げても、売る側ではなく、使う立場にたって価値を説明するとか、ちょっとした気遣いなどで、「買って良かった」という購入後の満足感が違ってくる。説明するヒトの役割は非常に大きい。テレ・マーケティングなどでも、機械的な対応ではホスピタリティにならない。

ホスピタリティとは「他人をもてなす」ということである。語源はラテン語で「よその地域から来た、見ず知らずの人間を歓待する」ということが、ホスピタリティの最初の意味である。異国の人をもてなすということは、見たこともない国の文化に触れるということである。おもてなしをす

ることによって、行ったことのない国でどんなことが起こっているのか、どんな生活をしているのかという知識を得ることができる。もともとそういうことからホスピタリティという言葉は発生しており、もてなす側ともてなされる側は対等の関係である。それと同様に企業はお客様をもてなすことによって、お客様の抱えている問題は何か、本当にして欲しいことは何か、そしてなにが欲しいかということを探り、理解する手段として、ホスピタリティを活用すべきであり、重要なのは、お客様との対話（＝コミュニケーション）と聞き込み力なのだ。

スカンジナビア航空（SAS）という航空会社があるが、赤字に苦しむスカンジナビア航空をホスピタリティによって、見事に再建させた経営者がヤン・カールソンである。彼はお客様と企業の接点における対応の重要性を認識し、「Moment of Truth（真実の瞬間）」という言葉を経営全般に浸透させることによって、再生を成し遂げたのである。この20年以上前の出来事から、サービス経営を経営学として捉える動きがこの頃から始まった。

たとえばレストランに行ったら、お店が大変混んでいたとする。もしも中にいる店員が、お客様が来たことに気付いて、「少々お待ち下さい」と一言挨拶をしてくれたら、それは良く教育された店だと私は思う。

「真実の瞬間」というのは、せいぜい10秒くらいなのである。この店は良い、または悪いとお客様が判断するのは、最初に接触した10秒で決まってしまう。我々は真実の瞬間で評価しているのである。真実の瞬間をベストの方向にもっていくことができれば、会社の評価はまるで違ったものになってくるだろう。通信販売会社は、顧客からは見えない所で仕事が行なわれているが、真実の瞬間はいたるところで発生しているはずである。

さて、カタログハウスの斎藤駿社長が執筆した『なぜ通販で買うのですか』という本の中で、お

客様が本当に買いたい価値は「使用価値」であるということが書かれている。お客様が求めているのは、機能でもデザインでもない。それを買うことで一体どのような豊かな生活世界が広がるのか、その「使用価値」を期待している。たとえば車の購入を考えているお客様は、車そのものが欲しいのではなく、車のある生活を求めているのであり、単純に車自体を求めているのだと誤解してはならない。使用価値から見た評価が重要な情報となって、顧客との情報交換が可能になる。

顧客満足とは顧客の期待を上回ることである。お客様が期待すること以上のことをしたときに、お客様は必ず満足してくれるだろう。期待を下回ったら、それは明確な不満になるが、期待どおりだったら、可もなく不可もない。期待を上回って初めて、お客様は満足するのである。しかしながら、あまりに期待を大きくするような情報提供をしてしまえば、実現したときの価値の方が小さくなってしまふ。過大な期待を持たせることもまた、顧客不満を招くことになりかねない。

サービス経営学では、数学のように「 $100-1=99$ 」ではなく、「 $100-1=0$ 」である。100回中にたった1回の失敗が顧客価値をゼロにしてしまう。「クレームゼロ」とか、「絶対にノーといわないサービス」などが顧客満足の原点として位置付けられている。お客様に不満を持たせてしまえば、その企業の提供する価値は最終的には「0」になってしまう。マイナス1をいかにしたらゼロに近づけることができるかがサービス経営の課題になる。「1%くらい不満を持たれても仕方がない」と思う企業であれば、サービス経営など必要ない。

現在、東急ハンズが「ノー」と言わない経営を実践している。顧客満足度調査では、必ずと言って良いほど上位にあがってくる。ナンバーワンは「ディズニーリゾート」で、続いて「東急ハンズ」があげられる。東急ハンズでは、お客様の問い合わせに対して、「（その商品は）ありません」「できません」とは絶対に言わない。必ずお客様の抱えている問題を解決する努力をしてくれるのである。

るときの力、それから、十分に説明できているかどうか、あるいは理解してもらっただけのものを持っているかどうか。そして、お客様が迷われたときに説得できるかどうか。これは受注に限らずクレームのときも同様であります。笑顔が見えて、ソフトで、ハギレが良く、話を聴いてくれるオペレーターであれば、お客様は満足してくれるでしょう。それがオペレーターのテクニック、技術の部分だと考えています。それから智恵の部分ですが、これは商品の知識、業務知識、情報・話題など、つまり、お客様にとって自分を助けてくれて、さらに親しみやすい仲間感があるというのがポイントです。これがオペレーターの頭脳の部分であると考えます。

お客様が「私は、三越を利用して、三越もそれを認めている。三越は私を裏切らないし、オペレーターは親切だ」と感じたときに、初めて満足感を抱き、顧客満足につながるのではないのでしょうか。

KEY ポイントは「顧客不満」

お客様の不満につながるオペレーターとはどういう場面でしょうか。オペレーターに対する苦情には、感謝の意思表示がない、言葉遣いを知らない、商品知識がない、通販の仕組みを知らない、説明ができない、受け答えがおどおどして信頼できない、話を聞かない、理解してくれない、などです。

「顧客満足」の入り口は、オペレーション技術や気持ちの部分（応待力・説明力・理解力・説得力）にあります。気持ちの部分については、オペレーションセンターの訓練により改善していける項目でしょう。一方、智恵の部分（商品知識・業務知識・情報・話題）は、それぞれの担当部門が知識の提供をすべきものでありましょう。

たとえば、お客様から商品等の特殊な専門用語について質問があった場合、オペレーターはおそらく即答できません。それだけでお客様は、オペレーターの評価を減点し、「顧客不満」に近づいてしまいます。そこで、媒体に専門用語を解説するスペックを設ければ、この件についての問い合わせがなくなり、「顧客不満」には至りません。

このケースで「顧客不満」に至る原因は、専門用語の解説記事の必要性を感じないそれぞれの担当者の判断にあります。自分の知識は、世の中の常識の範囲と考えてしまうから、お客様やオペレーターも知らないはずがないだろうと判断したことなのです。

「常識」を考える

ここで常識について考えてみましょう。辞書で引いてみると、常識とは「一般の人が共通して持ち、又は持っていなければならない知識や判断力」とあります。聞くところでは心理学の世界では、70%を占める考え方、やり方が常識という言葉に置き換えられるそうです。この70%は性別や年代、環境によってそれぞれ答えが違ってきます。

企業に対するイメージについても捉え方がある。例えば、お客様が三越に対して「歴史があり、信用性が高く、品質も良い」というイメージを持たれる、それが常識となって、全てのものにイメージ以上の期待をかけることになります。そして、この増幅されたイメージの上で期待値が押し上げられ、通常の商品や応待では満足しなくなり、もっと良いモノを送ってくるだろうという期待をしてしまう。これが不満の始まりとなります。

コンタクトチャンスはたった2回

通信販売では、人的顧客接点はたった二回しかありません。つまり、お客様と直接会話できるのは二人しかいないということです。一人は、注文を受けるオペレーター。もう一人は、商品を届ける配達員。もちろん、電話以外の注文ではオペレーターを通さないで、人的顧客接点は、配達時の一回のみということになります。

この配達員の場合、例えば、ダンボールを持ち帰ってほしいとか、荷物を部屋の中へ入れてほしい、代金引換のつり銭を用意してほしいなど、お客様の小さな要望がたくさんあります。配達員がこういった要望に応え、少しでも親切に接してくれることで、結果的にお客様の満足につながるのです。配達員が「荷物を届けさせてもらっている」という気持ちを持ち合わせていれば問題ないでしょう。しかし、大半の通販会社は、委託配送方式

を採用しています。したがって、エンドコンタクターの配達員指導は間接的とならざるを得ないので、万全というわけにはいきません。我々が直接教育・指導できるのは、フロントコンタクターのオペレーターの範囲でしかないので。

フロントコンタクターであるオペレーターが、自分のお伺いしたお客様に満足を与えるためには、オペレーターが欲する満足条件を整える必要があります。オペレーターが満足し、納得した状況でこそ、「顧客満足」に結びつく、通販業務の流れは各社いろいろだと思いますが、おおよそ企画→商品調達→媒体展開→カタログ配布→受注→発送、この一方通行が殆どではないでしょうか。現在、三越では逆操作もしています。つまり、オペレーターが内部事例ということで、「この担当者が、このような表示をしたから、こんなクレームが来た」と報告する。これにより逆方向のひとつの流れはできましたが、今大事なことは、全ての部門から、オペレーターのところに情報が集合するような仕組みを考えていくことにあります。現場で考える「顧客満足」とは、まずフロントラインのオペレーターと、エンドラインの配達員の双方を満足させることではないでしょうか。この両者がそれぞれの持ち場で、笑顔でお客様に接してくれたら、それだけで、顧客満足度の半分以上は大成功です。あとは、フルラインのそれぞれのセクションを担当するメンバーが、どれくらいフォローできているにかかっています。企業理念を軸としたバックアップ体制の他に、媒体の表現、商品の品質基準、物流ルール等、これらが全てそろって初めて、オペレーターは安心してオペレーションできるのではないのでしょうか。

通販の「顧客満足」は予防接種

「顧客満足」という言葉を、経文のように唱えているだけでは無意味です。全てのセクションで「顧客満足」を実践しなければなりません。それには、各セクションで業務を完結させず、企画からお届けまでのフルラインが、どのような仕事をしているかを熟知することから始めましょう。これを知らなければ、いかに立派な媒体を作っても死んだ媒体となります。また、「顧客満足」は、お客

様が満足するだけでは成り立ちません。それぞれ、次のステップを担当する人が満足しないとそこへは結びつきません。さらに、前の工程への提案は勇気を持って行う。提言できる風土、これがなければ「顧客満足」に結びつかないと言えます。前の工程に提言してくれる人は、顧客代理だと考えていくべきです。そして、全社員が同じ態度でお客様に接し、フロントコンタクターとエンドコンタクターの二人を不満足にしないということがもっとも重要なのです。これらの観点をベースに、全ての仕事にかかわる人が事前に不満足への予測対応をし、予防接種としての役割を担ってこそ「顧客満足」につながるものなのです。

※この講演録は、講師の希望により敬体に変えさせて頂いております。

△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△▼△

関西部会より

2004年11月25日(木)宝塚造形芸術大学 梅田サテライトキャンパスにて、「秋季 研究フォーラム」を開催いたしました。今回は、「通信販売におけるマルチチャネル戦略」をテーマに、(株)リコー 総合経営企画室 Ito1 プロジェクトリーダー 渋野雅告氏、(株)ジーンズメイト 経営企画室 室長 濱中真紀夫氏、(株)DNP メディアクリエイティブ関西 企画制作部 澤居大介氏の3名の講師をお招きし、ご講演いただきました。最後には、関西西部会長 菅原正博氏(宝塚造形芸術大学 教授)に「通信販売企業におけるマルチチャネル戦略の今後のあり方」について、ご講演いただき、計4本の講演が行われた本大会は、たくさんの方にご参加いただきました。2005年6月開催予定の次年度の全国研究発表大会は、この宝塚造形芸術大学 梅田サテライトキャンパスにて行います。第4回目にして初めて関西での開催となりますので、みなさまふるってご参加ください。(参加者の募集は来年3月下旬予定です。)

