

**マーケティング戦略の基本と顧客満足経営
- 顧客関係マネジメントの実践 -**

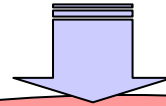
2006.3

慶應義塾大学大学院

余田拓郎

マーケティング・ミックス

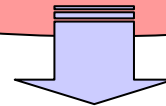
コンセプト



製品政策：価値形成
価格政策：価値設定

プロモーション政策
：価値伝達

チャネル政策
：価値実現



消費者・産業需要家

経営理念

経営理念(某大手企業)

お客様を中心に考え、行動する。
革新性を追求し、新しい価値を生み出す。
個性を尊重し、多様な個性を価値創造の源とする。
職業倫理を研ぎ、
社会から信頼され続けるために行動する。



スローガンに終わる企業が大半
なぜ顧客本位の経営は実践されないのか？

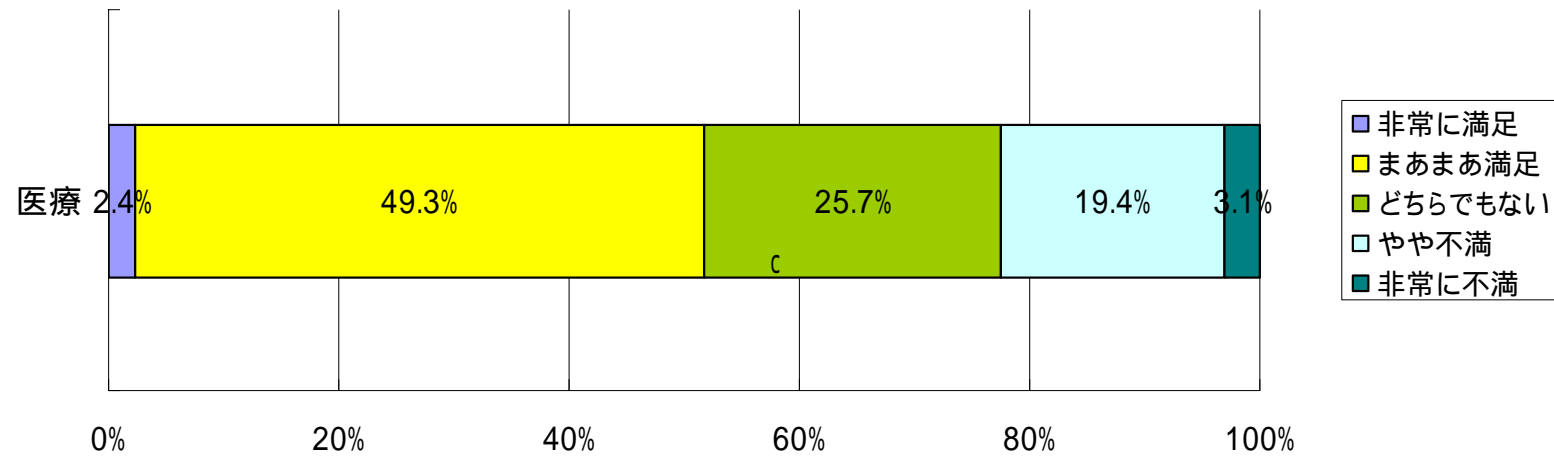
顧客本位の経営:その実態

現場「お客様からの苦情には誠心誠意おこたえしている」
「お客様の立場に立って考えるよう心がけている」

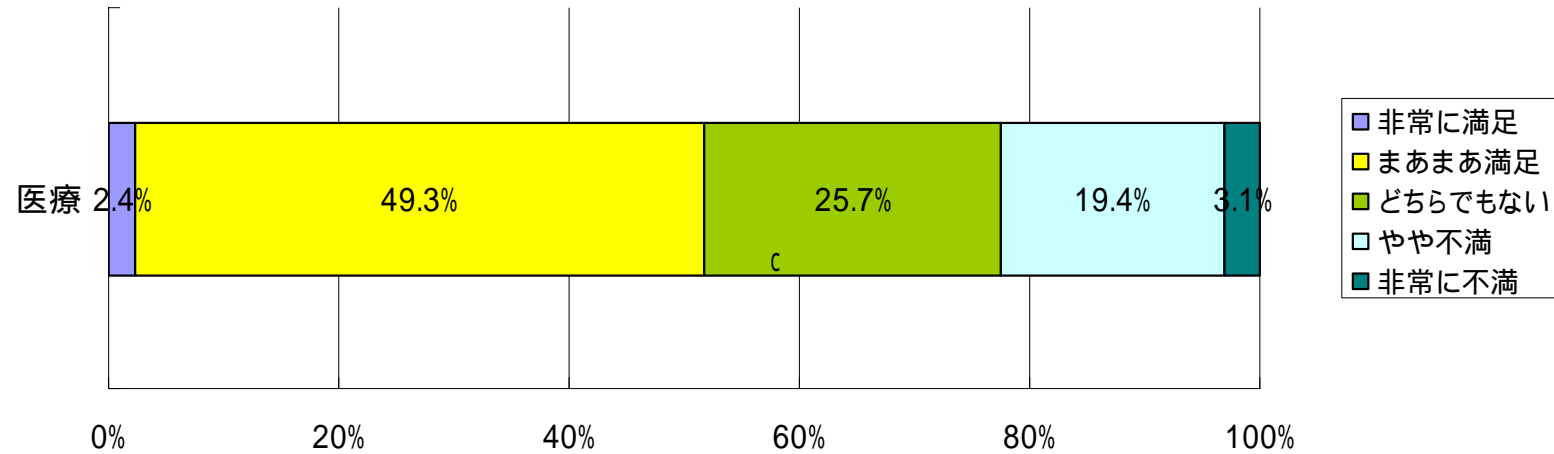
中間管理職「現場からの(顧客本位に向けた)活動改善の提案は、
顧客のためになるものも多いが、
予算やコストを考えると採用に踏み切れないものがほとんどだ」

経営幹部「顧客本位ということは機会あるごとに口を
酸っぱくして言っているが、現場はなかなか動かない」

満足度調査をどのように評価するか(医療サービスを例として)

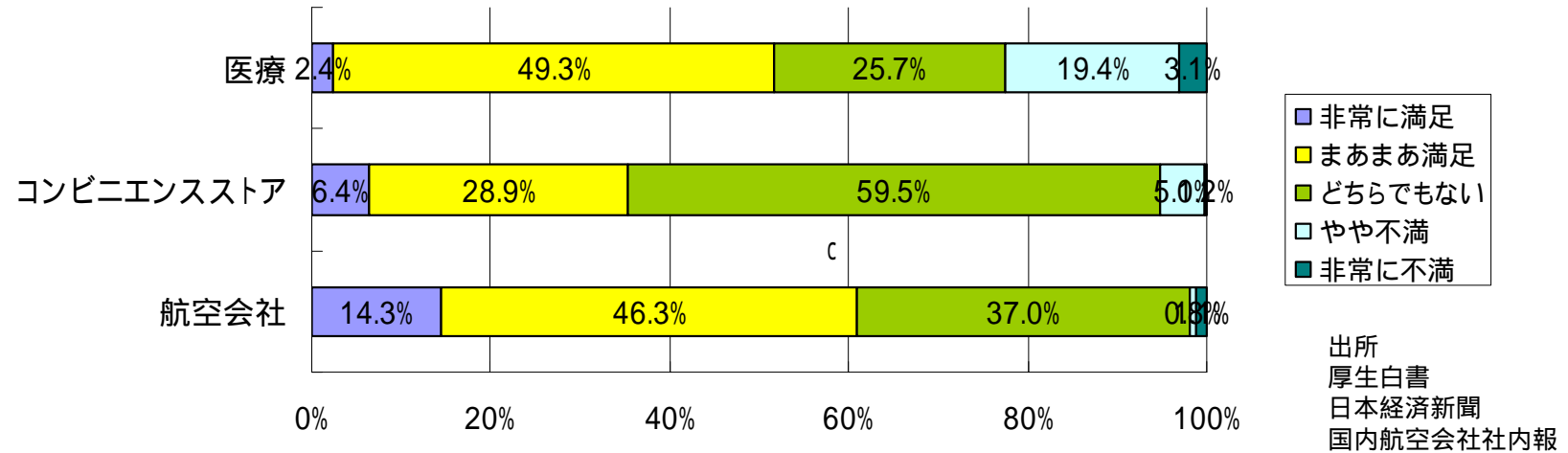


満足度調査をどのように評価するか(医療サービスを例として)

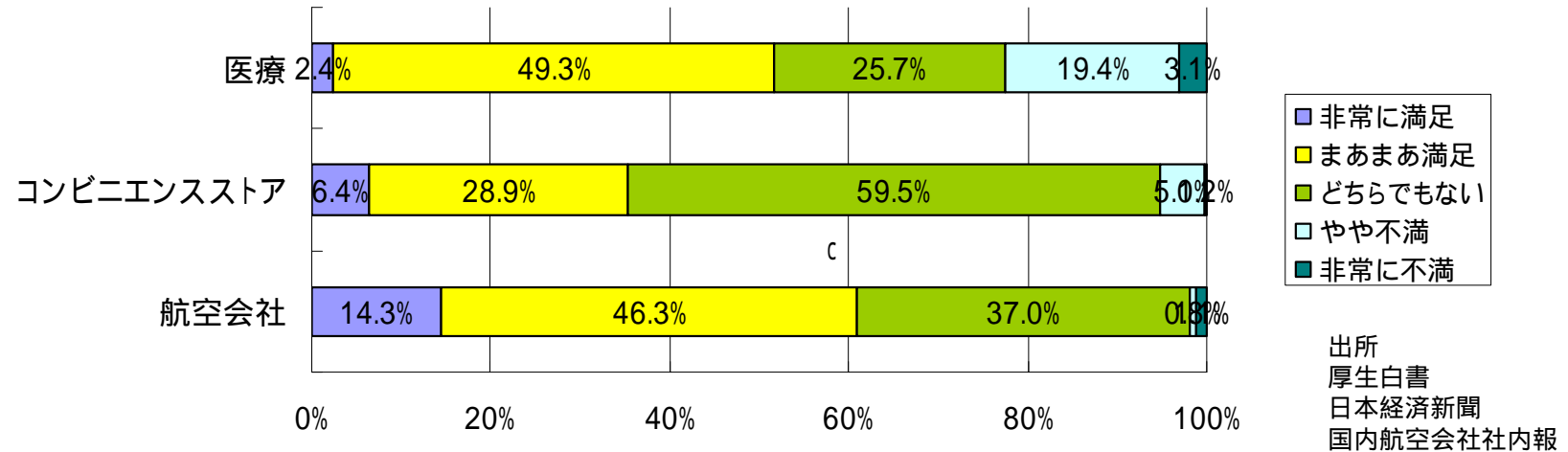


調査結果をどのように
評価するか

満足度調査をどのように評価するか(医療サービスを例として)



満足度調査をどのように評価するか(医療サービスを例として)

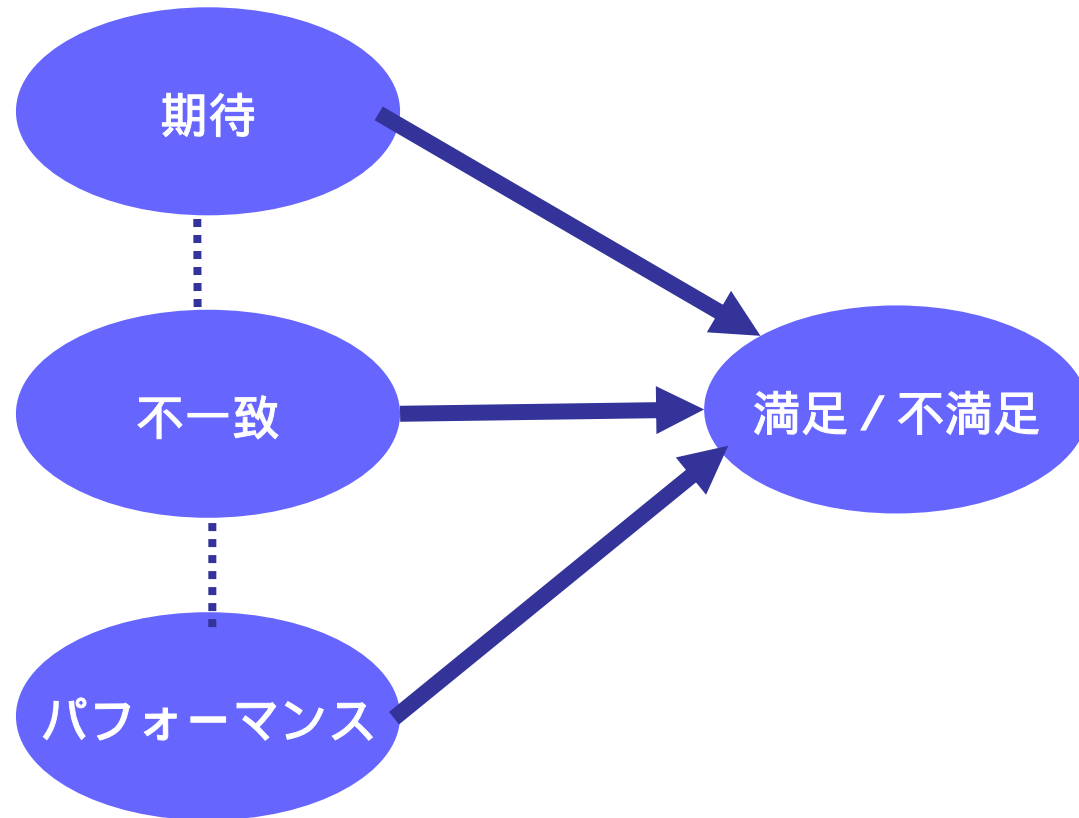


「まあまあ満足」の人が多い

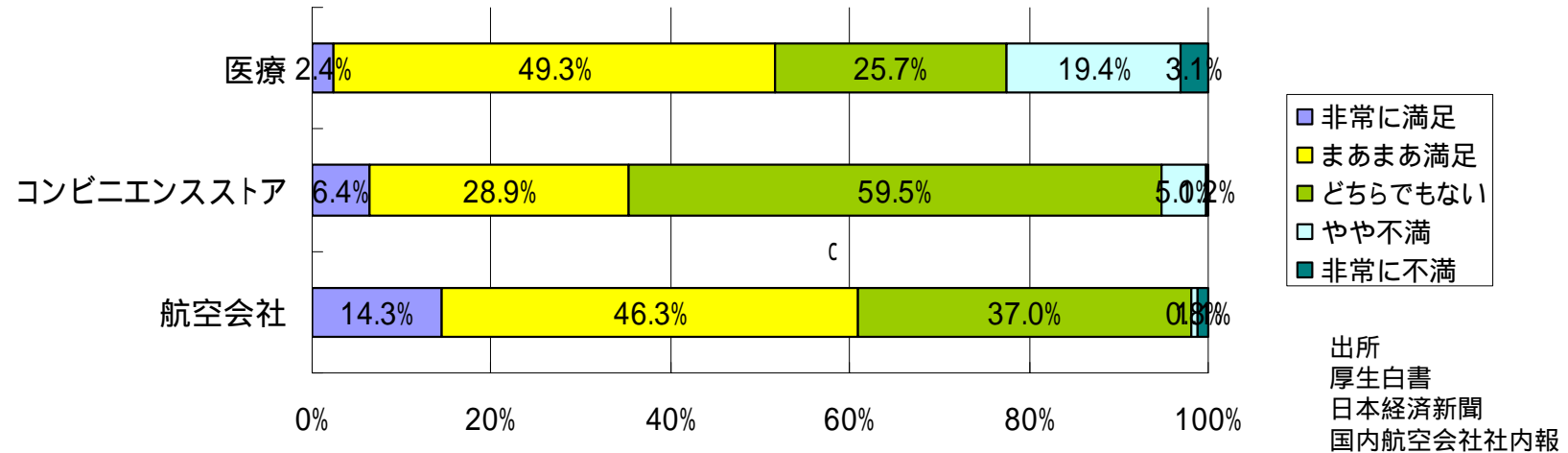
満足度は期待と観察(パフォーマンス)との食い違いについての
心理的解釈に影響を受ける。(Oliver,1997)

病院：1時間12分待ち・12分診療 = これに満足するかどうかは期待次第
決して高いサービス水準ではないことを認識する必要がある (cf. 海外)。

分析枠組み



満足度調査をどのように評価するか(医療サービスを例として)



「まあまあ満足」の人が多い
満足度は期待と観察(パフォーマンス)との食い違いについての
心理的解釈に影響を受ける。(Oliver,1997)

病院：1時間12分待ち・12分診療 = これに満足するかどうかは期待次第
決して高いサービス水準ではないことを認識する必要がある (cf. 海外)。

「不満」の人がきわめて多い
免許制度のもとでは意外に多い。

論点1
「不満」の構造

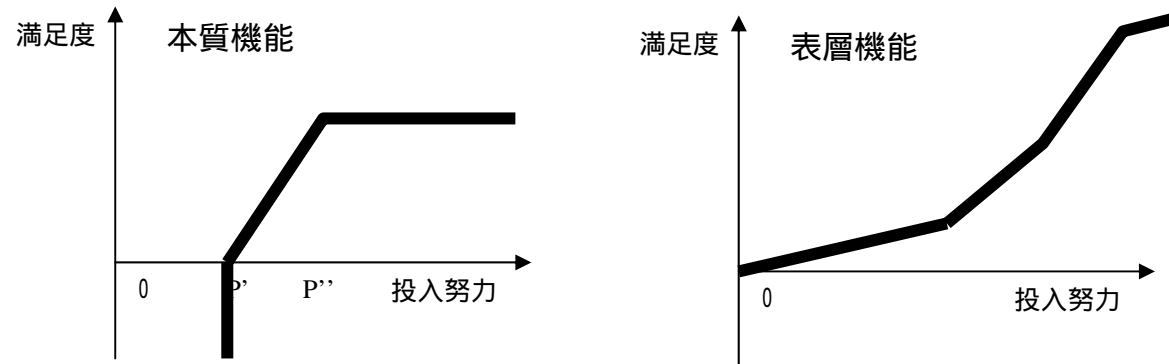
「不満な人」が多い

本質機能のサービス水準に課題

本質機能と表層機能：不満は本質機能に関連（嶋口1994）

顧客満足度の構造

投入努力と満足度との関係



2つの提供機能（サービス属性）の具体例

対象事業	本質機能	表層機能
乗用車 (製品)	基本性能 安全性 耐久性	デザイン 色合い 各種アクセサリや装備 ブランドイメージ 保証サービス など
タクシー (サービス)	安全 適正料金 目的地までの移動	あいさつ クリーンな車 周辺知識 おしぼりサービス など

出所: 嶋口(1994)

苦情処理と満足度向上

不満(dissatisfaction)の解消

= 不満のない状態(unsatisfaction) 満足

「不満な人」が多い

本質機能のサービス水準に課題

本質機能と表層機能：不満は本質機能に関連（嶋口1994）

Z D、Q C、インシデントレポート、リスクマネジャーの設置、etc
マンパワーの問題

満足と不満は異なる次元である

不満(dissatisfaction)の解消 = 不満のない状態 (unsatisfaction) 満足

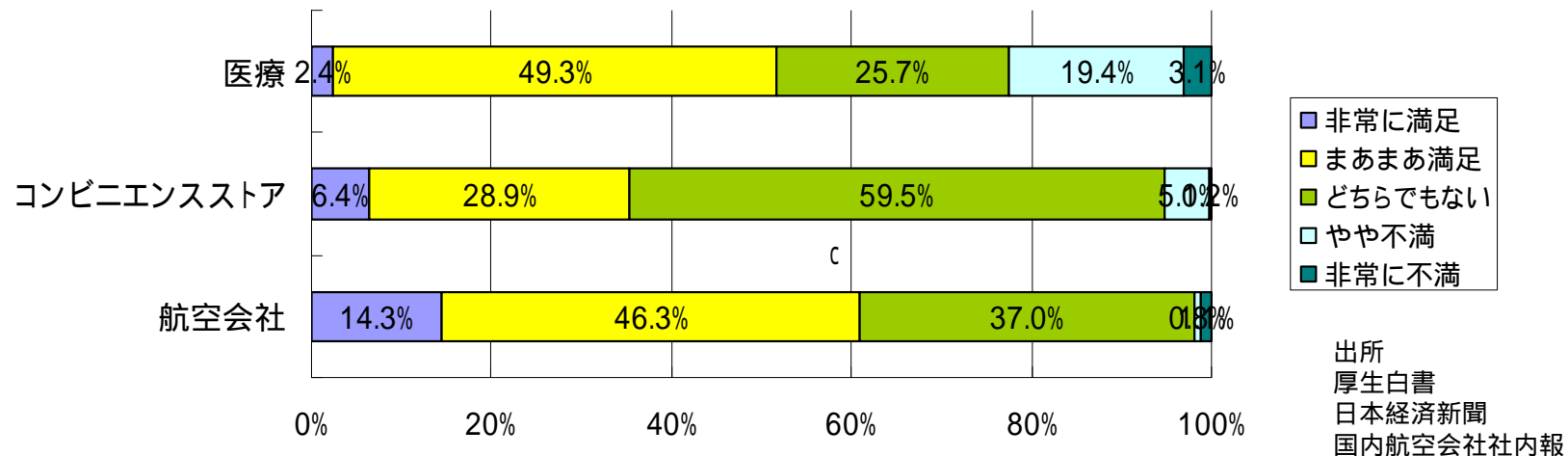
(1)不満 不満のない状態：日常活動思考

不満をひとつひとつつぶしても満足は生まれない

(2)不満がない状態 満足な状態：戦略思考

サービス属性と機能代償性

満足度調査をどのように評価するか(医療サービスを例として)



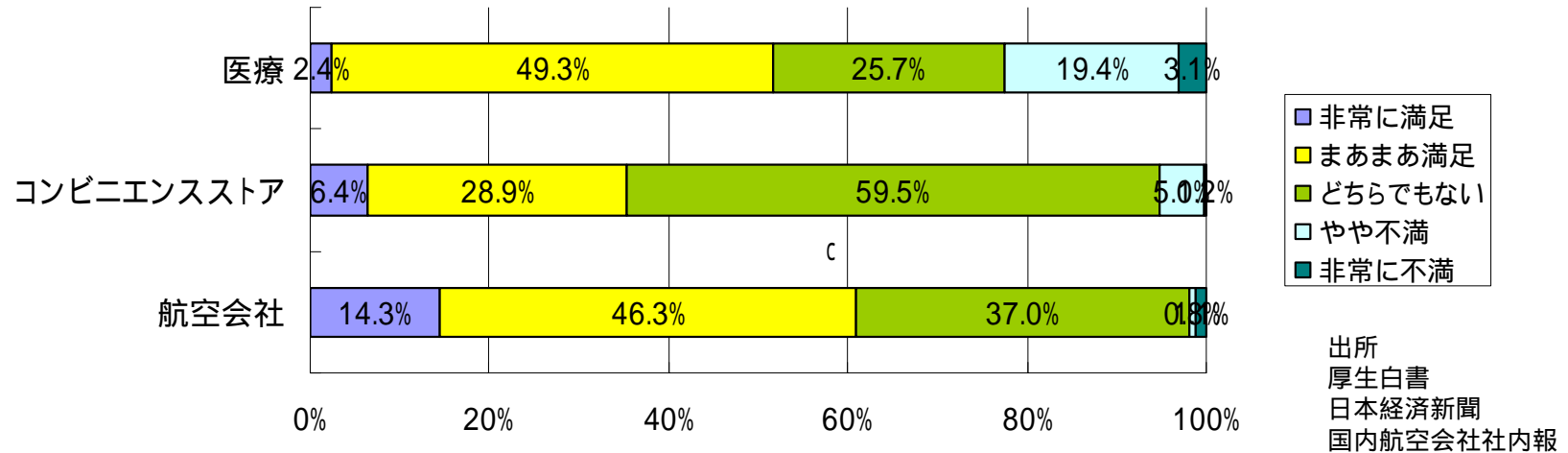
「まあまあ満足」の人が多い
満足度は期待と観察(パフォーマンス)との食い違いについての
心理的解釈に影響を受ける。(Oliver,1997)

病院：1時間12分待ち・12分診療 = これに満足するかどうかは期待次第
決して高いサービス水準ではないことを認識する必要がある (cf. 海外)。

「不満」の人がきわめて多い
免許制度のもとでは意外に多い。

論点1
「不満」の構造

満足度調査をどのように評価するか(医療サービスを例として)



「まあまあ満足」の人が多い
満足度は期待と観察(パフォーマンス)との食い違いについての
心理的解釈に影響を受ける。(Oliver,1997)

病院：1時間12分待ち・12分診療 = これに満足するかどうかは期待次第
決して高いサービス水準ではないことを認識する必要がある (cf. 海外)。

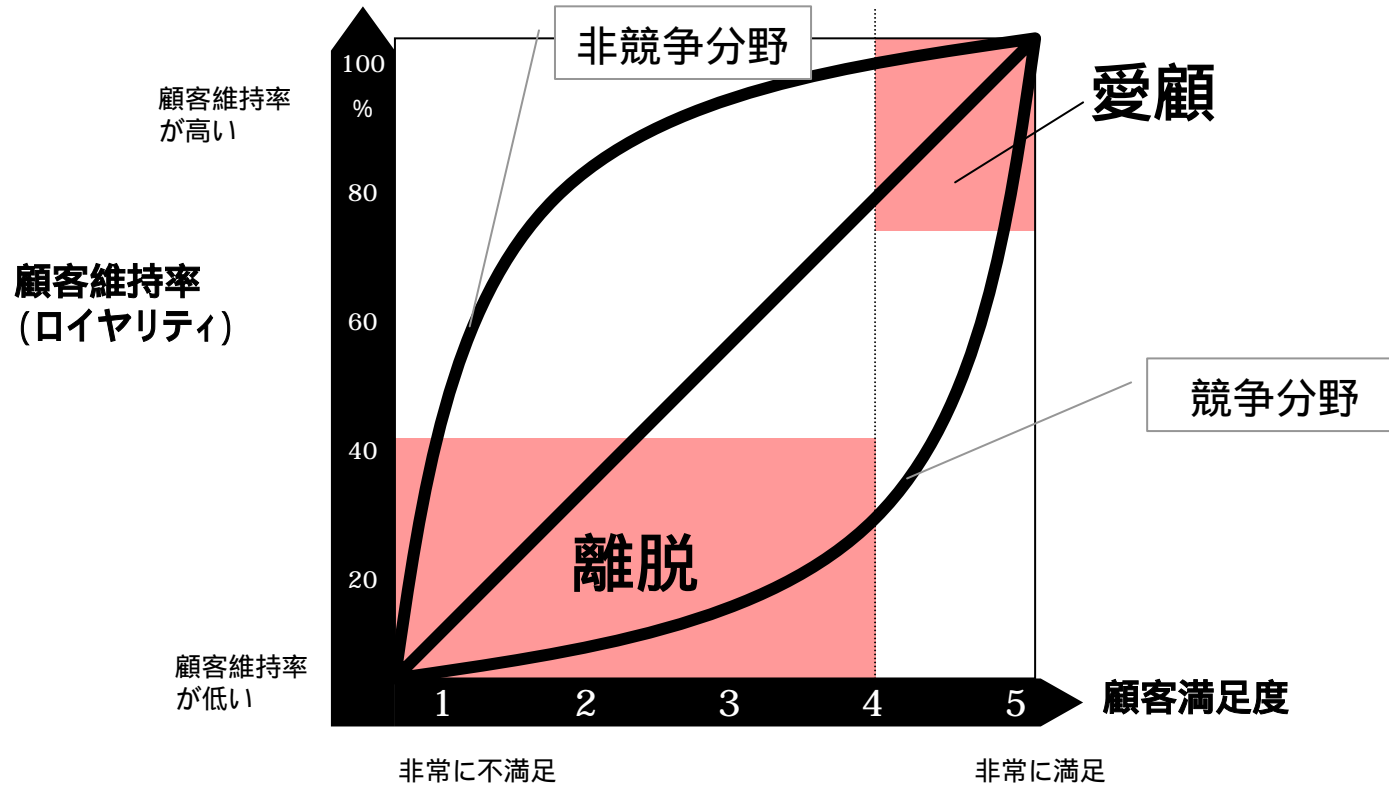
「不満」の人がきわめて多い
免許制度のもとでは意外に多い。

論点1
「不満」の構造

「非常に満足」の人がきわめて少ない
平均的なことしかやっていない。

論点2
「非常に満足」層
が重要

なぜ「非常に満足」した人が重要なのか



W.E Sasser, Jr and T.O.Jones(1995)

離脱患者は経営にどれほどの影響をおよぼすか。

あるカード会社の場合(W.E.Sassar,Jr and F.F.Reichheld 1990)

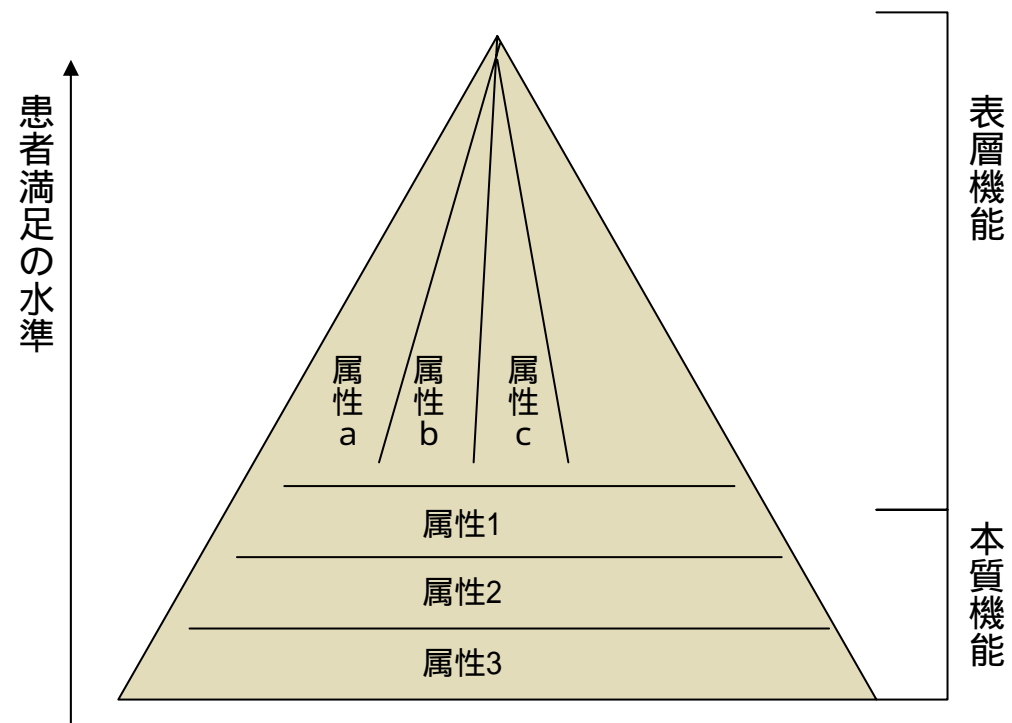
10%のコスト削減と離反率の2%低減では、同等の経済効果がある。

離反率が5%下がると利益率が25%~85%あがる。

病院における手術・検査のキャンセル率:1.4~5.9%(離反率はさらに大)(和田1999)

顧客満足の構造

満足のピラミッド
表層機能のもつ機能代償性



出所: 嶋口(1994)

掲載されている著作物の著作権については、制作した当事者に帰属します。

著作者の許可なく営利・非営利・イントラネットを問わず、本著作物の複製・転用・販売等を禁止します。

所属および役職等は、公開当時のものです。

■公開資料ページ

弊社ウェブページで各種資料をご覧いただけます <http://www.i-juse.co.jp/statistics/jirei/>

■お問い合わせ先

(株)日科技研 数理事業部 パッケージサポート係 <http://www.i-juse.co.jp/statistics/support/contact.html>