

第7章 サービス・マーケティングの構造

〇7-2 サービスの価格設定

▷サービスの価格とは

→モノ製品の場合・・・価格＝原価＋利潤

というように（正確であろうとなかろうと）ある暗黙の基準が存在している。

→サービスの場合

・・・無形性の特徴からモノ製品のような基準を想定するのは難しい。

それでは、いくらに値付けしたら、利益を確保しつつ顧客の納得を得ることができるのか？

▷価格の持つ複数の機能

・・・価格には普通、主要な二つの機能がある

→コストパフォーマンス機能：市場での相対評価をもとにした判断

→品質想定機能：一般的に顧客は商品について完全な情報を持っていないので、価格の高い、低いで品質をある程度判断する

・・・サービスの価格の場合

→サービスの場合も同じ機能がある。ただし、サービスでは事前にその内容を十分に予測することが困難なため、品質推定機能がとりわけ重要。

→さらに、サービスの価格には、サービスブランドや提供企業のイメージとも関係がある。また、需要調節機能も備えている。

つまり、サービスの価格設定は、様々な要素の総合的な検討が必要になる

▷価格設定で考慮すべき要素

・・・ノーマンのサービスの価格設定において利用できる5つの方法

- ① サービス・コンセプトのより詳細な規定
- ② 束をとくこと
- ③ 新しい価格の担い手の提示
- ④ 成功報酬型価格設定
- ⑤ 参加奨励型価格設定

- ①では、そのサービスがどんなメリットをもたらすのか、を顧客に理解させるようにする。そのサービス・コンセプトがほかのサービスでは満たすことのできない内容であるほど価値は高くなる。
- ②では、パッケージで提供し、そのサービス・パッケージ単位で価格をつけることが多かったサービスを、顧客に必要な項目を選択させ、個別に価格設定できるようにする。
- ③では、②で個別にした項目に、さらに新たな項目を付け加えるようにする。
- ④では、顧客の不安を低減するために、成功した後での料金受け取りにする。
- ⑤では、サービス活動に顧客の参加があれば価格を下げたり、参加によってよい結果があったときに利益配分をするなどの方法をとる。

▷サービス価格設定の方式

- (1) 成功報酬型価格設定
- (2) 参加奨励型価格設定
- (3) パリティ価格設定・・・市場のリーダー企業の価格を採用する
- (4) ロス・リーダー価格設定・・・短期的に競争企業より低い価格を採用する
- (5) 顧客価値を基礎とする価格設定・・・提供するサービスに対する顧客の価値認知を重視して設定する
- (6) リレーションシップ価格設定

▷リレーションシップ価格設定

- ・・・顧客の生涯価値から生じる将来利益を重視して設定する方式
 - 顧客とサービス提供者の間で、継続的に接触があるタイプのサービスに適している
 - 顧客価値をワンタイムでなく、長期にわたる生涯価値も含めて考慮する
 - サービスの位置づけやサービスの長期的な効用を顧客に理解させることでサブ・サービスであるブランドイメージ、価値、品質などに対するプレミアム(割増金)の支払いも促せる(BBBKという害虫駆除サービス企業の例:p237)

第8章 サービスの生産性向上

▷生産性とは何か

生産性…生産システムの働き具合を記す尺度、インプットとアウトプットとの比率で表される
生産性の向上…一定の投入をよりよく働かせて産出を増やすこと
効率性と似ているが効率化では、産出を一定とし、投入を減らす

▷サービス生産性の日米比較

→内閣府の調査では、日本のサービス産業の労働生産性は平均してアメリカの6割弱
→サービス生産性の向上の手立てを考えるのは非常に大切

しかし、こうした議論には、「他の条件が一定なら」という暗黙の前提が必要(p243の例)
→日本では、伝統的にきめ細やかなサービスが多い

▷サービス生産性と品質

→サービス生産での、生産性とサービスの品質の関係は単純ではない
p243の例から…従業員が少なくても店として機能しているので生産性は高いが、日本では
伝統的に受け入れられない可能性がある:生産性は高いが品質は低い
p245のレストランの例から…生産性は低いが品質は高い
p245の電子カルテの例から…生産性が高く、品質も高い

様々なサービス生産における、生産性と品質の関係についてのコンティンジェンシー理論(状況適応理論)が必要

▷サービス生産とモノ生産の違い

…「インプット→変換→アウトプット」という本質的な過程は、サービスもモノも変わらない
…サービスでは、インプットとアウトプットに人間が入るという点でモノとは違う

モノの生産→生産性を高めるもっとも正統的な方法は、生産システムを稼働させ続け、生産工程をストップさせないこと
→大切なのは、インプット要因の質と量を一定に保つこと、つまりインプットにおける変異性をコントロールすること

サービスの生産→インプットにおける変異性が顧客によって持ち込まれる

→ハーバード大学のフレイの顧客がサービスに持ち込む5つの変異性

- ①来店変異性
- ②要求変異性
- ③能力変異性
- ④努力変異性
- ⑤嗜好変異性

…①、②はコントロールしやすいが③、④、⑤はコントロールが困難

…これらのコントロールの能力は、現場の経験によって培われることが多いが、優秀な企業では、これらの能力を、例えば伝統として蓄積し、仕組みとして機能させている

サービスの生産では、モノの生産より、変異性を多く含んでいると考えられる

▷サービスの種類で異なるサービス生産性向上の方法

サービスのインプット要因…①人間 ②物質 ③情報

→これら3つのなかで、変異性が最も大きいのは、①人間である。

→②、③は情報、通信技術が活用されやすく、ITの普及によって生産性が向上できるが、①は対人サービスであるから品質向上には工夫が必要

▷人間がサービス対象である場合

→対人サービスでは、顧客とサービス提供者との間の相互作用が必要で、それが成果に大きな影響を与える

→顧客の要求に対しての、「サービスの達人」が生まれてくる

→優れたサービス組織であるためにはサービスの提供において、平均的に優れた品質のサービスと効率性の良さを発揮する「仕組み」が必要

→そうした「仕組み」は結局その企業の理念、伝統、従業員の満足と動機付けのシステム、工夫された訓練体系が生み出す

それでは、対人サービスの組織的高度化には何が必要か

筆者の主張

→セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングのマーケティング戦略の手法(例:p254)

→サービス・デリバリーの視点から、変異性のコントロールに必要なステップ

・・・第1段階:そのサービス商品が、サービスの提供過程において、どの程度顧客の個別の要求にこたえるものか、それともパターン化した提供なのかを決定する

→カスタマイズなど、個別対応ではどの程度顧客の要求に応じれるかが大事な
ので、提供する際に、技術が中心となるグループ化が必要。

→パターン化したマス・サービスの提供では、可能な限りのシステム化・IT化が
有効になる。

・・・第2段階:マス・サービスにおける変異性のコントロール

→p254の例

→セルフ・サービスの導入、つまり、顧客自身に自分の変異性のコントロール
をさせる。ただし、セルフ・サービスでは、顧客にとっての明らかな利益を設
計しなくてはならない。これにはITの発達が良い影響を与えるかもしれな
い。

→最後に、生産性の議論では、人間は普通、労働力として、優秀でも無能でもサービスの達人
でも入ったばかりの新人でも、等しく1人とカウントされるが、サービス生産性を議論する場
合は、1人1人が持っている大きな可能性を十分に考慮すべきである。