

## サービスの価値と価格を解析する



2015.2.3

ワクコンサルティング

諏訪 良武

[suwa@waku-con.com](mailto:suwa@waku-con.com)

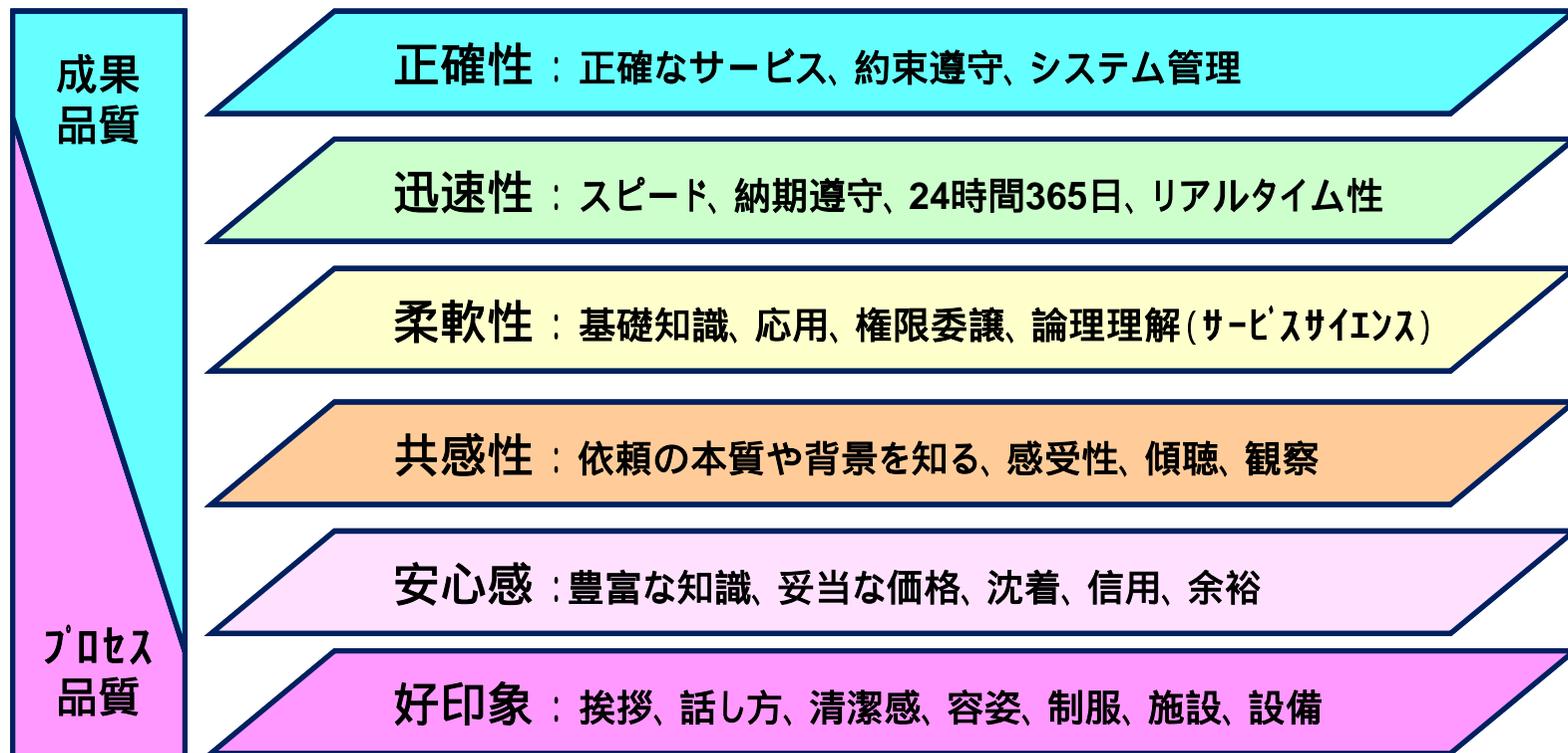
<http://waku-con.com/>

## サービス品質と事前期待を復習する



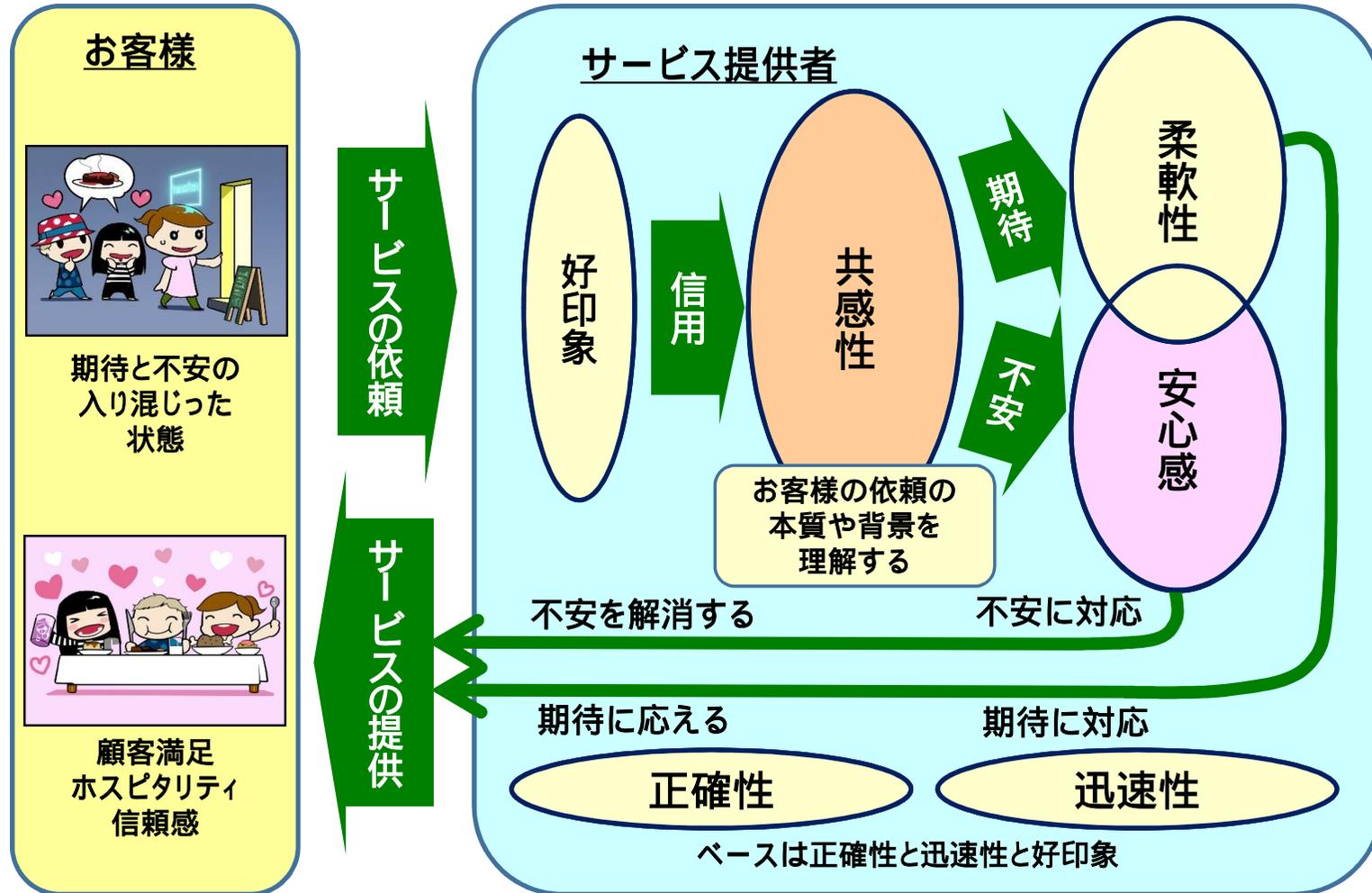
## サービス品質を分解する

- ・感動を呼ぶサービスを実現するには、**共感性**と**柔軟性**と**安心感**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。



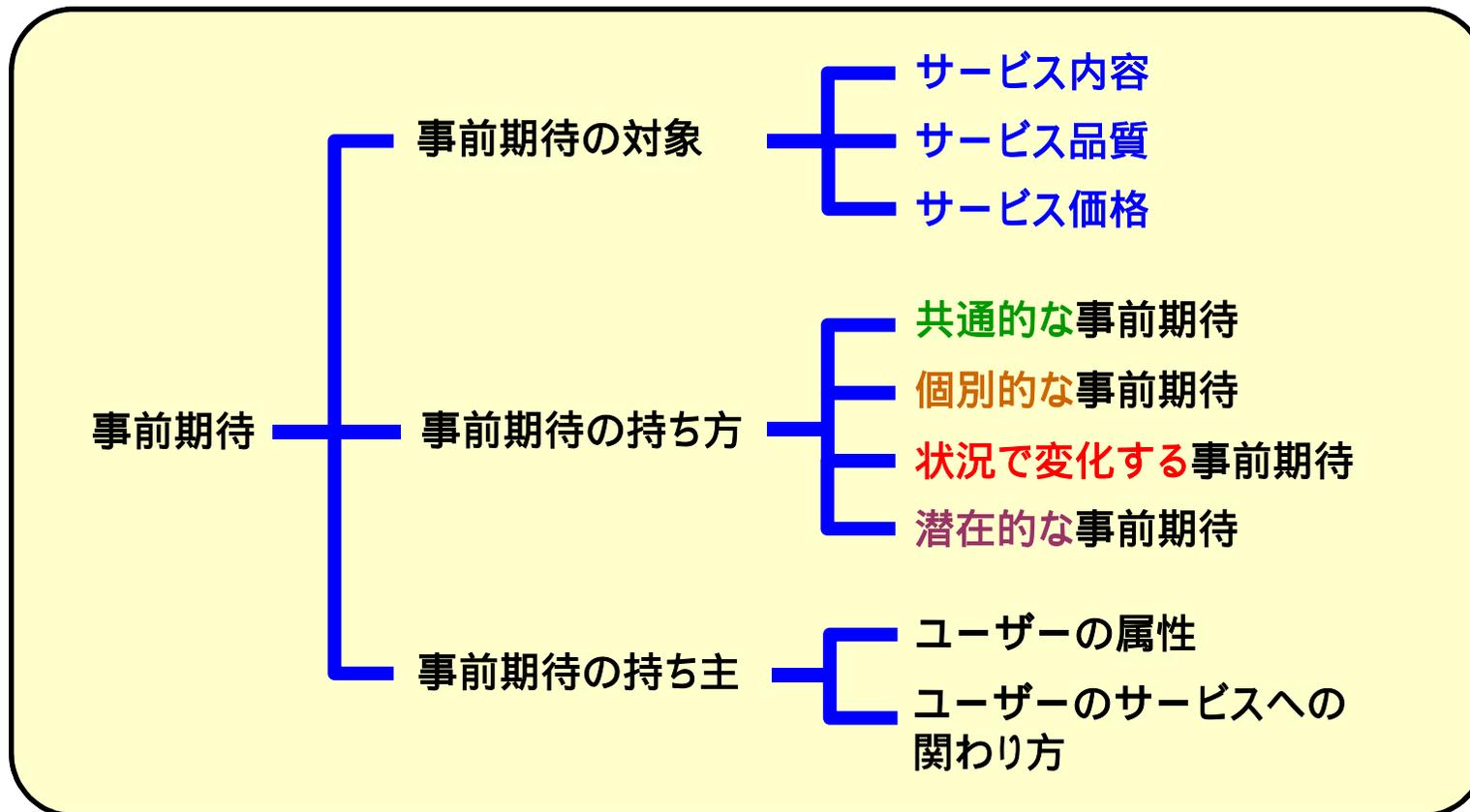
# 6つのサービス品質の役割

・一流企業の競争では、正確性、迅速性、好印象はあたり前品質であり、共感性、柔軟性、安心感が競争を決める。



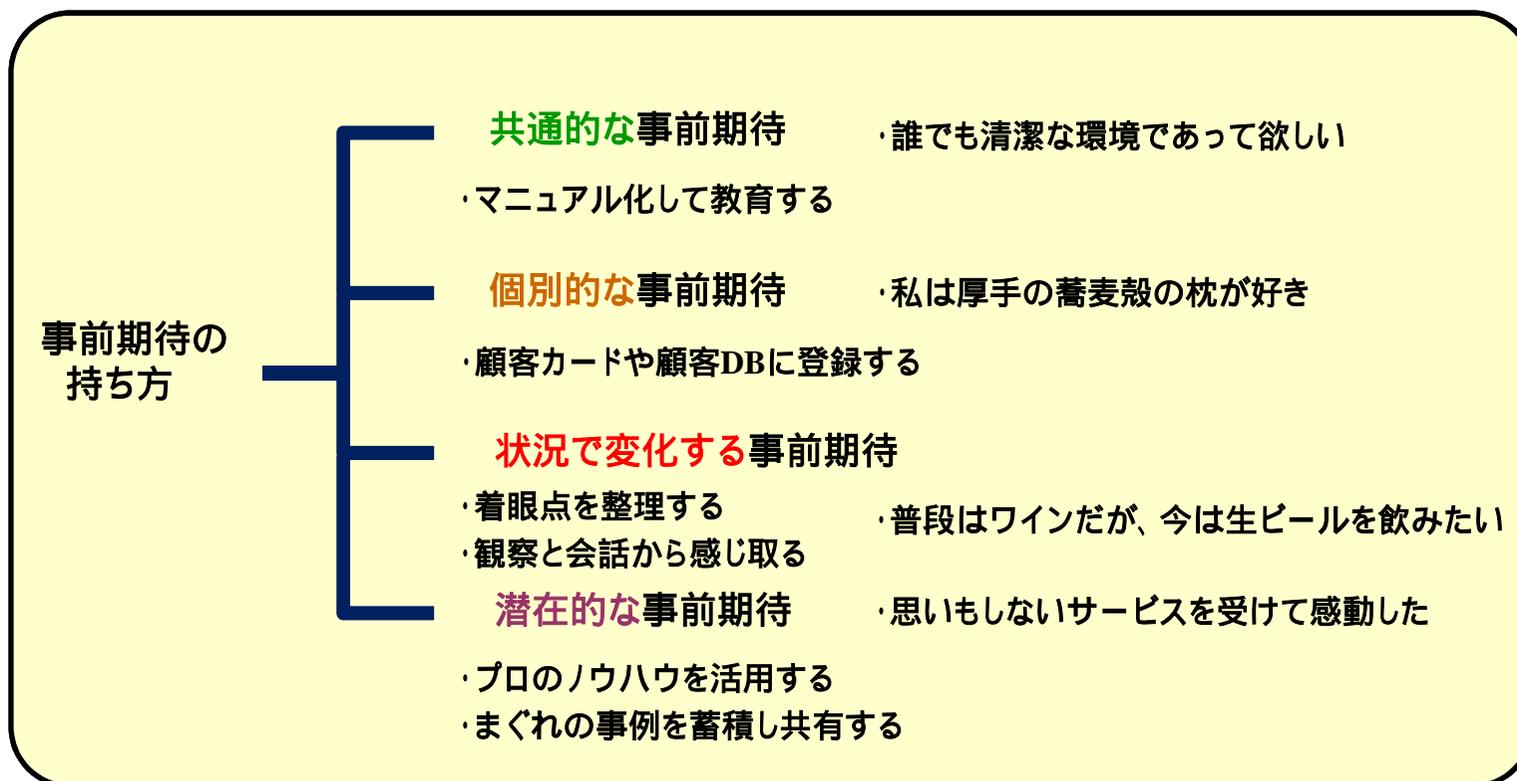
# 事前期待を分解する

・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。



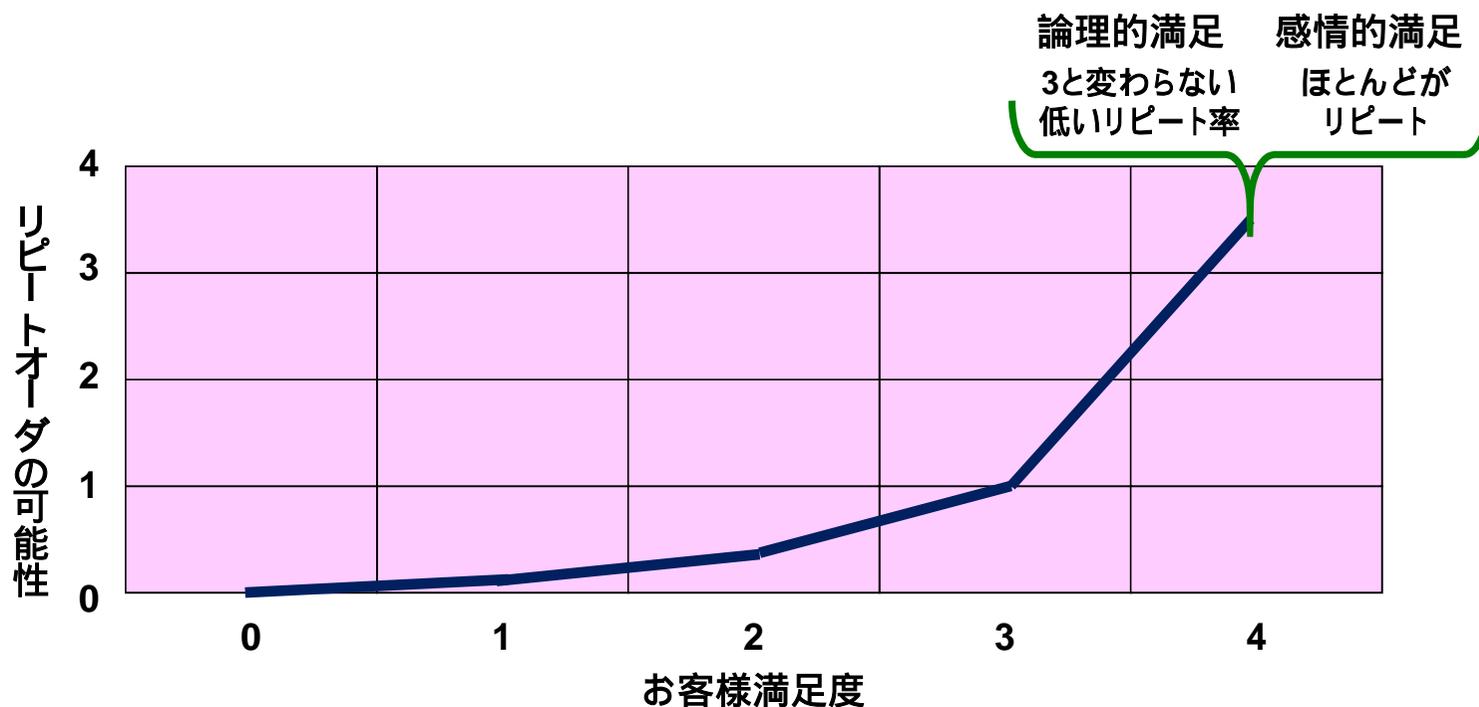
# 事前期待の持ち方

・事前期待の持ち方は4つのタイプに整理することができる。



## 感情的満足がリピートを生む

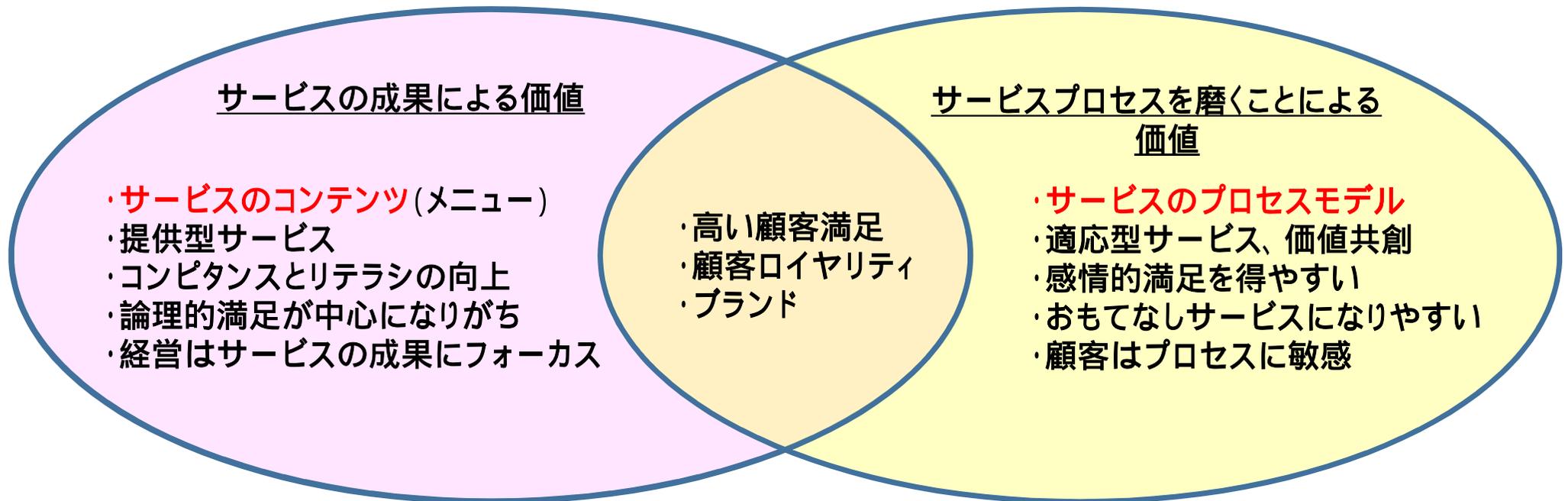
- ・満足には感情的満足 (Emotional Satisfaction) と論理的満足 (Rational Satisfaction) がある。
- ・0から3は不満足、4でも感情的満足だけがリピートにつながり、論理的満足はリピートにつながらない。このことは、アメリカンエクスプレス社などで実証されている。
- ・例えば、価格ドットコムを使って想定以上の低価格で購入した場合の満足は、論理的満足であり、感情的満足ではないため、リピート購買にはつながらない。



サービスの価値は成果とプロセスから作られる



サービスの価値は、サービスの成果による価値と  
サービスプロセスを磨くことによる価値から作られる



サービスの価値はサービス品質の向上と  
個別的な事前期待への対応度で決まる



## サービスの価値は、サービス品質を高めた価値と 個別的な事前期待の対応度から作られる

個別的な事前期待に  
対応した価値

・**個別的な事前期待**

- ・適応型サービス
- ・顧客中心の価値
- ・主観的な価値
- ・コンテキスト依存
- ・感情的満足が中心
- ・おもてなしサービスの中心価値
- ・再現性は低い
- ・標準化しにくい

標準顧客に対する  
サービス品質を高めた  
価値

・**共通的な事前期待**

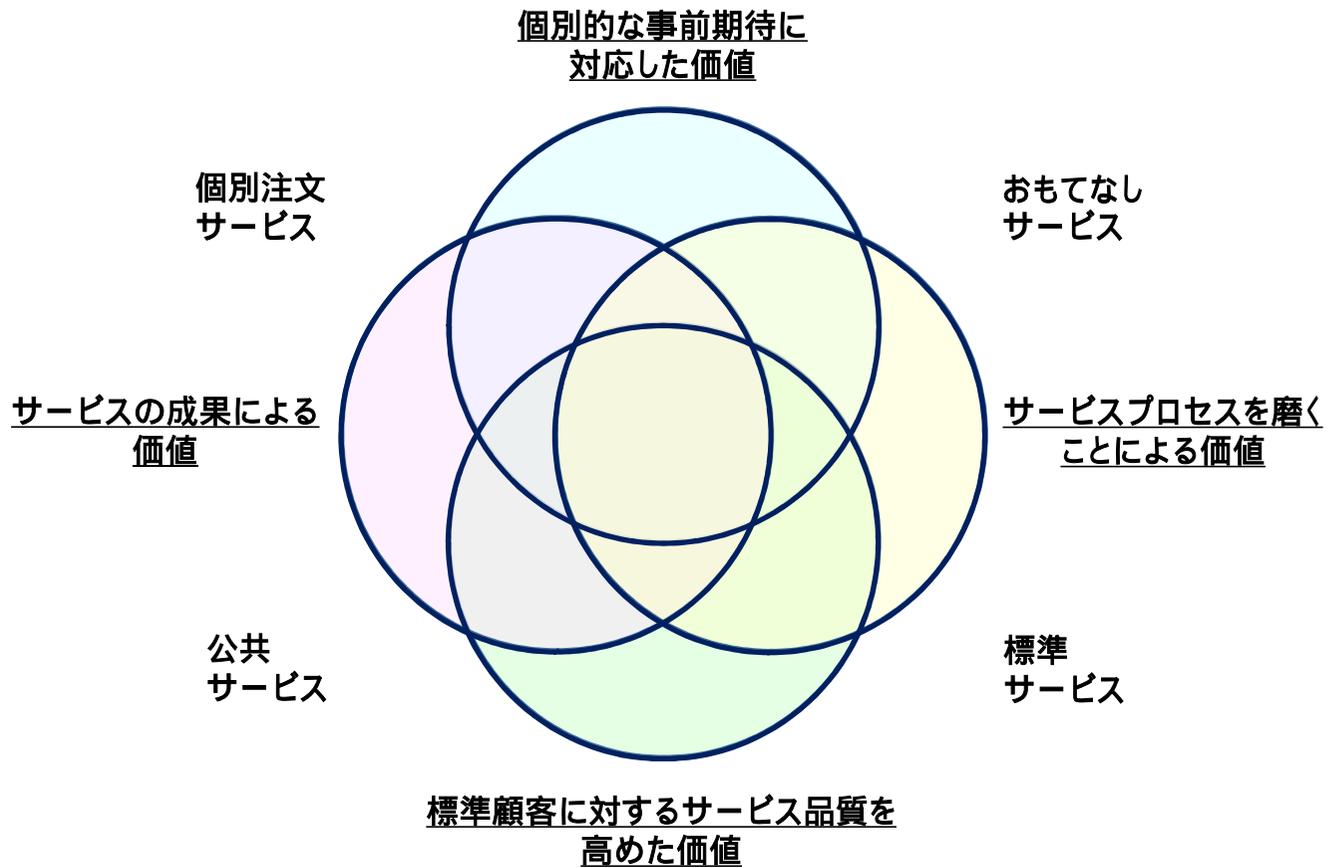
- ・提供型サービス
- ・提供者中心の価値
- ・客観的な価値
- ・コンテキストフリー
- ・高い顧客満足
- ・顧客ロイヤリティ
- ・ブランド
- ・論理的満足が中心
- ・サービス成果の価値中心
- ・再現性が高い
- ・標準化できる

現実のサービスを4要素で作られる



# サービスの価値は4つの要素で作られる

・サービスによって4つの要素の塩梅が大切である。

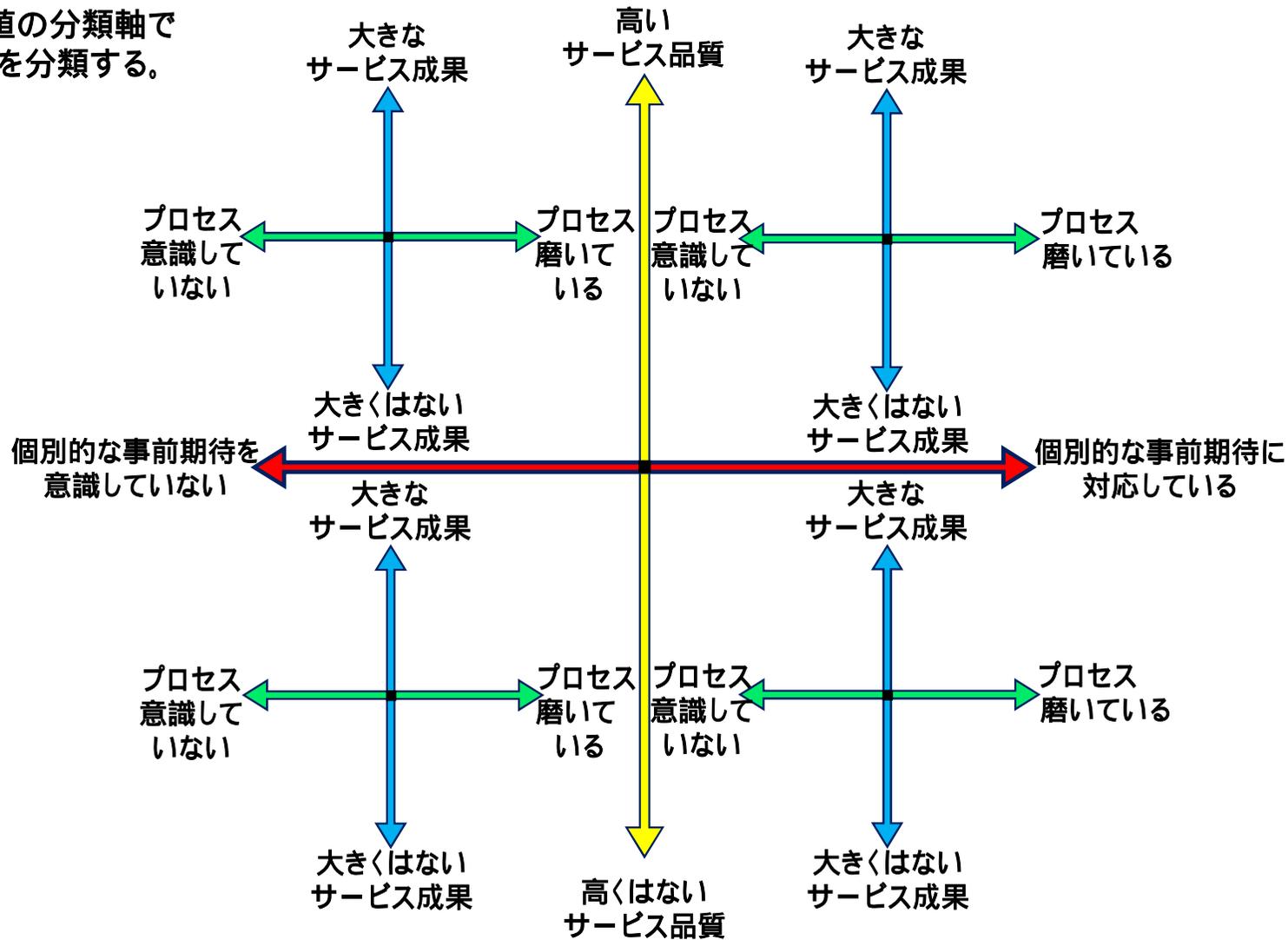


## サービスの価値を4つの要素で分類する



# サービスを4要素で分類する(分類軸)

・4本の価値の分類軸でサービスを分類する。





## サービスの価値を整理する



# 価値を列記してみる

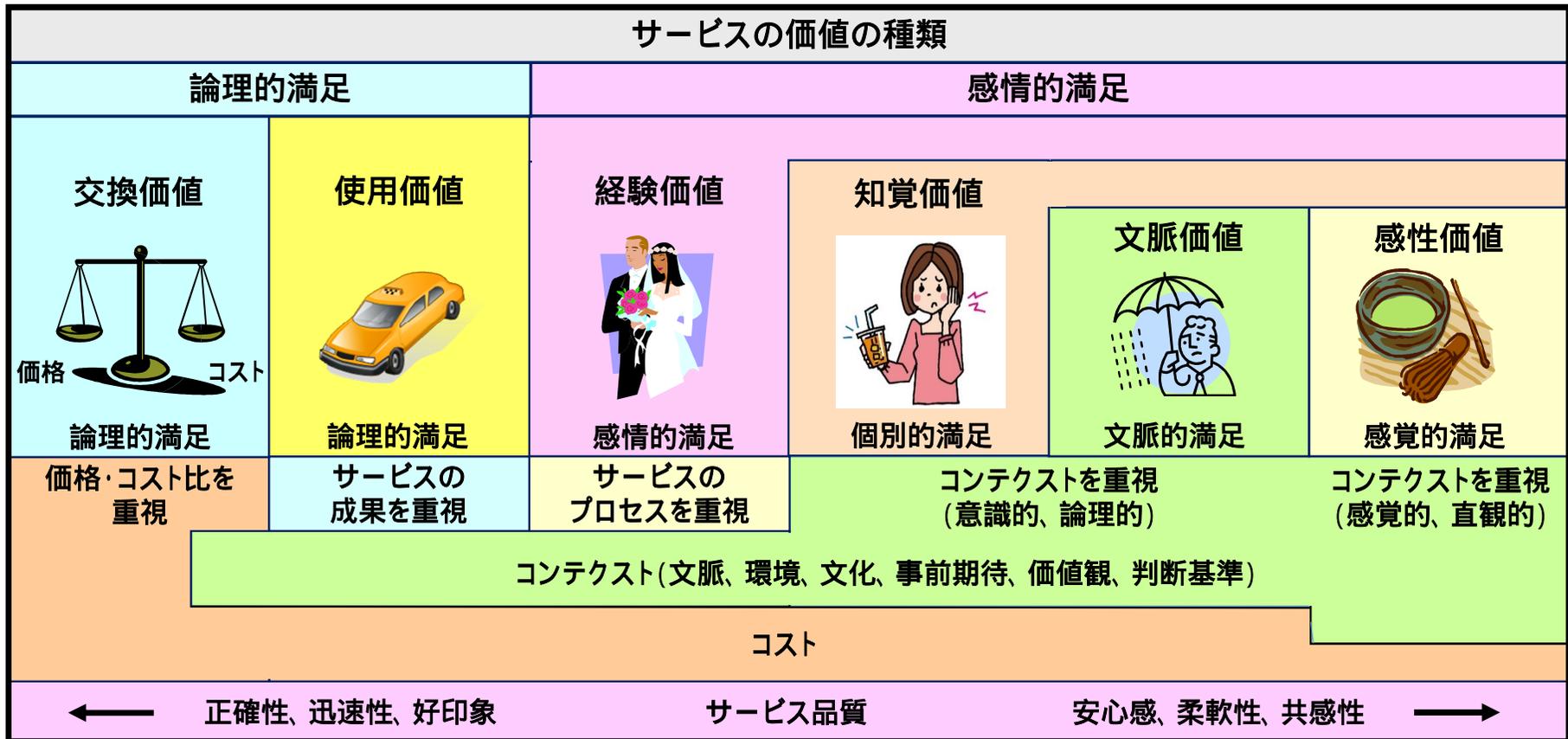
- ・ 価値という言葉は多数存在するが、今回は6つの言葉について解析してみる。

- ・ 交換価値      プライスとコストの対比を重視
- ・ 使用価値      サービスの成果を重視、SLAが価値基準になるものが増えている
- ・ 経験価値      サービスのプロセスを重視、心理的・感覚的な価値
- ・ 知覚価値      サービスのコンテキストを重視(実感価値)
- ・ 文脈価値      文脈(コンテキスト)から感じる価値
- ・ 感性価値      顧客の感性で感じ取る価値

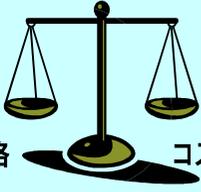
- ・ 感情価値      感情的な価値、経験価値や感性価値で議論できる
- ・ 知識価値      知識を得られる価値(違う意味でも使われている:著作権、特許権など)
- ・ 付加価値      「もの」が有している価値とそれを生み出す元の「もの」の価値との差のこと
- ・ 生涯価値      生涯にわたって得られる価値
- ・ 紹介価値      顧客紹介してもらう価値(経験価値から紹介する)
- ・ 共創価値      経験価値の主たる要素
- ・ 顧客価値      顧客が受ける価値
- ・ 提供価値      提供者が顧客に与える価値
- ・ 基本価値      ブランドが持つ機能的な価値(この命名はよくない)
- ・ 情報価値      ブランドが持つ情報の価値、情緒的価値ともいう(この命名もよくない)

# サービスの価値の種類

- ・論理的満足ではなく、感情的満足がリピートオーダーや顧客紹介を創造する。
- ・まだ、感性価値はあまり深く議論されていないが、大切な価値である。



# サービスの価値の分析 (事前期待、サービス品質、成果、プロセス)

		サービスの価値の種類					
		交換価値  価格      コスト 論理的満足	使用価値  論理的満足	経験価値  感情的満足	知覚価値  個別的満足	文脈価値  文脈的満足	感性価値  感覚的満足
事前期待	共通的			○			
	個別的	○	○			○	
	状況で変化			○	○		
	潜在的	×	×	○	○	○	
サービス品質	正確性						×
	迅速性	○	○				×
	柔軟性	×	×	○	○	○	
	共感性	×	×				
	安心性	×	×	○	○	○	
	好印象			○	○	○	
価値	成果			○			
	プロセス	×					

## サービスの価値の作り方

・サービスには、加算型サービスと掛け算型サービスがある。

加算型サービス

$$\begin{aligned}\text{サービスの価値} &= \text{サービスの成果} + \text{サービスプロセス} \\ &= (\text{機能の発揮} + \text{サービス品質}) + (\text{サービスの手順} + \text{サービス品質}) \\ &= (\text{料理} + \text{給仕}) + (\text{お迎えからお見送り} + \text{プロセス品質})\end{aligned}$$

- ・モノ提供サービス、情報提供サービス
- ・フロントサービス + バックヤードサービスのスタイル(レストランなど)
- ・モノや情報に価値があると、サービス品質が良くないだけでゼロ評価にはならない。

掛け算型サービス

$$\begin{aligned}\text{サービスの価値} &= \text{サービスの成果} \times \text{サービスプロセス} \\ &= (\text{機能の発揮} \times \text{サービス品質}) \times (\text{サービスの手順} \times \text{サービス品質}) \\ &= (\text{不安の相談} \times \text{コミュニケーション}) \times (\text{相談の手順} \times \text{プロセス品質})\end{aligned}$$

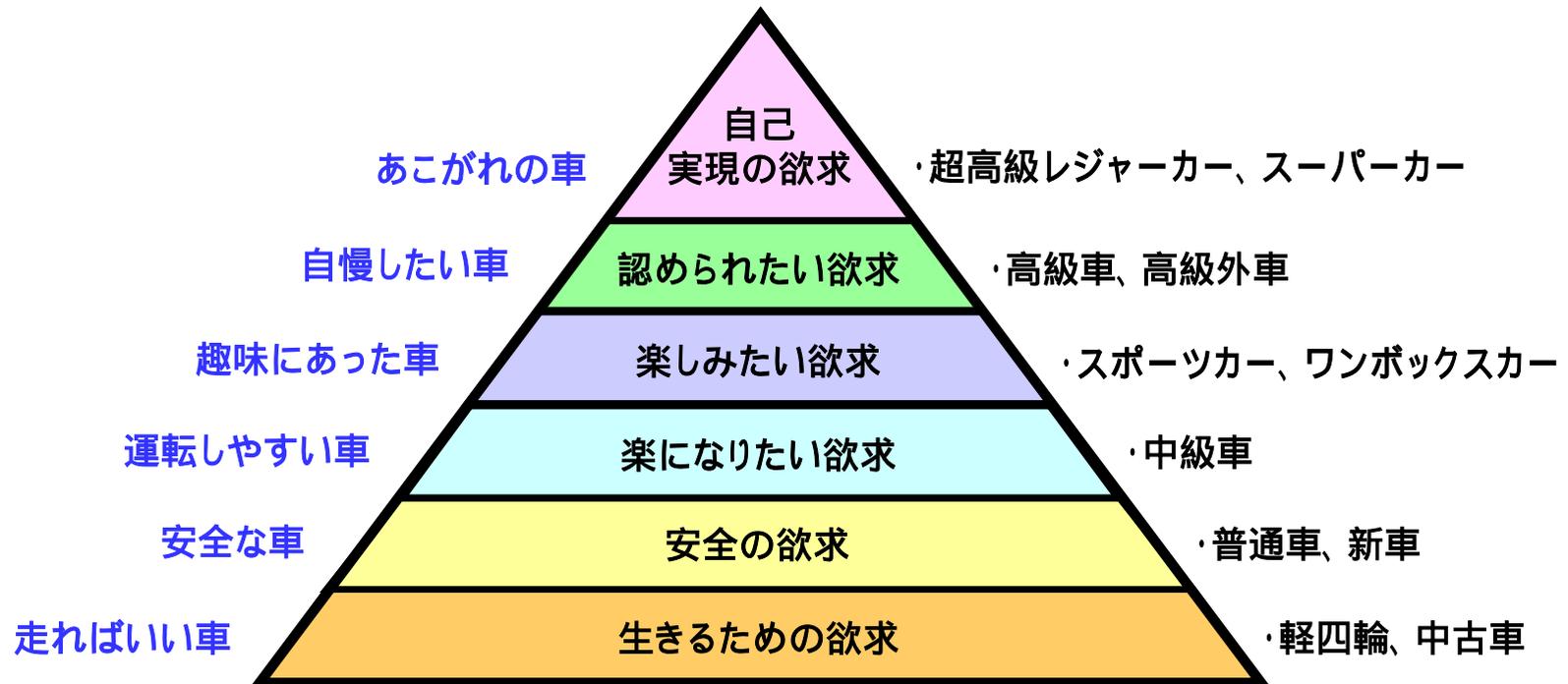
- ・快適提供サービス
- ・フロントサービスだけのスタイル(カウンセラー、音楽会など)
- ・快適提供サービスは、サービス品質がゼロやマイナスだと価値はゼロやマイナスになってしまう。

## サービスの価格を考える



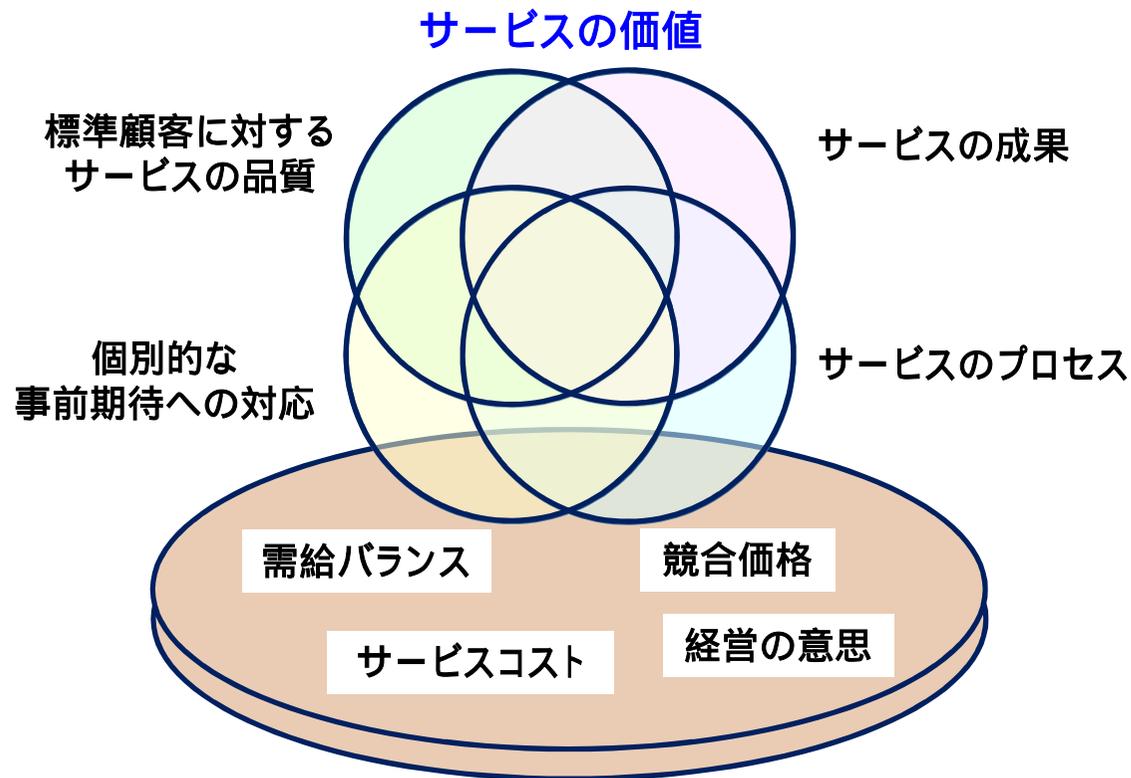
# 顧客の欲求と自動車の価格の関係

- ・人間の高度な欲求に応えるサービスは、付加価値が高い。
- ・ほぼ同じ機能で、80万円の軽四輪から5千万円のスーパーカーまでである。



# サービスの価格

- ・サービスの価格は、「サービスの成果」と「サービスのプロセス」と「個別的な事前期待の対応」と「高い品質の実現」の4つの要素で醸成される「サービスの価値」と「サービスコスト」、「競合価格」、「需給バランス」、「経営の意思」から決まる。



## 価格設定に関する諸問題

### 1. サービスの価格をいくりにすべきか

- ・回収すべきコスト、顧客は価格に敏感か、競合の価格、基本価格からの値引き、心理的価格設定

### 2. 価格設定の単位は何であるべきか

- ・特定タスク、入場料、利用時間、手数料、消費された物理的資源、地理的な距離、対象の大きさや重さなど

### 3. 誰が支払いを回収するのか

- ・サービス提供組織、中間業者(旅行代理店など)、中間業者への支払い

### 4. どこで支払いがなされるべきか

- ・デリバリー場所、小売店ないし中間業者、購買者の自宅

### 5. いつ支払いがなされるべきか

- ・デリバリーの前後、1日のどの時間、1週間のどの曜日、……

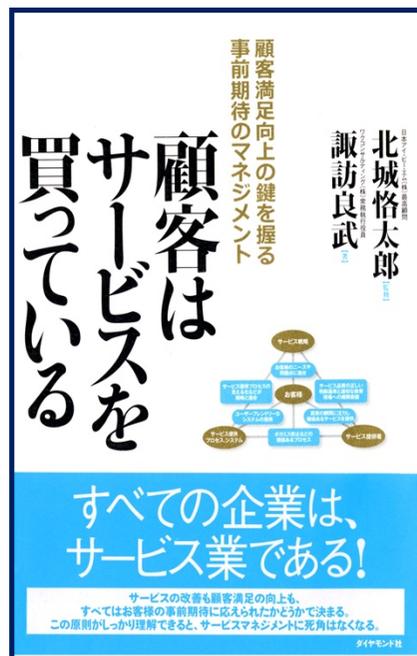
### 6. どのように支払いがなされるべきか

- ・現金、プリペイドカード、小切手、電子決済、クレジットカード、……

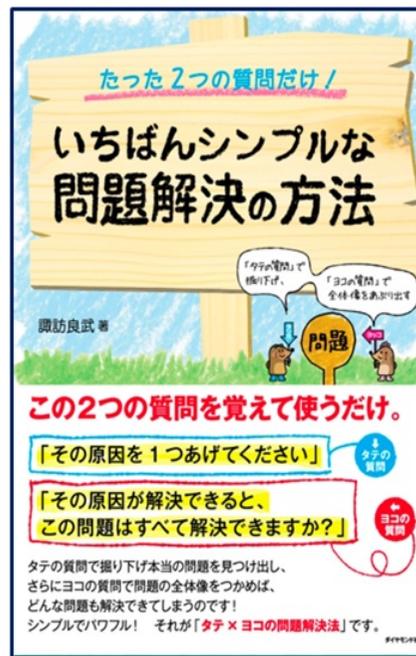
### 7. 価格はどのようにターゲット市場に伝えられるべきか

- ・どのコミュニケーションメディア、どのようなメッセージ

# ご清聴ありがとうございました。



詳しく知りたい方は、拙著「顧客はサービスを買っている」ダイヤモンド社をお読みください。サービスの定番テキストになっています。



ソリューションプロバイダーには、必須スキルの問題解決の方法です。シンプルで強力な方法を解説しています。



「顧客はサービスを買っている」の続編です。顧客の分類、顧客とサービス品質、サービスプロセスモデルを解説しています。