

# サービスの本質を理解して競争に勝つ！ 「価値あるサービス」の提供プロセス

顧客満足度の向上は、リピーターの維持には効果を発揮するが、売り上げや利益の増強には必ずしも結びつかない。これを実現するには、「価値あるサービスの提供が不可欠です」とサービスサイエンスの第一人者で、数多くの企業のコンサルティングを手がけてきた諏訪良武氏は強調する。

同氏は、サービスの価値を高める主要な方法として、顧客の事前期待を把握して、それに答えることが大切であり、さらに適正なビジネスモデルをつくり、改善し続けることの重要性を特別講演で解説した。

事前期待とは、顧客がサービスを受ける前に持つ期待値のこと。まずはこれを知らなければならない。具体的には、「事前期待の対象」、「事前期待の持ち方」、「事前期待の持ち主」から成り立つ。多くの企業が目指す“感動のサービス”を実現するには、共通的な事

前期待、個別的な事前期待、状況で変化する事前期待、潜在的な事前期待の4つを知り、サービスプロセスをモデル化することが重要なのだという。

コールセンターもカスタマーサービスも、現場を担うのはアルバイト従業員であることが多い。アルバイトの従業員に戦略・戦術レベルの「価値あるサービスを提供しましょう」という言葉を投げかけたところで、何をすればよいかはわからない。誰もが「価値あるサービスとはこのような行動」という共通認識を持てるようにサービスプロセスをモデル化しなければならない。

諏訪氏が多くの企業でのコンサルティングに活用しているのが「サービスプロセスのモデル化」だ(図)。はじめに「顧客の事前期待」を洗い出し、次に目指すべき「サービス品質」を設定する。最後にそれを実現するための具体的な



ワクコンサルティング  
常務執行役員  
諏訪良武氏

行動を「サービスプロセス」の欄に記述する。これで、どの従業員もどのシーンでどのような行動を取ればよいのかという共通認識を持つことが可能となる。大手衛星放送会社では、このモデルを活用して契約締結率を50～100%向上させた。

「現代は共感性の時代です。共感されると“理解された”と感じ、お客様には安心感や信頼感を持ってもらえます。多数のお客様に対応しなければならないサービスの場合は、顧客をセグメンテーションすると、どのように共感すればよいか明らかになります」(諏訪氏)。

11月に新刊本「サービスの価値を高めて豊かになる」を発刊した諏訪氏。同書には、顧客セグメンテーションの手法や、ビジネスモデルの構築の仕方、イノベーションの具体的な事例などを掲載している。

図 サービスプロセスのモデル化

