

■ 自由論題

顧客満足度調査からみたセールス・サービス活動のあり方

doing way of sales activity and service delivery based on the result of customer satisfaction survey

(株)ビジネスブレイン 太田昭和 湯浅 忠

Busines Brain Showa-ota inc. Tadashi Yuasa

1 はじめに

90年代アメリカ企業が復活した背景には、新しい「経営品質」「ベストプラクティス」「ラーニング・オーガニゼーション」などのコンセプトがあるといわれている。経営品質とはエンパワーされたワークフォース(社員+パートナー)によって効率的に顧客に満足していただくことである。

日本においても品質改善活動の歴史は古く、製品(モノ)から始まったが今日では品質の概念が拡大されて企業活動全体の顧客満足が企業経営に影響を及ぼすという考え方が基本になってきた。今日の意味の経営品質は顧客満足が経営の重要なドライバーとして位置付けられ、精神論やスローガンから科学へと止揚し戦略的に全社的課題として取り組まれている。

今回具体的な事例として、情報サービス産業にあり、システムの販売からインフラの構築、システム開発、ネットワーク構築及び保守運用サービスを業容とするJ社を取り上げた。J社は過去5年にわたり顧客満足度向上運動を展開し、定期的に顧客満足度調査を実施し、調査データの評価分析、生の声の収集、要求や期待を把握認識し、セールス・サービス活動の改善に努めている。分析は満足度調査のデータを用いて会社全体の総合的な満足度評価は営業部門、SE開発・構築部門、保守サービス部門および顧客からの電話対応部門の内、どの部門が強い相関性を持ち、さらに各部

門評価はどの活動プロセスと相関関係を持つのか共分散構造モデルにより分析した。

本稿は分析結果からメッセージを考察し、併せてこの調査方法の限界を指摘した。当業種は一般的にいわれる関係性パラダイムの強い典型的なビジネスモデルでありソリューション満足をベースとしたワークショップ型マーケティングであることを検証した。さらにワークショップ型マーケティングにおいて、セールス・サービス活動を効率的に推進する、情報技術活用についても論じたので報告する。

2. 顧客満足度調査の分析

調査アンケートの方法は全社顧客数約5,000社の30%を無作為に抽出し、調査対象顧客として固定、夏、冬に分、約750社の情報システム部門責任者に質問表を郵送し、5段階評価をお願いしている。固定顧客を選定した背景は継続的に調査することにより、改善度・評価を時系列的に測定する狙いのためである。今回使用した調査データは西日本地区顧客245社に郵送し、回答社数は177社であった。筆者は当事業会社のビジネス活動に従事した経験があり、(当時西日本事業部責任者)顧客へのセールス・サービス活動の実体験とリアルな観察をベースにして考察を論じた。

2.1 顧客満足度の分析

アンケート質問内容は表2.1である。

表 2.1 アンケート質問表

A	営業部門
A1	お客様が必要なとき、タイムリーな訪問
A2	お客様が必要なとき、連絡が取れる体制
A3	情報提供（業界 / 製品等）
A4	お客様の業界、業種、業務知識
A5	提案力
A6	問題解決・トラブル対応
A7	部門総合満足度
B	SE部門
B1	課題解決の提案・助言
B2	お客様に接する態度
B3	アプリケーション開発技術
B4	プロジェクト管理
B5	問題解決・トラブル対応
B6	部門総合満足度
C	サービス技術部門（CS）
C1	ご依頼時の応答の速さ
C2	お客様に接する態度
C3	作業にかかった時間
C4	作業終了時の報告
C5	部門総合満足度
D	電話対応部門
D1	電話をかけて当社担当が出るまでの時間
D2	お客様への言葉使い
D3	担当者不在時の対応
D4	部門総合満足度
H1	当社の提供しております、サービス全般について全社を総合的に評価

分析モデルとして顧客は接点を持つ4部門の評価を下していると想定し、顧客の満足度評価は顧客と接触を持つ各部門の評価に影響を受けると仮定している。分析内容として次の通りとした。

1) 全社満足度評価はどの部門と強い相関性を持つか。

2) 各部門満足度評価は部門内のどの活動項目と相関性が強いのか。

分析手法はAMOSを用いた共分散構造分析を使用し、推定方法は最尤法を用いた。

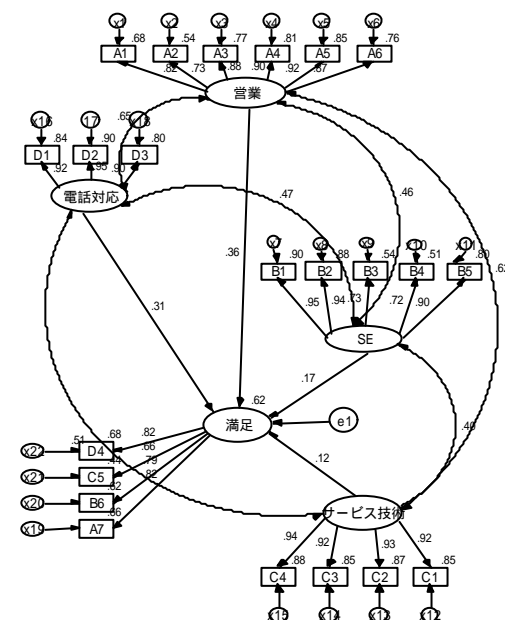
2.2 分析結果

分析結果は表2.2、図2.1である。

表 2.2 分析結果

部門	推定値	標準誤差	検定統計量	有意
営業	0.528	0.134	3.939	0.000
SE	0.190	0.078	2.424	0.015
CS	0.150	0.094	1.596	0.111
電話	0.478	0.129	3.713	0.000

図 2.1 モデルの結果



1) 全社評価は部門評価に影響し、相関している仮説はパス係数の有意から見てCS部門を除いて有効である。

2) 係数の推定値から見ると営業、電話対応の2部

門が十分なプラスの関係にある。営業部門との相関が最も強い。

3) S E との関係については弱いプラスの関係にあるとしかいえない。同様に C S との関係についてはさらに弱いプラスの関係であり、有意ともいえない。

4) 部門間相関に関しては営業、電話対応部門にプラスの関係が見られ、営業、S E、C S 部門間、及び S E、C S 部門間の関係は弱い。

次に営業部門の活動項目と部門評価との関係については次のような結果が得られた。

5) 上位3項目はタイムリーな訪問、提案力、トラブル対応であり、次いで業界知識、情報提供となっている。

6) 各項目で極端な差異は見られないが活動項目間の相関はタイムリーな訪問、連絡体制といった「奉仕的」な部分と提案、情報提供という「提案・解決型」に分類できる。

2.3 考察

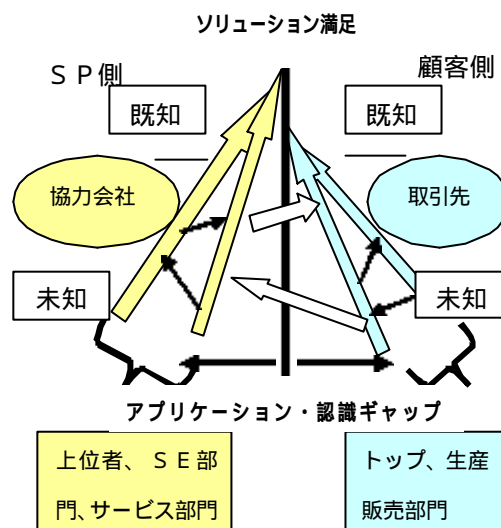
1) 営業部門との相関が一番強い理由は、顧客側のシステム企画、開発、運用の責任者は経営トップ、ユーザー部門、さらに取引先まで含む経営課題及び外部企業との情報ネットワークの解決を迫られている。

例えば、コスト戦略としてのサプライチェーン・マネジメントの動きは製販一元化の垂直統合、部品供給・生産面の水平協業の課題がある。一方技術革新の激しいIT活用と厳しいコスト環境下であり、ソリューション・プロバイダーを単なる売り手側というよりイコールパートナーとして強い関係性を形成している。この両者のやり取りを表し、嶋口³⁾に加筆したのが図2.2である。長期的信頼関係の上で双方が課題を抽出し、ソリューションを求める。単独の力で解決できない場合は社内の適役を探し、さらに自社のみで解決できないときは他社のソリューション、スキルパワーを組閣する。双方向で課題が

らソリューション満足域に到達するマーケティングの形態がワークショップ型マーケティングと呼ばれている。

この業種・業態でワークショップ型マーケティングを実証したが、相似性の高いビジネス形態は全く新しいビジネスモデル提案、取引先のその先の事業構造、複数企業連合との取引、新要素技術の応用、新素材による新しい用途と新商品開発、新しいロジスティクス等がある。さらに顧客の販売先の顧客満足度域まで課題を共有するワークショップ型マーケティングは他社との差別化・優位のマーケティングとなりうると加筆²⁾は指摘している。

図2.2 ワークショップ型マーケティングの



出典) 嶋口『顧客満足型マーケティングの構図』

p207 トータルソリューションへの過程として、顧客側ユーザー部門、S P 側関連部門と外部先の取引先及び他社ソリューションプロバイダーを加筆

2) 次いで電話対応部門の相関が強いが、当部門は直接顧客にサービス活動にあたらぬ。トラブルの発生時、対応が丁寧、トラブルに対する敏感性と共有意識、担当者への適切な連絡などが評価されていると思われる。

C S 部門及び S E 部門の関係が弱い理由の一つ

はトラブル処理とシステムの構築・開発という定義された仕事内容の評価である。二つ目は評価者が専門的なサービスの詳細内容まで十分把握していないことによると考えられる。嶋口³⁾の指摘する前者は満足度にスライドする「表層サービス」であり、後者は相互認識の「本質サービス」の評価といえる。

3) 営業部門の活動項目の分析から見ると問題解決・トラブル対応がある。この背景には複雑なIT技術を使ったシステムの運用・保守の困難さと、中小企業にとって十分なIT技術者を確保することは経済的に許されず、営業・SEに依存している証左である。

提案、情報提供の助言の評価は技術革新による新製品情報をはじめ情報技術活用による新しいビジネスモデルの事例に関して、関心と興味を持ち、企業内での企業革新、新しいビジネスモデルについて模索していることが伺える。

4) 調査データは顧客属性(企業規模、取引履歴、サービスのメニュー等)及び顧客の評価者のレベルに関しては全く考慮していない。さらに浅野¹⁾はこの種のデータは心理的要因の作用が働いていると指摘している。

3 セールス・サービス活動のあり方

3.1 顧客の醸成活動

今回の分析は顧客の属性ならびに両者の関係属性データは除外したが現実のビジネスはこれらの属性が要因として大きく影響している。セールス・サービス活動の効率性の視点からは次のような施策・管理が必要である。

顧客を潜在顧客、見込み顧客、一般顧客、優良顧客に層別化する。基準は顧客の企業規模：売上高、従業員数、アプリケーションの浸透度、過去の自社との取引実績、過去の関係履歴等とする。

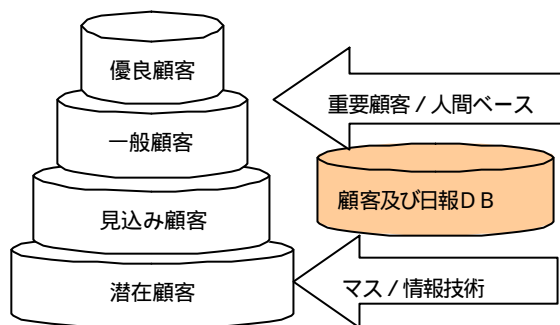
層別マーケティングとして潜在顧客および見込み顧客のグループ層は開発・浸透の手法としてマ

スマーケティングを選択する。手段として、DM、インターネット情報伝達(メールマガジン配信)電話訪問を活用し、新サービスの案内だけでなくデモ、セミナーの勧誘活動をする。次いで、優良顧客層は直接のセールス・サービス活動を通して関係性を強め、付加価値ビジネスの拡大を図る。

顧客層別マーケティングは効率性の追求と、優良顧客層への醸成を目的とし、その過程管理には二つのデータベースを必要とする。

第1は顧客をより深く理解する業容・業歴、組織人事、財務情報を中心とする顧客データベースであり、第2はセールス・サービス活動の情報発信を

図3.1 顧客の醸成活動



する営業日報システム、成功事例、提案事例等のデータベース、プロジェクト進捗の把握システムが必要である。企業内部の組織効率性と顧客情報による、新たな顧客価値創造を行う為に、情報共有・蓄積をする。

顧客層別にデータベース活用を表したのが図3.1である。特に営業日報の情報共有化と蓄積は顧客、提供側双方にとって、問題の早期発見、問題認識の共有化、コミュニケーションの円滑化、早期解決策に有効である。さらに提案サービス内容の価値連鎖の干渉を起す。

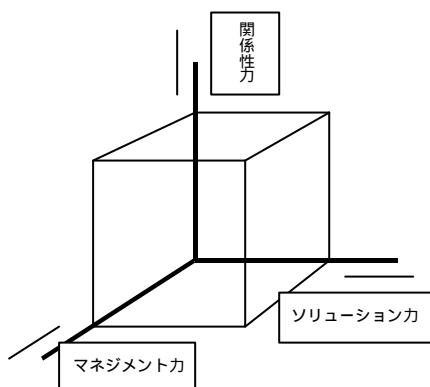
3.2 第一線の知識装備

満足度向上がビジネスの長期的成長と高付加価値サービスの源泉であることを説明してきた。第一線の営業、SE、保守サービスのフィールドフォ

ースは日常の顧客との接触活動から問題の発見と共有、ソリューションを求めて、ビジネスの創造がなされる。

ここで第一線に要求されるパワーとは何かについて考える。図3.2でフィールドパワー・スキルの要素を三次元でソリューション力、マネジメント力、関係性力と定義する。

図3.2 フィールドのパワー・スキル



第1軸は顧客の課題を与件とし、確かなIT知識と関連アプリケーション知識でもってタイムリーに且つ問題解決策や他社の事例紹介を提示する、ソリューション提案力が必要である。

第2軸は問題解決のための社内の組織化、コア・ソリューションの技術評価と選定及び不足するスキルのアライアンス組間等のマネジメント力が要求される。

第3軸は関係性力として、業界・顧客の経営環境、トップの意向、そして情報システム戦略の整合性、投資に対する経済性評価等、高度な知識と経験が必要である。

この三つの軸で表される体積の大きさが顧客の満足度とビジネス自体の高付加価値化の尺度となる。

4 活動情報の価値連鎖

セールス・サービス活動はワークショップ型マー

ケティングを展開することであると指摘し、推進するフィールドフォースの人材要件について触れた。ここでは第一線から発信される営業日報によってソリューション・サービスメニューが価値連鎖を起し、他のビジネスを誘発する模様を説明する。

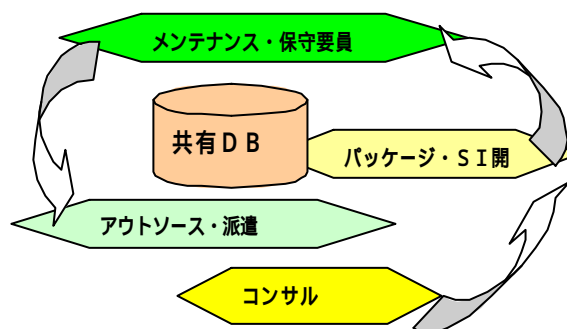
4.1 サービスチェーンによるビジネス展開

経営環境の変化と企業の成長は相互に新たな、システムニーズを刺激誘発することが多い。また、情報システムの構築プロジェクトは利用側のユーザー部門と提供側のシステム部門の共同体で行われる。

例えば新しいビジネス要件を満たす意思決定情報系システムが企画された時、基幹業務システムである、会計システム、CRM、SCMシステムの見直しを誘発する。基幹システムの見直しはプロセスの見直し、事業スキームまで対象範囲となり、コンサルティング、SI、ネットワーク等のビジネスが派生する。

稼働後はストックビジネスとして期待できる、メンテナンス・サービス、アウトソースビジネスの機会も生じる。単一のサービスからスタートしたケース

図 4.1 サービスのバリュー・チェーン



でも、企業の成長・変化に伴って処理件数が増加し、ネットワークの再設計、機器を増設する等、連鎖されてビジネスが図4.1のようにスパイラル状に創造されていく。

このサービスのバリューチェーンの情報発信源は営業日報システムである。この営業日報システムの共有化・蓄積による、有効活用は企業内部の効果だけでなく、市場・顧客に対しても有効性を発揮する。

一つは顧客のあらゆる変化・動きに関する情報等の共有化である。この情報共有は全体最適ソリューションの提案、同一認識に立った顧客とのコミュニケーションを可能にし、迅速対応と適切なソリューションの提案をすることが出来る。

二つ目は顧客の問題定義とソリューション過程のやり取りが社内データベースとして蓄積される。学習・提案・導入経験の経緯は他の顧客への参照・横展開の活動に積極的に活用される。

顧客への適切な提案と確実な導入作業は顧客満足度、信頼度を高め、さらに他の顧客への好影響度を増幅させる。この一連のサービス活動の情報共有化は顧客とソリューション提供側の長期的関係において信頼関係を確立し、ブランド力となり、不動の競争優位の地位を築くことが出来る。

4.2 情報共有からナレッジマネジメントシステムへ

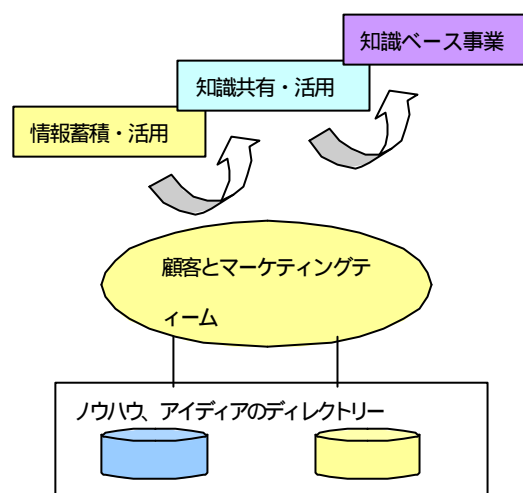
一連のセールス・サービス活動の内容はすべて計数的に把握することは難しく、内外への報告・成果物形式をとることが多い。この報告内容の記録がテキスト文書として蓄積されているが、組織的情報共有が十分でなく、有効活用に至っては個人ベースにとどまっている。

情報技術の側面ではこの膨大なドキュメントファイルの中から有益な情報を素早く・確実に抽出する技術が紹介されており、今後情報共有からナレッジマネジメント化の方向に進むと考えられる。野中⁴⁾らは数値情報の活用から情報化が進化した段階では製品・ソリューションを媒介とする問題解決、サービス、価値のある情報提供が市場の価値とし

て評価されると指摘している。人々や組織が作り出す知識、知的な資産が価値の源泉であるとしている。組織的知識資産活用(ナレッジマネジメント)は価値を生み出すナレッジワーカー、知識資産の活用によって個性的に作用する。そして情報と情報技術によって新しい知識として融合する。その過程を図示したものが図4.2でナレッジマネジメント⁴⁾から知識経営の進化を表したものである。

最初の情報蓄積・活用の段階では日々の活動内容、提案書、内外に発信した報告書・成果物、顧客クレーム等が情報として蓄積され、蓄積事例は類似ケースの問題解決、対応に活用される。

図4.2 ナレッジマネジメント



出典)野中ら『知識経営のすすめ』P56、P97
を合成

第2段階では企業内に蓄積された知識資産を活用してナレッジ問題を解決し、効果を追及することである。具体的には過去のノウハウを再利用した生産性向上、成功ノウハウを他部門に移植する、部門横断・外部ネットワークを介して共同で問題解決・知識創造を行う、知識資産から収益を創出するなどである。

第3段階では知識創造と知識資産をダイナミックに連携させ知識ベースで事業展開を図る。具体的

な方法として、業務プロセスにそって、知識ベースを提供し、生産性向上を図る。日常業務プロセスで創出・再活用された知識を資産として整備し、その知識と経験済み知識資産と新たな挑戦的内容のソリューション・サービスを組み合わせ（融合）て、知識サービス（複合・融合されたもの）を提案するなどである。

このステップの中のプロセスが知識創造を育み、進展が進み知識経営となる。現在の情報技術はこのすべてのプロセスをカバーできるレベルには至っていないが情報システムと人間系と相互補完の形で知識創造プロセスをシステム化し、顧客に対し、高い知的価値提案をすることは可能といえる。

5. 終わりに

今後のセールス・サービス活動のあり方は顧客満足度調査データによる分析結果と実態の観察から次の諸点を指摘したい。

1) 日常セールス・サービス活動の「顔」として

役割を担っている営業部門が一番強い相関性がある。背景は企業を取り巻く経営環境とITガバナンスの複雑化・高度化にある。トップ層、ユーザー部門のビジネス要件とシステム要件が厳しいことに加え、IT技術革新とコスト制約条件の下で、第一線営業と強い関係性の絆で最適なソリューションを追求している。

2) 調査データは評価者、顧客、取引履歴等の属性を考慮したものではなく分析結果を鵜呑みにすることはリスクがある。ビジネスに影響を与える大口、優良顧客データに関しては十分配慮し、個別対応が必要である。

3) 顧客満足度評価は長期的なトレンドとして捉え、バランス・スコア・カード（BSC）、他の経営管理手法に見られる、顧客の視点からの一つの管理指標と見るべきである。

4) セールス・サービス活動は関係性ワークショップ

型マーケティングの方向性を目指すべきである。ネット社会がもたらす価格面のコモディティ化傾向に対する差別化、コアコンピタンスへの選択と集中の戦略・方向性からも有効である。

5) ワークショップ型マーケティングにおけるセールス・サービス活動の情報は共有化されて、価値連鎖を引き起こす。

6) 営業日報、顧客データベース、提案・導入実績データベース等の情報共有化と活用は日常活動の生産性向上に寄与し、新しい情報と融合されてビジネスの価値創造を生み、そのプロセスの精査・トレーニングを繰り返すことによって知識経営に進化する。

顧客満足度活動は単なる管理指標に止めることなく顧客の視点からの発想に変え、プロセスイノベーション、組織の学習と知識装備の向上を図る経営管理の仕組みとして位置付け、長期的良好な信頼関係を築くセールス・サービス活動が今後重要となる。

参考文献

- 1) 浅野 紀夫 『データ調査の顧客満足のノウハウ』 1999 p43
- 2) 加護 野 忠男 『競争優位のシステム』 2000 p21, p23
- 3) 嶋口 充輝 『顧客満足型マーケティングの構図』 2000 p207, p67
- 4) 野中 郁次郎他 『知識経営のすすめ』 2000 p56, p97, p79~p80