

サービス・マーケティング戦略

草野素雄

目次

1. はじめに
2. サービスの特性
3. マーケティング・ミックス
4. 有形財マーケティングとサービス・マーケティングのプロセス
5. サービスの分類法
6. 顧客とサービス組織のコンタクトの程度
7. トータル・サービス・システム
8. おわりに

1. はじめに

本稿では、有形財マーケティングとサービスマーケティングの異同、すなわち、差異と共通点について論じていくが、まず初めに基本用語の定義をしておきたい。製品（product）は、企業によって生産され、それを購入し利用する顧客に便益を与えるものであるが、これには有形財とサービスが含まれる。有形財（goods）は、企業が顧客に所有権を移転し便益を与える、形のあつものであるのに対し、サービス（services）は企業が顧客に使用権ないし利用権を付与し便益を与える行為（行動）または成果である。便益（benefit）とは、顧客が経済財（市場価値のある有形財やサービス）から得る利益あるいは利得である。サービス・マーケティングはサービスに焦点を当てるが、あらゆる製品は有形の要素と無形の要素で成り立っているので、有形財を排除しているわけではない。しかし、無形の要素の多い製品、すなわちサービス・プロダクトをクローズ・アップし、有形財との差異を明らかにすることによって、サービス・マーケティングと有形財マーケティングの戦略上の相違点を論じていきたいと思う。

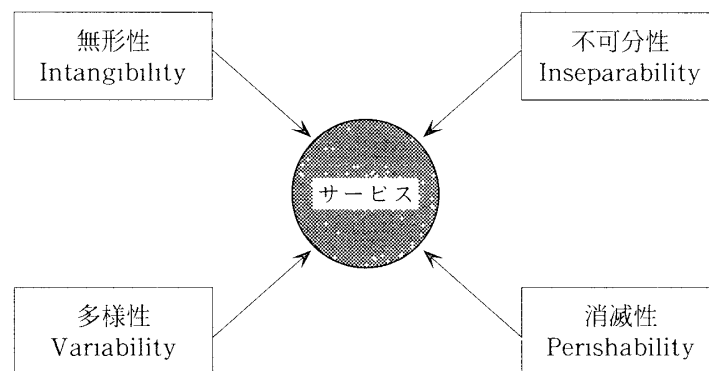
2. サービスの特性

(1) サービスの基本的特性

まずサービスの基本的特性から論じていきたい。サービスの特性については多くの学者がこれ

まで論じてきているが、図1のように次の4つに集約されるようである。すなわち、無形性 (intangibility), 不可分性 (inseparability), 多様性 (variability), 消滅性 (perishability) である⁽¹⁾。無形性とは、形が無いこと、つまり人が見たり、聞いたり、味わったり、匂いをかいだり、触ったり、感じたりすることができないということである。不可分性とは、生産と消費を切り離すことができないという意味であり、時に同時性と言われることがある。多様性とは、いつ誰がどこでどのようにサービスを提供するかによってサービスの品質が多様になるということである。消滅性とは、サービスは生産されると同時に消滅するため在庫することができないということを意味する。サービスにはこの4つの基本的特性があるので、有形財とはマーケティングのアプローチが異なってくるわけである。

図1 サービスの基本的特性



本図は P Kotler の図をもとに作成している。

(2) サービスと有形財の差異

それではどのような点で異なっているかをさらに詳細に見るために、今日まで行われてきたサービスの研究のテーマをを整理すると以下のようなになる⁽²⁾。

① 「サービスは所有権が売り手から買い手に移転しない」

消費者はテレビやビールのような製品の場合、その代金を支払うことによって所有権を獲得するが、ホテルや航空機のようなサービスの場合、無形であるために所有権を手に入れることができない。言い換えると、サービスは所有権の代わりに使用権ないし利用権を手に入れてサービス・プロダクトを消費するということである。

② 「人はサービス・プロダクトの一部である」

これは、サービスでは、人間、すなわちサービスの提供者、顧客、そして他の顧客がサービス提供の場で相互に作用しているという意味である。レストランでは、ウェイトレスが案内し、オー

ダーを取り、料理を運んでいくが、他の客席でも同様なサービスが行われている。キッチンではコックが料理をし、マネージャーは店舗のマネジメントを行っている。このようにサービスの生産プロセスに、顧客と接客担当者だけでなく、組織内の他の人々も様々な形で関わりをもっているということである。

③ 「サービスは無形のパフォーマンスである」

パフォーマンス (performance) という用語は実行、成果、演技、演奏など様々な意味を持っているが、コンサートに例えると、サービスの提供者は舞台のミュージシャンであり、顧客は演奏を聴いている聴衆であるという意味である。つまり、乗用車のような有形財は、車 (それ自体) という有形の要素から便益を得るのに対し、コンサートのようなサービスはミュージシャンの演奏といった無形のパフォーマンスから便益を得るということである。

④ 「サービスはオペレーションのインプットとアウトプットが多様である」

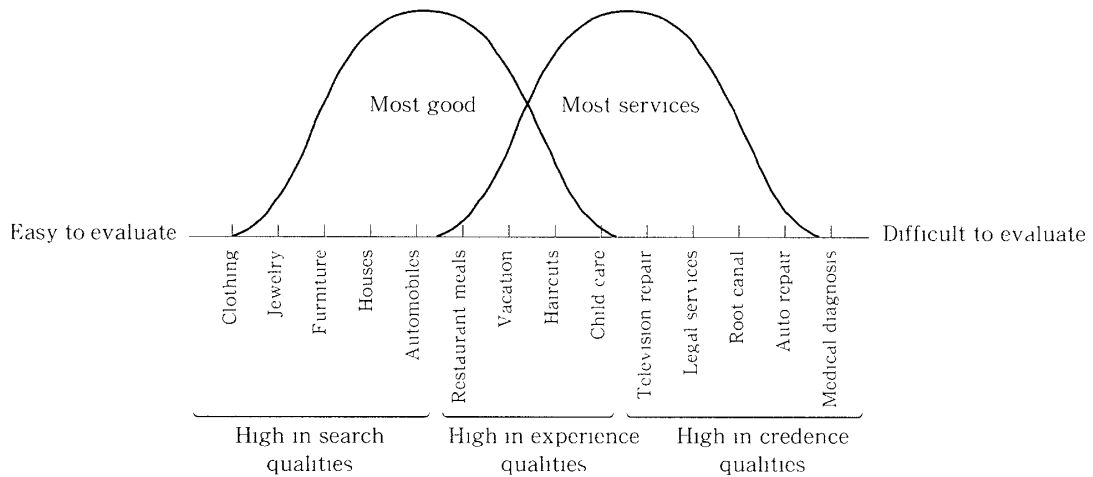
サービス・プロセスに投入されるインプット変数 (外食産業における食材、コック、ウエイトレス、テーブルといす、店舗の広さ、レイアウトなど) が多様であるため、アウトプット変数 (レストランの業態、料理やサービスの内容) も多様になる。同一のレストランに行っても、ウエイトレスの対応如何で印象が極端に変わってしまうことがある。つまり、サービスの場合、時、場所、人、方法などによってサービスの最終的なアウトプットが異なってくるため、それを標準化したりコントロールすることが極めて難しい。有形財は工場生産を行い、顧客が消費するかなり前に品質管理を行うことができるが、サービスは生産と消費が同時であるため、サービス提供プロセスにおいて品質管理を行わなければならない。そのため有形財と比べて標準化や品質管理が非常に難しくなってくる。

⑤ 「サービスは顧客が事前に評価することが難しい」

図2に示されているように、製品属性 (product attributes) という視点で有形財とサービスの違いを見ることができる。製品属性は、探索属性 (search attributes)、経験属性 (experience attributes)、信用属性 (credence attributes) の三つの属性から成る。一般的に、探索属性は有形財特有のもので、信用属性はサービス特有のものであるが、経験属性は両者に見られるものである。つまり有形財 (車やテレビなど) は探索属性、たとえば、色や形やスタイルやデザインなど製品を購入する前に顧客が判断できる特性を有するが、多くのサービスは有形財と同様経験属性、たとえば、レストランやホテルの料理の味の良さとか、居心地の良さとか、従業員の対応の良さといった消費時点 (時には消費後) に識別できるという特性をもっている。また、サー

ビスの中には信用属性，たとえば，病院での手術や，車やコンピュータのメンテナンスといったように消費後しばらくたってから評価できるか，消費後でさえ評価するのが困難であるといった特性をもっているものもある。

図2 製品属性と評価の難易度



V A Zeithaml & M J Bitner, Services Marketing, p 58

⑥ 「サービスは貯蔵できない」

サービスは無形の行為またはパフォーマンスであり，生産すると同時に消滅するので貯蔵することはできない。例えばホテルの空室や飛行機の空席といった使用されない生産能力（capacity）は，無駄となってしまふ。あるいは需要が供給を上回るような場合，たとえば，行楽シーズンには飛行機が満席になり，ホテルが満室になってしまうので，その超過分は在庫できない。したがってサービスは，多くの場合，需要と供給の調整をすることは難しいわけである。

⑦ 「サービスは顧客が生産プロセスに参加する」

顧客は，銀行のATMや両替機のような設備や機械を操作したり，カウンターの出納係のようなサービス担当者に協力し，預金の出し入れや振り込みなどサービス・プロダクトを生産するプロセスに関わりをもつということである。つまり，サービスでは，顧客が何らかの形で生産プロセスに参加するわけである。

⑧ 「サービスは時間が重視される」

多くのサービスはリアルタイムで提供されるため，顧客はサービスを受けるためにはその場にいなければならない。航空会社，病院，美容院，レストランなどの場合，顧客がその場において初めてサービスを受けられるのであるから，サービスの内容とサービスを受ける時間は密接な関係

にある。顧客から見えるフロント・ステージ（front stage, 時に front room, front office と呼ばれることもある）ではなく、顧客から見えないバック・ステージ（back stage, 時に back room, back office と呼ばれることもある）で行われるサービス、たとえばテレビやパソコンの修理、クリーニングなど顧客がその場にいらなくてもよいサービスにおいても、顧客はできるだけ早くものを受け取りたいために時間を重視することが多い。

3. マーケティング・ミックス

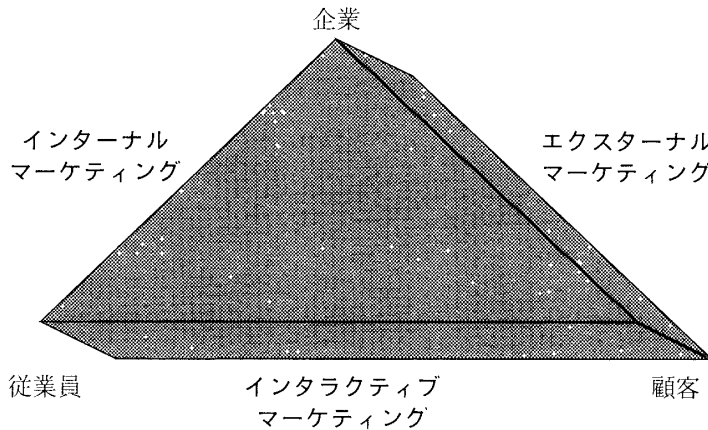
(1) 有形財マーケティングとサービス・マーケティングの比較

「Product」に関しては、有形財の製品概念は中核（有形）財プラス補助サービス⁽³⁾ であるのに対し、サービス・プロダクト概念は中核サービスプラス補助（有形）⁽⁴⁾ 財である。製品差別化においても、サービスの場合は無形のサービスそれ自体の差別化は難しいため、ブランドの知名度を上げたり、良い企業イメージを作り上げることによって差別化を図ることになる。製品計画では、サービスは有形財に比べ新製品開発にかかるコストは少なく、無形のサービスを有形化するためのデザインが必要であり、テスト・マーケティングができないという特徴がある。また、サービスは、有形財とは逆に多品種少量生産で、個々の顧客のニーズに対応したカスタマイゼーション（個別対応）⁽⁵⁾ が製品戦略上重要となる。

次に「Price」に関しては、有形財が費用ベース（コスト＋マージン）の価格設定が中心であるのに対し、サービスは需要ベースと競争ベースの価格設定になるが、前者の方が重要度が高い。これは、サービスの場合費用の算出が難しいため、顧客のサービス評価を基準に競合するサービス価格を考慮して価格設定せざるを得ないからである。価格の概念も多様で、例えば入場料、運賃、通話料など、サービスの種類によって呼称も異なり、サービスの内容によって基本料金に利用料金が加算される重層的な料金体系になっていることが多い。またサービスでは、価格の差別化といって、時間帯別、曜日別、季節別に価格を変え⁽⁶⁾、需要の波を調整することが多い。

第三に、「Promotion」に関しては、サービスは有形財と異なり、プロモーション・ミックスの中では口コミが最も有効な手段となる。それは、サービスの場合特に顧客間の口コミが広まることによって、企業の信頼性や名声が確立されていくからである。サービスでは、図3のように有形財のプロモーションのような外部の市場（顧客）へのコミュニケーション（エクスターナル・マーケティング）だけでなく、組織内部のコミュニケーション（インターナル・マーケティング）やサービス提供時点でのコミュニケーション（インタラクティブ・マーケティング）も重要なファクターになる⁽⁷⁾。また、プロモーションの対象になるのは、有形財ではある特定のターゲット（既存顧客も新規顧客も含まれた標的顧客）であるが、サービスの場合、既存顧客と新規顧客は

図3 サービスの3つのマーケティング



P Kotler, Principles of Marketing, p 643.

別個のターゲットである⁽⁸⁾。したがってリピーター⁽⁹⁾を増やすためのリレーションシップ・マーケティングが重視されるわけである。

最後は「Place」であるが、物に体化されたサービスを除くと、サービスに物的流通⁽¹⁰⁾は存在しないことになる。言い換えると、有形財の場合、直接流通（生産者と消費者間の直接取引）と間接流通（卸売業と小売業が介在する多段階流通）が存在するが、サービスの場合生産と消費が同時に起こる直接流通しかない。しかし、同じ直接流通と言っても、時間的・空間的移動の有無⁽¹¹⁾という点で、両者は異なっているわけである。また、有形財はテレビや車などの所有権の移転に関する流通チャンネルがあるが、サービスは航空機の輸送やホテルなどの使用权（利用権）の移転に関する流通チャンネル、たとえば旅行会社などの代理店のネットワークやインターネットなどを通じた予約システムがある。有形財ではマーケティングのファクターに入っていないが、サービスでは非常に重要な要素になっているのは物的環境である。顧客から見えるフロント・ステージ（ルーム）と顧客から見えないバック・ステージ（ルーム）の設計を行うが、特にフロント・ステージのデザイン（レイアウトやインテリアなど）が「場所」に関わる意思決定領域になる⁽¹²⁾。

表1 有形財マーケティングとサービス・マーケティングのマーケティング・ミックス比較

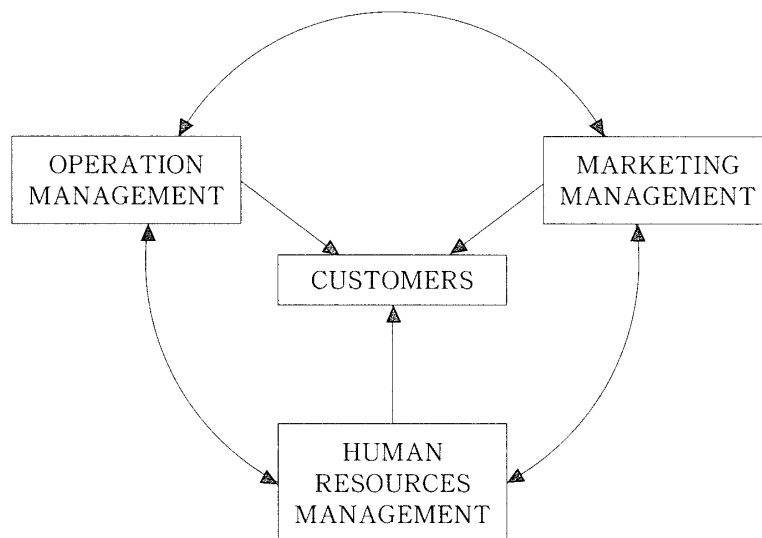
	Goods Marketing 有形財マーケティング	Services Marketing サービス・マーケティング
P R O D U C T	<ul style="list-style-type: none"> ・製品概念 中核財+補助サービス ・製品差別化 品質、性能、スタイル、デザインにおける差別化 ・製品計画 新製品開発（高コスト） テスト・マーケティング可能 少品種大量生産 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス・プロダクト概念 中核サービス+補助財 ・サービス・プロダクト差別化 サービス自体の差別化困難 → フランドの差別化 → 企業イメージの差別化 → 時間・時期による差別化 ・サービス・プロダクト・プランニング サービス・デザイン（有形化） テスト・マーケティング（不可） 多品種少量生産

	<ul style="list-style-type: none"> ・製品ライフサイクル 導入期, 成長期, 成熟期, 衰退期 ・標準化 (Standardization) 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの品質管理 ・プロセス デザイン 接客担当者も顧客もプロダクトの一部 ・個別対応 (Customization)
P R I C E	<ul style="list-style-type: none"> ・価格 費用ベースが標準+需要・競争ベース ・価格設定 時と場所に関係なく一律の設定可能 ・新製品の価格設定 上層吸収価格設定 市場浸透価格設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・価格「サービス品質の指標」 価格用語多様 (料金, 代金など) 需要ベースが標準+費用・競争ベース ・価格設定 時と場所により多様な設定 費用の算定困難…人間集約的サービス ・新サービス・プロダクトの価格設定 相対的に高価格…大量生産困難 ・価格差別 時間・時期別価格…需要の波の調整
P R O M O T I O N	<ul style="list-style-type: none"> ・広告 イメージの強調 (抽象化) ・パブリシティ マスコミへの情報提供 ・パーソナルセリング 顧客への情報提供 ・セールスプロモーション 流通業者に対する販促 消費者に対する販促 ・プロモーションの目的: 顧客増大 (市場拡大) ・標的顧客 新規顧客と既存顧客の区別なし 	<ul style="list-style-type: none"> ・広告 有形性の強調 (具体化) ・パブリシティ…信頼性, 名声の確立 ・口コミ…信頼性, 名声の確立 ・インターナル・マーケティング 組織内のコミュニケーション ・インタラクティブ・マーケティング 接客担当者と顧客のコミュニケーション ・セールスプロモーション 消費者に対する販促のみ 需要の波の調整 使用権チャンネルの中間業者への販促あり ・プロモーションの目的: 需給の波の調整 ・リレーションシップ・マーケティング 新規顧客へのアプローチ +既存顧客へのアプローチ
P L A C E	<ul style="list-style-type: none"> ・物的流通 輸送・保管 ・流通チャンネル 直接流通…生産者と消費者の直接取引 +間接流通…多段階流通 ・所有権の移転 商的流通 (取引) 	<ul style="list-style-type: none"> ・物的流通 物に体化されたサービスのみ物流あり ・流通チャンネル 直接流通…生産と消費が同時 ・使用権の移転 間接流通あり (予約システム, 支店網, フランチャイズシステムなど) ・電子流通チャンネル インターネットなど ・物的環境 フロントルームとバックルームの設計 インテリアとエクステリアのデザイン

(2) サービス・マーケティング・ミックス

前節で述べたサービスの特性と前項のマーケティング・ミックスの比較から、サービス・マーケティングは、従来のマーケティング・マネジメント（Marketing management）を基礎として、サービスのオペレーション・マネジメント（Operation management）と人的資源のマネジメント（Human resources management）を組み合わせた統合サービス・マネジメント（Integrated service management）と呼ばれる新しいパラダイム（理論的枠組み）に変換（止揚）されることになる（図4）。マーケティング・ミックスも、従来の有形財マーケティングの4つの戦略変数から成る意思決定モデル（4Pモデル）ではなく、他の要素が加わった次のような7つの戦略変数から成る新しい戦略的意思決定モデル（7Pモデル）に再構築する必要があるだろう⁽¹³⁾。

図4 統合サービス・マネジメント



本図は C. H. Lovelock の図をもとに作成したものである。

サービスのマーケティング・ミックスについては次稿で詳述するが、ここで今までの分析を踏まえて7つのPそれぞれの骨子を要約すると次のようになる。

① プロダクト（product: サービス・プロダクト）

顧客に価値を産み出すプロセス（またはパフォーマンス）の構成要素全体である。これはコア・プロダクト（中核サービスあるいは主要サービス）とサプルメンタリー・プロダクト（補助財あるいは副次財）から成り、両者を合わせたものをトータル・プロダクト（総合サービス製品）と呼ぶことがある。これらはすべて有形の要素と無形の要素の組み合わせである。

② プライス (price&cost: 価格と費用)

有形財の場合は製品の原価計算が比較的容易であるが、サービスの場合は、顧客がサービスの生産プロセスに参加するため、コスト計算が極めて難しい。したがって、有形財ではコスト・プラス法が重要な価格設定となるが、サービスでは需要ベースが主体で競争ベースを加味した価格設定となる。

③ プレイス (place&time: 場所と時間)

顧客にサービスを、いつどこでどのように提供するかに関する意思決定領域である。有形財の場合は輸送と保管に関する流通チャンネルが問題になるが、サービスは、生産と消費が同時であるため、サービス・ファクトリー（工場）と販売のアウトレット（店舗）と消費する場所を1ヶ所に集結しているので、有形財のような流通チャンネルが存在しないということである。もちろん、CDやカセットやフロッピーなどの形のあるものに製品化して有形財と同じように流通させることは可能である。しかし、一般的にサービスは無形であるということから、たとえば利用権の流通チャンネルとか、インターネットなどの電子流通チャンネルというように、チャンネル特性は有形財とは異なった視点で捉えることになる。

④ プロモーション (promotion: コミュニケーション)

サービスの場合、有形財と異なり、サービスそれ自体やサービス提供側（組織）に対する好感度を高めるために行う顧客へのすべてのコミュニケーション活動と、インセンティブ・プランや従業員教育といった組織内のコミュニケーション・プログラムを適切に組み合わせることが必要になる。つまり、有形財の場合は市場（顧客）に働きかけるコミュニケーション（external communication）が中心であるが、サービスの場合は組織内の従業員に働きかけるコミュニケーション（internal communication）と、サービス生産の場で従業員と顧客が直接相互に作用するコミュニケーション（interactive communication）がこれに加わるということである。

⑤ プロセス (process: サービスの生産過程)

これは一連のサービス生産活動やオペレーションに関する意思決定領域であり、通常有形財のマーケティングでは見られないものである。サービスの品質は、サービスを顧客に提供するまでのプロセスの設計（process design）と、その具体的プログラムの実行によって決まってくる。サービスの品質は、結果の品質だけでなくプロセスの品質も高める必要がある⁽¹⁴⁾。

⑥ ピープル (people: 人々)

これはサービスの生産プロセスに関わる人々を指し、サービス・マーケティング固有の戦略的要素である。人々には、顧客から見えるフロント・ステージ (front stage) でサービスを提供する接客担当者、サービスを消費する顧客、そして顧客から見えないバック・ステージ (back stage) で接客担当者をサポートする従業員、およびサービスの提供の場に存在する他の顧客などが含まれる。人的資源の管理においては、組織内の従業員のマネジメント (求人、社員教育、動機付けなど) だけでなく、顧客のマネジメントも必要不可欠になってくる。特に顧客と従業員間のインタラクティブ・マーケティングが、サービスの品質を左右する重要なファクターとなる。

⑦ フィジカル・エンバイアランメント (physical environment: 物的環境)

これはフィジカル・エビデンス (physical evidence: 有形の証拠) とも呼ばれ、サービス・マーケティング独特の7番目の戦略的要素である。サービスの生産プロセスの、視覚的 (顧客から見える) 環境に関する意思決定領域である。建物、設備、機械、乗り物、インテリア、看板、印刷物等が含まれる。顧客により良い有形の証拠を見せることによって、本質的サービスに対する顧客の印象を高めることができる。

以上の7つのPのフレームワークを理解し、最適なマーケティング・ミックスを創造することがサービス・マーケティング戦略の最重要課題である。別の観点からとらえると、サービスの場合は、従来のマーケティング (external marketing) に加えて、組織内のマーケティング (internal marketing) とサービス提供の場におけるマーケティング (interactive marketing) が不可欠になってくる。すなわち3つのマーケティングを統合することによってサービス・マーケティングが成立するわけである。

4. 有形財マーケティングとサービス・マーケティングのプロセス

図5に示されているように、有形財の場合、販売を境にして、販売前の活動 (Before-Sale Service) として Product (製品戦略・新製品開発など) や Price (価格戦略 価格設定など) があり、販売前から販売時点の活動 (Communication と Distribution) として Promotion (プロモーション戦略: 広告など) や Place (流通戦略: 流通チャネルの構築など) があり、販売後の活動 (After-Sale Service) として Place (配送など) や Promotion (顧客サービスなど) がある。これは有形財のマーケティング・ミックス (4P モデル) を表しているが、After-Sale Service, Before-Sale Service, Communication, Distribution の頭文字をとって、マーケティング戦略の ABCD と呼ばれることがある⁽¹⁵⁾。

図5 有形財とサービスのマーケティングの比較

G O O D S	販 売 前		販 売		販 売 後	
	Before-Sale Service		Communication Distribution		After-Sale Service	
	Product Price	Production	Promotion Place	Sale	Promotion Place	
S E R V I C E S	提 供 前		提 供 生 産 消 費		提 供 後	
	pre-purchase		During purchase		Post-purchase	
	External Marketing	Internal Marketing	Interactive Marketing	Internal Marketing	External Marketing	Internal Marketing
Product Price Place	Promotion People	Marketing Management	Human Resources Management	People Process	Promotion	
P. E. Process		Operations Management (4Ps + People, Physical Environment, Process)				

一方、サービスの場合、生産と消費が同時であるから、サービスの提供時点を基準にマーケティング活動を分類すると、次のようになる。まず提供前（Pre-purchase）⁽¹⁶⁾にエクスターナル・マーケティングとインターナル・マーケティング，すなわち，従来のマーケティング・ミックス（4P）と新たに加わった3Pの一部が入る。それから提供時点（During purchase）には，顧客と直接相互作用が行われるインタラクティブ・マーケティングとインターナル・マーケティング，言い換えると，マーケティング・マネジメントだけでなく，オペレーション・マネジメントと人的資源のマネジメントの諸要素が不可欠となってくる。つまり，サービス・マーケティング・ミックスのうちの新たな3Pが重要になる。最後に，提供後（Post-purchase）にはまたエクスターナル・マーケティングとインターナル・マーケティングの一部，例えば口コミや種々のアフターサービスなどが重視される。

この様に有形財の販売前後あるいはサービスの提供前後のプロセスを通じてマーケティングを比較すると，両者の類似点や相違点がより明確になると思われる。

5. サービスの分類法

(1) サービス分類のフレームワーク

有形財の場合，耐久財と非耐久財，消費財と生産財といった二分法や，最寄品（convenience

goods), 買回品 (shopping goods), 専門品 (specialty goods)⁽¹⁷⁾, あるいは赤色商品 (red goods), 橙色商品 (orange goods), 黄色商品 (yellow goods)⁽¹⁸⁾ といった三分法がある。

サービスの場合は、これまで様々な分類枠組みが提示されてきたが、近年サービスの特性をふまえた新たな視点からサービスのカテゴリー化が行われている。ラブロックという学者が、有形財の分類やサービスの分類に関する諸研究を考察し、戦略的示唆を与えるような分類のフレームワークを提示しているが、それは次のような視点によるものである⁽¹⁹⁾。

サービス・プロセスは有形性が大（形が知覚できる）か無形性が大（形が知覚できない）か。サービスの直接の受け手（対象）は人か物か。サービス・デリバリーの場に、生産者（サービスの提供者）が出向くかあるいは消費者（サービスの購入者）がやって来るか。インターネットなどを使って遠く離れた所で取引が可能か。顧客一人一人への個別対応（注文生産）か大量生産のための標準化か。顧客とは公式の関係を持続しているか、一回限りあるいは断続的な非公式の関係であるか。需要の変動に対して供給側の柔軟な対応が可能かどうか。サービス・プロダクトに占める設備と人の割合が大きい小さいか。以上の視点からサービスのカテゴリー化を行い、示唆に富んだサービス戦略の提言をしているが、この中で、特にラブロックがプロセスとしてのサービスに焦点を当て、さらに精緻化して一般化した新たなマトリックスを見ていくことにする⁽²⁰⁾。

横軸にサービスの直接の受け手（対象）は人か物か、そして縦軸にサービス行為の本質は有形

表2 サービス分類のフレームワーク

サービス行為の本質は何か	サービスの直接の受け手は誰かまたは何か	
	人々	所有物
有形の (知覚的) 行為	(人のプロセッシング) <u>人の体に向けられるサービス</u> 交通機関 (バス, 航空機) 美容室 フィットネス・クラブ (ジム) レストラン 医療 葬祭業 等	(物のプロセッシング) <u>有形の所有物に向けられるサービス</u> 宅配便 家電や車の修理 卸売業 小売業 クリーニング 庭の手入れ リサイクル 等
無形の (非知覚的) 行為	(心のプロセッシング) <u>人の心に向けられるサービス</u> 広告 放送 教育 宗教 コンサート カウンセリング 娯楽サービス 等	(情報のプロセッシング) <u>無形の資産に向けられるサービス</u> 税務会計 情報処理 金融・保険 コンサルティング 法律 市場調査 警備 等

の（知覚的）行為か無形の（非知覚的）行為かといった4つの要因または変数を挙げ、これらのインプット変数を組み合わせて、4つのカテゴリーに分類している。第1のカテゴリーは人と知覚的行為という変数でできる人の体に向けられるサービスである。第2は物と知覚的行為という変数でできる有形の物（人の所有物）に向けられるサービスである。第3のカテゴリーは人と非知覚的行為という変数でできる人の心に向けられるサービスである。そして第4のカテゴリーは物と非知覚的行為という変数でできる無形の資産に向けられるサービスである。

(2) 4つのプロセッシング

第1のカテゴリーは人（体）のプロセッシング（People processing）⁽²¹⁾ と呼ばれ、人の体への知覚的行為というサービスであり、例えばバス、鉄道、飛行機などの公共輸送、美容院、歯医者、病院等がその例として含まれる。このグループのサービス産業では、顧客はサービス・デリバリー（提供）の間ずっとその場にい続けなければならない。

第2のカテゴリーは物のプロセッシング（Possession processing） と呼ばれ、人の所有物への知覚的行為というサービスであり、例えば宅配便や家電の修理や衣服のクリーニング等が例として含まれる。このカテゴリーのサービス産業では、顧客はサービス・デリバリーの際、その場にいる必要が無い。

第3のカテゴリーは心のプロセッシング（Mental stimulus processing） と呼ばれ、人の心に向けられる非知覚的行為というサービスである。これには、娯楽サービス、プロ・スポーツ、演劇、教育、宗教等が含まれる。このカテゴリーのサービス産業では、顧客はサービス・デリバリーの際に必ずしもその場になくてもよい（たとえばテレビによって離れた場所でもそのサービスを消費できる）が、心はサービスを消費するために作用していなければならない。第4のカテゴリーは知（情報）のプロセッシング（Information processing）⁽²²⁾ と呼ばれ、顧客の資産に向けられる非知覚的行為（情報加工）というサービスである。このグループには、会計、法律、保険、銀行、コンサルティング等のサービスが含まれる。このカテゴリーのサービス産業では、顧客はサービス・デリバリーに直接関与することは少なく、電話やインターネットなどで取引を行うことができる。

① 人（体）のプロセッシング

顧客が物理的にサービス・システムに入らなければならないのは、顧客自身がサービス・プロセスの一部になっているからである。顧客は、自分が望む便益を得るためにはサービス提供者のそばにいて協力しなければならない⁽²³⁾。言い換えると、顧客は、接客担当者や設備によってサービス・オペレーションが行われる物理的な場所、すなわちサービス・ファクトリー（サービス工

場)に入らない限りサービスを受けることができないのである。

② 物のプロセッシング

この人の所有物に関するサービスは、擬似製造業のオペレーションと呼ばれ、生産と消費が行われる場所を物理的に分離することができる。人のプロセッシングと比較すると、顧客はサービス・システムに入る割合が少なくなるわけである。例えば、人の輸送の場合、顧客自身が電車やバスに乗るが、荷物の輸送の場合は顧客が荷物を輸送業者の営業所や代理店に持っていか、業者に自宅に取りに来てもらって、その後荷物自体が目的地まで輸送される⁽²⁴⁾。したがって顧客は集荷、現在地の確認、支払いなど、断続的にサービス・プロセスに関わりをもつだけである。

③ 心のプロセッシング

この人の心に作用をするサービスは、人の考え方や態度を形成したり人の行動に影響を及ぼしたりする。顧客は本来サービス・ファクトリーにいる必要があるが、近年衛星放送やインターネットなどの通信手段の発達により、人がサービス・デリバリーの場合にいなくてもサービスを受けられるようになってきている。人のプロセッシングに入る航空サービスでは、乗客は飛行機に乗って寝ていても目的地に到着できるが、心のプロセッシングに入る教育サービスでは、学生は授業中に寝ていたら教養を身につけることはできない。学校の授業は教室で行われるとしても、最近では衛星放送やインターネットで配信されるケースも増えているので遠隔地でも講義を受けられるようになってきている。演劇やダンスやコンサートやスポーツなどのエンターテインメント・サービスも同様であるが、直接会場にいる場合とテレビで見る場合とでは臨場感が異なる。つまり、顧客は、役者や演奏者と会場でインタラクション (interaction: 相互作用) を深めることができるならば、人のプロセッシングと同様、サービス・プロセスの一部になるわけである。

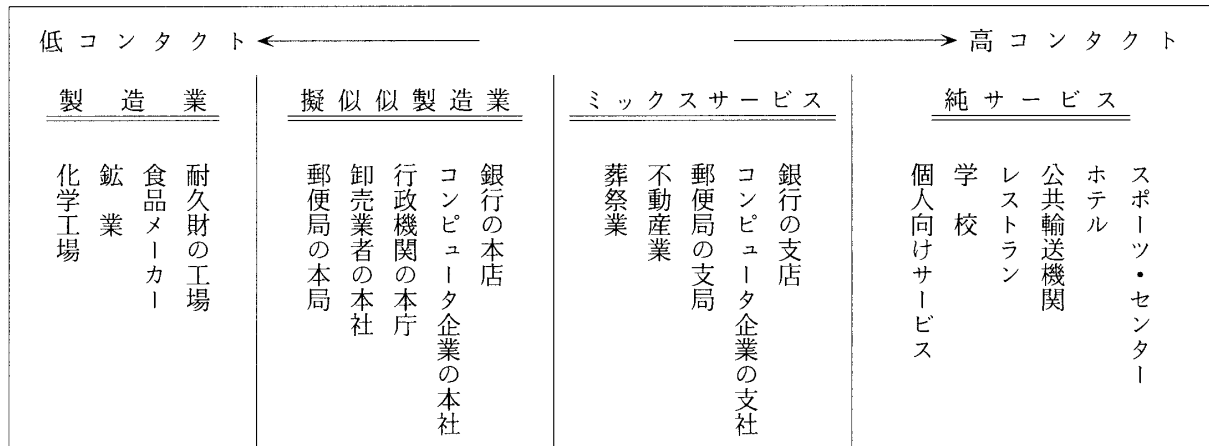
④ 知 (情報) のプロセッシング

情報はサービスの中で最も無形性の高いアウトプットであるが、テープ、本、カセット、報告書などの有形の物に変換 (有形化) されることが多い。コンピュータの普及により、知のプロセッシングはかなり進歩している。専門職の分野ではコンピュータによって処理される部分が増大し、顧客のサービス・プロセスへの参加の度合は相対的に低くなってきている。金融や保険のサービスはかつて人が行っていた活動がコンピュータなどに代替され、インターネットで取引されるようになってきている。したがって近年では、顧客はサービス・ファクトリーに入らずに、離れた場所でサービスを受けることができるようになったわけである。

6. 顧客とサービス組織のコンタクトの程度

R. B. チェイスは、図6のように顧客と組織の間のサービス・デリバリーの際のコンタクトの程度によって、各産業のサービス・システムを高コンタクト・サービスと低コンタクト・サービスに分けている。最もコンタクトが高い例として、ホテルやレストランが、最も低い例として、耐久消費財の工場や化学工場が挙げられ、中間に位置するのが銀行や郵便局である⁽²⁵⁾。

図6 顧客と組織のコンタクトの程度



R. B. Chase, "Where does the customer fit in a service operation?", p.138.

チェイスの考え方を整理し、前節までの理論を組み合わせてさらに発展させると、次のようになる。顧客がサービス組織と直接インタラクション（相互作用）をする機会（時や場面）をサービス・エンカウンター（service encounter）と呼ぶが、このエンカウンターでのサービス組織の諸要素（人や設備など）とのコンタクトの度合、言い換えるとインタラクションの程度によって、サービス業は3種類に大別される⁽²⁶⁾。つまり、顧客がサービス・デリバリーやオペレーションにどの程度関わるかによって高コンタクト・サービスと中コンタクト・サービスと低コンタクト・サービスに分けられる。

① 高コンタクト・サービス

これは、散髪や医療のように、顧客がサービス・デリバリーの間、ずっと担当者や設備と密接な関わりを持つサービスである。人のプロセッシング・サービスはすべて高コンタクト・サービスである。他の3つのプロセッシング・サービスのカテゴリーは、かつては多くのサービスが高コンタクト・サービスであったが、近年は技術の進歩により低コンタクト・サービスに変わってきている。

② 中コンタクト・サービス

これは、顧客がサービス組織に出向くときも、サービス提供者が顧客のところに来るときも、サービス・デリバリーの際、常時顧客がその場にいる必要がないサービスである。このサービスでは、顧客は車の修理や洋服のクリーニングや宅配便のように、サービス・デリバリーの最初と最後の時点、あるいはそれ以外の限られた時点でサービス組織と接触するだけである。

③ 低コンタクト・サービス

顧客とサービス提供者の間には直接接触する機会はまったくないか、たとえあるにしても極めて少ない。しかし、このサービスではインターネットなどの通信手段を使って接触をし、取引が行われることが多い。スポーツ観戦などの心のプロセッシング・サービス、保険・証券などの知(情報)のプロセッシング・サービス、コンピュータのソフトウェアなどの物のプロセッシング・サービスでそうした例が見られる。

近年は、どのサービスも情報技術の進歩により低コンタクト化が進んでいるが、一方で最高級レストランや最高級ホテルのようなコンタクトを重視したサービスもなくなることはないだろう。つまり、同一サービスであっても、サービスの内容によってポジショニングが高コンタクト・サービスになったり、低コンタクト・サービスになったりするということである。

7. トータル・サービス・システム

サービスを顧客とのコンタクトの方法という視点から1つのシステムとして捉えることは、サービス戦略を総合的に考える上で極めて重要な意味を持つ。このシステムはトータル・サービス・システム(T.S.S.)と呼ばれ、次のような3つのサブシステムからなる。すなわちサービス・オペレーション・システム、サービス・デリバリー・システム、サービス・マーケティング・システムである。

サービス・オペレーション・システムは、インプット変数が処理されサービス・プロダクトの構成要素が創造されるT.S.S.の一部である。サービス・デリバリー・システムは、各構成要素が組み合わせられ、アウトプットとしてのサービス・プロダクトが生産され、顧客に提供されるT.S.S.の一部である。サービス・マーケティング・システムは、広告などのコミュニケーション手段によって、顧客と様々な形で接触をするT.S.S.の一部である⁽⁴⁷⁾。これらのサブ・システムは顧客に見える部分と見えない部分とに分かれるが、前者はフロント・ステージ、後者はバック・ステージと呼ばれる。

(1) サービス・オペレーション・システム

サービス・オペレーションの見える部分は劇場に例えるとフロント・ステージであり、その構成要素として、演じる役者（サービス担当者）と劇場の舞台、客席、照明・音響装置、飲食コーナーなど（施設、設備、その他の物的要素）に分けられる。観客は劇の中の役者の台詞や演技を鑑賞し、休憩時間には飲み物を飲んだりその劇に関連する商品を買ったりして楽しむが、劇を全て見終わった後、その日の劇の出来栄を評価する。つまり顧客はサービス・デリバリーの際に経験するサービスの生産プロセスと、自らが認識する結果（サービス・プロダクト）を評価するわけである。バック・ステージ（舞台裏）で人や設備によって行われているオペレーションは顧客には見えないため通常意識されることはないが、表に出されたサービス製品の構成要素、例えば舞台の役者の衣装や大道具や小道具にミスがあった場合初めてその存在を顧客から意識される。顧客の目に入るサービス・オペレーションの割合、つまりフロント・ステージにおけるサービスは、顧客のコンタクトの程度によって変わってくる。一般的に、高コンタクト・サービスはフロント・ステージでのサービスの割合が大きく、低コンタクト・サービスはフロント・ステージでのサービスの割合が小さいと言える。サービス・オペレーション・システムの設計は、バック・ステージがフロント・ステージを的確にサポートできるように行われなければならない。

(2) サービス・デリバリー・システム

サービス製品が、いつどこでどのように生産され顧客に提供されるかに関わる部分である。サービス・デリバリー・システムには、サービス・オペレーション・システムの見える部分である接客担当者や設備だけでなく、顧客や他の顧客も要素として含まれる。サービス・デリバリーにおけるサービス組織と顧客との関係は、かつて人間同士の直接のインタラクションが中心であったが、コンピュータ等の発達により設備とのインタラクションも増大し、サービスは、全般的に高コンタクト・サービスから低コンタクト・サービスへと移行している。近年ではセルフサービスの設備機器の方が接客担当者より顧客に多くの便宜を与えていることが多い。例えば ATM、自動販売機、セルフサービスのガソリン・スタンドなどは 24 時間いつでも利用できるようになっている。言い換えると、人間によるハイタッチ・サービスからこうした設備によるハイテク・サービスに切り替えられてきたわけだが、これによって顧客の利益がすぐに増大するわけではない。顧客がセルフサービスの設備機器をうまく使えるような情報提供や顧客サポート体制が必要である。簡単に使える機器の開発、電話やインターネットによる情報提供サービス、設備機器利用のための説明書やフロー・チャートなど、様々な形で顧客サポート体制を作る必要がある。サービス・デリバリー・システムの設計に関しては、トータル・サービス・システムの中でオペレー

ション部門とマーケティング部門が協力して行うことが肝要である。

(3) サービス・マーケティング・システム

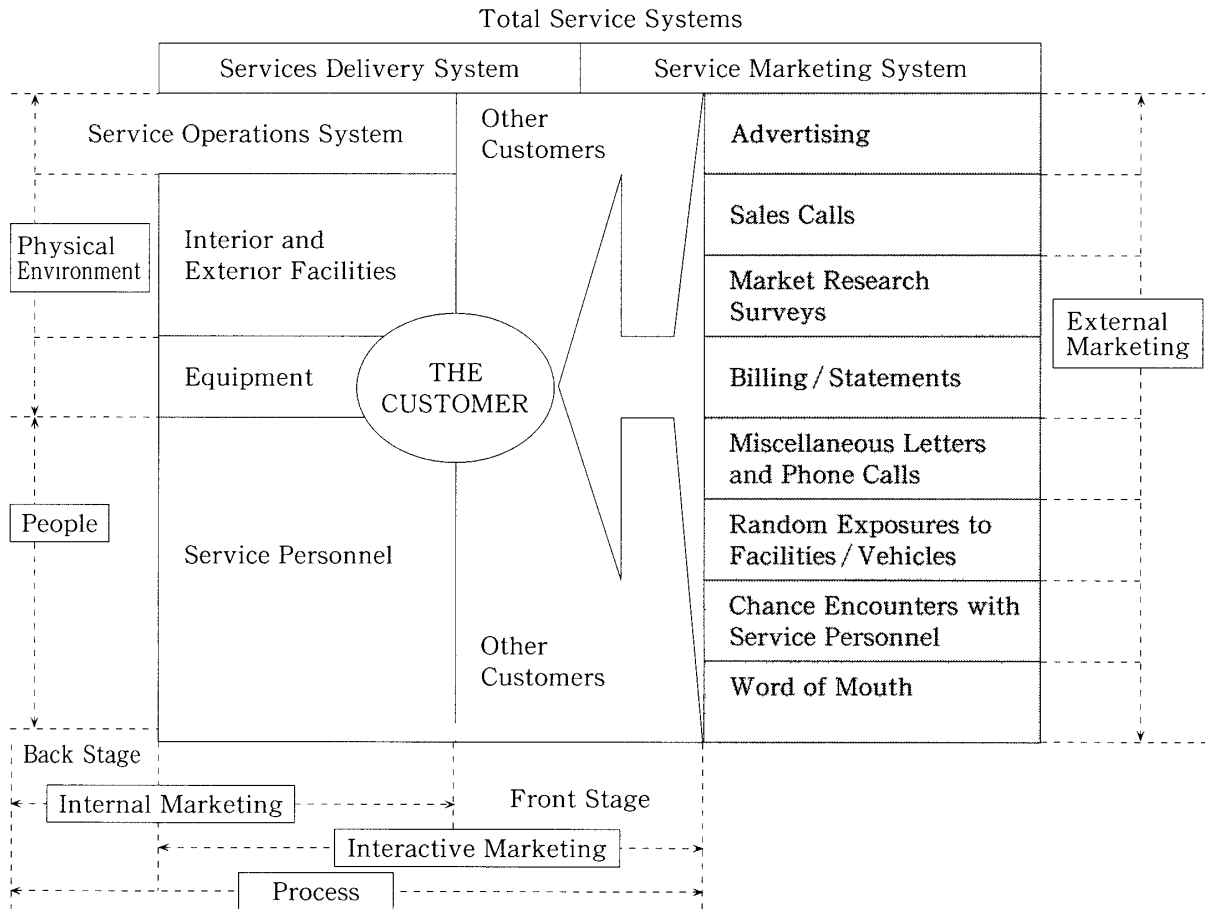
サービス・マーケティング・システムは、広告、販売促進、PR、口こみ等のコミュニケーション活動と、サービス・デリバリーの人や設備によるコミュニケーション活動が、構成要素として組み合わされている。言い換えると、顧客とサービス組織の間の何らかの接点、すなわち直接的、または間接的な情報伝達の手段や方法のすべてが含まれる。サービス・マーケティング・システムの各構成要素はシステム全体の一部として当該サービスに関する一貫した情報を提供し、全体として整合性のあるイメージを形成するようにならなければならない。サービスは無形であるから、サービスの顧客に提供される情報は、有形財より一層明確でなければならない。サービス・コンセプトは組織内部のオペレーションの視点ではなく、マーケティング志向、すなわち組織外部の顧客の視点で作られる必要がある。

8. おわりに

本稿でこれまで様々な角度からサービス・マーケティングと有形財マーケティングの比較を行ってきた。しかし、サービス・マーケティングは有形財のマーケティングに基づいているが、サービスの有形財とは異なる特性から、従来のマーケティングの概念や理論ではサービス・マーケティングの事象を説明するには不十分である。既に述べたように、マーケティングのベクトルが組織の外部（市場）に向かうだけでなく、組織の内部とサービスの提供時点（サービス・オペレーションとサービス・デリバリー）へ向かう必要がある。つまり、エクスターナル・マーケティングだけでなく、インターナル・マーケティングとインタラクティブ・マーケティングという新たな側面が加わった三方向ベクトル・モデルがクローズ・アップされるわけである。また、マーケティング・ミックスにおいては、4Pモデルから7Pモデルへの変換が必要になる。つまり、People, Physical Environment, Process が4Pに加わるわけである。そして、サービスのマネジメントにはマーケティング・マネジメントだけでなく、オペレーション・マネジメントと人的資源マネジメントを加えたサービス・マネジメント・モデルが必要になる。こうした分析を踏まえてサービスを一つのシステムとして捉えたのがトータル・サービス・システム (T. S. S.) モデルである。サービス・マーケティングの概要を、ラブロックらの概念図をもとに作成したのが次の図7である⁽²⁸⁾。

この図はこれまで述べてきた三つのサブシステム（サービス・オペレーション・システム、サービス・デリバリー・システム、サービス・マーケティング・システム）からなるトータル・サー

図7 トータル・サービス・システム



本図は C. H. Lovelock の図を参考に作成したものである。

ビス・システム（広義のサービス・マーケティング・システム）モデルであるが、図の上部はそれぞれのサブシステムが重複していることを表している。左サイドと下部は、サービス・マーケティングで新たに加わった三つの P、すなわち People, Physical Environment, Process に相当する部分を表し、右サイドと下部は、サービス・マーケティングの三つの側面、すなわちエクスターナル・マーケティング、インターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングの範囲を示している。

T. S. S. モデル、三方向ベクトル・モデル、7P モデル、サービス・マネジメント・モデルのそれぞれの内容については今後さらに詳細に論じていく必要があるだろう。

《注》

- (1) サービスの基本的特性については、これまで Berry, Sasser, Lovelock, Booms and Bitner, Gronroos, Bateson をはじめ多くの学者が論じているが、次の論文の中でも詳しく紹介されている。Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing", Journal of Marketing, Spring 1985, pp.33-46. 多様性については heterogeneity とい

う言葉を使っている学者もいる。

- (2) サービスと有形財の差異については多くの論文が見られるが、Lovelock の次の文献にその足跡を見ることが出来る。
- Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, Prentice-Hall, 1984.
- Christopher H. Lovelock, *Managing Services*, Prentice-Hall International, 1988.
- (3) 中核的存在か有形の要素で補助的存在が無形の要素という意味である。
- (4) 中核的存在か無形の要素で補助的存在が有形の要素という意味である。
- (5) customization は注文生産とも訳されるが、時には顧客対応という用語が用いられることもある。これは有形財の場合の standardization (標準化) による少品種大量生産と対極の関係となる。
- (6) 例えばレストランではブレックファスト、ランチ、ティナーそれぞれのメニューを設けたり、平日と日曜・祭日では価格設定を変えたり、リゾート・ホテルではシーズンとオフ・シーズンによって価格差別を行っている。
- (7) インターナル・マーケティングとインタラクティブ・マーケティングをプロモーションの項目に加えるのは妥当ではないかもしれないが、あえて有形財のマーケティング・ミックスに対応させるとプロモーション (コミュニケーション) と関連かあると考えられる。
- (8) L. L. Berry らが有形財と異なるサービス・マーケティングの特色として強調している点であるが、既存の顧客との関係を強化する方法をリレーションシップ・マーケティングと呼んでいる。
- (9) この用語は従来の固定客や馴染み客という用語より、また英語の regular customer, good customer あるいは loyal customer より多用されるため、最近では普遍性かあると思われる。
- (10) 物的流通という用語自体は、有形物の流通を意味しており、サービス・マーケティングの範疇外と考えられるが、商的流通の諸機能はサービスの場合も存在する。
- (11) 有形財では通信販売や訪問販売といった直接流通においても輸送や保管が行われるか、サービスではそうした活動が見られることはない。
- (12) 物的環境は、有形財のマネジメントではマーケティング・マネジメントの領域外であるが、フロント・ステージはマーケティング・マネジメントの「place」と密接な関わりをもっている。
- (13) マーケティングの 4P は、E. J. McCarthy によって提唱され現代のマーケティング戦略理論の基本となっているが、サービス・マーケティングでは、Berry や Biner をはじめとして多くの学者が 7P に集約してマーケティング・ミックスを論じている。最近では、Lovelock と Wright が 8P モデル (Product, Price, Place, Promotion, Process, Productivity, People, Physical Evidence) を提唱している。
- (14) Gronroos によって提示されたサービスの品質モデルであるが、結果の品質は what に焦点を合わせ、過程の品質は how に焦点を合わせている。前者は技術品質、後者は機能品質とも呼ばれている。
- (15) 宇野政雄早大名誉教授は、アフター・サービス、ビフォア・サービス、コミュニケーション、ティストリビューションの 4 要素を、その頭文字をとってマーケティングの ABCD と命名している。この理論を踏まえて、販売を基準にその前後の活動、すなわち After-sale service と Before-sale service を McCatrhly の 4P に対応させてみると 図のようになる。
- (16) この用語は「購入前」という意味であるか、本節では組織のマーケティング・プロセスを論じているので、文脈上有形財の「販売」に対しては、サービスの「提供」という用語が日本語として適当であると思われる。もちろん、消費者の視点から組織のマーケティングを捉えたときは、「購入前」、「購入時点」、「購入後」という区分か有形財にもサービスにも当てはまるであろう。
- (17) M. T. Copeland は消費者の購買習慣をもとに消費財を 3 つに分類した。詳しくは次の論文を参照されたい。“The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods,” *Harvard Business Review*, 1(April 1923).

- (18) L. V. Aspinwall は消費財を3つに分類したというよりは、光のスペクトル（赤、橙、黄）をヒントに一つの連続体として捉えている。同一の商品でも時間の経過とともに位置づけが異なってくるというわけである。
- (19) ラブロックはサービスの分類に関して次のような論文を書いている。
Christopher H. Lovelock, "Towards a Classification of Services," in *Theoretical Developments in Marketing*, C. W. Lamb and P. M. Dunne, eds., Chicago: American Marketing Association, 1980.
Christopher H. Lovelock, "Developing Frameworks for Understanding Services Marketing," in *Services Marketing*, Prentice-Hall, 1984.
- (20) サービスのプロセッシングについては次の文献に詳しく述べられている。Christopher H. Lovelock and Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999, pp. 30-35.
- (21) プロセッシングとは加工するとか処理をするという意味であるが、漢字にしたときのニュアンスが製造業と結びつきやすいので、カタカナで表すことにした。したがって、人のプロセッシングは人の体の価値を創造するということである。
- (22) 資産の運用・処理に関するサービスという範疇であるが、顧客に価値ある情報を与えるという意味で知 (Knowledge) のプロセッシングと呼んだ方がよいだろう。
- (23) 例えば、病院に行って医師の指示にしたがい、様々な検査を受けたり、診察をしてもらうといったことである。
- (24) 宅配便の荷受窓口がコンビニエンス・ストアであったり、町中のドロップ・ボックスであったり、宅配便の業者が荷物を届けにきたときに発送したい荷物を預けるといったことである。
- (25) 詳しくは次の論文を参照されたい。R. B. Chase, "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?", *Harvard Business Review*, November-December 1978.
- (26) サービス・エンカウンターは、特定の場所に限定される場合もあれば、複数の場所で展開される場合もある。インタラクションは顧客と従業員（接客担当者）の間で行われるだけでなく、顧客と設備（セルフサービスの機械）の間でも行われる。
- (27) 3つのサブシステムについては次の文献に詳しい。
Christopher H. Lovelock, "A Basic Toolkit for Service Managers," in *Managing Services*, Prentice-Hall International, 1992.
Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, Prentice-Hall, 1996.
Christopher H. Lovelock and Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999, pp.30-35.
- (28) Lovelock をはじめ様々な学者がモデルを提示しているが、サービスをシステムとして捉え、はじめてモデル化したのは Eiglier と Langeard (P. Eiglier & E. Langeard, *Principes de politique marketing pour les entreprises de services*, Institut d'administration des Entreprises, Marseille, Decembre) であろう。

参考文献

- [1] Theodore Levitt, "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, September-October 1976, pp.63-74.
- [2] Theodore Levitt, *The Marketing Imagination*, The Free Press, 1983.
- [3] D. R. E. Thomas, "Strategy is different in service businesses", *Harvard Business Review*, July-August, 1978, pp. 158-165.

- [4] R. B. Chase, "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?", *Harvard Business Review*, November-December 1978, pp 127-140.
- [5] G. Lynn Shostack, "Breaking Free From Product Marketing", *Journal of Marketing*, April, 1977, pp. 73-80
- [6] Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services*, The Free Press, 1991
- [7] Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, Spring 1985, pp. 33-46
- [8] A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp. 41-50
- [9] Christopher H. Lovelock, "Towards a Classification of Services," in *Theoretical Developments in Marketing*, C. W. Lamb and P. M. Dunne, eds, American Marketing Association, 1980, pp. 72-76.
- [10] Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, Prentice-Hall, 1984
- [11] Christopher H. Lovelock, *Managing Services*, Prentice-Hall International, 1988.
- [12] Christopher H. Lovelock, *Managing Services*, Prentice-Hall International, 1992.
- [13] Christian Gronroos, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, 1990.
- [14] Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th edition, Prentice-Hall, 1991
- [15] Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, & Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, Spring 1985, pp. 33-46.
- [16] Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service*, Free Press, 1990.
- [17] Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different," *Business*, May-June, 1980
- [18] E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* Irwin, 1960.
- [19] Bernard H. Booms and Mary J. Bitner, "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms", in J. H. Donnelly and W. R. George, *Marketing of Services*, American Marketing Association, 1981.
- [20] Melvin T. Copeland, "The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods," *Harvard Business Review*, 1(April 1923).
- [21] Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, 47 (Summer 1983).
- [22] Christopher H. Lovelock, *Product Plus*, McGraw-Hill, 1994, 160-176.
- [23] James A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons, *Service Management for Competitive Advantage* McGraw-Hill, 1994.
- [24] W. Earl Sasser, Jr., "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, November-December 1976
- [25] G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver," *Harvard Business Review*, January-February 1984.
- [26] G. Lynn Shostack, "Services Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing*, 51 (January 1987)
- [27] Pierre Eiglier and Eric Langeard, "Services as Systems: Marketing Implications," in P. Eiglier, E. Langeard, C. H. Lovelock, J. E. G. Bateson, and R. F. Young, *Marketing Consumer Services*:

New Insights, Marketing Science Institute, 1977.

- [28] A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing* 64 (1988).
- [29] James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, Free Press, 1997.
- [30] G. Lynn Shostack, "Designing services that deliver," *Harvard Business Review*, January-February 1984.
- [31] William J. Glynn and James G. Barnes (Eds.), *Understanding Services Management*, John Wiley & Sons, 1995.

《Summary》

Services Marketing

By Motoo KUSANO

We haven't distinguished services marketing from goods marketing since the paradigm of marketing was established in 1960's. Because most of scholars have thought that theories of marketing are true of anything related to business activities. However, we find differences as well as similarities between goods and services. Basic characteristics of services are intangibility, inseparability, variability and perishability. Compared with goods marketing, services marketing has several factors which has never been thought of in marketing. Firstly there are internal marketing and interactive marketing in addition to external marketing that is familiar to us in goods marketing. Secondly, there are 7Ps in marketing mix of services marketing in spite of only 4Ps in that of goods marketing. That is People, Physical Environment and Process are added to traditional 4Ps. Thirdly, as for services, there must be three kinds of management, which are marketing management, operation management and human resources management. Thus we propose that services marketing should need Total Service System model involving three models mentioned above to clarify its uniqueness.