

組織内分業を通じた タッチポイントのデザイン

立命館大学大学院 経営管理研究科 准教授

小菅 竜介

台湾国立成功大学 企業管理学系 助理教授

許 經明

要約

本稿の目的は、顧客の購買ジャーニーを通じた様々なタッチポイントのデザインについて、販売業者内で分業をどのように行えばよいのかに関して仮説を導出することである。タッチポイントデザインのカギとなる要因として、知識と意思決定権限の関係および知識のオーバーラップに注目した上で、多店舗展開する自動車ディーラーにおいて新車発売時に本部と店舗がどう分業するのかについて定性データ分析を行った。最終的に示されるモデルは、それぞれが、相手が持つ「一般的知識」を持ち、さらに相応の意思決定権限を持つことで、非対人ブランドプロモーション系タッチポイントと対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性が高まり、創出される購買経験の質に正の影響を与えることを示す。

キーワード

購買経験, 意思決定権限, 知識のオーバーラップ, 自動車ディーラー

1. はじめに

顧客経験のマネジメントは、関係性マーケティングや市場志向といった概念の延長に位置づけられ (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017), 近年、マーケティング分野において最も注目されているテーマの一つである (Lemon & Verhoef, 2016)。その背景には、デジタルテクノロジーによりタッチポイントの数と複雑性が増加しつつあること、また、強くポジティブな経験を創出することがロイヤリティや業績につながるという信念が共有されていることにある (Lemon & Verhoef, 2016)。顧客経験は、「カスタマージャーニー」と呼ばれる購買前段階から購買後段階にかけてプロセス全体を通じた「タッチポイント」、すなわち顧客と企業側との間の直接的・間接的な相互作用またはエンカウンターポイントを通じて創出される (Homburg et al., 2017)。したがって、企業にとっての基本的な課題は、タッチポイントをいかにデザインし、また、マネジメントするかということである。

先行研究は、カスタマージャーニーを通じて多様な主体が多様なタッチポイントに関わることを概念的に示すものの (e.g., Lemon & Verhoef, 2016), 企業側における複数主体間の共同作業によって複数のタッチポイントをデザイン

することに関しては検討を行っていない。本稿はこの問題にアプローチするために、小売・サービス企業の本部と店舗 (あるいは事業所) の間の分業に焦点を当てる。一般に、本部と店舗の間には垂直的な関係があり、本部はタッチポイントを標準化して各店舗に展開しようとする。しかし、そのようなトップダウンのアプローチは、ローカル市場特性を考慮に入れないため、望ましい顧客経験につながらない。そこで、店舗に部分的に権限委譲を行うことがありうる。たとえば、ホテル企業の本部は、ホテルブランドのアイデンティティを重視して統一的なインテリアを各宿泊施設に展開しても、接客応対については、宿泊施設の裁量に任せるかもしれない。ただし、それぞれがデザインしたタッチポイントの間に一貫性がなければ、良質な顧客経験は創出されない。つまり、本部と店舗は垂直的な関係を越えて、お互いに強みを発揮しながら、一貫性のあるタッチポイントをデザインしなければならない。ところが、先行研究はこのような分業の問題を十分に概念化できておらず、実務に対して有益な指針をもたらしていない。本研究の目的は、このリサーチギャップを埋めるべく、実証研究へ向けた仮説を構築することである。

あるタッチポイントについてデザインを行うためには、適

切な知識が必要である。さらに、そうした知識が生かされるには、実際に意思決定を行うための権限を持っていることが必要である。本稿は文献からこのような視点を提起した上で、多店舗展開する自動車ディーラー X 社において新車発売時に本部と店舗がどう分業するのかについて定性データを分析することで、仮説を構築する。最終的に本稿が提示するモデルは、それぞれが、相手が持つ「一般的知識」を持ち、さらに意思決定権限を持つことで、非対人ブランドプロモーション系タッチポイントと対人サービス系タッチポイントのデザインの効果が高まり、創出される顧客経験の質に正の影響を与えることを示す。

II. 理論的視点

1. カスタマージャーニーとタッチポイント

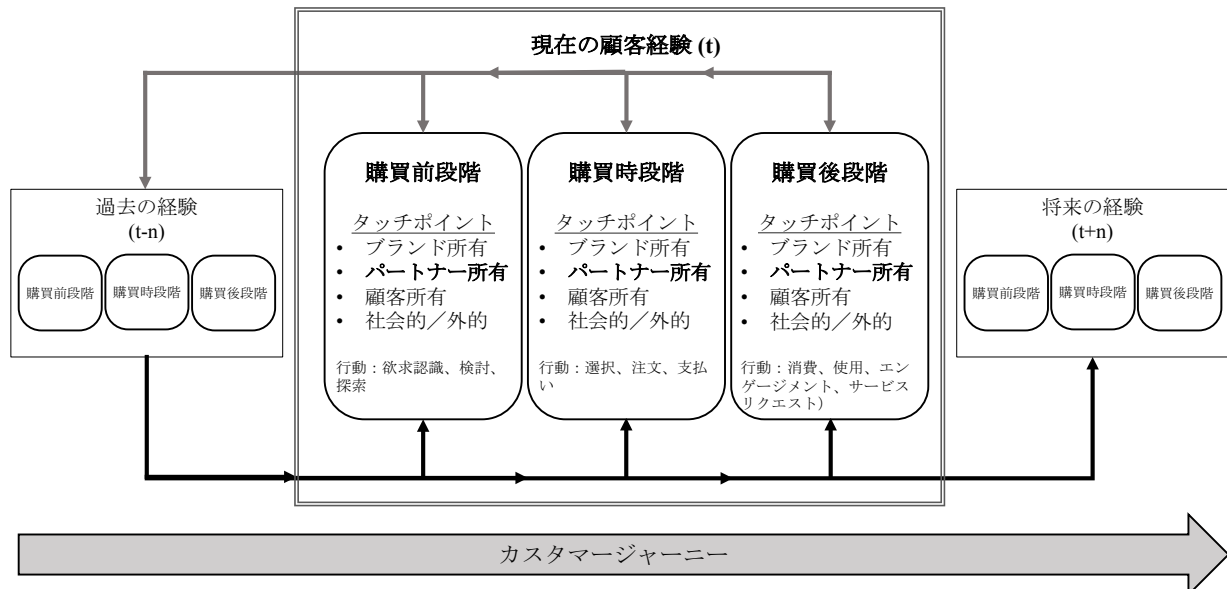
Lemon and Verhoef (2016) は、顧客経験を「顧客が企業の提供物に対して示す認知的、情緒的、行動的、感覚的、社会的反応」と定義した上で、「カスタマージャーニー」と「タッチポイント」に焦点を置いて顧客経験の性

質を説明している。図1が示すのは、顧客が購買前、購買時、購買後にかけて、複数のタッチポイントを経ながら時間と共に企業との関係を展開していくということである。タッチポイントデザインは、カスタマージャーニーの要所要所においてポジティブな顧客の反応を引き出すために、手がかりやアクションを配備することを意味する。

この図は2つの重要な点を示唆している。第一は、現在の顧客経験は過去の経験の影響を受けるということである。顧客満足やサービス品質に関する研究の中で繰り返し実証されているように、過去の経験は期待の形成につながる (Bolton & Lemon, 1999)。さらに、この論理にもとづけば、現在顧客が経験するタッチポイントは、その前、例えば5分前に経験したタッチポイントの影響を受ける。このことは、タッチポイントの間に相互依存性があり、複数タッチポイントのデザインにおいては、いかに一貫性をつくるかが重要な課題であることを意味している。

第二は、タッチポイントは多様だということである。広告や自社ウェブサイト等、当該企業が自らのコントロールの下でデザインとマネジメントを行う「ブランド所有」のタッチポイ

図一 顧客経験のプロセスモデル



出所) Lemon and Verhoef (2016)

ントに加え、当該企業が流通業者や提携業者等と共同でデザインとマネジメントを行う「パートナー所有」のタッチポイント、企業と関係なく顧客が思考したりアクションを起こしたりすることで生じる「顧客所有」のタッチポイント、そして他の顧客やレビューサイト等の「社会的／外的」タッチポイントがある。このように、企業側がコントロールできるタッチポイントは限られるが、それでも企業側によるタッチポイントデザインが顧客経験創出において中心的な役割を果たすと考えられる。

近年の研究はタッチポイント間の一貫性をつくることの重要性を強調するが (e.g., Homburg et al., 2017), 複数の主体をまたがって複数のタッチポイントをデザインしなければならないという問題については検討されていない。このような場合、プロジェクト形式で少数の関係者が合議しながら全てのタッチポイントデザインを行うことが、一つの解決策として考えられる。しかし、そのような方法は高い調整コストを要する (Jensen & Meckling, 1995)。そこで、代わりに求められるのが分業である。では、分業の問題をどうとらえればよいのだろうか。本稿が理論的視点として注目するのは、知識と意思決定権限の関係および知識のオーバーラップである。

2. 知識と意思決定権限

適切なタッチポイントデザインのためには、知識あるいはノウハウが必要である。知識がなければ、どのようにしてどのような顧客の反応を引き出すかを考えることはできないだろう。また、知識があっても、意思決定権限がなければ、タッチポイントを誘発するような手がかりやアクションを配備することができない。タッチポイントデザインとは、突き詰めれば意思決定権限の行使であり、適切な知識に相応の意思決定権限が伴うことが重要である。

このような知識と意思決定権限の関係については、組織経済学における研究が定式化を行っている。Jensen and Meckling (1995) は、有用な知識と意思決定権限は同一主体の下にあるべきだと主張する。意思決定権限を持つ主体に知識を移転するコストが高い場合は、その知識を持

つ者に意思決定権限が委譲されることになる。逆に、知識と意思決定権限の間にねじれがある場合は望ましい結果が生まれない。すなわち、知識がないのに意思決定権限を持っていれば適切な権限行使ができないし、逆に、決定権限がないのに知識を持っていても、せっかくの知識が生かされない。この場合、企業としては適切な意思決定権限の配分を行わなければならない。このような観点から、知識と意思決定権限の間にフィットがある場合、意思決定権限を行使する上での効果性が高まるという仮説が、フランチャイズ (Windsperger, 2004) や情報システムプロジェクト (Tiwana, 2009) の文脈で実証されている。

また、先行研究は、相互作用を伴う問題の解決においては、知識のオーバーラップが重要であると指摘している。Nickerson and Zenger (2004) によると、問題が複雑で、知識集合とデザイン選択の間の相互作用の水準が高い場合、その解決策を探索する方法として、ヒューリスティック探索が有効である。ヒューリスティック探索では、単に事後的なフィードバックに頼るのではなく、デザイン選択のありうる帰結を認知的に評価する (Simon, 1991)。複数の部門がそれぞれにデザインを行う時は、お互いに、それぞれのデザイン選択がもたらす影響を見据えることになる。しかし、それぞれは異なる認知マップを形成しているため、相互に知識を共有することでこそ、ヒューリスティック探索が効果的なものになる (Nickerson & Zenger, 2004)。

以上より、本稿では複数主体をまたぐタッチポイントデザインについて、以下2つの基本的視点を提示する。

- (1) タッチポイントデザインにおいては、適切な知識を持つ主体が、相応の意志決定権限を持つべきである。
- (2) タッチポイントデザインにおいては、主体間で知識をオーバーラップさせることが重要である。

以下では、定性データを踏まえて2つの視点を精緻化することで、実証研究へ向けた仮説の構築を行う。

III. 定性データを踏まえての仮説構築

1. 文脈とデータ

本節では、多店舗展開する大手自動車ディーラー X 社における本部と店舗の間のタッチポイントデザインに関する分業の実態にもとづいて、上述の基本的視点を仮説へ転換する。具体的には、メーカーが新車を導入するときに、本部と店舗の間で分業しながら購買ジャーニーを通じたタッチポイントをデザインするという文脈に注目する。使用するデータは、著者の一人が同社を対象とする別の研究プロジェクトで収集しているデータのうち、2016年以降に収集したものである。店舗に関するデータは、数十ある X 社の店舗のうち、タッチポイントデザインに成功することで質の高い購買経験を創出していると考えられる2つの店舗に関するものが主である。店舗 A はショッピングモールに間借りする大型店舗であり、小売店舗としての魅力を武器に、顧客満足度も客観的な業績も全社トップを誇る。店舗 B は長らく業績不振が続いていたが、2016年に店長が交代してから、独自の営業アプローチにより急激に顧客満足度と業績を回復させている。データは両店舗の現店長・元店長、本部のマーケティング・販売促進担当複数名、社長を含む経営陣へのインタビュー、また、新車発売へ向けた会議の観察、内部資料の分析を通じて収集したものである。

データの分析においては、本部と店舗の間における全体的な知識の分布および意思決定権限の配分と、店舗 A と店舗 B がどのように本部と役割分担をしているのかに焦点を当てた。

2. 2種類のタッチポイント

ディーラーは、新車発売時には、系列のメーカーから新車ブランドに関する知識やプロモーション戦略に関する知識を受け取り、購買ジャーニーのデザインを行う。本稿がとりあげる大手自動車ディーラー X 社の場合、どのようなタッチポイントをどのようにデザインするかについては比較的大きな裁量を発揮している。

購買ジャーニーのタッチポイントは大まかに2種類に分けられる。一つは、非対人ブランドプロモーション系タッチ

ポイントである。ウェブサイトや DM・チラシ、展示・POP、店内の雰囲気、イベントなどが含まれる。もう一つは、対人サービス系タッチポイントである。電話による連絡・提案、店頭での接客、試乗、商談などが含まれる。2つの種類は、Palmer (2002) が顧客経験を構成する要素として示す「ブランド」と「対人」という2つのカテゴリーに相当する。これら2種類のタッチポイントをいかにデザインするかが良質な購買経験の源泉になると考えられる。たとえば、店舗 A はモール来訪客をショールームに誘導するために、新車の展示において感覚的訴求を最大限重視している。その背景には、新車に対する第一印象がその後の購買経験を決定づけるという経験則がある。一方、店舗 B は新車そのものの魅力を訴求する以前に、顧客が納得感を得られるよう、また、営業担当者に対して信頼感を覚えるよう、商談の前から商談時にかけた一連のステップを定式化している。具体的には、過去の取引履歴や家族に関する情報、さらには現車から得られる車の使い方に関する情報などから顧客の日常生活を想像し、その中で新車がどのように価値を生むのかについて提案を行うようにしている。

以上の例から、非対人ブランドプロモーション系タッチポイントと対人サービス系タッチポイントのそれぞれが購買経験の基盤になっていると考えられる。以上より以下2つの仮説が導かれる。

仮説1: 非対人ブランドプロモーション系タッチポイントのデザインの効果性が、創出される購買経験の質に正の影響を与える。

仮説2: 対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性が、創出される購買経験の質に正の影響を与える。

3. 知識のオーバーラップと意思決定権限

2種類のタッチポイントに対応して2種類の意思決定権限が存在する。2種類の意思決定権限を中心に、タッチポイント、権限の所在、そして権限行使のための知識についてまとめたのが表1である。基本的に、非対人ブランドプロモーションに関する意思決定権限は本部が持ち、対人サービスに関する意思決定権限は店舗が持つ。意思

決定権限を行使するために必要な知識は, Jensen and Meckling (1992) にもとづいて, 移転が困難な特定の知識と, それを補完する一般的知識に分類した。非対人ブランドプロモーションに関する意思決定権限を行使するために必要な特定の知識は, 企画・制作に関する知識・ノウハウである。一般的知識としては, メーカーから供給される新車ブランド訴求に関する知識 (新車そのものに関する知識, ブランドプロモーションの狙いに関する知識) が挙げられる。対人サービスに関する意思決定権限を行使するために必要な特定の知識は, 顧客対応の手続きに関する知識, 商談方法に関する知識・ノウハウ, 立ち振る舞いに関する知識を含む。特定の知識としては, 当該店舗のビジネスに関する知識, すなわち営業方針に関する知識や顧客や競合に関する知識が挙げられる。

インタビューからは, 両意思決定権限に必要な特定の知識は徐々に高度化し, その結果, 意思決定権限の専門化が進行していることが示唆された。たとえば, 非対人ブランドプロモーションについては, ウェブ制作に関するノウハウが求められるようになってきているし, 対人サービスについては, 法令・コンプライアンスを遵守しながら効率的に顧客対応を行う知識が求められるようになってきている。こうして, お互いがお互いの業務について理解しにくい状況が現れてきている。

一方, そもそも人的要因や過去の経緯により, 知識は店舗と本部をまたがって様々に分布していることに注意する

必要がある。本部も店舗も, 自らが持つべき知識を完全には持っているとは限らない。そして, 一般的知識については, 相手が持つ知識を多かれ少なかれ持っている。実は, 全社的に分業が進行する中で, 店舗Bは, 本部が持つ一般的知識, すなわち新車ブランドの訴求に関する知識を積極的に獲得していることが明らかになった。その意図は, 新車を顧客の生活の一部に位置づけるためには, 開発者の想いなど製品の背景にかかわる知識や, メーカーを起点とするプロモーション戦略全体について理解した上で, 新車ブランドの魅力を語れるようにするというものだった。このように, 一般的知識であれば知識の移転コストは低く, 比較的容易に獲得可能であり (Jensen & Meckling, 1995), 分業の中でも知識のオーバーラップが実現するわけである。

また, 店舗Bは対人サービスについて強力な意思決定権限を持っている。その権限にもとづいて裁量を発揮することで, 相手の知識を持つことが生きている。

以上より, 以下2つの仮説が導かれる。

仮説3A: 新車ブランド訴求に関して店舗が持つ知識の量は, 対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性に正の効果を持つ。

仮説3B: 対人サービスに関する意思決定権限の分権化は, 新車ブランド訴求に関して店舗が持つ知識の量と, 対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性の間の関係をモデレートする。

表一I 2種類の意思決定権限の特徴

	非対人ブランドプロモーションに関する意思決定権限	対人サービスに関する意思決定権限
デザインするタッチポイント	ウェブサイト, DM・チラシ, 展示・POP, 店内の雰囲気, イベント	電話による連絡, 接客, 試乗, 商談
基本的な意思決定権限の所在	本部	店舗
特定の知識	プロモーション企画や制作に関する知識 (ノウハウ)	顧客対応の手続きに関する知識, 商談方法に関する知識 (ノウハウ), 立ち振る舞いに関する知識
一般的知識	新車ブランド訴求に関する知識 (新車そのものに関する知識, プロモーションの狙いに関する知識) ※基本的にメーカー発の知識	当該店舗のビジネスに関する知識 (営業方針に関する知識, 顧客や競合に関する知識)

一方、本部は店舗 A が持つ一般的な知識、すなわち店舗のビジネスに関する知識を多く獲得していた。すなわち、店舗の営業形態や商圈ニーズについて、他の店舗と比べて詳細に理解していた。これにより、本部として効果的な非対人ブランドプロモーション系のタッチポイント、すなわち DM・チラシ、展示・POP、店内の雰囲気、イベントなどについて、店舗の実情に即したデザインを手がけることができていた。本部はこうしたタッチポイントについて強い意思決定権限も持っていた。すなわち、店舗 A は本部の意思決定権限を最大限に尊重していた。

以上より、以下 2 つの仮説が導かれる。

仮説 4A：当該店舗のビジネスに関して本部が持つ知識の量は、非対人ブランドプロモーション系タッチポイントのデザインの効果性に正の効果を持つ。

仮説 4B：非対人ブランドプロモーションに関する意思決定権限の集権化は、当該店舗のビジネスに関して

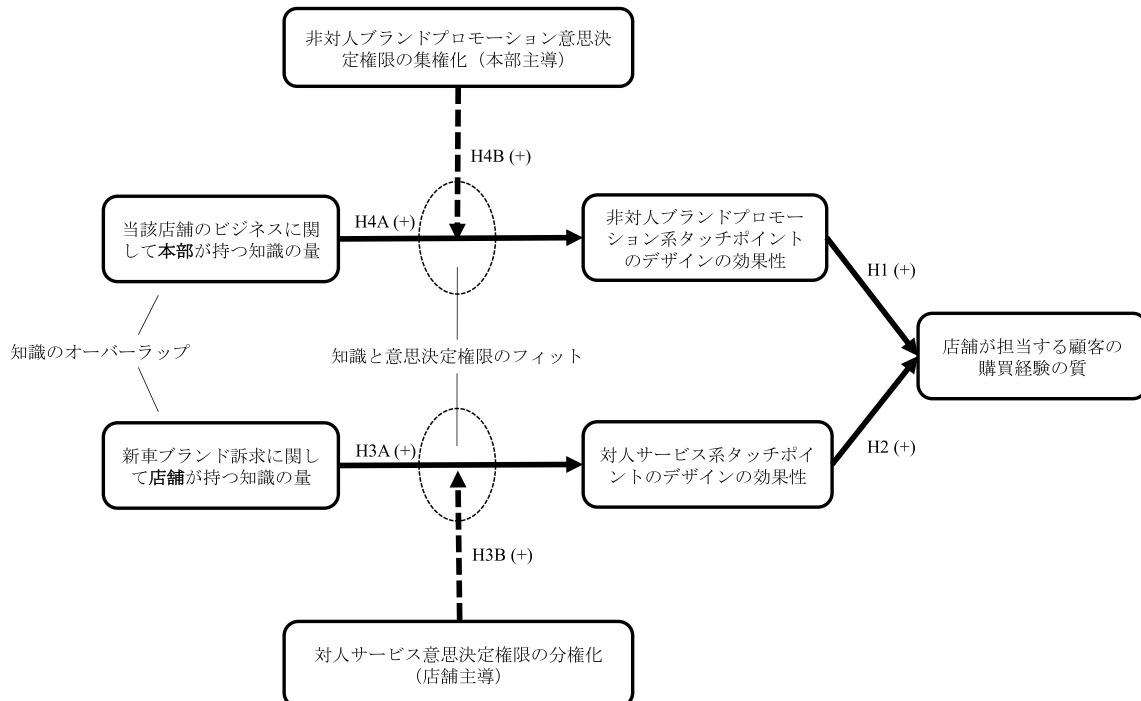
本部が持つ知識の量と、非対人ブランドプロモーション系タッチポイントのデザインの効果性の間の関係をモデレートする。

図 3 は、以上の仮説群から成るモデルを示す。このモデルは、基本的視点として示した知識と意思決定権限のフィットおよび知識のオーバーラップを中心に据えるものである。

IV. 考察と結論

タッチポイントをいかにデザインするかに関する関心は高いものの (Homburg et al., 2017)、複数主体をまたがる複数タッチポイントデザインという分業の問題を扱う研究はこれまで存在しなかった。本稿の貢献は、知識と意思決定権限という理論的視点を導入したことと、さらにそうした視点を具体的な実証分析のモデルへ翻訳したことにある。

図—3 導出されたモデル



このモデルの妥当性は実証研究を通じて検証されるものであるが、実証されたあかつきには、以下のインプリケーションが導かれることになる。第一は、他の主体が意思決定権限行使のために用いる一般的知識を持つことの重要性である。そのためには、本部も店舗も自らの専門に拘泥せず、境界を越えて積極的に知識を獲得していくことが必要になる。移転コストの問題もあるので、本稿で特定の知識と一般的知識を分けたように、獲得すべき知識を冷静に見極めることも重要だと考えられる。第二は、適切な意思決定権限配分の重要性である。特に本部は意思決定権限を自らに集中させるのではなく、店舗が持つ知識に応じて、権限を委譲することが求められる。意思決定権限は必ずしも合理的に形成されているわけではないので、意思決定権限の配分をマネジメントするという意識を持つことが重要である。

本稿の限界は、顧客経験を集計レベルでとらえている点にある。本稿では、組織内分業と顧客経験の質を媒介する要因としてタッチポイントデザインに注目した。タッチポイントデザインが集計レベルの顧客経験の質に影響を与えることに間違いはないだろうが、本来、顧客経験は動的なプロセスであるし、価値共創 (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004) の概念が示唆するように、企業と個々の顧客との間における相互作用プロセスから生じる個人的なものである。今後は個人の顧客経験そのものを中心とする分析枠組みも必要だろう。

また、本稿はタッチポイントデザインの主体として、販売業者内の本部と店舗という二者しか扱っていない。これは、トータルな購買ジャーニーをとらえていないということの意味する。なぜなら、企業側がコントロールできる範囲でも、実際には、メーカーが重要なタッチポイントをもたらすからである。自動車メーカーであれば、テレビCMや自社ウェブサイト、ネット広告等の様々なタッチポイントをデザインしている。自動車ディーラーは、まずこのようなタッチポイントと連動する他のタッチポイントをデザインしなければならないという問題に直面している。その上で本部と店舗の間の分業という問題があるわけである。そこで、

今後は、メーカーも含めた3者間の分業へと研究の範囲を拡張していくことが求められる。

引用文献

- Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of marketing research*, 36, 171-186.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Jensen, M. C., & Heckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of applied corporate finance*, 8(2), 4-18.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm—The problem-solving perspective. *Organization science*, 15(6), 617-632.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services marketing*, 24(3), 196-208.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Simon, H. A. (1991). The architecture of complexity. In *Facets of systems science* (pp. 457-476). Springer, Boston, MA.
- Tiwana, A. (2009). Governance-knowledge fit in systems development projects. *Information Systems Research*, 20(2), 180-197.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of*

marketing, 68(1), 1-17.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

Windsperger, J. (2004). Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector. *Journal of Business Research*, 57(12), 1361-1369.