

## 【ホテルのサービス・マーケティング】目次

### まえがき

## 第1章 マーケティング全般を考える

### 1. 本章のねらい

### 2. マーケティングの概念

- (1) マーケティングとはどのようなものか
  - 1 マーケティングにはいろいろな説がある
  - 2 マーケティングの歴史は浅い
  - 3 わが国へはこうして伝わった
  - 4 マーケティングを定義する
  - 5 マーケティングに含まれる「サービス・マーケティング」
- (2) 物財（有形の生産物）のマーケティングと「サービス・マーケティング」の相違
- (3) 物財のマーケティングと「サービス・マーケティング」の相違の詳細
  - 1 顧客には所有権はない
  - 2 サービスの生産は無形のパフォーマンスである
  - 3 顧客はサービスの生産に密接に関わっている
  - 4 他の人々の存在がサービスの生産に部分的に加担している
  - 5 インプットとアウトプットには大きな変動がある
  - 6 サービスの多くは顧客による評価が困難である
  - 7 サービスは在庫できない
  - 8 サービスには時間の要素が相対的に重要である
  - 9 サービスの供給ルート（チャンネル）には物理的ルートと電子的ルートがある
- (4) マーケティングの基本的な内容
  - 1 マッカーシーの4P
  - 2 マーケティング・ミックスによる相乗効果
  - 3 マーケティングの実践に当たって

### 3. マーケティング導入の経緯

- (1) マーケティングが導入されるまでの生産者の考え方
- (2) マーケティングの考え方を取り入れると次のように変化する
- (3) マーケティング導入の段階的経緯はこうなる
  - 1 経営理念と事業の定義づけの見直し

- 2 外部環境と企業の持つ資源を見きわめる
- 3 外部環境のリサーチとマーケティング目標の決定
- 4 市場標的の設定とマーケティング・ミックス
- 5 「コントロール」と「フィード・バック」

#### 4. 接客サービスにおけるマーケティング

- (1) 集客までのマーケティング
  - 1 不確実性を可能な限り取り除く
  - 2 問題点を理解する
  - 3 マーケティング環境の分析（市場調査による情報収集）
  - 4 その他の集客までのマーケティング
- (2) 接客サービスにおけるマーケティング

## 第2章 サービスについて考える

### 1. 本章のねらい

### 2. サービスとは

- (1) 言葉としての「サービス」の意味
- (2) 用語としての「サービス」の意味
- (3) 用語としての使われ方の例
  - 1 接客を対象にした使われ方（態度、姿勢などの精神的な受け止め方）
  - 2 業務のシステムを対象にした使われ方（具体的なビジネス行動）
  - 3 経済的要素を持つ使われ方
  - 4 犠牲的、無料提供行為を対象にした使われ方
  - 5 個人的な好意、愛情を対象にした使われ方

### 3. サービスの分類

- (1) 精神的なあり方としての「サービス」
- (2) 態度的なあり方としての「サービス」
  - 1 身だしなみ
  - 2 表情と動作
  - 3 ていねい、正確な表現
- (3) 業務的なあり方としての「サービス」
- (4) 犠牲的なあり方としての「サービス」

#### 4. ビジネスとしての「サービス」の流通

- (1) 有形財の流通
  - 1 産業財
  - 2 資本財
  - 3 消費財
- (2) 無形財（業務的サービス）の流通と「サービス」業
  - 1 無形財とは
  - 2 「サービス」業とは

#### 5. サービスにおけるホスピタリティ

- (1) ホスピタリティー（hospitality）の語源
- (2) ホスピタリティーの原点
- (3) ホスピタリティーの概念（日本ホスピタリティ協会の提案による）
- (4) サービス産業におけるホスピタリティの構築

### 第3章 マーケティング・リサーチの考案

#### 1. 本章のねらい

#### 2. マーケティング・リサーチの発展

#### 3. マーケティング・リサーチとは

#### 4. マーケティング・リサーチの進め方と種類

- (1) 市場調査のステップ
  - 1 目的の明確化
  - 2 状況分析
  - 3 仮説の設定
  - 4 調査範囲の決定
  - 5 標本（サンプル）の設計
- (2) 質問法、観察法、実験法、二次データ（既存資料）
  - 1 一時データ収集には3つの調査方法がある
  - 2 二次データ
- (3) 動機調査とパネル調査
  - 1 動機調査

- 2 パネル調査
- (4) 調査票を作成する
  - 1 調査票作成時の留意点
  - 2 回答形式
- (5) 集計と分析
  - 1 クロス集計

## 5. ホテルにおけるマーケティング・リサーチ活動

- (1) ホテルのマーケティング・リサーチのプロセス
  - 1 リサーチの目的と課題の明確化
  - 2 マーケティング・リサーチの実施
  - 3 マーケットの諸データの収集
  - 4 諸データの分析
  - 5 調査報告書（リサーチ）の作成
- (2) マーケティング・リサーチの具体的な方法
  - 1 マーケティング・リサーチの分類別手法
- (3) モニタリング調査の実施例
  - 1 レストランのモニタリング調査のステップ（例）
  - 2 レストランのモニタリング調査のねらい
  - 3 総合評価
  - 4 レストランのモニタリング調査報告書
  - 5 モニタリング調査による改善プログラム

## 第4章 実践的マーケティングの展開

- 1. 本章のねらい
- 2. マーケット・セグメンテーション（市場細分析）
- 3. 宿泊分門のマーケティング
  - (1) リザーベーション・ソース
    - 1 個人予約
    - 2 一般企業
    - 3 各種団体
    - 4 イベント事務局

- 5 トラベル・エージェント
- 6 その他のエージェント
- 7 キャリア
- (2) ホテルの利用目的
  - 1 カンパニー・ユースのマーケット
  - 2 プライベート・ユースのマーケット

#### 4. 宴集会のマーケティング(予約経路)

- (1) リザーベーション・ソース
- (2) 業種別の分類とイベントのマーケット
  - 1 一般企業
  - 2 エージェント
  - 3 各種団体
  - 4 学校
  - 5 官公庁など
  - 6 その他(講演会事務局など)
- (3) 月別、シーズン別のマーケット
- (4) 催事種類別のイベントのマーケット
  - 1 オフィシャル・イベント
  - 2 セールス・プロモーション・イベント
  - 3 プライベート・イベント

#### 5. 婚礼のマーケティング

- (1) リザーベーション・ソース
  - 1 ホテルへの直接予約する
  - 2 ブライダル・エージェント
  - 3 ブライダル・プロデュース会社
  - 4 教会、神社、仏閣
  - 5 従業員組合
- (2) 婚礼マーケットの現状
  - 1 全国婚姻件数の推移
  - 2 挙式形式に実態
  - 3 披露宴、披露パーティ会場の実態
  - 4 二次会の実態

#### 6. レストラン・マーケティング

- (1) 催し物の考案
  - 1 月別イベント
  - 2 通年で行われるイベント
  - 3 日常の販売促進活動で行うフェア
- (2) ホテルの所有する機能の活用による企画商品
- (3) 顧客の情報を得る

## 第5章 セールス・プロモーション計画

### 1. 本章のねらい

### 2. 売上予算の策定計画

- (1) 全体予算のブレイク・ダウン
- (2) 環境・条件を考案する
  - 1 外部要因
  - 2 内部要因

### 3. 目標設定のためのデータの活用

- (1) 月別単位の過去の販売記録の把握
- (2) 宴会形態別の販売記録の把握
- (3) イベント別の販売記録の把握
- (4) 稼働率アップのために目標とする回転数を設定する
- (5) 顧客のイベント情報を収集する
- (6) 競合する他ホテルの動向を把握する

### 4. セールス・テリトリーの編成

- (1) セールス・テリトリーの編成
- (2) 業種によるセールス・テリトリーの割り当て
  - 1 一般企業
  - 2 各種団体
  - 3 国際会議
  - 4 官公庁
  - 5 学校
  - 6 トラベル・エージェント
  - 7 婚礼斡旋エージェント

- 8 キャリア
- (3) 地区別と業種別の組合せ
- (4) 新規開拓の専任者

## 5. 訪問計画

- (1) 年間訪問計画
- (2) 習慣訪問計画
- (3) デイリーの訪問計画
- (4) 電話、手紙、ファクシミリ、電子メールによるセールス
- (5) ルート・セールスの導入

## 6. 重点施策の実施計画

- (1) 重点施策の実施計画書の作成
  - 1 重点施策
  - 2 実施事項
  - 3 主なる担当者
  - 4 目標
  - 5 実施計画
  - 6 実施スケジュール
- (2) 重点施策のトレース

## 7. 行動計画の効率化

- (1) デイリー・スケジュールのよいパターンを定着させる
- (2) 資料の調査、学習と販売用具の準備
- (3) 空き時間の利用法

## 第6章 商品開発

### 1. 本章のねらい

### 2. 施設機能の活用による商品開発

- (1) 全館共通商品
- (2) 宿泊機能を主体とした商品
- (3) 宴会機能を主体とした商品
- (4) レストラン機能を主体とした商品

- ( 5 ) 付帯施設、機能と組み合わせた商品

### 3 . 商品開発のポイント

- ( 1 ) マーケットのターゲットを選定する
- ( 2 ) トレンドを洞察する
- ( 3 ) 同業他社にないオリジナル商品の開発
- ( 4 ) 付加価値の高いサービスの選定
- ( 5 ) 他業界とのコラボレーション
- ( 6 ) 季節の催事、イベントとの組合せ

### 4 . 企画商品開発の推進計画

- ( 1 ) 企画商品
- ( 2 ) 宣伝・広告
- ( 3 ) セールス活動
  - 1 マーケット
  - 2 DM
  - 3 アセールス・ツール
  - 4 セールス・コール

### 5 . 商品の価値設定

- ( 1 ) 一般論における価値設定
  - 1 コスト重視型の価格設定
  - 2 需要重視型の価格設定
  - 3 競争重視型の価格設定
- ( 2 ) ホテルにおける料金設定
  - 1 料金政策を決める
  - 2 ホテルの料金設定に対する顧客の反応事例
  - 3 ホテルの料金設定のポイント
- ( 3 ) ホテル各部門の販売価格決定パターン
  - 1 宿泊部門
  - 2 宴会部門
  - 3 レストラン・バー・ラウンジなど
  - 4 ホテルの総合的な価格設定の指標

### 6 . 売れる商品作り

- ( 1 ) どのようなものが売れるのか



- (2) 商品の差別化
- (3) 消費者のニーズの変化

## 7. 商品販売のターゲット

- (1) 消費者の分類
- (2) 訴求ポイントとマーケットの位置づけ
- (3) 顧客に対する便益戦略
  - 1 商品便益
  - 2 心理的便益

## 8. 商品開発の新しい切り口としてのトレンド カラーコーディネート

- (1) ホテルにおけるカラー・コーディネートの対象
- (2) ホテルの外観、内装におけるカラー・コーディネート
  - 1 ホテルの外観のカラーについて
  - 2 内装のカラー・コーディネートについて
- (3) 客室におけるカラー・コーディネート
- (4) ブライダルにおけるカラー・コーディネート
- (5) 従業員にまつわるカラー・コーディネート
- (6) レストラン、宴会などにおけるカラー・コーディネート
  - 1 四季のカラー・コーディネート
  - 2 カラー・コーディネートの対象となる什器・備品
- (7) 印刷物などにおけるカラー・コーディネート

## 第7章 宣伝・広告と広報活動

### 1. 本章のねらい

### 2. 宣伝・広告活動

- (1) ターゲットに適合した媒体を選定する
- (2) 宣伝・広告媒体の種類と特性
  - 1 新聞広告
  - 2 雑誌広告
  - 3 電波による広告
  - 4 電照広告
  - 5 交通広告

## 6 直接広告

### 3 . 広報（パブリシティ）活動

- ( 1 ) パブリシティの目的
- ( 2 ) マスコミ・メディア、その他のメディアの選定
- ( 3 ) パブリシティの依頼
- ( 4 ) リレーションシップの構築
- ( 5 ) イベントの記者発表
- ( 6 ) 得意先招待
- ( 7 ) 顧客向けの広報誌にVIPインタビューの設定
- ( 8 ) 従業員向けの社内広報誌

### 4 . 販売チャンネルの活用

- ( 1 ) クレジット・カード会社
- ( 2 ) 友の会
- ( 3 ) チケット・エージェント

### 5 . サービス現場におけるPR活動

- ( 1 ) メニュー
- ( 2 ) テント・カード
- ( 3 ) サイン・ボード
- ( 4 ) 垂れ幕

### 6 . 戸別訪問による宣伝・広告（ローラー・セールス）

### 7 . 広告効果の測定

### 8 . アイドマの法則

## 第8章 イベント企画

### 1 . 本章のねらい

### 2 . イベント企画のポイント

- ( 1 ) イベント実施の目的

- 1 売上げの増進
  - 2 顧客化の推進
  - 3 知名度の高揚
  - 4 営業現場のモラルの向上
- (2) イベントの期間
  - (3) テーマの選定
  - (4) 協賛イベント
  - (5) 宣伝・広告

### 3. イベント企画の分類

- (1) 宿泊を主体としたイベントの分類
  - 1 特定客を対象としたプラン
  - 2 一般客を対象としたプラン
- (2) 宴会を主体としたイベントの分類
  - 1 特定客を対象としたプラン
  - 2 一般客を対象としたプラン
- (3) レストランを主体としたイベントの分類
  - 1 個人客を対象としたプラン
  - 2 ファミリー、グループなど団体客を対象としたプラン
- (4) ホテルの全施設を使用したイベント
- (5) 他社との共催または提携を主体としたイベント

### 4. 宿泊部門のイベント（他ホテルとの共同のイベント）

### 5. 宴会部門のイベント（ディナー・ショー）

- (1) 開催時間と期間を決める
- (2) エンターティナーを決める
- (3) ディナー・ショーの販売価格を決める
- (4) ディナー・ショーの販売体制
  - 1 販売担当者を専任する
  - 2 販売期間中の残席をコントロールする

### 6. 婚礼部門のイベント（ブライダル・フェア）

- (1) ブライダル・フェアの内容
  - 1 模擬結婚式
  - 2 模擬披露宴

- 3 会場見学会
- 4 その他の見学会、展示会
- (2) ブライダル・フェアを成功させるポイント
  - 1 目的を明確にする
  - 2 接客スキルを高める
  - 3 商品企画を充実させる
  - 4 ブライダル・フェア自体にホテルのオリジナルティを加える
  - 5 披露宴会場のレイアウトとタイム・スケジュールw上手に組み立てる
  - 6 披露宴会場を演出してコーディネートする
  - 7 館内告知を徹底させる
  - 8 宣伝・広告

## 7. レストラン部門のイベント(キャンペーン)

## 8. イベントの収支計画

- (1) 例示ディナー・ショウの開催条件
  - 1 開催時期
  - 2 開催規模
  - 3 開催時間
  - 4 チケット販売価格
  - 5 チケットのブレイク・ダウン(内容分析)
  - 6 出演者のプロフィール
  - 7 出演料
  - 8 開催の展望
- (2) 収支計画書の解説
  - 1 チケット価格の格差
  - 2 料理、飲み物の原価
  - 3 臨時人件費
  - 4 宣伝・広告費
  - 5 出演料
  - 6 舞台設営費
  - 7 著作権料
  - 8 スタッフ食事代、宿泊費
- (3) ディナー・ショウの総括

## 第9章 サービスの品質を高めるサービス・マーケティング

### 1. 本章のねらい

### 2. サービスの生産性と品質

- (1) 品質 = 生産性の追求
- (2) 顧客の期待
- (3) 顧客の期待はどのようにして作られるのか
- (4) 顧客の期待レベル
  - 1 希望サービス (desired service)
  - 2 限界サービス (adequate service)
  - 3 予測サービス (predicted service)

### 3. サービスの品質の理解

- (1) サービスの品質に対する顧客の評価の仕方
  - 1 知識ギャップ
  - 2 スタンダード・ギャップ
  - 3 提供するサービス・ギャップ
  - 4 告知ギャップ
  - 5 知覚ギャップ
  - 6 解釈ギャップ
  - 7 サービス・ギャップ
- (2) サービスの品質を高める5つの要因
  - 1 信頼性
  - 2 有形成
  - 3 反応性
  - 4 確実性
  - 5 共感性
- (3) 顧客のサービスに対する期待と認識に尺度

### 4. サービスの品質が低下した時のサービス・マーケティング

- (1) 現状の調査活動
- (2) グループ・インタビュー
- (3) 従業員からも情報を得る
- (4) サービス産業の生産性と顧客満足

## 5. サービスの品質を高めながら生産性の向上を図る

# 第10章 レストラン・サービス・スタンダード（基準）

## 1. 本章のねらい

## 2. レストラン・サービス・スタンダードとは

## 3. 経営理念にリンクしたレストラン・サービス・スタンダード

## 4. レストラン・サービス・スタンダードの設定方法

### (1) レストラン・サービス・スタンダード設定の要件

- 1 レストラン・サービス・スタンダード設定の目的
- 2 レストランなどの概要
- 3 サービスの概念とクレンリネス

### (2) 非常事態の対応

- 1 顧客の誘導
- 2 連絡体制の整備
- 3 日常の安全対策の設定

### (3) 日常の準備作業（プレパレーション）

- 1 開店前の準備作業
- 2 時間帯別の準備作業

### (4) テーブル・セッティング

### (5) レストラン・サービス

- 1 陶器類の取り扱い
- 2 グラス類の取り扱い
- 3 シルバー類の取り扱い

### (6) 食器の温度と容量

- 1 食器の温度
- 2 容量

### (7) 調理部門とのコミュニケーション

### (8) レストラン管理者の役割と業務

# 第11章 スペース需要と供給のマーケティング

## 1. 本章のねらい

## 2. スペース・キャパシティーの特性

- (1) 供給能力が決まっている
- (2) 在庫ができない
- (3) 事前のブッキング・コントロールができる
- (4) 断ることができる
- (5) 売切れが続出する

## 3. 需要の考察

- (1) サービス需要のピーク、オフ、スロー
- (2) サービス需要のサイクル
- (3) ピークとオフの需要対応
  - 1 マーケット対応
  - 2 人的対応
  - 3 価格対応
  - 4 付加価値を加える
  - 5 供給能力を増やす

## 4. 収益を高めるイールド・マネジメント

- (1) イールド・マネジメント (yield management)
- (2) 予約システム
- (3) 需要予測によるブッキング・コントロール
- (4) 予測に必要なデータ
  - 1 曜日別、月別などの時期的データ
  - 2 客層別のデータ
  - 3 滞在期間のデータ
  - 4 キャンセレーション (取消し Cancellation)
  - 5 ロストの記録
  - 6 ウォーク・インのデータ
  - 7 イベントの記録
  - 8 予約がなされた時期
  - 9 他ホテルの営業データ
- (5) イールド・マネジメントは経営指標である
  - 1 客室稼働率 (Room Occupancy Percentage)

- 2 アベレッジ・デイリー・レート(Average Daily Rate)
- 3 レベニュー・パー・アベイラブルーム (Revenue Per Available Room)

## 第12章 人的資源のマーケティング

### 1. 本章のねらい

### 2. 人的資源としてのサービス・パーソンの能力開発

- (1) サービスの最前線にある従業員の役割
- (2) サービス従業員の感情の表現
- (3) 職務設計と採用
  - 1 ホテル事業の特性を考慮したオペレーション・システム
  - 2 職務設計
- (4) 職務に適した人材の確保
- (5) 採用とその後の教育・訓練

### 3. サービス・システムの考え方

- (1) 劇場パフォーマンスとしてのサービス
- (2) フレンチ・レストランのサービス設計図

### 4. サービス担当従業員の採用と養成

- (1) 職務に適した人材の採用と教育・訓練
  - 1 採用
  - 2 採用した従業員に定着問題
  - 3 顧客にサービスの品質に対する知覚
- (2) 人的資源を効果的に活用して業績の向上を目指す循環の構築

### 5. 職場別能力等級格付けの必要性

- (1) 職位・ランク別業務目標一覧表(知識編)
- (2) 職位・ランク別業務目標一覧表(技能編)

## 第13章 クレーム(苦情: claim, complaint) 対策

### 1. 本章のねらい



## 2. 顧客の苦情 (claim, complaint) とは何か

- (1) クレームは顧客の維持、拡大のチャンスである
- (2) クレームは顧客からの生きた情報である
- (3) クレームでは信頼は失われないが、対応の仕方では信頼を失う

## 3. クレーム対応の効果的なポイント

- (1) 顧客のクレームには心を開いてじっくりと聞く
  - 1 場所を変える
  - 2 人を変える
  - 3 時を変える
- (2) まず謝罪し、いい訳や反論を慎む
- (3) 具体的に伺う
- (4) 上司に早く報告する
- (5) クレームはオープンにする
- (6) 担当者のいい分もよく聞く
- (7) 担当責任者は現場に行き、クレームを肌で感じる
- (8) 顧客からのクレーム処理はすべて業務に優先する

## 4. クレーム対応のシステム

- (1) クレーム・ルート
  - 1 口頭によるもの
  - 2 電話またはFAXによるもの
  - 3 Eメールによるもの
  - 4 アンケート・カードによるもの
  - 5 ゲスト・コメント・レターによるもの
  - 6 セールス担当者に寄せられるもの
  - 7 エージェント・アンケートによるもの
- (2) クレームの報告
- (3) クレーム処理報告 (お詫び)
- (4) クレームの分析
- (5) 改善対策
  - 1 クレーム対策のマニュアル作り
  - 2 クレーム事例集の編集
  - 3 諸会議、役員会に報告
  - 4 グループ・ホテルへ情報開示

- 5 社内告知
- 6 各サービス現場

## 5. クレームの原因

- (1) 気配り、目配りの不足に起因するクレーム
- (2) 知識不足に伴うクレーム
- (3) サービス担当者の技術的なケアレス・ミスにより生ずるクレーム
- (4) システムの欠陥により生ずるクレーム
- (5) 設備上に不備により発生するクレーム

## 第14章 顧客情報のマーケティング

### 1. 本章のねらい

### 2. 顧客情報の収集

- (1) セールス担当者の情報収集
- (2) 接客サービス担当者の情報収集
- (3) ホテルのホームページ、その他からの予約時における情報収集
- (4) 出版物からの情報収集

### 3. 顧客の登録

- (1) 個人客の登録
- (2) 顧客管理カード
  - 1 宿泊部門の顧客管理カード
  - 2 宴会部門の顧客管理カード
- (3) 顧客の選定トランクづけ
  - 1 Aランクの顧客
  - 2 Bランクの顧客
  - 3 Cランクの顧客
  - 4 Dランクの顧客
- (4) 顧客登録の変更
- (5) 顧客情報の一元化

### 4. 顧客固定化のフロー

## 5. 顧客の組織化

- (1) ポイント付きのカード
- (2) 一般会員（ホテル会員）
- (3) レイディース会員
- (4) ブライダル会員
- (5) メール会員
- (6) V I P 会員

## 6. 会員特典の付与

- (1) 宿泊部門
  - 1 宿泊部門の基本的特典
  - 2 宿泊時の付加価値的特典
  - 3 利用実績に基づく付加価値的特典
- (2) 料飲部門の基本的特典
  - 1 レストラン、バーなど
  - 2 ブライダル関係

## 7. 顧客情報の活用

- (1) 宿泊部門
  - 1 登録された個人会員に対する活用
  - 2 企業、団体、トラベル・エージェント、その他のグループに対する活用
  - 3 客種別分類による情報の活用
  - 4 その他宿泊関連情報の活用
- (2) 宴会部門
  - 1 一般宴会
  - 2 婚礼
- (3) レストラン部門

## 8. セールス活動管理システムにおける顧客情報の流れ