

論 文

TOLL-FREE NUMBERS AS A COMMUNICATION SYSTEM
BETWEEN BUSINESS AND CONSUMERS

by TOMOYASU SATOW

Hakuoh University, Oyama

1. Definition of Telemarketing

Most discussions and studies on telemarketing today regard customer service as one of the functions of telemarketing. Prof. Norio Tamura of the Tokyo University of Economics, who described eight functions of telemarketing in his book "Telemarketing - Explosive Market" (Nihon Kogyo Shimbunsha, 1987), explains that customer service by telephone should be classified as a function of inbound WATS telemarketing.⁽¹⁾

There is no widely recognized definition of the term "telemarketing" because the concept was born after the start of the telecommunications age. Even in America, a pioneering nation in the field, it has only been two decades since American Telephone and Telegraph (AT & T) inaugurated Wide Area Telephone Service as a working system in 1961. At that time the service was limited to outbound calls. In 1967, however, AT & T started a new business around the idea of the 800 number ··· in short, inbound WATS. This system gave customers an opportunity to dial 800-number subscribers at no charge because the toll is paid at the receiving end. At the beginning, hotels, restaurants

and airlines adopted the system for making reservations. Then direct mail firms began using the 800- number system for taking orders. Finally some innovative companies recognized that the service could open the way for any consumer in the continental United States to discuss product problems with a company without having to think about telephone costs.

As I pointed out, there is no universally accepted definition of telemarketing. AT & T, however, defines telemarketing as a marketing system that combines communications technology with information management systems to achieve planned, controlled sales and service programs (AT & T Telemarketing Implementation Workshop, Participant's Workbook,⁽²⁾ Introduction, p.3).

AT & T categorized telemarketing into four major fields;

- 1) order processing
- 2) customer service
- 3) sales support
- 4) account management

and two subordinate programs : secretarial service and promotion management.

As types of customer service programs, AT & T identified the following main categories :⁽³⁾

- 1) Location of nearest dealer

- 2) Product information/availability
- 3) Complaint handling
- 4) Account status
- 5) Emergency hotline
- 6) Market research

(AT & T Telemarketing Implementation Workshop, Participant's Workbook, Marketing Strategy, Pp.4 and 8)

2. Questions on the Positioning of Customer Service Functions

Is it not adequate to categorize the function of customer service as a part of telemarketing. This is my question as a student of corporate strategies in consumer relations. According to my understanding, the customer service function should be placed at a higher organizational level than telemarketing. It is desirable for the position of Director of Consumer Affairs (or equivalent) to be as close to the Chief Executive Officer as possible. For example, Mr. Powell Taylor, director of GE Answer Center in Louisville, Kentucky – one of the world's most aggressive organizations in the field of customer relations – occupied the fourth-ranking position in the entire GE organization.

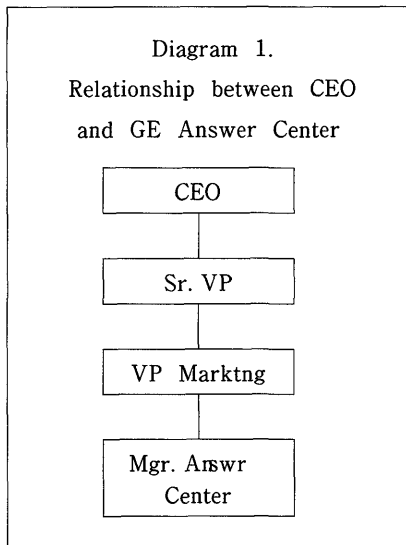
Is it possible at any company – except for direct marketing companies – to assign such a high rank to the Director of Telemarketing ?

According to a 1982 survey conducted by the Association of Consumer Affairs Professionals (a counterpart of SOCAP in the U. S. A.), consumer affairs/customer services were placed under supervision of the Sales

Division in 27.0% of Japanese businesses.

Sales	27.0%
Public Relations	20.0%
Top Management	16.5%
Quality Control	8.7%
Marketing	7.0%
Service	4.3%
Production	1.7%
Others	14.8%

(N=115)



What are the main types of business that should be carried out by the corporate consumer affairs department? The answer is that this department has six major responsibilities.⁽⁴⁾

- 1) Handling consumer complaints
- 2) Gathering and distributing information on consumer affairs matters
- 3) Liaison to consumer protection agencies and consumer organizations
- 4) Consumer education
- 5) Employee education on consumer affairs
- 6) Reviewing advertisements and product representation

From this viewpoint, the function of consumer complaint handling (although one of the two most important functions in consumer affairs, along with information gathering and distribution) is only a part of the

total functions. Another aspect is that the Consumer Affairs Department has only one interface with telemarketing: it is related through the handling of consumer complaints, especially by telephone.

I know that the scope and concept of consumer affairs recently has been changing and expanding. According to my understanding, the marketing oriented trend has been accelerated by the findings of the TARP study, "Consumer Complaint Handling in America", conducted under supervision of the U. S. Office of Consumer Affairs. Ample evidence is also contained in a publication of the latter office, "Increasing Consumer Satisfaction". GE Answer Center is symbolic of marketing-oriented consumer affairs operations.

In response to these trends, it is natural that some critical views should be expressed. One example is seen in article, "Should Consumer Relations Departments Incorporate Telemarketing Functions?", which appeared in Mobius magazine (Summer 1988) published by SOCAP. The article, by Kathleen Morrow Anderson and Dr. Carl Hall, opens with the following sentences :

"Over the past two decades top management has established consumer relations departments because it was the 'responsible', 'nice' thing to do. Listening to the consumer and using the marketing concept was in vogue. Consultants were telling top management they should be listening and responding to their consumers' needs in order to remain competitive. During the 1960's, 70's and extending into the 80's, there were numerous government pressures to make top management "pay attention" to the consumer. However, growing economic pressures,

more and more hostile take - overs, and greater emphasis on the bottom line, have put more pressure on consumer relations departments to prove their worth to the corporation.

The critical issue is whether . . . the consumer relations department is "selling out" (kane no tame ni) and losing its sense of purpose and identity of the corporate organization."

Authors Anderson and Hall continue :

"A strong consumer relations department should serve more functions than handling consumer complaints.

First and foremost, a well - designed department must provide two - way communication between the consumer and top management. The department must represent the consumer within the corporate structure as well as representing the company in meeting consumer needs.

Second, consumer education and/or consumer information programs can be planned with or by the consumer relations department. It is this department which can most accurately determine a consumer's discomfort level when learning to use a new product or answering other product - related questions.

Finally, product improvement needs are learned through consumer contacts and should be fed back into the marketing chain for use in marketing research and development."

3. No Discussion and Dispute on Position of Consumer Affairs

Reading through the article, I feel envy that such discussion is going on in the field of consumer affairs in the United States. In Japan, the

recognition and understanding of consumer affairs has not reached such a level in most corporate managements. They may still believe that consumer complaints are "obstacles" to their business activities. In short, they are still in a "pre-marketing oriented" stage. There are, of course, some "strong consumer relations departments" in Japanese corporations, as described in the previous article, but their numbers are few. The majority of companies seemingly dislike or even hate receiving complaints from their customers.

Although the establishment of consumer complaint handling units to deal with complaints promptly and efficiently is a legal corporate responsibility prescribed by the Consumer Protection Act of 1968, less than 40% of companies surveyed had such units, according to the latest survey conducted by the National Consumer Information and Advisory Center (Kokumin Seikatsu Senta).

The terms "complaint solicitation" are not contained in Japanese business dictionaries. A consumer relations study group at Hakuoh University conducted a mail and telephone survey in the spring of 1988. The title of the study is "The System and Actual State of Consumer Complaint Handling in Major Corporations in Japan"⁽⁶⁾ (referred to hereafter as the Hakuoh study). In the questionnaire, respondents were asked to comment on : " A company should positively solicit customers to bring up their complaints, because the brand loyalty among satisfied customers is extremely high." In their replies, 43.8% of the respondents said "pro", 8.8% said "con", and 45.3% of the respondents (mostly managers and directors of consumer affairs) held no opinion (we requested their private views, apart from their corporate position). The next question was: "A company should deal with inquiries and complaints from

customers on a 24-hours-a-day, 7-days-a-week, 365-days-a-year basis, as does the GE Answer Center's operation." Only 10.2% of 137 respondents agreed. A total of 40.9% replied that it is "not necessary", and 44.5% withheld answers. The survey also asked: "How do you supply customer with a proper telephone number to call you, in the event they wish to call you regarding a product they purchased?" In this instance, 24% of the respondents said "We have taken no particular measure." In particular, the ratio was highest in the food industry— 48.3% of responding companies had taken no measures to provide a phone number to the public. As a tracing survey, we conducted a POP survey in August and examined 407 items of packaged goods including canned goods, dairy products, confectionery products, toilet articles, and so on. The following was revealed.

Company's telephone number listed on package	28.7%
Name of a particular department was provided	20.1%
Department's telephone number was listed	15.0%
Printed information on what the customer should do in case of trouble	19.9%

When we examine the facts and present state of consumer relations departments in Japanese corporations, we come upon two crucial subjects. One is, as we discussed earlier, "Is it all right to incorporate the function of consumer complaint handling within the telemarketing system?" The other is, "How to use the toll-free number telephone system as a real communication tool between the customer and top management?"

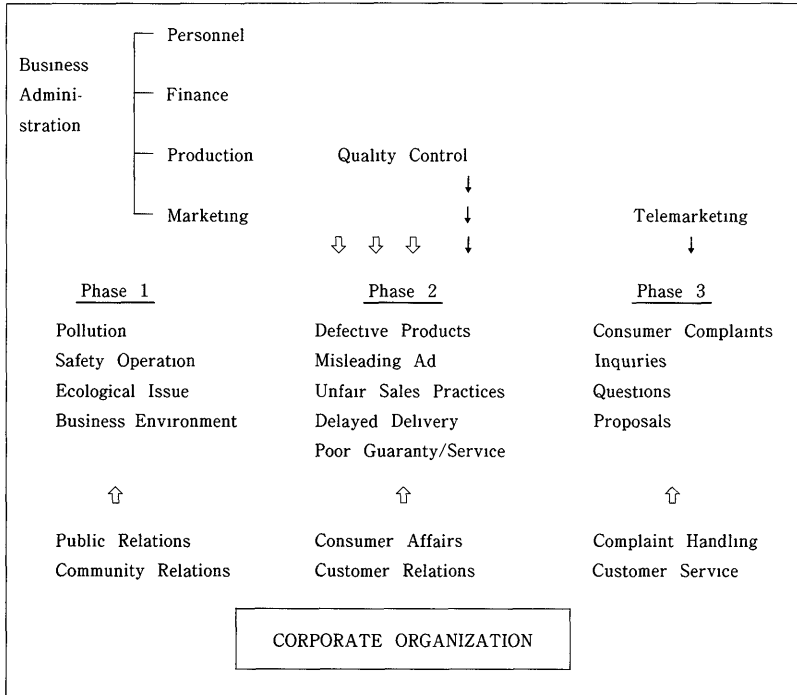
4. Three Phases of Contact with Consumers

An answer to the first question has already been discussed. However, we would like to add one more point.

For the business, there are many different phases in carrying out contacts with consumers or the public. The first phase relates to the existence of the company itself. Sometimes a factory may be destroyed by a natural disaster, or it may cause damage to its neighbors. New construction of a factory may cause inconvenience or distress to the nearby community. Or, a failure in the waste water disposal system may permit toxic waste water to run into a river. A second phase relates to transactions : defective products, misleading advertisements, unfair sales practices, delayed delivery, poor guarantee and after-service, etc. The third phase consists of direct communication with customers, who may sometimes be called complainants. These, in short, are the main aspects in handling consumer complaints. Let me illustrate the relationship between those three phases and corporate organization in the following diagram.

Diagram 2

Positioning of Consumer Affairs in Corporate Organization



Needless to say, it would be ideal for these three phases to be supervised by a single, strong, independent department, whatever it might be called. However, the range of business is very wide, and will cover everything from macro to micro aspects of business operation. What, then, is second best? It seems clear that the function of complaint handling or customer service should be incorporated into the Consumer Affairs or Customer Relations Department. It would be dangerous to assign the task of consumer complaint handling to the Telemarketing Department for the simple reason that the complaint handling unit also

uses the telephone system.

The purpose and objective of a complaint handling unit is to resolve customers' dissatisfaction so that they will remain loyal customers. At the same time, the unit should grasp the customers' real needs and wants and reflect them to the corporate management. In other words, the unit should be a coordinator and mediator in communications between customers and top management. As a result of his/her outstanding business practice, a complainant will become a loyal customer who will purchase the company's products regularly.

The selling of products is not a mission of the consumer complaint handling unit. It is a "profits yield by the result" from their performance. By this means, if you incorporate complaint handling unit/customer service unit within the Telemarketing Department, the features and object of the unit will be changed. Customer Service will become a "selling out" department.

5. Does the Business Really Want to Communicate with Consumers ?

Let's return to question number two. We mentioned earlier that the Hakuoh study showed that most Japanese companies seem to dislike talking directly with customers by telephone.

When the business wants to sell its products/services in the marketplace, it provides information on the products at the same time or some time prior to the sales. In ancient times such information was spread by word of mouth, or by posters, billboards and POS advertisements.

Criers were sometimes a useful communication medium. In April 1683, a half million handbills were distributed throughout Edo (Tokyo's old name) when Takatoshi Mitsui, founder of the Mitsui conglomerate, opened a new clothing store at Nihonbashi, site of the present-day Mitsukoshi Department Store. Even 300 years ago, a Japanese merchant realized the importance of communicating with his customers. In addition, the handbill was innovative, as Mitsui announced "cash sale without discount". In those days, clothing item transactions were on a credit basis, with payments twice a year. A merchant did not disclose the price of merchandise, the price being set by bargaining between seller and buyer. However, Mitsui put a price tag on each item, marking the first such innovation in the history of world commerce.⁽⁷⁾

Today, the distance between business and consumer is widely separated, both physically and psychologically. There are no means to deliver product information to consumers without using mass advertising media such as newspapers, magazines, television and radio. Surely, these media possess great power and capability to convey message to huge numbers of consumers. Consequently, business overly trusts the power and influence of mass advertising media. It was particularly effective when the level of consumers' motivation remained at the "possession" stage.

6. Real Meaning of Communication

When we examine the meaning of the term "communication", we realize that advertising does not function as a real communication medium. Literally, its meaning is "the exchange of ideas, messages, or information, as by speech, signals, or writing" (Webster's II New Riverside University

⁽⁸⁾
Dictionary). There is no function of exchange in the term "advertising" ; it can only convey ideas, messages or information, as by speech, signals or writing, from the sender (business) to the receiver (consumer). Most businesses do not realize this fact. They believe that communication between business and consumer can be established completely, if businesses use TV commercials continuously. This is only an illusion. Most consumers are frustrated by incomplete information received from business. Consumers like to know fully about the products and services which businesses offer. They are anxious to know about a product's merits, as well as its demerits. But there is no way for consumers to obtain access to business. To quote from a book by Maslow: the level of motivation automatically upgrades after the lower motivationn is fulfilled. In today's abundant society the level of motivation of most people has reached the highest stage of self-actualization (Maslow's 5th level). A person wants to show himself distinctly to others ; he does not like to be the same as others, but something different from his neighbors or friends.

On the other hand, people suffer from loneliness. In Japan, the extended family system, or families with three generations living in the same house, has already been eliminated. As a result of being released from the bonds of the old feudal system after the war, an average family now consists of four people - husband, wife and two children - in other words, a nuclear family. The population ratio of the aged, and also of single unmarried people, is increasing. Even many housewives experience loneliness because their company-oriented husbands, spending long hours away from home, have no time to exchange conversation with them.

Today's society is becoming more impersonal. Often, one can get by without uttering a word all day. One can buy a train ticket at a vending machine. Similar machines provide us cigarettes, soft drinks, beer, snacks, even money. At a supermarket or store, one does not have to speak a word, but simply collect the desired items and present them at the checkout counter. A clerk tallies the bill by using a POS scanner. A number appears on a digital screen, and you hand a bill to the clerk. No word is spoken.

Today, many older people are living alone. Most of them are forced to live without conversation. People want to talk with others in the society of the "lonely crowd".

We mentioned that:

1) Advertising has no adequate function as a communication medium between business and consumer.

2) Consumers are not satisfied with the information provided by business.

3) Consumers, having reached the "self-actualization" level, wish to talk to business.

4) Consumers in an impersonalized society want to have greater personal and human treatment from business.

7. Toll-free Service as a Communication Medium

In 1967, immediately after AT & T had started the toll-free inbound WATS service, an innovative manufacturer adopted that system for handling customer complaints. We do not know whether or not the company had a strong awareness of the facts we described above. Nevertheless, the company, Whirlpool, established a complaint handling unit at its Benton Harbor, Michigan headquarters. It became possible for a customer to call the complaint unit from anywhere in the continental United States without thinking about the phone bill.⁽⁹⁾

When the office receives a complaint call from a location several thousand miles away, a complaint handler immediately puts through a rush order for service to a serviceman in the caller's locality. Such a communication line is called a "Cool Line". Prior to the system's adoption, all complaints came by mail. In 1971, I organized a study team for investigating how American business dealt with consumer affairs. We visited several companies noted for their outstanding practices in consumer affairs, and yet none of them focused on complaint handling by phone. For example, Chrysler appointed Byron Nicholas as "a man of Detroit", and asked the public to write him when they had trouble. No telephone number was given. A tremendous number of letters came. As it became impossible to respond to all those letters in a timely way, the delay led to a feeling of distrust among the public. Whirlpool's Cool Line marked the establishment of the first direct and instantaneous communication between business and customers.

The characteristic feature of a telephone is as a two-way communi-

cation medium. As we discussed earlier, television, radio and print media can only provide information from the sender to the receiver. It is impossible to exchange ideas, feelings, messages and information simultaneously. Let's observe the differences between the various communications media:

Papers, magazines	One Way	Non-Simul.	Non-Personal	Mass
Direct mail	One Way	Non-Simul.	Non-Personal	Individual
TV, radio	One Way	Simul.	Non-Personal	Mass
Telephones	Two Way	Simul.	Personal	Individual
INS, news media	Two Way	Simul	Non-Personal	Individual

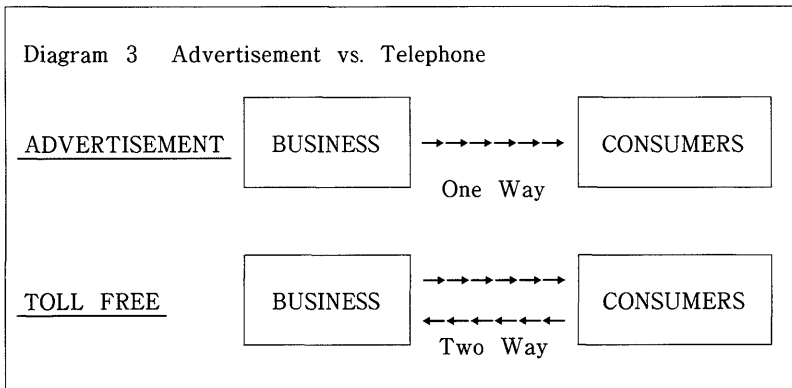
"Personal" in this case means that a receiver is able to get tailor-made information and also have personal contact with the sender.

As a system for meeting the needs of today's consumers (we mentioned four factors earlier), we are able to say that the most satisfactory medium is the telephone, especially the toll-free telephone system. Because the business and consumer can exchange ideas, information, messages and even feelings simultaneously through personal contact, the customer can obtain desired information simply by asking questions. This is the real meaning of communication. Of course there are some demerits to the telephone system, but the merits more than makeup for the weaknesses. The burden of telephone bills to the customer is removed by the toll-free system.

When we examine the features of the toll-free telephone system, we wonder why businesses do not use the system as a communication channel to their customers. It is too early to draw definitive conclusions from the limited evidence turned up, for example, by the Hakuoh study-

e.g., one out of four companies took no measures to publicize a phone number for customer service, or the slim 10% who favored the GE Answer Center. However, it might be reasonable to conclude, from what we know so far, that businesses do not seem to want to talk to customers. Most companies spend large amounts of money for so - called "consumer research" to know their customers better. They place their belief in numerals in a statistics chart rather than in human voices on a telephone line.

We are in no position to deny the efficiency of advertising as a way to spread information to the public. But we would also point out that it is not possible to "grasp the soul" of today's customers without having a device for two-way communication.



The toll-free system should be positioned in a subordinate or supplemental role in the total communication system between a business and its consumers. In short, the toll-free telephone system has the potential to fill the gaps where advertising may be incomplete as a communication medium.

8. The Present Performance of Customer-Service Telephones

Since Whirlpool's initiation of the toll-free telephone system of complaint handling or customer service, the telephone has surpassed mail as the dominant method of service. Regardless of how much business may hesitate to actively publicize its telephone number, no one can deny the usefulness of telephones in complaint handling. In fact, complaint handling practices are conducted by telephone in most Japanese companies. Yet, they have not firmly grasped the idea of how to use a telephone system more efficiently and effectively. For example, a managing director of the Association of Consumer Affairs Professionals, a counterpart of SOCAP, contended that it was not fair to judge the company by whether or not a telephone number is printed on the label. According to him, "Since the company's name and address are clearly identified on labels of packaged goods (conforming to law), the complainant can reach the company by mail. No matter whether the telephone number is given on the label, this has no relation to the attitude of the business toward consumers." His comment was made in an article reporting the Hakuoh study in the Chubu Nippon Shimbun (Oct. 27, 1988), a leading regional newspaper published in Nagoya.

In the Hakuoh study, only 43.8% less than half of the total 137 responding companies had direct telephone lines to the consumer complaint unit. More than 60.6% of complaint units received calls from complainants through the company switchboard, while 21.9% of responding companies said calls were screened by the switchboard operator or by whoever answered, and then were transferred to the appropriate division for action. When the operator believes a caller's problem concerns a product

defect, she transfers the call to quality control, advertising problems to the advertising section. If the operator's judgment is always right, there are no problems. But that is almost impossible. "Passing the buck" (tarai-mawashi) with such calls makes for consumer frustration and a sense of distrust.

We often hear the phrase, "One moment please" or "please hold the line" when we call a company. But exactly how long is a "moment" ?

According to a study which analyzed telephone practices at a customer service division, the average holding time is 50.2 seconds. We know how long 50 seconds is in a physical sense, but psychologically, we may feel that 50 seconds is much longer. In short, we should notice the difference between physical time and psychological time.

When you have questions about a product and call Customer Service, the ratio for obtaining an adequate answer from the first person you talk with is only 40%. This means 60% of the calls are transferred to another person. Moreover, 7.4% of the total number of calls is handled by three or more persons. In the worst case, the number of respondents is three persons, the number of holds is five, total holding time is 8 minutes, 11 seconds, and total time of the call is 20 minutes 5 seconds. In the case of every call, 20% of the time is wasted on "just a moment".

9. Diffusion of Toll-free Systems

Recently many corporations have adopted the toll-free telephone system

for customer service and complaint handling : In the Consumer Assistance Dictionary, Part II ⁽¹⁰⁾ of the "Consumer's Resource Handbook", 1988 edition, published by the U. S. Office of Consumer Affairs, 209 companies of 744 listed have installed 800-number telephone systems, a ratio of 28. 1%.

Other data show the ratio is higher than this. The joint study of SOCAP/TARP ⁽¹¹⁾ (1983) shows 38% (50% in 1988's study) out of the responding companies utilized 800 number for customer service. By comparison, the ratio of toll-free systems for customer service among Japanese corporations is 10. 9%, according to the Hakuoh study. Among the 137 responding companies, 19 lines of 15 companies are utilized for toll-free customer service. This is a good ratio considering that toll-free systems were only initiated a couple years ago, and Nippon Telephone & Telegraph Co. has not yet adopted a bulk toll system.

Among these companies, there are several, such as Proctor & Gamble Far East, Polaroid, Hitachi Home Appliance, Amway Corp., Nissen (mail order), which can be regarded as typical operations.

Proctor & Gamble Far East: Use of "clustered special purpose lines".
complaint solicitation on every product's label.

Polaroid : Use of "market segment lines"

Hitachi Home Appliance: 7-days-a-week, 9 a. m. to 8 p. m.
service, except New Year's holiday.

Amway: Toll-free facsimile service for the deaf.

Nissen: 3 different toll-free lines -- order-taking,
inquiries, complaints.

9. Selling Customer Satisfaction

Most businesses today face difficulties selling. To sell, it is necessary to establish some strategies to differ from competitors. This is called "differentiatuion" in the marketplace. Somethimes this is carried out through development of new products, or by reducing prices or by other means. However, it is very difficult to differ from others in today's market environment. There are only small differences among similar products which are manufactured by several companies. Qualities and functions are almost the same. As to price, it, too, is almost the same. On the other hand, Japanese manufacturers of home appliances, textiles, etc., can hardly hope to compete with cheaper items imported from NIES countries.

There is only one way to overcome competitors. That is by well-organized services.

Many businesses, or even a single salesperson, go on the assumption that customers want to buy the products or services they offer. This idea is quite wrong. Consumers usually do not want the product or the service itself. They like to buy because the product or service gives them "satisfaction". Some say that customers will buy "usefulness", but that is not true. They buy "satisfaction" given by the usefulness of the product. The tragedy today is that business does not realize that customers want to buy satisfaction, and not the product itself.

No matter what the product may be, the action of "selling" is accompanied by some type of service. The retailer is classified as part of the "service" industry even when he sells visual merchandise such as meat, fish, detergents, etc. Providing a nice, comfortable environment for shopping, good location, parking lots, well-designed building or store, clean, well-organized shelves, background music, well-trained clerks - these all go into what we call "service".

Even complaint handling is a service. But few complaint handlers notice this fact.

In this way, the ultimate differentiation depends on providing customer satisfaction through the offering of well-organized services. Many companies declare that they always stand for customer satisfaction. However, we would like to question the meaning of "satisfaction" as it is commonly used. We wonder whether their meaning is based on the logic of business, that is, a satisfaction conceived in the minds of business, based on an idea of "what's good for the customer". This is not real satisfaction for consumers. Real satisfaction should be based on the logic and psychology of consumers themselves.

There is no way to understand the logic or thoughts of consumers without opening a line of communication between the customers and the business. By this means, business should be able to realize the benefits of toll-free telephone systems as a dedicated communication medium.

(END)

References

- 1) Norio Tamura Telemarketing – Explosive Market
Nihon kougyou Shimbun 1987
- 2)& 3) AT&T Telemarketing Implementation Workshop : Participant's Workbook 1986
- 4) Tomoyasu Satow Corporate Strategies in Consumer Relations
Yachiyo Shuppan 1986
- 5) K. Andersen & C. Hall Should Consumer Departments Incorporate Telemarketing Functions ?
“Mobius” magazine SOCAP Summer 1988
- 6) Consumer Management Seminar, School of Business Administration,
Hakuoh Univ.
The System and Actual State of Consumer Complaint in Major Corporations in Japan
Hakuoh Univ. 1988
- 7) Bunsaku Aono Wisdom containing “Mitsukoshi’s Employee Manual”
Koudansha 1988
- 8) Webster’s II New Riverside University Dictionary
- 9) Tomoyasu Satow & others Basic Telemarketing Senden Kaigi 1988
- 10) U. S. Office of Consumer Affairs Consumer’s Resources Handbook 1988
U. S. Office of Consumer Affairs 1988
- 11) SOCAP/TARP Studies 800 Numbers for Customer Service
SOCAP 1983 & 1988

* * * * *

- National Consumer Information & Advisory Center
Study on Consumer Complaint Handling Unit in Major Corporations
National Consumer Information & Advisory Center 1988
- Tomoyasu Satow Practical Approach to Customer Complaint Handling
Chuoh Keizai Sha 1989
- Tomoyasu Satow & others ACAP’s Dictionary of Consumer Relations
Sougou Hourei Shuppan 1988
- Tomoyasu Satow Direct Selling in Japan – its history & perspective
Burein Shuppan 1989
- K. Albrecht/R. Zemke Service America !
Dow Jones - Irwin 1985

論 文

企業と消費者のコミュニケーション・メディアとしての 電話料金着信人払(フリーダイヤル)システム

白鷗大学経営学部

佐藤 知 恭

これは訳者自身の英文論文『TOLL-FREE NUMBERS AS A COMMUNICATION SYSTEM BETWEEN BUSINESS AND CONSUMERS』（白鷗大学論集第3巻第1号所載）を翻訳したものである。

本論は、白鷗大学経営学部の研究紀要として、本学内外の専門研究者各位はもとより、本学の学生諸君にも広く読まれることを、当初から意図し、期待してきた。本巻本号所載の英文論文『TOLL-FREE NUMBERS AS A COMMUNICATION SYSTEM BETWEEN BUSINESS AND CONSUMERS』は、今日の最も up-to-date な問題を取り扱っているが、専門用語も日本語としてはまだ必ずしも定着しているとはいえないような状況に鑑み、主に学生読者の便宜を考慮して、本論集編集委員会から特に執筆者に翻訳をお願いし、これをここに掲載するものである。

* * * * *

1. テレマーケティングの定義

今日のテレマーケティングの論議や研究のほとんどが顧客サービスをテレマーケティングの機能の一つとしてとらえている。東京経済大学の田村紀雄教授はその著、『テレマーケティング——爆発する市場⁽¹⁾』（日本工業新聞社、1987）の中で8つのテレマーケティングの機能を挙げているが、顧客サービスをインバウンドWATSのテレマーケティングの一つとして説明している。

テレマーケティングの定義として広く認められているものはない。それはこの概念がテレコミュニケーション時代の幕開きの後に生れたものであるからだ。この分野の先進国である米国においてさえ、AT&T（米国電信電話会社）が1961年にWATSを実用化してからまだ20年余りしか経過していない。この時点においては、このサービスはアウトバウンドに限られていた。しかし、1967年、AT&Tは800番電話のアイデアを導入して新規の事業を始めた。つまり、インバウンドのWATSである。このシステムは800番電話の加入者にダイヤルする場合、無料で掛けられる機会を顧客に与えた。なぜかという料金が着信した側で支払われるからである。初期においては、ホテル、レストラン、航空会社が予約を受付けるためにこのシステムを採用した。ついで、通販会社が受注のために800番電話システムを使い始めた。最後に時代を先取りするいくつかの会社が米本土内にいる消費者の誰でも製品の問題について会社と電話代のことを心配しないで話す方法を開くサービスとしてこのシステムを認識するようになった。

すでに指摘したように、テレマーケティングの定義としそて普遍的に受け入れられているものはない。しかしAT&T（米国電信電話会社）はテレマーケティングをつぎのように定義付けている。

『計画され管理された販売およびサービス・プログラムを成しとげることを目的とした情報管理システムとコミュニケーション・テクノロジーの結合によるマーケティング・システム』⁽²⁾

また、AT&Tはテレマーケティングを4つの主な分野に分類している。

- 1) 受注の処理
- 2) 顧客サービス
- 3) 販売サポート
- 4) アカウント管理

そして副次的な2つのサービス：秘書的サービスとプロモーション管理である。

顧客サービスのプログラムとして、A T & T はつぎのような主なカテゴリーを明らかにしている。⁽³⁾

- 1) 近隣の販売店の場所の告知
- 2) 商品の情報と入手の可能性
- 3) 苦情処理
- 4) 取引の状態
- 5) 緊急ホットライン
- 6) マーケット調査

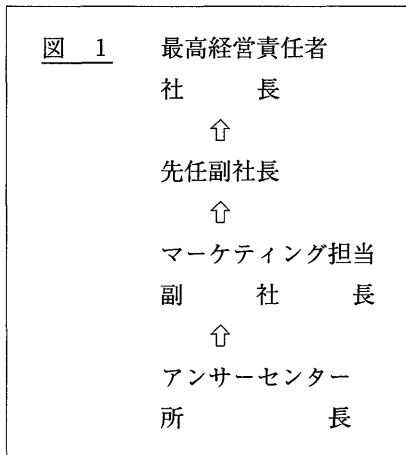
2. 顧客サービス機能のポジショニングについての疑問

顧客サービス機能をテレマーケティングの一部として分類することが適切ではないのではないかと。これが企業の消費者対応を研究してきた者としての筆者の疑問である。私の理解によれば、顧客サービスの機能はより組織上上位のレベルに置かれなければならない。消費者部長の地位は出来るだけ C E O——最高経営責任者——に近いことが望ましい。たとえば、ケンタッキー州ロイビルにある G E アンサーセンター——顧客関連の分野でもっとも積極的な組織の一つである——の所長であるパウエル・テラー氏は全 G E の組織の中で 4 番目のレベルのランクを占めている。

ダイレクト・マーケティングの会社を除いて、いかなる会社においてもテレマーケティングの部長をこのような高い地位につけることが可能であろうか。

1982年に(社)消費者関連専門家会議 ACAP が行った調査によれば、日本の企業において消費者部あるいは顧客サービス部が営業部門の傘下にある企業が全体の27.0%あった。

営	業	27.0%					
広	報	20.0					
経	営	陣直結	16.5				
品	質	管	理	8.7			
マ	ー	ケ	テ	ィ	ン	グ	7.0
サ	ー	ビ	ス	4.3			
製	造	1.7					
そ	の	他	14.8				



企業の消費者部門が遂行すべき主な業務の種類はなにか。この部門はつぎに述べる6つの主要な責務を負わされている。⁽⁴⁾

- 1) 苦情処理
- 2) 消費者関連情報の収集とフィードバック
- 3) 消費者保護行政機関や消費者団体との渉外連絡
- 4) 消費者教育
- 5) 消費者問題に関する社内教育
- 6) 広告および商品表示の審査

この観点から見ると、消費者苦情処理は（これは消費者情報の収集とフィードバックとならんで2つの最も重要な機能の一つには違いないが）全体の機能から見ればその一部に過ぎない。もう一つの局面、つまり消費者部門がテレマーケティングと出合う局面はただ一つである。すなわち、消費者苦情の処理を通して、とくに電話による処理の場面だけである。

近年、消費者部門の規模と概念が拡大され、変化しつつある。私の理解によれば、そのマーケティング志向は、合衆国消費者問題局の指導のもとに行

われたTARP社の調査『アメリカにおける消費者苦情処理』の調査結果によって加速した。その十分な証拠は合衆国消費者問題局の出版物、『顧客満足拡大』の中にも見られる。GEアンサーセンターはマーケティング志向のオペレーションのシンボルの一つである。

この傾向に応じて、これに批判的な見解が生れるのも当然である。その一つの例をSOCAPで発行されている研究誌『メイビウス』⁽⁵⁾（1988年夏号）の記事、『消費者関連部門はテレマーケティングを取り込まなくてはならないか』に見ることが出来る。

カサリーン・モロー・アンダーソンとカール・ホール博士によるこの記事はつぎの文章で始まっている。

過去20年以上トップマネジメントは消費者関連部門を設立してきた。その理由はそれを行うことは責任のあることであつたり、よいことであつたからである。消費者の声を聞き、マーケティング・コンセプトに用いることが流行した。企業のコンサルタントは経営者に競争に生き残るためには消費者のニーズを聞きそれに応えるべきであると説いた。60年代、70年代、さらに80年代に入って、その間、経営者は消費者に関心を払うように数多くの政府からの圧力が掛つた。しかし、経済的圧力が強まり、より多くの悪意に満ちた乗っ取りが行われ、採算についてより強調されるようになると、消費者部門の企業に対する価値を証明するための圧力がその部門により強くかかってくる。

重大な問題は消費者関連部門は『金儲けの部門』かそれとも、企業の組織の目的とアイデンティの感覚を失っているのかということになる。

アンダーソンとホールは続ける。

強力な消費者関連部門は消費者苦情処理以上の多くの機能を持つべきである。最初にして、重要なことはよく作られた部門は消費者とトップマネジメントとの間の双方向のコミュニケーションを提供しなければならない。消費者部門は消費者のニーズと出合う場においては会社を代表すると同時に、会社の組織の中にあつては消費者を代表しなければならない。

第2に、消費者教育あるいは消費者情報プログラムは消費者関連部門によってあるいはその協力によって計画が可能である。消費者が新しい製品の使用法を学習したり、あるいはその他その製品に関連した疑問の回答を求める時、その消費者の苦痛のレベルを正確に条件付け出来るのはまさにその消費者部門なのである。最後に、製品の改良のニーズは消費者とのコンタクトによって知らされ、マーケティングリサーチや開発に利用されるためにその情報はマーケティング担当にフィードバックされなければならない。

3. 不毛な消費者部門の位置付けに関する論議

この論文を読んで、米国の消費者関連の分野でこのような論議が行われていることを知って羨ましさを禁じ得ない。日本において、消費者問題に関して殆どの企業の経営者の認識と理解がまだこのレベルまで達していない。彼らは未だに消費者苦情は彼らの企業活動に対する“障害である”と信じているのだ。つまり、彼らはまだ“マーケティング志向以前”の段階に留まっているのだ。もちろん、日本の企業においても幾つかの“強力な消費者関連部門”は存在する。しかし、その数は限られている。大多数の会社は彼らの顧客から苦情が来ることを好まないし、時にはそれを嫌っているかのように思われる。

消費者苦情の迅速かつ適切な処理をする苦情処理窓口を設置することは1968年に制定された消費者保護基本法によって、企業の法定義務とされ

ているにも拘らず、国民生活センターによって行われた最近の調査をみても調査対象企業の4割以下しか設置をしていない。⁽⁵⁾

『苦情誘引』というコトバは日本の企業の辞書にはない。白鷗大学経営学部消費者対応論ゼミが1988年春に電話および郵送方式による調査を行った。この研究のタイトルは『主要企業における消費者窓口の体制と実態に関する調査』⁽⁶⁾（以下『白鷗大学調査』と呼ぶ）であった。この設問で回答者は『企業は顧客が彼らの苦情を企業に持ち込むように積極的に働き掛けるべきだ。何故なら満足した顧客のブランドロイヤリティはきわめて高いからである』という文章にコメントするように求められた。彼らの回答を見るとこれに賛成は43.8%で反対は8.8%、意見を保留したものは回答者（回答者のほとんどが消費者部長などの管理職）45.3%近くに達した。つぎの設問はつぎのようなものであった。『企業はGEアンサーセンターのように顧客からの苦情や問い合わせを1日24時間年365日取り扱うべきだ』これに対して137名の回答者の中、わずか10.2%がこの意見に賛成をしたのみであった。40.9%はハッキリ『必要なし』と答え、44.5%が回答を保留した。調査はさらにつぎの点を聞いた。『顧客が購入した商品について顧客が電話を掛けたいとき、あなたの企業は適切な電話番号をどのような方法で顧客に教えているか』この場合に回答者の24%は『とくにこれといった方法を取っていない』と回答して来た。とくにこの比率は食品業界に高く48.3%の企業が一般に電話番号を知らせる方法を取っていないと回答している。追跡調査としてわれわれは8月に店頭調査を実施し407品目の缶詰、乳製品、菓子、トイレタリー製品等を含むパッケージ・グッズに関して調査した。

以下その結果である。

パッケージに企業の電話番号の記載があったもの	28.7%
消費者部門など特定の部門の表示のあったもの	20.1
その部門の電話番号が記載されていたもの	15.0

トラブルが発生した時の顧客がとるべき処置についての
情報が印刷されていたもの 19.9%

日本企業における消費者関連部門の実態と現実を調べた時、2つの重要な問題が浮び上がってきた。その一つは、すでに我々が触れたところだが、『消費者苦情処理の機能がテレマーケティングのシステムの中に組み込まれてしまっていないのか』ということであり、もう一つは、『顧客と企業の経営者との間のコミュニケーション・ツールとして料金着信人払電話をどのように使うか』という問題である。

4. 消費者と接触する3つの局面

最初の疑問に対する回答はすでに論じている。しかし、もう一点付け加えておきたい。

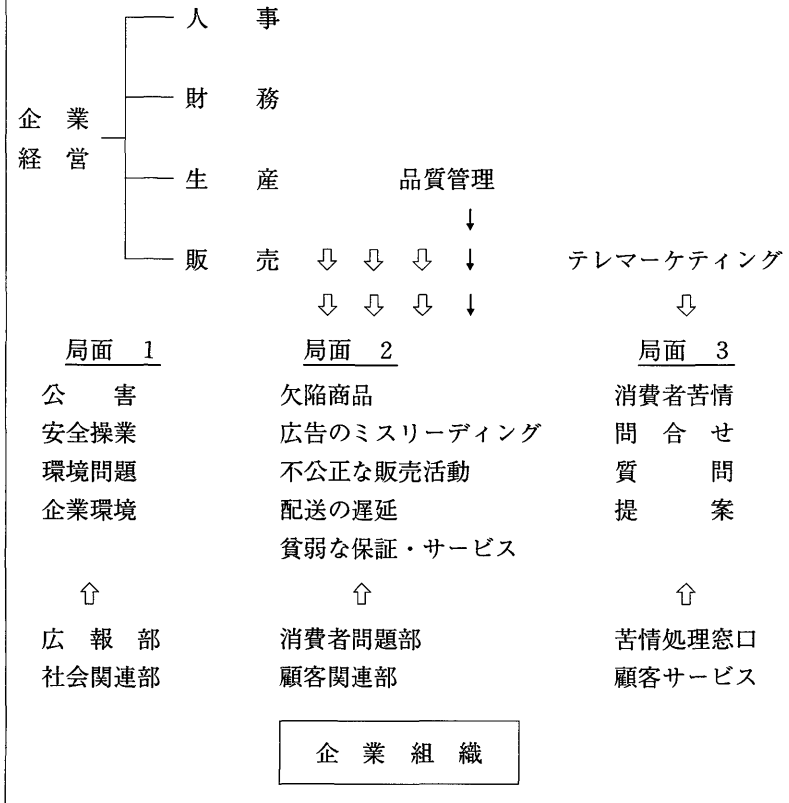
企業にとって、消費者あるいは一般大衆との接触をおこなうにあたっては多くの局面がある。第1の局面は企業自身の存在に関わる場面である。時には工場が天然災害によって破壊されることもあろう、あるいはそれが近隣の住民に損害をもたらすこともあろう。新しい工場の建設が近隣の地域社会に不便や苦痛を与えることもあろう。あるいは排水処理システムの故障から有毒な排水が川に流れ出すこともあろう。

第2の局面は取引に関したものである。欠陥商品、広告のミスリーディング、公正を欠く販売活動、配送遅延、お粗末な保証やアフターサービス等である。

第3の局面は時には苦情申立者と呼ばれる顧客との直接的なコミュニケーションにある。

これらつまり、消費者苦情処理の主な局面なのである。つぎの図でこれらの3つの局面と企業の組織の関係を描き出してみよう。

図2 企業組織における消費者部門の位置付けの概念図



言うまでもないことだが、これらも3つの局面を名称はなんであれ一つの強力な独立した部門で管轄することが理想である。しかし業務の範囲は大変広く、ビジネス・オペレーションのマクロからミクロまでのすべてをカバーしなければならない。しからは、次善はなにか。苦情処理あるいは顧客サービスの機能は消費者部門あるいは顧客関連部門に包括することでスッキリする。苦情処理窓口も単に電話を使うからといった単純な理由から、消費者苦情処理の仕事をテレマーケティング部門に割り当てるのは危険といわざるを得ない。

苦情処理窓口の目的と目標は顧客の不満を解消し、それによって彼らをロイヤル・カスタマー（固定客）として留らせることである。同時に窓口は顧客の真のニーズとウオッチを捕え、それを企業のマネージメントに反映させなければならない。言いかえれば、窓口は顧客とマネージメントの間のコミュニケーションにおいて、コーディネーター、そして仲介者でなければならない。担当者の素晴らしい業務遂行の結果として、苦情申立者はその会社の製品を定期的に購入するロイヤル・カスタマーに変わるであろう。

製品を販売することは苦情処理窓口の役目ではない。かれらの仕事のやり方の『結果から生れた利益』なのである。この意味において、もし苦情処理窓口や顧客サービスをテレマーケティング部門に入れてしまうならば、窓口の性格と目標は変わってしまうであろう。顧客サービスは『金儲けのため』の部門になってしまうだろう。

5. 企業は本当に消費者とのコミュニケーションを求めているのだろうか

さて2番目の疑問に戻ろう。はじめの方で、白鷗大学調査によれば日本の企業のほとんどが電話で直接消費者と話をするを好んでいないように思われると述べた。

市場において、企業がその商品やサービスを販売しようとする時、販売と同時にまたはその時に応じて、商品に関する情報を提供する。昔はそのような情報は口コミ、ポスター、掲示、店頭広告によって拡がって行った。時には呼び売りは役に立つコミュニケーション媒体であった。1683年4月、三井財閥の祖、三井高利が今日の日本橋三越本店のある場所に呉服店の新しい店を開いた時、江戸（東京の旧称）の市中に50万枚のチラシ広告が配布された。300年も前に日本の商人はその顧客とのコミュニケーションの重要性を認識していたのである。チラシが画期的であったのに加えて、三井は『

現金販売値引きなし』を宣言した。この時代においては呉服の取引は、年2回払い（盆暮）の掛売りであった。商人は商品の値段を明らかにせず、値段は売り手と買い手の駆け引きで決められていた。しかし、三井は個々の商品に値札をつけた。これは世界の商業史上初めての画期的な企てであった。⁽⁷⁾

今日、企業と消費者の距離は物理的にもはるか遠く隔っている。消費者に商品情報を届ける手段は新聞、雑誌、テレビ、ラジオ等のマス広告媒体を使用する以外には方法がない。確かにこれらの媒体は非常に巨大な数の消費者にメッセージを運ぶ偉大なる力と能力を持っている。結果として企業はマス広告メディアの力と影響を過信している。それは確かに人々の購買欲求が『所有』欲求に留まっている間とはとくに効果的であった。

6. コミュニケーションの真の意味

『コミュニケーション』というコトバの意味を調べてみると、広告は本当の意味でのコミュニケーション媒体としての機能を果たしていないことに気がつく。実際に、その意味は、『スピーチ、信号、文章によるアイディア、メッセージ、あるいは情報の交換』である。（ウエブスターズ・ニュー・リバーサイド・ユニバシティー辞典⁽⁸⁾）

『広告』というコトバには交換の機能がない。それは単に送り手（企業）から受け手（消費者）へスピーチ、信号、文章等によるアイディア、メッセージ、あるいは情報の伝達に過ぎない。殆どの企業がこの事実気付かない。もし企業がテレビCMを継続的に使用していれば企業と消費者のコミュニケーションは完全に確立されていると信じている。

これは単なる幻想に過ぎない。殆どの消費者は企業から受け取る不完全な情報にイライラしているのである。消費者は企業が提供する商品・サービスについてその全てを知りたいのだ。彼らは商品のメリットと同時にデメリットについても知りたいと願っているのだ。しかし、消費者が企業にアクセスする道は無いのである。マズロウの著から引用してみよう。『より下位の動

機が充足されると欲求のレベルは自動的に上位に移行する。』

今日のモノの豊かに溢れる社会において、多くの人の欲求レベルはもっとも高い段階、すなわち自己実現欲求に達している。人は他に対して明確に自分自身を示すことを望んでいる。つまり、彼は他の人と同じであることを好まない。隣人や友人とどこか違いたいのである。

一方、人々は孤独に悩んでいる。日本において大家族制度、つまり、同じ家に3世代の家族が一緒に住む制度はすでに消滅した。戦後、古い封建制度の束縛から解放された結果、現在平均的家族は4人——夫、妻、子供2人で構成されている。言いかえれば核家族である。高年齢者、また未婚の単身者の人口が増えている。多くの家族の主婦たちさえも孤独を経験している。なぜならば長時間家から離れている企業志向の夫たちは彼女たちと会話を交わす時間がないからである。

今日の社会はより非人間化が進んでいる。しばしば人は1日中一言（ひとこと）も発しなくてもなんとかやってゆける。列車の切符は自動販売機で買うことが出来る。同じような機械がたばこ、清涼飲料、ビール、スナック、さらにお金さえも提供してくれる。スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアなどでも、人はコトバを話さなければならない事はない。ただ欲しい品物を集め、チェックアウトのカウンターに持って来さえすればよい。キャッシュャーはPOSのスキナーで勘定を計算する。数字がデジタルのスクリーンに現れる。そしてキャッシュャーにお金を渡す。一言も話さない。

今日、多くの人たちが独りで住んでいる。彼らのほとんどが会話無し of 生活を強いられている。『孤独なる群衆』 of 社会の中で人々は他の人と話すことを望んでいる。

われわれはつぎのことを述べた。

- 1) 広告企業と消費者の間のコミュニケーション媒体として適切な機能を持っていない。
- 2) 消費者は企業によって提供される情報に満足していない。
- 3) 『自己実現欲求』レベルに達した消費者は企業と話すことを望んでいる。
- 4) 非人間化社会の消費者は企業からより個人的かつ人間的な扱いを望んでいる。

7. コミュニケーション媒体としての料金着信人払電話

1967年、AT&Tが料金着信人払いのインバウンドWATSの業務を始めた直後、革新的な製造業者がこのシステムを顧客苦情の処理に採用した。この会社がわれわれがすでに述べた事実**に強い認識を持っていたかどうか**詳らかではない。にもかかわらず、この会社、ワールプール社はミシガン州ベントンハーバーの本社に苦情処理窓口を設置したのである。そのことは消費者はアメリカ本土のどこからでも電話の請求書のことを気にしないで、苦情処理窓口(9)に電話をかけることを可能にしたのである。

数千マイル離れた場所から苦情の電話を窓口が受けた時、苦情処理窓口担当者は電話をかけてきた人の地区所在のサービスマンに直ちにサービスを行うよう急ぎのオーダーを出す。このようなコミュニケーション・ラインは『クール・ライン』と呼ばれた。このシステムが採用される以前、すべての苦情は郵便で来ていた。1971年に筆者はアメリカの企業がどのように消費者問題を取り扱っているかを調べる為に研修チームを組織した。われわれは消費者問題で優れた業績を挙げていることで知られていた企業を数社訪問した。それにもかかわらず、電話による消費者苦情処理に関心を向けていた企業は一つもなかった。例えば、クライスラー社は『デトロイトの人』としてバイロン・ニコラス氏を任命し、広く一般の人に何かトラブルがあった時、

彼宛に手紙を書くように要請した。電話番号は知らせなかった。膨大な数の手紙が殺到した。これらのすべての手紙にタイミング良く返事を書くことが不可能であったため、この遅れが一般大衆の間に企業不信の感情を引き起した。ワールプール社のクールラインは企業と顧客の間のはじめての直接かつ同時性のあるコミュニケーションを確立したものとして記録されている。

電話の特徴的な性質は双方向性のコミュニケーション媒体であるということである。すでに論じたところであるが、テレビジョン、ラジオ、印刷媒体は送り手から受け手に情報をただ提供することが出来るだけだ。アイデア、感情、メッセージ、そして情報を同時に交換することは不可能なのである。これらの色々なコミュニケーション媒体の間の相違点を観察して見よう。

新聞・雑誌	単一方向	非同時性	非人間的	大衆対象
D M	単一方向	非同時性	非人間的	個人対象
T V ・ ラジオ	単一方向	同時性	非人間的	大衆対象
電 話	双方向	同時性	人間的	個人対象
I N S	双方向	同時性	非人間的	個人対象

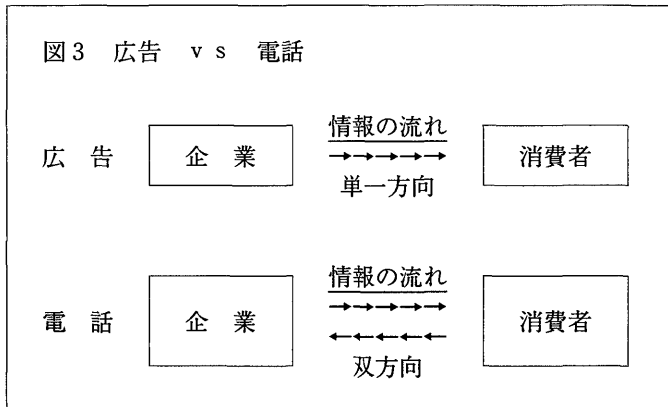
この場合の『人間的』という意味は受け手が特別あつらえの情報を手にすることが出来、送り手と個人的なコンタクトが可能なことを意味する。

今日の消費者（すでに4つの要因について述べた）のニーズに合致するシステムとして最も満足すべき媒体は電話、それも料金着信人払の電話システムである。なぜならば企業と消費者がアイデア、情報、メッセージ、さらに感情さえも個人的な接触を通じて交換することが出来、顧客は単に質問をすることで望んでいる情報を得ることが出来るのである。これが本当の意味でのコミュニケーションである。もちろん電話システムにもいくつかのデメリットがある。しかしメリットはその弱点を遥かに上回る。顧客にとっての

電話の請求書の重荷は料金着信人払システムによって取り除かれた。

料金着信人払電話システムの特性を調べてみる時、なぜ企業がその顧客に対するコミュニケーションのチャンネルとしてこのシステムを使わないのかと不審に思う。たとえば4社に1社が顧客サービスの電話番号を一般に広く知らせるための手だてをしていないことやG Eアンサーセンターに賛成する者がわずか1割しかないということを明らかにした白鷗大学調査などのようにこれまでに分かった限られた事柄だけで性急に決定的な結論を出すことは早すぎる。しかしながら、われわれの知り得た範囲から、企業は顧客と話すことを望んでいないようだ結論付けることは理にかなったことではなからうか。多くの企業はかれらの顧客をよりよく知るためにいわゆる『消費者調査』のために莫大な額のお金を注ぎ込む。彼らは電話線で伝わってくるナマの人間の声より統計図表に表われた数字に信頼を置く。

われわれは一般大衆へ情報を広く伝える方法として広告の効率を否定するものではない。しかし、今日の顧客の『心を捉える』ためには双方向のコミュニケーションの仕掛なしに不可能である。



料金着信人払電話システムは企業とその消費者の間のコミュニケーション

・システムの全体的体系のなかで、副次的かつ補完的な役割に位置付けられなければならない。つまり、コミュニケーション・メディアとしての広告の不完全性から生じるギャップを埋める可能性を備えているからである。

8. 顧客サービス電話の現状

苦情処理あるいは顧客サービスに料金着信人払の電話システムをワールド社が導入して以来、電話はサービスの主たる方法として郵便をしのぐようになった。いかに企業がその電話番号を積極的に一般に知らせることを躊躇しても、苦情処理においての電話の有用性は誰も否定できない。事実、殆どの日本人の企業において苦情処理業務は電話によって行われている。にも拘らず、電話システムを如何に効率的にかつ効果的に利用するかという考え方をハッキリと彼らは捉えていない。たとえば商品の表示に電話番号が印刷されているか否かで企業の姿勢を判断するのは公正でないというコメントが消費者関連団体の幹部からなされた。それによると『会社の名称・住所はパッケージグッズのラベルに明示されている（●これは法律で規定されている）から、苦情申立者は手紙によってその会社に連絡がとれる。ラベルに電話番号が有ろうと無かろうと、これはその会社の消費者に対する姿勢とは無関係である。』というのである。このコメントは名古屋で発行されている有力な地方紙の一つである中部日本新聞の白鷗大学調査に関する記事（昭和63年10月27日）に対してなされたものである。

白鷗大学調査においては、回答社137社の半数を下回る43.8%の企業しか消費者窓口の直通電話を持っていなかった。60.6%の消費者窓口が会社の交換台を経由して苦情申立者からの電話を受け取る。さらに回答社の2割以上（21.9%）の企業が交換台あるいは最初に電話を取った人によって電話が振り分けられ、それに応対する適当な部門に転送される。電話を掛けてきた人の問題が商品の欠陥に関するものだと交換手が信じたら、その電話は品質管理部に、広告に関するものならば宣伝部につながる。もし

交換手の判断が常に正しければ、そこには問題は発生しない。しかし、それはほとんど不可能である。このような電話のたらい回しは消費者のイライラを募らせ企業不信の感情を助長させる。

企業に電話を掛ける時、われわれはしばしば『少々お待ち下さい』とか『そのままお待ち下さい』というコトバを耳にする。しかし、この『少々』は正確にはどのくらいの長さなのか。

ある顧客サービス部門の電話業務を分析した調査によれば、平均保留時間は50.2秒であった。物理的に50秒という時間がどのくらいかわれわれは知っている。しかし、心理的にはわれわれはそれを実際より長く感じるのだ。つまり、われわれは物理的時間と心理的時間の間には差があることに気付かなくてはならない。

商品に疑問があって、顧客サービス部門に電話をする時、最初にあなたが話した人で適切な回答を得られる比率はわずか40%である。これは電話の60%が他の人に転送されることを意味する。さらに全体の電話の7.4%は3人あるいはそれ以上の人に転送される。最悪のケースでは電話に出た人が3人、保留回数5回、合計保留時間8分11秒、全体の通話時間20分5秒であった。すべての通話で時間の2割が『少々お待ち下さい』で無駄になっているのである。

9. 料金着信人払電話の普及

最近多くの企業が顧客サービスや苦情処理に料金着信人払電話を採用するようになった。合衆国消費者問題局発行の『消費者の情報源ハンドブック』⁽¹⁰⁾ (1988年版)のパート2『消費者お助け事典』の項に744社の企業の消費者窓口の会社名、住所、電話番号、担当者の役職、氏名が記載されているがその中の209社、比率にして28.1%の企業が800番電話システムを設置している。

ほかのデータの比率はこれより高い。S O C A P と T A R P の合同調査(1983)⁽¹¹⁾によれば回答社の38.0% (1988年調査では50.0%)が顧客サービスに800番電話を利用していることを示している。一方、日本の企業における顧客サービスでの料金着信人払電話の利用は白鷗大学調査によってこれと比較すると、10.9%であった。137社の回答者の中15社19本が料金着信人払顧客サービスを実用化していた。この比率は料金着信人払(フリーダイヤル)制度が導入されたのが数年前であり、さらにNTTがまだ料金の大幅割引制度を採用していない点を考慮すればかなりよい線を行っている。

これらの企業のなかでいくつかの企業、例えばプロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク社、日本ポラロイド(株)、日立家電販売(株)、日本アムウエイ(株)、通販の(株)ニッセンなどが特徴ある使い方をしている。

プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク社

『クラスター化した特別目的別電話番号方式』

『苦情誘引』のためにすべてに商品のラベルにフリーダイヤル表示

日本ポラロイド(株) 『マーケット・セグメント』別電話番号方式

日立家電販売(株) 年末年始を除いて年中無休 午前9時から午後8時

日本アムウエイ(株) 言語障害者のためのフリーダイヤルのファクシミリ

(株)ニッセン 受注のほか問い合わせ・消費者相談と3本のフリーダイヤル

10. 顧客満足の販売

多くの企業が今日、販売困難に直面している。販売する為には競合相手から差別する何等かの戦略の確立が必要である。これを市場における『差別化』と呼ぶ。これは時には新製品の開発、価格の引下げ、その他の手段で行な

われる。しかし、今日の市場環境の中で他と差別化を図ることは非常に困難である。数社によって製造される同種の製品にはわずかの相違点しかない。品質・機能もほとんど同じである。価格に関しても同様である。一方、家電製品や繊維製品などの製造業者はN I E S諸国・諸地域からの低価格製品の輸入との競合で希望を持つことが困難になっている。

競合相手に打ち勝つ方法はたった一つしかない。それはうまく組織化されたサービスによってである。

多くの企業、あるいは唯のセールスマンでさえ、顧客は企業が提供するその商品やサービスを買いたいと望んでいるという憶測に従って行動している。この考え方は全く間違っている。消費者は普通、商品やサービスそれ自身を欲しているのではない。彼らを買うことを好むのは商品やサービスが彼らに『満足』を与えてくれるからである。ある人は商品の有用性を購入するのだが、それは正しくない。顧客は商品の有用性によって与えられる『満足』を購入するのである。今日の悲劇は、企業が消費者が購入するのは商品それ自身でなく、『満足』を買うことを欲しているということに気付かないことなのである。

それがどんな商品であれ、『販売』という活動には何らかのタイプのサービスが伴う。流通業者は肉、魚、洗剤といった商品を販売するにもかかわらずサービス産業の一部として分類されている。ショッピングをするための、心地のいい環境やいい立地、駐車場、よく設計された建物や店舗、キッチンと整備された陳列棚、バックグラウンド音楽、よく訓練された販売員を提供する——これらのすべてを含めてわれわれは『サービス』と呼んでいるのである。

苦情処理でさえサービスなのである。しかし、この事実気付いている苦

情処理担当者は殆どいない。

この意味において、究極の差別化は、よく組織化されたサービスの提供によってもたらされる顧客満足を生み出すことに依存するものなのである。多くの企業はわれわれは常に顧客満足の側に立っていると宣言している。しかし、われわれは通常さり気なく使っているこの『満足』というコトバの意味を質問してみたい。つまり企業で考えるその意味は企業の論理を基礎にしてはいないだろうかということである。企業の論理で納得している満足は『顧客にとって良いもの』と企業が考えた事を基礎にしている。これは消費者にとっての本当の満足ではない。本当の満足は消費者自身の論理と心理を根底にしたものでなければならないのだ。

消費者の論理および思考を理解する唯一の道は顧客と企業の間コミュニケーションのラインを開く以外にはない。この意味において、企業は専門のコミュニケーション・メディアとしての料金着信人払（フリーダイヤル）電話システムを設置することによって、そのもたらす利益を現実のものとして理解することが可能になるに違いない。

以 上

（英文論文を提出したところ、編集委員会から訳文も併せて出すようにとのご指示があったので急拠翻訳をしたため、翻訳調になっていることをお許し戴きたい。）

参 考 文 献

- 1) 田村紀雄 『テレマーケティング—爆発する市場』 日本工業新聞社 昭和62年
- 2) AT & T Telemarketing Implementation Workshop, Participant's Workbook,
Introduction, p.3
- 3) 同書 p.4 & 5
- 4) 佐藤知恭著 『体系：消費者対応企業戦略』 八千代出版社 昭和61年
- 5) K. Andersen & C. Hall Should Consumer Department Incorporate Telemarketing
Function? S O C A P 研究誌「メイビウス」88年夏号
- 6) 白鷗大学経営学部消費者対応論ゼミ調査
『主要企業における消費者窓口の体制と実態に関する調査』 昭和63年
- 7) 青野豊作 『三越小僧読本の知恵』 講談社 昭和63年
- 8) ウエブスターⅡ リバーサイドユニバシティ辞典
- 9) 佐藤知恭著 『ベシック・テレマーケティング』 宣伝会議 昭和63年
- 10) USOCA Consumer's Resources Handbook 1988
U.S. Office of Consumer Affairs
- 11) SOCAP/TARP 800 Numbers for Customer Service SOCAP 1983 & 1988

* * * * *

- 国民生活センター 『主要企業の消費者関連窓口調べ』 昭和63年
- 佐藤知恭 『顧客苦情処理の実務—もう一つのサービスマーケティング』
中央経済社 平成元年
- 佐藤知恭他 A C A P 編 『消費者対応実務事典』 綜合法令出版 昭和63年
- 佐藤知恭著 『苦情処理の実務』 中央経済社 昭和63年
- 佐藤知恭 『日本の訪問販売—その歴史と展望』 ブレイン出版 平成元年
- K. Albrecht/R. Zemke Service America / Dow Jones - Irwin 1985