

組織能力としてのCRM

- ①—— 問題提起
- ②—— CRM とは何か
- ③—— CRM と組織能力
- ④—— 顧客関係の市場マネジメントと組織マネジメント

近藤 公彦

● 小樽商科大学大学院 商学研究科 教授

①—— 問題提起

CRM (Customer Relationship Management) は、顧客との長期的な関係構築・維持を通じて収益を高める手法としてITベンダーにより1990年代半ばに提唱され、産業界に急速に普及してきた。米国IDC社によれば、CRMソリューションの全世界の販売高は2004年から2008年の間で年間8.9%の成長が見込まれるという (Raman, Wittmann, and Rauseo 2006)。IDCジャパンの調査では、日本の市場規模は2006年で4,413億円とされ、2011年には5,705億円に達すると予想されている¹⁾。研究においても、1996年にCRMの学術専門雑誌Customer Relationship Managementが発行され、またJournal of Marketing誌が2005年10月号でCRMの特集を組むなど、多くの研究蓄積がなされてきている。

しかし、その一方でCRMが必ずしも期待通りの成果をもたらしていないという現状も報告されている。例えば、米国CSO社による世界1,337社を対象とした調査では、CRMの

導入によって大きな業績の改善が見られた企業は25%にすぎないという (Dickie 2005)。顧客との長期的な関係を構築・維持することによって競争優位を確立し、安定的な収益を獲得しようとする企業にとって、CRMがそうした経営課題に対する優れたアプローチであるにもかかわらず、それが必ずしも成功しないのはなぜか。この論文の目的は、CRMの構造を分析し、顧客関係を成功裏に管理する際の組織能力の重要性を明らかにすることにある。

以下ではまず、理論研究の視点からCRMの文献レビューを行い、CRMがどのような側面から捉えられてきたのかを考察する。次に、これまで明確にされてこなかった組織能力としてのCRMを5つの次元から分析し、CRMへの実践的な行動指針として指摘されてきた論点に関連づける。最後にCRMにおける2つの局面、顧客関係の市場マネジメントと組織マネジメントを整理する。

②—— CRM とは何か

CRMが実体としてどのような活動を指すのかをめぐっては、これまで多くの議論がなされてきた。そのなかで比較的共通した顧客関

係の理解は次のようなものであろう。企業は、(1) 効果的に顧客をセグメント化し、(2) 利益を生む顧客との長期的な関係を構築・維持し、(3) 利益を生まない顧客をいかに扱うかを決定し、(4) 市場への提供物と販促努力をカスタマイズしなければならない (Srivastava, Shervani, and Fahey 1999)。ここから明らかのように、CRM は優良顧客との長期的な関係の維持・構築に関わり、この点において伝統的なリレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) と密接に関連する「古くて新しい」コンセプトである (Dibb and Meadows 2004)、そこでまず、CRM とリレーションシップ・マーケティングの関連を整理することにしよう。

1. CRM とリレーションシップ・マーケティング

CRM とリレーションシップ・マーケティングとの関連で特徴的な点は、以下の3点にまとめられる。第一に、CRM をリレーションシップ・マーケティングの派生物として捉えることである。例えば、Zablah, Bellenger, and Johnston (2004) は、CRM をリレーションシップ・マーケティングと思想的に関連した派生物と見なしている。ここでいう思想的な関連とは顧客中心主義 (customer centricity) の発想である。顧客中心主義のマーケティング (customer-centric marketing) とは、顧客のニーズやウォンツをマス・カスタマイズされた提供物を通じて個人レベルで充足し、より高い顧客満足を引き出すマーケティングを指す (Shath, et al. 2006; Sheth, Sisodia, and Sharma 2000)。CRM の実践が一方で顧客データに基づいてよりニーズに適合した製品・サービスを提供することで顧客に価値と満足

を提供し、他方で満足した顧客がロイヤルティを生み、その売り手から継続的に製品・サービスを購入することで、売り手に安定的な利益という価値をもたらす。こうした互惠的な連鎖は、「価値の二重の創出」 (Boulding et al. 2005) として顧客中心主義の思想の中核をなしている。

第二の特徴は、この思想から生まれる具体的な行動レベルにおいて、CRM をリレーションシップ・マーケティングの実践あるいはその適用領域として位置づける点である。例えば、Peppers, Rogers, and Dorf (1999) は、CRM を顧客情報に基づいて個々に対応するワン・トゥ・ワン・マーケティング (one-to-one marketing) やリレーションシップ・マーケティングの応用と見なしている。また Zeithaml (2001) によれば、CRM は組織全体にわたるリレーションシップ・マーケティングの実践であり、優れた顧客価値、企業との相互作用の便宜性など関係戦略のベネフィットを企業にもたらす。

第三の特徴は、Ryals and Payne (2001) がCRM を情報によって可能となったりレーションシップ・マーケティング (information-enabled relationship marketing) と捉えているように、行動レベルにおける価値創出を実現可能にする情報技術に焦点が当てられることである。CRM で用いられる情報技術はCRM テクノロジー (CRM technology) と呼ばれ、ビジネスや業務プロセスに関わるオペレーショナルCRM、顧客データの処理を扱うアナリティカルCRM、そして顧客接点のマネジメントに関わるコラボレーティブCRM からなる (Greenberg 2001; Payne 2006)。

Payne (2006) は、CRM が情報技術の可能

性とリレーションシップ・マーケティング戦略を統合し、利益を生む長期的関係をもたらすとし、データと情報を利用する機会を増やすことで顧客を理解し、リレーションシップ・マーケティング戦略をより良く実施すると主張している。ここでは情報技術を通じた顧客データの収集・分析による顧客行動の定量的把握が強調されている。また南(2005)は、さまざまな顧客接点から入手できる顧客情報を蓄積し、活用することにより、顧客との関係を深耕していくのがCRMという経営手法である、と述べている。このように顧客との関係構築・維持において企業と顧客を結びつける紐帯が情報であり、それを基盤として顧客ロイヤルティ・プログラムをはじめとするCRMが実践されるのである。

2. CRMの定義

以上のようにCRMは、(1) リレーションシップ・マーケティングの思想的派生物、(2) リレーションシップ・マーケティングの実践あるいはその適用領域、および(3) 価値創出を実現可能にする情報技術、の3つの点からリレーションシップ・マーケティングと密接に関連する。そこで次に、代表的な研究者によるCRMの定義に着目し、CRMがどのような側面から理解されてきたのかを確認しよう。

Payne and Frow (2005) は、CRMには狭義の捉え方から広義の捉え方まで、さまざまな見解があることを指摘している。彼らよればCRMは最も狭義には、「特定のテクノロジー・ソリューション・プロジェクトの実施に関するもの」と定義される。ここでCRMは、情報技術を通じて顧客の問題解決を図る活動として理解されている。情報技術の適用に焦

点を当てる研究はほかにも、O'Malley and Mitussis (2002) や Shoemaker (2001) がある。例えば、O'Malley and Mitussis (2002) は、成功する顧客関係を発展させるための能力は、組織がその顧客、個々の好み、期待、ニーズの変化を理解する能力に依存しており、その理解に情報技術は決定的な役割を果たすことを強調している。

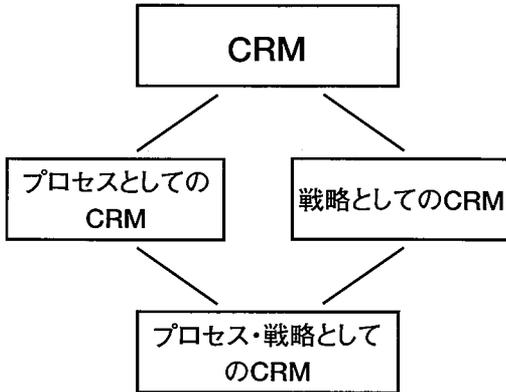
Payne and Frow (2005) が示すCRMの広がりにはさらに、「統合された一連の顧客志向のテクノロジー・ソリューションの実施」という情報技術による顧客の問題解決活動を指す中間的な捉え方を経て、最も広義には「株主価値の創出を目的に顧客関係を管理するための全体的なアプローチ」と位置づけられる。ここでは優良顧客との長期的な関係の維持・構築により競争優位を高め、株主価値に貢献するというCRMの役割が指摘されている。

このようにCRMは、顧客関係を構築・維持する手段としての情報技術に焦点を当てるものから、株主価値の向上のための全体的な顧客関係行動として理解するものまで広がりを持つ。CRMの多義性は研究者のさまざまな問題意識に依存するものであり、それぞれの定義は相互排他的ではなく、また収斂させるべき性質のものではない。それゆえ、CRMを理解するための生産的な方法は、そうした多義性を認めたくえで重要な側面を浮かび上がらせることである。

このアプローチでCRMの定義を考察すると、次のような3つの側面が明らかとなる。すなわち、プロセスとしてのCRM、戦略としてのCRM、そしてこれらを合わせ持つプロセス・戦略としてのCRMである(図-1参照)。

■図—1

CRM の定義



(1) プロセスとしての CRM

CRMの第一の側面は、そのプロセスに注目した定義である。Reinartz, Krafft, and Hoyer (2004)によれば、CRMとは「顧客とのあらゆるコンタクト・ポイントにわたって顧客関係の開始、維持、解消を管理し、関係ポートフォリオの価値を最大化するための体系的プロセスである」と定義され、顧客関係の管理プロセスであることが強調される。管理という点では、Hobby (1999)も同様に、「顧客との関係を管理することによって組織が彼らを識別し、引き付け、利益の上がる顧客の維持を向上させる管理アプローチ」と捉えている。また Srivastava, Shervani, and Fahley (1999)は、CRMを「顧客を識別し、顧客知識を創造し、顧客関係を構築し、そして組織とその製品（問題解決）に関する顧客の認知を形成するプロセスである」と位置づけ、CRMプロセスとともに中核的なビジネス・プロセスとして、顧客のニーズやウォンツの問題を解決する製品開発プロセス、およびあらゆる物的インプットの獲得とそのインプットが顧客の問題解決に変換される効率と効果を

含むサプライ・チェーン・マネジメント・プロセスを取り上げている。

Day and Van den Bulte (2002)は、「顧客維持とマーケティング・イニシアティブの効果を増大させるために、最も価値のある顧客を個別的に扱い、あらゆるコンタクトとアクセス・ポイントにわたって顧客と継続的な対話を達成するためのクロス・ファンクショナルなプロセスである」と述べ、CRMを経営諸機能を横断するプロセスとして捉えている。このクロス・ファンクショナルなプロセスという視点はKnox et al. (2003)でも指摘され、そこでは「情報技術とリレーションシップ・マーケティング戦略を統合することによって顧客価値を促進することを目的としたクロス・ファンクショナルなプロセスである」と理解される。

Zablah, Bellenger, and Johnston (2004)は、CRMを「利益を最大化する顧客関係のポートフォリオを構築・維持するための市場情報の開発と利用を含む継続的プロセスである」と捉え、顧客・市場情報に焦点を当てている。さらにマーケティングの標準的な教科書Principles of Marketingの著者であるKotler and Armstrong (2007)によれば、CRMは「優れた顧客価値と満足を提供することによって利益を生む顧客関係を構築・維持する全体的なプロセスである」と定義される。

これらの定義に共通する視点は、CRMを顧客関係の構築・維持に関わる管理プロセスと位置づけていることである。この管理的側面からのCRMプロセスの具体的な内容についてReinartz, Krafft, and Hoyer (2004)は、上述のように顧客との関係開始 (relationship initiation)、関係維持 (relationship mainte-

nance), および関係解消 (relationship termination) の3つの連続的なプロセスを提示している。この一連のプロセスを組織外部の顧客との関係に関わることから、顧客関係プロセスと呼ぶことにしよう。一方, Payne and Frow (2005) によるCRMプロセスでは、戦略開発プロセス、価値創出プロセス、マルチ・チャネル統合プロセス、情報管理プロセス、および成果の評価プロセスの5つのプロセスが指摘されている。これらのプロセスはCRMにおける組織内部の機能レベルのプロセスに注目したものであり、組織プロセスと呼ぶことができる。

このようにプロセスとしてのCRMは、組織外部に存在する顧客との境界局面における関係の維持・構築に関わる顧客関係プロセスと組織内部でそのプロセスを効果的・効率的に作動させるための組織プロセスの2つの側面を持つ。

(2) 戦略としてのCRM

CRMの第二の視点は、戦略としてのCRMである。例えば, Zikmund, McLeod, and Gilbert (2003) はCRMを次のように定義している。「CRMはあらゆるプロセスと顧客とのインタラクションが相互にベネフィットをもたらす関係を維持・拡大するのに役立つよう、情報技術を用いて、包括的で、信頼でき、そして統合的な顧客ベースの視点を企業に提供するビジネス戦略である」。ここでは顧客ベースの視点が注目され、それに立脚した顧客戦略に焦点が当てられている。またPayne (2006) やPayne and Frow (2005) によれば、CRMとは「主要な顧客と顧客セグメントとの適切な関係を構築・発展させることにより、高い株主価値を創出する戦略的アプローチで

ある」。これは株主価値の向上がCRMによる顧客関係の構築・維持によって達成されるという理解であり、CRMの戦略的重要性を示唆する定義である。

またButtle (2004) はCRMを「ターゲット顧客に利益を上げて価値を創造し提供するために、組織内のプロセスと機能を外部のネットワークを統合する中核的なビジネス戦略であり、それは高い品質の顧客データを基礎とし、情報技術によって可能となる」と捉え、前述の顧客関係プロセスと組織プロセスを連結する戦略として理解している。さらに南 (2006) は、「企業と顧客に優れた価値を創り出すために、選別された顧客を獲得・維持し、パートナー化する包括的な戦略である」と定義し、CRMを価値創造のための顧客戦略として位置づけている。

これらの定義から、顧客関係の構築・維持を図る組織的な戦略というCRMの側面が浮かび上がる。Ryals (2005) はこのような顧客戦略を顧客関係戦略 (customer relationship strategy) と呼び、その具体的な活動として、選択的顧客獲得、選択的顧客維持、資源配分とサービス・レベル、価格設定、製品戦略、および選択的顧客投資を指摘している。

(3) プロセス・戦略としてのCRM

こうしたプロセスと戦略はいずれもCRMにおいて不可欠な側面であり、対立する捉え方ではない。むしろ、プロセスがCRMの組織内での管理プロセスにより焦点を当てのに対し、戦略は組織外の顧客関係行動に注目するものと位置づけることができるだろう。Parvatiyar and Sheth (2001) はCRMがこれら2つの側面を合わせ持つという理解から、次のように定義している。「CRMは、企業と

顧客にとって優れた価値を創造するために、選別された顧客を獲得し、維持し、彼らとパートナーを組む包括的な戦略でありプロセスである。CRMは、マーケティング、販売、顧客サービス、サプライ・チェーンの組織の諸機能の統合を含み、顧客価値を提供する際により大きな効率と効果を発揮する」。ここでのCRMは顧客戦略であり、それを実行するためのプロセスである。南（2006）もCRMのこうした側面に着目し、顧客接点から得られた情報を電子化し、企業内で情報を共有するための仕組みづくりである顧客のインターフェイス戦略と、収集・蓄積された顧客情報をデータ・マイニングなどの手法を通じて分析し、ナレッジと呼ばれる顧客に関する知識や知見へと変換し、マーケティングの意思決定に生かそうとする仕組みである顧客ナレッジ分析戦略の2つを指摘している。

以上のCRMの定義をめぐる文献レビューから明らかのように、CRMは企業に利益をもたらす顧客との長期的な関係構築・維持を担う顧客関係戦略と、そうした戦略を組織的に創出・支援する組織管理プロセスの2つの側面に焦点が当てられてきた。

③ CRM と組織能力

CRMがプロセスと戦略の2つの側面を持つことを前提とすると、CRMと経営成果は、「優れた顧客関係戦略を実施し、優れた組織プロセスで管理すれば、より高い経営成果が得られる」という因果関係で結ばれる。CRMに関するこれまでの実証研究は、基本的にこうした関係をめぐって行われてきた（e.g. Mithas, Krishnan, and Fornell 2005; Ryals

2005; Srinivasan and Moorman 2005; Verhoef 2003)。しかし、冒頭に述べたようにCRMを導入した企業が必ずしも成功を収めておらず、むしろ比率的には失敗した企業の方が多いという事実は、CRMの実践の困難さを示唆している。

CRMをリレーションシップ・マーケティングの思想的かつ実践的な適用領域であると捉えたと、CRMをめぐるこうした問題の背景には、優れた顧客関係戦略を実施するだけでなく、それを優れた組織プロセスで管理する組織能力が重要な役割を果たしていることがわかる。

1. 競争優位の源泉としての組織能力

組織能力（organizational capabilities）は一般に、顧客に価値を提供するために知識やスキル、ビジネス・プロセス、組織学習を統合することによって資源を展開する能力を指し（Day 1994; Grant 1996; Mahoney and Pandian 1992）、企業の長期的な競争優位の源泉として位置づけられてきた（e.g. Day 1994, 2000, 2003）。組織能力の研究に精力的に取り組んできたDayは、組織能力を3つのプロセスに整理している（Day 1994）。

第一は、組織の外部に焦点を当てたアウトサイド・イン・プロセスであり、市場センシング（market sensing）、顧客連結（customer linking）、チャネル結合（channel bonding）、および技術モニタリング（technology monitoring）の4つを要素とする。第二が、組織内部に注目したインサイド・アウト・プロセスであり、財務管理、コスト・コントロール、技術開発、統合ロジスティクス、生産・変換プロセス、人的資源管理、および

環境の健全さと安全の6つである。そしてこれらアウトサイド・イン・プロセスとインサイド・アウト・プロセスを結びつける連結プロセスとして、顧客注文のフルフィルメント、価格設定、購買、顧客サービス・デリバリー、新製品・サービス開発、そして戦略開発の6つの要素を指摘する。これらの能力のうち、競争優位を規定する最も重要な能力として、Dayはとくに市場センシングと顧客連結の2つを取り上げ、市場に向けて遂行される組織能力の重要性を強調する。

Day (2000) はさらに企業の市場行動に焦点を当てた市場関連能力 (market-related capabilities) に注目し、関係志向 (relationship orientation)、知識とスキル (knowledge and skill)、およびプロセスの統合と調整 (integration and alignment of process) という3つの要素を指摘する。関係志向は組織のマインド・セット、価値、規範のあらゆる部分に広がり、製品・サービスの販売前、販売中、そして販売後における顧客とのすべての相互作用に影響を与える。知識とスキルは従業員の蓄積された経験、データベースと取引ファイル、およびマネジメント・システムとルーティンなどの要素からなる。プロセスの統合と調整は企業間、企業内で機能間の境界を連結したり、企業をその顧客と結びつけるプロセスに関わる。

このように組織能力は顧客との関係構築・維持に関連する能力、顧客・市場情報を処理する能力、そしてそうした活動を組織として発揮させる能力からなることができる。

2. CRMにおける組織能力の次元

Dayが指摘した市場関連能力がCRMと密接に関連していることは明らかである。むしろ、こうした能力はCRMにおいて遂行されるものであり、CRMは顧客関係に関わる組織能力そのものであるといえる。以下では、組織能力としてのCRMをCRM能力と呼ぼう。

Plakoyiannaki and Tzokas (2002) はCRM能力として、学習・市場志向能力 (learning and market orientation capabilities)、分析能力 (analytical capabilities)、オペレーション能力 (operational capabilities)、統合能力 (integration capabilities)、および方向づけ能力 (direction capabilities) という5つの次元を指摘している。これらの能力をDay (2003) の市場関連能力の要素に対応づければ、関係志向は学習・市場志向能力と方向づけ能力に、知識とスキルは分析能力とオペレーション能力に、そしてプロセスの統合と調整は統合能力に、それぞれ結びつけることができる。Plakoyiannaki and Tzokas (2002) はこれらの能力を深く議論しているわけではないが、ここではその類型を援用しながらCRM能力を考察していこう。

(1) 方向づけ能力

方向づけ能力は、組織とCRMシステムが進むべき方向性を示す役割を担うものであり、企業の長期的なビジョンや組織価値を反映し、組織の戦略的スキルに依存する (Plakoyiannaki and Tzokas 2002)。

どのような方向づけに基づいてCRMを実践するかは、次の2つのレベルで捉えることができる。第一は、CRMの顧客中心マーケティングに関係し、Kohli and Jaworski (1990) が市場志向の成果として指摘する要素に対応

する。すなわち、組織の戦略フォーカスや明確なビジョン、従業員に対する心理的・社会的なベネフィット、顧客の態度や行動の変化といった市場志向の成果を CRM を通じて実現することである。ここで CRM は、市場志向という方向づけのもとでその成果を実現する手段として位置づけられる。第二に、多くの研究者が指摘するように、CRM は顧客に対する戦術・戦略以上のものであり、長期的な関係の構築を通じて「二重の価値創造」(Boulding et al. 2005) という相互利益的な関係を創出する仕組みとして捉えられる。

こうした方向づけは単に CRM の実践だけでなく、それを支える長期的なビジョンや組織価値の点からもきわめて重要である。CRM が顧客中心マーケティングを標榜し、「二重の価値創造」を追求するのは、リレーションシップ・マーケティングの適用領域として発展してきたことと密接に関連している。リレーションシップ・マーケティングでは、顧客との長期的な関係の構築・維持を図るために顧客に対するマーケティングのみならず、組織内部のインターナル・マーケティングを通じて従業員などの人的資源とその能力を調整し、また組織構造を顧客戦略に整合的に編成していくことが求められる (Barnes 2004)。それゆえ、CRM の実践には顧客関係の管理にとどまらず、組織全体にわたる関与が必要とされるのである。

こうした視点の転換はさらに、「関係」概念をベースにして構築されるリレーションシップ・マーケティングを「取引」に焦点を当ててきた従来のマーケティングからのパラダイム・シフトとして捉えることにも関わる (e.g. Dodge 1997; Grönroos 1994; Sheth and Par-

vatiyar 1995b)。パラダイム・シフトとしてのリレーションシップ・マーケティングの実践領域である CRM を有効に機能させるには、組織に埋め込まれた価値、規範、行動様式といった組織文化そのものを管理する能力が不可欠である。

(2) 学習・市場志向能力

CRM における学習・市場志向能力は全体として、知識の獲得、知識の共有、および知識の記憶・活用・制度化という組織学習のプロセスに従っている (Crossan et al. 1999; Huber 1991; Miner and Mezias 1996; Nevis et al. 1995)。顧客・市場に関する情報を収集し、顧客のプロフィールや行動を学習することにより、顧客に関する深い知識や洞察、すなわちカスタマー・インサイト (customer insight) を獲得することができる。このカスタマー・インサイトは組織全体で共有され、解釈され、活用されなければならない。なぜなら、顧客サービスの改善、革新的な製品開発、コストを削減する生産、そして優れた品質管理はカスタマー・インサイトに基づいて可能となるからである (Plakoyiannaki and Tzokas 2002)。組織は、このカスタマー・インサイトを追求することにより顧客価値 (customer value) を創造する。このように組織の学習は市場に関する学習であり、それは外部環境と組織との相互作用を生み出す市場志向を含む (南 2006)。

Srinivasan and Moorman (2005) は実証分析に際して、Kohli and Jawarski (1990) の市場志向の 3 つの要素である情報の創造、情報の普及、および情報への反応性を CRM 能力として援用している。この視点は、CRM 能力が市場志向の要素から構成されること、す

なわちCRM能力が市場志向そのものであると捉えていることを示している。

またRaman, Wittmann, and Rauseo (2006)はCRMにおける組織学習の要素として、チーム志向 (team orientation), システム志向 (system orientation), 学習志向 (learning organization), および記憶志向 (memory orientation) という4つの志向を挙げている。チーム志向は真の学習の基礎であり、ビジョンと方向性を共有するプロセスである。またシステム志向は、組織全体の学習を統合する誘因として役立ち、アクションの結果が組織に対してどのような影響を及ぼすかをすべての参加者が分析することを要求する。学習志向を通じて組織は継続的に環境を理解し、新しいスキルと情報を学習し、新しい知識を利用する。そして記憶志向では、活動から学習した教訓を継続的にレビューすることで新しい知識を開発する。

顧客情報を収集・共有・解釈し、顧客関係の継続的な改善を図るという一連の行動は、CRMにおける最も基本的なプロセスであり、組織の学習・市場志向は顧客情報に基づくCRMによってはじめて具体性を持つ。組織がCRMを通じて学習・市場志向を実践するとすれば、それに向けて優れた資源とスキルを活用することはCRM能力にほかならない。

(3) 統合能力

CRMにおける統合は2つのレベルで捉えることができる。第一は、CRMで用いられるマーケティング・チャンネル間の統合である。ここでの統合能力の焦点は、最適なマーケティング・チャンネルの組み合わせを決定し、それらのチャンネル間で好ましい顧客経験を確保し、そして顧客に関する統合的な見方を生み出す

ことにある (Payne 2006; Payne and Frow 2005; Plakoyiannaki and Tzokas 2002)。営業員、店舗、電話、ダイレクト・マーケティング、eコマース、携帯電話等によるmコマース (m-commerce) など、顧客はさまざまなチャンネルを通して売り手と接触する。Payne (2006) はこうした複数のチャンネルを統合的に管理する様式をマルチ・チャンネル統合プロセスと呼んでいる。ここで重要な点は、顧客関係においてこれらの異なったチャンネルとチャンネル参加者をどのように組み合わせ、説得的なコンタクト・ポイントを設定し、最も効果的なチャンネル・ミックスを達成するかである。その際の判断基準となるのが最大の顧客価値の提供、すなわち、どのようなチャンネル・ミックスが顧客にとって最も大きな価値を提供することができるのかである。

しかし、最大の顧客価値の提供という点に関して、チャンネル・ミックスを最適化するだけでは十分ではない。なぜなら、顧客価値の最大化は単にマーケティング機能だけでなく、組織全体にわたるより広範な経営諸機能の統合を必要とするからである。これが第二の統合のレベルである。こうした認識は多くのCRM研究者において共有されている。例えば、Day (2000) は、市場関連能力の決定的な特徴は、企業間の境界、企業内の機能の境界、顧客と企業との境界を連結するプロセスであるとし、CRMの機能の統合とそれに伴う組織構造の配置を市場関連能力として挙げている。Parvatiyar and Sheth (2001) は、マーケティング、セールスと顧客サービス、組織のサプライ・チェーン機能の統合を取り上げ、Boulding (2005) は、CRMをマーケティング・アイデア、新しく入手可能となったデー

タ、技術、組織形態の継続的な進化と統合の結果であると指摘し、効果的な CRM にはチャンネル、技術、顧客、従業員の統合が必要であると述べている。

南(2006)は、データ・ウェアハウスを基礎とする CRM においてサプライ・チェーン・マネジメントとマーケティングの統合の重要性を指摘し、Payne (2006) も同様に、CRM には情報、技術、アプリケーションによって可能となる従業員、オペレーション、プロセス、およびマーケティングのクロス・ファンクショナルな統合が必要であると述べている。

こうしたクロス・ファンクショナルなプロセスや統合という CRM の理解は、マーケティング・チャンネルに関してだけでなく、顧客に優れた価値を提供することに焦点を当てた組織的な取り組みを必要とする (Day and Van den Bulte 2002; Knox et al. 2003; Payne 2006; Ryals and Knox 2001)。組織的な取り組みとは、CRM を遂行するためのクロス・ファンクショナルな資源配分とそれを可能にする能力の開発である。こうして顧客価値を最大化するマーケティング・チャンネルを調整・統合し、必要な経営資源・スキルを組織内に最適に配分する能力が CRM の成否を決定づけることになる。

(4) オペレーション能力

CRM におけるオペレーションは CRM 実施 (CRM implementation) に対応づけられ、その能力には顧客関係の構築・維持に関わる局面と、それを組織的に支援する局面がある。

Yim, Anderson, and Swaminathan (2005) は、CRM 実施の要素として、主要顧客への焦点、CRM 中心の組織化、知識の管理、および CRM ベース技術の包含の 4 つを挙げている。

第一に、主要顧客に焦点を当てた組織構造、組織文化、経営政策、そして報酬システムは CRM の成功に不可欠であり、これらは顧客に最大の価値を提供するために組織全体に浸透させなければならない。第二に、CRM 中心の組織化においては組織構造は硬直的であってはならず、必要な場合には組織を再構築して顧客価値を創出し、また顧客に焦点を当てたクロス・ファンクショナルなチームの調整を図らなければならない。第三に、知識の管理では顧客情報を顧客知識やマーケティング情報に変換し、組織全体で共有しなければならない。そしてデータベース・マーケティング、データ・ウェアハウジング、データ・マイニング等の情報技術を CRM で活用し、利益の上がる長期的な顧客関係を構築しなければならない。Payne and Frow (2005) は CRM 実施のための組織化に関して、CRM 準備評価 (CRM readiness assessment)、CRM 変革マネジメント (CRM change management)、CRM プロジェクト・マネジメント (CRM project management)、および従業員参画 (employee engagement) の重要性を指摘している。

一方、南 (2006) は CRM 実施をより情報技術に基づいた活動として捉え、データ統合を含めたデータ・ウェアハウスに関する活動、アナリティカル CRM、および顧客データの戦略的利用から構成されるものとして概念化している。データウェア・ハウスでは顧客データの個人レベルの管理、その部門内での共有、そして部門間にわたる共有が行われ、アナリティカル CRM では、購買データの分析、データ・マイニングの実施、データの仮説・検証が実施され、戦略的顧客データ利用ではデータの経営戦略への利用が推進される。

CRM 実施としてのオペレーションは、CRM の捉え方によって顧客関係をめぐる情報技術を基盤とした戦術レベルから、組織全体の戦略レベルまで多様である。しかしここで重要なことは、CRM をどの程度の広がりで見えるにせよ、そのオペレーションを実行する組織能力がきわめて大きな役割を担っていることである。すなわち、CRM を効果的かつ効率的に実施するためには、顧客関係に関わる戦術・戦略に焦点を当てるだけでなく、それを実行可能にする優れた組織能力を構築することが必要とされるのである。

(5) 分析能力

CRM を通じて収集された顧客情報は、組織において分析・解釈され、マーケティング情報に変換されなければならない。このプロセスでは、顧客情報の収集・分析のツールとなる CRM テクノロジーとそれをマーケティング情報という実践的な知識に変換する能力が重要となる。CRM テクノロジーは、顧客関係の開始・維持・解消という一連のプロセスを管理するために用いられる情報技術であり、この技術が高度であればあるほど、高い CRM の成果を生み出すことになる (Payne and Frow 2005)。

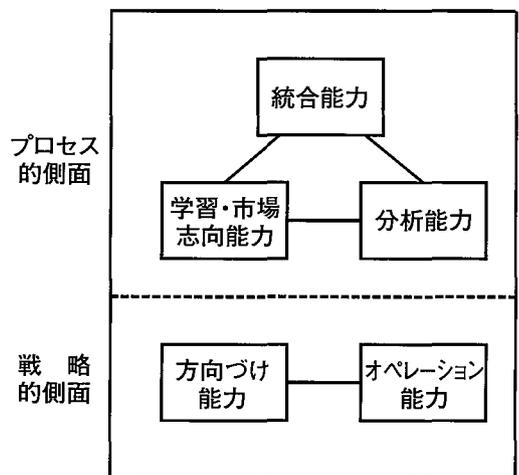
CRM で行われる分析には、市場細分化分析、アフィニティ・グルーピング、チャーン・マネジメント、顧客プロファイリング、収益性分析などがある (Payne 2006)。市場細分化分析では顧客属性に基づいて複数の市場セグメントに細分化され、アフィニティ・グルーピング (affinity grouping) により同時購入される傾向のある関連商品が識別される。またチャーン・マネジメント (churn management) でブランド・スイッチを頻繁に行う

「移り気な」顧客が管理され、顧客プロファイリングから顧客ニーズ、行動、収益性に基づいてモデルが構築され、顧客行動の予測に用いられる。そして収益性分析によって顧客生涯価値 (customer lifetime value) が評価され、個客レベルの収益性が測定・管理される。こうした一連の分析を通じて、企業は顧客関係から最大利益をもたらす市場セグメントを識別し、そこへのマーケティング投資を集中的に行うことができる (Grant and Schlesinger 1995; Sheth and Parvatiyar 1995a; Sisodia and Wolfe 2000)。

ここでもまた強調しなければならないのは、CRM テクノロジーを駆使した分析プロセスそれ自体ではなく、この分析プロセスを円滑に進め、分析結果をマーケティング情報へと変換する能力の重要性である。高度な CRM テクノロジーによって顧客分析はかなりの程度自動化され、一定の結果を導き出すことができる。しかし、どのような仮説を持って分析し、分析結果をどのように解釈し、どのよう

■図—2

CRM 能力とプロセス・戦略



なマーケティング情報に変換し、そしてどのようにCRM戦略に反映するかは、CRM能力に委ねられる。この分析能力は、定量的な顧客情報やデータから顧客像を立体的に読み取り、カスタマー・インサイトを浮き彫りにし、魅力的な市場セグメントを識別し、そしてその成果を評価するという一連の知識やスキルからなる。CRMが高い経営成果をもたらすには、顧客関係のインターフェイスを洞察する高い分析能力が必要とされるのである。

3. CRM能力への2つの視点

CRM能力の類型は、次の2点からこれまでの議論に重要な視点を提供する。第一に、CRMにおける戦略とプロセスという2つの側

面をCRM能力から構造化することができる(図-2参照)。学習・市場志向能力、統合能力、および分析能力は組織のビジネス・プロセスにおいて発揮されるものであり、組織を学習・市場志向に導き、顧客情報を分析し、経営機能やマーケティング・チャネルを統合する際に遂行される。方向づけ能力とオペレーション能力は市場における戦略局面に関連しており、CRMを通じて組織が進むべき方向を設定し、それを実現する組織に変革し、顧客との関係構築・維持を図る行動において遂行される。

第二に、これまで多くの研究者が指摘してきたCRMの成功・失敗要因を組織能力の視点から整理することができる(表-1参照)。方向づけ能力では、CRMによって顧客と企業のど

■表—1

CRMの成功・失敗要因と組織能力

能力	Boulding et al. (2004)	Day (2000)	Dibb and Meadow (2004)	Kale (2004)	Daivids (1999)	Rigby, Reichheld, and Scheffer (2002)	Raman, Wittmann, and Rauso (2006)	Ryals and Payne (2001)	Zablah, Bellenger, and Johnston (2004)
方向づけ能力	・CRMの実施を成功させるためには、企業は消費者の信頼とプライバシーの問題を慎重に考慮する必要がある。 ・CRMの実施を成功させるためには、企業は消費者の公平さの問題を慎重に考慮する必要がある。		・顧客ベースおよび情報を管理するための技術資源について、企業の理解が不十分である。	・経営陣の支持がない。 ・変革マネジメントを過小評価する。	・CRMがどのように自社のためになるかを問題にしない。 ・自社の戦略を第一におかない。			・不十分な投資 ・ベネフィットが理解できない。	・トップマネジメントの引き受け・賛同 ・変革マネジメントへの焦点 ・CRMチャンピオンの存在 ・ベネフィットの理解
学習・市場志向能力	・CRMの実施を成功させるためには、企業は競争に関する知識とCRMプロセスへの競争的応答を内蔵する必要がある。	・顧客と直接接する組織が存在しない。		・技術主導 ・顧客中心のビジョンがない。 ・顧客生涯価値を理解しない。	・CRMがどのように顧客のためになるかを問題にしない。	・顧客に求愛するのではなく、つけまわす。			・顧客志向 ・長期志向
統合能力	・効果的なCRMの実施には、チャネル、技術、顧客、および従業員の調整が必要である。		・組織の分権化が不十分であり、柔軟に適合できない。		・必要とされる全社的関与を過小評価する。	・CRMに適合するよう組織を変革する前に導入する。	・物的資源、情報資源、および組織資源)を統合しなければならぬ。	・機能の境界	・機能間の統合 ・組織全体のコミットメント ・CRMの考え方と一致する報酬構造
オペレーション能力	・CRMの評価指標の使用が不適切または不十分であると、コア・リジディティが増強するリスクにさらされ、長期的な失敗につながる可能性がある。	・インセンティブや業績評価の欠如している。 ・マーケティングに対応した変更を行わずに顧客コンタクト・プロセスに集中する。	・人的資源管理政策が採用とスタッフの訓練を妨げている。	・ビジネス・プロセスに柔軟性がない。	・適切な場合でもアウトソーシングしない。 ・適用できるまでに時間がかかりすぎる。 ・小さく始めない。 ・はじめに着手すべきことを過大に評価してしまう。	・顧客戦略を作り出す前にCRMを実施する。 ・CRM技術は多い方がよいと考える。		・スキルの欠如	・顧客データの所有権の特定化 ・CRMの訓練・専門スキルの開発 ・適切な業績評価指標 ・適切な資金的関与
分析能力				・データ分析を過小評価する。	・データを集めず、手持ちデータも利用しない。 ・検証しない。			・貧弱なデータの質と量 ・不適切な尺度システム	・CRMの訓練・専門スキルの開発 ・豊富なデータの質と量

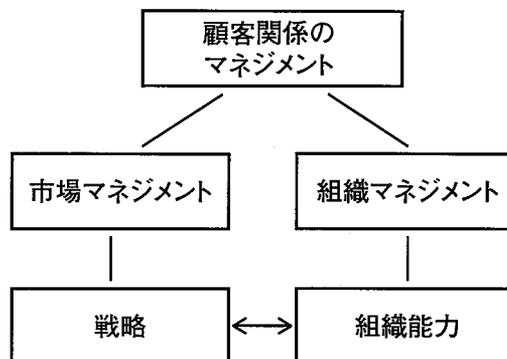
のような関係を目指すのか、それに従って組織をどのように変革するのかについて、トップ・マネジメントによる十分な理解と支援が不可欠である (Kale 2004; Davids 1999; Ryals and Payne 2001; Zablah, Bellenger, and Johnston 2004)。学習・市場志向能力においては、顧客志向や長期志向、競争への対応が重要であり、顧客中心のビジョンを欠いていたり、技術主導であったりしてはならない (Boulding et al. 2004; Kale 2004; Davids 1999; Zablah, Bellenger, and Johnston 2004)。統合能力では、チャンネル、技術、顧客、および従業員の調整や物的資源、情報資源、組織資源の統合、そして経営機能の統合が重要である (Boulding et al. 2004; Raman, Wittmann, and Rauseo 2006; Ryals and Payne 2001; Zablah, Bellenger, and Johnston 2004)。オペレーション能力については、CRMの知識とスキル、CRMに適切な人的資源の配分や業績評価が必要とされる (Boulding et al. 2004; Day 2000; Dibb and Meadow 2004; Davids 1999; Ryals and Payne 2001; Zablah, Bellenger, and Johnston 2004)。そして分析能力では、データの量や質に問題があったり、その分析スキルを欠いたりすることが問題となる (Kale 2004; Davids 1999; Ryals and Payne 2001; Zablah, Bellenger, and Johnston 2004)。

④——顧客関係の市場マネジメントと組織マネジメント

以上の分析から、これまで明確にされてこなかったCRMの2つの局面を指摘することができる (図-3参照)。第一の局面は顧客関係の市場マネジメントと呼ぶるものであり、

■図—3

CRMの2つの局面



CRM研究の系譜において中心的なテーマであった。そこでは顧客関係プロセスを通じて優良な顧客との長期的な関係を構築・維持し、その関係をいかにマネジメントするかが課題となる。方向づけ能力とオペレーション能力は、この局面において遂行されるCRM能力である。第二は顧客関係の組織マネジメントというべき局面であり、組織プロセスを通じて顧客関係の市場マネジメントを作動させる組織の能力に関わる。そこでは組織における市場・学習志向能力、統合能力、分析能力をいかに効果的に遂行するかが課題となる。

CRMが高い成果を生み出すには、CRM戦略という市場マネジメントの局面に注目するだけでは十分ではない。CRMの成功・失敗要因が組織能力に関連することからも明らかのように、優れたCRM戦略を構築・遂行する優れた組織能力にも注意しなければならない。CRMの成否は、いかに優れたCRM戦略を実行するかという顧客関係の市場マネジメントに加えて、いかに優れたCRM能力を構築するかという組織マネジメントに依存しているのである。

謝辞

この研究は、平成 18 年度文部科学省科学研究費基盤 (C) 「サービス産業における CRM 戦略の実証的研究」(筆者を代表研究者とする小樽商科大学大学院商学研究科松尾陸教授との共同研究) の一部である。

注

1) <http://www.sbbt.jp/article/art.asp?newsid=5269&ref=rss>

参考文献

- Barnes, Bradley R., Martin T. Fox, and D. S. Morris (2004), "Exploring the Linking between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization," *Total Quality Management*, Vol.15, No.5-6, pp.593-601.
- Boulding, William, Richard Staelin, Michael Ehret, and Wesley J. Johnston (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Marketing*, Vol.64, No.4, pp.155-166.
- Buttle, Francis (2003), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.
- Crossan, M. M., H. W. Lane, and R. E. White (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, pp.522-537.
- Davids, Meryl (1999), "How to Avoid the 10 Biggest Mistakes in CRM," *Journal of Business Strategy*, Vol.20, No.6, pp.22-26.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, pp.37-52
- (2000), "Managing Market Relationship," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, pp.24-30.
- (2003), "Creating a Superior Customer-Relating Capabilities," *Sloan Management Review*, Vol.44, No.3, pp.77-82.
- and Christophe Van den Bulte (2002), "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance," *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.
- Dibb, Sally and Maureen Meadows (2004), "Relationship Marketing and CRM: A Financial Service Case Study," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.12, No.2, pp.111-125.
- Dickie, Jim (2005), "Does CRM = Sales Effectiveness or Sales Ineffectiveness?," http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faaid=1250
- Dodge, H. Robert and Sam Fullerton (1997), "From Exchange to Relationships: A Reconceptualization of the Marketing Paradigm," *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol.5, No.2, pp.1-7.
- Grant, Robert M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33, No.3, pp.114-133.
- Greenberg, Paul (2001), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Osborne.
- Grönroos, Christian (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, Vol.32, No.2, pp.4-20.
- Hobby, John (1999), "Looking After the One Who Matters," *Accountancy Age*, (October 28), pp.28-30.
- Huber, George (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and Literatures," *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.88-115.
- Hunt, Shelby D. (1997), "Competing through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, Vol.13, No.5, pp.431-445.
- Kale, Sudhir (2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, Vol.13, No.5, pp.42-46.
- Knox, Simon, Stan Maklan, Adrian Payne, Joe Peppard, and Lynette Ryals (2003), *Customer Relationship Management: Perspectives from the Market Place*, London, Butterworth-Heinemann.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.2, pp.1-18.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong (2007), *Principles of Marketing*, 12th edition, Prentice Hall College Division.
- Mahoney, J.T. and J.R.Pandian (1992), "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Man-

- agement," *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.5, pp.363-380.
- Miner, Ann S. and Stephen J. Mezias (1996), "Ugly Ducking No More: Pasts and Futures of Organizational Learning Research," *Organization Science*, Vol.7, No.1, pp.88-99.
- Mithas, Sunil, M.S. Krishnan, and Claes Fornell (2005), "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?" *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, pp.201-209.
- Nevis, Edwin C., Anthony J. DiBella, and Janet M. Gould (1995), "Understanding Organization as Learning System," *Sloan Management Review*, Vol.36, No.2, pp.73-85.
- O'Malley, Lisa and Darryn Mitussis (2002), "Relationships and Technology: Strategic Implications," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.10, No.3, pp.225-238.
- Payne, Adrian (2006), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- and Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, 167-176.
- and Jagdish N. Sheth (2001), "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline," *Journal of Economic and Social Research*, Vol.3, No.2, pp.1-34.
- Peppers, Don, Martha Rogers, and Bob Dorf (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Business Review*, Vol.77, No.1, pp.101-109.
- Plakoyiannaki, Emmanuella and Nikolaos Tzokas (2002), "Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective," *Journal of Database Marketing*, Vol.9, No.3, pp.228-237.
- Raman, Pushkala, C. Michael Wittmann, and Nancy Rauseo (2006), "Leveraging CRM for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful CRM Implementation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.26, No.1, pp.39-53.
- Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No.3, pp.293-305.
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter (2002), "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.2, pp.101-104.
- Ryals, Lynette (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, pp.252-261.
- , and Simon Knox (2001), "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management," *European Management Journal*, Vol. 19, No.5, pp.534-542.
- and Adrian Payne (2001), "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-enabled relationship Marketing," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, No.1, pp.3-27.
- Shath, Denish, Ronald T. Rust, A Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day (2006), "The Path to Customer Centricity," *Journal of Service Research*, Vol.9, No.2, pp.113-124.
- Sheth, Jagdish. N. and A. Parvatiyar (1995a), "Relationship Marketing in Consumer Marketplace: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, pp.255-271.
- and A. Parvatiyar (1995b), "The Evolution of Relationship Marketing," *International Business Review*, Vol.4, No.4, pp.397-418.
- , Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma (2000), "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, pp.55-66.
- Shoemaker, Mary E. (2001), "A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.21, No.2, pp.177-185.
- Sisodia, Rajendra S. and David B. Wolfe (2000), "Information Technology: Its Role in Maintaining and Enhancing Relationships," in J. N. Sheth and A. Parvatiyar (eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publishers, pp.525-563.
- Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey (1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.63, No.4, pp.168-179.
- Srinivasan, Raji and Christine Moorman (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.4, pp.193-200.
- Verhoef, Peter C. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development,"

Journal of Marketing, Vol.67, No.4, pp.30-45.

Yim, Frederick Hong-kit, Rolph E. Anderson, and Srinivasan Swaminathan (2004), "Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.24, No.4, pp.263-278.

Zablah, Alex R., Danny N. Bellenger, and Wesley J. Johnston (2004), "Customer Relationship Management Implementation Gaps," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24, No.4, pp.279-275.

Zeithaml, Valerie A, Ronald T. Rust, Katherine N. Lemon (2001), "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers," *California Management Review*, Vol.43, No.4, pp.118-142.

Zikmund, William G., Raymond McLeod, and Faye W. Gilbert (2003), *Customer Relationship Management*, Wiley.

南 知恵子 (2005), 『リレーションシップ・マーケティング』千倉書房。

(2006), 『顧客リレーションシップ戦略』千倉書房。

近藤 公彦 (こんどう きみひこ)

同志社大学商学部卒業 (1984)。
 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得 (1990)。
 岡山商科大学商学部助手, 専任講師, 助教授, 小樽商科大学商学部助教授, 教授を経て, 現在, 同大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻 (専門職大学院) 教授。
 米国ノースウェスタン大学大学院 IMC 学科客員教授 (2005~2006)。
 専攻は, マーケティング論および流通システム論。

マーケティング・ベーシックス (第二版)

— 基礎理論からその応用実践へ向けて —
 (社)日本マーケティング協会編 マーケティングの理論と実践を橋渡しするビジネスマン必読の超基本書。 定価三一五〇円

マーケティング・レビュー

(社)日本マーケティング協会監修・池尾恭一編 一歩先へ行く人の、マーケティング文献案内! 定価一八九〇円

顧客ロイヤルティの時代

嶋口充輝・内田和成編著 多岐に渡る業界での事例をもとに実際の仕事や研究に役立つ手法を解説。 定価二九四〇円

日米流通業のマーケティング革新

渦原実男著 消費市場環境の変化や国際化への対応について、様々な企業の事例をもとに分析していく。 定価三一五〇円

ショッピングセンター成功のための

ライフスタイルセンターの構築

六車秀之著 新時代の最適流通業態! その「成功のメカニズム」を理論と実践の両面から解説する。 定価一九九五円

文化としての流通

李 為・白石善章・田中道雄著 流通を文化にかかわらせることよって、新しい側面を描き出す。 定価三一五〇円

プライシング・サイエンス

— 価格の不思議を探る —

杉田善弘・上田隆穂・守口 剛編著 適正な価格設定のために商品の価値の持つ特性を科学的に解明。 定価三二七五円

マーケティング辞典 (改訂版)

宮澤永光・亀井昭宏監修 定価二九四〇円

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-41
<http://www.dobunkan.co.jp>

同文館出版

TEL 03-3294-1801 FAX 03-3294-1807
 振替 00100-8-42935 (価格は税込)