

Marketing Management 要約

第1部 マーケティング・マネジメントの理解

Chapter1 21世紀のマーケティング(以下 MKTG)

●MKTG の役割

MKTG を実践する際に通過する段階は以下の3つである。

- 1.起業家 MKTG—企業の創業者は、チャンス成形にし、注目してもらうために全ての可能性に挑戦する。
- 2.定式的 MKTG—小規模な企業が成功を取めると、定式的な、標準的な MKTG に移行する。
- 3.社内起業家 MKTG—オフィスから出て顧客の目線で物事を見て、顧客の生活に価値を加える新しい方法を思い描く必要がある。

効果的な MKTG には様々な形がある。定式にとらわれず真の創造性を発揮し、効果をあげている例を見ていきたい。

■MKTG の範囲

MKTG とは財やサービスを作り出し、プロモーションを行い、それらを消費者や取引先企業に提供する仕事である。

MKTG 対象である 10 種類を以下に示す。

- ①財—先進国においても発展途上国においても、生産と MKTG 努力の大部分を構成するのは有形の財である。
- ②サービス—経済が成長すると、サービスの生産に商店をあてる活動が増えていく。多くの市場提供物は、財とサービスが混ざり合っている。
- ③経験—財・サービスの組み合わせにより経験を作り出して演出し、市場に送り出すことができる。
- ④イベント—マーケターはプランナーの力を借りて期間限定のイベントをプロモーションする。
- ⑤人—著名人の MKTG が重要なビジネスになり、個人がブランドとなる志向が強まっている。
- ⑥場所—場所は旅行者や工場、企業の本社、新たな住人を集めようと競い、不動産業者などの場所のマーケターたちが手腕を発揮している。
- ⑦資産—実体のない権利である資産も MKTG の対象となる。
- ⑧組織—組織は強く好意的なイメージを消費者たちの心に植えつけるため、積極的に活動する。
- ⑨情報—情報も製品であり、情報の生産、パッケージング、流通は、社会の主力産業の一つである。
- ⑩アイデア—全ての市場提供物の核にアイデアがある。マーケターがニーズを探し、それを満たすための市場提供物にアイデアをこめる。

■MKTG の役割をより広くとらえる

マーケターは、自社製品の需要を刺激するだけでなく、「需要管理(ディマンド・マネジメント)」の責任も負っている。需要の8つの状態は以下のとおりである。

- 1.消極的需要

- 2.ゼロ需要
- 3.潜在的な需要
- 4.需要減少
- 5.不規則な需要
- 6.フル需要
- 7.需要過剰
- 8.不健全な需要

■マーケターの意思決定

MKTG マネジャーは多くの決断を下さなければならない。市場の相違による問題点の相違とともにマーケターの意思決定についてみていきたい。

- ①消費者市場—マスの消費者を相手にする企業は、優れたブランドイメージの創造に尽力する。ターゲットと製品について具に研究し、ブランド・ポジショニングを強力かつ創造的に伝える。
- ②ビジネス市場—ビジネス・マーケターは、購買担当の利益を重視し、セールス・フォース、価格、そして信頼と品質に関する企業の評判を示す。
- ③グローバル市場—グローバルな市場では、当該国の法律体系や交渉の仕方、政治動向の実情などを考慮に入れなければならない。
- ④非営利市場—非営利目的の組織を相手に財を販売する場合、価格の設定に細心の注意を払わなくてはならない。

●MKTG のコンセプトとツール

■MKTG の定義

MKTG の社会的定義は、社会活動のプロセスである。その中で価値ある財・サービスの創造、提供、交換によりニーズ・ウォンツをみとす。

MKTG の経営的定義は、「セリングを不要にすること」(ピーター・ドラッカー)。また、MKTG とは、標的市場から顧客価値を創りだし、分配し、コミュニケーションをとることで、顧客を獲得し、維持し、増やすための知識と技術である。

■中核となる MKTG のコンセプト

マーケターは、購買者のデモグラフィックス等を検討し市場細分化に取りかかり、標的市場を決定する。そして各々の市場に最適な提供物を開発し、それらの提供物は購買者の心理にポジショニングされる。

マーケターは、売り手が産業を構成し、買い手が市場を構成すると考えている。この2つはコミュニケーション、財/サービス、お金、情報でつながっている。

現在の経済活動は主に5つの市場から成り立っており(資源市場・製造業者市場・仲介業者市場・消費者市場・政府機関市場)、交換という手段で結ばれ複雑な相互作用が見られる。

今日、マーケットプレイス(物理的な場所)とマーケットスペース(デジタルな空間)は区別され、前者から後者への移行が増えると予測されている。モーハーン・ソーニーはメタマーケット(消費者の頭の中では関連を持つが、多種多様な産業に散在する相互補完的な製品やサービスの集合体)の概念を提唱し、メタメディアリー(メタマーケットの仲介業者)としてのインターネットの可能性を示唆している。

マーケターは標的市場のニーズ、欲求、需要の理解が肝要である。ニーズは人間の基本的要件である。それが特定のものに向くとそれは欲求となり、特定の製品に対しては需要となる。マーケターは欲求に影響を与えるにすぎず、また、企業は、買う気がありかつ実際買うことのできる人がどれほどかを判断しなければならぬ。

製品とはニーズ・欲求を満たす提供物であり、ブランドとはよく知られた製造業者の提供物である。

価値は、顧客が得るものと顧客が与えるものの比率で説明できる。価値は次のような計算式で求めることができる。

$$\begin{aligned} \text{価値} &= \text{ベネフィット} / \text{コスト} \\ &= \frac{\text{実用的ベネフィット} + \text{感情的ベネフィット}}{\text{金銭的成本} + \text{時間的成本} + \text{エネルギーコスト} + \text{精神的コスト}} \end{aligned}$$

交換とは MKTG の中核となる概念であり、価値創造のプロセスである。交渉を経て合意すると取引成立となる。取引とは2つ以上のグループ間でなされる価値のやりとりであり、貨幣取引やバーター取引がある。譲渡と取引は異なるが、交換のコンセプトを使い理解されるので、マーケターは譲渡取引の研究も視野に入れている。

マーケターは相手からの行動反応を引き出そうとしている。それぞれのグループが取引に何を期待しているかを分析し、交換の成功を狙う。双方の欲求リストに重複する部分が多ければ取引の可能性が増す。

取引 MKTG は、リレーションシップ・MKTG の一部である。リレーションシップ・MKTG の目的は、顧客、供給業者、流通業者との間に長期間の相互に満足いく関係をつくることであり、やがては MKTG・ネットワーク(企業とその企業を支援する利害関係者)を築くことに行き着く。

マーケターは、標的市場の到達のため3種類の MKTG・チャンネルを利用する。

コミュニケーション・チャンネルは標的購買者からの情報の送受信のために用いられ、従来の「モノローグ・チャンネル」に加え「ダイアログ・チャンネル」を増やしている。流通チャンネルでは製品やサービスを購買者や使用者に提示し、取引チャンネルもここに含まれる。また、マーケターは、販売チャンネルも利用して潜在購買者との取引も生み出そうとする。

より長いチャンネルとして、原材料から完成品をつなぐサプライ・チェーンがある。これは価値提供のシステムであり、ここから生じる総価値の中からある程度の利益を得るにすぎない。

競争とは、購買者の比較検討の対象になりうる実在の、あるいは潜在的な競合提供物や代替品全てを指す。製品の代替可能性の度合いを基に競争を4つのレベルに分けると以下のとおり。

1. ブランド競争
2. 産業競争
3. 形態競争
4. 一般競争

競争は、MKTG 環境の1つの要因にすぎない。MKTG 環境にはタスク環境とブロード環境がある。タスク環境には、提供物の製造、流通、プロモーションに関わる直接的な当事者が含まれる。ブロード環境には、デモグラフィック環境、経済的環境、自然環境、技術的環境、政治-法的環境、社会-文化的環境の6つがある。

MKTG ミックスとは、企業が標的市場で MKTG 目的を達成するために用いるツールの組み合わせのことである。代表的なものは4Pである(マッカーシー)。4Pは販売者側の視点であり、ロバート・ラウターボーンは、販売者の4Pと顧客の4Cは一致すると述べている。

Product	Customer solution
Price	Customer cost
Place	Convenience
Promotion	Communication

●市場に対する企業の方針

企業の MKTG 努力の基礎理念は何か。5つのコンセプトとともに考えていく。

■生産コンセプト

生産コンセプトとは、どこでも手に入れられて価格が手ごろな製品を消費者は好むという考え方。固執しすぎると、人間味のないサービスだという非難を受けやすい。

■製品コンセプト

製品コンセプトとは、品質、性能もよく、目新しい特徴のある製品を消費者は好む、という考え方。この考えに固執しすぎると市場のニーズを見失いやすくなる。

■販売コンセプト

企業が何もしないと消費者や事業者は製品を買ってくれないものだという考え方である。消費者に説得して買わせる傾向にあり、押し売りの類だと思われやすい。

■MKTG コンセプト

選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生み出し、供給し、コミュニケーションをとることが企業目標を達成するための鍵となる、という考え方が、MKTG コンセプトである。販売は販売者のニーズに焦点を当てる。MKTG は購買者のニーズに焦点を当てる(セオドア・レヴィット)、と言われる。

MKTG コンセプトは、標的市場、顧客ニーズ、統合型 MKTG、収益性の4つの柱に支えられている。

顧客ニーズは5つのタイプに分けられる。

- 1.明言されたニーズ
- 2.真のニーズ
- 3.明言されないニーズ

4.喜びのニーズ

5.隠れたニーズ

マーケターは顧客が求めているものからさらに一步踏み込まなくてはいけない。(ハメル&プラハラード)
1人の新規顧客を獲得するためのコストは既存顧客を満足させるコストの5倍かかると言われる。また、1度離れた顧客を新規顧客から引き出すには16倍のコストがかかると言われる。「顧客維持」は「顧客獲得」よりも大事なようだ。

統合型 MKTG には必要なことが2つある。第一に、企業の MKTG 関連部門がともに協力しあわなくてはならない。第二に、企業の MKTG 以外の部門も MKTG に取り組まなければいけない。インターナル MKTG の概念がエクスターナル MKTG 以上に大事であることを示している。

MKTG コンセプト最大の目的は組織の目標達成を手助けすることである。民間企業の場合、優れた顧客価値の創造を第一の目的とすべきである。MKTG コンセプトを受け入れざるを得ない状況は、企業が以下の状態に陥ったときである。

- ・ 売上の減少
- ・ 成長の鈍化
- ・ 購買パターンの変化
- ・ 競争の激化
- ・ MKTG 費の増加

MKTG 志向に移行するには3つのハードルがある。組織的抵抗、学習の遅さ、忘却の早さである。特に成功してからは基本原則、つまり「標的市場を理解し、どうすればそれを満足させられるか」を忘れてはならない。また企業にとって難しいのは、国際市場にあわせて広告スローガンを変更する作業である。

■ ソサイエタル MKTG コンセプト

ソサイエタル MKTG コンセプトとは、企業の役割は標的市場のニーズ、欲求、関心を正しく判断し、顧客と社会の幸福を維持・向上させるやり方で、要望に沿う満足を効果的かつ効率的に提供すること、という考え方である。

マーケターは企業の利益、消費者の欲求の充足、公共の福祉という衝突しがちな判断基準を調整しなければならない。この概念のなかには「コーズリレーテッド MKTG」というものがある。「市場に対してイメージ、製品、サービスを有する企業が相互利益のために『信条』によってリレーションシップやパートナーシップを構築する作業」(プリングル&トンプソン)と定義される。消費者に助け合いの義務を果たしたと感じさせると警告する批評家もいる。

● ビジネスと MKTG はいかに変化しているか

顧客はより賢い買い方をし、ブランド製造業者は厳しい競争のなかである。店舗小売業者は「経験」を売っている。

■ 企業の反応と軌道修正

最近の企業の変化には以下のトレンドがある。

- ・リエンジニアリング
- ・アウトソーシング
- ・電子商取引
- ・ベンチマーキング
- ・提携
- ・パートナー供給業者
- ・市場中心
- ・グローバルかつローカル
- ・機能の分散

■ マーケターの反応と軌道修正

重要な MKTG のテーマが近年以下のように挙がっている。

- ・リレーションシップ MKTG
- ・顧客の生涯価値
- ・顧客シェア
- ・ターゲット MKTG
- ・個別化
- ・顧客データベース
- ・統合型 MKTG コミュニケーション
- ・パートナーとしてのチャンネル
- ・従業員はみなマーケター
- ・モデルに基づく意思決定

成功する企業とは、市場と市場スペースの変化に取り残されないように、常に MKTG を変えることができる企業である。

Chapter2 顧客満足、顧客価値、および顧客維持の確立

MKTG 部門が力を発揮するためには、社内のさまざまな部門と従業員が、競争力を備えた顧客価値提供システムを設計し、実践しなくてはならない。

●顧客価値と顧客満足の定義

ピーター・ドラッカーによると、企業の最初の仕事は「顧客を創り出すこと」である。

■顧客価値

ここでは、顧客が最大の受取価値を提供していると知覚した企業から購入するということを前提としている。

顧客の受取価値とは、総顧客価値と総顧客コストの差である。購買者は、製品、サービス、販売員、そしてイメージという4つの情報源からより大きな総顧客価値を提供する企業を知覚する。次にコストの問題がくる。アダム・スミスが示すとおり、「あるモノの真の価格は、それを手に入れるための労力と苦勞」である。総顧客コストには、金銭的コストに加え、時間、エネルギー、心理的コストも含まれている。さらにその次には、製品自体の金銭的コストを下げる必要がある。また、複数のオファーを比較するために使う比率を価値一価格比と呼ぶ。

■顧客満足

満足度は、知覚された成果と期待との相関関係で決まる。企業が「ブランドに裏づけられた顧客経験」を作り出せば、顧客とブランドとの間に心情的な結びつきが生まれる。満足度の高い顧客は、通常の満足度の顧客の10倍の価値があるという。企業が目指すのはこれであり、TCSと呼ばれるものである。

高い顧客ロイヤルティを生むため、企業は、優れた価値提案と価値提供システムを実現しなくてはならない(マイケル・ラニング)。一方、ブランド価値と顧客価値を一致させることができずに、価値格差を生み出している企業は多い(ノックス&マクラン)。つまり企業のマーケティングは、会社のコア・プロセスへの働きかけに時間を費やすべきである。

顧客本位の企業にとって、顧客満足は目的であり手段である。それを追跡調査し、測定するためのツールを示す。

- ・苦情と意見が言えるシステム
- ・顧客満足度の調査
- ・ゴースト・ショッピング
- ・失った顧客の分析

●高業績ビジネスの本質

高業績ビジネスの成功の秘訣は、利害関係者、プロセス、資源、組織である。

■利害関係者

企業は、株主だけでない利害関係者の公平な満足を目指すべきである。そして利益と成長を形成するプラスの循環を作らなくてはならない。

■プロセス

満足度の目標達成は、業務プロセスの管理と連携なくしてはありえない。高業績企業は、コアの業務プロセスを管理する必要性に注目し、業務の流れをリエンジニアリングし、各プロセスに責任を負う部門横断的なチームを作っている。

■資源

企業は、自社で管理する必要のない資源をアウトソーシングするようになった。アウトソーシングの成功の鍵は、ビジネスの根本を形成するコア資源とコア・コンピタンスを所有し、育てることである。また、固有のケイパビリティをもつ企業にも競争優位がある。

■組織と組織文化

企業文化は、「組織を特徴づける共通の経験、歴史、信念、行動様式」と定義されることもある。これを変えるのは非常に難しいが、新たな成功の鍵となることが多い。

長期にわたり高業績を維持する企業の秘訣は何かという問いに「ビジョナリーカンパニー」という概念がある(コリンズ&ポラス)。このビジョナリーカンパニーの共通点は、第一に、それぞれ揺らぐことのない確固たる独自の価値観をもっていること。第二に、賢明な言葉によって自社の目的を表していること。第三に、自社の将来についてビジョンを持ち、その実現に向けて行動していることである。

●顧客価値と顧客満足を提供する

■価値連鎖

価値の創造活動には、5つの基本活動と4つの支援活動からなる。5つは、原材料の業務への導入(内向きのロジスティクス)、最終製品への転換(オペレーション)、最終製品の出荷(外向きのロジスティクス)、製品のMKTG(MKTGと販売)、製品に対するサービス(サービス)といった流れである。4つの支援活動は、資材調達、技術開発、人的資源の管理、企業のインフラであるが、これに限らない。

また、コア・ビジネス・プロセスを円滑にマネジメントすることも重要である。具体的には以下。

- ・新製品の具体化
- ・在庫管理
- ・顧客の獲得と維持
- ・注文から送金
- ・顧客サービス

■価値提供ネットワーク

多くの企業が特定の供給業者や流通業者とパートナーを組み、価値提供ネットワークを形成している。このなかではクイック・レスポンス・システムを採用している。現在競争しているのは企業同士ではなくMKTG ネットワーク同士なのだ。

●顧客の引きつけと維持

重要なのは、ロイヤル・カスタマーを創り出すことである(ジェフリー・ギトマー)。

■顧客のひきつけ

顧客の獲得には、リード(潜在顧客に関する情報)の作成、リードの絞込み、顧客への転換に相当のスキルを要する。この活動から可能性のある顧客のリストができ、さらに見込み客を特定していく。

■失った顧客のコスト計算

今日の企業は、顧客の入れ替わりに悩んでおり、顧客の離反率に注意を払わなければならない。離反率を減らすための手順は以下の通り。

- 1.企業は顧客維持率を見極め、算出しなくてはいけない。
- 2.顧客減少の理由を明らかにし、改善できるものを判別しなければならない。
- 3.顧客を失った場合の損失(顧客の生涯価値)の程度を見積もらなくてはいけない。
- 4.離反率を下げるためのコストを考えなくてはいけない。

基本的に顧客を失わないためには、顧客の声を聞くことに勝るものはない。

■顧客維持の必要性

顧客維持の鍵は顧客満足である。特に大事なのは、顧客の満足を上回るように努力すべきである、ということである。不満を感じた顧客の95%は何も言わずに離反する。苦情を申し立てた顧客の54~70%は不満が解決されれば再び当該企業と取引を行う。苦情がすぐに解決されると、その可能性は95%にまで高まる。またその場合、顧客は企業の対応の良さを平均5人に話す。失った顧客を取り戻すのは、重要なMKTG活動であり、新規顧客の獲得よりもコストがかからない場合が多い。

顧客維持に関し興味深い事実はまだある。

- ・新規顧客の獲得は、既存顧客を満足させるコストの5倍はかかる。
- ・平均的な企業は毎年10%の顧客を失っている
- ・業種によるが、顧客の離反率を5%減らせば利益は25%~85%増加する。
- ・顧客の収益率は、維持されている顧客の生涯を通じて増える傾向にある。

顧客維持を高める方法には2つある。ひとつは、簡単に他社にスイッチできない高い障壁をつくることである。より得策といえるのは、顧客に高い満足を提供することである。顧客の強いロイヤルティを創り出すことを、リレーションシップ・MKTGと呼ぶ。

■リレーションシップ・MKTGの鍵

顧客を引きつけ維持するプロセスを再確認する。

【可能性のある顧客→見込み客→初めての顧客→リピート客→クライアント→メンバー→信奉者→パートナー】

顧客リレーションシップの構築に対する投資を5つのレベルに分けた。

- 1.基本型 MKTG
- 2.受身型 MKTG
- 3.責任型 MKTG
- 4.積極型 MKTG
- 5.パートナーシップ MKTG

顧客満足を高める3つの価値構築アプローチは、金銭的ベネフィットの付与、社会的ベネフィットの付

与、構造的結びつきの付与とされている(ベリー&パラスラマン)。

[金銭的ベネフィットの付与]

企業が提供できる 2 つの経済的ベネフィットは、フリクエンシーMKTG プログラム(FMP)とクラブMKTG プログラムである。前者は、顧客の 20%が取引全体の 80%を占めるという事実が判明することにより生まれた。競合他社もこれを取り入れると、FMP は財政上の重荷になる可能性がある。

また多くの企業が、顧客との距離を縮めるために会員制クラブ・プログラムを有している。

[社会的ベネフィットの付与]

社会的ベネフィットの付与は企業の従業員が顧客とのリレーションシップを個別化することで、顧客との社会的絆の強化に役立てられる。

■ 構造的結びつき付与

企業が顧客に、注文、給与、在庫などの管理に役立つ特別な装置やコンピュータ・リンケージを提供する場合がある。

● 顧客の収益性—最終的な審査

収益性の高い顧客とは、ある期間を通じて利益の流れを生み出す個人、世帯、企業のことである。この利益は、企業が当該顧客を引きつけ、販売を行い、サービスを提供する一連の流れにおいて生ずるコストを十分上回るものである。この利益は特定の取引から生じるものではない。

ちなみに、売上額が中程度の顧客はよいサービスを受け、ほぼ定価で支払っており、収益性が最も高い場合が多い。

競争優位とは、競合他社が模倣できない、あるいは模倣しようとしにくい方法を実践する能力である。競争優位が顧客優位として認識されれば、言うことはない。

● トータル・クオリティ管理の実行

トータル・クオリティ管理(TQM)とは、組織内のあらゆるプロセス、製品、サービスの質を常に向上させ続けるための全社的な取り組みである。

製品とサービスの質、顧客満足、企業の収益性には密接なかわりがある。

品質とは、明示的、あるいは暗示的なニーズを満たす能力のある製品またはサービスの特徴と特性を総合したものである。多くの顧客ニーズをほぼ常に満足させる企業は、クオリティ・カンパニーと呼ばれる。また、適合面の品質と性能面の品質の区別をすることは重要である。

TQM にはインターナル MKTG を充実させるべきだという意味が含まれている。MKTG とは顧客のための監視役または保護者であり、「顧客に最高のソリューションを提供する」という規範を掲げなくてはならない。

Chapter3 市場での勝利：市場志向型戦略計画

市場志向型戦略計画とは、組織の目的、スキル、そして資源と変化しつづける市場機会との間に、活力ある適合性を創出し維持する経営プロセスのことである。

戦略計画には、3つの主要分野での活動が必要になる。第一に、企業の事業を投資ポートフォリオとして管理すること。第二に、市場の成長率および市場における企業のポジションと適合性を検討して、各事業の強さを評価すること。第三に、企業は、長期的なゲーム・プランを作成しなければならない、ということである。

MKTG 計画は、2つのレベルで機能する。戦略的 MKTG 計画は、現在の市場の状況と機会の分析に基づいて、広範な MKTG 上の目的と戦略を策定する。戦術的 MKTG 戦略は、広告、マーチャンダイジング、価格設定、流通チャネル、サービスなどの具体的な MKTG 戦術を策定する。

●企業の戦略計画および事業部の戦略計画

企業本部は常に4つの計画立案を行わなければならない。

- ・企業ミッションの明確化
- ・戦略事業単位(SBU)の設定
- ・各 SBU への資源配分
- ・新規事業の計画および古い事業の合理化

■企業ミッションの明確化

組織がミッションを見失うとき、以下の問いかけを行う(ピーター・ドラッカー)

「何が自分たちの事業なのか」

「顧客は誰なのか」

「顧客にとっての価値は何か」

「自分たちの事業はこれからどうなるのか」

「自分たちの事業はどうあるべきか」

こうして企業はミッション・ステートメントを作成する。良いミッション・ステートメントには3つの特徴がある。第一に、限られた数の目標に的を絞っていること。第二に、理念と価値を強調すること。第三に、競争領域を明確化していること、である。競争領域は以下の通り。

- ・産業領域
- ・製品およびアプリケーション領域
- ・コンピタンス領域
- ・市場セグメント領域
- ・垂直的領域
- ・地理的領域

■戦略事業単位の確立

事業は3つの次元で定義することができる。顧客グループ、顧客ニーズ、技術である。

大企業は通常、自社の事業を49の戦略事業単位(SBU)に分類する。3つある特徴は以下の通り。

1. 企業のほかの部分とは独立して計画を立案できる。単一の事業または関連事業の集合である。
2. 独自の競争相手をもつ。

3.戦略計画と利益成果に責任を持つとともに、利益に影響を与える要因の多くをコントロールしているマネジャーがいる。

■各 SBU への資源配分

企業の SBU を明確化する目的は、独立した戦略を策定し、適切な資金を割り当てることにある。

ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)は、成長/市場シェア・マトリクスを開発した。この図は4つのセルに分かれており、それぞれが「問題児」、「花形」、「金のなる木」、「負け犬」と名づけられている。問題児や負け犬が多すぎるとはいけなく、花形や金のなる木が少なすぎてもいけない。

企業の次なる課題は、どのような目的、戦略、予算を各 SBU に割り当てるかを定めることである。以下の4つの戦略が考えられる。

- 1.拡大—問題児に適している
- 2.維持—金のなる木に適している
- 3.収穫—将来の見通しが暗く立場の弱い金のなる木に適している。問題児や負け犬にも適用できる。
- 4.撤退—負け犬や問題児に適している。

成功する SBU にはライフサイクルがあり、問題児→花形→金のなる木→負け犬となる。よって企業は事業のポジションの動きも確認しなくてはならない。SBU 分析の要点は、それぞれの事業には違った可能性があり、独自の目的を必要としていることだろう。

各 SBU は、市場魅力度と事業の強さという2つの次元で評価される。また企業の目的は必ずしも各 SBU で売上を増加させることにあるわけではない。MKTG マネジメントの任務とは、企業経営者との間で合意した目標水準に需要と収益を維持することである。

ポートフォリオ・モデルへの批判はあるにせよ、全体として経営者の分析的、戦略的能力は高まり、単なる直感に基づくよりも優れた意思決定が行われるようになる。

■新規事業の計画、古い産業の合理化

会社が現在の事業の実力以上の成長を望んだ場合、選択肢は3つある。集中的成長機会、統合的成長機会、多角的成長機会である。

[集中的成長]

アンゾフは、既存事業の業績を改善する機会を得るため、製品/市場拡大グリッドと呼ばれる枠組みを発見した。以下の図の通りである

	既存製品	新製品
既存市場	1.市場浸透戦略	3.製品戦略
新市場	2.市場開拓戦略	(多角化戦略)

[統合的成長]

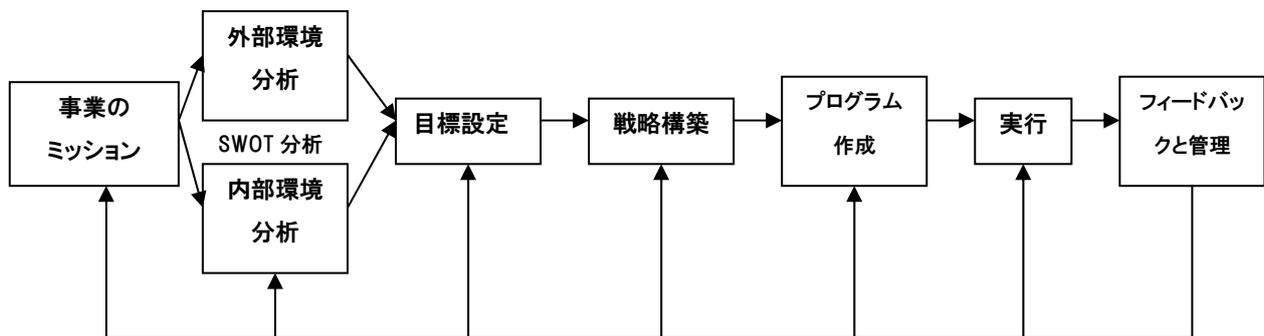
産業内の後方統合、前方統合、水平統合によって、事業の売上と利益を増加できる場合も多い。

[多角的成長]

多角化成長は既存事業以外に有望な機会が見出せる場合に有効である。多角化には3タイプある。同心円的多角化戦略、水平的多角化戦略、コングロマリット的多角化戦略の3つである。

企業は新規事業を開拓するだけでなく、必要な資源を解放し、コストを削減するため、古い事業に手を入れたり、収穫したり、撤退したりすることも必要となる。

●事業の戦略計画



■事業のミッション

各事業単位は、広範な企業ミッションの中で独自のミッションを定めなければならない。

■SWOT分析

[外部環境分析]

事業単位は、マクロ・ミクロ環境要因を観察し、MKTG 戦略情報システムを設置する必要がある。

MKTG 機会とは、企業が利益を上げられるような購買者ニーズが存在している分野のことである。機会は主に、魅力度と成功確率によって分類される。

環境上の脅威とは、不利なトレンドや変化によって引き起こされる難局のことであり、防衛的 MKTG 活動がなされなければ、売上や利益の悪化をもたらす。脅威は、深刻度と発生確率により分類される。

当該事業が直面している主要な脅威と機会を明確にすると、総合的な魅力を規定できる。それらは以下の通り。

- 1.理想的事業—機会が大きく、脅威が小さい。
- 2.投機的事業—機会、脅威ともに大きい。
- 3.成熟事業—機会、脅威ともに小さい。
- 4.問題事業—機会が小さく、脅威が大きい。

[内部環境分析]

各事業は定期的に内部的な強みと弱みを評価する必要がある。勝ち続ける企業とは、コア・コンピタンスだけでなく、高い社内能力を達成している企業である(ジョージ・ストーク)。大事なのは、ケイパビリティ・ベースの競争をすることである。

■目標設定

SWOT 分析後には、目標設定を行う。目標とは、規模と時間が規定された具体的な目的である。事業は目的による管理(MBO)を行っており、以下の基準を満たしたものを目的とする。

- 1.最重要なものからそうでないものを階層的に並べなくてはならない。
- 2.できるかぎり数値で表されなくてはならない。
- 3.現実的でなくてはならない。
- 4.一貫性がなくてはならない。

■戦略策定

戦略とは、目標にいたるまでのゲーム・プランである。戦略には、MKTG 戦略、技術戦略、資源戦略が含まれる。マイケル・ポーターは、戦略思考にとって良い出発点となる 3 つのタイプを示している。

- 1.全体的コスト・リーダーシップ
- 2.差別化
- 3.集中

同一の標的市場に向かい同様の戦略を展開すると、企業は戦略グループを形成するという。最もうまく戦略を遂行すると最大の利益を得るとされる。

ポーターは、業務の有効性と戦略の峻別を示唆している。彼は戦略を「さまざまな種類の活動を伴ったユニークで価値あるポジションを築くこと」と定義している。

経営の有効性を保つには、戦略的パートナーが必要である。巨大企業も国内あるいは多国籍企業と戦略的提携を結び、ケイパビリティや資源の補強を図っている。戦略的提携の多くは MKTG 提携の形態をとる。これは大きく分けると 4 つとなる。それらは以下の通り。

- 1.製品またはサービスの提携
- 2.プロモーション提携
- 3.ロジスティクス提携
- 4.価格協力

■プログラム作成

基本戦略が構築された場合、次に詳細な支援プログラムが作成され、コストが計算されなくてはならない。

■実行

戦略は実行されなくては意味がない。マッキンゼーの 7S 枠組みを参照してほしい。「戦略」、「構造」、「システム」はハードウェア、「スタイル」、「スキル」、「スタッフ」はソフトウェアである。そして中心には「共有された価値観」を据え置いている。

■フィードバックとコントロール

市場は変化する。戦略を実行しても、結果を追跡しうまくいかないならば、今までの工程を全て見直さなくてはならないかもしれない。ドラッカーは、「物事を適切に進める」(効率性)よりも、「正しいことを行う」(有効性)がより重要であると述べている。成功する企業はそのどちらにおいても優れている。

組織の健全性の鍵は、変化する環境を検討し、それにふさわしい新しい目標と行動を採用しようという組織の意志にある。

●MKTG・プロセス

事業の任務は、利益を出しながら市場に価値を提供することである。価値を提供し顧客の満足を得るためには、的を絞った標的市場向けのオファーをしなくてはならない。

■価値提供シーケンス

製造と販売に重きを置くのではなく、企業は自らを価値創造と価値提供のシーケンスの一部と考えている。

第一段階は価値の選択である。細分化、標的化、ポジショニング(STP)のセットが要である。

第二段階は価値の提供である。戦術的 MKTG の一環として行われる。

第三段階は価値の伝達である。さらなる戦術的 MKTG を展開する。

日本ではさらにこれらの観点をさらに発展させ以下のようなコンセプトが広まっている。

- ・顧客からのフィードバックの時間をゼロにする。
- ・製品改良の時間をゼロにする。
- ・購買時間をゼロにする。
- ・組立時間をゼロにする。
- ・不良品をゼロにする。

■MKTG・プロセスの段階

[市場機会の分析]

MKTG・リサーチ(マイクロ環境、マクロ環境)→消費者市場の理解→ビジネス市場の理解→標的市場の選択

[MKTG 戦略の構築]

(たとえば)ポジショニング戦略→新製品開発、テスト、発売→製品戦略の修正(製品ライフサイクルの各段階による)→戦略の選択(リーダーか、チャレンジャーか、フォロワーか、ニッチャーかによる)

[MKTG・プログラムの立案]

MKTG 費の決定→MKTG ミックス間の予算配分→MKTG 予算配分の決定(売上一反応関数を使う)

基本となる MKTG ミックスツールは製品であり、重要なものは価格である。流通には、標的顧客が製品に触れ、入手できるようにする企業のさまざまな活動が含まれる。プロモーションとは、企業が製品について標的市場へ伝達し、販売促進するために行うあらゆる活動のことである。

[MKTG 努力の管理]

MKTG 組織の構築→実行→コントロール(以下の3つのタイプを参照)

- 1.年間計画コントロール
- 2.収益性コントロール(MKTG 収益性分析、MKTG 効率性研究)
- 3.戦略コントロール(MKTG 監査による)

●製品計画：MKTG 計画の性質と内容

各製品レベルにおいて、企業は目標を達成するために MKTG 計画を策定しなくてはならない。

■MKTG 計画の内容

- ・エグゼクティブ・サマリーと目次
- ・現在の MKTG 状況
- ・機会／問題点分析
- ・目的
- ・MKTG 戦略
- ・行動計画
- ・予想される損益計算書
- ・管理

●21 世紀のための MKTG 計画

事業計画は、顧客志向かつ競合志向に、また論理的かつ現実的になりつつある。MKTG 担当役員は、第一にプロのマネジャーとして、次にスペシャリストとして自らのことを考える。MKTG 担当役員が現在の MKTG 計画の欠点として挙げるのは、現実性の欠如、不十分な競争分析、短期的視野といった点である。

第2部 マーケティング機会の分析

Chapter4 情報収集と市場需要の測定

以下に挙げるように、MKTG 環境は加速度的に変化している。

- ・ 地域から国、国から地球規模の MKTG へ
- ・ 買い手のニーズから買い手の欲求へ
- ・ 価格競争から非価格競争へ

情報に基盤を置く現代社会では、優れた情報を有する企業が競争面において優位に立つ。

●現代の MKTG 情報システムの構成要素

MKTG 情報システム(MIS)とは、MKTG 意思決定者に必要な情報を正確かつタイムリーに収集、選別、分析、評価、分配するための人員、機器、手順のことである。

●社内記録システム

MKTG マネジャーにとっては、社内記録が頼りとなる。

■注文から支払いまでのサイクル

社内記録システムにおける中核は注文—請求サイクルである。サイクルのスピード、正確さ、効率を向上させるため、電子データ交換(EDI)またはイントラネットを利用する企業が増えている。

■販売情報システム

MKTG マネジャーは今現在の販売状況について、時々刻々の報告を必要とする。MIS は、マネジャーが必要だと考えていること、マネジャーにとって本当に必要なこと、そして経済的に実現可能なこととの間の橋渡しの存在になるべきである。

●MKTG・インテリジェンス・システム

MKTG・インテリジェンス・システムとは、日々の情報のためマネジャーが得る手順と情報源のことであり、今現在起こりつつある変化のデータを提供してくれる。

●MKTG・リサーチ・システム

MKTG リサーチとは、企業が直面する特定の市場状況に関するデータと調査結果の体系的なデザイン、収集、分析、そして報告である。

■MKTG リサーチの実施者

大企業は多く自社内に MKTG リサーチ部門を設置している。中小企業は専門の会社のサービスを利用するか、低コストで以下のような創造性を活かした調査を行うことができる。

- ・ 学生や教授と契約し、プロジェクトの立案・実行をしてもらう
- ・ インターネットを利用する

- ・競合他社をチェックする
MKTG リサーチ会社は以下の3つのカテゴリーに分類される。
- ・シンジケート・サービス・リサーチ会社
- ・カスタム・MKTG・リサーチ会社
- ・専門MKTG・リサーチ会社

■MKTG リサーチのプロセス

[①問題と調査目的の明確化]

経営陣は、問題の定義を広範囲にしすぎても、狭めすぎてもいけない。また、リサーチには、探索型、記述型、因果型のリサーチがある。

[②調査計画の策定]

リサーチの第二段階では、必要な情報を集めるために最も効率的な計画を作成することが求められる。

計画を立案するには、

データの情報源(二次データ、一次データ)

調査手法(観察、フォーカス・グループ、サーベイ、行動データ、実験)

調査手段(質問表、機械装置)

サンプリング計画(サンプリング単位、サンプル・サイズ、サンプリング手順の3つを決める)

コンタクト方法(郵便、電話、対面インタビュー、オンライン・インタビュー)

を決めなくてはならない。

[③情報の収集]

最もコストがかかり、間違いが生じやすいが、コンピュータと電気通信のおかげで急速に改善されつつある。

[④情報の分析]

収集したデータから結果を抽出する。

[⑤調査結果の報告]

リサーチャーは、経営者が下さなければならない主要なMKTG意思決定に関連した重要な調査結果を提出しなければならない。優れたMKTGリサーチの7つの特徴は以下の通り。

1. 科学的手法
2. リサーチの創造性
3. 複合的手法
4. モデルとデータの相互依存
5. 情報の価値とコスト
6. 健全な疑念
7. 倫理的なMKTG

■MKTG リサーチの障害を克服する

MKTG リサーチをうまく活用できていない企業があるのはなぜだろうか。

- ・MKTG リサーチを狭くとらえている。
- ・MKTG リサーチャーの力量にムラがある。
- ・マーケットリサーチの調査結果が遅く、時に誤りがある。
- ・パーソナリティや立場上の相違がある。

●MKTG 意思決定サポート・システム

MKTG 意思決定サポート・システム(MDSS)とは、データ、システム、ツール、サポートなどのソフトウェアとハードウェアの技術を収集・調整したものであり、これによって、組織はビジネスや環境から関連のある情報を収集・解釈し、MKTG 行動の基盤にする。以下は MKTG マネジャーが利用している意思決定モデルの例である。

BRANDAID

CALLPLAN

DETAILER

GEOLINE

MEDIAC

PROMOTER

ADCAD

COVERSTORY

以下は、現代の MDSS を構成する主要な統計学的ツール、モデル、最適化ルーチンである。

[統計学的ツール]

- 1.重回帰
- 2.判別分析
- 3.因子分析
- 4.クラスター分析
- 5.コンジョイント分析
- 6.多次元尺度法

[モデル]

- 1.マルコフ過程モデル
- 2.待ち行列モデル
- 3.新製品のプリテスト・モデル
- 4.販売反応モデル

[最適化ルーチン]

- 1.微分法
- 2.数理計画法
- 3.統計学的決定理論
- 4.ゲーム理論
- 5.ヒューリスティックス

●売上予測と需要測定

MKTG リサーチを行う大きな理由のひとつは、市場機会を特定することである。売上の予測は MKTG 部門の仕事であり、需要評価に基づいている。

■市場の需要測定

市場は 90 種類もの需要評価を作成することができる。6 種類の製品レベル、5 種類の空間レベル、3 種類の時間レベルで測ることができる。

■測定すべき市場

潜在市場、有効市場、対象市場、浸透市場が登場する。

まず、市場とは、製品やサービスの顕在化した買い手と、潜在化した買い手すべてからなる集合のことである。潜在市場とは、ある製品やサービスに対し、十分なレベルの関心を持っていると表明している消費者の集合である。有効市場とは、関心、収入、特定の製品またはサービスへのアクセスを備えた消費者の集合である。標的市場(対象市場)とは、有資格有効市場のなかで、企業が追求すると決めた部分である。企業が標的市場で数名の消費者に製品を販売したとする。その企業の製品を購入している消費者の集合を浸透市場という。

■需要測定の用語

製品の市場需要とは、特定の MKTG プログラムのもとで、特定の MKTG 環境において、特定の時期に、特定した地理的エリアで、特定した顧客グループが購入する製品の総数量のことである。需要促進費をまったく投じなくても発生する基本売上を市場最小値と呼ぶ。業界の MKTG 費が無限に近づいたとき、市場需要に見られる限界のことを、市場潜在力と呼ぶ。市場最小値から市場潜在力の差は、総合的な需要の MKTG 感応性を表している。拡大市場とは、この差が大きい市場をいい、非拡大市場はこの差が小さい。非拡大市場で販売をする組織は、市場規模を受け入れなければならない(当該製品クラスへの一次需要)、自社製品の市場シェアを伸ばすことに努力しなくてはいけない(自社製品への選択的需要)。

企業需要とは、企業がある特定期間を実施した MKTG 努力に応じて見込まれる市場需要シェアのことである。企業の売上予測とは、選択された MKTG 計画と仮定される MKTG 環境に基づいて期待される企業の売上水準のことである。企業の売上予測は仮定されている MKTG 支出計画の結果なのである。

販売割当とは、製品ライン、企業の部門、セールス・レップに与えられた販売目標のことである。これは主に、販売努力を明確にし、刺激するための管理手法である。

売上予算とは、予想される売上高を控えめに見積もったものであり、主として現時点での購買、生産、キャッシュ・フローに関する決定を下すために利用される。

企業の売上潜在力とは、企業の MKTG 努力が競合他社のそれと比較して増加する場合、企業需要に見られる上限のことである。

■現時点での需要を評価する

総市場潜在力とは、特定水準の業界の MKTG 努力と特定の環境条件のもとで、特定期間に業界内の全企業が得られる最大売上高のことである。

地域市場潜在力を評価する方法は2つある。主として生産財メーカーに利用される市場積上法と、消費財メーカーに利用される複数要素指数法である。

業界団体の公開する全業界売上情報を利用し、企業は相対的な自社の立場を得る。また、売上を評価するもうひとつの方法は、全体的な売上とブランドの売上を調査するMKTGリサーチ会社の報告書を利用することである。

■将来の需要を評価する

企業が売上予測をする場合には、3段階の手順を踏む。まずマクロ経済学的予測をたてたあと、業界予測をし、その後企業の売上予測をする。売上予測をたてる際には、以下のような外部情報源を頼る場合もある。

- ・MKTGリサーチ会社
- ・専門の予測会社
- ・フューチャリストリサーチ会社

あらゆる予測は3種類の情報ベースのいずれかをもとにたてられている。人々の発言、人々がとる行動、人々が過去にとった行動である。

予測とは、買い手がある一定条件のもとでどのような行動をとるかを予想する技術である。買い手の行動は非常に重要であるため、購買確率スケールなどを用いて彼らを調査する。

企業は、売上の予測をセールス・フォースの見積りに微調整を加えて提出することが多い。セールス・レップは他のどのようなグループよりトレンドについて優れた洞察を持っている可能性があるからだ。

また企業は専門家からも予測を入手できる。グループ・ディスカッション法や個別見積りのプーリング、デルファイ法などがある。

過去のデータから売上を予測する方法もある。時系列分析や指数スムージング、統計的需要分析やエコノメトリック分析などがある。

また、直接市場テストするのが望ましい場合もある。

Chapter5 MKTG 環境の観察

成功する企業は、ビジネスを内側だけでなく外側からも見ている。消費者市場、ビジネス市場、競合他社といった、外部環境をみていく。

●マクロ環境におけるニーズとトレンドの分析

成功する企業は、満たされていないニーズやトレンドを見つけて対応し利益をあげる。多くの機会はトレンドを見極めることによって見出される。

トレンドとは、ある程度の勢いと持続性を持つ事象における方向性もしくは連続性のことである。ファッドは「予測がつかず短命で、社会的、経済的、政治的な重要性がない」メガトレンドとは、「社会、経済、政治、科学技術の大きな変化であり、それはゆっくりと形成されるが、ひとたび起これば、ある程度の期間—7年から10年、あるいはもっと長く—影響を及ぼす」(ジョン・ネイスビット)

[フェイス・ポップコーンが指摘する経済における16のトレンド]

- 1.アンカーリング
- 2.ビーイング・アライブ
- 3.都会からの脱出
- 4.集団への帰属
- 5.コクーニング(自閉)
- 6.ダウン・エイジング(若返り)
- 7.エゴノミクス(自尊心経済)
- 8.ファンタジーアドベンチャー
- 9.女性の思考
- 10.アイコン・トップリング(倒れた偶像)
- 11.男らしさからの解放
- 12.99 ライブス(慌ただしい人生)
- 13.快樂の復讐
- 14.S.O.S(社会を救え)
- 15.小さな喜び
- 16.自警団的消費者

●主要なマクロ環境要因を見極めて対応する

機会や脅威を生む要因やトレンドといったマクロ環境を企業はコントロールできていない。世界情勢が急速に変化していく中で、企業は人口動態、経済、自然、技術、政治・法律、社会・文化という6つの大きな要因を観察する必要がある。これらの相互作用がこれからの機会になり、脅威になりうるのだ。

■人口動態的環境

世界的な人口増加は深刻な問題である。第一に、この人口を支える資源が枯渇してしまうからである。第二に、発展途上地域や貧しい地域での人口増加が著しいからである。

人口は6つの年代グループに分けることができる。マーケターにとって重要なのは、MKTG環境を形成する人口の最も多い層である。しかし一方で、ある特定の世代を狙った広告は別の世代を失う危険性を孕

んでいるという指摘もある(J・ウォーカー・スミス)。

また、民族や人種の違いによる欲求や購買習慣の違いも考慮に入れなくてはならない。とはいえ、民族や人種のグループで一般化しすぎないように気をつけなくてはいけない。

社会を構成する人々は5つの学歴グループに分類される。文盲者、高校中退、高卒、大卒、大学院卒である。大学教育を受けたかどうかも志向の違いにあらわれてくる。

家族形態も多様化している。マーケターは今まで以上に非伝統的な家庭の特殊ニーズに答えなくてはならない。また、性志向による経済状態の違いにも注意が必要なようだ。

人口の地理的移動にも注意を払いたい。さまざまな民族の移動が新しい機会を生んでいる。

以上のような変化の結果、マス市場は細分化され、ミクロの市場に姿を変えた。

■経済環境

市場の購買力にも目を向けなくてはならない。

国によって産業構造や所得のレベルは大きく異なる。まず産業構造は4つのタイプに分かれる。

- 1.自給経済
- 2.原材料輸出経済
- 3.発展途上経済
- 4.先進国経済

アメリカなど先進国で二極化が進んでいる。もっとも影響を受けやすいのが中間の価格で商品を販売する従来型の小売業者である。このトレンドに対応し、2つのまったく異なる市場それぞれに合った製品や広告を作る企業だけが成功する。

消費者の支出額は、貯蓄、負債、信用度に影響される。マーケターは、所得、生活費、金利、貯蓄、借入のパターンを注意深く見守らなければならない。

■自然環境

マーケターにとって、自然環境における4つのトレンドにかかわる機会と脅威を意識しなくてはならない。原材料の欠乏、エネルギー・コストの増加、公害の拡大、政府の役割の変化である。

特に、最後の政府の役割の変化に関しては、世界中の企業がもっと社会的責任を引き受けることと、公害を抑制し軽減するための手ごろな価格の装置が開発されることに大きな期待が寄せられている。

■技術的環境

マーケターは、新しい技術がもたらす思いもかけない消費の動向に目を光らせてなくてはならない。変化のペース、技術革新の機会、研究開発予算の変化、規制の増加がそれである。

■政治—法的環境

MKTGの意思決定は、政治—法的環境の変化に大きな影響を受ける。法律が新たなビジネス機会を生むこともありうる。

ビジネス関連の法律には3つの大きな目的がある。企業を不公正な競争から守ること。消費者を不公正なビジネスから守ること。放逸なビジネス行為から公益を守ること。マーケターは、競合他社や消費者や

社会を守る主要な法律について、生きた知識を持っていなければならない。企業は一般に法律を検討する手順を定め、MKTG マネジャーの指針となる倫理基準を作っている。

また、販売者との関係において購買者の力と権利をより強化しようという消費者保護運動も生まれ、MKTG 計画の策定に大きな影響を与えている。個々の MKTG 活動は、より公的な領域へ移ってきているのだ。

■社会—文化的環境

社会は私たちの信念、価値観、規範を形作る。以下のものに対する見方も、時代や場所によって変化し、マーケティングの動向に影響を与えている。

- ・自分自身に対する見方
- ・他人に対する見方
- ・組織に対する見方
- ・社会に対する見方
- ・自然に対する見方
- ・宇宙に対する見方

特定の社会に生きる人々は、いくつもの中核信念と中核価値を有している。派生的信念と派生的価値はもっと変化に対し柔軟性がある。マーケティングは派生的信念にのみ影響を与えることができる。

また、どのような社会にも、独特の価値を共有するサブ・カルチャーが存在する。これをターゲットにすると、マーケティングは思いもかけない利益を生むことがある。

核となる価値はゆるぎなく存続するが、文化的な揺れというものはどこにでも起こる。マーケティングは、新たな MKTG の機会と脅威をもたらす文化の移り変わりを敏感に感じなくてはならない。

Chapter6 消費者市場と購買者行動の分析

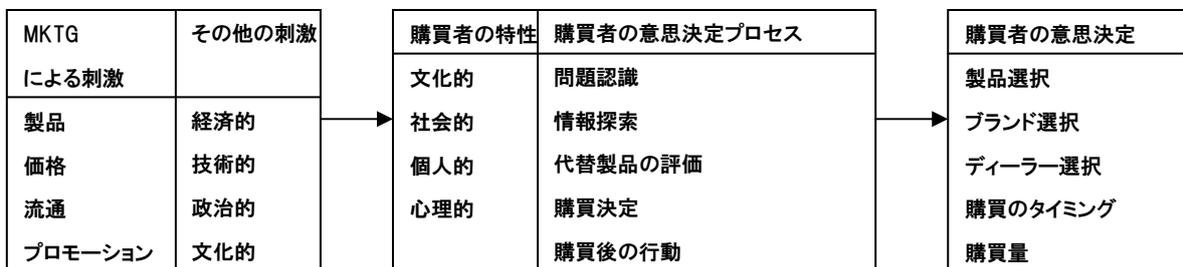
マーケティングの目的は、標的市場のニーズと欲求と満たすことである。消費者行動の分野では、個人、集団、組織が自分のニーズと欲求を満足させるために、製品、サービス、アイデア、経験を、どのように選別し、購買し、使用し、そして廃棄するかについて研究する。

顧客を研究すれば、新製品開発、製品特徴、価格、チャネル、メッセージなどの MKTG ミックスの要素の手がかりが得られる。

●消費者行動モデル

購買者行動を理解するための出発点は、以下に示される刺激-反応モデルである。

〔図6-1 購買者行動モデル〕



●購買行動に影響を与える主な要因

文化的、社会的、個人的、心理的な要因のうち、特に文化的要因の影響は広範かつ深い。

■文化的要因

文化、サブカルチャー、社会階層は、購買行動において重要である。

子供は成長過程で、家族や学校などの重要な団体を通じて、ある一連の価値観、知覚、選好、行動を身につける。文化は人の欲求と行動の最も根源的な構成要素である。

どの文化も小さなサブカルチャーで構成される。サブカルチャーは国籍、宗教、人種、地理上の地域を含み、人々の特徴や社会生活のあり方をより規定している。

また、社会階層とは、社会の中において比較的均質で持続性のある集団のことである。序列によって区分され、同じ階層の成員は同じような価値観、関心、行動を有している。社会階層には特徴がいくつかあり、第一に、同じ社会階層に属すると類似した行動パターンをとる。第二に、属する社会階層によって優劣がつけられる。第三に、社会階層は、職業、教育、価値基準などの変数の集合で決まる。第四に、人は一生のうちに別の社会階層へ上へも下へも移動できる。

■社会的要因

社会的要因とは、準拠集団、家族、社会的役割、そして地位である。

準拠集団とは、その人の態度や行動に、直接的または間接的に影響を与える全ての集団のことである。なかでもメンバーシップ・グループは直接影響を与え、その中のいくつかは第一次集団(家族や職場の同僚などの持続性があるインフォーマルな付き合い)である。人はまた第二次集団(職業団体など、フォーマルで毎日顔を合わせるものない集団)にも所属している。

人は、3つの面で準拠集団から影響を受ける。第一に、新しい行動やライフスタイルを個人に示す。第二に、個人の態度と自己概念に影響を与える。第三に、周りと同じでなければならないというプレッシャーを与える。

また、人は、そこに属したいと願う願望集団やその価値観や態度を拒絶する分離集団からの影響を受けることもある。

準拠集団からの影響の度合いは、製品やブランドによって異なるが、影響が強い場合、マーケターは、それぞれの集団のオピニオン・リーダー(製品に関するインフォーマルなコミュニケーションにおいて、特定の製品や製品カテゴリーについての情報を提供する人物)にメッセージを伝え、影響を与える方法を確認しなければならない。

家族は最も影響力の強い第一次準拠集団である。購買者の人生には2つの家族があり、両親と兄弟の方向づけのための家族と、配偶者と子供の生殖のための家族である。マーケターは、家族のメンバーそれぞれがどの製品の選択に影響を持っているかを見定める必要がある。近年では、女性の購買力が上昇し、企業のMKTGの最大の機会とは女性とする声も聞かれる(トム・ピーターズ)。また、子供と10代の若者による影響力と使用金額の増大も見逃せない機会となっている。

また、マーケターは、個々が集団内で果たす役割とステータスを見極め、製品やブランドが持つステータス・シンボルとしての力を熟知する必要がある。

■個人的要因

購買行動に影響を与える個人の特性とは、年齢とライフサイクルの段階、職業と経済状態、ライフスタイル、性格と自己概念である。

消費は家族のライフサイクル(以下のとおり)、

※①独身段階:若く、独身で、親元から独立している

→②新婚カップル:若く、子供はいない

→③子供のいる家庭Ⅰ:一番下の子供が6歳未満

→④子供のいる家庭Ⅱ:一番下の子供が6歳以上

→⑤子供のいる家庭Ⅲ:子供と同居する年配の夫婦

→⑥空の巣Ⅰ:子供と一緒に暮らしていない年配の夫婦。家計の担い手がまだ働いている

→⑦空の巣Ⅱ:年配の夫婦。子供は独立している。家計の担い手は引退している

→⑧配偶者と死別。まだ働いている

→⑨配偶者と死別。仕事は引退)

により形作られる。最近の調査によって心理的なライフサイクルの段階も明らかにされている。マーケターは、購買者の生活環境の変化とそれが購買行動に及ぼす影響に関心を抱いている。

また、職業も消費パターンに影響を与え、製品選択も経済状態に大きく左右される。経済状態とは、支出可能な収入のレベル、貯蓄と資産、負債、借金をする際の信用度、消費と貯蓄に対する考え方などである。

ライフサイクルとは、活動、関心、意見などに現れる人それぞれの生活パターンのことである。マーケターは、自社製品とライフスタイル集団の関連性を探す。サイコグラフィックスとは、消費者のライフスタイルを測定し、分類する研究領域である。たとえば、VALS2のフレームワークが有名であるが、それによる資源に恵まれた4つの集団とは、実現者、充足者、達成者、経験者である。また、資源に乏しい4つの集団とは、信奉者、懸命者、創作者、苦惱者である。その一方で、ライフスタイルによる分類法という

のは、けっして普遍的ではないという側面もある。

性格も購買行動に影響を与える。性格とは、個人の心理的特性のことであり、周囲の環境に対して比較的一貫した反応を継続的に示している。性格に関連するのが自己概念理論である。実際の自己概念、理想的自己概念、他者から見た自己概念のうち、どれを満足させようとするかを決めるのは難しい。

■心理的要因

人の購買行動に影響を与える4つの心理的要因とは、動機、知覚、学習、信念と態度である。

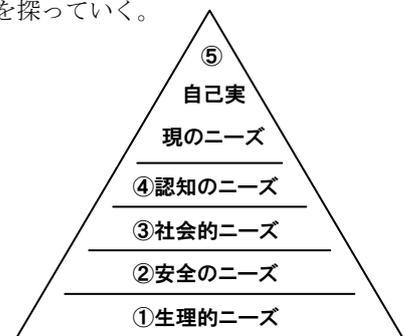
人には、生理的ニーズや心理的ニーズなどのニーズがあり、動機とは、実際に行動を起こすまでに高められたニーズのことである。人間の動機には3つの有名な理論がある。

[1.フロイトの動機理論]

フロイトによると、人は自分の行動を形成する心理的な要因には概して無自覚であり、そのため自分の動機を完全に理解できない。そこでラダリングという手法を使い、深い動機を探っていく。

[2.マズローの動機理論]

マズローによれば、人のニーズは緊急度が高いものから低いものへと至る階層構造になっている。(右図)



[3.ハーツバーグの動機理論]

フレデリック・ハーツバーグは、物事を「不満を引き起こす要素」と「満足を引き起こす要素」の2つにわけ、2要素論を唱えた。

知覚とは、人が与えられた情報を選別し、編成し、解釈し、そこから意味のある世界観を形成するプロセスのことである。知覚を定義する際のキーワードは個人である。同じものでも人によって受け止め方が違うのは、近くの3つのプロセス、つまり、選択的注意、選択的歪曲、選択的記憶があるからである。

学習とは、経験によってもたらされる個人の行動変化である。学習は、動因、刺激、手がかり、反応、強化の相互作用によって生じる。また、消費者の、一般化と弁別という習性を見極めなくてはいけない。

また人は、行動と学習を通し信念と態度を身につける。信念とは、人があるものに対して抱いている、記述的な考えのことである。態度とは、ある個人が持続して有する、物事や考えに対する好意的または非好意的な評価、感情、行動の傾向である。企業が人の態度を変えるのは非常に難しいため、すでに確立されている態度に製品を合わせるほうが得策である。しかし、消費者の態度を変えて成功した広告キャンペーンもある。

●購買決定プロセス

■購買の役割分担

購買決定で人が演じる役割は、発案者、影響者、決定者、購買者、使用者の5つに分けられる。

■購買行動

アサエルは、購買者の関与水準とブランド間の差異によって、購買行動を4つのタイプに分類している。

[複雑な購買行動]

ブランド間の違いが大きく、高関与である。第一段階で購買者は製品に対する信念を確立し、第二段階で当該製品に対する態度を決定し、第三段階で慎重に吟味して選択する。マーケターは、自社ブランドの特徴を明確化し、印刷媒体を使って自社ブランドのベネフィットを説明し、店員や購買者の知り合いに動機付けをして、最終的なブランド選択に影響を与えることができる。

[不協和低減の購買行動]

ブランド間の違いがあまりなく、高関与である。価格が高く、購買頻度が低く、リスクが高い買い物に多い。この場合、消費者はまず行動し、次に新しい信念を抱き、最後に態度を確立する。MKTGによって、企業は消費者が自分のブランド選択に満足できるような信念や評価を提供する必要がある。

[習慣的な購買行動]

ブランド間の違いがあまりなく、低関与である。広告の反復によって、ブランドへの確信ではなくブランドへの親密が生み出される。このような製品の場合、SP 手段を利用するのが有効である。

低関与の購買行動を中程度の関与の購買行動に変えるには、1 つに、消費者の関心がある事柄に製品を関連づけること。2 つめに、個人の状況に製品を結びつけること。3 つめに、個人の特徴やエゴを刺激するような広告戦略を用いること。4 つめに、製品に重要な特徴を加えること。

[バラエティ・シーキング購買行動]

ブランド間の差異が大きく、低関与である。この製品のブランドスイッチは消費者のバラエティ・シーキングから起こる。このカテゴリーでは、市場におけるリーダー・ブランドとマイナー・ブランドが異なる MKTG 戦略を用いる。

●購買決定プロセスの諸段階

マーケターが自社製品の購買プロセスを知るには、内省法や回想法、予想法や展望法などの方法がある。下図には、典型的な購買プロセスの「段階プロセス」が示されている。



実際には、上図のある段階を飛ばすこともあるし、順序が逆になることもある。

■問題認識

消費者のニーズは、内部刺激か外部刺激によって引き起こされる。マーケターは、特定のニーズを引き起こす状況を明らかにする必要がある。

■情報探索

問題を認識した消費者は、2 つのレベルにわかれる。高められた注意の状態と、積極的な情報探索に乗り出す状態である。後者における情報源として、個人的情報源、商業的情報源、公共的情報源、経験的情報源の4つがある。ここで集めた情報によって消費者は競合ブランドの存在を知る。ここで、入手可能集合→知名集合→考慮集合→選択集合を経て、消費者は最終的な購入ブランドを決める。

■代替製品の評価

消費者は概して購買決定の際に理性的な判断を下しているとされる。基本的なコンセプトとしては、第

一に、消費者はニーズを満足させようとしている。第二に、消費者は製品というソリューションから一定のベネフィットを得ようとしている。第三に、消費者は製品を製品属性の束であると見なしている。

それでは消費者はどの属性を最も重視するのか。消費者はそれぞれのブランドを属性に基づいてブランド信念を確立し、それらが集まってブランド・イメージを形作る。それはまた選択的知覚、選択的歪曲、選択的記憶を経た経験のため、消費者ごとに異なる。

マーケターは、自社製品の興味を刺激するため、以下のような戦略をとることが多い。

- ・製品の再設計(物理的リポジショニング)
- ・ブランドに対する信念の変更(心理的リポジショニング)
- ・競合ブランドに対する信念の変更(競争的リポジショニング)
- ・重要度の比重変更
- ・無視された属性への注意喚起
- ・購買者の理想基準の変更

■購買決定

購買意図と購買決定の間には2つの要素が立ちはだかっている。1つめが他人の態度であり、2つめが予想外の状況要因である。消費者が購買決定を変えたり、延期したり、避けたりするのは、知覚リスクの影響を受けるためである。マーケターは情報やサポートの適切な提供により、知覚リスクの軽減に努めなければならない。

購買意図を行動に移すにあたり、消費者は、購買決定に至る5つの大きな決定を下す。ブランド決定、ベンダー決定、量の決定、時期の決定、支払い方法の決定である。

■購買後の行動

購買者の満足度は、製品に対する購買者の期待と、購買者による知覚パフォーマンスの差で決まる。前者が大きければ失望し、同じであれば満足し、後者が上回れば喜ぶ。このことは非常に重要なので、広告文句はパフォーマンスに見合ったものにしなくてはならない。

「最高の広告は満足した顧客である」という言葉があるように、顧客の満足を得てその後の行動に結びつけることは重要である。満足を得られない場合、消費者は製品の廃棄や、返品、公的手段の適用や私的手段の適用を行う。私的手段としては、購入中止(退出の選択)や友人への警告(発言の選択)がある。

購買後の顧客とのコミュニケーションによって、返品やキャンセルを減らすことは可能である。

また、マーケターは、購買者が製品をどのように利用し、どのように廃棄するかも観察すべきである。

Chapter7 ビジネス市場と企業の購買行動

マーケターは、企業組織のニーズ、資源、方針、購買手続きについて知らなければならない。

●組織購買とは何か

組織購買とは、何らかの組織が、購入対象となる製品やサービスに対するニーズを持ち、複数のブランドや供給業者のなかから特定し、評価し、選択する意思決定プロセスのことである。(ウェブスター&ウィンド)

■ビジネス市場と消費者市場

ビジネス市場は、製品やサービスをほかの製品やサービスの生産に使うために購入するすべての組織から成り立つ。主要な産業として、農業、林業、漁業、鉱業、製造業、建設業、運輸業、通信業、公益事業、銀行業、金融業、保険業、流通業、サービス業がある。ビジネス市場の特性として以下のものがある。

- ・少数の購買者
- ・大規模な購買者
- ・供給業者と顧客の密接なリレーションシップ
- ・購買者の地理的な集中
- ・派生需要(cf. 生産財需要と消費財需要、最終消費者の購買パターン)
- ・非弾力的需要(価格の変動に大きな影響を受けない。)
- ・変動需要(cf. 加速度効果)
- ・専門的購買
- ・複数の購買影響者
- ・営業訪問回数の増加
- ・直接購買(高額なものに多い)
- ・相互依存
- ・リース

■組織購買状況

企業購買者の購買状況を、ロビンソンは以下の3つに分類した。

- 1.単純再購買—購買担当部門が日常的な処理で再注文するもので、事務用品や洗剤などの化学製品がこれにあたる。
- 2.修正再購買—購買者が製品の仕様、価格、納入などの条件に修正を求める状況である。
- 3.新規購買—購買者が新規に製品やサービスを購入しようとする状況である。

組織購買の決定事項は、単純再購買において最も少なく、新規購買において最も多い。新規購買では決定までに認知、関心、評価、試用、採用といった各段階を経ねばならず複雑なので、多くの企業では選りすぐりの販売員を集めたミッショナリー・セールス・フォースにあたらせている。

■システム購買とシステム販促

組織購買者の多くは、問題に対するソリューションを特定の販売業者から一括購買したいと考える。これをシステム購買と呼ぶ。この方法が指示されていることに気づいた多くの企業は、システム販売を

MKTG ツールとして採用するようになった。あるいはシステム契約とって、1つの製品に必要なメンテナンス(maintenance)、修理(repair)、オペレーティング(operating)のMROサービス一式を提供する方法もある。これらの方法はコストを効果的に抑えてくれる。企業にとってシステム販売は、生産財MKTG戦略の要である。

●企業購買プロセスの関係者

企業に必要な製品やサービスを購入するのは、いったい誰なのだろうか。

■購買中枢

購買中枢とは、購買決定プロセスで何らかの役割を果たす個人とグループのすべてをいい、目的と決定に伴うリスクを共有する。以下に述べる購買決定の7つの役割のうちのいくつかを担っている。

- 1.発案者—購買を最初に要求
- 2.使用者—製品やサービスを使用
- 3.影響者—購買決定への影響力 ※技術者が多い
- 4.決定責任者—製品要求や供給業者の決定
- 5.承認者—購買決定の最終的な承認
- 6.購買担当者—供給業者の選択、購買条件の決定
- 7.窓口—販売者や情報の購買中枢への接触の決定

ビジネス・マーケターが意識しておくべきことは、誰が購買決定に参加しているのか、彼らはどの決定に影響を与えているのか、各関係者の相対的な影響力はどのくらいか、各関係者が用いる評価基準は何か、である。

また、中小企業は購買への決定的な影響者との接触に集中し、大企業は複数レベルで深い販売努力を行う。

■企業購買者への主な影響

企業購買者は購入決定の際、大きな要因の影響を受ける。

環境的要因として、企業の購買者が、現在および将来の経済的要因に大きな関心を持っている点がある。また主要原材料の不足を恐れる大手企業のいくつかは長期的なサプライ・プランニングを購買担当者の役割として捉える。さらに、売る側の専門知識だけでなく、社会意識を求める声も広がり、購買者は、技術動向、政治・法規制動向、競合他社動向に積極的に目を配っている。

組織的要因として、以下のものがある。

- ・購買部門の格上げ
- ・部門横断的な役割
- ・購買の一本化—購買を一括して行う
- ・低額購買の分散化—低額な品物を個々の従業員の購買に分散
- ・インターネット販売
- ・長期契約
- ・購買業績の評価と購買担当者の専門職化
- ・リーン生産—JIT(ジャスト・イン・タイム)生産など

对人的要因としては、関係者の人柄や相互の人間関係についての情報などだが、購買プロセスにおける集団力学はわかりにくい。

個人的要因も関係する。購買担当者にも個人的な動機、知覚、選好があり、それらも考慮に入れなくてはならない。

また、各々の国によって、守ったほうがよい社会的なルールやビジネスの作法がある。これは文化的要因と呼べる。

●購買プロセスと調達プロセス

企業購買者の購買インセンティブは、コストに対する知覚ベネフィットが高くなるほど大きくなる。標準的購買者に優れた顧客価値を提供する製品ないしサービスを設定するのがマーケターの仕事である。

企業購買には、購買、調達、サプライ・マネジメントの3つの志向がある。購買志向とは、供給業者との個々の取引であり、結びつきが希薄である。主に2つの戦術があり、1つめがコモディティ化、つまり製品の決め手が価格のみだとのめかす方法であり、もう1つはマルチソーシング化、つまり複数の供給業者に競合させる方法である。

また多くの企業は調達志向になりつつあり、数を絞った供給業者とより緊密で協力的なリレーションシップを築くことにより、品質改善とコスト削減を目指す。彼らは早い段階での供給業者による関与プログラムを掲げ、社内での資材調達計画(MRP)に基づき、主要供給業者と長期契約を結ぶことに力を注ぐ。

サプライ・マネジメント志向とは、原材料が製品になって最終消費者に届くまでの価値連鎖全体の向上を目指すものであり、供給プッシュでなく需要プルに応えたリーン企画などがある。

■企業購買プロセスの諸段階

ロビンソンらは、企業購買プロセスには8つの段階があるとし、これを購買フェイズと呼んだ。またこのモデルは購買グリッドの枠組みと呼ばれる。

[1.問題認識]

購買プロセスは、企業内の誰かが特定の製品やサービスの獲得によって解決できる問題またはニーズを認識した段階で始まる。問題認識は社内または社外の刺激によって起こる可能性がある。

[2.総合的ニーズのリスト化]

次に購買者は必要の製品のおおよその特性と必要数量を割り出す。特性としては、信頼性、耐久性、価格などである。

[3.製品仕様書]

次に購買企業は技術面の製品仕様書を作成する。このとき企業は、製品価値分析(PVA)エンジニアリング・チームに参加してもらうことが多い。PVAとはコスト削減のためのアプローチで、部品を詳細に検討して、設計変更が可能か、標準化できるか、より安く製造できるかを判断するものである。

[4.供給業者の選択]

この段階で購買者は最適な仕入先を見つけるため供給業者の探索を行う。今日最も利用されているのは、インターネットである。

[5.提案書の要請]

購買者は供給業者に対し提案書の提出を求める。そして数社を選びプレゼンテーションを要請する。ビジネス・マーケターは調査能力、文章能力、プレゼンテーション能力が求められる。

[6. 供給業者の選択]

購買中枢メンバーは供給業者に求める属性を特定し、その重要度のリストを作り、格付けを行っていくつかの供給業者を選び出す。顧客価値の査定方法として、以下のものがある。

1. 社内での技術テストによる査定
2. ユーザーによる査定
3. フォーカス・グループ調査による査定
4. ダイレクト・サーベイ質問
5. コンジョイント分析
6. ベンチマーク
7. 組み合わせ方式
8. 重要度の順位づけ

ルーチン・ベースで注文される商品なら、納期の確実さ、価格、供給業者の評判が重要である。事務手続きを要する製品なら、技術サービス、対応の柔軟性、品質の信頼性が重要で、政治の絡む製品なら価格、業者の評判、品質の信頼性、サービスの信頼性、対応の柔軟性が必要になる。

多くの企業は供給業者を減らす傾向にあるが、1社に絞ることには不安がある。そこでそれを打開する新たな策を講じる企業もある(cf. GC エレクトロニクス社)。

[7. 発注手続き]

供給業者の選定が終わると、購買者は最終的な注文内容を取り決める。メンテナンス、修理、消耗品などは包括契約をすることが多く、他の供給業者の参入は難しい。これは売り手が在庫をもつので、在庫ゼロの購買プランとも呼ばれる。

[8. パフォーマンスの検討]

購買者は選定した業者の製品のパフォーマンスを定期的に検討する。購買者がエンドユーザーに連絡をとって満足度を評価してもらったりやり方や、購買者自身がいくつかの項目について点数で評価するやり方、または購買者が供給業者の劣悪なパフォーマンスによって生じた余分なコストを集計して、それを価格とともに購買コストの計算に入れるやり方である。

以上の8つの段階を購買フローマップにしてなぞることでビジネス・マーケターは多くの手がかりを得られるだろう。

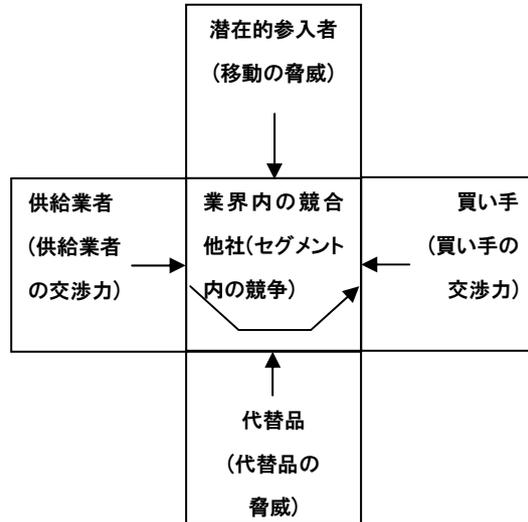
● 公益機関市場および政府機関市場

公益機関市場には学校、病院、刑務所などがあり、その場特有のニーズに供給業者が応えることが多い。また政府機関との取引による報酬はとて大きいのが、膨大な書類を書かされ供給業者の不満を買うことが多い。

Chapter8 競争への対処

マイケル・ポーターは、市場ないし市場セグメントに内在する長期的な収益上の魅力を決定する要因として、業界内の競合他社、潜在的参入者、代替品、買い手、供給業者の5つを指摘した。これらの要因は、次のような脅威をもたらす(右図を参照)。

1. 激しいセグメント内競争の脅威
2. 新規参入の脅威
3. 代替品の脅威
4. 買い手の交渉力増大の脅威
5. 供給業者の交渉力増大の脅威



市場競争が激しくなり、顧客を理解するだけでは十分ではなくなった。成功する企業は、競合他社に関する戦略情報を継続的に収集するシステムを設計し運用している。

● 競合他社の特定

企業の顕在的あるいは潜在的な競合他社は、実際にははるかに広範囲に及ぶ。近視眼的競争に陥らないように広く視野をもつことが重要である。

■ 競争と業界

業界とは、互いに代替性の高い製品あるいは製品グループを提供する企業の集団である。業界の分類にはさまざまな要素がある。

ある業界を説明するときにはまず、売り手の数と、製品が同質かそれとも高度に差別化されているかを明確にすることである。これらの特徴から4つの業界構造に分類される。

1. 純粹独占
2. 寡占—純粹寡占、差別化のある寡占
3. 独占的競争—差別化を行うことができる
4. 純粹競争—同じ製品やサービスを提供している

また業界によって参入障壁や移動障壁、退出障壁に違いがある。主な参入障壁として、必要投資額の高さ、規模の経済性、特許やライセンスの獲得、立地や原材料や流通業者の確保、世間的評判の良さなどがある。

コスト構造も業界を規定する。すべての業界に一定のコスト負担があり、戦略行動を規定している。このコスト負担を削減することで強みへと転化できる可能性がある。

垂直的統合の程度も業界特性である。企業は垂直的統合を行うことが有利であると考えられる。コスト削減につながることも多く、税金が最小のところ収益をあげることができるからである。しかし不利な点も多く、価値連鎖のあるところでコストが高くなることや、柔軟性が一部失われることである。

グローバル化の程度も業界分類の1要素である。グローバルな業界の企業は、規模の経済性を実現し技術の進歩に乗り遅れないことが重要である。

■市場からみた競争

市場の視点から競合他社を特定するとは、同じ顧客のニーズを満たす企業が競合他社になるということであり、広い集合が目に入ってくる。

●競合他社の分析

企業は競合他社の戦略、目的、強みと弱み、反応パターンを解明しなくてはならない。

■戦略

特定の標的市場において、同じ戦略をとっている一群の企業を戦略グループと呼ぶ。この識別には品質と垂直統合のレベルに基づいた図を使用したりする。企業は、競合他社の戦略を常に監視しなくてはならない。

■目的

各競合他社は市場において何を求めているのか。各競合他社の行動の動機は何か。企業はこのような競合他社の目的を明確にしなくてはならない。短期的な利益を重視するのか、長期的な利益を重視するのか、もそれに含まれる。企業の目的は、規模、歴史、現在の経営陣、財務状態など多くの要因によって決められる。また、競合他社の拡大計画も監視しなくてはならない。

■強みと弱み

企業は、各競合他社の強みと弱みに関する情報を収集する必要がある。企業は標的市場において、6種類の競争ポジションのいずれかを占める。その6種類とは、支配、強大、有望、存続可、弱小、存続不可である。一般に、企業は各競合他社を分析する際、次の3つの変数を観察すべきである。それは、市場シェア、マインドシェア、ハートシェアである。マインドシェアとハートシェアを着実に拡大している企業は、必然的に市場シェアと利益も伸ばすことになる。

弱みを探る場合、有効性がすでにないのに、競合他社が固執する前提を明らかにするとよい。

■反応パターン

多くの競合他社は以下の4つのカテゴリーのうちいずれかに分類される。

1. 反応が遅い競合他社(e.g. ジレット、ハインツ)
2. 選択的な反応をする競合他社(e.g. シェル、エクソン)
3. 凶暴な反応をする競合他社(e.g. P&G)
4. 確率論的な反応をする競合他社(e.g. 多くの中小企業)

ブルース・ヘンダーソンは、業界の「競争均衡」によるところが大きいと考えている。以下、彼の説を示す。

1. 競合企業がほとんど同一で、同じようなやり方で収入を得ているとしたら、その競争均衡は不安定である。

2. 決定的要因が1つであれば、競争均衡は不安定である。

3. 決定的要因が複数であれば、各企業は何らかの優位性を持つことができ、別々のやり方で顧客をひきつ

けることができる。優位性をもたらす要因が多いほど、共存できる企業は多くなる。競合企業はすべてそれぞれの競争セグメントを持っており、競争セグメントは、企業が提供するトレードオフ関係にある要因のうちどれを選択するかで定義される。

4. 決定的な競争変数の数が少ないほど、競合企業数は少なくなる。

5.2 社間の市場シェアの比は2対1が均衡点と考えられ、そのときはどちらの企業にとっても、シェアの拡大や縮小が現実的でも得でもない。

●競争的インテリジェンス・システムの設計

■4つの主要ステップ

競争的インテリジェンス・システムの設計には主要なステップが4つある。

第1のステップでは、競争に関する情報のうち不可欠なものを指摘し、その情報源をどこに求めるべきかを明らかにし、当該システムとその活動を管理する担当者を任命しなくてはならない。

第2に、データの収集は現場から、競合他社と取引している人々から、競合他社の観察から、公表されている情報から、継続的に収集される。注目すべきは、インターネットの巨大な可能性である。そして企業は、法律や倫理基準を犯さずに、競合他社情報の獲得方法を考える必要がある。

第3に、データの妥当性と信頼性をチェックし、解釈し、体系化する。

第4に、重要な情報は関係する意思決定者に伝えられ、マネジャーの問い合わせに回答がなされる。

■攻撃すべき競合他社と避けるべき競合他社の選択

競合他社への強みと弱みを明らかにするため、マネジャーは頻繁に顧客価値分析を行う。

1. 顧客価値の主要属性を決める。
2. 各属性の重要度を量的に評価する。
3. 各属性に対する顧客価値に基づいて、自社と競合他社のパフォーマンスを評価する。
4. 特定セグメントにおいて、顧客が主要競合他社と比較して自社をどう評価しているか、属性ごとに調査する。
5. 継続的に顧客価値を監視する。

次に、競合他社を分類する。

・強い競合他社か弱い競合他社か—企業は強い相手とも競争して、一流クラスに遅れをとらないようにすべきである。

・近い競合他社か遠い競合他社か—最も近い競合他社を破滅させるべきではない。

・「良い」競合他社か「悪い」競合他社か—悪い競争相手を攻撃すべきである。

●競争戦略の設計

標的市場で果たす役割によって、企業をリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分類することができる。

■マーケット・リーダーの戦略

多くの業界には、マーケット・リーダーと認められた企業が1社ある。この企業は、関連製品の市場で最大の市場シェアを誇っている。そして通常、価格変更、新製品導入、流通範囲、プロモーションの面で他社をリードしている。

リーダーの地位を維持するには、以下の3つの態度で行動する必要がある。

[1.全体市場の拡大]

支配的企業は通常、全体市場の規模が拡大すれば最も得をする。一般にマーケット・リーダーは、製品の新規ユーザー、新しい用途、使用量の増加を追求すべきである。

——①新規ユーザー

市場浸透戦略、新市場セグメント戦略、地理的拡大戦略の3つのグループから、新規ユーザーを探すことができる。

——②新しい用途

製品の新しい用途を発見し普及促進を図ることで、市場規模を拡大することができる。

——③使用量の増加

人々を説得して、1回あたりの使用量を増やすようにしむけることも方法の1つである。「計画的陳腐化」と呼ばれる方法で使用回数を増やすことも考えられる。

[2.市場シェアの防衛]

全体市場の規模を拡大しようとする一方、支配的企業はライバルの攻撃から現在の事業を守り続けなければならない。最も前向きな対応は、絶えざるイノベーションである。指揮官がイニシアチブを発揮して、模範を示し、敵の弱みを突くという、軍事における攻撃の原則を採用すべきである。

またマーケットは、以下に述べるような6つの防御戦略を使うことができる。

——①ポジション防御

防御の基本は、自社の領域の周囲に堅固な砦を築くことである。

——②側面防御

マーケット・リーダーはまた、弱い分野を守り、場合によっては反撃のための侵略拠点にもなる前哨基地を築くべきである。

——③先制防御

より積極的に、敵が攻撃を仕掛ける前に攻撃することである。

——④反抗防御

競合他社の値引きやプロモーション攻勢、製品改良などに対し、リーダー企業は正面から対抗する、あるいは側面を打つ、ということが考えられる。主に攻撃企業の主要な領域への侵入がある。

もう1つは、経済的あるいは政治的な影響力を行使し、攻撃企業に思いとどませる方法である。

——⑤移動防御

移動防御に乗り出すリーダー企業は、将来的に攻守の要となる新しい領域にドメインを広げる。これは、市場拡大と多角化により行う。

市場拡大とは、企業が、既存製品から潜在的な一般的ニーズへ軸を移すことであり、目標の原則(明確に定義され、確固とした達成可能な目標に向かって進む)とマスの原則(敵の弱点に力を集中する)という原則に従って行われるべきである。

多角化をして関連性のない業界に進出するのも、1つの方法である。機会が現在の市場に存在しないことに気づき、素早く判断することが重要である。

—⑥縮小防御

大企業は、防御できないと判断した領域から計画的縮小(戦略的撤退)することがある。計画的縮小とは、比較的弱い領域を放棄し、より強い領域に資源を再配分することである。

[市場シェアの拡大]

マーケット・リーダーは、市場シェアを増やすことで、収益を向上させることができる。税引き前の投資収益率(ROI)で評価した企業の収益性は、対象市場における相対的市場シェアに比例して増加する。一方で、市場セグメントを無視して収益性を全体市場における規模との関係でみるやり方もある。

しかし、対象市場において市場シェアを増大させることが、必ずしも収益性を向上させることにはならない。市場シェア増大のために企業がとった戦略によって、収益性は大きく左右される。

また、企業は市場シェア拡大を追求する前に、3つの要素を考慮すべきである。

1つめは、独占禁止法に触れる可能性である。2つめは、経済的コストである。企業の最適市場シェアを理解することが必要である。3つめは、企業が市場シェア拡大戦略において間違った MKTG ミックスを実行し、そのために収益を増やせないという可能性である。

バゼルとウィアゼマによれば、一般にシェアを拡大している企業は、新製品開発活動、製品の相対的品質、MKTG 費用という3つの点で、競合他社より優っている。

■2つの事例：P&G とキャタピラー

P&G の市場におけるリーダーシップは、いくつかの原則に根ざしている。

- ・顧客知識
- ・長期的視野
- ・製品イノベーション
- ・品質戦略
- ・ライン拡張戦略
- ・ブランド拡張戦略
- ・マルチブランド戦略
- ・大量広告とメディア利用のパイオニア
- ・積極的なセールス・フォース
- ・効果的な販売促進
- ・競争上の強さ
- ・製造効率とコスト削減
- ・ブランドマネジメントシステム—各ブランドの売上高と利益の責任をカテゴリーマネジャーに持たせる。

一方、キャタピラーも、いくつもの方針が組み合わさって、成功へと邁進している。

- ・優れた性能
- ・大規模かつ効率的なディーラーシステム
- ・優れたサービス
- ・優れた部品管理
- ・高価格設定
- ・フルライン戦略
- ・良い支払い条件

■マーケット・チャレンジャーの戦略

2番手の企業には、市場シェアを拡大すべく積極果敢にリーダーなどの競合他社を攻撃するか(マーケット・チャレンジャー)、行動はするが波風を立てない場合(マーケット・フォロワー)の2つの姿勢がある。以下に、マーケット・チャレンジャーの戦略をみていく。

マーケット・チャレンジャーは、戦略目的と対象を明確にしなくてはいけない。

- ・マーケット リーダーを攻撃する
- ・規模が自社と同程度で、仕事ぶりが芳しくなく、財源が不足している企業を攻撃する
- ・小規模な地方企業を攻撃する

おおむね、目的は一定のシェアを奪い取ることである。

攻撃方法としては、正面攻撃、側面攻撃、包囲攻撃、迂回攻撃、ゲリラ攻撃の5つの攻撃戦略から選ぶことができる。

正面攻撃では、攻撃企業が相手の製品、広告、価格、流通と張り合う。

側面攻撃は、地理的次元とセグメント的次元の2つの戦略的次元で方向づけることができ、言い方を変えれば市場セグメントの変化を見極めることである。

包囲攻撃は、「電撃戦」によって敵陣のかなりの部分を獲得しようとする戦略である。

迂回攻撃は最も間接的であり、より容易な市場を攻撃し、自社資源の基盤を広げることをいう。

ゲリラ攻撃では、小規模で断続的な攻撃を仕掛け、相手を悩ませ士気を喪失させ、最終的には永続的な足場を確保する。

[cf. 戦いで得られるもの]

- 1.目立つ
- 2.「やるかやられるか」が革新をもたらす
- 3.継続的なフィードバック
- 4.市場開発費用の共同負担
- 5.ブランドの強化
- 6.価格保護
- 7.参入障壁
- 8.士気の向上
- 9.楽しみ

チャレンジャーは攻撃法を決めたら、より具体的な戦略を策定しなければならない。

- ・価格引下げ
- ・廉価品
- ・高級品
- ・製品増殖
- ・製品イノベーション
- ・サービス向上
- ・流通イノベーション
- ・製造コストの削減
- ・広告プロモーション

■マーケット・フォロワー

セオドア・レビットは、「革新的な模倣」という論文のなかで、製品イミテーションの戦略は製品イノベーションの戦略と同じくらい利益を生む場合があると論じている。

多くの企業は、マーケット・リーダーに挑戦するより、追随するのを好む。しかし、マーケット・フォロワーに戦略がないわけではない。以下に、4つの一般的な戦略を示す。

- ・カウンターフィッターリーダーの製品やパッケージを模倣して、闇市場や評判の悪いディーラーを通して販売する。
- ・クローナーリーダーの製品、名称、パッケージにわずかな変化を加えて模倣する。
- ・イミテーターリーダーの製品を一部コピーするが、パッケージ、広告、価格などには違いを残しておく。
- ・アダプターリーダーの製品を取り入れたり改良したりする。

■マーケット・ニッチャーの戦略

ニッチでリーダーになる途もある。成功している中規模企業はニッチ企業が多く、高い価値の提供、高い価格設定、製造コストの削減達成、強力な企業文化とビジョンの形成という傾向が見られた。

ニッチ企業は収益性が高い。なぜならマーケット・ニッチャーは標的顧客を知るようになるので、ニーズにうまく応えられるからである。マス・マーケットが高い売上高を達成するのに対し、ニッチャーは高いマージンを達成するのだ。ニッチには、ニッチの創出、ニッチの拡大、ニッチの防御という課題がある。

また、ニッチ市場の鍵となる考え方に専門化がある。

- ・エンドユーザー専門化企業
- ・垂直レベル専門化企業
- ・顧客サイズ専門化企業
- ・特定顧客専門化企業
- ・地理的専門化企業
- ・製品専門化または製品ライン専門化企業
- ・製品特徴専門化企業
- ・注文制作専門化企業
- ・品質・価格専門化企業
- ・サービス専門化企業
- ・チャンネル専門化企業

また、企業は、単一ニッチ戦略より複数ニッチ戦略をとったほうがよい。

●顧客志向と競合他社志向のバランスをとる

企業は、競合他社志向と顧客志向の2つのタイプにわけることができる。

競合他社志向の戦略のプラス面は、この企業が戦いの姿勢を築くことができるという点である。一方マイナス面は、企業が受身になりすぎる点である。

顧客志向の企業の方がより新たな機会を発見し、長期にわたって利益をもたらす可能性のある戦略を定めることができる。実際、企業は顧客と競合他社の両方を注意深く観察しなければならない。

Chapter9 市場セグメントの明確化と標的市場の選択

多くの企業は、ターゲット MKTG という手法をとっている。これを行うにあたり、マーケターは3つの主要な段階を踏まなければならない。

- 1.それぞれ異なる製品あるいは MKTG ミックスを必要とするような買い手グループを明確にし、おのおののプロフィールを作り上げる(市場細分化)。
- 2.参入する市場セグメントを選ぶ(標的市場の設定)。
- 3.製品の鍵となる明確なベネフィットを市場で確立し、それを伝える(市場ポジショニング)。

本章では最初の2つに焦点をあてる。

●市場細分化のレベルとパターン

■市場細分化のレベル

細分化を論じる際に出発点となるのがマス MKTGだが、消費者の嗜好が多様化し、多くの企業が4つのレベル(セグメント、ニッチ、地域、個)でマイクロ MKTGを実践している。

[セグメント MKTG]

市場セグメントとは、市場の中で同じような欲求、購買力、地理的所在、購買態度、購買習慣を備えていて、区別ができる大きなグループのことをいう。アンダーソンとナーラスは、フレキシブルな市場提供物を勧めている。これはネイキッド・ソリューション(セグメントの全構成員が高く評価する製品)とオプシヨン(セグメント構成員の一部が高く評価する製品)に分けられる。

セグメント MKTG の利点は、標的市場に適した製品とサービスを提供し、適正な価格をつけられること。流通チャネルとコミュニケーション・チャネルの選択が容易になること。企業が特定セグメント内で直面する競合他社の数が減るかもしれないことなどである。

[ニッチ MKTG]

ニッチとは、ニーズが十分に満たされていない小さな市場をいう。ダルジックは、IBM とニッチ企業の戦いを「ゴリラに立ち向かうゲリラ」と評した。魅力的なニッチには、次のような特徴がある。まず、当該ニッチの顧客が明確なニーズを持っていること。顧客が自分たちのニーズを最もよく満たしてくれる企業にプレミアム価格を支払うこと。ニッチ企業は専門家によって無駄を省くことができ、魅力的なニッチには規模、利益、成長の潜在性がある。プラットバーグとデイトンは、「今は小さすぎて、製品やサービスを提供しても利益があがらないニッチも、MKTG 効率が改善されるにつれて有力市場になる」と説いている。

[地域 MKTG]

ターゲット MKTG を追求すると、地域の顧客グループのニーズと欲求に合わせた MKTG プログラムになる。その一方で、規模の経済性が減少し、製品とメッセージが地域ごとに変わることによるブランドの全体的なイメージの希薄化を心配する声もある。

[個別 MKTG]

個別化が進むと、「セグメント・ワン」「カスタマイズド・MKTG」「ワン・トゥ・ワン・MKTG」となる。コンピュータの発達によって、企業はマス・カスタマイゼーション(個々の顧客の要求に応えるべく個別に設計した製品やコミュニケーションをマス・ベースで提供すること)に立ち戻ることができた。こんにち、顧客は何をどう買うかという決定に、個人として主導権を発揮するようになってきている。

■市場細分化のパターン

市場セグメントの構築には、選好セグメントを見極めるという方法がある。

- ・均質型選好
- ・分散型選好
- ・集落形成型選好—ナチュラル市場セグメントを形成。全グループへのアピールを狙うか、集中型 MKTG を行うか、複数のブランドをそれぞれ別のセグメントにポジショニングするか、の選択肢がある。

■市場細分化の手順

[1.サーベイ段階]

[2.分析段階]—因子分析、クラスター分析

[3.プロファイリング段階]

市場セグメントは変化する。新しいセグメントを発見する方法の1つは、消費者がブランドを選ぶにあたってチェックする属性のヒエラルキーを調査することである。このプロセスを市場パーティショニングという。それぞれのセグメントに明確なデモグラフィックス、サイコグラフィックス、メディア利用があるだろう。

●消費者市場とビジネス市場の細分化

■消費者市場の細分化基準

消費者市場の細分化では、地理的特性、デモグラフィック特性、サイコグラフィック特性の消費者の特性を見てセグメントを形成するか、ベネフィット、使用機会、ブランドの消費者の反応を見てセグメントを形成しようとする。

[地理的細分化]

—地域、都市または都市郡、人口密度、気候

[デモグラフィックスによる細分化]

—年齢、世帯規模、家族のライフサイクル(年齢とライフサイクル・ステージ)、性別、所得、職業、教育水準、宗教、人種、世代、国籍、社会階層

[サイコグラフィックスによる細分化]

—ライフスタイル、パーソナリティ、価値

[行動による細分化]

—使用機会(オケーション)、ベネフィット、ユーザーの状態、使用水準、ロイヤルティ(確固たるロイヤルティを示す消費者・ロイヤルティの対象が複数ある消費者・ロイヤルティの対象が移り変わる消費者・ロイヤルティがなく移り気な消費者)、購買準備段階、態度

[複数の属性による細分化(ジオクラスタリング)]

マーケターは現在、いくつかの変数を組み合わせて、小規模で定義がより明確な標的グループを特定するようになっている。そのなかで注目されるのがジオクラスタリングであり、①教育水準と豊かさ、②家族のライフサイクル、③都市化の程度、④人種と民族、⑤移動可能性という大きな5つのカテゴリーに含まれる39の要因が考慮されているもので、細分化ツールとしての重要度が増してきている。

[複数セグメントの標的化]

企業はまず1つのセグメントに対して MKTG を行い、それを他のセグメントに拡張していくことが多い。

細分化すると顧客のプロフィール全体はつかめないで、全体を明らかにするには個々の顧客のプロファイリングが必要である。

■ビジネス市場の細分化基準

[デモグラフィック変数]

—業種、企業規模、所在地

[オペレーティング変数]

—テクノロジー、ユーザーの状態、顧客の能力

[購買アプローチの変数]

—購買部門をもつ組織、社内の実権、現在のリレーションシップの性質、一般的な購入方針、購入基準

[状況的要因の変数]

—緊急性、特定のアプリケーション、注文の数量

[個人的特性の変数]

—買い手と売り手の類似性、リスクに対する態度、ロイヤルティ

企業購買者は、自社が購買決定プロセスのどの段階にあるかによって異なる便益の束を求める。

1. 初回見込み客—自社のビジネスへの理解、納得いく説明、信頼

2. 新規顧客—読みやすいマニュアル、ホットライン、高度なトレーニング、商品知識のあるセールス・レップ

3. 得意客—メンテナンスと修理のスピード、製品のカスタマイゼーション、高度な技術支援

[cf. 成熟市場の4つのビジネス・セグメント]

1. 型どおりに買う購買者

2. 比較して買う購買者

3. 取引する購買者

4. 条件の厳しい購買者

■効果的な細分化

市場細分化が意味をもつのは、市場セグメントに以下の特徴がある場合である。

- ・測定可能
- ・利益確保可能
- ・接近可能
- ・差別化可能
- ・実行可能

●標的市場の設定

■市場セグメントの評価

多様な市場セグメントを評価する際、企業はセグメントの全体的魅力(規模、成長性、収益性、規模の経済性、低リスク)と、企業の目的および資源という2つの要素に注目しなくてはならない。

■市場セグメントの選択

企業は、標的市場選択の5つのパターンを検討することができる。

[単一セグメントへの集中]

—高いリスク。多くの企業はこれを避ける。

[選択的専門化]

—シナジーは期待できない。個々の高い収益性。リスクの分散。

[製品専門化]

—特定の製品エリアで高い評価。脅威は画期的なテクノロジー。

[市場専門化]

—特定の顧客グループで高い評価。脅威は顧客グループの予算削減。

[市場のフルカバレッジ](主に大企業)

—1.無差別型 MKTG

2.差別化型 MKTG

※後者の方が全体の売上は大きいですが、事業に伴うコストも増える。そのコストは以下のとおり。

- ・製品改良コスト
- ・製造コスト
- ・管理コスト
- ・在庫管理コスト
- ・プロモーションコスト

過度な細分化を行うと、企業は顧客の底辺を広げるためカウンター・セグメンテーションをしたくなる。

■ほかに考慮すべきこと

セグメントの評価と選択にあたっては、ほかに4つの点を考慮にいれなければならない。

[1.倫理に基づいた標的市場の設定]

標的市場の設定で問題となるのは、だれを標的とするかではなく、どのように、何のために標的を設定するかなのである。社会的責任を意識した MKTG では、企業の利益ばかりでなく、標的となる人々の利益も考慮した標的市場の設定が求められる。

[2.セグメント相互の関係とスーパーセグメント]

企業は、コスト、パフォーマンス、テクノロジーにおけるセグメント相互の関係に十分に注意を払わなければならない。範囲の経済性が規模の経済性と同様に重要な場合がある。スーパーセグメントとは、活用可能な類似性を共有している一連のセグメントのことである。

[3.セグメント別侵入計画]

企業は、全体的な拡張計画を特に競合他社に明かすことなく、各セグメントに参入するのが賢明だろう。守りの堅い市場に関しては、メガ MKTG が必要である。メガ MKTG とは、特定の市場に参入したりその市場で事業を行ったりするために、多くの当事者の協力を得ることを目的とした、経済的スキル、心理的スキル、政治的スキル、パブリックリレーションズ・スキルの戦略的調整のことである。

また、市場参入を果たした多国籍企業は、シビック・ポジショニングを検討し、尊敬される行動をとらなくてはならない。

[4.セグメント間の協力]

視野の広いセグメント・マネジャーにセグメントの権限と責任を与え、事業構築をするのがよいだろう。

第3部 マーケティング戦略の立案

Chapter10 製品ライフサイクルと製品ポジショニング

本章では、企業が提供物を効果的に差別化してポジショニングし、提供物のライフサイクルを通じて競争優位を獲得する具体的な方法を探る。

●差別化の方法

クレゴとシフリンは、顧客が何に価値を置くのかを調べ、顧客の期待を上回る提供物を考えるべきだと提案している。そのプロセスの3段階は以下のとおり。

1. 顧客価値モデルを明確にする
2. 顧客価値ヒエラルキーを確立する(基本的、期待通り、望みどおり、予想を上回る)
3. 顧客価値パッケージを決定する

●差別化のツール

差別化とは、自社の提供物を競合他社の提供物と識別するために、一連の意味のある違いをデザインすることである。差別化機会の数は、産業の種類によって異なる。利用できる競争優位の数と規模に基づき、産業を4種類に分類した(右図)。

1. 大量の製品を扱う産業
2. 行き詰った産業
3. 分裂した産業
4. 専門化した産業

		優位獲得のためのアプローチ数	
		少ない	多い
優位の規模	大きい	大量の製品を扱う産業	専門化した産業
	小さい	行き詰った産業	分裂した産業

ここでは、企業が自社の市場提供物を、製品、サービス、スタッフ、チャネル、イメージという5つの面でどのように差別化できるかについて考えていく。

■製品による差別化

製品の差別化は、

形態—大きさ、形状、物理的な構造

特徴—製品の基本的な機能を補うもの

性能品質—当該製品の主要な特徴が機能するレベル(cf. 投資収益率)

適合品質—生産された製品の同一性が高く、約束された仕様書に合致している程度

耐久性—自然な状態やストレスの多い状態で当該製品が機能すると期待される耐用期間

信頼性—製品がある一定期間内に誤作動したり作動しなくなったりしないという見込み

修理可能性—製品が誤作動したり作動しなくなったりした場合における修理の容易さ

スタイル—製品の外観と買い手に与える雰囲気のこと

デザイン—顧客の要求に応じて、製品の外観と機能に影響を及ぼす特徴全体のこと

などの特徴によってなされる。

■サービスによる差別化

サービスの差別化は、

注文の容易さ—顧客がその企業に注文するのがどれだけ容易かということ

配達—製品やサービスがいかにかまう顧客のもとへ届けられるかということ

取りつけ—予定された場所で製品を作動させるための作業のこと

顧客トレーニング—売り手の機器を適切かつ効率よく使用できるように、顧客の従業員を訓練すること

顧客コンサルティング—売り手が買い手に提供するデータ、情報システム、アドバイス・サービスのこと

メンテナンスと修理—顧客が購入した製品を良好な作動状態に保つサービス・プログラムのこと

多様なサービス

でなされる。

マクミランとマグラスは、企業には消費連鎖のあらゆる段階で差別化機会があると述べる。そして製品がもはや使用されなくなっても、差別化は可能である、と述べている。

■スタッフによる差別化

他社よりもよく教育されたスタッフには、6つの特性が見られる。コンピタンス：要求される技能と知識を持ち、礼儀正しさ：親しみやすく、丁寧かつ親切で、安心感：信用でき、信頼性：一貫性のある正確なサービスを行い、迅速な対応：顧客の要望や問題へ迅速に対応し、コミュニケーション：顧客を理解し、わかりやすく伝える努力をしている。

■チャネルによる差別化

企業は流通チャネルのカバレッジ、専門技術や専門知識、そしてパフォーマンスを適切にデザインすることによって、競争優位を獲得することができる。

■イメージによる差別化

買い手は企業イメージとブランドイメージにさまざまな反応を見せる。ここで、アイデンティティとは、企業がどのように自社や製品を特徴づけるのか、あるいはポジショニングするのかをいう。イメージとは、大衆がその企業や製品をどのようにとらえるかである。

効果的なイメージには3つの働きがある。1つめは、製品特性と価値提案の確立。2つめは、製品特性を競合他社のものと混同されないように、独自の方法で伝えること。3つめは、メンタルなイメージを超えてエモーショナルな力を伝えることである。

また、イメージは強力なシンボルにより増幅できる。さらに、選択されたイメージは、広告およびメディアを使い、独特な何かを伝えなくてはならない。企業が物理的に占めている空間も強力なイメージを生み出せるし、イベントを通じて、アイデンティティを作り上げることもできる。

●ポジショニング戦略の立案と伝達

ブランドが有する差異を確立するには、差異が以下の基準を満たしていなくてはならない。

- ・重要性
- ・独自性
- ・優越性

- ・先駆性
- ・許容性
- ・収益性

市場提供物について、各企業は独自のポジショニングを行う必要がある。ポジショニングとは、標的市場の心の中に独自の位置を占めるために、企業の提供物とイメージをデザインすることである。この最終目的は、市場に焦点を当てた価値提案を作り上げること、つまり標的市場がなぜその製品を買うべきなのかに対して説得力のある理由を作り上げることである。

■ライズとトラウトによるポジショニング

ライズとトラウトは、ポジショニングを、既存製品に対して行う創造的な行為ととらえた。見込み客の心の中に製品をポジショニングするのである。有名製品に対し競合他社がとりうる戦略は4つある。1つめは、顧客の心の中にある現在のポジションを強化する方法である。2つめの戦略は、開いているポジションを獲得する方法である。3つめの戦略は競争相手をデポジショニングあるいはリポジショニングする方法である。人々はブランドを製品ラダーの形で覚えている場合が多いと2人は主張する。マーケターはブランドに適した説得力のある重要な属性やベネフィットを見極めるべきである。4つめの戦略は閉鎖的クラブをつくる戦略である。いずれにせよ、ポジショニングを行うためには、製品、価格、流通、プロモーションのあらゆる面が、選択されたポジショニング戦略を支える必要がある。

■いくつの差異をプロモーションすべきか

シングルベネフィット・ポジショニングだけでなく、ダブル、トリプルベネフィット・ポジショニングにも有効性がある。一般に企業がポジショニングを行う際に以下の4つの誤りを避けなくてはならない。

- 1.アンダーポジショニング
- 2.オーバーポジショニング
- 3.混乱したポジショニング
- 4.疑わしいポジショニング

では、企業はどのようにして自社のポジショニングを選べばよいのだろうか。それには、統計分析を用いて知覚マップを形成することが有効である。これにより以下のさまざまなポジショニング戦略を認識できるようになるのである。

- ・属性に基づくポジショニング
- ・ベネフィットに基づくポジショニング
- ・用途や目的に基づくポジショニング
- ・ユーザーに基づくポジショニング
- ・競合他社に基づくポジショニング
- ・製品カテゴリーに基づくポジショニング
- ・品質あるいは価格に基づくポジショニング

■どの差異をプロモーションすべきか

企業は、どの差異が顧客にとって価値があることなのか、足りない属性の向上を果たして顧客が求めているのかどうか、というところまで注目してプロモーションする差異を決定しなくてはならない。市場に対する訴求力を求めていかなくてはならない。

■企業のポジショニングを伝達する

明確なポジショニング戦略を立てたら、企業はそのポジショニングを効果的に伝達しなくてはならない。品質の伝達は、一般に人々が品質を判断する際に用いる物理的なサインと手がかりを選択することによって行われる。価格の高さやパッケージング、流通、広告、プロモーションが、ブランドの品質イメージに影響しているのだ。

●製品ライフサイクルと MKTG 戦略

■製品ライフサイクル(PLC)の概念

製品ライフサイクルが描く曲線は、1.導入期、2.成長期、3.成熟期、4.衰退期という4つの段階に分けることができる。PLCの概念は、製品カテゴリー(たとえば、蒸留酒)、製品形態(たとえば、無色透明の蒸留酒)、製品(たとえば、ウォッカ)、ブランド(たとえば、スミルノフ)の分析に利用できる。

他の一般的な PLC パターンは、成長急落成熟パターン(たとえば、台所用小型機器)、サイクル・リサイクル・パターン(新薬の売上)、波形製品ライフサイクル(新しい製品特徴、用途、ユーザーの発見)などである。

また、スタイル(人間の活動分野に表れる基本的で特有の表現形式)、ファッション(特定の分野で現在受け入れられている、あるいは人気のあるスタイル)、ファッド(急速に登場して熱狂的に採用され、すぐにピークに達してたちまち衰退するファッション)という、PLC の特殊な3つのカテゴリーは区別すべきである。

■MKTG 戦略：導入期

新製品の導入期には売上は少ない。流通とプロモーションに費用がかかるためである。マーケターは 1.急速な上澄み吸収、2.緩やかな上澄み吸収、3.急速な浸透、4.緩やかな浸透の4つの戦略のいずれかにしたることができる。

また、大半の研究では、市場開拓者が最大の優位性を確保する。消費者は先発ブランドを好む傾向が強いからである。しかし、市場開発者が後発参入者に負けた例もあり、ゴールドーとテリスは、創案者と製品開拓者、市場開拓者とを区別して、先発者の優位性の非明確性を提示した。

先発者はすべての製品市場に同時に参入できないことを認識した上で、多様な製品市場の中で最初に参入可能な市場を具体的にイメージすべきである。さらに先発者は、競合他社の参入時の競争サイクルを予測することが必要である。

[競争サイクル]

単独の供給業者→競争の浸透→シェアの安定→コモディティ競争→撤退

■MKTG 戦略：成長期

成長期は売上が急速に上昇し、競合他社が参入する。そうした企業は新しい製品特徴を導入し流通を拡張する。価格は現状維持、もしくは低下し、プロモーション費の対売上比率は下がる。企業は、製品品質を改良したり、新型モデルやフランカー製品などを加えたりすることで、市場拡大を図り、企業の競争ポジショニングを強化する。

■MKTG 戦略：成熟期

多くのマーケティングが衝突する問題は、成熟製品の MKTG で生じる問題である。

成熟期には、成長成熟、安定成熟、衰退成熟という 3 つの期間に分けられる。成長の鈍化により生産能力が過剰となり、競争の激化を招く。競合他社は先を争ってニッチを見つけようとし、値下げ競争がはじまる。競争力の弱い商品を捨てる企業もでてくる。しかし、そうした商品の潜在性も見過ごせない要素である。

企業はブランドのユーザー数を、1.非ユーザーの転換、2.新しい市場セグメントへの導入、3.競合他社の顧客の獲得などによって拡大できる。また使用量を増やすためには、①製品使用を頻繁にする、②1 回あたりの使用量を増やす、③製品の新しい用途を発見させる。などの方法がある。

さらに、MKTG マネジャーは、品質改良、特徴改良、スタイル改良により製品特性を修正し、売上を促進しようと努めている。品質改良の目的は、耐久性、信頼性、スピード、味といった製品の機能的パフォーマンスの向上である。特徴改良の目的は、製品の用途を広げたり、安全性や利便性を高めるための新しい特徴を加えたりすることである。スタイル改良の目的は、製品の美的アピールを増すことである。

製品マネジャーは、他の MKTG ミックス要素を修正して売上を伸ばそうとする場合もある。価格や流通、広告や販売促進、人的販売、サービスなどを見直す。過剰な販促はブランドイメージと長期的な収益効率を損なう可能性がある。

■MKTG：衰退期

大半の製品形態とブランド売上はいずれ衰退する。技術的進歩、消費者嗜好の変化、国内外における競争の激化などさまざまな理由からである。

ハリガンは、衰退する企業のとれる戦略を 5 つあげている。

- 1.投資を増やす。
- 2.業界の不確実性が解決するまで投資レベルを維持する。
- 3.収益性の低い顧客層の切捨てによって投資レベルを選択的に減らし、同時に収益性の高いニッチへの投資を増やす。
- 4.早急に現金を回収するため投資分を収穫する。
- 5.できる限り有利に資産を処分して、早急に事業の撤退を図る。

企業が収穫か撤退かのどちらかを選択しようとしている場合、戦略は大きく異なる。収穫の場合、製品あるいは事業のコストを徐々に減らしていく一方で、売上の維持に努める必要がある。撤退を決めた場合には、まず買い手を探すことになるだろう。

■製品ライフサイクルの概念に対する批判

PLC の概念は、製品と市場のダイナミクスを解釈するためによく使われ、プランニング・ツールとしてもコントロール・ツールとしても役立つが、予測ツールとしてはあまり役立たない。ライフサイクルのパターンがあまりに多様で、また、売上の不可避的な推移ではなく MKTG 戦略の結果だとする非難もある。

●市場の発展

PLC でわかるのは市場志向ではなく製品志向の実態であり、企業は市場発展の推移を具体的に把握しなくては行けないし、ポジショニングはその発展速度にあわせ変更されなくてはならない。

■市場発展の段階

[出現期]

市場は実体化する前から潜在市場として存在している。

買い手の選好が均一に分散しているタイプの市場を、拡散選好市場という。当該市場に最適な製品をデザインする場合、選択肢は3つある。

1. 単一ニッチ戦略(小企業)

2. 複数ニッチ戦略

3. マス市場戦略(大企業)

先発企業がマス市場向けに製品をデザインする場合には、製品を市場導入したときから出現期が始まる。

[成長期]

新製品の売上が好調であれば、新たな企業が市場に参入し成長期の到来となる。ここでの参入企業も、上記のような3つの戦略をとることになる。

[成熟期]

競合企業がすべての主要市場セグメントをカバーして製品を提供するようになると、市場は成熟期に入る。侵略しあい全企業の収入が減少し、市場の成長が鈍化すると、市場がさらに小さなセグメントに分かれて市場分裂が起きる。

その後、強力にアピールする新しい属性の出現によって市場統合が起こる場合が多い。

このように分裂は競争によって、統合はイノベーションによって引き起こされる。

[衰退期]

現在の製品に対する需要が減少し始めると、市場は衰退期に入る。社会全体のニーズのレベルが低下するか、新しい技術が古い技術にとってかわる。

■属性競争のダイナミクス

競争は継続的に新しい製品属性を生み出す。一方、顧客の期待は進化していく。顧客が気に入りそうで技術的にも可能な一連の属性を、先を見越して予想できるだろうか。そのためのアプローチは4つある。

1. 顧客調査プロセス

2. 直観プロセス

3. 弁証法的プロセス

4. ニーズ階層プロセス

市場に現れる新たな属性は、理論より複雑である。イノベーターは企業にとっていちばん良い方法を決定するため、MKTG リサーチを行って多様な属性の需要潜在力を測定しなければならない。

Chapter11 新製品の開発

ブーズ・アレン&ハミルトンは新製品を6つのカテゴリーに分類している。

1. これまでにない新製品
2. 新しい製品ライン
3. 既存製品ラインの追加
4. 既存製品の改良や変更
5. リポジショニング
6. コスト削減

いかなる企業でも新製品の開発は必要であり、マーケターは新製品のアイデアを明確化し、評価し、開発の全段階において研究開発部門をはじめ他部門と協力するなど、新製品開発プロセスにおいて重要な役割を果たす。

●新製品開発における難題

新製品を開発できない企業はリスクを負っている。また、新製品開発自体にもリスクが伴う。

新製品の失敗の原因は何なのだろうか。以下のことが考えられる。

- ・特定分野における画期的なアイデアの不足
- ・市場分裂
- ・社会や政府による規制
- ・開発プロセスの高コスト
- ・資金の不足
- ・開発時間の短縮化
- ・製品ライフサイクルの短縮化

新製品開発を成功させるには、独創的で優れていること、開発に先駆けて製品コンセプトの明確化を徹底することなどがあげられる。

●組織による効果的な調整

新製品開発では、トップ・マネジメントがドメイン、製品カテゴリー、特定の基準を明確化する必要がある。

■新製品開発の予算

トップ・マネジメントは新製品開発に予算を割り当てなければならない。研究開発の結果には不確定要素が多いので、通常の投資基準を適用するのは難しい。

■新製品開発の組織編成

一般的な組織には、以下のようなものがある。

- ①プロダクト・マネジャー
- ②新製品マネジャー
- ③新製品委員会

④新製品開発ベンチャー・チームベンチャー・チームとは関係各部門から召集され、特定の製品や事業の開発を任されたグループのこと。メンバーは予算、時間枠、「スカンクワーク」の場が与えられる。スカンクワークには決まった仕事場がなく、社内起業家チームが新製品開発を目指す。

イノベーション・プロセスを管理する最も洗練されたツールは、ステージ・ゲート・システムである。イノベーション・プロセスをいくつかの段階(ステージ)にわけ、各段階の最後にゲートもしくはチェックポイントを設ける。

●開発プロセスの管理：アイデア

■アイデア創出

新製品開発プロセスはアイデアを探すことから始まる。MKTG の考え方では、顧客のニーズと欲求がアイデアを探す上で論理的に妥当な出発点である。また、技術系の企業は、リード・ユーザーを研究することによって多くを学ぶことができる。最高のアイデアの多くは、顧客に現行製品の問題点をしてもらうことによって生まれている。

成功企業には全従業員に生産工程、製品、サービスの改善提案を奨励する企業文化が根付いている。さらに、競合他社の製品やサービスを調査することからも優れたアイデアが得られる。また、セールス・レップと仲介業者は、この上ないアイデア源である。トップ・マネジメントも主要なアイデア供給源の1つといえる。

しかし、どれほどアイデア源が多岐にわたるとはいえ、そのアイデアが目にとまる機会は、組織内にプロダクト・チャンピオンの役割を担う人間がいるかどうかにかかっていることが多い。

[c.f. 優れた新製品アイデアを生む10の方法]

1. 肩のこらないMTGを開こう。
2. 日常業務から外れてもよい時間を与えよう。
3. 工場見学に訪れる顧客には、必ずブレンストーミングの会合に参加してもらおう。
4. 顧客を知ろう。
5. 顧客をこっそり観察する「フライ・オン・ザ・ウォール」「キャンピング・アウト」リサーチを行おう。
6. 反復ラウンドを利用しよう。
7. キーワード調査を行おう。
8. インテリジェンス収集の場としてトレード・ショーを利用しよう。
9. 技術者やMKTG部門の担当者に、供給業の研究室へ出向いて技術者と話をしてもらおう。
10. 自由に出入りできるアイデア図書館を設置しよう。

■アイデア・スクリーニング

アイデア・マネジャーに従業員が進んでアイデアを提出し、毎週アイデア委員会で審議され、有望、再考、却下を分類する、という組織が企業には望ましい。

スクリーニングの目的は貧弱なアイデアをできるだけ早く捨てることである。その際、企業は2種類のエラーを犯さないように注意しなくてはならない。ドロップ・エラーとは、何らかの点で趣旨に合わない優れたアイデアを捨ててしまうことをいう。ゴー・エラーは、貧弱なアイデアを開発段階や商品化段階にまで進めてしまうことをいう。このエラーに伴う製品の失敗は、絶対的失敗(お金の損失)、部分的失敗(損失は出すが一部まかなえる)、相対的失敗(目標の利益率に及ばない)の3つのタイプに分類できる。

エグゼクティブ委員会は各アイデアを一定の基準に照らして検討する。その製品はニーズに合っているか。優れた価値を提供できるか。目立つ広告ができるか。自社に必要なノウハウや資金があるか。目標とする売上数量、売上成長、利益を達成することができるか。

新製品アイデアが開発プロセスを進んでいく間、企業はその製品の総合的な成功率を常に評価しなおす必要がある。その際、次の公式が利用される。

$$\text{総合的な成功率} = \text{技術が完成する確率} \times \text{完成した技術をもとに商品化できる確率} \times \text{商品化して採算がとれる確率}$$

●開発プロセスの管理：コンセプトから戦略へ

■コンセプト開発とコンセプト・テスト

製品アイデアとは、企業が市場に製品として提供できる可能性のある候補のことである。製品コンセプトとは、アイデアを意味のある消費者の言葉で表現して磨き上げたものである。

1つの製品アイデアは、いくつかのコンセプトに変えることができる。第一の問題は、「だれが」この製品を使うかである。第二の問題は、「なにが」この製品の主なベネフィットなのかである。そして第三の問題は、「いつ」この製品を使うか、である。これらのコンセプトは、その製品の競合品を特定できるカテゴリー・コンセプトを示している。それらを使い製品ポジショニング・マップを作成し、次に、製品コンセプトをブランド・コンセプトに換え、ブランド・ポジショニング・マップを作成する。

次にコンセプト・テストを行う。コンセプト・テストとは、製品コンセプトを適切な標的顧客に提示して、その反応を得ることである。テストされるコンセプトが最終的な製品ないし経験に似ているほど、コンセプト・テストの信頼性は増す。今日では、顧客主導のエンジニアリングを用いて新製品設計を手がける企業が多く、消費者の選好を最終的な設計に盛り込むことを心がけている。

コンセプト開発やコンセプト・テストにおけるツールとして最もよく利用されているものとして、コンジョイント分析がある。代替可能な製品コンセプトに対する消費者の選好は、コンジョイント分析によって測定できる。これは、製品属性の水準を変えていくのに伴って、製品の効用価値がどう変化するかを導き出す手法である。

■MKTG戦略の立案

コンセプト・テストを経て、新製品開発マネジャーはMKTG戦略を立案しなくてはならない。戦略計画は3つの部分で構成される。第一の部分には標的市場の規模と構造と行動、予定された製品ポジショニング、最初の2~3年における売上目標、市場シェア目標、利益目標が記される。

第二の部分には、予定価格、流通戦略、初年度のMKTG予算の概略が記される。

第三の部分には、長期的な売上目標と利益目標、時間の経過に従ったMKTGミックス戦略が記される。

■事業分析

製品コンセプトを開発し、MKTG戦略を立案したら、当該事業の魅力度を評価することができる。製品の売上高、コスト、利益を予測して自社の目的にかなうかどうかを決めるのである。

まずは総売上高を推定する。これは初回購入の売上高、買い替え購入の売上高、反復購入の売上高を合計して出す。売上高の推定方法は、製品が1回限りの購入品、少頻度購入品、多頻度購入品であるかによ

って違って来る。このとき、買い替え購入の売上高を推定するには、製品の耐用年数分布(年度ごとに使えるようになる製品数)を調べなくてはならない。

次に、見込まれるコストと利益を見積もるべきである。コストの見積もりは研究開発、製造、MKTG、財務の各部門によって取り組まれる。

利益の測定として最も簡単なのは損益分岐点分析で、予定した価格と原価構成で損益分岐点に達するためには何個の製品を売ればよいのかについて推定する。

最も複雑な利益推定の手法はリスク分析である。この手法では、計画期間内におけるMKTG環境とMKTG戦略を仮定した上で、収益性に影響を与える不確実な変数ごとに楽観的、悲観的、確信的という3つの推定をする。

●新製品の管理：開発から商品化へ

■製品開発

事業分析をパスした後、製品コンセプトは研究開発部門もしくは技術部門に引き渡されて具体的な製品として開発される。

標的顧客の要求を実用的なプロトタイプに変える仕事は、品質機能配置(QFD)という一連の手法に支援される。この手法では市場調査から得られた要望の高い顧客属性(CAs)リスト作成し、それを技術属性(EAs)リストに変換し技術者が使えるようにする。

研究開発部門は、製品コンセプトの具体的な姿を1つあるいは複数開発することになる。そして、次の3点を満たすプロトタイプを見つけ出さなければならない。製品コンセプト・ステートメントに記載されている主要属性が具現化されていること、通常の使用状態や使用条件下で安全に使えること、予定の製造費の枠内で生産できること、である。また研究所の技術陣は、製品の機能特性を設計に盛り込むだけでなく、物理的な手がかりによって心理的な面も伝えなければならない。

プロトタイプの用意が整ったならば、厳しい機能テストと顧客テストにかけなくてはならない。アルファテストとは実験室で行われる製品テストのことで、ベータテストは顧客の協力を得てプロトタイプを使用してもらい、その結果をフィードバックしてもらうものである。消費者テストには研究所にきてもらうものや見本を自宅に送り使用してもらうものなど多様な形がある。また、ランク順位法や一対比較法、モナディック評価法(消費者に一定の尺度における好みに応じて順位をつけてもらう)などの選好測定方法がある。

■市場テスト

市場規模、消費者や販売業者の扱い方、使用、再購入といった反応を探るために、新製品を実際の市場環境に導入する。購買者、ディーラー、MKTG計画の有効性、市場潜在力に関する貴重な情報が入手できる。市場テストの量は、一方では投下資本とリスクの、他方では時間的な切迫度と調査費の影響を受ける。次に、消費財テストとビジネス財市場テストについて述べる。

企業は消費財のテストにおいて試用購入、初回反復購入、採用、購入頻度という4つの変数を推定したいと考える。ここでは費用が低額なテストから追って紹介する。

1. セールス・ウェーブ調査—最初無料で試用した消費者に、同じ製品あるいは競合他社製品が小額割引された価格で再度提供される。
2. シミュレーション型テストMKTG—一定の資格を満たした買物客を30~40人選び、特定の製品カテ

ゴリーにおけるブランドの親しみやすさと好き嫌いを質問するものである。

3. コントロール型テストMKTG—調査会社が新製品を無料で陳列してくれるパネル店舗を管理する。
4. テスト市場—代表的な都市を2、3選出して、セールス・フォースが販売業者に売り込みをかけ、陳列棚の目立つところに製品を置いてもらう。この場合、経営陣は①テストを実施する都市の数、②都市の選択、③テスト期間、④情報の種類、⑤行動内容の5つのことに注意すべきである。

ビジネス財にも市場テストを行う利点がある。これによって、安全上あるいはサービス上の予期せぬ問題点が見つかり、顧客のトレーニング方法やサービス方法のヒントが得られる。メーカーは、その装置が顧客の業務にどれほどの付加価値をもたらすかについて観察し、価格設定の手がかりにする。テスト終了後は顧客に購入意図などの反応を尋ねる。

■商品化

商品化の段階に進むと、開発プロセスで最大の費用がかかることになる。

新製品の商品化において最も重要なのは、市場に参入するタイミングである。そこで企業は、

1. 最初に参入する
2. 同時に参入する
3. 遅れて参入する

の3つの選択を迫られる。

新製品を1地方限定で発売するのか、単一地域で発売するのか、複数地域で発売するのか、全国市場で発売するのか、あるいは海外市場で発売するのか、という地域戦略を決めなければならない。一般的には、企業は時間をかけて進出計画を展開していく。進出市場を選ぶときには、市場潜在力、対象地域における自社の評判、新製品供給コスト、メディアにかかる費用、対象地域の他地域への影響、競合他社の浸透度である。

標的市場の見込み客を流通とプロモーションの最初のターゲットにしなくてはならない。そうした顧客は、①製品の初期採用者であること、②製品を使用する頻度が高いこと、③製品を広告してくれるオピニオン・リーダーであること、④低いコストで彼らに到達できること、の4つの特性を備えていることが望ましい。

企業は、新製品の市場導入戦略を練らなくてはならない。新製品の販売に関わる多くの活動を調整するために、クリティカル・パス・スケジューリング(CPS)。製品の発売と同時にに行わなければならない活動やその後継続して必要とされる活動を並べたマスター・チャートを作成する)のようなネットワーク・プランニング技法を用いることができる。

●消費者採用プロセス

採用とは、個人がある製品の定期的なユーザーとなる意思決定である。消費者採用プロセスに続く消費者ロイヤルティ・プロセスは興味深い。かつて新製品メーカーは、マス・マーケット・アプローチを利用していたが、MKTG費がかさみ、ヘビー・ユーザー・ターゲット・MKTGの手法をとるようになった。新製品メーカーの多くは現在、初期採用者理論を採用し、イノベーションの普及理論と消費車載用理論によって、初期採用者を識別することができる。初期採用者理論とは次のようなものである。

- ・標的市場の中にいる人々でも、新製品を目にしてから試用するまでの時間に個人差がある。
- ・初期採用者には後期採用者と区別される共通の特徴が備わっている。

- ・初期採用者には到達するための効率のよい媒体がある。
- ・初期採用者はオピニオン・リーダーとなって、ほかの潜在購買者に新製品を「広告」する手助けをしてくれることが多い。

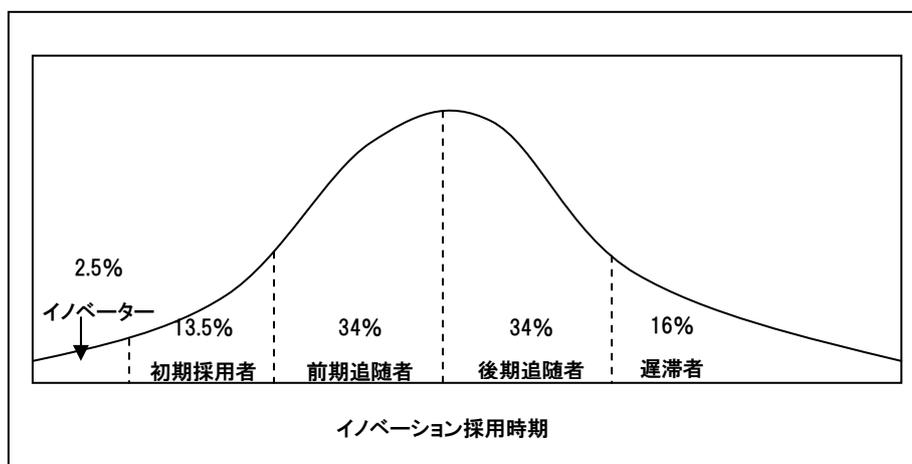
■採用プロセスの諸段階

イノベーションとは、新しいと知覚される財、サービス、アイデアをいう。ロジャースの定義によると、「新しいアイデアが発明や創造の源から末端のユーザーや採用者に広まること」である。新製品の採用者は①認知、②関心、③評価、④試用、⑤採用の5段階を経る。新製品マーケターは、こうした段階を消費者が通過しやすくすべきである。

■採用プロセスに影響を与える要素

[新製品の試用時期の個人差]

ロジャースの定義によると、個人の革新度とは「自分が属している社会システムの他のメンバーよりも、新しいアイデアを相対的に早く採用する程度」である。下図に示されているような採用者のカテゴリーに人々を分類できる。ロジャースは5つの採用者群が、それぞれ価値の志向性において異なるとみている。イノベーターは冒険心にあふれ、初期採用者は尊敬を大事にする。彼らは自分たちのコミュニティにおけるオピニオン・リーダーで、新しいアイデアを早期に、しかし慎重に採用する。前期追随者は慎重であり、オピニオン・リーダーとはならない。後期追随者は懐疑的である。遅滞者は伝統を志向する。



[個人の影響力の効果]

個人の影響力とは、ある人が別の人の態度や購買確率に与える効果のことである。

[イノベーションの特性と採用率の差]

イノベーションの採用率には5つの特性が影響を与える。

1. 相対的な優位性—当該イノベーションが既存製品より優れて見える度合い
 2. 適合性—当該イノベーションが個人の価値観や経験と合致している度合い
 3. 複雑性—当該イノベーションを理解したり使いこなしたりする際の相対的な難しさの度合い
 4. 分割可能性—当該イノベーションがある制約のもとで試用できる度合い
 5. 伝達可能性—使ってみた場合の良さが、他人の目に見えたり言葉で説明できたりする度合い
- 他の特性として、コスト、リスク、不確実性、科学的信頼性、社会的承認がある。

[組織によるイノベーションの採用時期の差]

採用時期は、組織環境(コミュニティの進歩性、コミュニティの収入)、組織自体(規模、利益、変化への圧力)、管理者(教育水準、年齢、洗練度)といった変数に関連する。

Chapter12 グローバル市場におけるマーケティング

グローバル産業とは、主な地理的市場または国内市場における企業の戦略的ポジションが、グローバルな関係によって根本から影響を受ける産業のことである。グローバル企業とは、複数の国で事業を行い、国内だけで事業を行う競合他社には得られない、研究開発、生産、ロジスティクス、MKTG、財務におけるコスト面の利点と評判を得る企業のことである。

●海外進出すべきか否かの決定

国内市場の規模が充分であれば、大半の企業は国内市場にとどまり、簡単かつ安全に事業を行う。しかし、企業を国際舞台へ引っ張り出す要素はいくつかあり、また、もし海外進出するのであれば、企業はいくつかのリスクを比較検討しなくてはならない。利点とリスクがせめぎあっているため、大部分の企業は何らかの出来事によって国際市場への参入を余儀なくされるまで、自ら行動を起こそうとはしない。

[c.f. グローバル・MKTGにおける難題]

1. 対外債務
2. 不安定な政府
3. 外国為替問題
4. 現地政府による参入規制と官僚主義
5. 関税などの貿易障壁
6. 汚職
7. 技術侵害
8. 製品とコミュニケーションの適合に要するコストの高さ
9. 変化する国境

●参入市場の決定

海外進出を決める際、企業は国際的なMKTGの目的と方針を明確にしなければならない。総売上上の何割を海外で達成したいのか。一般的には、進出する国の数を絞り、それぞれの市場を深く開拓するほうが理にかなっている。アヤールとジフは、次のような場合、企業は進出する国を少なくすべきだと考えている。

- ・市場参入および市場コントロールにかかるコストが高い場合
- ・製品適合およびコミュニケーション適合にかかるコストが高い場合
- ・最初に参入した国の人口と所得の規模が大きく、市場の成長性が高い場合
- ・相手国の支配的企業が、国外企業の参入を妨げる高い障壁を築いている場合

また、進出する国のタイプも考えなくてはならない。途上国に未だ満たされていないニーズがあることを見落としてはならない。さらに近年、地域の経済統合も強化されており、国外の各地域全体に参入する場合も多くある。

■地域的な自由貿易圏

いくつかの国が自由貿易圏すなわち経済共同体を形成しているが、これは自由な国際貿易が規制されるなかで、共通の目標達成のために組織された国の集合体である。代表的なものにEUやNAFTAがあり、

競争が激しくなりつつある。

しかし、どれだけ多くの国と地域が貿易政策や基準を統合させたとしても、それぞれの国には独自の特徴があり、これを理解する必要がある。ある国が国外の製品とサービスを受け入れる準備があるか、国外市場にとって市場が魅力的であるかどうかは、その国の経済的、政治・法的、文化的な環境に支配される。

■潜在市場の評価

ある企業が参入する候補として海外の潜在市場をリストアップしたら、その後多くの企業は近隣諸国へ進出する道を選択する。また、心理的隣接感によって進出先が決まる企業もある。

新しい市場を評価する際には、決定された投資で、リスク要素とその他の短所を補えるだけの利益が出るかどうかを判断しなければならない。

●市場参入方法の決定

企業は次に、当該市場に最も適した参入方法を決定しなければならない。参入方法には、間接輸出、直接輸出、ライセンス供与、ジョイント・ベンチャー、直接投資がある。この順にコミットメント、リスク、管理、潜在利益の大きさも大きくなる。

■間接輸出

企業は通常、輸出を通じて国外市場に関わり、不定期な輸出や積極的な輸出がある。一般的には間接輸出(仲介業者を使う輸出)を行う。仲介業者には①国内を本拠とする輸出業者、②国内を本拠とする輸出代理業者、③共同組織、④輸出マネジメント会社の4つのタイプがある。間接輸出には2つのメリットがある。第一に、投資が少ないこと、第二に、リスクが少ないこと、である。

■直接輸出

企業はいずれ、自ら輸出を行うかもしれない。この場合、投資とリスクはやや高くなるが、期待収益も高くなる。直接投資にはいくつかの方法がある。

- ・国内を本拠とする輸出部門の設置
- ・国外販売支店または子会社の設立
- ・輸出担当セールス・レップの海外出張
- ・国外の流通業者または販売業者の利用

■ライセンス供与

ライセンス供与によって、製造業者はグローバルMKTGへ簡単に参入することができる。企業は国外企業とライセンス契約を結び、手数料やロイヤリティと引き換えに、自社の製造方法、商標、特許、営業秘密などの使用権を与える。

ライセンス供与の取り決め方にはいくつかの形態がある。マネジメント契約や、現地の製造業者と契約を結んで、自社製品の生産を行う製造契約、また、フランチャイザーとフランチャイジーが、ブランド・コンセプトと一定のライセンス使用料を交換するフランチャイズ契約によって国外市場に参入する方法がある。

■ジョイント・ベンチャー

投資家は、国外の投資家とジョイント・ベンチャー会社を設立し、所有権と経営権を共有することもできる。企業が単独で事業を行うには、財務的、物的、経営的な資源が不足している場合や、外国政府が参入条件として共同所有を要求する場合など、経済的政治的理由でこの形態をとることが多い。

■直接投資

国外市場と最も深く関わりあう形態は、現地に組立工場や製造工場を持つという直接投資である。直接投資には多くの利点がある。コストカットや現地国での企業イメージの向上、適合化の容易さやMKTG方針の展開のしやすさ、市場参入のしやすさなどがある。欠点としては、通貨の凍結や切り下げ、市場の悪化、現地政府による資産没収といったリスクにさらされることであろう。

■国際化のプロセス

多くの政府が、自国の企業が輸出をするよう、積極的に輸出促進プログラムを後援している。ヨハンソンとウィーデルスハイム・ポールは、企業の国際化プログラムを研究した。その結果、企業は4つの段階を踏むことが判明した。

1. 定期的な輸出業務を行っていない。
2. 独立したレプリゼンタティブ(代理業者)を介して輸出を行う。
3. 販売子会社を設立する。
4. 国外に生産施設を設立する。

●MKTGプログラムの決定

国際的な企業は、標準化されたMKTGミックスを採用するか、適合化されたMKTGミックスを採用するかを決めなくてはならない。

		製品		
		製品を 変えない	製品を 適合させる	新製品を 開発する
プロモーション	プロモーションを 変えない	直接導入	製品適合	製品創案
	プロモーションを 適合させる	コミュニケーション適合	双方適合	

■製品

キーガンは製品とプロモーションを国外市場に適合させる戦略を5つに分類した。(上図)

直接導入とは、製品にまったく変更を加えないで国外市場に出すことである。

製品適合とは、現地の条件や選好に合わせて製品に変更を加えることである。適合製品には、地域別バージョンや国別バージョン、都市別バージョンや小売店別バージョンなどのレベルがある。

製品創案とは、国外市場向けに新しい製品を創案することである。この戦略には2つの形態がある。1

つは、従来からあり、相手国のニーズにうまく適合する製品を国外市場に再導入する後方創案である。もう1つは、他国のニーズに合わせて新製品を創造する前方創案である。

こうした国際的な進出を進める企業が増える中、多くの国が貿易障壁や規制を設けるようになった。国外でビジネスを行っていくには、時には本国で支持されている倫理観や理想を妥協させることも必要であるようだ。

■プロモーション

企業は自国の市場で実施した広告およびプロモーション・キャンペーンをそのまま採用する場合もあれば、それぞれの現地市場に合わせて広告内容を変更するコミュニケーション適合と呼ばれる方法をとる場合もある。製品とコミュニケーションの両方を適合させる場合は、双方適合を行っていることになる。

広告メッセージの変更には4種類の手法がある。1番目は、どの市場にも同じメッセージを用い、言語、名称、色だけを変える手法である。2番目は、世界中で同じテーマを用いるものの、それぞれの現地市場に合わせてコピーを変える方法である。3番目は、グローバルな規模で広告のストックを作っておいて、そこからそれぞれの国にふさわしいものを選ぶという方法である。そして4番目は、各国のカントリー・マネジャーに、ガイドラインの範囲内で各国限定の広告を作らせる方法である。

また、マーケターは、販売促進手法もそれぞれの市場に適合させなければならない。世界の市場には多様な選好と制約があるため、国際的な企業は通常、販売促進は現地の責任で行うべきものと考えている。

■価格

多国籍企業が国外で販売活動を行う場合、価格設定に関するいくつかの問題に直面する。企業は価格エスカレーション、移転価格、ダンピング、グレーマーケットに対処しなければならない。

価格エスカレーションの問題の対処として、次の3つが考えられる。

1. 世界中で統一価格を設定する
2. それぞれの国で市場基準型価格を設定する
3. それぞれの国でコスト基準型価格を設定する

また、国外の子会社に出荷する製品に対して移転価格(組織内の別ユニットが負担することになる価格)を設定した場合、別の問題が浮上する。子会社向けの設定価格が低すぎる場合には、ダンピング(市場参入や市場獲得を狙って企業が原価を下回る価格設定をしたり、国内の市場価格より低い価格を設定したりすること)の非難を浴びる恐れがある。各国の政府は、ダンピングの乱用を常に監視しており、対等価格、つまり同一製品か類似製品に競合他社がつけている価格と同じにするよう、企業に強制することが多い。

多くの多国籍企業が、同じ製品が場所によって異なる価格で売られている場合に生まれるグレーマーケットに頭を悩ませている。低価格で製品が売られている国の流通業者が、同じ製品を高価格で売れる国に流して稼ぐ方法を見つけ出すのである。

グローバルな価格設定にまつわるもう1つの難問は、生産過剰、安い通貨、強引な輸出政策といった要素を抱える国々が、物価および自国の通貨価値を押し下げていることである。

■流通チャネル

企業は、最終ユーザーのもとへ製品を流通させるという問題を、流通チャネル全体の観点からとらえなければならない。主要なリンクは3つある。

- 1 番目のリンクである販売業者の本社組織とは、輸出部門ないし国際事業部であり、流通チャネルなど

のMKTGミックス要素についての意思決定が行われる。

2番目のリンクである国際流通チャネルとは、製品を国境まで移動させるチャネルである。

3番目のリンクである相手国内の流通チャネルとは、相手国内で製品を輸入地点から最終ユーザーまで移動させるチャネルである。

●グローバルMKTG組織の決定

企業は国際的なMKTG活動を3つの形態、輸出部門、国際事業部、グローバル組織によって管理している。

■輸出部門

企業が国外での売上を拡大すると、販売担当マネジャーと数名の部下で構成される輸出部門を設ける。

■国際事業部

多くの企業は複数の国際市場と国際事業に関わっており、遅かれ早かれ国際事業部を創設するだろう。

事業ユニットには地域別組織のもの、製品別組織のもの、国外子会社のものがあるが、多くの企業は、国際事業部の組織形態を変えていく。

■グローバル組織

いくつかの企業は真のグローバル組織になっている。グローバルな事業ユニットは、国際事業部のトップではなく、CEOか執行役員会に直属している。

パートレットとゴーシャルは、多様なアプローチが最もうまく機能する環境を提案した。2人は『国境を越えた管理』のなかで、「グローバルな統合」(資本集約的な製造、均質な需要など)に有利に働く要因と、それに対する「一国内の反応」(現地の基準と障壁、現地の特別な選好など)に有利に働く要因について指摘し、3つの戦略を示している。

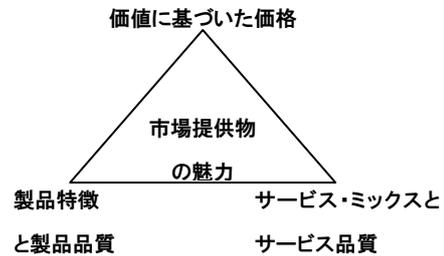
1. グローバル戦略では、世界を単一市場と考える。
2. 多国籍戦略では、世界を様々な国内機会のポートフォリオと考える。
3. 「グローカル」戦略では、中心となる要素を標準化し、他の要素を特定地域に合わせる。

第4部 マーケティング上の意思決定

Chapter13 製品ラインとブランドのマネジメント

製品は、市場提供物の鍵となる要素である。顧客は市場に提供された製品を、次の3つの基本要素に照らして判断する。製品特徴と製品品質、サービス・ミックスとサービス品質、価格の妥当性である。(右図)

本章では、製品について考察する。

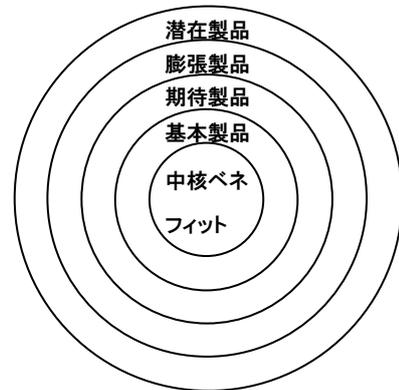


●製品および製品ミックス

製品とは、ニーズや欲求を満たすために市場へ提供されるもののことである。

■製品レベル

右図は、顧客価値ヒエラルキーを表している。レベルが上がるごとに顧客の価値も上がる。最も基本的なレベルは中核ベネフィットである。そこから、基本製品、期待製品、膨張製品、潜在製品とレベルが上がっていく。競争は主に顧客の期待を上回る膨張製品のレベルで生じている。製品の膨張に伴い、マーケターはユーザーの包括的な消費システム(ユーザーが製品を入手、使用し、修理し、廃棄する方法のこと)に目を向ける。成功企業は、顧客を満足させるベネフィットだけでなく、驚かせ喜ばせるようなベネフィットを提供物に加えている。



■製品階層

製品階層は7つのレベルに分けることができる。

1. ニーズ群—製品群の存在の根底にある中核的ニーズ。
2. 製品群—それなりの効果を上げながら中核的ニーズを満たすことができるすべての製品クラス。
3. 製品クラス—一定の機能上の一貫性を持っていると思われる、製品群内の製品グループ。
4. 製品ライン—製品クラス内にある製品集団。
5. 製品タイプ—製品ライン内にあるアイテムのグループ。
6. ブランド—製品ライン内のアイテムと結びついている名称。
7. アイテム(在庫管理単位あるいは製品バリエーション)—サイズ、価格、外観などの属性により区別できる、ブランドまたは製品ライン内の1つのユニット。

製品階層に関してよく用いられる専門用語が他に2つある。製品システムとは、多岐にわたってはいるが互いに関係があり、互いの働きを阻害しないアイテムのグループをいう。製品ミックスとは、特定の売り手が販売する製品とアイテムのすべてをさす。

■製品分類

製品は耐久性と有形性に基づいて、非耐久財、耐久財、サービスの3つのグループに分類できる。

消費財は、以下の4つに分類できる。

- ①最寄品とは、顧客が通常、頻繁に、すぐに購入し、購入のための努力が最小限の財のことである。最寄品は、さらに、恒常商品、衝動購買品、緊急商品に分類できる。
- ②買回品とは、顧客が選択し購入する過程で、適合性、品質、価格、スタイルなどを比べて決める財のことである。買回品はさらに、同質的買回品と異質的買回品に分類できる。
- ③専門品とは、独自の特性やブランド・アイデンティティを備えた財のことで、かなり多くの買い手が特別な努力をしてでも買おうとする。
- ④非探索品とは、消費者がそれについて知らなかったり、通常なら買おうとは思わない財のことである。

■生産財の分類

生産財は3種類に分けられる。

- ①材料・部品とは、完全にメーカー製品の一部になる財のことであり、さらに原材料と加工材料・部品の2つに分けることができる。
- ②資本財は寿命が短く、最終製品の開発や管理を助ける。これは、装置と付帯設備の2つに分けられる。
- ③備品・対事業所サービスとは、寿命の短い財およびサービスのことで、最終製品の開発や管理を助ける。

■製品ミックス

製品ミックス(製品アソートメント)とは、特定の売り手が販売する製品およびアイテムすべてのことである。

- ・製品ミックスの幅とは、その企業が所有している製品ラインの数をいう。
- ・製品ミックスの長さとは、製品ミックス内のアイテムの合計数をいう。
- ・製品ミックスの深さとは、製品ライン内の各ブランドについて、提供されているアイテムの数をいう。
- ・製品ミックスの整合性とは、最終用途、製造条件、流通チャネルなどにおいて、多様な製品ラインどうしにどれだけ密接なかわりがあるかをいう。

●製品ラインの決定

製品ミックスは多様な製品ラインで構成されている。製品ラインを提供する際に企業は通常、基本プラットフォームと基本モジュールを作り、これにさまざまな顧客の要求に応じて追加調整していく。

■製品ラインの分析

製品ライン・マネジャーは、導入し、維持し、利益を収穫し、あるいは撤退すべきアイテムを決めるために、自分が管理するラインのアイテムそれぞれの売上高と利益について知っておく必要がある。また、個々の製品ラインの市場プロフィールについても理解しておかなければならない。

■製品ラインの長さ

製品ライン・マネジャーは、製品ラインの長さに気を配る。製品ラインは時とともに長くなっていく。その方法には、ライン拡張とライン充実という2つの方法がある。

[ライン拡張]

企業が現在の範囲を超えて製品ラインの長さを伸ばすことをライン拡張という。ライン拡張には、下級市場、上級市場、あるいはその双方に向けて行われる。

——下級市場への拡張

中級市場に位置する企業は、下級市場の成長機会を狙ったり、下級市場からの逆襲を図る場合になったり、また、中級市場が下降気味であると判断した場合には低価格のラインを導入したいと思うかもしれない。

——上級市場への拡張

企業はさらなる成長、高いマージン、あるいは単にフルラインのメーカーというポジショニングだけを求めて、上級市場への進出を望むかもしれない。

——上下双方への拡張

中級市場に位置する企業なら、上下双方へのライン拡張を決定する可能性がある。

[ライン充実]

現在の範囲内で新しいアイテムを加えることによっても、製品ラインを拡張することができる。ライン充実によるカニバリゼーションを避けるためには、各アイテムに丁度可知差異を持たせなければならない。

■ラインの現代化

製品ラインは現代化を行う必要がある。変化の早い製品市場では、現代化は絶えず行われている。企業は高価値、高価格のアイテムへの顧客移動を促すような改良を考える。

■ラインの特徴づけと絞込み

製品ライン・マネジャーは通常、ラインの中から目玉商品を1点ないし数点選び、また、定期的にラインの絞込みを検討しなくてはならない。

企業は通常、需要が堅調なときには製品ラインを縮め、需要が低調なときにはラインを伸ばす。

●ブランドの決定

ブランディングは製品戦略上の要である。ブランド製品の開発には多額の長期的な投資が必要で、特に広告、プロモーション、パッケージングには費用がかかる。

■ブランドとは何か

プロのマーケターに最も特有のスキルは、おそらくブランドを創造し、維持し、守り、向上させていく能力だろう。マーケターはよく「ブランディングはMKTGにおけるアートであり礎だ」と述べる。ブランドとは、個別の売り手もしくは売り手集団の財やサービスを識別させ、競合他社の財やサービスと区別するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたもののことである。

ブランドとは複雑であり、その意味は6つに分かれる。

- ①属性ブランドは、ある特定の属性を連想させる。
 - ②ベネフィット属性は、機能的および感情的ベネフィットに言い換えられなければならない。
 - ③価値ブランドは、生産者の価値をも物語る。
 - ④文化ブランドは、特定の文化を象徴している。
 - ⑤パーソナリティブランドは、特定の個性を伝えることがある。
 - ⑥ユーザーブランドは、その製品を購入したり使用したりする消費者のイメージを伝える。
- ブランドの持つ意味の中で最も永続性があるのは、価値と文化とパーソナリティである。

■ブランド・エクイティ

各ブランドが市場で有する力と価値の量はまちまちである。きわめて高いブランド認知を有するものもある。これ以外に、高いブランド受容性のあるブランド、高いブランド選好を得るブランドもある。そして、高いブランド・ロイヤルティを誇るブランドがある。

アーカーは、支持ブランドに対する顧客の態度を、低いものから順に、次の5段階に分けた。

1. 特に価格を理由に、ブランドを変える。ブランド・ロイヤルティはない。
2. 満足している。ブランドを変える必要はない。
3. 満足しており、ブランドを変えるとコストがかかる。
4. ブランドを高く評価し、まるで友達のように思っている。
5. ブランドを熱愛している。

ブランド・エクイティは、どれだけの顧客が3、4、あるいは5に属するかにかかわっている。またアーカーによると、ブランド・エクイティにはブランドの認知度、ブランドの知覚品質、心理的・感情的な連想の強さ、さらに特許や商標や流通関係などの資産がかかわっている。

豊かなブランド・ポートフォリオを獲得して、育てていくことに成長の基盤を置いている企業がある。通常ブランド・エクイティは貸借対照表に記載することはない。とはいえ、ブランド・エクイティは明らかにそのブランドが見込む価格プレミアムと関係があり、平均的なブランド以上の価値を生み出し、多くの競争優位をもたらしてくれる。

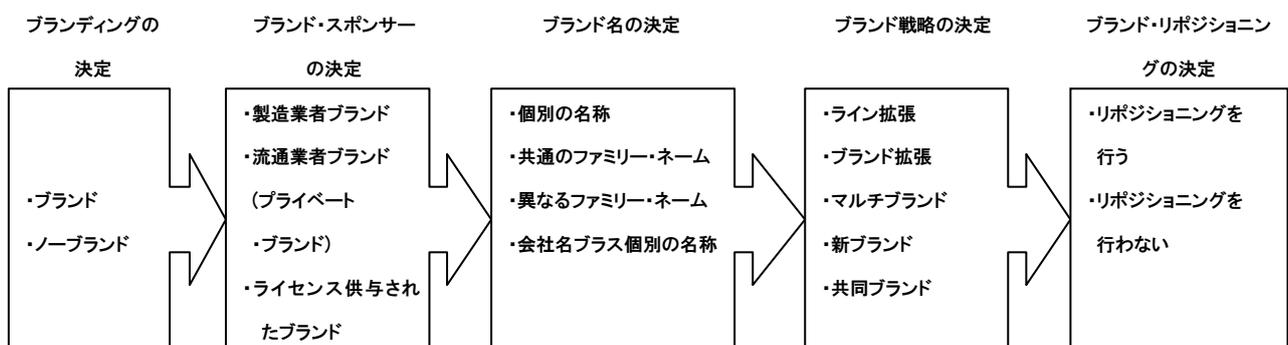
- ・消費者のブランド認知およびブランド・ロイヤルティにより、MKTG コストがかからない。
- ・店にそのブランドが置いてあることを顧客が期待するため、流通業者との交渉において大きな影響力が持てる。
- ・ほかに比べて高い知覚品質を有しているため、競合他社よりも高い価格設定ができる。
- ・ブランド名に高い信用があるため、容易にブランドを拡張することができる。
- ・ブランドが価格競争において防衛力になる。

ブランド・エクイティが低下しないように、ブランド名は慎重に扱われなければならない。

ブランド・エクイティの根底にある基本的な資産は顧客エクイティである。つまり、MKTG 計画の要はロイヤル・カスタマーの生涯価値を伸ばすことになる。

■ブランディングという難問

ブランディングにおける主要な意思決定は以下の図に示すとおりである。その内容についてこれから述べることにする。



[ブランディングの決定]

はじめに、製品にブランド名をつけるか否かである。製品にブランド名をつける利点とはなんだろうか。

- ・ブランド名があると注文を処理しやすくなり、問題が生じたときもみつけやすい。
- ・ブランド名や商標があると、製品固有の特徴を法的に守ることができる。
- ・ブランディングによって、ロイヤルで収益性の高い顧客をひきつけられるようになる。
- ・ブランディングにより、売り手は市場をセグメントにわけることができる。
- ・強力なブランドは企業イメージを作る手助けをし、さらなる新ブランドの立ち上げと流通業者や消費者の支持獲得を容易にする。

[ブランド・スポンサーの決定]

ブランド・スポンサーを決める際、メーカーにはいくつかの選択肢がある。製品は、製造業者ブランド、流通業者ブランド(プライベート・ブランド)、またはライセンス供与されたブランド名で売り出されることがある。プライベート・ブランドには、2つの利点がある。1つは、利益率が高いこと。もう1つは、小売業者が競合他社との差別化手段としてユニークなストア・ブランドを利用できることである。

以前、消費者はあるカテゴリーのブランドを、自分の好きなブランドをいちばん上に、残りのブランドを気に入っている順に並べるというブランド・ラダーに分類してとらえていた。しかし今日、数多いブランドはいずれもみな同等であるというブランド・パリティのとらえ方に変わっているようだ。消費者は以前よりも、価格に敏感になってきた。消費者のブランド認知とブランド選好を高いまま維持するためには、強力な「プル」広告を続けなければならない。

[c.f. ブランド認知対策：ブランドに力をつける9つの方法]

1. クリエイティブな広告を制作する。
2. 有名なイベントのスポンサーをする。
3. クラブを作って顧客にメンバーになってもらう。
4. 一般人を工場や事業者見学に招く。
5. 自社の小売ユニットを創る。
6. 喜ばれる公共事業を行う。
7. 何らかの社会的運動を目に見える形で援助する。
8. 価値リーダーとして有名になる
9. 企業を代表する強力なスポークスマンがシンボルを創る。

■ブランド名の決定

ブランド名決定の際には、4つの戦略が考えられる。

1. 個別の名称をつける

—企業が新製品それぞれにあった名称をつければ、企業の評判と製品の評判とがすぐに結びつかずにすむ。

2. 共通のファミリー・ネームを使う

—名称をつけるための調査が要らず、多額の広告費を使わずにすみ、開発コストが少なくてすむ。

3. 全製品に異なるファミリー・ネームを使う

—まったく違った製品や、同じ製品でも品質の違うラインには、異なるファミリー・ネームを創る。

4. 個別の製品名と社名を組み合わせる

—企業名は新製品が当該企業のものであることを示し、個々の名称は新製品を特徴づける。

次はブランド・ネームの選択という仕事がある。ブランド・ネームとして望ましい資質を挙げる。

- ・製品ベネフィットを示す
- ・効果や色といった製品品質を示す
- ・発音が簡単で、認知しやすく、覚えやすい
- ・独特である
- ・外国や外国語で悪い意味を持たない

通常、企業は候補のリストを作ってそれぞれの名称の長所を議論し、少数に絞った後、標的となる消費者によるテストを経て最終的な決断を下す。テストには連想テスト、学習テスト、記憶テスト、選好テストがある。多くの企業が、やがては製品カテゴリーの代名詞になるようなユニークなブランド名を築き上げようと努力している。グローバル市場が急速に発展しつつあるため、企業は世界的に通用するブランド名を考え出さなければならない。

■ブランド戦略の決定

ブランド戦略には5つの戦略がある。

1. ライン拡張

ー同じブランド名を使って同一の製品カテゴリーに新たなアイテムを加えること。現在、多くの企業ではブランデッド・バリエーションを売り出している。これは、特定の小売業者や流通チャネルに供給される特殊なブランド・ラインである。ライン拡張には様々なリスクが伴うが、強力なブランド、シンボリックブランド、強力な広告とプロモーションの支援があるブランド、サブカテゴリーに他社よりも早く参入したブランドのライン拡張は、成功しやすい。

2. ブランド拡張

ー既存のブランド名を利用して、ほかのカテゴリーの新製品を売り出す場合もある。この場合、ブランドの希釈化(消費者の頭の中で特定の製品やよく似た製品とブランドが結びつかなくなること)に注意しなくてはならない。ブランド名を別の製品でも使おうと考えている企業は、ブランド連想がどれだけ新製品に整合しているかを考慮しなければならない。

3. マルチブランド

ー企業が、同じ製品カテゴリーで新たなブランドを加えることはよくある。マルチブランディング戦略をとれば、流通業者の棚スペースをより多く確保し、フランカー・ブランドを作って主力製品を守ることが可能になる。理想的には、1つのカテゴリー内のブランドは、自社ブランドではなく競合他社ブランドのシェアを奪わなければならない。

4. 新ブランド

ー新しいカテゴリーで製品を売り出す場合、既存のブランド名がどれもふさわしくない場合がある。ただ、新しいブランド名を確立するとなると、コストがかかる。

5. 共同ブランド

ー2つ以上の有名ブランドを結合させて1つの商品として提供するもの。これにはいくつかの形態がある。1つめは材料の共同ブランド、2つめは同一企業内での共同ブランドで、これはジョイント・ベンチャーによる共同ブランドも含む。3つめは、複数スポンサーによる共同ブランドである。

■ブランドのリポジショニング

新しい競合他社が現れたり消費者選好が変化したりして、後にリポジショニングが必要な場合がある。

● パッケージングとラベリング

■ パッケージング

パッケージングとは、製品の容器をデザインし、作り上げる活動のことである。ここでいう容器がパッケージであり、素材によって1次パッケージ、2次パッケージ、輸送用パッケージに分けられる。パッケージングがMKTGツールとして活用されるようになった要素はいくつかある。

- ・セルフサービス
- ・豊かな消費者
- ・企業イメージとブランド・イメージ
- ・革新の好機

パッケージング開発には、いくつかの決断を下さなくてはならない。1つには、パッケージング・コンセプトの開発である。2つめは、サイズや形などの付加的な要素の決定である。また、その後には、技術テストや外観テスト、販売店テストや消費者テストなどをしなくてはならない。

また、効果的なパッケージングの開発を試みる際には、環境面や安全面にも十分に配慮しなくてはならない。

■ ラベリング

売り手は製品にラベルをつけなくてはならない。ラベルにはいくつかの機能がある。まず、製品やブランドを明示する働きがある。また、ラベルによって製品の等級を表すこともある。さらに、製品についての説明をするものもある。そして、魅力的な図柄で製品のプロモーションを行う場合もある。

Chapter14 サービスの設計とマネジメント

MKTG の理論と実践はまず、有形財に関して発展した。しかし昨今、サービス業が驚異的なスピードで成長している。それに伴い、サービス業の MKTG が抱える特殊な問題に関心が高まりつつある。

●サービスの性質

サービス業は非常に多岐にわたっている。公的機関、民間の非営利団体、営利組織、さらには製造業にも及ぶ。サービスとは、一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンスで、本質的に無形で何の所有権ももたらさないものをいう。流通業者や製造業者は、サービス戦略を用いて自らを差別化できる。

■サービス・ミックスのカテゴリー

市場提供物は5つのカテゴリーに分類することができる。

1. 純粋な有形財
2. サービスを伴う有形財
3. 有形財とサービスの混合タイプ
4. 若干の付随サービスおよび有形財を伴うサービス
5. 純粋なサービス

サービスは、さらに細かく分類できる。

第一に、サービスは設備ベースと、人ベースに分けられる。

第二に、サービスは顧客の同伴が必要であるものとそうでないものにわけられる。

第三に、サービスは個人的ニーズを満たすものか、企業のニーズを満たすものかによって分類できる。

第四に、サービスの提供者は目的(営利、非営利)と、所有形態(民営、公営)によって分けられる。

■サービスの特性およびサービス MKTG が有する意味

[無形性]

サービスのマーケターは形のない提供物へ目に見える証拠とイメージを付加する。場所や人、設備やコミュニケーション資料、シンボルや価格などの MKTG ツールを利用し、形のないサービスを具体的なベネフィットに変換できなければならない。

[不可分性]

サービスは一般に、生産と消費が同時に行われる。提供者と顧客のインタラクションがサービス MKTG の特徴であり、提供する側とされる側の両方が結果に影響を与えるのである。

[変動性]

サービスは、だれが、いつ、どこで提供するかに大きく左右されるため、非常に変動性が高い。サービス企業が品質管理を行うには、3つのステップがある。1つめのステップは、雇用と訓練に投資することである。2つめのステップは、サービスの設計図を用意し、組織全体のサービス業務プロセスを標準化することである。3つめのステップは、顧客の提案や苦情の受付、顧客調査の実施、同業他店との比較によって顧客満足度を把握することである。

[消滅性]

サービスは蓄えておくことができない。サッサーは、サービス業において需要と供給の均衡をうまく実現する戦略を紹介している。

(需要面)

1. 差別化した価格設定
2. オフ・ピーク時の需要開発
3. 補完的サービス
4. 予約制

(供給面)

1. パート・タイムの従業員
2. ピーク時専用の手順
3. 消費者の参加
4. サービス施設の共有
5. 将来拡張するための施設開発

●サービス企業の MKTG 戦略

ブームスとビトナーは、サービス MKTG に必要となる追加的な 3 つの P を提唱している。人(people)、物的証明(physical evidence)、プロセス(process)である。

この複雑さゆえ、サービスの MKTG にはエクスターナル MKTG(顧客に提供するサービスを用意し、価格を設定し、流通し、プロモーションを行う通常の業務のこと)、インターナル MKTG(顧客に満足してもらえるサービスができるように従業員を教育し、モチベーションを高めること)、インタラクティブ MKTG(顧客への対応における従業員の手腕のこと。顧客はサービスの良し悪しを技術的品質だけでなく、機能的品質によっても判断する)が必要となる。

サービスによっては、サービスを受けた後も顧客が技術的品質を判断できないものもある。製品やサービスには、評価の難しさによって特性がある。探索特性(購入前に買い手が評価できる特性)が高い製品もあれば、経験特性(購入後に評価できる特性)が高い製品とサービスもあり、信用特性(通常は消費後も評価が難しい特性)が高い製品やサービスもある。サービスはおおむね経験特性と信用特性が高いので、購入にはより大きなリスクが伴う。そのため、次のような特徴がある。第一に、サービス消費者は口コミに頼る。第二に、品質を判断するにあたって、価格、従業員、物質的な手がかりを重要視する。第三に、満足を与えてくれるサービスの提供者に強いロイヤルティを有する。

サービス企業は、3 つの課題に取り組みねばならない。競争力のある差別化、サービス品質、生産性である。

■サービスにおける差別化の管理

サービスにおける価格競争から抜け出すには、サービスの内容、提供方法、イメージを差別化する必要がある。

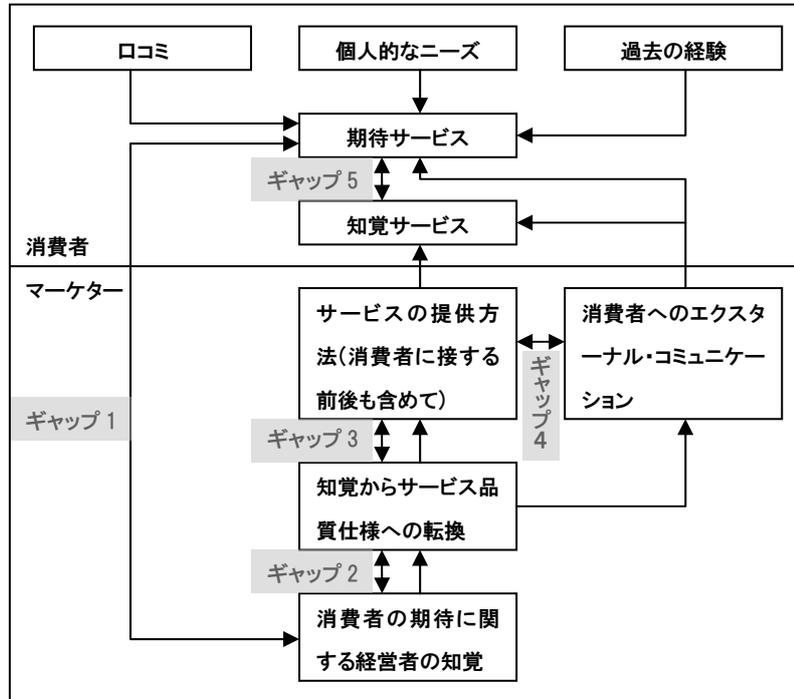
差別化の手段として、革新的な特徴をサービス内容に盛り込むという方法がある。顧客が期待している内容を基本的サービス・パッケージと呼ぶが、これに付随的サービス特徴を加えるのである。

サービス企業には、サービスの提供者として質の高い従業員を雇い入れて教育する方法、より魅力の高い物理的環境を整えてサービスを提供する方法、そして優れたサービス提供プロセスを作り出す方法がある。

また、シンボルやブランディングによって、企業イメージを差別化する方法もある。

■サービス品質の管理

顧客はサービスを受けた後で、知覚サービスと期待サービスを比べる。下図には、サービスの提供を失敗に導く5つのギャップが示されている。(バラスラマンら)



1. 消費者の期待と経営者の知覚ギャップ
2. 経営者の近くとサービス品質の仕様のギャップ
3. サービス品質の仕様とサービスの提供方法のギャップ
4. サービスの提供方法とエクステルナル・コミュニケーションのギャップ
5. 知覚サービスと期待サービスのギャップ

バラスラマンらはまた、サービス品質の5つの決定要因を発見した。

1. 信頼性
2. 対応力
3. 安心感
4. 感情移入
5. 有形物

うまく運営されているサービス企業は次のような共有点を有していることが明らかになった。それらは、戦略的なコンセプト、トップ・マネジメントが品質に積極的にかかわる伝統(QSCV 等)、高い基準、サービス・パフォーマンスと顧客から寄せられる苦情のモニター・システム、従業員満足の重視である。

■生産性の管理

サービスの生産性を伸ばすには7つの方法がある。

- 1 つめは、サービス提供者のスキルを上げるという方法である。
- 2 つめは、品質をある程度犠牲にして、サービスの量を増やすという方法である。
- 3 つめは、設備を整えたり、生産の標準化を図ったりして「サービスの工業化」を行うという方法。

4 つめは、事態を解決する製品ソリューションの発明によって、特定サービスへのニーズを減らしたりなくしたりするという方法である。

5 つめは、より効果的なサービスを考え出すという方法である。

6 つめは、企業の労働力の代わりに顧客自身の労働力を使うよう顧客に動機付けるという方法である。

7 つめは、技術の力で顧客がより良いサービスを利用できるようにしたり、サービス担当者の生産性を上げたりするという方法である。

とはいえ、生産性を追求するあまり、サービスの知覚品質を下げることはあってはならない。

●製品サポート・サービスの管理

製品ベースの業界も、サービスが重要であることに変わりはない。企業はサービス・サポート・プログラムを作るにあたって、顧客ニーズを慎重に特定しなければならない。次の3つは、典型的な顧客の悩みである。

1. 性能の信頼性と故障の頻度。
2. 作業休止時間の長さ。顧客は売り手のサービス・ディペンダビリティ(機械の修理を迅速に行う、それができなければ、せめて代替品を提供する売り手の能力のこと)をあてにしている。
3. メンテナンスや修理にかかる現金支払費用。

これらの要素を考慮に入れ、買い手はライフサイクル・コストを推定しようとする。式は次のとおりである。

$$\text{ライフサイクル・コスト} = \text{製品の購入コスト} + \{(\text{メンテナンス} + \text{修理コスト}) - \text{下取り価格}\}$$

また、ほかにも、企業は、購入と使用を楽にするサービスや、価値を増大するサービス、また、サービス契約を充実させ、顧客の獲得を狙っている。企業は、製品設計とサービス・ミックスの決定を結びつけて計画する必要がある。

■販売後のサービス戦略

大半の企業が顧客サービス部門を有しているが、その質は実にさまざまである。ほとんどの企業は、いくつかの段階を経てサービスの提供方法を発展させていく。

■顧客サービスの主なトレンド

レレは、顧客サービス分野の主なトレンドをいくつか挙げている。

1. 設備メーカーは、他の分野のメーカーに比べて、信頼性が高く修理のしやすい製品を作る。
2. 顧客側の製品サポート・サービスについて知識が向上し、「サービスのばら売り」を迫っている。
3. 顧客は設備ごとに別々のサービス業者と取引することを嫌がるようになっている。
4. 特別な契約料金を支払えば特定の期間メンテナンスと修理サービスを無料で受けられるサービス契約(保障延長サービス)は、重要性を失いつつある。
5. 顧客サービスの選択肢が急速に増えており、その結果、サービス料金やサービスによる収益は低く抑えられている。

Chapter15 価格設定戦略と価格プログラム

ここ数十年で非価格要素が購買者行動に重要な役割を果たすようになってきたものの、価格は依然として企業の市場シェアや収益性を決定する最も重要な要素の1つである。

価格は収益を生み出す MKTG ミックス要素である。それ以外の要素はコストを生む。その一方で、価格競争は企業が直面する最大の問題である。しかし多くの企業が価格設定をうまく扱えていない。価格を市場ポジショニング戦略の本質的な要素として、それぞれ異なる製品アイテム、市場セグメント、購買機会に対応した多様性を価格に持たせなくてはならない。

●価格設定

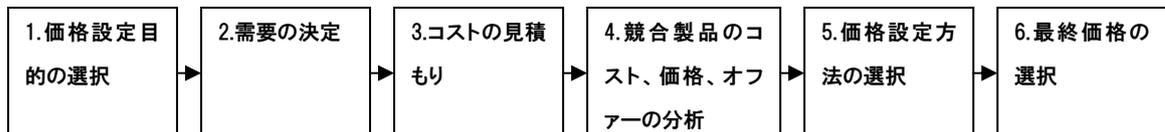
企業に価格設定の必要が生じるのは、新製品を開発するとき、従来の製品を新しい流通チャネルや地域に導入するとき、新しい契約業務に入札するときである。

企業は、製品を品質、価格面でどこにポジショニングするのかを決定しなければならない。

価格-品質セグメントの間には競争がある。左図には、9つの価格-品質戦略が示されている。

		価格		
		高	中	低
製品品質	高	1.プレミアム戦略	2.高価値戦略	3.スーパーバリュ ー戦略
	中	4.オーバーチャー ジング戦略	5.中価値戦略	6.グッドバリュ ー戦略
	低	7.ぼろ儲け戦略	8.偽の経済性 戦略	9.エコノミー戦略

企業は価格設定方針を決めるのに、多くの要因を考えなくてはならない。ここでは6段階の手順を説明する。(下図)



■1. 価格設定目的の選択

企業はまず、市場提供物をどこにポジショニングするのかについて決定する。企業は価格設定を通じて5つの主要な目標、すなわち生存、最大経常利益、最大市場シェア(市場浸透価格設定)、最大上澄み吸収、製品品質のリーダーシップのいずれかを追求する。

非営利組織や公共機関は、部分コストの回収やフル・コストの回収を目指したり、ソーシャル・プライスを設定したりするかもしれない。

■2. 需要の決定

需要を見積もるための第一のステップは、価格感受性を低下させる要因に理解することである。ネイグは、9つの要因を明らかにしている。

1. ユニーク価値効果

—製品の個性が明確なほど、買い手の価格感受性は低くなる。

2. 代替認知効果

—代替品の認知が低いほど、買い手の価格感受性は低くなる。

3. 比較困難効果

ー代替品の品質を容易に比較できないとき、買い手の価格感受性は低くなる。

4. 総支出効果

ー総所得に対して当該製品への支出の割合が低いほど、買い手の価格感受性は低くなる。

5. 最終ベネフィット効果

ー最終製品の総コストに占める割合が小さいほど、買い手の価格感受性は低くなる。

6. コスト共有効果

ーコストの一部を他の関係者が負担するとき、買い手の価格感受性は低くなる。

7. 埋没投資効果

ー当該製品を以前買った資産と関連して使用できるとき、買い手の価格感受性は低くなる。

8. 価格品質効果

ー当該製品により高い品質、高級感、独自性があると思われるほど、買い手の価格感受性は低くなる。

9. 在庫効果

ー当該製品を保管できないとき、買い手の価格感受性は低くなる。

次に、大半の企業は自社の需要曲線を明らかにしようと試みる。その方法はいくつかある。

第一のアプローチは、過去の価格、販売量、およびこの2つの関連を評価するためのほかの要素を統計学的に分析することである。

第二のアプローチは、価格実験を行うことである。

第三のアプローチは、買い手に何種類かの価格を提示して、それぞれの価格で商品をいくつ購入したいと思うか答えてもらうことである。

また、マーケターは、価格変化に需要がどれだけ敏感か、言い換えればどれだけ弾力性があるかを知っておかなければならない。需要は、次の条件下で弾力性が低くなる傾向にある。①代替製品や競合他社が少ないか、存在しない。②価格を高くしても買い手がすぐには気づかない。③買い手がなかなか購買習慣を変えたり、より低い価格を探したりしない。④買い手が、高価格には品質の違いや通常のインフレーションなど、正当な理由があるのだらうと考えている。

■コストを見積もる

需要は、企業がその製品につけることのできる価格の上限を設定する。コストは下限を設定する。

企業のコストには、固定費と変動費がある。固定費とは、生産高や売上高によって変化しないコストのことである。変動費は生産水準に直結して変化する。総コストとは生産水準にかかわらず固定費と変動費を合計したものである。平均コストとは特定の生産水準における1単位あたりのコストをいう。

適切な価格設定をするためには、コストが生産水準によってどのように変化するかを知る必要がある。

また、一定の生産経験の蓄積による平均コストの低下は、経験曲線または学習曲線で示される。

今日の企業はそれぞれタイプの異なる買い手に、自社のオファーや条件を適合させようとしている。そこで各小売業者と行う取引の新的収益性を見積もるために、製造業者は標準原価会計ではなく活動基準原価会計を用いる必要がある。

コストはまた企業的设计者、エンジニア、購買担当者によるコスト削減努力によっても変化する。日本企業はターゲット・コストニングという方法を使っている。市場調査から新製品に必要な機能を確定し、新製品の訴求力と競合他社の価格により価格を決め、利益マージンを差し引くという方法である。

■競合他社のコスト、価格、オファーの分析

市場の需要や企業のコストで決定された可能な価格の範囲内で、企業は競合他社のコストと価格、競合他社がとりうる価格面での反応を計算に入れなければならない。

■価格設定方法の選択

3つのC、顧客の需要表(customers' demand schedule)、コスト関数(cost function)、競合他社の価格(competitors' price)が明らかになれば、企業が価格を選択する準備は整ったことになる。企業は、これら3つの考慮店に基づいた以下の価格設定方法を選択する。

[マークアップ価格設定]

最も基本的な価格設定方法は、製品のコストに標準的なマークアップを加えることである。ただ、これは現在の需要、知覚価値、競合他社を無視している。

[ターゲットリターン価格設定]

目標とする投資収益率(ROI)を生む価格を設定する。企業は、損益分岐点チャートを使用して、販売数によって変動する利益も考慮に入れる。

[知覚価値価格設定]

顧客の知覚価値を基準に価格を設定する企業が増えている。買い手のマインドの中に知覚価値を築くために、広告やセールス・フォースなどの他のMKTGミックス要素を使っている。

[バリュー価格設定]

高品質の提供物にきわめて低い価格をつける方法である。重要なタイプとして、エブリデイ・ロー・プライシング(EDLP)がある。一時的な価格割引をせず、日常的に一定した低価格をつけている。ハイ・ロー・プライシングでは、普段は高めの価格がつけられ、一時的にEDLPの水準を下回る低価格をつけるプロモーションが頻繁に行われる。現在では、これらを組み合わせた価格設定が求められている。

[現行レート価格設定]

主として競合他社の価格に基づいて価格を決める方法である。

[入札価格設定]

企業は自社のコストや需要との関係よりも、予想される競合他社の価格設定を基にして価格を決める。

■最終価格の設定

価格を選択する際、企業は付随する以下の要素を考慮しなければならない。

[心理的価格設定]

多くの消費者は、価格を品質の目安に利用している。ある特定製品を見ると、買い手のマインドの中には、現在の価格、過去の価格、あるいは購入状況を意識して形成された参照価格が存在する。

[他のMKTGミックス要素の影響]

最終価格の設定では、競合製品の品質と広告を考慮しなければならない。

[企業の価格方針設定]

価格は企業の価格設定方針と一致していなければならない。

[他の関係者に対する価格の影響]

経営陣は、予定した価格に対する他の関係者の反応を考慮しなければならない。また、マーケターは価格設定を規制する法律を知っておく必要がある。たとえば、価格協定は違法である。

●価格適合

企業は通常、単一価格を設定するよりも、さまざまな要素を反映した価格設定構造を設ける。

■地理的価格設定(現金、カウンター、トレード、バーター)

地理的価格設定とは、所在地や国の異なる顧客に対して製品を別々に価格設定することである。それには支払い方法の問題も含まれており、カウンタートレード(見返り貿易)には以下の方法がある。

- ・バーター
- ・埋め合わせ取引
- ・買い戻し協定—売り手が工場、設備、技術を他の国に販売し、支払いの一部として提供設備で製造された製品の受け取りに同意すること。
- ・相殺—売り手が支払いの全額を現金で受けるが、決められた期間内に受け取った金額の大部分をその国で費やすことに同意すること。

■価格割引とアロウワンス

大半の企業は、早期支払い、大量購入、オフシーズン購入に報いるべく定価を修正し、割引やアロウワンスを提供する。現金割引、数量割引、機能割引、季節割引、アロウワンス(再販売業者に特別プログラムへ参加してもらうための特別支払い)がある。

[c.f. 割引の7か条]

1. ほかの皆が行っているからという理由で、割引を提供するなかれ。
2. 自分なりの割引を創造すべし。
3. 在庫品を一掃するか、追加取引を発生させるために、割引を使うべし。
4. 取引に期限を設けるべし。
5. 最終顧客が割引を得られるようにすべし。
6. 成熟市場では生き残るためにのみ割引すべし。
7. できるだけ早く割引をやめるべし。

■販促形価格設定

早期の購入を刺激するための価格設定テクニックはいくつかある。

- ・目玉商品価格設定
- ・特別催事価格設定
- ・現金リベート
- ・低金利融資
- ・長期支払い
- ・保証とサービス契約
- ・心理的割引

■差別的価格設定

2種類以上の価格で製品やサービスが販売されるが、価格はコストに基づいたものではない。差別的価格設定にはいくつかの形態がある。

- ・顧客セグメント別価格設定
- ・製品形態別価格設定
- ・イメージ別価格設定
- ・場所別価格設定
- ・時期別価格設定

また、略奪的価格設定(競合他社を破滅させる意図で、コスト以下で販売すること)は違法である。

■製品ミックス価格設定

価格設定の論理は、製品が製品ミックスの一部であるときには修正されなければならない。製品ミックス価格設定には6つの状況がある。製品ラインの価格設定、オプション製品の価格設定、キャプティブ製品(付随的な製品)の価格設定、2段階価格設定、副産物の価格設定、製品バンドル(まとめてセットで販売すること)の価格設定である。

●価格変更の実施と反応

■値下げの実施

企業が値下げにいたる事情はいくつかある。過剰生産能力や、市場シェアの落ち込み、コストの引き下げによる市場支配などである。経済不況時にも値下げが求められるかもしれない。値下げ戦略にはまた、いくつかの罠がある。低品質の罠、脆弱な市場シェアの罠、浅いポケットの罠である。

■値上げの実施

値上げが成功すると、利益を大幅に上げることができる。値上げの主な要因はコスト増である。企業は今後のインフレや政府の価格統制を予測して実際のコスト上昇分以上に価格を引き上げることが多い。これを予測価格設定という。また値上げのもうひとつの要因に過剰需要がある。

値上げには次のような方法がある。

- ・見積り遅延価格設定
- ・エスカレーター条項
- ・アンバンドリング
- ・割引の縮小

■価格変更への反応

[顧客の反応]

顧客は価格変更の裏にある動機にしばしば疑問をもつ。また、高いコストの製品や頻繁に購入する製品について、最も価格に敏感である。

[競合他社の反応]

価格変更を考えている企業は、競合他社の反応を考慮しなければならない。

競合他社の反応がどうすれば予測できるだろうか。1つの方法は、価格変更に決まった反応の仕方をすると仮定することである。もう1つは、競合他社が価格変更のたびに新たな朝鮮と受け止め、そのときどきの自社の利得に従って反応すると仮定することである。

■競合他者の価格変更への対応

競合他社が実施した値下げに、企業はどのように反応すべきだろうか。ブランド・リーダーはいくつかの対抗策を有している。

- ・ 価格を維持する
- ・ 価格を維持して、価値を加える
- ・ 値下げする
- ・ 値上げして品質を改善する
- ・ 低価格のファイターブランドを市場導入する

企業が考慮しなければならないのは、製品がライフサイクルのどの段階にあるか、企業のポートフォリオにおいて製品の重要度はどのくらいか、競合他社の意図と資源は何か、市場の価格感受性と品質感受性はどのくらいか、数量によってコストはどう変わるか、企業にとって別の機会は何か、である。

第5部 マーケティング・プログラムのマネジメント

Chapter16 マーケティング・チャネルのマネジメント

卸売業者や小売業者といった仲介業者はマーチャントと呼ばれ、ブローカー、製造業者のセールス・レップ、販売代理業者はエージェントと呼ばれる。また、運送業者、独立倉庫、銀行、広告会社はファシリテーターと呼ばれる。

MKTG チャネルとは、製品やサービスの入手または消費を可能とするプロセスにかかわる、相互依存的な組織集団のことである。

●MKTG チャネルが果たす役割とは何か

生産者は、仲介業者を使うことでいくつかの利点を得ることができる。仲介業者は通常、効率的に標的市場へ製品を広く行き渡らせている。仲介業者はその人脈、経験、専門性、事業規模を駆使して、企業が自社で小売を行う場合よりも高い成果を発揮する。

■チャネル機能とフロー

MKTG チャネルは製品を生産者から消費者へ移転する仕事を果たす。企業から顧客への前方向フローを構成する機能もあれば、顧客から企業への後方向フローを構成する機能もある。さらに双方向の機能もある。有形製品やサービスを販売する製造業者には、3つのチャネルが必要となる。販売チャネル、配送チャネル、サービス・チャネルである。すべてのチャネル機能には3つの共通要素がある。少ない資源を使いこなせること、専門化によって機能を高められること、チャネルメンバー間でのシフトが可能なことである。

■チャネルの段階数

仲介業者の段階数でチャネルの長さが規定される。ゼロ段階チャネル(ダイレクト MKTG チャネル)では、生産者が最終消費者に直接販売する。1段階チャネルには小売業者のような販売に携わる仲介業者が1つ入っている。2段階チャネル、3段階チャネルもある。一般に生産者からすれば、チャネルの段階数が多くなるほど最終消費者の情報を得たり、チャネルをコントロールしたりすることが困難になる。

■サービス分野のチャネル

MKTG チャネルの概念は物財の流通だけに限らない。サービスやアイデアの生産者も、自分が生み出した商品を標的集団に行き渡らせるという問題に直面する。

●チャネル設計の決定

チャネル・システムは、その土地の機会や条件に応じて発展していくのである。チャネル・システムの設計には、顧客ニーズを分析し、チャネル目的を確立し、主なチャネル候補を見極め評価することが必要となる。

■顧客が望むサービス水準の分析

標的顧客が望むサービス水準を理解しなくてはならない。チャネルは5つのサービスを提供できる。

1. ロットの大きさ
2. 待ち時間
3. 空間的利便性
4. 製品の多様性
5. サービスのバックアップ

■目的の設定と制約

チャンネル目的は、標的とするサービス水準によって定義されなければならない、またチャンネルの設計にあたっては、異なるタイプの仲介業者の長所と短所を考慮しなくてはならない。

■主なチャンネル候補の特定

企業は標的市場とポジショニングを決めたら、チャンネル候補を特定すべきである。チャンネル候補の特定には3つの要素ある。

[1. 仲介業者のタイプ]

企業はチャンネル業務を遂行するために、利用できる仲介業者のタイプを特定する必要があり、かつ、企業は革新的な MKTG チャンネルを探すべきである。

[2. 仲介業者の数]

企業は各段階で使う仲介業者の数を決めなくてはならないが、ここではいくつか戦略がある。①排他的流通(仲介業者の数を厳しく限定すること)、②選択的流通(特定製品を扱いたいと希望している仲介業者の中から数社を選んで用いること)、③開放的流通(製造業者ができるだけ多くの小売点に財やサービスを配荷すること)の3つである。

[3. チャンネル・メンバーの条件と責任]

生産者は参加しているチャンネル・メンバーの権利と責任を決めなくてはならない。

価格政策とは、仲介業者にとって公平で十分な価格リストと、値引きおよびアロウワンスの計画を生産者が確立することである。

販売条件とは、支払い条件と生産者の保証のことである。

流通業者のテリトリー権とは、流通業者のテリトリーと、生産者が他の流通業者に権利を与える条件を明確にさせることである。

相互のサービスと責任義務とは、特にフランチャイズと排他的チャンネルにおいて慎重に決めなければならない条件のことである。

■主要候補の評価

各チャンネル候補は、経済性、コントロール性、適応性の基準から評価されなくてはならない。

●チャンネル・アレンジメントの決定

チャンネル候補を決定したら、それぞれの仲介業者を選択し、教育し、動機付け、評価せねばならない。

■チャンネル・メンバーの選択

生産者は、優秀な仲介業者の特性が何かを明確にしなくてはならない。

■チャンネル・メンバーの教育

企業は流通業者やディーラーの教育プログラムを慎重に計画し、実行しなければならない。

■チャンネル・メンバーの動機付け

企業は仲介業者のニーズを明確にし、チャンネル・オフリングを調整し、彼らにより高い価値をもたらすことができるようチャンネル・ポジショニングを構築しなければならない。また教育プログラム、市場調査プログラム、その他の能力開発プログラムを提供して、仲介業者の業績を向上させていくべきである。生産者は、強制パワー、報酬パワー、正当性パワー、専門パワー、準拠パワーなどを利用して協力を得ることができる。また、企業は流通業者と長いパートナーシップを築き上げるよう努力すべきである。

■チャンネル・メンバーの評価

生産者はさまざまな基準に照らして、仲介業者の業績を定期的に評価しなくてはならない。成果を上げていない仲介業者には指導、再教育、再動機付け、あるいは契約解消をしなければならない。

■チャンネル・アレンジメントの修正

生産者は定期的にチャンネル・アレンジメントを見直し、修正しなければならない。製品ライフサイクル全体を通して効果が持続するような MKTG チャンネルは存在しない。

スターンとスターディバントは、顧客主導の流通システム設計という優れた構造を提唱している。基本的に企業は、標的顧客が求めるサービス、既存のチャンネル・システムが提供しているサービス、そして経営陣が現在の制約下で実行可能と考えるサービスのそれぞれの間におけるギャップを縮めなければならない。そのためには6つのステップがある。

1. チャンネル・サービスに関する標的顧客の知覚価値、ニーズ、要望を調査する。
2. 自社と競合他社が所有する既存の流通システムについて、顧客の要望に対するそれぞれのパフォーマンスを調査する。
3. 修正が必要なサービス・ギャップを見つける。
4. 修正を制限している主な制約を明らかにする。
5. 「会社経営に結びついた」チャンネル・ソリューションを設計する。
6. 変更された流通システムを実行する。

●チャンネル・ダイナミクス**■垂直型 MKTG システム**

垂直型 MKTG システム(VMS)は、生産者、卸売業者、小売業者が統合されたシステムとして活動する。チャンネル・キャプテンが他のメンバーを所有していたり、フランチャイズを与えたり、あるいは皆に協力させる強大なパワーを有している。VMS のタイプには3種類ある。

[1. 企業型 VMS]

1つの所有権の下に生産から流通までの一連の段階が結合されている。

[2. 管理型 VMS]

メンバーの規模や力によって生産から流通までの一連の段階が調整される。

[3. 契約型 VMS]

生産から流通までの各段階が別々の独立企業によって構成されている。これには①卸売業者が主催するボランタリー・チェーン、②小売業者協同組合、③フランチャイズ組織の3つのタイプがある。

小売業に置ける新しい競争は、もはや独立した事業単位間のものではなく、中央本部によってプログラムされたネットワーク・システム(企業型、管理型、契約型)間のものとなっている。このシステム同士が、最高のコスト経済性と顧客対応を達成するために互いにしのぎを削っている。

■水平的 MKTG システム

関連のない複数の企業が、新たな市場機会を開拓するために、資源またはプログラムを統合するものであり、共生 MKTG の考え方の基礎となっている。

■マルチチャネル MKTG システム

1つの企業が複数の顧客セグメントへ到達するために、2つ以上の MKTG チャネルを使うことである。ベネフィットとしては、第一に、市場カバレッジが広がること、第二に、チャネル・コストが下がること、第三に、カスタマイズされた販売ができることである。

企業は、チャネル・システムにおける自分の役割を明確にしなければならない。マキャモンは5つの役割を定義している。

1. インサイダーは有力チャネルのメンバーである。
2. ストライバーは、インサイダーになろうとしている企業である。
3. コンプレメンターは、有力チャネルのメンバーではない。
4. トランジエントは、有力チャネルの外にいて、メンバーになろうとはしない。
5. アウトサイド・イノベーターは、真の挑戦者であり支配的チャネルの破壊者でもある。

■コンフリクト、協力、競争

垂直的チャネル・コンフリクトとは、同じチャネル内の段階の違うメンバーどうしで起こるコンフリクトのことである。

水平的チャネル・コンフリクトとは、チャネル内の同じ段階のメンバーにおけるコンフリクトのことである。

マルチチャネル・コンフリクトとは、製造業者が同じ市場で2つ以上のチャネルを使って販売する場合に起こるコンフリクトのことである。

これらのコンフリクトの原因としては、まず目標の不一致、役割と権利の不明確さ、考えの違い、そして仲介業者による製造業者への強い依存などが考えられる。

効果的なコンフリクトの管理には、いくつかのメカニズムがある。まず高い目標の選定である。人員の交換を試みるのもひとつの手段である。また、委員の追加任命は、諮問委員会や取締役会などに他の組織のリーダーを参加させることによって、彼らの協力を得る方法であり、新委員の選出によってコンフリクトを軽減することができる。さらに、業界団体内および業界団体間の共同メンバーシップを奨励すると、多くのことが達成できる。

コンフリクトが長期に及んだり手に負えなくなったりしたら、外交的手段や調停、仲裁などの手段に頼らなくてはならない。

■チャンネル関係における法的かつ倫理的問題

おおむね、企業は自社にあったチャンネルをどう開発しようと法的に自由である。しかしこれは、もし競合他社のチャンネル利用を妨げるようなものでなければ、である。

排他的取引や排他的テリトリー、抱き合わせ購入契約やディーラーの権利等の行為が、法律に照らして妥当かどうかを判断しなくてはならない。

Chapter17 小売業、卸売業、およびマーケット・ロジスティクスのマネジメント

多くの仲介業者が戦略的プランニング、先進的な情報システム、高度な MKTG ツールを用い、マージンではなく投資収益率に基づいてパフォーマンスを測定する。市場をセグメント化し、ターゲットとポジショニングを精緻化し、市場の拡大と多様化を積極的に追求している。

●小売業

小売業とは、個人用途、非業務用途で最終消費者に財またはサービスを直接販売することにかかわる、すべての活動を指す。売上高が主に小売から発生する事業体が、小売業者または小売店である。

■小売業者の種類

小売業態は実に多彩で、新しい業態が次々と現れている。

小売業態は成長から衰退の段階を経る。これは小売業のライフサイクルと呼ばれる。新しい小売業態が登場して、旧来の業態を脅かす理由は小売の輪の仮説で説明できる。

小売業態は、次に挙げる 4 つのレベルのサービスから 1 つを提供する存在として、自らをポジショニングできる。

1. セルフサービス
2. セルフセレクション
3. 限定サービス
4. フルサービス

これらの異なるサービス・レベルと異なる品揃えの幅を組み合わせると、小売業が利用できるポジショニング戦略は大きく 4 つにわけられる。

1. 幅広い品揃えと高い付加価値を特色とする店
2. 狭い品揃えと高い付加価値を特色とする店
3. 狭い品揃えと低い付加価値を特色とする店
4. 幅広い製品ラインと低い付加価値を特色とする店

また、無店舗小売業が、店舗小売業をはるかにしのぐ勢いで成長している。無店舗小売業には主に直接販売、ダイレクト MKTG、自動販売、購入サービスの 4 つのカテゴリーがある。

■小売業者の MKTG 決定

今日の小売業者は、顧客をひきつけて逃がさないようにする新しい MKTG 戦略を探し求めている。以下では、さまざまな場面での小売業者の MKTG 意思決定についてみていきたい。

[標的市場]

小売業者にとって最も重要な意思決定は、標的市場に関するものである。その輪郭が描けてはじめて首尾一貫した意思決定がくだせるのだ。

[品揃えと調達]

小売業者の品揃えは、標的市場の買い物客の期待に沿うものでなければならない。また、品揃えの幅と深さを決定しなければならない。さらに、その後の製品差別化戦略の策定が難しい課題となる。

品揃え戦略を決定し、製品差別化戦略を策定したら、仕入れ元、仕入れ方針、仕入れの手続きを確立しなければならない。

[サービスと店舗の雰囲気]

小売業者は顧客に提供するサービス・ミックスも決定しなければならない。サービス・ミックスは店舗の差別化を図る主要なツールの1つである。

また、店舗の雰囲気も重要な要素である。

[価格の決定]

価格はポジショニングの重要な要素であり、標的市場、製品とサービスの品揃え、競争相手などを考慮して決定されなければならない。小売業者の多くがマージンを上げ販売数量を少なくするか、マージンを下げて販売数量を多くするかのどちらかを追求する。

さらに、小売業者は、価格戦術に対しても注意を払わねばならない。一部の小売業者は、「セールス価格設定」をやめ、EDLPを選択し、成功している。

[プロモーションの決定]

小売業者は、集客や購入につながるさまざまなプロモーション・ツールを使う。

[立地の決定]

小売業者がよく挙げる成功の鍵として、「立地がすべて」というのがある。それほど小売業にとって立地は重要なのだ。小売業者は、店舗を市街地の商店街、リージョナル・ショッピング・センター、コミュニティ・ショッピング・センター、ストリップ・モール、大型店舗内に入れるという選択肢もある。

■小売業のトレンド

競争戦略を策定する際に、小売業者と製造業者が考慮すべき動向を要約する。

1. 新しい小売業態や組み合わせが絶えず登場している。
2. 新しい小売業態は寿命が短い。
3. 電子時代は、無店舗小売業を大きく成長させた。
4. タイプの異なる店舗同士の争いになっている。
5. 量販店と専門店に二極化しつつある。
6. 百貨店は徐々に、数店舗の百貨店と多彩な専門店および十分な駐車場を擁するショッピングモールに取って代わられつつある。
7. MKTG チャンネルはますます専門的に管理され、計画されるようになっていく。
8. テクノロジーは、競争のツールとして必須になりつつある。
9. ユニークな業態と強力なブランド・ポジショニングを持つ小売業者が、次々に海外進出を果たしている。
10. コーヒーハウス、喫茶店、ジュース・バー、書店、ビール・パブなどの人の集まる場を提供する施設が目覚ましい増加を見せている。

●卸売業

卸売業は、再販売あるいは業務での使用を目的として購入する相手に、製品やサービスを販売するすべての活動のことである。主に生産にかかわる製造業者と農業生産者は卸売業者には含まれず、また小売業者も除かれる。

一般的に、卸売業者が使われるのは、次の機能の1つ以上をより効率的に果たせる場合である。

- ・販売とプロモーション

- ・仕入れと品揃え
- ・小口分割
- ・保管
- ・輸送
- ・ファイナンス
- ・リスク負担
- ・市場情報
- ・マネジメント・サービスとコンサルティング

■卸売業の成長とタイプ

卸売業は成長を続けている。これには、主要な買い手から離れた場所にある大規模工場の増加など、さまざまな要因が考えられる。また、卸売業の種類としては、マーチャント・ホールセラーやブローカーと代理業者、製造業者や小売業者の販売支店と営業所などがある。

■卸売業者の MKTG 決定

[標的市場]

標的グループの選択基準としては、顧客の規模やタイプ、サービスに対するニーズなどである。

[品揃えとサービス]

卸売業者の「製品」とは品揃えである。また、標的顧客から最も評価されるサービス・ミックスを見出すことが重要である。

[価格の決定]

卸売業者は通常、製品の仕入れコストに対して、経費をカバーするためにマージンを付加する。現在卸売業者は新たな価格設定アプローチを試みている。

[プロモーションの決定]

卸売業者は、主に自らのセールス・フォースにプロモーションの目的達成を頼っている。

[立地の決定]

先進的な卸売業者は自動倉庫システムの開発により荷役の手順やコスト構造を改善し、最新の情報システムを使って供給能力を高めている。

■卸売業のトレンド

ナラスとアンダーソンは、卸売業者と製造業者とのリレーションシップを強化する4つの方法を発見した。

1. MKTG チャンネルで自社に期待される機能について、製造業者と明確な合意を持つとした。
2. 製造業者の工場を訪問したり、製造業者の組合会議やトレード・ショーに参加したりして、製造業者が要求する条件への理解を深めた。
3. 数量目標を満たし、支払い請求を即座に処理し、製造業者に顧客情報をフィードバックするなど、製造業者へのコミットメントを高めた。
4. 製造業者を支援する付加価値サービスを割り出し、提供した。

●マーケット・ロジスティクス

サプライ・チェーン・マネジメントは、適切なインプットを調達し、それを完成製品へと効率的に転換し、最終目的地に発送する。

マーケット・ロジスティクスとは、顧客の要件を満たしかつ利益を上げるために、生産地点から使用地点までの原材料と最終製品の物的な流れを計画し、実行し、コントロールすることである。これは、デマンド・チェーンの検討にもつながる。マーケット・ロジスティクスには、統合型ロジスティクス・システム(ILS)が必要である。これは情報技術(IT)に支援された原材料管理、原材料フロー・システム、物流のことである。

マーケット・ロジスティクスにはいくつかの活動があるが、起点となるのは売上予測である。入念に計画されたマーケット・ロジスティクスのプログラムは、競争の激しいMKTGにおいて有力なツールとなりうる。

■マーケット・ロジスティクスの目的

マーケット・ロジスティクスの各活動は強いトレードオフ関係にあるので意思決定はシステム全体を眺めて行う必要がある。出発点は、顧客が何を求め、競合他社が何を提供しているのかを研究することである。次に、サービスの相対的な重要性を検討しなければならない。あくまで目的は利益を最大にすることであり、コストの算出には気を払わなくてはならない。

■マーケット・ロジスティクスの決定

マーケット・ロジスティクスについて、主に4つの決定を行わなくてはならない。

[1. 注文処理]

多くの企業は受注から入金までのサイクルを短縮しようと努めている。

[2. 保管]

貯蔵倉庫や流通倉庫を利用している。旧来型の多層型の倉庫は、自動倉庫の攻勢を受けている。

[3. 在庫]

顧客へのサービス・レベルが100%に近づくにつれ、在庫コストは急速に増加する。注文処理コストと在庫保管コストを比較し、最適な判断を下さなくてはならない。

ジャスト・イン・タイム(JIT)生産方式は、在庫計画の慣行を変える。JITとは、必要なときに供給品が工場に入るよう手配することである。

[4. 輸送]

輸送も顧客の満足度に影響する重要な事項である。

コンテナリゼーションとは、2つの輸送手段間の移送を容易にする箱またはトレーラーに商品を入れることである。ピギーバックとは鉄道とトラックの併用、フィッシーバックは船舶とトラック、トレインシップは船舶と鉄道、エアトラックは航空機とトラックの併用をいう。

■組織にとってのマーケット・ロジスティクスの教訓

マーケット・ロジスティクス戦略は単にコストだけでなく、ビジネス戦略をもとに策定されなければならない。

Chapter18 統合型マーケティング・コミュニケーションのマネジメント

企業にとって問題となるのは、何を、誰に、どれくらいの頻度で伝えるかということなのである。

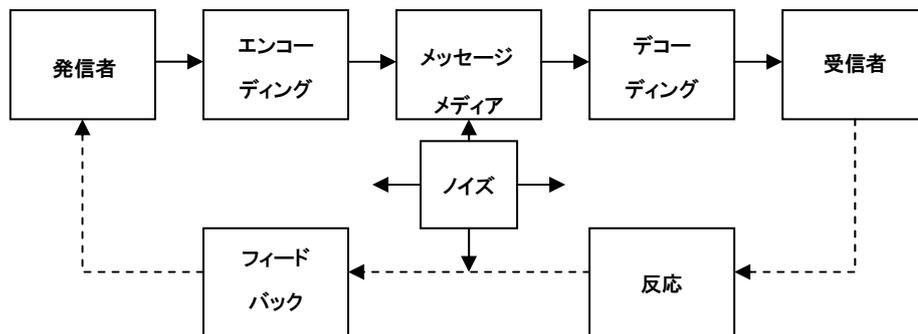
MKTG コミュニケーション・ミックスは、主に5つのコミュニケーション方法からなる。

1. 広告
2. 販売促進
3. パブリック・リレーションズおよびパブリシティ
4. 人的販売
5. ダイレクト MKTG

●コミュニケーション・プロセス

コミュニケーションの新しいとらえ方として、販売前、販売、消費、消費後の各段階において行われる企業と顧客との対話であるという考え方がある。技術の進歩によってコミュニケーションに要するコストは低下し、企業によるコミュニケーションの形はマスからターゲット・コミュニケーションやワン・トゥワンの対話へと移っている。あらゆるブランド・コンタクトが顧客に印象を与え、企業に対する見方を強くも弱くもする。マーケターは、こういった経験や印象が、購入プロセスの各段階に最も影響を及ぼすかを見極める必要がある。コミュニケーションを効果的に行うためには、基本要素を知っておく必要がある。

(下図)



発信者がエンコーディングするプロセスと受信者がデコーディングするプロセスがぴったり一致するとき、メッセージは力を発揮する。発信者の仕事は受信者にメッセージを理解してもらうことだが、標的視聴者が意図したメッセージを受け取らない場合もある。その理由が、選択的注意、選択的歪曲、選択的記憶である。

●効果的なコミュニケーションの開発

効果的なコミュニケーションの開発には8つのステップがある。

■標的視聴者の明確化

まず、明確な標的視聴者を念頭に置かなければならない。

[イメージ分析]

現在の企業と製品、競合他社のイメージを評価することが大切である。イメージとは、特定の対象物に

対して人が有する考え、意見、印象を総合したものであり、対象物に対する人の態度や行動はその対象物へのイメージによって大きく変わってくる。

イメージは、知名度スケールや好感度スケールを用いる。より具体的なイメージを調査する場合は、SD法により測定する。この方法では次のようなステップを踏む。

1. 関連基準の作成
2. 関連基準の削減
3. 調査の実施
4. 結果の平均の算出
5. イメージの幅の考慮

■コミュニケーション目的の設定

標的市場が決まり、そこでの評価を確認したら、視聴者からどのような反応を求めるかを決めなくてはならない。マーケターが求めるのは認知的、情動的、行動的反応のいずれかである。下図は、最も一般的な4つの反応ヒエラルキー・モデルをまとめたものである。

	AIDA モデル	効果のヒエラル キー・モデル	イノベーションの 採用モデル	コミュニケーション モデル
認知段階	注目 ↓	知名 ↓ 理解	知名 ↓	露出 ↓ 受容 ↓ 認知的反応
情動段階	関心 ↓ 欲求 ↓	好意 ↓ 選好 ↓ 確信	関心 ↓ 評価 ↓	態度 ↓ 意図 ↓
行動段階	行為	購買	試用 ↓ 採用	行動

■メッセージの作成

メッセージを作成するには、何を、いかに論理的に、いかに象徴的に、だれが言うかという4つの問題を解決しなければならない。メッセージの内容を決めるには、アピール、テーマ、アイデア、あるいはユニークな販売命題を見つけ出さなければならない。

理性的アピールとは、視聴者自身の利益になると訴えることである。

情緒的アピールとは、否定的あるいは肯定的な感情をかき立て、購買の動機付けをしようとする。マーケターは適切な情緒的な販売命題(ESP)を見つけ出さなければならない。

倫理的アピールとは、何が正しく妥当であるかという視聴者の感覚に向けられている。

内容とともに構成も重要である。メッセージの内容と結論への導き方、一面的主張(製品を賞賛)と二面的主張(製品の欠点に触れる)、プレゼンテーションの順序に注目している。

メッセージにはフォーマットも重要である。媒体により異なっており、気を配らなくてはならない。

また、魅力のある発信源も重要な要素である。発信源の信頼性には、専門度、信頼度、好感度がある。オズグッドとタンネンバウムは、適合性の原理を主張する。これは、2つの異なる評価が徐々に適合の方向へと向かう態度変容のことである。好きな有名人が嫌いな製品のCMに出るときなどに適用される。

■コミュニケーション・チャネルの選択

コミュニケーション・チャネルには人的と非人的の2種類があり、それぞれが多くのサブチャネルを有している。

[人的コミュニケーション・チャネル]

人的コミュニケーション・チャネルは企業チャネル(企業の販売員が標的市場の購買者に接触すること)、専門家チャネル(企業とは関係のない専門家が標的購買者に情報を伝えること)、社会的チャネル(隣人、友人、家族、同僚が標的購買者に情報を伝えること)にわけられる。これは、高価でリスクが大きく、めったに買わない製品を購入する場合や、製品がユーザーのステータスや趣味を反映する場合に大きな影響力を発揮する。

企業は、人的コミュニケーション・チャネルをうまく機能させるためにいくつかの段階を踏まなければならない。

- ・影響力のある個人や企業を見極め、彼らに積極的に売り込む
- ・特定の人々の魅力的な条件で製品を提供し、オピニオン・リーダーをつくる
- ・各コミュニティで影響のある人物に働きかける
- ・影響力のある人々、または信望のある人物を起用して製品を推奨してもらう
- ・「話題性」の高い広告を実施する
- ・ロコミ・チャネルを作って取引を開拓する
- ・電子フォーラムを開く

[非人的コミュニケーション・チャネル]

メディア、雰囲気、イベントがある。

メディアとは、印刷媒体、放送媒体、電子媒体、ディスプレイ媒体のこと。大半はこのメディアに該当する。

雰囲気とは、購買者の気持ちを購入に傾かせるための「パッケージされた環境」のことである。

イベントとは、標的視聴者に特別なメッセージを伝えるために企画された催しのことである。

コミュニケーションはまず、オピニオン・リーダーに情報が流れることから始まる。ここからわかることは、第一に、マスメディアの世論への影響は一般に考えられているほど直接的でも力強くも自動的でもないということだ。第二に、マスメディアからの情報の「浸透」効果で消費スタイルが変わるわけではない、ということ。第三に、マス・コミュニケーターはオピニオン・リーダーに向けてメッセージを送り、他の人々にメッセージを伝えさせるべきであるということ、である。

■MKTG コミュニケーションの総予算の決定

MKTG コミュニケーションで最も難しいことの1つはプロモーションにかかる経費の決定である。プロモーション予算の決定方法を4つ紹介する。

[支出可能額法]

支出可能な範囲内にプロモーション予算を決定する。この方法は、長期的なMKTG計画をたてるのが困難である。

[売上高比率法]

売り上げ実績または予想売上高、あるいは単位売上高に対して、一定の比率でプロモーション予算を設定する。

[競争者対抗法]

プロモーション予算を競合他社の支出に合わせて設定する企業もある。ただし、競合他社の考えが正しいという根拠はない。

[目標基準法]

特定のプロモーション目標を設定し、目標達成のために必要なタスクを決定し、そのタスクに必要なコストを見積もる。GRPを基準として用いることが多い。GRPとは、標的人口の1%に広告を1回露出する費用を1単位としたもの。

●MKTG コミュニケーション・ミックスの決定

企業は、広告、販売促進、PR、セールス・フォース、ダイレクトMKTGという5つのプロモーション・ツールにプロモーション予算の総額を配分しなくてはならない。

■プロモーション・ツール

[広告]

広告は、公共性、普及性、表現の多様性、非人格性をもっている。また長期的にも短期的にも効果がある。

アドバトリアルとは、記事の体裁をした広告のことである。インフォーマーシャルとは、30分間のテレビ番組のようなCMである。バナーはウェブページ上の小さな看板である。

[販売促進]

SPは、コミュニケーション、刺激、勧誘という特性がある。

[PR]

PRは、高い信頼性を持ち、購買者の警戒心を解き、演出が可能である。

[人的販売]

人的販売には、対面、親交、反応という特性がある。

[ダイレクトMKTG]

ダイレクトMKTGには、非公共性、カスタマイズ、即時性、双方向性という特徴がある。

■MKTG コミュニケーション・ミックスの要素

[製品市場のタイプ]

生産財、消費財市場とで各プロモーション・ツールの重要性は異なる(消費財：SP>広告>人的販売>PR/生産財：人的販売>SP>広告>PR)。広告は、生産財市場では次のような機能をもつ。

- ・認知の確立
- ・理解の構築
- ・効率的なリマインド
- ・リードの誘発
- ・正統性の付与
- ・安心感の創出

また、よく訓練された消費財のセールス・フォースは4つの重要な役割を果たすことができる。

1. 在庫ポジションの増加

2. 熱意の高揚
3. ミッションナリー・セリング
4. 上顧客の管理

[プッシュ戦略対プル戦略]

プッシュ戦略とは、製造業者がセールス・フォースと対流通業者プロモーションを使って、最終消費者まで製品を流し、プロモーションし、販売するよう仲介業者を促すことである。プル戦略とは、製造業者が広告と対消費者プロモーションを利用して、消費者が仲介業者に製品を求めるように仕向け、それによって仲介業者に注文させることである。どちらを選ぶかでプロモーション・ミックスは大きく変化する。

[購買者の準備段階]

購買者の準備段階によってもプロモーション・ツールは異なる。認知、確信、注文の順に広告、人的販売、SP と人的販売がじゅうようとなる。

[製品ライフサイクルの段階]

導入期では、広告とパブリシティが最も費用効果が高い。

成長期では、ロコミ効果で需要に勢いがあり、すべてのプロモーション・ツールを縮小することができる。

成熟期では、SP、広告、人的販売の順で効果を発揮する。

衰退期では、SP が重要で、広告とパブリシティは縮小する。

[企業の市場地位]

市場リーダーは SP よりも広告を使ったほうが利益を上げることができる。逆に、下位企業は SP のほうが有効であるとされる。

■結果の評価

プロモーション計画を実行したら、メッセージ効果を評価しなければならない。認知面の質問から、行動面の質問まで幅広く質問し、コミュニケーション・プログラムを評価する。

●統合型 MKTG コミュニケーションの調整と管理

コミュニケーション・ツール、メッセージ、視聴者の幅が大きく広がった現在、企業は統合型 MKTG コミュニケーション(IMC)へ移行すべきである。

IMC とは、MKTG コミュニケーション計画に対するひとつのコンセプトであり、マス広告、ダイレクト・レスポンス、販売促進、PR といった多種多様なコミュニケーション・チャネルの戦略的役割を生かす包括的な計画の付加価値を認め、これらのチャネルを組み合わせることで個々のメッセージを継ぎ目なく統合することにより、明確で一貫した最大限のコミュニケーション効果を生み出すことである。

IMC は、MKTG プロセスの特定部分に焦点を当てるのではなく、プロセス全体を視野に入れた活動である。

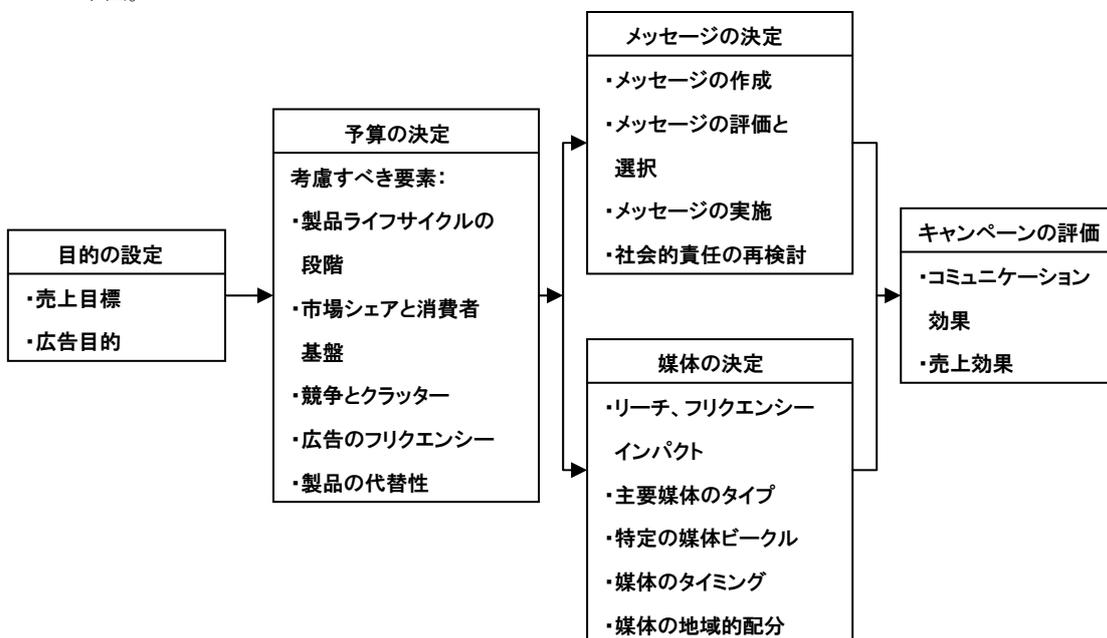
Chapter19 広告、販売促進、パブリック・リレーションズ

本章では、広告、SP、PR という3つのプロモーション・ツールの性質と利用法を説明する。

● 広告プログラムの作成と管理

広告とは、スポンサー名を明らかにして行われる、アイデアや財やサービスの非人的なプレゼンテーションとプロモーションのうち、有料の形態をいう。

MKTG マネジャーは広告プログラムを作成する際、常に標的市場と購買者の動機を明らかにしなくてはならない。そして5つの重要な決定を下すことになる。これは5つのMと呼ばれ、目的(Mission)、予算(Money)、メッセージ(Message)、媒体(Media)、評価(Measurement)の5つを指す。この5つの流れについては下図。



■ 広告目的の設定

広告目的は、標的市場、マーケット・ポジショニング、MKTG ミックスに関する意思決定に基づいて定めるべきである。広告目標(広告目的)とは、一定期間に特定の標的視聴者を対象に行われる達成すべき特定のコミュニケーション・タスクのことである。そのねらいを情報提供、説得、リマインドのどれに定めるかで分類できる。

- ・ 情報提供型広告—製品に対する需要そのものを生み出す
- ・ 説得型広告—特定ブランドの選択的需要を生み出す。(比較広告を含む)
- ・ リマインダー広告—自分は正しい選択をしたと購入者を安心させる。(強化型広告)

■ 広告予算に関する決定

広告には将来へと続く継続的な効果がある。広告費は経常費として扱われるが、実は投資の側面もあり、ブランド・エクイティと呼ばれる無形資産を築く。

広告予算の設定には、次の5つの特定要素を考慮する必要がある。

1. 製品ライフサイクルの段階

2. 市場シェアと消費者基盤
3. 競争とクラッター
4. 広告のフリクエンシー
5. 製品の代替性

ジョン・リトルは、広告予算の設定に適応管理法を提案した。

■広告メッセージの選択

広告に費やす金額よりも、独創性が大事なのは言うまでもない。独創的なメッセージ戦略の策定には、以下に紹介する4つの段階を踏まなくてはならない。

[1. 広告メッセージの作成]

製品の「ベネフィット」を伝達するメッセージは、製品コンセプトの一環として作成されなければならない。それは、帰納的に生み出されるものもあれば、演繹的なフレームワークを用いることもある。後者では、マロニーによると、購買者は製品から4つのタイプの見返り、つまり理性的満足、感覚的満足、社会的満足、自己の満足のうちいずれかを期待している。購買者は、製品使用結果の経験、製品使用中の経験、製品使用に付随する経験から、これらの見返りを思い描くことになる。

[2. メッセージの評価と選択]

良い広告というのは通常、1つの核となる販売命題に焦点を合わせている。トウイドは、メッセージは興味深さ、独自性、信頼性という観点から評価されるべきであると示唆している。

[3. メッセージの実施]

広告には、理性的ポジショニングを目的とするものもあれば、情緒的ポジショニングを目指すものもある。ラベリングという、消費者をそのタイプの製品に興味を持つタイプの人だと分類してしまう方法などが利用される。メッセージの実施は、類似性の高い製品には決定的となる。

広告キャンペーンの準備に当たって、広告主は通常、望ましい広告の目的、内容、裏づけ、トーンを明記したコピー戦略ステートメントを準備する。広告制作者は、メッセージの実施に適切なスタイル、トーン、言葉、フォーマットを見つけなければならない。メッセージの表現には、さまざまな実行スタイルが可能である。

独創性が特に要求されるのは見出しで、ニュース、問いかけ、物語調、命令、ワン・ツー・スリー法、手段・対象・理由という6つの基本的な見出しのタイプがある。

多くの研究者が指摘するように、印刷広告ではイラスト、見出し、コピーの順に重要である。想起や認知に関して平均以上の成績を上げた広告には次のような特徴があった。それは革新性、「ストーリー・アピール」、使用前と使用後のイラスト、デモンストレーション、問題解決、ブランドの象徴となるにふさわしいキャラクターの登場、である。

[4. 社会的責任の再検討]

「独創的な」広告といえども、社会的規範と法的規範を絶対に踏み越えてはならない。企業は、虚偽広告や消費者を欺く広告を避けなければならない。問題は詐欺と「大げさな称賛」をどう見分けるかである。

また、広告主は、エスニック・グループ、人種的マイノリティ、特定の領域に関心を持つグループの感情を損なわないよう、配慮しなければならない。また、社会的責任を基準として広告キャンペーンを製作し始めた企業もある。

●媒体選択と効果測定

メッセージを選択したら、広告主の次なる仕事は広告メッセージを伝える媒体を選択することである。

■リーチ、フリクエンシー、インパクトの決定

媒体選択とは、標的視聴者に理想的な頻度で露出するために、最も費用効果の高い媒体を見つけることである。製品の試用率は、視聴者のブランド認知水準に左右される。視聴者の認知に対する露出効果は、露出のリーチとフリクエンシーとインパクトに左右される。

- ・リーチ(R)—特定の期間内に少なくとも1度、特定の媒体スケジュールにさらされた個人または世帯の数のこと。
- ・フリクエンシー(F)—平均的な人または世帯が、特定期間内にメッセージにさらされる回数のこと。
- ・インパクト(I)—特定の媒体を通じたメッセージ露出の質的価値のこと。

この3つの変数の関係は、次のような概念でとらえられる。

- ・全露出回数(E)—リーチにフリクエンシーを乗じたもので、GRPとも呼ばれる。 $E=R \times F$
- ・ウェイトづけされた露出回数(WE)—リーチに平均フリクエンシーと平均インパクトを乗じたもの。

$$WE=R \times F \times I$$

また、広告露出と媒体露出を混同してはならない。クラグマンによると、広告露出は3回で十分であるとされている。また、「反復」には、メッセージを記憶によみがえらせるという役割がある。ブランド、製品カテゴリー、メッセージの忘却率が高くなるほど、反復も頻繁になさなければならない。

■媒体タイプの選択

媒体計画担当者は主な媒体のタイプごとにリーチ、フリクエンシー、インパクトを知っておかなければならない。以下に代表的なものを挙げる。+は長所、-は短所である。

- ・新聞…+柔軟性、タイムリー、地元市場をよくカバーする、幅広い受容、高い信用度
-短命、再生の質が悪い、回覧読者が少ない
- ・テレビ…+映像・音・動きを統合、五感に訴える、高い注目度とリーチ
-きわめて高コスト、雑多な広告が氾濫、露出が短い、対象の選択が困難
- ・DM…+対象を選べる、柔軟性、同一媒体で広告競争がない、パーソナル化
-比較的高コスト、「くずかご行き」のイメージ
- ・ラジオ…+大衆に届く、地理的・人口動態的に選択できる、低コスト
-聴覚のみに訴える、テレビより注目を引きにくい、視聴者が一定でない、露出が短い
- ・雑誌…+地理的、人口動態的に選択できる、高い信用度と信望、高い再生の質、寿命が短い、回覧読者が多い
-広告が出るまでのリードタイムが長い、無駄がある、掲載位置の保証がない
- ・屋外広告…+柔軟性がある、繰り返し露出される、低コスト、競争が少ない
-対象の選択が困難、クリエイティブ面で限界がある
- ・インターネット…+対象を選択できる、対話の機会がある、比較的低コスト
-比較的新しい媒体なので、国によって利用者が少ない

媒体計画担当者が媒体を選択する際、次の要因を考慮する。

- ・標的消費者の媒体選択様式
- ・製品特性

- ・メッセージ
- ・コスト

媒体のインパクトとコストは、定期的に見直す必要がある。それには、新たな媒体の登場も関連している。たとえば、デジタル・マガジンや双方向テレビ、FAX オン・デマンドなどである。おびただしい数の媒体から、媒体計画担当者はまず主な媒体への予算配分を決定しなければならない。

■媒体ビークルの選択

媒体計画担当者は各媒体タイプの中から、最も費用効果の高い媒体ビークルを選択しなければならない。そのためには、各媒体の視聴者の規模、構成、媒体コストについての推計を出している媒体調査会社の資料に頼らなければならない。そのなかでも、視聴者規模には、発行部数や視聴者の数や有効視聴者、有効広告露出視聴者など、いくつかの尺度がある。

また、媒体ビークルごとに1000人あたりの到達コストを計算しなければならない。その選択基準として、いくつかの調整が必要である。第一に、視聴者の質を考慮すべきである。第二に、視聴者が広告に注目する確率にも注目すべきである。第三に、雑誌の記事の質も露出価値に影響を与える。第四に、雑誌の広告掲載方針や追加サービスも考慮すべきである。

■媒体タイミングの決定

媒体を選択する際には、マクロスケジュール問題とミクロスケジュール問題に取り組まなければならない。マクロスケジュール問題とは、季節や景気循環に応じて広告スケジュールを決定することである。フォレストーによると、広告は消費者の認知に少し時間を置いて影響を与え、消費者の認知が企業の売上にまた時間を置いて影響を与え、さらに売上が次の広告費に時間を置いて影響を与える。ラオとミラーもラグのモデルを作成した。

またクーエンは、繰越効果(時間の経過とともに広告の効果が薄れていく比率)や習慣的行動(広告の水準とは関係なく、どれくらいのブランド支持者がいるか)による広告予算編成の問題に触れた。

ミクロスケジュール問題とは、広告効果を短期間で最大限にするように広告費を配分するというものである。最も効果的なパターンは、製品特性、標的顧客、流通チャネルなどのMKTG要素とコミュニケーション目的の関係によって異なる。

タイミングのパターンには、次の3つの要素を考慮に入れなければならない。第一に、新しい購買者が市場に参入してくる比率を表す顧客回転率である。第二に、平均的な購買者が一定期間内に製品を購入する購入頻度である。最後に、購買者がブランドを忘れる忘却率である。

また広告主は、新製品導入の際に、広告を連続的にするか、集中的にするか、断続的にするか、波動的にするかを決めなければならない。

■地理的配分の決定

企業は、地理的な予算配分も決定しなくてはならない。全国規模で展開するか、支配的影響地域(または計画的MKTG地域)に展開するかで大きく変わってくる。

■広告効果の評価

広告の計画と管理の良し悪しは、広告効果測定によって決まる。広告主の多くは広告のコミュニケーション効果や、売上効果を測定したいと考えている。

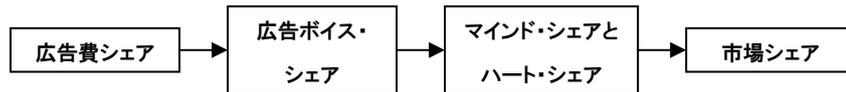
[コミュニケーション効果の調査]

広告が効果的に伝達できているかどうかを調べるコピー・テストがある。事前のテストには3種類あり、直接評価法、ポートフォリオ・テスト、ラボ・テストがある。

また広告主は、事後テストにも関心を寄せている。

[売上効果の測定]

一般に、広告の売上効果はコミュニケーション効果よりも測定が難しい。以下の定式を用いるのも1つの方法である。



ペッカムによると、広告ボイス・シェアと市場シェアの比率は、既存製品で1:1、新製品では1.5ないし2:1の比率である。

リサーチャーは、歴史的なアプローチや実験計画法など、さまざまな分析方法を用いて、売上への影響を測定しようとしている。

[最近の調査に対する要約]

—ブランド・スイッチに与える広告のインパクト

テリスによると、広告には、消費者のロイヤルティに結びつく累積効果はみられないようである。しかし、この調査は1年間という短期間である。

—環境の効果

メッセージが環境と一致する場合には、広告効果は高まる。

—肯定的なメッセージ对否定的なメッセージ

消費者は、肯定的なメッセージより否定的なメッセージに反応することがある、ということが、あるクレジットカード会社の調査により判明した。

●販売促進

販売促進とは、消費者や流通業者に対して、特定の製品やサービスの購入頻度を高めたり購入量を増加させたりする、主として短期的なインセンティブ・ツールの集まりのことである。

広告が購入の理由を提供するのに対して、SPは購入へのインセンティブを提供する。SPには消費者向けプロモーション、流通業者向けプロモーション、企業向けプロモーションがある。近年SPの氾濫が起こっている。

■販売促進の目的

SPツールは目的によって異なる。売り手はインセンティブ・ツールを使って、新たな試用者を引きつけ、ロイヤルティの高い顧客に報い、購入頻度の少ない顧客の再購入率を増やそうとする。新たな試用者には3つのタイプがある。同一カテゴリー内の別のブランド・ユーザー、他カテゴリーの製品ユーザー、ブランド・スイッチャーである。SPはブランド・スイッチャーをひきつけることが多い。

SPが製品の価値を下げたりブランド・ロイヤルティを低下させたりすることに関してはさまざまな説があるが、まず価格プロモーションと付加価値プロモーションの違いを認識する必要がある。

■販売促進における主要な決定

[目的の設定]

SPの目的はより基本的なプロモーション目的から生まれ、そしてそれは当該製品に対するMKTG目的から生まれる。特定のSPの目的は、標的市場によって異なる。

[消費者向けプロモーション・ツールの選択]

プロモーション企画担当者は、市場タイプ、SPの目的、競合状況、そして各ツールの費用効果を考慮に入れなければならない。主な消費者向けプロモーション・ツールは、製造業者プロモーションと小売業者プロモーションに区別することができる。また、SPは、広告と一緒に使うと最も効果が高いようだ。

[流通業者向けプロモーション・ツールの選択]

マネジャーが流通業者に便宜を図るのは、次の4つの理由による。

1. 小売業者や卸売業者にブランドの取り扱いを説得する。
2. 小売業者や卸売業者に通常以上の仕入れを説得する。
3. 小売業者に対して、広告、ディスプレイ、値引きなどによる自社ブランドのプロモーションを奨励する。
4. 小売業者とその販売員に対して製品の積極販売を奨励する。

製造業者は流通業者向けプロモーションの管理に頭を悩ませてきた。監視や前倒購入、横流しの問題によっている。

[企業向けセールス・フォース・プロモーション・ツールの選択]

企業は、企業向けプロモーション・ツールにも一定の予算を捻出している。

[販売促進プログラムの作成]

SPプログラムの計画にあたって、マーケターは複数の媒体を併用して総合的なキャンペーン・コンセプトを作るようになっている。

企業は、特定のインセンティブの利用を決定する際、考慮しなければならないことがある。第一に、インセンティブの規模を決めなくてはならない。第二に、参加の条件を設定しなくてはならない。第三に、プロモーションの期間を決定しなくてはならない。第四に、配布方法も選択しなくてはならない。第五に、プロモーションのタイミングである。最後に、販売促進の総予算を決定しなくてはならない。

[販売促進プログラムの事前テスト]

SPのテストにかかる費用は安く、ツールが適切かなどの判断のために事前テストを実施すべきである。

[販売促進プログラムの実施とコントロール]

個々のSPについて実施計画とコントロール計画を準備しなければならない。実施計画には準備期間も含まれ、実施期間は約95%の販促品が消費者の手に渡るまでである。

[販売促進結果の評価]

製造業者が販売促進の効果を測定するには、売上データ、消費者調査、実験という3つの方法がある。

●パブリック・リレーションズ

利害関係集団とは、企業の目標達成能力に対して、実際にまたは潜在的に利害関係または影響力を持つ集団のことである。PR活動とは、企業イメージや個々の製品をプロモーションしたり保護したりするように企画された、さまざまなプログラムのことをいう。

PR部門は次の5つの機能を果たしている。

1. 報道対策
2. 製品パブリシティ
3. コーポレート・コミュニケーション
4. ロビー活動
5. コンサルティング

■MKTG パブリック・リレーションズ(MPR)

MPRに目をむけ、企業や製品のプロモーションとイメージ作りを直接的に支援しようという企業が多くなっている。MPRは、かつてはパブリシティと呼ばれていた。しかしMPRは、次のような新たな重要な役割を果たしている。

- ・新製品販売の支援
- ・成熟商品のリポジショニングの支援
- ・製品カテゴリーに対する関心の構築
- ・特定の標的集団への影響
- ・社会問題に直面した製品の弁護
- ・自社製品に好意的に反映するような企業イメージの構築

マス広告の効果が弱まっているために、MPRは注目されている。MPRは広告よりも信頼性が高いとされ、既存製品でも新製品でもブランドの認知と理解を高めるのに最も効果があるとされている。

■MPRにおける主要な決定

[MPRの目的設定]

MPRには次のような目的が考えられる。

- ・認知の構築
- ・信頼性の向上
- ・セールス・フォースやディーラーへの刺激
- ・プロモーション・コストの引き下げ

これとは別に、各MPRキャンペーンに特定の目的を設定すべきである。

[メッセージと媒体ビークルの選択]

PR担当者は、対象製品について語るための興味深い話題を見つけ生み出さなければならない。ビークルとしては、イベントの開催などは重要な方法である。

[PR計画の実施]

実施には慎重を期すべきである。PR担当者の強みは、媒体編集者との個人的な人間関係である。

[PR結果の評価]

MPRは他のプロモーション・ツールとともに使われており、結果の測定が難しい。最も簡単な測定方法は、媒体に掲載された露出の数である。しかしこれは十分な方法ではない。さらに優れた方法として、製品の認知、理解、態度変容を測定することである。

MPRが企業のコミュニケーションに果たす役割は将来さらに大きくなるだろう。

Chapter20 セールス・フォースのマネジメント

セールス・レップという呼称は幅広いポジションを指す。マクマリーは仕事内容の創造性に応じて、販売職を6つに分類した。

1. 配達員
2. オーダー・テイカー
3. ミショナリー
4. 専門家
5. 需要喚起者
6. 問題解決者

MKTG ミックスにおけるセールス・フォースの重要性に疑いの余地はない。その一方、維持にかかるコストは上昇している。

●セールス・フォースのデザイン

■セールス・フォースの目的と戦略

企業は、セールス・フォースが達成すべき目的を具体的に明示する必要がある。そして販売員は、「利益を上げるためのパートナー」として顧客企業と自社とが手を組めるよう橋渡しをしなければならない。

販売に当たっては次の作業のいずれかが必要である。

- ・販売機会の把握
- ・ターゲットの設定
- ・情報伝達
- ・販売
- ・サービス
- ・情報収集
- ・製品割当

また、企業はセールス・フォースを戦略的に展開しなければならない。セールス・レップと顧客との関係には次の5タイプがある。

1. セールス・レップと買い手
2. セールス・レップと買い手グループ
3. 販売チームと買い手グループ
4. 協議による販売
5. セミナーによる販売

MKTG の視点をもつセールス・フォースがより望ましいのは言うまでもない。

販売に当たっては、2つのやり方がある。直接的なセールス・フォース(内部・外部販売員含)と契約に基づくセールス・フォースのいずれかを用いる方法である。

■セールス・フォースの組織

セールス・フォースの戦略と組織は密接に関係している。組織形態には、地域別販売組織、製品別販売組織、市場別販売組織、複雑な販売組織があるが、状況に応じ見直しをすることが大切である。

■セールス・フォースの規模と報酬

販売戦略と組織が決定したら、次はセールス・フォースの規模を考えることになる。目標とする顧客数が決定したら、ワークロード・アプローチを用い規模を決める。

また、経営陣は報酬のレベルや要素を決定し、効果的な報酬体系を構築しなければならない。さらに、販売員の報酬における4要素、固定額、変動額、経費、給与外手当を決定しなければならない。

●セールス・フォースの管理

■セールス・レップの募集と選定

セールス・フォースの運営を成功させる鍵は、優秀な販売員の選定である。では、優秀な販売員の特性は何か。メイヤーとグリーンバーグによると、感情移入、つまり顧客の身になって考える能力に長けているということ。そして、エゴ・ドライブ、すなわち「何がなんでも売るぞ」という個人的な欲求。この2つの特性を備えていることだという。

■セールス・レップのトレーニング

今日の顧客が販売員に求めているのは、豊富な製品知識を持っていること、業務改善のヒントを与えてくれること、効率的に物事を進めてくれること、そして信頼が置けることである。これに答えるため、企業は販売員に多額のトレーニング資金をかけざるをえない。

トレーニングの目標には以下のようなものがある。

- ・販売員は自社のことを知り、帰属意識を持つ必要がある。
- ・販売員は自社製品に関する知識を持つ必要がある。
- ・販売員は顧客や競合他社の特性を知る必要がある。
- ・販売員は効果的なプレゼンテーションの方法を知る必要がある。
- ・販売員は現場での作業手順と責任を理解しておく必要がある。

また、新しいトレーニング法も続々と生まれている。

■セールス・レップの監督

セールス・レップには監督も必要である。顧客訪問の基準や、見込み客訪問の基準などを設け監督する方法もあるが、企業によっては、ミッションナリー・セールス・フォースに新規顧客の開拓を任せているところもある。

調査によれば、優秀な販売員は時間を効率的に管理している人だという。時間節約のソフトや時間・職務分析を用いることで効率性は上昇する。また、外回りのコストを減らす目的で、内部販売員の数を増やしている。内部販売員は、テクニカル・サポート担当者や販売アシスタント、テレマーケターがいる。彼らのおかげで外部販売員はより外回りに時間をかけられるようになった。また、「電子化」がすすむことで、販売の生産性向上につながるだろう。

■セールス・レップの動機付け

大多数の販売員には、励ましと特別なインセンティブが必要である。セールス・マネジャーは販売員に対し、一生懸命働くか、トレーニングを受けて能率的に仕事をこなせば、販売成績を上げられることを理解させなければならない。また、努力すればそれに見合うだけの報酬が得られるということを理解させな

なければならない。販売員の動機付けに有効なのはお金、昇進のチャンス、そして人間的成長の欲求が満たされることである。

多くに企業は、販売員に対し年間販売目標額を販売割当として設定している。この設定方法には3つの考え方があり、それは高レベルの割当、中レベルの割当、能力別の割当である。

補足的なインセンティブとして、販売ミーティングや販売コンテストがある。

■セールス・レップの評価

これまではフィードフォワードを述べてきた。ここからはフィードバックの話である。フィードバックとは、業績評価に必要な情報を販売員から定期的に分得することである。

経営陣が販売員についての情報を知るのに最も有効なのは販売報告である。この報告書には活動計画と完了した活動の記録が記載されている。企業が販売員に年間の地域 MKTG 計画を立案させることもある。こうして完了した仕事を訪問計画書に記入する。

正式な評価は主に、過去と現在の業績の比較を用いて行われることが多い。

●人的販売の原則

■プロの技術

販売員をオーダー・テイカーからオーダー・ゲッターにするためには2つのアプローチがある。販売志向アプローチは、顧客に大きなプレッシャーをかけるステレオタイプな販売技術を用いた訓練である。顧客志向アプローチは、顧客の抱える問題を解決できる販売員を養成するものである。

以下、効果的な販売のための主要な段階を紹介する。

[販売機会の把握と評価]

企業は見込み客の発見と評価を行い、販売員に販売させる。

[事前アプローチ]

販売員は、相手企業と購買担当者について可能な限りの情報を集め、こちらの目的を定めておき、最善のアプローチ方法を選択し、タイミングを慎重に考慮しなければならない。

[アプローチ]

販売員は、買い手と良好なりレーションシップを築く演出を知っておくべきである。そして鍵となる質問をし、熱心に話しに耳を傾けニーズを聞く。

[プレゼンテーションとデモンストレーション]

AIDA(attention, interest, desire, action)を起こさせるやり方で話をするのが重要だが、ここで販売員が用いるのが、FABV アプローチ、つまり Feature, Advantage, Benefit, Value を伝えるアプローチである。

販売のプレゼンテーションには3種類ある。缶詰型アプローチ、定型アプローチ、ニーズ充足型アプローチである。

[反対意見への対処]

顧客は、プレゼンテーションの最中などに、心理的抵抗や論理的抵抗を示すことが多い。このとき販売員は肯定的なアプローチをしたほうがよい。

[成約]

反対意見への対処の次は、契約の成立である。販売員は、体の動き、コメント、質問といった買い手からの成約の信号を見極める方法を知る必要がある。

[フォローアップとメンテナンス]

顧客満足を実践にして継続的な取引を望むなら、フォローアップとメンテナンスが必要になる。

■交渉

B-to-B 販売には、交渉スキルが必要となる。MKTG は取引活動と取引が成立する諸条件に深いかかわりがある。ルーチン型取引では価格や流通方式があらかじめ決められている。交渉型取引では価格などの諸条件は当事者間の話し合いによって決められる。

交渉は合意可能ゾーンが存在する場合に行われるべきである。また、相手の留保価格を知り、売り手はそれを高く見せ、買い手は低く見せるのが交渉を成功させるコツである。

交渉戦略とは、自らの目的を達成するために総合的なアプローチをすることである。一般的には「穏やかな」戦略のほうが良い結果に結びつくといわれている。交渉者は取引の過程で多様な戦術を使う。戦術とは、取引の過程における特定のポイントで遂行される作戦をいう。相手の方が優勢な場合、自分の BATNA、すなわち「交渉を経ている合意にかわる次善の策(Best Alternative to a Negotiated Agreement)」が何かを知っておくことが重要である。

[c.f. 徳義のある交渉の重要ポイント]

1. 問題から個人的な感情を切り離す
2. 立場の優位性よりも利益を重視する
3. 双方の利益となる選択肢を作り出す
4. 客観的な基準を主張する

■リレーションシップ MKTG

これまで述べてきた人的販売と交渉の原則は取引志向である。企業は、自社に顧客のニーズを満たす優れた能力があるということを示したいと考えている。ラッカムは、SPIN 式販売(Situation=状況, Problem=問題, Implication=示唆, Need-Payoff=解決)と呼ばれる手法を考え出した。ラッカムは販売員に対し、見込み客へ①状況質問、②問題質問、③示唆質問、④解決質問の4つの質問をするように指導している。また、彼によれば、事前準備、調査、提示、獲得という段階を販売員は踏むべきである。今日の企業は、リレーションシップ MKTG を重視するようになっている。これは、重要な顧客に集中的かつ継続的な注意を向ける必要があることを前提にし、適切に実施されていれば、組織は顧客管理を重視するようになる。それと同時に、このコンセプトは常に万能ではない、ということも覚えておくべきである。

Chapter21 ダイレクト・マーケティングとオンライン・マーケティングのマネジメント

近年、メディアの驚異的な発達によって、多くの企業が仲介業者を通さず、顧客に直接製品やサービスを販売できるようになった。ダイレクト MKTG のおかげで、企業は製品のターゲットを絞り込み、さらに正確な結果を予測することができる。

●ダイレクト MKTG の成長とベネフィット

ダイレクト MKTG とは、単一もしくは複数の広告媒体を使って、測定可能な反応ないし取引や場所を問わずに達成するための、双方向 MKTG システムである。企業はダイレクト MKTG により、顧客との長期的なリレーションシップの構築(ダイレクト・リレーションシップ MKTG)を求めている。

■ダイレクト MKTG と電子ビジネスの成長

ダイレクト MKTG の驚異的な成長には多くの要因がある。マーケットの「脱マス化」によって、特定の嗜好を持つマーケット・ニッチの数が増えた。

また、エレクトロニック・コミュニケーションは驚異的な成長を遂げている。電子ビジネスとは、買い手と売り手が電子的手段を使って行う調査やコミュニケーションのことであり、電子市場とはスポンサー付きのウェブサイトのことである。

■ダイレクト MKTG のベネフィット

ダイレクト MKTG は、適切なタイミングを見計らって見込み客にアプローチできる。また消費者に目を通してもらえる確率も高く、費用効果の高いアプローチを探することができる。さらに競合他社に提供物や戦略を知られる心配も少なく、キャンペーンに対する反応を測定し、どのやり方が最も効果的だったかを判断できる。

■統合型ダイレクト MKTG のさらなる活用

適正なコミュニケーション予算を決定し、それを各コミュニケーション・ツールにうまく配分するという責任を負った CCO(最高コミュニケーション責任者)を任命する企業が増えている。こうした新しい動きは、統合型 MKTG コミュニケーション(IMC)、統合型ダイレクト MKTG(IDM)、マキシ MKTG などと呼ばれている。ツールを1つだけしか用いなかったとしても、媒体や段階でさまざまなアプローチがある。

アーナン・ローマンによると、一定の時間枠内で複数の媒体を活用するレスポンス・コンプレッションという手法によって、企業側のメッセージが消費者に受け止められる確率や与えるインパクトは増すという。

●顧客データベースとダイレクト MKTG

顧客データベースとは、この顧客や見込み客に関する大量のデータを系統的にまとめたものである。

データベース MKTG とは、顧客との接触や取引を目的として顧客データベースやその他のデータベース(製品、供給業者、再販売業者に関するもの)を作成し、維持し、活用するプロセスのことをいう。

企業のデータベースの活用法は4通りある。

1. 見込み客の特定

2. どの顧客にどのような提案をすべきかの判断
3. 顧客のロイヤルティの向上
4. 顧客の購買促進(オートマチック MKTG を使う)

データベース MKTG には多額の投資が必要であり、また、顧客のプライバシーも重要な問題である。

●ダイレクト MKTG の主要チャネル

■訪問販売

ダイレクト MKTG の原型といえる。多くの生産財企業は見込み客を見つけ、顧客になってもらい、取引を拡大してゆく仕事の大部分を、専門のセールス・フォースに頼っている。

■ダイレクトメール

ダイレクトメール MKTG とは、特定住所の人にオファーや案内状などを送ることである。これがよく使われているのは、標的市場を選べて、個々の顧客向けに案内ができ、融通が利き、初期のテストやレスポンスの測定が可能だからである。紙のほかにも、FAX や、電子メール、ボイスメールなども活用されている。効果的にダイレクトメール・キャンペーンを行うためには、以下のことを決めなければならない。

[目的]

基本的には見込み客からの注文である。

[標的市場と見込み客]

見込み客のなかから、購入の能力、意欲、意志において最も期待できる人々の特徴を見極める必要がある。ボブ・ストーンは顧客のランク付けと選別に RFM 方式(recency=近來、frequency=頻度、monetary amount=金額)の適用を進めている。他にもさまざまな見込み客特定の方法がある。

B-to-B ダイレクト MKTG では、「見込み客」が1人ではなく、意志決定者や意思決定に影響を与える複数の人々を含む集団や委員会であることが多い。

標的市場が決まったら、ダイレクト・マーケターは、具体的な顧客の名前を手に入れなければならない。

[オファーの要素]

ナッシュによれば、オファー戦略は5つの構成要素(製品、提案、媒体、流通方法、創造的戦略)からなる。これに郵便物自体の5つの構成要素(封筒、セールスレター、広告パンフレット、返信用紙、返信用封筒)についても決めなくてはならない。

[要素の有効性テスト]

ダイレクト MKTG の大きな利点の1つは、オファー戦略における各要素の効果を実際の市場でテストできることである。ただし、キャンペーンの長期にわたる影響力から考えると、レスポンス率は控えめな数字であるということ覚えておくべきである。

[キャンペーンの評価：生涯価値]

企画中のキャンペーンの総費用を計算することで、損益分岐点となるレスポンス率がどれくらいかを推定できる。また、たとえキャンペーンが損失を出しても、顧客の生涯価値を評価すれば、企業はより魅力的な顧客とのコミュニケーションに力を注げる。

■カタログ MKTG

企業が選択した宛先に製品カタログを送ることをカタログ MKTG という。

インターネットに後押しされ、さらに巨大化しているが、企業には、顧客リストを管理する能力など、さまざまな能力が求められる手法である。

■テレMKTG

テレMKTGとは、電話オペレーターを使って、顧客を新たに開拓したり、満足度を確認するために現在の顧客とコンタクトを取ったり、注文を受け付けたりすることである。

テレMKTGは消費者市場だけでなくビジネス市場においても利用度が上がっているが、効果的なものにするためには、テレマーケターの人選を誤らないこと、十分に教育をすること、業績を上げるためのインセンティブを与えることに気を払わなければならない。

■ダイレクト・レスポンスMKTGのための媒体

ダイレクト・マーケターはあらゆる主要メディアを利用して、潜在的な買い手に直接訴えている。彼らは3通りのやり方で、テレビをダイレクト・セールスの促進に用いている。

1. ダイレクト・レスポンス広告
2. ホーム・ショッピング・チャンネル
3. ビデオテキストと双方向テレビ

■キオスクMKTG

一部の企業がキオスクと呼ばれる「顧客注文受付機」を設計し、店頭や空港に設置している。

●21世紀のMKTG：電子商取引

電子ビジネスの背景にはデジタル化とコネクティビティである。ネットワークの構築において、企業内の人々をつなぐ場合はイントラネット、企業を供給業者や顧客とつなぐ場合はエクストラネットと呼ばれる。

電子商取引のチャンネルとしては、コマーシャル・チャンネルとインターネットがある。

■オンライン消費者

オンラインMKTGでは、マーケターではなく消費者が対話を許可しコントロールする。消費者はさまざまな情報源にアクセスでき、買い物物の知識を増やし見る目を養うことができる。情報時代の取引プロセスでは顧客が主導権を持ち優位に立っているのだ。

■オンラインMKTG：プラス面とマイナス面

オンライン・サービスの潜在顧客にとっての大きな利点は、利便性、情報、煩わしさの軽減である。また、マーケターにとっての利点は、市場への迅速な対応、コスト削減、リレーションシップの構築、ユーザー調査である。オンラインMKTGの基本的な利点は、第一に、企業の規模を問わず利用できること。第二に、広告スペースに制限がないこと。第三に、情報のアクセスおよび探索が早いこと。第四に、世界中のどこからでもいつでもだれでもサイトにアクセスできること。最後に、自分1人で迅速に買い物ができることである。しかし、購入前に手で触れて確かめる必要がある商品には基本的に向かない。

■ オンライン MKTG の実行

マーケターがオンライン MKTG を実行する手順は以下のとおりである。

1. ウェブサイトの開設(コーポレート・ウェブサイト、MKTG ウェブサイト)
2. オンライン広告を出す(バナー広告、ポップアップ・ウィンドウ、ティッカー、ロードブロック)
3. フォーラム、ニュースグループ、掲示板、ウェブコミュニティに参加する
4. 電子メールやウェブキャストイングを利用する

■ オンライン MKTG の可能性と課題

かつての仲介業者たちはオンライン・サービスによって脱仲介業者のあおりを受ける。その一方で、仲介業者の再形成が、インフォメディアリーと呼ばれる新しいオンライン仲介業者の登場という形で始まるだろう。

オンライン MKTG の熱心な支持者は、オンライン MKTG が世界の商業を変革すると考えている。規模の経済性によるメリットは消えてゆき、グローバルな広告コストは下がり、専門的な製品やサービスを提供する中小企業が大規模な世界市場に参入できるようになるだろう。

一方の、オンライン MKTG が直面する多くの問題点を見てみよう。

- ・限られた消費者による商品の認知と購買
- ・デモグラフィックスおよびサイコグラフィックスの偏り
- ・無秩序とクラッター
- ・セキュリティ
- ・倫理上の問題
- ・消費者の反撃

● **ダイレクト MKTG における公共的問題、倫理的問題**

通常、ダイレクト・マーケターと顧客は、相互にプラスとなるリレーションシップを保っている。しかし、マイナス面が現れる場合もある。

- ・いらつき
- ・姑息なやり方
- ・欺瞞と詐欺
- ・プライバシーの侵害

Chapter22 トータル・マーケティングのマネジメント

MKTG の戦略的および戦術的マネジメントから、その実践に目を向けよう。

●企業組織におけるトレンド

急速に変化する環境への企業の主な対策には、次のようなものがある。

- ・リエンジニアリング
- ・アウトソーシング
- ・ベンチマーキング
- ・供給業者とのパートナーシップ
- ・顧客とのパートナーシップ
- ・合併
- ・グローバル化
- ・フラット化
- ・集中化
- ・エンパワーメント

MKTG 部門は顧客と接しているすべてのプロセスを統合し、顧客が企業と接触するときの対応が一貫しているようにすべきである。

●MKTG 組織

企業の中で MKTG 部門はどのように発展してきたのか、どのように組織されているのか、どのように他部門と連携しているのか。

■MKTG 部門の発達

[第1段階：単純な販売部門]

概して小企業では、販売担当副社長がセールス・フォースを監督し、自らも販売の現場に立つ。

[第2段階：MKTG 機能を備えた販売部門]

販売担当副社長は MKTG リサーチ・マネジャーと広告マネジャーを雇うことになるだろう。また、MKTG ディレクターを配置することも考えられる。

[第3段階：独立した MKTG 部門]

独立した MKTG 部門を設立し、MKTG 担当副社長を販売担当副社長と同様、社長もしくは筆頭副社長に直属させたほうが良いと考えるだろう。この段階では販売と MKTG は別々の機能であり、緊密に協力し合って仕事を進めることが期待される。

[第4段階：現代的な MKTG 部門]

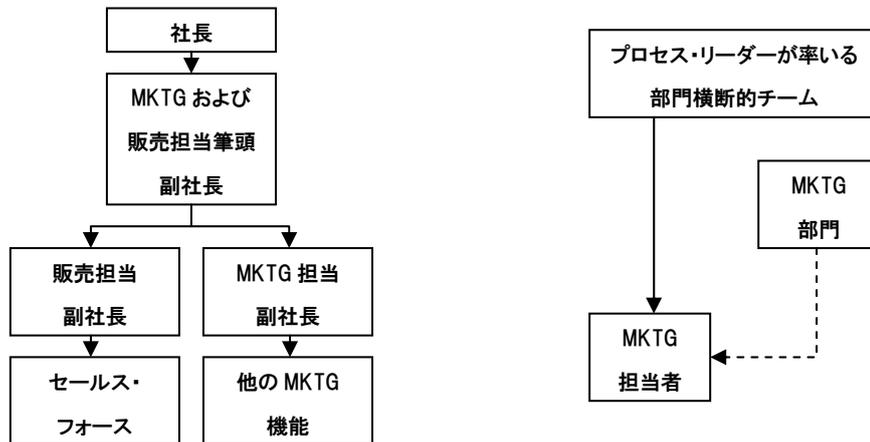
販売部門と MKTG 部門に軋轢が生じることも多い。そのときには、MKTG 担当副社長にセールス・フォースを含むすべての管理を任せる、といった方策がとられることが多い。この方策は現代的な MKTG 部門の基礎となっている。(次ページの左側の図参照)

[第5段階：効果的な MKTG 部門]

全従業員が顧客のおかげで仕事があると認識したとき、初めて企業は効果的な MKTG 企業となる。

[第6段階：プロセスと成果に基礎を置く企業]

多くの企業は現在、組織の重心を部門から主要なプロセスへと移行させつつある。顧客にかかわるプロセスの成果を獲得するために、企業は部門を越えたチームを統率するプロセス・リーダーを置くようになっている。(下の右側の図参照)



■MKTG 部門の組織化

[職能別組織]

最も一般的な形態の MKTG 組織は、さまざまな職能ごとにスペシャリストを配置し、その上に立つ MKTG 担当副社長が活動全体を統括するというものである。セスペデスは、販売、顧客サービス、製品マネジメントという 3 グループの密接な連携を薦めている。

[地域別組織]

全国市場で販売を行っている企業は、セールス・フォースを(時として MKTG など他の機能も)地域ごとに組織することが多い。地域市場スペシャリスト(地域担当 MKTG マネジャー)を配置する企業もある。

地域化に伴い、ブランチ化(地域や地区の営業所に権限を委譲し、フランチャイズに近い形で活動させること)が行われる場合もある。

[製品(ブランド)マネジメント組織]

多様な製品ブランドを生産する企業では、製品(またはブランド)マネジメント組織を確立することが多い。製品マネジメント組織は職能別マネジメント組織に取って代わるのではなく、並立する形になる。

製品(ブランド)マネジャーの任務は次のとおりである。

- ・長期的で競争力のある製品戦略の構築
- ・年間 MKTG 計画の作成と販売予測
- ・広告会社やマーチャンダイジング代理業者と連携したコピー、プログラム、キャンペーンの立案
- ・セールス・フォースと流通業者に対する製品販売意欲の喚起
- ・製品の性能、顧客とディーラーの態度、新たな問題と機会に関する継続的な情報収集
- ・変化する市場ニーズに合わせた製品の改良提案

ピアソンとウィルソンは、製品マネジメント組織がうまく機能するための 5 つのステップを提案している。

1. 製品マネジャーの役割と責任の明確化
2. 製品マネジャーの業務枠組みを定めるための、戦略提案プロセスと戦略評価プロセスの確率

3. 製品マネジャーと職能別スペシャリストの役割を決める際の、コンフリクトが起こりそうな分野への配慮
4. 製品マネジメントと職能別ライン・マネジメント間での利害の衝突を上層部に伝達するフォーマルな体制の構築
5. 製品マネジャーの責任において業績を評価するシステムの構築

また、彼らの案に代わる第2の案は、製品マネジャーから製品チームに移行することである。その構造としては、次の3つがある。

1. 垂直型製品チーム
2. 三角型製品チーム
3. 水平型製品チーム

第3の案は、弱小製品担当の製品マネジャーのポストをなくし、1人のマネジャーに複数の製品を担当させることである。

第4の案は、カテゴリ・マネジメントを導入し、自社ブランドを確立させるため製品カテゴリごとに力を集中することである。

[市場マネジメント組織]

顧客が明確に選好別や購買方法別のユーザー・グループに分けられる場合には、市場マネジメント組織が望ましい。この組織では、全市場マネジャーが複数の市場マネジャー(市場開発マネジャー、市場スペシャリスト)を統括する。

多くの企業が市場に合わせて組織の再構築を進め、市場本位の組織へと転換しつつある。スレーターとナーバーは市場志向度の測定基準を開発し、市場志向が事業の収益性に非常に有効であると証明した。

[マトリックス組織]

多くの製品を多くの市場に販売している企業は、マトリックス組織を採用することが多い。この組織には主に2つのジレンマがある。

1. セールス・フォースをどのようにして組織すべきなのか
2. 個々の製品や個々の市場向けの価格をだれが設定すべきなのか

[事業部組織]

多数の製品と多数の市場を抱える企業が成長すると、大所帯の製品グループや市場グループを独立した事業部に変えることが多い。そうになると、どのMKTGサービスとMKTG活動を企業本部に残すのかという問題が生じてくる。

■MKTG部門と他部門との関係

原則として、企業の諸機能は全社的な目的達成に向けて協力し合う必要がある。一般的に企業の各機能は、顧客満足に対して潜在的な影響力を有している。

MKTG担当副社長には2つの任務がある。すなわち、①企業内部のMKTG活動を統括すること、②MKTG部門と財務部門や業務部門などが協力し、顧客志向で仕事を進めるよう調整すること、である。

[研究開発部門]

バランスの取れた企業とは、研究開発部門とMKTG部門とが、市場志向の革新的な新製品を成功させる責任を分かち合っている企業のことである。グプタ、ラージ、ウィルモンは、研究開発部門とMKTG部門とのバランスの取れた連携は、革新的な新製品の成功と強い相関関係にあると結論付けた。

現実的には、多くの点で両部門は異なる価値基準を持っているようである。

[技術部門]

技術部門の任務は、新製品と新しい生産プロセスを設計する実用的な方法を見つけることである。技術部門と MKTG 部門との軋轢は、MKTG 担当役員が技術畑出身であるだけでかなり回避できる。

[購買部門]

購買部門の任務は、適切な品質および適切な量の資材や部品を、可能な限り低コストで仕入れることである。MKTG の高すぎる要求や不正確な販売予測が購買部門の反感を抱いている。

[製造部門]

製造部門の任務は、工場を円滑に運営し、適切な製品を適切な量、適切な時期に、適切なコストで製造することである。製造主導型企业では、全努力が円滑な生産と低コストの実現に向けられる。MKTG 主導型企业は、顧客満足のために格別の努力をする。企業はバランスのとれた運営体制を築き、製造部門と MKTG 部門の共同によって自社の最大利益を決定すべきである。

[業務部門]

業務(オペレーション)という用語は、サービスを生み出し提供する産業で用いられる。MKTG 担当者は、現場のサービス担当者の能力と心理をよく理解し、彼らの接客態度と能力を向上させるべく継続的に努力しなければならない。

[財務部門]

財務部門の幹部は、さまざまなビジネス行動がどの程度の利益をもたらすかを見抜く能力があると自負している。MKTG 担当者は財務のトレーニングを、財務担当者は MKTG のトレーニングをより受ける必要がある。

[経理部門]

経理担当者は顧客への特別割引を嫌っている。一方、MKTG 部門では経理部門に MKTG ツールを駆使した売上と利益の特別レポートを作成してほしいと思っている。

[信用調査部門]

信用調査部門は潜在顧客の信用販売の状況を査定し、不安のある顧客に対する信用販売を拒否ないしは制限する。MKTG 担当者は信用審査の基準が厳しすぎると考えている。

■全社的な MKTG 志向を構築するための戦略

市場志向および顧客志向の企業を構築するために、CEO はどのような手段をとることができるだろうか。

1. 上級経営陣に対する顧客志向の必要性の説得
2. 上級 MKTG オフィサーと MKTG タスク・フォースの結成
3. 社外による支援と指導の獲得
4. 報酬の評価と制度の変更
5. MKTG を専門とする有能な人材の採用
6. 強力な社内 MKTG 訓練プログラムの開発
7. 現代的な MKTG 計画システムの導入
8. 年度ごとの MKTG 功労者表彰プログラムの制定
9. 製品中心企業から市場中心企業への再編成の検討
10. 部門中心からプロセス—成果中心への転換

●MKTG の実行

MKTG の実行とは、MKTG 計画を具体的な職務に割り振り、計画で謳われた目的の達成に向けて職務が確実に遂行されるよう取り計らうプロセスのことである。

戦略は「何を」と「なぜ」という問題であり、実行は「だれが」「どこで」「いつ」「どのように」という問題である。ポノマは、MKTG を実行するための4つのスキルを挙げている。

1. 診断するスキル
2. 問題の存在する企業内レベルを特定するスキル
3. 実行するスキル
4. 評価するスキル

●評価とコントロール

MKTG 計画の実行段階で起こるさまざまな不測の事態に対処するため、MKTG 部門はMKTG 活動を絶えず監視し、コントロールしなくてはならない。4種類のコントロール手法がある。

■年間計画コントロール

目的は、計画通りの成果が出ているかどうかの検証である。主たる責任者は、トップ・マネジメントか、中間管理職である。年間計画コントロールの要は、目的に基づく管理である。これには4つのステップがある。それは、目標設定、業績評価、業績診断、修正措置である。マネジャーは、5つのツールを使って計画の遂行状況をチェックする。

[売上分析]

2つの方法がある。売上差異分析(目標と実績のギャップの要因を比較する分析)とマイクロ売上分析(目標を達成できなかった個々の製品や地域などを見ていくもの)である。

[市場シェア分析]

尺度が3つある。全体市場での市場シェア、対象市場(当該企業の製品を購入する能力と意思のあるすべての消費者)での市場シェア、相対市場シェア(最大の競合他社との比較で算出した比率)である。

4つの要素で考えると、市場シェアの変動を分析するのに有効である。

$$\boxed{\text{全体市場シェア} = \text{顧客浸透度} \times \text{顧客ロイヤルティ} \times \text{顧客選択度} \times \text{価格選択度}}$$

[売上高MKTG費比率分析]

各比率の期間ごとの変動は、コントロール・チャートに記すことができる。

[財務分析]

経営陣は財務分析によって、当該企業の純資産利益率に影響を与える諸要因を明らかにする。純資産利益率は、売上高利益率と総資産回転率の積である。

[市場ベース・スコアカード]

業績を反映するとともに市場の変化を早期に警告してくれる、市場ベース・スコアカードを2種類(顧客パフォーマンス・スコアカード、利害関係者パフォーマンス・スコアカード)準備するのが賢明である。

■収益性コントロール

目的は収益を挙げている分野とそうでない分野の検証であり、責任者はMKTG 管理者である。企業が製品、地域、顧客グループ、セグメント、流通チャネル、注文量別に収益性を測定する必要がある。

[MKTG 収益性分析]

①職能別経費の明確化、②各販売チャネルへの職能別経費配分、③チャネル別の損益計算書の作成、のような段階を踏むことが多い。売上総額だけでは各チャネルの純利益を正確に判断できないということに注意されたい。

[修正措置の決定]

一般的に、MKTG 収益性分析は、多様なチャネル、製品、地域といった MKTG 要素の相対的な収益性を示すものである。収益性の低い MKTG 要素を切り捨てるのが最善の方策なわけではない。

[直接原価計算と全原価計算]

MKTG 要素の実績を評価する際に重要なのは、全原価を対象とするのか、それとも直接原価と追跡可能な原価のみを対象とするのかという問題である。次の3種類の原価を区別しなければならない。

1. 直接原価
2. 追跡可能な共通原価
3. 追跡不可能な共通原価

■効率性コントロール

MKTG の効率性を高めるため、MKTG コントローラーの職を置く企業もある。MKTG 意思決定の背後にある財務上の意味を深めていく。

[セールス・フォースの効率性]

セールス・フォースの効率性を調査してみると、改善の余地が見つかる場合が多い。

[広告の効率性]

製品ポジショニングの改善、目標の明確化など、多様な措置を講ずることによって、広告効率は改善できる。

[販売促進の効率性]

販売促進マネジャーは、それぞれの販売促進の成果を分析し、最も費用効率の高いプロモーションの試用を製品マネジャーに薦めるべきである。

[流通の効率性]

経営陣は、在庫管理、倉庫配置、輸送方法について経済性の高い流通のあり方を追求する必要がある。真の障害を見極め、生産と流通能力を増大させるために投資をする必要がある。

■戦略コントロール

企業は折に触れ、全体的な MKTG の目標と効果を厳しく再検討する必要がある。

[MKTG 効果の見直し]

MKTG 効果は、企業あるいは事業部が、MKTG 志向の5つの主要な特性をどの程度示しているかに表れている。その5つの特性とは、顧客志向の理念、統合された MKTG 組織、適切な MKTG 情報、戦略志向、オペレーションの効率である。

[MKTG 監査]

MKTG 監査とは、企業または事業単位の MKTG 環境、目的、戦略、活動について、包括的、系統的、独立的、定期的に検討することである。問題領域と事業機会を明らかにし、MKTG の業績を改善するための行動計画を提案するために行われる。一部の MKTG 活動のみを対象にするときには、機能別監査と呼ばれるものもある。

[MKTG 上の優劣の見直し]

優れた業績をあげている企業のベスト・プラクティスと比較して、自社の業績を評価するという方法もある。

[倫理的責任および社会的責任の見直し]

企業は、自らが倫理的および社会的に責任ある MKTG を本当に行っているかどうか検証する必要がある。

倫理的に、企業の業績を測る尺度が利益の数字だけであってはならないのは明らかである。賄賂や虚偽の広告、価格操作などはあってはならない問題である。

社会的責任を有する MKTG の水準を上げるためには、3 方向からの力が必要である。第 1 に、社会が法律を整備して、非合法的、反社会的、競争抑止的な MKTG を可能な限り明確に識別できるようにしなければならない。第 2 に、各企業が倫理規定を明文化して末端まで周知徹底し、倫理的に行動する伝統を築き、従業員に倫理上および法律上の指針を守る責任を負わせる必要がある。第 3 に、個々の MKTG 担当者が、顧客や利害関係者との関係において、「社会的良心」を実践することが求められている。