

戦略的マーケティング フィリップ・コトラー

レジメ作成：川村真文

第 部 戦略的マーケティング	6
1 世界一流のマーケティングによる高収益ビジネスの構築	6
必ず成功するマーケティング活動はあるか？	6
(1) 「高品質で成功せよ」	6
(2) 「よいサービスで成功せよ」	7
(3) 「低価格で成功せよ」	7
(4) 「高い市場シェアで成功せよ」	7
(5) 「マス・カスタマイゼーションで成功せよ」	7
(6) 「絶え間ない製品改良で成功せよ」	7
(7) 「製品の革新で成功せよ」	7
(8) 「高成長市場に参入して成功せよ」	8
(9) 「顧客の期待を上回ることで成功せよ」	8
成功するマーケティング戦略の要素は何か？	8
企業はどんなマーケティング課題に直面しているか？	9
新たなマーケティングに向かって	9
2 価値を創造し、伝達するためのマーケティング	10
マーケティングをめぐる重大な誤解	10
ニーズを発見し満足させる	11
企業が収益を上げられる市場規模とは？	11
(1) マス・マーケティング	12
(2) ターゲット・マーケティング	12
(3) 顧客対象マーケティング	14
マーケティング・マネジメント・プロセスのおもな流れ	14
(1) 調査 (R)	14
(2) セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング (S T P) ・ ・ 戦略的マ ーケティング	14
(3) マーケティング・ミックス (M M) ・ ・ 戦術的マーケティング	15
(4) 実施 (I)	15
(5) コントロール (C)	15
3 市場機会の発見とバリュー・オファーの創造	15
マーケティング機会とは何か？	16
マーケティング機会を生むおもな資源は何か？	16
(1) 品不足の時に供給。	16

(2) 新たな方法や優れた方法を用いて既存の製品やサービスを供給。	16
(3) 新製品や新サービスを供給する。	17
より有望な機会を見つけるために、企業をいかに組織すべきか?	17
(1) アイデア・マネジャー・モデル.....	17
(2) 戦略ブレークスルー・モデル	18
企業が成長するためには、どんな方法が考えられるか?	18
一連の機会をもとに、どのように取舍選択を行えばよいか?	19
新製品やサービスの導入の成功率をいかにして引き上げるか?	19
検討課題	20
4 バリュー・プロポジションの創造とブランド・エクイティの構築.....	20
バリュー・プロポジションの創造	20
(1) 主要なポジショニングの選択	21
(2) 特定のポジショニングの選択	21
バリュー・ポジショニングの選択	22
(1) よいものをより高い価格で.....	22
(2) よいものを同じ価格で.....	23
(3) 同じものをより安い価格で.....	23
(4) そこそこのものをはるかに安い価格で	23
(5) よいものを安い価格で.....	23
トータル・バリュー・プロポジションの創造	24
ブランドの構築.....	24
(1) ブランド名の選択.....	24
(2) 好意的な連想を生む	24
ブランド・アイデンティティの開発ツール.....	25
(1) 特有の言葉	25
(2) スローガン	26
(3) 色	26
(4) シンボルとロゴマーク	26
(5) 物語性	26
ブランド効果の測定.....	27
第 部 戦術的マーケティング	28
5 マーケティング情報の開発と利用	28
役に立つ情報の種類.....	28
マクロ環境.....	28
(1) 人口統計的トレンド 将来の姿を予想できる。	28
(2) 経済動向.....	29

(3) ライフスタイル	29
(4) 技術.....	31
(5) 政治または規制	31
ビジネス環境	31
(1) 消費者	31
(2) 協力企業.....	31
(3) 競合企業.....	32
企業環境	33
情報収集の方法.....	34
(1) 観察法	34
(2) 二次データ：別の目的で集められている既存のデータ.....	34
(3) 一次データ	34
情報システムの管理.....	35
6 マーケティング・ミックスの策定	35
今日における 4 P 理論	36
製品 (Product)	36
(1) コモディティ	36
(2) 物理的に差別化可能な製品 (e x . 乗り物、重機、建造物)	37
価格 (Price)	37
流通チャネル (Place)	38
プロモーション (Promotion)	39
(1) 広告.....	40
(2) セールス・プロモーション (S P)	41
(3) P R.....	41
(4) 営業部隊.....	42
(5) ダイレクト・マーケティング	43
統合型マーケティング・コミュニケーション (I M C) への移行.....	43
7 顧客の獲得、維持、育成	44
見込み客の発見.....	44
見込み客への販売	45
生涯にわたる顧客との関係の維持.....	47
(1) 初めての顧客.....	47
(2) 常連客	48
(3) クライアント.....	48
(4) 支持者	48
(5) メンバー.....	48

(6) パートナー	48
(7) 共同所有者	49
すべての顧客を維持しなければならないか？	49
8 顧客価値の創造と伝達.....	49
低価格による勝利	50
(1) 攻撃的な価格戦略で成功する企業	50
(2) あるサービスが不要だという顧客に対して、低価格で販売する.....	51
(3) 低価格戦略の限界.....	51
顧客が他のコストを削減できるように支援する.....	51
(1) 高価格にもかかわらず、総コストは低いことを顧客に証明。	52
(2) 顧客が他のコストを削減できるよう積極的に支援。	52
顧客により多くのベネフィットを提供することで成功する	53
(1) 製品やサービスのカスタマイズ.....	54
(2) 顧客における利便性の向上.....	54
(3) すばやいサービス.....	54
(4) よりよいサービス.....	55
(5) 顧客に対する研修と指導	56
(6) 破格の保証	56
(7) 有効なハードウェアとソフトウェア.....	57
(8) 会員制によるベネフィット.....	57
第 部 マーケティング管理.....	59
9 より効果的なマーケティングのためのプランニングと組織作り.....	59
マーケティング・プランとマーケティング・プランニング・プロセス	59
どんな種類のマーケティング・プランがつけられるべきか？	59
マーケティング・プランには何が含まれるべきか？	60
(1) 状況分析.....	60
(2) 目的と目標の設定.....	61
(3) 戦略の選択	61
(4) アクション・プラン.....	63
(5) コントロール.....	63
マーケティング・プランの有効性の判断	63
効果的なマーケティング組織の構築	63
今日のマーケティング業務の多様化.....	63
今日のマーケティング部門が抱える課題：マーケティング部門の効率化.....	63
10 マーケティング成果の評価とコントロール.....	66
現状の評価と分析、および是正措置	66

(1) フィナンシャル・スコアカード	66
(2) マーケティング・スコアカード	66
(3) ステークホルダー・スコアカード	67
マーケティング監査によるマーケティング効果の改善	68
第 部 変貌するマーケティング	69
11 電子マーケティング時代への適応	69
消費者の購買行動はどう変わるか？	69
企業の購買および販売行動はどう変わるか？	70
いかにしてサイバースペースを攻略すべきか？	71
補遺 生産財ビジネスにおける特徴、成功戦略、マーケティング部門の役割	74
I プロジェクトの販売（ex．防衛システム、発電所、橋、大規模コンピュータ・システム）	74
重機の販売（ex．トラック、トラクター、印刷機械、メインフレームの販売）	75
一般生産財の販売（ex．原材料、スクリーン、組み立て用部品、紙、運送用コンテナ、クリーニング溶剤の販売）	76
継続的な直販マーケティング（ex．OEM先への継続的供給、ウォルマートを供給先とするP&G）	77
注文生産メーカー（注文生産メーカー、修理店）	77
産業用サービス（ex．工場の清掃サービス、給与業務処理、社員用売店、夜間警備）	77
プロフェッショナル・サービス（ex．銀行業務、保険サービス）	78
テレコミュニケーション・サービス（ex．ホスピタリティ市場へのコミュニケーション・サービスの販売）	78
大規模財務サービス（ex．クレジットカードに関する処理、クレジット保険、ワラント・ブローカー、個人向けの年金プラン作成業者）	78
明細事項がもともになる販売（ex．大規模建設事業へ個別の製品を販売）	79

第 部 戦略的マーケティング

1 世界一流のマーケティングによる高収益ビジネスの構築

経済システムの変化要因：

テクノロジー

グローバルゼーション

規制緩和（ex. 地域通信企業 / 長距離通信企業の長距離通信市場 / 地域通信市場への参入。電力会社の他地域への電力売却。）

民営化（ex. プリティッシュ・エアウェイズ、プリティッシュ・テレコム等）

「変化するか、さもなければ死ぬだけだ。」

「学習する組織」

消費者や競合企業、流通業者、納入業者に影響を与えるトレンドや動きを、組織がすばやく学習できるようにするためのナレッジ・マネジメント・システムの構築

以前	現在
社内で全てを調達	外部からの導入（アウトソーシング）
自力改善	ベンチマーキングによって他者に倣う
わが道を行く	他の企業とのネットワーク、協働
機能別の組織運営	総合的チームによるプロセス管理
国内に集中	グローバルかつローカル
製品主義	市場及び顧客主義
標準的製品	カスタマイゼーション
製品中心	価値連鎖が中心
マス・マーケティングの実戦	ターゲット・マーケティングの実践
持続的な競争優位の発見	新しい優位性の継続的創造
慎重な商品開発	製品開発サイクルのスピード化
多くの納入業者	少ない納入業者
トップ・ダウンによる経営	上から下、下から上、さらに横へ展開する経営スタイル
マーケット・プレイスにおける活動	マーケット・スペースにおいても活動

必ず成功するマーケティング活動はあるか？

決まり文句の検証

(1) 「高品質で成功せよ」

4つの問題：

「品質」という言葉に多くの意味が含まれる。
製品の品質は、眺めただけではわからない。
ほとんどの分野で企業間の品質格差がなくなっている。
品質はもはやブランド選択の決定要因ではない。
シックスシグマ・レベルの品質管理は有意義か？

(2) 「よいサービスで成功せよ」

あらゆるサービスは、スピード、気配り、知識、問題解決能力などの個々の具体的な属性に区分される。b u t 同じ属性であっても、その人、その時、その状況によって重みは変わる。ただ良いサービスを主張するだけでは不十分。

(3) 「低価格で成功せよ」

より安い価格を提供する企業が参入してくるかもしれない。
発展性のある企業を築くには、低価格だけでは不十分。
(e x . ユーゴスラビア製の車は、安かったが、品質も最低だったため姿を消した。)
顧客は価格だけでなく価値を考えて購入 品質 / サービスについての判断基準も提示する必要。

(4) 「高い市場シェアで成功せよ」

規模の経済性

高いブランド認知度

最大シェアを握る製品は、競合製品より多くの利益を稼ぐ。

b u t

必ずしも利益率がよいわけではない。

(5) 「マス・カスタマイゼーションで成功せよ」

ほとんどの企業からみれば、個々の要求に応える特別なサービスは費用がかかりすぎる。

(6) 「絶え間ない製品改良で成功せよ」

すでに改良の限界に達している製品に多少の改良を加えても、大勢には影響しない。

(7) 「製品の革新で成功せよ」

消費財分野のブランド製品の新製品が市場で失敗する割合は約 8 0 %。

生産財の分野では約 3 0 %。

新製品を導入しなければ会社は市場から消え去る。 b u t

新製品を導入すれば、多額の資金を失うかもしれない。

(8) 「高成長市場に参入して成功せよ」

市場が特定のブランドを業界標準として認める その企業の売上と利益は増大し、他は隅に追いやられる。

(e x . コンピュータ・グラフィックの分野でソフトウェア会社が100社生まれても、存続できるのはわずか2,3社。)

急成長産業の製品はすぐ時代遅れになる 絶えず再投資を迫られる モデル・チェンジへの投資が必要になっても、旧モデルの製品に投じた費用はほとんど回収できない。

(9) 「顧客の期待を上回ること成功せよ」

一度期待以上のことをしてもらおうと顧客の期待はいつそう高まる。 b u t より高い期待を上回る仕事をするのは困難で、費用もかかる。

顧客の最も新しい期待を満たすことで満足しなくてはならない。

顧客の多くが、高い品質・付加的サービス、利便性、カスタマイゼーション、返品、保証制度を最も安い値段で得られることを望む。 各企業は、顧客の多岐にわたる欲求の中から、どの点を強化すれば利益を確保できるかを決定する必要。

成功するマーケティング戦略の要素は何か？

企業は、いくつものレベルのマーケティング活動を1つに織り込んだ独自のマーケティング戦略を構築する必要。

戦略：競合企業に真似できない強力な違いをもった企業。(ポーター)

e x .

デル・コンピューター (店頭販売の代わりに電話セールスを採用 ダイレクト・マーケティングとデータベース・マーケティングに精通 インターネットを販売チャネルに加えることで戦略上のブレイクスルーを生み出す。)

イケアの家具販売。GMのサターン事業部。

レンタ・カー社 (中古車を格安で貸し出し、同時に保険会社とタイアップすることで、ユニークなニッチ市場を掘り起こす。)

偉大な戦略は、容易に真似のできない多くの強力な活動をもとにした独自の組合せから構成される。

マーケット・リーダーのやり方をすべて模倣することは、巨額の費用を要する一方、そこ

そこの利益しか得られず、ぱっとしない企業に終わる。

企業はどんなマーケティング課題に直面しているか？

マーケターが提起する質問：

- 対象とする適切なセグメントをいかに見つけ出し、選択できるか。
- 競合企業に対して、いかに自社のオファーを差別化できるか。
- 値下げを要求してくる顧客にどう対応すべきか。
- 低コスト、低価格で攻めてくる国内、国外の競合とどう戦えるか。
- 個々の顧客に対し、カスタマイゼーションをどの程度推し進められるか。
- 事業を拡大するための主たる手段は何か。
- どうすれば強力なブランドを構築できるか。
- 顧客獲得にかかる費用をどの程度削減できるか。
- どうすれば顧客ロイヤルティを長期間維持できるか。
- どうすれば大切な顧客を見分けられるか。
- どうすれば広告、セールス・プロモーション、そしてPRのペイバック（資本回収にかかる期間）を測定できるか。
- どうすれば営業マンの効率をあげられるか。
- どうすれば複数の流通チャネルを築き、かつチャネル間の対立を避けることができるか。
- どうすれば他部門をより顧客志向に変えることができるか。

新たなマーケティングに向かって

ネアンデルタール・マーケティング：

- マーケティングと販売を同一視。
- 既存顧客よりも新規顧客の獲得を重視。
- 顧客の生涯価値を大切に利益を得ることよりも、個々の取引から手っ取り早く稼ごうとする。
- 目標価格の設定ではなく、原価ベースで価格を設定。
- マーケティング・コミュニケーション手段を統合せず、個々のコミュニケーション手段を個別に管理。
- 顧客の真のニーズを理解し対応することよりも、製品の販売に終始。

2005年の状況：

- 電子商取引 卸や小売業による仲介の減少。顧客は、インターネットを通じて、商品の外観を確かめ、仕様を読み、最も安くよい条件を提示したところで注文できる。
- インターネット経由の企業間取引の急増。 企業の購買担当者は、いくつかの「ブッ

クマーク」サイトを訪ねるだけで、日常的な購買作業を済ませる。
企業マインドに富んだ小売業者は、店舗に娯楽施設や劇場を併設。商品のマーケティングではなく「経験のマーケティング」
個々の顧客の好みや要求に関する豊富な情報を収めた独自の顧客データベースの構築。
自社のオファーを「マス・カスタマイズ」。オンラインを通じて、顧客自身が製品を自由にデザインできるような仕組み。
ビジネスとは、顧客の期待の上をいくための想像性に富んだ方法を見つけることによって顧客を維持。多くの企業が、既存顧客に対して、どうすればより多くの製品やサービスを販売できるかに時間を費やす。
市場シェアより顧客シェアの構築に焦点。データ・マイニング手法を用いたデータウェアハウスにより、自社にふさわしい活動領域と顧客についての洞察を得る。
利益貢献度の大きい顧客に対しては、それに見合った見返りを提供。
企業の視点は、取引の結果としての売上から顧客ロイヤルティをいかに構築するかへシフト。
業務に必要なものの60%以上を外部調達。他社との戦略的提携をベースにしたネットワーク企業が増える。
営業マンの多くは、社員ではなく、営業権を与えられた契約スタッフ。
電子メディアを通じての販売。営業マンの出張は減り航空会社は縮小。

2 価値を創造し、伝達するためのマーケティング

企業の目標は「利益を生む成長」

マーケティングをめぐる重大な誤解

2つの誤った視点：

マーケティングと販売は同じもの

vs .

マーケティングの役割：

- ・ 手垢のついていないニーズを見つけ出し、その問題解決策を用意すること。
- ・ 新規顧客を掘り起こし、製品に改良を施し、売上結果を分析し、反復購入を促進。
- ・ マーケティングがうまく展開 市製品は大勢の顧客に好まれ、評判は口コミで広がり、販売はいらなくなる。

マーケティングはマーケティング部門の仕事

vs .

マーケティングは、マーケティング部門だけにまかせるにはあまりにも重要すぎる。
ex . マークス&スパンサーは、広告を打たず、マーケティング部門をもたないが、

熱心な得意客を引き付ける。(その店で働くものは誰もが顧客第1と考えている。)

顧客志向に優れたR & D部門：

- ・ スタッフを顧客に合わせる。
- ・ 新しいプロジェクトについて他部門と密接に連携。
- ・ 競合する他社製品をベンチマーキングにかける。
- ・ 試作品のデザインについて顧客の意見を求める。
- ・ 顧客の声をもとにして、絶えず製品の改良を行う。

ニーズを発見し満足させる

「従業員の雇用を保障するのは会社ではない。それができるのは、我々の顧客だけだ。」

「顧客のことを考えなかったら、何も考えていないも同然だ」

(ジャック・ウェルチ)

マーケティングの3つのレベル：

反応型マーケティング

ニーズの発見とその充足。

ex . 女性が料理と掃除にかかる時間を短縮したがつている 洗濯機、乾燥機、皿洗い機、電子レンジの発明。

先制型マーケティング

潜在的なニーズを認識。

ex . 瓶詰め飲料水。抗ストレス剤。

リスクが大きい

市場への参入が早すぎることもあれば遅すぎることもある。市場成長の見込みを誤る場合もある。

ニーズ構成型マーケティング

顧客が誰も期待しておらず、あるいは考えもしなかった製品やサービスを導入。

「私は市場に対応しない。市場を創造する。」(盛田昭夫)

：市場主導型企业 既存顧客が抱える問題の発見につとめる。

：市場創造型企業 目標を高く掲げ我々の生活に新たなベネフィットを提供。

企業が収益を上げられる市場規模とは？

市場をどのていど均質なものと見るか

マス・マーケティング：市場全体に標準化された製品やサービスを提供。(ex. コカ・コーラ、コダック)

ターゲット・マーケティング：1つあるいは複数のセグメントを対象にした製品やサービスを開発。(ex. ベンツ。P & Gのヘッド・アンド・ショルダーズ・シャンプーは特にふけを気にする人々を対象にして開発。)

顧客レベルのマーケティング：個々の顧客に焦点を合わせたオファーとコミュニケーションを提供。

(1) マス・マーケティング

ブランドのための大量広告(プル戦略)と、小売店がそのブランドを扱い、陳列するよう働きかける(プッシュ戦略)ことによって、消費者の心をつかむとともに店頭スペースを確保する。

マス・セリング：

自営のディストリビューター(主婦たち)を利用し、店頭販売と競い合う。

(ex. エイボン、アムウェイ、メアリー・ケイ、タッパーウェア)

マス・マーケティングの特殊な形態で、インドネシア、インド、中国などで急成長。

(2) ターゲット・マーケティング

あらゆる市場は、それぞれ異なるニーズと欲求をもった顧客のグループ(セグメント)から成り立つ。市場細分化。

フォード：「黒である限り何色でも」

GM：「全ての顧客の予算と目的と個性にあった」車の設計、販売

1920年から23年の間に、フォードの市場シェアは55% 12%に低下。

(1) セグメント

メーカーは、有望な市場機会を期待でき、まだ顧客ニーズが満たされていない領域の発見に躍起となる。

多様な細分化の方法：

ベネフィット・セグメンテーション(ベネフィットをもとにグループ化。ex. 価格の安さ、品質、優れたサービス。)

デモグラフィック・セグメンテーション(人口構成をもとにグループ化。ex. 裕福な高齢者層、少数民族の若年低所得者層。)

オケーション・セグメンテーション(製品/サービスを使用する機会をもとにグルー

ブ化。ex. ビジネス利用、観光利用、不意の急用。)

ユーセッジ・レベル・セグメンテーション (大量使用者、中量使用者、少量使用者、未使用者で分類)

ライフスタイル・セグメンテーション (ライフスタイルでグループ化)

単一セグメント・マーケティング (唯一のセグメントに集中) とマルチセグメント・マーケティング (複数のセグメントに適したオファーを提供)。

単一セグメント・マーケティングの

利点:

セグメント内の顧客の特性を容易に把握できる。

セグメントの設定が明確であれば、競合状況はそれほど厳しくなく、競合企業の情報も集めやすい。

特定のセグメントに特化 顧客が選択肢として選びやすい 最大の市場シェアとマージンが得られる。

リスク:

顧客の要求に変化が起これば、そのセグメントの魅力は減少

競合が参入 すべての企業の利益が減少

(2) ニッチ

ニッチ (すき間): ごく狭いニーズ、もしくは類のないニーズの組合せを求める小規模の顧客集団

その競争優位:

個々の顧客を個人的に知ることができる。

競合の数も限られる。

顧客のニーズに確実に対応することができる。

「マーケティングが効率的に実施されるようになるにつれ、どんな小さなニッチ市場でも利益を上げられるようになる。」

世界市場で50%を超えるシェアと高い利益率を誇る企業

- ・ テトラ社 (熱帯魚の世界市場で80%のシェア)
- ・ ホーナー社 (ハーモニカの世界市場で85%のシェア)
- ・ ベッカー社 (特大日傘の世界市場で50%のシェア)
- ・ スタイナー・オプティカル社 (軍用小型双眼鏡の世界市場で80%のシェア)

これらの企業の成功要因：

顧客のニーズに非常に特化。(低価格よりむしろ)高性能、迅速なサービス体制、納品期限の厳守を重視。

経営陣が主要顧客と定期的に連絡をとる。

顧客価値を高めるため、絶え間ない革新を重視。

製品の品質重視と世界全体が市場という地理的条件をうまく結び付け、狙ったニッチ市場で第1級の評判を確立。

(3) マーケット・セル

マーケット・セル：市場機会になりうる特性をいくつか共有するより小さな顧客グループを求める。

データマイニングにより、顧客に関する興味深いパターンや消費行動を明らかにする。

(ex. 青いシャツと赤いネクタイを購入する傾向。)

(3) 顧客対象マーケティング

コンピューターやデータベース・マーケティング、フレキシブル生産が可能な工場 カスタマイズされた製品の製造とコミュニケーションにかかる費用の低下 カスタマイズされたマーケティングの成長

カスタマイズ・マーケティング：最初から売り手が買い手のために新しい製品を準備。(ex. 紳士服の仕立てや金型の作製)

マス・カスタマイズ・マーケティング：個々の顧客に注文に応じて組立てが可能な基本モジュールを設定。(ex. デルは、顧客が指定したハードウェアとソフトをつんだコンピューターを届ける。)

マーケティング・マネジメント・プロセスのおもな流れ

マーケティング・マネジメント・プロセスの手順：

R (調査) STP (セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング) MM (マーケティング・ミックス) I (実施) C (コントロール)

(1) 調査 (R)

よいマーケティングは、市場機会についての慎重な調査と、期待収益が企業の財務目標に合致するかを示す戦略提案に基づいた財務上の試算を備える。

(2) セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング (STP) ・戦略的

マーケティング

市場調査（R） 同じニーズをもつ消費者からなるセグメント（S）が明らかになる。そのなかで、自社の強みが真価を発揮できるセグメントをターゲット（T）とする。企業は、Tに対して、主要なベネフィットが顧客にわかるよう、そのオファーをポジショニング（P）する。

ex . ボルボは自社製品を「世界で最も安全な車」と位置付ける。車のデザイン、テスト、広告などによりそのポジショニングは強固になる。

(3) マーケティング・ミックス（MM）・・戦術的マーケティング

顧客が製品のポジショニングを理解することができるよう、マーケティング・ミックス（MM）の各手段が設定。

4 P

プロダクト（製品）

プライス（価格）

プレイス（流通チャネル）：ターゲット市場において製品を入手可能かつアクセスしやすい状態にする。

プロモーション：広告、セールスプロモーション、DM、パブリシティなどのコミュニケーション活動

(4) 実施（I）

計画された製品をつくり、価格設定を行い、流通にのせ、プロモーションを実施。

実施段階で起こる多くの問題の原因は、製品管理部門、現場の営業部門、そして顧客サービス部門がきちんと連携していないことによる 共同マーケティングが必要。

ブランド・マネジャーは、バリュー・プロポジションの開発に力を注ぐ。

but 顧客がそれを実際に享受するかどうかは、マーケターが生産や購買、資産管理、世間の評価の管理といった企業の中核的なプロセスに影響を及ぼしえるかどうかにかかる。

(5) コントロール（C）

成功する企業は、学習する企業。

市場の反応に耳を傾け、結果を監査・評価し、成果を向上させるために改善を行う。

3 市場機会の発見とバリュー・オファーの創造

マーケティングとは、機会を発見し、開発し、利益を得るための技能。

状況：

家具の品質はいいが値段が高い。

顧客はローンで家具を購入し、その支払に追われている。

2つの方法：

品質は劣るが低コスト・低価格の家具をつくる。

良質の家具を低コスト・低価格で生産する方法を生み出す。

イケアの例

大量購入・注文 大幅なディスカウントの達成。

家具を組立て式にする はるかに安い輸送費で製品出荷。

ショールームの家具を見て、商品を選び、倉庫から商品を見つけて持ち帰る。 配送料がかからない。

顧客は自分で家具を組み立てる コスト削減。

低いマージンで大量に販売。

マーケティング機会とは何か？

ニーズを満たされていない一定規模のグループ。

e x . マクドナルドを生んだレイ・クロックの非凡な才能は、多くの人が、安くて、おいしい食べ物を望み、その食べ物についていつも同じ味を期待していることの発見にある。

マーケティング機会を生むおもな資源は何か？

マーケティング機会が生まれる状況

品不足の時に供給。

新しい方法や優れた方法を用いて既存の製品やサービスを供給。

新しい製品やサービスを供給。

(1) 品不足の時に供給。

機会は誰の目にも明らかでありマーケティングの才能はほとんど必要ない。

(2) 新たな方法や優れた方法を用いて既存の製品やサービスを供給。

いくつかのアイデア発見法

(1) 問題検出法

既存の利用者に、どういった点に不満があるか、改良の余地はあるかを質問する。

- ・ 車がガソリンを食いすぎる。
- ・ トースターの掃除がしにくい。

- ・ 銀行で長く待たされるのが嫌だ。
- ・ パソコンのバッテリーが3時間しかもたない。
- ・ テレビのリモコンが見つからなくて困る。

(2) 理想法

現在使用している製品やサービスについてそれらの理想形を答えてもらう。

(3) 消費連鎖法

製品の入手から利用、廃棄にいたるまでの流れを把握するため消費者にインタビューを行う。消費連鎖を図式化 各段階で、新たな製品やサービス、ベネフィットを導入できるかを検討。

銀行へのシステム販売 銀行がどのようにして情報システムを決定し、構築し、管理するかを調査（銀行は、自社の情報システムの改良を考えると、情報技術のオプションとしてどのようなものがあるか知りたがる 現行システムと新たなシステムをいかに統合すべきかを検討 ベンダー選択 導入・セットアップ・訓練・メンテナンス・修理）IBMの取り組むべき課題は、製品、サービス、プログラム、システムの供給において、自らが優れたパートナーになりうることを銀行側に示すこと。

(3) 新製品や新サービスを供給する。

新商品やサービスを創造する消費者の能力には限界。

「ウォークマン」や「ビデオカメラ」を提案したのは消費者ではなかった。

より有望な機会を見つけるために、企業をいかに組織すべきか？

新製品やサービスをもたらすアイデアを数多く開発するための2つのモデル。

(1) アイデア・マネジャー・モデル

新しいアイデアを集め、検討し、評価するシステムの構築。

アイデア・マネジャーの任命。

部門をまたがる委員会を編成し、提案された新製品やサービスを定期的に評価。

アイデア・マネジャーへのフリーダイヤルを設ける。

企業の全てのステーク・ホルダー（従業員、納品業者、販売代理店、ディーラー等）

に対し、自分のアイデアをアイデア・マネジャーに伝えることを奨励する。

最高のアイデアを出した人たちに報いるための報酬プログラムを設ける。

革新志向の企業文化の発生。

(2) 戦略ブレークスルー・モデル

「ブレークスルー」アイデアの発見。

ex. GEメディカル・システムズのケース

20名以上の上級管理職を集め「ブレークスルー」セッションを行う。

4チームに分けられ、それぞれ次の課題を与えられる。

新しい顧客とセグメントを考える

新しい営業戦略を考える

新しい価格設定及び機器のための融資解決策を考える。

新しい製品特性を考える。

午前中はグループ単位でブレン・ストーミング。午後は各アイデアをプレゼンテーション。12のアイデア 各アイデアを批判 2つのアイデアを実行し大成功

ブレークスルー・セッションでは、常識的な前提や日常の仕事を忘れ、重要な新しいイニシアティブについて集団で創造的に考えるプレッシャーが与えられる。

企業が成長するためには、どんな方法が考えられるか？

需要創造の方法

イゴール・アンゾフが提案したア市場・製品のマトリックス

		製品		
		既存	改良	新規
市場	既存顧客	既存製品を既存顧客へ販売（市場浸透）	改良製品をより多くの既存顧客へ販売する（製品改良）	既存顧客へ訴求できる新製品を開発する（新製品開発）
	新地域	新たな地域へ参入（地理的拡大）	新たな地域へ改良製品で参入する	新たな地域のために新製品を開発する
	新セグメント	既存製品を新たな顧客グループへ販売（セグメント侵攻）	改良製品を新たな顧客グループへ販売	新たな顧客グループへ販売するための新製品を開発（多角化）

プラス2つの方法

新しいバリュー・デリバリー・システムの革新（新たな手法）

- ・ デルによる郵便・電話・インターネットによるパソコン販売
- ・ ファースト・ダイレクト（英国の銀行）による、建物・支店をもたない銀行。
- ・ アマゾンドットコム：低価格、顧客に興味があるであろう関連書の提示、読者によ

る書評をサイトの呼び物にする。

新しい市場空間への侵攻（既存企業による新しい産業分野への展開）

- ・ ウォルトディズニー：アニメーションフィルムのプロデューサー キャラクターを商品化する著作権ビジネス 放送業 テーマパーク リゾート用不動産開発
- ・ メルク（大手製薬会社）：処方薬の開発・販売 通信販売を用いた調剤販売代理店のメドコを買収 基礎研究強化のためデュポンと合併 処方薬を大衆市場に導入するためジョンソン&ジョンソンと合併 バイオテクノロジー企業と提携
- ・ ホンダ：エンジン製造で独自のコア・コンピュタンス 車、オートバイ、芝刈り機、船舶用エンジン、除雪車、スノーモービル
- ・ ナイキ：一流選手向け高性能シューズのデザイン スポーツ衣料 サッカー試合やゴルフ・トーナメントなどのプロデュース

一連の機会をもとに、どのように取捨選択を行えばよいか？

価値あるプロジェクトを調査するための基準。

e x . ゲールド・コーポレーションの例

5年以内に市場導入の準備が整うか。

少なくとも5000万ドルの市場規模と15%の成長率を期待できるか。

少なくとも30%の売上高利益率と40%の投資利益率をもたらすか。

技術的リーダーもしくは市場リーダーとなれるか。

市場導入に成功するかどうかの総合判断：

全体的な成功の確率 = 技術的完成の確率 × 技術的完成を前提にした商品化の確率 × 商品化を前提とした経済的成功の確率

新製品やサービスの導入の成功率をいかにして引き上げるか？

新製品が失敗に終わる確率：

一般消費財：80～90%

生産財：20～30%

市場導入に成功した製品の共通要因：

- ・ 予想利益率が極めて高い。
- ・ 新製品の存在を知らしめるため十分な投資を行う。
 - × 「より優れたたねずみ取り」さえ開発すれば、客の方からやってくる。
- ・ 最初に登場したもので後発製品ではない。
- ・ 製品開発が専門分野をまたがったチームによりうまく進められる。

- ・ CEOが新製品のアイデアや進め方を熱心に支持。

検討課題

よいアイデアは宙を漂っている。

大切なのは、アイデアをとらえ、評価し、開発に進ませ、うまく市場に参入させる一連の作業をうまく進めること。

長続きする競争優位がほとんど存在しない超競争市場ではイノベーションが最良の防御。

4 バリュー・プロポジションの創造とブランド・エクイティの構築

「世界最高品質の製品を、最も安い価格で提供できなければ、やがて競争から脱落していくだろう。顧客を維持する最良の方法は、どうすれば彼等によりよいものをより安く提供できるか、その方法を絶えず考えること。」(ジャック・ウェルチ)

エビアン社は水を1オンス15ドルで販売できる。(モイスチャーライザー)

コカ・コーラとプレジデント・チョイス・コーラの味の違いはわからないが、人はコカ・コーラというブランドに多額のお金を払う。(インターブランド社は、コカ・コーラのブランド価値を350億ドル(その保有する全工場を合わせた資産価値を上回る。)と試算。)

マーケティングは、優れたブランド名を選び、それを広告によって広く知らしめ、それによって事業を成功させる。

強いブランドを築くための主要なステップ

1. バリュー・プロポジションの創造

製品についての全体的なポジショニングを選択

製品についての特定のポジショニングを選択

製品についてのバリュー・ポジショニングを選択

製品についてのトータル・バリュー・ポジショニングを選択

2. ブランドの構築

ブランド名を選択

ブランド名からの価値ある連想と保証を創造

顧客がブランドから連想する期待に応えられるよう、あるいはそれ以上のものを提供できるよう、すべてのブランド・コンタクトを管理

バリュー・プロポジションの創造

全ての領域で卓越した企業は存在しない。

企業は使用可能な財源を定め、それをどこに集中させるかを決定しなければならない。

1つのことに卓越することは同時に他の可能性を捨てることになる。

(1) 主要なポジショニングの選択

マイケル・ポーター

製品の差別化戦略

コスト・リーダーシップ戦略

ニッチャー戦略

マイケル・トレーシーとフレッド・ウィアセーマ

製品リーダー（最先端の技術）

業務遂行に優れた会社（信頼性が高く頼りになる性能）

（ex. マクドナルド、フェデラル・エクスプレス）

顧客との関係が緊密な会社（顧客の個々のニーズを満たすことにおいて反応が早く融通が利く）

これらの3つの価値基準は、しばしば相反する経営管理システムと経営の姿勢を必要とする。

成功するためのルール

3つの価値基準のどれか1つで1番になる。

残り2つの基準において、まずまずの水準を達成する

選択した基準においてポジションの向上を怠らない

残り2つの基準においても、より妥当な水準を目指しつづける

(2) 特定のポジショニングの選択

大まかなポジショニングのレベルにとどまらず、顧客に具体的なベネフィットや購入理由を明らかにする必要。

ex.

- ・ 最高の品質
- ・ 最高の性能（ex. BMW）
- ・ 最高の信頼性
- ・ 最高の耐久性（ex. ボルボ）
- ・ 最高の安全性（ex. ボルボ）
- ・ 最高のスピード
- ・ 最高のコスト・パフォーマンス
- ・ 最もお買い得な価格（ex. 現代自動車）
- ・ 最高級（ex. ベンツ）

- ・ 最高のデザイン、スタイル
- ・ 最もよい使い勝手
- ・ 最高の利便性

特定のポジショニングの設定に際しての検討すべき要素

特質によるポジショニング：ベネフィットが明確でないため、根拠の弱い選択

ベネフィットによるポジショニング：製品はベネフィットを約束する。マーケターは、初めにベネフィット・ポジショニングに取り組む。

用途又は適用によるポジショニング：ある特定の用途において最適（ex．競争に最適なシューズ、バスケットボールに最適なシューズ）

ユーザーによるポジショニング：対象とする顧客グループによるポジショニング（ex．アップル・コンピューターのパソコンはグラフィック・デザイナーに最適と説明）

競合企業によるポジショニング：競合企業の製品と比較することより示唆（ex．セブン・アップは自らをアンコーラと称する。）

カテゴリーによるポジショニング：自らをカテゴリー・リーダーと規定。（ex．コダックはフィルムを意味。ゼロックスはコピー機を意味。）

品質又は価格によるポジショニング：一定の品質と価格水準によるポジショニング。（ex．シャネルの5番は高品質かつ高価な香水としてポジショニング。タコベルは、コスト・パフォーマンスの高いタコス。）

ポジショニング設定についての誤り

アンダーポジショニング：訴求力のあるコア・ベネフィットや購入理由を訴え損ねる。

オーバーポジショニング：ポジショニングを狭めすぎ潜在的な顧客を見過ごす。

混乱をきたしたポジショニング：相反する複数のベネフィットを主張。

的外れなポジショニング：顧客がほとんど気に止めないようなベネフィットを訴える。

疑わしいポジショニング：そのブランドないし企業の実像と離れた疑わしいベネフィットを訴える。

バリュー・ポジショニングの選択

購入者は、金額に見合う価値を考える 売り手は、ブランドをその価値の面からポジショニングしなくてはならない。

5つのバリュー・ポジショニング：

(1) よいものをより高い価格で

品質、完成度、耐久性、性能、あるいはスタイルの秀逸さを誇る。

買い手にプレステージを与える。

しばしばその価格は、実際の品質をはるかに超えて設定される。

そのポジショニングは、派手な消費に臆することなく高品質なものを提供する作り手を支持する裕福な買い手がいる限り成立する。

b u t

他社の攻撃（同じ品質を謳う廉価な模倣品の市場参入）を招きやすい。
消費者が支出に敏感になる経済の後退期において、リスクが高くなる。

(2) よいものを同じ価格で

e x . トヨタのレクサス

「7万2000ドルの車を3万6000ドルの車と交換することで、もっと良い車が手に入る。」

(3) 同じものをより安い価格で

e x . ディスカウントストア、IBM互換機パソコンメーカー

(4) そこそこのものをはるかに安い価格で

必要以上のものを提供しその分高い金額を要求するメーカーやサービス提供者に不満をもつ顧客の存在。

e x .

カプセルホテル。再生専用ビデオデッキ。

アルディーズ（ドイツのスーパーマーケット・チェーン）：少ない品数だけを扱う小さなスーパーマーケット。ほとんど棚に並ばず、箱に入ったまま売られている。客は買い物袋を持参。「ずっと安くてシンプル」なサービスを提供。

サウスウェスト航空：機内食も出さず、座席の予約もできず、旅行代理店も通さず、他の航空会社の飛行機に荷物の積み替えも行わない代わりに、格段に安い料金で座席を提供。

(5) よいものを安い価格で

e x .

トイザラス：どこよりも品揃えの多い製品をどこよりも安い価格で販売

スポーツマート：どこよりも多いスポーツ用品とスポーツ衣料を格安で販売

ウォールマート：有名ブランド商品。「エブリデー・ロープライス」。顧客本意の返品制度。

必ず失敗するポジショニング：「悪かろう、高かろう」

トータル・バリュー・プロポジションの創造

ブランドのトータル・オファー：ベネフィットと特徴の組合せ

顧客は、あるブランドと競合製品について、トータル・オファーと総コストを比較してその差を検討 最も魅力的なトータル・バリュー・プロポジションを提供する相手を選択。

ブランドの構築

ブランド化がなされていない コモディティ 価格が決定要因となる。

(1) ブランド名の選択

ブランドのもつ価値のポジションと一致していなければならない。

ブランド名選択のアプローチ：人の名前（ex . ホンダ、カルヴァン・クライン）、地名（ex . アメリカン航空）、品質を連想（ex . デュラセル）、ライフスタイルを連想（ex . ヘルシー・チョイス）、造語（ex . エクソン、コダック）

ブランド名の望ましい性質：

製品のベネフィットに関する重要な何かを示す。（ex . ビューティーレスト（マットレス）、クラフツマン（道具類）、アキュトロン（時計））

機能や色などの品質を示す。（ex . サンキスト、スピック・アンド・スパン、ファイヤーバード）

発音しやすく、認識しやすく、覚えやすい 短い名前が有効。

独特なものであるべき。

他の国や言語において否定的な意味をもつものであってはならない。（ex . Nova はスペインでは「走らない」ことを意味する。）

(2) 好意的な連想を生む

最もよく知られているブランド名はいろいろな連想をさせる。

ex . マクドナルドからの連想

- ・ ゴールデン・アーチ
- ・ ビッグ・マック
- ・ ロナルド・マクドナルド
- ・ 高カロリー
- ・ 子供達
- ・ 楽しさ
- ・ 一貫性

- ・ 紙の浪費
- ・ 品質
- ・ 満足な食事
- ・ 価値ある食事

3つの問題を検討

どの連想が好意的でどれが好意的でないか

「高カロリー」や「紙の浪費」 脂肪分を含まない商品や包装紙の削減を検討。

それぞれの連想がどれくらい強いのか

マクドナルドの慈善事業について知っている人は多くない もっと広く知らしめる。

マクドナルドならではの連想はあるか

(競合企業のブランド名が同様の連想を喚起するのであれば、差別化のベネフィットを得ることはできない。)

金色のアーチとロナルド・マクドナルド

好意的な連想をいくつも想起させるために、次の5つに注意を払う

特質：強いブランドはある種の特徴を思い起こさせる。

e x .メルセデス 耐久性に優れ、頑丈で、高価で設計の優れた車のイメージ

ベネフィット：強いブランドはベネフィットを暗示する。

e x .メルセデス 運転が楽しくて、所有することにプレステージ

企業価値：強いブランドは、企業が大切にしている価値観を連想させる

e x .メルセデス 技術者とイノベーション。高度に組織化され、効率的な業務活動。ドイツ企業。

個性：強いブランドは、個性的な特質を暗示する。

e x .メルセデス 真面目できちんとした、いくぶん権威的な初老の人物。

ユーザー：強いブランドは、購入する人々の種類を暗示

e x .メルセデス 年輩の裕福な専門職の人。

ブランド・アイデンティティの開発ツール

強力なブランドには通常、特有の言葉、スローガン、色、シンボル、物語がある。

(1) 特有の言葉

強力なブランドは、他の言葉を連想させる。

ボルボ：安全性 BMW：走行性能 メルセデス・ベンツ：エンジニアリング

フェデラル・エクスプレス：翌日配達 アップル・コンピューター：グラフィックス

ロータス：表計算 コダック：フィルム

(2) スローガン

スローガンやキャッチフレーズを企業名やブランド名に付加し、広告活動で繰り返す。

ブリティッシュ・エアウェイズ：「世界が愛する航空会社」

A T & T：「正しい選択」 バドワイザー「ビールの王様」

フォード：「品質は、我々が最優先する仕事である」

ゼネラル・エレクトリック：「我々は良いものをお届けします」

but 魅力的なスローガンの開発は容易ではない。

ex. フィリップス社：「砂からチップまで」 「あなたのために発明します」 「よりよくしよう」

(3) 色

首尾一貫した色 ブランド認識の助けとなる

キャタピラー社：黄色 コダックのコーポレート・カラー：黄色

I B M：印刷物に青色を使う 「ビッグブルー」

(4) シンボルとロゴマーク

スポークスマン

ナイキ：マイケル・ジョーダン

シャネルの5番：カトリーヌ・ドヌーヴ

アニメーションなどのキャラクターを開発し、ブランド・イメージを消費者の心に刻み込む

「もの」を選ぶ

トラベラーズ社：傘

ブルーデンシャル：ジブラルタルの岩

ロゴや抽象的なデザイン、ブランド名の表記の仕方

(5) 物語性

ex.

コカ・コーラの創業者：毎晩その処方を金庫にしまいこんだ。

ベン&ジェリー（アイスクリームのブランド）の創業者であるベン・コーエンとジェリー・

グリーンフィールド：利益の7%を慈善事業に寄付。

ボディ・ショップの創業者アニタ・ロディック：社会的、政治的テーマについて明確な意見をもつ ボディ・ショップに個性を与える。

ノードストローム：

- ・（販売していない）自動車タイヤを返しにきた顧客に代金を返した。
- ・足のサイズが左右で異なっていたら、販売員は2つのサイズの靴を用いて販売。
- ・広告のセーターが売り切れ 他のデパートで探して送ることを申し出る。

リッツ・カールトン・ホテルのベルボーイ：

- ・客のブリーフケースの置き忘れ 空港へ 客の飛行機は既に出発 次の飛行機に飛び乗りブリーフケースを渡した。

フェデラル・エクスプレスのドライバー：

- ・運転するトラックが故障 時間内に届けるため、タクシーを呼んで積める限りの荷物を載せて空港に急いだ。

顧客の期待に応える ブランド・ロイヤルティが醸成
期待を超えたものを提供 「顧客の喜び」を獲得

ブランド効果の測定

成功しているブランドの2つの特徴

1. ブランドとしての活力

消費者の心のなかで他のブランドと差別化され
差別化の内容が消費者のニーズをうまくとらえた時

2. ブランドとしての偉大さ

尊敬を集め
ターゲット市場の中で親しまれている時

ヤング&ルビカム（世界的広告代理店）

多くの人が親しみを感じているが、あまり尊敬をしていないブランド 広告を行う前にブランドの品質/特徴を改善する。（消費者が尊敬していないブランドは、広告するほど消滅が早まる。）

消費者からの好感度に比べ親しみやすさに劣るブランド 広告を増す。

消費者が感じる活力に比べ偉大さに劣る 広告を増す。

差別化と消費者にとっての意義を欠く 消費者からの尊敬を失い親しみも失い始める。

ブランド・マネジャーの仕事

ブランド・イメージを築く

消費者のブランド経験が製品のブランド・イメージに合致するように全てを確実に取り計らう。

全てのブランド・コンタクトへの適切な管理

× 新聞でカラー全面広告されている缶入りスープが、スーパーの店頭で缶がへこみ、誇りまみれのまま棚の一番下に置かれる。ホテル・チェーンの広告が、無愛想な接客係の応対と矛盾。評判を徐々に勝ち得てきた部品メーカーのイメージも、発送係の不注意な包装がもとで顧客が不良品を受け取る。

第 部 戦術的マーケティング

5 マーケティング情報の開発と利用

今日のマーケティングは、情報をベースにした戦い

情報という黄金の鉱脈を整理する。

最新の情報を収集するための効率的な日常業務遂行プロセスを築く。

役に立つ情報の種類

情報収集ニーズを知るための質問

定期的に入手している情報には何があるか。

どういった特別な調査を定期的に依頼しているか。

現在入手していない情報でどのようなものを希望するか。

毎日必要とする情報にはなにがあるか。週ごと、月ごと、年度ごとでは。

どんな雑誌や業務関連レポートを回覧してほしいか。

どういったトピックスについてつねに最新情報を得ていたい。

どんなデータ分析プログラムを利用したいか。

マーケティング情報システムについて希望する改善点は。

ほとんどの企業が必要とする主要な3つのタイプの情報

マクロ環境 ビジネス環境 企業環境

マクロ環境

マクロ環境の絶え間ない変化によって無数の市場機会が誕生する。

e x .

オフィスで働く人の服装のカジュアル化 フォーマル・ウェアをつくる企業の株価低下。

銀行業務がコンピューター中心に 不動産を多数抱える銀行の株を売却。

(1) 人口統計的トレンド 将来の姿を予想できる。

特定年齢層の増大

高齢者層の増大 医療やレジャー活動等、高齢者に特化した分野の製品/サービスへ。

人口の移出入

人口、年齢、教育レベル、民族/人種的、宗教的特徴に密接に関連。

e x .

1970年代赤身の肉を好む 1980年代にはチキンや魚料理 1990年代にはベジタリアン

白人は2050年までに少数派に。アフリカ系米国人は、1992年の3200万人から2050年には6200万人に。ヒスパニック系は2400万人から8800万人に。アジア系は1300万人から4100万人に。

バンク・ワン(銀行): ラテンアメリカ系市場への参入のためヒスパニック系のマーケティング担当副社長を任命。

ゴヤ(食品会社): 700種類を超える本格的なメキシコ料理と前菜を卸す。

エイボン(直販専門店): アフリカ系米国人の営業部員を何千人も雇用し、「黒人が働きやすい職場ベスト25社」に選ばれる。

市場のグローバル化 企業は人口が多く、政情が安定し、購買力のある国に魅力を感じる。

(2) 経済動向

中流階級の拡大 中流階級の消費者に合わせたものづくりを行う。

所得階層の2極化 「ティファニー戦略」か「ウォルマート戦略」

企業は、雇用水準、金利、消費者の債務水準、在庫水準、工業生産、及び住宅着工件数などの特定の景気指標を定期的にモニターし、経済見通しをもとに次年度の事業計画を作成。

(3) ライフスタイル

クラリタス社は米国内の50万以上の住宅区域を、次の5つの主要なカテゴリーを考慮して、62個の異なるライフスタイルのグループに分類。

教育水準と経済的豊かさ

顔図のライフサイクル

生活の都市化の度合い

人種と民族性

移動性

3つのライフスタイルの例:

アメリカン・ドリーム: 大都市における高級志向の少数民族の集まり。(輸入車、雑誌

の「エル」、シリアルのみューズリックス、週末のテニス、デザイナー・ブランドのジーンズ)

田園生活を好む産業労働者：中心街のオフィスや工場に勤める若い家族。(トラック、雑誌の「トゥルー・ストーリー」、シェイクン・ベイク、熱帯魚)

カシミアとカントリークラブ：年輩のベビーブーマーたちで郊外で豊かな生活を送る。(メルセデス・ベンツ、「ゴルフ・ダイジェスト」誌、塩の代替製品、ヨーロッパ旅行、最新型テレビ)

ヘレン・カーチス社は、スワープ・シャンプーの販売先として、働く若い女性が多く住む地域を選ぶ。

バーズ&ノーブル(大手書店チェーン)は、本を頻繁に購入する知的で経済力のある人々が多く住む地域に出店。

フェイス・ポップコーン社(有力な未来予測機関)による、ライフスタイルに関する10のトレンド：

キャッシング・アウト：自分の人生をゆっくりではあるが、もっと価値あるペースに変えようとする衝動的な感情。(小さな町がもつ価値へのノスタルジックな回帰。)

コクーニング：外部が困難で恐ろしくなったときに内部にとどまろうとする衝動的な感情。(サロン化 ひんばんにおしゃべりする小さな友達グループを形成)

低年齢化：自分の年齢よりも若く行動したり、感じたりする傾向。(整形、冒険に富んだ休暇プログラム等)

エゴノミクス：個性をのばし、他の人とは違ってみたい、扱われたいという人々の欲望。(特注の商品やサービス、経験を提供することで成功の機会を与える。)

空想冒険：日常の決まりきった仕事を相殺するため感情的に逃げ出そうとする人々の増大するニーズ。(新しい幻想的な製品やサービス。)

99の命：絶望的な状態にいる人々。(スーパーマザー 多くのサービスがひとつにまとまった店。)

S.O.S (Save Our Society)：3つのE(環境、教育、倫理)に沿って世の中を社会的に責任あるものにしようとする人々の衝動的な感情。(社会的に責任のあるマーケティングの実践。)

小さな楽しみ：ストレスをかかえた消費者は、それを感情的に処理する必要がある。(多くの消費者たちが感じている喪失感や、感情的な高揚のため小さな楽しみを提供)

いつまでも生き生きと生きること：長生きし、よりよい人生を生きようとする人々の本能的欲求。(より健康によい製品やサービスの開発。)

自警団員消費者：見掛け倒しの製品や不適当なサービスに耐えられない人々。(企業が提供する商品やサービスの高い基準を達成)

(4) 技術

すべての企業は技術上の混乱に直面。(ex . そろばん 計算機 パソコン。レコード テープ CD。切開手術によるヘルニア治療 腹腔鏡検査法。)

- ・ 現在の技術水準の構築に多額の投資を行っている既存の市場リーダー企業は深刻な影響を受け、イノベーションこそが市場を獲得する足がかりと考える新規企業から常に挑戦にさらされる。
- ・ 競争相手を打ち負かす最初のステップは、まず自らを攻撃すること。(自己カニバリゼーション)
- ・ 製品の先駆性は、絶え間なくイノベーションする方法を身につけ成功してきた2, 3の企業にのみ実現可能。(プロセス・イノベーションを組織化 潜在的敗者を最小限に抑え、潜在的勝者を支持する仕組み。)

(5) 政治または規制

政治、法律および規制の制定の動きを注視

それらがビジネスを推進することもあれば、抑制することもある。

ビジネス環境

市場で相互に影響を与え合う主要な関係者 (Customer, Collaborator, Competitor) についての情報を継続して収集する必要。

(1) 消費者

マーケティング戦略の存在理由は、消費者の役に立ち、彼らに満足を与えること。 必要な情報のための7つの質問

消費者は誰か。(Occupants)

何を必要とし、何を欲しているか。(Objects)

それによって何を満足させようとするのか。(Objectives)

購入決定に参加しているのは誰か。(Organizations)

消費者はどのようにして購入を決定するか。(Operations)

消費者はいつ購入する準備ができているように見えるか。(Occasions)

消費者はどこで購入したか。(Outlets)

(2) 協力企業

企業の業務活動や、消費者を対象とする企業目標の達成を支援するすべての関係者

中間業者

中間業者を通じて販売する方が、直接販売するより効率的に消費者に到達できる場合、中

間業者を利用。

自社の消費者とパートナーの両面から検討する必要

中間業者のニーズ、目的、業務活動を理解したうえで、彼らにやる気を起こさせ、ロイヤリティがもてるような取引条件とリセール・サポートを施す。(中間業者は、そのビジネスが他と比べて多くの利益を享受でき、生産者と良好な関係を築くことができる限り、その生産者の製品を積極的に販売しようとする。)

e x . ミリケン・アンド・カンパニー：彼等の再販売業者を「利益を生むパートナー」と呼び、彼等を支援するために数々の販売ツールを供給しつづける。

納入業者

供給が重要。(できの悪い車は販売できない。「安い」供給者はしばしば最も高くつく。)

リバース・マーケティング：乗り気でない納入業者を説得して、自社の供給元にする試み。多くの企業は、選別した納入業者からより大量の部品の提供を期待。

- ・ 品質及び生産性の継続的改善を要求
- ・ 毎年決まった率の供給価格の引き下げも要求
- ・ 納入業者と密着して作業に取り組む。

購買担当者は、自社に提供される品質、技術、サービス、価格の観点から「最も優れた戦略的パートナー」になりうる納入業者を見つけ出す。

マーケティング関連会社

広告代理店、S P会社、DM専門会社、P R会社

それらを評価するためのシステムを作成し、提供されるサービス内容が期待のレベルの達しているかどうかを定期的に確認。

物流管理会社：

物流管理コストは、多くの会社で総費用の10～15% 物流管理の手法を改善したり、納入業者のサービスを向上させることで、相当な費用削減。

(3) 競合企業

最も直接的な競合相手：同じターゲット市場をねらい同じマーケティング・ミックスを展開する企業。

将来的に恐ろしい存在となりうる危険のある競合企業。

競合企業について知るべきこと

目的

- ・ 競合企業が基本的に達成しようとしているのは現行の利益率か？市場シェアか？技術面でのリーダーシップか？
- ・ 競合企業の関心は、攻撃的拡大か？それとも共存か？

戦略

- ・ 競合企業はどうやって勝利しようとしているか。低価格か？よりよいサービスか？それとも低コストか？
- ・ 競合企業の活動は、本質的に短期的なものか？それとも長期的なものか？

強みと弱み

- ・ 自社と比較して、競合企業がもっている強みは何か？
- ・ 自社がそこを突くことができる、競合企業の重大な弱点はどこか？

反応パターン

- ・ 自社が価格を上げまた下げた場合、競合企業はどのように反応するか？
- ・ 自社がプロモーション費用を格段に増やした場合、また営業マンを増員した場合、どのように対応してくるか？

競合企業情報の収集方法

新聞雑誌など印刷メディア。競合企業の広告、パッケージ。経営者の発言。（専門の切り抜きサービス業者）

競合企業のウェブページ。

競合企業に以前勤めていた社員からの情報。

自社の営業マンや流通業者。

顧客、小売店、納入業者、コンサルタントからの継続的な聞き取りにより競合企業の実績をベンチマーキング。一般顧客を装い、製品・サービス内容を知る。リバース・エンジニアリング。

問題は、競合に関する情報が社内に分散していること。

競合情報を統合する部署を創設。

競合企業に精通した専門家を指名し社内アドバイザーとする。

企業環境

注文、販売、価格、コスト、在庫水準、売掛金、買掛金、その他のデータを含む豊富な内部記録が存在。

顧客データベース：各顧客との取引履歴、顧客の特性、顧客の反応についての情報。

製品データベース：自社製品の特性、ベネフィット、相手を説得するためのやりとりに関するデータ。

情報収集の方法

データ 情報 知識 知恵（に昇華させる必要。）

(1) 観察法

観察によって多くを学ぶ。

e x .

トヨタのマーケティング・リサーチャー：スーパーで買い物客がどうやって車のトランクへ食料品を積み込むか観察。 トランクの収納スペースを拡大し、より簡単に積み下ろせるようデザインを改良。

大手製薬会社の CEO：医師や看護婦の治療を観察するため実際に入院。

競合企業の店をたずね、顧客の購買行動を観察したり、顧客と普段着の会話を交わすことで、多くの知見を得ることができる。 観察は、系統だった証拠を提供してくれるわけではないが、多くの示唆を与えてくれ、予備調査として有効な手段となる。

(2) 二次データ：別の目的で集められている既存のデータ

e x . 政府刊行物、百科事典、定期刊行物、調査会社からデータを購入

(3) 一次データ

個別インタビュー

個人を対象とした詳細なインタビュー。 b u t 高額な費用がかかる。

フォーカス・グループ・インタビュー

6人から10人が集められ、手馴れた進行役のもと、製品・サービス・対象会社・その他のマーケティング関連テーマについて数時間にわたり議論が行われる。

進行役は自由で気ままな議論が展開されるよう心がけ、グループ・ダイナミクスにより深層心理を引き出そうと試みる。

新しいアイデアを探索し、消費者の意見や気持ちを知るための方法。 b u t 調査の標本数は限られ、無作為に抽出されたものでない その結果から一般法則は求められない。

郵便調査法及び電話調査法

お粗末な質問票、未熟で不正直な調査員、嘘の回答をする被験者 統計上の偏り 回答率が低く、回答者が非回答者とかなり異なる場合、調査結果はきわめて信頼性を欠く。

優れた標本調査技術を有する信頼性の高い市場調査会社を雇う必要。

実験調査法

調査テーマに合致したグループをいくつか選択し、外的な変数を統制しながら異なった状況を与え、グループ間の反応の違いが統計的に有意かどうかをチェックする。

ex . 比較可能な都市を選択し、それぞれ売上高の 7.5%、5%、2.5%を広告費に費やし、売上高を比較して広告予算の妥当なレベルを判断。

情報システムの管理

マーケティング情報センター (MIC) の役割 :

情報の必要性の明確化。

調査準備を整える。

情報の収集と分類。

情報の質を評価。

必要な情報を必要な意思決定者に伝達。

マーケティング意思決定支援システム (ソフトウェアとハードウェアを用いてデータ、システム、ツールを統合した情報の集積で、企業が関連情報を収集及び解釈し、マーケティング活動のベースを作成するためのもの) を管理。

マーケティング意思決定モデルの例 :

ブランドエイド : 消費財のマーケティング・ミックスのために開発されたモデル。

コールプラン : 営業マンがある期間内において見込み客や既存顧客をどの程度の頻度で訪問したら良いかを知るためのモデル。

ディテ일러 : 営業マンが顧客にアプローチしどの製品を売り込むべきかを知るためのモデル。

ジオライン : 販売とサービスの受け持ちテリトリーを決定するためのモデル。

メディアック : 広告主の通年のメディア計画策定を支援するモデル。

プロモーター : 売上店の基準点を定めプロモーションによってどれくらい売上高が上がったかを測定することでプロモーション評価を行う。

アドキャド : マーケティング目標や製品特徴、ターゲット市場、競合状況を前提として、好ましい広告のタイプを推奨。

カバーストーリー : 業界各社の売上データを分析し、特筆すべき点についてメモを作成する。

6 マーケティング・ミックスの策定

買い手に影響を及ぼす企業活動が「マーケティング・ミックス」を構成。

今日における 4 P 理論

4 P の枠組み：マーケターが、製品（サービス・パッケージを含む）とその特性を決定し、価格を設定し、販路を選び、プロモーション（営業マンを含む）の方法を策定することを求める。

追加的な 2 つの P:

政治 (Politics)

e x . タバコ広告禁止法案。公害防止設備の設置義務付け。

世論 (Public opinion)

e x . 製品の安全性を訴求するキャンペーン。

4 P は売り手の視点に基づく。 買い手の側から見た 4 つの C として表現すべき。

製品(Product) 顧客にとっての価値 (Customer value)

価格(Price) 顧客の負担(Cost to the Customer)

流通チャネル(Place) 入手の容易性(Convenience)

プロモーション (Promotion) (双方向) コミュニケーション(Communication)

まず、顧客視点の 4 C を通してマーケティング・ミックスを考える それをベースに 4 P を構築する。

製品 (Product)

(1) コモディティ

コモディティ（一般製品）はまさに差別化されるのを待っている製品。

e x .

パーデュー・チキン：やわらかい肉質が売り物のチキン

コロンビア産のコーヒー豆

広告等を通じてコロンビア産のコーヒーは世界一のコーヒーであると訴えつづけられる 消費者の心の中で差別化。

マールボロ・タバコ（たくましいカウボーイをブランドのモチーフとした広告キャンペーンを展開）

差別化は製品そのものではなく消費者の心理に存在する。

アブソルート・ウォッカ

2, 3 ヶ月ごとに表現を変えて展開される優れた広告キャンペーン。

毎回異なったアーティストが製作 「美意識のマーケティング」

デュポン社製ダクロン、ナイロン、オーロン

新繊維に印象的な名前をつける。競合は、特許が切れても、そのブランド名をつけるわけにはいかない。

コモディティも実質的な方法()か心理的側面()から差別化することができる。「コモディティなど存在しない。すべての財とサービスは差別化可能である。」

(2) 物理的に差別化可能な製品 (ex . 乗り物、重機、建造物)

ex . 自動車の場合

サイズ、スタイル、シート配置のための機構、その他もろもろの特徴により差別化。心理的側面からの差別化もあわせて実践 (ex . ベンツ : プレステージ、ポルシェ : 優れたスポーツ走行)

差別化のベース

物理的な違い (ex . 特徴、性能、適合性、耐久性、信頼性、デザイン、スタイル、パッケージ)

入手の容易さの違い (ex . 店頭で購入、電話や郵便、ファクス、インターネットでの注文)

サービスの違い (ex . 配達、取り付け、トレーニング、コンサルティング、メンテナンス、修理)

価格の違い (ex . 極めて高価格、高価格、中くらいの価格、低価格、非常に低価格)

イメージ上の違い (ex . シンボル、雰囲気、催し物、メディア)

物理的差別化の2つの要素 :

新しい製品特性 消費者に新たなベネフィットを目に見える形で提示。特許で保護。
デザイン 製品やパッケージを明確に差別化。

成功する差別化は将来的に模倣される。その場合の先行企業の3つの選択肢

値下げをし、利益率の低下を受け入れつつ、市場シェアを維持。

価格は維持するが、市場シェアの低下と利益の減少を甘受。

製品を差別化する新たな要素を見つけることで、価格を維持。

長期間の利益の最大化の観点から が理想。 次なる優位性を絶えず探し求める。

価格 (Price)

コストを差引いた時、残る利益が最大になるような売上高 (価格 × 販売数量) を得ようとする。

販売数量が変わらないと仮定した場合、価格を1%上げた場合の利益の向上率 :

コカ・コーラ：6.4% 富士写真フィルム：16.7% ネスレ：17.5%
フォード：26% フィリップス：28.7% 代表的米国企業：12%

原価ベースの価格設定法：総原価をもとに「マークアップ率」を採用

ex. 経営コンサルティング業界では、報酬額 = 費用 × 2.5 (コンサルティングの総費用をカバーし、魅力的な差額が残るよう計算)

価値をベースとして価格設定

買い手がいくらまでなら支払うかを見積もる それよいくぶん低いお買い得を感じさせるバリュー・プライス (価値ある価格) を設定。

人々は、バルコニー席よりオーケストラ席に多くを払い、平日公演より土曜夜の公演に多くを払う。また、腕のいいコンサルタントにより多くを払う。

付加価値を与えることによって、そのオファー全体に対しての価格づけを行う。

顧客にできるだけ高価なパッケージを選択するよう動機づけ 付加価値のすべてを組み込んだパッケージを個々の価格を合計した金額よりも安く提供する特別価格。

製品を1つ提供するのではなく、価格帯が異なるさまざまな製品を提供する戦略：

(プロダクト・ライン)

ex. マリオット・ホテルの場合、マリオット・マーキーズ (280ドル)、マリオット (180ドル)、コートヤード (80ドル)、フェアフィールド・イン (50ドル)
広範囲なプロダクト・ラインの確立 景気後退や旅行者の好みの変化があっても、顧客を失わない。(自社グループ内に顧客をとどめておくためのセーフティ・ネット)

流通チャネル (Place)

商品をターゲット市場に届ける方法

直接販売

流通業者を通して販売

ex.

エイボン：店頭のパネルスペースを割いてもらえない。営業部隊による直接販売で成功。

デル：多くの潜在的消費者が、商品を見なくても電話で注文することを望んでいると考えた 直販。

自宅に居ながらにして注文できる手法：

カタログ販売

ダイレクトメール

テレビのホーム・ショッピング番組
新聞や雑誌、ラジオ、テレビによる情報提供
テレマーケティング
インターネットによる注文

小売販売は年率わずか2%しか伸びていないが、ホーム・ショッピングを狙った流通チャンネルには2桁成長のものがある。

顧客の買い物経験を広げ、楽しみやエンターテインメントを提供したり、他の顧客を引きつけ喜ばせる魅力を開発。

ex .

バーズ&ノブ書局：いすとテーブルを用意。コーヒーやお菓子のコーナー。著者によるトークショー等の催し物。 コミュニティ・センター化

ナイキ・タウン：マイケル・ジョーダンの巨大ポスター。さまざまなスポーツを扱うコーナー。AV装置による環境効果。バスケットボールコート。 シカゴきっての人気買い物スポット。

新規参入企業は、より効率的な流通チャンネルの選択や開発を自由に行うことができる。

プロモーション (Promotion)

メッセージをターゲットに送り届ける全てのコミュニケーション手段を含む。

広告	セールス・プロモーション (販売促進)	PR	営業部隊	ダイレクト・マーケティング
----	------------------------	----	------	---------------

印刷・電波媒体 パッケージ（外観） パッケージ内への差込み 映画 カタログ及び冊子 ポスター及びリーフレット 名簿 広告の別刷り 屋外看板 ディスプレイ POP AV シンボルマークやロゴマーク ビデオテープ	コンテスト・ゲーム・懸賞・抽選 プレミアムギフト サンプリング ショー、展示会 展示物 デモンストレーション リポート 低利子融資 接待 下取交換割引 継続的プログラム タイアップ	プレスキット スピーチ セミナー 年次報告書 慈善事業への寄付 スポンサーシップ 出版 コミュニティ・リレーションズ ロビー活動 名刺・レターヘッド等 広報誌 イベント	セールス・プレゼンテーション 販売会議 報償制度 サンプル ショー・展示会	カタログ 郵便物 テレビマーケティング 電子ショッピング テレビ・ショッピング ファックス・メール 電子メール 音声メール
---	---	---	---	--

(1) 広告

消費者のブランド認知度を高めるうえで、最も強力な手段。

1000人当りの到達費用で、広告は他のどの手法よりも優れている。

but

- ・ほとんどの広告は創造的でない。他社の広告と比べて差別化できていなかったり、創造性の面で劣っているなら他の手段に費用を振り向けた方が良い。
- ・広く一般にメッセージを投げかける 視聴者の5%しか猫を飼っていないのに、キャットフードの広告がどれほど効果的か？広告は、対象を絞り込んだ場合に最大の効果を発揮する。(ex. 特殊な雑誌での広告。)

広告に求められる5つの意思決定(5M)

ミッション：目的は、知らせることか、説得することか、思い出させることか。ターゲット顧客の認知(awareness)か、関心(interest)か、欲求(desire)か、購買行動(action)か。(AIDA)

メッセージ：ブランドの想定ターゲットとバリュー・プロポジションの決定に基づき作成される。ポイントは、製品のバリュー・プロポジションをどれだけ創造的に伝えることができるか。

メディア：首尾一貫したメッセージが全てのメディアを通して用いられなくてはならないが、個々の広告表現はメディア(ex. 新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、屋外広告、

D M、電話)にあわせて調整。電子メール、ファクス、インターネット 他とは異なる創造的なアプローチが求められる。

予算(money)：少ない予算 消費者の注意をほとんど引くことができない。

広告の目的とタスクをベースとして予算を決定。(何人のターゲットに到達したいか(リーチ) 接触回数は平均どのくらい必要か(フリクエンシー) どのようなメディアのクオリティを求めるか(インパクト)の決定 予算の計算)

測定(measurement)：広告プランはその評価と見直しを定期的に行うべき。

広告活動における実効性のある5 Mアプローチを示してくれる。 外部の専門家による評価を導入することが望ましい。

(2) セールス・プロモーション(S P)

広告が効果を発揮するのは、消費者の行動に対してではなく、多くはその意識の部分。

消費者を行動に駆り立てるのは販売促進。

小売店に対する流通プロモーション(ex. 協賛金、値引き、ギフト)

小売店は、メーカーが流通向けにプロモーションを実施している期間は普段以上の数量を仕入れ、値引の原資にする。それ以外の期間は仕入れを絞る。

消費者向けプロモーション 顧客のブランド好意度を弱め、ブランド・エクイティを損なう影響。

S P主導 価格が定価にそぐわなくなる 消費者は定価より安い値段を期待 自分が許せる範囲の一連のブランドを選択。

P & G：S P費用を削減し、「エブリデー・ロープライス」策を導入(S Pはブランド・エクイティを損なうだけでなく、生産量の変動を生み、不経済であると判断)

意味あるS P：

- ・ 優れたブランドであるにもかかわらず認知度が低い場合。
- ・ 試用を促すことによる顧客ベースの拡大。
- ・ ブランド・ロイヤルティをもってくれそうな新規顧客を取り込む。

(3) P R

かなり効果的であるが十分に活用されていない。

(企業のP R機能はマーケティング部門以外の部署に属し、そこでマーケティングP R(M P R)をはじめ、投資家向けP R, 政府向けP Rなどが扱われている。 マーケターたちは、P R部門に対し資料の提供をお願いしたり、独自のP R会社と契約したりしなくてはならない。)

M P Rのツール

- P：出版物（広報誌、年次報告書、顧客向けパンフレット）
- E：イベント（スポーツイベントや文化イベント、展示会への協賛）
- N：ニュース（その企業や従業員、製品に関する好ましい話）
- C：地域共同体事業（地域事業に対する時間とお金の貢献）
- I：アイデンティティ・メディア（文房具、名刺、社内の服装規定）
- L：ロビイ活動（好ましい法案を通過させ、好ましくない法律の制定を阻止）
- S：社会的責任業務（社会的責任を負った企業としての評判の確立）

レジス・マッケンナ：

ハイテク業界のクライアントに対して、新製品の導入に先立って積極的なPR展開をするよう勧める。

影響力をもっている全ての著名人、オピニオンリーダー、コンピュータ雑誌の編集者、コラムニスト、先駆的ユーザーをリストアップし、広告キャンペーンの立上げに先立ち、企業がこれらの影響者たちから好ましい意見を獲得できるよう支援。

(4) 営業部隊

最も費用のかかるマーケティング・コミュニケーション手段の1つ。

平均的な営業マンが顧客との折衝に費やす時間は、全体の30%。（残りは、勉強、報告書の作成、販売会議への出席、出張など）

優れた営業マンは、そうでない営業マンに比べ、コストをかけずに売上を上げる。営業マンの給料をケチることでのコスト削減は、結局高い買い物をする。

売り物の製品が魅力的である必要 製品やバリュー・プロポジションの改良をますます自社に向けて迫る「逆セールス」に走る。

営業部隊を縮小する方法

内勤部隊の増大。 テレマーケティング・電子商取引 出張費や交通費の減少。

販売代理店（メーカーにとって魅力的な規模の経済と範囲の経済を提供）の利用。

but ビジネス拡大 自社で営業マンを雇い入れる方が経済的になる。

営業マンの生産性を増加させる方法

作業効率性分析 各営業マンが時間をどう配分しているかを明らかにする 報告書作成や移動にかけている時間を短縮。

担当販売区域の再編。

セールス・オートメーション（ノートパソコン、各種ソフトウェアetc） オフィススペース不要。通勤時間より自宅勤務。

市場を縦割りにした営業部隊。（銀行専門グループ、ホテル専門グループ 顧客ニーズ

をより深く学び、的確な提案を可能にする。)

キー・アカウント(最需要顧客)相手の営業管理をシステム化。 売上の大半は少数の優良企業から上がってくる。

(5) ダイレクト・マーケティング

データベース・マーケティング 個々のセグメントやニッチだけでなく、「セグメント・ワン」と呼ばれる顧客ひとりひとりに対して、より効率的なアプローチが可能になる。

e x .

GM : GMカードで買い物をした1200万人の購買記録をデータベースに収める。

ランズ・エンド : 衣類を購入した200万人以上の名前をデータベースに記録。

ウォールデンブックス : 400万人を優先読者プログラムに登録。

顧客データベースは、高度な統計的及び数学的ツールによるデータ・マイニングにより、ターゲットをより明確に設定し、彼等からの反応を高め得る。

統合型マーケティング・コミュニケーション(IMC)への移行

マーケティング・コミュニケーション活動を統合されたかたちで展開する必要。

× 広告 広告代理店。PR PR会社。SP その専門会社。 費用の振り分けがうまく行かず、各手段間に統一したメッセージを設定し、消費者に伝えることもできない。

顧客が購買行動を起こす主要因の理解 プロモーション手段の最適な組合せ。

e x . 製薬会社の医師へのプロモーション手段

医師が特定の医薬品を採用するには、その薬に対する評価が高く、担当のMRを信頼し、製薬会社に対して好意的な印象を抱く必要。

製品の評価 : 効果、投薬量、副作用、販売期間

製品管理(サンプル、学会誌の広告・記事、ダイレクト・メール、シンポジウム)

営業マン : 知識、個性、対応、好意度、特技

リレーションシップ管理(選考、研修、接待)

企業 : 研究力の評判、信用度、支援度、イメージ、サンプル、著名な専門家

イメージ管理(特集記事、スポンサーシップ、企業市民としての活動)

各プロモーション手段は、果たすべき個々の役割をきちんと区別したうえで、最も効率的な組合せを選択する必要。

IMCに関わる問題の解決法 :

コミュニケーション担当の副社長(VPC : Vice-President of Communication)を任命。

・ 社内の全てのコミュニケーション活動を管理・統合する責任。

- ・ 顧客に対して行われるすべてのコミュニケーション(e x .一般的なメディア媒体、会社の服装規定、業務用トラックのペインティング、工場の外観)についてアドバイスを与える。 顧客が企業や製品、ブランドと出会う可能性のある場面をすべて認識(顧客とのすべての接点において、首尾一貫した肯定的なメッセージを伝えるよう努力すべき) する必要。

e x .

新製品の発売について

- ・ 記者会見を設定して記事を掲載(プレス・リリース)
- ・ 新製品についてのパンフレットを無料送付するという告知広告(一般店頭で並ぶ前に割引価格で購入できる権利を付与。)(告知広告・DM)
- ・ パンフレット希望者で注文してこなかった 95% に電話をかけ確認。(テレマーケティング)
- ・ それでも注文してこなかった消費者を新製品のデモへ招いたり、相手の希望があれば営業マンを訪問させる。(セールス・デモンストレーション)

プロモーション手段を統合するだけでなく、マーケティングの4Pすべてを統合する必要。
(品質の劣った製品 / 不十分なサービスに高価格をつけることはできない。)

4Pは相互に補完的であると同時に相対し得る。

e x . 10人の営業マンを首にして車の販売価格を大幅値下げ ディーラーは大きな利益を手にした。

明確なバリュー・プロポジションをまず構成し、そこを起点にすべてのマーケティング要素を1つに統合することが重要。

7 顧客の獲得、維持、育成

顧客が唯一のプロフィット・センター。

マーケティングとは、利益に結びつく顧客を見出し、維持し、育てる科学であり、技能である。

顧客の維持・育成が重要

新規顧客の獲得に要する費用は、現在の顧客を満足させる費用の5倍にのぼる。

見込み客の発見

営業マンの仕事は、顧客を探すことではなく売ること。

企業がリード(成約の可能性のある相手先の名前や住所、その他の情報)を作成。

リード収集のプロセス：

ターゲット市場を特定

STP（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）を適用。

ターゲット市場が何を求め、いつ、どこで、どのように購入しているかを知るにつれ、リードの入手方法が明確に。

コミュニケーション・ツールを用いたリードの収集

e x .

キャットフード・メーカーが猫を買っている人を知る手段。

- ・ 「愛猫のかわいがり方」というタイトルの冊子をプレゼントする告知広告。
- ・ 獣医にアプローチし、猫を飼っている人の名簿の購入を申し出る。

愛猫家向け雑誌やキャットフードの案内、自社ブランドの値引クーポンの送付。猫の誕生日にバースデーカードを送付。

トヨタによる米国でのレクサス販売。

- ・ ベンツを競合とする 車両の登録記録からベンツのオーナー名を集め、DMやテレマーケティング。
- ・ クラシックカーを集めたショーを主宰。裕福な人のみを集客するため、15ドルの入場料金。

生産財マーケティング

国勢調査局の標準産業分類（S I C） さまざまな製品・サービスを提供する企業とビジネスに関する情報がリスト。それらのデータは、ダン&ブラッドストリートなどの情報企業により付加価値がつけられ、料金を払えばDC-ROMで利用可。

リードの選択

すべてのリードに価値があるわけではない。（e x . ベンツを欲しがっている人は多いが、その大部分は見込み客としての適格性を欠く。）

ベテランの営業マンはブースに立ち寄った人々が置いていった名刺をほとんど捨てる。

肝心なことは、誰が最も可能性の高い見込み客であるかを見分ける洞察力。

e x . 郵便、電話を用いて見込み客を識別。

見込み客への販売

リードで武装 最も可能性のある見込み客を訪問。

AIDA：見込み客の注意（Attention）を引き、興味（Interest）を駆り立て、欲求（Desire）を喚起し、行動（Action）を起こさせる。

A：儲かる、費用削減、心の平静、競合との戦いに役立つことを訴求

I：他の顧客の話

D：初回購入の大幅割引

A：相手の疑問に注意深く答え、契約後満足しなかった場合には返金するとのオファー

ニール・ラッカムの SPIN 販売法での営業マンがすべき 4 つの質問

状況に関する質問：購入者の現状を知り調査するためのもの。ex.「この事業所で働いているのは何人ですか？」

問題に関する質問：買い手が抱えている問題、困難、不安などを対象に、売り手が自社の製品やサービスで解決できる内容を扱う。ex.「システムのどの部分がエラーを起こしているのですか？」

影響に関する問題：買い手が抱えている問題、困難、不満が彼等に何をもたらしているかを問う。ex.「この問題があなたの部下の生産性にどのような影響を与えていますか？」

詰めにいたる質問：提案している解決策の価値を問う。ex.「我々の提案によってエラーを80%減らすことができるとしたら、どのくらいの支出減につながりますか？」

企業は、最初の段階では製品やサービスそのものではなく、問題解決の可能性を売るべき。その関心は、当座の売上げではなく長期にわたって相手を満足させる顧客関係。

見込み客のオフィス訪問 電話による販売技術 電子の時代になり、見込み客のもとへ実際に足を運ぶことは、ますます少なくなっている。コンピューター取扱いの訓練を受けた営業マンが、費用のかかる出張型営業マンにとって代わる。

パソコン ほとんどの営業マンは自宅勤務に 販売や顧客維持の活動を、費用のかからない情報・通信チャネルを利用して行う技能をもった人材が求められる。

パソコン 見込み客と顧客データベースの管理。

ex. レクサスの例

クラシックカー・ショーへの出席者に、一見プレゼントに見えるパーティーの招待状とペンツと比較したビデオが入った小包を速達郵便で送付 パーティーの数日前に出席確認参加できないが次回パーティーへの参加希望の場合次回案内状の送付を忘れず記録。

来店不可 レクサスの貸し出し提案等。全てのステップがデータベースに記録される。

顧客獲得費用（CAC: Customer Acquisition Cost）が顧客から得られる生涯利益（CLP: Customer Lifetime Profit）でカバーできるかを分析する必要。

生涯にわたる顧客との関係の維持
新規顧客をより熱心で忠実な顧客に変えていくための顧客開発のステップ。

(1) 初めての顧客

顧客が抱く印象： 非常に満足、 満足、 普通、 不満、 非常に不満

顧客は他に逃げてしまうことがある。

別の供給者が同等もしくはそれ以上のものを提供すればそちらに切り替える。

そのレベルの満足度を与えてくれる他の供給者の存在を認めようとしなさい。

「完全に満足した」顧客は、「満足した」顧客に比べ、初回購入後18ヶ月以内に購入する確率が6倍高い。

顧客満足度調査によると、顧客が自らの購買に不満を示す確率は約25%。その中の約95%は不満を口にしない。

顧客を引き留めることの価値は絶大。

引き留めることができた顧客からは何年間にもわたって利益を得ることができる。

「非常に不満」だった顧客は、その不満を11人に話す。

信用回復のための方法：

顧客の苦情に対応するため、年中無休1日24時間無料の「ホットライン」を設置。

苦情客にできるだけ早く連絡をとる。（対応が遅れるほど顧客の不満は募る。）

顧客の不満の責任がこちらにあることを認める。

親身になって話しを聞く顧客サービス担当者をおく。

相手が満足するよう迅速に苦情を解決する。

不満が解消した顧客は、往々にして不満を感じたことがない顧客よりその企業に対して高いロイヤルティをもつようになる。（顧客の不満が速やかに取り除かれた場合、52%（大きな苦情）から95%（ささいな苦情）の顧客は、再度戻ってくる。）

失望した顧客を取り戻す手立て：

e x .

埋め合わせのため、次回購入時に値引きしたり、粗品を渡す。

サティスファクション・ギャランティ・イーターズの場合、予約客を10分から20分待たせる 飲み物をサービス。待ち時間が20分を超える 食事代を無料にする。席について5分たってもパンがだされない クラムチャウダーをサービスする。

(2) 常連客

顧客を「反復の深さ」で分類するのが有益。

顧客を長期間にわたってつなぎ止めておくことにより利益率が高くなる。

非常に満足すると、何度も購入してくれる。

(購買関係が確立すると特定の売り手から買い続ける。)

その際、売り手はクロスセリング(顧客に訴求する製品構成に他の品目を加え、顧客の注意を引く)、アップセリング(早期の買い替えやアップグレードへの買い替えへの優位性を訴える)を行う。

常連客にかかる費用は時間の経過とともに低下する。

信頼関係ができ双方が時間と費用を削減することができる。

非常に満足した顧客はその売り手を他の潜在的顧客にたびたび推薦する。

長期にわたる顧客は、売り手側の正当な値上げに対し理解を示してくれやすい。

(3) クライアント

顧客との違い

- ・ クライアントに関して良く知っている。
- ・ クライアントを支援し満足させるために多くの時間を割く。
- ・ クライアントとの関係はより継続的であり、親近感や感情的つながりを伴う。

データベース・マーケティング 大勢の顧客をクライアントとして対応することができる。

(4) 支持者

「最もよい広告は満足したクライアントである。」「満足した顧客は伝道者になる。」

クライアントは、ある企業を好きになればなるほど、その企業を人前で褒める。

(5) メンバー

特権が与えられる会員制度 メンバーは特権を失ってまで他社に移ろうとはしない。

(6) パートナー

顧客を自社のパートナーとして考える。

e x .

新製品の設計をする際に顧客の助けを求める。

キャタピラー社は、新たな機器やマーケティング戦略、価格政策に関して、ディーラーの意見を積極的に求める。

ミリケン社（企業相手のランドリー業）は5年契約でタオルを購入した顧客に多くのメリットを提供。（ex．輸送ルートを決定するための専用ソフトウェア、ランドリー業の会計記録用ソフトウェア、産業向けランドリー・ビジネスについてのニュースレター、ランドリーの営業マンを対象とした無料の研修プログラム。）

実際販売しているのは、タオルよりも「ランドリー・ビジネスで利益を得る方法」顧客のランドリー企業に儲けさせることによって、最終的に自分達も潤うことがその目的。「われわれの成功は顧客の成功にかかっている。」

(7) 共同所有者

最も高いレベルの顧客はステークホルダーであり、企業の実質的な共同所有者。

ex．相互保険会社、協同組合

自社製品を買ってくれる顧客に対して、企業としてきちんと表明すべき態度を表している。

すべての顧客を維持しなければならないか？

スチュー・レオナルド（世界で最も利益率の高いスーパーの経営者）の2つのルール

顧客はいつも正しい。

もし顧客が間違っているならば に戻ることにすること。

ほとんどの企業にとって、ある顧客はそれ以外の顧客よりも重要な存在。

顧客は、最近購入時点、購入頻度、購入総額により分類できる。

20対80対30の法則：利益貢献の高い上位20%の顧客によって、全体の利益の80%がもたらされる。利益貢献度の低い下から30%の顧客によって、企業の潜在的利益率が半減させられている。

利益の出ない顧客を有益な存在に変えることができないかを自問する。

8 顧客価値の創造と伝達

- ・ なぜフランク・パーデュー・ブランドのチキンは他のチキンより10%高いか。（そのブランドはチキンがやわらかいことを意味する。）
- ・ なぜエビアンは他の水より10%高いか。（そのブランドはその水が純粋であることを意味する。）
- ・ なぜスターバックスのコーヒーは他のコーヒーより20%高いか。（そのブラン

ドはそのコーヒーがおいしく新鮮であることを意味する。)

企業は自社のオファーをいかに差別化するかにしのぎを削る。

e x . カール・シューウェル (キャデラックの販売店) は、顧客にキャデラックを最大限楽しんでもらうための優れたサービスと保証を販売。(e x . 緊急時に昼夜を問わず連絡可能で、顧客には無料で洗車を行う。) ~ コアとなる製品自体をもとに、その製品の概念を拡大。

製品でなくベネフィットの束を販売すべき。購入価値ではなく使用価値を販売。

競合企業より大きな価値を提供する方法：

低価格をつける

顧客が他のコストを減らせるよう支援する

オファーがより魅力的になるようベネフィットを追加

低価格による勝利

日本人はプライス・リーダーシップにより多くの市場を勝ち取った。

テキサス・インスツルメンツもこの戦略を採用し「経営曲線価格」を利用 チップや部品に競合企業より低い価格を設定しボリューム・リーダーシップを獲得。

b u t

経験曲線戦略 新規技術を用いた低コスト企業から攻撃を受けやすい。また、2社以上が経験曲線をもとに競争を繰り広げた場合期待すべき成果をあげることはできない。

(1) 攻撃的な価格戦略で成功する企業

低コストを実現できる企業によって最もよく実践される。

低コスト実現のための要因：規模、経験、安い立地条件、優れたコスト管理、納入業者や代理店に対する強い交渉力。

サウスウエスト航空

「そこそこのものをはるかに安く」

- ・ 旅行会社を使わない 10%の代理店手数料を節減。
- ・ 機内食を出さない 早い離着陸と少ない乗務員数が可能。
- ・ 座席指定なし スムーズな搭乗手続き。
- ・ 親しみあふれる接客サービスで知られる熱心な乗務員を雇い訓練を行う。

コンパック

最も攻撃的な低価格戦略を実践。

but デルやゲートウェイのような低価格の直販企業のコストは12%安い。

コンパックは、コストのかかる流通業者のネットワークと共存するか、全面的に直販に移行するかを決断する必要。

ウォルマート

「満足保証」「エブリデー・ロープライス」

- ・ 業界随一のコストの低さ(ライバルのKマートより低く、シアーズなどの大型小売店とは比較にならないほど安い)(納入業者相手の強い交渉力、地代の安い土地への出店、店舗の誘致を望む自治体を競わせる、助成金を最も多く出す自治体と協力、優れた情報システムによる在庫水準の最適化の実現。)
- ・ どこにも負けない低価格を設定 多くの人は何かを購入する時、最初にウォルマートに向かう。
- ・ しゃれたディスプレイにナショナル・ブランドの商品が並ぶ。
- ・ ドアマンは愛想がよく、店員は「聞かれるまで話しかけない」対応を遵守。

トイザラスその他のカテゴリー・キラー(そのカテゴリー内の製品を最も多彩に、かつ最も安値で取り扱っている店)

- ・ トイザラスでは、最も多くの品揃えの中から最も安く購入できる。
- ・ 大きい影響力 新しいおもちゃを扱う際に、デザインの変更や、大規模なプロモーション・プログラムの実施などさまざまな条件を要求。

(2) あるサービスが不要だという顧客に対して、低価格で販売する

顧客が値引きを要求 その価格に含まれる無料の配送や取り付け、トレーニングなどのいくつかのサービスを諦めてもらう。その場合、実際に節減できる額より少なく割り引く。(ex. 配送に100ドルかかる場合、製品価格から80ドル値引く。)

(3) 低価格戦略の限界

グローバル競争の時代にあって、低コスト企業がどれだけの期間その価格ポジションを維持できるか問題。

低価格戦略は、長い目で見れば、それほど信頼のおけるものではない。

顧客が他のコストを削減できるように支援する

2つの方法:

自社製品の価格は競合より高いが、長期的な総コストで考えれば顧客にとって高くないことを示す。

どうすれば顧客が他のコストを削減できるかをアドバイス。

(1) 高価格にもかかわらず、総コストは低いことを顧客に証明。

e x . キャタピラー社の製品がコマツのより価値があることの具体的説明。

- ・ 故障が少ない 3 0 0 0 ドル
- ・ 修理が速い 2 0 0 0 ドル
- ・ 2 年以上長持ちする 4 0 0 0 ドル
- ・ 中古市場で高く売れる 2 0 0 0 ドル

5 0 0 0 ドルの価格差に対して、1 1 0 0 0 ドル顧客は削減できる。

e x . オーティス・エレベーターは、依頼を受けてから 1 時間以内に到着 競合企業より価格は高いがインド市場で 8 0 % のシェアを占める。

e x . あるコンサルティング会社は、クライアントのコストを年間 1 0 0 万ドル削減できる自信があったので、失敗したらコンサルティングの請求額を割り引く旨提案。

b u t 長期的にコストが安くなっても、その時点で価格が安い企業から購入する可能性。

購入コストを下げる必要に迫られている。 その部門が故障やトラブルにかかる費用を負担する必要がない。

(2) 顧客が他のコストを削減できるよう積極的に支援。

e x . リンカーン・エレクトリック社（溶接機器と部品メーカー）

「御社が 5 万ドルを削減する手伝いをします。できなければ、5 万ドルを返金します。」

コスト削減へのアプローチ：顧客の製品購入と利用サイクルを検討し、彼らの発注、在庫、処理工程、管理手順から削減可能な部分を探し出す。

顧客の注文費用の削減支援

頻繁に注文を出す顧客は、大量の事務作業に追われる。

自社（供給業者）のコンピューターに接続して発注できるソフトを顧客に提供。

e x . マッケソン（製薬卸売り会社）は、発注のためのハードとソフトを提供。

同社のオムニリンク・プログラムは、適正な請求が保険会社や政府機関に確実に提出されるよう、投薬量の情報・価格、詰め替え制限・銘柄の推奨に関し自動的にチェック。

e x . アメリカン航空の提供する予約システム（S A B R E）

顧客の在庫費用の削減支援

ジャスト・イン・タイム・サプライ

少量のユニットでの多頻度出荷を申し出る。

e x . セブン・イレブン（各店舗でいつ誰が何を買ったかという記録 数時間後のニーズを予測しセブン・イレブンの倉庫から1日3回各店に配送）

リーバイ・ストラウス社（シアーズなどの量販店からリーバイス・ジーンズの販売情報をサイズと型番別に受領 デニムの供給元であるミリケンに電子発注 数時間後にはリーバイス工場へ納品され、カットされ縫製される。）

委託販売：流通業者は商品が売れたときだけ代金を支払う。

外部委託による在庫管理

e x . バクスター・ヘルスケア社は多くの病院で在庫管理がうまくいっていないことを認識 マサチューセッツ総合病院の在庫管理をまかされ、在庫を80%削減し、コストを20%削減 他の医療品供給業者がその病院へ商品を販売する際に通らなければならない流通経路の監督者の立場を手に入れる。

顧客のプロセス費用の削減支援

どうすればプロセス費用を節約できるかを示すことによって顧客への高い価格を正当化。

e x . リンカーン・エレクトリック社のその溶接機器の購入者に対する支援：

- ・ 生産性改善の支援
- ・ 無駄を減らし、また作業のやり直しにかけているコストを削減するための支援
- ・ 直接または間接労働コスト削減支援
- ・ 突発事故を減らすための支援
- ・ エネルギー費を減らすための支援

そのためには、相手の仕事をよく理解しなくてはならない。

顧客の管理費用の削減支援

P & G と G E は、顧客が自由に不満を述べ、提案が行え、質問できる巨大なコールセンターを週7日、1日24時間体制で運営。

顧客により多くのベネフィットを提供することで成功する

ベネフィットの例

- ・ カスタマイゼーション
- ・ 利便性の向上
- ・ すばやいサービス

- ・ 優れたサービス
- ・ 指導、研修、コンサルティング
- ・ 破格の保証条件
- ・ 有効なハードウェアとソフトウェア
- ・ 会員限定のベネフィット

(1) 製品やサービスのカスタマイズ

バーガー・キングは「あなた流」のポジショニング。

ある化学薬品メーカーは顧客の指定する仕様にあわせて調合する。

ある包装機械メーカーは顧客の望む包装を実現できる機械を設計。

ボーイング社も、各航空会社が要求する機能とインテリアを備えた747を設計。

マス・カスタマイゼーション：個別に設計された製品やサービス、コミュニケーションを大量に準備することができる能力。

e x .

女性用水着：スーテッド・フォー・サン社は、自分だけの水着を簡単にデザインできるコンピューターとカメラ・システムを導入。

ジーンズ：リーバイスの販売員は、お客の寸法を正確に計りカスタマイズ。

他、自転車、カスタム・ミュージックテープ、種まき機、医療サプライ等。

製品やサービスだけではなく、コミュニケーションもカスタマイズ。

e x . マースでは、各猫宛にバースデーカードを送付。

「親愛なるフェリックス様。2度目のお誕生日おめでとうございます。ここにあなたの人生において、その年齢にふさわしい食べ物をお買い求めになれるスペシャル・クーポンを同封いたします。」

(2) 顧客における利便性の向上

顧客の方から売り手に近づき、製品を確かめ、注文するのが容易な場合、売り手は顧客を引きつけ、満足させるチャンスを手にする。

市場拡大、ショールーム開設、カタログ配布、ホームページ開設、長時間営業。

e x . BMW：見込み客がホームページ上で自分の好みのBMWをデザインし、納車の日時がわかるだけでなくその場で支払いまで行えるようにした。

e x . ファースト・ダイレクト（英国の銀行）：週7日24時間、電話で取引できる。

(3) すばやいサービス

すばやいサービスを提供することにより差別化。

e x . シティバンク：ソフトウェア・プログラムを利用して、ローン申込者に追加融資が可能かどうかについて、相談から 15 分後には連絡。

e x . プログレッシブ保険会社：パソコン、モデム、プリンター、ファクスを搭載した車を事故現場に向かわせ、その場で損害を見積もり、確認書類を発行し、代車の手配をする。

(4) よりよいサービス

すべての企業は、サービス業でなくてはならない。

製品を購入する顧客は、製品から期待されるサービスを購入。(e x . 車 輸送、石鹸 清潔さ、教科書 情報と教育)

製造業は製品とともにサービスを提供する必要。(e x . キャタピラー社は、世界中どこにおいても自社の機械を 24 時間以内修理。修理部品やサービスの販売によって全体利益の 60% をかせぐ。)

製造業者は多くのサービス関連労働者をかかえる。

どうすれば、サービス・ミックスと品質を差別化できるか。

e x .

U S A A 保険：テレマーケティング。顧客からの電話 自動的に顧客データがパソコン画面に 相手の質問に的確に対応でき、競合より安い見積りをだすことができる。

サックス百貨店：予約すると スイートルームで飲み物、専任の購買代理人が洋服を運んでくる。毎年一定金額以上の買い物をした顧客に贈り物。 洋服をどこで買っても構わない裕福な顧客を忠実な顧客に育てる。

アミル生命保険：健康推進のための「トータル・ケア」 医療請求が減り、利益増大。

- ・ 1日24時間電話を受付、医療アドバイスや援助を提供。契約者以外でも利用可多くの非契約者がアミル保険へ切替え。
- ・ 自社の救急車をスポーツ・イベント会場に待機 契約者であるなしに関係なく緊急医療サービスを提供。
- ・ 人里はなれた場所で捻挫し、緊急のサービスを必要とする契約者がいる場合、ヘリコプターをだすことができる。
- ・ 月25ドルの追加支払いで、外国での手術費用を負担。
- ・ 薬局チェーンを経営 契約者は50%引きで薬を購入できる。
- ・ 契約者を病気の傾向別(喫煙、心臓病、乳がんなど)にデータベース上で分類 特別な教育プログラムへの参加を呼びかける

H S M マネジメント・セミナー

マネジメントの一流専門家を招き、そのスポンサーとして世界最高レベルの経営セミナーを開催。

- ・ 路上に「ようこそ」という表示。帰る際には「ご参加ありがとうございました」という内容にかわる。
- ・ ロビーは多数の参加者とスポンサーであふれかえり、展示会のような様相。
- ・ 参加者は市内電話を無料でかけられる。
- ・ すべての席にクッションが1枚追加される。
- ・ ワークブックが用意され、ノートにポストイットとペンがついている。
- ・ 遅れてきた参加者には休憩時間にそれまでの要約が伝えられる。
- ・ 休憩時間中は最新の為替相場がスクリーン上に速報される。
- ・ 昼食後セミナー再開まで、著名なコメディアンが楽しませる。
- ・ 当日は参加者全員に医療保険がかけられる。
- ・ 参加者全員に、男女別のお土産が渡される。

(5) 顧客に対する研修と指導

自らのオファーを顧客に最大限利用してもらうため、顧客のビジネスを理解しようとする。IBMの競争優位の1つは、大型コンピューターを購入した顧客に対する幅広いトレーニングの提供。

一般に、優れた研修や教育プログラムを提供している企業は競合に打ち勝っている。

e x . シティバンクは、行員に対し、自分をビジネス・コンサルタントと考えるよう指導。ローンの内容が一層適切なものになるよう、顧客に業務運営の改善を提案。

(6) 破格の保証

競合に勝る性能の製品をもつ企業 競合が太刀打ちできないような「破格の保証」を提供。

e x . ハンプトン・イン(モーター・チェーン)は、客に不満があれば宿泊代は無料に。(e x . マットレスが柔らかすぎた。うるさかった。)従業員は、お金を支払わない宿泊客をカバーするための資金の残金を分け合う。

e x . B B B K (害虫駆除会社)は次の保証をベースに5倍の料金をとる。

- ・ もしB B B Kが害虫駆除に失敗すれば、他の害虫駆除会社の費用を支払う。
- ・ 市当局がその店を閉めるように指導した時は、その閉店費用の一切を支払う。
- ・ 害虫が原因で被害を受けた顧客すべての費用を支払う。

e x . GMのサターン社：サターンの購入者が車を気に入らず30日以内にその車を返せ

ば、代金が戻ってくる。他の自動車会社より速い成長を示した。

(7) 有効なハードウェアとソフトウェア

顧客のビジネスの効率を上げるための有効なツールを提供。

e x . フェデックス：パワーシップと呼ばれるツールを提供 顧客はラベルを打ち出すことができ、荷物を発送したり、現在位置を追跡したり、費用を計算したりできる。

e x . 医薬品卸のマッケソン：簡単な操作で発注ができるコンピューターとソフトウェアを薬局に提供。

(8) 会員制によるベネフィット

顧客であることによりベネフィットが得られるようにする。

企業の会員制度の4つのタイプ：

レベル1：フリークエント・カスタマー・アワード・プログラム

e x . スーパーの金額に応じたスタンプ。航空会社のマイレージ。

e x . ファーガル・クインの店。

- ・ 子供が店を訪れると風船がもらえ、おもちゃのショッピング・カートを押せる。
- ・ 1ポンドの買い物につき1ポイントを獲得。店頭イベントへの招待。
- ・ カード挿入で顧客の名前が表示 名前を呼んでお礼を述べることができる。誕生日にはバースデーケーキをプレゼント。
- ・ 店の欠点（ぞんざいに詰め込まれた。へこんだ缶。）を報告すると200ポイント 顧客を「品質検査人」にしている。
- ・ 18社のスポンサーと協力し、それらの店でカードを使えばポイントがもらえる。

b u t ロイヤルティ構築のためのプログラムは、品質の劣った製品や悪いサービスなど、根本的なものが正しくないところでは意味をなさない。高いレベルのサービスが重要。

レベル2：ベネフィット付きの会員クラブ

豊富なベネフィットを提供する幅広い会員制プログラムを実施。

ハーレー・ダビッドソン：ハーレー・オーナーズ・グループ（更新料年間40ドル）

- ・ 特典情報が記載された会員マニュアル
- ・ 40ページの隔月誌
- ・ オートバイ雑誌
- ・ 特性のピンとパッチ

- ・ H O G ツーリング・ハンドブック
- ・ 1 2 段階の達成段階別マイレージ・プログラム
- ・ ツーリングの A B C に関するコンテスト
- ・ 世界中で H D のバイクがレンタルできるフライ・アンド・ライド・プログラム
- ・ 月例会や組織的なツーリング、資金集めの各種活動への招待
- ・ バイクの手入れと H O G ライフスタイルについての記事が掲載された月刊誌
- ・ 安く加入できる傷害保険・生命保険

自社製品を愛し集うことが好きな顧客グループ(ブランド・コミュニティ)構築に成功。

レクサスも「顧客の歓喜」を作り出すことで、この戦略を展開。

- ・ シドニーのレクサスオーナーは、オペラハウスへオペラを見に行った時、レクサスの人間が車を駐車場に入れてくれ、飲み物も用意される。
- ・ ドイツのレクサスオーナーは、毎年最高のフランス・ワイン 1 本と有名なザルツブルク音楽祭への招待状を受け取る。

資生堂クラブ

年会費 3 0 ドルで、次の特典を受け取ることができる。

- ・ 女性向けの記事を掲載した月刊誌
- ・ いくつかの映画館、ホテル、小売店での割引
- ・ 講演会やコンサートなどの特別プログラムへの招待
- ・ 特典付きのビザ・カード

リアドロ(スペインの磁器製品メーカー): コレクターの集い
年間 3 5 ドルで

- ・ 年 4 回の雑誌や素焼きの器の飾り板
- ・ リアドロ美術館への無料登録
- ・ 会社やリアドロ・ファミリーへの訪問が盛り込まれた特別の旅行

会員制プログラムの導入を考えている企業は、次の点を検討する必要。

- ・ 提供するベネフィット
- ・ ベネフィットの提供にかかる費用
- ・ 会員の年会費
- ・ 最低限必要な会員数
- ・ プログラムを終了する場合の費用

レベル 3 : 最重要顧客への V I P プログラム

e x . サックスやニーマン・マーカスのような高級デパートは、年間3000ドル以上購入する女性会員を毎年催し物に招待し、景品を贈る。

e x . あるマイアミの銀行は富裕層の顧客のためスイート・ルームを用意し、またセミナーやスポーツ・イベントに招待。行員を自宅に派遣し、預金の受取りや支払いを代行。

レベル4：顧客の特別認定プログラム

特別な報奨のためある特定の顧客を選定し、正式な式典の場で彼等を表彰。

e x . アーサー・アンダーセンは、地域のアントレプレナーを表彰するプログラムを行う。

第 部 マーケティング管理

9 より効果的なマーケティングのためのプランニングと組織作り

マーケティング管理：適切なマーケティング・プランを準備し、かつ実行できる能力。

マーケティング・プランとマーケティング・プランニング・プロセス
プランを作成すべき。その過程が重要。

どんな種類のマーケティング・プランがつくられるべきか？

ブランド・マーケティング・プラン

P & Gでは、毎年、洗剤担当のブランド・マネジャーが戦略的マーケティング・プランを作成。

製品カテゴリー・マーケティング・プラン

ブランド・マーケティング・プランの作成に先立ち、ブランド毎のプランが整えられ、それらをもとにカテゴリー全体のプランがまとめられる。

新製品 / 新ブランドプラン

詳細な市場導入プランが必要。

製品コンセプトの決定 調整 テスト 試作品製作

市場セグメント・プラン

異なったセグメントに向けて売り出される場合、セグメント別（e x . 銀行、保険、ホテル、旅行代理店）にプラン作成。

地域市場プラン

個々の国、地域、町、周辺ごとにプラン作成。

顧客プラン

上得意ごとにプラン作成。

どのプランも、長期的視点からの戦略プランと、年度プランの2種類が必要。

マーケティング・プランには何が含まれるべきか？

簡潔で要領を得たものである必要。

次の項目が必要。

- ・ 状況分析
- ・ マーケティングの目的と目標
- ・ マーケティング戦略
- ・ マーケティング活動プログラム
- ・ マーケティング・コントロール

(1) 状況分析

現在の状況：製品の現状を目標に照らし合わせて評価することからスタート。

製品の売上高、市場シェア、価格、費用、利益、競合企業の実績を過去5年間遡ってグラフに描く。市場環境に大きな影響を及ぼす要因も記載。

SWOT分析（強み、弱み、好機、脅威）

OTリスト：主要な好機と脅威を列挙。（外部要因）

最低5つの好機と5つの脅威を記載。

「好機を持たない成熟製品はあり得ない。あり得るのは、想像力を欠いた担当マネジャー。」

企業と製品の強みと弱みのどれに注目すべきかを考えるきっかけ。

SWリスト：自社及び製品の強みと弱みを列挙。（内部要因）

企業は、実体がとらえにくい好機と脅威をもとに、どの強みを鍛えどの弱みを補うかを意思決定。

ビジネス上の主要な課題

自社の事業が直面する問題と選択肢をありのままリストにして提出。

e x .

- ・ 主要競合企業のコストは自社より15%低い。
- ・ これまでの競争優位が消滅 どのような新しい競争優位を築くことができるか。
（スピード、特徴、保証。）
- ・ 顧客データベースの維持に多額の費用がかかり、また十分活用されていない。

- ・ ディーラーが今以上の割引を要求。
- ・ 顧客の移り変わりが速い。

将来についての主たる前提

e x .

- ・ 経済状況（失業率 6 %、インフレ率 2 %、消費者の実質購買力は 1 %上昇）
- ・ 市場は数量ベースで 5 %拡大。
- ・ 市場シェアは 20 % 25 %に。
- ・ 競合企業が価格を 2 %引下げ。
- ・ 業界に影響を与えるような新法規制なし。

(2) 目的と目標の設定

目的：次年度において達成可能な全体的な目的を設定。

e x . マージンの改善、市場シェアの拡大、顧客満足度の向上

目標：目的を測定可能な目標に練り直す。

量的な指標と達成予定日が必要。

e x . 年度末までに市場シェアを 20 %から 25 %に伸ばす。

株主資本利益率を 10 %から 12 %に改善 売上高を 10 %増加させ、利益を 6 %増加させる必要。

(3) 戦略の選択

設定した目標を達成するための戦略を策定。次の 6 つの側面から記述：

- ・ ターゲット市場
- ・ コア・ポジショニング
- ・ 価格ポジショニング
- ・ トータル・バリュー・プロポジション
- ・ 流通戦略
- ・ コミュニケーション戦略

ターゲット市場

3 つに分類

第 1 次：購入意欲や頻度が高く、恵まれた所得層

第 2 次：所得はそこそこだが、購入意欲と頻度がそれほどでもない層

第 3 次：現在の購買可能性は低いだが、将来に備えてモニターしておくべき対象

e x . グローマン・エンジニアリング（ドイツの電子部品の組み立て機械メーカー）は、長期的な取引関係を構築したい30社をリストアップし、辛抱強く働きかけることにより、最終的にその多くを顧客にした。

ターゲット市場の特性：

消費財の場合：人口統計的特性（年齢、性別、所得、学歴、居住地）、心理的特性（態度、関心、意見）、メディアや店舗をどう選択しているか、その習慣、地理的場所・・・。

生産財の場合：自社製品の販売が可能な産業、企業の規模、製品の用途、立地、顧客の購買動機（e x . 価格、品質、サービス）、本社による集中購買を実施しているか・・・。

コア・ポジショニング

コアになるアイデア・ベネフィット

e x . ボルボ：安全性、IBM：最高のサービス

ブランドのポジションは、通常コアになる1つのベネフィットに基づくが、2、3のベネフィットを統合してコア・ポジショニングを構成するブランドもある。

価格ポジショニング

ブランドのコア・ポジショニングに応じて価格を設定。

トータル・バリュー・プロポジション

「なぜその製品を買わなければならないか」という問いに対する回答。

コア・ベネフィットのみならず、その他のすべての製品特性やベネフィット、さらに、設定された価格によって、優れた総合的な価値を顧客に提供できる理由が説明される必要。他で得られない満足感を与え、他にない利益率を実現。

流通戦略

ターゲット市場にアプローチするための流通戦略。

e x . 銀行は、支店とATMの展開を継続するか、電話とコンピューターを利用したホーム・バンキングへ進むかを決定。

コミュニケーション戦略

広告、SP、PR、営業部隊、DMのそれぞれにどれくらい予算を割り振るか。

各マーケティング・ツールの戦略的目標は何か。

～ の全てに整合性がとれているかどうか配慮。

(4) アクション・プラン

目的と目標 日程を決めた具体的アクション・プランに落とし込み、それを全ての担当者に伝える。

(5) コントロール

設定された目標がアクション・プランによって達成できるかどうかを確認する仕組み。
e x . 月 / 四半期ごとに目標がどこまで達成されるべきかというベンチマークを示す。

マーケティング・プランの有効性の判断

全てのプラン作成に共通のフォーマットを用い、比較できるようにする。

質問表の利用：

- ・ わくわくする新たな機会が盛り込まれているか。主要な脅威について検討されているか。
- ・ ターゲットとするセグメントと、そこでの潜在的市場が明確に定義されているか。
- ・ 各セグメントの顧客に、オファーがすぐれたものとして映っているか。
- ・ 戦略は首尾一貫しているか。正しい手段が用いられているか。
- ・ 設定された目標を達成できる確率はどのくらいか。
- ・ マネジャーの要求を 8 割しか認めなかった場合どの部分を省くか。
- ・ マネジャーに 1 2 0 % の機会を与えたらどのような追加措置を行うか。

効果的なマーケティング組織の構築

今日のマーケティング業務の多様化

e x . P & G の例

多様な一般消費財の製造 各製品担当マネジャー。

2 番手、3 番手のブランド創設 個々のブランドを市場に導入し管理するブランド・マネジャー。(e x . 洗剤部門だけで 9 つのブランドと同数のブランド・マネジャーが存在)

重要な顧客 (大手小売チェーン) 顧客担当マネジャー

市場規模拡大 市場セグメント・マネジャー

世界中で販売 各国で製品を管理監督するカントリー・マネジャー / カントリー・マネジャーを束ねるリージョナル・マネジャー

顧客間の違い エスニック・グループ・マネジャー

同一カテゴリーブランド間の競争を回避 カテゴリー・マネジャー

今日のマーケティング部門が抱える課題：マーケティング部門の効率化

どうすれば、様々なマネジャーに、長期的視点から適切な意思決定をさせられるか？
短期的利益目標 頻繁な安売り、パッケージの陳腐化、品質 / 競争力の喪失。

複数のものさしで測定

e x . R & D、消費者調査、競合調査に対して、どれだけ予算を振り分けているか。
当該ブランド担当期間をのばす。

プロダクト・マネジャー（PM）とマーケット・マネジャー（MM）のどちらの権限が優先するか？

マーケット・マネジャーが優先

企業の目的は市場を手中におさめること。

PMはMMが伝える市場のニーズに応えなくてはならない。

国や地方ごとの製品は、グローバル・ブランドに入れ替えるべきか？

グローバルなブランド名を用いるべき

広告費 / パッケージ開発費の節約。

製造 / 在庫管理の簡略化。

本社のブランド・マネジャーが担当ブランドの世界展開を中央集権的に進めることができる。

どうすれば市場セグメント・マネジャーの成果を判断できるか？

企業は成果目標の重点をどこに置くか（量的拡大か利益率の向上か）決定すべき。

その際、顧客維持率や顧客満足度などの基準も考える。

製品、販売、サービスが一体となった組織はどうすれば築けるのか？

製品、販売、サービスの3つの機能をしっかり結びつける必要。

どうすれば、マーケティング以外の機能（R & D、購買、製造、財務）とマーケティングをうまく結びつけることができるか？

e x .

R & D部門：最高品質の製品、マーケティング部門：需要と価格、購買部門：安い材料への変更、製造部門：大きなロットでの生産、財務部門：サポートサービス縮小によるコスト削減

部門同士がより密接に仕事を進め、お互いの意見の不一致について話し合うことで企業全体にとって長期的な利益につながる解決法を全体で見つける。

どうすれば、全社的にマーケティング・コミュニケーションを統合できるか？

ex . 消費財メーカーでは広告費からSPへ移行。それ以外のコミュニケーション手段にはより削られる。

コミュニケーション機能を統合し相乗作用を引き出す必要。(統合型マーケティング・コミュニケーション(IMC))

ブランドは全ての局面において首尾一貫したメッセージを顧客に伝えなければならない。

CCO(最高コミュニケーション責任者)を置き、コミュニケーションにかかわる全ての専門家を統括し、統合されたコミュニケーション戦略/戦術を策定する。

マーケティングが1部門の機能からチーム全体のプロセスへと変わる時、マーケティング部門は必要か？

企業は機能主義からプロセス主義(顧客が期待するものを適切に提供するための主要な作業を統合すること)へ移行。

プロセス/プロジェクトにかかわるチーム数の増大。マーケティング担当者は、自分の部署の仕事に割く時間が減少する一方、プロジェクト・チームに割く時間が増加。

マーケティング部門長の仕事は、有能なマーケティングの人材を採用し、担当のチームを決め、プロジェクトの成果についてのフィードバックを得て、マーケティング意思決定を行うこと。

全社をあげて顧客第一主義に取り組み始めた時、マーケティング部門の陣容はどれくらいの規模が必要か？

製品主導 市場主導、顧客主导向。

顧客の購買行動/使用経験全般にわたる調査を実施し、その理解に務める。

企業内の全ての機能/プロセスに顧客第一主義の使命感が植え付けられる マーケティング部門の果たす役割は大きくない。

製品戦略/市場戦略の策定において、マーケティング部門は適切にその機能をリードしているか？

マーケティング部門は通常、他の部門より新市場機会を発見する能力を有す。

マーケターは顧客のニーズ/行動を理解し、製品コンセプトの魅力を評価/テストする手法を身につける。

マーケターは製品戦略、市場戦略の策定に際して多大な役割を果たす。

10 マーケティング成果の評価とコントロール

「最も大切な資産である社員、評判、ブランド、そして顧客は、会計帳簿には記載されていない。」

マーケティングは学習ゲーム。

長い間マーケティングに携わり、失敗からより多くのことを学んできた者こそ、最高のマーケター。マーケティングの成果が十分に上がらないときは、何が問題なのかを将来のためにきちんと把握。

現状を評価 / 分析する。そして間違いがあればそれを正す。

マーケティング効果の監査を行い、重要だが弱点になっている点を改善するためのプランを作成。

現状の評価と分析、および是正措置

× 企業の健全性や能力を測るいくつかの基準を無視して財務上の目標を設定し検討。

3つの異なるスコアカード：

フィナンシャル・スコアカード

マーケティング・スコアカード

ステークホルダー・スコアカード

(1) フィナンシャル・スコアカード

損益計算書

現在の利益と将来に向けた投資

e x . 売上高比率での研究開発費の減少

(2) マーケティング・スコアカード

市場成長率・「コムテック」売上高成長率、市場シェア、顧客維持率、新規顧客率、満足しなかった顧客比率、相対的製品品質、相対的サービス品質、相対的新製品販売率

市場シェア（ターゲット市場における自社の売上）

e x . 初年度 20.3% 5年後 14.9%

シェア下落を防ぐ唯一の方策：マージンとシェアの交換。

顧客維持

e x . 初年度 88.2% 5年後 80%

既存顧客を失う 長期的利益を失う。

IBMの場合、顧客を失うとその理由を見つけ、同じ理由で顧客を失わないようにする。

but 利益をもたらさない顧客が離れていくことは好ましい。

長年の顧客を失うのは最悪（たくさん購入するのも、他の消費者に勧めてくれるのも、値上げにより寛容なのも長年の顧客。）

顧客満足

ex . 満足しなかった顧客：初年度 13.6% 5年後 19.6%

- ・ とても満足
- ・ 満足 10~30%を失う可能性
- ・ どちらでもない
- ・ まあ不満 40%を失う
- ・ とても不満 80%を失う

賢い企業は、顧客を満足させるだけでなく大喜びさせる。そのためには、顧客の期待を上回るものが必要。

相対的な製品品質

ex . 初年度 + 19% 5年後 + 7%

品質上の優位を再構築するか、品質に見合うよう価格を下げるしかない。

相対的なサービス品質

ex . 初年度 0 5年後 - 8

価格プレミアム性を制限。

その他の指標

ex . 売上高に対する営業マン費用の比率、顧客への訪問回数をもとにした成約比率。

良好な財務結果の裏にはマーケティング上の弱点が潜んでいる可能性。

(3) ステークホルダー・スコアカード

株主、従業員、納入業者、流通業者、小売業者、コミュニティ

従業員、納入業者、流通業者への支払い減額 株主利益増大 短期的には利益が向上するが、長期的には優秀な従業員、納入業者、流通業者を失う。

様々なステークホルダーへの報酬はうまくバランスを取らなくてはならない。

マーケティング監査によるマーケティング効果の改善

企業の主要な機能（マーケティング、財務、購買、R & Dなど）が時代の変化に対応すべく適切に組織されているかを定期的に確認する必要。

マーケティング監査：企業の問題領域／機会を発見し、かつマーケティング成果の向上を図るアクション・プランを提示するため、企業（もしくは事業単位）のマーケティング環境、目的、戦略、および活動に関して実施される、包括的・系統的かつ独立した検査。

コペルニクス（コンサルティング会社）のアプローチ：

全てのマーケティング活動を21の項目に大分類し、各項目の実績に点数をつける。
（危機的レベル（0 - 15）、問題を抱えているレベル（16 - 35）、平均的なレベル（36 - 65）、満足できるレベル（66 - 85）、驚嘆すべきレベル（86 - 100））

1. マーケティング目標／戦略
2. マーケティング状況の分析
3. セグメンテーションとターゲティング
4. 差別化とポジショニング
5. 価格
6. プロダクト・マネジメント
7. 広告管理
8. PR
9. プロモーション管理
10. ダイレクト・マーケティング
11. リレーション・マーケティングの管理
12. 顧客サービスの卓越性
13. 統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）
14. 流通チャネル管理
15. 業界顧客マーケティング
16. 新製品開発
17. マーケティング情報システム
18. ブランド資産ベンチマーク
19. 営業管理
20. マーケティング成果
21. マーケティング組織

以上の21分野を、当該企業にとっての重要性で区分。（極めて重要・ほどほど重要・

重要でない)

どのマーケティング活動から改善していくかを明記した「改善計画」を作成。

各活動ごとに2人の共同責任者が任命され既定のスケジュールに従い改善に取り組む。

小規模の企業は、21項目の代わりに、重要と思われる6～8の活動に集中すべき。

第 部 変貌するマーケティング

11 電子マーケティング時代への適応

「社内の改革のスピードが企業を取り巻く環境の変化についてゆけなければ、その企業の終わりは近い。」(ジャック・ウェルチ)

インターネット情報 時間(多大なコスト要因で取引障壁)縮小の大きなインパクト。

デジタル革命 資本の乏しい新規企業/ニッチ企業が、世界市場に踊り出る。

ex. ヴァーチャル・ヴィンヤード事業を上げたクロ・ラ・チャンス・ワイン(ワイン作り、ラベル、ボトル、コルクの製作をアウトソーシングでまかない、インターネットのみで販売。)

マーケターは、顧客価値を見出し、伝達し、納得してもらうプロセスを基本的なところから再考する必要がある。

消費者の購買行動はどう変わるか?

本、音楽、ビデオ、ソフトウェア

- ・ 顧客は、流行を教えてもらうだけでなく、過去の購買履歴/関心領域等から自動的に推奨を受ける。
- ・ 在庫/店舗がないことから低価格で商品を提供。
- ・ 商品知識はインターネットで入手可能。
- ・ 本、音楽、ビデオ、ソフト等は顧客のパソコンにダウンロード。

花、ギフト

- ・ パソコン上で様々な花のアレンジを眺めサイバーベンダーに注文。
- ・ サイバーモールで商品を選択。

衣料

- ・ 自宅に居ながらにして衣料品を注文。
- ・ 以前購入したサイズや好みの色や素材をもとに衣料品をマス・カスタマイズ。

自動車

- ・ 新車と中古車の特徴 / 価格を比較。
- ・ 最適なディーラーと価格を発見。
- ・ 自動車関連商品のサイト。

ワイン

- ・ テイスティング表、各ワインやワイン醸造所、ワイン・メーカーについての詳細な情報提供、ワイン注文

新聞とニュース

- ・ オンライン新聞。

株の売買

- ・ 即時の株価情報 / 金融情報を得る。株の注文。

電子マネー

- ・ 銀行口座からパソコンに電子マネー（Eキャッシュ）をダウンロード。
- ・ 支払いのため売り手へEキャッシュを転送。

企業の購買および販売行動はどう変わるか？

最適な供給者を探し出し信用の度合いや社歴を確認。

様々な供給業者の評価を行いその情報を小額の手数料で提供する仲介プロバイダーの登場。

GE

- ・ 他の加入者とともに、世界中の納入業者に見積りを依頼したり、条件交渉を行ったり、発注できるトレーディング・プロセス・ネットワーク（TPN）を開発。
- ・ 納入業者は入札のため、定期的にこのページを訪れる。
- ・ GE のバイヤーは、受注処理にかかる費用削減を理由に 10 ~ 15 % の価格削減を主張。

シスコ・システムズ（インターネット機能を支援する製品を製造）

- ・ そのウェブサイトには月 40 万件以上のアクセスがある。
- ・ たまたま訪れた人、登録済みの顧客、転売を行うパートナー、納入業者のそれぞれに合わせ、異なるアクセス・レベルを提供。
- ・ 登録済顧客 製品の購入、注文の照会、価格のチェック、ソフトのアップデートなど、オンライン上で全てのビジネスを行える。
- ・ 顧客サービスに関するリクエストの 75 % 以上をインターネットで取扱う。オンラ

イン受注の場合は3日早い配送。ウェブサイトのおかげで、年間3億6000万ドルを節約するとともに、顧客やパートナーの満足度も高まる。

- ・ FAQ(Frequently Asked Questions)の情報ベース 電話にかかる時間を削減。
- ・ 新たにかかってくる電話の内容/解決策はテクニカル・ライターへ送られ、情報ベースに登録 将来の電話での問合せの減少。

テックデータ(パソコン、周辺機器を扱う全国規模の流通業者)

- ・ 電子カタログ、製品検索、価格提示、在庫確認、発注、問合せ、製造業者のウェブサイト・リスト、UPSやフェデックスとリンクしたトラッキング機能。
- ・ 顧客の最終消費者のもとへ商品を配送できるプライベート・ラベル配送も。

エッグヘッド・ドット・コム・オークション(メーカーの放出物資を扱ったオークション・サイト)

- ・ リアル・タイムで入札が実施されかなり安く商品を手に入れることができる。

宝飾類

- ・ 顧客にどんな石が入手可能であるかを伝え、顧客が気に入れば注文をだす。

旅行

- ・ 企業はインターネットを通じて主要な航空会社各社に購入したいチケットについてのメッセージを伝え一番いいオファーを選択。

いかにしてサイバースペースを攻略すべきか?

情報革命とサイバースペース マーケティング状況を大きく変え価値伝達のプロセスにおいて企業の未来を再編成。

ノートパソコンの入手方法:

小売店

- + : 販売員から情報/アドバイスの獲得。
- : 店に行くのに時間/コストがかかり、価格も他の流通チャネルより高い。

カタログ

- + : 注文が簡単。休みなし。購入時にインストールするソフトが選択可能。小売店での購入より安い。(店舗が不要で、在庫もあまり必要なく、州外からの注文には課税の必要なし。)

TVショッピング

- + : デモンストレーションと受注が簡単。価格も安い。

- : 1商品1価格で比較検討できない。

メーカー直販(ダイレクト・メーカー)

+ : 顧客の好みのソフトをパソコンにインストールすると同時に、安い価格で提供。

- : 買い手が1回に1メーカーのブランドしか見られない。

インターネット仲介

購入可能なあらゆるブランドの特徴や価格を比較し、最もお値打ちの商品をどこで購入できるかがわかる。

インターネット仲介 製品価格の低下、顧客サービスの向上、仲介手数料の確保。

電子市場の優位性 :

- ・ 週7日、1日24時間利用可能。
- ・ 時間と費用の節約。(店まで車を走らせ、駐車場に停め、実際に買い物をする必要がない。)
- ・ 低価格

電子市場のデメリット :

- ・ 商品が届くまで時間がかかる。
- ・ 注文する前に商品に触れられない。

ベンジャミンとワイガンドの予測

情報コスト低減 商品の選択/購入に際して、高い情報コストとコーディネーション・コストが必要とされる市場に、多くの購入者が引きつけられる。

日常的な標準製品は、顧客が見たり触ったりする必要がなければ、ますます電子市場で扱われる。

but自動車や家電品など、高関与、多情報を必要とする製品の購買にこそ、電子的流通はふさわしいという議論も。(ex . 高性能ステレオの購入 多くのブランドや特徴についての情報、専門家の意見が必要 インターネットで製品特徴・価格の詳細な情報収集や、選択した製品の発注が可能。)

(触れないが、情報入手にすぐれる。)

「お客様相談室」でサポートされている製品は電子市場でも販売可能。

単一ブランドがスポンサーをしているウェブページからマルチ・ブランドがスポンサーを務めるウェブページへ

伝統的な販売チャネルで成功を収めている企業も電子流通チャネルを構築。

企業間の電子的結合の増加。

- ・ 巨大購買者(ex . ウォルマート)が、集中仕入と在庫管理によって大幅な経費削減ができることに気づき、納入業者に電子的接続を要請。
- ・ 製造部門と供給部門の密接な電子的接続による「ジャスト・イン・タイム・サブ

- 「イ」の利用により、製造コストの大幅削減。
- ・ 少数の大規模納入業者と密接につき合うことによる大幅なコスト削減。

企業の新たな電子時代への対応の4つの原則

1. 顧客データベースを構築し積極的に活用

顧客数が限定される時代にあって、企業はできるだけ多くの見込み客と顧客の名前と情報を収集する必要。

しっかりしたデータベース 特定のオファーないし特別注文のオファーに対しどういう顧客グループや個人が反応するかを探り、その興味の度合いを評価。顧客の選定の効率化。

強力な競争優位を企業にもたらず。

2. インターネットの利用に関する明確なコンセプトをもつ

企業のウェブサイトにはリピーターを増やしたければ、それだけ魅力的で、的を射た最新の内容である必要。最新技術を用いたグラフィックスとサウンド、ビデオ映像の利用。週刊のニュースや特集。

顧客にとって価値のある支援を提供できるよう設計する必要。

自社のウェブページを批判的観点から見直し、いくつもの疑問を自らに投げかける。

7つのインターネット利用法：

調査

情報提供

- ・ 会社の製品、サービス、所在地、歴史
- ・ 顧客サービス支援
- ・ 顧客へのアドバイス
- ・ 音楽、本、ビデオの見本供給のための、オーディオ/ビデオクリッピング
- ・ 社員や営業マンについての情報
- ・ 販売店情報システム
- ・ 包括的情報の提供

フォーラムの運営

トレーニングの提供

オンライン売買の実施

- ・ 補足的発注チャネル
- ・ 唯一の発注チャネル

オークションや交換の場の提供

顧客へのデジタル・コンテンツの提供

3. 関連のウェブサイトにはバナー広告を掲載

人気サイトに広告を掲載するには、切手大サイズで3ヵ月につき、3万から10万ドルの掲載料が必要。b u t ヒット数が少なくても、バナーの露出はインターネット利用者のブランド認知を高める効果がある。

4. アクセスが容易で顧客からの問い合わせにすばやく対応する

電話や電子メールでの問い合わせに対して、顧客は迅速かつ適切な回答を期待。顧客への支援体制が十分でない場合、ウェブページから電子メールを送付できるようにすることが裏目にでることがある。

サイバー・マーケティングによって、マーケティングはどう変わるか。

マーケティング活動	サイバー・マーケティング
広告	広範な情報がデザインされウェブページに掲載。 他のサイトのバナーを購入。
顧客サービス	週7日、1日24時間のサービス対応。電話、ファクス、電子メールの利用。オンラインでの対話の実施。コンピューターを利用して遠隔地からでも問題解決。
販売	見込み客とのテレビ会議。 コンピューターの画面上での製品のデモンストレーション。
マーケティング・リサーチ	ニュース・グループによる会話、インタビュー、電子メールによる質問。

補遺 生産財ビジネスにおける特徴、成功戦略、マーケティング部門の役割

マーケティングの発想やプロセスは普遍的。b u t 各ビジネス市場には固有の特徴が存在。

I プロジェクトの販売 (e x . 防衛システム、発電所、橋、大規模コンピュータ・システム)

特徴：

長期の販売間隔と忍耐が必要

多機能な営業チーム (営業、技術、オペレーション、財務、経営幹部、保安) が求め

られる。

入札や提案要請書

高位の担当グループによる購買決定。

しばしば経済的な考察以外に政治的配慮が伴う。

成功戦略：

信頼関係が不可欠。

売り手が買い手企業の人たちと親密になる必要。(関係性マーケティング)

顧客へのすばやい対応のためチームに自社ラインに影響を与える能力が必要。

社長が販売チームの一員となるよう手助け。

入札価格の設定にあたり、後続の全体的ビジネスが顧客の存続期間を超えた価値をもつ可能性を考慮。複数年契約を狙う。

顧客の購入基準を調査。入札に参加しそうな競合の強みと弱みを確認。

顧客のビジネスと、顧客にとっての顧客が誰かを理解。

コンサルティング・セールスと問題解決型セールスを行う必要。

問題解決策は、特徴・機能・ベネフィットが、顧客にとっての価値に転換されているかを示す必要。

マーケティング部門の役割：

費用/価格の分析。独自の価値ベースによる価格決定モデル。

バーターの利用や為替相場の変動に通じる。

マーケティング・リサーチや競合情報の提供。

顧客の購買行動や影響力の評価。

ブランド及びコーポレート・アイデンティティの構築。

ビジネスにとっての戦略的意味合いの確認。

重機の販売(ex .トラック、トラクター、印刷機械、メインフレームの販売)

特徴：一時の販売か、反復的な販売かによる。

成功戦略：

市場を顧客や機材の要求タイプで細分化。

満足させるべき対象セグメントを選択し、製品ラインを広く薄く広げない。

適切な製品とバリュー・プロポジションを開発。

アフターサービス体制。(不稼動時間はコストとなり、生産財は長持ちする。)

機材販売で収益を得るか、アフターサービスで収益を得るよう価格設定。

優れた販売店研修プログラムを作成し強力で忠誠度の高い販売店ネットワークを築く。

業界標準に沿い、信頼性と耐久性について評判を受け得る保証制度を開発。
ディーラーを相手にする有能な営業マンを育成すると同時に、ディーラーを支援し、彼らに技術的に適格であるという確信を与え、営業マン費用の削減につながるIT基盤を構築。
製品に対しディーラーの時間を割かせ、その実績を評価するためのインセンティブ制度を作る。
強力なブランド・ポジショニング/ブランド・アイデンティティの構築能力。
適切な機材の据つけと欠陥修正用プログラム。
優れた顧客研修プログラム。
扱いの大きな顧客の要望に合うよう、製品/サービスを進んで改変。

マーケティング部門の役割：

適切なセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング戦略を策定。
販売店および最終消費者に対する強力なマーケティング・コミュニケーション・プログラム。
目標が達成できるかどうか知るためのディーラーと顧客からのフィードバック・プログラム。

一般生産財の販売（ex. 原材料、スクリュー、組み立て用部品、紙、運送用コンテナ、クリーニング溶剤の販売）

成功戦略：

顧客の需要に対応するための十分な製品種類と供給可能性。
低コスト生産者になるための努力。
卓越した業務遂行（納期厳守、製品の品質と機能による高い信頼度）
技術力の先進性をもとしたブランド構築。
製品使用についての研修と応用のための支援。
継続的な製品改良・・・より軽く、より速く、より安く、よりよく、より大きな音が出て、より明るく等。
卸や小売店との強力なネットワークを築き、自社製品を推奨させるよう仕向ける。
卸の営業は契約を結ぼうと働いておりそれは入札によるものかもしれない。その後自動的に再注文がなされれば、営業マンは顧客の維持ではなく、開拓に時間を割くことができる。
顧客の純利益にこういった価値のインパクトがあるかを的確に理解。

マーケティング部門の役割：

R & Dの活動が顧客の支援になるようコーディネート。

営業がうまく取り扱える価格領域を設定。

営業マンへの売込み。新発売用の宣伝材料 / 広告用宣伝材料の開発。展示会への参加。
プロダクト・マネジャーとアプリケーション・セグメント・マネジャー、それに強力な営業マンを必要とする。

2つの組織構成が必要。 継続的な供給を確実にするためのプロジェクト主導の組織と 顧客の普段のニーズに対応しきちんと満足してもらうための営業マン主導の組織。

継続的な直販マーケティング (e x . O E M先への継続的供給、ウォルマートを供給先とする P & G)

成功戦略：

顧客の近くに事務所を構える。良好な流通と供給可能性を提供。

顧客の要求に対応した工場施設と配送システム。

長期契約・良好な業務関係の確保。

納入業者は、費用と価格を次第に削減する一方、生産性を継続的に向上できる能力が必要。

納入業者は、顧客のニーズを予測し、顧客からの発注がなくても供給が行われる自動補給を利用すべき。

規模の大きな顧客には直接、そうでない顧客には流通業者を使って販売。必要とされるマーケティング情報と支援を双方に提供。

マーケティング部門の役割：

プロジェクト・マーケティングと同様。

注文生産メーカー (注文生産メーカー、修理店)

成功戦略：

カスタマイズ能力

フレキシブルな製造システム

マーケティング部門の役割：

モニターする。ほとんどの仕事は、専門技術のわかる営業マンによりもたらされる。

データ / シートなどの「セールス・ツール」を提供。

産業用サービス (e x . 工場の清掃サービス、給与業務処理、社員用売店、夜間警備)

成功戦略：

顧客の期待度を上回るサービスの信頼性と正確さ。

顧客が自ら行うより安い価格と短い作業時間。

サービスの融通性（週7日）

マーケティング部門の役割：

信頼を得るためにサービスに対するブランドを確立。
顧客が自分達で行う場合に実際いくらかかるかを示唆する。

プロフェッショナル・サービス（ex. 銀行業務、保険サービス）

成功戦略：

専門的知識
問題解決と報告のスピード
競争的な価格
顧客や重要な団体との関係性の管理

マーケティング部門の役割：

狙うべき最適なセグメントを明確にしサービスの戦略的ポートフォリオの作成を支援。
専門的知識を収めたデータベースの構築を支援。
自社特有の能力の売り込み。

テレコミュニケーション・サービス（ex. ホスピタリティ市場へのコミュニケーション・サービスの販売）

成功戦略：

市場やアプリケーション、問題に関する知識
ターゲット市場に専念する組織を支援。
パッケージになった問題解決策（製品と価格だけではない。）

マーケティング部門の役割：

パッケージの管理とその提供。
関係構築のための顧客イベント。
市場でのプレゼンスを上げる。

大規模財務サービス（ex. クレジットカードに関する処理、クレジット保険、ワラント・ブローカー、個人向けの年金プラン作成業者）

特徴：

低コストで大量に処理
集約的なシステム及び技術
洗練された購入者（提案要請書を伴う）

小売店にとって手続きの簡便さが必須

成功戦略：

業務運営に秀でることが需要

低コストのポジションを維持するための市場シェア拡大

製品ラインの革新と拡張

柔軟でかつカスタマイズできる部分を備えた処理システム

販売店の営業マン向けに研修プログラムが組めるほどに販売店のビジネスを理解

マーケティング部門の役割：

顧客との関係を通じ付加価値を提供するためのプログラムについての専門知識と支援を提供

価格と契約条件の交渉

新規顧客とそのための設備開設に関するコーディネーション

顧客との関係維持と利益管理に関するコーディネーション

明細事項がもとになる販売（ex. 大規模建設事業へ個別の製品を販売）

特徴：

長期間の販売サイクル（6ヵ月から2年）

最終購入者が意思決定者ではない。

成功戦略：

初期段階における影響力と最終段階での拒否権をもつ明細書を作成するエンジニアを理解し親しくなる。

初期の設計段階で仕様をクリアし、その仕様が揺るがないよう、請負業者や最終的な利用者へのつながりを徹底的にフォローする。

プロジェクトの計画チームの一員に入る。

マーケティング部門の役割：

調査、主要なプロジェクトの進捗状況の確認。

プロジェクト連鎖における集中的なマーケティング・コミュニケーション。

価値ベースの価格設定、費用対労働力の削減。

顧客へのサービス・レベルを評価し向上させる。