

アメリカを再生させたマーケティング基盤

ダラス・マーフィーの「MBAのマーケティング」を基に、アメリカのマーケティングの再生を振り返ってみましょう。

日本が浮かれている時に、アメリカでは『賢明な努力』が行われていました。「品質の点で日本企業を凌駕するのはたぶん無理だ。彼らに勝つには、わが国の労働者の創造的革新的な精神を活かす方法を見つけなければならない」（ゼロックス社CEOポール・アレア）。

● 製品

セオドア・レビットは、製品のライフサイクル(PLC)という考え方を否定します。ヨーロッパ的なブランディングを前提とすればPLCはあり得ません。アメリカン・マーケティングのエネルギの根源の一つが、パーマネントな価値、伝統的な価値を持たないことへのコンプレックスです。

顧客創造は、結局は「ライバルから顧客を奪い取るか、新しいユーザーを掘り起こすか」であるとされます。しかし、これも見当違いです。多くの製品領域の市場では、お客様は特定の銘柄にロイヤリティを持ってはいません。つまり、奪い取るものにも、誰のお客様では無い「フリー」なお客様なのです。

ナイキでもプーマ世代を曳きつけることは出来ませんでした。「このユニフォームを着るために戻ってきたー三浦知良」は泣けました。あの時代のプーマを知る人なら誰でも。ナイキの社員でも。このカセクシスを消すことは文化を冒瀆する以外の何ものでもありません。ブランドロイヤリティと言うのはそれ程強いものです。

かつては、日本でも、インスタントラーメンから自家用車まで、銘柄忠実度(一定期間の継続購買回数)3以上の銘柄がゴロゴロありました。けれども、現在は忠実度3を超える銘柄は殆どありません。そして、日本の顧客満足度は低下し続けています。

従って、競合は流通チャネルをめぐる競争がマーケティング競合の殆どになります。ですから、益々お客様そっちのけになるのです。そして、お客様満足を得られないものしか提供できないので、顧客にアピールするのは価格だけになっています。

パッケージは、購買時点-消費場所で顧客にアピールします。「コカコーラ社は、昔ながらの段つきのボトルのコカ・コーラを再び使い始めたが、これによって前年比7%増の過去最高の売上を記録した」と言います。パッケージのデザインとコピーは、広告以上に購買を左右します。

● 価格

価格は、取引オプションの一つです。戦略立案の際には価格単独で代替案を作成すべきではありません。製品の販売/レンタル/製品を使用したサービスの提供/セット販売/専用品販売など、様々なオプションの中から、お客様の価値を最大化するものを選択します。

ヘンリー・フォードの名言「新しく設定された価格が、コストを引き下げるのだ」に示されているように、価値ベースの価格設定は製品市場の変革を引き起こします。

マーケッターは「継続的な関係を確立すること」を目指しています。「リレーションシップが成立するには、買い手と売手が互いを知っていなければならない」のです。これは、多くのメーカーにとって困難な課題であることは言うまでもありません。

LLビーンの1912年の最初のカatalogの言葉「擦り切れるまで来て頂いて、なおお客様がその商品に満足している…、ここまで来なければ、販売が完了したとは言えません」。同社の成功は、この目標=売りの完

結を見失わなかったことです。

● 流通

フォードは垂直統合型企業でした。1930年代には信頼に足る輸送・通信手段は無かったからです。現在では、様々な供給連鎖が可能です。勿論、流通チャンネルが短いからと言って流通コストが最適化する訳ではありません。

供給チャンネルとロジスティックスの設計は、顧客の価値を決定します。顧客接点～供給パイプラインは、製品-取引条件(附带サービス/提供方法/価格など)を総合的に検討する中で、顧客の価値と顧客との関係を定義するものです。

● 販売促進

試用/新規購買のプロモーションの効果を決めるのは、製品の品質ではなく、コミュニケーションの質です。一方、反復購買では、言うまでも無く使用評価が最大の要因です。

試売の広告目標は、販売目標と、「ターゲット層の90%に週10回到達する」などの露出目標、イメージプロファイル(連想価)目標で設定されます。但し、日本では的確な広告効果の目標管理が行われたことは殆どありません。

アメリカでも、広告は販促予算の40%から30%に低下しています。マス広告が『効かなくなった』からです。

アメリカでは、広告代理店の役割も変わります。『マーケティング・パートナーなど要らない』と考える広告主は、「小規模で融通の効く」代理店を選択します。日本では、マーケティング機能が広告主の社内で育っていないので、同様の現象は起きません。というより、日本では30年以上前から、広告主も代理店もマーケティング能力は低いので、もともと『マーケティング不在』です。

P&Gは、一人の担当者が、担当する小売店の全てのカテゴリーの商品を扱うように、販売部門の組織を再編しました。流通の交渉力向上に対応する為です。

流通技能水準が低い日本では、プル戦術は効かず、プッシュ戦術しか有効でない販売経路があります。例えば、ドラッグストアはPOSデータも読めませんので、本部に在庫を押し込んで本部担当者に『店に送らないとイケナイな〜』と思わせないと、店舗に商品が並ばないというのが現実です。

日本では未だに価格を上下させて『エキサイティング』な、小売の担当者の自己満足を続けてます。お客様は呆れていますが、小売企業は気づいてもいません。ELPが通用する基盤がありません。

世界標準のダイレクト・マーケティングは、1) 特定顧客に(個別の)明解な取引条件(オファー)を提示する、2) 完結した意思決定情報を伝達する、3) 顧客がレスポンスする仕組みが組み込まれている、の特性を持ちます。直販は「統計的予測可能性」を成長要因としています。具体的に言えば、(個客ベースの)販売予測の統計モデルの完成度が勝負を決めます。

● マーケティング・リサーチ

統計に長けたアメリカのマーケットターは、代表値をモード(最頻値)、メジアン(中央値)、ミーン(平均値)の順で取り上げます。平均値を滅多に使うことが無いことを、ごく普通のマーケットターが理解しているのが世界標準です。残念ながら日本では、統計の専門家、しかも、かなり水準の高い専門家でない限り『何も考えずに』平均値を計算してしまいます。

アメリカでは、調査とマーケティングを統合する方向にあります。マーケティングが、統計モデルに基づいて実施されている今日では、数理統計を修めたマーケットターしかマーケティングできなくなっているのです。

現代のマーケティングは、脳神経科学の適用を始めています。前注意の知覚の購買への影響を取り入れてい

ます。

● マーケティング・アクション

セグメンテーション～ターゲティング～ポジショニングは意思決定です。分析や解析で出てくるのは、顧客セグメントと商品ポジションです。分析結果は、意思決定の基礎資料となりますが、それ以上でもそれ以下でもありません。マーケティング技能は、実務的にはデータ解析技術と意思決定能力の2つです。科学と決断という相反する技芸を持つのは容易ではありませんが、世界では当たり前になってきています。

《セグメンテーションを行うか否かの基準》

1. 市場(顧客集合)を識別・評価できるか
2. そのセグメントは利益を得られる十分な大きさか
3. その市場と意思疎通が図れるか — セグメント固有のコミュニケーション手段の存在
4. そのセグメントは敏感に反応するか — 投入費用の産出収益の釣り合い
5. そのマーケットは安定しているか — 一次的なブームではないか

顧客部分集合のニーズに基づいて、セグメンテーション～ターゲティングが決定されます。一方、ポジショニングは競合商品との相対的な評価基準の確立を目指すものです。

「空いているポジション」を見つけるのは簡単ですが、「何故、誰もその穴を埋めないのか」という背景を把握することが不可欠です。所謂、「ニッチもサッチモ」いかない、あり得ないポジションであることが多いのです。

アメリカン・マーケティングは、上記のような基本に忠実です。日本のマーケティングは(日本にマーケティングがあるという仮定での話ですが)、マーケティングの原則に則っているように見せ掛けているだけで、セグメンテーションもポジショニングも、マーケティングミックスも実際には完全無欠に、空前絶後に全く行ってはいません。(この指摘を信じない人がいても不思議ではありません。何故なら、セグメンテーションやポジショニングがホントウはどんなものなのか、見たことも聞いた事も無いからです。日本PGに居た人でも事情は全く同じです。PGは、日本にマーケティング機能を置いていません。)

アメリカのマーケティングは何故強いのか? 基本に忠実だからです。それが弱さ(マニュアル通りで発想に飛躍が無い)でもありますが、基本に忠実だからこそ、応用力のある堅実な底力になっているのです。