

マーケティング戦略策定の詳細手順

前号のTHANKSでは、マーケティングの基本的考え方と策定手順のステップ1「市場セグメントの設定」まで解説しました。

今回は、その続きとして、ステップ2「市場セグメント別の調査（基本調査）」を説明します。

ステップ1 市場セグメントの設定（市場細分化）

...前号（VOL. 37参照）

ステップ2 市場セグメント別の調査（基本調査）

「調査をしよう」といきなり街に出かけても、どのに行ったら良いか途方に暮れてしまうでしょう。市場調査を行う時も、仕事の基本であるPLAN - DO - SEEが大切です。

(1) PLAN (計画/準備)

何を調べるのか

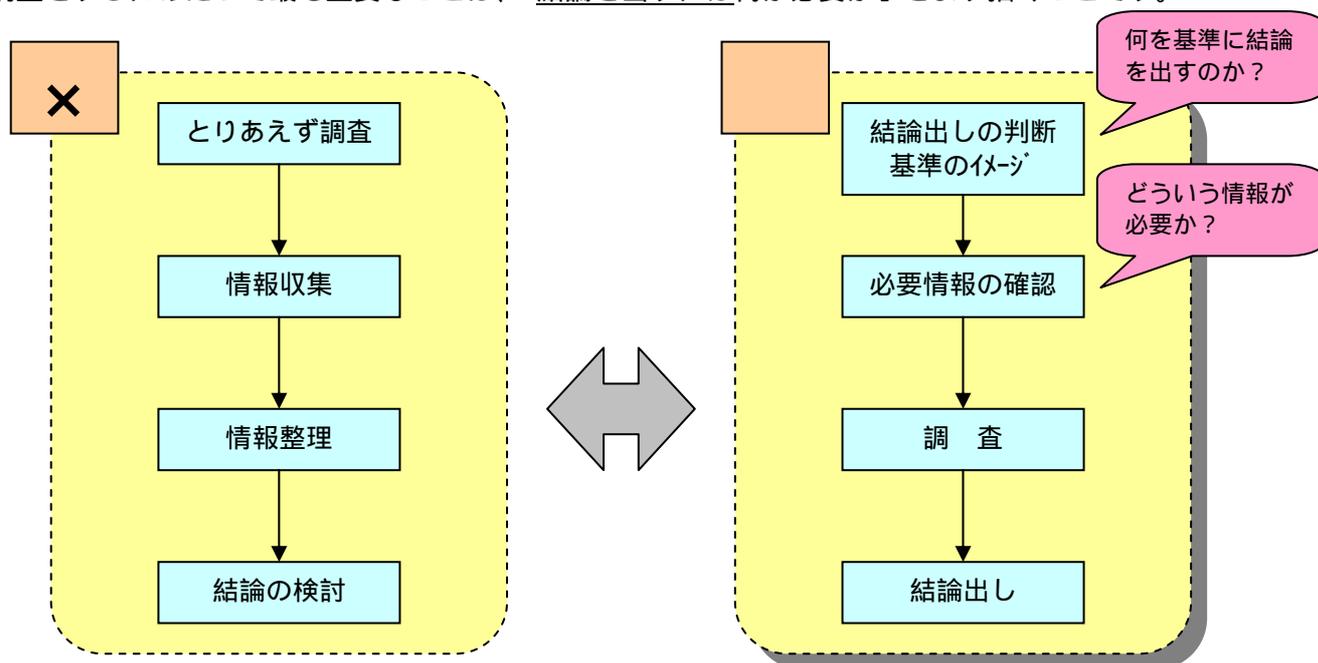
「何を調べるか」がハッキリしていなければ調査なんかできるはずがない！

全く当たり前のことですが、実際は「とりあえず情報を集めよう」といった漠然とした状態でスタートするケースが少なくありません。

このような調べ方は「知識の習得」ならば良いのですが、調査を基に結論を出そうとすると、なかなか難しいものです。

せっかく長い時間をかけて調査したのに、肝心な情報が欠けていたり、むやみやたらと情報を集め過ぎて何がなんだか分からなくなってしまうたり...

調査をするにあたって最も重要なことは、「結論を出すには何が必要か」をまず描くことです。



< ちょっと一息 >

コンサルタントでも、「アンケート用紙をきちんと作成できるようになれば一人前」と言われます。

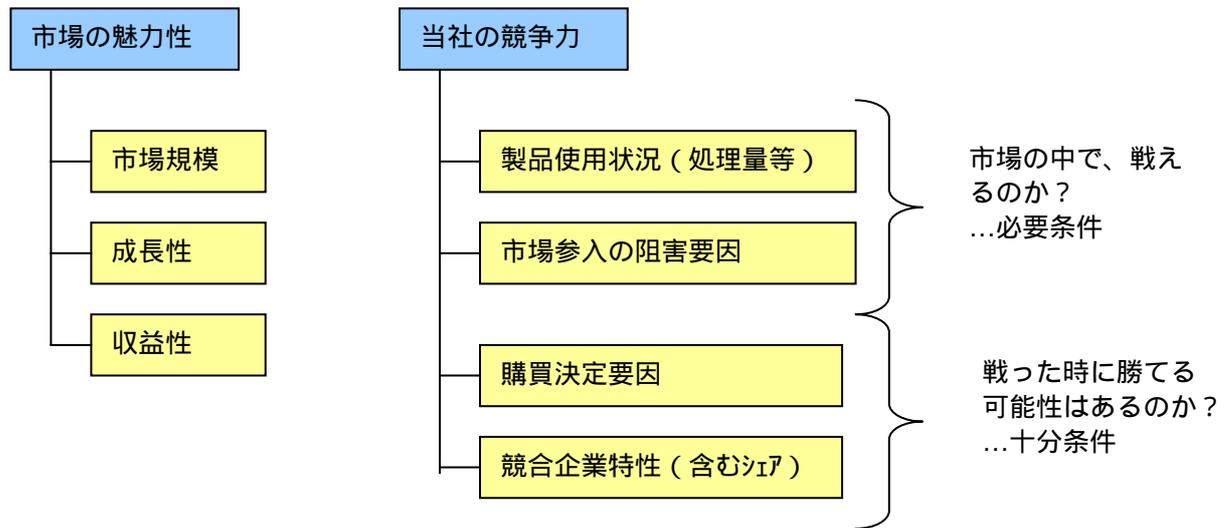
新人コンサルタントは、「とりあえず××の情報を入手しておこう」と質問も多くなります。

ベテランになると、「結論を出すためには何が必要か」を事前にきちんとイメージできるために、質問項目を絞り、その代わり重要な項目をしっかりと深ぼりするような設計になります。

市場セグメントを評価し、その中でターゲットを設定する際に基準となるのは、一般的には、「市場の客観的の魅力性」と「当社の競争力」です。

「市場として魅力があり、当社が『勝てる』市場はどこか」という視点で調査結果を分析/評価しターゲットを選定します。

具体的な調査項目としては、以下が一般的です。



当社の競争力を検討する際は上記の通り、「市場の中で戦えるのか」と「戦った時に勝てるのか」の2つの視点が大切です。

前者はいわば必要条件であり、後者は十分条件と言えるでしょう。

例えば、機械を販売しようとした時、ある市場が非常に魅力的だとしても、その市場に必要な処理量が当社の製品仕様を大幅に超えていれば、それだけでその市場はターゲットとはなり得ません。

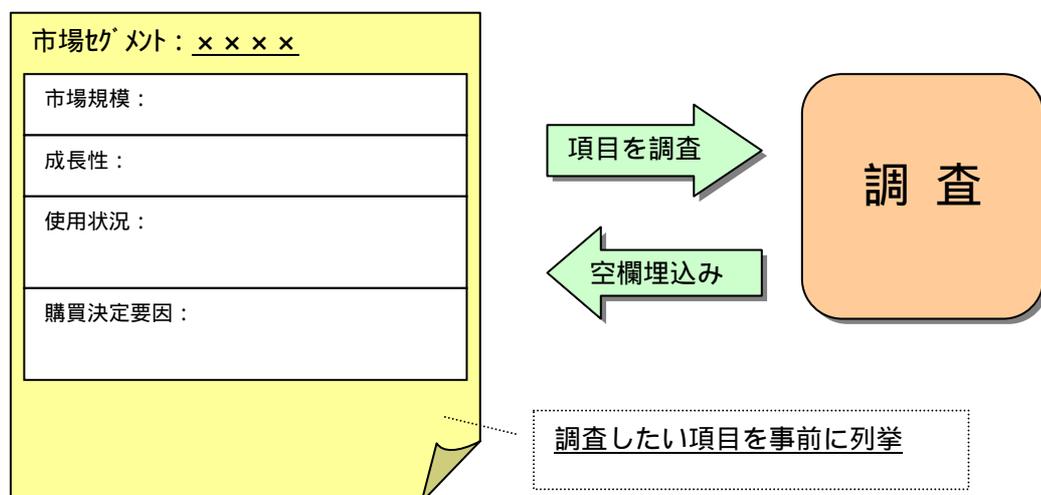
また、官公庁や医療関係等は型式承認等、参入のために単純な製品の性能、機能だけではない大きなハードル(阻害要因)があります。

調査シートの準備

「何を調べるか」を決定したら、下図のような市場セグメント別の「調査シート」を準備しておくことをおすすめします。

調査項目をいつも念頭に入れて動くことができますし、調査しながら空欄を埋めて行けば、「どの程度まで調査が進んだか」をいつもチェックできます。

特に、複数の人が調査する時には、「ダブリ」「ズレ」を回避するために絶対必要です。



どうやって調べるか

プロの料理人の仕事を見ていると、動作に無駄がなく流れるように仕事をこなして行きます。調査を進める上でも、同じように「どうやって調べるか」の段取りを立てておくことが大切です。当然、当初計画した通りに情報が入手できない場合もありますが、事前にきちんと計画しているかどうかで、その効率は大きく異なります。

何をどうやって調べる？		ヒアリング調査		
調査方法	文献調査	ユーザー	業界団体	その他(競合)
調べたいこと				
市場規模				
成長性				
市場特性(使用状況)				
阻害要因				
購買決定要因				
競合状況				

具体的な調査先は？		ヒアリング調査		
調査方法	市場セグメント	ユーザー	業界団体	
	A	××社		
	B	社		
	C			
	D			
	E			
	F		組合	

(2) DO (実施)

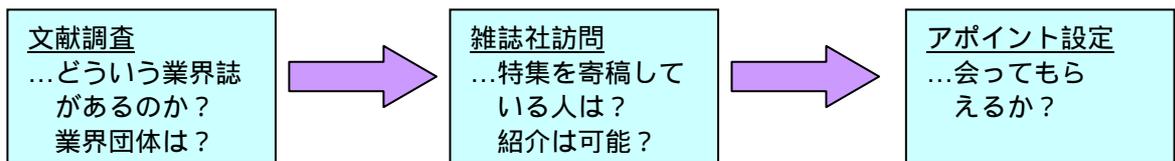
計画に従って、調査を進めて行きますが、今回のTHANKSでは、調査の中で特に重要な「ヒアリング調査」のポイントをまとめます。私の経験では、ヒアリングの成果は決して「数」ではありません。いかに「適切な人としてしっかり話ができるか」がカギです。

誰に聞くのか

ヒアリングを行う際にまず重要なことは「誰に聞くのか」というヒアリング対象者の選定です。理想的な対象者は、

- 当該市場について、きちんとした見識を持っている人(できれば第一人者)
- 質問に対して率直に答えてくれる人

ですが、特に未知の市場では といっても、一体誰に聞きに行ったら良いのか困ってしまいます。こうした場合は、以下のように「芋づる式」で「聞きに行くべき人」をたどって行きます。また、 については、できるだけ「紹介」を活用することが大切です。



どうやって聞くのか

目的をハッキリ話す

限られた面談時間の中で、必要な情報を入手するためには、話があっちに行ったりこっちに行ったりでは困ります。

まず始めに、相手に対して、「自分は××の目的で、 をお聞きできたらと思い来ました」と目的を明確にすることが重要です。

私の経験では、目的を「隠して」ヒアリングを行おうとしても(あるいは、別の「名目」でヒアリングを行おうとしても) まずうまく行きません。

当然、新製品開発等、秘密裏な話の場合は目的を説明するにしても限界がありますが、相手に率直に話をしてもらうためには、ある程度リスクは覚悟すべきでしょう。

会話の流れの中で聞く

ヒアリングに慣れていないと、相手に対して、いきなり、「××はどうなんですか？」と、まるで職務質問のようになってしまう場合があります。

このような聞き方では、相手は警戒してしまい、率直に思っていることをなかなか話してくれません。上手な聞き手は会話の中で、自然と必要な情報を入手します。

確かに「慣れ」もありますが、セオリーとしては、単純な質問では無く、「私は××と思いますが、どう思われますか」といった、意見交換の形にします。

数字を用いて聞く

「購入される際に何を重要視されますか？」と購買決定要因を聞くと、「メンテナンスが大事」「価格も大事」「性能も大事」「営業マンの熱意も大事」というような回答がよくあります。

こうした回答では、「本当に大事な項目は何なのか？」を把握することができず、結論に至りません。定性的な回答は、「程度の把握」が重要です。そして、その際、以下のように数字を用いてヒアリングすることが有用です。

(例1)

Q:「メンテナンス、価格、性能、営業マンの熱意」の重要度の合計が10としたら、それぞれ何点くらいになりますか？」

A:「メンテが6、価格が2、性能、熱意がそれぞれ1かな」

(例2)

Q:「現在の仕入先に『概ね満足』とおっしゃいましたが、100点満点で何点くらいですか？」

A:「70点くらいかな」

Q:「残りの30点はどういうことですか？」

(3) S E E (評価/軌道修正)

調査を進めても、なかなか思うように情報が入手できないケースもあります。

調査というものは、必ずしも「時間をかければできる」という物ではありません。

また、前号で説明した通り、戦略というのは元来「アバウト志向」であり、限られた情報の中で「結論」を出すことが求められます。

軌道修正のポイントは、調査の目的にさかのぼって「できる方法に切りかえる」ことです。

例えば、調査を行っていて、よく困るのが「市場規模」です。

対象製品の出荷統計等を探しまわるのでありますが、そうした出荷統計自体が存在しないケースが多々あります。

こうした場合は、いち早く割り切って、別の方法で市場規模を推定するしかありません。

市場規模の推定には以下のような方法もあります。

・別の製品の出荷統計から推定する

A製品は

××億円 本製品は 億円

・競合企業の売上高から推定する

推定市場規模 = B社売上高 × 推定当該製品比率

・対象市場の大きさから推定する

推定市場規模 = 対象市場数(工場数、世帯数等) × 予想普及率 × 予想購入単価

ハッキリ言って「エイヤ！」の世界ですが、調べようとしてい市場が他と比べて「大きいか」「小さいか」くらいは判断できるでしょう。

《次号に続く》