

THANKS

(VOL. 40)

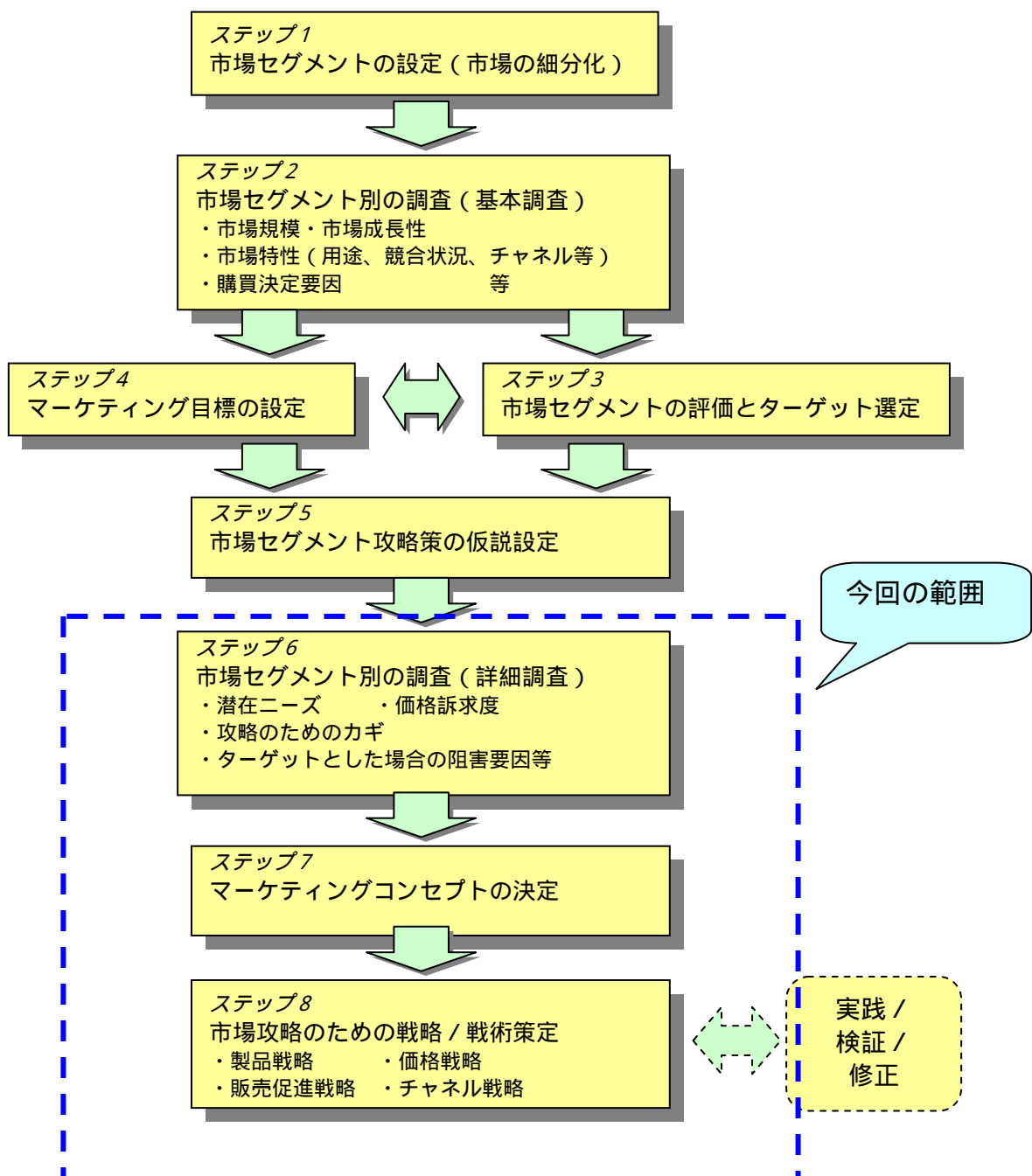
BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成12年10月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『マーケティング戦略の策定手順と留意点(その4)』

マーケティング戦略策定の全体フロー



マーケティング戦略策定の詳細手順

THANKSでは、前号まで3回にわたり、『マーケティング戦略の基本的考え方と策定手順』を解説しました。

今回は、その最終回として、ステップ6「市場セグメント別の調査（詳細調査）」からステップ8「市場攻略のための戦略／戦術策定」まで説明します。

ステップ1 ...VOL. 37参照

ステップ2 ...VOL. 38参照

ステップ3～ステップ5 ...VOL. 39参照

ステップ6 市場セグメント別の調査（詳細調査）

ステップ3でターゲットとして選定された市場に対して、さらに詳細な調査を行います。ステップ2の基本調査は「仮説づくり」のための調査ですが、本ステップの詳細調査は「仮説の検証と具体化」のための調査と言えます。

仮説の検証 ... You Willで質問する

ステップ5で設定した市場セグメント攻略策が正しいかどうかを検証します。調査の方法としては、やはり、ヒアリング調査が主となりますが、聞き方が重要です。もし、皆さんが以下の2つの質問方法を受けた時に、どのように回答するでしょうか？

「私は、××市場は がカギだと思います。したがって、 を行うつもりですが、どう思いますか？」

「私は、××市場は がカギだと思います。もし、 を行ったら、お客様に受け入れてもらえるでしょうか？」

の質問に対しては、内容にかかわらず、「良いと思いますよ。」と回答することがほとんどではないでしょうか。

質問者は、ヒアリングの相手に対して「率直な意見」を求めているつもりなのですが、回答者は質問者が「期待している回答」を非常に強く意識してしまいます。

本人が「やりたい。やるつもり。」と考えていることを、敢えて否定することも無いわけで、軽い気持ちで「良いんじゃない」となってしまいます。

相手の人から、本当に率直な意見を求めたいならば、質問の仕方は のような、「I will...」ではなく、 のように「You will...」で行う方がベターです。

のように「受け入れてもらえるでしょうか？」という質問に対しては、回答者は真剣に答えざるを得ません。

また、もし「難しい」という回答ならば、「どうしてですか？どうしたら受け入れてもらえますか？」と突っ込んだ質問が可能になります。

仮説の具体化 ... 「数字」と「固有名詞」で肉付けする

本ステップの調査で「仮説の検証」とともに重要なことが、「仮説の具体化」です。

例えば、「低価格で勝負する！」という攻略案を立てたととしても、「どの程度の低価格か」が明確にならなければ、前に進むことができません。

また、例えば、「外部企業へのアウトソーシング」といっても、外部企業として、どんな会社をイメージしているのか理解できないでしょう。

具体化とは、抽象的な言葉を「数字」と「固有名詞」で肉付けしてゆくことです。

「低価格で勝負する」は「先発企業に対して30%割安な価格で勝負する」となれば、今後の製品戦略、チャンネル戦略の方向性がハッキリします。

「外部企業へのアウトソーシング」についても、「外部企業（例えば××）へのアウトソーシング」と対象企業を例示しておくだけで、施策に対するイメージが統一されます。

ステップ7 マーケティングコンセプトの決定

ステップ6までに調査した内容を、マーケティングコンセプトとしてまとめます。これは、いわば、今後の戦いの指針となるバイブルのようなものです。

××製品のマーケティングコンセプト

1. 事業環境
...当該製品に関連する世の中の動き（法規制/世の中のトレンド等）
2. 市場のニーズ
...当該製品に対してどのようなニーズがあるのか？
市場はどのような点の評価するのか？
3. 競合企業の動向
...どのような企業が参入していて、どのような特徴を持っているのか？
4. 当社の勝ち方（差別化のポイント）
...当社は、どのような強みを活用して、どうやって勝つのか？
5. ターゲット市場
...市場セグメントの中で、どこを重点的、優先的に攻めるのか？
6. 市場規模
...どの程度の市場規模を想定するのか？
7. マーケティング目標
...どの程度の目標を設定するのか？
8. 今後取り組むべき課題
...当該製品を今後拡販するにあたっての取り組むべき課題（テーマは）？

書くべき内容の主なものは上図の通りですが、その中でも特に重要な項目は、4の「当社の勝ち方」です。

「何を武器にどうやって戦うか」は、まさに他社に対する「差別化のポイント」です。ここが明確になっていないと、結局、「特徴のない会社（製品）」となってしまいます。こうした会社（製品）は、市場規模が拡大していれば存続することは可能ですが、市場が淘汰の段階では生き残ることは難しいでしょう。

<ワン・トゥ・ワン・マーケティングについて>

マーケティングの基本的な考え方は、マスマーケティング（市場を同一として考え、同一方法によって攻める）からターゲットマーケティング（市場の異質性に着目し、市場の中でターゲットを選定して攻める）にシフトしてきました。

そして、最近、ターゲットマーケティングから、さらにワン・トゥ・ワン・マーケティングにシフト

している、という意見があります。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングとは、お客様ひとりひとりの異質性に着目し、それぞれの人に対して合致した個別の方法で攻める、というものです。

確かに、お客様の多様化が進む中で、市場セグメントを設定することが次第に難しくなっていることは事実です。市場セグメントとして、ひと括りにされたお客様も、よくよく見ると価値観等、随分違っていることもあるでしょう。

しかしながら、だからといって、ターゲットマーケティングを否定し、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの有用性だけを標榜することはいかなものかと考えます。

実務の中で戦略を構築する時は、やはり、ある程度の「お客様のかたまり＝市場」を意識しなければ難しいと思います。

私自身、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの重要性は非常に実感していますが、それはマーケティング戦略構築の基本的考え方というよりも、既存顧客の囲い込みといった戦略実現の「方法」として活用すべきだと思います。

ステップ8 市場攻略のための戦略/戦術策定

ステップ7のマーケティングコンセプトに基づき、最終的に市場攻略のための戦略/戦術を策定します。戦略の類型化の角度は諸々ありますが、今回は、最も基本的な「マーケティングの4P」の考え方で説明します。

マーケティングの4Pについては、「既に理解している」という方がほとんどだと思いますが、確認の意味で簡単に説明します。

マーケティングの4Pとは、マーケティング戦略の4つの基本的な構成要素。
具体的には以下の通り。

製品戦略 (Product)

...お客様が求めている製品やサービスを提供する戦略

価格戦略 (Price)

...お客様の財布にあった価格で製品やサービスを提供する戦略

< 価格戦略とは >

4Pの中で、最も誤解されているのが価格戦略です。

研修等で受講生に「価格戦略とはどういうこと?」と質問すると、ほとんどの人が「価格を安くすること」と答えます。

本当にそうなのでしょう?

昔、ある会社が健康食品(健康茶)を、30袋入り12,000円で売り出したことがありましたが、全く売れませんでした。

お客様に理由を聞くと、「高い」ということ。では10,000円にしたら売れるかということ、まず売れないでしょう。5,000円でも難しいと思います。

販売側からすると、「5,000円なんて原価割れになってしまうからギブアップだ!」なんて声が聞こえてきそうです。

しかしながら、ちょっと発想を変えてみましょう。なぜ、30袋入りにしなければならないのでしょうか?例えば、5袋入りで2,000円にしたらどうでしょうか?袋当たり単価で見れば全く変わりませんが、多分、30袋で12,000円の時と比べれば購入する人ははるかに増えるに違いありません。

仮に、5袋で2,500円と値上げ(袋当たり)したとしても、30袋で売っていた時よりもチャンスはあると思います。

要するに、この場合、お客様が「高い」という理由は、「効果があるかどうか良く分からない品物に5,000円とか10,000円とかの大金は払えない!。すなわち財布が開かない。」ということなのです。

「いくらだったら財布が開くのか?」これは単純な価格の高低とは異なるのです。

販売促進戦略 (Product)

...お客様に自社の製品やサービスを効率的・効果的に訴求する戦略

チャネル戦略 (Place)

...お客様が買い求めやすいような「場所」「流通経路」で製品やサービスを販売する戦略

戦略/戦術策定の際の留意点

戦略/戦術を策定するには、以下の2点に留意することが必要です。

個々の戦略の妥当性 (戦略目的との整合)

個々の戦略 (製品戦略/価格戦略...)には、それぞれ戦略の目的があります。

例えば、乾坤一擲、他社との差別化のための戦略もありますし、また、他社に追随するための戦略、他社の攻撃からの被害を最小限に食い止めるための戦略もあるでしょう。

したがって、まず重要なことは、それぞれの個別戦略が、それぞれの目的を考えた時に十分機能するかどうかを確認することです。

(例) 他社製品との差別化のために低価格を実現する! = 戦略目的

もし、設定した価格差が10%程度であり、その程度の差では、お客様のブランドロイヤリティを崩すことができないとしたら、その「価格戦略」自体を見直す必要あり。

それぞれの戦略間の整合性

THANKSの37号で説明した通り、戦略には「ストーリー」が必要です。

「製品戦略」「価格戦略」等が全てバラバラだったら、実行過程で必ず問題が生じます。

(例) 圧倒的な低価格で勝負する!

価格戦略として「低価格」を設定することは当然ですが、低価格の実現のためには製品、販売促進、流通経路等、総合的な取り組みが必要です。

例えば、製品戦略については、仕様のにはできるだけ必要最小限にとどめることが重要でしょうし、流通経路についても、なるべく中間マージンが乗らないような、チャネル設定が必要でしょう。

こうしたことから、組織として近年注目されているのが、プロダクトマネジャー制です。

プロダクトマネジャー制とは、ひとつの製品 (プロダクト) について、一人のマネジャーが製品戦略から価格戦略、販売戦略、チャネル戦略まで責任を持って立案、遂行するというものです。

かつての機能別組織 (製品は開発部が決定し、チャネルは営業部が決める体制) の問題点を解決するための組織形態であり、日清食品等が代表的です。

確かに、戦略間の整合性という意味では、非常に効果的な体制だと思います。(セクショナリズムという別な問題はありますが...)