第7回は、梯子の法則です。梯子とは、業界等の序列は、梯子段の上から下の順にその順序が決まっているということ。そのような中で、仮に、2番手、3番手が追い上げる場合、1番手の真似だけは絶対避けるべきという教えです。

顧客はそれぞれが、業界の実力を梯子段の順番のように思い込んでいます。このような中で、2番手や3番手がトップを目指し、顧客心を掴むことは不可能ではありませんが、そのためには、まず自らがその順位を認め、その実力に応じたマーケティング戦略を考え、戦うべきです。

例えば、当時のレンタカー会社です。トップはサービスが断トツに良いハーツ社、2番は万年2位のエイビス社、そしてナショナル社の順。この序列の中で、2番手エイビスは、トップハーツを目指し、ハーツと同じ「サービス」という切り口でPRキャンペーンをしましたが、失敗しました。

しかし、エイビスは、この失敗を反省し、その次に「2番手企業です」という居直りに方向転換して、業績を伸ばしたそうです。トップを真似して後追いするのでなく、2番手ならば2番手らしい戦いをすべきと指摘しています。

その一方で、プロのマーケターは、一般に業界トップスリーが競争する場合でも、対等な競争が可能と考えています。しかし、顧客はその序列を梯子段のように思い込みしており、自らの実力に応じた戦略を立てるべきです。特に、2番手がトップに挑戦する時、トップと同じ戦術は絶対に取るべきではありません。

その例が、米国のソフトドリンク業界にあります。コーラ、レモンソーダ等カテゴリー毎に梯子があります。コーラの梯子は、コカコーラ、ペプシコーラという順序があり、レモンソーダの梯子には、セブンアップ、スプライトという順序です。このような中で、当時の米国のソフトドリンクマーケットは、コーラが2/3で断トツに大きく、レモンソーダはほんのわずかでした。

しかし、このようなマーケット構造の中で、セブンだけが業績を飛躍的に伸ばしたそうです。セブンは、マーケットが絶対的に小さいレモンソーダの梯子では戦わず、コーラの梯子を利用しました。コーラに対抗して「アンコーラ」という新カテゴリーを創出したのです。つまり、紅茶がコーヒーの代役として飲まれるように、セブンをコーラの代役に仕立て、売り込んだのです。

このようにマーケットは「梯子段」構造であり、その序列を動かすことは容易ではありません。しかし、それにこだわらず、全く別の切り口から戦い、新マーケットを開拓すれば、飛躍的に伸びる余地があります。

では、来月。