第10回は、分割の法則です。分割とは、カテゴリーは、不変でなく、顧客ニーズや技術開発等環境変化に伴い分割され、細分化されます。このため、一つの商品が成長し、新カテゴリーが出来るためには、じっくり待つ覚悟も必要です。

マーケティングと言うものは、アメーバが分裂するように、カテゴリーは絶えず拡大化・細分化して、「カテゴリーの大海」になります。

例えば、コンピュータの場合、まず、メインフレームと言われる大型機が開発され、次にミニ、ワークステーション、パーソナル、ラップ、ノートと言った形で進化しました。自動車も、大型、中型、小型、スポーツカー、4WD、RV、ミニバン等、時代とともに多様化し、進化しました。

このようにカテゴリーは、時間とともに細分化され、しかも、それらは独立しています。しかし、多くの経営者は、これを理解せず、カテゴリーは互いに結合していると考え、誤ったマーケティングを繰り返していると指摘しています。

例えば、20年前のIBMの場合、「テレビ、音楽、出版、コンピュータを含む全産業は、ネットワークにより大連合する」と考え、その基盤技術である超高速ネットワークを押さえればビジネスが握れると考えていました。これに対し、著者は、技術進展が急速なこの分野で、IBMの筋書き通り成長するはずがないと予想しており、的中しました。

また、金融も、銀行、保険、株式、債券、抵当貸付等の分野があり、このサービスを統合した「金融サービス会社」に統合されると考えられています。しかし、顧客は、「金融サービス会社」を買いたい訳でなく、株式や保険と言った個別の金融商品をそれぞれ異なる会社から買いたいのであり、金融サービス会社に統合されても、その会社がそのまま発展することはないと予想しています。

細分化の失敗例は、フォルクスワーゲンの米国での販売戦略です。当時、フォ社は、米国で小型の「ビートル」で大成功し、一時期、輸入車の67%を占め、米国の顧客心に、フォ社＝小型車メーカーというイメージを植え付けました。この成功を受け、米国のメジャー市場である中・大型車に向け、GMと同じように大型、高速のスポーツタイプの車も売れると考え、フォ社ブランドのままでゴルフ等中型車を販売しました。しかし、顧客心を掴むことはできませんでした。

これに対し、ホンダは、高級市場ブランドをホンダと言わず、「アキュラ」という別ブランドを設立し、成功しました。カテゴリーは細分化されるので、顧客心を掴むには、商品が成長するのをじっくり待つ覚悟が必要と指摘しています。

今月は、どちらかと言えば大手企業向けの話でした。また来月。