第13回は、犠牲の法則です。犠牲とは、マーケティングで成功するためには、必ず何かを「犠牲」にする必要があるという著者の持論です。

犠牲の法則は、前回の「製品ライン拡張」とは反対にあり、例えば、製品ライン、ターゲット市場、絶えざる変更の3つうちいずれかを犠牲にしなければ勝ち残れないという著者が見出した経験則です。

特に、不振企業の場合、製品をフルライン化することは贅沢であり、製品ラインは拡大せずに、得意分野に絞って戦うべきと指摘しています。

著書では、製品ライン拡張の失敗例として、フェデックスの国際貨物への進出を取り上げています。フェ社は、サービスを国内の小荷物「翌日配達」に絞り、顧客心に浸透し実績を伸ばしました。このような中で、競合で既に国際分野進出済みのエメリー社に対抗するため、国際貨物に進出し「翌日配達」という看板を下ろしました。著者は、マーケティングは、心理戦争であり、商品でなく、知覚をめぐる戦いであるので、フェ社は、国際貨物進出という製品ライン拡張によって、従来の「翌日配達」を犠牲にし、これにより失敗した。仮に進出するならばその専用の新ブランドを作るべきだったと指摘しています。

次に、「ターゲット市場」の事例では、強力なコカコーラに対するペプシの成功事例を取り上げています。ペプシは、コカコーラがあまりにも強力であり、それ故、あらゆる年代に訴求するのでなく、ターゲットを若者層に絞り、売り込んだそうです。マイケルジャクソン等ティーンエイジのアイドルにより攻勢をかけ、新たにティーンエイジ市場を開発したと分析しています。

また、絞り込みの重要性について、ターゲットは市場ではないと指摘しています。つまり、マーケティング上想定するターゲットは、即、あなたの商品を買う顧客ではないことです。ペプシのターゲットはティーンエイジャーだったですが、その市場には、年代に関係なくあらゆる人が含まれており、自らが29才と思っている50才の大人もペプシを買っていると分析しています。

3番目の犠牲は、絶えざる変更です。めまぐるしく変化する市場にぴったりと付いて行くため、戦略変更する場合が多々見られます。しかし、そうではなく、一貫した「ポジション」は維持し、変えてはならないものは変えるべきでないのです。

その事例が、大手航空会社が手掛けない隙間路線を格安料金で提供するLCCのピープル・エクスプレス社です。自らの「ポジション」を変更して、競争が激しいシカゴやデンバー等幹線に乗り入れ失敗したと分析しています。何事でも、何かを得るためには、何かを犠牲にしなければならないのです。では、来月。