マネジメントが旨とすべきは、販売よりもマーケティングである。

マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、顧客に製品とサービスを合わせ、自ら売れるようにすること。

マーケティングの理想は、販売を不要にし、すぐにでも買いたくなるようにすること。

マーケティング分析は、①事業全体を見るものである。②わが社の市場、顧客、製品ではなく、顧客の購入、満足、価値、購買、消費、合理性を見ようとするものである。

- あらゆる企業が、顧客（誰が買うか）、市場（どこで買うか）、用途（何のために買うか）のいずれかを中心に定義できる。この3つの側面による多元的な分析こそが、誰のために、いかにして、いかなる種類の満足を適切に供給しているかを、自信をもって定義するための唯一の方法である。そしてしばしば、企業の将来がいかなる要因と情勢にかかっているかを知るための唯一の方法である。
- マコーミックは、1850年に現代マーケティングの基本的な手法として、市場調査と市場分析を生み出し、市場地位のコンセプトや市場シェア、価格政策、技術営業やサービス営業マン、アフターサービス、割賦販売などのマーケティング手法を発明した。

マーケティングの基本

① 顧客の抱える問題やニーズについて話し、苦情を聞く調査を体系的、定期的に行っているか？　Y ・ N
⇒顧客と市場を知るのは、顧客のみ。顧客にとっての価値は、顧客にしか答えられない。したがって、答えを推察してはならない。直に聞かなければならない。【マーケティング計画】

② 顧客に聞き、顧客を見、顧客の行動を理解するように努めているか？　Y ・ N
⇒こうして初めて、顧客とは誰であり、彼らが何を行い、いかに買い、いかに使い、何を期待し、何に価値を見出しているかを知ることができる。

③ 顧客は製品を買っていない。自分たちがつくり売っている物は顧客満足の手段と理解しているか？　Y ・ N
⇒顧客は満足を買う。しかし、誰も顧客満足そのものを生産したり供給したりすることはできない。

④ 顧客「誰が買うか」、市場「どこで買うか」、用途「何のために買うか」を検討しているか？　Y ・ N

⑤ 顧客とは支払う者ではなく購入を決定する者である。購入の決定権をもつ顧客は、最終購入者と流通ﾁｬﾈﾙの２人いる。拒否権を発動されることのないよう、彼ら全ての顧客を満足させているか？　Y ・ N

⑥ ”顧客の合理性を理解しそれを尊重し、自らを顧客の合理性に適応させること。メーカーが合理的と考えるものを押しつけようとするならば、必ず顧客を失う”ことを理解しているか？　Y ・ N
⇒質を決めるのは企業ではない。

⑦ ”顧客はメーカーの苦労には動かされない。顧客の関心は「この製品が自分のために何をしてくれるか」だけ”と理解しているか？　Y ・ N
⇒顧客はいかなる企業いかなる産業も気にかけていない。市場は無常である。

⑧ ”全く異なる機能や形態だが、得られる満足は同じ種類のものである製品やサービスと競争関係に置かれる”ことを理解しているか？⇒競争相手は同業他社にとどまらない。　Y ・ N

マーケティングの質問

① 「顧客は誰か？」「誰が買うか？」

【例】医療機器メーカーでは、医師に受け入れられることが製品のリーダーシップと成功をもたらすと考えていた。そこで医師に対し自社とその製品を売り込むために、多くの時間と金を使っていた。

しかし、マーケティング分析の結果が、医療機器を購入しているのは医師ではないことを明らかにした。購入しているのは病院の経営管理者だった。

【注】企業や業界が顧客を識別できない場合、顧客ではなく市場や用途からスタートすればよい。

現在の顧客3社		将来の顧客3社	

市場/商品	仮説	検証
② 「顧客はどこで買うか？」「顧客はどこにいるか？」（市場）		
【例】特殊化学品メーカーは、大手化学品メーカーを主たる顧客として、綿製品の染料に必要な中間原料を生産していた。しかし、合成繊維が主流となるにつれ、市場と利益の縮小を感じ始めていた。分析の結果、綿製品および綿製品用染料の市場は縮小などしていなく、逆に合成繊維の市場よりも急速に拡大していた。ただし、それは中南米、インド、アフリカなどの途上国が染料を輸入していた。このメーカーの製品は間違った市場に向けられていたにすぎなかった。今では、途上国において長期契約のもとに、技術的な知識とマネジメントを供給し、技術指導料と資本参加による利益を得ている。		

③ 「顧客はどのように購入するか？」「顧客にいかに到達するか？」（流通チャネル）		
【例】あるアルミメーカーは、アルミホイルをほかの製品と同じように、生産財として扱い、工業用資材のための流通チャネルに販売していた。しかし分析の結果、この事業が消費財であり、小売業、特にスーパーを顧客としうる事業であることが判明した。		

市場/商品	仮説	検証

④ 「顧客は何のために買うか」「顧客は何を買うか」

【例】ｶﾞｽﾚﾝｼﾞﾒｰｶｰの顧客たる主婦たちが買っているのは、ﾚﾝｼﾞではなく料理のための簡単な方法である。

【例】食品メーカーの顧客たる食料品店が買っているものは、自社の製品そのものでなく、自社が提供しているサービス、特に仕入れ、在庫、経理、陳列についての助言だった。

⑤ 「顧客は何を価値とするか」

価値とは、顧客にメリットのある価格、耐久性、故障率、信用度、純正度など製品の質、価格の高さ、故障したときどれだけ早く来てくれるか、どのようなｻｰﾋﾞｽをしてくれるか、どのくらい修理費がかかるか？などである。

【例】先例の医療機器メーカーの例では、購入者である病院管理者は、何ら特別の訓練を受けていない給与の安い人たちを使って病院を動かしていた。病院の経営管理者にとって卓越した医療機器とは、熟練した看護師や技術者の手を借りずにすむ機器であり、取り扱いに特別の訓練を必要としない機器だった。

このメーカーでは、医師に焦点を合わせた難しい機器から誰でも扱える機器に設計し直した。

(A) 顧客の求めている効用は何か？	
(B) 顧客の求めている価格は何か？	

(C) 配慮するべき顧客の事情は何か？その事情にどのように応えるか？

市場/商品	仮説	検証
⑥　我々の製品やサービスは、 (A)「顧客のいかなる目的を満足させるか？」 (B)「顧客の生活と仕事においていかなる役割を果たすか？」		
⑦　「顧客にとって、我々の製品やサービスの役割は、いかなる状況のもとで最も重要か？」 例えば年齢や家族構成など、		
「逆に顧客にとっていかなる状況のもとで最も重要でないか？」		

市場/商品	仮説	検証
⑧ 「今日の製品やサービスによって、顧客の満たされていない欲求は何か？」		
「我々の製品やサービスのうち、顧客が不安なこと、心配なこと、困っていることは何か？」		
⑨ 「直接あるいは間接の競争相手は誰か？彼らは今何をしているか？明日何をしているか？」		

⑩ 「誰と必ず会うべきか？」
「顧客の中の誰が、購入を決定するのか？」「拒否権を発動できるのは誰か？」
「決定者に影響を与えることができる応援してくれる人は誰か？」

- 購入の決定権をもつ顧客は、少なくとも二人いる。最終購入者は誰で、流通チャネルは誰か？
- それぞれのレベルのそれぞれの顧客がそれぞれの欲求、習慣、期待、価値観を持っている。
- 少なくとも拒否権を発動されることのないよう、彼らすべての顧客を満足させなければならない。

【例】先例の医療機器メーカーの例では、医師への販売促進は、やめてこそいないが大幅に削減し、購入への反対を防ぐための活動（監視的コスト）と位置づけている。その代わり病院の経営管理者や職員への販売促進を行っている。

市場	購入を決定する人	拒否権を発動できる人	決定者に影響をあたえることのできる相談できる人

マーケティングの更なる質問

市場/商品	仮説	検証
① 「市場にありながら、自社の製品を購入しない人達(ﾉﾝｶｽﾀﾏｰ)は誰か？」 「なぜ彼らは、われわれの顧客になっていないのか？」 「われわれの製品やサービスは、顧客のどのような価値を満たしていないのか？」 「顧客は、われわれの製品やサービスのどこに不安や心配をしているのか、困っているのか？」		
【例】大手生命保険会社では、見込み客が家に居ると思われる唯一の時間帯である夕方から夜にかけて営業活動をしていたが、客のほうはそのような時間帯に保険の話で時間をつぶすことを嫌っていた。そのため営業担当者には説明の機会も与えられなかった。 分析を行ったところ、そのような家の主婦は財政的な保証に大きな関心を持ち、家の経済状況について夫と同程度は知っていることを明らかにした。彼女達は昼間も時間が空いていた。 いまでは新商品は、電話や手紙であらかじめ時間をもらって、昼間主婦達に説明し、あとは彼女達に夫への売込みを任せるという方法で好成績をあげている。		

② 「顧客が購入する決定要因は何か？」 「顧客は何を買うか、顧客は金と時間をどう使っているか？」		
【例】建設資材メーカーは価格や品質が自社製品の購買の決定要因ではないことを知った。購買の決定要因は、設備投資として会計処理されるか、運転費用として処理されるかにあった。 公的機関にとっては、運転費用として処理できたほうが購入しやすかった。民間企業にとっては、収益率を下げる運転費用ではなく、資産計上される設備投資として処理できたほうが購入しやすかった。 そこで公的機関向けには10年契約のレンタルとし、民間企業向けには10年の無料保証付一括払いで販売することとした。		

市場/商品	仮説	検証
③　(A)「顧客がわが社から得ている満足は何か？」 (B)「その満足は、顧客の生活においてどの程度重要か？」 (C)「その重要度は今後大きくなるか？小さくなるか？」		
(D)「顧客及びノンカスタマーは他社から何を購入しているのか？」		
(E)「他社からの購入は顧客にとっていかなる価値があるのか？」 「他社は顧客に、いかなる満足を与えているのか？」		

（F）「他社からの満足を、わが社でも提供しないと、負けてしまうか？」　Y ・ N
「他社からの満足は、わが社の製品から得られる満足と、現実にあるいは潜在的に競合するか？」Y ・ N
「他社からの満足は、わが社の製品やサービスで提供できるか？」
「わが社の潜在的な製品やサービスによって、他社からの満足をどのように提供できるか？」

【例】機器メーカーの主力製品がある生産財市場では高く評価されているものの、さして売れていないことを、分析で明らかにした。他方、競争相手の製品は品質が劣るうえに値段も高かったが売れていた。その機器を他の機器に接続させる伝動装置付で売っていたのが成功の原因だった。

（G）「いかなる分野において、顧客はまだ満たされていない新しいニーズ、ないし十分満たされていないニーズをもっているか？」

市場/商品	仮説	検証
④ 「わが社の製品やサービスのうち、あるいはわが社が提供しうる製品やサービスのうち、本当に重要な満足を提供しているものは何か？」		
【例】中南米のソフトドリンクのボトラーは、市場が急速に飽和状態に近づきつつあることに気づいた。「50年前、ソフトドリンクが国民に与えた満足に最も近い満足を与えるものは、今日のわが国の社会においては何か？」を自問した。今日の国民にとってペーパバックの本こそがソフトドリンクのようにささやかな贅沢品となるはずだった。 このボトラーが自らの事業から学び取っていたものは、ソフトドリンクではなく、商品化・大量流通・大量陳列・売れ残りの返品など大量流通商品についついての知識だった。		

市場/商品	仮説	検証
⑤	（A）「いかなる状況が、わが社の製品やサービスを無しでも済むようにしてしまうか?」 「あるいはわが社の製品やサービスを無しにすまざるをえなくしてしまうか?」 言い換えるならば、「わが社は、顧客の経済、事業、市場の何に左右されるか?」 「経済性か、それとも豊かな社会における物からサービスへの流れか、低価格から便利さへの流れか、それらの見通しはどうか？」 （B）「それらのうち、わが社は、わが社にとって有利な要因を利用できるようになっているか?」	

⑥	「顧客から見たわが社の製品やサービスはどのような商品群に認識されているか？」 「顧客の考え方や経済的な事情からして意味のある商品群は何か？何が商品群をつくるか？」 知覚に依存する商品郡はメーカーと顧客では異なる。意味を持つのは顧客のほうの知覚である。 【例】保険会社では、一人の営業担当者が、傷害保険と生命保険を一度に売るという完全な総合保険を発売した。分析を行ったところ、顧客にとっては、傷害保険と生命保険はまったく違うニーズにこたえる別の商品郡に属するものであることが明らかになった。この総合保険を損害保険と生命保険の2つのパッケージに分解したところ契約が伸びたという。さらに生命保険のパッケージに投資信託を付加したところ契約はさらに伸びた。生命保険は顧客にとっては金融商品だった。	

市場/商品	仮説	検証
⑦ 「顧客のニーズを満足させる上で、まだ競争相手になっていない者は誰か？それは何故か？」 「顧客のニーズを満足させるうえで、誰が競争相手になるか？」		
【例】アメリカの堆肥メーカーは、アメリカのある大手石油会社がヨーロッパで堆肥に進出したとき、そのようなことはアメリカでは起こりえないとした。だが、石油会社は肥料にとって重要な原料であるアンモニアを天然ガスの副産物として産出していた。しかも、石油会社は大量流通の販売網をもっていた。 石油会社は、そのコストのかかる巨大な販売網のための商品を必要としていた。 そしてある日突然アメリカの肥料産業の一部が石油産業によって奪われた。		
⑧ 「わが社は、誰の競争相手にまだなっていないか？わが社の事業の一部と考えていないために、わが社には見えず、試みてもいない機会はどこにあるか？」		

市場/商品	仮説	検証

⑨ 「顧客の不合理に見える行動は何か。すなわち顧客の現実であって、わが社に見えないものは何か？」

・顧客の不合理に見える側面を尊重しなければならない。なぜ顧客が不合理に見える行動をするのかを知らなければならない。不合理に見えるものを合理的なものとしている顧客の現実を見ることこそ、事業を市場や顧客の視点から見るための有効なアプローチである。

・一見不合理に見えても顧客の利益になっているものに代えて、メーカーが合理的と考えるものを押しつけようとするならば、必ず顧客を失う。

【例】消費財メーカーは、なぜ大手の小売業者が自らのブランドをもとうとするか、理解することができない。自らのブランドでは利幅は大きくとも、在庫のコストや売れ残りに伴うコストに食われてしまう。

しかし小売業者は、メーカーの全国ブランドに全面依存することに伴うリスクを恐れているのであって、それは完全に合理的な戦略なのである。誰でも扱える全国ブランドに依存した店には個性もなければ評判もない。誰が何のためにその店に来たいと思うだろうか。

小売業者が店舗の個性化のために自らのブランドをもとうとすることは、小売業者自身の利益のためである。したがってメーカーは、それに適応した方がよい。自社がすでに一つの製品について支配的な供給者になっていたとしても、小売業者のブランドの供給者になってよい。