

はじめてのBtoBマーケティング

第57回

ジレンマ「良いものほど売れない」からの脱出

この連載ではBtoB分野のマーケティングを「目からウロコが落ちたように」くっきりスッキリと理解していただき、今すぐ使える手法と発想をお届けします。

今回のテーマは、「実は、良いものほど売れない」です。そんなはずはない!と思われた方も多いでしょう。「良いもの」という言葉には、二つの意味があります。一つは、市場が必要しているという意味での「良いもの」。もう一つは、作り手(供給側)が開発した「革新性の高いもの」です。

ニーズ(必要性)や需要に応えることは、売上を伸ばすために誰もが考えることです。しかし、ニーズや需要は必ず成熟し、成熟すると必ずコモディティ化が起これ「より安く、より速く、より高品質」への競争になります。この現象は、消費財であろうと、産業財であろうと普遍的に起こる現象です。昭和の時代はコモディティ化までのスピードが、四半世紀ほどといわれていました。現代では3~5年という速さです。ですから、ニーズや需要に応えるだけでなく、今はイノベーションによって次のニーズや需要を創出することの重要性が高まっています。とはいうものの、新規性(イノベーション)を持つモノには「いったんは市場から拒否される(売れない)」というジレンマが付きまといまいます。

●需要連鎖

皆様は、炭火を起こした経験はお持ちでしょうか。今どきであれば、バーナーや着火剤で強引に火を起こすことができますが、昔は正しい手順によって誰もが小さな火種から炭火を起こしていました。炭の例を、マーケティングに置き換えると、予算を投入して強引に需要を作る方法もあるが、正しい手順で行えば小さな予算でも大きな需要を創出できるのです。正しい手順で「需要連鎖」を作ることができれば、「良いもの」が売れるようになります。半面、需要連鎖を無視して努力を続けても、需要の火は起こらず、苦労だけが残ります。

●需要連鎖の基本構造

炭の例を用いて、もう少し話を続けます。火をつけやすいものといえば、例えば紙。新聞紙であれば、マ

ッチやライターで簡単に火をつけることができますね。でも、新聞紙の火種で炭に火をつけることは難しい。まずは、乾燥した松葉や木くずなどに、新聞の火種を移します。そして、もう少し大きな枯れ枝などに火種を移し、そこから炭に火を移す。また、季節によって火をつけるコツが異なります。夏下冬上(かかとうじょう)とあって、夏は火種を炭の下に、冬は火種を炭の上にとすると火が付きやすくなります。こうした、火をつける基本手順とコツを知っていれば、誰でも簡単に炭火を起こすことができます。知る者には「簡単で」、知らぬ者には「難しい」のは世の常です。

革新性のあるモノ、新しいアイデアが込められているモノ、社会の潜在的課題を解決できるモノ、これらの「良いモノ」は初期段階では市場からの支持を得ることは稀です。今では当たり前で普及しているほぼすべての製品やサービスは、その登場時にはことごとく市場から否定されてきました。そして、いま普及しているすべての革新的なモノは、需要連鎖の正しいプロセスを経た結果です。

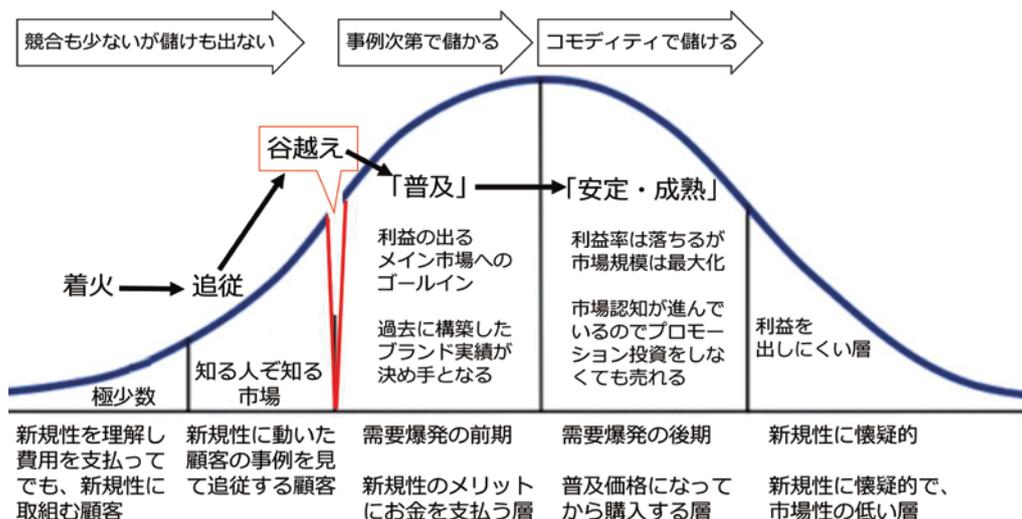
需要連鎖の基本構造は、「着火」→「追従」→「谷越え」→「普及」→「安定・成熟」という4ステップです。

●最も肝心なのは、「着火」

いうもでもありませんが、最初の手順を間違えると、苦労や努力を重ねても成果は遠のくばかりです。いや、頑張るほど成功が遠ざかるといえます。ですから、最初が最も肝心です。

図は、キャズム理論あるいはイノベーター理論として皆様も目にしたことがあるグラフかも知れません。まず、ご理解いただきたい大切な点は、「何か新しいものが世の中に広がる時には、新しいものを受け入れる少数の人たちの支持を得ることが大切」という点です。当たり前にも思われるかもしれませんが、しかし、成果の出ないマーケティングに陥る企業は、必ずこの当たり前の事で過ちを犯しています。

次のポイントは、「新規性に動いた顧客を見て追従する顧客」をつくるステップにあります。「どんな企



業の事例ならマネをしたくなるか」が思考のポイントです。名も知れない企業の事例に大企業が追従しやすいでしょうか。あるいは、ライバルの事例には追従しやすいでしょうか。そうなのです「誰を追従させたいか」をイメージして「着火」を構想することが成功の秘訣です。

「着火」させやすいところからとりあえず、というような発想では、必ず失敗します。戦略的発想で、「着火」を計画してこそ成功に至ることができます。

●谷越えへの備え

無事、「追従」のステップを成功させた後に来るのは、「谷越え」の危機です。必ず訪れる危機に、あらかじめ備えを計画しておかないと、せっかく創出した市場を後発企業に奪われることとなります。

「谷越え」で最も重要なのは、「新規性にお金を支払う初期の顧客を取り込む」点にあります。そのために必要なのが「ブランド事例」です。何が危機かという点、「誰もが納得できるブランド事例」を持つ企業が普及市場を席巻するからです。「着火」「追従」のプロセスで、「誰もが納得できブランド事例」を構築できていれば問題ないのですが、後発企業が「マーケットを動かせるブランド事例」を投入すると、本家の先行企業は敗北を喫することになりかねません。つまり、「谷越え」を予測して、「ブランド事例」を用意しておくことが大切なのです。

●当たり前のことができない

ここまで解説した内容は、「当たり前の内容すぎて、わざわざ解説されるまでもない」と感じたかもしれません。にもかかわらず、多くの企業がこのジレンマに陥る原因は、たった一つ。それは、マーケティング計

画の脆弱さです。オーナー企業ならば、社長の勅命で「着火」「追従」「谷越え」を設計して実行が可能です。しかし、組織的決定となると、部門の顔を立てるといった社内的気遣い。さらには、営業的に顧客を立てねばならない、という配慮が生じます。

本来は、社内的気遣いや既存顧客への配慮に溺れることなく、真のゴールに到着するロードマップ(着火・追従・谷越え・普及)を計画し実行しなければいけない。言い方を替えると、「絵に描いた餅を、現実の餅に具現化」することが計画なのですが、「絵に描いた餅」では社内が説得できない。その結果、「思いは理解できるが、ビジネスは手堅く進めるべき」という正論が突破できず、「大人な判断の、手堅そうに見える誤ったルート」に進んでしまう。これがジレンマの実態です。「咲くはずの花」を他社に奪われないためには、ゴールから逆算したマーケティング計画を英断することが大切です。



著者 ● 中井 淳夫 (なかい あつお)

株式会社 創英 代表取締役
NHNホールディングス株式会社 代表取締役
BtoBマーケティングを専門にしており、昨年開催したセミナーの受講者は700名以上。受講者の96%が満足し、企業規模にかかわらず活用できる内容と高く評価されている。一般社団法人組織内コミュニケーション協会を創設し代表理事を務め、産学連携で躍進企業の社内マーケティングを研究してきた。著書「誤努力」が、流通科学大学、神戸芸術工科大学のテキストとして採用された。
相談・問い合わせは、b2b@soway.co.jp

ウルトラ ファイン バブル: 平均直径100ナノの超微細気泡。日本が世界に誇る先端技術の一つです。

UFB 発生能力で選ばれています

0.3MPaで毎分20Lの水道水をワンパス供給

ShimazuSALD-7500H (WinsSALDbibbe) で計測

水道水圧ワンパスでUFB発生

UFB 1ml中に**1億6,145万7,858個**×毎分**8ℓ**

【当技術の主な特長】 ① 水圧と水量のみでUFB発生 ② ワンパスでUFB発生 ③ オゾン、塩水に対応(仕様)
④ 部品コストでの量産が可能 ⑤ 酸素・チツソなどのガス加給可能(オプション)

UFB発生ユニット(右写真)単体価格 **100,000円(税別・送料込み)**

【UFB技術製品化事例】(販売も行なっております)

※価格はお問い合わせください。

●UFB発生ポンプ

- ・毎分8兆個のUFBを発生(吐出水量20L/分)
- ・農業灌漑で利用すると、大幅な収穫アップ実績
- ・養殖、水耕栽培、大規模な水質浄化で実証中
- ・化粧品、食品製造用ポンプシステムにも対応

●燃費改善&排ガスクリーン化装置

- トラック、バス、ディーゼル機関車、漁船、発電機、陸上施設等に後付けで設置。
- ・ディーゼル(軽油・A重油)および灯油に対応
- ・負荷運転時の燃費を1~3割低減
- ・NOx、SOx、PM等の排出量削減

〈その他、UFB活用分野例〉

- ・トイレの尿石除去 ・除塩洗浄
- ・シャワーヘッド ・給湯設備・住宅設備
- ・畜舎等での感染予防、ミスト冷房



三相200V



ガソリンエンジン

UFBユニットの
大型化・小型化
等も対応可



写真はほぼ原寸大

問合せ、資料請求 〈正規代理販売〉

ufb@nhn.co.jp

NHNホールディングス株式会社 UFB事業部

〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南 3-3-11 TEL 03-6712-2419
UFB発生ユニット開発・試作・製造メーカー 株式会社シバタ 本社:名古屋

資料請求番号 11903-04501