

不

Insight

Excite

易

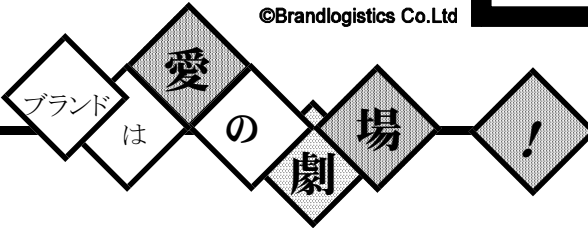
流

行

通

信

©Brandlogistics Co.Ltd



February 2003 No.5

インサイトをエキサイト!

ブランドロジスティクス有限公司

〒248-0013

鎌倉市材木座5丁目8番39号

info@brandlogistics.co.jp

今回のネタはちょっと下世話なネタかも知れませんが、
とりあえず笑った後、自分に引き替えて考えてみてください。

第5回：正三のちょっと浅ましい話 (三瓶風)

時は平成15年1月22日19:00をちょっと回った頃、
所は東京、芝大門は「げんこつラーメン」で的一幕。(パパンパン)

その日、打ち合わせを終え小腹のすいたコイデは、ふらっとそのラーメン屋のカウンターに腰を下ろした。ふと見ると、隣には年の頃なら30代後半から40代前半の先輩風の男と、20代後半から30代ちょっとの後輩風の男。大門近辺にはまったく不釣り合いなスリーピースをかつちり着込み、さりげなくも、しかし高いのだよと蝶番が訴えるメガネの縁はキラリと光る。二人が二人ともそんな格好だから黙っていても「俺らは外務省よ!」(しかもキャリアよ!)と匂ってくる。

どうやら若い方の男は最近、戦前の役人の話を読んだらしく、年上の男にその話を一席。まあ、要約すれば「いかに戦前の役所も縄張り意識で縦割りになっていた」か。

するとすると、その話を聞いていた年上の男が突然、若い男に「神の見えざる手って知ってる」と聞いたのであります。

それに若い男が答えて曰く「分かりません」(え?知らない?)申し上げておきますが、どう逆さに見てもキャリア官僚ですよ。まあ、いいです。しかし、くだんの先輩いささかも動じることなく、話を続けます。曰く

「みんなが色々な事を言い出すと收拾がつかなくなるわけだ。

(これは、話の流れからすると、役所の話らしい)

「だから、全体を見渡す人間が必要で、

だから、総合調整能力が必要になるわけだよ」(パパンパン)

えーっと皆さん。

これは私が創った話ではないです。本当にこう仰ったのです。

「神の見えざる手..なんて言っているけど、あんなのウソ、ウソ。

やはり日本には全体を見渡した総合調整能力が必要なんだ」

と言っているのではありません。

「神=役人」「見えざる手=総合調整能力」なのですよ。

まあ、ここから「だからお役人は...」という嘆きを導くことも可能です。
(いや、導くべきだと思いますね、個人的には)
しかし、この「神様の視点と賢さ」というのは根深い問題なのです。

昔、マーケティングには「消費者教育」という意識がありました。消費者は「私たちの商品がいかに良いのか知らない。だから教えるのだ」という論理です。もちろん、この論理は痛烈な批判を浴び、今は「消費者こそが全能」という極端な意見まで出てきます。神様の視点と賢さが企業から消費者に移ったという訳です。

ここに共通するのは、「視点の広さ」と「賢さ」が常に同義だと言うことです。つまり「賢くない人は視野が狭く、賢い人は視野が広い」と言うことです。

しかし、こう考えるのは如何でしょうか。消費者も、企業も「賢い」のだけ視野が狭いと。お互いに「賢い」から「視点を交換」しあえば、非常に建設的な「一つ上の賢さ」が築けるのだと。

つまり「神はいないが、手(調整力)は見える形で存在する」。そして、その見える手こそが「場としてのブランド」だと。

前号では、PostPetの開発を通じて、この「場としてのブランド」を考えました。場とは「視点を交換することでアイデアの交流を活発にし、双方に利益をもたらす」ものです。そんなことをお役人の話を聞きながら、ふっと考えました。

「視野が狭い」と認めることは(感覚としてどうしても)自分が愚かだと認めるようで厳しいんですが、あえてそれに立ち向かう事こそ、ブランドを磨くポイントだと思います。スミス先生は「市場の効用」とをいっていますが、私はこの「視点交換」こそが「マーケティングの効用」だと思います。

どうもマーケティング教育には、市場「攻略」の観点が強すぎる、本当は市場「交流」を教えるこそ、真に賢いブランドマンが育つような気がするのは私だけでしょうか。

サービスブランドのマネジメントを考える

既に読者の皆様はお気づきでしょうが、この不易流行通信の大きなテーマの一つに「サービスブランド」があります。今までは、不易流行通信の形態上、断片的な話ばかりでしたが、一度は纏めておいた方がよいかと思い、先月号の予想通り、今月号ではサービスブランドを特集します。...とはいえ、「あれが製品ブランド、これがサービスブランド」というような仕分け作業をしようと言うわけではありません。確かに飲食店や小売店、旅行代理業など間違いなくサービスブランドに括られるモノがあります。しかし、製品ブランドの中にも実はサービスブランドの要素が多いモノもあります。例えばNIKEなどは好例です。え?と思われるかも知れませんが、NIKEはかなり早い段階から「ブランドは製品だけでなく、それが売られる場」にも左右されることに敏感な企業でした。ですから早い時期にNIKE SHOPを立ち上げ、そこで練り上げられた「場づくり」を他の小売業者に対して教育していったという経緯があります。(その結果として、NIKEは早い段階から取扱業者の選別をしています)

しかし、それでも製品ブランドとサービスブランドの差は確実にあります。それは「マネジメント」の差です。今回はブランドマネジメントの差を通じて、サービスブランドについて考えていきたいと思います。

製品ブランドとサービスブランド：マネジメントにおける差異

製品ブランド		サービスブランド
開発・設計・製造(直接部門)	品質の担い手	販売、サポート等(間接部門)
企業と消費者の間にある情報ギャップ	品質イメージの源泉	消費者が実際に遭遇する「体験」
難しい(すべての競合と比較できない)	品質の顧客評価	簡単(競合の比較をあえて必要としない)
マス・カスタマイゼーション	品質の最適化	パーソナル・カスタマイゼーション
極めて小さい(シックスシグマ)	品質のパラツキ	コントロールが極めて難しい
容易(コントロールできる変数が多い)	品質管理の数値化	困難(変数が多岐に渡り、確定しにくい)
直接管理(数値管理、検品管理)	品質管理の手法	間接管理(教育、モチベーション付け)
より川上へ(素材、産地、環境対応など)	品質管理の方向性	より川下へ(パートタイマー、社外協力者)
研究所・工場がリードする	品質イノベーションは	「顧客との現場」で発生する
ある程度はツリー型であることが必要	品質をまもる組織	フラットな組織構造が望ましい

まず上記の表をご覧ください。これは昨年、ある得意先へ「場のブランディング」(＝サービスのブランド化)を提案した報告書の中に添付した表です。この表の原型は前からつくっていたものですが、得意先との了承を得て(口頭ですけどね)ここに転載させていただきます。

この表は、サービスブランドのマネジメントが今までの製品ブランドのマネジメントとどのように異なるかを説明したものです。なお、この表はメーカーの方に向けて書いたものですが、もちろんサービス業の方にも汎用性はあると思います。

表の特徴：「品質」

まず表の真ん中(白い部分)の比較項目にご注目ください。すべての項目が「品質」から始まっていると思います。やはりブランドの機能は「シンボルの下の品質保証」なのです。(昨年の本紙第2号本項を参照)その意味で、製品ブランドであれ、サービスブランドであれ、品質をマネジメントする事と本質的な差はないわけです。

今、気が付きましたが、「ブランドと品質の管理は基本的に一緒」と言ってしまうと、もうこれ以上何も言う必要がないですね。要は製品とサービスは品質管理の仕方が違う、それがブランドのマネジメントにも通用する。ただそれだけのことなのです。

品質イメージの源泉

しかし、それではこの項を大々的に始めた意味がない。そこで、表の中の重要と思えるポイントだけに絞って話を深めたいと思います。

一番大事なポイントは表の二行目、「品質イメージの源泉」です。これは具体的な管理方法というよりも、管理の仕組みを築く上での基になる思想のようなモノです。視点と言い換えても良いかも知れませんが、この視点を理解頂けないと、この2つのブランド管理の差を本当には理解できないのです。

さて、製品ブランドの品質イメージ(2号で説明した知覚品質と同じ意味です)は概ね「製造者が知り得ることを、消費者は知らない」という一事によって成立しています。ムツとされる方もおられるかも知れませんが、これが一面の真実であることには変わりありません。

A社の物はB社より優れているのか?それよりも優れたC社は存在しないのか?他の人が買った商品と私が買った商品は同質なのか?価格は適切なのか?もしかして、手を抜いて作ったのではないのか?こういった事を考え始めたら、この複雑な時代にまともな買い物は出来ません。(何がまともかは決して問わないこと)

そして、そうやって悩む代わりに、あるいは「買ってはいけない」を買わずにすますために、人はブランド(製品ブランド)に頼るわけです。

まさにブランドは品質の「シンボル」なわけで、そのような多岐に渡る品質感を一言に集約しているのです。そしてブランドによって、人はこの複雑な世の中の情報をギュギュッと凝縮して、捻出した時間で仕事をしたり、趣味に使ったり、デートをしたり、あるいはシンボルに関する再教育(主にテレビCMとか)を受けたりするのです。

【閑話】

そう考えると、ブランドが享受するプレミア価格は、こうして節約された時間価値の総和。節約される時間が多ければ多いほど、それだけプレミアムを教授できる訳です。一つは車のように関与度の高く、かつ複雑な商品。これは一人あたりの時間が大きいもの。一方で関与度が低く、単純な商品でも、より多くの人が関わる場合(食品などは総和時間が多くなるので、No.1シェアの優位がでる訳です。

【閑話休題】

今回はマジメな回ですので、ちょっと真面目な話をすると、経済学の大御所、ガルブレイス、サロー、ハイルブローナーが記した「現代経済学」(日本版はTBSブリタニカ)では、広告は「消費者に対する搾取」(下p.588)とまで言っているのです。

(さて、ここからがポイントです)

製品ブランドの『権力構造』は、「企業が知っていることを消費者は知らない」ということに尽きます。モノマニアックな人々(昔、ソニーはそういう人を沢山持っていましたね)は極論すれば「企業の側」に立ちたいわけで、ブランドのパワー(これ、柔らかな言葉で言っていますが、突き詰めれば権力構造なんです)は、常に企業の側にあるのです。

ところが、サービスブランドで最も重要な視点とは、「消費者が知っていることを企業は知らない」ということです。

定められたレベルのサービスが提供されているか、それは「消費者にとってはまったく明らか」なのに、企業の側では「それを完全にコントロールできない」。しかも、消費者は企業の側ではなく「消費者の側」でこそ最大の満足を得ている訳で、モノマニアックな人々と違い、決して企業の側に立ちたいと思わない訳です。

そうすると二重の意味(情報と地位)の意味で企業の優位性は崩れる。つまり企業が文字通り「裸の王様」になってしまうのです。

サービスブランドマネジメント≒教育

少し真面目すぎましたかね。読んでいる皆さんも疲れたでしょう。ここからは「ぶっちゃけ」でまいりましょう。要はサービスブランドにおいての本質は消費者にサービスを与えることではなく、「消費者の指示に従う」ことにあるのです。今まで会社の上層部の指示に従っていたように、今度は(逆ピラミッド状に)消費者の支持に従う訳です。

そうすると、結局は指事を出す上司の一番近くにいる人、すなわち現場が最も重要になります。(もう、何回も繰り返している話ですね)

ですから、サービスブランドのマネジメントとは教育の問題と言えます。

ところが、多くの会社のブランドマネジメントの部署には「教育」のプロフェッショナルがいない。これはいつも不思議に思っています。これからのブランドマネジメントには「教育」のプロを加えることをお勧めします。(と言っても現状の社内教育の延長戦ではないですよ)

【次号に続く。これけっこう続くと思います】

おまけ： サービスブランドのための教育を考えるヒントとして

私も一時期、ブランドの教育(メーカーのマーケティングに関わる部門)をお手伝いした事がございます。今回はちょっとオモシロクナイ話が続きましたので、その経験も踏まえて少しは役に立つかも知れないヒントを提供できたらと思います。(左の続きでお読みください)

教育目標は「イノベーターの育成」

ブランドの教育というと「従わせる」教育だと思われがちです。実際、「言われたように出来る」ということは重要です。しかし、それはあくまでも基本の基本。子どものしつけのようなものです。

本当の教育目標は、「イノベーションは選ばれた人が会社のどこかでやっている画期的な出来事」ではなく、「私がやる、日常の中の絶え間ない改善を他の人が共有すること」だと『意識転換させる』ことにあります。

これには大きく2つの教育、すなわち「自信を植え付け、困難に挑戦させる意識を育てる」モチベーション教育と、「誰もがそのために使える技術を習得させる」知識教育が必要です。知識はあくまでも平易に「使いこなせる」合理性を追求し、一方では「自分こそがイノベーションの最前線にいるのだ」というメンタリティーの教育を目指します。

このような「目標」と「手段」をきちんと切り分けずに社内教育を行っているところが大半です。

このあたりはスポーツのコーチングにおいてかなり研究が進んでいますので、ぜひ参考にされると宜しいかな、と思います。

カギになる「経営理解」というインフラ

もう一つ重要なのは「経営理解」です。

経営理解というと、「全員が経営者の意識で」というスローガンを思い出ししていますが、結局は「コストを下げろ」とか「利益をあげろ」の隠れ蓑ではないでしょうか?

「経営理解」とは「努力がどのように成果を生むかの全体的な見取り図をみんなが共有すること」なのです。自分の努力がどのように報われるのか、それを全社的なつながりで掴んで、はじめてモチベーションも湧いて来るというものです。

さて、この経営理解は「インフラ」整備でもあります。何故なら、努力(インプット)と成果(アウトプット)を結びつける全体的な見取り図を描くには、多くの会社でまったくのところ「のぞき穴」が不足しているからです。「自分たちの努力」がどのように「顧客の満足」を生むか、そしてそれがどのように「価値を創出」するか(お得意のES→CS→CFです)を「数量的に」把握できている会社はほとんどありません。インフラというのは、このような把握こそ計数管理の目指すべき新しい課題だからです。もちろん、バランススコアカードなど、その方向性を歩んでいるものですが、それだけでは足りません。

重要なステップはこの「数字をストーリーに変える」ことです。数字に裏打ちされていないストーリーは単なる精神論に過ぎません。しかし、数字が好きな人なんて本当に少数。これを教育に使うためには、無理に数字を強要するのではなく、「ストーリー」すなわち因果関係として教える必要があります。バランススコアカードの弱点は、相関関係で見ているところ。人にとって最も理解しやすいのは因果関係なのです。もちろん因果関係は幾分恣意的になる可能性があります。が恣意性けっこう。その恣意性こそブランドの意志なのです。

今月は、ぜひ皆さんにご紹介したい本があります。

なぜみんなスターバックスに行きたがるのか？

著者：スコット・ベドベリ著 土屋 京子訳

本体価格：¥1,800 出版：講談社 サイズ：B6判 / 325p ISBN：4-06-211155-1



私が独立した理由の一つに「欲望の赴くままに本が買いたい」というものがあります。現に書籍やDVD、あるいはコンテンツへの支払いで年間100万円から200万円にもなります。

もちろんブランド関係の本は、出れば買うという状態です。しかし、なかなかピンと来る本がないのも事実。もちろん、私が年をとって気力が無くなったことも事実なのですが、もともと読み通すのに気力のいる本が多すぎる、そう嘆いておりました。

bk1の書評より(....なんて、私が書きました。これで3,000円もらいましたよ)

ブランド「論」には飽き飽きしていた。そこには「ブランド論を論ずる特権階級」というものがなぜか存在するように感じられたからである。

昨今の「ブランドは経営に通ず」という論にも従来の経営理論を、たまたまブランドとして論じているだけのものがおおいように感じていた。

ブランドは本質的に、「人を引き寄せ、そこに働きをおこさせる何か」なのである。本書の重要な点は、「従業員」「業者」がいかに引き寄せられたかそして、それが結果として「客」につながったのかをきちんと説明しているところにある。

そのような「輪」こそ著者の言う“A New Brand World”であろう。

残念ながら、邦題がいけない。もし、このように書くのなら「なぜみんなスターバックスで働きたいのか」としたほうが良かったし、経営者、中間管理職、ビジネスマンに売れたのではないのか？ これでは多くのスターバックス関係の書物に埋もれてしまうだろう。良書だけに、講談社のセンスのなさが悔やまれる。

そこで、本書です。この著者ベドベリ氏はナイキとスターバックスという2大ブランドのブランドマネジメントを努めた、まあ一昔前のジョン・スカリー（元Apple CEO）みたいな人物なわけですね。

しかしそんなことよりも「当たり前」の事が、当たり前前に書いてあることが素晴らしい。基本的に簡単な事（その簡単なことを実際にやるところが簡単ではないのだが）を「簡単に話している」ことに好感を覚える訳です。同じような物を書く者として、そこにこの人なりの自信を感じます。（私自身は自分に対して反省を感じます）

325ページという量の割には読みやすく、この週末でも、あるいは通勤のちょっとした時間でもすぐ読めてしまえるところが秀逸です。騙されたと思って、ぜひ一読を。装丁のセンスのなさ、タイトルづけの弱さ、帯が腐りになっていない、など講談社のビジネスセンスの悪さに負けずに売れて欲しい一冊です。

Brandlogistics Update 編集後記



まず今月は「お詫び」から始めさせていただきます。

実は1月は寝る間もないほどの忙しさ。言い訳をするのは見苦しいことですが、内容が散漫であることをお詫びいたします。

来月は心を入れ替えて、ちゃんと1日机に向かい、きちんとした、リズムのある原稿を書きますのでお許しください。

ネタはまだ小型ノート一冊ほどあります。ネタ切れではありませんので、次回をご期待ください。

ところで...

発行部数が200通を越えました。ありがとうございます。

♪昨年9月に140部から始めた不易流行通信。皆様のご紹介力のお陰で、今号で配布数が200を越えることが出来ました。時々「メールマガジンだったら、もっと増やせるんじゃないの」と言われることもあります。しかし、この不易流行通信は、実はいま私が考えている『つながりマーケティング』の一つの実践なのです。（この話は、いつかまとめてネタにしたいと思います）

もし皆さんが「この不易流行通信って面白いな」と思って頂けたら、ぜひ新しい送り先をご紹介ください。新しい送り先が増えるたびに「こんな話はどうだろう」「こんな話が受けるのではないか」と考えるのです。そういう意味で、送り先名簿が増えるたびに私のモチベーションが上がっていく訳です。ぜひ、ご紹介のほど宜しくお願いします。

(今月号のようなことは、もう二度といたしません。いや、3月末あたり(4月号)は怪しいかも..)

2003年2月 第五号

本誌記載の記事は“無断転載”“無断複製”を禁じます。配布を希望される方は、下記までご連絡ください。

発行所◆ブランドロジスティクス有限会社

発行人◆小出正三 info@brandlogistics.co.jp

〒248-0013 鎌倉市材木座5-8-39 tel:0467-60-6312 fax:0467-60-6313

