

システムの拡大を保証する必要がある。協働するのに理想的なメカニズムであるインターネットプロバイダーは開発者やユーザーの為のフィードバックを行う。応用技術であるナレッジ・マネジメントは歴史知識ベースのプロジェクトを維持するものであり、現状の知識ベースも提供する。

全体的な発展 知識およびインターネット環境では「時は市場なり」という考え方が不可欠である。経営陣は製品開発の工程に慢性的な遅れを許さない。すべてのフェーズは繰り返される流行の中で起こるニーズを表している。それはあたかも知識製品のポートフォリオ製品のコア技術、ラッパー、サラウンドーが外部で準備され、次第に隙間を埋めていくようなものだ。ナレッジ・マネジメントの技術は、発展する知識貯蔵庫の共有および維持のために活用され、パッケージされた知識は出版物にふさわしいと判断されるのである（第8章参照）。

第6章 マーケティング再訪問

インターネットはあらゆるものを変える。

ラリー・エリソン、オラクル社、最高経営責任者

インターネットはマーケッターにとって強力な新しいツールである。買い手と売り手の意思疎通を図る新しい道を切り開き、離れた関係を近づけ発展させることを容易にする。それは、販売促進コストを著しく低減し、顧客ごとに提案することを可能にする。本章はインターネット・マーケティングについて論じており、それが伝統的なマーケティングとどう異なっているのかを評価している。

マーケティングの基本は、顧客の需要と欲求が製品・サービスに適合しているのか、先行した発想なのかということである。マーケッターの出発点は、潜在顧客に関する知識の獲得、つまり顧客に対するマーケティングの成功要因として、個人の要求、購買パターンを考えることである。しかし、これらの情報をインターネット上で獲得することは、最初は難しい。潜在顧客にとってウェブサイトは見えないからである。一方、インターネットには、ウェブをクリックした履歴を残せる特徴がある。その状況を分析するツールを使って、マーケッターはユーザーの癖と関心を詳細化する。別に必要な分析方法は、会社の能力を批判的な立場で検証することである。何がコア・コンピタンスなのか、顧客はどんな成功の強みと弱みが重要と考えているのか、競争相手と対比して評価することで、必要な製品・サービスを提供しようとする組織は、顧客タイプごとに製品・サービスを市場に位置づけることができる。

良いマーケティング戦略は、マーケティングの3Cである customers(顧客)、company(会社)、competitors(競争相手)に基づいている。

マーケティング・ミックスでは、マーケッターが市場に影響を及ぼし顧客を得るために使うツール一式を活用する。それは通常4つのPである、products(製品)、price(価格)、promotion(販売促進)、place(流通)に基づいている。マーケティングの4Pは、40年以上マーケティング教育の基礎になってきた。イン

ターネットの出現によって、マーケティング・ミックスを再評価するのにふさわしい時期が到来した。必ずしも4Pは先行した考え方ではないが、相当の変化を引き起こすことが期待できる。インターネットには、マーケティング・ミックスを豊富にするための、多くの可能性を切り開く役割がある。

何が同じで何が違うのか

マーケティングは、顧客の要求を見分け予期し満足させ顧客を有益に導くよう責任を負ったマネジメント・プロセスと定義される。もしサービスを提供する組織が、利益を追求する組織ではなく公的な機関であれば、利益という言葉は必ずしも使わないだろう。しかし、奉仕すべき相手がいれば、たとえ顧客と呼べない段階だとしても、常に競争が生じる。価格優位という言葉は利益の代わりに使うかもしれない。このマーケティングの中心は顧客である。組織が保有すべきもので知識が最も重要とした第1章が思い起こされる。顧客(既存顧客と潜在顧客)を知ることは、インターネット上の製品・サービスを理解するというマーケティングの基本であり、他のメディアの製品・サービスと同様である。

マーケティングは、とても幅広い意味を含んだ用語で、いくつかのタイプがある。一般に消費者、業界、B2B、サービスに区別されている。他に、政府の内部投資計画のようなステイクホルダー・マーケティング、組織の機能化を促す内部マーケティングがある。インターネット・マーケティングは、これらに独自の特徴を付け加えている。いずれにせよ、基本が変わるものではない。

- ・顧客は満足を必要とし欲求する。それは個人かもしれないし、より大きな購入の場合は複数の人々かもしれない。明示的な需要もあるが、なかには感情的なものもあり、その場合は暗黙的な需要である。
- ・購入プロセスは類似している。潜在顧客でも同様である。適当な製品とサプライヤーを探したり、製品・サービスに自分の基準に従った品質や選択する範囲を定めたりして購入を完了する。それぞれの段階は、必ずしも明らかではない。
- ・販売サイクルは類似している。潜在顧客は順序に従って進める。認識 (awareness) ・関心 (interest) ・願望 (desire) ・行動 (action) という言葉は AIDA の頭文字で一般に知られている。

- ・満足した顧客は、期待以上の製品・サービスの提供があり、目に見える利益と資金的な価値を示されている。

要約すると、マーケティングのアプローチは全体として変わっていない。サプライヤーの立場としては、標的となる特定の顧客層、その中の個人を見極める必要がある。その意図、動機、需要、支出の際の権限の程度を理解し、その需要が製品・サービスに適した購入プロセスを打ち出す必要があり、その結果成功の可能性が生じる。インターネット・マーケティングにおいても、伝統的なマーケティングの3Cと4Pが変化を伴って適用される。

- ・顧客 (customers) インターネット上では、広い地理的な範囲と文化的背景から顧客が集まって来る。その人々の需要と期待、訪れたウェブサイトの存在をどう感じているのかを知る必要がある。
- ・競争相手 (competitors) インターネット環境では、競争相手は必ずしも元々考えていた競争相手ではない。製品に関連するキーワードを検索エンジンに入力し、出てくる会社の名前を見るがいい。
- ・会社 (company) 自分のオンライン機能の能力に批判的でなければならない。何百、何千もの会社が類似した製品を提供しており、それらとの差異を明らかにしておかなければならない。
- ・製品 (products) 製品の中でどれをオンライン販売するのか。そのポートフォリオはあるのか。その中でどれをオンライン配布するのか。
- ・価格 (price) 顧客にとっての価値が何であるかを知る。インターネット上では、より少ないコストで多くの情報が期待されることを覚えておかなければならない。もし適当な値付けなら、顧客は別のサプライヤーをすばやく見つけるだろう。
- ・流通 (place) インターネットは世界的にビジネスを行うのに単一の流通を提供するが、地理的に適用・制限されている貿易の法律、税金、輸入の手続きは遵守しなければならない。
- ・販売促進 (promotion) これは新たに販売を開始する地域についてである。製品・サービスを提供する組織の代理店が、インターネットの心得がなく、インターネット・マーケティングの技法を理解していないとしても、今までの光沢ある紙のパンフレットは捨てなければならない。

インターネット・マーケティングと伝統的なマーケティングの主な相違は、

第2章で論じられたインターネットの特別な機能に基づく、インターネット・マーケティングでは、マルチメディアと相互作用が利用でき、世界市場に手が届くことも可能である。24時間365日の利用、マーケティング・コストと受発注処理の削減が可能になる。もう1つの相違は、インターネット環境ではサプライヤーの規模が問題にならなくなることである。対応が良く高品質サービスを提供するウェブサイトの小さな会社は、その仕事相手の大規模な会社よりインターネットを介してマーケティングを成功させてきた。同様に、前章で引用した多くの事例から、継続的に開発されてきた新しいマーケティング手法が示されている。オンライン・コミュニティ、対話的なカタログ、オンラインの知識マーケットは、インターネットが可能にした革新的なものである。さらに詳細に、インターネット環境での3Cと4P、特別な機能と挑戦について考えよう。

顧客を知る

インターネット・マーケティングの出発点は、顧客を知ることである。3億人を超えるとも言われるインターネット・ユーザーを、どう顧客に変えていくのか。それは、ウェブサイトの訪問者と顧客に関する情報を系統的に集め分析する方法を開発しなければ、困難であろう。図6-1は顧客の知識を逆三角形で示している。図で示された層を下にたどると、インターネット・コミュニティの幅広い知識から個人顧客の綿密な知識まで集計されて情報が増える。

それは、インターネット・ユーザーが一般の人口に統計学上近づくとというインターネットの発達として既に記されている。たとえそうでも、若い人、裕福な人、教育のある人とそうでない人との区別を意味するデジタル・デバイドというものは、厳然としてある。大事業と小事業、業界の異分野それぞれの間にも類似した相違がある。国家の間の国民の相違、地域間の相違なども同様である。

ノップギャラップ社やニールセン社のような調査会社は、一般大衆と特定の専門家集団に対して、定期的なインターネット・アクセスの調査を行っている。その報告から、インターネット・アクセスの手段と用途を知ることができる。ウェブの普及にもかかわらず、e-メールが最も広く利用されており、その使い勝手の良さが、どんなオンライン・マーケティングの活動にも重要な要素にな

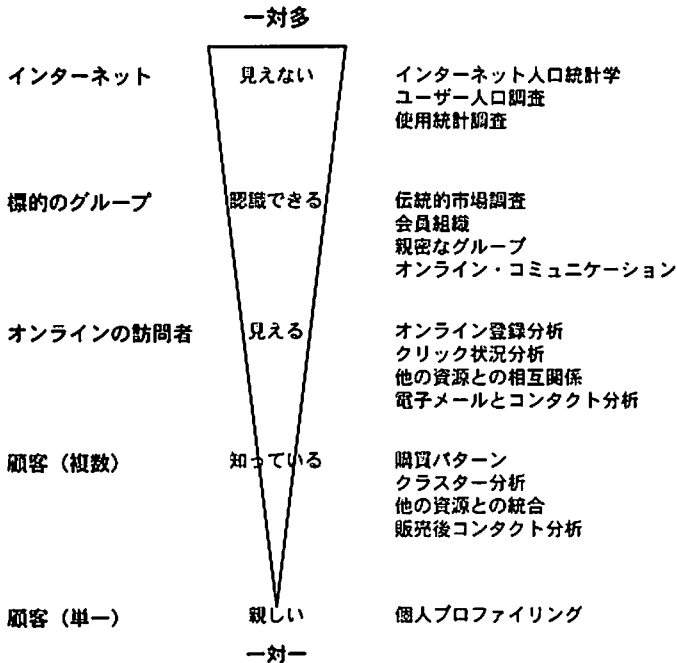


図6-1 顧客の知識の逆三角形——見えないから親しいまで

ることがわかる。また、ウェブの主な用途が情報検索であることを調査は示している。これは、有益で注目できる情報の内容が重要なことを強調している。

顧客の知識の次の段階は、標的にする市場のセグメントである。マーケティング用語では、セグメントは共通の特徴と需要を共有する購買層に属する部分集合を示す。セグメントに共通するものは、電子商取引に助言を求める小事業の顧客／製品の組み合わせである。伝統的に定義されたセグメントには、専門誌やダイレクトメールによる販売促進で容易に到達できる。インターネット上では、価値あるeメールやデータベースを使って狙いを定めることは、必ずしも精度を高めるものではない。他の情報源の顧客情報を組織的に集め照合し、改善することが必要である。そうしている間に、インターネット上のコミュニティによって、確実なセグメントへ到達し、その需要を感知することに集中できる。

見えないものから見えるものへ

オンライン・ユーザーが最初にウェブサイトを訪れる時、そのサイトについ

てほとんど何も知らない。その一般的な特徴として、

- ・ウェブサイトの途中で自分の注意を向けられる何かをずっと参照している。それは、別のウェブページからのハイパーリンク、同僚からの照会、印刷されたURLであろう。
- ・平均すると、検索エンジンを使う時間の20%を費やしている。
- ・何回も訪れるお気に入りのウェブページをいくつかもっている。たいていのウェブ・ユーザーには、8～10のウェブサイトで時間の大半を費やしている。
- ・クリックすることに満足し幸せを感じている。この点では、ウェブページはダイレクトメールの商品のようである。典型的な読者は、そこにずっといるか他に行くかを決める前に、2～3秒しか費やさない。
- ・ウェブ・ブラウザの多様な機能を使ってインターネット・アクセスを行う。言い換えると、見えない多数派の人々と見えるウェブ熱狂者という対比がある。前者は、あまり最新の技術をもたず高速アクセスもしないが、後者はウェブサイトを開発する人の中にいる技術通である。

これらに対して、専門的なポータル、検索エンジン、ウェブページ内の適切な情報の表示を見える形でわかり易くすることが必要である。

顧客がウェブサイトを訪れた時、その顧客の新しい情報がウェブの操作中に入って来る。ウェブページでのアクセス経路を追跡することで、その顧客にとって何が価値があるのかという印象を得て、オンライン登録フォームの記入から個人の嗜好といった情報を獲得することが可能になる。

顧客のプロファイル

ウェブの訪問者に関する知識を増やすには、情報の提供をいかに奨励するかである。一般的に、オンライン登録フォームで、興味のある分野の基本的な質問を行う。これは、簡素な形式で自由意志に委ねられ、その記入した結果に対して何らかの利益が還元されるべきである。ホワイトペーパー、最新の販売促進プログラムを記したe-メールのような綿密な情報を訪問者に還元するのが一般的な動機付けになる。ある調査によると、訪問者の60%近くが、オンライン登録フォームに答ええないという結果がある。その中で、6%は答える前にやめる、19%が間違うか不完全な答えを返すということである。

さらに、電子メールの分析と他のオンライン照会フォームから得られる訪問

者に関する知識は、利用されていないそうだ。ウェブページの中で'mailto:'のハイパーリンクを付けることで電子メールの利用を促進することができる。多くのブラウザでは、探すウェブページを識別し、検索のきっかけにするための見出しが付けられる。電子メールの応答は、データベースに蓄えられ、テキストマイニングのソフトウェアによる分析が可能な形式にされる。これは訪問してくる顧客の需要が何であるかを観察するのに有効なことを示す。

最良の知識は、多数の情報源からの情報を統合することであり、これは最新の eCRM (electronic Customer Relationship Management) という世代のソフトウェア・パッケージによって支援される。伝統的な CRM では、営業・販売の他分野の取引、それらが合わさったものと個人の両方から選ばれたデータを分析する手段が提供されている。典型的な分析機能として、販売分析、コールセンター、顧客ロイヤリティ分析、クロスセリング分析、キャンペーン分析、顧客プロファイリングがある。eCRM では、電子商取引分析、クリック経路分析の機能を追加している。ブロードベース社は、ウェブシステムと既存のホストシステムの両方からデータを統合している。それは、ウェブページに対する応答とキャンペーンを関連付けた機能を提供している。ブルーマティーニ社の顧客会話システムは、オンライン登録された情報から得られる顧客のプロファイル情報をクリックのパターンと関連付けている。このような分析によって、類似した顧客のプロファイルとクリックのパターンから成る小セグメントが集計できる。既存顧客の購買パターンを伴った情報を組み合わせて、ウェブサイトの訪問者に適切な製品を紹介するようなビジネスルールを開発することができる。フォレストリサーチ社の予測によると、インターネット上の小セグメントに向けたキャンペーンは、2001年に60%増加するそうだ。

顧客に関する究極の知識は、一顧客の詳細さである。今日の CRM によって、顧客との相互作用、交わす取引をすべて追跡することが可能になる。eCRM のウェブサイトの分析手段の成長し続ける精巧さによって、マーケティングは先例のない見通しのもとに顧客に関する知識を獲得するであろう。たとえそうでも、顧客の期待に出会う e ビジネスの潜在力と実態の間の恐ろしいギャップは相変わらず残っている。

思いがけない競争相手を期待する

インターネットは、ビジネス環境の変化によって既にあいまいになっている業界の境界線を、いっそうあいまいにする。理由は簡単である。インターネットによって情報と知識のアクセスが簡単になったからである。今日では、競争相手に関する情報源がある。競争相手の市場が何であれ、その知識を新しいビジネスを創造するのに使うことができ、同じ分野の確立されたビジネスで競争する。例えば、本屋として最初にアマゾン・コム社を思い浮かべるかもしれない。実際は、アマゾン・コム社は本質的に情報知識ビジネスを行っている。その主な資産は、本の情報があるデータベース、ウェブサイトと顧客に関連付けた業務プロセスである。本の典型的な配布は、まず外注に依り、次にビジネスモデルの一要素になった。今日、アマゾン・コム社ではこのモデルが拡張され、音楽、ソフトウェア、ツール、台所用品を含む多くの市場にまで及んでいる。ジェームズ・リチャードソン (James Richardson) はコネティカット州で工業デザイン事業を営んでいる。1~2人で100万点もの電子製品を提供している。実際には仮想工場が稼働している。組立工、技術の供給者と契約して、物理的なサプライチェーンを調整し顧客に製品を配送し、すべての作業を小さな事務所からインターネットで行っている。このビジネスは知識に頼っているが、市場、供給者と顧客の需要に専門家の設計の知識を加えている。

これらの事例は、必ずしも知識がすべてとは示していない。いくつかのビジネスでは、生きた素材にアクセスするためには、販売と配送の経路がより重要である。新しい市場参加者は、最終的な製品とサービスを創造する情報源と工程の知識をもち、物理的な要素に対するアクセスを準備することで、確立されているサプライヤーと対等にまたはそれ以上の条件で競争することが可能になる。もし機敏に知識を集め精巧にし、革新的な方法で異なる要素を組み合わせるならば、市場の力学をすばやく変えることができるだろう。数年に渡り物理的なサプライチェーンを構築してきたサプライヤーは、変化による影響を嫌がる。彼らには、生きた素材が情報と知識になるビジネスに対する機敏さが欠けているが、これまで実績のあるサプライチェーンを運用し、インターネット創設期に時間とお金を投じて、顧客との関係を構築してきた。

新しい競争のフレームワーク

永続的な競争相手の分析手段の1つに、ポーターの5つの力のフレームワークがある。これは、競争の5つの力、競争相手の敵対関係、顧客の交渉力、サプライヤーの交渉力、代替品の脅威、新規参入に対する業界の魅力である。存在している競争相手を注意深く観察することは、一般的な出発点である。それらは可視的で、その知識を集める機会は豊富でなければならない。おそらくインターネット市場が示すものは、確立された好敵手が競争相手に注意を払う最新の空間であるということだ。その好敵手は、伝統的なモデルに行き詰まっていて、革新的な機能に欠乏して、繁盛しているインターネット事業に現在の事業を機敏に移行しようとしている。本のパーズアンドノーブル社、おもちゃのトイザラス社、証券業のメリルリンチ社、のようによく知られたリーダー企業は、新しい参加者であるアマゾン・コム社、イートイズ社、イートレイド社の成長にそれぞれ第1ラウンドのインターネット・ビジネスで敗北した。今や第2の波が到来して、より大きく確立された市場参加者が、開拓者となって活動を引き起こし、電子商取引の機会を発掘しようとしている。

ポーターのモデルも、サプライヤーと顧客の関係を競争相手または潜在的な競争相手として見なしている。インターネットの接続性は、かなり広範囲の相互作用がサプライチェーンの中で可能なことを意味している。それは、仲介機能の中抜きが容易なことも示している。インターネットの到来は、マーケッターが情報と知識の流れをサプライヤーのサプライヤーから顧客の顧客まで、またはそれらのサプライチェーンを超えて分析する必要があることを意味している。明らかにインターネットには新しい市場参加者がいる。工場、設備機器、素材のような物理的な資源に頼る事業と異なり、インターネットの知識ベースのビジネスへの参入障壁は相対的に低い。事業開始に必要なものは、パソコン、インターネット接続、良い発想とウェブページ作成である。

ポーターのモデルによって、物理的なサプライチェーンの需要と供給に対する相対的な交渉力と経済性の法則に基づく競争の源泉と収益を分析することが支援される。一方、インターネット上の知識ビジネスにとって、成功を維持する要因は異なる。競争相手を予期し分析する必要がある。最も広い意味で、競争のヒントは顧客から得られる情報に含まれる。資金力は別にして、潜在顧客は、購入を決定する時間と知識という2つの資源をもっている。従って、相対

的な競争力は、機敏さと知識の方向を管理するという要因に依存している。競争のより良いモデルは、これらの要因を中心に構成されている(図6-2)。

適切な知識をもった人々の間に起こる競争によって、組立は早く正確に、配送は適宜可能になる。知識の源泉を所有・管理する知識の創造者や収集者が、観察すべき主な競争相手である。図の中央は、インターネットと顧客のイントラネットに説明された知識の空間で、共有すべき考え方が必要なところである。これらは、ウェブにつながった知識の源泉、顧客の考え方にマーケティングがどう適合しているのかに関係する。顧客は、乗り越えるべき競争障壁と考えられる知識を構築してきた。時間は市場では重要な要素になる。新しい考え方が実行可能な知識ビジネスの命題にどう変換されるのだろうか。知識管理を伴った予測、知識の革新的な工程、適切な知識の協力が重要である。

知識ビジネスの重要な成功要因は、伝統的な競争が、すばやい結合・展開の可能な知識力をもつことに関心があまりないことである。インターネット上の知識ビジネスの革新性がどの程度あるのか、手本になる競争はない。存在する競争相手の戦略にどう対応するのか秘訣はない。どう革新的に考えアプローチ

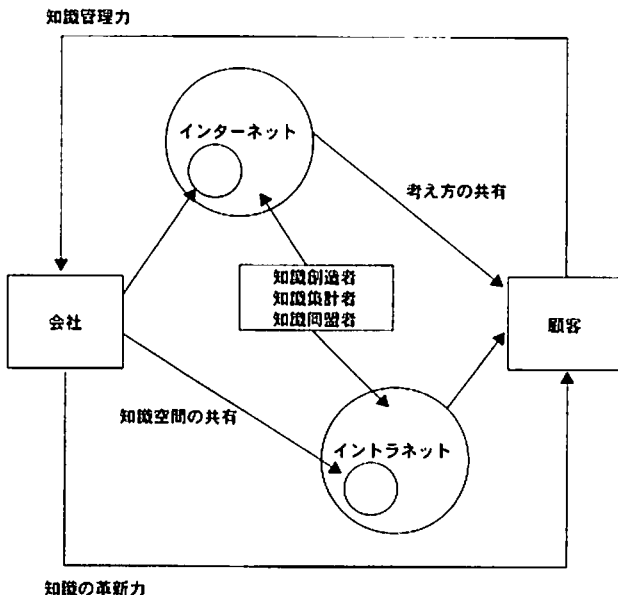


図6-2 インターネットと知識ベース・ビジネスの競争フレームワーク

表 6-1 伝統的な競争とオンライン上の競争の比較

要 因	伝統的な競争	オンライン上の競争
分析の焦点	存在する競争相手	知識・関係をもった人
場所と数	ほとんどいない, 特別の地域	多い, どこでも
相対力	サプライヤーと顧客の力と数	知識力と同盟者
分析戦略	業務プロセス, 製品, 顧客を ベースにした強みと弱み	オンライン上の知識力, 独自性, 機敏性のある強みと弱み

し飛躍していくかは, 新しい知識ビジネスを成功させていくしかない。挑戦は, 特定の顧客セグメントの需要に合った知識資産をすばやく開発し展開することが1つの方法である。知識のいくつかは競争相手と考えられる人々の中に既にあり, 競争相手との協調した競争活動の事例に, 今後出会ったとしても驚くべきことではないだろう。

競争相手と考えられる組織があるなら, その能力を分析することは今までよりも容易である。その能力の多くをオンラインの会話で描くことができ, 広く顧客と競争相手はアクセスできる環境になっている。

顧客は知識の準備ができているか

知識ビジネスの成功要因として, 知識力・スピード・反応の良さが必要である。知識力は, 第一章で記述した知識管理の主導権の自然な結果として開発される。知識の創造, 評価, 収集, 組織化, 普及を行うツールと技法は, 内部の知識管理を行うように, 対外的な知識事業の構築に適用される。知識ビジネスの需要が電子商取引のプラットフォームと知識製品にするための他の要因は, 早くから論じられている。知識ビジネスの会社は, 重要な分野の力強さとすばやい学習能力を必要とする。

知識ビジネスは他のビジネス以上に強力な能力を求めている。だれもがオンライン環境の高い接続性, 知識集中, 高い応答性の伴った検証とリエンジニアリングをそれぞれ再度行う必要があるということだ。理由として, 多くの会社は電子商取引の活動を未成熟な分野として立ち上げを行ってきたからである。他方, 組織にはオンライン市場とつりあいの取れた, 手ごろな知識資産, 革新

的な文化、電子商取引のインフラ、早い業務プロセスがある。これら先頭をきって開始することは、とても重要である。知識ビジネスを生み出すアプローチを完了させる際に危険なことは、知識ビジネスを主な既存ビジネスと切り離してしまうことである。新しいものと古くからのもの間には知識の流れはほとんどないが、組織は相互学習を通して、それぞれの知識力を高めようとする。

製品：台頭と進化

製品という用語は、広く品物とサービスという意味で使われる。前章で論じたように、知識製品は情報の標準パッケージから、情報と人間の知識を複合化したものに変えることを可能にする。人間が多くなり、製品が個別化されれば、顧客から顧客への受け渡しがより変化に富んだものになる。典型的な知識ビジネスのポートフォリオは、すぐにダウンロードして使用できる既成の知識オブジェクト群、それに個別に組み立てられる知識の源泉と人間の能力を適合させたサービスから構成されるであろう。ポートフォリオの異なる知識は、そのリフレッシュを要求する生き物である。知識製品ポートフォリオの管理が、伝統的なものより複雑なことは明らかである。

製品ポートフォリオの管理の主な考慮点は、どれだけの製品が生産工程にあるのか、製品がいつが紹介・廃止されるのか、どう具体化されるのかである。これらの判断は、技術的な優位性、潜在的な製品の収益性、競争の程度、市場の成長性のような要因に基づいて行われる。マーケッターは一般に、製品ポートフォリオを最適化するために、市場成長性—市場占有率のマトリクスを示すようなツールを使う。これは、成長が遅くなった成熟市場の製品からのキャッシュ・フローを得る一方で、高成長市場への製品の投入をいかに調和させるかを追求することが可能だからである。知識とオンライン環境の変化の割合は、市場の概観が継続的な変化が起きているかどうかである。従って、確実な市場の成長を測定し知識製品を分配することは困難なことである。

より良い方法として知識の商業化を連続させることを潜在的に考えるべきである(図6-3)。これは、発想から製品化への段階を示す。新製品の発想は、段階的にフィルタリングされ新製品のコンセプトに洗練されていく。順々にそれらは発展し、設計とプロトタイプが行われる段階になっていく。勝者は、その

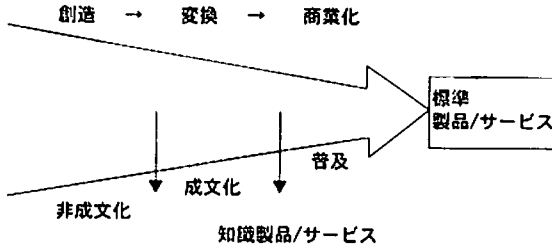


図6-3 製品商業化プロセス

後ロット生産される。情報パッケージのように高構造化された知識製品は、開発工程が類似している。しかし、発想から製品化の完了までの時間全体は、かなり早くなっている。さらに、最終的に生まれる製品は、カスタマイズされた結果、当初よちかなり変化したものになっている。

もっと基本的な相違は、知識製品・サービスはどのような空間でも簡単につくることができることだ。知識が十分なコード化を施される前は、含まれるべき発想とノウハウは、専門家が解決してきたものであった。最初の成文化の後、インターネットの利用によって、広く普及されるべき試験製品化、その反映が正式な公開前に試用されるベータ版へと行われている。知識の商業化プロセスは必ずしもエンド・ツー・エンドのパイプラインではないが、多様な機能を示す製品の連続は、成文化とパッケージ化の産物である。新しい製品とサービスは、パートナー企業との協力から得られる知識と同様、サプライヤーに蓄えられた知識資産から継続的に台頭してくる。知識製品が使われ洗練されていく。製品ユーザーの開発者に対して意見が還元される限り、製品は継続的に強化される。開発環境は、知識製品が組織の知的資産を得て進化し続けるところにある。それは、生きた有機体と類似している。それは、知識の中核を複製化・特殊化し、組織として育ち、環境に適合するように絶えず進化していく。

価格：下落と活動

オンラインの知識ビジネスでは、価格が継続して下落することは不可避である。物理的な製品でさえ、会社は低取引コストで提供されるインターネットへのアクセス方法を広く見つけ出しており、価格低下を推し進めてきた。スミス

クライン・ピーチャム社は、顧客の要求価格の履歴と潜在的なサプライヤーに逆オークションで入力させた希望価格から、価格を決定し、通常の25%までの儲けが確保できることを発見した。このアプローチは、サービス事業の契約にも利用できる。最初高い価格で支配されていた特別の知識は、普及すると日用品のようになる。法的に実施できる契約による予防手段を講じても、独占所有の知識は必ず漏れるのである。たとえそうでなくても、類似した考えをもった人々が、類似した知識を開発する高い機会をもつ。プレミアム価格を支配する能力は、唯一無二で、時宜を得た、価値のある要因をもっているかに依存している。サービスの品質、カスタマイズ性、専門技術に囲まれた良質の製品は、相対的に高価格を維持するのは確実である。しかし、サプライヤーが利ぎやを維持するためには、製品に良い知識をパッケージすることを継続し発展させるという不可避の真実に向かい合わなければならない。

価格戦略のために、顧客の価値を捜す機会を継続していかなければならない。この多くには追加投資を必要とするが、確実に顧客を増加させることができる。ウェブサイトへの単純なアクセスより電子メールの配布の方を好む人がいるかもしれない。専門技術を提供する24時間ホットラインのような付加サービスは、顧客にとってプレミアム価格のサービスになるであろう。多くの実態の伴わない無形の製品は、プレミアム価格、ブランド名、品質に対する評判、信頼性などを支配するであろう。インターネットのように早く変化する世界では、特別に顧客が開発途上のサービスを捜しているならば、そのサービスよりも、提供する会社の将来性の方が重要である。それは、付されるべき知識がそのプロセスと製品に統合されるならば、本当に重要である。顧客は、ベンチャーキャピタルの資金で生き続け損失をするドットコム企業に依存するビジネスではなく、開発途上の製品を改善する約束をしてくれることを望んでいる。

流通：サイバースペース

マーケティング・ミックスにおける流通とは、顧客の前に製品を持っていく全ての活動を含む。それは、一連のマーケティングと小売業者、卸売業者、フランチャイズ、代理店といった流通チャネルを含む。インターネットは、革新的に流通の観点を変える。逆説的に言えば、潜在的な顧客が遠く離れていても、

極めて近くにいることが可能である。彼らは、結局はマウスをクリックしているに過ぎない。これは、潜在的にダイレクト・マーケティングを非常に魅力的な選択肢にする。しかし、これを成功させるには、潜在的な顧客の広範な知識やサイバースペースの中で彼らをどう位置づけるかが必要となってくる。初期に示されたように、異なった顧客セグメントが集まる傾向にある特定の場所がある。これらは、専門家のポータルサイトやコミュニティを含む。それ故に、チャンネル戦略は、潜在的な顧客がどこで特定の種類の知識を得ようとし、なにが彼らの選択に影響を与えているのか注意すべきである。彼らが、最も価値を置いている、商取引市場の知識を持つ特定の種類の組織体や独立公共機関はあるのだろうか。これらの最初の訪問や影響を及ぼす点を理解することは、オンラインチャンネル戦略の重要な要素である。

サイバースペースを分離して考えてはいけない。それは、非常に広範囲なチャンネル戦略の一要素と位置づけるべきである。最も良いチャンネルの選択は、販売される知識の種類と量による。図6-4は、いくつかの選択可能なチャンネルのスペクトルを示している。通常、複雑で大きな購入品は、買い手と売り手の間で広範囲な相互作用と交渉を必要とする。それ故、そのような販売には直接販売のアプローチが好都合である。通常、多くの顧客は、最初の販売チャンネルを提供してくれるアカウント・マネジャーを持っているだろう。スペクトルの一方の端では、出版物のようなわかりやすい商品がダイレクト・メールを通じて頻繁に販売されている。インターネットは、単純なものと同複雑なもの、受動的な

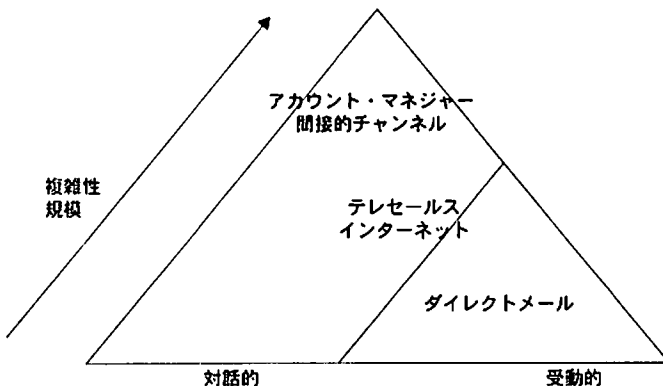


図6-4 マーケットに対して選択可能なチャンネル

ものと対話的なものに橋渡しをするチャンネルの役目を務めている。それは、ダイレクト・メールのようなものになり得る。そして、ターゲットとするセグメントにe-メールを送ったり、またはそれらのコミュニティのウェブサイトに販売促進の資料を案内したりする。そのうえ、インターネットは、e-メールやオンラインチャットによって人と人との会話のチャンネルとしての機能も果たすことが出来る。また、他のメディアと結合して使用することもできる。一般的な異なる点は、ウェブサイトの形式やe-メールを通じて、最初の購入照会を処理するが、その後のフォローは電話を通じた直接対話によって行うことである。これは、テレマーケティングが、潜在的な購買者にとって彼らのニーズにマッチした製品を選択するのを手助けしてくれるウェブサイトを見つけることが、いかに役立つかを確かめることが出来るという付加的なメリットを持っている。

販売促進：個人と対話型

インターネットにおける販売促進は、本質的には従来型のマーケティングと同じ段階を踏襲する。将来見込みのある顧客は、あなたの製品もサービスも知らないところから約束された顧客になるまでの各段階で、手助けを受けなければならない。主な相違点は、インターネットが付加的な販売促進ツールを提供しているということである。それらの多くは、オフラインのそれと同等なものより費用対効果が高い。図6-5は、適切なインターネット・ツールとともに発展形態を示す。

最初の段階は、現在のところは、あなたやあなたの製品を知らないターゲットとする人々の間に知ることを引き起こす。知識を提供するウェブページを持つことは必要である。しかし、十分ではない。あなたのターゲットとする人々

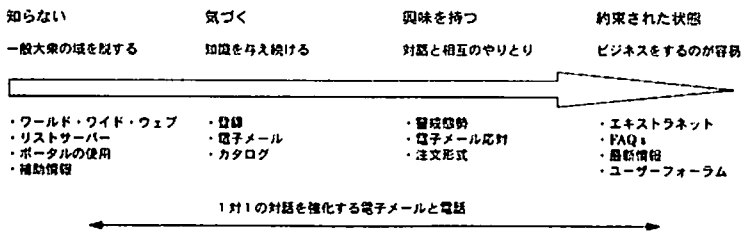


図6-5 販売サイクルの各段階におけるインターネット・ツール

は、ウェブページを見つけなければならないからだ。ここでは、このハブニングの可能性が起こりやすくするいくつかの改善方法をあげている。

- ・ウェブページでの個人識別用タグを使用しなさい。
- ・覚えやすいURLを使用しなさい。
- ・あなたのウェブサイトを他のメディアで宣伝しなさい。名刺や便せんそしてeメールの署名にそれを入れなさい。
- ・ウェブの提携をしなさい。
- ・ウェブの輪に参加しなさい。
- ・創造的であれ。差別化を図れ。

対話から親密な関係へ

販売サイクルの次の段階は、知覚の保持と興味を起こさせる段階である。あなたは、あなたの知識が、将来見込みのある顧客にどのように手助け出来るかわからせる必要がある。製品説明書やサンプル効果のメモは、有効なマーケティングの助けになる。あなたの目に見えない訪問者から、あなたが少なくともある程度は知っている人へ移動していくのがこの段階である。彼らの興味のプロフィールを発展させる時間を越えたら（たぶんクリックの流れ分析から）、特定の電子メール群から特定の部分集合を選択するキャンペーンマネジメントソフトウェアを使いなさい。月次ニュースレターのような定期的な電子メールは、販売サイクルの全ての段階で使うことが出来るほかに、知覚の保持としても効果的な方法である。

知覚させるそしてそれを保持する重要な方法は、あなたのウェブサイトを粘着性のあるものにすることである。粘着性のあるサイトは、ユーザーが立ち去りがたくてぐずぐずして、くり返し何回も訪れるようなサイトをいう。もしあなたのサイトが、必須のサイトであり、新鮮で最新版のものを加え続けているなら、これは起こることだろう。これを成し遂げる1つの方法は、あなたの専門家としての知識分野における重要な情報源となることだろう。あなたの資料が他に比べて同じくらい広範囲である必要はない。しかし、専門家としての知識領域では世界で一流の質こそ必要とする。あなたは、ニュースや分析サービスを通して、最新の素材を提供することができる。たぶん最も強力な訪問者の忠誠心をつかむ方法は、特定のテーマについて同時発生的ないくつかのディス

カッションを備えた、活動的なコミュニティを持つことである。コミュニティそれ自身が、サイトをおもしろくまた最新状態に保つのを助けるだろう。そして、参加するメンバーにとって帰る家の存在になることができる。サイトの他の部分への活動的なリンクは、対話のページが非常に見やすいこと（特にディスカッションのトピックスに関係のある資料があるページでは）が重要である。

この知覚構築の期間のある段階では、ウェブサイト訪問者は特定のニーズを持っているであろう。その時に彼らに用意が出来ているためには、あなたは彼らを次のフェーズへ移動させるしくみ、つまりあなたの製品やサービスにある本当の興味を起こさせるしくみを持っていなければならない。もしあなたがすでに訪問者のプロフィールを持っているなら、その時それは進行している相互のやりとりで焦点を当てるのに役立つであろう。もしあなたが、彼らがどのページを訪問するのか、またはどの興味に登録するのか知っているなら、どんな最新のものや変化がe-メール警戒中の中で彼らに送られているのか確認しなさい。あらゆる情報ページには、対応するマーケティング・フックがあるはずである。例えば、もしあなたがビジネス手法についての情報を提供しているなら、その時トレーニングコースやワークブックそしてコンサルタントサービスのような、関連する製品やサービスへのリンクがあることを確認しなさい。あなたが彼らを、彼らのニーズにマッチする最も適切な製品の提案に向けてより良く誘導することを許されて以降は、興味を起こさせるために、あなたは対話形式を推奨する。特に、より複雑な知識製品に対してはそうである。この相互のやりとりを奨励する1つの方法は、主ウェブページからの基本的な情報を抑制することである。しかし、あなたは読者たちがいらいらする方法でこれをしてはいけない。あなたは、豊富な知識を持っていること、しかし、氷山の一角を文章化しているに過ぎないこと、またそれをウェブサイトに見えるようにしていることを表現する。あなたは、豊富な一般的な情報を提供するだろう。しかし、より背景的な特定の情報は抑制しなさい。それは、特定の質問であなたと接触することに興味のある読者を招待することになる。あなたは、訪問者があなたと接触する時に十分準備が整うように、彼らに画面上の短い質疑応答を通過することを奨励するであろう。またこの段階では、あなたは非常に敏感である必要がある。あなたは対話し、相互に影響しあい、だんだんと2つの集団に対して共に利益のある関係を作り上げていく。

一旦、訪問者が強い興味を示したら、あなたとの仕事が容易に出来るようにしなければならない。ここでは、良いe-コマースのプラットフォームが必須の基盤である。良いフォローアップは不可欠である。e-メールでのどんな提案や合意も確認しなさい。もし、届けられる知識が簡単で、契約上の取り決めがわかりやすいものであれば、すぐに彼らにオンラインで注文させ、知識をダウンロードさせなさい。もし、個人的な対話が配達の一部として必要とされるなら、これのタイミングと順番を注意深く計画しなさい。

注文が処理された後、あなたは約束を維持し、高める必要がある。全ての段階で、規則的な焦点を絞ったコミュニケーションを維持しなさい。参加者は、明確にされていない想定に取り組むので、多すぎる企画は失敗する。コンサルタント業のあらゆるプロジェクトマネジャーは、期待を管理する重要性を知っている。これは、遠方で行われている時にはより困難である。それで、e-メールの日常のフローの間に点在している、時折の電話連絡は重要である。多くの会社は、定期的なコミュニケーションを維持するため、下層プロジェクトに対する1つの方法として、週単位のテレビ会議連絡を使っている。

お金を払う顧客は、よく扱われることを期待する。そこであなたは、長期的な結びつきを発展させたり、増すことに集中すべきである。もしあなたが、満足を彼らのところへ配達するなら、そのときあなたは、新しいニーズが現れるときに未来の製品やサービスを提案できる好位置にいる。それ故、あなたの顧客に、あなたの知識源への優先的アクセスを与える計画を持ちなさい。これは、カスタマイズされたエキストラネットを通じて行われるだろう。最低限でも、あなたは最新状態に維持される情報を支援するアクセスを彼らに与えるべきである。あなたは、顧客のコミュニティにユーザーズクラブのような特別な会員権を与えたいのかもしれない。そこでは、彼らは仲間の顧客たちと経験を共有できる。多くの組織は、これを行うことによって情報の流れのコントロールを失っていると感じている。しかし、もちろんもしあなたが隠したい悪いサービスを持っていないのなら、潜在的な問題を相殺してあまりある多くの好意を生じさせた。またあなたは、顧客の興味範囲の中のキーとなる専門家への特別アクセスを彼らに与えるだろう。あなたの会社の中にアクセスを開く多くの単純な方法がある。一旦、あなたが特定の結びつけられた顧客コミュニティを持てば、あなたはサイクルのより初期のフェーズの、全ての販売促進要素を使うこ