

とによって、最新に維持できる非常に輪郭のはっきりしたグループを持つことになる。

チャンネル戦略に関して、オフラインのマーケティング販売促進は無視されるべきではない。全く、最も良い販売促進戦略は、オンラインの最も良いところとオフラインマーケティングを組み合わせたものである。B2B知識製品に対して好まれるオフライン販売促進ミックスは、潜在的に顧客に試供する機会を与える方法である。それ故に、会議でのプレゼンテーション、専門雑誌の記事、取引や専門組織への加入そして非常にターゲットを絞ったダイレクト・メールが、広告や展示会で好まれている。それぞれの方法は、計画された販売促進の対象を考慮して、そのオンラインで相当するものに対して再検討される必要がある。従来の販売促進と同様に、オンラインキャンペーンもまた、明確な販売促進対象や明確に定義されたターゲット購買者そしてメリットに焦点を絞ったメッセージを必要とする。

マーケティングの知識

マーケティングの3Cや4Pの我々の再検討は、主に彼らがインターネット商取引環境でどのように変わるかに焦点を絞っている。この章を仕上げるに当たって、我々は今、マーケティングに対するナレッジマネジメントの貢献を考える。表6-2は、典型的なマーケティング・サイクルに組み込まれた知識のタイプを示している。いくつかは知識フローを増やし、行ったマーケティング活動の全体的な有効性を向上させるために、インターネットやイントラネットを使う。示された例は、ほとんどナレッジマネジメントプログラムに起源を持っている。インターネット取引の開始に関する限り、多くはコア活動としてナレッジマネジメントを最初には考慮していない。コンテンツ管理の必要性が非常にはっきりするのは、しばしばプロジェクトが始まった後である。その時でさえ、多くのプロジェクトは、知識地図や分類を開発するために、専門家のナレッジマネジメント能力を使うより、むしろITプロジェクトと結びつけて考えられる方法を手本にして詳細な手順を続けている。知識ビジネスの手始めに当たっては、ITスキルもKTスキルも必要とする。さらにその上、全くマーケティング知識を管理するためでなく、全体としてプロジェクト管理をするためにそ

表6-2 マーケティングサイクルの間で使われ作られた知識

フェーズ	知 識	例
環境分析	技術開発；政治的経済的そして社会的予測	アストラゼネカ社の図書館員は研究開発の努力を知らせるため日常的にグローバルな研究と分野知識を収集し広める。
マーケットリサーチ	分野のトレンド、顧客調査、バイヤーの行動、緊急のマーケット	BG 技術は新しいマーケットのパターンを識別するために Cartia テーマスコープを使う。それは従業員に新しいビジネス機会への注意喚起をし、潜在的なビジネスパートナーを認識させる。
革 新	アイデア、専門家、研究仲間、公的研究プログラム	シェル社では従業員は「ゲームチェインジャー」チームによって再検討されるアイデアを e-メールする。ある 1 つのアイデアは 3000 万バレルの石油を発見する「ライトタッチ」手法に導いた。
製品開発	開発プロジェクト沿革、製品特性、テスト結果、競争製品	クライスラー社の知識の技術資料は部門にまたがって詳細な技術知識を共有するのに役立つ進化するイントラネット上の倉庫（保管場所）である。
マーケティング	マーケットリサーチ、キャンペーン分析、マーケティング計画、協議会、展示会、メディア	ゼーボット社は雑貨販売のウェブサイトのオンライン顧客からの情報を収集・分析している。これをマーケティングキャンペーンの有効性を監視したり、また顧客方向プログラムを通してサプライヤーに調査のいくつかを販売している。
販 売	標的顧客、顧客コンタクト、顧客ニーズ	マリオットインターナショナルは顧客の好きなこと、嫌いなことを探知する。これを忠誠の報酬やカスタマイズされた提案で特定の顧客を標的にするために使う。
サービス	問題解決、診断戦略	事例単位の解決システムで解決方法の知識を蓄えることによって、ルーカスアーツ・オンライン相談受付への顧客の支援質問の 80% は人間の介入なしに解決される。

れらが必要とする。

より広い視点で見れば、マーケティング機能は他の機能で必要とされる支援活動だけではなく、マーケットリサーチや製品管理そしてマーケティングプロモーションのような一連の専門家活動を包含する(図6-6)。どんなビジネスにおいても、特に知識ビジネスにおいては、これらの活動全てがより良い知識マネジメントで利益を得ることができる。それぞれの活動は、他で作られた情報

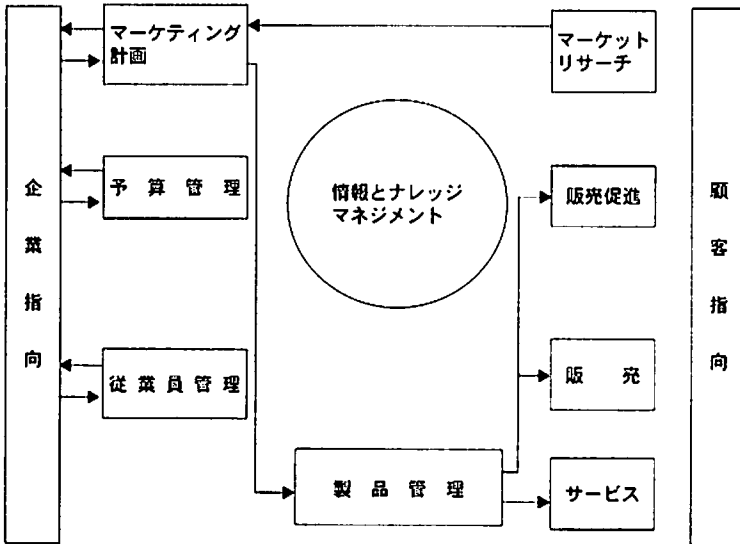


図6-6 マーケティング機能における典型的な活動

ビジネスインテリジェンス ワンストップ知識 知識ネットワーク 顧客知識

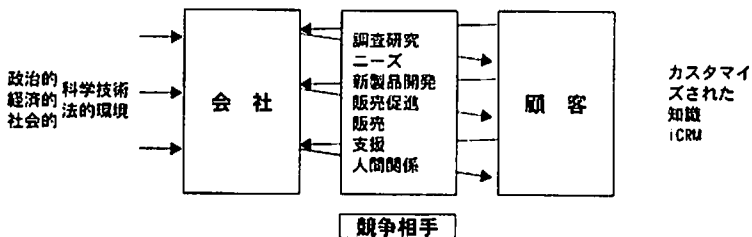


図6-7 マーケティングにおけるKMテーマ

や知識を使う。そして、それらはさらに磨かれ、発展させられて他の活動にとって共有できる資源として役立てられる。

マーケティングにおいて知識の重要性を育てることは、図6-6でその中心に示されているように、それがあらゆるマーケティング部門のコア活動であるべきだということを意味している。特有のマーケティングの観点で知識マネジメントを実行することはまだ揺籃期にある。図6-7は、特に当面の問題との関連を持っていると思われるマーケティングテーマの内、知識マネジメントに関するテーマのいくつかを示している。

以下にテーマの概略を述べる。

- ・ビジネス・インテリジェンス 内部、外部情報源と突き合わせられた情報の分析。
- ・ワンストップ知識 はめ込まれたアプリケーションを含む、マーケッターが仕事をするのに必要とする全ての情報への単一のエントリーポイントを与える内部の入口の開発。
- ・知識ネットワーク マーケティングスタッフを知識の源に結びつける内部ネットワークまたは実行するコミュニティ。
- ・顧客知識 顧客との対話の分析。
- ・カスタマイズされた知識 提案を個人向けにするため個々の顧客の知識を使用すること。
- ・iCRM (インテリジェント CRM) 過去の対話をベースにした予測と対比して、未来の顧客との対話について推測するだけでなく、分析的、協同的機能を付加する CRM システム。

今後数年間にわたって、より多くのテーマが現れ、新しいより強力なコンピュータ・ツールがマーケティング知識の活用を著しく高めるであろう。しかし、ナレッジマネジメントをインターネットマーケティングの中心に置かない組織は、おそらく出現する機会を見落したり、予期しない脅威に苦しむことになるだろう。

表 6-3 従来型マーケティングとインターネットマーケティング間の主な類似点と相違点

	類似点	相違点
顧客	顧客は満足させたいニーズを持っている。販売サイクルは類似のフェーズを踏襲する。	顧客はどこからでも現れる。彼らの購入プロセスについての重要な知識は、クリックの流れ分析から入手できる。
競争相手	たいていの状況では顧客はいくつかのサプライヤーの選択肢を持っている。	ほとんど地理的境界がなく、その独特な能力が情報や知識の加工処理である多くの新規参入者がおり、競争はより激しい。
会社	強さと弱さの評価が市場内での位置を決定づける中心的要素である。	e コマースやナレッジマネジメントにおける力量は成功の重要な決定要素である。
製品	製品は、購入決定に際し若しく影響を与える無形の製品の雰囲気を持っている。	多くの製品の差別化は費用対効果のカスタマイズ化で可能である。多くの製品の要素はオンラインですぐに届けられることができる。
価格	消費者は価値と価格を二者択一で判定する。	知識が普及するにつれて価格は急速に下がる。
場所	顧客に影響を与えたり商品を分配したりする多様なチャネルがある。	サイバースペースは多くの地理的制約を取り去る。
販売促進	潜在的な顧客はAIDAサイクルを通らなければならない。すなわち気づく、興味を持つ、欲する、行動する。	ウェブユーザーの「クリックハッピー」性は、販売促進のメッセージが即座にインパクトを持たなければならないことを意味する。電子メールは潜在的な顧客との対話を維持するのに費用対効果のある方法を提供する。

第7章 インターネット・マーケティングの10P

デジタル時代での生産物は多くの場合ナレッジ (知識) そのものである。そのナレッジを売り込むことこそ新しい挑戦といえる。

ゲリー・マクガバン, NUA 社の創業者兼最高経営責任者

本章においては、伝統的なマーケティング・ミックス——製品 (product), 価格 (price), 販売促進 (promotion) と流通 (place) ——のいわゆる 4 P がインターネットを考慮に入れて再考される必要があることを吟味している。

インターネット上のマーケティングは基本的に従来型とは異なっているので、新しい原理原則が必要とされる。これらはインターネット・マーケティングの10P——positioning (ポジショニング), packaging (パッケージング), portals (入り口), pathways (経路), pages (ページ), personalization (パーソナル化), progression (進歩), payments (支払い方法), processes (プロセス), performance (パフォーマンス) として示すことができる。効果的なマーケティング・ツールとしてインターネットを利用することにおいて、それぞれがその役割を果たすことが重要である。

これら10Pはインターネット探索の開始時、最初のアドレス地点では粗雑な印象があろうが一方でそれらはしっかりと相互に関係付けられているべきである。そのために、特定のビジネス状況に適合するような、マーケットの成熟度、プロダクト・ミックス、ターゲットとする顧客層などの要因を考慮することがいっそう重要であろう。

特定の状況において各10Pを解明することによって、それぞれの相対的な重要性を測ることができ、適切な戦略が進展していく。

企業組織のため、各Pの評価と競争相手のそれとの比較考量はインターネット・マーケティングの進歩具合を評価するひとつの基準を示すものである。performance (パフォーマンス) に関する節はこの方法を示唆する。

Positioning (ポジショニング)

ウェブサイトはショッピング・ウィンドウである。あなたのホームページあるいはアクセス・ポイントの1つをちらっと見るにより、インターネット利用者は瞬時にして明確にどのような利便が得られるのかが理解できなくてはならない。ホームページは競合する類似のウェブサイトに対して競争力ある価値を提供できなくてはならない。そのためにはインターネット上のポジショニング(配置)が重要であり、それは以下のような3つの目的を持っている。

1. ニッチ市場での競争優位を生み出す。(莫大な予算を用いてマーケット・リーダーを目指す場合を除いて)。
2. あなたのウェブサイトを印象的でビジターがリピーターとなるようにする。
3. ビジネス全体とマーケティング目的を全面的に支援する。

ではどのような方法でこれらの目的を達成することができるか？ まずはターゲット市場となる顧客層を意思決定しなければならない。おそらく第1歩として各マーケット・セグメントに対しては異なったポジショニング戦略を展開する必要があるであろう。さらには利用者側へのインセンティブを強く働きかけるのである。この点、多くのウェブサイトがいまだ企業側の視点から作成されており、ユーザーが利便性を感じられるものが少ない。それと対照的に、最高情報担当責任者マガジンのウェブサイトはユーザー用語に徹しそのサービス内容を表現しており参考になる(以下の図7-1を参照)。

第2に、製品サービス・ポートフォリオを軸とした価値システムがユーザー側の全体的なナレッジの中に位置づけられなければならない(第3章で概説)。提供する製品サービスが顧客のナレッジとビジネスプロセスに新しい価値を加えられるかが勝負となる。特定のドメインにおいてオリジナリティ溢れるコンテンツを持つことである。

とすれば第3として、顧客の価値システムに対してなしうる貢献とともに貴社の提供する製品サービスがどのように特徴的であるかについて明確に説明する必要がある。マーケティング的に言えばUSP(unique selling proposition)をいかにターゲット顧客に認識させるかとなるが、そのためにはウェブサイト全体が目立つような短いマーケティング・スローガンとして要約することが非常に

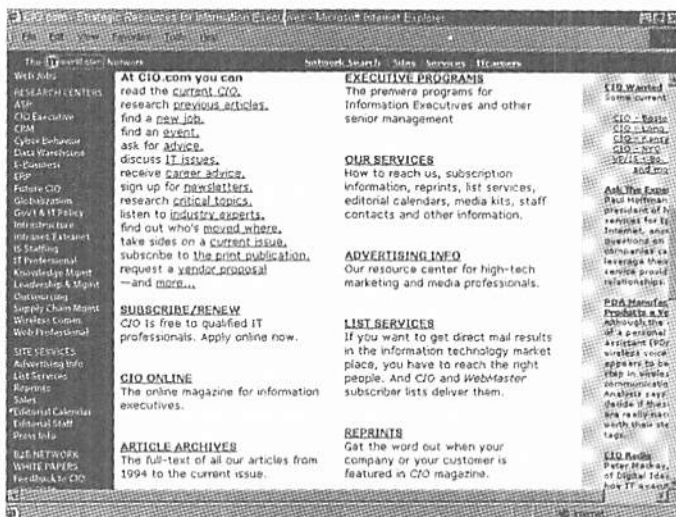


図 7-1 CIO マガジンの HP の一部

効果的である。たとえば Your e-business advisor (ギガ社)、World Business Education (FT ナレッジ社) などが指摘できる。

第 4 として、ウェブサイトが貴社のビジネスとマーケティング戦略をサポートする仕組みができていのかである。株主はその目的と目標について認識しているか。顧客サービスを改善するか、あるいはウェブからの直販システムが確立されているか。どういったビジネス・パートナーあるいはアライアンス(企業連合)が必要とされるか。これらを明らかにしておく必要がある。

これらに対して、戦略とアプローチ方法がそれぞれ明確になっていなければならないが、より重要なことは戦略がどれほどうまく機能しているかをモニタリングすることであり、そしてその修正を恐れてはいけない点にある。絶えずプロバイダーやリンク先を見直し、顧客の期待を増幅させる工夫によって、ウェブ自体がダイナミックな市場へと変容するのである。

Packaging(パッケージング)：開いているか、あるいは閉じられているか

インターネット・マーケティングにおけるナレッジをパッケージングする主な目的は、2つある。まずは潜在的顧客層に対し一連のナレッジ・バリューを

提供しやすい形で示すことにより、販売に結びつける可能性が高まる。さらには追加コストをあまりかけずに再販することが容易となる。一方で考慮すべきは、販売に結びつける具体的方法と、顧客の望むカスタマイゼーションのコストを最小化する方法である。

ブラックボックス・ナレッジ

たいていの顧客は、利用している製品サービスに内在している膨大なナレッジ(基礎研究、デザイン、製造と顧客データなど)には気が付かないし、正常に作動する限り気にもしない。「ブラックボックス」となってしまう。そのためアドバイス、トレーニング、メンテナンスなどの機能が重要視されてくることになる。

多くの顧客はブラックボックス化してしまったナレッジについて学習し、メーカー側に質問をすることは困難であろう。それよりもすばやくパッケージを識別・評価して、使用できることを望むはずである。従って包装そのものによってナレッジの内容を保証し、さらに多くの探索を要求する顧客に対しては別の機会を与えるべきである。

バラエティー vs コスト

2つめの考慮事項は製品アイテムのバラエティー(多様性)についてである。これは、顧客の多岐にわたるニーズとそれに対応するためのコストとの相関関係に依存することになる。以下の図7-2は、必要とされるバラエティーとカスタマイゼーション・コストのレベルに基づいて実行可能なパッケージ戦略の領域を示す。バラエティーを生み出すためのカスタマイゼーション・コストは必ずしも大きくない。

前述したプラットフォーム・アプローチを使うことによって、多くの製品仕様が小さな追加的コストによって産出できる。それ故、プラットフォームとモジュール化によって図7-2の左上の象限へと移行は可能となる。付加した機能が、コスト以上にユーザーに価値をもたらすのであれば、「バラエティー」はさらに増加していくはずである。

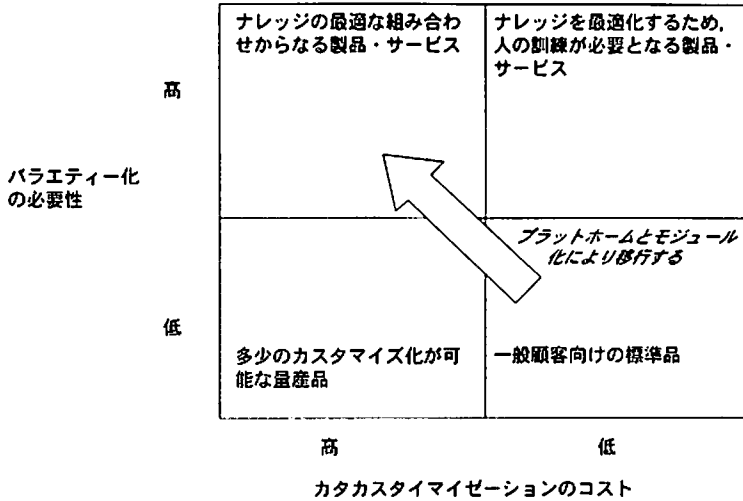


図7-2 バラエティー vs コスト

Portals (入り口)：ナレッジへのゲートウェイ

各サイトへの「入り口」ともいうべきポータルサイトは、少し前まで Yahoo!、エキサイトなどのような主要なサーチ・エンジンサイトとして語られていた。その後、EIP (Enterprise Information Portal) のようなものが流行してくる。これはカスタマイズ可能な企業固有のイントラネット・ポータルである。1999年に、デルファイ・グループはフォーチュン500会社のうち55%が各社独特のポータル・プロジェクトを進行中だと推定した。

portal の定義はコリンズ英語辞書によれば「大きくて立派な出入り口、ゲートウェイ」となっているが、インターネット・マーケティング上においては、無限のナレッジへのゲートウェイである。ただし単に大きいということではなく、視覚的に魅力あるものでなくてはならない。

良いポータルサイトはすべて内部的にも対外的にも見事に構造化された、そして組織的なインフォメーション群を表示するであろう (Yahoo! や MSN のように)。さらに企業ポータルサイトがもっと多くの機能と会社特有の内容を加えている。それは当企業だけでなく競争企業インフォメーションと専門的知識の案

内役として機能するであろう。または金融商品分析のようなアプリケーションを埋め込んだかもしれない。

また多くのポータルサイトが、インターネット上でもそして企業内においてもナレッジのゲートウェイとなっている。しかしあなたが欲するものを見つけ出すことはどれくらい容易であるのか。一目してあまりにも多くのインフォメーションが詰め込まれ過ぎているように思われる。しかも多くはリンク先を限定している。サイトに精通したものだけが、速く興味あるサイトにたどり着くことができるためにしばしば問題が生じるのである。

その原因は分類方法にある。ナレッジ・マネージメント・サイトがコンピュータ・サイエンス、マネージメント、コンサルティング、IT、品質や規格標準という範囲でいろいろリストされる。明瞭な分類図式とコンテンツのタグを表示することやキーワードを使うことは効果的なポータルサイト作りに不可欠である。

もう1つの問題が、優れた特徴を持つウェブサイトがどのような基準でもって選択されたか判明しないということである。所定のリスト(アルファベット順でないとき)におけるポジションはサイズ、相互関係、あるいは支払い金額のレベルに依存するのであろうか。今日、ほとんどのサイトが、ユーザーの代理として品質判断を下すための専門的評論家を雇用していない。

ポータルサイトのスペシャリストが必要である。もちろん独立し中立的であって専門的知識について自信を持っていなければならない。ポータルスペシャリストが将来大きな役割を果たし、そして製品サービスの販売側に対していっそう効果的に目標ユーザーとアクセスできる有効な方法を構築していくであろう。

マーケティング戦略におけるポータル(入り口)の役割を考慮に入れることにおいて、目標マーケットのためにすでに確立されたポータルがあるか。もしそうであるなら、どんな種類の企業間アライアンスを育成するべきであるか。もしこのようなポータルが存在しないなら、競争企業とのパートナーシップも考慮するべきであろう。これらの答えは目標顧客が必要とするナレッジと企業側の全体的ビジネスモデルに依存することになる。

Pathways (経路)

ウェブは情報リソースの膨大な結合体である。2000年半ばに3200万のドメインがあったと推定された。1000万のアクティブなウェブサイトとおよそ50億のウェブページ。一方インデックスを付けられる割合は20%以下、そして、もっと多くのページがデータベースから直接生成される時に抜け落ちてしまっていると推計される。

ビジターは何千というリンクされた経路の1つによってあなたのサイトにたどり着くことができる。マーケティング目的の1つがウェブサイトにも可能な限り多くの経路を開いておくことにある。おそらく目標顧客は規則的にある特定のウェブサイトにアクセスするであろう。これらはブックマークをつけられ(ネットスケープの場合)、あるいは履歴リスト(インターネット・エクスプローラーの場合)に載せられる。

ウェブサイトに経路を作るために、サーチ・エンジンのように直接リンクして、はっきり認識できるようにしなくてはならない。前述したポータルにとって、これは適切なカテゴリー内で視認度を増すことを意味する。ポータルにリンクすること、すなわち経路をつくることの見返りに、ユーザーからの認知を得る。ただし気を付けなければならないのは、リンク先の順位付けの方法がキーワードの使用頻度に偏っていることである。反復的なキーワードの使用、コンテンツの一行目にキーフレーズを入れるなどのコツが必要であろう。ただそれ以上に、何が潜在的顧客に対し特定のウェブサイトを訪問する動機を与えるのかを理解するべきである。

たいていのサーチ・エンジンがウェブで新しいページを検索する自動的なプログラムを持っている。検索されるようサーチ・エンジンに URL を提出する努力をするよりもオンライントレード、オンラインマガジン、オンラインコミュニティ、e-メールディスカッション、インターネット会議などを活用し多くのウェブディレクターが興味を持つようなニュース分析、ケーススタディと実務的指導、レビュー論文など、コンテンツの充実を図るべきなのである。もちろん URL と問い合わせのためのe-メールアドレスが含まれることは当然である。いたずらに広告宣伝にマーケティング予算を使うよりむしろ、優れた特徴

と内容を有するコンテンツとすることが無限のアクセスをもたらす経路になるのである。

一流のサーチ・エンジンになる方法

1. 適切なキーワードを選択する。
2. キーワードにタイトルとタグを取り入れなさい。
3. キーワードがページトップの近くにくるようページを最適化しなさい。
さらにコンテンツがキーワードを反映することを保証しなさい。
4. 代表的なサーチ・エンジンにウェブサイトのいくつかのページを提供しなさい。
5. 定期的にサーチ・エンジンを監視して、必要に応じてコンテンツを更新しなさい。

加えるに、ウェブサイトの多くのセクションがインデックスを付けられないであろうことを覚えていなさい。

<http://www.searchenginewatch.com>

Pages (ページ)：印象を与えよう

ウェブページは注意を引きつけて維持し、そして容易にあなたのサイトへユーザーを導かなくてはならない。そのためにはポジショニングとブランド力を強化する必要がある。しかしウェブサイト作成の初期段階から、あまりに多くのサイトが品質や使い勝手を犠牲にして無関係なグラフィックスで構成されてしまっている。最初の印象が重要である。

ユーザーがあなたのサイトに留まるか否かは最初の数秒が決定的となる。そのためにはサイトが次の特徴を持っているべきである。

- ・整然としたデザイン 効果的なレイアウトと良いグラフィックス (しかし映像を大きくし過ぎない)。
- ・早いダウンロード 完全にダウンロードできる前に一定のメニューは目に見える。したがってある程度のイメージがすばやく伝わる。
- ・引きつけるコンテンツ ニーズに関係があって面白く明確かつ明晰、キーワードがページから浮かび上がっているように感

じる。

- ・容易なナビゲート サイトマップ、インデックスとサーチ・エンジンのようなナビゲーション機能を持つ。
- ・優れたコンテンツ 詳細な、今までになく考え込んだ、その上に高品質である。
- ・何か興味をそそる もう1つのクリックがさらにいっそう貴重なナレッジをもたらすかもしれない。
- ・ユーザーとの対話を奨励する ユーザーが興味を持つ可能性があるページにおいて何か入力できるようにしておく。

1999年、私は所有するフォード社製のクルマについて若干の専門的なインフォメーションを探するためにフォード社のサイト (<http://www.ford.com>) にアクセスした。迫力あるグラフィックスとフォード帝国の偉大さに直面させられたが、とうとう必要としたインフォメーションを見いだすことはできなかった。

ビジネス経営者と専門家がウェブサイト上で最も高く評価するものはインフォメーション品質とナレッジである。しかしそれには密集している文章や段落構成を工夫し、適切なイメージと図表を加える必要がある。

誘導性を向上させるための小見出し、頭出ししたリストと画面上の見やすさを、マーケティング・リーダーの立場から考えるのだ。ユーザーの問題を解決して、質問に答えられるナレッジへ導くようにするために。

見たと印象

またウェブサイトはビジネスの種類を反映するべきである。もしプロとしてサービスを提供しているなら、それはプロフェッショナルに見えなくてはならない。もしナレッジを出版物としてパッケージしているなら、その道のスペシャリストのように見えるサンプルページを持つべきである。もし多角的にビジネスを展開していて、それぞれの消費者とビジネスマーケットにアピールするなら、別個のウェブサイトを持つことを考えるべきである。見たと印象をより強調するため、以下の点に留意してほしい。

- ・文脈の設定：サイトのページ全体においてユーザーへの訴求項目を明確にするべきである。マーケティング>販売促進>広告のような、リンクの階層的リストがこれにつながる。

- ・一貫性：ページからページへと若干の相違があるかもしれないが、全体的なレイアウトは類似しているべきである。

フォーマット、スタイル、色などを取り替え続けてはいけない。

- ・こだわり過ぎない：とくに最近のウェブデザイナーは魔法のようなソフトを使ってサイトを引き立たせることが好きである。ただこれらはエラーに陥りやすく、セキュリティ上の問題を生じる。

ウェブ上のインフォメーションはより小さなサイズに分類し、関連したページにハイパーリンクを持っていけばよい。また空白スペースを恐れてはいけない。文章を詰め込みすぎずに逆にたくさんのギャップを持っているようページがもっと良い印象を残すこともある。

ビジターが最も気付くもの

4年にわたってスタンフォード・ポインター・プロジェクトは、ニュースウェブサイトでビジターの視線の動きを分析した。結果は以下のようである。

- ・記事，論説——92%。
- ・タイトル，見出し——82%。
- ・写真——64%。
- ・バナー広告——45%
- ・グラフィックス——22%。

研究者はもっと多くの注意がタイトル，見出しに向けられるべきであることを勧める。しかし、短気な人は気長な人より早くグラフィックスや写真へ注意を向けてしまうことを確認するべきだろう。

<http://www.pointer.org>

インフォメーション・アーキテクチャー

良いコンテンツとナビゲーションの容易さはウェブサイトの設計においてもっとも重要である。しかしながら、これはウェブサイトのページ構造そのものが変容することを必要とする。これをする1つの方法が2つのコラム・テーブルを作ることである。最初のコラムで、それが何をするコラムであるかを示しなさい。次のコラムでこれらの活動を実行するための必要なナレッジをリストしなさい。ナレッジ・マップやナビゲーション・ページがあれば、それが異

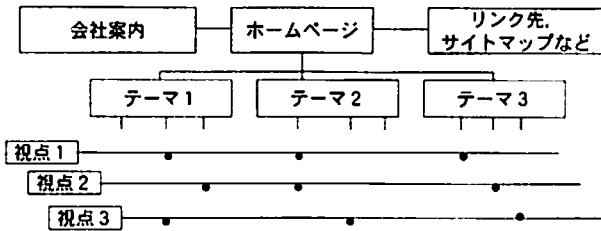


図 7-3 マトリックス型のサイトマップ

なったユーザー・ニーズを上手くサポートすることを示すであろう (図 7-3 参照)。

もう 1つの考慮事項がバランスとインフォメーションの深さである。あまりに多くの視点から多様なレベルを提供することにはユーザー側がついていけないだろう。普通の人にはせいぜい 15~20 ほどのメニュー項目が限度である。

いまだかなりの人々が今日の強力なサーチ・エンジンがインフォメーション階層を取り除くと信じている。しかしながら、インフォメーションを見て初めて、何が入手可能であったかについて判明する検索モードが多いのが現状である。ナビゲーション・ページをテストする良い方法は「3 クリック原則」である。初めて特定のインフォメーションを探している普通のユーザーが 3 回以内のマウス・クリックで求めている適切なページを見いだすことができるか。多くのイントラネットとインターネット・サイトがこの単純なテストに失敗する。

Personalization (パーソナル化)

これから記述するように、異なったユーザーのためにウェブページのさまざまな内容を組み立てていくことはカスタマイゼーションに向かったの第一歩である。持っているナレッジを利用することによって、各顧客の経験に基づいたパーソナル化ができる。パーソナル化はマーケット・セグメントの究極である。共通性がある大きなマーケットで 1 対 1 のマーケティング展開が可能となる。

またパーソナル化はアマゾン・コム社のようなサイトにおいて非常に明白であろう。そのウェブストアに入る時、あなたは以前の購入パターンに基づいて推薦リストを提供される。もしあなたが新しいタイトルを選択するなら、それ

は他の推薦タイトルを示唆してくれる。多くのサイトがインターフェイスをパーソナル化して、パーソナル・データへのアクセス方法を保証してくれるであろう。例えば、チューリッヒ証券はホームページ (<http://www.myzurich.com>) においてカスタマイゼーションを申し出ると、「リスク・コクピット」と称される図7-4のようなサイトにリンクしていく。

またパーソナル化はより広い観点から考慮されなくてはならない。企業組織と顧客、サプライヤーと地域共同体、さらには株主やパートナー企業も同様、その視野に入れるべきである。それら利害関係者との良好な関係を維持・発達させていくことにパーソナル化の役割があるといえよう。とくに進行中の関係は重要である。既存の顧客から繰り返し売上を獲得することは新しい顧客を作るよりずっと容易である。逆に失われた顧客を取り戻すことは既存の顧客を維持するより10倍以上のコストがかかると言われている。

ウェブページをパーソナル化することはしばしば良好な関係を築き上げるプロセスの一部となる。そのためには個人対個人の対話によって補われる必要がある。インターネットの強みはそれが距離というハンディを克服できることにある。eメール、VoIP (Voice over Internet Protocol) の技術あるいはビデオ会議などの手段を使える。それぞれがナレッジの交換とともに、効果的に利用

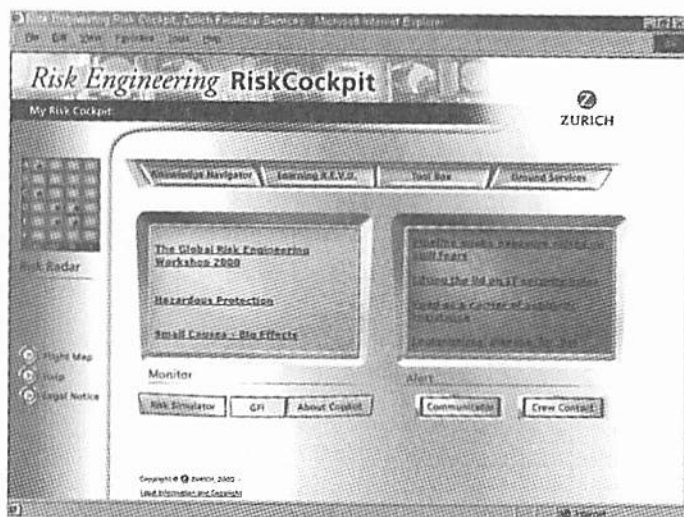


図7-4 パーソナル・リスク・コクピットのサイト

されれば良好な関係を作るのをサポートするであろう。

一方で、個人対個人のナレッジ交換が常態化すると、どれぐらい量、どの程度の期間、ナレッジがコンピュータシステムで記録されて、共有されるべきであるか、という問題を引き起こす。プライバシー保全のための予防措置が特定のアドレスに存在していることが個々の権利を守る上で欠かせない。

プライバシーに関する5つの原則

オンライン・プライバシー・アライアンスは自己規則を促す90社からなる組織連合である。そのメンバーは次の5つのガイドラインに同意しなくてはならない。

1. プライバシー政策の採択と実行
2. その政策はウェブサイトのビジターがアクセスでき、読んで理解することが容易であって、集められているインフォメーションの内容とそれがどのように使われるか説明しなくてはならない。
3. インフォメーションの使用方法について、ユーザーが選択権の行使を許されなくてはならない。
4. データ保全。個別のインフォメーションの喪失、誤用あるいは改ざんを防止する義務。
5. データ品質とアクセスの確保。個人的なインフォメーションが使用目的に応じて正確でタイムリーであることを保証する手段を講じなくてはならない。

<http://www.privacyalliance.org>

Progression (進化)：無料から有料へ

ウェブページから直接、標準的製品を売ることは比較的容易である。しかし、いっそう高価な製品やナレッジを売ろうとするとかなり難しくなる。進化というものは一步一步である。気楽なビジターから価値を知る重要なユーザーに育てていくことを意味する。もし貴社が高価な、そして複雑なナレッジ・プロダクトあるいはソフトウェアパッケージ、コンサルティング・サービスの様なものを提供しているなら、ユーザーは容易に「買い」ボタンをクリックしないはずである。

小さなリスクから少しずつステップアップを求めていくのである。そのため

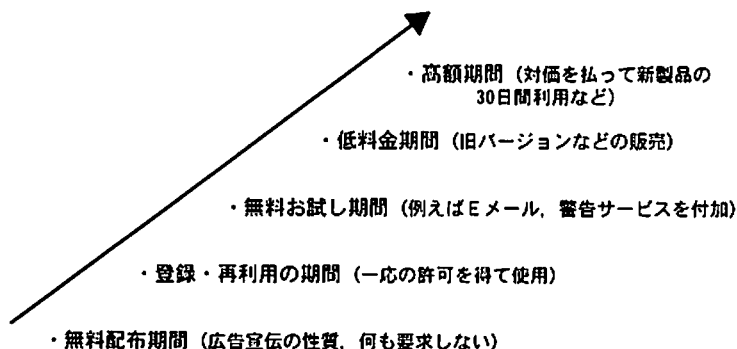


図7-5 進化

の製品サービスのポートフォリオを準備しておかなければならない(図7-5参照)。今日、人気が高いソフトウェアパッケージの多くが無料のバージョンで、通常は機能を限定して提供される。ユーザーがその後、使用に応じてプロダクトに精通し、もっと多くの機能性を求める段階に進化することを望むようにサポートしていくのである。

発展のそれぞれのステージにおいて顧客価値を提供し、そのことがナレッジとより高価な製品サービスに進行するための信頼を与える。知識ビジネスのための良い発展には次の点に注意すべきである。

- ・ 無料のサンプルあるいは「お試し版」を用意する。
- ・ ユーザー自身についてのインフォメーションを提供してくれることの御礼に、例えばニュースレターなど何か見返りを用意する。
- ・ 低コストのサービス、例えば雑誌定期購読契約、要旨説明ペーパーあるいはレポートなどを準備しておく。この段階でオンライン上の料金体系が必要とされる。

Payments (支払い方法)：仮想上の必要性

理論上、オンラインでの支払い方法はマーケティング・ミックスに取り入れるべき10Pの最も容易なもの1つであるべきだ。第2章で論じたように多く

の決済サービス・プロバイダーがある。しかし販売して代金を回収する、通常の商取引では一見容易なことが、インターネット上はいくつか問題点を抱える。取引先との直接的な人間関係がない、それでブランド・ロイヤリティーあるいは相互の信頼が生まれなかったなど、仮想上ならでの考慮が必要となる。いわゆる電子決済処理システムの問題が生じるのである。

それは、たとえば「法律、税金の問題はないか?」、「取引はどの通貨で行うべきであるか?」、「外国為替取引にはいくらの費用がかかるであろうか?」、「クレジットカード取引にはどれぐらいより多くの費用がかかるであろうか?」などである。とくに決済に際しての認証やセキュリティの問題に対して、技術者はデジタル証明書を組み込んでのセキュリティ機能などさまざまな解決策を開発中である。だが、いまだオンライン業務の多くがそうであるように、サプライ・チェーンの状況に応じて決まってくると思われる。

また1つの面白い考案が Beenz であろう。これはある特定のサイトを訪問することによって、Beenz と呼ばれる通貨単位を得て、そしてそれを他のサイトで使用できる。広告をクリックする、あるいは製品を購入することによってポイントが蓄積される。キャッシュを超えたマネーを目指している。

新しいインターネット上の支払い方法が成功するか否かは、膨大な数のサプライヤーやバイヤーなどオンライン取引の参加者が同じ方法を採用することに依存してくる。そのためには、オンラインの通貨両替システムも重要であるし、取引参加者のリスクを低下させる方法の確立が不可欠なのである。また取引と法律と税金などの用語を明瞭にしておく必要もある。とりわけ、価格体系と配達保証には信頼感を与えなければならない。

Processes (プロセス)

インターネット・マーケティング・ミックスの一つとしてプロセスを置くことは少し奇妙に思われるかもしれない。つまりマーケティングが主に顧客インターフェイスを扱うのに対して、ビジネスプロセスは業務内容そのものではないか。しかし、それは重要なポイントである。知識ビジネスをシステム化するためには元となるナレッジが入手されなければならない。ただ特定の専門的知識が必要とされる領域では組織活動ないしビジネスプロセスそのものから得ら