

マーケティング—管理と戦略

小島健司 嶋口充輝 堀田一善 和田充夫 共訳

EDITED BY——— Philip Kotler/Keith K. Cox

MARKETING
WARKETING

MANAGEMENT
WAVCEWENL

AND STRATEGY
AND STRATEGY

A Reader
A Reader

丸善株式会社

マーケティング—管理と戦略

小島健司 嶋口充輝 堀田一善 和田充夫 共訳

EDITED BY——Philip Kotler/Keith K. Cox

MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGY A Reader

丸善株式会社

MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGY A Reader
revised edition

Edited by
Philip Kotler
and
Keith K. Cox

Original English language edition published by Prentice-Hall, Inc.,
Englewood Cliffs, New Jersey, U. S. A.
Copyright © 1980 by Prentice-Hall, Inc.
All Rights Reserved.

編者序文

マーケティングは、変化に富んで興味の尽きない学科領域である。われわれはこの点に注意しながら、マーケティング戦略や管理を研究する学生や実務家に訴えるところの多い有用な論文集を、編纂しようと試みた。

本論文集を位置づけるに際して、われわれが考えた主要な標的市場は、大学院経営管理修士課程のマーケティング専攻の学生であるが、その他にも、上級マーケティング戦略課程や初級マーケティング課程のような経営者の視点を重視する課程に属する人々、および執行管理者養成のためのマーケティング課程に属する人々が含まれている。

本書所収の論文を選択するに際してわれわれが設定した第一の原則は、マーケティング・リサーチや広告、あるいは販売管理の専門家ないし技術者に対してよりも、マーケティング管理者に対して明らかに興味のあるような論文を選ぶということであった。第二の原則は、多くのタイプのマーケティング状況——消費者財、生産者財、流通業者、サービス、および国際マーケティング——にまたがる諸論文を選ぶということであった。その理由は、消費者財のマーケティング状況を過度に強調するという、よくみられる傾向を回避しようとしたことにある。第三の原則は、実在のマーケティング状況を取り扱い、分析的に論述されている多くの論文を選ぶことであった。われわれ編者は、例証や応用に欠けた教科書の説明を避け、シアーズ社、アンホイザー・ブッシュ社、クラウン・コーク・アンド・シール社、ワールプー社、ナショナル・キャッシュ・レジスター社、テクスタイズ社というような諸会社が直面している諸状況の分析に意を用いた。読者の本質的な関心に対して話題を提供し、マーケティングにおける重要な概念の起源に論及することに

よってこれを支持するような論文を、慎重に選んだ。第四の原則は、近代のマーケティング分析や管理における最良のものを例証している論文、特に、行動概念や定量的概念を利用することによって得られた最良のものを例証する論文を中心に選ぶ、というものであった。おそらくこれらの論文は、有効なマーケティング成果を助長するという点で、科学的展望の効力に関して読者の評価を勝ち取るであろう。第五の原則は、ある種のマーケティング問題や戦略について最もすぐれた言明をなしている古典的論文と、新しい分析方法を展開している比較的最近の論文を取り合わせて収録するというものであった。ここに収録されたものは、マーケティング管理という台頭しつつある科学において、精密な分析が引き続き育ってきているということを示している。

本書に収録された秀れた諸論文の選択基準は、以上の五つの原則である。本書は大きく分けて六編から成っており、マーケティングの理解から始まって、マーケティング機会の分析、マーケティング戦略の計画設定、マーケティング・ミックスの組立て、マーケティング計画の管理、そして特殊なマーケティングに関する話題の順に展開されている。各編はまたいくつかに細分割され、議論の基礎を提供する主題によって諸論文が特徴づけられている。

フィリップ・コトラー（ノースウェスタン大学）

ケイス・K・コックス（ヒューストン大学）

目次

第I編 マーケティング管理の理解……………一

市場選択と製品計画策定における意思決定……………三

製品計画策定における戦略的視点……………一五

交換としてのマーケティング……………三七

第II編 マーケティング機会の分析……………五一

マーケティングに対する法的環境……………五三

市場細分化——戦略的管理の手法……………六九

消費者行動について何を知っているのか……………八〇

産業購買者行動のモデル……………九四

第III編 マーケティング戦略の計画設定……………一〇五

市場主軸の組織再編成を……………一〇七

市場占有率獲得の計画化……………一一三

第IV編 マーケティング・ミックスの組立て……………一二五

A 製品

	製品ライン戦略の計画化——マトリックス法	一三七
B	価格設定	
	価格のための意思決定構造	一四〇
	柔軟な価格設定	一五九
C	流通	
	流通生産性改善のための準拠枠組	一七三
	マーケティング戦略における生産財流通業者の役割	一八二
	不完全流通の除去	一九四
D	広告と販売促進	
	態度研究による広告戦略のための枠組	二〇七
	アンホイザー・ブッシュ社の広告研究（一九六三～一九六八年）	二二〇
E	販売管理	
	成功の秘訣——スーパーセールスマン	二三四
	コンピュータ、人的販売そして販売管理	二四六
	販売部隊の生産性向上	二五八
第V編	マーケティング計画の管理	二七三
	消費財企業におけるプロダクト・マネジャーの役割	二七五
	マーケティングと生産は共存可能か	二八九
	消費者評価の新しい測定法	三〇三
	市場セグメント別の収益性分析	三一九

第I編 マーケティング管理の理解

この二〇年を通じて、マーケティング管理の範囲は広がってきている。成熟しつつある学科としてマーケティング管理を理解しようとする時、本編に収録されている諸論稿は、マーケティング管理の幅広い全体像についての一般的傾向を示してくれる。

本編を読むことによって、読者は次のことをより良く理解することができるであろう。

一 管理者にとっての思考様式として、マーケティング概念が含意しているものが何であるのか

- 二 販売活動とマーケティングの間のより明確な識別
- 三 戦略的計画策定が、どのようにマーケティング管理に役立つか
- 四 マーケティングを買手と売手の間の交換過程とみることの価値

市場選択と製品計画策定における意思決定*

E・レイモンド・コーレイ

的確な市場と製品の選択に伴う意思決定は、消費財のみならず生産財のマーケティングの成否にきわめて重要である。その意思決定は市場機会、企業能力、産業の技術、競争などの評価に基づかねばならない。

一九五七年にジョン・F・コネリー氏がクラウン・コーク・アード・シール社の社長に選出された時、その会社は倒産寸前であった。六〇万ドルもの損失がその年の第一四半期に計上されており、二五〇万ドルの借入金返済と年末に四五〇万ドルの手形決済をしなければならぬ状態であった。その後の七年間に、同社は図表1のように、最大の競争相手二社に比べ、より高い売上高収益率を達成し、一九六〇年代から七〇年代初頭にかけて、売上高や収益性の上昇軌道に乗った。

同社およびコネリー社長の成功の鍵は、マーケティング戦略の理解にあった。私は同社がとった方法は他の企業にも同様に有益であると信じている。関連する概念を抽象化かつ一般化する前に、コネリー社長が直面した状況をより詳しく検討してみよう。

クラウン・コーク社は金属罐、瓶の栓、容器のふた、ビールや

清涼飲料罐の充てん機械などの主要メーカーである。一九五六年には、一億一、五〇〇万ドルの売上高で、七億七、二〇〇万ドルの売上高をもつアメリカン・キャン社と、一〇億一、〇〇〇万ドルの売上高をもつコンティネンタル・キャン社の二つの巨大企業が支配する産業で競争していた。

その産業はこれまで高度の技術変化を特徴としていたが、その状態は今も変わらない。一三五以上の多様な産業からもたらされる容器・包装の必要に応えようとして、ガラス、アルミ、ファイバークラウド、プラスチックがブリキと競合関係にある。容器の革新は、エアゾール容器や「ポップ・トップ」金属罐の開発に伴って現われた。この産業の競争上、各社は罐製造ラインに大規模な資本投資をしなければならなかった。さらに主要メーカーは、研究開発に多額の投資を必要とすることを認識してきている。

この産業における動かし難い現実、大規模なユーザーが内製を行うという脅威が常に存在することである。たとえば、米国における最大の罐メーカーの一つはキャンベル・スーパ社である。他の事実は、総製造費用に占める材料費の割合が高いということである。コネリー氏がクラウン・コーク社の社長に就任した時、

図表1 三社の売上高と税引後売上利益率

年	純売上高 (百万ドル)			税引後売上利益率 (%)		
	クラウン・コーク・アンド・シール社	コンティネンタル・キャン社	アメリカン・キャン社	クラウン・コーク・アンド・シール社	コンティネンタル・キャン社	アメリカン・キャン社
1964	218	1,198	1,292	5.1	4.1	3.8
1965	256	1,234	1,337	5.7	4.8	4.9
1966	280	1,339	1,449	6.0	5.3	5.2
1967	301	1,398	1,522	6.3	5.6	5.0
1968	337	1,508	1,636	6.2	5.5	4.8
1969	371	1,780	1,724	6.2	5.2	3.7
1970	414	2,037	1,838	6.2	4.6	3.6
1971	448	2,082	1,897	6.3	3.6	2.6
1972	489	2,193	2,016	6.4	3.7	2.7
1973	572	2,540	2,182	6.0	3.8	3.0
1974	766	3,087	2,658	5.2	3.9	3.6

出所：各社の年次報告書。

ブリキ罐ユーザーに対する価格の六五%がブリキ・メーカーに帰属した。したがって、製造付加価値は金属罐出荷価値の三分の一しかなかった。

材料費・労務費の上昇が一方に、他方には新しい低費用素材の脅威、さらに大規模で強力な交渉力をもつ顧客と内製の脅威などの圧力の下で、金属容器産業の各社は典型的な低収益・低価格に耐えねばならなかった。

主要メーカーはこのような状況に次のようにして対応した。第一に容器素材、容器設計、罐の製造設備および利用設備の研究に重点的に投資した。第二に幅広い顧客層にブリキ容器のみならず、紙、プラスチック、ガラス、アルミなどの素材を用いた広範な容器を提供するために容器の分野で多角化を行った。第三に市場調査、製品計画、材料取扱い、製造工程設計などの領域での顧客サービスを強化した。

独自の戦略展開

一九五七年のコネリー氏の戦略的対応は、巨大競争メーカーとは全く異なるものであった。彼は二つの製品―市場セグメントに集中することを選択した。一つはビールや清涼飲料のように「そのままでは手にとれない」製品用の金属罐で、他方は台頭しつつあるエアロゾル容器市場であった。双方の市場とも急速に成長しつつあった。さらにこれらの製品分野では容器の設計や製造に高度の技術を要し、それゆえ内製の脅威を緩和することができた。これらの市場セグメントでは、金属が支配的素材であり、クラウ

ン・コーク社は金属成型と加工において特に高度な技術を有していた。罐入り飲料市場では、同社の機械事業部が清涼飲料メーカーで使用されている充てん設備の六〇%と、醸造産業で使用されている充てん設備の九〇%を供給していたために、特に優位性を有していた。

同社は一九五八年に最初のアルミ製の一クォート罐を導入した際に、巨大な自動車オイル罐事業の五〇%を獲得したにもかかわらず、経営陣はこの市場で積極的には競争を継続しないことを決定した。ファイバーフォイルが自動車オイル容器のすぐれた素材として急速に出現しつつあり、紙製容器の費用経済性が紙業メーカーに十分な優位性を与えると経営陣は感じた。さらに、技術が単純で、製品が標準化され、オイル・メーカーがこれら容器を大量に必要としていたために、内製の危険性が大きであった。

ビール・清涼飲用・エアロゾル市場では長期的に金属素材が好んで求められるであろうという判断に基づいて、金属容器メーカーとしてとどまるという意思決定は、研究開発支出をかなり節約し、それを金属容器に集中することを可能にした。

コネリー氏は工場改良と工場立地変更に主な資本投資を行った。特に、彼が選び出した市場のうち、顧客が大きく集中している地域に工場を移動する計画に着手した。さらにそれら工場は迅速な配送を含む広範囲の顧客ニーズを満たすように設計された。

新戦略は功を奏し、一九七四年現在、同社は(図表1のよう)に売上高を七億六、六〇〇万ドルに増加させ、連結純利益は三、九〇〇万ドルを越え、株価収益率は一九五七年の〇・〇一ドルから二・二〇ドルに伸びた。表に示すように、同社は一九六四年か

ら七四年の間、売上高成長率や売上高利益率の双方で他の二大競争メーカーを上回った。

その期間、アメリカン・キャン社とコンティネンタル・キャン社は広範に多角化を行った。前者は化学、印刷、生医学品のみならず、デイクシー・カップやバッテリー・ドレス・パターなどなどに強力に進出し、後者は建築資材や段ボール用の森林や工場を経営し、多角化の方向を材木製品に向けた。さらにコンティネンタル・キャン社は肉や大豆たんばく製品用のセルロース包装材料のような多角化品目も加えた。他方、クラウン・コーク社はビールやエアロゾル容器市場での足場の強化を続け、一九七三年には新工場に四、〇〇〇万ドル投資し、うち、二、七〇〇万ドルは米国における圧延板罐製造能力の拡充に向けられた。

一九五六年以降の同社の成功は、組織構造の変更、統制システムの修正、間接費削減の絶えざる強調、経営陣のリーダーシップなどの幅広い行動に帰因するが、その核心は市場と製品に関する確な選択にある。その選択は四つの範ちゅうに分けられる。次にそれらについて述べよう。

基本的な考え方

市場選択と製品計画策定においては、四つの中心的観念を念頭に置くべきであろう。

どの市場に供給するか

マーケティング戦略策定における最も重要な意思決定は、製品

を供給する市場の選択にかかわるものである。市場の選択は顧客の選択であると同時に、競争・技術・政治・社会環境の選択でもあるわけで、その環境のもとで競争することを選ぶものである。それは容易に変更できる意思決定ではない。すなわち、一旦選択をすれば、企業は供給しようとする市場に関する技能や資源を開発し、（企業の主要な）強さの源泉となると同時に主たる責務となる顧客関係の形成を行う。ある市場に関与することは、顧客への供給を行い、技術や製品開発競争を行い、市場需要の成長に歩調を合わせて成長する責任を伴う。

このような選択には多くの要因が作用する。それらの要因はマーケティング、製造、技術上のその企業の強み、既存顧客、科学者、競争者との関係の組合せなどである。

製品はどのような形態をとるべきか

製品は市場に供給するために計画され設計される。マーケティング戦略は製品ではなく、市場に対して策定されるべきである。すなわち、製品は戦略では所与でなく、制御可能な変数である。理論的には少なくとも、まず市場選択が先行し、製品形態の選択が続くという関係にある。たとえば、アルミ・メーカーはアルミの壁板、屋根板、とい、縦どいを供給することによって、住宅市場の必要を満たすことを選択するかもしれない。あるいはアルミ薄板やコイルを、建築資材の独立加工業者に供給することができよう。さらに他の選択案としては、移動住宅のような特定タイプの住宅を製造、販売することも考えられる。

この場合の市場は住宅市場として広く規定されよう。製品選択

案は半加工材料、建築資材、完成品である。他の製品選択は、ある所与の製品分野において全製品系列を生産するか限定製品系列を生産するのか、高品質のものを供給するのか、それとも中位ないし低位の品質のものを供給するのか、そしてまた全サイズ幅を扱うのか限定サイズ幅のみを扱うのか、というものであろう。

製品はどのような便益を提供すべきか

「製品」とは、その製品が為すところのものであり、顧客が購買することによって享受する便益の総体である。それには、製品自体の機能的効用、メーカーが提供する付帯サービス、顧客に与える技術援助、顧客が必要とする時と場所に必要量を配送する保証などが含まれる。他の便益は、買手の販売促進活動を補助する売手の商標名や評判である。

顧客が獲得できる他の便益は、販売組織や購買組織に属する個人間のできる技術的・個人的関係の範囲に関連し、特に生産財マーケティングでは、そのような関係が通常顧客が購買したいとする便益の総体の一部となる。ここでの重要なことは、製品を主要機能に関して狭く考えるべきではないということであり、たとえば製品が狭い意味で差別化できなくても、特別なサービス、流通、ブランド・イメージなどによって競合品と差別化し得る。

製品は誰にとって最も重要か

このような広い意味での製品は顧客によって異なる意味をもつ。供給者にとっては、その製品を最も高く評価する見込顧客層に集中することが戦略的に有利となる。たとえば、技術サービスが売

手が供給するものなかで重要な部分であるならば、有望市場は自己の研究開発部門をもたない中小企業であろう。広範な自己の研究能力をもち、大規模で技術的に洗練された顧客は、製品に付随するサービスをほとんどあるいは全く重視しないであろう。また製品は、最大の効用を与える顧客層に対しては最高の価格を一般に要求する。

製品―市場選択

前述の論議より、製品計画策定と市場選択は統合的に関連するという見解が生じる。これら二つの領域での意思決定は独立になされるものでないために、経営者が関与する選択や戦略を表わす製品―市場という用語が用いられる。

製品―市場戦略に関する戦略的選択は、水平的および垂直的両次元に沿ってなされる。各次元において、企業が開拓しようとする特定顧客層の選択が存在する。それらの選択のタイプは以下のように分類される。

○水平的にみれば、生産財市場は最終用途に応じてセグメント化し得る。たとえば、空調設備メーカーは宅地開発型建設業者、中小建築業者、建築請負業者などの市場セグメントに分類し得る。

○他方、垂直的な製品―市場選択は、供給者が販売する市場段階を扱う。たとえば、住宅市場に製品を供給するアルミ・メーカーは原材料、半加工材料、部品、完成品のどれを販売するかの選択案をもつ。

○顧客層の選択は、水平的あるいは垂直的市場セグメント内部での特定の顧客タイプの選択にかかわる。一般に顧客層は、購買行動特性に応じて分類される。たとえば、政府官庁は民間企業とは異なる方法で購買を行う。また大企業は一般に中小企業よりもより洗練された購買組織や調達手続をもっている。あるいはある企業は、他の企業が「追隨者」の特徴をもつのに対し、革新的であり進んで新製品を試そうとする傾向をもつ。

水平的製品―市場選択

前述したように、市場選択はメーカーの自己の強み・弱みの評価にかなり作用される。特許の保護を受ける製品設計は、重要な資産とみなされる。技術革新をもとに、類似の機能を遂行する競合品に対して優位性を与える市場セグメントや製品形態が追求される。さらに、市場での確立された地位や既存顧客の評価が重要な強みとして知覚され、企業規模、財務力、生産資源も同様に強みとしてみなされる。逆にそれらに関して限界をもつことは、弱みとなる。

これらの強み・弱みの評価と対照して購買行動、市場ニーズ、競争環境を評価して、可能な製品―市場機会リストが配置されねばならない。このことから、市場選択は企業が競争上有意の強みをもち、弱みが大きな障害にならない製品―市場機会の選択問題である。

クラウン・コーク社の意思決定分析

クラウン・コーク社の経営陣は、エアロゾル罐やビールや清涼飲料の金属容器の市場に集中することを選択し、冷凍柑橘類ジュースや自動車オイル用途向けの大規模で成長する市場には進出しなかった。同社の場合は次のような市場ニーズや機会に対して、強みと弱みを整合させた。

《企業の強み》

○ビールや清涼飲料などの用途向け金属容器の設計・製造・使用の技術能力。

○金属材料の主要供給メーカーとの良き業務関係。

○清涼飲料やビール罐の充てん設備供給メーカーとしての主要な地位。

《企業の弱み》

○他の主要な二社に比べてはるかに低い市場占有率。

○研究開発活動を支える財務資源の限界。

○製造工場が旧式で、しかも潜在的顧客の集中する地域周辺に立地していない。

《市場ニーズ、機会、危険性》

○ビール・清涼飲料・エアロゾル用容器の場合

○高い成長率。

○強度の高い容器（おそらく金属）の必要性。

○金属罐の技術成熟度が高く、研究開発が相対的に要求されない（エアロゾルの天栓や引抜き栓）。

○ユーザー企業の内製の危険性が小。

○配送、罐充てん設備の配置や操作、容器表面の印刷などのサービスに対する必要性が大。

○顧客は少なくとも二つの供給源を要求する。

○自動車オイル用罐

○大きな市場潜在力。

○ユーザー企業の内製の危険性が大で、ファイバーオイル容器の低付加価値を意味する容器材料の急激な変化。

クラウン・コーク社の経営陣は市場機会と同社の強み・弱みを評価し、明確な選択を行って十分な成功を収めた。もちろん、限定した市場に依存することに伴うある程度の危険性は存在したし、それは現在でも変わらない。同社には、現在金属罐が用いられている用途で新素材、あるいは新形態の容器に取って替わられる弱点があるが、それらの危険性は今の戦略の利点と十分に相殺されるだろう。

新市場への多角化

生産財企業が新市場に多角化する場合、次の四つの事項について考慮することが重要である。

一 その市場は高い成長の潜在力をもつか。

二 その市場は、大規模で強力な競争者によって現在支配されていないか、あるいは高い市場占有率を獲得することが依然可能か。

高い市場占有率をもつ企業は、一般に低い市場占有率をもつ企業に比べて、より高い投資収益率を享受する。最高の市場占有率をもつ競争者は、製造やマーケティングにおいて低単位費用の位

置にあり、最大の研究開発努力を維持し得る。さらにある程度価格先導権を行使し得る。マーケティング科学研究所によって行われた五七企業の約六二〇の事業を対象にした研究では、高い市場占有率をもつ事業は、相対的に低い市場占有率をもつ事業に比べてはるかに高い投資収益率を得ていることが示されている。

三 その市場は競争企業の参入が容易か困難か。

参入の相対的容易性は生産設備、研究開発、販売・サービス施設にどの程度の投資が必要とされるかに依存している。基礎化学、重電、鉄鋼、アルミ、医薬、航空機、合成繊維、製紙、事務設備などの多くの産業では、三つのタイプの施設すべてに対する規模な投資を一般に必要とする。さらに重要な事は、一定の「臨界規模」が生産効率を上げるために必要とされる点である。このことは低単位製造費用を達成するには、非常に大規模な工場を必要とすることを意味しており、「臨界規模」の概念は、研究開発や販売・サービスのような領域にも該当する。

そのような投資を支えかつ正当化するためには、かなりの市場占有率が得られる見込みがなければならぬ。しかし需要の水準は三から八程度の少数の供給者しか必要としないであろう。このような点が新規参入を困難にし、大規模な投資を支え得る企業に對してある程度保護を与えることになる。

四 製造付加価値はどの程度高いか、あるいは逆に、材料や購入部品費用が販売価格に占める比率がどの程度低いかが。

低付加価値は製品―市場機会の魅力を減じる。なぜなら、製造業者は、材料費や設備費の上昇の影響を受けやすいが、これら費用を価格引き上げの形で顧客に転嫁することができないであろう

からである。一方、付加価値が販売価格に對して高い比率を占めておれば、メーカーは費用の大部分を統制し、競争上優位に立てる費用削減計画を有効に実施することができる。さらに競合品との差別化を通して、独自の技術開発の機会をもち、市場での優位性を確立する。

製品―市場位置設定

市場選択は研究所で生まれた新製品の潜在的用途識別の問題であり、それは製品―市場位置設定の一つとなる。製品の性能特性を正確に規定した後、どの用途がその利点を最大化し、欠点を最小化するかを明らかにしなければならない。たとえば、高い張力をもち、立体的安定性があり、熱抵抗力をもち、加工が容易であるが電気的特性が弱いプラスチックは、電気製品の部分品をつくるには非常に有用であるが、電気的部品をつくるには適していない。技術者やマーケティング担当者はよく新技術革新に夢中になり、技術革新が占める競合品間における位置を明らかにすることに十分に客観的とはいえない。独自の性能上の優位性をもとにした市場適所の確立に失敗すると、市場での存続を賭けた価格競争に陥ることになり、通常は十分な収益を上げることができない。

製品系列の増殖

特定の市場セグメントや最終用途それぞれに應じて企画・設計された一連のサイズ・モデル・仕様の製品を提供する製品系列の拡張は、市場占有率獲得の重要な競争的武器となる。デュポン社のナイロンのような合成繊維は一千以上の異なった用途に用いら

れている。各繊維は婦人靴下、バラシュート、ナイロン補強ゴムタイヤなどの多様な用途向けに加工されている。製品系列の増殖はまたユーザーの個人的嗜好に合わせるために、多くの付属装置を提供することを通してなされるがよくある。発電設備用蒸気タービンや航空機用ジェット・エンジンなどのように、技術が応用でき市場ニーズが成長するにつれて、製品系列の成長は一層大規模な装置の開発の形をとり得る。技術面での先導メーカーにとしては、この種の増殖は全体的な市場先導性の達成、支配的市場占有率の維持、収益増大の手段としてきわめて有益である。

他の場合は、製品系列の増殖は競争メーカーによって強制されることがある。このような場合は、自己の市場地位を防衛するメーカーは、市場占有率の急激な落ち込み、あるいは競争メーカーの製品に対応する製品の追加を行い損失を被るといった、自由裁量の余地のない選択の状況に直面する。たとえば、ミニコンピュータ市場の急激な成長に伴って、中小コンピュータ・メーカーはコンピュータ製品系列の一端で大規模メーカーを脅しており、その結果大規模メーカーは、小型コンピュータが大型に比べて収益性が悪くても、小型を開発し、積極的に販売促進を行う対応を迫られる。

垂直的製品—市場選択

製造のどの段階で企業はその製品を市場にだすべきであろうか。異なる製造段階で必要とされる製造資源や、マーケティング資源に投資する経営者の意志と能力がここでは問題となる。必要とさ

れる資源は段階ごとに大きく異なり、市場「環境」も顧客の特性によって異なってくる。この点について次のような例を挙げることができる。

第二次大戦直後、アルミニウム・カンパニー・オブ・アメリカ社（以下アルコアと略称する）は大型ディーゼル・エンジン用のアルミ・ペアリングの市場導入を行った。そのペアリングは、アロイ七五〇と呼ばれる特別なアルミ合金からできていた。性能試験によって、アロイ七五〇から作ったペアリングは従来のものに比べて、錆に強い点が明らかにされ、潤滑が不十分なクランクシャフトのペアリング凝固を最小化し、より迅速に熱を発散できた。さらに従来のものよりはるかに耐久力がある点が訴求され、かつはるかに低費用であった。

同社の経営陣には市場段階について三つの選択案があった。すなわち、(一)ペアリング・メーカーにアロイ七五〇を供給する、(二)ペアリング・メーカーあるいはディーゼル・エンジン・メーカーに铸件を供給する、(三)完成品としてのペアリングを製造し、ディーゼル・エンジン・メーカーや、部品としてディーゼル・エンジン・ユーザーに販売する。

最初は铸件を供給することに努力が向けられた。その理由の一つはアロイ七五〇が特別な製造技術を必要とし、製品品質を保証することが重要であったためである。アルコア社が铸件を製造する場合は、劣悪な铸件品質による製品失敗の危険をかなり最小化できた。さらにアルミ铸件業者に铸件を供給するより、ペアリング铸件を製造することによって、より多くの売上高および利益を實現できた。