

視点(2304)

朝三暮四と朝四暮三とSCの販促!!

(SC理論編)

SCのノウハウに「本質レベルのノウハウ(普遍性ノウハウ)」と「手段レベルのノウハウ(汎用性ノウハウ)」があります。本質ノウハウとは、真にSCを勝ちパターン化するレベルのノウハウで、競争相手に対する異質化レベルの競争優位性を確立するものです。一方、手段ノウハウは、本質ノウハウを支援するツールであり、SCの勝ちパターン化するための補助的役割を持つものです。それゆえに、本質ノウハウが普遍的なものに対して、手段としてのノウハウは競争相手との同質化が技術の向上や技術の変化が早く、すぐに汎用化して競争優位性の持続性は短期で終わってしまいます。

SCの成果である売上を獲得するためには、SCが本質的に持つ勝ちパターンづくりと、それを加速させる手段としての**広義の販促**(SCの運営において売上を伸ばす販促)があります。

ここで、SCの**広義の販促**を成果という面から検証します。

中国の宋の狙公の言葉に「朝三暮四あるいは朝四暮三」があります。狙公が飼っている猿にトチの実を朝に3つ、暮れに4つ与えると言うと、猿が少ないと怒ったため、朝に4つ、暮れに3つ与えると言うとたいそう喜んだと言う話で、結果的には同じであるが、先に4つもらえるので良くなったと思うことを言います。

この行動は「1日という時間軸」で見ると成果(トチの実の数)は同じであり、本当は猿にとって何の増加成果はないのに、何か成果が創出されていると感じることを意味します。

例えば、SCの成果としての売上を獲得するためには短期的な行動として**広義の販促活動**である「**アナログ型販促及びデジタル型販促**」や「**商品刺激型販促やイベント型(集客型)販促**」が行われています。これらの**広義の販促**は売上や集客から見ると次の通りです。

- ①**場所(SC)別**に集客と売上がSC相互間で移動しているに過ぎず、1つの固有マーケットの中で需要創造や顧客創造の成果はありません。
- ②**時間(曜日や季節)別**に集客と売上が時間的に移動しているに過ぎず、1つの固有マーケットの中で需要創造や顧客創造の成果はありません。

このように、**広義の販促活動**は、1つの固有マーケットの中で見ると「**ゼロサムゲーム**」(どこかのプラスがどこかのマイナスになり、プラスマイナスゼロとなる現象)です。

広義の販促は、競争SCとの対抗として次の3つのタイプがあります。

- ①競争相手より優位な、より大規模あるいはより精度高く行うことにより、競争SCの売上を奪う**広義の販促**
- ②競争相手と同じレベルの**販促**を行い競争相手の売上増を自SCの**広義の販促**により相殺する**広義の販促**
- ③競争相手より劣位な**広義の販促**であるが、やらないと売上減が起るために“やらないよりまし”あるいは“売上増の意識なし”に恒常的に行っている**広義の販促**

このように**販促**は、SCの集客や売上を伸ばすには補助的行動であり、手段(ツール)であり、根源的な成果の源ではありません。

SCの集客増や売上増には、適正な立地に適正な業態を適正な規模と適正なMDingの勝ちパターンづくりが成果の根源です。

今、日本の経済の消費はゼロサム時代です。SCも消費者から見ると、選択(どのSCを選ぶのか?)と集中(気に入ったSCを集中的に利用するのか?)となっており、勝ちパターンづくりが必要となり、その結果、新陳代謝が激しく起こります。

広義の販促はコミュニケーション機能はありますが、SCの集客や売上を根源的に創出する出向動機(SCを選ぶ機能)や購買動機(商品・サービスを選ぶ機能)とはなりません。

朝四暮三型の**広義の販促**が多く見られますが、あくまで**広義の販促**は手段であり、勝ちパターンづくりの本質ではありません。

(株)ダイナミックマーケティング社⁷

代表 六車秀之