



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アルダス・コーポレーション

5

1988年8月、アルダス社の営業関係マネージャーたちは、1989年のマーケティング戦略立案開始のためにマサチューセッツ州のあるリゾートに集合した。この会議の席上、アルダス・ヨーロッパのマーケティング・マネージャー、リチャード・ストロングは、アルダス社の製品ファミリーをアルダス・エキュゼキュティブ・シリーズとアルダス・プロフェッショナル・シリーズという2つの全く異なる製品群に分けるよう提案した。アルダス・エキュゼキュティブ・シリーズには、PageMaker, Persuasion, その他ビジネス市場を対象とする新製品を含め、アルダス・プロフェッショナル・シリーズには、PageMakerを専門家向けに手直した製品、アルダス Freehand, アルダス Snapshot, その他クリエイティブなグラフィックス専門家市場を対象とする新製品を含めるというものである。この提案により、アルダス社はこれら2つの主要な市場セグメントに対してそれぞれ別個に的を絞った製品戦略と市場戦略を展開することができるようになる、とリチャード・ストロングは論じた。

リチャード・ストロングの提案に対して、初めのうち、一同は慎重な態度ながら概ね賛意を示した。表面的には、これにより多くの問題が解決するように思われた。各主要製品の位置づけを明確にすることが可能となり、同時に、2つの主要なマーケット・セグメントにおける強力で独自性のある企業アイデンティティの確立にも役立つであろう。しかしながら、アルダス社はビジネスとクリエイティブな専門家との間の溝を橋渡しする単一製品群の提供によって今日までの成功を勝ち取ってきたのである。1988年のアルダス PageMaker の広告はこの位置づけを強調していた(資料1参照)。さらに、マルチブランドで行くと決定しても、国内、国外を問わず、販売や物流の現場でそれをどうやって実行に移すかが全く不明確であった。

リチャード・ストロングの提案を評価し、マルチブランド案を採用するよう推奨する場合には詳細な実施計画を立案せよ、という課題が本社のマーケティング・スタッフに与えられた。

30

このケースは、エイドリアン・B・ライアンズ教授により作成された。その目的は専らウエスタン大学ビジネス・スクールにおけるクラス・ディスカッション用資料とすることである。機密保持のため、秘密に属する情報については仮名を用いたり内容を一部変更してある場合がある。経営管理上の事態に関する効果的あるいは非効果的な取り扱いを例示する意図はない。ウエスタン大学ビジネス・スクールから書面による承諾を得た場合を除き、いかなる形式でも本ケースの内容を複製してはならない。