

# ヘスパー・シルバー会社

## — 附属資料 1 —

ヘスパー社は幾つかのステンレス・フラットウエアの新しいパターンを導入するかどうかを決定し、もし導入するとなれば、新しいラインを如何に販売すべきかを決定しなくてはならない。

ヘスパー社がステンレス市場へ積極的に進出すべき幾つかの強い根拠がある。第一に、ステンレス市場はヘスパー社が更に成長を続ける機会を提供する。これに反して、ヘスパー社の過去の成長の軌跡は限定されていたように思われる。銀製および銀メッキ製品の米国内の主要な製造会社による販売高は、5年前と比較すると可成り低下しており、純銀製品輸出の将来の成長は、高関税と数量規制のために、制約されている。

第二に、消費者はステンレス・フラットウエアを望んでいる。1,455人の若い女性に対するヘスパー社のインタビューで、1,222人がステンレスを購入する計画を示している。さらにヘスパー社の現在の小売店もステンレス製品の将来が有望であると予測している。

さらに、ステンレス市場は収益性が高い様に思われる。ヘスパー社は現在同社のコマース・ステンレス製品について 17.6%の経常利益をあげている。

要するに、ヘスパー社がステンレス市場で同社の事業を拡大すべきことには多くの理由がある。しかし、最終的な意思決定を下す前に、ヘスパー社は最良の拡張方法の収益性を検討しなくてはならない。またヘスパー社はその拡張計画が銀製品の分野における同社の強力な地位を乱すことのないようにしたいと考えるであろう。

ステンレスの小売市場は多様であり、16ケのセットについての価格も、日本製の5.96ドルから、北欧諸国の製品の32ドルの範囲に亘っている。米国の製造会社の殆どは18-26ドルの範囲に設定している（通常は、5ケで8ドル、15-16ケで、 $8 \times 3 = 24$ ドル、マイナス（セット割引））。しかしヘスパー社はステンレス市場での低価格製品で利益をあげて競争した経験も製造の資源も持っていない。付表1はヘスパー社の16ケのセットのコストがこの低価格製品の小売価格よりも高いことを例示している。従ってヘスパー社は18ドルから30ドルの

このケースはある学生の場合に基づいて作成されたものである。

範囲の価格を持つ市場のセグメントに努力を注ぐのが賢明であろう。この戦略によりヘスパー社は市場の普及品セグメントに地位を占めることになるであろう。このセグメントで消費者はその大部分の購入を行うが、それはヘスパー社の経験と名声が最も役立つセグメントであろう。

消費者がどのようにステンレス製品を購入するかを検討すれば、それはヘスパー社の販売方法に影響を与えるであろう。テーブル・ウェアは一般に買廻り品であり、消費者は購入を決定する前に幾つかの小売店を訪問するであろう。これはヘスパー社がテーブル・ウェアの小売店の全てにステンレスを置く必要がないことを意味している。然し乍ら、NMCの強い影響力、デパートを通じて販売している他のステンレス製造会社の成功、及び、デパートやギフト・ショップでの花嫁登録プランの普及は、ヘスパー社がもっと多くのデパートとギフト・ショップに同社のステンレス製品を置く様試みるべきであることを示している。これは宝飾店を無視することを意味していない。それは単に現在の小売店を消費者のショッピングの習慣の拡大或いは移行に合致するように拡大することを意味するに過ぎない。

ヘスパー社は卸売業者を用いるか、或いは、同社の既存の販売力を強化して、デパートやギフト・ショップを通じて販売を拡大する事ができる。然し乍ら、販売力の拡大によってのみ、ヘスパー社は同社の販売システムについてのコントロールを維持し、十分な販売努力を確保することが出来る。さらに地域市場についての個々のセールスマンの知識は、現在の小売店とコンフリクトを生じない、補完的な新しい小売店を選択する際に極めて有益であろう。

販売力は現在のラインに追加する形でステンレス製品を取り扱うべきである。これはヘスパー社が同社の現在の小売店へのステンレス製品の参入を容易にするであろうし、もしヘスパー社がステンレス製品のために別個のセールス・スタッフを組織する場合には、そこで生ずる非効率な重複を避けることが出来るであろう。追加的なセールスマンが雇い入れられねばならないであろう。これは、新しい小売店が開拓されるであろうし、現在のセールスマンは各小売店に今までよりも長い時間を費やさなければならないであろうからである。デパートを300%増大するとなればヘスパー社は必要なカバレッジを得ることが出来るであろうが、そのためには7人の新しいセールスマンが必要とされるであろう。975の新しい小売店ではヘスパー社は各州に平均して20店の新しいデパートを獲得することになるだろう。これはヘスパー社が現在持っているよりもはるかに多くのカバレッジを与えることになるだろう(付表2参照)。

当然の事乍ら、ヘスパー社は、かくセールスマンの担当地域を縮小する時には公平でなければならないであろう。セールスマンは変化を余り好まないであろうが、ヘスパー社は過去にこれを行うことが出来たし、それによって販売員のモラルが損なわれたと言う証拠はな

い。従って、多少慎重に、そして柔軟に行えば、ヘスパー社は何事もなく販売地域を再配分することが出来るべきである。

再び、王様である消費者が、ヘスパー社をステンレス製品のブランドに関して最良の決定に導くであろう。消費者は購入に先立ってショッピングをする。しかし顧客はパターンを求めているのであろうか、或いはブランドを求めているのであろうか？ 彼女が最良のパターンを探しているというのが論理的である様に思われる。然し乍ら、多くの場合顧客は選択肢を幾つかのパターンに狭めてから熟考するであろう。購入行動の正にこの時点で、ヘスパー社のブランドが価値あるものとなり得る。二つの同様に受け入れ得るパターンの間での選択に際して、顧客は決定を補う為に他の要因、例えばヘスパー社の名声など、を探し求めるかもしれない。ヘスパー社の品質とスタイルの面でのリーダーシップに対する名声は、明らかに決定の際の要因となり得るであろう。

更に小売店は、消費者がステンレスを検討する以前にそれを購入しなくてはならない。ヘスパー社のブランドは、ヘスパー社が探している新しい小売店にとってセリング・ポイントとして役立つ筈である。これらの小売店の大部分は恐らく現在幾つかの競合製品を揃えているであろう。そして購入者がもう一つのラインを追加しようとする場合にはヘスパーの様な有名ブランドを取るかも知れないのである。

ステンレス製品にヘスパー社のブランドを使用することは、純銀製品の分野における同社の名声に有害な影響を与える可能性がある。第一にステンレス製品は現在既に受け入れられ、広い範囲で購入されており、それについて特に「安物」のイメージはない様に思われる。第二に純銀製品の購入者は、恐らくステンレス製品の購入者と同様に、主としてパターンに基づいて購入を行うであろう。更に悪い影響を受けるかもしれない純銀製品の購入者は、恐らく、何れにしてもステンレス製品の市場には馴染みがない。

この様な欠点に対してヘスパー社のブランドを使用することの利点を全て考慮すれば、ヘスパー社は僅かな不確実性を受容し、ヘスパー社のブランドを使用すべきであろう。

ヘスパー社が持っている調査データは、最近の中産階級に属する人々が純銀製品を購入するとき、非人格的な情報源によって影響を受けることを示唆している。同じ事はステンレス製品の購入者についても正しいであろう。このためヘスパー社は新たなステンレス製品に対する販売促進を販売の現場、TV及び新聞に集中すべきであろう。それは更に地域市場における効果を最大にし、ヘスパー社の広告費支出の効果を大きくするためには、ヘスパー社のディーラーとの共同広告方式を取るべきことを示唆している。

女性誌の広告が純銀製品の購入には余り影響を与えていない様に見えるが、ヘスパー社は同社のステンレス製品の販売促進にはこのメディアを使用すべきであろう。第一にRMCの購入者は恐らくこれらの雑誌を読んでいるからであり、第二にこれらの広告は小売店に対して強力なセリング・ポイントとなるであろうからである。更に、この種の広告は、恐らく、信頼に値する、品質本位の製造会社であるという、ヘスパー社のイメージを保つのに役立つ長期的な効果を持っているであろう。

現在のヘスパー社の包括的なマーケティング計画を持っているから、ステンレス市場で同社の努力を増大する可能性について検討することが出来る。付表3はヘスパー社が利益を上げるために獲得しなくてはならない販売高の推定値を示している（これは米国内の総販売高の1.7-2.6%であることに注意）。ヘスパー社はこの目標を到達出来るであろうか？ヘスパー社の初期段階でのステンレス市場における不成功の原因は、デザインの粗悪さ、ヘスパー社のセールスマンの販売努力の欠除、及び小売宝飾店の側の熱意のなさにあった。

而し乍ら、この試みを行ってからステンレス製品に対する市場は大幅に拡大した。更に宝飾店も現在ステンレス製品を販売しており、それに対して明るい将来を予想している。また、失敗した後で設置されたヘスパー社のデザイン研究部門は素晴らしい結果をもたらしており、調査結果から見て、幾つかの優れたパターンを生み出している。これらの変化を全て考慮して、特にヘスパー社が現在純銀製品市場で8.8%のシェアを持っていることを考えれば、ヘスパー社は必要なシェアを獲得することが出来るであろう（付表3参照）。

$$\begin{aligned} * \quad & 1957 \text{ 年のヘスパー社のシルバー・フラットウェアの販売高} \quad / \quad \text{米国内の販売高} \\ & = 4.5 \text{ M} / 39.5 \text{ M} = 8.8 \% \end{aligned}$$

結論として、ヘスパー社は上述のマーケティング・ミックスを用いて新たなステンレス製品を導入すべきである。将来の成長と収益性の機会素晴らしいものがあり、これを行うことによって純銀製品市場におけるヘスパー社の強力な地位が脅かされることはないであろう。

現在のところ、ヘスパー社は収益性の点から卸売会社を通じてのヘスウェア・ステンレス製品の販売を継続すべきである。而し乍ら、二つのブランドの類似性はヘスパー社のディーラーと摩擦を起こす可能性を持っている。従って、ヘスパー社は、新たなステンレス製品の生産が未使用の製造能力を吸収した時点で、ヘスウェアの製造を中止すべきであろう。

最後に、ディッチャー博士による調査は純銀製品販売を増大すべき段階を示唆している。彼はその分野で高い評価を受けており、報告書は健全な証拠に基づいているように思われる。

従って、ヘスパー社はその示唆を実施に移すべきであるが、同社だけで行うことには問題がある。ヘスパー社は他の純銀製品の製造会社と協力して制度的な広告を促進すべきである。これは趨勢を逆転することは出来ないであろうが、消費者に対して二組のテーブルウェアを持つというアイデアを植え付ける事には役立つであろう。

付 表 1

ヘスパー社の平均価格（6ケのセット）	\$ 2.50
1ケ当たり価格	.42
マイナス17.6%の営業利益	.03
ステンレス製品1ケ当たりコスト	.39
	<u>× 16</u>
	\$ 6.25

付 表 2

デパートを300%増とする時に必要とされるセールスマン数

現在の小売店	2,800
デパートの比率	<u>× 15%</u>
	325
300%増	<u>× 3</u>
	975
現在の小売店	2,800
現在のセールスマン	<u>÷ 18</u>
一人当たり小売店	155
新たな小売店	975
一人当たり小売店	<u>÷ 155</u>
必要セールスマン数	約7人

※ この場合両方のラインを販売するために必要な追加時間は販売地域の縮小によって可能となる旅行時間の削減によって相殺されると仮定。

付 表 3

ステンレス市場における損益分岐点の推定

A. 貢 献 利 益

16ケのセットに対する小売価格	\$	23.00
マイナス 50% 割引	-	11.50
ヘスパー社の粗利益	\$	11.50

マイナス 変動費

直接労務費	31.8%	
材 料 費	15.9	
間接費変動分	16.0	50%を仮定
広 告 費	5.0	純銀製品と同一と仮定
一般管理費・販売費	1.0	仮定
	69.7%	

$$\text{純貢献利益} = 11.50 \times (1 - 69.7\%) = \$ 3.80$$

B. 固 定 費

	4つのパターンを導入	1つのパターンを導入
7人の新たなセールスマン (一人 \$ 14,000)	\$ 98,000	\$ 98,000
セールスマン経費 (一人 \$ 5,000)	35,000	35,000
販売固定費	\$ 133,000	\$ 133,000
モデル初年度償却分 (1ケ \$ 25,000)	\$ 100,000	\$ 25,000
固 定 費 合 計	\$ 233,000	\$ 158,000
	÷ 3.80	÷ 3.80
	\$ 61,000	\$ 42,000
	× 11.5	× 11.5
損益分岐販売高	\$ 700,000	\$ 480,000
米国内総販売高における比率	2.59%	1.70%

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

.....

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

.....

Contents Works Inc.