

卸売業における販売管理システム確立のための 実践的アプローチ

社中部産業連盟

大竹 裕一

——A社事例を通じて——

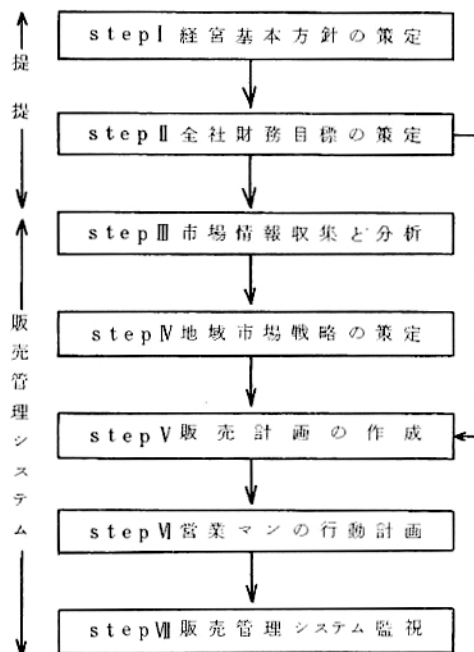
はじめに

卸売業界をとりまく環境は、ますます厳しさを増してきている。需要の伸びの非常に少ない市場において、競合会社との限られたパイの熾烈な奪い合いといった状況である。かたや、メーカー、大型小売業の間において企業存立領域をいかに設定するかの問題にも直面している。このような状況の中において、卸売業における企業の存続発展には、1) 市場および市場をめぐる環境の変化に柔軟に対応し、2) 企業のもつ経営資源(人・物・金)を効果的に再配分し、3) 市場における競合会社とのシェア競争に打ち勝つことが必要となる。

しかし多くの卸売業の現状は、1) 販売目標の策定すら、市場志向ではなく、過去の実績の延長型であったり、2) 市場の需要に対応しての営業マンの配置がなされていなかったり、3) 市場における攻撃標的が明確でないため、営業マンの行動が非効率であったりしている。この論文は、卸売業A社の事例より、A社の現状問題点を改善し、市場におけるシェア競争に打ち勝つために、地域市場に密着することを出発点とし、その市場の標的を明確にすることによって、実践的に販売力をアップすることのできる販売管理方法を継続性のある一貫したシステムとして確立した手順を示すものである。

1. 卸売業の販売管理システムの概略

販売管理システム確立のための前提となる step I step II を検討し、販売管理システムの重点として、「step III 市場情報の収集と分析」「step IV シェア拡大のため、どの地域市場において、どの顧客を、どのような商品およびサービスの提供で攻略するか」の戦略の策定。step V 地域市場戦略に基づく、攻撃標的を明確にした販売計画の作成、step VI 販売計画に従っての営業マン行動の効率化計画。step VII、以上の各 step の諸活動を販売管理システムとして監視すること。」の 5 step に焦点を絞って進めることとする。A社の販売管理は、このようなシステムとしての一貫性が弱く、観念的に理解していても、具体的に展開するための諸手法が確立されていなかった。



2. 販売管理システム確立のための前提

1) step I, 経営基本方針の策定

卸売業界をとりまく環境の変化は激しく、その変化に柔軟に対応するには、販売管理システムの確立が、経営戦略に立脚するものである必要性が大となってきている。そのためには、自社のたずさわる事業の範囲を長期的に策定しなければならない。どこまでの市場を、事業範囲とし、どのような業態の顧客に対して、どのような商品およびサービスを提供することによって、企業の持続的な発展をはかっていくかの基本方針を明確にすることが必要である。自社の事業地域を全国規模とするのか、地域規模とするのか、対象顧客であるデパート、スーパーマーケット、専門店、一般店等の業態区分による売上構成をどうするのか、また川上、川下に対する垂直統合により、PB商品を開発したり、CVSへの進出などの様々の問題に対する意思決定が、今後ますます卸売業界において、重要なものとなってきている。これらの経営基本方針は、市場情報の収集と分析により柔軟に対応する必要性がある。

この論文においては、経営基本方針の重要性と販売管理システムにおける影響を明示するに留め、それ以上の展開をするものではないが、販売管理システムの

上位機能としての役割をA社においても、明確にする必要性があったことを付け加えておく。

2) step II, 全社財務目標の策定

卸売A社における販売目標の策定は、市場情報の収集と分析に基づくものでなく、昨年実績の何%アップといった過去の実績の延長型であったり、これだけはやらなければならないと言った数字の羅列であったり、攻撃標的も明確でない裏付のない目標であったりしていた。販売目標は、全社的に企業の存続を維持し、発展をするために必要なものとして策定され、その目標の達成のため、それぞれの市場地域において、どのように実現していくかの販売計画との密接なすり合せにより、営業マンに対する販売割当をし、実行可能なものとして決定されなければならない。そのためには、地域市場の情報の収集分析を出発点とした地域市場戦略により、攻撃標的を明確にした販売計画作成といった一連のステップの中で慎重に検討する必要がある。営業マンのやる気を失わせる最大の原因は、業務の遂行要件が明確でなく、自己の行った努力と業績成果が緊密に結びついていないことにある。各営業マンの地域市場の攻撃標的を市場情報収集分析によって明確にし、それぞれの攻撃標的に対する努力の結集が、最終的な全社の販売目標の達成に到るといったシステム的な結び付きをつくる必要がある。

以上のstep I, step IIの前提のもとに、販売管理システムの確立手順を手法を混じえながら展開しよう。

3. 市場情報収集と分析—step III

A社における情報収集と分析は、断片的情報の収集となっていた。業務日報に情報記入欄を設け、情報の収集を営業マンの重要な職務として強調しているにもかかわらず、記入された情報量は多くなく、情報の質も各営業マンによってバラつきが大きいといった問題があった。つまり情報の分析、活用方法が確立されていなかった。

市場情報収集と分析の最終目的は、日常の雑多のバラバラの情報を量的質的に高水準で収集し、その収集された情報を選別・評価・解釈を加えて、市場フェア拡大のために必要な攻撃標的を明確にするよう組織的にまとめあげられたものとして活用ができることにある。その目的を果すことのできるような仕組みをつくるためには、以下の項目について検討する必要がある。

- 1) 収集すべき情報の種類。
- 2) その情報を得ることのできる情報源。
- 3) その情報をいかに活用するかの方法。
- 4) その情報の処理方法。
- 5) その情報収集担当責任者。
- 6) その情報を収集すべき時期サイクル

これらを明確に営業マンに理解させることによって、

情報の量的質的水準を高く保ち、それを分析することによって、市場シェア拡大に役立つこととなる。

これら項目をおり込んだ市場情報収集分析表を以下に表示する。

市場シェア拡大のための情報

情報の種類	情報源	活用方法	収集担当	情報処理方法	収集時期
どんな情報が必要か	どこからどこから	何に役立つか		OUT PUT	タイム
(戦略的情報)				↑ 商品・顧客・競合分析	年1回作成
1 地域市場					
11 顧客情報					
111 自社のストアカバレッジ	業界名簿	新設顧客開拓・ストアの作成	営業マン		
112					
12 商品情報					
121 メーカーの生産量、シェア	業界統計資料	販売計画を立案できる	仕入係	FPM	年1回作成
122					
13 競合会社情報					
131 競合会社の成長	得意先メーカー	自社の対応策を検討できる	営業マン	業務日報	毎日の活動
132					
...					
(戦術的情報)				↓	
141 訪問のタイミング キーマンは誰か	得意先従業員	物理的な営業活動ができる	営業マン	訪問計画表	毎 月
...					
152 在庫状況	主人・倉庫				毎日の活動
162 競合会社の価格	先送りによる			業務日報	・
163 競合会社の訪問回数	得意先			訪問計画表修正	・

この表は、営業マン全員のブレinstローミングの実施によって作成されたものである。情報の内容については、1～2の例を示したにすぎない。このような表により、情種の種類をコード化しておくことができ、販売目標が達成できないのは、どのような情報の収集が不足しているかを判断することができる。管理者は不足している情報収集の方法にロールプレーイングなどで、営業マンを訓練する必要がある。また情報を収集するためには、どんな情報を提供すべきであるかの検討も非常に重要な課題となろう。

次に、市場情報収集分析表の情報処理方法欄に書いてある商品・顧客・競合分析の手法を説明することとする。この手法は、地域市場におけるシェアの漏れをすべて表示し、この調査分析の確実な実施により、次のstep地域市場戦略策定の基礎として活用できるものとなる。

この分析に必要なシェアは、数量で完全に把握するのが困難であるから、円グラフで概算を記入しておき日常の営業活動を通じて、次第に精度を上げていくことができるようにしたものである。

4. 地域市場戦略の策定 step IV

A社においては、市場情報収集と分析が明確でないため、市場シェア拡大のための資源の配分をすべき、地域市場戦略は策定されていなかった。

地域市場戦略の策定は、その戦略要素を決定しなけ

A地域		商品								
		A商品群			B商品群		C商品群			
		α_1 商品	α_2 商品		b_1	b_2	合計			
顧客	既存取引先リスト	a1								
		売上	200	100	800	80	70		120	
		a2								
		売上	180	90	700	90		200		
	a3									
	売上			400		100	90			
	a4									
	売上		120	300			50			
新規取引先リスト	a20									
			100							
	a21									
				120						
	A									
商品のシェア	合計									

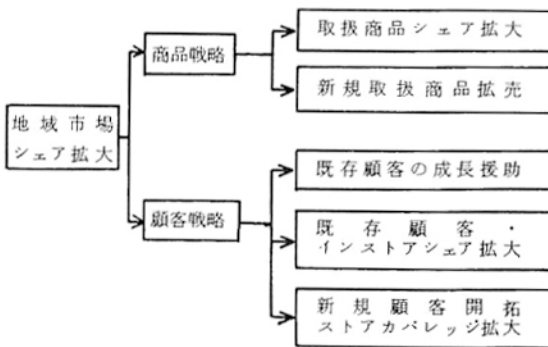


商品シェアとインスタシェアの合計=地域市場シェア

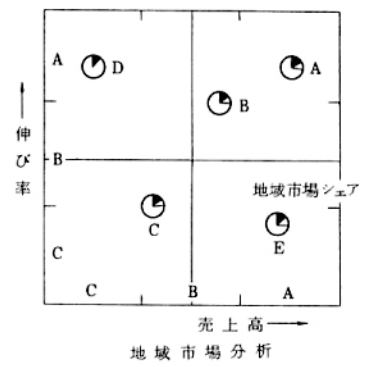
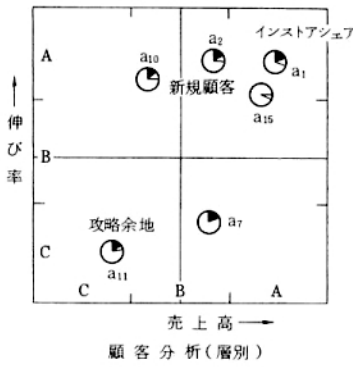
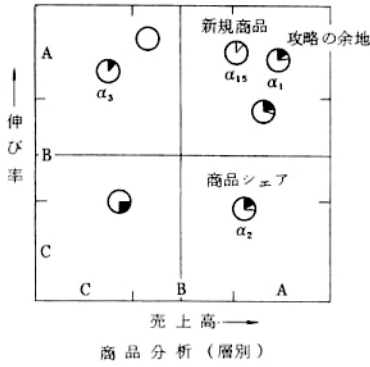
M, P, Sは競合会社

地域合計
シェア

なければならない。戦略要素は以下の図で示される。



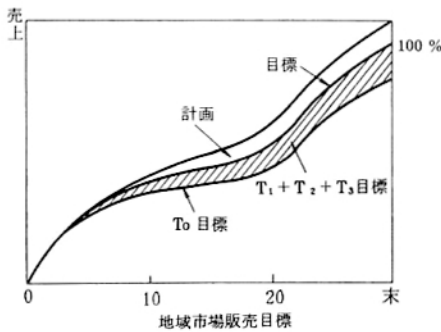
商品・顧客・競合分析により、実行可能な戦略要素を明確にして、地域市場・商品・顧客を重要度に従い層別し、1) 地域市場の商品の攻撃標的の数量と、2) 地域市場の顧客の攻撃標的の数量とにより、どの地域市場に自社の経営資源をどれ程投入すべきかを決定しなければならない。そしてその層別の方法として、1) 売上、2) 伸び率、3) シェア、4) 攻略の余地の4つの指標によるABCの3段階のマトリックスを使用することとする。この層別により、1) 重点地域、2) 維持地域、3) 育成地域、4) その他地域に分類をし、その地域市場の特性に対応した営業マンの配置と行わなければならない、セールスマンの投入量についても検討する必要がある。



5. 販売計画の作成 step V

A社においては、販売目標はあるが販売計画といったものはない。ここでいう販売計画は、地域市場戦略を実現するために設定された商品顧客標的を具体的な数値におきかえ、どのように実行していくかを明記したものでなくてはならない。そこで商品顧客標的は以下のように数値化される。

	自社取扱商品	目標	自社新規商品	目標
既存顧客	1. 既存顧客の成長援助	T ₀	4 既存顧客への新規取扱商品、新製品の売込み	T ₂
	2. 取引商品の受注率up	T ₁		
	3. 未取引商品の売込み	T ₂		
新規顧客	5. ストアカバレッジup 〔戦略商品を武器とする売込み〕	T ₃	6 競合企業のやっていない商品を取扱い、それを武器として売込む	T ₃



地域市場の販売目標の策定は単に T₀, T₁, T₂, T₃ を加算したもので完全ではない。T₀ は予測値の正確性が必要であり、T₁ ~ T₃ は攻略可能性についての検討が必要となる。例えば、新規顧客開拓 T₃ を3店実現するためには、通常6店以上の顧客リストが必要となる。このように T₁ ~ T₃ までのそれぞれの達成確率を考慮し、その代替案を含んだものを計画として数値化し、その計画の遂行度をチェックすることができるよう次の販売計画管理表を作成する。

この販売計画管理表で、地域市場における攻撃標的

56年×月

販売計画管理表

作成日	10	20	30
検印			

担当地域 A 氏名 山田太郎

顧客	商品	重点商品 (戦略商品)			維持商品			育成商品			新規商品			合計					
		α ₁ 商品	α ₂ 商品	α ₃	α ₁₀	α ₁₅	α ₁₁	目標	実績	差異									
既存顧客	昨年実績	10	20	30	100	10	20	30	80	10	20	30	50	0	0	0	10	20	
	計画	120	100	100	90	70	70	70	50	70	50	20	0	20	0	0	30	30	
維持顧客	α ₁	100	90	100	70	70	70	50	70	50	20	0	20	0	0	0			
	α ₂	80	90	20	0	60	70	10	0	70	10	0	0	0	0	0			
育成顧客	α ₁₀	70	75	40	0	20	20	40	0	40	0	0	0	0	0	0			
	α ₁₅	40	60	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
その他	新規顧客	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	α ₁₁	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	計画	200	400	180	360	560	100	200	320	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	実績	180	170	170	170	170	100	100	250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
差異	計画	20	230	10	190	390	0	200	70	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	実績	20	230	10	190	390	0	200	70	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0

が明確にできるし、一定の期間 (Real time がよい) ごとに記入される販売実績と目標との差異が計画でうまらな場合は、さらに「どの顧客」に対し「どの商品」でカバーしていくかの計画の代替案をさがすといった自主管理ができる。さらに管理者にとっても、部下の業務の遂行度が一目で理解でき、適切な指示指導を行うことができる。またそれぞれの顧客の攻略目標の数量により、営業マンのとるべき行動つまり訪問計画も策定されることとなる。

6. 営業マンの行動計画 step VI

A社においては、訪問計画表を作成しているが、営業マンの多くの意見は、「訪問計画表は作成しても、その通り実行できないから無意味ではないか。」といった具合であった。

訪問計画表は、以上 step I ~ step V で明らかな

ように、地域市場における各々の攻撃目標を達成するために、各目標に対し毎月どれだけの訪問回数が必要かを明確にするものである。そのために地域市場において顧客を、1) 売上高、2) 伸び率、3) 攻略余地、4) 利益によってABCに層別し、その重要度に従って、訪問回数を決定することが必要である。そして1ヶ月間で、休日、会議、等の訪問不可能な日を除いて、どの顧客に対して、どのようなサイクルで訪問すべきかを記入すれば、訪問予定はできあがる。理想的には、予定された訪問日に訪問すればよいような商談・売込みをはかるべきであり、顧客の在庫量を訪問サイクル

に合わせることが必要である。このようにできる限り、予定を変更しないですむ体制にすることにより、主要顧客の訪問サイクルの固定化をはかり、効率化することによって、新規顧客の開拓訪問予定にひずみがないように心掛けるべきである。訪問予定に変更が多いのは、顧客管理ができていない証拠である。しかしながら現実の営業活動は、このようにうまくはいかず、予定の変更を余儀なくされる場合も多々ある。その場合にはできる限り短期間のうちに修正し、調整すべきである。また顧客のキーマンと商談できる訪問のタイミングも非常に重要な要素である。

訪 問 計 画 表

検	作成日	10	20	未
印				

担当地域A 氏名 山 田 太 郎

地域	得意先	重要度ABC				月間 訪問 必要 回数	日 曜 日	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	27	28	29	30	31	合 計
		売 上	伸 び 率	攻 略 余 地	利 益			月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	金	土	日	月	火	
								Keyマン 滞在時間		会 議		休 み						休 み					
A地区	[既存得意先]																						
	α ₁	A	A	B	A	6	午 前 中	●				○											
	α ₂	A	A	B	B	6	3:00頃		●						○						○		
	α ₃	A	B	B	C	5	12:00頃	●							○						○		
	α ₄	A	B	C	B	5	5:00頃					○										○	
	α ₅	B	B	C	C	4	2:00		●			○											
	α ₆					4			○						○						○		
B地区									○		●												
A地区	[新規得意先]	/	/	攻略可能性							●				○								
	α ₁₈	A	A	60%	3	2:00				●					○								
	α ₁₉	B	A	50%	2	2:00					●			○									
	⋮														○								
	⋮														○								
							目 標	12	10	10	9	6		12	10		10	10		11	10	230	
							実 績	11	11		8												

7. 販売管理システムの監視 step VII

A社の販売管理は、月1回の販売会議の実施でなされている。この販売会議の内容は、前月の実績に対する反省会である場合が多く、販売目標を達成した営業マンは、ほめられ、達成できなかった営業マンは、その原因を追求されるといったものであった。この販売会議において、営業マンを目標に対し動機づけることはできなかった。

このような販売会議になってしまう原因は、業績評価の対象が売上高、粗利益中心であり、それを達成するための過程が明確でないことにある。

販売管理の重点は、売上高、粗利益といった過去の業績に置くのではなく、販売活動過程にその重点を置

くことが必要である。シェアの拡大を算式化すれば、

$$\text{シェア拡大} = (\text{市場情報の質と量}) \times (\text{地域市場戦略水準}) \times (\text{販売計画の明確化}) \times (\text{営業マンの質と量})$$
 で表わされる。この算式より、販売管理は、すべての各stepにわたり管理されるべきものであることが理解できるであろう。販売管理者の役割は、自己の部下の地域市場情報の量的質的水準、市場標的の適正さ、それを数値化した攻撃目標、目標達成のために配分した訪問回数といった販売活動過程について監視することにより、部下に対する的確な指示指導をタイミングよく実施し、部下の目標達成に対する意欲をかきたて、動機づけることである。

販売管理システムの監視要点のみを簡単に表示すれ

ば、以下のような図表となる。実際にはさらに細分化の必要がある。

step	管理対象	作成時	管理ポイント	監視責任者				監視時期
				社長	部長	課長	担当	
I	経営基本方針	年1回		◎	→	→	→	年1回
II	全社財務目標	年1回		◎	→	◎	◎	年1回
III	商品・顧客・競合分析	年1回 修正必要	定期的に市場の情報収集をして攻撃標的を明確にする努力をしているか。			◎	◎	毎月
	業務日報	毎日	商品、顧客、競合分析に記入されない情報の質と量の入手はうまくいっているか。			◎	◎	毎日
IV	地域市場戦略	年1回	地域市場の特性に、最適な営業マンの配置がなされているか。	◎	◎	◎	◎	年1回
	商品戦略 顧客戦略	年1回 修正必要	地域市場の商品、顧客の標的が明確であり、それに対する優先順位、力の入れかたを十分に検討しているか。	◎	◎	◎	◎	3ヶ月
V	販売計画 管理表	月1回	1) 商品顧客標的が数値化され適切な攻撃目標となっているか。			◎	◎	毎月
			2) 攻撃目標に対する遂行度はどうであるか。	◎	◎	◎	◎	10日ごと
			3) 目標と実績との差異をうめるような代替案が検討されているか。	◎	◎	◎	◎	10日ごと
VI	訪問計画表	月1回 修正あり	販売計画の実行のため、顧客に対する訪問回数、サイクル、タイミングは適正か。			◎	◎	1週間ごと

8. 最後に

step I ~ step VIIにより、販売管理システムの確立の手順を示してきた。このシステム確立により改善されたことは、各々stepがバラバラではなく、一貫したマーケティング発想のもとに、統一されたシステムとして確立できたことである。

そして販売管理の主人公は、もちろん、地域市場を担当する営業マンであり、その営業マンが、販売管理システムの一貫性を理解することで、業務遂行要件が明確になり、自主管理活動が可能となった。管理者はこれら各stepにおいて、営業マンを管理していくといった態度ではなく、営業マンといっしょになって、いかにすれば、シェア拡大がはかれ、攻撃標的を明確にするには、どんな情報が必要であり、新規顧客の開拓のためには、どのようなセールスアプローチが必要かなどを検討するというコミュニケーションの重要性

に気がついた。これらの管理者の行動によって、営業マンは業績達成の意欲が生まれ、動機づけられることとなった。

現状の卸売業界においては、激しい売込み合戦にあけられている。しかし今後の卸売業界の進むべき方向としては、地域市場において選別された顧客を対象とし、売込合戦における労働投入量を極力少なくし、その顧客の成長を援助するといった経営ノウハウを販売する真のコンサルティングセールスがますます重要となってきている。つまり我々は卸売業界において「何を売るのか。」といった企業の基本方針と経営戦略の策定の必要性が増大してきている。そのためには、地域市場において確固とした地位を築くとともに、その地位を基盤とする経営戦略の展開が今後の最大の課題となることを最後に付け加えておく。