

6 セールスフォースとチャネル管理

導入

本章で扱うメトリックス

- ・ セールスフォースの範囲(普及率?)
- ・ セールスフォース目標
- ・ セールスフォースの結果
- ・ セールスフォースの賠償
- ・ 流通経路分析
- ・ 数字販売網、全商品量、商品カテゴリー量、
総販売網
- ・ フェイシングと棚割
- ・ 在庫切れとサービスレベル
- ・ 在庫回転
- ・ 値下げ
- ・ 商品投下資本粗利益率
- ・ 直接商品利益

本章ではプッシュマーケティングについて取り扱う。これは財を購入するための機会と理由消費者に配分するシステムの有効性と妥当性をマーケターがどのように測るのかを表す。

最初の節ではセールスフォースの測定について論じる。ここで、我々はセールスフォース努力と地理的普及率が妥当か否かの定義のために最も共通の尺度を列挙し、定義する。我々は販売計画の作成と販売過程の異なる段階の販売努力の分配に役立つ流通経路分析について論じる。流通経路メトリックスは世代の先頭から続きを通して転換する、売るところまでの販売機能の道筋の調査に役立つ。だがしかしこれらの中で最も重要な事は、最終的に買う人を導く初期の割合もしくはは活動性、生産性、能率とコストの測度は販売過程の各段階において有用である。

この章の後方では、我々は製品流通の測定と有用性について論じる。転売を通して彼らの市場に接近する製造業者にとって、3つの鍵となるメトリックスは「表の記載事項」の表示に配分される、すなわちそれは製品を仕入れる潜在的な小売店の割合である。これらはウェイト付けされていない数字販売網、産業基準の全商品量、分類独特の製品活動性の測度である商品カテゴリー量などを含む。

測度を探知しているマーケティングロジスティックスは小売業者と流通業者が提供するシステムの管理有効性を測るのに有用である。在庫回転、品切れ、そしてサービスレベルがこの範囲の鍵である。

小売レベルでは、商品投下資本粗利益率と直接商品利益がSKU特有の製品パフォーマンス、輸送費の組合せ、売上総利益、在庫コストやその他の要因のメリットを提供する。

	測度	構造	考えること	目的
6.1	仕事量	顧客と顧客になりそうな人を提供するために要求された時間。	見込数量は議論の余地がある。時間は領域、販売員、潜在的顧客によって変えられうる見込を変えようとする。	領域に提供するために、そして仕事量を確保するために要求される販売員の数を算定するため。
6.1	販売潜在予測	これは見込みと購買力の数量を包含する。	変化している「潜在的な」話の可能性を算定してはいけない。購買力の定義は科学というより	販売対象を定義づけるため。限られた販売資源の配分の価値ある範囲を明らかにするのま

			芸術である。	た助ける。
6.2	総売上	個々の販売計画は販売員の予測販売量のシェア、初年度の販売量と見込み流通量の増加のシェア、そして重みづけしたシステムのデザインされた管理に基づいているだろう。	初年度の売上が妨げうる一年の強力な実績が次により積極的な対象を導くような最適の実績に基づいた個々のターゲットの設定。	個々の販売員と領域にターゲットを設定するため。
6.3	セールスフォースの有効性	有効性メトリックスは電話や接触、潜在取引、活発な取引、領域の購買力や費用を含む様々な基準の状況における販売を分析する。	潜在販売や仕事量にも影響する事実に依存する。	販売員やチームの実勢を算定するため。
6.4	報酬	総支出は概して給料、ボーナス、コミッションといった販売員のためにできている。	激励する報酬と完成できる行動の理解された関係は産業と企業の中で大きく変化する。	最大販売努力を動機づけるため。販売員と経営者にゴールへの前進に可能にさせるため。
6.5	従業員の損得均衡数	手数料の掛け値のない収入にかけられ、スタッフ一人当たりの費用で割られた販売収益。	収入は製品や時間、販売員を通して変化するかもしれない。販売は販売員から独立してはいない。	計画された販売量のための適正な人的レベルを定義するため。
6.5	販売の漏斗、販売流通経路	販売サイクルの様々な段階における顧客数と潜在顧客数の描画。	漏斗の面は事業と潜在顧客の定義に依存する。	販売努力の監視と将来の販売を計画するため。
6.6	数字販売網	特定ブランドや製品を仕入れる定められた領域の小売店の割合。	小売店の規模や販売レベルはこの測度に反映されない。流通領域による協会は任意で定義づけられる。	ブランドや製品が浸透している潜在的チャネルの程度を算定するため。
6.6	全商品量	全ての商品カテゴリーの小売販売シェアにウェイト付けされた数字販売網。	「全てのコモディティ」の売上を反映しているが、製品やカテゴリーの実質価値の売上は反	どのブランドや製品が小売輸送量の入り口を持っているかの度合を算定するため。

			映されない。	
6.6	商品カテゴリー量	実質価値の商品カテゴリーの小売販売シェアにウェイト付けされた数字販売網。	潜在シェアの強力な指針だが、カテゴリー拡張の機会を見逃している。	どのブランドや製品がそのカテゴリーで小売店に定着しているかの度合を算定するため。
6.6	総販売網	通常、ACV や PCV に基づく。ブランドや製品ラインの各SKUの実質価値を合計したもの。	個々のSKUに対して製品ラインの流通の強力な指針。	どの製品ラインが利用可能かの範囲を算定するため。
6.6	フェイスング	一般的に、典型的な仕入れている小売店の見えるパッケージ数の平均。	小売店での可視性を反映している。「バックルーム」在庫に依存する在庫も同様に反映しているかもしれない。	仕入レベルと店内の可視性を決めるため。
6.7	品切れ	「リスト」や通常仕入れる製品やブランドだが、販売可能なものがない小売店の割合。	品切れはの数的ないしは ACV,PCV によって測られる。	需給を一致させるための流通システム能力を監視するため。
6.7	在庫	販売網の中での販売のために利用可能な製品やブランドの総量。	異なるレベルで所有され、プロモーションアロウワンスや値引きが反映されているか否かという方法で価値付けされるかもしれない。	需要への適合とチャネル投資の才能を計算するため。
6.8	値下げ	通常販売価格からの値引き割合。	多くの製品にとってある程度の値下げ割合は期待されている。値下げしなさすぎるのは注文の低下を反映する。もし値下げがとても大きかったら、逆が正しくなるだろう。	チャネル販売は計画収入を満たしているか否か決めるため。
6.8	直接商品利益	直接製品費用を除いて、調節した製品の総収入。	費用配分はよく不正確である。収益を引き起こすのでなく、運送を引き起こす事を意図された	収益性のあるSKU 発見し、現実的にそれらの報酬を計算するため。

			であろう製品もある。	
6.8	商品投下資本粗利益率	ある特定期間の間中に所有された在庫の平均ドル価値によって分けられた収益。	アロウワンスとリベートは収入計算に考慮されるべきである。「ロスリーダー」にとってこの測定は一貫して負であり、現時点ではまだ問題でない。ほとんどの製品にとって、GMROIIの負傾向は将来の問題の兆候である。	在庫の中で投下資本が利益をもたらしていることを量で示すため。

6.1 セールスフォース普及率：テリトリー

セールスフォースの領域は個々の販売員や販売チームが責任を保持する消費者グループか地理的範囲である。領域は地理、潜在販売、歴史ないしは要素の組合せをもとに定義されうる。会社はコストを削減し、売上を増加するから、彼らの領域のバランスを取ろうと努力する。

仕事量(#) = [経常勘定(#) * 活動会計を提供するための平均時間(#)] + [見込み(#) * 活動会計において見込みを変化しようとするのに費やす時間(#)]

潜在販売(\$) = 可能な勘定数(#) * 購買力(\$)

目的：バランスのとれた販売領域をつくるため

領域を分析するには多くの方法がある。最も一般には、領域は潜在やサイズを基礎に比較される。このことは重要な演習の一つである。もし領域がひどく異なっていたり、バランスからずれたものになっていたならば、販売員は多分働かなさすぎか働きすぎであるだろう。このことは顧客に対する接客過剰か不足を招く。

販売員が薄く伸ばしすぎた時、結果は接客不足になるだろう。このことは過度に負担をかけられた販売員が地域の活動の最適とは言えないレベルに従事するため、企業事業の費用となる。彼らはほとんどない指導を探し出し、ほとんどない見込みを確認し、そして現在の顧客にほとんど時間を費やさない。顧客は今度は代替の供給者に事業を預けるだろう。

対照的に、過剰な接客は費用と価格を上昇し、間接的に売上を減少する。ある領域の中での過剰な接客は、他での接客不足を導く。

バランスの取れていない領域はセールスフォースのメンバーの中での潜在販売の公平でない配布の問題も上昇させる。このことは歪んだ報酬という結果となり、より優れたバランスと報酬を探し、有能な販売員を会社から離れさせる。

領域の中で適正なバランスの達成は消費者、販売員そして会社を一体として満足を維持する重要な要素である。

構成

領域を定義したり再定義したりするときに、会社は以下のことを努力しようとする

- 仕事量のバランスをとる
- 潜在販売量のバランスをとる
- 簡易な領域を発展させる
- 再設計の混乱を最小化する

これらのゴールは表 6.1 に表わされるように異なる利害関係者に異なる影響を与える。

新しい領域を再設計する前に、セールスフォース経営者は販売チームの全メンバーの仕事量を数値化しなければならない。領域の仕事量は以下のように計算される。

$$\text{仕事量}(\#) = [\text{経常勘定}(\#) * \text{活動会計を提供するための平均時間}(\#)] + [\text{見込み}(\#) * \text{活動会計において見込みを変化しようとするのに費やす時間}(\#)]$$

領域の潜在販売というのは以下のようにきめられうる。

$$\text{潜在販売}(\$) = \text{可能な勘定数}(\#) * \text{購買力}(\$)$$

表 6.1 販売領域バランスの影響

		Balance the Workload 仕事量とバランスをとる	Balance Sales Potential 潜在的販売とバランスをとる	Minimize Disruption 最小の混乱	Develop Compact Territories 簡素な領域を発展する
Customers 顧客	Responsiveness 反応のよさ	X			X
	Relationships 関係			X	
Salespeople 販売員	Earnings Opportunities もうける機会		X		
	Manageable workload 操作しうる仕事量	X			X
	Reduced uncertainty 不確実性を減少させる			X	
	Control of overnights 一夜越しの管理				X

Firm 企業	Sales results 販売結果	X	X	X	
	Effort Control 努力管理	X			
	Motivation モチベーション	X	X	X	X
	Travel cost control 輸送コスト管理				X

購買力は平均収入レベルや領域の事業数、事業の平均売上や人口統計といった要素を基礎とするドル数値である。購買力の指標は一般的に個々の産業特定である。

例：ある領域の中の売上予想において、印刷業者は6つの小規模事業、8つの中規模企業、2つの大規模企業があるとすると、それらの規模の企業は歴史的に一年の平均購入がそれぞれ\$500,\$700,\$1000であった。その領域の潜在販売は以下の通り。

$$\text{潜在販売} = (6 \times \$500) + (8 \times \$700) + (2 \times \$1000) = \$10600$$

仕事量と潜在販売に加えて、3つめの鍵となるメトリックスは領域比較である。これは規模ないしはより特定の輸送時間である。これに関連して、輸送時間は顧客と潜在顧客への到達のための時間量とを示唆する規模の要素を代表するより正確なものであるから、規模よりも有用である。

経営者のゴールとしては販売員間の潜在と仕事量のバランスをとることであり、そのことは潜在販売や輸送時間といったように領域間での比較する手段としてメトリックスの組み合わせを算定するのに有用である。

データソース、複雑性、注意

潜在販売は多くの方法で表わされる。最も基礎となるのは領域の中での潜在会計の数値である人口である。先に引用されたコピー業者の場合、このことは事業所の数であるだろう。

領域の規模を見積もることは地理的範囲を間に計算することを含むかもしれない。それはもっともらしい、しかしながら輸送時間の平均もまた重要である。道の質、輸送の密度、事業間の距離に依存していることは、はるかに異なる輸送時間の要求ということを含意する同一範囲を発見するかもしれない。特色の価値を見極めるにおいて、要求から要求へ輸送が求められた当時のセールスフォース実績は有用になりうる。専門のコンピュータソフトウェアプログラムは目的に有用である。

再決定された領域は非常に難しい過程である。よい成果のためには先に引用したメトリックスに加えて顧客関係と販売員の中での所有者の感情との混乱も考えられるべきだ。

6.2 セールスフォースの目標：目標の設定

売上目標は一般的に販売員を動機づけるものでなくてはならない。しかし、それが高すぎたり、低すぎたりすると負の影響を及ぼしうる。売上目標を立てる方法は以下のことを包含している。

売上目標 (\$) = 地区における前年売上高の販売員シェア (%) * 地区における予想売上高 (\$)

売上目標 (\$) = 販売員の前年売上高 (\$) + [地区における予想売上高の増加分 (\$) * 地区における売上可能性の担当地域シェア (%)]

売上高割当の加重シェア (%) = [地区における前年売上高の販売員シェア * 割り当てられた特別調整手当 (%)] + [地区における売上可能性の担当区域シェア (%) * (1 - 割り当てられた特別調整手当 (%))]

売上目標 (\$) = 売上高割合の加重シェア (%) : 地区の予想売上高 (\$)

これらのアプローチの多くは、過去の成果と担当区域内の売上可能性の特別調整手当の組み合わせを算入している。これは、もしすべての販売員が個々の目標を達成するとすれば、全体的な目標は達成されるであろうことを保証している。

目標：販売員を動機づけ、彼らのパフォーマンスを評価し報酬を与えるための基準を設けること

目標設定において、マネジャーは販売員の力を出し切り、最大限の売上を生み出すために、販売員の動機付けをしようと努力する。しかし、彼らは高すぎる目標を設定することを望んではいない。適当な目標レベルはすべての販売員を動機づけ、彼らのほとんどに報いるであろう。売上目標を計画する時、ある一定のガイドラインが重要である。Jack D. や“成功する売上マネジメントの7つの秘訣”の著者が推奨する SMART 戦略の下では、目標は Specific (具体的な)、Measurable (予測可能な)、Attainable (達成可能な)、Realistic (現実的な)、Timebound (時間で区切られた) であるべきである。目標は部、地区、販売員にまでも具体的であるべきである。それらは、販売員が目標の役割を見出さなくてよいように、明らかで、個々人に適用可能であるべきである。“ドル売上高”または“パーセンテージ増加”のような明確な数値で表現される予測可能な目標は、販売員に彼らの進歩をたどり、明確な目標を設定することを可能にさせる。“より多く”や“増加した”のような曖昧な目標は、販売員に進歩をはかることを困難にさせるので、効果的ではない。達成可能な目標は実行できる範囲内である。それらは、マネジャーと販売員の両者に想像され、理解されうる。現実的な目標は、販売員が始めもしないで諦めてしまうような高さではなく、動機付けに十分な高さに設定される。最後に時間で区切られた目標は、明確な時間枠の中におさめられなければならない。これは成果がチェックされる時、遅いくらいならいっそ早く目標に達し、終点を明らかにするようにというプレッシャーを与える。

解説

企業の予測をセールスフォースに割り当てる方法は膨大にある。それらの方法は、適正で、達成可能で、過去の成果に沿った目標を設定するようにデザインされている。目標は、個々の販売員に関して総売上高の観点から決められる。以下の式において、district (地区) は多数の販売員の個々の領域からなる。

前年の売上高に基づく売上目標や割当は、以下のように算出される。

売上目標 (\$) = 地区における前年売上高の販売員シェア (%) * 地区の予想売上高 (\$)

前年売上高に基づく売上目標と担当区域の売上可能性は以下のように算出される。

売上目標 (\$) = 販売員の前年売上高 (\$) + [地区の予想売上高の増加分 (\$) * 地区における売上

可能性の担当区域シェア (%)]

売上目標は、複合的な方法によっても設定されうる。それは、マネジメントがそれぞれの販売員の前年売上高とそれぞれの担当区域の売上可能性の両方へ、手当を割り当てるという方法である。したがって、これらの手当は、妥当な売上予想のそれぞれの販売員のパーセンテージシェアを計算するために使われ、そしてパーセンテージシェアはドルで売上目標を計算するのに使われる。

$$\text{売上高割当の加重シェア (\%)} = [\text{地区の前年売上高の販売員シェア (\%)} * \text{割り当てられた特別調整手当 (\%)}] + [\text{地区における売上可能性の担当区域シェア (\%)} * [1 - \text{割り当てられた特別調整手当 (\%)}]]$$

$$\text{売上目標 (\$)} = \text{売上高割当の加重シェア (\%)} * \text{地区の予想売上高 (\$)}$$

例

販売員は、前年売上高 1620 ドルを達成した。それは、彼女の地区における売上高の 18% と表される。この販売員は、当該地区において売上予想の 12% を占める区域について責任を負っている。もし、販売員の雇い主が、来年に 10000 ドルという地区売上目標（前年売上成果を全部で 1000 ドル上回ると表される）を要求するなら、販売員の個々の売上目標はいくつかの方法で計算されうる。それは過去の売上と売上可能性の比較の異なる主眼点を含む。ここに 4 つの例がある。

1. 前年売上高に基づく売上目標 = $18\% * \$10000 = \1800
2. 売上予想に基づく売上目標 = $12\% * \$10000 = \1200
3. 前年売上高に基づく売上目標 + 売上予想 * 増加分 = $\$1620 + (12\% * \$1000) = \$1740$
4. 売上割合の加重シェア、それは、例えばそれぞれの要素に 50% をかけ、前年売上高と売上予想が加重されたもの = $(18\% * 50\%) + (12\% * 50\%) = 15\% \dots$

$$\text{売上割合の加重シェアに基づく売上目標} = 15\% * \$10000 = \$1500$$

データ源、難点、注意

売上目標は一般的に、ボトムアップとトップダウンの手順の組み合わせを用いることによって設定される。しばしば、トップマネジメントは企業レベルで目標を設定する。それと同時に、セールスマネジャーはセールスフォースの様々なメンバー間の全体の目標のシェアを割り当てる。

トップマネジメントは一般的に、売上を予想するのに複合的な測定基準を用いる。それは、当該製品の前年売上高、関連市場における前年総売上高、競合の前年売上高、そして、現在の自社の市場シェアである。企業の売上予想が得られたあと、セールスフォースマネジャーはそれらの目標が適当であるかを確認し、必要ならば押し戻す。それから、マネジャーは、少なくともある程度前年からの個々のパフォーマンスの基準に基づいて、地区におけるセールスフォース間でプロジェクト売上高を分配する。この計算においてもっとも重要なのは、それぞれの販売員の売上高の過去のパーセンテージと彼らの担当区域の売上予想である。

実際のパフォーマンスが、当然計画に近い形で進んでいるかを確認するために、1 年間の売上目標を再評価することが重要である。このチェックポイントにおいて、もしセールスフォースの 90% 以上が 50% 以

下が彼らの目標の達成に向けて順調であれば、目標を改めることが得策かもしれない。これは、販売員が目標が達成間近であるために早くに気をゆるめたり、目標が達成不可能であるから諦めてしまったりするのを防ぐ。目標の設定において、可能な1つのルールは75%の成功率で計画することである。それは、十分な販売員が彼らの目標に達し、目標が十分にやりがいがあることを保証する。

もし、“予算の再編成”が必要になれば、これが適切に記録されることを確実にすることが重要である。注意されない限り、改められた売上目標は、財政上の予算とシニアマネジメントの予想の照準から外れうる。

6.3 セールスフォースの有効性：努力、可能性、成果の評価

セールスフォースのパフォーマンスを分析することによって、マネジャーは売上高を最大限に変化させることができる。その目標に向かって、個々の販売員とセールスフォース全体のパフォーマンス、それに加えて、年間総売上を評価するにはたくさんの方がある。

$$\begin{aligned}\text{セールスフォースの有効性比率} &= \text{売上高}(\text{\$}) / \text{顧客との接触}(\text{電話}) \\ &= \text{売上高}(\text{\$}) / \text{潜在取引} \\ &= \text{売上高}(\text{\$}) / \text{活発取引} \\ &= \text{売上高}(\text{\$}) / \text{購買力}(\text{\$}) \\ &= \text{支出}(\text{\$}) / \text{売上高}(\text{\$})\end{aligned}$$

それぞれ、ドルに基づいて計算されうる。

目標：セールスフォースと個々の販売員のパフォーマンスの評価

販売員のパフォーマンスを分析するとき、たくさんの測定基準が比較されうる。これらは、販売員の総売上によって評価されるよりも、販売員についてより明らかにされる。

解説

信頼できるソースは、販売員の相対的な有効性における以下の有用な比率を一覧表にする。

売上高(\$) / クライアントとの接触

売上高(\$) / 潜在取引

売上高(\$) / 活発取引

売上高(\$) / 購買力(\$)

これらの式は、異なる区域の販売員を比較したり、時間を超えた傾向を吟味したりするのに有用である。彼らは、総売上高の成果によって不明瞭となる特徴を明らかにできる。特に、異なるサイズの区域から成る地区、潜在取引、もしくは購買力である。

これらの比率は、売上のパフォーマンスの陰にある要素についての見識を与えてくれる。もし、求める比率ごとに、個々の売上が低ければ、例えばそれは、当該販売員が、より多くを購買するよう顧客を動かすように教育する必要があることを示唆しているのかもしれない。もしくは、決算技能の欠落を示唆してい

るのかもしれない。もし、潜在取引あたりの売上や購買力あたりの売上の基準が低ければ、販売員は新しい取引を探し出すのに十分な努力をしていないかもしれない。これらの基準は、見込みがあり、最も重要な世代についてより多くを明らかにする。なぜなら、彼らはそれぞれの販売員のすべての区域に基づいているからである。そして、それは現在の顧客だけでなく潜在的な顧客も含んでいる。活発取引あたりの売上は、既存顧客の価値を最大化することに関する販売員の有効性の有用な指標を提供する。

全電話の大部分を得ることは重要であるけれども、販売員は、たった一つの電話について、彼らの目標に到達できないであろう。ある一定量の努力は、売上を完全なものにすることを必要とされる。これは、グラフで表現される（図 6.1 に見られるように）。

図 6.1 顧客への電話の結果として生じる売上（Sales Resulting from Calls to Customers）

縦軸：売上（\$）/潜在取引 横軸：電話/潜在取引

売上は、より多くの時間と顧客への注意を費やすことによってある一定の点までは増やすことができるけれども、販売員は、同じ顧客に対するより多くの電話と引き換えに収益の減少に直面する。ゆくゆくは、それぞれの電話によって産み出されている増分のビジネスは、要求されるコストより価値を低めるだろう。

前に表現された式に加えて、有効性についての他の重要な評価は売上に対する費用の比率である。このコスト基準は一般に、売上のパーセンテージとして表現され、次のように計算される。

費用（\$）/売上高（\$）

もし、実際に、ある販売員についてこの比率が他よりも高いなら、当該個人はコストコントロール力が乏しいことを示唆しているかもしれない。乏しいコストコントロールの例は、クライアントとの unnecessary 旅行をする、製品パンフレットを超過生産する、多すぎるディナーを接待するなどのことを含むだろう。また、もし、個々人が乏しい決算技能しか持っていないければ、費用は売上の高いパーセンテージを占めるかもしれない。もし、売上が低いのに、販売員の費用が彼らの同僚と同じであれば、潜在顧客に重要なお金を費やした後に、売上をあげられていないのかもしれない。

セールスフォースのパフォーマンス基準のより挑戦的な設定は、顧客サービスを伴う。顧客サービスは、リピート率や顧客の苦情以外にそれを表す数がないため、評価するのが困難である。しかし、どのようにセールスマネジャーはリピートしなかったり、離れていたり、苦情を言う顧客に提供されたサービスを評価できるだろうか？ 1 つの可能性は、顧客が彼らの意見を量で表す助けをする項目された尺度を含む調査が発達することである。それらの十分な調査が終わった後、マネジャーは異なるサービス基準についての平均スコアを計算できるであろう。売上の数値をこれらと比較することによって、マネジャーは、売上と顧客サービスを関連付けたり、パフォーマンスに基づいて販売員を格付けすることができる。

例

顧客の意見を基準に変換するために、企業は以下に示すような調査質問をするであろう。

あなたが注文した製品の発送後に、我々のセールススタッフからあなたのビジネスが受けたサービスレベルに丸を付けてください。

目的：セールスフォースによって生み出される売上を最大化できるような給料、ボーナス、歩合の構成を決定する。

セールスフォースの給料制度を設計するとき、マネージャーは次の4つの重要なことについて考慮する必要がある：支払いの水準、給料と奨励金のバランス、業績の評価基準、そして業績と支払いの関係である。支払いの水準、もしくは報酬とは、企業が1年間にわたってセールスパersonに支払おうとする額のことである。この額はボーナスやコミッションによって変動するため、ある程度の幅があると考えてよい。

給料と奨励金のバランスは全体の給料の中でも重要となる割り振りである。給料は保証された金額の合計である。奨励金は、ボーナス制やコミッション制など様々な制度をとることが出来る。ボーナス制の場合、セールスパersonは特定の売上目標に対して一括払いで受け取ることが出来る。コミッション制の場合、奨励金は付加的なものであり、それぞれの売上に基づいてもらえる。奨励金を出すためには、セールスパersonがそれぞれの売上において果たした役割を正確に評価することが重要である。(売上と)セールスパersonとを結びつける因果関係が強ければ強いほど、奨励制度を使うことは容易になる。

セールスパersonの業績を評価するために様々な測定基準を使用することができる。これらをもって、マネージャーは以下のように、セールスパersonの業績を過去、現在、未来に照らし合わせて評価することができる。

- 過去：そのセールスパersonの売上の成長率を、一昨年の業績から査定する
- 現在：現在の業績に基づいてセールスパersonをランク付けする
- 未来：個々のセールスパersonの売上目標の達成率を査定する

セールスマネージャーは、給料制度に基じてその構成レベルを選択することも出来る。褒賞金の支払いは、会社、部門、もしくは生産ラインの業績にリンクさせることが出来る。業績を評価し、これら全ての方向にそって報酬制度を設計するなかで、マネージャーはセールスパersonのインセンティブと会社の目標の一致を模索する。

最後に、それぞれのセールスパersonの業績を評価するための期間を定める必要がある。

解説

マネージャーはかなりの自由を持って給料システムを設計できる。鍵となるのは売上の見通しと、個々のセールスパersonの給料の幅を念頭に入れておくことである。これらの要素さえ決定されれば、セールスパersonを動機付ける方法はいくらかでもある。

複雑なボーナスシステムでは、下記の公式によってセールスパersonの報酬構造を表現できるだろう：

$$\text{報酬} = \text{給料 (ドル)} + \text{ボーナス 1 (ドル)} + \text{ボーナス 2 (ドル)}$$

このシステムに関して、ボーナス1は個人の年間売上目標のおよそ途中まで達成されたものであろう。ボーナス2は目標が達成されて与えられたものであろう。

歩合制では、下記の公式によってセールスパersonの報酬構造を表現できるだろう：

$$\text{報酬} = \text{給料} + [\text{売上 (ドル)} * \text{歩合 (\%)}]$$

理論上、100%歩合制での給料は0\$に設定されているであろう。しかし様々な権限がこのような配分を制限している。マネージャーは、彼らの選んだ報酬構成が雇用法に適合するようにしなければならない。

また、マネージャーは一定の売上レベルにおいて、歩合に加えてボーナスを賞与したり、歩合の割合を増やしたりすることによって、ボーナスと歩合制度を組み合わせる使用が出来る。

例 ティナは、売上（販売高）が 1,000,000 ドルまでのときは 2%の歩合を、売上がそれを越えたときは 3%の歩合を得られる。彼女の給料は年間 20,000 ドルである。彼女が 1,200,000 ドルの売上をあげたときの報酬は以下のように計算できる：

$$\begin{aligned} \text{報酬} &= 20,000 \text{ ドル} + (.02) * (1,000,000 \text{ ドル}) + (.03) * (200,000 \text{ ドル}) \\ &= 46,000 \text{ ドル} \end{aligned}$$

販売報酬プランが確立された後、経営者はセールスフォースの規模を再評価したくなるだろう。新しい年への見通しを基に、企業はより多くの販売員を雇う余力があるかもしれないし、反対にセールスフォースの規模を縮小する必要があるかもしれない。売上予想の任意の値を基に、マネージャーは以下のように収益分岐点での従業員数を決定する事が出来る：

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点での従業員数} &= \\ & \quad (\text{売上 (ドル)} * [\text{マージン (\%)} - \text{歩合 (\%)}]) \\ & \quad / [\text{売上 (ドル)} + \text{費用 (ドル)} + \text{ボーナス (ドル)}] \end{aligned}$$

データソース、面倒な事態、注意

奨励制度では一般的に、総売上、総出資、市場シェア、消費者保持率、そして消費者からの苦情などを測定値として使用している。これは、この制度が目標を達成したセールスパークソンを奨励するものであり、その目標は一年の始まり（もしくは他の期間）に規定する必要があるからである。測量を継続的に追跡記録することによって、セールスパークソンも企業も年末報酬の計画を立てやすくなる。

奨励制度において時間は重要な課題である。マネージャーとセールスパークソンが規定された目標に対して彼らがどこに位置しているのかを知らせるために、企業はタイムリーに情報収集を行う必要がある。制度の対象となる期間もまた考慮すべき重要な項目である。もしある企業が、週間ごとの報酬を通して奨励金を設けたいのであれば、その報酬計画を維持するにはお金と時間がかかりすぎてしまう。反対に、もし制度があまりに長い期間を要するならば、今度は企業の見通しと目標との連携から逸脱してしまうだろう。これは、セールスフォースへの報酬が多すぎたり少なすぎたりという結果を招いてしまう。このような落とし穴を避けるため、マネージャーは短期的と長期的な奨励制度を組み合わせた計画を開発するが出来る。奨励を、1 週間のコール数といった簡単な、短期的な測定基準とリンクさせたり、年間で到達した市場シェアのようなより複雑で長期的な目標にリンクさせたりすることが出来る。

奨励制度においてさらに報酬が発生するものに、個人の販売員との因果関係に基づく割り当てがある。

これは、売上を得るためのチームによる共同作業を含む、たくさんの実例のなかで問題となる。このようなシナリオのなかで、どのチームメンバーどの報酬に値するかを決定するのは難しい。その結果、マネージャーは、目標を達成するには平等のボーナスをチームの各員に与えるのが最良の方法だと気がつく。

最後の懸念：奨励制度が実行されたとき、「間違っただけ」販売員が奨励される場合があるかもしれない。これを防ぐために、提案されたいかなる新しい制度を実施する前でも、セールスマネージャーは試しにその制度を前年の結果に当てはめてみることをお勧めする。「良い」プランは通常、マネージャーが最も評価している販売員を評価するだろう。

6.5 セールスフォースの追跡：パイプライン分析 韓担当

パイプライン分析は、短期的な売上の予測と従業員の仕事量の評価のために、全ての既存顧客と潜在顧客に関連して販売努力の過程を追跡するために使用されている。

目的：来たる売上の予測と仕事量流通の評価

売上パイプライン、つまり販売ファネル（漏斗）を造ることは、短期的な売상을予測し、セールスフォースの活動を監視する便利な方法である。このコンセプトは図示することも出来るが、その背後にある情報は、コンピュータ上のデータベースもしくは集計表に貯蔵されている。

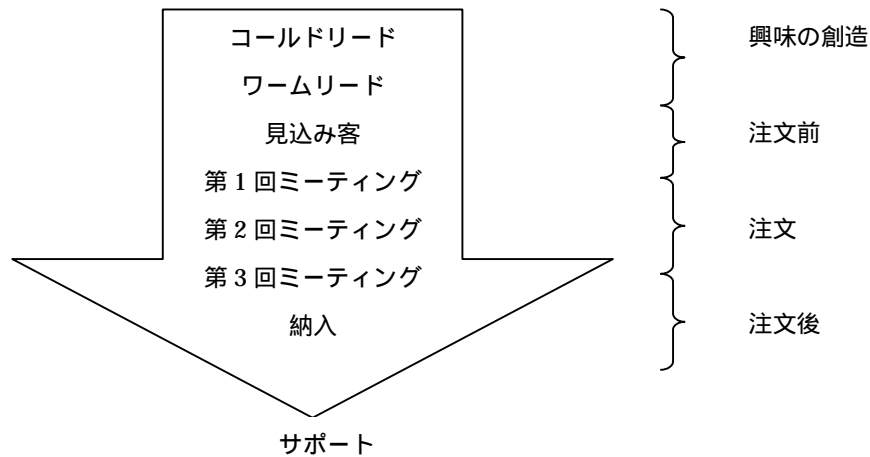
販売ファネルのコンセプトは良く知られているダイナミックから生まれた：一人のセールスフォースが多数の潜在顧客にアプローチしても、実際に購買するのは彼らの中の一握りである。セールスパークソンが顧客とのコミュニケーションの複数の段階を進んでいくにつれ、たくさんの可能性が取り除かれていく。それぞれの段階の終わりではわずかな顧客しか残っていない。それぞれの段階での潜在顧客数の経過を追うことによって、セールスマネージャーはチーム内の仕事量のバランスを保ち、適切な売上予測を行うことが可能になる。

この分析法は、2.7で議論した効果の階層に似ている。効果の階層が広告やマスメディアに焦点を当てているのに対して、販売ファネルは（通常は名前によって）個々の顧客やセールスフォースの効果を追跡したりするために使われている。（注：消費財などの産業において、「パイプライン売上」は流通業者への売上を意味することもある。パイプライン売上と売上パイプラインを混合しないように注意すること。）

解説

売上ファナルもしくはパイプラインを概念化するため、販売過程の段階を図によって示すことは有用である（図6.2を参照）。一年のどの地点においても、パイプラインの全ての段階においていくらかの顧客が存在すると考えられる。図6.2に描かれたように、たくさんの潜在顧客が存在するが、実際に購買するのは本来の見込み客のほんの一部である。

図6.2 セールスフォース ファネル



興味の創造：これは、展示会、ダイレクトメール、広告などといった、製品のへ認識の形成を伴う。興味創造の過程において、セールスパーソンもまた見込み客を生み出すことが出来る。つまり、彼らは潜在客プールに加えるためのターゲットを特定することが出来る。見込み客はコールドリードとワームリードに2分することが出来る。

コールドリード：まだ興味を示していない見込み客。メーリス、電話帳、ビジネスリストなどによって彼らを特定することが出来る。

ワームリード：反応が期待できる見込み客。これらの潜在顧客はウェブサイトや製品情報の以来などによって特定されているかもしれない。

注文前：この段階は、方向性をコールドとワームリードの中から特定することを含む。セールスパーソンはこの識別を見込み客との最初のミーティングによって行う。そこでは、彼らは製品の特徴や利点を説明し、顧客の問題解決に協力する。早い段階でのこのミーティングの目標は売ることではなく、方向性の確認と以後のミーティングのスケジュールを立てることである。

見込み客：購買能力と意欲をもち、購買客になりそうだと特定された潜在顧客。

注文：見込み客が特定され、更なる訪問を許可された後、販売員は彼らと第2回目と第3回目のミーティングに乗り出す。この期間においては伝統的な「販売活動」が行われる。販売員は説得、交渉、またはもしくは勧誘する。注文が同意されたら、セールスパーソンは企画書、契約書、もしくは注文書に取引をまとめる事が出来る。

注文後：顧客が注文をした後もかなりの仕事が残っている。商品もしくはサービスの発注、(必要であれば)取り付け、支払金の回収、トレーニングなどがある。ここからはカスタマーサービスに対する継続的責任がある。

販売員が販売ファネルで示されるそれぞれの段階を思い描けば、彼らは顧客と得意先をより正確に把握することが出来る。彼らはこれらの作業をデータベースや集計表を使ってコンピュータ上で行うことが出来る。売上パイプラインが共有ドライブ上に保存されていれば、セールスフォースのどの成員も定期的に関連情報をアップデートすることが出来る。またこれによって、マネージャーはチームの進展をいつでも

見ることが出来る。表 6.2 は販売ファネルの集計表のフォームの例を示している。

マネージャーはこのようなファネルに保存された情報を使って、近い将来の販売に向けて備えることが出来る。これがパイプライン分析のフォームである。企業が品揃えの問題に直面したり、売上目標に達しなかったりしたとき、これが重要な情報となる。歴史上の平均値を適用させることで、販売やマーケティングのマネージャーは販売ファネルのデータを使って、売上予測を向上させることが出来る。これは主導で、もしくは特殊化されたソフトによって出来る。販売ファネルの根底にある前提は、各段階においてファネルによる見込み客の削除が失敗することである。以下の例は、このようなボトムアップの予測がどのように適応されているかを表している。

例 前から販売ファネルを使っている、サンディとボブのマネージャーは、次の 5 ヶ月間で達成すべき売上の予測をしたいと思っている。そのために、彼女はいくつかの歴史的な平均を導入した。

- 5 ヶ月間で期待していない勧誘の 2%は売上に転換される
 - 4 ヶ月間で期待している勧誘の 14%は売上に転換される
 - 3 ヶ月間で見込み客の 25%は売上に転換される
 - 2 ヶ月間で注文前のミーティングに応じた顧客の 36%は売上に転換される
 - 1 ヶ月間で注文のミーティングに応じた顧客の 53%は売上に転換される
-

このペースで、

$$\text{来たる売上} = [(56+79)*2\%] + [(30+51)*14\%] + [(19+33)*25\%] + [(5+16)*36\%] + [(8+4)*53\%] = 41$$

注：この例はひとつの製品にしか適応しない。通常、一つの企業は異なる製品もしくは製品ラインに対して複数の売上ファネルを必要とする。さらに、売上は一つのもしくは数千のアイテムからなっている。後者の場合、予測基準には「平均の売上規模/顧客数」を使ったほうが適切である。

データソース、面倒な事態、注意

販売ファネルを正しく投入させるには、販売員は全ての既存顧客と潜在顧客と、それぞれの購買進捗の状態の記録を保持していなければならない。それぞれの販売員がこの、セールスフォースの活動に関する包括的なデータベースに集めることが出来るような情報を共有していなくてはならない。これらに仮定を適用させることで—歴史的な売上結果に基づく仮定を含む—、企業は販売ファネルを提示することが出来る。例えば、2 ヶ月間で期待している勧誘の 25%が売上に転換されるとき、200 の期待している勧誘が販売ファネルに示されていれば、経営陣はこれらの 50 が 2 ヶ月で売上に転換されると推測できる。

販売ファネルの使用は、時に過剰予測をもたらす。顧客の追加的な出資がその顧客の獲得コストを下回れば、その顧客に対する予測は悲観的な結果を生じさせる。販売員が彼らの予測の適切な尺度と方向性を指し示す測定基準として、顧客の生涯価値を使うことを推奨する。増加分によって改善されたデータがパイプラインを同様に低下させる以外、注文前の販売ファネルの測定基準を増やす価値はない。

販売サイクルにおける難しさは、セールスパーソンが潜在顧客を購買意欲と能力をもつため見込み客であるかもしれないと判断するときにも生じる。この判断を強固にするため、セールスパーソンは顧客が購

買の権利を有していることを確認しなければならない。調査の際に、販売員は時間をかけて交渉相手が、他の承認を得ずとも購買の決定を下すことが出来るという確証を

6.6 数字、総生産量、製品カテゴリー量流通、商品棚面積 / 棚の分担 (縄田担当)

流通メトリックスは、たいてい全ての可能な小売店の割合として、転売者を通して売られる製品の有用性を量で表す。しばしば、小売店はカテゴリー販売もしくは“全ての製品”販売の占有率によって測られる。

$$\text{流通数} = \frac{\text{ブランドを卸す小売店数}}{\text{小売店の全ての数}}$$

$$\text{総生産量} = \frac{\text{ブランドを卸す小売店の総販売}}{\text{全ての小売店の総販売}}$$

$$\text{製品カテゴリー量流通} = \frac{\text{ブランドを卸す小売店の総カテゴリー販売}}{\text{小売店の全てのの総カテゴリー販売}}$$

$$\text{カテゴリーパフォーマンス比} = \frac{\text{製品カテゴリー量流通}}{\text{総生産量}}$$

転売者を通して販売するメーカーにとって、流通測定学は市場のアクセスのブランドの割合を明らかにする。“Push”（転売者と流通者をつくり、維持する）と“Pull”（消費者の需要を引き起こす）における企業の努力を測ることは、メーカーにとって今でも継続して行われている戦略である。

目的：消費者達にある製品を卸す企業の能力を測ること

広い意味において、マーケティングは二つの鍵となる挑戦に分類することができます。

まず一つ目は - 最も広く認識されているが - 、消費者もしくはエンドユーザーが企業の製品を欲しがることを確かめることです。このことは、一般的に Pull マーケティングと呼ばれています。

二つ目は、あまり広く認識されていませんが、しばしば一つ目と同じくらい重要です。Push マーケティングは消費者が買う機会を与えられていることを確かめます。

メーカーは買う機会を作り出すことを手伝う流通システムの有効性を判断する数学的メトリックスを發展させています。製品有効性の測定は、これらにおいて最も根本的である。

有効性メトリックスはある製品によって届けられる小売店の数、これらの小売店によって供給されている

適切な市場の一部や、製品を運ぶ小売店によって行われる全てのカテゴリにおける総販売得量の割合の量を定めるのに慣れている。

Construction (構造)

流通範囲には3つの一般的な測定があります。

1. 流通数
2. 総製品量
3. 製品カテゴリー量、また重要性を付加された流通として知られている

NUMERIC DISTRIBUTION (流通数)

この測定は、ある製品を卸す小売店(すなわち、少なくとも製品の保管されている量の一つ、もしくはSKUsを一覧にする小売店)の数を基にしている。それは、適切な市場における店の領域の中で、与えられたブランドもしくはSKUを保持する店の割合として定義される。流通数の主な使用は、どれだけの物理的立地がある製品やブランドを保管できるかを基盤にしている。これは、配達システムやこれらの小売店を運営するのにかかる経費を暗に意味している。

流通数：流通数を計算するために、マーケターは、適切な市場における小売店の数によって、ある製品もしくはブランドのSKUを少なくとも保持する店の数を流通する。

$$\text{流通数} = \frac{\text{ブランドを卸す小売店の数}}{\text{小売店の全ての数}}$$

在庫保持単位についてのさらなる情報に対しては、3.3章を見てください。

例：アリスは、店を贈るために写真アルバムを売っている。彼女の地域にこのような店は60店ある。適切な流通範囲を設定するために、アリスが信じていることは少なくともこれらの60%に達しなければならないということである。しかしながら、それぞれの店に彼女が関係を持つことにおいて、彼女は影響力を持つために店に4000ドル分の在庫を供給しなければならない。彼女の流通目的を成し遂げるために、どれくらいアリスは在庫に投資しなければならないだろうか。

彼女が60%の流通数目的を達成するために、アリスは36店舗に存在を構築しなければならない。

したがって、彼女は在庫に少なくとも144,000ドル費やさなければならない。

ALL COMMODITY VOLUME

総製品量は、総店舗販売に基づく製品有用性の重要性を付加された測定もしくは、流通である。総製品量はドル価値もしくは%として表現される。

総製品量：与えられたブランドを保持する店によって作られている全てのカテゴリにおける販売の割合である。

$$\text{総生産量} = \frac{\text{ブランドを卸す小売店の総販売}}{\text{全ての小売店の総販売}}$$

総生産量 = ブランドを卸す小売店総販売

例：マドレス・トルティーヤにおけるメーカーはそれらの流通範囲の総製品量を知りたがっている。マドレス・トルティーヤは、店1～3によって運ばれるが店4には運ばれない。したがって、その流通範囲の総製品量は、全ての店の総販売によって分けられる、店1～3の総販売である。これは、これらの店における全ての製品の販売の測定を表している。単に、トルティーヤの販売に限っていないのだ。

$$\text{マドレス・トルティーヤの総製品量} = \frac{\text{店1～3の販売}}{\text{全ての店の販売}}$$

流通数と類似して、総製品量メトリックスの主な利点は、それがああるブランドを保持している店における消費者の数の優れた測定を供給することである。本質的に、総製品量は販売の同レベルを全ての小売業者が行っているわけではないという事実に対して流通数を適用している。例えば、2つの小さい店 - スーパーとキオスク - で構成された市場において、流通数は平等にそれぞれの小売店に重要性を付加し、一方で、総製品量はスーパーにおける流通を増やすことの価値により強調を置いている。詳細な販売データは利用されないとき総製品量を測ることに於いて、時々メーカーはこれらの総販売量の近似として店の四角の距離を用いる。

総製品量の弱点は、それぞれの店舗がどのように適切な製品カテゴリーにおいて商業を営み競争するのかについてのちよくせつな情報を供給しないことである。ある店は一般的な仕事を大量に行っているが、考慮中の製品カテゴリーはほとんど売っていない。

PRODUCT CATEGORY VOLUME

製品カテゴリー量は総製品量を洗練したものである。それは、与えられた製品が流通を増やしている店によって売られる適切な製品カテゴリーの割り当てを審査している。それは、その製品が途中で失われるかもしれない単にかなりの量の店に対抗されるので、メーカーが与えられた製品が消費者がそのカテゴリーを探している小売店における流通を増やしているかどうかを理解する手助けを行う。

総製品量はかなりの量のスーパーにおける流通を求めるチョコレートバーのメーカーを導くかもしれないけれども、2つの小さい店、キオスクとスーパーのわれわれの例を続けると、総製品量はキオスクが驚くべきことにスナック販売に置けるもっとも多い量を生み出していることを明らかにするかもしれない。流通を確立するために、メーカーはそのときもっとも高い優先として、キオスクを目的とするアドバイスするだろう。

製品カテゴリー量：世界におけるすべての店と比較して、少なくとも問題におけるブランドの1SKUを保管するカテゴリー販売の割合流通、もしくは貨幣価値は作られる。

$$\text{製品カテゴリー量 (\%)} = \frac{\text{店がブランドを卸す総カテゴリー販売}}{\text{小売店の全てのの総カテゴリー販売}}$$

製品カテゴリー量 (\$) = 店がブランドを運ぶ総カテゴリー販売

列挙された販売データが利用できる時、製品カテゴリー量は、ある与えられたブランドが身近であるカテゴリー内で市場参加の強い指摘を供給することができる。もし販売データが利用できないならば、メーカーは特定の小売店もしくは店舗タイプに対してそのカテゴリーの重要性の暗示として、適切なカテゴリーに充てられた距離を使うことによって近似の製品カテゴリー量を測定することができる。

例：マドレス・トルティーヤでのメーカーは彼らの製品が、消費者がトルティーヤを探す小売店にいか

に効果的に達しているかを知りたがっている。以前の例からデータを使うと：
店1～3がマドレス・トルティーヤを保持している。店4は保持していない。マドレス・トルティーヤの流通範囲の製品カテゴリー量は、市場を通してのトルティーヤ販売によって店1～3における総トルティーヤ販売を流通することによって計算される。

$$\text{製品カテゴリー量 (\%)} = \frac{\text{マドレスを運ぶ店のトルティーヤの販売}}{\text{全ての店のトルティーヤ販売}}$$

合計流通：ブランドの在庫保持単位の全てに対する総製品量流通、もしくは製品カテゴリー量の合計は個別に計算される。少なくともあるブランドのSKUを運ぶ全ての店の全ての製品もしくは製品カテゴリー販売に基づく単純な総製品量もしくは製品カテゴリー量に対比して、総流通はまたこれらの店によって運ばれるそのブランドのSKUの数に反映している。

カテゴリーパフォーマンス率：全ての製品カテゴリーにおけるそのパフォーマンスに関して、ある与えられた製品カテゴリーにおける小売の適切なパフォーマンス

総製品量と製品カテゴリー量を比較することによって、カテゴリーパフォーマンス率はブランドの流通範囲はそのブランドがある一部であるカテゴリーを売ることによって多かれ少なかれ効果的であるかどうか

$$\text{カテゴリーパフォーマンス率 (\%)} = \frac{\text{製品販売量}}{\text{総製品量}}$$

もしある流通範囲のカテゴリーパフォーマンス率が1以上に高かったら、全体として市場に関連して、そのとき小売店はその範囲は比較的其他のカテゴリーを売ることに、話題に上がっているカテゴリーを売ることのほうがより機能することを比較している。

例：より早期に記録されているので、マドレス・トルティーヤの流通範囲の製品カテゴリー量は 81.8% である。その総カテゴリー量は 84.9% である。こうして、そのカテゴリーパフォーマンス率は 0.96 である。マドレスはその市場において最もおおきな店舗で流通を増やして成功している。しかしながら、これらの店におけるトルティーヤの販売は、これらの店の総製品販売の平均下をわずかに走っている。そういうわけで、小売店が運ぶマドレスは、わずかにこの市場における店全体以上にトルティーヤにあまり注目を示していない。

情報源、困難化、注意

多くの市場において、A.C.ニエルソンのようなデータ供給者がいる。かれらは、流通について情報を集めることに特出している。他の市場において、企業は彼ら自身のデータを生み出さなければならない。販売力は記録し、発送は開始するためのある場所を提供する。

ある商品にとって—特に少量高価値品にとって—ある与えられた製品を運ぶ小売店の限定された数を数えるのは比較的単純である。大量低価値品において、単に品を保持している小売店の数を決定することは、挑戦であり、憶測を要求するかもしれない。例えば特定のソフトドリンクを売っている小売店の数を例にとってみよう。正確な数に達するために、伝統的な食料雑貨店と同様に自動販売機や道の売り手を所持しなければならない。

総小売店販売はしばしば売り場を評価するし、売り場の販売一定地域にとっての平均を産出することによってこの測定を適切にすることによって接近させられる。

特定のカテゴリー販売データの登場によって、製品カテゴリー量の近似に達するために総製品量を測るのにしばしば役立つ。例えば、マーケターは以下のことをしているかもしれない。それは、かれらの総販売に関して、製菓はスーパーを行う以上に与えられた以上の製品を比例して売る。この出来事において、彼らは適切な流通範囲を評価することにスーパーに関して製菓の重さを増やすかもしれない。

関係するメトリックスと概念

Facing：直面は十分に保管された棚におうて製品の単純なパッケージの正面な見方である。

6.7 サプライ・チェーン・メトリックス 石崎担当

マーケティング・ロジスティクス・トラッキングは以下のメトリックス（数的指標）を含んでいる。

$$\text{Out-of-Stocks (\%)} = \frac{\text{Outlets Where Brand or Product Is Listed But Unavailable (\#)}}{\text{Total Outlets Where Brand or Product Is Listed (\#)}}$$

$$\text{Service Levels; Percentage on Time Delivery (\%)} = \frac{\text{Deliveries Achieved in Timeframe Promised (\#)}}{\text{All Deliveries Initiated in the Period (\#)}}$$

$$\text{Inventory Turns (I)} = \frac{\text{Product Revenues (\$)}}{\text{Average Inventory (\$)}}$$

ロジスティクス・トラッキングは企業が能率的かつ効率的に需要を満たすのに役立つ。

目的：流通とロジスティクス・プロセスの管理における組織化の有効性をチェックすること。

ロジスティクスはマーケティングの実力が試される場である。もし、正しい製品が適切な店舗に時間どおりに届けられなかったり、消費者の需要量に一致した量が届けられなかったりすると、潜在的な購買時点において（製品の）ロットを失いかねない。それはどんなに難しいことだろうか？確実に供給と需要を一致させることは以下のような時により難しくなる：

- その企業が最小在庫管理単位以上売り上げたとき。
- 流通過程に、多様なレベルの供給業者、卸売業者、小売店が含まれているとき。
- 製品モデルがしばしば変化するとき。
- そのチャネルが客にとって便利な返品条件を提供するとき。

この複雑なフィールドにおいて、核となるメトリクスを観察し、それらを歴史的な規範やガイドラインと比較することで、マーケターは彼らの流通チャネルが客にとってのサプライチェーンとしてどれだけうまく機能をはたしているか判断することができる。

ロジスティクスを観察することで、経営者は以下のような疑問を調べることができる：私たちは販促を行っている店舗に間違った製品を送ってしまっているせいで、売上が減少していないか？私たちは、長い間卸や小売店に残っていた古臭い製品の処理のために代金を支払わされていないか？

構築

品切れ率：このメトリクスは、ある品目が消費者にとって入手可能であると予測されているが、そうじゃない小売店舗の数を表すものである。これは、一般的に、当該製品をリストに載せているお店のパーセンテージで表わされる。

$$\text{Out-of-Stocks (\%)} = \frac{\text{Outlets Where Brand or Product Is Listed But Unavailable (\#)}}{\text{Total Outlets Where Brand or Product Is Listed (\#)}}$$

チェーンによってリストに載せられるということは本部のバイヤーが店舗水準でブランド、SKU（在庫保管単位）もしくは製品の流通を「認可する」ということを意味する。様々な理由から、リストに載っているということは、必ずしもその品が棚にあることを保証することではない。地域のマネージャーは「流通」を認めないかもしれない。あるいは、ある製品が割り当てられるかもしれないが、品切れである。

品切れ率はしばしばパーセンテージで表わされる。マーケターは品切れ率が、数で表わされる流通、つまり ACV、PCV、特定のチェーンにおいて流通しているお店のパーセンテージのどれを基にしているかに注意しないとイケない。

在庫率は、品切れ率の補集合である。品切れ率が 3%ということは、在庫率が 97%ということである。

PCV ネット品切れ率：特定の製品の流通網における PCV は品切れ率に適合させることができる。

PCV ネット品切れ率：この品切れ率指標は PCV と品切れ状態を識別するためにそれを調整する要因とを掛け合わせることで算出される。その適合する要因とは、単純に（1 - 品切れ率）である。

$$\text{PCV Net Out-of-Stocks (\%)} = \text{PCV(\%)} * \{1 - \text{Out-of-Stock(\%)}\}$$

サービス水準、時間どおりの配送：マーケティングロジスティクスの中には、様々なサービスの尺度がある。一つの特に一般的な尺度が時間どおりの配送である。この指標は顧客（や取引先に）約束されたスケジュールに従って配送された注文品のパーセンテージで表わされる。

$$\text{Service Levels; Percentage on Time Delivery (\%)} = \frac{\text{Deliveries Achieved in Timeframe Promised (\#)}}{\text{All Deliveries Initiated in the Period (\#)}}$$

品切れ率やサービス水準のように在庫品も SKU 水準によって追わなければならない。例えば、在庫を観察する際、衣服小売業者は配送されてくる製品のブランドやデザインだけでなくそれらのサイズも知る必要があるだろう。たとえば、スイード製のハイキングブーツが 30 足お店にあっても不十分だし、さらにもし、すべてのブーツのサイズが同じなら、ほとんどの客に合わないだろう。

在庫を追うことで、マーケターはロジスティクスのプロセス - 例えば卸売業者、店舗への輸送、小売店—におけるそれぞれの段階での商品のパーセンテージを判断することができる。この情報の意義は企業の資源管理戦略に依存するだろう。例えば、いくらかの企業は、特に、商品を素早く店舗に輸送する効率的な輸送システムを持っているなら、卸売業者にある彼らの在庫の大部分を保有しようと努める。

在庫回転：1 年で在庫が販売された回数は、製品からの収入と保有している在庫の程度に基づいて計算す

ることができる。必要なことは製品に関する収入をその製品の平均在庫で割ることだけです。この比率が上がるということは、その製品の在庫は、ロジスティクス・プロセスにおいて、他より早く動いていると示している。在庫回転は会社、ブランド、SKUなどの、流通チェーンにおけるさまざまな段階で算出可能だが、それらはしばしば個々の取引の顧客と非常に関係がある。重要なこと：在庫回転を算出する際に、売上と在庫両方のドル額は、コストか卸売基準、もしくは、小売か再販売基準で言明されなければならないが、これら二つの基準は混同してはいけない。

$$\text{Inventory Turns (I)} = \text{Product Revenues (\$)} / \text{Average Inventory (\$)}$$

在庫日数：この指標もまた、在庫がセールス・プロセスを通るスピードを明らかにする。これを算出するために、マーケターは1年の365日を在庫回転で割ることで、企業によって発送された在庫の日数の平均を求める。例として、在庫回転が1年で36.5の場合、その企業は平均で、10日間、その製品の在庫があったということになる。高い在庫日数は、—低い在庫日数の場合は逆だが—企業の在庫への効率的な投資を通して、収益性を高める。しかし、それは、高い品切れ率と売上の取り損ないもまた及ぼす。

$$\text{Inventory Days (\#)} = \text{Days in Year (365)} / \text{Inventory Turns (I)}$$

在庫日数は、特定期間において供給された在庫が売れるまでの日数を表している。少し違った見方をしてみると、この数値はロジスティクス・マネージャーに、在庫切れになる前に仕入れの時を通知する。この数値を算出するために、マネージャーは、1年での製品からの収入を在庫日数で割ることで、その在庫水準の年間の予測回転数を導き出せる。これはさっきの方程式を用いることで、簡単に日に変えることができる。

例：ある衣服の小売店が600,000ドル分の靴下の在庫を1月1日に保有していて、次の12月31日に800,000ドル分になっていたとする。靴下の売り上げから得られた収入は年間3,500,000ドルだったとする。

年間の靴下の平均在庫を推定するために、マネージャーは期首と期末の数の平均をだす：(\$ 600,000 + \$ 800,000) / 2 = \$ 700,000 平均在庫。これを基に、マネージャーは以下のように在庫回転を算出する。

$$\begin{aligned} \text{Inventory Turns (I)} &= \text{Product Revenues (\$)} / \text{Average Inventory (\$)} \\ &= \$ 3,500,000 / \$ 700,000 = 5 \end{aligned}$$

在庫回転が年間5ならば、この期間中、在庫が保有されていた平均日数をはかるために、この数値を在庫日数に変換できる。

$$\text{Inventory Days (\#)} = \text{Days in Year (365)} / \text{Inventory Turns (I)} = 365 / 5 = 73 \text{ 日}$$

情報源、結合、注意

いくつかの企業やサプライチェーンは洗練された在庫追跡システムをもっているが、その他は完璧とは言えない情報をもとにロジスティカルメトリクスを算出しなければならない。いよいよさらに、製造業もまた、購買調査が困難になってきている、なぜなら、このような情報を集める小売業者は、アクセスを制限したり、高い代金を請求したりする傾向にあるからである。しばしば、容易に入手可能なデータに限って、不十分な店舗監査や過剰な販売部によるものである。理想的には、マーケターは以下のような信頼できる指標を欲する。

- それぞれの主要な顧客のための、流通チェーンにおけるそれぞれの段階のそれぞれのSKUの在庫単位と金銭的価値。
- 供給者と店舗水準ではかられたそれぞれのSKUの品切れ率。
- 正しい時間に正確な量を配送できた顧客の注文のパーセンテージ。
- 物理的な在庫量とは違う、追跡システムにおける在庫総数。(これは内部犯行や万引きの調査を容易にする)

在庫の金銭的価値を考える際に、すべての計算において同じ数を使うことが重要である。ここで矛盾や混乱の一例を挙げると、ある企業は小売りの棚の在庫を小売りへの経費で評価するかもしれない。それはすべての直接経費の近似値を含む。もしくは、ある企業はその在庫をある目的のために小売りの価格で評価するかもしれない。こういった数値を卸で購入した商品の経費と一致させることは難しいし、意図的旧式化のために適合させた会計の数値ともまた違う。

在庫の数値を出す時に、マネージャーは商品のための、個別基準では追うことができない原価計算制度を作ることも必要です。このようなシステムは以下のようなものである：

- 先入れ先出し (FIFO)：最初に受領した在庫のユニットを最初に販売する。
- 後入れ先出し (LIFO)：最後に受領した在庫のユニットを最初に販売する。

FIFO か LIFO かの選択はインフレ時に重大な財務的影響を持っている。このようなとき、FIFO だと、値段が最初に入手した時のものになるので、販売された商品の値段は下がる。同時に、FIFO は在庫を最も高い可能性の水準——もっとも最近の価格——で評価する。LIFO の財務的影響はこの逆になる。

いくつかの産業において、在庫マネジメントは中心となる技術である。衣服業界を例にすると、小売業者は、前のシーズンのファッションをおいていないようにしなきゃいけないし、技術産業の例を挙げると、急速な発展のためにたった2,3ヶ月で製品は売れなくなってしまう。

ロジスティカルマネジメントにおいて、企業は最適ではない結果を生むような報酬体系は形成しないように気をつけないといけない。例えば、単に品切れ率を減らすということだけで報酬をもらえる在庫マネージャーがいたら、彼は、つい買いすぎてしまうだろう——在庫管理にかかる費用は気にかげずに。このフィールドでは、マネージャーは望ましくない行動に報酬を与えることのない、十分に洗練されたインセンティブシステムを確立しないといけない。

企業は、また、在庫マネジメントで何が成し遂げられるかについて現実的でないといけない。多くの組織において、どの製品でもすべての時間完璧なストックを実現する唯一の方法は、在庫を増やすことである。これには莫大な倉庫保管コストが必要となるだろう。これは、企業のストック購入における多量の資産と関係がある。そしてそれが、買いすぎた商品を処分するための、ひどい意図的旧式化に経費がかかってしまう結果を招く。良いロジスティクスと在庫マネジメントとは、相反する目的間：在庫管理コストと品切れによる売り上げの喪失の両方を最小化すること、で正しい取引を見つけるということを含意する。

関連のある指標と概念

Rain Checks, or Make-Goods on Promotion : これらの指標は、小売店における入手できない販売促進されている商品の影響を表す。典型的な例を挙げると、小売店は、客に代替品を提供する出来事を追う、なぜならそれは販売促進されている商品の品切れを意味するからである。Rain Check や make-goods は売れた商品のパーセンテージを表すか、さらに明確に言うと、販売促進による収入のパーセンテージを表しているが、その数値は、販売促進イベントのリストには載っていない製品の売り上げから算出されている。

Misshipments : これは時間通りに着かなかったり、適切な量じゃなかったりした配送品の数を示す。

Deduction : これは間違ったり不完全であったりする配送品や傷物、返品、他の要因などによって生じた顧客のインボイスからの控除額の値を示す。これはしばしば、控除額の理由を見分けるのに役立つ。

Obsolescence : これは多くの小売にとってきわめて重要な指標である、特にファッションや技術業界において。これは一般的に、すたれてしまった商品の金銭的価値、もしくは、すたれてしまった商品から構成される在庫品全部の数のパーセンテージで表される。Obsolescence が高いと、企業は相当割引しないと売れないような在庫を多く抱えているということになる。

Shrinkage：これは一般的に窃盗の遠まわしな表現である。これは、保有するユニットの説明できない減少のために、実際の在庫量が記録されている在庫量よりも少ない現象を表す。この指標は一般的に金銭的数値か、全部の在庫量うちのパーセンテージで計算される。

Pipeline Sales：製品を入手可能にするために小売や卸に十分な在庫を供給する必要がある販売。(6.5 で言及)

Consumer Off-Take：小売店や卸による供給者からの購入とは対照的に消費者による小売店からの購入。consumer off-take が製造業の売上率よりも高いとき、在庫は減少するだろう。

Diverted Merchandise or Diverted Goods：ある顧客に配送され、後に別の顧客に再販売される製品。例えば、小売のドラッグチェーンがビタミン剤をお買い特価格で買いすぎたとき、その余分な在庫の一部は1ドルショップに配送されるだろう。

6.8 SKU 収益性：値下げ、GMROI、直接商品利益

小売の商品やカテゴリーの収益性指標は一般的にユニットや利鞘のような他の収益性指標と似ている。しかしながら、小売店や流通業者のために精緻化されてきた。例えば、値下げはもともとの商品の割引率として算出される。GMROI はマージンを在庫コストで割ることで算出され、「レート」もしくはパーセンテージで表される。DPP は粗利益を保管や出荷、供給者によって支払われる手当などの他のコストに粗利益を適合化させた指標である。

$$\text{Markdown (\%)} = \text{Reduction in Price of SKU (\$)} / \text{Initial Price of SKU (\$)}$$

$$\text{Gross Margin Return on Inventory Investment (\%)} = \frac{\text{Gross Margin on Product Sales in Period (\$)}}{\text{Average Inventory Value at Cost (\$)}}$$

$$\text{Direct Product Profitability (\$)} = \text{Gross Margin (\$)} + \text{Direct Product Costs (\$)}$$

値下げを観察することで、メーカーSKU の収益性に関する重要な見識を得ることができる。GMROI は売上率が在庫の場所を正当化しているかを判断する際に不可欠な指標である。DPP は理論上は説得力のある利益の指標で、支持されてこなかったが、他の形（例えば、ABC）でよみがえらせることができるかもしれない。

目的：個別製品とカテゴリーセールスの有効性と収益性を評価すること。

小売業者や卸売り業者は、絶え間なく提供されてくる新しい製品のための場所を作るとき、どの製品を仕入れ、どの製品をやめるかに関して、非常に多くの選択肢を持っている。個々のSKUの収益性をはかることで、マネージャーはそういった製品の選択を最適化するのに必要な見識を発達させる。収益性指標は、また、価格や陳列、販促キャンペーンなどに関する決定にも役に立つ。

小売の収益性に影響を及ぼす、もしくは小売の収益性を反映する数値は、値下げ、在庫投資における粗利益率、直接商品利益などである。それぞれについて述べていく：

値下げは常に売り上げがよくない商品に適用されるわけではない。しかしながら、超過分の商品の値下げは、たいてい、品ぞろえや、プライシング、プロモーションの失敗の尺度とみなされる。値下げはしばしば通常価格のパーセンテージで表わされる。独立した指標としては、値下げというのは解釈しにくい。

在庫投資にける粗利益率（GMROI）は投資利益率（ROI）の概念を、小売店の運営資本のしばしば最も重要な要素：その在庫、に適用させたものである。

直接商品利益（DPP）は活動基準原価計算（ABC）と多くの特徴を共有している。ABCでは、広範囲のコストが重視され、cost drivers—コストを招いた要因によって特定の製品に流通される。DPPでは、小売業者の要因は保管、出荷、製造業の手当、保証、融資などを要因の1つとして含めて、特定の製品の売上による所得の計算を行う。

構築

値下げ：この指標は、SKUの価格における作業場の減少を数で表す。それは、ユニット基準もしくはSKUの全体として表現される。それは、ドルで計算か商品の最初の価格のパーセンテージで算出される。

$$\text{Markdown (\$)} = \text{Initial Price of SKU (\$)} - \text{Actual Sales Price (\$)}$$

$$\text{Markdown (\%)} = \text{Markdown (\$)} / \text{Initial Price of SKU (\$)}$$

GMROI：この指標は製品を入手可能にするために必要となる在庫投資に関して製品の収益性を数で表す。これは、商品の売り上げの粗利益を関連する在庫のコストで割ることで算出される。

$$\text{Gross Margin Return on Inventory Investment (\%)} = \frac{\text{Gross Margin on Product Sales in Period (\$)}}{\text{Average Inventory Value at Cost (\$)}}$$

DPP：これは、単純なコンセプトに基づいているが、実際にはかるのは難しい。DPPの計算は多様な段階

から成り立っている。最初の段階では、その期間における商品の粗利益を測定することです。次にその粗利益をその製品に関する他の収入、例えばその製品の売上から得られる供給者からの販促レポートや融資会社からの支払いを考慮したものに变化させる。そしてこの適合化された粗利益から、以下に示す直接商品コストを引く。

直接商品コスト：これは製品を客に持って行くのにかかるコストである。これは一般的に、倉庫、流通、小売店のコストを含む。

$$\begin{aligned} \text{Direct Product Costs (\$)} &= \text{Warehouse Direct Costs (\$)} + \text{Transportation Direct Costs (\$)} \\ &+ \text{Store Direct Costs (\$)} \end{aligned}$$

DPP：直接商品利益は、その直接商品コストより少ない適合化された粗利益を表す。

先ほども言ったように、DPP の概念はとても単純です。しかしながら、関連コストを計算したり推定したりするときに困難が生じる。一般的に、個々の SKU の直接コストを生成するには精巧な ABC システムが必要となる。DPP はこれらの困難性によって支持されてこなかった。

しかしながら、他の指標は、個々の SKU の受け取り、保管、販売のコストなどの様々な要因を考慮した「本当の」収益性のより洗練されてより正確な概算ができるように発展させられてきた。製品のこれらのコストの程度による差異は非常に重要である。例えば加工食品業界では、冷凍食品を保管したり、棚に置いたりするコストは缶の商品を保管したり棚に置いたりするコストよりずっと高い——ユニットごとやドルごとで。

$$\text{Direct Product Profitability (\$)} = \text{Adjusted Gross Margin (\$)} - \text{Direct Product Costs (\$)}$$

例：先ほど挙げた衣服の小売業者はその靴下のラインの収益性をはかりたいと思っている。その目的に向かって、以下の情報を集める。この小売業者にとって靴下は年間 50,000 ドルの手当て——本当は製造側が小売業者に棚のスペースの代償として支払っている——を引き起こす。小売業者にとっての倉庫コストは年間 10,000,000 ドルにのぼる。靴下はその倉庫のスペースの 0.5% を占めている。推定されたお店と流通のコストを靴下全体の 80,000 ドルと結び付けて考える。

この情報をもとに、小売業者はその靴下のラインの適合化された粗利益を計算する。

$$\begin{aligned} \text{Adjusted Gross Margin} &= \text{Gross Margin} + \text{Additional Margin} \\ &= \$350,000 + \$50,000 \\ &= \$400,000 \end{aligned}$$

小売業者は次にその靴下のラインの直接商品コストを計算する。

$$\begin{aligned}\text{Direct Product Costs} &= \text{Store and Distribution Costs} + \text{Warehouse Costs} \\ &= \$80,000 + (0.5\% * \$10,000,000) \\ &= \$80,000 + \$50,000 \\ &= \$130,000\end{aligned}$$

これを基に、小売業者はその靴下のラインの直接商品利益を計算する。

$$\begin{aligned}\text{DPP} &= \text{Adjusted Gross Margin}(\$) - \text{Direct Product Costs}(\$) \\ &= \$400,000 - \$130,000 \\ &= \$270,000\end{aligned}$$

情報源、結合、注意

GMROI を計算する際に、在庫維持の価格が実費でいくらなのかを判断することが必要である。理論的には、これはその期間の平均価格であると考えられるだろう。期間の最初と最後の平均の在庫維持費がしばしば代理として用いられ、一般的に——常にではない——無難な近似値である。

DPP の数値を出す際の主要な注意点は、分析のためにたくさんの正確なデータを得るための組織の能力である。DPP の計算は保管コスト、流通コスト、店舗コスト、その製品に関する他のコストの見積もりが必要とされる。これらのデータを集めるために、すべての流通コストを集め、それらをコストドライバーに応じて振り分けることが必要である。

在庫維持とそれによって生じるコストは、かなり時間をかけて変えることができる。たいてい、期間中の平均在庫はその期間の最初と最後の在庫の平均に近似するが、いつもそうとは限らないだろう。また、企業は実際には、その平均値よりも多く——もしくは少なく——在庫を保有しているかもしれない。これは DPP の計算に大きな影響を持っている。

DPP は商品の売り上げの副次的な収入の測定もまた必要とする。

DPP は大きな概念の強みを持っている。それは小売業者が客に商品を送る際に被ったりする幅広いコストを計上し、そして、商品の収益性のより現実的な尺度をもたらそうとする。この指標の唯一の重要な欠点は、その複雑性である。これを実行できた小売業者はほとんどいない。しかしながら、多くの企業が ABC プログラムなどを通して、その基本的なコンセプトを理解しようと努力している。

関連のある指標と概念

Shopping Basket Margin : 商品の数も含んだ小売取引全体の利鞘。この集められた取引は消費者の行う購買の「バスケット」と呼ばれる。

企業の収益性における重要な要因は、中心となる注文の補助的製品を売る能力である。いくつかのビジネスでは、主力製品よりも付属品から利益を得ている。映画館での飲み物やスナックの売り上げはいい例である。これを考慮に入れて、マーケターは彼らの企業の売り物の範囲内でそれぞれの製品の役割を理解しないとけない。客の取引を引き起こしたり、それぞれの客のバスケットのサイズを大きくさせたり、商品そのものの収益を最大化したりすることで。