

Chapter 6

Sales Force and Channel Management

担当

神崎 紗蓉子

縄田 浩二



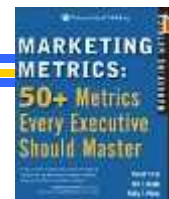
6章では...

プッシュマーケティングについて取り扱う
消費者に財の購入機会を配分する
システムの有効性と妥当性



今日のラインナップ

- 6-1 セールスフォース普及率：テリトリー
- 6-2 セールスフォースの目標：目標設定
- 6-3 セールスフォースの有効性：評価
- 6-4 セールスフォースの報酬：給料や報奨
- 6-5 セールスフォースの追跡：パイプライン分析
- 6-6 セールスフォース：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
- 6-7 セールスフォース：
サプライ・チェーン・メトリクス
- 6-8 セールスフォース：
SKU収益性：値下げ、GMROI、直接商品利益



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

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

なぜこれを分析したいの？

コスト削減 & 売上増加のためには、
領域のバランスが大事だから



6-1 セールスフォース普及率：テリトリー

領域のバランスがずれていたらどうなるの？

接客過剰や接客不足を招く

接客過剰はコストの無駄な増加

接客不足は顧客満足度を減らす

バランスがずれていたら
売上を低下させてしまう

労働力

発生

月比の（離職、転職）

接客の質の低下

6-1 セールスフォース普及率：テリトリー

領域を定義(再定義)する際に注意すべきこと

- ◆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
- ◆領域の再設計の際の混乱を最小化する



6-1 セールスフォース普及率：テリトリー

領域の規模は・・・

地理的範囲で計算するだけでは甘い！

輸送時間の平均も重要！！

道路舗装具合や渋滞の度合等を考えなければ

セールスフォースのよりよい成果のためには、

顧客や販売員との関係における

経営者の感情も考えるべき



6-2 セールスフォースの目標：目標設定

目標は、販売員を動機づけるべきもの。
そのためには高すぎても低すぎてもだめ。
SMART戦略によると・・・

目標は Specific(具体的)

Measurable(予測可能)

Attainable(達成可能)

Realistic(現実的)

Time bound(時間で区切られた)であるべき！



6-2 セールスフォースの目標：目標設定

売上目標の算定の仕方

前年の売上高ベース

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 (\$)

前年売上高と担当区域の売上可能性ベース

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 (%)]



6-3 セールスフォースの有効性：評価

個々の販売員のパフォーマンスを評価したい。

そんなとき・・・

売上高

÷

クライアントとの接触
潜在取引
活発取引
購買力

で求められる



6-3 セールスフォースの有効性：評価

ただし！！今までの

売上高÷

だけでは、費用の概念がない！

費用(\$) ÷ 売上高(\$)

で、販売員のコストコントロール力を測る



6-3 セールスフォースの有効性：評価

より挑戦的に販売員のパフォーマンスを測ろう！

顧客サービスの観点を加味

しかし、

リピート率や顧客の苦情以外のよい数値がない

評価するのが困難

それを

消費者調査 & 統計解析により解決



6-4 セールスフォースの報酬：給料や報奨

給与制度を設計する際に考慮すべきこと

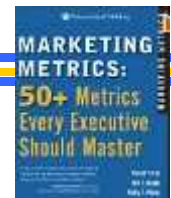
- ◆ 支払いの水準
- ◆ 給料と奨励金のバランス
- ◆ 業績の評価基準
- ◆ 業績と支払いの関係

6-4 セールスフォースの報酬：給料や報奨

$$\text{報酬} = \text{給料} + \{ \text{売上}(\$) \times \text{歩合}(\%) \}$$

つまり、100%歩合制だったら給料は0\$

しかし、それはマズイので、
雇用法などで規制されている。



6-4 セールスフォースの報酬：給料や報奨

例題 .

ティナの給料は20万円である。

彼女は販売高が10万円までは2%の歩合を、
それを超えた分は5%の歩合を得られる。

今月、彼は50万円売りあげた。

彼女の今月の報酬はいくらだろうか。

$$\text{報酬} = \text{給料} + \{ \text{売上}(\$) \times \text{歩合}(\%) \}$$



6-4 セールスフォースの報酬：給料や報奨

$$\text{報酬} = \text{給料} + \{ \text{売上}(\$) \times \text{歩合}(\%) \}$$

給料 = 20万円

2%の歩合がかかるのは10万円まで

5%の歩合がかかるのは(50-10)=40万円

よって、

$$\text{報酬} = 20 + \{ (10 \times 0.02) + (40 \times 0.05) \} = 22.2 \text{万円}$$



6-4 セールスフォースの報酬：給料や報奨

もっと多く雇いたい or 人員削減したい時に・・・
損益分岐点の従業員数

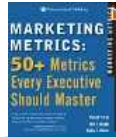
$$\frac{\text{売上}(\$) \times \{\text{マージン}(\%) - \text{歩合}\}}{\text{売上}(\$) + \text{費用}(\$) + \text{ボーナス}(\$)}$$



-
-
- 6.5 セールスフォースの追跡：パイプライン分析
 - 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
 - 6.7 サプライ・チェーン・メトリクス
 - 6.8 SKU収益性：値下げ、GMROI、直接商品利益



6.5 セールスフォースの追跡:パイプライン分析



パイプライン分析とは

見込み顧客から、購入客までのどのプロセスに、どのくらいの見込み顧客がいるのか(金額や、案件数など)をモニタリングする営業管理手法。

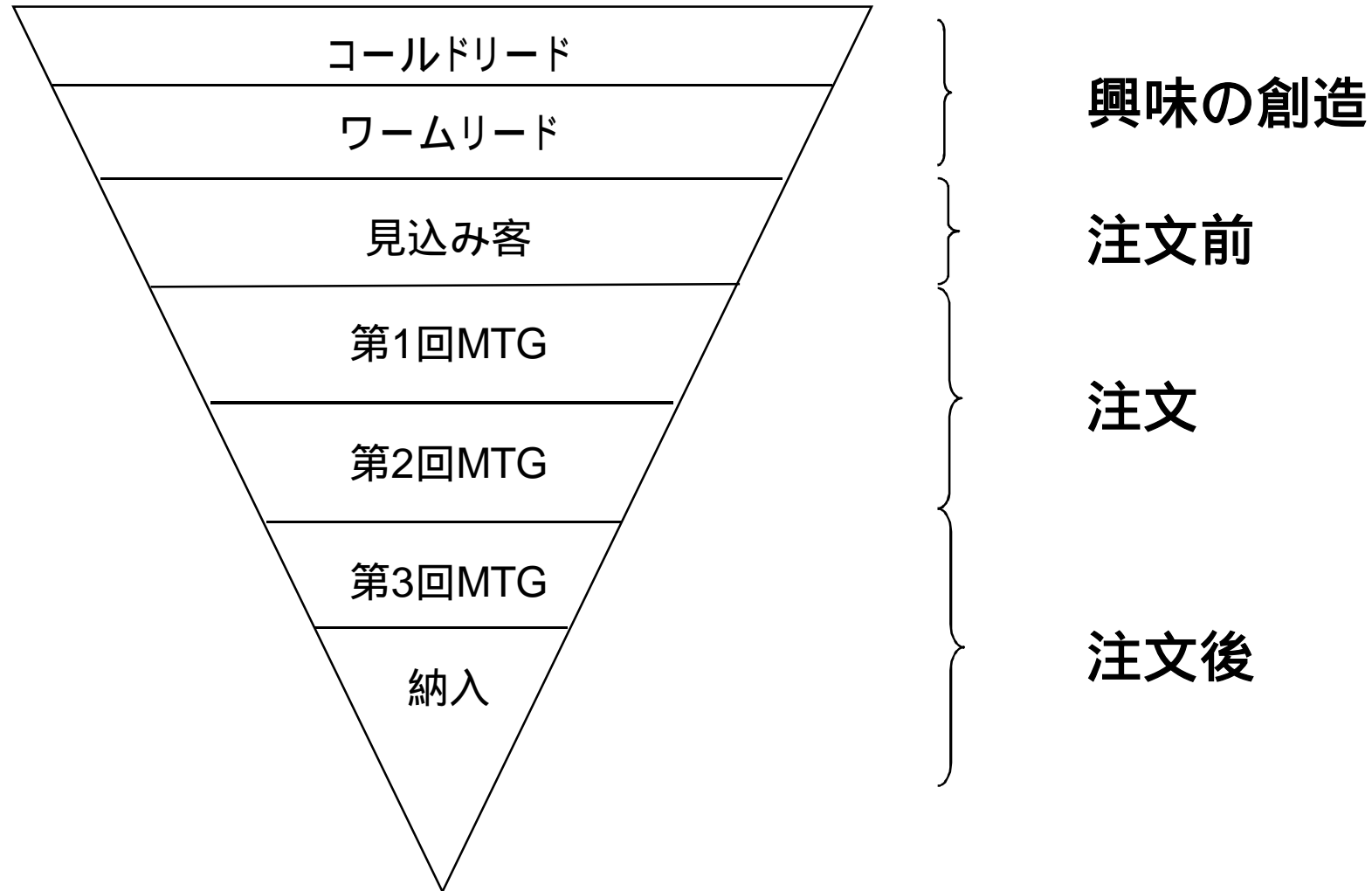
別名 = 販売ファネル(漏斗)

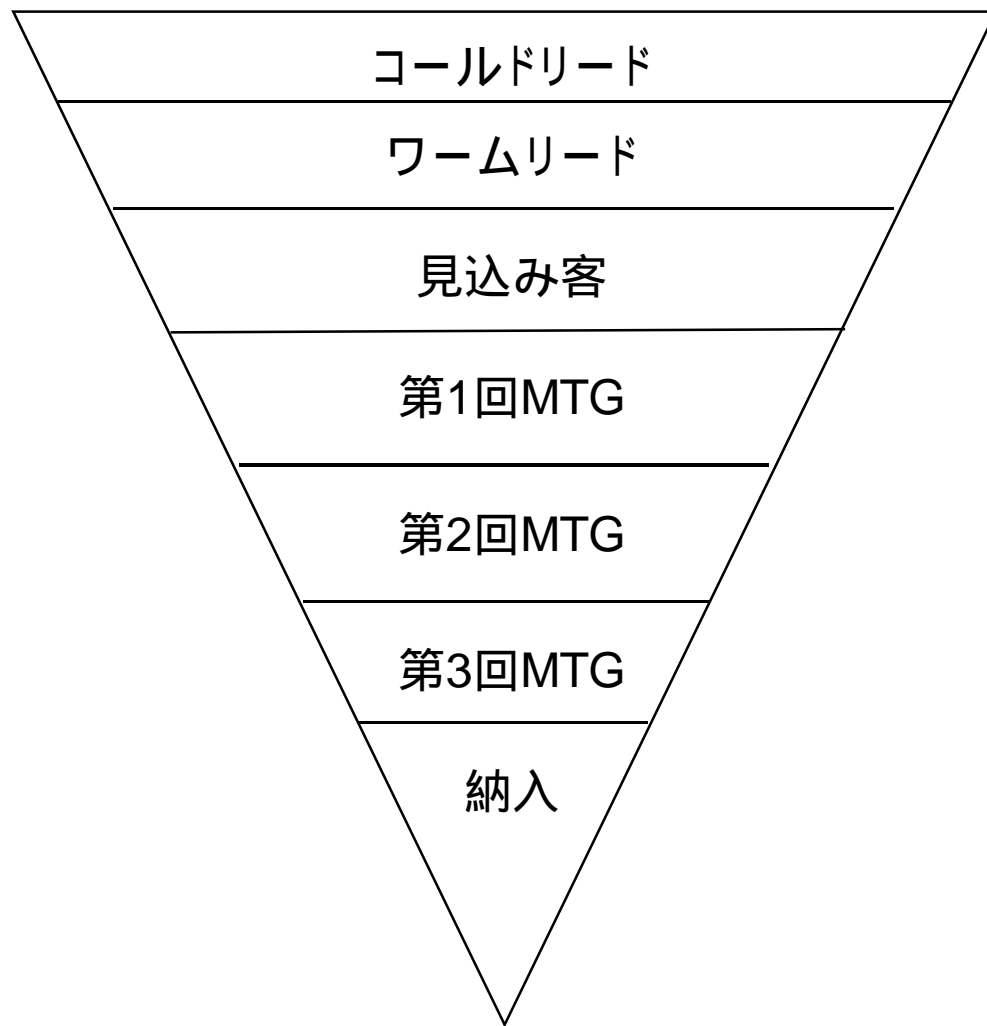
使用目的

- 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





興味の創造

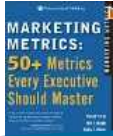
注文前

注文

注文後



解説



興味の創造

→製品への認識の形成 例) 展示会、ダイレクトメール、広告etc

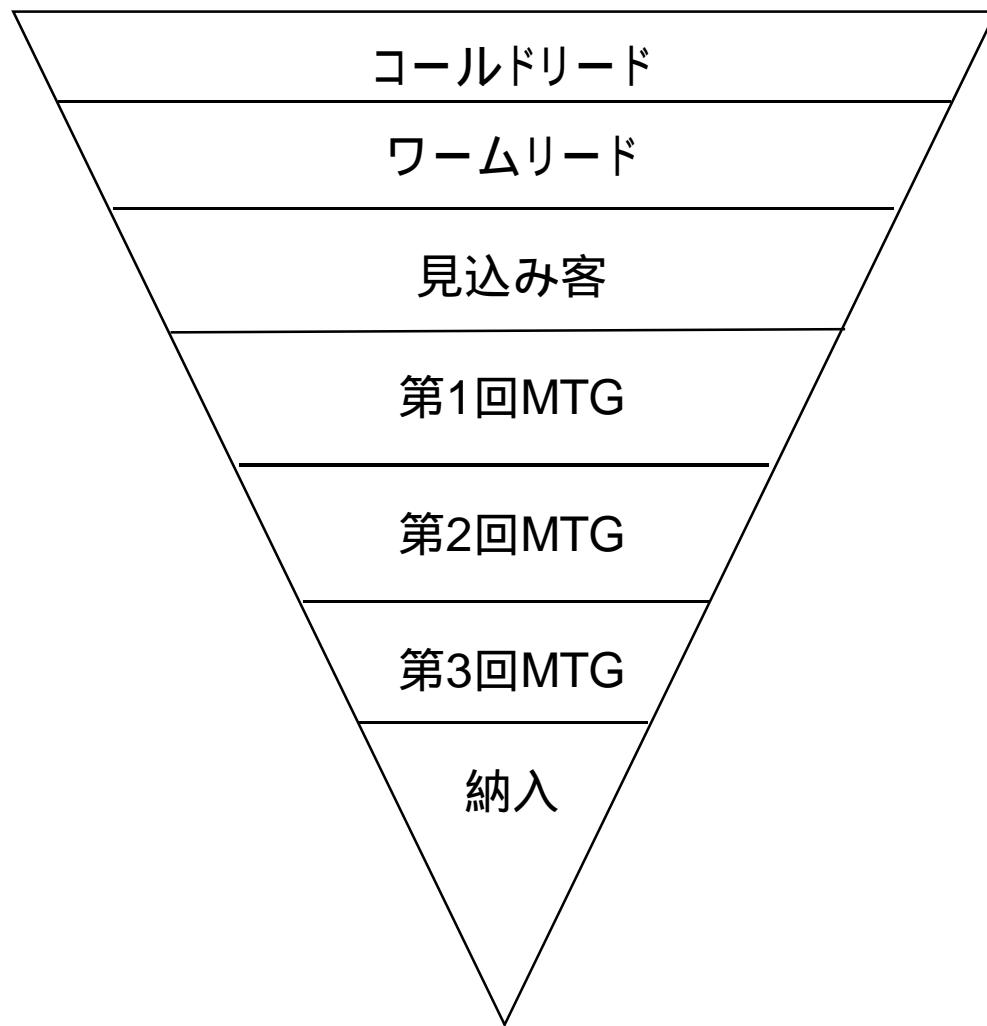
- コールドリード・・・まだ興味を示していない見込み客

例) メールングリスト、電話帳、ビジネスリスト etc

- ワームリード・・・反応が期待できる見込み客

例) ウェブサイト、製品情報の依頼 etc





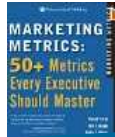
興味の創造

注文前

注文

注文後





注文前

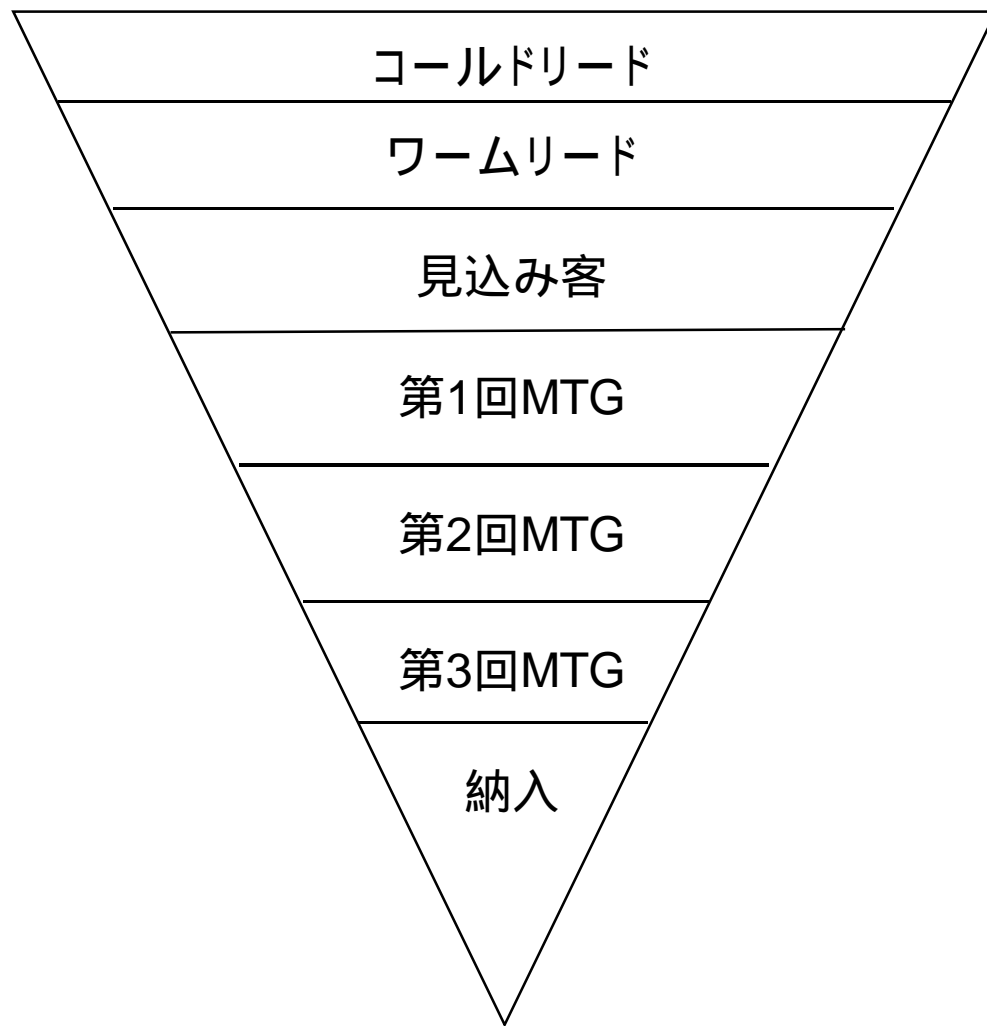
- 見込み客を識別
- 最初のMTGを行う

行うことは、製品の特徴や利点を説明し、
顧客の問題解決に協力

目標は、見込み客の確認・以後のMTG
スケジュールの確立

* 見込み客・・・購買能力と意欲をもち、購買客になり
そうだと識別された潜在顧客





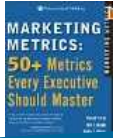
興味の創造

注文前

注文

注文後





注文

- 第2、第3回MTG
- 販売活動

説得、交渉、勧誘

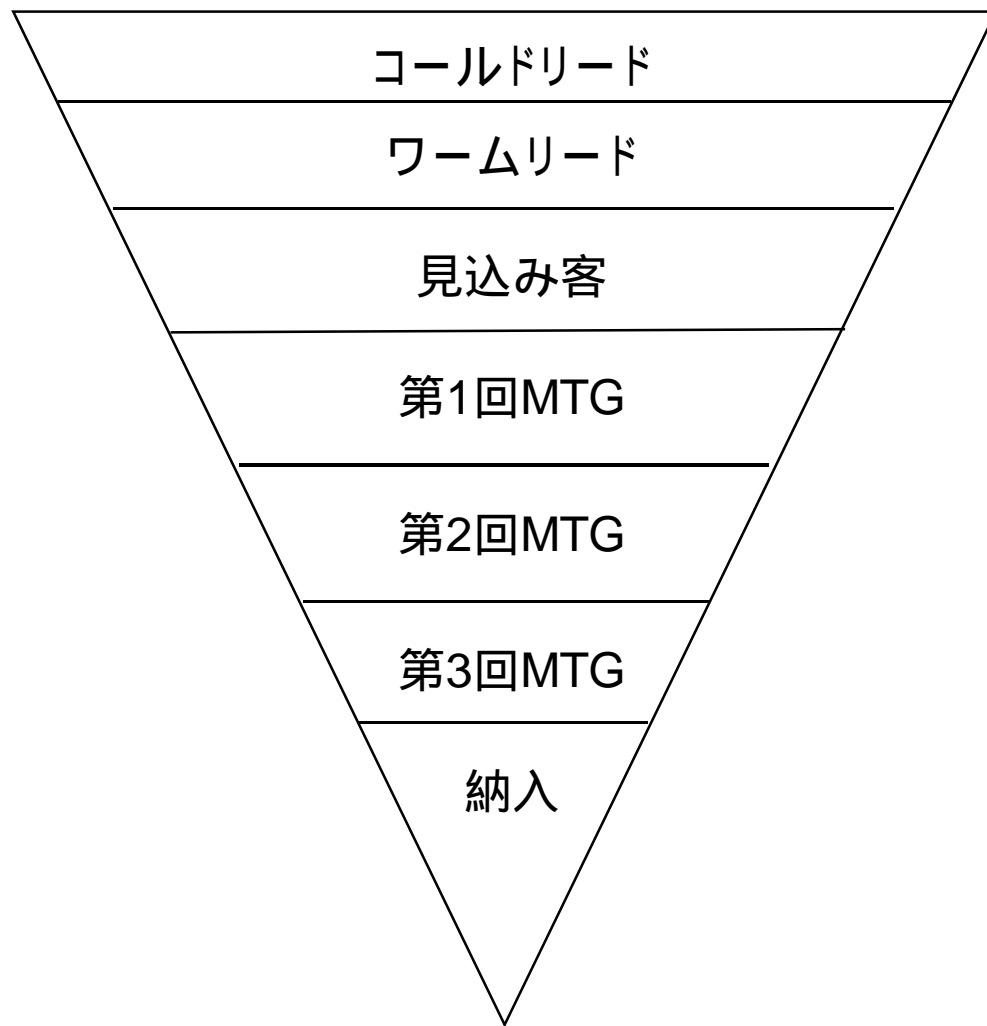


同意



契約書、注文書、企画書





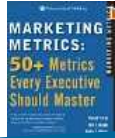
興味の創造

注文前

注文

注文後





注文後

- 仕事
 - 商品もしくはサービスの発注、取り付け、
支払金の回収、トレーニング
- カスタマーサービスに対する継続的責任



セールスマン	コールドワーム	ワームリード	見込み	1,2回MTG	2, 3回MTG	配達	サポート
ビル	56	30	19	5	8	7	25
ゲイツ	79	51	33	16	4	14	35

- 前から販売ファネルを使っている、ビルとゲイツのマネージャーは、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

予測される売上は？



- 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。



データソース、面倒な事態、注意

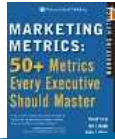
- 全ての既存顧客と潜在顧客、それぞれの購買進捗の状態の記録を保持しなければならない。
- 販売ファネルの使用は、時に過剰予測をもたらす。
- 顧客の出資がその顧客の獲得コストを下回れば、その顧客に対する予測は悲観的な結果を生じさせる。



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

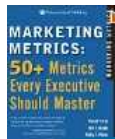
- 流通量(%) =
$$\frac{\text{ブランドを卸す小売店数}}{\text{小売店の総数}}$$
- 総生産量 (ACV) 流通(%) =
$$\frac{\text{ブランドを卸す小売店の総販売}}{\text{全ての小売店の総販売}}$$
- 製品カテゴリー量 (PCV) 流通(%) =
$$\frac{\text{ブランドを卸す小売店の総カテゴリー販売}}{\text{全ての小売店の総カテゴリー販売}}$$
- カテゴリーパフォーマンス比(%) =
$$\frac{\text{PCV}}{\text{ACV}}$$





目的

- 消費者達にある製品を卸す企業の能力を測ること

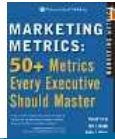


マーケティングにおける2つの分類

- **Push戦略**・・・流通業者に何らかのインセンティブ(主に経済的メリット)を提供することで、自社製品を強力に販売し、消費者に商品を提供する戦略を言います。
- **Pull戦略**・・・製造業者が、広告・宣伝などにより消費者に直接働きかけ、消費者から流通業者に自社製品を取り扱うように言わしめる戦略を言います。



Construction (構造)

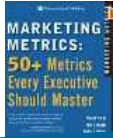


流通範囲

- 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



NUMERIC DISTRIBUTION (流通数)



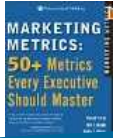
流通数

$$= \frac{\text{ブランドを卸す小売店数}}{\text{小売店の総数}}$$

- 流通数を計算するために、メーカーは、適切な市場における小売店の数によって、製品もしくはブランドの1SKUを少なくとも保持する店の数を分類する。

* 在庫管理する最小の分類が **SKU** になる。

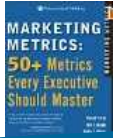




例題

- **慶應のあらくれもの宮田**は、コンビニにプロテインを売っている。彼の地域にコンビニは**60**店ある。適切な流通範囲を設定するために、彼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、それぞれの店に彼が関係を持つことにおいて、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。流通目的を成し遂げるために、どれぐらい在庫に投資しなければならないだろうか。





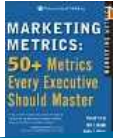
解答

- $60\text{店舗} \div 60\% = 36\text{店舗}$
- $4000\text{ドル} \times 36\text{店舗} = 144,000$

A . 144,000ドル



ALL COMMODITY VOLUME

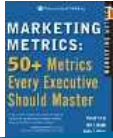


総生産量

- 与えられたブランドを保持する店によって形成される全てのカテゴリーにおける販売の割合である。
- 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の総販売



PRODUCT CATEGORY VOLUME



製品カテゴリー量

- 世界におけるすべての店と比較して、少なくとも当該におけるブランドの1SKUを保管するカテゴリー販売の流通割合、もしくは貨幣価値は作られる。

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

- $$\text{製品カテゴリー量}(\$) = \text{店がブランドを卸す総カテゴリー販売}$$



情報源、困難な事態、注意

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。

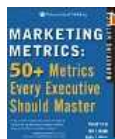
大量低価値品において、単に品を保持している小売店の数を決定することは挑戦であり、憶測を要求するかもしれない。

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 카테고리—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。



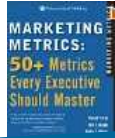
6.7 サプライ・チェーン・メトリクス



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。
 - 製品が適切な店舗に時間通りに届けられなかったり、需要に一致した量が届けられなかったりすると、潜在的顧客を失う。
 - * 確実に需要と供給を一致させることは難しい。

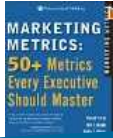




より難しい環境

- 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。
- そのチャンネルが客にとって便利な返品条件を提供するとき。





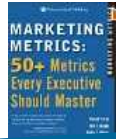
品切れ

- ・これは、製品を消費者が利用できるかと期待されているが、製品がない状態を意味する。

$$\text{品切れ率(\%)} = \frac{\text{ブランド及び製品がリストされているが利用できない小売店}}{\text{ブランド及び製品がリストされている総小売店数}}$$

$$\text{* 在庫率(\%)} = 100 - \text{品切れ率}$$

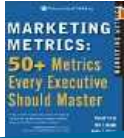




PCV純品切れ率

- 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純品切れ率(%) =
$$\text{PCV}(\%) \times \{1 - \text{品切れ率}(\%)\}$$





サービスレベル、時間通りの配達

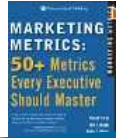
- サービスレベル、時間通りの配達率(%)

$$\frac{\text{約束された時間枠に達成した配達(\#)}}{\text{ある期間に行われた全ての配達(\#)}}$$

* サービス水準において、時間通りに配達されたかどうかは重要な要素となってくる。



関連のある指標と概念



在庫回転

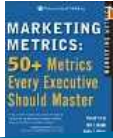
- 効率性分析の一指標で、会計年度期間中販売された在庫の金額 (=売上原価) が会計年度期末における棚卸資産額の何倍あったかを示す指標。



使用目的

在庫回転率を商品別に計算して、商品の優劣を判定する指標の一つとして用いる。

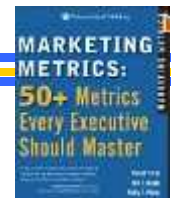




在庫日数

- 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。
- この数値は在庫切れになる前に仕入れの時に通知する。

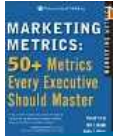
$$\text{在庫日数} = \frac{\text{1年における日数(365)}}{\text{在庫回転}}$$



情報源、結合、注意

- 企業は洗練された在庫追跡システムをもっているが、その他は完ぺき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。
- 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。





マーケターが欲する指標

- 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)



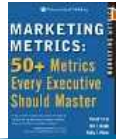
-
-
- 在庫の数値を出す時に、マネージャーは商品のための、個別基準では追うことができない原価計算制度を作ることも必要です。このようなシステムは以下のようなものである。

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。

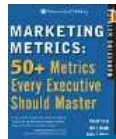


関連のある指標と概念



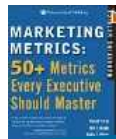
Rain Checks, or Make-Goods on Promotion

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。



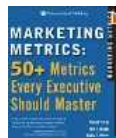
Misshipments

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

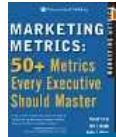
間違ってたり不完全であったりする配送品や傷物、返品、他の要因などによって生じた顧客の請求書からの控除額の値を示す。



Obsolescence

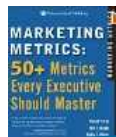
すたれてしまった商品の金銭的価値、もしくは、すたれてしまった商品





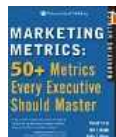
Shrinkage

一般的に窃盗の遠まわしな表現



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。



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。

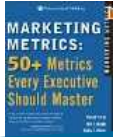


Diverted Merchandise or Diverted Goods

ある顧客に配送され、後に別の顧客に再販売される製品。



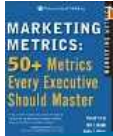
6.8 SKU収益性: 値下げ、GMROI、 直接商品利益



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。

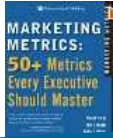




GMROII

- 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。
- 在庫投資における粗利益率(%) =
期間における製品販売における粗利益率(\$)
/ コストにおける平均在庫価格(\$)





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。



DPC

製品を客に持っていくのにかかるコスト

$$\text{直接製品コスト(\$)} = \text{倉庫直接コスト(\$)} + \text{流通直接コスト(\$)} + \text{小売店直接コスト(\$)}$$

- 直接商品利益(\$) =
適合化された粗利益(\$) - 直接製品コスト(\$)

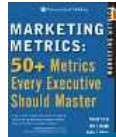


情報源、結合、注意

- 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。
- 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。



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。



ご清聴ありがとうございました。

