

価値授受プロセスによる セールス・マネジメントへの貢献

相愛大学 人文学部 講師

向井 光太郎

要約

営業活動の機能（コミュニケーション、販売、顧客関係維持、開発調整）と価値（情報、アドバイス、取引費用削減、労務提供、開発支援、モチベーション、学習、その他）およびスタイル（行動重視、適応奉仕、提案、ワークショップ）による理論体系化から、営業活動における物件攻略および人脈行使に視点を向け、新たな2つの価値としてのコネクション価値とアドバンテージ価値を付加し、営業活動により授受される価値を最体系化した。理論実践化の機会を、価値授受プロセス・ベースの実績評価として設定し、売上と利益至上型の営業管理に変わる機能・価値・スタイルの3Dアセスメント手法を開発する。そこでは、物件進捗によりスタイルが変化する側面を捉えてスタイルをウェイト（%）により可視化した上で、フェーズ毎に機能もウェイト（%）化し、価値をポイント（0～100）化する。営業担当者の多様な活動をポジティブに評価し営業パフォーマンスとクリエイティビティを可視化することで、営業活動により授受される価値とセールス・マネジメントとのリンクによるセールス・マネジメントのベースモデル構築に貢献する。

キーワード

営業活動, 顧客価値, ナレッジ・ブローカー, セールス・マネジメント

I. はじめに

顧客価値を創造するプロセスのコア・パフォーマンスとされてきた人的接触を伴う営業活動について、顕在化している案件および潜在物件としてのプロジェクト案件いずれにせよ、その案件のキーパーソンへの接触と意思決定へのポジティブな影響を行使されることが、成約のアドバンテージとなる。本研究では、物件攻略の決め手に大きく関わる売り手企業の人脈開発と行使によって提供および享受される価値の新たな所在に着目し、営業活動によって授受される価値の再体系化を行う。その上で、企業のセールス・マネジメントに必要なパフォーマンス評価と価値授受プロセスのリンクを提案するため、営業活動パフォーマンスのアセスメントに活用できるベースモデルを提示し、セールス・マネジメントの実践への貢献にチャレンジする。

II. 営業活動に関する先行研究

I. 営業活動による価値の体系化

中西（2010）は、営業活動により創造される顧客価値を体系化し、営業活動の機能とスタイルを加えた三要素によって理論化した。その顧客価値を以下の通り体系化した。

- (1) 情報価値: 営業担当者は適切な情報を提供することによって、顧客の購入意思決定にかかわるリスクを削減し、顧客をより良い意思決定に導くことができる。（別の表現をすれば、情報提供は顧客の機会費用を削減することで価値を生み出す。）
- (2) アドバイス価値: 営業担当者は顧客が購入に関してまだ明確な意図を持っていない時にも、適切なアドバイスで購入計画を正しい方向に向けることができる。
- (3) 取引費用削減価値: 需給接合活動は実は買い手・売り手の「共同作業」であることを認識すれば、その中で買い手の負担する業務の割合が少なくなればなるほど顧客価値は増大する。（この価値は上の情報価値と分けられない部分があるが、主に情

報の探索や取引事務にかかわる顧客側経費の削減を指す。)

- (4) 労務提供価値：営業担当者はしばしば自社商品の販売とは無縁の労務を提供させられることがある。
- (5) 開発支援価値：顧客のニーズが自社商品では満たされないと分かった時、営業担当者は「顧客の立場から」自社の開発・製造部門と交渉し、顧客ニーズを満たす商品の開発を進めることがある。これは顧客企業内での開発プロセスを代行するという意味で、顧客価値を創造する。
- (6) その他の価値：これ以外にも顧客価値を生み出す要因はあるだろうが、それらは当面の買い手ニーズとそのソリューションとは直接関連のない事柄（たとえば売り手企業の名声）であることが多い。買い手企業の購買担当者に対するプレゼントなどはこの価値に属する。

2. 価値の再プロット

営業活動の価値授受プロセスによる顧客価値として、売り手企業によって提供もしくは創造するとされてきた顧客価値について、顧客に提供する価値と顧客から享受する価値（向井，2018）に大別した枠組みでは、さらにモチベーション価値と学習価値をこれまでの体系に加えている。モチベーション価値とは、営業活動によって顧客から得られるレスポンスによって営業担当者の業務および業績パフォーマンスが向上するものである。学習価値は、顧客からの様々な内容の指導によって営業担当者および所属企業にとって有益なものとなり貴重なフィードバックのことを指す。この場合、業務パフォーマンスに関する顧客からの様々な指導によってフィードバックされるもので、クレームや叱責または売り手企業の姿勢やモラルに対するものも含まれる。

表1 顧客価値の新分類

顧客に提供する価値	顧客から享受する価値
情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 労務提供価値 その他の価値	開発調整価値 モチベーション価値 学習価値

また、顧客から売り手に対してもたされるモチベーション価値とラーニング（学習）価値の所在を明らかにし、売り手から顧客へ創造されるとしてきたワンウェイの顧客価値ではなく、売り手と顧客間のツーウェイで授受されるそれぞれの価値として営業活動における価値の再体系化がなされた。

III. 営業活動による物件攻略について

ワークショップ型（嶋口，1997）の営業活動が進められている状況下では、売り手企業の営業担当者が買い手のソリューション探索をサポートする形態でサポートし、開発支援価値が生まれる（中西，2010）。このような営業活動展開においては、営業担当者が案件全般の戦略・戦術を立てるディレクターシップを有していることが望ましく、進捗状況の俯瞰的な把握をしなければならない。

顧客価値創造型営業の研究でもワークショップ型営業のケース企業として紹介されたココヨ株式会社の営業開発部では、部員に保有案件の攻略を可視化する物件攻略図の作成（表—2）が課せられ、物件ミーティングや上司報告などに必ず参考資料としての提示を義務付けられた。これは、ケース・スタディや案件の受注失注の決定要因の可視化にも役立てられるだけでなく、部員間の業務上人脈情報の共有にも有効な資料となった。同営業開発部の当時責任者であった黒田國男氏（現トライネット株式会社代表取締役社長）は、現在顧問を務める複数企業でも、同様の物件攻略図の作成を提唱し、受注戦略の可視化と営業担当者のパフォーマンス向上に役立てるよう顧問企業の管理職や営業担当者に促している。この物件攻略図によって、物件の進捗状況を成約可否や売上および利益見込みのみによる把握にとどまらず、戦略プロセスをマップ形式で可視化および共有化することにより、キーパーソンとのコンタクトおよびリレーションの深化に至る戦術検討の有効資料として活用してきた。なお、当時の営業開発部では、本攻略図を営業担当者が作成したものをIT運用の社内グループウェア上の営業報告ページにも添付し、他の営業

部門や組織でも閲覧することで情報共有を図った。この物件攻略図をベースにした営業活動のマネジメントにより、顧客とのコミュニケーションの取り方やコネクションの重要性などがポイントになり、営業活動における人脈の行使が物件成約に大きな影響を与え、キーパーソンの特定と囲い込みにもポジティブな要素であることが、物件管理によって顕在化してきた。

IV. 物件攻略上のコネクション・パターン

前述の物件攻略図によって、案件キーパーソンの特定と本人への接触の重要性が顕在化されたわけだが、営業活動における人脈・コネクションの行使についても複数のパターンによって行われる。

1. トップダウンコネクト

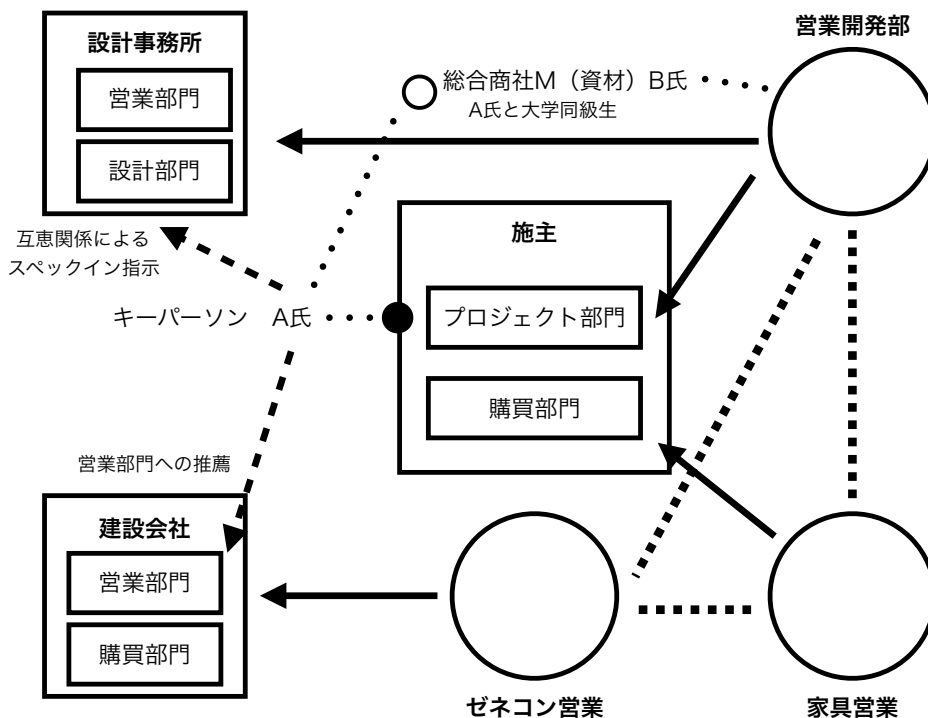
当該物件について、売り手企業トップと顧客企業トップが

コンタクトを取り、何らかの申し合わせや了承が行うもので、ダイレクトな契約には至らないコミュニケーションを伴う。買い手企業のトップと自社トップとのリレーションによってキーパーソンにたどり着き、営業活動の展開を進めるパターンもあるが、自社トップへ相手トップへの働きかけを依頼することやトップ面談の場への同席など、営業サイドにはこのコネクション行使のアレンジや情報収集が求められる。

2. ボトムアップコネクト

当該物件について、買い手企業の担当者間の人的接触活動に基づく価値授受プロセスにおいて、相手側担当者からの個別情報入手によってキーパーソン情報を入手し、買い手企業の内部調整を働きかけてキーパーソンにたどり着くパターンであるが、この場合には担当者間の良好なリレーションが確立していることが前提となり、それには、当該案件を含めた顧客への営業活動案件での多様な形態での価値授受プロセスの展開が不可欠である。

表2 物件攻略図サンプル（簡略版）



3. 社外コネクト

当該物件について、売り手企業と買い手企業を結ぶ第三者としての企業コネクションを行使するパターンで、この場合には買い手企業情報を緻密に調査し、自社の取引先やその他リレーションを有する企業と買い手企業との取引関係や業界団体や経済団体など社外における様々なリレーションを把握する社内外情報の収集が求められる。その上で、当該物件に対してコネクション協力の確約を得るためのネゴシエーション能力や協力コネクションへのビジネス上のフィードバックや関与可能性のコーディネート能力も合わせて求められる。

4. プライベートコネクト

当該物件について、営業担当者周辺（所属部門のメンバーや上司含む）の私的な人脈によって買い手企業のキーパーソンにたどり着くパターンであるが、この場合には、私的な人脈を提供した人物へのきめ細かい進捗報告などを徹底し、従来のプライベートな関係をより良い状況にしておく配慮や行動が必要である。

以上のような多様なパターンでコネクションを活用することによって、物件攻略を機動的にすすめていくことになるのであるが、これらの人脈はそれを所有する人物の所属の場によって構成されているもので、営業活動において人脈を行使する場合、その人脈の拡大やリレーションの深化に営業活動の展開が大きく貢献する。また、同一案件でも複数の人脈パターンを組み合わせることで営業展開を進めることも多々あり、トップ同士から営業担当者まで、売り手企業と顧客企業の職制階層で、それぞれ行使される。他に、営業担当者が数パターンの人脈を自ら組み合わせる形態と、営業担当者的上司が保有するコネクションを組み合わせるパターンで、この局面で人脈の選択意思決定とコーディネートを物件攻略のシナリオとリンクさせるディレクターシップが求められる。

V. 人脈の開発者としてのナレッジ・ブローカー

営業担当者がコーディネートする人脈について、前述のそれぞれのパターンの人脈を共有し合うこともある。例えば、ビジネスパーソンを集めたサロンやイベントのコーディネートなどだ。サロンには、会則や会費などを伴うものや参加費用のみを徴収する研修スタイルのものが多く、多様なテーマや形態で運営されている。また、イベントやコンサートまたはゴルフコンペなど、娯楽性を帯びた参加型の形態で運営されていて、協賛や協力または景品の提供面で参加者に関与してもらうものもある。これらの機会では、各パターンの人脈にそれぞれの人脈を紹介するケースがあり、それによって自らの周囲が持つ人脈の拡大や開発に貢献することになる。この人脈開発のゴールは2点で、まず今後の営業活動において有効な人脈情報の蓄積である。人脈間の共有によって、行使する人脈のオプションを拡大することができる。次に、直近のメリットを求めない素朴な奉仕精神である。この素朴な精神による人脈のシェアによって、シェアされた人脈同士で新たなビジネスが創出されることもあるが、それによるリターンを求め、ビジネスに自ら関与するようなアクションを積極的に取るものではない。ただし、それぞれの人脈からビジネス成立による便益の結果として自らの人脈が強くなることは、人脈の行使による生産的な恩恵として享受するものだ。

このような環境における営業担当者は、ナレッジ・ブローカーとしての存在にあてはまる。同時に複数の実践共同体に参加している多重成員性という状況（Wenger, 1998）を有しながら、流動的、創発的であり相互進入性を有する実践共同体に多重所属し、その境界を横断するものの、その目的が規定されない（石山, 2014）という点で、実践共同体としての人脈に多重所属している営業担当者は、ナレッジ・ブローカーの素養を備えていると言える。筆者も属している経済界のサロンやネットワークは、ダイレクトなビジネスに関わる積極的なコンタクトを暗黙の申し合わせで禁じている人脈という体での実践共同体といえる。この共同体としての人脈において知識の仲介を行うことについて、ナレッジ・ブローカーの特徴としての「実践共同体に知識

の還流を行う」(石山, 2013) ことを、営業担当者が人脈間の紹介や共有によって体現している。このような異なる共同体の実践が仲介・伝播されるということは、漏出しにくい知識が移転され(石山, 2016) 共有されることによって人脈の知的レベルの向上にも貢献する。

VI. 価値授受プロセスによる新たな価値

企業による顧客への人的接触により、価値授受プロセスの創出と完了を目指したあらゆる活動としての営業活動(向井, 2017)を展開する営業担当者は、ナレッジ・ブローカーとしての役割を務める様になってきており、以前にも増して情報を有する顧客に対して、その情報を分かりやすく解釈して独自のソリューションを共に考えられる知識豊かな存在になることが求められており(Wyld, 2011)、営業活動を展開する上で行使する人脈は、ナレッジ・ブローカーとしての営業担当者が継続して開発してきたことでその効力を増す。既述の人脈開発ゴールの1点目としてのアドバンテージだ。ここで、人脈の行使によって新たに仕入れる商材を増やすことでビジネスチャンスを増大させる場合には、情報価値・アドバイス価値・取引費用削減価値を中心とした顧客に提供する価値群のボリュームアップに貢献しながら、行使した人脈のビジネス創出にもつながる。また、従来の価値授受プロセスの観点からであれば、開発支援価値・モチベーション価値・ラーニング価値のボリュームアップにもリンクする。この人脈は、営業の4つの機能「コミュニケーション」「販売」「顧客関係維持」「開発調整」(中西, 2010)のいずれかから、物件や営業の展開によって買い手企業にフィードバックされる。また、そこから買い手企業の互惠取引に結びつくような当該物件以外の提案がなされる場合には、買い手企業のビジネスチャンス拡大に貢

献する価値を見出すことができる。この買い手企業自身のビジネスチャンス拡大への貢献は、ビジネスアカウントとして売り手企業がクレジットするものではないが、結果として買い手企業とのリレーション強化につながる貴重な価値として捉えられるべきである。その新たな価値はコネクションの共有によってもたらされるもので、以下の通り提供できる属性と享受する属性に分けてフィードバックを顕在化することができる。

これまで体系化してきた価値は、それぞれの価値を売り手が買い手企業に向けて提供する価値と、売り手企業が営業活動により顧客から享受する価値にプロットしてきたが、営業活動において人脈を行使することによってもたらされるフィードバックは、同じ人脈でも売り手企業に提供できる価値と顧客から享受できる価値に大別できる。提供できる属性は、コネクション関連情報としてグループ化できる。これをコネクション価値として新たに設定し、顧客にとって長短問わず有効に作用する人脈形成や開発に関わる価値として定義する。売り手が顧客にコネクション情報を提供したことによって享受するものは、自社にとって有益なコネクション効果としてグループ化できる。この価値は、短期の実績として取り込まれるものもあれば長期的な関係深化に発展するものもあり、顧客価値のコンセプトではなく、顧客企業から売り手の営業組織にもたらされる潜在的な価値(2016, Kenneth)として、コネクション価値を提供することによって享受されるもので、それぞれ有利な関連要素として自社に取り込むことができることからアドバンテージ価値として設定し、コネクション価値の提供によりもたらされる売り手企業のパフォーマンス向上に貢献するフィードバックとして定義する。この2つの新たな価値を含めて営業活動により授受される価値の新たな体系化は次表のとおりである。

表3 コネクションの属性と関連について

属性	関連1	関連2	関連3	関連5
提供するもの	コネクション行使	人物*	商材	ビジネスチャンス*
享受するもの	有利な営業展開	人脈の拡大	売上・利益	関係の深化

*当該物件以外の情報

表4 営業活動による価値授受の再プロット

顧客に提供する価値	顧客から享受する価値
情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 労務提供価値 コネクション価値 その他の価値	開発調整価値 モチベーション価値 学習価値 アドバンテージ価値

VII. 営業活動の価値によるマネジメントについて

営業活動による価値授受プロセスの観点から営業活動の理論体系化を提示してきたが、企業の営業活動パフォーマンスの実績評価に価値授受プロセスを組み込むことで、営業マネジメントにおける価値の可視化および営業活動のきめ細かいポジティブなアセスメントモデルを提示する。営業の機能、価値、スタイルの3要素をミックスして営業活動が展開するセオリーから、このそれぞれの要素の物件の成約・売上・利益への貢献度をポイント可視化する。この貢献ポイントによって営業活動のアウトプット数値の根拠を算出化し、営業担当者の生産性あるアクションを業績評価に組み込むことで、売上と利益必達至上型の偏った営業マネジメントから脱却できる。筆者が営業コンサルティングのサポートとして関与している某大手通信会社の法人営業部門では、事業年度毎のマネジメントを進めていることによって、潜在大規模案件やプロジェクト案件など工期が長い大口需要の営業活動がおろそかになるケースが見受けられる。接触の重要なタイミングを逃し、キーパーソンとのリレーション作りが後手に回るケースや、行使した人脈との営業進捗情報の共有が徹底されていないこともあり、単年度の度重なる業績管理と目先の売上と利益目標のクリアにフォーカスすることによって、ビッグビジネスの取り込みやシェア拡大にブレーキがかかるケースも生じている。このようなビジネスチャンスのロスを減らし、営業担当者の生産性あるアクションが正当な業績評価および自社の資産として計上できる要素を増やすためにも、営業活動の価値授受プロセスによるマネジメントモデルの確立を進め、営業活動

の多様なプロセスとパフォーマンスを評価するフォーミュラが必要だ。

そこで、「ワークショップ型営業-M主任の営業開発から(中西・登坂, 2010)」を用いて、案件のキャラクター化によるパフォーマンス数値の算出モデル化を目指す。本ケースの中でオフィス家具メーカーの営業開発部M主任によって展開されたワークショップ型営業スタイルは、そもそも当初からその形態を選択して営業活動をデザインした上で進めていたわけではない。事前の顧客情報をリサーチした上でのファーストコンタクトによって、シェアゼロのビジネス環境において行動重視や適応奉仕などのスタイルによる展開は困難であり、提案活動を進められるだけのコンタクト機会に恵まれているわけでもない顧客に対して、まずは親交リレーションを高めることにフォーカスし、本プロジェクトでは新たな病院棟の建設計画は決まっていたことから、すでにシェアを確保している競合他社にはラインナップされない新たな製品の導入をミッションに掲げて、それらの購入に関して強い意思決定権を持つキーパーソンの探索を前述の親交リレーションの確立プロセスで進めた。接触を続けることによって、コミュニケーション時間が増加し適応奉仕アクションを取ることができるようになったが、そのスタイルでの販売機能は行使できなかった。しかし、それらの情報を収集しながらリレーションと親密度が増加している中で商品提案の機会を得ることになる。提案プレゼンテーションに対するリアクション情報を収集した結果、顧客が既存商品もしくはそのカスタマイズでは満足できないことが明らかになり、営業開発担当のM主任に夜コーディネートによって顧客と自社製品設計部門および商品開発部門が本プロジェクト専用のオリジナル製品を製作するプロセスにおいて共存するワークショップ型営業に展開していくことになった。他メーカーもオリジナル製品を提案する営業活動を展開してきたが、すでにキーパーソンの看護部次長(当時)を中心にして現場スタッフの声を積極的に取り込み、ワークショップの場作りを複数回セットして商品サンプルに反映してきたことにより、親交性の高いリレーションと強いトラストに基づくコネクションをM主任は結果として築くことが出来た。また、単

独指名発注によって同商品を納入し、それ以降も顧客へのシェア拡大につながる取引アドバンテージも増加した。顧客企業に対する営業スタイルは多様であり、環境と共に変化すべき（中西・登坂, 2010）ポイントを営業スタイルのコーディネートにつなげたことによって本プロジェクトの受注が成功したもので、このように多様に展開する営業活動プロセスについても見落とさずに評価に組み込んだ上で、顧客に対する売り手企業側の生産的な営業スタイルの变幻パフォーマンスについても評価しなければならない。

そこで、これまで提示してきた営業活動の機能と価値とスタイルを営業活動のパフォーマンス・アセスメントに組み込むことで、セールス・マネジメントにおける営業担当者に対する業績評価プロセスのクオリティを上げて、売り手企業のクリエイティビティ向上に貢献する。コンセプトは「営

業案件の3Dキャラクター化」で、営業スタイルが多様であるポイントを物件のスタートからクロージングまでのフェーズでウェイト化（パーセント）することでまず1次元で可視化し、それぞれのスタイルフェーズにおいて行使する機能も同じくウェイト化（パーセント）し、フェーズごとのプロセスもマネジメント要素として2次元で可視化した評価につなげ、さらに売り手企業と顧客間で授受される価値をポイント化する（0～100）3次元の可視化評価としてまとめる。これらのベースフレームによって、売上金額と利益金額の成立構造を物件毎に明らかにして貢献プロセスを積極的に評価する。従来型の売上目標と利益目標の数値スコアだけにフォーカスした実績評価ではなく、営業活動フェーズのスタイル選択と機能コーディネートおよび提供と享受それぞれの価値授受プロセスを可視化した評価のベースモデルで

表5 物件のキャラクター・マップ

物件名：X医科大学 新病院棟 納入時期：2020年3月 納入品目：ロビーチェア
 納入金額：¥30,000,000 利益金額：4,500,000

行動重視フェーズ	適応奉仕フェーズ	提案フェーズ	ワークショップフェーズ
5	10	15	70
機能 40P	機能 40P	機能 40P	機能 40P
コミュニケーション 80 販売 0 顧客関係維持 20 開発調整 0	コミュニケーション 70 販売 0 顧客関係維持 20 開発調整 10	コミュニケーション 80 販売 0 顧客関係維持 10 開発調整 10	コミュニケーション 40 販売 20 顧客関係維持 10 開発調整 30
OUT IN 情報 40 開発支援 0 アドバイス 0 モチベーション 0 取引費用削減 5 ラーニング 0 労務提供 5 アドバンテージ 0 コネクション 0 その他 0	OUT IN 情報 50 開発支援 0 アドバイス 5 モチベーション 10 取引費用削減 10 ラーニング 10 労務提供 5 アドバンテージ 0 コネクション 5 その他 0	OUT IN 情報 50 開発支援 20 アドバイス 40 モチベーション 20 取引費用削減 10 ラーニング 20 労務提供 0 アドバンテージ 10 コネクション 10 その他 0	OUT IN 情報 30 開発支援 40 アドバイス 20 モチベーション 20 取引費用削減 10 ラーニング 10 労務提供 0 アドバンテージ 30 コネクション 30 その他 10
貢献売上 ¥1,500,000 貢献利益 ¥225,000	貢献売上 ¥3,000,000 貢献利益 ¥450,000	貢献売上 ¥4,500,000 貢献利益 ¥675,000	貢献売上 ¥21,000,000 貢献利益 ¥3,150,000
価値 60P	価値 60P	価値 60P	価値 60P

ある。

このように、物件を営業活動における価値授受プロセスをベースにしてキャラクター化して可視化することで、ビジネスの成約と利益確保にどのようなパフォーマンスが貢献したかを可視化しながら営業担当者をポジティブに評価することができる。また、営業実績につながるスーパープレイを顕在化することで自社の営業教育や資産計上にも役立てられる。これに先述の物件攻略図を合わせて活用することで、物件毎の進捗状況や優位性または課題などマネジメント情報も緻密に蓄積することができるため、営業担当者と上司間のコミュニケーションの質も向上する。多くの売り手企業で、営業活動の業績評価に直結する売上目標や利益目標の達成に集中したマネジメントが行われており、販売機能を重視し短期で実績を生み出す体力勝負ではその企業も営業担当者も成長せず、顧客から受け容れられなくなるだろう。営業活動において顧客にもたらすことができる価値と顧客から得られる価値に基づくセールス・マネジメントによって、自らの活動に誇りを持って、機能と価値とスタイルを自ら変幻的にコーディネートしながら営業活動を展開できるビジネス・パーソンを育て、売り手企業の営業力はそれらの個が集まる手段として進化するだろう。

VIII. 研究の継続に向けて

本研究では、営業活動による価値授受プロセスの再体系化をさらに進めながら、単なる営業活動の理論体系化にとどまらず営業活動の管理手法の新たな提案を行った。実務現場に身を置くことが多い筆者は、助言やサポートを行う企業や営業担当者とのコミュニケーションや物件攻略の現場において、営業担当者の教育がいかに不足しているかを体感してきた。物件進捗に関わる報告や共有の欠如、目先の物件対応による重要案件への継続関与の欠落、顧客企業とのコンタクトスタイルの画一性による進捗停滞、コミュニケーションやリレーション作りに必要な顧客企業の上席やトップ層との多様なコミュニケーションスキルの不足など、営業担当者に対するマネージャー、部門トップレベ

ルからの教育や指導がなされていないことで、自社の営業力や実績達成のブレーキが生じているはずなのに、売上と利益管理のプレッシャー型マネジメントで営業担当者のパフォーマンスとモチベーションは上がらないループ状態を生じている現状の改善がなされない。ポジティブなセールス・マネジメントに貢献するのは、実績数値そのものではなくその数値の計上に貢献してきた営業活動のプロセス属性を細分化し、それぞれの属性に関連するパフォーマンス要素を評価につなげるクリエイティブなコンセプトである。今後は、本研究により提示したセールス・マネジメントの営業活動評価の精度を高め、売上利益至上の営業活動にならないモデルの確立を目指し、営業管理の業務改善とICT化によって実務レベルに組み込む具体的アクションに関する研究を進めたい。

参考文献

- 嶋口充輝 (1997) 『柔らかなマーケティングの論理』, ダイヤモンド社
- 中西正雄 (2002) 『「営業」の仕事』『商学論究 (関西学院大学商学部)』, 50, pp. 237-257.
- 中西正雄・登坂一博 (編) (2010) 『顧客価値創造型営業への進化』, ジェイティービー能力開発.
- Kotaro, Mukai. (2018) The Exchange of Value produced by Sales Activity, Global Sales Science Institute 12th Annual Conference Proceedings, pp.2-4
- 石山恒貴 (2013) 『実践共同体のブローカーによる、企業外の実践の企業内への還流プロセス』, 経営行動科学第26巻第2号, pp.115-132
- 石山恒貴 (2014) 『ナレッジ・ブローカー (知識の仲介者) の意識と行動の特徴とキャリア・アダプタビリティの影響』, 経営行動科学学会年次大会発表論文集 (17)
- 石山恒貴 (2016) 『企業内外の実践共同体に同時に参加するナレッジ・ブローカー (知識の仲介者) 概念の検討』, 経営行動科学第29巻第1号, pp.17-33
- Wenger, E. (1998) Communities of practice: Learning, meaning, and identity, New York Cambridge University Press
- Kenneth Le Meunier- FitzHugh and Tony Douglas. (2016)

Strategic Sales Focus, OXFORD

Wyld, David C. (2011) Are the Best Salespeople Adaptive
Knowledge Brokers? Academy of Management
Perspectives, Vol.25 Issue 4, pp.90-91