

売りを完結する体制を確立する

● 日本にはマーケティングが無いという事実から出発する

日本では、本部商談で決定した配荷の時期/場所/量/仕様が実現されることは20~30%しかなく、新製品の場合でも発売直後から店頭に並ぶのは希です。その結果多くの広告を含む販促展開が無駄になっています。これは、日本の流通環境の下ではマーケティング戦略は成立しないという事実を示しています。

日本では、マーケティングの技能が根づいていません。要因は2つあります。1) 日本人は高校生になると私立文系の大学に進学する学生は数学を『捨て』ます。世界標準のマーケティングでは統計モデルの扱いは基礎の基礎です。ですから、日本には世界水準のマーケティング・ノウハウは導入しようがありません。MBAで学んだ人々もそこは飛ばしてしまいます。

2) 日本人は自らの行動に『説明責任』を課せられていないので、理屈力(≠論理力)が圧倒的に弱いのです。ヨーロッパで暮らしたことがある方なら、なんでもかんでも説明させられ、辻褄が合わない激しい突っ込みを受けることに、ほとんどウンザリされた経験があるでしょう。逆に言えば、西洋人は『辻褄の合う』ことしかできない体質になってしまっています。これが西洋人の弱点です。彼らには洞察に基づく飛躍はありません。アメリカ・マーケティングのインサイト(洞察)は、ジャパ・アズ・ナンバーワンに学んで彼らなりに体系化した『インサイト(洞察)』なのです。

上述のように、日本の流通はマーケティング活動の遂行を不可能にしています。アメリカ本社のマーケティングが、日本支社のマーケティング部門を訪れて驚くのは、『日本にはマーケティングが無い』という事実です。ですから、多くのアメリカの会社は、日本支社にマーケティング機能を置きません。本国から遠隔操作するか、シンガポールなどのアジアのヘッドクォーターの管理下に置く場合が殆どです。多くの場合には、日本のマーケティングには「日本にはマーケティング機能を置かない」知らされません。

この現状を脱却すべく、『売りの完結』に不可欠な店頭の販促を考え直してみましよう。

まず、『優秀な営業マンは仕入商談をしない』という事実から始めましょう。実際に「年に4回以上仕入担当者の顔は見ない」営業マンが最も優秀な営業マンです。季節ごとの商談には行かないと取引停止になってしまうので渋々参加するそうです。

日本では、流通の販売能力が低過ぎて、仕入は販売と何の関係もありません。仕入促進などしても何の価値もありません。返品を増やして会社を潰すことぐらいしかできません。販売を促進する=ホントウの売りを完結するために、ホンモノの営業マンは店舗運用部に行き、SVと同行して店舗を周り、店舗の問題解決と販売促進を同時に行います。この『同時に』が営業活動の急所です。

● マーケティングを阻む流通環境

チェーン本部の販促企画部門との商談で決定した販促計画が実行されない主な要因は、店舗の店頭在庫と商品部との力関係の2つです。

販促企画が店頭化されないのは、実際には店舗からの当該商品の発注が無いことを意味します。日本で店頭の商品が並ぶのは、メーカーによる押込み仕入の結果として山のように積まれた本部在庫を恐れた商品部の強制的な『送り込み』によるものです。そこには戦略性などありません。そして、店舗は常に過剰在庫を抱えています。店頭に並べたくても、バックヤードの在庫と店頭の滞留在庫でこれ以上商品を並べる余裕など無いのが常態です。

「新商品の導入指示をしても現場は発注さえしない」と商品部は嘆きますが、商品部のバイヤーはPOSデータを読む能力はありませんので（人材不足の日本の流通業界ではPOSデータが読めるような優秀な人材をバイヤーにしておくような余裕のある小売企業は存在しません）、店頭に並ぶかどうかの判断すらできていないのです。店舗運用部のスタッフからは「売れない商品ばかり売り込む。そのくせ、売上欲しさに販促企画の指示ばかり来るが、その膨大な作業ができる訳が無い」と見下されているのがバイヤーです。バイヤーと商談しても一文の得にもならないのは、商品を販売する現場に繋がらないからです。メーカーの営業マンが業を煮やして商品部に頼み込んで強制発注してもらっても、店舗のバックヤードに置かれていて店頭には並べないことも少なくありません。

結局、フィールドスタッフによるラウンド業務で商品を並べて貰う以外には無くなってしまいます。フィールド活動は、営業組織から独立させた別会社が行っていますので費用が掛かります。つまり、バイヤーと商談しても商品は店頭には並びません。一方、店舗運用部と販売計画を共有すれば（販促企画を通せば）、商品が店頭には並ぶのは勿論、宣材も店頭化されます。メーカーで制作した販促物が、2～3割程度しか店頭で使用されないのはバイヤーと商談しているからなのです。勿論、店頭の実情を知らない、ツール間の連動性が無い販促物が多いために、使い辛いということもありますが、それ以上に商品本部を通すから設置されないと言うのが実情です。『百害あって一利無し』のバイヤー商談をしているようでは営業マンとは言えませんネ！

ところが、多くの営業マンは、目先の売上欲しさの新製品の紹介に終始しています。何故？そうしないと営業部長に怒られるからです。営業部長の殆どは、小売に仕入れて貰うのが仕事だと思っています。ですから、上司に方針に従わなくても大丈夫と思える実績を持っている営業マンだけしか、営業をすることが出来ないのです。このような異常な事態が、数十年も続いているのが日本の営業と流通の世界なのです。

さらにこの傾向に拍車を掛けるのが、新しい価値を付加していない新製品の山です。本来の価値を開発できないために、経営者は『多様化』の名の下に、とにかく今までと『変わった』商品を作らせませす。本来の価値を蔑（ないがしろ）にした『変わった＝変な』商品は、売り得る可能性を低下させていきます。この循環に入るともう救いようがありません。そうです。現在の日本のように。

ですから、殆どの営業マンは、商品の価値とは関係の無い商談しかできなくなってしまいました。話題になるのは、他店の売行き、広告の投下量、レポートや販促費などの取引条件、返品条件など。結局、値段の商談に陥るしかありません。

エンドと特売/企画コーナーも“力の論理”でしかありません。場所を金で買い、陳列も自前の店頭フィールド部隊で作る。顧客満足とは何の関係も無い陣取合戦。お客様の購買動機を形成する活動は長い間行われていません。結果として、お客様には商品を買う動機付けとなる絶対価値は伝わっていません。あるのは競合商品よりいくらか安いなどという相対価値だけです。相対価値しかない商品の適正価格はゼロ円です。絶対価値が無いのですから当然です。

● 販売の基盤を再構築する

店頭販促からの営業活動の再構築は、1) 販売を統制する仕組の再構築、2) マーケティング仮説の探索と収集の体制作り、の順序で行われます。

1)の販売の再構築に関しては、要約すれば、販推者が担当する取引先の中から『売りの完結』を協働し得るSV～店長(小売店舗)を選び、店舗運用部を通じて協力を要請します。また、フィールド部隊の当該担当者との連携方法も確認しておきます。

まず認識しなければならないのは、『現場の売りを完結する』ということです。80年代は「スーパーストア向けの販促は実在しない。ダイエー販促やヨーカ堂販促があるだけだ」と言っていましたが、今やそんな荒っぽい企画は成立しません。カテゴリー(商品領域)マーケティングや立地-商圈/業態-規模別の標準棚割を受け入れるようなSVや店長は居ません。現在の世界標準では、個別店舗(個店)と個客に対応する販促が企画できなければ営業活動は成り立たないのです。セントラル・バイイングとカテゴリー・マネジメント、エリア・マーケティングでは大雑把過ぎて話になりません。

マーケティングの立場から、個店対応の販促計画を立案する為には、お客様を購買者と消費者(使用者)に区分する必要があります。店頭販促では、購買客(ショッパー)のみに焦点をあてることとなります。マーケティングの本来の役割は、恒久的な購買動機を形成です。その為、マーケティングは最終使用者に焦点を当てて来ました。商品の価値を店頭で伝える=買う訳を作るのは、マーケティングの最終段階。むしろ、営業活動に近いものです。しかし、現在は営業活動が崩壊しています。マーケティング部門の支援を必要としているのです。

マーケッターが参加する以上、「店頭販促は影響要因が多く検証が難しい」などという言い訳は通用しません。マーケティング観点からの分析の要点は、買わない理由の解明です。店舗の買上点数を増やし、その併売の関係の中で自社製品を位置づければ、営業活動とマーケティング活動を連結できます。

マーケティングは本来、売り得る可能性を形成するものです。活動に要した費用の殆どは、次期以降に売上として取り崩されることになる繰延資産となります。営業活動は短期の売上に責任を持ちものです。マーケティングは長期的な販売可能性に責任を持ち、その成果は顧客資産や銘柄資産、より厳密にはマーケティング投資の繰延資産として管理されるのです。

● 販売の仕組を再構築する

前述したように、まず、営業部門を訪ねて販売推進者を探します。販売推進者探しがうまくいかないようなマーケティングとして仕事をしていない証拠です。営業部門とマーケティング部門が疎遠な場合でも、貴方がマーケティングとして仕事をしている限り、営業マンは貴方に一目おいてくれている筈です。営業マンは、自分に役に立つものを放っておいたりしません。販売推進者が見つからない時は、貴方自身がマーケティングとして販推者に認められるまで、マーケティングの基礎を身に付けるまで待つしかありません。これは、貴方自身の問題です。販売の組織を再構築し、売り得る基盤を築きたいなら、まず貴方がそれに相応しい能力を持たなければなりません。

販売推進者が特定できたら、販売推進者と販売体制を再構築するための展望を共有します。販売推進者は既に筋道を想定している筈です。そして、その筋道について、営業部門の責任者の了解を取り付けます。

次に、販売推進者が担当する取引先の中から『売りの完結』を協働し得るSV～店長(小売店舗)を選びます。販売推進者が店舗運用部に協力を要請し、他地域への展開が容易な影響力の大きなSVを巻き込みます。巻き込むのは本店あるいは1番店を担当するSVが第一候補になります。対象店舗が決まったら、当該店舗を担当するフィールド部隊の担当者との連携方法も確認しておきます。

フィールド部隊とは通常の場合以上の連携が必要になります。本来はフィールド活動は営業活動と綿密な連携が図られるべきなのですが、営業マンが営業をせず、従って、フィールド部隊が何をしていたか判らず放置されている状況では十分な連携は存在しません。もしも、連携が取り難いようなら、営業部門内でフィールドワークも行う手筈を整えなければなりません。

ここまではの手配や準備は、販売推進者が中心になって行います。本来、売り得る体制作りは営業の機能ですから当然です。マーケティングの出番は、SVとの面談や店舗への訪問の準備からです。

マーケティング固有の役割は、営業と異なる立場＝小売支援者の立場から店舗の販売と収益の観点で助言することです。営業マン単独でSVと面談することは難しくても、マーケティングなら店舗の販売を促進する知識をもたらずと期待されて、面談が許可される可能性が大きくなります。

多くの場合は、店舗運用部と交渉してPOSデータを入手し、分析結果をSV会議の場などで報告する機会を貰います。マーケティングとしての突破しなければならない最初の関門です。

この分析で目指すべきは、現場の店長やSVが『ウスウス気づいている』水準です。勿論、現場を知らないメーカー・マーケティングが到達し得るような水準ではありませんが、さりとて、現場の人たちが気づいていない高度な(理解されない)知見を披露するものはいけません。これが丁度、「凄い！」と言わせる水準なのです。

この関門を突破すると、個店のID-POSの分析結果を持ってSVと一緒に店舗を訪問し、個店の問題解決をする段階に入ります。

ID-POSで基礎的な併売確率と購買間隔の分析を行い、店頭写真から陳列商品の視認性分析を行います。まずは、このような基礎的な分析で充分です。売場の導線と売場の回遊性を高めるサイン&ディスプレイ、陳列の位置を整えるだけで、販売量が倍になることも少なくありません。

勿論、現場を軽んじてはいけません。現場の人々はヒントさえ与えられたら『パッ!』と気づきます。そして、マーケティングが足元にも及ばない知恵を生み出すのです。マーケティングの役割は、『現場の気づきを誘発し、現場の知恵を体系化して仕組にする』ことです。マーケティングに知恵はありませんし、知恵を出すのはマーケティングの機能ではありません。知恵は現場で生まれます。知恵は現場の人々の頭と心の中にしかありません。

現場に足を踏み入れるには『覚悟』が必要です。現場で役立つ知恵を導く知見を提出しなければ、即座にお出入は禁止です。しかもその知恵は個店の問題を解決するものでなければなりません。現場を知らないマーケティングの歯が立つ世界ではありません。

困った時には『戻り購買分析』を使います。戻り購買とは、買物客が一端レジを通過した後で、買い忘れに気づいて追加購入をしたものです。ID-POSでは、同一ID顧客の15分以内の購買などの定義で識別します。店舗(売場とレジ)のレイアウトや、駐車場の広さ、時間帯別のレジ待ち時間、店舗と顧客宅の時間距離などの要因で識別規準は変動します。戻り購買は、特定の商品の買い忘れ率が高い、つまり、販売機会を逃している要因が『ここにある』ことを明確に示しています。

現在の店舗は、戻り購買がPI値で30以上あります。通常は、戻り購買は『氷山の一角』で、販売機会損失はその20倍以上であることが少なくありません。つまり、本来の買上点数は現在の1.6倍でなければなりません。日本の流通が販売不振で苦しんでいますが、それは『売っていない』から『売れない』ではありません。お客様が買わないのではなく、売るための当り前の工夫すらできていないから『買えない』のです。

販売を伸ばす努力は不要です。今必要なのは、当り前に売れる水準に戻すことです。かつての戻り購買率は10以下でした。この水準に戻せた時、『売っている』と言えるのです。

戻り購買は、デスクトップ・データベース(MSアクセスなど)を用いてメーカー自身がID-POSを分析します。残念ながら、殆どのシステム部門には、データベースの集合演算を行う能力がありません。ですから、自分でやらざるを得ないのです。

戻り購買分析が出来ないという場合は、売場の視認性分析だけでも『買い忘れ』をある程度防止することができます。まず、デジカメで店頭を写真に撮ります。画像をパソコンに取り込み、画像編集ソフトで輪郭線抽出を行います。抽出する輪郭線は白黒、粗さはフォトショップの輪郭線抽出の中位程度です。これが売場を視覚的にスキャンする(前注意視覚で何があるか視認する)視覚像に近いと言われています。ここに前注意視覚で見えない=何があるか分からない売場からは、意識的に探し回らない限り、何も買われることはありません。何が置いてあるか一つ一つ注意して見て歩かなければならない売場では、売れる方がオカシイのです。『前注意視覚/環境探査で見えない』売場にあるものは、売っていない=買い辛い商品だと断定して間違いありません。どうしたら、何を売っているのかが見えるようになるかを考え、店頭改善案を立案します。

戻り購買率が10を下回り、店舗が売場になってきたら、お客様の視点で買場づくりに取り掛かります。その、起点が『お客様ミーティング』です。

戻り購買の分析と売場の改善は、メーカーの技術と店頭の人々(顧客接点)の気づきによって推進できます。しかし、戻り購買分析による売場改善は、元々存在した需要を実現するだけで、需要を形成してはいけません。お客様の購買動機~需要を形成するには、購買記録の分析だけでは足りません。

お客様の購買動機を洞察するには、ホンモノのお客様と向かい合う時と場が必要です。メーカーの方は、ホントウのお客様を見たことも、まして話したこともありません。何故なら、調査機関がホントウに自社の特定の商品を愛用している(たまたま買ったのではなく)対象者を呼集することなど出来る筈が無いからです。もし、やれたとしてもその費用は、一人当たり少なくとも数十万円にはなるでしょう。

ホントウのお客様に見たことも会ったことも無い、普通のメーカーの方にお勧めしているのは、担当銘柄を3回継続購買して下さるホントウのお得意様と、まずは『面と向かう』ことです。小売の了解を得て、ID-POSで識別し、店舗の名義で『お客様ミーティングのご案内』を行います。調査会社に作業をお願いすることはできません。店舗にとって、お客様は『最も大切な資産』です。少しでも何かあったら大変なことになります。調査会社に依頼できるようなことではありません。

お客様ミーティングは、調査のインタビューではありません。謝礼を貰うから発言する対象者ではありません。愛顧して下さっているお客様には、良い面悪い面の両方で、商品について『言うべきこと』があります。大ですから、切なのは、ホントウのお客様を目の前にしているのだという謙虚さと感謝の気持ちです。

お客様ミーティングを境に、SVや店長の姿勢は一変します。『目が覚めた』『お客様の声を初めて聞いた』と、共にお客様の愛顧に向けて協働する姿勢が生まれます。そして、お客様ミーティング以降は、営業単独でも十分な活動が行えるようになります。

SVと同行して個店の問題解決を積み重ねていく過程で、新商品発注/補充発注/販促品発注と、商品陳列

(MD替え、品出し)/販促物設置の手順と体制などがハッキリ見えてきます。『誰にどうすれば、何時何処で何が(商品と情報)どう流れ、人がどのように動くか』が特定できます。この『何をする』とその結果として『どうなる』の体系を整理すると、個店に対して営業とフィールドが『売り得る活動の手順と体制』が確立されます(本来は営業部門の仕事ですが、店舗運用部と良好な関係を築くためにマーケッターが営業を支援するのです)。

『売り得る活動の手順と体制』が確立されたら、マーケティングを行い得る基盤作りの第一段階は終了です。

但し、第一段階の終わりに見届けておくべきことがあります。営業マンが接点を持つ全ての小売チェーンの全ての個店について、マーケッターが同行する訳にはいきません。ですが、前述したように営業マンだけでは、店舗運用部～SVの壁は突破できません。そこで、営業部門に『一人二役』制度を導入します。戻り購買の分析と売場改善などを経験した営業マンがマーケッターの代りを勤めるのです。通常、マーケッターには市場感性/顧客感性はありませんが、営業マンには市場感性/顧客感性があります。ですから、営業マンはマーケッター以上にマーケティングができます。

具体的には、営業マンは自身が営業担当している取引先以外に、企画担当で同行する客先を持つのです。名刺も営業名刺とは別に、スタッフ名刺を持ちます。営業マン同士の助け合いとノウハウの共有を図ります。スタッフ名刺を持てる営業マンの選定基準は、商品本部に商談しないで一定以上の売上を獲得出来ているかどうかです。売上上位の営業マンでも商品本部に通い詰めているようでは『販売の仕組』を作ることなどできません。

営業部門が『販売の仕組』を再構築し、マーケティング部門の『売り得る仕組作り』と連携し得る段階になったら、いよいよマーケティングを始める準備に取り掛かります。

● 仮説を立案する体制作り

仮説とは、事実に基づき、実証された証拠のあるものです。机上の思いつきは、証拠のある仮説でも、理論で導かれた予想でもなく、『妄想』です。

『100%の事実は理解できない』何故でしょうか。『事実だから』です。机上の空論は、理解し易い理屈だけからできていて事実無根です。事実にとって邪魔されることなく存分に思い込むことができます。ですから大変理解し易いのです。対して、事実は『理解しやすい理屈』とは無関係な、ありのままの厳然たる事実です。

『仮説を検証するのが調査』だと言われますが、妄想は検証以前に成立しています。妄想は、聞いた風なことを言っているだけ。どんな調査結果が出ても『何とでも言える』ので、殆どの調査仮説が『検証された』ことになってしまうのです。妄想は、妄想ですから否定することすら出来ません。仮説は、根拠があるものですから、科学的に否定される可能性があります。そのような否定され得る仮説を立案する方法論を考えてみましょう。

日本では、マーケティング機能を担っていたのは製品開発部門でした。本田技研も花王家事研も開発部門です。製品を開発し、市場性を検討し、販売部門と連携し、売り方を見据えた物造りを指導してきたのは製品開発部門でした。また、商品を企画し販売に責任を持つプロダクトマネジャーが日本には存在しません。短期の売上責任は営業部門が持っています。開発部門はマーケティング部門を無視して物造りを行い、営業部門はマーケティング部門無しで売りを完結します。

今や世界標準のマーケティングは、リサーチ機能と合体し、マーケティングデータの処理と統計モデルの運用を不可欠の要素として含み、個客対応のマーケティング計画の実行を可能とする体制に移行しています。対して、日本では、マーケティング部門に機能が無く、統合されるべき調査部門は現実を認識していません。

日本で『マーケティングする』には、工夫が必要です。例えば、1) 100%の事実全体を、非言語で簡潔に表現します、2) その結果を現場の人々に見て貰い、気づきを誘発し、相互に意見を交換させます、3) 現場の人々の気づきと合意を集約し、知見を外部化します、という手順です。

多変量解析で事実の情報を圧縮して全体を俯瞰する形にします。その中でも最も手軽なものが、正準相関分析の図表化技術として発達したコレスポンデンス分析でしょう。特定の目的を持たずに見当する場合には、顧客-購買データベースを、[購買した顧客層-販路-時期×商品領域/銘柄]でまとめた集計表からのコレスポンデンスが無難です。解析結果で気をつけるべきことは、本当に全体像になっているか、アンカーと言われる表現された世界の広がりとその範囲を示す端点は適切だろうか(クラスタリングは妥当だったか)の2点です。

これを現場の人々に見せると、描かれた世界に対する様々な見方が示されます。相互の気づき誘発しながら、参加者の様々な視点の背景にある共通の『根』を現場的に探索していきます。現場の顧客感性豊かな人々と顔見知りになり、気心知れた関係を築いてきたことが役に立ちます。

もたらされる結果から辿って、その『兆し』の発生を洞察します。この洞察に基づいて、兆しが検出された時の対応の筋道が設定されます(シナリオ・ライティング)。シナリオはヒューリスティクスでも構いません。むしろ、日本人の場合は、無理に数理モデルを構築すべきではありません。日本人は、理屈よりも直勘に優れています。ドキュメントベースに構造化文書で表現された宣言の方が論理的であることが少なくありません。