



CRR DISCUSSION PAPER SERIES J

Discussion Paper No. J-6

営業活動における動態性分析に向けた視座について

清宮 政宏

2010年12月

Center for Risk Research  
Faculty of Economics  
SHIGA UNIVERSITY

1-1-1 BANBA, HIKONE,  
SHIGA 522-8522, JAPAN

滋賀大学経済学部附属リスク研究センター  
〒522-8522滋賀県彦根市馬場1-1-1

# 営業活動における動態性分析に向けた視座について

清宮 政宏

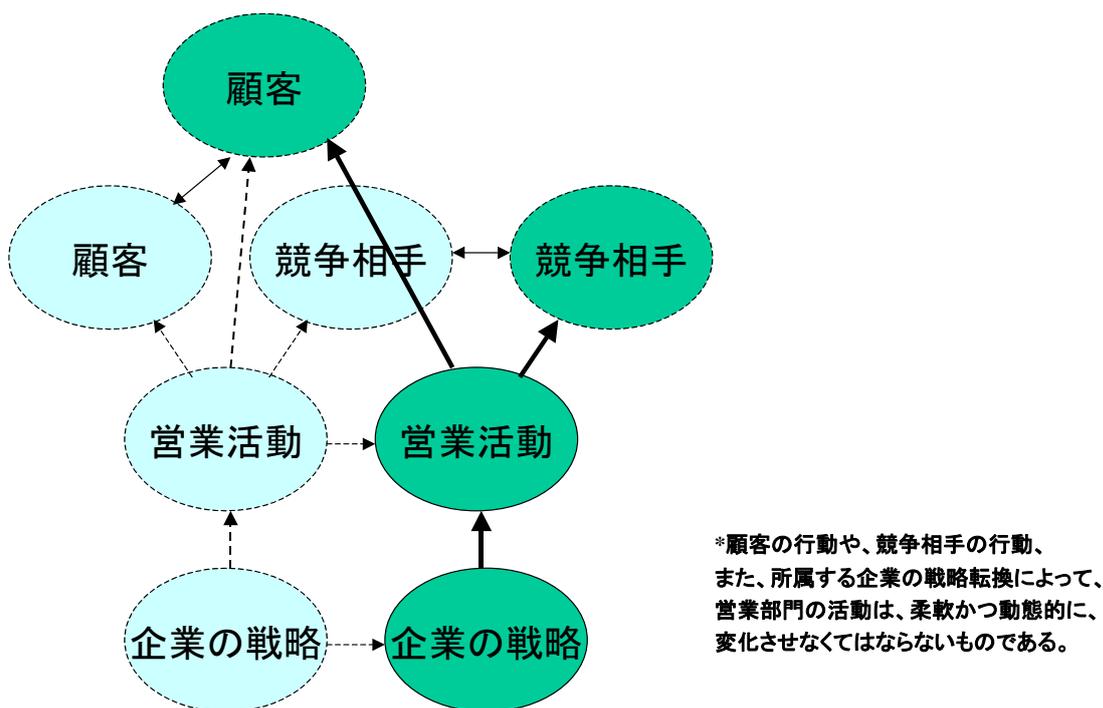
## I. はじめに

本稿は、これまでの営業研究について振り返りながら、今後、営業活動における「動態性」の分析を進めるために、分析対象として取り上げるべき事項や、振り向けるべき視座について、複数の角度から課題提起を行なおうとするものである。

様々なかたちで、1990年代半ばから分析が進んでいる「営業」であるが、その「動態性」に関する分析は十分でなかったように思われる。

例えば、本来なら、顧客の変化や競争相手の行動変化に対して、柔軟かつ動的に対処するのが、企業の中で環境変化に最も敏感な営業部門の活動であるはずである。そして、動的な活動は、営業成果と強い因果性で結ばれているはずでもある。しかし、そのような「動態性」を前提とした分析モデルの構築は、残念ながらこれまで少なかったといえる（図-1参照）。

図-1. 営業活動における動態性



本稿では、清宮（2004c）で提示された「営業研究における3つの視点」をもとにしながら、これまでの営業研究が焦点を当ててきた分析視点を振り返るとともに、今後、営業活動における「動態性」分析を進める上で、留意すべき事項について、考えて行きたいと思う。

## Ⅱ. 既存の営業研究の概観

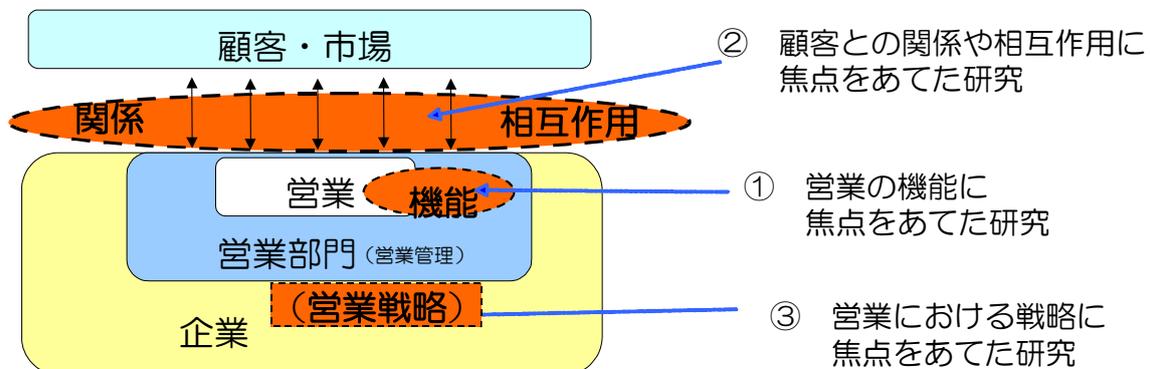
「営業」は、企業の中で、極めて多くの機能を担っており、顧客や競争相手の動向にあわせて、活動を適宜変更するものである。そのため、それを全体的に鳥瞰し、包括的な分析を試みる研究は少なかったといえる。また、様々な研究分野の分析結果や理論の援用を受けて、研究蓄積がされているため、研究手法についても、研究者の間で統一された認識があるわけではなく、その議論がなされてきたわけでもなかったといえる。

もちろん、営業研究の1つ1つは、営業活動を取り巻く因果関係の分析を進め、営業成果の向上を目指すという共通目標を持って行なわれている。そのような営業研究を概観した時、それぞれの研究が振り向けている分析視点によって、大きく3つに分けられるのでないかと考えられる(清宮,2004c)。

1つは、**営業の機能に焦点をあてた研究**である(図-2の①)。これらの研究が視点を向けているのは、営業員の動機付けや報奨、営業プロセスの分析、営業員の知識構造や技法、さらには営業員管理などの、営業部門や営業員が持つ機能的な側面である。

もう1つは、**顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究**である(図-2の②)。これらの研究は、営業活動における「売手」と「買手」の関係や、その相互作用に視点をあわせ、それを取り巻く因果関係の分析を進めようとしている。

図-2. 営業研究における3つの視点



そして3つめが、**営業における戦略に焦点をあてた研究**である(図-2の③)。これらの研究は、営業活動を、企業戦略や企業の資源配分のあり方と絡めながら、それを取り巻く因果関係の分析を進めようとしている。

もちろん、既存の営業研究が、上記の3つに厳密に分類できるわけではなく、上記3つの複数に跨って分析が行われていると思われる研究もある。つまり、この3つの分析視点は、便宜的な分類でしかないといえる。

### 1. 営業の機能に焦点をあてた研究

営業の機能に焦点をあてた研究は、それぞれの分析で焦点を当てている機能や、援用を受けた

理論・研究手法によって、さらにいくつかに分けることができる。例えば、営業員の動機付けや報奨に焦点を当てている研究、そして、営業活動のプロセスに焦点をあて、それを分離・分解することで営業プロセスの標準化を進めようとする研究、また、営業員の知識構造や営業手法、さらにそれを向上させる教育・研修などに焦点をあてた研究、そして、営業員管理を効率的・効果的に行なう方策を探求する研究、等である。これらの研究のいくつかは、米国で蓄積がなされた人的販売研究や販売管理論を発展させたものと考えられることができる。

また、営業の機能に焦点をあてた研究には、特定の理論や研究手法に依拠しないが、事例の記述等を多く使い、営業活動において成果と高い因果性を持つものを抽出しようとする研究もある。

### ①営業員の動機付けや報奨に焦点を当てた研究

これらの研究は、営業員の動機付け (Teas et. al., 1993) や、営業員への報奨 (Kissan Joseph & Manohar U. Kalwani, 1998 ; George John & Barton Weitz, 1989) を分析テーマとして掲げている。これらの研究で取り上げられる動機付け策や報奨は、営業部門の中で操作が可能であり、直接的に営業員の活動を促進させ、成果の向上に繋がると考えられるものである。

これらの研究を含めて、後に述べる、営業の機能に焦点を当てた研究のいくつかのベースとなっているのは、米国で多く蓄積された「人的販売研究」や「販売管理論」であると考えられる。<sup>\*1</sup> 人的販売研究・販売管理論が、米国で多く蓄積されてきた理由の1つとして、米国企業では、営業員にも Job-Description が用意されて、販売業務の担当範囲や、権限・責任が明確であることがあげられる。そのような中で、販売目標の効率的な達成が求められることが、米国でこれらの研究が多く蓄積されている背景にあるといえる。

これに対し日本では、米国と同様に、営業員には販売目標の達成が求められるものの、それだけでなく、米国であればマーケティング・プランナーが受け持つ役割も、あわせて担わされている。つまり、業務そのものが、顧客との関係を総合的に管理する活動 (嶋口, 1997 ; 高嶋, 2002) なのである。そのため、営業員の業務範囲も広く曖昧で、企業の戦略変更や、外部環境の変化によって、その業務目標や業務内容を大きく変化させなくてはならないものとなっている。

つまり、人的販売研究や販売管理論を発展させた研究は、営業部門や営業員が基本的に持っている「販売」機能について、ミクロ的な視点で分析するには適しているものの、企業の戦略変更や外的環境の変化にあわせ、活動を柔軟に変化させる日本的な「営業」について、分析するには弱い部分があるといえる。

もちろん、これらの研究が営業の動態性分析を進める上で、無用であるといっているわけではない。むしろ逆に、これら分析の細かな積み上げが、営業活動の動態性分析には必要不可欠といえるであろう。なぜなら、動態性分析を細かくミクロ的に行なうには、営業員の動機付けや、営業部門で行なわれる斬新な報奨策も、切り離して考えることはできないからである。

これら研究は、日本国内では、米国に比べて蓄積は少ないものの、研究の蓄積を積極的に進めて行く必要があるといえよう。

### ②営業プロセスに焦点をあて、それを分離・分解して営業活動の標準化を進めようとする研究

営業研究には、そのプロセスを分離・分解して、その構造を分析し、営業プロセスの標準化を進めようとする研究がある (Finn & Moncrief, 1985 ; 西村, 1992, 1995 ; 竹村, 1995 ; Moncrief & Marshall, 2005)。

これらの研究は、消費者行動分析や産業組織論などの援用を受けて、営業プロセスの標準化を試みながら、営業成果の向上を目指しているといえる。

例えば、西村 (1995) では、産業財営業を念頭に置きながら、営業プロセスを、①きっかけの提供、②計画の輪郭の作成、③購買センターの意向固め、④具体的な提案、⑤受注条件の整備、⑥受注確保の活動、⑦納品の促進、に分けながら、営業プロセスの標準化を進めている。<sup>\*2</sup>

また、Moncrief & Marshall (2005) では、営業プロセスを、①予測 (見込み) 分析、②準備、③アプローチ、④プレゼンテーション、⑤オブストラクション・ハンドリング、⑥クロージング、⑦アフターフォロー、に分離・分解して分析を進めている。

さらに、田村 (2008) では、営業プロセスの分離・分解から一步踏み込んで、キャリア経験に応じた営業活動の標準化を目指し、営業員を、i) 新人、ii) 中堅、iii) ベテランの3段階に層別して、営業員研修や営業員の学習を通して遂行される営業プロセスの分析を進めている。

これらの研究の弱い点は、営業プロセスが固定的に分析されているということであろう。それは、分析のあり方が、援用を受けた理論のために、売手か買手かの、一方の行動プロセスを基準に、営業プロセスが分離・分解されているからである。結果として、本来は動的である営業プロセスが、固定的なかたちで分析されてしまっているといえる。

しかし、これら営業プロセスに焦点をあてた研究も、動態性分析に貢献していないわけではない。むしろ大きく貢献していることができるであろう。なぜなら、標準的なプロセスを提示することによって、営業プロセスの可視化が進められているからである。営業活動の動態性分析に、営業プロセスの可視化は、当然ながら必要不可欠であるといえよう。

### ③営業員の知識構造・営業技法、さらにそれを向上させる教育・研修に焦点をあてた研究

これらの研究は、営業員の知識構造や営業技法の視点から、営業成果との因果関係を分析しようとしている。

これらの研究のいくつかは認知心理学の援用を受けており、営業員の知識構造にそれを応用して、分析を進めている。例えば、販売状況を理解する知識を、宣言的知識として、また、状況にあわせて適切な行動を選択・実行する知識を、手続的知識として、分析を進めている (細井, 1995a, 2000a ; 松尾, 1999 ; 中谷, 1999 ; 松尾・楠見・吉野, 2000)。<sup>\*3</sup>

分析アプローチは異なるが、組織における学習の視点から、営業活動での知識の共有化について分析を行なっている研究もある。例えば、松尾 (2006) は、経験による知識の形成と、仕事に対する信念、そしてそれを支える組織特性を取り上げ、それらを取り巻く因果関係の分析を進めている。<sup>\*4</sup>

さらに、営業員の営業技法の向上を目指す「教育・研修」に焦点を当てた研究もある。米国ではそのような研究も多く、営業員への教育・研修という視点から、営業員の営業技法・能力を高める方策を探っている。例えば、Jantan et al. (2004) は、営業研修の効果という視点で分析

を行ない、製品情報、営業スキル、顧客関係などで効用が得られることを示している。また、Bush et al. (2001) は、顧客は様々な文化的背景を持っているとし、営業研修でも多文化的な要素を取り入れるべきことを提示している。さらに、Luthy (2000) では、ビジネススクールにおける営業教育の必要性について、企業の人事担当者への調査をもとに、分析結果を示している。また、営業教育・研修を行なうトレーナーの能力や技法、行動に焦点をあてた研究 (Ricks et al., 2008) もある。

日本国内では、営業教育・研修に焦点を当てた研究は少ないものの、Shade, Hijazi (2007) は、営業教育と管理をあわせた視点から、i) 企業への入社時の初期営業研修、ii) OJT による業務教育、iii) 営業管理という 3 段階で構成される営業教育・管理を取り上げ、営業員の知識や営業技法との因果関係について分析を進めている。

これら営業員の知識や営業技法、そして教育・研修に関する研究も、営業員個々の能力・技法という視点から、営業活動を動的に分析する上では重要なものであるといえるであろう。

#### **④営業員管理に焦点を当て、効率的・効果的な管理を探ろうとする研究**

営業員管理に関する分析は、Anderson & Oliver (1987) をはじめとする研究の蓄積がある。これらの研究では、成果主義的管理 (アウトプット管理) と行動主義的管理 (プロセス管理) の対照的な 2 つの管理方式に焦点が当てられ、その対比での分析がなされている (Cravens et al., 1993 ; Koli & Jawolski, 1994 ; 高嶋, 2000a, 2000b, 2002 ; 清宮, 2004b, 2006)。

また、これに類する研究では、Atuahene-Gima & Li (2002)、高嶋 (1995) などもある。Atuahene-Gima & Li (2002) は、営業管理のあり方や管理者の行動が、新製品販売に影響を与えることを示しており、さらに高嶋 (1995) では、個人型営業とチーム型営業という対比での分析フレームの提示をしている。

営業管理に焦点を当てた分析視点も、後に改めて述べるが、営業活動の動態性を分析する上では、重要なものであるということができよう。

#### **⑤その他・営業機能に焦点をあて、営業成果に寄与する要因の抽出を目指している研究**

営業機能に焦点をあてた研究には、上記以外にも様々な手法を用いて、営業活動を取り巻く因果関係の分析を行なっている研究がある (小川, 1995 ; 南, 2000 ; 石井, 1998 ; 太田, 1998 ; 高嶋, 1998a ; 袖山・奥田, 1997 ; 谷地, 2000 ; 山本, 2000)。

これらの研究の多くは、統計的な分析手法や、他研究分野の理論の応用では分析することの難しい、営業成果と因果性を持つと思われる営業機能上の特徴等について、主に事例分析などの手法を用いて、分析を進めている。

これら研究の意義は、既存の理論や分析フレーム、研究手法にとらわれずに、比較的自由に、営業機能の特徴や、成果と因果性を持つと思われる要因の抽出を進めている点である。

しかし、これらの研究は、逆に、分析で出されてきた成果と因果性を持つと思われるものを、さらに普遍的な命題や理論として強く提示しようとする場面では、その論理性に弱い点を持っているように思われる。分析視点としては価値の高い分析も多いため、様々な実証的手法を用いた

研究の蓄積が望まれるといえるであろう。

## 2.顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究

顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究は、リレーションシップ・マーケティングで蓄積された研究をベースに分析フレームを構築し、営業活動の分析を進めている。これらの研究で目指されているのは、売手と買手（営業員と顧客、企業と顧客企業）の関係や相互作用からみた、営業成果と因果関係を持つ特徴や要因の抽出である（崔, 1995；細井, 2000b；金, 1995, 1998；嶋口, 1995, 1997；石井・小川, 1996；余田, 2000）。

例えば、嶋口（1997）では、売手と買手が、本質的顧客ニーズをそれぞれ既知か未知かで、売手の営業行動が異なってくるとし、i)行動重視型営業、ii)適応奉仕型営業、iii)提案型営業、iv)ワークショップ型営業という、4タイプの営業行動がなされることを示している。また金（1995）は、日本的営業をリレーションシップ・マーケティングの分析フレームの中でとらえ、単に人間関係だけを重視したり、売込だけを強調する活動とするのではなく、長期的関係の中で、新しい意味や価値を創造するための活動とする必要があることを述べている。

これらの研究で、特に近年の特徴といえるのは、売手と買手の間で、「新しい価値」を「創造」していくべきとする研究が多いことである。また、その価値創造を進めるための課題提起を行なっている研究もある。

例えば、Walter et al.（2001）では、売手と買手の間の価値創造について、概念定義や実証的検証を進め、売手の側からみて、顧客との関係を保持することが価値創造に繋がることを示している。同様に、Piercy & Lane(2003)も、顧客への高い価値の提供という視点から、営業部門の期待役割について論じている。さらに、Ivens & Pardo（2007）では、ドイツ企業での調査データをもとに、売手の「価値創造」的な行動が、買手のリレーションの強化に役立っていることを示している。また、藤川（2008）では、顧客接点の再定義や「価値共創」のあり方について、先行研究や事例をもとに、日本企業の機会と課題とについて論じている。これらの研究は、売手と買手の関係や相互作用に焦点をあてて、「価値創造」をテーマに分析を行なっている研究といえるであろう。

なお、営業員と顧客との関係や相互作用を分析するフレームとしては、他に、南（2005、2006）、Baxter&Matear（2004）、McFarlad et al.（2006）などもある。南（2006）は、組織としてのCRMへの取り組みの成果をどう測るべきか、という課題認識にもとづき、顧客志向や組織学習という視点から、実証的にその因果関係を説明しようとしている。また、Baxter&Matear（2004）は、企業の持つ価値は目に見えるものと見えないものがあるとし、売手と買手の関係の中で、目に見えない価値に関する分析モデルを構築して、両者の関係が特に売手の知的資産に影響を及ぼすことを示している。さらに、McFarlad et al.（2006）では、売手の行なう適応型販売も、顧客タイプの種類によってその様相が異なるものになることを示している。これら研究も、顧客との関係や相互作用に焦点を当てて、分析を進めている研究であるといえるであろう。<sup>\*5</sup>

これら顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究の意義は、売手（営業）と買手（顧客）の双方の視点と、取引に臨む両者の行動様式を織り込みながら、営業活動の分析を進めている点であ

る。さらにいえば、売手と買手の関係や相互作用によって、営業活動が動的に変化することを、営業研究の分析視点の中に織り込んだことも意義としてあげられよう。また当然ながら、売手と買手の間の「価値創造」という、マーケティング研究における発展的課題を提示していることも、その意義といえるであろう。

### 3. 営業における戦略に焦点をあてた研究

営業における戦略に焦点をあてた研究は、営業活動を規定する企業戦略や企業の資源配分と、営業活動のあり方に焦点をあてて、それを取り巻く因果関係の分析を進めようとしている（近藤・坂川, 2000 ; 田村, 1996, 1999 ; 高嶋, 1995, 1998 ; Slater&Olson, 2000）。

これらの研究の多くは、経済理論や産業組織論などの援用を受けて、分析を進めている。それゆえ、経済理論が完全競争経済を前提に分析モデルの構築をしているように、これらの研究で提示されている分析モデルは、理論的には高い論理性を持っているといえる。つまり、営業活動を、全社的な戦略と結びつけて、それをマクロ的な視点から説明するのには適しているといえる。

しかし、これらの研究で提示されている分析モデルは、営業を、動的な活動として分析する場面では、分析が行き詰まる場面も出てしまうといえる。それは、分析モデルが固定的であるため、営業を環境変化に対する動的な活動として分析する場面では、実際の活動との間に不整合が生じるからである。つまり、営業活動を動的に分析する上での弱さを持っているといえる。

なお、米国では、マクロ的な戦略をミクロ的な施策と結びつけて分析を行なおうとする研究や、組織体制（Horsky & Nelson, 1996）・営業員配置（Darmon, 1990）などのミクロ的な部分に分析視点に向けている研究もある。また、販売部門とマーケティング部門の間の、効率的・効果的なインタラクションを分析することによって、営業成果の向上を目指している研究もある。

例えば、Ulga & Sharma (2001) では、販売における戦略的意思決定のあり方を分析し、その意思決定プロセスのガイドラインを提示している。また、Mishra & Prasad (2004) では、営業部門とマーケティング部門における、価格決定権の集権化・分権化について、数式モデルを使った分析を行なっている。さらに、Troilo et al. (2009) では、営業部門とマーケティング部門が共に影響しあうことが、顧客志向文化の醸造につながり、高い顧客価値をもたらすことを示している。

営業戦略は、営業活動の動態性を分析する上では重要な分析視点であるため、様々な分析の積み重ねが、今後とも必要であるといえる。

## Ⅲ. 営業活動における動態性分析を進める上での視座

前節のように分析が進められている営業研究であるが、実務からの要請もふまえて、今後、営業活動を動的に分析する上で、振り向けるべき視座について考えてみたいと思う。

### 1. 営業員の動機付けの分析に関して

営業員の動機付けに関する分析の課題としては、これまでの研究では、営業員の外発的な動機

付けばかりに分析の焦点が向けられていることがあげられる。動機付けには、報奨などの外発的な動機付けとともに、営業員が、業務に自己実現や自己成長などの価値を見出すことで、積極的に業務を遂行することになる内発的な動機付けがある。営業員に、より能動的・積極的に販売活動を遂行させるには、外発的な動機付けばかりでなく、内発的な動機付けにも焦点を当てた分析も進めていく必要があるといえるであろう。

例えば、川口（2007）では、製薬会社のMRを例に取りながら、最先端のガン医薬品を扱うことが、MRの誇り（ステイタス）となっていることを示している。また、武内（2009）も、同じMRを例にとり、医薬品というヒトの生命に関係する製品を扱うことが、その業務の性質上、医薬関連知識を常に修得し続ける必要を生じさせ、それがMRの内発的動機付けに繋がっているとしている。

このように、営業員が、自身の営業活動に、どうすれば自己実現や自己成長を感じられるか、また仕事に対する誇り（プライド）を持てるか、についても分析視点を振り向け、営業員に、より能動的に販売活動を進めさせるための、研究の蓄積を進める必要があるであろう。<sup>\*6</sup>

営業活動における動態性の分析には、そのような営業員の心の内側から、積極的に営業活動を進めさせるための研究も必要であると思われる。

## 2. 営業員の知識・技法の分析に関して

営業員の知識は、これまで営業員自身の内的な知識構造や、営業員個々人の営業技法に分析の焦点が向けられていた。しかし、今後はこれに加えて、それを支える外からの情報（知識）収集のあり方や、組織による情報（知識）評価についても、分析が必要と思われる。

例えば、営業員の外的な知識修得を左右する要因の1つとして、営業員の持つ人的ネットワークの広さや、その性質があげられる（安田, 1997）。営業員が持つ人的ネットワークの広さや性質は、営業知識を支えるものであり、何らかのかたちで成果との因果関係があると考えられることができる。

また、組織（営業部門）として、営業員の外部情報（知識）の取捨選択にどのように関与しているかについての分析も必要と思われる。営業部門が営業員の集める情報（知識）を有益と考えるか、無益と考えるかも、営業成果と重要な因果関係を持つと考えられるからである。つまり、営業員が、どのようにして営業活動に必要な情報（知識）を得ているか、また営業部門がそのような情報（知識）取得活動をどのように評価しているか、といった視座からの分析が必要なのでないかということである。

1つの例として、様々な営業活動の中には、イノベーティブな考えや発想、営業手法が求められる営業活動がある。そのような営業活動では、異質な情報（知識）に触れ、異質な刺激を受けることのできる境界的なネットワークや、そこから得られる情報（知識）が、成果と強い因果関係で結びついているのでないかと考えることができる。また、異質な情報（知識）を取得することを奨励する営業部門は、成果が高いのでないかと考えることもできる。

営業活動を動的に分析するためには、そのような知識（情報）収集と組織（営業部門）の関与や評価という視点からの分析も必要なのでないかと思われる。

### 3. 営業プロセスの分析に関して

これらの研究は、営業活動を標準的なプロセスとして、分離・分解することには成功している。しかし、これら研究の持つ発展的課題として、営業プロセスのそれぞれが、成果とどのような因果関係で結ばれているのかについて、明らかになったわけでないことがあげられる。実務的な側面から見ると、TQC・TQM（全社品質管理）の導入からの要請もあり、営業プロセスの分離・分解は進んだものの、プロセスの1つ1つが、成果とどのような因果関係で結ばれているのかについて、分析がなされてきていたわけではない。

そのような課題を投げかける研究の1つとして渡井(2009)があげられよう。渡井(2009)は、コールセンターを使った顧客からの引合獲得の、初期段階における営業プロセスの標準化が、営業生産性を高める可能性のあることを示している。

もちろん、営業プロセスの中で、成果と高い因果関係を持つプロセスは、その業界の特徴や、企業文化が反映する営業活動の性質によっても、異なると考えることができる。営業活動の動態性分析を進めるためには、そのように営業プロセスの1つ1つが、成果とどのような因果関係を持っているのか、という視点からの分析も必要であろうと思われる。

### 4. 営業管理の分析に関して

営業管理に関する分析は、Anderson & Oliver(1987)以来の研究蓄積があり、これらの研究では、成果主義的管理（アウトプット管理）と行動主義的管理（プロセス管理）の対比の中で分析がなされている。

この中で、清宮(2004b)は、アウトプット管理が、売上や利益などの財務的な成果の向上に寄与するのに対し、プロセス管理は、営業員の動機付けや役割期待の明確化、顧客満足度の向上などの、定性的な効果に寄与することを示している。しかし、管理方式と成果についても、営業活動の性質によって、その因果関係のあり方が異なるのではないかとと思われる。

例えば、その企業が所属する業界の特徴や、企業文化が反映する営業活動の性質によって、成果主義的管理と行動主義的管理は、成果に与える影響が異なり、成果との因果関係には、差異が出るのではないかと、ということである。そのような視点を織り込んだ分析も必要であろう。

また、これまで分析の対象とされなかったものとして、営業部門における目標一致性（営業管理者と営業員の間で、営業目標や営業施策に対する考えが合致しているかどうか）についても分析が必要と思われる。例えば、朱雀(2005)は、営業部門でのチーム意識の高さが、営業成果に影響を与えるという分析結果を提示している。

これについて、一步踏み込んだ分析を行なうのであれば、営業管理者と営業員が、営業目標をどのように認識し合っているか、さらに、顧客への対処や競争相手への対処について、どの程度、認識を一致させているかによっても、成果に差異が生じているのではないかとと思われる(表・参照)。つまり、営業部門内部における、管理者と営業員の、顧客や競争相手の行動に対する、認識や対処方法に関する考えの一致性が、成果と重要な因果性を持つのではないかと、ということである。営業活動を動的に分析するには、そのような事象を対象とした分析フレームの構築や検証も必要な

のでないかと思われる。<sup>\*7</sup>

表-営業部門での認識・対処方法の一致／不一致

		管理者の考える目標・施策	
		顧客行動に対する認識・対処方法	競争相手の行動に対する認識・対処方法
営業員の考える目標・施策	顧客行動に対する認識・対処方法	一致/不一致	一致/不一致
	競争相手の行動に対する認識・対処方法	一致/不一致	一致/不一致

## 5. 顧客との関係や相互作用の分析に関して

顧客との関係や相互作用に焦点を当てた研究は、既に課題提起がされている売手と買手の間での「価値創造」を進めるための方策や、それを促進させる売手と買手の組織上の特徴や要因の分析が必要と思われる。

まず、売手と買手の価値創造という視点に立てば、売手と買手の接点についての分析が必要となろう。しかしそれとともに、価値創造を促進する売手内部の特徴や要因、買手内部の特徴や促進要因の抽出も必要となるであろう。つまり、売手と買手の価値創造の分析を進めるためには、売手内部の分析と買手内部の分析を含めた、地道な分析の積み上げが必要なのでないかということである。

そのような地道な分析の1つの切り口として、売手の内部分析である、営業部門や営業員の「情報収集」や「情報選択」、また販売政策の「意思決定」のあり方から、「価値創造」を促進する要因の抽出ができるのでないかと思われる。<sup>\*8</sup>

例えば、「情報収集・選択」は、営業員の知識・技法とも関連するが、営業部門や営業員の、顧客のニーズやウォンツに関する様々な情報の取捨選択過程をみることで、価値創造を進める中で、どのような情報を重要と考えているのか、そして価値の創造や提供にどのように結びつけているのかを抽出できるのでないかと考えることができる。

また、顧客への対処方法や、競争への対処方法が、どのようなかたちで、販売政策の中で「意思決定」されるかについて分析することも、「価値創造」の促進要因の分析に繋がるのでないかと思われる。これは、後に述べる営業戦略の分析の発展的課題とも重なるが、自社経営資源の活用に関する意思決定の過程や、意思決定の自由度を分析することから、「価値創造」のベースとなる組織上の要因の抽出ができるのでないかということである。

例えば、意思決定のあり方が、外部優先型（顧客対応優先型・競争対応優先型）であるか、内部決定を優先する型かなどが、微妙に「価値創造」のあり方に影響し、その因果関係に差異をもたらしているのでないかということである。<sup>\*9</sup>

営業活動の動態性分析を進めるためには、そのような視座からの分析も必要なのでないかと思われる。

## 6. 営業戦略の分析に関して

先にも述べたとおり、営業における戦略に焦点をあてた研究は、分析のための枠組み（分析モデル）は提示されてきているものの、それを実証的に検証する研究は少なかったといえる。

これまでの研究は、先行研究の整理から命題を提示したり、ある前提条件をもとに数式モデルを構築して理論化を進めようとしているものが多く、企業の営業部門が実際に進める戦略や、その成果との因果性分析に、どの程度、そのモデルが適用できるのか、また、ミクロ的に見て実際の営業活動とどの程度、適合しているのかを、企業活動に照らし合わせながら、検証を行なっているものは少なかったといえる。営業戦略に焦点を当てた研究の今後の課題は、まず、これらの研究で提示されている分析モデルを、実証的に検証していくことであろうと思われる。

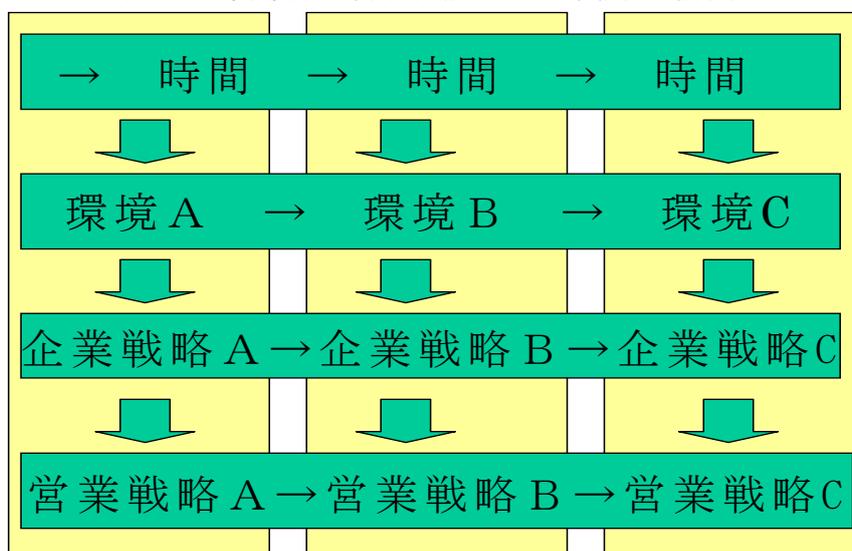
また、営業戦略に焦点をあてた研究のもう1つの課題としては、本稿が提起する課題とも重なるが、営業戦略に関して、環境に適応するための動態性（柔軟性や機敏性）に焦点をあてた分析が弱かったことがあげられる。営業活動は、顧客や競争相手の行動の変化にあわせて、その戦略を柔軟かつ機敏に変化させていくものであるが、これまでの研究は、分析モデルが固定的であるがゆえに、動態性を織り込んだ分析を行なう上での弱さを持っていたといえる。

実務的な視点からみれば、企業戦略の変更や、環境変化に合わせて、営業部門が戦略や行動を柔軟に変化させるのは、むしろ一般的である。営業部門の戦略や行動の変更が、どのくらい柔軟かつ機敏に行なっているのかによって、営業成果に差異も生じてくるであろう。つまり、柔軟性や機敏性をどのように分析モデルに織り込んでゆけるかが、今後の分析課題の1つといえる。

また、営業戦略の変更を柔軟に行なえて、環境変化に適応するという視点でみれば、営業戦略変更の「意思決定」の権限が、営業部門にどの程度委譲されているかも、成果との因果関係の分析には重要なものになると考えられる。例えば、清宮（2004a）では、営業部門で積極的に選択される戦略・行動が、次元の異なる様々な成果と強い因果関係で結ばれていることが示されている。環境変化に柔軟に対応する営業部門の戦略・行動での「意思決定」の自由度を測りながら、成果との因果関係を分析することも、必要であるといえるであろう。

営業活動における動態性分析を進めるためには、そのような視座からの分析も必要と思われる。

図-3. 環境変化と営業活動における柔軟性・機敏性



## 7. 営業成果を測るための変数に関して

最後に、営業研究を進展させるために必要なのが、営業成果を、どのような尺度で捉えるべきかという課題である。細井・竹村(2006)でも、営業マネジメントにおける従属変数(成果)や、生産性尺度の捉え方について、いくつかの角度から課題提起がなされている。

営業成果といえば、売上、利益、販売単位数等がまずあげられるが、財務的・短期的な成果のみでなく、営業における成果は、様々な尺度で捉えられてきている。例えば、顧客満足度の向上や、競争優位の維持向上、さらに、営業員の動機付けや技法の向上、業務満足度の向上等で捉えている研究もある。これらは同じ成果といっても、次元が異なる(清宮, 2004a, 2004b, 2006)ものであり、営業研究を進展させるためには、それぞれの成果尺度を使用する場合の留意点を整理し、再検討して行くことも必要であろうと思われる。

また、営業活動以外の環境要因などが、成果に影響を及ぼす要因を、分析の検証時にどのように排除すべきか、営業成果を時系列でとらえる場合にはどのような留意が必要か、という課題も、継続して検討する必要があると思われる。

本稿がテーマとする営業活動の「動態性」分析を進める場合には、さらに営業活動が、柔軟・機敏に環境変化に対応できているかどうかを測るための尺度開発も、当然ながら必要となるであろう。営業研究をさらに進展させるためには、これら尺度(変数)の開発や整理・検討も必要であろうと思われる。

## IV. まとめ

### 1. まとめ、そして「営業管理」をベースとした分析の可能性について

冒頭で述べた通り、企業の進める営業活動について、統合的な分析フレームを提示することは、やさしいことではないといえよう。それは、営業活動が企業の中で様々な機能を持ち、顧客の購買行動の変化や、競争環境の変化によって、その活動内容が変わるものであるからである。当然ながら、企業が目指す戦略の変更によってもその活動が変わるといえる。つまり、営業活動が様々な意味で、動的であるために、統合的な分析フレームの設定が難しいのである。

しかし、1つの試みとして、営業の機能、顧客との関係や相互作用、営業における戦略という、「営業研究における3つの視点」を繋ぐものとして、「営業管理」に分析の焦点を当てることで、統合的な営業分析の糸口をみいだすことができないだろうか。なぜなら「営業管理」は、様々な営業機能や、顧客との関係、さらには営業戦略と、何らかのかたちで繋がりを持つものであるからである。

例えば、Rangarajan et al. (2004)は、営業部門が、顧客行動や競争環境にあわせて、その活動を変化させ、学習を通してその機能を拡張していくものであることを示している。さらに、そのような学習行動は、成果と因果関係を持つことも示している。また、Slater & Olson(2000)は、4つの戦略と8つのモデルを使って分析を行ない、戦略によって最適な管理があることを示している。

このように、営業管理を拡大的に捉えることで、営業研究におけるいくつかの分析視点を、有機的に結びつけて行くことができるのではないだろうか。結果として、営業活動における動態性分析に、繋げていくことができるのではないだろうか。

## 2. 最後に

本稿は、清宮（2004c, 2006）で提示された、営業研究における3つの視点をもとにしながら、営業研究の流れを振り返り、営業活動の動態性分析を進めるにあたって、振り向けるべき視点について論じたものとなっている。もちろん、本稿で取り上げたもの以外にも、分析を振り向けなくてはならない視点はいくつもあるといえよう。

一時期、分析の蓄積が進んだ営業研究ではあるが、国内では近年、ややそれが停滞気味であるようにも思われる。もちろんこれは、企業を取り巻く経営環境や情報インフラなどが日増しに変化し、営業部門の機能や期待役割が変化する中で、研究者が新しい分析視点を見出そうとしていることのあらわれであると考えられる。本稿のテーマである営業活動での動態性分析を進めることと、研究者が新しい分析視点を見出そうとしていることとは、無関係でないように思われる。

しかし、小さな分析の蓄積が、結果として、大きな研究の進展へとつながった過去の例をみれば、営業研究も、何らかのかたちで小さな分析の積み重ねを進めて行くことが必要なのは明らかであろう。自分自身に対する自戒も込めて、本稿が、今後の営業研究の小さな積み重ねを促すものになれば、と考える次第である。

\*1 販売管理論の系譜については、細井（1995b, 1996, 2002）で詳しく説明されている。

\*2 西村（1995）での営業プロセスは、購買する側（購買センター）のプロセスとなる、①問題の認識、②必要な財の把握、③必要な財の記述、④調達源の探索、⑤提案書の取得・分析、⑥提案書の評価・分析、⑦発注手順の選択、に対処することを想定して作られたものとなっている。

\*3 認知心理学では、事象を認識する知識を、宣言的知識（Declarative Knowledge）として、また、その状況にあわせて適切な行動を選択し実行する知識を、手続的知識（Procedural Knowledge）として分析を行なっている。認知心理学を援用した分析での、営業実務への応用可能性については、細井（2002）で詳しく説明されている。

\*4 組織における知識共有の視点から、営業知識について分析を進めている研究には、藤橋（2007）などもある。

\*5 さらに、別の視点からの分析になるが、顧客-百貨店-メーカーの3者におけるリレーションを例に取り、売手が異なる価値を創造することによって、新業態が発生しているとする研究もあ

る（栗島, 2004）。

\*6 内発的動機付けについて言えば、本文で述べた自社技術が、最先端であったり革新的なものを持つという点以外にも、販売する製品・サービスのブランドの知名度が高いか、高級感のあるものか、さらに会社名の知名度が高いかなどが、微妙に、営業員の内発的動機付けに影響しているのではないかと考えることができる。

\*7 営業部門の内部における目標一致性や、インタラクションのあり方は、マーケティング的な分析というよりも、組織分析の中でなされるべき分析視点といえる。しかし、営業成果と重要な因果関係を持つのであれば、営業研究の1つとして取り組むべきであろう。

\*8 顧客との関係や相互作用の分析を行なう場合、本来は、営業員（売手）の動きと、顧客（買手）の動きの2つを観察しながら分析を進める必要がある。しかし、どちらか一方からでも、分析視点を工夫することによって、分析は可能なのではないかとと思われる。

\*9 さらにいえば、営業部門での意思決定が、Bottomアップ型か、Topダウン型かによっても、成果との因果関係が異なってくる（Dan Horsky & Paul Nelson, 1996）のではないかと考えられる。

## 【参考文献】

- Anderson, Erin & Oliver, Richard(1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, " *Journal of Marketing* ,Vol51 OCT,pp76-88.
- Anderson, Erin (1985) "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis, " *Marketing Science*, Vol.4,No3 Summer,pp234-254.
- Antonis C.,John W.Cadogan,Geoffy A.Lancaster (1996)"Salesforce behavior : In Search of Motivational Determinants, " *Industrial Marketing Management* ,25, pp421-437.
- Atuahence-Gima,Kwaku & Li,Haiyang(2002)"When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States", *Journal of Marketing* Vol.66,pp61-81.
- 栗島浩二『流通企業における営業革新：営業による顧客価値創造に関する研究』立命館大学博士論文(経営学).
- Baxter,Roger & Matear,Sheelagh(2004)"Measuring intangible value in business-to- business buyer-seller relationships:An intellectual capital perspective", *Industrial Marketing Management*.33,pp491-500.
- Bush,Victoria.D.,&Ingram,Tomas.N.,(2001)"Building and Assessing Cultural Diversity Skills:Implication for Sales Trainig", *Industrial Marketing Management*.30,pp65-76.
- Challagalla, Goutam N. & Shervani, Tasadduq A (1997)"A Measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control: An Empirical Test in a Salesforce Context, " *Journal of Business Research* ,39,pp159-172.
- 崔相鐵(1995)「営業の信頼理論」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣,pp156-190.
- Churchill, Gilbert A.Jr., Ford, Neil M., Hartley,Steven W. and WALKER, Orville C.Jr. (1985) "The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis, " *Journal of Marketing Research* ,Vol X X II ,May,pp103-118.
- Cravens,David W.,Ingram,Thomas N., LaForge,Raymond W.& Young, Clifford E.(1993)"Behavior-Based and Outcome-based Salesforce Control System, " *Journal of Marketing*,Vol.57,pp47-59.
- Darmon,Rene Y.(1990)"Identifying Sources of Turnover Cost : A Segmental Approach , " *Journal of Marketing* ,Vol.54,pp46-56.
- Eisenhardt,Kathleen M."Control:Organizational and Economic Approaches , " *Management Science*,Vol.31,pp134-149.
- 江尻弘(1996)『営業の知識』日本経済新聞社.
- Finn,David W.& Moncrief,William C.(1985)"Salesforce Entertainment Activities, " *Industrial Marketing Management*,Vol.14,pp227-234.
- 藤川佳則 (2008)「サービス・ドミナント・ロジック～価値共創の視点からみた日本企業の機会と課題～」『マーケティングジャーナル』 Vol.107pp32-43.
- 藤橋咲和子 (2007)『組織イノベーションを促すナレッジ・マネジメント:営業組織における知識活用のメカニズムを中心に』慶應義塾大学修士学位論文(経営学).
- Horsky, Dan & Nelson, Paul(1996) "Evaluation of Salesforce Size and Productivity : Through Efficient Frontier Benchmarking, " *Marketing Science* ,Vol.15, No.4, pp301-320.
- 細井謙一(1995a)「営業の認知理論 —パーソナルセリング研究における認知的アプローチ」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣,pp218-258.
- 細井謙一(1995b)「販売管理論の基本的性格」『広島経済大学経済研究論集』第18巻2号,pp131-154.
- 細井謙一(1996)「販売管理論の新展開」『広島経済大学経済研究論集』18巻4号,pp59-88.
- 細井謙一(2000a)「営業要員の知識構造と販売成果」『広島経済大学経済研究論集』第23巻1号,pp109-115.
- 細井謙一(2000b)「営業活動の日本的特徴」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房,pp137-152.
- 細井謙一 (2002)『営業・販売組織における適応過程の研究』広島経済大学地域経済研究所.

- 細井謙一・小西修一・竹村正明 (2009)『ホロン型営業と営業活動の生産性』広島経済大学地域経済研究所。
- 細井謙一・竹村正明 (2006)『営業生産性尺度の開発』広島経済大学地域経済研究所
- 石井淳蔵(1998)「流通と営業のシステム革新」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣,pp1-28.
- 石井淳蔵・小川 進(1996)「対話型マーケティング体制に向けてーアパレル業界のビジネスシステムの発展」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社,pp105-138.
- Ivens,Bjorn Sven & Pardo,Catherine,(2007)"Are key acconut relationships different ?Empirical results on supplier strategies and customer reactions ", *Indusutrial Marketing Management*.36,pp470-482.
- Jantan,M,Asri., Honeycutt,D.Earl.&Thelen,T.Shawn,Atta,M.Ashraf,(2004)"Managerial Perpeption of sales training and performance",*Indusutrial Marketing Management*.33,pp667-673.
- Jaworski,Bernard.J(1988) "Toward a Theory of Marketing Control:Environmental Context,Control Types,and Consequences, " *Journal of Marketing* ,Vol.52,July,pp23-39.
- Jaworski,Bernard.J., Stathakopilos,Vlasis., Krishnan,Shanker,H.(1993) "Control Combination in Marketing:Conceptual Framework and Empirical Evidence, " *Journal of Marketing* , Vol. 57, January, pp57-69.
- John,George & Weitz,Barton (1989)"Salesforce Compensation:An Empirical Investigationof Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation, " *Journal of Marketing Research* , X X VI,February,pp1-14.
- Joseph, Kissan & Kalwani, Manohar U. (1998)"The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans, " *Industrial Marketing Management* ,27, pp147-159.
- 川口信之 (2007)『雇用流動する MR(医薬情報担当者):国内中堅製薬会社の経営者・マネージャーへの提言』慶應義塾大学修士学位論文(経営学).
- 金頭哲(1995)「営業の関係理論」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣,pp191-217.
- 金頭哲(1998)『日本型マーケティングの再構築』大学教育出版.
- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J.(1994) "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople, " *Journal of Marketing*,58 October, pp53-67.
- 近藤公彦・坂川裕司(2000)「日本企業における継続的取引と競争力基盤」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房,pp59-76.
- Luthy,Michael.R.,(2000)"Preparing the Next Generation of Industrial Sales Representatives", *Indusutrial Marketing Management*.29,pp235-242.
- 松尾睦(1999)「営業組織における知識獲得プロセス」『ビジネスインサイト』No 28,現代経営学研究会,pp18-31.
- 松尾睦 (2002)『内部競争のマネジメント』白桃書房.
- 松尾睦 (2006)『経験からの学習』同文館出版.
- 松尾睦、楠見孝(2000)「競争と協調の組織文化と革新的営業～オリックス株式会社の事例研究～」『マーケティングジャーナル』 Vol79,日本マーケティング協会 pp5-20.
- 松尾睦・楠見孝・吉野有助(2000)「チーム営業を支えるリーダーの知識」『マーケティングジャーナル』 Vol.76 日本マーケティング協会,pp20-38.
- 山本昭二(2000)「日本型都市ホテルの営業革新」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房,pp189-206.
- McFarland,Richard.G.,Challagalla,Goutam.N.,&Shervani(2006)"Influence Tactics for Effective Adaptive Selling",*Journal of Marketing* Vol.70,pp103-117.
- 南知恵子(2000)「企業間情報システムによる日本型営業様式の変化」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房,pp173-188.
- 南知恵子 (2005)『リレーションシップ・マーケティング:企業間における関係管理と資源移転』千倉書房.
- 南知恵子 (2006)『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣.
- Mishra,Birendra K.,&Prasad,Ashutosh(2004)"Centralized Pricing Versus Delegating Pricing to the

Salesforce Under Information Asymmetry",Marketing ScienceVol23,No.1pp21-27.

宮本・奈須 (1995)『達成動機の理論と展開』金子書房.

Moncrief&Marshall (2005) "The Evolution of seven steps of selling "Industrial Marketing Management,Vol34,pp13-22.

中谷栄士(1999)「生命保険営業における宣言型知識の実証研究」『マーケティングジャーナル』 Vol.75,日本マーケティング協会,pp17-24.

西村務(1992)『新しい生産財マーケティング』プレジデント社.

西村務(1995)『生産財の営業力強化戦略』プレジデント社.

小川進(1995)「コンビニエンスストア向けの営業は不要か」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp38-56.

Oliver, Richard L. & Anderson, Erin (1994) "An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems, " Journal of Marketing ,58, October, pp53-67.

太田一樹(1998)「取引制度の革新 ・チャネル戦略の完成を目指す味の素」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣,pp293-318.

Ouchi, William G.(1979)"A Conceptual Framework For The Design of Organizational Control Mechanisms, " Management Science ,Vol25,No9, pp833-848.

Piercy,Nigel F.,& Lane,Nikala(2003)"Transformation of the Traditional Salesforce : Imperatives for Intelligence, Interface and Integration", Journal of Marketing Management19,pp563-582.

Rangarajan,Deva.,Chonko,Lawrence B., Jones,Eli.,Robert.James A.,(2004)"Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boudary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research", Indusutrial Marketing Management.33,pp289-305.

Ricks,Joe.M.jr.,Williams,jacqueline.A.,Weeks,Williams.A.. (2008) "Sales Trainer roles,competencies,skills,and behaviors:Acase study" ,Indusutrial Marketing Management.37,pp593-609.

ルディー和子(1998)『ダイレクトマーケティングの実際』日本経済新聞社.

坂川裕司・近藤公彦(2002)「長期的取引における資源蓄積と展開-日本型多角化行動の論理-」『流通研究』日本商業学会,pp77-90.

Sanzo,Maria Jose., Santos,Maria Leticia.,Vazquez,Rodolfo. Alvarez,Luis Ignacio.(2003)"The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction", Indusutrial Marketing Management.32,pp327-345.

清宮政宏 (2004a)「営業活動で指向される戦略・行動とその成果に関する一考察-顧客適応的・個別的な活動の効果と限界-」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会 No.93pp56-72.

"清宮政宏 (2004b)「営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究-行動主義的な管理の具体的な効用と成果に関して-」『流通研究』日本商業学会 Vol. 7, No. 2pp91-112."

清宮政宏 (2004c)「営業管理様式研究の展開と課題」筑波大学大学院ビジネス科学研究科リサーチレポート No04-01.

清宮政宏 (2006)『営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究』筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士学位審査論文.

Shadi,Hijazi (2007) ヒジャジー,シャディ『Creating the knowledgeable sales force through training : an empirical study in Japanese companies(営業部門における教育研修と知識創造 : 日本企業の実証分析)』

嶋口充輝 (1997)『柔らかいマーケティングの論理』ダイヤモンド社.

嶋口充輝(1995)「ワークショップ型営業の可能性-関係性時代の営業力強化を求めて」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣,pp290-316.

Slater,Stanley F.& Olson,Eric M. (2000) "Strategy Type and Performance : The Influence of Sales force Management, " Strategy Management Journal ,21,pp813-829.

袖山よし大・奥田誠(1997)「営業革新への2つのアプローチ」『知的資産創造』野村総合研究所.

陶山 計介(1999)「トヨタのチャネルコミュニケーション戦略 -メーカー・販社・ユーザーのブランド関係性構築-」『流通情報』 1 ,pp9-22.

- 朱雀慎太郎 (2005) 『営業政策が業績に与える影響要因に関する一考察』慶應義塾大学修士学位論文(経営学).
- 高嶋克義(1998) 『生産財の取引戦略－顧客適応と標準化－』千倉書房.
- 高嶋克義(2000a) 「日本企業における営業管理様式の選択」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp153-172.
- 高嶋克義(2000a) 「日本企業における営業管理様式の選択」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp153-172.
- 高嶋克義(2000b) 「営業管理様式の選択に関する新視点」『流通研究』日本商業学会, pp1-16.
- 高嶋克義(2002) 『営業プロセス・イノベーション』有斐閣.
- 竹村正明(1995) 「組織型営業の革新－タカラベルモントの事例」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp94-121.
- 武田伸太郎 (2009) 『製薬企業 H 社の MR に対するインセンティブに関する考察』慶應義塾大学修士学位論文(経営学).
- 田村正紀(1999) 『機動営業力』日本経済新聞社.
- 田村正紀(1996) 『マーケティング力』千倉書房.
- 田村直樹 (2008) 『営業マン育成過程における標準モデルへのコミットメントと成果に関する実証研究』神戸大学博士論文 (商学) .
- 田中由多加(1986) 『セリング・エッセンス』創成社.
- Teas, R. Kenneth & McElroy, James C. (1993) "Causal Attributions and Expectancy Estimates: A framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation," *Journal of Marketing*, Vol.57, pp92-106.
- Troilo, Gabriele. De Luca, Luigi M., Guenzi, Paolo. (2009) "Dispersion of influence between Marketing and Sales : Its effects on superior customer value and market performance", *Industrial Marketing Management*.38, pp872-882.
- 上原征彦(1999) 『マーケティング戦略論』有斐閣.
- Ulag, Wolfgang. & Sharma, Arun. (2001) "Complex and Strategic Decision Making in Organizations", *Industrial Marketing Management*.30, pp427-440.
- Walter, Achim, Ritter Thomas & Gumunden, Hasn Georg (2001) "Value Creation in Buyer – Seller Relationships", *Industrial Marketing Management*.30, pp365-377.
- watanabe 渡辺 達朗(1997) 『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房.
- 渡井, 祥一 (2009) 『ネットワーク分析によるアウトバウンド・コールセンターにおける効果的営業手法の研究』東京大学博士(工学)論文.
- 谷地弘安(2000) 「日本企業の海外営業管理体制」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp247-266.
- 安田雪 (1997) 『ネットワーク分析』新曜社.
- 安森寿朗(1999) 『自動車インターネット販売戦略』日本能率協会マネジメントセンター.
- 余田拓郎(2000) 『カスタマーリレーションの戦略論理』白桃書房.