

*SCM*ビジネスモデル研究会

マーケティング vs 営業： どちらが重要か

～ 製薬企業向けコンサルティング経験から～

2006年3月25日

MarkeTech Consulting

代表 武藤 猛
tks_muto@yahoo.co.jp

自己紹介

プロローグ

- ・マーケティングVS営業
- ・マーケティングの視点から営業を見ると...
- ・営業の視点からマーケティングを見ると...
- ・マーケティングと営業の相乗効果を目指して

自己紹介

【略歴】

京都大学大学院工学研究科(航空工学専攻)修了。
製造メーカー(原子力開発)、外資系コンピュータメーカー(SEおよびコンサルタント)、およびITコンサルティング会社(コンサルタント)を経て、2006年11月より独立(*MarkeTech Consulting*)。

【コンサルティング実績とテーマ】

製薬企業を中心に、約20年間、コンサルティングに従事。営業・マーケティング分野の多数のコンサルティング実績がある。主なテーマは、データ分析を通じた戦略立案、業務改革の提言と実践支援。

【主な著書・論文】

- 「システム・コンサルティングの推進とその実際」(共著)、日本テクノセンター(2003年1月)
- 「効果的な顧客ターゲティングのための一手法」、SAS Forum(2006年7月)
- 「新しい医師ターゲティング法」、Monthly ミクス(2006年8月号～9月号)
- 「医薬品マーケティングにおける地理情報の活用」、Monthly ミクス(2006年2月号～3月号)

プロローグ

~ 多くの企業で見かける部門間の壁 ~

「マーケティング部長のボヤキ」vs「営業部長のボヤキ」

まったく、ウチの営業ときたら、勘と根性と度胸で売上を達成できると考えているから困る。少しはマーケティングの理論を理解して、効率を上げてくれないと、営業マンが何人いても足りないよ...

マーケティング
部長



現場を知らないマーケティングの言うことを信じていたら、目標達成なんか、できっこない。現場は、マーケティングの思い付きのキャンペーンのフォローで振り回されている。少しは現場の身にもなってくれよ...

営業部長



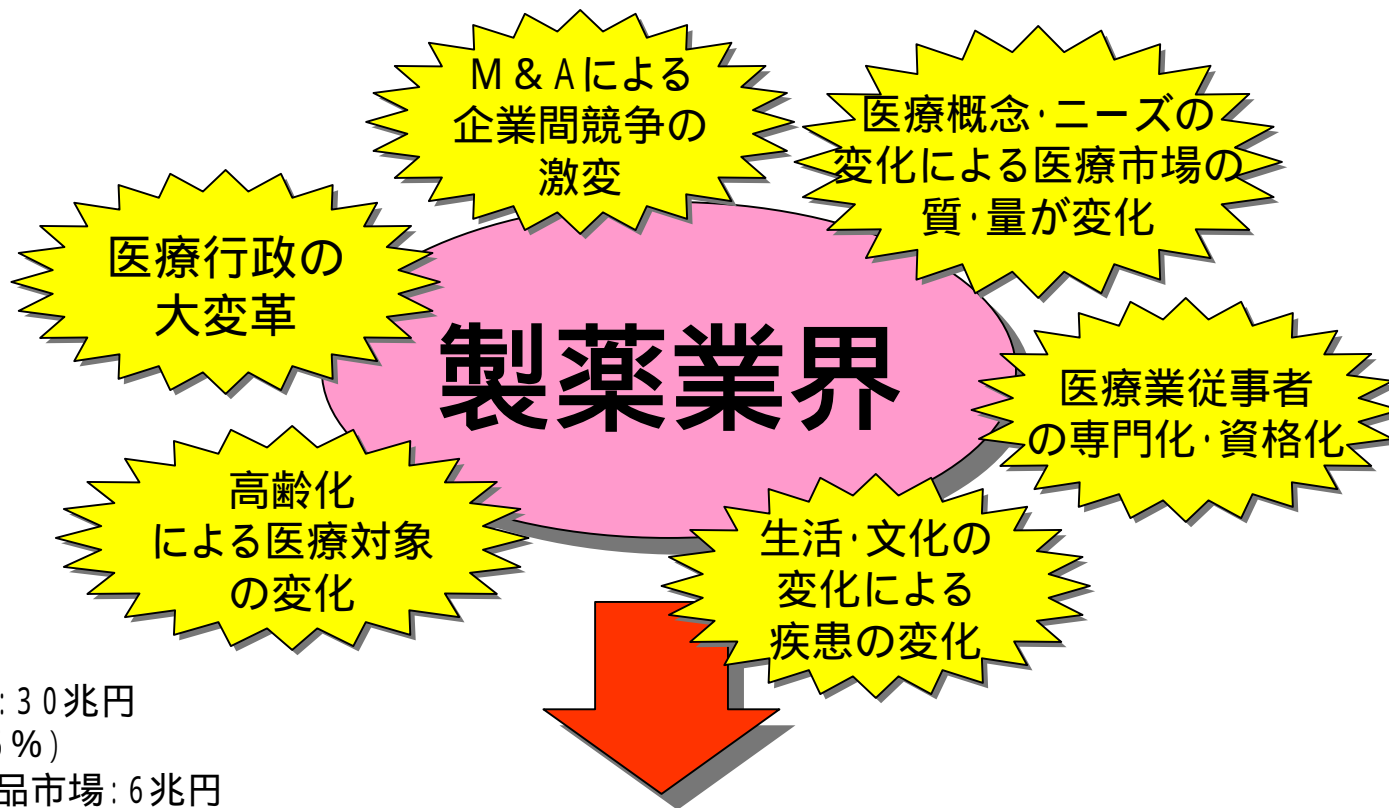
**ボヤキはともかく、売上は伸ばさなければならない。
さて、コンサルタントのあなたはどうしますか？**

・マーケティング vs 営業

～ 製薬業界の特徴とマーケティング & 営業 ～

1. 製薬業界の特徴

[1] ビジネス環境: 経営改革が待ったなし

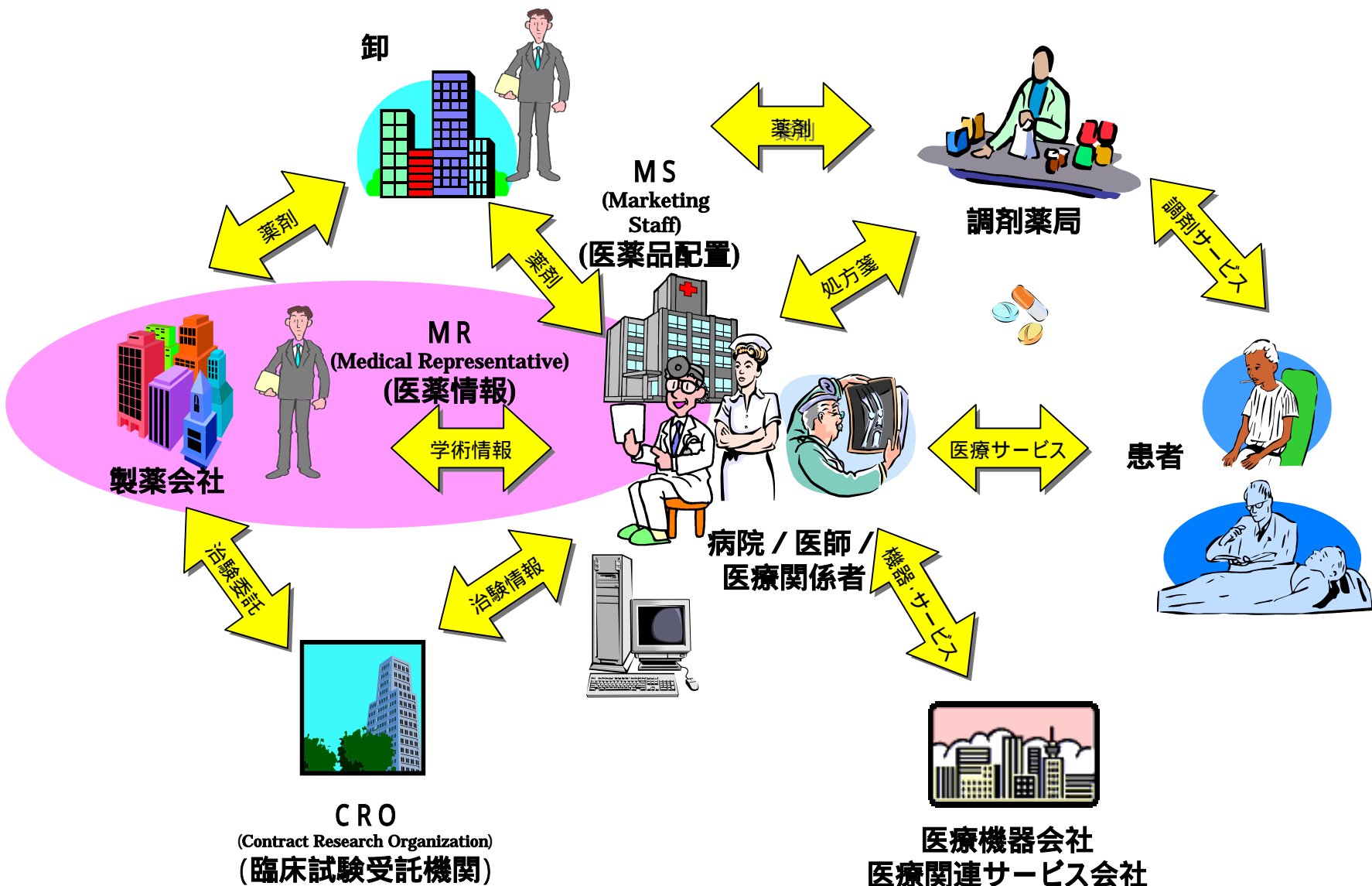


国民医療費: 30兆円
(GDPの8.5%)
医療用医薬品市場: 6兆円

[求められている経営改革]
「選択と集中」の一層の徹底
研究開発強化と新薬開発の効率化
営業・マーケティング手法の改革

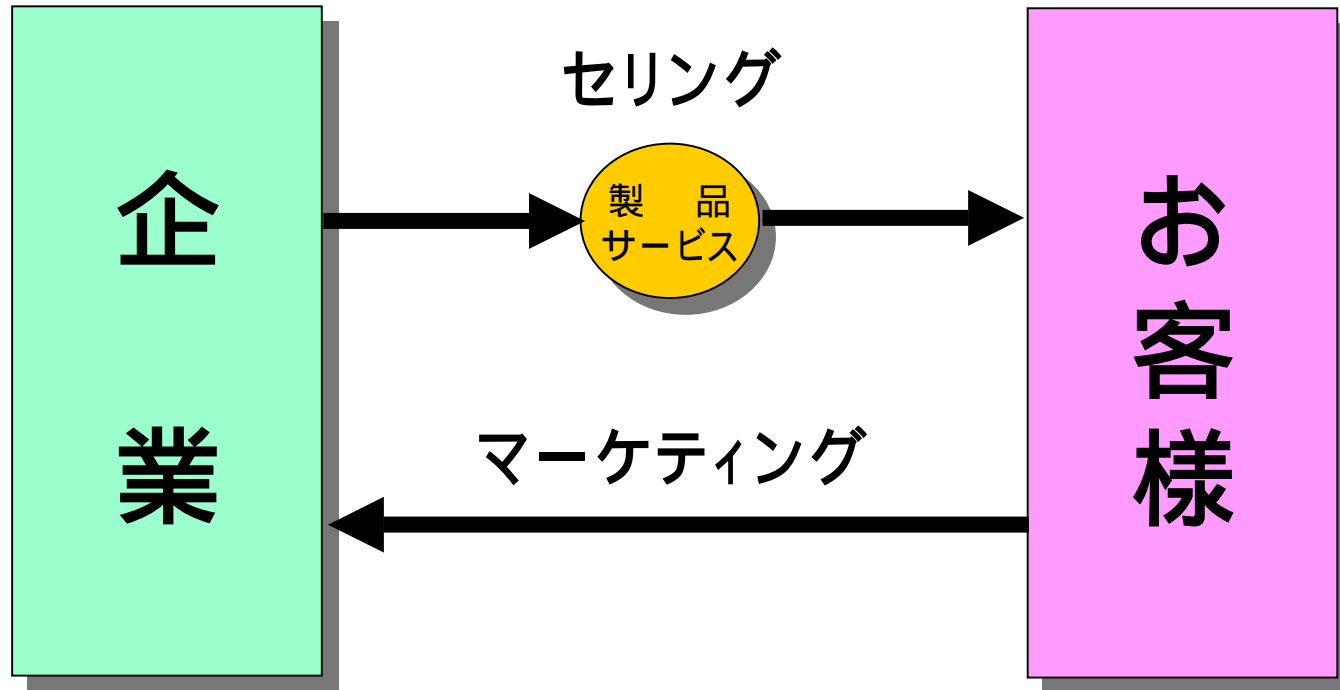
1. 製薬業界の特徴

[2] 医薬品市場の主なプレイヤー



2. マーケティングvs営業

[1]セリングと対比してマーケティングを理解する

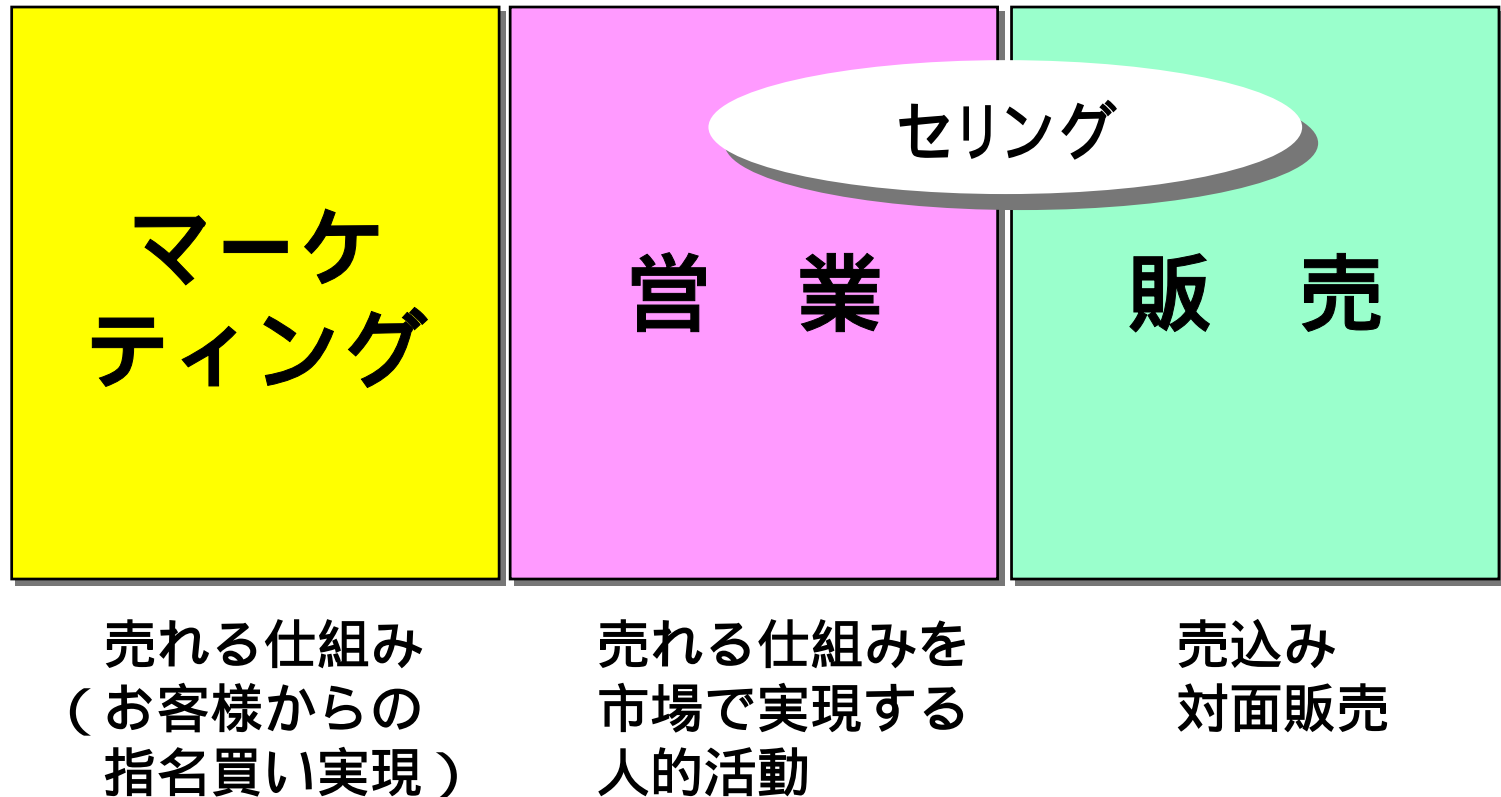


「マーケティング」とは、お客様に自社を第一選択として
選んでいただける仕組みを作ること

「セリング」とは、その仕組みを具体的に実行すること

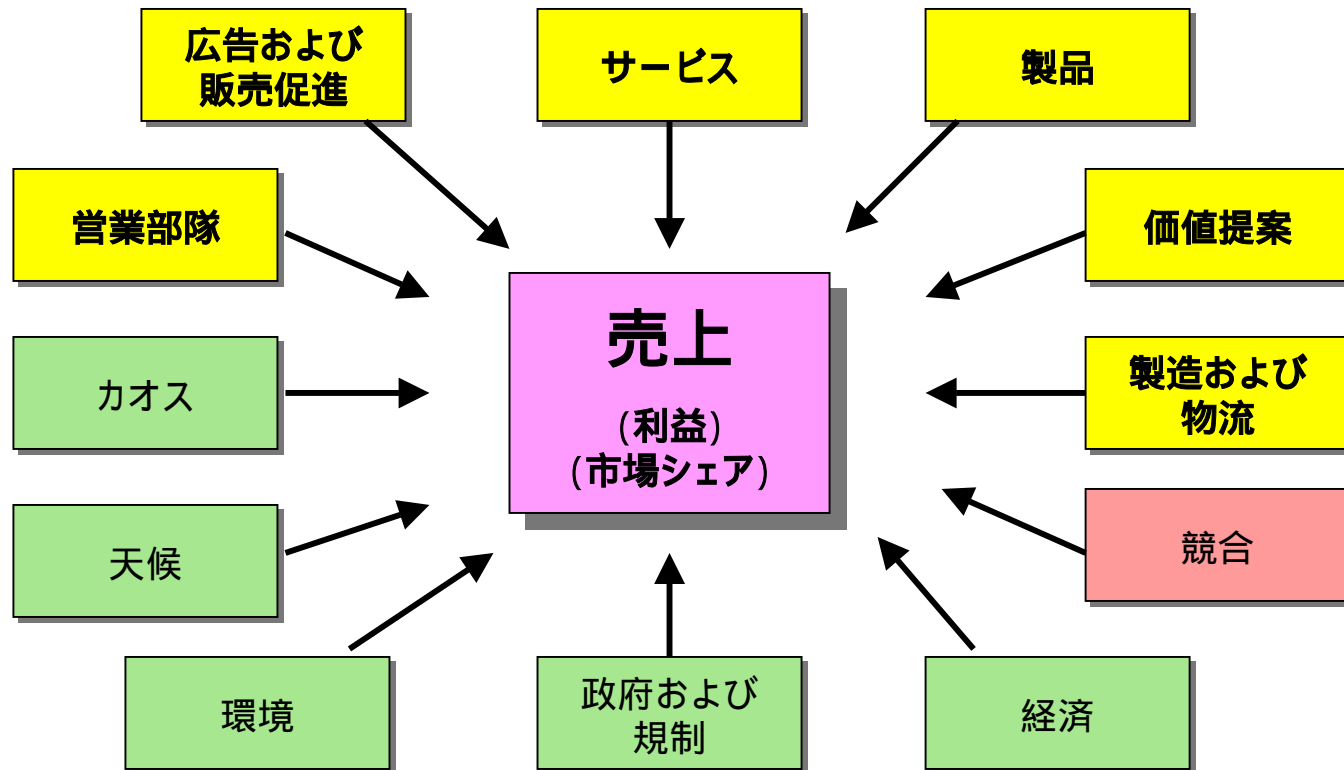
2. マーケティングvs営業

[2] マーケティング・営業・販売の関係



3. 売上を決定する要因は何か [1] 営業力とは何か

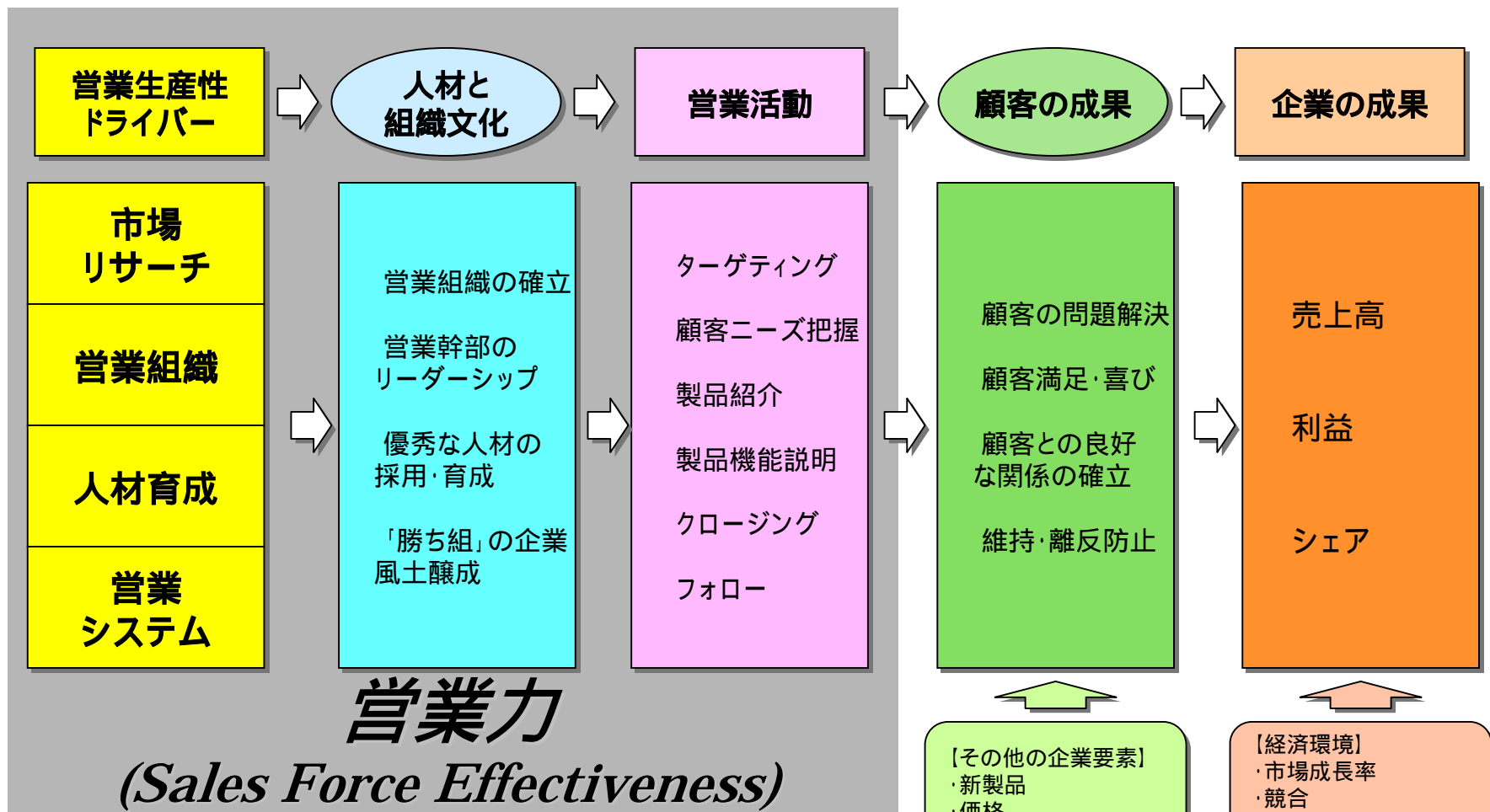
売上を決定する要因は多数、考えられるが...



売上を決定する要因のうち、**企業内の要因を総称して、「営業力」と呼ぶ**

3. 売上を決定する要因は何か

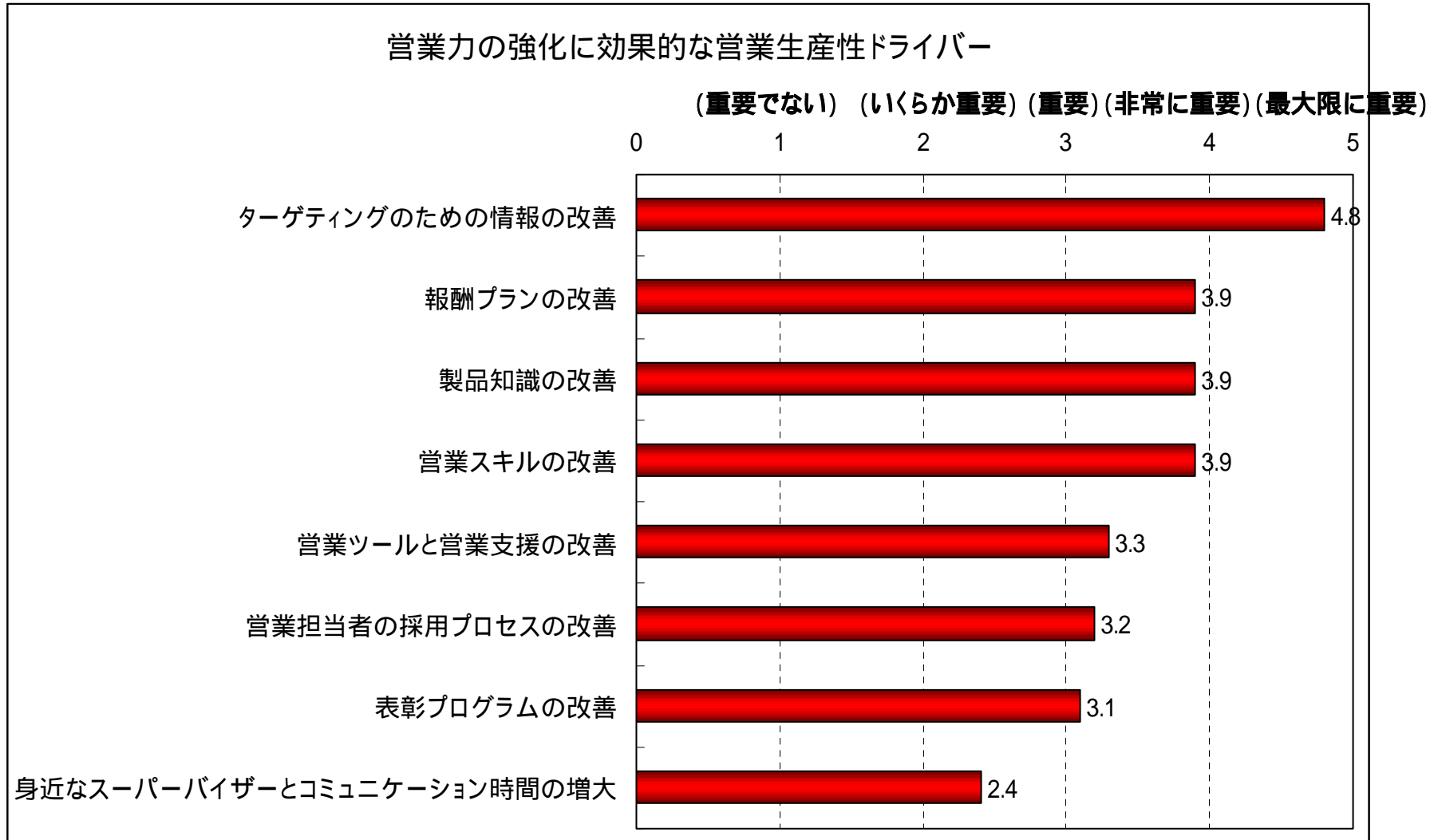
[2] 営業力の構造 (Sales Force Effectiveness)



[出典] Andris A. Zoltners, et al., The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance, ANACOM(American Management Association), 2001
を参考に、簡略化した

3. 売上を決定する要因は何か

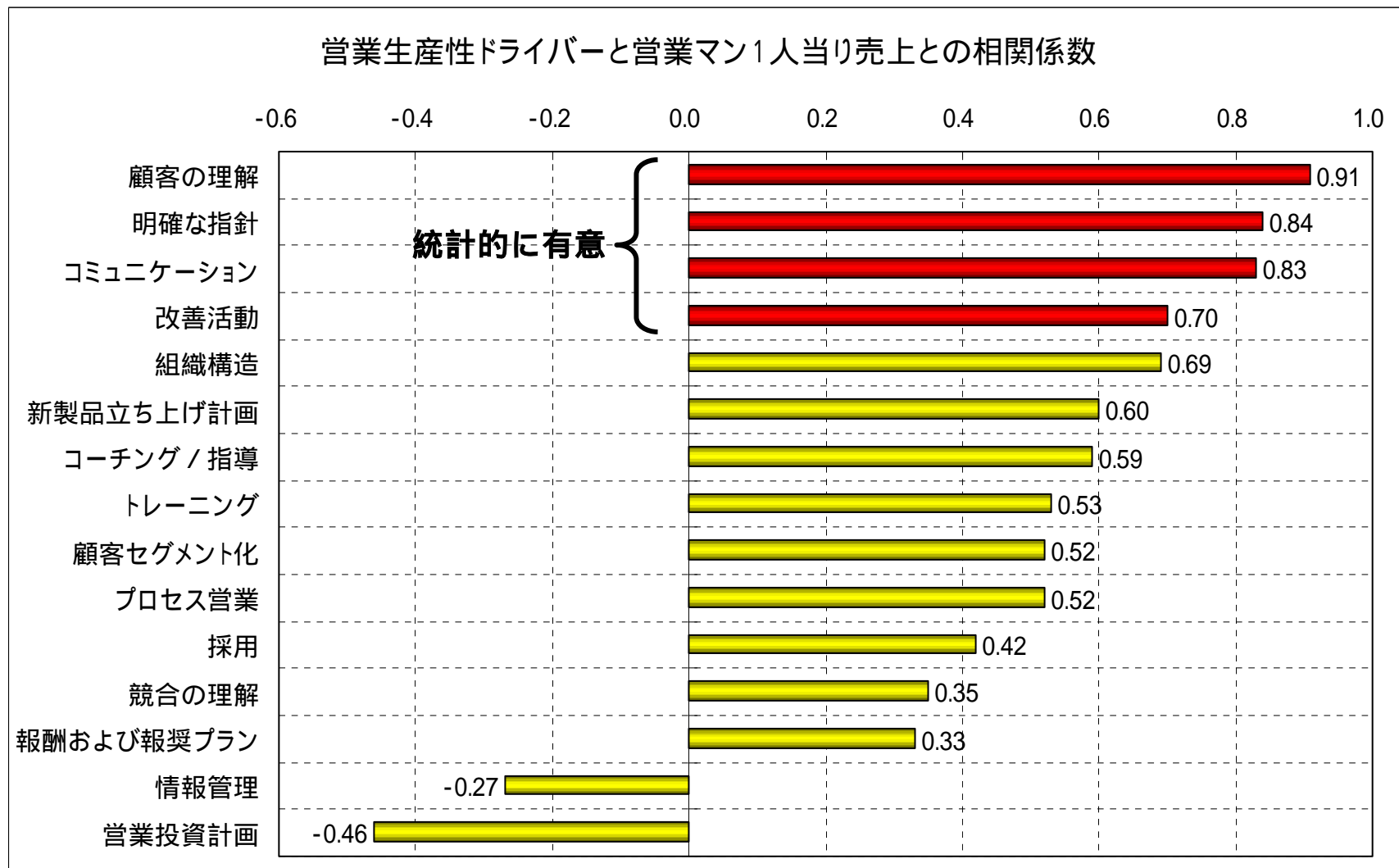
[3] 営業生産性ドライバーのインパクト評価例(営業へのアンケート)



[出典]Andris A. Zoltners、et al.(既出)

3. 売上を決定する要因は何か

[4] 業績指標と営業生産性ドライバーとの相関係数



3. 売上を決定する要因は何か

[5] 単純化されたSFE (Sales Force Effectiveness) モデル

$$\text{売上} = \text{顧客ターゲティング} \times \text{訪問回数} \times \text{訪問の質}$$

・マーケティングの視点から
営業をみると...

1. マーケティングの全体像

製品開発(イノベーション)

生産・物流
(サプライチェーン)

マーケティング戦略

市場
分析

市場
セグメン
テーション
(細分化)

市場
ターゲ
ティング
(絞込み)

ポジショ
ニング
(差別化)

What?

How?

マーケティング戦術

(マーケティングミックス = 4P)

製品
(Product)

価格
(Price)

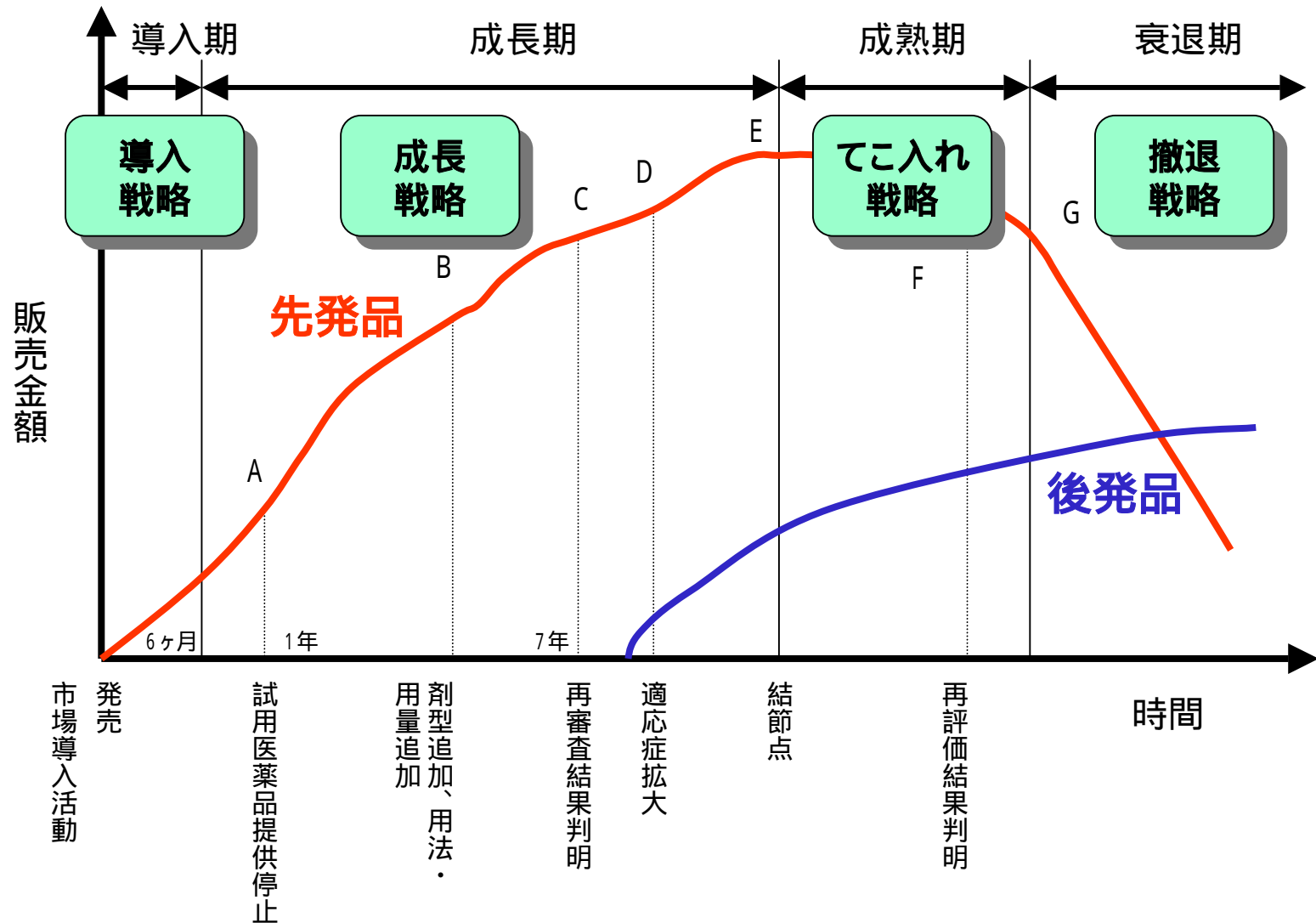
チャネル
(Place)

プロモー
ション
(Promotion)

市場・顧客

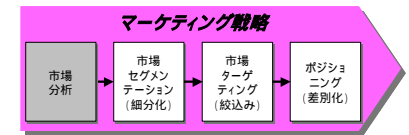
2. マーケティング戦略とマーケティング戦術

[1] 製品ライフサイクルとマーケティング戦略



2. マーケティング戦略とマーケティング戦術

[2] 市場分析



マーケティング環境分析:

- 時代の潮流は何か？
- 顧客の価値観やライフスタイルにはどのような変化があるか？

自社資源分析 (Company):

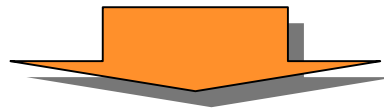
- 自社の強み / 弱みは何か？

消費者行動分析 (Customer)

- 消費者 (顧客) の購買要因は何か？

競争分析 (Competitor)

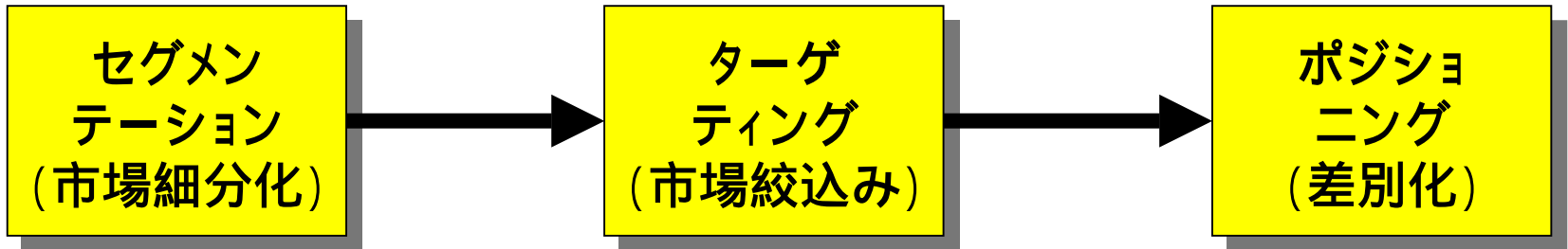
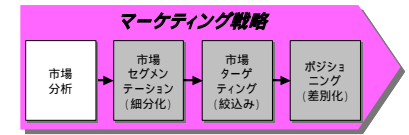
- 競争相手は誰か？



マーケティング環境と3Cを明確にするために市場調査を行う

2. マーケティング戦略とマーケティング戦術

[3] 市場の細分化・絞込みと差別化の手順



成果の差が大きくなるよう、**細分化変数**を定義する：
 既知の変数の組合せ
 ・GP/HP
 ・一般内科/消化器科/・・・
 ・患者数多/中/少
 ・・・
 クラスタ分析

各セグメントの魅力度(期待される成果の大きさ, 達成の難易度など)を評価する
セグメントの重要度を割り振る

自社の特徴が最も生かせるポジショニングを発見する
 選択したポジショニングを、**製品コンセプト**としてまとめ、
 マーケティング戦術(4P)で活用する

		量的基準		販売ポテンシャル (患者数)		
		LP	MP	HP		
購買意欲	質的基準					
	小					
	中					
	大					

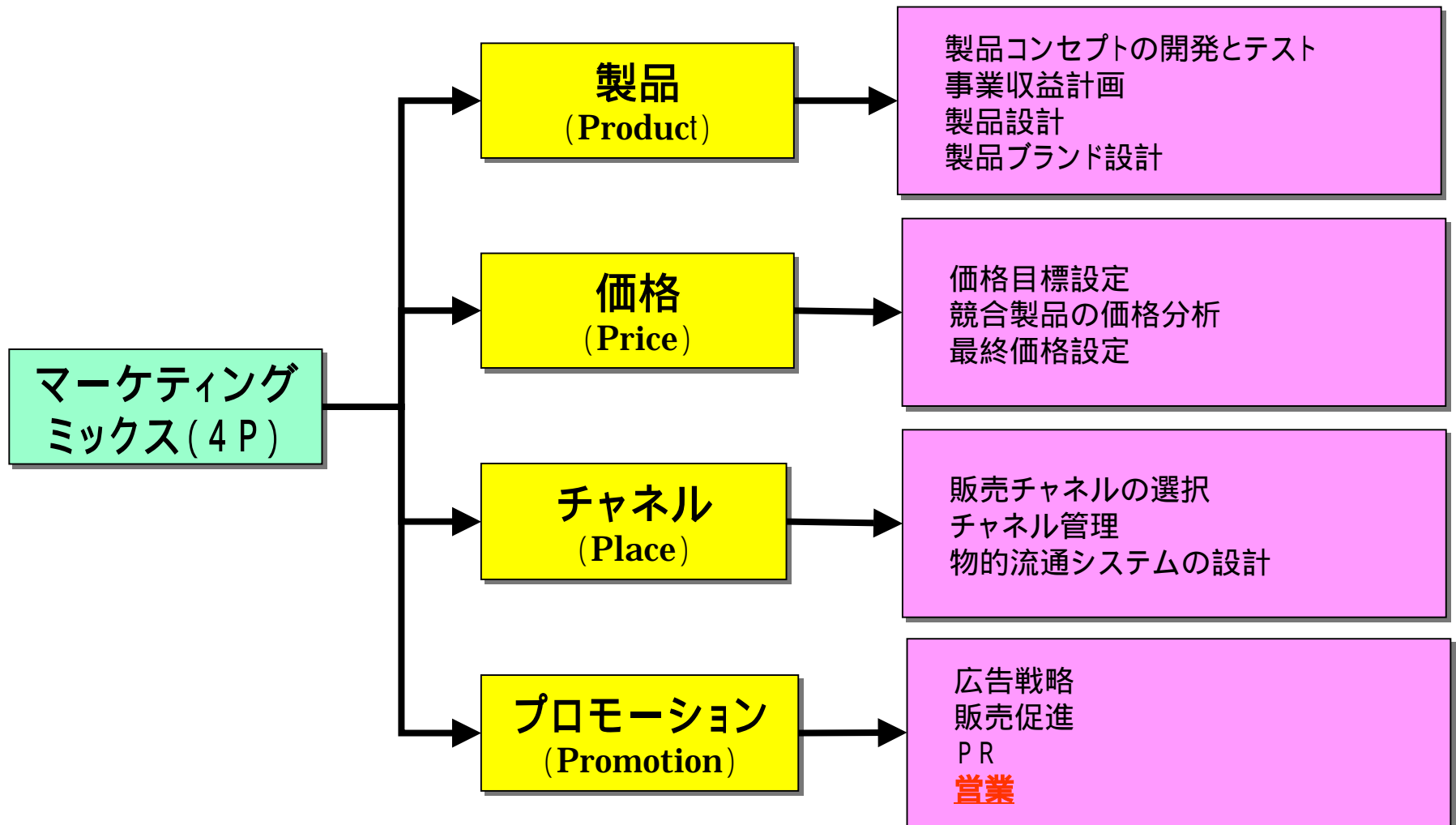
		量的基準		販売ポテンシャル (患者数)		
		LP	MP	HP		
購買意欲	質的基準					
	小	重要度小	重要度小	重要度小		
	中	重要度小	重要度中	重要度中		
	大	重要度中	重要度大	重要度大		

機能X	競合B	自社製品 競合A
		競合C

機能Y

2. マーケティング戦略とマーケティング戦術

[4] マーケティングミックス(4P)

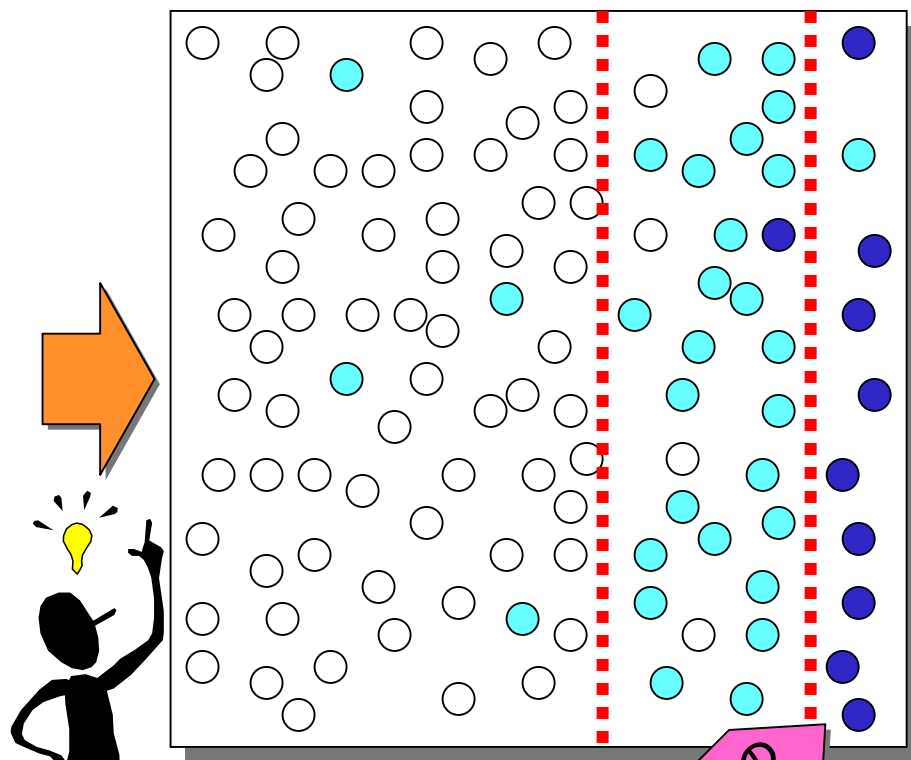
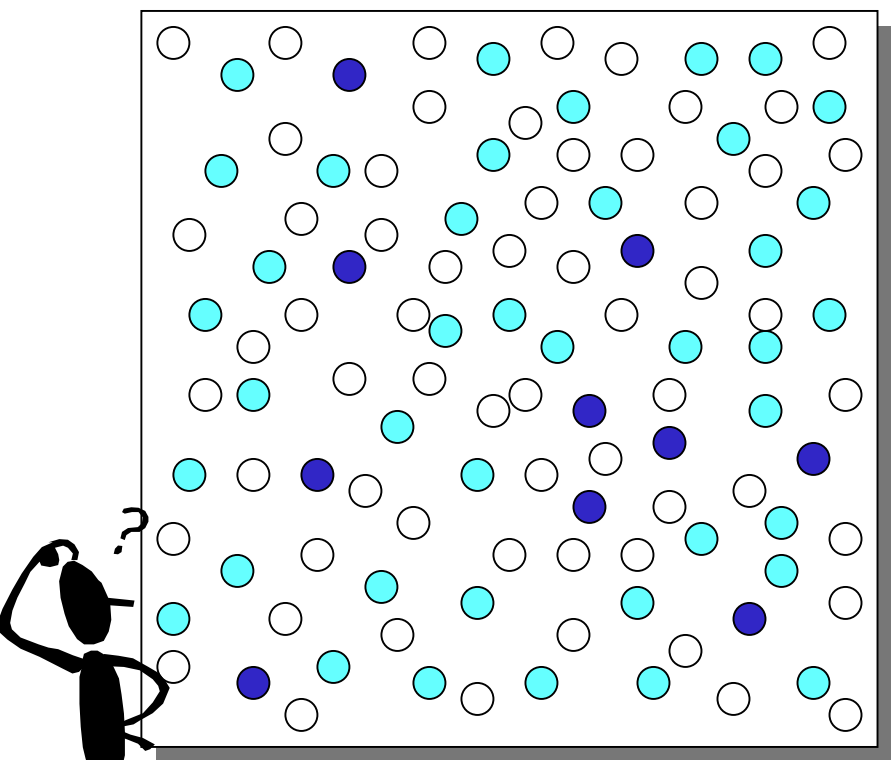


3. 顧客ターゲティングの重要性

[1] 顧客セグメンテーションおよびターゲティングのイメージ

この市場を
どう攻めればよいのか？

何らかの方法(!)でセグメント化できれば、
営業活動は非常に容易になる！



- : 有望な顧客 (全体の10%)
- : 可能性のある顧客 (全体の30%)
- : 可能性の小さい顧客 (全体の60%)

狙うのは、この
セグメント！

3. 顧客ターゲティングの重要性

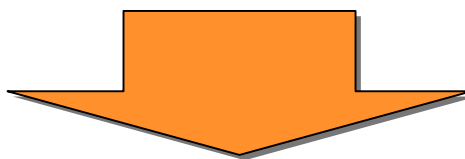
[2] 顧客ターゲティングは営業生産性に大きなインパクトがある

1. ビジネスシナリオ	顧客ターゲティングの精度による営業生産性を簡単なシミュレーションで比較する。潜在顧客数が1000人のセグメントがある。この市場をある営業マンが開拓している。1ヶ月間で、ターゲティングの有無により、どれだけ成約率が異なるかを調べる。ある方法を採用すれば、潜在顧客から70%の確率で有望顧客を抽出できるものとする。このようなターゲティングを行うかどうかで、営業生産性(営業マン1人当り・1ヶ月当りの成約数)がどう違うかを比較する。	
2. 前提条件	潜在顧客数(人)	1000
	面会可能顧客数(人/1ヶ月)	100
	有望顧客数(人)	50
	有望顧客の比率	0.05
	有望顧客の成約率	0.5
3. 顧客ターゲティングに関する仮定	有望顧客を何らかの方法で特定できる確率	0.7
4. 1ヶ月の成約数:ターゲティングなし	面会顧客数(人)	100
	有望顧客が含まれる確率	0.05
	有望顧客の成約率	0.5
	1ヶ月の成約数(A)	2.5
5. 1ヶ月の成約数:ターゲティングあり	面会顧客数	100
	有望顧客が含まれる確率(= (50人 × 0.7) ÷ 100人)	0.35
	有望顧客の成約率	0.5
	1ヶ月の成約数(B)	17.5
6. 営業生産性の比率	ターゲティングの有無による営業生産性の比率(B ÷ A)	7

3. 顧客ターゲティングの重要性

[3] 営業生産性の決定要因を突き詰めると...

$$\begin{aligned} \text{売上} &= \text{顧客ターゲティング} \\ &\times \text{訪問回数} \\ &\times \text{訪問の質} \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} \text{営業生産性} &= \text{売上} \div \text{訪問回数} \\ &= \text{顧客ターゲティング} \\ &\times \text{訪問の質} \end{aligned}$$

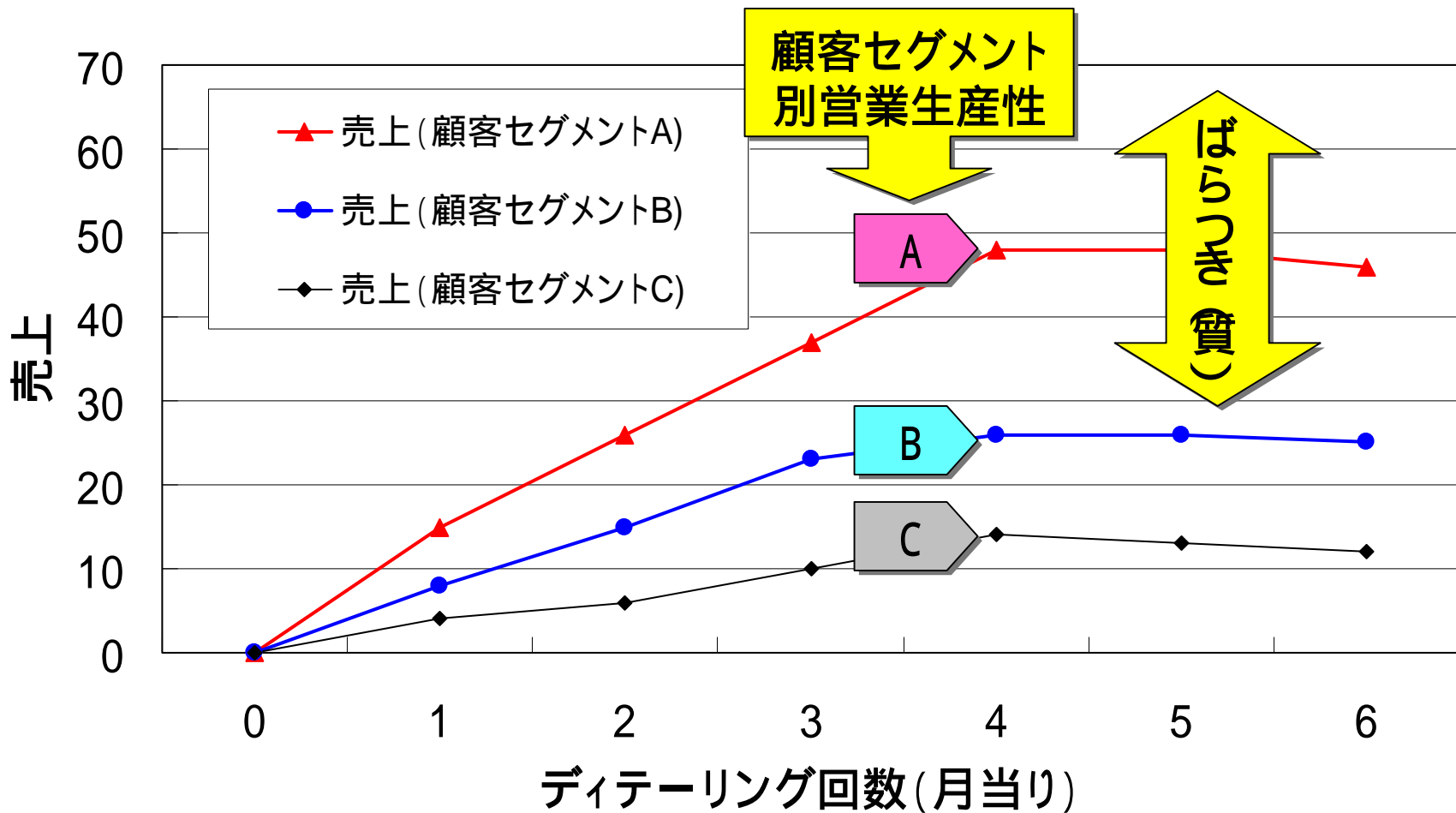
購買要因が
集約されたもの

販売要因が
集約されたもの

3. 顧客ターゲティングの重要性

[4] 売上対ディテール回数(イメージ図)

顧客セグメント別売上対ディテール回数



3. 顧客ターゲティングの重要性

[5] 新しい医師ターゲティングの考え方

従来の方法

新しい方法

[患者数区分の例]
 LP: 19人以下(週当り)
 MP: 20 ~ 49人(週当り)
 HP: 50人以上(週当り)

従来の顧客顧客セグメンテーションの例

量的基準		販売ポテンシャル (患者数)		
		LP	MP	HP
処方意欲	小	重要度小	重要度中	重要度大
	中	重要度小	重要度中	重要度大
	大	重要度小	重要度中	重要度大

バリューマトリックスの例

量的基準		販売ポテンシャル (患者数)		
		LP	MP	HP
処方意欲	小	重要度小	重要度小	重要度小
	中	重要度小	重要度中	重要度中
	大	重要度中	重要度大	重要度大

新しい方法に
 基づくターゲット
 医師にフォーカス
 すると、売上を
 著しく伸ばす
 ことができる

処方意欲
 は不明

ターゲット医師
 (通常の場合)

質的セグメンテーション
 で処方意欲を分類
 (Clusterで区分)

ターゲット医師
 (通常の場合)

[注]「質的セグメンテーションによる顧客ターゲティング」は、ビジネスモデル特許出願中です

3. 顧客ターゲティングの重要性

[6] 質的セグメンテーション(医師ターゲティング)の原理

モデル作成

質的セグメンテーション

質的データの世界(例: N = 1000人)

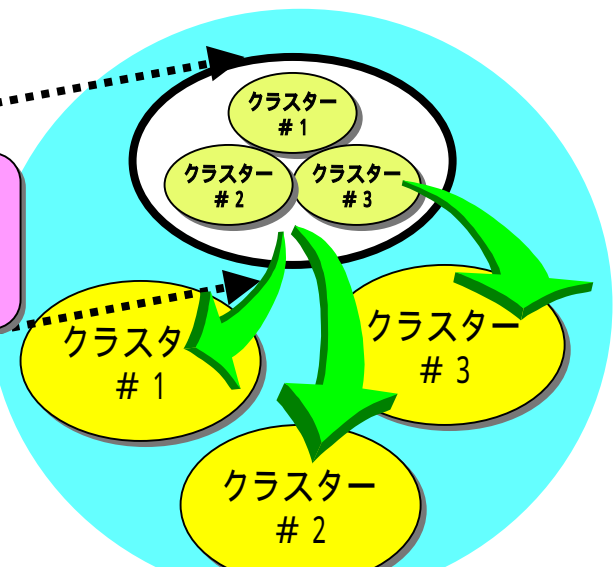
医師データベースの世界(例: N = 25万人)

[質的データの収集方法]

- 郵送アンケート
- フォーカスグループ
- eリサーチ
- Webサイトのチャット
- その他



[2] 質的データの分析結果を、全顧客DBにマッピング



[1] 質的データの分析により顧客のセグメンテーション

[3] データマイニングにより、全顧客のセグメンテーション

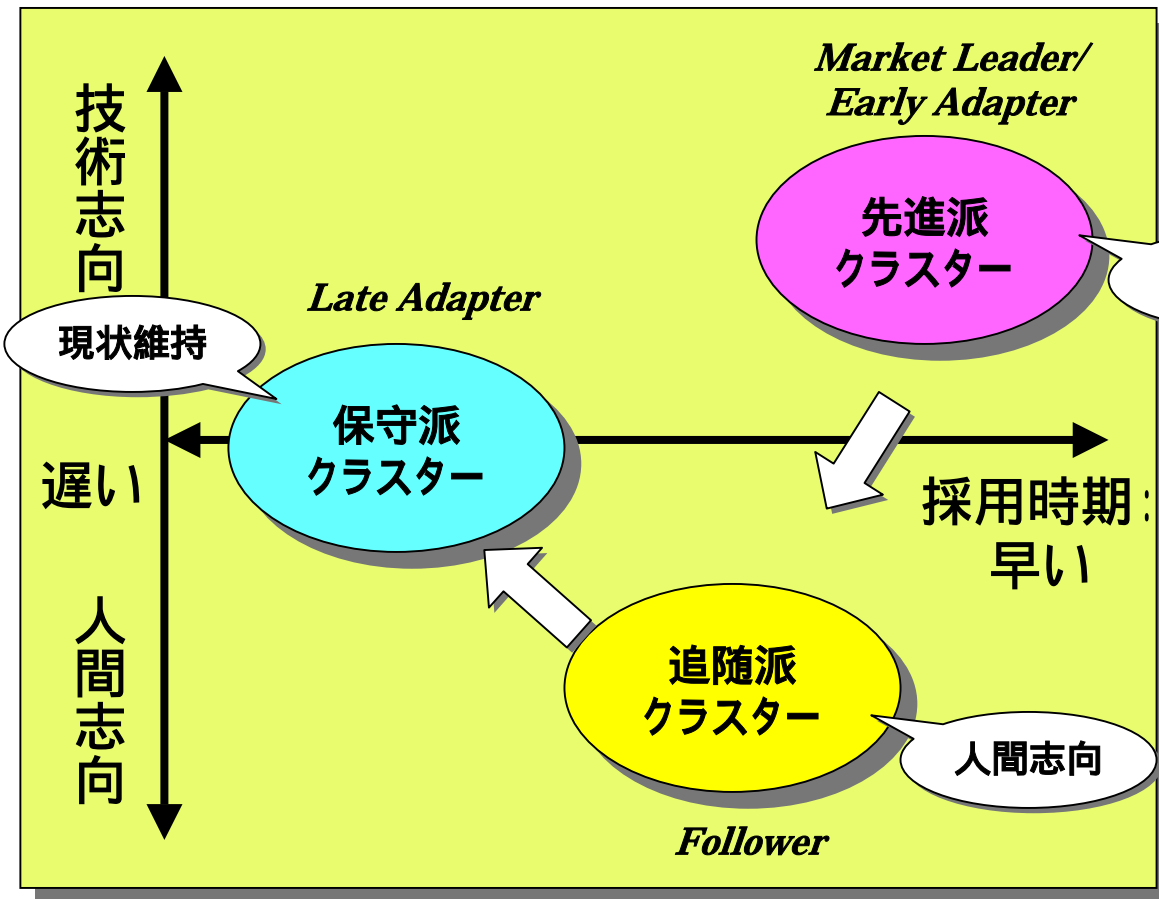
バリューマトリックスの例

質的基準		販売ポテンシャル(患者数)		
		LP	MP	HP
処方意欲	小	重要度小	重要度小	重要度小
	中	重要度小	重要度中	重要度中
	大	重要度中	重要度大	重要度大

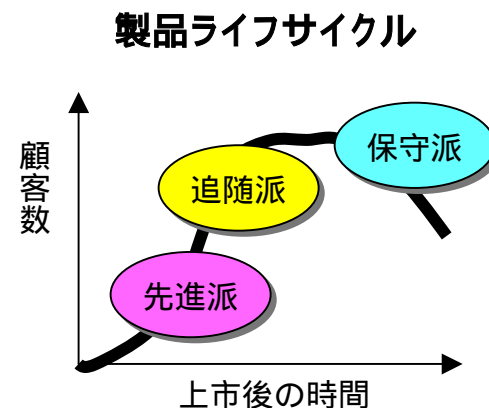
[注]「質的セグメンテーションによる顧客ターゲティング」は、ビジネスモデル特許出願中です

4. 医師ターゲティングの実施事例

[1] ターゲティングモデル



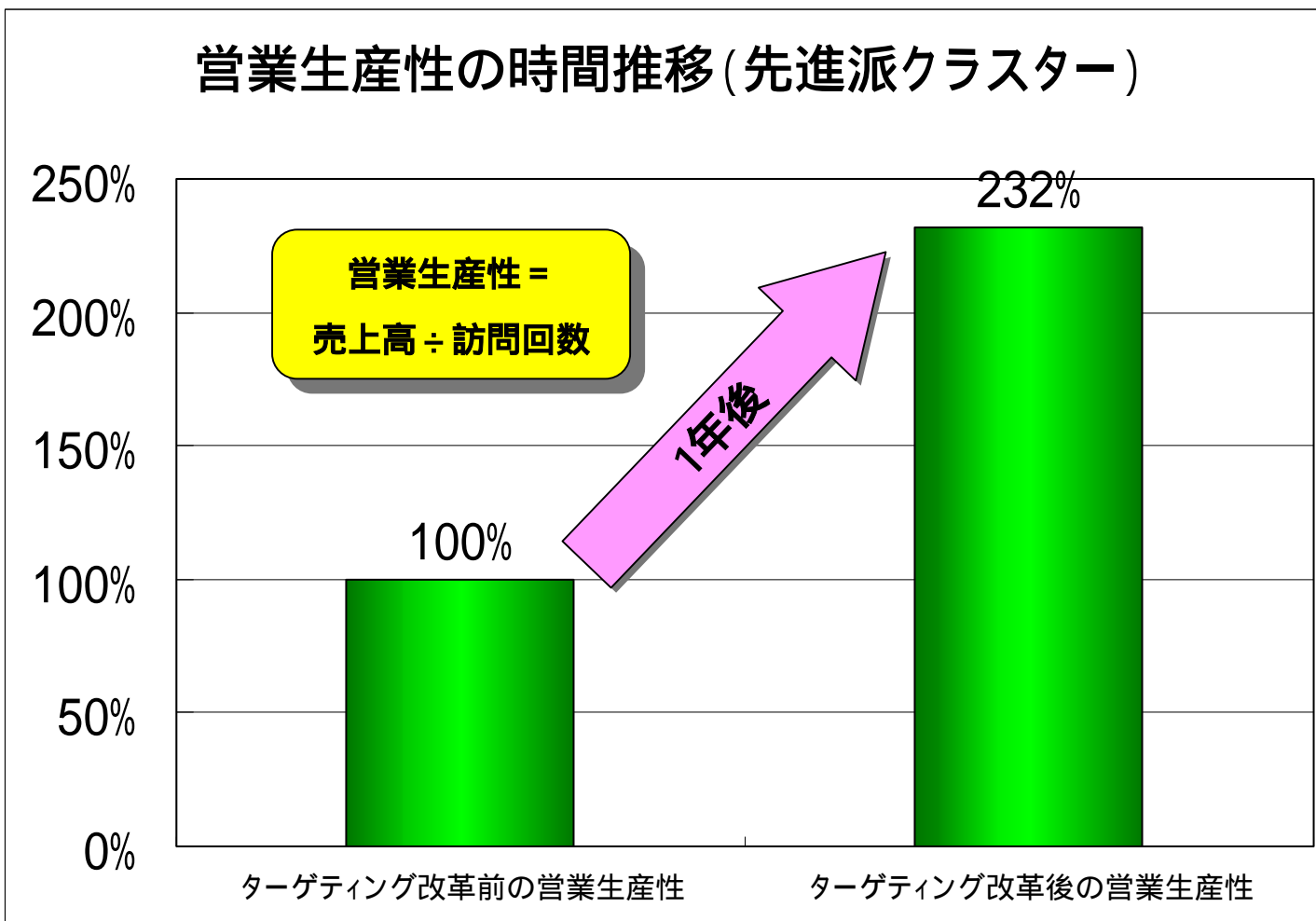
製品ライフサイクルの
段階に応じて、
どの顧客セグメントを
ターゲットするかを
よく見極める



[注] 薬剤のライフサイクルによっては、保守派クラスターと追従派クラスターが合体する場合がある

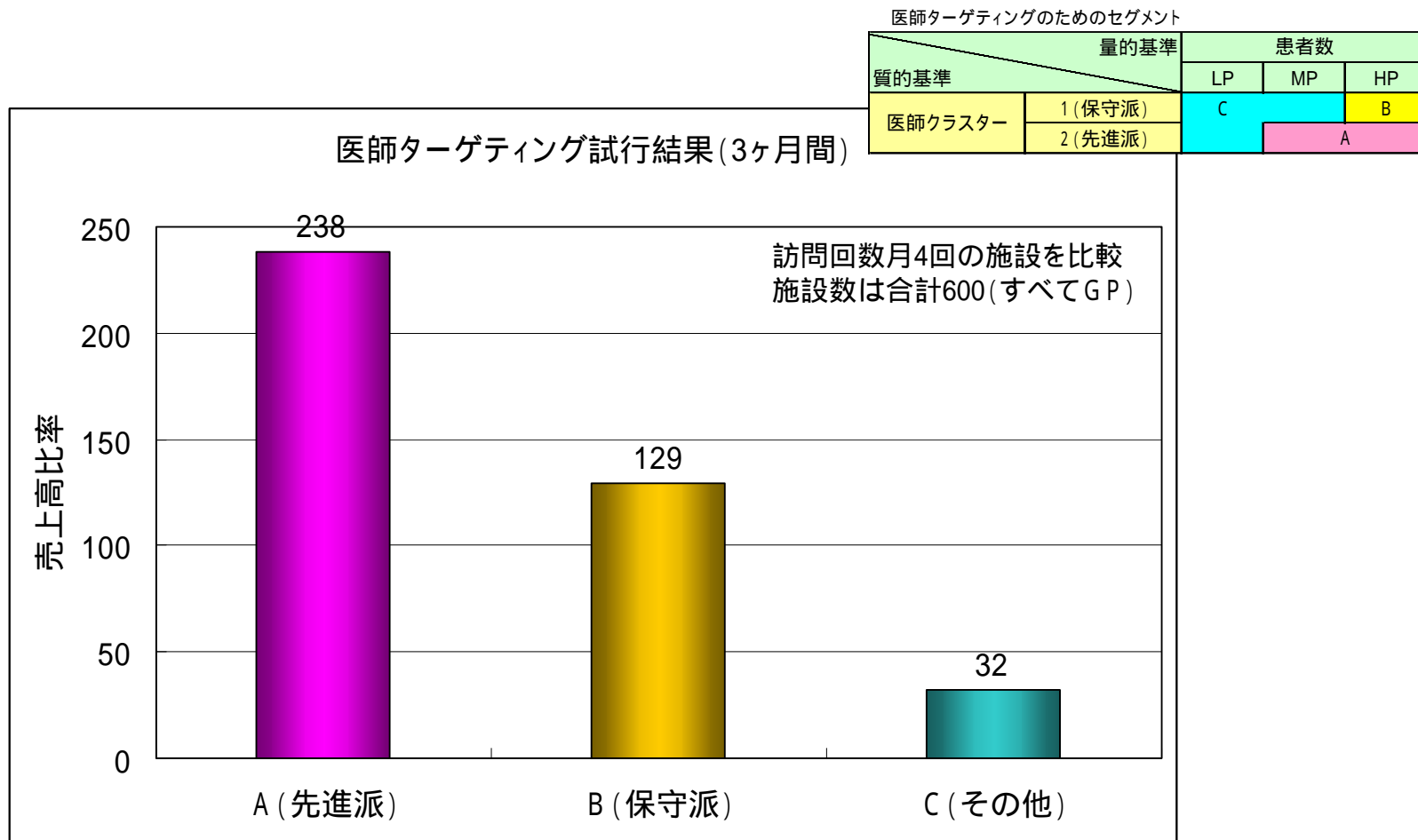
4. 医師ターゲティングの実施事例

[2] 医師ターゲティングの実施例1：営業生産性の推移



4. 医師ターゲティングの実施事例

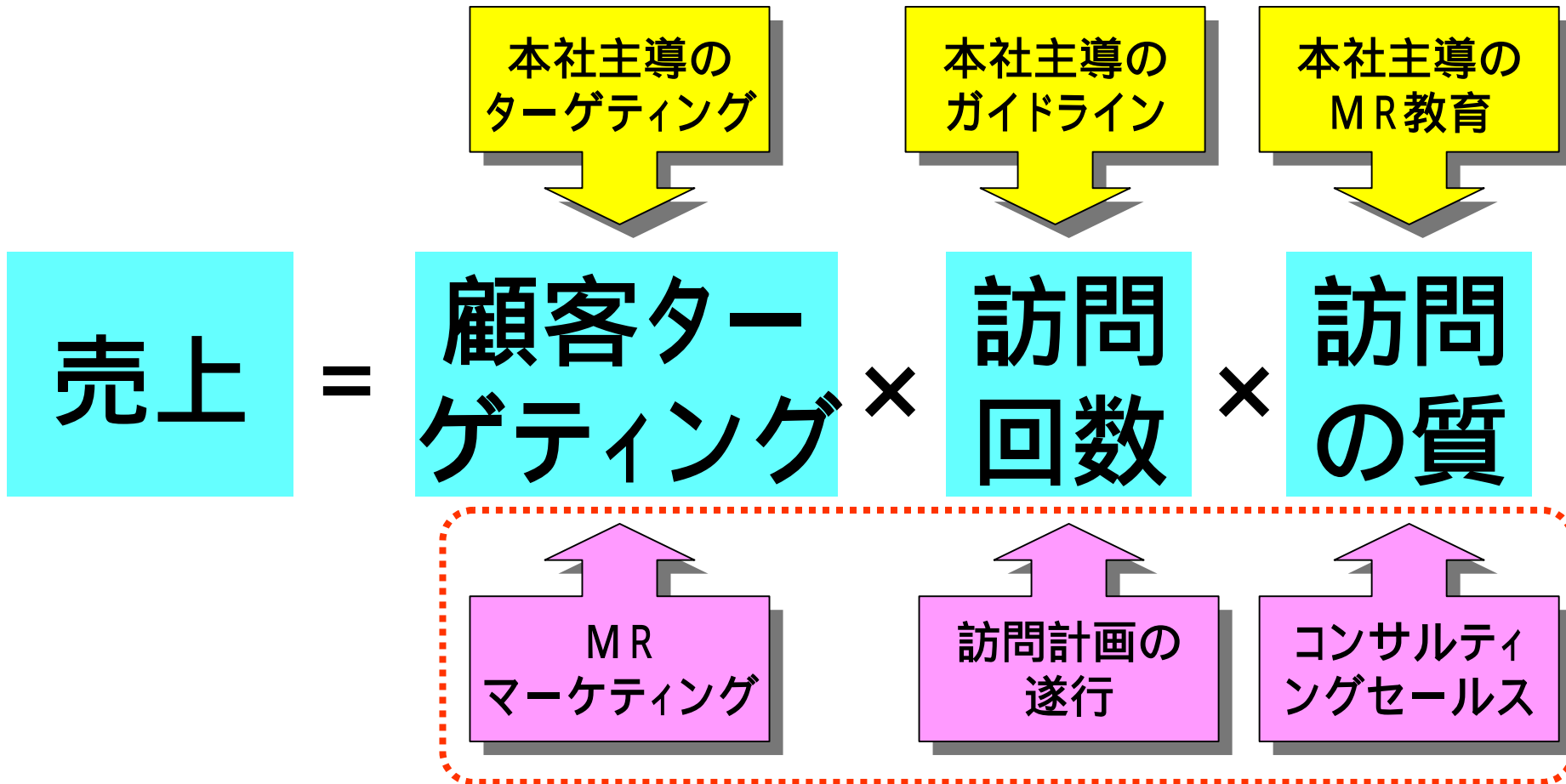
[3] 医師ターゲティングの実施例2：質的セグメント別営業生産性



・営業の視点から マーケティングをみると...

1. 営業の視点からマーケティングを見ると...

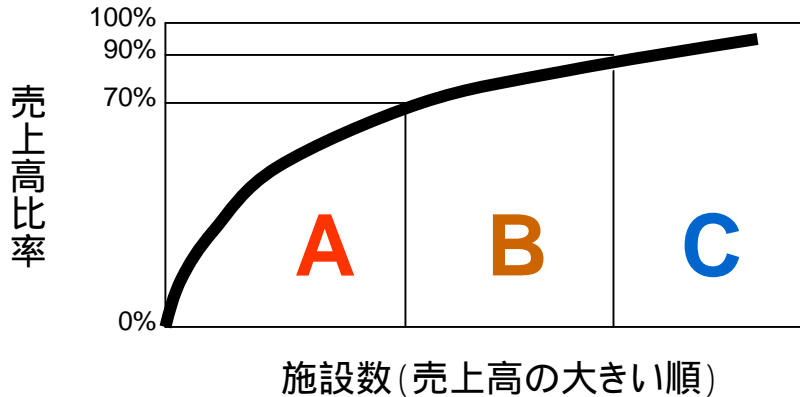
[1] SFEモデルと営業活動



SFEの視点からの、キーとなる営業活動

2. 営業現場におけるマーケティングアプローチ

[1] 現場でできる施設ターゲティング

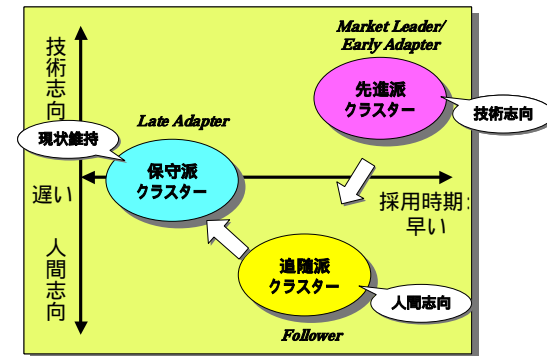


施設セグメンテーションの例

自社の強み		市場規模		
		販売ポテンシャル (降圧剤売上高)		
		L	M	H
自社シェア	小	重要度小	重要度中	重要度大
	中	重要度小	重要度中	重要度大
	大	重要度小	重要度中	重要度大

競合品が強い施設
医師の質的セグメントにより選択訪問

テリトリーの売上の大部分を構成
重点訪問でシェアを死守する



2. 営業現場におけるマーケティングアプローチ

[2] 現場でできる医師ターゲティング

【高血圧症治療薬の例】

「先進派」医師のプロファイリング

- ・学会活動(論文発表、学会座長)や治験活動に熱心
- ・情報収集に熱心(eディテリングを含め)
- ・ブランドロイヤルティは高くない(切替が起こり易い)
- ・MRとの対話は情報収集中心

「追随派」医師のプロファイリング

- ・使用薬剤の種類が多い: ARB (アンジオテンシンII受容体拮抗薬)、CCB (カルシウム拮抗剤)
- ・ブランドロイヤルティが高い
- ・MRとの対話を歓迎

「保守派」医師のプロファイリング

- ・CCB主体(ARBはほとんど使っていない)
- ・現状維持で、新しい情報の収集には熱心でない

3. コール計画の重要性

[1] 事例: MRの時間管理による生産性向上

ヤンセンファーマの営業支援プログラム「Spend A Day」

導入時期: 2002年2月～4月

対象: MR 530人(全員)

SFA(Siebel)に、分単位で活動内容を入力、**MRの自己管理支援**

MRのPerformance別1日あたり訪問件数

- ・High Performer: 15人以上
- ・Middle Performer: 10～14人
- ・Low Performer: 9人以下

導入効果: 組織の活力の底上げ

【導入前(03年2月)】HP:MP:LP = 66:132:73 = **24%**:49%:27%

【導入後(04年3月)】HP:MP:LP = 227:67:22 = **72%**:21%:7%

[出典] 密着! トップ営業マンの「一日2倍接客」の衝撃、PRESIDENT(2004.6.14)

3. コール計画の重要性

[2] 事例: MRの時間管理による生産性向上

忙しい医師に、いかに短時間で面談できるかがキーとなりつつある

病院の訪問規制もあり、短時間での有力医師との面談が重要である

SFA活用のためのデータ活用:

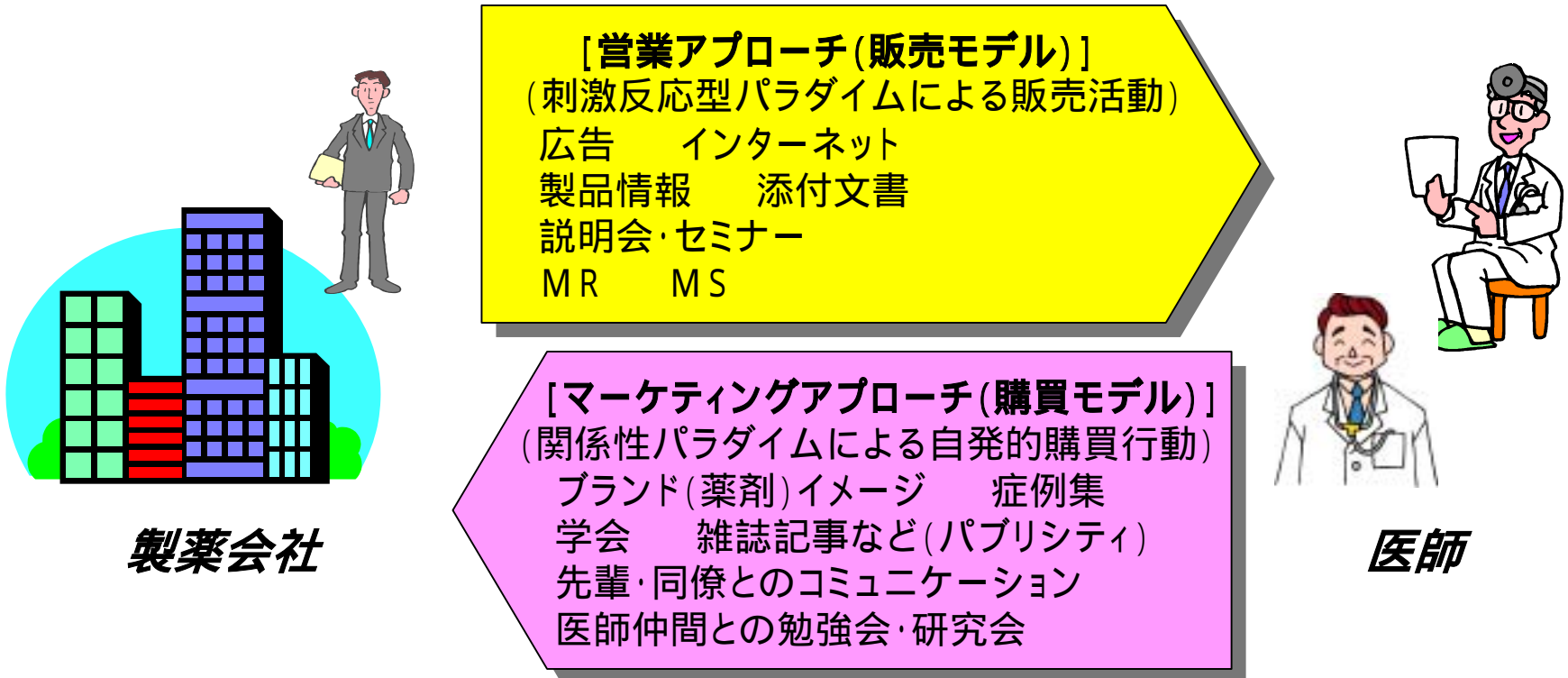
- 医師の影響力に応じてセグメント化
- MRの行動プロセスにマイルストーン導入
- マイルストーン達成をKPIに

MRのパフォーマンスを分けるもの:

- ローパーformer: 話しやすい医師に過度に訪問し、時間を無駄にする
SFAツールで自覚させることにより、成果につながる
- ハイパーformer: 短時間で伝えるべきメッセージを準備し、時間を有効活用

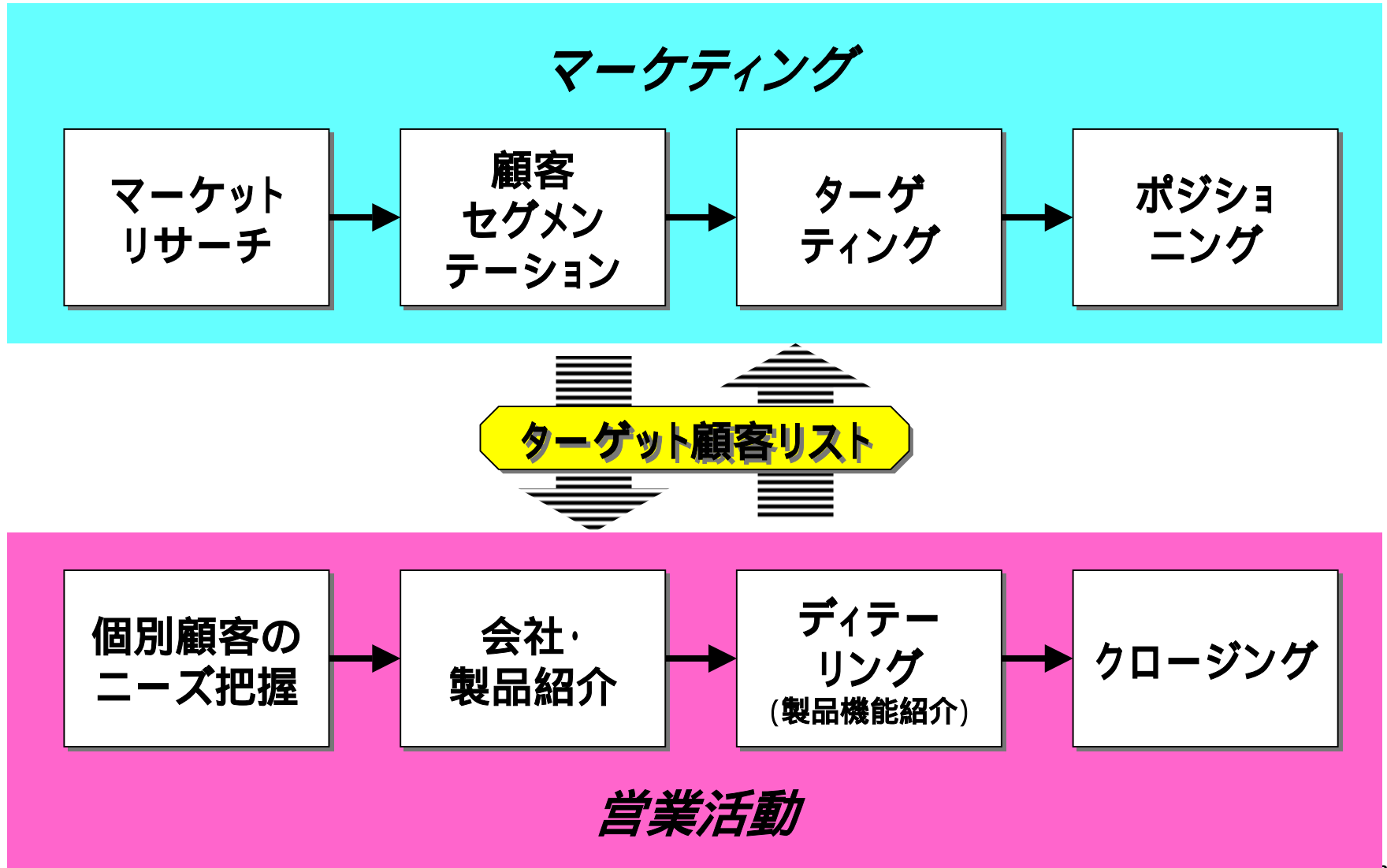
・マーケティングと営業の
相乗効果を目指して

1. マーケティングアプローチと営業アプローチ



継続的で安定した取引のためには、「営業アプローチ」だけでなく
「マーケティングアプローチ」が不可欠である

2. マーケティングと営業をつなぐキーは？



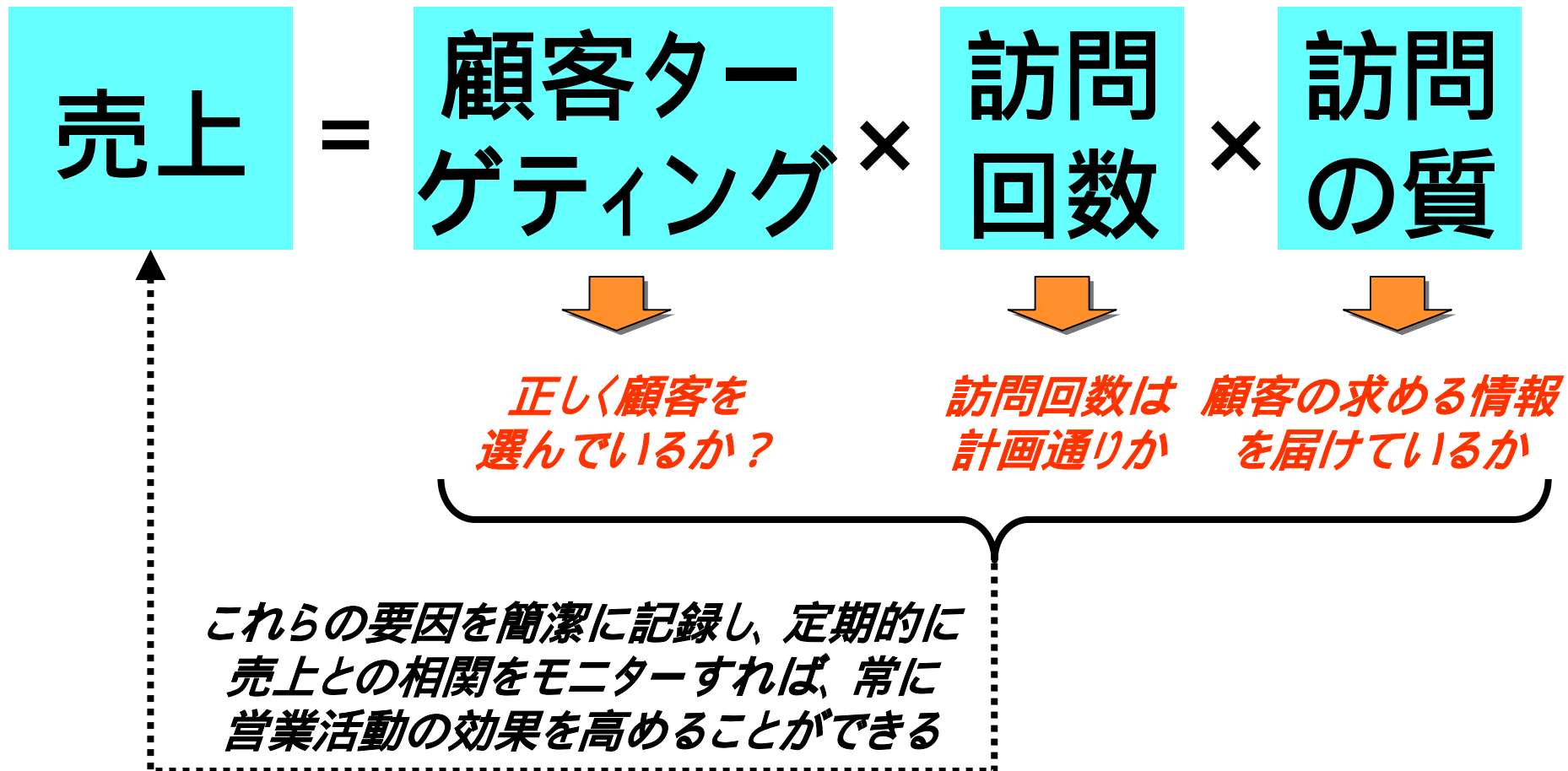
3. 要因の絞込みと徹底が成功のカギ

*MRの生産性 (Sales Force Effectiveness) は
3つの要素で決まる*

$$\text{売上} = \text{顧客ターゲティング} \times \text{訪問回数} \times \text{訪問の質}$$

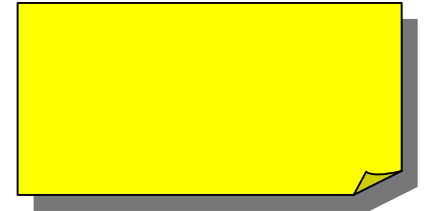
4.ITの役割は何か？

ITの役割は極めてシンプルである



最後に、クイズ:マーケティングと営業の違いとは？

マーケティングは、



営業は、

