

菓子メーカーにおける営業スタッフの活動ポイント

1. はじめに

菓子メーカーの組織は、営業・販売、製造、商品企画、総務・財務の4部門で構成されていることが一般的です。なかには、商品企画を製造部門の一部としているところもあります。ここでは、営業・販売部門の幹部社員が自己研鑽していただくことを目的として、日ごろやるべき仕事の内容をチェックリストとして列挙しました。また、経営者や管理職の方は、幹部社員候補者の指導内容のチェックリストとしてご活用ください。

2. チェックリスト

(1) 店舗管理

直営店や百貨店等での店舗において、最も重要なことは接客です。営業・販売部門では、常に「製造部門が作った商品をいかにお客様に満足して買っていただくか」をまず第一に考えて業務にあたらなければなりません。店長格や複数の店舗を管理するリーダー格の幹部社員は、次の点について心がけておく必要があります。

<チェックポイント1>店員の接客状況の把握と指導

店員がお客様のご要望に適切に答えているか、また、売りたい商品を積極的に提案しているか、と言った点について、常に目を向け、出来ていない点については逐次指導を行うことが大切です。また、営業開始前と終了後に「今日の目標と注意事項」「今日の反省と明日への活用」というテーマでの簡単なミーティングを実施することも、店員教育と店の活性化に結びつきます。

<チェックポイント2>商品の陳列やディスプレイの見直し

陳列の状態が同じ顔になっていないか、朝の顔と夕方の顔が同じになっていないか、常にチェックしてください。ケース陳列が同じ顔をしていると、季節感がでていなかったり、新商品など「今売りたい商品」がお客様からみて判りづらい状態になっていることがあります。それでは、折角よい商品を提案していても、売上につながらず、死に筋の商品となってしまうことさえあります。

さらに、自店の商品の時間帯別売れ筋を把握し陳列を変える必要があります。陳列ケース内をさわるのは大変ですから、平台やケース上の陳列を中心に変化をつけることが大切です。例えば午前中は進物商品、午後から通勤帰りの時間帯にかけては自家需要向けの生菓子などが売れ筋だとしたら、午前中はケース内の定番ギフト品が良く見えるようにし、午後からは、その日の自家需要向け商品を売りのがしのないように（ロスの出ないように）ボリューム陳列するなど心がけましょう。ボリューム陳列は、商品そのものを積み上げるだけでなく、例えば空箱を積んだ上に商品を並べることにより、より一層のボリューム感がでるので、ケースの形態などを勘案し工夫をしてみましょ。

(2) 在庫と原価管理

<チェックポイント3>商品及び包装資材の在庫

できることなら、毎日商品と包装資材の在庫をチェックしましょう。在庫のチェックをする目的は、明日以降の売りのがしを避けることと、次項のロス管理にもつながります。その他、あってはならないことですが、商品の盗難や売上金の紛失のチェックにも活用できます。

パソコンやPOSによる在庫管理システムが構築されているメーカーでは簡単に在庫管理が出来ますが、そうでないところは、毎日の棚卸や、「正ちゃんマーク」や売上票による出数のチェックをこまめに行う必要があります。面倒でも、毎日やっている間に慣れてきます。

<チェックポイント4>正のロスと負のロス

商品ロスの中でも、売上目標達成に対しての「正のロス(前向き)」と「負のロス(後ろ向き)」があります。「正のロス」とは、例えば、売上を上げるために別コーナーを確保し、来店客数や売上個数をよく検討した上で予定数量を多めに取ったものの、当日の天候等により完売できなかった状態をいいます。この場合、売上目標を達成するための意欲を評価すべきです。しかし、次回には事前に天候のチェックをするといったことが経験値からできるはずです。

一方、負のロスというのは、例えば売上を伸ばすための手段を考えずに、予定数量だけ多めに出してしまい、さらに、3時の時点での残数も管理せずにロスしてしまうことです。予定数の読み違いがあったとしても、3時の時点で残数をチェックし、お客様のあたりのつよい場所にボリューム陳列して売り切ってしまうという努力を怠ったということが、負のロスになってしまうのです。

(3) 採算・経費管理

<チェックポイント5>最適人員シフト

店を管理する店長は、売上だけでなく、その店の採算性まで把握する必要があります。売上額がいくら大きくても、その店が赤字では営業していても意味がありません。特に、人件費の管理は、採算性を高めるためにも重要です。人件費は単に減らせばよいというものではなく、売上額/人件費(一人あたり売上額や時給換算あたりの売上額)をいかに高めるかが必要です。特に百貨店では重要です。なぜならば、人員を減らすことにより、多くのお客様が来店されたときに対応できなければ、お客様は他メーカーの商品を購入することになります。

そこで、社員とパート・アルバイトをうまく組み合わせたシフト表を作成し、お客様が多く来店される時間に合わせ、人員を多くする体制を構築しなければなりません。そのためにも、その繁忙時間帯に対応できるパートやアルバイトを確保しておくことが必要です。当然、そのような時間帯は他メーカーにとっても人手がほしい時間帯ですから、良い人材を確保するためには多少なりとも高い人件費を払う必要が出てくるのはやむを得ません。朝から晩まで雇用して人件費を支払うよりも、時給が高くても特定時間だけきていただけるパート・アルバイトを採用したほうが、月間の売上額/人件費を高める結果となる場合が多いものです。

<チェックポイント6> 営業利益管理

製造部門からの仕切り価格（上代の60～65%を設定するのがよいでしょう）を設定し、それを原価として残る粗利の中でいかに営業利益を生み出すかが店長の力量です。

百貨店等では、上代の20%前後の歩率を徴収されますので、少ない粗利のなかで営業利益を生み出すのは並大抵ではありません。製造部門からの仕切り価格には製造利益が含まれていますから、会社全体としては、販売部門が赤字でも、その赤字と本社経費などをまかなえるだけの額を製造利益で確保できればよいのですが、お客様の「安くてもおいしいものを」というニーズに応えるには、製造利益だけに会社の利益を頼るわけにはいきません。

そこで、販売部門で営業利益を確保するには、まず、先に述べたように人件費を固定化するのではなく、ある部分は流動化し人件費効率を高めること、さらには、ロスを出さないように適切な予定数と在庫管理をすることがまず大切です。また、広告宣伝費などの諸経費の細目について把握し、その経費が売上に結びついているかどうかのチェックを月次単位で把握しておく必要があります。

直営店では、店頭以外での売上をいかに確保するかが、営業利益を押し上げる要因ともなります。上得意様への訪問（単に御用聞きに回るのではなく、これまでの販売記録をもとに、いつごろにどんな商品を買っていただいているのかをいつも把握し、事前にお伺いにあがるのが大切）、配達先周辺の家庭へのポスティングや営業訪問など、外商活動に力を入れることが大切です。外商活動は、少ない人数（人件費）で、大きな受注が取れるというケースが多く、そのためにどのような外商活動をすべきかを常日頃考えておくことが重要です。

（4）売上状況管理

<チェックポイント7> 時間帯別・曜日別、売上・客数管理

商品予定を出すことや適切な人員シフトを作成するためにも、時間帯別・曜日別、売上・客数を管理をして、データを蓄積しておくことが大切です。このような管理データは、すぐに役立たなくても、翌月、あるいは来年に役立つものですから、かならず蓄積してください。

<チェックポイント8> 他メーカー売上状況の把握

百貨店内や直営店周辺の他メーカーの売上状況を把握することが、自店の売上目標を設定することや、販売体制・方法の見直しのきっかけにもなります。

特に百貨店内では、例えば、今年の売上が前年の1.5倍であったとしても、他メーカーの売上額の6割しか売っていないとすれば、まだまだ売れる可能性があるわけであり、商品構成や販売方法の見直しを図る必要があります。

（5）販売計画

<チェックポイント9> 月間販売計画

年間売上目標に沿って月間の売上目標を設定し、さらに、月間売上をどのような商品でどのような売り方で達成するかを、最低一ヶ月前には作成する必要があります。そのためには、製造部門と商品について連絡会議を開催し、どのような商品が出てくるのか、また逆にどのよう

な商品を出してほしいのかを依頼するとともに、販売予定数（もしくは製造可能数）を打ち合わせておく必要があります。

一ヶ月前に決めておくということは、お客様に販売予定商品を事前にお知らせすることも出来ますし（ポップやパンフ）、陳列のためのツール（装飾品や蠟見本）の作成も可能となるからです。

（6）顧客管理

＜チェックポイント10＞顧客リストと顧客情報

顧客リストを作成し、DMや訪問営業に活用しましょう。顧客リストは単に名前や住所、電話番号だけを蓄積するのではなく、出来る限り生年月日や家族情報を蓄積するようにしましょう。誕生月の割引券の送付、初節句や結婚記念日のお祝い返し品の営業活動などが可能となります。

（7）取引先とのコミュニケーション

＜チェックポイント11＞百貨店等の取引先との関係

百貨店やSC等にテナントや消化仕入契約として入店あるいは買取契約をしている場合において、百貨店やSCの食品部長をはじめ、マネージャーや担当者とのコミュニケーションを十分にとっておくことが必要です。店舗運営や販売促進、あるいはクレーム発生時において取引先の対応がずいぶん異なります。

取引先は、すべてのテナントとの公平な取引をする義務がありますが、商売の上において取引先担当者も当方も人間であるがゆえに、いかに日ごろのコミュニケーションをとり意思疎通をしているかは、事あるごとに差が生じるのはやむを得ないことです。筆者の経験からも十分に情報交換をしておくことが重要だと思います。