

両利きのセールス組織に関する文献レビュー

木 田 世 界

1. はじめに

近年では、サービス化の進展や顧客関係強化、タッチポイントの統一などを背景にセールス組織の役割が多様化しており、複数の異なる目標（製品販売とサービス提供、顧客維持と顧客獲得など）を両立する両利きのセールスが求められるようになってきている。本稿では、両利きのセールスに関する検討課題を明確化するために、両利きのセールスの文献レビューを行う。まず、組織一般における両利きの概念を紹介した後に、二種類の両利きのセールスの概念、両利きのセールスがパフォーマンスに与える影響、両利きのセールスの実現に関して記し、最後に検討課題を挙げる。

2. 両利きの概念

組織における両利き（organizational ambidexterity）についての概念は、組織に二重構造を作り調整を行う組織単位と適応を行う組織単位を区別することで、調整と適応の2つをこなすことに伴う複雑性を制御するメカニズムとして提起された（Amanほか, 2022; Duncan, 1976）。調整は組織内の諸活動が同一の目標に方向付けられるようにする作用であり、適応はダイナミックに変化する事業環境に活動を合わせていくことである。これらの概念は後に、組織の既存の能力や資源を持続的に改善し効率と信頼性を向上させる活用と、新規で確立されていない可能性を発見し試行しイノベーションを行う探索として概念化された（March, 1991）。

上記のような構造的な捉え方に対して、連続的な両利き (sequential ambidexterity) という概念も提起されている (Lavieほか, 2010)。連続的な両利きとは、(組織単位を二つに分けるのではなく)「同一の組織単位がタスクの分割と時間的な分離により探索と活用の両方を行うことである。時間的な分離は、短期的な探索と、その後の長期的な活用という形で繰り返し切り替えを行うことを表す」(Amanほか, 2022, p.47)。

さらに、文脈的な両利き (contextual ambidexterity) という概念もある (Gibson & Birkinshaw, 2004)。組織内の構造的、物理的障壁を取り除き、組織全体の中に個人々が両利きとして振る舞えるようなベースを用意することである (Amanほか, 2022, p.47)。このような文脈的な両利きは「個人が調整と適応のための異なる要求に対してどのように時間を配分するかを判断することを可能にし促すシステムやプロセスを作る」(Gibson & Birkinshaw 2004, p.210) ことで実現される。

なお、構造的な両利きと文脈的な両利きを組み合わせることをハイブリッド両利き (Hybrid Ambidexterity) と捉える質的な研究もあり (Ossenbrinkほか, 2019)、様々なタイプの両利きは必ずしも排他的であるわけではない。ただし、構造的な両利きの促進要素と文脈的な両利きの促進要素には相反する作用が生じる可能性もあり、両利きのために複雑な行動を行うマネージャーは中程度の両利きしか実現できないと指摘する研究もある (Zimmermannほか, 2020)。

組織的な両利きの実現には、複数の目標に対処する個人の能力や行動が求められる。「二つの目標の追求を促すような動機づけ、行動、人格に関わる個人自身が持っている特質」は、生得的な両利き (innate ambidexterity) と呼ばれる (Amanほか, 2022, p.49)。このような特質の例には、自己効力感やストレスへの対処能力、多様な思考、認知的柔軟性、焦点化された注意等が挙げられる。また、個人が両利きになることを促す要因として、組織の設計や文脈、報酬体系、インボルブメント型の人事システムなどが挙げられている (Amanほか, 2022)。

3. 両利きのセールスについて

3. 1. セールス研究における両利きの概念と背景

セールス・マネジメントやマーケティング研究においても、両利きの概念に注目が集まってきている。ここにおいて両利きは、販売とサービスの両立や新規顧客獲得と顧客維持の両立、新旧製品販売の両立を表す。

Evansほか(1999)によれば、厳しい競争と環境変化が加速する中、多くの組織は顧客接点の担当者の役割を見直すようになってきた。たとえば、顧客対応やサービスの担当者(例:銀行の窓口係)が多様なサービス商品を手掛けその販売を行うことや、小売事業者(例:ドラッグストア)が関連するサービスを提供することがある。(国内のドラッグストアチェーンでは、健診結果やビッグデータ、店頭での血圧測定を活用した生活習慣病リスクの見える化や管理栄養士によるアドバイスなどのサービスを行っている事業者もいる)。つまり、コストセンターとしてのサービス担当組織が販売活動を行ったり、販売を担当する組織が関連するサービスの提供を行うようになってきた。

そのような状況の中、販売とサービス(特にアフターサービス)との間の両立の困難さが指摘されている。カスタマーサービス担当者に関する研究では、アフターサービスのみを行ってきた担当者にとって、クロスセリング(関連する商品・サービスの販売)やアップセリング(より上位の商品・サービスの販売)を行うことが難しいことが指摘されている。この2つに必要な能力は異なり、2つの活動を行うとすることはマネジメントポリシーやガイドラインの複雑化を招き、旧来の効率的なサービス提供目標と新しい売上目標はしばしば対立するからである。このようにしばしば両立が難しいカスタマーサービスの提供とセールス活動の両方を行うことがセールスとサービスの両利き(sales-service ambidexterity)と呼ばれる(Ahmadほか, 2021)。

セールス・マネジメントやパーソナル・セリング、マーケティング研究においては、既存顧客維持(Customer Retention)のための活動と新規の顧客獲得(Customer Acquisition)のための活動の間でトレードオフが生じること

も指摘されていた(Arnold & Palmatier, 2011)。この2つはセールス組織にとってどちらも欠かせない活動であるが、それぞれの活動に求められる考え方や、戦術、構造は異なり、さらには組織が持つ資源(たとえば、人員・時間・その他有形無形の資源)は有限であり2つの活動の間で資源の奪い合いが生じうる為に、片方の活動へ注力するともう片方の活動が薄くなってしまいう可能性がある(Nijssenほか, 2017)。

加えて、研究の数はかなり限られるが新旧製品の両利き(ambidextrous selling of new and existing products)も提起されている。これは、新規製品の販売と既存製品の販売の両方を行うことである(Van der Borgh & Schepers, 2014)。新製品を扱うことはセールスパークソンにとって大きな報酬や評判の向上の機会でもあるが、新製品が販売先の状況に合わなければ顧客関係を悪化させるリスクもあり(Atuahene-Gima, 1997)セールスパークソンにとっては販売しづらいこともある。そのようなリスクを乗り越えて新旧両方の製品を売っていくことが課題となる。

上記のように、セールス研究における両利きには、サービスとセールス(セリング)の両利きや、既存の顧客維持と新規の顧客獲得の両利き、新旧製品の両利きなど異なるタイプのものが提起されている。Aman(2022)はこれら3つのタイプの両利きは別々に議論されてきたが、実際の販売においては異なるタイプの両利きが混ぜ合わされていることを指摘している。「販売プロセスを全体的に見ると、企業は顧客を維持し獲得するために、既存製品と新製品の販売を回している。既存製品と新製品の展開は、時にクロスセリングという形をとる。新製品は新しい顧客を惹きつけるとともに、既存顧客の進化するニーズに対応する。ある顧客に対する既存又は新製品の最初の販売は顧客獲得を表す。一方で顧客維持は、サービス活動を包含し、クロスセリングによって補完される」(Aman, 2022, p. 62)。このように、セールス組織に求められるのは二つと言うよりも複数の目標や活動であり、これはmultidexterity(Ritter & Geersbro, 2018)と言われている。

ただし、既存顧客維持にはクロスセリングなど主力商品の関連商品の販売も

含まれており、関連商品には有形の財だけではなく顧客の要求に応えるための無形の働き、いわゆるサービスも含まれると考えられる。したがって、サービスとセールスの両利きと顧客維持と顧客獲得の両利きには実質的な重なりもあると考えられる。ただし、サービスとセールスの両利きは活動の広がり注目し、顧客維持と顧客獲得の両利きは既存客と新規客という扱う顧客の広がり注目した概念、見方であると言えよう。

3. 2. 両利きのセールスとパフォーマンス

両利きのセールスが組織のパフォーマンスに与える影響についてはやや複雑な関係が示されている。Jasmandほか（2012）は顧客対応の現場の従業員が顧客サービスとセールスの両利きの行動を行うことは顧客満足と売上に正の影響を与えるが効率性を低下させると示している。Gablerほか（2017）は、セールスとサービスの両利きに関連して、顧客志向とセールス志向の両方、パフォーマンス（サービス・クオリティとセールス・パフォーマンス）の関係を応答曲面法（response surfacemethod）を用いて検討している。その結果として、どちらか片方の志向に偏った方が対応するパフォーマンス（顧客志向とサービスクオリティ、セールス志向とセールスパフォーマンス）が高くなること、二つの志向性がともに高い場合、役割葛藤によりパフォーマンスが低くなるがスタッフの創造性は高まることが示された。

また、Nijssenほか（2017）は、応答曲面法を用いて、顧客維持能力、顧客獲得能力、パフォーマンスの関係を検討している。その結果によると、顧客維持能力と顧客獲得能力のどちらもが高い時に売上成長が高くなること、顧客維持能力と顧客獲得能力の差異が大きくなっても売上成長には有意な正の影響が見られないことから、顧客維持能力と顧客獲得能力の双方を高める重要性が指摘されている。一方で、同様の分析を利益成長に対して行った際には、顧客維持能力と顧客獲得能力の両方が最高になる際に利益成長が最大になるわけではなく、顧客獲得能力のほうが顧客維持能力よりも高い時に利益成長が高くなることが示された。Nijssenほか（2017）はこの結果について、顧客獲得と顧客

維持の両方を行おうとすることにはコストが掛かること、既存の顧客は交渉力を駆使して割引などの便益を得ようとするために利益への寄与が低くなりがちであるという解釈をしている。

3. 3. 両利きのセールスの実現に関して

顧客維持・顧客獲得の両利きのセールスの実現に関連する研究としては、カスタマバリュー・アプローチ、ポートフォリオバリュー・アプローチ、セールスケイパビリティ・アプローチの3つの流れがある (Carterほか, 2014)。カスタマバリュー・アプローチは顧客による企業の売上への貢献の積み重ねをカスタマーエクイティと捉えている。そして、それを高めるためのマーケティング方策やアルゴリズムの有効性について検討している (e.g., Reinartzほか, 2005)。ポートフォリオバリュー・アプローチは売上を最大化するセールス組織の資源のポートフォリオについて考察している (e.g., Voss & Giraud Voss, 2008)。セールス・ケイパビリティ・アプローチでは、トレードオフの可能性に着目しておりセールスパersonがどのようにこの2つを両立できるか検討している (DeCarlo & Lam, 2016)。一方で, Nijssenほか (2017) はこれら既存の研究の問題点として, カスタマバリュー・アプローチは組織の側面については検討が薄いこと, ポートフォリオバリュー・アプローチは既存の顧客に注目し新規顧客獲得について十分に検討しておらず, 顧客維持と顧客獲得の意思決定におけるトレードオフを扱っていないこと, セールス・ケイパビリティ・アプローチは, 個人レベルの検討にとどまっている傾向にあることを指摘している。そして, 部門間連携能力やインセンティブ・マネジメントが組織における顧客維持能力と顧客獲得能力の両利きを高めることを実証している。

セールスマン個人が両利きになることを促す要因についての研究は既に詳しい文献レビューが行われている (Amanほか, 2022) が, 本稿の目的に従い組織の視点に関わる部分を紹介する。ここでは, セールスマン個人の両利きを促す組織の文脈要因として, エンパワーメント, チームサポート, 変革型リーダーシップ, サービス・セールス風土, コントロールシステムなどが挙げられ

ている。また、期待理論に基づき、組織が新規顧客獲得を重視したインセンティブシステムを作ることで、prevention-focusedで顧客維持に傾注しがちなセールスパersonに対して顧客獲得への志向性を高めることができると指摘している。さらにモチベーション・オポチュニティ・アビリティ（MOA）フレームワークにもとづき、組織が従業員をトレーニングし能力を高め、報酬を提供することにより両利きのセールスを誘発することができると述べている。加えて、組織におけるイノベーション風土、マネージャーのフィードバック、タスクにおける顧客の要求度が、従業員のpoly-chronicity（一つの時間軸の中で複数のタスクを行おうとする志向）との相互作用によりサービス・セールスの両利きを高めることを指摘している。

4. 今後の検討課題

上述のように両利きの経営の先行研究に関しては、企業がリスクの低い活用のみ傾注しないように、活用を担う組織単位と探索を担う組織単位を分ける構造的両利きや、活用に集中する期間と探索に集中する期間を中長期的に切り替える順次的両利きという概念が提起されている。これらは、活用と探索の異質性を前提としている。

一方で近年、小規模な改善（活用）が、長期的には問題解決の連鎖により大きなイノベーション（探索）となることがあり、活用の蓄積による探索の可能性も指摘されている（岩尾, 2019）。活用と探索を分けるべきか結びつけるべきか、それらの活動を担う主体間の関係や活動のバランスの長期的な変化など、両利きの実現過程や方法に関する論点は未解決と言える。

両利きのセールスに関する先行研究はセールスパerson個人を対象とした変数を絞った定量分析に偏っているために、長期的な視点や、組織全体の視点、異なるタイプの両利きの関係の理解が欠けている。そのために、重視する活動を振り子のように切り替えることで長期的に活動のバランスをとる形での両利きや、組織内で分業することで組織全体としてバランスをとる両利きなどが見

落とされている可能性がある。従って、今後は長期的な事例研究により、組織内でどのような分業や協力により両利きが実現されているのか、管理者は複数の目標をどのように調和させているのか、時間軸の中で目標への重み付けをどのように変更しているのかなどを検討することが求められる。

参考文献

- 岩尾俊兵. (2019). 『イノベーションを生む“改善”：自動車工場の改善活動と全社の組織設計』. 有斐閣.
- Ahmad, B., Da, L., Asif, M. H., Irfan, M., Ali, S., & Akbar, M. I. U. D. (2021). Understanding the antecedents and consequences of service-sales ambidexterity: A motivation-opportunity-ability (MOA) framework. *Sustainability*, *13*(17), 9675. 1-19.
- Aman, M. A., Azam, M. K., & Akhtar, A. (2022). Ambidextrous selling: A systematic review and synthesis of theories, themes, and methodologies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *42*(1), 46-67.
- Arnold, T. J., & Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(2), 234-251.
- Atuahene-Gima, K. (1997). Adoption of new products by the sales force: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management*, *14*(6), 498-514.
- Carter, R. E., Henderson, C. M., Arroniz, I., & Palmatier, R. W. (2014). Effect of salespeople's acquisition-retention trade-off on performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *34*(2), 91-111.
- DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2016). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: A dispositional-situational framework. *Journal of*

- the Academy of Marketing Science*, 44(4), 415-439.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R., Pondy, H. L. R. & Slevin, D. (Eds.) *The management of organization design, Vol.1* (pp. 167-188).
- Evans, K. R., Arnold, T. J., & Grant, J. A. (1999). Combining service and sales at the point of customer contact: A retail banking example. *Journal of Service Research*, 2(1), 34-49.
- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A., & Bachrach, D. G. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research*, 20(4), 379-392.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Nijssen, E. J., Guenzi, P., & Van der Borgh, M. (2017). Beyond the retention-acquisition trade-off: Capabilities of ambidextrous sales organizations. *Industrial Marketing Management*, 64, 1-13.
- Ossenbrink, J., Hoppmann, J., & Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, 30(6), 1319-1348.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition

- and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79.
- Ritter, T., & Geersbro, J. (2018). Multidexterity in customer relationship management: Managerial implications and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 69, 74-79.
- Van der Borgh, M., & Schepers, J. J. L. (2014). Do retailers really profit from ambidextrous managers? The impact of frontline mechanisms on new and existing product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 710-727.
- Voss, G. B., & Giraud Voss, Z. (2008). Competitive density and the customer acquisition-retention trade-off. *Journal of Marketing*, 72(6), 3-18.
- Zimmermann, A., Hill, S. A., Birkinshaw, J., & Jaeckel, M. (2020). Complements or substitutes? A microfoundations perspective on the interplay between drivers of ambidexterity in SMEs. *Long Range Planning*, 53(6), N. PAG. doi:10.1016/j.lrp.2019.101927