

産業財営業担当者の認知構造におけるネットワーク・バイアス*

細 井 謙 一**

1. は じ め に

良好な取引関係を構築し維持することの重要性は、多くのマーケティング研究者の共通認識となっている (Crosby, Evans and Cowles 1990; Morgan and Hunt 1994; Srinivasan and Moorman 2005)。リレーションシップ・マーケティングという用語は、FSP (Frequent Shoppers Program) のような消費者対象のマーケティングから、産業財マーケティングに至るまで、マーケティング論のあらゆる分野で用いられている。セールス・マネジメントの分野においても、営業担当者は、売り手と買い手の関係を構築し維持していく重要な役割を持った関係管理者とみなされるようになってきている (Beverland 2001; Bradford and Weitz 2009; Bradford et al. 2005; Landry, Arnold and Arndt 2005; Tellefsen and Eyuboglu 2002; Weitz and Bradford 1999)。

本稿では、リレーションシップ・セリングを実践しようとする際に生じるネットワーク・バイアスという概念を提唱し、それを分析するためのフレームワークを提案する。セールス・マネジメントの研究では、関係を売り手と買い手のダイアドな関係として研究する傾向が強かった。しかし、言うまでもなく、ダイアドの関係は、その背後にあるネットワークによって、影響を受ける (e.g. Emerson 1962; Cook and Emerson 1978)。ネットワークの理論は、ネットワーク構造の善し悪しによって、営業担当者のパフォー

マンスが大きく改善する可能性を示唆している。Burt (1992) の構造的空隙 (structural hole) は、まさにその理想的なネットワーク構造だとされている。ネットワーク理論の観点から言えば、営業担当者の仕事は極めてシンプルで、理想的なネットワーク構造を獲得するため、つながるべき人とつながれば良いということになる。しかし、著者のこれまでの研究 (Hosoi et al. 2011) では、現実のビジネスの世界の中で、つながるべき人を見つけ出すというのは、必ずしも容易なことではない。ネットワークそのものが、つながるべき人を隠してしまうような働きを持っているからだ。本稿では、このように、ネットワークが営業担当者の「誰とつながるべきか」ということに関する認知に与える影響を、ネットワーク・バイアスと呼ぶこととする。本稿の目的は、このネットワーク・バイアスの性質とそれが営業担当者のパフォーマンスに与える影響を検討することにある。

2. 理 論 的 背 景

リレーションシップ・セリングが言われるようになって以来、パーソナル・セリング研究の焦点は、買い手の購買意思決定にいかにして影響を与えるということよりも、売り手と買い手の関係をどう管理するかということに移っている。物を売るという仕事が営業担当者一人で完結するものではないということを考えれば、当然のことのようにも思われるが、意外にも売り手と買い手の関係を考慮した研究がおこなわれるようになったのは、かなり最近のことである。まずは、こうした研究の展開を振り返って

* 本稿は、科学研究費補助金 (基盤研究(C) 課題番号20530398) による研究成果の一部である。

** 広島経済大学経済学部教授

みることとしよう。

そもそも、パーソナル・セリング研究は、19世紀の末に、セールスマンシップ研究の名のもと、営業担当者が備えるべき資質やとるべき行動を研究することから始まった。そのころから、パーソナル・セリング研究は、基本的には、営業担当者そのものに研究の焦点を当ててきた。営業担当者の、行動やそれを生み出す行動傾向、性格、能力、などと売り上げなど財務成果との相関が盛んに研究された。しかし、残念ながら、こうした要因と財務成果との間に一貫性のある相関関係を見出すことができなかった。もちろん、相関分析など統計的な手法が用いられ始めたころの研究には、研究方法の面で不備があるものもあったが、構成概念や操作定義の妥当性、調査方法の妥当性といったものが問題になりにくいような要素、例えば年齢や学歴、営業経験の年数といったものでさえ、財務成果との間に一貫した関係の見られるものはない。営業担当者の特徴を表すほとんどすべての要素が、ある研究では財務成果と正の相関があるとされ、また別の研究では相関がないとされたり、負の相関があるとされたりしてきたのである (c.f. Weitz 1981)。

こうした研究の反省から生じた流れの一つに、ダイアデック・アプローチがあった (e.g. Evans 1963)。物を売るという仕事は、顧客との様々なやりとりの中で行われていくものであるから、顧客の特性をも考慮にいれなければならないという考え方である。こうした考え方に立って、売り手と買い手のダイアドを集計水準とした一連の研究が生まれる。売り手と買い手の類似性が高ければ高いほど、営業担当者の財務成果が高まるといったことが明らかになった (e.g., Busch and Wilson 1976; Riordan, Oliver and Donnelly 1977; Woodside and Davenport 1974)。

ダイアデック・アプローチは、セールス・

マネジメントの研究の中で、初めて売り手と買い手の関係ということに注目したアプローチだということができるだろう。ただ、ダイアデック・アプローチに基づく実証研究は、ダイアドの類似性や、ダイアドの専門知識の格差といった要因と、財務成果の相関を静的に検討したに過ぎず、それが本来目指していた、売り手と買い手の相互作用の動的な内容を明らかにするものではなかった (Weitz et al. 1986)。

こうした研究の反省に立って、いわゆる認知的アプローチ、あるいは適応販売アプローチが始まる (e.g. Weitz et al. 1986)。「パーソナル・セリングは、マーケティング・メッセージを特定の顧客のニーズや信念に適応させることのできる唯一のコミュニケーション・ビークルである (Weitz et al. 1986, p. 174)」という認識のもと、営業担当者による顧客への適応過程を研究すべきことが提唱された。適応型販売は、「商談中、あるいは商談間で、販売状況について近くされた情報に基づいて、販売行動を変更すること」と定義される (Weitz et al. 1986, p. 175)。Weitz et al. (1986) は、有能な営業担当者の適応行動を明らかにし、販売の仕事の動的な側面を解明することの重要性を主張した。

適応の程度を測定する尺度の開発も行われている。ADAPTS という尺度が開発されており、その与件や成果との関係も検証されている (Spira and Weitz 1990; Marks, Vorhies and Badovick 1996; Robinson, Marshall, Moncrief and Laask 2002; Chankrabarty, Brown, Widing and Taylor 2004)。

かくして、研究の主流は認知的アプローチになるかに思われたが、そうはならなかった。研究の焦点そのものが、商談現場で何が行われるかということから、商談を含めた顧客との関係全般の管理に移ってきたのだ。これはマーケティング論全体のリレーションシップ・マーケティングの台頭と軌を一にするものであると言

えよう。

関係志向の考え方に立てば、営業担当者は関係管理者として行動することを求められる。こうしたパーソナル・セリングの新しい考え方は、リレーションシップ・セリングと呼ばれる (Jolson 1997; Weitz and Bradford 1999)。Paparoidamis and Guenzi (2009) は、リレーションシップ・セリング戦略を、売り手と買い手双方に利益をもたらすような長期的な関係を確立するための販売戦略と定義している。適応型販売や、その潮流のひとつである顧客志向販売 (Weitz 1978) は、関係の質を改善するための重要な要素として、リレーションシップ・セリングの一部とみなされるようになる。

リレーションシップ・セリングの名のもと、様々な研究がおこなわれている。例えば、売り手と買い手の関係の中で生じるコンフリクト・マネジメントなども研究されている (Weitz and Bradford 1999; Bradford and Weitz 2005)。営業部門のマネージャーと営業担当者の間の交流関係なども、適応型販売など売り手と買い手の関係改善につながる販売行動を促進する要因として研究されている (Paparoidamis and Guenzi 2009)。

しかし、関係そのものを直接的にとりあげたものは少ない。確かに、どのような要因が、関係改善につながる販売員行動を促進するかという問題も重要である。しかし、営業担当者のどんな行動が関係にどのような影響を与えるのかということこそ、最優先で研究されるべきことであろう。関係改善のための適切な行動が解明されてこそ、初めてそれを促進する要因を研究する意味がある。

関係改善につながるような関係志向の販売員行動は関係志向販売行動 (relationship selling behavior) とよばれる。実際のところ、関係志向販売行動は、適応型販売行動と同一視されることがほとんどである。確かに、顧客ニーズに

関する情報を収集し、それに合わせて行動を変更することは、関係改善につながる可能性が高いだろう。それゆえに、適応型販売行動は関係志向販売行動と同一視されるわけである。そのうえ、適応型販売は、ADAPTS や ADAPTS-SV といった、適応型販売の実践度を測る尺度が存在し、それが販売成果に結びつくことがいくつかの研究で報告されている (Spiro and Weitz 1990; Marks, Vorhies and Badovick 1996; Robinson, Marshall, Moncrief and Laask 2002; Chankrabarty, Brown, Widing and Taylor 2004)。そのため、適応型販売と販売成果の関連は自明のことであるとされ、適応型販売行動と同一のものである関係志向販売行動も、販売成果と相關するものとされている。こうした暗黙の前提ゆえに、どのような行動が、関係改善をもたらし、どのような成果をもたらすのかといったことは、ほとんど研究されることがない。

しかし、適応型販売が関係志向販売と同一だとみなしてよいという保証はない。適応型販売はあくまで、商談の現場における販売行動を概念化したものである。商談の現場以外で起こることが、顧客との関係管理にとって重要になることもあるはずである。やはり、関係を改善する販売行動とは何なのかということが、まず研究される必要があるであろう。

3. 関係構築時の営業担当者の認知におけるネットワーク・バイアス

上で述べたように、パーソナル・セリング研究の焦点は、買い手の行動に影響を与えることよりも、売り手と買い手の関係を管理することに移っているのだが、売り手と買い手の関係の性質や、関係の中で営業担当者が何をすべきかといったことに関する研究は必ずしも多くない。特に、売り手買い手の関係をダイアドではなく、ネットワークに埋め込まれたものとしてとらえる研究は少ない。言うまでもなく、ダイ

アドの関係は、その背後のネットワークの影響を受けるものである (e.g. Emerson 1962; Cook and Emerson 1978)。

さて、営業担当者の役割が関係を管理することにあるという場合、それは関係を構築する部分と維持する部分に分けて考えることができるだろう。本稿では、そのうち関係構築の部分に注目する。関係をネットワークとして見ると、誰にどうやってリンクするかという問題である。

ネットワーク理論の最も基本的な考え方は、あらゆる事象の成否はネットワーク構造に規定されるということである。そうだとすれば、営業担当者のパフォーマンスもネットワーク構造が決めるということになる。営業担当者は、自分に有利なネットワーク構造を獲得につながるような相手にリンクすればいいということになる。

営業担当者がもっとも有利に物事を進めることができるネットワーク構造とは、構造的空隙 (Burt 1992) を橋渡しできるようなポジションを得ることである (図1参照)。構造的空隙とは、任意の二者間で、媒介者を通じて間接的に結びついており、媒介者が提供する間接的なリンクのみが両者を結び付ける唯一のリンクになっているようなネットワーク構造である。図1では、もし YOU がいなかったら、A と B は繋がることできない。このような、ネット

ワーク上で、理論的には可能であるはずのリンクが欠落していることを、構造的空隙という。構造的空隙という概念は、Granovetter (1973) の弱い紐帯 (weak tie) という概念によく似ているが、弱い紐帯がリンクそのものを指しているのに対して、構造的空隙はそのリンクがなければつながることができないという状況を指している。図1で言えば、A, B, YOU をつなぐ点線は弱い紐帯だが、この点線がなくなった時にこの三者がつながることができなくなるというリンクの欠落を構造的空隙というのである。YOU がいなくなってしまうとつながることができないという状況が、YOU が関係の主導権を握るのに役立つわけである。

この構造的空隙を橋渡しするポジションにいる YOU は、何事も有利に運ぶことができるとされている。この図では、YOU がもっとも有利なポジションであり、A と B がそれに次ぐ有利な位置である。YOU は二つの弱い紐帯を持っている。そして、A と B は一つずつ持っていて、それ以外のものは一つも持っていない。

このように、ネットワーク理論は、営業担当者がネットワークの中で占めるべきポジションを示してくれる。それは Burt (1992) のアイデアに従えば、図1の YOU のように、構造的空隙を橋渡しするポジションを占めることである。営業担当者がこのポジションを占めることができれば、ネットワーク上の情報の流れや資源の流れをコントロールでき、有利に物事をすすめることができるはずだ。

ただ、問題は、ネットワーク理論が、どうすればこうした有利なネットワーク上のポジションを得ることができるのかということに関して、何の指針も示してくれないことだ。ネットワークをいかに維持し、管理していくかという部分に関しては、若干の研究がある。例えば、Dhanaraj and Parkhe (2006) は、ネットワーク・オーケストレーション (network orches-

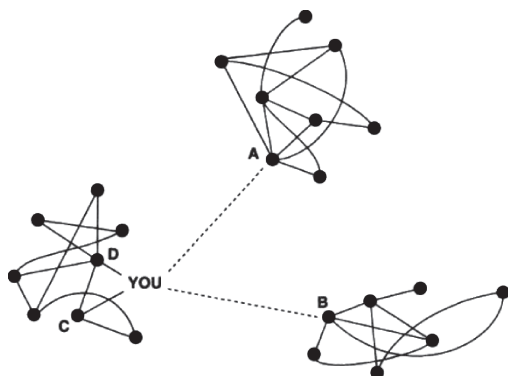


図1 構造的空隙と弱い紐帯 (Burt 1992, p. 27)

tration) という概念を提示し、ネットワークで生じるイノベーションの占有性が、ネットワーク内の知識移転の容易さや、ネットワークの安定性につながり、ネットワーク内でのイノベーションの発生に影響するというフレームワークを提示している。このように、ネットワークをどう管理するかという部分については、ある程度の研究が始まっている。

しかし、そもそも、ネットワークを構築する部分については何も分かっていない。営業担当者は境界連結者 (boundary spanners) であると言われて久しい (e.g. Donnelly and Ivancevich 1975)。企業内外の様々な人や組織の境界を乗り越えて、つなぐべき人や組織をつなぐのが営業担当者の仕事なのである。それならば、ネットワーク構築の部分にもっと多くの研究努力が割かれてもよいのではないだろうか。もちろん、ネットワーク構築の部分も、何も考えずとも自然と上手く行くというものであるなら、あえて研究する必要もないかもしれない。しかし、著者らのこれまでの研究から、リンクすべき相手を選ぶときに、営業担当者の認知にはネットワークの影響でバイアスがかかる可能性が示唆されている (Hosoi et al. 2011)。営業担当者は、構造的空隙を橋渡しするポジションを狙って、自在にネットワークを活用すべき仕事であ

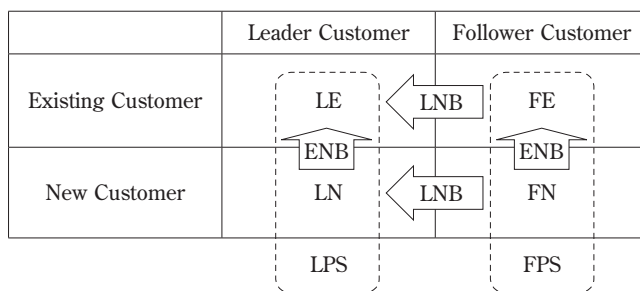
るのに、やみくもにネットワークの中心にいる顧客とつながろうとする傾向があるようなのである。

また、リレーションシップ・セリングの考え方は、既存顧客との良好な関係の大切さを強調する考え方である。営業担当者が既存の関係を重視すればするほど、ネットワーク理論が教えてくれるような有利なネットワーク構造を手に入れることは困難になる可能性もあるのである。

3.1 既存顧客志向ネットワーク・バイアス (ENB)

営業担当者が、誰とつながるべきかを考える際に、ネットワークの影響で生じてしまう認知バイアスを図示すれば、表1のようになるであろう。表1の縦軸は、画期的な新製品の発売などのため、新販路を開拓する必要が生じた場合に、営業担当者が、新規顧客の開拓と既存顧客の維持のどちらを重視するかということである。リレーションシップ・セリングの考え方に従えば、多くの営業担当者が既存顧客との関係強化を志向するものと予想される。もしこのような既存顧客重視の傾向を営業担当者がもつならば、本稿ではそれを、既存顧客志向ネットワーク・バイアス (ENB: existing customer oriented network bias) と呼ぶことにしよう。

表1 産業財営業担当者の認知におけるネットワークバイアス



ENB: Existing Customer oriented Network Bias

LNB: Leader Customer oriented Network Bias

LPS: Leader Prospecting Strategy

FPS: Follower Prospecting Strategy

どんな企業も人も孤立して存在しているわけではない。特に産業財の取引の場合は、既存の取引先がない場合というのは想定しにくい。こうした状況では、既存顧客重視の姿勢は、自然なことであろう。

ENB は常に有害であるとは限らない。重要なのは、既存顧客との関係が、ネットワーク構造の観点から見て、営業担当者に有利なものになっているかどうかである。営業担当者が、既存顧客との間に、有利なネットワーク構造を構築できているとすれば、既存顧客重視の姿勢は、優れた取引戦略だとも言える。しかし、有利なネットワーク構造になっていないのだとすれば、営業担当者は、有利なポジションを得られるように、ネットワーク構造を変化させるべきであろう。新規顧客と関係を構築することは、ネットワーク内のポジションを変更する良い機会である。ENB は、こうした機会を奪ってしまう危険性がある。

3.2 リーダー顧客志向ネットワーク・バイアス (LNB)

表1の横軸は、営業担当者が、新販路の開拓の際に、業界のリーダー企業とフォロワー企業（ないしリーダー以外の企業）のどちらを重視するかということである。営業担当者が、リーダー企業を重視する傾向があるならば、それをリーダー顧客志向ネットワーク・バイアス (LNB: leader customer oriented network bias) と呼ぶこととしよう。

LNB は、個別の企業ないし企業グループのネットワークではなく、産業全体のネットワークの影響で生じるものである。多くの業界で、リーダー企業を頂点としたネットワークが形成されている。Christensen (1997) がバリュー・ネットワーク (value network) と呼んだものだ。一般的に言えば、パートナー企業を選ぶ際、有力な企業であればあるほど、良いパート

ナーだということになる。例えば、メーカーはできるだけ販売力のある販売業者と組むほうが、自社製品の販売を有利に進められると考えるだろう。営業担当者が、新規の取引先を探す際にも、業界内で最も有力なリーダー企業と組むほうが何かと有利であると考えたとしても不思議ではない。

こうした傾向は、ネットワーク理論では、いわゆる優先選択原理として良く知られる (Barabási and Albert 1999)。ネットワーク内のノードに効率よくネットワークを広げるためには、できるだけ大きなハブにつながるのが有利なのだ。それゆえに、大きなハブほどさらに大きくなる。いわゆる「富める者はますます富む」という現象が起こる。営業担当者が新規の取引先を探す際に、できるだけネットワーク構造の中心にいる企業や人にリンクしようとすることになるだろう。逆に、ネットワークの中心にいない企業や人が有利な新規取引先だとは、なかなか思えないだろう。LNB はこのようにして生じるのである。

4. ネットワーク・バイアスの帰結

4.1 ネットワーク・バイアスとプロスペクト戦略

ネットワーク・バイアスは営業担当者の行動 (salesperson behavior) に影響する。表1の各セルは、見込顧客のタイプを表していることになる。どのセルの顧客にアプローチするかということ、プロスペクト戦略 (prospecting strategy) と呼ぶこととしよう。このプロスペクト戦略が、ネットワーク・バイアスに影響されるのである。

表1の各セルは、見込顧客のタイプを表すと同時に、プロスペクト戦略のタイプも表している。表1の各セルの選択確率は、ネットワーク・バイアスの影響を受けるはずである。LEの選択確率は、ENB と LNB の両方の影響を

受けるので、最も高くなるはずである。業界のリーダー企業が既存の取引先であるという場合、画期的な新製品を開発し、そのための販路を開拓するという場合にも、この既存リーダー顧客にまず商談を持ちかけることになるであろう。逆に最も選択確率が低くなるのはFNだろう。ネットワーク・バイアスは、既存顧客かリーダー顧客を選ばせるように作用するはずなので、その影響でFN（フォロワーかつ新規顧客）はもっとも選ばれにくくなるはずだ。FEとLNは、ENBかLNBのうち一方のみの影響をうけるので、中間的な選択確率になるはずである。結果的に、以下の命題1が仮説として提示できるだろう。

命題1：表1の各セルの選択確率は以下のとおりとなる。

$LE > FE, LN > FN$

LEとLNは、選択確率は異なるとしても、リーダー志向という同じ傾向を持った戦略である。そこで、LEとLNを一括してリーダー志向プロスペクト戦略（LPS: leader oriented prospecting strategy）と呼ぶこととしよう。同様に、FEとFNを一括してフォロワー志向プロスペクト戦略（FPS: follower oriented prospecting strategy）と呼ぶこととしよう。

ネットワーク・バイアスとこれら二種のプロスペクト戦略の関係についていえば、LNBは、リーダー企業を志向するネットワーク・バイアスであるので、LPSに正の相関を示し、FPSに負の相関を示すであろう。ENBは、既存顧客を志向するネットワーク・バイアスであるので、リーダー企業を志向するかフォロワー企業を志向するかということには直接の相関はないものと思われる。ただし、もし既存顧客がリーダー企業であればそのリーダー企業への志向を強め、既存顧客がフォロワー企業であればそのフォロワー企業への志向を強めるという効果があるであろう。つまり、LNBの効果は、ENBに

よって交互作用が生じるはずである。

命題2：LNBはLPSに正の相関を持つ。

命題3：LNBはFPSに負の相関を持つ。

命題4：ENBは、命題2と3の相関関係において、交互作用を生じさせる。

4.2 プロスペクト戦略と営業担当者のパフォーマンス

各プロスペクト戦略は、営業担当者のパフォーマンスに対して異なった影響をもたらすと考えられる。LPSは、業界最大手の顧客を志向する戦略であるから、短期的には大きな販売量をもたらす可能性が高い。しかし、長期的に見ると、必ずしも大きな販売量は期待できない。最大手の顧客は、有力なビジネスパートナーを多く持ち、営業担当者はいつもライバルとの競争にさらされることになる。こうした激しい競争ゆえに、LPSは大きな利益をもたらすとも限らない。短期的にはある程度の利益をもたらすだろうが、激しい競争ゆえに長期的には利益をもたらす可能性は低いだろう。これは風呂（1968）の言う、チャネル交渉のパラドクスと同じことである。

FPSは、フォロワー企業を志向するプロスペクト戦略であり、リーダー企業と比べれば小さな顧客を志向するものである。それゆえに、短期的には、リーダー企業を志向する場合ほどは、販売量も利益も大きくならないかもしれない。しかし、FPSは、長期的には大きな成果をもたらす可能性もある。フォロワー企業は、リーダー企業を打ち負かそうという意欲や能力を持っている場合が多い。またフォロワー企業は、リーダー企業を打ち負かすためなら、既存のバリュー・ネットワークを再構築することもしとわない場合がある。リーダー企業にとっては、バリュー・ネットワークは自身の現在の地位を支える基盤であり、再構築はかなり困難であることが多い（Christensen 1997）。もちろ

ん、フォロワー企業にとっても、現在のバリュー・ネットワークは現在の地位を支える基盤であることには変わらないが、その現在の地位を捨ててさらに上を狙おうという志向がある場合には、再構築が生じる可能性がある。このバリュー・ネットワークの再構築こそが、売り手企業の営業担当者に有利な結果をもたらす可能性を含んでいる。もし営業担当者が持ち込んだ新規案件の導入プロセスに伴って再構築が起きるなら、営業担当者ないし売り手企業をネットワークのハブとした再構築が起こる可能性が高く、結果的に、構造的空隙を橋渡しするような有利なポジションを得られる可能性が高い。もちろん、常にこのような売り手に有利な再構築が生じるとは限らないが、少なくとも LPS では、バリュー・ネットワークの再構築が起こりにくいために、売り手に有利なネットワークの再構築も起こりにくいと考えられる。実際、FPS をとったことで、自らに有利なバリュー・ネットワークの再構築を引き起こした事例がいくつか報告されている (Hosoi et al. 2011)。

このようなことから、FPS は、短期的な財務成果に結び付くかどうかは分からないが、LPS と比べれば長期的な財務成果に結び付く可能性が高いと考えられる。そして、FPS が長期的な財務成果に結び付くかどうかは、売り手企業をハブとしたバリュー・ネットワークの再編が起きるかどうかにかかっている。

命題 5 : LPS は、短期的には、財務成果と正の相関を持つ。

命題 6 : LPS は、長期的には、財務成果との相関を持たない。

命題 7 : FPS は、基本的には、財務成果との相関を持たない。

命題 8 : FPS は、売り手企業を中心としたネットワーク再編が起きる場合には、長期的には財務成果と正の相関を持つ。

5. 結 論

本稿では、ネットワーク・バイアスの性質と帰結について議論した。ここで改めて、ネットワーク・バイアスはリレーションシップ・セリングには必然的に付随するものなのだということを、強調しておきたい。営業担当者が、顧客との関係を重要だと考えれば考えるほど、ネットワーク・バイアスが生じることにもなるのである。

とはいえ、ネットワーク・バイアスの重要性にもかかわらず、本稿では、いくつかの命題を試論的に提示したに過ぎない。必要な研究のほとんどは、今後の研究に託されることになる。そこで本稿を閉じるにあたり、研究の進むべき方向について、若干の考察を行い、結論に替えることとしたい。

まず、何より先に、ネットワーク・バイアスの存在をきちんと確認する必要があるであろう。様々な方法が考えられるが、例えば、表 1 の各セルの選択確率を調査するということがあり得るだろう。各セルがランダムに選ばれるとすれば、各セルの選択確率は 25% ずつということになるだろう。しかし、ネットワーク・バイアスがあるとすれば、命題 1 で示したように、LE の選択確率が最も高く、FN がもっとも低く、FE と LN が中間的な選択確率になるはずだ。

ネットワーク・バイアスがもたらす帰結についても、もちろんさらなる考察が必要だ。本稿で提示した様々な命題を検証するためには、まず二つのプロスペクト戦略の何らかの指標化が必要だろう。直接的な尺度開発もあり得るが、認知的アプローチの手法を応用し営業担当者の宣言型知識を調査する方法もあるだろう。営業担当者が実際にプロスペクトに用いている宣言型知識について因子分析を行い、二つの戦略を因子として抽出することができれば、因子得点と様々な財務成果との相関を分析するというよ

うなことも可能になるだろう。こうした手法で、本稿で提示した様々な命題を検証していくことが可能になるだろう。

ネットワーク・バイアスというのは、プロスペクト時の営業担当者の認知の問題であるだけに、認知的アプローチ (e.g. Weitz et al. 1986) は、当然、有用だと考えられる。セールス・マネジメント研究における認知的アプローチは、営業担当者の認知構造の分析を手掛かりに、有能な営業担当者 (HP: high performer) の行動や、HP と LP (low performer: not effective salesperson) との違いなどを明らかにしてきた。研究の継続性という意味でも、ネットワーク・バイアスを研究する際に認知的アプローチを応用することには多くのメリットがある。

しかし、ネットワーク・バイアスの研究を認知的アプローチを応用して行うといっても、それは従来の研究の単純な延長線上に位置づけられるものではない。ネットワーク・バイアスの存在が確認されるなら、これまでの認知的アプローチの研究は全て再検討される必要が出てくるかもしれない。つまり、もし HP が既存のネットワークに適応したがゆえに HP になったのだとすると、HP こそがネットワークによってバイアスのかかった認知構造を持っている可能性があるのである。HP の知識を LP に移植することで、販売組織全体のパフォーマンス改善を狙うというのが、認知的アプローチの基本的な考え方である。しかし、HP の知識を LP に移植することが、バイアスまで移植してしまう危険性があるということである。HP の知識構造を解明した後、そこからネットワーク・バイアスを取り除いて、特定のネットワークではなく、他のネットワークにおいても有用な知見のみに純化したものを LP に移植しなければならない。ネットワーク・バイアスの研究は、この純化をいかにして行うかという新たな課題を、セールス・マネジメント研究につきつける

ことになるだろう。

参考文献

- Barabási, A.-L. and Albert, R. (1999), "Emergence of Scaling in Random Networks," *Science*, 286, 509–512.
- Beverland, M. (2001), "Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business to Business Setting: An Exploratory Study," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 3 (Summer), 207–216.
- Bradford, K. D., Stringfellow, A. and Weitz, B. A. (2005), "Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks," *Journal of Retailing*, 80(3), 181–195.
- Bradford, K. D. and Weitz, B. A. (2005), "Salespersons' Management of Conflict in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (winter 2009), pp. 25–42.
- Burt, R. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bush, P. and Wilson, D. T. (1976), "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad," *Journal of Marketing Research*, 13 (Feb), 3–11.
- Cook, K. S. and Emerson, R. M. (1978), "Power, equity and commitment in exchange network," *American Sociological Review*, 43(5), 721–739.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. and Cowles, D. (1990), "Relationship quality in services selling," *Journal of Marketing*, Vol. 54, July, pp. 68–81.
- Chankrabarty, S., Brown, G., Widing, R. E. and Taylor, R. D. (2004), "Analysis and Recommendations for the Alternative Measures of Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(2), 125–133.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dhanaraj, C. and Parkhe, A. (2006), "Orchestrating innovation networks," *Academy of Management Review*, 31(3), 659–669.
- Donnelly, J. H., Jr. and Ivancevich, J. M. (1975), "Role Clarity and the Salesman," *Journal of Marketing*, 39 (January), 71–74.
- Emerson, R. M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31–41.
- Evans, F. (1963), "Selling as a Dyadic Relationship—A New Approach," *American Behavioral Scientist*, 6 (May), 76.
- 風呂 勉 (1968), 『マーケティングチャネル行動論』, 千倉書房.
- Granovetter, M. S. (1973), "The Strength of Weak Tie," *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–

- 1380.
- Hosoi, K., Nakagawa, Y., Hara, Y. and Takemura, M. (2011), "How salesperson bridged over the structural hole," 5th GSSI conference, Millan.
- Jolson, M. A. (1997), "Broadening the scope of relationship selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 4, pp. 75–88.
- Landry, T. D., Arnold, T. J. and Arndt, A. (2005), "A Compendium of Sales-Related Literature in Customer Relationship Management: Processes and Technologies with Managerial Implication" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 3 (Summer), 231–251.
- Marks, R., Vorhies, D. W. and Badovick, G. J. (1996), "A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), 53–65.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994): The commitment–trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20–38.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. and Evans, K. R. (2006), "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 70, October, pp. 136–153.
- Paparoidamis, N. G. and Guenzi P. (2009), "An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople's behaviours and sales effectiveness," *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 7/8, 1053–1075.
- Riordan, E. A., Oliver, R. L. and Donnelly, J. H., Jr. (1977) "The Unsold Prospect: Dyadic and Attitudinal Determinants," *Journal of Marketing Research*, 14 (November), 530–537.
- Robinson, L., Jr., Marshall, G. W., Moncrief, W. C. and Laask, F. G. (2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (2), 111–118.
- Spiro, R. L. and Weitz, B. A. (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27 (Feb.), 61–9.
- Srinivasan, R. and Moorman, C. (2005), "Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, pp. 193–200.
- Tellefsen, T. and Eyuboglu, N. (2002), "The Impact of a Salespeople's In-House Conflicts and Influence Attempts on Buyer Commitment," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 3 (Summer), 157–172.
- Walker, O. C. Jr., Churchill, G. A. and Ford, W. M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Existing Knowledge and Needed Research." *Journal of Marketing Research*, 14 (May), 156–168.
- Weitz, B. A. (1978), "The Relationship between Salespeople Performance and Understanding of Customer Decision Making," *Journal of Marketing Research*, 15 (November), 501–516.
- Weitz, B. A. (1981), "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45 (Winter), 85–103.
- Weitz, B. A., Sujaan, H. and Sujaan, M. (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50 (October), 174–191.
- Weitz, B. A. and Bradford, K. D. (1999), "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Management Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 241–254.
- Woodside, A. G. and Davenport, W. J. (1974), "The Effect of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior," *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 198–202.