

# 生産性向上とマーケティング

マネージメント

宇野政雄

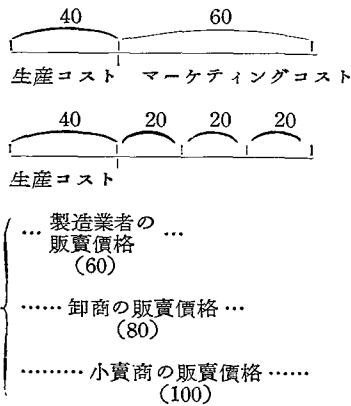
一

生産性向上運動の展開により生産部門の合理化、能率化が積極的に圖られ、その結果大量生産が實現した場合、問題になるのは、それら製品をいかに販賣するかということである。具體的には市場開拓、市場擴大をいかに實施するかということである。一昨春秋アメリカに日本生産性本部より派遣されたトップマネージメント視察團は、この點について検討し、アメリカにおいては、生産性向上運動に關聯して、販賣問題の處理が重視され、そのためにマーケティングが行われているので生産性向上運動に支障がないという歸朝報告を行つた。この報告から日本においても生産性向上を考へるとき、つねにマーケティングも問題にせねばならないというので、昨年三月にはマーケティング専門視察團をアメリカに派遣し、またアメリカから専門家を招いて夏には東京、大阪などでセミナーを開催するなどして、そのためマーケティングは今日では、生産性向上とともに實業界の常識語となつてゐる。その間、マーケティングの専門雑誌も出版されたり、經營雜誌で毎號必ずと言つてもよい位この問題に頁をさくようになってきた。そして、本年春の日本商業學會では「日本のマーケティングはいかにあるべきか」というシンポジウムを行つて學界の注目す

るところにもなっている。

さきにもあげたように、マーケティングは販賣問題の處理に關聯してとりあげられてきたが、その點ではすでにアメリカにおいてセールスが擔當しているのに、それを何故、マーケティングと言う言葉におき代へられてきたのかこの點についてまづ明確にすることが必要である。一言で言へば、大量生産に伴う大量販賣の方法として、セールスだけでは手に負えなくなつてきたと言うことである。後述するようにセールスばかりでなく廣告も、販賣促進も、市場調査も、商品計畫も、一切の販賣關係諸部門を強力に統制し、これらが一本となつて同一目標に邁進するために、マーケティングマネージャーの出現をみるに至つたのである。つまり、大量販賣の處理は、セールス・マネージャーからマーケティング・マネージャーへとその責任が肩代りしたわけで、そのためにアメリカではマーケティングの存在がここ數年前から急激に企業經營の問題として大きくクローズ・アップしてきたのである。このマーケティングを、前述のように日本のトップマネージメント視察團が把握してきたわけだが、そのため、日本の實業界では、マーケティングを經營の問題としてみとらへているが、實は、このマーケティングはそれ以前にアメリカで消費者の問題としてとらへられていたことを氣付かねばならない。

アメリカ・マーケティング協會の定義にもあるように、マーケティングとは、つくられた品物が最終の消費者に至るまでに關係する一切のビジネス活動をさしている。いまアメリカでは生産コスト四十圓のものが、最終の消費者に至るまでにメーカーの營業部、卸、小賣の三者を経て百圓で消費者に提供されるとみてよいから、マーケティングに關するコストは六十圓ということになる。つまり、小賣價格を一〇〇として生産コストとマーケティングコストの割合は四對六だと言うことである。このような見方は、本來實業界では關心があまりなかつた。と言うのは、生産コスト四〇のものに、たとえばメーカーのマージン二〇を加へて、六〇で卸に、卸は、それにまたたとえば二〇のマ



ージンを加へて八〇で小賣に、小賣は、それにたとへば二〇を加えて百で消費者に販賣すると言つた具合で、メーカーは消費者へ賣られる百という価格を問題にするというよりも、生産コスト、プラス自己のマージン(六〇)に關心を持ち、卸は仕入價格プラス自己のマージン(八〇)に、そして小賣は仕入價格プラス自己のマージン(百)にそれぞれ關心を示していたわけである。それに對して小賣價格を生産コストとマーケティングコストに分けたことは、メーカー、卸、小賣のマージンをそれぞれ別箇に問題にするというよりも、生産コスト以外で、何等加工しないのに大きな割合を占める流通の費用に消費者が不審を持つたことから、このマーケティングに對する社會の注目が高まつたと言つてよい。それが直接の動機は、一九二九年のパニックであつた。と言うのは、パニックにより、一般は收入向上の見込がなくなり、しかも、生活をのぼして行くためには當然、支出の合理化を因らねばなくなり、そのために一番注目したのが購入商品の價格であつた。もし、商品の價格がいまの二分の一になれば、生活は二倍に向上し得ると言うことから、商品價格の分析をはじめ、そこで生産コスト以上にマーケティングコストのかかつていることを知つたのである。そして生産コストに對して一般は比較的寛容であつた、と言うのは新しい機械、技術の發明利用により、有用な用途の新製品が生み出されることに對し驚きの目を見張り、それに對し、多額の費用を要することは問題にしなかつたが、それに對し、何等加工も施さない、工場におけると同じものを消費者が利用するのに、生産コスト以上に別に費用のかかることに對しては、割切れないと言ひだしたのである。廣告費はいらい、販賣員活動に要する費用は不必要であると言つた具合に、消費者として、生活向上を期待すればする程、このマーケティングコストに對する批判

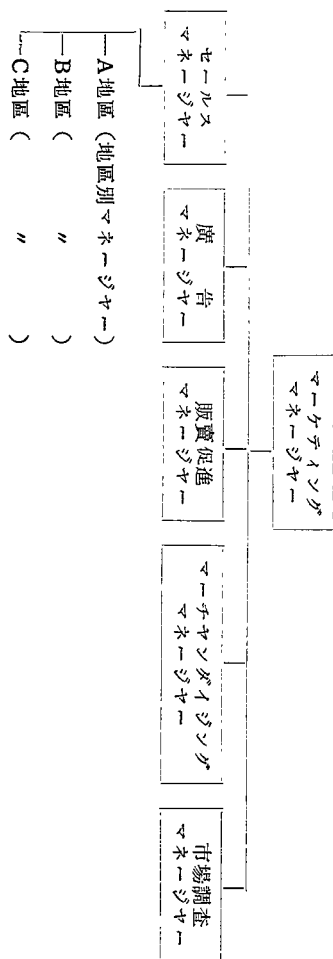
は強くなつてきた。それに對して、實業界ではこの批判に答へねばならないわけで、それには、從來の賣らんかなの販賣、廣告に反省を加へ、消費者の批判に答へられる合理的なマーケティング活動をせねばならないと自覺するに至つたわけである。ところが、このマーケティングの合理化は、ひとり、メーカーや卸が行つても効果はないのであつて、メーカー、卸、小賣が協力してはじめて問題は解決するわけである。そこで、各業者は、自己の經營合理化を圖るためには、このような全體としての問題たるマーケティングを念頭におかねばならぬことに氣付いたのである。以上の説明からわかるように、最初消費者の立場からとりあげられたマーケティングを個々の經營の問題としてとりあげてきたのが現在のマーケティングであり、そのためマーケティングの根本には消費者の立場が貫かれていることを、われわれ日本の實業界では氣付かねばならない。「消費者は王様である」というのはそのためであり、たんに賣らんかなの積極策としてのマーケティングをとらえているのは皮相的だと言へよう。

ところで、アメリカでは、このような消費者の要望に答へて、生産部門と同じくマーケティングにも合理化がみられ、生産コストとマーケティングコストの割合四對六は、過去四十年にわたつて變らないということである。このことは、日本の實業界で特に注目せねばならないことである。と言うのは日本で生産の合理化は過去三四十年の間に飛躍的な進歩がみられているが、それと同じ步調でマーケティングにも合理化がみられてきたか疑問である。アメリカで生産コストとマーケティングコストの割合が過去四十年同じだと言うことは、生産合理化のテンポとマーケティングの合理化のテンポが同じだと言うことで、そこに實業界の圓滑な發展がみられた理由がある。たとえば、生産部門のベルト上を一秒に一個の割合で製品が流れているとすれば、その製品の流通部門も目にみえないがマーケティングと言うベルトの上を最終の消費者にむかつて一秒に一個の割合で流れていると言つてよい。もし、これが二分の一秒に一個の割合で生産され、そのマーケティングが相變らず一秒に一個の割合で行われているとすれば、それはたちまち

製品の過剰をおこし、企業の繁榮は考えられない。その意味で、生産とマーケティングが同じ歩調、テンポのときに始めて業界の經營は安定し得ると言へる。ただ、その場合、問題は、生産がなされてしまつたからマーケティングが無理にも製品を消費者のところへ流せと言うべきものではなく、消費者の意向をマーケティングがくみとり、これを生産に反映して無理ない經營を行うようにせねばならない。そのことは、販賣が生産のあと始末をするものと考えられるのではなく、販賣は消費者の意向を生産に傳へ、その結果出来上つた製品を消費者へ流通させる役割を持つものであるから、經營にあつては、販賣を中軸として生産がなされ、生産が販賣をリードするものではないということになる。そのためには消費者の意向を商品に反映させるために商品計畫、市場調査が充實されねばならないし、その結果出来上つた製品の販賣に當つても販賣員活動や廣告、そして販賣促進活動にも強力な策が講ぜられねばならない。その意味で、販賣問題の處理も、従来の販賣員中心のセールスマネージャーの手から、これら販賣關係諸部門を統轄するマーケティングマネージャーの手に移るに至つたわけである。そこで、このマーケティングマネージャーは、あくまでも生産の合理化におとらない、しかも生産をリードする販賣の合理化に力を盡さねばならないが、しかも、そこには既述のように根柢に消費者の意向を反映させるといふ責務があることを忘れてはならない。

## 二

生産性向上にはマーケティングが不可欠で、しかもマーケティングの生産性向上なくしては企業の繁榮は期待できないということから、マーケティングマネージャーの登場となつてきたのが、アメリカにおけるこの數年間の動きであるが、日本での實業界も、今日同じこのマーケティング・マネージャーの登場を必要としている。そこで、アメリカの代表的なマーケティング・マネージメントの組織例をあげるとつぎのようになつてゐる。



この組織を例に、マーケティング・マネージメントの方法を説明してみると、まづ、マーチャント・ダイジング・マネージャーのところ、どんな商品、いくらで、どれだけ、いつ、どこへ提供するかについて検討する。そのために市場調査部の協力を得ることは勿論である。その結果、商品計畫が樹立されると、それをマーケティング・マネージャーが生産擔當の責任者と連絡をとつて、その商品計畫に沿つて生産活動がなされ、その結果出来上つた製品は、またマーケティング・マネージャーの下で、商品計畫に沿つてセールス・マネージャーが廣告、販賣促進部の協力をうけながら販賣に當ると言うわけである。この場合、マーチャントダイジング、市場調査は、直接販賣に携わらず計畫立案に關係するので軍隊で言う參謀であり、それに對して、販賣員、其他の諸活動は、第一線の歩兵、空軍、砲兵などに相當するものと言へる。戦争が大規模となればなる程、綜合作戰となり、諸部隊の統一が必要とされると同様、販賣も大規模になるに従つて、このような諸部門の綜合化、統一化が必要となつてくるのである。その點で、マーケティング・マネージメントの部門組織が確立されねばならないが、この場合一番問題になるのはマーケティング・

マネージャーの存在である。この点について日本の實業界では、マーケティングの社内への導入からマーケティング・マネージャーになつた人々が、以前のセールス・マネージャーなり廣告部長時代よりも仕事が多くなつたために忙しくてどうにも事務處理が出来ないという批難をきくが、これに對しアメリカでは、それぞれ職能に應じ、各部門に権限が委譲されているから問題はないのである。大體、セールス、廣告、販賣促進の關係者は外向性であるのに對しマーケティング・デザイン、市場調査の關係者は内向性であるから、これらの人間的調節を圖ることにマーケティング・マネージャーの仕事の重點はおかれてゐる、そのため、最近では人事部長出身などがマーケティング・マネージャーになることも、かなり多くなつてきたとアメリカでは言われている。このように、マーケティング・マネージャーは、それぞれの部門に権限を與へることによつて、その多忙からのがれ、より大きな見地からの管理ができるのである。その點、日本のマーケティング・マネージャーは反省する必要がある。その意味で、昨年来朝したマーケティング・コンサルタントのニュージメント氏のつぎにあげるマーケティング組織樹立の十原則は日本の實業界で味うべきものと言へよう。

- 一、マーケティングを遂行するために必要なあらゆる機能を備へること。
- 二、職能の重複を避けること。
- 三、一つの部門に多數の人を配置しないこと。
- 四、過度の職務を一人の人にさせないこと、非能率となるからである。
- 五、各部門間は、相互に密接な關連を保つよう、より一層訓練され、専門化されること。
- 六、組織圖を用意し、各自の責任、義務を定めるとともに、その内容を一目瞭然たらしめること。
- 七、職能に應じ、各自にそれぞれの権限を與へること。

八、報告は必ず一人の長にするよう定めること。

九、命令は一定の系統をへて傳達されること。

十、命令系統は簡単にすること。

以上の組織原則は、かならずしもマーケティング特有のものではないが、日本のマーケティング組織編成には参考になるものが多いと思う。

これら諸原則にもとづいてマーケティング・マネージメントの組織が具体的に確立された場合、日本で問題にせねばならぬ第一は、マーチャングデザイン部門の整備充實であろう。消費者需要に合致する製品を提供するためにとられる諸計畫、具體的には適正な商品を、適正な値段で、適正な數量、適正な時期に、適正な場所へ提供せんがための商品計畫を樹立するためのスタッフ部門であるが、これが充實なくしては、これからのマーケティングは發展しないと言つてよい。丁度軍隊において作戰計畫をねる參謀がいなければ大部隊のコントロールは出來ないと同じである。

ところで、この商品計畫で、とくに重點はいかなる商品を提供すれば消費者に歓迎されるかということである。それには新製品の提供ばかりでなく、既存製品の改良、並に既存製品の新用途發見も包含されていることは別に論じたことであるが(拙稿「マーチャングデザイン經濟同友社編販賣管理所收ダイヤモンド社刊」、これらについて共通の問題は、それぞれよきアイデアが前提になつていふことである。新製品は、そのためのアイデアがなければ誕生しないのである。いままでの製品についての改良も同じである。このアイデアをいかに吸集するかが、このマーチャングデザインの問題の一番大きな問題と言へよう。それは専門家の天才的ひらめきによつて得られるもので、一般の關係するものでないと考えるのは早計で、むしろ一般からアイデアを提供し得るルートを確認することが必要である。いままで使用の商品にこの點を改良してもらいたいとか、新用途を發見するとか、それは數多くの一般大衆がよく提供し



得るものである。とくに社内の全従業員からこれがアイデアを廣く提供させることがのぞましい。と言うのは、従業員は、たんなる消費者ではなく、その製品の賣上のびればそれだけ彼等の収入も大きくなると考えらるる利害關係の深い消費者であるから、これらに積極的にアイデア提供の機會を與へることがよいのである。日本ではアイデアと言つた無形のものには輕視する傾向があるが、このアイデアが基本になつて、あたらしい商品やいままでの商品の改良が實現してくるのだから、これを尊重する體制をつくらねばならない。従業員なるが故に、アイデア提供は當然であるとするのでなく、これらには厚い報償が與へられることがのぞましい。それによつて、企業全體の繁榮が期待できるからである。社内の従業員提案制度の外に、ひろく一般消費者からアイデアを募集することも効果的である。いづれにせよ、アイデアを十分取り入れるときはじめてマーチャンダイジングは活潑に展開されると言つてよい。

販賣戰は、同業を打倒しての破壊戰ではなく、消費者によるこはれるための建設戰でなければならぬ。そのため、販賣戰はマーチャンダイジングの競争であり、アイデア戰であると言われ、アメリカでは、この問題について重大な關心が示されている。日本でも、販賣競争を直ちに價格の値引競争にしないで、もつとアイデアを充實した品質競争で行くべきである。どこにも競争し得ない獨特の商品を提供して消費者に歓迎されると言つた行き方こそ、本當であろう。そのためには、消費者需要を詳細に検討し、それに對處し得る商品計畫樹立のために市場調査の整備も考慮されねばならない。もつとも、ここで言う市場調査は、たんに最終消費者の動向を把握すると言つた狹義のものでなく、マーケティング活動全體を科學的に遂行して行くための資料の蒐集、分析を意味するものである。大規模な販賣戰では、かつてのように、やつて失敗したから、やりなほそうと言うトライアル・アンド・エラーの方式は採用できないのである。つねに失敗のない販賣をやらねば企業の存立は危機に迫いこまれると言つてよい。その意味で、あくまでも科學的裏付けを必要とするわけで、市場調査のマーケティングにおける役割は今後重大だと言へよう。

マーチャンダイジング、市場調査は、直接今日の賣上には関係のないものだが、前述のようにこれらスタッフ部門の重視こそ、マーケティングの圓滑な發展に必要で、これが整備、充實を圖ることが目下の日本におけるマーケティング・マネージメントの急務と考へる。

### 三

前項ではマーケティング・マネージメントにおけるスタッフ部門の重視を強調したが、それは販賣員活動、廣告活動などの輕視を意味するものではない。これらライン部門も、ますますその充實を圖らねばならないが、これらには從來と違つたウエイトのおかれてきたことをマーケティング・マネージャーは認識せねばならない。

まづ販賣員活動であるが、これは少數精銳主義に移行すべきだと言ふことである。販賣員は軍隊の歩兵に相當するが、軍隊が歩兵中心から空軍中心にかつてきたと同様、販賣戦でも、販賣員中心から軍隊の空軍に相當する廣告中心にかつてきたと言へる。それは、かつての戦争が歩兵の人海戰術で陣地を攻略したのに對し、今日では空軍がまづ陣地を徹底的に爆撃して、しかる後歩兵が砲兵、戦車の援護の下に陣地の占據に當るのである。と同様に、販賣戦でも、多數の販賣員活動によるよりも、まづ廣告で消費者に購買心を喚起せしめ、しかる後、後述の販賣促進の協力により販賣員が取引の締結に當るのがよいというわけである。以上のことは、販賣員を輕視すると言ふのではなく、むしろ逆に販賣員を重視してゐるのである。貴重な人間は、出来る限り人間でなければ出来ない部門に配置して、機械その他で代り得るものには貴重な人間は使わないことがよいと言ふのである。販賣員の人海戰術によるよりも、より經濟的で、しかも販賣員という貴重な人間をわづらわさなくともすむ廣告で、まづ十分需要喚起をなさしめることが得策なのである。その代り、販賣員は十分訓練し、販賣員でなければできない買手への直接説得と、契約締結に當

るのである。その意味で少数精銳主義がとられ、その代り高度の販賣戰術を持つたセールス・エンジニアに養成されねばならない。歩兵のみが陣地を占據できるものと同様に、販賣員こそ終局の取引締結を擔つているのだから、これが質的充實は、いままで以上に要請されねばならない。

一方、廣告活動は、いままで以上に飛躍的な發展が期待される。そのため新聞、ラジオ、テレビなどの效果的利用について十分な研究がなされねばならないが、いままで應々にしてみられた廣告係の廣告技術偏重は打破されねばならない。廣告のマーケティングにおける比重の大きさを考えるとき、廣告技術を検討する以前に、このような廣告の經營的役割を自覺せねばならない。軍隊における空軍と同様、廣告活動は消費者に十分商品のよさを徹底させ、販賣員活動の展開が容易になるようにすべきである。そのことから廣告費は多くなるが、それがかえつてマーケティングコストの合理化に役立つと言つてよい。それが證據に、いま、新聞廣告のなされる範圍に直接販賣員を派遣し、商品のよさを説得してあるかせたら、その費用は膨大なものとなり廣告費の比ではない。が、そのことは廣告費の亂費を認めるものではない。ますますこれが效果的利用を研究すべきことはもちろんである。

大體、われわれは生産設備に多額の費用をかけることはおしまないが、廣告に多額の支出をなすことは好まない。高價な設備機械の利用により、一個あたりの生産コストが低減されると同様、高價な廣告費により、一個あたりのマーケティング・コストは低減されるのである。にもかかわらず、設備機械の性能については、その偉大さに目をうばわれ、高價なことを忘れ、逆に、廣告については、その偉大さを忘れて、高價なことのみを気にしているのである。廣告は、マーケティングにおける設備機械と考えるべきで、しかも生産の設備機械とちがつて説得し得る設備機械だと言ふ點により大きな意味を持つてゐる。

つぎに検討せねばならないのは販賣促進の役割である。販賣促進と言へば、販賣員活動、廣告活動を含めて廣義に

解する場合もあるが、ここで言うのは、これらを含まないもので、これらの補足、調節を圖るものを指している。そう言へば、何か、いかにも重要性の少ないもののように考えられがちだが、これが充實にマーケティングとして一日も忽がせに出来ないところである。軍隊における砲兵、戦車、通信隊に相當するものと言つたようであろうが、具體的に、いまメーカーの立場からこの販賣促進の内容を検討してみよう。

マーケティング活動の内、いままでに商品計畫、市場調査、販賣員活動、廣告活動についてそれぞれ、その役割を解説したが、これらでは、まだ十分な販賣戦はできないと言つてよい。たとえば、いまメーカーが、卸商に上述のマーケティング活動により製品を販賣し得たとする。が、それだけでメーカーは満足してよいであろうか、もし、その卸商が、小賣店に、そして、小賣店が最終の消費者にメーカーの製品を思うように販賣してくれなかつたらどうなるであろうか、早晩、メーカーの生産体制は大きな悪影響をうけることであろう。その意味で、メーカーとしては、卸、小賣店に販賣したら事終わりと考えるべきでなく、つねに最後の消費者へ自己の製品が販賣されてはじめて販賣は完了したと見るべきである。嚴密にはこれだけでは不十分で、この最終消費者へ一回限りでなく繼續して販賣できるように心掛けねばならない。このように考えると、メーカーはたんに卸、小賣店に賣込むばかりでなく、卸、小賣店の販賣増進にも出来るだけ協力することがのぞましく、また最終消費者の需要喚起も小賣店にのみまかせないで、メーカーにおいて可能な範圍はどしどしこれが施策を展開することがよい。ところが、メーカーの販賣員や廣告係は、これらについて、どれだけ手を打つことができるだろうか、メーカーの販賣員は、卸、小賣店の賣込みに勢一杯かも知れない。廣告係は、廣告文案の作成、廣告媒體の選定、廣告代理店との折衝などで追われているかも知れない。また商品計畫や市場調査、販賣員、廣告、と言つた諸部門が相互に密接な連絡をとるときマーケティング活動として、強力になることは自明のことだが、相互に自己の職務に追われ連絡にかけることが多い。これらの調節を圖る仕事も

誰かやらねばない。以上を綜合して推進しようというのが販賣促進の役割で、以上をつぎの三つに分けて考えることができる。

### 一、販賣店（卸、小賣）との關係調節

### 二、消費者との關係調節

### 三、社内の關係調節

第一の販賣店対策は、前述のように販賣店への賣込みではなく、販賣店の販賣増進策に協力しようというのである。具體的には、販賣店の店舗設計、店内裝飾の指導、販賣員訓練への協力、P・P廣告の提供そして會計處理の指導其他と言つた經營合理化への綜合施策がメーカーにおいてとられねばならない。これを通して販賣店の繁榮を圖ると同時に、メーカー自體の發展も期待しようというのである。

第二の消費者対策は、プレミアム、コンテスト、見本配付、消費者教育と言つた方法で展開されている。とくにここで考慮すべきは消費者教育である。展覽會、講演會、工場見學、などを通じて消費者教育が實施されねばならない。古い經營者においては消費者教育の實施により賢明な消費者が出現すると販賣がやりにくくなると言つて反對するむきがあるが、これは間違ひである。良心的商品を提供している業者であれば、消費者が賢明になり、良質品とからざるものを識別できるようになれば、それだけ自己の販賣増進を意味するわけで、これが対策に力をいたすべきである。良心的商品の提供者でない限り、このような消費者教育は行へないから、逆に言へば消費者教育を實施している業者は良心的商品の提供者であるという宣傳にもなつてゐる。消費者を賢明にし、それによつて彼等の生活向上に貢献することが業者の本來の任務であり、その意味で、プレミアム、コンテスト、見本配付の如き派手な需要喚起策以外に、このような地味な対策も、長い目でみれば大きな効果のあることを忘れてはならない。

第三の社内対策は、各部門、とくに販賣關係部門の調節を圖ることである。たとえば、販賣員は商品知識を持たねば買手に十分な説得は出来ないが、それにはマーチャンダイジング部から商品計畫について教へられればよいが、現實には、販賣員もマーチャンダイジング擔當者も日常の業務に追われて、なかなか連絡したらない。そこで販賣促進部が、商品計畫についてマーチャンダイジング部より詳細を聞き、これをパンフレットやマニユアルなどで販賣員に傳達することが考えられる。また販賣員の訓練を擔當することもよい。それと云うのが社内の連絡調節をとるためそれらの事情にくわしいばかりでなく、社外の販賣店、消費者の事情もよく知つている立場にあるからである。このように、販賣關係の各部門の調節をとるばかりでなく、販賣以外の社内各部門に對しても働きかけを行うことが考えられる。それは、販賣部門に協力を求めるためである。ノウ セイル ノウ ジョップと言われるように、販賣なくしては會計係も庶務係も職はなくなるのである。つまり、全従業員が販賣員となつた氣持で、販賣に協力することを要請するわけである。販賣員が百萬言を口にするよりも販賣員でない庶務、會計係が何げなく自社製品を誇りとしたときに、一般はその製品を高く評價するもので、逆にこれらが自社製品に悪口を言つたら、販賣員の努力も水泡と歸してしまふものである。このような社内に對する働きかけも販賣促進部の仕事である。

以上の解説通り販賣促進の仕事は、販賣員、廣告活動にくらべてもう一押し、地味な仕事が多いが、これが充實によりマーケティングははじめて、効果的な結果が得られると言へよう。

#### 四

以上「生産性向上とマーケティング・マネージメント」と題し、生産性向上運動の展開にはマーケティングが不可欠とされ、しかもそのマーケティングの生産性向上のためにマーケティング・マネージメントの整備を必要とし、し

かも、その下部機構としてマーチャンダイジング、市場調査といったスタッフ部門の充實、販賣員活動の少數精銳主義化、廣告活動の飛躍的發展、そして販賣促進活動の整備などを問題にした。

大量生産に即應した大量販賣の解決には、このような販賣問題の綜合強力施策がとられねばならないが、その意味で、マーケティング・マネージメントの研究は一日も早く實業界、並に學界で完成されねばならない。その場合に注意せねばならないのは、冒頭にもあげた通り、このマーケティングの基礎には消費者重視の思想があると言うことである。生産性向上の成果は、消費者にも配分されねばならないと言われているが、具體的にはマーケティングの協力なくしてはこの問題は解決できないと言つてよい。