

特集

中小企業の営業力強化指針

高付加価値戦略支援センター 専任コンサルタント
中小企業診断士・経営学修士 佐藤 徹

1 はじめに

中小企業を訪ねると、「良いモノを作ったのに売れない」「売り先が分からない」という声をしばしば耳にします。モノづくりが得意な中小企業によくみられる悩みです。いくら良いモノを作って、いくら素晴らしいサービスを考えても、売れなければ実入りはゼロです。すべて顧客価値のない不良品になってしまいます。しかし好不況とは無関係に、ヒット商品を飛ばしたり、ロングセラー商品を売り続けている元気な中小企業を見かけます。

何が違うのでしょうか？よくよく調べてみると、「売れるのには売れる理由がある」ようです。それなら反対に、「売れないのには売れない理由がある」と思われます。売れない企業の経営トップは口々に、「うちは営業力が弱くてね」と嘆息します。しかし営業力さえ身につけば、売れるようになるのでしょうか？実は、売れる仕組みがないのかも知れません。この売れる仕組み作りがマーケティングです。いや正確には、「売れて儲かる仕組み作り」と言った方がよいでしょう。その仕組みを動かすエンジンが営業力です。

2 マーケティング戦略と営業活動

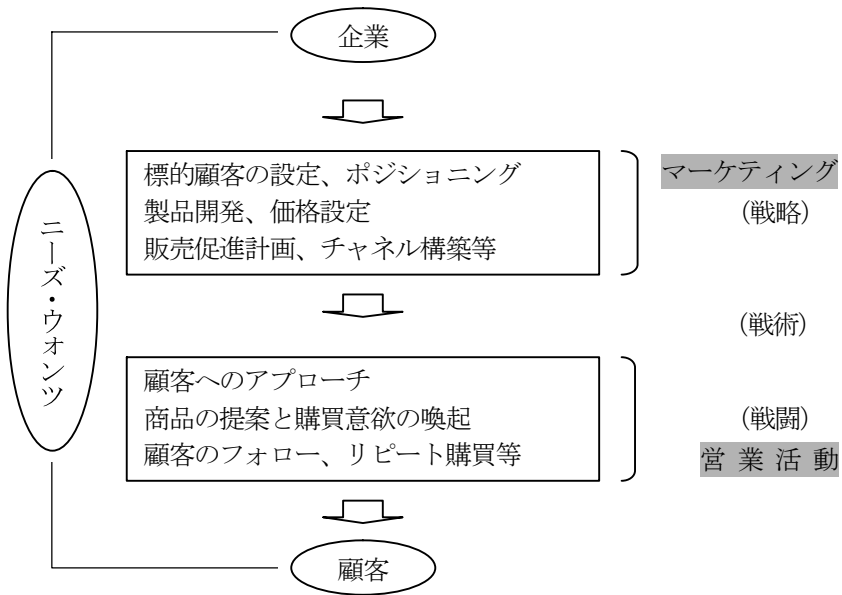
(1) 営業力が価値を実現する

「売れて儲かる仕組みづくり」がマーケティングなら、仕組みを動かそうとして汗水垂らして売り歩くのが営業です。両者が連結されて初めて、モノ

が売れサービスが喜ばれます。どんなに動きまわっても、マーケティングがお粗末では売れません。言い換えればマーケティングは、「顧客のニーズやウォンツを満たすために機会を捉えて強みを生かし、顧客にとって価値あるモノやサービスを創造して世に出し、売れて儲かる仕組みを作る活動」です。

図表1は、戦略を立て戦術を練り、満を持して戦闘に臨むまでのフローです。最後の戦闘が営業活動であり、ここで初めて価値が実現します。

【図表1 マーケティングと営業活動】



企業はニーズを探索してウォンツを突き止め、自社の力を総動員してモノやサービスを創造します。これを誰にどのように提供するか、を決めるのが戦略です。戦略では、「これが欲しかった」と言って戴けるモノやサービスをお届けする道筋を描きます。戦術は、マーケティング戦略と営業の戦闘を結びつけます。どんなに立派な戦略を立案しても、戦術を練り上げて戦闘に臨まなければ、顧客に価値を届けられません。「初めに戦略ありき」という原則に変わりありませんが、図表2のように、戦略—戦術—戦闘のサイクルを常