

中小企業の販路開拓はいかにあるべきか

SKコンサルティング事務所 代表社員 菅原 邦昭

第2回 販路開拓に不可欠な営業戦略の考え方その1

中小企業では、販路開拓というと、日々の営業活動での商談をいかに上手く行うかといったことに目が向きがちです。しかし、販路開拓を効果的に行うには、営業戦略を明確にすることが不可欠です。今号では、「営業戦略その1」と題して、前号で解説した、「誰に(顧客)、何を(製品)」の切り口を基に、営業戦略方針立案の考え方について解説します。

■営業戦略方針の明確化

下図は、営業戦略方針を考える場合に、よく活用するマトリックスで、顧客を「既存顧客」と「新規顧客」に、製品・用途を「既存製品/既存用途」と「新規製品/新規用途」に分類したものです。図に沿って、それぞれの戦略を説明します。

「シェアアップ戦略」は、既存顧客に対して既存自社製品のシェアを高める戦略で、「クロスセル/用途提案戦略」は、既存顧客に対して従来製品に加えて自社の新製品を新たに販売するクロスセルと、既存製品の使用方法や新用途を顧客に新たに提案することで既存製品の取引増加を狙う戦略です。これらの戦略は、いずれも既存顧客を相手に営業活動を行うため、新規に顧客を開拓する場合に比べ比較的容易な戦略です。

一方、「横展開戦略」は、新規顧客ではあるがこれまでの顧客と同業種の顧客、あるいは同一顧客であっても、これまで取引のなかった他部門に対して既存製品を販売する戦略です。この戦略は、新規の顧客ではあるが既存顧客と同業種の顧客を狙う戦略のため、同様のニーズを持っている可能性が高く自社が保有するノウハウを活用し易いといえます。また既存顧客の他部門を攻める場合も、同じ会社ですから、新規の口座開設が不要です。新規取引はリスク管理と直結するため、上層部の決済や経営判断も必要になります。その必要がないという意味で、これも比較的取り組み易い戦略だと言えるでしょう。これに対して「新規戦略」は、新規の顧客に対して製品やその用途を提案する戦略です。新しく顧客を開拓する場合に要するコストは、既存営業に比べて5倍かかると一般的に言われており、当該戦略は他の戦略に比べ最も難しくかつリスクの高い戦略といえます。

自社の売上目標を達成するために、どのような営業戦略方針を選択するかは、会社の実情に応じて異なります。通常の場合は、第一に「シェアアップ戦略」を考え、次に「クロスセル/用途提案戦略」もしくは「横展開戦略」へと広げ、最後に「新規戦略」の展開を考えるのが一般的ですが、どの戦略に重点を置くか、あるいはそれぞれの戦略のバランスをどのようにミックスするかは、企業の実情に応じてさまざまです。

次号は、今号に続き営業戦略の考え方その2と題して、もう少し解説を続けます。

