

# 中小製造業の営業活動

経営コンサルタント 中村 和夫

## 中小製造業の営業活動体制は不十分

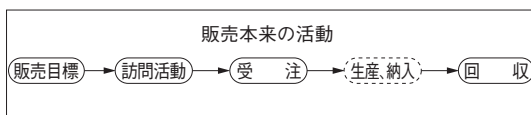
中小製造業の営業活動は製造業務と比較して不十分な企業が多い。製造業であるからモノをつくるのが中心であることは間違っていない。事実、モノがよければ営業活動にそれほど力を入れなくても売れることがある。

それに営業というのは景気に左右されたり、客先事情で伸びたり落ち込んだりする。製造のように、残業すれば量が増えるというものではない。努力したら必ず受注が増えるわけではなく逆に少々、手を抜いても景気の良いときは受注量が確保できる。

こうした事情から営業活動に万全の手を打ってはならず、手抜かりがあったり不十分な体制にな

っている中小製造業が少なくない。販売に限らず、すべての業務について必要最小限のことしかやらないのが中小製造業である。ある業務について統計をとったり外部状況を調査したりという、その業務を側面から援助する活動は本腰を入れてないところが多い。販売業務も図1に示すように、販売本来の活動である月次目標立案→訪問→受注→回収という活動はしているが、市場調査など販売促進業務やセールスマン教育、実績管理などの販売管理業務は不十分な企業が多い。それが不十分でも景気の良いときは注文がくる、それを十分やったからといって悪いときはこないと考えがちである。しかし、そうではないのである。営業活動業務や管理業務は、始めたらすぐに効果を生むというものではない。これをやれば不況でも受注量が落ちないというものでもない。しかし、実施しているところは長い目で見ると、少しずつ体質が改善されて不況での落ち込みが軽く済んだり、好況時には飛躍的に伸びるという販売力がついてくるのである。

図1 販売業務の仕組み



販売力向上の支えとなる業務	
販促用具	カタログ、チラシ、広告、定期刊行PR紙
販促活動	合同展示会、個別展示会、デモカーでの巡回
情報収集	景気動向、消費傾向、ライバル製品情報
教育	商品知識、技術知識、セールスマナー（代理店も含め）
管理	各種販売統計収集による実態把握と活動目標への反映

## 営業力向上の支えとなる業務

そもそもが、製造能力を基盤として創業したため、あまり強くない中小製造業の営業力を向上するには、図1のようにその活動を「用具」や「教育」で支えていくことが大切である。その内容は次の通りである。

- 用具……カタログやチラシ、広告、PR誌、ホームページなどを企業の顔と製品の服装と考えて内容を質的に高めたものを保有すること
- 販促活動……合同展示会や個別展示会の実施、

デモカーによる巡回など企業の知名度を高め、顧客に製品知識を植え付けること

○情報収集……顧客に関する記事や自社製品に関連する記事、ライバル製品の動向などを収集してセールスマンに知らせ、活動の中で活かしてもらう体制の構築

○教育……商品知識や関連技術のセールスマン教育と代理店教育を計画的に行うこと。業種によっては接客シミュレーション(客とセールスマンの対話例を設定したもの)も有効である

○管理……売上実績や営業日報集計など各種販売活動の結果を集計し、年度比較、グループ比較、個人比較を行って、次の行動の指針をつくるうえで参考とする体制

## 具体的実務で遅れているもの

さらに、具体的実務で中小製造業が不十分な事項を示したのが表1である。表1の①は、ほとんどの企業が十分に力を入れて実施している活動である。②は実施すれば効果があるが、少なくとも日常業務には支障はないので、実施していないところが多い活動である。さらに③はもっと実施度が低い活動で、目に見えてすぐに役立つとか効果を生むということがないので、取り組んでいる企業が少ない業務である。中小製造業の販売力を強化するために、②と③の業務を取り入れることが望ましい。そこにまだ販売力を強化する余地が残っていると考え、期待をもって取り入れていただきたい。

取り入れる実務のうち、特に重要と思われるものを販売活動の各段階ごとに述べる。

## 準備段階での重要実務

この段階での重要実務としては、後述する定期刊行PR誌がある。

そのほか取り入れたいのが巡回デモカーである。製品の宣伝には現物を見せ、それを目の前で実際に動かしたり、顧客に使ってもらうのが最も良いことはいうまでもない。営業担当者の説明だけではピンとこなかったが、実際に触れたり動かして

表1 中小企業の営業活動での不足事項

活動区分	① 販売活動	② 促進業務	③ 管理業務
中小企業の実情	どの企業もほぼ実施している販売活動の基本的な業務	なくても済むので、実施していない企業もあるが、やれば販売が促進される業務	つい怠りがちだが、長い目で見ると実施すれば効果を生む業務
準備段階	年間計画 { 売上目標 行事計画 販売費予算 } カタログ作成 カタログ送付 サンプル送付 広告掲載 展示会計画、実施 販売会議 月間行動計画	※定期刊行PR誌 ※デモカー巡回 市場調査 ユーザーアンケート 新規客先開拓計画 商品別販売計画 ルート別販売計画	※商品知識教育(社内) ※商品知識教育(代理店) セールスマン教育(社内) 流通事情調査
実働段階	週間行動計画 訪問活動 営業日報記入 引合い対応 見積書作成 受注 { 品種、数量 納期、支払 条件などを確認 }	※見込客フォロー計画 ※フリーダイヤル相談コーナー 新規客先信用調査 既存客先信用調査 営業日報集計	取引先関連情報収集 ※見込客関連情報収集 ライバル商品情報収集 ※見積価格(値引)管理 月間製品別売上実績 月間ルート別売上実績 月間営業課別売上実績 月間個人別売上実績
(生産段階)	生産 納入		
完了段階	回収計画 回収(クレーム受理) (クリーム処理)	回収異常報告 売掛状況報告 ※クレーム110番対応	年間行事記録 ※年間販売費実績 年間返品統計

全段階で営業在庫管理 ※印は特に実施が望ましいもの

みると非常にわかりやすく、顧客の納得が得やすい。常時デモカーをもって、要望があればいつでも訪問できるという体制がとれるのが望ましいが、それは費用がかさむので1年に1度ぐらいデモカーを仕立てて、全国を縦断するというやり方でよい。あらかじめ営業所や代理店と連絡して巡回コースを定め、説明のため同乗する技術員などの交替日程も計画して実施することが大切である。

管理活動としては商品知識の教育が重要である。これをしていない企業はないが、内容が十分でない企業が少なくない。製品の機能を知るだけでなく、有効使用している顧客の例とかライバル商品との違い、保守点検の方法などセールスのポイントをマニュアルとして作成し、代理店などルートのセールスマンにも正しい商品知識をもってもらうことが大切である。