



---

# 営業企画書の書き方

---

従来の営業方法が通用しにくくなった現在、思い切った営業革新をしなければ、生き残れません。営業企画書の基本は顧客の困り込みであり、これに基づいた営業活動のシステム化を立案します。これは現状分析に始まり、営業戦略からプロセス、さらにはツールに至るまで、システム化するものです。

営業企画は、営業部門の再構築を実施するものであるが、営業成果を上げるためには、顧客に対する提案営業の強化も不可欠です。そこで営業生産性の考え方をもとに、顧客の問題解決を提案する方法をご紹介します。



# 1. 営業企画書とは

## 営業部門に対する営業企画、顧客に対する提案営業

**い** つまでも同じ営業手法や販売方法をとっていても、必ず限界がきます。その前に、営業体制や営業活動の本格的なシステム化、抜本的なリストラクチャリング（再構築）を検討し、営業企画書を立てる必要があります。

**営業企画書の位置づけ** — 営業企画書は売上高に直結する重要なもの

営業企画書は、一般的にはどんなものが描かれているでしょうか。それはトップから来期方針が出され、また自発的に営業部門長が、来期の売上高を設定し、それを達成するために、

来期の重点販売地域

来期の重点販売商品

来期の重点ターゲット

……

など、重点項目を明示し、売上目標を明示しながら最前線の営業スタッフの行動を促進するといったたぐいのものがほとんどだと思います。

これはむしろ企画書と言うよりも、計画書に近いものでしょう。

企業の業績が好調であれば、こうした企画書で充分です。無理にややこしい企画書を書けば、それだけ現場のエネルギーもとどこおります。

しかし、こうした一般的なものではどうにもならないことがあります。こんなときこそ営業企画の知恵の使いどころです。現在はまさにそうした時代に直面していると言えるでしょう。

営業企画や販促、宣伝、商品企画、サービスなどの社内部門から代理店、販売店、果てはユーザーや顧客までを巻き込んだ営業システムの最適化を図る必要があるでしょう。ユーザーや顧客、ルートに最も近く売上責任のある営業スタッフならではの実践的な営業企画書を描けるようになりましょう。

**営業企画とは、営業部門の問題点を明確にしつつシステム化を行い、営業の成果が明確に上がるような方策を立案することです。**『営業企画書』は、営業部門あるいは経営陣に対してプレゼンテーションするもので、営業が顧客に対して提案する「企画提案書」とは違うということを認識しておく必要があります。

## 2.顧客の囲い込みが基本戦略

ゼロ成長でも自社だけが成長する

**目** 本の市場は、実に巨大な市場である。平成不況で出口が見えない企業もあるものの、かなりの企業が現実的な判断をしています。それは市場はゼロ成長であっても自社が生き延びればよいという発想です。このため基本的な考え方は、一般的に次のふたつがあります。

### コストダウン戦略

コストを極力下げて市場に対応する考え方で、かつ利幅も小さくして量で稼ぐというものです。もっとも過激には激安商法に行きつきます。

コストダウン戦略は最も基本的な方法で、結果的にシェアを獲得することになり、次の成長の糧を得やすい。

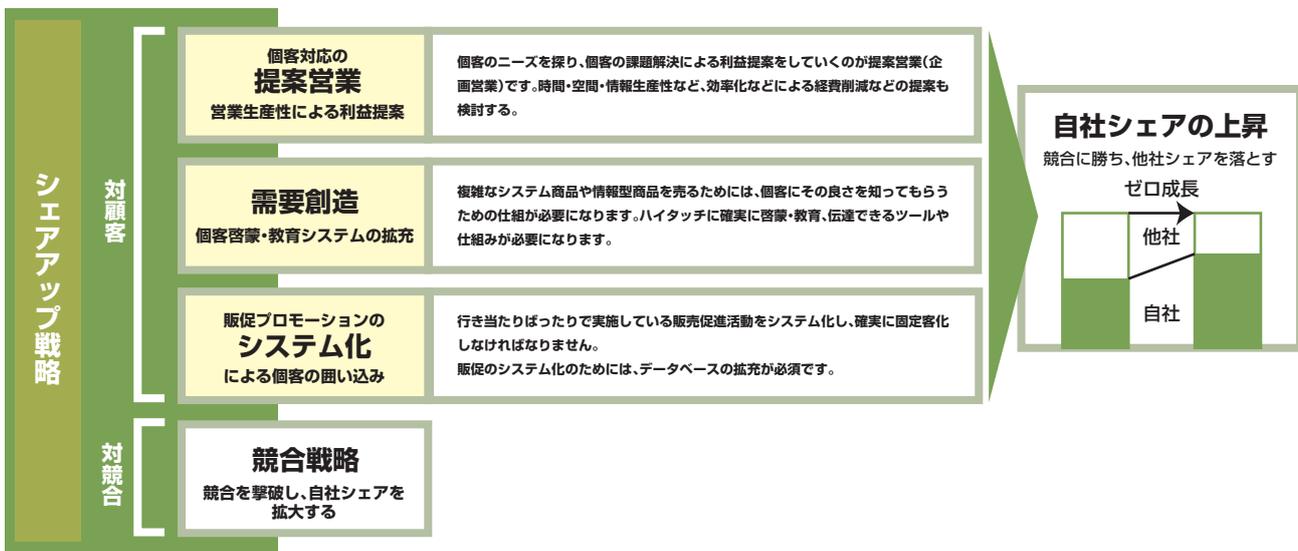
### シェアアップ戦略

競合企業に対する戦略と、顧客に対する戦略があります。

競合企業に対してはランチェスター戦略が有効です。特定地域で大シェアを持つ企業に対しては、弱者の戦略をとります。集中的に経営資源を投入し、一気にシェアを奪っていきます。逆に弱小シェア企業に対しては強者の戦略、つまり総合力で勝負し、地方の小さい営業所や出張所から撤退を余儀なくします。

顧客に対するシェアアップ戦略は、囲い込みです。

### 新分野戦略



### コストダウン戦略

