

マーケティング・営業活動プロセスの探求

～B2B事業におけるCOVID-19流行によるマーケティング・営業活動の変化～

(公財)日本生産性本部コンサルティング部担当課長
法政大学大学院経営学研究科マーケティングコース22年卒
平澤 允

【背景と問題意識】

- ・営業組織は属人的で活動の範囲が広く、標準化も進みにくい
- ・COVID-19流行により、リアルな対面での活動・商談が制限された
- ・制限された活動の代替はどのようなものか？担当部署はどこか？
- ・活動の変化を通じて、プロセスの標準化がなされたり、特に重要な活動が明確になった事例はないか？

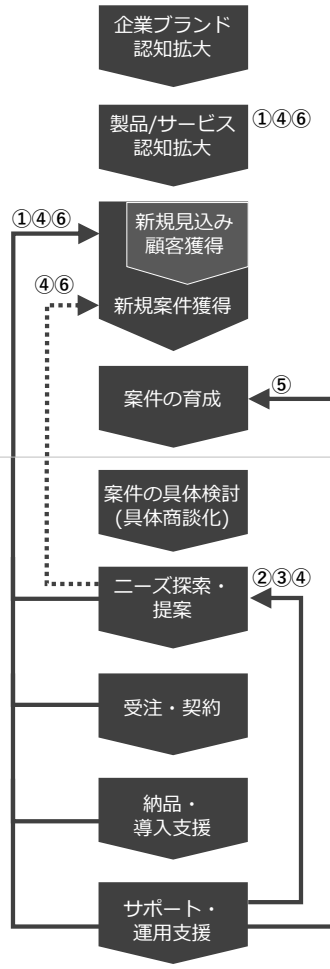
【研究の観点】

- ① COVID-19流行による外部環境の変化
- ② 商材・戦略による特徴や違い・共通項
- ③ 購買行動に応じた接点の使い分け

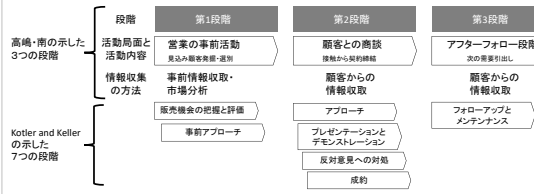
【研究課題】

- 下記の3点を明らかにする。
- ① COVID-19流行によって、企業の活動・取組みにどのような変化があったのか
 - ② 商材や戦略による活動・取組みの類似点・相違点
 - ③ 顧客の購買行動に応じて、どのような活動プロセスを設計しているのか

マーケティング・営業活動のプロセスと購買タスク



先行研究で示された営業活動のプロセス



先行研究で示された顧客の購買タスク

	①単純購買	②補助的修正購買	③単純修正購買	④判断を要する新規購買	⑤複雑な修正購買	⑥創発的な新規購買
購買の重要性	あまり重要ではない	やや重要	とても重要	とても重要	とても重要	非常に重要
タスクの不確実性	ほぼ確実	中程度の不確実	ほぼ確実	非常に不確実	ほぼ確実	中程度の不確実
選択枝の複雑性	多くの選択枝	多くの選択枝	少ない選択枝	少ない選択枝	多くの選択枝	少ない選択枝
バイヤーのハバワ	少ないまたは無い	中程度	中程度	中程度	強いハバワポジション	強いハバワポジション
購買活動	行わない	少し探索を行う	中程度	中程度	高度な探索	高度な探索
分析技法の使用	行わない	中程度	中程度	中程度	大量の分析	大量の分析
積極的関心	関心が無い	表面的考慮	高度な関心	中程度	高度な関心	積極的関心が購買を促す
手順操作	単純発注	標準作業に従う	標準作業に従う	確立された手順には従わない	標準作業に従う	確立された手順には従わない

① 外部環境変化とその対応

先行研究とインタビューより作成した「マーケティング・営業活動のプロセス」を用いて分析を行った。
COVID-19流行前からプロセスが設計されていたかどうかで新規顧客獲得の結果に差があった。

プロセスが明確
▶ **新規顧客を獲得**

プロセスが不明確
▶ **新規顧客は維持または減少**

プロセスが不明確、かつ顧客獲得・育成が営業部門中心
▶ **新規顧客は減少**

プロセスを往来する活動が発見できた。
営業がマーケティング部門の接点を活用
アフターサービス部門が案件獲得し、営業部門へ引き渡す

② 商材や戦略による特徴・違い

商材ごとの類似点・相違点は見つけれなかったが、戦略によって新規顧客の増減に差異があった。

オンライン商談では粘着性の高い情報を得にくい。そのため、顧客調整戦略では新規顧客を獲得しにくい。

製品開発戦略では顧客数は減少していない。さらに関係ベースの情報収集により、顧客開発戦略に繋げる事ができる。

③ 購買行動に応じた接点

購買タスク分類とプロセスの図を用いて分析した。

納品後のサポート、カスタマーエクスペリエンス(CX)向上に注力することで、再購買や新たな購買が促進される。

▶ 対面活動が制限された状況下では、オンライン上での接点や物理的に対応が必要なケース(機器修理など)がCX向上に機能していた。

サービス提供の機会を通じて顧客の状況を把握し、既存取引先の別の取引窓口(他部門などの異なる意思決定者)を対象とした案件を発掘するプロセスを明らかにすることができた。

結論・明らかになった点

結果として明らかにできたのは下記の3点

1. プロセスは各部門での分担・分業を必ずしもしなくてもよく、重複して担当する・営業対応後にマーケティング部署に戻すプロセスなどを明確に設計することが重要
2. 商材による取り組みの違いは見られなかった。戦略の違いによって変化への対応と成果に違いがあった。デジタル上の接点やサービス提供の機会を設けることで粘着性の高い情報を獲得し、顧客に合わせた調整ができる。
3. 既存取引先にて別の取引窓口を開拓するプロセスを発見。また、既存取引先を対象に購買後のCX向上に注力することで再購買やクロスセルにつながる。

本研究の貢献

マーケティング・営業プロセスの設計例を示す事ができた。

どのような活動をオンラインに切替えたのか、また、切替える事ができるのか、COVID-19流行前後のプロセスの変化を示す事で明らかにできた。

リモート環境下でも予め活動プロセスが明確であれば部門間の関係は維持もしくは一層強化できる事が発見できた。

営業部門・マーケティング部門だけでなく、サポート部門との分担・連携の事例を示す事ができた。