

営業の現場力を鍛えれば、 売上げが伸びる。 そして、ビジネスが変わる。

営業の本質とは何か――。

ローランド・ベルガー 会長 遠藤 功氏は、
「未来の顧客をつくること」
だと喝破する。

現在の顧客を大切にすることはもちろん営業の役割だ。

しかし、営業部門が最もやるべきことは、
ビジネスのヒントをくれて、一緒にデマンドを作れるお客様。
デマンド前提の営業から、デマンドを掘り起こし、
顧客と一緒に創り出せる営業へ。

そのために、いまの営業部門が必要とすることは何か。

ITを使った改革と、アナログな改革はどうリンクすべきか。
企業が成長し続けるための営業部門のあり方とは。
数多くの企業事例から、その具体例を探ってみよう。

INDEX

- 1 自律分散型組織へと移行し、現場のアイデアを最大限に生かす営業部門へ
- 2 代理店と情報を共有する次世代型コラボレーションの仕組み

自律分散型組織へと移行し、 現場のアイデアを最大限に生かす営業部門へ

管理集中型組織に限界が

営業改革は、あらゆる企業にとって永遠のテーマである。B2B営業であっても、B2C営業であっても。店舗販売でも、オンライン販売でも、飲食店のサービスを含めて、すべての接客は営業ととらえることができる。だから企業は、「営業をより強くしたい」、「強い営業がさらなる成長をもたらす」と考える。

現在、ローランド・ベルガーの会長を務め、コンサルティング業界で25年を超える経験を持つ遠藤 功氏が初めてかかわった戦略コンサルティング案件も、その営業改革だったという。当時からやるべきことは2つあった。まずは営業のミッションを問い直すこと。そして、顧客はだれかを明らかにすること。これらを共通認識とした上で、営業部門のだれもがその本質を理解し、正しい行動を取れるような制度を作り上げることだ。

これら2つは、現在でも通用する基本的な考え方もかもしれない。ただ、時代や社会の背景は変わり、当時に比べると顧客ニーズの多様化が飛躍的に進んでいる。これまで50年、日本が成長してきた時代の営業スタイルでは立ちゆかなくなっているのだ。では、いま求められる営業は何なのか。それは、過去の経験の積み重ねで定着した現在の営業スタイルでビジネスがうまくいかなくなっていることからひもとける。戦後日本が右肩上がり成長を果した時代に最も適合した営業組織は、管理集中型のものだった。権限と情報を本社に集中し、本社がトップダウンで末端へと指示を出す。現場は本社の指示に従って動き、結果を残す。いわば“求心力の組織”と言える。

管理集中型組織の構築は比較的容易だ。情報を集約するプロセスを規定し、指示系統をきれいに定義できれば末端は動く。ところが、この組織形態はいまの時代に合わなくなってきた。顧客のデマンドが多様化したからだ。確かに、ITを有効に使って情報は集めやすくなった。しかし、同じデマンドを数多くの顧客や潜在顧客が持っていた時代と、いまのビジネス状況は異なる。そこで考えなければならないのが、現場に裁量権を大きく付与する新しい組織への移行だ。

自律分散型組織へと舵を切れ

遠藤氏は、その新たな組織形態を、自律分散型組織と定義する。本社は大きな方針を決めるだけにとどめ、情報は吸い上げるのではなく、組織の隅々まで共有する。そうすることで、現場

の自主・自律を促す。現場は方針にズレがないかどうかだけを判断し、自らの裁量で動く。動いた結果は全体で共有する。管理集中型組織が求心力の組織だったのに対し、こちらは“遠心力を生かした組織”と言える。

こうした組織の構築には手間がかかる。ボトムアップ型ではあるが、本社と現場の関係は完全にフラットではない。そ

のバランスを取りながら、現場の成長を促す施策を実行しなければならない。そのために大切なのは、現場に成功体験を積み重ねさせることかもしれない。

遠藤氏は、すでに自律分散型組織が機能した好例として、ヤマト運輸の例を挙げる。同社は、創業者の小倉昌男氏が、「全員経営」を提唱したことで知られる。「会社は社員に目標を与える。社員は目標を達成するためのやり方を考え、結果に責任を持つ」という経営スタイルだ。この企業文化は、震災時に真っ先にビジネスプロセスを復旧したことで、極めて優秀であることが実証された。がれきの中を配送車が駆ける映像や写真を見たことのある方も多いのではないだろうか。

営業部門に全員経営を当てはめると、全員営業になる。自律分散型組織の営業担当者は、その一人ひとりが自ら考え、行動し、結果に責任を持つ。能力を高め、その能力を最大限に生かすのだ。



株式会社ローランド・ベルガー 会長
遠藤 功氏

顧客と一緒にデマンドを開拓

企業にとって、この組織形態への移行は、既存顧客に張り付くだけでなく、新規顧客の開拓に力を注ぐ現場の意識転換を図ることにもつながる。既存顧客は、現在の商品・サービスに一定レベル以上で満足していると考えられる。一方、新規顧客とは、まったく異なる状態から関係を作っていかなければならない。これが、企業にとって大切な情報源になる。たとえ失注したとしても、その顧客が自社の商品・サービスのどこに満足しなかった

のかを知ることにつながる。それが、商品・サービスを改善するきっかけになる。

さらに、「ティーチャー・カスタマー（先生になる顧客）」を得られる期待も大きい。既存顧客の中にも存在するこの偉大な顧客は、「もうちょっとこの機能を変えてくれたら検討できるかもしれない」、「このサービスは外してもいいから値段を下げてくれないか」など、リアルな要求をしてくれる。これらのニーズを商品・サービス開発部門へとフィードバックすることで、今後のデマンドに最適な機能強化や、サービスラインアップの拡充／オプション化、さらにはコストダウンも達成できるかもしれない。

強い経営を実現する本社の態度

強い現場は、顧客ニーズを強力に吸い寄せる。顧客の声を聞くことは、すなわち現場の声を聞くこと。たとえば、無印良品のベストセラーであるアロマ・ディフューザーは、店頭販売員と顧客の交わした会話が本社へと吸い上げられ、商品開発に結びついた好例だ。無印良品を展開する良品計画には、そういう仕組みがある。

現場担当者は、ふとした気づきをレポートにまとめ、本社へと報告する。それに対して、本社はインセンティブを与える。熱心な社員は、月間数十の気づきを報告するという。

こうした「現場の態度」を高めることで、ティーチャー・カスタマーの教えは共有され、生かされる。高い態度を持つ営業は、積極的に顧客と会い、営業活動を行う。ここで大切になるのは、現場の態度を確実に受け止められる「本社の態度」になる。

営業現場は、ビジネスの主役であり、エンジンとしての役割を担う。そこで生まれたアイデアを、本社は高い態度を持って活用する。この流れを機能させるために、本社は現場への支援を行う。指示ではなく、権限委譲を行い、現場の能力を極限まで高めるのだ。その上で、骨太で合理的なビジョンを示す。

遠藤氏は、「営業改革は、待ったなし」と呼びかける。ITを使えば、情報共有はそれほど難しい課題ではない。IT活用が進んでいなかった時代ほどの労力をかけずに自律分散型組織を実現できるいま、営業のあるべき姿を再定義し、現場力をさらに高めることに、最優先で取り組まなければならない。



代理店と情報を共有する 次世代型コラボレーションの仕組み

顧客の声を集め、適切に対応



株式会社セールスフォース・ドットコム
セールスエンジニアリング本部
プリンシパルソリューションエンジニア
大川 宗之

営業活動のパートナーである代理店の“戦闘力”を強化することは、営業現場の能力アップと並ぶ大きな課題だ。営業活動の最前線を担う代理店とどのようにパートナーシップを組み、共に行う営業活動を成功させることができるのか。そのヒントは、PRM (Partner Relationship Management) の仕組みに見ることができる。

セールスフォース・ドットコムは、Salesforce Community Cloudを提供。顧客と社員、そして代理店の担当者がコラボレーション・プラットフォームを提供している。顧客と社員、代理店は、権限別に情報を一覧でき、顧客のリアルな要求や不満を集約。適切な担当者が適切に対応することができる。一般に、顧客の抱える不満の70%以上は、顕在化しないと言われている。顧客自身がその不満の解消をあきらめてしまうためだ。こうした声を集める場を作り、すばやく顧客の不満や疑問を解消することは、既存顧客の維持につながる。さらに、Salesforce Community Cloudには、代理店と企業が営業情報を共有する機能も搭載されている。見込み顧客についての情報交換を自在に行い、積極的な代理店サポートを提供できる。

バイキューブがパートナー支援に活用

ビジュアルコミュニケーションサービスのバイキューブは、低コストに導入できるビデオ会議システム「V-CUBE Box」の販売に先立ち、2015年よりパートナー・エコシステム・プロジェクトを開始。パートナー支援の強化に乗り出した。従来のパート

ナー・プログラムを刷新し、新たなガイドブックを作成。Salesforce Community Cloudを活用した情報提供ポータルを立ち上げた。代理店のやる気を促すために、ポイントプログラムも展開し、たとえば成約ポイント、案件化ポイント、年間目標達成ポイントなどを規定。ポイントを貯めれば、商品と交換できる

ようにした。ポータルの開設は、同年9月。以来、ログイン回数、コンテンツ・ダウンロード件数、商談件数、商談金額など、すべての主要な指標は右肩上がりで伸びている。

実際に、代理店から最も高く評価されているのは、顧客がV-Cube Boxの購入を検討するプロセスにおいて、最適なタイミングで情報提供を行う仕組みだ。セミナーに参加してもらった顧客は、代理店と情報を共有しながら案件化する。案件が進むと、代理店と共に本社を訪問してもらい、デモでリアルに体験してもらう。地方の顧客には、顧客先に機器を持ち込み、代理店がデモを行う。こうした情報も、すべてポータルで共有する。

「代理店に最も喜んでももらえることは、案件の紹介と創出、そして商談化への支援。これは、すべての企業に共通するのではないでしょうか」(同社)



株式会社バイキューブ
マーケティング本部 本部長
佐藤 岳 氏