



営業マンを支援する CT技術の最新動向

数値化しきれない複雑な要素が絡み合っているだけに、
オートメーション化が立ち後れていた営業の分野。
しかし日々進化を続けるCT (Computer Telephony) 技術は、
営業マンのサポートにもその成果を現している。
その現状と展望について、
システム提供者とユーザー、双方の視点から検証を試みた。

(坂本潤子、長谷川悦代)

組織力を発揮するために…

営業マンを バックアップする “人間的”なテクノロジーの あり方とは？

営業活動の背景には、さまざまな要因が複雑に絡み合っている。逐次、的確な判断が求められている営業マンには強力なバックアップ部隊が必要だ。組織の力を集結するためのシステム作り…それがSFAの最終目標だ。

●人間の“知”と“行動”の システム化に挑むSFA

企業の使命が利益追求だとすれば、売りに直接貢献する営業部隊はその心臓部に当たる。この重要なセクションが、これまではコンピュータ化の波から置き去りにされてきた。人間の“知”と“行動”に支えられている営業活動は、最も自動化しにくい分野だからである。実際に、科学では説明できない超人級の営業マンが存在しているのも事実である。

しかし経験さえ積みれば誰もが超人級になれるというものではない。利益を上げるためには、数としては最も多い、ごく平均的な営業マンの業績を底上げする施策を講じる必要がある。自動化できる作業は自動化し、営業マンが本来の仕事である対面での商談やサービス提供に専念できるようにする。案件の進捗状況を管理し、今、どのお客様に何をすべきかを明確にすることによって、取りこぼしや無駄な動きをなくす。ひとりひとりの営業マンが能力を遺憾なく発揮できるように、バックアップ態勢を組んでいかななくてはならない。

しかも営業活動はますます複雑化する傾向にある。と言うのは、コンピュータに代表されるように、製品そのものが複雑化し、個々のユーザーに合わせたカスタマイズが必要になっているために、営業活動を一律のプロセスで進行することが難しくなっているためだ。ひとつの製品を販売するために、開発部隊などの他部門や、場合によっては他企業の担当者が同時に動く必要のあるケースもあるだろう。成約までのお客様との接触頻度も増えるが、かけられるコストは限られている。この点からも、営業マンの経験や勘に依存しては、効果が上がりにくくなっているのだ。

そこで今、注目を集めているのが、SFA (Sales

Force Automation) という概念であり、これを実現するコンピュータ・システムである。直訳すれば営業の自動化という意味になるが、目指すところは組織が一体となって営業活動を推進し、営業マンのスキルや人間性を最大限に生かすことにある。

営業活動を効率化し、なおかつサービス・レベルを上げるためには、コミュニケーション・メディアの活用が不可欠だ。お客様と企業のインターフェースであるコールセンターは、SFAの観点からもその重要度を増している。SFAをCTI (Computer Telephony Integration) とセットで導入し、効果を上げている事例も出てきた。

●コールセンターと営業マンが、 二人三脚で営業活動を推進

成約に至るまでには実に多くのプロセスがある。数多くのリードの中から有望な見込客を見つけ出し、コンタクトをとり、それぞれのニーズに合った提案をする。さらに細かな要望を聞き出し、提案内容を修正して、見積書を提出する…。製品が複雑であるほど、また高額であるほど、プロセスは込み入ったものになる。

プロセスごとに、コールセンターがどのように営業マンをサポートし得るかを検証してみたい。

◎リード・ジェネレーション～リードの選別・管理

一方に売上目標があり、もう一方でリードに対する成約率が明らかになっていけば、目標を達成するために必要なリード件数を割り出すことができる。より多くの売り上げを上げようとするなら案件は多ければ多いほど良いのだが、足で探し出せるリード件数には限りがある。仮に一時期にたくさんのリードが獲得でき

でも、ひとりの営業マンが同時に大量の営業案件を進行できるわけではなく、その時点で優先度が低いと判断されたリードは捨てられ、再びコンタクトをとるチャンスは失われる。営業マンは、それほど高い営業能力を必要としないリード・ジェネレーションに多くの時間を使っているにもかかわらず、獲得したリードを効率的に処理できないジレンマを抱えている。

そこで、コールセンターがリード・ジェネレーションを担うのが有効だ。マスメディアなどで商品を告知し、インバウンドでレスポンスを受け付け、営業マンに振り分ける。これによってより広い範囲から見込客を探し出すことができるのはもちろん、広告の出稿媒体や頻度を調整することで、必要な時期に、必要数のリードを獲得することも可能になる。

しかし、リードはあくまでも手がかりにすぎない。十分な成約率を達成するためには、この中から見込みの高いものを見つけ出すステップが必要になる。

コールセンターでは問い合わせを受け付ける際に、あるいは、資料が届いた頃を見計らって電話をかけ、要望を吸い上げ、リードの選別を行う。CTIを活用して、電話番号や企業名をキーにしてデータベースとヒットさせることにより、これまで自社とコンタクトがあったかどうかを確認することも可能だ。セミナーやダイレクトメールを通して複数回のコンタクトを持った見込客であれば、確度が高いと判断できる。

見込度の高いリードをすぐに営業マンにつなぐのはもちろんだが、この時点でアポイントメントまで至らなかったリードをもデータベース化し、定期的にダイレクトメールを送付するなどしてコミュニケーションを継続できることが、コールセンター設置の大きなメリットだ。リードを“HOT”な状態にするまでの役割をコールセンターが担うことで、営業マンのかなりの負担を軽減することができるだろう。

◎プレゼンテーション～クロージング

見込度の高いリードが営業担当者に渡された時点から、本格的な営業活動がはじまるわけだが、コールセンターは、外出の多い営業マンに代わる見込客とのインターフェースとして活躍が期待される。営業マンとコールセンターは、対応履歴を含むすべての営業情報を共有し、二人三脚で営業活動を推進するのである。

コールセンターが、その時々で見込客が必要としている情報を提供し、また、要望を的確に吸い上げることによって、営業マンは訪問回数を最小限に抑えることができる。加えて、製品情報などをデータベース化

し、ノートパソコンに収録して携帯するなどの方法をとれば、お客様が要求した情報をその場で提供することが可能になり、訪問回数はさらに減少するはずだ。

コールセンターでは処理しきれず、営業マンが直接対応する必要がある案件においてもCTIは有効な回答を提供する。たとえば出社してパソコンを開いたとたん昨日までのコンタクト履歴がリスト・アップされ、画面で対応履歴を確認しながら、必要に応じてその場で電話をつなぐことによって、対応のスピードは格段にアップするだろう。コールセンターに入った問い合わせにスタッフが応じきれない場合は、営業部門に電話を顧客情報とともに転送することで、ワン・ストップで望まれている情報を提供することができる。

また、営業の管理者は、対応履歴が蓄積されたデータベースで部下の営業案件の進捗状況を把握できるから、営業マンが別に営業日報などを作成する必要はない。営業マンは本来の仕事に専念することによって、より多くのお客様に、より質の高いサービスを提供することが可能になるのである。

●顧客との永続的な信頼関係を築くために

もちろん営業活動は、営業部隊とコールセンターの連携だけで完結するものではない。商品開発から代金回収まで、ひとつの製品を販売するためにはありとあらゆる部署が関わり合っている。このため、SFAは、全社における見込客・顧客情報の共有を指向する。

特に顧客サービス、サポート部隊との連携は重要なキーとなる。継続的にコミュニケーションを図り、顧客満足度を高め、信頼関係を築くことによって、顧客のライフ・タイム・バリューの最大化が実現する。顧客こそが最良の見込客なのである。

見込客が顧客となり、ロイヤル顧客となって、末永いお付き合いが続く。マーケティング、営業、サポートなど、さまざまなセクションがひとりの顧客と対峙することになるが、この時、顧客情報は、ひとつのデータベースで永続的に一元管理されることが望ましいだろう。ひとりの顧客を各部門の担当者が取り囲むような、顧客中心のシステムを組むことが、結局は営業活動を効率化するために最も有効なのだ。

技術は熟している。これを最大限に活用するためには、まず、技術を活用して何を実現したいのかを自らに問うことから始めなければならない。