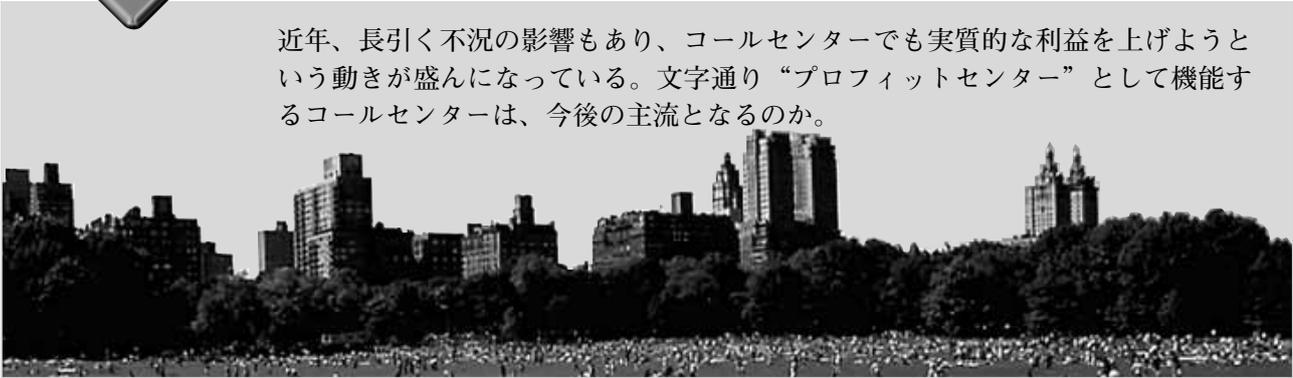


コールセンターを本格的に “プロフィット”につなげる

近年、長引く不況の影響もあり、コールセンターでも実質的な利益を上げようという動きが盛んになっている。文字通り“プロフィットセンター”として機能するコールセンターは、今後の主流となるのか。



「プロフィット型」業務への 関心が高まる

コールセンターにおける業務は、顧客からのコンタクトに対応するインバウンドと、顧客に対してアクションを起こすアウトバウンドに大別できる。コールセンターというと、このうちのインバウンド、それも受注ではなく、広く問い合わせに対応する「カスタマーサービスセンター」をイメージする人も多いだろう。

売り上げを生み出さない、いわゆる“コスト部門”であるこのようなコールセンターはコストセンターと呼ばれる。もちろんカスタマーサービスセンターは、顧客一人ひとりに親密かつ的確に対応することにより、顧客満足度を向上させ、企業のイメージ・アップを図る重要な業務であることには違いない。また、インバウンドで得た顧客の意見・要望を以後のサービスや商品開発に活かす企業も増えてきており、そういった意味でも重要な顧客接点になっている。

しかしここ最近においては、B to Bの世界を中心に、企業に直接売り上げ・利益をもたらすプロフィットセンターとしてのコールセンターへの関心が高まっている（コストセンターも直接的でないにしろ、長い目で見れば利益の創出に貢献しているのだから、プロフィットセンターであるという議論もあるが、ここでは直接的に売り上げ・利益に結び付く業務を行うコールセンターをプロフィットセンターと定義して話を進める）。

これは、営業の生産性が追求される中で、コールセンターが営業担当者（FS）を支援することで、FSをより付加価値の高い業務に振り向け、全社的な営業の生産性を向上しようという企業が増加していることを

意味する。長引く不況下にあつて、営業部門にも人員削減や経費削減が求められるようになってきていることが、こうした動きに拍車をかけていると言えるだろう。

営業の「情報化」を実現する SFAの台頭

企業において営業部門は、まさに売り上げに直結する重要な部門であるが、「情報化」に関して言えば、他部門に大きく遅れを取っていた。これは、営業活動が個々のFSの手腕に依存していたため、業務の標準化が非常に難しく、何を基準に情報化すればいいのかが特定できなかったことに大きく起因する。また、営業という業務が、FSは外回りが多く、パソコンを介しての情報共有ができにくいという状況も、「情報化」の遅れにかなり影響していた。もっとも、この問題が、昨今のノートパソコンや携帯電話、PDAといったモバイル機器の普及によって解消されつつあるのは周知の通りである。

90年代の半ば頃から、こうした営業部門の情報化の遅れを解消し、さらに営業という業務そのものを大幅に効率化しようという動きが米国を中心に活発化してきた。こうした流れの中で叫ばれ出したのが、SFA（Sales Force Automation：営業支援システム）である。

SFAは、情報技術を駆使し、営業のノウハウを標準化することでそのプロセスを改善し、FSの生産性向上を図るシステムの総称である。SFAが提供する機能には、マーケティング分析、製品情報、取引履歴管理、商談進捗管理などがある。また最近では、顧客と

の関係を統合的に管理する CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の一環として位置付けられることも多い。

こうした中、近年、日本国内においても SFA の導入は盛んになってきており、これを推進する上で、コールセンターを有効に機能させたいと考える企業が増えてきた。これに伴い、SFA ソフトの市場も目覚ましく成長している。

コールセンターが SFA を実践する上で考えられるアプローチには、FS を補助し、営業の効率を最大限に高める「フィールド・セールス・アシスタント」と、商談や取り引きの糸口を発見・開拓し、これを FS に引き継ぐことでセールス活動全体の効果と効率を最大限に高める「リード・ジェネレーション」がある。

営業拠点としての コールセンター

日本国内においては、“コストセンター”に位置付けられるコールセンターが多くを占めていることは事実だが、ここ最近では“プロフィットセンター”としてのコールセンターも増加してきた。多くの欧米諸国では、すでに“プロフィット型”のコールセンターは数多く開設されており、着実な成果を上げているという。

“プロフィット型”のコールセンターを開設する企業の中には、コールセンターで FS を支援するにとどまらず、営業活動そのものの拠点にしようというところも増えてきている。詳しくはケーススタディを参照してほしいが、コールセンターの役割がいろいろな意味で広がってきていることは事実である。アールエスコンポーネンツのように、FS とテレセールス (TS) の担当クライアントを明確に分け、それぞれが対応を行うという方法を取っているところもある。

ただ現時点では、日本企業のコールセンターのみによる営業活動の実施には、いくつかの課題がある。

リクルートや IBM のように、クライアントと対面しない営業で成果を上げる企業も散見し始めているものの、基本的に電話・FAX・Web を媒介として行うコールセンターでの営業活動において、クライアントと対面せずに受注にまで結び付けることは、対面での営業

活動に比べるとやはり困難を伴う。これは、商品やサービスの種類、金額などにもよるであろうが、特に日本の場合、クライアント側には「直接会って話をしたい（聞きたい）」という意識が未だ強いようだ。対面によって生まれる信頼関係を重視する企業は多く、「アポイントはコールセンターで取ったとしても、商談は直接」とのクライアントの要望を無視することは難しい。

しかし、これは先述の成功例が、リクルートや IBM のような大企業のものであることから想像できるように、企業のネームバリューの問題でもあろう。ある程度知名度が高く、クライアントに安心感を抱かせることができなければ、アポイント獲得にまで会話をつなげることは困難だ（「リード・ジェネレーション」の実践においても同様のことが言える）。

さらに、これに関連して、オペレータの教育の問題も浮上する。

コールセンターでの営業活動においては、オペレータ＝FS であるわけだから、オペレータとしてのスキルに加えて、通常の FS と同等か、それ以上のスキルが必要になる。このような問題の解決に当たっては、商品やサービスに関する綿密な勉強会・説明会の開催、顧客に対する提案力向上のための研修などが必要になってくる。切られてしまえばそれで終わりの電話というメディアを使って、対面しないクライアントとの信頼関係を築きながら提案まで持っていくのだから、場合によっては FS 以上の“営業力”が必要とされよう。加えて（コールセンターのプロフィットセンター化に限定した問題ではないが）、オペレータのモチベーション向上の問題もある。いわゆる通常のオペレータ業務よりも高度なスキルを要求されるこれら営業活動において、いかにオペレータの“やる気”を喚起し、維持していくかは、プロフィットセンターの成否にかかわる。

以上のようにコールセンターにおける営業支援、あるいは営業活動には、解決すべき問題が残されているが、コールセンターを拠点に営業を革新しようという動きは確実に広がってきている。営業の最前線でプロフィットを生み出すコールセンターの活躍に注目したい。

