

営業プロセス を革新する

⑩

PICs《営業編》開発プロジェクト

営業プロセス革新 のダイナミズム

個人の技量に頼っていた営業から組織で行う営業にプロセス化するためには、まず個人が営業や仕事の基本を身に付けることから始まる。次に、個人の営業プロセスを明確にする。何にどれだけ時間を使っているのか、どこにボトルネックがあるのか、時間を計測したり、作成書類を分類して、整理していく。

こうして明らかになった個々のプロセスを持って寄って、標準化できるものとそうでないものに整理し、検討する。能力に合わせて、担当プロセスを分担しなおしたり、キャリア・プランに併せて段階的に能力が取得できるような計画を立てる。こうして、営業部門でプロセスの整理をまず行う。これが、営業の業務改善となる。

そのうちに、個人でお

顧客関係プロセスの革新を

お客様を担当するのでなく、営業部門内でチームが組まれるようになる。こうしてチーム営業が始まる。情報共有化するための仕組みやツールの必要性が出てくる。また、担当に応じた専門性の高さが、それぞれ

必要になっていく。こうした段階では、個人プロセスからチームプロセスへと革新するために、個人営業を行っていたときは違う能力が必要となる。新しい教育体系へと移行していく。プロセス革新の第一段階といえる。

さらに、営業チームによる問題を洞察する能力が高まるにしたがって、新しい、より複雑な問題を認識できるようになる。そうすると部門を越えた協力が必要

となり、組織営業へと移行していく。顧客の個別の悩みの解消ではなく、顧客自身も気づいていなかった課題の発見などといった、より広範な部門へ影響を与える解決策の提案が行われるようになる。ダイナミックな提案

営業が行われるようになったのだ。もはや、個人対個人、部門対部門のやり取りではない。複数の部門をまたぐ、企業と企業との関係が構築される。

営業プロセスは、もはや営業ではなく、ソリューションを中心とした顧客関係プロセスへと革新される。しだいに顧客の問題解決というよりも、顧客のプロセス自体に入って、一緒に考えていくような関係になっていく。企業間連携である。顧客への提案ではなく、問題解決プロセスを共有している状態である。もはや、営業と言う枠組みよりも、創発・パートナーと呼んだ方が相応しいかもしれない。

営業という概念の中では、担当者同士の間関係がクローズ・アップされる。しかし、チーム営業、組織営業、企業間連携と発展するに従って、専門性の関係へと変化していく。これについては、あの人に相談してみよう」と頼られるような専門性の高さが、決定的となる。つまり、顧客管理という概念ではなく、顧客との関係をどのような状態にしていくのか、ということに焦点が当たるようになっていくのである。

(おわり)