

# 優位性の奪還

## 営業力およびマネジメントを 通して組織を発展させる

**競争激化という現実**は巨大企業を揺るがすほどの波紋を呼ぶ一方で、革命的な勝者も生み出している。これらの優秀な組織は、混乱の現代において、新しい経済モデルや合併・吸収、電子商取引を通じて全く新しい戦略を生み出している。

かつては、企業が新製品の投入によって長期間にわたる優位性を獲得したり、十分な資金と規模によって他を圧倒したり、ブランド力やグローバル展開によって市場を支配することが可能であった。そこでの戦略は、市場において防壁を構築し、安定した優位性を得るというものであった。しかし現在では、これらの要素は一時的な優位性を獲得するものだけに過ぎない。新製品の開発だけでは優位性を維持することはできないのである。なぜなら多くの競合他社がその新製品の強みを真似て、さらに良い製品を作り出そうとするからである。ほとんどの業界で、「豊富な資金力のある会社」は（価格競争においても）ほぼ同じようなことができ、グローバルな競争環境においては、市場を支配することはより困難になっている。また、ブランド認知度という要素は重要である一方、顧客が非常に質の高いものを望み、新しくより良い競合他社が日々現れてくるような環境においてはその優位性を失ってしまう。それでは、このような状況下で企業はどのように優位性を維持することができるのだろうか？

しかし現実には、長期間のあるいは持続可能な競争優位などは、ビジネスの展望において既にどこにも存在しないのである。一昔前までの優位性の源泉は、たとえ優位性を維持するという戦略でも、現在のめまぐるしい市場に対して発展性がないということが明らかである。短期的な市場において必要とされるのは、企業の機敏さとノウハウ すなわちスピードとサプライズ（市場をあっと言わせる何か）である。企業は、顧客のビジネスに対する権利、および競合他社に対する優位性を獲得あるいは奪還しなければならない。

Richard D' Aveni 著の Hypercompetition によると、かつての競合環境は、非常に激しい競争（hypercompetition）という状態に取って代わってしまった；「現在では、混乱期の合間に必ず安定期が存在するのではなく、環境そのものが混乱しており、安定期はめったに存在しないという状態である。」著者によると、その結果我々が目の当たりにしているのは「戦略的な原則の衰退期」であり、持続可能な優位性は、「長続きしない数々のイニシアティブに着手し、それにより競合他社のかつてのポジションを凌駕する」という戦略に取って代わるのである。マッキンゼーのオリジナルの 7S モデルによると、競争優位性というのは組織の特性（組織構造・戦略・システム・スタイル・スキル・スタッフ・上位の目標）を目標とミッションに焦点を合わせながら最適なものにしていくことにより生まれる。D' Aveni は、非常に激しい競争状態にある市場では、これらは役に立たないものだと考えており、一時的な優位性を模索し、構築するという新しい、ダイナミックな 7S モデルの理論を展開している。非常に激しい競争状態にある環境においては、かつての安定した優位性はスピード・混乱・マーケットの変化などに移行してしまったのである。

したがって、企業はこのような激しい競争状態から生み出される外的な市場のプレッシャーに敏感になり、市場進出の方法を変え始めている。これらのイニシアティブへの手がかりとなるのは、営業組織の再定義・再配置である。

## 営業を再定義する：競争優位の強力なソース

「営業の技術」が非常に複雑なものとなってきたことは確かである。市場で生き残るということは、その企業がいかに迅速に且つ効果的に顧客の利益を生み出すことができるかということと同時に、競争に打ち勝つことができるかということである。したがって、いかに顧客とのビジネスをスムーズに且つ顧客に有益となるように進めていけるか、そして顧客のビジネスの CSF にいかに影響を与えられるかが、企業の競争力を示す指標となるのだ。高い競争力をつけるためには、かつて影響力のあった企業よりも数段上のレベルの営業力と、営業担当者に対する責任を持つことと同様にセールスプロセスにも責任を持つセールスマネジメントが必要となる。さらに、現状を超えて、顧客の将来を作り出し、様々な観点から顧客の将来を定義することに向けて取り組むことができる組織構造や動機づけされた企業風土というものが必要だ。現在および将来の優位性とは、顧客に迅速に対応するだけではなく、市場を予測できる能力をも意味する。

### 営業の技術

かつて、有能な営業担当者というのは、説得する人、すなわち商品のエキスパートであり、商品の供給者であり、マーケティング・生産・研究・開発の部門における戦略的な意思決定者のメインストリームから外れたところで機能していた。このセールスアプローチは、顧客がほとんど情報を得ず、購買意欲が高く、なおかつ供給者が限られているような大衆市場に適していた。

今日の有能な営業担当者というのは、顧客のビジネスのエキスパートであり、解決策を示す人としての役割を果たしている。しかし、挑戦的な成長目標を持ち、業績を上げている組織は、営業チームを再定義し、多くの役員をチームに組み入れるようになった。ある意味では、営業担当者一人ひとりがチームリーダーであり、顧客のために貴重なリソースを調整したり、統合したり、付加価値をつけたりしている。また、従業員一人ひとりが営業チームの一員として販売戦略のサポートに活用できる。

### コインの表と裏

営業担当者の役割は、ただ数字や対人関係におけるプレーヤーから、ビジネスコンサルタントへと成長しなければならない。今後必要となってくる役割とは、おそらく情報のパイプ役であろう。すなわち、顧客のビジネスにおける問題点を解決するために、組織としての回答を促す役割である。

付加価値を提供するということは、顧客のビジネス・業界・競合環境を理解することを意味する。それは、売り手である企業が顧客のビジネスにおいて戦略的な役割を果たし、特に顧客の役員レベルの人物と信頼関係を築き、コミュニケーションを取る方法を模索することである。それは、顧客の購買行動に影響をおよぼす要因を見抜き、購買行動を予測し、それに戦略的に対応するということである。その際、顧客がこれまでどのように自社の製品もしくはサービスを利用し、双方にとって有益な関係を築いたのか理解する必要がある。このような意味で、営業担当者はコンサルタントとして、革新的なアイデアや解決策を示しながら、顧客の目標達成を促すのである。

コンサルタントとしての営業担当者の役割は、顧客に利益をもたらすということである。しかし他方では、営業担当者として成功するためには、ストラテジストとしての役割も求められるようになっている。ストラテジストとしての役割は、自組織に利益をもたらすことである。営業担当者は、競争を管理しながら、高収益のオポチュニティを見極め、ビジネスの価値を顧客の最も影響力のある人物に対して示すことができる必要がある。つまり簡単に言うと、顧客にとって役立つということである。ストラテジストという側面からすると、営業担当者は顧客組織の役員レベルに解決策を提案しなければならない。それは、価値、ビジネスの状況、財務状況、テクノロジーの影響力に応じてコミュニケーションする能力を指す。

コンサルタントとストラテジストの役割は矛盾しているというわけではない。言わばコインの表と裏、つまり営業の有効性を表している。コンサルタントとしての営業担当者は、自社のビジネスに加え、顧客のビジネス/業界のエキスパートになることによって、顧客の組織を発展させる。役員レベ

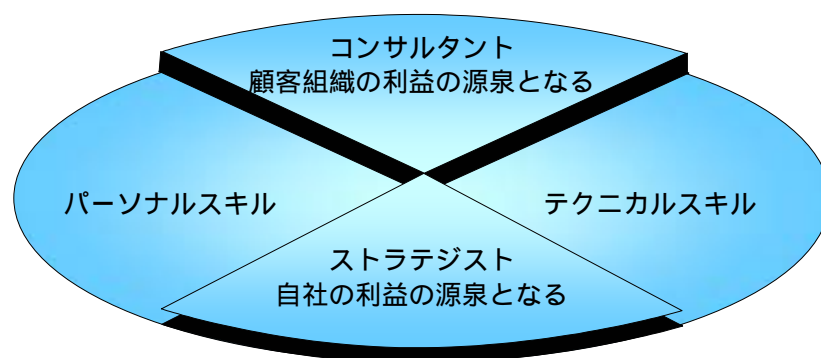
ルの人物は皆決まって、最も戦略的な営業担当者は両方について把握している者だと言う。ストラテジストとしての営業担当者は、競争を勝ち抜く一方で、収益の高いビジネスを行うことによって自身の組織を発展させる。

コンサルタントとストラテジストそれぞれの特定のスキルはあるが、営業における優位性を獲得するには、これらのスキルに加えて、コンサルタントとストラテジスト両方の役割と関連するスキルが必要となる。これらのスキルは両方のスキルを向上させることにつながり、二つの領域に分類される。これが、パーソナルとテクニカルなスキルである。

パーソナルスキルとは、自己啓発や対人関係スキル、概念化の創意工夫、営業における達成志向などを通じて、いかに有能なストラテジストでありコンサルタントになれるかという個人の能力のことである。また、かつてはパーソナルなスキルが営業のプロフェッショナルとして最も重要なスキルだと考えられていた。パーソナルなスキルの特徴として、モチベーション、自己管理、変革の率先などの要素がある。営業担当者には、ストレスを管理し、リスクを予測し、創造的な解決策の提案ができることが求められる。彼らの成功は、良好な対人関係を築くことができるとか、グローバル化し、様々な国籍の人がいるような環境でリーダーシップを発揮できるといった能力にかかっている。テクニカルスキルとは、ビジネスにおける洞察力と相まった特徴やアプリケーションといった製品知識のことである。最近では多くの企業がトレーニングや営業担当者の能力開発の段階で、製品/サービスおよびビジネス知識を重視するようになってきた。しかし、まだそれほどまでには浸透していないようだ。実際 CFO（経理担当役員）と対等に財務的な側面について話をするに不安を感じている営業担当者は少なくはない。ウィルソン・ラーニングではこの点に着目し、この能力にさらに焦点を当てるのが重要だと考えている。経験豊富な営業担当者でさえ、この複雑なトピックについて自信を持って議論ができる人は少ない。テクニカルなスキルを有している営業担当者は、製品知識、アプリケーション、ビジネスプロセス、財務状況、および製品/サービスの購入、利用、統合に影響を及ぼす要素について豊富な知識を持っている。この知識もまた、顧客と自社双方の組織にとって有益な営業戦略を立案し、戦略を効果的に遂行するのに不可欠なものなのだ。ある経営幹部は、「ビジネス知識の豊富な営業担当者というものから非常に高い営業能力を身に付けているビジネスパーソンへ、というシフトを期待している。」と言っている。

これらの能力なしには、営業戦略を効果的に実行することはできないのだ。効果的に営業を遂行していくには、重要な4つの領域がある：コンサルタント・ストラテジスト・パーソナルスキル・テクニカルスキルである。また、それぞれの領域は個々のコンピテンシーセットから成っている。

## セールスパフォーマンスモデル



コンサルタント・ストラテジスト・パーソナルスキル・テクニカルスキルは、営業担当者の経験の程度に関わらず重要である。しかし、ほとんど経験のない営業担当者とは熟練した営業担当者とは異なる。これらの差は、営業担当者の成長におけるフェーズの違いと言って良いだろう。

## 営業の向上は市場の需要に結びついているか？

この疑問に端的に答えると、「結びついているはずだ」ということである。しばしば、上級の管理職は、組織内の営業担当者全員を、シニアレベルの営業担当者に育成することが、現実的ではないにしても理想的であると考えている。しかし実際にシニアレベルの営業担当者が必要とされるのは、営業が複雑な状況であるときだけなのだ。つまり、競争が激しく差別化がほとんど図れない、またはセールスアプローチにおいて顧客のニーズに応えるために幅広いスキルのレパートリーが必要な場合である。しかし逆のケースもある。複雑なセールス状況において経験豊富な営業担当者が必要であったとしても、低い報酬で雇うことができるという理由から経験の少ない営業担当者を雇う企業もある。そして、トレーニングなどを行わずにトップレベルと同様のパフォーマンスを期待するのだ。どちらのケースでも、営業担当者のスキルと市場から求められる要求の相関関係についてはまだ明確にされていない。

コンサルタントおよびストラテジストの役割は、営業担当者の経験の程度に関わらず重要な役割を果たしている。経験豊富な営業担当者とうそでない営業担当者の間には、キーとなる違いがあり、それは成長過程における異なるフェーズとして表される。ウィルソン・ラーニングではこれらを3つの成長段階として認識している。

ここで重要なのは、すべての企業がフェーズ3の最高レベルを目指して努力すべきではないが、それと同時に短期間のコスト削減のためにフェーズ1の営業担当者だけを雇うべきでもないということである。フェーズ1のアプローチで最も適切に対応できる状況もあれば、フェーズ2・フェーズ3で適切に対応できる場合もある。これらのフェーズのレベルは、セールスプロセスと顧客のニーズの複雑さ度合いによって見極めなければならない。重要なのは、組織がセールス環境あるいは市場の方向性に、自社のセールスアプローチをマッチさせるということなのだ。

どのフェーズであろうと、コンサルタントやストラテジストへの移行は、単にパフォーマンスを向上するだけの組織から、競争を変革する組織へと発展するための良い機会となるだろう。しかしコンサルタントになるということはどういう意味だろうか。今までのように顧客のニーズをベースとした営業のことだろうか。我々はその本来の意味を探ろうとせずに、ただ理由もなく「コンサルティング営業」を強調しているのだろうか。それではストラテジストになるということはどういう意味だろうか。それはゲームマン（政界・ビジネス界で競争に勝つことをゲームとみなして危ない橋を渡る人）にとって単に受け入れやすい言葉だろうか。それとも価格の正当性を証明するという意味だろうか。

## コンサルタント

コンサルタントとしての営業担当者は、顧客にビジネスコンサルタントとして接することで利点を得ている。顧客をビジネスそのものとして、すなわち顧客のリスクや成功要因、顧客の製品/サービスやプロセスを理解することで、顧客のビジョンや戦略に結びつくサービスを提供することができるのだ。

ウィルソン・ラーニングはこれまでの経験を通じて、コンサルタントになるということについて誤解が存在することを認識している。多くの企業は、自分の組織の営業担当者はすでにコンサルタントであり、あるいはコンサルティングによるセールススキルを実行していると断言している。しかし、彼らの言うコンサルティングスキルというのは良く知られている通り、顧客のニーズを基にしたセールスアプローチであり、今やそれは顧客にとって当然と受け取られているのだ。

顧客がすでにわかっていることを言わせるのは本当のコンサルティングではない。コンサルティングとは、ただ顧客のニーズを知るために質問をし、答えを注意深く聞いてそれに対して最適な解決策を提案することではないのだ。もちろんこれらのことも重要であるが、顧客はそれに新たな意味のある価値を見出すことはできないし、純利益を増やすことも不可能である。営業組織を競争の渦中に留まらせることはできるが、変革や勝利は期待できないということである。

顧客はビジネスの中で複雑さに直面している。コンサルタントは、外部リソースとして、顧客が直面している問題点を明確にしたり、顧客のビジネスを前進させるために、これまで顧客が思いもつかなかったような専門的知識・技術を提供することで、顧客に価値をもたらすことができるのだ。コンサルタントは一日に成らず、である。きちんとトレーニングを受け、顧客にとって真のアドバイザーとなるためのツールやプロセスを身につける必要がある。その点において、コンサルタントは何を理解する必要があるか、どのように情報を集めればよいか、そして顧客が複雑な状況から抜け出せるように的確な説明をするにはどのようにすればよいかという手順が必要である。今日、有能なコンサルタントとは信頼関係を築き、複雑な問題点を指摘し、人に影響を及ぼし、解決策を示し、合意に達し、最終的には顧客との関係をより深め長期間に渡るビジネス関係を築くことができる。顧客との距離を縮めるには、顧客をビジネス全体として捉え理解するのがベストな方法だろう。

真のコンサルタントは、以下のようなスキルを持っている：

## コンサルタントのスキル

**顧客組織の購入活動を認識する** 顧客が戦略的もしくは取引上の関係において何を重視しているのか知ることが、コンサルタントへの第一歩である。はじめは常に、顧客組織の視点からである。営業担当者の多くは「パートナー」という言葉を真に受けて、コストの高いリソースを使って関係を悪くさせてしまうことがよくある。有能なコンサルタントとは、それぞれの顧客にあったアドバイスの仕方を知っているのだ。

**競争力のある提案をする** 顧客が製品の仕様と価格のみに興味がある場合でも、創造的な営業担当者は、顧客の購入の対価に見あう「何か」を見つける。この「何か」とは、たいていの場合製品そのものではなく、顧客がその製品をどう利用するかということに関わっている。製品の購入から使用まで、技術的な観点とビジネスの観点から、顧客の視点で製品を見極めるのだ。例えば、製品を配置するとどれだけコストを抑えられるか、などのアイデアは営業担当者にとって価値のある差別化の要因となるだろう。

**パートナーシップとしての連携を見出す** 顧客がパートナーシップを組むことに対してオープンな態度を示しているとき、双方を「ビジネス対ビジネス」の関係で結びつけることを助言できる営業担当者は非常に有利である。例えば、顧客のビジネスを1つの生産システムとして理解すると、そのシステムを顧客の市場においてさらに競争力のあるものにするための製品やサービスを提案することができる。

ただのベンダーからパートナーへと変わっていく際、その行動にも変化がある。販売側と顧客の双方が協力し合ってビジネスをよりスムーズに行い、相互利益に繋がるようなオポチュニティを見つけ、共通のミッションや共通言語を作り出して共有し、なおかつ深い信頼関係と情報の共有を可能にするのだ。

**ビジネスにおける優先順位を理解する** 営業担当者が顧客の優先順位を尋ねることは珍しいことではない。しかし、適切ではない人（購入担当者など）に適切ではない優先順位（仕様やビジネスの価値など）を聞いてしまうことがよくある。本当の意味で有利なのは、CEO・CFO・CIOが四六時中考えている、顧客組織の経営幹部のビジネスにおける優先順位を知ることができるようになることにある。彼らの最も重要な目標を達成するための解決策を示すことは、信頼関係を築き、なおかつ顧客のビジネスの中心となる部分においてサービスを提供できるということになる。

## ストラテジスト

ストラテジストとしての営業担当者は、どのビジネスが最も有益であるか、またそのビジネスを成功させるために最適な、競争力のあるアプローチを実行することができる。

営業活動が複雑になるにつれ、激しい競争に立ち向かい、競合に打ち勝つために、組織内の連携がより必要となり、したがって営業担当者は効果的な戦略を常に用意しておかなければならない。同様に、ストラテジストは自分の組織にも収益をもたらすことが重要である。それは、ベストなビジネスが何であるか、それはどこにあるのかを知ることから始まる。営業担当者のストラテジストの能力が高ければ高いほど、複雑で競争の激しい

## ストラテジストのスキル

**オポチュニティを管理する** 判断と選択。有能なストラテジストは、リソースをいかに有効に使うか、どこで勝負に出るか、そして競合他社をどこで抑えるかということを知っている。すなわち的確に、客観的に顧客を見極めることができるということだ。顧客にニーズや予算があるかどうか、あるいは製品の仕様や技術的要求を満たしているかを確認することだけではない。他のオポチュニティに対する相対的な強み、複雑な意思決定への影響度合い、時組織と顧客組織の双方がいかに調和してビジネスを行っていくことができるかを見極めることでもあるのだ。またこのプロセスは、リソースの分配や、収益性の観点からのセールスの予測について意思決定を行う際の枠組みを提供している。

**意思決定を管理する** ストラテジストの究極のスキルとは、顧客の意思決定プロセスにおける、組織内の政治的な力を理解し、影響を与えることである。経験の浅い営業担当者は、キーとなる意思決定者を探し、影響を与えようとする。一方経験豊富な営業担当者は、意思決定プロセスを描き、そのプロセスにおける利害関係者を確認し、キーとなる意思決定のチームメンバーに影響を与えるために効果的かつ明確な方法を考える。

**競争を管理する** ストラテジストは、顧客の視点から、競合他社の価値に関して、自社はどのような立場をとったらよいか理解している。経験の浅い営業担当者は、顧客の目の届く範囲内で競合相手を挑発したり戦いを繰り広げたりといったリスクを冒している。一方経験豊富な営業担当者は自社の製品/サービスにおける相対的な競争価値を見積ると同時に、顧客の視点で競合の提案を検討する。ストラテジストは、ある特定のオポチュニティにおけるそれぞれの状況に合わせて最適な競争戦略を見出し実行することができるのだ。

**メッセージを伝える** ストラテジストは自らの示す解決策の価値を、経営陣一人ひとりに合わせて的確に伝えることができる。しかし、経験の浅い営業担当者は1つの価値のみで提案に臨もうとすることが多い。ストラテジストは購入チームの多様な心配事・疑問点を視野に入れたメッセージを伝えることができるのだ。戦略を打ち出すことは素晴らしいことだが、それを実行に移すことはさらに重要なことである。

ストラテジストの能力は、個別の営業活動で、競合に勝つ上で有利なだけではない。営業活動を高い生産性につなげることができる。もちろん、的確なタイミングでの的を得た行動をしている営業担当者は、見込みのない顧客に無駄なリソースや時間を割くようなことはない。的確なリソースの分配によって、営業活動を効果的かつ能率的に進めるためのプロセスを活用しているのである。他にも以下のような利点がある：

**顧客へのより深い浸透**

**営業活動における一貫性の強化**

**より正確な営業活動における予測**

**商談成立の確率の向上**

## セールスマネジメントの変化する役割

セールスマネージャーは、経営陣と営業組織をつなぐ内部の橋渡し役である。彼らは、現実的な市場状況の評価と組織のビジネス目標に基づく戦略的な整合性を作り出す重要な役割を果たしている。かつてセールスマネジメントの仕事とは、採用活動および、有能な営業担当者の動機づけを行うというものであった。典型的なケースでは、トップの営業担当者が特別なトレーニングなしに、セールスマネージャーとして経営の立場に昇進するというパターンである。そのような場合、彼らの営業担当者との関係は大抵、「指示を与え、それに従う。それができないならあなたは必要ない。」というようなものであった。

しかし今日のセールスマネジメントは、基準を設定し、すべての顧客に関する情報を常にキャッチし、顧客の選定プロセスをトラッキングし、営業活動の結果に良い影響をもたらすような行動を営業担当者自身が気づくようにサポートすることによって、効果的な営業組織を作り上げている。プロセスレベルで活動している営業組織は自社の営業活動をきちんと管理しており、情報不足や誤った情報、キーとなる意思決定者との協力不足、予測不可能な競合他社や顧客の問題の浮上、あるいは不適切なリソースの活用という状況に陥ることはない。

営業プロセスを管理することは、セールスマネジメントの一番の役割である。現在、セールスマネジメントは営業担当者の管理のみから、営業担当者およびプロセスの管理へシフトしている。難しいのは、複雑なトラッキングシステムという形になって現れてしまうことである。複雑なトラッキングシステムは、ハイパーフォーマーに敬遠され、セールスマネージャーが商談の状況や結果の採算性を判断するのにほとんど価値をもたらすことがない。セールスマネジメントの才能は、合理化されかつ予測可能なプロセスでの営業活動におけるリアルタイムのコーチングでより発揮される。

## ハイ・パフォーマンスを測定する

今日、セールスマネジメントは、営業担当者の評価と彼らの競争への準備という観点で観察をしている。かつては、営業担当者は営業成績すなわち数字だけで判断されていた。しかし現在では、営業の効果とは売上のみには反映されるものではなく、営業担当者がよいビジネスを確保していくことのできる能力に反映される。営業部門のコンサルティングとストラテジストとしての能力およびパーソナル、テクニカルなスキルコンピテンシーレベルを把握することで、営業組織内の強み・弱みを正確に判断し、数字に反映される前にそのスキルに基づいて行動する機会を得ることができる。営業担当者の調査をすることで、セールスマネジメントは業績を上げている営業担当者へのコーチングやサポートに費やす時間を適切なものにする事も可能になる。経験豊富な営業担当者でさえ、顧客に対する戦略を考えたり、より戦略的に行動するにはどうしたらよいかマネージャーのアドバイスが必要なことが良くあるのだ。

## 成功に結びつく組織作り

営業部門と他部門の役割との境目はおそらくあいまいなままであろう。例えば、かつての営業とマーケティングの役割の違いは今ではほとんど意味をなさない。それと同様に、営業とサービス、そして営業と経営の役割の差はどんどん縮まってきている。ここで重要なのは、役割に関わらず、組織内のすべてのメンバーが製品/サービスに何らかの形で関わり、顧客満足度を高めることに貢献しているということだ。様々な部門・レベルから何人でもよいから従業員を集め、アカウントチームを作ることができる。人は組織よりも速いスピードで変革を行い、より迅速に対応することができる。知識豊富な営業担当者に率いられた流動的で反応の早いプロジェクトチームは、対応の遅い組織に比べよりクリエイティブで効果的に顧客の期待以上のものを提供することができる。コンサルタントとしての営業担当者は、顧客にビジネスコンサルタントとして接することで利点を得ている。顧客をビジネスそのものとして、すなわち顧客のリスクや成功要因、顧客の製品/サービスやプロセスを理解することで、顧客のビジョンや戦略に結びつくサービスを提供することができるのだ。

## パートナーシップとは

顧客に一定期間、何かを販売することと、パートナーを組むこととは大きな違いがある。例えば、品質重視で有名な大企業の数々にエネルギー供給装置を開発しているある製造会社は、お抱えの製造業者となり、限られた大企業とだけ、親密な関係を築いた。業界ではこのようなことはほとんど聞いた事がない。この製造会社はその顧客とそれぞれ提携を結び、5年にわたるビジネス計画の一部を担うことになった。その製造会社は単に顧客との距離を縮めたい、あるいは供給者になりたいわけではなく、顧客のビジネスプロセスにおいて必要とされるパートナーになることを望んでいるのだ。

企業、顧客、競合他社という概念は、現在どんどんあいまいなものになりつつある。ずっと以前から、中小企業は最も挑戦的な競合とでさえパートナーシップを組む方法を見つけ出し、大企業もそれにならうようになった。法律事務所や会計事務所、建築家などの専門サービス業は絶えずこれを行っている。経営が不可能になるほどコストのかかるような大規模な組織を設立するかわりに、多くの専門サービス業は他の企業とパートナーシップを組み、今まで不可能であったオポチュニティをつかむようになったのである。このような方法で、組織は顧客に対して、自社のサービスのみではなくパートナーシップのもたらす利益についても述べる。

また、顧客組織を通して拡大した商品/サービスの再分配・再配置を提供することによって、顧客は商品やサービスのチャネルになりうる。最終的には、最も強固なパートナーシップは、現状を打破する考え方から生まれる。すなわち、今まで思いもつかなかったような協定、もしくは変革から生まれた提携ということだ。

何度も繰り返したが、成功するパートナーシップの考えは、営業とマーケティングに端を発する。パートナーシップの始まりは、営業やマーケティング部門の幹部が組織全体に影響力を及ぼすことのできる能力次第である。実際多くの経営幹部は、営業組織の影響のある人物のみとビジネスをしたいと話している。彼らは物事をきちんと実行する人とのみ取引をするのである。

## 営業力を通じて組織を発展させる

安定した市場においてのみ成功を収めることのできる営業組織から、より流動的で型にはまらないような市場においても動じない営業組織に変えていくには、相当の変革が必要である。営業担当者は、競争で生き残り、顧客の潜在的な要望や夢を達成するのに不可欠なスキルを身に付ける必要がある。また、すべての人材が営業チームに加わり、顧客満足度を高めるためリソースを効果的に分配しなければならない。つまり、マネジメントプロセスやアセスメントテクノロジーを活用して営業組織の強み・弱みを把握し、優位性の奪取に向けてすばやく行動に移すということである。

## 競争力のある組織の特徴

### 営業担当者の能力：

- ✓ 顧客組織の中で自社を高く、幅広く、そして深く位置付けることができる。
- ✓ 顧客と協力して解決策を生み出すことができる。
- ✓ 顧客が明らかにしていないニーズを把握する。
- ✓ 顧客の現在おかれているビジネス状況を明確にする。
- ✓ 顧客の将来のニーズを予測する。
- ✓ 顧客のビジネスおよび顧客の業界の専門的知識を身に付ける。
- ✓ より効果を高めるため、自社の経営幹部をセールスプロセスに関与させる。
- ✓ 顧客の利益になるよう、自社内での自分の影響力を高める。

### セールスマネジメントの能力：

- ✓ いかにしてコンサルタントとしての役割を果たすか、ストラテジストとしての役割を果たすかを理解している営業担当者を組織に惹きつけ、育成し、組織に留めておく。
- ✓ 営業担当者だけでなく、セールスプロセスも管理する。
- ✓ 様々なレベルや部署のメンバーから構成された営業チームのサポートをする。

### 営業組織の能力：

- ✓ 市場では常に驚くようなアイデア（サプライズ）とスピードで、競合他社より一足先に有益なビジネスを勝ち取る。
- ✓ パートナリシップを結ぶ。
- ✓ 競合他社に負けないコンサルティング戦略と実行力の組み合わせで、市場で成功する。

本記事に関するお問い合わせは、以下までお願いいたします。



ウィルソン・ラーニング ワールドワイド株式会社  
HRD事業グループ  
東京都千代田区三番町 5-11 三番町 Y S ビル  
電話：03-5276-1151  
<http://www.wlw.co.jp/>