

「チーム営業」の時代に突入

かつて営業活動は営業マン個人の力量が主体で行う仕事でした。しかし、最近では「チーム営業」や「チームセリング」、「組織営業」といった「個人」から「チーム（組織）」へ再編する動きが出て来ているようです。最近では、何故「チーム営業」を重視するようになったのか？と疑問を持たれている方や、初めて「チーム営業」と聞かれた方、あるいは、最近になって「チーム営業」に取組みを始められた方、既に取り組まれている方など・・・さまざまだと思います。今回は「チーム営業」に関し私なりに意見を述べてみたいと思います。

1. 個人営業の限界と弊害

これまで、**営業活動は営業マンだけが行うという考え方が主流**でした。営業マンを売上目標（ノルマ）で個人の営業成績を管理し、後は営業マンに「**気合を入れて頑張れ！**」とか、「**先輩のやり方（背中）を見て覚えろと！**」というスタイルでした。しかし、今は営業マン個人の力量（技）だけでは、**営業活動の限界**に来ている現実があるようです。また、**限界だけでなく、弊害**も起こっているようです。

かつて右肩上がりの「売れた」時代は、お客様のご要望をなによりも最優先して対応できる営業マンこそが、どんどん成績を上げていました。それを何度も何度も、繰り返すことにより、お客様との信頼（絆）が深まり、さらにお客様は買ってくれていました。しかし、今はどうでしょうか？「売れた」時代とは比較にならない程、**お客様の目線は厳しくなりさまざまな比較検討**をされないで購入（採用）していただけない厳しい現実がないでしょうか。

今は、お客様が**インターネットなどを通じて欲しい情報を簡単に入手**できます。また、**大型の量販店などを通じて欲しい情報を手に入れることが可能**です。それらにより簡単に情報を知りえるので、選択の基準は厳しくなっているのです。だから、営業マンだけの情報を中心とした検討だけでは購入していただけない現実があるのです。だから、「売りたい」という熱意や誠意を中心とした過去の**営業スタイル**だけでは売れなくなっているのです。そういった気持ちが先走りすぎると、お客様の厳しい取引条件が突きつけられます。それでも、「売りたい」「売らないといけない」わけですから、**無理した営業活動**を繰り返すことで**利益がどんどん圧迫**されるという弊害が生じているわけです。

2. 新しい糸口（切り口）とは

お客様が望んでいるのは常に「価格」や「納入条件」だけでしょうか？
私の経験ですが・ ・ある小売店では、「どうすればもっと来店客が増えて売り上げが上がるのか？」、あるメーカーでは、「営業部門の販路開拓が弱いので自社の商品を、コストを余りかけずに市場に認知していただくには、どうしたら良いのか？」などなどのご相談や、お客様のご要望を発見することがあります。

つまり、お客様は困っている課題や本質的なニーズに応えてくれる**パートナー企業**を求めているのではないのでしょうか。

ここで大事なのは、**自社の製品やサービス**だけに、とらわれると、**お客様が本当に困っている課題や本質的なニーズ**は見つけることができないのです。

（全てが万事上手く行くわけではありませんが、そのような目線が大事なのです。）
そこに、自社の製品やサービスが、課題解決やニーズを満たせる可能性があれば、**新しい糸口（切り口）の発見**となり商談の階段を登ることになり「価格」や「納入条件」だけが最優先するわけではなくなるのです。

但し、この時に提案の切り口に**新鮮味**がない場合は、見積価格と納入条件だけで決まったり、商談の段階の途中でスピリアウト。最悪なのは、商談の段階すらも発見出来ないことにもなるのです。

ここで注意することとして、最近では、お客様が求めている課題やニーズに対して、**営業マンの個人采配や個人の知識と知恵だけでは無力**な場合が多いのです。

何故なら、お客様は売り手の同業他社だけではなく、会計士やコンサルタントなどからもさまざまな提案を受けている場合も多いので、**お客様が蓄積されている情報量や質が、売り手を上回っている**と考えた方が良いのです。

また、仮に時代に打ち勝つ強いスーパー営業マンであっても、お客様としては、営業マン個人と取引をしているわけではないので、営業マンが何らかの都合で対応できない場合は、組織（会社）としての対応を求められているのです。

だから、「チーム営業」と言う**個人戦から組織戦**の考え方が必要となるのです。

3. チーム営業とは

これからの時代は、組織（会社）としてお客様を知り、組織（会社）として知恵を生み出していくために「チーム営業」と言う進化した営業組織体や営業活動が必要になって来ています。

さらに付け加えますと、正しいマーケティング戦略を打出すために正確な市場の把握が不可欠なのです。これが小規模企業の場合は、トップや管理者で把握できますが、ある程度の企業規模になると市場情報が膨大となり、それを統合するための仕組が必要なのです。それが、チーム営業でありバックボーンとしての情報システムが不可欠となってきているのです。

それでは、「チーム営業」とは一体どんなものなのでしょうか？
簡単に言いますと、大きくは3つの柱があります。

一つ目は、営業部門以外の**他部門との連携を深めていくチーム化**です。

二つ目は、営業活動のプロセスや内容により**役割分担をするチーム化**です。

三つ目は、営業部門が情報を共有し、**組織の課題を迅速に解決するチーム化**です。

一つ目の他の部門とのチーム化は、プロジェクト方式のことであり、高度な専門知識を要する分野で行われている営業スタイルです。ここでの特長としては、営業マンがコーディネーターとしてお客様との調整役を行い、組織のパワーを最大限に引き出すことに努め営業活動を円滑に行っています。

二つ目の役割分担のチーム化は、どの役割を切り離すかによって新しい組織形態を作り出しています。事例としては、コールセンターを設けて、休眠顧客や取引が薄い顧客へ電話などを使って新しい情報を発信し、細かな要望をコールセンターで受けると言うスタイルがあります。また、自社の営業マンのために新しい企画や販促方法などの営業支援を行う後方支援チーム（部門）をつくるというのもあります。これらは、私の会社でも実践していますが、既に効果が出て来ています。

三つ目の組織の課題を迅速に解決するチーム化は、週や月単位の「営業ミーティング（会議）」ではなく、日次レベルで営業マンの活動情報を元に組織の知恵を迅速かつ、最大限に引き出し課題解決に当たる営業手法であり営業マネージャーや役員なども巻き込んだ積極的な上層部の参画型の営業スタイルです。

最近では、さらに**チーム化が進化しており異なる専門分野の知識を持つ営業マンがチームを結成して、全員で営業活動に取り組む「専門分野型チーム営業」**も出現しております。「専門分野型チーム営業」の特長としては、社内の高度な知識と経験を持つ専門スタッフがチーム結成しており、お客様の課題解決を専門的に当たり、お客様の安心感も高く成果も出やすくなります。さらに最近では、社内だけでなく社外までもチーム化を図り、より高度な専門知識でお客様に対応をしている

「コラボレーション・プロジェクト型」へと進化を続けています。

ただ、いずれにしても「チーム化」を促進するためには、情報の共有化や情報の蓄積を図るための**情報システムが鍵**を握ってきていることは言うまでもありません。

4. チーム営業のメリットと注意点

チーム営業のメリットは、お客様のご要望や質問に対して短時間に対応が可能となり、**顧客満足度の向上が期待**できることです。

つまり、複数の営業マン（スタッフ）を1つの営業チームにまとめ、共通の案件に関わらせることで、**社内における「知識と知恵」を結集**。これにより、お客様の信

頼をつかむチャンスが増えて、取引の拡大を実現しやすくしているのです。
さらに、データベース・システム等の情報システムを活用すれば、**関係者同士が機動的に円滑に情報を交換できる体制**ができます。

次に、チームを構成するメンバーの選定方法に関しても注意が必要です。
異なる商品（技術）知識を持つ営業マン（スタッフ）がチームを結成する場合は、成約までに企画・提案などの高度な知識が必要となりますが、営業マン以外のスタッフもメンバーに加えることが必要となります。さらに、チーム営業で成果を上げるためには、さらなる注意点があります。最も重要なのは、**チーム全体に営業の方向性に対する意識やビジョンを統一**してメンバーの足並みを揃えることです。
このため、自社がお客様に対して、何を提供すべき（できる）か、を明確にして、具体的な**チームの戦略**と目標や各人の**行動目標**を決定することが重要です。
また、個人とチーム全体の営業成績を前提とした**評価体制**や**組織理解**も必要となります。

5. 最後に

今後は、営業マンが単独で実施する営業活動に対し、限界を感じている企業が多くなることが予想されます。従って、**異なる分野の知識を持つ営業マンやスタッフがチームを結成し、全員で営業活動に取り組む「チーム営業」**がさらに普及して行くことでしょう。

お気づきかもしれませんが、営業マンが互いに劣っている能力を補完し合いながら、一緒に活動するチーム営業は今に始まった考えではなく昔からありました。

ただ、最近になり従来の営業の組織体系だけにとらわれずに、新しいチーム営業を組織化する動きが進化して来ているのです。チーム全体で収益の責任を負い、IT（情報技術）を活用して現実の組織を飛び越えた**「バーチャル（仮想的）なチーム営業」**に取り組むことに挑戦している企業が出て来ているのです。

ぜひ、これらを参考に、貴社の従来からの営業スタイルを見直し、貴社に適した「チーム営業」を結成する**営業改革**に取り組むことで、更なる**業績向上**につながることを、心よりお祈り申し上げます。

本文に関するご質問は下記にお問合せ下さい。

YMCグループ

(Your Management Consulting Group)

田崎 芳則 tasaki@ymc-g.com