

営業組織の状況 2022年版

つながりのない 営業組織 を立て直すには

不確実な時代にもビジネスを成長させる、
つながりのある営業組織を構築する方法とは



zendesk

はじめに

ディスラプション(破壊):この言葉は近年、ビジネスにおける何らかの大きな変動、例えば新技術の出現によりそれまでの業界の常識が一変したり、大規模なイノベーションの結果旧態依然な企業が窮地に追い込まれたり、あるいは世界規模の新たなトレンドによりビジネスのルールが書き換えられたりするなど、それまでとは違う大きな動きを表現するのによく使われます。

この2年間は企業にとって、変化は多くの場合、自らの意思で選ぶ取るのではなく必要に迫られてやむおえず行うこともあるのだという事実を、いやというほど思い知らされた時期でした。2020年初頭から始まった新型コロナウイルスの感染拡大により、ビジネスリーダーたちは想定外の破壊的レベルの困難に向き合わなければなりませんでした。営業チームは準備する間もなくオフィスからリモートワークへのシフトを余儀なくされ、企業は技術面とカルチャー面両方での課題に対応しなければなりませんでした。



しかし世界が新しい現実を受け入れビジネスリーダーたちもそれに順応する努力を続けた結果、ロックダウンの解除とともに多くの企業は予想を上回る業績を達成し、一部では最高益をあげる企業も出ています。それでも、すべてが元通りになることはありません。コロナウィルスの感染拡大の結果、過去20年にわたり進化し続けてきた顧客トレンドはいつそうその変化のスピードを速めています。インフレ、景気後退に対する恐怖心、サプライチェーンの問題、人手不足による市場の不確実性が強まる中、企業は不安定な世界で柔軟性を獲得するためのツールやプランを必要としています。

企業はいま、顧客がいつそう移り気になり、ロイヤリティは過去の産物になりつつあるという現実に向き合っています。顧客が期待するようやり取りができれば、顧客はすぐに競合他社へ乗り換えてしまいます。こうした新たな現実に対応できず、顧客が望むような新しいエクスペリエンスを提供できない企業はやがて淘汰されてしまうでしょう。

企業がこうしたパラダイムの変換にどのように対応しているのかを把握するため、Zendeskは世界のCRM意思決定者およびインフルエンサー3,000名に対するアンケートを実施しました。この詳細なアンケートでは、中小企業（従業員数50～999名）のビジネスリーダーに対して、現在どのようなCRMシステムを採用しているか、CRMにおける優先事項は何か、営業チームは新たなツールを効果的に導入できているか、販売データとカスタマーサポートデータのインテグレーションはどの程度進んでいるか、またDX改革の進捗状況はどうか、などの質問を行いました。その結果、ビジネスリーダーたちはCRMへの投資成果と組織としてのコロナウィルス感染拡大への対応には全般的に満足している一方で、従来からの重大なビジネスの課題は依然として解決されていないことが確認できました。

寄せ集めのCRMシステムや機能、導入しているツールが多すぎて対応に苦慮している営業チーム、さらには困難を極めるすべてのシステムの集約など、営業リーダーには取り組むべき課題が山積しています。一方でいまがリーダーの腕の見せどころでもあります。ビジネスリーダーらのアンケートへの回答により明らかになったのは、営業ツールを会社の組織全体に結びつけるには専門家によるガイダンスが必要であること、また顧客との関係性をより深く永続的なものにするには実効性のあるインサイトがカギになることをマネージャーが理解することが極めて重要である、ということでした。

こうした認識を得た企業は、営業ツールの効果を改めて的確に評価できます。ビジネスリーダーたちは、売り込みにはCRMが不可欠であること、そしてコロナウィルスの感染拡大などの困難に対応するにはアジャイルかつ明確なプランを持つことが極めて重要であることを確実に理解していますが、一方で多くのリーダーは、「今あるツールでつながりのある営業組織を構築できるのか？それとも、別の新たなツールが必要なのか？」という問いに答えを出せずにいます。



「ばらばらになったパズルの ピースをかき集めている」という のが販売テクノロジーの現状です。



コロナウィルスの感染拡大が及ぼした甚大な影響と現在も続く市場の不確実性を考慮すれば、アンケートに回答したCRMリーダーの圧倒的多数が、営業組織を確かなつながりのある組織へと転換したいと強く願っているのも理解できます。営業ツールの統合と、営業とサポート間での顧客インサイト共有を含めた部門間のコラボレーションが顧客獲得や競争優位性の維持において依然として最優先項目であるという点でリーダーたちの見解は一致しています。

しかしこれらのリーダーたちも改革の進むペースには満足していません。ある米国の営業リーダーは「私たちの業務の現状は、きわめて繰り返しが多くまた客観性に欠けています。本当はより統合された情報を迅速に収集したいのですが」と語っています。

72%

のリーダーが、販売チャンスを取り逃がすことなく確実にものにするためには営業ツールの統合が不可欠であり、また営業チームには競合他社に打ち勝つために部門横断的な対応が求められると回答しています。

71%

のリーダーが、営業チームはデータドリブンでなければならず、デジタルチャンネルでの営業対話を顧客一人ひとりにあわせてパーソナライズする能力を持たねばならないと回答しています。

しかし迅速にインサイトを入手するのは容易でなく、多くの課題が立ちふさがります。例えばスタッフ離職率の高さ、既存ツールをどのように統合し効果的に利用すればよいか分からない、そして技術スキル重視のプロセスの導入がこれまで主にソフトスキルで評価を受けてきた営業部門の反発を受けるといった課題があります。

サポートと営業のデータを効果的に統合すればビジネスにポジティブな影響があることは広く理解されているにもかかわらず、営業リーダーの多くが改革の実行に苦労しています。こうしたリーダーたちの多くが、来年に向けた優先的取り組み項目として3つのポイントを挙げています。つまり、営業ツールの統合、顧客ビューの一元化、そして従業員の採用と維持（離職率の低下）です。

72%

の営業リーダーが、営業チームのスキルを向上させる必要があると回答しています。またほぼ同じ割合の営業リーダーたちが、技術に精通した営業担当者の方が技術への関心が薄い営業担当者よりも優れた業績をあげていると回答しています。

英国のホスピタリティ産業で働くあるITディレクターは、言うは易く行うは難しであると指摘します。「新型コロナウイルスの感染拡大以降、経済は売り手市場にシフトしている」と言われています。「働く人は誰もが転職のチャンスを狙っており、一方で企業は安定を求めています。」

多くの企業は従業員の離職率を下げようと四苦八苦し、一流の人材を惹きつけることと、新入社員が営業ツールをフル活用できるようにトレーニングすることの2つの課題の両立に追われています。その一方で、市場が不安定であれば、企業によっては景気悪化の見込みから一時解雇にふみきる可能性もあるため、結果として営業組織に甚大な影響を与えかねません。

また、こうしたニーズを把握したからといって必ずしも的確なアクションが取れるとは限りません。最も効果の大きいCRM機能は依然として普及が進んでおらず、予測分析を使用したり、見込み客との対話式営業を行っているのは営業チーム全体の4分の1強にすぎません。さらにこうしたチームのうちでも、CRMのパイプライン管理ツールを使用しているのはわずか5分の1で、サードパーティーのインテグレーションを活用しているチームの割合はさらに少なくなっています。

営業リーダーたちはいずれも組織がテクノロジーとデータを駆使する重要性を力説するものの、実際にそれを具体化するプランを持っているリーダーは回答者の5人に1人ほどと驚くほどわずかでした。このように実行をためらわせる原因は何なのでしょう？

主に2つの原因が考えられます。1つは、営業組織を確かなつながりのあるものにし、データドリブンな意思決定と増収の原動力にしようという改革を阻む抵抗勢力が存在する点です。あるCTOが率直に語ってくれたのは、「どの部門もExcelでソリューションを構築する方法は知っています。それは効率的ではないかもしれませんが、何とか問題の解決策は見つけれられるというわけです。彼らは、”Excelならどのようにこの問題を解決できるか”という切り口でしかものを考えないのです。つまり、『ソリューションを渡してくれ。そうすればデータを抽出してExcelで自分たちのやり方で解決するから』という姿勢なのです。」

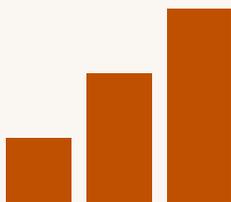
組織が仕事をするやり方を変えるのが難しいのは決して新しい問題ではありませんが、この課題は「リーダーの側に明確な方向性が欠けている」ことでさらに悪化します。営業リーダーたちはチームの働き方を変えるのに苦労しているだけでなく、具体的にどう変えていったらよいかも実ははっきりとは分かっていないため窮地に陥っているのです。あるいは改革が進んではいても、極めて遅いペースでほんの少しずつしか進展していません。



営業リーダーの多くがこうした課題の克服に苦しむ一方で、一部の組織(全体の約25%)は対話型営業機能を改善とイノベーションの新たなチャンスと捉え、営業チームへの導入を前向きに検討しています。

しかし、ここでもまた現実と理想とのギャップが顔をのぞかせます。営業リーダーら是对話型営業を競争優位性を確保するうえで不可欠なツールと考える一方で、来年実際に導入を計画しているリーダーは全体の5分の1に過ぎません。

営業リーダーの
25%が対話型
営業機能をチーム
に追加したいと
考えています。



「当社の組織に目を向ければ、**CRM**は組織として当社が行う、インタラクション、ミーティング、ドキュメント、レポート、クライアントやベンダー向けのオンボーディング資料、法規制遵守など、あらゆるインタラクション情報の集中レポジトリになりつつあります。

究極には、**CRM**があらゆる情報を**1**か所に集約するベースとなり、特別な場合を除いてはまったく個々の基盤システムにアクセスしなくても必要な情報が得られるのが理想です。

まだ実際にはこのレベルに達してはいませんが、いずれは達成できると信じて取り組みを続けています。」

—中規模金融サービス事業者、
CTO

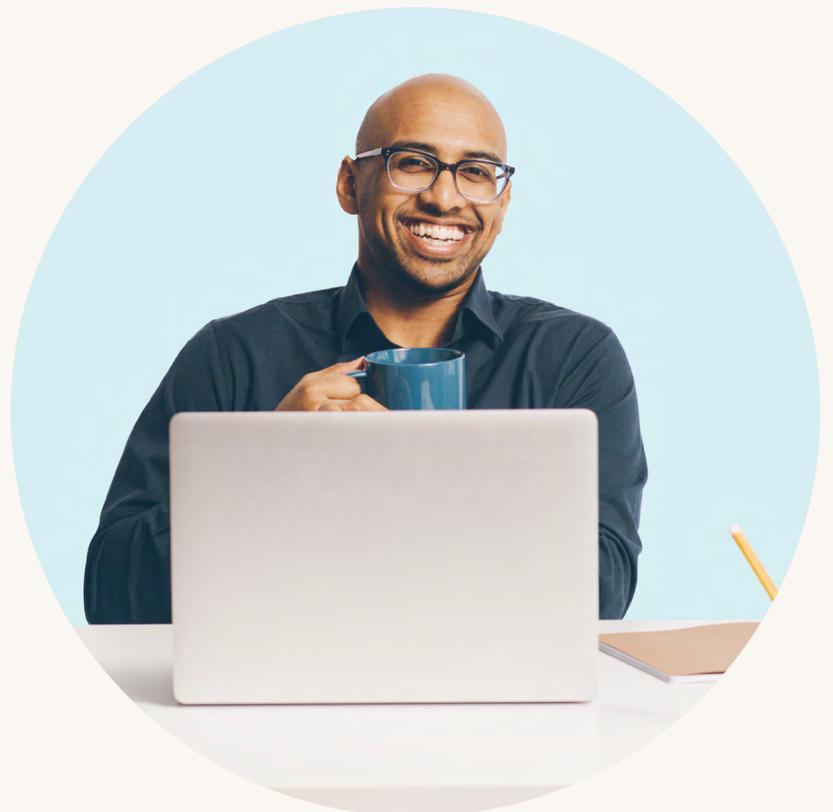


顧客事例

Standard Beverageの 技術的課題

カンザス州の代表的アルコール飲料販売業者であるStandard Beverageは、目の前に突然現れた大きなビジネスチャンスに対し、慌ててそのチャンスをものにする方法を見つけようとしてきました。それまで同社の営業チームは紙切れに顧客情報を書きつけたり、記憶に頼ったりすることに慣れていましたが、今まで通りという訳にはいかないことに気づきました。

チームは使いやすいCRMシステムを採用し、営業担当者たちはあっという間にそのシステムを使いこなせるようになりました。CRMシステムの導入は、チームが営業手法を最新化するうえでの重要な鍵でした。結果、取引口座数は300%増加し、新規採用者数は66%も急増しました。



企業がつながりのある 営業組織を構築できない 理由は何か？



これまで見てきたように、ビジネスリーダーたちは確実なつながりのある営業組織を構築するという課題に苦慮しており、改革の実行には具体的に何が必要なのかを依然としてつかめないでいます。Zendeskのアンケート結果は、営業組織の改革を妨げる3つの主な障害に企業が直面していることを示しています。それでは詳しく見ていきましょう。

営業ソフトウェアの導入を一度に完了せず段階的に進めてしまうと、結果として技術スタックが断片化します。

ここに、ITリーダーが営業チームの技術スタックについて語る内容と、営業を統括する経営幹部が実際に現場で目にするものとのギャップが見えてきます。ITリーダーはつながりのある営業組織を立ち上げる上で必要なツールは確保したと自信をのぞかせていますが、一方で営業リーダーは、営業チームが実効性のあるリアルタイムなインサイトと適切なツールを駆使して複数のチャンネルで見込み客とコミュニケーションができていたとは考えていません。

つまり、IT担当幹部が考えるCRMツールの使用法は、営業リーダーの経験には裏付けられていない可能性があります。

導入に課題が生じる一因：



ほとんどの営業チームが平均して4.7種類のツールを使用し、46%ものチームが来年さらに新たにツールを追加するプランを立てていると回答しています。

テクノロジースタックのツール数を削減するプランを立てているチームは10%に過ぎず、この傾向から言えるのは機会損失が生じているということです。いまだに多くの企業が、カスタマージャーニーをひとつに可視化するソリューションを導入してテクノロジースタックを合理化するのではなく、古い慣習に固執したり混乱に拍車をかけています。

これは営業担当者がリーダーに訴え続けていることと対照的です。およそ3分の1の営業担当者は、常に、あるいはほぼ常にツールの多さに悩まされていると回答しています。

ツールを増やすだけでこうしたストレスが軽減したり、チームがより効率的に機能したりすると考えるのは間違いです。ある食品業界のITディレクターは、「私たちは状況の整理、効率化、統合化に懸命に取り組み、どのようなツールが必要とされているのかを常に把握するよう努めています。しかし、他の部署にあまりにも大きな負担をかけることはしたくありません。時には状況を分けて合理化することも大切です。誰もが不満なく仕事ができるようにするのが私の任務ですから。」

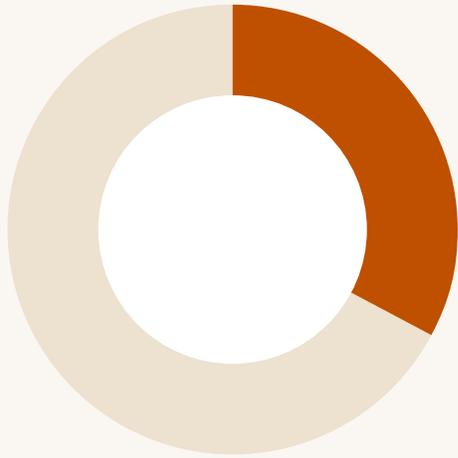
営業チームは膨大な数の営業ツールの使い分けに悩まされています。その状況が今後軽減されることはないでしょう。

営業チームは商談成約までに平均して5つのツールを使用しています。今後さらに使用するツールが増えるとすれば、ビジネスリーダーはどうすればチームを成功に導けるのでしょうか？

およそ80%の回答者によれば、組織はCRMやその他の営業ツールにかかる予算を増額するプランを立てているということでした。これは、既に多すぎるツールに悩まされている営業担当者たちにさらに負担をかけることになります。



例えば、営業担当者に成果の向上のためのツール内コーチング機能を提供している営業チームは全体のわずか4分の1強で、効率強化のためAIやタスクの自動化を導入しているチームの割合もそれと同様でした。これらの効果的な戦略を前向きに検討している企業はほとんどないようです。通話やミーティングの録音機能を優先項目と認識していたのは全体のわずか28%でした。



既存の営業ツールをCRMに統合することを優先項目と考えていると答えたのは回答者全体の3分の1未満であり、現在使用しているCRM上で顧客の動向を把握できる一元化ビューの構築を目指している企業はさらに少なく、全体の28%にとどまっています。

営業リーダーとITリーダーは、ツールを追加することでチームは将来の市場の課題にどれだけ正確に対応できるようになるのかという重要な問いに向き合う必要があります。

リーダーらはシステムの統合をどこから始めたらよいのか分からず苦慮しています。

今回のアンケートに協力したリーダーらの回答からは、彼らの多くは追加するツールをどのように使用し統合すべきかという戦略を、実践はおろか立案さえできていないことが見えてきます。前述したように既存ツールの普及率が低いことを考慮すれば、営業リーダーはいわゆる「認知的不協和」の状態に陥っているようです。ほぼ90%の回答者がチームは将来への備えができていると考え、3分の2以上の回答者はチームが成功に必要なツールを持っていると考えている一方で、データは別の見方を伝えています。

例えば、統合ソリューションを持たないチームの3分の2は、そのことが営業の成功にネガティブな影響を及ぼしていると認めています。

いっぽうで、統合型CRMによる支援がどのあるべきかを明確に把握しているリーダーもいます。例えば米国小売業界の営業リーダーがそのような例に該当します。「CRMツールの主なメリットは、組織全体を可視化し、透明性を向上する点にあります。我々は自社事業がいまどのような状況にあり、問題はどこに生じていて、改善の機会はどこにあるのかといったポイントを把握できています。誰もがもっと効果的に製品を売りたいと思っていますが、もし組織の全員が状況を正しく把握できていれば、皆で協力して事業を前に進めることができるでしょう。」

多くのリーダーが頭を悩ます課題は、「どうすればあるべき姿に到達できるのか?」ということです。恐らく、多くのリーダーに欠けているのは、改革をどう遂行すべきかについての明確な方向性です。

つながりのある営業組織を 立ち上げるための戦略

しかし、ここで営業リーダーに朗報があります。つながりのある営業組織を立ち上げる確実な方法は存在します。何年にもわたって辛抱強く投資を行う必要はありません。

営業とカスタマーサポートの距離を縮めましょう。

営業とサポートを隔てる情報のサイロを打破するだけでなく、営業とサポートのデータを積極的に統合することが重要です。現状では、これに実際に取り組んでいるのは35%の企業のみです。今回のアンケートに回答したリーダーらは、マーケティング効率性の向上、カスタマーリレーションシップの進化、カスタマーサクセスの強化といった、営業とサポートを統一することで得られる主なメリットを理解していますが、そこへ至るまでの道のりの見定めができていません。

幸い、営業とサポートの距離を縮めることは十分に可能であることを実証した先駆者がいます。

[Conrad Electronic](#)を例として取りあげてみましょう。

顧客事例



高品質なコンポーネント、ツール、その他の技術的なソリューションを1世紀近く提供してきたこのグローバル小売業者は、サービス担当者や営業担当者に詳細な顧客情報を提供するCRMとサポートを統合したソリューションを選択しました。

顧客をあらゆる角度から把握できるソリューションを利用することで、Conrad Electronicは状況が悪化しても安定してサービスを提供するだけでなく、製品販売を妨げている弱点を洗い出すこともできるようになりました。

「当社では、お客様のために全てをできるだけシンプルにしたいと考えています。お客様がカスタマーケアチームにお問い合わせいただく時、その理由の一つは恐らく何かがうまく行かなかったからです。そこで、お客様から問い合わせを受けた時に私たちには成すべき2つのタスクがあります1つは、問い合わせ内容に対してできるだけ速やかにお客様に最善と思われる支援を提供することで、

もう1つは全ての問い合わせから今後に向けての教訓を得ること、そしてそれを『お客様にとって不便な点はなんだったのか？お客様が行き詰るようなプロセスの障害はどこにあったのか？』という疑問の解明につなげることです」とConrad Electronicのカスタマーケア上級ディレクターのスヴェン・ワシュテル氏は語っています。「将来、物事をより円滑に進めるためにこうした障害を排除していかなければなりません。」

サポートチームから営業チームへのシームレスなデータフローによりスムーズな購入を阻害する要因を認識・排除することで、営業プロセスを合理化する貴重な機会が得られます。

次に、パリに本社を構えるWavyをご紹介します。ヘアサロンで働くプロフェッショナル向けにシンプルでフレキシブルかつ気軽に導入できるビジネス管理ソフトウェアを開発する企業です。

「優れたCRMの機能として欠かさないのが、インテグレーションとオムニチャネルの顧客管理です。SNSメディアのほかあらゆる顧客とのコンタクトにおいては、ライブなインタラクションが不可欠と考えています。同様に、そこから必要な情報を得ること、つまり分析を行うことも極めて重要です。」

—事業者向けサービス(英国)
営業オペレーションリーダー



顧客事例

wavy

Wavyでは、顧客ロイヤルティの獲得は、製品品質だけでなくWavyチームがいかに完璧なカスタマーエクスペリエンスを提供できるかにかかっており、それはサポート面だけでなく営業プロセス全体にわたると考えています。そうした目標に向けてWavyは、営業とサポートのオペレーションやデータを1つのプラットフォームに集約する意思決定を下し、その過程で主要な顧客対応を行うチーム全体での生産性、プロセス、可視性を改善していきました。

新たな統合型CRMが稼働して以降は、エージェントと営業担当者が速やかにあらゆる顧客コミュニケーションを一元的に把握できるようになりました。エージェントや営業担当者は、複数の異なるツールを管理して複雑なカスタマージャーニーをたどる作業から解放されました。加えて、営業とサポートのツールをオープンプラットフォームに統合することで、Wavyはマーケティング自動化への連携にも成功しました。

Wavyは新たな統合型CRM導入の後、これら3つの領域すべてを同期することで顧客情報を完全に可視化できるようになりました。結果として、初回応答時間は400%改善し、営業面ではコンバージョンレートが25%改善しました。

チームに必要な情報を提供し、良質で意義ある対話を実現しましょう。

顧客との関係性構築に必要なソフトスキルは、営業チームにとっては目新しいものではありません。商談をまとめるには営業担当者一人ひとりの力量が求められます。しかし、それだけでは競争力を維持することはできません。顧客とのより深い関係性を確立するには、テクノロジーを利用したデータドリブなアプローチが不可欠になっています。

つまり、顧客を単なる「売上」「見込み客」「販売機会」「チケット」と見なすような旧来の概念を超えなければなりません。顧客の日常の暮らしの中で交わされるやり取りのような自然な対話を生み出していくことが重要です。

ブランドとその顧客は一つの継続的な対話を続けているのだと考えてみてください。そこではサポート担当者と営業担当者は同じ文脈に基づいて行動しています。



78%

の回答者が、今年から来年にかけて対話型営業が自社で重要な役割を持つようになるかと語っています。



27%

自社CRMに対話型営業機能が備わっていると回答したリーダーは27%に過ぎず、また今後12か月間でそのような機能を追加するプランがあると回答したリーダーはわずか20%でした。

対話型営業アプローチの利点は、それほど労力を必要とせずに、関係性を深めてビジネスの成果を高めてくれる点にあります。

営業チームが対話の時代への移行に必要なテクノロジーを駆使できない限り、ほとんどの企業は真の対話型営業を実現できないでしょう。

そのように言える明白な根拠の一つとして、今回のアンケートに回答したリーダーの85%が対話型営業というコンセプトをある程度知っていながら、その全体像を深く理解しているリーダーはわずか38%だったことが挙げられます。

これは、リーダーが対話型営業の背景にあるコンセプトをなかなか理解できないために導入が進まないことを示唆しています。それでは対話型営業を3つの主な概念に分解して考えてみましょう。

顧客の日常の暮らしに溶け込む。

営業担当者であれ、サポート担当者であれ、どんなチャネルにおいても（メッセージング、メール、電話など）、また顧客がカスタマージャーニーのどの段階にあっても、顧客とのシームレスな対話は可能です。メールに始まり、電話を使うことなく、テキストメッセージをいくつかやり取りするだけで終わるといった、誰もが友人と交わす対話のようなものです。営業チームが適切なテクノロジーを取り入れ効果的に活用すれば、顧客はこのエクスペリエンスを自然で心地よいものと感じるでしょう。

知的なパーソナライゼーション。

企業は、データや自動化を活用することで、自分が見守られ大事にされていると顧客が感じるような一人ひとりに合わせたパーソナライズされたエクスペリエンスを提供できます。スタッフが常連客をすべて把握しているような小さな町のカフェのように、企業はテクノロジーを利用して、親しみを感じられるエクスペリエンスを提供しなければなりません。

問題の解決につなげる。

もちろん最も大切なことは、温かみのある、一人ひとりに合わせた顧客との対話を行うことではありません。対話自体が目的ではないからです。問い合わせ内容がサポート面についてのものであっても、あるいは初回あるいは40回目の購入についてであっても、最終的に顧客が抱える問題への解決策を提供できなければなりません。スピードと効率性が求められる問題解決は、チームが必要とするすべての要素を備えた統合型テクノロジーによってのみ実現します。



顧客事例



Polarisは、ボート、オフロード車、商用車、オートバイに特化したハイパワー車両の製造を行う大企業です。

同社は統合型CRMに投資を行っており、営業とサポートの連携により顧客との対話をより深く濃密なものにしています。顧客の多くが同社の新しいサブスクリプションモデルを利用しています。

Polarisの上級ディレクターであるゲイリー・レンツ氏は、「顧客の全体像を把握できれば、より深いコミュニケーションにより顧客と意義ある対話ができるようになります。現在では顧客のライフサイクル全体を可視化し、その顧客が当社とどのようなやり取りを行っているかが一目で分かるようになっています。」と語ります

アジリティを磨きましょう

企業が進むべき未来

確信をもって言えることは、営業チームがビジネス環境で直面する問題は、これからも決してシンプルになることはありません。今回のアンケート結果からは、営業ツールの統合、つながりのあるテクノロジースタックを活用した顧客情報の一元化、対話の時代への対応といった前向きな方向性が確認できる一方で、リーダーは成功のために必要な土台を作れずにいることが見えてきます。

悲観的になるよりも自社の営業チームの状況に自信があるというのは良いことなのかもしれませんが、市場はビジネスリーダーが自社組織をどのように評価しているかという点に関心を持ってはいません。営業組織には明るい未来が待っているかもしれませんが、企業がDXに対する及び腰な姿勢から脱却しない限り、確かなつながりのある営業チームの実現は叶わないでしょう。そのような企業は顧客の期待に応えることができず、収益を減らし、競合他社に後れをとるリスクが増します。



Zendeskが支援する、つながりのある営業組織の立ち上げについて詳しくは、Zendeskの
[Webサイト](#)でご確認ください。

