

営業担当者に求められる コンサルティングのスキル

概要

有効な営業活動を行うために、営業担当はコンサルタントとしてのスキルを身につけるべきだと長年言われている。ところが、どのようなコンサルティングのスキルが求められているかを定義する試みは、あまり見られていない。求められるスキルは、戦略的に顧客の状況を見出すスキルだと定義されることもあり、実施レベルにおける根本的戦略構築スキルだと定義されることもある。また、組織のトップを相手に営業活動を行うスキルこそコンサルタントの核となるスキルだとされることもある。

ウィルソン・ラーニングは、営業スキルとコンサルティングのスキルをレベルごとに定義し、これらのスキルを習得するための研修がビジネスに与える影響を研究した。この研究では、ある大規模なテレコム企業の営業担当者を、3つのグループに分けた。1つ目のグループは、営業の基礎のみの研修を受けた。2つ目のグループは、コンサルティングの基礎に関する研修を受けた。3つ目のグループは、上級コンサルティングの研修を受けた。以下は、主な研究結果である。

- コンサルティングの基礎の研修を受けたグループは、営業の基礎のみの研修を受けたグループと比べ、**22%**高い売上げを達成した。
- 上級コンサルティングの研修を受けたグループは、コンサルティングの基礎の研修を受けたグループと比べ **21%**、営業の基礎のみの研修を受けたグループと比べ **49%**高い売上げを達成した。

この研究結果は、コンサルティングのスキルがもたらす効果と、効果的な研修が如何に学習を営業パフォーマンスに繋げるかを示している。営業担当者は、顧客のビジネスや成功要因を理解することにより、顧客のビジョンと戦略を結果に繋げる提案ができる。その結果、売上げが向上したと言える。

コンサルティングのスキル

営業研修に関する文献において、コンサルティングの定義は様々だ。例えば、提案を行う前に顧客のニーズや期待を見出す能力だとする定義がある。これは、顧客が肯定的に反応することを望みつつ、むやみに商品の機能や価格を説明することとは違う。または、ビジネスのプロセスに関する深い知識を持ち、CEOやCFOと戦略に関する議論ができる能力であるとする定義もある。

コンサルティングの定義が明確でない点は、まさにこの研究に参加した企業が持っていた課題であった。この企業は、音声とデータの電気通信サービスを提供していた。これらの提供内容は複雑で、かつこの市場は非常に競争の激しいものであった。営業担当者にとってコンサルティングのスキルは必須であり、さらにそのスキルを適切なレベルまで伸ばすことが成功への重要な要素であった。そこで、ウィルソン・ラーニングとこの企業は、異なるレベルのコンサルティングのスキルが売上げに与える影響を、比較研究することにした。

コンサルティングスキルのレベル

営業とコンサルティングのスキルのレベルを定義し、営業担当者達に対してそれぞれのレベルの研修を行った。

営業の基礎	顧客のニーズを見出すための質問と傾聴のスキルについての研修。具体的なコンサルティングのスキルは含まれない。
コンサルティング 1	<p>営業の基礎に加え、以下のコンサルティングのプロセス管理に関するスキルが含まれた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ コンサルティングに適した対人関係を築くための、組織立ったプロセス ■ 戦略に関する課題を顧客から探り出し、それらの課題と自社商品の価値を繋げるモデル
コンサルティング 2	<p>営業の基礎とコンサルティング 1に加え、以下の上級コンサルティングのスキルが含まれた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 切替コストが購買の意思決定に与える影響の分析 ■ 顧客の立場から見た価値連鎖の分析 ■ 顧客と顧客の業界一般に当てはまる成功要因の見出し方 ■ 上部管理者と戦略のレベルで議論する方法

営業担当者は 3 つのグループに分けられ、その内 2 つのグループは異なるレベルのコンサルティングの研修を受けた。この企業が扱う商品は複雑であり、また顧客との関係が戦略的な要素を含むため、コンサルティング 1 の研修は有益であるが、高い営業パフォーマンスを達成するためにはコンサルティング 2 のレベルが求められるであろうと推測された。このため、コンサルティング 1 のグループは営業の基礎グループよりも高いパフォーマンスを示し、コンサルティング 2 のグループは 3 つのグループの中で一番高いパフォーマンスを達成することが期待された。

研究

大規模なテレコム企業の営業担当者、計 128 人が参加した。提供される研修内容が異なる 3 つのグループが用意され、1 つのグループに約 40 人が振り分けられた。参加した全ての営業担当者は、同じ種類の商品や顧客を担当していた。研修前において、3 つのグループの間でパフォーマンスのレベルに関するばらつきは無かった。ゆえに、研修後の差異は、研修内容に起因するといえる。

パフォーマンス指標

コンサルティングのスキルの効果を証明するために、戦略的に重要なパフォーマンス指標を使う必要があった。認識や態度の変化ではなく、実際のボトム・ラインの結果を示す必要があった。営業目標達成率をパーセンテージで示し、これを指標とした。研修の実施がこの企業の年度の始まりと重なったため、参加した全ての営業担当者の営業目標達成率は 0% で始まった。3 ヶ月毎（四半期ごと）に指標が計られた。

コンサルティングのスキルを向上させることにより、仮にパフォーマンスが上がったとしても、また元に戻ってしまえば、その研修の価値は無いと言えよう。この研究では、研修後の 3 ヶ

月のみでなく、合わせて 12 ヶ月の期間を通してデータの収集が行われた。データは四半期ごとにまとめられた。以下は、各四半期の説明である。

第 1 四半期 研修前、基準値測定期

第 2 四半期 研修後 3 ヶ月

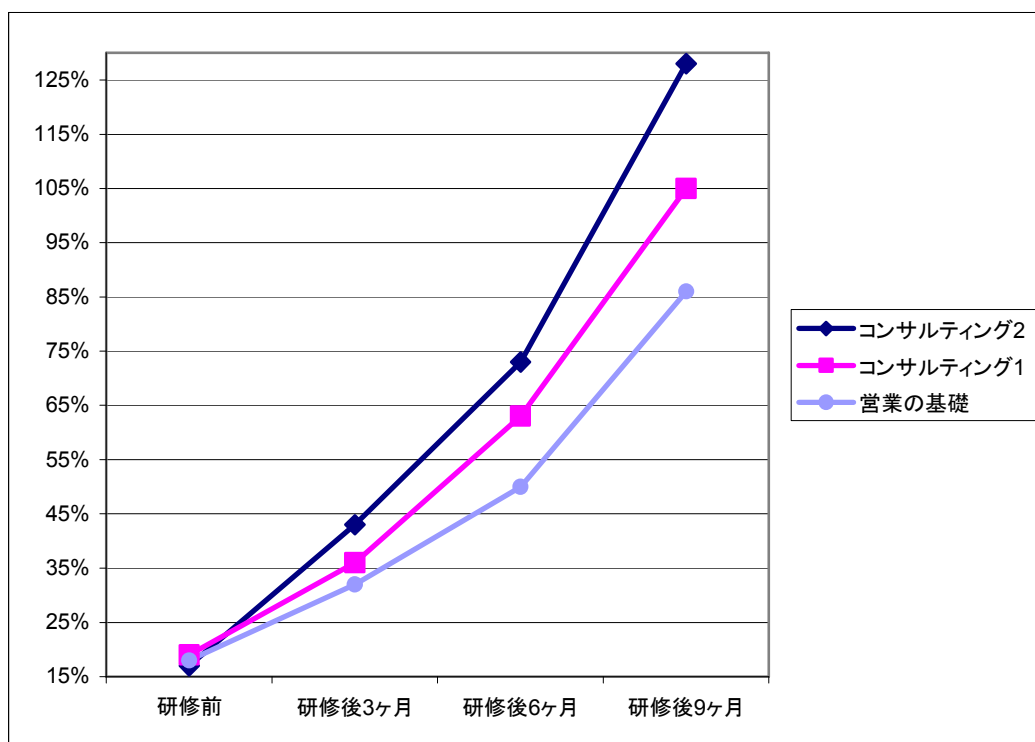
第 3 四半期 研修後 6 ヶ月

第 4 四半期 研修後 9 ヶ月

このような研究のプロセスを踏むことにより、以下の事柄を達成することが出来た。ひとつは、研修前の基準値を測定することにより、3 つのグループに属する営業担当者達は同等のレベルでパフォーマンスを発揮していたことを示すことが出来た。次に、研修後 9 ヶ月の間、パフォーマンス指標に関するデータを収集したため、長期間に渡る研修の効果を測定することが出来た。

研究結果

コンサルティングのスキルは、パフォーマンスに重大な影響を与えることが明確に証明された。下のグラフは、3 つのグループの営業目標達成率を、四半期ごとに、パーセンテージで示している。



研修前、基準値測定期

研修前の期間では、3 つのグループのパフォーマンスは同等であったことがグラフで示されている。ゆえに、研究開始時期において 3 つのグループは同等であり、その後の差異は主に受けた研修の違いに起因できる。

研修後 3 ヶ月

研修実施の直後に、パフォーマンスの差異が生じ始めた。コンサルティング 1 とコンサルティング 2 のグループが、営業基礎のグループと比べて高い営業達成率を示し始めた。営業基礎グ

グループが示した営業目標達成率（32%）と比べ、コンサルティング 2 グループは 11%高い 43%、コンサルティング 1 グループは 4%高い 36%の営業目標達成率を示した。

研修後 6 ヶ月

研修後 4 ヶ月から 6 ヶ月に当たる第 3 四半期までには、3 つのグループに著しい差が見えた。営業基礎グループの達成率は 50%を示した。年ごとの比較は難しいが、50%の達成率は前年度よりも高く、この現象は営業基礎の研修効果である可能性がある。

これに比べ、コンサルティング 1 グループは 63%の営業目標達成率を示した。営業基礎グループの達成率を 100%とすると、営業基礎グループと比べてコンサルティング 1 グループは 25%高い達成率になる。コンサルティングのスキルの効果と言えるだろう。さらに、コンサルティング 2 グループは 73%の営業目標達成率を示した。営業基礎グループの営業達成率を 100%とすると、それより 45%高い数値だ。また、コンサルティング 1 グループの営業達成率を 100%とすると、15%高い数値だ。

研修後 9 ヶ月

最終四半期である 9 ヶ月後までには、コンサルティングのスキルが与える効果は明確になった。営業基礎グループは 86%の営業達成率を示した。この数値は平均的と言える。毎年、前年度の営業目標よりも高い目標が立てられ、その目標は「理想的な目標」と認識されていた。この時期での 75%から 85%の目標達成率は典型的と言える。

一方、コンサルティング 1 とコンサルティング 2 の両グループは、営業目標達成率 100%を上回った。コンサルティング 1 グループは、105%の営業目標達成率を示し、営業基礎のグループと比べて 22%高かった。コンサルティング 2 グループは 128%の営業目標達成率を示した。営業基礎グループと比べて 49%高く、コンサルティング 1 グループと比べて 21%高かった。

結論

この組織にとって、上級コンサルティングのスキル（コンサルティング 2）が、営業パフォーマンスに対して最も大きな効果を最も長く維持したと言える。コンサルティングのプロセス管理（コンサルティング 1）は、営業基礎よりも高い効果を示したが、第三四半期以降の伸びはあまり見られなかった。

営業基礎に対する上級コンサルティングの優位性は、第 4 四半期までに渡って高まり続けた。営業基礎の効果と比べ、第 2 四半期後では 34%、第 3 四半期後には 46%、第 4 四半期後では 49%高い効果を示した。上級コンサルティングの効果は伸び続け、この研究の終了後も伸び続けたことが予想される。

この結果は、コンサルティングのプロセス管理（コンサルティング 1）のスキルにより営業担当者達は、顧客のニーズを掘り下げて理解し、更に顧客の意思決定や解決策の実施を効果的に導くことが出来たと言える。しかし、これらの効果は比較的短期間に留まった。コンサルティング 1 グループは、顧客のニーズを戦略的な観点から理解し、彼らの成功要因と結びつく解決策を提示する上級コンサルティングのスキルに欠けていた。

上級コンサルティングのスキルを学んだ営業担当者達は、顧客の根本的な企業目標を分析し組織の戦略的な経営目標と結びつく解決策を提示するスキルを持っていた。さらに、顧客の戦略的ニーズの分析を組織の CEO や CFO と共有し、ニーズや期待について彼らと議論することにより信頼関係を強化することが出来た。この結果、上級コンサルティングのスキルを学んだ営業担当者の売上げは、12 ヶ月間に渡って伸び続けたのだと言える。グラフにおいては、12 ヶ月を過ぎてからも伸び続けるであろう事が予想される。

