

CASE STUDY

ケーブル&ワイヤレス IDC

新規顧客への接触から訪問アポまでをアウトソース
真の狙いは“営業部門の意識改革”に有り?!

法人営業の第一歩は、電話を介したコンタクトから訪問までこぎつけるかにある。しかし、通信事業者のように対象顧客が極めて幅広い場合、営業マンは電話だけに忙殺されて既存顧客のロイヤリティ向上に手が回らないことも多い。ケーブル&ワイヤレス IDC は、ファースト・コンタクトから有力な見込み顧客の抽出までをブリッジ・インターナショナルにセールス BPO として委託。CRM システムを利用した案件管理を徹底することで新規開拓の労力を省力化している。これは、成約率向上だけを目的としたものではなく、営業マンの高度な提案能力向上を促す、という副次的な効果も生んでいるようだ。

通信事業者(キャリア・ISP)のサービスメニューは、ブロードバンドの普及に伴い多様化・複雑化の一途を辿っている。これは、対消費者だけでなく、売り上げ・収益単価の大きい法人営業部門も例外ではない。

新しいサービスが付加されるたびに、キャリア各社の営業マンは担当エリアの事業者へ電話セールスを展開する。とくに新規顧客の獲得には、まさに“絨毯爆撃”と言っても過言ではない大量のアウトバウンド・セールスが必要だ。

ケーブル&ワイヤレス IDC は、その新規見込み客に対するロールアウトをブリッジ・インターナショナルにアウトソースしている。

「新しいサービスが続々とリリースされるため、ひとつの案件が複雑



法人営業担当の伊藤由紀夫バイスプレジデント

化し、リードタイムの長期化が顕著になってきました。そこで、詳細な案件管理体制を確立し、営業の“数と質”を両立させる目的でアウトソーシング(BPO)の活用を踏み切りました(ケーブル&ワイヤレス IDC 法人営業担当の伊藤由紀夫バイスプレジデント)。

言いかえれば、“種まき”の部分を外注することで、自社営業マンがプライオリティの高い既存顧客や見込みレベルの高い新規案件に集中できる環境を整備しているといえよう。

対象は都内 1500 の事業者
マルチチャネル・コンタクトを展開

委託しているセールス・メニューは、「都内事業者向けの光ファイバー通信網・Customer Access Network(CAN)」、音声系サービス(国内・国際)、データセンターを活用したホスティング・サービスの3種類。主に東京都内の主要オフィス街を対象に、1400~1500社にのぼる従業員数100~1000人の中堅・中小企業をリストアップし、ブリッジインターナシ

ナルのコンタクトセンターで電話・Eメールによるアプローチを7月下旬から展開している。

そのリスト抽出には、あらゆるデータバンクを活用し、交渉を円滑化するために、可能な限り総務/IT系の担当窓口を含ませている。

いかにファースト・コンタクトといえども、アプローチするエージェントには高度な製品・業務知識が要求される。そこで、両社は6月から準備を開始、具体的にはブリッジインターナショナルのマーケッター(エージェント)に対し、ケーブル&ワイヤレス IDC の法人営業ノウハウの教育を施した。

「(ブリッジインターナショナルは)元来IT系の業務知識に大きな強味を持っておられますので、教育といっても基本的には商品知識の研修のみでした(伊藤バイスプレジデント)と、ブリッジインターナショナルに対して大きな信頼を示す。

同社の吉田社長も、「問題は、見込み顧客がサービスに興味を示すか否かの見極めにあります。これは、従来型のアウトバウンド業務の主

流である詳細なスクリプトをベースにした対応では不可能で、エージェント個々の経験とスキルに負うところが大きいのです」とIT系のセールス・スキルに自信を覗かせた。

案件管理の徹底で効果を検証
CRM ツールを運用し顧客情報を共有

アウトソーサーに業務委託する場合、常に課題となるのが効果検証だ。ケーブル&ワイヤレス IDC は、案件ごとのステータス管理を徹底することで効果測定を実施している。

同社の新規アプローチからの案件管理は、大きく「プロスペクト」「パイプライン」の2段階がある。

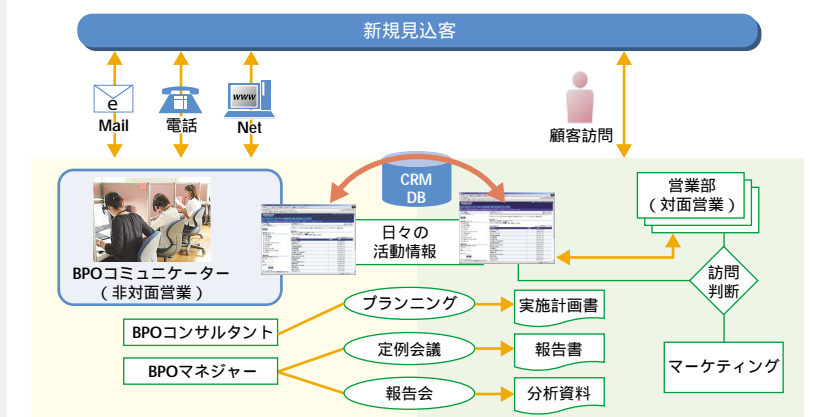
プロスペクトは、「アプローチ後4~6カ月以内に何らかの意思決定があると思われる段階」で、つまり競合他社が存在する場合はコンペティションに参加できる見通しにある状態を指す。パイプラインは、さらに進んだ状態で、導入を前提とした具体的な提案フェーズといえる。

今回のBPOの効果測定は、このプロスペクトまで達した案件数(全体に対する比率)を尺度としている。

「サービスの多様化によって複合的な提案が可能となった反面、お客様の担当部署が複数に渡り、関わる人数が増えています。従って営業マンの案件管理に割く時間や手間をどの程度省力化できるかが、効果測定の焦点になります(伊藤バイスプレジデント)。

10月現在、約500社へのアプローチが完了しており、10%ほどが

セールスBPOと訪問営業の連携



プロスペクトの段階にリストアップされている。11月からはエージェントを増員し体制を強化する方針だ。一方、両社間のステータス管理は、既存のCRMパッケージをASP形式で活用することで、完全にリアルタイムで進捗をはじめとした情報を共有している(図)。

通常、新規のアプローチからプロスペクト、パイプラインに至るまではかなりの時間を要するが、稀に1~2回のアクセスで手応えを掴む、つまり訪問のアポイントメントがとれることもある。そこで、同ツールの顧客管理画面にアラートをつけることで、そのような案件に対して営業マンが即座に対応できるようにしている。また、エージェントの付加したコメントをはじめとした入力項目ごとに分析し、それも即座に反映される仕組みとなっている。

営業マンに要求される
“仮説提示型営業”のノウハウ

同社の場合、従来は新規案件に対する電話営業は、「1000件当たり

の成約数が50件未満で効率がいいとは言いがたい状況だった(伊藤バイスプレジデント)という。

今回のBPOの活用は、成約率の飛躍的な向上を狙ったものではない。前述したように、新規案件と既存顧客へのフォローを両立するには、営業マンに対し“量と質の両立”を要求することになるが、それには限界がある。伊藤バイスプレジデントは、「当社の営業マンには、複数のサービスを組み合わせることでお客様にメリットを訴求する“仮説提示型営業”を実践してもらいたいと考えています。電話セールスの数だけではスキルや実績とは認められない、ということです」と営業マンの資質について言及する。

営業プロセスの工程を大幅に省力化するとともに、営業マンに対してはより高度な営業力を要求することでモチベーション向上を図る。BPOの効果は、成約率よりも法人営業部門そのものの意識・業務改革に大きなインパクトを与えよう。