

《題目》営業に対する学術の役割

私がバイオ・ラッドに入社して最初に勤務したのは、研究開発部門で、ライフサイエンス研究用機器試薬の開発と、臨床診断薬の開発の両方を担っておりました。6年後、日本とドイツにあった研究開発部門の閉鎖が決まり、ライフサイエンス研究用機器試薬の販売部門の学術サポート部門に移りました。事業本部長より、営業に比べて、学術サポート部門のレベルが低いので、レベルアップをしてほしいとのことでした。販売部門に移る前に、事前に学術サポート部門のメンバーに会い、色々な話をする中で、彼らの学術的力量が、本当に低いのか？それとも、何かしらの原因のために、モチベーションが下がっているのか？多少なりとも、事前に把握できればと考えたからです。

販売部門に移る前に、ある営業マンのことを知りました。お客さんは、高額な分析機器を購入する際には、目的とする自分の試料の分析の可否もしくは報告内容で、購入の意思決定をするのですが、その営業マンは、どのような試料でも『やらせて下さい』と持ち帰り、学術に分析依頼を出していました。その分析がお客さんの満足が得られないような結果が出ると、『学術が、結果を出してくれなかったから、俺が苦労して取ってきた案件をダメにした』と、すべて学術のレベルの低さが原因であると言っていたのです。このことが繰り返されたために、学術部員は、やる気を次第に失い、《レベルが低い》とみられるようになってしまったらしいことを知りました。

実際に販売部門に移った際には、上記の“問題社員”は、既に他事業本部に移動しておりました。事業本部長も、彼のやり方に大きな問題意識を持っていたようで、口頭で何回も指導してもダメだったようです。結果として評価も下がり、他の事業部へ移動したのですが、そこでも大問題を起こし、退職していったとのことでした。

私が、学術の責任者として着任した際には、彼はいませんでしたが、彼の指導を受けた部下の中には、彼と似たような手法をとる営業マンが残っていました。彼ほど酷くはありませんが！この風潮を是正することが、私の最初の仕事でした。試料の種類や溶液の特性、求める分析結果などを聞き取り、分析の可能性が私が判断し、受けるかどうかを決めました。私が絶対に不可能だと思った試料は、何があろうと、絶対に受けませんでした。

購入の可否を決定するためのサンプル試料の分析を、無差別に、安易に受けた場合のリスクを知るべきなのです。分析を安易に受けるということは、成功する自信があると、お客さんにいっていることと同じなのです。従って、失敗した場合にお客さんは、『あの会社は分析に失敗した。あの会社の製品や技術力は低レベルであり、あまり信用できない』と思うのです。場合によっては、友人や知人から、同種の機器の評判を聞かれた際には、“・・・社だけはやめた方が良い”と答えるかもしれません。製品が売れなかったことは、社内的には、“技術陣のレベルが低い”で済まされるのですが、顧客に対しては、会社全体、少なくとも、その事業部が信頼を失うことになるのです。

逆に、研究開発の発言権が強すぎて、営業部門や学術サポート部門が、顧客対応に苦勞していた会社にも出会いました。お客さんからのどんなクレームや質問にも、その製品を開発した研究開発部門のメンバーは、一切対応せず、社内の営業や学術サポートからの質問にも、ろくな返事をしないのです。この会社では、顧客からのクレーム対応に、営業は大変苦勞していました。

会社だけでなく、様々な組織の目的は、全体がバランス良く成長していくことでしょう。企業であれば、長期的に安定した売上の向上であり、利益の伸びていくことが目的でしょう。組織が大きくなればなるほど、組織内での勢力争いや、一部の部門の発言権が強かったりします。小さな会社であれば、独裁的な社長が、全てを牛耳っている例も見られます。

発生した課題やトラブルに対して、対応すべき最適な部署が、リーダーシップをとり、他の部署がサポートする。当たり前の事のように、意外とできていないのではありませんか？