「アイスバーン市場」で業績を上げ続けるには…

「顧客接点変革」のための取り組み「セールス・プロセス」スタンダード〈篇〉【第三十四回】

CPMへの道

Consulting Partnership Marketing

「一過性」から
「長期的取り組み」へ
成熟社会の
「信頼創造・顧客価値創造」とは

第2部

一人歩き提案書の補足―その2
「サービス企画」⑭

需要創造型戦略⑮の落とし穴2
「需要創造型戦略」と言うけれど…「顧客接点の変革」が抜けていないか？

「顧客接点」の質と行動を変革するポイント

CPMとは？
【コンサルティング・パートナーシップ・マーケティング】
顧客の経営変革による成果をより大きなものとするために、顧客と自社とがお互いの強みに責任をもって、個人と組織の力でお役立ちの知恵を共創し、信頼関係をベースとした生涯の共創のパートナーとして取り組む自社の経営変革活動。

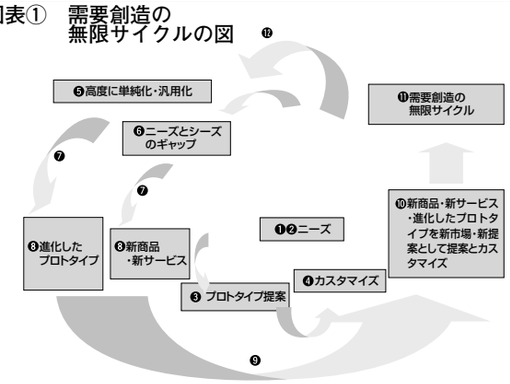
ジェック・経営変革本部長
葛西浩平
Kobey Kasai

このシリーズでは、需要が凍りついたアイスバーン市場でも業績を上げ続けるために、「需要を創造し続ける経営＝CPM経営」（図表①②参照）についてご紹介しています。

その中で、『行動人』二〇〇三年4月号から、「一人歩き提案書の補足」の第二番目である「サービス企画」について、図表③の順で紹介を進めています。

第三章「サービス企画」の構築法

図表①　需要創造の無限サイクルの図



「需要創造の無限サイクル」のセールス・プロセスの流れ

① お客さまのニーズの必然を読む。
② ニーズの必然を読んで、仮説をつくる。
③ 仮説を解決するプロトタイプの提案をつくる。
④ 作った提案をたたき台として、お客さまと共に、「お客さまのお客さまのご要望」を考え、お客さま向けにカスタマイズ化する。
⑤ カスタマイズ化された商品やサービスを「高度に単純化」し、「汎用性」を持たせるものに加工する。
⑥ 自社でお客さまの問題を解決できるシーズと、自社では対応できない＝開発もしくは、他者に依頼しなければならないシーズを明確にする。
⑦ 開発しなければならないシーズ情報を組織でプールする。
⑧ プールされた開発シーズ情報に基づいて、開発を着手する。
⑨ 「高度に単純化」した「汎用性のある」サービスや商品での、新提案、新市場への開拓を進める。
⑩ 開発したシーズでの、新提案、新市場への開拓を進める。
⑪ ⑨、⑩は①と同様に「お客さまのニーズの必然」を読んで進める。
⑫ 以下このサイクルを個人としても、組織としても回転させていく。

図表②

☆「需要創造の無限サイクル」を回すために必要なセールス・プロセス項目

① ターゲット戦略の構築。
② アプローチ戦略の構築。
③ 「取り組み商談」スタンステストによる、「商談力」と「パートナーのスタンス」強化法の構築。
④ 経営課題共有化のための判断基準作り。
⑤ 一枚もの提案書の構築。
⑥ 営業プロセスと連携した顧客情報管理システムのノウハウ構築。

図表③

これまでの振り返り

＊第一章…「サービス企画」の重要性
＊第二章…「サービス企画」を正しく理解するには？
＊第三章…「サービス企画」の構築法
第一項：「サービス企画」構築法の基本
第二項：「サービス企画」のレベルに応じた構築法
Ⅰ・お客さまのビジネスモデルを提案するレベル（困難度・高）
Ⅱ・お客さまのビジネスモデルを改善提案するレベル（困難度・中）
Ⅲ・お客さまのビジネスモデルの成果を促進するレベル（困難度・低）

サービス企画の定義

＊「サービス企画」とは
①お客さまの成果を向上させるためのアイデアを形にした仕組み、仕掛けの構想
②お客さまに「これはありがたい」と思っていただけるアイデアを形にした仕組み、仕掛けの構想
＊「サービス企画」の条件
①パートナーのスタンス
②お客さまの問題を解決するのに役立つもの
③お客さまに驚きと成功期待感を抱かせるもの

第二項…「サービス企画」のレベルに応じた構築法

ここでは、「サービス企画を、お客さまの戦略レベルに応じて使い分ける」方法を整理していきます。

前回6月号では「Ⅲ・お客さまのビジネスモデルの成果を促進するレベル」、つまりすでに「トータルソリューションで需要創造」の戦略方向が出ている企業様に向けての「サービス企画構築法」を整理し、**需要創造型戦略の「落とし穴15項目」**の1についてご紹介いたしました（図表④参照）。

そういった企業様へは、需要創造型戦略に転換した場合の陥りがちな落とし穴を把握し、その解決策を提案することが、正に「サービス企画」に繋がってくるからです。

今月号では、「落とし穴15項目」の「落とし穴2」についてご紹介していきます。

【需要創造型戦略の落とし穴15項目】
2・需要創造と言うけれど、頭の中は今までのビジネスモデル（儲けの仕組み）のまま。提供する商品やサービスは今までと同じ。会う人も過去のまま。顧客接点の変革が抜けた経営変革。

図表④　需要創造型戦略の「落とし穴15項目」落とし穴に陥らないためのサービス企画具体例

●落とし穴15項目			●サービス企画具体例
1・需要創造と言うけれど、的を絞って立てた市場ニーズは、すでに顕在ニーズ。			イ・「お客さまのその先のお客さまが期待していること」情報を提供する（6月号）
2・需要創造と言うけれど、頭の中は今までのビジネスモデル（儲けの仕組み）のまま。提供する商品やサービスは、今までと同じ。会う人も過去のまま。顧客接点の変革が抜けた経営変革。	顧客接点の質と行動の変革	①収集する情報の質	イ・会う人を変えることを促進する ロ・情報収集の質を変える
		②営業担当者の役割の違い	イ・営業担当者がプロデュースすることを支援する
		③サポート体制の違い	
		④営業・サービス担当者が提供する商品・サービスの質の違い	
3・需要創造と言うけれど、ライバル情報は自分の業界の過去のもの。			
4・需要創造と言うけれど、そのための組織の仕組みを作っても、その仕組みを動かす人のレベルは過去のまま。			
5・需要創造と言うけれど、情報の流れは上から下へ一方通行。			
6・需要創造と言うけれど、社内は連続性と革新性の二元対立。			
7・需要創造と言うけれど、知恵を出すのはトップだけ。大多数の社員は考えられず、無理やり出した知恵は過去の延長。			
8・需要創造と言うけれど、パートナーとは名ばかりの、単なる取引関係のまま。			
9・需要創造と言うけれど、やっているマネジメントは単なる「量の管理」という過去のもの。			
10・需要創造と言うけれど、現場の実体は日々の業務で忙しく、考える暇もなし。			
11・需要創造と言うけれど、自社の変革がどの段階かを掴んでおらず、出てくる問題・課題に対して「もぐら叩き」。			
12・需要創造と言うけれど、部門間は自部門都合と競争ばかりで連携できず。			
13・需要創造と言うけれど、「上司の出方を上目遣いで窺（うかが）うばかりのヒラメ型風土・上位方針垂れ流しの火の用心型風土」で、具体化策は前に進まず。			
14・需要創造と言うけれど、ベンチマーク（業務基準）、コンピテンシー（能力適性）モデルを作ったら、これまでと同じ連続性の見本ばかり。			
15・需要創造と言うけれど、トップや幹部の判断基準は昔話に自慢話。			

需要創造のトータルソリューション方向に戦略を打ち出していても、社内のオペレーションや社員の頭の中は、今までのビジネスモデル（儲けの仕組み）になっているケースです。

トータルソリューション戦略を打ち出していても、必ずしも需要創造になっているとは限りません。トータルソリューションと言いながら、現実には「自社商品をトータルに提案する」ことをトータルソリューションと誤解したり、「現状の顧客の問題を解決する提案」をトータルソリューションと言ってお茶を濁すケースも多々発生しているのです。

しかし、今の市場で通用するのは**「需要創造型のトータルソリューション」**であることは、誌面上で何度も説明してきた内容です。

つまりこの「落とし穴15項目」は、「需要創造型のトータルソリューション」という方向を打ち出しているにもかかわらず、落とし穴に陥ってしまうケースをご紹介しています。

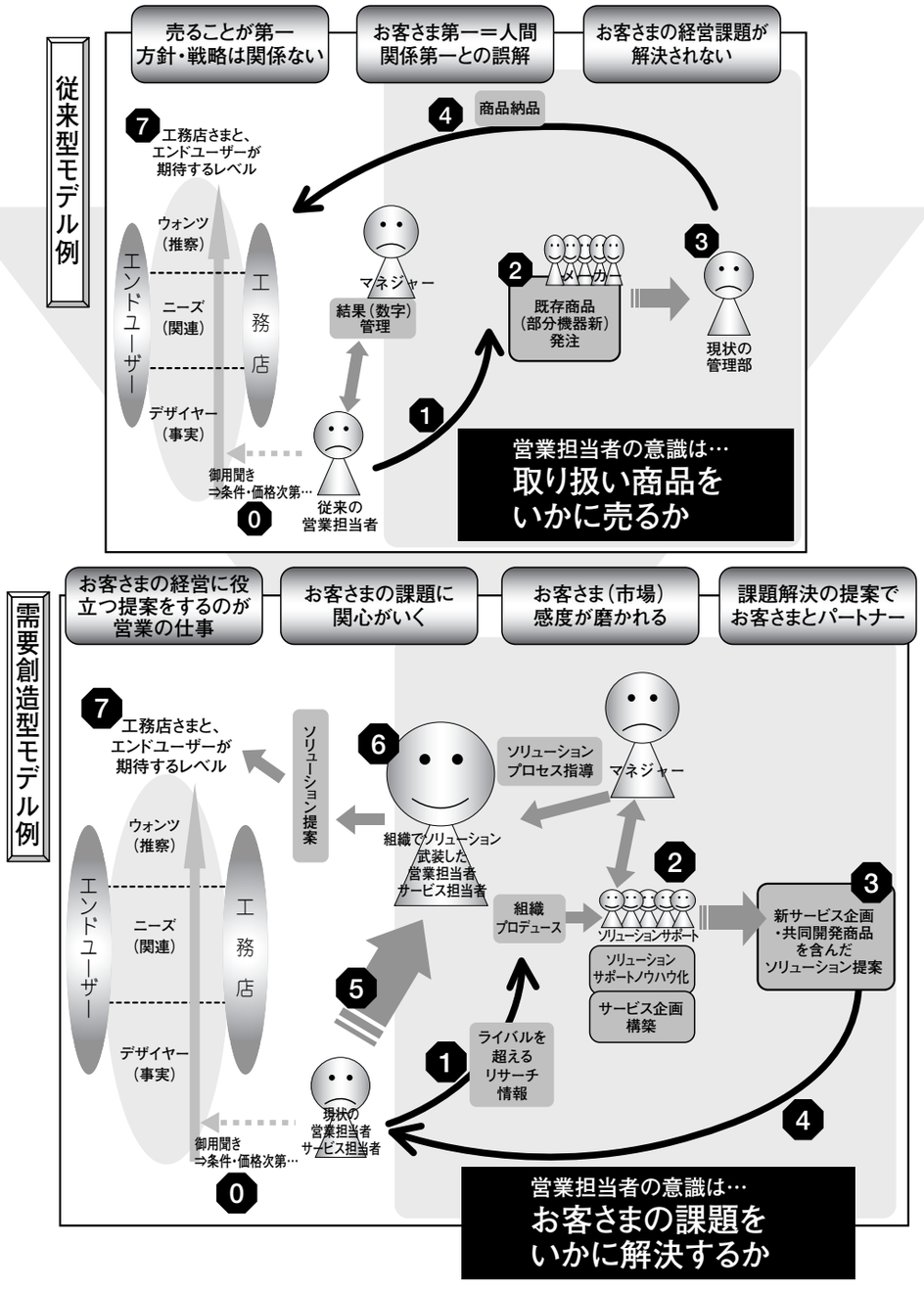
右肩上がりの時は、多くの企業が独自のビジネスモデルを構築していました。

例えば、図表⑤の上のモデルです。

ところが、**トータルソリューションで需要創造となると「儲けの仕組み」そのものが変わってきます。**

例えば、図表⑤の下のような仕組みです。

図表⑤　従来のビジネスモデルと需要創造型ビジネスモデルの違い



これらの図の対比から、次の二つのポイントで「サービス企画」を整理します。

1・現状のビジネスモデルと戦略実現のビジネスモデルの比較対照から課題を確認する。

2・戦略実現のビジネスモデル(需要創造型モデル)**を形にして、「今までのビジネスモデルとの違いを明確にしたうえで、何をすればよいのか」を提供するサービス企画を構築する。**

需要創造型モデルでは顧客接点のあり方が違う!

旧来のビジネスモデルでの営業やサービス担当者の役割は、お客さまの要望を的確に聞き、その要望に応えることが第一とされてきました(図表⑤の「従来の営業担当者」)。当然、「購買の動機(お客さまが、購入したいと思う動機)」がお客さまの中にあることが前提になっていますので、お客さまの要望や問題点を正確に聞いていく能力が必要になってきます。

優秀なビジネスパーソンは、聞くだけでなく、自社の商品やサービスのセールスポイントを、お客さまの購買の動機に結びつけて商談を進めることができたのです。

「売れた時代」は、自社商品のセールスポイントを説明する力があれば、業績がついてきたものです。中にはクロージングだけで業績を上げ続けたメンバーもいました。

こうして、**売れた時代を長く経験している**と、**「セールスポイントを説明さえすれば売れる」とか、「クロージングさえかければ売れる」というその人の行動を支える法則**(因果の理論)**ができてしまいます。**

このような法則を繰り返し何年にもわたって体験していくと、「使わない脳は退化していく」と言うように、それ以上のことが考えられなくなり、それ以上の行動が取れなくなってしまうのです。

ところが、**新しい時代のビジネスモデルでは、「購買の動機がないこと」が前提になりますので、新たな「購買の動機を創造しなければならない」**のです。

当然、お客さまの今の要望だけを聞いていても「購買の動機を創造すること」にはなりません。

「購買の動機」を創造するためには、**お客さまの気づいていないニーズ情報や基本構想段階の情報を収集することが必要になってくる**のです。場合によっては、**「お客さまの先のお客さまが、お客さまに期待する情報」を「お客さまの先のお客さま」から収集することも必要**になってくるのです。

また、新しい時代のビジネスモデルでは、お客さま企業の「経営の基本構想を考え」て、提案します。そうするとこれからは、**経営トップに直接会う必要**も出てきます。

要は、新しい時代では、一人ひとりの行動を支えている法則(因果理論)も、「セールスポイントを説明さえすれば(因)、売れる(果)」とか「クロージングさえかければ(因)、売れる(果)」から、「お客さまの成果に繋がる企画を考え、提供するからこそ(因)、自社の業績も上がる(果)」というように変えなければなりません。

また、前述のような考え方に基づいて、知恵を出し、企画という形にして、会う人を変える、というような行動に変えていかなければならないのです。

ここに、お客さまの成果に繋がるサービス企画の着眼点があります。

前述したように、「売れた時代」を体験した人の頭の中は、「売れた時代の法則(因果理論)以外には考えられない」となっているケースが多いと言えます。

このように**「顧客接点の質と行動」を変えないままでは、「需要創造型トータルソリュ**

ーション」と言っても「絵に描いた餅」になってしまいます。

① 顧客接点の質と行動の変革・四つの観点 収集する情報の質

旧来のビジネスモデルで収集する情報の質は、**デザイヤー情報**(すでに顕在化された欲求・要望)が中心でした。その情報にいち早く対応することが、業績を上げることに繋がったからです。

そのために、いつの間にか一人ひとりの社員の考え方と行動の中に、「お客さまの担当者が言ってくれた欲求や要望に合わせて好かれるように対応することが(因)、業績に直結する(果)」という因果理論ができてしまっているケースが多いのです。

ところが新ビジネスモデルでは、デザイヤー情報だけではなく、**ニーズ情報**(見え隠れするニーズ)や**ウォンツ情報**(気づいていないニーズ、これから必要になることが予測されるニーズ)などが中心に収集されるようにならなければなりません。

なぜならば、**新たな購買の動機を創造するには、ニーズ情報やウォンツ情報に対応するサービスや商品を作ることで、はじめて可能になるからです。**

そのためには、企業の戦略のみならず、社員一人ひとりにいたる考え方も行動も変えなければ、新ビジネスモデルでの成果には繋がらないことになります。ましてや、旧来のビジネスモデルでの成功体験が強いと、新ビジネスモデルでの必要な考え方や行動そのものを頭で理解したつもりになる、という怖い状況が発生します。

このような落とし穴に陥らないための企画が「サービス企画」になってきます。

では、具体的にどのような「サービス企画」が考えられるかを考えてみましょう。

＊収集する情報の質から見たサービス企画の具体例

イ・会う人を変えることを促進するサービス企画

ある住宅関連企業は、販売店や工務店の業績向上を模索していました。今から数年前までは、「とにかく自社商品をいかに販売店や工務店に売るか」を至上命題として、指揮・采配を振るってきたのです。

ところが、商品力ではライバルとの差別化ができず、業績を上げるために、周辺機器も準備し、対応できる商品アイテムを増やしました。

当時の指揮・采配を振るっていた幹部の頭の中には、「業績を上げるためには売る量を増やすこと」という因果理論ができてしまっていたのです。だから、発想することは、「売れる商品のアイテム数を増やせば(因)、売れる量が増える(果)」と考えたのです。

「売れた時代の思考回路」は行動の量だけではなく、商品種類やサービス種類を考えるときにも、「思考の枠組み」となっていたのです。

残念ながら、種類を増やしても業績は一向に回復しませんでした。なぜ、業績にはね返ってこなかったのかという原因は、単純でした。現場では、「あれもこれもと商品はあるけど、一度にそんなにたくさんの商品を説明できない」と言うのです。

幹部も現場のメンバーも「売れた時代」の、「説明さえすれば(因)、売れる(果)」という思考の枠組みの中でしか考えられなくなっていたのです。

そのような状況下で、一部のメンバーが戦略を具体化する案が発案されました。

それは、**販売店や工務店が、施主様であるお客さまに説明ができやすいように工夫された施主様の問題解決を支援するツール**だったのです。選ぶ側の立場で、組み立てていくこ

とによって、販売店の担当者や工務店の担当者が施主様に会いやすくなったのです。

これは**「会う人を変えることを促進する企画」**のパターンです。

結果的に、住宅関連企業の取引額も増えていきました。

ロ・情報収集の質を変えることを支援するサービス企画

「情報収集の質を変えることを支援するサービス企画」については、『行動人』6月号にご紹介させていただきましたので、割愛させていただきます。

いずれにせよ、イ、ロ以外にも「サービス企画」は十分に考えられると思います。

問題は組織として、**自社の目先の利益だけではなく、お客さまの成果にこだわって、真剣に知恵を出すことを指揮・指導できるかどうか**にかかっています。

読者の皆さまの英断が必要になるのです。

② 顧客接点の質と行動の変革・四つの観点 営業担当者の役割の違い

旧来のビジネスモデルでは、営業担当者の第一の役割は、「お客さまにかわいがられる」ことだった、と言っても過言ではないでしょう。それは、次に挙げる「K・K・D」や「G・N・P」と言われる機能でした。

◎「K・K・D」…経験・勘・度胸

◎「G・N・P」…義理・人情・プレゼント

「とにかく、何度でも訪問しろ！　そうすれば人間関係ができて、かわいがられるようになって(因)、仕事がもらえるようになるんだぁ(果)」とは、右肩上がりの時に日本中で聞かれた檄(げき)であり、成功法則でもあったのです。

ところが、新ビジネスモデルでは、**「我が社にとって有益な提案を持ってこない営業担当者に何度訪問されても(因)、会わない(果)」**という全く逆の法則になっているのです。

ある企業のトップは、業績不振に苛立(いら)ちを隠せず、営業部長の采配が生ぬるいと決断し、自分が本部長として采配を振るうようになったそうです。そのトップが号令をかけているのは、「とにかく、お客さまのところを回れ!!」なのだそうです。

残念ながら、その企業では、「営業担当者が回れば回るほどに、営業の生産性は低下していった」のです。

そして、営業の行動の量に対する業績の比率は日に日に低下していっていることに、経営者も本人たちも気づいていない…これでは「労して功なし」どころか、**「労を増加させればさせるだけ、功(利益)が低減する」という悪循環**にはまり込むことになります。

新ビジネスモデルでは、お客さまに有益な提案を提供できるようにしなければなりません。当然、営業担当者一人でできることは限られています。

また、営業自身としてはベストの提案であっても、ライバルがそれ以上の質の高い提案を提供すれば、自社は選ばれないことになります。

そこで、**ライバル以上の提案の質の高さにし続けるためにどうするかを考え、お客さまの成果が上がるように組織を動かして実行していくのが営業担当者の仕事**になるのです。

では、具体的に、どのような「サービス企画」が考えられるかを考えてみましょう。

＊営業担当者・サービス担当者の対応を変えることを支援するサービス企画の具体例

イ・営業担当者がプロデュースすることを支援するサービス企画

顧客接点に直接的に関わる仕事をしているメンバーにとっては、仕事の役割そのものが高度になっていることを肌で感じていることと思います。

「お客さまのご要望を聞いて、そのご要望に応えること」が営業の仕事とされた時代から、**「お客さまの成果を出すことをプロデュースしていく仕事」**に変わってきているのです。

今やどの業界でも、専門のプロデューサーと称する人たちが活躍しています。現在では、ウェブプロデューサーやビジネスプロデューサー、またブライダルプロデューサーなども広く知れ渡っている職種です。

人によって、ずいぶん、でき上がりに差があるのは衆目の一致するところですが、いずれにせよ、**「求められる成果を演出、産出できること」**が、顧客接点担当者に求められる能力になってきているのです。

しかも、顧客接点担当者が直面するビジネスでのプロデュースには、コンセプトでお客さまとの合意をとり、コンセプトでお客さま組織と自社組織を動かし、コンセプト実現のシナリオを描いて、人心や能力をまとめ上げていく機能が不可欠です。つまり、**ビジネス現場では、コンセプトプロデューサーの機能が求められる**のです。

そこで、**コンセプトにまとめ上げる手法を提供する方法や、シナリオを組み立てることを支援する方法などがサービス企画**になってくるのです。

例えば、ある住宅関連の企業様では、販売先の多くが、ハウスメーカーと競合になる中小の工務店をお客さまにしていました。

当然、住宅の着工数自体が減少しているので、その企業の業績は横ばいでした。そこでトップが考えたのは、**工務店の業績支援を自社の営業担当者がプロデュースすること**だったのです。

工務店によって、業績を伸ばすための課題はさまざまです。工務店の過去のお客さまや現在見込みになっているお客さまと工務店の課題を照らし合わせ、最適なサービスを企画していくのです。

ある工務店では、最初のアプローチでの見込みは多くあるのだが、成約率が低いことが分かりました。その原因は、工務店はお客さまのマネープラン(資金計画)を作成することが苦手だったからなのです。

そこで、営業担当者は工務店組織と自社組織をプロデュースして、「お客さまが、簡単にライフプラン設計ができる住宅サービスの実現」というコンセプトで、**自社が工務店のお客さまのマネープランを作成することを容易にできるようなサービス企画**を作ったのです。

このような動きをそれぞれの営業担当者がとることによって、その工務店は右肩上がりを続けることができるようになったそうです。

では、次回は「落とし穴2」の③④をご紹介いたします。