

C Consulting

「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

P Partnership

第2部

M Marketing

への道

CPMとは？
「コンサルティング・パートナーシップ・マーケティングの略」
CPM経営とは、「お客さまが、その先のお客さまに選ばれ続ける」ようにコンサルティングをし、「共創のパートナー」のスタンスで、潜在から顕在へ「需要を創造する」マーケティング経営



ジェック・経営変革本部長
葛西 浩平
Kobei Kasai

「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) [第四十四回]

一人歩き提案書の補足—その2 「サービス企画」 24

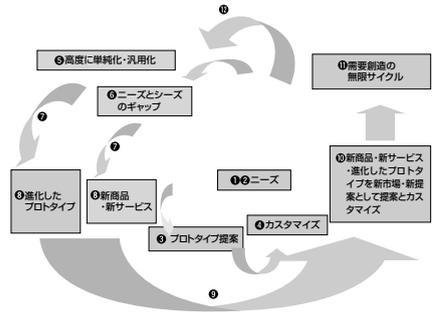
需要創造型戦略 15の落とし穴 11

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」

お客さまが、選ばれ続けるための
「サービス品質」のレベルを明確にせよ

このシリーズでは、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。

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する。
- ⑤ カスタマイズ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④ 需要創造型戦略の「落とし穴15項目」

- 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。(2004年6月号掲載)
- 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、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。(2004年7月、8月号掲載)
- 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。(2004年9月号掲載)
- 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。(2004年10月号掲載)
- 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。(2004年11月号掲載)
- 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。(2004年12月号掲載)
- 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。(2005年新年号掲載)
- 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。(2005年3月号掲載)
- 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。(2005年4月号掲載)
- 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。(2005年5月号掲載)
- 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」(2005年6月号)
- 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、「上司の出自を上目遣いで窺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(トップが「火の用心」という方針を出す、中間マネジャーは、自部署にあわせた具体化をせずにそのまま「火の用心」と下に流すだけの風土)」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。

「需要創造型戦略」を阻む行動傾向

① 「それは問題だ」と問題探しに終始する。事業部長の方針&施策に対して、なぜか、マネジャークラスから、多くの「問題視発言」

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

第二項：「サービス企画」のレベルに応じた構築法

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・お客様のビジネスモデルを提案するレベル(困難度・高)
 - II・お客様のビジネスモデルを改善提案するレベル(困難度・中)
 - III・お客様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お客様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お客様に「これはありがたい」と思っていただけ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お客様の問題を解決するのに役立つもの
 - ③お客様に驚きと成功期待感を抱かせるもの

図表③第三章「サービス企画」の構築法―第二項「サービス企画」のレベルに応じた構築法では、「サービス企画を、お客様の戦略レベルに応じて使い分ける」方法を整理し、二〇〇四年6月号より、「需要創造型戦略の落とし穴15項目」についてご紹介しています(図表④参照)。なぜなら、需要創造型戦略に転換した場合

に陥りがちな「落とし穴」を把握し、その解決策を提案する。これこそが、まさに「トータルソリューション」での「需要創造」の戦略方向を打ち出している企業様への「サービス企画」につながるからです。今月号では、引き続き「落とし穴11」を整理したいと思えます。

需要創造型戦略の「落とし穴15項目」その11
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」

お客様企業の変革の進捗状況を掴み、促進する企画・提案をせよ

中堅のIT企業様は、事業部全体で、「需要創造型ソリューション組織への変革」を決定し、「受託会社」から「元受企業」への変身を目指していました。今までは、元受企業からの受託を受け、部分的なシステムのメンテナンスや作業的な仕事を長年やっていたのです。しかし、仕事は多いけれど利益が出ません。

ライバル各社も値引きに依るため、コスト削減は目を追うことに厳しくなり、そこで、起死回生策として事業部長が取り組んだのが、「需要創造型ソリューション組織」に変革することでした。事業部長が変革方針を発表し、具体的に取り組み始めて一年近くがたっても、社内ではいまだに、事業部長方針によるマネジメントが徹底されずにいました。具体的な行動傾向として、以下のような現象が出ていたのです。

の声が上がってきました。例えば、事業部長の「お客様企業の経営トップに会えるようにしなさい」との、指示に対して、

マネジャーA：「今までの人間関係が、お客様の窓口担当者との間にできているのに、今までの人間関係を壊すようなものなので大問題だ」

マネジャーB：「お客様の、その先のお客様さまに行くと言うのは、時間的に無理だ。無理を強いるのは問題じゃないのか」

マネジャーC：「事業部長は、受託での業績をないがしろにしているのではないのか、これは問題だ」

マネジャーD：「ソリューションなんて、受託も満足にできてないのに無理だ。受託だって、ソリューションが必要なことを事業部長は分かっている。これは現場を知らない人がつくった戦略だ」という意見が、マネジャークラスから多く噴出したのです。

② 「問題」に対する対処で、ますます忙しくなる。現場では日々問題が発生します。しかし「問題だ」と騒ぐだけでなく、現場マネジャーは問題に対する対処も確にしなければなりません。しかし、このIT企業の現場マネジャーは、日々発生する問題の対

処にほとんどの時間と労力をとられ、忙しい日々を送ることになり、肝心の事業部長戦略が浸透しないという状況に陥っていたのです。

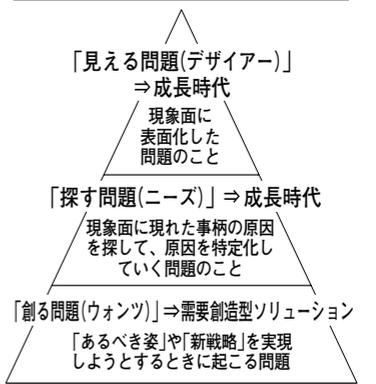
③ 問題発生への対処の優先順位は、声の大きい人の順に手を打つ。さらには、発生した問題の優先順位は、声の大きい人が主張する順番になっていました。しかも、マネジャーが考える解決策は、過去の延長線でのやり方がほとんど。結局、前の方に戻ろうとするマネジャーと事業部長の新戦略との間に、大きなギャップとネジレが生じるようになったのです。

「なぜ、そうなるのか?」原因は何か?

① マネジャークラスの問題の捉え方が、「見える問題」、「探す問題」のみに意識が向き、新戦略に沿って「創る問題」解決の発想がない、乏しい。仕事上で解決しなければならぬ問題の種類を三種類に分けると、「見える問題」、「探す問題」、「創る問題」に分けられます。

「見える問題」とは、現象面に表面化した問題のこと。「探す問題」とは、現象面に現れた事柄の原因を探して、原因を特定化していく問題のこと。「創る問題」とは、あるべき姿や新戦略を実現しようとするときに起こる問題を言います。

図表⑤ 見える・探す・創る「3種類の問題」



今までの問題解決は、「見える問題」、「探す問題」に対する解決策や対応がほとんどで、また、それで問題解決ができた時代でした。つまり、指摘された問題に対応し、原因に対する解決策を講じることを仕事として、全員が長年やってきたのです。特に、マネジャークラスは、メンバーと比べ、「探す問題」を見つづけるのを得意にしている場合が多く見受けられます。

「問題をいち早く見つけ、その原因を探し、手を打つこと」に長けており、その実績のある人がマネジャーや経営幹部に選任されてきたのです。そのため、「見える問題、探す問題」に対して何とかしようとする思考習慣が強く、「問題を何とかしよう」とする場合に、戦略実現を促進する解決策ではなく、従来の「見える・探す」問題解決のやり方・考え方に戻ってしまう傾向が多く見られます。

しかし、「戦略とは、未来に架ける橋」と「問題をいち早く見つけ、その原因を探し、手を打つこと」に長けており、その実績のある人がマネジャーや経営幹部に選任されてきたのです。そのため、「見える問題、探す問題」に対して何とかしようとする思考習慣が強く、「問題を何とかしよう」とする場合に、戦略実現を促進する解決策ではなく、従来の「見える・探す」問題解決のやり方・考え方に戻ってしまう傾向が多く見られます。

① 指示通り業務を進めれば因、仕事はうまくいく果。解決策の指示に従って、動くのが仕事。
もし、このように思っているとしたら、「見える問題」「探す問題」と、「創る問題」を解決することの本質的な違い、戦略は未来に架ける橋であり、「創る問題」は問題を意図的に想定していることが、「見える問題」「探す問題」とは本質的に異なるが理解できないこととなります。

② 「見える問題」「探す問題」を解決すれば、戦略は浸透する。
さらには「創る問題」の本質を理解できないだけではなく、「見える問題」「探す問題」をいかに処理するかが自分たちの仕事であると思っているとしたり、ますます「創る問題」の理解は進まなくなるでしょう。
では、どうすればそのような「落とし穴」に陥らずにすむか、次に考えてみます。

「需要創造型戦略」を促進する解決策

① 変革のシナリオを明確にする。
例えば、「一点突破・全面展開」というシナリオを考える場合の、変革のシナリオは次のようになります。

第一段階：変革の方向性(戦略)を宣言し、全体の理解を深める段階
第二段階：戦略成果を出すために、先行す

呼ばれるように、未来の「あるべき姿」を実現するために創られており、戦略は「あるべき姿を実現する」という問題そのものを、設定していることとなります。

したがって、事業部長が打ち出した「需要創造型ソリューション」は、「創る問題」であり、マネジャークラスには「創る問題を解決すること」が求められていたのです。

ですから事業部長が打ち出した戦略の中に、マネジャークラスが問題を探そうとすれば、いくらでも問題が見つかるのは当然のことで、戦略は問題だらけと言っても過言ではありません。しかも、その「探した問題」を、「見える問題」や「探す問題」の解決手法で解決策を考えたのでは、社内が変革前の状況に戻ってしまう危険さえ起こりかねないのです。

② 需要創造型ビジネスモデルの、フローと役割責任が不明確なまま、改善しようとする。役割責任と、自部門の業務フローを明確にする。品質管理上(ISO、経営品質賞など)、この二つを明確にしている企業様は多いと思います。しかし、この業務フローや役割責任が、需要創造型のビジネスモデルを機能させることになっているケースは、ほとんどありません。

今までの役割責任や業務フローと、新戦略が意図している役割機能や業務フローは全く違うのですから、問題が生じるのは当然のこ

とと言えます。そして、このギャップを解決していくこそが、マネジャーの重要な役割なのです。

③ 変革のシナリオがないまま、問題を解決しようとする。

需要創造型のビジネスモデルを機能させる役割機能と業務フローが明確になっていたとしても、「現状」と「あるべき姿」の間には、どの企業様の、どの部署にもギャップが存在します。

そのギャップを乗り越えるための変革のシナリオがないままに、新戦略を進めれば、変革は絵に描いた餅になってしまいます。

なぜなら、自社の経営変革が、どの段階かが分からず、成果が出るまでのタイムラグを待ちきれなくなってしまう、元のやり方に戻ってしまうという「落とし穴」に陥る危険性があるからです。

「原因を、裏付けている法則は？」

なぜ、前述のような現象が発生するのでしょうか。それは、今までのビジネスモデル「効率を追求するマネジメント」で業績を上げてきた成功体験があるために、以下のような行動理論「こうすれば(原因、こうなるだろう(結果)という、因果理論」が根深く身につけていることが考えられます。

あったお客さま社内の多くのメンバーにも、参加・参画意欲を持たせることとなります。

③ 需要創造型戦略は「創る問題解決」であることと理解させ、「創る問題解決」を実践する。

経営変革を実行する場合の「問題解決」は「創る問題解決」の考え方・やり方であることを、お客さま社内の共通言語にすることを提言することです。

④ 「変革のシナリオ」と「現状」から、課題を明確にすることを組織の習慣にする。
お客さま企業の経営変革の状況が現在、どの段階になっているかを、自社とお客さまで共有化することは、次の段階の変革課題を共有化することにもつながります。課題を共有化することは、そのまま、お客さまとの共通目標につながり、経営変革を促進することにもなります。

⑤ 「創る問題」解決能力そのものを向上させる。

問題解決の手法は、世の中にたくさんあります。その手法を使って、社員教育を制度的に実施している企業様もたくさんあります。しかし、その問題解決の手法そのものが、「創る問題解決」能力を向上させる内容になっていないケースがほとんどであることを理解しておく必要があります。

なぜなら、それらの多くは、「右肩上がり

時代に創られた教育手法」で、「見える問題解決力強化」に的を絞ったものだからです。もし、それで教育効果が上がっていると捉えてしまうと、戦略成果に大きなブレーキをかける危険を冒すことになります。

ですから、お客さまの「創る問題解決策」を促進する企画を提供できれば、お客さまの成果向上につながり、ありがたい企画となるのです。

★変革の進捗を促進する「サービス企画」解決策を促進する具体策

① ライバルとの比較において、ライバル以上の品質を提供できるレベル設定をする。

ライバル各社が、お客さまの先のお客さまに対して、「見える問題」の解決策を提供してきているのか、「探す問題」の解決策を提供しているかを確認する必要があります。お客さまがその先のお客さまに選ばれ続けるようになるには、お客さまが提供する解決策はライバル以上のレベルでなければならぬからです。

② 恒常的に品質レベルを上げるサイクルが組織内で回るようにする。

ライバル以上の問題解決策を、お客さまがその先のお客さまに提供し続けるには、お客さま企業の顧客接点にかかわる部門だけが頑張ればよいではありません。

お客さま企業全体で、提供する価値を上げて続けてこそ、継続的なファンになってもらえるのです。

企業内の部門連携がうまくいっているかどうかは、お客さま社内よりも、取引先である他社の方が明確に分かる場合が多く、その改善案を提供するだけでもお客さまの成果に結びつく場合が多いのです。

③ 需要創造に結びつく品質にレベルを上げるための業務フローを明確にする。

品質向上のための業務フローを構築している企業は数多くあります。その業務フローに沿って教育され、マネジメントをすることが義務づけられている企業も多いようです。ところが、これはある一定レベルの品質をキープするには良い制度ですが、業務フローに従って仕事をすればするほど、需要を創造する動きにブレーキをかけてしまう確率が高くなる場合があります。

そこで、需要を創造するための業務フロー案を提供すれば、お客さまにとってありがたい提案となるのです。

④ 「創る問題解決」の手法を明確にする。

お客さまがその先のお客さまに選ばれ続けるように戦略成果を出すことをお客さまとともに考えるには、共通のツールが必要です。

お客さまとの間に「創る問題解決」の共通ツールがあれば、それを活用することで、お

客さまとの関係をパートナーにしていく確率が高まるのです。

⑤ 「創る問題解決」を促進する動機づけにシフトする。

部下や部下集団を動機づけ、やる気にさせるには、大きく分けて次の三つの動機づけがあるとされます。

「やりたいなあ(あるべき姿)」↓「天国」

「やればできる(成功期待感)」↓「解決策」

「えらいこっちゃ(危機感)」↓「地獄」

今までのように「見える問題解決」「探す問題解決」を徹底しようとするれば、当然、「やらなかったら、大変なことになる。えらいこっちゃ」の「地獄の動機づけ」を中心にやってきたのではないのでしょうか？

しかし「創る問題解決」を促進するには、「地獄の動機づけ」を中心にするのではなく、「天国」の「あるべき姿」に向かって、「やりたいなあ、自分にもできる」という動機づけを中心にしなければなりません。なぜならば、「創る問題解決」は、今まで誰も経験したことのない未来への挑戦が前提になるからです。今までの「地獄の動機づけ」↓「天国の動機づけ」へとウエイトを変え、手法を変えることをお客さまに提供することも、お客さまにとってはありがたい企画となるのです。

来月号では、「落とし穴の12」を整理したいと思います。