

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
Kobey 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)【第四十一回】

一人歩き提案書の補足—その2—

「サービス企画」

(21)

需要創造型戦略

15の落とし穴8

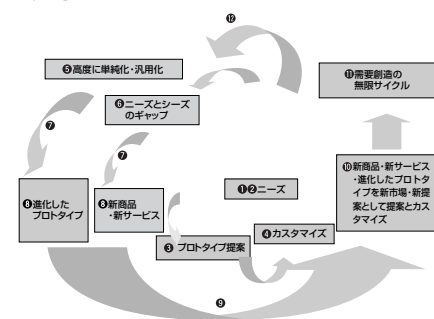
需要創造と言っけれど
パートナーとは名ばかりの
単なる「取引関係」のまま。
「共創のパートナー」を戦略の中核に置き

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 一枚目の提案書の構築。
- 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。

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。

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(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、お客さま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とこそが、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」につながってくるからです。今月号では、引き続き「落とし穴8」を整理したいと思います。

需要創造型戦略の「落とし穴15項目」―その8

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。

「トータルソリューションで需要創造」の戦略を実現させるためには、お客さまとの関係を「共創のパートナー」の關係にすることを明確にせよ。「共創のパートナー」のオペレーションは、顧客創造連鎖のオペレーションである。

「パートナー」の解釈違い

A社とB社が共同で、新たなシステムを開発することになった時の話です。

A社は新しいビジネスモデルを考案し、そ

のビジネスモデルを支援するシステムを開発するパートナー企業を探していました。

A社は、パートナー企業の選定にあたり、次のような段取りで進めました。

- ① 企画の構想を、A社が複数のパートナー候補にオリエンテーション(方向付けの

A社とB社はかつて、別案件で共同開発の実績(コラボレーションと言われる共同作業・共同制作)がありました。そのため、A社は前述のような関係をB社と作るのが、当然だと考えていたのです。

このことを当初から申し出ていたA社は、B社から「共同開発のパートナー」としての契約の返事がないことは、当然B社は共同開発の方法を受け入れたものと考えていました。ところが開発を請け負うB社は、A社の申し出を数ヵ月たってから断ってきたのです。どちらが良い悪いではなく、A社の求めた「パートナー像」と、B社が描いた「パートナー像」が違っていた結果でした。

A社が描いた「パートナー像」は、開発も販売も共に知恵を出し、苦勞を共にする関係を求めていたのです。ところが、B社の描いた「パートナー像」は、A社の開発業者として、B社の持っているノウハウを活用してA社の求めるシステムを作ること、つまり、単なる販売先だったのです。

結局、両社は案件を進めることができなくなっていました。

「パートナー」という言葉の難しさ

A社もB社も、担当者同士は知恵を出し合い、よりよいものを創るべく努力したのですが、トップ同士の「パートナー」に対するイメージが全く違ったのです。A社トップはあく

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

までも、「共同開発のパートナー関係」を要望し、B社は「自社のノウハウを買ってもらうための発注元」をイメージしていたのです。B社の担当者は、A社との打ち合わせ時には、A社のいう「パートナー」として対応するよう努力していました。

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、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。(2004年7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8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9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10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11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。
- 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、自部署に合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。

意味をする。

- ② パートナー候補のプレゼンテーションをA社が聞いて、パートナー候補を絞り込んでいく。

- ③ 予算面・共同開発実績・過去の取引関係・担当者の案件に向き合う姿勢などから、開発担当企業を絞り込む。

その結果「パートナー企業」として最終的に残ったB社は、A社との正式契約に向けて、共同プロジェクトをスタートさせました。当然、トップ同士の面談の場が設けられ、A社トップが、「パートナーとして取り組んでほしい」という趣旨を話し、B社トップもそれを受けて「ビジネス・パートナーとして考えている」という対応をしました。

両社は、順調に準備が進み、正式発注 ↓ 開発 ↓ テスト納品 ↓ 完成 ↓ 新たなビジネスモデルの本格稼働、と進む予定でした。ところが、結果的にこの二社は正式契約に至りませんでした。新たなビジネスモデルは立ち上がらず、両社の関係は、ある日を境に悪化していったのです。

もともとA社は、新たなビジネスモデルを支援するシステムを、B社と共同開発で実施することを考えていましたが、ここである共同開発とは、お互いの企業が持っている「コンテンツ」と「ノウハウ」を土台に、新たなシステムを開発することを意味します。

「開発費用」はお互いが負担し合い、販売利益はお互いが折半する方法です。

ところが、B社に帰るとトップから「いつまでに買ってもらうのか」という指示がくるのです。そのため、B社内では担当者とトップの間でも、微妙にコミュニケーションギャップが出ていたのです。

これでは、いつかは破綻する関係になってしまっても当然のことと言えます。

「パートナー」の落とし穴

前述の例は、お互いが認識している「パートナー」という言葉の解釈が違ったために起きた悲劇です。例えば、

- ① パートナーといいながら、どちらかが取引業者売り手・買い手の関係
- ② トップ同士がパートナーでも、担当者は取引関係
- ③ 担当者同士がパートナーでも、トップ同士は取引関係

このような認識の違いがある場合は、だいたいにおいてうまくいきません。

なぜなら、「パートナー」の解釈が違っていれば、その解釈に従った行動をそれぞれがとることになるからです。これは、お客さまとの関係のみならず、社内間においてもそれぞれの解釈に従った行動をとるので、「パートナー」という同じ言葉を使っている、お互いが理解できず、不信感を抱いてしまうからです。

では、需要創造を促進する「パートナー」

きるように企業変革に取り組む経営」をしようとする企業と、「具体的なアイデアや知恵は出さないが、相手企業の指示通りに動く」という経営」をしている企業とはパートナーを組むことは困難です。

お互いが真剣に需要創造に向き合い、具体的な知恵を出し合えるから、対等のパートナー関係になっていくのです。

真の「パートナー」関係は「共創のパートナー」関係である

以上①～⑤の条件を満たし、もしくは満たそうと努力している関係を「共創のパートナー」と言います。つまり、「共に需要を創るパートナー」という意味です。

しかし、「自社の出方で相手の出方が変わる」のが原則ですので、相手と「共創のパートナー」関係を創ろうと思えば、まず先に自社が「お客さまの成果につながる企画」を考え、提供することが必要になってきます。

しかも、「パートナー」のスタンスに立つて考えれば、まず、相手の成果に貢献することを考え、実行するようになるのは「与えるから与えられる」という行動理論、当然の心理でもあると言えます。

「共創のパートナー」関係においては、お互いがお互いの企業の成果向上を真剣に考え、お互いの強みを梃子にして企画を提供し合うようになります。その結果、お客さまの先のお客さまに、お客さまと共に、成果の上がる

とはどのような関係であるべきなのか、を次に整理しておきましょう。

「パートナー関係を促進するサービス企画」「需要創造を促進する「パートナー」の条件

① 互いに「経営理念(企業)や、「目的・価値(個人)」等の方向性が共鳴していること

とくに最近では、公共性(人間性、社会性)を重要視した経営が求められています。

自社の利益優先ではなく、「市場の繁栄を第一に考え、市場をよりよくすることに貢献するから、自社の利益も向上する」、という「先義後利の精神(義を先にすれば後から栄える)」で共鳴できていることが必要になります。「公共性を重視した経営」をしようとする企業と、「利益のためには手段を選ばずという経営」をしようとする企業が、パートナーを組むことは困難です。

② 共通の目的がある

「市場のニーズやウオントツ(潜在ニーズ)に対応できるような経営」をしようとする企業と、「自社商品やサービスを提供する経営」をしようとする企業とは、パートナーを組むことは困難です。

両企業が「需要創造という新たなサービスや商品を産み出せる企業になること」を目的にしていることが、「パートナー」の条件と

お客さまの戦略に「共創のパートナー関係を創る」ことを言えた提案をする

◆「共創のパートナー」関係創りの成功事例
電子部品製作のある企業様は、低価格対応に追われ、売上げは上がれども、毎年忙しい割には利益が上がらない状態が続いていました。経営トップ層は「この状態を何とかしなければならない」と思っていました。

そんな時たまたま「需要創造型経営」を知る機会があり、「需要創造型経営」にシフトするために「共創のパートナー」を戦略に取り入れました。戦略を打ち出してから一、二年が過ぎた頃、戦略成果と言えるものが徐々に現場から出てきました。

今までこの企業は、お客さまである完成品メーカーの「言いなり状態」でした。つまり、完成品メーカーが指示する部品についてのみ対応し、価格折衝をして納品をする、というビジネスのやり方だったのです。

言えます。

③ お互いの強みが明確であり、その強みに責任が持てる

「自社の強みをより強くする経営」をしようとする企業と、「ライバルと比較して、とりわけ強みというほどのものがない経営」をしている企業とは、パートナーを組むことは困難です。

需要を創造するには、最低限、その会社でなければできない専門的な強みが必要になります。お互いにその強みを認識できるからこそ、役割分担が明確になるのです。

④ お互いを尊重できる(強みを認め、学び合える)

「自社が、パートナー企業をコントロールすることに価値を置いた経営」をしようとする企業と、「共に知恵を出して、より良いものを創ろうとする経営」をしようとする企業とは、パートナーを組むことは困難です。

お互いが尊重し合えるからこそ、お互いに成長でき、学び合うことができ、信頼ができるのです。

⑤ 双方向的な対話や会話を通じて、新しいニーズを創造・発見していくこと

「共に知恵を出し合い、コンセプトを実現で

を入手しました。その現場を見て、担当者は「自社の部品加工技術で解決できるかもしれない」と思いました。

その担当者は、さっそくこの問題を社内を持ち帰り、技術者たちと問題解決の企画を創り、「工場現場の不良品率を改善する仕組みを、生産用機械に組み込む企画(サービス企画)」を、飲料メーカーの工場に納入している工作機械メーカーに持ち込んだのです。

その企画を見た工作機械メーカーは、「面白い」という反応を示し、「共同で開発しませんか?」と申し入れました。それまで納品先の工作機械メーカーは、「部品メーカーは、言われたことだけに対応すればよい」と言っていたにもかかわらず、工作機械メーカー自体の態度までガラリと変わったのです。その後、工作機械メーカーの共同開発のパートナーとして、新たに作った「企画・提案」を飲料メーカーに提案し、その導入が決まりました。このように、戦略的に顧客との関係を「共創のパートナー」に変えることを打ち出すことを提案することが、お客さまの成果向上の企画につながっていくのです。

したがって、「共創のパートナー」関係づくりを、お客さまの戦略にすることを提案すること自体が、お客さまの成果につながる「サービス企画」になるのです。

.....
来月号では、9番目の落とし穴について一緒に考えていきたいと思います。