

図表③

これまでの振り返り

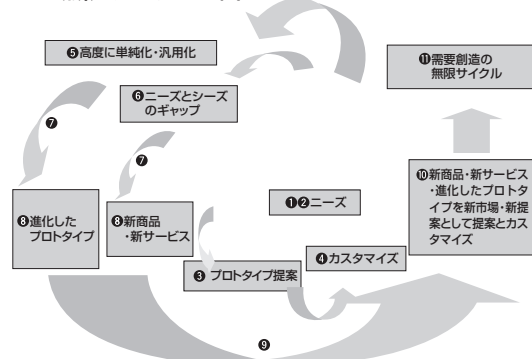
- * 第一章…「サービス企画」の重要性
 - * 第二章…「サービス企画」を正しく理解するには？
 - * 第三章…「サービス企画」の構築法
- 第一項：「サービス企画」構築法の基本
第二項：「サービス企画」のレベルに応じた構築法
- I・お客さまのビジネスモデルを提案するレベル(困難度・高)
II・お客さまのビジネスモデルを改善提案するレベル(困難度・中)
III・お客さまのビジネスモデルの成果を促進するレベル(困難度・低)

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」と思っただけの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

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。

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。

造型戦略の「落とし穴15項目」について、毎月1から順番にご紹介しています(図表④参照)。

なぜなら、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、まさに「サービス企画」に繋がってくるからです。

今月は「落とし穴6」の、【組織内部に発生する二重構造から課題を発見し、その解決策を「サービス企画」とする】ことを考えてみることにします。

「経営変革」は「白か黒か」の「二元対立発想」では成功しない！

需要創造型戦略15の落とし穴6

社内は「連続性」と「革新性」の「二元対立」

需要創造と言いつけれど

第三章「サービス企画」の構築法

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ⅡCPM経営」(図表①②参照)について、ご紹介しています。

『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。

一人歩き提案書の補足—その2「サービス企画」

「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)【第三十九回】

「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つ、個人と組織の力でお互いの知恵を共創し、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

「**連続性**」と「**革新性**」の二重構造から、**ネジレ**を探せ

今の時代を乗り切るために、多くの企業が新戦略を打ち出しています。新戦略を打ち出すと、組織の中にはビジネスモデルの二重構造が発生します。

つまり、今までのビジネスモデル「儲けの仕組み」Ⅱ「連続性」と、新戦略によるビジネスモデルⅡ「革新性」の、二種類の仕組みが発生します。新会社を設立する場合は別ですが、「連続性での業績」と「革新性での業績」の、二種類が同居する時期があるのです。

この二重構造はいたるところで発生します。例えば、評価はトータル業績でされるのに、革新性での業績を進める指導がされるのも、

二重構造発生のひとつの現れです。

現在の経営変革が特に難しいのは、二重構造による組織内のねじれ現象を解消しながら、経営変革を進めていかなければならないところです。二重構造がどこに発生しているのかを見つけ、そのねじれ現象を解消する方法を「サービス企画」として提案すれば、提案された企業は大いに助かるものです。

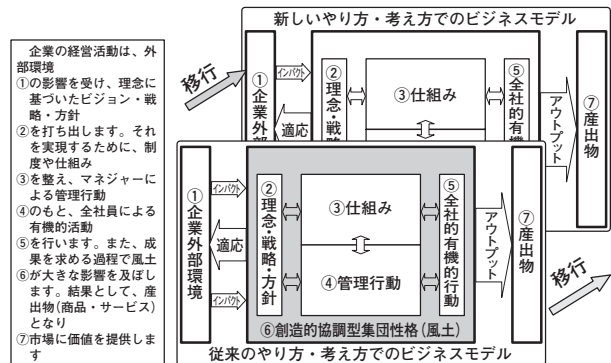
図式で表すと、図表⑤のようになります。

この図は原理原則でまともめていますので、それぞれの企業様なりの構造を書き込むと、より分かりやすくなると思います。

経営変革を進めていくと、いたるところに発生する二重構造。そして、この二重構造を徐々に解決していく自浄作用が組織には求められます。ところが社員の頭の中が二重構造

図表⑤ 二重構造の図

競争が激化する経営環境の中で、従来のビジネスモデル（連続性）から、新戦略に基づくビジネスモデル（革新性）の転換を求めています。ところが、新しい戦略への移行段階では、従来のビジネスモデルと新しい戦略に基づくビジネスモデルが混在し、二重構造となるため、ねじれが生じます（図）。この時、社員の考え方・やり方に混乱が生じ、不安・不満・疑問・あせり等、心理面でのプレキがかかります。



「いや葛西さん、我が社は三重構造ですよ」と、言われた経験があります。

ある企業のトップにこの話をしたら、

例えば、「トップ戦略は分かるし、否定もしない。でも、現実はお客さまの要望に 대응することが先決だから（因）、忙しくて実現は無理だ（果）」と、思っていたら、こんな調子では、二重構造は解決しないまま、新戦略は絵に描いた餅になってしまいます。

「いや葛西さん、我が社は三重構造ですよ」と、言われた経験があります。

需要創造型戦略の「落とし穴15項目」―その6

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

＊「経営変革は白か黒かの二元対立発想」では、成功しない。常に統合をとり、問題解決の連続であることを土台に、解決策の継続的提供を企画・提案するサービス企画

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（7月号）
			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（7月号）
			③サポート体制の質の違い	イ・サポート体制を再定義することを促進する ロ・サポート体制が機能することを促進する（8月号）
			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	イ・お客さまにとっての効用を再定義することを促進する（8月号）
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。			イ・エンドユーザー視点でライバルを再定義し、潜在的なニーズを喚起するサービスや商品を開発することを促進する（9月号）	
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。			イ・部門間を横断的なプロジェクトで対応せざるを得ない案件を提供する ロ・お客さま企業内の横断だけでなく自社も含めた横断プロジェクトでの対応を促進する ハ・「思考の枠組み」を外し、トップ施策を機能させる技術・能力レベルの向上策を提供する（10月号）	
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。			イ・お客さまが気づいていないニーズ発見・創造を促進する「サービス企画」を提案する ロ・「問い合わせ情報」が組織に上がることを促進する「サービス企画」を提案する ハ・加工した情報のコンセプトから、新サービス・商品の企画立案をサポートする「サービス企画」を提案する（11月号）	
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。			イ・二重構造がどこに発生しているのかを見つけ、組織内のねじれ現象を解消する「サービス企画」を提案する ロ・仕事の質・機能を変える考え方・やり方を促進する「サービス企画」を提案する ハ・お客さまの成果向上に役立つ価値は何かを再定義できる「サービス企画」を提案する	
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、現場の実態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※」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。				

その企業様は十数年前に合併をしており、形上は何か一つの会社にまとまっていますが、実際は、まだ出身企業によって発想が違うという問題を抱えていたそうです。経営変革以前に、すでに複数の発想があり、さらに新たな戦略を出さなくてはならないので、三重構造になる、という内情だということでした。どんな企業でも経営変革に取り組めば、二重以上の「多重構造」が発生するのです。

今までどおりで成果を上げるのか？ 新戦略で成果を上げるのか？ という思考の中心は「三元論」

「右か左か」「白か黒か」といった発想を一般的に「二元論的思考」と言います。

右肩上がり時代を長く経験していますと、我々の頭の中にも、右肩上がり時代を前提とした「これだけの仕事をすれば(因)、これだけの成果が出る(果)」という原因と結果の法則行動理論ができてきます。

そして、いったんこの法則ができてしまうと、人間はその通りに行動するほうが楽ですし、慣れれば身体が自然に反応するようにもなります。しかし楽な反面、「使わない脳は退化する」と言われているように、使われていない思考回路は回らなくなります。

「二重構造」から発生する課題の種類

では、「二重構造」から発生する課題にはどのようなものがあるのか、を整理しておきたいと思います。これらの課題を解決する策が、「サービス企画」になるのです。

◆ 経営構造の図から発生する課題 ◆

経営構造を大きく分けると、九種類の機能に大別することができます(図表⑤参照のこと)。「今までのビジネスモデル」と「需要創造型ビジネスモデル」では、少なくとも九カ所に「二重構造」が発生します。しかも、需要創造型戦略の浸透プロセスにおいて、各プロセスごとにねじれ現象が生じ課題が発生します。今回は、需要創造型の新戦略を理解する段階で発生する、「九つの課題」とその「解決策」をご紹介しますことにします。

課題一：外部環境の変化についての認知が不足する

これは、「外部環境が、『需要がない時代』に入ってきている」という認識が欠如するという課題です。

経営トップが「どうも、我が社は戦略を具体化する行動が遅い」と感じた場合は、確認

では、今まで我々はどうのような思考回路を必要とされてきたでしょうか。

「その場を処理していれば(因)、業績は上がる(果)」という思考回路で、仕事をしてはいなかったでしょうか？その場を処理するだけの仕事を続けていいると、人間は「点思考」になってしまいます。

仕事のスケジュールを立てて、いつまでに、何を、どこまでやるかを決めて、計画通りに仕事を進めることができるようになると、「直線思考」が発達してきます。

この「点思考」や「直線思考」の思考回路しか育っていないときに、今までとは違う仕事ぶりに変えていこうとすると、「どっちの仕事ぶりをすればよいのか？」という「三元論」で物事を判断しようとし、その結果、「思考のねじれ現象」が発生することになります。ところが、経営変革は先にも述べたとおり、「連続性」と「革新性」を統合させながら、進めていかなければなりません。簡単に、今までの仕事を「止めてしまおう」というわけにはいかないのです。

つまり、「連続性を革新性で再定義し、統合しながら進める」という地道なマネジメントの努力と、「コンセプトを再定義し、統合する」という発想や、「あるべき姿」と「現

してみる必要があります。

現場メンバーは、「今、自分が知っている市場の声に対応していれば(原因)、そのうち業績は上がるだろう(結果)。なぜならば、自分が会っている顧客の要望こそが市場の声なのだから(事実認識)」という、間違った因果理論に陥っている可能性があるからです。

経営幹部がこの考え方に陥っていれば、大変なブレイキになります。このままでは、トップ戦略はいつまでたっても具体化せず、業績に反映させることが遅れるばかりです。

◆課題一の解決策：「サービス企画」

そこで、この課題解決を促進するには、「長期・大局・根本思考で新しい市場の声を聴いてこそ(原因)、市場環境に適応し業績を上げることができる(結果)。なぜならば、経営は五年先、十年先を読んで経営の舵をとるものだから(事実認識)」という因果理論を、経営トップに代わって、第三者として、お客さま企業内に浸透・促進させることが必要になります。

この企画が、お客さまにとって「ありがたい企画(サービス企画)」になるのです。

実際に、あるソフトウェア販売企業では、お客さま企業の経営トップを集め、市場環境の変化についての「トップ・セミナー」を開

状」とのギャップを正しく捉え、「あるべき姿」実現へのシナリオで物事を判断しようとする発想、または「正↓反↓合↓昇華」といった三次元的発想が必要になってくるのです。

「三元論的発想」では戦略は成功しない

このように、今まで使わないで済んでいた脳を使って、トップ戦略を実現させるためのビジネスモデルを創り、新たなサービスや商品を生み続けることができる組織にするには、組織全体の思考回路そのものを鍛え直さなければならぬのです。

これまでのビジネスモデルでは、「自社」と「お客さま」の関係だけに、適応できるような組織作りが求められていました。しかし「需要を創造し続ける」ためには、「お客さまの先のお客さま」に、適応できる組織構造にしなければならぬのです。

しかも、今までのお客さまとの関係は維持しながらも、新たなお客さまとの関係を創らなければならぬのです。

もし、経営幹部が「三元論的発想」になっているとしたら、組織の二重構造によって発生する課題は解決できない、と言っても過言ではありません。

講じています。さらに分科会として、各担当者や担当役員が、経営トップと同様の認識を持つためのサポート・サービスを定期的に展開しています。

課題二：「理念・ビジョン・戦略・目標」への理解の違い

これは「長期・大局・根本思考」の欠如から発生する場合があります。

経営トップは少なくとも五年先、十年先を読んで、戦略を打ち出します。しかし、部門責任者は自部門のことばかりが脳裏にあり、現場担当者は現場のことばかりが脳裏にあるのが世の常です。

現場のことばかりが脳裏にある人に「五年先、十年先の会社全体のことを考えなさい」、と言ってもそれは一度に理解するのは困難なものです。

しかも、「自分の理解できない戦略に取り組んでも原因、意味はない(結果)、なぜならば、自分が理解できない戦略は戦略が間違っているのだから(事実認識)」と、もしメンバーが思っていたら、トップが何をどんなに理解させようと努力をしても、残念ながら、頭の中には入っていきません。

「そんなことは我が社の社員に限ってない」

と、経営トップは思われるかもしれませんが、現実には多くあることなのです。

なぜならば、右肩上がり時代は、自分のことだけ考えていても業績が上がってきたのです。もっと言うと、自分さえ元気で頑張っていれば、自分の評価は良くなるし、業績もついてきたのです。いつの間にか「自己満足型自己実現」が奨励され、「自己中心的発想」を根付かせたのも、右肩上がり時代背景がなせる必然なのです。

◆課題二の解決策：「サービス企画」

この課題解決を促進するには、

「長期・大局・根本思考で主体的に戦略に取り組んでこそ原因」、戦略の意味が理解できる結果。なぜならば、主体的に取り組んでいくうちに人間は理解力が向上するものだから事実認識」という考え方を浸透させる企画が「サービス企画」につながっていきます。例えば、社員の立場で考えると、同じ自分中心であっても、目先だけではなく、自分のビジネス人生をトータルで設計してみること、も長期的思考を習慣化する方法になります。

また、自分の仕事を通じて、「お役立ちイメージ」のようなお客さまに、自分の強みを活かして、どのようなお役立ちをし、お客さまにどのようなになってもらいたいのか、その結果、自分はどの

ような状態で活躍しているのか」を、描かせる企画も、「長期的・大局的・根本的」思考を促進することになります。

課題三：「制度・仕組み」の業務プロセスがうまくいかない

仕事の「機能的役割」と「作業的役割」の理解が不足していることによって発生する課題です。

仕事には「作業的役割」と「機能的役割」があります。「作業的役割」は、作業量と業績は比例する場合が多くあります。しかし、

「機能的役割」となると、「何をする機能か？何をする人か？」が問われますので、その機能の意味や質が問われるようになります。

新たな戦略が出されたときに、メンバーが、「余計な仕事を増やして、仕事の量をこなさなければ原因」、戦略成果は出ない(結果」と受け止めてしまうことがあります。

それはなぜかという、右肩上がり時代は「量が、質を産む」時代だったからです。仕事の量をたくさんやれば、業績は比例して上がってきました。そのため、新たな戦略が出されると、「また量が増える」と捉えがちになるのです。

ところが「需要を創る」時代に必要なのは、

報酬を得ることができる(結果)、という考え方とやり方を促進する企画を提供できれば、「ありがたい企画」となるのです。

例えば、これからの時代に必要になり、今までの経験が活かされるような、新たな付加価値のついた資格制度を提案することも一例です。

課題五：制度【制度・仕組み】情報システム・インフラ整備が機能しない

需要創造型の新戦略を打ち出しても、今までの情報システムでは有機的なつながりが持てないために、発生する課題です。

右肩上がり時代に必要であった情報の量と質と、需要創造型戦略を実現するのに必要な情報の質と量の違いが分からないという「情報感度の鈍さ」から発生するのです。

その根底には、「既存の知識や経験、技能さえあれば(原因)、成果が出る結果」という考え方が根付いている場合があります。

代表的な例は、右肩上がり時代の情報インフラです。右肩上がり時代は、部分最適でも十分通用しました。つまり、各部門で必要な機能をパッケージされたソフトをカスタマイズして導入すれば、事足りたのです。ところが、需要創造型の戦略を実現するた

「量ではなく、質である」のはご存じのとおりです。そこで、この考え方とやり方の切り替えを促進する企画があれば、経営トップにとっては「ありがたい企画」となるのです。

◆課題三の解決策：「サービス企画」

右肩上がりのビジネスモデルでは必要だった機能も、新戦略では必要のない機能になる場合も少なくありません。また機能そのものの意味合いや、求める成果が違う場合も発生してきます。

「仕事の質を変え、その機能を変えてこそ原因」、戦略成果が出る(結果)、という考え方とやり方に替えることを促進する企画は、お客さまの経営トップにとって、「ありがたい企画」となるのです。

例えば印刷業界では、以前は「見積もり提案」が一般的なやり方でしたが、昨今は、印刷物を発注する担当者や担当部門に対して、「ブランド戦略を促進する機関機能であること」を含めて提案をするようになってきています。お客さま企業の戦略を機能化させるための企画につながってくるのです。

課題四：「制度・仕組み」上で組織体制・評価制度が機能しない

需要創造型の新戦略を打ち出す以上は、評

めには、市場の顧客が気づいていないニーズ情報をプールし、新サービスや商品の開発と検証、進化のサイクルを回す情報システムが必要になってくるのです。これは、部分最適に対して、全体最適とも言えます。

◆課題五の解決策：「サービス企画」

そこで、お客さま企業に対して、「新しい情報を収集活用し続けてこそ原因」、市場に貢献できる(結果)、という考え方とやり方を促進し、全体最適になる情報インフラの企画・提案であれば、経営トップとしては、「ありがたい企画」となるのです。

課題六：管理行動における課題

需要創造型の戦略を実現するには、勇気がいります。経営者は長くて二年ごとにまな板に乗って、株主の評価を仰ぐことになりました。つまり、成果を短期で出さなければならぬのです。株主の多くは、右肩上がりの経営を経験してきた人たちです。

市場環境が根底から変わった経験のない人がほとんど、と言っても過言ではありません。企業も生き残ろうとすると大変革を余儀なくされるのですが、その大変革の困難さを知っている株主は、極めてまれであるのが現実なのです。

したがって経営陣は、引き受けた以上、自分の勇気と信念をもって変革に取り組む必要があります。

ところが経営トップが腹をくくっていたとしても、「トップ戦略を部下に伝えさえすれば(原因)、後は部下次第で成果は決まる(結果)」と多くのミドルが思っていたらどうでしょうか。これでは、経営変革が成功するわけがありません。

ところが現実には、右肩上がりで功績を上げた人が、ミドルとして君臨する場合が多いのではないのでしょうか。人は、過去の成功体験が強ければ強いだけ、「今までのやり方や考え方でよい」と思うのは当然の道理ですが、前記のような考え方ややり方が習慣になっ

ているミドルは決して少なくないのです。

◆課題六の解決策：「サービス企画」

そこで、経営トップが腹をくくっているようにミドルが、「戦略の必然性と信念を部下に伝えてこそ(原因)、戦略への納得感を生まれる(結果)」という考え方を持って、「トップ戦略に基づき、自部門の具体策を立ててこそ(原因)、戦略が浸透する(結果)」という行動をする企画を提供すれば、経営トップにとって、これほど「ありがたい企画」はないのです。

課題七：組織の有機的活動における人的能力

組織が有機的な動きをすることで、「一人ではなし得ない非凡なこと」ができることが前提で、我々は組織を意図的に組んでいます。ところが、トップ戦略を受けても有機的な動きが組織内部に出てこないとしたら、これほどやっかいなことはありません。

何から何まですべて、経営トップが指示を出し、管理監督をしなければならなくなるからです。ところが、社員の多くは、長く続いた右肩上がり時代に、限られた優秀な経営トップが創業者として君臨し、儲けの仕組みを作り、社員を指導し、決められたレールの上を効率よく仕事をすることで、業績を上げ続けることができた体験を持っています。

そのような体験を多く持っていると「依存型保身症」に陥ります。「依存型保身症」に陥っている社員は、「トップや上司がよい戦略を出さなければ(原因)、取り組んでも意味はない(結果)」と考えてしまうのです。

したがって、自分が自己変革し能力を研鑽することより、今の自分のやり方や能力でも業績が上げ続けられる戦略を経営者が出すことを、優先的に考えるのです。また、「その

想像されます。

そこで、「戦略に取り組み、自らノウハウ、ツールをつくりあげてこそ(原因)、成功期待感が生まれる(結果)」という考え方を、組織に根付かせる企画を提供すれば、経営トップにとっては「ありがたい企画」となるのです。

課題九：新サービス・提供する付加価値が再定義できない

戦略が変われば、商品の位置づけや提供する価値が違ってきます。

課題八のように、今までは「売するためのツール」だったものを、需要創造型の戦略に切り替えた場合は「お客さまの成果向上のツール」に再定義しなければなりません。

使えないものも出てくるでしょうし、部分修正で活用できるものも出てくるでしょう。全く新たに作るものも出てくるでしょう。

問題は、お客さま企業の成果向上の何に役立つのか、という思考ができるかどうかです。右肩上がり時代には、需要があるので、売れることそのもので価値を提供していたことになります。そこで、「既存の商品・サービスを提供しさえすれば(原因)、そのうち業績は上がる(結果)」と考えるのが習慣になっているのです。しかも、お客さまに提供するサー

ような戦略が出せないのは、経営者の能力が足りないからだ」とも考えるのです。

これでは、需要を創らなければ業績が上がらない時代に通用する能力や仕事ぶりは、できようがありません。

◆課題七の解決策：「サービス企画」

そこで、お客さま企業に、「自分から主体的に戦略に取り組んでこそ(原因)、戦略の意味や成功期待感が生まれる(結果)」という考え方を促進する企画を、社員が提供すれば、お客さま企業の経営トップからは「ありがたい企画」となるのです。

昨今では、事務機メーカー企業が、お客さま企業の経営課題を解決することに役立つ情報を提供するようになってきています。なかには、お客さまとのプロジェクトを通じて、お客さま企業の社員の能力を結果的に上げていく仕組みを取り入れている企業もあります。企画内容に「主体的になる」仕組みを入れると、ますます「ありがたい企画」になっていくのです。

課題八：「戦略ノウハウ・戦略ツール」が過去の焼き直し

需要創造型のトップ戦略を受けて、お客さま企業の成果を向上させる企画(サービス企画)

ビスや商品を作るのは企業だと思っていると、「会社が提供する商品やサービスが変わらないなら(原因)、戦略に取り組んでも成果は出ない(結果)」とも考えてしまっています。

これでは、本当に必要なサービス・商品と、変えなければならないサービス・商品の区別がつかないまま推移することになり、何が市場で選ばれているかが分からなくなります。

◆課題九の解決策：「サービス企画」

そこで、「戦略に対応して、商品・サービスを通して提供する価値そのものを変革させてこそ(原因)、成果が出る(結果)」という考え方に切り替えて、その企業の強みを活かしながら、お客さまの成果向上に役立つ価値は何かを再定義できるような企画を提供すれば、経営トップにとっては「ありがたい企画」となるのです。

例えば、有名な手法としてはカテゴリー・マネジメントがあります。商品単体の価値ではなく、「売り場のカテゴリー全体」で顧客に価値を提供しようという手法です。

今回は、「落とし穴7・需要創造と言うけれど、知恵を出すのはトップだけ。大多数は考えられず、無理やり出した知恵は過去の延長」について、ご紹介したいと思います。