

C Consulting

P Partnership

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）【第四十六回】

一人歩き提案書の補足——その2

「サービス企画」

26

需要創造型戦略

15

の落とし穴12

後編

需要創造と言っけれど 部門間は自部門都合と 競争ばかりで 連携できず

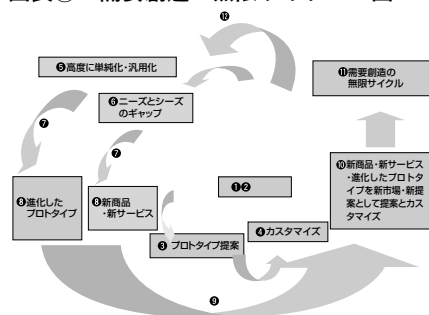
組織連携を強化するポイント

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案をつくる。
- ④ つく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、開発に着手する。
- 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②参照】について、ご紹介しています。

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。顧客接点の变革が抜けた経営变革。(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つくっても、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、自社の变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月号掲載)
- 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。(2005年7月号前編・8月号後編掲載)
- 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、自部署にあわせた具体化をせず、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)モデルをつくったら、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普話に自慢話。

そして、なぜそのようなになってしまうか？
その原因としては、
① 評価は、部門間の相対評価によるという
慣習と評価制度
バーが訪問する。

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

第二項：「サービス企画」のレベルに応じた構築法

第三章「サービス企画」の構築法

その中で、『行動人』二〇〇三年4月号から、「二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。

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

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。

今月号は、「落とし穴12の後編」を整理いたします。

先月号では、「落とし穴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：前編」として、ビジネス現場にありがちな部門間の壁について、なぜ連携が阻まれ、お客さま成果に向けて全社一丸の体制を機能させることができないのか、その原因を考察しました。

ここで簡単に7月号の内容を振り返ってみますと、「部門間の壁」が生じ「需要創造型戦略」を阻む行動傾向として、以下のことが見られました。

- ① 「製高販低」か「販高製低」か？ 企業風土で案件の処理が決まる。
- ② 自部門の利益が優先され、部門利益第一主義になる。
- ③ 他部門の扱っているサービスや商品が分からない。
- ④ 同じ顧客に、事業部ごとに何人ものメン

などが、考えられました。

では、どうすれば「ブレーキ要因」を回避し、組織連携を強化できるのかを、これから考えていきたいと思います。

「需要創造型戦略」を促進する解決策 解決策の具体策

- ① お客さまの成果向上を、全社の共通目標にする

自社の業績を上げるには、お客さまの業績向上に貢献することです。そのためには、お客さまが、その先のお客さまに選ばれ続けるようにしなければなりません。

したがって、「お客さまの成果向上に貢献できる自分や組織になること」を「共通の目標」にすることが、部門間連携を図る有効な方法なのです。

- ② お客さまの成果向上に貢献するには？

お客さまの成果向上に貢献するには、お客さま以上に、お客さまのことを考えなければなりません。それには担当者だけではなく、心もとないと言わざるを得ないでしょう。組織の総力を挙げてこそ初めて、ライバル社以上の解決策をつくることができるのです。

「個人戦」ではなく、組織全体の智恵と力

お客さまの成果に貢献する全社横断的「総力戦」の時代に突入したことを、全社の共通の認識にすることです。

- ③ お客さまの成果に貢献した実例情報を共有化する

毎年、全社的に成功事例発表大会を実施している企業様があります。

実際にお客さま企業に成果を上げていただいている成功事例やそのノウハウを、全社員が共有化することで、お客さまの成果を尊ぶ価値基準が浸透していくからです。

- ④ 部門長以上の人事評価を全社経営指標とリンクさせる

人事評価の際、自部門だけではなく、全社利益を反映させることができれば部門間競争は必要なくなるでしょう。

また、部門長登用の基準に、全社的に見地から意見が言え、実行できるという項目を設け

ることも必要です。

⑤ 部門長を需要創造型経営変革チームとしてプロジェクト化する

全社横断的な部門長会議に次世代の部門長候補を参加させ、変革プロジェクトの任務を与えることも有効な策です。全社の課題解決

変革の進捗を促進する「サービス企画」部門間連携を強化する手法を含めた企画・提案の「サービス企画」

① 部門を超えた全社共通の危機感を抱かせる。お客さまの満足度ではなく、期待値と現状のギャップを調査する

毎年、CS(顧客満足度)調査を実施しているにもかかわらず、業績が上がっていない企業様(A社)がありました。不審に思った役員が、「CS調査」とは別に「期待値調査」を実施した結果、驚いたことに、お客さまの先のお客さまは、「A社には何も期待していない」ということが分かったのです。

つまり、「A社は、低い期待値の中ではよくやってくれている」と判断されていたのです。

このような「落とし穴」に陥らないためにも、お客さまのその先のお客さまの期待値を明確にしたCS調査で、現状を正しく認識し、その結果を共有化することです。現在の幹部クラスはCS経営の時代に成果を上げた人が

を実践することで、部門を超えた判断基準が醸成されるからです。

上記のようなプロセスを踏むことで、「落とし穴12」を回避できます。

そこで、この解決策を具体的に促進する企画を提案すれば、お客さまにとっては「ありがたい企画」となるのです。

多い傾向があります。ですから、

「お客さまの満足度が高ければ業績は上がるはずだ。満足度が高くても業績が上がらないのは不景気だから仕方がない」という考え方が根付いている危険性があります。

ところが、期待値が低い中でいくら満足度が高くても何の価値もありません。なぜなら、お客さまの期待度の高い案件はライバル社に流れてしまう可能性が高いからです。

そこで、しっかりと現状認識と部門を超えた共通の危機感醸成のために、期待値も含めたCS調査を企画すれば、部門間同士がなかなか連携できなかった組織には、「ありがたい企画」となるのです。

② お客さまの成果を追跡し、成功事例の発表会を実施する

◎ お客さまがその先のお客さまに提出した企画・提案の中で、実際に成果があ

った事例を収集し、汎用モデルとして整理する。

◎ お客さまの成果を向上させることができた事例の発表会を企画・実施する。

以上の実施方法などを企画にして提供すると、「お客さまの成果向上」という部門を超えた共通目標が明確になると同時に、具体的に、どう連携すればお客さまの成果につながるかが理解できるようにするので、部門間連携を強化したいお客さまにとっては「ありがたい企画」となります。

③ 「需要創造型のビジネスモデル」を幹部で構築する

「現在のビジネスモデル」から「需要創造型のビジネスモデル」に脱皮するには、情報の流れや組織体制など、さまざまな変革をしていかなければなりません。

しかし、一度にできるものではありません。ステップを踏んで、徐々に変革していくのが現実的です。

そこで、自社のビジネスモデルを、いつまでに、どのレベルに変革していくのか、のシナリオを幹部クラスに設計してもらうのです。それを受けて、関係部門が全社の相乗効果を出す観点で、「いつまでに、どのレベルにするか」を議論・意思決定することで、部門間連携の具体策が明確になってきます。

変革のビジネスモデルの成長段階

第一段階：用途提案型経営

(お客さまの効用提案型経営)

※ 自社都合で商品をいかに売るかではなく、お客さまにとつての用途と効用まで含めて提案する「提案型」ビジネスモデル。

第二段階：情報活用型経営

(お客さまのデザイナー・ニーズ情報を活用したサービス開発・価値提供型経営)

※ 用途提案をしていく中から出てきたお客さまの要望、クレーム(不満含む)、問い合わせ情報を組織にプールし↓情報を仕分け↓整理し↓優先順位をつけて↓新たなサービスの開発や仕入れ体制の構築などを行い「顧客満足度を高めるビジネスモデル」。

第三段階：個別提案型経営

(お客さまの個別事情に合わせた解決策提供型経営)

※ 用途提案、情報を活用したサービス提供、新仕入れ商品などを梃子に、お客さまの成果向上に対する個別カスタマイズ提案、商品・サービスの開発を行う「受注生産型」ビジネスモデル。

第四段階：汎用型カスタマイズ経営

(売れ筋の汎用品を中心にしたカスタマイズ商品の開発・価値提供型)

※ 第三段階で売れ筋、コアコンピタンス

(企業が競合他社に対して圧倒的に優位にある事業分野や、他社にはない独自の技術やノウハウを集積している中核となる部門)を確立し、汎用化する。汎用化したコアの技術・サービスを中核にした「個別カスタマイズ型」ビジネスモデル。

第五段階：潜在情報活用型経営

(サービス企画提案型) 需要創造型経営

※ 問い合わせ、お客さまの戦略、お客さまのその先のお客さまの、戦略と現場の痛みなどのウォンツ、ニーズ情報を組織にプールする↓お役立ちコンセプト情報もプールする↓プールした情報を整理分類し、汎用化案を作成する↓汎用化したサービス・商品と開発案件は同時に進め、汎用化したサービス・商品の中核にしてカスタマイズ提案する↓カスタマイズした商品・サービスを新たな市場の開発につなげる。

第六段階：需要創造型経営の連鎖

(ビジネスモデル創出型連鎖型経営)

※ 需要創造の無限サイクルをお客さま企業群と共に回す。

このように、需要創造型経営にもいくつかの節目になる段階があります。第一段階としてどこを目指すのかをお客さ

まと統合し、お客さま社内ですべてを明確にすることを提案すれば、お客さまにとって、「ありがたい企画」の一つになるのです。

④ 幹部会にチームマネジメントを導入する「個人技でなく、チームプレーを」といつても、「幹部が具体的にどのようなチームを組み、役割分担をすればよいのかよく分からない」という企業様が多いようです。

知恵を生み出すチーム運営に必要な機能は、

◆プロデュース機能

◆ブレンス・ストーリーング・リーダー機能

(ファシリテーター機能)

◆シナリオライター機能

◆情報提供機能

の四つとされています。

これらの四機能を役割分担し、「三人寄れば文殊の知恵」を実行するのです。

これらの機能的役割を土台に、お客さまの成果向上の企画にこの四機能を加えることが、お客さまにとっては「ありがたい企画」といえます。

以上、部門間連携を強化する「サービス企画」を二回にわたりご紹介いたしました。読者諸兄におかれましても、お客さまの成果向上を狙って、ぜひ工夫されることを祈念いたします。

来月号では、「落とし穴の13」を整理したいと思います。