

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)【第四十九回】

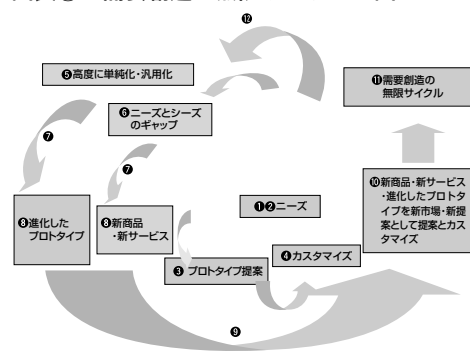
「一人歩き提案書の補足」その2 「サービス企画」(29)

需要創造型戦略15の落とし穴13 その3

「戦略・方針」が理解できず、面従腹背で行動が変わらない…

需要創造と言いつけれど「上司の出方を窺う」「ヒラメ型風土」、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

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。

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。

今までの振り返り

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。

その中で、「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。

図表③の、「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、P 59・図表④の「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。

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13 その3」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13 その3

13・需要創造と言いつけれど、「上司の出方を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」という方針を出すと、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

9・10月号では、「落とし穴13・需要創造と言いつけれど「上司の出方を窺う」「ヒラメ型風土」、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」その1・その2」として、なぜ、トップの「方針・戦略」が現場に浸透しないのか、その原因と解決策について考えました。

そこで、まず「需要創造型経営」の戦略・方針を打ち出した後に見られる行動傾向として四つのケースを挙げました。

- ① 具体策を提示しないと動けない
- ② 状況対応ができない
- ③ 経営戦略やトップ方針が理解できず、

「面従腹背で行動が変わらない」
需要創造型戦略マネジメントが理解できない

このうち、9月号では「①具体策を提示しないと動けない」、10月号では「②状況対応ができない」に対する問題の解決策を掲げ、それらを促進するための「サービス企画」をご提案していただきました(詳細については「行動人」9・10月号をご覧ください)。

今月は、「③経営戦略やトップ方針が理解できず、面従腹背で行動が変わらない」という行動傾向を整理分析し、それを解決する「サービス企画」を考えたいと思います。

なぜ、戦略・方針が理解できず、
面従腹背で行動が変わらないのか？

経営戦略やトップ方針が理解できず、面従腹背で行動が変わらない人の、一般的行動傾向として次のようなことが挙げられます。

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

Ⅰ 経営トップの「戦略・方針」を、言葉のみでしか受け止められない。したがって、戦略・方針に反する行動をとっている、本人は気づかず平気な顔でいる。

□ リーダークラスの「戦略・方針」に対する理解が浸透し、リーダー会議などで反対を唱える人が少なくなり、理解できずに反対意見を述べる人は浮いた存在になるが、現場メンバーは反対派、様子見派ともに、まだ戦略行動をほとんどとっていない。

Ⅱ 「戦略・方針」に関する言葉が広まれば、「戦略・方針」は浸透されていると錯覚する。

ある企業のリーダー会議で、次のようなやり取りがあったそうです。

マネジャー 社長、ご安心ください。ほとんどのメンバーが「戦略・方針」に共鳴しています。だから、皆、分かっているということをお前提に手を打つべきです。

経営トップ そう言うけれど、現実には戦略行動がとれていないじゃないか。できていれば、成果に出るはずだろう…。

結局、「戦略・方針」を分かっているんじゃないのか？

原因となる行動理論は？

群に陥らないように、トップ・リーダー、現場第一線社員に至るまで、全員が気を引き締める必要があります。

伝える側の行動理論

「自分なりの論理と分かりやすい言葉で精一杯伝えれば(因、多くのメンバーは好意的に理解してくれるものだ(果)」

例えば、「経営トップは、企業全体を良くするために、考え抜いて『戦略・方針』を伝えている。経営トップの『戦略・方針』を前向きに理解し行動しようとするのは、社員としての当然の義務であり、務めである。

だから、「戦略・方針」を伝えれば社員は理解し、行動するはずである。自分たちが社員であった時は、そのようにしてきたのだから…」といった考え方は、経営者ならば至極「当然」ともいえるでしょう。

ところが、トップ層がこのような考え方を持っていると、前述の「伝えているつもり症候群」に陥ってしまう確率が高まるのです。

マネジャー 社長が、君たち社員は『分かっている』というスタンスで説明するから、皆、うんざりして、やる気をなくすのですよ！

経営トップ それをやる気にさせるのがマネジャーの仕事と役割だろ!!

マネジャー …(独り言。結局、トップに対する信頼の問題が原因だよなあ…)

次に、なぜ、このような現象が起こっているのかを整理してみましょう。

この行動傾向の原因を探り↓解決策が見つかれば、それはお客様に提供する「サービス企画」構築のヒントになるのです。

「戦略や方針が理解できず、
面従腹背で行動が変わらない」
その行動傾向に対する原因は…

原因 自分では「やっているつもり」になっているので、行動を検証しようとしてない

これを「つもり症候群」といいます。

「戦略・方針」を言っているつもり

「戦略・方針」を伝えているつもり

受ける側の行動理論

「自分なりに正しく理解しているから(因、戦略行動を取っていることになる(果)」

「自分は社員として、『戦略・方針』を正しく理解して、戦略行動を取っている。成果が出ないのは、トップの打ち出す戦略が未整備だからである」

と、考えているとしたらどうでしょうか。つまり、今の自分が理解できることだけが、その社員にとっての戦略なのです。

しかも、本人は「理解しているつもり」になっているのです。

まさに、これでは「分かったつもり症候群」に陥って、行動変容にはつながりません。当然、戦略成果は遅々として進まないことになりかねません。

読者諸氏も「つもり症候群」に陥っていないかを、ご確認されることをお勧めします。

「サービス企画」構築に取り組む

では、どうすれば、「需要創造型戦略」の意図が正しく理解され、現場で成果が生まれ続けるようになるのかを考えたいと思います。

「戦略・方針」を分かっているつもり」「戦略・方針」をやっているつもり」というような、自分自身を正当化する思考パターンが、戦略浸透の大きな阻害要因になります。

さらに、伝える側の、トップやリーダー層が陥るのが「戦略・方針」を伝えているつもり・「戦略・方針」を社員は理解してくれているつもり」症候群です。

逆に、受ける側が陥るのが「戦略・方針」を分かっているつもり・「戦略・方針」をやっているつもり」症候群です。

弊社でも、この落とし穴に入り込んでしまった経験があります。

戦略浸透の策を、手順どおりに、定期的に何度も繰り返し、浸透させてきた「つもり」になっていたのです。

かつて営業部門の合宿勉強会で、商談ロールプレイングを実施したことがありました。

その結果、ほとんどのメンバーが、「自分が現場で実践」できるレベルでは、「戦略・方針」を理解していなかった」という実態が明らかになったのです。

このように、「戦略・方針」の言葉や論理を社員に伝えるだけ、トップから受けるだけで、お互いが「分った↓できるつもり」症候

この解決策を促進できる企画があれば、お客さまへの「サービス企画」として有効な企画になるのです。

「戦略や方針が理解できず、
面従腹背で行動が変わらない」
その行動傾向に対する解決策は…

解決策・具体策

◎「自分のやり方・考え方」が、戦略に合致しているかどうかを検証する

経営変革において、最も危険なのが「面従腹背」で、「やっているつもり」「症候群に組織全体がなってしまうことです。

なぜならば、どんなに千載不易で有効な戦略であったとしても、全社が「つもり病」に陥り経営成果が出なければ、戦略変更を余儀なくされるからです。

「戦略の違い」は「戦術では補えない」といわれますが、本当に成果が出ないのであれば、戦略を変更せざるを得ないのです。経営幹部の一人は、全社幹部会議で、次のように発言しました。

幹部A「我が社は五年も前に新戦略を打ち出し、全員で取り組んできた。

社員が新戦略を理解していない、というのは経営トップだけであって、我々社員は一生懸命努力してきた。それにもかかわらず成果が出ないのは、戦略そのものが間違っているからではないのか…？」

これに対して、経営トップは次のように発言しました。

トップ「五年もたっているのは事実である。しかし、新戦略に沿って行動をとっていると言うが、本当にそうだろうか。やっているつもりになっているだけではないのか…。本気になって取り組んでいるのはごく一部の人間だけではないのか。今まで、全員が新戦略で成果を上げられるように、私も含めて、みんな自分を変えてきただろうか」

幹部A「そもそも、能力を上げなければ成果を出せない戦略では、戦略と言わないでしょう。我が社の強みを活かして、今ある商品やサービスを売れば、もっと業績は上がるはずなのに…。新戦略で仕事を難しくしているだけじゃないのか…」

ルに負けないポジショニングを確保するために打ち出しているのだ。

我が社はこの道を行くことで、市場での存在価値が最も上がるのである。これまでの延長線上では価格競争に巻き込まれて、いずれ縮小均衡の経営をしなければならなくなる」

幹部A「…(無言)」

結局、「戦略成果が上がる方向で努力をしているのか」ということを検証しなければ、「自分は伝えている」「自分は知っている」「自分は知っている」「自分は知っている」などの、「つもり症候群」に陥ってしまいます。

したがって、全社が相乗効果を出しながら、新戦略に沿った行動になっているかどうかを知るために、プロセスチェックができるよう形式知化しなければなりません。

そのうえで、新戦略に則った「スタンス・やり方・考え方」になっているかどうかを検証していく必要があるのです。

「戦略や方針が理解できず、
面従腹背で行動が変わらない」
という行動傾向を解決するサービス企画

⑤ 分かりにくい点を抜粋し、理解を深める留意点を整理する。

⑥ 目標管理での課題設定に連動させる。

今回は、戦略・方針を具体化する要となる、ミドルの役割機能の再定義(コンセプト・チェンジ)にあたる、「需要創造型戦略の落とし穴13その④需要創造型戦略マネジメントが理解できない」を考えていきたいと思います。

戦略行動プロセス・チェックを提供する

「サービス企画」

◎戦略プレゼンテーションで検証する手法を提供する(行動基準づくり)

戦略プレゼンテーションのやり方は、『行動人』8月号すでにご紹介しました。今回は、戦略プレゼンテーションのやり方ではなく、行動基準づくりの方法をご紹介します。

- 行動基準づくり
- ① お客さまとの関係が、需要創造型経営のパートナーとしての関係になるプロセスを大枠で整理する。
 - ② それぞれのプロセスで押さえるなければならない点を行動レベルで整理する。
 - ③ 行動レベルで実行する場合の留意点を明確にする。
 - ④ 評価リンクを三段階に分け、行動レベルでのチェックを検証する。

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」という方針を出すと、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。
(2005年9月号・10月号・11月号・12月号掲載予定)
- 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昔話に自慢話。