

図表③

これまでの振り返り

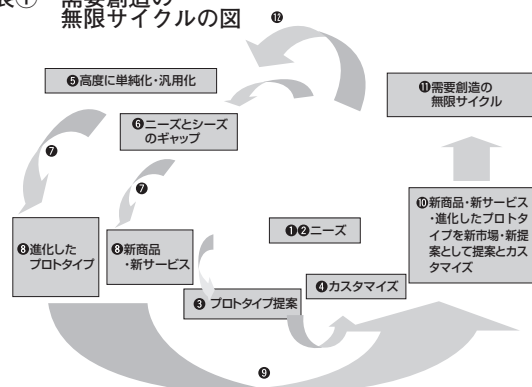
- * 第一章…「サービス企画」の重要性
 - * 第二章…「サービス企画」を正しく理解するには？
 - * 第三章…「サービス企画」の構築法
- 第一項：「サービス企画」構築法の基本
第二項：「サービス企画」のレベルに応じた構築法
- Ⅰ・お客さまのビジネスモデルを提案するレベル(困難度・高)
Ⅱ・お客さまのビジネスモデルを改善提案するレベル(困難度・中)
Ⅲ・お客さまのビジネスモデルの成果を促進するレベル(困難度・低)

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化する。
- ⑤ カスタマイズ化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。

お客さまのビジネスモデルの成果を促進するレベル」、つまりすでに「トータルソリューションで需要創造」の戦略方向が出ている企業様に向けての「サービス企画構築法」を整理

「情報の流れ」の目詰まりを探せ！ 上から下への一方通行 需要創造と言いつけれど 情報の流れは 需要創造型戦略15の落とし穴5

「サービス企画」の補足—その2

「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)【第三十八回】

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」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役立ちの知恵を共創し、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

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。

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。

第二章「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」方法を整理していきます。

二〇〇四年6月号より、第二項—Ⅲ・お

「お客さまの先のお客さまが、お客さまに期待していること」の情報を入手し、その解決策をお客さまに企画・提案する「サービス企画」

「お客さまの先のお客さまが、お客さまに期待していること」の情報を入手し、その解決策をお客さまに企画・提案する「サービス企画」

「お客さまの先のお客さまが、お客さまに期待していること」の情報を入手し、その解決策をお客さまに企画・提案する「サービス企画」

◆「情報の流れ」は逆転したか

今までの「ビジネスモデル」と、「需要創造型方向の戦略ビジネスモデル」とは根本的に違うことがあります。

それは「情報の流れ」です。今までの右肩上がりの時代には、一部の人間が考え、また現状表面に現れているニーズの調査から製品を開発し、開発したものを売る、という「単純なビジネスモデルの情報の流れ」がありました。

つまり、「トップから現場へ」「川上から川下へ」の情報の流れです(図表⑤参照)。

しかし、需要創造方向では、情報の起点は客に当てはめていけば、業績は上がりました。

◆「情報の質」は変わったか

しかも、情報の質を比較すると、右肩上がりの売れていた市場では、自社が提供している「サービスや商品」を必要と感じている顧客に当てはめていけば、業績は上がりました。

5. 需要創造と言うけれど

情報の流れは上から下への一方通行

＊情報の流れの目詰まりを探せ！

需要創造型戦略の「落とし穴15項目」—その5

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

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 <table> <tr> <td>①収集する情報の質</td><td>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)</td></tr> <tr> <td>②営業担当者の役割の違い</td><td>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)</td></tr> <tr> <td>③サポート体制の質の違い</td><td>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)</td></tr> <tr> <td>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</td><td>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)</td></tr> </table>	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)
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								
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。									
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。									

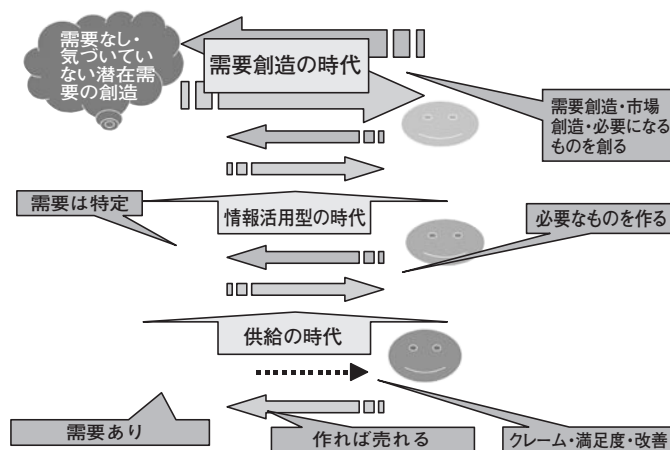
し、需要創造型戦略の「落とし穴15項目」についてご紹介しています(図表④参照)。

なぜなら、需要創造型戦略に転換した場合の陥りがちな「落とし穴」を把握し、その解決策を我々営業がお客さまに提案することこそが、まさに「トータルソリューションで需要創造」の戦略方向を打ち出されている企業様への「サービス企画」に繋がってくるからです。

10月号では、「落とし穴4」の《需要創造と言うけれど、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もの》についてご紹介しました。

今月号では、引き続き「落とし穴5」を整理したいと思います(図表④参照)

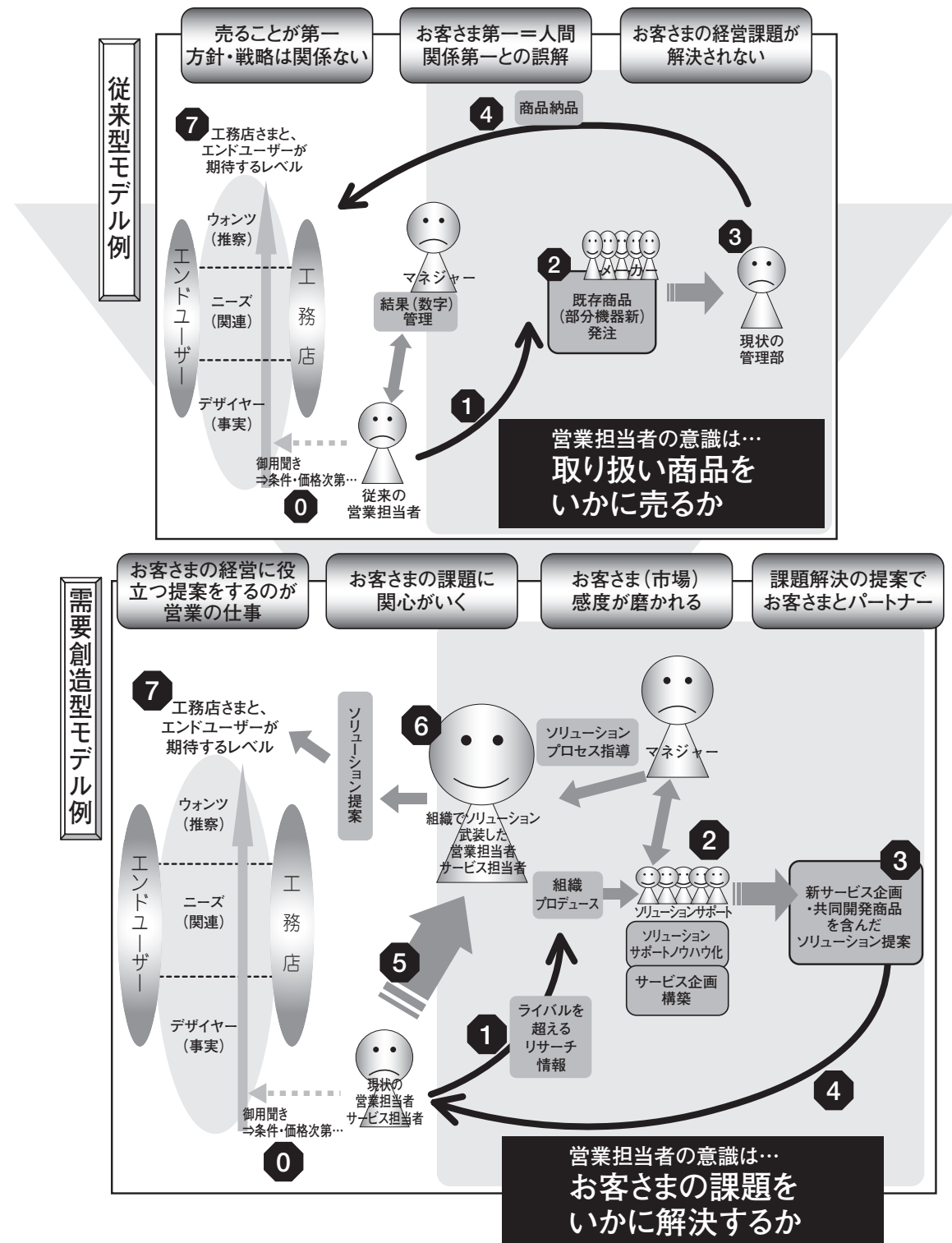
図表⑤ 「市場の変化」と「経営のスタンスの変化」と「情報の流れの変化」



そこで必要になる情報の質は、お客さまが「何を必要と感じているのか」の情報の質でよかったです。

ところが、売れない時代に入って、需要そのものがない市場では、お客さまが「気づいていない潜在的なニーズ」に対して仮説を立てられるだけの情報を収集し、さらには、検証ができるようにならないかもしれません。

図表⑥ 従来のビジネスモデルと需要創造型ビジネスモデルの違い



◆業績を上げ続ける 「情報のサイクル」は変わったか？

つまり、「顕在化された顧客のニーズにかかわる情報」↓「顧客が気づいていない潜在的なニーズにかかわる情報」へと、質的変革が必要となってくるのです。

右肩上がりの時代に業績を上げるには、「自社が提供するサービスや商品を、必要を感じている顧客を見つけ出して提供する」という基本の流れをご説明しました。では、短期的に業績を上げるだけではなく、業績を上げ続けるには、どうすればよいのでしょうか。

それは、必要を感じた顧客が、「自社の提供するサービスや商品で、どれだけ満足してくれているか」をチェックし、より良いサービスや商品に改善していく流れを、組織の中に創ることでした。つまり、右肩上がりの時代には、「顧客満足度が高かったか低かったか？」という結果への対応をしていればよかったのです。

しかし売れない時代には、需要そのものがないのですから、どんなに一生懸命、顧客満足度の結果に対しての対応をしたとしても、それだけでは、業績向上につながらないことに

業績を上げ続ける 「情報の無限サイクル」

なります。なぜならば、自社が提供しているサービスや商品をはるかに超える低価格やサービスで、ライバルが対応しているからです。このように、ライバルそのものがグローバル地球規模な低価格攻勢をかけてきているために、なかなか業績が向上しないことは、ほとんどの業界に共通しているといっても過言ではありません。

前段で、この売れない時代に業績を上げるためには情報の質を変えること、とお話ししました。では、業績を上げ続けるには、どういう「情報のサイクル」にすればよいのでしょうか。

「顧客の気づいていない潜在的なニーズ」に対応するためには、「何が潜在ニーズか」の仮説が立てられる情報の質が必要になってきます。そして、立てた仮説に基づいて新たなサービスや商品を開発し、その効用を「顧客と共に検証する」という行為が発生してきます。

検証した新サービスや新商品は、高度に単純化して汎用化したり、全く新たな市場を開発することになったりします。新サービスや

トップ戦略を実現するには 「情報の流れ」をチェックせよ

新商品が、新たな市場に耐えうるよう改善されていくことを「進化」と一般的には呼んでいます。進化させたサービスや商品を市場に出して、検証し、また進化させるというサイクルを回すことによって、業績を無限に上げていくことができるサイクルが生まれるのです。

ところが、ほとんどの企業の経営トップは、情報の流れを変えなければならないことは分かっているにもかかわらず、どうやって情報の流れを変えるかの施策が打てず、結局、情報の流れが変わらないので、需要創造方向での戦略が機能しないという壁にぶつかっているのです。

情報の流れを図式化したものを参考に記します(図表⑥参照)。

この情報の流れがお客さま企業の組織構造上どのように集められ、プールされ、加工され、コンセプト化され、開発に結びついていくのかを確認することで、組織構造上の課題が発見できるのです。

そして、発見できたお客さまの課題解決の企画が「サービス企画」となって、お客さまに喜ばれることになります。

目詰まりを解決する「サービス企画」

では、具体的にどのような「サービス企画」が考えられるかを整理しておきましょう。

① お客さまの情報がデザイナー情報に偏っている場合には↓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」を提案せよ

デザイナー情報とは、すでに顕在化したお客さまのニーズを言います。しかし今の時代は、生活必需品はともかく、家計を切り詰めればそこそこの生活ができる環境になっています。

これが、右肩上がりの時代であれば、一般消費者の多くが「欲求を充足させるサービスや価値を欲していた」という需要そのものがあつたのです。

ところが、右肩下がりの時代になって、「事足りています」という認識が一般消費者の多くに行き渡っているため、需要を作り出さない限り、企業業績は伸びなくなっています。そこが、右肩上がりの時代と根本的に違うところです。

率よくお客さまに対応する、つまり手短に、すばやくお客さまの欲求や要望を処理することだけが尊ばれ、お客さま要望の処理班になつてしまっていることです。

そのために、最も大切な「問い合わせ情報」が組織に上がつてこない状況に陥るのである。

そこで、下記のような「サービス企画」が有効になってきます。

① 「問い合わせ情報」記入シートと、評価方式を提供する「サービス企画」

「問い合わせ情報」を記入するシートのフォーマットを構築し、「問い合わせ情報」の「質×量」をポイント制で評価する方法を提供することで、お客さまの課題やニーズが見えてくるからです。

② 「問い合わせ情報」分析手法を、提供する

実際、最近の「勝ち組」と言われる企業の多くが、今まで市場になかったサービスや価値を創造し続けているのを見て明らかにわかります。

そこで、お客さまが気づいていないニーズを深掘りして理解するためには、以下のことを提供するとよいでしょう。これらが、お客さまに喜ばれるサービス企画となるのです。

① 「お客さまの先のお客さま」がお客さまに求めている、もしくは求めるようになるであろう課題やニーズを提供する「サービス企画」

この課題やニーズにお客さまがこたえようとしたときに、お客さまが気づいていないニーズが明確になってくるからです。

② 「お客さまの先のお客さま」になつていないお客さまの声を、お客さまに提供する「サービス企画」

ファン客の声はありがたいものですが、お客さまのライバルを選択している「お客さまの先のお客さま」の声は、最もシビアにお客さまを見ていることになるからです。

③ お客さま企業が気づいていないニーズに

「サービス企画」

「問い合わせ情報」を活用する方法が分かっているないと、その重要性や価値が分からないままになつてしまいます。具体的な活用方法を提供すれば、お客さまの課題やニーズの発見に役立つからです。

△ コンセプト化したニーズ情報から、新たなサービスや商品開発ができていない場合には↓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」を提案せよ

「問い合わせ情報」を整理分類し、加工してコンセプト化するところまでができていても、それを新たな商品やサービスの開発につなげられなければ、情報を活用できているとは言えないばかりか、需要を作り続けることはできません。

気づく論理思考を提供する「サービス企画」

お客さま企業に、市場に潜在するニーズを深掘りし、ニーズを創造する論理思考（コンセプトアルスキル）がなければ、いつまでたつても、お客さまの気づいていないニーズを創り出すことはできないからです。

□ 問い合わせ情報が組織に上がつてこない場合には ↓「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」を提案せよ

流行であるかのように、どの企業もお客さまからの電話やメールを受けるコールセンターやコンタクトセンターという部署なり、機能を組織に作っています。

コールセンターの本来の目的は、お客さま情報を一元管理し、組織として最適な対応をお客さまに提供しようというものでした。そのためには、お客さまの要望やクレーム、お褒めの言葉などを地道にプールして、新たなサービスや商品の開発・提供につなげていくものだったはずなのです。

ところが、ほとんどのコールセンターやコンタクトセンターが陥っている罠は、単に効

「需要を創造し続ける無限サイクル」を回せるようになって初めて、軌道に乗つたと言えるのです。そこで、次のような「サービス企画」が有効になってきます。

■ 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」を提案せよ

これは、自社に、お客さま企業のソリューション（課題解決）をサポートできるチームや、その能力があることが前提になります。

「そんなこと、できるわけないだろう」と思われるかもしれませんが、現実には挑戦している企業も少なくありません。中には、ソリューションサポート室なるものを自社の事務所に作つて、お客さまに開放している企業もあるのです。

以上、「情報の目詰まり」をなくす場合の「サービス企画」のヒントを整理しました。
次号「落とし穴6」では、《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。