

『戦略』

お客様に伺って、社員さんから聞く言葉の中に「うちの会社に戦略がない」があります。よく聞いているとパターンあって、「戦略がない」と言われる状況に2のパターン、・本当にゼロに近い会社・コロコロ変わって習熟期間が持てない会社に分かれるのです。しかし、「戦略がない」と言っても初めからゼロではない筈なのですが、いつの間にか惰性に陥ってしまっているのです。

こんなマンネリ化が蔓延した状況から脱出する戦略的手順は

1. 何してもダメという刷り込みを剥がす意識改革のポイントを探る
 2. 固有のポイントで有効なものが見つからないなら、私の場合、「在庫一掃セール」でデッド・ストックを換金化を企画します
 3. 「在庫一掃セール」で集客した時に、特売コーナーだけで終わらない。工夫を皆で考えてもらいます
 4. すなわち、お店を回遊してもらってフレッシュ感を味あわせる商品やディスプレイを考えて、売り場を変革するのです
 5. この「換金」から生まれる「売り場の変革」で汗を流してもらうのですが、これが難しいのです。
 6. 多くの場合、セールの「ちらし」が入る直前まで、何もしないのです。ひどい場合、新商品の仕入が間に合わないケースもありました。
 7. 事前に何度もチェックして、出来れば店員さん全員に「企画」の勉強会をしておくことで混乱を避けることができます。
 8. この成功で「次」を決めておき、サイクルを回すのです。
- という風になります。

この戦略的手順は、どんな企業にも応用できます。その第1のポイントは、「古いものがのさばっている」状態を排除することです。これは、メーカーならば「4S」という言葉で実践されていますし、営業や事務では、書類の「整理・整頓」なのです。単純な物から手をつけるのです。

次のポイントは、「喜び」を実感させるのです。特売コーナーを設けるためにレイアウト変更する、新商品を展示させるのに既存商品を移動させるのです。このレイアウト変更や商品の移動でフレッシュ感がアップするのです。POPを書いてもらって「思い入れ」を持たせて、自分が関わったという実感で「売れる」という「喜び」を具体化するのです。

最後は、必ず、「次回」を決めることなのです。休むと「元の木阿弥」になってしまうのです。意外に単純なロジックです。

☆「戦略」がコロコロ変わる場合

この「戦略」という言葉がポイントです。「戦略」は響きの良い言葉ですが、意外に、難しいものです。私が、最初に習った時は、「戦略」は、目に見えないもの、「戦術」は、目に見えるもの、であったのです。空軍は戦略で、陸軍は戦術という比較もありました。多くの会社を見ていると「営業会議」は戦術的であり、「商品会議」は戦略的な要素が多くなると言えます。

サラリーマン時代に「Strategic Transformation」という言葉を学んだのですが、Transformation は、当時の辞書では適切な翻訳がなかったので、戦略的変革かなと思っていたのです。しかし、最近、軍事的に「再編成」という時に使うことが分かりました。米軍は、ステルス

戦闘機の配備で沖縄からグアムへ部隊を再編成するという時にTransformationを使ったのです。「なぜ、再編成？」それは、最新鋭のステルス戦闘機を配備することで、沖縄とグアムの任務が変わってくるからなのです。ステルス戦闘機の性能が高まって、高速かつ長距離移動が可能という性能から従来の部隊を再配置させるのです。再配置・再編成で無駄な重複を避けるのです。軍隊は、本当に合理的だと思います。

ちょっと、横道にそれたと思われるかも知れないが、この軍事的な戦略から学ぶことが多いのです。「戦略がコロコロ変わる」という企業は、この軍隊から学ぶことが大切なのです。一般企業は、「営業」ではなく「商品」という視点で戦略を組み立てるのです。「営業」に目をやるとコロコロ変わりやすくなりますが、「商品」に焦点を当てると新製品を開発したり、取り扱ったりするのですが、そうカンタンに運ばないのでじっくり育てるようになるのです。しかし、残念なことに、多くの場合、片手間というケースが多いのです。これでは、社員さんは本気になれないのです。だから、コンサルタントを雇うでしょう。

私は、業界特化のコンサルタントではないので、自分の流儀で「戦略」という視点から、その商品の専門部隊を作って、専念させるという点に一度は迫ります。「一番商品は、何ですか？」という単純な質問から始めるのです。お客様との会話やデータ診断から「得意伸長法」で見つけだすのです。「商品戦略」と言っても過去の経験と違い過ぎるものは、社員もお客様も戸惑います。何が得意かを早く見つけることがポイントなのですが、お客様は「願望」ばかりおっしゃるのです。「願望」ばかりだからコロコロ戦略が変わるのだと分かったのです。

「得意伸長法」で現実から遊離しないようにシナリオを描くのです。方法は、少し前の「得意商品」で見切り企画を立てるのです。「即効果」という視点なのですが、当社では、そのリスクを回避するために、「Faxちらし」によるマーケティング、・Faxと連動するホームページによるWeb2.0マーケティングで「戦略」を支援しています。「商品」をPRして、お客様が関心をもってレスポンスがくるという事で「探客」で貢献しています。残るは、社員さんが「知識、経験、根性」で粘り強く折衝することです。この「粘り」を定期フォローで刺激して持続してもらっています。

ともかく、「戦略的再編成」にも、最初の「見切り」マーケティングで市場の反応をつかんで「勢い」をつける事が大切です。「看脚下」と言いますが、答えは身近なところにあるのですが、コロコロ変わる会社は、遠いところばかり見てしまうのです。この辺を実践で体感してもらおうように指導しています。