

『3つの革新』

■前号のレスポンス

前号について、あるお客様から電話があり、当方の記事のうち、

=====

このちょっと「改善」というものでも

○自分で工夫した場合は、比較的継続しやすいが

●他人が工夫し、押し付けられたものは「馴染み」にくいという相違があります。

「改善」のキーポイントは、「人」を巻き込むという事です。

【押し付けられたものは「馴染み」にくい】

を踏まえて、リーダーは「腑に落ちる」ような言動で迫って行くことがポイントなのです。

=====

の個所で話がありました。

話の内容は、「業績回復がうまく進まず、戦略を打ち出しても市場環境が悪くて手応えがなく、戦意高揚にならない」との事でした。このお客様とは、現在はコンサル契約が途切れた状態であり、長らくご訪問していなかったのですが、お話を聞くと状況が少し理解する事ができました。

私は、「全体を見るとそうかも知れないが、細部を見ると何か変わった点がありませんか？」と質問しました。そうすると「細々とした案件だが、今までとは違うレスポンスが出て来ているという話でした。それを受けて、ヒントとして、細々とした案件は、大きな期待が持てないかも知れないが、その案件を決めることで若い人も自信をつけるようになるのではないかと、それが新しい切り口になって、大きな商品になるのではないかとアドバイスしたのです。

その方は、他人が工夫し、押し付けられたものは「馴染み」にくいという点で悩まれていました。極端に表現すれば、「動かない」という悩みなのです。私は、「フォローしていますか？」と聞きましたが、それが手詰まり状況のようなのです。7月30日号「電通、鬼の十訓」を例にして、●6.周囲を「引きずり廻せ」。●10.「摩擦を怖れるな」。を伺いましたが、2つとも自信喪失状態という感じでした。

私は、前々号(9月23日)の「雑用優先」を引き合いにして、細々とした案件の状況を伺い、実は、忙しい企業ほど「雑用優先」を実践していると話しました。誰でも「大きな案件」ばかり気掛りになりやすいものですが、実行すれば済むような案件がPDCAサイクル管理にならず、指示したままになって、例えば、「しました」という状態で終わってしまって、「ネクスト」のアクションがないのです。

確かに、時間的な問題が多いので、大手は「会議」もしているが、グループウェアを利用したPDCA管理でリカバーしているとアドバイスしました。「管理」という言葉は、語弊があるかも知れませんが、例えば、新規案件の進捗管理というファイルを共有化しておけば、各営業マンが新規案件をどのように進めているかなどが「見える」ようになるのです。グループウェアとエクセルというシンプルな組み合わせでもいろんな「管理」が出来るものです。プロジェクト管理などは、その手順と実績を残しておけば、次の案件で、手順と日数を参考に出来るので精度が高くなるのです。

私は、このファイルをホルダーに入れて管理して●「知識データベース」と名づけています。中

身はエクセルの表形式でも、案件毎に保存すれば、経験を共有するツールとして役立つのです。このようなアドバイスをしましたが、彼の本質的な悩みを解決するには、「3つの革新」が必要なのです。

■「3つの革新」

「2極化」と言われていますが、小売分野では、家電・食品・ホームセンター・外食産業に始まって、本やパチンコまで吸収合併・統廃合という繰り返して、CPFRというスケール・メリット化を追求する時代です。こういう潮流を頭に入れながら、市場がドンドン変化している状況について、その変化する方向を3年後、10年後という未来から逆に今を見ると自社の戦略が見えて来るのです。3年後、10年後の技術は、どのように変わっているか？を念頭に置かねば、結論を間違ってしまう。

私は、コンサルタントの尺度として「3つの革新」1)「製品・サービス」 2)「業務改善・プロセス」 3)「ビジネス・モデル」を提唱していますが、すべてに「技術革新」の将来図が必要なのです。前号で1)改善(マイナー・チェンジ) 2)改革(フル・モデル・チェンジ) 3)革新(新基軸の新車種投入) 4)変革(既存車種の再編成)と定義し、マークX「Zio」の事例で指摘したように、セダンとしてのマークXを幾ら改良を加えても、商品価値の面で、クラウンや外国車に比較されるだけという事で、3)革新 or 4)変革がキーポイントになるのです。

■「製品・サービス」の革新

「製品」の革新ヒントは、マークX「Zio」にあります。需要構造の変化を踏まえて、従来、若い世代がミニバンを求めていたが、これからは、親が自分で6～7人乗りを所有するという読みで「Zio」が出て来たのです。このように「潮流」の変化を読む必要があるのです。

次に「サービス」の面では、ポイント・カードにスタンプを押印する時代ではなく、ケータイを利用してポイント還元する時代にシフトすると潮流が変わっているのです。これなどもASP化される時代であり、一部の大企業だけが利用できるのではなく、中小でも可能なのです。ビジネス・ホテルでも利用の日、その場で「会員」登録するとポイント還元で、その日の利用料を割引してくれるという「クーポン」で促進して、さらに、以後、メルマガを送って来ています。

私は、そういう出張の機会が少ないのですが、次の機会には、このビジネス・ホテルのチェーンすると考えています。Web2.0時代と言われているが、ホームページとメールをリンクした「クーポン」などもサービスの革新になるのではないかと思います。

■「業務改善・プロセス」の革新

しかしながら、ホームページとメールをリンクした「クーポン」と言えども、もう一工夫が必要なのです。それは、「CRM」と言われるデータベース管理なのです。アマゾンで本を買ったと次回、アマゾンで本を選ぶとするとサジェスションが出てくるようですが、「CRM」の機能の一部なのです。お客様を推理して、「ネクスト」をサジェスションする仕掛けなのです。

私のお客様では、「売上データ」を蓄積されて、その「データ解析」で「ネクスト」を時期と規模で算出されています。まだまだ、自動というレベルでなく、KKDで算出されていますが、その基本ルールの共通認識が出来ていて、担当の方がそれなりに信頼されてアクションされています。「CRM」というものにもレベルがあると思います。

アマゾンのように先進的なCRMもあれば、「売上データ」を時系列にソートして、目で発見するというレベルもあるのですが、どちらも「受身」ではなく「攻め」を目指している点が共通しています。この他、「業務改善」x「システム」の視点では、・グループウェアをより活用してPDCA管理を回す・バーコード活用による進捗管理&業務日報を自動化、・バーコード活用によるABC/ABM管理によるアメーバ経営などが実績としてご紹介できます。

PDCA管理は、営業でも生産でも事務でもという風に、職種を問わず、「しようとおもった事」→「それを実践」→「気づいた事」→「改善案」という流れをグループウェアで「見える」化することにより、より流れの速いPDCAサイクルを実現しています。

■「ビジネス・モデル」の革新

Web2.0時代と言われて久しくなってきました。'95年を境にしてインターネット時代になり、ホームページが普及し、メール、グループウェアが活用されるようになりました。当社は、'95年に創業しましたが、ビジネス・モデルとして「Faxちらし・3段活用マーケティング」を主力商品として立上げました。その後、'98年からホームページにも取り組み、自社技術でお客様に貢献できる体制をとって来ました。

営業の9割は「やる気」が占め、その「やる気」はお客様の支持であるという信念で経営をして来ています。当初のビジネス・モデルでは、FaxDMを基本にして「後工程引き」：メーカーから小売店にFaxDMで商品案内をして欲しい商品を地元の納入業者に発注してもらう方法。地元から問屋を経由してオーダーが来る方式。「とっておき」：事務機文具の問屋が販売店の名前で企業にFaxDM。例：販売店の営業にデジカメの勉強会を実施して周知徹底、CPFR方式でデジカメを100台単位で購入。「ニュース」：クリーニング商材の問屋がクリーニング店にFaxDM。季節の業界情報や先端クリーニング店の取材記事を掲載。定期的に「勉強会」を開催し、啓蒙活動。「市場調査」：メーカーから新規商品を対象業種・地域にFaxDM。「お試しクーポン」でレスポンス調査。「価格破壊」：関西価格で関東地区にFaxDM。消耗品を中心にして価格破壊で攻勢をかける。などの方式を確立した。

その後、企業にホームページが普及するようになって、FaxDMにホームページを掲載して、Web2.0化を図って来ました。現在は、FaxDMに変わって、メルマガ化して、メール記事に商品紹介文を掲載し、同時に、URLからホームページにリンクして、その商品を紹介するマンガを表示する方式、として、より詳しい紹介ができるようにしている。このホームページにマンガを載せるのも自社技術で可能であり、<http://www.web-ami.com/>より楽しく深くを目指しています。

今後もWeb2.0時代の新しいビジネス・モデルを構築する方向で、お客様と企画中であります。この成果は、後日、ご報告いたしますので、どうぞ期待！

■まとめ

- ・「電通、鬼の十訓」
 - 6.周囲を「引きずり廻せ」、10.「摩擦を怖れるな」。
- ・グループウェアで「PDCA管理」や「知識データベース管理」
- ・「業務改善」x「システム」でITを活用する
- ・Web2.0時代のNewビジネス・モデルにトライアル！