

「環境」x「やり方」と呼んでいますが、ターゲットにする事で、本来、訪問しない地域のお客様、約1,500件に毎月1回、「Faxちらし」を送る事でコミュニケーションをとっているのです。この結果、「環境」面では、樹脂業界で、しかも、従来の活動エリアでないところの新規顧客開拓を行ない、「やり方」面で、問合せのあったお客様だけを訪問営業するというリズム変革を行ったのです。この結果、「環境」x「やり方」⇒「やる気」という公式のように、営業マンの志気を高めています。

3. 「選択と集中」⇒「磁石化」⇒「やる気」

右の絵は、社員さんの「心」にスイッチが入り、「やる気」満々な状態を表しています。この「やる気」が大きな経営課題なのです。「何故、やる気が萎んでしまうのだろうか？」 いろんな理由があるのですが、一つは、お客様に支持されない状態、すなわち、「売れない」というのが根源になるのです。



どんな一流企業でも「時流適応」に失敗すると商品販売に苦勞するのです。その為、危険分散の意味で多くの部門や商品を持っているのです。例えば、大ヒット商品が生まれるとその部門は「左うちわ」状態になって、何もせずともお客様からやって来るのです。この現象を「磁石化現象」と呼び、 $\text{磁石化現象} = f(\text{商品、技術、やり方})$ と表しています。

すなわち、商品が大ヒットすれば良いのですから、そういう需要を喚起する方法を考え出す事が重要です。「絵手紙」や「遊書」をブーム化すると「筆」や「墨」「絵の具」が売れるようになるのです。このように「ブーム」をメイクする事も重要な視点です。NHKなどで「ひそかなブーム」という事で取り上げられると意外なブーム展開になるケースがあるのです。メーカーとしては、そのようなニュース・リリースも重要な戦略なのです。

少し古い言葉ですが「選択と集中」があります。右に示すように、「選択」とは、10年後にお付き合いしたいお客様像を描く事であり、「集中」とは、それを実現するために、現状のことをこなしながら、同時並行で、準備して行く事とお話しています。銀行などが行った「選択と集中」は、リストラという面で、お客様と社員を切り捨てるというドラスチックなものでした。こんな面ばかりが協調されたので、本来の「選択と集中」という戦略面が薄れてしまったのです。あるお客様では、「新商品開発チーム」を作り、これからのビジネス展開に必要な革新的な商品を開発されています。このチームが開発した商品をホームページで紹介すると「レア」な情報なので、結構、検索にヒットするのです。この問合せメールが飛び込んで来て、日本の大手企業のタイ工場に新製品を納入した事例もある位です。

選択: 10年後のお客様像を描く
集中: そのお客様に必要な商品・技術・売り方を同時並行で開発する

このように、「10年先」を見据えると「新製品」は、革新的なものになって来て、「今」という視点で、ネット検索で時流をリードする企業からの問合せとなって返って来るのです。「革新的」=「レア情報」という構図になって、自社のユニーク性を高めるのです。

4. 赤字体質からの脱出する3段階法

このように、「3つの利益」から始めて、「環境」x「やり方」⇒「やる気」、そして、「選択と集中」という戦略まで展開して来ましたが、実際には、この逆で実践することが重要であります。最初に指摘する商品・技術・売り方の3要素も人件費という固定費をフル活用するには、「成果」=f(能力、やる

気)も「戦略」という要素がなければ、場当たりの展開になってしまうのです。

多くの企業に眠る「商品」の中に、「これはイケル！」と錯覚して仕入れたり試作したものが多いのです。本来ならば、眠っている筈がないのですが、現実的には、社員さんは適応できなくて、倉庫に眠ってしまうのです。この原因の大部分は、「戦略」の欠如であり、その「戦略」の展開方法の欠如にあるのです。ただ単に「売れる!?!」という閃きで動いた結果なのです。

私は、右に示すように、「戦略」を描くことから始めないとブレが生じるので、社員さんにある一定のベクトルに導く事が出来ず、パワーを結集できなくなると考え、お客様に実践して頂いています。「戦略」を決めると必要な「商品」、「技術」、「やり方」が自動的に決まってくるのです。「環境」x「やり方」で「やる気」に迫る手法を開発し、「同時並行」で、今の業務を怠ることなく実践しながら、「磁石商品」でお客様からのレスポンスを頂くことで「10年戦略」を展開する営業マンに負担をかけない方式が重要です。当社は、この部分でも具体的な方法でお手伝いしています。

多くのお客様は、「神風」が吹くように思われていて、実際に、即結果を求めておられるケースが多いのです。私は、時たま、「神風」が吹くかも知れませんが、あくまでも「時たま」なのだと話しています。「時たま」というフロック性も重要であります。基本通りに進めるPDCAサイクルを回す事の方が数段重要なのです。そして、根気よく実践していく事で、結果に結びつく機会が増える事が重要なのです。中には、「磁石商品」が出て、飛ぶように売れることもあるのですが、これは、レア・ケースと考えて、実力と錯覚しないことが大切です。「コツコツ、ジワジワ、イキイキ、タンタン」という船井先生の言葉を噛み締めながら「10年戦略」を追い続けたいと思っています。

赤字体質から脱出する3段階法

1. 「選択と集中」・・・戦略策定
→10年先のお客様のイメージをハッキリ描く
⇒そのお客様に必要な商品・技術・売り方を開発する
2. 「環境」x「やり方」⇒「やる気」
→力相応な「やり方」を開発
⇒レアな商品で磁石化
3. 同時並行で、徐々に、商品を強化して、10年先のお客様に
適応する体質に変換する

【まとめ】

1. 「3つの利益」から見る「赤字体質」
2. 「環境」x「やり方」⇒「やる気」
3. 次の10年戦略を示す「選択と集中」⇒「磁石化」⇒「やる気」
4. 赤字体質からの脱出する3段階法

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】