

『6C戦略フレーム』

1. 「6C戦略フレーム」

このEー資料は、実は、お客様の勉強会のテキストに使う場合もあります。前号で、「ビジネス・モデルの要点」と題して右の図をご紹介したのですが、この戦略フレームについて、勉強会で盛り上がったので、少し、詳しくご紹介したいと思います。

このフレームは、普段から頭の中にあるので、お客様もよく理解されていると思っていたのですが、個々の部分では、説明しないと分からない部分があるという事でした。

勝手な思い込みをしていたので、お詫びしたのです。

まず、お客様が最初に質問された点は、**Customer**と**Client**の相違だったのです。自社からみれば、どちらも同じではないかという質問だったのです。この戦略図の中心である**Company**は、当社、AMIなのですが、そのAMIの**Client**は、当社の顧問先という点をまず、ご理解頂き、その先にあるのが**Customer**であるという点をお話しました。この関係を一般の企業に置き換えると、例えば、**Company**をメーカーとすれば、**Client**は販売業者となり、**Customer**はそのユーザー（企業や消費者）という関係になります。

この関係を理解した上で、自社である**Company**と**Customer**や**Client**との2つの**Communication**戦略を考える必要があるのです。例えば、家電メーカーとすると**Client**は家電販売店に対する販売促進策であり、**Customer**へは**マスCM戦略**（新聞広告、TVやラジオCMなど）であります。家電メーカーは、ある製品のCM作戦する前に、家電店の店頭にもその該当商品が陳列されて、適度の在庫がある状態にしておく前作業をしておかねば、そのCM作戦でお客様が心を動かしても「受け皿」がないのでは、帰無仮説に終わってしまうのです。

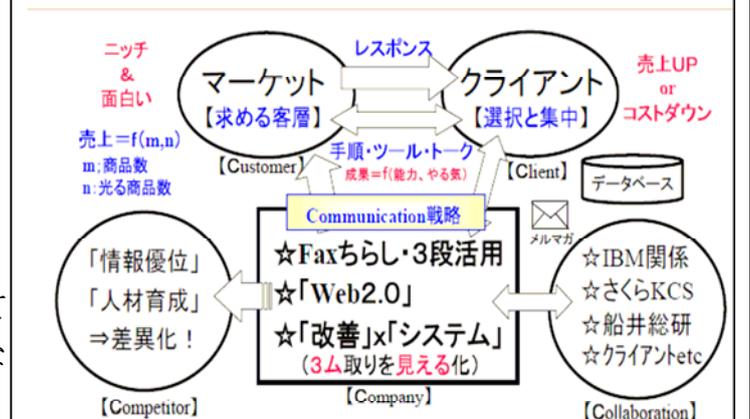
2. 営業の視野が狭い

私は、もちろん、経営者の方とお話して、そのご意向に従って「会議」を進めるのですが、営業関係者が主役の筈なのですが、彼らの視野の狭いことに驚くのです。本当に、目先の問題ばかりなのです。確かに、現実に困っている事実なのですが、もう少し違った視点から考えられないのかと内心思うのです。

Customerと**Client**の2種を分離して考える癖が必要なのです。例えば、機械をユーザーにダイレクト販売する場合でも、いつもお会いする設備や設計の担当者は**Client**であり、実際に現場で使用する人は**Customer**なのです。機械を売り込もうとすると**Client**ばかりに訪問する事になるのですが、「お役に立つ」という立場では、実際に使用されている**Customer**である現場の作業員さんに迫って、休憩時間などを利用して状況を聞くことが先行する課題なのです。

今時の経済環境では、設備投資の話をする「景気が悪いので・・・」と営業のアプローチをかわそうとするのです。ある意味、当然のことと思います。しかし、そういう逃げ腰の担当者に波長を合わせていると「何も仕掛けられない」という状況に陥ってしまうのです。「仕掛ける」には、実は、現場

2. AMIの戦略構図



の声が大きなた味方になるのです。どちらの会社も、意外に、担当者と現場とのコミュニケーションが取れていないケースが多いのです。現場では、「これを改善したら、良くなるのに」と思っていることが伝わっていないのです。「修理」や「設備改修」というちょっとしたビジネス・チャンスメイクする事から、その延長線上で「機械更新」という話に発展するのです。よく「財布の紐を緩めると心の紐まで緩む」と言いますが、まずは、小さく商売することから始めるのです。

3. 脅威は見えても機会が見えていない

営業関係者と話すると**Competitor**に負ける話が多いのですが、どこかとコラボして新しい展開をするという話は殆ど出て来ないのが現実です。「脅威」を「負ける」話で摩り替えているように思います。「負ける」までに「なすべきこと」をしたかという点であります。「ノータッチ敗戦」という言葉がありますが、いろんな負けた理由を言ってくれても「頭」で考えた理由であり、実際には、ノータッチだったという事も多いのです。

一方、「機会」という点では、ノータッチにもつながるのですが、商談を一押しする「機会」を作れないのです。幾ら商談で勝っていても、最後に、政治的なアプローチでひっくり返るケースもあるのです。「負けそう」という気配を感じているならば、ひっくり返す策を考える必要があるのですが、こんな相談が経営者にあがって来ないのです。経営者が「一席」という指示をしない限り、下から上って来ないのです。

4. 「戦略会議」という視点

戦略と言うと大きなものを考えがちですが、実は、個別案件毎に「脅威」と「機会」を把握して対応策を練ることが重要な事なのです。何年も先の話も重要ですが、直近の案件(先行管理している場合、AのみならずBやCの案件)に対して「取る為に」という視点で「なすべきこと」を列挙する事が重要なのです。ところが、現実的には、上辺の状況報告で終止しており、「まあ、仕方ない」というお茶を濁す程度の話で終わっているのです。

「取る為に」と「なすべきこと」を列挙するという2つが重要なのです。本来は、「戦術」というものなのですが、多くの会社では「戦略会議」と称しているので、この場合、敢えて「戦略」といたします。この「戦略」を「文殊の知恵」で考える事が重要なのです。担当者は、自分の会っている人しか見えていないのですが、前任者などの経験を照らし合わせると別のキーマンがいる事を発見する場合があります。他人は、そんな事ぐらい知っているだろうと思っている事なのですが、意外に、そうではないのが現状なのです。まどろっこしい状態ですが、一度、点検されるとよいと思います。

【まとめ】

1. 6C戦略フレームがよく理解されていない
2. 特に、一般的な話を自分に置き換えて考えることができない
3. SWOTのうち「脅威」と「機会」を戦略会議で洗い出すことが重要である
4. 知っている筈は通じない

【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！】