

「弱者必勝の10ヶ条」②

1. 「弱者必勝の10ヶ条」の第1条

前号ご紹介したランチェスター戦略の「弱者必勝の10ヶ条」を4回に分けて、自分流の意見を加えてご紹介したいと思います。まずは、第1条

1. 弱者は、目標を明確(日時・数量・場所)にし、図表化すべし
(目標は努力の母、進歩の父である。常に意欲的な目標を掲げ大胆に取り組むこと)

です。これは、「方針管理」としてはありますが、中小零細企業の不得手な分野です。

「目標は努力の母、進歩の父」とありますが、その「目標」をハッキリと示すことが、なかなか、できないのです。また、「図表化」とありますが、目標達成までのシナリオを描き、ブレイクダウンしたステップ毎にマイル・ストーンとして数値化して示す事なのですが、これも難しいのです。「とりあえず」という言葉が重要です。まず第一歩を踏み出す事が重要なのです。禅の言葉に「動中の工夫、静中に勝ること幾百千億万倍」がありますが、意味は、「実行しながら思い浮かべる工夫(考え)は、頭で考える工夫よりも計り知れないほど実践的で効果がある」という事なのです。ちょっと実践すると「コツ」みたいなものが見えてくるのです。それを反復する内に「自分流」になってレベルアップして、最終的には「目標」とするレベルに到達するのです。「PDCAサイクルを回す」と言うが、まさに、その通りなのです。

「方針管理」は、現実的には現場で行う「改善活動」が連動しないと組織的な推進は難しくなるのです。OJTとかQCサークルとかが現場で根付いている事が重要なファクターになります。また、OJTでは、上司と言われる方の日常聞き取りが重要なのです。毎日の活動をその場で報告を聞いて「旬」のうちに指示を出すことがキーファクターなのです。

2. 利益計画と図表化

右掲は、Vol.198(平成22年10月30日)号にある「商品調査表」と呼んでいるものです。自社の取扱い商品が、実際にお客様で使われているかを

○:使われていて、かつ、自社から購入されている

△:使っているが他社から購入している

X:全くつかっていない

	A商品	B商品	C商品
a社	○	△	△
b社	△	○	△
c社	X	△	○
..
..
..

と「星取表」にして表しています。このお客様毎に、○、△、Xを事実に基づいて調査する事が肝なのです。まさに「敵を知り、己を知れば百戦すれど危うからず」という孫子の兵法なのですが、意外に、営業マン(幹部)の思い込みで実際とは違った「星取表」になっているケースが多いのです。

一般に「利益計画」は、期間の投資計画や販売促進計画などを想定して、それに必要な費用を積み上げて、その上に、欲しい利益を加えた金額を算出する事から始まります。しかし、これでは、「何を」⇒「誰に」という具体性がないのです。「何を」は「重点商品」というもので表し、それを幾ら売り上げると目標の利益が可能かを検討し、仮のシミュレーションとして「星取表」で実現性を検討するのです。検討した結果「不足」ならば、新規顧客が必要になるのです。

もちろん、「図表化」では、例えば、四半期毎の「目標」も重要であります。毎日の積み重ねですが、毎月の締めと四半期の締めでPDCAサイクルを回すのです。なぜ、四半期かという理由は、その計画(商品)のパワー(潜在力も含む)が見えるのに適切な期間と言う事なのです。

3. 「目標は努力の母、進歩の父」

「商品星取表」が完成していると、重点商品を決めた時に「対象客」が即座にリストアップできるのです。○は、自社製品を使っていることを意味しているので、代替時期か否かを検討して「攻略目標」としてノミネートができます。△は、他社製品を使っているので、「下取り」などの代替促進策を用意して「攻略目標」としてノミネートが可能になります。Xは、本来、該当商品を必要としていないので「攻略目標」としては不適切だが、事例紹介として啓蒙活動は有意義であります。

この「ノミネート」という作業が、なかなか、難しいものなのです。もちろん、正しい星取表でないと「予断」になってしまう可能性が高いのです。実際問題として、営業マンはお客様を知っている心算でいるが、実は、知らない事の方が多いのです。重要な商品なら目にする機会も多いのですが、「消耗品」などは「心算」で把握しているケースが多いのです。「ノミネート」と言うと途端に歯切れが悪くなるのです。

「あれやこれや」と状況や理由を言い始めて、ぐずぐずして、なかなか、「実行」しようとしません。こんな時は、多くの場合、「ウソ」の報告がなされている訳ですが、それを暴いても無意味なので、とりあえず「やってみなはれ」という寛容な態度が必要になるのです。「目標」というのは、与えられて実行するのと自ら作成して行うのでは意味合い的に大きな開きがありますが、「ノミネート」は後者のやり方なので本人の「人間性」がハッキリして来ます。

この「ノミネート」を大きく印刷して会議室などに張り出すのです。オープンにする事によって「やらざる得ない」という状況に変わります。「目標は努力の母、進歩の父」と言うが、実は、このようにオープンにするなどの「仕掛け」があってこそなのです。本当に、放っておくとマンネリの中で怠惰になって行くだけなのです。

4. 自分に厳しく

「弱者は、目標を明確(日時・数量・場所)にし、図表化すべし」と言いますが、これが出来ないから「弱者」に留まっているとも言えるのです。「目標」を掲げてもデフレ景気では、なかなか、達成するのは困難なのですが、例えば、毎朝のミーティングで社員さんに「今日、何する？」と問いかけて、朝一番の仕事がスムーズに展開することを確認するだけでも大きく違って来ます。こんな身近な事から、経営者として現実の問題点が肌で理解できるようになるのです。

こんなカンタンな「目標」を聞き出すだけでも社員さんは事前に考えるようになるのですが、意外に出来ないのです。「聞く」という習慣が身につくとそれだけで事前に予定を考えるというレベルアップが出来るのですが、それを習慣化できないのです。いろんな理由があっても朝のミーティングに必ず出席して「聞く」という自分に対しての「厳しさ」が求められるのです。この辺から変えて欲しいと思います。

【まとめ】

1. 「とりあえず」主義で手始めことが大切
2. 商品マトリクスで現実を把握する
3. 人は放っておくとマンネリになり怠惰になる
4. カンタンな仕掛けで目標管理を行う

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