

「Why⁵でドリルダウン」

1. 「事実を命令する」

先日、あるお客様から「売上が落ちている」という相談を受けたのですが、一口に表現されても対応のしようがないのです。このお客様では、販売管理システムから「売上日報」が出てくるのですが、それだけでは、原因が分からないという事だったのです。そこで、私は、即座に「ビジネス・インテリジェンス(BI)」という手法を話して、問題を分析する方法のうち「人⇒物⇒人」という考え方をアドバイスしたのです。売り手と買い手の間で「物」＝「商品」が動くことによって、それが、「金額」として表現されているという事なのです。

「人」⇒「物」⇒「人」とシンプル化してお話しても、実は、なかなか、気づかれないのです。例えば、「売り手」は自社の営業員ですが、「買い手」はお客様の中に複数の人がおられるケースが普通なのです。すなわち、お客様としての会社の売上をさらに担当者というレベルに落とし込む事が重要なのです。幸か不幸か、問題になったお客様は、このタイプだったのです。早速、自社に戻って、システム担当の三男に依頼して、遠隔操作でお客様のコンピュータからデータを抽出して、問題の担当者別昨年対比を算出してエクセルで報告したのです。

案の定、複数の購買担当者の売上がゼロになっていたのです。この原因は、ベテラン営業員が定年で退職されたので、後継者が十分に担当者を回りきれていなかったという事が原因と判明したのです。この事実でもって営業担当者と相談して、最終的に、もう一人投入して「深堀」作戦をして、落ち込みをカバーするという対策を講じることになったのです。

2. 「Why⁵で「真因」を追究

右掲は、業務改善の分野では有名な「Why⁵、なぜ、なぜ、5回」というものです。上記のエピソードにあるように、例えば、「業績が悪い」と一口に言っても、何も対策が打てないのです。塊になっていると何も見えないのです。塊を分解してほぐす作業が必要になるのです。これを「見える化」と言うのです。この方法に、業務改善手法の一つに「Why⁵」という「やり方」があるのです。この手法を分かりやすく例示したのが右掲なのです。

Why ⁵ の展開法	
1回目:	大分類:例)部門
2回目:	中分類:例)グループ
3回目:	小分類:例)担当者
4回目:	例)担当者のお客様
5回目:	例)同上の商品売上

この例では、会社の業績が悪いと言っても全てが悪いという訳ではないので、まず、第1段として「部門」という大きな分類から考えます。このように、まず、「さっくり」と大きく原因の所在を掴むようにします。どの部門の業績が悪いかと目星をつけると、次に、どのグループが悪いかを探るのです。グループに目星が付くと、さらに、「誰が」と絞り込むのです。この「誰」が決まれば、その担当者のお客様の中で「どのお客様」と絞り込み、さらに、「そのお客様」の「どの商品」なのかと絞り込むのです。こういう連鎖を繰り返すのですが、「Why⁵」は「なぜ、なぜ5回」とも言って、5回も掘り下げると本当の原因(真因)が分るという鉄則なのです。

また、この手法を「ドリルダウン」とも呼び、システムでデータベースを使って連続的に絞り込めるようになっています。ドリルダウンを行う時に「尺度」にする指標(KPI)を設定しておく、システムが自動的に判定する事ができて、問題の箇所を明示する為に色分けして表示するようになっているのがビジネス・インテリジェンス(BI)と呼ばれるシステムなのです。予めドリルダウンのコースを設定しておかないと指標を設定することも難しくなります。バランス・スコア・カード(BSC)手法と呼ばれる物で、この予め設定した物を「カード」として個人レベルまで個別設定する管理手法なのです。マネジメントの基本設計をして、事前にKPIを設計しておくのです。

3. 予算を「正規化」手法で配分

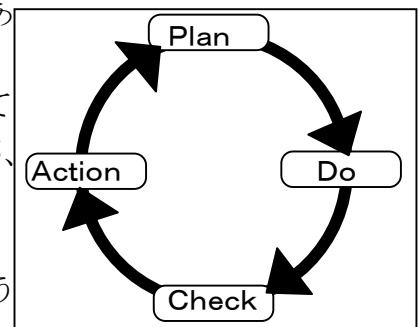
このように、大きな項目から詳細レベルへどんどん掘り下げるのですが、この時の判定基準に2通りが考えられます。一つは、指標にあたる項目の基本数字(例:金額)で、それを降順(大きいものから小さいものへ並べる)に表示するという絶対的な評価手法と、もう一つは、事前に設定した基準に対する達成具合を表示する相対的な評価の手法なのです。どちらも一長一短がありますので、KPIの性格をよく分析して評価方法を選択する必要があります。

例えば、売上の大きなお客様に依存している場合は、金額という絶対評価ではランクは上位になるが、例えば、昨年対比や目標達成率という相対評価では極端に落ち込んでいるというケースも実際にあります。また、逆に、売上の小さなお客様では、相対評価では何%にも伸びているとあっても、それは、単に分母が小さいだけというケースもあるのです。私は、お客様を相対的にランク付けを事前にしておき、そのランク順に表示をして、各KPIについても相対的な評価で判別するように設計するという手法であり、そのように、ご指導しています。

相対的な評価するには、目標値を設定し、昨年対比を計算できるように事前に昨年の値を用意しておく事が必要になります。この作業が事前準備できると「バランス・スコア・カード」という考え方が実践しやすくなるのですが、この概念を実践するには「予算管理」という概念も重要になります。ところが、多くの中小企業では、これが不十分なのです。そこで、当社では、過去10年ほどの売上データを使って、月別の季節指数や「部門」の配分指数を自動的に算出して、これらの指数を使って、全体の予算が決まれば、自動的に配分するシステムを用意しています。特に、部門の配分指数は、部、課、グループ、個人という「人」を基準としたタテ方向の配分を、さらに、各レベル毎に、商品分類の配分指数を使って「商品」毎の予算配分(ヨコ方向)まで自動算出します。このデータを元にして、人間系で、個別に調整する方法で「正規化」という考え方を実践して頂いています。

4. 「PDCAサイクル」の蓄積でスパイラルアップ

右掲はPDCAサイクルを表しています。図では、4つのポイントがありますが、その中で、敢えて重要な点を示すと「どれか」と言えば、私は、「Plan」(計画)だと考えています。確かに、「Do」(実践)があつて初めて結果が出て、その結果を「Check」するという流れなのですが、「結果」を評価するには「計画」が明確である事が優先するのです。「計画」は、もちろん、事前に練るのですが、PDCAサイクルの中で状況対応しながら「Action」(対策)を打って行くので、どちらかと言うと「計画」も刻々変化して行くのが本筋なのです。



「じゃ、変わらない点は何か」という事になりますが、それは、期間を通して目標として与えられる「予算」という物なのです。この「予算」を実践する為にPDCAサイクルを回すのです。そういう意味で、「計画」は一日単位に回すのがベストなのです。ここでは、「Do」の為の「計画」と定義しますが、つまり、換言すると「今日、何をするか」というレベルの「計画」なのです。超短期間の目標を実践する為の計画なのです。どちらかと言えば、スケジュール管理に近い物なのです。

この一日サイクルのPDCAというXY軸でしめされる平面的なもの、と、「一ヶ月」や「四半期」「半年」「年間」という時間軸(Z軸)による目標とに分かれるのです。時間軸(Z軸)が出来て「積重ね効果」というものになるのです。その「積重ね」を最大限にするには、一日単位のPDCAサイクルで状況対応しながら、期間(時間)の軸が高くなって、量として大きな影響を与えるものになるのです。

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