

「3文字文化と戦略」

1. 3文字短縮語

右掲は、よく耳にするアルファベット3文字の短縮語です。IT関連の世界では盛んに短縮語が飛び交いますので、私は、それって何って思う言葉が多くなっています。中には、こちらの思っている短縮ではないケースもあり、後で、慌てることも多いです。

APSとCPSは、IBM社の用語です。PとSは共通しておりPlanningは計画するという意味で、Sessionは会議という意味で使われています。その前にあるAccountは口座という意味なのでIBMから見たお客様をさし、Customerは顧客という意味です。従って、APSは、IBMサイドからお客様へ提案する計画を立てる会議です。お客様の状況を事前に把握しておき、上司や同僚に説明しながら、営業戦略を練る方式です。営業が目標達成の為のシナリオを描くのです。シナリオを描けない時は、セミナーなどを案内して啓蒙活動したり、お客様が関心を持つような提案を投げかけてFit&Gapで様子を探るのです。CPSは、お客様が主体性を持って計画を立てるのです。もちろん、IBMの営業やSEがついて、お客様を補助する形をとりながら、問題点を探り、解決策を策定するものです。IBMのコンサルティング・サービスの定番的なものです。

CRM:Customer Relationship Management
SFA:Sales Force Automation
APS:Account Planning Session
CPS:Customer Planning Session
BSC:Ballence Score Card
ABM:Action Based Management
ICT:Information & Communication Technology
BPR:Business Process Re-engineering
etc.

2. IBM社に学ぶ

私は、平成4年から7年までIBM特約店に勤務し、IBMの担当者とCo-marketingを行いました。それまでは、トヨタ系販売店でIBM機を使ってシステム作りをしていたのですが、SIS (Strategic Information System) 戦略策定のコンサルティング・サービスを受けた事がありました。特約店時代ではないのですが、あるお客様でJAD (Joint Application Design) という手法のコンサルティング・サービスを提案したこともありました。また、トヨタ自動車にIBMが提案した資料の一部をトヨタのご厚意で一部頂いたこともありました。

これらに共通したのは、洗練されたまとめ方だったのです。一見、表にまとめただけだという感じですが、その当時、すでにBSCの基本概念を織り込んだまとめ方だったのです。〇〇の視点という表現でしたが、4つの視点を取り上げており、今でいうBSCの財務、顧客、業務、教育という4つの視点に近いものでした。さすがに、世界一のコンサルティング会社と言われる先進性と提案力が発揮されていたのです。

もちろん、国産機の会社もコンサルティング・サービスを提供していたようですが、二番煎じ的な要素があるようで最終のアウトプットに洗練性が欠けるケースもあったと思います。何が違うかと言うとコンサルティングの資料性よりもシステム・ソリューションへの導入という要素が前面に出る資料を拝見したことがありました。確かに、この資料から提案書に直結するので、ユーザーには分かり易いのでしょうか、人間系の問題点のウエートが低いような印象を受けたのを覚えています。

私が経験したSIS、知り合いの会社が経験したJADのアウトプットは、今も手元にコピーがありますので、時々、参考にしています。また、現在もIBM出身者と交流があり、APSという短縮語の実際的な展開法などを体験的に教えてもらっています。お客様のニーズを事前把握できれば提案が可能なのですが、ニーズがハッキリしない状況下でニーズを発掘しようとする積極的な姿勢は大いに参考になります。

3. 絡み合う3文字

右掲は、戦略を考える際にポピュラーになりつつBSC手法と情報システムとの関係性を書いています。まず、財務の視点では、戦略会計と表現していますが長期計画に基づく予算展開を実績値と合わせて問題点を掘り下げる重要な視点になります。KPIという数値指標には、売上や粗利益などの会計的な要素が重要になります。「戦略会計」と表現しているのは、単なる管理会計で終わるのではなく、戦略を遂行する為の問題点を把握する為の手段として用いるからです。「人」や「商品」などの視点でレベルをどんどんブレイクダウンして問題点に到達するという事が重要なのです。

BSC4つの視点との関係性 財務の視点: 戦略会計とつながる 顧客の視点: CRMと関係する 業務の視点: BPRと関係する 人材の視点: SFAなどとも関係する
--

また、顧客の視点も「売上」や「粗利益」という数値もありますが、「商品」と「人」との関係性も重要な視点であって、「売りたい商品」がどのようになっているか等が見える化するのです。リピートだけではなく「深堀」の状況が重要なのです。そういう意味でCRMがあって、「日報」という要素も合わさった見える化がポイントになるのです。

さらに、業務の視点では、BPRという概念が入り込んでシステム変更も伴う改革を行うのです。最後の人材の視点では、主に教育が取り上げられますが、SFAツール(タブレットなど)を取り上げて業務の生産性向上を図るという意味合いを持たせる場合もあります。

4. ITデバイド

このように、3文字が至るところで絡み合うのですが、この3文字で表されるものがシナジー効果を発揮して「業務改善」を通じて「戦略」を実践されるという形になります。「ITデバイド」は少し古い言葉になっていますが、「IT」を取り入れないと時代遅れになって、生産性も向上しないのです。例えば、ICTはInformation & Communication Technologyという言葉の短縮形なのですが、「情報」と「会話」という意味で、データベースとホームページやメルマガ、ブログ、SNSなどが重要な要素になりつつあります。また、ホームページは、従来の会社案内的要素からネット通販へ発展して、この分野も無視できない規模に発展しています。

このように、いろんな分野で3文字で表される要素が経営戦略に大きく影響を与える時代です。「IT投資」は銀行や保険会社などに代表されるように、それ自体が「商品」をつくるという意味で積極的に投資している企業が先行しています。しかし、例えば、バーコードという手段は、もう一般的になっており、現実の業務改善に重要なツールになっています。例えば、作業日報などもABM管理するデータ収集に、個々のアクション(行動)を時間単位で把握するのに必須ツールになっています。また、販売管理でも受注したものを発注し、その入荷を自動的にシステムに反映するツールとしても必須になっています。

最近では、SFAという事でタブレットの活用が営業の生産性向上に大きく左右します。プレゼンテーションに欠かせないばかりか、受注報告や日報報告という面でも採用されつつあります。セキュリティの問題もありますが、電車の中で会社のサーバーにつないで何らかのアプリケーションを実行している姿もよく見受けられます。情報のスピードアップや精度アップで営業の現場を大きく支援するのです。

中小零細企業は、このような時代背景を指くわえて傍観するのではなく、僅かでも投資して改善効果を図る時代になっています。私は、当社のお客様を通して、このような「IT」課題を一つずつ解決して、それを廉価で提供できるようになろうと考えています。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html>にあります！】