

# 戦略・戦術・戦闘

## 1. 社員の眩き・嘆き

右掲は、いわゆる戦略・戦術・戦闘の関係を表した物です。よく、社員さんの眩く「うちの会社には戦略がない・・・」という言葉が重くのしかかるのです。右の図式を見ても、「戦略」がないという事は「方針」もないのです。方針がなければミドルは戦術を示しようがない上、「日常管理」の管理すべき項目が不明瞭になり、実際は、殆ど日常管理がなされない状況になってしまうのです。こんなトップやミドルから「頑張れ！」と檄を飛ばされても現場の方は何をすれば良いのか分からないので困ってしまうのです。だから、「うちの会社に戦略がない・・・」という眩き・嘆きが起こるのです。

営業関係では「御用聞き営業」という表現が有名だが、実は、御用も聞かないというのが実態であり、多くは「配達」が主となって動いているというケースが多いのです。実際に、事務処理が終わって出荷伝票が業務に回るのを待っている会社が多いのです。これでは、配達に縛られるのでお客様の優先順位に関係なく動いているのです。確かに、毎日のように配達のあるお客様には回数が行っているかも知れませんが、肝腎のコンタクト時の時間は後の配達に縛られるので十分には取れない、あるいは、配送ルートにこだわって大事なお客様への到達時刻が遅くなるというケースも出ているのです。

うちのお客様では、営業と業務と配達を分離して、営業は主要なお客様に絞って配達を兼ねて行動して、折角のコンタクト時なので十分に時間を取るようになっています。それが可能になるのは、殆どの消耗品などのリピート注文は業務が処理できるので、コンタクト時に出た特殊な案件だけを営業が見積手配すると絞られるのです。従って、多くのお客様には配送が行き、情報の伝達はオリジナルなFax通信でカバーしてもらっています。配送の多くは女性なのですが、Faxで案内する商品を一声かけて購入してもらうのは女性の方が優位だという事が証明されています。従って、たまに営業が顔出しする位で十分なのが現実なのです。

**戦略：長期的な目標**

(トップ) ↓ ↑

「方針管理」：報連相

↓ ↑

**戦術：戦略実現の手段・方法**

(ミドル) ↓ ↑

「日常管理」：報連相

↓ ↑

**戦闘：実際の現場力**

(ローア) ↓ ↑

「OJT訓練」：報連相

## 2. 深く考えて「方針」を貫く

戦略(方針)が重要な役割を果たすという事を頭で理解していても現実に展開する際には一筋縄では行かないのが恒であります。仮に、仮り物や思い付きの方針を出したとすると、ちょっとした躓きに遭う事で心が揺らいでしまい現実に対応しようとして方針を曲げるケースがあり、社員からは「ブレた」と見透かされて言葉の重みを失って行くばかりになるという悪循環に陥るのです。この「重み」を失うことが経営を危うくする元になってしまうので、戒める必要があるのです。

事業を継承した2代目や3代目の方にとっては、創業者が成功して今があるのだが、その間に時代が変わって行くのでギャップを感じるのが恒であります。このギャップを埋めるにも、自分の権限で出来る範囲は限られており、親とか古参社員との葛藤が始まるのです。この葛藤が募って、外部のセミナーなどに参加して「理念」などを勉強する事になるのです。確かに、親や古参社員には「理念」などはなく、ただ単に今の商売を続けて来ただけなのです。この実績と机上の空論との戦いになる事で悲劇が始まるのです。

若い人が焦る気持ちを理解して、周囲がその真意を考えて受け入れる度量が必要になりますが、その為にも「思い」をジックリ熟考して少々的小事ではブレないまでテスト試行してから進めるとその姿から周囲が理解して受け入れるようになるので「熟考」と「試行」が大切なのです。

### 3. 戦略(方針)をPDCA

1項で掲げた表にあるように、戦略と戦術の間に「方針管理」があり、戦術と戦闘の間に「日常管理」があり、戦闘を上手く行くように「OJT訓練」があります。この3つの管理が必須なのです。例えば、「方針管理」は毎月の会議の中で行う必要があります。具体的には、「〇〇を重点にする」という方針を掲げ、その〇〇がどんな結果になったかを会議でチェックする事です。会議にはいろんな項目があると思いますが、戦略(方針)を具体的に示してPDCAする事が基本になります。

すなわち、会議には幹部社員が参加するので、その方々の組織の数値が問われるのです。数値が問われるから「日常管理」が組織で展開されるとも言えるのです。毎日の動きの中で〇〇という方針が現場で実践しているか幹部社員がチェックするのです。すなわち、日々の日報を元にしてOJTを展開して部下の動きを加速するように支援する訳です。

「人は困らないと動かない」という性悪説に立って「困らせる」というチェックの仕組みが重要なのです。ガミガミと上から檄を飛ばすだけでは科学的ではないのです。「方針管理」⇔「日常管理」⇔「OJT管理」の連鎖が重要なのです。全ては現場で生まれる訳ですが、方針が上手く行かないなら自主的にOJT活動がなされて現場能力の不足を補うのです。「教育」という大上段に構えるのではなくOJTなのです。OJTを現場で気軽に行う風土づくりが必要なのですが、それには「困った」という状況がないと行われません。

### 4. 戦術とは

1項の表で「戦術は戦略実現の手段・方法」と書いています。例えば、うちのお客様では機械の販売を増やしたいという戦略(方針)を出して、その戦略実現の手段・方法として「消耗品」を強化して、さらに、機械メーカーと組んで展示会や見学会・試作などを方法として展開されています。「消耗品」はコンタクトのタイミングを作る基本なので、これを他社に奪われない事が大切です。頻繁に起こる消耗品の納品活動でコンタクトして、お客様の「機械」の状況を訊く訳です。この業界は、先に見積依頼をメーカーに出した企業が優先するという風土なので、頻繁にコンタクトをとる事から始まる訳です。

そして、メーカーが行う展示会の案内や見学会へ誘う訳です。頻繁にコンタクトできているから誘いに乗って頂けるとも言えるのです。また、困り事を急に解決しなければならないケースもあるのですが、当然の如く外注先を探すのですが、その中にメーカーでの試作へ持ち込めれば、新しい技術導入になってお客様の発展に繋がるようなケースもあるのです。「お役立ち精神」と言いますが、「試作」という事で「道を拓く」のも重要な事なのです。

また、「手順・ツール・トーク」という事も重要な戦術手段です。販売という事にはターゲットを選び出す事から始まるのですが、ターゲットとコンタクトする「手順・ツール・トーク」を示す訳です。メーカーが作った「手順・ツール・トーク」もあれば、メーカーと同行販売でOJTで身に付ける方法もあるのです。

もちろん、現場でのOJTで「手順・ツール・トーク」の開発や共有化という事が大切です。ある方が成功したら、その成功事例を披露して頂くのも一案です。成功事例をロールプレイングで教育するのも重要です。お客様との問答集を現場で身に付けるのです。当然、他社製品などとの比較なども重要になりますので、そういう基礎が培われるのです。先ほどのお客様では他社の納める消耗品との比較においてセールスポイントを再確認するのです。そして、「決めの一言」は何かを共有するとスムーズに展開されるようになるのです。