

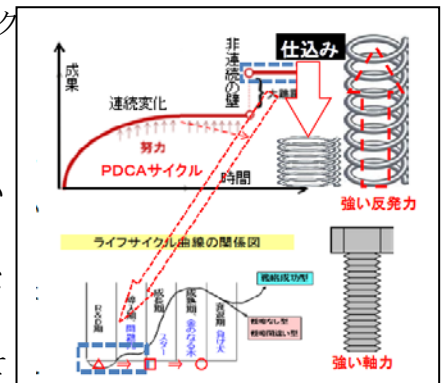
「非連続の壁」とブレイク・スルー

1. 「非連続の壁」

右掲は673号でご紹介した「非連続の壁」というグラフとライフサイクル曲線のグラフにバネとネジを加えたものです。「非連続の壁」を突破するには、バネを縮めて反発力を高めて、一気に解放するというイメージを描いています。従来からの延長線上ではない物を選んで新企画として世に打ち出して「閉塞感」を一気に吹き飛ばしたいという願いを描いています。

しかし、新企画はライフサイクル曲線で示すように導入期が必要なのです。バネのように事前にしっかりと準備しておけば「仕込み」が出来ているので、社内や社外の協力者のパワーが高まるのです。その高めたパワーを一気にマーケティング展開に変換して解放するのです。十分な教育訓練をしておくと現場の立ち上がり方がスムーズになり、初期導入期間は短くて済むようになります。また、ネジの軸力のようにPDCAサイクルを回すことで効果の低減現象を抑えることができるのです。

しかし、新企画を打ち出す手順が大仕事になります。単純に、新企画を社員に伝えると既存の延長線上ではないので「ええ！」というリアクションになるケースが多いのです。このリアクションにたじろいでは「非連続の壁」突破にはならずマンネリの繰り返しになります。脱マンネリの為にも新企画を打ち出して、社員を巻き込む努力が必要です。小泉純一郎元首相が総裁選に出る時に「自民党をぶっ壊す」と打ち出して「青論塾」を作って、郵政問題などで厳しい意見を戦わせて仲間づくりを行い、当初は青論だった「郵政改革」を政策の一丁目一番地に掲げて総選挙に打って出て大勝したという歴史があるように、若い人を中心に「新企画」について「青論」を語り合う事が大切です。中にはとんでもない発想が飛び出して異次元の世界へ向かうベクトルが生まれるのです。



2. 「やって見せ」の有言実行

この議論から生まれた新しい「発想」をブレイクダウンして着手出来る事に落とし込み、着手の糸口をつかむ事が第一歩です。まずは、「出来た、出来た、また、出来た」という喜びの3連続で勢いを付ける事が大切です。これをテスト・マーケティングで成果の出やすい形にして、出来れば親しいお客様に試して頂いて結果(効果)を出す事が大切です。つまり、アイデア段階から成果が出ると「青論」から「正論」に変わります。多くの方は「小さくとも結果が出る」ならば動き始めるのです。そして、「結果」が△から□へ移って戦術として定着するのです。この「仕込み」期間が重要なのです。有名な山本五十六元帥の「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。」という言葉のように、当初は率先垂範の姿勢が大切です。そうすれば、バネを圧縮するように、しっかりと行なえば、大きな反発力となり勢いが加速するのです。

そして、PDCAサイクルを回して順にレベルを上げて行くのですが、結果を生み続けると成功パターンが確立して誰でも出来るように「手順・ツール・トーク」が出来て「成論」となり□から○となり普及が速まるのです。この段階では、ネジのように1回転毎に着実に成果を生む事が大切です。ネジには軸力が働くのですが、実際には、普及期では期間毎に成果が生まれるのです。

しかし、ライフサイクル曲線が示すように、必ず、衰退期に入るので、常に、「青論」に戻って尖った議論で新企画を打ち出す事が大切です。この新しい「青論」を打ち出すタイミングが大切なのですが、可能ならば、同時並行が望ましいのです。つまり、若い人の中から青論を好む方を選び、小泉純一郎さんのように「青論塾」をつくり次の企画の為に尖った議論を引き出す事が大切です。若い人たちから新しいテーマが浮かばないならば、司会者的立場で「呼び水」となるテーマを用意する事も議論のキッカケづくりを行う事も大切です。若い感覚で逆に「ええ！」と唸るようなアイデアが出ると大したものです。

3. 外部環境の変化で起こる「非連続の壁」

今回は、新型コロナ・ウイルスの流行(パンデミック)で起こりました。人類が経験した事がないウイルスが現れて、ワクチンや特效薬がない状態で、しかも毒性が高く致死率が高いという事で政府が「人の移動」による感染拡大を防ぐために半ロックダウンを打ち出した事によって経済危機が訪れたのです。当初は、未体験なのでインフルエンザと同じように春には沈静化すると思っていましたが、それが第2波が起こり長期化しているのです。

「アフター・コロナ」と叫ばれていますが、まさに「非連続の壁」を突破して、新しい世界へ踏み出す準備が必要なのです。英語で「ブレイク・スルー」って言いますが、何か武器になる物を準備して、そのマーケティングを展開して新機軸を切り拓く事が大切です。例えば、「売り方」を変えるには、支払条件をブレイク・スルーする事から始まるケースもあるのです。ジャパネット・タカタは「下取値引」という手法で「高値の華」を拡販しています。実際に、私は日立のIHスチーム圧力炊飯器を下取条件で購入しました。量販店の店頭では約5万円の物が、ジャパネット・タカタ品番になって「フライパン」付で28,800円という価格だったのです。このジャパネット・タカタのビジネス・モデルは量販店には「非連続の壁」として立ちはだかっているのです。

このように、「パンデミック」ばかりでなく、通販業者が起こす新しい「売り方」で家電量販店が脅威を受けているのです。これから、ネット社会がドンドン本格化するので、リアルの業者には「非連続の壁」になるのです。実際に、各業界でネット卸が始まっていて、ネット業者がもつ顧客というプラットフォームに他業種の卸業者と提携する事で、ネット業者がドロップ SHIPPING 的に「低価格」x「宅配便」の組合せで「新しい分野」を開拓して顧客の幅を広げて地元の納入業者のビジネスを侵食しているのです。まさに、DX(デジタル・トランスフォーメーション)が実際に「非連続の壁」になって地元の納入業者に迫って来ているのです。

4. 「3つの‘不’」でブレイク・スルー

右掲は「3つの‘不’」という改善のネタ探しの格言です。連続変化の世界にいると外部の変化に気づき難くなります。例えば、40代に入ると生活スタイルが安定するので変化を好まなくなり、今の環境を維持しようと保守的になるのです。この保守化を打ち破るには、若い人を採用して近代化を図るか、お客様の声をよく聞き「3つの‘不’」を解決する事で近代化を図る事が大切です。

<p>3つの‘不’</p> <ul style="list-style-type: none">・不足・・・ないから智恵を出す・不満・・・レベルを求めろ・不便・・・面倒と思う
--

しかし、残念な事に、お客様は「不満」を言って下さいますが、「不足」や「不便」はなかなか口にして頂けません。「不足」は失注という事で分かりますが、営業が報告しなければ「失注」に気づかないのです。「不満」はノートタッチ敗戦と言いますが、他社が納品している事実で分かります。この事は、現場の営業が意識してお客様の購入品を見ないと気づかないのです。見ない物は「報告」しようがないのです。失注もノートタッチ敗戦も「報告」がないのです。この事をよく弁えて聞く必要があります。

この特性を踏まえて「3つの‘不’」を書き出す事が大切です。真面目にやれば、どんな会社でも恐ろしいほどの項目が出て来ます。改善手法としては、その各項目に優先順位を付ける事になります。この際に、ドロップ SHIPPING のように発想を変える必要があります。自社の周囲にいろんなパートナーが存在するので、各社との提携を模索するのも一案です。国もオープン・イノベーションと言って、未知の領域との提携でブレイク・スルーを奨励しているのです。トリプル・ウインと言いますが、自社・パートナー・お客の「三方善し」になればチャンスが生まれるのです。

しかし、このブレイク・スルーは社員が引き起こしてくれるのは稀有なケースです。経営者がお客様の声に耳を傾け、協力してくれるパートナーと交渉して、ビジネス・モデルとして率先垂範して組み立てる事がキーです。「うちの会社では・・・」は禁句です。「やってみせ」を期待します。