

事務所からのひとこと

すっかり秋めいてきた今日この頃、皆様いかがお過ごしでしょうか。

さてこの秋に、事務所を移転することとしました。といっても、同じ練馬区内の移転です。

今の事務所では約3年過ごしたのですが、おかげさまでお客さまも増え、職員の数も増えることから今の事務所では手狭になることから移転することとしました。

移転先を探す時は、限られた予算、広さ、利便性といろいろ兼ね合いを考えて候補を見つけても、物件を見学したり、物件まで歩いたりしてみるとマイナス材料が出てきて、要望を満たすところがなく大変でした。正直今年の移転は無理かなと思っていましたが、石神井公園駅の目の前の物件を見つけることができました。

賃料は想定以上でしたが、最後の決め手は自宅からの距離でした。次の事務所は自宅から徒歩10分程です。しばし職住接近を満喫しようかと思っています。

新しい事務所への移転を機により一層頑張っていきますので、これからもよろしくお願ひします。

COLUMN

方針実行のスリーステップ
～具現化、特定化、手順化～

「方針が実行されない」との悩みを経営者からよく聞く。方針徹底では、実施項目を“明日からすぐに動ける”ほどの行動言語に落とし込む(具現化)必要がある。次に、誰がするかを指名(特定化)し、どんなスケジュールや段取りで行うかを定める(手順化)。

方針が画餅に終わる企業の大半は、「何を→誰が→いつまでに」が抽象的である、ただし、この3ステップだけで方針が実行されるわけではない。実行されない理由を次の三つから追究してほしい。

- ①「やらない」理由:意識の問題である。方針に納得できないのか、目標が高すぎるのか。やる気の出ない原因を探り、対話を通じて士気を高める必要がある。
- ②「やれない」理由:能力の問題である。実行にあたり担当者にスキルや経験が備わっていない場合、対策は教育や指導などが中心となる。
- ③「やりきれない」理由:意志の問題である。トップ自ら先頭に立ち、信念を持って実行する姿を示し、方針実現に最後まで諦めさせないことだ。

方針を具現化、特定化、手順化し、不実行の原因に手を打つ。「徹底」とは、この一連の行動を言うのだ。

明日への指針

自社の価値とは何か～提供する価値は六つある～

顧客に対し、自社が提供する価値をしっかりと定義し、いかに効果的・効率的に伝えるか。営業・販売活動では、それらを明確にすることが大切だ。しかし多くの企業は、「自社の提供する価値」が何かという根本を捉え切れていない。

そこで、まずは自社の価値について定義したい。自社が提供する「価値」は、実は一つではない。具体的には次の6点がある。

- ①商品価値…商品自体の機能・性能・品質など、提供する価値の中心となるもの。
- ②ブランド価値…「この会社の商品は間違いない」という信用である。
- ③サービス価値…購入のしやすさやアフターサービスなど商品以外の補助的価値。
- ④ソリューション価値…顧客が持つ課題の解決策。顕在化した課題と潜在的な課題がある。
- ⑤タイミング価値…顧客が欲しいタイミングでタイムリーに提供することである。
- ⑥パーソン価値…営業担当者や販売員の力量、信頼感、人間性による価値を示す。

これらの価値を、自社はどこまで提供できているか、できていなければ何が問題かを検証する。ただ、その価値が明確でも「顧客コスト」が高ければ真の付加価値になり得ない。顧客コストは、顧客が自社商品の購入で支払う対価や、入手するのに要する時間(検索・選定・評価・決定)などのことである。

つまり自社が提供する価値から、顧客コストを差し引いたものが、顧客の受け取る“正味の価値”(顧客価値)である。この顧客価値こそ自社の利益の源泉だ。よって自社が提供する価値全体を最大化しつつ、顧客コストの最小化を図ることがテーマである。

商品価格とは、自社が提供する価値と、「ここまでなら許容できる」という顧客コストの均衡点。他社との価格競争に負ける企業は、顧客コストに対し、自社の提供する価値が小さい(顧客価値が少ない)と顧客に捉えられているわけだ。

自社の提供する価値を、顧客に正しく伝える行動ができていようかがカギを握る。①～⑥の価値提供における問題点を明らかにし、対策を打っていただきたい。

一例は百例に勝る ～自社の事例集を記録せよ～

「物事は議論よりも証拠によって明らかになる」。広辞苑にある「論より証拠」の説明文である。証拠とは何か。企業なら「事例」であろう。百の理屈を並べるより、他社の成功例や自社製品・サービスの臨床例を示した方が説得力は高い。事例は、それ自体がすでに物事を証明する理論なのだ。

とはいえ、中小企業の営業現場を見ると、自社製品・サービスに関する事例を用いる例は少ない。簡単な会社案内のリーフや製品チラシだけを持参する人が多い。中には、製品の現物だけを持ち込む人もいる。「見れば分かる」。確かに、技術は分かる。しかし、あなたの会社が分からない。

社会心理学に「社会的証明」という言葉がある。例えば、長蛇の列が続くラーメン屋を見つけたとする。「さぞおいしいのだろう」と誰もが考えるに違いない。自分も列に加わるかもしれない。初めて見た店にもかかわらずだ。このように多くの人の行動を「正しい」と認識する心理をいう。人は自分1人で判断するのが不安だ。そこで他人の行動を物差しに自分の行動を決める。これは取引先も消費者も同じである。

会社案内に取引先を並べる企業は多い。が、それだけでは「ああ、そうなの」で終わりである。自社製品・サービスの真の価値を顧客に伝えるため、事例集を作成したい。事例集は自社の実績の客観的資料になるし、決裁者にゴーサインを出させる根拠になる。

掲載事例は大きく三つ。自社製品・サービスを顧客が購入した経緯と動機をまとめた「導入事例」、顧客の使用状況を紹介する「活用事例」、それによって顧客が得た「成功事例」である。導入事例では「誰が、いつ、なぜ導入したか」の事実関係を、活用事例は「こう使えば役立つ」というノウハウを、成功事例は「成果はいくらか」を定量的に裏付ける数値を記載し、それぞれを業種別・従業員別・資本金別にストーリー展開する。

事例集めでは、自社商品の購入顧客にインタビューを行い、自社を選んだ理由や導入効果を語ってもらう。顧客との関係を強化でき、新たなニーズもヒアリングできる利点がある。そうして集めた事例が、自社の見積書の正当性を担保する立証資料となる。「調査なくして発言権なし」(毛沢東)。顧客を調査せずしてマーケットへの発言権はない。

今月のことば

取扱商品の良さを再発見せよ。
自分が信じられないものを売ることほど、骨の折れるものはない。