

「勝(克)つ企業(お店)」- ⑨

「真因をつかむ」

中小企業診断士 大野 実雄



そんなに長い間待ってられないから自分や組織で作ってしまう。結局は、今までの顧客が競争相手になっ...

②マニュアルは必要か...CS活動、顧客ニーズ対応は当たり前前の時代です。ある居酒屋でのことです。そのFC(フランチャイズチェーン)の居...

③念のために申しませんが、S銘柄がA銘柄より1本当たりの販売リポートが高いというFC本部の顧客無視の考え方です。しかし、A銘柄の方が顧客に人気があり、多く注文した...



が、マニュアル通りで決まったことしかできない従業員も困ったものです。そのような居酒屋ではビールは飲みたくないの、自宅で飲んだ方(宅飲み)がましです。



おのおのじつお 大野 実雄 中小企業診断士・販売士

●プロフィール メーカー、経営コンサルティングファームを経てオオノ経営労務事務所開設。「変化には変化でしか対応できない」を企業支援の基本としている。著書に「売れるように売れば必ず売れる」「働き方・生き方こころの軸」「勝つ企業」等がある。

1 真の競争相手とは

①顧客が競争相手...これからの本当のコンペチター(競争相手)というのは、皆様方のお客さんにあるかもしれません。今の時代で年賀状、名刺などは個人や組織がパソコンで作っています。業者に注文すると、年賀状は12月には忙しいから5〜7日の納期とか、名刺は3日かかるとか、業者の都合に合わせて言いついです。

屈、論理通りには決して適応してくれません。マニュアルは一面では働きやすい環境を阻害します。今、求められる人材は顧客の気持ちを考えて、顧客の立場でものを考える人なのです。

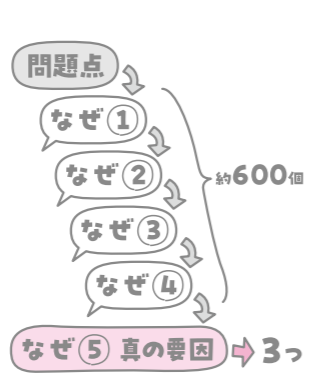


2 真因(真の原因)をつかむ

①会社の経営方針、ビジョン、経営者のポリシー、コンセプトをしっかりと組織に伝えておかないと仕事が円滑に機能しません。

最近のことですが、異業種の会社を15社集めて現状における売上低下、利益低下、生産性低下の原因、要因を追求(解析)しました。この要因解析のやり方は、1つの問題点(現状)を「なぜ」、「なぜ」、「なぜ」、「なぜ」と5回深掘りしていくと最終的に600位の要因が出て来ます。しかし、その600の要因がほとんど3つ(真因)に納まってしまいます。

真因の1つ目は、会社の「肝心な情報」が末端まで伝わっていない。真因の2つ目は、「本音の話し合い」が組織の縦・横で行われていない。真因の3つ目は、仕事が「企業(組

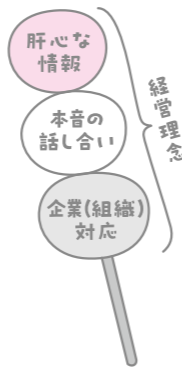


織)対応」ではなく、個人個人でバラバラに個人の色で、勝手に各々の好みでやっている。従って、営業成績が悪いからといって尻を叩いても結果につながらないことが多いのです。もっと訪問回数を多くせよ、新規開拓をせよといった、結果的には自分の行きやすい顧客を回っているのが現状です。なぜ、なぜの2回目までの表面的、上層的な要因(原因)対策では真の解決策にはなりません。

3 真の対策を打つ

①真の対策とは、従業員に「肝心な情報」を伝えて、上司と部下、部門間で「本音の話し合い」を行って、仕事を「組織単位」で行うということでも駄目です。

②3つの真因をだんごに例えたなら、3つのだんごに適度な串が必要で、串の役目は、だんごのバランス(調和と信頼)をとることで、その担い



手は経営者であつたり、管理者であつたりするものです。また、3つのだんごの一体感を持続させるのは、企業の明確な経営理念や経営ビジョンです。

③3つの真因を的確に対応しないと、売上を増やせ、新規顧客開拓をせよと言っても、唯目的もなしに回るだけですから、行っても効果は上がりません。行くことが目的になりますから、営業パーソンはもちろん行きやすいところに行きます。売上につながるがない対策を金と時間をかけて行っている自己満足企業が存在しています。そして、結果がでないと景気という言葉に全ての責任を押し付けている。これでは、景気はますます企業から遠ざかって、逃げていきます。



当研究会は岐阜商工会議所に登録している各専門家25名が研鑽を重ね、企業や事業支援の実践に役立てることを目的としています。主な活動は、企業経営に関する法律、税務、財務、販売、事業承継、ITなどの事例を通して各専門分野からの意見や提言を行い、企業最適化を図ることです。

*参考文献「なぜなぜ分析実践編(白経BP社)」「3D方式SWIIT思考(カイン)」「インベーションを生む究極の課題解決法(KADOKAWA)」*本文とは異なる説もありますのでご了承ください。