

「効率化」と「成長戦略」

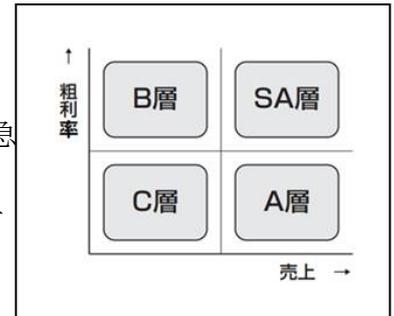
1. 業務効率の向上

右掲は業務改善の基本概念の1つです。社員が行っている仕事を大きく分類すると「正味の仕事」、「付帯の仕事」、「ムダ」の3つに分かれます。誰しも「正味の仕事」ばかりを行えば表面上の生産性は上がる筈なので、まず、これを増やす改善から着手します。「正味」とは「その人の本分を果たし付加価値をもたらす」と定義でき、営業の方なら「売上をつくる活動」と言えますが、その中に、「付帯の仕事」があります。例えば、日報報告や会議関連の作業などがあります。「ムダ」は、文字通りで何の価値を生まない事を差します。

業務の3分類

1. 正味の仕事
2. 付帯の仕事
3. ムダ

右掲は売上と粗利率でクロス分析した図でA層のお客様が課題になっています。確かに、売上が多く、かつ、注文回数が多いケースがあり、現場の方々には作業に追われるので有難いお客様と錯覚しているケースがあります。あるお客様では「午前中に配達に出たら、途中で電話来て特急というので引き返した」という事がありました。「特急」なので配達の予定を無視して引き返すべきかという問いなのです。実際に伝票単位で分析すると枚数が多いのです。仮に、週の売上10万円で粗利率10%とすると伝票1枚なら1万円の粗利なので諸経費を賄える可能性があるが、10枚



、つまり、毎日、午前と午後に配達があるケースでは1枚当たり1千円の粗利しかないので業務の受注経費や出荷作業や資材費、そして、配達に掛かる経費などを考えると毎回赤字なのです。このタイプのお客様は在庫管理が出来ていないので、コンビニ代わりに利用しているのです。

確かに、配達という作業は「正味」の仕事と広義に分類する事ができますが、この後者のようなケースでは配達の度に実質的に赤字であり、営業や業務などの時間を奪う「ガン」的な存在なので、実際には「ムダ」な作業を行っているのです。これを回避するには、個々のお客様に改善要求をするのですが、例えば、伝票売上が〇千円以下なら事務経費として〇千円頂くルールになったので「まとめ買い」をお願いするのです。多くのお客様は、「貴社が応じてくれるから甘えていた」という事で、注文をまとめるようにして下さるのです。この「ルール」と「説明」がポイントなのです。

2. 営業系の生産性向上

右掲は有名なランチェスター戦略の基本公式。この式から分かる事は、バラバラな状態(ゲリラ戦)であっても集団戦であっても武器効率(質)が影響する事です。武器効率は色んな意味を含んでいて、兵器その物の性能もあれば、それを操作する能力や補給する能力、さらに士気という面も含んでいます。そして、重大な事は支援がないと「そのまま」継続するという事実です。

ランチェスター戦略

第1法則:弱者の戦略(ゲリラ戦)

戦闘力 = 武器効率(質) × 兵力数(量)

第2法則:強者の戦略(広域戦)

戦闘力 = 武器効率(質) × 兵力数の二乗(量)

つまり、営業系の生産性向上を図るには「商品が高いパフォーマンスを発揮すれば良い」とシンプルに論じる事が出来ないのです。仮に、パフォーマンスの高い商品があっても、それを買いたいという客が現れても商品知識がない対応だとお客は不信に思って別の店で買おうという心理になるのです。さらに、重要な事ですが、同時にお客が現れた時は「両手に花」とは行かず、対応を間違えると両方とも逃がす事にもなりかねないのです。「一人一殺」と言っていましたが、お客様を見極めて「この客に集中する」という事、そして、他の客を他者へ連携するという配慮がポイントになります。このようにチームワークが働く環境を平素から醸成しておく事が大切です。人は生身ですから急に長期休暇になる可能性があるため、そのカバーする体制を作っておく事がポイントになります。

3. 効率化と成長戦略

第1項で「企業のガン」としてA層のお客様への対応を書きましたが、社員は指示しないと「不採算」であってもドンドン営業する傾向があります。経営者は「売上」という上辺の事だけでなく、「儲け」という視点で行動の本質を掴む必要があります。「粗利」＝「売上」－「原価」が基本公式ですが、「原価」に類する「販管費」に入る人件費や配送費などを含める必要があります。あるお客様では配送便を使っており、この運賃は販管費に隠れていたのです。私の経験では、離島扱いの北海道は運賃が割高になり、通常の粗利率では運賃が出ないケースがあり、事務費や出荷にかかる経費が全くの赤字という極端な事例がありました。これを指摘して、粗利率を改善する方向で指示すると「あと〇〇円で運賃が不要」などのトークが出て、全体の4割が採算性のあるビジネスになり、売上や粗利が減っても販管費を引いた営業利益の段階では黒字だった事実があり、結局、資金繰りにも良い影響が出たのです。

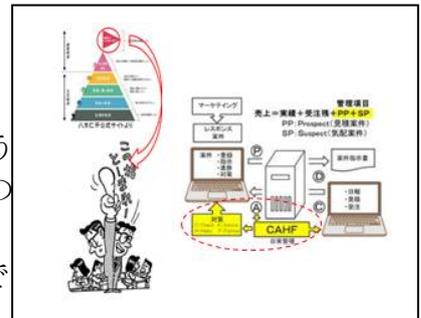
このお客様では、離島だけではなく全社的に不採算取引を見直し、さらに「儲かる」体制になりました。例えば、営業部門の退職者が出て補充せずに「少数精鋭化」で効率化できた上に、出荷などの現場部門でも作業時間が短縮できた事で整理整頓から始まって効率化の改善策が次々と現場から上がって来ました。出荷品質の向上はビジネスの仕上げで重要な事で、改善という視点が機能したのです。

残る課題は「成長戦略」です。例えば、都度買いをするお客様と生産管理が確立したお客様とはビジネスの進め方が違って来ます。「都度買い」ではコンビニ感覚で不足分を調達するという感覚で、中には「特急」というケースも含まれるのですが、一方、生産管理が確立したお客様ではEDIによる発注で、データ処理をするサブシステムを構築すると出荷のパートがボタン操作で必要な処理を行なう事が可能になり、営業や業務の役割が大きく変わったのです。まず、業務は商品企画を行ないマーケティングを行なうインサイドビジネスにシフト、そのレスポンスをクロージングする役割を果たすのが営業という風に大きく変化したのです。

4. トップの役割

右掲は前号でも掲載した物ですが、経営において重要な役割を表しています。つまり、「この指、と一まれ！」のイラストのように掲げた事が社員に響くことがポイントです。その為には、平素からのコミュニケーションが課題であり、ウクライナのゼレンスキー大統領のように言行一致が大切です。社員はトップの本質をすぐに見抜きますので「良い経営者」という像を自分なりに貫く必要があります。

このトップの姿勢に感銘する人が増えると実際のマーケティングでも「Do指示」が機能して、CAHFサイクル(チェック・行動・支援・フォロー)が展開されてクロージング率が高まるという生産性向上につながるのです。つまり、経営者として「自己実現」する像(ビジョン)を描き、それを社員に語り掛ける事がポイントです。多くの社員の中でビジョンが響き、大きく響いた社員は感銘して実現に向けて努力を始めるのです。「共創」という言葉は新しい価値を一緒に創り出すという意味に使われますが、社員の中で賛同者が出て「新価値創造」のコア社員となり、他の社員を引っ張る役割を果たすのです。そして、右掲のように賛同者が増えて組織効率が1.4倍化するのです。実際の例では、1.5倍になったお客様もあります。トップから中間層そして賛同者や一般社員という各レベルでコミュニケーションが浸透すると思いがけない組織効率になるのです。その基本はトップがビジョンを語る事から始まる事です。



インベータ理論				
	効率	10人	効率	
2	イノベータ 2.5%	1.6 ²	1	2.56
	アーリアアダプター 13.5%			
	アーリアマジョリティ 34.0%	1.6	4	6.40
6	レイトマジョリティ 34.0%			
	ラガート 16.0%	1.0	5	5.00
10人の集団の効率				13.96