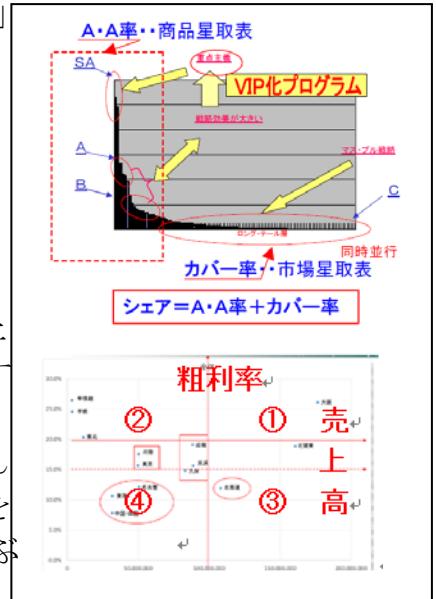


「働き方改革」と「生産性向上」

1. 「働き方改革」

右掲は576号でも取り上げたグラフと図です。この時は「低採算性」というテーマでしたが、少し切口を変えて「働き方改革」という視点から考えてみたいと思います。誰もがメガバンクのように採算性の悪い分野を切り放して収益性の高い分野にシフトできれば喜ばしいですが、現実は、なかなか踏み切れないものです。例えば、お客様の経営環境が悪化して債務超過になっている際にも「これから現金でお願いします」とはなかなか言い出せない物です。

しかし、「働き方改革」という事が大前提になり、しかも、政府は賃上げを要請する時代ですから、企業は真剣に対応策が望まれるのです。働く時間を減らし、それにも関わらず収益を挙げる必要、つまり、もっと儲ける必要があるのです。この二律背反した命題を突きつけられているのです。右掲の上図は売上順に並べた棒グラフで恐竜が首を持ち上げたような恰好なので売上の低いC層をロングテール層と呼ぶのです。「シェア=A・A率+カバー率」とあります、ランチェスター戦略の考え方です。「A・A率」は、Aランクのお客様に深く入り込んでAランクの取引をしている割合であり、「カバー率」は市場における自社の認知率を意味しています。要は、Aランクだけという商いは難しく、B・C層との付き合いでお市場での自社の認知度(ブランド)を挙げる事で繁栄できるという物です。



2. 「VIP化プログラム」

右上のグラフに「VIP化プログラム」とありますが、A・B層のお客様と深く取引して繁栄して頂き取引全体のボリュームを上げてSA層のお客様になって頂く事です。SA層が売上の大部分を占めるのでこの層のお客様が多い方がリスク回避できるのですが、現実的には、SA層を複数というのは難しいのです。「VIP化」という取組はケースによって違つて来るのですが、必ず言えるのはお客様の生産性向上に密接に関わる事です。

例えば、お客様が近代化で設備投資する際に、機械設備の相談を持ちかけられる存在である事も重要な要素なのです。その為には、期待される近代化の為の機械設備の消耗品を取り扱っている事が必須になります。消耗品の供給がなければ、お客様は検討時にイメージが浮かばないのです。タナベ経営は「ファースト・コール・カンパニー」と言っていますが、まず他社より先に相談を受ける存在になり、自社の見積提案に対して相見積で自社を採用してくれる関係性が望ましいのです。

その他にも「VIP化」が考えられます。例えば、大きな会社と付き合う際には、お客様のゴルフ・コンペに参加して顔を売つておく必要があります。同じ組で回れば1日じっくりとお付き合いできるので相互に信頼関係を築くことが出来ます。また、昼食時や表彰で他の方々とも歓談できるので、自分の人間性を売り込む絶好のチャンスもあるのです。つまり、ゴルフはその人柄がよく出るので、ベースとなる物(技術とルール・エチケット)をしっかりと鍛えておく必要があるのです。ゴルフはトラブルとの戦いもあるので、ピンチの際に自分の本音が出来てしまわないように平素鍛練しておく事が大切です。意外に、自分中心の方が多く、中には、空気の読めない方がおられて、パットでもラインが読めないにも関わらずプロのように行ったり来たりする方もいて、さらに、距離を正確に歩測までして時間を掛ける方がいらっしゃいます。まず、腕を磨いて欲しい物です。

3. 無人営業(Fax、HP、スマホ)

「選択と集中」と呼ばれて久しいが、実際に営業系の場合、お客様を選択しないと時間当たりの生産性が向上しないので、ハッキリと指示して「選択」するお客様を決める必要があるのです。営業は選択したお客様を中心にして営業活動を行い、その他のお客様でリピートの案件は営業事務に任せ、新規商品や案件の場合にのみ対応する事になるのです。この「その他」に分類されるお客様に対して、右掲のFax情報を提供したり、納品書や請求書などに同梱して案内する事例です。

お客様から見れば、QCDSの内、価格(C)と品質(Q)が担保されて、しかも納期(D)がキチンとしておれば、ベースの満足条件を満たすのです。付加価値としてのサービスは営業マンがたまにしか来なかつても「情報」をキチンと提供されれば満足なのです。実際に、上段はFax送信ですが、LEDの事例紹介では、発信と即座に問合せが来たのでした。まさに、営業が語らない商材でも「情報」にお客様が反応してくれた事例です。下段も同じで、特殊ねじが必要になった際に、まず思い浮かべる会社という位置づけ(ブランド)になっています。



このように、「無人営業」がキーワードです。もちろん、ホームページからの問合せで新規客が舞い込む訳で、そのお客様を選別して営業方針を決める事が大切です。最近では、名刺交換の後でHP検索する際、スマホが多いようで、一般的のHPに加えてスマホ対応のHPを用意しておく事がキーになっていると言われています。スマホですから小さい画面にズバリ表現して、気に入ったら電話してくれというスタイルだそうです。飲食系はスマホだと思うが、工業系の話では本当にスマホだろうかと疑問が残るが、出来れば対応するのが好ましいと思われます。

4. 仕上げは納入

前項でもQCDSを取り上げていますが、ビジネスの仕上げは「納入」(D)が大きいのです。例えば、商品を間違えたら、品数を間違えたら、納入場所を間違えたら、納期が遅れたら…と納入に纏わる事が完璧である事が「当たり前」なのです。しかしながら、どんなに科学的に管理しても、納入に関しては、「人」の要素が大きいのです。ちょっとした品番ミスや配達時にケースを痛めるなどのトラブルは避けられないのですが、これを如何にして少なくするかが大きな課題になるのです。

当社はお客様に「物流は最終工程で品質を決める」と話しています。物流と言っても、ピッキングが自動化されているか否か、配送も自分か自社便か社外便かに分かれます。出し間違いが起こらないようにシステムでガードしていても、現場の方がウカツとして隣の商品と間違える危険性を含んでいるのです。現場の方が若いか年配か、女性か男性かという切り口で考えるなら、視力や作業速度を考えれば、若い&女性が望ましいとなります。根気よく品番をチェックして出荷する体制づくりの基本要件だと考えています。うちのお客様で若い女性を現場に投入して、細かな作業を正確に処理し、その上、納入を若い女性で行い現場の方々に人気を博している事例があり、こんな角度で現場を見直して「物流は最終工程で品質を決める」で信頼を得ています。