



ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。

経営を考える4つの視点

最近、創業予定の方や創業したばかりの方を対象とした研修を担当しています。その際、経営を考える4つの視点をご紹介します。

- ①「どうなりたい」…理念と目標
- ②「いまどこだ」…現状把握
- ③「どうやる」…戦略
- ④「どうなった」…事後評価

「どうなりたい」…理念と目標

経営を山登りに例えるなら、富士山に登りたいのか、エベレストに登りたいのか、それとも地元のハイキングができる山に登りたいのかによって持ち物や服装、トレーニング方法が変わってきます。ですので、どうなりたいのかという経営の到達点を明確にすることが重要となります。特に、近年の創業環境は多様化しており、日本一や世界一を目指すことだけが求められているわけではありません。自分らしい到達点とはどこなのかを検討することが必要です。

また、すでに経営している場合でも、目指すべき到達点は時間とともに変化します。経営者として常に到達点について自問自答するだけでなく、従業員の方にもフィードバックが必要です。(目標の変化を伝えきれていない経営者の方が多いように感じます。)

「いまどこだ」…現状把握

目指すべき到達点に対して、現在何合目にいるのか、どんな装備を保有しているのか、体の状態はどうか等の現状把握をすること、つまり現状分析です。現状分析の重要性は言わずもがなのことですが、忘れてはいけない考え方は「顧客から見てどうなのか」という点です。現状分析の際によく使われるSWOT分析はあくまで自社からの視点での現状の洗い出しです。洗い出した強みや弱みについて「その強みは顧客から見ても評価されるのか」「その弱みは顧客にどう影響を与えるのか」という観点でさらに踏み込んで考えることが必要です。顧客が唯一自社に利益を与えてくれる存在ですので、常に「顧客から見てどうなのか」という視点を忘れずにいたいですね。

「どうやる」…戦略

いわゆる戦い方の検討です。強みを活かす、ニーズの追求などの様々な手法がありますが、大企業と比較して小さな企業の良さが活かされるのは「小回りを利かす」ことです。細かい対等、スピード感、面倒なことに対応すれば必ずファンがつかますし、この分野は大手がやりたくともやれない分野です。

「どうなった」…事後評価

①～③を決定したら実行し、事後評価をおこないます。つまり、目標を達成できた場合には成功要因、未達成の場合には失敗要因の検討をおこないます。特に未達成の場合にはその原因を探る必要があります。「目標そのものが高すぎた」「プロセスに問題があった」「達成に対して人的な要因があった(モチベーションや人員配置等)」「大きな状況変化(社内外)があった」等多方面からの検討をおこない、次の計画策定に活かしていくことが重要です。

以上のように、この4つの視点は経営計画策定プロセスと通じています。創業予定者の方には「戦略」「現状分析」等聞きなれない用語があり難解な部分がありますので、少しかみ砕いて説明したい時におすすめてです。



小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングをおこなっている。中小企業診断士

『商品パッケージを考える時のポイント』

商品開発を行う際、商品そのものを開発する以外にパッケージなどのデザインの開発が必要となります。デザインについてはその道のプロであるデザイナーの方をお願いすることになりますが、いきなりデザインを依頼するのではなく、事前に必要な情報を伝えることで、より良いデザインを開発することが可能になります。

デザイナーの方に提供すべき情報としては、基本的な商品情報のほか、「販売する場所」「価格帯」「競合商品との価格の差異」「想定しているターゲット顧客」などが必要になります。販売する場所としては、例えば「スーパー」「百貨店」「土産物店」などがありますが、それぞれ適しているデザインは異なります。想定するターゲットが異なれば、ターゲットが好むデザインも異なります。また、設定された価格帯によって、求められるデザインも異なります。一言で言えば「ターゲット対象となる人や場所に適したデザインを開発するために必要な情報を伝える」ということになるでしょう。その他、開発したい商品のイメージとして「和風」「洋風」「可愛い」「格好良い」「シンプル」「お酒落」「現代風」「昔風」など、自分の目指す方向性を伝えるのも良いでしょう。

デザイナーの方は「デザインのプロ」ではありますが、「商品開発のプロ」なわけではありません。依頼主の方のほうが「商品開発のプロ」「営業のプロ」になるわけですから、しっかりと情報や想いを伝えて、良い商品を生み出していただけたらと思います。

最近、商品開発のご相談が多くなり、セミナーなども多く対応させていただいていますが、その際には当社でワークシートを作成してご支援させていただいています。簡単なワークシートではありますが、ご提供なども可能ですので、ご興味がありましたら、お気軽にご相談下さい。

渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士

新商品や新サービスを開発している企業にお伺いすると、面談の場面でよく出ているキーワードが「付加価値」です。大手企業との価格競争を回避するために、自社の技術力・こだわりが反映された、付加価値のある商品を開発されていらっしゃる。

この付加価値は、文字通り、「企業によって、付け加えられた価値」です。そして、その価値を、価値があるものとして認識するのは、企業ではなく顧客です。この付加価値によって、顧客は共感・満足し、更には感動するような商品・サービスが存在する一方、付加価値が、顧客にとって何の価値になっておらず、過剰品質であったり、価値感がない商品・サービスも存在します。その境目は、顧客視点に立った商品・サービス開発をおこなっているかどうかだと思います。

私自身が、ITの営業をしていた頃、顧客への提案前に上司から「その提案は、お客さんにとって、うれしい提案なのか？」というフレーズを、毎回、口酸っぱく言われていました。今振り返ると、まさに顧客にとって価値があるかどうかという点でチェックしてくれていたのではないかと思います。

とある経営者は、「お客さまにとって、お買い得な商品かどうか」「お客さまにとって、いいことかどうか」といったフレーズを口癖のようにおっしゃりながら、顧客視点で自社の商品・サービスを検証されていらっしゃる。自社視点から顧客視点へスイッチを変えて検討をされていることがよく分かります。その一方で、顧客にとっての付加価値をそれほど考慮していない会社だと、面談の中で、顧客視点のキーワードが出ないことが多く、自社視点で物事を考えがちな傾向があります。

もちろん、付加価値をすべての顧客が認識してくれるわけではありません。自社が期待する販売数などをイメージして、ターゲットとなる顧客を狭めたり、広げたりしながら、それぞれの顧客がどう思ってくれるかを検討していく必要があるかと思います。「どのような顧客に、どのような価値を自社が提供し、顧客にどのような評価をしてもらいたいのか」と自問自答することが、顧客視点の商品・サービスに繋がる質問の1つだと考えています。

吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化IT活用含む、後継者の立場に立った事業承継などの支援を行なっている。中小企業診断士