

振り返り

規模とは何か? 1人の人間が本当によく知ることのできる人間の数が、**最大限 12人から15人。**

小企業のマネジメント(238p)

小企業は大企業以上に組織的かつ体系的なマネジメントを必要とする。

小企業は戦略を必要とする。= 際立った存在となるための戦略を持たなければならない。

機会中心ではなく、問題中心である。

問題に追われて日を送る。だからこそ、小企業の多くが成功できない。

小企業のマネジメントに必要とされることは、「我々の事業は何か、何であるべきか」を問い、答えること
トップマネジメントの役割を組織化することである。

己を知る 多くの企業は適切な規模を知らない。

規模にふさわしい戦略や構造については、さらに知らない。

大きさではなく、適切さが、それらの指標である。

多角化のマネジメント(245p)

多角化は万能薬ではない。

成功する条件は、市場、技術、価値観の一致である。

第2の法則 (ドラッカーの法則) 「何かがうまくいかなくなると、全てがうまくいなくなる。しかも同時に」

アンソフの成長マトリックス

	既存顧客	新規顧客
既存商品・サービス	深堀り	新規市場開拓
新規商品・サービス	新規商品開	多角化



	既存市場	新規市場
既存の 強み	市場の 深耕	顧客拡大
新規の 強み	顧客内 シェア拡大	新規市場

戦略 = 強み × 機会

成長のマネジメント(259p)

成長には戦略が必要。

そして準備が必要。

なりたと思う事に焦点を合わせた行動が必要である。

成長は不連続。

成長のためには、ある段階で自らを変えなければならない。

なりたと思うことに (ビジョン) 焦点を合わせた行動が必要である。

だが、トップに変革の意思がなければ、いずれも無駄になる。

成長そのものを目標にするな

あまりに急速な成長は脆弱化する。マネジメントを不可能にする。緊張、弱点、欠陥をもたらす。

大きくなること自体に価値はない。よい企業になることが正しい目標である。

成長そのものは虚栄でしかない！

例)

成長への準備

準備ができていなければ、機会は去り 他所へ行く。

成長するには、トップが自らの役割、行動、他社との関係性を変える意思と能力を持つ必要がある。

言うは易しく行うは難い。

変化すべき人、あるいは人たちは、多くの場合功績のあった人たちである。

その成功をもたらした行動を捨て、それまでの習慣を捨てるように要求される。

成長というものは、1人 チームによるトップマネジメントを要求する。

成長するには、変化すべきタイミングを知らなければならない。兆候を知る。

「トップ自身に準備ができていない証拠 = 任せることが出来ない 最高の人間だが準備ができていない」

組織とは人間の成長である。

イノベーション (264p)

イノベーションの歴史

管理 = 改善にすぎない！ (イノベーションではない)

明日のイノベーション

用語は技術用語ではない、経済用語であり 社会用語である。

経済や社会にもたらす変化である。人間行動にもたらす変化である。

イノベーションが生み出すものは、単なる知識ではなく、新たな価値、富、行動である。

イノベーションの出来ない組織は、やがて衰退し、消滅すべく運命づけられる。

イノベーションを行う組織には共通の特徴がある。

イノベーションの意味を知っている

イノベーションの力学を理解している

イノベーションの戦略を持っている

管理的な目標や基準とは別に、イノベーションのための目標と基準の必要を知っている

マネジメントの果たす役割と姿勢が違う

イノベーションのための活動を、管理的な活動のための組織から独立して組織している

チェンジリーダーとなる

PF ドラッカー氏の著書「プロフェッショナルの原点」発行 2008年 2月 15日より ご紹介いたします。

あらゆるものに、廃棄すべき状況が少なくとも3つある。(154p)

チェンジリーダーたるためには、すでに行っていることを体系的に廃棄しなければならない。
第一に、製品、サービス、プロセス、市場の寿命がまだ数年はあると言われている状況では廃棄が正しい行動である。
第二に、償却済みを経済的理由として維持されている状況では廃棄が正しい行動である。
第三に、これから成功させるべき製品、サービス、市場を邪魔するようになった状況では廃棄が正しい行動である。」

「イノベーションはもちろん、新しいものはすべて予期せぬ困難にぶつかる。その時実証済みの能力のある人材のリーダーシップを必要とする。

優れた人材が昨日に縛りつけられていたのでは、彼らを活躍させることはできない。」

『明日を支配するもの』

集中における第一の原則は、生産的でなくなった過去のものを捨てることである。そのためには自らの仕事と部下の仕事を定期的に見直し、まだ行っていなかったとして、いまこれに手をつけるかを問うことである。答えが無条件のイエスでないかぎり、やめるか大幅に縮小すべきである。もはや生産的でなくなった過去のもののために資源を投じてはならない。第一級の資源、とくに人材という希少な資源を昨日の活動から引き揚げ、明日の機会に充てなければならない。」

『経営者の条件』

「リーダーにとって重要なことは、どこで止めるかである。特に問題となるのが、あと一押しでうまく行くと言われているものである。『リーダーシップを語る』

とるべき行動

陳腐化しつつあるもの、価値を生み出さなくなったもの、明日を邪魔するようになったものを見つける。
いま行っているものは、新たに始めるべきものばかりか？

身につけるべき姿勢

あらゆるものについて廃棄のための実行計画を作成する。

<経営のヒント>

PPM (プロダクトポートフォリオ)分析・

…これを体系的に活用できるか？

製品・サービスだけでなく、経営資源をすべてこれに当てはめてみることです。

つまり 人材、資金 (お金)、時間、顧客 … などです。

それを、一年前と現在、現在と1年後・3年後と予想して比べるのです。

すると、明日の機会に … 重要な経営資源を投資しているかどうか？ 明確になります。

イノベーションの本質

「ドラッカーの実践経営哲学」望月護著 P.H.F.研究所より

イノベーションは一般的に「発明発見」とか「技術革新」と訳されているが、ドラッカーは次のように説明する。

イノベーションとは、「儲かっている活動を、儲かる活動につくりかえること」で、
「**モノの考え方や仕事の方法を変えることによってお客の価値観を変えて、お客を満足させて自分も儲けること**」をいい、
「時代遅れになったり生産性が低いために儲からなくなった活動を、儲かる活動につくり変えることが根本原理」なのだ。

イノベーションとは、従来の常識や慣行を否定して、まったく違う発想でお客を満足させて、自分も儲ける活動のことをいうのである。

ではどうすればイノベーションを起こすことができるのだろうか？

シュムペーターは、「新結合」によってイノベーションが起こると説明した。

「新結合」とは、新しく結びつけたり新しい組み合わせをつくるという意味である。

というのは世の中にはまったくゼロから開発されたものはほとんどなく、すでにあるものを組み合わせた組み合わせを変えたものから生まれているからだ。

モノが売れないのは、規制が多いこともあるが、横並びで個性がない商品や独り善がりのモノを売っていることが大きな原因である。

売り手に買い手の立場に立った発想が足りないのである。

楽しく買い物ができないから長く不況が続いているのである。

使う立場に立って考えれば現在の商品やサービスに満足しているお客は少なく、売り手の取り組むべきテーマは多く、チャンスは多いのである。

私の自宅近くの駅（八千代緑ヶ丘）にはイオンと映画館などがあります。

イオンの駐車場は3時間まで無料です。しかし、いつも思うことですが、映画を見たらもうすぐ3時間です。

そのままイオンで買い物などせずに駐車場から車を出して、他の近くのスーパーで買い物をする。

日曜日とはかく平日などは駐車場はいつもガラガラ状態。

なぜ、もっとゆっくり映画も見れて、食事して、買い物出来る、4時間や5時間を無料に出来ないのか？

<経営のヒント>

使う(お客)立場に立って考えれば、ヒントが見えます。

…不満の解消、これを体系的にプロジェクトチームで考えることができるか？

顧客が不満に思うことは、大きく分けて4つ

不潔…解消すると清潔になります！クリンネスが駄目だともう二度と来ません。

不快…解消すると快適！人間は誰でも居心地の良い所に来たくなります。

不安…解消すると安心！人間の潜在欲求の中でも一番強いものです。これが一番効果があります。

不便…解消すると便利！一度便利なことを覚えてしまうとクセになります。

これを社内横断プロジェクトで改善改革活動すると、顧客満足活動(CS)になりますよ。