

Part 1 マネジメントの使命

第1章 企業の成果

3事業は何か (22p)

自社をいかに定義するか **リスクを伴う意思決定**

「われわれの事業は何か。何であるべきか」との問いに対する答えをそれぞれが持つ。

共通のものの見方、理解、方向付け、努力を実現するには、定義することが不可欠である。

われわれの事業は何か

企業を **外部すなわち顧客と市場の観点** から見て、初めて答えることができる。

すなわち顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスタートしなければならない。

レベル1 「物質的価値」

レベル2 「機能的価値」

レベル3 「情緒的価値」... (例題、スターバックスが提供する価値)

顧客は誰か

ほとんどの事業が少なくとも、二種類の顧客を持つ

顧客はどこにいるか。何を買うか。

マーケティングの原則: ドリル ドリルのあけた穴

(前回まで)

われわれの事業は何になるか (26p)

やがて陳腐化する (10年が限度)

市場が出発点となる

人口構造の変化 (最も重要) = 予測可能

市場構造の変化 = 直接の競争だけでなく、間接の競争 (例題 5つの影響「ミクロ環境」)

満たされていない欲求 は何か (物質「もの」 機能「こと」 価値「心」)

われわれの事業は何であるべきか

予測される変化に適応するための問い

社会、経済、市場の変化 (イデオロギー・価値観) であり、イノベーションである。

自らのイノベーションと他社によるイノベーション (戦争・技術革新) である。

われわれの事業のうちで何を捨てるか

体系的廃棄

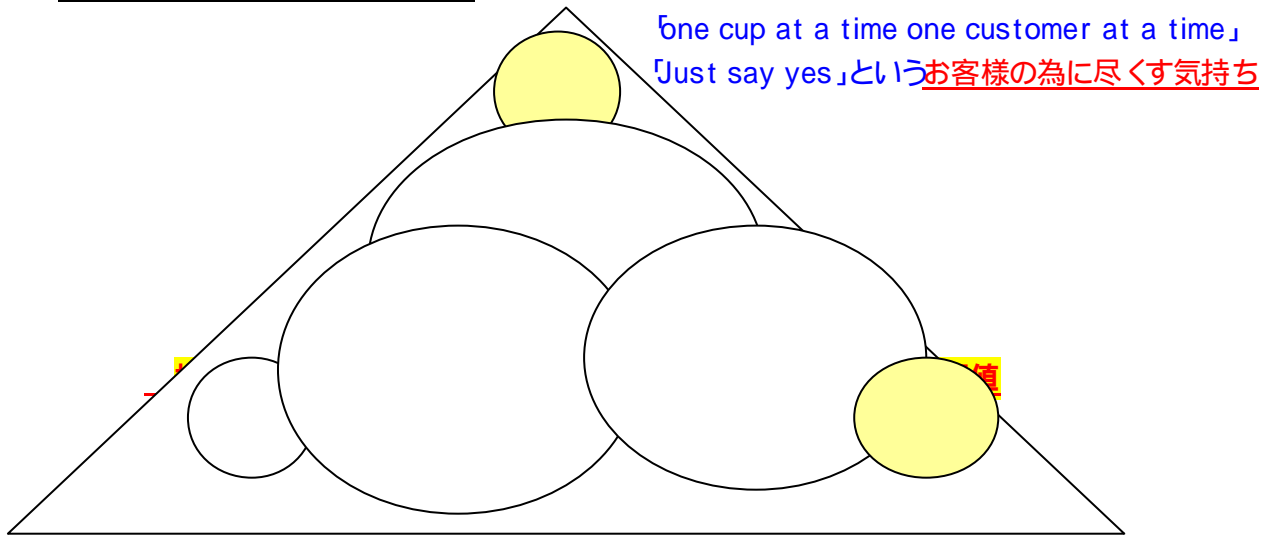
既存の製品、サービス、工程、市場、最終用途、流通チャネルの分析 **PPM 分析**

エネルギーは昨日を防衛するために使われる!

最終結論

事業定義があつて初めて、目標を設定し、戦略を発展させ、資源を集中し、活動を開始することが出来る。業績をあげるべくマネジメント出来るようになる。

スターボックスが提供する商品



コア・イデオロギー

感動経験を提供して、人々の日常に潤いを与える」

サードプレイスで得られる体験

〜〜〜新しい存在意義 自分だけの時間と空間」新しい社交場」居心地のいい空間」
ロマンチックな味わい…日常生活からの開放
手の届く贅沢 ……自分へのご褒美
普段着の交流 ……社交的な雰囲気での集い
オアシス ……華やかな気分でリフレッシュ

人間同士のふれあい

『Moment of true』真実の瞬間…即答、その場で対応 (マニュアルレス)
指示命令型から自律分散化の組織へ (自分で考え、自分で判断、自分自ら行動)
権限委譲するためには？
〜〜〜任せる側と任される側の信頼関係が大切〜〜〜

スタースキル

1. 仕事に誇りを持ち、成長意欲がある (生き甲斐、やりがい、夢 希望)
2. 相手の話を真剣に聴き、理解する努力 (相手の立場、文脈的理解、ホスピタリティー)
3. 困ったときには助けを求める (逃げない、心と心のつながり、全体最適)

「心が変われば態度が変わり、態度が変われば習慣が変わり、最終的に自分が変わる」
「一人一人のパートナーの心に火を灯し、価値を伝播して共有することを大切に！」

戦略構築の本質（竹内日祥上人より）

1. **廃棄** 創造的破壊・選択と集中
2. **異質の受け入れ**
3. **パラドックスの統合化** 分散と集中

量から質の経営、 能率効率から効果、 選択と集中、 価値創造のためには捨てる
 自社中心から顧客中心、 利他顧客満足、 自責、 売上から利益、 シェアから顧客満足、 分析から直観

経営の考え方の2つの視点： **パラダイムシフト（CS 顧客満足）**

自社の視点	顧客の視点
自社利益の優先	顧客利益の優先
自社の成功	顧客の成功
どうすれば商品が売れるか？	どうすれば顧客に喜んでもらえるか？
どうすれば自社が儲かるか？	どうすれば顧客に満足して頂けるか？

ドラッカー的未來社会

真のマーケティングは顧客からスタートする。...すなわち現実、欲求、価値からスタートする。

「我々は何を売りたいか」ではなく「顧客は何を買いたいか」を問う。（17P）

ドラッカーの「未来社会（ネクストソサエティ）」を読む

- 要点1．情報を持つものが力を持つ：供給サイド **購入サイド**
- 要点2．消費者のための購入をビジネスとする：販売による利益 **購入による利益**
- 要点3．フラットな組織へ：経営チーム **実働チーム**
- 要点4．アウトソーシングの積極化：企業本体は縮小
- 要点5．**eコマース**は経済・社会・政治を一変させる

21世紀のキーワード「少子」と「知識」・・・2020～2030年が区切り

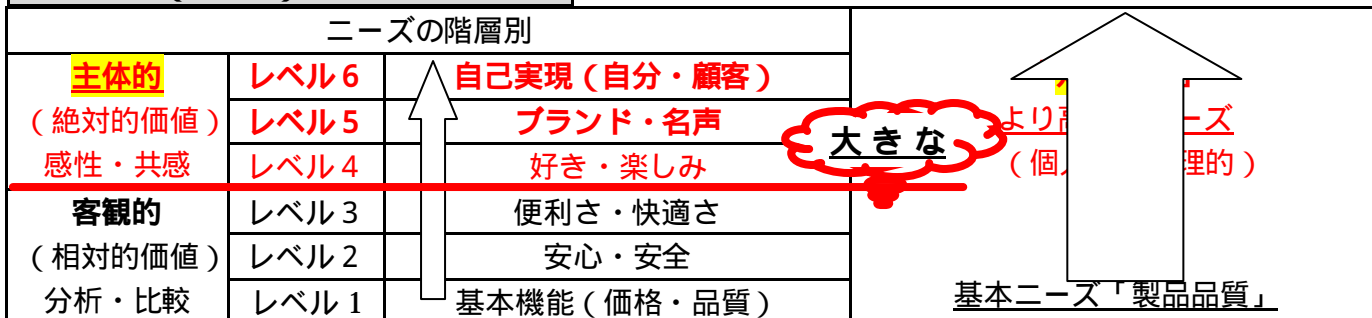
大量消費時代 = 若年層に向けた商品 消費市場の多様化（自由市場）
 製造業のパラドックス・・・効率化・雇用人口減少・海外移転・製造業の地位下落

販売による利益から購入による利益へ

供給サイドから購入サイド・・・どちらの立場か？
 対等 フラット 委託 請負（アウトソーシング） 提携・合併 業務代行サービス
 パートナーとして 適切な組み合わせ
 環境づくり 企業は誰のものか？

... eコマースは経済・社会・政治を一変させる！

需要と欲求（ニーズ）は似て非なるもの！



自社と環境を知る

Mプラス3**C**フレームワーク M：マクロ環境 3C（company. Customer. Competitor）

	自社にプラス	自社にマイナス
マクロ環境		
顧客		
競合先		
	強み	弱み
自社		

ミクロ環境チェック

ミクロ環境チェックシート	現在	3年後
新規参入業者の脅威		
代替品・サービスの脅威		
供給業者との交渉力		
買い手（顧客）との交渉力		
自社と既存業者間の競合		

SWOT・クロスSWOT分析（事業戦略の構築）

		内部環境（経営資源）	
		強み（Strengths）	弱み（Weaknesses）
外部環境	機会（Opportunities）	SO 最大の機会	WO
	脅威（Threats）	ST	WT 最大の脅威

SO・・・自社の強みで取り組むことができる市場機会は何か？

WO・・・自社の弱みで事業機会をとりこぼさないためには何が必要か？

ST・・・自社の強みで脅威を回避できないか？

WT・・・弱みと脅威が重なって、最悪の事態を招かない方法は？

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）

		相対的マーケット・シェア	
		高 ←	→ 低
市場の成長率	高	花形商品	問題児
	低	金のなる木	負け犬

課題：自社の製品・サービスを PPM に当てはめてみましょう。

課題：G・対話 ??? 1年後・3年後の位置の変化を入れてください。

課題：??? 商品・サービスを（育てる・攻める・守る・捨てる）4分類に分けてください。

攻める	育てる
守る	捨てる