

「リソースを分ける前に」

リソース配分のセオリー

1/14/2010

伊藤達夫

ターゲットのセグメンテーションは一般的になってきました。お客様の違いによって、アプローチを変えようという考え方です。自社がターゲットとしているお客さんにどんな違いがあるか？を認識することは非常に重要です。

ただ、リソースはセグメンテーションしてはいけません。

例えば、FAX を売っている部署があったとしましょう。芸がありませんが、FAX 部という名前だったとします。そして、FAX がすごくたくさん売れたとします。人員を増やしてみても、ちょっと部員を見切れないから、部を2つに分けよう、若手にリーダーをやらせてみよう、というお話しはよくあります。

FAX 第一部、FAX 第二部とか、そういうふうに分かれたりします。別にリーダーがいてもいいですけど、この第一部と第二部のコミュニケーションが疎遠になったりすることは、非常によくない事態です。なぜだか分かりますか？

これは、同じお客さんを対象にしているからです。お客様の情報のシェアは、会社の活動を改善するためのヒントになりますので、コミュニケーション密度をある程度高くしておかないと、なかなかシェアされません。部が分かれたから、席も離してしまうとか、ミーティング頻度が減るとか、そういうことが起こりがちです。

内部的にリソースを分けたせいでの非効率が起こり始めるのです。そして、お客さん対応でも、部を分けることでデメリットを生み出してしまう場合があります。部が分かれたから、電話番号も2つにして、ホームページにも2つの部を掲載して、窓口を2つにしよう、としたとします。

お客さんは、この2つの窓口のどちらに接触すればいいのか？という疑問を持ちますよね。こんなくだらないことでお客さんに疑問を持たせるとどうなるか？問い合わせが減り、商談機会が減ります。

たまにありますが、分けたことを正当化するために、FAX 1 部は、電話と一体型、FAX 2 部はパソコンと一体型を受け持とう、と部門を分けてから担当することを分けてみたりします。実際には、別に両方の部にいる人は、両方の業務ができたとしても、分けてしばらくたつと、それぞれが担当したことしかできなくなっていたりします。お客様の目的は、情報を送ることで、その手段としての FAX です。それがどんな機器とくっついているか？はお客さんにとって、クリティカルな問題ではありません。

その結果、どうなるかと言いますと、たいてい2つの部のセクショナルリズムでお客さんへの対

応が片手落ちになります。1つの顧客セグメントに対して、リソースを自社の都合でセグメントしてしまう悪い例です。例えが極端なので、「こんなバカな・・・」と思うかもしれませんが、意外と多くの企業で同じようなお話しが見られます。

これと逆に、分けてもいい場合としては、ターゲットを自社のリソース制約に合わせてセグメントする場合があります。

税理士さんがいたとします。税理士さんは決算の時ばかり忙しいですよ。けど、それ以外はけっこうヒマである。自社の都合で、決算業務を頼んでくるお客さんと、ヒマな時に税務アドバイスを求めるヒトがいてくれるといいな、と考えて決算系顧客と、それ以外顧客に分けて考える。それは有り得ます。でも、決算業務を頼んでくるお客さんに対応する税理士さんを、マネジメントがちょっと大変だからといって、分断するのは、ちょっと危険なのです。

このあたりのお話しがわかってくると、シナジー効果についても分かってきます。Aというセグメントを対象にしているAAという会社と、Bというセグメントを対象としているBBという会社があったとして、AAの保有するヒューマンリソースのスキルがBBの保有するヒューマンリソースのスキルと非常に似通っているという状況があったとします。

両者が合併して、しっかりマルチタスクトレーニングができれば、シナジーが生まれるということが理解できますでしょうか？逆に同じような業界企業の合併でも、顧客とリソースが完全に別個の場合、シナジーはほぼありません。例えば、スポーツジムとスポーツマーケティング会社にシナジーはあると思いますか？リソースの親和性はないですよ。スポーツジムのお客さんはエンドユーザーで、スポーツマーケティングのお客さんは企業スポンサーですから。

さらに、スポーツジムの運営するスキルと、スポーツマーケティングをするスキルは一切親和性がないですよ。広告代理店と、スポーツマーケティング会社が合併したらシナジーはありますよね？このあたりのケースは、ここまで読んで内容を理解していただいた方には説明は不要ですよ・・・。というか、ご自分で考えてみてください。

リソースは同じようなスキルセットならなるべく分けなくて下さい。顧客は自社のリソース制約に従ってもいいから、顧客のセグメントをベースにしっかり分けてください。

一見、くだらないとも思えるケースからご説明差し上げていますが、このあたりの議論は、リソース配分とポジショニング、つまり戦略を考える時に、非常によくある問題です。リソースをどうしよう？と思ったら、こういった話しがあったことを思い出してください。