

■ ■ フォーメーション
作成講座
基本編

株式会社エディックス

■フォーメーションで業績アップ

- フォーメーションは、営業活動や販促を推進する上で非常に大きな効果を上げることのできる方法論とツールです。
- このフォーメーションの設計をするとともに、フォーメーションが業務に定着すると、2ケタ成長も決して夢ではありません。
- フォーメーション設計では、個客対応を詳細に検討しながら進めます。それは、ワン・トゥー・ワン・マーケティングそのものです。
- 後は、実際に手を動かしてフォーメーションを作成し、それに即して行動するのみです。

■フォーメーションという用語

- フォーメーションは、軍隊用語やスポーツ用語です。敵に対して変幻自在に対応しなければならない厳しいものです。
- 岩波国語辞典ではフォーメーションは「編隊、隊形、配列」といった表現になっていますが、これはフォーメーションの中国語訳「陣形」と言った方が適しているかもしれません。
- 企画のシステムやサブシステムの立ち上げや運用の業務手順を示したものです。

- 企画塾
- 基本専門用語
- 解説

本書では、営業プロセスやフォーメーションといった、独特の用語が出てくるために、読者に誤解を招かないように他の用語も含めて説明していきたい。

呼称

図式 チャート化説明

プロセス

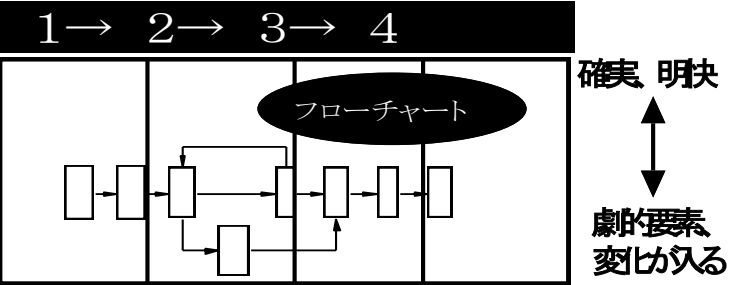
1 → 2 → 3 → 4
過程、段階的変化の要素 →

スケジュール

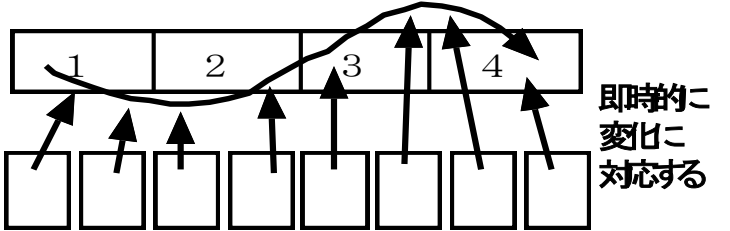
1 → 2 → 3 → 4
| | | | | | | | | |
時間、期間要素 →

プログラム

シナリオ



フォーメーション



■フォーメーションの位置づけ

1 ●ステップ(STEP)

- 踏み段。階段。
- 物事を推し進める際の段階。

■フォーメーションの位置づけ

2●プロセス(PROCESS)

– 過程。工程。方法。

■フォーメーションの位置づけ

3●フェーズ(PHASE)

- 囲碁や将棋の盤面。局面。
- 勝負の形勢。
- また、物事の成り行き。

■フォーメーションの位置づけ

4●スケジュール(SCHEDULE)

- 日程(日程表)、予定(表)
- スケジュールは、イベントや意思決定の行動の「時間」を優先して立案される。フォーメーションは、人・モノ・金・情報といった経営資源の最適な組み合わせを優先して立案される。

■フォーメーションの位置づけ

5●フローチャート(FLOWCHART)

- 流れ図。工場などの作業工程の順序。電子計算機のプログラムの処理の順序などを図式化したもの。

■フォーメーションの位置づけ

7●マニュアル

- ある事柄に関する事項を1冊の本の形にまとめて書き、日常使用に供するもの。手引き。ハンドブック
- マニュアルは、「こうしたら、こうなる」という因果関係がはっきり確立された行動手順を表したものである。行動手順が確立されるほど、機械化への方向に進む。
- これに対してフォーメーションは、「こうしてもこうにならないことが多い」ということが前提で作られる。不確定要素の多いリスクな新事業や、顧客とのコミュニケーション業務が多い営業活動などでは、いくつかのフォーメーションが状況に応じて繰り返し自在に用意されなければならない。
- マニュアルの完成度が、不測の事態にも対処できるほどに高まれば、フォーメーションに近いものとなろう。

■フォーメーションの位置づけ

6●プログラム(PROGRAM)

- 物事を行う手順のもくろみ。予定の計画表。
- 催事などの実行計画。その予定・順序・番組・配役などを書いた紙。
- 電子計算機による処理法を具体的に計算機向きに指示した表現。

■フォーマーションの位置づけ

8●シナリオ(SCENARIO)

- (映画・劇の)場面変化の順序、せりふ、動作などを書いたもの。脚本。
- (様々な可能性を考えに入れて)仕組んだ筋書き。

■フォーメーションの位置づけ

9●フォーメーション(FORMATION)

- 構成。編成。成立。形式。
- 構造。形態。
- 形成されたもの。組成物。構成物。
- アメフトフォーメーション、配列。

■フォーメーションとは

- 0●フォーメーションとは、
「多段階即時対応手順」である。
- 1●フォーメーションの理念
- 2●フォーメーションの目的
- 3●フォーメーションの対象
- 4●フォーメーションの方法
- 5●フォーメーションの手段
- 6●具体的な手段
- 7●フォーメーションの具体例

■フォーメーションとは

- 1●フォーメーションの理念
 - 一見(いちげん)・1回のお客様に、一生のお客様になっていただくこと

■フォーメーションとは

- 2●フォーメーションの目的
 - 見込み客の減少を食い止め、増販増客を図り、
個客と自社共に繁栄すること
 - 的確な経営資源の組み合わせで、素早く行動し、ビジネスの成功率を向上させることである。

■フォーメーションとは

- 3●フォーメーションの対象
 - 個客。個客の心理。個客の深層心理。
個客の周辺動向。

■フォーメーションとは

- 4●フォーメーションの方法
 - 個客の心理段階を確実に把握すること。その各段階で、個客の変化、ことに個客が競合他社に傾斜することを警戒し、その対応を準備し、個客の関心を自社、自社商品に向け、最終局面(購入、持続的愛顧)へ向けること。

■フォーメーションとは

- 5●フォーメーションの手段
 - 主としてコミュニケーションを活用し、個客の各段階に応じて対応する。

■フォーメーションとは

- 6●具体的な手段

- マスメディアなども手段として活用できるが、コストをかけない手段としては、手紙、FAX、電話、パソコン、インターネット、ホームページ、メールマガジンなどの効果的な活用。
- 提案書、心づくしの表現手段など、細やかな方法論を、上手に組み合わせてコストパフォーマンスを管理する

■フォーメーションとは

- 7●フォーメーションの具体例
 - 現実的には、泥臭い営業スタイルの中には見事なフォーメーションが随所に見られます。

■まとめ「フォーメーションとは」

- 1●フォーメーションの理念
 - 一見(いちげん)・1回のお客様に、一生のお客様になっていただくこと
- 2●フォーメーションの目的
 - 見込み客の減少を食い止め、増販増客を図り、
個客と自社共に繁栄すること
- 3●フォーメーションの対象
 - 個客。個客の心理。個客の深層心理。
個客の周辺動向。
- 4●フォーメーションの方法
 - 個客の心理段階を確実に把握すること。その各段階で、個客の変化、ことに個客が競合他社に傾斜することを警戒し、その対応を準備し、個客の関心を自社、自社商品に向け、最終局面(購入、持続的愛顧)へ向けること。
- 5●フォーメーションの手段
 - 主としてコミュニケーションを活用し、個客の各段階に応じて対応する。
- 6●具体的な手段
 - マスメディアなども手段として活用できるが、コストをかけない手段としては、手紙、FAX、電話、パソコン、インターネット、ホームページ、メールマガジンなどの効果的な活用。
 - 提案書、心づくしの表現手段など、細やかな方法論を、上手に組み合わせてコストパフォーマンスを管理する
- 7●フォーメーションの具体例
 - 現実的には、泥臭い営業スタイルの中には見事なフォーメーションが随所に見られます。

■フォーメーションの立て方1

- フォーメーションの立案ポイント

- 1)濃密、ハイタッチ、立体的に

- 濃密に組むということは!まず、フォーメーションには、かかわる人・モノ・情報の動きが細やかに設計されていなければならない。つまり、個々の行動はできるだけ標準化したいものである。なお、細かくなればなるほど、全体との関係がわかるようにしなければならないので、階層的に表される。
- ハイタッチに組むということは!顧客の気をひく仕組みをつくることである。よくできた観光地、レジャー産業には、人間の動きや心理的な状況に応じてかかわりたくなるような構造ができています。制作企画はこれを最も重視するが、演出面のクリエイティブだけでなく、素早く的確な対応やタイミングも含めたシステム化が必要であろう。素早いということは、ハイタッチの最たるものである。
- 立体的に組むということは!フォーメーションには、多くの細かなアクションプログラムを組み合わせるということである。アクションプログラムのパターンは、顧客のレベル×顧客のタイプだけある。

■フォーメーションの立て方2

- フォーメーションの立案ポイント
 - 2)シフトポイントの明確化
 - あるアクションプログラムから別のアクションプログラムにシフトさせるポイントは、はっきり示さなければならない。このためには、アンケートをとる、申し込みをさせる、顧客の態度や行動を観察する、行動履歴・購入履歴をとる・・・など顧客の状態を知る仕組みが、フォーメーションの中に含まれていることが必要であろう。
 - 3)効果を確率的に計算
 - 局面局面で、顧客との接触の効果が確率的に計算できるようになっていれば申し分ない。あるアクション(例えばDM)に対して顧客のリアクション(レスポンス率)はどの程度見込めるのか?これが調査されていれば、フォーメーションの精度は飛躍的に高まる。

■フォーメーションの立て方3

- フォーメーションの立て方の手順(例)
 - 1)顧客のレベルをフローチャートの的に表す
 - フローチャートは通常、「何をするか」という行動手順を中心に考えることが多いが、この場合は、顧客の状態(関心度や心情変化)の推移を中心に考える。
 - 2)顧客のタイプを書き出す
 - 自社が提供できる商品やサービスなどシーズのアイテムを書き出す。
 - 3)顧客のレベルをヨコ軸に、顧客のタイプをタテ軸に、マトリックスを組むと、正確でもれがない。
 - 4)マトリックスの各ウインドウの機能を考える
 - マトリックスの各ウインドウは、顧客の関心度や関与度のレベルを上げるためにどのような機能を果たすのかを設計する。また、顧客の状態の推移状況の判断基準や、推移しない場合はどのウインドウにシフトさせるかを明確にする。
 - 5)経営資源の組み合わせを考える
 - マトリックスの各機能を満たすツールや人的資源などの組み合わせを考える。
 - 6)各ウインドウごとにフォーメーションをつくる

■フォーメーションの描き方1

- フローチャート表現では限界がある
 - フォーメーションは、フローチャート的な流れが基礎になる。しかし、フローチャート表現に終始してしまうと、細かなコミュニケーションのやりとりをわかりやすく表現することも、これを検証することも難しい。
- 何をするためのフォーメーションか？
 - フォーメーションは、ある企画のシステムを実行するための業務手順企画書であり、個々のツールのアイテムをコンセプトに落とし込むためのものである。したがって、まずそのフォーメーションの背景となる考え方や企画の概要、あるいは目的や目標の明記は必要だろう。
また、必要最低限度のツールも明記しておく必要があるだろう。
- 共通語として機能するか？
 - フォーメーションは実施レベルの企画書であるから、担当する人や部門は多岐にわたる。局面局面で何をすればよいか分かりやすく、全体として見やすい構成になっていることが必要である。

■フォーメーションの描き方2

- 実用性を考えるなら、パッケージ化
 - フォーメーションは、顧客のレベルアップの過程を描くが、最初から最後まで連続と細かいやりとりを作っていくと、非常に膨大なものになってしまう。
 - 実用的には、局面局面で顧客のレベルとタイプがどう違うかを判断し、これによっていくつかのパッケージ化されたフォーメーションの中から最も的確な1枚が選択できるようになっている方がいい。
 - 逆に言えば、描かれた1枚のフォーメーションは、ある目的を達成する過程の中の、ある状態で、次の状態へのレベルアップが確実に実現できるものになっていけば申し分ない。
- 細かい部分はサブフォーメーションで表記
- 顧客のやりとりは矢印で
- アイコンの使用でわかりやすく

●フォーメーション書式例(2)

■フォーメーション

●テーマ

所属部署:

制作:

日付:

コード

●お客様

●自社

業務	担当	ツール	備考	

●フォーマーション書式例(3)

■フォーマーション

所属階

制作

日付

コード

●テーマ

●お客様

●アウトソーシング先 ● 自社

業務

担当

ツール

●本部

●配送

●フォーマーション書式記入例(1)

■フォーマーション

所属部署: 管理部

制作: 山本徳子

日付: 1999.6.20 コード

●テーマ

アスクル事業部 仕事の基本的流れ

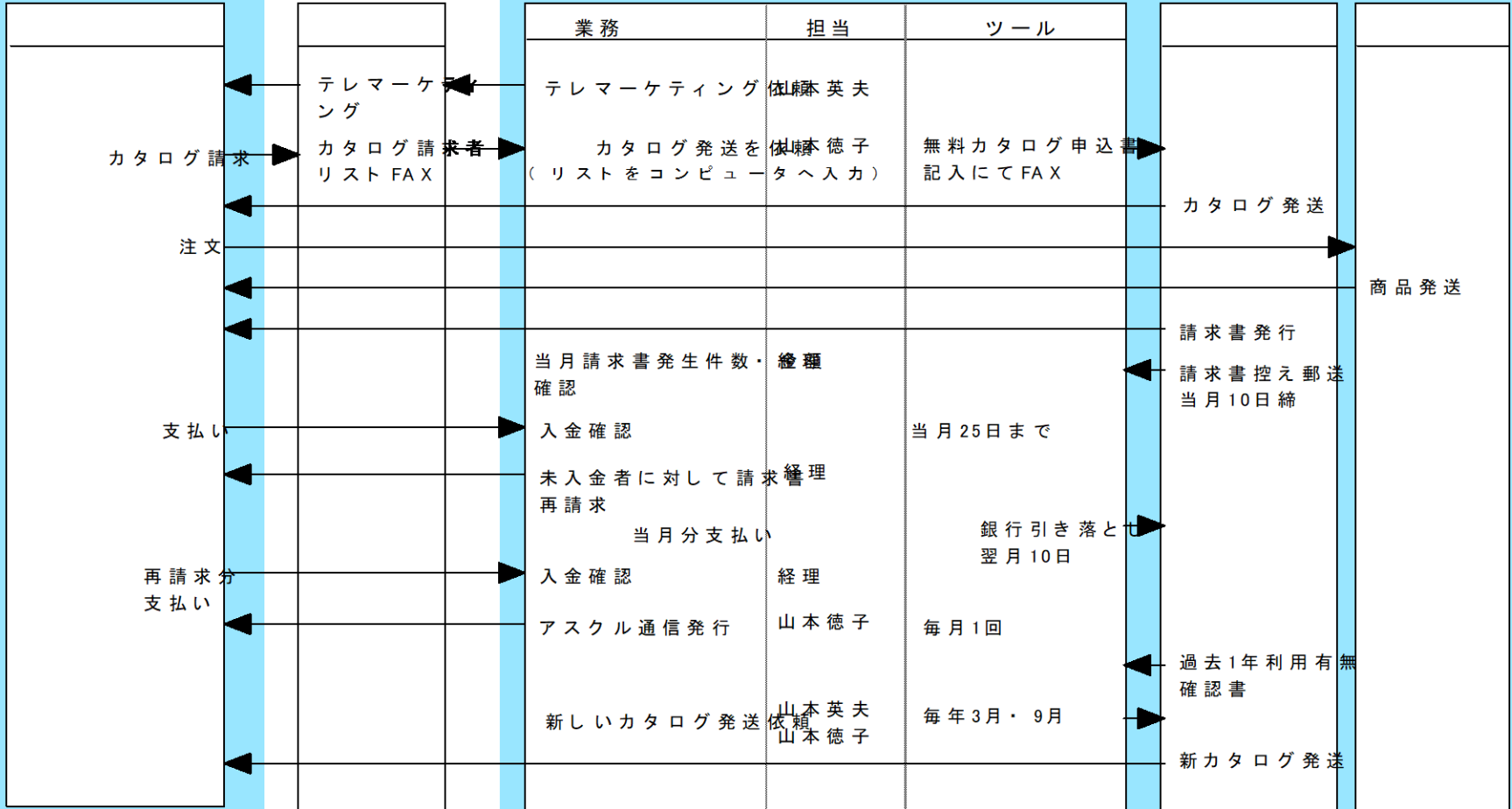
●お客様

●アウトソーシング先

●自社

●本部

●配送



■フォーメーション作成チェック項目1

●着眼力

- オリジナリティのあるテーマやタイムリーなテーマを選んでいる。
- 顧客などの対象の状態推移を判断する要素、尺度、基準を見つけ出している。
- アクションプログラムに心遣い、気遣いが働いている。
- ここがポイント、肝というような点や原則を活かしている。
- 効果的な手段やツール、またはその組み合わせが見られる。

■フォーメーション作成チェック項目2

● 調査力

- 業界特性や業務項目がよく調査されている。
- 顧客のレベル(関心度や関与の度合い、心情変化)がよく分析されている。
- 顧客のタイプがよく観察され、分類・分析されている。
- 反応率など、コミュニケーションの成功率が分析されている。
- インターネットなどの情報網をよく利用している。

■フォーメーション作成チェック項目3

● 構想力

- 全体のフローと個々のアクションプログラムとの関係にムリがない。
- アクションプログラムのシフトポイントが分かる。
(ルートが明確。状況変化に対する対応が分かる)
- 個々のアクションにムリがない。
(顧客のアクションに対するリアクションが適切である)
- 例外ルーチン(不測の事態に対する対処)が用意されている。
- 実行可能な範囲で展開されている。または、その段階的配慮がなされている。

■フォーメーション作成チェック項目4

●表現力

- センスのいい表現で引き込まれる。
- 見やすい構成になっており、やる気になる紙面になっている。
- 各局面でどんな行動をすればよいか分かりやすい。
- どんなツールを作ればよい、あるいは使用すればよいか分かる。
- 見出しやフォーメーション内の文章が分かりやすい。