

J/E

American Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.

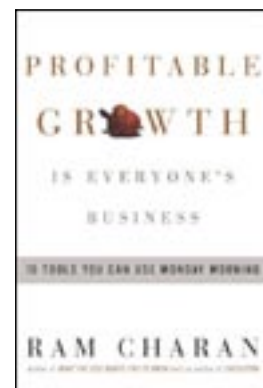
ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 冬

Profitable Growth Is Everyone's Business

健全な収益増加は、みんなのビジネス 月曜の朝の10の道具箱

Author: Ram Charan
Publisher: Crown Business Publishing 2004年
ISBN: 1-4000-5152-5 198 ページ



～ 要旨 ～

どんな会社も最終目標は、利益をあげることである。その最良の方法は、成長 - 有益な成長である。規模を縮小し、容赦なく経費を削減して利益をあげる時代は終わった。この本は、組織がうまく成長するのに役に立つ実用的な原理を紹介する。

翻訳者:河田 康弘

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



健全な収益増加は、みんなのビジネス

月曜の朝の10の道具箱

主旨

どんな会社も最終目標は、利益をあげることである。その最良の方法は、成長 - 有益な成長である。規模を縮小し、容赦なく経費を削減して利益をあげる時代は終わった。この本は、組織がうまく成長するのに役に立つ実用的な原理を紹介する。

はじめに: 健全な収入拡大の課題

健全な収入拡大は、あらゆる会社の目標である。ここでは、収益成長の10の道具を調べてみよう。

その道具とは:

1. ホームランではなく、シングルヒット、ダブルヒットを打て。
2. 目標は収入拡大である。だから、それをみんなの日課の一部に組み込め。
3. 健全な成長を求め、不健全な成長を避けよ。
4. 成長の機会を捜し求めるようにリーダーを訓練せよ。
5. まず、生産性を「収入の生産性」と定義せよ。
6. 成長のための予算を開発して、実施せよ。
7. 「上流指向マーケティング」という単語を理解せよ。
8. いかにか効果的に、つまり、価値と解決を売り込むかを理解せよ。
9. 収入拡大を加速する「社会的原動力」を造れ。
10. 革新せよ。

原理 1: シングルヒット、ダブルヒットをたくさん打て

野球のゲームでは、ホームランは刺激的だから、誰もがホームランを見たがっている。ビジネスとその成長でも同じことだ。経営者は、ホームラン、画期的躍進、ものすごい新製品を常に求める。しかし、覚えておこう。ビジネスにおけるホームランは毎年出るものではない。十年たっても一発も出ない時もある。

一発ホームランを狙う代わりに、シングル、ダブルヒットを狙え。顧客ニーズに、より良く答えることをめざそう; もっとシンプルに集金する方法をめざそう; さらに短い納期をめざそう。これらは、みなシングルヒットかもしれない。し

Profitable Growth Is Everyone's Business

10 Tools You Can Use Monday Morning

The Main Idea

The bottom line for all companies is to make a profit. The best way to do this is through growth – profitable growth. The days of ruthless downsizing and cost cutting in order to make more money are gone. This book is filled with practical principles that will help your organization to grow in the right way.

Introduction: The Challenge of Profitable Revenue Growth

Profitable revenue growth is a goal of any company. We will examine ten tools for profitable growth that you can use. These tools are:

1. Hit many singles and doubles, not just home runs.
2. Revenue growth is everyone's goal, so make it part of everyone's daily work routine.
3. Seek good growth and avoid bad growth.
4. Train leaders to look for growth opportunity.
5. Begin to define productivity as "revenue productivity".
6. Develop and implement a growth budget.
7. Understand the term "upstream marketing".
8. Understand how to do effective or value/solutions selling.
9. Create a "social engine" to accelerate revenue growth.
10. Innovate.

Principle 1: Hit Many Singles and Doubles

In the game of baseball, homeruns are exciting and everyone wants to see someone hit one. The same goes for business and growth. Managers always want to go for the home run, the big breakthrough, or the grand new product. However, many should keep in mind that home runs in business don't happen every year. Sometimes they don't even happen in a decade.

Instead of aiming for that one grand home run, aim for singles and doubles. Aim for meeting a customer's needs better; aim for a more simple way to collect payment; aim for a shorter delivery

かし、不変の成長路線だ。シングルヒット、ダブルヒットを狙っていると、たまにホームラン製品ができることもあるだろう。

原理 2: 「シングルヒット」「ダブルヒット」をみんなに打たせろ

シングルヒットとダブルヒットによる成長は、リーダーのみの責任ではなく、全社員の責任でもある。あなたの会社でシングルヒット、ダブルヒットを打てるフィールドはここだ。

1. 営業戦力。
2. 顧客の成長援助。
3. 価格決定。
4. ビジネスの位置づけ、必要ならば位置づけのやりなおし。
5. 伝統的なマーケティング。
6. 顧客満足。
7. 資材管理と供給作戦。
8. 製造。
9. 資金調達。
10. 請求書の作成・送付。
11. 法務。
12. 情報技術。
13. 人的資源。

日々の収入を達成するため、みんなのビジネス思考を、シングルとダブルによって方向付けし直すことが可能になる。この事実が重要なのだ。

原理 3: 健全な成長と不健全な成長

全ての成長が、等しいとは限らない。ひとくちに成長と言っても、健全な成長と不健全な成長を区別することが重要である。

全ての成長は、収入のもと。健全な成長は、収入を増加させるばかりでなく、利益を向上させ、しかもそれをずっと維持できる。健全な成長は、主に内部から生みだされる。健全な成長は、有益、有機的、差別的、そして維持可能だ。そして、株主の長期的利益を生みだす。これらの特性を一つずつ見ていこう。

有益

健全な成長は、儲かって、しかも資本効率が高い。収益性を測るものさしの一つに、荒利益がある。荒利益とは、収入と、その収入を得るための製品を作るのに要したコストとの差額である。

time. These may all be singles, but they are a consistent path to growth. And while aiming for singles and doubles it is possible that you might occasionally find a “home run” product.

Principle 2: Involve Everyone in “Singles” and “Doubles”

Growth by singles and doubles is not only the leader’s responsibility, but also the responsibility of everyone in the company. Here are a few areas that could achieve singles and doubles.

1. The sales force.
2. Helping your customers grow.
3. Pricing.
4. Positioning, and when necessary, repositioning your business.
5. Traditional marketing.
6. Customer satisfaction.
7. Logistics and delivery operations.
8. Manufacturing.
9. Finance.
10. Billing.
11. Legal.
12. Information technology.
13. Human resources.

The importance of singles and doubles also lies in the fact that they enable you to reorient the thinking of everyone in the business to achieve revenue day in and day out.

Principle 3: Good Growth and Bad Growth

Not all growth is equal. When speaking of growth, it is important to distinguish between good growth and bad growth.

All growth builds revenue. Good growth increases not only revenues but also improves profits and is sustainable over time. Good growth is primarily internally generated. It is profitable, organic, differentiated and sustainable, and should build shareholder value over time. We’ll look at all these characteristics one at a time.

Profitable

Good growth makes money and is capital efficient. One good gauge of profitability is Gross Margin. Gross Margin is your revenue less what it costs to make the product to obtain those revenues.

有機的

有機的成長とは、組織内部から引き起こされる成長である。成功する新製品を造ることは、多くの要素が関わる仕事である。従って、チームづくりを育成し、組織の創造性を作る。

差別化

あなたの製品を他の全ての製品と差別化するのは重要だ - たとえ、その差が紙一重であったとしても。例えば、レクサスは、単なるありふれた高級車だったかもしれない。だが、レクサスは、メルセデスのすぐ下、キャデラックより上に自らを位置づけた。だから、まるでキャデラックの値段でベンツの誉れが買えるように思われた。レクサスは、顧客サービスの素晴らしさでも有名だ。

維持可能

健全な成長は、長く続くものだ。一時的に収入が増えても、その後、急に減ってしまうのは、好ましくない。健全な成長ならば、毎年続く。

不健全な成長

不健全な成長は、長期的には価値を下げる。無分別な合併買収は、不健全な成長の例である。市場占有率を得るため、コスト削減なしで値下げするのも、会社の健全経営に有害である。

原理 4: 成長のためにリーダーを訓練せよ

会社におけるリーダーは、典型的に、1)ビジネス戦略を決定し、2)全ての顧客ニーズが満たされることを確認し、3)部下の能力を開発する。しかし、もしリーダーが、成長と生産性に一所懸命ではなく、それらに関連づけるのに失敗したなら、その会社には問題がある。

リーダーと言っても、単に最高経営責任者だけではない。組織の中のいろいろな部、課、プロジェクト、などのリーダーたちも含めてのことだ。それぞれのリーダーが、誰であろうと、成長にどのように優先順位をつけて、実行すればよいのかを知っていることが重要である。

会社の取締役が、この一つの話題 - 収入拡大 - について話し合う会議を開くことは、有益である。みんなが頭を突き合わせることで、押し引きを早く終わらせるのに役立ち、部課間のコミュニケーションを奨励し、コスト増加なしに収入を増加する。

Organic

Organic growth is growth that is generated from within an organization. Creating successful new products is a multi-area task. It fosters team building and creativity within the organization.

Differentiated

It is important to differentiate your product from all the others - no matter how razor thin the difference may be. For example, Lexus could have been just another luxury car. But they positioned themselves just below the Mercedes, and above the Cadillac. So it was like getting the prestige of a Benz at Cadillac prices. They are also famous for their great customer service.

Sustainable

Good growth continues over time. You do NOT want a short spike in revenue followed by a sudden drop. Good growth continues year after year.

Bad Growth

Bad growth lowers long-term value. Unwise mergers and acquisitions are examples of bad growth. Price cutting to gain market share without cutting costs can also be detrimental to your company's health.

Principle 4: Train Leadership to Grow

Typically a leader in a corporation 1) determines the strategy of the business, 2) ensures that all customer needs are fulfilled, and 3) develops other people. However, if a leader is not dedicated to growth and productivity, and fails to link them together - then the company will have problems.

When we speak of leaders, we are not just talking about the CEO. We are also referring to the different division, unit and project heads within the organization. It is important that each of these leaders, whoever he or she is, knows how to prioritize and implement growth.

It is often helpful to hold company-wide meetings for senior executives to talk about this one thing - revenue growth. Having all the heads together helps close deals faster, encourages inter-office communication, and increases revenues without increasing cost.

原理 5: 「収入生産性」

「収入生産性」は、同レベルの経費で収入を増加することだ。伝統的なコスト生産性と言え、普通はコストを下げるのだが、これは、それとは異なる考え方である。

これには、異なる考え方が必要である。このことは、例えば、ある人が電話コールセンターで働いているとすれば、さらに多くの電話を受けるために、いかに速く電話を終らせるかに苦心する、という考え方から、顧客がきちんと扱われて理解されていると感じられるよう、会社を代表する声で話す、という考え方に、自分を変えることなのだ。これは、顧客を満足させ、会社のプラスの印象につながるだろう。これで、売上げは増加するかもしれない。ということは、顧客サービスの分野でより生産的になることで収入を増加することだ。

大部分の経営者は、投資収益(ROI)を増加するために、コストを引き下げる。ROIは、通常、次のように計算する：

$$\text{ROI} = \text{収入} \div \text{投資}$$

コスト削減では、投資(コスト)を下げることによってROIを上げようとする。それは、わかる。しかし、同じ式を別の観点から見ると、ROIを増加するもう一つの方法が考えられる。投資を安定した状態に保ち、収益を増加することだ。

経費削減の考え方から、収入生産性を改善するという考え方にシフトしなければならない。これは、時には、収入を伸ばすために、コストをも上げることが意味するかもしれない。これは、多くの不確実性を孕む。しかし、その利点は、結局それだけの価値があるだろう。

原理 6: 成長のための予算を作る

多くの会社では、ほとんど何のためでも、ありとあらゆる予算がある。しかし、収益成長のために予算をとることはない。たいていの会社は、マーケティング、営業、製品開発、等のようにいろんな部門で構成される。全ての部門間は効率よく連絡がとれているべきだが、普通はそうっていない。成長のための予算で、この障害を克服できる。

成長のための予算とは、組織がどのように成長を生み出すかだけでなく、そのための資金をいかにして提供するかをレイアウトする計画である。いろいろな部門のマネージャーたちは、自分たちの部門のことを議論しなくてはならないだろう。さらに、組織全体にわたる資源が、収入拡大に使われるであろう。成長のための予算は、全従業員に対し明確にわかるようになっていなければならない。そうすれば、各従業員が、もっと収入を増加するという大事な目標があることを意識する。

Principle 5: "Revenue Productivity"

"Revenue productivity" is increasing revenue from the same level of cost. This is a different way of thinking from traditional cost productivity, which is usually about reducing expenses.

This requires a different psychology. For instance, if you were working for a call center, you would go from thinking about how to get off the phone faster to accommodate more calls, to thinking about the tone of the representative so that the customer feels appreciated and understood. This will increase customer satisfaction and may result in a positive impression of your company. This may cause sales to increase and thus you have increased revenue by being more productive in the area of customer service.

Most managers cut costs in order to increase return on investment or ROI. ROI is computed :

$$\text{ROI} = \text{Earnings} / \text{Investment}.$$

Cost-cutters try to make ROIs higher by making the investment (costs) lower. This makes sense but by looking at the formula from another perspective, you can also think of another way to increase ROI, and that would be to keep investments stable and to increase earnings.

What you have to do is shift from the cost-cutting mind-set to revenue productivity. Sometimes this may mean increasing costs to grow revenues, and this causes a lot of uncertainty. However, the benefit in the end will be worth it.

Principle 6: Building a Growth Budget

In many companies, there are various budgets for almost everything. However, there is none set aside for profitable growth. Most companies are made up of various departments such as marketing, sales, product development, etc. All departments are usually not effectively linked together, although they need to be. The growth budget can overcome this obstacle.

The growth budget is a plan that not only lays out how the organization intends to create growth, but how it proposes to fund that quest. This will force managers of different departments to discuss their individual departments. Furthermore, organization-wide resources will be devoted to revenue growth. The growth budget should also be made transparent to everyone in the company so each employee is aware of the serious commitment to obtain additional revenue.

成長のための予算作成は、こんなふうに展開する:

1. 収入拡大の源泉をリストアップし、それらを、短期、中期、長期に分類する。
2. 各々の収入拡大の源泉について、実現するのに何が必要かを書き出す。それらに優先順位をつけ、個別のプロジェクトとして展開する。
3. 各プロジェクトにかかるコストを四半期毎に明記する。
4. 誰を成長プロジェクトの要に配属するか、何がプロジェクトの正当な理由づけになるのか、どのくらいの頻度で見直しをするかを明確にする。

事例

例として、ある出版社の成長のための予算を概観してみよう:

1. 新しく「流行」のカテゴリーの本を出版するために、編集者を新しく追加に雇い入れる資金。
2. 編集者たちが、各分野の最先端で活躍する人々と直接会って話し合えるよう、世界中を旅行するための十分な資金を提供する。
3. 風変わりな体裁の本を扱ったり、時代の先頭集団に残れるように、電子出版を展開するための実験資金。
4. 顧客への新しい配本経路を実験する。
5. ビジネス書の市場では、企業内教育訓練プログラムに対して直接販売する可能性をリサーチする。

どこから、資金を融通するか?

コスト生産性改善の他に、成長のための予算のためには4つの資金源がある。そのうち3つは:

1. 停滞、もしくは、縮小している生産ラインから持ってくる資源。
2. 研究開発やマーケティングリサーチのような伝統的な予算に既に割り当てられた資金を再配分する。
3. 増収実現のためには、リーダーが、かける費用の増加を決定することもある。

原理 7: 「上流指向マーケティング」

伝統的な、言い替えれば、「下流指向マーケティング」は、ブランドイメージづくり、広告、時機を得た商品供給、顧客サービスから成る。もちろん、これらは全てたいへん重要だ。一方の「上流指向マーケティング」とは、顧客の現在と将来のニーズを理解し、収益ベースで競争よりもうまく満足させる能力のことである。

A growth budget starts with these steps:

1. Develop a list of revenue growth sources. Classify them as short, medium or long term.
2. Note down each source of revenue growth and what it would take to make it happen. Prioritize and develop into a separate project.
3. Spell out the costs associated with each project on a quarter to quarter basis.
4. Identify which people will be assigned to key areas of growth projects, what are their accountabilities and review deadlines.

Example

Here's an example of how a growth budget for a publishing company may look:

1. Funds for hiring additional editors to acquire books in new, emerging, "hot" categories.
2. Providing editors with funding to travel the world to meet and speak directly with people on the cutting edge of their fields.
3. Funds to experiment with offbeat book formats and electronic publishing in an effort to stay ahead of the competition.
4. Test new channels for customer distribution.
5. For the business-book market, research the sales potential of selling direct to in-house corporate training/education programs.

Where Do You Get the Funding?

There are four sources of funding for a growth budget besides cost productivity improvements. Three sources of funding are:

1. Resources taken away from stagnant or shrinking product lines.
2. Reallocate traditional budget funds, such as R&D or marketing research.
3. A leader may decide to increase the total budget to gain additional revenues.

Principle 7: "Upstream Marketing"

Traditional or "downstream marketing" consists of brand building, advertising, timely delivery of goods, and customer relations. Of course, this is all very important. On the other hand "Upstream Marketing" is the ability to understand the current and future needs of customers and satisfy them on a profitable basis better than the competition.

成功する上流指向マーケティングとは、顧客ニーズに関する自分の知識に基づいている。まず自問すべきことは、ひとくちに言えば、「我々の顧客は誰か?」ということだ。この質問に答えるには、卸売店から小売店、そして、最終的に会社の製品を買って使ってくれる顧客にいたるまで、需要の連鎖反応をすべて理解していなければならない。

すべての顧客のニーズに焦点を合わせることが、上流指向マーケティングの出発点だ。

営業社員は、だいたいの顧客情報源である。営業社員に、次の5つの質問を尋ねてみたい:

1. 顧客が業者に何を求めているか、どんなふうにして買うと決めるのかを知っているか?
2. 顧客の組織と自分達の組織の両方で、いくつかの異なるレベルの人達と一緒に仕事ができるか?
3. 次々に発展していく顧客ニーズを敏感に察知できるか?
4. ひとたび顧客ニーズに関する情報を得たら、会社に対して行動、つまり、顧客に、新しい製品や、新しいサービス、新しい価格体系、そのほか、必要なことを何でも供給するというような行動を起こせるように、わかったことを歪曲することなく伝えることができるか?
5. 製品を生産する人々(研究開発、製造ライン)と知識を提供する人々(営業、マーケティング)との関係は、近いのか?

原理 8: 価値と解決の販売

これは、現在の顧客が、もっと大きな取引をするように説得できるかということである。

顧客を総合的に理解し、翻って顧客のよくわかる言葉で、価値のある提案をすることが重要である。

価値ある提案を発展させる雛型としては、次のポイントが含まれる:

1. 顧客の作業ニーズは何か?
2. 顧客の側で重要な意思決定をするのは、誰か? そして、意思決定に至るプロセスはどうなっているのか?
3. 顧客ニーズを満たす適切な製品の組合せと価格設定はどういったものか? この組み合わせでは、こちら側のマージン(利益)はどれだけになるか?
4. 顧客にとって、この製品、または、サービスの金銭面の利益は、どれほどか?

Successful upstream marketing is based on your knowledge of customer needs. The first question we should ask ourselves is, "Who are our customers?" Answering this question means understanding every link in the demand chain—from wholesale stores, to retail stores, to the end user—who will ultimately buy and use your product.

Focusing on the needs of all your customers is the starting point of upstream marketing.

Your salespeople can be an amazing source of information about your customers. Here are five questions you may want to ask them:

1. Do they understand what their customers are looking for from suppliers, and how purchasing decisions are made?
2. Are they skilled at working with people at several levels, both within their customers' organization and at their own?
3. Are they perceptive enough to see the customers' evolving needs?
4. Once they have gained information about customer needs, how skillful are they at communicating without distortion what they have learned so that your organization can act on it, possibly providing customers with new products, new services, a new pricing structure, or whatever else is required?
5. How close is the connection between those who produce the products (Manufacturing, R&D) and those who provide the intelligence (Sales, Marketing)?

Principle 8: Values/Solutions Selling.

This idea is that you can convince current customers to do more business with you.

It is important to have a comprehensive understanding of your customer and then work backward to create a value proposal in a language that the customer understands.

In developing value proposals you can make a template that includes the following:

1. What are my customer's working needs.
2. Who are my customers' key decision makers and what is their decision making process?
3. What is the appropriate product mix and pricing that meet my customer's needs? What is my margin (profit) on this mix?
4. What is the monetary benefit of this product or service to my customer?

原理 9: 収益成長の「社会的原動力」

すばらしい思いつきの多くは、人々間の情報の交換から出て来る。これが、社会的原動力のもとになるアイデアだ。情報が、組織の至る所で、正しい経路を流れることを可能にする構造である。

情報の流れには、4つの要素がある:

1. フィルターされていないこと。それを知った人間が、直接それを伝えること。
2. リアルタイム。何かを学んだら、ただちにそれを伝えること。
3. 順次連続的にではなく、同時に。その情報を必要とする全員に対して同時に伝わって行く。地位、階級を通じて上下に伝えるのではない。これでは、時間がかかるし、情報に歪みを生じる。
4. 手短かに、そして、その情報が自分にどう関連するかが、わかりやすいように提示される。

最高経営幹部チームと各ユニットリーダーは、成長の必要性を理解し、その目標に沿って流れる情報流通システムを受け入れなければならない。それから、効率的な「社会的原動力」を作り、組織内のアイデア流通を可能にするシステムを構築しなければならない。

原理 10: 革新を成長に転換する

収入を伸ばすには、新しいアイデアと革新を必要とする。多く人は、革新が天才たちによって生み出されると考えるが、革新は、主として社会的プロセスである。このプロセスは、会社が日常のビジネスを行う方法にしっかり統合されていなければいけない。

革新に至る5つの要素:

アイデア流通、選択、育成、開始、そして、失敗するプロセスを早い段階で止めること。

アイデア流通

アイデアの流れは、「社会的原動力」を通して社内から来るべきである。しかし、パートナーとコンサルタントを通じて社外から来ることもあるだろう。

選択

出て来たすべてのアイデアを追求することは、たぶんできない。革新の次のステップは、焦点を合わせるために、より実現可能なアイデアを選択することだ。

Principle 9: “The Social Engine” of Revenue Growth

A lot of great ideas come from an exchange of information between people. This is the underlying idea of the social engine, a structure that allows information to flow in the right channels throughout the organization.

Information flow has four elements:

1. It is unfiltered. The person who has learned something is communicating it directly.
2. It is timely. They are passing on what they have learned almost immediately.
3. It is simultaneous, not sequential. It goes out to everyone who needs the information at the same time. It is not sent up or down which takes time and creates distortion.
4. It is brief and presented so that people can see how it is relevant to them.

The top executive team and each business unit leader must see the need for growth and embrace an information flow system that moves towards this goal. Then a system must be set up that allows the creation of an effective “social engine” or flow of ideas within the entire organization.

Principle 10: Converting Innovation into Growth

Growing revenues requires new ideas and innovation. While many think that innovation is created by geniuses, innovation is a largely social process. This process should be firmly integrated into the way the company does business everyday.

There are five components to innovation: idea flow, selection, nurturing, launch, and killing failures early.

Idea Flow

Idea flow should come from within your company through a “social engine”. But it could also come from outside your company through partners and consultants.

Selection

You can't possibly pursue every idea that comes along. The next step in innovation is choosing the more viable of your ideas to focus on.

育成

いったん、アイデアを選択したら、それが発展し、成長し、成功するように、育成しなければならない。

開始

革新を首尾よく開始させるために、予測しなければならない潜在的問題が3つある。

1. 資金が使えない時に、開始しなければならないかもしれない。
2. 発表しようとしている新製品やサービスを受け入れる準備が、まだ市場に整っていないかもしれない。
3. 開始に必要な要員となるべき社員が、何かの事情で使えないかもしれない。

早期に失敗をくい止める

開始した後で、その新製品がうまくいかないことが、はっきりするかもしれない。失敗をうまい時機にくい止めることは、会社が楽に収益成長を達成するのに役立つ。

その理由は、次の通りだ:

1. 資源が解放される。
2. 社員がもっと広く考えるようになる。
(例、「どうしてうまくいかなかったんだろう?」)
3. 判断力を向上させる。

結論: 最後の質問

成長するビジネスを展開しているかどうかという判断に役立てることができる質問がいくつかある:

1. 経営陣が、何パーセントの時間と情熱を収入拡大に捧げるか?
2. 成長というのが、単なるお話だけか、それとも、実際にやり遂げているか?
3. 経営者が成長の話しをホームランのみで語っていないか? 長期的に維持できる有機的な成長のために、シングルやダブルヒットの重要性を理解しているか?
4. 各経営陣メンバーの時間のうちどれだけが、顧客を効率的に訪問することに費やされているか?
5. 経営陣は、製品の最終ユーザーと接触しているか?
6. ビジネスに関わる人々が、将来、何が収入拡大のソースになるか、はっきりわかっているか?
7. 自分の会社や部課が、コスト削減タイプか、成長指向タイプか、特徴づけてみたか? 答えがどちらか片方ならば、両方とも始めてみた方がよい。
8. 会社は、もっと高い収入を生み出すために現在の資源をもっと効果的に使う方法があるかどうか、よく考えてみたか?

Nurturing

Once you have selected an idea, it needs to be nurtured so that it develops, grows, and thrives.

Launch

There are three potential problems to anticipate in order to launch your innovation successfully.

1. The launch may come at a time when funds are not available.
2. The marketplace may not be ready for the product or service you are about to unveil.
3. Key employees may not be available to help in the launch.

Killing Failures Early

After launching, it may become apparent that this new product will not work. Killing failures in a timely manner can help the organization achieve profitable growth more easily. Here's why:

1. It frees up resources.
2. It allows people to think more broadly.
(e.g. "Why didn't this work?")
3. It improves judgment.

Conclusion: Final Questions

Here are some questions that can help you diagnose whether or not you are part of a growth business:

1. What percentage of time and emotional energy does the management team devote to revenue growth?
2. Is there only talk about growth or is there actually follow through?
3. Do managers talk about growth only in terms of home runs? Do they understand the importance of singles and doubles for long-term, sustained organic growth?
4. How much of each management team member's time is devoted to making effective visits with customers?
5. Does the management team come into contact with the final user of your product?
6. Are your people clear about what the specific future sources of revenue growth will be?
7. Would you characterize your business unit's culture as cost cutting or growth oriented? You need both.
8. Does the company think through whether there are ways to effectively use current resources to generate higher revenues?

9. 営業社員が、顧客やライバルからどれだけうまく知恵を拾い集めてくるか？ 製品開発のような社内の他部門が、そのような情報にいかに関与しているか？
10. マーケティングのリーダーは、「上流指向マーケティング」であるか？
11. 部門間の関係と情報の流れは、良いか？
12. きちんと公開された成長のための予算があるか？
13. 従業員たちは、主要な顧客に価値と解決の提案をすることにかけて、いかに熟練しているか？
14. 会社のアイデアの流れは、良いか？
15. アイデアを選択するプロセスは、良いか？
16. 成長プロジェクトを開始させるまでの準備プロセスの各段階は、きちんと定義されているか？

以上の質問を試してみれば、この本で述べられた全てのキーポイントを見直したことになる。

あなたは、月曜日の朝の準備が整っているか？

9. How well does your sales force extract intelligence from customers and other players in the marketplace? How well is this information acted on by other parts of the organization, like product development?
10. Is the head of marketing an “upstream marketing” expert?
11. How good is the relationship and information flow between departments?
12. Do you have an explicit growth budget?
13. How skilled are the people in your business in creating value/solution proposals to major customers?
14. How good is your flow of ideas?
15. How good is the process of idea selection?
16. How well defined are the steps of the nurturing process in getting growth projects ready for launch?

By going through the above questions, you have reviewed all the key points made in this book.

Are you ready for Monday morning?