

## サイロの破壊:顧客重視を約束して実行する方法

### ランジェイ・グラティ

2001年、政府、及び管理医療機関からの価格圧力の下で、GE メディカル・システムズ(現在の GE ヘルスケア)は、統合ソリューションとして画像機器をパッケージ化したコンサルティング・サービスを販売するパフォーマンス・ソリューションズ部を創設した。プレミアム価格で売り出されたこれらのソリューションは、例えば、患者の待機を減らすことによって生産性を向上させることを目的としていた。当時、多くの企業は、ますますコモディティ化した市場で差別化を図るために、製品の販売からソリューションの販売に移行しつつあった。

GEの計画は、最初は上手くいったかに見えた。殆どの新規契約には、25,000ドルから50,000ドルの価値がある追加コンサルティング・サービスを含んでいたこともあり、パフォーマンス・ソリューションズ部は高い初期収益を享受した。そして、この部門はいくつかの注目すべき成功を収めた。例えば、スタンフォード大学医療センターが、成人病院、小児医療センター、外来患者施設で、全デジタル画像環境へ移行するのを支援し、医療センターに数100万ドルの新規収益と、相当なコスト削減をもたらした。

しかし、2005年までに、この部門の成長は急速に低下し始めた。機器の営業担当者がコンサルティング・サービスの価値を説明するのに苦労しており、顧客を訪問しても追加サービスの販売にあまり貢献できていないことが判明した。更に、これらの販売員は、パフォーマンス・ソリューションズ部の営業担当者に顧客への連絡を許可することに消極的だった。また、部門のコンサルティング・サービスを製品ポートフォリオとともに上市することにより提供されたGEのソリューションは、GEの機器を使用して問題をすっきり解決できる顧客には役に立ったが、画像製品に漠然とリンクしたニーズしか持っていなかった顧客にはあまり魅力的ではなかった。

結局、GEは、より包括的な方法で顧客のニーズに対応し、販売組織をより適切に調整するために、部門を作り直した。例えば、現在、ソリューションの大部分はおもにコンサルティング・サービスに重点を置いており、もはやGEの機器のみの販売はされていない。ソリューション・グループは、2006年に5億ドル以上の新規契約を獲得した。しかし、コモディティ化の危険から逃れようとして、同社は当初、古典的な罠に陥っていた。顧客の問題を解決することを探求していたが、顧客の視点からではなく、自社製品のレンズを通して諸々の問題を見ていたのである。同社は、顧客というものは部分部分の合計よりも全体に価値を置くと期待して、商品をまとめていた。

過去5年間、私はコモディティ化に直面したトップラインとボトムラインの成長の課題を研究してきたが、多くの企業が同じ過ちを犯していることを発見した。どの企業も、製品からソリューションへの移行の重要性を公言している。—実際、数年前に私が実施した上級管理職の調査では、回答者の3分の2以上が、この移行を今後10年間の戦略的優先事項と

して挙げていた。しかし、彼らの知識と専門知識は組織のサイロに囲われており、顧客が真に価値を置き、喜んでお金を払う方法で、社内の境界を越えてリソースを活用するのに苦労している。

いくつかの注目すべき例外が発生した。GEのように、顧客ニーズの利益のために、こういったサイロを超越する方法を見つけた企業がある。例えば、1990年代後半までに、Best Buyは出店により市場をほぼ飽和させ、ウォルマートなどの他の小売業者だけでなく、デルなどのサプライヤーとの競争の激化に直面していた。様々なマーケティング・アプローチを通じて成長を促進しようとしたが、顧客ソリューションを中心に再構築する主要な取り組みを開始するまで、同社の努力は実らなかった。2000年から2005年の間に、Best Buyの株価は年率約30%で上昇した。

商業用不動産プロバイダーのジョーンズ・ラング・ラサール(JLL)は、深刻な価格競争の中で、大口顧客が統合不動産サービスを要求し始めた2001年に同様の戦略的転換を行った。例えば、法人顧客は、不動産を見つけたり建てたりしたのと同じ人が、それを管理することを望んでいた。これに応じて、JLLはソリューション指向の体制を採用し、収益性の高い新規の大口顧客を多数獲得するのに役立った。

GEヘルスケア、Best Buy、JLL、及び私が調査した他の企業にとって、顧客のニーズを理解して団結するための旅は、その過程で大きな課題と挫折を伴う数年にわたる努力であった。この取り組みには、組織が既存の製品ベースのサイロ、または地理的なサイロを超越し、場合によっては顧客指向のサイロに置き換えるのに役立つ体系的で継続的な変更が必要だった。特に、成功した企業は次の4つの活動に従事していることを私は発見した。

#### **協調**

部門間で情報と活動を調和させることにより、従業員が顧客への注意力を向上できる構造的なメカニズムとプロセスを確立する。

#### **協力**

会社のすべての従業員が 一文化的手段、インセンティブ、パワー配分を通じて一顧客のニーズの利益ために協力することを奨励する。

#### **能力開発**

組織内の十分な数の従業員が顧客重視のソリューションを提供するスキルを持っていることを確認し、それらのスキルを持つ従業員の明確なキャリア・パスを定義する。

#### **繋がり**

ソリューションの価値をコスト効率よく高めるために、社外パートナーと関係を構築する。

最初の3つの活動は、顧客を組織の最前線に置く努力を相互的に強化する。4つ目は、企業の境界を越えて注意力を集中することにより、ソリューションのパワーと到達範囲を劇的に増加する。それらはすべて、企業が価値の高い顧客ソリューションのサービスにおいて、社内のサイロを超越するのに役立つ。

## 顧客重視のための協調

GE ヘルスケアがすぐに発見したように、ソリューションを提供しているということは簡単である。営業担当者は、このコンセプトを最新の製品としてすぐに理解するかもしれない。しかし、私の見たところ、実際には、顧客の観点から魅力的な製品とサービスを、同期するようなやり方で提供するように組織化された企業は殆どない。個々の部門は、歴史的に自分のところの製品とプロセスの完成を重視しており、他部門の製品と組み合わせた場合に、提供物がエンド・ユーザに対してどれほど価値のあるものになるか、については殆ど考えていない。現状のままでは協力的な行動が報われない、というわけではない。適切なインセンティブも重要だが、繋がりが文字どおり適切に行われないのである。

これらの繋がりを構築する 1 つの方法は、従来のサイロを完全に廃止し、顧客セグメント、または顧客ニーズごとに編成された新しいサイロを構築することである。しかし、多くの企業は、顧客重視ではないサイロと結び付いた規模の経済、そして知識と専門知識の深さを手放すことに当然のことながら消極的である。例えば、地域中心に組織された企業は、地域の選好性に合わせて提供物をカスタマイズできるが、テクノロジー中心の企業は、技術革新を速やかに市場に投入できる。多くの場合、機能的サイロ、及び地理的サイロは、企業が革新的な製品の設計や地元を重視するといった活動に協調しやすくするように、緻密に構築されている。顧客重視となると、様々な一連の活動を強化し、様々な方法でそれらと協調する必要がある。

顧客ソリューションを提供する最初の試みで、企業は、サイロを取り除くのではなく、サイロを超越する構造とプロセスを構築する傾向がある。このような境界を越える取り組みは一計画外の部門横断のソリューションに繋がるセレンディピティや即興の会話を期待、または奨励するのと同じくらい単純なものですら— 非常に非公式であるかもしれない。しかし、情報やアイデアの思いがけない交換は、一般的に、企業目標を部下よりも理解し、組織内の他のリーダーに容易にアクセスできる上級管理職の間で最も効果的である。

既存のサイロを破棄せずに、より公式な協調を実現する 1 つの方法は、現在の構造の上に、境界にまたがる役割、或いは部門を階層化し、会社の様々な活動を顧客ニーズに結び付けることをそれらに担当させることである。1999 年に LaSalle Partners と Jones Lang Wootton が合併して設立された JLL は、米州の事業を、それぞれが特定のサービス— 賃貸や購入を希望するテナントの代理、ビルと不動産の管理、不動産開発の管理— を提供する 3 つの部門に編成した。各部門には、どのサービスをどの価格で、どのクライアントに提供するかについての権限があった。部門はまた、それぞれの事業に対して損益の責任を負っていた。2001 年、同社は、多数の企業から不動産サービスをバラバラに購入し、比較的若い営業担当者とやり取りするのでは、あまりにも多くの幹部の時間が奪われる、という苦情をバンク・オブ・アメリカなどの大企業クライアントから聞き始めた。あるクライアントは、「私たちは彼(臨時営業マネジャー)のことが好きですが、地位が低すぎます」と説明した。当時、

多くのフォーチュン 500 の企業がすべての不動産管理を外部委託し始めていた。これを受けて JLL は、3つのサービス部門と、大企業顧客の連絡窓口として機能する営業マネジメント機能から構成される統括グループ Corporate Solutions を創設した。営業マネジャー・グループには、不動産ソリューションの価格設定と提供について交渉する権限を与え、クライアントの戦略的計画策定を支援した経験を持つ上級役員が配置された。専任のシニアレベルの営業マネジャーがバンク・オブ・アメリカと交渉することで、JLL は顧客の苦情に対処し、同行の 6,500 万平方フィートの米国不動産のアウトソーシング・サービス・プロバイダーとして、わずか 2 社(5 社から縮小)のうちの 1 社を獲得した。こうして、2002 年から 2005 年にかけて、JLL の米州におけるソリューションの売上が 50%以上増加するという、驚異的な快進撃が始まった。

シスコ・システムズも同様に、顧客重視の階層的アプローチを採用したが、ひねりが加わっている。1997 年から 2001 年にかけて顧客セグメントごとに組織されていた同社は、インターネット・バブルが崩壊した後、テクノロジー重視の構造に戻り、コストのかかる冗長性に対処することを余儀なくされた。以前の構造では、シスコは様々な顧客セグメント向けに同じ、または類似の製品を製造していたが、そのニーズはしばしば重複していた。実際、場合によっては、各事業部門が同じ問題に対して部門独自のテクノロジーまたはソリューションを提供していた。

しかし、リーダーたちは、テクノロジーを中心に組織化すると、マーケティングと R&D の集中化を伴うため、シスコが顧客の要件から遠ざかることを恐れていた。その答えは、顧客のタイプに基づいて同社の 3 つの販売グループを維持しつつ、製品と技術の統合を促進することに責任を持つ中央マーケティング組織 — 技術グループと顧客対応の販売部門の間に位置する — を確立することであった。マーケティング・グループはまた、実験室に異種のテクノロジーを集約し、それらをテストし、エンドユーザ・ソリューションの青写真を作成するサイロ横断ソリューション・エンジニアリング・チームを設立した。これらの構造的施策に加えて、シスコは、重要な顧客の支持者として上級管理職を任命する顧客チャンピオン・プログラムといった、顧客重視のいくつかのプロセスを導入した。例えば、CEO のジョン・チェンバースは 2002 年にフォードのチャンピオンに指名された。2004 年、同社は、少なくとも上級管理職レベルでは、以前の構造を模倣して、顧客タイプ別に編成された部門横断的なリーダーシップ・チームで支持者を補った。これらのチーム — ある幹部は「顧客の声」と表現する — は、Q to C(注文サイクル)や問題解決(技術サポート)など、機能の境界を越えた 6 つのエンド・ツー・エンドのプロセスを監督する。

サイロ横断のチームやプロセスといった橋架けのメカニズムは非常に効果的である可能性があるものの、導入は簡単ではない。非依存体制の歴史はしばしば保護主義者の行動を起こさせる。例えば、JLL では、事業部門のマネジャーは当初、意思決定権限を営業マネジャー、特にその部門のサービスの経験が不足しているマネジャーに譲渡することを躊躇していた。価格設定と営業マネジャーの報酬をめぐる対立も生じた。更に、JLL の Corporate

Solutions グループは、企業の不動産顧客の高まる需要に対応するために十分な体制を整えていた一方で、単一取引の顧客は、ローカル市場にいる比較的少数の JLL の営業マネジャーを問題ありと見ていた。そのような顧客は、最良の取引を交渉し、取引全体を行使できる専門家を求めていた。JLL が発見したように、一括したソリューションの利点は、いずれのコンポーネントにおいても顧客が弱点を認めたら失われてしまう。最終的に、サイロの破壊に向けた JLL の階層的アプローチは、依然として会社の成長を制限していた。

このような緊張関係を解消するために、JLL は次に、サイロの交換 — 顧客の軸を中心に社内グループと内部プロセスを転換させる大規模で永続的な構造シフト — という、より劇的で非常に公式な施策を採用した。つまり、現在のサービス重視のサイロを、顧客を中心に明確に構成されたサイロと交換して、企業と顧客の相乗効果を最大化した。そのプロセスの一環として、営業マネジャー機能と、Corporate Solutions グループ内に存在していた 3 つのサービス・サイロを、単に「クライアント」と「マーケット」と呼ばれる 2 つの組織に置き換え、その分野にいる従業員をよりクライアントに近づけ、社内のすべてのグループとプロセスを顧客ニーズに集中するリストラを実施した。「マーケット」組織は 1 回限りの取引を処理し、これらの顧客に対する JLL の全範囲の提供物を取り扱い、大規模なクライアントにローカル・サポートを提供した。営業が成長するにつれて、「マーケット」組織は「クライアント」組織から営業マネジャーが割り当てられ、おもに、大規模なマルチサービス顧客と本社との関係を管理する営業チームで構成された。これらのチームはプロフィット・センターと見なされていたため、従業員を雇用、及び解雇する権限があった。製品をベースにした構造もサービスをベースにした構造もなしで製品とサービスの専門性を維持するために、JLL は両方の組織の営業チーム内にサービス・スペシャリストを配属させ、製品の競争力を維持する責任を負う製品管理チームを創設した。顧客重視のサイロがどれだけうまく機能しているかを知るのは時期尚早であり、同社は新しい予期しない課題に直面するかもしれないが、初期の結果は有望に見える。過去 1 年間で、収益は 30% 増加し、利益はほぼ 60% 増加した。

## 協力の文化

協調メカニズムは、顧客ニーズに合わせてタスクと情報を調整できる一方で、完全に協力したり、顧客の利益と合うように、場合によっては時間の浪費とコスト調整を行うために、競合するサイロのメンバーの間で意欲を必ずしも刺激するわけではない。従って、協調と同じくらい重要なのは、顧客ソリューションへの提供に向けてサイロを破壊することで従業員が報われる協力的環境である。顧客中心の企業は、顧客を最前線、及び中心に置く一連の価値観に従って生きており、顧客中心のソリューション指向の行動に報いる文化的要素、権力構造、評価基準、インセンティブを通じて、そういった価値を強化する。

多くの製品中心の企業は、おそらく顧客に焦点を合わせることから始めて、幅広い魅力のある製品を設計することを目指す。しかし、初期の成功の後、そのような企業は、市場がおも

に優れた製品やサービスに反応するという概念を内面化し、制度化する。次に、特に顧客に関連するものを含む決定と行動を、製品のレンズを通して見る。例えば、品質は、顧客の要件よりも、社内標準を満たすことによって定義される。製品の成功が会社の伝説を支配するため、時間の経過とともに、営業、及びマーケティング部門でさえ顧客重視でなくなる。このようにして、会社は内側から外側への見方が蔓延する。

対照的に、顧客重視の企業は、テクノロジー集約型の企業でさえ、文化のすべての主要な要素に、外側から内側への見方を構築する。そのような企業は、何よりも顧客の問題解決を重視し、顧客指向の勝利を祝う。シスコでは、明らかに技術革新に価値を置いている。顧客の問題を解決するための意欲は、それが会社をどこに導こうとも、その革新の原動力となるし、この考え方は、すべての従業員のバッジに見られる”技術を過信するなかれ”という文言に反映されている。あるマネジャーが言ったように、「(顧客にとって)関連性を生み出すために注意深く耳を傾ける能力があることは、イノベーションよりも重要な事業価値」である。この考え方に沿って、シスコは、通常は顧客とやり取りすることのない従業員のグループも含め、比較的多数の従業員を、顧客と直接接触させている。

これにより、シスコは顧客を重視する既存の文化という贅沢を享受することができた。共同創設者サンディー・ラーナーは、同社の黎明期、自身のニーズを満たすシスコ製品をなかなか見つけられなかった顧客向けに、カスタマイズされたマルチプロトコルのルーターを発明した。それ以来、ラーナーは、顧客から離れた部門にいる従業員も含め、すべての従業員が標準的な顧客サポートを提供するだけでなく、特定の問題に対処する文化を確立することを自分の使命とした。その結果、2001年に同社が、顧客から離れたサイロを再編成したときですら、顧客中心の視点を確保するために部門間の十分な相互作用を維持することができた。

サイロ横断で顧客重視の協調を促進する戦いの少なくとも半分は、価値観や、企業がイメージ、シンボル、ストーリーを通じてその価値観を伝達する方法を含む、文化の“よりソフトな”側面にある。会社の伝説を介した製品の業績の代わりに、または少なくともそれに加えて、サービスの業績を宣伝することは、従業員の考え方を変え始める可能性がある。シスコの従業員バッジは、顧客ニーズを重視していることを宣伝しているし、チェンバースが怒り狂った顧客からの電話に対応することを選択したがゆえに、最初の取締役会に30分遅れたという有名な会社の伝説も、そこから来ている。言語的慣習は、顧客の価値を表明することに利用できるかもしれない。ターゲットとディズニーは顧客のことを“ゲスト”と呼ぶ。

顧客ニーズに合わせて従業員を配備するにあたって、明らかにソフトでありながら強力なもう1つの文化的ツールは、顧客に接する従業員に振る舞ってほしいと望んでいるのと同じ振る舞いをあなたが従業員にすることである。従業員が、単に金銭的な見返りを得るという理由ではなく、そうしたいという理由で、協力指向と顧客重視を身に着けることが期待することである。シスコは非常に平等主義的であり、すべての従業員が重要であるという考えを強化しているため、サイロを越えて協力する傾向が強い。例えば、同社は駐車場を平等に

利用してもらい、管理職以外の従業員のために窓に面したキュービクルを指定し、フロア内部に監督者のオフィスを配置している。

もちろん、ソフトな協力促進施策は、もしハードな施策 — 権力構造、評価基準、インセンティブ — がそれを強化するようであれば定着しない。権力構造は変更が難しい施策の最たるものだ。例えば、顧客中心の環境では、顧客の近くにおいて、サイロを越えて橋を架けることに長けた人々従業員は、権力と名声を獲得した方がよい。しかし、古い組織で影響力のある、製品や地域を担当する部門リーダーは、闘争抜きで、顧客との関係や付随する権力基盤を手放さないだろう。

JLL がそうだった。同社が Corporate Solutions 組織を創設する前、権力はほぼ独占的にサービス・ベースの事業部門内にあった。営業マネジャーのポジションが確立された後でも、最終的な価格設定の権限は同部門に残ったままだったため、マルチサービス・パッケージとの競争は困難を強いられた。ソリューションは理想的にプレミアム価格で提供されるが、JLL の当初の意図は、不動産の管理を簡素化することで顧客ニーズにもっと適切に対応し、同社をマルチサービス・プロバイダーとして位置づけることだった。しかし、JLL が不動産サービスのパッケージを構築すると、価格はすぐに上昇し、多くの顧客は一括購入と割引価格を関連づけていたので、潜在的な顧客の間で衝撃が走った。JLL の部門長 — 他部門に補助金を支給するのではなく、自部門の利益を最大化することを望んでいた — は、価格について譲歩することを拒否した。いくつかのケースでは、組織の上位者だけしか解決できない膠着状態のまま停滞や終了する交渉のせいで、パッケージの提案が遅れた。他のケースでは、パッケージの価格に競争力がなく、同社はビジネスを失った。

自律性の問題も懸念となった。JLL の事業部門は、高度な独立性に慣れていて、事業部門はクライアントとの関係を囲い込み、またデリバリーが制御不能になって、その関係が損なわれることを恐れるがゆえに、他のサービスの導入には — 営業マネジメント部門が設置される前ですら — 常に警戒していた。JLL は、これらの緊張を解消するためにいくつかの措置を講じた。まず、2%未満の従業員しか獲得できない栄誉である国際責任者の称号を持つ2人を含む高度上級管理職にのみ営業マネジャーを配属させることにより、その役割の重要性と価値を示した。同社はまた、会社の成長に対する役割の重要性を強調する年次全社会議で一連のプレゼンテーションを行った。

価格設定の膠着状態を緩和するために、JLL は2003年から、営業マネジャーが、クライアントに接触した事業部門の従業員の業績評価に口添えできるようにした。同時に JLL は、事業部門の CEO の権力と評価を維持し、その過程で、サイロ外のサービスと、部門横断の販売から個人的に利益を得る方法について、より多くのことを学べるための措置を講じた。例えば、部門の CEO は、サービスが特に重要なコンポーネントとなる営業を監督するよう求められた。この役割では、部門長が営業マネジャーの業績に明示的な責任を負った。彼らのボーナスは営業マネジャーの全体的な業績に関連しているため、部門長は、サイロ外のサービスによってもたらされる価値をより明確に把握するようになった。また、顧客ニーズと

同社サービスの品質を議論するために、顧客と定期的に会うことが求められた。

変化する勢力地図を支援するために、企業は新しい評価基準とインセンティブも採用しなければならない。殆どの企業が依存している製品重視の評価基準（収益、成長、マージン）は、サイロ横断の協力や顧客中心主義に報いるものではない。一部の組織の販売手数料によって、マネジャーは例えば、既存の関係を育むことではなく、新しい顧客を呼び込むことを奨励している。

シスコは、顧客関連の業績評価指標に基づいて従業員を評価し、報酬を与えることに執拗に取り組んでいる。Web ベースの調査は、シスコから直接購入する顧客、或いは再販業者を通じて間接的に購入する顧客の販売前、及び販売後の満足度を判断するのに役立つ。調査の質問は、製品固有の問題とともに、シスコに関する顧客の全体的な経験と認識に焦点を当てている。一部の顧客を対象とした追跡調査では、特定の製品の体験をより深く調査している。すべてのボーナスは、このような顧客満足度データに直接関連づけられているため、従業員は社内の境界を越えて協力することが奨励される。更に、インターンやパートタイマーを含むすべての従業員が自社株購入の対象となる。

## 構築能力

顧客重視に向けたサイロの破壊を強化するためのインセンティブや文化的要素に関係なく、従業員は、もし新しいスキルを開発していなければ、古い能力や考え方に依存することになるだろう。例えば、私が調査した会社の1つは、製品の営業担当者に、顧客への売り込みに新しいコンサルティング・ベースの提供物を含めるように指示したが、担当者は、新しい提供物の表面的な説明を行ったり、新しい提供物を売り込みからすっかり除外する方が簡単であることに気が付いた。古い習慣はなかなかしぶといのである。

企業が部門を越えた協調と協力を誘導することに長けてくるにつれて、新しいスキルが価値を持ち、望ましいものになっていく。高度に先鋭化された専門知識ではなく、顧客重視のソリューションでは、従業員が2種類のスキル（マルチドメイン・スキル(複数の製品やサービスを駆使して、顧客ニーズを深く理解することを求められる能力)と、境界をまたぐスキル(社内の境界を越えて連携を構築する能力)）を開発する必要がある。このようなジェネラリストのスキルは通常、製品指向の組織で報われることもないし、開発されることもないため、顧客対応のジェネラリストを見つけるのは容易ではない。成功する企業は、ジェネラリストの育成に多大な時間とリソースを投資している。更に、そのルートを追求する人たちのために明確なキャリア・パスを設計する。

JLLでは、最初の営業マネジャーの殆どは、キャリアの大部分を社内の単一のサービス部門で過ごし、営業マネジャーになった後もその部門のメンバーであり続けた。その結果、彼らは必ずしも他のビジネスに精通しておらず、サービスのバンドルを巧みに管理できるわけでもなかった。外部から採用された営業マネジャーは、一般的に、サービス知識の幅広さではなく、不動産取引を実行する能力ゆえに選ばれた。

境界をまたぐスキルの開発を促進し、営業マネジャーの役割を成し遂げられる幹部従業員を育成するために、JLLは、残りの3つのサイロ(サービス・サイロを顧客サイロに交換する前)の間で個々人をローテーションし、同社を越えた個人のネットワークを拡張するとともに、各部門の製品、サービス、機能に関する優れた知識を獲得することを求め始めた。すでに営業マネジメントの役割を担っている人たちに対しては、同社は定期的な電話会議やミーティングを介してトレーニング・セッションを開始した。初期のセッションでは、共通語彙の確立など、比較的単純なタスクに取り組んだ。その後のセッションでは、各部門の提供物に関する営業マネジャーの知識の向上と、初期の基本的なクライアント・ベースの損益計算書を含むサイロ横断の販売スキルと新しい評価基準とに焦点を当てた。トレーニングの予想外の利点は、営業マネジャーを定期的に集め、サイロだけに捉われず、サイロ横断のネットワークを強化するグループ ID を構築し始めることができるようになった点である。当然の結果として、経営陣は、営業マネジャーがより幅広いサービスに対して拡大した責任を引き受けていることを理解できた。

Best Buy のソリューション販売への移行には、5つの大規模で収益性の高い顧客セグメント — ハイテクに精通した若者、多忙で豊かな専門家、家族にいる男性、多忙で郊外に住む母親、中小企業の顧客 — を特定して、標的にすることが求められた。各店舗は、最大の顧客セグメントのニーズに合うように設計された。例えば、“多忙な母親”向け店舗は、個人的な買い物支援と子供に優しいレイアウトを備えている。ハイテクに精通した人を狙った店舗は、ハイエンドの家電製品と高解像度ホーム・シアター・システム用の独立したショールームを提供する。同社は、顧客中心戦略を展開したとき、従業員が店舗の特定の顧客セグメントを理解できるように、広範なトレーニングを実施した。また、基本的な財務指標について販売員をトレーニングし、ターゲット顧客のための努力が店舗業績にどのように影響するかを強調した。

企業レベルで見たとき、Best Buy は、新しい戦略の計画に関与してこなかった上級役員のために顧客中心主義大学を設立した。これらの幹部のために、Best Buy は詳細な財務を含む新しいアプローチの理論的根拠を概説し、各顧客セグメントの戦略の開発と実行を担当するチームと一緒に分科会を開催した。このプログラムには、11か月以上にわたって、本社に所属するすべての従業員と請負業者、及び他企業の多くの従業員が参加した。その後、このプログラムは解散し、その重要な要素が新入社員向けの同社のオリエンテーション・プログラムに組み込まれた。

スキル・セットの強化は、能力構築の課題の一部にすぎない。企業はまた、出現したスター級のジェネラリストに、アイデンティティの感覚と昇格への明確な道筋を与える魅力的なキャリア・パスを開発しなければならない。新しい組織で役割があまり変わらないかもしれない専門家さえ、おそらくいくつかのジェネラリストのスキルを開発し、それらが彼らの出世にどのように貢献できるかを学ばねばならない。例えば、JLLは当初、同社が部門内の成果に基づいて成功を評価し、昇進を提供していた点をおもな理由として、営業マネジャー

のポジションの候補者を募集するのに苦労した。そのポジションに最初に収まった候補者の1人が「最も恐れていたことの1つは、このような営業がいつまでも存続しないという点でした。だから、もしある人が自分の専門分野を離れて、ある営業を担当し、3年経ってみたら…、会社がその営業にサービスを提供していない、なんてことになったら、その人は仕事を失うことになる、と従業員たちは心配したのです」と説明したように、雇用の安定性は、営業マネジャー候補者にとって大きな懸念事項だった。

JLLは、顧客重視の再編成を通じてキャリア・パスの問題に部分的に対処した。これにより、クライアント・グループは、分かりやすいキャリア・パスを持つ明確な部門に営業マネジャーを所属させた。他の企業は、ジェネラリスト、つまりサイロ横断のスキルに価値を置いていることを示すために“才能のある市場”を開発した。これらのフォーラムは、法律事務所、学界、R&D部門内で利用される非公式の市場をモデルにしており、従業員を利用可能なポジションや配属と柔軟にマッチングし、ひいてはジェネラリストと専門家のキャリア・トラックを共存させることができる。

### 社外パートナーとの繋がり

私たちが議論した3つの要素——協調、協力、能力構築——は、事業部門を顧客軸に沿って調整するサイロ破壊戦術である。しかし、企業そのものの境界を再定義することで、企業は2つの方法——コアとなる活動以外のすべてをアウトソーシングすることで(場合によっては、それらをアウトソーシングするための創造的な方法を見つけることで)コスト削減する、或いは、補完的な提供物を所有する企業と手を組み、より高額のパremiumを要求できる高付加価値のソリューションを創造する——でコモディティ化と更に戦うことができる。そのようなアプローチは依然として境界を越えた努力を必要とするが、その境界は会社とパートナーの間にある。

スターバックスは、従来のコモディティ製品であったコーヒーにpremiumを要求し続け、業者どうしの関係を通じて同社の提供物を拡大しながらコストを低く抑え、売上を飛躍的に増加させている。サプライヤを非常に慎重に選定し(品質とサービスがコストよりも優先される)、サプライヤが同社のマージンを見ることができ、スターバックスがベンダーのコストを確認できる双方向の開かれた原価計算モデルを使用して、異常な量の財務情報を共有している。その見返りとして、同社は、価格設定、利益率、パートナーシップに送られるリソースの点で、サプライヤがスターバックスを優先顧客として扱うことを期待している。スターバックスは、提供物を拡大することに関して、様々な業界のパートナーとの提携を通じて顧客体験を豊かにすることを目指している。ボトル入りフラペチーノ飲料は、ペプシコとの50/50の合弁会社を通じて製造、流通、販売されている。アイスクリームは、ドレイヤーズによって製造、流通されている。業務用コーヒーは、家庭用コーヒーの消費市場における同社の主要な競争相手の1つであるクラフトによって販売、流通されている。最近、ジム・ビーム・ブランドと提携したことで、スターバックスは新しい飲料カテゴリーである蒸

留酒に参入した。2005年、両社はスターバックス・クリーム・リキュールを発売し、酒屋、レストラン、バーで販売されているが、喫茶店では販売されていない。

スターバックスの境界を拡大する動きは、消費財以外にも及んでいる。ニューヨーク・タイムズ紙によると、数年前から顧客は店舗でCDを購入することができ、同社は最近、“プレミアム・ブレンド文化の提供者“になるための継続的な取り組みの一環として映画のプロモーションを開始した。ディスカッション・グループ(無料のコーヒー付き)を後援し、DVDの販売、新しい作家の出版、映画の制作を検討している。これらのプロモーションとパートナーシップに協調するために、スターバックスはシアトルとロサンゼルスにオフィスを持つエンターテインメント部門を設立した。

最後に、スターバックスは、他社の製品やサービスではなく、地域のパートナーの能力を活用することにより、国際的に拡大した。同社は国内の小売店の殆どを所有しているが、外国企業がスターバックスの店舗を所有し、それらのプレーヤーがすでに確立されている市場で営業することを許している。1995年、日本の専門小売店サザビーが東京にスターバックスをオープンした。このような場合、スターバックスはライセンスを通じて営業の専門知識と管理を提供し、外国のパートナーは財務リスクを負い、自分たちが最もよく知っている市場の不動産、規制、サプライヤ、労働、文化についてスターバックスにアドバイスする。このように責任を分担するには、スターバックスが協調、協力、能力構築の原則を社外関係に適用する必要がある。

スターバックスの関係構築能力により、同社は独自で実現するよりもはるかに速く成長することができた。更に、ほぼすべてのファーストフード企業がプレミアム・コーヒーを販売し、ターゲットでは棚に多用途で手頃な価格の新しいコーヒーメーカーを陳列している中で、同社はコーヒーだけでなく、顧客に多くの高品質の提供物を販売する一連のパートナーシップとアライアンスを主要な軸として築き上げた喫茶店体験を販売することでその地位を強化することができた。

このような関係は相互に補強できる。ある企業がコストを削減する — 以前は社内で行っていた活動を請け負うパートナーを求める — ために事業を縮小した場合、サプライヤは提供物の幅を広げるか、それを支援する独自のパートナーを見つけることで視野を広げなければならない。IBMは、大企業の主要なバックオフィス業務を請け負う一方で、修理やサーバー製造などの活動を Solectron といった請負業者にアウトソーシングすることで、独自のコア業務を簡略化した。次に、Solectronは、オランダのIBM修理センターを買収することでその境界を拡大し、IBMの業務が更に簡略化されるようにした。

サプライヤとの緊密な提携には落とし穴がある。一部の企業 — 特にコア・バリューが不明確な企業 — は、あまりにも多くのことを手放している。主要なサプライヤの虜になり、新しい技術に継続的な投資をする動機を失う企業もある。また、携帯電話サプライヤ BenQ が、モトローラ向け端末の製造から、モトローラがすでに進出していた海外市場で自社ブランド端末の販売に移行したときのように、パートナーを競争相手にしてしまうことを許すか

もしれない開発の専門知識と規模に資金を投じていると気が付いた企業もある。スターボックスのように、企業がベンダーの手に多くの情報を提供すると、提携したパートナーシップはリスクを伴う可能性もある。どちらかの信頼が損なわれると、一方の当事者が情報を悪用する可能性があるだろう。

このような落とし穴を回避するために社外関係を管理する場合、社内のサイロを横断して管理するのに利用される原則 ―特に協調と協力の原則― を適用することは理に適っている。社内での実践と社外での実践の課題はまったく同じではないが、情報を交換したりインセンティブを調整したりする効率的な方法を見つける必要性といった、多くのテーマをどちらも共有している。従って、例えば、スターボックスには、パートナー間の情報の流れを支援する一連の公式な協調構造がある。双方の上級管理職間の定期的な打ち合わせに加えて、スターボックスは、サプライヤとのパートナーシップの管理に関与する従業員向けの専用トレーニング・プログラムを用意している。知識を共有するにあたって両当事者が明確なルールに従うことを確実にするために、同社は、ベンダーが満たさなければならない8つの基準に沿った購買理念と政策を記述したハンドブックを、サプライヤ向けに作成した。協力の課題は、当事者間で価値を公平に配分する必要性と日和見主義的行動の遍在リスクを考えると、社内関係よりも社外関係に求められるかもしれない。文化的適合性は協力の基礎を築き、文化的同調性の取り組みはパートナーシップがなくても始まるかもしれない。スターボックスは、サプライヤのブランドと運営を注意深く評価するだけでなく、おもにディスカバリー・デイと呼ばれる、パートナー候補がシアトルに赴き、スターボックスとの違いだけでなく文化的共通点やその他の共通点について話し合うイベントを通じて文化的適合性を評価する。

今日の拡大し変化するビジネス分野において、また顧客ニーズへの注目が高まっていることを踏まえると、企業の内部と外部の定義はもはや明確ではない。しかし、私たちの確固たる境界の感覚が進化するにつれて、社内と社外の障壁を破る最善の方法に関する私たちの理解も進化するだろう…。

真のソリューションを開発するには、いくつかの欠点がある。そのリスクは、群衆の中で目立つことを急ぐあまり、多くの企業が、顧客の問題を解決するには、ターゲット顧客は誰で、彼らは何を必要としているかについて深い知識を獲得する点を忘れてしまうことである。製品やサービスをバラバラに購入した方がよい顧客もいる。GEヘルスケアのリーダーは当初、国内の大口顧客を狙ってソリューションを提供していた ―ソリューションはおもに価格で購入されていることが判明した。これらのクライアントは定義上、提供するソリューションに適した候補者では殆どなかった。その結果、同社はターゲット顧客プロファイルを洗練して、GEに最上位幹部への有意義なアクセスを提供するという意欲を示すマルチホスピタル・システム ―年間収益が少なくとも5億ドル― に焦点を当てた。この絞り込みにより、GEヘルスケアは米国医療市場にある約400のマルチホスピタル・システムのうち150に焦点を絞り ―GEと契約関係を結ぶ準備ができている顧客や、多くの主要な特徴を

示し GE と協力する意思を示した顧客を含む 50 のアカウントに最大の注意を払った。GE にとっての教訓は、他の企業と同様に、協調した顧客重視という馬の前に、ソリューションという籠を置くと痛い目に遭う、ということである。コモディティ化した市場で際立つためには、企業は顧客が本当に価値を置いているものを理解しなければならない。そのための唯一の方法は、従来の、しばしば定着したサイロを解体し、リソースを統合して、顧客ニーズに直接焦点を当てることである。