

CRM で成果をあげる：
CRM の真価を発揮させるための実践的ハンドブック



Contents

序論	1
CRMの変わりゆく独自性	2
CRMの新しい課題	4
CRMの正しい実行のための枠組み	8
CRM 変革のバリューケースの明確化	10
CRMバリュープロポジションの特定と優先順位づけ	15
新CRMのブループリントの設計	19
変革の多世代ロードマップの構成とソリューションの実装	22
CRMの施策に対する支援体制の構築と、後援者による指示、 統制の仕組み、変革管理による進行状況の把握	25
結論	28

序論

CRM (Customer Relationship Management 顧客関係管理) は、単なるコンセプトからコアなビジネス機能へと大きく変貌してきました。

顧客を理解し、企業に利益をもたらしてくれるように管理するという課題が重要であることは今までと変わりません。しかし、CRM により成果をあげるために解決すべき課題はさらに多様化してきています。CRM 施策をその創出する価値により戦略的に位置づけ、達成可能な目標を掲げることで、企業および管理者はこうした課題を克服し、真の利益を実現することが可能になります。

本書の目的

CRM 業務の改善、新規 CRM 施策におけるリスクの低減、および組織としての公約の確実な実現を求める戦略決定責任者が本書の対象です。

本書では現在の CRM の組織的課題についての最重要な知見を与え、これらの課題を解決し正しい CRM を実現するためのフレームワークである " CRM done right framework" を構成する 5 つのディシプリンを示します。



CRM の変わりゆく独自性:コア業務の再定義

常に重要でありつづけてきたCRM

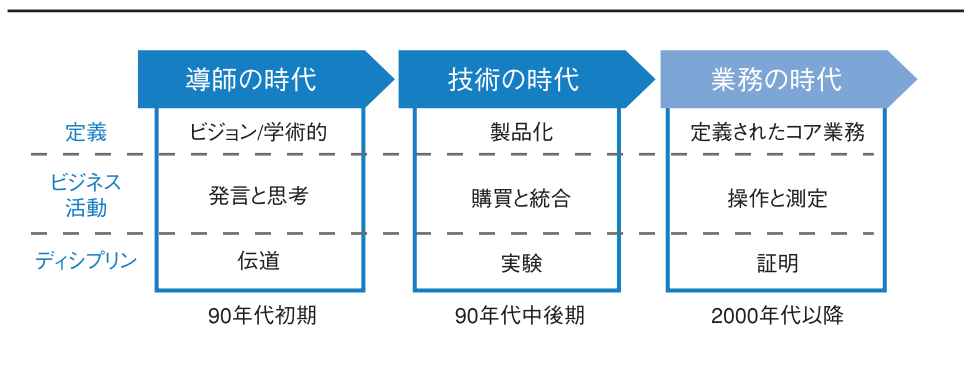
CRM (Customer Relationship Management 顧客関係管理) は、商取引が生まれた時から存在しています。企業が顧客に対して競合他社と自社を差別化し、顧客が期待するサービスを提供し、顧客が自社と繰り返し取引するよう促進する必要があるのはいつの時代も同じです。こうしたコアなビジネス機能や業務の実践が、製品の製造や財務管理とともにビジネス運営の要となっていました。

CRM の過去の亡霊

この10年間、世界ではこうしたコア機能からCRMが成長し、変化してきました。まず、顧客を戦略的に管理することで、どのように顧客との関係の向上、売上の増加、忠誠心の向上という成果を生み出せるかについて、学者およびその道の権威が理論的あるいは直感的なビジョンを普及させました。その後、そうした理論が定着すると、次に主として技術的観点からCRMの製品化のブームが起こりました。その結果、CRMという用語は組織や流通チャネルに適用されるパッケージソリューションを示すようになり、このどちらの場合も、CRMという用語はビジネス界に大いなる期待を巻き起こすに至りました。しかし、理論やソフトウェアだけでは顧客との関係を管理することはできないとわかったと、この期待は失望へと変わっていきました。

本音で語るCRM:

CRMはもはや学者やソフトウェアパッケージだけの分野ではありません。こうした古い定義が好む好まざるに関わらず、現在のCRMは現実の重要なビジネス機能となり、顧客の管理により利益をもたらしています。顧客管理を成功させるには、管理者はCRMをコア業務の一部として扱わなければなりません。



CRMの将来は、その起源であるコア業務にある

考え方を変えて、学者や製品といったものから現在のCRM、つまり顧客との関係を管理する統合されたコア業務とは何かということに軸足を移すことが重要です。それは、マーケティングキャンペーンの実行、サービスコールへの回答、契約の締結、顧客問題の解決という現実の中に存在します。また、このコア業務は、人、プロセス、およびIT技術によって実現されており、管理者の活動やCRM施策を介して進化してきました。上層管理者はCRMをコアのビジネス機能として扱うことを決意しなければなりません。そのためには顧客中心主義への現実的なアプローチを採り、CRMプログラムの十分な裏づけを作成し、具体的結果に対する責任を負うことが必要となります。

CRMをコア業務として扱うためのビジネス実践上での調整

上層管理者は、CRM業務の実行と管理に新しいアプローチを採る必要があります。戦略を発展させたり、ソフトウェアの購入の理由を明確化したりする一方で、コア業務をうまく管理するには、戦略的および戦術的な各種ディシプリンが必要です。こうしたディシプリンにより、CRMの正しい実行の枠組み(CRM done right framework)が形作られます。これらのディシリンは以下の通りです。

- ・ CRM 変革のバリューケースの明確化 *バリューケース：価値の定量・定性的指標
- ・ CRM バリュープロポジションの特定と優先順位づけ *バリュープロポジション：実現しようとする価値
- ・ 新 CRM のブループリントの設計 *ブループリント：完成予想図、導入後イメージ図
- ・ 変革の多世代ロードマップの作成とソリューションの実装
- ・ CRMの施策に対する支援体制の構築と、後援者による支持、統制の仕組み、変革管理による進行状況の把握

本書では、こうしたディシリンをどのように実施・維持し、CRMの正しい実行の枠組み(CRM done right framework)を介してどのように最適化するかについて示します。



CRMの新しい課題

CRM をコア業務として扱うことで、顧客業務の最適化を望む企業に新たな課題と新たなソリューションがもたらされます。これらの課題は地域的格差および過去に行われた CRM 施策の悲観的な経験や偏見から生まれています。

主要な課題は世界中の企業で異なっている

The Economist Intelligence Unit (The Economist 誌の関連企業) が実施した「**デジタル CRM コンサルティング サービスによる近年の CRM グローバルスタディ**」では、企業における CRM 施策の実施状況が調査されました¹。最も重大な所見は次の通りです。

- ・ CRM のニーズは企業ごとに大きく異なっている
- ・ 企業固有のニーズへの取り組み方法は企業ごとに大きく異なっている
- ・ 最重要ニーズに応じて施策に優先度付けしている企業の CRM 成功率は高くなっている

CRM の実現に際して重要な活動に特に力を注ぐ企業は、CRM の成功率を 3 ~ 4 倍と大幅に上昇させることができます。個々の活動に重要度が与えられていても、それらの活動は全体として整理された総体の一部として実施されています。(6 および 7 ページの『CRM の正しい実行(CRM done right): CRM 運用および地域的差異』を参照。)

現代の新しい課題はすべてのコア業務に共通している

CRM をコア業務として扱う際に企業はいくつかの主要な社内の課題に直面します。これらの課題は、経済、競争、顧客行動の統計的情報、投資家行動や政治といった外部要因から発生しています。企業が直面する主要な社内の課題には次のようなものがあります。

- ・ CRM 業務の変更を自社の組織に受け入れさせる - 利点が明白でその概念は同意しうるものとしても、企業はその変革を実行に移すことは困難だと感じます。さらに、新しい CRM 施策は実績がなく複雑で効果測定が困難な場合が多いことから、社内ではそうした理由で施策に抵抗することもあります。事業運営方法が変わることで業務にリスクが生じ、投資利益率 (ROI) がまったく保証されなくなります。自社に CRM 施策の失敗経験がある場合は特に、それに関与した組織 (少なくとも後援者) がその時の記憶を呼び起こすとこの課題はますます大きくなります。
- ・ 当事者意識を維持する - あるアイデアを実装するのに今が最適であり、さらなる理由づけや分析は不要であると考えられる場合があります。しかし、数ヶ月後、関与時の情熱を誰もが忘れてしまった頃に現れる課題に対して準備しておく必要があります。誰も変化のバリューケースを定式化し維持しなかった場合、その施策は失敗してしまいます。
- ・ 組織が望むものや必要とするものを確実に理解させる - 自社が必要とする CRM 業務の種類について同意を得るのは困難です。部署や幹部が異なれば顧客に対する最良の管理方法やサービス方法についての各自の意見は必ず異なります。しかし、CRM は単に顧客だけでなく、企業自体、従業員、およびパートナーも含む多数の人々で構成されています。これら複数のグループのニーズと期待を同時に調整することは困難であり、確実に理解させ参加してもらうことはさらに困難です。

CRM に関する調査を実施している複数の会社の報告によると、CRM 実施の約 70 パーセントでは数値化された有益な結果が出ていません。これとは対照的に、IBM の調査によると、CRM の必須活動に注力し優先順位をつけている企業では CRM の成功率を 70 パーセント以上に増加させていることがわかりました。つまり他社の調査とその比率が反対となることを発見しました。

本音で語る CRM :

CRM を 1 度きりの作業と見なしたり、組織の「趣味」として軽視したりしてはいけません。管理者は全社的な視点から CRM の課題を捉え、各社の独自状況がもたらすそれぞれの課題に正面から取り込む必要があります。

- ・自社のチームを調整して1つの共通の目標に向かって働かせる - 自社が欲しているものを明確にすることができたとしても、共通のビジョンを満たすような様々な利害関係者グループを連携させなければならないという課題は残ります。自身の現在の能力および新しい能力を開発することに関して企業が判断を誤ることが多々あります。また、組織間の調整や評価基準を確立する中で、意図せずして利害関係者間の内部衝突を作り出す場合もあります。さらに、企業はプロセス変更や顧客データを共有する能力を過小評価することがあります。こうしたすべての内部の衝突によって、共通の同意された未来像に向かって組織を働かせるよう調整することが非常に困難なものになることがあります。
- ・状況が常に変化しつづける中で大規模なプロセスやシステムを実装する - ほとんどの企業にとって CRM 業務の成功には多大な投資が必要であり、多大な変更を行うには数ヶ月または数年の時間がかかることもしばしばあります。組織が運営されている背景の状況も常に変化している中で組織を変更することは難しく、組織から「完了までに変更しなければならないことをどうやって構築するのか」、または「実装する準備ができるまでに無駄になってしまうものをどうして構築するのか」といった疑問が出てきます。多くの CRM 施策を行っているときに、長期的および短期的な変更を通して組織の舵取りをうまく行うことは困難です。
- ・長期間 CRM 施策の支援を維持する - CRM 施策には時間がかかるため、幹部から支援を得続けることは非常に困難になる場合があります。企業の考え方や昨日まで重要に思っていたものが、今日も重要であると判断されるとは限りません。計画された利益から短期的な予算の問題や暫定的な障害物に注意が移ると、支援を得ることはより難しくなります。支援を維持するというこのプロセスは、数百または数千人の社員をゴール地点に導く際の大きな力となります。

経験豊かな企業であれば方向付けされたバリューケースを作成し施策の優先順位を調整することで、こうした課題を克服できます。次の項では CRM の正しい実行の枠組み(CRM done right framework)を使用して、こうした課題を達成する方法について説明します。



CRMの正しい実行(CRM done right):CRMの運用および実施における地域格差

IBM ビジネスコンサルティング サービスは最近The Economist Intelligence Unit (The Economist 誌の関連企業) により、世界中にある 373 社のリーダーに対する一連の調査を実施しました²。参加者には、金融、個人向け銀行、技術サービス、ヘルスケア、通信、航空製造業、自動車製造業、メディア、エンターテインメントといった様々な産業界の大手企業および中小企業が含まれています。回答者はCRM領域全般に及びます。CRM 施策を機能または部門の活動として採用した企業もあれば、戦略的な企業レベルの試みとしてアプローチした企業もあります。このレポートでは地域的に広い範囲の企業を対象としました。

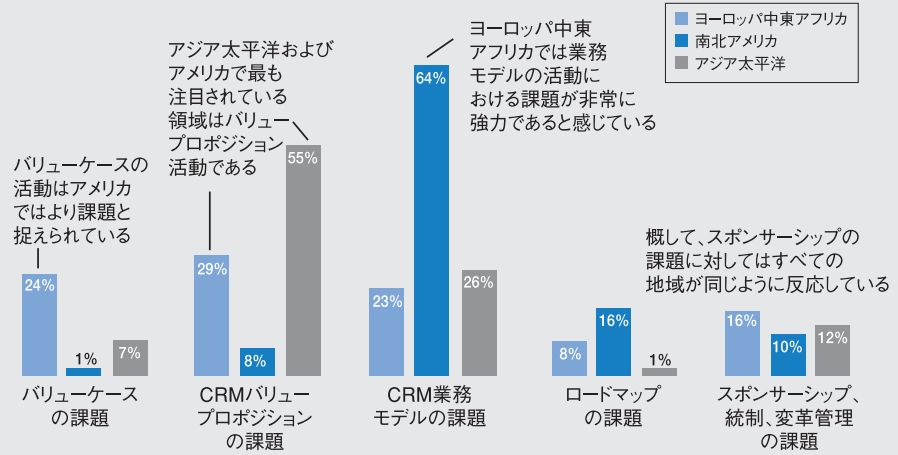
調査結果の報告書「CRM を正しく実行する：CRM で成功するために必要な条件」では、企業が CRM を成功に導き、多大な投資利益率(ROI)を達成する方法について特に強調して報告されており、南北アメリカ、ヨーロッパ中東アフリカ、およびアジア太平洋にて CRM 施策の約4分の3を成功に導いた要素が説明されています。また、途中でぶつかる障害を軽減する戦術についても触れています。

調査の中で、IBM ビジネスコンサルティング サービスは、CRM の実装に成功した企業に成功に最も注意や努力が必要な属性(いわゆる成功要因)を採点していただきました。その結果、回答者は成功に寄与した事項は成功に不可欠であると同時に組織に対する高いリスクをはらんでいると考えていることがわかりました。たとえば、南北アメリカにおける「予算プロセス管理」は、成功に大きく貢献しているだけでなく、広範囲に渡りリスクを軽減する施策であるとして高いスコアを得ています。アジア太平洋における「技術の実装」は、それが深刻な組織的リスクを引き起こさず容易に代行者に委任できるとして、重要であるにもかかわらず低いスコアとなっています。

この分析レポートは、施策の優先順位のつけ方についての考え方の1つとして読んでください。高スコアの要素は組織でCRMを成功させるために更に注力および注意を必要とする領域を理論上は表しています。しかし、実際には管理者は自身の組織を率直に見て、どの要因が成功に大きく貢献するか、およびどの要因が組織的リスクをもたらすかを判断する必要があります。

異なる企業 - 異なる地域 - 異なる優先順位³

このレポートで最も重大な所見は、地域が異なれば CRM のリスクや優先順位も異なるということでした。以下の図に、こうした優先順位の違いを示します。各社の優先順位を一对一で測定すれば、この図は飛躍的に複雑になります。



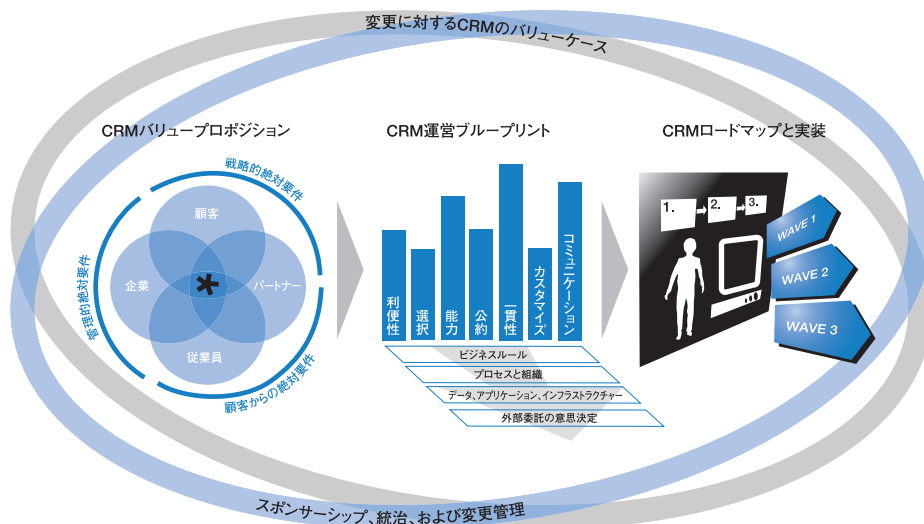
注: 図は、以下の表に列挙したさらに広い範囲にあるサブグループをカテゴリー化してまとめたものです。この分析は地域による見解の不一致を示すことを目的としています。

成果をあげるCRM(CRM done right)に対する主な活動の地域別の影響 ⁴			
地域 (記載された成功の%)	南北アメリカ (79%)	ヨーロッパ中東アフリカ (71%)	アジア太平洋 (73%)
必須活動 - CRM への正当なアプローチに最も大きな課題を示す 成功の 70 - 74% を差別化する	<ul style="list-style-type: none"> - CRM 戦略とバリュープロポジションの開発 - 予算プロセス管理 - プロセス変革 - 統制の仕組み - 変革管理 	<ul style="list-style-type: none"> - 能力およびリスクのアセスメント - 顧客データ統合およびデータ所有権 - プロセス変革 - 企業施策の優先順位決定 - 組織の整理 	<ul style="list-style-type: none"> - 利害関係者のアセスメント - CRM 戦略とバリュープロポジションの開発 - プロセス変革
寄与した活動 成功の 23 - 27% を差別化する	<ul style="list-style-type: none"> - 利害関係者の調査 - 組織の整理 - 技術の実装 - 評価基準の開発 - ビジネスケースと ROI 	<ul style="list-style-type: none"> - 顧客ニーズ分析 - 統制の仕組み - 変革管理 - 技術の実装 - 評価基準の開発 - CRM 戦略とバリュープロポジションの開発 	<ul style="list-style-type: none"> - 変革管理 - ビジネスケースと ROI - 評価基準の開発 - 統制の仕組み - 顧客データ統合およびデータ所有権
基礎的な活動 - CRM の船体的な成功に最も影響を与えない属性* 成功の 3 - 4% を差別化する	<ul style="list-style-type: none"> - 企業施策の優先順位決定 - 実装ロードマップ - 顧客データ統合およびデータ所有権 - 上級役員およびオピニオンリーダーの関与への同意 - 顧客ニーズ分析 - 能力およびリスクの調査 	<ul style="list-style-type: none"> - 予算プロセス管理 - 利害関係者調査 - 実装ロードマップ - ビジネスケースと ROI - 上級役員およびオピニオンリーダーの関与への同意 	<ul style="list-style-type: none"> - 組織の整理 - 上級役員およびオピニオンリーダーの関与への同意 - 予算プロセス管理 - 能力およびリスクの調査 - 技術の実装 - 企業施策の優先順位決定 - 実装ロードマップ - 顧客ニーズ分析

* 基礎的な活動を解釈するには注意が必要です。その地域で基礎的な活動が攻略されている場合には活動のリスクや可変性が消えることもありますが、一方で基礎的な活動がより支配的な必須活動や寄与する活動によって単純に覆い隠されてしまう場合もあります。それらの実際の影響力は、統合活動や寄与活動が攻略されるまで明確化されません。

CRMの正しい実行のための枠組み(CRM done right framework)

持続性のある成功した CRM 業務を築くための CRM の正しい実行の枠組み(CRM done right framework)を以下に示します。この枠組みには、逐次的、周期的、かつ相互連結された 5 つの主なコンポーネントがあります。



CRMを正しく実行するための5つの成功要因は次の通りです。

- ・ CRM 変革のバリューケースの明確化 バリューケース：価値の定量・定性的指標
- ・ CRM バリュープロポジションの特定と優先順位づけ * バリュープロポジション：実現しようとする価値
- ・ 新 CRM のブループリントの設計 * ブループリント：完成予想図、導入後イメージ図
- ・ 変革の多世代ロードマップの作成とソリューションの実装
- ・ CRM の施策に対する支援体制の構築と、後援者による支持、統制の仕組み、変革管理による進行状況の把握

追跡可能性

「追跡可能性」は、プログラム中の活動は互いに結びつけられ関連しているという概念のことであり、前の活動がその後の活動に影響を与えたり、方向を示したりすることを意味します。つまり、その後の活動で管理者は以前のステップを維持し促進して、現在の活動のガイドおよびモデルとしてそれらを利用すべきであるという意味でもあります。たとえば、業務ブループリントは、バリュープロポジションの内容に依存するアウトプットです。本書ではプロセス内の追跡可能性の領域を示します。

CRMの正しい実行の枠組み(CRM done right framework)のまとめ:

成功要因	まとめ説明
CRM変革のバリューケースの明確化 *バリューケース: 価値の定量・定性的指標	「なぜ今これを実施しているのか」という質問の解答となります。管理者が、CRMの施策で予測される利益を設定し、基本的なコストと変更によるビジネス上の影響を設定するときに使用する評価指標のフォーマットです。このフォーマットは次のものも定義します。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 前進するための理由づけ ・ 最高の投資利益率 (ROI) の領域 ・ 繰り返される「Sense & Respond(察知と応答)」経路の修正や重大な戦略的移行をいつ行うかなどの、後続活動の指示、支援、および監視を行うための枠組み
CRMバリュープロポジションの特定と優先順位づけ *バリュープロポジション: 実現しようとする価値	ここでは、企業自体、およびその顧客、従業員、パートナーといった、自社の CRM の利害関係者全員に対して価値を創造するための戦略を定義します。競合の脅威、財務的プレッシャー、または新規機会といった、ビジネスの成功に重要な絶対的要件について検討します。重要なことは、最初に創造する価値を定義するということです。
新CRMのブループリントの設計 *ブループリント: 完成予想図、導入後イメージ図	具体的なブループリントを設計することで、企業は新しい CRM 業務の完成形となる業務ビジョンを選択します。これには、利害関係者に対する影響の認識、リソース展開、新しい IT 技術や IT 基盤の構築、および新しいプロセスの再定義方法の決定や、変化を管理する総合的な戦略を作成することなどが含まれます。
変革の多世代ロードマップの作成とソリューションの実装	ロードマップとは、CRM 業務モデルのブループリントを実現するために組織が作成する計画です。ブループリントをもとに、組織が正しく処理し管理できる速度で実装されるよう、優先順位がつけられ時間が決められた一連の作業の流れ (CRM 施策) を作成します。この作業の流れは組織が正しく処理し、管理できる速度で実施されます。多世代ロードマップは、その性質から価値と ROI に貢献する CRM 施策を定義する一方で、長期的なビジョンを構築します。この二元性により、組織は必要な暫定変更や軌道修正を行いながらも目的とするビジネス価値を実現できます。
CRMの施策に対する支援体制の構築と、後援者による支持、統制の仕組み、変革管理による進行状況の把握	自社のCRM施策に対する支援体制を構築することで、新規業務の展開中に組織全体の関与が確実に継続するようになります。これにより「全員が関与しているか、有効な設計および実装となるよう調整されているか」という質問に答えることができます。CRM施策に対する支援体制の構築により、CRM施策およびその変革を確実に測定し、目標に向かって方向づけすることができます。組織は、協調、協力、リーダーの同意、および意思決定や活動の指導についての公式ポリシーを生み出すことができ、さらに、組織の人間は変革を通して学習することもできます。

以下の項では、CRM への正しいアプローチの枠組み(CRM done right framework)の考え方と成功事例を議論し、表に記載された領域のそれぞれについて触れ、それらが CRM の成功に重要である理由について説明します。



CRM 変革のバリューケースの明確化

バリューケースは「なぜ今これを実施しているのか」という質問の答えとなります。管理者が CRM の施策で予測される効果を設定し基本的なコストと変革を行うことによるビジネス上の影響を設定するときに使用する評価指標のフォーマットがバリューケースです。このフォーマットは次のものも定義します。

- ・ 前進するための理由づけ
- ・ 最高の投資利益率 (ROI) の領域
- ・ 繰り返される「Sense & Respond (察知と応答)」経路の修正や重大な戦略的移行をいつ行うかなどの、後続活動の指示、支援、および監視を行うための枠組み

変革に対するバリューケースは、組織の主要な CRM バリュープロポジションを展開し『CRM バリュープロポジション』の項を参照)、ビジネスの成功条件を確立します。同時に、ビジネス能力の段階的な向上に基づき、一定の間隔で利益およびコストの計画値を導き出します。変革に対する CRM バリューケースを開発する際に管理者が考慮すべき重要な性質のいくつかを以下に列挙します。

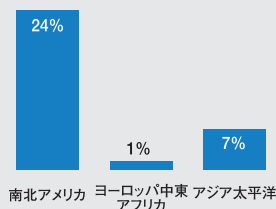
バリューケースの重要性を過小評価しない

変革に対するバリューケースにより施策全体の正当化と理由付けが行われるため、このバリューケースの重要性を過小評価してはいけません。バリューケースは、後続活動の指示、支援、および監視を行う際の基本となります。バリューケースは、CRM のビジネスニーズが明白または直感的であるように見えるとしても、公式かつ明示的な方法で作成してください。これには、量的および質的な分析を準備する、組織横断的複数のチームをバリューケースの構築に割り当てる、バリューケースを構成する方法に対してパラメーターを設定する、文書を作成する、上級管理者およびオピニオンリーダーからの公式の文書化した承認を得る、などがあります。分析の厳格性をどのレベルにするかはその企業の状況や文化によって異なり、未解決の投資規模に関係します。バリューケースには実現される成果、必要な投資、および現行の業務経費に与える影響を時間的に網羅できるよう複数年のビューを記載してください。管理者は「何もしないシナリオ」に沿って安定した基礎ケースを想定するのではなく、シェアや顧客の損失、または制御不可能な市場要因、業務要因、または経済的な要因によるサポートコストの上昇について考慮してください。

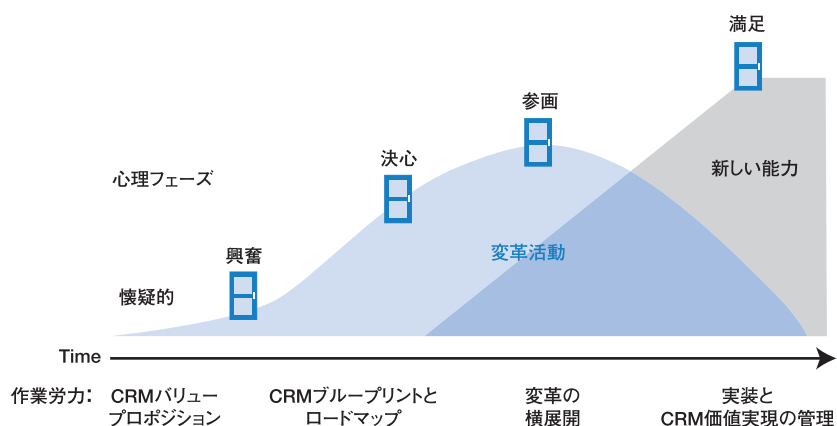
変革に対するCRMの
バリュープロポジション

CRMの正しい実行のための活動
成功への貢献:

- ・ ビジネスケースとROI
- ・ 予算プロセス管理



複数のフェーズを通じて組織の心理を管理し、扉を設ける



CRM 業務への投資は初期段階から非常に現実的です。予算の明細項目がまだ書き出されていない時期ですら、リーダーおよび主要な従業員は価値ある貴重なリソースです。こうした投資は変革が展開するにつれてより深くなります。計画および施策にいつまでも課題を残さず、状況の部分的変更によって計画や施策が蒸し返して検討されたり反転されたりすることがないように、プロセス全体を通して主要な利害関係者の心理と考え方を管理することは重要です。また、逆のチェックポイントとして機能する「扉」を作成することも必要かもしれません。原則として、一部の人物が疑念や不同意を持ち始めた場合に組織が逆戻りしてしまうことがないように、全ての人が扉を通ったらその扉を閉めます。このようにすることで、最悪の場合でも企業は直前の状態に戻るだけです。

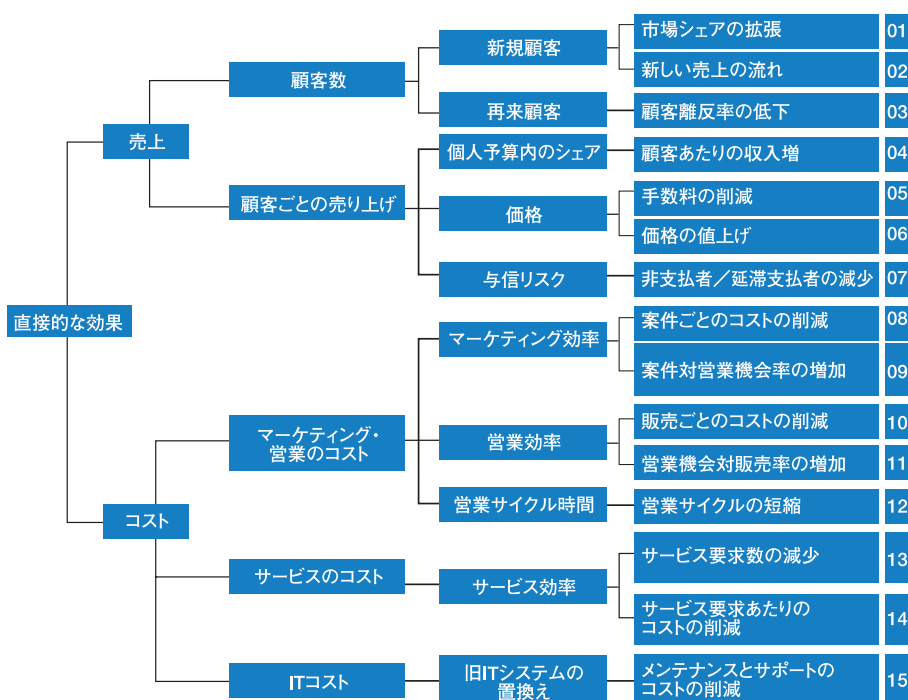
投資を徐々に増加させるベンチャーキャピタルのモデルを考慮してください。最初は小規模な初期投資から始め、短期間に証明と成功を作り出します。成功の規模が大きくなり、成功結果がより強力な経済的な理由付けを作り出すにつれて投資を増やします。



評価基準をベースにしたアプローチを使用して、目標の相互関連性を理解する

評価基準はさまざまな活動を監視可能で測定可能な結果や最終的なビジネス上の影響に結びつける“くさび”の役割を果たします。同時進行する複数の活動がある大規模で複雑な性質のCRM施策の場合、業務評価基準は機能しているものとそうでないものを把握するのに不可欠となります。ハイレベルな財務を評価するだけでは成功の評価としては不十分であり、必要な修正処置が行われなくなってしまう。

組織のすべてのレベルにおいて CRM 施策が評価基準にどのような影響を与えると期待されているかについて管理者は理解する必要があります。また、評価基準間の関係や、ある領域での変更が他の領域での結果にどう影響するかについても理解する必要があります。たとえば、平均通話時間を減らそうとする施策が、初めて問い合わせをした顧客に関する問題解決に悪影響を及ぼすかもしれません。リンケージモデルを使用すれば評価基準間の関連性を明確に示し、CRM プログラムの全範囲に与える影響を発見できます。以下に示したリンケージモデルは、利点評価基準（収益・成長、利益など）と業務評価基準（平均処理時間・使用率など）の両方を示しています。



フィードバックと管理ループを作成する

企業および管理者は公式のフィードバックループを作成し、変革の各フェーズで何が起きているのかを把握できるようにする必要があります。フィードバックループでは定量的には評価基準の数値をチェックし、定性的には直接的な観察と報告の内容をチェックする必要があります。フィードバックループはまた、全員の「心理」が戦術的マイルストーンに従って管理されていることを検証し、個人およびチームに焦点を当てる必要があります。

「CRMの業務計画は、CRM活動を開始するための基礎となります。CRM業務計画は、その組織のCRM長期活動の具体的な目標、責任、および期限を決定します。CRM業務計画は期待される効果だけでなく、その組織の顧客に対する考え方や関連する戦略を具体化し、組織のCRMビジョンを文書化します。実際、CRM業務計画を保有していない場合、その作成に抵抗がある場合は、CRM活動に対して将来的なリスクを示す初期警報が出ていると捉えてください。CRMを実行する明確な業務理由がないなら、実行しない方がよいでしょう。そうすれば潜在的な投資として数百万ドルが節約でき、実行に伴う多大な不満も受け止める必要がありません。」 - Meta Group: 「Creating the Foolproof CRM Business Plan」 Elizabeth Roche 2003年12月。

経路を修正すべき時や激変すべき時を知る

管理者は変更が起こった際の状況に対する適切な反応を学び、それを適用する必要があります。管理者はプロジェクト内で起こる変化や力学の不断の継続的な流れを予想し、戦術的で現実的な軌道修正(「Sense & Respond(察知と応答)」)を行うことでそれらに対応する必要があります。こうした種類の変化では状況の緊急性には反応しますが、プロジェクトの戦略的目的を根本的に変えることはしません。こうした変化は「通常通りのビジネス」として、プロジェクト内の変化の大多数を構成します。

変化によって急激な軌道修正やプロジェクトの再考が求められるような場合には、管理者は特に注意と意識を向ける必要があります。こうした出来事はプロジェクト設計の基礎的な欠陥を示唆したり、解決すべき重大な変更を表したりしています。どちらの状況でも、その根本原因や適切な処置経路の発見には、思慮深い確認が要求されます。大規模な移行は新しい機会や取り組むべき課題を生み出す一方、懐疑論に陥ってスタート地点まで立ち返ることがよくあることを管理者は肝に銘じる必要があります。また、変更の際には、確立されたCRMブループリントやロードマップ(『CRM業務ブループリント』の項および『実装』の項を参照)の重要性を強調する必要があります。

安定していながら柔軟な文書

最も重要なことは、変更に対するバリューケースは展開が開始されると完了するといった一度きりの施策ではないということです。バリューケースは後続活動すべてに組み込まれ、戦略や目標に対する進捗や結果の測定に絶えず使用されます。また、バリューケースは確立されたものですが、組織の学習が発生したときおよび発生すると予想されるときに学習内容を反映する柔軟性が必要です。



追跡可能性

適切な評価基準の確立は追跡可能性の基本となります。フィードバックおよび管理ループはバリューケース、CRM 戦略、および評価基準を、変革施策全体を通じた進捗と達成度の把握の基本として使用します。これらは過去および未来のプロジェクトを連結する芯となります。

CRM の正しくない実行のサンプルケース

大手クレジットカード会社のダイレクトマーケティング部門は、契約不履行の顧客についての地域経済学的プロファイルを開発するシステムを構築することにしました。このシステムは集金速度を速め、同社の資金を節約する手助けとなります。このプロジェクトは上級管理者から多大な熱意と支援によって迎えられたためバリューケースを作成しませんでした。バリューケースは明らかに不要であると思われていました。

3ヵ月後の全体会議にて、管理者は富裕層に焦点を当てる（マーケティングキャンペーンを備えた）新しい戦略を発表しました。すべての部署が各自の計画をこの新しい機会に対処するよう修正することになりました。このプロファイリングプロジェクトはすでに半分が完了しているにも関わらず、不適切で戦略外であるとして経営者により破棄されました。

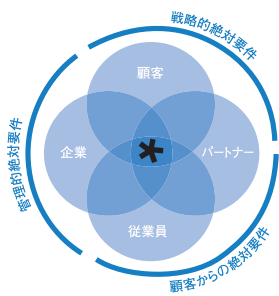
CRMの正しい実行のサンプルケース

国営のワイヤレスとブロードバンドを運営している企業は、キャンペーンマネジメントのシステムによってアウトバウンドのマーケティング施策の効率と追跡可能性を向上できると判断しました。担当部門は現状分析に基づいた厳密なバリューケースとプロジェクトの予測ROIを作成しました。

数ヵ月後、経営者は会社としての新しいマーケティング戦略を展開しました。彼らはキャンペーンマネジメントのプロジェクトとその価値について常に承知していたため、そのプロジェクトは新しい戦略に組み込まれました。このプロジェクトのバリューケースは全社マーケティング戦略の内容を反映して変更され、他の部門からもモデルとして使用されました。

本音で語るCRM：

自社のCRM活動をリードするときには、現在の熱狂やCRMの目標の明確さのみを当てにしないでください。変更に対する現実的なバリューケースを作成し、理由づけや目標を明確化してください。全社員がこのバリューケースを理解し、いつでも参照できるようにしてください。また、このバリューケースを使用して会社のCRMへの取組みを測定し管理してください。また、バリューケースにより、成功や勝利をどのように定義するかを決めてください。このバリューケースは、変更の全工程を通して使用してください。



CRM バリュープロポジションの特定と優先順位づけ:

CRM バリュープロポジションを作成することで、企業自身、顧客、従業員、パートナーといった、自社の CRM の利害関係者全員に対して価値を創造するための具体的な戦略が定義されます。競争の脅威、財務的プレッシャー、または新規機会といった、ビジネスの成功に重要な絶対的要件について検討します。重要なことは、最初に創造する価値を定義するということです。

CRM バリュープロポジションは、企業の営業、マーケティング、およびサービスの各機能に組み込まれています。CRM バリュープロポジションは具体的であり、それが提供する利点とそこから生み出される経験的知識をすばやく示せなければなりません。「お客様が常に正しい」といった概念はコストがかかるうえに誤った考えであり、利便性の面で十分に具体的とはいえません。

長期間有効で利益をもたらす CRM バリュープロポジションは、次のような能力へと繋がります。

- ・ より効果的に利益が出るように顧客にサービスを提供する
- ・ 組織上の障壁を取り除く
- ・ 作業上の関係を強化する
- ・ 生産性を高める。
- ・ コストを削減する

CRM バリュープロポジションを作成する際の注意点と考え方を以下に示します。

CRM は単に顧客のことではない

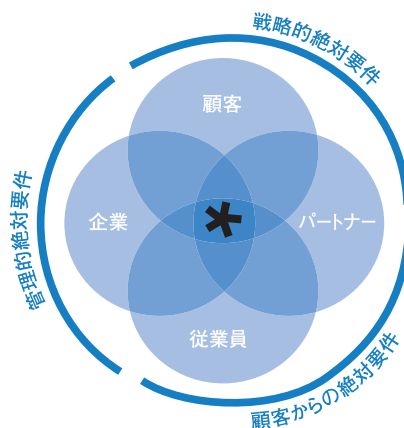
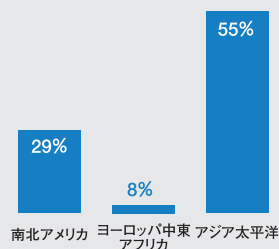
その名前とは裏腹に、CRM は単に顧客に付加価値を与えることではありません。それは組織の主要な関係すべてに価値を与えることです。関係についてのこの見解には、様々な種類の顧客、顧客企業、従業員、投資家、供給業者などの CRM 全体に関わる人々が含まれる場合があります。

「CRM のツボ」を見つける

「CRM のツボ」とは、組織全体に広がる主要な CRM における利害関係者の中で与えられる価値と受け取る価値の均衡が保たれる場所のことです。CRM から最も多くの利益を得ている企業では、各関係のニーズ、目的、および潜在的利益について考慮することで施策を調整し、それに応じて価値を提供しています。これが「CRM のツボ」です。

CRMの正しい実行のための活動成功への貢献:

- ・ CRM戦略とバリュープロポジションの開発
- ・ 利害関係者の調査
- ・ 顧客ニーズの分析



顧客のバリュープロポジション

顧客のバリュープロポジションを決定するには次のことを考慮してください。

- ・顧客の価値と、顧客に提供する価値の関係を理解する
- ・顧客に対する価値を向上させるための投資を行う際には、顧客が自社とどのようなやりとりを行っているかを決定の基礎とする
- ・主要な顧客セグメントと組織に対するその価値を理解する。成長および利益の収穫にいつ焦点を当てるか、および利益の上がない顧客をいつ手放すかに集中する
- ・顧客関係の一部として、顧客の価値や期待に顧客の扱いを合わせる

従業員のバリュープロポジション

従業員のバリュープロポジションを決定するには次のことを考慮してください。

- ・従業員との関係は組織内部の変革で最も強力な「推進力」となる。従業員からの「自分のためになるものは何か」という質問に答え、CRM 変革施策における従業員の関係を強調した場合に、組織は最大限の成功を達成する
- ・短期的および長期的視野に立って考慮する必要がある個人的目標を持った、すべてのレベル（CEO から前線要員まで）の従業員を対象とする
- ・個人的な関心および全員の総合された関心を反映した CRM ビジョンの下に従業員を集結させる。共通のビジネス目標に対する合意とサポートを得ることに集中する

パートナーのバリュープロポジション

パートナーのバリュープロポジションを決定するには次のことを考慮してください。

- ・CRM 業務を提供したり CRM 業務とやり取りする役割を担う組織外部の第三者にまで CRM バリュープロポジションを拡大する。これには、パートナー、ベンダー、流通チャネル、仲介業者、インフルエンサー、または投資市場などが含まれる
- ・パートナーの行動やコミュニケーション方法に関して現実的な変更を行う際には、社内と同じレベルの厳格さを用いる。パートナーの役割を成り行きまかせにしない
- ・パートナーが最も大切にしている価値を見極め、パートナーの役割を自社の関係の中で強化する

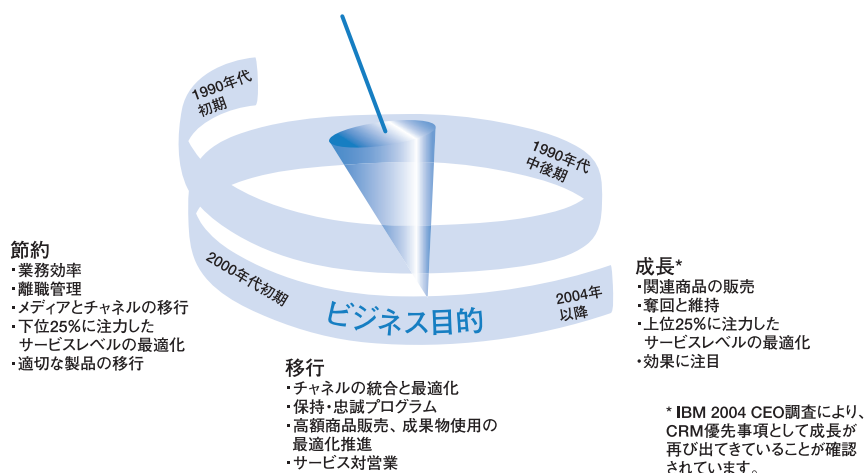
企業のバリュープロポジション

企業のバリュープロポジションを決定するには次のことを考慮してください。

- ・ CRM バリュープロポジションが短期的および長期的な利益に集中していること、および企業の体制を反映していることを検証する
- ・ 競合、経済、株式価値、投資家の信頼、収益性、成長率、規則管理や地域の政治問題といったビジネス上の問題や機会を考慮に入れる
- ・ 最終損益にほとんど付加価値を与えない、または最悪の場合に大規模投資に関わらず顧客関係を崩壊させるような、誤って調整されてしまい利益に結びつかないような不十分な施策を実施しない

CRM ビジネス目標を現行の市場機会内で調整する

当面の適切な環境を対象として CRM を実施することが重要です。すべての物事がいつでも同等に重要であるかのように活動を行うべきではありません。たとえば、企業の注力が成長に向かうときもあれば、コスト削減に向かうときもあります。すべての目標が重要であったとしても、1つの核となる目標に優先順位を定めることは不可欠です。すべての目的を同時に満たそうとすると複雑さが増し、注力およびリソースが分割されてしまい、失敗の危険性が高まります。



この図は、さまざまなビジネス上の優先順位が市場の経済状態によって左右される様子を表しています。管理者は常に、成長、節約、または移行という3つの大きなCRM目的間の相対的な重要度を決定する必要があります。移行とは、成長とコスト削減が同等に重要である場合に組織がその注力をそれらの間で調整している期間を指します。

より直接的なレベルでは、戦略的な絶対的要件、管理上の絶対的要件、および顧客についての絶対的要件がバリュープロポジションの方向を決定します。市場の好不況の揺れに対するのと同様に、管理者はこうした絶対的要件の妥当性を判断し理由付けし、それに応じて各バリュープロポジションを修正できなければなりません。

現在のために行動し、将来のために行動する

市場の動向にうまく対応するためには、自社の現在の状況を理解し、企業が向かうべき方法を決定し、変更の相対的な速度を決定することが必須です。完成した頃に不適切になってしまうものを構築することにはほとんど意味がありません。管理者は短期的な成果を出して直近の目標を達成しながらも、未来像を着実に実現していくことも推進しなければなりません。

プロジェクトとビジネス目標を混同しない

CRM チームがプロジェクトを完了させることとビジネス目標を達成することを混同することがよくあります。たとえば、顧客情報データベースを構築することがプロジェクトであり、新規取引を増やすことがビジネス目標である場合があります。この認識に混乱が生じてしまうと企業は広い視野と真の目的を見失ってしまいます。プロジェクトの実行ではカバーしきれない情報や市場の変化によってプロジェクトは変化していくものです。CRM ビジネス目標を明確に理解していれば、起こりうるプロジェクトの変化を評価し優先順位をつけることができます。プロジェクトに注力するだけでは、中間軌道修正、変化管理施策の調整、複数のプロジェクトのビジネス目標の調整に対する企業の能力が弱まってしまいます。ビジネス目標に向かって作業することで、企業は多くのプロジェクトを同時に完了させながらその焦点を保つことができます。

追跡可能性

バリュープロポジションは、今後のブループリントやロードマップの構築に対する判断や方向性の基盤として使用されるべきです。管理者は、後続活動に着手するたびにバリュープロポジションを再確認し継続的に促進する必要があります。

本音で語る CRM : CRM バリュープロポジションでは、顧客、企業自身、従業員、およびパートナーといった利害関係者の関心のバランスをとる必要があります。バリュープロポジションでは、CRM 業務の利点と経験を明確かつ計測可能な項目で定義しなければなりません。また、バリュープロポジションでは、業務環境に適した主要目的1つに注力する必要があります。CRM 業務は、短期的・長期的目標と市場の変動に対応できるように設計しなければなりません。

CRM の正しくない実行のサンプル・ケース

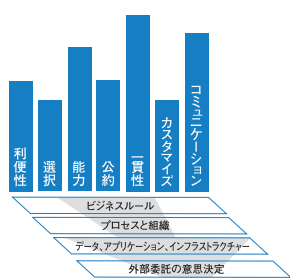
ある大手ディスカウント仲買業者は同社の価格設定を歩合制から料金制に変更することを、大規模な広告キャンペーンで市場に発表しました。同じ時期に同社は顧客がアクセスできる Web ベースの注文システムを始動しました。同社はこの変更についての投資利益率(ROI)を計算していましたが、同社の代理店の見通しを考慮せず、代理店がこの変更からどのように利益を得るのかについては代理店に十分伝えていませんでした。その結果代理店との摩擦が生じ、大半の代理店は自分の抱えていた多くの顧客を連れて去ってしまいました。

CRM の正しい実行のサンプル・ケース

コピー機およびファックス機のある大手販売会社はその顧客管理の仕組みを変更し、担当営業が地域的領域ではなく顧客のビジネスセグメントに対して販売できるようにしました。同社は、従業員、顧客、およびコピー機備品の供給業者までも含むすべての関係者に対するバリュープロポジションを開発しました。同社は開発中、常に営業担当からの情報を収集し、この変更からどんな利益が得られるかについて担当営業への教育に多大な投資をしました。これには新しいトレーニングや新しい営業ツールも含まれていました。

このプログラムは実施されましたが、この変更が原因で辞めた担当営業はひとりもなくセグメント間での新規紹介は急増しました。

新CRMのブループリントの設計



新しい CRM 業務モデルのブループリントは新しい能力の設計図の完成版として示されます。これは、家のブループリントが完成時にその家がどのように見えるのかを示しているのによく似ています。具体的なブループリントを設計することで、企業は新しい CRM 業務の完成形となる業務ビジョンを作り上げることになります。これには、利害関係者に対する影響の認識、リソース展開、新しいIT技術やIT基盤の構築、および新しいプロセスの再定義の方法を決定したり、変化を管理する総合的な戦略を作成することなどが含まれます。本質的には、ブループリントは「自社の業務はどんな風に見えるべきか」、「自社で最も重要な設計のポイントは何か」、および「自社の論理的な基本構成要素は何か」といった主要な質問に答えます。

バリュープロポジションを使用して業務ブループリントに方向を示す

設計しているブループリントが自社の特定のニーズおよび目標に基づいていることを確認してください。コアのビジネス目的を反映していない他の情報、既知の業界事例、競合他社の能力、ソフトウェア機能などを含むこともよくあります。すべての事項で万能でありたいという誘惑は費用がかかるだけでなく無駄になる場合があるため、こうした誘惑に負けないでCRM バリュープロポジションを支える活動にのみ集中してください。考慮すべきポイントは次の通りです。

- ・ブループリントの作成に入る前に、企業の能力(強みと弱みの両方)についての客観的な評価を実行する。これにより、達成可能なものは何か、現実的な見解を得ることができる
- ・企業のCRM バリュープロポジションを提供するのに重要な能力に施策を集中させる
- ・既存の能力を全ての能力と比較する、他社がやっているから自社もやるというベンチマークのアプローチは採らない。参考にすべきなのは業界およびCRM の成功事例である
- ・誤って位置づけられた、あるいは必要以上に設計された新しい能力はすべて過剰投資となるCRM バリュープロポジションを達成するために必要なものだけを追求する。すべての能力に対してこのことをブループリントの作成時に検討する
- ・外から中を見て(顧客視点)、同時に中から外を見る(企業視点)
- ・業務モデルにおけるビジネス能力から企業のCRM バリュープロポジションへの強力な連結を作る

組織的優先事項とコアコンピタンスを反映するイネーブラーを選択する

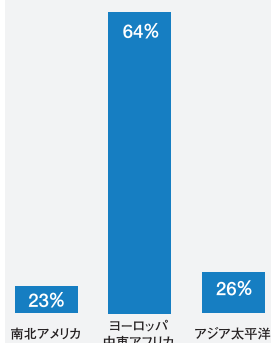
組織的優先事項および企業のコアコンピタンスに内部的に矛盾しない方法で、組織、プロセス、およびIT技術イネーブラーを選択してください。新たな能力を有効にする業務手法は多数あります。たとえば、非常に実践的で戦術的な企業にとっては、CRMの遠隔自動化ソリューションは適していないかもしれません。組織の変更による負担を減らす計画を設計してください。思い切った変更や大きな飛躍が求められる場合には注意深く取捨選択を行ってください。管理者は次のことを考慮してください。

- ・現実的で適切な業務ブループリントを詳細に作成し、従業員が各自の役割と責任の意味を理解できるようにする。これにより、従業員は新しい役割をしっかりと果たすことができるだけでなく、比較的早い時期に抵抗要素を見つけ出すことができる
- ・プロセス、組織、およびIT技術イネーブラーは組織の特性に合わせて連携させる必要がある。たとえば、一方の企業がプロセスベースのイネーブラーを使用し、他方がIT技術ベースのアプローチを使用している場合でも、それら2つの企業が同じCRM能力の構築に成功する場合がある。どちらのアプローチが正しいとか誤っているとかいうことはない。しかし、特定の組織に適したアプローチを選択することが成否を分ける場合が多い

CRMの正しい実行のための活動

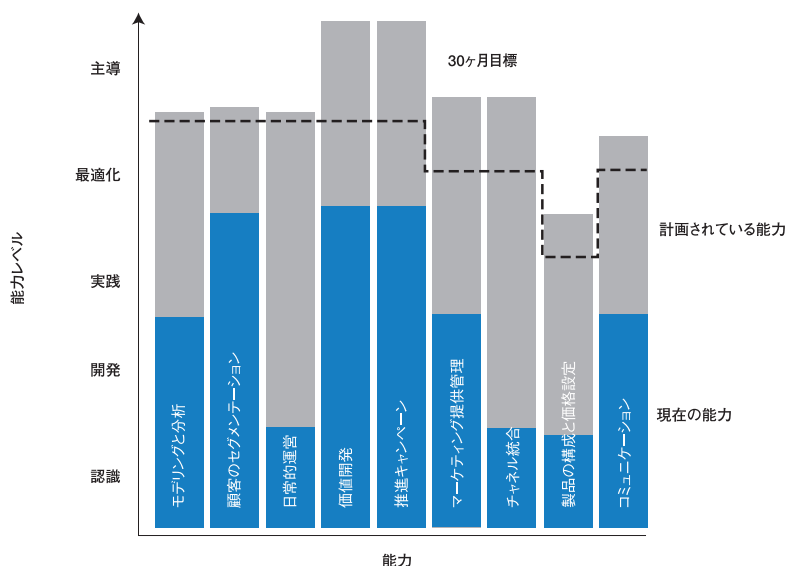
成功への貢献:

- ・能力およびリスク調査
- ・組織の整理
- ・顧客データの統合とデータ所有権
- ・評価指標の開発



- ・ 企業に適したイネーブラーを選択する場合と同様、組織の再調整、新しいKPIの設定、役割の作成、および新しい評価指標の作成を行う際にも同じ考えを適用する
- ・ 新規技術がもたらす機会を理解し、核となるバリュープロポジションに対してその技術がどう貢献するか検討する

代表的なCRM能力モデル



企業はすべてにおいて最高であるとするより、最も重要であると信じるCRM能力に集中すべきです。こうした能力をCRMバリュープロポジションに結びつけてください。

「多額の投資を技術にしたにもかかわらず成果が上がらないために、2004年5月には企業はCRM活動を事業戦略に対応させるようになるでしょう。ここ3、4年間CRMを積極的に行ってきた企業は、業務的な根拠が不十分なまま(すなわち事業計画や顧客戦略の欠如)に技術に投資してきました。その結果、多くの企業はCRMの投資に対して期待した価値を享受できず、しばしば経営者はCRM全体の価値に疑問を抱くことになってしまっています。(しかし、多くの企業はCRMの実施に対する効果測定を決めていなかったため、CRM活動の途中でよい成果を得たとしてもそれが成功であると見分けることはできません。)」 - Meta Group CRM Update Circa 2004: Part 2 The Four Trends That Really Matter, Elizabeth Roche, 2004年2月。

業務能力に投資しつつ、リスクや責任の分散に努める

適切な業務運営の形態を定義するときには、十分に検討してください。多くの企業がソリューションを構築する代わりにソリューションを購入し統合することを選択するように、商取引を行う方法や場所には多くの選択肢が存在するようになりました。「オンデマンド」ソリューションの出現により取引ごとのコストを下げ、共有サービスの確立におけるリスクを緩和するための新しいモデルが生まれています。そのため、次のことを考慮する必要があります。

- ・ 基本設計方針を作成し世界中からの委託可能性を視野に入れ、企業内部にとどめておく必要があるもの、企業全体で共有できるもの、企業外部で運営できるものを見極めて統治する
- ・ プロセスの移植性を評価する。移植性とは、プロセスの移動に不可欠な基準である(たとえば、プロセスを他の場所で再現できない場合、そのプロセスは効率的に移動できない)移植性の欠如とは、文書が欠如していたり例外が多すぎたりするために起こりうるプロセスの標準からの逸脱を意味する
- ・ 強みの中心となっている部門を再利用可能なビジネスコンポーネントとして活用する(共有サービスを提供するようにする)コンポーネントベースの考え方は、業務要件の編成や計画の定式化において価値あるツールとなり得る。コンポーネントはイネーブラー(人々プロセス、IT技術など)に明示的に連結している必要がある

アプリケーションサービスの会社を選択する際には、パッケージアプリケーションは正常に作動するように作られているので、検討すべきことは稼働させるまでに必要な労力と苦勞がどの程度であるかということです。サービス会社を選択する際の最大のリスクは、その会社がパッケージの寿命(数年に及ぶ場合もあります)の間ずっとビジネスを続けているか、また、自社の業界やセグメントにサービスを提供し続けるかという点です。

本音で語CRM：

ブループリントとは業務のあるべき姿を示した戦術的なビジョンです。それは、家のブループリントが完成した家がどのように見えるかを示すのによく似ています。ブループリントは各社のそれぞれのバリュープロポジションと連携していなければなりません。他の企業が何をしているかに関わらず、自社のバリュープロポジションに合わない何か他のものを採用してしまうと失敗します。ブループリントでは自社の組織風土に合うイネーブラーを使用してください。

将来への備え

CRM 業務ブループリントを設計する際、将来の拡張性を視野にいれて設計してください。オープンシステムや明確に定義されたビジネスコンポーネントなどはよい設計方針です。設計で重要なのは「捨てるものを常に最小限に抑えながら、大きく考え、小さく始め、すばやく拡大する」ことです。この方針を採用した企業であれば、その競争力を高め、予算を削減し、リスクを減らすことができる可能性があります。

CRM の正しくない実行のサンプル・ケース

ある大手家庭用品小売業者のオンライン部門は、顧客がペンキとタイルのサンプルをオンラインで閲覧できるツールをダイレクト販売ではない競合他社が提供していることに気がつきました。その会社に負けないようにするために、同社は消費者が仮想ルーム全体を装飾できるような新しいオンラインサービスを始動しました。複数のフェーズに分かれた数ヶ月かかるこのプロジェクトはこの種のものとしては初めてであり、いくつかの Web デザインの賞も獲得しました。

このプログラムを機能させるためには、継続的な機能更新が必要でした。現在に至るまで、同社でプログラムが売上（または Web サイトの訪問数）を伸ばしたかどうかを定量化できた人はいません。

CRM の正しい実行のサンプル・ケース

ある年金業者のオンライン部門では申込用紙の多くをオンラインで自動化し、担当営業の繰り返しの多いペーパー作業を削減したい（そしてより多くの売上を得たい）と考えていました。同社は各用紙の使用状況と、その用紙を自動化するのに必要となる労力を対比させて分析しました。また、担当営業が最も処理に手間取る用紙がどれであるかについても評価しました。最も簡単に自動化できるものおよび担当営業（顧客）の作業を最も向上させるものをもとに、同社はいくつかの用紙を自動化することを決定しました。

この会社はすべてを自動化するために多大な費用をかけることなく、大きな成果を得ました。

追跡可能性

ブループリントの作成中は、管理者はそのブループリントをバリューケースおよびバリュープロポジションと継続的に比較・対比させる必要があります。その後、このブループリントはロードマップの基礎および主要な情報源となります。



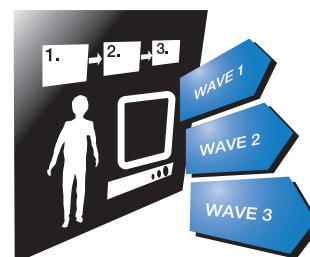
変革の多世代ロードマップの構成とソリューションの実装

多世代ロードマップとはCRM業務モデルのブループリントを実現するために組織が作成する計画です。これにより、妥当な追加投資でCRM能力を提供する方法の方針が設定されます。これにより、ブループリントは優先順位がつけられ時間が決められた一連の作業の流れ(CRM施策とも呼ばれる)に展開され、組織が正しく処理し管理できる速度で実行されます。多世代ロードマップは、その性質から価値とROIに貢献するCRM施策を定義する一方で、長期的なビジョンを構築します。この二元性により、組織は必要な暫定変更や軌道修正を行いながらも目的とするビジネス価値を実現できます。

現実的なソリューションを作成する

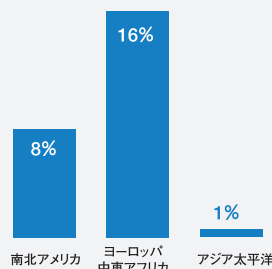
将来のソリューションを設計するときは、マクロなビジネス上の決定を行うのに十分なレベルで行い、変革全体に対する変更の範囲を明示する必要があります。直近のCRM施策の場合、スタッフと利害関係者に明確にかつ正確に理解されるよう、非常に細かいレベルで詳細にソリューションを定義する必要があります。このような計画作成で重要なことは、重要な機能の優先順位づけにエンドユーザーとIT技術者を参加させることです。将来のCRM施策の詳細を定義することは必要ありません。途中で変更が発生して無駄になることもしばしばありますので、詳細な計画作成はプロジェクトの開始が迫るまで待ちます。次のことを考慮してください。

- ・ 個別で関係性のない施策や誰かのお気に入りのCRM施策を時間軸上で並べ替えて、実装の完了が必要なときに間に合うように施策間のタイミングに留意する
- ・ バリュープロポジションの開発と同様、多世代ロードマップを開発する際には組織の許容範囲や文化について現実的に考えるようにする
- ・ 資金、人材、不可欠なスキル、期限など、企業で利用できるリソースを超えるCRM施策を設計しない
- ・ CRM施策の形式とペースを、企業のスタイルとテンポに合わせる
- ・ CRMロードマップの開発作業を機会として利用し、すべてのCRM関係者を計画作成作業に参加させ、ロードマップが全員に理解され整合性のある期待を反映するようなものにする
- ・ 多世代ブループリントを使用してすべてのCRM業務に唯一の目的地を設定し、組織を1つのゴールに向かわせる



CRMの正しい実行のための活動
成功への貢献:

- ・ 企業の活動の優先順位づけ
- ・ 実装ロードマップ
- ・ 技術の実装

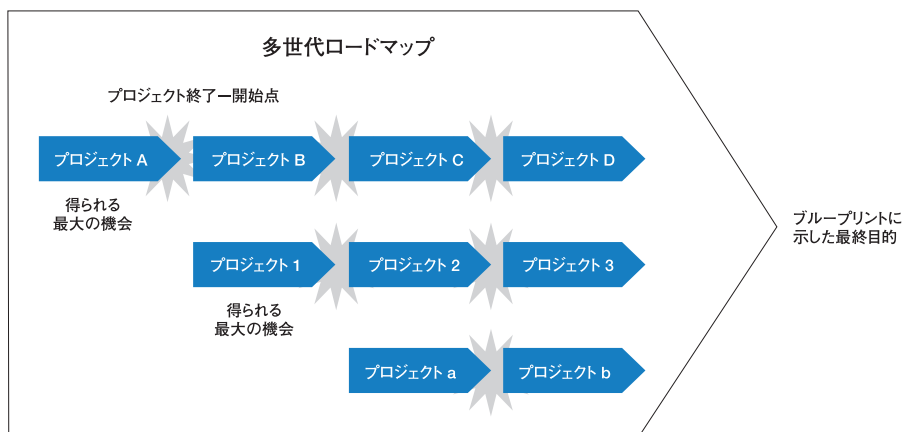


『『戦術的に投資しながら戦略的に考える』という方針の元に長期的なロードマップを作成してください。長期的に見て企業がどこへ向かっているのが、より大きな目的を達成するために通る必要がある小さなステップにはどんなものがあるのかについて知っておく必要があります。重大な決定はすべてより上位の計画に適合しなければならず、この計画は目的達成に関わる全ての人に周知する必要があります。』
 「Management Update: Use CRM Best Practices to Achieve an Edge」、Beth Eisenfeld および Scott Nelson、2003 年 10 月。

段階的に価値を提供するロードマップを定義する

自部門が自部門に投資するという原則を使用してソリューションを管理可能なものに分割し、分割された各部分が目的のバリュープロポジションに対して貢献するようにください。初期の CRM 施策は、組織的リスクが最小で、成功機会が最大であり、最も明白な価値と利益を提供するものにしてください。このようにして最初から大きな成功を取れば、組織全体が CRM に積極になります。つまり、人々は喜び、献身的になり、将来のケースはより作成しやすくなります。そしてエネルギーが再充填されて後続のゴールに向けられます。この作業により、組織は決定の妥当性を検査したり、この CRM のコンセプトを検証したりすることができます。将来の想定がただの予測や理論に基づくのではなく企業内部にある具体的な証拠で裏づけできるため、このロードマップ作成は厳密な経済的ケースを作成する場合にはさらに強力です。次のことを考慮してください。

- ・多世代計画は短期的な多数の関連する CRM 施策で構成されており、それぞれに成功要因と経済的利益を定義している
- ・早期の成功実現により新しい理由付けをもたらし、ロードマップ上の次の CRM 施策に対する資金を提供するような CRM 施策を初期の CRM 施策として選択すべきである
- ・実施に数年間、投資資本に数百万ドルがかかるような単一の「ビッグバン」的な施策を考えない
- ・変化し続ける環境や予測不可能な出来事に対応できるロードマップを作成する



- プロジェクト終了
開始点
- それぞれのプロジェクト終了—開始点にて、組織は次のことを行います。
- 短期的な効果を実現する
 - 証明と確証を収集し、次のCRM活動を理由づける
 - 次のプロジェクトのための資金調達を理由付または獲得する
 - 暫定的な変化や力学に合わせて全体的なロードマップを調整する



基礎を明確にする

ロードマップの実施を成功させるには、質の高いプロジェクト管理を実現するための基礎が必要です。計画立案、組織、進捗の推進、問題の解決、そしてコミュニケーションのすべてが不可欠です。次のような基礎を思い出してください。

- ・ 最初から最後まで成功に必要なリソースを確保し、約束し、トレーニングする。自社のチーム、経営者、および有能な人材の評価は率直に実施する。社内チームの発足、新規リソースの募集、有効でないチームの排除、および外部専門家の採用を適切なタイミングで行う
- ・ 実績ある実装手法を使用し、着手する CRM 施策に合わせて調整する。作業スタイルや知識ベースをチーム間で統一するような実装事例を採用する
- ・ ビジネス目標をサポートするために選択された技術ソリューションが適切に評価されており、既存の技術および新技術の両方の複雑さがよく理解されていることを検証する
- ・ 必要に応じて外部の支援を戦略的に用いる。公式なナレッジ移行戦略を作成して、適切な専門知識が社内に確実に残るようにする。社内能力の構築、グローバルソースを活用した能力の構成、将来的なグローバルソースを活用した能力の所有など、様々な目的の社外関係者を評価する

追跡可能性

ロードマップを設計し、それに従う際には、必ず以前作成したバリューケース、バリュープロポジション、およびブループリントからロードマップがどのように作成され、どのように連携しているかについて理解してください。

CRM の正しくない実行のサンプル・ケース

ある大手製薬会社が顧客サービス調査で最下位にランクされたと聞き、経営者は「Operation Customer #1」という名前の会社全体に対する新しい施策を開始しました。同社は、最良の顧客サービスを提供できるように改革する総合的な変革計画を構築しました。この変革は 3 年の時間がかかり、推定で 6,000 万ドルものコストがかかります。

同社はこの変革に押しつぶされてしまいました。変革を実行しつつ日々の仕事を続行するよう命じられたため、ほとんどの従業員は会社がプログラムを断念することを望みつつ、組織内部に隠れて口先だけで調子を合わせていました。プログラムは最初の 12 ヶ月が経過したところで取り消され再設計されました。これは、その時点までに施策の成果がまったく得られていなかったことが主な原因でした。

CRM の正しい実行のサンプル・ケース

顧客に自社が「空中の苦痛」と俗称されていることを聞き、ある大手航空会社はサービスを飛躍的に向上させてそのイメージを払拭させることを決意しました。同社は新しいサービスのビジョンを達成するためにブループリントとロードマップを策定しました。このブループリントでは将来にわたって顧客により良いサービスを提供する方法が記載されていました。ロードマップは各施策が顧客についての経験的知識を徐々に向上させ、短期的に売上を導く多数の小規模な CRM 施策から構成されました。

同社はコア業務から従業員の注意をそらすことなくサービスを継続的に向上させることができました。多くの改善の後、新しい国家セキュリティに関する議定書が発表されました。同社は、その新しい手順を同社の展開計画に統合し、競合他社よりも素早く対処することができました。

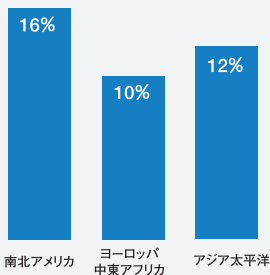
本音で語る CRM :

多世代ロードマップとは、それぞれが途中の結果に寄与しながら、主要な目的に到達するために連携する短期的な CRM プログラムを計画的に順序付けたものです。非現実的で達成不可能な「ビッグバン」的アプローチは、コストがかかり失敗が多いので採用しないでください。目的に合致し将来の作業に資金を提供できるような、実現可能である CRM プログラムを作成してください。ロードマップの実行時には、以下のような実施上の基本方針を思い出してください。現実的であること、自社の文化や能力を考慮していること、計画の明確化を推進すること、支援を要請する時期を判断すること。

スポンサーシップ、統治、
および変革管理

CRMの正しい実行のための活動 成功への貢献:

- ・ 上級管理職および
オピニオンリーダーの関与
- ・ 変更管理、統治



CRMの施策に対する支援体制の構築と、後援者による支持、統制の仕組み、変革管理による進行状況の把握

自社のCRM 施策に対する支援体制を構築することで、新規業務の展開中に組織全体の関与を確実に継続できます。これにより「全員が関与しているか、有効な設計および実装となるよう調整されているか」という質問に答えることができます。組織は、協調、協力、リーダーの同意、および意思決定や施策の誘導についての公式ポリシーを生み出すことができます。さらに、組織の人間は、変革を通して学習します。

権限を持った統制構造を迅速に確立する

プロセスの初期段階で、CRM 変革を行っている企業は、役割と責任が明確で権限を与えられた統制構造を確立する必要があります。統制構造はグループ（または複数のグループ）から成り要件、設計、実装の各フェーズの監視を行うとともに、結果の評価、ガイダンスの提供、施策の支持、CRM 施策を上級管理職に説明します。また、統制機関は意思決定の権限を与えられ、権限を実行するためのリソースや資金を制御する必要があります。

統制構造は自身の運営についてのガイドラインおよび手順を決める必要があります。これには、定期会議の間隔、公式なコミュニケーションの仕組み、および評価基準とレビュー「ゲート」の一式が含まれ、マイルストーンやパフォーマンスとともに変革の進捗を監視します。統制構造は構造上のすべてのレベルの、すべての主要な関係者が参画している場合、より有効になります。こうした参加によって、まったく異なる機能領域のリーダー間で共通の目標に向かって創造性と活気ある共同作業が促進されます。最も重要なことは、メンバー間および他の重要なリーダーおよび意思決定者間で合意を求めそれを得るためのプロセスが統制構造に必要であるということです。これらすべてを介して特権を与える組織が形成されており、その組織が進捗を妨げる官僚機構の一部となっていないことを検証してください。

トップダウンのアプローチとボトムアップのアプローチの両方を使用して支援体制を構築する

組織は支援体制の構築を様々な方法で行います。トップダウン式の中央集権化された指揮系統と階層構造で非常にうまくいく企業もあれば、小規模でより分散された多数の起業家精神にあふれたチームが各自の結果を形成する組織もあります。また、地方自治的システムに近い形で経営される組織もあります。通常、1 つの企業で様々な関係者が複数のモデルを使用しています。自社の組織や文化で最もうまくいく構築手法を用い、そのアプローチを自社のグループや状況に合うように調整してください。

トップダウンのアプローチ

作業にはすべての主要な利害関係者が参加しており、協同作業セッションで、CRM/ビュープロポジション、将来の業務モデル、および変革に対するロードマップを定義します。
以下のものがあれば最もうまくいきます...

- ・ 一体化した管理者チーム
- ・ 高い関心
- ・ 経営管理者からの厚いサポート

ボトムアップのアプローチ

ある一つの機能領域での活動を部門ビジョン開発のCRM成功事例とし、そのビジョンが最初に実証されたらその組織の他の領域にも適用できるようにします。
以下のものがあれば最もうまくいきます...

- ・ 分散された管理者チーム
- ・ CRMに対する多様な関心
- ・ 「私に教えてくれ」という文化

エンドユーザーコミュニティとの定期的なコミュニケーションを維持する

ブループリントおよびロードマップに対する注力と関心は、多くの場合、CRM 施策の始動と共に失われていきます。初期の施策で不可欠なエンドユーザーコミュニティの関わりは、パイロットや横展開のフェーズが開始されるまで実質的に中断されます。上級リーダーはプログラム統制の仕組みのなかで定期的に説明を受けるかもしれませんが、エンドユーザーコミュニティはコミュニケーションの不足に苦しむことがしばしばあります。CRM 施策のコミュニケーション計画には、特にエンドユーザーコミュニティが複数のビジネスセグメントや機能で構成されている場合、エンドユーザーコミュニティとの連携を保ち、CRM 施策についてのあらゆるレベルの情報を継続的に知らせるための活動を含めてください。CRM 施策の状況、要件のレビュー、設計計画やパイロット計画、変革管理の各施策をこのエンドユーザーコミュニティと共に定期的にレビューし、完全開示型コミュニケーションと有効な期待管理を推進してください。

非常に重要! 変革管理

変革管理とは、従業員、顧客、パートナーといった関係者が物事を行う新しい方法を採用するときに利用するプロセスであり、各自の姿勢、スキル、行動パターンなどの変化が含まれます。変革管理は CRM 施策の成功に最も貢献しているといえます。変革管理は非常に重要ですが、同時に非常に難しくもあります。人間は変化に対して抵抗と恐れを抱く性質を持っているからです。変革管理活動は非常に公式かつ計画性のあるものである必要があり、CRM 変革の労力や投資のかなりの部分を費やす必要があります。考慮すべき重要な活動をいくつか示します。

- ・ 変革によって影響を受ける人々がどう感じているかを調べ、それに対する支援をする。人々に貢献させ、変革に対する個人的な責任意識を持たせる - 関与と参加が不可欠である
- ・ 短期的および長期的な成功条件を人々に明確に伝える。成功を実現したときにはそれをオープンに伝え、祝う
- ・ ビジネス目標とあるべき業務モデルのビジョンに人々を集結させる。より長期的な目的を定期的に思い出させ、人々が現在の作業に集中している間に全体の概要を忘れないようにする
- ・ ビジネスケースやロードマップが、それぞれの主要な利害関係者にどのように向かっているかを説明し、アプローチへの関与を同意させる。彼らのためになる何が含まれているのか、説明する
- ・ 変革の対象範囲内にいるすべての人がこの作業がなぜ重要であるかを理解し、そのことを信念を持って話せるようにする必要がある
- ・ さまざまなチャネル、メディア、形式を使って、定期的で頻繁なコミュニケーションを図る
- ・ 個人の褒賞、評価、および報酬を、変革を推進する内容に連動させる
- ・ 適切なトレーニング、インセンティブ、評価基準を導入し、必要であれば戦略的に人材を採用してスキルを向上させ、ユーザーが変革を受け入れるようにする

「CRM 実装の評判が悪い理由の1つは、技術投資の主要な理由付けとして技術的な効果だけをあげてしまうからです。しかし、IDC はこうした利点は CRM の平均的な全体効果のたった7パーセントを占めるのみであることを発見しました。生産性の向上および業務プロセスの強化から得られる効果は、それぞれ51パーセント、42パーセントを占めます。この結果によって、変更の効率的な管理およびプロセス改善が CRM の組織的实施に重要であることがわかります。CRM の導入によって影響を受ける事業部はプロジェクトに密接に関わり、プロジェクトを支持する必要があります。」- IDC: The Financial Impact of CRM: Key Findings Mary Wardley, Robert Blumstein, Scott Tiazkun, Karen D. Mose 2004 年 2 月。

本音で語る CRM :

CRM による新しい業務を展開している間は、CRM を成功に導くための作業をし続ける必要があります。継続的な支援を得れば変革は継続し、長期間存続します。CRM 活動を支持し指導するための統制体制を作り、社内の公式体制としてください。自社の組織風土に適した支援の方法を採用してください。CRM の変革の成功において強力な変革管理の方針の重要性を過小評価しないことが最も重要です。

CRM の正しくない実行のサンプル・ケース

ルーティングハードウェアおよびソフトウェアのある大手販売企業は、同社の多数のチームおよび部門に新しい販売管理ツールを導入することを決定しました。同社の文化は非常に起業家精神にあふれており、経営者は常に部門間の競争、自立、攻撃性を推奨していました。新しいツールを始動すると経営者はその使用を命令によって強制し、各部署に個人の仕事やスタイルにどのように影響を与えようともこのツールを使用するよう通達しました。

ほとんどの部門はツールの使用を公然と拒否しました。半信半疑ながらもツールを使用した部門では、準拠するためだけに秘書に標準の設定値を入力させることがよくありました。ツールの使用は 6 ヶ月後に停止されました。

CRM の正しい実行のサンプル・ケース

上記の企業は（この教訓を学び）新しい予測ツールを各部門に導入することを決定しました。今回、同社は影響力のある熟練部門をひとつ選んでそこにツールを導入しました。同社はこの部門がツール採用に成功し、採用後に売上を伸ばしたことを宣伝しました。経営者は各部門が各自の予算からツールに支払いをする意思がある場合にのみ、このツールを他の部門に提供しました。このツールは徐々に採用され、最終的にほとんどの部門がこのツールを採用しました。経営者はそのビジョンを実現しただけでなく、売上高の結果が出る前にROIの目標を達成することができました。

追跡可能性

現状の支援体制を維持するには、組織が達成しようとしていることに対する主要な動機とビジョンを、役員レベルおよびスタッフレベルで継続的かつ首尾一貫して強化するディシプリンが必要です。目標が達成され、成功が賞賛されていくにつれ、組織全体でバリューケース、バリュープロポジション、ブループリント、およびロードマップを継続的に活気付け、普及させるようにしてください。



結論

CRMは、企業が他の重要なビジネス機能を実施するときと同じような不屈の精神、注意、不動さを持ってアプローチしなければならないコア業務です。CRMの概念は長年の間に変貌してきましたが、基本となる顧客指向の業務は競争優位性、継続的収益、および業務効率と効果を実現する際に、依然として業務の中で最高の優先順位を保っています。

CRMをコア業務として扱うことにより、単にIT技術の実装について考える以上の多くの課題がもたらされます。こうした課題は組織全体に広がっており、人的要素、プロセス変革、インフラストラクチャー、IT技術、および管理の実行自体に影響を与えます。

こうした課題は論理上も現実的にもわれわれを怖気づかせるものですが、先進的な企業は思慮深い戦術的なディシプリンを使用して変革の各段階に取り組み、変革の過程で各利害関係者を管理し、増築する各コンポーネントを調和させることで克服できます。意思決定を助け、実施を最適化し、変革リスクを緩和するために企業が使用できるこれらのディシプリンが統合されてCRMの正しい実行の枠組み(CRM done right framewoが作られます。

本音で語るCRM：

CRM活動は困難であり、現在の環境では非難されることもあります。CRMは売上を向上させ、企業に利益をもたらす顧客ベースを維持するための核となります。こうした絶対的要件の重要性が薄れることはありません。「CRMの正しい実行」は「ビジネスの正しい実行」であり、成功に必要な努力とエネルギーをかける価値は今後も持ち続けます。

著者について

Steve LaValle

IBM ビジネスコンサルティング サービス、パートナー兼グローバル・アメリカCRM戦略サービス・リーダー

Brian Scheld

IBM ビジネスコンサルティング サービス、CRM 戦略パートナー

寄稿者

Adam Klaber

IBM ビジネスコンサルティングサービス、グローバル・アメリカ CRM プラクティス・リーダー、パートナー

Ralph Schuler

IBM ビジネスコンサルティングサービス、EMEA CRM プラクティス・リーダー、パートナー

Rod Bryan

IBM ビジネスコンサルティングサービス、アジア太平洋 CRM プラクティス・リーダー、パートナー

Christian Petross

IBM ビジネスコンサルティングサービス、EMEA CRM 戦略サービス・リーダー、マネージング・コンサルタント

Therese McNicholas

IBM ビジネスコンサルティングサービス、アソシエイト・パートナー

Christopher Nickerson

IBM ビジネスコンサルティングサービス、CRM 戦略、マネージング・コンサルタント

参考文献

- ¹ Badgett, Melody, Steve Ballou, PhD. and Steve LaValle. "Doing CRM What it takes to be successful with CRM _ Executive summary of global study." IBM Business Consulting Services, 2004. www.ibm.com/services/bcs
- ² Ibid.
- ³ Badgett, Melody, Steve Ballou, PhD. and Steve LaValle. "Doing CRM What it takes to be successful with CRM _ Americas view, CRM global study." IBM Business Consulting Services, 2004. www.ibm.com/services/bcs

Badgett, Melody, Steve Ballou, PhD. and Steve LaValle. "Doing CRM What it takes to be successful with CRM _ Europe, Middle East and Africa global study." IBM Business Consulting Services, 2004. www.ibm.com/services/bcs

Badgett, Melody, Steve Ballou, PhD. and Steve LaValle. "Doing CRM What it takes to be successful with CRM _ Asia Pacific view, CRM global study." IBM Business Consulting Services, 2004. www.ibm.com/services/bcs

IBM CRM プラクティスについて

IBM は、次のようなクライアントの主要な質問および支援要請に答える広範囲の CRM サービスを提供しています。

- ・ 当社は何をすべきか、その理由は？
- ・ 実行方法は？
- ・ 全員が参加しているのか？
- ・ 取組みを手伝ってほしい、場合によっては代わりに行ってほしい。
- ・ 当社は正しく実行できているだろうか？

IBM のクライアント、つまり世界中に存在するさまざまな業界の企業は CRM に関して、各社の強みと弱みの正確な評価、リスク試算、投資のコントロール、変更管理、そして初期段階からの妥当な期待の設定を継続的に実施しており、成果をあげています。

IBM CRM サービス

IBM CRM戦略サービスは、計画立案から実装および価値の実現までの CRM 変革の範囲全体を対象としています。このアプローチにより、企業は実際的で焦点が明確な成功事例ベースのプロセスを使用して CRM を十分な知識に基づいた思慮深い方法で開発、管理できます。

CRM 戦略サービスは、投資要件、利益シナリオ、および運営コストの影響など、CRM がビジネスに与える測定可能な影響をお客様が理解するお手伝いをします。CRM バリュープロポジションを業務能力に結びつけ、既存の CRM 能力の精巧さのレベルを評価し、CRM 能力に望むレベルを組織が視覚化できるようにし、現行状態と希望する状態との間のギャップを特定する IBM の主要な枠組みである CRM 成熟度モデルなど、実地で構築されテストされたプロジェクトアクセラレーターを利用します。この再利用可能なツールによって、IBM クライアントは各社の CRM 変革を継続的に監視し測定することが可能になります。また、IBM は顧客価値管理などの独自技術も有しています。

さらに、IBM は戦略を補完する次のような広範囲の CRM サービスを提供しています。

マーケティングと顧客知活用(Marketing & Customer Intelligence)は、組織が顧客関連データを利用して集約的行動パターンを発見し、マーケティングプログラムを展開し、顧客指向の取り組みの成功（そして売上）を正確に測定できるようにするためにマーケティング専門職の有効性と効率を向上させるソリューションに従事しています。

営業改革(Sales Productivity)は企業の内外営業戦力の有効性と効率を向上させるソリューションに注力しています。顧客価値を向上させながら収益を上げることに重点を置いています。

コンタクトセンター最適化戦略(Contact Center Optimization)はサービスコストを削減し、全チャネルの販売機会を増やし、お客様の満足度を向上させるために、コンタクトセンターの運営の効率と有効性を高めるソリューションに注力しています。

サービスビジネス効率化戦略(Field Service Effectiveness)は最適な顧客サービスを提供するようフィールドサービスのチームを刺激しモバイル化するソリューションに集中しています。こうしたサービスでは、ROI を推進することに強力に焦点を当てながら、さまざまな産業からの多数の成功事例を有機的に組み合わせて提供しています。

IBM の CRM ビジネストランスフォーメーションアウトソーシング(Business Transformation Outsourcing)は、IBM CRM プロフェッショナルサービスと CRM プロセスグローバルソーシングを組み合わせることで実装リスクを分担する CRM 変革パートナーとして活動しています。このサービスでは、IBM 提携パートナーの IBM インフラストラクチャーおよびソフトウェアによってサポートされた変革オンデマンド CRM ソリューションを提供しています。

IBM グローバルファイナンスは、企業が投資を展開し、初期現金出費を減らせる魅力的な資金調達を提供しています。

IBM 基礎研究部門は、6カ国にある 8 つの研究所に 3,000 名を超える科学者およびエンジニアを有し、世界中に戦略的に配置された 24カ所を越える開発研究所にサポートされた、世界で最大規模の情報技術研究組織の 1 つです。

IBM ビジネスコンサルティングサービスはさまざまな産業の世界中の企業に対して、サービスと実績ある方法論の確立した一群をもとに、「ワンストップ」リソースを提供します。世界的に大規模なコンサルティング組織を持つ IBM は、世界中の IBM グローバルサービスおよび IBM ビジネスパートナーの莫大なリソースで支援されており、CRM 戦略の専門家はもちろん、ビジネス、産業、および IT の専門家チームという最良で最も聡明な人材を擁しております。

IBM ビジネスコンサルティング サービス

世界 160 カ国以上のコンサルタントとプロフェッショナルなスタッフにより、IBM ビジネスコンサルティングサービスは世界で最大級のコンサルティングサービス組織のひとつとなっております。IBM ビジネスコンサルティング サービスはクライアントに、業務プロセスと業界の専門知識、業界の問題に特化した技術的ソリューションの深い理解、ビジネスの結果に結びつけるポテンシャルを持ったソリューションを設計、構築、運用する能力を提供しています。

お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社
100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階
Tel. 03-6250-8500(代表)
<http://www.ibm.com/bcs/jp>
E-mail: ibcsmtg@jp.ibm.com