

収益ライフサイクル管理を マスターする

競争上の優位性につながる顧客との関係構築



目次

エグゼクティブサマリー	2
はじめに	3
主要な調査結果.....	4
顧客とのより良い関係構築戦略の必要性	7
課題の定義.....	11
まとめ.....	14
これらの課題を克服するための主要な手立て	16
調査方法／謝辞.....	18



エグゼクティブサマリー

B2B企業の市場におけるリーダーシップと収益拡大、そして収益ライフサイクル管理 (RLM: Revenue Lifecycle Management) への総合的な投資の間には、直接的な相関関係があります。

これは、フォーブス・インサイトが実施し、サービスソースが協賛した最近の調査で明らかになりました。334名に及ぶ幅広い企業の経営陣や上級役員を対象とした今回の調査では、テクノロジー、データ、人員、プロセス、KPIなどにおける企業の顧客との関係構築の成熟度に対する相対レベルと、収益拡大、定着、収益力などの間にある相関関係について掘り下げました。今回の調査を通じ、RLMに対してより総合的で高度先進技術を使用した、成熟度の高いアプローチを取り入れている企業ほど、収益力、収益拡大、既存顧客の維持という面で、市場リーダーとしてのポジシ

ョンを確立している傾向が強いという結果に至りました。さらに、調査結果を見ると、全体的な収益、または売上への成長への強化が、収益ライフサイクル管理 (Revenue Lifecycle Management) の成熟度におけるもっとも重要なメリットであることが浮き彫りとなりました。他のメリットとしては、より大きな顧客満足度の獲得、カスタマーアドボカシー (顧客第一主義) の改善、市場シェアの拡大、競争力の差別化などが挙げられます。本ホワイトペーパーでは、顧客と事業会社の関係の発展性について明らかになった結果にスポットライトを当てるとともに、B2B企業のために収益拡大を促進する際、効果的かつ優れたデザインのRLM戦略の重要性を紐解いていきます。

はじめに

B2B環境にある企業にとって、テクノロジー、企業、ソフトウェアの急速な一元化が起こりつつあり、こうした動きがこれまで125年間存続してきたパートナー、事業会社、顧客の従来の役割を打ち砕くものであるということは驚くべき事実ではありません。¹

既存の顧客からの収益を成長させ、維持するためのフレームワークであるRLM（収益ライフサイクル管理）が、この混乱した状況において大きな役割を担います。さまざまな業界においてRLMプロセスに注目していない企業が、収益力、株式の時価総額、株主価値などで、マイナスの影響を受ける可能性があることが明らかになっています。しかしながら、オンボーディング、利用促進、アップセル・クロスセル、維持、契約更新というライフサイクルの各接点で、ビジネスの機会が訪れます。業界を牽引する企業（データ主導型の意思決定を行い、パートナーと顧客との関係を持続させ、RLMプロセスから取得した洞察によってもたらされる価値を最大限に活用できる企業）は、投資からそれに見合う収益を得る態勢が整っています。

「クラウドビジネスはサービスビジネスによく似ています。テクノロジーを展開するだけでなく、価値の実現とビジネス成果に集中して取り組み、関係維持を継続することが不可欠であるためです。はるかに積極的な関係、密接なパートナーシップが求められます」

—アウグスト・アバーチー
SAP、シニアバイスプレジデント兼
Maintenance Go-to-Marketチームグローバルヘッド

この問題を際立たせるものが、事業会社とその顧客との間に生じた力関係の変化と言えます。顧客の期待が高まったことで、サービスの意味とRLMの役割についての見直しが求められています。事業会社が製品を1回販売しただけでただちに利益が得られる、という状況は期待できなくなっています。利益は収益ライフサイクルを一巡して初めて生まれるものであり、信頼と顧客のニーズの深い理解に象徴される、継続的かつ長期的な関係の構築に大きく左右されるようになりました。今日の事業会社は、購入した製品から十分な価値を引き出す方法を見出すのを顧客にゆだねる、といったぜいたくな振る舞いはできなくなりました。今では、企業は製品やサービスのライフサイクルの全段階において、顧客が購入した複雑な商品やサービスを使いこなせるよう、先頭に立って支援するために（パートナーシップまたは直接的方法のいずれかで）、投資を行うことを余儀なくされています。収益拡大を達成している企業はこの点に気付いています。

たとえば、SAPのシニアバイスプレジデント兼 Maintenance Go-to-Marketチームグローバルリーダーを務めるアウグスト・アバーチー氏はこのように述べています。「クラウドが普及してからというもの、顧客との関係は変わりつつあります。プロバイダーにとって、ライセンスを販売して、サポートサービスのみを提供していればよい時代は終わりを告げました。クラウドビジネスは継続的に関係構築を行わなければならないことから、サービスビジネスにより近いと言えます。はるかに積極的な関係、密接なパートナーシップが求められます」

¹B4B、J.B. Wood, Todd Hewlin and Thomas Lah, 2013年10月

主要な調査結果

収益ライフサイクル管理の成熟度が市場におけるリーダーシップと企業の業績を左右します。調査への回答から、成熟度が最高の企業は²、成熟度の低い企業と比べて、収益成長と既存顧客の増大という点で市場リーダーである確率が46%高く、収益力において市場リーダーである確率が36%高いことが分かりました。

高まる顧客からの期待と技術革新がビジネスを根底から変えようとしています。回答者の81%は、以前に比べて顧客が事業会社による関係構築を期待する可能性が高いと回答しており、回答者の73%は、顧客が初期購入後、事業会社がどのような関係構築を行うかについて、業者を競合他社と比較する傾向があるとも回答しています。

顧客の要求が高まるにつれ、成功するためには関係構築を向上させる必要があります。成熟したRLMプロセスについて企業役員に問いかけたところ、34%が将来的に顧客との関係構築は、ますます多くの情報を得た要求の高い顧客基盤によって形成されるようになるかと回答し、32%がサービスとテクノロジーの新しい消費モデルが出現すると考えており、さらに32%が顧客獲得後に成功を得るためにビッグデータ分析を使用する計画であると回答しました。シニアマネージャーたちは、顧客との関係構築を最優先項目のひとつと捉えており、ほぼ同数のシニアマネージャーが関係構築の革新が成功に不可欠であると答えています。

成熟した市場リーダーたちは、顧客価値、ロイヤリティ、そして維持率を高めることを以前よりも重視しています。成熟度の高い企業の回答者の71%が収益を増やすこと（66%）と顧客を維持すること（64%）による顧客ロイヤリティの強化が顧客基盤にとって主要な目標であると考えているのに対し、成熟度の低い企業ではそれぞれの回答結果が、39%、53%、47%でした。

成熟度の高い市場リーダーたちは、テクノロジー、分析、プロセスにおいて投資のバランスを取っています。成熟度の高い市場リーダーたちは、「顧客との関係を管理するために」テクノロジーを効率的に活用することによって一貫した成功を収めている、と回答する割合が高く（成熟度の高い企業が39%であるのに対し、成熟度の低い企業では14%）、さらに、「プロセスの一貫性と適応性」（36% vs. 11%）、「十分な情報に基づいた決定を下すためのデータ主導型分析の利用」（35% vs. 11%）など、その認識に差があることが分かりました。

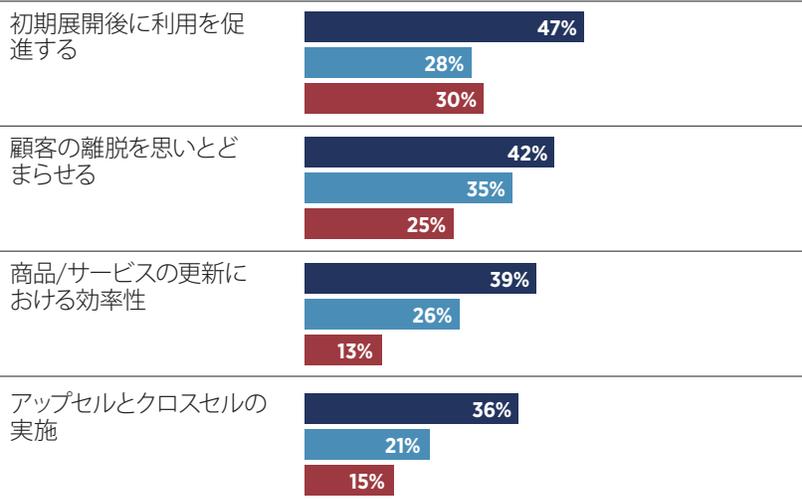
成熟度の高い市場リーダーたちは、顧客との関係構築の戦略を追跡し、測定するという点で29%が業界または社内のKPIを使用したり（成熟度の低い企業では13%）、16%が自社の顧客基盤の状況に基づきリアルタイムの戦略決定を行うなど（成熟度の低い企業では8%）、洗練度が高まる傾向があります。

²RLMの成熟度はオンボーディング、利用促進、アップセル・クロスセル、維持、更新の5つの収益ライフサイクルのうち、最低3つの段階で高得点をあげた企業と定義されています。

収益ライフサイクル管理の成熟度は、地理的位置や業界によっても大きく異なります。組織の最重要戦略のひとつとして顧客維持を挙げた回答者の割合は、米国とAPAC地域がEMEAに比べて42%も高くなりました。長期的な顧客の価値に重点を置くことで、顧客との関係構築への取り組みの成功度を評価する、と答えた米国企業が38%であったのに対し、APACでは26%、EMEAでは13%でした。成熟度の高い企業の回答者数ではヨーロッパが29%と最高で、米国とアジア太平洋地域では5分の1で同率でした。成熟度のもっとも高い業界は、インテリジェントデバイスの製造メーカーの26%、もっとも成熟度が低かったのは付加価値販売業者（VAR）またはチャネルパートナーの16%でした。

RLM手法の使用においてもっとも成熟度の高い企業は、既存顧客からの収益拡大率で高い結果を出す傾向が強い

顧客ライフサイクルの各段階においてRLM手法の使用がもっとも成熟している回答者の割合（収益拡大区分別）



- 既存顧客からの収益拡大の点での自己申告による市場リーダー
- 平均以上
- 平均的またはそれ以下



成熟度の高い市場リーダーが重要と考えていることは？

RLMを熟知した回答者ほど、顧客の価値を追求する (62% vs. 36%)、新規顧客からの取り扱いマージンや収益を増やす (55% vs. 30%)、また、初期の影響を最適化する (48% vs. 14%) などの傾向が見られます。

顧客とのより良い関係構築戦略の必要性

急を要する課題

収益ライフサイクルの管理（サードパーティの専門知識が必要となる場合の多いプロセス）を最優先事項とすることは極めて重要です。今回の調査の回答者のほぼ3/4が、今日の環境において、顧客が「他の競合他社と比較する傾向が強い」と回答しています。

フォース・インサイトの調査結果から、収益ライフサイクル管理の実践が、競争における新たな現実をうまく受け入れられるかどうかという点で企業の成功を大きく左右し、事業会社とその顧客に影響を及ぼすことが判明しました。そのため、これらの企業は、厳しい市場において自社の優位性を維持する傾向があります。包括的なRLMを実践する市場リーダーの割合は71%と、より広範な収益性のKPIを実施している企業の割合とほぼ差異はありません。その割合は成熟した企業リーダーで47%であるのに対し、成熟度が平均より劣る市場リーダーでは30%へと低下します。

今回の調査では顧客との関係構築の発展に対する期待が、ビジネス全体の変化につながっている点にも注目が集まりました。調査の回答者の80%が「顧客が企業により深い関わりを求める可能性が高くなっている」という記述に強く同意しています。同様に、調査の回答者の72%が、顧客との関係構築を最優先項目のひとつと捉え、関係構築の革新こそが成功には不可欠である、と答えています。しかしながら、回答者たちは、既存の顧客基盤の維持、顧客との関係構築の改善、顧客生涯価値の最大化よりも、顧客基盤の拡大を最低10%ポイントの差をつけて最優先事項と見なしていることが明らかになりました。

組織にとってもっとも重要な戦略的優先度

	回答者の割合
顧客基盤の拡張	42%
既存の顧客基盤の保持	32%
顧客との関係構築の改善	31%
顧客生涯価値の最大化	29%
費用の管理	22%
法規制コンプライアンス	13%

また、初期購入後、顧客との潜在的な接点すべてで、確かな手応えを感じたと回答する上級管理職が1/5に満たないという事実も衝撃的です。多くの企業が、顧客との関係構築の開発戦略を策定中であると回答しています。顧客基盤のリアルタイムな状況を可視化し、その結果として得られる洞察から戦略の決定を行っている、と回答したのはわずか10%に留まりました。しかし、半数以上の上級管理職が、顧客との関係構築の設計プロセスを開始する、あるいは、事業全般への適用を試みている一貫したプロセスがあると回答しています。

企業にとって成長が主要な目的であることを踏まえた上で、顧客関係の長期的な価値に基づき顧客との関係構築の成功を測定している企業がごくわずかしかないということは驚くべき結果でした。全体的な収益およびマージンの拡大がより重要であるというのが回答者に共通した回答です。その一方で回答者の29%が顧客生涯価値を最大化することが戦略上の最優先事項であり、回答した過半数ぎりぎりの企業がRLMを「何らかの形で」実践しているとしながらも、顧客との関係構築の向上を実現するプロセスを採用しているかどうか定かではないと回答しています。何らかの販売後活動を行っているものの完全なサイクルは導入していないと回答した企業はわずか36%でした。

しかし、企業は、RLMへのアプローチを改良するために、後れを取ることは許されません。顧客はより密接な関係を求め、競争はこれまで以上に激化しています。これはサービスとしてのソフトウェア (SaaS)

に象徴されるいわゆるサブスクリプション方式でより顕著になったものですが、この変化の影響は現在、企業テクノロジーのあらゆる側面に浸透しています。

「世界最大規模の上位50社の年間合計収益は、この6、7年の間に、注文額で1500億ドルから2000億ドルへと縮小しました」と技術関連企業の経営陣向けに研究、業界のベストプラクティス、ベンチマークを提供する、Technology Services Industry Association (TSIA) の取締役、J.B.ウッドは述べています。「この分野の市場には多数の変化がありましたが、つまるところ、顧客に多数の機能を売り付け、機能のインストールを支援するだけで、実際に機能を活かし、製品をビジネス上の成果に変えるのは顧客に任せきりにするという昔ながらのビジネス手法に何ら変化はありませんでした。この戦略はもはや通用しません」

「現代の顧客はこう主張します。この山のような機能がビジネス上の結果として現れてこない限りお金は出しません」

—J.B. ウッド
TSIA (Technology Services Industry Association) 、
取締役社長

顧客との関係構築戦略の採用度



「当然ながら、サービスとしてサブスクリプションモデルを提供している場合、顧客が成功を収めなければ顧客はサービスを更新することはなく、ビジネスが回らなくなります。[この新しい事実]は、顧客が自社のソリューションからどの程度の価値を得たかについてあまり気にかける必要のなかったビジネスモデル—従来型の資産環境に影響を及ぼします。かつて、顧客は企業の言いなりでした。これまでのアプローチと言えばこのようなものでした。『このハードウェアとソフトウェアのスイートをお売りしましょう[では]...4年後のアップグレードのときにまたお会いしましょう』。しかし、現代のカスタマーはこう主張します。この山のような機能がビジネス上の結果として現れてこない限りお金は出しません」

SAPのアーチャー氏はSaaSに影響を及ぼす顧客の優位性に焦点を当てています。「現在、昔とは違うやり方で顧客と関わらなければなりません。ただアップセルだけしていればよい時代は終わりました。私たちは顧客が購入したものの価値を顧客自身が認識できるように働きかけていかねばなりません。クラウドビジネスでは数年後に契約を更新するか、しないかという選択肢を手に入れているのが顧客であるためです。[顧客が私たちからの価値を実感できない場合]、製品自体を購入したわけではないので、顧客が望めば別のソリューションを求めて私たちの元を離れてしまう可能性があります」

一部の業界は他の業界に比べて総括的なRLMのメリットを十分に理解する態勢が整っていますが、大きな改善が求められる業界もあります。銀行業界の事情通によれば、同業界のシステムは複雑な統合に対応するよう構築されていないため、この業界特有の課題に直面しているそうです。見込み客にもっとも魅力的なオファーを提供するのに役立つ重要な情報をバンカーが入手できないという事態が頻繁に起きているのです。彼らの使用する販売用のツールが顧客データに接続されていないことなどは日常茶飯事で、既存顧客のサービス、保守、オンボーディングなどの問い合わせが可視化されていないこともあります。

コンサルティング会社セレントの上級銀行アナリストであるパトリア・ハインズによれば、大手銀行にとって高度なRLM戦略を取り入れにくい一因は政府の厳格なプライバシー規制と断片的な顧客基盤にあると指摘します。同時に、フィンテックからの離脱に向けたセクターの成熟度において、RLMプロセスの導入を加速することがこれまで以上に重要になっています。金融機関が顧客との関係を充実させたいのであれば、利用できるデータや分析をすべて活用しなければならぬと彼女は考えています。そして、顧客のポートフォリオ全体を見渡すことのできる共通ビュー

をもった企業全体規模のシステムを構築する必要があります。課題をひとつひとつ解決していくことで、より効率的なオンボーディングが実現する可能性もあります。

「もっとも先進的な銀行はデータを収集するシステムを持っています。2008年に起きたリーマンショックによって金融業界の『膿』にメスが入り、そうしたシステムの構築が加速しました。自分たちの周囲で何が起きていたのか、彼らには皆目見当が付かなかったのです」

—パトリア・ハインズ
上級銀行アナリスト
セレント

他の業界と同様に、銀行が企業の顧客やサプライヤーについての情報を得ると、企業のビジネスライフサイクル全体に影響を及ぼすような懸念事項に対処できる、と彼女は言います。これが金融機関を強化することとなり、その結果、顧客が直面している生産性の問題を正確に指摘したり、適切なソリューションを提供できるようになるのです。

一部の金融機関は進化している、とハインズは指摘します。「平均的な法人顧客は、銀行10社に100口座を開設しています。つまり、総合的な方法で堅固なRLMシステムを構築するために必要な情報をすべて収集するのは簡単ではありません」とハインズは指摘します。しかし、もっとも先進的な銀行はデータを収集するためのシステムを所有しています。一部の銀行ではテクノロジーを適切に活用するために、手間と費用をかけて十分に使えるシステムを構築してきました。2008年のリーマンショックでは、金融業界の『膿』にメスが入り、そうしたシステムの構築が加速されました。自分たちの周囲で何が起きていたのか、彼らには皆目見当が付きませんでした。そして、状況を認識していないと、特に不況下ではリスクに晒されることになるのです。

「優秀な銀行はカスタマーオンボーディングという視点から取り組みを始めています」と彼女は指摘します。「販売サイクルの中で、銀行は見込み客から情報を収集し、見込み客が顧客となった暁にはそうした情報を変換します」



業界を先導するビジネスリーダーは、
効果的な顧客との関係構築には、各顧客のビジネスに対する深い、
詳細かつ徹底的な理解が必要だと答えています。

課題の定義

利益を拡大させるための利用促進

顧客と事業会社の力関係の変化とともに着実に成長している企業には最新の戦略が存在します。今回の調査に参加した経営陣の多くが、主な目標として顧客の維持と収益の成長を挙げており、長期間にわたる顧客との関係構築がこれら以上ではなくとも、これらと同様に重要になりつつあると答えています。

収 益ライフサイクル管理に対する継続的な取り組みというかたちで実践されるこの関係構築は顧客との各接点で企業が顧客とつながりをもつビジネス機会を生み出します。そして、こうした関係のなかで顧客について収集した情報を活用できるようになります。そうした出会いを顧客にとって満足できるものとし、企業に収益をもたらすことが目標です。

収益ライフサイクル管理のフレームワークを構築して優先度を決定すると、適切に目標を達成することが可能になります。

業界を先導するビジネスリーダーは、効果的な顧客との関係構築には、各顧客のビジネスに対する深い、詳細かつ徹底的な理解が必要だと答えています。顧客のニーズに合わせて製品やサービスを最適にカスタマイズするために顧客と協力することが目的である場合、実体のない関係構築は真の関係構築と言えません。SAPのアーチャー氏の職場ではそれが基本理念であると語っています。

「私たちは顧客の特徴を細かく描き出します。顧客がどう考え、社内でどのように働いているのかをたずねて理解する必要があります。どの組織も自社の競争力を最大化するために働いているわけですから、企業がどういった部分を市場における独自の長所と認識しているかを見出さなければなりません」。また、彼はこのように述べています。「私たちは顧客のシステムで作業するわけですから、顧客について膨大なデータを入手することになります。私たちは顧客が製品をどう使うかを知っています。私たちは顧客の行動を知っています。私たちは、顧客が当社アプリケーションの特定の機能や性能を使っているかいないかを把握しています。こうした情報によって、私たちは一連のKPIに従って顧客の特徴をつかみ、ライフサイクルにおける次の段階で、顧客が何を必要とするか

を理解し、そうした特徴について手元にあるデータを分析することにより、アップセルの可能性を獲得するために作業できます」

KPIの要素

KPIは業務のなかで、企業が価値を創出し、顧客を維持する方法を明らかにするための優れたリソースとなりうるものであり、そうなるべきものです。革新的なRLM戦略が現在のKPIの見直しを促し、新しいKPIの採用が必要となるかもしれません。顧客の獲得や維持戦略が長期的に評価基準に及ぼす影響を理解することが、マーケティングの取り組みをより顧客中心の市場原則へ近づけていく過程でまず必要なステップと見なされるかもしれません。

消費傾向は主要な指標です。企業にとって、自社に対するもっとも基本的な疑問は次のとおりです。自社製品は使用されているか？顧客が使用しているのはどの製品か？個別の顧客がどのように製品を利用しているかを正確に説明できることが極めて重要です。たとえば、そのような情報は、特定の機能に対する特定のユーザーによる利用状況をもとに、顧客が更新する可能性があるか、あるいは、事業会社の立場であれば、顧客が利用を拡大するかどうかといった将来の見通しに役立ちます。また事業会社であれば、顧客が購入した機能を使用しているかどうかを見極めることで、顧客が製品を利用してビジネス上の価値を得ているかを予測することもできるようになります。

KPIを測定するための洗練された、革新的なシステムがカギであると、インタビューに応じた人々は語っています。オープンソースソリューションプロバイダーであるレッドハット社更新部門担当バイスプレジデントのガブリエル・シュツリクは「当社では更新率と維持率を追跡します」と述べています。「つまり、私たちは更新によって得られる収益だけでなく、すべ

での顧客をつなぎ止めることも重要視しています。実際のところ、私たちがビジネス機会と呼ぶ顧客の維持によって、当社のチームに対価を支払っています。四半期ごとなど、他のKPIもちろん採用しています。私たちは未来や過去の四半期だけでなく、四半期ごとの維持と更新を追跡しています」。シュツリクはこのようにも述べています。「組織にとってのカスタマーサクセスや顧客との関係構築という点については、顧客の関係構築、サポートに何度電話したか、当社のホワイトペーパーを何回ダウンロードしたか、サービス、更新、セキュリティ機能などのために、当社のチームと何回関わりを持ったかに応じて各顧客を評価できる顧客スコアカードを使用しています。当社では自社の顧客にランク付けを行い、更新時期になると、販売チームに顧客のスコアカードを発表します」

サブスクリプションタイプのビジネスを行っている企業ではカスタマージャーニー全体に沿ったKPIの測定において、成熟度が高くなる傾向があり、資産を販売するタイプの組織ではそれほど明らかではないでしょう。しかし、いずれの分野でも、顧客の期待は大きくなっています。

情報は多すぎても役に立たない

顧客中心型の環境に順応できるかどうかは、収集した情報の量と、それを分析した担当者のスキルに左右されます。一部の企業では自分たちの収集している情報が有用かもしれないと考える一方で、実際にそれらをまとめて効率的に使用する手法を持ちません。社内システムが互いにコミュニケーションを取っているとは限りません。この複雑さによって、ビジネス上の意思決定が困難になり、分析の専門家の欠如によって状況が悪化しています。

少なくとも部分的に収益ライフサイクル管理を実施していると答えている人は、既存プログラムの欠点として、適切に処理されていないデータや不完全なデータ（30%）を、もっとも頻繁に挙げています。こうした要素が、更新についての本当の事情を得られない理由かも知れません。RLMによってもたらされたデータが整理され、使用できる状態になるように維持することは困難ですが、その分野のリーダーによれば、このリソースを最大限に活用するために時間と労力を費やす会社は、十分な情報に基づいた意思決定を下したり、顧客体験を強化できるようにする競争力を得ます。

「社内の全管理システムが互いにコミュニケーションを取るようになるにはどうすればいいでしょう、また、手に入れたデータからどのような意思決定を下せるのでしょうか？」シュツリクは次のように述べています。「データからどのように意味を引き出すので

しょうか？私たちはますます多くのデータサイエンティストを採用しています。数学や分析学に通じた若い才能です。彼らは実際にデータを見て、そこから意味を引き出すことができます。私は多くの競合他社や同業者と話をしますが、どの企業も同じ課題に直面しています」

基本に戻る

一方で、TSIAのJ.B.ウッドは、データから基本情報を取り出すことは、仮説をたて、テストするところから開始しなければならないほとんどの企業にとって、自社でできる範囲内の作業であると言います。

「ほとんどの企業にとって、私たちが役に立つと考えている主な消費傾向とは何ですか？とたずねることは簡単です」。彼はこのように説明します。「会社の機能や製品の利用者か否かで人々を分類するのはさほどの手間ではありません。いったん自分たちの立てた理論が有効であるかないかが分かれば、第三段階、すなわち、記述的分析、予測分析、および、いわゆる結果の分析に移行できます。

「当社では更新率と維持率を追跡します。つまり、私たちは更新によって得られる収益だけでなく、すべての顧客をつなぎ止めることを重視しています。実際、私たちはビジネス機会と呼ぶ顧客の維持によって、当社のチームに対価を支払っています」

—ガブリエル・シュツリク
レッドハット更新部門
担当副社長

そして、好業績の顧客、つまり、多くの価値やユーザー利用率を獲得している顧客がだれか、そして、彼らの消費行動がどのようなものを把握できることに興奮を覚えるはずで、利用度の高い顧客だけでなく、業績の高い顧客も生み出す（テクノロジーから最先端のビジネス上の結果を引き出す顧客の裏にはどのような科学が存在するのか、それらはどのように実現されたのか？顧客基盤全体で、この一連の流れを再現するにはどうすれば良いか？」

彼らが入手しようとしているデータが、常に便利な方法でまとめられた状態になるよう、市場リーダーたちは積極的に対処に乗り出しました。しかしこうした仕事は、継続的な作業である場合がほとんどです。

RLMの形式化



デルのサービス部門部長ルー・マブレーはこのように説明します。「私たちはこのように考えることから始めました。当社の顧客は私たちの提供するサービスを購入します。ここでは前もって生じるコストを抽出するのではなく、契約締結済みの顧客を長期的に確保することが大切です。顧客がどの程度の期間、当社の顧客であるかに注目して、それに見合った価格設定を検討します。1年型のモデルを超える長期的な取り決めに目を向け、より長期の収益力の高い取り決めに移行します」

「私たちはソフトウェア関連のビジネスで、より小規模な部分について形式化を開始しました。現在、私たちはハードウェアの分野でそのモデルがどう機能するかを見出そうとしています。これをハードウェア用に形式化するまでには至っていませんが、意思決定セットの一部となっており、これをもとに将来の計画を立てています」

「私たちは、見積りの提供から、アップセル率、切り替え率までを分析しています。私たちはこうした情報の背景を分析し、様々な問いを立てます。たとえば、それぞれの数値は上昇しているか下降しているか、現状の数値はどうなっているか、うまくいっていないのはどの分野か、などです。そうした問いへの答えを、私たちは一定のプロセスにより予測できます。たとえば、見積りを出すまでの時間短縮に役立つ新しいテクノロジーを採用しました。こういった予測分析を使用することで、『このベストプラクティスを世界規模で展開すると、P&Lにどう影響するか？顧客の契約にはどう影響するか？』というような検討が可能になります」

「私たちは、いくつかの洞察によってもたらされた非常に明快なカスタマーライフサイクルアプローチを持てるように最善を尽くしています。まず、顧客に話しかけるための主要な時期として有効期限とサービスの変更点を確実に記載するようにしましょう。契約が失効する6か月前までに、ハードウェアの観点から顧客が何を必要としているか、顧客がハードウェアソリューションにおいて何を求めているかについて適切な会話を交わしてください。3か月前には顧客がそのテクノロジーをいかに利用しようとしているかを反映した正しいサポートモデルの維持について、顧客と相談を開始します。この時点で、部門間での相互交流サポートを確実に行います。このサポートでは、たとえば、あなたがハードウェア販売部に属する場合、更新の報酬の一部を受け取ります。つまり、自分が顧客にすすめている内容が顧客にとって適切であることを確認するために両方の会話を交わすことが推奨されます」

「オンボーディング、アップセル、更新はおそらく、もっとも成熟した部分です。私たちは現在も新しいソフトウェア分野をいかに適用させていくか、そして、これらの話し合いをよりよく進める方法について検討中です」

まとめ

今回の調査で話を聞いた人々は、より多くの収益獲得につながった顧客との関係構築に役立つ投資、方策、戦略については触れませんでした。新しい事業会社・顧客の動向によって明らかになった課題に対応する方法は次のとおりです。

日々、価値を提供する：

顧客の関心、目標、ニーズに対する深い理解は断片的な方法では得られません。両当事者の成功を促進する真のパートナーシップには継続的かつ頻繁な更新と検証が必要です。

「私たちは顧客との関係維持に努めます。顧客がどのように私たちのアプリケーションを使用しているかを分析し、すべての社内プロセスに対しベンチマーク付けし、同業界の他社とのIT KPIの比較を行うこともできます。その後、顧客が足りない領域を埋めるために投資すべき場所、改善機会のある場所、また顧客がすでに投資しているもので、改善するために活用できる可能性のあるサポートサービスなどを推奨することができます。顧客が満足し、投資に対する見返りを実感できる時、すなわち私たちの提供するものの価値を実感できたとき、顧客は投資を継続し、私たちは販売を最大化できるのです」

—アウグスト・アバーチー、SAP

長期間にわたり「金」の流れを追う：

サブスクリプション型の手法が顧客サービスの性質を様変わりさせました。しかし、その影響は企業に別の形でも浸透しつつあります。販売時の1回のみが顧客との関係であるという考え方を持ち続ける人々は、この新しい環境で負け組となる危機に瀕しています。RLMの各段階を活用する必要性を理解している人々は、その利益を最大化することができます。

「問題は[一部の企業]が非常にテクノロジーに強い点です。彼らはテクノロジーを好み、新しいテクノロジーを取り入れることが顧客の心を掴むことにつながると考えています。しかし、これは事実ではありません。顧客には顧客が管理すべきビジネスがあります。テクノロジーが優れているかどうかは彼らにとって重要ではないのです。顧客にとっては、テクノロジーが彼らにとってどのような意味をもつのか、彼らのビジネスにどのような影響をもたらすかということが重要なのです。そうでなければ、どんなテクノロジーもおもちゃに過ぎません。テクノロジー好きが高じて、最新テクノロジーを備えた製品を買うことに問題はありません。しかし、使われているテクノロジーが素晴らしいからと言って、情報システムばかり2つも、3つも、果てには数え切れないほど購入するのは無意味です。システムはビジネスにおいて効率的で、期待された結果を出すものでなければなりません」

—アウグスト・アバーチー、SAP

顧客の評価基準に注目：

評価基準を明らかにするシステムを持つことが自社組織にとって計り知れない価値をもつという点については、調査に参加した人々も同意しましたが、自社と顧客の両社の成功はこれらの重要なサインを理解することにかかっているため、顧客の価値基準を理解することも同様に重要であることを指摘しました。

「これまでの歴史でテクノロジー企業に対し不満を感じることに言えば、顧客にとって何が最高のビジネス成果評価基準であるかを理解することです。製品は具体的にいかに顧客の収入を改善し、コストを下げていますか？具体的にどの生産性評価基準が改善されますか？小売業者と銀行では何が異なりますか？社内的な尺度だけでなく、顧客の観点から結果を説明する方法は？」

—J.B. ウッド、TSIA

収益を促進するために、ビジネス上の成果で顧客と次のようなパートナー関係を結ぶ：

顧客のKPIを完璧に理解することでサプライヤーは、顧客と長期的で密接な関係を構築することのできるまれなビジネス機会を手にすることができます。こうした機会は最終利益に大きな影響を及ぼす可能性があります。

「あなたが顧客の立場から提供するものに価値が見いだせなければ、理論上、あなたが顧客の立場からの価値を見出せるようにすることができます。つまり、サブスクリプションを通じて、一日も欠かすことなく顧客に価値を提供できるかどうかは極めて重要になってきます。万一価値を提供できなければ、顧客は翌年再び戻ってきて更新してくれません」

「事業において私たちの文化と私たちのビジネスに影響するのは、日々の行いであり、私たちは誠意をつくし、単に年に一度請求処理を行い、保全のために戻ってくるのではなく、顧客に価値を提供できるようにすることが重要です。根本的に異なるビジネスモデルと言えます」

—ガブリエル・シュツリク、レッドハット

「革新とはすべて信頼のなせる技であり、信頼は素晴らしい関係を結ぶことができたときにのみ実現されます。顧客の期待を裏切らないこと、すなわち、顧客に何かを誇張して売り込まないことです。私たちにとって、顧客と自然な関係を築くことは極めて重要であり、関係の質が今後のビジネスの将来を左右します」

—アウグスト・アバーチー、SAP

収益ライフサイクル全体に合わせてサプライヤーと顧客のKPIを常に把握する：

KPIは変化する目標であり、企業はデータに含まれている可能性のある情報から発見した事柄を反映させるために自社のKPIを変更しなければならない可能性があります。

「さまざまな顧客ライフサイクルプロセスで成功を測定し、世界的なベストプラクティスを把握し、導入するためには、予測分析を行う必要があります」

—ルー・マブレー、デル

これらの課題を 克服するための 主要な手立て

RLMへの投資を優先的に行うこと。これを積極的に行う企業はより多くの収益を手に入れます。しかし、RLMへの投資が十分でなければ、市場のリーダーが述べるように、その結果にも影響します。

「私たちは、コンサルティングサービス、ソフトウェアサービス、さらにはテクノロジーサービスを顧客により多く利用してもらえるように働きかけています。これは徐々に当社の強みとなっていますが、アップセルを通じた顧客獲得ほどうまくいっているとは言えません。また、維持率の高さも私たちの長所のひとつだと思います。オンボーディング、アップセル、契約更新について言えることは、維持とおそらく利用促進およびクロスセルが私たちの現在取り組んでいる分野ということです」

—ルー・マブレー、デル

収益ライフサイクル管理に対する総合的アプローチを提供する専門知識と能力を備えた企業との関係構築を考慮します。そうすることで、企業に明らかな競争力が培われます。

「私たちはパートナー関係を構築する相手企業とオンボーディング、利用促進などを理解し、改善するために、ともに作業を行います。とりわけ、直接コンタクトを取るのがより困難な数多くの企業とそうした関係を結びます。現在、サブスクリプションの最初と最後の90日間に仕事が集中します。しかし、私たちが現在取り組んでいることは、ライフサイクルの中間期に顧客との関係を深める方法とタイミングです」

—ガブリエル・シュツリク、レッドハット

サブスクリプション型モデルの導入により、顧客が自分たちの資産に対して受け取るサービスへの期待が大きくなったという事実を認識し、行動に移します。あらゆる接点でデータを生成するRLMシステムは、オンボーディング、維持、利用更新、アップセル、クロスセルにおいてハードウェア購入型の顧客もSaaS型の顧客の両方に役立ちます。

「私たちはプロセスの合理化を目指すことで、デルの提供するソリューションについて、ライフサイクルを通じたやりとりを行うことのできる集約型の窓口となる営業担当者を置いています。それぞれの営業担当者は契約およびサポートの面で、顧客が利益を得る方法について伝え、単なるひとつのパーツとしてではなく、全体的にどのような意味合いをなすかについてわかりやすく解説します」

—ルー・マブレー、デル

顧客が成功を収めることが、健全な最終利益のカギを握ります。テクノロジー、企業、ソフトウェアの早急な一元化に伴い、企業の顧客のKPIと成功は、少なくとも企業自身のKPIと成功と同様に重要です。

「顧客に対し誠実であること、一日も欠かすことなく価値を提供することが重要です。これらが欠ければ顧客は更新しなくなってしまいます。年に一度だけ、あるいは四半期に一度だけなど、企業側が何かを売りたいときや収益を上げたいときにのみ顧客の方を向くのではなく、年間を通じて顧客の価値を上げる企業文化が大切です」

—ガブリエル・シュツリク、レッドハット

調査方法

本書のデータは、2015年8月にフォーブス・インサイトが334名の経営陣と上級管理職を対象として実施した世界的な調査に基づいています。リーダーのうち半分は米国から、28%がヨーロッパから、22%がアジア太平洋地域から選出されました。ソフトウェア、ハードウェア、産業システムの製造、SaaS、インテリジェントデバイスの製造、付加価値型再販業者、情報サブスクリプションサービス、医療デバイス製造などの各種業界から幅広く集められました。参加企業はいずれも年間収益で2億5000万ドル以上を上げ、10億ドルから100億ドルの収益を上げる企業が36%、100億ドル以上を上げる企業が23%含まれています。

謝辞

フォーブス・インサイトとサービスソースでは本誌の制作にあたり、時間と専門知識を提供してくださった方々にお礼申し上げます。

アウグスト・アバーチー

シニアバイスプレジデント兼
Maintenance Go-to-Marketチームグローバルヘッド
SAP

パトリシア・ハインズ

上級銀行アナリスト
セレント

ルー・マブレー

サービス部門部長
デル

ガブリエル・シュツリク

更新部門担当バイスプレジデント
レッドハット

J.B. ウッド

取締役社長
TSIA (Technology Services Industry Association)

Forbes

INSIGHTS

フォーブス・インサイト について

フォーブス・インサイトはフォーブス誌およびForbes.comの発行元であるフォーブス・メディアによる戦略的研究および思考のリーダーシップを提供する取り組みであり、同社の発行する総合的メディアは、毎月世界中の意思決定者7,500万人に提供されています。フォーブスコミュニティに属す経営陣の専用データベースを活用し、フォーブス・インサイトでは、企業の経営陣、上級マーケティング専門家、中小企業の経営者、およびリーダーシップを発揮する人々に関心のある話題を提供するとともに、富の創造ならびに富の管理といったことに関する問題点やトレンドに深い洞察を提供しています。

フォーブス・インサイト

ブルース・ロジャーズ
チーフインサイトオフィサー

エリカ・マグワイア
プロジェクトマネージャー

編集

カーシャ・ワンディス・モレノ、ディレクター
ヒューゴ S.モレノ、ディレクター
ロサ・ハリス、レポート筆者
カリ・パグナノ、デザイナー

研究

ロス・ギャノン、ディレクター
キンバリー・クラタ、調査分析専門家

販売

北米
ブライアン・マックロード、コマーシャルディレクター
bmcleod@forbes.com
マシュー・マスザラ、マネージャー
ウィリアム・トンプソン、マネージャー

EMEA

ティボール・フーシェル、マネージングディレクター

APAC

セレン・リー、エグゼクティブディレクター

