

れる可能性が高い。

コンピュータ化されたプロセスとそれを扱う人間がうまく機能しなかった事例として、私も苦い経験がある。「データベース・プロバイダーが機能しない」、「ホームページでリンクできない」、「製品インフォメーションのための連絡先が判明しない」、「雑誌定期受信契約がオンライン上で消失した」、「発注後2週間しても到着していなかった製品の配達確認のため2-3日間を要した」、「いくつかの顧客サポート課にeメールを送る、そして1つの質問の回答がまったく受け取れなかった」、などというものである。

それでも私はなんとか先へ進むことができたが、これらの例は数多くの内のいくつかに過ぎない。そして、いわゆるネットベンチャー企業においてではなく、ITに通じているはずの大企業での話である。つまり顧客に接する部分だけではなく、組織全体を覆う問題なのだ。

このような問題を解決することへの従来型アプローチは、厳密なビジネスプロセスを構築し、プロセス・モデリングを通して問題発生との相互依存関係をチェックすることである。だがどんなビジネスプロセスも作られた途端に陳腐化が始まる。ビジネスプロセスの各局面で必要となるナレッジは異なっている。ビジネス・プロセスとはより低コストで業務の自動化と円滑化を促す最適な実践的ナレッジを成文化したものといえよう。ナレッジ・フローとナレッジ・ストックに即応したビジネスプロセスについて考えるべきである。ルーチン化されたビジネスプロセスは明瞭な方法、予測可能なナレッジ・フロー、安定したナレッジ・ストックを持っているであろう。

それぞれのプロセスを考慮に入れる時、顧客インフォメーションとナレッジ・フローを関連付けるべきである。それが内部で2-3つの処理プロセスを要するなら、当該組織が顧客インターフェイスにおいてそのナレッジの使用と開発を制約してしまっている可能性がある。顧客インターフェイスの問題解決には時間を要するので、関係しているそれぞれのスタッフの活動についても考慮に入れることは重要である。もし中核となるビジネスプロセスを生産性の観点から純粋に測定するのであれば、顧客インターフェイスを本質的活動として認識しないこともありえる。しかし顧客インターフェイスから得られたナレッジを知的資本の増加として測定するのであれば、話が違ってくる。ナレッジのフロー（流れ）とストック（残高）に対応してビジネスプロセスを再考することは真

に統合化された知識ビジネスの特徴となる。

Performance (パフォーマンス)：肝心な点

パフォーマンスはインターネット・マーケティングの10Pの最後である。これまでの9つのPはこの最後のP、顧客に対するパフォーマンスに寄付するためのものである。プロバイダーのためのパフォーマンスではない。いまだ多くのウェブサイトが期待されたレベルに到達していない。パフォーマンスを改良する中心はパフォーマンス測定とマネジメントシステムである。パフォーマンス測定システムは、ますます進歩するビジネスを追跡するために使われる。だが、従来型のシステムは比較的新しいe-ビジネスと知識ビジネスに適しているのだろうか？

以下のようないくつかの相違点があろう。

- ・知識ビジネスは多くの無形資産を持っている（例えば知的資本）。
- ・多くの場合、匿名性があるため原因と効果の因果関係を明確にできない。
- ・データ収集の新しい方法が可能となる（例えば、オンラインの調査と統計値）。
- ・顧客インターフェイスにおいてのパフォーマンスはサプライ・チェーンの他企業のパフォーマンスレベルに依存している。

これらは基本的というよりむしろ細かい点における相違である。共通点もある。従来型と同様ビジネスの一定の場所でパフォーマンスシステムを設定することへのアプローチは同じである。目的を明確にして、測定方法と手段を開発し組織をルーチンに動かせるシステムを導入して、資金の回収を確実にし、そしてデータの分析を行うというアプローチである。

目的を明確に

多くのウェブサイトが他社との競争上とりあえずという形で創設されてきた。長い時間を経て、特に組織のインターネット上のプレゼンスが成熟するとき、ウェブサイトが貴社の全体的なビジネス計画と目的をサポートし続けることを確認する必要が生じてくる。その主要な目的は何であるか。それは低コストの製品をダイレクト販売するために機能しているのか。それは電話サポートのコストを減らしているか。

通常、組織には階層と目的のネットワークがある。これらが明示的に承認されて実行レベルにおける優先順位を付けられるようにすることは、適当なパフォーマンス測定システムを開発するにおいて有効であろう。

結果の開示

パフォーマンスをどのように開示するかについては目的に基づくことになる。そして顧客、内部のプロセス、知的資本などとの間にバランスがとれるべきである。有用な助言としてはインプット、アウトプットと結果を区別することであり、知識ビジネスのために利用可能ないくつかの方法がある。

- ・インプット 使われたナレッジの量と品質、時間と新しいコンテンツ素材、ウェブページ出版のコスト。
- ・アウトプット ユニークなウェブページの数、ビジターの数、問合せの数、応答したスピード、顧客となってくれたビジターの割合(知識ビジネスのためにはこれがウェブサイトパフォーマンス測定の中で最も重要である)。
- ・結果 ウェブサイトビジターの満足度、貴社のビジネスが与える影響度。

通常インプットは測ることが容易である、他方アウトプットと結果は最も重要である。慎重に顧客ニーズを汲み取り、オンラインの動きを観察しなさい。顧客がどのようにサービスから利便を得て、どれだけ顧客満足度を向上させることができるか考えなさい。満足は「ハード」、 「ソフト」、そして「正確さ」などの総合的所産であろう。このような無形の知識を評価することは難しいものである。ある程度正確であれば良しとすべきものといえる。

システムを導入する

効果的なビジネスの実践は新しいシステムの導入の後に可能となる。新しいシステムがどのように既存の実行システムと測定システムを関係付けるかを理解した上で、すべての利害関係者を巻き込むことを必要とする。しかし、新しいシステムのためのトレーニング時間を過小評価しないでじっくり事を運ぶことも重要である。

新しいシステムは組織の意思決定システムそのものとして進行させなくてはならない。もしそうではないなら、貴社のインターネット・プレゼンスは単なる「余興」である。販売促進者、オペレーション・マネージャー、新しい製品

開発企業などはただ結果のみを見て活動するのではなく、組織的なアプローチをいっそう考慮するからだ。

データ収集と分析

前章で記述されるように、さまざまなウェブ解析パッケージソフトがウェブサイト使用法についてのインフォメーションを集める効果的な方法を提供してくれる。ウェブサイトが自動的にさまざまなデータが入手してくれる。サービス・プロバイダーあるいは企業内の情報システム課からデータを手に入れてもよい。

一般にオンラインの調査が有用なデータを提供するであろうと思うかもしれない。かならずしもそれは正しいとはいえない。その理由は応答者の主観性が入り込み、1対1の会話や電話インタビューで明らかにされるかもしれない付加的なインフォメーションを誤認するということである。ウェブサイトにアクセスしてこない人たちの見解が興味深い。これらの解決には従来の市場調査テクニックを試す必要がある。

従来の方法としてフィードバック形式の顧客訪問、電話での会話、オンラインのフォーカス・グループを使うという手段もある。通常ユーザーが何を考えているか、そして何を必要としているのかといういっそう質的なインフォメーションを明らかにするのである。

ユーザーのみならず現在の顧客あるいは潜在的な顧客などで小グループをつくりウェブサイトの再検討を試みる。それぞれに何か質問をし、コメントをお願いするのである。あるいは一定の作業を頼んで、簡単なテストに協力を依頼してみるのもよい。使いやすさ、問合せへの反応、オーダー満足感のような項目でどれほど顧客期待にかなっているか判断する必要がある。こうした古くからある消費者への市場調査も有効な方法である。

ボトム・ライン

ビジネスプロセスは、もちろん調査で終わるわけではない。パフォーマンス測定システムの有用性の意義はそれを変更して、知識ビジネスを改善し、そのための案内役となるということである。パフォーマンスはビジネスプロセスのボトム・ラインに関するものでなければならない。つまり入り口と経路を使っ

て顧客を引き付け、必要なナレッジをパッケージして、ウェブサイトのポジショニングに工夫を凝らし、魅力的なページ作り、顧客ニーズのパーソナル化、ビジターから大切な顧客までの進歩をサポートし、代金を回収するというマーケティングの一連の業務を企業のビジネスプロセスとして落とし込むことを意味する。

これらすべてのPが企業活動のボトム・ラインとなることで、インターネット・マーケティングは適切に実行されて、貴社のインターネット上のプレゼンスとパフォーマンスが向上し知識ビジネス戦略に多大な貢献をもたらすことになる。

マーケティング・サイクルの再考

前章で見込み顧客が4つの段階を通して重要な顧客へと導かれる販売サイクルを紹介した。つまり「気付かない」→「気付いている」→「興味を持った」→「忠実な顧客」というサイクルである。本章で説明した10Pをこのサイクルに付加することでより深みのある議論ができる。以下に示すような見込み顧客の3つの移行を通して、10Pの意義を再考してみたい。

移行1 「気付かない」から「気付いている」のためには、入り口と経路を使うことでウェブサイトを紹介しよう。適切なオンラインのフォーラムなどを活発に行い、アクセスする可能性がある顧客を振り向かせるのである。同じく論説や会議のプレゼンテーションを通してウェブサイトを宣伝してくれるPRという従来のマーケティング方法を使いなさい。

移行2 「気付いている」から「興味を持っている」に、このためには最初の数秒以内に人々の注目を引きつける必要がある。それ故、ポジショニングとページ作りの重要性が認識されるべきである。なるべくユーザー側の視点に立って多くの適切で有用なコンテンツを提供しなさい。

さらに製品の販売を促進して、顧客の問題解決、よく尋ねられる質問に関してビジターをサポートしなければならない。なるべく簡単にビジターの興味を記録するよう奨励しなさい。ビジター側へアクセスできる状態をつくりeメールなどによってビジターをパーソナル化するのである。いったんユーザーとな

れば、次への移行を通して進歩するようにサポートしていくべきである。また、キーページは絶えず更新し新鮮に保ちなさい。

移行3 「興味を持っている」から「忠実である」に。今後のビジネスを容易にするためにはこの移行が不可欠となる。顧客の意思決定を支えるために詳細な質問に答えることが重要となる。入念に用意された回答、相手が望むナレッジの提供、素早い応答、さらには担当者への明確な連絡ポイント(例えばe-メールアドレス)の提供を必要とする。

また分かりやすい料金体系と決済システムも決定的な役割を果たすであろう。

最終的には、進行中の契約と顧客との関係を維持していくことになる。ビジネスプロセスが完全な販売サイクルを通して顧客をサポートし、ナレッジの品質や製品・サービスを確実に配達することを保証しなさい。すべての局面を想定しインターネット・マーケティング・ミックスが効果的であることを保証しうるパフォーマンス測定方法を開発して、使いこなすのである。

第8章 成功する知識ビジネスの展開

成功する秘訣は目的の一貫性である。

ベンジャミン・ディスラエリ

多くの点で、知識ビジネスを展開することは他のビジネスを展開するのと変わりがなく、優れたビジネスアイデア、実行可能なビジネスプラン、それを実行するための適切な手段が必要である。しかし製品が知識であり、インターネットがマーケティングと情報の伝達に使われる場合、加えて考慮すべき事項がある。インターネットを利用する市場は時節にあった市場ということである。つまり新しい知識ビジネスは数年ではなく、数カ月以内に作られるべきなのである。さらに、人材に依存する部分が大きいので、最適な人材を集め、保つことに注意が払われるべきだということである。

この章では、継続的な知識ビジネスを計画し、立ち上げる際に注意を払うべき主要な要因をみていく。それを kbiz.com の頭文字であらわし説明していく。kは知識ビジネス(k-business)の主な財産である「知識」(knowledge)をあらわす。bは収入源と利益の基礎を築くアイデアとビジネスモデルである「ビジネスコンセプト」(business concept)をあらわす。iはコンセプトを現実にするアイデアを育てるプロセスである「培養」(incubation)をあらわす。zはドイツ語の「一緒に」(zusammen)に由来するものである。それは内容、技術、構成要素を含む、多くの異なった実行面を統合するプロセスである。cは「顧客経験」(customer experience)、つまり顧客の一般的な期待に応えるのと同様に、どのように付加価値を与えるか、をあらわす。oは操作上の卓越性(operational excellence)をあらわす。最後にmは推進力(momentum)をあらわす。今日の急激に変化するビジネスやインターネット環境では、どの企業も変化に順応し進化を続けることが必要である。

何が成功する知識ビジネスをつくるのか

成功はビジネスを行う人の頭の中にある。ドットコムの世界では、多くの人がアイデアを新規株式公開という形で実現することで成功をみる。起業家たちは夢のようなコンセプトを、少なくとも机上では価値のあるビジネスとするのに成功している。しかし第2章で見たように、多くのドットコム企業は彼らのビジネスが実行可能になる前に消えていく。成功の概念とは、どの利害関係者も短期同様に、長期でも利益を得ることである。これは顧客に役立つ製品やサービスを提供したり、より広い社会のために知識を活用したり、従業員やパートナーにやる気と報酬を与えたり、増大する価値を株主に分配したりすることを含む。つまりそれは持続できるビジネスを展開することに他ならない。

以上の視点から判断する際、何が一番成功に貢献するのか。一言で述べるとよいアイデアを持つことである。それは、前の章で論じられたコンセプトの多くを、いかに効果的に実行できるかにかかっている。第1章では、知識財産を見極め対外的に活用するコンセプトを扱い、第5章は、これらの財産をどのように製品やサービスにまとめるのかを提案した。第2章以下は、マーケティングと伝達手段の質を高める手段としてのインターネットの役割を繰り返した。第6章と第7章は、顧客に関することとオンライン環境での売買方法について、

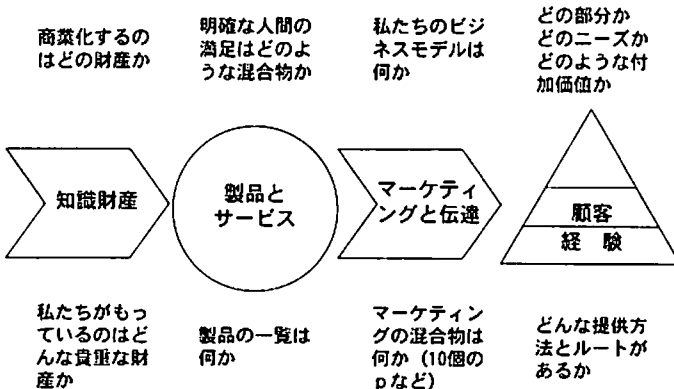


図 8-1 知識ビジネスの全構成

具体的に検討した。これらの考察は、図8-1のビジネス構成にまとめている。

新しいビジネスを作るには、必要な知識とスキルとを合わせた明確な思考と、ビジネス展開への組織的アプローチを必要とする。しかしこれが全てではない。いかなる新しいビジネスも意欲的なリーダーシップと起業家精神が必要である。組織は、革新的なものが育つような、よい状態を作らなければならない。多くの組織で、ビジネスプランの分析や会社のプロセスと制約との適合に時間がかかったとすれば、時代に合ったビジネスをスタートさせることは難しいだろう。

知識ビジネスを熱望するなら、この両者の最適なブレンドを必要とする。大企業の中には、創設者や育成途上の会社に投資することで、これを行っているところがある。たとえば、ケーブル・アンド・ワイアレス社 (Cable & Wireless) は、ヨーロッパのインキュベーターにおいてベンチャーキャピタル企業であるゴリラパーク社 (Gorilla Park) に投資している。他の例としては、プロクター・アンド・ギャンブル社 (Procter & Gamble) がシリコンバレーでリフレクト・コム社 (Reflect.com) をつくり、若い管理職を置いて、地域の起業家組織と同盟関係を結んだ。同時にそれは、e-コマース・インキュベーターを創り出し、そこにおいてスタッフは、アイデアを商業化したり、発足を助けてくれる会社と利害関係を持ったりすることが可能となる。

成功する知識ビジネスとインターネットベンチャーの分析は、7つの重要な成功要因を示唆する。これらは、k biz.com (図8-2) の頭文字に要約される。k biz.comはまた、ドットコムの知識ビジネス (略してk biz) を示すために使われる。つまり、k biz.comの文字で表される7つの要因とは図8-2のようになる。

1. 知識財産 これは、商業化することのできる知的財産を表す。データベ

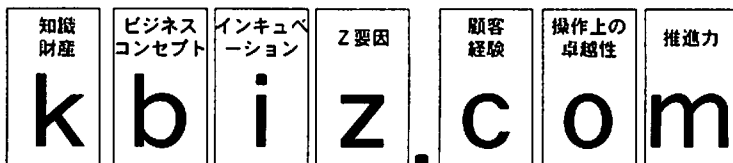


図8-2 成功する知識ビジネスの創造と成長の頭文字 (k biz.com)

スや出版物のような情報資産も含む。人間の専門的知識もまた、大きなものである。

2. **ビジネスコンセプト** これはビジネスの背後にある核となるアイデアである。アーンスト・ヤング社 (Ernst & Young) の、“From Thought to Finish”のようにビジョンの声明やスローガンとして表されるかもしれない。それは実行可能なビジネスモデルによって実証される。
3. **インキュベーション** 会社の内でも外でも、ビジネスコンセプトをアイデアから試験的なビジネスモデルへと培養するために適切な環境が必要とされる。外部のインキュベーターは、e-コマースの設立者を助けるためのさまざまなアドバイスやサービスを提供する。ビジネスプランニング、オフィスサービス、法律上のアドバイス、資金源へのアクセスを含む。
4. **2 要因** 活動のあらゆる要素は首尾一貫したやり方で展開されるべきである
5. **顧客経験** 満足のいく顧客経験をつくり出す要因は、3層のモデルに分類される。土台となる部分、顧客を中心とした分類、付加価値の向上、である。
6. **操作上の卓越性** 全てのビジネスプロセス、とくに順々に遂行するサイクルは、効率よく優れたサービスと価値を顧客に届けなければならない。
7. **推進力** 急速に進化する知識経済とインターネット環境では、絶えず評価し、必要であれば、ビジネスを再び考え出すことが重要である。

それでは、これらの要因を順に検討していくことにする。

活用できる知識財産

知識ビジネスの出発点は、商業化するものがどのような知識財産か考えることである。第1章で述べたように、存在する知識が潜在的に製品やサービスに変わりうる。人間の能力に相応の注意を向けるべきである。潜在的な顧客の視点で全体を眺めるのも重要である。この知識はどのように届けられるのか、それをどのように利用するのか、その知識に早くアクセスすることで顧客はどんな利益を得られるのか。前に述べた知識マネジメントの利益に関する記述を見て、どの知識が潜在的な製品とその用途に当てはまるかを確かめるとよい。知識ビジネスの核として利用する知識財産の最終選択はまた、顧客の価値認識と

製品化のコストにかかっている。第1章の価値に関する部分と第5章のパッケージングに関する部分がこれを決めるうえで指針となる。

新しいビジネスにとって主要な知識財産は、最初のアイデアと設立者の知識である。これらの財産が育成され、ビジネスを大きくするために力を発揮されるまで、気をつけて守らなければならない。法的保護の形式が必要かもしれない。企業秘密や所有する情報は、機密協約で保護できる。従業員の知識は、就労契約と、従業員にモチベーションを与え、退職の場合には損失を軽減できるストックオプションのような奨励金によって保護できる。特許制度の利用は、大企業では普通だが、設立者にはわかりにくく手に負えないかもしれない。

全ての知識ビジネスにとって、最初から知識マネジメントを適用することはよい習慣である。ビジネスが発展するにつれて生まれる知識をとらえるべきである。早い時期に、顧客の知識を把握するメカニズムを整備するのがよい。蓄積されているどの知識が、ビジネスの役に立ち、また未来の製品とサービスに内在する知識財産を与えるのか、注意深く考えるべきである。

優れたビジネスコンセプト

優れたビジネスコンセプトとは、知識製品とサービスが利益を生むように販売されることである。これはおそらく知識製品やその環境が独自性を持ち、そのためにプレミアム価格が付く場合である。インターネットのコスト効果を利用することによって得られた操作上の効率も成功の一因となる。

インターネットの特別な性質を利用する手法は、優れたビジネスコンセプトをもたらす。例としては、オンラインでのアドバイスと企業間取引がある。コンセプトの最近の問題は、特許を取らなければ簡単にコピーされることである。先駆者の後についていくビジネスはリスクも少ない。彼らは最初のビジネスコンセプトが成功するかしないかわかるからである。買い手と売り手につながり、互いにリンクするいろいろな方法によって、新しい方法を発明する機会は多くある。

有益なニッチ市場を開拓する

既成の方法を使うか、適合させるか、またはそれを顧客の特定グループをター

ゲットにしてユニークな知識の提供と結びつけるというのが、ほとんどの会社にとって最も可能性のあるビジネスコンセプトであろう。これは、特定のニッチ市場を選ぶことになる。開発可能なニッチ市場の例は、以下のようになる。

- ・顧客区分 適切なニッチ市場は、情報と知識ニーズが今のところ十分に満たされていないと思われる集団である。このような層を対象にしている会社にはユアイーブル・コム社 (Youreable.com) があるが、これは身体障害者の具体的な情報ニーズをターゲットにしたイギリスのウェブサイトである。そのサイトは、ホテルの設備、ある建物への出入りのしやすさ、公共の事業での旅行制限に関する詳細についての情報を提供している。あとから考えると明らかなニッチ市場だが、身体障害者の約500万人のターゲットグループが、以前は完全に無視されていた。
- ・特定の知識領域 知識の量が増大するにつれて、知識領域をより専門的な領域に分ける機会が増えてくる。ファーマ・アウトソーシング (Pharma-outsourcing.com) 社は、アウトソーシング計画についての情報を、製薬業、とくに日本の市場に焦点を合わせて提供している。
- ・能力に関するニッチ市場 これは、本来、人によって提供される専門知識を供給することである。インターネットは主としてマーケティングツールとして使われる。筆者のビジネスのコンサルタントとワークショップが一例である。
- ・知識を分析するというニッチ市場 顧客が知識をより早く使うことができるように、あらかじめ知識を分析することで価値がつく。一例は、ロイターの3000 XTRA サービスである。
- ・サービスのニッチ市場 これは、一般的な知識製品を識別するために使われている製品環境の一部の例である。ギガウェブ社 (Gigaweb) のオンラインリサーチサービスは、クライアントにギガウェブ社の外部専門家のネットワークへのアクセスを提供している。
- ・より高いサービス これはカスタマイズされたサービスを、より洗練することで、前述の2つのニッチ市場を結びつける。個人のアドバイザーが一例となる。テルテック・コム社 (Teltech.com) の加入者は、問題の解決法を探すために、直接、知識を有するアナリストと話すことができる。
- ・地理的な場所 多くの分野で、知識源の場所は重要ではなくなっている。しかし、場所が重要な要因である活動もたくさんある。人に基づいたサービスを

提供するうえで、その土地の専門家を利用できることは、顧客に他とは違うサービスと、対面式が必要とされるコストの利点を与えられる。

特別な知識領域の取り合わせ、顧客区分、分析方法、付加的なサービスを選ぶオプションは、開拓可能性のあるニッチ市場が多く存在することを示す。

実行可能なビジネスモデルの開発

ニッチ市場を決定すれば、優れたビジネスコンセプトの次の要素は、実行可能なビジネスモデルである。モデルの別の種類は第3章で論じた。胎児のごとき、ほとんどの知識ビジネスにとって、そのビジネスモデルが選択されたニッチ市場にどれだけ現実的か、という点を考えなければならない。マーケットの大きさと、潜在する需要レベルの見積、ビジネスプランにおいて、考えられるコストについて議論を重ねるであろう。しかし最も重要な2点は、顧客満足と、顧客の要求レベルである。例えば、イギリスで無制限の無料インターネットアクセスを提供するある会社は、それぞれの顧客がオンラインに費やす時間の長さについて、仮説をもとにビジネスモデルを作った。結果的には、顧客は予想よりもかなり長い時間を費やした。ISPのサービスは、電気通信会社へのライン使用料が利益となる点を超えて増加したため、撤退せざるをえなくなった。よくあることだが、顧客が必ずしも計画どおりに行動するとは限らない。将来有望なビジネスコンセプトとして始まるものは、市場の現実という試練に耐えられないのである。

ビジネスプランナーは、ダウンサイドリスクの計画を立てなければならない。このためのよい方法は、最小の固定コストによる「簡単な」ビジネスモデルを持つことである。知識製品は低いコストに適している。設備は買うよりも借りるほうがよい。リスクを最小にする最善の方法は、知識を利用することである。

ビジネスコンセプトは研究され、また実験されなければならない。すでに使われている同様のコンセプトがあるか。市場調査から顧客満足についてどのようなことがわかるか。グループに焦点を合わせてユーザーを観察することは、オンラインサービスに対する消費者の反応を判断するとくに効果的な方法である。

コンセプトを確認する——プランソスタイル

1970年台前半、バージンレコード店のコンセプトは、やわらかいイスがたくさん

んある和やかな雰囲気の中で音楽が聞こえるという、入店が楽しみになる店だった。レコード自体も従来からある店よりも安かった。リチャード・ブランソン達はイギリスの通りを街外れまで歩き、音楽の好みの変化や、店を構えるのにベストな場所について様々な知識を集めながら若者と話した。リスクを最小にするため、ブランソンは、テナントの貸し手が3カ月間の無料賃貸期間に同意しなければ、どの不動産も賃貸しないということを主張した。

インキュベーション：アイデアを育てる

多くの会社では、よいビジネスアイデアも、生まれたときに立ち消えになってしまう。それらのアイデアは、詳細なビジネスプランニングを求め、運営においてもわざと複雑性を持たせるような官僚的な拘束をうける。カリフォルニアのシリコンバレーや、テキサスのオースティンのように、ビジネス改革が成功する地域では、外部環境が改革を促進させサポートする。芽を出しかけた起業家たちは多くのビジネスネットワークに助けられる。彼らは単なるベンチャー資本家ではなく、個人投資家としてファイナンスにタッチする。彼らは作り出されようとしているビジネスについて深い知識を持つ人々によって運営されている法律やビジネスアドバイスのネットワークである。

このサポートを受けることのできる特別な組織がビジネスインキュベーターである。インキュベーターは何も新しいものではない。初期のもの多くは大学に隣接する自然科学公園で非営利的なベンチャーとしてはじめられた。成功したオースティン・テクノロジー・インキュベーター (ATI) は、自治体やオースティンのテキサス大学を含んだ地元密着の合同ベンチャーとして1989年に創設された。それはオフィススペース、共有のオフィス設備、専門知識へのアクセスを提供し、ベンチャーキャピタルネットワークへリンクしている。ATIは50を超えるハイテクノロジー企業を生んでいる。最新の例は、e-コマースとインターネットベンチャーに専念するインキュベーターがあげられる。ほとんどは彼らが育てる会社に利害関係をもつ個人のベンチャーである。初期の例はビル・グロスにより創設されたアイデアラブ (idealabl) 社であるが、これは常に約30の成長中のベンチャーを持っていた。2000年の半ばまでにはe-ビジネスを専門にした150をこすインキュベーターがあった。

Equityengine.com——仮想のインキュベーター

ヒューレット・パッカード社によって支援されたエクイティエンジンコム (Equityengine.com)社は、世界で最初の自動仮想インキュベーターとして成長した。オンライン市場だが、それは空想家、起業家、財源提供者、ビジネスを育てる投資家にメカニズムを提供する。エクイティエンジンコム社はプロセス、インフラストラクチャー、サポートを提供する。

大企業は新しいビジネスを立ち上げる人がインキュベーターによって提供されるのと同様の支援を得る革新的な環境をどのように作るのか。大企業における保守主義は、うまくいくという確信のあるプロジェクトだけが支持されることを意味する。これに反してベンチャー資本家は、たとえ事業が危険に見えてもアイデアと責任を背負った人が行う。彼らは投資を、ほんのいくつか成功するものとしてみている。一般的に彼らの投資先の10の会社のうち、5つが失敗し、3つが着々と進展し、1つが投資額の価値を2倍に上げ、残りの幸運な投資が失敗を補う以上の、ヤフー (Yahoo!) 社のような会社に大化けするかもしれないのである。貴社組織がシリコンバレーの環境にどれだけ匹敵するか検討すべきである。それは現行のビジネスを単に拡大するよりも、新たなベンチャービジネス分野に挑戦できる力を持っているか。従業員は面倒な決済を得ることなく、直接に費用計画を会社へと提案できるか。もし会社内部の経理担当者がノーという結論を出した場合に、その計画を理解しうる他社に支持されるか。大企業のいくつかはすでにこのような環境を作り出している。

シェル社のゲームチェンジャー

1996年の終わりにスタートしたゲームチェンジャーはエクスプロレーション・アンド・プロダクション・ディビジョン・オブ・シェル社に導入された方法である。どの従業員もアウトラインプランを準備し、調査パネルとともに短い会議(10分のプレゼンテーションに続き15分の質疑応答)の中でアイデアを提案することができる。可能性のあるアイデアはその後、関連の専門家によって再検討される。一般的にアイデアの立案者は、審査に通過すれば10万ドルの初期助成金を受け取り、その後しばしば現行のビジネスイニシアティブの中で発展させられる。1999年、シェル社の主要な5つの提案のうち4つはゲームチェンジャー提案としてスタートした。ゲームチェンジャーは遅いスタートだったが、初期にアイデアはほとんどなかった。72人が初期の起業家のワークショップに参加し、240のビジネス

プランを生み出した、そしてそのうち12のビジネスプランに資金が投入された。

革新的な企業は豊富な資金と、時期がマッチした知識商業化のプロセスに支えられたアイデアが競争する場をつくる。「成功するか」ということより、「これがYahoo! になり損ねたら何が起きるか。」という基準にもとづいた選択とともに、アイデアはインキュベーション段階では次々と浮かぶ、そしてシリコンバレーとは違い、失敗した企業にもまたビジネスのチャンスは訪れる。

z 要因—全て一緒にする

z はドイツ語の *zusammen* (一緒に) をあらわす。知識ビジネスを実行するにはいくつかの活動要素、つまり製品の製作、ウェブサイトとサポートするアプリケーションのデザインと開発、ビジネスプロセスの創設と再構築、マーケティングプランの開発、知識ビジネス知識の基礎開発を統合することが必要となる。知識ビジネスにとってウェブサイトはこれらの活動要素を統合する焦点である。知識製品をつくり、市場に出す活動の多くは前の章で既に論じられた。実行への道のりは、これらを引き出し、目標をもって一貫したプロジェクトプランにまとめあげることである。たとえば、

- ・15日目：コンセプトの発表。完成したサイトがどう見えるか。
- ・45日目：先行発表バージョン (第1発表)。すべてのメインページの完成。
- ・75日目：テストバージョン (第2発表)。アプリケーションが完全に機能し、事実上、すべての内容はオンライン上にある。
- ・100日目：完全発表バージョン。誰でもウェブが利用できる。

100日という数字は重要である。ウェブ計画がIT チームによって行われている多くの状況では伝統的なIT 計画の形式的な方法が使われる。必要な設計書は詳細に説明され、プロセス、流れ図が描かれる。そして最後の製品は1-2年後に約束される。これは変化の早いインターネットの世界や、経営者にとって自分たちがしたいことを十分に表現するのが難しいビジネスでは全く受け入れられない。より望ましいのは、IT 開発者が「100日間で何を提供できるのか。」と尋ねられることによる、挑戦を要求される繰り返しの開発アプローチである。それでも経営者は積極的に、ゴールを最短の期限から少しだけ延ばすべきである。経営者はまた、多くのIT 担当ではないスタッフが、ウェブ開発チームに

仕事の内容を伝える時間が必要であるということに気づかなくてはならない。

ウェブサイトは有機的であり、有機的な方法で開発されるべきである。紙の上に詳細をたくさん明示するよりも、繰り返し製品を開発し、徐々に発表バージョンに改良する。ウェブサイトのデザインは今はかなり発達している。社内プロジェクトチームを含む多くの企業は幅広いウェブ開発サービスを提供している。

責任と役割

最初にウェブプロジェクトは、技術だけでなくビジネスのプロジェクトでもあるということをおぼろげに思い出すことが重要である。主要な焦点は知識製品とその情報内容に合わせられるべきである。その結果、役割が明らかになってくる。これらの役割は、フルタイムかパートタイム、個人の責任か数人で分担する責任か、社内の人間で実行されるのか外部のコンサルタントに委託するのか、で変わってくる。

製品の内容の管理

内容の1つの特性は、その濃さのレベルにある。内容が濃くなれば濃くなるほど開発努力も増えるが、ユーザー経験の質も高まる。内容の特性や状態を伝えるデータベースは、大きなウェブプロジェクトにおける内容開発を監督する必要条件である。もうひとつの重要なプロセスは、内容の質と流行が指示されるためにユーザーの反応を集めて照らし合わせることである。注意深い取り扱いが必要なもうひとつの面は、製品を最新式にすることである。発表に関しては特定の発表日をもち、すべての情報への問い合わせはその日に返答しないと意味がない。ウェブページは更新が簡単である。逆にいえば時代遅れになることがある。もし更新が定期的に行われたなら、果たしてあなたはそのページは変化するものとみなすか、もしくは更新された各々を別のバージョンとみなすであろうか。あなたは顧客がダウンロードしたどのバージョンを考えるか。すべての関連ページが同様に更新されたかどうかを判断するのは難しい。もっとも便利な方法としては、特定の発表日に更新することである。

表 8-1 ウェブ開発プロジェクトにおける責任と役割

委員会	プロジェクトのビジネスゴールを定める。必要ならビジネスの方針やプロセスをかえながら、経過やビジネスとの関係を見直す。
マネージメントチーム	毎週のミーティングのように定期的にプロジェクトの進行を監督する。論争を解決し決断する。
プロジェクトリーダー	日々のプロジェクトの進行に責任を持つ。活動に優先順位をつけ、物資を配分し活動を調整する。
製品のマネージャー	知識製品とサービスの特徴を明確にする。製品機能、パッケージ、値段設定、販売促進などのマーケティングの混合に責任を持つ。
情報の設計者	内容を位置付ける知識地図をデザインし、各項目の関係を確認する。異なった内容をカテゴリーに分類し、テンプレートと特徴の基準を決める。他の考え方、ナビゲーションエイドを発達させる。異なった内容間の結合力を強める。
編集委員会	原則と内容の委任、再検討の手順を決める。それぞれの内容、ただし普通はポリシーに忠実かをチェックするためのサンプルを再検討する。
内容、サービスの所有者	寄付、確認、特定の内容を一定した上質のレベルに維持することに責任をもつ。関連する内容を結びつける。相互作用と顧客経験のレベルを明確にする。
知識精製者	定期的に内容をみなおし、要約し、多くのページから重要な知識を新しい内容に統合する。
プロセス所有者	オンラインとオフラインの要素が滞りなく動くのを確認しながら、ビジネスプロセスをデザインし管理する。
グラフィックデザイナー	サイトの外観、雰囲気を作り出し、レイアウトの基準と指針を決める。セレクトし作り上げ、画像とマルチメディアを最大限に活用する。ページ製作者にテンプレートを提供する。
ページ製作者	内容をスピードと有用性のために最大限に生かされたウェブ用フォーマットに変える。これはしばしば内容管理やウェブ編集ソフトによって半自動的に処理される。
ウェブマスター	規則的な更新とバックアップ手続きなどにより、サイトの誠実性、確実性を確認する。欠陥報告を処理し、使用統計をとる。
ユーザーと顧客	実践的なアプリケーションのためにウェブサイトをテストし、批判的に見直す。製品の特徴、ウェブサイトの質と有用性、サポートシステムをフィードバックする。有用性の問題を明らかにして、製品とウェブサイトの改善点を提案する。

有用性

ウェブサイトに関する最も共通した不満は、有用性に乏しいということである。人間とコンピュータの相互作用 (HCI) で、発達した知識が豊富にあるにもかかわらず、多くのウェブサイトの開発者はそれを無視しているか、またはその存在に気づいていない。煩雑な多くのレイアウト、乏しい色の組み合わせ、不完全な情報、不十分なナビゲーションが多くの企業のウェブサイト上でも増

加している。広く適用された少数の技術が有用性に違いを生じさせる。

- ・ユーザーが全部のレイアウトに親しみをもてるように全ページに渡って共通したレイアウトを使うべきである。
- ・一般的な見出しよりも、むしろ内容を明示した見出しや小見出しを上手に使うこと。たとえば「有用性はユーザーの一番の関心事です。」という文句は、単純な「調査結果」よりも、一般的にはより上手な見出しといえるのである。
- ・最初にページの目的を明示し、ユーザーにアピールする内容を説明する。
- ・画像の前に重要な本文を表示する。大きな画像がトップページにあるのは適切ではなく、画像のサイズを親指大ぐらいに縮めることで早くダウンロードすることができ、またいろいろな技術を組み合わせることも可能になる。
- ・はっきりしていて簡潔なよい書体スタイルを使うべきである。
- ・関連した素材やコンセプトにハイパーリンクするのも重要である。素材やコンセプトが大きい場合は、ページ内でハイパーリンクを使用する。
- ・適切なフォントを選択するべきである。基準としては、ひとつのページで2つ以上の書体や3つ以上のフォントサイズを使用しないことである。
- ・ユーザー登録情報など、ユーザーがすでに供給している情報をうまく利用する。
- ・ユーザーが望む事を早く簡単に達成できるようにすべきである。

この最後のポイントは明白でありふれていると思われるが、しばしば忘れられている。批評家の間で共通する不満は、ユーザーが単にどんなサイトかを見ただけなのに、パスワードや必要のない登録情報を記入しなくては行けないことである。これを克服するために多くのサイトは、内容を見たり購入するのに必要な詳細であっても、早いサーチ機能を提供し、内容に関する情報を表示している。

有用性をテストする方法は、観察するユーザーによるものである。ソフトウェアの大企業は、ユーザーのグループで実施されている有用性に関する研究室を持っている。プロトタイプ化とテストの間、開発者によるユーザー観察はほとんどのウェブサイトにとって、入念に行うのに越したことはない。

技術的な考慮

開発者はユーザーのコンピュータ機器のバリエーションを意識しなければいけない。多くのユーザーはウェブサイトの開発者が望むような最新のブラウザ

やすべてのプラグインを持っているわけではない。彼らは遅いモデムや典型的な256色の限定された色しか表示できないモニターを持っているかもしれない。可能なバリエーションは適応され、それ以外ははっきりと除外されなければいけない。

「このサイトはブラウザに対応するフレームでのみご覧になれます。」とメッセージを表示するのはとても合理的である。

考えられるユーザーバリエーションに広く対応できるように、開発者とテスターが手本にできるような一連の基準を開発することが重要である。その基準はソフトウェアやアプリケーションパッケージもカバーすべきである。注意が必要なもうひとつのものはサービスの質である。ユーザーが期待する利便性とレスポンスにかかる時間はどの程度であろうか。これは世界中の異なった場所で定期的にテストすることでチェックできるであろうか。基準や指針を定めなければいけないものとして以下があげられる。

- ・データベース ウェブページがデータベースからどのように生まれるか。それらはマイクロソフトのASP（アプリケーションサービスプロバイダー）やワールドフュージョンのような他のツールで実行されるか。誰がデータベースの登録を確認するか。
- ・住所氏名録の作成とアクセス 誰が住所氏名録を割り当て、内容を更新する権威者を定めるか。技術的な見方から、更新とバージョンコントロールはどのように扱われるか。
- ・セキュリティ サイトはハッカーなどによる攻撃といった脅威からどのように守られるか。
- ・構造 ウェブやアプリケーション機能はどのように流通するか。多くの企業では、アプリケーション、ウェブ、データベースが異なったサービスによって支えられ、「ミドルウェア」の形式で伝達する多くの層からなる構造を選ぶ。
- ・規模 ハードウェア、ソフトウェアの両方の観点から、キャパシティをどの程度まで拡大できるか。

テスト

オンラインへの急激な殺到は、インターネットの世界では自然な流れである。しかし多くのウェブサイトの立ち上げが大失敗に終わった。わずか1カ月間で、