

デジタルの世界におけるビジネスと技術のドメインの融合

著者:Luis G Anderson

概要

この記事の動機は、2019年1月30日のITSM CROWDハンガアウトで議論されたトピックからきています (“Trends for 2019”)。Andrea Kis (@AndieKis) は、「トレンドの定義とマインドセットの概念」を関連付けました。Simone Jo Moore (@simonejomoore) は、「組織における役割重視にリンクされたコンテンツ、パターン、ビヘイビア、マインドセットの適用方法、BRM、イノベーション、他のプラクティスへの架け橋としてのVeriSM™」についてコメントしました。

プラクティスの急増により、ほとんどの組織に混乱が生じ、ITと組織の他の部分との間の障壁になっています。それは分離を引き起こし、それぞれが独自のドメインにあり、それらをますます遠ざけ、それらを結合する「共通の土台」を見つける可能性は少なくなります。一方、すべてが「接続」され、誰もが物理的な世界とデジタルの世界の間の接続を要求します[1]。現在の組織の対応方法に応じて、ビジネスの運命を決定するという事実：成功または失敗。

ビジネスドメインと技術ドメインの間の分岐する進路の前進を逆転させることができる考え方の視点が探求されました。また、VeriSM™とCANVASモデルが互いに補完し合い、両者の共通点を見つけるのに役立つかという質問に答える試みも検討されました。

「脳の半球」の比喻を使用して、ドメインが情報と知識が交換される「神経の網」を通じてどのように融合するかを説明しました。私の専門的なキャリアの経歴では、マネージャー、ファシリテーター、コンサルタント、メンターなど、専門の領域の量によって、両方のドメインの交点での結果ででした。

融合は、さまざまなドメイン間の互換性と同期性の領域です。たとえば、全体的で構造化されたマネジメントシステムとしてのビジネスと技術が接続するスペースなどです。デジタルの世界で運用することは、組織を古いパラダイムから解き放ち、成長を可能にするオペレーティングモデルを発見することです。デジタルの世界での成功

- ビジネスの方法全体を再検討し、消費者の視点から価値の意味を再考することが求められます。
- 広い意味での意思決定プロセスを理解するために顧客と密接に調和していることを意味します。
- 既存または新しいケイパビリティを使用して顧客へのサービスを改善する方法を再考することを意味します。

将来的に競争力を維持したい組織は、「デジタルの世界」を取り入れなければなりません。

「デジタルの世界」では、顧客と関わりながらビジネス、技術、情報の関係を再検討し、再評価しなければなりません。特に、これらのドメイン間のリンクの性質と範囲、およびそれらが相互に影響する方法。他のことを同時に考えずにビジネス、技術、情報を検討することはもはや不可能です。

たとえば、— コアバリュープロポジション、競争上の優位性、人間と組織のニーズ、それらを結びつけるためのデータと技術など、組織が最も重要なことに焦点を当てるためには、これら全てが必要です。[3]

ビジネスモデルは、消費者の利益に役立つビジネスモデルとプロセスをサポートする技術と情報を実現しないと存在できません。

デジタルの世界はドメイン間の境界の消失に貢献していますが、技術とビジネスの間には相乗効果の領域があり、そこで情報が流れ、知識の交換が行われます。たとえば、ビジネス戦略と企業的意思決定は、技術の進歩と変化の影響を受ける可能性があり、技術によって可能になるオペレーショナルビジネスモデルはビジネス戦略から派生します。[4] (図1)

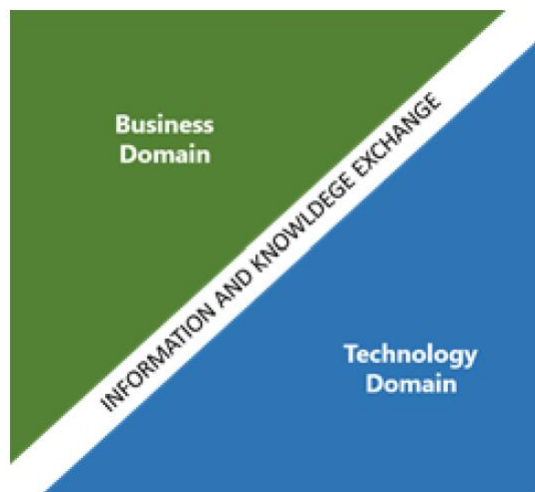


図1 Business and Technology Domains

ビジネスドメインと技術ドメインを、単一の複雑なシステム（脳）の一部である2つの半球（左と右）と考えてください。どれだけでも大きな成果はありません。システムの力は、これら2つがどのように連携するかにかかっています。どちらも、行動を引き起こす分析的で創造的な思考において、論理的で直感的な思考において重要な役割を果たします。これは複数のプロセスによって実現されます。一部は左半球でより適切に機能し、一部は右半球でより適切に機能する可能性がありますが、全体的な機能は完全に一方または他方の半球のドメインとは言えません。[5]

多くの組織のビジネスと技術の側面は、同じ脳の2つの別々の半球のように動作します。ビジネス側は情報を処理し、収益目標、製品、顧客、サプライヤー、組織ケイパビリティなどの観点からアクションを決定します。「金額の高低だけに注目すること」の半分が「エンジニアリング」の半分に対して示す伝統的なバイアスがありました。ビジネスは残りの半分に常に理解しているわけではなく、通常、技術側が自分たちとまったく同じように動作し、行動することを期待しています。[6]

また、2つの半球は別々の「生命」を持つ競合する独立したシステムどころか、連携して動作するように設計されています。両方の半球は脳梁（「脳の2つの半球を結ぶ広い神経線維の帯」）によって接続されており、さまざまな方法で身体（組織全体）に働きかけます。[5]

脳は単一の、驚くほど複雑で、深く統合されたシステムです。組織全体も同様です。したがって、ビジネスドメインと技術ドメインは分離されたシステムではなく、情報の交換と知識の共有に基づいて連携するように設計する必要があります。

優れた相乗効果がなければ、最も可能性の高い結果は、「多すぎる、少なすぎる、間違っている、高価な、リソースが無駄になり、信頼性の低い技術と情報」となり、消費者の期待に応えるか、期待に応えられないか、ビジネスのポテンシャルを超える可能性があります。

実際、組織は、より「完全な」ビヘイビア、規範、およびプラクティスのセットを目指して努力する必要があります。ビジネスと技術の半分には、それらを接続して全体としてのコーディネーションを促進する統合マネジメントシステムが必要です。[6]

真のビジネス — 技術の融合では、既存のビジネスモデルまたは新しいビジネスモデルが、技術とそれらを可能にする情報、およびそれらを統合するために必要なマネジメントプラクティスを即座に参照して生じることを前提としています。[9] 融合は、ビジネスモデルが真空ではなく構築されていることを知っているため、ビジネスモデルが動作し、他と競合する環境も考慮します。

新しいビジネスモデルを開発するとき（または既存のビジネスモデルを改善するとき）は、（ビジネス — 技術 — 情報 関係の観点から）質問します：オペレーションをサポートするために使用される技術または設計の基礎となった情報を検討するときに、モデルが消費者の要件に適切に対応できるか？（過大または過小のいずれかで最適化されていない場合）

企業がその競争上の優位性と現在および将来のビジネスモデルを理解していない場合、市場で失敗するだけでなく、真の価値のないデータのクモの巣に巻き込まれ、途中で不要なまたは無関係な技術に重要な財源を浪費する可能性があります。

情報は最大の資産です。成功の鍵は、消費者、ビジネス、技術に関連する（既存の）情報の貴重な情報源を発見、アクセス、および管理することです。私たちのデジタル時代の本当の根本的な問題は、次のとおりです。

「デジタルジャーニー」の成功は、ビジネス、技術、情報の効果的な融合にかかっています。この融合により、組織は技術サポート型ビジネスから技術および情報対応型ビジネスへと進化することができます。[7] しかし、一般的に、組織はこのような移行に苦労しています。技術によってサポートされた**から**、技術そして情報によって実現された**ビジネスモデルに移行**しています。

ドメインの融合を促進するものは何ですか？

ITサービスマネジメント (ITSM) からエンタープライズサービスマネジメント (ESM) への移行も、ドメインの融合を促進することを目的とした進化的なステップです。

複数の業界や企業でサービスマネジメントがますます重要になっているのは事実です。

サービスマネジメントの概念は、ITを超えてあらゆる組織の他の領域に拡大し、ほとんどすべてのビジネス機能がITに依存するようになりました。ITへの依存の高まりにより、ビジネスドメインは、ビジネスモデルとプロセスをサポートする「エキスパート」実装技術としてITチームを信頼するようになります。したがって、「すべてがITに関するものである」という認識があります。世間でよく言われることは、場合によっては「バリュートラップ」[8]（「当時は正しいように見えるプラクティスとビヘイビアが、実際にはトラブルを引き起こす）につながります。ITチームがその約束を完全に実現することができなかったケースがあるためです。

バリュートラップは、ITと組織の他の部分との間に障壁を作り、技術実現および情報ベースのビジネスモデルへの移行を危険にさらします。

バリュートラップを回避するには、古いパラダイムを打ち破り、新しいものを開発して、現実の認識された価値を生み出し、移行を成功させる必要があります。たとえば、すべてがITに関するものではないことを受け入れます。

移行は、個々の部門のアプローチを組織全体の共通の共有プロセス、システム、および技術に融合させる包括的な開発と考える必要があります。技術的な変更と同じくらい組織的な変革が必要です。強力なリーダーシップ、明確に明記されたビジョンとビジネス目標、および部門間の明確なコミュニケーションとコラボレーションが必要です。[11]

サービスマネジメントの概念が進化しました

FROM

「ITチームがビジネスに提供するサービスのマネジメント」

TO

「ビジネスチーム（組織的ケイパビリティ）による期待される成果を満たすために消費者に提供されるソリューション（製品とサービス）のマネジメント」

その影響は注目に値します。組織のすべての部分は、最も効果的かつ効率的な方法で価値を提供するために貢献およびコラボレーションしています。[11]

偶然かどうかにかかわらず、これはVeriSM™[4]の基本概念です：

- 全員が協力して、ソリューションの創造に貢献する
- 組織の1つの領域だけを対象としているわけではない
- 組織階層レベルに関係なく、組織内の人々によって果たされる役割の一部
- 組織的な（不可欠な）ケイパビリティ
- 技術は、ビジネスモデルとそのプロセス、製品、サービスを実現する

サービスマネジメントの進歩において変更されておらず、まだ満たされている必要があるものは、サービスの卓越性を推進しながらオペレーショナル効率を向上することである。

また、新しい基本的な要求事項があります：専門知識、ノウハウ、プラクティス、ツールなどのすみ分け

の増加と、いくつかの組織に同等な機能が複数レイヤー（組みの重複）に存在することで、より高いレベルの複雑さが追加されることが原因で、組織全体にわたる一貫性の必要性がある。

一貫性が得られない場合、卓越したアイランド（サイロ）の急増はサポートが困難となり、ビジネスの中心的な「気持ちの対象」から気を散らすことになります。

CANVASによるビジネスドメインのモデリング

Osterwalderの著作物は、幅広いビジネスに存在する共通の要素に基づいて、単一の参照モデルを提案しています。

ビジネスモデルキャンバス(図2) [12]（「1ページのビジネスモデル」）は、組織の顧客、ビジネスバリュープロポジション、サポートインフラストラクチャ、および財務を説明する要素を持つ視覚的な図です。それはあなたのビジネスの価値を作成するのに役立ちます。

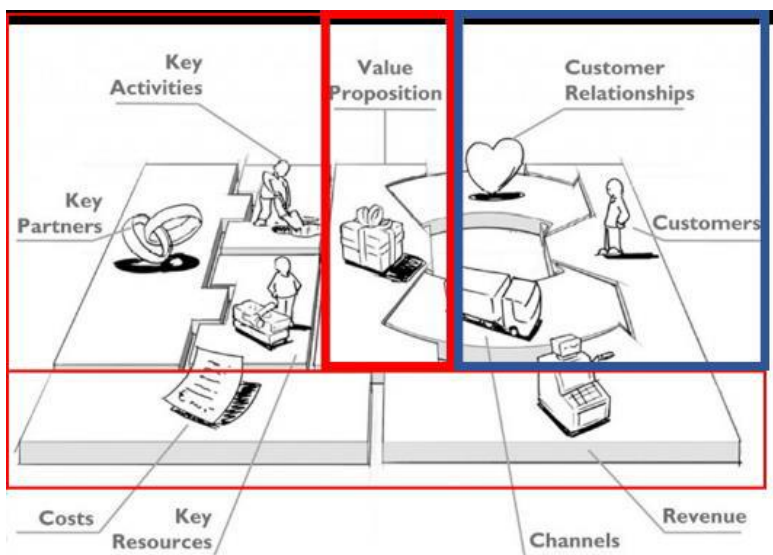


図2 adaptation of Business Model Generation, Osterwalder and Pigneur, 2010

バリュープロポジションキャンバス(図3) [13]は、サービスプロバイダーが提供する製品またはサービスの本質的な価値を凝縮して収集します。それはあなたの顧客のための価値を作成するのに役立ちます。バリュープロポジションキャンバスには2つの側面があります。顧客プロフィール（右側）を使用して、顧客の理解を明確にします。バリューマップ（左側）を使用して、その顧客の価値をどのように創造するかを説明します。一方が他方に出会うと、2つの間のFITを達成します。

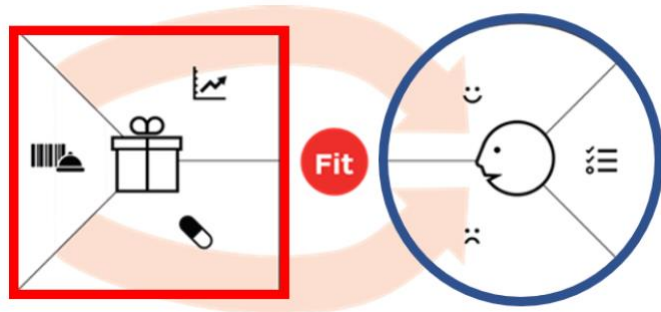


図3 adaptation of Value Proposition Design, Osterwalder et al., 2014

どちらのテンプレートも、新規または既存のビジネスモデル、顧客セグメント、および価値の提供を文書化するときに役立ちます。どちらのモデルも、特定の領域に関連する一連の質問に対する回答に基づいて構築されています。どちらもビジネスドメインを正確に文書化するには十分です。(図4)

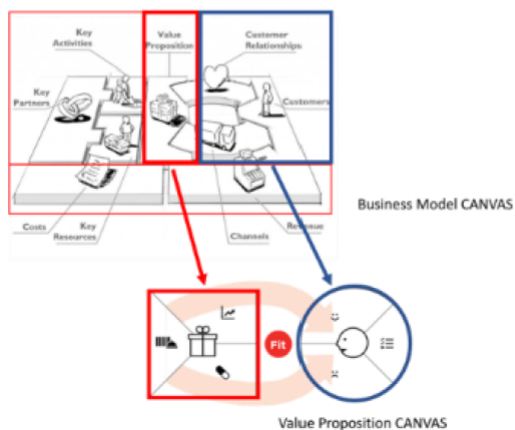


図4 Business Domain CANVAS

マネジメントメッシュがビジネスドメインと技術ドメイン間の情報交換を容易にする方法

先に脳の比喻で述べたように、VeriSM™の観点から見た両方のドメイン（「半球」）の結合組織は、情報の交換と知識の伝達によってマネジメントメッシュ（サービスプロバイダーの脳梁）(図2)を介して発生します。

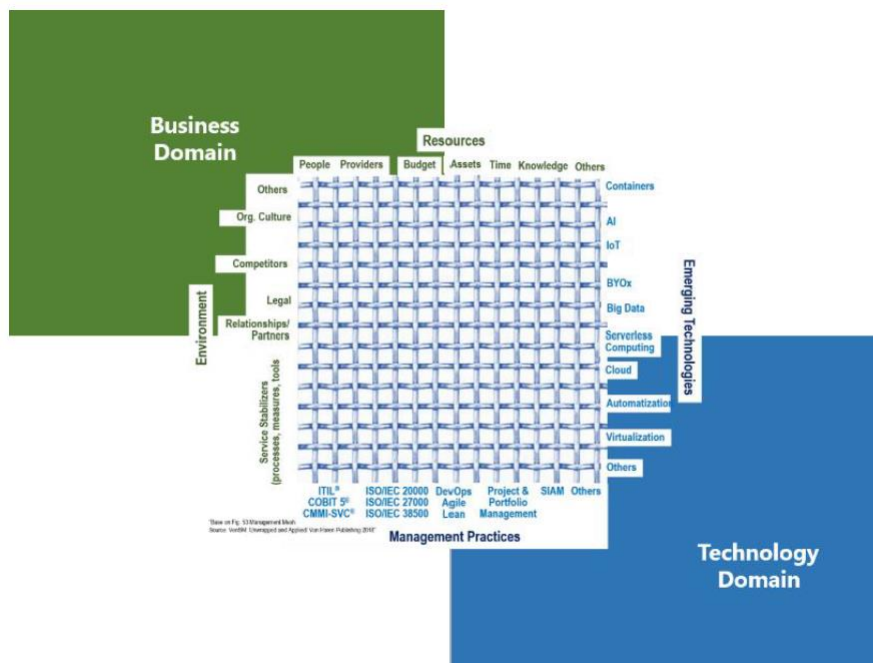


図2 Management Mesh connects the Domains

マネジメントメッシュ[14]は、サービスプロバイダーのエンタープライズビューを提供し、組織全体の**リソース**（人材、予算、スキル、知識…）と**環境**的なオペレーショナル要因（法的小および規制要件、競争、現在のオペレーショナルプラクティス…）をキャプチャします。リソースと環境の「側面」（**ビジネスドメイン**）は、サービスマネジメント原則内で定義されたガードレールの直接の成果です。これらの2つの側面は、要件を満たすために使用される技術（**技術ドメイン**）だけでなく、マネジメントプラクティスにも影響を与えます。

また、マネジメントメッシュは、リソース、環境、マネジメントプラクティス、およびエマージング技術を統合および運用してサービスバリューを提供する方法も表しています。ここで、「樹状突起と軸索」（前述のメッシュのアーティファクト）の間で「シナプス」が発生し、それらの間で「インパルス」（情報と知識）が交換されます。

メッシュは、組織的な環境とリソース（ビジネスドメイン）との密接な関係を維持しながら、現在利用可能な多数のマネジメントプラクティスやエマージング技術（技術ドメイン）を使用および活用する柔軟性を提供します。

メッシュは、エンタープライズガバナンス、原則、および組織ポートフォリオ（ビジネスドメイン）に忠実でありながら、要件に「成形」するための「可塑性」を提供します。これにより、組織は、製品やサービスの設計、開発、運用のオプションを提供することで、継続的に進化し、変革することができます。

また、VeriSM™の組織ポートフォリオは、ケイパビリティと関連リソース（ビジネスドメイン）が、顧客のニーズ（「期待される成果」）を提供（「適合」）する特定のバリューストリームをどのように実現するかを示しています。

CANVASモデルとVeriSM™ はどのように連携して、ビジネスおよび技術ドメインの融合を促進しますか？

CANVASモデル（ビジネスモデルとビジネスバリュープロポジション）は、市場、トレンド、顧客のニーズ、および競合他社を含むビジネスモデルの環境の単一のビジュアルマップを提供します。これにより、オペレーティングモデルがより具体的になり、組織が新しい関連付けを発見し、新しいパターンを発見し、最終的に新しいビジネスモデルのアイデアにつながるようになります。

CANVASは、顧客のセグメントとプロファイルに基づいて、複数のバリュープロポジション（バリュープロポジションのポートフォリオまたはVeriSM™用語での組織ポートフォリオなど）および対応するモデルを定義するのに適したテンプレートを提供します。

VeriSM™の組織ポートフォリオは、ケイパビリティと関連リソース（ビジネスドメイン）が特定のバリューチェーンをどのように実現するかを示しています。組織ポートフォリオ内に示されているバリューチェーンは、製品とサービスが市場空間内の消費者のニーズにどのように対応するかについてのハイレベルの見解を表しています。CANVASを使用して、VeriSM™モデルを通じて提供される製品とサービスが顧客の期待に応えたかどうかを検証できます。

このタイプの視覚化により、VeriSM™の採用と展開、および価値駆動型のサービスオペレーショナルモデルの強化を目指す組織でのCANVAS(図3)の使用により、消費者のベネフィットのために上記のドメイン間の相互作用が1つのビューに統合されます。

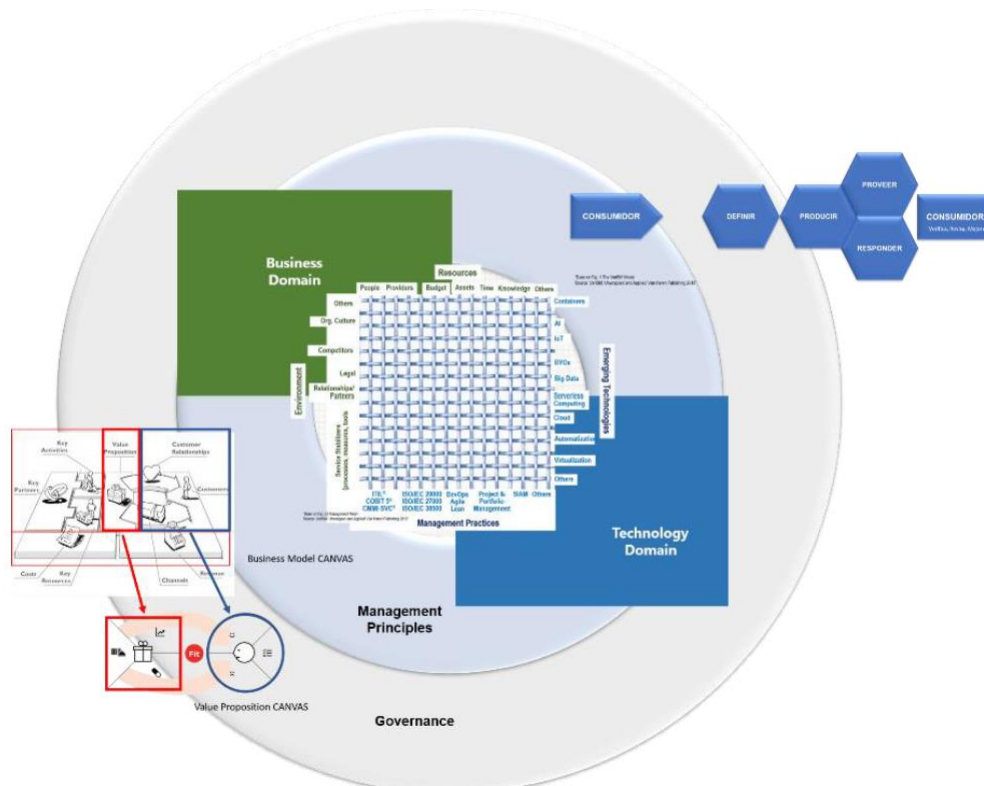


図3 Convergence of Domains via CANVAS and VeriSM™

CANVASとVeriSM™の両方が**ガバナンス**によって強化されています。－ 組織の活動を方向付けおよびコントロールする支援システム[4]と**サービスマネジメント原則**－ガバナンスに基づいて、それらは意思決定とアクションのガイドラインです。成功するサービスマネジメントの基礎を形成する不可欠で根本的な要因。
[4]

表1は、VeriSM™モデルとビジネスモデルCANVASの間に存在する対応と相補性の概要を示しています。

VERISM™		CANVAS	
Governance, Service Management principles, Strategic Plans, tactical and operational plans			
Start and end with the consumer	Customer Segments Defines the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve		CUSTOMERS
Emerging Technologies (product/service enabler or digital channel)	Channels Describes how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition.		
Service Management Principles	Customer Relationships Describes the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments.		
DEFINE activities	Value Propositions The value proposition condenses and collects the essential value of products and services for the Customer Segment.		VALUE PROPOSITION
Organizational Portfolio and Value streams			
Management Mesh	Key Resources Describes the most important assets required to make a business model work		SUPPORTING INFRASTRUCTURE
DEFINE, PRODUCE, PROVIDE, RESPOND	Key Activities Describes the most important things a company must do to make its business model work.		
Service Management Principles and DEFINE activities	Key Partnerships Describes the network of suppliers and partners that make the business model work.		
Service Management Principles and DEFINE activities	Cost Structure Describes all costs incurred to operate a business model		FINANCE
	Revenue Streams Represents the cash a company generates from each Customer		

表1 VeriSM™ and Business Model CANVAS

CANVASの概要と詳細、およびビジネスモデルとビジネスバリュープロポジションキャンバスの作成方法と使用方法については、[12]と[13]を参照してください。

覚えておくべき重要な点

進歩の道は、連携からビジネス、技術、情報の真の融合、同期へと移行します。これはますます、今日の市場におけるすべての劇的な競争的成功の源となるでしょう。つまり、彼らが互いにコラボレーションするとき、言い換えれば「一緒に走る」ときです。

この考え方を強化するために、ここでは「ビジネスチーム（組織的なケイパビリティ）が期待する成果を満足させるために消費者に提供されるソリューション（製品とサービス）の管理」の重要性を繰り返します。

VeriSM™とCANVASはどちらも、融合を可能にする類稀な結び付きです。私はあなたの融合の取り組みでそれらをどのようにコラボレーションするかを見出すことにお誘いします。

謝辞

彼女のレビューとコメントをくれたClaire Agutter (VeriSM™コンテンツのチーフアーキテクト) に特に感謝します。彼女は、VeriSM™の開発で起こったように、物事を具体化するための優れたファシリテーターです。

VeriSM™ is a trademark of IFDC

Luis G Andersonについて

トロント在住のベネズエラカナダ人。VeriSM : Unwrapped and Appliedの開発に貢献した国際チームのメンバーであったことに感謝します。両ドメインの交点は、マネージャー、ファシリテーター、コンサルタント、メンターなど、さまざまな立場での私のプロフェッショナルなキャリアの対象でした。特にラテンアメリカ地域において。

IFDCについて

IFDC- the International Foundation for Digital Competencesは、非営利団体であり、その目的はコミュニティと一緒にサービスマネジメントを開発および進化させることです。IFDCの目標は、デジタル時代の専門家の育成のための（オープンな）標準を所有、維持、推進します。IFDCは、VeriSM™アプローチを開発するイニシアチブを取り、Claire Agutter (ITSM UK Thought Leadership Award 2017を受賞) が率いる国際的な専門家チームと協力して開発しました。

参考文献:

1. "Convergence between the physical world and the digital world"; David Morales (CTO Chapter Lead at Accenture); September 4, 2015; [<https://www.linkedin.com/pulse/convergence-between-physical-world-digital-david-morales>]
2. What 'digital' really means; David Edelman and Karel Dörner; McKinsey Digital; July 2015; [<https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>]
3. "Competing in a world of sectors without borders"; Venkat Atluri, Miklós Dietz, and Nicolaus Henke; Digital/McKinsey: Insights January 2017; [<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/competing-in-a-world-of-sectors-without-borders>]
4. "VeriSM™ A Service Management Approach in the Digital Age"; C. Agutter, R. England, S. D. Van Hove, R. Steinberg; Van Haren Publishing, 2017
5. "Left Brain, Right Brain: Two Sides, Always Working Together"; Stephen M. Kosslyn, Ph.D. and G. Wayne Miller; May 07, 2014 [<https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-theory-cognitive-modes/201405/left-brain-right-brain-two-sides-always-working-together>]
6. "Winning The 3-Legged Race: When Business and Technology Run Together", by Zmud, Trainer, Hoque, Sambamurthy, Wilson; November 2005; ISBN: 0131877267
7. "Business-IT convergence: 5 transformation challenges every company must tackle to become technology-enabled"; Floris de Bruin and Mirjam Hachem; samhoud-2018; [<https://inspiration.samhoud.com/2018/03/it-business-convergence-five-transformation-challenges-every-company-must-tackle-become-technology-enabled/>]
8. "The real business of IT. How CIOs Create and Communicate Value"; R. Hunter & G. Westerman; HBP 2009
9. "How to Scan Your Business Model Environment for Disruptive Threats and Opportunities?" By Nabila Amarsy; October 15, 2015

10. "The 2nd Digital Revolution: Conversations About Business Technology Convergence"; Steve Andriole, CyberTech Publishing (28 February 2005)/ IGI Publishing Group - ISBN 0330234226
11. How ITIL4 Opens the Door to ESM; Doug Tedder; March 21, 2019
[<https://www.dougtedder.com/2019/03/21/itil4-leads-esm/>]
12. "Business Model Canvas"; <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
13. "Value Proposition Canvas"; <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
14. "VeriSM™: Unwrapped and Applied"; C. Agutter, J. Botha, S. D. Van Hove; Van Haren Publishing 2018