

ローバー・プロジェクト

- 親会社テック・コーの事業開拓のため、市場のニーズに焦点をおいたマーケティングを目的とするプロジェクト

テック・コー

■ 安定した国際的エレクトロニクス・通信事業企業

特徴

技術重視

完全主義者の文化

製品・技術指導の企業

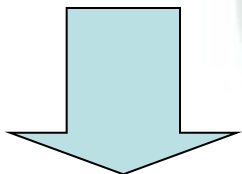
アニー・カーター

- ローバー・グループの統括責任者
- テック・コーの元部長
- 地位とコネクション、構想力がある。
- 情熱を持っている

概要

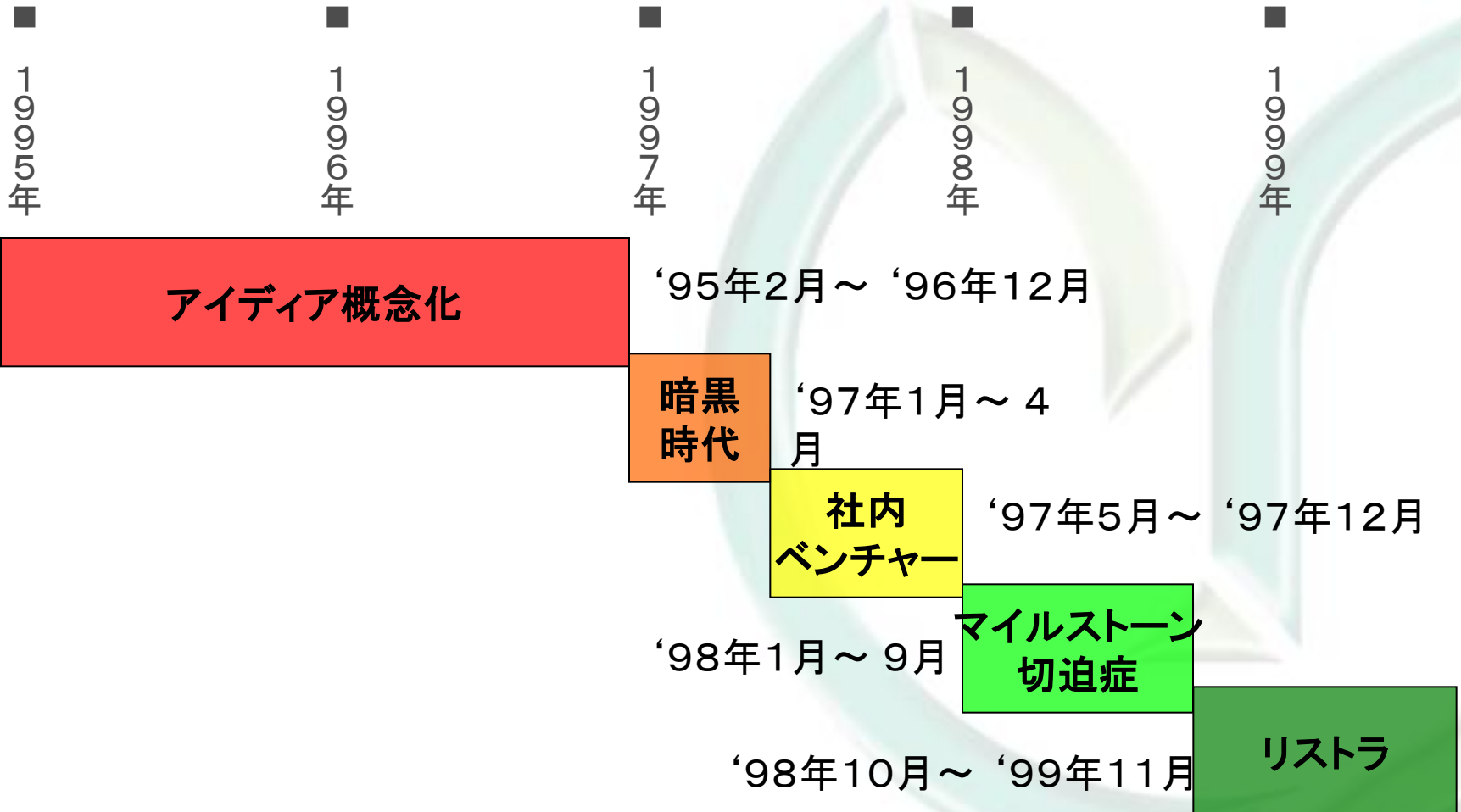
- マーケティングの典型的な2つのやり方
- エンジニアがマーケティング担当に技術を渡す
- マーケティングチームがエンジニアに作らせる

後者の方がより市場に焦点を置いたやり方である。



ローバーは後者のやり方で市場機会を明らかにし、つかもうとしたが、失敗した。

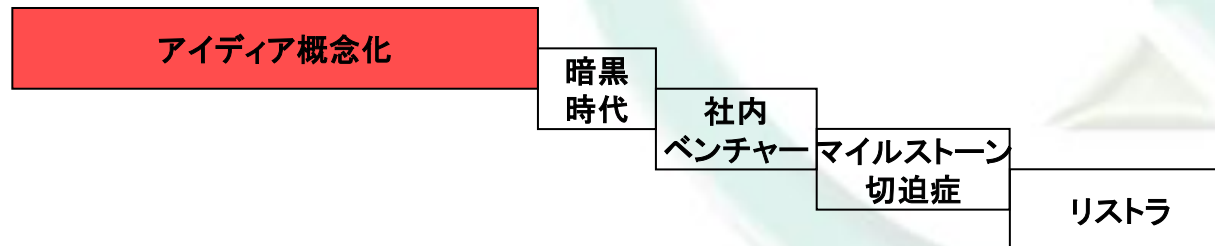
ローバー・プロジェクトの年表



フェーズ I : アイディア概念化

1995年2月～1996年12月

- ローバーの製品の初期のアイディア概念化の期間
- ローバー・チームが独立したベンチャーとしての地位を追及する



フェーズ I : アイディア概念化(1)

1995

- テック・コーの「消費者の時代」の声明
- SGセクター部長アニー・カーターが消費者に重点を置いたコンサルタントチームを任される
- 消費者の潜在的な真の要求を満たすような新しい付加価値サービスを提供しよう
- アニーは、モバイルのエンドユーザーのための応用技術およびサービスの調査に重点をおいたスキャンワークを結成
- 後にローバープロジェクトへと発展する

フェーズ I : アイディア概念化(2)

1996

□新しいエンドユーザー向けコミュニケーション技術の開発では他社に勝てない

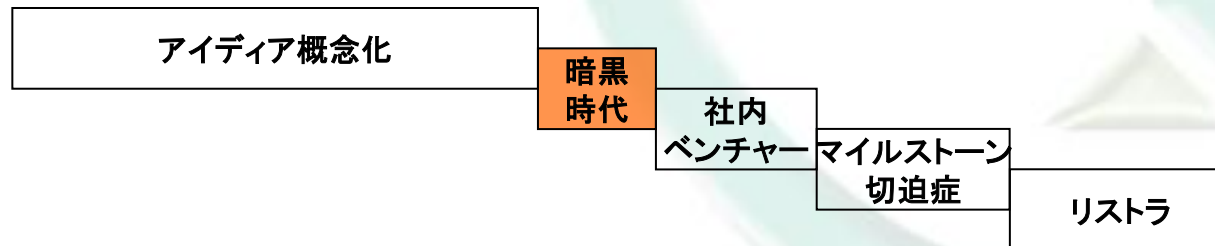
□既存の技術を統合する無形の技術的プラットフォームの開発することに決定

□チームの名称をローバー・グループと決定

フェーズⅡ：暗黒時代

1997年1月～4月

- ベンチャーになるためにグループがテック・コーに働きかけていた4ヶ月
- 生まれたてのグループのメンバーがプロジェクトの将来を不安に思う時期



フェーズⅡ：暗黒時代

1997

□内部再編成により、アニーはローバーを再委任された

□ローバーの責任者であるジョン・モリスからアニーが職を引継ぐ

□ローバーが分離を決意し、そのためにテックコーから財政的な援助を頼む

(テックコーの先端技術を利用したデモテープを作成)

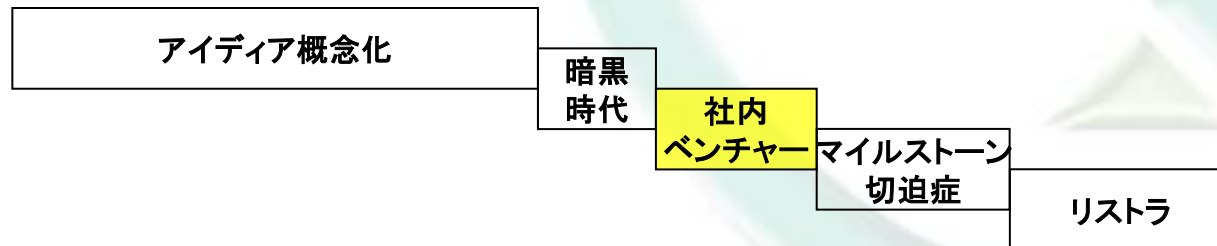
□アニーとジョンの努力の結果、ローバーが社内の独立したグループとして認知される

□財政的な援助を得ることに成功(5月)

フェーズⅢ：社内ベンチャー

1997年5月～1997年12月

- 企業内ベンチャーとして公式に認識されることによって始まる
- 事業計画を策定し、マーケティング戦略を明確化し、年末までにコンセプトを実証する



フェーズⅢ：社内ベンチャー

1997年

□5月

社内の独立したグループとして認知され、財政的な援助を受けることに成功
↓新しいアイディア、市場機会を追求する自由を獲得

3つのビジネスモデルを評価（モデルA、B、C）

□6月

ビジネスモデルBを採用

□7月

マーケティングと事業開発の管理者として雇用

ビジネスモデル担当の「戦略チーム」編成

フェーズⅢ：社内ベンチャー

1997年

□8月

初のマイルストーン・ミーティング
ビジネスモデルの提示(事業計画)

↓成功

□9月

開発グループを2つのチームに再編成

□10月

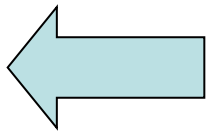
マイルストーン・ミーティング
(財務予測)

↓成功

□12月

マイルストーン・ミーティング(実用レベルのプロトタイプを提示)

↓成功

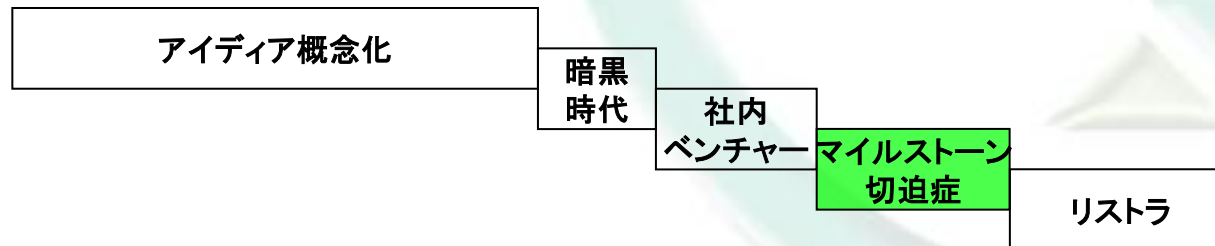


4月のマイルストーンまでの財政支援が保障された

フェーズⅣ：マイルストーン切迫症

1998年1月～1998年9月

- グループが「マイルストーン切迫症」になった期間
- 1998年10月に予定されている事業化に向け、内部のマイルストーンに合わせて働く



フェーズⅣ：マイルストーン切迫症

1998年

□3月

初期の商用バージョンを生産

しかし、期待したレベルまで達せず

□4月

プロジェクトの続行か中止

大手巨大キャリアを顧客にすることを条件に続行

市場テストに協力してくれる相手探しの難航

しかし、料金協定を結ぶことにより、市場テストに協力してくれるキャリアを見つける

市場で実証実験・・・しかし思った通りにはいかなかった

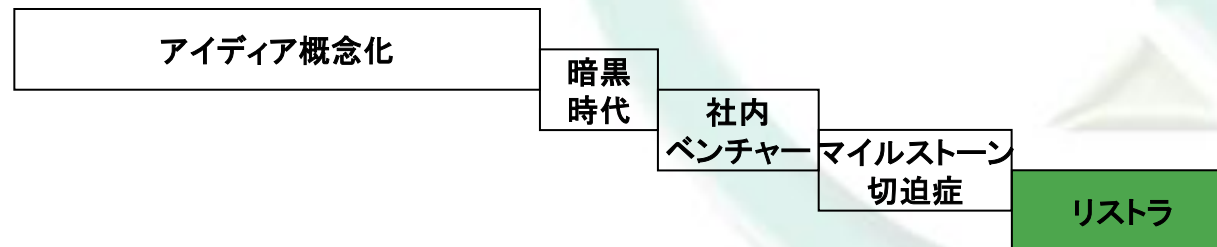
□6月

マイルストーンの未達成

フェーズV:リストラ

1998年10月～1999年11月

- ローバー・グループの「リストラ」の期間
- この時点で認識されていた失敗が、グループのリストラの引き金になった



フェーズV:リストラ

1998年

□ローバー・グループ上層部の移動

□大半がテック・コーを去る

□テック・コーが事業救済の為、新規責任者を送り込み

新生ローバー・グループを再編

□勢いを取り戻しはじめた

□マーケット志向の製品を開発するのではなく、顧客から出された提案依頼書に対応する開発組織に変わった

□ローバー・プロジェクトの軌道修正に5000万ドルの費用と、20ヶ月のプロジェクトの延期をさせなくてはならなかった

□ローバー・プロジェクトが可能性を見出していた市場から撤退