

SaaS ジャーニーフレームワーク

AWS での新規 SaaS ソリューションの構築

2020 年 10 月



注記

お客様は、この文書に記載されている情報を独自に評価する責任を負うものとし、本書は、(a) 情報提供のみを目的とし、(b) AWS の現行製品と慣行について説明しており、これらは予告なしに変更されることがあり、(c) AWS およびその関連会社、サプライヤーまたはライセンサーからの契約上の義務や保証をもたらすものではありません。AWS の製品やサービスは、明示または暗示を問わず、一切の保証、表明、条件なしに「現状のまま」提供されます。お客様に対する AWS の責任は、AWS 契約により規定されます。本書は、AWS とお客様の間で締結されるいかなる契約の一部でもなく、その内容を修正するものでもありません。

© 2020 Amazon Web Services, Inc. or its affiliates. All rights reserved.

目次

はじめに	1
会社プロフィール	2
フェーズ 1: 事業計画立案	5
エン트리ポイント	5
主なアクティビティ	5
ガイドとなる質問	8
会社プロフィールの考慮	11
参加対象	12
期待されるアウトプット	12
フェーズ 2: 製品戦略およびロードマップ開発	14
エン트리ポイント	14
主なアクティビティ	14
ガイドとなる質問	17
会社プロフィールの考慮	20
参加対象	22
期待されるアウトプット	22
フェーズ 3: 実用最小限のサービス (MVS)	23
エン트리ポイント	24
主なアクティビティ	24
ガイドとなる質問	26
会社プロフィールの考慮	28
参加対象	29
期待されるアウトプット	30
フェーズ 4: ローンチ/市場開拓 (Go-to-Market)	30
エン트리ポイント	30

主なアクティビティ	31
会社プロフィールの考慮	39
参加対象.....	41
期待されるアウトプット.....	42
まとめ.....	42
会社プロフィールと <i>SaaS</i> ジャーニー別の要点のまとめ.....	43
寄稿者	44
<i>AWS SaaS Factory</i> について	44
改訂履歴	44

要約

このホワイトペーパーでは、新しい *Software-as-a-Service (SaaS)* 製品を構築する企業、従来のソフトウェアおよびテクノロジー提供モデルから *SaaS* ビジネスモデルに移行する企業、または既存の *SaaS* ソリューションを最適化する企業向けのガイダンスを提供します。本書では、アマゾン ウェブ サービス (AWS) の *SaaS* エキスパートが開発した規範的なジャーニーフレームワークの概要を説明し、AWS の長年の経験に基づくガイダンスとベストプラクティス、および多くの AWS パートナーから寄せられたご意見を提供します。

はじめに

Software-as-a-Service (SaaS) 提供モデルは、幅広い範囲の企業にとってますます魅力的なものになっています。SaaS の俊敏性、革新性、運用効率、SaaS プロバイダーに対してこれまでにない競争優位性をもたらす、ビジネスを成長させるための新しいオポチュニティを切り開いています。

業界全体で見られる傾向に目を向けてみると、業界全体にわたって大きな変化が起こっていることがわかります。顧客の好みに関する最近の [International Data Corporation \(IDC\)](#) の調査によれば、世界中の顧客の 72% が、新しいアプリケーションの採用、既存のアプリケーションの移行、または既存のアプリケーションのソフトウェア契約の更新時の SaaS への移行を強く検討しています。このような傾向は過去数年間一貫して表れているものですが、多くの企業が SaaS の導入に苦戦しています。

SaaS への移行に対処するために、AWS は [AWS SaaS Factory プログラム](#) を導入しました。このプログラムは、AWS で SaaS ソリューションを提供するためのガイドやその加速を支援する、技術およびビジネスコンテンツ、ベストプラクティス、ソリューションアーキテクト、および SaaS エキスパートへの直接的なアクセスを提供します。

SaaS の価値については十分に理解されている一方で、SaaS 提供モデルへの道のりはビジネスに大きな影響を与える可能性があります。多くの人にとって SaaS への移行は、ビジネスにおけるすべての可動部を企業が調査する必要があるといった重要な変革イベントを意味しています。SaaS は、多くの場合、ビジネスのあらゆる側面に影響を及ぼします。いかにして、製品の販売、マーケティング、構築、サポート、および収益化を行うかについては、サービスとしてのビジネスを定義、構築、および運用するためにすべての企業が評価しなければならない考慮事項が長文のリストに記載されています。

このような性質を持つトランスフォーメーションには、多くの場合、戦略および運用上の考え方における根本的な転換が必要です。多くの場合、企業は役割と責任について再考し、文化的な変化を定義し、SaaS 企業のベストプラクティスに沿った新しいプロセスを導入する必要があります。

この取り組みを支援するために、AWS SaaS Factory チームは、SaaS 企業のこのジャーニーを導くための規範的なフレームワークを作成し、他の SaaS ビジネスを変革する取り組み全体にわたって観察されたパターンや戦略を示す、ターゲットを絞ったガイダンスを提供しました。このフレームワークでは、企業が図 1 で概説されている 4 つのフェーズを通じてトランスフォーメーションに備えることができます。

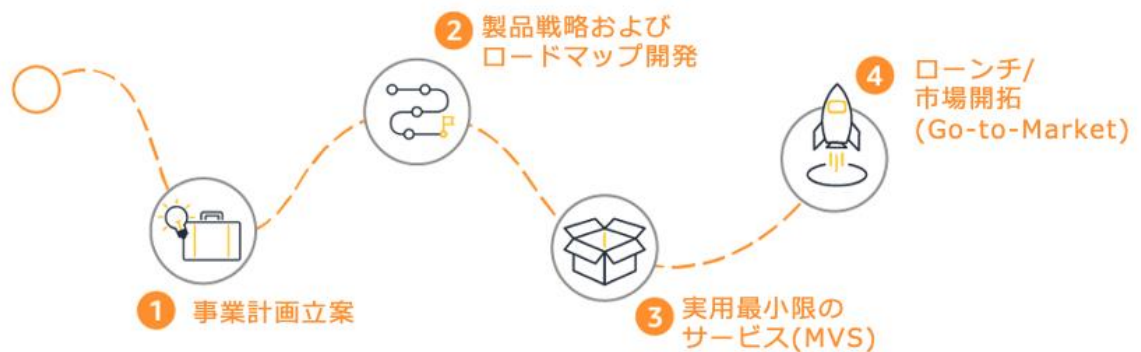


図 1 - SaaS ジャーニーフレームワークのフェーズ

フレームワークは動的な作業プロセスであり、必ずしも線形である必要はありません。たとえば、製品戦略に取り組んでいるときに、ビジネスケースを再検討して更新することができます。一部のアクティビティは同時に行われる場合があります。このホワイトペーパーでは、4つのフレームワークフェーズを案内し、SaaSを導入する際に考慮すべき主なアクティビティと質問についての概要を説明することにより、戦略および実行プランの構築を支援します。

本書は、貴社の独自の計画を作成するための検証ポイントとして全体または部分的に使用することができます。

会社プロフィール

SaaS Factory プログラムで数多くの組織と協力する中で分かったことは、SaaSへの道りは各企業によって異なるということでした。どこから始めたのか、どのドメインにいるのか、どのような競争圧力に直面しているのかといった質問への回答は、SaaSを導入する道筋に影響を与える可能性があります。そのため、SaaS提供モデルを採用している企業に共通するプロフィールをいくつか特定しました。このドキュメントのフェーズを進めるにつれ、これらのSaaSプロフィールを使用して、企業タイプによってどのようにジャーニーが異なるのかを調べます。

私たちの経験によると、AWSでSaaSソリューションを構築している企業は、自然と4つの異なるタイプに分類されることがわかりました。すべての会社がどれか一つのカテゴリに完全に当てはまるわけではなく、いくつかのプロフィールを組み合わせた会社もあり得るでしょう。以下は、SaaSに移行する企業の典型的な出発点を表す仮想のプロフィール一覧です。

ToeDipper Software



SurvivorTech



UnicornExpress.com



New Horizons Software



図 2 - 仮想の会社プロフィール

ToeDipper Software

このプロフィールは、大規模で保守的な企業を表しており、老朽化した技術やプロセスによって妨げられているものの、魅力的で収益性の高い市場を持ったレガシーな製品を展開しています。このような会社は、ビジネスに大きな収益をもたらす市場をしっかりと把握している場合が多いですが、業界、規制、地理的理由、または文化的な理由から SaaS を積極的に求めていない、成熟したビジネスを表しています。これらの企業は SaaS の可能性を認識しており、ターゲット市場の一部またはすべてに SaaS を採用するための方法を模索しています。ただし、既存のビジネスを中断することなく、SaaS に焦点を当てる方法についても検討する必要があります。これらの企業は、リスクを軽減しながら SaaS サービスを試すことができるような SaaS への道のりを探る傾向があります。

SurvivorTech

この会社プロフィールは、既存の製品を抱えていて、マインドシェアを獲得するために料金、俊敏性、または費用対効率を駆使している競合他社によって市場が侵食される状況を目の当たりにしている会社を表します。これらのプロバイダーは、SaaS 提供モデルを採用するよう強く動機付けられています。主にこれらの企業にとって、SaaS への移行は、より効果的に競い合い、市場シェアを保持できるようにするための生き残り戦術と見なされています。SaaS 化を検討している他の企業よりトランスフォーメーションの緊急性と深度がはるかに高く、よりフォーカスしているという傾向があります。

UnicornExpress.com

この会社プロフィールは、SaaS ソリューションを一から開発するグリーンフィールドの SaaS 企業を表しており、既存のレガシー環境という手荷物なしでの SaaS への道を進んでいます。これらの企業は、オポチュニティを最大化し、できるだけ早く市場に参入することに重点を置いています。データと見通しはより投機的になる傾向があるため、道のりはさらに困難になることが多いです。同時に、前向きな経路を描き、SaaS のベストプラクティスに沿ったビジネスとテクノロジーのビジョンを定義するのに適した立場にあります。資金面でのプレッシャーは運用効率とビジネス効率の妥協につながり、最終的に急速な成長を遅らせる可能性があるため、さらに道のりが危うくなる可能性もあります。

New Horizons Software

このプロフィールにとっての SaaS 移行は、主に、既存のサービスが対応していない新しい市場セグメントの特定および調査です。ここでは、このオポチュニティを利用して、現在のサービスでは提供できていない (または既存の製品とは大幅に異なるモデルで提供される) 一連の機能および体験を対象とする新しい SaaS サービスへの移行に重点を置いています。この行程では、既存の顧客との境界線に影響を与えたり、境界線をあいまいにしたりすることなく、SaaS への道のりを慎重に定義します。このプロフィールが重視しているのは、対象となる明確な新しいセグメントを定義し、オポチュニティの成長と収益化を評価することです。

図 3 は、市場投入までの時間とビジネス目標といった基準に基づいて、各会社プロフィールでの SaaS 目標を描いたものです。

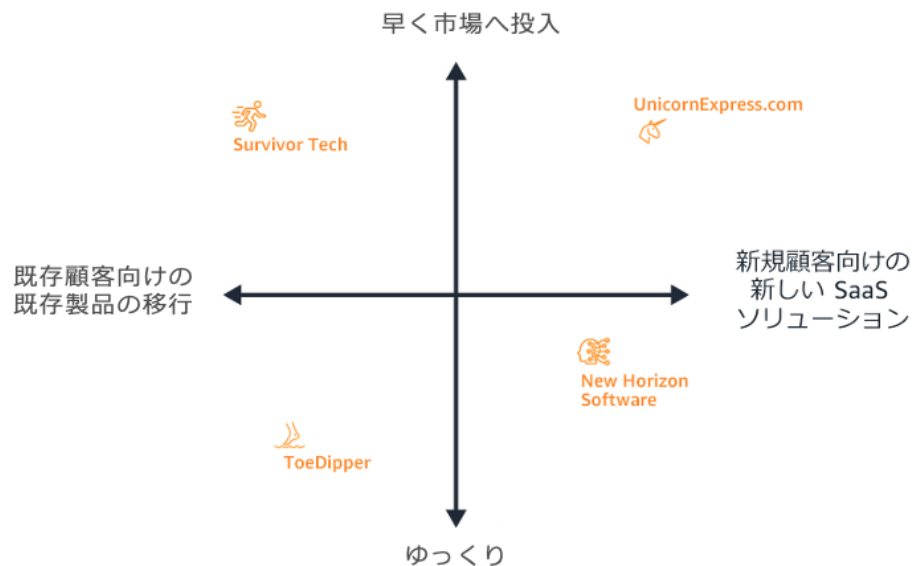


図 3 - 会社プロフィールごとの目標

フェーズ 1: 事業計画立案

SaaS への移行について考える前に、戦略の基本要素を捉えて伝えるための明確なビジョンを開発する必要があります。このプロセスは、戦略の主要コンポーネントを検証し、SaaS への移行がビジネスのニーズにどのように対応しているかを示すモデルにそのコンポーネントを接続するために使用します。一部の会社では、道筋と戦略は比較的単純なものかもしれませんが。これらのシナリオでは、収集されたデータが、前向きな道筋を形作る基盤を提供します。他の会社にとって難しいのは、新しいテクノロジーを学ぶことではなく、業界の変化が遅く、テクノロジーの進歩が漸進的だった時代に最適化された古い計画、プロセス、およびシステムを克服することです。どこから始める場合であっても、採用する戦略は優れたデータに根差しています。

エントリポイント

ソフトウェアをサービスとして提供することに関心があるお客様は、市場と会社の財務面および戦略面での準備を評価するために使用できるモデルを開発したい場合があると思います。SaaS サービスを市場に投入することについてデータドリブンな意思決定を行うために、必要な情報を収集することに集中しましょう。事業計画フェーズは、オポチュニティを特定し、SaaS イニシアチブの決行/中止を決定する財務モデルを構築するための堅実なビジネスケースを開発することから始まります。前進することを決定した場合は、新しい SaaS ビジネスのエンドツーエンドのニーズをサポートする運用モデルを計画する必要があります。

主なアクティビティ

事業計画立案における主な活動は、ターゲット市場と潜在的な顧客セグメントについての理解、市場のダイナミクスに基づくオポチュニティの推定、予備財務モデルの構築、目標と期待値の設定、内部チームの調整、および SaaS イニシアチブへの初期投資とリソースの確保を中心としています。これらの戦略は、さまざまな会社プロフィールの間で大きく異なり、開始する場所や必要となる可能性のあるビジネストランスフォーメーションのレベルに基づいて変化します。この戦略では、ビジネス戦略について情報を提供する際のすべての考慮事項を評価することが不可欠です。これには、SaaS サービスのリリースと成長において成功を収めるために必要な開発、運用、カスタマーサポート、マーケティング、および販売メカニズムをサポートするために企業の人員配置をどのように変更する必要があるかなどが含まれます。

私たちは、事業計画立案における演習の一部となることの多い中核的な柱を特定しました。以下は、これらの柱と、ビジネスモデリングプロセスにおいて果たす役割についての高レベルの概要です。

オポチュニティの評価

- **目標:** SaaS 提供モデルが顧客のニーズと市場のダイナミクスにうまく適合しているかどうかを判断します。
- **成果:** 有効なオポチュニティであるかどうかについての評価と、SaaS サービスの対象 (および対象外) におけるビジョンを定義する重要な要素。
- **重要な意思決定ポイント:** SaaS 提供モデルへの変換コストと労力を相殺するだけの、明確な戦略的、成長的、および経済的なベネフィットはありますか？

対象となるセグメントの定義

- **目標:** この SaaS 製品がターゲットとするさまざまなタイプの顧客プロファイルを作成して、購入者について可能な限り多くのことを学びます。
- **成果:** 各セグメントの体験、コスト、および価値提案の内訳を伴うターゲットセグメント一覧。
- **重要な意思決定ポイント:** 対象となる顧客セグメントの理解についてのデータや根拠はありますか？ また、これらのセグメントは、サービスの構築、マーケティング、および販売方法を考える際の基盤として使えますか？

市場および顧客戦略の評価

- **目標:** SaaS サービスを市場に出して新しい顧客に販売するためのアプローチと、新しいサービスの市場投入に関連しそうな人員またはコストの増加を定義します。
- **成果:** 顧客の獲得、拡大、維持に必要な主なメカニズム、リソース、コスト、および戦略を捉えた、SaaS 市場と顧客戦略の独自の側面。
- **重要な意思決定ポイント:** 会社には、このプロセスで定義された市場および販売の要件をサポートするために必要なリソース、スキル、ツール、および予算がありますか？

市場/セグメントの成長のモデリング

- **目標:** ターゲット顧客セグメントごとに、顧客の成長に関する予測を作成します。
- **成果:** 新規顧客の増加がどのように展開するかを示す、1~2年間の純顧客売上予測に関する予想。これは、会社の財務成長予測をモデリングする際のバックボーンとなります。
- **重要な意思決定ポイント:** 貴社の戦略とターゲットセグメントは、サービスが投資を十分に正当化できるほど成長していることを示唆していますか？ ターゲットセグメントやオポチュニティを再評価する必要がありますか？

財務

- **目標:** 顧客セグメントの目標収益化モデルを開発し、各セグメントの目標収益、成長率、およびリテンションを予測します。
- **成果:** 新規顧客の獲得 (セグメント別) と、時間の経過とともに予測される収益を生み出す料金設定およびパッケージングモデルとの相関関係。これにより、各顧客セグメント内の成長が会社の全体的な収益成長にどのように貢献するかがわかります。
- **重要な意思決定ポイント:** 新規顧客とプライスポイントの組み合わせは、SaaS イニシアチブを進めることを正当化するほど十分な収益をもたらしますか？

営業トランスフォーメーション

- **目標:** 営業組織のプロファイルを作成し、これらの変更に関連して必要なトランスフォーメーションや増分コストを特定します。
- **成果:** 営業チームの人員配置、リソースの SaaS ロールへの移行方法 (または新しいリソースの獲得方法)、および SaaS 営業担当者の報酬に関する明確な定義。
- **重要な意思決定ポイント:** 営業チームには新しい人員が必要ですか？ 既存の営業チームのイネーブルメント計画を作成する必要がありますか？ SaaS 営業担当者の報酬モデルはどのように変わりますか (変わる場合)？

マーケティングトランスフォーメーション

- **目標:** SaaS サービスのブランドとマーケティング会社のプロファイルを構築するための戦略を策定します。

- **成果:** SaaS ソリューションブランド、マーケティングスタッフのプロファイル、これらの変更に関連しそうなトランスフォーメーションまたは増分コスト、および SaaS ロールに移行される可能性のあるリソース (または取得した新しいリソース) に関する明確な定義。
- **重要な意思決定ポイント:** 新しい人員配置が必要ですか？ 既存のチームは SaaS マーケティングモデルに正常に移行できますか？

運用モデル/リソースの定義

- **目標:** 新しい SaaS 運用フットプリントを定義し、SaaS ビジネスの運用要素のホスティング、運用、および人員配置に関連する増分コストを特定します。
- **成果:** ビジネスにおけるエンドツーエンドのニーズをサポートするために必要となる運用体験の定義。これには、適切なリソースをこの取り組みに完全に配置するために必要なリソースやトランスフォーメーションのステップが含まれます。
- **重要な意思決定ポイント:** 会社は、SaaS 提供モデルのサポートおよび運用に必要な運用要素を構築するために必要なリソースと準備を備えていますか？

人員配置プロファイルの作成

- **目標:** チームのビジネススキルとテクニカルスキルを評価し、既存チームのスキルや業界のギャップを埋めるためのトレーニングまたは採用計画を作成します。
- **成果:** 埋めなければならないスキルギャップのリストを作成し、会社をサポートするために必要な増分リソースを決定します (このモデリングプロセス全体で特定された販売、マーケティング、カスタマーサクセス、製品、運用、またはその他のリソースを組み込む)。これにより、事業計画で対処する必要のあるすべての人員配置に関する考慮事項を把握できます。
- **重要な意思決定ポイント:** SaaS サービスを運用およびサポートするために必要なリソースとスキルはありますか？ そうでない場合、これらのギャップを埋めるための予算はありますか？

ガイドとなる質問

事業計画立案の演習において、これらの主な活動のそれぞれにどのようにアプローチするかは、会社ごとに異なります。ここでは出発点として、貴社のモデルの基本的な部分について優れたインサイトを提供し、ビジネスケースの重要な側面を埋めることができるような一連のガイドとなる質

問をまとめました。以下は、ガイドとなる質問の一覧です。

SaaS オポチュニティの評価

- SaaS の採用を決めるための説得力のある要因は何ですか？
- 顧客獲得における 2 年間の成長率はどれくらいと予測しますか？
- どのくらい早く利益を上げることができますか？
- SaaS サービスを採用する場合に予想される既存の顧客は何人ですか？
- SaaS の競合他社が市場に浸透してきていますか？
- SaaS サービスの対象となる市場の新しいセグメントはありますか？
- 将来の成功を収めるために、会社は SaaS を不可欠な要素と見なしていますか？
- 会社が SaaS モデルへの移行を完了するには、どのくらい時間がかかりますか？
- SaaS イニシアチブを追求しないことによるリスクは何ですか？

対象となるセグメントの定義

- お客様がターゲットにしている顧客セグメントはどれですか？
- これらのセグメント固有の要件は何ですか？
- この市場のさまざまな顧客の特定の運用、パフォーマンス、またはコンプライアンスに関するプロファイルはありますか？
- この新しいサービスのターゲットではない顧客は誰ですか？
- このサービスはすべてのお客様が利用できますか？ それとも新規のお客様に限定されますか？

市場および顧客戦略の評価

- 新規顧客にアクセスするためにどのチャネルを使用しますか？
- 自社の製品を競合他社とどのように差別化しますか？
- このサービスに対する市場の受け入れ体制や準備を検証するためには、どのようなデータが必要ですか？

市場/セグメントの成長のモデリング

- 初年度に何人の顧客を追加できると予想しますか？
- さまざまなセグメントにまたがる顧客のプロファイルはどれですか？
- 顧客の解約はどの程度だと予想しますか？
- 既存の顧客のうち、新しいモデルに移行すると予想されるのは何人ですか？

財務

- 新しいサービスの収益化モデルは何ですか？
- このサービスのターゲット月次経常収益は (セグメント全体で) いくらですか？
- 競争力をつけるには、(セグメントごとに) 料金をいくらにする必要がありますか？
- 会社の損益構造は変わりますか？

営業トランスフォーメーション

- SaaS 販売における違いは何ですか？
- SaaS モデルをサポートするために、営業組織はどのように変革する必要がありますか？
- 営業報酬モデルは SaaS によって変わりますか？
- SaaS サービスの販売をサポートするには、どのような増分リソースが必要ですか？
- これらの顧客への営業活動に関連する費用はどれくらいですか？
- 営業チームは、SaaS 提供モデルに沿ったスキルを備えていますか？
- 販売戦略をサポートするには、どのような段階的なツールと自動化が必要ですか？

マーケティングトランスフォーメーション

- 会社の全ての新しいターゲットを表す新しいセグメント/市場に到達するには、どうすればよいですか？
- SaaS サービスのブランドをどのように構築しますか？
- これらの SaaS 購入者のペルソナに到達するために、マーケティングのプロファイルが変更されますか？
- これらの顧客へのマーケティング活動に関連する費用はどれくらいですか？
- どのような増分マーケティングリソースが必要ですか？

運用モデル/リソースの定義

- このモデルをサポートするには、どのような追加費用が必要ですか？

- システムを運用するための AWS コストモデル (テナントあたりのコスト¹) はどのようなものですか？
- DevOps パイプラインを構築/管理するために新しいリソースが必要になりますか？
- 企業の長期的な運用コストのフットプリントは、俊敏性と自動化によってどのように変化しますか？

人員配置プロファイルの作成

- お客様のチームには、この SaaS への移行に取り組むためのリソースがありますか？
- どのような増分スタッフを雇う必要がありますか？
- 顧客のリテンションとロイヤルティを担当するカスタマーサクセスチームがありますか？
- このソリューションの人員配置とホスティングに関連するコストはどれくらいですか？
- SaaS ソリューションを構築するのに十分な AWS の専門知識がありますか？
- SaaS を開発、テスト、およびデプロイするための適切な開発および運用ツールがありますか？
- この取り組みのために新しい開発リソースが必要ですか？ これらは全く新規のリソースになりますか？

会社プロフィールの考慮

さまざまな制約、市場の現実、予算、および市場の圧力がある企業では、事業計画が変更される可能性があります。以下に概説するように、これらのビジネスケースを作成するためのアプローチは、企業プロフィールによって異なる場合があります。

ToeDipper Software: 事業計画フェーズで、これらの企業は、現在の事業の成長と株価に影響を与えることなく、SaaS を探索できるモデルを見つけることに重点を置いています。また、彼らは SaaS ソリューションを作成するために必要となる増分支出と人員の増加または移動について評価できます。重要なのは、会社がオポチュニティを逃す原因となる可能性があるような、複数年計画の作成を避けるということです。

SurvivorTech: 事業計画フェーズで、これらの企業は、開発を加速し、資金を提供する方法があるかどうかを判断することに焦点を当てています。企業が競い合い、適切なレベルの収益を生み出す

¹ テナントは、ソフトウェアインスタンスへの特定の権限を持つ共通アクセスを共有するユーザーのグループです。

ことを可能にする製品をどれだけ迅速に市場に投入して展開できるかを判断することは、多くの場合、これらの企業タイプの思考プロセスの中核となります。

UnicornExpress.com: スタートアップは、資金を確保するためにビジネスケースを構築することを余儀なくされてきました。これらの企業にとっては、企業に人員を配置し、ターゲット市場を特定し、収益化スキームを開発するための基本的な予測を構築することがジャーニーの可動部分になります。多くの場合、この会社プロフィールのビジネスモデリングの基本は同じく重要ですが、既存の市場や顧客をナビゲートするような複雑性はありません。代わりに、説得力のあるモデルの定義に重点を置いています。

New Horizons Software: これらの企業は、企業が SaaS 製品の提供を開始できるようにする新しいセグメントまたは製品を特定することに焦点を当てています。多くの場合は、この目標単体でも十分に機能しますが、会社のより広い目標と価値提案にうまく適合する製品を見つけることを目標としています。他の企業と同様に、ここでは、新しい SaaS サービスに伴う可能性のある増分コストと企業シフトの決定に焦点を当てています。

参加対象

この事業計画立案の演習は、プロダクトマネージャーや財務リーダーが作成するのが最適だと思われるかもしれませんが、社内の複数のレベルにまたがる必要があります。たとえば、技術チームと運用チームは、さまざまな顧客セグメントに対してどう階層化して製品を提供するかという点に関してガイドとなる重要なインサイトを得ることができます。また、運用は、SaaS のベストプラクティスに沿ったモデルへと導く上で重要な役割を果たす必要があります。会社の各主要分野は、この事業計画立案の演習に含まれている必要があります。この共有経験のビジョンと継続性は、お客様がジャーニーの次の段階に進むときに不可欠となります。

期待されるアウトプット

ここで収集するデータはさまざまですが、事業計画立案を実行することで、ターゲット市場、オポチュニティの性質、潜在的なコスト、会社の変化、および新しい SaaS サービスがもたらす予想収益をより明確に把握できるようになります。このデータへの投資レベルは、ジャーニーの後続のフェーズに大きな影響を及ぼします。これらすべての要素を事前に検討することで、堅実な SaaS ビジネスを構築するために不可欠な明確なビジネスビジョンが得られます。

フェーズ 2: 製品戦略およびロードマップ開発

事業計画フェーズでは、全体的なオポチュニティを評価できますが、製品戦略とロードマップの定義においては、高レベルのパスのみが必要です。前向きに進むと決めたら、製品がどのように見えるか、市場の特定のセグメントを効果的に狙っていく方法について、より詳細な分析を開始する必要があります。前述したように、ジャーニーフレームワークは非線形であり、場合によっては、製品ビジョンが事業計画に先行することがあります。このフェーズでは、製品の完全なビジョンとお客様に提供したい体験を構築することに注力していきます。製品戦略とロードマップの開発では、ターゲットとするユーザーと購入者のペルソナ、システムのどの部分から価値を得ることを期待しているか、顧客がこのソリューションを使用するためのさまざまなパッケージオプションなど、重要な質問に答えます。このデータは、より完全なビジネスビジョンおよび開発チームがそれに対して実行していく技術ビジョンを開発するために不可欠です。

エントリポイント

多くの場合、SaaS ジャーニーは製品ビジョンの概念から始まります。ここにたどり着いたということは、ターゲットとしている機能と顧客体験について、すでにある程度理解しているはずですが。それでも、SaaS ジャーニーのこのフェーズに入ると、このビジョンには詳細が欠けていることが一般的です。製品戦略とロードマップ開発のフェーズでは、製品に関するすべての詳細を見極め、どの機能を含めるかをより明確に把握し、製品をどのように使用するか、さまざまなタイプの顧客にどのように価値を提供するかについて定義することを目指しています。

主なアクティビティ

SaaS は、全体的な戦略に組み込む必要のある考慮事項の追加レイヤーを加えます。堅実な製品戦略を開発するためには、いくつかの不可欠な活動があります。ここでは、特定の領域を強調し、SaaS 製品の提供に含める必要のあるすべての要素について会社が検討していることを確認することを目指しています。貴社の戦略は、製品に関する顧客体験だけでなく、サービスに関する自分たちの体験も関係してくるという点についてご注意ください。つまり、貴社の戦略は、一般に SaaS 環境に関連づけられる俊敏性、革新性、効率性をどのように取り入れるかについても考慮する必要があります。

以下は、多くの場合、企業が製品戦略とロードマップ開発に含める特定の活動一覧です。

ユーザーと購入者のペルソナ開発

- **目標:** システムを使用するさまざまなタイプのユーザーと購入者のプロフィールを作成し、顧客に提供する価値を表す段階づけられた自然な境界 (機能、パフォーマンス、分離など) を特定することに重点を置きます。
- **成果:** 明確に定義されたユーザーと購入者の一連のペルソナで、各ペルソナに固有の属性と体験を取り込みます。ここでの目標は、現在の顧客について既存の概念にとらわれずに物事を考え、異なるテナントプロフィールがどのような期待と価値を製品に加えるかを検討することです。
- **重要な意思決定ポイント:** 貴社の環境にはペルソナごとに異なる体験を提供するテナントティアがありますか？ これらのテナントを最も区別できる属性は何ですか？

顧客データの収集

- **目標:** ターゲット顧客からデータを収集して、製品とサービスの要件に関する優れた洞察を得ます。
- **成果:** 戦略の検証と改善に使用できるデータポイントのコレクション。ここでの目標は、直感やレガシーなインサイトだけに頼るのではなく、ドメイン内の SaaS サービスに対する顧客の見解、関心、期待を評価するために顧客を直接関与させることに焦点を当てることです。
- **重要な意思決定ポイント:** どのくらいのデータが必要で、顧客からどうやってこのデータを収集しますか？ どのタイプのデータが意思決定プロセスを最もよく導きますか？

オンボーディング体験の定義

- **目標:** 顧客が SaaS 製品を購入および導入する方法について決定しますが、再現性と成長を促進する摩擦のないモデルで新しいテナントを導入する方法を決定することに重点を置きます。
- **成果:** システムに新しいテナントを導入するために設定および起動する必要のあるビジネス、運用、システム、および会計の構成要素を識別するオンボーディング体験のマッピング。このメカニズムが顧客から直接、または内部でトリガーされるプロセスによって引き起こされるかどうかを決定します。

- **重要な意思決定ポイント:** オンボーディング体験に対する顧客の期待はどのようなものですか？ これらの新しい登録プロセスに対応するために、会社はどのような変更を加える必要がありますか？ 新規顧客が価値を実現するまでの時間をどのように管理および評価しますか？

セキュリティ、コンプライアンス、地理的およびデータ保護要件のプロファイリング

- **目標:** マルチテナントモデルでシステムを提供するときに満たす必要のあるコンプライアンス、セキュリティ、地理的制約、またはドメインの制約を捉えます。
- **成果:** システムのさまざまなペルソナにマッピングされているセキュリティ、地理、およびコンプライアンスに関する考慮事項のプロファイル。これらの要件が何かについて知る必要がありますが、顧客のタイプごとに異なる可能性があります。これらの考慮事項が、製品の構築、運用、および販売方法にどのように影響を与えるかを判断します。
- **重要な意思決定ポイント:** ソリューションのマルチテナントの側面にアプローチする方法に影響を与えるデータやリソースが SaaS ソリューションにありますか？ このソリューションは、複数の地域にデプロイする必要がありますか？ その場合、これらは短期的または長期的な要件ですか？ マルチテナントのインフラストラクチャを受け入れにくいペルソナに、ソリューションの特定のパッケージを提供する必要がありますか？

俊敏性に関する目標の定義

- **目標:** SaaS サービスでターゲットにして測定する俊敏性の目標を詳しく説明します。
- **成果:** SaaS 環境の運用、企業、およびビジネスのフットプリントを構築する際に、企業が対象とする信条と指標に関する明確な説明。サイクルタイム、アップタイム、および SaaS の俊敏性を評価するための明確に定義されたその他多くの指標を評価する特定のメトリックを定義します。
- **重要な意思決定ポイント:** 会社は、ジャーニーの初期から俊敏性をどの程度重視していますか？ これらの指標は、チームの文化にどう組み込まれると期待できますか？

ポートフォリオ管理

- **目標:** パフォーマンスを評価し、リスクとオポチュニティを特定し、価値の高い製品に優先順位を付けます。
- **成果:** 製品ポートフォリオ全体のリソース割り当てを最適化し、製品構成をビジネス戦略に合わせます。
- **重要な意思決定ポイント:** 新しい SaaS ソリューションを優先する必要がありますか？ この取り組みにどのようなリソースを割り当てる必要がありますか？

ガイドとなる質問

製品戦略を構築しているときに、企業が全体的なアプローチを詳細まで詰めようとする場合、いくつかの共通領域があります。これらのトピックは、製品の性質、どこから SaaS ジャーニーを始めるか、およびターゲットとする顧客体験によって大きく異なります。このセクションの目標は、製品戦略全体のより完全な計画を開発するためのコンセプトについて概観するのを助ける一連のトピックを提供することです。

ユーザーと購入者のペルソナ開発

- お客様の製品を使用するさまざまなタイプの顧客を区別する際の重要な属性は何ですか？
- このサービスでターゲットにしている市場セグメントの範囲 (エントリレベル、中間ティア、エンタープライズ) はどれですか？
- これらの各顧客プロファイルのニーズと期待は、セグメントに基づいてどのように変化しますか？
- ユーザーのペルソナは購入者のペルソナとは異なりますか？
- このサービスの範囲外と見なすペルソナはありますか？
- ポートフォリオ内の他のサービスによって現在ターゲットにされているペルソナからあるペルソナを区別する方法はありますか？

顧客データの収集

- いま関与できていない可能性のある顧客をどのように特定してリーチすることができますか？

- データを収集するためにターゲットにしたい主要な領域は何ですか？ 調査を実施することを検討しましたか？
- SaaS に関してしておきたい具体的な質問 (オンボーディング、料金など) はありますか？
- この市場におけるセキュリティ、分離、およびマルチテナントに対する心構えをどのように捉えることができますか？
- 妥当なサンプル顧客数は何人ですか？
- 潜在顧客からのインプットを収集するためにどのようなメカニズムを使用できますか？

オンボーディング体験の定義

- 顧客はどのようにサービスにサインアップしますか？
- 新しい顧客は、どのくらいの頻度でお客様のシステムにオンボーディングすると期待できますか？
- セルフサービスのオンボーディングプロセスをサポートしますか？
- 登録プロセス中に請求情報 (クレジットカード) を収集しますか？
- システムは内部的に管理されたプロセスを使用して新しいテナントを登録しますか？
- 内部プロセスの場合、オンボーディングプロセスの摩擦を減らすために、どの内部メカニズムを自動化する必要がありますか？
- 登録が完全に再現可能なプロセスであることを保証するために、どのような手段を講じますか？
- 顧客が試用体験を実行できるようにする製品のデモモードをサポートしますか？
- 顧客が価値を実現するまでの時間を合理化するために、サンプルデータまたは体験をあらかじめ環境に用意しますか？
- オンボーディングフローの効率性を評価するための指標とデータをどのように取得しますか？

セキュリティ、コンプライアンス、地理的およびデータ保護要件のプロファイリング

- 顧客は、SaaS アプリケーションのプロファイルに影響を与える特定のコンプライアンス、地理的要件、または規制要件を備えていますか？
- 規制およびコンプライアンス要件は、アプリケーション/データの特定の領域を制約していますか、それともグローバルな要件ですか？

- 地理的範囲 (市場セグメント、パフォーマンス、コンプライアンス、可用性など) の必要性を動機付けているものは何ですか？
- 潜在的な競合他社はこれらの要件にどのように対処していますか？ また、貴社の戦略は既存のアプローチとどのように一致または異なっていますか？
- これらの要件に対応することで、製品のコストと運用効率にどのような影響がありますか？
- これらの要件は、地理的な場所や市場セグメントによって異なりますか？
- 共有インフラストラクチャモデルでの運用をあまり望んでいない顧客に、専用のスタンドアロンソリューションを提供できますか？
- お客様の会社は、GDPR のコンプライアンス要件に対処するための一般的な要件とアプローチを定義する特定の一般データ保護規則 (GDPR) ポリシーについての概要を説明していますか？
- マルチモデルを計画している場合、オンボーディングはどのようにサポートされますか？
- マルチ地域モデルをサポートすることで俊敏性と運用効率が影響を受けないようにするために、どのような対策を講じますか？
- 地理的なコストの変動をどうやってビジネスモデルに織り込みますか？
- これらの考慮事項を最初のリリースに含める必要がありますか？ それとも製品ライフサイクル後半のある時点で含めることができますか？
- データのプロファイルはどのようなものですか？ より高レベルの分離を必要とする特定のデータタイプはありますか？

俊敏性に関する目標の定義

- 貴社が特定した、貴社の SaaS ビジネスを対象としている特定の俊敏性の目標はありますか？
- お客様の会社は、いかにして開発サイクル時間の短縮を目指して、機能の開始からリリースまでの時間を短縮しますか？
- 俊敏性の目標に幅広い可視性と測定可能性をもたらすために、どのような指標とツールを導入しますか？
- 俊敏性を促進して優先順位を付けるために、お客様の会社ではどのような構造的変化および文化的変化が必要になりますか？
- 製品管理チームは製品のバックログにおいて、どのように俊敏性を強調し着手し始めますか？

- 会社全体にまたがる俊敏性の具体的な目標を設定しますか？

パッケージング/プライシングプロファイルの作成

- 貴社のドメイン/市場でソリューションを収益化するために使用する一般的なメカニズムはどのようなものですか？
- 貴社のドメイン/市場はサブスクリプションベースの課金モデルをサポートしますか？ その場合、どの使用単位がターゲット顧客の価値と最も相関していますか？
- サービスにおけるさまざまなティアを区別する方法として機能を使用しますか？
- ティアによってパフォーマンスまたはリソースの使用を制限しますか？
- ティアを区別し、ユーザーにとって魅力的な新しいティアへの昇格を促進するのに最も効果的な境界を特定するために、どのデータを使用できますか？
- ソリューションに固有の要求を課す高い価値を持つテナント用に別のティアをサポートする必要がありますか (スタンドアロンデプロイ)？
- 顧客のニーズにより即するような長期契約とサブスクリプション請求の組み合わせはありますか？

ポートフォリオ管理

- 新しい SaaS ソリューションや貴社が販売する他の製品におけるリスクとオポチュニティは何ですか？
- 各製品のパフォーマンスをどのように評価できますか？
- どの高価値製品を優先する必要がありますか？
- ポートフォリオ全体でリソースをどのように割り当てる必要がありますか？

会社プロフィールの考慮

製品計画は、開始する場所とターゲットとするオポチュニティに基づいて、その範囲とアプローチに大きな違いをもたらす可能性がある領域の一つです。ただし、多くの場合、テナントのペルソナや階層化などの概念よりも機能や特徴に重点を置いて、堅実な製品戦略を開発するための投資を最小限に抑えたいという誘惑が働きます。このダイナミクスにより、ジャーニーを進んでいくにつれ、会社が能力を徐々に失っていくことがよくあります。また、製品が幅広く成功を収めるために不可欠な概念を基盤となるアーキテクチャに導入するオポチュニティを逃す可能性もあります。早

期にこれらの戦略要素に焦点を合わせると、会社のすべての部分において、さまざまな顧客が望む可能性のあるすべてのプロファイルと要件をサポートするための対策を講じることができます。また、必要に応じて、新しい戦略に効果的にピボットすることもできます。

ToeDipper Software: この会社タイプは、初めて SaaS に進出するとき使用するニッチ市場に焦点を当て、非常に狭い製品戦略を用いる傾向があります。この特定の会社は、これがより実験的であるという仮定の下で、完全な製品戦略であっても過小投資する可能性があります。これらの企業にとっては一般的なことではないかもしれませんが、堅実な製品戦略でも大きな価値を引き出すことはあります。さらに、テナントプロファイル、コンプライアンス、データ分離、階層化に関する難しい質問のいくつかに答えることで、新しいニッチがどこにあるのか、そして新しい SaaS サービスの機能、体験、および価値提案について定義する際に考慮する必要のあるダイナミクスに対して、高度に集中することができます。

SurvivorTech: これらの企業にとっては、シンプルに製品を市場へ出さなければならないという大きなプレッシャーがあるかもしれませんが、現在の製品や新製品と効果的に競合するための製品を導入したい場合は、製品戦略を明確に把握する必要があります。生存への鍵は、ただ SaaS を提供するという以上の戦略を立てることです。会社は、市場シェアを維持および獲得できるようにするサービスの範囲と価値において境界を見つける必要があります。慎重に検討した製品戦略により、これらの企業は、反応性が低く、より戦略的な完全なサバイバルパスを計画することができます。

UnicornExpress.com: このタイプの会社は、目の前のオポチュニティにのみ焦点を当てた戦略を構築するのに最適な立場にあります。既存のレガシーな荷物がないため、これらの企業は、可能性の範囲をすべて調べ、一から構築して製品をターゲットの体験と効果的に一致させる製品戦略を作成することができます。ただし、このプロファイルは、SurvivorTech のプロファイルといくつかの特徴を共有する傾向があります。これらの企業は、顧客を獲得して収益を生み出すように駆り立てられることが多く、製品戦略プロセスを短縮する可能性があります。何かを引き出すというプレッシャーは実際に存在しますが、明確な製品戦略なしで実施すると、成長曲線が始まったときに会社を弱体化させる可能性があるため危険です。階層化、コンプライアンス、およびこのセクションで概説されている他の多くの要因をビジョンから外している場合、市場のニーズに対応し、成長を完全に最大化することに苦労していることに気付くかもしれません。

New Horizons Software: この会社タイプには、製品戦略の観点から見ると、スタートアップに似たいくつかの特徴があります。これらの企業が本質的に新製品の提供を切り開いていることを踏まえ

ると、新しい *LoB* を作っているのと同様に製品戦略を検討する必要があります。本当の違いは、これらの企業が多くのスタートアップ企業が抱える財政的および時間的プレッシャーに必ずしも直面しているわけではないということです。これらの企業では、新しい *SaaS* サービスを構築および運用する際に、他の企業とは別に運用できる新しいチームを形成する必要がある場合もあります。

参加対象

SaaS 製品戦略の開発には、会社の多くの部門の枠を超えた参加が必要です。プロダクトマネージャーがこの取り組みの中心になります。彼らは、特徴や機能の枠を超えて考え、製品ビジョンをサービスモデルに拡張するために不可欠な存在です。これは、エンドツーエンドのサービス体験と、獲得したいさまざまなタイプの顧客や市場について考えることを意味します。また、チームが *SaaS* の一部である俊敏性と革新性の達成に集中できるように、システムの構築方法に対してさらに投資する必要があることを意味します。この範囲を踏まえると、運用、技術、販売、マーケティングの担当者がこの取り組みに貢献することも重要です。これらを取り組みに含めることで、最終的なシステムのパッケージング、販売、サポート、およびデリバリー方法の選択を変える可能性のある観点と考慮事項を組み込み、より包括的な戦略を開発することができます。

期待されるアウトプット

この取り組みにおいて期待される成果物は、複数年間の計画を作成することなく、最初の成果物を超えた戦略です。お客様は、望んでいた方向にたどり着いたときに同じかもしれないし、同じでないかもしれない遠すぎる未来を計画することなく、自社の方向性に自信を持つために、より広い戦略について十分に知りたいと思っていることでしょう。この取り組みにおいて、対象となる顧客と市場を明確に把握することが重要な要素になります。明確に定義されたペルソナを持つことは、前に進む方法と、システムをパッケージング、構築、および運用する方法を選択するうえで大きな影響を及ぼします。また、サービスの収益化戦略にも影響を与える可能性があります。(開発中であっても) 収集および評価したいと思っている主要な指標の初期ビューも、このフェーズのアウトプットである必要があります。俊敏性をどのように測定しますか？ オンボーディングと価値を実現するまでの時間をどのように分析しますか？ 最後に、*SaaS* サービスをどのようにパッケージングして階層化するかをより具体的に考えて、このプロセスを終了する必要があります。これにより、基礎となるメカニズムが各ティアのユーザー体験を差別化できるかどうかについて、チーム全体が考え始めることができます。

フェーズ 3: 実用最小限のサービス (MVS)

事業計画と製品戦略を構築して検証したら、SaaS サービスの最初のロールアウトに何が含まれるかについて考え始める必要があります。実用最小限のサービス (MVS) は、サービスの最初のバージョンであり、製品を効果的に展開して、マスマーケットへの販売を成功させる前に、アーリーアダプターを引き付けるための製品のフットプリントをプロビジョニングするために十分な機能を備えています。これは、望ましいプロダクトマーケットフィットが得られるまで、将来の製品開発のためにユーザーフィードバックを早期に収集するための費用対効果の高い方法です。この戦略は、ライフサイクル全体を通じて顧客と繰り返し関わるオポチュニティを提供する SaaS モデルにおいて特に重要です。このステージでは、デリバリーチームは、ビジネスと技術の両方で、サービスを製品化して運用するために必要な部品を確保するよう努めます。この取り組みは、会社のプロファイルによって大きく異なる場合があります。ある会社では、SaaS に移行するための基礎を築き始めることができるようにするためにはどんな変更が必要か、そのスコープを見つけることに関連しているかもしれません。また、別の会社では、市場に何かを提供するために必要な一連の最小限の機能に関するものかもしれません。貴社は、顧客向けの製品を提供するためのトランスフォーメーションをまさに経験している最中かもしれませんが、このフェーズでは、確実に会社全体の成功を収めるために、どのようなデリバリー計画を立てるべきかを考えていることでしょう。

アジャイル開発の世界に由来する実用最小限のサービスモデルの重要な原則を一つ強調する必要があります。実用最小限のサービスを特定する目的は、最初のマイルストーンに集中できる最小限の範囲を見つけることです。この実用最小限のサービスの機能を決めた場合、顧客にリリースされる可能性があります。これは、顧客、運用、および会社の体験におけるすべての可動部分をこのサービスに含めなければならないことを意味します。実際に実用最小限のサービスを市場にリリースするという意味ではありません。その意思決定は、サービスが機能するようになるまで延期されます。実用最小限のサービスが完成に近づくと、このバージョンのリリースを続行するかどうかを決定します。すべての実用最小限のサービスの目的は、特定の顧客のユースケースに明確な価値をもたらすことです。実用最小限のサービスをアーリーアダプターにリリースしないことにした場合は、そのギャップを埋めるために必要となる機能と体験における次のコレクションを検討し始めます。さらに、実用最小限のサービスを使用すれば、サービスの構築中に変更される可能性がある、この組み合わせが市場に最適であるかどうかについて迷うことなく、製品リリースにおいてすべての可動部分を完成させることに集中できます。同時に、この瞬間を利用して、必要となる可能性のある一連の最小限の機能を見つけてください。

エントリポイント

このフェーズを開始するには、一般的なビジネス戦略および製品戦略を十分に理解している必要があります。具体的には、一連の顧客に実用最小限のサービスをリリースするとき、またはリリースする前に、ニーズを満たすソリューションを提供する計画を意味します。顧客につながる道のりが、このソリューションの提供に責任を持つ会社全体をどのように変革していくかを考えてください。これらの基本的なコンセプトが固まると、サービスの最初のバージョンのスコープと目標について質問を始める準備が整います。このフェーズでは、ビジネスの長期的な目標と、ソリューションを市場に投入し、実際に顧客のフィードバックに基づいてピボットを開始できるソリューションを見つけるという短期的な現実目標との間でバランスを取る必要があります。重要なのは、オポチュニティを逃す可能性のある納期を決めることなく、顧客にとっての価値を表す機能のコレクションを見つけることです。

主なアクティビティ

実用最小限のサービスのフェーズでは、このサービスを構築、運用、およびサポートするために必要なすべてを網羅する、明確で短期的な成果物を定義する活動を行っていきます。サービスといったレンズを通して考えると、この演習の重要な差別化側面を見ることができます。実用最小限のサービスを定義するための活動は、ドメインや開始点によって大幅に異なる可能性があります。このセクションでは、この演習によく含まれる概念のいくつかを取り上げています。

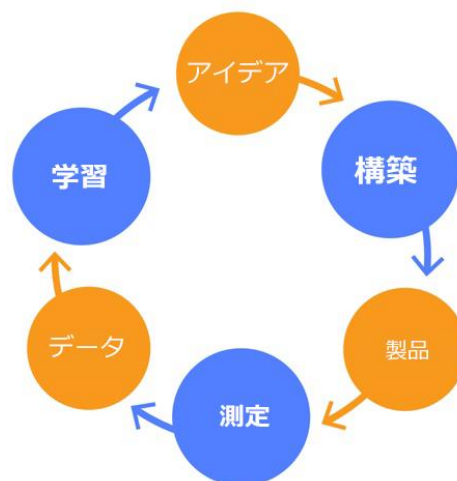


図 4 - 実用最小限のサービスの開発サイクル

MVS のリリースターゲットとなるアーリーアダプターの定義

- **目標:** 実用最小限のサービスでターゲットにする特定のユーザーとロールを定義します。内部または外部ユーザー、あるいはその両方である可能性があります。
- **成果:** この初期リリースでサポートする予定のアーリーアダプターの明確なリストと、それらの (最初の) 体験範囲を狭める可能性のある限定条件。
- **重要な意思決定ポイント:** 実用最小限のサービスは、最終的にシステムでサポートする必要があるターゲットユーザー/ティアのサブセットを対象とできますか？ ユーザー/ティアのセットをより少ない範囲に絞り込むと、システムの成功が弱まりますか？

最小限の製品機能の概要

- **目標:** ターゲットティア/ペルソナに基づいて、このサービスに含める必要のある一連の製品機能を定義します。
- **成果:** 特定した範囲と顧客ターゲットをサポートするために必要となる主な製品機能について大まかな把握を行います。これは、詳細なことではなく、このソリューションの中核と見なされる高レベルの概念を定義することです。
- **重要な意思決定ポイント:** 定義したターゲットユーザーが実行できる一連の機能を特定しましたか？ これらの機能を使用して、どのように顧客を引き付け、維持することができますか？ サービスモデルで利用できるようにするために、どんな機能を備える必要がありますか？

最小限の運用体験の概要

- **目標:** このソリューションを正常に運用するために配置する必要のある要素を定義します。
- **成果:** この新しい環境をサポートするために必要となるツール、プロセス、およびインサイトを含む、運用体験の明確なビュー。ここでは、運用体験の自動化と合理化に重点を置き、迅速なイノベーション、俊敏性、および市場への対応力の基盤を築きます。
- **重要な意思決定ポイント:** ベストプラクティスの運用体験を構築するために必要なツール、スキル、および経験がありますか？ 文化と開発プロセス全体において、どうやって運用と俊敏性が優先されるようにしますか？

フィードバック体験の設定

- **目標:** 実用最小限のサービスに関するフィードバックを収集するために、どのように潜在顧客に関与するかを決めます。

注: これはさまざまな形式になる可能性があり、必ずしも開発中の機能である必要はありません (インタビュー、フォーム、リアルタイム、オフラインなど)。

- **成果:** ユーザーを実用最小限のサービス開発ライフサイクルに組み込む方法と計画を定義する戦略の選択。
- **重要な意思決定ポイント:** 開発の最中に、顧客をプロセスに統合しますか？ このプロセスに参加する顧客をどのように特定できるでしょうか？

MVS において中核となる SaaS の信条の定義

- **目標:** この初期サービスの SaaS の基準がどこに設定されているかを定義する中核となる信条を定義して文書化します。これは、デリバリーごとに確実に成功を収めるために重要です。
- **成果:** この実用最小限のサービスのビジネス、運用、および俊敏性といった属性の対象となる目標を正確に概説する信条のリスト。ここでの課題は、この実用最小限のサービスにおける長期的な体験を対象とできない可能性があることを認識しながら、一般的な SaaS のベストプラクティスに目を向けることです。これについて明確にすることは、基準がどこにあるかを定義するために不可欠です。
- **重要な意思決定ポイント:** この実用最小限のサービスでどのような妥協がなされていますか？ これらの妥協は、SaaS ストーリー (チームにこれらの目標と境界について合意させること) 全体の成功と俊敏性にどのように影響しますか？

ガイドとなる質問

この演習を支援するために、実用最小限のサービスのビジョンを形成するために必要なデータを収集できる質問の概要を作成しました。質問は、この議論の共通部分である概念の一例を表しています。ただし、このリストに追加する必要があるドメイン/市場/オポチュニティに固有の質問がある可能性があります。

MVS のリリースターゲットとなるアーリーアダプターの定義

- このソリューションでターゲットにしている顧客ペルソナ (ペルソナの幅広いリストから) はどれですか？
- 製品のティアモデルをサポートする予定ですか？ また、この実用最小限のサービス体験に含まれるティアはどれですか？
- これらの一連のターゲットペルソナには、プラットフォームを前進させるために必要な採用を進めるのに十分な顧客がいますか？
- このサービスの純新規顧客として何人の顧客が追加されると予想しますか？
- この顧客集団に対して考慮しなければならない特定のスケーリングとパフォーマンスについての考慮事項はありますか？
- ポートフォリオに含まれる可能性のある他のサービスに対して、このサービスがどのようなポジションに位置するかについて考えがありますか？ 市場の混乱を制限するサービス間の明確な境界はありますか？

最小限の製品機能の概要

- この SaaS サービスの主な機能の属性は何ですか？
- ペルソナ/ティア間の明確な境界を描くために使用する機能 (存在する場合) はどれですか？
- このサービスの一部となる特定のパフォーマンス要件はありますか？ テナントティアを区別する方法としてパフォーマンスを使用しますか？
- 顧客は、セキュリティとデータ保護に関して特定の要件を課しますか？
- 新しいテナントをシステムに導入するための登録プロセスはどのようになっていますか？
- 製品のデモ版または無料試用版を提供する予定ですか？
- デリバリーおよびビジネスチームの両方が、サービスとして何を提供する予定であるかを理解していますか？ デリバリーアプローチは何かについて合意が取れていますか？

最小限の運用体験の概要

- サービス提供における機能以外の属性は何ですか？
- サービスの機能以外で、運用効率と俊敏性を実現および促進する属性は何ですか？
- 顧客の使用と活動に関するインサイトを得るために収集するメトリック (ある場合) は何ですか？

- サービスレベルアグリーメント (SLA) を追跡しますか？ 顧客のために満たす必要がある特定の SLA はありますか？
- このサービスでダウンタイムのないポリシーを期待していますか？
- ダウンタイムを発生させずに変更をデータ表現に反映するために、どのような戦略またはメカニズムが導入されますか？
- テナントの問題を積極的に検出および管理するために、運用チームはどのようなツールとプロセスを使用しますか？
- 顧客はどのように問題を報告しますか？ これはインタラクティブな体験になりますか？
- この実用最小限のサービスのためにカスタマーサクセスのチームを会社に設置することを期待していますか？ また、それをどうやってより広範囲の運用体験に統合しますか？

フィードバック体験の設定

- この新しいサービスの提供に関する顧客の視点を評価するために、どのようなデータが使用されますか？
- 対象となる顧客は、開発プロセス中にフィードバックを提供できるようになりますか？
- このプロセスに参加する顧客をどのように特定しますか？
- 今日ターゲットとしていないセグメントの顧客を引き付けることができますか？

MVS において中核となる SaaS の信条の定義

- この実用最小限のサービスの実装を導く、主なビジネスおよび技術的信条は何ですか？
- より早いペースで市場に参入するために、どのような短期トレードオフが行われますか？
- これらのトレードオフは、ソリューションの顧客体験と長期的な生存可能性にどのような影響を与えますか？
- プラットフォームの成長と革新をサポートするために必要となる運用効率と俊敏性を企業が実現できるようにするために、この実用最小限のサービスにはどのような対策が含まれていますか？

会社プロフィールの考慮

ToeDipper Software: このタイプの会社はニッチ市場に焦点を合わせる傾向があり、それがより実験的であるという仮定の下で、完全な製品戦略であっても過小投資する可能性があります。これ

らの企業にとっては一般的なことではないかもしれませんが、堅実な製品戦略でも大きな価値を引き出せることはあります。テナントプロフィール、コンプライアンス、データ分離、階層化に関する難しい質問のいくつかに答えることで、新しいニッチがどこにあるのか、そして新しい SaaS サービスの機能、体験、および価値提案について定義する際に考慮する必要のあるダイナミクスに対して、高度に集中することができます。

SurvivorTech: この企業タイプは、現在の製品や新製品と効果的に競争するために、製品戦略を明確に把握する必要があります。重要なのは、SaaS を提供するだけでなく、戦略を立てることです。会社は、市場を維持および獲得できるようにするサービスの階層化と価値において境界を見つける必要があります。慎重に検討した製品戦略により、これらの企業は、反応性が低く、より戦略的な完全なサバイバルパスを計画することができます。

UnicornExpress.com: このタイプの企業は、SurvivorTech のプロフィールといくつかの特徴を共有する傾向があります。これらの企業は、顧客を獲得して収益を生み出すように駆り立てられることが多く、製品戦略プロセスを短縮する可能性があります。何かを引き出すというプレッシャーは実際に存在しますが、明確な製品戦略なしで実施すると、成長曲線が始まったときに会社を弱体化させる可能性があるという危険があります。階層化、コンプライアンス、およびここで概説されている他の多くの要因をビジョンから外している場合、市場のニーズに対応し、成長を完全に最大化することに苦労していることに気付くかもしれません。

New Horizons Software: この会社タイプは、新しい事業を立ち上げるかのように製品戦略を検討する必要があります。本当の違いは、これらの企業がスタートアップ企業で見られるような財政的および時間的プレッシャーに必ずしも直面しているわけではないということです。これらの企業では、新しい SaaS サービスを構築する際に、他の企業とは別に運用できる新しいチームを形成する必要がある場合もあります。

参加対象

ジャーニーのこのパートは、実際の企業のトランスフォーメーションと変更管理に関するものです。最終的には会社全体が影響を受け、ジャーニーに参加していく必要があるものですが、会社の各部門がいつどのように参加するかについては、会社プロフィール、構築するものや立ち上げるもの、および定義している顧客採用までのステップ数によって異なります。製品チームは、プログラムの管理における箇所で重要な役割を果たします。リーダーシップチームはまた、すべてのチームが定

義された状態を満たすためにサービスを開発および提供していることを確認する監視の役割を果たします。実用最小限のサービスを定義してフィードバックを取得すると、このフェーズに誰が参加するかが決まります。たとえば、新しいオンボーディング体験を開始する場合は、製品、販売、およびマーケティングの各チームが参加する必要があります。さらに、サポートとカスタマーサクセスにも継続的なサポートの一環として通知されます。新しいセグメントと顧客をターゲットとすることが戦略である場合、すべてのチームが参加します。

期待されるアウトプット

このフェーズの成果は、ローンチの明確な定義と期待を備えた実用最小限のサービスのリリースです。実用最小限のサービスをリリースすること自体がこのセクションの終わりではありませんが、継続的な改善を進めるデータドリブンかつ顧客中心のロードマップを確実に実現するための次のステップの一つ、または多くのステップのうちの一つです。実用最小限のサービスのリリースに失敗した場合、それは完全な失敗ではなく、さらなる再調整と集中を支援する別のデータポイントを意味しています。

フェーズ 4: ローンチ/市場開拓 (Go-to-Market)

ジャーニーの最後のステップは、SaaS サービスをローンチすることです。これは、明確に定義された市場開拓 (GTM) 戦略が必要な領域です。新しいソフトウェアを市場に投入するためのどの計画でも、顧客のペルソナ (購入者とユーザー)、販売戦略、および新しい顧客を獲得するためのマーケティング計画を理解する必要があります。ただし、SaaS の市場開拓戦略は、新規顧客の獲得だけにとどまりません。リテンションとグロースの段階を含めた顧客のライフサイクル全体にまたがる戦略である必要があります。

エントリポイント

実用最小限のサービスのフェーズを超えて、一般提供 (GA) 向けの SaaS を立ち上げる準備ができました。会社が新規顧客をランディングして効果的にオンボーディングする能力があることが実証され、顧客は一貫して価値を実現し、期待される結果を達成することができます。この段階では、データドリブンな顧客リテンション/エクспанション戦略と、顧客獲得と並行してスケールできるサービスモデル (例: カスタマーサクセス) も作成しました。これにより、摩擦の少ないオンボーディング体験を推進し、顧客の価値を実現するまでの時間 (TTV) を加速して、アップセルおよび契約更

新のセールスプレイを実行するための適切なリソースの配置が可能になります。これらのサービスには、デジタルタッチ、ヒューマンタッチ、またはヒューマンサポートとデジタルサポートの動的な組み合わせが含まれます。

主なアクティビティ

SaaS ソリューションを上手く市場に投入するには、効果的な販売活動とマーケティング計画に合わせて事業予測を行い、予算を編成する必要があります。また、顧客が製品を採用して、その価値を実現しているかどうかを理解および測定するための計画も必要です。SaaS ビジネスが新しい顧客獲得の目標を超える可能性があるとしても、顧客がソリューションを効果的かつ効率的に使用しないと、財政的に苦勞することになります。そのような顧客は契約を更新しません。この減少のことを一般的に解約（チャーン）と言います。

永久ライセンスソフトウェアモデルに共通する多額の前払いがない場合、予期しない解約により、企業が経済的損失を被り、顧客獲得コスト (CAC) を回収できないことがよくあります。結果として、営業チームの報酬は、顧客維持を奨励するように構成する必要があります。ほとんどの企業では解約が生じる可能性があり、決して利益を生み出さない顧客のために営業担当者に多額の前払いを行う余裕はありません。したがって、精密なプリセールス手法、リードのクオリファイ基準、および効果的なオンボーディングプロセスを確立することが重要になってきます。

実用最小限のサービスフェーズは、一般提供の市場開拓戦略を改善するうえで重要な役割を果たし、一般提供ソリューションのパッケージング、販売、運用に関連する決定に直接的な影響を与えます。新しいサービスを市場に投入する前に、実用最小限のサービスフェーズで学んだ教訓を適用して、購入者とユーザーのペルソナを改善し、カスタマージャーニーマップを更新し、製品の採用目標を設定して、顧客の獲得とエクспанションの営業活動を補完する必要があります。



図 5 - 顧客中心、アダプションドリブンなマーケティングおよび販売手法

以下は、新しい SaaS サービスの市場開拓戦略を構築する際に従う必要のある手順の一覧です。

カスタマージャーニーマップの更新

- **目標:** 製品戦略およびロードマップ開発フェーズで構築された購入者とユーザーのペルソナを強化します。実用最小限のサービスフェーズで学んだ教訓を取り入れて、購入行動、オンボーディング体験、および製品使用パターンに関連づけられる属性を追加します。カスタマージャーニーマップを更新して、チームレベルの責任を一連の予測可能な購入者およびユーザー体験に合わせます。
- **成果:** 購入者とユーザーのペルソナには、製品の採用に成功する可能性が高い顧客に共通する測定可能な属性が含まれています。営業チームとマーケティングチームは、正確な期待値、クオリファイ基準、および実証可能な価値提案を備えています。顧客体験のすべての段階で、チームおよび個人レベルの有効性を測定および管理できます。
- **重要な意思決定ポイント:** 実用最小限のサービスフェーズで学んだ教訓を用いて、一般提供のローンチ時により優れた顧客体験を生み出すことができますか？

新規顧客獲得のための事業および運用フレームワークの確立

- **目標:** 収益目標と年間契約金額 (ACV) 目標を含めた 1 年目の顧客獲得目標を定義します。これらの目標を、市場に投入するパッケージングされた (バンドルまたは階層化された) 機能とサービス、およびセグメンテーションモデルのポートフォリオ全体で配分します。新規顧客を効率的に獲得してオンボーディングするために必要なスキル、仕組み、およびプロセスを決定し、これらの要件をコストモデルに合わせます。
- **成果:** 予算については、販売およびマーケティング関連の顧客獲得コスト (CAC) と運用コストに対して承認されます。収益予測は、初年度のレベニュー (新規顧客の獲得による) に対して立てられます。運用モデルには、顧客獲得予測に沿って、適切なタイミングで新規顧客をオンボードする計画が含まれています。
- **重要な意思決定ポイント:** 1 年目の収益性と収益に関連する投資家の期待はどのようなものですか？ 顧客がオンボードして最初に価値を実現するまでにどのくらいのサポートが必要ですか？

顧客維持およびエクспанションにおける目標の設定

- **目標:** 売上継続率 (解約率) とエクспанション収益 (アップセル、クロスセル) を予測します。顧客拡大コスト (CEC) と顧客維持コスト (CRC) のための予算を設定します。これらの予算は、SaaS 企業のカスタマーサクセスまたは契約更新チームに資金を提供するために頻繁に使用します。顧客生涯価値 (CLTV) を予測して、長期にわたる顧客維持とグロースの計画を含めます。
- **成果:** ここから、顧客生涯価値に対する顧客獲得/維持/拡大コストの効果比目標を設定して、収益性の高い条件下で販売活動が実行されるようにします。この演習では、販売ノルマを年末の年間経常収益 (ARR) 目標に合わせることができます。
- **重要な意思決定ポイント:** アップセル/エクспанション目標を達成するのに十分な新機能、サービス、製品を実際に 1 年目にリリースできますか？ どのくらいの期間、顧客を維持できると期待していますか？

適切な営業活動と報酬インセンティブの決定

- **目標:** 新規顧客の獲得に関連する流通モデルを決定します。通常は、プリセールス、インサイドセールス、フィールドセールス、パートナー/チャネルセールスリソースの組み合わせになります。オファ어의複雑さに合わせた適切な販売プロセスとオポチュニティの厳密なクオリファイを行う販売活動 (獲得、更新、エクспанションなど) を構築します。複雑で年間契約金額の高い SaaS は、よりハイタッチなコンサルティングプロセスを提供し、複雑でない年間契約金額の低いソリューションには、よりロータッチで製品主導の試用購入プロセスを組み合わせます。製品のアダプションと顧客維持のインセンティブを含む販売報酬モデルを作成します。契約を決定づける変数が収益性の要件と一致するように、割引に関連する境界を確立します。
- **成果:** 営業チームは効率的に運営され、不必要な対立を起こすことなく、購入者の期待に応えます。ソリューションを効率的に採用して更新する顧客を獲得すると、報酬が得られます。規範的かつパーソナライズされた販売戦術を利用して、購入者とソリューションを一致させ、更新につながる可能性が低い取引からは手を引くようにします。マージンは、許容可能な割引設定を含む販売プレイブックによって保護されています。
- **重要な意思決定ポイント:** SaaS サービスはどのくらい複雑ですか？ ハイタッチのコンサルティングアプローチが必要ですか？

マーケティング業務の確立

- **目標:** 新規顧客の獲得とエクспанションといったオポチュニティを含む、顧客のライフサイクル全体にまたがるマーケティング業務を計画します。アカウントベースのマーケティング (ABM) フレームワークや製品内マーケティングリソースを活用して、特定の業界の企業属性、購入者のペルソナ、ユーザーパターンを対象とした円滑なポイントインタイムキャンペーンを実施する必要があります。
- **成果:** マーケティング担当者は、人と自動化の組み合わせを利用し、適切なチャネルを通じてデマンドジェネレーション、マーケティング分析、リードスコアリング戦術を推進することができます。ファネルを通過する際に、リードを段階的にプロファイルおよびクオリファイすることができます。営業担当者は、質の高い見込み客のサポートに専念できます。
- **重要な意思決定ポイント:** マーケティングチームは、セールスファネルのどのくらいを所有できますか？

カスタマーサクセス (CS) の憲章とサービスの定義

- **目標:** 主な CS 憲章を設定します。通常はアダプションまたは更新、まれにエクспанション、および新規顧客のオンボーディングに先立つ営業と CS 間のハンドシェイクプロセスです。CS チームは、望ましい顧客の成果に沿って成功計画を作成する必要があります。
- **成果:** 営業チームと CS チーム間の効果的なパートナーシップは、顧客の TTV の高速化につながり、オンボーディング、エクспанション、および更新のライフサイクル段階での摩擦を軽減します。効果的な CS 機能を使用すれば、顧客生涯価値を高めて、解約を減らすことができます。CS チームは、SaaS ブランドによって約束されている契約に対して結果を出すことで、顧客の信頼を得ます。また、製品の効果的なアダプションを保証することは、リテンションとエクспанション両方の前提条件でもあります。
- **重要な意思決定ポイント:** CS 機能をどのように収益化しますか？ CS には収益のノルマがありますか？

ローンチおよび製品コミュニケーション戦略

- **目標:** コミュニケーション計画の有効性と継続的な改善を測定するためのメトリックなど、製品の更新範囲とその更新が顧客に与える影響を定義します。

- **成果:** ビジネスリーダーやその他の利害関係者を含む、テクニカルユーザーや管理者を超えた、内部および外部の対象者の定義。対象となる各顧客に最も共鳴するコンテンツタイプの開発、およびそのような顧客に到達するための複数のコミュニケーションチャネル。
- **重要な意思決定ポイント:** 新しい SaaS ソリューションのローンチをどのように発表できますか？ 貴社の顧客、投資家、そして内部チームに最も共鳴するのは、どのコミュニケーション戦略ですか？

ガイドとなる質問

SaaS の市場開拓戦略を構築する際に、サブスクリプションモデルと経常収益について大きく考えすぎると、詳細を意識し続けるのは難しい場合があります。インバウンド/アウトバウンドの販売モデルと製品主導/マーケティング主導のグロース戦略の決定に関連するトレードオフは複雑であり、運用コストと効率に大きな影響を及ぼします。プロセスを簡素化するために、このセクションでは、市場開拓戦略を周知する際に回答する必要のある一連のガイド質問をリストアップします。

カスタマージャーニーマップの更新

- 購入者とユーザーの行動について、初期のフェーズ (製品戦略と実用最小限のサービス) で行われた仮定のうち、どれが検証または否定されましたか？
- 顧客獲得プロセスの各段階におけるチームレベルの責任は何ですか？ たとえば、効果的なオンボーディングを確実にするために、カスタマーサクセスと営業はどのように連携しますか？
- オンボーディング時に顧客が製品を効率的に使用しているかどうかを示す測定可能な指標は何ですか？
- 実用最小限のサービスフェーズで価値を実現するのに苦労した顧客に共通する属性は何ですか (技術的な洞察力が低く、統合とオンボーディングに時間がかかるなど)？
- 実用最小限のサービスフェーズで成功または失敗した顧客に共通する製品の使用パターンは何ですか？
- ローンチ前に、どのような企業のスキルギャップに対処する必要がありますか (トレーニング、アウトソーシング、採用)？
- 顧客にとっての摩擦を減らすために、どのようなテクノロジーと教材を導入できますか？

新規顧客獲得のための事業および運用フレームワークの確立

- 市場での初年度の顧客獲得 (収益) 目標は何ですか？
- 1年目の期待マージンはいくらですか？
- 収益目標を達成するために、年間ベース、四半期ベース、月次ベースで (ティアごとに) 何人の新規顧客をオンボーディングする必要がありますか？
- これらの顧客をオンボーディングするには、どれくらいの費用がかかりますか？ 包括的な販売およびマーケティング費用を含む、CACの予算はいくらですか？
- 目標に沿ったペースで新規顧客を獲得し、立ち上げを支援するためのスキルとリソースはありますか？
- 新規顧客のCACを回収するのにどのくらい時間がかかりますか？
- 割引戦略にはどの程度の柔軟性がありますか？
- 移行シナリオの場合、いつどのように従来のソリューションを非推奨にしますか？ 従来のモデルの使用を止める際の収益ノルマをどのように構成しますか？
- 移行シナリオの場合 - 投資家と経営幹部は、SaaSモデルに変革する際の経済的影響、必要な投資、前払いから経常収益へ移行することを理解していますか？

顧客維持およびエクспанションにおける目標の設定

- 許容可能な年間解約率 (収益) はいくらですか？
- より適切なティアの提案による顧客規模の縮小からどのくらいの解約が発生する可能性がありますか？
- 更新を拒否または早期に契約を終了する顧客に起因してどのくらいの解約が発生する可能性がありますか？
- エクспанションと更新の交渉はどのくらい複雑ですか？
- CECとCRCの予算はいくらですか？
- どのくらいの期間、顧客を維持できると期待していますか？
- 期待する顧客生涯価値はどれくらいですか？
- 総CAC (CAC/CEC/CRC) に対する顧客生涯価値の目標比率はどれくらいですか？
- 移行シナリオの場合、オンプレミスの従来のソリューションからSaaSに顧客を移行していますか？ その場合は、いつですか？ 経済的影響には何がありますか？

適切な営業活動と報酬インセンティブの決定

- 特定のティア/地域/垂直市場に合わせて専任の営業担当者を任命していますか？ これは従来のオペレーションとは異なりますか？
- CAC の予算を考慮すると、SaaS モデルに専念できる営業担当者は何人ですか？
- プリセールスプロセスの一環として、リモートのインサイドセールスチームを利用したクオリファイドリードの創出、またはソリューションデモの提供は可能ですか？
- 成功する可能性のあるリードを適切にクオリファイし、それによってダウストリームの解約を減らすには、プリセールスプロセス中にどのような情報を見つける必要がありますか？
- 顧客獲得のノルマには、従来のソリューションから移行する顧客が含まれますか？
- 更新とエクспанションにおける収益ノルマは誰が担いますか？
- 契約交渉はどれくらい複雑ですか？ハイタッチのコンサルティングアプローチが必要ですか？プロセスを簡素化できますか？
- 営業チームは、プライシングとサービスを支えるユニットエコノミクスと競争力のある価値提案を明確に示すことができますか？
- 顧客を獲得し、その後関係を深めていくための戦略は何ですか？
- データドリブンなアップセルのオポチュニティを定義できますか？
- チャンネルパートナーは、貴社の販売モデルでどのような役割を果たしますか？
- チャンネルパートナーがサービスのアダプションを促進できるようにすることはできますか？
- 製品のアダプションとリテンションに対する報酬として、営業担当者にどのようなインセンティブを提供できますか？

マーケティング業務の確立

- 新しいリードの質をどのように測定しますか？ リードが貴社のプラットフォームの使用に成功する可能性が高いかどうかは、どうやって判断できますか？
- マーケティングチームは、製品マーケティングイニシアチブを作成および実行するために、製品チームとどのように連携しますか？
- 1年目の顧客獲得目標を支援するために達成する必要のあるデマンドジェネレーション → リードジェネレーション → 顧客コンバージョンファネルの比率はどれくらいですか？
- マーケティングチームと営業チームは、ファネルの管理に関する責任をどのように分担しますか？

- リードのクオリフィケーションおよびスコアリングのプロセスを効率化するために、どのようなテクノロジーを導入できますか？
- コンテンツ (動画、ユーザーマニュアル、よくある質問) を公開して、顧客をナーチャリングし、販売プロセス中の摩擦を減らすことができますか？
- エクспанションの営業活動をサポートするために、新機能のリリースに先駆けてどのように顧客に売り込めますか？
- マーケティングキャンペーンの有効性と収益性を分析するには、どのフォーカスグループを使用する必要がありますか？ オファーレベルですか？ 成熟度/時間ベースですか？ チャンネルベースですか？

カスタマーサクセス (CS) の憲章とサービスの定義

- CS チームの主な目的は何ですか？ エクспанションですか？ 製品のアダプションですか？ 更新ですか？
- 更新時に、意思決定者との顧客関係を担当しているのは誰ですか？
- CS には、エクспанションまたはリテンションの収益ノルマがありますか？
- CS チームをプレミアムサービスとして販売すると収益化できますか？
- CS チームは、部門上の枠を超えた他のチームとの活動を調整する上でどのような役割を果たしますか？
- CS はカスタマーサポートも提供しますか？
- ティア、業界、または垂直方向の専門知識に基づいて、CS の担当者を顧客と連携させますか？
- 各 CS 担当者は、年間何人の顧客を効果的に管理できますか？
- CS 担当者をどこで見つけられますか？ 担当者はどのようなスキルを持っている必要がありますか？
- CEC と CRC の予算を考慮して、何人の CS 担当者に予算を提供し、(必要に応じて) どのくらいのアップセルとクロスセルの収益を促進することができますか？

ローンチおよび製品コミュニケーション戦略

- 対象となる顧客にとって重要なことは何ですか？ どのような種類の情報が必要で、期待されていますか？

- コミュニケーションの目標は何ですか (例: リーチするユーザー/アカウントの数、製品/機能のアダプション、収益など)?
- 対象となる顧客にリーチするための最良の方法は何ですか? 夢中にさせるような体験を作り出すために複数のチャネルをどのように活用することができますか?
- 顧客はどのような影響を受けていますか? 一部の顧客は、製品の更新を知らせ、従業員をトレーニングするための追加のサポートを必要としていますか?
- このコミュニケーションのタイミングはどうあるべきですか? 顧客が新しい機能/リリースを採用するまでどれくらいの時間が必要ですか?
- 特定の変更を事前に顧客に知らせるといった契約の義務はありますか?
- メッセージに対して A/B テストを行うにはどうすればよいですか?
- 顧客が製品コミュニケーションについてのフィードバックを提供し、開発してほしい新機能を提案するためのメカニズムはありますか?
- リーチ、エンゲージメント、アダプションを測定するための最も重要な指標は何ですか? 次のイテレーションに向けてどのように計画を最適化できますか?

会社プロフィールの考慮

市場、ドメイン、および製品の性質は、市場開拓のアプローチに影響を与えます。一部の企業にとって、これはすでに確立された市場に手を出し、新しい製品にビジビリティやアクセスをもたらすことです。他の企業にとっては、まったく新しい市場にリーチすることのように見えるでしょう。この範囲のどこにいる場合でも、SaaS ソリューションをどのように展開するべきかを考えるために時間を費やす必要があります。このセクションでは、仮想の SaaS ビジネスアーキタイプを使用して、企業ダイナミクスの例をいくつか概説しています。

ToeDipper Software: この企業タイプは SaaS に手を出していますが、従来のソフトウェアによって生み出される収益と利益に依存していてもいます。すでに顧客を抱えているというベネフィットを持ち、彼らに対する販売およびマーケティング方法を直接的な経験から理解しています。SaaS を市場に投入するには、社内で調整し、イニシアチブを顧客にいつどのように伝えるかについてしっかりと意思決定を下す必要があります。SaaS は貴社のビジネスの未来ですか? それとも単なる製品ポートフォリオの一つのオプションですか? どれくらい喫緊のものが適切な優先度をつけるために、顧客のフィードバックを取り込む必要があります。多様なメンバーでローテーションする動的なカスタマーアドバイザリーボード(CAB) は、有用な視点を提供できます。このシナリオでは、市場開

拓の計画を投資家の優先順位に合わせる事が特に重要です。このような事業での投資家は、実際の変革に投資するのではなく、従来の事業から利益を得て、収益を導き出すことを優先するのが一般的です。投資家が本当の SaaS トランスフォーメーションへの資金提供に対して躊躇している場合、*ToeDipper* は市場開拓の計画を作成して、業界に関連する新しい SaaS ソリューションを従来の製品ポートフォリオに添付することができます。SaaS を利用して、既存の顧客ベース内の新しい購入者プロフィール (アーリーアダプターなど) や、純新規顧客にリーチできます。*ToeDipper* は、イノベーションに意欲的な営業担当者を SaaS サービスにアサインし、社内で成功に光を当て、製品アダプションのマイルストーンを達成した営業担当者に報酬を与える必要があります。

SurvivorTech: この企業タイプの場合、ユースケースは明確です。顧客はより説得力のある価値提案を望んでいるため、ニッチで垂直化された競合他社が市場シェアを急速に侵食してきています。*SurvivorTech* のプロフィールには、新生の競合他社に比べていくつかのアドバンテージがあります。長期間にわたって直接販売してきた経験から、顧客基盤についての知識を持っていることです。彼らは顧客に売り込む方法を知っているため、SaaS ソリューションの提供に向けて迅速に移行を進める一方で、従来の関係と契約を利用して時間を買うことができます。既存の顧客に新しい SaaS の立ち上げを発表する前に、社内で調整を行い、新しい販売活動と報酬インセンティブを確立する必要があります。顧客対応に関する会社の変更に加えて、SaaS への移行には、バックオフィスのプロセス (請求、レベニューレコグニション、権限管理など) の変更も必要になります。内部調整には、SaaS トランスフォーメーションに関する経営陣の指示とトップダウンの目標が必要です。トランスフォーメーションに必要な経済的投資と対象期間を認識することも重要です。アジャイルな製品/サービスの設計と頻繁なリリースモデルと連携して、ランディングとエクспанション販売活動を伴う市場開拓が、これらの企業の成功を支援することができます。

UnicornExpress.com: グリーンフィールド SaaS 企業の場合、効果的な市場開拓計画は、新規顧客による製品の採用にその成功がかかっています。顧客獲得が最優先事項であり、その後、漸進的なグロースを促進し、顧客のライフタイムを延ばすためのリテンションおよびエクспанションに対する販売イニシアチブが続きます。クラウドネイティブ企業は通常、従来のテクノロジー企業よりもはるかに多くの費用を販売とマーケティング (獲得、維持、更新を含む) に費やしています。これらの企業では、製品主導のグロース戦略と並行して、1 対多数のマーケティングイニシアチブを使用してファネルにデータを投入することがよくあります。製品内のコミュニケーションおよびナレッジ管理ツールは *UnicornExpress.com* にとって重要な手段であり、人間によるハイタッチサポートを行う必要性を減らします。効率的なデマンドジェネレーションとリード管理モデルは、営業担

当者が質の高いオポチュニティをクローニングすることに集中できるようにするために重要です。多くの場合、これらの企業は、新規顧客を獲得するために、数年間赤字経営をすることも厭いません。

New Horizons Software: この企業タイプは、*ToeDipper Software* よりも優れた位置にあり、SaaS をタイムリーに市場に投入することができます。これは、寡黙な投資家のおかげで邪魔が少なくなったおかげです。この会社は、新しい市場セグメント向けの SaaS の立ち上げに投資して、段階的で継続的な収益を創出する意思があります。成功する市場開拓計画を作成するために、見込み客から遡って、新しい対象者について理解し、市場セグメンテーション分析とペルソナ開発において過剰なほどインデックスを作成する必要があります。*New Horizons* は、実用最小限のサービスフェーズで購入者とユーザー体験について多くのことを学び、これらの教訓を一般提供ローンチの市場開拓戦略に組み込む必要があります。カスタマージャーニーマップなどのメカニズムを使用すれば、*New Horizons* が SaaS サービスの企業スキルギャップと新しいサポート要件を見つけることができます。販売サイクルでチャンネルパートナーを利用するオポチュニティを綿密に評価して、リーチの拡大と対象分野の専門知識から利益を得る必要があります。

参加対象

収益と収益性にまつわる投資家および取締役会レベルの期待に沿って市場開拓計画を主導することが重要です。許容可能な顧客生涯価値/CAC 比率を含む事業目標は、販売、マーケティング、および財務のエグゼクティブリーダーの協力を得て設定します。営業リーダーは、総顧客獲得ノルマを設定し、販売活動の基盤を確立し、製品アダプションと顧客リテンションを奨励するための報酬モデルを作成します。また、チャンネルパートナーシップとイネーブルメントを所有し、マーケティングと協力してリードクオリフィケーションとファネルの管理戦略を構築します。マーケティングは、ファネルの最上位のデマンドジェネレーションとリード管理を担当しており、製品チームと連携してブランドの価値提案と競争上の差別化を定義します。また、マーケティングは製品チームと連携して、SaaS 購入者のペルソナを市場セグメンテーション戦略に合わせ、ユーザーのペルソナをナレッジ管理およびコンテンツマーケティング戦略に合わせます。カスタマーサクセスのリーダーは、(この活動を担っている企業の場合は) エクスパンション販売戦略を設定できますが、そうでない場合は、オンボーディングから更新のフェーズまでのカスタマージャーニー全体で効果的な製品アダプションを保証する責任があります。

期待されるアウトプット

SaaS の効果的な市場開拓戦略は、単なるローンチ戦略以上のものです。これにより次のことが可能になります。新規顧客の獲得と並行して企業の成長を維持するためのビジネスモデルを確立すること、効果的な販売およびマーケティングプロセスを構築すること、プリセールス段階から更新までのカスタマーエクスペリエンスにおける摩擦を減らすこと、収益ノルマや製品アダプション目標といったチームおよび個人レベルの責任を設定することなどです。製品の効果的な使用率を測定する機能は、SaaS の重要な差別化要素です。データドリブンな市場開拓計画は、解約リスク (例: アダプション率の低さ) を管理し、エクспанション販売オポチュニティ (例: アップセルまたはクロスセルの可能性を示す利用パターン) を特定する際に役立ちます。したがって、成功する市場開拓計画には、測定可能な製品アダプション目標が含まれている必要があります。このデータは、市場開拓戦略が最終的に正しく実行されたかどうかを知らせてくれます。

まとめ

ここでは、一連のジャーニーの流れを示しましたが、現在および将来の顧客を最終的な貴社の道標にしてください。このプロセス全体を通じて、チームの編成方法、チームの連携方法、および SaaS 提供モデルへの移行の一環としてチームが新しい文化的信条を受容する方法を変更しなければならないという意思決定を下す可能性があります。一部だけでもよいので、必要な部分でこのフレームワークを活用してください。全てを使わなくても私たちは気にしません。どうすれば皆さんの助けになれるか、ご意見をお聞かせください。

会社プロフィールと SaaS ジャーニー別の要点のまとめ

	フェーズ 1 事業計画立案	フェーズ 2 製品戦略およびロード マップ開発	フェーズ 3 実用最小限のサー ビス	フェーズ 4 ローンチ/市場開拓
ToeDipper Software 	現在のビジネスの成長とパフォーマンスに影響を与えることなく、企業が SaaS を探求できるようにするモデルを見つけます。	完全な製品戦略への過少投資や計画を実験のようなものとして扱わないようにするために、堅実な製品戦略を用意します。	顧客に価値をもたらす完全な製品戦略を作成することに重点を置きます。	市場開拓計画に対する顧客の期待と投資家の優先順位を一致させます。SaaS を利用して、既存顧客および新規顧客内の新しい購入者プロフィール (アーリーアダプターなど) にリーチします。
SurvivorTech 	開発経路を加速し資金を提供するための方法があるかどうかを判断することに焦点を当てます。	市場に出回っている現在の製品や新製品と競争するために、ただ SaaS 製品を用意する以上の戦略を構築します。	市場を維持および開拓できるように、反応性が低く、より戦略的で完全な製品戦略パスの計画を立てます。	社内で調整して、新しい販売活動とバックオフィスのプロセスを確立します。アジャイル設計と頻繁な製品リリースと並行して、販売モデルを拡大させます。
Unicorn Express.com 	会社に人員を配置するための基本的な予測を作成し、ターゲット市場を特定して、収益化スキームを開発します。	製品戦略プロセスにおける短絡は避けてください。成長曲線が始まったときに会社を弱体化させる可能性があります。	グロースを最大化できる明確な製品戦略を通じて、製品をターゲット体験に合わせます。	製品内のコミュニケーションおよびナレッジ管理ツールに焦点を合わせて、人間によるハイタッチサポートを行う必要性を減らし、大規模な新規顧客による製品アダプションを成功させます。
New Horizons Software 	会社が SaaS 製品の提供を開始できるようにする新しいセグメントまたは製品を特定します。増分コストと戦略への影響を評価します。	新しい LoB を作るかのよう、製品戦略を検討します。会社の他部署と別々に運営できる新しいチームを編成することを検討してください。	企業ポートフォリオの他の製品から独立した新規 SaaS サービスの製品戦略を構築します。	見込み顧客から遡って、新しいターゲットについて理解し、成功する市場開拓計画を作成します。リーチを増やすためにチャネルパートナーを利用することを検討します。

寄稿者

本書の作成における寄稿者

- SaaS プリンシパルパートナーソリューションアーキテクト *Tod Golding*
- SaaS ビジネスリード *Oded Rosenmann*
- SaaS パートナー開発、シニアマネージャー *Craig Wicks*
- SaaS ビジネスリード *Jonathan Christofaris*
- SaaS ビジネスリード *Afza Wajid*
- SaaS ビジネスリード *Ashish Kathapurkar*
- SaaS ビジネスリード *Akshay Patel*

AWS SaaS Factory について

AWS SaaS Factory は、SaaS 提供モデルの採用または最適化を加速できるよう幅広いリソースを提供します。SaaS Factory には、SaaS ビジネス戦略のベストプラクティス、AWS で SaaS ソリューションを構築するためのリファレンスアーキテクチャ、AWS で SaaS を開発するための特別トレーニングの機会などが含まれます。

[AWS SaaS Factory の詳細 >>](#)

改訂履歴

日付	説明
2020 年 10 月	初版発行