

SaaS 여정 프레임워크

AWS 에서 새로운 SaaS 솔루션 구축

2020 년 10 월



고지 사항

고객은 본 문서에 포함된 정보를 독립적으로 평가할 책임이 있습니다. 본 문서는 (a) 정보 제공만을 위한 것이며, (b) 사전 고지 없이 변경될 수 있는 현재의 AWS 제품 제공 서비스 및 사례를 보여주며, (c) AWS 및 자회사, 공급업체 또는 라이선스 제공자로부터 어떠한 약정 또는 보증도 하지 않습니다. AWS 제품 또는 서비스는 명시적이든 묵시적이든 어떠한 종류의 보증, 진술 또는 조건 없이 "있는 그대로" 제공됩니다. 고객에 대한 AWS의 책임 및 의무는 AWS 계약에 의해 관리되며 본 문서는 AWS와 고객 사이의 어떠한 계약에도 속하지 않으며 계약을 변경하지도 않습니다.

저작권 © 2020 Amazon Web Services, Inc. 또는 그 계열사. All rights reserved.

목차

소개	1
회사 프로파일	2
1 단계: 비즈니스 계획	6
진입점	6
주요 활동	6
가이드 질문	9
회사 프로파일 고려	12
조직 내 참여인력	13
예상 결과	13
2 단계: 제품 전략 및 로드맵 개발	15
진입점	15
주요 활동	15
가이드 질문	18
회사 프로파일 고려	22
조직 내 참여인력	23
예상 결과	24
3 단계: 최소 실행 가능 서비스(MVS)	25
진입점	26
주요 활동	26
가이드 질문	28
회사 프로파일 고려	31
조직 내 참여인력	32

예상 결과	32
4 단계: 출시 / 시장 출시.....	32
진입점	32
주요 활동	33
회사 프로파일 고려.....	42
조직 내 참여인력.....	44
예상 결과	45
끝맺는 말	45
회사 프로파일 및 SaaS 여정별 주요 요점 요약.....	46
기여자.....	47
AWS SaaS Factory 에 대하여	47
문서 개정.....	47

요약

이 백서는 새로운 SaaS(Software-as-a-Service) 제품을 구축하거나 기존 소프트웨어 및 기술 제공 모델에서 SaaS 비즈니스 모델로 전환하거나 기존 SaaS 솔루션을 최적화하는 기업을 위한 지침을 제공합니다. 이 백서는 Amazon Web Services(AWS)의 SaaS 전문가가 개발한 규범적 여정 프레임워크를 설명하며, 수년간의 AWS 경험과 수천 명의 AWS 파트너의 피드백을 기반으로 한 지침 및 모범 사례를 제공합니다.

소개

SaaS(Software-as-a-Service) 제공 모델은 다양한 기업에게 점점 더 매력적으로 다가오고 있습니다. SaaS의 민첩성, 혁신 및 운영 효율성은 SaaS 공급자에게 완전히 새로운 경쟁 우위를 제공하고 비즈니스 성장을 위한 새로운 기회를 열어줍니다.

산업 전반에 걸쳐 일어나는 이러한 동향은 중요한 변화가 업계 전반에서 진행되고 있음을 알려주고 있습니다. 최근 [IDC\(International Data Corporation\)](#) 고객 선호도에 대한 연구에 따르면 전 세계 고객의 72%가 새로운 애플리케이션을 도입하거나, 기존 애플리케이션을 마이그레이션하는 경우 또는 소프트웨어 계약이 갱신될 때 SaaS를 우선적으로 고려하는 것으로 나타났습니다. 이러한 추세는 지난 몇 년 동안 일관되게 나타나고 있지만, 여전히 많은 회사에서 SaaS 여정을 시작하는 방법에 어려움을 겪고 있습니다.

이런 SaaS로의 전환을 지원하기 위해 AWS는 [AWS SaaS Factory 프로그램](#)을 소개했습니다. 이 프로그램은 기술 및 비즈니스 콘텐츠, 모범 사례, 솔루션 아키텍트, SaaS 전문가를 통해 AWS에서 SaaS 솔루션을 구축할 수 있도록 안내하고 도움을 드립니다.

잘 알려진 SaaS 가치와는 달리 비즈니스에 큰 영향을 줄 수 있는 SaaS 제공 모델로의 여정은 잘 알려져 있지 않습니다. SaaS로 전환한다는 건, 대부분의 회사에게 기존 비즈니스의 복잡하고 다양한 항목을 전반적으로 검토해야 하는 중요한 전환점을 의미합니다. SaaS는 종종 비즈니스의 모든 측면에 영향을 미칩니다. 제품 판매, 마케팅, 구축, 지원 및 수익 창출 방식은 모든 회사가 as-a-service 비즈니스를 정의, 구축 및 운영하기 시작할 때 평가해야 하는 많은 고려 사항 중 하나입니다.

이러한 부분들은 때로는 전략적 및 운영적 관점에서 근본적인 변화를 요구합니다. 따라서 기업은 역할과 책임을 다시 생각하고, 문화적 변화를 정의하며, SaaS 기업의 모범 사례와 더 잘 맞는 새로운 프로세스를 도입해야 합니다.

이러한 노력을 지원하기 위해 AWS SaaS Factory 팀은 SaaS 회사를 안내하는 규범적 프레임워크를 만들었습니다. SaaS 회사는 이 여정을 통해 다른 SaaS 비즈니스의 혁신에서 관찰한 패턴과 전략을 얻을 수 있습니다. 프레임워크는 그림 1에 요약된 4 단계를 통해 기업이 SaaS로 전환을 준비하는 데 도움을 줍니다.



그림 1 - SaaS 여정 프레임워크 단계

프레임워크는 반드시 순차적으로 진행할 필요는 없으며, 유연하게 적용될 수 있는 작업 프로세스입니다. 예를 들어 제품 전략을 작업하는 동안 비즈니스 사례를 다시 점검하고 업데이트할 수 있습니다. 또한, 일부 활동들은 동시에 발생할 수 있습니다. 이 백서는 4 가지 프레임워크 단계를 안내하고 SaaS 여정에서 고려해야 할 주요 활동과 질문을 요약하여 전략 및 실행 계획을 수립하는 데 도움을 드립니다.

이 문서는 여러분들이 계획을 수립할 때 전체 또는 부분적으로 활용할 수 있습니다.

회사 프로파일

SaaS Factory 프로그램에서 우리는 수많은 조직과의 협업을 통해 SaaS 로의 여정이 회사마다 다르다는 것을 알게 되었습니다. 어디에서 시작했는지, 어떤 도메인에 속해 있는지, 어떤 경쟁 상황에 직면해 있는지, 이러한 질문에 대한 답은 SaaS 여정의 경로 선택에 영향을 미칠 수 있습니다. 따라서 우리는 SaaS 제공 모델을 도입한 회사를 몇 가지 공통적인 프로파일을 기준으로 분류 했습니다. 본 문서를 통해, 이런 SaaS 프로파일을 바탕으로 각 회사 유형에 따라 여정이 어떻게 달라질 수 있는지 알아보겠습니다.

우리의 경험에 따르면 AWS 에서 SaaS 솔루션을 구축하는 회사는 자연스럽게 네 가지 유형으로 분류됩니다. 여러분의 회사는 한 프로파일 완벽하게 부합되지 않을 수 있고, 때로는 몇 가지 프로파일의 특성을 모두 가질 수 도 있습니다. 다음은 일반적으로 SaaS 로 전환하는 회사들을 나타내는 프로파일 입니다. 각 프로파일에는 가상의 이름을 덧붙였습니다.

ToeDipper Software



SurvivorTech



UnicornExpress.com



New Horizons Software



그림 2 - 가상 회사 프로파일

ToeDipper Software

이 프로파일은 규모가 있는 보수적인 대기업을 나타냅니다. 오래된 기술이나 프로세스로 인해 어려움을 겪고는 있지만, 기존 제품을 통해 독점적이고 수익성이 좋은 시장을 확보하고 있습니다. 이 회사는 상당한 비즈니스 매출을 창출하는 시장을 확고히 가지고 있지만 산업, 규정, 지리적 또는 문화적 이유로 SaaS 를 적극적으로 고려하지는 않는 전통적인 기업을 나타냅니다. 이러한 회사는 SaaS 의 잠재력을 이해하고 있으며, 목표 시장의 일부 또는 전체에 SaaS 를 도입할 방법을 찾고 있습니다. 그러나 그들은 기존 비즈니스에 영향을 주지 않고 SaaS 에 집중하는 방법도 고려해야 합니다. 이러한 회사는 위험을 줄이고 SaaS 제공 모델을 실험할 수 있는 방법을 찾는 경향이 있습니다.

SurvivorTech

이 프로파일은 기존 제품을 보유하고 있지만, 경쟁업체에 의해 시장을 잠식당하고 있는 회사를 나타냅니다. 경쟁업체는 가격, 민첩성 및 비용 효율성을 통해 고객의 마음을 사로잡고 있습니다. 이러한 기업은 SaaS 제공 모델을 적용하는 것이 매우 중요합니다. 따라서 이러한 기업들에게 있어 SaaS 로의 전환은 보다 효과적으로 경쟁하고 시장 점유율을 유지할 수 있도록 하는 생존 전략으로 여겨집니다. SaaS 전환의 시급성과 깊이는 SaaS 옵션을 고려하는 다른 기업보다 훨씬 더 크고 집중적인 경향이 있습니다.

UnicornExpress.com

이 프로파일은 처음부터 SaaS 솔루션을 개발하여 기존 레거시 환경의 부담 없이 SaaS 로 전환하는 회사를 나타냅니다. 이러한 회사들은 기회를 극대화하고 가능한 한 빨리 시장에 진출하는 데 더 중점을 두고 있습니다. 의사 결정을 위한 데이터와 전망이 리스크를 포함하는 경향이 있기 때문에 그들의 여정은 도전적인 경우가 많습니다. 동시에 그들은 SaaS 모범 사례와 일치하는 비즈니스 및 기술 비전을 정의하고 앞으로 나아갈 길을 계획할 수 있는 좋은 위치에

있습니다. 그러나 자금 압박으로 인해 운영 및 비즈니스 효율성이 저하되어 궁극적으로 급속한 성장으로 가는 과정을 늦출 수 있기 때문에 때로는 여정이 불투명해질 수 있습니다.

New Horizons Software

이 프로파일을 위한 SaaS 로 전환은 기존 제품으로는 해결할 수 없는 일부 새로운 시장 세그먼트를 식별하고 탐색하는 것입니다. 여기서 강조할 점은 이 기회를 이용하여 현재 오퍼링의 일부가 아닌 일련의 기능과 경험을 대상으로 하는 새로운 SaaS 오퍼링으로 전환하는 것입니다(또는 기존 제품과 실질적으로 다른 모델에서 제공되는). 이 과정은 기존 고객에게 영향을 미치거나 경계를 모호하게 하지 않고 SaaS 로 전환하는 방법을 신중하게 정의하는 것입니다. 이 프로파일은 종종 명확하고 새로운 타겟 세그먼트를 정의하고, 성장과 수익 창출의 기회를 평가하는데 초점을 맞춥니다.

그림 3 은 다음 기준에 따라 각 회사 프로파일의 SaaS 목표를 시각화합니다: 출시 시간 및 비즈니스 목표

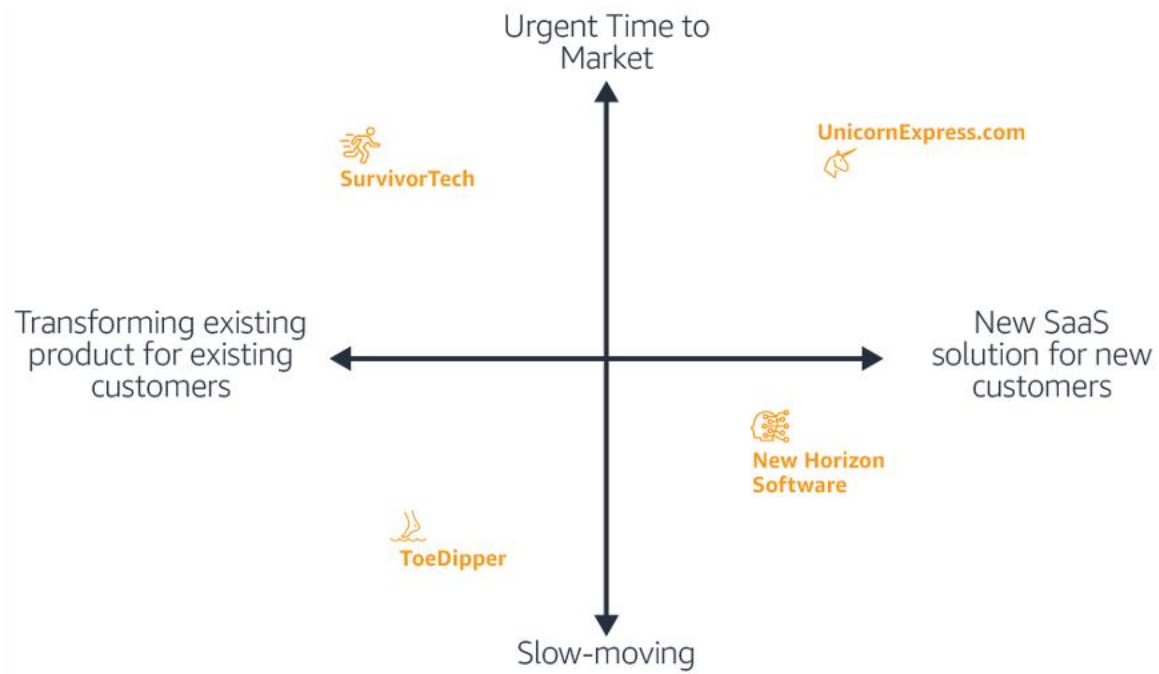


그림 3 - 회사 프로파일 목표

1 단계: 비즈니스 계획

SaaS 로의 전환에 대해 생각하기 전에 전략의 기본 요소를 파악하고 전달하는 명확한 비전을 개발해야 합니다. 이 과정은 여러분의 전략을 구성하는 주요 요소를 검증하고, 이를 SaaS 로의 전환이 비즈니스 요구사항을 어떻게 해결 하는지 보여주는 모델과 결합하는데 사용됩니다. 일부 회사의 경우 방향과 전략이 비교적 간단할 수 있습니다. 이러한 시나리오에서 수집된 데이터는 앞으로의 방향을 만들어갈 기반을 제공합니다. 어떤 사람들에게는 새로운 기술을 배우는 것이 어려운 게 아니라 오래된 계획(산업 변화가 더디고 기술 개선이 점진적인 시대에 최적화된), 프로세스 및 시스템을 극복하는 것이 더 어려울 수 있습니다. 하지만 중요한 것은 어디서부터 시작하든지 전략은 좋은 데이터를 기반에 두어야 한다는 것입니다.

진입점

여러분은 SaaS(Software as a Service)를 제공하는 데 관심이 있으며 시장과 회사의 재무 및 전략적 준비 상태를 평가하는 데 사용할 수 있는 모델을 개발하고자 합니다. 중요한 것은 SaaS 제품을 시장에 출시하기 위한 데이터 기반 결정을 내리는 데 필요한 정보를 얻는 것입니다. 비즈니스 계획 단계의 출발점은 기회를 식별하고 SaaS 이니셔티브에 대한 실행/중단 결정을 내리기 위한 재무 모델을 구축하는 강력한 비즈니스 사례를 개발하는 것입니다. 실행하기로 결정했다면 새로운 SaaS 비즈니스의 end-to-end 요구 사항을 지원할 운영 모델을 계획해야 합니다.

주요 활동

비즈니스 계획의 주요 활동은 목표 시장과 잠재 고객 세그먼트 이해, 시장 역학을 기반으로 기회를 추정, 예비 재무 모델을 구축, 목표와 기대치를 설정, 내부 팀을 조정, 초기 투자 및 SaaS 이니셔티브를 위한 자원 확보를 중심으로 합니다. 이러한 전략은 회사 프로파일에 따라 매우 다양하며 시작점과 필요한 비즈니스 혁신 수준에 따라 달라집니다. 비즈니스 전략을 만들기 위해서는 필요한 모든 고려사항을 평가하는 것이 중요합니다. 이러한 고려사항들은 개발, 운영, 고객 지원, 마케팅 및 판매 메커니즘을 지원하기 위해 직원의 역할이 어떻게 변경되어야 하는지를 포함합니다. 그리고 이러한 것들은 SaaS 제품을 성공적으로 출시하고 성장시키기 위해 필수적입니다.

저희는 비즈니스 계획 단계에서 다루지는 핵심 사항을 분류 했습니다. 다음은 이러한 핵심 사항이 무엇인지와, 그것들이 비즈니스 프로세스 모델링 과정에서 어떤 역할을 하는지 짧게 요약한 것입니다.

기회 평가

- **목표:** SaaS 제공 모델이 고객 요구 사항 및 시장 역학에 잘 부합하는지 확인합니다.
- **결과:** 이것이 유효한 기회인지 여부를 평가하고, 비전을 정의하는 핵심요소를 평가합니다.
- **주요 결정 사항:** SaaS 제공 모델로 전환하는 비용과 노력을 상쇄할 만큼 명확한 전략, 성장, 재무적인 측면에서의 이점이 있습니까?

타겟 세그먼트 정의

- **목표:** 구매자를 보다 자세히 분석하기 위해 이 SaaS 제품이 타겟으로 삼을 다양한 유형의 고객 프로파일을 작성합니다.
- **결과:** 각 세그먼트에 대한 경험, 비용 및 가치 제안에 대한 설명이 포함된 타겟 세그먼트 목록을 작성합니다.
- **주요 결정 사항:** 여러분의 회사는 목표 고객 세그먼트 이해를 위한 데이터와 이에 대한 확신을 가지고 있으며, 이러한 세그먼트가 여러분의 제품군을 구축, 마케팅 및 판매하는 방법에 대한 기반이 될 수 있도록 지원할 수 있습니까?

시장 및 고객 전략 평가

- **목표:** 시장 접근 방식 및 SaaS 제품을 신규 고객에게 판매하는 방법을 정의하고, 새로운 제품을 출시하는 과정에서 필요한 추가 인력 또는 비용을 정의합니다.
- **결과:** 고객 확보, 확장 및 유지에 사용될 주요 메커니즘, 리소스, 비용 및 전략을 파악합니다.
- **주요 결정 사항:** 이 프로세스에서 정의한 시장 및 판매 요구 사항을 지원하는 데 필요한 리소스, 기술, 도구 및 예산이 회사에 있습니까?

시장 및 세그먼트 성장 예측

- **목표:** 각 타겟 고객층에 대한 고객 성장률 예측치를 작성합니다.
- **결과:** 신규 고객의 증가가 어떻게 전개될 것인지를 보여주는 1-2 년 기간 동안의 순 고객 판매 예측치를 작성합니다. 이것은 회사의 재무적 성장 예상치를 모델링하기 위한 핵심적인 역할을 할 것입니다.
- **주요 결정 사항:** 여러분의 전략과 타겟 세그먼트는 투자가치가 있다고 판단할 만큼 충분히 성장할 것이라고 예상하고 있습니까? 타겟 세그먼트 또는 기회를 재평가해야 합니까?

재무

- **목표:** 고객 세그먼트에 대한 목표 수익 창출 모델을 개발하고 각 세그먼트에 대한 목표 매출, 성장 및 유지(retention) 계획을 작성하십시오.
- **결과:** 시간 경과에 따른 예상 매출을 산출하기 위해 가격 및 패키지 모델과 새로운 고객 확보(세그먼트별)의 상관 관계를 작성합니다. 이를 통해 각 고객 세그먼트의 성장이 회사의 전체 매출 성장에 어떻게 기여할 것인지 알 수 있습니다.
- **주요 결정 사항:** 신규 고객과 가격정책이 SaaS 이니셔티브로 나아가는 것을 뒷받침하기에 충분한 매출을 만들어 낼 수 있습니까?

영업 변화

- **목표:** 영업 조직에 대한 프로파일을 개발하고 이러한 변경이 진행되면서 발생하는 전환 및 추가 비용을 식별합니다.
- **결과:** 영업팀이 인력을 배치하는 방법, 기존 인력을 SaaS 역할로 전환하는 방법 또는 새로운 인력을 확보하는 방법 및 SaaS 영업 담당자에 대한 보상을 하는 방법을 명확히 정의합니다.
- **주요 결정 사항:** 영업팀에 새로운 인력이 필요합니까? 기존 영업팀을 위한 지원 계획을 개발해야 합니까? SaaS 영업 담당자의 보상 모델은 어떻게 변경됩니까?

마케팅 변화

- **목표:** SaaS 제품에 대한 브랜드와 회사의 마케팅에 대한 프로파일을 구축하기 위한 전략을 개발합니다.

- **결과:** SaaS 제품 브랜드, 마케팅 담당자 프로파일을 개발하고 이러한 변경이 진행되면서 발생하는 전환 및 추가 비용을 식별합니다. 기존 인력을 SaaS 역할로 전환할 수 있는지, 새로운 인력을 확보해야 하는지도 정의합니다.
- **주요 결정 사항:** 새로운 인력이 필요합니까? 기존 팀이 SaaS 마케팅 모델로의 전환을 성공적으로 이끌어 낼 수 있습니까?

운영 모델/자원 정의

- **목표:** SaaS 제품을 위한 새로운 운영 방식을 정의하고 SaaS 비즈니스의 운영 요소인 호스팅, 운영 및 인력 배치와 관련된 추가 비용을 식별합니다.
- **결과:** 비즈니스의 end-to-end 요구사항을 지원하는데 필요한 운영경험을 정의합니다. 여기에는 적절한 리소스를 확보하기 위한 노력과 전환 단계에서 필요한 리소스 또한 포함됩니다.
- **주요 결정 사항:** 회사는 SaaS 제공 모델을 지원하고 운영하기 위한 요소를 구축하는 데 필요한 리소스와 준비를 갖추고 있습니까?

직원 프로파일 개발

- **목표:** 팀의 비즈니스 및 기술력을 평가하고 기존 팀의 기술 또는 업계 격차를 해소하기 위한 교육 또는 채용 계획을 수립합니다.
- **결과:** 보완해야 할 기술 목록을 작성하고 필요한 추가 리소스(이 모델링 프로세스 전체에서 파악된 영업, 마케팅, 고객 성공, 제품, 운영 또는 기타 리소스 포함)를 결정합니다. 이를 통해 비즈니스 계획에서 다루어야 할 인력에 대한 고려 사항을 모두 파악합니다.
- **주요 결정 사항:** SaaS 오퍼링을 운영하고 지원하는 데 필요한 리소스와 기술이 있습니까? 그렇지 않다면 이러한 격차를 줄이기 위해 사용할 수 있는 예산이 있습니까?

가이드 질문

비즈니스 계획 단계에서 이러한 각 주요 활동에 접근하는 방법은 회사마다 다릅니다. 이를 위해서, 비즈니스 사례의 중요한 부분을 보완하고 모델을 구축하는 데 있어 도움이 될 수 있는 질문을 다음과 같이 정리하였습니다.

기회 평가

- SaaS 를 도입하는 가장 큰 이유는 무엇입니까?
- 2 년 동안 예상되는 고객 확보 성장률은 어느 정도입니까?
- 얼마나 빠른 기간 내에 수익을 낼 수 있습니까?
- 기존 고객 중 SaaS 제품을 도입할 것으로 예상되는 고객은 어느 정도입니까?
- SaaS 경쟁업체가 시장을 잠식하고 있습니까?
- SaaS 오퍼링이 가장 적합할 것으로 보이는 새로운 세그먼트가 시장에 있습니까?
- SaaS 를 회사의 장기적인 성공을 위한 필수 구성 요소로 보고 있습니까?
- 여러분의 회사는 SaaS 모델로 전환을 완료하는 데 얼마나 걸릴 것으로 예상하십니까?
- SaaS 이니셔티브를 추진하지 않을 경우 어떤 위험이 있습니까?

타겟 세그먼트 정의

- 목표로 하는 고객 세그먼트는 무엇입니까?
- 이러한 세그먼트의 고유한 요구 사항은 무엇입니까?
- 이 시장에 있는 다양한 고객의 특정한 운영, 성능 또는 컴플라이언스 요구사항이 있습니까?
- 이 새로운 오퍼링으로 타겟팅하지 않는 고객은 누구입니까?
- 이 오퍼링을 모든 고객이 이용할 수 있습니까? 아니면 신규 고객만 이용할 수 있습니까?

시장 및 고객 전략 평가

- 새로운 고객에게 접근하기 위해 어떤 채널이 사용됩니까?
- 여러분의 오퍼링을 경쟁업체와 어떻게 차별화할 것입니까?
- 이 제품을 시장에서 받아들일 수 있는 준비가 되어 있는지 확인하려면 어떤 데이터가 필요합니까?

시장/세그먼트 성장 모델링

- 첫 해에 얼마나 많은 고객을 확보할 것으로 예상하십니까?
- 여러 세그먼트에 걸쳐 있는 고객의 프로파일은 무엇입니까?
- 고객이탈(churn)이 얼마나 발생할 것으로 예상하십니까?
- 얼마나 많은 기존 고객이 새로운 모델로 이동할 것으로 예상하십니까?

재무

- 새 제품의 수익 창출 모델은 무엇입니까?
- 이 오퍼링의 목표 MRR 은 무엇입니까(세그먼트 별)?
- 경쟁력을 갖추려면 (각 세그먼트에 대해) 가격이 얼마가 되어야 합니까?
- 회사의 손익구조가 변경될 것으로 예상하십니까?

영업 변화

- 제품을 판매하는 측면에서 SaaS 는 어떤 차이가 있습니까?
- 영업 조직이 SaaS 모델을 지원하기 위해서는 어떤 변화가 필요합니까?
- SaaS 제품의 경우 여러분 회사의 판매 보상 모델이 변경될 예정입니까?
- SaaS 제품 판매를 지원하려면 어떤 추가 리소스가 필요합니까?
- 이러한 고객 판매 활동과 관련하여 어떤 비용이 발생합니까?
- 영업팀은 SaaS 제공 모델에 맞는 기술을 보유하고 있습니까?
- 영업 전략을 지원하기 위해 어떤 도구 및 자동화가 필요합니까?

마케팅 변화

- 회사가 목표로 하는 새로운 세그먼트/시장에 어떻게 접근할 것입니까?
- SaaS 제품에 대한 브랜드를 어떻게 구축할 것입니까?
- 이러한 SaaS 구매자 페르소나에 접근하기 위해 마케팅의 역할이 변경됩니까?
- 이러한 고객에 대한 마케팅 활동과 관련하여 어떤 비용이 발생합니까?

- 마케팅을 위해 추가적으로 필요한 리소스는 무엇입니까?

운영 모델/자원 정의

- 이 모델을 지원하려면 어떤 비용이 추가적으로 발생합니까?
- 시스템 운영을 위해 AWS 비용 모델은 어떻게 구성합니까(테넌트 당 비용¹)?
- DevOps 파이프라인을 구축/관리하는 데 새로운 리소스가 필요합니까?
- 민첩성과 자동화가 장기적으로 회사의 운영 비용에 영향을 미칩니까?

직원 프로파일 개발

- 여러분의 팀에는 SaaS 전환을 수행할 인력이 있습니까?
- 어떤 직원을 추가로 고용해야 합니까?
- 고객 유지 및 충성도를 책임질 고객성공팀이 있습니까?
- 이 솔루션을 위해 인력을 배치하고 관리하는데 드는 비용은 얼마입니까?
- SaaS 솔루션을 구축하기 위해 필요한 AWS 전문 지식이 있습니까?
- SaaS 제품을 개발, 테스트 및 배포하는 데 적합한 개발 및 운영 도구가 있습니까?
- 이런 노력을 위해 새로운 개발 리소스가 필요합니까? 이러한 리소스는 새롭게 확보해야 하는 리소스입니까?

회사 프로파일 고려

각 회사들이 가지고 있는 제약, 시장 현실, 예산 및 시장 압력에 따라 비즈니스 계획이 변경될 수 있습니다. 아래에 설명된 대로 이러한 비즈니스 사례를 만드는 방법은 회사 프로파일에 따라 다를 수 있습니다.

ToeDipper Software: 비즈니스 계획 단계에서 해당 기업은 현재 비즈니스의 성장과 주가에 영향을 미치지 않으면서 SaaS 를 탐색할 수 있는 모델을 찾는 데 보다 집중합니다. 또한 SaaS 솔루션 구축에 필요한 점진적인 지출 및 인력 증가 또는 전환을 평가할 수 있습니다. 여기에서 중요한 부분은 이 유형의 기업들은 비즈니스 기회의 타이밍을 놓치게 할 수도 있는 다년간의 중단기 계획을 세우는 것은 피해야 한다는 것입니다.

SurvivorTech: 비즈니스 계획 단계에서 이들 기업은 비즈니스 개발을 가속화하고 자금을 조달할 수 있는 방법이 있는지 여부를 결정하는 데 초점을 맞추고 있습니다. 이러한 유형의 기업이 가장 중요하게 여기는 부분은 경쟁력을 확보하고 적절한 수준의 매출을 창출할 수 있는 제품을 얼마나 빨리 시장에 출시하고 구현할 수 있는지 결정하는 것입니다.

UnicornExpress.com: 스타트업은 자금 확보를 위해 비즈니스 케이스를 만들어야 하는 경우가 일반적입니다. 이러한 회사의 경우 이 여정의 중요한 부분은 회사 직원 채용, 목표 시장 식별, 수익 창출 계획 개발을 위한 기본 계획을 수립하는 것입니다. 이런 프로파일을 가진 회사의 경우에도 비즈니스 모델링의 기본이 중요합니다. 단, 기존 시장이나 고객을 탐색하는 복잡성은 없습니다. 대신, 그들은 매력적인 모델을 정의하는 데 더 중점을 둡니다.

New Horizons Software: 이 회사들은 SaaS 제품을 제공할 수 있는 새로운 세그먼트나 제품을 찾는 것에 보다 중점을 둡니다. 좋은 오퍼링을 찾는 것도 중요하지만, 회사의 포괄적인 목표와 가치 제안에 잘 맞는 제품을 찾는 것이 필요합니다. 다른 회사들과 마찬가지로 새로운 SaaS 오퍼링에 수반될 수 있는 추가적인 비용 및 회사의 전환을 결정하는 데 초점을 맞추고 있습니다.

조직 내 참여인력

이 비즈니스 계획 활동은 제품 관리자와 재무 관리자가 가장 잘 수립할 수 있을 것 같지만 이 활동은 회사 내 여러 부문에서 같이 진행되어야 합니다. 예를 들어, 기술 및 운영팀은 다양한 고객 세그먼트를 위한 오퍼링의 티어링을 결정하는 데 있어서 중요한 통찰력을 제시하는 역할을 하게 됩니다. 또한 운영팀은 SaaS 모범 사례에 부합하는 모델로 가는 과정에서 핵심적인 역할을 해야 합니다. 따라서 회사의 각 핵심 영역은 이 비즈니스 계획 활동에 포함되어야 합니다. 또한 지속적인 비전과 경험을 공유하는 것이 다음 단계로 이동하는 과정에서 필수적으로 일어나야 합니다.

예상 결과

여기에서 수집하는 데이터는 다양할 수 있습니다. 하지만 비즈니스 계획 단계를 실행하면 새로운 SaaS 오퍼링을 통해 만들어 질 수 있는 목표 시장, 기회의 성격, 잠재적 비용, 회사의 변경 사항 및 예상 매출에 대한 보다 명확한 그림을 얻을 수 있습니다. 이러한 데이터를 확보하기 위해 얼마나 노력했는지에 따라, 이 여정의 다음 단계에 매우 큰 영향을 미칩니다. 이러한 모든 요소를 미리 고려하면 강력한 SaaS 비즈니스 구축에 필수적인 명확한 비즈니스 비전을 제공할 수 있습니다.

2 단계: 제품 전략 및 로드맵 개발

비즈니스 계획 단계에서는 전반적인 기회를 평가하지만 제품 전략과 로드맵을 정의할 때는 보다 상위 수준의 과정을 진행합니다. 제품이 어떻게 보여질지, 시장의 특정 세그먼트를 어떻게 효과적으로 타겟팅할지에 대해 보다 상세하게 파악해야 합니다. 앞서 언급했듯이 SaaS 여정 프레임워크는 순차적으로 진행하지 않을 수 있으며, 경우에 따라 제품 비전이 비즈니스 계획보다 앞서 나올 수 있습니다. 이 단계에서 우리는 제품에 대한 보다 구체적인 비전과 고객에게 제공하고자 하는 경험을 구축하는 데 에너지를 집중할 것입니다. 제품 전략 및 로드맵 개발 단계에서는 우리가 목표로 하는 사용자 및 구매자가 누구인지, 어떤 측면에서 시스템에서 가치를 얻을 것으로 예상하는지, 고객이 이 솔루션을 사용할 수 있는 다양한 패키지 옵션은 무엇인지와 같은 주요 질문에 답변할 것입니다. 이 데이터는 개발팀이 작업할 때 사용할 수 있는 보다 구체적인 비즈니스 및 기술 비전을 개발하는 데 필수적입니다.

진입점

SaaS 여정은 제품 비전에 대한 몇 가지 생각을 가지고 시작되는 경우가 있습니다. 그리고 이 과정에서 SaaS 제품이 목표로 하는 기능과 고객 경험을 어느 정도는 파악하고 있을 것입니다. 하지만 이 비전은 일반적으로 SaaS 여정의 이번 단계에 들어서면서 보다 구체적인 내용을 필요로 하게 됩니다. 제품 전략 및 로드맵 개발 단계에서 우리는 제품에 대한 모든 세부 사항을 채우고, 어떤 기능이 포함될 것인지에 대한 더 명확한 그림을 만들게 됩니다. 그리고 제품이 어떻게 소비될 지 정의하고, 다양한 고객의 유형에 대해 어떻게 가치를 제공할 지를 예상해 보려고 합니다.

주요 활동

SaaS 는 전반적인 전략을 수립할 때 추가적인 고려사항이 필요합니다. 따라서 우수한 제품 전략을 개발하기 위해서는 필수적으로 진행해야 하는 몇 가지 활동들이 있습니다. 우리의 목표는 구체적인 영역을 설정하고 여기에서 SaaS 제품 오퍼링에 포함되어야 하는 모든 요소들을 검토하는 것입니다. 여러분 회사의 전략은 제품에 대한 고객의 경험 뿐만 아니라 서비스에 대한 고객의 경험도 포함된 것임을 기억하는 것이 중요합니다. 이는 SaaS 환경에서 민첩성, 혁신, 효율성을 어떻게 가져갈 것인지 전략에 포함해야 한다는 것을 의미합니다.

다음은 기업의 제품 전략 및 로드맵 개발에서 자주 수행하는 구체적인 활동 목록입니다:

사용자 및 구매자 페르소나 개발

- **목표:** 여러분의 시스템을 사용할 다양한 유형의 사용자 및 구매자에 대한 프로파일을 개발합니다. 이때 시스템을 사용하면서 기능, 성능, 격리 등의 요구사항에 따라 나타날 수 있는 자연스러운 경계를 식별하는 것이 중요합니다.
- **결과:** 각 페르소나의 고유한 속성과 경험을 바탕으로 한 사용자 및 구매자 페르소나 그룹을 식별합니다. 여기에서 목표는 각기 다른 기대치를 가진 테넌트의 프로파일과 제품의 가치를 맞추는 것입니다.
- **주요 결정 포인트:** 사용자 페르소나에 따라 다른 경험을 제공할 테넌트 티어가 있습니까, 그리고 이러한 테넌트를 가장 잘 구별할 수 있는 속성은 무엇입니까?

고객 데이터 수집

- **목표:** 타겟 고객으로부터 데이터를 수집하여 제품 및 서비스 요구사항에 대한 더 나은 통찰력을 얻습니다.
- **결과:** 전략을 검증하고 구체화하는 데 사용할 수 있는 데이터 포인트를 수집합니다. 직관이나 기존에 가진 통찰력에만 의존하지 않고 고객이 직접 SaaS 제품에 대한 견해, 관심사 및 기대를 평가하도록 참여시키는 것이 중요합니다.
- **주요 결정 포인트:** 얼마나 많은 데이터가 필요하며 고객으로부터 이 데이터를 어떻게 수집할 것입니까? 어떤 유형의 데이터가 의사 결정 과정에 가장 도움이 될까요?

온보딩 경험 정의

- **목표:** 고객이 여러분의 SaaS 제품을 구입하고 도입할 방법을 결정합니다. 이때 새로운 테넌트가 마찰없이 제품을 도입할 수 있도록 어떻게 반복적이고 확장 가능한 프로세스를 만들 것인지가 중요합니다.
- **결과:** 새로운 테넌트가 여러분의 시스템을 사용할 수 있도록 진행해야 하는 비즈니스, 운영, 시스템 및 어카운트 구성 등의 작업을 식별하고 이를 온보딩 경험과 매핑합니다. 또한 이 온보딩 과정이 고객에 의해 직접 진행될 것인지 아니면 내부적인 프로세스를 통해 진행될 것인지 결정합니다.

- **주요 결정 포인트:** 온보딩 경험에서 고객이 기대하는 것은 무엇입니까? 이러한 새로운 가입 프로세스를 처리하기 위해 여러분의 회사는 어떤 변화가 필요합니까? 신규 고객의 가치실현시간(TTV)를 어떻게 관리하고 측정할 것입니까?

보안, 컴플라이언스, 지리적 및 데이터 보호 요구 사항 프로파일링

- **목표:** 멀티 테넌트 모델로 시스템을 제공할 때 충족해야 하는 컴플라이언스, 보안, 지리적 또는 도메인 제약 조건을 파악합니다.
- **결과:** 보안, 지리적 및 컴플라이언스 고려 사항에 따라 맵핑되는 각각의 페르소나 프로파일을 식별합니다. 이러한 요구 사항이 무엇인지도 알아야 하지만, 고객 유형에 따라 어떻게 달라지는지 파악해야 합니다. 그리고 이러한 고려 사항이 제품을 구축, 운영 및 판매하는 방식에 어떤 영향을 미치게 되는지 결정합니다.
- **주요 결정 포인트:** 솔루션을 멀티 테넌트 방식으로 구성함에 있어서 영향을 미칠 데이터 및 리소스가 SaaS 솔루션에 있습니까? 이 솔루션을 여러 지역에 배포해야 합니까? 그렇다면 이러한 요구사항이 단기적인 또는 장기적인 요구사항입니까? 멀티 테넌트 인프라를 받아들이지 않으려 하는 페르소나에게 별도의 솔루션 패키징을 제공해야 합니까?

민첩성 목표 정의

- **목표:** SaaS 오퍼링에서의 민첩성 목표와 이를 측정하기 위한 방법을 정의합니다.
- **결과:** SaaS 환경을 운영할 때 여러분의 회사에서 목표로 정한 원칙과 측정 기준을 명확하게 설명합니다. SaaS의 민첩성을 평가하기 위해 사용되는 판매주기, 가동시간 등의 구체적인 메트릭을 정의합니다.
- **주요 결정 포인트:** 여러분의 회사는 초기 단계부터 민첩성을 얼마나 중요하게 평가할 생각을 가지고 있습니까? 이러한 메트릭이 팀 문화에 어떻게 영향을 줄 것이라고 생각합니까?

포트폴리오 관리

- **목표:** 성과를 평가하고, 위험과 기회를 식별하고, 가치에 따라 제품의 우선 순위를 지정합니다.
- **결과:** 제품 포트폴리오 전반에 걸쳐 리소스 할당을 최적화하고 제품 조합을 비즈니스 전략에 맞게 조정합니다.
- **주요 결정 포인트:** 새로운 SaaS 솔루션의 우선순위를 높이려 할 때 이 작업에 어떤 리소스를 할당해야 합니까?

가이드 질문

기업들이 제품 전략의 세부 사항을 만들기 위해 일반적으로 검토하는 몇 가지 공통적인 영역이 있습니다. 이러한 주제들은 제품의 특성, SaaS 여정의 단계, 목표로 하는 고객 경험 등에 따라 크게 달라집니다. 이번 섹션에서는 전반적인 제품 전략을 보다 구체적으로 수립할 수 있도록 도움이 되는 주제들을 살펴보고자 합니다.

사용자 및 구매자 페르소나 개발

- 여러분의 제품을 사용할 고객의 유형을 구분하는 주요 속성은 무엇입니까?
- 이 오퍼링을 통해 목표로 하는 시장 세그먼트(엔트리 레벨, 중간 계층, 엔터프라이즈)의 범위는 어느정도입니까?
- 이러한 각 고객 프로파일의 요구 사항과 기대치는 해당 세그먼트에 따라 어떻게 달라집니까?
- 사용자 페르소나는 구매자 페르소나와 다릅니까?
- 이 오퍼링의 범위에 포함되지 않을 것으로 생각되는 페르소나가 있습니까?
- 현재 여러분의 회사가 가지고 있는 포트폴리오의 다른 제품이 타겟팅하는 페르소나와 차별화 할 수 있는 방법이 있습니까?

고객 데이터 수집

- 데이터 수집에 참여하지 않는 고객을 어떻게 식별하고 접근할 수 있습니까?
- 데이터를 수집하려는 대상의 주요 영역은 무엇입니까? 설문 조사를 진행하는 것을 고려하고 있습니까?
- 조사하고 싶은 별도의 질문(온보딩, 가격 등)이 있습니까?
- 보안, 격리 및 멀티 테넌트 준비를 위한 데이터를 수집하려면 어떻게 해야 합니까?
- 적당한 표본의 크기가 되려면 몇 명의 고객을 대상으로 데이터를 수집해야 합니까?
- 잠재 고객의 의견을 수렴하기 위해 어떤 메커니즘을 사용할 수 있습니까?

온보딩 경험 정의

- 고객은 여러분의 서비스에 어떻게 가입할 것입니까?
- 새로운 고객이 얼마나 자주 시스템에 온보딩할 것으로 예상하십니까?
- 셀프 서비스 온보딩 프로세스를 지원 하시겠습니까?
- 등록 과정에서 청구 정보(신용 카드)를 수집합니까?
- 내부적으로 관리되는 프로세스를 사용하여 새 테넌트를 등록합니까?
- 내부 프로세스의 경우 온보딩 프로세스에서의 마찰을 줄이기 위해서 자동화해야 부분은 무엇입니까?
- 반복 가능한 등록 프로세스를 만들기 위해 어떤 방법을 사용합니까?
- 고객이 체험판을 실행할 수 있도록 제품의 데모 모드를 지원합니까?
- 고객의 가치실현시간(TTV)를 단축하기 위해 샘플 데이터나 경험을 환경에 추가 하시겠습니까?
- 온보딩 과정의 효율성을 평가할 수 있는 메트릭과 데이터를 어떻게 수집 하시겠습니까?

보안, 컴플라이언스, 지리적 및 데이터 보호 요구 사항 프로파일링

- SaaS 애플리케이션 프로파일에 영향을 주는 별도의 컴플라이언스, 지리적 또는 규제 요구 사항을 가진 고객이 있습니까?
- 컴플라이언스 또는 규제 요구 사항이 애플리케이션 또는 데이터 내의 특정 영역에 제한되어 있습니까, 아니면 전체에 적용되어야 하는 요구 사항입니까?
- 지리적 범위(시장 세그먼트, 성능, 컴플라이언스, 가용성 등)에 대한 요건이 필요한 이유는 무엇입니까?
- 잠재적인 경쟁업체는 이러한 요구 사항을 어떻게 해결하고 있으며 여러분의 전략은 어떤 차이가 있습니까?
- 이러한 요구 사항을 수용하면 제품의 비용과 운영 효율성에는 어떤 영향을 미치게 됩니까?
- 이러한 요구 사항이 지리적 위치 또는 시장 세그먼트에 따라 달라집니까?
- 공유 인프라 모델(shared infrastructure model)에서 운영하기를 꺼리는 고객에게 독립적인 환경을 제공할 수 있습니까?
- 여러분의 회사는 GDPR의 컴플라이언스 요구사항을 해결하기 위한 정책을 가지고 있습니까?
- 지리적으로 여러 곳에서 서비스를 제공(multi-geography model)하는 경우 온보딩은 어떻게 진행됩니까?
- 지리적으로 여러 곳에서 서비스를 제공하는 경우, 민첩성과 운영 효율성이 영향을 받지 않도록 하기 위해 어떤 방법을 사용 하시겠습니까?
- 지역에 따라 서비스를 제공하는 비용이 달라지는 경우, 이를 비즈니스 모델에 어떻게 반영 하시겠습니까?
- 이러한 고려 사항을 제품 초기 출시에 반영해야 합니까? 아니면 이후에 반영할 수 있습니까?
- 저장하는 데이터의 성격은 무엇이며 보다 높은 수준의 격리가 필요한 특정 유형의 데이터가 있습니까?

민첩성 목표 정의

- SaaS 비즈니스를 위해 식별한 민첩성 목표가 있습니까?
- 여러분의 회사는 개발주기를 단축하고 새로운 기능을 출시하는 과정에서의 시간을 어떻게 단축할 예정입니까?
- 민첩성 목표에 대한 보다 높은 가시성과 측정 가능성을 얻기 위해 어떤 메트릭과 도구를 적용할 것입니까?
- 민첩성을 높이고 대한 이에 대한 우선순위를 가져가기 위해 필요한 구조적, 문화적 변화는 어떤 것이 있습니까?
- 제품 관리팀은 제품 백로그에서 어떻게 민첩성을 시작하고 강조할 것입니까?
- 전사적으로 적용할 민첩성에 대한 구체적인 목표를 설정 하시겠습니까?

패키징 개발/ 가격 프로파일

- 여러분의 회사가 도메인/시장에서 솔루션을 통해 수익을 얻기 위해 사용하는 일반적인 방법은 무엇입니까?
- 여러분의 도메인/시장에서 구독 기반 과금 모델을 사용합니까? 그렇다면 타겟 고객의 가치와 가장 상관관계가 높은 소비 단위는 무엇입니까?
- 여러분의 오퍼링에서 제품의 기능(feature)을 여러 티어를 차별화하는 방법으로 사용 하시겠습니까?
- 티어별로 성능 또는 리소스 사용을 제한 하시겠습니까?
- 티어를 차별화하고 사용자에게 보다 매력적인 새로운 티어로의 전환을 유도하기 위해 적절한 티어간의 경계를 식별하는 것이 중요합니다. 여러분의 제품에서 티어간의 경계를 식별하기 위해 사용할 수 있는 데이터는 무엇입니까?
- 별도의 고유한 요구 사항을 필요로 하는 테넌트, 하지만 높은 가치를 가진 테넌트에 대해 별도의 독립적인 티어를 제공해야 합니까(독립 실행형 배포)?
- 다양한 고객의 요구 사항을 지원하기 위해 장기 결제와 구독 결제를 모두 제공합니까?

포트폴리오 관리

- 새로운 SaaS 솔루션과 여러분의 회사에서 판매하는 다른 제품의 위험과 기회는 무엇입니까?
- 각 제품의 가치를 어떻게 평가할 수 있습니까?
- 어떤 제품에 더 높은 우선순위를 가져가야 합니까?
- 전체 포트폴리오 내에서 리소스를 어떻게 할당해야 합니까?

회사 프로파일 고려

제품 계획은 시작점과 목표로 하는 기회에 따라 범위와 접근 방식이 크게 달라질 수 있는 영역 중 하나입니다. 일반적으로 제품 전략의 완성도를 높이는데 들어가는 투자를 최소화 하려는 유혹이 많습니다. 이런 경우 테넌트 페르소나 또는 티어링을 만드는 것 보다는 기능에 좀 더 초점을 맞추게 됩니다. 하지만 이렇게 되면 SaaS 여정을 진행하는 과정에서 기업의 능력이 저하될 수 있습니다. 또한 제품의 성공에 있어서 필수적인 기본적인 개념을 아키텍처에 적용할 기회를 놓칠 수도 있습니다. 따라서 초기부터 이러한 전략 요소에 초점을 맞추면 회사의 모든 부분이 통합되어 다양한 고객 프로파일과 요구사항을 지원할 수 있습니다. 또한 필요에 따라 새로운 전략으로 더욱 효과적으로 전환할 수 있습니다.

ToeDipper Software: 이 회사 유형은 SaaS 에 대한 첫 번째 진출로 사용할 전략을 구성합니다. 이는 틈새 시장을 목표로 한 매우 좁은 제품 전략인 경우가 많습니다. 이 회사는 이것이 실험에 가깝다는 생각을 가지고 있어서, 제품 전략을 만드는 부분에서는 소홀히 하는 경향이 있습니다. 하지만, 이러한 회사들에게는 일반적이지 않은 것처럼 보일 수 있지만 MVS 방향의 발판이 된다는 점에서 견고한 제품 전략을 갖는 것의 가치는 큼니다. 또한 테넌트 프로파일, 컴플라이언스, 데이터 격리 및 티어링에 대한 몇 가지 어려운 질문에 답하면 새로운 SaaS 오퍼링의 기능, 경험 및 가치 제안을 정의할 때, 이 새로운 틈새 시장이 어디에 있고 어떤 역학을 고려해야 하는지 집중하는 데 도움이 됩니다.

SurvivorTech: 이러한 회사는 단순히 제품을 출시해야 한다는 엄청난 압력이 있을 수 있지만 다른 제품과 효과적으로 경쟁할 제품을 출시하려면 제품 전략에 대한 명확한 그림이 필요합니다. 생존을 위해서는 단순히 SaaS 오퍼링을 보유 하는 것 이상의 전략을 마련하는 것이 중요합니다. 회사는 시장 점유율을 유지하고 확보할 수 있는 자사 제품의 범위와 가치의 경계를 찾아야

합니다. 신중하게 고려된 제품 전략은 이러한 회사가 단기적인 대응보다는 보다 전략적인 대응을 할 수 있도록 도와주고, 이를 통해 더욱 경쟁력을 확보할 수 있습니다.

UnicornExpress.com: 이 회사 유형은 회사가 바로 직면한 기회에 집중하는 전략을 수립하는 데 가장 적합한 위치에 있습니다. 이러한 기업은 기존 제품이 없기 때문에 모든 범위의 가능성을 검토하고 제품을 목표 경험과 효과적으로 일치시키기 위해 처음부터 구축하는 제품 전략을 수립할 수 있습니다. 그러나 이 프로파일은 또한 SurvivorTech 프로파일과 일부 특성을 공유하는 경향이 있습니다. 이러한 기업들은 종종 고객을 확보하고 매출을 창출하는데 집중하여, 제품 전략 프로세스를 간소화 할 수 있습니다. 무언가를 만들어야 한다는 압박이 현실이지만, 명확한 제품 전략 없이 진행하면 성장 곡선이 시작될 때 회사가 어려움을 겪을 수 있다는 위험이 있습니다. 만약 티어링, 컴플라이언스 및 이 섹션에 설명된 기타 많은 요소를 비전에서 제외한다면, 시장의 요구 사항을 해결하고 성장을 극대화하는 데 어려움을 겪을 수 있습니다.

New Horizons Software: 이 회사 유형은 제품 전략 관점에서 스타트업과 유사한 몇 가지 특성이 있습니다. 이러한 기업들은 근본적으로 새로운 제품을 만들고 있기 때문에, 새로운 비즈니스 부문을 창출하는 것처럼 제품 전략을 살펴봐야 합니다. 하지만 차이점은 이러한 회사는 다른 스타트업이 겪는 재정적 및 시간적 압박을 항상 겪는 것은 아니라는 것입니다. 이러한 회사는 새로운 SaaS 제품을 구축하고 운영할 때 회사의 나머지 부분과 별도로 운영할 수 있는 새로운 팀을 구성해야 할 수도 있습니다.

조직 내 참여인력

SaaS 제품 전략을 개발하려면 회사의 많은 영역에서 부서 간 참여가 필요합니다. 이때, 제품 관리자의 역할은 매우 중요합니다. 제품 자체의 기능 그 이상의 것을 생각하고 제품 비전을 서비스 모델로 확장하는 것이 중요합니다. 이는 end-to-end 서비스 경험과 그들이 다루고자 하는 다양한 유형의 고객 및 시장에 대해 생각하는 것을 의미합니다. 또한 팀이 SaaS의 일부인 민첩성과 혁신을 달성하는 데 집중할 수 있도록 시스템을 구축하는 방법에 많은 관심과 노력을 기울여야 합니다. 이러한 범위를 고려할 때 운영, 기술, 영업 및 마케팅 담당자가 함께 참여하는 것이 중요합니다. 그래야 보다 포괄적인 전략을 개발할 수 있습니다. 그리고 이를 통해 고객의 관점과 고려사항을 통합하고 궁극적으로 시스템을 패키징, 판매, 지원 및 제품을 제공하는 방법을 전환할 수 있습니다.

예상 결과

이런 노력을 통해서 다년간의 계획을 수립하지 않고도, 수준 높은 첫번째 결과물을 얻을 수 있는 전략을 만들어 낼 수 있습니다. 여러분은 너무 먼 미래까지 계획하지 않고도 방향을 확신할 수 있는 보다 포괄적인 전략을 수립하고 싶어합니다. 이러한 노력에서 핵심 구성 요소는 고객과 시장에 대한 명확한 그림입니다. 잘 정의된 페르소나를 정의하는 것은 앞으로 나아가는 방법을 결정하고 시스템을 패키징, 구축 및 운영하기 위한 선택에 있어서 매우 중요합니다. 또한 제품의 수익 창출 전략에도 영향을 미칠 수 있습니다. 현재 또는 앞으로 수집하고 평가할 것으로 예상하는 주요 메트릭에도 이 단계의 결과물이 반영되어야 합니다. 민첩성을 어떻게 측정할 것인가? 온보딩 및 고객 가치실현시간(TTV)를 어떻게 분석할 것인가? 를 고려해야 합니다. 마지막으로, SaaS 제품을 패키징하고 티어링할 방법을 보다 구체적으로 정의하고 이 프로세스를 마무리하는 것이 중요합니다. 이를 통해 전체 팀은 각 티어의 사용자 경험을 차별화 할 수 있는 기본적인 메커니즘에 대해 생각할 수 있습니다.

3 단계: 최소 실행 가능 서비스(MVS)

비즈니스 계획 및 제품 전략을 수립하고 검증한 후에는 SaaS 오퍼링의 첫 번째 롤아웃에 무엇이 포함될지에 대해 생각해야 합니다. 최소 실행 가능한 서비스(MVS)는 여러분의 SaaS 오퍼링의 첫 번째 버전입니다. MVS 는 대규모 시장에 성공적으로 판매를 진행하기 전, 제품을 효과적으로 배포하고 얼리어답터를 끌어들이기 위한 정도의 충분한 기능을 갖춘 제품입니다. 이는 보다 완전한 제품을 만들어 시장에서의 적합성을 확보하기 전에, 초기 사용자 피드백을 수집하는 비용 효율적인 방법입니다. 이 전략은 특히 SaaS 모델에서 중요합니다. SaaS 모델은 수명주기 전체에 걸쳐 고객과 지속적으로 소통하는 것이 필요합니다. 이 단계에서 딜리버리 팀은 비즈니스와 기술 모두에서 서비스를 제공하고 운영하는 데 필요한 요소들을 확인합니다. 이러한 노력은 회사 프로파일에 따라 상당히 다르게 여겨질 수 있습니다. 어떤 회사에서는 SaaS 전환의 기반을 마련하기 위한 변화의 범위를 찾는 것일 수 있습니다. 또 다른 회사에서는 시장에 무언가를 제공하는 데 필요한 최소한의 기능 세트를 의미하는 것일 수 있습니다. 여러분의 회사는 고객에게 제품을 제공하기 위해 변화를 겪고 있을 수 있습니다. 그리고 이 단계에서 전체 회사의 성공을 위해 딜리버리를 어떻게 해야할지 고민할 수 있습니다.

MVS 에서 중요한 한 가지의 핵심 원칙은 애자일 개발 방법론에서 찾아볼 수 있습니다. MVS 를 식별하는 목적은 여러분이 초기 마일스톤에 집중할 수 있도록 최소 범위를 찾는 것입니다. 그리고 이 MVS 의 기능과 특징이 결정되면 고객에게 출시할 수 있습니다. 즉 고객, 운영 및 회사의 경험과 관련된 모든 부분이 이 오퍼링에 포함되어야 함을 의미합니다. 실제로 MVS 를 시장에 반드시 출시한다는 의미는 아닙니다. 그 결정은 실제 동작하는 서비스가 어느 정도 만들어 지면 진행하게 됩니다. MVS 개발이 완료되는 시점이 되면 이 버전을 출시할 지 여부를 결정하게 됩니다. 모든 MVS 의 목적은 특정한 고객 사용 사례에 명확한 가치를 제공하는 것 이어야 합니다. MVS 를 얼리어답터에게 출시하지 않기로 결정한 경우, 이러한 제품의 격차를 줄이는 데 필요한 다음 기능들과 경험을 살펴보게 됩니다. 또한 MVS 를 구축하는 동안에도 이 구성은 변경될 수 있습니다. 하지만 MVS 를 통하여 이 구성이 시장에 가장 적합한지 여부를 고민하지 않고 제품 출시에 필요한 모든 부분들을 완료하는 데 집중할 수 있습니다. 또한 이를 활용하여 필요한 최소한의 기능 세트를 찾으십시오.

진입점

이 단계를 시작하려면 먼저 비즈니스 및 제품 전략을 이미 잘 이해하고 있어야 합니다. 특히, 이는 MVS 를 고객에게 출시할 때 또는 그 전에 요구 사항을 충족하는 솔루션을 제공하기 위한 계획을 의미합니다. 고객에게 딜리버리하는 방법이 솔루션을 제공하는 회사를 전반적으로 어떻게 변화시킬 지 생각해 보십시오. 그리고 이에 대한 기본적인 개념이 갖춰지면, 여러분은 첫 번째 제품 오퍼링의 범위와 목표에 대해 고민을 할 수 있는 준비가 됩니다. 이 단계에서는 비즈니스의 장기적인 목표와 단기적인 현실의 균형을 맞추는 솔루션을 만들어야 합니다. 이를 위해 시장에 솔루션을 출시하고, 실제 고객 피드백을 바탕으로 개선해 나가야 합니다. 중요한 것은 고객에게 가치를 제공할 수 있는 여러분 솔루션의 기능 세트를 찾는 것입니다.

주요 활동

MVS 의 활동은 이 서비스를 구축, 운영 및 지원하는 데 필요한 모든 것을 포괄하는 명확한 단기 결과물을 정의하는 것입니다. 이 과정에서 중요한 부분은 서비스의 관점으로 생각하는 것입니다. MVS 를 정의하는 활동은 도메인 및 시작점에 따라 크게 다를 수 있지만, 이 섹션은 이 활동에 주로 포함되는 몇 가지 개념을 소개합니다.

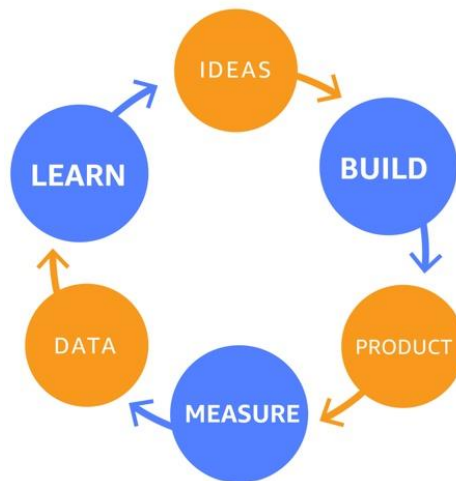


그림 4 - MVS 개발 주기

MVS 출시의 타겟 얼리 어답터 정의

- **목표:** MVS 가 타겟으로 하는 특정 사용자와 역할을 정의합니다. 이 사용자는 내부 또는 외부 사용자일 수 있습니다.
- **결과:** 이 초기 출시에서 지원할 것으로 예상하는 얼리 어답터의 명확한 목록을 정의합니다. 그리고 경험의 범위를 한정지을 수 있는 제약사항을 정의합니다.
- **주요 결정 포인트:** 시스템이 궁극적으로 타겟팅하는 사용자/티어의 하위 그룹을 MVS 의 타겟으로 가져갈 수 있습니까? 더 적은 사용자/티어로 범위를 좁히면 효과가 낮아질 수 있습니까?

최소 제품 기능 개요

- **목표:** 타겟팅할 티어/페르소나에 따라, 이 오퍼링에 포함해야 하는 제품 기능 세트를 정의합니다.
- **결과:** 식별한 범위 및 고객 대상을 지원할 때 필요한 중요한 제품 기능에서 상위 수준 개념을 파악합니다. 이것은 세분화하는 것이 아니라 이 솔루션의 핵심으로 간주되는 높은 수준의 개념을 정의하는 것입니다.
- **주요 결정 포인트:** 타겟 사용자에게 적합한 기능 세트를 식별했습니까? 이러한 기능을 통해 어떻게 고객을 유치하고 유지할 수 있습니까? 서비스 모델에서 이를 사용할 수 있도록 하려면 어떤 기능을 포함해야 합니까?

최소 운영 경험 개요

- **목표:** 이 솔루션을 성공적으로 운영하는 데 필요한 요소를 정의합니다.
- **결과:** 이 새로운 환경을 지원하는 데 필요한 도구, 프로세스 및 통찰력을 포함하는 운영 경험에 대한 잘 정의된 목록을 작성합니다. 여기서는 운영 환경을 자동화 및 간소화하여 신속한 혁신, 민첩성 및 시장 대응을 위한 기반을 마련하는 데 중점을 둡니다.
- **주요 결정 포인트:** 모범 사례에 맞도록 운영 환경을 구축하는 데 필요한 도구, 기술 및 경험이 있습니까? 여러분의 회사가 전반적인 문화 및 개발 프로세스 내에서 운영과 민첩성을 우선시 하려면 어떻게 해야 합니까?

타겟 피드백 경험

- **목표:** MVS 에 대한 피드백을 수집하기 위해 잠재 고객을 어떻게 참여시킬 것인지 결정합니다.

Note: 이것은 여러 가지 형태가 될 수 있고 여러분이 만들고 있는 기능(예: 인터뷰, 양식, 실시간 또는 오프라인)이 아닐 수도 있습니다.

- **결과:** MVS 개발 단계에서 사용자를 참여하게 할지, 참여하게 한다면 어떤 방식을 사용할지 전략을 선택합니다.
- **주요 결정 포인트:** MVS 개발 단계에서 고객이 프로세스에 참여할 예정입니까? 이 프로세스에 참여할 고객을 어떻게 파악할 수 있습니까?

MVS 를 위한 핵심 SaaS 원칙 정의

- **목표:** 이 초기 오퍼링에 대해 SaaS 에서 중요한 핵심 원칙을 식별하고 문서화합니다. 이는 각 딜리버리의 성공을 위해 중요한 부분입니다.
- **결과:** 실행 가능한 최소 서비스의 비즈니스, 운영 및 민첩성 속성에 대해 어떤 목표를 갖고 있는지 정확하게 설명하는 원칙을 작성합니다. 여기에서 SaaS 의 모범 사례를 목표로 삼는 것은 필요합니다. 하지만, MVS 가 장기적인 경험을 목표로 하지 않을 수 있다는 점도 받아들이야 합니다. 따라서 기준을 명확히 정의하는 것이 필요합니다.
- **주요 결정 포인트:** 이 MVS 에서 어떤 부분을 타협하고 있습니까? 이러한 타협이 여러분의 전반적인 SaaS 여정의 성공과 민첩성에 어떤 영향을 미칩니까? 여러분의 팀은 이러한 목표와 제약에 동의해야 합니다.

가이드 질문

MVS 의 비전을 만드는 데 필요한 데이터를 수집할 때 도움이 되는 여러 질문을 아래에 나열합니다. 이 질문들은 이런 논의에서 사용되는 개념의 일반적인 예를 보여줍니다. 하지만 도메인/시장/기회에 따라 필요한 추가적인 질문이 있을 수 있습니다.

MVS 출시의 타겟 얼리 어답터 정의

- 이 솔루션을 통해 어떤 고객 페르소나를 목표로 하고 있습니까?
- 제품에 티어링 모델을 지원할 예정입니까? 이 MVS 경험에 어떤 티어가 포함될 예정입니까?
- 이 타겟 페르소나 대상에 플랫폼을 발전시키는 데 도움이 될 수 있는 충분한 고객이 포함되어 있습니까?
- 이 오퍼링을 통해 얼마나 많은 고객이 순 신규 고객으로 유입될 것으로 예상하십니까?
- 이 고객군에 대해 고려해야 할 구체적인 확장 및 성능 고려 사항이 있습니까?
- 여러분의 포트폴리오에 포함될 수 있는 다른 오퍼링과 비교할 때 이 오퍼링이 어떻게 포지셔닝 될지에 대한 우려가 있습니까? 시장에 대한 혼란을 막기 위한 제품 간의 명확한 경계가 있습니까?

최소 제품 기능 개요

- 이 SaaS 서비스 오퍼링의 주요 기능 속성은 무엇입니까?
- 페르소나/티어 간의 명확한 경계를 나누는 데 어떤 기능이 사용됩니까?
- 이 서비스의 일부가 될 수 있는 특별한 성능 요구 사항이 있습니까? 테넌트 티어를 구별하는 방법으로 성능을 사용 하시겠습니까?
- 보안 및 데이터 보호와 관련하여 고객의 특별한 요구 사항이 있습니까?
- 새 테넌트가 이 시스템을 사용하기 위한 등록 절차는 어떻게 됩니까?
- 제품의 데모 버전이나 무료 평가판을 제공 하시겠습니까?
- 여러분 회사의 계획을 딜리버리 및 비즈니스 팀이 모두 이해하고 있습니까? 딜리버리 방식에 대한 변경이 있습니까?

최소 운영 경험 개요

- 서비스 오퍼링의 비기능적 속성은 무엇입니까?

- 운영 효율성과 민첩성을 지원하고 향상하기 위한 이 서비스의 비기능적 속성은 무엇입니까?
- 고객의 소비 및 활동에 대한 통찰력을 얻기 위해 수집할 메트릭은 무엇입니까?
- SLA(서비스 수준 계약)를 측정합니까? 고객을 위해 충족해야 하는 특정 SLA 가 있습니까?
- 이 서비스에 제로 다운타임 정책을 적용 하시겠습니까?
- 다운 타임 없이, 변경 사항을 적용하기 위해 어떤 전략이나 메커니즘이 마련되어 있습니까?
- 여러분의 운영팀이 테넌트의 이상 징후를 사전에 감지하고 관리하기 위해 어떤 도구와 프로세스를 사용합니까?
- 고객은 제품 사용 시 문제가 있는 경우, 이를 어떻게 알립니까? 이것은 대화형으로 소통하는 방식이 됩니까?
- 이 MVS 를 위해 고객 성공 회사를 가져갈 것으로 예상하십니까? 그리고 이러한 회사가 운영 경험에 어떻게 통합될 예정입니까?

타겟 피드백 경험

- 이 새로운 서비스 오퍼링에 대한 고객의 관점을 평가하는 데 어떤 데이터가 사용됩니까?
- 타겟 고객은 개발 프로세스 중에 피드백을 제공할 수 있습니까?
- 이 프로세스에 참여할 고객을 어떻게 식별 하시겠습니까?
- 현재 타겟팅하지 않는 세그먼트의 고객을 유치할 수 있습니까?

MVS 를 위한 핵심 SaaS 원칙 정의

- 이 MVS 의 구현을 위한 주요 비즈니스 및 기술 원칙은 무엇입니까?
- 좀 더 빨리 시장에 출시하기 위해 어떤 단기적 타협안이 만들어 질 수 있습니까?
- 이러한 타협이 솔루션의 고객 경험과 장기적 실행 가능성에 어떤 영향을 미칩니까?

- 회사가 운영 효율성과 민첩성을 달성하기 위해 MVS에서는 어떤 것을 측정합니까? (이는 플랫폼의 성장과 혁신을 위해 필요합니다.)

회사 프로파일 고려

ToeDipper Software: 이 회사 유형은 틈새 시장에 초점을 맞추는 경향이 있으며, 이것이 실험에 가깝다는 생각을 가지고 있어서 제품 전략을 만드는 부분은 소홀히 할 수 있습니다. 하지만, 이러한 회사들에게는 일반적이지 않은 것처럼 보일 수 있지만 MVS 방향의 발판이 된다는 점에서 견고한 제품 전략을 갖는 것의 가치는 큼니다. 즉 테넌트 프로파일, 컴플라이언스, 데이터 격리 및 티어링에 관한 질문처럼 제품 전략 수립 단계에서 던지는 질문에 대한 답들은 이 프로파일에 해당되는 기업들이 추구하는 틈새 시장은 어디에 있고, SaaS 오퍼링을 통해 제공하고자 하는 가치와 경험 그리고 기능을 정의할 때 도움이 됩니다.

SurvivorTech: 이 유형의 기업은 기존 제품 또는 새로운 제품들과 효과적으로 경쟁하기 위해 제품 전략에 대한 명확한 그림을 가지고 있어야 합니다. 단순히 SaaS 오퍼링을 보유 하는 것 이상의 전략을 마련하는 것이 중요합니다. 회사는 시장 점유율을 유지하고 확보할 수 있는 자사 제품의 범위와 가치의 경계를 찾아야 합니다. 신중하게 고려된 제품 전략은 이러한 회사가 단기적인 대응보다는 보다 전략적인 대응을 할 수 있도록 도와주고, 이를 통해 더욱 경쟁력을 확보할 수 있습니다.

UnicornExpress.com: 이 회사 유형은 SurvivorTech 프로파일과 몇 가지 특성을 공유하는 경향이 있습니다. 이러한 회사는 종종 고객을 확보하고 매출을 창출하는 데 너무 몰두하여 제품 전략 프로세스를 간소화할 수 있습니다. 무언가를 만들어야 한다는 압박이 현실이지만, 명확한 제품 전략 없이 진행하면 성장 곡선이 시작될 때 회사가 어려움을 겪을 수 있다는 위험이 있습니다. 만약 티어링, 컴플라이언스 및 이 섹션에 설명된 기타 많은 요소를 비전에서 제외한다면, 시장의 요구 사항을 해결하고 성장을 극대화하는 데 어려움을 겪을 수 있습니다.

New Horizons Software: 이 회사 유형은 마치 새로운 비즈니스 부문을 창출하는 것처럼 제품 전략을 살펴봐야 합니다. 이 회사는 스타트업과 유사한 특징을 가지지만 다른 스타트업이 겪는 재정적 및 시간적 압박을 항상 겪는 것은 아닙니다. 이러한 회사는 새로운 SaaS 제품을 구축하고 운영할 때 나머지 회사와 별도로 운영할 수 있는 새로운 팀을 구성해야 할 수도 있습니다.

조직 내 참여인력

이 SaaS 로의 여정은 기업의 혁신 및 전환에 영향을 미칩니다. SaaS 로의 여정은 궁극적으로 회사 전체에 영향을 미칩니다. 그러나 여러분 회사의 프로파일, 구축, 출시 및 제품 도입 과정에 따라 회사의 각 부문이 참여하는 방법과 시기는 달라집니다. 제품팀은 프로그램 관리를 통해 이 여정의 핵심 역할을 담당하게 됩니다. 리더십팀은 모든 팀이 약속한 부분을 구축하고 이행하도록 감독하는 역할을 합니다. MVS 를 정의하고 피드백을 받는 과정에서 누가 이 단계에 참여해야 하는지 결정합니다. 예를 들어, 새로운 온보딩 경험을 만들어가는 경우 제품, 영업 및 마케팅팀이 참여해야 합니다. 또한 지속적인 지원을 위해 지원팀 및 고객 성공팀에게도 내용이 공유됩니다. 전략이 새로운 세그먼트와 고객을 대상으로 하는 것이라면 모든 팀이 참여하게 됩니다.

예상 결과

이 단계의 결과는 시장 출시에 대한 명확한 정의와 기대치가 포함된 MVS 출시입니다. MVS 출시가 여정의 끝은 아닙니다. 지속적인 제품 개선을 위해 데이터 중심 그리고 고객 중심의 로드맵을 만들어가기 위한 단계 중 하나입니다. MVS 출시 실패는 완전한 실패를 의미하는 것은 아닙니다. 다시 보완하고 초점을 맞추는 데 도움이 되는 또 다른 데이터 포인트를 의미합니다.

4 단계: 출시 / 시장 출시

여정의 마지막 단계에는 SaaS 제품 출시가 포함됩니다. 이것은 잘 정의된 시장 출시(GTM) 전략이 필요한 영역입니다. 새로운 소프트웨어를 시장에 출시하기 위한 계획을 만들기 위해서는 고객 페르소나(구매자 및 사용자), 영업 전략 및 신규 고객 유치를 위한 마케팅 계획에 대한 이해가 필요합니다. 그러나 SaaS GTM 전략은 신규 고객 확보로 끝나지 않습니다. 유지(retention) 및 성장 단계를 포함하여 전체 고객 수명 주기를 고려하여 만들어져야 합니다.

진입점

여러분의 회사가 새로운 고객을 효과적으로 유치하고, 고객들이 여러분의 서비스를 통해 기대한 목표를 달성 할 수 있다는 사실이 확인되면 여러분의 회사는 MVS 단계를 넘어 SaaS 를 GA 런칭 할 준비가 된 것입니다. 이 단계에서 여러분은 데이터를 기반으로 한 고객 유지/확장 전략, 그리고 신규 고객 확보와 동시에 확장 가능한 서비스 모델(예: 고객 성공)도 수립했습니다. 이를 통해

마찰이 적은 온보딩 경험을 주도하고, 고객의 가치실현시간(TTV)을 가속화하고, 계약 확대 및 갱신에 대한 판매 전략을 실행하기 위한 적절한 리소스가 마련됩니다. 이러한 서비스 모델들은 디지털 도구를 이용한 고객 터치, 사람을 통한 고객 터치 또는 디지털과 사람을 혼합한 고객 터치 모델을 포함할 수 있습니다.

주요 활동

SaaS 솔루션을 성공적으로 시장에 출시하기 위해서는 판매, 지출 및 이익에 대한 예상치 그리고 예산을 영업 활동 및 마케팅 계획과 효과적으로 일치 시켜야 합니다. 또한 고객이 제품을 도입하고 이를 통해 가치를 얻고 있는지 여부를 확인하고 측정하기 위한 계획도 세워야 합니다. SaaS 비즈니스가 신규 고객 확보 목표를 초과하여 달성하더라도 만약 고객이 솔루션을 효과적, 효율적으로 사용하지 못한다면 이후 재정적인 어려움을 겪게 될 수도 있습니다. 왜냐하면, 이러한 고객은 구독 계약을 갱신 하지 않을 것이기 때문입니다. 이런 현상을 흔히 이탈(Churn)이라고 말합니다.

영구 라이선스 소프트웨어 모델에서 흔히 볼 수 있는 고객의 대규모 선불 결제가 없으면, 이러한 예상치 못한 이탈로 인해 여러분의 회사가 재정적 손실을 입고 고객확보비용(CAC)을 회수할 수 없는 경우가 발생할 수 있습니다. 따라서, 영업팀에 대한 보상 체계는 고객 유지(retention)를 각별히 신경 쓸 수 있도록 체계화 되어야 합니다. 대부분의 기업은 향후 이탈하여 수익성이 없어질 수 있는 고객을 유지한 영업 담당자에게 당장 많은 인센티브를 지불할 여력이 없을 겁니다. 따라서 엄격한 사전 판매 방법, 리드 자격 기준 및 효과적인 온보딩 프로세스를 수립하는 것이 중요합니다.

MVS 단계는 GA 에 대한 GTM 전략을 구체화하는 데 중요한 역할을 하며 GA 솔루션의 패키징, 판매 및 운영과 관련된 결정에 직접적인 영향을 미칩니다. 새로운 오퍼링을 시장에 출시하기 전에 MVS 단계에서 학습한 내용을 적용하여 구매자 및 사용자 페르소나를 수정하고, 고객 여정 지도를 업데이트하고, 제품 도입 목표를 설정하여 고객 확보 및 영업 활동을 보완해야 합니다.



그림 5 - 고객 중심, 도입 중심 접근 방식을 통한 마케팅 및 판매

다음은 새로운 SaaS 제품에 대한 GTM 전략을 구축할 때 따라야 하는 단계입니다.

고객 여정 지도 업데이트

- 목표:** 제품 전략 및 로드맵 개발 단계에서 구축된 구매자 및 사용자 페르소나를 개선합니다. 즉, MVS 단계에서 학습한 교훈을 통해 구매 행동, 온보딩 경험 및 제품 활용 패턴과 관련된 속성을 추가합니다. 예상되는 구매자 및 사용자 경험에 맞춰 팀 차원의 책임을 조정하도록 고객 여정 지도를 업데이트합니다.
- 결과:** 제품을 도입할 가능성이 있는 고객으로부터 공통적으로 측정 가능한 속성이 구매자와 사용자 페르소나에 포함됩니다. 영업 및 마케팅팀은 정확한 기대치, 자격 기준 및 실현 가능한 가치 제안으로 무장합니다. 고객 경험의 모든 단계에서 팀 및 개인 수준의 효율성을 측정하고 관리할 수 있습니다.
- 주요 결정 포인트:** MVS 는 GA 출시 전 보다 나은 고객 환경을 만드는 데 도움이 될 수 있습니다. 여러분이 MVS 단계를 통하여 얻은 교훈은 무엇입니까?

신규 고객 확보를 위한 커머셜 및 운영 프레임워크 구축

- **목표:** 매출(revenue) 목표 및 연간 계약 가치(ACV) 목표를 포함하여 1 년차 고객 확보 목표를 정의합니다. 시장에 출시할 패키지의 기능, 서비스 및 세그먼트에 따라 구성된 오퍼링 포트폴리오를 기준으로 이러한 목표를 분할합니다. 신규 고객을 효율적으로 확보하고 유지하는 데 필요한 기술, 구조 및 프로세스를 결정하고 이러한 요구사항을 비용 모델에 맞게 조정하십시오.
- **결과:** 판매 및 마케팅 관련 고객 확보 비용(CAC) 및 운영 비용에 대한 예산이 승인됩니다. 신규 고객확보를 통해 발생하는 1 년차 매출에 대한 예측이 수립됩니다. 운영 모델에는 고객확보 예상치에 따라 적시에 새로운 고객을 온보딩하기 위한 계획이 포함됩니다.
- **주요 결정 포인트:** 1 년차의 수익성 및 매출과 관련된 투자자의 기대치는 무엇입니까? 고객이 온보딩한 이후 제품을 통해 가치를 얻으려면 얼마나 많은 지원이 필요합니까?

고객 유지 및 확장 목표 설정

- **목표:** 고객 유지를 통한 매출 및 확장 매출(상향 판매, 교차 판매)을 예측합니다. 고객확장비용(CEC) 및 고객유지비용(CRC) 자금을 위한 예산을 설정합니다. 이러한 예산은 SaaS 회사의 고객 성공 또는 갱신팀에 자금을 지원하느 데 주로 사용됩니다. 시간 경과에 따른 고객 유지 및 성장 계획을 포함하도록 고객평생가치(CLTV)를 예측합니다.
- **결과:** 고객 확보, 유지 또는 확장 비용을 고려하여 고객평생가치(CLTV)의 적절한 비율 목표를 설정하고 이를 통해 영업 활동이 수익성을 유지할 수 있도록 합니다. 또한 이 활동을 통해 판매 할당량을 연간 반복 매출(ARR) 목표에 맞출 수 있습니다.
- **주요 의사 결정 사항:** 1 년차에 상향 판매/확장 목표를 달성할 수 있을 만큼 충분한 새로운 기능, 서비스 및 제품을 출시할 수 있습니까? 고객을 얼마나 오래 유지할 수 있습니까?

적절한 영업 활동 및 보상 인센티브 결정

- **목표:** 일반적으로 사전 판매, 내부 판매, 현장 판매, 파트너/채널 판매 리소스의 조합으로 신규 고객 확보를 위한 관련 배포 모델을 결정합니다. 기회를 엄격하게 검증할 수 있도록 영업 활동(예: 구매, 갱신, 확장)을 구축하고 오퍼링의 복잡성과 영업 프로세스가 적절하게 일치되도록 구성합니다. 높은 연간계약가치(ACV)를 가진 SaaS 제품은 하이터치 방식의 고급 컨설팅 프로세스를 제공하고, 낮은 연간계약가치(ACV)를 가진 SaaS 제품은 로우터치 방식으로 제품을 직접 체험하고 구매할 수 있도록 제공합니다. 제품 도입 및 고객 유지를 촉진하기 위해 인센티브를 포함하여 판매 보상 모델을 만듭니다. 할인을 제공할 수 있는 범위를 설정하여 거래가 수익성을 유지할 수 있도록 합니다.
- **결과:** 영업팀이 효율적으로 운영되고 불필요한 마찰 없이 구매자의 기대에 부응하게 됩니다. 또한 영업팀은 솔루션을 효율적으로 도입하고 갱신하는 고객을 확보한 것에 대한 보상을 받습니다. 이를 통해 그들은 규범적이고 개인화된 판매 전략을 활용하여 솔루션을 구매자에게 제시할 수 있습니다. 또한 갱신이 이어지지 않을 것으로 보이는 계약은 기꺼이 포기할 수 있게 됩니다. 판매 플레이 북에는 판매 마진 및 할인을 제공할 수 있는 범위가 명시됩니다.
- **주요 결정 포인트:** SaaS 오퍼링이 얼마나 복잡합니까? 하이터치 상담 방식이 필요한가요?

마케팅 운영 계획 수립

- **목표:** 신규 고객 확보 및 확장 기회를 포함하여 전체 고객 수명주기에 걸쳐 마케팅 운영을 계획합니다. 계정기반 마케팅(Account-Based Marketing) 프레임워크 또는 제품 내 마케팅 리소스를 활용하여 특정 산업, 구매자 페르소나 및 사용자 패턴을 대상으로 한 캠페인을 적절한 시점에 제공해야 합니다.
- **결과:** 마케팅 담당자는 사람과 자동화된 도구를 활용하여 적절한 채널을 통해 수요 창출, 마케팅 분석 및 리드 스코어링 전략을 실행할 수 있습니다. 이들은 잠재 고객이 유입경로(funnel)를 통해 이동하는 과정에서 리드를 점진적으로 프로파일링하고 자격을 부여할 수 있습니다. 영업 담당자는 이를 통해 자격을 갖춘 리드를 지원하는 데 집중할 수 있습니다.
- **주요 결정 포인트:** 마케팅팀이 얼마나 많은 판매 유입경로(funnel)를 소유할 수 있습니까?

고객 성공(CS) 현장 및 서비스 정의

- **목표:** 기본 CS 현장을 설정합니다. (신규 고객의 온보딩에 앞선 영업과 CS 간의 합의 프로세스) CS 팀은 바람직한 고객 결과에 부합하는 성공 계획을 수립해야 합니다.
- **결과:** 영업팀과 CS 팀 간의 효과적인 파트너십은 고객의 빠른 가치실현시간(TTV)으로 이어지며 온보딩, 확장 및 갱신 라이프사이클 단계에서 마찰을 줄입니다. 효과적인 CS 기능은 고객평생가치(CLV)를 높이고 고객이탈(churn)을 줄이는 역할을 합니다. CS 팀은 SaaS 제품에서 약속한 바를 제공함으로써 고객의 신뢰를 얻습니다. 또한 효과적인 제품 도입을 보장하며, 이는 유지 및 확장의 전제 조건입니다.
- **주요 결정 포인트:** CS 기능을 어떻게 수익화할 것인가? CS 에 매출 할당량이 적용되니까?

출시 및 제품 커뮤니케이션 전략

- **목표:** 제품 업데이트의 범위와 고객에게 미치는 영향을 정의합니다. 또한 여기에는 커뮤니케이션 계획의 효율성을 측정하고 지속적인 개선을 진행하는데 도움이 되는 메트릭을 포함하는 것이 좋습니다.
- **결과:** 내부 및 외부의 커뮤니케이션 대상을 정의합니다. 여기에는 기술 사용자나 관리자 뿐만 아니라 비즈니스 리더 및 기타 이해 관계자가 포함됩니다. 각 대상에게 가장 큰 공감을 얻을 수 있는 콘텐츠 유형을 개발하고, 이들에게 접근할 수 있는 여러 커뮤니케이션 채널을 개발합니다.
- **주요 결정 포인트:** 새로운 SaaS 솔루션 출시를 어떻게 발표할 수 있습니까? 어떤 커뮤니케이션 전략이 고객과 투자자 그리고 내부 팀의 공감을 가장 많이 얻을 수 있습니까?

가이드 질문

SaaS GTM 전략을 수립할 때 구독 모델과 반복되는 매출(recurring revenue)을 너무 강조하면 세부 사항에 집중하기 어려울 수 있습니다. 인바운드/아웃바운드 판매 모델과 제품/마케팅 주도 성장 전략에 대한 결정과 관련된 절충안은 복잡하고, 이는 운영 비용 및 효율성에 상당한 영향을 미칩니다. 프로세스를 단순화하기 위해 이 섹션에서는 GTM 전략을 위한 가이드 질문을 다음과 같이 정리하였습니다.

고객 여정 지도 업데이트

- 초기 단계(제품 전략 및 MVS)에서 구매자 및 사용자 행동에 대한 어떤 가정이 검증되었습니까?
- 고객 확보 프로세스의 각 단계에서 팀 수준의 책임은 무엇입니까? 예를 들어 효과적인 온보딩을 보장하기 위해 영업팀은 어떻게 고객 성공팀과 협업합니까?
- 고객이 온보딩 시 제품을 효율적으로 사용하고 있는지 알 수 있는 측정 가능한 지표는 무엇입니까?
- MVS 단계에서 가치를 실현하는데 어려움을 겪는 고객에게 나타난 공통적인 속성은 무엇입니까(예: 낮은 기술력, 이에 따른 통합 및 온보딩 속도의 저하)?
- MVS 단계에서 성공하거나 실패한 고객에게 공통적으로 나타난 제품 활용 패턴은 무엇입니까?
- 출시 전에 해결해야 하는 회사의 기술 격차(교육, 아웃소싱, 고용)는 무엇입니까?
- 고객의 마찰을 줄이기 위해 어떤 기술과 교육 자료를 제공할 수 있습니까?

신규 고객 확보를 위한 커머셜 및 운영 프레임워크 구축

- 출시 첫 해의 고객 확보(매출) 목표는 무엇입니까?
- 1 년차 마진 기대치는 얼마입니까?
- 매출 목표를 달성하기 위해 연간, 분기별, 월별 기준으로 얼마나 많은 신규 고객이 온보딩해야 합니까(각 티어당)?
- 이러한 고객을 온보딩하는 데 비용이 얼마나 발생합니까? 전반적인 판매 및 마케팅 비용을 포함하여 고객확보비용(CAC)을 위한 예산은 얼마입니까?
- 새로운 고객을 확보하여 목표 달성을 지원할 수 있는 기술과 리소스를 확보하고 있습니까?
- 신규 고객을 위해 발생한 고객확보비용(CAC)을 회수하는 데 얼마나 시간이 소요됩니까?
- 할인 전략은 어느 정도의 유연성을 갖고 있습니까?

- 기존 솔루션의 전환 시나리오인 경우, 기존 솔루션을 언제, 어떻게 종료하시겠습니까? 레거시 모델에 대한 매출 할당량을 종료 시 어떻게 구성할 예정입니까?
- 전환 시나리오의 경우, 투자자와 경영진은 SaaS 모델로 전환할 때의 경제적 파급 효과, 필요한 투자, 그리고 매출이 선지급(up-front) 방식에서 반복적인 매출(recurring revenue)로 전환되는 것을 이해하고 있습니까?

고객 유지 및 확장 목표 설정

- 수용할 수 있는 연간 이탈(churn or revenue)은 어느정도입니까?
- 보다 적절한 오퍼링 tier로 다운사이징하는 고객들로 인해 발생하는 이탈(churn)은 어느 정도 예상합니까?
- 갱신을 거부하거나 조기에 종료하는 고객들로 인해 발생하는 이탈(churn)은 어느 정도 예상합니까?
- 확장 및 갱신 과정은 얼마나 복잡합니까?
- 고객확장비용(CEC) 및 고객유지비용(CRC)을 위한 예산은 어느 정도입니까?
- 고객을 얼마나 오래 유지할 것으로 예상합니까?
- 예상되는 고객평생가치(CLTV)는 무엇입니까?
- 목표로 하는 고객평생가치(CLTV)와 이에 대한 총 고객확보비용(CAC), 고객확장비용(CEC), 고객유지비용(CRC)의 비율은 어떻게 됩니까?
- 전환 시나리오의 경우 고객이 온프레미스에서 사용하던 기존 솔루션을 SaaS 로 마이그레이션 시킬 것입니까? 그렇다면 언제 진행할 예정입니까? 경제적 영향은 없습니까?

적절한 영업 활동 및 보상 인센티브 결정

- 특정 오퍼링 tier/지역/카테고리에 대해 영업 담당자를 전담하여 배치합니까? 기존에 일하던 방식과 다를 수 있습니까?

- 고객확보비용(CAC) 예산을 감안할 때 SaaS 모델에 할당할 수 있는 영업 담당자는 몇 명입니까?
- 사전 판매 활동의 일환으로 내부의 영업팀을 활용하여 검증된 리드의 생성 및 솔루션 데모를 원격으로 제공할 수 있습니까?
- 가능성이 높은 잠재 고객을 적절하게 검증하고 이탈을 줄이기 위해 사전 판매 프로세스에서 어떤 정보를 확인해야 합니까?
- 고객 확보 할당량에는 기존 솔루션에서 마이그레이션한 고객도 포함됩니까?
- 갱신 및 확장 매출 할당량은 누가 가지게 됩니까?
- 여러분의 오퍼링은 얼마나 복잡합니까? 하이터치 상담 방식이 필요합니까? 프로세스를 단순화할 수 있습니까?
- 영업팀이 있습니까? 그리고 영업팀은 가격 및 서비스를 뒷받침 할 수 있도록 경제성과 경쟁력 있는 가치 제안을 명확하게 설명할 수 있습니까?
- 고객을 확보하고 이후 관계를 확대하기 위한 전략은 무엇입니까?
- 데이터 기반 상향 판매 기회를 식별할 수 있습니까?
- 채널 파트너는 판매 모델에서 어떤 역할을 합니까?
- 채널 파트너가 서비스 도입을 주도적으로 진행할 수 있습니까?
- 제품 도입 및 유지를 위해 영업 담당자에게 어떤 보상 인센티브를 제공할 수 있습니까?

마케팅 운영 계획 수립

- 새로운 리드의 품질을 어떻게 측정합니까? 리드가 성공적일 것이라는 걸 어떻게 알 수 있습니까?
- 마케팅팀은 제품 마케팅 이니셔티브를 만들고 실행하기 위해 제품팀과 어떻게 소통합니까?
- 1 년차 고객 확보 목표를 지원하기 위해 달성해야 하는 수요 창출 → 리드 생성 → 고객 전환 과정의 유입경로(funnel) 비율은 무엇입니까?

- 마케팅 및 영업팀은 유입경로(funnel) 관리와 관련된 책임을 어떻게 분담합니까?
- 리드 검증 및 리드 스코어링 프로세스를 효율적으로 만들기 위해 어떤 기술을 도입할 수 있습니까?
- 고객을 교육하고 판매 과정에서 마찰을 줄이기 위해 콘텐츠(동영상, 사용 설명서, FAQ)를 게시할 수 있습니까?
- 새로운 기능 출시에 앞서 어떻게 고객에게 마케팅해서 확장 판매 전략을 지원할 예정입니까?
- 마케팅 캠페인의 효과와 수익성을 분석하기 위해 어떤 포커스 그룹을 사용합니까?
(오퍼링 수준? 빈티지(Vintage)/시간 기반? 채널 기반?)

고객 성공(CS) 현장 및 서비스 정의

- CS 팀의 주요 목표는 무엇입니까? (확장? 제품 도입? 갱신?)
- 갱신 중에 결정 당사자와 고객 관계를 소유한 사람은 누구입니까?
- CS 는 확장 또는 유지를 위한 매출 할당량을 보유하고 있습니까?
- CS 팀을 프리미엄 서비스로 판매하여 수익을 창출할 수 있습니까?
- CS 팀은 다른 팀과의 협업을 진행하는 데 있어서 어떤 역할을 합니까?
- CS 에서 고객 지원도 제공합니까?
- 티어링, 산업 또는 전문지식을 기반으로 CS 담당자를 고객과 연계할 예정입니까?
- 각 CS 담당자가 연간 얼마나 많은 고객을 효과적으로 관리할 수 있습니까?
- CS 담당자는 어떻게 확보할 수 있습니까? 그들은 어떤 기술을 가지고 있어야 합니까?
- 고객확장비용(CEC) 및 고객유지비용(CRC) 예산을 고려할 때 CS 담당자를 위해 얼마나 많은 자금을 투자할 수 있습니까? 그리고 이를 통해 얼마나 많은 상향 판매 및 교차 판매 매출을 창출할 수 있습니까?

출시 및 제품 커뮤니케이션 전략

- 커뮤니케이션 대상에게 중요한 것은 무엇입니까? 그들이 당신에게 어떤 유형의 정보를 필요로 하거나 기대합니까?
- 커뮤니케이션 목표(예: 사용자/계정 접근 수, 제품/기능 도입, 매출 등)는 무엇입니까?
- 커뮤니케이션 대상에게 접근하는 가장 좋은 방법은 무엇입니까? 어떻게 하면 여러 채널을 활용하여 몰입할 수 있는 환경을 만들 수 있습니까?
- 고객은 어떻게 영향을 받습니까? 일부 고객의 경우 제품 업데이트를 알리고 직원을 교육하기 위해 추가 지원이 필요합니까?
- 이 커뮤니케이션은 언제하는 것이 적절합니까? 고객이 새롭게 출시된 기능을 도입하는 데 얼마나 많은 시간이 필요합니까?
- 고객에게 특정한 변경 사항을 미리 알릴 책임이 있습니까?
- a/b 테스트를 수행할 수 있습니까?
- 고객이 제품 커뮤니케이션에 대한 피드백을 제공하거나 새로운 기능을 제안할 수 있는 메커니즘이 있습니까?
- 접근, 참여 및 도입을 측정하기 위해 필요한 가장 중요한 메트릭은 무엇입니까? 반복적으로 이러한 작업을 수행하기 위해 계획을 어떻게 최적화할 수 있습니까?

회사 프로파일 고려

시장, 도메인 및 제품의 특성은 GTM 접근 방식에 영향을 미칩니다. 일부 기업의 경우, GTM은 이미 확보한 시장에서 새로운 제품에 대한 가시성 또는 접근성을 확보하는 것입니다. 또는 다른 기업의 경우, 완전히 새로운 시장에 접근하는 것입니다. 이 단계에서 어느 위치에 있는 SaaS 솔루션을 출시할 방법에 대해 생각하는 데 노력을 기울여야 합니다. 이 섹션에서는 가상의 SaaS 회사 프로파일을 통해 몇 가지 예를 간략하게 설명합니다.

ToeDipper Software: 이 회사 유형은 SaaS에 손을 대고 있는 동시에, 기존 레거시 소프트웨어에서 생성된 매출과 이익에 의존합니다. 그들은 이미 확보하고 있는 고객을 통해 이익을 얻고 있고, 고객에게 어떻게 마케팅하고 판매해야 하는지를 직접 경험을 통해 이해하고 있습니다. SaaS를 시장에 출시하려면 내부적인 공감대를 만들고 고객에게 이니셔티브를 언제

어떻게 전달할 것인지에 대해 확고한 결정을 내려야 합니다. 이들에게 SaaS 는 비즈니스의 미래 일까요, 아니면 제품 포트폴리오의 또 다른 옵션 일까요? 그들은 시급성을 파악하기 위해 고객의 피드백을 수집해야 합니다. 가령 다양한 구성원으로 이루어진 CAB(고객 자문 위원회)는 유용한 고객의 관점을 제공할 수 있습니다. 이 유형의 회사들은 특히 GTM 계획을 투자자의 우선순위에 맞추는 것이 중요합니다. 이러한 비즈니스에서 투자자들은 실제 변화에 투자하는 대신, 레거시 운영으로 이익을 챙기는 것을 우선시하는 것이 일반적입니다. 투자자들이 진정한 SaaS 혁신에 자금을 투자하는 것을 주저한다면, ToeDipper 는 기존의 제품 포트폴리오에 관련된 새로운 SaaS 솔루션을 추가하는 GTM 계획을 수립할 수 있습니다. SaaS 를 활용하여 기존 고객 기반 내에서 새로운 고객 프로파일(예: 얼리어답터)과 신규 고객에 접근할 수 있습니다. ToeDipper 는 혁신에 열정적인 영업 담당자를 SaaS 제안에 참여시키고, 내부적으로 성공을 조명해야 합니다. 또한 제품 도입 단계에 도달한 고객에 대해서는 보상을 해줘야 합니다.

SurvivorTech: 이 회사 유형은 보다 명확합니다. 고객은 보다 나은 가치 제안을 원하고 있으며, 경쟁업체들은 틈새시장을 통해 시장점유율을 빠르게 잠식하고 있습니다. SurvivorTech 프로파일은 경쟁업체와 비교하여 몇 가지 이점을 가지고 있습니다. 그들은 오랜 기간 동안 직접 판매한 경험을 통해 그들의 고객 기반을 알고 있습니다. 그들은 이러한 고객에게 판매하는 방법을 알고 있으며, 고객과의 오랜 관계와 계약들을 활용하여 시간을 아끼며 SaaS 솔루션을 신속하게 구현할 수 있습니다. 기존 고객에게 새로운 SaaS 출시를 발표하기 전에 SurvivorTech 는 내부적인 의사 결정을 통해 새로운 영업 활동 및 보상 인센티브를 확립해야 합니다. 새로운 SaaS 비즈니스로의 변화에 더해 SaaS 로의 전환은 백오피스 프로세스(예: 청구, 매출 인식, 자격 관리)에도 변경이 필요합니다. 조직 내부적인 준비 과정은 SaaS 전환과 관련한 C-level 권한과 Top-down 목표를 요구 하기도 합니다. 변화에 필요한 경제적인 투자와 타임라인을 인식하는 것도 중요합니다. 민첩한 제품/서비스 설계 및 잦은 출시 모델을 바탕으로 시장 진출과 판매를 확대할 수 있다면 이러한 기업의 성공에 도움이 될 수 있습니다.

UnicornExpress.com: 그린필드 SaaS 기업의 경우, 효과적인 GTM 계획은 신규 고객의 성공적인 제품 도입에 달려 있습니다. 고객 확보가 최우선 과제이며, 지속적으로 성장하고 고객 수명주기를 연장하기 위해 유지 및 확장 판매 이니셔티브도 필요합니다. 클라우드 네이티브 기업은 일반적으로 기존 기술 회사보다 영업 및 마케팅(고객확보, 보유 및 갱신 활동 포함)에 훨씬 더 많은 비용을 지출합니다. 이러한 기업들은 종종 일대다 마케팅 이니셔티브를 사용하여 제품 주도의 성장 전략과 맞물려 자신들의 유입경로(funnel)를 채웁니다. 제품 내 커뮤니케이션 및 지식 관리 도구는 UnicornExpress.com 의 중요한 수단이며, 이런 도구들이 고객과의 커뮤니케이션에

필요한 인력 자원의 규모를 줄이는 데 도움을 줄 수 있습니다. 효율적인 수요 창출 및 리드 관리 모델은 영업 담당자가 자격을 갖춘 비즈니스 계약을 달성하는데 집중할 수 있도록 하는 핵심요소입니다. 이러한 회사는 종종 새로운 고객을 확보하는 몇 년 동안의 운영 손실을 기꺼이 받아들이는 편입니다.

New Horizons Software: 이 회사 유형은 투자자로부터의 압력이 크지 않으므로 SaaS 제품을 적시에 시장에 출시하는데 있어 ToeDipper Software 보다 좋은 환경에 있습니다. 이 회사는 점진적이고 반복적인 매출원을 창출하기 위해 새로운 시장 세그먼트를 위한 SaaS 출시에 기꺼이 투자합니다. 이 유형의 회사는 새로운 고객을 이해하고 성공적인 GTM 계획을 수립, 세그먼트 분석과 페르소나 개발을 하기 위해 고객 입장에서부터 출발해야 합니다. 이를 Work Backward 라고 합니다. New Horizons 은 MVS 단계에서 구매자와 사용자 경험에 대해 많은 것을 배우고 이러한 교훈을 제품 출시를 위한 GTM 전략에 통합해야 합니다. 고객 여정 매핑과 같은 메커니즘을 활용하면 New Horizons 유형의 회사가 SaaS 제품 개발을 위해 필요한 기술과 지원은 무엇이 있는지 찾는 데 도움이 됩니다. 그들은 판매 주기에서 채널 파트너를 활용하여 그들이 보유한 특정 분야의 전문성으로부터 혜택을 얻기 위한 기회를 면밀히 평가해야 합니다.

조직 내 참여인력

매출 및 이익률과 관련된 투자자 및 이사회 수준 기대치에 맞춰 GTM 계획을 가져가는 것이 중요합니다. 수용 가능한 고객평생가치(CLV)/고객확보비용(CAC) 비율을 포함하는 재무적인 목표는 영업, 마케팅 및 재무 분야의 경영진과 협력하여 설정됩니다. 영업 리더는 총 고객 확보 할당량을 소유하고 영업 활동을 설정하며 제품 도입 및 고객 유지를 독려하기 위한 보상 모델을 만듭니다. 또한 채널 파트너십과 지원을 보유하고 있으며, 마케팅과 협력하여 리드 자격을 구축하고 관리 전략을 수립합니다. 마케팅은 유입경로(funnel) 상단의 수요 생성 및 리드 관리를 전담하고 제품을 바탕으로 하여 브랜드에 대한 가치를 제안하고 차별화를 모색합니다. 마케팅은 또한 제품을 바탕으로 하여 SaaS 구매자 페르소나를 시장 세분화 전략에 맞추고 사용자 페르소나를 지식 관리 및 콘텐츠 마케팅 전략에 일치 시킵니다. 고객 성공 리더는 판매 확장 전략을 수립할 수 있으며, 온보딩 단계에서부터 갱신 단계에 이르는 고객 여정 전반에 걸쳐 효과적인 제품 도입에 대한 책임을 가집니다.

예상 결과

SaaS 를 위한 효과적인 GTM 전략은 단순한 출시 전략 그 이상의 것입니다. 이를 통해 다음과 같은 작업을 수행할 수 있습니다. 새로운 고객 확보와 병행하여 기업의 성장을 지속할 수 있는 재무적인 모델을 수립합니다. 효과적인 판매 및 마케팅 프로세스를 구축합니다. 또한 사전 판매 단계에서 갱신에 이르기까지 고객 경험의 마찰을 줄입니다. 그리고 매출 할당량 및 제품 도입 목표를 포함하여 팀 및 개인 수준의 책임을 설정합니다. 효과적인 제품 활용도를 측정하는 것은 SaaS 의 중요한 차별화 요소입니다. 데이터 기반 GTM 계획은 이탈 위험(예: 낮은 도입률)을 관리하고 판매 기회 확대(예: 상향 판매 또는 교차 판매 가능성을 나타내는 활용 패턴)를 식별하는데 도움이 될 수 있습니다. 따라서 성공적인 GTM 계획에는 측정 가능한 제품 도입 기대치가 포함되어야 합니다. 이 데이터는 GTM 전략이 궁극적인 성공을 거두었는지 알려줍니다.

끝맺는 말

여기에서 우리는 SaaS 여정 프레임워크를 살펴보았지만, 무엇보다 중요한 것으로 우리가 목표로 하는 고객의 목소리에 귀기울이고, 이를 바탕으로 여정을 이어 나가는 것입니다. 이 프로세스 전반에 걸쳐 SaaS 제공 모델로 전환하는 과정에서 팀 구성 방식, 협업 방식, 새로운 원칙을 도입하는 등의 변화를 수반하는 결정을 내릴 수 있습니다. 이 프레임워크의 전체 또는 부분을 선택적으로 활용하십시오. 그리고 이 중에서 여러분의 회사에서 필요한 것을 적용하세요. 모든 것을 다 적용하지는 않아도 됩니다. 그리고 도움이 필요하면 저희에게 알려주세요.

회사 프로파일 및 SaaS 여정별 주요 요점 요약

	1 단계 비즈니스 계획	2 단계 제품 전략 및 로드맵 개발	3 단계 최소 실행 가능 서비스(MVS)	Phase 4 시장 출시
ToeDipper Software 	현재 비즈니스의 성장 및 성능에 영향을 미치지 않고 SaaS 를 탐색할 수 있는 모델을 찾습니다.	제품 전략에 소홀히 하거나 계획을 단순히 실험적인 것으로만 간주하지 말고 보다 견고한 제품 전략을 수립하세요.	고객에게 가치를 제공하는 완전한 제품 전략을 구축하는 데 집중하십시오.	GTM 계획을 고객의 기대와 투자자의 우선순위에 맞추십시오. SaaS 를 활용하여 기존 및 신규 고객 내에서 새로운 구매자 프로파일(예: 얼리 어답터)에 접근합니다.
SurvivorTech 	개발 경로를 가속화하고 자금을 조달할 방법이 있는지 여부를 결정하는 데 중점을 둡니다.	시장에서 기존 제품 또는 새로운 제품과 경쟁하기 위해 단순히 SaaS 제품을 보유하는 것 이상의 전략을 수립하십시오.	시장을 유지하고 확보할 수 있도록 단기적인 대응보다는 보다 완전한 제품 전략 경로를 계획하십시오.	새로운 영업 활동 및 백오피스 프로세스를 내부적으로 수립합니다. 신속한 설계 및 잦은 제품 출시를 바탕으로 한 판매 모델을 구축하고 확장합니다.
Unicorn Express.com 	회사 직원 채용을 위한 기본 계획을 수립하고 목표 시장을 식별하며 수익 창출 계획을 개발합니다.	단기적인 제품 전략 프로세스는 성장 곡선이 시작될 때 회사의 성공을 저해할 수 있으므로 피해야 합니다.	성장을 극대화할 수 있는 명확한 제품 전략을 통해 제품을 목표 경험과 일치시킵니다.	제품 내 커뮤니케이션 및 지식 관리 도구를 갖추어 인적 지원의 필요성을 줄이고 신규 고객이 대규모로 제품을 성공적으로 도입할 수 있도록 합니다.
New Horizons Software 	회사가 SaaS 제품 오퍼링을 시작할 수 있도록 하는 새로운 세그먼트 또는 제품을 식별합니다. 점진적으로 늘어나는 비용과 전략의 영향을 평가하세요.	새로운 사업부문을 만드는 것처럼 제품 전략을 살펴보십시오. 회사의 나머지 부분과 별도로 운영할 수 있는 새로운 팀 구성을 고려하세요.	회사 포트폴리오의 다른 제품과 차별화된 독립적인 새로운 SaaS 제품 전략을 수립합니다.	새로운 고객을 이해하고 성공적인 GTM 계획 수립을 위해 잠재 고객의 입장에서부터 출발하세요. 점진적인 고객 점점 확대를 위해 채널 파트너를 고려하세요.

기여자

Contributors to this document include:

- Tod Golding, Principal Partner Solutions Architect, SaaS
- Oded Rosenmann, SaaS Business Lead
- Craig Wicks, Sr Manager, Partner Dev, SaaS
- Jonathan Christofaris, SaaS Business Lead
- Afza Wajid, SaaS Business Lead
- Ashish Kathapurkar, SaaS Business Lead
- Akshay Patel, SaaS Business Lead

AWS SaaS Factory 에 대하여

AWS SaaS Factory 는 SaaS 제공 모델의 도입 또는 최적화를 가속화하는 데 도움이 되는 광범위한 리소스를 제공합니다. SaaS 팩토리에는 SaaS 비즈니스 전략에 대한 모범 사례, AWS 기반 SaaS 솔루션 구축을 위한 참조 아키텍처, AWS 기반 SaaS 개발을 위한 독점 교육 기회 등이 포함되어 있습니다.

[AWS SaaS Factory 에 대해 자세히 알아보기 >>](#)

문서 개정

날짜	설명
2020 년 10 월	First publication

비고

¹테넌트는 소프트웨어 인스턴스에 대한 특정 권한을 가진 공통 액세스 권한을 공유하는 사용자 그룹입니다.