

Modern Microsoft Partner Series (モダン マイクロソフト パートナー シリーズ)

クラウドやその先の未来の成功に向けてソリューション プロバイ
ダーが知っておくべきこと



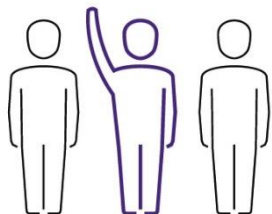
パート 2: 突出するための 差別化

IDC 電子ブック (マイクロソフト後援)



aka.ms/modernpartner

目次



3

モダン マイクロソフト パートナー シリーズの紹介

5

大きくなれないのなら特化せよ

6

差別化を図るには

7

集中と特化

ページ番号をクリックすると該当セクションに移動します。

- 8. シンプルにして、集中
- 9. 特化を進めるほど、競合企業は少なくなる
- 11. 詳しいユースケースを用意して差別化
- 13. 1つの産業分野を深く理解すれば他の分野で専門性の追加が可能

14

差別化要因としての知的財産 (IP)

- 15. 隠れた IP を見つけ出してイノベーションを継続
- 17. 製品化とカスタマイズ
- 18. 独自のコードを保有
- 21. オンライン マーケットプレイス アプリで信頼を得る
- 22. 開発のアウトソースを検討する
- 23. プロアクティブなマネージド サービスを移行プロジェクトに追加して差別化
- 24. ロールモデルになる - 顧客の差別化をサポート
- 25. 最先端にすることで差別化を図る

27

パートナー提携の強み

- 28. 産業分野のソリューションを構築するためのアライアンスの活用
- 29. 必要な専門知識を得るためのパートナー提携

31

結論

- 31. 開始
- 32. 成長
- 33. 最適化

いずれかのページで「目次」をクリックすると、このページに戻ります。

モダン マイクロソフト パートナー シリーズの紹介

付加価値リセラー、システムインテグレーター、IT コンサルタント、マネージド サービス プロバイダー、独立系ソフトウェア ベンダーなど誰でも、本電子ブック シリーズからビジネスに役立つ実践的なアイデアを得ることができます。

モダン マイクロソフト パートナー シリーズとは、IT ソリューション プロバイダーがクラウドで成功できるように支援することを目的とした 5 つの 電子ブックをまとめたものです。多岐にわたる重大なビジネス関連の議題について、見解やベストプラクティスを紹介しています。

電子ブック シリーズの第 1 弾「成長が期待できるクラウド ビジネス」では、クラウドの収益可能性を示す有力な証拠を中心に紹介しています。この電子ブック「突出するための差別化」では、特定の分野で成功を収めているパートナーからのアドバイスやアイデアを紹介しています。このようなパートナーは、一般的に、地域に関係なく、技術、業界別、または事業プロセスの面で傑出しています。

今後、パートナーが成功を遂げるには、市場の多様化する競合企業との差別化も必要となるでしょう。ライバル会社は担当地域の IT チャネル パートナーだけではなくありません。世界中の IT パートナーや OT (運用技術) 企業 (電気、ポンプ、HVAC 関連企業などを想像してください) や通信事業者などの IT 以外のベンダーも競争相手です。クラウドサービスのスタートアップから始めた新しいソリューション プロバイダーや、さらには社内の顧客 IT プロジェクトからスタートしたスピンオフ企業まで、新しい競合企業の参入は増え続けています。

つまり、パートナーの競争環境は複雑です。成功を収めるには、市場で戦える独自分野を見つけ、そのニッチな市場で一番のソリューションプロバイダーになることです。



今後、パートナーが成功を遂げるには、市場の多様化する競合企業との差別化も必要となるでしょう。

モダン マイクロソフト パートナー シリーズ



成長が期待できるクラウド ビジネス

今後、間違いなく、クラウド パートナーが主要パートナーになるでしょう。クラウドは急速に普及しており、クラウド指向のパートナーは他のパートナーより優れた業績を上げています。



突出するための差別化

成功を収めているパートナーは、何かに優れています。一般的に、地域に関係なく、技術、業界別、または事業プロセスの面で傑出しています。



最新の手法による販売とマーケティング

大多数の B2B 購入者が営業担当者と話もせずに購入判断を行うようになった今日では特に、経営陣は、顧客にリーチするために最新の手法を採り入れています。



業務の最適化

優れた業績を上げているソリューション プロバイダーは、業務を軽視することなく、方法論、自動化、ツールを活用して、繰り返し可能な取り組みに重点を置いています。そのようなプロバイダーは、指標を達成しています。



顧客生涯価値の提供

クラウド市場における特別販売や先行販売の時代は終わりました。今は、顧客生涯価値の時代です。成功しているパートナーは、顧客がソリューションから継続的に価値を得られるようにして、生涯の顧客を育てます。

この電子ブックのあとに、「最新の手法による販売とマーケティング」、「業務の最適化」、「顧客生涯価値の提供」電子ブックを紹介します。具体的対象市場と各ソリューションを決めないで、クラウド ソリューションのマーケティングや販売、業務の最適化、顧客の維持の方法を計画しても効率が悪いからです。

このブックにあるアドバイスの多く、または一部を既に採り入れて、最適化の準備が整っているパートナーも、現在の業務を改善するために利用できる、価値ある情報がこの電子ブックにまだあるかもしれません。

大きくなれないのなら 特化せよ

「財政の安定と、産業分野の特化や領域の特化を組み合わせると、M&A において大きな価値が引き出されます。」

**Revenue Rocket
Consulting Group、社
長兼 CEO、Mike
Harvath**

競争は熾烈で、ますます激化しています。パートナーの企業規模が大きくなれないのなら、業種（例：製造業、銀行業、小売業など）、業務（例：会計、人事、マーケティング キャンペーン管理など）、あるいはテクノロジー（例：システム管理、アナリティクス、ERP など）に特化することをお勧めします。

市場では差別化要素が全般的に欠如しており、主に価格で差別化を図っている状況です。これではパートナーの利益率が低下して、事業投資ができなくなります。幸いにも、ほとんどのパートナーは差別化が図られていないので、今、差別化への取り組みを始めれば、他社に先んじることができます。

IT ソリューション プロバイダーは「すべての顧客にすべての商品を提供」（何でもやろうと）することはもうできません。行き過ぎた値下げが行われた結果、利益率が低下していますが、これは顧客が望んでいることではありません。顧客は、自社の事業をよく理解しているエキスパートと仕事をしたいと思っています。地方で一番のインテグレーターであることはもはや競争上の優位とはなりません。今日、顧客はインターネットでの簡単な検索で、専門分野のエキスパートをすぐに見出すことができます。作業はエキスパートの拠点で行えるので、エキスパートが作業場に出向く必要はありません。エキスパートであること、とりわけ、産業分野のエキスパートであることは、以下の産業分野別世界の IT 支出額が示すとおり、巨大なビジネスチャンスとなります。

2016 年 IT 市場産業分野トップ 10 の支出額予測 (単位 10 億 US ドル)



出典: IDC #257386、世界 IT 市場産業分野別支出額予測、2014 年 ~ 2019 年

差別化を図るには

競合企業との差別化を図る方法は 主に 2 つあります。知的財産 (IP) の構築と特化戦略の推進です。

IDC 調査では、**経常収益と産業分野での取り組みの関連性を示しています。**

IP の構築: IP を製品化して繰り返し可能なプロセスを構築することは、多くのパートナーにとって、大きな成功を収めるための戦略となっています。IP を製品化して顧客に販売することで、経常収益として 70% を超える粗利益を達成しているパートナーもいます。IP の製品化は、パートナーと顧客との関係を構築して、パートナー チャンネルを通じてソリューションを販売するチャンスを開拓するのに効果があります。独自 IP の構築を望まない場合、パートナーのエコシステムでマイクロソフト製品にバンドルできる追加ソリューションを見つけて、トータル ソリューションとして完成することもできます。

特化: 利益を守り、競合企業より突出するための最高の方法は、特化する業界または業務プロセスを 1 つかそれ以上特定することです。そして、選択した分野のエキスパートとして自社を確立します。そのほか、パートナーは、特定の技術分野に特化したり、アーリー アダプターやテクノロジー リーダーとして認識されることも可能です。しかし、真の価値は、IT および産業分野または業務プロセスの専門知識から生まれるものです。

産業分野または業務プロセスの専門知識に IP を加えるとそのメリットがさらに強力になります。



特化を実現したらデジタル マーケティングを通してメッセージを伝えます。Web サイト、ブログ、ソートリーダーシップ コンテンツ、業界フォーラム、ソーシャル メディア、SEO/SEM を活用して、特化している分野でのパートナーの能力、リーダーシップを発信していきます。もうマーケティングを後回しにすることはできません。

集中と特化

“ 優れたビジネスリーダーはビジョンを思い描き、それを明確化し、情熱を傾けて自分のものにし、何が何でも完成させます。 ”

GE、前 CEO、Jack Welch 氏

シンプルにして、集中

「当社では 1 つのソリューションのみ販売しています。完全な Channel Go-To Market (GTO)、GTO の簡素化、製品ロードマップの簡素化を実施しています。すべてがシンプルで集中しています。」

**Awingu、マーケティング
&チャネル担当ディレクター、Andre Huynen 氏**

話を伺ったパートナーによれば、特化戦略を成功させるカギは、集中することだそうです。「すべての顧客にすべての商品を提供」する水平展開は、かなりの規模の企業でないと、今日の密接につながった社会で成功するのは非常に困難です。

したがって、大規模なソリューション パートナーでない場合は、ビジネスモデルに手を加えすぎたり、複雑にしないのが一番です。一度にあまりに多くのことに取り組まないようにします。従業員に過度の負担をかけることになるだけです。

パートナーは 1 つの分野を極めてから、分野を追加することを勧めています。すべての要求に応えたり、サービスの範囲を広げすぎたりして、つい集中できなくなります。しかし、長い目でみれば、分野外のプロジェクトを引き受けられないのが得策です。得意な分野、やり通すことができる分野を見つけて、それを優位性にします。ベルギーを拠点とする ISV パートナー、Awingu は、1 つの主要ソリューションに絞って優位性を確立し、1 度に 1 つの産業分野の規模拡大に集中して、成長機会を掴んでいます。

クラウド サービスの長所は、どんな規模のパートナーもあらゆる規模の取引を勝ち取ることができることです。

まとめ

- 現在の事業を厳しく評価します。競争力の高いスキルを特定して、その能力を強化します。
- 多くのパートナーはこれを上級スタッフと社外で行なっていますが、全社で実施しているパートナーもいます。重要なのは、十分にオープンな場で、幅広い意見を交わすことです。2 年後あるいは 5 年後にどのような企業でありたいか、市場ではどのように認識されているかなどを検討します。
- 事業が細分化されている場合、参入している市場の優先順位付け、ランク付け、貴社を差別化し、貴社と顧客に最も価値を提供する分野の優先順位付け、ランク付けを行います。
- 最高位になった分野のみに投資します。主要なサービスや市場でも、基準に達しなかったものは恐れずに切り捨てます。インタビューした、トップクラスのソリューション パートナーも利益の出ない顧客とは取引を止めても仕方がないと述べています。

特化を進めるほど、競合企業は少なくなる

「当社は、中心的な顧客グループと取引があり、競合企業はまったくいません。」

ジョージア州の製造業者は 1 万 3,000 社で、そのうち、3,000 社が当社の対象となる事業および規模です。高いレベルの情報管理を行い、複雑な業務ワークフローや繰り返し可能な業務ワークフローを扱っている企業も対象にしています。」

TwinEngines、創設者兼社長、Kevin Seefried 氏

インタビューでは、事業の特化を進めるほど、直接的な競合企業は少なくなると示しています。競合企業が少なくなれば、価格競争が弱まるので利益は増えます。特化を進めていくと、対象市場に固有のニーズについての知識を身に着けることができます。市場での専門知識を強化するにつれ、自社の差別化をさらに進め、顧客に提供するメリットもより明確にできます。技術分野、産業分野、業務プロセスの専門知識で世界的に認知される可能性もあるのです。たとえば、DocuSign はマイクロソフトの主要パートナーですが、電子署名に非常に特化しており、世界中の業界、ワークフローで使用されています。

技術と市場の理解を深めるほど、競合企業を淘汰し、影響を強めていくことができます。目標は市場で「インサイダー」として認識されることです。その市場では、インサイダーではないパートナーはすべて淘汰されます。市場の専門知識を身に着けながら、より具体的な顧客プロファイルに合わせて専門性に磨きをかけることができるかを見極めてください。

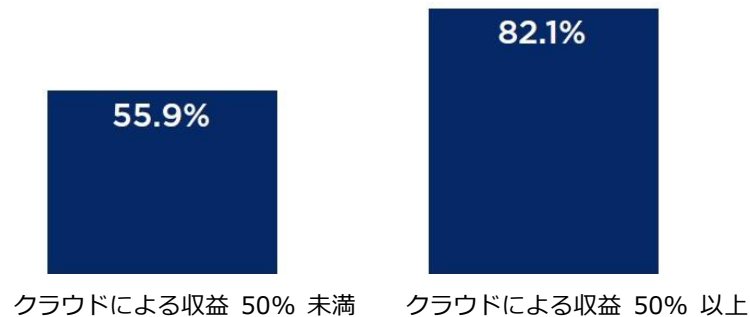
部門の幹部によると、
LoB が技術プロジェクトの 61% に
出資しています。

パートナーがクラウド収益の最も大きい分野に移行するにつれ、産業分野に特化することはこれまでよりはるかに重要な戦略となります。

ジョージア州を拠点とする TwinEngines はこのように特化を強化することで多くのメリットを得ています。ある製造業の顧客から学んだことを次の顧客に活用することができます。さらに、同社は顧客のニーズをよく理解しているので、自社のプロジェクト サービスを「サービスとして」販売して、月額 5,000 ドルから 1 万 ドル以上、継続的に課金できるようになりました。同社は、効果的に顧客チームのメンバー、つまり真のインサイダーとなっています。

このように市場の理解を深めることで信頼とビジネスチャンスを促進して、事業戦略コンサルタントとしての位置付けを確立することができます。さらにこの理解をもとに、パートナーの独自の視点および IT の専門知識を発揮すれば、顧客にとって非常に重要な存在となります。

産業分野の特化は「重要」または「非常に重要」である



Q: 貴社の成長戦略にとって産業分野に特化することはどの程度重要ですか?

出典: 『IDC Survey 2016』、回答数 = 242

まとめ

- 成功を収めている市場を特定して、その市場の独自性を明確にします。その市場は、産業分野、あるいは業務プロセスですか?
- 特化分野のターゲット マーケット プロファイルを作成します。市場のニーズと要件の項目も含めます。
マーケット プロファイルを一元管理して、すべての従業員がアクセスしたり、入力を行えるようにします。
- 対象市場で完了したプロジェクト別に、ターゲット プロファイルに追加する学習要件、共通要件を見つけます。経験を積んで、ターゲット マーケット プロファイルを常に改善していきます。

詳しいユースケースを用意して差別化

「当社では従業員がデスクワーカーではない、たくさんのお客様と話す機会があります。従業員が店舗で働く小売業や工場で働く製造業などです。彼らのほとんどが個人のモバイル デバイスを持っています。当社の効果的なユースケースの 1 つに、これらの企業に向けて、休憩室の掲示板をやめて、従業員のモバイル デバイスに社内通知を送るといったことがあります。簡単な事例ですが、自分たちも日々使っているところを確認できます。」

Sitriion、マーケティング担当バイスプレジデント、Ken Clements 氏

ベストプラクティスは、非常に特化したソリューションにユースケース（顧客事例）を添えて価値を伝えることです。そうすれば、見込み客はすぐにユースケースに関連付けて、理解することができます。印象的なユースケースが 1 つでもあれば、見込み客は自身にあてはめて想像することができます。ユースケースでは、見込み客がよく経験する問題に対して、非常に具体的な解決策を示す必要があります。

この手法は、事業部門（LoB）や産業分野の意思決定者が、テクノロジーではなく結果を求めている場合に、特に、決め手となります。そのほか、新テクノロジーや市場のチャンスを掴みたい場合も効果があります。IoT のユースケースがどのように明らかになって、顧客が自身のケースにあてはめて考えるのに役立っているかを検討してみてください。

非常に具体的なユースケースまたは詳しい産業分野のユースケースのソリューションを利用して、新規の顧客との関係を始めれば、継続的な関係を築くきっかけになります。小規模のプロジェクトでも、ユースケースは顧客の事業をパートナーがどれほど理解しているかを示したり、展開していくうえでの良い基盤になります。Sitriion は、見込み客に自社のソーシャルおよびモバイル テクノロジー ソリューションを理解してもらうのに、具体的ユースケースをうまく活用している企業の好例です。同社によると、1 つのユースケースを交えて簡単な説明を行うと、顧客がいろいろとアイデアをめぐらすのに効果的です。

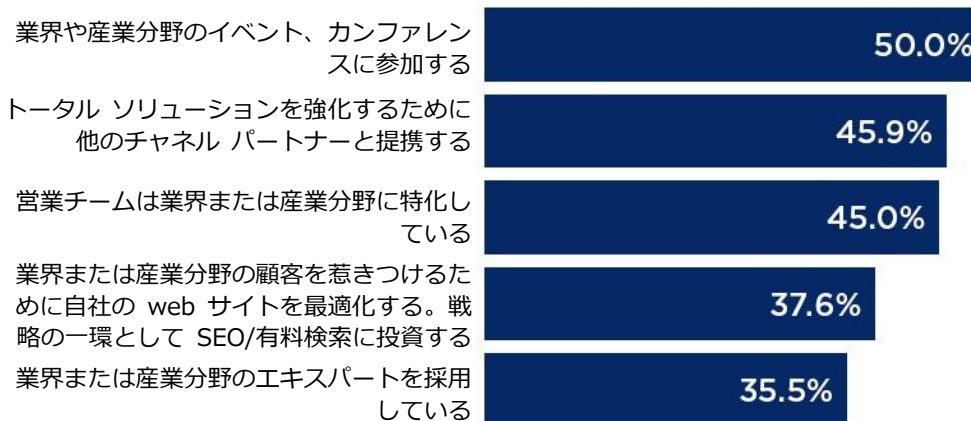
まとめ

- ターゲット マーケット プロファイルの各ユーザー グループに最も効果的なユースケースを特定します。
- 上記で選んだユースケースを示す、顧客事例を探します。関心の高い見込み客は、まず、インターネットで検索しますので、彼らを惹きつけるために、このユースケースをデジタル メディアで配信します。
- 顧客との最初の対話はこのユースケースで主導します。

産業分野に絞込むための戦略

産業分野に特化しているパートナーは、通常、産業分野に特化した営業チームを擁して、マーケティング活動を行います。

産業分野に絞込むための戦略トップ 5

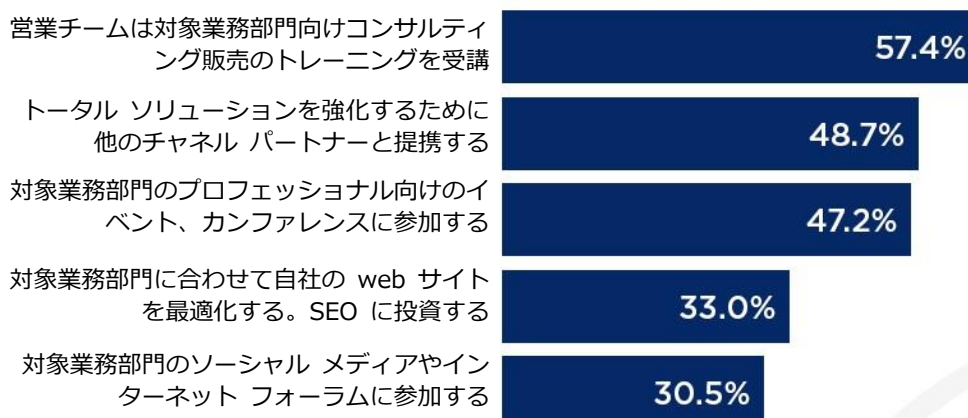


出典: 『IDC Survey 2016』、回答数 = 242

業務部門に絞込むための戦略

特定の業務部門にカスタマイズしたソリューションを提供しているパートナーのほとんどでは、営業チームがコンサルティング販売のトレーニングを受けています。

業務部門に絞込むための戦略トップ 5



出典: 『IDC Survey 2016』、回答数 = 242

1 つの産業分野を深く理解すれば他の分野で専門性の追加が可能

「当初から、当社の世間での認知度、影響力は上出来でした。そこから、徐々に手を広げ、今ではほぼすべての産業分野に対応しています。」

Awingu、マーケティング & チャンネル担当ディレクター、Andre Huynen 氏

この電子ブックを通して、集中、特化、差別化について述べてきました。しかし、ベルギーを拠点とするマイクロソフト パートナー、Awingu のように一部の先進的なパートナーは、1 つの産業分野で業績を築いたら、その優位性を他の産業分野に効果的に広げることが可能です。

各産業分野は独自性があり、その市場の固有の要件とニーズの理解を深める必要があります。しかし、時折 1 つの産業分野で使用されている戦略、組織構造、販売プロセス、開発プロセス、さらにはコードの一部さえ、別の分野に適用することができます。

手を広げすぎないようにします。産業分野戦略の優位性は、非常に限られた市場で熟知している「インサイダー」になることにあります。しかし、分野の追加を考えるのは、最初のプロセスが順調に進行し、インサイダーになって、粗利益と収益成長率の目標が継続的に達成するようになってからです。

新しい産業分野を追加する際の戦略としては、かけ離れた分野に進むよりも、似ている、または近い産業分野を探します。たとえば、会計士を務めているのなら、追加としてリスク マネージャーまたは保険数理士を検討します。Awingu はこの戦略を採用して、徐々に幅広い産業分野で専門性を磨くことができました。

まとめ

- 主要分野と似ている産業分野を探します。似たようなユースケースやビジネス プラクティスがある場合、追加対象分野としてふさわしい可能性があります。
- 手を広げすぎないように気を付けます。1 つの産業分野を最大限に伸ばしてから、次の分野に進みます。

差別化要因としての知的財産 (IP)

“ 恐れてはいけません。クラウドによってソフトウェアが競争上の優位になります。当社は、繰り返し可能なプロジェクトをパッケージ化しました。クラウドの価値をすばやく示して、転換可能な大きなビジネスチャンスを見出すことに重点を置いています。

10th Magnitude、CEO、Alex Brown 氏 ”

隠れた IP を見つけ出してイノベーションを継続

「多くの顧客からその課題について何度も聞いていました。それを解決するために、いよいよ IP を開発することに決めました。当社はこの市場に最初に参入しました。」

**Hanu Software、創設者
兼 CEO、Anil Singh 氏**

IP を製品化すると聞くと難しそうに感じるかもしれませんが、多くのパートナーは既に IP を所有しており、IP としてパッケージ化されていないだけということを知っています。1 人の顧客に実施したカスタム作業がうまくいったなら、同じ問題を解決することで恩恵を得られる顧客がもっといる可能性があります。

最も成功したいくつかのプロジェクトを振り返って、製品化できる繰り返し可能な要素がないかを確認します。繰り返し可能な要素は、パートナー自身の産業分野またはプロセスのベストプラクティスに関わることもありませんし、あるいは、顧客の一般的問題点に対応するものかもしれません。小さく始めます。パートナーの IP は簡単なテンプレートかもしれませんし、市場で通常、求められる方法で特定の関数を自動化する 2、3 行のコードの可能性もあります。

繰り返し可能な要素は、パートナー自身の産業分野またはプロセスのベストプラクティスに関わることもありませんし、あるいは、顧客の一般的問題点に対応するものかもしれません。小さく始めます。

「1 人の顧客からソリューションを頼まれ、その後、別の顧客から、そしてまた別の顧客から頼まれました。それで、製品を開発することに決めたのです。」

SELA、バイスプレジデント、Ishai Ram 氏

もう 1 つの選択肢は、他者の IP 上に構築することです。何を構築する必要があるのかを見極めたら、マイクロソフトのエコシステムで既に開発済みのソリューションを探します。そのソリューションが必要なものと少し違って、最初から構築するより早く、コストも抑えてカスタマイズできるかもしれません。

パートナーは社内イノベーションと研究開発という企業風土を確立することの重要性をわかっています。どの戦略を選択しても、パートナーは常に差別化する機会を求め続ける必要があります。クラウドの世界では、ソリューションはコモディティ化され、新しいソリューションによってすぐに破壊されてしまいます。事業全体が IT の単一の要素に依存している場合、それが破壊されたら、経営難に陥ります。しかし、企業風土で IP の継続的イノベーションを促進しているのなら、パートナー自身が破壊者になることさえあります。SELA Group のソフトウェア開発・コンサルタント業務は、イノベーションの風土の好例です。これによって高い競争力を維持できるのです。

まとめ

- 過去 1 年間のプロジェクトを振り返ります。成功の要因は何でしょうか？ プロジェクトの共通点を見つけます。
- 他の顧客にも役立つ、繰り返し可能な要素を見つけます。
- 小さく始めます。顧客のニーズに合わせて接続するモジュールを構築します。



パートナーは社内イノベーションと研究開発という企業風土を確立することの重要性をわかっています。

製品化とカスタマイズ

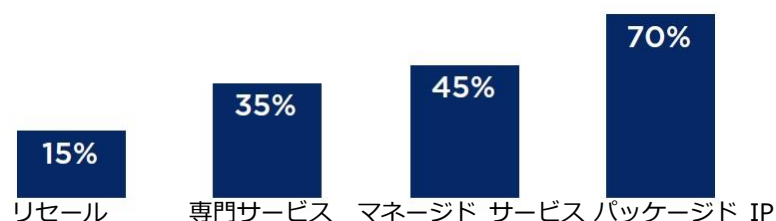
「当社製品は産業分野ごとにカスタマイズします。一般的に顧客ごとのカスタマイズはしません。顧客に合わせて、追加または取り外しできるモジュールがあります。」

**Mactores、CEO 兼主任
コンサルタント、
Balkrishna Heroor 氏**

開発を行うソリューション プロバイダーの場合、ベストプラクティスの 1 つは、IP の高価なカスタム実装を行わず、代わりにソフトウェアの業種別バージョンやモジュールを構築することです。場合によっては、産業分野ごとにソリューションを製品化することで、カスタムの実装であれば提供するであろう内容の多くに対応することも可能で、顧客とパートナーの費用も大幅に削減します。IP を利用した実装は、一般的にカスタムの実装よりは粗利益が大きくなるというのは、テクノロジー業界で一般的に認められています。製品化された IP の割合が増えると、全体的な利益も多くなります。

産業分野で同じカスタマイズの依頼を何度も受けている場合、どのように再利用可能な製品化されたコードに組み込むことができるかを見極めます。IP によってパートナーは価値をより迅速で継続的に提供することができます。Hanu Software は業界固有のニーズに対応するソリューション (Hanu in Pharma、Hanu in Education、Hanu in Media) を構築しています。Mactores も製品分野のソリューション向け産業分野のモジュールを作成して効率を向上しています。

業務別粗利益



出典: 『IDC 2016』、回答数 = 726

まとめ

- 顧客ベースを見直して、頻繁に購入している産業分野の顧客を特定します。
- チーム メンバーにインタビューをします。パートナーが知らなかった固有の知識が既に社内にあるかもしれません。特定の市場やユースケースについて深く理解している人材を採用します。
- 各産業分野向けに行う必要があるカスタマイズを確認します。特定されたビジネス チャンスを優先順位付けして、まず、1 つまたは 2 つの産業分野に集中します。最も一般的な産業分野の最も一般的なカスタマイズ向けのモジュールを構築します。
- 小さく始めます。特定されたビジネスチャンスのすべての対応に取りかかる前に、プロセスを構築してテストします。

独自のコードを保有

「当社は契約により、顧客に永久使用ライセンスを提供しています。顧客は自由にコードを扱い、使用し、変更することができます。当社から離れて、顧客独自の道を進むこともできます。しかし、当社は常にコードを所有しています。たくさんの顧客が徐々に買収されていきました。すると、競争上の優位を提供するコードを作成する当社も、結果として、そのパズルの一片となります。こういった事業を獲得しようとする理由の多くは、当社が稼働しているシステムにあるからです。」

TwinEngines、創設者兼社長、Kevin Seefried 氏

TwinEngines などのパートナーは、独自の IP を開発することは正当な差別化になるとわかっています。収益や会社の評価が上がり、顧客に付加価値を提供できるようになります。これを達成するには、コードの所有権を維持する必要があります。従来、コードを顧客に上としていたパートナーの場合、これは不可能と思うかもしれません。しかし、継続的なメンテナンスや更新と引き換えに、喜んでパートナーにコードの所有権を渡す顧客が増えています。

コードの管理を維持したい顧客には、パートナーの自社「製品」の永久ライセンスを提供します。永久ライセンスにより、顧客はコードを使ってやりたかったことを行え、ライセンスを維持することができます。代わりに、パートナーは価格を引き下げる必要があるかもしれません。しかし、今後コードでできることを考えると安上がりです。コードの所有権を手放さなければならない職務著作契約は極力避けます。

コードの管理を維持したい顧客には、パートナーの自社「製品」の永久ライセンスを提供します。

コードを維持するパートナーは、多くの場合、顧客に継続的な年間ベースのメンテナンス、サポート、アップグレード サービスを提供します。これにより顧客は、社内開発による予想外の継続コストや社内サポートの必要性がなくなります。このアプローチは、より少ない予算でより多くを得るという、ほとんどの企業の希望に対応して、コストを予測しやすくします。顧客がコードを所有しないことの別のメリットとしては、自動アップグレードがあり、これにより顧客は継続的なイノベーションを実現できます。

コードを維持するパートナーは、多くの場合、実のところ、顧客がパートナーの IP 開発資金を支援してくれていることを知っています。自社の IP について常に考えているのなら、顧客や自社の IP 開発にメリットをもたらすようにプロジェクトを組織することができるかもしれません。既存の顧客に固有のコードではなく、パートナーの対象市場に一般的に適用されるコードを特定するプロジェクトを開始すれば、顧客に資金を提供してもらえるような IP の実現に近づきます。

まとめ

- IP の所有権を明確にする永久ライセンス契約を定めます。手続きは、LegalZoom でオンラインフォームに入力するか、オンラインの無料のテンプレートを見つけて入力するだけです。
- 好意的な顧客を相手に小さなプロジェクトでコードの所有権の維持を開始します。
- 顧客がパートナー IP の使用許可を与えられる（職務著作ではありません）プロジェクトについて、その交換条件とメリットをうまく説明します。
- 製品のバージョン管理とリリース プロセスを作ります。小規模の実装で新しいプロセスをテストします。

オンライン マーケット プレイス アプリで信頼 を得る

「業界の原動力は変化し、業界が統合されていくと思われます。そしてこれからは IP の時代になります。」

Atmospheric、ディレクター、David Verschaffelt 氏

Hanu Software は IP を所有することで顧客やマイクロソフト パートナー エコシステムでの同社の信頼が増すことに気づきました。たくさんの競合企業からパートナーを突出させ、顧客にパートナーの能力を示すのに役立つものは、成功を収めているオンライン マーケットプレイス アプリにおいて他にはありません。マーケットプレイスはパートナー間での掲載の役割も果たしています。パートナーのアプリは、エコシステム全体にわたる幅広いプロジェクトで検討されます。

マーケットプレイスは露出度のアップ、製品へのアクセスが可能で、デモンストレーションのリソースとして利用できます。製品化された IP によってパートナーは、そのような製品を持たない競合企業にはるかに先んじてソリューションを示すことができます。Azure マーケットプレイスなどを思い浮かべてみてください。このようなサイトに参加すると、パートナーのリーチが広がり、事業の拡大に役立つパートナー リソースやプログラムを追加で利用することができます。マイクロソフトは、このようなサイトにたくさんの情報を掲載しています。ぜひご覧ください。

まとめ

- 製品をパッケージ化したら、Azure マーケットプレイスの条件を満たしているかを確認します。
- ターゲット オーディエンスにリーチし、必要に応じてアプリをカスタマイズできるようなマーケットプレイスが他にもあるか探します。
- 要件を確認して、見つけたマーケットプレイスに掲載を申請します。
- Azure ISV プログラムを活用します。このプログラムは、事業の成長を支援し、パートナーのアプリが認知されるようサポートします。

IP 開発のアウトソースを検討する

「マイクロソフトが IP について付加価値のある独自の IP の必要性を話し始めたとき、『何の話をしているのだろうか。当社には開発者もプログラマーもいないのに』と思いました。」

その後、IP 構築の必要性を理解しました。現在、製品開発担当者、プログラマー、開発者との契約を積極的に模索しています。」

Atmospheric、ディレクター、David Verschaffelt 氏

お話を伺ったパートナーによると、製品をパッケージド IP にするのは難しいということです。コードに関しては、完全なものを作成して、複数の顧客に定期的な更新を提供する必要があります。これには特別な知識が商用開発プロセスで必要ですが、サービス指向のパートナーの多くはその知識を備えていません。方法論に関しては、すべてのステップを事細かにドキュメント化する必要があります。すべての起こり得るシナリオも含めます。これには特定の事業分析、技術文書作成スキルが必要で、多くのパートナーは社内では対応できません。

IP プロジェクトの時間を割くのも大変です。収益に直結する日々の業務に従事するリソースが奪われてしまうからです。

そこで、この作業に対応する担当者を雇うことを検討してみてください。もちろん、必要とする IP を特定し、仕様を決定するための時間を取る必要がありますが、それが終われば、パートナーが得意とする業務に従事している間、IP マシンが自動的に稼働します。

マネージド サービス プロバイダーである Atmospheric は、人材を採用したり、サードパーティーを活用したりして、IP を開発しています。これにより顧客の 90% をクラウドに移行することができました。追加のリソースがなければ IP を成し遂げることはできなかったでしょう。

New Signature と Bit Titan は WPC で即興で連携しました。現在、GTO リソースを共有しています。



これには特別な知識が商用開発プロセスで必要ですが、サービス指向のパートナーの多くはその知識を備えていません。

もう 1 つの選択肢は、Nintex などが構築したプラットフォームを使用して IP を開発することです。この場合、パートナー側の開発者はいません。そのほか、プログラミングなしで、アプリケーションを構築できる、PaaS のオプションや他の製品サービスもあります。これらは、アプリのアセンブリや設定をして構築します。このアプローチを使用する場合、プラットフォームの所有者が、すべての難しい作業を管理するので、パートナーは必要最低限の専門知識で IP を手にすることができます。このようなプラットフォームを使用して、独自のサービスを迅速に構築することが可能になっています。

まとめ

- 中心となる専門性を高く評価することは、収益の可能性のあるその他のビジネスチャンスを見過ごすということではありません。
- 潜在的 IP を特定するプロセスを各プロジェクトに組み込みます。たくさんのアイデアを持っていることを発見できます。
- 最も効率的に作業の完了を支援できる人材を見つけます。

プログラミングなしで、アプリケーションを構築できる、PaaS のオプションや他の製品サービスもあります。これらは、アプリのアセンブリや設定をして構築します。

プロアクティブなマネージド サービスを移行プロジェクトに追加して差別化

「当社では、顧客をプラットフォームに移行したらずぐに、管理を開始します。コアのインフラの他に提供する必要のあるサービスはたくさんあります。当社の IP はこれらのサービスを管理するためのターンキー ソリューションです。ですから、コアのインフラに事前と事後サービスを提供することができます。」

Dot Net Solutions、創設者兼 CTO、Dan Scarfe 氏

パートナーによると、1 つのコア インフラをクラウドに移行するのは簡単にできる作業で、割の良い仕事ということです。これは朗報ですが、悪い知らせでもあります。業界の誰もが簡単にできる作業ですので、これには、このサービスをかなりの完成度で仕上げることでできる従来の委託業者も含まれるからです。

顧客の最終目標（アップタイム、可用性、スピード）または、実際に使用されているインフラを考えると、付加価値を提供することが可能です。顧客をマイクロソフト クラウドの上位のバリュー チェーンに移行すれば、エクスペリエンスも向上します。たとえば、顧客が必要な追加サービス（監視サーバー、データ バックアップ、キャパシティ管理、コストの最適化など）に簡単にアクセスできるようにターンキー ソリューションを提供すれば、顧客のエクスペリエンスは向上します。これを実施するには、エコシステムで他のパートナーの製品を見つけ、自社のソリューションに追加すれば簡単です。顧客が卓越したエクスペリエンスを得られるようであれば、その価値にふさわしいプレミアム価格を請求することができます。Dot Net Solutions はこの戦略に従って繰り返し可能なクラウドソリューションに特化しています。同社の Cloud Managed Platform はターンキー サービスで、顧客に付加価値を提供して、大きな成果を得ています。

粗利益の多いパートナーは収益の大部分を経常収益から得ています。

まとめ

- ・ 新しいクラウド インフラでの顧客の利用と目標を理解します。
- ・ 目標に合わせて価値を追加するマネージド サービスを設計します。一般的なマネージド サービスにこだわらないようにします。サービスとしての IT 部門（IT Department asS）を提供するパートナーもいれば、サービスとしてのカスタム アプリケーション開発を行うパートナーもいます。
- ・ 付加価値を提供するためにエコシステムの他のパートナー製品の追加を検討します。

ロールモデルになる – 顧客の差別化をサポート

「当社では、IP は顧客が市場で競争上の優位を示して、勝利するための差別化になると考えています。現在、勝利しているすべての企業を見ると、みな、従来のビジネス モデルにテクノロジーと IP を適用しています。

顧客にはこれが今後進むべき道であると説明しています。もちろん、アプリケーションの開発プロジェクトを獲得したいのですが、同時に顧客にも成功してもらいたいのです。」

**Dot Net Solutions、創設者
兼 CTO、Dan Scarfe 氏**

Dot Net Solutions では、顧客に自社の差別化戦略を使用しました。同社は、差別化に力を入れているのであれば、顧客にも差別化を実現できるように支援するべきと考えています。中小企業市場では、企業は、クラウドやモバイルのようなテクノロジーを最大限に活用できる方法を見極めるための支援を必要としています。それによって、真のデジタル トランスフォーメーションの実現に向けて、たくさんのカスタム開発やインテグレーション プロジェクトのビジネス チャンスが広がります。Dot Net は、パートナーにとって信頼できるテクノロジーおよびビジネス アドバイサーとしての位置付けの確立を勧めています。そうすれば、企業のほとんどの部門リーダーに紹介してもらうことにつながり、展開に向けての大きな基盤を築くことになります。

顧客の中核事業が好調を維持できるようにするテクノロジーで信頼を得るには、一定の信用性を示す必要があります。しかし、IP のパワーを実績とともに示すことができれば、顧客は採用します。差別化がどのようにパートナーの事業の発展に役立ったかを説明します。おそらく参照が必要になるでしょう。最初の参照を入手する場合、コスト削減または地域の NPO 向け無償のプロジェクトを検討してみてください。お互いの利益になります。パートナーのスタッフはスキルや専門技術を身に付け、パートナーはコミュニティにお返しができます。

まとめ

- 顧客向けのベストプラクティスの基盤として、パートナー自身の体験を活用します。まずは、顧客に具体的な効果をもたらした、小規模の、追加的取り組みを見つけます。
- このようなプロジェクトを過去に手掛けたことがない場合は、好意的な顧客に協力してもらい、概念実証を行います。

最先端にすることで差別化を図る

「当社は最新のテクノロジーを利用していることで良く知られています。当社で開発することができない場合は、市場のテクノロジーを習得するために最善を尽くします。できるだけ早く取り入れます。たくさんのベータ段階のテクノロジーにも投資して競争上の優位を高めています。」

KBQuest、CEO、Eric Moy 氏

KBQuest、Dot Net などの成功を収めているパートナーは、テクノロジーの最先端にすることで差別化を図っています。新しいテクノロジーが登場すると、すぐに採用します。自社もそうだというパートナーは、スタッフにすべてのテクノロジー開発を熟知しておくよう指示を与えてみてください。そうすれば、すぐに対応できます。すべてのテクノロジーを導入する必要はありません。特化分野に影響を及ぼすもののみで十分です。この戦略により、業界の変化に乗じて、先発者利益を確保することができます。たとえば、今日、最も成功を収めている一部のクラウド パートナーは、Office 365 が発売されるかなり前に、最初に BPOS のアップセルをしていました。当然、その一方で、テクノロジーへの投資がすべて成功するわけではありません。うまく行かない場合には傷の浅いうちに速やかに撤退することが重要です。

これにはちょっとした自己達成的予言があります。パートナーがアーリーアダプターとして知られている場合、新しいテクノロジーを導入するプロジェクトが増えます。顧客は、最先端のテクノロジーを採用する提案には、通常よりは好意的になります。新しいテクノロジーを利用するプロジェクトを確保することは重要です。それにより、顧客はパートナーの学習に資金提供することになるからです。しかし、プロジェクトを獲得するには新しいテクノロジーの基本的理解を得るための先行投資が必要になります。



すべてのテクノロジーを導入する必要はありません。特化分野に影響を及ぼすもののみで十分です。この戦略により、業界の変化に乗じて、先発者利益を確保することができます。

すべての投資が利益につながるわけではありませんが、知識の積み重ねが、付加価値となるのです。注意すべき点は、この戦略は新しいテクノロジーに取り掛かる人を任命できる資本と柔軟性のある大企業の方が利用しやすいということです。しかし、中小企業も同様にこの道を追求しています。ただしその場合は、新しいテクノロジーについていこうとしている人が企業のトップにいることがほとんどです。

この戦略の副次的効果は、従業員の満足度が高まる可能性があるという点です。優れた開発者やプログラマーは、同じタイプのプロジェクトを繰り返しやらなければならないとしたら、飽きてしまい、頻繁に転職しがちになります。この戦略により、パートナーは大事なスタッフを長期にわたって満足させることが可能です。

まとめ

- スタッフ メンバーやチームに新しいテクノロジー インテリジェンスの担当になってもらいます。しかし、誰もが新しいテクノロジーの研究のためのアイデアに加わる風土を醸成します。
- パートナーの企業が大規模の場合は、各技術/産業部門別チームの責任者に最先端のテクノロジーの採用担当としてソートリーダーになってもらいます。
- 投資をするテクノロジーなのか、単に一般的理解を得るだけのテクノロジーなのか、基準を設定します。これは、事業特化とターゲット マーケット プロファイルとともに進めていく必要があります。



この戦略の副次的効果は、従業員の満足度が高まる可能性があるという点です。優れた開発者やプログラマーは、同じタイプのプロジェクトを繰り返しやらなければならないとしたら、飽きてしまい、頻繁に転職しがちになります。

パートナー提携の強み

“ジョイント ベンチャー、アライアンスなどの企業のパートナー提携は、世界の最も成功を収めている企業の成長を加速しています。より多くの新製品をより迅速に、より低価格での提供を求めるニーズがこれほど高まったことはかつてありません。ジョイントベンチャーなどの共同ビジネス協定は、成功している企業が競争に打ち勝つ方法に変革を起こしています。このような提携は、とりわけ変化の時代にあっては、企業を成長させる、一番の近道です。”

『デルファイ法』、『Partnering Guru』の著者

Curtis E. Sahakian 氏

産業分野のソリューションを構築するためのアライアンスの活用

「当社は実際、Ticketmaster と協定を結びました。それは、Ticketmaster と当社の共通の顧客が当社を通して、Ticketmaster のバックエンドシステムにアクセスしてデータを抽出することを許可するというものです。当社は、ETL プロセスとデータ モデルを構築し、スポーツ組織がオンラインで接続したときに、彼らのデータの取得方法がわかるようにしました。すると、スポーツ組織のほとんどが Ticketmaster を利用していました。電子メールで簡単に依頼すると Ticketmaster はデータを当社の Central Intelligence ソリューションに送信することができ、翌日に処理が開始します。」

SSB、CEO、Andrew Brodie 氏

SSB は、同業パートナーにパートナーの既存の能力を活用するために、産業分野のキープレイヤーとアライアンスを設立することを勧めています。産業分野に主要プロバイダーがいるのであれば、彼らと協力する方法を見極めます。協力することで顧客へ提供するサービスが向上します。顧客にレガシーのコンポーネントを引き続き利用できるようにするアライアンスにより、パートナーと顧客向けにプロジェクトを合理化することができます。

従来の IT ベンダーの範囲を超えたアライアンスを探してみます。探し物ははるか遠くからやってくる場合があります。事業会社やニッチ サービス事業者などです。サード パーティの名前が何度も浮かんできたり、企業のテクノロジーと頻りに連動する必要があるれば、その企業がおそらく、アライアンスの候補としてふさわしいでしょう。サード パーティと協力してパートナーのテクノロジーやベンダーのテクノロジーをつなぐ架け橋を作ります。アライアンス統合の道筋ができれば、実装は迅速かつ高い信頼性で行えます。

SSB は、Ticketmaster および Comcast Spectacor とアライアンスを設立してスポーツ チケット情報のリーダーとなりました。SSB はアライアンスパートナーの分析データ モデルと抽出プロセス (ETL) を構築しました。これによって、SSB は彼らのデータにアクセスできます。同社は非常に著名なプロ スポーツチーム、大学スポーツチーム (Denver Broncos、Madison Square、Garden、NASCAR、Oakland Raiders、Philadelphia 76ers、New Jersey Devils、その他たくさんの NCAA のメジャー チーム) と協力しています。SSB のソフトウェアを使用しているスポーツ チームは 30 を超え、これまで顧客を失ったことはありません。

ソリューション プロバイダーの 46% が他のチャネル パートナーと協力して産業分野を絞って、自社のトータル ソリューションを強化しています。

まとめ

- 解決したい産業分野の問題点を見極めて、現在の業務に貢献しているさまざまな重要企業を特定します。
- 次に、協力して、最初からソリューションを構築するよりも効率的に構築できる企業がいるかどうかを判断します。
- 計画を策定して、ビジネスチャンス进行分析し、開始する前に詳細なコスト分析を行って利益を得られるかを確認します。

必要な専門知識を得るためのパートナー提携

「フレームワークやクラウドソリューションを開発したら、一番いい販売場所はニッチ市場です。たとえば、当社は Azure 販売業績レポート ポータルを販売しています。ドメインすべてのエクスペリエンスを私たちがだけで構築するものではありません。コストがかかり過ぎます。当社が行うのはこの産業分野で優秀なパートナーを見つけることです。」

**Intervate、マネージング
ディレクター、Lionel Moyal
氏**

Intervate は、同社の製品の需要の多くは、サービスを提供する態勢が整っていない産業分野からであると知りました。産業分野の専門知識を社内で身に着けるのではなく他のパートナーと組んで、専門外の産業分野向けソリューションの開発に着手しました。

製品分野の IP や独自スキルを身に着けている場合、産業分野の専門知識を持つパートナーと組んで働くことで差別化を図ることができる可能性があります。パートナーは、パートナーごとにパートナーとどのような関係を築くのかを決めることができます。たとえば、あるパートナーに産業分野の意思決定者に引き合わせてくれるようなパートナーが必要なだけという場合があります。その産業分野の専門用語がわからないのなら、そのパートナーに販売コンサルタントの役割を引き受けてもらう必要があるかもしれません。パートナーシップを産業分野の要件を詳しく調べるところまで、あるいは IP の産業分野専用のバージョンと一緒に構築するところまで広げること可能です。

特化に有効な P2P 関係を実現する方法はたくさんあります。おそらく、産業分野の特化ごとに個別の関係が必要となります。1 つまたは 2 つの産業分野に特化する場合、社内独自の専門知識を身に着けることを検討してください。

他のパートナーと協力することは、地理的範囲を広げたり、継続的なカスタマー サポートを単独より効率的に提供する方法として、効果的といえます。ほとんどのシナリオにおいて、他のパートナーと組むことで、自社の中核となる優位性に集中することができます。

まとめ

- 製品別 IP のビジネスチャンスがある産業分野を特定します。
- Microsoft Pinpoint やその他のエコシステムのリソースを活用して必要な産業分野の専門知識を身に着けているパートナーを探します。
- 共同戦略や役割を明確にして、一体になった組織として顧客に認識してもらえるようにします。

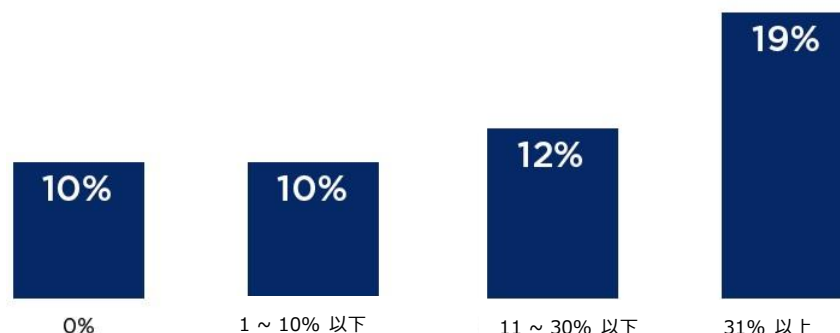


産業分野の専門知識を社内で身に着けるのではなく他のパートナーと組んで、産業分野向けソリューションを開発します。

パートナー提携の価値

IT ソリューション プロバイダーに関する 2013 年の IDC の調査では、最も P2P 活動に関わった企業は一部で最高の事業指標を達成しています。パートナーとの協業に関連する収益が 30% 以上を占めるパートナーの層では、ビジネスの成長スピードが速く、他の層の成長率が平均 10 ~ 12% であるのに対し、この層では 19% に上ることが明らかになりました。IDC が公表した別の統計と同じように、これは、(パートナー提携が直接成長を導いているという) 因果関係を示してはいません。しかし、高成長とパートナー提携には強い相関関係があることはわかっています。基本的には、優れたソリューション パートナーは、パートナー提携を戦略として重視しています。

パートナーとの共同作業と収益成長率



出典: IDC #243921、Partner-to-Partner Collaboration: The Current Landscape (パートナーとの協業: 現在の情勢)、2013 年、回答数 = 389

特化に有効な P2P 関係を実現する方法はたくさんあります。おそらく、産業分野の特化ごとに個別の関係が必要となります。1 つまたは 2 つの産業分野に特化する場合、社内独自の専門知識を身に着けることを検討してください。

結論

事業を差別化するには、おそらく業務の一部を変革する必要があり、さらにはビジネスモデルさえも変更しなければならないかもしれません。

事業を差別化するには、おそらく業務の一部を変革する必要があり、さらにはビジネスモデルさえも変更しなければならないかもしれません。変化というものは常に厄介なものです。最初の差別化戦略が決まったあとも、パートナーは常に市場へのアプローチを継続的に更新していかないと、変化を起こした企業によって破壊されてしまうでしょう。第 3 のプラットフォームによって顧客が意思決定をする方法が変わり、採用したパートナーに期待することも変わりました。これは、今日の第 3 のプラットフォームの世界のすべての事業に当てはまります。iTunes で音楽業界を変革した Apple でさえ、Spotify などの音楽ストリーミング サービスに破壊されました。Apple は、Apple Music を導入して、応戦して、Spotify を破壊しました。破壊のプロセスは、ますます勢いを増しながら継続しています。変わらなければ、取り残されてしまいます。クラウドの特化のさまざまなレベルにあるパートナーへの重要なアドバイスを以下にまとめました。パートナーの皆様は、該当するクラウド事業の成熟度に最適なアドバイスを選択してください。



1. 開始

- 過去のプロジェクトの詳細を公平で第三者的な視点できちんと調べて、産業分野、プロセス、部門、テクノロジーの共通の要素から特化できるものを特定します。
- パートナーの企業にある固有の知識を見つけます。特定の市場やユースケースについて深く理解しているスタッフがいますか？
- 特化分野を 1 つまたは 2 つ選んで、市場についてもっと理解を深めるために選んだ特化分野をよく調べます。
- 特化分野候補のターゲット マーケット プロファイルを作成します。市場が固有である理由、パートナーのソリューションがどのように役立つかを記載してください。
- 緊密な関係の顧客との体験プロジェクトで 1 つまたは 2 つの特化分野を確立します。

ソリューションを選択した市場のニーズにより対応したものにすることで特化を強化します。

- 体験業務を無償またはかなり減額したコストで行う必要があります。これは繰り返しの多いプロセスかもしれませんが、最初の試みは成功しないかもしれません。しかし、続けてください。パートナーの将来を握るカギとなります。
- 一歩ずつ始めます。すぐにすべてを行う必要はありません。小さくて、かなり特殊なソリューションの方が、少しばかり表面的に市場に合わせてカスタマイズした汎用ソリューションより適切です。顧客は長期的な視点で事業をみています。小さなプロジェクトで成功を収めれば、追加のプロジェクトで認知度を上げることができます。
- 顧客をクラウドに移行する場合、マネージド サービスを追加して顧客が目標を達成できるように支援します。エコシステムの他のパートナー製品を追加することも、スタートを切る良い方法です。



2. 成長

- ソリューションを選択した市場のニーズに、より対応したものにすることで特化を強化します。市場に最適化した言語、産業分野に特化したテンプレート、具体的なユースケース ソリューションを追加することができます。
- ターゲット カスタマー プロファイルを更新します。ユーザー グループとそれに関連する問題点を含めて、内容を広げます。ユーザーグループごとに関連するソリューションを詳しく説明したユースケースを追加します。
- 専門サービス プロジェクトの間、開発されたコードの所有権を維持するための戦術を策定します。IP の所有権を明記した、永久ライセンス契約を作成します。契約書を作成するために LegalZoom などのオンラインのリーガル リソースの使用を検討します。
- 継続的に特化プロジェクトを見直して、最も成功しているものを強化して拡張します。
- 産業分野の専門知識を追加する必要がある場合、Pinpoint やその他のエコシステムのリソースを活用して必要なそのスキルを身に付けているパートナーを探します。
- 参照アカウントの増加に投資して、継続的に能力を伸ばしていきます。
- 差別化をブランディングします。外部の支援の利用を開始します。

- 対象市場の最も効果的なユースケースをデジタル メディアで配信します。
- 業界団体と密接に連携し、対象市場のソーシャル メディア ソースとリーダーをフォローします。



3. 最適化

- 賭けにでて、まだ特化分野を決めあぐねているソリューション プロバイダーとのリードを広げます。
- 特殊な産業分野に特化している場合、自社のソリューションに IP を追加することを検討します。
- IP に特化しているなら、産業分野に特化したモジュールをその IP に追加します。パートナー提携をして Pinpoint やその他のエコシステムのリソースを活用して必要な産業分野の専門知識を身に着けるためにパートナーを探します。
- 産業分野のポートフォリオを拡張します。主要分野と似ている産業分野を探します。似たようなユースケースやビジネス プラクティスがある場合、追加対象にふさわしい可能性があります。
- 製品をパッケージ化したら、リーチを広げるマーケットプレイスを探します。
- 現在の業務に貢献できるさまざまなサードパーティーの企業を特定します。協力して、最初からソリューションを構築するよりも効率的にできる企業がいるかどうかを判断します。
- 選択した市場の理解を深めて、ソリューションを市場の固有のニーズにより合ったものにすれば、成功に近づき、利益も増えます。
- パートナー自身の特化体験を活用して顧客の差別化をサポートします。
- 新しいテクノロジー インテリジェンスを担当するスタッフ メンバーまたはチームを設けます。

産業分野のポートフォリオを拡張します。主要分野と似ている産業分野を探します。

モダン マイクロソフト パートナー シリーズの第 3 弾は、「パート 3: 最新の手法による販売とマーケティング」です。この電子ブックでは、主要パートナーが最新の手法を採り入れてどのように顧客にリーチしているのかを考察します。大多数の B2B 購入者が営業担当者と話もせず購入判断を行うようになった今日では、この問題は重要です。



すべての IDC の調査の著作権は IDC にあります。© 2016 by IDC. All rights reserved. IDC の資料のすべては IDC の許可の下で使用が許諾されています。IDC の調査の使用または出版は、マイクロソフトの製品または戦略に対する IDC の推奨を示すものではありません。本電子ブックのデータの出所は 2015 年から 2016 年における IDC の調査です。