

기획의 단계

📅 날짜	@2025년 1월 6일
☰ 태그	

1. 시장이 있는가?

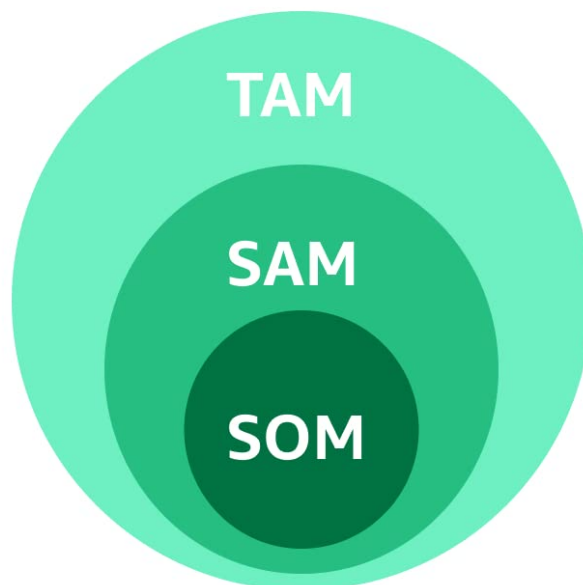
1-1. 시장이 형성되어 있나?

시장 존재성 : local vs global

MVP : Minimum Viable Product

: 제품의 가장 중요한 기능에 집중하여 개발하는 초기 모델

▼ TAM SAM SOM



전체 시장(total addressable market)

유효 시장(serviceable addressable market)

수익 시장(serviceable obtainable market)

용어설명

TAM(Total Addressable Market : 전체 시장)

해당 제품이나 서비스가 속한 분야의 전체 시장.

예를 들어 애드테크 기업이라면 전 세계의 디지털 광고 시장이 해당할 수 있습니다. 시장조사 자료를 통해 비교적 쉽게 추정할 수 있죠.

SAM(Service Available Market : 유효 시장)

전체 시장 내에서 자신의 비즈니스 모델이 적용되는 시장.

예를 들어 페이스북 광고 전문이고 해외 진출 계획이 있다면 페이스북의 글로벌 광고 시장이 해당합니다. 스타트업은 기존에 존재하지 않는 새로운 비즈니스 모델을 적용하는 경우도 있는데, 이때 관련된 시장조사 자료가 없기에 탐다운 또는 바텀업으로 창의적이면서도 개연성 있게 추정하여야 합니다.

SOM(Service Obtainable Market : 수익 시장)

유효시장 내에서 1단계로 확보 가능한 시장.

예를 들어 초기엔 국내 스타트업을 목표 고객으로 하는 페이스북 광고 관련 애드테크 시장을 설정할 수도 있습니다. 주로 바텀업 방식으로 추정하는 경우가 많죠.



이유

1. 비즈니스가 특정 시장에서 잠재적으로 얼마나 많은 수익을 창출할 수 있는지 파악
2. 기존 시장 또는 새로운 시장에서 새로운 성장 기회를 찾아 비즈니스를 성장시킬 수 있는 새로운 방법
3. 예산 최적화
4. 투자자가 잠재적 투자 기회를 평가할 때 고려해야 할 중요 메트릭

계산 방법

- 총 잠재고객 수, 고객당 평균 수익, 기타 관련 요소(지리적 위치, 인구 통계, 시장 환경, 브랜드 인지도, 마케팅 예산 등)를 포함하여 관심 시장에 대한 인사이트를 수집

계산하기 위한 단계

1. **시장 및 잠재고객 세그먼트를 식별**하세요. 여기에는 지리적 위치 및 인구 통계와 같은 요소가 포함
2. **관심 시장의 총 잠재고객 수를 추정**합니다. 인사이트, 업계 보고서 또는 기타 정보 소스를 사용하여 총 잠재고객 수를 추정
3. **고객당 평균 수익을 추정**합니다. 자신의 비즈니스에서 얻은 과거 인사이트 또는 동일 업종의 다른 비즈니스에서 얻은 정보를 사용하여 고객당 평균 수익을 추정
4. **총 잠재고객 수에 고객당 평균 수익을 곱**하여 TAM을 계산
5. 지리적 위치, 인구 통계, 관심, 가치관 등 이상적인 고객에게 중요한 요소를 기반으로 **TAM을 필터링하여 SAM**을 식별
6. 시장 환경 및 플레이어, 브랜드 인지도, 마케팅 예산과 같은 요소를 기준으로 **SAM을 필터링하여 SOM**을 식별

2. 문제 정의

: 해결, 보완 하고 싶은 것이 무엇인가?, 이 문제가 진짜 시장에서의 문제인가?

→ 확실한 문제점을 찾았다면 왜 문제가 발생했는가?를 알아야 다음단계인 을 찾을 수 있다.

POC (Proof of Concept) : 개념 증명

: 새로운 아이디어나 기술, 서비스, 프로젝트, 신약 등이 실현 가능성이 있는지 검증하는 과정

- 새로운 기술이나 이론을 제품/서비스에 적용하는 과정으로, **실제 고객들이 사용하지는 않음.**
- MVP를 제작하여 최소한의 핵심 기능을 구현해 시장에서 검증. **고객의 실제 데이터를 수집**하고, 시장의 수요를 확인

▼ IR (Investor Relations) 자료란?

: 스타트업이 외부 투자 유치용이 아닌 내부적으로 실제 사업을 진행하기 위해 비즈니스 모델을 구체화한 사업 계획서

- 보통 대외비로 관리된다.

IR 자료 십계명

▼ 1. 기업의 목적(Company Purpose)

기업/사업을 하나의 선언형 문장으로 정의사업을 제품이나 서비스의 여러 가지 기능이 아닌 하나의 문장으로 간결하고 명확하게 설명하기는 의외로 쉽지가 않은데, 엘리베이터 스피치처럼 스스로 사업의 가장 본질적인 부분을 정의할 수 있어야 합니다. 그리고 여러 경진대회 수상이나 각종 지원사업 선정 등과 같은 자잘한 회사 연혁은 투자자가 관심 있어 하는 항목들이 아니니, 주요 부분을 빼고는 생략하는 게 좋죠. 또한 대표나 담당자의 연락처는 표지 등에 명시해 두는 것이 좋습니다.

▼ 2. 문제(Ploblem)

현재 고객이 느끼는 고충(Pain Point)을 설명현재 고객의 고충이 무엇이고 기존 해결책의 부족한 점이 무엇인지를 이야기하면 되고, 페르소나(Persona)를 통해 설명하면 이해가 좀 더 쉬울 수 있습니다. 그리고 판매자/구매자처럼 양면(Two Sided) 고객이 존재할 경우 각 고객 유형별로 문제점을 설명해야죠.

▼ 3. 해결책 (Solution)

우리 해결책이 고객에게 주는 핵심 가치를 설명

우리의 제품이나 서비스가 고객의 삶을 어떻게 개선할 수 있는지 설명해야 하며, 단순한 아이디어 수준이 아닌 차별화된 가치를 통해 제대로 문제를 해결할 수 있어야 합니다. 그리고 실제 구체화한 고객의 사례(Use Case)를 들어 설명하면 투자자가 이해하기 좋습니다.

▼ 4. 왜 지금인가? (Why Now)

해당 분야의 역사적 진화 과정을 설명

이제는 진행하고 있는 사업이 성공할 수 있는 이유를 최근 동향을 통해 설명할 수 있습니다. 예를 들어 기존에는 기술적인 한계나 규제로 인해 해결할 수 없었던 것이 이제는 상황이 바뀌어 가능해질 수 있고, 혹은 고객의 생활습관이 변하면서 이제는 본격적인 트렌드가 형성되어 사업을 시작하기에 적절한 타이밍일 수도 있습니다. 시장의 배경과 함께 설명해도 됩니다.

▼ 5. 잠재적인 시장의 규모 (Market Potential)

목표 고객과 관련 시장의 잠재적인 크기를 명시

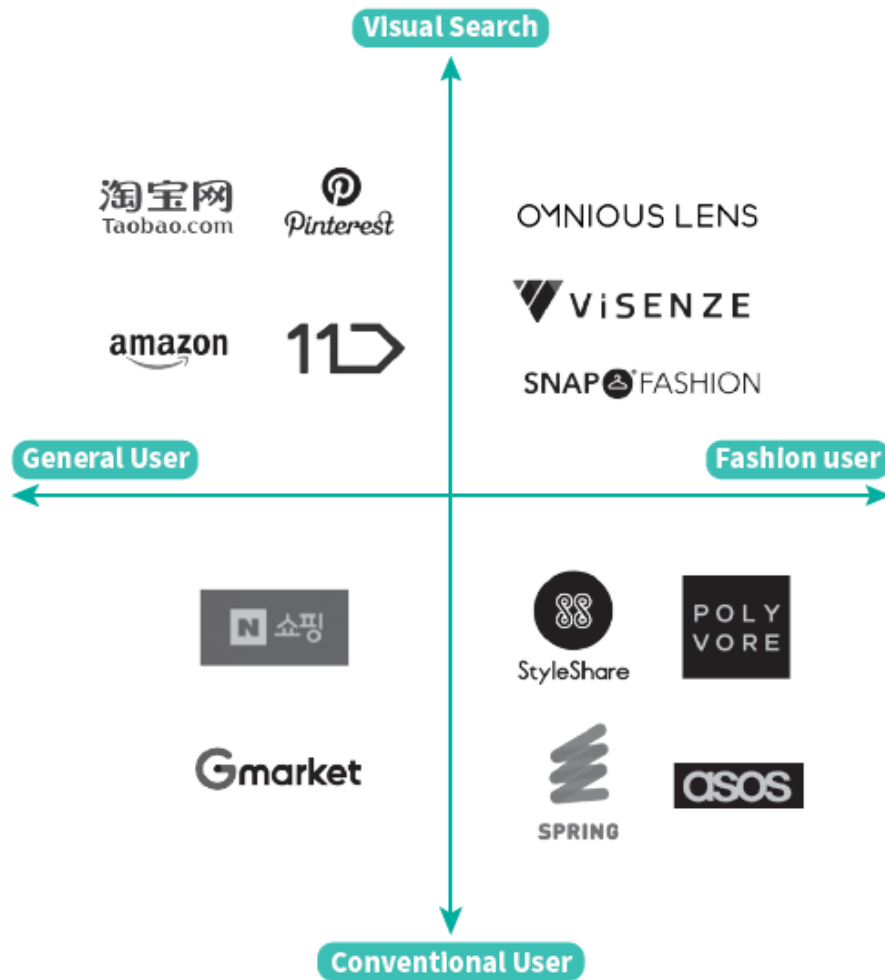
기존의 시장에서 특정 영역을 목표로 삼을 수 있으며, 간혹 뛰어난 기업은 새로운 시장을 창조해내기도 합니다. 명확한 목표 고객과 목표 시장을 명시할 필요가 있으며, 투자자가 보기에 잠재적인 시장의 크기가 충분히 매력적이어야 관심을 가진다는 점을 염두에 두어야 합니다. 예를 들어 20세기 말 닷컴 시절의 새로운 '인터넷 트렌드'나 2010년대의 새로운 '모바일 트렌드' 같은 시대의 흐름을 타면 경쟁은 치열해도 폭발적으로 성장하는 시장에서 큰 기회를 얻을 수 있습니다. 반면에 경쟁을 피하는 것만 신경 쓴 나머지 틈새시장만 노리다 보면, 목표 시장의 크기가 너무 작을 수도 있죠.

그리고 요즘엔 TAM/SAM/SOM 형태로 설명해 투자자가 이를 참고해 시장의 규모와 목표 고객을 추정하기 편하게 작성하기도 하죠. 꼭 이 방식을 따라야 하는 것은 아니고 다른 적절한 방식이 있다면 그것을 써도 됩니다. 특히 새로운 시장을 정의하고 해당 시장의 규모를 추정하기는 여러모로 쉽지가 않은데, 충분히 생각해보고 정의해야 하며 시장 규모 산정 근거로는 객관적으로 보기에 타당성이 느껴져야 합니다.

▼ 6. 경쟁과 대체재 (Competition & Alternatives)

직/간접적인 경쟁자를 서술하고 경쟁에서 이길 수 있는 전략을 설명

주요 경쟁자가 IR 자료에서 빠지면 투자자는 해당 스타트업의 시장조사 능력에 의문이 생길 수 있습니다. 따라서 관련 경쟁자 조사는 투자 유치뿐만 아니라 사업을 위한 기본적인 비즈니스 모델 작성에도 중요하기에 필수입니다. 그리고 직접적인 경쟁사 외에 목표 시장이 일부 겹치는 간접적인 경쟁사도 분석할 필요가 있습니다. 보통 경쟁사와의 비교 테이블 형태나 시장에서의 위치 형태로 차별점을 설명하기도 합니다. 장점이 늘어나면 단점도 따라 생기는 트레이드오프 성격도 있으니, 경쟁사보다 모든 면에서 다 뛰어나다고 하기보다는 해결책의 명확한 차별점이나 마케팅 전략, 이미 확보된 고객 수, 기술, 팀의 전문성 등 진입장벽이 있는 독보적인 경쟁우위(Unfair Advantage)를 어필하는 것이 중요합니다. 예를 들어, 패션 AI 스타트업인 '옴니어스'의 프리 시리즈 A 투자 유치 때 IR 자료를 보면, 패션 비주얼 검색엔진인 '옴니어스 렌즈(Omnious Lens)'의 시장 위치는 아래와 같습니다. 일반 텍스트 검색과 비주얼 검색으로 나누고, 다시 일반 서비스 사용자와 패션 서비스 사용자로 나누어 직접적인 경쟁사 이외에도 관련 기업들의 포지션을 보여줍니다.



▼ 7. 비즈니스 모델 (Business Model)

어떻게 성장하고 수익을 낼 것인지를 설명 수익 모델(Revenue Model) 관련하여 매출/비용 구조와 가격정책이나 유통구조에 대한 설명이 필요합니다. B2C 서비스 경우엔 무료 서비스로 제공하고 광고나 커머스로 수익을 내거나 혹은 부분적인 유료화 모델 등도 가능합니다. B2B 서비스에서는 사스(SaaS : Software as a Service) 형태일 경우 구독형 수익 모델에 부분적인 유료화를 도입할 수도 있습니다. 그리고 솔루션을 설치할 때 고객에게 주요 비용을 청구하고, 매년 유지보수 형태로 일부 비용을 추가로 청구하는 형태도 가능합니다. 소프트웨어(SW) 제품은 개발비를 제외하고는 별도의 원가가 거의 없고, 사스로 제공할 경우 영업/마케팅 비용을 제외한 유통비가 별도로 소요되지 않습니다. 하지만 하드웨어(HW) 제품일 경우에는 원가가 비용에서 중요한 부분을 차지할 수도 있으며, 유통과정의 물류비용과 중간 마진이나 제품 하자 시 교체나 수리 비용 등도 고려해야 합니다. 투자자는 이를 구체적인 사례와 숫자로 점검해 보고 싶어 하니, 실제 시제품이나 오픈한 서비스의 수익 모델 가설이 검증된 부분과 서비스/매출 지표를 통해 설득해야 합니다. 이때 지표가 거래액인지 매출인지, 단위는 무엇인지, 누적인지 아닌지 등을 정확하게 서술하여 투자자가 오해하지 않

게 할 필요가 있으며, 비슷한 경쟁 제품/서비스가 많으니 차별화된 마케팅/영업 채널 전략에 대한 설명도 중요하죠. 참고할 만한 주요 지표는 다음과 같습니다.

분류별 주요 지표

분류	주요 지표
서비스 현황	앱 다운로드 수/가입자 수, UV, MAU/WAU/DAU, MoM, 재방문율
커머스 수익 모델	거래액, 매출, 마진, MoM, 재구매율, ROAS, CAC, 구매 전환율, 객단가
사스(SaaS) 수익 모델	전체 사용자 수/유료 사용자 수, 영업 파이프라인, MRR, ARR, MoM, YoY, CAC, LTV, ARPU, ARPPU

예를 들어 '오늘의 집' 경우 콘텐츠와 커뮤니티 서비스에 기반한 꾸준한 사용자 유입으로 고객 획득 비용이 낮고 팬심에 기반한 구매 전환율이 높기 때문에, 중기와 후기 투자 유치 시 상당한 설득력을 가질 수 있었습니다. '옴니어스'의 경우 패션업계의 다양한 목표 고객군에 대한 영업 파이프라인(Sales Pipeline) 현황을 통해 투자자에게 시장의 가능성을 보여줄 수 있었습니다. 주요 지표들에 대한 설명은 다음 블로그를 참고하시기 바랍니다.

※ 참고 - 스타트업의 가설 검증과 주요 지표

▼ 8. 팀 (Team)

공동창업자들과 핵심 멤버들에 대한 설명가끔 팀에 대한 정보를 빼고 IR 자료를 보내는 경우가 있는데, 이것은 큰 실수입니다. 그리고 멤버의 이름만 쓰는 것은 의미가 없고, 전공이나 어떤 경력이 있는지를 포함해야 합니다. 개인적으로 자주 하는 질문이 "당장은 아니더라도 미래에 어떤 드림팀이 이 사업을 가장 잘할 수 있을까요?"인데, 주요 멤버들의 이력을 통해 비즈니스 모델에 필요한 핵심 역량을 어느 정도 가졌는지를 잘 어필해야 합니다. 그리고 단순히 이름만 올린 외부 어드바이저 등은 너무 강조하지 않는 것이 좋죠. 투자자는 공동창업자들을 비롯한 핵심 멤버들이 각자 어떤 삶을 살아왔고 어떻게 만났는지, 비전은 잘 공유되는지, 각자의 지분은 적절한지, 그리고 얼마나 서로 끈끈한 관계인지도 궁금해하니 IR 피칭 때 보충 설명을 하면 좋습니다.

▼ 9. 재무 (Financial)

3년 이내의 매출 계획과 예상되는 비용을 포함초기 스타트업의 경우 아직 가설 검증 단계이기에 미래 예측지표의 오차가 크기 마련입니다. 따라서 5년은 큰 의미가 없고 3년 이내의 매출계획, 필요한 투자금액과 투자금을 예를 들어 인건비/사무실 임대료/

마케팅비/원재료비 등 어떻게 활용할지, 그리고 자금 소진 속도(Burn Rate) 정도가 필요합니다. 꽤 성장한 스타트업이라면 추가로 과거/현재의 현금흐름을 포함한 요약 재무제표, 그리고 미래의 추정 재무제표나 손익분기점 도달 시점 등의 자료가 필요할 수도 있습니다.

▼ 10. 비전 (Vision)

만약 계획대로 잘된다면 5년 후에 무엇을 성취할 것인가를 제시창업자의 꿈과 스타트업의 장기적인 비전을 설명하면 됩니다. 궁극적으로 지향하는 회사의 비전은 무엇이며, 공동창업자들은 비전의 어떤 부분에 끌려서 뭉치게 되었는지 등의 스토리텔링이 좋습니다.

3. 솔루션 (Solution)

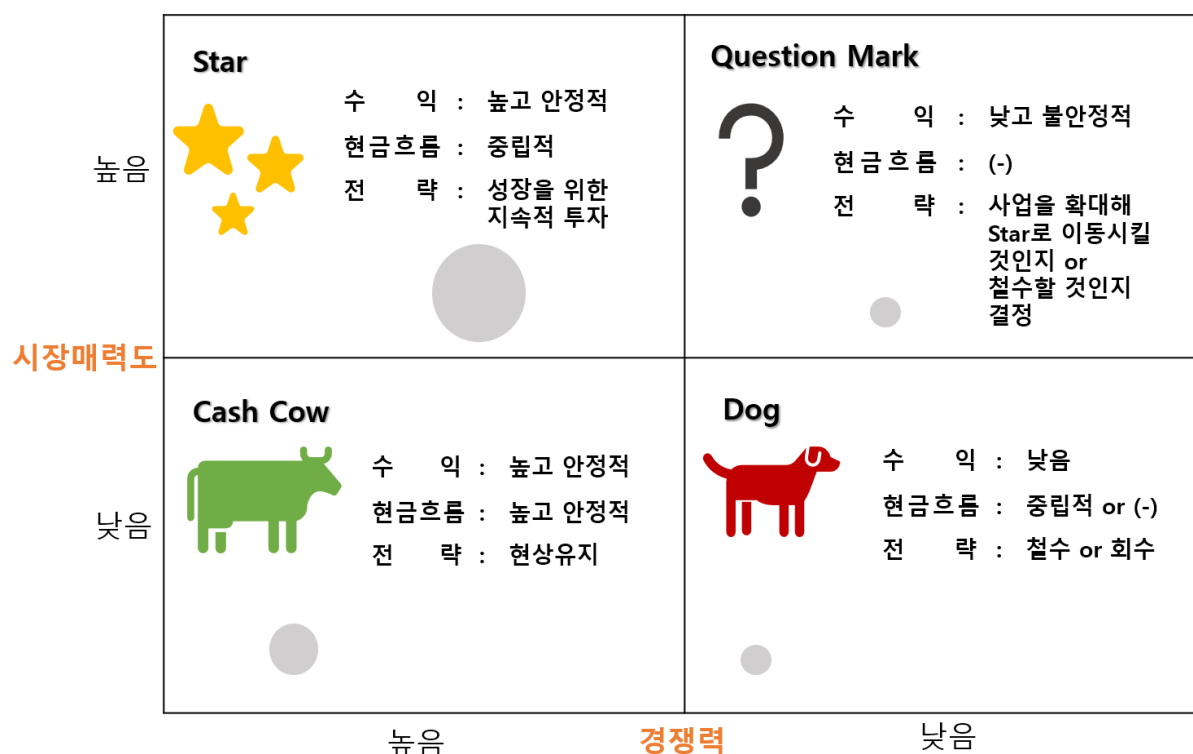
: 해결법

4. 경쟁사 분석 매트릭스

5-1. BCG 매트릭스

: 70년대 보스턴컨설팅그룹이 개발한 사업 포트폴리오 분석 차트

- '(매출 또는 시장의)성장률-상대적 시장점유율'(Growth-share matrix)로 구분



- 도입기~성장기 초반: Question Mark(개발사업)

일반적으로 개발산업에 속하는 SBU는 Q에 나타난다(고성장률 저점유율). 자금수요를 충당하기 어려울 수 있다. 이것에 따라 미래에 Star가 될 수도 Dog가 될 수도 있다.

- 성장기: Star(성장사업)

Q가 높은 성장률을 유지하면서 점유율이 올라가는 경우에 해당한다. 여전히 많은 자금을 필요로 하므로, 성장률은 하락하게 된다. 사업을 계속 육성할지 아니면 현상유지를 할지 고민해야 한다. 여기에 해당하는 SBU가 없다면 그 기업의 미래는 밝다고 보기 힘들다.

- 성장기 후반~쇠퇴기: Cash cow(수익주종사업)

성장률은 낮아졌지만 높은 점유율로 자금 수요를 감당할 수 있다.

- 성장기 후반~쇠퇴기: Dog(사양산업)

기본적인 수익을 얻는 단계를 말한다. 즉, 유지할 수준 이상의 충분한 현금 흐름을 창출할 수 없음을 뜻한다. 사업을 유지하는 데에 별다른 투자가 필요 없지만, 손실이 발생할 수도 있다.

⇒ 결론: Cash cow에서 나오는 자금을 Star에 투입해 성장시키고, Dog에서는 서서히 발을 빼며(비용절감) 투자금을 회수해 나가거나 타 기업에 매각해 철수, Question Mark의 경우 현금을 투자할 수도 있고 일찍부터 발을 뺄 수도 있다.

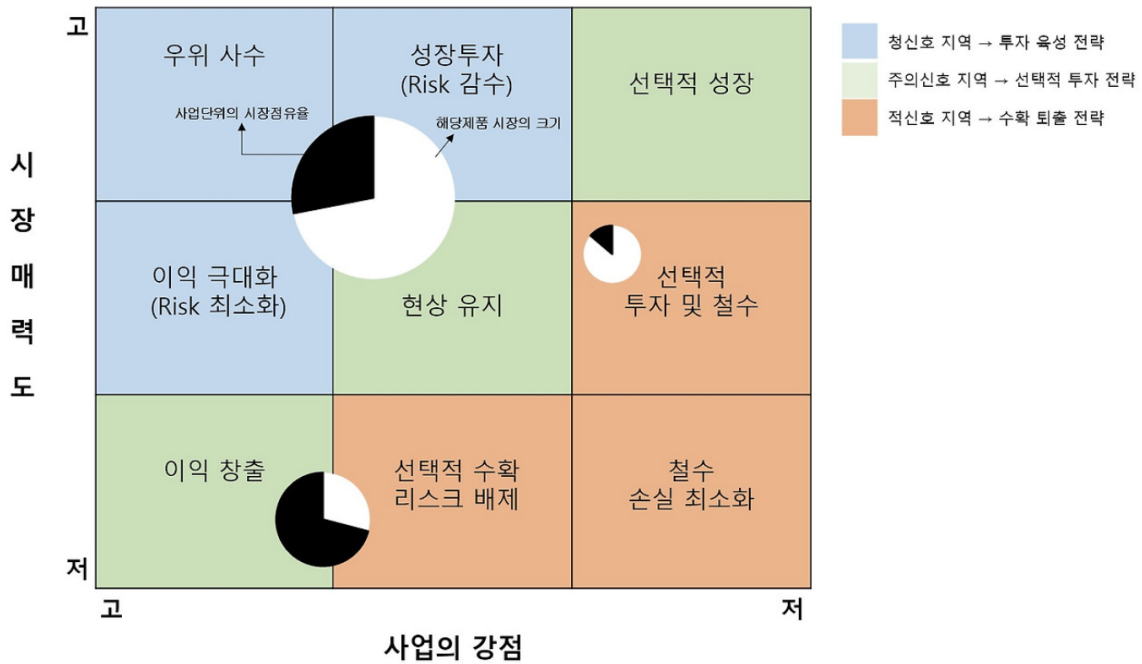
5-2. GE 매트릭스

- '사업단위의 강점'

각 SBU의 성장률, 시장점유율, 경쟁우위, 기술력 등 내부적인 요인을 통해 측정됩니다.

- '산업매력도'

시장규모, 시장성장률, 산업의 수익률, 경쟁강도 등의 외부 외부적인 요인을 통해 측정됩니다.



1. 청신호 지역(green zone)

산업매력도와 사업단위의 강점이 모두 높은 사업을 뜻합니다. 이 섹션에 속한 SBU는 투자를 통해 현재 상태를 유지하거나 더욱 성장시키는 전략을 취해야 합니다.

2. 황신호 지역(yellow zone)

산업매력도와 사업단위의 강점이 중간 정도인 사업을 뜻합니다. 이 섹션에 속한 SBU는 경쟁력을 갖추었다고 생각되면 투자를 통한 확대전략을 취할 수 있고, 경쟁력이 낮다고 판단되면 해당 SBU를 처분하는 수확전략을 취할 수 있습니다.

3. 적신호 지역(red zone)

산업매력도와 사업단위의 강점이 모두 낮은 사업을 뜻합니다. 이 섹션에 속한 SBU는 투자를 감소시키고 철수하거나 매각하는 전략을 취해야 합니다.

5-3. SWOT 분석

SWOT 분석 예시

강점

- 조직이 잘 하는 것은?
- 조직의 특별한 점은?

고객 서비스:

우리의 고객 서비스는 NPS 점수 90점을 기록하며 경쟁 업체와 비교하여 세계적인 수준을 자랑합니다.

약점

- 개선할 점은?
- 성과를 개선할 수 있는 리소스는?

전자 상거래 가시성:

마케팅 예산 부족으로 인해 웹사이트 가시성이 낮으며, 거래가 계속 줄어들고 있습니다.

기회

- 우리 서비스에 시장 격차가 있는가?
- 올해 우리의 목표는?

마케팅 캠페인:

전자 상거래 가시성을 개선하기 위해 YouTube, Facebook, Instagram에 광고를 게재할 것입니다.

위협

- 업계 변화가 있는가?
- 떠오르는 새로운 시장 트렌드는?

새로운 경쟁자:

새로운 전자 상거래 경쟁 업체가 다음 달 안에 론칭할 예정이기 때문에 고객 수가 줄어들 수도 있습니다.

5. 수익 비용 분석