

Part 2

▼ Chapter 05. 다양한 분석 체계



- AARRR 해석지표

1. 사용자 유치 - 어떤 경로를 통해 들어오는가 ?
2. 활성화 - 1회성 방문인가? 사용하는가 ?
3. 유지 - 한번쓰고 또 쓰는가 ?
4. 매출 - 활동이 매출로 이어지는가 ?
5. 추천 - 주변에 소개하는가 ?

- 흡인력 있는 성장엔진

1. 흡인력을 보여주는 중요한 지표는 kpi
2. 마지막 방문 후 걸린 시간

- 바이럴 성장 엔진

1. 레버리지 같은 개념
2. 바이럴 계수 - 기존 사용자 한명당 추가되는 신규의 갯수

- 스타트업 성장 피라미드
 1. 규모 확장 - 신규 시장, 제품, 채널 개발을 가속화 하라
 2. 경쟁우위 확보 - 경쟁우위를 찾고 유지
 3. 제품, 시장 적합성 - 누구에게 무엇을 팔지 타당성 입증하기

▼ Chapter 06. 가장 중요한 한 가지 지표

정확한 목표 = 초점을 정하고 달려가는 것

1. 근시안적 X
2. 적절한 시기에 적절한 방식으로 ?
3. 현재 단계 매우 중요한 한가지 지표

- OMTM ⇒ one metric that matters

4. 전체의 초점을 맞추려면 추적하는 지표의 수를 조금 줄일 필요도 있다.

✳ OMTM 사용하는 4가지 이유

1. omtm은 가장 중요한 질문에 답변한다.
2. 기준이 생기고 목표가 생긴다.
3. 회사 전체를 한가지에 집중하게 한다.
4. 실험 문화를 조성한다.

목표기준 정하기

- 도달 못하면 다시 돌아가는 것
- 성공 기준 정하는 법
 1. 사업 모델 살펴보기
 2. 업계 기준치와 비교해보기

▼ Chapter 07. 어떤 사업을 하고 있는가

- 비즈니스 모델(매출방식) 과 위험요소는 크게 상관이 있다.

- 사업성장 ⇒ 서지오 지면이 지적한 5가지 요소 개선

1. 더 많은 물건 : 제품이나 서비스를 추가하는 것
2. 더 많은 사람 : 바이럴이나 입소문이 최고 , 우호적으로 생각하게 할것

3. 더 자주 : 흡인력, 이탈률 감소 , 반복적인 사용
4. 더 많은 돈 : 고객이 비싼 제품을 구매하게 만들고 고객이 내는 돈, 광고 클릭에서 발생하는 매출 , 고객이 생성하는 콘텐츠의 양 , 게임 내 구매건수 최대화
5. 더 효율적 : 더 나은 서비스 , 더 적은 비용

- 사용자에 대해

1. 1회성 사용자 , 해로운 사용자, 가치있는 진짜 사용자를 구분해야 한다.
2. 사용자들이 앱을 쓰기위해 사용하는 수고로움을 통해 진짜 사용자와 무관심한 사용자들을 구분할 수 있다.
3. 고객수에 연연하지 말고, 코어 고객들을 위해 제품을 최적화하고 활동자체를 분류해라

- 사업모델 플립북

1. 판매하는 제품, 제품을 전달하는 방법, 고객을 확보하는 방법, 수익을 창출하는 방법

2. 플립북 간단 설명

- a. 고객확보 채널 - 사람들이 어떻게 알게 되는가?
- b. 판매기법 - 사용자를 어떻게 고객으로 만드는가 ?
- c. 매출원 - 돈을 버는 방법
- d. 제품유형 - 매출의 대가로 사업이 어떤 가치를 제공하는가?
- e. 제품전달모델 - 제품을 고객에게 전달해주는 하나의 방법

그림 7-2 드롭박스의 사업 모델 플립북

사업 측면	플립북 페이지	드롭박스의 예
사용자 확보 채널	<ul style="list-style-type: none"> • 내재된 바이럴 효과 • 인위적인 바이럴 효과 	<ul style="list-style-type: none"> • 다른 사람들과 파일 공유 • 초대받은 사람들이 회원 가입하면 초대 받은 사람에게 무료 저장 공간 제공
판매 기법	<ul style="list-style-type: none"> • 부분유료화 	<ul style="list-style-type: none"> • 일정 용량은 무료, 더 필요하면 유료 서비스에 가입하게 함
매출 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 반복적인 서비스 가입 	<ul style="list-style-type: none"> • \$99/년, 월정 요금, 기업용 요금제
제품 유형	<ul style="list-style-type: none"> • 플랫폼 	<ul style="list-style-type: none"> • API를 제공하는 SaaS, 협업, 동기화 도구
제품 전달 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 호스트형 서비스 • 디지털 전송 	<ul style="list-style-type: none"> • 클라우드 저장 공간, 웹 인터페이스 • 데스크톱 클라이언트 소프트웨어

f. 드롭박스의 사업모델 플립북

▼ Chapter 08. 사업모델 1: 전자상거래

- 전통적인 퍼널 - 방문자가 사이트를 방문하고 발견하고 클릭해서 구매를 누르는 것
- 요즘
 1. 검색을 통해 쇼핑물을 옮겨다닌다.
 2. 추천엔진을 통해 추천받는다
 3. 트래픽 세분화 - 성능최적화
 4. 어디서 구매를 시작하는지 몰라 추적이 어렵다.
- 어떤 유형인가
 1. 신규고객 확보유형- 90일 재 구매율 1~ 15
 2. 하이브리드 유형 -15 ~ 30
 3. 고객충성도 유형 - 30 이상

가격을 적절하게 정하는 것은 매우 중요하다

이 회사는 다음과 같은 몇 가지 핵심 지표를 관리한다.

전환율

물건을 구입하는 방문자의 수

연간 구입 건수

각 고객이 일 년 동안 구입하는 건수

평균 장바구니 크기

구매 건당 지출하는 금액

포기율

구매 과정을 시작했지만 결제로 이어지지 않은 사람의 비율

고객 확보 비용

누군가로 하여금 물건을 사게 하기 위해 지출한 돈

고객당 매출

각 고객의 생애 가치

웹사이트로 트래픽을 발생시킨 상위 검색어

사람들이 검색하고 여러분의 사업과 연관을 짓는 단어. 인접 제품이나 시장에 대한 실마리가 될 수 있다.

인기 검색 조건

매출로 이어지는 검색어와 그렇지 않은 검색어가 모두 포함된다.

추천 엔진의 효과

방문자가 추천받은 제품을 장바구니에 넣을 확률

바이럴 효과

방문자당 구전효과와 정보 공유

- 전환율 재구매율 구매액도 중요하지만
- 가장 중요한 지표는 이 세지표를 종합한 **고객당 매출**이다.
- 배송 물류 제고관리와 같은 **오프라인 이슈**를 관과하지 말것

▼ Chapter 09. 사업모델 2: SaaS Software as a service

SaaS Software as a service 온디맨드 소프트웨어 제공

- 대부분 매출 구독형 서비스 이용료에서 나옴
- 용량이 커지면 더 나은 모델을 쓰도록 함

주목

사업이 얼마나 효과적으로 주목을 끄는가

가입

방문자 대부분이 무료 사용자로 가입하거나 체험 서비스를 얼마나 사용해 보는가

흡인력

고객들이 이 제품을 얼마나 자주 사용하는가

전환율

얼마나 많은 사용자가 유료 고객이 되며 이 중 얼마나 많은 고객이 이용료가 더 높은 서비스로 업그레이드하는가

고객당 매출

일정 기간 동안 한 고객당 발생 매출은 얼마인가

고객 확보 비용

유료 사용자를 확보하는 데 드는 비용은 얼마인가

바이럴 효과

고객들이 다른 사람들을 초대하고 입소문을 낼 가능성은 어느 정도이며 그렇게 하기까지 얼마나 걸리는가

상향 판매

고객들로 하여금 어떻게 더 고액의 상품을 사게 하는가 그리고 얼마나 자주 그렇게 하는가

가동 시간과 신뢰성

고객의 불만과 분노, 문제 확대 등이 얼마나 많이 발생하는가

이탈률

일정 기간 동안 얼마나 많은 사용자와 고객들이 서비스를 탈퇴하는가

생애 가치

회원 가입에서 탈퇴까지 고객들은 어느 정도의 가치가 있는가

- 사업의 어떤 측면이 위험한지 파악하고 지표를 개선한다
- 그전에 먼저 위험파악을 위한 정보를 모으기 위해 사업을 키워야함

✳ 인게이지먼트 측정

- 방문 빈도 같은 의미없는 지표 말고 패턴을 분석해라
 - 3번 방문하는것 보다 방문해서 뭐하는지 그게 더 중요함
 - 데이터 주도적인 방법으로 인게이지먼트를 측정하면 서비스가 얼마나 흡인력 있는지 알 수 있다.
 - 성과측정도 가능

✳ 이탈률

- 단위기간 이탈 고객 수 / 단위기간 초의 고객 수 ⇒ 행위와 규모에 따라 달라짐
- 단위 기간 동안 이탈한 고객 수 / 기간말과 기간초의 평균(나누기 2) ⇒ 고객이 급성장하면 문제
- ⇒ 코호트 별 측정 (좀 복잡)
- ⇒ 이탈자 수 매일 측정

▼ Chapter 10. 사업모델 3: 무료 모바일 앱

: 린 스타트업에 앱 마켓 모델은 장애물로 작용 => A/B 테스트와 지속적 배포가 쉬운 웹 앱과 달리 모바일 앱은 앱 마켓의 게이트키퍼를 통해 배포된다.

- 모바일 앱 개발자들이 앱을 통해 돈 버는 방법
 - 다운로드할 수 있는 콘텐츠(새로운 지도, 차량 등)
 - 캐릭터의 외모와 게임 콘텐츠를 취향에 맞게 바꾸거나 특별한 능력 부여
 - 경쟁우위
 - 시간 절약
 - 카운트다운 타이머 삭제
 - 유료 버전으로 상향 판매
 - 게임 내 광고
- 핵심 지표

- 고객 확보 비용 (CAC)
- 실행률
- 활동사용자(플레이어)의 비율
- 첫 구매까지 걸린 시간
- 평가율
- 바이럴 효과
- 이탈률
- 고객 생애 가치
- SaaS 사업 모델의 지표와 상당히 다른 지표

- 앱 설치 건수

: 앱 마켓에서 앱이 별도로 소개될 경우 앱 매출에 매우 큰 영향을 준다.. 주목받기 위해서는 앱 마켓의 작동 방식이 중요.

- 사용자 당 평균 매출 (ARPU)

: 매출만 중요하게 여겨서는 안되고, 흥미로운 콘텐츠와 중독성있는 게임 방식 사이의 경계를 오가야 재미도 있으면서 게임 내 구매를 유도해 돈을 벌 수 있다. => 게임성(게임이 너무 어렵지도 너무 쉽지도 않으며 게이머들이 이리지도 저리지도 못하게 되는 상황에 처하지 않도록 하는 것) 및 게이머 인게이지먼트와 관련된 지표가 중요.

- ARPU(Average Revenue Per User) = 매출 / 활동 사용자의 수

- 모바일 게임의 경우, 이탈한 고객이 지출한 돈의 평균을 계산하면 고객 생애 가치 (CLV)를 계산할 수 있다.

- 돈을 쓰는 사용자의 비율

: 게임 이용자들 중 돈을 안쓰는 사람들과 수천 달러를 지출하는 사람들의 차이를 이해하고 더 많은 사람이 앱에서 아이템을 구매하도록 만드는 방법을 찾는 것이 중요.

- 원가를 구매하는 사용자의 비율 : 이 지표에 대해 고객군을 나누고 코호트 분석을 실시

- 이탈률

: 사용 개시 후 1일, 1주일, 1달 동안의 이탈률을 추적 => 언제 이탈하는지에 따라 이탈 이유가 다르다.

- 1일 : 사용 매뉴얼이 엉망이거나 앱에 흥미를 느끼지 못하기 때문

- 1주일 : 게임성이 떨어지기 때문
- 1달 : 업데이트가 형편없기 때문

- 모바일 사업은 SaaS 사업과 매우 비슷하다. 둘 다 사용자의 활동을 촉진하고 사용자로부터 반복적으로 수익을 창출하며 이탈률을 줄이려 노력한다.

▼ Chapter 11. 사업모델 4: 미디어 사이트

- 광고로 성공한 사이트는 일반적으로 콘텐츠에 초점을 두며, 사이트에 오래 머무르면서 많은 웹페이지를 보는 반복 방문자의 관심을 끌려고 노력한다.
- 미디어 사이트의 일차적인 포점은 광고주의 메시지를 시청자들에게 전달하고 광고 노출, 클릭, 제품 판매에 대한 수수료를 받는 것이다. ex) 구글 검색엔진, CNET 홈페이지, CNN 웹사이트
- 사이트 매출 모델
 - 스폰서십

 : 지역 스포츠팀과 제휴를 맺고 모든 페이지에 이 팀의 배너 광고를 노출시키고 매달 얼마를 받는 방식
 - 디스플레이 광고

 : 사람들이 배너 광고를 볼 때 마다 2달러를 받는 방식
 - 클릭 기반 광고 (PPC)

 : 광고를 클릭하는 방문자 비율 및 클릭당 광고 단가에 따라 결정. 클릭당 광고 단가는 특정 키워드의 가치에 따라 결정되는 경우가 많다.
 - 제휴

 : 온라인 서점 등과 제휴관계를 맺고 스포츠 관련 서적을 판매하는데, 모든 페이지에 '이 주의 책'을 소개한다.
- 사이트에 광고를 삽입해 사이트 품질이 저하되고 콘텐츠를 위한 공간이 줄어들 수 있다. 웹페이지에서 광고와 콘텐츠 사이에서 균형을 잡기는 쉽지 않다.
- 핵심 지표
 - 광고 시청자와 이탈률

 : 미디어 사이트에서 가장 기본 지표. 광고료가 같다면 웹사이트 방문자가 많을수록 돈을 많이 벌 것. 보통 월 순수 방문자의 수로 측정. 하지만 트래픽보다 인게이지먼트가 훨씬 더 중요하므로 방문자 증가뿐만 아니라 방문자 이탈도 반드시 추적해야 한다.

- 광고 재고

: 특정 기간 동안의 순수 페이지뷰. 각 페이지뷰는 방문자에게 광고를 보여줄 수 있는 기회가 된다.

- 광고료

: 웹사이트의 콘텐츠 및 특정 검색 조건/검색어의 시세에 달려 있음.

- 전통적 미디어 사이트: 사이트의 주제와 콘텐츠에 따라 광고료 결정

- 소셜 네트워크 사이트: 사용자의 인구통계학적 특징이 광고료를 결정. 방문자가 어떤 사람인지에 따라 광고료를 받게 됨.

- 클릭률

-콘텐츠와 광고의 균형

: 원칙을 어기지 않으면서 수익을 낼 수 있는 방법을 정해야 한다.

- 광고 공간 : 광고가 너무 많으면 콘텐츠의 질이 떨어지고 방문자의 충성도도 감소한다.

- 콘텐츠 : 수익성 좋은 광검 검색어를 끌어들이는 데만 초점을 맞춰 콘텐츠를 만들면 억지로 작성한 느낌이 들고 유료 홍보성 기사처럼 보임

▼ Chapter 12. 사업모델 5: 사용자 제작 콘텐츠 (UGC)

- 콘텐츠를 생성하는 커뮤니티의 활동을 독려. 사용자 제작 콘텐츠는 콘텐츠를 생성하는 커뮤니티의 성장이 주요 관심사이고, 사용자의 활동이 없으면 이런 사이트는 완전히 멈추기 때문.

- 핵심 지표 : 미디어 모델의 지표 외에 몇가지 지표를 추가로 관리

- 활동 방문자 수 (방문자 인게이지먼트)

: UGC 사이트는 사용자들이 정기적으로 방문해야 성공할 수 있다. 사용자들이 얼마나 정기적으로 방문하는지 파악하기 위해 최근성, 즉 사용자가 사이트를 마지막으로 방문한 시간을 본다.

: 또다른 지표는 마지막 방문 이후 현재까지 경과한 평균 일수

- 콘텐츠 생성률 (콘텐츠 생성과 상호작용)

: 사용자 참여는 UGC 사이트마다 크게 다름. 페이스북은 로그인이 필수이지만, 레딧은 좀 더 개방적. 그럼에도 투표를 위한 로그인 사용자가 많음. 반면 위키피디아나 유튜브는 대다수의 사용자가 콘텐츠를 보기만 함 => 클릭스트림이나 페이지 체류 시간 같은 수동적인 신호에 의존

- 인게이지먼트 퍼널 변화

: 각 인게이지먼트 수준마다 참여와 콘텐츠 생성 정도가 다르고 속하는 사용자의 가치도 다름.

- 생성된 콘텐츠의 가치

: 사용자들이 생성한 콘텐츠에는 가치가 있다. 순수 방문자의 수로 측정할 수도 있고, 광고 재고를 나타내는 페이지뷰일 수도 있으며, 사용자가 올린 콘텐츠를 클릭할 때 발생하는 제휴 매출 같이 더 복잡한 방식으로 측정할 수 있다.

: 코호트나 트래픽 분류에 따라 콘텐츠 가치를 측정하는 것이 좋다.

- 콘텐츠 공유와 바이럴 효과

: UGC 사이트는 방문자들의 활동이 있어야 성공하며 이런 활동을 핵심은 공유이다.

- 알림 기능의 효과

: 앱의 미래에는 모바일 통신이 아니라 알림 기능에 있다. 오늘날 모바일 기기는 우리의 보조 두뇌라고 할 수 있음. UGC 모델에서 알림 기능을 통해 사용자들을 계속 방문하게 하는 것은 인게이지먼트 유지에 필수적.

▼ Chapter 13. 사업모델 6: 양면 마켓플레이스

- 전자상거래 사이트의 변형된 형태이지만 전자상거래와 매우 다름. 구매자와 판매자가 만나 거래를 성사시키면 회사가 돈을 버는 방식. ex) 이베이
- 두 종류의 관련자, 즉 구매자와 판매자, 예술가와 후원자, 가망 파트너들, 호텔과 여행객이 있다. 모두 양측이 만날 때 돈을 벌며 검색 기능이나 검색 능력 등으로 서비스를 차별화한다. 그리고 모두 판매할 상품이 있어야 사업을 시작할 수 있다.

• 핵심 지표

- 구매자와 판매자 증가율

: 양면 마켓플레이스 사업 초기에 특히 중요. 비슷한 여러 마켓플레이스와 경쟁하고 있다면 목표 기준은 경쟁 업체에 필적하는 판매자 수. 만약 비교적 독특한 상품을 취급한다면 하나 이상의 유효한 검색 결과가 나오도록 상품 재고를 충분히 구축하는 것이 목표가 되어야 한다.

: 공급보다 수요를 확보하는 쪽이 낫다.

- 재고 증가율

: 판매자 뿐만 아니라 이들이 등록하는 상품도 추적해야 한다. 판매자 당 등록 상품 수와 이 숫자의 증가 여부, 상품 등록의 완결정에 초점

- 검색 효과

: 양면 마켓플레이스에서 구매자는 주로 검색을 사용해 판매자를 찾아야 함. 상품이 한 건도 검색되지 않는 검색 건수를 추적해야 함. => 놓친 판매 기회

- 전환 퍼널

: 전환 퍼널은 몇 개의 단계로 구성되며 출발점은 방문자의 검색 건수다. 또한 만족스러운 거래 건수도 측정해야 한다. 왜냐하면 한쪽이 만족하지 못한 거래 건수가 증가한다는 것은 그 사이트가 장기적인 손해를 감수하고 단기적인 이익에 초점을 둔다는 뜻.

- 평가 점수와 사기의 조짐

: 부적절하거나 약관에 어긋나는 거래의 경우 사용자들이 이런 사실을 표시할 수 있도록 함.

- 가격 지표

: 불량 상품의 비율과 이 수치가 증가하는지 감소하는지 추적해야 한다.

▼ Chapter 14. 사업 단계

- 린 분석의 단계는 어떤 순서로 지표에 초점을 맞춰야 할지 알려준다.
- 스타트업에서 사업모델 그리고 사업의 기본 가정이 상당히 정확하다고 입증하는 것은 사업 계획보다 훨씬 더 중요하다.
- 일반적으로 사업 모델이 무엇인지 판단하기는 쉽지만 현재 사업 단계를 판단하기는 쉽지 않다. 사업이 실제보다 더 많이 진행되었다고 생각하는 경향이 있음.

• 사업단계

1. 공감

: 사람들이 중요하게 생각하는 문제를 사람들이 돈을 지불할 만한 방법으로 해결하고 있는지 목표 고객의 생각을 확인해야 한다.

2. 흡인력

: 발견한 문제의 솔루션을 만들 수 있을지 판단해야 한다.

3. 바이럴효과

: 신규 방문자를 대상으로 사용자 확보와 서비스 이용 개시 과정을 테스트해야 한다.

4. 매출

: 이 전 단계 까지는 매출보다 고객 수를 늘리는 데 더 초점을 뒀야 한다.

5. 확장

: 새로운 분야별 시장 및 지리적 시장에서 더 많은 고객을 확보해야 한다.

▼ Chapter 15. 단계 1: 공감

- 사람들에게 무엇이 중요한지 찾고 이들의 문제를 공감하고 사람들의 이야기를 들으며 필요한 정보를 얻는다.
- 다른 사람들의 생각을 이해하는 것.
- 이 단계에서 할 일 : 문제를 발견하고 검증한 다음 솔루션이 얼마나 효과적일지 알아내는 것
- 공감 단계의 지표
 - 문제점에 관한 인터뷰와 솔루션 관련 인터뷰를 통해 정성적인 피드백을 수집하는 것
- 해결할 문제 찾기(문제 검증법)
 - 문제가 확실히 불편하다.
 - 충분히 많은 사람이 중요하게 여긴다.
 - 사람들이 이미 이 문제를 해결하려 노력하고 있다.: 더 좋은 방법을 찾기 못했기 때문에 수동적으로 뭔가를 하고 있을 가능성이 크다.
 - 문제가 있어도 시장은 이를 모를 수 있다는 점에 주목 ex) 아이패드
- 해결할 가치가 있는 문제를 발견했다는 표시
 - 긍정적 패턴
 - 사람들이 당장 돈을 지불하고 제품을 사려고한다.
 - 사람들이 문제를 해결하기 위해 적극적으로 노력하고있다.
 - 사람들이 많이 이야기하고 많은 질문을 던지면서 문제에 대해 열정을 보인다.
 - 인터뷰할 때 몸을 앞으로 기울이며 활기차다
 - 부정적 패턴
 - 마음이 쿡발에
 - 이야기는 많이 하지만 관련 문제나 이슈에 대한 이야기는 아니다
 - 어깨를 늘어뜨리거나 의자에 구부정하게 앉아있다.
 - 인터뷰를 마치면 스스로에게 "앞으로 5년 동안 오로지 이 문제를 해결하는 일에만 인생을 바치고 싶은가?"라는 질문을 해보라.
- 솔루션을 검증하는 방법
 - 최소 존속 제품의 구축에 필요한 정성적 피드백과 확신을 얻기 위해 고객 인터뷰부터 시작. (솔루션 인터뷰)

- 설문조사와 랜딩 페이지를 이용해 정량적인 테스트로 확장

▼ Chapter 16. 단계 2: 흡입력

- 여러분이 만드는 것이 흡입력이 있는지
- 최소 기능 제품(Minimum Viable Product, MVP)의 흡입력
 - 사용자 유지와 인게이지먼트
 - 일간, 주간, 월간 활동사용자수를 살펴보고, 비활동사용자가 되기까지 걸리는 시간, 비활동사용자들에게 이메일을 보냈을 때 다시 활동사용자가 되는 사용자수, 활동사용자들이 사용하는 기능과 사용하지 않는 기능 살펴보기
 - 이런 지표를 코호트별로 구분하여 제품을 수정했을 때 신규 사용자들이 다르게 행동하는지 살피기
 - 인게이지먼트 뿐만 아니라 제품이 생활의 일부가 되어 다른 제품으로 교체하기 힘들 것이라는 증거가 필요
- 이 단계에서는 사업을 급격히 성장시키려하면 안되고 그렇게 될 것을 기대해서도 안된다.
- 최우선순위 : 최초 사용자들이 소수이더라도 이들이 자주 그리고 성공적으로 사용할 핵심 기능을 구현하는 것
- 입증해야할 것
 - 사용자들이 기대한 것처럼 제품을 사용하는가?
 - 사람들이 제품에서 충분한 가치를 얻는가?
- MVP의 반복 개선
 - 고객 확보로 초점을 옮길 때까지 MVP는 여러번 반복 개선 과정을 거쳐야 함
 - 핵심 목표: 추적 중인 핵심 지표들을 개선하는 것.
 - 만약 새로운 기능이 OMTM(One Metric That Matters의 약자로 “가장 중요한 하나의 지표”)을 상당폭 개선시키지 못하면 그 기능을 없애라.
- 설부른 바이럴 효과 추구
 - 소비자용 앱에서 성공의 기준이 계속 높아지고 있고, 네트워크 효과에 기반을 둔 소비자용 앱이 많기 때문에 설부르게 바이럴 효과에 초점을 맞추는 경향이 있다. 하지만 사용자를 많이 확보하더라도 사용자들이 계속 제품을 이용하지 않으면 소용이 없다.
- 목표는 사용자 유지
 - 기능을 구현하기 전에 물어봐야 할 7가지 질문

- 왜 이 기능 때문에 제품이 더 좋아지는가?
- 이 기능의 효과를 측정할 수 있는가?
- 이 기능을 구현하려면 얼마나 시간이 걸리는가?
- 이 기능이 제품을 지나치게 복잡하게 만드는가?
- 이 새로운 기능에는 얼마나 많은 위험이 있는가?
- 이 새로운 기능은 얼마나 혁신적인가?
- 사용자들은 자신이 무엇을 원한다고 말하는가?
- 최소 존속 비전 (Minimum Viable Vision, MVV)
 - 마음을 사로잡는 비전. MVV는 확장되며 잠재력을 가지고 있다. 자금을 조달하기 위해 필요하며 목표시장에서 어떻게 지배적이고 파괴적인 기업이 될 수 있는지 설득력 있게 설명해야함.
 - MVV의 요소를 갖추고 있는지 알려주는 신호
 - 플랫폼을 구축하고 있다.
 - 돈을 반복적으로 벌 수 있는 방법이 있다.
 - 단계별 가격 체계에서 사용자들이 자연스럽게 더 높은 단계로 이동한다.
 - 업계 근간을 뒤흔드는 변화와 관련있다.
 - 제품을 채택한 사람들은 자동적으로 제품의 옹호자가 된다.
 - 인수합병 경쟁을 일으킬 수 있다.
 - 환경 변화에 부응하고 있다.
 - 지속 가능한 경쟁우위를 가지고 있다.
 - 한계 비용이 0이 되고 있다.
 - 사업 모델에 내재된 네트워크 효과가 있다.
 - 수익을 올릴 수 있는 방법이 여러가지 있다.
 - 고객이 돈을 벌 때 여러분도 돈을 번다.
 - 여러분의 사업 주위에 생태계가 형성된다.

▼ Chapter 17. 단계 3: 바이럴 효과

- 사용자 확보와 성장에 초점을 두지만 흡인력도 계속 살펴야 한다.
 - 바이럴 효과와 구전효과를 얻기 위해 노력하다보면 자칫 인게이지먼트가 약해질 수 있다.

- 흡인력 단계에서 다음 단계로 너무 빨리 이동하지 않도록 조심하다.
- 바이럴 효과의 세가지 방식

 : 바이럴 효과란 사용자들이 제품이나 서비스에 대해 다른 사람들과 이야기하고 공유하는 것이다.
 - 내재된 바이럴 효과

 : 제품 자체에 내재되어 있어 제품의 기능을 사용하면 바이럴 효과가 발생한다.
 - 인위적인 바이럴 효과

 : 억지로 발생하는 바이럴 효과로서 주로 보상 시스템으로 구현된다.
 - 구전 바이럴 효과

 : 제품이나 서비스와 독립적이며, 제품에 만족한 사람들이 제품에 대해 이야기하는 것이다.
- 세가지 바이럴 효과가 모두 중요하지만, 별개의 사업 성장 허аем로 다루어야 하며, 바이럴 효과로 발생하는 트래픽 종류의 관점에서 분석해야한다.
- 바이럴 효과 단계의 주요 지표
 - 바이럴 계수 : 기존 고객 한 명이 데려온 신규 고객의 수
 - 초대율 = 전체 발송된 초대 건수 / 전체 사용자 수
 - 수락률 = (회원 가입 건수나 등록 건수 / 전체 발송된 초대 건수) * 100
 - 바이럴 계수 = 초대율 * 수락률
 - 바이럴 주기 : 다른 사람을 초대하기까지 하루밖에 안걸린다면 사용자 수는 빠르게 증가할 것. 반면 몇달이 걸린다면 성장 속도는 훨씬 느릴 것
 - 바이럴 계수를 1 이상으로 높이기 위해
 - 수락률을 높이는 데 초점을 맞춘다.
 - 고객 생애 주기를 늘리려고 노력한다.
 - 성장 속도를 높이기 위해 바이럴 주기를 단축시키려고 노력한다.
 - 고객들이 더 많은 사람을 초대하도록 만든다.
 - 그로스 해킹
 - 데이터 주도적 게릴라식 마케팅에서 점점 많이 사용되고 있는 용어
 - 핵심은 초기 지표(선행지표)

▼ Chapter 18. 단계 4: 매출

- 매출의 일부를 신규 사용자 확보에 재투자하면서 새로운 데이터를 추적하고 새로운 OMTM을 찾아야한다. 이 단계에서는 고객의 생애 가치와 고객 확보 비용이 성장의 원동력이 된다.
- 목표: 아이디어가 옳다는 것을 입증하는 것에서 확장할 수 있고 일관되며 지속적인 방식으로 돈을 벌 수 있다는 것을 입증하는 것.
- 처음부터 돈을 받는 것과 매출 및 수익에 초점을 두는 것은 다르다.
- 매출 단계의 주요 지표
 - 고객 당 매출

: 매출이 증가하고 있지만 고객당 매출은 감소하고 있다면 사업이 같은 속도로 계속 성장하기 위해서는 훨씬 더 많은 고객이 필요하다.
 - 클릭률, 광고 매출, 구매 전환율과 구매액, 서비스 가입률과 고객 생애 가치, 기타 수익 발생과 관련된 모든 것을 살펴야 한다.
 - 그리고 고객이 이탈하는 속도보다 더 빠르게 새로운 고객을 확보하는 비용과 이것을 비교해야 한다.
 - 가장 높은 가격과 가장 많은 돈을 쓰는 고객들 사이에서 균형을 잡으면서 적절한 가격 정책을 수립하려고 노력해야 한다. 최상의 가격을 결정하기 위해 번들, 단계별 서비스, 할인 및 다른 가격 메커니즘을 시도해봐야 한다.

▼ Chapter 19. 단계 5: 확장

- 사용자 수를 늘리는 것뿐만 아니라 신규 시장 진입, 어느 정도의 예측 가능성과 지속 가능성 확보, 새로운 제휴 관계 등을 말하기도 한다.
- 중간 함정
 - 기업들은 다양한 경쟁 전략들을 가진다.
 - 시장 세분화 전략: 틈새시장에 초점 두기
 - 비용 전략: 효율성에 초점을 두기
 - 차별화 전략: 독특해지기 위해 노력
- 확장 단계는 스타트업에 있을 수 있는 모든 위험을 식별하고 정량화하는 마지막 테스트.
- 확장 단계의 지표
 - 회사 회의 다른 것을 살펴봐야 한다.
 - 너무 일찍이 경쟁 업체에 초점을 두면 고객들에서 실제로 필요한 것을 파악하는 것이 아니라 경쟁 업체들이 하는 일에 정신 팔릴 수 있다.

- 예전에 초점을 흐리는 이슈였던 급여, API 트래픽, 채널 관계, 경쟁자에 관해 살펴본다.
- 사업이 효율성과 차별화 중 어디에 초점을 두고 있는지 이해해야한다.

▼ Chapter 20. 사업모델과 단계에 따라 추적할 지표가 결정된다

- 린분석의 핵심: 사업모델과 사업단계를 알아내어 현재 가장 중요한 OMTM 추적, 최적화하는 것

* OMTM: One Metric That Matters, 지금 가장 중요한 한의 지표

⇒ 이 과정의 반복으로 초기 리스크 극복가능, 선부른 성장 추구하지 않고 진정한 니즈, 잘 정의된 솔루션, 고객만족의 토대에 사업 구축 가능

- 린분석의 단계 & 다음 단계로 이동하기 위해 통과해야하는 관문

접근할 수 있는 시장의 진짜 니즈를 발견했고, 이는 제대로 충족되지 않고 있다 (관문1)

⇒ 공감 (린분석 단계1)

사람들이 채택하고 돈을 주고 구매할 문제 해결 방법을 발견했다 (관문2)

⇒ 흡인력 (린분석 단계2)

사람들이 계속 사용하는 적절한 제품/특징/기능을 구현했다 (관문3)

⇒ 바이럴효과 (린분석 단계3)

사용자들과 제품 기능이 자연적으로, 인위적으로 성장을 촉진시킨다 (관문4)

⇒ 매출 (린분석 단계4)

건전한 사업 생태계에서 적절한 수익을 갖춘 지속 가능하고 확장 가능한 사업을 발견했다 (관문5)

⇒ 확장 (린분석 단계 5)

(향후 선택) 적절한 조건으로 사업에서 성공적으로 철수할 수 있다. (관문 6)

- 사업모델 및 단계에 따른 주요 지표

1. 공감단계

- 문제 검증: 해결할 수 있는 진짜 니즈를 찾기 위해 시장 이해 필요 (정성적 대화, 개방형 질문)

- 솔루션 검증: 정성적/정량적 방식 모두 사용하며 선별된 MVP나 지역 테스트의 형태를 띠

* MVP = Mininal Viable Prodeuct 최소 기능 제품

2. 흡인력 단계

- 사용자들이 의미있고 가치있는 방식으로 참여하게 하는 최소 존속 제품 구현

3. 바이럴 효과 단계

- 내재, 인위적, 구전 바이럴 효과를 통해 제품 채택 증가: 바이럴 계수 및 주기 최적화

4. 매출 단계

- 최적의 가격체계를 제시해 사용자들이 지불하도록 설득한 다음 수입의 일부를 고객 확보에 재투자

5. 확장 단계

- 고객 확보, 채널 관계, 효율성 제고, 시장 생태계 참여 등을 통한 조직 성장