

PART III 목표 기준

▼ CHAPTER 21 현재 상황 - 보아

? 무엇이 정상인가? 내가 추적하는 지표가 정상적인 값 혹은 적정 값인지 어떻게 알 수 있는가?

위의 질문이 왜 중요한가?

1. 다른 사업과 비슷한 양상을 보이는지 알아야 함 → 만일 그렇지 않다면 그 사실을 빨리 파악하고 문제 해결에 해야함
2. 어떤 게임에 참가하고 있는지를 알 수 있음(어떤 '단계'인가?) → 초기 단계와 주류가 되는 단계에서의 적정 지표값이 다르다.

⇒ 즉, 현재 상황을 파악하고 다음 행동을 결정할 수 있는 기준이 됨.

사례) WP 엔진 : 호스팅 업계의 일반적인 이탈율이 2%임

→ 기준을 알면 특정 지표를 개선하려고 노력해야할지 다른 문제로 넘어갈지 결정할 수 있음.

평균으로는 충분하지 않다.

: 이상적인 이탈율이 2%인데 이탈율 평균은 12%에서 19%임 → 평균적인 지표 값은 다음 단계로 넘어가기에 턱없이 부족하다!

🔥 적정 지표 값

1. 성장률

- 3가지 성장단계 & 성장률 지표

1 단계 : 회사가 적절한 제품과 시장을 찾는 느리게 성장하는 단계 → 활동사용자의 수

2 단계 : 대량으로 제품을 만들고 판매할 방법을 찾는 빨리 성장하는 단계 → 매출

3 단계 : 대기업이 되어 내부의 제약이나 시장 포화를 겪고 **중간의 함정**을 극복하려 노력하는 다시 성장이 느려지는 단계)

▼ 중간의 함정(stuck in the middle)

: A firm is said to be stuck in the middle if it does not offer features that are unique enough to convince customers to buy its offerings, and its prices are too high to compete effectively based on price

- **매주 5% 이상을 좋은 성장률의 기준으로 봄**
- 제품/시장 적합성을 달성하기 전에 성장에 초점을 맞추는 것은 시기상조임!

2. 참여 사용자의 수

- **회원 가입한 사용자의 30%가 한 달에 한번 방문하고 10%가 매일 방문하는 것을 목표로!**
- 이 상태에 도달하면 사업을 성장시키고 바이럴 효과, 매출, 확장의 단계로 이동해도 됨

3. 가격지표

- 일련의 테스트를 통해 적정 가격을 찾아야 함.
- 가격에 대한 새로운 관점 🧐
 - 가격은 고객이 기꺼이 지불하려는 돈과 관련이 있음
 - 가격은 기업이 원하는 것을 고객들이 하도록 만드는 중요한 도구임!
- **매출을 최대화시켜주는 가격을 찾고 나면 사용자 기반을 확장시키기 위해 이보다 약 10% 낮은 매출에 해당하는 가격에 제품을 제공하라!**

4. 고객 확보 비용

- 개략적인 좋은 원칙은 고객 확보 비용이 고객생애가치(고객이 제품을 사용하는 동안 발생시키는 전체 매출)의 **1/3 이하**여야 한다는 것!

5. 바이럴 효과

- 바이럴 효과의 두 가지 지표, 바이럴 계수와 바이럴 주기는 정상으로 간주되는 지표 값이 없음
- 바이럴 계수가 1보다 높으면 성장성이 매우 높다는 뜻! 0.75 이상이면 꽤 잘 됨! 1보다 낮아도 고객 확보 비용을 실질적으로 줄여주기 때문에 도움이 됨.
- 인위적인 바이럴 효과와 내재된 바이럴 효과를 구분하는 것이 중요.
 - 내재적인 바이럴 효과는 자연스럽게 사용자가 사용할 이유를 만들어준다면 인위적인(강제적인) 바이럴 효과는 흡입력이 높지 않을 수 있음.

- 따라서 인위적인 바이럴 효과를 내재적인 효과로 보이게 잘 포장할 필요가 있음.

ex) 드롭박스 무료 저장 공간, 챌린저스 친구 초대 → 하트 제공

6. 메일링 리스트 효과

- 이메일 오픈율을 높이는 방법
 - 고객군별로 메시지를 달리하면 → 15% 상승
 - 오후 3시 오픈율이 가장 높음
 - 흥미로운 제목 → 오픈율 60~70%
- 이메일 마케팅 캠페인을 제대로 실시하면 **오픈율 20~30%, 클릭률 5% 이상** 될 것!
 - 뉴닉(NEWNEEK) 오픈율 40% 🤖

7. 작동시간과 신뢰성

- 유료서비스의 경우 작동시간은 적어도 **99.5%** 이상
- 작동이 중단되면 사용자들에게 상황을 계속 업데이트 해줘야 함.

8. 웹사이트 인게이지먼트

- 한 웹사이트에서 평균 1분 간 활동하는 것이 일반적인 수준이지만 사이트와 페이지에 따라 차이 있음

9. 웹성능

- **페이지 로드 타임 중요! 10초가 넘어가면 곤란함..**

▼ CHAPTER 22 전자상거래: 목표 기준 - 승헌

구매 전환율

장바구니 포기율

검색 효과

INTRO

- 목표 기준을 세우기 위한 온라인 상점 유형의 분류 과정은 어려움
- 온라인 상점을 분류하는 방법은 상황에 따라 다르다

- 고객 확보 vs 고객 충성도
- 구매 경로마다 성격이 다름: 스마트폰(상호작용), 태블릿(소비), PC(콘텐츠 생성)
- 측정하고 학습하고 제대로 분류하는 것이 유일한 방법

구매 전환율

- 온라인 상점의 평균(초기) 전환율은 1~3%
 - 구매전환율 = $\frac{\text{전환수(구매횟수)}}{\text{클릭수}} \times 100$
- 10%의 전환율은 좋은 사업 운영
 - 충성도 높은 사용자, 많은 상품, 반복 구매자의 경우
 - 평균 전환율에 이상치가(윈도우 쇼핑의 경우 0.5%) 존재
 - 평균 주문 금액과 전환율 사이에는 상관관계가 존재
- 참고자료의 연식이 오래되어서 신뢰도가 떨어짐

| Aa 사이트 유형 | # 구매 전환율 |
|-----------|----------|
| 카탈로그 | 5.8% |
| 소프트웨어 | 3.9% |
| 패션 의류 | 2.3% |
| 전문제품 | 1.7% |
| 전자제품 | 0.5% |
| 아웃도어 | 0.4% |

장바구니 포기율

- 구매 퍼널에 들어간 사람의 65%는 결제하기 전 주문을 포기
 - 포기한 사람 중 44% 배송비가 높아서 포기
 - 41% 구매 최종 결정을 못해 포기
 - 25% 제품의 가격이 너무 비싸서 포기
- 솔루션
 - 구입까지 결정하도록 압력 장치 (타이머 작동)
 - 광고를 보고 구매를 결정했다가 포기한 제품에 대한 크레딧

- 제품 가격을 높은 무료배송 (전환율 5 >> 10% 상승)

검색효과

- 소비자들이 제품에 대한 정보를 조사하고 발견하는 경로
 - 온라인 쇼핑객의 79%는 쇼핑 시간의 50%를 제품 조사에 사용
 - 온라인 쇼핑객의 44% 검색엔진을 통해 쇼핑 시작
- 모바일 검색 트래픽은 구매에 초점
 - 웹, 모바일 등 인터넷 전체 트래픽의 36%는 검색 트래픽
 - 애플 모바일 웹 트래픽의 54% 검색 트래픽
 - 모바일 검색 10건 중 9건은 행동으로 이어짐, 이중 절반 이상은 구매
- 모바일 지표가 아닌 **웹 사이트와 제품에 대한 검색 지표를 측정**

▼ CHAPTER 23 SaaS: 목표 기준 - 은지

▼ 1. 유료서비스 가입

- 사례) SaaS 고객 분석 및 인게이지먼트 소프트웨어 제공 업체 토탕고 (Totango)

표 23-3 진지한 서비스 평가자들을 위한 세 번째 퍼널에 대한 토탕고의 데이터

| 미리 신용카드 정보를 요청한 경우 | 요청하지 않은 경우 | 신용카드 정보를 미리 요청하지 않고 진지한 사용자에게 초점을 맞춘 경우 |
|-------------------------|-------------------------|---|
| 100명이 무료 체험 사용 (2%) | 500명이 무료 체험 사용 (10%) | 500명이 무료 체험 사용(10%) |
| 50명이 유료 서비스 가입 (50%) | 75명이 유료 서비스 가입 (15%) | 125명이 유료 서비스 가입(25%) |
| 20명이 첫 결제 기간 후 이탈 (40%) | 15명이 첫 결제 기간 후 이탈 (20%) | 25명이 첫 결제 기간 후 이탈(20%) |
| 30명이 고객으로 남음 (0.6%) | 60명이 고객으로 남음 (1.2%) | 100명이 고객으로 남음(2%) |

- 호기심 가진 사람 / 가벼운 평가자 / 진지한 평가자 중 **진지한 가망 고객을 식별해 판매자원 집중**

▼ 2. 부분유료화 모델 VS 유료 모델

→ 소프트웨어 기반의 스타트업에서 벌어지고 있는 가장 치열한 가격 관련 논쟁 중 하나

- 부분 유료화 모델 지지자 : 제품 도입과 주목이 가장 중요하다!!
- 유료 모델 지지자 : 부분 유료화 모델은 지속 불가능한 모델이다!! 가치있는 제품을 만들고 있다면 사용자에게 돈을 요구하는 것을 쑥스러워하면 안된다!

▼ 부분 유료화 모델이 효과적인 제품

- 추가 사용자에게 서비스를 제공하는 비용이 낮은 경우 (즉 한계 비용이 낮은 경우)
- 사람들이 제품을 사용하면 낮은 비용 혹은 무료 마케팅 효과가 발생하는 경우 (바이럴 계수가 높은 경우)
- 제품 평가나 사용법을 익히는데 시간이 오래 걸리지 않는 단순한 도구
- 무료가 '적절하다고 느껴지는' 제품
- 사용자가 제품을 오랫동안 사용할수록 가치가 증가하는 경우 예) 플리커 (사진 저장 앱)

▼ 유료 모델의 주의점

- 매출 최적화 (가능한 한 최대의 돈을 버는 것)
- 판매수량 최대화 (가능한 한 많은 수량을 판매하는 것)
- 가치 인식 (구매자들이 경계할 만큼 가격을 너무 낮게 책정하지 않는 것)

→ 이 세가지 사이에서 균형을 잡아야 한다!

▼ 3. 상향 판매와 매출 성장

동종 업계 최고의 SaaS 업체는 매년 고객당 매출이 20% 증가

- 단계별로 제품을 갖추고 있고,
- 기존 고객사에게 손쉽게 상향 판매 할 수 있고,
- 고객사 내에서 앱 사용이 확산되면서 사용자가 증가하기 때문

▼ 4. 이탈률

다른 지표 최적화 이전에, 월 이탈률을 5% 이하로 유지하도록 노력 (2%대라면 매우 성공적)

- 만약 이탈률이 5%보다 높으면 아직 흡입력이 충분히 높지 않은 것
- 사용자 경험의 고착 효과(새로운 기술이나 서비스로 전환하는데 드는 전환비용이 커서 현재의 기술과 서비스에 머물수 밖에 없는 상황)는 흡입력이 매우 높이는 반면, 전환 비용이 비교적 낮은 사업이라면 이탈률이 상당히 높을 수 있다.

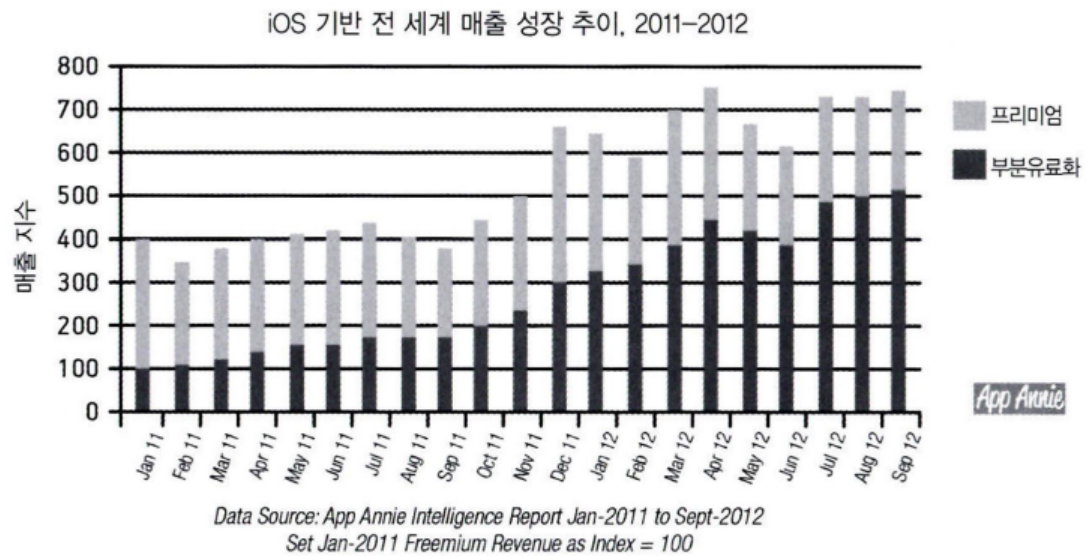
▼ CHAPTER 24 무료 모바일 앱: 목표 기준 - 진우

- 모바일 다운로드
앱 시장의 경쟁은 경쟁업체에 대한 풍부한 정보를 이용해 성공을 모방하고 실수를 피함
- 모바일 앱의 크기
앱의 파일 크기가 거지는 것은 개발 업체의 위험 요소 → 다운로드시간 길면 다운로드 중단 될 가능성
50MB 이하
- 모바일 고객 확보 비용
용역 업체 X
다른 앱 안에서 광고 → 실 사용 유저일 가능성 높음
※ 사례 연구 : 신시어리, 모바일 고객 확보의 어려움을 알게 되다 p.386
- 앱 실행 개시율
다운로드한 앱의 상당수는 개시로 이어지지 않으며, 무료 앱의 경우 특히 더 그렇다 !
- 활동 모바일 사용자 비율
앱 사용자들 중 많은 사람들이 사용 중단한다고 가정!
초기 사용자 급감 → 완만하게 줄어듬 → 감소 곡선이 존재 → 이탈률과 사용자 비 참여도 미리 예측
- 돈을 쓰는 모바일 사용자 비율
부분 유료화 모델의 앱 : 사용자의 2%는 유료버전 전환
앱 내 구매가 있는 무료 모바일 게임 : 1.5%가 유료 구매
- 일일 활동사용자 평균 매출
모바일 게임의 경우 종류에 따라 지표가 다르지만 0.05달러 이상 평균 매출 목표
- 모바일 사용자당 월 평균 매출
고객 매출은 사업 모델과 목표 설정에 달려있다.
ARPPU(일일 활동 유저당 평균 수익), 사용자 유지일수, 앱 설치당 비용 파악하면
손익 계산 후 존속 가능 사업인지 판단 가능
- 돈을 쓰는 사용자당 평균 매출
ARPPU(유료 사용자 1인당 평균 결제 금액)를 살펴 보라

고래 : 유료 사용자 10%, ARPPU 20달러
 돌고래 : 유료 사용자 40%, ARPPU 5달러
 피라미 : 유료 사용자 50%, ARPPU 1달러

→ 그룹에 맞게 마케팅 가격 정책, 판촉 등을 적용 해야함

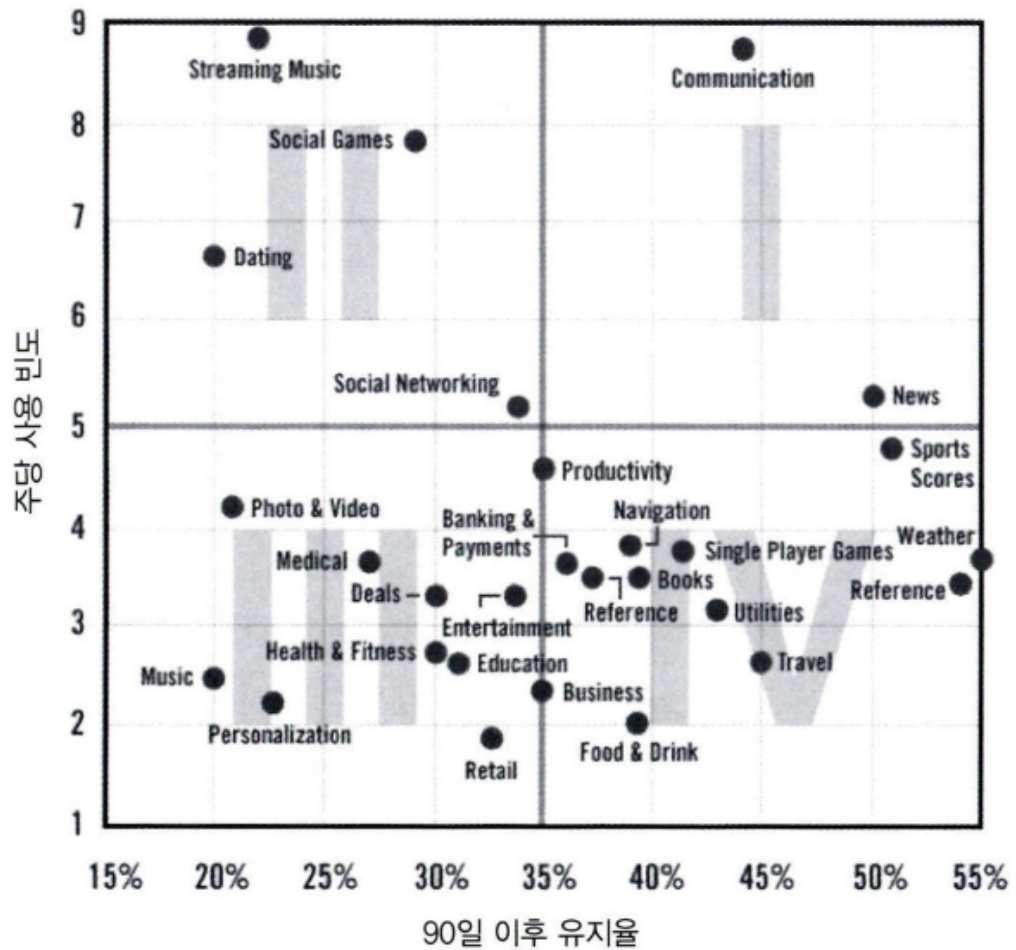
- 모바일 앱의 평가 비율
유료 앱은 1.5%, 무료 앱은 1% 이하의 평가율이라고 예상
- 모바일 고객 생애 가치
 1. 부분유료화 앱이 매출면에서 프리미엄(유료버전) 앱을 능가함



2. 고객 충성도 패턴을 통해 매출 극대화 전략 수립

그림 24-2 사용자 인게이지먼트는 앱 카테고리에 따라 다르다.

앱 카테고리에 따른 고객 충성도



I 구역 : 광고, 정기 사용료, 앱 내 콘텐츠

II구역 : 니즈가 충족되면 사용하지 않기 때문에 건당 수수료, 니즈가 발생했을 때 연락

III구역 : 충성도가 낮기 때문에 초기에 수익 극대화를 해야함, 유료앱으로 판매 하거나 일회성 수수료

IV구역 : 상향 판매를 유도하고 다른 사용자 초대 하도록 장려

▼ CHAPTER 25 미디어 사이트: 목표 기준 - 유환

- 클릭률
 - 대부분의 웹페이지 광고 클릭률은 0.5~2%
 - 클릭률이 0.8% 이하인 경우 심각한 문제가 있는 것
- 세션 대 클릭 비율

- 사용자가 링크 클릭하더라도 그중 약 5%는 웹사이트 도달 하지 않음
- 이에 대응하여 흡인력을 높일 수 있도록 할 것

- 리퍼러

- 유익한 트래픽이 어떤 웹사이트를 통해 발생하는지, 이런 트래픽은 어떤 주제에 대한 것인지 파악
- 리퍼러 사이트와 주제를 중심으로 웹사이트 육성할것
- 이의 실험시에는 플랫폼에 따라 구분하여 콘텐츠를 구성할 것

- 사용시간

- 콘텐츠 페이지에서의 체류시간을 90초 이상 유지하는 것을 목표로 할 것

- 공유

- 높은 바이럴 효과는 한 사람의 다수에 대한 공유 보다는 소수에서의 활발한 공유의 결과인 경우가 많음

▼ CHAPTER 26 사용자 제작 콘텐츠: 목표 기준 - 상지

- 콘텐츠 업로드 성공률

- 모든 사용자가 그 기능을 수행할 수 있을 때까지 최적화, 오류 발생조건을 꼼꼼하게 추적하여 원인 파악해야 함

- 일일 웹사이트 체류시간

- 방문자들이 웹사이트에서 하루 17분을 보낸다면 흡인력이 매우 좋다는 의미

- 인게이지먼트 퍼널의 변화

- 방문자의 25%는 콘텐츠를 보기만 함
- 방문자의 60~70%는 서비스 목적에 핵심적이면서 쉬운 활동을 함
- 방문자의 5~15%는 적극적으로 활동하고 콘텐츠를 생성
- 콘텐츠의 80%는 이런 활동사용자들 중에서도 가장 왕성하게 활동하는 소수의 사용자가 생성

- 사용자의 2.5%는 콘텐츠에 대해 가벼운 참여(좋아요 등)을 하며 노력이 필요한 활동(댓글)을 하는 사용자는 1% 미만임

- 스팸과 나쁜 콘텐츠
 - 사이트가 유명해짐에 따라 상당 시간과 돈을 스팸퇴치에 쓰게 될 것
 - 좋은 또는 나쁜 콘텐츠를 판단하고, 어떤 사용자가 나쁜 콘텐츠를 잘 가려내는지 판단
 - 콘텐츠 품질은 사용자 만족의 선행지표이므로 품질을 항상 주시하고 이로 인해 커뮤니티가 약해지지 않도록 신속히 문제를 해결해야함

▼ CHAPTER 27 양면 마켓플레이스: 목표 기준 - 주문



전자상거래모델 (구매자와 판매자 사이의 거래를 중심으로 구축)과 **사용자 제작 콘텐츠 모델**(판매자들이 상품을 등록하고 상품 정보를 올려 콘텐츠의 품질이 활성화의 영향)이 **혼합된 사업 모델**이다.

- 마켓플레이스 사업에서 분석이 중요한 이유:
 - 판매자에게 가격 정책, 상품 사진의 효과, 적절한 광고문구 등의 정교한 분석 제공
- 거래 규모
 - 상품에 종류에 따라 거래의 빈도수가 적고 많은 것처럼 기준치를 구하기 힘들다. (고가상품 vs 저가상품)
 - But, **구매액과 구매 전환율사이에는 상호관계**가 있을때가 많다. (금액이 클수록 더 오래 생각하며 작을수록 충동적)

▼ [사례연구] 잇치(Etsy)가 추적하는 지표

잇치: 창작활동하는 사람들이 자신의 작품을 알리고 판매하는 온라인 플랫폼

- 추적하는 지표
 - 매출관련 지표
 - 결제 건수
 - 판매된 물건 수

- 월 총 판매금액
 - 판매에서 발생한 전체 수수료 등
- 구매자와 판매자 증감 지표
 - 각 제품 카테고리 성장 추이
 - 첫 판매까지 걸린 시간
 - 평균 주문 금액
 - 판매로 전환되는 방문 비율
 - 환불 구매자 비율
 - 각 제품 카테고리별 두드러진 제품 등
- 이 외의 지표
 - 지역별 활동 판매자 수
 - 전체 매출의 총 이익과 전환율 (모바일 ↔ 데스크톱)
 - 과거 데이터 평활 평균(Smoothed Historical Average)를 활용한 이상 징후파악
- 초기 사업 대쉬보드에 활용한 지표
 - 초당 상품등록 건수
 - 초당 로그인 수 (로그인 오류 대비)
 - 초당 지불 건수 (지불 오류 대비)
 - 신규 상품 등록 건수
 - 상품 재등록 건수
 - '실망한 사용자' 수(화면에 에러 메시지가 나타난 사용자)
 - 평균 페이지 로드 시간
 - 95백분위의 페이지 로드시간
- [예시] 검색에서 직접 발생하는 판매 비율은 검색이 판매에 기여했다고 단정지을 수 있나?
 - **착각할 수 있는 오류:** 검색은 판매에 지대한 영향을 준다.
 - **확인된 현상**
 - 사이트를 둘러본 다음 검색하는 사람들의 구매 전환율이 높다.

- 도움말 페이지를 본 사람들의 구매전환율이 높은 이유는 대부분 행동을 완료하고 도움말 페이지를 보기 때문이다.

- **즉, 도움말 페이지를 사이트의 핵심이라고 판단하면 오류가 생김**

- 분석 데이터, 시장조사, 판매 추이가 담긴 월간레터를 판매자와 공유
- 닭-달걀 문제 극복 (닭이 먼저냐, 달걀이 먼저냐)

- 구매자에게 핸드메이드 제품(닭)과 재료(달걀)을 모두 판매하도록 독려

- 요약

- 잊치는 지표 주도적이며 사이트가 제품/시장 적합성단계를 지나면서 점점 사업에 초점을 둔 지표로 변환
- 대부분의 마켓플레이스가 겪는 '닭-달걀'문제 해결
- 판매자들이 더 많은 매출을 올릴 수 있도록 데이터 분석결과를 공유

- 상위 10개 목록

상위 10개 목록은 마켓플레이스의 현황을 이해하는데 좋은 방법

- 상위 10명의 구매자는 누구인가?
- 상위 10명의 판매자는 누구인가?
- 매출의 대부분이 발생하는 것은 어떤 제품 또는 카테고리인가?
- 어떤 가격대, 시간대, 요일에 판매가 가장 많은가?

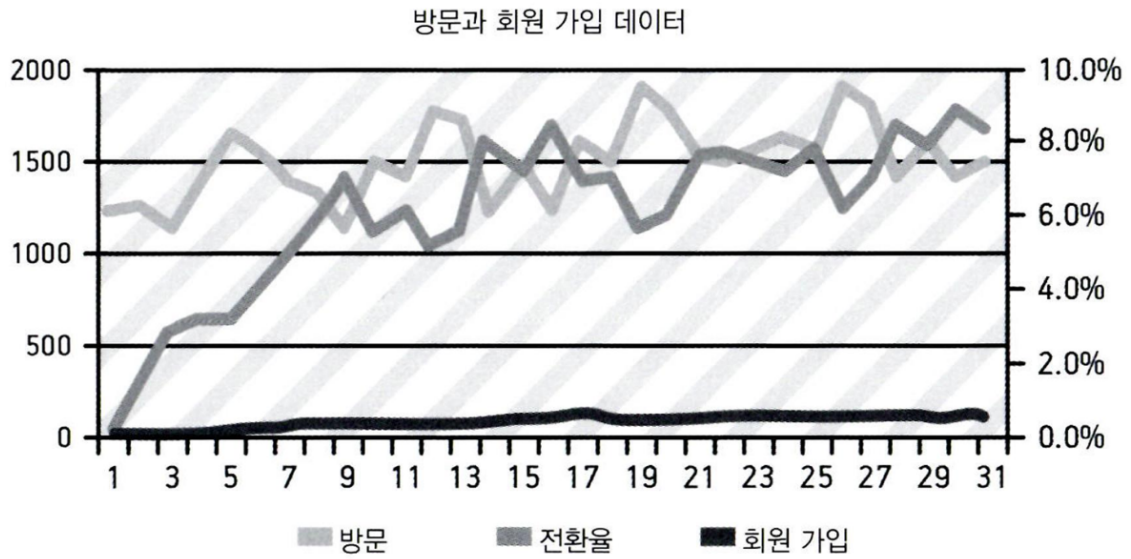
- 요지

- 마켓플레이스 사업은 재고와 상품등록을 통제할 수 없다.
- But, 데이터분석을 통해 판매자에게 제품/시장의 현황의 대한 정보를 공유하면 시장의 활성도가 높아진다.

▼ CHAPTER 28 목표로 할 기준치가 없는 경우 - 현도

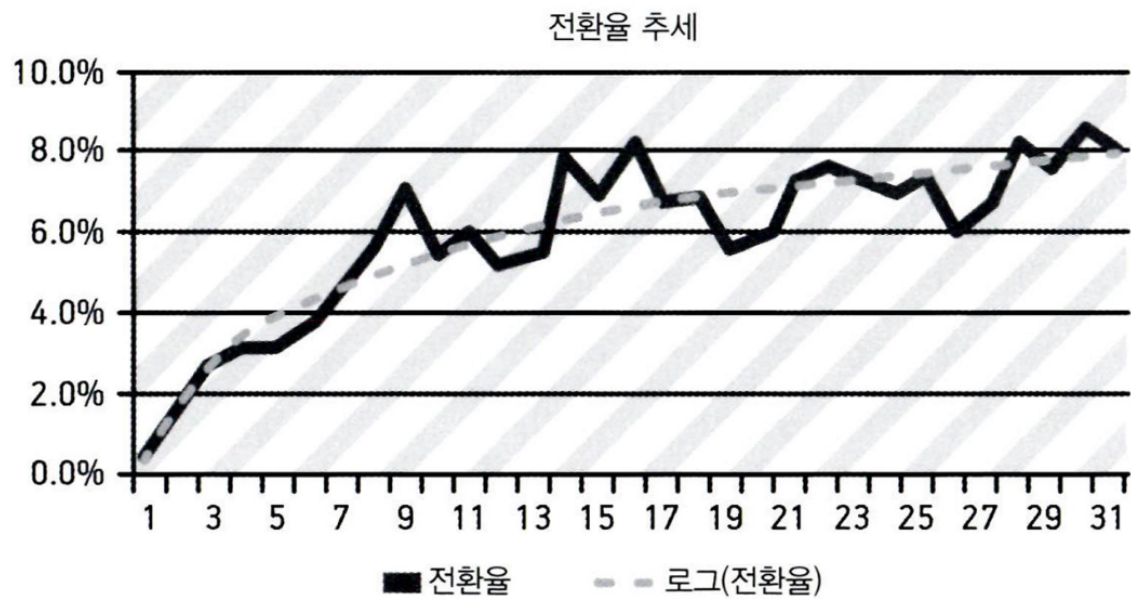
- 현실에서 많은 지표는 **일반적인** 기준치가 없음. → 시장이나 제품에 맞게 목표치를 빨리 수정하게 됨.
- 이때, 자신의 능력에 맞게 **목표치를 수정**해서는 안되며, 목표치에 맞게 **능력**을 키워야함.
- 거의 모든 최적화 활동은 **임계점**을 지나면 효과가 떨어짐. 최대한 근접, 다른 중요한 지표에 초점 이동.

그림 28-1 이 그래프에서 점차적인 향상을 볼 수 있는가?



- 추세선을 적용

그림 28-2 특별한 변화가 없다면 가능한 최대 전환율은 9%일 것이다.



- 이 회사가 회원가입률을 높이기 위한 한계효용에 도달했음을 알 수 있고, 다른 지표에 집중해야한다는 결론 도달.