

CHAPTER 17 단계 3: 바이럴 효과


▼ CHAPTER 14 사업 단계

| 여러분의 사업이 어떤 단계에 있는지 결정하라

여러분의 사업이 어떤 단계에 있는지 결정하라

- 이전까지 사업의 모델(선택)을 소개함. 사업의 단계와 흐름(실천)을 소개
- 어느 단계에 있는 지 파악 후 올바른 순서로 가정을 측정
 - 스타트업에서 사업 단계를 파악하기란 쉽지 않음
 - 린 분석의 단계는 어떤 순서로 지표에 초점을 맞춰야 할지 알려줌
- 린 스타트업의 다섯 단계
 1. 공감: 목표 고객의 생각 확인(기꺼의 지불할 생각이 있는 지). 사람들과 인터뷰하고 설문조사 실시
 2. 흡인력: 설정한 문제와 솔루션. 제품이 좋아야 함
 3. 바이럴 효과: 구전효과.
신규 사용자 확보와 이용 개시 과정 테스트. 바이럴 효과는 유료 마케팅 효과를 증폭시켜줌.
 4. 매출: 돈을 버는 단계.
이전까지는 고객 확보가 우선이었다면 매출 극대화에 초점. 운영 표준화
 5. 확장: 매출이 발생하면 사업 확장 → 시장 확장.
제품/시장 적합성 확보했고 정량적인 현황을 분석. 채널(마케팅과 홍보)과 유통에 투자

▼ CHAPTER 15 단계 1: 공감

 공감 단계 목표 : 해결할 가치가 있는 문제를 찾아 솔루션을 찾는 것

1. 해결할 문제 찾기 (문제 검증법)

- 해결할 문제를 찾기 위해 15명의 가망 고객과 정성적, 탐색적, 개방형 인터뷰 실시
→ 패턴을 확인하고, 가정의 유무효를 결정
- 주의사항 : 정성적 지표는 주관적이고 상호작용을 통해 수집되기 때문에 진실을 왜곡하기 매우 쉬움
 - ▼ → 6가지 질문을 통해 정량적으로 측정 하기

1. 인터뷰 참가자가 여러분이 제시한 문제의 순위를 잘 매겼는가?		
그렇다	다소 그렇다	그렇지 않다
참가자가 강한 흥미를 보이면서 문제의 순위를 정했다(순위 결과는 상관없음).	어떤 문제가 정말 불편한지 결정하지 못했지만 그래도 문제에 매우 흥미를 보였다.	순위를 정하지 못했거나 자신이 겪고 있는 다른 문제에 대해 이야기하느라 더 많은 시간을 할애했다.
10점	5점	0점

2. 인터뷰 참가자가 문제를 적극적으로 해결하려고 노력 중이거나 과거에 노력한 적이 있는가?

그렇다	다소 그렇다	그렇지 않다
응답자는 엑셀과 팩스를 사용해서 문제를 해결하려고 노력 중이다. 그렇다면 여러분은 대성공을 거두게 될지도 모른다.	응답자는 문제를 해결하려고 약간의 시간을 할애하기는 하지만 응당 겪어야 할 불편함으로 생각한다. 문제를 해결하려 노력하지 않는다.	응답자는 문제 해결에 시간을 할애하지 않으며 현 상황에 만족한다. 큰 문제가 아니다.
10점	5점	0점

3. 인터뷰 참가자가 인터뷰 내내 적극적으로 참가하고 집중했는가?

그렇다	다소 그렇다	그렇지 않다
응답자가 여러분의 말을 경청하고 여러분의 말을 이어받아 말하고 스마트폰이 울려도 무시했다.	응답자가 관심은 있지만 집중하지 않거나 여러분이 적극적으로 독려하지 않으면 별다른 말을 하지 않았다.	응답자가 시선을 돌리거나 핸드폰을 보기도 하고 인터뷰 시간을 줄이고 싶어 하고 완전히 무심해 보였다. 마치 만나주는 것만으로도 호의를 베풀고 있다는 태도였다.
8점	4점	0점

4. 인터뷰 참가자가 (여러분의 솔루션을 보여줄) 다음 인터뷰에도 참가하겠다고 했는가?

부탁하지 않았는데 그렇게 하겠다고 했다	부탁하자 그렇게 하겠다고 했다	거절했다
응답자가 '내일 당장' 솔루션을 볼 수 있으면 좋겠다고 생각한다.	한 번 더 인터뷰해도 괜찮다고 말은 했지만 갑자기 다음달 일정이 꽉 차버렸다.	응답자에게 솔루션을 보여주는 것이 아무 의미가 없다는 것을 두 사람 모두 깨달았다.
8점	4점	0점

5. 인터뷰 참가자가 다른 인터뷰 대상을 소개시켜주겠다고 했는가?

부탁하지 않았는데도 그렇게 하겠다고 했다.	부탁하자 그렇게 하겠다고 했다.	거절했다.
부탁하지 않았는데도 이야기를 나눌 만한 사람들을 적극적으로 추천했다.	여러분이 부탁하자 결국은 다른 사람들을 추천해주었다.	인터뷰할 사람들을 추천해주지 않았다.
4점	2점	0점(그리고 여러분이 과연 대규모 시장에 접근할 수 있을지 가혹한 질문을 스스로에게 던져보라)

6. 인터뷰 참가자가 솔루션을 즉시 구입하겠다고 했는가?

요청하지 않았는데도 그렇게 하겠다고 했다.	요청하자 그렇게 하겠다고 했다.	그렇지 않았다.
요청하지 않았는데도 제품을 사겠다고 하고 값을 제시했다.	제품을 사겠다고 말했다.	사서 이용하겠다고 하지 않았다.
3점	1점	0점(그리고 여러분이 과연 대규모 시장에 접근할 수 있을지 가혹한 질문을 스스로에게 던져보라)

- 질문의 합산 점수가 31점 이상이면 좋은 점수
- 최상의 시나리오 : 어떤 인터뷰 대상군의 인터뷰 점수가 매우 높고, 이 인터뷰 대상자들이 여러 문제에 대해 모두 동일한 우선 순위를 부여한 경우 → 적절한 문제와 시장을 발견했다고 확신 가능
- 대규모 설문 조사 진행

2. 이 문제를 중요하게 생각하는 사람들이 충분히 있는가 (시장 이해하기)

- 시장규모와 잠재성 파악 단계
 - 시장규모를 추정할 때는 큰 숫자로 시작해서 더 작은 숫자로 나누는 하향식 분석과 그 반대인 상향식 분석을 비교
 - 하향식 분석 : 미국 전체 외식비 규모 파악 → 뉴욕시가 차지하는 비율 → 뉴욕시의 식당 수 파악 → 식당 한 군데의 매출 계산
 - 상향식 분석 : 식당의 테이블 수, 회전율과 객단가 계산 → 연간 운영일수를 곱해 매출 계산
- 주의사항 : 중요하게 여기는 사람이 너무 작은 문제를 해결하려 하면 안됨
- 고객의 입장에서 솔루션을 어떻게 사용하는지 매우 자세하게 표현해보기 위해 '고객의 일상'을 작성해보기

3. 솔루션 검증

- 인터뷰, 정량적 분석 등을 모두 합쳐 어떤 기능을 최소 존속 제품(MVP)에 포함시킬지 결정
- 이후, 주요 지표 한 가지를 정하고 MVP 발표 후 평가 받기
- 주의사항 : MVP는 제품이 아니라 과정 ⇒ 수많은 반복개선 과정을 거치게 될 것
 - 사용자 확보와 관련된 지표는 중요하지 않다!
 - 가장 중요한 지표는 인게이지먼트에 대한 지표
 - 사람들이 제품을 사용하는가?
 - 어떻게 사용하는가?
 - 모든 기능을 이용하는가?
 - 기대한대로 사용하는가? 등..

▼ CHAPTER 16 단계 2: 흡인력

MVP의 흡인력

- 최초 사용자들이 소수더라도 이들이 자주, 성공적으로 사용할 핵심 기능을 구현하는 것!
- 바이럴 효과 단계 이동 전 2가지 입증
 - 사용자들이 기대한 것처럼 제품을 사용하는가? → 그렇지 않다면 사용 방식 or 시장 변경
 - 사람들이 제품에서 충분한 가치를 얻는가? → 제품 구매, 광고, 추천이 없으면 존재할 수 없다

사용자들이 계속 제품을 사용하게 되면 사용자 기반을 확충!!

MVP의 반복 개선

- MVP는 제품이 아니라 과정! → 고객 확보로 초점을 옮길때 까지 MVP는 여러번 반복/개선

- 반복 개선할때 목표는 추적중인 핵심 지표들을 개선하는 것. 만약 새로운 기능이 OMTM(지금 가장 중요한 지표)을 상당폭 개선시키지 못하면 그 기능을 없애라. 이 과정은 **미세 조정 단계 X, 적절한 제품과 시장을 찾고 있는 단계**
- 사례연구 - 쿼디크, 사용자 추가방식을 바꾸다 p263

선투입 바이럴 효과 추구

- 많은 스타트업 특히 소비자용 시장에서 바이럴 효과에 먼저 초점을 맞춤
 1. 소비자용 앱 성공 기준이 높아지고 있음 (사용자 수 :수십만 → 100만명 → 1000만명)
 2. 네트워크 효과에 기반을 둔 소비자용 앱이 많음
- 하지만, 사용자를 확보하더라도 사용자들이 사용하지 않으면 다른 사용자의 관심을 끌 수 없음

시간과 돈을 사용자 확보에 투자했음에도 이탈이 빠르다면 실패로 이어질 수 있음!!

목표는 사용자 유지!

- 구현하고자 하는 기능이 흡인력을 증가시킨다 라는 생각을 해라
- 기능 구현하기 전에 자신에게 물어봐야할 7가지 질문
 1. 왜 이 기능때문에 제품이 더 **좋아**지는가?
 2. 이 기능의 **효과**를 **측정**할 수 있는가?
 3. 이 기능을 구현하려면 **얼마나 시간**이 걸리는가?
 4. 이 기능이 제품을 지나치게 **복잡**하게 만드는가?
 5. 이 새로운 기능에는 얼마나 많은 **위험**이 있는가?
 6. 이 새로운 기능은 얼마나 **혁신적**인가?
 7. 사용자들은 자신이 **무엇을 원한다고** 말하는가?
 - 사용자가 보여주는 행동이 사용자의 의견보다 더 중요
 - 기능 구현시 기능에 대해 가설을 세우고 테스트 하라
- 사례 연구 - 랠리소프트웨어가 린 방식으로 새 기능을 구현한 방법 - p270

사용자 피드백을 다루는 방법

미리 테스트를 기획하고 테스트를 시작하기 전에 무엇을 알아내려는지 알아야한다.
아무에게서나 의견을 듣지 말라
데이터를 수집하면 결과를 빨리 검토하라 - 로라 클레인

사용자들은 항상 불평한다

불평불만에 귀를 기울이되 과민반응하지말고 **가능한 빨리 문제의 본질을 이해하려 노력해야 함**

최소 존속 비전 (MVP, Minimum Viable Vision)

"위대한 기업을 만들고 사람들을 모으고 싶다면 MVP만으로 부족하고 MVP도 필요하다"
- 레이먼 루크

- MVP 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 관련이 있다.
 - 제품을 채택한 사람들은 자동적으로 제품의 옹호자가 된다.
 - 인수합병 경쟁을 일으킬 수 있다.
 - 환경 변화에 부응하고 있다.
 - 지속 가능한 경쟁우위를 가지고 있다.
 - 한계 비용이 0이되고 있다.
 - 사업모델에 내재된 네트워크 효과가 있다.
 - 수익을 올릴 수 있는 방법이 여러 가지가 있다.

- 고객이 돈을 벌 때 여러분도 돈을 번다.
- 여러분의 사업 주위에 생태계가 형성된다.

문제 - 솔루션 캔버스 (두 페이지로 구성)

- 문제-솔루션 캔버스 : 스타트업이 방법론을 따르고 일주일 단위로 초점을 유지하도록 도와주는 도구
- 첫번째 페이지

우리의 목표는 학습이다

<p style="text-align: center;">현재 상황</p> <ul style="list-style-type: none"> · 추적하고 있는 핵심 지표를 나열하고 지표의 현재 수치를 적고 지난 몇 주와 비교하라. · 지표의 변화 추세는? 	<p style="text-align: center;">지난주에 알게 된 내용(그리고 완수한 내용)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 지난주에 무엇을 알게 되었는가? · 완료된 것은 무엇인가? · 제대로 진행되고 있는가? 그렇다/아니다
<p>가장 중요한 문제</p> <ul style="list-style-type: none"> · 가장 중요한 문제를 나열하고 설명하라. · 이 문제의 우선순위를 정하라. 	

- 제목 : 우리의 목표는 학습이다 → 학습이 성공의 지표다
- 현재 상황 : 정량적/정성적 핵심지표 업데이트
- 지난주에 알게된 내용 : 핵심지표 항목별 간단하게 요약
- 가장 중요한 문제 : 현재 징면한 가장 중요한 문제 내열
- 두번째 페이지

문제 #1: [문제 제목을 여기 적는다]

가설화된 솔루션	지표 / 증거+목표
<ul style="list-style-type: none"> · 다음 주에 다루기 시작할 수 있는 솔루션을 나열하라. 솔루션의 순위를 정하라. · 왜 각 솔루션이 문제를 완전히 또는 부분적으로 해결한다고 생각하는가? 	<ul style="list-style-type: none"> · (왼쪽 칸의) 솔루션이 기대대로 문제를 해결하고 있는지의 여부를 측정할 때 사용할 지표를 나열하라. · 여러분이 사용할 (정성적) 증거도 나열하라. · 지표의 목표를 정의하라.

문제 #2: [문제 제목을 여기 적는다]

가설화된 솔루션	지표/증거+목표
<ul style="list-style-type: none"> · 다음 주에 다루기 시작할 수 있는 솔루션을 나열하라. 솔루션의 순위를 정하라. · 왜 각 솔루션이 문제를 완전히 또는 부분적으로 해결한다고 생각하는가? 	<ul style="list-style-type: none"> · (왼쪽 칸의) 솔루션이 기대대로 문제를 해결하고 있는지의 여부를 측정할 때 사용할 지표를 나열하라. · 여러분이 사용할 (정성적) 증거도 나열하라. · 지표의 목표를 정의하라.

- 문제와 가설화된 솔루션 작성 및 테스트할 실험 작성
- 사례 연구 - VNN 문제-솔루션 캔버스를 이용해 사업 문제를 해결하다 p.282

흡인력 단계 요약

- 목표 : 흡인력 있는 솔루션으로 문제를 해결할 수 있다는 것을 입증하는 것
- 핵심은 인게이지먼트, 사용자들이 제품과 상호작용하면서 보낸시간, 재방문율 등으로 측정
- 현재 최소 제품을 구축하고 있더라도 비전은 고객이나 직원, 투자자들에게 영감을 줄 만큼 충분히 원대해야 함. 그리고 미래의 비전에 도달할 수 있는 확실한 방법이 있어야 함
- 사람들이 여러분이 원하는 것을 할 것이라는 점이 입증되기 전에는 사업을 급히 키우려고 노력하지 말라.
- 제품의 흡인력을 가능한 한 높이면서 개선효과를 측정하기 위해 코호트 분석을 사용하라.

▼ CHAPTER 17 단계 3: 바이럴 효과

- 사용자 확보와 성장에 초점을 두지만 **흡인력**도 계속 살펴야 한다.
 - 바이럴 효과와 구전효과를 얻기 위해 노력하다보면 자칫 **인게이지먼트가 약해질 수 있다.**
 - 흡인력 단계에서 다음 단계로 너무 빨리 이동하지 않도록 조심한다.
- 바이럴 효과의 세가지 방식
 - : **바이럴 효과**란 사용자들이 제품이나 서비스에 대해 다른 사람들과 이야기하고 공유하는 것이다.
 - 내재된 바이럴 효과
 - : 제품 자체에 내재되어 있어 제품의 기능을 사용하면 바이럴 효과가 발생한다.
 - 카톡 / 인스타 , 클럽하우스
 - 인위적인 바이럴 효과
 - : 억지로 발생하는 바이럴 효과로서 주로 보상 시스템으로 구현된다.'
 - 친구 초대하면 ! 5천원 ! 배민 !??
 - 구전 바이럴 효과
 - : 제품이나 서비스와 독립적이며, 제품에 만족한 사람들이 제품에 대해 이야기하는 것이다.

너 로제 떡볶이 먹어봤어? 핵존맛이래

- 세가지 바이럴 효과가 모두 중요하지만, 별개의 사업 성장 허애로 다루어야 하며, 바이럴 효과로 발생하는 트래픽 종류의 관점에서 분석해야한다.

- **바이럴 효과 단계의 주요 지표**

- 바이럴 계수 : 기존 고객 한 명(1)이 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)