

CHAPTER 19 단계 5: 확장



확장: 스타트업의 마지막단계로 시장을 입증하는 단계

메트릭: 제품/기능의 성공 또는 실패 수준을 측정하는 데 사용되는 등급 또는 평가 시스템

• 중간의 함정

기업은 틈새시장 (시장 세분화 전략), 효율성 (비용 전략), 독특함 (차별화전략)를 통해 사업전략 수립하지만 스타트업과 같이 작지도 크지도 않은 기업이 취할 수 있는 전략이 마땅치 않다. **확장단계는 스타트업이 가질 수 있는 모든 위험을 식별하고 정량화하는 마지막 테스트**이다. - 마이클포터 (하버드대 교수)

• 확장단계의 지표

◦ OMTM (One Metric That Matters)

- 회사의 성공에 가장 중요하고 팀을 규합할 수 있는 지표 OMTM
 - Facebook의 경우 활성 사용자
 - WhatsApp의 경우 전송 횟수
 - PayPal의 경우 총 결제 금액
- 고객 확보 비용 회수기간과 같은 지표를 채널별로 활용
- 판매 채널을 통해 확보한 고객의 매출 vs 직접 확보한 고객의 매출
- 직접 판매나 텔레마케팅의 비용 회수기간 비교 등

• 사업모델이 옳은가?

- 채널의 확장도 중요하지만 **고객 인게이지먼트와 고객 확보 비용의 증감** 또한 중요함

▼ [사례연구] 버퍼, 흡입력 단계에서 (매출 단계를 지나) 확장 단계로 이동하다

버퍼: 트윗 콘텐츠 스케줄링 솔루션 스타트업

• 초기단계

- OMTM: 매출
- 이외의 지표: 사용자 활성화, 사용자 유지
- 수치 내용
 - 방문자의 20%는 계정 생성한다. (사용자 확보)
 - 회원 가입한 사람의 64%는 '활동' 사용자가 된다. (버퍼를 이용해 상태업데이트를 한번이라도 한 사용자를 '활동'사용자로 정의)
 - 회원 가입한 사람의 60%는 첫 달에 재방문한다. (인게이지먼트/흡입력)
 - 회원 가입한 사람의 20%는 6주 후에 재방문하며 여전히 활동중이다. (인게이지먼트/흡입력)

• 중간단계 (무료에서 유료로 전환)

- 수치 내용
 - 무료사용에서 유료사용 전환율은 1.5%~2.5%
 - 2012년 2월 첫단 유료사용 전환율 1.3%
 - 6개월 이후 같은 코호트에서 유료 사용자 전환율 1.9%로 증가
- 액션 내용
 - 사용자 확보에 초점 옮김
 - 소규모로 제품과 흡입력 입증단계 → 확장단계
 - 왜?: 유료 사용자 전환율 수치가 안정적이며 증가세여서

- 이탈율 5%이하로 유지 목표 설정
 - 단, 그 당시 버퍼의 이탈율은 2%대로 고객확보에 초점을 둘 수 있었다.

- **현재 상황**

- 사용자 확보에 초점을 두고 실행에 옮기는 중
- 이를 이루기 위해, 여전히 유료 전환율과 매출을 주요한 지표로 설정

- **요약**

- 흡입력을 나타낼 수 있는 지표로 매출을 설정
- 이후, 마케팅 활동과 제품 수정을 평가하기 위한 지속적 코호트분석 실시
- 위의 과정을 토대로 제품의 흡입력을 인정 받은 후 낮은 비용으로의 사용자 확보에 초점을 옮김

- **분석적 교훈**

- 업계의 현실과 경제상황에 따라 언제 매출에 초점을 두어야 할지 결정됨
- 초기 사용자가 제품을 구입할 것이라는 것이 입증 되면 좋은 시장을 찾았다는 명백한 증거
- 매출과 인게이지먼트 조합하여 사업이 확장되기에 충분한 장기적 가치를 가진 제품인지 파악 가능
- 이러한 수준에서는 **사용자 확장 (확장단계)**에 투자해도 좋음

▼ [지표에 초점을 두는 방법] 3-3 모델

- 이 단계에서 회사는 3단계의 운영 구조를 가진다.
 - 전략적 이슈와 중요한 전환 관련 회의 (이사회와 창업자)
 - 전술과 관리 (경영진)
 - 실행 (일반사원)
- 세 가지 중요한 가정



사업 모델에 대한 기본적인 가정들로 자주 바뀌지 않도록 주의해야한다. 이러한 가정들은 **린 캔버스**에 도출이 되어야 한다.

- 예시
 - 사람들이 질문에 대답할 것이다.
 - 컨퍼런스 기획자들은 컨퍼런스를 운영하는 방식에 불만이 있다.
 - 우리는 부모들을 대상으로 수익을 창출할 것이다
 - 아마존 웹 서비스는 충분히 신뢰할 만하다. (플랫폼에 대한 가정)
- 각 가정의 관련 지표와 목표 기준
 - 직원 월급 지불 가능성
 - 필요한 투자규모
 - 마케팅 캠페인 지출 비용 vs 수익 창출
 - 사업 모델의 성공가능성 등
- 세 가지 할 일



애자일 기법의 스크럼과 비슷하다. 중요한 가정을 실행할 방법을 고안해야한다. 제품개선, 마케팅 전략, 마케팅 캠페인과 같이 빠르게 실시하고 프로토타입을 계획하는 일련의 과정을 **주 단위 (Weekly)** 로 관리해야한다.

- 세 가지 실험



애자일 기법의 스프린트와 비슷하다.

전술적 과제를 완료하기 위해 **일 단위(Daily)**로 실행하며 테스트와 결과를 문서화하고, 공유하며, 기능을 수정하고, 설문조사를 실시하고, 가격 실험을 하는 등 테스트를 실시할 수 있도록 해야한다.

• 확장하면서 규범 찾기



규범은 확장단계에서 사업방향의 결정에 근거가 된다.

- 확장단계에서 계획과 근거가 없는 방향전환은 사업에 치명적
- 어떤 가정이 사업모델을 뒷받침할 수 있는지, 개선점이 있는지, 테스트계획 및 고객군 등 일일 업무를 기획하여 모형을 실험해야한다.
- 이러한 **민첩성과 방법론적 정확성**에 따라 스타트업의 성장을 결정짓는다.

• 확장 단계 요약

- 확장 단계에서는 자신의 제품과 시장을 잘 알아야한다
- 지표는 사업이 속한 생태계가 건전성과 신규 시장에 진입할 수 있는 능력에 초점을 두어야 한다.
- 이전에 보지 않았던 급여, API 트래픽, 채널 관계, 경쟁자에 대해 살펴봐야한다.
- 현재 사업이 효율성과 차별화 중 어디에 초점을 두는지 이해해야한다.
 - 효율성: 비용을 줄이기 위한 노력
 - 차별화: 수익을 증가시키기 위한 노력
- 일관된 목표에 맞는 전략, 전술, 실행을 유지시켜 줄 지표 체계를 수립해야한다. (3-3 모델)