

# PART VI 린 분석의 실무 적용

## ▼ CHAPTER 29 기업 시장 - 보아

소비자 시장 ↔ 기업 시장 (기업 시장에서는 고객이 기업)

(많은 뛰어난 창업자들이 대기업의 문제를 해결하려 시도한 결과 부자가 되었다!! 😊)

### ▼ 기업 시장은 무엇이 다른가?(왜 더 어려운가?)

#### 1. 고가 거래, 대면 영업

- 소비자 시장에 비해 더 고가의 제품을 소수의 고객에게 판매함
  - 직접 (대면) 판매
  - 첫 고객이 될 30개의 기업과 이야기를 나눌 수 있음
  - 초기에는 패턴을 파악할만한 데이터는 없고 고객만 있음

#### 2. 형식과 절차

- 기업 구매자들은 구매 과정에서 더 많은 통제를 받음
- 구매자(제품 대금 지불)와 사용자(실무 부서)가 다를 경우가 많음
  - 제품 개발과 판매에 이런 상황을 이해하는 것이 중요함

#### 3. 이미 사용 중인 제품

- 대기업은 이미 큰 금액을 주고 구매한 제품이 있음
- 고유의 소프트웨어와 프로세스가 있고 이에 맞춰주길 원함
- 기존 업체보다 더 우수하다고 설득해야 하며 기존 업체와의 경쟁에서 살아남아야 함
  - 이를 위해 제로 오버헤드 원칙이 중요(= 어떤 기능도 사용자에게 훈련 비용을 추가하게 하면 안 된다는 것. 페이스북에 익숙한 고객들을 위해 feed 방식을 도입한 제품이라든지)

#### 4. 느린 학습 주기

- 고객(대기업)이 느리게 움직이고 신중하면 린스타트업의 장점(빠르게 반복 학습)을 살리기 어려움

#### 5. 합리성(그리고 상상력의 결여)

- 대기업은 위험을 회피하려는 경향이 있음, 스스로의 사고방식 제한

- 직원들은 장기적 안목보다는 자기들 실수를 최소화하는데 우선순위를 둠
  - B2B 스타트업 인력은 두 부류의 사람의 구성
    - 현장 전문가 : 산업과 문제 영역에 대해 잘 안다. 주로 사업부서 출신
    - 파괴 전문가 : 스타트업이 이용할 기술에 대해 잘 안다. 주로 기술 분야 출신

## ▼ B2B 스타트업의 생애주기

- 성장 방식
  - 1) 기업용 시장으로 방향 전환 : 소비자용 제품 → 기업용 제품
  - 2) 복제와 재구축 : 소비자용 아이디어를 받아들여 기업용으로 만드는 것
  - 3) 기존 문제의 파괴 : 기술의 발전은 옛 방식을 버려도 될 만큼 뛰어난 이점 제공

### 성장 단계(린 분석 단계)

Aa 이름	≡ 설명	≡ 지표
<u>영감</u>	생태계 '안'에서 아이디어 발전(현장 지식이 필수적이기 때문) 내부자가 되어야 병목점이 분명히 보임	
<u>공감</u> <u>컨설팅</u> <u>과시</u> <u>장세</u> <u>분화</u>	처음엔 컨설팅 업체로 시작 : 고객 니즈 발견에 용이 + 매출 발생 제품 업체로 전환 과정 : 서비스 매출 포기, 제품 개발에 초점 → 현금 흐름 면에서 힘들 전환 후에는 고객 세분화 : 특정 고객군(초기 고객군) 타겟팅	
<u>흡인력</u> <u>:표준</u> <u>화와</u> <u>통합</u>	초기 고객군 식별 후 제품을 표준화 해야함 기존 시스템과의 통합 사이에서 갈등이 발생할 수 있음	
<u>바이럴</u> <u>효과</u> <u>입소</u> <u>문,초</u> <u>천,언</u> <u>급</u>	위의 단계가 성공적이었다면 이제 성장할 때! 추천, 입소문 마케팅에 주로 의존 소개와 언급은 이 단계에서의 성장에 매우 중요	

Aa 이름	≡ 설명	≡ 지표
<u>매출:</u> <u>직접판</u> <u>매와</u> <u>고객지</u> <u>원</u>	현금 흐름과 직판팀에 의한 인센티브 구조 중요 고객지원 비용, 이탈율, 문제 관리 현황 등 검토 → 사업의 지속가능성 평가 영업과 고객지원조직의 피드백 매우 중요**, 초기의 성공의 진실(?)을 알려주기 때문(진정한 성공인지 말을 잘해서 고객이 구매한 것인지)	
<u>확장:</u> <u>채널판</u> <u>매, 효</u> <u>율성,</u> <u>생태계</u>	마지막 단계에서는 <확장>이 가장 중요함! - VAR, 유통 업체 등 채널을 통해 판매 - 분석가, 개발자, API, 플랫폼 등 생태계 구축 → 시장의 형태가 정교화 됨 → 좋은 징조, 회사가 프로세스, 업체와의 관계, 기술에 투자하면 그 스타트업을 떠나기 더 어려워짐 5-10년 정도 걸림	

### ▼ 단계별 중요 지표

- 인게이지먼트와 피드백의 용이성
  - 고객과의미팅을 잡기가 얼마나 쉬운가? → 제품판매 선행 지표
- 초기 버전 배포, 베타 버전, 개념 검증의 파이프라인
  - 가망 고객이 생기면 일반적인 판매 지표 추적 → 계약 건수
  - 처음부터 판매 퍼널의 구성단계와 관련 전환율을 분명히 표현해야 함
- 흡인력과 사용성
  - 솔루션의 **사용성**은 신규 진입 업체들에게 요구되는 최소의 진입요건
  - 굳이 배우지 않아도 될만큼 쉬운 것이 좋음
- 통합 비용
  - 통합은 B2B 영업에 매우 큰 역할을 하므로 반드시 측정해야 함
  - 실질적인 고객 지원 비용, 맞춤화 작업, 필요한 훈련 및 설명의 양 등의 데이터
    - 컨설팅 업체인지, 제품업체로 전환을 했는지 보여주는 지표
    - 기존 솔루션 업체와 비교 용도로 이용 가능
- 사용자 인게이지먼트
  - 사람들이 그 **제품을 사용하는지 여부**가 가장 중요한 지표!!
  - 위의 지표를 확인하는 데 어려움이 있음
    - 사용자는 만나본 적 없는 일반 직원

- 때로는 고객의 사용자와 이야기하는 것 자체해야함(업무시간 방해 노노)
  - 마지막 사용 이후 걸린 시간 같은 지표도 오해의 소지 있음
- ⇒ 실제로 좋아하는지, 생산성을 높여주는지의 여부가 중요한 것
- 제품을 설치하기 전에 고객의 실제 업무 데이터를 입수하라!
    - 제품 설피 후 이 정보를 사용해서 개선 정도 측정, 담당자가 투자수익률을 입증하도록 도움, 다른 고객과 공유할 사례연구로 개발
- 관계 정리
    - 컨설팅 사업 → 표준화된 사업 : 컨설팅 고객 관례 정리에 초점
    - 고객 그룹
      - A : 진짜 대형 고객인데 가격을 대폭 할인받고 기대하는 것도 많음 → NOT 최고의 고객
      - B : 유지관리 비용은 낮고 할인을 많이 받지 못하며 스스로를 파트너로 여기고 유용한 통찰 제공 → 가장 많이 확보해야할 고객군
      - C : 문제를 일으키고 상대하기 힘들며 사업에 손해를 입힘 → 경쟁업체의 고객으로! (ㅋㅋ)
  - 고객지원 비용
    - 고객지원 관련 지표는 사업의 현재 단계 파악 가능(돈을 잃고 있는지? 다음 단계로 이동 가능?)
    - 관련 데이터 분류 : 어떤 고객에게 가장 많은 비용이 들어가는가? 이 고객과의 관계를 단절할 것인가?
  - 사용자 그룹과 피드백
    - 고객이 소수라면 이들을 초청한 비공식적인 상호작용은 도움이 될 수 있음.
      - 이들의 피드백을 제품 개발 로드맵 검증에 활용 가능
    - 사용자 그룹 미팅 준비 → 피드백 과정을 '이산선택'으로 만들어라
      - 이산 선택 : 선택할 수 밖에 없도록 + 선택하기 힘든 대안 제시
      - 1-10 스케일의 점수 중 고르라는 것보다 두 가지 특징 개선을 비교하고 **없어도 될 특징**을 선택하라고 반복적으로 질문하는 쪽이 더 좋은 대답을 얻을 수 있음

- 성공적인 제품 선전
  - 판매 채널 도입 시 영업 파트너들을 무장시킬 수 있는 마케팅 도구 필요
  - 이를 위한 다양한 실험을 진행하라(채널용 원고를 가지고 무작위로 전화를 걸어보는 등)
    - 어떤 원고, 어떤 제품 설명, 어떤 형식 등이 효과적인지 알 수 있음
    - 채널의 효과를 비교할 기준치를 얻을 수 있음
- 철수 장벽
  - 활발한 개발자 생태계와 적절한 API가 있으면 고객과 통합될 수 있음
  - 고객이 원하는 많은 기능의 우선순위를 정해야 하고 API가 해결책이 될 수 있음
  - API 장점
    - API를 통해 유틸리티 서비스를 사용할 수 있게 하면 우리도 혜택 + 더 넓은 생태계가 이것을 사용할 수 있음
      - 더 큰 생태계 혁신 장려
      - 혁신이 실패해도 우리는 그 비용을 부담하지 않음
      - 성공사례를 알아내고 성공적인 활동 복제 혹은 인수 등으로 우리 제품 강점 극대화 가능
  - 고객의 API 사용 추적 : 우량 고객과 아닌 고객 분류 및 관계 변화 가능



어쨌든 B2B도 스타트업임!

위험성이 높은 부분 결정 → 제품 개발 → 결과 측정 & 학습

⇒ 위험을 정량화하고 완화시킬 수 있는 방법을 빠르게 찾아야 한다.

## ▼ CHAPTER 30 사내 창업가 - 승헌

통제 범위와 철도 사업

변화를 막기 위해 변화하거나 혁신 중인가

BCG 매트릭스

임원의 후원을 받으며 일하기

## 사내 창업가를 위한 린 분석 단계

### INTRO

- 스텝 워크
  - 1. 2차 세계대전 때 록히드마틴의 TF팀.
  - 2. 느리게 움직이는 대규모 조직 안에서 일하는, 혁신적, 독립적, 자율적인 그룹 (ex. 구글 X랩, 애플)
- 사내 창업가: 사내 무언가 빠르게 변화하는 것 목표 >> 상응하는 권한

### 통제 범위와 철도 사업

- 맥칼럼의 철도 회사 (조직의 배경)
  - 배경: 철도시대 큰 철도회사는 적자, 작은 철도회사는 흑자
  - 해결: 위험을 줄이고 수익성을 높이기 위해 관리, 구조, 규제를 도입. 군대 계급 체계를 바탕으로 한 조직도 적용
- 사내 창업가
  - 안전성 vs 혁신, 조직과 공존
    - 직장 내 일자리의 존폐
    - 관습을 철폐
    - 시장 생태계 변화
    - 수뇌부의 근시안적 사고
  - 성과는 회사와 통합
  - 데이터와 반복 개선을 바탕으로 목표 설정

### 변화를 막기 위해 변화하거나 혁신 중인가

- 일반적인 혁신
  - : 회사가 변하려면 심각한 위험에 직면하거나 강력한 리더가 필요
- 현상을 유지하기 위한 혁신
  - : 높은 시장점유율을 보유하였다면, 변화를 억제하고 독점권을 유지하는 것이 혁신

### BCG 매트릭스

- 대기업이 제품과 시장 전략을 수립하는 방식



- BCG 매트릭스: 회사의 제품 포트폴리오를 검토할 수 있음
  - y축: 시장이 얼마나 빨리 성장하는지
  - x축: 현재 회사의 시장 점유율이 얼마인지
  - 도그 (저점유, 저성장): 손익분기점 미달, 저 잠재가치, 매각/폐업
  - 물음표 (저점유, 고성장): 고 잠재가치, 투자 대상, 시장점유율을 높이려면 자금 필요
  - 스타 (고점유, 고성장): 모든 회사가 원하는 사업. 필연적으로 시장이 성장을 멈추면서 캐시카우가 됨.
  - 캐시카우 (고점유, 저성장): 추가 투자 없이 현금을 창출하는 자금줄

## 임원의 후원을 받으며 일하기

- 비전이 아닌 데이터와 수치(측정)의 맥락을 통해 경영진을 설득하기
  - 추구하려는 변화와 조직의 이해관계 맞아떨어짐
  - 스타트업과 달리 기존의 사업이 존재하는 것이 원인

- 이것이 본인과 맞지 않다면 퇴사하고 창업
- 데이터의 맥락 이해
  - 무조건 빅데이터가 이슈 해결의 정답은 아님
  - 특정 이슈를 해결하기 위해 수집한 한정된 소규모 데이터가 도움이 될 수 있음
  - 음반회사 EMI의 사례 (중앙집중식 홍보 → 스토리텔링/개인화 홍보)
    - EMI는 거대한 데이터를 보유하고 있었지만, 어떻게 사용할지 몰랐음
    - 기존 데이터를 분석하는 대신 설문조사를 실시해서 경영진들이 편하게 느낄 수 있는 단순하고 구체적인 정보를 구축함
    - 규모가 작은 인터뷰 데이터의 가치가 입증되자 데이터 주도적 문화 가치를 설득하기 쉬워짐

## 사내 창업을 위한 린 분석 단계

- 사전단계 >> 공감 >> 흡인력 >> 바이럴 효과 >> 매출 >> 확장

Aa 단계	≡ 할 일	≡ 주의점
<u>사전 단계</u>	설득 및 지원 확보	사내 정치
<u>공감</u>	수요 측정 보다 문제 찾기. 사례 연구 생략하고 분석을 실시	권한 확보, 고객 불만
<u>흡인력</u>	기대치와 규제를 바탕으로 실제 최소 제품 결정	숨겨진 '필수품', 과잉 기능
<u>바이럴 효과</u>	내재된 바이럴 효과를 처음부터 구축(관심이 중요)	공유를 이해 못하는 보수파
<u>매출</u>	생태계, 채널 및 기존 계약을 고려	채널 갈등, 저항, 계약
<u>확장</u>	업무를 원활하게 이관	소유권을 주장하려는 마음

- 사전단계: 설득 및 지원 확보
  - 경영진을 설득, 평가와 함께 명시적인 승인 필요
  - BCG 매트릭스, 성장률, 지표 등 분석 전략을 정의하고 평가 기준을 세움
- 공감: 수요를 테스트하지 말고 문제를 발견하라
  - 고객의 기존 수요(현재)가 아닌 문제(미래)와 솔루션을 테스트 (=혁신)
  - 정성적인 인터뷰: 기존 사용자, 경쟁 업체 고객, 유통 업체 등 제품 구매 과정에 모든 관련자를 대상



- 공감: 사례 연구를 생략하고 분석을 실시하라
  - 린 사고 방식에 따라 사업 계획이 아닌 사업 모델을 설득하고 분석을 통해 의사를 결정
  - 사후 분석 모델은 비용을 절약하여 개발 주기의 다음 단계에 집행할 수 있게 함
    - 예산을 적게 요청하고 제품에 분석 기능 구현. 적은 돈을 들여 더 빨리 제품 발표
    - 데이터와 고객 피드백을 이용해 실제 증거를 바탕으로 주장을 받침
  - **최소 비용을 들여 데이터와 피드백 확보**
- 흡인력: 실제 최소 제품을 파악하라
  - 구축할 수 있는 최소 제품 파악
    - 큰 조직의 데이터 공유, 신뢰성
    - 규정 준수
    - 경쟁우위 파악
  - 제약사항과 유리한 점을 MVP에 반영
    - 베타프로세스 관리
    - 사내 부서지원 이슈, 기존 협상, 제품 배포일
- 바이럴 효과: 시작부터 바이럴 효과 추구
  - 제품은 모바일 채널과 같은 상호작용 전략을 갖고 있어야 함
  - 도그와 캐시카우 사업 >> 물음표와 스타 사업
- 매출: 생태계 안에서의 매출
  - 사내 벤처활동은 자금에 대한 선택폭이 좁음 (회사와의 공존)
  - 가격 정책은 채널, 유통 업체 및 다른 요소를 고려
  - 사업의 변화가 시장의 다른 제품에 영향을 줌
- 확장: 확장과 업무 이관
  - 신제품의 존속성 입증
    - 조직의 주류 부서에 흡수
    - TF팀이 체계를 갖춘 전통적인 부서로 전환
    - 제품을 조직으로 이관, 혁신의 다음 타겟을 설정

- 목표 시장과의 관계 + 소속 회사와의 관계 관리 (성장)

## ▼ CHAPTER 31 결론: 스타트업을 넘어서 - 은지



성공적이라고 평가되는 스타트업 : 창업가와 투자자들에게 **수익을 돌려줄 수 있고, 지속 가능하며, 반복적인 사업일 때**

→ 여기서 끝이 아닌, 꾸준한 학습과 지속적인 개선의 관점에서 생각하고 데이터로 의견 뒷받침 해야함

### ▼ 데이터를 중시하는 사내문화를 어떻게 조성할 것인가

데이터는 조직의 효율성을 높임(수평적, 자율적 조직)

→ 조직 내에서 어떤 의견을 설득할 필요 없이 사실에 따라 운영하기 때문

- 자신의 결정에 대해 설명할 수 있는 문화를 만들고 거기에 앞장서는 사람에게 보상할 것
- 회사가 직면한 문제 중 작지만 중요한 문제의 지표를 선택해 분석으로 개선하라 → 분석의 가치 보여주기
- 목표를 완전히 이해시켜라
- 이해가 쉽게 단순하게 만들라 → 좋은 지표는 한눈에 이해하기 쉬운 지표
- 투명하게 추진하라 → 데이터와 분석 방법론을 다른사람과 공유 → '직감에 의한' 접근을 줄일 수 있다.
- 직관을 무시하지 말라 → 직관의 유용성과 분석의 가치 사이에서 균형 잡기
- 좋은 질문을 던져라 → 정보의 바다에서 추측할 필요가 없다. 대신 어디에 초점을 둘지 알아야 한다.