

CHAPTER 21 현재 상황

사업 모델, 사업 단계 및 현재 가장 중요한 지표가 무엇인지 알고 있으나, 어떤 지표 값이 적정 수준인지에 대한 기준이 없으면 목표를 달성했는지 아닌지 알 수 없다. 지표의 전형적인 값을 알아가 보자.

다음 두 가지 이유때문에 무엇이 '정상'적인지 알아낼 필요가 있다.

- 사업이 다른 사업과 비교해 터무니없이 다른 모습을 보이고 있다면 그 사실을 빨리 파악해야 한다. 대부분의 지표는 정상적인 값 또는 적정 값이 있다.
- 특정 사업 모델이 새롭게 등장했다가 주류가 되면 정상으로 간주되는 지표 값이 크게 바뀌는 등 온라인 지표는 유동적이어서 현실적인 기준을 찾기 힘들다.

경쟁자 대비 상대적인 지표 수준과 업계 평균치를 모르면 장님이나 다름없다. 비교할 수 있는 기준을 알면 특정 지표를 개선하려고 계속 노력해야 할지 아니면 다른 문제로 넘어갈지 결정할 수 있다.

평균으로는 충분하지 않다

수천 개의 스타트업으로부터 수집한 '평균적인' 핵심 지표를 보면 평균 수준으로는 충분하지 않다는 것을 알 수 있다.

예를 들어 이탈률이 2%이면 이상적이고 5% 이하이면 제품에 흡인력이 있는 것으로 보는데, 평균은 12~19%로 다음 단계로 이동하기에 턱없이 부족하다.

대부분의 스타트업들이 실패하는 이유를 기억해라. 평균으로는 결코 충분하지 않다.

적정 지표 값

성장률, 방문자 인게이지먼트, 가격 목표, 고객 확보, 바이럴 효과, 메일링 리스트 효과, 가동시간, 사이트에 머무른 시간 등 대부분의 사업 모델에 적용할 수 있는 지표를 살펴보자.

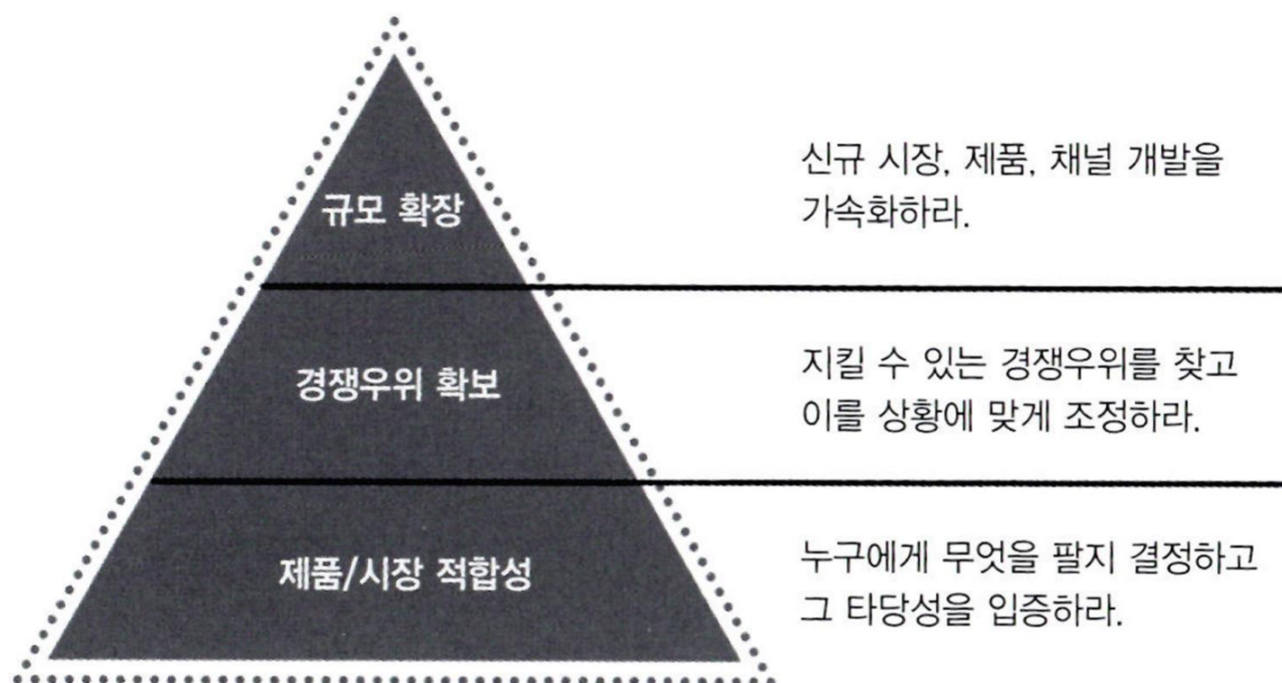
성장률

스타트업은 무엇보다도 빨리 성장하도록 설계된 회사로, 다른 신규 법인사업자와 스타트업을 구분해주는 것은 이 성장률이다.

어떤 대가를 치르고라도 성장하는 것이 좋은 일인가?

손 앨리스의 스타트업 성장 피라미드에 기반하여 흡인력이 바이럴 효과보다 먼저 확보되어야 하고, 바이럴 효과는 규모 확장에 선행되어야 한다. 성장이 중요한 것은 사실이나, 너무 일찍 성장에 초점을 맞추면 안 된다.

그림 5-2 스타트업 성장 피라미드



Ch5. 손 앨리스의 스타트업 성장 피라미드

문제와 솔루션을 평가할 때 그 문제를 정말 해결하고 싶어 하는 사람이 충분하여 사업을 계속 5%대로 성장시킬 수 있을지 자문해 본다. 성장을 달성하기 위해서는 고객을 진정으로 이해하고 의미있는 솔루션을 구현할 수 있어야 한다.

- 제품/시장 적합성을 찾은 단계라면 활동사용자 수가 매주 5% 성장하는 것을 목표로 한다.
- 매출이 발생하기 시작하면 매출이 매주 5% 성장하는 것을 기준으로 삼는다.

- 좋은 성장률은 매주 5~7%이고, 한 주에 10% 성장한다면 매우 잘 하고 있는 것이다.
- 주당 1% 성장은 자기가 무슨 일을 하는지 아직 잘 모르고 있다는 뜻이다.

참여 사용자 수

- 웹 서비스나 모바일 앱에서 보이는 인게이지먼트와 동시 사용자 수치
 - 회원 가입한 사용자의 30%가 웹 기반 서비스를 한 달에 적어도 한 번 사용한다. 모바일 앱은 앱을 내려받은 사람의 30%가 매달 앱을 사용한다.
 - 회원 가입한 사용자의 10%는 서비스나 모바일 앱을 매일 사용한다.
 - 최대 동시 사용자 수는 일 사용자 수의 10% 수준이다.

다양한 분야의 앱에 이러한 30/10/10 비율이 일관되게 나타난다.

주기적 사용과 인게이지먼트가 이 상태에 도달하면 사업을 성장 단계로 이동해도 된다는 신호이다.

가격 지표

▼ 가격 탄력성

어떤 가격 전략이든 근본 요소는 탄력성이다. 엘프레드 마셜은 수요의 가격 탄력성을 다음과 같이 정의했다.

- 탄력성이 큰 경우
 - 가격 하락 폭에 비해 수요가 많이 증가
 - 가격 상승 폭에 비해 수요가 많이 감소
- 탄력성이 작은 경우
 - 가격 하락 폭에 비해 수요가 적게 증가
 - 가격 상승폭에 비해 수요가 적게 감소

매출 최적화만 바란다면 매출이 최대일 때가 최적의 가격이다. 그러나 매출이 전부는 아니다. 가격을 너무 높거나 낮게 책정했을 때 발생하는 문제점, 상품 속성에 따른 가격 최적화, 효과적인 구매 유도 등을 고려해야 한다.

가격 정책에서 유념해야 할 점은, 가격은 제품 구축 비용이나 서비스 운영 비용과 직접적으로 관련있는 것이 아닌 고객이 기꺼이 지불하려는 돈과 관련있다는 것이다.

가격 정책을 올바르게 결정하면 상당한 효과를 거둘 수 있음에도 스타트업 대부분은 실제 데이터를 살펴보지 않고 가격 정책을 마구잡이로 결정하고 있다.

그림 21-2 매우 소수의 회사만 가격 정책을 진지하게 다루었다.

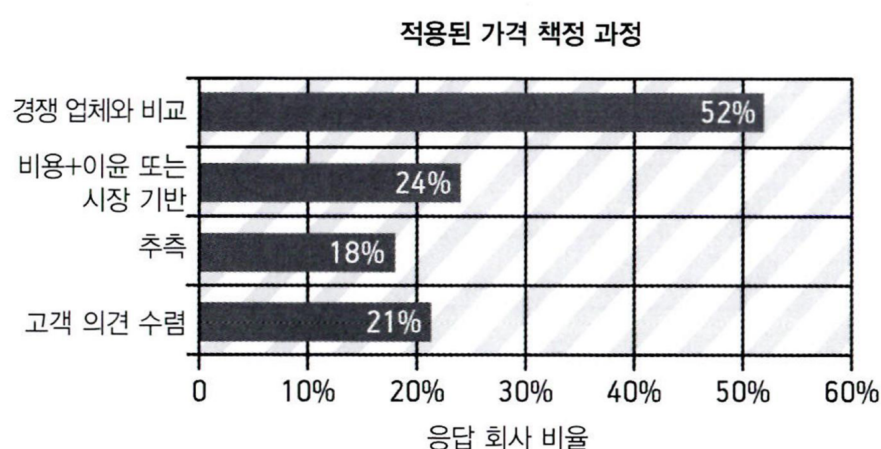
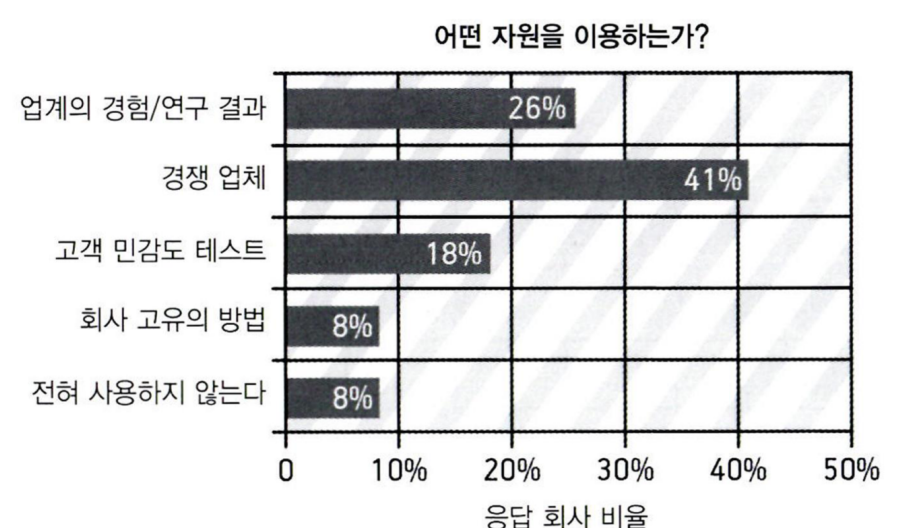


그림 21-4 대부분은 경쟁 업체를 맹목적으로 따라 한다.



무엇이 적절한 가격인지에 대한 분명한 규칙은 없지만, 어떤 가격 모델을 선택하는 테스트가 중요하다. 매출과 판매량 사이의 균형을 맞추고자 한다면 적절한 가격 단계와 해당 시장의 탄력성을 이해하는 것이 매우 중요하다.

- 매출을 최대화시켜주는 가격을 찾고 나면 사용자 기반을 확장시키기 위해 이보다 약 10% 낮은 매출에 해당하는 가격에 제품을 제공

고객 확보 비용

고객 확보 비용에 대한 업계 표준은 없지만, 매출의 몇 퍼센트를 고객 확보에 지출하는지가 목표 이익에 영향을 미친다. 그러므로 고객 확보 비용을 결정할 때는 사업 모델을 먼저 고려해야 한다.

- 널리 언급되는 규칙은 고객으로부터 발생할 것으로 예상되는 매출의 1/3 이상을 고객 확보 비용으로 지출하지 않는 것이다.

바이럴 효과

바이럴 효과에는 '정상'으로 간주되는 지표 값이 없다. → 제품의 성격과 시장의 포화 상태에 따라 결정

- 바이럴 계수가 1보다 높으면 성장성이 매우 높다. → 신규 사용자가 유입되도록 흡인력에 초점
- 바이럴 계수가 1보다 낮으면 바이럴 효과는 마케팅 효과를 증폭시켜준다.

▼ 예시

100명의 신규 사용자를 확보하는 데 1000달러가 든다면 CAC는 10달러

바이럴 계수가 0.4라면 실제 확보하는 고객은

$$100 + 40 + 16 + 6.4 + 2.56 + 1.024 \approx 165(\text{명})$$

따라서 실제 CAC는 6.06달러

- 바이럴 효과의 방식
 - 내재된 바이럴 효과는 제품에 포함
 - 인위적인 바이럴 효과는 억지로 발생시키고 보상 시스템으로 구현

두 바이럴 효과를 구분하여 다르게 취급할 수 있어야한다.

메일링 리스트 효과

오픈율과 클릭률은 경우에 따라 크게 달라질 수 있지만 이메일 마케팅 캠페인을 제대로 실시하면 오픈율은 20~30%, 클릭률은 5% 이상이 될 것이다.

- 고객군별로 메시지를 달리하면 클릭률과 오픈율이 거의 15% 높아진다.
- 각 사용자의 회원 가입 시간과 이메일 발송시간을 일치시킨다.
- 제목이 좋은 이메일은 오픈율이 60~70%에 달한다.

작동 시간과 신뢰성

사용자들이 많이 사용하는 유료 서비스의 경우 작동시간은 적어도 99.5% 이상이어야 하며 작동이 중단되면 사용자들에게 상황을 계속 업데이트 해주어야 한다. 다른 종류의 앱은 중단시간이 좀 더 길어도 괜찮을 수 있다.

웹사이트 인게이지먼트

한 웹페이지에서 평균 1분 간 활동하는 것이 일반적인 수준이다. 페이지와 웹사이트에 따라 큰 차이가 있지만 합리적인 벤치마크 수치이다.

- 랜딩 페이지에서의 평균 활동시간은 61초
- 랜딩 페이지가 아닌 페이지에서의 활동 시간은 76초

웹 성능

- 동시 사용자 수가 수천 명인, 가장 규모가 큰 웹사이트의 페이지 로드 타임은 3초
- 트래픽이 낮은 소규모 웹사이트들의 로드타임은 7~12초
- 로드 타임이 약 10초 이상 걸리면 사람들은 그 웹사이트를 떠난다.
- 임계점은 약 15~18초. 이 시간이 지나면 트래픽은 급격히 저하