

Part 3

▼ Chapter 21. 현재 상황

: Chapter 20에서 살펴본 지표에 대해 달성해야 할 목표의 기준은 무엇이고, 어느정도가 정상인가?

- 지표의 정상값을 찾아야 하는 이유

- 여러분의 사업이 다른 사업과 비슷함 양상을 보이는지 알고, 이미 지표에 대한 목표를 달성했다면 다른 것으로 초점을 옮겨야 한다.

- 여러분이 어떤 게임에 참여하고 있는지를 알아야 한다.

⇒ 대부분의 지표는 정상적인 값 또는 적정 값이 있고, 특정 사업 모델이 새롭게 등장했다가 주류가 되면 정상으로 간주되는 지표값이 크게 바뀐다

- 적정 지표 값

다른 회사를 기준으로 자신의 사업을 평가해보되, 평균적인 지표 값(평균값)은 이를 판단하기에 턱없이 부족하므로, 다른 지표 또한 필히 고려해야 함

1. 성장률

- 문제와 솔루션 평가시, 그 문제를 정말 해결하고자 하는 사람들이 있어서 계속 5%로 성장할 수 있는지 자문해보라 (고객 이해, 의미있는 솔루션 구현을 포기하면서까지 성장률을 달성하려고 하지는 말 것)

- 매출이 없는 스타트업의 경우 제품/시장 적합성을 찾았다면 활동 사용자수가 매주 5% 성장하는 것을 목표로 삼고, 매출 발생이 시작되면 매출이 매주 5% 성장하는 것을 기준으로 삼아라

2. 참여 사용자 수

- 회원 가입한 사용자의 30%가 한달에 한번 방문하고, 10%가 매일 방문하는 것을 목표로 하라

- 신뢰할수 있는 성장의 선행 지표를 찾고 사업 모델 예상치와 비교하면서 이 지표를 평가하라

3. 가격 지표

- 적절한 가격에 대한 분명한 규칙은 없지만, 어떤 가격 모델을 선택하든 테스트가 중요함
- 적절한 가격 단계와 해당 시장의 가격 탄력성을 이해하는 것이 매우 중요함
- 매출을 최대화 시켜주는 가격을 찾은 뒤 사용자 기반 확장을 위해 이보다 약 10% 낮은 매출에 해당하는 가격에 제품을 제공하라

4. 고객 확보 비용

- 다른 방법이 없다면 고객으로부터 발생할 것으로 예상되는 매출의 3분의 1 이상을 고객 확보 비용으로 지출하지 말아라

5. 바이럴 효과

- 전형적인 지표값은 없다
- 바이럴 계수가 1 이하라도 고객확보비용을 감소시킬수 있으며 1이상이면 그 사업은 성장할 것이다. 0.75이상이라면 사업이 꽤 잘 되고 있다고 볼 수 있다.
- 내재된 바이럴 효과(다른사람의 자연스러운 추천, 권유)와 인위적인 바이럴 효과(강제적인 초대 의무)를 구분하고, 내재된 바이럴 효과를 제품에 구축하도록 노력하라.

6. 메일링 리스트 효과

- 오픈율과 클릭률은 경우에 따라 크게 달라질 수 있지만 이메일 마케팅 캠페인이 제대로 실시되었을때 오픈율은 20~50%, 클릭률은 5% 이상이 된다.

* 오픈율: 이메일을 오픈하는 비율

* 클릭률: 오픈한 이메일 본문의 링크를 클릭하는 비율

7. 작동시간과 신뢰성

- 사용자들이 많이 사용하는 유료 서비스(이메일 앱 또는 프로젝트관리 앱 호스팅)의 경우 작동 시간이 적어도 99.5% 이상이어야 하며 작동이 중단되면 사용자들에게 상황을 계속 업데이트해주어야 한다.

8. 웹사이트 인게이지먼트

- 한 웹페이지에서 평균 1분간 활동하는 것이 일반적인 수준이다. (사이트와 페이지에 따라 차이가 있을 수 있다)

9. 웹성능

- 웹사이트의 속도로 경쟁우위를 점해야 한다. 페이지가 5초안에 로드 되도록 하라.

▼ Chapter 22. 전자상거래: 목표 기준

- 모든 온라인 상점은 같지 않다.
 - 고객 확보가 중요한 전자상거래 사이트인지, 고객 충성도가 중요한 전자상거래 사이트인지
 - 구매자가 태블릿, 핸드폰, PC중 어느것으로 구매하는 지에 따라 모두 다르다.
 - ⇒ 이를 측정하고 학습하여 제대로 분류해야 한다.
- 구매 전환율
 - 판매하는 상품의 종류에 따라 다르나 온라인 상점의 초기 전환율은 2% 정도가 된다.
 - 전환율이 10% 라면 사업을 매우 잘 운영하고 있다고 생각할 수 있다.
- 장바구니 포기율
 - 장바구니에 물건을 담은 고객의 65%는 결제하기 전에 주문을 포기한다.
- 검색 효과
 - 사용자들이 무엇을 찾으려 하고, 무엇을 찾을 수 있는지 알기 위해 웹사이트와 제품에 대한 검색 지표를 측정하라

▼ Chapter 23. SaaS(Software as a service): 목표 기준

- 유료서비스 가입
 - 신용카드 정보의 사전 요청에 따라 유료 서비스가입률이 달라질 수 있다
 - 사전요청을 하지 않고 사용자에게 맞춤형 유료서비스를 제안하는 방법도 있다

- 부분유료화 모델 대 유료 모델
 - 부분유료화모델이 효과적인 경우
 - 추가 사용자에게 서비스를 제공하는 비용이 낮은 경우
 - 사용자가 제품사용시 낮은 비용, 또는 무료 마케팅 효과가 발생하는 경우
 - 제품을 평가하거나 사용법 익히기 쉬운 단순한 도구
 - 무료가 적절하다고 느껴지는 제품
 - 사용자가 제품을 오래사용할 수록 가치가 증가하는 경우
 - 바이럴 계수가 높아 무료 사용자들이 마케터 역할을 하는 경우
 - 유료모델을 사용하는 경우 고려할 점
 - 매출최적화, 판매수량 최대화, 가치인식 사이에서 균형을 잡아야함
 - 몇가지 기능이나 서비스를 하나의 패키지로 묶어서 판매
 - 가격대가 다른 여러 시장에 진출하기 위해 패키지를 단계별로 구성하는 법
파악
 - 판촉, 할인, 한시적 제공의 형태로 가격 정책 실험해 볼것
 - 상향 판매와 매출 성장
 - 매년 고객 매출을 20% 성장시키도록 노력할 것
 - 이탈률
 - 다른 지표 최적화 이전에 월 이탈률을 5%이하로 유지하라
 - 2%대의 이탈률: 성공적, 5%이상의 이탈률: 흡인력이 충분히 높지 않은 것

▼ Chapter 24. 무료 모바일 앱: 목표 기준

- 모바일 다운로드
 - 경쟁 업체에 대한 풍부한 정보를 이용해 성공요인 파악, 실패요인 학습
- 모바일 앱의 크기
 - 처음 내려받는 앱의 크기를 작게 만들 것

- 다운로드 중단을 최소화하기 위해 앱의 크기는 50MB이하로 만들 것

- 모바일 고객 확보 비용

- 고객 확보를 위해 외부 마케팅 서비스에 외주를 맡기는 경우 해당 업체에 의한 다운로드를 명확하게 구분하여 실제 확보한 고객의 수, 해당 고객들의 유료 사용자 전환율을 확인할 것

- 무료게임의 경우에는 용역업체 이용 또는 다른 형태의 광고와 상관없이 설치 건당 비용을 0.5~0.75로 유지하는 것이 좋음

- 앱 실행 개시율

- 다운로드한 앱의 상당수는 개시로 이어지지 않으며, 무료 앱일수록 그럴 가능성 높음

- 활동 모바일 사용자 비율

- 앱을 한번 사용해본 사람중 다수가 사용을 중단할 것이라 가정할 것

- 초기 사용자 급감이후 사용자 수는 보다 완만하게 줄어듦

- 사용자 감소 곡선(이탈률 곡선) 앱의 종류, 산업, 인구통계학적 특징에 따라 다르지만 감소곡선은 항상 존재하므로, 데이터를 입수하여 이탈률과 사용자의 비참여도를 미리 예측할 것

- 돈을 쓰는 모바일 사용자의 비율

- 부분유료화 모델에서는 무료에서 유료로의 전환율 목표를 2%로 설정할 것

- 앱 내 구매가 있는 모바일 앱이나 게임은 사용자의 약 1.5%가 뭔가를 구매한다고 가정할 것

- 일일 활동사용자 평균 매출 (ARPPU)

- * 참고

- DAU = Daily Active User = 일일 액티브 유저

- MAU = Monthly Active User = 월 액티브 유저

- ARPPU = Average Revenue Per Paying User = 결제 유저당 평균 결제 금액

ARPDau = Average Revenue Per Daily Active User = 일일 액티브 유저당
평균 수익 = 일일수익 / 일일 액티브 유저

BUR = Buying User Rate = 전체 유저 대비 결제 유저 비율

- 대부분의 모바일 게임 개발 업체는 먼저 일일 활동사용자 증가시킨 후, 이후 사용자로부터 매출을 발생시키는 것을 목표로 함
- 게임의 종류에 따라 적정 지표값이 다를 수 있음
- 최소한 0.05달러 이상의 평균 매출을 목표로 할것

- 모바일 사용자 당 월 평균 매출

- 자사가 설정한 수익 목표에 달려 있음
- ARPDau, 사용자 유지일수, 앱설치당 비용 파악하여 손익 계산해볼 것

- 돈을 쓰는 사용자당 평균 매출(ARPPU)

* 한 게임회사의 돈을 쓰는 사용자 분류 예시

- 고래: 돈을 쓰는 사용자의 10%, ARPPU 20달러
- 돌고래: 돈을 쓰는 사용자의 40%, ARPPU 5달러
- 피라미: 돈을 쓰는 사용자의 50%. ARPPU 1달러
- 각 사용자의 생애주기 초기에 일일 게임 시간, 게임 횟수, 게임 내에서의 이동영역 등 지표 선별하여 어떤 부류에 속하는 사용자인지 파악
- 피라미 고객 ⇒ 장식 아이템, 돌고래 고객 ⇒ 콘텐츠, 고래 고객⇒ 업그레이드 판매 등 그룹에 맞는 마케팅, 가격정책, 판촉 적용할 것

- 모바일앱의 평가 비율

- 유료 앱은 평가율을 1.5% 이하로 예상, 무료 앱은 평가율이 1% 보다 훨씬 낮다고 예상할 것

- 모바일 고객 생애 가치

- 고객 생애 가치는 고객의 지출, 이탈률, 인게이지먼트, 앱 설계등이 변수로 작용하기 때문에 적정 값을 구하기 힘들
- 부분 유료화 앱이 매출 면에서 유료 앱을 능가한다는 데이터 존재
- 고객 충성도 또한 고객 생애 가치에 영향을 미침

▼ Chapter 25. 미디어 사이트: 목표 기준

- 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 육성할 것
 - 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

- 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

* 양면마켓플레이스: 전자상거래 모델과 사용자제작콘텐츠 모델이 혼합된 사업모델

예시) 에어비앤비 = 구매자와 판매자 사이 거래 발생 + 판매자들이 상품 등록하여 판매

- 판매자들이 가격정책, 광고문구, 상품사진을 잘 선택할 수 있도록 도와주어야 함

- 거래규모

- 구매자들의 행동을 이해하기 위해 구매 전환율과 함께 거래금액을 측정하고, 이 정보를 판매자들에게 알려주어야 함

- 상위 10개 목록

- 마켓플레이스의 현황을 이해하는 좋은 방법

- 상위 10명의 구매자는?

- 상위 10명의 판매자는?

- 매출의 대부분이 발생하는 것은 어떤 제품 또는 카테고리인가?

- 어떤 가격대, 시간대, 요일에 판매가 가장 많은가?

- 마켓플레이스 사업에서는 사업자가 재고와 상품등록을 직접 통제할 수 없으나, 무엇이 잘 팔리는지 확인할 수 있으므로 판매자가 이러한 상품을 더 많이 취급하도록 장려해야 함

▼ Chapter 28. 목표로 할 기준치가 없는 경우

- 문제를 개선 시키기 위한 노력(최적화 활동)을 충분히 하였다고 가정하였을때, 특정 수준에 다다르면 오히려 효과가 떨어지거나, 성장세가 미미해짐 ⇒ 지역 극대값에 근접하였는지 시간에 따라 결과를 표시하고 점근선을 그려볼 ⇒ 한계 효용에 도달함을 확인 ⇒ 지표가 적절 수준에 도달한 것이므로 다른 부분으로 옮겨 감