

2024년 2월 25일

읽기 시간: 22분

[인쇄용 PDF](#)

스타트업이 기존 기업을 이기는 방법

스타트업은 기존 기업이 할 수 없거나 하지 않을 일을 한다면 크고 성공적인 기존 기업을 이길 수 있습니다. 여기에 그 비결을 알려드리겠습니다.



[출처](#)

스타트업이 기존 기업을 이기는 것은 불가능해 보입니다.

기존 기업은 돈, 브랜드, 고객, 영업팀, 매달 수천 개의 리드를 생성하는 마케팅, 지속적으로 제품을 개선하는 제품 및 엔지니어링 팀 등 모든 것을 갖추고 있습니다. 기존 기업은 기존의 대규모 고객층을 대상으로 아이디어를 발굴한 다음 정확히 고객들이 원하는 기능을 만든 다음 비용을 청구합니다. 24시간 연중무휴로 운영되는 지원팀은 집에서 갑자기 일어나 잠옷 차림으로 일하는 직원보다 더 빠르고 더 나은 서비스를 제공합니다. 바닥부터 시작할 필요도 없고, 물어볼 곳이 없어서 트위터에 국제 판매세를 관리하는 방법을 문의할 필요가 없습니다. 혁신에만 집중하면 됩니다.

물론 대기업에서 일해 본 적이 있다면 이러한 말이 사실인 것 같지만 실제로는 그렇지 않은 경우가 많다는 것을 알 것입니다. 대기업은 기름칠이 잘 된 혁신 기계가 아니며, 경쟁사보다 항상 앞서 나간다는 느낌이 들지도 않습니다.

기존 기업이 어떤 점에서 취약한지 분석하면 스타트업이 이기기 위해 활용할 수 있는 기회를 발견할 수 있는데, 이러한 기회는 기존 기업의 장점에도 불구하고 기존 기업이 할 수 있는 것이 없는 경우가 많습니다:

- 정량화할 수 없는 위험 감수
- 수익성 있는 틈새 시장 공략
- 확장할 수 없는, 즐겁고 가치 있는 일을 하기
- 탁월한 고객 서비스
- 새로운 기술 활용
- 개성을 보여주기
- 제로섬이 아닌 일을 하는 것
- 더 나쁘지만 대부분의 측면에서 수용 가능한 수준의 제품
- 이익 중심점에 저비용으로 맞서기

패턴: 모든 대기업의 장점은 씨먹을만한 약점을 낳습니다.

대기업이 위에서 설명한 대로 잘 작동하지 않는 이유는 [규모가 커짐에 따라 업무가 비선형적으로 어려워지기](#) 때문입니다.

다음 기능을 고민할 때나 두 번째 제품을 출시할 때, 또는 입소문을 통해 자유롭게 성장할 때 10만 명의 고객을 확보하는 것은 장점입니다.

하지만 제품을 혁신하고 싶을 때 고객이 많으면 아침에 일어나서 '이런, 내가 익숙한 소프트웨어가 오늘 하루만이라도 획기적으로 바뀌었으면 좋겠어.' 이렇게 말하는 고객은 없기

때문에 단점이 됩니다. 고객은 새로운 UI를 배우고 싶어 하지 않습니다. 고객에게는 당신이 바꿀 수 없는 업무 방식이 있습니다. 10만 명의 고객을 지원하는 오래된 기술은 최신 기술을 지원하지 않습니다. 문서와 동영상 업데이트해야 하고 지원 및 영업 담당자를 재교육해야 합니다. 간단한 변경조차도 어렵고 비용이 많이 들며 ROI가 낮을 수 있습니다.

대기업은 '규모' 외에도 스타트업이 무시할 수 있는 것들을 해야만 합니다.

예를 들어 법무 부서가 있습니다. 스타트업은 온갖 불법적인 일을 다 합니다. 대부분의 스타트업은 세금을 제대로 내지 않으며, 특히 해외에서는 아예 내지 않는 경우도 있습니다. 스타트업은 사용하는 제품의 사용 제한 정책을 모두 준수하지는 않습니다. 스타트업에는 민감한 데이터를 보내기 전에 공급업체를 조사하거나 라이브러리를 코드베이스에 통합하기 전에 조사하는 보안 팀이 없기 때문에 모든 '비밀 지적 재산'이 오픈 소스가 될 수 있습니다.



"This just says you won't reveal anything about our nondisclosure agreement."

그 결과, 스타트업은 대부분의 사람들이 스타트업의 특징이라고 말하는 “더 빠르게 움직일” 뿐만 아니라 대기업이 해야만 하는 일들을 완전히 건너뛸 수 있습니다. 그래서 **Uber**는 성장을 위해 불법적인 일을 하기로 결정했습니다. 기존 택시 회사는 법을 준수하기 때문에 손해를 봅니다. 그래서 우버와의 경쟁에서 패배했고요. 이런 처사가 불공평하다고 말할 수 있습니다. 규제가 이런 일들을 막아야 한다고 말할 수도 있습니다. 하지만 현실에서는 스타트업이 법을 무시하는 경우가 많으며, 이것이 오히려 우위가 될 수 있습니다.

스타트업이 승리하는 방법은 기존 기업이 할 수 없거나 하지 않으려는 일을 하는 것입니다.

그럼, 그들이 방어할 수 없는 부분을 공격하는 방법을 살펴봅시다.

정량화할 수 없는 위험을 감수하세요

대기업이 새로운 제품 라인을 출시하거나 새로운 시장에 진출하는 것과 같은 위험을 감수하기로 결정하는 방법은 기회에 대한 자세한 분석과 비용 견적을 작성하는 것입니다. 그런 다음 결정을 위해서는,

1. 이것이 좋은 ROI인가? (잠재 수익을 비용으로 나눈 값)
2. 실패할 위험이 낮다는 확신이 있는가?

스타트업은 이 결정 과정을 어떻게 활용할 수 있을까요?

1번에 대한 결정부터 시작하면 일반적으로 분석이 잘못되어 있습니다. 대부분의 개발 프로젝트가 상당히 늦어지고 예산이 초과되며 결과가 일반적으로 예상보다 나쁘다는 것을 보여주는 연구 결과가 곳곳에 있으며, 대기업에서 근무한 경험이 있다면 이를 직접 경험해 본 적도 있을 것입니다. ROI 비율의 양쪽 모두 생각한 것보다 나쁠 것입니다.¹

따라서 기존의 비용 편익 분석을 통해 ROI가 낮은 것으로 보이는 프로젝트는 기존 기업들이 하려고 하지 않습니다. 따라서 그들은 (a) 진정으로 좋은 아이디어를 거부하거나 (b) 단순히 ROI 분석을 하기 더 쉽기 때문에 더 구리고 간단한 아이디어를 받아들일 가능성이 높습니다. ‘겉보기로’ ROI가 낮은 프로젝트를 선택하는 스타트업은 기존 기업과의 경쟁에서 밀릴 수밖에 없습니다.

2번에 대한 결정에 대해서, 대기업은 보상이 클지라도 큰 위험을 감수하는 것을 좋아하지 않습니다. 실패에 대한 두려움은 혁신에 대한 열망이나 성공에 대한 욕심보다 훨씬 더 큰

¹ 이에 대한 정확한 방법은 [ROI 분석을 올바르게 수행하는 방법](#)에 대한 문서에서 다룹니다.

동기를 부여합니다. 한 가지 이유는 핵심 비즈니스가 잘 진행되고 있을 가능성이 높기 때문에 “그것을 망치고 싶지 않기 때문”입니다. 또 다른 이유는 수백만 달러 규모의 실패를 제안하고, 이를 위해 싸우고, 주재하는 사람이 되고 싶은 사람은 아무도 없기 때문입니다. 또 다른 이유는 [전문가조차도 어떤 일이 일어날지 예측할 수 없고, 돌이켜 봐도 위험에 대해 이야기하거나 위험을 측정하는](#) 방법을 모르기 때문에 우리 중 누구도 '큰 위험'이 무엇인지 실제로 알지 못하기 때문입니다.

대기업에서는 위험을 감수하는 것보다 “더 많은 데이터를 수집하자”, “합의를 기다리자”라고 말하는 것이 더 안전합니다.



[출처](#)

하지만 혁신적인 것은 위험성이 높거나 알려지지 않은 위험인 경우가 많습니다.² 따라서 스타트업은 위험성이 높거나 위험성을 확인할 수 없지만 잠재적 상승 가능성이 높고 기존 기업이 따라오지 않을 것 같은 분야를 선택할 수 있습니다.

² “고위험”은 성공 확률을 수치로 알 수 있고 그 수치가 낮다는 의미입니다. '불확실성'은 알 수 없는 위험으로, 그 수치를 전혀 모른다는 의미입니다. 서로 다르지만 이 맥락에서는 같은 결과를 가져옵니다: 기회를 잡기에는 너무 무섭다는 것입니다.

실제로 이것은 제가 일반적으로 업무 계획에서 [바위와 자갈을 선택하고 우선순위를 정할 때](#) 권장하는 방식이기도 한데, [가시적인 성과를 내는](#)'큰 바위'는 ROI보다는 잠재적 결과를 기준으로 선택해야 하고, 자갈은 실제로 ROI를 기준으로 선택해야 합니다.

스타트업은 할 수 있지만, 기존 기업은 거의 항상 두려움에 떨고 있습니다.

기존 기업들은 그래도 괜찮습니다. 나중에 10배의 매출 멀티플로 스타트업을 매수할 수 있으니까요.

틈새 시장 공략

새로운 시장으로 확장하거나 새로운 제품 라인을 출시하려는 기존 기업은 상당한 자금과 인력을 투입해야 하며, 이는 그들에게도 큰 투자입니다. 이러한 투자에 대해 어떤 종류의 보상이 필요할까요?

정답은 성장률에 실질적인 영향을 미쳐야 한다는 것입니다.

일반적으로 전체 매출이 10% 이상 증가해야 하며, 이를 “중요도 임계값”이라고 부르는 사람들도 있습니다. 그러나 이 수치는 (인지된) 위험 또는 (실제) 투자가 증가함에 따라 증가합니다. 수억 달러의 매출을 올리는 기존 기업의 경우, 제품 라인에서 5천만 달러에서 1억 달러를 벌어들일 가능성이 높아야 하며, 그렇지 않으면 시도조차 하지 않거나 시도해서는 안 된다는 뜻입니다.

저희의 규모를 고려할 때, [투자할 만한] 좋은 아이템은 몇 개 밖에 없습니다. 우리가 더 작았다면 좋은 기회를 많이 볼 수 있었을 겁니다.

-워렌 버핏.

중요도 임계값을 만드는 또 다른 재무 지표는 손익계산서의 특정 비율입니다.

규모 있는 소프트웨어 회사는 매출의 약 20%를 제품, 엔지니어링 및 디자인을 포함한 R&D에 [지출합니다](#). 급여, 세금, 소프트웨어, 하드웨어, 교육, 관리, 출장, 사무실 공간 등을 포함한 한 팀의 전체 비용은 연간 2백만 달러 이상³에 달할 수 있습니다. 이 비용이 매출의 20%가 되려면 팀이 연간 최소 1,000만 달러의 매출을 창출해야 하는데, 이는 그 팀이 만들고 있는 제품이 작은

³ 3 물론 이는 지역, 고용법, 세법, 팀의 규모와 구성에 따라 다르며, 이 추정치는 미국에서 엔지니어, 제품 관리자, 디자이너, 매니저 등 8명으로 구성된 팀을 가정한 것이며, 수사적 단순성을 위해 반올림했습니다.

애드온이거나 더 큰 제품의 하위 집합을 소유하고 있더라도 작업 중인 제품이 그렇게 해야 한다는 것을 의미합니다.

물론 소규모 스타트업은 그렇게 생각하지 않습니다. 창업자 두 명과 직원 한 명으로 구성된 팀은 “1년에 천만 달러를 벌어야 한다, 그렇지 않으면 실패다!”라고 생각하지 않습니다. 즉, 스타트업은 1,000만 달러가 아니라 100만 달러를 벌어들일 수 있는 틈새 시장에 집중할 수 있습니다.

스타트업은 전체 매출 중요도 임계값에 도달하지 않거나 팀별 손익 임계값에 도달하지 않아 대기업이 공략할 여력이 없는 [틈새 시장과 ICP에 집중할](#) 수 있습니다.

이 경우 스타트업은 기존 기업과 직접적인 경쟁이 없습니다. 사실, 기존 기업이 클수록 스타트업은 경쟁에 대해 걱정할 필요가 줄어듭니다.

기분이 좋네요.

확장될 수 없는 일을 하세요

WP 엔진은 업계 최초로 [LetsEncrypt⁴](#)를 지원했습니다. 거의 모든 고객이 이 기능을 원할 것이라고 생각했습니다. 대대적인 홍보를 하고 싶었지만 이미 첫날부터 10만 명의 고객이 잠재적으로 사용할 수 있는 규모에 도달한 상태였습니다.



출처

⁴ 이 웹 기술에 익숙하지 않더라도 걱정하지 마세요. 자세한 내용은 이 이야기에서 중요하지 않으니깐요. 말만 하면 충분합니다: 이 기능은 바람직한 기능이었으며 이제는 보편화되었습니다.

따라서 출시하기 전에 확장성을 확보해야 했습니다. 즉, 구성 요소를 대기열로 분류해서 프로세스의 한 단계가 다른 단계보다 빠르거나 시스템이 진행되기 전에 어떤 단계가 실패된다면 미리 수리해야 하는 경우를 대비해야 했습니다. 그리고 이러한 대기열을 모니터링하고 너무 오래 중단된 경우 담당자에게 경고를 보내야 했습니다. 그리고 무작위로 장애가 발생하는 1,000건의 요청이 동시에 발생했을 때 시스템이 작동하는지 확인하기 위해 대규모 테스트를 실행해야 했습니다. 또한 기술 지원팀 직원 수백 명에게 예상되는 질문에 대해 교육하고, 영업팀 직원 수백 명에게 이를 활용하여 영업을 하는 방법에 대해 교육하고, 마케팅팀과 협력하여 메시지를 전달하는 방법에 대해 교육해야 했습니다. 수천 명이 사용하기 시작했는데 10%에서 버그가 발생하면 지원팀에 우리가 가고 수백 명이 트위터에 불만을 제기할 것이기 때문에 버그가 거의 없는지 확인해야 했습니다.

첫날 수천 명, 첫 달에는 수만 명이 사용하기 시작했고 실제로 일부 구성 요소가 고장 나기도 했으며 많은 사람들이 기술 지원팀에 문의를 했습니다. 그 결과 트위터에서 많은 사람들이 저희를 칭찬해 주었습니다.

대규모 고객 기반에 대한 좋은 소식은 첫날에 1,000명의 사용자를 확보하고 30일째에 10,000명의 사용자를 확보할 수 있다는 것입니다. 이 경우에 이 기능은 무료로 제공되었지만, 일반적으로 기존 기업은 단기간에 100만 달러 또는 1000만 달러의 ARR을 창출할 수 있습니다. 스타트업은 그렇게 할 수 없습니다.

하지만 스타트업은 몇 주 안에 무언가를 출시하고 반복할 수 있습니다. 우리는 1년의 대부분을 만들기만 하느라 고개를 숙이고 있어야 했습니다. 그렇기 때문에 또 다른 스타트업 기회가 생깁니다: 스타트업은 운영의 크기를 대규모로 키울 필요가 없습니다.

대기업도 제품의 알파 버전을 만들어 수십 명의 고객에게 보여주고 거기서부터 반복할 수 있다고 반박을 할 수도 있습니다. 실제로 저희도 그렇게 하고 있으며 이는 현명한 프로세스입니다. 하지만 대기업은 ARR 100만 달러에 도달하는 데 2년이 걸리고, 500만 달러에 도달하는 데 2년이 더 걸리고, 2천만 달러에 도달하는 데 또 2년이 더 걸리는 것을 원하지 않을 것입니다. 이는 '실질적인' 수익을 얻기에는 너무 오래 걸리며, 대규모 자산을 활용하지도 못합니다.

하지만 방금 말씀드린 성장의 기울기는 스타트업에게는 몹시 이상적이며, 실제로 매우 성공적인 성장률입니다. 제품이 천천히 자리를 잡고 확장할 수 있는 시점에 도달할 수 있는 시간을 확보할 수 있기 때문입니다. 이는 합리적이며 또한 재미있는 경로입니다. 아무도 여러분의 존재를 모르기 때문에 영업에는 좋지 않지만 평판을 해치지 않고 반복할 수 있다는 장점이 있습니다.

따라서 특정 제품 아이디어가 처음부터 자연스럽게 쉽게 확장할 수 있다면 기존 업체도 쉽게 모방할 수 있습니다. 그러나 제품이 처음부터 자연스럽게 확장하기 어렵다면 이는 오히려 스타트업에게 이상적입니다.

창업자 및 엔지니어의 탁월한 고객 서비스

저는 약 35명의 직원이 있을 때까지 WP Engine에서 매일 지원 티켓을 직접 처리했는데, 이는 고객 지향적인 창업자의 전형적인 모습입니다. 제품이 잘못되거나 기대에 미치지 못할 때 사람들이 제품과 어떻게 상호 작용하는지 이해하는 제일 좋은 방법은 고객과 대화하는 것입니다. 고객과 대화하면 기능 아이디어를 얻고, 제품을 간소화하는 방법과 리텐션을 높이는 방법을 이해할 수 있습니다.

고객은 지원 품질과 당신이 해결 가능한 문제의 범위에 깊은 인상을 받습니다. 기술 지원 담당자가 수천 명인 회사에서는 이런 서비스를 받을 수 없습니다. 일부 스타트업은 훌륭한 고객 지원을 제공하는 데 관심이 없지만, 훌륭한 고객 지원을 제공하는 스타트업은 자연스럽게 손쉽게 기존 대기업보다 훨씬 더 나은 서비스를 제공합니다. 이는 누구나 누릴 수 있는 경쟁 우위입니다.



출처

고객과 제품 개발 모두에 대한 혜택뿐만이 아니라, 훌륭한 고객 지원은 고객으로부터 진정한 사랑과 충성도를 키울 수도 있습니다. 이러한 사랑은 문제가 발생했을 때 용서로 이어지고, 작지만 사랑받는 기업이 큰 장애나 보안 문제가 발생했을 때 수많은 응원 트윗이 쏟아지는 것을 보면 알 수 있습니다. 또한 고객들이 자연스럽게 보답하기 때문에 입소문으로 이어져 큰 지원을 통해 저렴한 비용으로 성장할 수 있습니다. 사랑은 “지불 의향”의 가장 좋은 형태입니다.

기존 기업들이 따라올 수 없는 경쟁력이죠.



Max Lynch ✓
@maxlynch



I think we won a lot of deals @Ionicframework largely because of this. We were tiny relative to a lot of the vendors our customers used but we had considerably better customer experience. This is your advantage as a small company, gotta use it

출처

스타트업은 규모가 커질수록 이러한 이점을 잃게 됩니다. 저는 지난 14년 동안 WP Engine에서 일하면서 새로운 경쟁자가 놀라운 기술 지원을 자랑하던 순간을 매번 생생하게 기억합니다. WP Engine은 객관적으로⁵ 세계적 수준의 지원을 계속하고 있지만, 회사 설립자가 고객에게 개인적인 관심을 가지는 것과는 다릅니다.

매출과 규모보다는 수익과 효율성에 최적화하여 더 이상 크게 성장하지 않기로 결정하고 Support를 영구적인 경쟁 우위로 만들 수도 있습니다.

어떤 미래를 선택하든 이 방법은 여전히 시작하기에 좋은 방법입니다.

새로운 기술 활용

⁵ 스티비 어워드(Stevie Award: 고객 서비스, 영업 등 부문에 대해 사업체에게 부여되는 상)를 12회 수상하고 98%의 고객 만족도 점수(CSAT)를 유지하고 있습니다.

새로운 기술일수록 사용의 위험성이 높습니다.

5년 후에는 그 기술이 더 이상 지원되지 않을 수도 있습니다. 해당 기술에 익숙한 엔지니어 수십 명을 고용할 수 없을 수도 있습니다. 어쩌면⁶ 보안에 큰 문제가 있을 수도 있습니다. "Hello, World!"처럼 쉬운 경우엔 잘 작동하지만 대규모로는 작동하지 않을 수도 있습니다. 한 명의 개발자에게는 효율적이지만 30명의 개발자와 조율하기에는 너무 어려울 수도 있습니다. 이러한 이유들이 모두 현직자들이 신기술을 기피하는 데 있어 절대적으로 옳은 이유입니다.

하지만 스타트업은 이런 걱정이 없습니다. 대기업이 틀렸기 때문이 아니라 제약 조건이 다르기 때문입니다. 스타트업을 죽이는 것은 기술 스택이 아니라 고객을 찾기가 너무 어렵거나, 이 문제에 대한 예산이 없거나, 경쟁이 너무 어렵거나, 자금이 부족하거나, [제품/시장 적합성에 도달하는 데 필요한](#) 다른 모든 [것들](#)일 것입니다.

그리고 새로운 기술은 종종 경쟁 우위를 창출하기도 합니다. 새로운 기술은 특정 작업을 효율적으로 만들거나, 현재 [AI](#)의 경우처럼 이전에는 불가능했던 일을 가능하게 합니다.

스타트업은 그 기술에 대한 위험을 감수하고 있습니다. 새로운 오픈 소스 프로젝트에 기대를 걸었는데 성공하지 못하면 더 이상 지원되지 않는 플랫폼에 제품을 구축하게 될 수 있으며, 이는 소규모 스타트업이라 하더라도 좋지 않은 일입니다.

하지만 그때까지 스타트업이 이미 죽지 않았다고 가정할 때 최악의 경우는 무엇일까요? 지금부터 5년 후, 지속 가능한 회사를 만들었는데 다른 기술을 사용하여 플랫폼을 다시 만들어야 하는 경우일 것입니다. 정말 끔찍한 일이죠. 전환을 위해 1년 동안 새로운 기능을 일시 중지해야 할 수도 있으며 엔지니어, 제품 관리자, 영업 담당자 모두 이를 싫어할 것입니다. 하지만 이 페널티로 성공적인 회사를 '구매'할 수 있다면 그만한 가치가 있습니다.

개성을 보여주기

대기업에서 개성을 표현하는 경우는 드뭅니다.

여기에는 여러 가지 이유가 있습니다. 그들은 수익과 성장을 유지하기 위해 크고 다양한 시장을 공략하고 싶어하며, 모든 사람에게 말함으로써 특별히 누구에게도 말하지 않습니다. "IBM을 구매했다고 해고된 사람은 아무도 없다"라는 이제는 구식이 된 문구가 보여주듯이, 대기업은 튼튼한 브랜드를 가지고 있고, 브랜드는 신뢰를 만듭니다. 신뢰는 그들이 영업에서 이기는 이유

⁶ 사실, 분명 많은 보안 문제가 있을 것입니다... 문제는 이를 식별하고 해결할 수 있느냐는 것입니다.

중 하나입니다. 따라서 홈페이지와 제품 내부의 언어는 이러한 신뢰를 강화해야 하며, 이는 인격이 담겨있지 않지만 견고해야 함을 의미합니다.

또 다른 이유는 고객 커뮤니케이션이 지원부터 영업, 마케팅, 제품, 디자인에 이르기까지 수백, 수천 명의 직원에 걸쳐 이루어지기 때문입니다. 수천 명의 사람들이 똑같이 공유하고 표현하는 진정한 인간적인 개성과 스타일이란 존재하지 않습니다. 반면 누구나 일반적이지만 전문적인 언어를 사용할 수 있습니다.



출처

하지만 스타트업에는 이러한 제약이 없습니다. 실제로 창업자는 무엇이 좋고 나쁜지, 어떻게 해야 하는지, 어떻게 표현해야 하는지에 대한 구체적인 아이디어와 함께 강한 개성을 가지고 있는 경우가 많습니다. 그것이 적어도 부분적으로는 그들이 처음에 회사를 시작한 이유입니다.

어떤 잠재 고객은 이러한 개성에 매력을 느낄 것이고 어떤 고객은 거부감을 느낄 것입니다. 하지만 이 세상에서 훌륭하고 독특하고 강력한 것은 모두 마찬가지입니다.

당신의 회사는 작은 회사니까, 작은 회사처럼 행동하세요. 실제로 그렇게 하면 직접적으로 고객을 확보할 수 있습니다.

대기업이 개성을 불어넣으려고 하면 진정성이 아닌 인위적인 느낌을 주는 경우가 많습니다. 반면 스타트업은 진심이기 때문에 진정성이 느껴집니다.

일부 고객은 시장을 선도하는 기업에서만 구매하고 싶어 합니다. 이는 합리적이며, 그것이 주요 결정 요인이라면 당신의 홈페이지에 뭐라고 적혀 있든 스타트업이 할 수 있는 일은 거의 없습니다. 따라서 스타트업은 해당 부문을 무시하고 할 말이 있는 용감한 신생 기업에서 구매하고자 하는 고객에게 집중해야 합니다.

제로섬이 아닌 일을 하는 것

비즈니스의 어떤 것들은 제로섬 게임입니다.

제로섬 게임에서 한 플레이어가 이기면 다른 플레이어는 반드시 패배합니다. 포커가 그 예입니다: 한 플레이어가 칩을 가져가면 다른 플레이어는 정확히 그 수의 칩을 잃게 됩니다. 블랙잭은 반대되는 예입니다: 테이블에 있는 플레이어는 다른 플레이어의 영향을 받지 않고 개별적으로 이기거나 지며, 다른 플레이어가 이기더라도 칩을 잃는 플레이어는 없습니다.

마케팅은 각각에 대한 예를 제공합니다. 제로섬 마케팅 채널은 역법칙이 존재하거나 독점성이 있는 경우 발생합니다. 예를 들면

- SEO (상위 순위가 다른 모든 순위를 합친 것보다 더 많은 트래픽을 생성함)
- 애드워즈 (상위 게재 순위가 다른 모든 게재 순위를 합친 것보다 더 많은 트래픽을 발생시킴)
- 제휴 (상위 몇 개의 제휴사가 다른 모든 제휴사를 합친 것보다 더 많은 리드를 생성함)
- 소매 진열대 공간 (제한된 면적)
- 독점 유통 거래 (합의에 따라 제로섬 게임이 만들어집니다)
- 정부 공인 (공급업체가 법으로 지정될 수 있음)

반대로 제로섬이 아닌 채널도 있으며, 자금력이 풍부하고 확고한 입지를 구축한 기존 업체라도 다른 업체의 승리를 막을 수 없는 채널도 있습니다:

- 소셜 미디어 (누구나 훌륭한 소셜 존재감을 만들 수 있음)
- 뉴스레터 (누구나 훌륭한 콘텐츠 마케팅을 만들 수 있음)
- 공동 프로모션 (두 플레이어 모두 더 많은 돈을 벌 수 있음)
- Salesforce 및 Apple 스토어와 같은 생태계 (모든 플레이어가 더 많은 수익을 창출)
- 여러 제품을 구매하는 소비자 (예: 3D 애니메이터는 여러 툴을 사용하는 경우가 많음)

시장 역학 관계도 두 가지 유형의 게임을 만들 수 있습니다. 정체되거나 축소되는 시장은 제로섬 게임으로, 신규 고객이 유입되지 않으면 경쟁업체가 한 명의 고객을 확보하면 우리는 그

수익을 가져갈 수 없습니다. 성장하는 시장에서는 신규 고객으로부터 새로운 매출이 꾸준히 유입되므로 많은 경쟁자들이 성장할 수 있습니다. (이는 스타트업이 소규모의 수익성 있는 회사를 만드는 것이 목표이든 유니콘을 만드는 것이 목표이든 성장하는 시장을 공략해야 하는 또 다른 이유입니다).

기존 기업은 돈과 전문 지식을 활용할 수 있기 때문에 제로섬 게임에서 더 강합니다. 이들은 확장된 비즈니스 모델을 가지고 있기에, 경쟁업체의 해당 채널 사용을 막기 위해 ROI가 낮은 활동들을 감수하면서 의도적으로 손해를 보면서 과도한 지출을 할 수도 있습니다. 스타트업이 제로섬 게임을 하면 절대로 안 된다는 의미는 아니지만, 제로섬 게임은 더 어렵고 때로는 불가능하기도 합니다.

하지만 제로섬 게임이 아닌 경우에는 기존 기업이 스타트업이 승리하는 것을 막을 수는 없으므로, 스타트업이 [투자해야 할](#) 곳은 그런 곳들입니다.

더 나쁘지만 대부분의 측면에서 수용 가능한 수준의 제품

웹사이트가 다운되는 것을 원하는 사람은 아무도 없습니다.

1년 내내 웹사이트를 유지한다는 것이 얼마나 어려운 일인지 놀라울 정도입니다. 예를 들어 “99.9% 가동 시간”은 훌륭하게 들릴지 모르지만 이는 매달 44분의 다운타임에 해당합니다! 우리 회사 WP Engine의 다운타임이 그 정도에 가깝다면 고객들은 당연히 반발할 것입니다. 하지만 대부분의 호스팅 업체⁷는 99.9%~99.95%의 가동 시간만을 약속합니다.

그 이유는 이 수치를 더 높이기가 매우 어렵기 때문입니다. 99.99%에 도달하려면 직접 소요되는 비용 지출, 소프트웨어 개발 및 프로세스가 훨씬 더 많이 필요하며, 산업 운영에서 종종 목표로 삼는 [속담인 '5-9\(99.999%\)'](#)는 말할 것도 없습니다. 드물고, 이상하고, 예측할 수 없는 작은 문제가 발생할 때마다 규정 준수에 문제가 생길 수 있으며, 이러한 모든 문제를 해결하려면 비용이 많이 들고 어렵습니다. 하지만 정작 제품을 비교할 때 99.99%는 99.95%와 크게 달라 보이지 않습니다.

하지만 기존 기업들은 이러한 고비용의 최적화를 위해 투자해야 하는 경우가 많습니다. 그 이유 중 하나는 [규모가 커지면 희귀한 것이 일반화되](#)어 어쩔 수 없기 때문입니다. 또 다른 이유는 시장의 일부 부문에서 매출을 올릴 수 있기 때문입니다. WP Engine에는 99.99% 가동 시간을

⁷ 주요 클라우드 제공업체, WP 엔진과 같은 관리형 워드프레스 플랫폼, 토스트탑과 같은 레스토랑용 전문 제공업체를 포함합니다.

요구하는 내부 정책을 가진 기업 고객이 있기 때문에 더 낮은 가동 시간을 보장하는 경쟁업체를 이길 수 있습니다.

스타트업은 규모에 따른 문제가 거의 없고, 고객이 극단적인 요구를 하지 않는 [타겟 시장을 선택할](#) 수 있으므로⁸ 기존 기업이 힘들어하는 동안 스타트업이 승리할 수 있습니다.



[출처](#)

기존 기업은 신경 써야 하지만 스타트업은 신경 쓰지 않는 더 많은 사례들이 있습니다.

보안

WP Engine은 내부 팀부터 기업 정책, 연간 직원 교육, **SOC** 및 **ISO** 규정 준수, 소프트웨어 검토, 공급업체 보안 검토에 이르기까지 보안에 연간 수천만 달러를 지출하고 있습니다. 우리에게서 보안이 주요 판매 포인트 중 하나이므로 규모, 브랜드, 위험 제거, 그리고 고객이 비용을 지불하는 이유가 되기 때문에 보안이 중요합니다. 하지만 대부분의 다른 제품들은

⁸ 사실, 스타트업은 이러한 고객을 적극적으로 피해야 합니다. 이제 막 신제품을 출시한 스타트업이 무수히 많은 까다로운 요구를 가진 고객을 만족시킬 수는 없기 때문입니다.

그렇지 않으며 대부분의 고객은 이를 요구하지 않습니다.

품질

전체 제품의 품질이 모든 면에서 낮다면 그것은 나쁜 제품일 뿐입니다. [SLC\(MVP\)](#)가 아니더라도 그런 제품을 만들고 싶어하는 사람은 없을 것입니다. 예를 들어 **WP Engine**의 경우 가동 시간이 중요하지만, '근무 시간'이 잘 정의된 특정 지역을 대상으로 정상 근무 시간에만 사용되는 **SaaS** 제품의 경우 한밤중에 다운타임이 1시간이라도 발생해도 고객에게 전혀 영향을 미치지 않습니다. 대규모 글로벌 기업은 그런 사치를 부릴 수 없습니다.

확장성

제품에 '빅 데이터'를 처리할 필요가 전혀 없다면 모든 종류의 단순화 가정⁹으로 제품을 구축하여 더 빠르고, 더 안전하고, 더 즐겁게 개발할 수 있습니다. 사용자에게 기본적인 요구사항만이 있는 경우 **UX**가 더 단순해질 수 있습니다. 외부 **LDAP** 서비스에 의해 구동되는 중첩된 보안 그룹이 있는 것과는 다르죠.

규정 준수

대기업은 내부 정책이 계속해서 쌓입니다. 모든 사람이 모든 데이터(특히 고객 데이터)에 액세스하지 못하도록 하고, **IT** 팀이 수천 대의 기기를 관리하고 업그레이드할 수 있도록 하며, 지적 재산의 소유권을 보호하고, 다양한 업종의 대기업과 정부는 공급업체에 정책을 부과하고, 이들을 대상으로 영업할 수 있기 위한 내부 정책 등 여러 가지 이유가 있기 때문입니다. 이것이 바로 스타트업이 할 수 없는 수백만 달러 규모의 3년짜리 계약을 체결할 수 있는 이유 중 하나입니다. 그러나 규정들은 심각한 장애물이 되어 그들이 무엇을 할 수 있는지, 어떤 속도로 할 수 있는지, 어떤 비용으로 할 수 있는지를 크게 제한하고, 결국에는 고객에게 제공되는 가격이 얼마인지를 심각하게 높입니다.

법률

앞서 이에 대해 다루었습니다. 저는 스타트업이 고의로 불법을 저지르는 것을 옹호하지는 않지만, 스타트업이 (무의식적으로) 모든 법률을 준수하지 않는 경우가 많다는 것은 단순한 사실입니다. 이는 매출에 영향을 미치지 않으며 오히려 매출을 증가시킬 수도 있습니다.

대부분의 고객은 대부분의 것에 신경 쓰지 않습니다. 이는 스타트업에게 희소식입니다. 스타트업은 한두 가지 측면에 관심을 가질 수 있고, [그 특정 측면에만 주로 관심을 갖는 이상적인 고객 세그먼트를](#) 선택하여 기존 기업이 모든 측면의 복잡성을 쫓는 동안 해당 세그먼트에서 승리할 수 있습니다.

⁹ **BigQuery** 대신 **PostgreSQL**, **PostgreSQL** 대신 **SQLite**, **Erlang** 대신 **Python**, 스트리밍 대신 메모리 읽기, 큐 어셈블리 및 자동 확장 그룹 대신 배치 작업, 분산 계산 대신 표준 알고리즘, 분산 로그 대신 일반 디버거, 맞춤형 솔루션 대신 상용 라이브러리 및 공급업체를 사용해야 합니다.

기존 업체는 다차원적 우수성에 대한 비용을 대규모로 충당하기 위해 더 많은 비용을 청구해야 하지만, 스타트업은 여러 측면에서 객관적으로 '더 나쁜' 제품에 대해 더 적은 비용을 청구할 수 있으므로 가격에서 이기고도 수익을 낼 수 있습니다.

스타트업은 대부분의 영역에서 더 나쁠 수 있지만, 중요한 부분에서는 독특하고 더 좋을 수 있습니다.

이익 중심점에 저비용으로 승부하기

기존 기업은 비즈니스 모델을 바꿀 수 없습니다.

기존 기업이 우위를 점할 수 있는 자산이라고 할지라도 정적이라는 제약이 있습니다. 브랜드는 소비자의 마음속에 확고하게 자리 잡고 있습니다. 소프트웨어는 대규모 재작성 없이는 변경할 수 없는 플랫폼과 언어 및 라이브러리에 의존하며, 재작성은 거의 항상 실패하는 것으로 악명이 높습니다. 마케팅, 영업, 서비스, 수익을 포괄하는 비즈니스 모델이 정해져 있고, 글로벌 영업팀, 세심한 온보딩 팀, 고가의 인프라, 공급업체에게 지불할 비용, 수익이 향후 증가하기만 할 것이라는 주주의 기대가 있는 기업은 가격을 내릴 수 없습니다.

따라서 기존 기업은 “1/10 가격의 ‘라이트’ 버전”인 스타트업과 경쟁할 수 없습니다.

이는 파괴 이론¹⁰을 좀 더 부드럽게 표현한 것으로, 기존 기업이 스타트업의 등장을 예견하고 직접 경쟁하기보다는 가장 수익성이 높은 고객층에 집중하게끔 시장 내 위치를 조정해 스타트업이 성공할 수 있도록 도와주는 것입니다.

좀 더 구체적으로 설명하자면, 기존 사업자에게 가장 많은 이익을 창출하는 것이 무엇이든, 그것은 가장 쉽게 바꿀 수 없는 것이기도 합니다.

기존 업체는 공격으로부터 수익 센터를 방어하기 위해 많은 비용과 주의를 기울일 것이기 때문에 주의해야 합니다. 하지만 비용만으로는 공격을 방어할 수 없습니다. 예를 들어 기존 업체는 애드워즈에 '너무 많은' 비용을 지출하여 스타트업에게 더 나쁜 채널로 만들 수 있지만, 훌륭한 콘텐츠 마케팅 전략을 세우는 것을 막을 수는 없습니다.

¹⁰ [혁신가의 딜레마에서](#) 잘 설명된 이 이론은 여기서 설명하는 것보다 더 구체적으로 “더 나쁘지만 더 저렴하지만 어떤 면에서는 더 나은” 신기술이 등장하여 기존 기업이 합리적으로 행동하는 것처럼 보이지만 결국 완전히 혼란에 빠지는 상황을 포함합니다.



Harry Stebbings ✓
@HarryStebbing

I hate competitive markets. Being one of 20 is not interesting for me.

I want to compete against:

1. Stale, old incumbents,
2. built on outdated tech infrastructure,
3. with terrible talent brands,
4. lazy product roadmaps
5. arrogant approaches to customer service.

1:13 PM · Mar 9, 2024 · **34.4K** Views



출처

기존 업체는 대부분의 면에서 강하지만 취약한 면이 있습니다.

유일한 스타트업의 실수는 기존 기업이 강한 곳에서 기존 기업과 정면으로 맞서는 것입니다.

당신이 강하고 그들이 약한 곳을 공격하세요.

이것이 바로 승리하는 전략을 세우는 방법입니다.