

‘RNB Model’ for Startup

by Arthur Jang, 장건혁

서울대학교 경영대학

<최초 소셜다이어트, 뽀틀>, Founder & CEO

<한국 1위 여성취업포털, 주부모니터>, Founder & CEO

thingwithgrace@gmail.com

들어가며

지난 몇 년간의 창업활동을 수행하면서 여러 창업자들에게 공통적으로 들은 말 중 하나는 바로 “사업에는 정도가 없다”라는 말이다. 대부분의 창업자들이 인생을 걸고, 또는 막대한 돈과 시간을 걸고 시작하게 되는 것이 바로 사업인 만큼, 성공에 ‘정도’가 없다는 점은 실로 안타까운 일이 아닐 수 없다. 분명 사업의 성공에 유일한 길이 없는 것은 사실이다. 만약 유일한 ‘정도’가 존재했다면, 끊임없는 열정과 노력이라는 DNA를 가진 대부분의 창업자들은 지금쯤 다들 돈 방석에 앉아 있을 것이다. 실상은 그와 반대로, 많이 어렵잡아도 3%가 안 되는 창업자들만이 흔히들 말하는 ‘성공’을 경험하게 된다.

첫 사업을 시작한지 어느덧 4년차에 접어드는 지금, 나는 큰 성공을 경험하지는 못했지만 수많은 기업들의 흥망성쇠를 바로 옆에서 지켜볼 수 있었고, 이를 통해 성공적인 Startup(초기 창업 기업)이 되기 위해 본질적으로 가장 중요한 세 가지 핵심 요인으로 구성된, “RNB Model”을 고안할 수 있었다. 다시 강조하건대 본 모델은 누군가의 사업을 반드시 성공반열에 올려 놓는 유일한 ‘정도’를 제시함이 목적이 아니다. 본 모델은 앞으로 인생을 건 도전을 앞둔 창업가가 자신의 비즈니스 모델 중 가장 핵심적인 부분부터 점검하고 보완하여, 조금 더 성공의 DNA를 가진 비즈니스 모델로 개선해 나가는 데 활용될 수 있을 것이라는 기대와 함께 고안되었다. 또한 Startup에 투자를 고민하고 있는 Venture Capitalist들도 투자를 검토하고 있는 창업 기업의 본질적인 측면을 다른 창업자의 경험과 시각에서 바라보고 싶을 때, 본 모델을 활용할 수 있을 것이다.

RNB Model

적지 않은 시간의 창업활동과 주변 Startup들의 성공 및 실패와 함께 진행된 고찰을 통해 나는 성공 DNA를 가진 Startup이 **1. 확실한 수익 모델(Clear Revenue Model), 2. 소비자의 ‘본질적인’ 니즈를 해결(Core Needs of Customer), 3. 낮지 않은 진입장벽(Barrier to Entry)**의 특징을 갖고 있음을 알 수 있었다. 물론 반드시 위 세 가지 요소를 처음부터 갖추고 있는 Startup만이 창업에 성공하는 것은 아니며, 위 요소 중 부족한 부분이 있는 비즈니스 모델은 이를 창업 초기 단계에서 다른 여러 가지 방법으로 해결함으로써 성공에 다가갈 수 있었다. (이에 대해서는 뒤에서 다시 언급한다.)

확실한 수익 모델(Clear Revenue Model)

확실한 수익 모델을 갖고 있는 비즈니스 모델은 성공의 DNA를 갖고 있다. 많은 Startup들이 초기에 범하기 쉬운 오류 중 하나가 바로 “몇 백만 사용자만 모으면, 광고수입만으로도 우리의 수익은 충분할 것이다”와 같은 것이다. 안타까운 점은 실제로 나 역시 백만 명이 넘는 사용자를 모아봤지만, ‘광고 수입’이라는 단순한 수익 모델만으로는 결코 ‘개인’이 아닌 한 ‘기업’이 충분하게 생존할 만큼의 매출은 나오기 힘들다는 사실이다. 이는 (IT 서비스인 경우)Google의 AdSense 등 광고 네트워크의 평균 단가, 전체 사용자 중 DAU¹의 비율, CTR² 등을 계산해 보면 쉽게 추론할 수 있을 것이다.

확실한 수익 모델은 예컨대 서비스 상에서 사용자들에게 실물의 제품을 유료로 판매한다든지(B2C), 사용자 풀을 바탕으로 어떤 수익 모델을 창조하여 여타 기업들에게서 확실한 수익을 올린다든지(B2B)와 같은 좀 더 분명하고, 광고 수입보다는 월등히 규모가 큰 수익 모델을 의미한다. 국내에서는 이미 성숙기에 접어든 것으로 보이는 ‘소셜 데이팅 서비스’를 예로 들자면, 한 사용자가 마음에 드는 이성의 연락처를 확인하기 위해서는 평균적으로 3\$ 이상의 금액을 회사로 지불해야 한다. 물론 한 사용자가 이성의 profile을 봤을 때 실제 지불로 이어지는 비율(구매 전환율)은 정확히 공개되지 않지만, 그 전환율은 일반적인 디지털 광고의 CTR(보통 1%를 넘기도 힘들다)보다는 클 것이고, ‘3\$’라는 단가는 디지털 광고의 단가보다 수십 배가 높다. 따라서 다른 요인들은 차치하고, 이와 같은 소셜 데이팅 서비스는 적어도 확실한 수익 모델을 가졌다고 말할 수 있다. 티몬, 쿠팡과 같은 소셜 커머스 서비스 역시 확실한 수익 모델을 가진 비즈니스 모델임이 꽤나 분명한데, 이는 실물을 소비자에게 판매하며 바로 매출을 내는 Consumer Business의 특징이자 장점이라 할 수 있다.

확실한 수익 모델은 특히나 투자 환경이 척박한 국가의 Startup일수록 더욱 중요한 요인이다. 예컨대 Facebook, Twitter과 같은 미국의 Startup은 초기 몇 년간 의미 있는 매출이 없었지만, 계속되는 막대한 투자유치를 통해 적은 매출에도 불구하고 운영자금을 확충할 수 있었다. 하지만 여러 가지 이유로³ 초기 투자를 유치하기 힘든 Startup이 확실한 수익 모델 없이 사용자만 늘려가는 경우, 급증하는 인건비와 CS비용, 서버비용 등은 결국 그 기업을 빠져 나오기 힘든 위기에 빠뜨릴 것이다.

확실한 수익 모델은 Startup의 사업화 초기 단계부터 마치 단비와도 같은 꾸준한 매출을 발생시켜 주는데, 이것은 그 Startup에게 끊임없는 재투자 역량을 선사하여, 자체적인 지속적 성장을 가능케 한다. 더불어 이러한 Startup이 성장하는 과정 속에서 외부로부터 투자 유치를 하게 될 때, 확실한 수익 모델이 없는 기업에 비하여 훨씬 더 높은 가치로 평가 받는 것은 너무나도 당연한 일일 것이다. 나는 개인적으로, 어떤 비즈니스 모델 상에서 발생 할 Cash Flow가 시기 상 너무 뒤쪽에 자리잡고 있는 경우(예컨대 유저 500만명이 넘어야 그때

¹ Daily Active User. 하루에 해당 서비스나 사이트를 방문하는 순방문자 수를 말함.

² Click Through Ratio. 웹 상에서 배너가 한 번 노출 되었을 때 실제 클릭되는 비율을 말함.

³ 해당 국가의 투자 환경이 척박한 경우, 초기 단계에서 매출이 적어 투자를 거절당한 경우, 경영진이 초기 투자 유치의사가 없는 경우, VC 측에서 관심을 갖지 않는 경우 등의 다양한 이유로

부터 비로소 월 매출이 10억을 돌파할 것이고, 그 전까지는 매출이 거의 없는 식의 모델) 이를 '사업'보다는 '도박'에 가까운 모델이라고 표현하곤 한다.

확실한 수익 모델은 보통 다음과 같은 특징을 갖는다.

□사용자/구매자/거래량 등 주요지표들의 증감에 따라, 발생될 수익을 꽤나 정확하게 추정할 수 있다.

□비즈니스 초기 단계부터 (비록 규모는 적다 하더라도)분명한 매출을 발생시킨다.

□이것은 대개 소비자의 가장 본질적인 니즈를 충족시키는 부분에서 출발하여 고안된다.

소비자의 '본질적인' 니즈를 해결(Core Needs of Customer)

Startup은 타겟팅 하고 있는 소비자들의 '본질적인' 니즈가 무엇인지를 분명히 파악하고 이를 충족시키기 위해 끊임없이 노력해야 하는데, 많은 초기 Startup들은 소비자의 비본질적이거나 피상적인 니즈를 소비자가 지갑을 여는 '본질적 요인'으로 착각하는 오류를 범하고 있다. 예를 들어 한 Startup이 사용자가 자주 가는 식당을 모바일로 예약할 수 있도록 하는 모바일 애플리케이션을 제작한다고 가정해 보자. 이 앱이 타겟팅 하는 소비자는 물론 '식당을 예약하고자 하는 사람'이다. 그렇다면 어떤 식당을 예약하고자 하는 사람의 '본질적 니즈'는 무엇일까? 이 소비자는 정확히 그가 원하는 시각에 기다림 없이 입장하여 식사를 하고자, 그의 시간과 노력을 투자하여 '예약'이라는 행위를 할 것이다. 따라서 이 Startup이 가장 초점을 맞추어야 하는 부분은 이 부분이다. 만약 소비자들이 이 앱을 통하여 기존의 방식보다 더 편하게, 빠르게, 다른 문제 없이 예약과 식사를 마칠 수 있다면, 이 앱은 분명 소비자의 본질적인 니즈를 해결했다고 할 수 있다.

하지만 안타깝게도 의욕과 열정이 넘치는 초기 Startup들은 서비스를 개발하면서 점점 더 다양한 '비본질적인 니즈'를 충족시키고자 욕심을 부리게 되고, 이는 높은 확률로 정작 중요한 본질을 흐리거나 서비스의 질을 저해하는 결과를 가져온다. 위의 예에서 소비자의 '비본질적 니즈' 중에는 "식당의 음식 사진을 고화질로 보고 싶다", "식당의 모습을 동영상으로 보고 싶다", "할인쿠폰을 받아 가격이 싸지면 좋겠다" 등이 있을 것이다.

물론 비본질적 니즈를 충족시키는 것이 곧 소비자가 얻는 효용의 '감소'를 의미하지는 않는다. 하지만 창업자들이 꼭 인지해야 할 점은 Startup은 대기업이 아니라는 사실이다. Startup은 한정된 자원과 시간으로 소비자에게 강하게 어필하여 빠르게 성장해야만 하는 숙명을 갖고 있다. 위의 예에서 Startup이 모든 역량을 다해 혁신을 이루어 내야 하는 포인트는 식당의 VOD를 제공한다거나 하는 비본질적인 부분이 아니라, 어떻게 하면 이 애플리케이션이, 소비자의 니즈를 보통 1분도 안 되는 시간으로 쉽게 충족시켜 주는 '전화 예약'이라는 서비스보다 더 편하고, 빠르고, 문제가 없는 예약을 제공할 것인가? 라는 부분인 것이다. 요약하자면 소비자가 지속적으로 구매하거나 사용하는 제품/서비스는 자신의 '본질적인 니즈'를 가장 효과적으로 해결해 주는 제품/서비스이지, 가장 다양한 '비본질적인 니즈'를 해결해 주는 제품/서비스가 아니라는 것이다.

소비자의 '본질적인' 니즈를 해결은 보통 다음과 같은 특징을 갖는다.

□소비자가 주머니에서 돈을 꺼내게 만드는 가장 핵심적인 이유이다.

□(소비자가 느끼는)여러 제품/서비스간의 서열(선호도)은 주로 이것의 정도를 기준으로 나뉘어 진다.

□소비자의 본질적인 니즈를 해결하는 이러한 제품/서비스를 약에 비유하자면, 있으면 좀 더 좋은 '비타민' 보다는, 없어서는 안 되는 '진통제'에 가깝다.

낮지 않은 진입장벽(Barrier to Entry)

마지막으로 중요한 요인 세 번째는 바로 진입장벽이다. 일반적인 제조업보다는 특히 IT 서비스업은 진입장벽을 구축하기가 매우 어려운데, 이것은 어떻게 보면 창업을 위한 초기 투자비용이 제조업에 비하여 상대적으로 낮다는 장점의 반대급부로서 서비스업이 짊어져야 할 숙명이라 할 수 있다. 진입장벽이 중요한 이유가 단지나의 잠재고객을 쉽게 진입한 경쟁자가 뺏어갈 수 있다는 단순한 우려 때문은 아니다. 진입장벽이 (거의)없는 비즈니스는 First mover로서 새로운 시장을 개척한 Startup이 아무리 독보적으로 사업을 잘 영위한다 하더라도 (보통 그럴수록 더)끊임 없는 신규 경쟁자들을 해당 시장으로 끌어들이게 된다. 이러한 상황에서 가장 큰 문제점은 바로 점유율과 같은 이슈 보다는, 시장 자체가 단기간에 (여러 의미로)망가진다는 점이다. 새로이 진입한 신규 player들은 진입장벽이 낮아 저비용으로 쉽고 빠르게 시장에 진입한 만큼, 그만큼 또 쉽게 어려움에 처하곤 한다. 이 때 시장의 수많은 player 중 일부 또는 다수는 덤핑, Moral Hazard 등 여러 가지 행동들을 통해 시장의 상도, 단가, 매력도 등을 순식간에 망가뜨리곤 한다. '애드라떼', '캐시슬라이드' 등 여러 스타 Startup을 탄생시키며 빠르게 성장하였지만 시장의 단가 폭락, 수익성 악화 등으로 수많은 영세 Startup의 도산을 목격하고 있는 한국의 '리워드 광고 애플리케이션' 시장은 이에 적절한 예가 될 수 있다.

낮지 않은 진입장벽은 보통 다음과 같은 특징을 갖는다.

□Startup이 초기에 투자한 input(자본, 기술 등 종합적인 투입량)과 시장의 진입장벽은 대체로 비례한다.

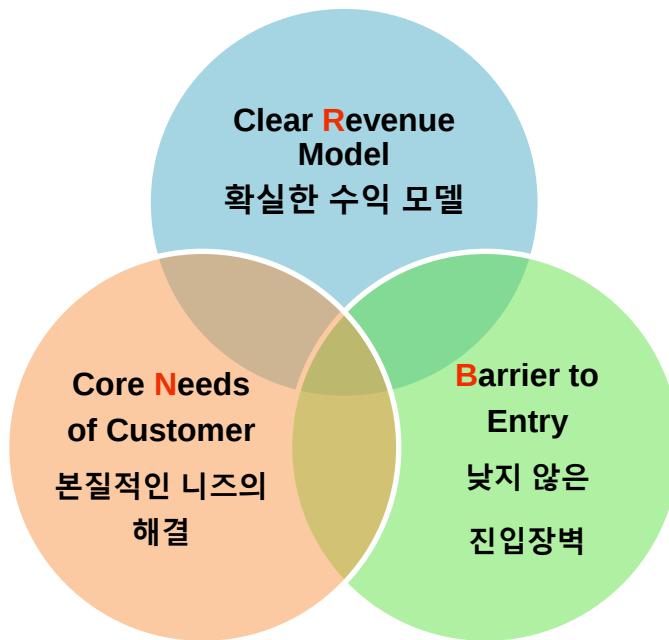
□일반적으로 초기 투자 비용이 높은 제조업이 서비스업에 비해 높은 진입장벽을 갖고 있다.

□제조업의 경우 상품의 원가가 높을수록, 지식 서비스의 경우 개발을 위해 필요한 엔지니어 인력 수준(MM)이 높을수록 진입장벽이 높아지는 경향이 있다.

본 모델의 적용

Exhibit

성공 DNA를 가진 비즈니스 모델(RNB Model)



비즈니스 모델이 성공 DNA를 갖기 위해 필요한 이 세 가지의 요소의 확보가 Startup이 성공할 개연성을 큰 폭으로 높이는 것은 틀림없어 보인다. 하지만 앞에서 언급하였듯이 이 R,N,B 의 세가지 요소가 반드시 확보되어 있어야만 Startup이 성공하는 것은 아니며, 우리는 한두 가지가 없음에도 빠른 성장을 통해 IPO 또는 성공적인 M&A를 이루어 낸 사례들을 확인할 수 있다. 이런 Startup들은 위 세 가지의 요소 중에서 자신의 비즈니스 모델에서 빠져 있는 요소를 다른 현명한 방식들로 커버하는 데 성공하였고, 결국 비즈니스를 성공으로 이끌 수 있었다. 따라서 본 'RNB 모델'을 활용하는 창업가들에게 정말 필요한 것은 우선 자신이 수립한 비즈니스 모델에 부족한 요소가 무엇인지를 명확히 인지하고, 그것을 확보할 수 있도록 비즈니스 모델을 수정하거나 또는 (수정이 불가능하다면)다른 현명한 전략으로 이를 커버할 수 있도록 하는 데 있다. 그렇기 때문에 Startup이 이러한 상황을 극복하고 성공을 이룩한 사례를 아래에 간략히 소개한다.

TICKET MONSTER

□확실한 수익 모델 0, 본질적인 니즈의 해결 0, 낮지 않은 진입장벽 X

티켓 몬스터는 실물 상품을 온라인 소비자들에게 판매하여 매출을 올리는 단순하면서도 확실한 수익 모델을 확보하고 있었으며, '정말 싸게 사고 싶다'라는 소비자들의 본질적인 니즈를 해결하였지만, 간단한 구조를 가진 IT 서비스의 특성 상 진입장벽은 거의 존재하지 않는 모델이었다.

□빠른 런칭과 공격적인 마케팅으로 가장 먼저 선두 이미지를 공고화 하는데 성공

진입장벽이 거의 존재하지 않는 비즈니스는, 그 특성 상 시장의 태동 이후 급속도로 산업이 성장하고 급속도로 포화 상태에 이르게 된다. 티켓 몬스터는 시장이 막 태동할 무렵 빠르게 런칭을 하여 시장과 함께 성장하는 first mover 그룹의 이점을 톡톡히 보았으며, 경쟁사들보다 눈에 띄게 활발한 PR&마케팅활동으로 가장

먼저 1위의 이미지를 구축하는 데 성공하였고, 이러한 지위 덕분에 결국 성공적인 M&A를 이루었다.

ANSWERS

□확실한 수익 모델 X, 본질적인 니즈의 해결 0, 낮지 않은 진입장벽 0

앤써즈는 세계 정상급의 동영상 검색 기술을 활용하여, 네티즌이 스틸컷 이미지만으로 관련 동영상을 검색하고 시청할 수 있도록 하는 서비스를 개발하여 많은 주목을 받았다. 또한 이러한 높은 기술력은 경쟁사들이 쉽게 따라 할 수 없는, 그들만의 확실한 기술적 진입장벽으로 기능할 수 있었다. 하지만 동영상 재생 전에 노출시키는 광고 외에 독창적이거나 확실한 수익 모델은 없었다고 할 수 있다.

□뛰어난 기술력으로 소비자의 니즈를 충족시키며 대중에게 어필, 결국 대기업에 성공적으로 M&A

자체적으로 뛰어난 수익 모델을 갖고 있지는 않기 때문에 매출 규모가 큰 편이 아니었음에도 불구하고, 앤써즈는 확실한 기술력을 인정 받은 덕분에 소프트뱅크와 KT에서 몇 십억 규모의 큰 금액을 투자 받아 운영자금을 마련할 수 있었고, 최종적으로 KT라는 대기업에 200억 가량의 금액으로 성공적으로 인수될 수 있었다.

제언

힘 없는 개인이 한정된 시간과 자본으로 아이디어와 기술 바탕의 창업을 하는 경우, 성공 할 확률을 높이기 위해서는 효과적인 비즈니스 모델을 수립하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 본 모델에서 제시하는 주요 요소인 '확실한 수익 모델'은 사업화 초기 단계부터 Startup에게 의미 있는 매출을 선사함으로써 재투자 와 성장의 기회를 제공할 것이며, '본질적인 니즈의 해결'은 소비자가 Startup의 제품/서비스를 지속적으로 사용하게 할 뿐만 아니라 자발적인 입소문으로 이를 널리 퍼뜨리는 데 기여할 것이다. 마지막으로 '낮지 않은 진입장벽'은 Startup의 First mover로서의 지위를 공고화할 뿐만 아니라, 시장의 매력도를 장기적으로 유지시켜 지속적인 기업성장의 지원군 역할을 할 것이다. 지금까지 여러 Startup의 흥망성쇠를 관찰해온 결과, 성공하지 못한 Startup들은 비즈니스 모델 상에서 위 요소들 중 하나 이상의 요소가 부족했으며 이를 전략적으로 커버하는 데에도 실패하였음을 분석할 수 있었다.

본 모델은 창업 성공을 위해 필요한 모든 요소들을 반영하지는 못한다. Startup이 성공하기 위해서는, 창업자가 비즈니스 모델을 수립할 때 위에 제시된 요소들 외에도 타겟 시장의 규모, 자사의 기술적 우위, 법적 이슈 등등의 많은 기타 요소들을 고려하고 고민해야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 본 모델은 수많은 요소들 중 Startup이 수립하는 비즈니스 모델의 사업성을 검토하는 데 있어 가장 중요한 세 가지의 요소를 제시하고 정의한다. 향후 많은 창업자 또는 Venture Capitalist들이 본 모델을 참고하여 비즈니스 모델의 본질적인 부분들을 다시금 검토하고 이를 개선할 수 있기를, 그리하여 우리 사회에 좀 더 많은 성공하는 Startup들이 탄생할 수 있기를 바라며 본 글을 마친다.