

14회 일요일밤 북톡방

사업시스템을 만드는 법



창업가의 습관

이상훈

콘텐츠 큐레이터 정장식

창업가의 습관

1부 사업 마인드를 만드는 습관

1. 창업이란
2. 관점바꾸기
3. 훈련하기

2부 사업 시스템 만드는 습관

4. 시스템이란
- 5 시스템만들기
- 6 조직만들기

창업가의 습관

1부
사업 마인드
를 만드는
습관

PART1 창업이란

PART1

창업이란

1. 창업은 탐험이다. 목표를 정하고 계속 도전한다. 길이 뚫릴 때까지!

- ✓ "창업은 차를 만드는데 공장에서 대량으로 만드는 것이 아니라 수작업을 통해서 딱 한대를 만드는 것과 같다.
- ✓ 도전하다 쓰러지면 다시 사람이 도전하고, 또 안되면 그 다음 사람이 도전하고, 이렇게 반복하다 보면 언젠가는 목표 지점에 도달한다.
- ✓ 창업 과정에서는 탐험지도를 놓고 등정 루트를 일단 설계하는 것이 필요하다.
처음 잡은 루트는 시장 상황에 따라 바뀌기 마련이다. 그때 그때 바뀌는 상황에 따라 공략 루트를 수정하고 재 공략하는 과정을 반복하는 것이 새로운 길, 새로운 시스템을 만들어가는 과정이다.

창업이란

2. 창업은 계획은 넉킨 한 장이면 충분하다.

✓ 비즈니스란 고객과의 거래이고, 상품이나 서비스를 주고 받는 장사이다.

장사는 책상머리에서 기획 하는게 아니라 일단 팔아보면서 가는 것이다.

✓ 팔기 시작해야, 다음 길이 보인다. 가다가 막히면 스케치만 고치면 된다. 사업계획은 넉킨 한 장이면 충분하다. 장황한 사업 계획은 내 눈을 흐리게 한다. 그리고 헤매게 한다.

✓ “ 그냥 팔면 되는 거네요?”

“네, 그냥 팔면 되는 겁니다.”

“이렇게 단순하게 해도 되나요?”

“네, 단순해야 시작할 수 있습니다.”

✓ 본질에 집중하면 덜 헤맬 수 있다. 사업의 본질은 이 네 가지만 제대로 돌아가면 된다.

창업이란

3. 창업은 체질을 바꾸는 과정이다.

- ✓ 창업의 세계에서는 스마트함이 덕목이 아니다. 가장 중요한 것은 끈기와 꾸준함이다.
그리고 계획보다는 실행이 더 중요하다. 얼마나 반복적으로 삽질을 하는지, 될 때까지 계속하는지, 포기하지 않는지 이런 것이 더 중요하다.
- ✓ 실패가 아니라 길이 막혔다는 걸 발견하는 과정이고 다른 길로 가야 한다는 신호를 받은 것 뿐이다. 포기하기 전까지는 실패한 것이 아니다.
- ✓ 창업 초기 오너가 훈련해야 하는 것은 행동 방식이다. 시행착오의 반복, 시스템을 만들어가는 과정의 경험, 포기하지 않고 끝까지 하는 습관, 계획이 아니라 바로 행동하는 습관, 이런 것들을 몸에 익히는 과정, 내 몸에 자연스러워지는 과정이 중요하다.

PART1

창업이란

4. 창업에 고통은 필수다. 고통에 익숙해지는 과정이 창업이고, 익숙해져 자동으로 돌면 시스템이다.

- ✓ 창업을 하는 이유, 생업에 쫓기는 것이 아니라 생존에 얽매이지 않고 내가 하고 싶은 것을 하면서 살겠다는 욕망, 이것은 지금 보다 더 나은 삶을 살겠다는 뜻이고 나아가 더 나은 삶이 되고 싶다는 소망이다.
- ✓ 창업은 남 또는 외부환경에 휘둘리는 노비의 삶에서 내가 결정하고 나 스스로 살아가는 주인의 삶으로 바뀌는 과정이다. 그렇게 바뀌어야 창업에 성공한다.
- ✓ 어려움이 창업가의 그릇을 만드는 과정이란 걸 알게 되고서부터는 없애는 것보다 그 과정을 즐기는 것이 중요하다는 것으로 생각한다. 내가 겪는 일이 하고 싶은 목표를 이루기 위해 반드시 겪어야 하는 과정이라는 걸 알게 되면 그 과정을 즐길 수 있게 된다.
- ✓ 창업에서 고통으로 느끼던 과정이 일상이 되면서 더 이상 고통으로 다가오지 않고 사라진다. 돈으로 인한 고통, 직원으로 인한 고통, 고객으로 인한 고통, 사건사고로 인한 고통, 이런 고통을 습관화 하는 과정이 바로 창업의 과정이다.

창업이란

5. 창업의 세 가지 방법: 주경야독, 선경후독, 원조후독

창업 시 생존을 위한 비용을 어떻게 조달하는가? 이게 핵심이다.

- ✓ **주경야독:** 낮에는 물지게를 지고 물을 나르고, 밤에는 수로 공사를 하는 것, 이 기간이 바로 투자 기간이다. 가지고 태어난 것이 시간 밖에 없기 때문에 기본적으로 시간을 투자할 수 밖에 없다. 무자본 창업이 이 창업 방법이다.
- ✓ **선경후독:** 미리 경작을 해서 먹을 거리를 잔뜩 만들어 놓은 다음 글 읽기에 집중하는 방법이다. 시드머니를 모은 다음, 그 자금을 기반으로 창업에 전념하는 방법이다.
- ✓ **원조후독:** 투자자들에게 돈을 받거나 각종 지원금을 받아서 창업하는 방법이다. 주변 친지들의 도움을 받아 공부하고, 나중에 과거 급제해서 신세를 갚는 모델이다.

창업이란

6. 사업의 시작은 하나씩 파는 것,
상품 하나를 파는데 처음부터 많은 것을 알릴 필요는 없다.

- ✓ 첫 방문을 해야 재 구매든 입소문이든 일어날 텐데, 그 최초 시작을 어떻게 해야 하는지?
- ✓ 사업 '시작' 을 어려워한다. 고객을 '처음' 오게 하는 걸 어려워한다. 시작이 어려운 이유는 전통적 마케팅의 패러다임인 대량판매, 매스 마케팅에 갇혀있기 때문이다. 처음부터 상품을 '많은' 사람에게 알려야 하고, 상품을 '많이' 팔아야 한다고 생각한다.
- ✓ 판매도 한 사람씩 만나서 하는게 가장 쉽다. 사업의 시작은 하나씩 파는 것이다. 한 사람씩 만나서 우리 상품을 경험하게 끄하고, 경험한 사람이 마음에 들면 우리 상품을 사는 것이다.
- ✓ 작은 회사들이 사용해야 할 마케팅 전략이 바로 한 사람씩 우리 팬으로 만드는 '팬덤 마케팅' 이다. 팬클럽 만들기의 출발점을 바로 한명에서부터 시작 하는 것이다.

창업이란

7. 부자처럼 살면 부자가 되는 게 아니라, 돈을 벌어야 부자가 된다.
브랜드를 만들어야 잘 팔리는 게 아니라 많이 팔면 브랜드가 된다.

- ✓ 창업과정에 사업계획서, 시장전략, 마케팅전략, 이런 저런 기획을 하다 사업의 본질을 놓치게 된다.
- ✓ 사업이란 '파는 일'이다. 사업을 시작한다는 것은 '팔기' 시작하는 것과 같다.
- ✓ 너무 많은 것을 미리 생각, 계획을 세우지만 정작 '판매'는 계속 늦추고 있다.
- ✓ 사업을 잘 하려면 많이 팔아보면 된다. 브랜드를 만들고 인지도가 높아져야 사업이 잘되는 것이 아니다. 그냥 상품을 팔고 고객이 상품을 경험하게끔 하면 된다.

PART1

창업이란

8. 이기는 싸움을 하고 이익 나는 사업을 하자, 창업, 수익 구조는 알고 시작하라.

- ✓ 창업가들이 의외로 창업 아이디어만 생각하지, 원가 구조에 대해서는 제대로 생각하지 않는 경우가 많다.
- ✓ 1)제조원가(매출원가) 20~30%, 2)일반관리비(본사 판매관리비) 20~30%
3)유통비용(총판+대리점) 50%(총판 20%+대리점 30%)
- ✓ 가격 구조를 제대로 파악하지 못해 실컷 주문 받고 물건 다 보냈는데, 결과적으로 남는게 하나도 없는 것이 된다.
- ✓ 손익분기점이란 월별이익이 일반관리비나 제조원가에 기본적으로 들어가는 '고정비' 를 넘어서는 지점이다. 매출 기반으로 손익분기점을 넘어야 기업의 생존이 가능해진다.

PART1

창업이란

9. 가격 정책의 기본은 흥정이다. 고객의 주머니 사정에 따라 가격은 결정된다.
- ✓ **원가중심** - 원가를 계산하고 적정마진을 붙여 가격을 책정하는 방법이다. 가격을 정해 놓지 않았기에 원가를 기반으로 가격대의 시장을 찾아 나서는 것이다.
 - ✓ **경쟁중심**- 경쟁사의 가격을 참고하여 전략에 따라 더 비싸게 혹은 더 싸게 가격을 매기는 방법이다.
 - ✓ **고객중심**- 고객이 느끼는 가치를 중심으로 가격을 결정하는 방법이다.
 - ✓ 가격의 본질은 흥정이다. 가격은 흥정에 의해 결정된다. 물건이 팔려야 가격에 의미가 생긴다. 고객의 주머니 사정, 즉 예산 범위 내에 있어야 팔릴 가능성이 있다.
 - ✓ 가격을 책정한다는 것은 내 고객에게 적합한 가격을 찾아 가는 과정이다. 이 과정에서 가장 좋은 것은 고객이 낼 수 있는 최대치를 가격으로 얻어 내는 것이다.

PART1

창업이란

10. 플랫폼 서비스의 시작, 한쪽 씩 잘라서 공략하고 작게 시작한다.

✓ 비즈니스의 기본은 거래다. 고객이 원하는 걸 주고, 돈이나 행동으로 되돌려 받는 것이다. 제공하는 가치가 나의 핵심 역량과 연결되어야 있어야 비즈니스가 된다.

✓ 매칭 서비스(플랫폼)의 세가지 방법

1) 자본을 투입해서 한쪽을 먼저 모은 후 나머지 한쪽을 을 모으는 방법
플랫폼 사업 대표적 방법으로 자본력이 필요하다.

2) 내 상품이나 서비스로 한쪽을 먼저 모은 후 나머지의 한쪽을 모으는 방법
성공한 플랫폼 기업들의 접근 방법이다. 아마존, 애플 등 자신의 기존제품으로 고객을 모은 다음, 그 위에 공급자나 개발자를 모으고, 그렇게 몸집을 키워가는 방식이다.

3) 작게 시작해서 한쪽 씩 교대로 조금씩 늘려가는 방법
작은 지역을 선택하여 공급자를 확보하고 수요자를 모집한다. 수요자가 확보되면 공급자를 늘리고, 그런 다음 수요자를 모집하고 공급자를 늘리는 방식이다.

창업이란

- ✓ 매칭서비스는 기본적으로 두개의 서로 다른 비즈니를 연결하는 것이다. 한 개의 비즈니스를 성공시킨 후, 다른 비즈니스로 확장하는 것이 가장 정상적인 순서이다.
- ✓ 공급자, 수용자 어느 쪽에도 내가 가진 핵심역량으로 상품이나 서비스를 제공할 방법이 없다면, 어쩔 수 없이 처음부터 바로 매칭 서비스를 시작해야 한다.
- ✓ 일단 작게 시작하고, 교대로 조금씩 공급자와 수요자를 키워 나가는 방식이 좋다.
- ✓ 비즈니스는 거래이고, 거래란 상품이나 서비스를 주고 받는 것, 이 기본 개념만 잊지 않는다면 어떤 복잡한 비즈니스 모델도 단순하게 시작할 수 있다.

PART1

창업이란

11. 사업은 고객의 문제를 해결해주는 것이 아니라, 고객이 원하는 가치를 제공해주는 것이다.

- ✓ 창업 출발점을 '고객의 문제를 해결할 것' 으로 보는 경우, 고객이 느끼고 있는 불편한 점, 그것만 찾게 됨으로 창업의 범위가 상당히 좁아진다.
- ✓ '고객이 원하는 가치를 주는 것' 을 창업의 출발점으로 삼는게 더 많은 사업 기회를 얻을 수 있는 방법이다.
- ✓ 상대방이 원하는 가치(value)를 제공하는 것이 좀 더 본질적이고 포괄적인 출발점이 된다.
일회성의 거래만을 원할 때는 문제 해결이라는 관점이 강력하지만 장기적인 만남을 이어가는 단골을 만들려고 할 때는 고객이 원하는 가치를 꾸준히 제공하는 것이 중요하다.
- ✓ 지속적인 단골 확보가 목적인 경우에는 '고객가치' 가 창업의 출발점이 될 수 있다.

창업가의 습관

1부
사업 마인드
를 만드는
습관

PART2 관점 바꾸기

관점바꾸기

12. 영업은 사람에 의존하고 마케팅은 시스템에 의존한다.

- ◆ 영업과 마케팅의 차이점은 취업과 창업의 차이점과 같다. 취업은 시간을 팔아 돈을 버는 것이고, 창업은 상품을 팔아 돈을 버는 것이다. 영업을 시간으로 고객을 만드는 행위라면 마케팅은 상품으로 고객이 생기는 과정이다.
- ◆ 영업은 단기적인 성과는 만들 수 있지만 장기적인 성과를 만들기는 어렵다. 그래서 영업은 물지게로 물을 나르는 것이고, 마케팅은 수로를 파서 운영하는 하는 것이라고 표현한다.
- ◆ 사업의 본질은 수로와 같은 시스템을 만드는 것이다. 급한 경우 한두 번 물지게를 질 수 있지만 기본은 마케팅 시스템을 운영하는 것이라는 것을 잊어서는 안된다.

관점바꾸기

영업과 마케팅의 차이점- 영업

- ◆ 첫째, 영업에서 시간이란 영업하는 사람 그 자체를 뜻하므로 사람 의존적이다. 영업하는 사람의 역량이나 컨디션에 따라 결과가 좌우되므로 일정한 결과를 예측하기 어렵다.
그리고 영업자에게 고객이 귀속되기 쉽다.
- ◆ 둘째, 영업은 기본적으로 푸시(Push, 밀어내기) 전략이다. 고객을 어떻게 설득해 상품 구매를 하도록 만드는 것이 목적이므로 꼭 필요한 상품이 아니더라도 영업자의 능력에 따라 구매가 일어나기도 한다. 단기적 목표 달성은 가능하나 장기적으로 오래 가는 고객으로 전환은 어렵다.
- ◆ 셋째, 어떻게 하든 상품을 팔아야 하므로 스트레스가 많다. 이런 스트레스를 이기고 숙련된 영업자로 성장하려면 꽤 오랜 시간이 필요로 하다.

관점바꾸기

13. 일 안해도 들어오는 패시브 인컴은 없다. 자본 수익도 액티브 인컴이다.

- ◆ 패시브 인컴이란? 잠자는 동안에도 들어오는, 일하지 않아도 딱박 딱박 들어오는 수입을 말한다. 자본소득, 저작권료, 임대료, 로열티 등 많은 사람들의 로망이다.
- ◆ 불노소득 같은 패시브 인컴은 존재하지 않는다. 단기간 패시브 인컴은 가능하겠지만 지속적인 패시브 인컴은 불가능하다. 백조와 같다.
- ◆ 사람들이 패시브인컴을 추구하는 이유는 하기 싫은 일을 돈 때문에 억지로 하고 싶지 않기 때문이다. 돈에 대한 스트레스 없이 살고 싶기 때문이다. 스트레스도 루틴이 생기고 어떤 일이 익숙해지고 나면 그 부분에 대한 스트레스가 없어진다.
- ◆ 패시브 인컴이란 결국 마음의 문제이다. 내가 돈을 벌고 있는 행위를 패시브하게 만들면 패시브 인컴이 된다. 취업도, 창업도, 투자도 패시브인컴으로 만들 수 있다.

관점바꾸기

- ◆ 패시브 인컴을 얻는 방법은 내가 하고 싶은 일을 하고, 그 일을 통해서 돈을 벌 수 있는 방법을 찾아 익숙한 일상으로 만들어 버리는 것이다. 그것이 취업이든 창업이든 투자든 상관이 없다.
- ◆ 다른 곳에서 패시브 인컴을 찾지 말고, 현재 내가 하는 일을 패시브 인컴으로 만들어 보길 바란다.

관점바꾸기

14. 노비는 일 중심, 주인은 맥락 중심이다. 사업은 판을 장악하는 것이다.

- ◆ “일에 매몰되지 말고 시스템을 만들어라. 부품을 생각하지 말고, 자동차를 만들어라. 모든 행동을 설계도 위에서 생각하라.”
- ◆ 창업가가 경계야 할 습관으로 일에만 집중하고 일에 매몰되는 습관이다. 말 잘 듣는 직장인, 군소리 없이 일하는 월급쟁이를 키워고 배출하는 사회 경험과 교육제도가 그걸 강조했다기 때문이다.
- ◆ 창업은 취업과는 본질적으로 다른 길을 가는 것이다. 사업을 한다는 것은 새로운 삶으로 전환하겠다는 것이고, 새로운 문화를 받아들이고, 새로운 세계로 걸어 들어가겠다는 것을 뜻한다.
- ◆ 직장 생활은 맥락이 중요하지 않다. 그저 주어진 일을 주어진 시간 내에 잘 완수하면 된다. 맥락을 고민하기 시작하면 일의 효율성이 떨어진다.

관점바꾸기

- ◆ 오너십의 특징은 '판을 파악하고 판을 장악하는 것이다. 전체 맥락을 이해하는 것을 중요하게 본다. 그래야 어떤 일을 시켜야 할지 결정할 수 있고, 수많은 일을 조합하여 원하는 결과를 도출할 수 있다.
- ◆ 벽돌을 쌓는 것이 아니라 빌딩을 짓고 있다는 사실을 늘 자각해야 한다. 관점이 일 하나하나에 매몰되는 것이 아니라, 전체적인 시스템에 집중되어야 한다. 이것이 창업하는 사람, 사업하는 사람들에게 필수적인 관점이다.
- ◆ 전체를 보는 눈, 전체를 장악하는 눈, 그것이 바로 오너십 다른 말로 앙트레프레너십(Entrepreneurship), '기업가정신'의 출발점이다.

관점바꾸기

15. 마케팅 모델은 생각의 틀이다. 퍼널 모델과 엔진 모델의 차이는 단골 풀에 있다.

- ◆ 생각의 틀을 '모델' 이라고 하고, 마케팅에서 사용하는 틀을 '마케팅 모델' 일하고 한다.
- ◆ 마케팅 모델 깔대기 즉, 퍼널(funnel)모델'이다. 다양한 방법으로 불러 모은 고객을 깔대기 처럼 단계적으로 처리해서 판매서 판매하는 방식이다.
- ◆ 마켓3.0 시대 마케팅 패러다임의 변화는 퍼널 모델 대신 새로운 모델로 진화, 엔진(engine) 모델'이다. 엔진 모델은 일종의 순환형 모델로 엔진처럼 빙글 빙글 돈다고 해서 붙였다.
- ◆ 고객과의 관계를 중시하는 '상품으로 팬덤 만들기' 이다. 팬덤 마케팅, 단골 마케팅, 커뮤니티 마케팅, 브랜드 마케팅 등이 바로 이 엔진 모델에 속한다.
- ◆ 퍼널 모델에서는 단골개념을 설명하기 어렵지만, 엔진 모델에서는 퍼널도 단골도 모두 설명할 수 있다. 엔진 모델이 좀더 진화된 모델이다.

관점바꾸기

- ◆ 엔진 모델에서는 '신청'→경험 →결정 →단골의 4단계가 있다. 이중 신청과 경험 단계까지만 활용하면 퍼널 모델과 유사하고 결정과 단골 단계까지 가면 엔진 모델 전체를 사용하는 것이 된다.
- ◆ 퍼널모델과 엔진 모델의 본질적인 차이는 일회성인가, 아니면 순환되는 것인가에 있다. 여기서 순환의 열쇠는 풀(Pool)의 유무이다. 퍼널 모델은 단골 풀이 없으므로 한번 지나가면 끝이다. 엔진 모델은 단골 풀이 있으므로 축적되고 순환되며 자가 발전이 가능하다.
- ◆ 퍼널모델에 해당하는 광고 중심의 '알게 하기' 전략, CS(Customer Service)중심의 '믿게 하기' 전략 밖에 쓰지 못한다 하더라도, 단골 풀을 만드는 방법을 찾게 되면 언제든지 팬덤 마케팅으로 넘어갈 수 있다.

관점바꾸기

16. 사업 목표는 매출 확대도 고객확보도 아니다. 시스템 성능, 즉 '확률'이다.

- ◆ 마케팅에 대한 기본 개념은 '광고로 매출 올리기'이다. 마케팅 모델 중, 퍼널 모델에서 나온 개념이다. 퍼널모델은 광고로 고객을 모으고, 모든 고객을 대상으로 상품을 팔아서 매출을 올린다는 생각을 기반으로 하고 있다.
- ◆ 퍼널 모델 대신 엔진 모델의 시대가 되었다. 엔진모델에 속하는 팬덤 마케팅과 커뮤니티 마케팅, 브랜드 마케팅이 중요해진 시대이다.
- ◆ 마케팅은 '상품으로 팬덤 만들기'이다. 상품을 경험한 고객이 점차 팬덤이 되도록 상품 라인을 구성하고, 라인을 따라 순차적으로 상품을 구매할 수 있도록 설계해 지속적으로 수익을 올린다는 개념이다.
- ◆ 모든 것을 고객 기반으로 평가한다. 매출보다는 확보한 고객의 수, (팬덤의 수)가 더 중요하다. 모든 사업의 계획과 실행, 평가를 고객과 관련된 숫자 중심으로 평가한다.

관점바꾸기

- ◆ 퍼널 모델에서는 매출을 중심에 놓고 엔진 모델에서는 고객을 중심에 놓고 있다. 그런데 이 두가지 모델에도 공통점이 있다. 바로 시스템이라는 점이다.
- ◆ 경영진이라도 사업 결과로 평가를 받기 때문에 매출이 중요하고 고객수가 중요하다. 하지만 사업의 주인인 오너 입장에서는 사업의 결과를 지속해서 낼 수 있는 시스템이 더 중요하다.
- ◆ 해당사업이 내가 기대하는 결과를 낼 수 있는 역량을 가지고 있느냐 그렇지 않느냐를 더 중요하게 본다. 기대하는 매출을 낼 수 있는 시스템인가? 기대하는 단골 고객을 만들어 낼 수 있는 시스템인가? 이 기준으로 사업 성과를 본다.
- ◆ 시스템의 성능이나 역량은 매출이나 고객수보다 '확률'로 표현 된다. 단계별 전환율, 달골이나 팬덤 고객의 증가율 즉, "투자 대비 팬덤 전환율이 높아서 수익이 나는가?" "팬덤 고객이 지속해서 늘어나고 있는가?" 이 두가지 포인트가 사업의 수준과 가치를 나타내는 지표가 된다.

관점바꾸기

17. 브랜딩이란 이미지를 만드는 과정이 아니라, 단골을 늘려가는 과정이다.

- ◆ 마케팅 1.0에서 마케팅2.0시대 까지 100년 이상 지속해온 모델인 마케팅 퍼널의 출발점은 광고이다. 대량생산으로 한꺼번에 많이 팔아야 했고, 한꺼번에 많은 사람을 동시에 만 체험시킬 수 없어서 매스미디어를 활용한 '광고' 라는 개념이 출현했다.
- ◆ 브랜딩은 이미지 만들기 라는 왜곡된 인식이 자리 잡히기 시작했다. 즉 제품에 표시된 주인이 이름이 브랜드이다. 브랜드의 출발점을 상품이다. 고객이 어떤 상품을 사용해 보고 만족하면, 그 낙인이 찍힌 상품만 찾게 된다. 그런 고객이 늘어나면 그 제품에 찍힌 낙인 자체가 신뢰를 얻게 되고, 낙인이 찍힌 상품을 좋은 상품이라 믿고 그 상품만 구매하게 된다.그렇게 되면 그 브랜드는 자리 잡았다고 얘기한다.

관점바꾸기

- ◆ 상품에 대한 경험에서 출발 한다. 상품을 사용해보고 만족해서 계속 구매하는 사람이 늘어나는 것이 중요하다. 마케팅 프로세스 특히 단골 마케팅 프로세스와 다를 바가 없다. 엔진 모델로 단골이 생기는 시스템을 만들고 운영하는 것처럼 브랜딩도 상품으로 단골이 생기는 과정이다.
- ◆ 브랜드 파워란 단골의 숫자이다. 브랜드 파워1위로, 코카콜라를 꼽는 이유가 코카콜라만 찾는 고객이 그만큼 많기 때문이다. 그러니 단골이 많아지면 브랜딩은 자연스럽게 된다.
- ◆ 고객에게 어떤 이미지를 심는 것이 브랜딩이 아니라 우리 제품에 대한 경험을 고객이 쌓아가도록 돕는 것이 브랜딩이다. 내 상품을 경험하고 만족하는 고객의 수를 늘려가는 일이다.

PART2

관점바꾸기

18. 고수는 내 탓을 하고, 하수는 남 탓을 한다. 내 탓을 해야 문제 해결 주도권을 내가 가질 수 있다.

- ◆ 고수 전략은 나를 먼저 바꾸는 전략이다. 반대로 하수 전략은 남을 바꾸려는 전략이다.
- ◆ 문제가 밖이 아니라 내 안에 있다고 생각하게 되면 내 시스템을 개선할 기회가 생긴다.
- ◆ 고수 전략의 핵심은 '받아들이기'(Acceptance)에 있다. 상대방을 있는 그대로 수용하는 연습, 현상을 있는 그대로 수용하는 연습을 하는 것이 중요하다.
- ◆ 장사가 안되면 그럼 나는 뭘 바꾸면 되지?, 고객에게 문제가 생기면 '아. 고객이 불편해 하는구나. 그럼 난 뭘 바꾸면 되지? 직원에게 문제가 생기면, 그럼 난 뭘 바꾸면 되지? 경기나 나빠지면 아 그럼 나는 뭘 바꾸면 되지?
- ◆ 초기 시장에서 만나는 얼리어답터들이 내놓는 요구 사항들을 지속해서 내재화하고, 상품화하면 실제 주류 시장에서 더 다양한 고객을 만족 시킬 수 있는 세련된 상품이 된다.

관점바꾸기

19. 마케팅 2.0에서 3.0으로 넘어가는 지름길은 CS다. 방어적 AS에서 선제적 AS로 바꾸고, CS 부서가 상품 개발팀 역할을 해야 한다.

- ◆ 마케팅 2.0을 마케팅 3.0으로 패러다임을 바꾼다는 것은 **회사의 근간을 바꾸는 것이므로 내가 가진 것을 버려야 다른 것을 잡을 수 있다는 것을 뜻한다.** 대기업은 몸집이 너무 크고 가진게 많아 손에 쥘 것을 내려 놓을 수 없다.
- ◆ 엔진 모델로 넘어 가는 열쇠는 '커뮤니케이션 패턴의 전환'에 있다. **고객을 바꾸려는 하수 전략에서 나를 바꾸는 고수 전략이 필요하다.**
- ◆ 1.0 마케팅 광고 전략은 고객이 나를 알게 하겠다는 것이고, 2.0 마케팅에서는 고객이 나를 믿게 하겠다는 것이다. 일종의 방어적 AS전략이다. 1.0, 2.0 모두 고객을 바꾸려는 전략이다.
- ◆ **3.0마케팅 팬덤 전략은 내가 고객과 하나가 되겠다는 즉, 나를 바꾸어 고객에게 다가서겠다는 전략이다.**

관점바꾸기

- ◆ 마케팅 2.0을 마케팅 3.0으로 가기 위해서는 방어적 AS에서 선제적 AS로 전환하는 것이 우선되어야 한다. 선제적 AS란, 고객을 잇는 그대로 받아들이는 것, 고객의 상황을 그대로 수용하고 대책을 세우는 것을 말한다. 프로세스를 바꾸고 시스템화 한다는 것이다. 더, 명확하게는 그것을 상품화 한다는 뜻이다. 즉, CS 파트에 들어오는 고객 불만 사항을 잘 처리하는 것이 아니라 상품화를 위한 아이디어로 생각한다는 것이다.
- ◆ 고객 불만을 수용 시스템화하고 상품과 서비스에 이를 반영하는 것을 뜻한다. 그런 불만이 나오지 않게 하는 것, 그것이 바로 고객과의 협업을 통해 상품을 개발하는 과정이다. 그래서 3.0마케팅의 주력 부서는 상품 개발팀이 되어야 한다. CS업무를 상품 개발 부서로 옮겨야 한다. CS업무를 외주화 하지 않고 상품 개발부의 주력 업무로 설정하면 자연스럽게 3.0 마케팅을 실행할 수 있다.

관점바꾸기

20. 이제 제조업은 없다. 모든 비즈니스는 서비스 업이다.

- ◆ 단순한 제조업만으로 성공할 수 없다. 제조업은 서비스업으로 변신을 해야만 살아남을 수 있는 시대가 되었다.
- ◆ 상품을 전달 유통하는 배달서비스, 지속적으로 잘 사용하도록 도와주는 유지보수서비스, 제품을 잘 쓸 수 있도록 정보를 제공하는 고객지원 서비스, 구매를 도와주는 금융 서비스, 사용을 완료한 제품을 버리는데 필요한 리사이클 서비스 등 다양한 서비스가 무상 혹은 무상으로 제공되어야 고객이 해당 물건을 제대로 사용하고 선택할 수 있다.
- ◆ 마케팅이 중요해지는 이유, 고객 시스템이 중요해지는 이유도 바로 이러한 시대 변화 때문이다. 이제 제조업을 사라지고 서비스업만 남을 것이다.

창업가의 습관

1부 사업 마인드 를 만드는 습관

PART3 훈련하기

훈련하기

21. 성공을 결정하는 건. 아이템이 아니라 창업가의 태도이다.

- 사업의 승패는 아이템으로 결정 나지 않는다. 사업 아이템이란 소개팅 할 때의 대화 소재에 해당한다.
- 소개팅에 대화가 문제 였다면 대화의 소재나 데이트 코스가 아니라 만남을 대하는 태도 때문이다. 상대방에 관심이 없거나, 상대방 얘기를 흘려 버리거나, 상대방을 전혀 배려하지 않는 태도가 문제인 거지 대화의 소재가 문제가 되는 것은 아니다.
- 사업도 첫 아이템에 고객의 반응이 없으면 조금 바꿔서 제안해보고, 조금 다듬어서 제안해보고, 그러면서 고객이 어떤 것을 좋아하는지 찾아 가는 과정이 사업이다. 그 과정에서 성공 여부를 결정하는 건 아이템이 아니라 창업가의 태도이다.
- 창업 과정에서 해야 할 일은 꾸준히 고객과 접촉하면서 이러한 역량을 키우고 다듬어 가는 것이다.

훈련하기

22. 사업은 신박한 개편이 아니라 작은 수정의 반복이다.

- 사업도 순간적인 인사이트나 아이디어가 핵심이 아니다. 갑자기 멋진 생각이 떠오른다고 사업 방향을 확 바꿔버리면 안된다. 딱 필요한 지점을 찾아 그곳만 적용해야 한다. 내 비즈니스 모델의 어떤 부분이 어느 만큼 좋아지는지 예측해 보아야 한다.
- 기본적인 시스템이 완성되고 시스템이 돌기 시작해 단계별로 전환 데이터가 나오고 부터 대대적인 변화 대신 꼭 필요한 지점만 정확하게 찾아서 수정을 해야 한다.
- 아무리 뛰어난 아이디어도, 언제 돌아가고 있는 시스템에서 작게 쪼개서, 작은 검증을 반복하며 변화를 줘야 한다. 작은 시행착오의 반복과 작은 수정의 반복. 움직이는 시스템에서 변화하는 방법이다.

훈련하기

23. 공부하지 말고 검색해라, 우선 실행하고 막히면 검색해라

- 창업의 길, 오너십의 길로 들어섰을 때는 해야 하는 공부가 좀 달라야 한다.
- 인터넷 시대에 지식 축적 과정이 사라져 버렸다. 검색만으로도 충분히 지식을 얻을 수 있는 세상이 되었고, 무엇보다 머리에 담아두더라도 조금 지나면 올드한 지식이 되버려 축적의 의미가 사라졌다.
- 실행하면서 깨우침을 얻는다. 지식이 필요하면 '검색'을 활용한다. 실행을 반복하여 내 것으로 만든다.
- 어떤 일을 시작위해 책 읽고, 교육과정 듣고 학습하기 보다 간단히 스케치만 하고 바로 실행에 들어 갈 수 있다. 블로그, 유튜브 등 강의로 부족하면 원포인트 레슨이나 강의, 서적을 추가로 활용하면 된다.
- 실행으로 내 몸에 익히는 과정이 중요하다. 실천을 통해 체화(내 몸에 익히는 것)하는 것이 진짜 공부이다.

PART3

훈련하기

24. 사업은 가설과 검증의 반복이다. 감과 데이터, 두 개의 날개로 날아야 멀리 오래 갈 수 있다.

- 사업을 시작할 때 가장 중요한 것을 '감(感)'이다. 어떤 사업을 하든 언제, 어떻게 시작해야 하는지 아는 것은 매우 중요한 일이다. 창업가 중에서 감, 즉 직감력이 뛰어난 분들이 사업을 잘한다.
- 세상은 변하고 사람도 변한다. 특히 지금처럼 급격한 변화의 시기에는 과거의 경험이 잘 맞지 않는 경우가 많다. 내가 경험 하지 못한 것에 대해서 감이 있을 수 없다. 감에만 의존하게 되면 내가 모르는 상황은 적응하기 어렵고, 내가 모르는 시장이나 분야로의 확산도 쉽지 않다.
- 검증이나 상황 판단은 반드시 데이터(Data)를 기반으로 하는 습관이 필요하다.

훈련하기

- 가설을 세우는 데는 감이 중요하고, 인사이트가 필요하지만 검증을 하는 데에는 데이터가 있어야 한다. 가설과 검증을 감으로만 하게 되면 시작은 쉬우나 지속성과 확장성은 떨어진다.
- 오너는 항상 고객에 대한 감을 유지하기 위해 고객과 정기적으로 접촉해야 한다. 고객을 알고 수용하고 하나가 되는 과정을 끊임 없이 반복해야 한다. 정확한 상황 판단을 위해서 고객 데이터, 거래 데이터 등의 지표를 정기적으로 확인하고 파악해야 한다.

훈련하기

25. 측정하기 어려운 고객 인식에 돈 쓰지 말고, 측정할 수 있는 고객 행동에 집중하라.

- 고객의 벨류와 경험 상품 그리고 Call to Action(클릭을 유도하는 장치)이 잘 디자인된 보도 자료와 기사가 아닌 이상, 마케팅에서 효과를 얻기란 쉽지 않다.
- 마케팅 활동을 하고 나서도 그 효과를 측정할 수 없는 경우가 무적 많다. 이런 효과 측정이 어려운 경우 그냥 인지도 상승이라고 말했다. 이제 모든 것이 측정되는 시대이다. 매출에 영향을 미치지 못하는 프로모션은 다음해에 예산 배정도 받을 수 없다고 한다.
- 측정을 위해선 기록이 중요하다. 그 기반으로 마케팅 시스템을 구축해야 한다. 기업에서 CRM시스템이나 웹/앱 서비스에 모니터링 시스템을 붙이는 이유가 바로 이때.

PART3

훈련하기

26. 책이 아니라 고객을 읽어라. 트렌드도 아이디어도 고객의 소리에서 나온다.

- 비즈니스는 대화이다. 고객과 나누는 대화이다. 대화를 잘하려면 상대방을 잘 알아야 한다. 성격은 어떤지, 취향은 뭔지, 요즘은 어디에 관심이 많은지, 고민은 뭔지, 이런 것들을 제대로 알아야 대화를 풀어갈 수 있다.
- 비즈니스의 해답은 고객에게 있다. 책을 읽는 것 보다는 고객을 읽는 것에 더 집중해야 한다. 고객을 읽는 방법으로 CS 파트에 올라온 고객의 소리를 듣는 것이다. 고객의 불만이나 의견을 빨리 처리 해버려야 할 사항이 아니라 내 사업의 교과서이다.

훈련하기

27. 비즈니스는 흐름이다. 고객의 흐름, 자연의 흐름, 세상의 흐름을 알아야 한다.

- 비즈니스에서는 시즌을 인식하고 관리하는 것이 중요하다. 마케팅 시스템 즉, 비즈니스 시스템은 흐름을 만들어 내는 것이라 할 수 있다. 고객의 흐름을 만들고 그 흐름으로 인해 고객의 상태를 변화 시키는 것이라 할 수 있다.
- 전혀 모르던 일반인이 나와 하나되는 단골 고객의 수준으로 변화시키는 것을 말한다. 이 과정에서 그들의 행동이 바뀌고, 그로 인해 사회도 변하고, 결과적으로 내가 바라는 세상이 되도록 한다.
- 흐름을 만들어 내기 위해서는 더 큰 흐름을 아는 것이 중요하다. 바로 '시즌' 이다. 하루의 흐름, 한 주의 흐름, 한 달의 흐름, 나아가 일 년의 흐름, 내 고객의 하루 일상은 어떻게 흘러가는지, 하 주의 일과는 어떻게 흘러가는지를 아는 것이 중요하다.

훈련하기

- 창업이 어렵다고 하는 이유는 움직임을 처음 만들어야 하기 때문이다. 하지만 움직임을 만들어지고 흐름을 타기 시작하면 그 흐름만 잘 지켜도 된다.
- 움직임을 만들어 내고 움직임을 유지되기 위해서 가장 중요하게 해야 할 일은 고객, 자연, 세상의 흐름을 파악하고 내 시스템의 흐름이 지속해서 유지되도록 모니터링 하는 것이다.

PART3

훈련하기

28. 성과가 안 나오는 건 능력 부족 탓이 아니라 방법을 못 찾았거나 실행을 안 했기 때문이다.

- 신규 매출이 안 나오는 이유는 노출이 제대로 안되었거나, 클릭율이 줄었거나, 랜딩페이지의 설득력이 떨어졌기 때문이다. 마케팅 시스템 앞부분 어딘가에 문제가 생겼기 때문이다.
- 문제를 찾아도 해결이 안될 때 그 3가지 이유, 1) 제대로 된 문제 해결 '방법'을 찾지 못했거나 2) 방법대로 '실행' 하지 않았거나 3) 방법을 실행할 '역량' 의 부족이다.
- 비즈니스 성과를 이루는데 사람의 능력이나 역량이 끼치는 영향은 미미하다. 대부분의 원인은 아직 제대로 된 방법을 찾지 못했거나, 실행을 제대로 하지 못한데 있다.
- 내 역량이나 능력을 탓하지 말고 제대로 된 문제 해결 방법을 찾고 실천하는 것에 집중하면 된다. 능력이 아니라 실행을 확인하고, 프로세스 문제를 찾아서 개선하여 결과가 안 나왔다는 것은 시스템을 개선하라는 신호이다.

PART3

훈련하기

29. 꾸준히 한다는 것은 안 빼먹고 계속하겠다는 것이 아니라 꾸준히 시도하겠다는 것이다.

- 그냥 하는 것. 굳이 노력하려고 애쓰지 않고 그냥 하는 것. 이런 생각이 필요하다.

노력하고 열심히 하려고 하기보다는 그저 꾸준히 하겠다고 생각하면 된다. 실수하고, 실패하고, 넘어지고, 빼먹고 하더라도 또다시 시도하면 된다.

- 그러다 보면 습관이 되고, 몸에 익게 되고, 루틴이 되고, 시스템이 된다.

노력하지 말고 그냥 하자. 될 때까지,

훈련하기

30. 스트레스 없이 매출을 올리려면, 팔려하지 말고 팔리는 프로세스를 만들어라

- 누구나 제일 힘들어하는 게 영업이고 매출 올리기 이다. 오너들도 가장 큰 고민이 큰 것이 매출이다. 매출이라는 게 마음처럼 되는 게 아니다.
- 어떻게 하면 영업을 하지 않고 매출을 올릴 수 있을까, 항상 예측하지 못한 변수 들이 생기고, 구매 예정 고객이 취소하고, 한마디로 바람 잘날 없다. 결국 스트레스만 받는다.
- 이때 할 수 있는 방법은 프로세스에 집중하는 것이다. 확률이 높은 프로세스를 만들어 그걸 계속해서 반복하는 것이다.
- 마케팅 시스템이란, 타겟 풀에 있는 잠재고객을 내가게로 유입시켜 내 상품을 경험하게 하고, 경험한 고객이 단골로 변할 수 있도록 조치를 하고, 단골이 지속적으로 벨류를 얻을 수 있게 각각의 프로세스를 잘 셋팅 한 후, 그 프로세스를 반복하는 것이다.

훈련하기

- 매출 목표가 달성이 안 되면 직원 탓도 아니고, 내 탓도 아니다. 프로세스 탓이다.
프로세스가 어디가 고장이 났는지 찾아서 고쳐야 한다.
- 내가 통제 할 수 없는 부분 보다는 내가 관리 할 수 있는 부분에 집중해야 한다. 내가 바꿀 수 없는 것에 에너지를 쓰지 말고, 내가 바꿀 수 있는 것에 에너지를 써야 한다.

창업가의
습관

2부

사업 시스템을
만드는 습관

PART4
시스템이란

시스템이란

31. 창업은 시스템을 창조하는 것, 태양계 하나를 만드는 일이다.

- 창업을 한다는 것은 시스템을 창조하는 행위이다. 회사와 고객 간의 관계를 기반으로 하는 시스템이 마케팅 시스템이고, 회사와 직원 간의 관계를 기반으로 하는 시스템의 조직 시스템이다.
- 마케팅 시스템에는 고객과 기업이라는 독립된 모듈이 존재하고. 거래라는 관계를 맺는다.
설계자인 창업가는 자신이 원하는 형태로 고객과 거래할 수 있도록 시스템 세팅을 한다.
- 시스템의 핵심 개념은 세 가지이다. 1) 독립된 모듈 2) 유기적 관계 3) 계속적 순환

시스템이란

32. 론칭이란 말 함부로 쓰지 말자, 발사는 전체 시스템이 완성된 다음에야 가능하다.

- 비즈니스가 자리 잡힌 대기업도 신상품을 출시할 때는 **상품 뿐 아니라 전체 비즈니스 시스템에 연관된 모든 요소들을 세팅한 후에 진행한다.** 이미 비즈니스 시스템을 갖춘 곳에서도 새로운 상품을 올리는 데에 오랜 준비와 시운전을 진행한다.
- 하물며 비즈니스를 새로 시작하는 창업 단계의 회사라면 신상품은 물론이고 비즈니스 시스템 자체를 새롭게 만드는 것인 만큼 준비가 필요하다.
- 사업이란 회사가 고객에게 제공할 가치(Value) 상품으로 패키징하고, 유통채널을 통해 이를 전달하며, 돈이나 행동으로 가격을 받는 일련의 과정을 기획하고 운영하는 일이다. 이런 일이 체계적으로 돌아가게 하는 시스템을 말한다.
- 전체 시스템을 설계하고, 세팅하고, 시운전하는 과정 없이 제품만 완성하고 출시하는 것은 엄청난 시행 착오를 좌초하는 일이다. '출시' '론칭' 이라는 단어는 모든 창업 단계가 완료된 후에 사용할 수 있는 단어다.

시스템이란

33. 급한 일로 단기 성과가 급하게 필요할 때도 시스템을 활용하여 전략적인 접근을 해야 한다.

- 창업은 돈을 버는 시스템을 만드는 것이고, 경영은 돈을 버는 시스템을 잘 관리하고 운영하는 것이다. 여기서 시스템이 중요한 이유는 안정적이고 지속적으로 성과를 얻을 수 있기 때문이다.
- 비즈니스 시스템에서 단기 적인 성과란 매출과 고객 수의 확대이다.
- 기존시스템을 활용하여 해결책을 얻는 3가지 방법이다

1) 각 단계의 파워 올리기 : 전화율을 인위적으로 올리기 위한 작업을 말한다. 광고 늘려 유입량 증가, 영업 인력을 투입 전환율을 높이는 방안, 직접 베네핏을 제공하여 프로모션 방안 등이다.

시스템이란

- 2) 전환 대상 풀 늘리기: 전환 시킬 대상자를 늘리는 방법이다. 유입 단계에서는 타겟풀을 늘리는 것이 일반적인 방법, 신청, 경험, 결정 각 단계에서 이탈한 고객들을 재공략 해보는 방법도 하나이다. 이때 중간 저수지를 만들어 두고 관리해 두면 좋다.
- 3) 흐름 속도 올리기: 각 단계에서 걸리는 시간을 단축시키는 방법이다. 일반적인 상황에서는 단계마다 필요한 과정을 거쳐야 다음 단계에서 무리 없이 전환되고 이탈도 방지할 수 있지만, 단기적인 성과가 우선인 상황에서는 과정을 단축 시켜라서도 급행 코스를 만드는 것이 필요하다.

시스템이란

34. 엔진이 고장인데 문짝을 고치고 있으면 안된다. 시스템 어디가 문제인지 단계별로 확인 하라.

- 구독 모델을 가진 비즈니스에서 구독 결정 단계에서 전환율이 나오지 않는 문제가 있다면. 문제가 발생한 단계와 해결책을 테스트한 단계가 제대로 매칭되지 않았기 때문이다.
1)신청(방문) → 2)경험(체험) → 3)결정(구매) → 4)단골(사용) 문제가 발생한 부분은 3)번 결정 단계로 1번, 2번은 그대로 두고 3번 결정 단계인 구매 페이지에서 ab 테스트를 시행 했어야 한다. 기존안과 수정안의 구매전환율 비교해보면 무엇이 문제 였는지 간단히 확인 할 수 있다.
- 마케팅은 우리 몸과 같이 하나의 시스템이다. 어떤 문제가 발생하면 병을 치료하는 의사처럼 진단과 처방의 순서를 따라야 한다.

시스템이란

- **1) 진단 :** 제인 먼저 어느 파트에서 생긴 문제 인지를 찾는다. (신청단계, 경험단계, 결정단계, 단골단계)
- **2) 처방 :** 문제 파트가 확인 되면, 해결할 수 있는 가설을 세우고 개선안을 만든다.
- **3) 치료 :**
 - a. 해당 부분의 개선안으로 B안을 만든다
 - b. 해당 파트로 넘어오는 고객을 적당한 비율로 나눠 **기존안 A안, 개선안 B안으로 보내 결과를 비교한다.**
 - c. 유의미한 결과가 나오고, 다음단계와 그 다음 단계까지 특별한 영향을 끼치는게 없다는 것이 확인되면, 결과가 좋은 안을 선택하여 유지하거나 교체한다.

창업가의
습관

2부

사업 시스템을
만드는 습관

PART5
시스템 만들기



시스템 만들기

35. 마케팅이란 저수지에서 우리 집 연못으로 연결되는 수로를 하나씩 만드는 것이다.

- ❖ 마케팅이란 잠재고객이 있는 저수지에서 우리 집 연못으로 물이 계속 흘러 들어올 수 있게 수로를 만드는 것 같다. 마케팅을 시스템이라 부르는 이유가 이 때문이다. 마케팅 모델이란 그 수로를 어떤 형태로 만들 것인가 결정하는 것이다.
- ❖ 창업이란 수로를 설계하고 첫 삽질을 시작하는 것이며, 창업을 어느 정도 완료되었다는 것은 저수지에서 연못까지 수로가 연결된 때를 말한다. 설계부터 시작해서 시운전을 거쳐 완성 단계까지, 여기 까지를 좁은 의미의 '창업단계' 로 본다.
- ❖ 수로가 완성되었으면 본격적으로 물을 흘러 보낸다. 이 시점부터를 '경영단계' 로 본다. 이 단계에서는 저수지와 수량 즉, 고객 유입량을 늘리는게 중요하다. 유입량을 늘리는 방법은 펌프의 용량을 키우거나 다른 저수지를 추가하는 방법이 있다.

시스템 만들기

- ❖ 펌프 용량 키우기는 광고비를 올려 더 많은 사람에게 노출시키면 된다. 저수지를 추가하는 방법은 광고 매체를 더 늘리고 미디어 믹스를 효율적으로 하면 된다.
- ❖ 보통 유입량을 빨리 늘리고 싶어서 매체 확대에 집중한다. 하지만 회사의 역량에 따라 차근차근 풀어 나가는게 중요하다.
- ❖ 값이싼 저수지를 찾아야 하고, 찾아낸 저수지에 펌프를 설치하고 메인 수로까지 연결 상태를 확인해야 한다. 해당 저수지의 성격을 파악하여 어느 정도씩 흘러 나오는지 적절한 수량도 파악해야 한다.
- ❖ 새로운 저수지가 내 시스템에 제대로 안착하여 지속적으로 물을 공급해 주는 수원지의 역할을 할 수 있도록 세팅하는 것이 중요하다. (185p)

시스템 만들기

36. 저수지로부터 내려오는 물이 불었다면, 새로운 저수지를 찾거나 펌프의 성능을 개선해야 한다.

- ❖ 물을 옮기는 방법 중 물지계를 지고 열심히 움직이는 것은 '영업', 수로를 파서 물이 흐르게 하는 것은 '마케팅' 이다. 영업은 시간을 들여서 고객을 만드는 일이지만, 마케팅은 내 시간을 들이지 않고도 고객이 꾸준히 흘러 들어오는 수로를 만드는 것이다.
- ❖ 신규 유입이 줄어들었다는 것은 매장이나 홈페이지 방문 고객의 감소를 말한다. 이는 저수지로부터 유입되는 물의 양이 줄었다는 것을 뜻한다. 소규모 커뮤니티나 메일링 리스트의 고객들이 이탈하거나, 구매할 사람은 이미 다 구매한 경우, 또는 어떤 매체의 구독자 감소 등이다. 물의 양이 더 줄기 전에 다른 저수지를 추가로 발굴해야 한다.
- ❖ 다른 누군가가 물을 빼서 쓰는 경우이다. 이는 새로운 사람(경쟁자)이 계속해서 등장하는 것을 말한다. 저수지는 내 것이 아니기에 어쩔 수 없는 현상이다. 이 때 양수기의 출력을 더 높여서 내 쪽으로 오는 물의 양을 늘려야 한다.

시스템 만들기

37. 창업 시 필요한 것은 홈페이지가 아니라 랜딩페이지다.

- ❖ 홈페이지가 버려지는 이유는 장사를 시작했는데, 가게는 안 만들고 살림집만 열심히 만들었기 때문이다. 가족이 모여 사는 살림집은 지인들만 몇 명 왔다가 가고 그걸로 끝이 난다.
- ❖ '랜딩페이지' 모집 공고나 소개 글은 가게로 유인하기 위한 길거리의 간판이나 쇼윈도 역할을 한다. 고객들은 온라인을 어슬렁거리다가 광고나 게시글에 혹해서 매장인 랜딩페이지로 들어온다. 랜딩페이지는 복잡하면 안 되고 단순해야 한다.
- ❖ 홈페이지는 단골 고객들이 사는 공간, 생활하는 공간이다. 단골들을 모으고 교류해야 할 장소인 단골 풀은 세가 종류로 나누어 볼 수 있다.
 - 1)월세 : 외부 커뮤니티 서비스(카페, 밴드, 페이스북 그룹, 단톡방)
 - 2)전세 : 홈페이지
 - 3)자가 : 모바일 앱

시스템 만들기

- ❖ 모바일 앱이 되면 좋겠지만, 처음부터 앱을 만든다고 결정하면 사업 시작도 하기 전에 돈 다 쓰고 지치게 된다. 그래서 일단은 월세인 카페, 밴드부터 시작해서 단골을 좀 더 모은 후 홈페이지를 만드는 게 좋다. 홈페이지 형태도 게시판, 마이페이지, 콘텐츠 페이지, 구매 페이지 등 단골들이 자주 와서 생활 할 수 있는 메뉴면 충분하다.
- ❖ 창업을 한 후 제일 먼저 만들어야 할 것은, 처음 경험할 물건을 파는 게 우선이다. 그러기 위해서는 홈페이지가 아니라 랜딩페이지부터 만들어야 한다.

시스템 만들기

38. 광고는 고객의 시간을 빼앗지만, 맛보기는 고객의 경험을 더해준다.

- ❖ 사실 '돈 안 드는 마케팅'의 핵심 의미는 광고비에 의존하는 않는 것을 뜻한다. '광고로 매출 올리기'라는 퍼널 모델은 매번 거래가 일어날 때마다 광고라는 행위를 해야 한다. 그래서 거래 원가에 광고비가 늘 잡힐 수 밖에 없다.
- ❖ 엔진 모델을 제대로 완성하여 페이스북처럼 소개나 공유로 확산되는 자가발전이 가능한 모델이 된다면 유입 비용 자체가 아예 발생하지 않을 수도 있다. 이것이 바로 '돈 안 드는 마케팅'의 기본 개념이다.
- ❖ 돈 안 드는 마케팅 즉, 광고에 의존하지 않는 마케팅을 강조하는 이유는 고객과의 거래에서 발생하는 수익이 외부로 세어 나가는 것을 막고 거래 당사자들에게 최대한 돌아가게 하자는 데에 있다. 광고로 빠져 나가는 돈을 제품 개발이나 가격 인하에 들여서 더 좋은 상품을 지속적으로 공급하자는 것이다. 그렇게 하면 회사와 고객은 서로 상생하고 동반 성장하는 선순환을 만들 수 있다.

시스템 만들기

39. 소개팅 잘해봤자 연애 못하면 깡이다. 광고 아무리 잘해도 맛보기가 좋아야 팔린다.

- ❖ 경험 상품이란, 단골을 만드는 4단계 '신청 → 경험 → 결정 → 단골' 중에서 두번째에 해당하는 상품이다. 경험 상품의 목적은 단골 전환이다.
- ❖ 소개팅을 아무리 잘해도 연애를 못하면 결혼으로 골인하지 못하는 것처럼, 광고를 아무리 잘해도 경험 상품이 부실하면 고객을 확보하는데 실패한다.
- ❖ 경험의 목적이 결국에는 결정에 있고, 결정은 경험에 달려 있다는 것을 뜻한다. 그래서 경험 상품 안에는 전환 장치 즉, 재구매 장치가 반드시 들어간다. 구매 신청 스티커, 설문지 내 신청서, 데모 게임 이후 구매 팝업 등이 바로 이런 장치의 예이다.
- ❖ 경험상품은 인간관계의 3단계 '알기 → 사랑하기(믿음) → 하나되기' 중, 두번째 단계인 사랑하기에 해당하기도 한다. 그래서 이 단계에서는 고객의 믿음을 얻는 것이 무엇보다 중요하다.

시스템 만들기

- ❖ 경험상품은 고객을 창출하는 데 있어서 가장 중요한 역할을 한다. 그래서 모든 에너지를 쏟아야 한다. 고객이 환장하고 경악하도록 만들어야 한다. 기대 이상의 만족을 하도록 해야 한다.
- ❖ 소개팅을 아무리 잘해도 연애를 못하면 결혼으로 골인하지 못하는 것처럼, 광고를 아무리 잘해도 경험 상품이 부실하면 고객을 확보하는데 실패한다.
- ❖ 영화 판에는 '5분의 법칙' 이 있다. 게임에서도 5분 안에 이용자를 주저 앉혀야 성공 할 수 있다. 이 5분이 경험상품에 해당한다.
- ❖ 어떻게 해야 고객이 확 넘어 올까? 단번에 그런 수준으로 만드는 것은 불가능하고, 끊임없이 개선하고 수정하면서 수준을 끌어 올려야 한다. 특히 창업 초기에 상품을 새롭게 세팅하는 과정에서 매우 중요하다. 경험 단계에서 확보된 고객의 피드백을 최대한 반영하면서 상품을 보완 개선해 나가는 것이 중요하다.
- ❖ 경험 상품을 가지고 계속 테스트해 상품을 개선하는 과정을 시스템화 해한다. 그래서 경험 상품을 담당하는 팀은 전환율을 높이기 위해 지속적인 개선을 체질화 하는 것이 중요하다.

시스템 만들기

40.고객의 결정을 이끌어 내려면 잘 짜인 경험 시나리오가 필요하다.

- ❖ 연예단계는 인간관계 3단계 '알기→사랑하기→ 하나되기' 중에서 두번째 단계인 사랑하기 단계에 해당한다. 이 단계에서 제일 중요한 덕목은 사랑, 즉 믿음이다. 이때 중요한 변수가 신용도와 신뢰도이다.
- ❖ 신용도란 인간적인 믿음을 말한다. 장삿속으로 돈만 챙기고 떠나지 않을 것이라는 믿음, 결제 후에도 나를 계획 지원해 줄 것이라는 믿음이다.
- ❖ 신뢰도란 능력에 대한 신뢰이다. 약속했던 것들을 계속 제공할 수 있을 것 같은 신뢰, 약속을 지킬 수 있는 능력, 그런 신뢰를 제공해야 한다. 한마디로 가치(Value)제공에 대한 신뢰다.
- ❖ 직접경험은 상품이나 서비스를 직접 경험해 보는 이다. 체험 키트, 맛보기 상품 등을 무료이거나 아주 저렴한 가격에 제공된다.

시스템 만들기

- ❖ 간접경험은 고객의 입장에서 끊임 없이 불안하고 계속 의심이 든다. 의심을 지우고 신뢰감을 주기위한 글, 사진, 동영상 등을 활용하여 제품의 장점, 사용의 혜택 구매자 후기, 인플루언서 후기, 추천을 배열한다.
- ❖ 경험상품은 직접이든 간접이든 한 번에 구매까지 넘어갈 수 있도록 일회성으로 구성하는 것이 가장 일반적이고 바람직한 방법이다. 일회성으로 해결이 안되는 경우에는 일정한 기간을 두고 반복적으로 고객을 육성시키는 과정이 필요하다.
- ❖ 고객을 하나의 풀에 넣어두고 지속적이고 반복적으로 관리하고 육성시키는 작업이 필요하다. 뉴스레터 구독, 카페, 밴드, 단톡방 가입 후 콘텐츠나 상호 작용을 통한 관리 등 여기에 해당된다.
- ❖ 간접이든 직접이든, 일회성이든 반복성이든, 경험 시나리오를 통해 고객 경험의 전반적인 과정을 통제하고 관리해야 한다는 것, 그리고 호감과 신뢰를 얻어 고객이 가지게 되는 두려움을 없애 주는 것 이 두가지가 핵심이다.

시스템 만들기

41. 사업은 고객의 행동을 상상하고 연출해 한편의 영화를 만드는 것이다.

- ❖ 가치 주도형 마케팅 시대(마케팅 3.0)에는 상품 보다는 고객의 행동이 더 중요하다. 설사 상품을 구매했다 하더라도 사용하지 않으면 그 가치를 경험할 수 없다. 따라서 고객의 행동 그 자체를 하나의 상품으로 인식하는 것이 필요하다. 고객의 행동이 상품이고 우리가 제공하는 제품이나 서비스는 그 행동을 잘 하도록 도와 주는 장치, 아이템이다.
- ❖ 고객의 행동을 고민하고 고객의 행동을 상상하는 것이 중요하다. 어떤 행동을 하도록 해야 고객이 원하는 가치를 얻고 만족할 것인가, 이것을 끊임 없이 고민하는 것이 마케팅이다. 그래서 상품을 고민하는 게 아니라 고객의 행동을 상상해야 한다.
- ❖ 마케터는 연출가이고, 사업가는 영화 감독이다. 고객이 내가 상상하는 연기를 할 수 있도록 시나리오를 작성하고, 무대와 현장을 꾸미고, 필요한 스텝을 준비시켜 멋진 연기를 할 수 있도록 연출하는 것이 사업가의 일이다. 고객을 만나는 순간이 한편의 영화를 연출하는 순간이다. 그 순간에 고객이 만족하고 감동하도록 하는 것이 중요하다.

시스템 만들기

- ❖ 고객여정(Customer Journey)은 우리 회사와의 첫 만남부터 시작해서 상품을 경험하고 재구매를 하고 또 이런 저런 콘텐츠 경험을 하고 단골이 되어 가는 모든 과정을 말한다.
- ❖ 고객과 회사와의 평생에 걸친 만남과 관계를 상상하고 시나리오로 작성하고, 그러한 연출이 가능하도록 스텝들의 프로세스를 정리하고, 정리된 프로세스를 바탕으로 생산 시스템을 구축하고, 그래서 고객이 유입되는 순간 감독의 액션 사인이 떨어진 것처럼 회사의 모든 시스템이 일사불란하게 움직여 고객이 멋지고 감동적인 경험을 하도록 하는 것
- ❖ 단계별 고객 경험 시나리오를 먼저 정리하고 그러한 시나리오대로 연기할 수 있도록 각 파트 담당자의 할 일을 정리한다. 그런 다음 프로세스대로 실행할 수 있는 팀을 배치하고 역할과 책임을 정하고 진행 상황을 관리한다.

시스템 만들기

42. 리마케팅은 헤어진 옛 애인에게 술 먹고 전화하는 것이다. 있을 때 잘하자.

- ❖ 리마케팅은 마케팅 시스템을 흐르다가 떠났거나 중지한 고객을 다시 돌아오게끔 하는 활동이다. 초기 셋업 단계의 비즈니스나 작은 회사인 경우에 바람직하지 않은 방법이다.
- ❖ 팬덤이 목표인 마케팅 엔진 모델에서 마케팅의 역할은 고객을 단골로 만드는 과정이다. 마치 연애를 한 다음 결혼으로 골인하는 과정과 같다. 한번 헤어진 사람을 다시 돌아오게 하는 건 생각보다 어렵다. 꽤 많은 자원과 노력이 필요하다. 돌아선 상대의 마음을 돌리는 게 새로운 사람에게 나의 매력을 어필하는 것 보다 몇 배나 힘들다.
- ❖ 새로운 전략을 사용할 때 그리고 마케팅이 난관에 부딪혔을 때 마케팅의 본질인 '대화' 와 '관계', 즉 연애에서 결혼으로 이어지는 프로세스를 생각해 보면, 그러면 쉽게 해결책을 찾을 수 있다.

시스템 만들기

43. 단골 상품의 돌파구는 결국 멤버십이다. 일회성이나 구매 주기가 긴 상품도 마찬가지다.

❖ 업종에 따라 단골 상품 만들기

- 1) 단발형 제조업 : 소비재(과자, 칫솔, 치약 등 생필품)
- 2) 지속형 제조업 : 내구재(자동차, 가전제품 등)
- 3) 단발형 서비스업 : 생활 서비스업(식당, 미용실, 편의점, 카페)
- 4) 지속형 서비스업 : 회원제 서비스(피트니스센터, 학교, 학원)

❖ 단발형 제조업도 구매 예약을 받거나 재구매를 한정없이 기다리기 보다는 경험한 다음에 바로 단골 풀로 넘어 올 수 있도록 초대장을 보내는 방법이다. 멤버십 가입을 유도하는 것이다. 바로 단골 풀로의 초대이다.

❖ 팬덤 마케팅이란 팬덤을 만드는 것이므로 단발형 상품의 경우에는 첫 상품을 경험하도록 하고 만족할 경우 멤버십 가입을 결정을 하게 한다. 그 경우 단골 상품은 멤버십 프로그램이고, 단발형 상품은 부가 상품이 된다.

시스템 만들기

44. 팬클럽에서 스타가 메인이듯, 팬덤 커뮤니티에서 상품이 메인이다.

- ❖ 팬덤마케팅의 핵심은 팬클럽 만들기이다. 마케팅 엔진을 만들 때, 단골 풀까지 만들어야 엔진이 완성된다. 커뮤니티란 자발적으로 서로 교류하고 공감하고 협업하는 모임이다. 그런데 어떻게 해야 자발성이 만들어 지는지 잘 모른다. 팬덤 커뮤니티는 일반 커뮤니티와는 성격이 또 다르다.
- ❖ 팬클럽이란 스타를 좋아하는 사람들이 모인 모임이다. 목적이 아주 뚜렷한 모임이다. 지향하는 바도 뚜렷하다. 팬이 아닌 사람은 들어와도 안되고, 팬덤 활동 이외 다른 행동을 하는 사람은 바로 강퇴가 된다. 한명의 스타를 중심으로 한 폐쇄적인 커뮤니티다.
- ❖ 만들어야 하는 풀도 마찬가지로. 제품이나 서비스가 왕인 스타인 커뮤니티를 형성해야 한다. 커뮤니티 주제는 회사, 제품, 서비스 또는 핵심 가치를 벗어나서는 안된다. 그외 이유로 참여한 사람이 있다면 당장 내보내야 한다. 제품이나 서비스에 대한 관심은 없고 네트워킹만 하고자 하는 사람은 걸러내야 한다.

창업가의
습관

2부

사업 시스템을
만드는 습관

PART6
조직 만들기

조직 만들기

45. 인재 채용, 소통과 자기 관리 능력 즉, 태도와 인성이면 충분하다.

- 마케팅 하는 회사라면 마케팅 엔진의 각 파트, 즉 신청 상품파트(유입), 경험 상품 파트(체험), 결정 상품 파트(구매), 단골 상품 파트(사용)에 인력을 배치하는 게 기본이다.
- 고객 시스템을 만들고 운영하며, 개선하는 것입니다. 고객 시스템의 핵심은 소통과 관계 유지입니다. 고객이나 파트너, 내부직원과 잘 소통하고 그들과의 관계를 발전 시키는 일이다.
그리고 끊임없이 시스템을 개선하고 잘 운영하는 것이 핵심이다.
- 일반직에 필요한 핵심 역량의 첫번째는 커뮤니케이션 능력이다. 즉 말귀를 잘 알아듣는 능력이다. 두번째는 자신을 잘 관리하고 통제할 수 있는 자기 관리 능력이다. 시간관리, 할 일 관리 등을 잘하는 사람이 회사 시스템도 잘 관리하고 운영할 수 있다.
- 소통능력과 자기 관리 능력, 이 두가지를 갖춘 인력이 우리 회사의 방향성에 공감한다면 누구나 훌륭한 조직 구성원이 될 수 있다.

조직 만들기

46. 직원에게 주인 의식을 줄 수 있는 방법은 없다. 알아서 하기를 기대하지 말고, 알아서 돌아가는 시스템을 만들어라.

- '주인의식'이란 결국 오너십이다. 주인이 가진 의식이다. 말 그대로 주인이 되어야 가질 수 있는 의식이고, 설령 주인이 되었다 하더라도 어느 정도 훈련을 가진 다음 에야 익힐 수 있다. 그렇기에 주인이 아닌 직운에게 주인 의식을 기대하는 것은 어불성설이다.
- 오너십이 없는 직원으로 구성된 회사지만 사장이 일일이 신경 쓰지 않아도 잘 돌아가게 하려면 시스템을 만드는 방법 밖에 없다. 시스템을 만들고 각각의 직원들 할 일을 명확히 하고, 필요한 프로세스 매뉴얼을 만들어 회사가 돌아가도록 하면 된다.

조직 만들기

47. 시스템이 있고 역할과 피드백이 명확하면 직원도 주인의식이 생긴다.

- 조직이 필요한 이유는 오너 혼자서 더 이상 감당이 안되어 오너가 하던 일을 시스템에 맡기기 위함이다. 즉, 오너의 시간을 쓰지 않아도 돌아가는 시스템을 만들기 위함이다.
- 시스템이란 여러 모듈이 조립되어 하나의 조직을 구성하고 유기적으로 돌아가며 기능을 수행하는 것을 말한다. 여기에서 직원은 각 모듈을 담당하며 해당 모듈들이 제대로 작동할 수 있도록 하는 역할을 한다.
- 경영은 접시 돌리기와 같다는 말을 한다. 오너가 해야 할 일은 처음으로 접시를 막대기에 올려 놓고 열심히 돌려 제 궤도에 오를 수 있도록 하는 일이다. 조직에서 직원의 역할은 '막대기'이다. 막대기는 접시가 떨어지지 않도록 계속해서 돌도록 지지하는 역할을 한다.
- 막대기는 단순 모니터링만 하는 막대기, 스스로 자신의 접시를 더 돌려 떨어지지 않도록 할 수 있는 막대기, 처음부터 혼자서 돌리기 시작하는 궁극의 막대기, 세번째 막대기를 만나면 기적이다.

조직 만들기

48. 고객 지원 부서의 역할은 단골 상품 개발이다. 지원부서가 아니라 상품개발팀이 되어야 한다.

➤ 마케팅 시스템이 구축되어 완성단계에서 운영단계로 넘어가게 되면 마케팅시스템에 사람을 배정하거나 IT 기술을 활용해서 대량 처리가 가능한 준비를 해야 한다.

➤ 마케팅 엔진 모델의 '신청→경험→결정→단골의' 고객 사이클 그대로 조직을 구성하면 아래와 같다.

1)신청 상품 조직 : 공지 및 타겟풀 포함

→광고, 홍보, 마케팅 커뮤니케이션 관리 인력

2)경험 상품 조직 : 결정 상품 포함

→영업 관리 인력

3)단골 상품 조직 : 단골 풀 포함

→고객 지원, CS커뮤니케이션 관련 인력

조직 만들기

49. 비즈니스는 관계를 발전시키는 시스템이다. 고객과의 관계는 마케팅, 직원과의 관계는 조직 문화다.

➤ 시스템이 어느 정도 완료되는 창업 단계를 지나고 나면 고객 시스템(마케팅 모델)이 정상적으로 돌아가고 수익 시스템(수익모델)도 확인되고, 부문별 직원 배치도 완료되어 생산 시스템까지 안정이 된다.

➤ 직원의 기본이란 다음과 같다.

1)업무에 요구되는 최소한의 기본 역량 : 마케터, 개발자, 디자이너 등의 기본스킬

2)기본적인 인성과 태도 : 성실, 정직, 배려 등 회사에서 중요하게 생각하는 덕목, 소통의 자기 관리 능력

3)함께 일하고자 하는 의지

➤ 조직문화란 '분위기' 를 뜻하는 말이 아니라 정례화된 활동들이 모여서 생성되는 직원 관리 시스템의 결과물이어야 한다. '직원 관리시스템' 이라 부른다.

조직 만들기

50. 사업 정체기를 벗어나려면 구조를 바꿔야 한다. 루틴한 업무는 맡기고 내 시간을 빼야 한다.

- 창업을 하고 3년 차를 접어들면 대부분 안정기에 접어든다. 1인기업의 경우 성장보다는 정체기에 빠지는 경우가 좀 더 많다.
- 이때를 잘 넘기지 못하면 정체기, 일종의 캐즘(협곡)에 빠지게 된다. 그래서 3년이 되는 시점에 변화가 필요하다. 창업에서 경영으로 패러다임의 변화가 요구된다.
- 창업기에는 시행착오를 거듭하며 길을 찾는 작업이 핵심이었다면 성장기에는 기존에 구축된 시스템을 안정적으로 운영하면서 꾸준한 개선을 추구해야 하는 시기이다.
- 1인기업은 혼자이기 때문에 스스로를 바꿀 수 없으므로 구조 즉, 시스템을 바꿔야 한다. 그런데 이게 생각보다 쉽지가 않다. 완전히 새로운 창업을 하는 것 같아 염두가 나질 않는다. 대부분의 1인 기업이 이산을 넘지 못하고 방황한다.



창업가의 습관

감사합니다!