

패스트캠퍼스의 Growth team 이야기

2018. 10

지난 4년간,
2x revenue / every 6 month

패스트캠퍼스가 지금까지 겪어온 성장과정 Overview

- 린 스타트업 방법론의 전형, 끊임 없는 검증의 반복
 - 1) Product-Market fit, 팔린다는 것 검증
 - 2) Economics, 생존 가능하다는 것 검증
 - 3) Growth, 성장 가능하다는 것 검증
- 규모는 언제나 문제가 됨
- 대표가 가장 초짜, 실패 - 학습 - 원칙화의 반복, 사상자의 문제
- Greedy한 선택의 반복, 잔고가 아닌 실적과의 싸움. (하지만 잔고도 언제나 문제가 됨)

1) Product-Market fit 검증 단계 (2014~2015)

- 우리가 생각하는 제품이 우리가 원하는 조건으로 팔리지 않으면 다른 계획은 아무 소용이 없음.
- 계획같은 것은 없음. 우리가 생각하는 최고의 product를 제대로 된 가격으로 팔아내는 것이 목표
- 180만원짜리 10주 창업교육 프로그램 기획 및 판매.
- 약 1년간 다양한 카테고리에서 상대적으로 손쉽게 성공을 경험

2) Economics 검증 단계 (2016~2017)

- 돈을 잃지 않을 수 있다는 것, 월 BEP 달성 가능하다는 것을 보여야
비용은 언제나 상상 그 이상. 점점 높아지는 예상 BEP
- 그러면서도 성장세를 늦추면 안됨
- 수익성과 성장성, 모두를 잡아내기 위한 필사적인 근시안적 의사결정들 (Greedy한 선택들)
- 돈은 피흘리듯 떨어져가고, 멘탈은 너덜너덜해지는 시기

3) Growth 검증 단계 (2018~)

- 구멍가게 아니라는 것을 보여야 함 (Min. 매출 500 / 영업이익 50은 해야..)
- 쥐어짜며 달려온 legacy와 싸워야 하는 상황 (ex. 일종의 기술부채)
- 숨통이 트이면 당연히 모두가 overhaul을 생각함. 이 과정에서 절대 숫자를 희생하면 안됨.

말도 많고, 탈도 많은
패스트캠퍼스 마케팅 이야기

“페이스북에서 패캠 광고 엄청 많이 보거든요”

사업초기, Paid Marketing 은 패캠의 유일한 대안이었음

- 이런 형태의 교육은 없었고, 때문에 찾는 사람도 없었다. 당시 시장 내 직무 교육들은 3가지 중 하나.
: 재능기부(공짜), 국비지원(공짜에 가까움), 컨설팅(공짜지만..)

업계에서 유명한 실무진과 함께 기획한, 1회성 세미나가 아니라 10주짜리 강의 (100~200만원에)
--> 아무도 교육에 그만큼 시간&돈을 내지 않기 때문에(기대도 없고), 검색유입은 기대하기 어려운 상황

- 빠른 시간 안에 방대한 주제를 시장에 테스트 하고 싶다. (연 평균 약 120여개의 신규주제를 기획)
--> Organic content 마케팅은 반응을 확인할 때 까지 너무 오랜 시간 or 많은 시도가 필요하다.

"Paid로 우리가 Audience를 직접 찾아 노출시켜야 한다."

판매 = 시장조사

- 고객의 말이 아닌, 고객의 행동이 중요하다

설문조사, 수요조사 X

해당 교육이 필요하다는 당위성 & 고객 행동에 대한 설득력 있는 가설 --> 바로 과정기획 & 광고집행
해당 과정의 일일 광고성과와 funnel data = 고객의 마음 --> 진짜 시장조사

- (그래서) Hooking 한 광고메시지를 쓰는 것 보다, 우리의 가설을 잘 표현하는 것이 중요하다
: “이런 사람들이, 이런 상황에서, 이런 대안을 필요로 할 것이다” 공감가는 메시지.
: 그래서 안 팔리면(=Funnel 숫자가 원하는 수준으로 안나오면), 기획의 문제니까 기획을 바꾼다.

매우 짧은 의사결정 & 실행 사이클, Greedy한 결정

- 마케팅 Funnel data를 바탕으로 한, 일단위 트러블 슈팅
매일매일 일단위로 모든 코스의 마케팅 메트릭을 확인하고, 대안 수립 및 실행
- 결정과 실행을 미루지 않는다
“좀 더 생각해 볼게요”, “며칠 더 두고 보죠” (X)
- 바로 실행해서, 바로 효과를 볼 수 있는 것을 실행한다
내일까지 실행 불가능한 대안은 의미 없다
- 효과의 문제 vs 원칙의 문제
사이클의 길이는 조직의 성숙도, 인적구성에 따라 달라질 수 있다

DR광고와 브랜딩의 경계에서

n가지의 코스: n개의 서로 다른 audience에게 다른 메시지를 보내야

- 일반적인 vertical commerce와 패캠이 다른점
점포창업과 딥러닝이 한 회사에서 = 분식노점에서 분자요리도 파는 격
- 패캠의 마케팅은 서로 다른 작은 회사의 제품을 각자 다른 방식으로 마케팅하는 것과 유사.
- 수업이 n개로 늘어남에 따라, audience도 n개로 쪼개는 것이 과연 효과적인가. 그 이전에 가능한가.
- 하나의 메시지를 mass에게 던지는 마케팅 방식의 필요성을 절감.

Paid의 규모가 커짐에 따라 생기는 문제들

- 전환단가와 물량간의 trade-off
페이스북이 아무리 구매당 단가가 낮아도, 물량의 규모에는 한계가 있음.
월 spending 1억을 넘기면서 구글을, 2억을 넘기면서 그 외 채널들을 적극적으로 고려하기 시작함.
- 피로도 issue
타게팅이 아무리 정교해도, 내게 필요없는 광고를 보게 될 가능성은 100%
효과좋은 단 한 가지 방식의 광고방식을 최대한 활용하는 것은 초기 성장엔 유용하지만...

퍼포먼스, DR(Direct Response)광고, 브랜딩

- 퍼포먼스 마케팅은 ROI를 명확하게 계산하고 집행하는 마케팅 철학.
DR을 하든 브랜딩 캠페인을 하든 필요하다.
- 하지만 퍼포먼스 마케팅 관점에서, DR광고만으로 성장할 수 있는데에는 명확한 한계가 느껴짐.
브랜딩의 필요성은 느끼나, 어떤 방식으로 풀어내야 할지는 고민 중.
- (Talk 세션에서 이야기를 해 보는 것으로...)

Growth를 위한 조직구조 이야기

'성장'이라는 하나의 목표를 위해 극도로 효율화된 조직

- 패캠이 생각하는 growth team
하나의 목표를 위해 모든 사람들이 동시에 생각하고 판단하고 최선을 다해 실행하는 팀 (ex. 토탈풋볼)
- Growth team을 만들고 유지하기 위해 해결해야 할 점
 - 1) 개개인의 생각과 판단을 믿어야 하므로, 한명한명의 능력이 출중해야 하며
 - 2) 개개인의 생각과 판단과 행동들은 서로 영향을 미치므로, 정보가 투명하게 공유되어야 하고
 - 3) 개인이 최선을 다 하기 위해, 개인의 목표와 조직의 목표가 정렬되어야 한다.
- 하지만 여러가지 이유로, 처음에는 뭐 하나 제대로 돌아가는 일이 없었다. (지금도)
- 규모는 언제나 문제가 된다.
--> 한 사람이 질 수 있는 책임의 한계는 없지만, 할 수 있는 일의 양의 한계는 있다.

"1) 한명한명의 능력이 출중해야"

- 문제: 시장 내 누구도 우리가 하는 방식의 코스기획을 해 본적이 없음
경력자를 데려오면 legacy로 인해 우리가 생각하는 바와 영 다른 이야기를 함.
--> 차라리 교육기획을 경험해 보지 못한 사람(=신입)을 뽑아 성장시키자
- 대안: 신입을 뽑아, 고강도의 성공경험 만들기
겨우 풀만한 고강도의 문제를 맡기고, 강하게 push & 약간의 도움으로 직접 풀어내게 만들어 내는 것
(ex. 칙센트미하이 몰입 모델)
개개인들이 단시간 안에, 높은 목표에 대한 성공경험을 다수 만드는 것이 목표
실패비용은 대표와 회사가 감수한다

"1) 한명한명의 능력이 출중해야"

- 좋은 점: 주어진 업무 그 이상을 고민할 줄 아는, 관리자급의 빠른 발굴이 가능함.
- Side effects:
 - 1) 수 많은 실패를 감수하기 때문에 생기는 멘탈 타격 & 브랜드 이미지 타격. 작지만 누적되면 크다
 - 2) 실패누적에 비해 성공사례가 빠르게 나타나지 않으면, 부정적인 생각들로 조직이 흔들릴 수도 있음
--> 대표 및 경영진이 확신을 가지고 직접 치고 나가서 어떻게든 성공사례를 만들어내야 함
 - 3) Role 확대 실패는 얼마든지 회복 가능하지만, Rank 상승에 대한 실패는 대부분 회복이 불가능
--> 직급을 감당하지 못하는 문제는 언제나 무책임한 위임에서 온다.
위임을 위해선 반드시 일은 넘기되, 책임은 넘기지 않는(일일히 task를 확인하는) 구간이 필요하다.
 - 4) 높아지는 turn-over rate.
--> 여러가지 이유로 성공경험을 하지 못하면, burn out 되어 이탈함. 사상자의 문제

"2) 정보가 투명하게 공유되어야 한다."

(모든 raw data를 공유한다. 이 부분은 문제가 없지만...)

- 문제: 회사 규모가 커짐에 따라, 내 결정과 공지가 의도하지 않은 sign으로 받아들여지거나, 메시지 전달이 왜곡되는 경우들이 생기고, 바로잡기도 어려움.
- 대안: 오해를 막기 위한 2중, 3중 안전망을 설치해야 함
 - 1) 20~30명 이하일 때
전체 공지와 더불어 개별/그룹 커뮤니케이션을 통해 의문점을 해결하고 잘못된 이해를 교정.
(일 끝나고 맥주 한 잔 하면서... 가 가능한 규모)
 - 2) 60명 이상일 때
같은 공지도 rank별로 버전을 다르게 준비. 중간 관리자는 팀원 개개인의 잘못된 이해를 교정해야 함.

"2) 정보가 투명하게 공유되어야 한다."

- 좋은 점:
 - 1) 나의 생각하는 방식을 조직에 이식하는 과정
나 대신 나처럼 생각하는(=기획하는) 사람들이 늘어나기 시작
 - 2) 조직과 개인 사이의 정합성에 대해 스스로 판단하기 시작함.
- Side effects:
 - 1) 특히 입사 1년차 이내의 인원들 안에서 황당한 오해와 걱정들이 빈발함.
이해의 수준을 맞추고, 신뢰를 쌓아나가야 하는 문제.

“3) 개인의 목표와 조직의 목표가 정렬되어야 한다.”

"개개인의 동기베이션, 커리어 골은 각자 모두 다를 수 밖에 없다"는 것에서 시작해야 함.

- 1) 개인적인 동기와 에너지가 없는 사람에게, 직접 동기부여하고 에너지를 불어넣으려고 노력
--> 실패
- 2) 개인적인 동기에 맞춰 업무를 배분하고, 한명한명 회사의 방향성과 개인의 목표를 align 해 줌
쉽게 시도해서 빠르게 달려나갈 수 있는 방법.
개개인에 대한 스토리와 욕구, 지향점을 파악해야 가능함. 사람이 많아지면 handling이 불가능해짐

“3) 개인의 목표와 조직의 목표가 정렬되어야 한다.”

- 3) 회사가 해 줄 수 있는 것과 없는 것, 회사가 원하는 것에 대해 명백하게 커뮤니케이션(60명 이상) 회사가 원하는 것과 해 줄 수 있는 것을 명확하게 제시하고, 개개인이 스스로 판단하게 하는 방법 사업 초기부터 (겪어보지 않은 상황에서) 명확하게 제시하긴 힘들다. 하지만 빠르면 빠를수록 좋다.
ex. 패캠이 늦게 제시해서 겪은 사태.....

규모가 문제다

1) 2014년 / 3인 team / 프로젝트 매니저 only

- 한 사람, 한 사람이 기획, 마케팅, 관리 모두 다 한다.
모두가 모든 일에 모든 책임을 진다.
- 업무방식과 퀄리티의 스탠다드가 만들어지는 시기
이 시기는 사업의 모든 시기를 거쳐 가장 빠지게 일하는 시기이자,
가장 마음 편하게 일 할 수 있는 시기.

2) 2015년 / 8-12인 team / 프로덕트 매니저팀 & 콘텐츠 마케터팀

8인쯤 늘리고 나니 문제가 발생

"모두 다 잘하는 슈퍼맨을 뽑는 일은 매우매우 힘들다"

- 글은 잘 쓰는데 CS는 개판
- 강사 소싱과 기획은 잘 하는데 문서화나 마케팅은 엉망
등등

- 대안: 업무를 쪼개서, 잘 할 수 있는 업무에 집중
프로덕트 매니저의 업무 = 기획
콘텐츠 마케터의 업무 = 홍보 마케팅 일체

3) 2016년 / 30~50명, 2개의 사업부 / 파트타임 교육팀, 풀타임 교육팀

직무 별로 팀을 나누자 문제 발생

"기획이 늦어져서 마케팅도 늦어지고, 개강도 늦어지고, 결제도 늦어지고, 강사료 늦게 나가고, 월급도 밀리고, 모두 죽겠고..."

"직무 별 관리자의 burn out: 내가 해결할 수 없는 문제로 끝없이 고통받아야 함"

--> 각 조직의 목표와 전사 목표가 align 되지 않는 것이 문제

대안: Process -oriented 조직에서 Goal-oriented 조직으로 개편
파트타임 교육팀, 풀타임 교육팀으로 변경. 포지션은 팀별로 모두 섞어넣어버림.

4) 2017년 / 50~70명, 7개의 사업부 / 카테고리별 사업부 체제

기존의 두 팀이 각자의 포맷에 고착되기 시작함

“파트타임 팀은 뭘 만들어도 10주 내외의 100만원 내외의 pricing 강의 외엔 만들지를 못함”

“풀타임 팀은 뭘 해도 “풀타임 과정은 어쩔 수 없어요” 라는 대답이 나오기 시작”

—> 고객에 맞는 기획을 하는게 아니라, 조직논리와 익숙한 방식 안에 고착되기 시작함.

대안: BM 중심이 아닌, Domain 중심으로 사업부 개편

프로그래밍 / 데이터 사이언스 / 크리에이티브 / 마케팅 / 파이낸스 / 비즈니스 / 외국어, 총 7개 사업부.

2018...?

의사결정의 원칙들

Agile

애자일 선언문: 왼쪽보다 오른쪽이 더 중요.

1. 공정과 도구보다 개인과 상호작용을
2. 포괄적인 문서보다 작동하는 소프트웨어를
3. 계약 협상보다 고객과의 협력을
4. 계획을 따르기보다 변화에 대응하기를

- 간단히 정리하면,
 - : 이해관계자 모두가 납득 가능하고 만족할 수 있는 방식을 찾는다. (1, 3)
 - : 잘 짜여진 계획보다는, 변화에 빠르게 대응 가능한 조직을 만든다. (2, 4)
- 패스트캠퍼스가 생각하고 실행하는 방식.

Case.1) 이해관계자 모두가 납득 가능하고 만족할 수 있는 방식

- 기업교육(B2B)과 국비지원과정(B2C지만, 정부지원금 80% 이상)이 시장의 90% 이상을 차지함
- 기업교육은 기업이 필요한 내용을 전달하기 때문에, 수강생의 교육효과도, 몰입도도 떨어짐
- 국비지원 과정은 3가지 문제가 있음.
 - 1) NCS에 맞춘 넓은 커리큘럼으로 운영해야 했고,
 - 2) 수혜자는 공짜로 받는 수업에 열심히 참여하지 않았음
 - 3) 국비지원 교육업체는 강사보다 영업사원이 더 많아짐.
(공짜니까 와서 들으세요. 실제로 배운게 없어도 상관 없음. 지원금만 따먹으면 되니까.)
- 양질의 교육을 제공하지도 기대하지도 않는, 하향평준화된 시장
- 수강생, 기업, 정부, 교육기관 모두에게 이 상황은 납득할 만 하지도, 만족스럽지도 않다.

정말 좋은 교육을 내어 놓고,
그 만한 가치가 있다는 것을 알리면,
사람들은 제값을 내고 듣지 않을까

“모두가 만족하는 교육”

Case.2) 잘 짜여진 계획보다는, 변화에 빠르게 대응 가능한 조직을

- (기획) 고객이 뭘 원하는지 상상하고, 주제와 목표를 설정한다.
 - 이에 적합한 강사진을 헤드헌터처럼 찾아다닌다.
 - 우리가 제시하는 것은 input & output. 강사는 블랙박스를 채운다.
- (판매 시작) 마케팅 funnel data와 결제데이터를 통해 고객의 마음을 추측한다.
 - 이에 맞춰 마케팅 material / 코스 기획을 일단위로 수정해 나감.
 - 판매 시작시점과 완료시점에 교육콘텐츠는 180도 달라져 있을 수도 있다. 하지만 불평할 순 없다. 이게 지갑에서 직접 돈을 꺼낸 진짜 고객의 마음이니까.
- (관리 시작) 빠르게 피드백을 수집해 수업을 개선한다. 고객도 자기가 원하는 것이 무엇인지 잘 모르니까
 - 매 수업마다 피드백을 수집하고, 다음 수업에 반영한다.
 - 2~3회 운영해서 완성도 제고. 그러나 이때쯤이면 리뉴얼이 필요해진다. 실무는 정말 빠르게 변화하니까.

--> 기획시점에는 수강료를 지불한 고객이 없기 때문에, 완벽한 기획은 물리적으로 나올 수 없다.

--> 수강생에 대한 정보가 많아질 수록, 코스는 더 정교해짐.

Lean Start-up 방법론의 정확한 실행

Time frame을 최대한 짧게 유지하고, 원칙에 준거해 즉시 결정

- 실행 후, 결과를 확인하고, 다음 action을 결정하고, 실행할 때까지 걸리는 시간은 정확히 24시간. 결정을 Delay하면 cycle이 느려짐. 몇가지 원칙에 준거해 즉시 결정 내려야 함.
- Greedy한 결정은, 신입 위주인 조직의 관성을 줄이기 위해 사용한 필요악. 다른 방법이 있다면...
- 장기적인 plan과 방향성은 원칙을 update 함으로써 반영한다.
지난 분기, 반기동안 겪은 실패들의 원인에 대해 회고하고, 이를 원칙으로 만들어 내재화.
배울 곳 없는 대표가 스스로 성장할 수 있는 거의 유일한 방법

이강민, 패스트캠퍼스 대표(kangmin.lee@fastcampus.co.kr)

End of Presentation