



유연한 대응으로 급성장을 이룬 스타트업: 비즈니스캔버스

비즈니스캔버스(Business Canvas)는 'Typed'라는 문서 협업·지식관리 툴²을 개발한 스타트업이다. 지식 관리 툴의 대표적 예시로는 Notion, Microsoft Teams 등이 있다. 컨설팅, 스타트업 경영진, 창업 등 다양한 경력을 갖춘 김우진 대표가 설립했으며, 2020년부터 2023년 현재까지 총 122.5억 원의 투자 유치를 달성하는 엄청난 속도의 성장세를 보이고 있다. 그들은 눈부신 성과에도 만족하지 않고 계속해서 새로운 도전을 이어가고 있다.

스타트업을 향한 일반적인 인식은 'OO님', 영어 호칭, 공유오피스, 유연 근무제, 파격적인 복지 제도, 수평적인 사내 분위기 등의 키워드로 설명이 가능하다. 비즈니스캔버스도 이와 같이 널리 알려진 스타트업의 이미지와 유사한 형태를 띄고 있다.

한편 사람들에게 비교적 덜 알려진 모습들도 존재한다. 캘린더를 가득 채운 수많은 미팅과 어느새 익숙해진 빈번한 야근은 빠르게 성장하는 스타트업이라면 피할 수 없는 과정이다. 당연하게도 투자 유치에 대한 문제는 대부분의 스타트업이 짊어지는 숙명이다.

과연 그들의 조직 구조와 문화는 여타의 스타트업과 크게 다르지 않을까? 비즈니스캔버스는 어떻게 성장하면서 성공가도를 달려왔고, 현재 그들의 고민은 무엇일까?

What's SaaS?

SaaS는 'Software as a Service'의 약자로 클라우드 기반의 서비스형 소프트웨어를 뜻한다. SaaS의 대표적인 예로는 Google Docs, Microsoft Office 365, Adobe 등이 있다. 이와 같은 서비스는 소프트웨어를 활용해 시스템 구축 등에 비용이 크게 소요되지 않으므로 기업의 투자 비용 및 유지 비용을 큰 폭으로 절감한다. 나아가 소통이 활발하고 효율적으로 이루어질 수 있는 환경을 제공한

¹ 본 사례연구는 2023년도 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 김민서, 김이강, 이주현, 정재민이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

² 지식 관리 툴은 '지식을 저장하고 검색하여 이해, 협업, 프로세스 정렬을 향상시키는 모든 종류의 IT 시스템'을 뜻한다.

다는 점에서 시간적인 비용도 크게 감소시킨다. 이러한 장점들이 널리 확산되고, 코로나 19 이후 비대면 근무가 확산되면서 전 세계적으로 디지털 전환이 가속화됐다. 이전에는 ERP(전자적 자원 관리), CRM(고객관계관리) 등의 영역 위주로 활용됐던 SaaS가 재무회계, 비용 관리, 사내 협업, 근태 관리 등의 다양한 영역에까지 확장되고 있다.

성장하는 SaaS 산업

경제성의 측면에서 장점이 명확한 SaaS 산업은 전 세계적으로 뜨거운 호응을 얻고 있다. SaaS의 메가 트렌드는 수치로도 증명된다. 2022년에 집계된 자료에 따르면 신규 글로벌 유니콘 기업 507개 중 117여 개의 기업이 SaaS 기업이며, 미국의 소프트웨어 이용률 중 70%가 SaaS이다. 또한 글로벌 SaaS시장 규모는 2016년 73조 원에서 2022년 271조 원으로 CAGR(연평균증가율) 25%의 빠른 속도로 성장했다. 그 중에서도 글로벌 시장의 과반 이상을 차지하는 미국 시장은 47조 원에서 2022년 150조 원을 기록했으며 글로벌 성장세보다 살짝 낮은 CAGR 21%를 기록했다. 글로벌 시장에서 차지하는 비율도 2016년에 가장 높은 65%를 기록한 후 2022년 55%로 점차 낮아지는 양상을 보였다. 이는 미국 SaaS 시장이 이미 충분히 성장한 상태이며 성숙기에 진입하고 있는 중이라는 점을 확인할 수 있다.

한국의 SaaS시장은 글로벌 시장의 약 1%를 차지할 정도로 작지만, 2016년 7,460억 원에서 22년 3조 5,400억 원으로 글로벌 성장세보다 5%p 높은 30%를 기록하며 아직 성장 여력이 충분히 남아있다는 점을 암시한다. **[EXHIBIT 1]**

협업 툴 강자 Notion

현재 스타트업의 문서 협업 툴로 가장 널리 쓰이고 있는 'Notion'³은 2013년 말에 개발되기 시작하여 2016년 3월 첫 상용 제품을 출시했다. 출시 이후 '입소문 전략(Word of Mouth)'을 통해 놀라운 성장을 보였는데, 첫 1,000명의 사용자를 모을 수 있었던 이유는 사용자들이 필요로 하는 기능을 정확하게 제공했기 때문이다. Notion은 표준화된 종이 문서의 구조에서 탈피하고 사용자들이 원하는 기능을 블록단위로 자유롭게 배치하여 쓸 수 있는 캔버스 구조를 제공한다. Notion은 블록 구조에 자신의 개성을 표현할 수 있도록 유연성까지 제공해 초기 사용자들의 마음을 사로잡았다.

"Notion은 일종의 Wiki, 약간의 Trello⁴가 포함된 Quip⁵의 일종입니다."

- Notion 초기 사용자

이후 Notion은 입소문 전략으로 나날이 성장해 나갔는데 이들의 전략은 간단하게 2단계로 구분할 수 있다. 첫째로, 얼리어답터들의 트래픽이 많은 웹사이트를 통해 인지도를 높였다. 'Product

³ 박세용, 2022.07.11, <https://www.ascentkorea.com/notion-go-to-market-strategy/>

⁴ Trello는 대표적인 프로젝트 관리형 협업툴이다.

⁵ Quip이란 모바일 및 웹용 협업 생산성 소프트웨어 제품군으로, 그룹으로 함께 문서를 만들고 편집할 수 있다.

Hunt⁶와 같은 기술 미디어 플랫폼에 자신들의 제품을 노출하여 열정적인 얼리어답터들이 다른 커뮤니티에도 공유하는 현상을 의도했다. 결국 Product Hunt를 시작으로 6개의 다른 온라인 커뮤니티에 알려지게 되는 만족스러운 결과를 거뒀다.

둘째로, 입소문 전략의 핵심은 첫 단계에서 확보한 초기 사용자들을 Notion 고유의 매력으로 사로잡아 주변인들에게 자발적이면서 적극적으로 홍보하는 것이었다. 제품에 대한 사용자 참여와 사용자가 제품을 사용하면서 느끼는 긍정적인 감정을 극대화해 자연적인 광고 효과를 이끌어내는데 성공했다.

문서 기반 지식 관리 생산성 툴, Typed

비즈니스캔버스에서 개발한 Typed에서는 여러 종류의 자료들이 작성하고자 하는 문서를 중심으로 수집되고 관리된다. 웹 기사, PDF 파일, 스크린샷, 기타 첨부파일들이 폴더 이곳저곳에 분산되지 않고, 문서를 작성하는 화면에서 자료 저장과 조회까지 모두 가능하다. **[EXHIBIT 2]** 메인 문서와 참고자료를 동시에 볼 수 있는 '스플릿 뷰어(화면 분할)' 덕분에 여러 개의 탭과 폴더를 넘나들 필요가 없다는 점에서 문서 작성의 효율을 크게 높일 수 있다. 또한 협업 시에는 다른 팀원이 활용한 참고자료를 빠짐없이 확인할 수 있어 내용의 출처를 일일이 확인하는 비효율도 없어진다.

그러므로 새로운 작업을 시작하기에 앞서 필요한 모든 자료들을 '참고자료 라이브러리'에 추가해 놓는다면 자료를 만들 때 오로지 문서 작성에만 몰두할 수 있게 된다. 이때, '웹 클리퍼(Chrome 확장프로그램)'를 통해 클릭 한 번에 웹 링크를 나의 자료로 추가할 수 있다. 또한 docx, ppt, xls, hwp, jpg, pdf 등 어떤 포맷이든 수집하여 활용할 수 있다. **[EXHIBIT 3]** 자료의 중요 부분이나 인용 부분을 표시해 놓아 쉽게 찾아볼 수 있는 '하이라이트' 기능은 실제 문서 작성 과정에서도 크게 효율을 높여주어 많은 유저의 사랑을 받는다.

Typed에서는 다른 메인 문서에서 활용한 참고자료들과 그 문서 마저도 참고자료로 추가하여 활용할 수 있다. **[EXHIBIT 4]** 개인 업무 혹은 팀 협업 과정에서 축적된 자료는 '참고자료 라이브러리'에서 손쉽게 검색하여 바로 추가할 수 있는 것이다. 'Typed 지식 네트워크'에서는 위와 같이 체계적으로 작성된 문서, 자료 간의 연결성을 시각화해 보여주는 기능도 제공한다. **[EXHIBIT 5]** 이는 불투명하고 위계적인 폴더 체계와 달리 각 자료의 중요도와 정보의 흐름을 파악할 수 있다는 점에서 지식 관리의 혁신을 꾀한 결과다. 문서 작성 공간에서 태스크까지 관리할 수 있고, 이는 'Google Calendar'와 연동되어 업무 분담의 효율에도 기여한다. **[EXHIBIT 6]**

⁶ 'Product Hunt'는 새로운 제품을 공유하고 발견하는 미국의 웹사이트로, 많은 투표를 받아 상단에 노출되면 다양한 커뮤니티에 공유되는 효과를 얻을 수 있다.

잇따른 대규모 투자 유치의 비결

비즈니스캔버스는 설립 2개월 만에 2.5억 원의 시드(Seed) 투자를 유치⁷하여, 6개월 후 5배의 기업 가치를 인정받았으며, 기세를 이어 2021년 5월 20억 원의 후속 투자를 유치했다. 창업 10개월 만에 누적 23억 원의 투자를 유치한 것은 스타트업계에서 이례적인 일이었다.

2021년 12월, 비즈니스캔버스는 Series A 투자까지 유치하여 총 50억 원을 투자 받았다. 이전까지 B2C 수익 모델을 고수해오던 비즈니스캔버스는 B2B 시장에도 진출했고, 성공적인 결과와 함께 다시 한 번 2023년 1월 2일 50억 원 규모의 Series A2 투자 유치를 이뤄냈다. 그 결과, 창업 약 2년 반 만인 2023년 3월 기준 누적 투자 유치금액 총 122.5억원을 기록했다. **[EXHIBIT 7]**

비즈니스캔버스의 김우진 대표는 고객의 구매 욕구를 검증해낸 것이 비즈니스캔버스의 가치를 증명하고, 결과적으로 투자를 이끌어낼 수 있었던 핵심이라고 말한 바 있다. 실제로 Typed는 Stanford, UC Berkeley, Harvard 등 해외 유명 대학의 학생들을 중심으로 자연스럽게 확산해 나가 2021년 2월 전세계 5,000명 이상이 CBT(비공개 베타 서비스)에 신청했다. 같은 해 3월에는 SaaS 기업 최초로 소프트웨어 업계의 빌보드차트라고 인정받는 Product Hunt에서 최다표를 얻어 'Product of the Day' 1위와 'Techcrunch Disrupt Battlefield 2022 Top 50' 스타트업으로 선정됐다. 특히 Typed가 국내 스타트업 최초로 'Product of the Day'를 수상했다는 점에서 의의가 있다.

[EXHIBIT 8]

비즈니스캔버스는 충성고객을 확보하기 위한 전략으로 Typed의 정식 서비스 개시 전에 Closed Beta에서 Lifetime Deal(평생이용권) 100개를 \$100에 한정 판매하는 프로모션을 진행해 불과 3일 만에 전량 매진되는 성과를 거두기도 했다. 구매자는 미국, 프랑스, 태국 등 10여 개국에 다양하게 분포되어 있었다.

"...(전략) 이를 통해 투자자들로부터 '만들고자 하는 제품을 만들 수 있는 능력이 있고, 그것을 원하는 고객과 시장이 존재한다'는 확신을 얻었다."

- 김우진 대표, 비즈니스캔버스

2021년 12월, 비즈니스캔버스는 다양한 피드백을 거쳐 초기의 문서 템플릿 형식에서 큰 폭으로 발전한 '문서 작성 기반 생산성 툴' Typed를 정식으로 출시했다. 이후 유료 사용 가입자 수가 월 평균 80%의 성장을 보이면서 빠르게 시장에 진입했으며, 약 150개의 국가에서 2만여 명의 고객을 확보했다. 2022년 5월, 비즈니스캔버스는 B2C 시장에서 B2B 시장으로 눈을 돌리며 184개국에서 약 3만 명의 사용자를 확보하는 또 한 번의 도약을 이뤄냈다.

고객과 투자자들의 인정을 받은 비즈니스캔버스는 2022년 12월 20일 '제23회 소프트웨어 산업인의 날' 행사에서 과학기술정보통신부장관 표창장을 받으며 뛰어난 성과와 혁신을 인정받았다. 과학기술정보통신부장관 표창장은 소프트웨어 연구·개발 사업의 우수한 성과와 산업 발전에 기여한 유공자에 대한 상으로 SaaS 산업에서 의미하는 바가 크다. 설립한 지 약 2년 밖에 되지 않은 초

⁷ 박유진, "비즈니스캔버스 투자 유치... 소풍벤처스, 블루포인트 파트너스", 이로운넷, 2020.09.04, <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=13439>

기 스타트업임에도 불구하고 대한민국의 대표 소프트웨어 기업들과 자리를 함께하며 한국을 대표하는 SaaS 기업으로 인정받았다.

비즈니스캐버스의 설립과 시드 투자 (2020.05. ~ 12.)

Co-Founding Story

김우진 대표는 과거 2017년 6월, 해외에서 경영학 석사를 마치고 귀국해 한 외국계 컨설팅펌의 컨설턴트로서 근무를 시작했다. '나만이 할 수 있는 일로 가치를 만드는 것'을 꿈꿔왔던 그는 입사 2년차에 창업을 목적으로 컨설턴트를 그만뒀다. 곧바로 공유오피스 1인실을 얻어 수많은 자료를 찾아보며 아이디어를 구체화했지만 이를 실행에 옮길 방법이 없었다.

혼자서 아이디어를 고민한 지 2주 만에 일단 생각을 행동으로 옮겨야겠다고 결심했다. 그는 극초기 스타트업에서 경험을 하며 모르는 것들을 채워 나가야겠다는 결정을 내렸다. 김우진 대표는 당시 스스로를 '경험할 수 있는 환경'에 내던졌던 것에 정말 잘한 일이라고 평가했다. 비즈니스캐버스의 발빠른 행동력은 이러한 대표의 역량에 적잖은 영향을 받은 것으로 보인다.

스타트업에서 경험을 쌓은 후 개발부터 디자인, 마케팅까지 김우진 대표의 아이디어를 함께 실행에 옮길 수 있는 4명의 공동창업팀을 구성할 수 있었다. 그가 팀 빌딩 당시 가장 중요하게 생각한 것은 '팀원들이 원하는 것을 채워줄 수 있느냐'였다.

"내가 그 사람을 필요로 하는 만큼, 내가 시작하고자 하는 이 사업을 그 사람이 함께함으로써 원하는 것을 반드시 얻을 수 있게끔, 충분히 구체적으로 '상상'할 수 있게 만들어야 한다. ...(중략)... 공동창업자나 초기 팀원을 모시기 위한 가장 기본적인 필요조건은 이 '창업'이 생계를 위협하지 않고 최소한 잘 유지할 수 있어야 한다는 것이다."

- 김우진 대표, 비즈니스캐버스

처음에는 사이드 프로젝트의 형태로 각자의 본업을 유지하며 시작했다. '창업의 허들이 너무 높다'는 문제인식을 토대로 여러 초기 스타트업 팀을 컨설팅하며 사업계획서 작성을 위한 템플릿을 제작하기로 했다. 사업계획서 작성은 투자 유치를 위해 필수적인데, 하나의 문서에 아이템과 시장에 대한 방대한 지식과 자료를 효과적으로 담아내어 투자자를 설득하는 것은 쉬운 일이 아니다. 이러한 문제의식은 이후 비즈니스캐버스의 방향성에 영향을 주어 지식 관리와 문서 작성에 관여하는 비즈니스 솔루션 기업으로서 자리를 잡아갔다.

비즈니스캐버스의 설립과 첫 투자 유치⁸

2020년 7월 6일, 비즈니스캐버스의 여정은 시작됐다. '노트북 하나 살 돈도 없었다'고 말할 정도로 팀에게 가장 필요했던 것은 투자였다. 첫 매출을 만들기 위해 높은 초기 개발 비용과 수많은 인

⁸ 김우진, 2022.09.14, <https://typed.do/blog-kr/investment-of-2-billion-won-in-10-months/>

적 자본이 동원되는 SaaS의 특성상 투자 유치에 따른 자본의 확보가 최우선이라고 판단했다. 팀원 개인이 원하는 것을 채우는 데 앞서 기본적인 생계 유지가 필수조건이라고 생각했던 만큼 투자 유치는 더욱 중요했다.

비즈니스캔버스는 곧바로 실행에 옮겼다. 프로토타입⁹을 목업(Mockup) 이미지와 데모 영상으로 제작하였고, IR(Investor Relations) 자료와 함께 킥보드로 테헤란로를 돌아다니며 만날 수 있는 모든 투자사를 만났다. 자료수집과 관리, 개요 및 문서 작성의 모든 기능을 담은 프로토타입¹⁰과 비즈니스캔버스가 제시한 지식 관리 효율성의 문제는 투자자의 마음을 사는 데 성공했다. **[EXHIBIT 9]** 더불어 국내외 최상위 대학에서 공부하고 전략 컨설팅이나 창업을 통해 다양한 경험을 쌓은 팀원들의 역량도 설득의 중요한 근거로 작용했다.

그 결과 창립 2개월 만에 2.5억 원의 첫 투자를 유치 받았다. 해당 투자는 첫 미팅으로부터 2주 만에 Closing하였는데, 일반적인 벤처투자 과정이 4주에서 길게는 12주 동안 진행된다는 것을 고려하면 투자 유치에서도 비즈니스캔버스의 빠른 행동력이 돋보인 결과다.

Typed의 프로토타입은 투자자뿐만 아니라 고객의 마음을 얻는 데에도 성공하였다. 프로토타입 데모 영상이 올라간 랜딩 페이지를 보고 사전 신청 이메일을 기입한 사람과 비즈니스캔버스 주최의 웨비나(Webinar)¹¹를 신청한 사람 수가 모두 목표치를 초과했다. 랜딩 페이지를 통한 고객 검증은 비즈니스캔버스에게 큰 동기 부여가 되었다. 이에 따라 생산성 SaaS 분야에 대한 학습을 이어가며 최대한 많은 고객의 이야기를 듣기 위해 노력했다.

시드 투자 이후 박차를 가한 제품 개발

발빠른 투자 유치는 조직의 사기에 매우 고무적이었다. 비즈니스캔버스의 모든 팀원은 프로토타입을 기반으로 정식 제품을 만들어 나가는 데 총력을 기울였다. 당시에는 Typed를 'All-in-One' 문서 툴로서 자료 수집부터 문서 완성까지의 전 과정을 구현하고자 했다. 참고 자료 관리 기능부터 URL 링크를 수집하는 확장 프로그램(Web Extension), 문서 작성을 위한 에디터까지 모두 개발하기 위해서는 엄청난 시간과 노력이 필요했다. 그에 반해 당시 비즈니스캔버스의 개발 인력은 2명에 불과했기 때문에 신속한 제품 개발을 해내기에는 역부족이었다.

따라서 과감한 결정으로 Typed의 강점이 될 수 있는 기능에 집중할 필요가 있었다. Notion을 비롯해 텍스트를 기록하는 툴이 수도 없이 나오는 상황에서 에디터 개발에 계속해서 리소스를 투입할 필요가 있느냐는 내부 의견이 제기된 것이다. 당시 김우진 대표는 글로벌 협업 툴 Swit¹²의 이주환 대표와 미팅을 했고 Typed의 미래를 위한 많은 조언을 얻었다. 여기서 그는 초기 제품일수록 한 가지라도 확실한 강점을 만드는 것이 중요하다는 조언에서 큰 인사이트를 얻을 수 있었다.

⁹ 프로토타입이란, 무언가 제품을 만드는 과정에서 시험용으로 미리 만들어보는 물건을 의미한다.

¹⁰ 김우진, 2022.08.25, <https://typed.do/blog-kr/early-start-up-investment-using-prototipie/>

¹¹ 웨비나(Webinar)는 온라인으로 진행되는 컨퍼런스나 세미나를 의미함

¹² Swit은 채팅과 업무관리를 결합한 협업툴로 전자결재, 프로젝트 관리 등의 협업기능들을 한 곳에 모은 플랫폼 기업이다.

이를 기반으로 내부 논의를 거쳤고, '문서 중심의 지식관리 솔루션'이라는 비전을 세웠다. 이에 따라 개발 중이던 에디터를 과감히 포기하고 Google Docs를 임베드(embed)하여 현재의 모습을 갖추게 되었다. 추후에는 Slides와 Spreadsheet까지 포함한 Google Workspace와 협업을 맺으며 구글의 공식 파트너가 될 수 있었다.

조직을 갖춰 나가기 위한 노력

투자를 통해 자금을 안정적으로 확보한 후 조직을 함께 이끌 새 멤버들이 필요했다. 당시 재무/운영 분야에서 10년 간 경력을 쌓아온 시니어 운영담당자와 CX 분야의 시니어도 합류하며 현재까지도 팀의 중추적인 역할을 하고 있다. 또한 팀 전체가 리더십 교육을 받기 위해 외부 워크샵 프로그램에 참석하기도 했다. 갓 시드 투자를 받은 스타트업으로서는 전무후무한 일이라는 강사님의 말에도 김우진 대표는 계속해서 HR(Human Resource) 관리를 위한 노력을 이어 나갔다.

김우진 대표는 비즈니스캔버스를 계속해서 성장하는 조직으로 만들기 위해 다양한 외부 멘토로부터 많은 조언을 구했다. 외부 전문가의 이야기를 팀원에게 공유하고, 새로운 인사이트와 성장을 위한 동력으로 삼을 수 있도록 했다. 실제로 외부의 조언을 비즈니스캔버스만의 방식으로 받아들이고 더 나은 결과로 이끄는 Key로 활용한 적이 많았다.

"멘토에 대해서 이야기를 하자면, '대표'라는 타이틀을 가지고 있는 사람이 무조건 발로 뛰며 200% 레버리지(Leverage)하고 팀에게 계속해서 필요한 외부 조언을 '공급'해야 한다고 생각한다. '저렇게 대단한 분들이 나를, 우리를 만나줄까?'라는 생각 따위는 집어치우는 것이 좋다."

- 김우진 대표, 비즈니스캔버스

베타 테스트의 성과와 Series A 투자 (2021.01. ~ 2021.10.)

SaaS 글로벌 빌보드차트 'Product of the day' 선정

2021년 2월, Typed의 CBT(비공개 베타 서비스)가 개발됐다. 김우진 대표가 바로 후속 라운드 투자를 유치하기 위해 노력하며 가장 중요하게 생각한 것은 항상 팀원들과 목표를 '함께' 이뤄내고 있다는 사실을 알리는 것이었다. 모든 팀원들이 최소 1회 이상 투자자 미팅에 참여하여 팀의 상황을 직시할 수 있도록 했다. 이와 더불어 모든 투자자 미팅은 종료 직후 Slack¹³으로 내용을 투명하게 공유했다. '투명한 공유'는 김우진 대표가 지금까지도 계속해서 중요하게 생각하는 가치이다.

"많은 스타트업들이 투자 유치란 대표의 몫이라 생각하고 팀원들은 심지어 '저 양반은 여기저기 쏘다니는데 뭘 하는지 모르겠네'라고 생각하는 것 같다. 그러나 우리는 이러한 투자 유치의 과정을 개발자, 디자이너까지 함께, 한마음으로 고민하며 거쳤다."

- 김우진 대표, 비즈니스캔버스

¹³ Slack은 스투어트 버터필드가 만든 클라우드 기반 팀 협업 도구로, 기업용 메시징 앱이다.

여러 투자사로부터 얻은 피드백은 Typed를 향한 시장의 니즈에 대해 확신을 가질 수 없다는 것이었다. 이에 비즈니스캐번스가 선택한 방법은 글로벌 프로덕트 차트인 Product Hunt에 정면돌파하는 것이었다. Product Hunt에는 생산성 툴 및 SaaS에 관심이 많은 사람들이 모여 있는 만큼 Typed의 잠재시장에 대해 검증이 가능한 확실한 방법이었다. CBT 형태로 이 차트에서 순위를 기록한 전례가 없었음에도 불구하고 팀원들은 그 장벽을 넘어서 보기로 결심했다.

개발팀을 제외한 전 팀원이 매달려 퀄리티 높은 데모영상과 소개글을 만들었고, 네트워크를 총동원하여 영향력 있는 Hunter를 찾았다. 주말에도 밤을 새어가며 Product Hunt에 Typed를 론칭하기 위해 노력했다. CBT 수준의 제품이 론칭 하여 차트에 진입한 전례가 없었던 탓에, 차트 1위를 기록하다가도 오류로 기록이 삭제되는 등 많은 우여곡절을 겪었다. 그러나 비즈니스캐번스는 결코 포기하지 않았고 최고의 성과를 내기 위해 전사적으로 노력했다. 그 결과 최다득표로 'Product of the Day' 배지를 부여받으며 Typed에 대한 니즈를 증명하고 비즈니스캐번스의 가치를 투자자들에게 입증할 수 있게 됐다.

'100 Typer' 프로젝트

시장의 니즈에 대한 검증은 성공적이었지만, Typed는 지식 및 자료 관리라는 새로운 영역의 SaaS였기에 고객의 지불 의사에 대한 의문이 여전히 남아있었다. 여기서 비즈니스캐번스는 다시 한번 정면돌파를 시도한다. 아직 정식 제품이 출시되지는 않았지만, 만들어 낼 제품을 보여주고 사전 구매의 방식으로 지불 의사를 파악하고자 했다. 그 방법은 \$100에 평생이용권을 100명에게 선착순으로 한정 판매하는 것이었다. **[EXHIBIT 10]**

이전 프로젝트로 얻은 성과를 놓치지 않고 레버리지 하는 것이 비즈니스캐번스의 뛰어난 역량 중 하나였다. 비즈니스캐번스는 Product Hunt를 통해 유입된 고객들에게 우선적으로 이메일을 보냈다. 이들을 유료 고객으로 전환하기 위해 메일을 전송할 때에도 CTR(전환율)을 높이기 위해 A/B 테스트 방식과 같은 효과적인 방법을 모색하기도 했다.

나아가 이들만을 대상으로 하기에는 모수가 부족했기 때문에 여러 SNS를 이용한 바이럴 효과를 모색했다. 그러던 중 SaaS 업계의 얼리어답터들이 모여 있는 페이스북의 'Lifetime Deals' 그룹에 Typed 관련 포스팅이 올라가는 일이 있었다. 그 직후 구매자는 급격히 증가하여 페이스북 바이럴이 발생한 지 단 한 시간 만에 100개의 평생이용권이 완판 됐다. 한정 판매가 마감된 이후에도 페이스북에 '#Typed_Hype'라는 태그의 포스팅이 이어지며 구매를 희망하는 문의가 빗발쳤다. 비즈니스캐번스는 이 기회를 놓치지 않고 대기자 명단을 받아 추후 구매로 이어질 수 있는 절차를 마련했다. 이로써 시장에 대한 니즈와 더불어 실제 지불 고객(payable user)을 만든 성과를 통해 회사의 몸값을 높여 2021년 5월 20억 원의 투자를 유치할 수 있었다.

코호트¹⁴ 기반 CBT 고객 검증

시장의 니즈를 확인하고 유료 고객도 얻었지만, 여전히 ICP(Ideal Customer Profile)¹⁵에 대해 명확한 정의를 내리지 못했다. '효율적 자료 관리'라는 가치는 사무직 직장인, 학생, 사업가 등 많은 사람들에게 보편적으로 적용될 수 있는 것은 사실이지만, 스타트업의 특성상 타겟 고객 집단에 집중하여 작은 시장부터 장악해 가는 것이 중요했다.

이에 따라 비즈니스캔버스는 업무 이메일 관리 SaaS인 Superhuman의 PMF(Product Market Fit)¹⁶ 탐색 방식을 벤치마킹했다. 'Typed를 더 이상 사용하지 못한다면 어떤 기분이 들 것 같나요?'라는 질문을 통해 제품의 지지자와 HXC(High-Expectation Customers)를 파악하여 그들의 페르소나를 추측했다. 또한, 지지자들이 좋아하는 기능의 효과를 2배로 높이는 것에 집중하는 방식을 포함했다. **[EXHIBIT 11]**

더불어 효과적으로 타겟 집단을 찾기 위해 2021년 2월부터 10월까지 8개월 간 9개의 고객집단을 대상으로 제품 검증을 진행했다. 학생, 기자, 컨설턴트, 변호사 등의 집단을 15-20명 규모의 코호트로 구분해 각 코호트 당 3-4주 간의 테스트 및 인터뷰를 진행했다. 검증 과정이 순탄치만은 않았다. 스타트업계에 널리 알려진 제품 개발 방법에 따르면, 먼저 타겟 고객과 이들이 겪는 문제를 명확히 정의하고 이를 기반으로 방향성을 정하는 것이 일반적이다. 그러나 Typed는 타겟 고객과 페인 포인트를 비교적 폭넓게 정의하고 제품을 개발한 탓에 어느 정도 완성된 제품으로 ICP를 찾는 과정은 더욱 어려울 수밖에 없었다.

베타 테스트 중에도 놓칠 수 없던 유저 성장

Product Hunt와 '100 typers'로 극초기 유저를 모은 비즈니스캔버스는 계속해서 움직였다. 당시 대학생 유저들의 이용률이 돋보였기에, 이들 유저 수를 극대화할 수 있는 마케팅을 펼쳤다. 그 중 하나는 인플루언서 마케팅이었다. '반짝이는 니모팸', '연고티비' 등의 유튜브 채널을 통해 Typed를 사용하는 과정을 보여줌으로써 바이럴 효과를 유도했다. 인스타그램 계정을 통해 '스마트한 생산성 툴'이라는 브랜딩 전략을 이어 나가며 대학생 유저의 마음을 사로잡기 위해 노력했다.

그 결과, 2021년 12월 기준 140여 개국에서 2만 명의 유저를 달성했고, MAU(Monthly Active User)는 6,000명을 달성하며 월 기준 300%의 성장률을 기록했다. 베타 프로덕트만으로 이러한 성과를 이뤘다기에는 매우 놀라운 수치였다. 이는 역시 투자사로부터 높은 평가를 받았고 50억 원 규모의 Series A 1차 투자를 유치할 수 있었다.

¹⁴ 코호트(cohort)란 통계학에서 자주 쓰는 용어로, 공통적인 특성을 가진 사람들의 집단을 뜻한다.

¹⁵ ICP란 자사를 위해 의미 있는 계약을 맺을 가능성이 가장 높은 고객들의 특성을 의미한다.

¹⁶ 배휘동, 2022.11.19, <https://maily.so/boost.life.density/posts/59fb954b>

Typed의 정식 론칭과 계속되는 성장 (21.11. ~)

정식 론칭 이후 도입한 스쿼드(Squad) 체제

2021년 4분기에 Series A 투자에 힘입어 Typed의 정식 프로덕트가 출시됐다. 그 동안의 성장과 투자를 기반으로 프로덕트를 개발하는 팀의 인원은 계속 늘어나 어느덧 개발자만 8-9명에 이르렀다. 이에, 모든 개발자가 동시에 의사 결정을 내리며 업무를 진행하는 프로세스는 더 이상 지속되기 힘들었다. 비즈니스캔버스는 좀 더 효율성을 높이기 위해 '스쿼드'라는 조직을 도입했다.

스쿼드는 제품을 개발하고 방향성을 설정하는 데 있어 영역을 어느 정도 구분하여, 각 스쿼드가 맡은 영역에 대해 Ownership을 가지고 의사결정을 할 수 있도록 만든 조직이다. 프로덕트 팀은 Core, Future, X 세 가지의 스쿼드로 나뉜다. Core Squad는 현재 프로덕트가 지니고 있는 기본적인 핵심적인 기능에 대한 고민을 맡는다. 가령, 유저가 레퍼런스 관리 기능을 사용할 때 효율성과 편의성을 높일 수 있는 방법에 대한 아이디어를 모색하는 것이 이에 해당한다. Future Squad는 Typed가 성장하기 위해 6개월~1년 뒤 필요할 기능과 모습을 고민하고 준비한다. 실제로 2022년 2분기에 출시된 '협업 워크스페이스' 기능은 2021년 후반부터 Future Squad가 준비해온 것이다. 마지막으로 X Squad는 지식 관리와 자료 추천 등 고도의 기술이 필요한 새로운 기능을 위한 영역에 대해 탐구하고 고민한다. SaaS로서의 혁신을 위한 R&D에 집중하는 셈이다.

각 스쿼드는 위와 같이 업무상 영역도 나누어 담당하지만, 지식의 수집 및 관리, 지식 활용과 생성, 종합적인 지식 관리 등 Typed의 본질에 대한 연구의 영역도 구분하여 Ownership을 나눈다. 그러나 각자의 영역이 명확히 구분되기보다는 의도적으로 일부 겹칠 수 있다는 점을 명시했다. 맡은 바가 명백한 경계를 가지면 점점 많아질 새로운 고민들을 놓치는 공백이 생기는 것을 방지하기 위함이었다. 오히려 역할이 충돌하게 된다면 스쿼드 간 소통으로 해결하도록 하며 'Over-Communication'을 강조했다. 이렇게 철저하고 확실한 체제를 도입할 수 있었던 데에는 외부 멘토의 조력이 있었다. 토스의 공동창립자였던 이태양 심사역(당시 블루포인트파트너스 재직)의 조언을 통해 프로덕트와 산업의 특성, 조직의 문화적 요소를 고려했고, 위와 같은 종합적인 사안에 대해 결정할 수 있었다. 하나의 엔진으로 움직였던 비즈니스캔버스는 이제 세 개의 엔진으로 속도를 높일 수 있게 되었다.

가속화된 Typed의 변화

스쿼드 체제하에 Typed는 점점 더 빠르게 변화하고 있었다. 정식 출시한 지 세 달이 된 2022년 2월, 비즈니스캔버스는 Typed의 유료 플랜을 출시했다. 단지 '결제 기능만 추가하면 되지 않느냐'며 큰 변화가 아니라고 생각할 수 있지만, 시장에서 고객의 냉정한 평가를 받기 위한 비즈니스캔버스의 결단이었다. 사실 2021년 여름부터 이미 정식 출시 급으로 제품을 갖추기도 했고 언제까지나 무료로 서비스를 운영할 수도 없었다. '우리가 매출을 얼마나 만들 수 있는 프로덕트를 만들었는가'에 대한 답을 얻기 위해 빠르게 유료 플랜 출시를 결정했다.

기존의 Typed가 혼자서 자료를 관리하고 문서를 작성할 수 있었던 것과 달리 유료 플랜은 '협업 워크스페이스'를 사용할 수 있게 됐다. 다시 말해 Typed에서 작성하던 문서를 팀 단위로 관리하

고 작업할 수 있게 된 것이다. 협업 기능은 제품의 가능성을 획기적으로 확장시킨 발전이었다. 학생들의 팀 프로젝트뿐만 아니라 기업 내 업무에도 활용될 수 있다는 점에서 비즈니스캔버스가 해결하고자 한 지식 관리의 문제를 해결하는 관점에서도 큰 도약이었다. 실제로 이후에는 '생산성 협업 툴'이라는 설명이 익숙할 정도로 Typed의 협업 기능은 핵심적인 요소가 되었다.

B2B 시장으로의 확장

비즈니스캔버스가 B2B 시장을 바라보게 된 계기는 'CES(Consumer Electronics Show)¹⁷ 2022' 참가 기업으로 다녀온 미국 출장이다. CES¹⁸에서 수많은 투자자와 잠재고객의 관심을 끌며 성황리에 행사를 마무리한 출장팀은 라스베이거스에서 실리콘 벨리, 샌프란시스코 등 캘리포니아 지역으로 향했다. 여러 투자자와 수많은 SaaS 스타트업 관계자들과의 미팅은 B2C 시장만을 공략하는 Typed의 방향성에 대해 고민하게 만들었다. 협업 기능의 출시가 예정되어 있었고, 당시 주요 고객이었던 대학생들의 지불의사를 고려했을 때 B2B 진출은 필수불가결한 결정이었다. B2C와 B2B의 Two-Way로 유저 지표와 수익성 모두를 증명하는 전략은 고민할 새도 없이 실행에 옮겨졌다.

"(미국 출장 당시) 본격적으로 이 협업을 빠르게 구현해야 된다는 아젠다(Agenda)의 중요도가 많이 높아졌었고 거의 CES 갔다 오자마자 바로, 심지어 그때 (해외 입국) 격리 2주였거든요. 격리하면서 바로 기획과 디자인에 들어갔던 게 기억이 나네요."

- 공동창업자 / Chief Product Officer

협업 기능 출시 외에도 B2B 고객사를 성공적으로 유치하기 위한 전사적인 노력을 쏟아부었다. 개인 고객을 대상으로 진행하던 기존의 마케팅은 Typed를 도입하려는 스타트업을 찾기 위해 세일즈에 가까운 마케팅으로 바뀌었다. 제품의 개발 또한 사내 협업의 PMF가 될 수 있도록 방향을 맞추어 나가고 있었다.

빠른 변화에도 비즈니스캔버스의 직원들은 한 호흡으로 금세 성과를 보이기 시작했다. 2022년 여름에는 곧바로 Google Cloud, 국내 클라우드 솔루션 유니콘 기업인 메가존 클라우드와 파트너십을 맺어 Google Workspace와 Typed를 함께 사용하면 할인 혜택을 제공하는 전략을 펼쳤다. 이와 더불어 초기 고객을 유입하기 위해 창업자, 스타트업을 대상으로 한 웨비나를 마케팅 수단으로 활용했다. 초기 스타트업의 성장과 투자 유치를 위한 조언을 주제로 시작하다가 실시간 웨비나로 비춰진 사무실의 모습을 통해 비즈니스캔버스만의 독특한 분위기와 조직문화가 참여자들의 관심을 끌기 시작했다. 이 기회를 레버리지하여 팀 컬처를 주제로 웨비나를 계속 진행했고, 매번 많은 잠재고객을 끌어 모아 이후의 영업을 진행할 수 있었다. 나중에는 스타트업 콘텐츠 유튜브 채널 EO에서 실시간 웨비나를 진행하며 수백명의 동시접속자를 모아 웨비나로서는 전례 없는 기록을 달성했다.

¹⁷ CES란 미국 소비자 기술협회 (CTA)가 주관하는 세계 최대 규모의 ICT 융합 전시회이다.

¹⁸ 김유경, "비즈니스캔버스 '타입드' CES 2022 참가", 2021.09.29,

<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021092914255018582>

투자자들의 마음을 산 비즈니스캔버스의 조직 구조와 문화

잠재력을 발휘할 수 있는 조직 구조, Circles

비즈니스캔버스는 크게 Business 팀과 Product 팀으로 나뉜다. 각 팀은 여러 Circle로 구성되어 있는데, Business 팀에는 Biz-Dev(사업 전략), Marketing, CX, Operation, Sales로 5개의 Circle이 있다. Product 팀은 Dev(개발), PM, Data, Design의 4개 Circle로 구성되어 있다. **[EXHIBIT 12]** Circle은 그 이름에서도 느껴지듯이 조직 구조를 동글고 유연하게 만들려는 의도가 담겨있다. 일반적인 부서 구조와는 달리 각 구성원은 동시에 여러 개의 Circle에 소속될 수 있다. 회사의 필요에 따라 새로운 Circle이 생성될 수 있으며, 대표적인 예로 비즈니스캔버스의 사업 모델이 B2C에서 B2B로 전환된 이후 Sales Circle이 새롭게 생성됐다.

각 Circle은 별도의 목표를 설정하고 이러한 목표들은 회사의 목표와 일치함으로써 단계적이고 중·장기적인 목표 설정이 가능하다. 여러 개의 Circle에 소속되었다고 하더라도, 각자 본인의 주요한 역할에 해당하는 'Main Circle'이 있다. 조직 구성원의 역량에 따라 Main Circle 외에 동시에 속하는 'Sub Circle'도 존재한다. 특히 전략적 사고가 뛰어나고 회사 전반의 장기적인 전략을 책임지는 Biz-Dev Circle의 구성원들은 두 개 이상의 Circle에 소속되어 있다. 이러한 구성원들은 Biz-Dev에서 정하는 전사적인 방향성과 전략을 Main Circle에 공유하고 리드하는 역할도 수행한다.

만약 본인이 원한다면 대표와 논의를 통해 언제든지 Main Circle을 바꿀 수 있다. 반대로 대표도 필요에 따라 구성원의 Main Circle의 변경을 적극적으로 추천하기도 한다. 이러한 유동적인 Circle 문화를 도입한 목적은 크게 두 가지로 나누어진다. 우선, 모든 구성원들은 하나의 Circle에 제한되어 있지 않기 때문에 본인이 일하고 배우고 싶은 다른 Circle의 업무에 자유롭게 관여할 수 있다. 개인의 역량이 발전하는 것은 곧 회사의 성장으로 이어질 가능성이 높기 때문이다.

두 번째는 원활한 소통이다. 대기업에서는 종종 부서들 간에 경쟁을 촉진하기도 하며 그로 인해 갈등관계가 발생하기도 한다. 내부적으로 경쟁의식을 갖추는 것이 성과를 위한 동력이 될 수 있다고 보기 때문이다. 그러나 대부분의 스타트업은 많은 변화를 직면하며 빠르게 적응해 나가야 하는 것이 숙명이다. 따라서 모든 구성원들의 협력과 팀워크가 중요하며 적극적인 의사소통을 위한 환경을 마련할 필요가 있다.

“공유하지 않으면 일한 게 아니다”

비즈니스캔버스에서 가장 강조하는 것은 정보의 투명성과 공유이다. 비즈니스캔버스에는 각 Circle의 현황을 공유하기 위해 주기적인 전사 미팅이 존재하며, 아침부터 저녁까지 미팅으로 가득 차 있는 날도 빈번하다. 매일 아침 진행되는 Daily Meetings부터 Weekly Meetings, OKR Meetings 등 주기적인 고정 미팅과 각자 소속된 Circle의 미팅, 회사 외부에서 이루어지는 미팅 등 비정기적으로 발생하는 다양한 미팅이 존재한다. 특히 모든 프로젝트마다 Kick-Off, 중간 공유, 특정 안건에 대한 결정 등 미팅을 통해 정보를 적극적으로 공유하고 모든 구성원이 의사결정에 참여할 수 있도록 한다.

모든 미팅에는 명확한 Owner가 존재한다. 이들은 앞서 언급한 강한 Ownership을 바탕으로 미팅을 계획하고 주도한다. 미팅이 끝나면, Owner는 미팅에서 다루었던 전반적인 내용과 인사이트를 Slack에 전사적으로 공유한다. 하루에도 수십 개의 미팅이 이루어지는 만큼 Slack에는 순식간에 수십 개의 Thread가 올라오고 막대한 양의 정보가 축적된다.

“개인의 성장은 곧 회사의 성장이라는 말이 있다. 초기 스타트업인만큼 경험이 부족한 것은 사실이므로 꾸준한 공부가 필요하다. 비즈니스캔버스는 개인이 어떤 분야를 공부하고 싶은, 또는 타 Circle의 업무를 더 이해하고 싶은 자들은 결국 개인의 성장을 의미하기 때문에, 이를 위한 최적의 환경을 마련하는 것 같다.”

- CX 매니저 / 2년간 근무

“자유는 배려를 기반으로 합니다”

비즈니스캔버스의 Circle 조직 문화가 가져오는 것은 조직의 유연성뿐만 아니라 직급이나 경험과 관계없이 모든 사람들의 의견을 듣고 싶어하는 수평적인 문화다. 이는 비즈니스캔버스의 회의 문화에서 관찰할 수 있다. 미팅에서는 인턴이나 신입사원과 같이 새로 들어온 직원들의 의견을 적극적으로 물어보고 회의록에 기록한다. 특정 산업에서 오랫동안 일한 구성원과 달리 경험이 없거나 전혀 다른 산업의 경험을 가진 인턴들이 신선한 관점으로 새로운 가능성을 열 수 있다는 것을 모두가 인지하고 있으며 이것이 조직의 전반에서 드러난다.

“비즈니스캔버스의 직원들은 신입사원 또는 인턴의 의견을 꼬집어 내고자 적극적으로 물어본다. 첫 회의가 곧 첫 인상이기 때문에 발언권의 자유와 의견의 평등성을 강조하기 위해서이다.”

- CX 매니저 / 2년 차

이와 같은 문화는 조직 내에서 가장 제3자와 유사한 관점을 가진 인턴들이 문제를 풀 수 있도록 기회를 마련한다. 이렇듯 새로운 솔루션을 제시하는 인턴들에게는 Ownership을 부여한다. “결과가 이루어질 때까지 책임을 지는” Ownership은 구성원들의 동기이자 필수 규칙 중 하나다. Owner는 주로 아이디어나 프로젝트를 제안한 사람에게 부여되며, 상황에 따라 그것을 잘 수행할 수 있겠다고 판단되는 사람에게 주어지기도 한다. 이는 역시 인턴에게도 해당한다. 기존 구성원들은 ‘조직 내 위치와 상관없이 모든 사람들의 의견은 존중받으며, 누구나 어떤 일에 대한 Ownership을 가질 수 있다’는 인식을 신입 및 인턴의 입사 초기에 심어주는 것을 자신들의 중요한 의무이자 역할로 생각한다.

비즈니스캔버스의 자유로운 분위기는 단순히 회의에서 참여를 유도하는 것에서 그치지 않는다. 주요한 온라인 소통 채널인 Slack은 업무 외에 자유로운 대화, 일상 얘기, 사진 등 다양한 채널들이 존재한다. 이러한 채널을 활용해 직원들은 업무 외에 다양한 이야기와 농담을 주고받는다. 이러한 요소들은 결국 어떤 이야기이든 망설임 없이 본인의 생각을 자유롭게 말할 수 있는 환경을 조성한다.

“Slack은 회사원들과 SNS하는 것 같다. 업무와 관련된 채널들이 있고, 팀원들과 농담을 주고받을 수 있는 재밌는 채널들도 존재한다. 온라인 채널에서 나타나듯 친구와 일하는 분위기는 실제 사무실에서도 관찰할 수 있다. 일이든 아니든, 그냥 서로로 같이 대화 하는 것 자체가 즐겁다.”

- 前 마케팅 및 사업 전략 매니저 / 1.5년 근무

조직원들의 토론과 대화를 강력하게 장려하는 요소들은 회사 규정에도 반영되어 있다. 다양한 의견을 중시하는 Business 팀에서 이를 확인할 수 있다. 예를 들어 비즈니스캔버스의 Product Circle에 속한 PM과 개발자들은 개인 업무 시간이 대부분을 차지하기 때문에 원격 근무를 신청할 수 있다. 그러나 Business 팀은 특별한 사정이 없는 한 사무실 출근을 권장한다.

“Business 팀은 하나의 아이디어로 시작되는 프로젝트도 있다. 이러한 아이디어들은 팀원들 간의 토론에서 나오는 결과물이다. 언제 어디서 좋은 아이디어가 나올지 모른다. 따라서 같이 있는 시간이 많을수록 대화할 수 있는 기회들이 많아진다.”

-CX 매니저 / 근무 2년차

“Process보다 Progress를 중시한다”

“명확한 목표 제시로 해야 할 Action이 뚜렷해진다. 빠른 성장의 동력으로 작용하기도 한다.”

- CX 매니저 / 근무 2년차

‘과정보다 성과’라는 말을 강조할 만큼 비즈니스캔버스의 모든 업무는 목표 수치를 기반으로 움직인다. 비즈니스캔버스는 Microsoft와 Amazon 같은 유명한 기업들이 사용하는 OKR 제도를 활용한다. 이는 Objective(목표)와 Key Results(핵심 결과)의 약자로 팀 목표를 설정하고 추적하는 데 많이 쓰이는 일종의 프레임워크다. 비즈니스캔버스는 Objective-Driven이라는 개념을 가지고 있다. 다시 말해 모든 목표는 수치적으로 표현이 가능하며 그 수치의 성과를 측정할 수 있어야 한다. 그 의도를 이해하기 위해서는 캔버스의 독특한 목표 설정 과정을 살펴볼 필요가 있다.

비즈니스캔버스는 월 단위로 성과를 확인한다. 따라서 목표 설정도 역시나 매월 이뤄진다. 먼저 대표와 Biz-Dev Circle은 전사 차원의 OKR을 설정한다. 이때, 회사의 로드맵에 기반하여 당월에 반드시 달성해야 하는 최소한의 성과를 기준으로 목표치를 설정한다. 전사적 차원의 OKR은 주로 매출, 유저 확대와 같이 C-Level 직원¹⁹과 투자자들이 주목하는 비즈니스 핵심 지표를 목표로 설정한다. 다양한 토론과 회의를 거쳐 확정된 전사 OKR은 모든 조직 구성원에게 공유되며 각 Circle은 전사 OKR에 따른 목표와 함께 자체적인 목표까지 설정한다.

Business Team의 OKR도 목표 측정이 가능한 KPI(Key Performance Indicator) 수치로 설정한다. 이에 따른 Key Result 역시 핵심 지표로 지정한다. 결국 해당 월의 업무는 목표 KPI 수치를 달성하기 위한 Action Plan과 Initiative을 세부적으로 계획한다. 목표 설정 과정에서는 Ownership을 확보

¹⁹ C-Level 직원이란 CEO, COO, CFO 등 기업의 경영진을 뜻하는 통칭이다.

하는 노력을 기울이며, 각 Circle의 구성원은 자신이 속한 OKR 중 여러 Initiative에 대한 책임감을 갖고 Key Result에 기여해야 한다.

스타트업의 특성상 투자를 받는 순간 지속적인 성과를 증명해야 할 부담감은 피할 수 없다. 특히 현재 시장 상황을 고려하면 회사의 성장보다는 생존이 우선이다. 결국 생존을 위해서는 자본이 필요하고, 자본을 확보하기 위해서는 투자가 필수다. 이를 이해하면 비즈니스캔버스와 같은 스타트업들이 Objective-Driven을 중시하는 이유를 알 수 있다. 투자를 받기 위한 성과의 증명은 핵심 지표를 통해 명확히 드러나기 때문이다.

“Marketing Circle 같은 경우는 목표 수치를 달성하기 위해 마케팅 프로젝트의 효과가 과거에 이미 증명된 것들 위주로 재진행하는 경우가 많았다. 우리의 창의성에서 나온 새로운 아이디어는 언제나 환영이었으나, OKR을 달성하는 면에서는 기존 방법을 더 개선하는 것이 효율적이었고 더 좋은 성과를 이루었다.”

- 마케팅 및 사업 전략 매니저 / 1.5년 근무

비즈니스캔버스가 가장 중요하게 여긴 비용은 돈이 아닌 조직과 구성원들의 시간이었다. Marketing Circle은 신규 유저 수를 핵심 지표로 두고 잠재적인 고객을 실제 유저로 전환하는 과정을 세분화한 지표까지도 수치화 했다. 그러나 대부분의 회사들이 쓰는 B2B SaaS 툴과 달리 초기 제품인 만큼 Typed의 인지도가 많이 부족한 상태였다. 따라서 마케팅 팀은 짧은 시간 내에 지속적인 벤치마킹과 다양한 실험으로 신규 고객을 계속 유입할 수 있는 채널을 찾았다.

“처음에는 정말 다양한 것들을 시도했다. 벤치마킹의 한계도 있었다. 우리는 목표 수치를 달성하지 못했던 적도 많았다. 수많은 과감한 시도 끝에 결국 몇 개월이 지나서야 효과적인 마케팅 채널을 찾았다.”

- 前 마케팅 및 사업 전략 매니저 / 1.5년 근무

고심 끝에 효과적인 신규 고객 유입 채널을 창조한 Marketing Circle은 마냥 기뻐할 수 없었다. 다음 달의 OKR 수치 달성에 대한 고민도 필요했기 때문이다. 안타깝게도 Marketing Circle이 확보한 채널은 일회성이라는 치명적인 단점이 존재했던 것이다. 그러나 마케팅 팀은 긴 토론 끝에 이러한 단점을 기회로 삼았다. 오히려 구성원들의 시간을 가장 효율적으로 사용하며 목표 수치를 효과적으로 달성할 수 있는 수단으로 사용함으로써 문제를 해결했다. 이미 성과 가능성이 충분히 증명된 일회성 마케팅 채널을 꾸준히 반복 진행했다. 결국 처음 시도와 달리 같은 행사를 다양하게 진행하면서 더 효율적으로 개선해 나가는 것이 적절하다는 판단을 내렸다.

비즈니스캔버스의 끝나지 않은 도전

문서 협업 SaaS 시장에 존재하는 챌린지

Typed가 속해 있는 문서 작성 SaaS 시장에는 이미 확고히 자리잡은 문서 툴이 상당수 존재한다. 대표적으로 전 세계에서 사용하는 Microsoft의 'MS Word'와 국내에서 가장 오랫동안 사용해온 한

글과컴퓨터의 '아래아한글'이 있다. MS Word는 전 세계에서 가장 널리 쓰이는 문서 툴로 1983년에 개발되어 현재는 문서 툴 시장에서 90%대의 압도적인 점유율을 보유하고 있다. 아래아한글은 1989년 한국에서 개발되어 현재 한국의 관공서, 학교, 군대, 출판업 등에서 가장 많이 사용하는 문서 툴로 알려져 있다. 그러나 한글 사용에 최적화된 소프트웨어임에도 불구하고 2014년 한국에서 MS Word에 점유율 1위의 자리를 내주게 되었다.

이후 문서 작성 툴은 문서 협업 툴로서 진화한다. 2006년 구글이 서비스를 시작한 Google Docs는 다수의 인원과 함께 실시간으로 문서 작성이 가능하다. 이후 코로나19를 겪으면서 2020년대부터 온라인 회의와 업무 수행이 중요성이 대두되었다. 이에 따라 Google은 Google Docs를 포함하여 Gmail, Google Drive, Google Calendar 등 업무용 협업 툴의 유료 패키지인 Google Workspace를 서비스하기에 이른다.

이러한 흐름 속에서 등장한 것이 Notion이다. 2018년 출시된 Notion은 이듬해인 2019년 사용자 100만 명을 모집하고 코로나 19를 맞이하면서 문서 협업 툴의 독보적인 지위를 차지하게 된다.

이렇듯 문서 작성 SaaS 시장은 문서 협업 SaaS 시장으로 발전했고, 상기한 바와 같이 약 40년의 헤리티지를 지닌 경쟁사들이 존재하며 최근 몇 년간 등장한 획기적인 제품들마저 계속해서 출시되고 있다.

따라서 B2B 위주의 사업 모델은 MS Word를 비롯한 기존 툴에 최적화된 조직이 대부분이기 때문에 장벽을 넘기가 상당히 어렵다. 더군다나 아직 최신 SaaS에 익숙하지 않은 국내 중·장년층이 프로세스 도입의 결정권자인 경우가 대부분이라는 사실을 고려하면 그러한 장벽은 더욱 높아 보이게만 한다.

챌린지는 개인 소비자에게도 존재한다. 사업 모델을 B2C로 선택할 경우 고객들의 현저히 낮은 Willingness to Pay²⁰를 극복해야 한다. 특히 직장인뿐만 아니라 비영리 목적으로 사용하는 학생 고객의 이용률도 상당히 높아 B2C의 수익 구조에는 여전히 한계가 명확하다. 특히 제품의 특성상 자료 및 지식 관리와 문서 작성에 있어 Work Flow에 대한 사용자의 높은 이해도가 요구되기에 소비자에 대한 장벽은 더욱 높게 느껴질 수밖에 없다.

SaaS 시장을 넓히기 위해 계속되는 도전: re:catch와 Typed Finance

비즈니스캔버스는 2023년 세일즈테크 SaaS 're:catch'를 신제품으로 출시했다. re:catch는 B2B 사업 모델의 세일즈 효율화 툴로 B2B 인바운드 세일즈를 효율적으로 관리하여 고객 경험을 개선한다. 여기에는 세일즈 회의 관리 자동화, 관리 프로세스 간소화, 일정 관리 등이 주요 기능으로 포함되어 있다. 또한 랜딩 페이지의 회의 수립율을 개선하고 세일즈 퍼널(Funnel)을 자동화하여 세일즈 팀의 생산성을 향상한다.

re:catch는 Microsoft와 중소벤처기업부의 협업 지원이 이루어지는 '마중 프로그램 지원사업

²⁰ Willingness to Pay는 소비자의 지불의사액, 사람들이 그 재화나 서비스를 공급받기 위해 지불할 의사가 있는 최대금액을 뜻한다.

(Microsoft Startups Program)²¹의 엄격한 심사수준을 통과하고 최종 선정되며 기술력을 인정받았다. 또한 re:catch 출시 직후 Salesforce를 포함한 50여 개의 고객사가 곧바로 도입을 결정했으며, 고객사의 영업 전환율을 최대 7배 이상 개선한 사례가 발견되기도 했다.

'Typed Finance'는 스타트업을 위한 재무 및 회계 관리 SaaS이다. 기업의 재무 운영이나 투자 유치를 위해서는 Financial Modeling이 중요한데, 많은 스타트업 대표들이 어려움을 겪고 있어 이에 대한 솔루션으로 개발됐다. 모델링을 위한 맞춤형 템플릿과 업계 벤치마크 데이터를 제공하는 것이 주요 기능이다. 또한 ISO로부터 보안 시스템 인증을 받았고, TLS(Transport Layer Security) 기반으로 암호화된 데이터를 전송함으로써 재무 정보를 다루는 SaaS로서의 신뢰성을 높이고 있다. 2023년 과학기술정보통신부 '중소기업 클라우드 서비스 보급 확산 사업'의 공급기업으로 선정됐을 뿐만 아니라 컨설팅 펌 '아서디리틀', 스타트업 액셀러레이터²² '제로랩스'와 MOU²³를 체결하며 성과를 만들어 나가고 있다.

위축된 벤처투자 시장

2022년 3분기부터 시작된 고금리·고물가·고환율의 복합 위기는 전 세계 산업 전반에 영향을 미쳤다. 특히 국내 벤처투자업계의 경우 2021년 대비 투자 규모가 11.9% 감소한 6조 7,640억 원으로 집계되며 직접적인 타격을 주었다. 이러한 위기는 계속되어 2023년 1분기 벤처투자액은 전년 동기 대비 60.3% 감소하기에 이른다. 특히 정보통신기술(ICT) 서비스 분야는 74.2% 감소한 8,815억 원으로 나타나며 감소율이 더욱 큰 편에 속한다. 계속된 금리 인상은 스타트업계의 자금 조달에 분명한 악영향을 미치고 있다.

정부지원사업의 규모도 줄었다. 중소벤처기업부의 '예비창업·초기창업·창업도약 패키지'의 지원 금액 규모는 2023년 기준 전년 대비 36% 감소한 1,796억 원이며 지원기업 수는 34.2% 감소한 1,981개 (예비)기업이다. 해당 지원사업은 국내에서 용자를 제외한 지원 규모가 가장 큰 사업임에도 불구하고 정부의 긴축재정 기조로 인해 가장 크게 줄어들었다. **[EXHIBIT 13]**

대부분의 SaaS 스타트업은 높은 개발 비용과 인적 자본을 충당하기 위한 투자 유치가 중요하다. 이에 따라 투자 업계의 겨울 속에서 당장의 빠른 성과를 통해 추가 투자 유치를 이뤄낼지 제품의 본질에 집중하여 사용자들의 문제를 해결하고자 하는 근본적인 사명을 우선으로 여길지는 쉽사리 내릴 수 없는 판단임이 분명하다.

²¹ 마중 프로그램 지원 사업은 중소벤처기업부와 MS가 함께 인공지능 기반 기술 고도화 및 글로벌 시장으로 진출을 지원하는 프로그램이다.

²² 액셀러레이터 (AC)란 창업 초기 스타트업을 발굴해 시드 투자부터 참가하는 투자자를 의미한다.

²³ Memorandum Of Understanding

<토론 질문>

1. 기업이 생존하기 위해서는 Exploration을 통한 시장 기회 탐색과 Exploitation을 통한 성과 극대화를 균형 있게 수행해야 한다. 특히, 스타트업의 경우 '안정적인 매출·투자 유치를 통한 사업 유지'와 '시장 기회 탐색을 위한 과감한 시도' 사이에 딜레마가 존재한다.

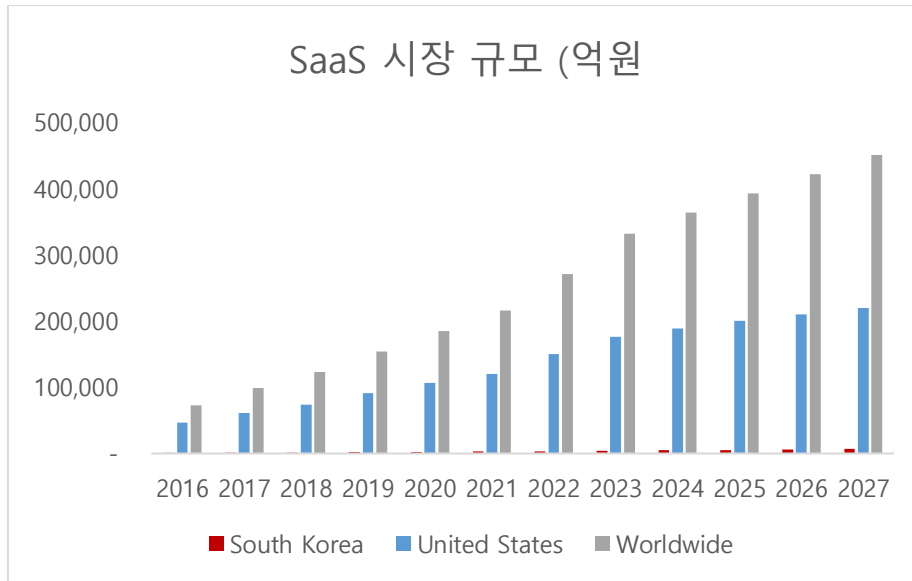
설립 초기부터 현재까지 비즈니스캔버스의 의사결정과 전략적 행보를 각각 Exploration과 Exploitation 중 어느 관점에 부합하는지 평가하고, 어떤 요인이 주요하게 작용했는지 제시하라.

2. 비즈니스캔버스를 Learning Organization이라고 할 수 있는가? Process improvement, Decision-making, Culture 등 다양한 요소를 고려하여 평가하라.

3. 지금까지의 토론 내용, 조직 규모의 확대, 외부의 위협을 고려했을 때 비즈니스캔버스가 계속해서 성장하기 위해서는 어떠한 챌린지가 존재하는가? 그리고 그것을 어떻게 극복할 수 있는가?

<Appendix>

[EXHIBIT 1: SaaS 시장 규모]



(출처: https://www.statista.com/outlook/tmo/public-cloud/software-as-a-service/custom?currency=krw&locale=en&token=M03qI8AO6NRyWp5YvxH7fifFz8rqv0VOKOyENdrlwR7pyXlmgRj374fzNdsoWczSTIXQwUK59_IBCXbYTtj2sUYittXQkgqM7ueMJo6JSzrRounAL5bUOUvCxQ%3D%3D)

(출처: https://www.statista.com/outlook/tmo/public-cloud/software-as-a-service/custom?currency=krw&locale=en&token=M03qI8AO6NRyWp5YvxH7fifFz8rqv0VOKOyENdrlwR7pyXlmgRj374fzNdsoWczSTIXQwUK59_IBCXbYTtj2sUYittXQkgqM7ueMJo6JSzrRounAL5bUOUvCxQ%3D%3D)

[EXHIBIT 2: Typed 기능 소개 - 스플릿 뷰어]:

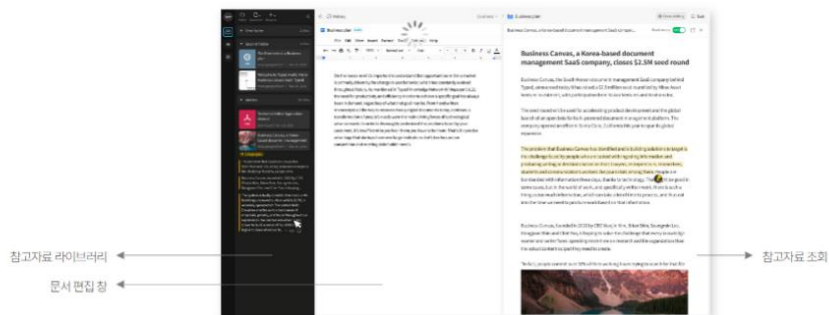
(*EXHIBIT 2~6 출처: Typed 서비스 소개서)

Typed

04
기능 소개
Feature
Introduction

자료 조회와 문서 작성을 한 화면에서

더 이상 화면을 왔다 갔다 하느라 업무 흐름이 끊길 필요 없습니다.
별도의 프로그램 없이 스플릿 뷰어(화면 분할)로 문서 작성과 동시에 어떤 포맷의 파일도 조회할 수 있습니다.



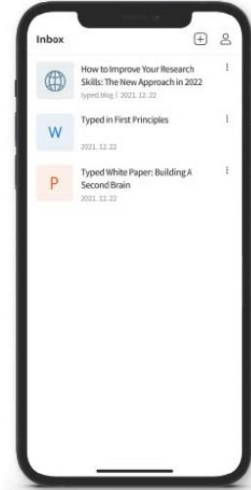
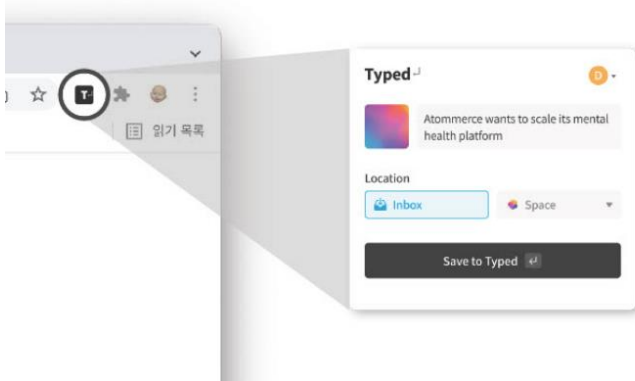
[EXHIBIT 3: Typed 기능 소개 - 웹 클리퍼]

Typed

04
기능 소개
Feature
Introduction

클릭 한 번으로 웹 페이지를 내 자료에

소중한 자료가 휘발되기 전에 웹 클리퍼(Chrome 확장프로그램)와 모바일 앱으로 손쉽게 수집해보세요.
Word, PPT, Excel, 한글, 이미지, 그리고 웹 자료(URL)까지 어떤 포맷이든 수집하여 활용할 수 있습니다.



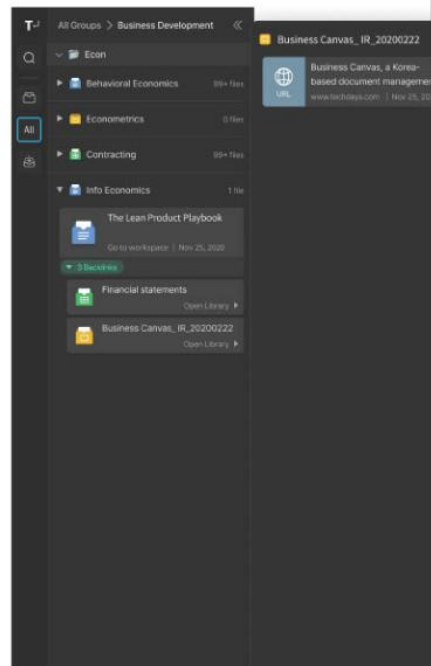
[EXHIBIT 4: Typed 기능 소개 - 백링크]

Typed

04
기능 소개
Feature
Introduction

Single Source of Truth 하나의 자료를 다양한 업무에 활용

문서와 자료를 연결해주는 백링크 기능으로
우리 팀의 자료를 현재 작업 중인 문서에 활용할 수 있습니다.
연결된 자료가 어떤 문서 업무에 활용되었는지 손쉽게 파악해보세요.



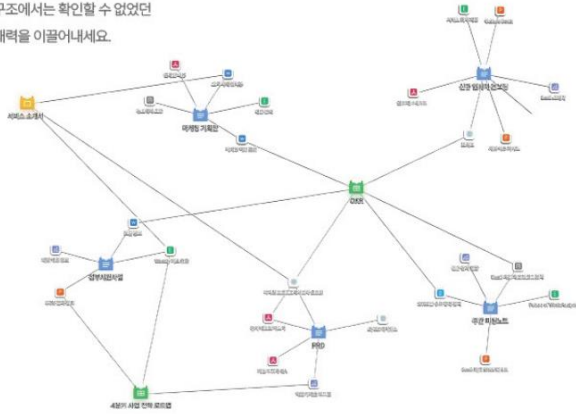
[EXHIBIT 5: Typed 기능 소개 - Typed 지식 네트워크]

Typed

04
기능 소개
Feature
Introduction

우리 팀의 자료의 관계를 한 눈에

지식 네트워크로 정보와 업무의 흐름을 한 눈에 파악하고 관리할 수 있습니다.
불투명하고 위계적인 폴더 트리 구조에서는 확인할 수 없었던
새로운 인사이트를 얻고 팀의 잠재력을 이끌어내세요.



[EXHIBIT 6: Typed 기능 소개 - 태스크 관리]

Typed

04
기능 소개
Feature
Introduction

빠르고 즉각적인 업무 분담, 더 효율적인 협업

이제는 하나의 공간에서 태스크까지 관리할 수 있어 효율적으로 업무를 분배할 수 있습니다.
누가, 언제까지, 어떤 일을 끝내야 하는지 문서에서 바로 업무를 분담하고, 한 눈에 확인하세요.
Google Calendar와 연동하여 언제든 할 일을 확인할 수 있습니다.

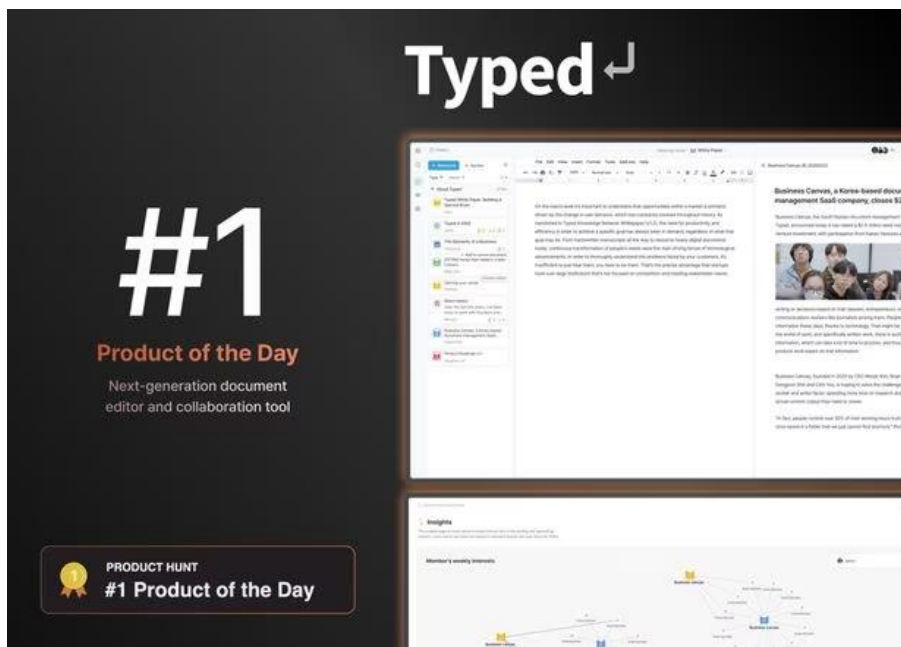
The screenshot shows the Typed task management interface. On the left, there is a Google Calendar view with a task bar for '19 29' showing a task '장부작성사업 최종안 검토 후 제출' from 04:07 to 04:09. On the right, there is a 'Tasks' list with items like '조기창업패키지 조망', '중소벤처기업부 홈페이지에서 모집 공고 확인', '2021년 SaaS 시장 현황 조사', '최종에 디자인 완성', '장부작성사업 최종안 검토 후 제출', and 'IR Deck v1.1'. A 'Push to my calendar' button is visible next to the 'IR Deck v1.1' task.

[EXHIBIT 7: 비즈니스캔버스 소개 및 투자 유치 이력]

Typed [↙] 비즈니스캔버스	
설립	2020. 07. 06.
대표	김우진
주요 사업	문서 기반 관리 솔루션
누적 투자금	122.5억+
현재 라운드	Series A2
	<ul style="list-style-type: none"> * Seed 2020. 09. (2.5억) * Pre-A 2021. 05. (20억) * Series A 2021. 12. (50억) * Series A2 2023. 01. (50억) 2023. 03. (비공개)

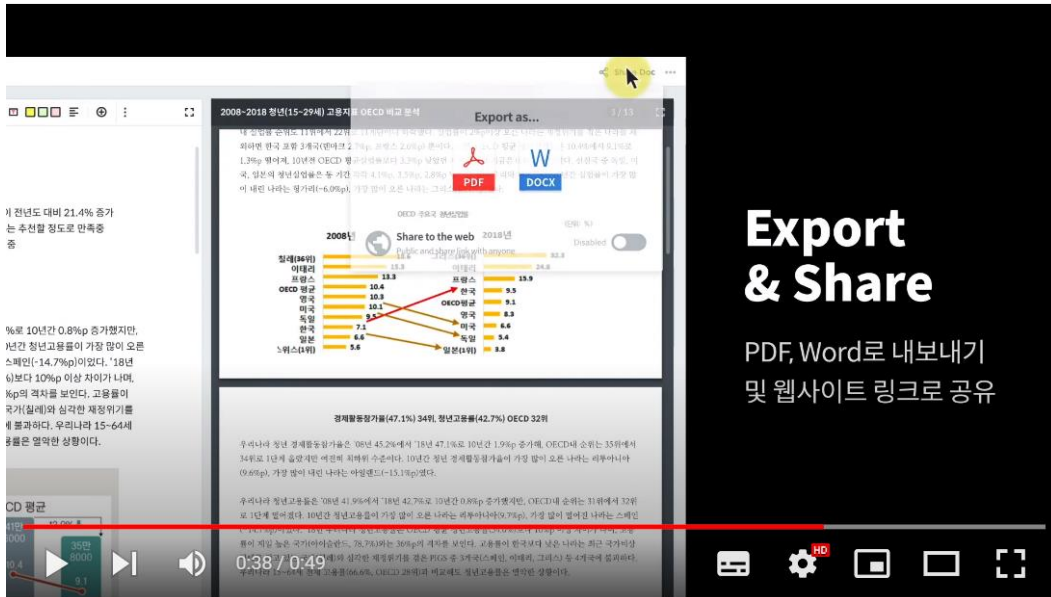
(출처: [시리즈] SaaS 스타트업 비즈니스캔버스, 시리즈 A2 투자 유치... "문서 업무 디지털 전환 선도" < 투자 < 스타트업+ < 기사본문 - 인베스트 뉴스 | invest (investnews.co.kr)

[EXHIBIT 8: Product of the Day 1위]



(출처: <https://biz.chosun.com/industry/company/2022/09/21/G4BXE2TRZNFVVJJ27DCWLZMTPM/>)

[EXHIBIT 9: Typed 데모 영상]



Typed MVP

(출처: 창업 스토리 #2: 창업 10개월에 20억원 투자받다 | Typed 블로그

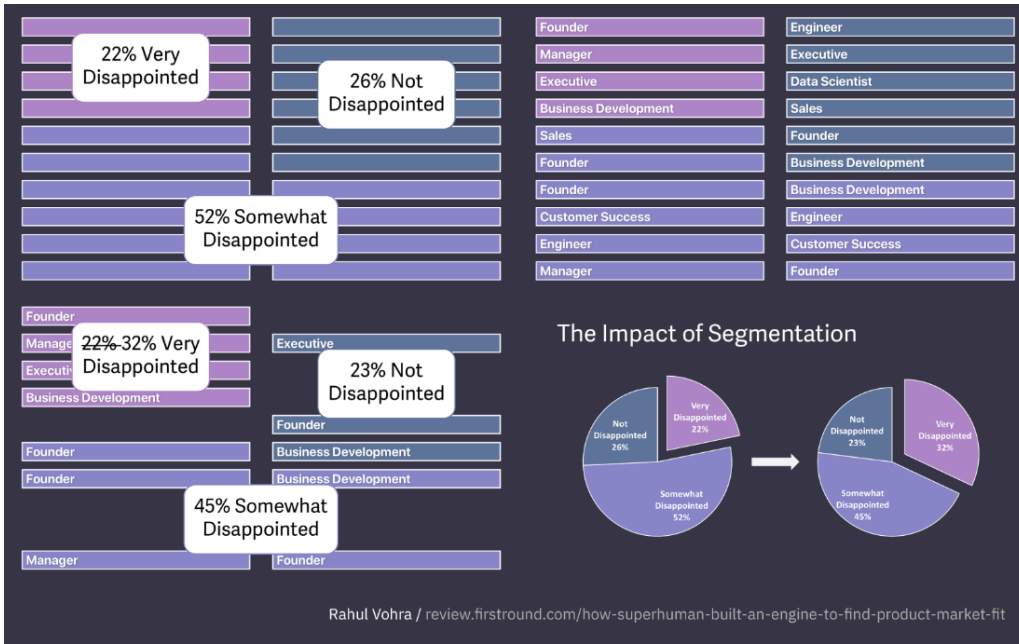
[\(534\) Typed MVP - YouTube](#)

[EXHIBIT 10: 100 Typer 프로젝트]



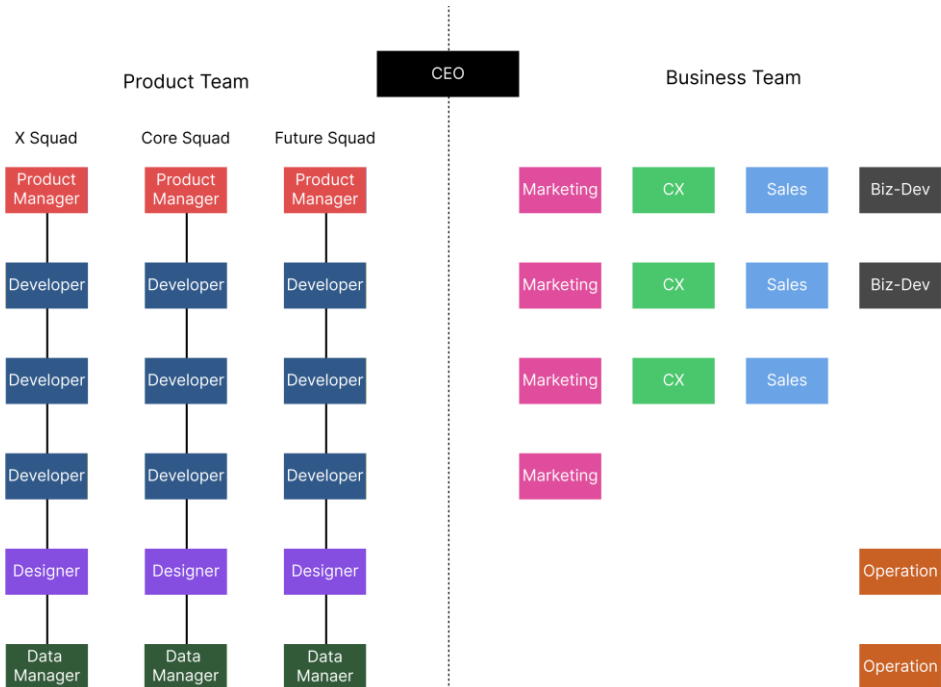
(출처: <https://v.daum.net/v/cOqGkr8IZY>)

[EXHIBIT 11: Superhuman의 PMF 탐색방식]

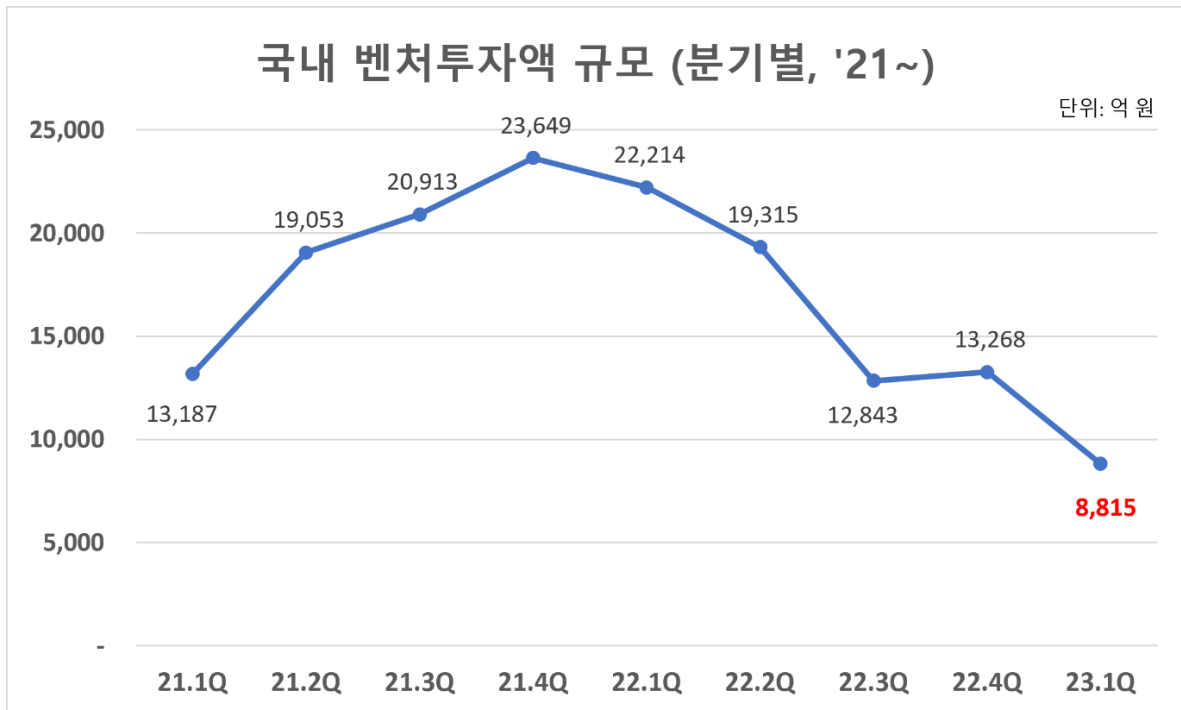


(출처: <https://postulate.us/@samsonzhang/frameworks/p/2021-04-15-How-Superhuman-Used-a-Four-Question-oGqEg8zUriGRekTfnBUHwD>)

[EXHIBIT 12: 비즈니스캔버스 조직도]



[EXHIBIT 13: 정부 투자금액 축소]



(출처: 2022년 벤처투자 동향 발표, '23.1분기 벤처투자 및 기금결성 동향, 중소벤처기업부)

참고문헌

중소벤처기업부, "2022년 벤처투자 동향 발표", 2022.01.30.

중소벤처기업부, "23.1분기 벤처투자 및 기금(펀드)결성 동향", 2023.04.18.

고석용, "올해 예비·초기·도약 창업패키지 지원규모 36% 줄었다", 2023.02.22,
<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2023022211314268207>

김우진, "창업 스토리 #1: 팀빌딩과 마일스톤 설정 그리고 '집념'", 2022.09.13,
<https://typed.do/blog-kr/how-start-up-ceo-started-1>

김우진, "창업 스토리 #2: 창업 10개월에 20억원 투자받다", 2022.09.14, <https://typed.do/blog-kr/investment-of-2-billion-won-in-10-months/>

김우진, "프로토타입만으로 '23억 투자 유치' 받는 법", 2022.08.25, <https://typed.do/blog-kr/early-start-up-investment-using-prototipe/>

김유경, "비즈니스캔버스 '타입드' CES 2022 참가", 2021.09.29,
<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021092914255018582>

김윤경, "노션 성장 전략", 2022.07.11, <https://www.ascentkorea.com/notion-go-to-market-strategy/>

김준혁, "비즈니스캔버스, 정부 주관 SaaS 공급기업선정", 2023.05.31,
<https://www.fnnews.com/news/202305311712335901>

박세용, "노션 시장 진출 전략 (Go-to-Market Strategy)", 2022.07.11,
<https://www.ascentkorea.com/notion-go-to-market-strategy/>

박유진, "비즈니스캔버스 투자 유치... 소풍벤처스, 블루포인트 파트너스", 이로운넷, 2020.09.04,
<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=13439>

배휘동, "[번역+요약] Superhuman이 PMF를 찾는 엔진을 구축한 방법", 2022.11.19,
<https://maily.so/boost.life.density/posts/59fb954b>

벤처스퀘어, "비즈니스캔버스, 신제품 '리캐치'로 MS,중 기부 마중 프로그램 선정", 2023.06.08,
<https://post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=36059825&memberNo=3357003&vTyp=VERTICAL>

비즈니스캔버스, "Typed 서비스 소개서", <https://typed.do/>

"비즈니스캔버스 문서작성 툴 '타입드' 사전 유료고객 모집 3일만에 예약매출 1만달러 기록", 2021.03.17, <https://v.daum.net/v/cOqGkr8lZY>

비즈니스캔버스 (Youtube), "10년 후의 세상을 바꿀, 가장 처음의 이야기 | 타입드 다큐멘터리: T.T.T.(Typing Team Typed)", https://www.youtube.com/watch?v=e1_d8qrEnU4&t=1197s

이은영, "협업 툴 '타입드', 글로벌 소프트웨어 빌보드차트 1위", 2022.09.21,
<https://biz.chosun.com/industry/company/2022/09/21/G4BXE2TRZNFVVJ27DCWLZMTPM/>

최나래, "SaaS 스타트업 비즈니스캔버스, 시리즈A2투자 유치...", 2023.03.09, [\[시리즈\] SaaS 스타트업
비즈니스캔버스, 시리즈 A2 투자 유치... "문서 업무 디지털 전환 선도" < 투자 < 스타트업+ < 기
사본문 - 인베스트 뉴스 | invest \(investnews.co.kr\)](#)

Meredith Alda, "Software as a Service", [https://www.statista.com/outlook/tmo/public-
cloud/software-as-a-service/](https://www.statista.com/outlook/tmo/public-cloud/software-as-a-service/)

Samson Zhang, "How Superhuman Used a Four-Question Survey to Measure and Achieve
Product-Market Fit, 2021.06.03, [https://postulate.us/@samsonzhang/frameworks/p/2021-04-15-
How-Superhuman-Used-a-Four-Question-oGqEg8zUriGRekTfnBUHwD](https://postulate.us/@samsonzhang/frameworks/p/2021-04-15-How-Superhuman-Used-a-Four-Question-oGqEg8zUriGRekTfnBUHwD)