

AMIC & **PETRABRIDGE**
법무법인 아믹 PARTNERS

AMIC LAW & PETRABRIDGE PARTNERS

Newsletter

Volume 04

[Market Insight] Canva 의 10 년 여정에서 나온 21 가지 질문



Canva의 10년 여정에서 나온 21가지 질문: 2부(일부 발췌)

(원문: Canva 공동 창업자 겸 CEO 멜라니 퍼킨스(Melanie Perkins)가 2023년 9월 8일 Canva 뉴스룸에 기고한 글)

Canva가 창립 10주년을 맞이하여, 지난 10년간 회사를 설립하고 운영하면서 겪었던 성공과 실패, 그리고 교훈들을 공유하는 것이 적절하다고 생각했습니다. 다른 기업들과 커뮤니티 구성원들에게도 저희의 여정에서 얻은 교훈이 소중한 자산이 되기를 바랍니다.

5년 전, 저는 온라인 스타트업 포럼(Sydney Startups)에 글을 썼습니다. Canva의 여정에 대해 창업자분들께서 어떤 질문을 하실지 모으고자 했죠. 정말 많은 흥미로운 질문들을 받아서 아주 긴 블로그 게시글이 되어버렸습니다. Canva 초창기 시절에 우리가 배웠던 몇 가지 교훈들을 다뤘었죠. 그걸 1부라고 불렀는데, 2부는 그때는 쓰지 못했었어요. 5년 후, 10주년을 맞이해서 드디어 2부를 쓰게 되었네요!

1부를 게시한 이후로 정말 많은 것을 배웠다고 해도 과언이 아니므로, 이번 글도 꽤 길어질 예정입니다. 필요한 질문만 훑어보셔도 괜찮습니다!



아직 목표의 1%밖에 오지 못한 것 같지만, 이 글에서 얻은 교훈들이 여러분의 여정에도 도움이 되기를 바랍니다.

1. 초창기로 돌아가서, 아마도 수익이 많지 않고 경험도 부족한 상황에서, 경험과 급여, 직업 안정성을 제공하는 '제대로 된 직장'이라는 대안이 있었음에도 어떻게 계속할 수 있었나요?



첫 번째 회사인 Fusion Books의 초기 시절과, 사업을 궤도에 올리기 위해 과부하 상태로 밤낮 없이 일했는지에 대해서는 1부에서 공유했었습니다. 고객 수가 증가하기 시작하고 두 사람이 감당할 수 없을 정도로 업무량이 늘어나서야, 저는 결국 학업을 보류하기로 결정했고(지금까지도), 우리 둘 다 다른 직장을 그만두었습니다.

사업을 궤도에 올리려고 노력하는 동안 정말, 정말 많은 어려운 시기가 있었습니다. 하지만 저는 그만두는 것에 대해 깊이 생각하지 않았어요. 저는 절대 포기를 모르는 사람이기 때문입니다. 뭔가가 불가능하다고 결론 짓기보다는 마지막 순간까지 점점 더 세계 밀어붙이는 편이에요. 이것이 초창기에는 정말 유용했죠. 사실, 제가 가장 좋아하는 노래 중 하나가 The Cat Empire의 Panama인데, 후렴구에 "I like things that seem impossible(나는 불가능해 보이는 것들이 좋다)"라는 가사가 있어요.

힘든 시기에 버텨내기 위한 훌륭한 태도이지만, 포기하거나 방향을 전환하는 것이 중요할 때는 좋은 성향은 아닙니다. 새로운 시도가 새로운 관점과 새로운 방향을 만드는 데 도움을 줄 수 있으니까요.

또한 가장 힘든 순간에는, 우리가 했던 약속들이 우리를 포기하지 않게 해주었다고 생각합니다. 초기 대출금을 갚아야 한다는 약속, 주문을 이행해야 한다는 고객과의 약속, 이 어려운 비전을 현실로 만들겠다는 우리 자신과의 약속 등 앨범 제작을 맡겨준 고객들을 실망시키고, 포기한다는 것은 현실적인 선택지로 보이지 않았습니니다.

여러 면에서, Fusion Books 시절의 도전적이고 고된 시간들은 Canva와의 여정에 많은 도움이 되었습니다. 우리는 일이 힘들 것이라고 예상했고, 확실히 그랬습니다. 여정의 모든 단계가 새로운 도전이었고, 그것은 항상 힘들게만 느껴졌습니다. 하지만 결국 그것이 지나고 나면, 다음 도전에 가져갈 한 두 가지를 배우게 되는 것이죠.



2. 제품 시장 적합성(PMF)과 확장 사이의 까다로운 시기를 어떻게 헤쳐나가셨나요? 만들어야 할 것은 너무 많고 시간은 너무 적은 상황에서요. 현재 시장의 문제를 해결하기 위한 제품을 만들어야 할까요, 아니면 여러분이 보는 미래의 기회를 위해 제품을 만들어야 할까요?

우리는 미션과 목표 중심의 회사라는 것에 대해 많이 이야기합니다. 미션은 장기적으로 가고자 하는 곳이고, 목표는 그 미션을 달성하기 위해 밟아야 하는 중요하고 구체적인 단계들입니다. 우리는 미션을 여러 기둥(pillar)으로 나누고, 매년 각 기둥 내에서 '세상 모든 사람에게 디자인의 힘을 부여한다'는 궁극적 미션에 더 가까이 다가가게 해줄 목표들을 선정합니다.

예를 들어, 우리의 기둥 중 하나는 세상의 모든 언어로 디자인의 힘을 부여하는 것이었습니다. 2016년 스페인어로 출시한 이래로, 이후 20개 이상의 언어로, 2017년에는 100개 언어로 출시했습니다. 2018년에는 아랍어, 히브리어, 우르두어와 같은 오른쪽에서 왼쪽으로 쓰는 언어 등 추가 시간과 자원 투자가 필요한 더 복잡한 언어를 출시했습니다. 2019년에는 현지 통화, 결제 수단, 가격 정책, 현지화된 템플릿을 출시했습니다. 이후에는 현지화된 템플릿 마켓플레이스를 출시했고, 오늘날 우리는 전 세계에 각 지역마다 로컬화된 콘텐츠를 보유하고 있습니다. 올해 초에는 Translate도 출시했는데, 버튼 한 번으로 디자인의 모든 텍스트를 100개 이

상의 언어로 현지화할 수 있는 AI 온라인 번역 도구입니다.

이는 미션을 향해 사다리처럼 올라가는 가장 중요한 목표들의 우선순위를 지속적으로 정하는 과정입니다. 오늘날 우리가 보는 성장은 수년간 수많은 사람들의 노력의 결과입니다.



3. 해야 할 일이 너무 많은 상황에서, 회사가 가장 중요한 목표에 우선순위를 두도록 어떻게 돕나요?

미래 성장을 위해 어떤 씨앗을 심어야 하는가? 이 씨앗들에서 어떤 열매를 수확해야 하는가? 다시 말해, 적절한 시기에 적절한 투자를 하는 것이 핵심입니다.

과거의 우리의 지향점은 '적은 것을 잘(fewer things well)하는 것'이었으나, 이후 '적은 목표를 잘(fewer goals well) 잘 이행하는 것' 것으로 발전했습니다. 우리는 모든 것을 할 수 있지만, 한꺼번에 다 할 수는 없다는 것을 배웠습니다.

지금 무엇에 집중할 것인지, 어떤 씨앗을 정말로 심어야 하는지에 대한 어려운 결정을 내림으로써, 수년 후 장기적인 혜택을 수확하기를 바랍니다.

매우 도전적인 씨앗을 심어야 했던 사례를 하나 들어보겠습니다. 몇 년 전, 우리는 Canva의 전체 프론트엔드 플랫폼을 재구축하는 데 꼬박 2년을 투자했습니다. 이것은 엄청나게 도전적

인 프로젝트였는데, 특히 제품 주도 회사로서 재구축 기간 동안 새로운 제품이나 점진적인 기능조차 출시하지 못했기 때문입니다. 이것이 반드시 심어야 할 씨앗이라는 것을 알고 있었지만, 그 과정은 정말 어려웠습니다. 이 작업에 시간을 투자하지 않으면 장기적 미션에 부합하는 핵심 목표들을 출시할 수 없다는 것을 알았기에, 그 씨앗을 심는 것은 매우 중요했습니다.

동시 협업 기능부터, 오른쪽에서 왼쪽으로 쓰는 언어 지원, 모든 기기에서의 사용 가능성, 소규모 팀에서 현재의 수천 명 규모로 엔지니어링 팀을 확장하기 위한 기반까지, 매우 중요한 많은 제품 기능들의 토대를 마련해주었습니다.

미래를 위한 투자는 매우 가치가 있는 것으로 증명되었습니다. 하지만 그런 미래를 위한 투자를 하는 결정은 매우 어렵습니다. 어려운 결정에 직면할 때, 우리는 큰 투자가 가치 있는지를 판단하기 위한 단계를 설정하고, 5년, 10년, 혹은 15년 후에 어떤 씨앗을 수확하고 싶은지 스스로에게 묻습니다.

4. Canva 팀이 소수에서 수천 명으로 성장하면서, 모두가 하나의 통일된 목표와 비전을 향해 일을 하도록 하나요?



이것은 회사가 확장될 때 가장 어려운 일 중 하나이며, 지속적인 투자와 개선의 영역이었습니다. 거의 일 년간, 저는 모든 회의에서 같은 Zoom 배경화면을 사용했습니다. 회사가 확장될 때 이것은 특히 중요한 것이라 생각합니다. 같은 방향으로 노를 젓고 있다면, 목표를 향해 더 빠르게 나아갈 수 있습니다. 그러나 모두가 같은 방향으로 노를 젓지 않는다면, 아무리 많은 노력을 기울여도 결코 전진할 수 없습니다!

확장하면서, 방향, 전략, 목표, 우선순위에 대한 정렬을 확보하는 데 시간을 투자하는 것이 점점 더 중요해졌습니다. 그렇지 않으면, 회사의 다양한 부서가 서로 다른 방향으로 일하면서 우리가 하는 모든 것이 금방 목적을 잃게 됩니다. 우리는 미래에 대해 생각하고 올바른 목표를 설정하는 데 많은 시간을 투자합니다. '지금으로부터 5년 후 엄청난 성공이 어떤 모습일까'를 브레인스토밍하고, 반대로 '실패가 어떤 모습일까'를 생각합니다.

우리회사의 Vision Deck은 표준 템플릿을 사용하여 궁극적인 성공이 어떤 모습일지를 보여주는 공유된 비전을 묘사하고, 거기서부터 업무를 시작합니다. 비전 텍스트를 만드는 데 많은 시간을 투자합니다. 여러분이 만들고자 하는 미래의 명확한 그림을 그릴 뿐만 아니라, 팀이 그것을 만들고 싶어지도록 영감을 줄 만큼 매력적이어야 하고, 가장 귀중한 자원(팀의 시간!)을 투자할 가치가 있어야 하기 때문입니다.

이 시각적 소통 방식은 빠르게 같은 페이지에 서고, 결정을 내리고, 전진하는 능력을 가속화하는 데 정말 핵심적이 되었습니다. 우리는 이제 의사결정 Deck, 브레인스토밍 Deck, 비전 Deck을 모든 회사 계획 주기와 제품 프로세스에 반영하고 있습니다.

5. 목표를 어떻게 설정하고 공유하나요?

비전 Deck을 만들고 나면, 그 비전을 구체적인 목표로 나눕니다. 이 목표들은 이상적으로 사용자 성장과 매출 목표(단기 및 장기 모두)에 기여하면서, 우리의 미션에도 기여해야 합니다. 모든 것이 그렇듯, 목표를 설정할 때도 팀으로 함께 작업합니다.

수년에 걸쳐 몇 가지 다른 방법을 사용해 왔습니다. 초기에는 포스터에 적어서 벽에 붙이곤 했습니다. 그다음에는 캔버스에 그리기로 넘어갔죠. 그러다 벽 공간이 부족해지기 시작해서 가상 세계의 갤러리로 옮겼습니다. 오늘날 우리의 목표 맵은 Canva 프레젠테이션에 있습니다. 끊임없이 진화하는 형식에도 불구하고, 목표 설정의 의도는 동일하게 유지되었습니다. 팀이 명확한 목표를 향해 일하도록 돕는 것, 진정으로 중요한 것을 걸러내는 것, 팀 전체가 축하할 만한 이정표를 만드는 것!

또한 우리는 목표 달성을 축하하는 것을 매우 진지하게 생각합니다! 실시간 협업 기능의 출시라는 수년에 걸친 목표를 달성했을 때, 저희 CTO 데이브 헨든은 그것이 출시될 때까지 머리를 자르지 않겠다고 선언했습니다. 8년 후, 해냈죠! 물론, 축하를 위한 재미있는 영상도 만들어야 했고요.

6. 세상에 가장 긍정적인 영향을 미치겠다는 비전이 참 좋습니다. 의사결정 과정과 그 진행 상황을 공유해 주실 수 있나요?

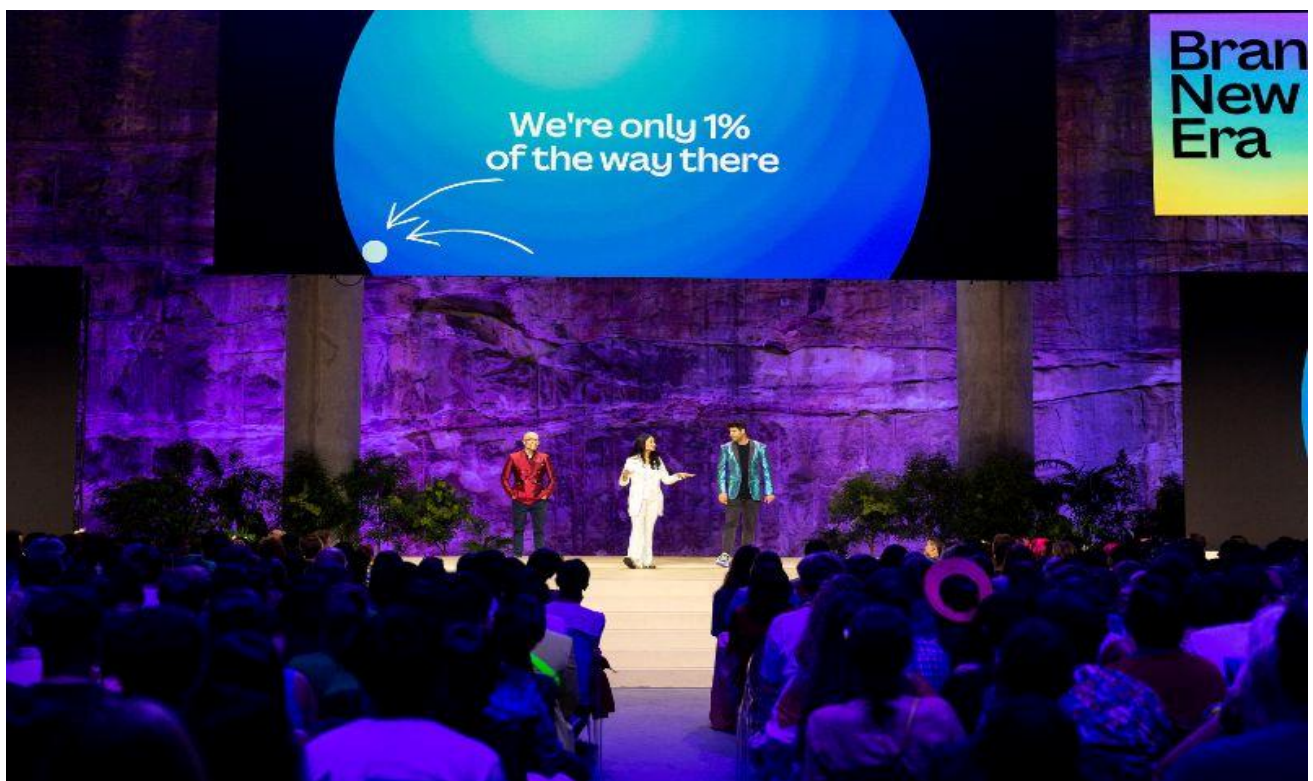
처음부터 우리는 '2단계 계획(Two-Step Plan)'을 가지고 있었습니다.

1단계, 세계에서 가장 가치 있는 기업 중 하나를 만드는 것. 2단계, 우리가 할 수 있는 최대한의 선행을 베푸는 것. 2단계의 목표를 마음에 두고, 2019년에 Pledge 1%에 가입했습니다. 이는 기업이 수익, 자본, 제품, 또는 시간의 1%를 커뮤니티에 환원하는 글로벌 이니셔티브입니다.

최근 몇 년간 2단계를 향해 많은 진전을 이루었습니다. 그러나 1% 서약뿐만 아니라, 나머지 99%도 세상에 선한 일을 하고 있는지 확인하는 것이 그 어느 때보다 중요해졌습니다. 세상에 긍정적인 영향을 미치려면, 회사의 모든 접점을 관통해야 합니다.

대부분의 회사에서는 매일 수백, 수천 건의 결정이 내려집니다. 3,500명이 넘는 팀원이 있는 Canva에서는 이제 셀 수 없이 많은 결정이 내려지고 있으며, 각각의 결정을 제가 세세하게 파악하는 것은 불가능하고 비생산적입니다. 대신, 팀이 어떤 종류의 결정을 내리기를 바라는지, 어떤 가치에 기반하여 결정할 것인지, 기꺼이 지지할 결정이 무엇인지를 팀이 아는 것이 정말 중요합니다. 가치는 벽에 적어두고 언젠가 잊어버릴 수 있는 작은 것처럼 보일 수 있습니다. 하지만 진정한 가치란 매출을 포기하더라도 기꺼이 지킬 것들이며, 진심으로 회사의 의사결정을 이끌기를 원하는 것들입니다.

이 분야에서 이루어 낸 진전을 보는 것은 흥미롭지만, 이제 막 시작한 것 같은 기분입니다. 2단계 계획을 실현하는 것은 거대한 기회이자 놀라운 책임이며, 저는 평생을 이를 위해 일할 계획입니다.



7. 지금까지 여정의 도전을 가치 있게 만들어 준 가장 보람 있거나 의미 있었던 순간은 무엇이었나요?

지난 10년간 셀 수 없이 많은 놀라울 정도로 의미 있는 순간들이 있었고, 그것이 항상 우리가 직면한 어떤 도전도 가치 있게 만들어주었습니다. 몇 가지만 말씀드리겠습니다.

Canva가 사람들이 목표를 달성하고 힘을 얻도록 돕는 모습을 보는 것: 사람들이 디자인을 통해 자신의 목표를 달성하는 데 Canva가 활용되는 것을 보는 것은 매우 가슴 따뜻한 일입니다. 저는 커뮤니티의 게시글을 읽는 데 엄청난 시간을 투자하며, 제품에 대한 사랑이 얼마나 큰지 보는 것은 정말 보람 있습니다.

팀이 성장하고 번성하는 것을 지켜보는 것: 팀원들이 성장하고 거대한 목표와 도전을 맡는 것을 보는 것은 매우 만족스러웠습니다. 수년 전 계약직 카피라이터로 시작한 잭 키치키(Zach Kitchke)는 현재 최고 마케팅 책임자입니다. 필리핀 사무실의 인재 확보 팀에서 시작한 야니 오르닐라-도나토(Yani Hornilla-Donato)는 현재 필리핀 국가 리드입니다.

2단계를 향한 발걸음: Pledge 1% 외에도, 몇 년 전 클리프와 저는 우리 지분의 대부분 (Canva의 30%)을 선한 영향력이 되기 위해 서약한다고 발표했습니다. 제가 좋아하는 명언 중 하나가 "행복이란 말하는 것, 생각하는 것, 행동하는 것이 조화를 이룰 때이다"인데, 저는 정말 그것을 믿고 그에 따라 살려고 합니다.

CONTACT US

법무법인 아믹

임 영 훈 대표변호사 yhlim@amic.kr
박 병 준 대표변호사 bj.park@amic.kr
서 지 원 대표변호사 jwsuh@amic.kr
조 성 민 대표변호사 smcho@amic.kr

주식회사 페트라브릿지파트너스

김 양 태 대표이사 ytkim@amic.kr
조 우 상 이사 wsjo@amic.kr

서울특별시 강남구 테헤란로 521
파르나스타워 29 층

Tel. 02 6953 9930
Fax. 02 6442 9930
Mail. amic@amic.kr