

그로스해킹 101

6-1. 그로스 조직 만들기

그로스 해커는 없다

- 그로스 해킹 팀은 있지만, 그로스해커는 없다
 - 그로스...의 범위를 생각해 봤을 때, 개인이 할 수 있는 일이 아님
 - 다양한 직군이 가진 전문성이 필요한 업무가 대부분
 - 결국 그로스 업무를 위해서는 '조직'이 필요
 - 그로스 해커를 스카웃하자 (X) → 그로스 조직을 셋팅하자 (O)
- 그로스 조직 만들기
 - 목표
 - 팀 구성
 - 리포팅 라인

그로스 조직의 목표

- **핵심 지표의 개선**
 - 핵심 지표를 정의하고, 측정할 수 있어야 함
 - 가설 - 실행 - 검증 을 통한 iteration
 - 핵심 지표의 가시적인 개선
 - 핵심 지표에 초점을 맞춘 실험을 진행하지만, 글로벌 최적화를 항상 같이 고려해야 함
- **회사에 성장 DNA를 전파하는 조직**
 - 만약 회사가 Function 기반의 조직도로 이루어져 있다면,
그로스 조직은 AARRR 프레임워크의 주요 지표들을 챙기는 유일한 팀일 가능성이 높음
 - 그로스 조직 **만** 그로스 해킹을 하는 경우... 음... (말잇못...)

그로스 조직 구성

- **그로스는 팀 스포츠!**
 - 천재 한 명과 그를 따르는 사람들(X)
 - 각 분야의 프로페셔널들의 집단(O)

- **일반적인 구성**

- Growth PM
- Growth Engineer
- Growth Marketer
- Growth Data Analyst
- Growth Designer
- + ?

- **최소한의 구성** 성장 실험을 할 수 있는 멤버

- 실험을 설계하고
- 실험 환경을 구축할 수 있는 멤버
- 실험 결과 데이터를 분석할 수 있는 멤버
- +
- 임원?!

그로스 조직 구성

- Marketer와 Growth Marketer는 무엇이 다를까?
 - Designer와 UX Designer는 무엇이 다를까? 와 본질적으로 같은 질문
 - UX Designer
 - User Experience에 근거한 디자인 업무를 진행할 수 있는 역량을 갖춘 디자이너
 - 사용자를 만나지 않는데, UX 디자이너라고 할 수 있을까?!
 - 사용자 리서치 방법론을 전혀 모르는데, UX 디자이너라고 할 수 있을까?!
 - 사용자 데이터를 전혀 보지 않는데, UX 디자이너라고 할 수 있을까?!
 - 마인드셋이 다른 게 아니라, 실제 일하는 프로세스와 역량이 달라야 한다.
- Growth + [Engineer / Designer / Marketer / Data Analyst / PM]
 - 이런 용어와 친숙하다면? 지표, 데이터, 측정, 가설, 검증, 실험, 스프린트, 반복...
 - (자세한 건 다음 세션에서 소개: 그로스 조직이 일하는 방식)

그로스 조직 구성

- **그로스 조직 구성 시 고려사항**
 - 리포팅 라인 : 상위 의사결정권자가 누구인가?
 - 전담 인력 구성: 그로스 업무만 진행하는 전담 인력이 누구인가?
 - 협업 구조: 사내 다른 조직과 어떤 구조로 커뮤니케이션 하는가?
- **일반적인 그로스 조직의 형태**
 - Cross Functional Team Structure
 - Independent Team Structure
 - Mixed Structure

그로스 조직 구성

Cross Functional Team Structure

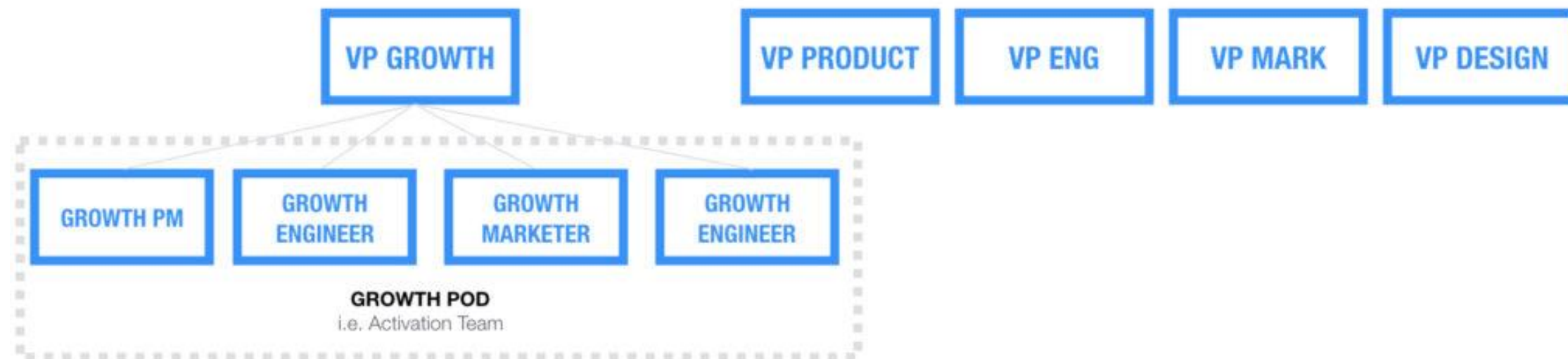
- 모든 팀이 growth resource를 가지는 구조
- 그로스 PM의 역할이 매우 중요
- 리포팅 라인이 애매함 - 직군 내에서의 협업에 많은 신경을 써야 함
- 이상적이지만, 현실적으로는 만나기 구성하기 어려운 형태
- 직군별 resource 상황이 제각각인 경우가 많기 때문



그로스 조직 구성

Independent Team Structure

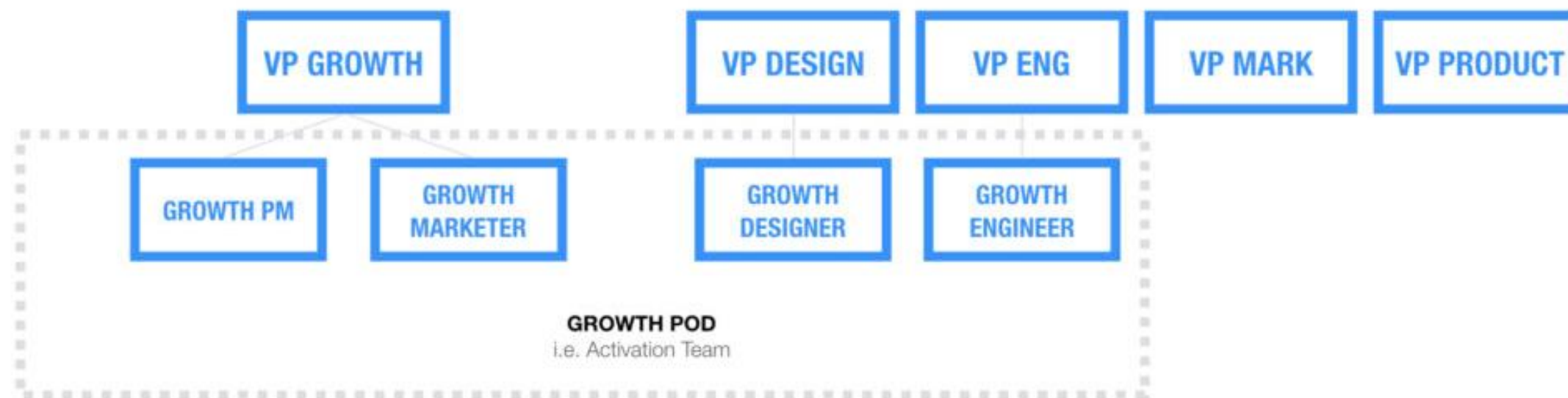
- 별도의 독립된 Growth 조직 구성
- 전사적으로 그로스 조직에 크게 힘을 싣는 구조 (많은 리소스 배정)
- 전사적으로 커뮤니케이션 복잡도가 커질 수 있음
- Growth 조직과, 기존 조직간 협업 구조를 잘 잡아야 함
- 현실에서 종종 볼 수 있지만, 잘 working 하려면 많은 고려사항이...



그로스 조직 구성

Mixed Structure

- 별도 조직을 구성하지만, 일부 인원은 파견이나 겸직발령 형태
- 리소스가 충분하지 않은 조직에서 할 수 있는 선택 (기존 조직구조에 주는 영향이 적은 편)
- 복잡해 보이지만 의외로 많은 조직이 이런 구조를 선택
- 앞서 언급한 두 안의 장단점을 모두 가짐
- 그로스 조직에 힘을 싣지만, 한편으로는 기존 조직과의 커뮤니케이션 복잡도를 크게 높이지 않는 형태
- 리소스 관리가 어렵다는 게 단점



고려사항

- **당연하게도, 정답이 없는 문제**
 - 풀고 싶은 문제가 무엇인지
 - 현재 조직의 리소스 상태가 어떠한지
 - 실험을 기반으로 한 성장조직을 경험한 사람이 얼마나 있는지
 - 사내 커뮤니케이션이 이루어지는 스타일이 어떠한지
 - 그로스 조직을 리딩할 사람이 어떤 백그라운드와 역량을 가지고 있는지
 - ...
- **하지만, 최소한의 가이드라인은 있는 문제**
 - 각 분야의 프로페셔널
 - 그냥 엔지니어 말고, 그로스 엔지니어
 - 조직 내 구성 만큼이나, 전사적 측면에서의 조직 구조를 어떻게 설계하는지가 일하는 방식에 큰 영향