

# data driven marketing(4)

## 4-1. 지표 활용하기

### 1. 지표의 속성 이해하기

-stock

- ▼ 저량- 특정 시점의 스냅샷
- ▼ 누적 회원수, 누적 거래액, 누적 메시지 수
- ▼ 일반적으로 허무지표에 가까우나, 특정 조건에서는 key metric이 되기도 함(누적된 데이터가 컨텐츠로 활용)

-flow

- ▼ 유량- 특정한 시간 동안의 변화량
- ▼ 1월 1일 가입자, 일 매출, 일 평균 메시지 수
- ▼ 실제 서비스의 status를 잘 보여주는 key metric은 주로 FLoW의 형태임

### 2. 지표를 명확하게 정의하기

-mau가 얼마인가?

그달의 로그인한 사람인가?

아니면 그냥 방문한 사람인가? 이런 질문이 따라올 때 명확히 정의하지 않으면 모두가 다른 생각을 한다.

-결제전환율이 얼마인가?

총가입자중의 결제한 회원 수인가?

dau중의 오늘 결제한 회원 수인가?

오늘 가입자중 오늘가입하고 결제한 회원수인가?

- ▼ 지 표를 명확하게 정의해야해 !!

-마이리얼트립에 조인하면서 크로스셀을 중요시 여긴다. 해외여행이 많이 발생하는 이벤트가 아니기때문에 우리 서비스에서 항공권도 사고, 숙소도 사고, 와이파이도 사고, 보험도 사

고..우리 서비스에서 최대한 많은 것을 준비할 수 있게 하는 것이 중요하다. 항공권 산 사람이, 호텔도 사면 크로스셀..이야.

그러나, 이렇게 애매모호하게 정하면 모두가 다 다르게 생각한다. 왜냐하면, 런던 항공권을 산 사람이 파리 호텔을 사면? 런던 항공권을 산 사람이, 파리 호텔을 사면? 1월에 런던 항공권을 산 사람이 7월에 파리 투어를 사면?....으악!!\\

크로스셀이라는 걸 도대체 어떻게 측정하지?

전사 컨센서스를 만들려고 노력했음. 크로스셀을 명확히 만들려고 노력했어! 지표를 어떻게 측정할지를 명확히 측정해야 한다.

### 3. 선행지표를 찾기

-어떤 질문을 하고, 데이터를 들여다 볼 것인가?

- ▼ 도메인 지식과 상상력이 중요함
- ▼ 매출을 높이려면> 결제를 많이 하도록 해야한다. -정말 쉬운 생각..
- ▼ 사용자들이 우리 서비스 밖에서, 우리 서비스에 대해서 어떤 이야기를 하는지?
  - 하나의 데이터를 다양한 각도에서 쪼개서 볼 것(쪼개자!!)
  - 반복되는 질문과 답
  - 코호트는 모든 분석에 활용된다.
  - 잘 찾은 선행지표는 서비스의 차별화된 경쟁력
  - $\text{revenue} = \text{install} * \text{signup\_conversion} * \text{retention} * \text{payment\_conversion} * \text{arppu} \dots$

이 수익이라는 수식안에서 어떤 지표가 다른지표로 대체되어 우리에게 이익을 줄 수 있는지를 연구해보자!

### 4-2. 잘못된 지표활용

#### 1. 허무지표

- ▼ 쉽게 변화가능
- ▼ 실제로 중요한 숫자들과 크게 살관
- ▼ 일잘하는 것처럼 보임
- ▼ 이로인해 오도됨

- ▼ 다운로드, 페이지뷰, 고객문의 처리건수, 버그개수, 기능개선 스펙 개수, 반복저긍로 주간보고 혹은 월간보고에 쓰는 데이터들

## 2. 부분 최적화(local optimization)

- ▼ cpc가 50원인 채널과 200원인 채널이 있다면, 광고비를 어떻게 쓸까?

1. 50원 채널 몰빵
2. 50원인 채널에 많이 넣고, 200원 조금 넣는다?
3. 모른다!

### 1) 클릭의 가치가 서로 다르기 때문

- ▼ 클릭의 가치가 서로 다르기 때문이다.
- ▼ 광고 집행은 ad-network에 하지만, 어떤 매체에 집행되는지, 지연이 어떤 형태인지 알아야 하는 이유임.
- ▼ 고양이 인스타에 있는 광고vs 뉴스에 있는 낚시 광고!

실제 이 광고가 어떤 매체에 나가는지 신경을 안써 사람들은. 이 클릭의 가치는 어떤 매체인지, 지연이 어떤 내용인지...를 알아야 해. 그 이면을 잘 알아야해..정말



### 2) 집행하는 광고비 금액이 커지면, CPC가 높아지는 게 일반적임.

- ▼ 타겟팅 기준이 완화됨
- ▼ 광고 매체에서는 기본적으로 최적화를 했지만, 그 최적화가 내 서비스의 프로핏 최적화는 아니라는게 함정!

- 남초사이트에서 여성복 광고를 한다면?...

cpc는 높아! 대부분..광고에 나오는 모델이 예뻐서 클릭해...cpc는 괜찮은 클릭이 아닐 수가 있어..100원 짜리 지면이 괜찮은지..난 모르겠다.

- 페이스북 손흔들기의 경우...

>밀고 있는 특정기능의 사용률은 증가하지만...유저의 전체 서비스 만족도에도 영향이 있는가?

### 3) 심슨의 역설

버클리 대학교 입학 결과

학과별로 쪼개면...퍼널, 코호트를 나눠보면 남학생들은 합격률이 쉬운과를 많이가고, 여학생은 합격률이 낮은과를 많이감..

한일관계 악화로 일본 관광객의 절대값이 떨어져서...크로스셀이 전체적으로 낮아지는 경향을 보여줌

### 4. 잘못된 대표값의 사용

평균 만능주의

- 소개팅 성공횟수 2.3회인 유저가 떠나는 이유는?

-몇명은 30일내내 하다 여친남친만들어서 나가고, 나머지는 0명임 ㅋㅋ

- 여행자보험 추천은 언제부터 하면 될까?

-여행자보험을 추천하면 대부분의 사람들은 하루전에 구입을 한다. 하지만 준비성이 정말 철저한 사람은 6개월전에 구매하는 아웃라이어가 존재한다.

이 아웃라이어때문에 전체 평균이 올라가는 것. 그래서 서비스에서는 14일전에 보험을 추천하는데 이때는 결국 보험을 고려하는 시기는 아닌 것.

- 평균이 과연 좋은 대표값인가?는 고려해야 한다.
- 분포를 먼저 확인해야, 어떤 값을 대표로 쓸 지 결정가능.
- 평균보다 훨씬 Robust한 대표값은> 중앙값

>그전에 분포를 보는 것이 중요!

- Eda과정에서 데이터 시각화의 중요성!
- 보고서 예쁘게 쓰는 게 데이터 시각화 아님..
  - ▼ 데이터 시각화의 장점은 이데이터가 어떻게 생겼고 아웃라이어가 무엇이고, 패턴은 무엇인지를 알아낼 때 중요하다!

5. 가비지 인 가비지 아웃(잘못된 데이터를 넣으면 잘못된 결과가 나온다.)

-abraham wald이야기..조종석을 맞은 항공기..조종석을 장갑을 덮대야 한다..이미 포탄을 맞은 곳을 덮대는 것이 아닌.

-부동산과 이사를 같이 예약한 사람들은 동시에(5일안에 같이 예약)

-살아돌아온 비행기도 있고, 살아오지 못한 비행기도 있고..이사만 예약하고, 이사와 부동산을 같이한 그사람들도 있음..나눠서 어떻게 볼 것인가? 이게 중요하다. 어떤 데이터를 목적을 위해 잘 선정했는지가 참 중요하다..

#### 4-3. OMTM

- 지금 제일 중요한 지표가 무엇인가?
- ▼ 모든 지표를 관리하는 건 현실적으로 엄청난 리소스 낭비
- ▼ 지표간 우선순위가 명확하지 않으면 서비스 방향을 디렉팅 할 수 없음

결제비율 vs arppu

Omtm= one metric that matters = north star metric

>외부환경, 서비스 성장 단계, 내부 역량, 사용자들의 서비스 이용 패턴 등을 고려해 봤을 때 성장을 위해 우리가 꼭집중해야 하는 하나의 지표

omtm vs kpi

- 성장, 협력 vs 평가, 경쟁(부서간)
- 모두가 공유하는 하나의 목표 국방부 ← 각 팀이나 부서별로 서로 다른 목표
- 시간이 지나면서 계속 바뀜 vs 한번 정해지면 평가할 때까지 바뀌지 않음
- 진짜 잘 하고 있는지 알려줌 vs 달성되는 것과 서비스가 성공하는 것은 별개

> 철학적으로 다른 지표

항상 매출이 Omtm이 되어서는 안되는 이유는?

1) 서비스이 핵심가치와 무관(매출이 늘지만, 서비스가 잘못 되는 경우가 있다.)

2) actionable 하지 않음(매출은 완벽한 후행지표)

>선행지표가 중요함.

omtm 예시

페이스북: 성장기에 가입후 10일 이내의 7명의 친구를 만드는 사용자의 수

넷플릭스: 한달에 15시간이상 워칭하는 사람의 수

\omtm을 정의하기 위한 질문

1) 어떤 비즈니스 모델인가?

2) 서비스 라이프사이클에서 우리는 어떤 스테이지에 있는가?

3) 가장 신경 쓰이는 단 하나의 문제를 찾아보자. 어떤 문제인가?

4) 우리가 원하는 행동을 하는 사용자와, 그렇지 않은 사용자는 무엇이 가장 다른가?

5) 4번을 구분할 수 있는 이벤트나 속성은 무엇인가? 그 추세가 달라지는 지점은?

>기준점을 찾아야 한다.

핵심요소

- 목표&지표

- ▼ 모두가 같은 그림을 그리기, 소수의 목표, 도전적인 목표, 측정가능, 변경가능, 캘리브레이션(목표가 경영진, 리더, 팀원들이 전부 점검가능 한 것), 투명성

- 달성과정

- ▼ 경쟁일 아닌 협력, 평가가 아닌 모니터링, 연 단위 평가가 아니라 sprint 등 실행 주기에 따른 리뷰, 자율적인 성취

### 5-1. 분석 환경 구축

데이터 파이프라인을 만든다..?

개발자들의 전유물인가?

### 데이터 파이프라인 만들기

=데이터 엔지니어 + 데이터 사요자의 협업이 필요

기술 스택 선택은 개발자의 몫이지만, 데이터 사용자의 의견이 반영되어야 하는 것들이 훨씬 많음

- 어떤 데이터를 쌓을 것인가?
- 어떤 형태로 쌓을 것인가?
- 어디에 쌓을 것인가?
- 어떻게 꺼내서 볼 것인가?

### 데이터 파이프라인의 출발점

- 어떤 데이터를 쌓을 것인가?
- 어떤 형태로 쌓을 것인가?

> 많은 회사들이 여기에서부터 막힌다..

데이터분석가 면접에서 많이 듣는 말 1위&입사후

> 들어오시면 데이터부터 다시 쌓으셔야 해요.

> 분석하려고 했더니 데이터가 없다.

### 데이터 소스

서비스로그(트랜잭션), 어트리뷰션, cs, Crm, 행동 로그

행동로그:

1. 사용자들이 서비스 내에서 어떤 action을 했는지 기록한 데이터
  2. 클릭했다, 검색했다, 스와이프했다..
  3. 다른 데이터와 연계해서 분석하는 경우 굉장히 풍부한 인사이트를 얻을 수 있음
  4. 하지만 잘 관리되지 않는 곳이 많음
- ▼ 일반적으로 데이터 구조가 복잡하고 양이 많은 편
- ▼ 없다고 해서 서비스에 큰 문제가 생기는 건 아님;;

## ▼ 잘못보고 있는 로그임!

- 행동 로그 설계하기
- 어디에 쌓을 것인가..에 따라서 설계 방식이 조금씩 다르지만, 큰 틀은 동일함
- firebase, 구글 빅쿼리로!

## 빅쿼리 기본 설정

1. 강의 5-1참고.
2. raw데이터를 내보내는 것임.

## 이벤트 설계

	요약	예시
1단계	단순 이벤트 집계	오늘 하루동안 상품 상세보기 버튼 클릭수는 100입니다.
2단계	이벤트 Property 집계	상품 상세보기 클릭이 100회 발생했는데, 이 중 60번은 애완동물 카테고리에 있는 상품을 클릭했습니다. 할인이벤트 섹션에 있는 상품 클릭이 가장 많았으며, 클릭한 상품의 평균 가격은 7만 5천원입니다. 상품별로는 뉴트로 초이스 키튼 사료 상품의 클릭이 25회로 가장 많았고, 이 상품의 평점은 3.5점입니다.
3단계	이벤트 Property + 사용자 Property 집계	상품 상세보기 클릭이 100회 발생했는데, 이 중 60번은 애완동물 카테고리에 있는 상품을 클릭했습니다. 할인이벤트 섹션에 있는 상품 클릭이 가장 많았으며, 클릭한 상품의 평균 가격은 7만 5천원입니다. 상품별로는 뉴트로 초이스 키튼 사료 상품의 클릭이 25회로 가장 많았고, 이 상품의 평점은 3.5점입니다. 이 상품을 클릭한 사람 중 25%는 당일에 가입했으며, 여성 비율이 70%입니다. 상품 상세보기를 클릭한 사람의 40%는 쿠폰을 가지고 있고, 일주일 이내 쿠폰이 만료되는 사람이 그 중 75%입니다.

- 이벤트 설계
- 행동 로그 설계의 핵심은, property 설계
- 상품클릭하는 횟수를 재고 싶다면. 클릭 이벤트를 카운트를 할 수 있음.
- 이벤트의 개수로는 인사이트가 적겠지? 클릭이 100번,,검색이100번이런..
- property(속성)를 남겨야 함.
- 어떤 클릭이었는지 남기는 것. 카테고리는 애완동물, 상품명 뉴트로 초이스 키튼 사료, 가격 50000, 할인이벤트, 평점3.5...이런식으로. 제품에 대한 property를 남기고, 클릭

한 사람의 property도 놀러 . 가입일은 2019-05-01, 누적 구매건수 13, 성별 남... 이런 식으로

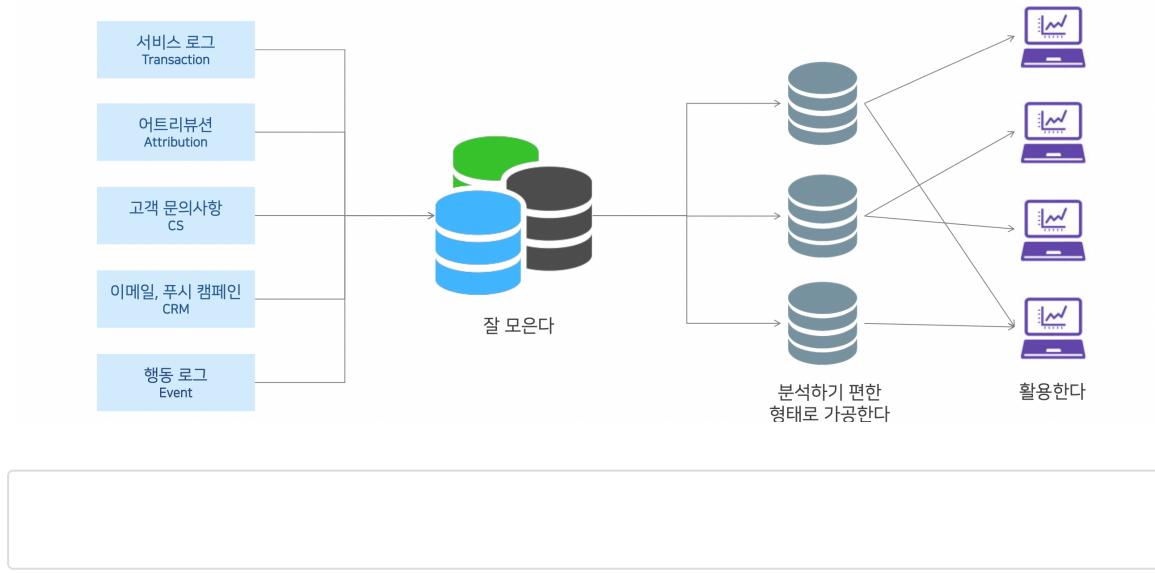
- Property는 key와 value로 나뉘어짐
- 마이리얼트립사례 강의자료에 있음.

다.

## 이벤트 로그 설계

- Labeling을 1시간 더 고민하면, 나중에 100시간이 편해집니다.
- QA의 퀄리티가 데이터셋의 퀄리티를 결정합니다.
- 전체를 갈아엎고 새로 짹 만드는 일의 난이도가 10이라면,  
    이후 서비스가 업데이트 될 때 꾸준히 잘 챙기는 일의 난이도는 100입니다.
- 로깅 작업을 잘 도와주는 개발자는 있지만, 좋아하는 개발자는 없습니다.
- ~~애초에 사람이 할 일이 아니거든요...~~
- 유지보수가 중요함
- 로그를 마케팅과 기획자가 로그에 대해서 중요성을 인지하고 잘 활용하면 개발자 입장에서 좋고 보람차다. 이런 데이터가 잘 사용되고 있고, 잘 인지되고 있다는 분위기가 있어야 데이터가 흐른다...

행동 로그를 예로 들었지만,  
잘 쌓아둬야 하는 다른 데이터도 매우 많습니다.



## 데이터가 흐르는 Flow 만들기 → 데이터 파이프라인

- 데이터 파이프라인도 기획과 설계가 필요합니다.
- 데이터 엔지니어와 데이터 분석가의 긴밀한 협업이 필요!
- 어떤 데이터가 필요한지
- 그 데이터를 어떻게 수집할지
- 배치와 스트리밍을 어떻게 활용할지 (실시간 처리가 필요한지?)
- 분석하기 편한 형태로 만들려면 어떤 전처리를 해야할지
- 대시보드 등 데이터 사용자를 위한 Visualization은 어떻게 할지
- 파이프라인 설계/구축을 위해 어느 정도의 리소스와 비용을 투자할지

### 5-2. 데이터 처리& 활용 툴

saas, IaaS 전성시대

처음부터 만드는 것이 아닌 그냥 갔다 쓰면 되는 강력한 프로그램들이 있음. 바퀴를 재바명 할 필요가 없음. 스타트업이라면 기존에 있는 것을 적극 활용할 것.

## SaaS, IaaS 전성시대 바퀴를 재발명하지 마세요. 특히나 스타트업이라면

- Cloud Service
- 대시보드, BI
- Attribution
- Analytics
- CRM
- Data Integration & Pipeline
- A/B test

### date integration & pipeline

- 데이터 전처리- 추출, 변환, 적재
- 간단한 데이터 파이프라인 구성(fivetran)

데이터를 옮겨줘.. 어디에 있는 데이터를 어디로 옮겨줘

## 도입 시 고려할 사항들

- 도입 전 목표와 예산을 고려한 꼼꼼한 비교가 필요
  - 굉장히 저렴한 서비스부터, 굉장히 비싼 서비스까지... 가격대가 천차만별
  - 뚜렷한 목표 없이 일단 도입하면, 대부분 제대로 활용하지 못함
  - 기능이 많고 Powerful한 툴일수록, 온보딩에 많이 투자해야 함
  - 당장 절감할 수 있는 비용 < 미래에 만들어낼 수 있는 가치 기준으로 도입 판단
- 경계가 모호해지고 있음
  - 서로 겹치는 기능이 많고, 서비스 간 연동도 잘 되어있는 경우가 많다
  - A를 쓸지 말지, B를 쓸지 말지... 가 아니라, 어떤 조합으로 쓸지를 고민해야 함

## 도입 시 고려할 사항들

- 같은 비용을 내더라도, 얻는 가치는 천차만별
  - 공식 가이드 문서를 무시하지 마세요
  - Google Analytics 와 같은 일부 서비스를 제외하면, 공식 가이드문서가 툴에 대한 설명을 가장 잘 담고있음
  - 내 product에 맞춰서 customize 된 서비스가 아니므로, 쓰다보면 불편한 점이 반드시 존재함
  - 비용에 대한 최적화에도 신경써야 함
- Tool은 Tool일 뿐
  - Raw data의 중요성
  - 자유도 높은 Tool을 찾다 보면, 결국 직접 만들게 되는 듯?
  - 실행의 리소스를 줄여주긴 하지만, 생각을 대신 해 주지는 않는다

### 6-1. 그로스 조직 만들기

그로스 해커는 없다.

- 그로스의 범위를 보면 개인이 할 수 있는 일이 아님
  - 다양한 직군이 가진 전문성이 필요한 업무가 대부분
  - 결국 그로스 업무를 위해서는 조직이 필요
- ▼ 그로스 해커를 스카웃 하자x

## 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?!

<https://andrewchen.co/how-to-build-a-growth-team/>

→ =

## 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)

그로스해킹 101 - 양승호

### 5-2. 그로스 조직이 일하는 방식

- 데이터를 기반으로 가설을 세우고
- 실험을 바탕으로 이를 검증하고

- 배움을 축적하는 과정을 빠르게 반복

- 기본적으로는 스프린트 형태가 권장!

조직에 맞는 형태로 커스텀

## 데이터 분석 & 아이디에이션



- 아이디에이션은 특정 시기에 하는 게 아니라,  
스프린트의 전체 기간동안 지속적으로 진행되어야 하는 과정
  - 실험을 준비하고 진행하는 것과, 새로운 실험 아이디어를 찾는 게 동시에 진행되어야 함
  - 아이디어 공급로를 꾸준히 관리
  - 아이디어의 퀄리티를 일정 수준 이상으로 유지하는 게 매우 중요
- 단순 브레인스토밍이 아님
  - 데이터 분석과 아이디에이션이 병행되어야 하는 이유
  - 우연히 발견(X) - 여러 데이터와 시행착오를 거쳐서 발굴
  - 데이터 분석가들의 hustle이 필요함. 질문-답변이 빠른 주기로 반복
  - 얼마나 좋은 질문을 할 수 있는가?
  - Cross-Functional 멤버들이 본인의 전문분야 바탕으로 아이디어를 제안하는 게 가장 바람직함

그로스해킹 101 - 양승화

## 플래닝



- 아이디에이션과 플래닝은 전혀 다른 과정
  - 플래닝 = 아이디어를 내는 과정이 아님
  - 아이디어 공급로에 있는 아이디어들을 꺼내온 다음,  
이번 스프린트에서 뭘 할까? 를 정하는 과정
  - 명확한 Target 지표 + Task의 우선순위를 정하는 게 핵심
- 널리 사용되는 프레임워크: ICE Factor
  - Impact - 이 실험이 성공하면 얼마나 큰 효과가 있을까?
  - Confidence - 이 실험이 성공할거라고 얼마나 확신하는가?
  - Ease - 이 실험을 하기 위한 리소스가 얼마나 드는가?
- 최종 우선순위 설정
  - ICE 점수를 공개한 후, 이를 고려하여
  - 그로스 TF 리더가 정한다!

그로스해킹 101 - 양승화

아이디어를 쪽 리스트업 하고 아이디어를 하나씩 설명...ice 점수를 개인별로 매긴다.

어떤 아이디어가 점수가 높았는지 리스트업 해본다. 선별!. ice점수 공개한 후, 이를 고려하여 그로스 tf리더가 정한다. 점수 높은 순으로 정하는 것이 아님.

## 생각해 볼 만한 포인트 1: User

- 아이디어의 시작은 '사용자'
  - 사용자의 말과 생각 : 인터뷰를 통해 얻을 수 있는 정성 데이터
  - 사용자의 행동과 결과 : 서비스 로그와 행동 로그를 통해 얻을 수 있는 정량 데이터
- 직원으로서의 내 경험은, 사용자와 굉장히 동떨어져 있다는 것을 인정하고 시작
  - 마이리얼트립은 직원들에게 해마다 100만 포인트를 줍니다…
  - SKT는 직원들에게 월 20만원까지 휴대폰 요금을 지원합니다.
  - 이음은 직원들에게 OK권을 지급했어요.

→ 단순히 '공짜' 라서 다른 게 아니라,  
탐색, 의사결정, 결제, 평가 의 전 과정이 일반 사용자와 전혀 다름

- 정성 데이터가 중요하다. 고객과의 소통 정말로
- 내가 하는 일은 저 사람이 하는일로 어떻게 연관되어 있는가?
- 머릿속에 같은 그림을 그리는게 핵심.
- 문서화를 잘해야함.
- 회고도 중요해. 소감 발표하고 끝내는 회고는 무의미해. 회고에서 나온 개선해야 할 점은 반드시 다음 회고 때 개선되었는지 체크해야 함. 기록하지 않으면, 다음에 똑같은 문제를 또 겪게 된다.
- 문서화 자체를 중요한 업무로 인정!

### 7-1. 성장을 위한 문화

## 그로스는, Top-Down

- 그로스 조직의 첫 관문(?)은 경영진 설득하기
    - 경영진을 설득하지 않아도 되는 그로스 조직은, 출발선에서 10걸음 정도는 앞서서 출발하는 셈
    - Bottom-up으로 성공한 사례는… 음 저는 들어본 적 없습니다 ㅠ
  - 그로스는 Top-Down
    - 경영진이 데이터분석, 그로스해킹을 중요하게 생각하는 것 (X)
    - 경영진이 데이터분석, 그로스해킹을 위한 리소스와 자원, 시간을 배정하는 것 (O)
  - 그로스 Lead의 역할 (=임원이 필요한 이유)
    - CEO를 비롯한 경영진의 전폭적인 지원을 끌어내기
    - 조직 외부의 간섭으로부터 보호
    - 그로스 조직과, 나머지 조직의 원활한 협업과 커뮤니케이션 지원
    - 그로스 조직을 제외한 나머지 구성원들에게, 그로스 마인드셋 전파
  - 임원의 전폭적인 지원이 필요함.
  - 조직 외부의 간섭으로부터 보호를 받아야 해
  - 그로스 조직과, 나머지 조직의 원활한 협업과 커뮤니케이션 지원이 필요하다.
- 

## 데이터 접근성 높이기

- 누구나 쉽게 데이터에 접근하고, 인사이트를 얻을 수 있는 환경
- 기술적 이슈라기보다는, 정책(보안)이나 철학적 이슈
  - 경영진의 의지가 중요해지는 지점
- 데이터가 특정 조직의 자산처럼 사유화되는 것 경계
  - 가장 흔한 핑계는 보안
  - 높은 보안 수준을 유지하면서, 사내 데이터 접근성을 높이기
  - 데이터는 팀의 자산이 아니라, 회사의 자산
- 데이터는 팀의 자산이 아니라, 회사의 자산!

## 낮은 (또는 거의 없는) 부서 간 업무 장벽

- “그로스 조직에 여러 부서의 사람들을 한꺼번에 모아놓으면, 협업이나 커뮤니케이션이 잘 될까요?”
  - 초기에 일부 시행착오를 겪을 수는 있지만, 결과적으로는 굉장히 잘 됨 ㅎㅎ
- “저 팀은 도대체 뭘 하는거지?”
  - 그로스 조직이 실패하는 단 하나의 이유를 고르라면 이거 → 사내에서 외딴 섬이 되면 100% 실패
  - 대부분의 문제는 그로스 조직 - 회사 내 다른 부서 간 커뮤니케이션
  - 그로스 조직 - 사업부서 간 input과 output을 엄청나게 주고받는 구조가 되어야
  - 그로스 조직의 성과가 사업부서의 성과와 연계되어 있는가?

그로스해킹 101 - 양승화

- 사내에서 외딴 섬이 되면 실패..
- 대부분의 문제는 그로스 조직-회사 내 다른 부서 간 커뮤니케이션임!

## 낮은 (또는 거의 없는) 부서 간 업무 장벽

- R&R이 명확한 게 항상 좋을까?
  - 느슨한 R&R이 주는 장점 → 잘 운영되는 경우 부서 간 협업을 굉장히 촉진
  - 커뮤니케이션 코스트가 낮다 → 실무자 간 커뮤니케이션을 통해 빠른 결정, 효율적인 협업
  - 부서 간 협업의 신뢰도 쌓기 → 우리 부서의 도메인 지식으로, 다른 부서 일을 도와주자!
- 성과 측정이나 평가 제도의 영향을 많이 받는 부분
  - 부서별 KPI와 별개로, 전사 OMTM이 중요한 이유 → 협업 한 프로젝트의 개수를 성과에 반영하는 회사? \_-
  - 중요한 건 외부와의 경쟁 → KPI로 치열하게 내부경쟁 하는 것 만큼 부질없는 게 없음
  - 평가와 보상이 협업 성과를 반영하는가?
    - 기술부채 없애는 게 중요 → 기술 부채를 없애는 업무가 좋은 평가를 받는가?
    - 그로스 마인드셋으로 일하는 게 중요 → 실험을 위한 환경을 세팅하고, 데이터를 처리하는 업무가 좋은 평가를 받는가?

그로스해킹 101 - 양승화

- 부서별 kpi보다 전사 omtm이 중요!
- 중요한건 외부와의 경쟁
- 평가와 보상이 협업 성과를 반영해야 함.
- 기술부채를 없애야 해.

## 그로스 실험은 언제부터 하면 될까요?

- 회사가 좀 더 탄탄해져서 준비가 되면…?
- 데이터를 잘 보고 싶은데, 여러 여건 상 잘 보지 못하고 있는 회사들이 만나는 이슈
  - 완벽한 데이터 파이프라인을 설계는 했는데… 만들다가 지쳐서 중간에 어영부영 홀드
  - 데이터 분석가를 뽑긴 했는데… 문제를 푸는 것보다는, 해보고 싶은 알고리즘 써먹기
- 그냥 지금부터 시작하면 됩니다.
- 위기 때 말고, 그냥 서비스가 잘 될 때 시작하세요.
  - 필요한 시스템을 구축하는 절대적인 시간
  - 시행착오를 겪는 시간
- 한 명으로 시작한 ‘데이터가 흐르는 조직 만들기’  
<https://youtu.be/lG6gJGmEbew>



그로스해킹 101 - 양승화

- 대부분 데이터를 위기 때 본다..
- 위기 때 말고, 서비스가 잘 될 때 시작해라.

### 데이터가 흐르는 조직 만들기 - 마이리얼트립

한빛미디어가 주최한 데브그라운드 2019에서 발표한 자료입니다. by  
마이리얼트립 Growth팀 양승화 Read more MyRealTrip Growth  
Team Lead 1. 데이터가 흐르는 조직 만들기 양승화 마이리얼트립 2.

<https://www.slideshare.net/leoyang991/ss-152175755>



1. 그로스는 제품이 있는 상태에서 시작해야 한다.
2. 그로스는 끝나지 않는다. 페이스북과 링크드인은 지금도 성장 중
3. 그로스는 마케팅이 아니다. 그로스에서 집중하는 영역은 마케팅 playbook이 할 수 없는 영역임.> 서비스에 얼마나 오랫동안 남아있는가. 전체적인 라이프스타일을 다루는 것이 다름
4. 케이스스터디 할 시간에, 실험을 하나라도 더...읽어보면 재밌긴 해..
5. 작은 실험부터 성공시켜 보라
6. 장기적으로 활용할 수 있는 성장 엔진을 찾아내는 것...복리의 역할을 하는 것
7. 규모가 안나오는 일을 하라. 대표적으로는 사용자를 한명 한명 만나는 일..먼 미래에 대한 욕심이아닌! 사람 한명한명이 어떤 링크를 타고 어떻게 들어오는지
8. 무의미한 대시보드와 측정기준들을 정리하자. 우리가 진짜 보는 데이터는 무엇인가?

## 9. 다양한 각도에서 하는 실험들이 서로 시너지를 일으키는 게 빠른 성장의 핵심

이제 어떻게 하나요?

1. 시간이 걸리더라도, 천천히 하나씩 익혀가자.

- 데이터 다루기
- 통계&실험 방법론
- 다양한 서비스와 툴 사용법
- 도메인 지식&업무 지식
- 협업

2. raw데이터를 다루는 데 익숙해져야 함

sql(db에서 원하는 데이터를 추출), 파이썬, r(추출한 데이터를 원하는 형태로 가공할 때 사용)

3. 공식 가이드 문서를 먼저 읽어라

4. 좋은 동료를 만나고 싶다면, 스스로 좋은 동료가 되는 게 가장 빠른 길

5. 굉장히 재미있고, 즐겁다...

- 중요한 지표를 찾아냈을 때
- 실험 결과 긍정적이고, 이를 통해서서비스 지표가 개선
- 협업을 통해 의미있는 성과를 함께 만들어냄
- 새로운 지식과 경험을 계속 배우면서, 개인이 성장한다는 느낌이 든다.
- 배움이 함께해야 한다.