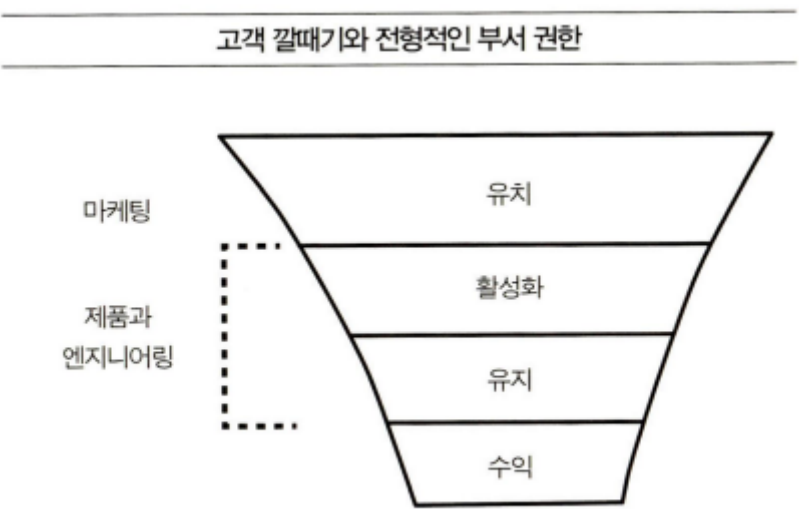


Chapter 1 그로스 해킹 팀 구축 - 김지호

- **Part I . 그로스 해킹 기법** → 그로스 해킹의 프로세스/팀 구축/ 필요한 사람들과 기술/아이디어 창출과 실험방법 (Chapter 1~4)
 - **CHAPTER 1 그로스 해킹 팀 구축**
 - 마침내 무너진 부서 간 장벽
 - 팀을 이루는 사람들
 - 그로스 해킹 추진 방법
 - 그로스 해킹을 시작하기 위한 그로스 해킹
 - ...
- **Part II . 그로스해킹 실행 전략** → 고객유치 – 활성화 – 수익 창출 – 성장 – 가속 (Chapter 5~9)
 - ...

마침내 무너진 부서간 장벽

고객 깔때기와 전형적인 부서권한



위 그림은 전형적인 기업의 고객 깔때기와 부서 권한이다.

마케팅팀은 제품 인지도 상승과 신규 고객 유치를 목표로 브랜딩, 광고, 디지털 마케팅에만 집중한다.

사용자가 제품에 애착을 갖게 만드는 특성을 구축하는 데 집중하는 일은 **제품 팀과 엔지니어링 팀**이 도맡는다. 각 부서별 우선사항에 집중하고 상호작용은 거의 하지 않아 서로 협력하는 경우가 드물다.

하지만 저자는 부서와 권한을 따지지 않는 협력이 그로스 해킹 과정의 본질적 특성으로 정의한다.

비트토렌트 사례

▼ 비트토렌트 사례

- 2012년 성장이 멈춰있던 시기에 PMM으로 애너벨 새터필드 담당자 영입 → 깔대기의 맨 윗부분인 고객 유입 업무를 맡긴다.
- 애너벨은 고객 유입뿐만 아니라, 제품 개발과 판매 모든 분야에 걸쳐 권한을 달라고 요구한다. 이때, 고객에게 서비스에 대한 설문조사를 진행하면서 동시에 앱 사용자들의 이용 형태를 조사한다.
- 처음에 운영진이 애너벨에게 요구한 고객확보가 비트토렌트 성장을 이끌어줄 키가 아니라는 것을 알게된다. 바로 기존 사용자의 유료 버전 전환률이 매우 낮았던 것!
- 이에 대한 많은 가설을 세우고 원인을 분석하는데, 분석결과... 엄청난 결과가 밝혀진다. 애초에 고객들이 유료버전의 존재를 몰랐던 것이다. 이 결과를 바로 제품팀에 전달하고, 제품팀은 앱 메인화면에 ‘업그레이드 권장 버튼’을 하나 추가한다.
- 그 결과 수익의 92%가 성장하는 대성공을 거두게 된다.
- 이후 애너벨 팀은 분석을 통해, 어떤 리뷰가 상위에 배치되느냐에 따라서 앱 다운로드 수가 차이난다는 것을 발견. (높은 점수 리뷰 노출 → 그 날의 앱 다운로드 수 증가)

- g. 원하는 파일을 다운받았을 때, 앱 리뷰 요청 팝업을 뜨게한다.
- h. 그 결과, 4-5점 리뷰가 기존보다 900% 많아지게 된다.
- i. 이후 제품팀은 “우리에게 더 요청할 아이디어가 없는지”라고 직접 묻게 되는데, 이는 그로스 해킹이 부서간의 벽을 허물뿐만 아니라, 오히려 강력한 링크를 만들어준 모습을 보여준다.

1. **기존** : 고객 깔때기의 입구(유치)에만 집중하는 전형적인 마케팅 팀과 부서간 소통의 단절
2. **그로스해킹** : 깔때기의 입구가 아닌 밑에까지 활동을 요구한 마케팅 매니저
 - 고객에게 직접 피드백을 얻고 매일 사용자 데이터를 조사하고 그 결과를 제품 팀에 전달하는 등
 - 부서간 경계를 넘어 자신의 식견을 지속적으로 전달
 - 부서와 권한을 따지지 않는 협력. 부서간 장벽을 무너뜨려라

그로스 해킹의 핵심 요소

1. 마케팅과 제품 개발에서 늘 있어 왔던 **부서 간 단절의 문제를 해소**하고 다양한 인재들을 통합하는 **다기능 팀** 혹은 일련의 팀들을 만든다
2. 정성적 연구와 정량적 자료 분석을 이용해 **사용자 행동**과 **사용자 기호**에 대한 깊이 있는 식견을 얻는다.
3. 아이디어를 **빠르게 창출**하고 **실험**하며, 결과와 조치에 엄격한 지표를 적용하여 평가한다.

팀을 이루는 사람들

그로스 해킹 리더

- 실험의 진로를 잡고, 팀이 목표를 달성하고 있는지를 감독
- 전문 분야와 배경에 관계없이 매니저로서 제품 관리자로서 과학자로서의 역할 모두 수행
- 즉, 데이터 분석에 능해야 하고 제품관리(제품 개발과 출시 과정)에 대한 전문지식을 갖추어야 하며, 실험을 고안하고 운영하는 방법에 대해 이해하고 있어야 한다.
- 선택한 지표가 정해진 성장 목표에 적절한지 확인

제품 매니저

- 부서 간 단절을 해소하고, 엔지니어링과 마케팅 부분에서 그로스 해킹 팀의 출발을 도울 후보들을 물색하는 임무를 돕는 데 가장 적합
- 제품을 만드는 일과 거기에 넣을 기능을 책임지고 관리하는 매니저 = 제품의 CEO
- 제품 개발 경험과 개발하는 과정에서 고객과 소통한 경험이 있는 자 등
- 제품 개발 경험, 아이디어 창출이나 실험 과정에 중요한 기여를 할 수 있다

소프트웨어 엔지니어

- 그로스 해킹 팀은 제품 기능, 모바일 화면, 웹페이지에 대한 변화를 실험한다. 이런 소스 코드를 만드는 사람들은 그로스 해킹 팀의 초석
- 새로운 공학적 접근법을 통해 문제 해결을 위한 소프트웨어를 개발하고 디자인하는 데서 생겨난 해커 정신이야말로 그로스 해킹의 꽃

마케팅 전문가

- 회사 제품의 성격에 맞는 마케팅에 대한 전문적인 지식이 있는 자

데이터 분석가

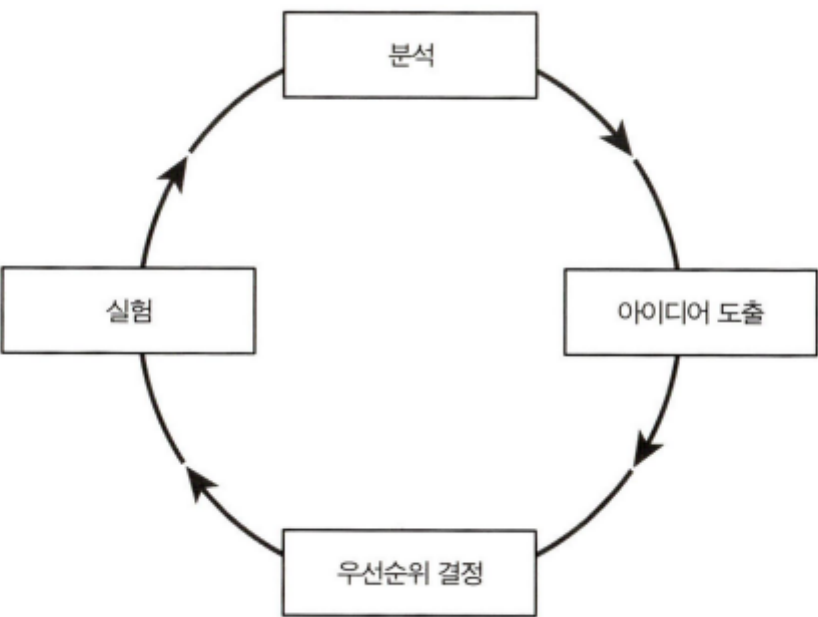
- 고객 데이터를 수집/ 구조화하여 면밀하게 분석해서 실험 아이디어로 이어지는 식견을 얻는 일 역시 그로스 해킹 팀의 기반이 되는 사항
- 통계적으로 타당하고 빈틈없이 실험을 디자인한다.
- 고객과 비즈니스 데이터 정보원에 접근한다. R

- 데이터를 서로 연결해서 사용자 행동에 대한 식견을 끌어낸다.
- 실험의 결과를 집계해서 그에 대한 식견을 제시한다.

제품 디자이너

- 관련된 디자인 작업을 바로 수행할 수 있는 자
- UX 디자이너들은 사용자 심리, 인터페이스 디자인, 사용자 연구 기법 등 실험을 위한 훌륭한 아이디어 창출에 유용한 식견을 제공한다.

그로스 해킹 추진 방법



데이터 분석과 식견 정리 → 아이디어 도출 → 실험의 우선순위 결정 → 실험의 진행이라는 네 개의 핵심 단계가 끊임없이 순환한다. 성과를 보인 것들은 투자를 늘리고, 별 볼일 없는 성과를 보인 것들은 재빨리 포기한다. 보통 팀 회의는 일주일에 한 번은 열어야 한다. 회의에서는 팀 내 실험 활동의 관리, 결과 검토, 다음에 시도할 실험에 대한 면밀한 토론이 이루어진다.

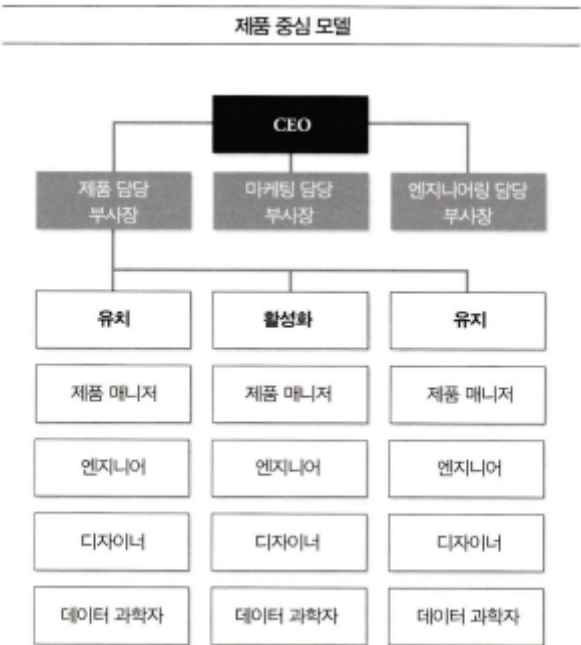
누가 무엇을

Case by case

경영진의 지지

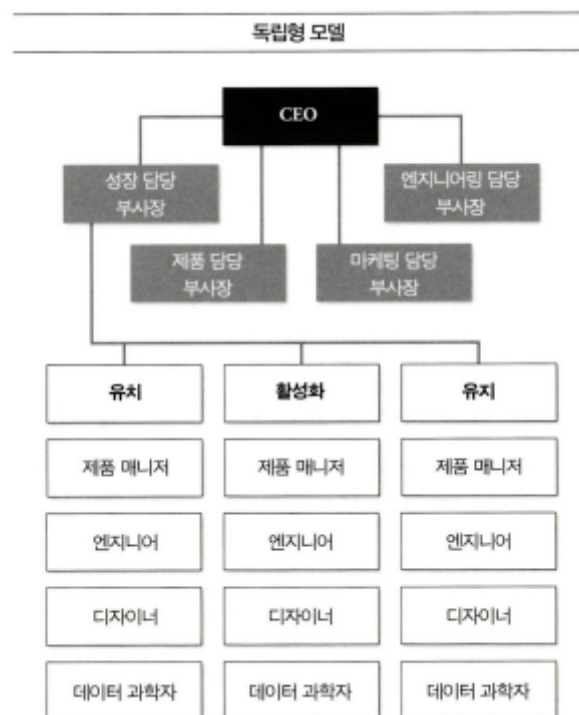
- 고위 경영진이 책임을 맡아 그로스 해킹 팀이 부서별 책무의 경계를 넘을 수 있는 권한을 갖도록 해야한다.
- 그로스 해킹이 필요로 하는 리더십 : **성장(Growth)** 을 무엇보다 우선시하는 자세.

보고체계 2가지



1. 제품 중심 팀(product-led)

- 그로스 해킹 팀이 제품 관리 중역에게 보고함.
- **제품 관리 팀이 일종의 직속 상사.**
- 자리가 잡힌 기업이나 스타트업이라도 후기 단계에 있는 회사에 더 쉽게 적용 가능하다
- ex. 링크드인, 트위터, 드롭박스 등



2. 독립형 팀

- 그로스 해킹팀은 제품 개발 팀에 속하지 않으며, 해킹 팀의 리더가 직접 성장 담당 부사장에게 보고하고, 부사장은 다시 ceo와 같은 고위 간부에게 직접 보고하는 체계.
- 제품 중심 팀이 제품에 대한 구체적 임무를 맡는 것이 아니라 **독립형 그로스 해킹 팀이 회사 제품 전반에 대한 실험의 권한을 가진다.**
- 회사의 체계가 명확하게 잡히거나 자원 및 보고 체계를 둘러싼 권력 다툼이 일어나기 전의 단계인 회사에 적용하기 쉬움
- ex. 페이스북, 월마트, 우버

구전 전통과 감성적 애착

- 그로스 해킹을 진행하는데 있어 발생할 수 있는 부서/ 문화적/ 현실적 갈등
- 대부분의 마찰 원인은 회사 내 문화에 있다. 어떤 팀이 '하기로 되어 있는지', 어떻게 '하기로 되어 있는지'에 대해 선입관이 있기 때문이다.
- **구전 전통** : 단순한 가정이나 추정과 같이 제품이 어떻게 만들어져야 하는지 고객이 원하는 것이 무엇인지에 대한 근거가 미약한 결정 기반

그로스 해킹을 시작하기 위한 그로스 해킹

- 하룻밤 사이에 회사 혹은 부서 전체가 그로스 해킹을 실행하는 변화가 일어날 수는 없다.
- 따라서 단 하나의 제품 혹은 웹사이트의 가입 페이지와 같이, 제품 채택의 중요한 한가지 측면에 대해서 팀이 협업하는 것 부터 시작해야한다.
- ex. 고객의 전환율을 높이거나 유지율을 높이는 것과 같이 하나의 지표에만 집중하는 그로스 해킹 팀을 출범시킬 수 있다.
- 여러 차례 성공이 거듭되면, 그로스 해킹 팀이 더 넓은 범위의 계획을 맡거나 더 많은 팀을 만들 수 있다.

인상깊었던 구절

“나는 엔지니어들과 힘을 합쳐 기술을 이용하되, 엔지니어들이 전형적으로 생각하는 목적과는 다르게 활용했다. 공략 대상을 좀 더 세밀하게 설정하고, 고개 기반을 넓히고, 마케팅 비용을 좀 더 세밀하게 설정하고, 고객에게서 배움을 얻는 새로운 방법을 만든 것이다.” -p.12

입소문은 ‘꼭 가지고싶다’ 는 고객의 평가를 얻은 후에 채용해야 하는 전술이다. -p.99

그로스 해킹은 원하는 결과를 확실히 달성하기 위해 끊임없이 실험을 거치는 과정이다. -p.141