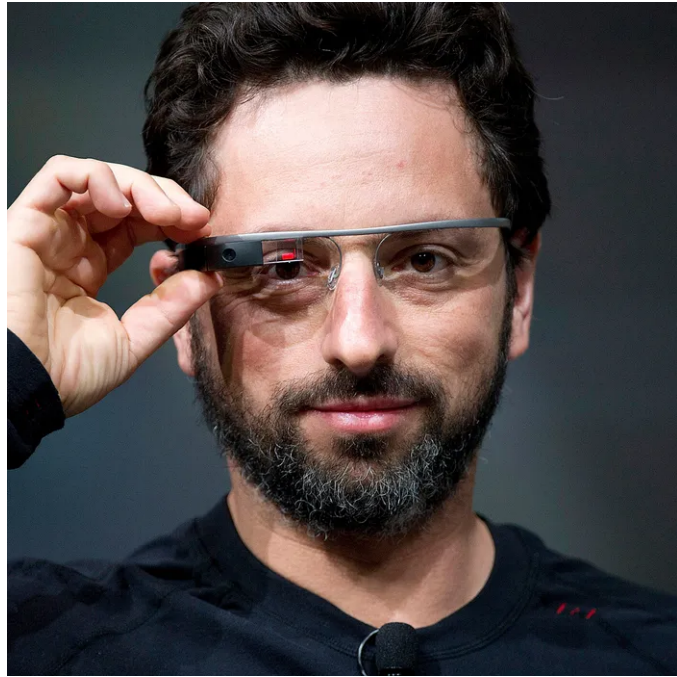


Chapter 2 '머스트 해브'인가 - 이해현

빠른 성장을 위한 공통점

머스트 해브인가



google glass



Microsoft Zune

둘 다 혁신적인 제품이지만 아무도 원하지 않았다. 둘 다 아이팟에 비해 ‘와우’하게 하는 요소가 부족했기 때문이다. 그로스 해킹 실험이 성공하기 위해서는 우선 **핵심 가치**가 무엇인지, 어떤 고객이 이용하는지 알아야 한다.



ipod

제품의 수준이 높지 못하다면 마케팅과 광고에 아무리 투자를 해도 사용자가 제품을 사랑하게 할 수 없다. 그로스 해킹 전략 시도 전 반드시 제품의 핵심 가치를 만들고 확인해야 한다.

지나치게 이른 그로스 해킹 실행의 기회비용

1. 아무도 원하지 않는 제품을 홍보하는 일에 자원을 낭비
2. 초기 고객을 화나게 해 팬이 아닌 안티로 만들
입소문은 언제나 양날의 검이다!

▼ 브랜치아웃의 좌절



- 페이스북 사용자와 사업상 접촉하는 사람들을 연결함으로써 사이트 내에서 직업 네트워크를 구축할 수 있도록 한 앱. 언론이 링크드인을 누르는 대항마가 될 것이라고 예상하였지만 실패하였다.
- 그로스 해킹 전략인 입소문으로 가입자 수를 약 3개월 만에 400만에서 2500만으로 늘릴 수 있었다. 하지만 대개의 사람들이 앱을 써 보고는 할 수 있는 일이 별로 없다는 것을 발견한 뒤 실망하여 다시 나가버리는 일이 발생했다.

- 장기적인 사용자 유치를 위해선 우선 좋은 제품에서 시작해야한다는 교훈을 얻을 수 있다.

입소문(그로스 해킹의 주요 전술)이 통하기 위해서는 회사가 가진 제품이나 서비스의 핵심 가치를 발견해야 한다. 핵심 가치는 사용자의 경험에서 정해지기 때문에 제품을 만들었던 초기 목적과는 상당히 동떨어진 것일 수 있다. 그로스 해킹 팀은 이 핵심 가치를 찾아내야한다.

이 핵심 가치는 사용자가 제품에 애정을 갖기 시작하는 '**아하 순간(Aha Moment)**'과 맞닿아 있다.

‘아하 순간’이란 무엇인가?



- 제품의 유용성이 사용자에게 제대로 받아들여지는 순간
- 왜 그 제품을 '꼭 가지고 싶은지'를 인식하는 순간
- 그 제품 사용을 오래 유지하게 된 계기
- ‘아하’라고 느끼는 경험은 지속가능한 성장의 필수 요소다. 가치를 인정할 수 밖에 없고, 자주 찾을 수 밖에 없으며 다른 사람들에게 알릴 수밖에 없는 경험이기 때문이다.

▼ ‘아하 순간’의 예시

옐프의 ‘아하 순간’



지역 업체에 대한 리뷰 사이트

초기 사업 모델: 친구들에게 업체 추천을 부탁하는 사이트

아하 포인트: 사용자가 지역 업체에 대한 의견을 올릴 수 있는 기능이 활발히 이루어짐

현재: 지역 소규모 업체에 대한 소개와 대중들의 리뷰를 게재

트위터의 ‘아하 순간’



30명을 팔로우 하고 관심있는 사람들의 소식이나 뉴스가 꾸준히 올라오는 시점부터 앱을 오래 유지하여 사용하게 됨

캘라루의 ‘아하 순간’



웹사이트 설문조사 업체

같은 기간 50개 이상의 응답을 받은 사용자가 유료 회원으로 전환하는 비율이 그렇지 않은 사용자보다 세 배나 높다.

슬랙의 ‘아하 순간’



팀원들이 서로 2000개의 메시지를 주고 받은 경우 슬랙의 필요성을 느끼고 유료회원으로 업그레이드 할 가능성이 높아짐

- ‘아하’ 잠재력을 가지고 있는지 판단하는 방법
사용자 데이터와 피드백을 통해 열성팬들을 확인 ⇒ 이들이 제품을 이용하는 방법에서 유사점을 찾음 ⇒ 열성 팬이 아닌 사용자와 비교
⇒ 제품에 애정을 가질만한 순간 포착

머스트 해브 설문조사

고객이 제품에 애정을 가지는가를 가늠하는 신뢰할만한 수단

? 이 제품을 내일부터 이용할 수 없다면 고객님께서 느끼는 실망감은 어느 정도이겠습니까?

실망스럽다 응답 비율	결과
40% 이상	👉 머스트해브 반열
25%~40%	👉 제품 사용법을 설명하는데 사용되는 언어에 변화를 주어야 한다.
25% 이하	👉 설문조사를 잘못했거나, 마케팅 전에 제품 개선부터 해야한다.

? 해당 제품을 더 이상 사용할 수 없다면 그 대안으로 어떤 것을 사용하시겠습니까?

기능적, 경험적 측면에 있어서 라이벌 제품에 대한 분석을 할 수 있다.

? 해당 제품에서 얻은 가장 큰 혜택은 무엇입니까?

혜택을 주기 위해 어떤 기능을 추가해야 할지 확인할 수 있다. 이미 이 기능이 있다면 이 기능을 마케팅하면 좋다

? 해당 제품을 다른 사람에게 추천한 적이 있습니까?

입소문 마케팅의 잠재력 확인할 수 있다. 친구들에게 제품을 어떻게 설명했는지 알면 제품 홍보에서 어떤 혜택이나 기능을 강조하면 좋을지 파악이 가능하다.

? 어떤 유형의 사람들이 해당 제품에서 가장 큰 혜택을 본다고 생각하십니까?

틈새 고객이 누구인지 분명하게 정의하고, 잠재 고객 효과적 공략할 수 있다.

▼ 인만의 예시



사용자에게 최근에 출시한 부동산 전문가 교육 프로그램에서 가장 큰 혜택을 보는 유형의 사람들이 누구냐는 질문을 했다. 그에 대한 답변을 통해 제품이 신입 중개인들에게 가장 잘 맞는다는 것이 드러났다. 이 피드백을 이용해 신입 중개인들에 초점을 맞춘 마케팅과 광고를 개발했다.

? 고객님의 니즈를 충족시키려면 제품을 어떻게 개선하는 것이 좋겠습니까?

생각지 못한 측면에서 제품을 강화할 기회를 얻을 수 있다.

설문조사 대상

- 첫 질문에 대해 수백 개의 대답을 얻을 정도는 되어 신뢰성 향상된다.
- 이 정도로 답변을 얻을 만큼 베타 사용자의 기반이 넓지 않다면 설문 조사보다는 고객 인터뷰에 의지해야 한다.
- 활동을 중단한 사람보다 적극적인 사용자를 중심으로 설문조사를 하는 것이 좋다.
- 제품의 성장이 시작된 단계라면 머스트해브 질문은 폐업을 염두에 둔 것 같은 질문이므로 하지 말자.

유지율 측정하기

- 유지율 : 일정 시간 동안 제품을 계속 사용하는 사람들의 수
- 유지율 평가를 위해선 이탈하는 고객의 수를 주간 혹은 월간 단위로 자주 추적해야 한다. 측정이 잦아질 수록 사용자의 경험을 정확하게 파악할 수 있다.
- 신규 사용자 유치가 성공적이라면 탈퇴 징후 감지가 어려움
- 초기 단계라면 우선 유지율을 안정시켜야 한다. ⇒ 제품을 계속 사용할 만큼 가치있는 제품이라고 생각하는 사용자들이 있도록 해야한다.

▼ 사업 유형에 따른 유지율

유형	유지율
모바일 앱	대부분 월간 10% / 우수한 앱은 60%까지 유지
SaaS(클라우드 기반 소프트웨어 서비스 넷플릭스)	연간 유지율 10%
패스트푸드 체인	월간 유지율 50~80%
미국 내 신용카드 회사	연간 가입 해지율 20%
유럽 내 휴대전화 사용자	연간 해지율 20~40%

머스트 해브에 이르는 길

- 아하 순간을 파악했다면 기능 추가 보다 분석적 접근을 먼저 해야한다.
핵심적인 가치 창출과는 거리가 먼 기능들을 계속 추가해서 오히려 제품을 다루기 어렵고 복잡하게 만드는 기능, 즉 변형은 위험하다. 개선은 대개 더하는 일이 아닌 빼는 일에서 비롯된다.



• 분석적 접근

1. 인터뷰를 하거나 시장에 나가 고객 혹은 예상 고객들과 이야기를 나누는 등의 추가적인 고객 설문조사
2. 제품 변화와 메시지 전달에 대한 효율적 실험
3. 사용자 데이터에 대한 면밀한 분석

분석적 접근을 할 때는 해당 팀의 각 구성원이 가진 재능에 따라 책무를 구분해야 한다.

- 마케팅&디자이너 : 인터뷰, 설문조사
- 엔지니어 : 제품 변화, 제품 실험
- 데이터 분석가 : 사용자 행동 분석

사무실 밖으로 나와 아날로그 세상에 뛰어들기

- 인터뷰 Tip
 1. 제품에 대해 냉정한 태도를 취해야 한다. 판촉을 위한 자리가 아님을 명심한다.

- 2. 행동이 말보다 큰 효과가 있음을 기억한다.
⇒ 시제품을 있는 그대로 내놓고 예상 사용자들이 어떻게 반응하는지 관찰한다.

- 사용자는 팀이 생각지도 못한 아이디어를 줄 수 있다.

▼ 엽시의 사례



- 공예품 상거래 사이트
- 전국의 공예품 전시회에 참석하여 예상 판매자들을 만나고, 여성 공예가들의 네트워크인 '스티치앤비치'와 이야기를 나누어 엽시에서 공예품을 판매하도록 설득했다. 커뮤니티 구축에 도움이 되는 온라인 게시판을 개설해 사용자 수를 크게 늘렸다.
- 초기에 '현장'을 공략한 시장 개발이 엽시가 '머스트 해브'가 될 방법을 찾는데 기여했다.
- 이후 성장 촉진을 위한 전략을 찾는데도 도움을 주었다. (대부분의 유입이 입소문으로 이루어짐)

▼ 틴더의 사례



- 다른 많은 데이트 사이트들과 치열한 경쟁을 해야하는 상황 속에서 30개월 만에 월간 실제 이용자를 2400만 명으로 끌어올림
- 데이트 사이트 이용자들은 가까이에 있는 데이트 상대를 찾는 데 관심이 있다는 점에 집중
- 대학의 여성 동아리에 가서 여성 고객 유치 후 다른 남자 동아리에 가서 남성 고객을 유치
- 입소문이 나 지역의 데이트 상대 풀이 빠르게 구축됨

설문조사를 실시할 커뮤니티 찾기

- 온라인 커뮤니티를 통해서도 어떻게 '아하 순간'을 달성하는지 조사할 수 있다.
- 제품 이용자 커뮤니티를 활용



▼ 페이팔과 이베이 사례

페이팔 팀은 출시 초, 정기 사용자 일부가 이베이 이용자라는 것을 알아내고 그들이 정확히 어떻게 페이팔을 이용하는지, 어떻게 해야 페이팔 이용을 더 늘릴지 파악함

당시 신용카드 사용이 되지 않던 이베이에서 페이팔로 송금하는 것을 선호함

이베이 토론 포럼과 이베이 경매를 뒤져 판매자들의 피드백을 세세히 살핌. 이렇게 얻은 피드백과 식견이 팀이 사용자들의 니즈를 더 잘 파악하는데 도움을 주었음

페이팔을 이용하면 이베이에 글을 올릴 때 페이팔을 이용하라는 문구가 뜨는 오토링크를 구축함.

페이팔 이용자가 크게 늘어 이베이가 페이팔을 인수하게 됨

- 설문조사와 인터뷰 기본질문
아주 정교하지 않고 간단한 질문만으로도 명확한 식견을 얻을 수 있다.

▼ 트위터 팀이 휴면고객에게 던진 질문 4가지

1. 처음에 가입한 이유를 이야기해 주실 수 있습니까?
2. 당신에게 맞지 않았던 것은 무엇입니까? 이용이 뜸했던 이유는 무엇입니까?
3. 다시 복귀해서 트위터를 이용하게 된 원인은 무엇입니까?
4. 이번에는 어떤 것이 마음에 들었습니까?

효율적인 질문

MVT : 최소 요건 실험 - 적절하게 아이디어를 심사할 수 있는 최소 비용의 실험

성공하면 더 견고한 후속 실험이나 더 세련된 콘셉트 실행에 투자 가능

그로스 해킹의 실험 속도를 높이려면 제품의 변화를 평가하는 복잡한 실험과 훨씬 더 쉬운 메세지 전달이나 마케팅 실험을 혼합해야한다.

이 방법이 나은가 저 방법이 나은가?

A/B 테스트 : 임의로 선정한 두 개 이상의 표적 집단을 대상으로 두 개의 다른 메세지를 실험

ex) 온라인 뉴스레터 기업에서 표제나 랜딩 페이지의 디자인을 달리해 어떤 것이 더 나은 반응을 이끌어 내는지 보는 것



옵티마이즐리

엔지니어링 팀의 도움 없이 웹사이트에서 쉽고 값싸게 실험을 실행할 수 있는 도구.

장점 : 실행이 대단히 쉬움

단점 : 제공하는 데이터가 제한적임. 어떤 버튼이 클릭 수를 더 많이 올리는지와 같이 피상적 수준에 그칠 수 있음. → 자극적인 뉴스 기사처럼 클릭수가 장기적인 고객 충성도를 보여주는 효과적인 지표가 아님

→ 표면적인 요소를 넘어서서 그로스 마케팅의 모든 단계를 다루어야 함.

ex) 가격, 구독기간 설정 등

MAB(Multi-armed bandit) : 효과적인 실험을 위해 더 정교한 실험기법

제품 자체의 실험

제품 자체에 변화를 주는 실험은 엔지니어링에 공을 들여야 한다.

ex) 시제품을 만들어 이용자가 테스트하기, 시연 화면을 통해 새로운 기능을 설명한 후 고객이 어떤 반응을 보이는 지 관찰하기

tip. 시간과 노동력이 많이 필요한 실험이라면 우선 타당한 추론으로 투자 위험을 최소화 해야한다. 규모가 크고 위험이 큰 계획은 좀 더 확실한 요소들을 많이 섞어야 한다.

데이터에 몰두하기

- 사업에 알맞는 적절한 데이터 수집, 이메일 마케팅 데이터베이스와 같은 다양한 정보원, 판매활동 관리 시스템 사이에 결합 조직을 만들어야 데이터의 완벽한 모습 파악 가능하다.
- 실험에 적용할 성장 아이디어의 토대를 마련할 데이터 분석가가 필요하다.
- 고객 경험의 모든 측면에 대한 데이터 필요
 - 웹사이트 방문횟수 같은 데이터 이상의 것
 - 계획과 실제 사용하는 방법에 어떤 차이가 있는 지 파악
- **데이터 레이크** 혹은 데이터 웨어하우스
 - 모든 고객 정보가 저장된 단일 장소
 - 어느 집단과는 다르게 제품을 이용하는 독특한 사용자 집단 파악 가능.
 - 개개 사용자의 수준에서 제품이 어떻게 사용되고 있는지 파악 가능
- 적절한 데이터가 수집된다면 데이터 분석가들이 성장 촉진을 위한 급속 실험의 결과도 훨씬 쉽게 공유할 수 있다.

활성 사용자는 무엇을 하고 있는가

- 사건 추적
 - 데이터를 수집해서 식견을 얻어내는 첫 번째 단계
 - 사용자나 고객의 핵심적인 활동을 추적하는 일
- 고객 경험의 전 방면에 걸쳐서 고객들이 참여하는 활동을 추적해야 함
- 가장 열성적인 사용자가 가장 많이 사용하는 기능을 찾거나 그들이 제품과 상호작용을 할 때 행동 중에서 가장 두드러진 측면을 찾아야 함
- 그들 사이의 공통점이 아하 순간을 포착하게 함

▼ 사례

넷플릭스



고객들이 보는 모든 영화와 TV 프로그램을 검토하여 케빈 스페이스의 영화와 정치 드라마가 가장 큰 인기를 모으고 있다는 사실을 알게 됨
이 식견을 바탕으로 '하우스 오브 카드'의 제작에 뛰어들음
이 드라마는 대히트 했으며, 많은 구독자에게 '머스트 해브'의 경험이 됨

RJ매트릭스의 사례

체험 사용 기간 동안 소프트웨어로 표를 편집해 본 사용자들이 유료고객 전환율이 높음을 인지하여 표 편집을 신규 이용자 교육의 필수 단계로 만듦

예상치 못한 방향 바꾸기

인스타그램

- 초기 모델 : 버브
- 창립자도 처음에는 제품 자체가 너무 복잡하다고 생각함.



- 사용자들이 어떻게 제품을 이용는지 데이터를 분석해보자 사진을 찍고 공유하는 것이 ‘아하 포인트’임을 파악
- 사진 편집 앱인 힙스타매틱 과 페이스북 사이의 틈새를 공략
- 버븐에서 모든 것을 쳐내고 사진, 댓글, 좋아요만 남김

핀터레스트

- 초기모델 : 모바일 상거래 앱 토트
- 사용자가 구매는 안하고 위시리스트만 쌓아두는 것을 발견
- 소중한 컬렉션을 전시하는 앱 고안



그루폰

- 초기모델: 온갖 종류의 명분을 내세워 자금을 조달하는 사이트
- 싼 가격에 물건을 살 수 있는 구매력을 사용자 그룹에 부여하는 캠페인이 가장 성공
- 그 부분만 이용해 어플 제작을 진행

유튜브

- 초기모델: 동영상 데이트 사이트
- 데이트 목적 보다 더 다양한 유형의 동영상을 공유
- 유튜브의 정체성을 온라인 비디오의 중심으로 수정



결론

고객의 사용행태와 제품의 장단점에 대한 고객의 생각을 보여주는 정량적, 정성적 데이터를 수집하고 분석하는 일이 얼마나 중요한지, 성장을 위해 엄청난 시간과 자원을 들이기 전에 우선해야 할 일이 무엇인지 말해준다.

‘아하 순간’을 향하여

- 모든 실험과 분석의 중심을 고객에게 제공하고 있는 ‘아하 순간’의 발견에 두어야 한다는 점을 기억하라. 그 후에 크로스 해킹팀은 더 많은 고객이 가능한 빨리 그 순간을 경험하도록 몰두해야한다.

NUX(new user experience) 신규 사용자 경험

- 페이스북
 - 아하순간 : 네트워크 안에서 더 많은 친구와 연결되는 데에서 얻는 흥분감
 - 그로스 해킹 전략 : 더 많은 사람들을 친구로 만들도록 유도하는 활동에 총력
 - NUX : 새로운 사용자가 자신의 네트워크 구축에만 집중할 수 있도록 그 외의 정보는 제거 하고 새 친구를 추가하도록 광고 공간까지 활용해 친구 추천을 함
- 트위터
 - 아하순간 : 친구들이나 동경하는 유명 인사의 소식을 발견하는 순간
 - 그로스 해킹 전략 : 가능한 빨리 30명의 트위터 사용자를 팔로우하게 만드는 것
 - NUX : 팔로우할 사람들을 추천하는 기능을 가입 절차로 만들, 관심사를 기반으로 특정 계정 추천
- 기업들은 '아하 순간'을 제공하기 위해 위에서 언급한 것 이외에 제품 투어, 이메일 커뮤니케이션, 특별 혜택 등 다양한 기법들을 이용해야 한다.
- 제임스 커리어 曰 기업이 엔지니어링에 투자하는 시간 중 3분의 1은 NUX를 적절히 만들어내는 일에 할애해야 한다.
- 아하 순간을 발견하고 난 후 고성능, 고속의 성장 기계를 만들 토대를 체계적으로 구축할 차례

TO BE CONTINUED ...