

# 그로스에 자원을 쓰기 위한 필수 선결 조건

테스트를 위한 프로세스 갖추기

# Process

- Product-Market Fit을 달성했고,  
Instrumentation도 갖췄다면...성장을 위한 각종  
테스트를 진행할 단계
- 그로스 해킹 = 묘수?
- 그로스 = 프로세스 기반의 끊임없는 테스트!
  - 한두 가지 묘수로 잘 될 수 있는 시대는 이미 끝
  - 끊임없이 테스트하고 개선해야 함
  - 랜덤하게 아이디어를 내는 게 아니라, 아이디어이션,  
우선순위, 구현 등을 프로세스에 따라 해야 함.

## 예시: 스프린트(Sprint)

- 구글 벤처스의 ‘디자인 스프린트’에서 차용
- 문제 정의 → 해결책 스케치 → 해결책 채택 → 해결책 구현 및 배포 → 성과(고객 반응) 확인

# SPRINT

## 스프린트

세상에서 가장 혁신적인 프로젝트 수행법  
구글벤처스의 기획·실행 프로세스

제이크 넵 · 존 제라츠키 · 브레이튼 코워츠  
임정욱(스타트업 얼라이언스 센터장) 감수 | 박우정 옮김

김영사

# 스프린트 회의

- **이틀** 간 진행: 문제 정의, 해결책 스케치, 해결책 채택
- 엔지니어, 제품 디자이너, 그로스 담당자 모두 참석
  - **전문가의 저주를 피하기 위해**
    - 기획자는 기획하고, 디자이너는 디자인하고, 엔지니어는 코딩하는 방식 X
  - 구현하는 사람들(디자이너, 엔지니어)이 **맥락을 알고** 일하기 위해
    - 상세 기획은 구현하는 사람들이 합니다.

목표

핵심 질문

(Risk를 질문으로 바꾸기)

## 포퓰러 시장을 점령하자 (대중, 모여있는)

1. 멤버십 회원이 PUBLIY 글을 공유할까?
2. 사람들이 PUBLIY에 대한 이야기를 나눌까? (고객+잠재고객)
3. 사람들이 PUBLIY 서비스를 쉽게 이해할까?
4. 멤버십 회원이 가격보다 높은 가치를 느낄까?
5. 사람들이 PUBLIY에 대해 긍정적인 인상을 가질까?
6. 잠재고객이 멤버십 가입 전 그 가치를 느낄 수 있을까?
7. 회원들이 개별 계정을 사용할 유인이 있을까?
8. 멤버십을 이용할 의사자 또는 사람들이 실패 비용을 지불할까? (전여전반)
9. 가격이 적당하다고 느낄까?
10. '멤버십 회원'이 되는 것이 특별함을 주는가? (Status)
11. PUBLIY 웹 서비스를 편하게 사용할 수 있는가?
12. 사람들이 PUBLIY 콘텐츠를 신뢰할까?
13. 사람들은 다양한 콘텐츠를 읽기 원하는가? (여러 관심 콘텐츠) 읽는가?
14. 사람들이 PUBLIY가 만드는 커뮤니티에 참여할 유인이 있는가?

서비스 지도

# 스프린트 1단계: 문제 정의

# 스프린트 1단계: 문제 정의

- 문제 중심 사고
  - ‘솔루션’ 중심 사고(‘이번에는 검색 기능을 만들자!’)의 반대
  - 해결해야 하는 문제에서 시작하는 생각
- 정해진 기간 내 해결할 수 있는 문제에만 집중
  - 참석자 전원이 토론하고 투표함
  - 결정은 CPO가 내림 (약은 약사에게, 의사결정은 의사결정권자에게)

### The World of Triggers & Rewards 1 / 3

① 트리거 1. 완독한 챕터 수 알려주는 이메일 보내기. (성취감 느끼게 하기)  
(월 ~ 일) 동안 각 사용자가 "읽기 완료" 칸 챕터 수를 계산한다.

→ 매주 월요일에 각 사용자에게 메일을 발송한다.  
메일에는 해당 사용자가 몇 개의 챕터를 읽었는지 적고, 권려 이번 주에 읽을 만한 콘텐츠 추천도 한다. (사용자가 아직 읽지 않은, 신규 발행 리포트)

메일 제목 : 000님은 지난 주에 0개의 챕터를 완독하셨습니다

내용:

복수되는 이미지  
(Animated gif 파일이면 더 좋음)

재미 요소로  
복수되는 이미지, 풍족 이미지 등  
이미지들 여러 개 섞어두고  
매번 다른 이미지를 보내면 좋겠음

000님은 지난 주에 PUBLI에서 총 0개의  
챕터를 완독하셨습니다.  
이번 주에도 PUBLI를 통해 더 많은 콘텐츠와  
인사이드를 만나세요.

펼치지 마세요. PUBLI 최신 발행 콘텐츠

리포트 제목 1. (지금 바로 읽기)  
요약

리포트 제목 2. (지금 바로 읽기)  
요약

권려  
사용자가 읽지 않은 리포트 중  
최근에 발행된 리포트들 2개 ~ 3개  
골라서 제목, 요약 입력하기

\* 완독한 챕터가 0개인 사용자에게는 메일을 보내지 않는다.

\* Behavioral email 을 보낼 수 있는 토대를 잘 마련하면 좋겠습니다.  
특정 조건은 만족시킨 사용자에게 그에 맞는 메일 보내기

### The World of Triggers & Rewards 2 / 3

② 트리거 2. "읽고 싶어요" 기능을 사용했으나 실제로 읽지는 않은 경우  
읽으시라고 이메일 보내기 ("일관성" 있게 행동하려는 심리 자극하기)

· 사용자가 "읽고 싶어요" 에 리포트를 추가한 뒤, 14일이 경과했는데  
해당 리포트의 50% 미만을 (챕터 수 기준. 예: 총 챕터 수가 10개이면  
5개 미만을 읽었을 때) 읽었을 때 메일을 발송한다.

· 같은 날 여러 개의 리포트를 "읽고 싶어요" 에 추가한 경우,  
가장 적은 비율로 읽은 리포트 2개를 골라서 메일 본문에 넣는다.

· 메일 제목 : 000님이 읽어주길 기다리고 있어요

내용:

000님이 PUBLI에서 "읽고 싶어요" 퀘션 콘텐츠가  
000님이 읽어주시기를 기다리고 있어요.  
지금 만나러 가세요.

000님을 기다리는 콘텐츠

리포트 제목 1. (지금 바로 읽기)  
요약

리포트 제목 2. (지금 바로 읽기)  
요약

### The World of Triggers & Rewards 3 / 3

③ 트리거 3. 자주 들리지 않는 사람에게 이메일 보내기

- 1주일 동안 한 번도 콘텐츠를 읽지 않은 사람을 추천한다. (월 ~ 일)
- 매주 월요일에 해당 사용자에게 메일을 발송한다.
- 사용자가 기본 나쁘지 않게, 재치 있는 문장을 쓸...수 있다면 좋겠다.

· 메일 제목 : 지난 주에는 많이 바보셨죠?

내용:

이미지:  
"도약욕망, 권력욕" 느낌으로

000님 안녕하세요, PUBLI입니다.  
지난 주에는 많이 바보셨죠? PUBLI에서 콘텐츠를 읽지  
않으셨지만, 권력욕입니다. 승인을 받은 건 어쨌든 읽어야  
이번 주에는 조금만 더 열심히 읽을 거라고 PUBLI 권장으로  
읽어 보세요. 좋은 콘텐츠들이 000님의 삶을 풍요롭게  
만들어드릴 거예요.

\* 이 메일을 추천 받은 사용자에게는 4주 이내에 같은 메일을 보내지 않는다.  
너무 자주 받으면 사용자를 성가치게 할 수 있다.

④ 트리거 3에 이어서는 리워드:

트리거 3 이메일을 통해서 멤버십 서브에 접속하면 깜짝 선물로  
다음 달 이용 요금을 500원 할인해 준다. (이시면 7월계할 때  
사용 가능한 쿠폰을 발급)  
Modal에서 그 사실을 알려준다.

이런 식으로...

도전반에 PUBLI를 찾아주신 000님께  
감사의 의미로, 소소한 선물을 준비했어요.  
PUBLI에 오시면 힘이 나고 푹시네요.  
선물: 다음 달 멤버십 요금  
500원 할인

예) 10, 20, 30,  
50, 100, ...

로 받고, 특정 포인트를 달성하면  
(1), SNS에 공유 가능하게 하기  
에 띄우기

# 스프린트 2단계: 해결책 스케치

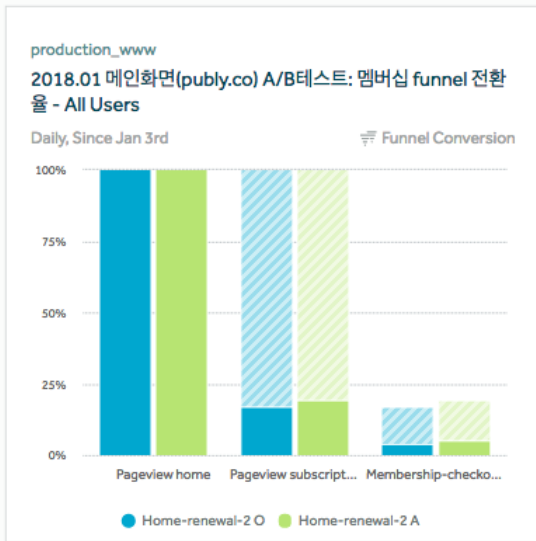
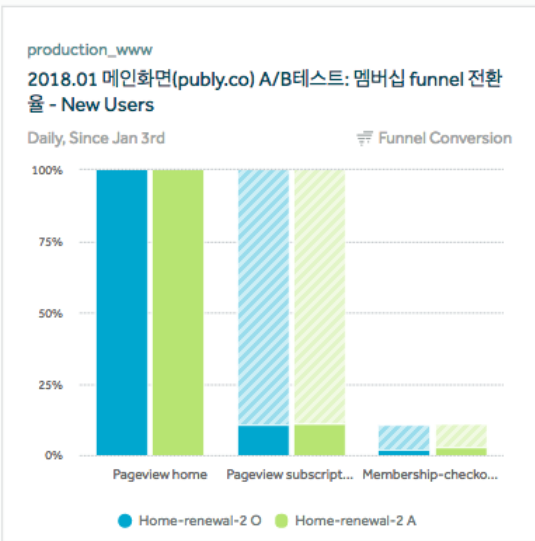
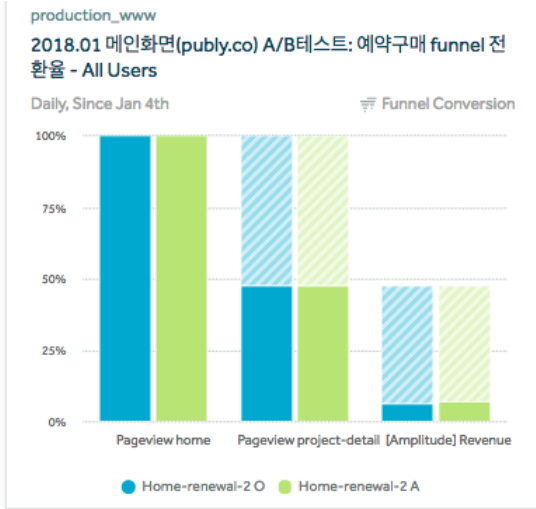
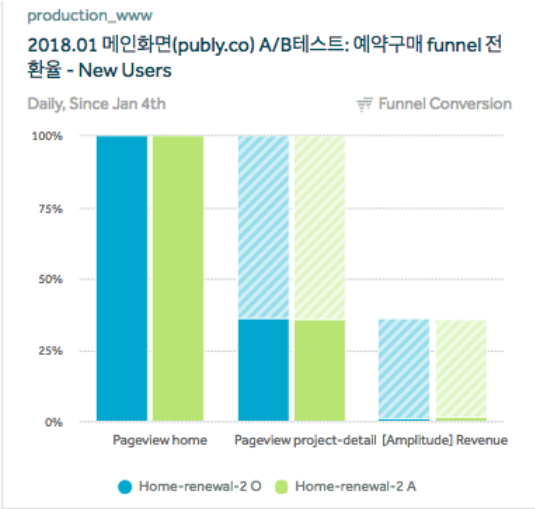


## 스프린트 3단계: 해결책 채택



# 스프린트 4단계: 해결책 구현 및 배포

- 디자이너와 엔지니어들이 열일하는 시간
  - 세부 기획은 구현하면서 합니다.
- 최소한의 노력으로 Minimum Viable Feature 구현
  - 개발 기간 약 2주
  - 시스템을 처음부터 끝까지 한 번에 갖추기보다는, 그 때 필요한 최소한의 기능을 개발



# 스프린트 5단계: 성과 확인

# 우선순위 판단(Prioritization): ICE Score

- ICE Score: 아이디어에 우선순위를 매기는 방식 중 하나
  - Impact: 이 아이디어가 사업의 성장에 얼마나 큰 영향을 끼칠까?
  - Confidence: 이 실험이 성공할 수 있을까?
  - Ease: 이 실험을 구현하는 데 얼마만큼의 시간과 자원을 투입해야 할까?

# 우선순위 판단(Prioritization): ICE Score

- Scoring: 각각 10점 만점으로 점수 매김, 합쳐서 30점 만점
  - Impact: 성장에 끼치는 영향이 아주 크면 10점, 없으면 0점
  - Confidence: 잘 될 것 같으면(직관) 10점, 망할 것 같으면 0점
  - Ease: 적은 자원을 투입하면 10점, 많은 자원이 필요하면 0점
- ICE Scoring에 절대적인 기준은 없음
- 꼭 ICE Score 총합이 높은 아이디어부터 실행해야 하는 것은 아님
  - Ease 점수가 낮아도 Impact가 높은 아이디어를 실행해야 할 수도

# 우선순위 판단(Prioritization): ICE Score

- Impact 점수 판단 기준
  1. 이 테스트가 얼마나 많은 사람들에게 노출되는가?
  2. 테스트에 노출되는 사람들 중 몇 %가 우리가 원하는 반응을 할 것인가?
- 예) 랜딩 페이지 전환율 최적화 테스트
  - 현 상황: 유입 트래픽 1만명, 현재 구매 전환율 10%, 구매 금액 1만원
  - 테스트: 구매 전환율을 15%로 올릴 수 있을 것으로 기대
  - Impact = 1만명 \* (15% - 10%) \* 1만원 = 500만원

# 우선순위 판단(Prioritization): ICE Score

- Confidence 점수 판단 기준:
  - 그로스 원칙(Principle): Balance Art & Science (5강)
  - 실험이 잘 될지 여부에 대한 판단은 직관의 영역
  - 다만, 시장에 대한 이해, 고객에 대한 이해를 기반으로 해야 하고
  - 기존에 수행한 테스트의 경험 등을 통해서 판단해야 함
  - 사람마다 다른 의견 → 의사결정 방식을 잘 갖춰야 함

# 우선순위 판단(Prioritization): ICE Score

- Ease 점수 판단 기준:
  - ‘우리 팀이 들일 수 있는 리소스’를 기준으로 판단
  - 엔지니어링 / 디자인 / Product Manager 등이 각각 들여야 하는 시간을 추정해서 판단

Name	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Name		Description	Category	Pain Point	R	G	R+G	Owner	Selected At	Hypothesis				
2	가격 테스트: 첫 달 이용 요금 1,000원 (가격 9900원으로 할인 받어서 가입한 사용자의 retention을 두고 보고 진행)	첫 달 이용료 할인 - 첫 달 이용료를 1,000원으로 할인한다.	Conversion	Increase conversion rate	3	4	7			Activation 지표: - Pageview subscription-start → Pageview subscription-done 전환율이 기존에 비해 100% (현재 수치: 15~20%, <a href="https://analytics.amplitude.com/org/15107/chart/newlandyfo">https://analytics.amplitude.com/org/15107/chart/newlandyfo</a> )  Retention 지표 (확인하는 데 시간이 오래 걸림) - 가격 인자로 인해, 멤버십 가입 고객의 Quality가 전반적으로 낮아질 것이다. - 첫 달 할에 비해 둘째 달에 지불하는 이용료가 높아지기 때문에, 첫 달에서 둘째 달로 넘어가는 Ret (현재 수치 80%, 예상 수치 50%)				
4	가격 테스트: 첫 달 무료	첫 달 이용료 무료 (단, 결제 카드 정보는 미리 받아 받는다). 1달 뒤에 결제 시작 - 주요 이해관계자인 지사들(특히 예약 관리 중인 지사들)을 설득해야 하기 때문에 빠르게 시행하기 어려움	Conversion	Increase conversion rate	2	4	6			Activation 지표:				
5	가격 테스트: 1주 무료	첫 1주는 무료 이용 (단, 결제 카드 정보는 미리 받아 받는다) 1주일 뒤에 결제 시작 - 주요 이해관계자인 지사들(특히 예약 관리 중인 지사들)을 설득해야 하기 때문에 빠르게 시행하기 어려움	Conversion	Increase conversion rate	2	4	6			Activation 지표:				
7	앱용 인증서	가능하면 4주 내의 최소 요건으로 앱을 출시 했으면 함. - 플랫폼은 일단 1개만(OS vs Android) - 멤버십 회원의 있는 공정한 제공 - 하이브리드(Native + Web) 적극 활용	Retention		1	4								
8	결제 불린 인증서(12개월 용)	이유: 단기 무료체험(가격 인화면드라이빙 이후) 할인율: 12개월 상품 → 10개월 가격? 생각해야 할 이슈: 장산 장려, 환불 정책	Monetization		2	4		승역	7/24/2018					
13	아래와(직교)별로 membership/start 페이지에서 다른 Value Proposition 보여주기	아래와와 기획자 대상 광고에서, 각각 그 아래타를 다정한 메시지를 보여주고, 광고를 통해 PUBLY 사이트로 유입된 뒤에 받게 되는 Value Proposition도 아래와와 기획자를 다정한 메시지를 보여주기.  - 페이스북 광고 (아래와(기획자 다정한 메시지) → 결제 페이지로 유입 → 멤버십 시작하기로 이동했을 때, '멤버십 시작' 페이지에서 아래와(기획자 다정한 메시지를 표시  - 페이스북 광고 (아래와(기획자 다정한 메시지) → Value Proposition 페이지로 유입되었을 때, 아래와(기획자 다정한 메시지를 표시	Conversion	Increase conversion rate	3	3	6	현우		1. A/B 테스트: A: 아래와(기획자 다정한 Value Proposition 메시지를 보여주기 B: 일반적인 Value Proposition 메시지를 보여주기  2. 가설: - A: 단의 Pageview subscription-start → Pageview subscription-payment 전환율(14-day)이 것이다. (현재 수치: 20~30%, <a href="https://analytics.amplitude.com/org/15107/chart/new1jmutu">https://analytics.amplitude.com/org/15107/chart/new1jmutu</a> )				
14	가격 테스트: 첫 달 이용 요금 9,900원 (가격 9900원으로 할인 받아서 가입한 사용자의 retention을 두고 보고 진행)	첫 달 이용료 할인 - 첫 달 이용료를 21,900원이 아닌 9,900원으로 할인한다. - 20대에는 기존에 비해 저렴한 가격으로 멤버십 제공 - 어떻게 20대들을 인증할 것인지 방법을 찾아내야 함. (신장증 사건을 받아서 확인한다든지)	Conversion	Increase conversion rate	3	3	6			Activation 지표: - Pageview subscription-start → Pageview subscription-done 전환율이 기존에 비해 50% (현재 수치: 15~20%, <a href="https://analytics.amplitude.com/org/15107/chart/newlandyfo">https://analytics.amplitude.com/org/15107/chart/newlandyfo</a> )  Retention 지표 (확인하는 데 시간이 오래 걸림) - 가격 인자로 인해, 멤버십 가입 고객의 Quality가 전반적으로 낮아질 것이다. - 첫 달 할에 비해 둘째 달에 지불하는 이용료가 높아지기 때문에, 첫 달에서 둘째 달로 넘어가는 Ret (현재 수치 80%, 예상 수치 70%)				
16	독점 행동 없을 때 할인 오픈	독점 행동 - 공개 없이 하나를 먼저 - 여러 페이지 열기  오픈 채널 - 페이지에서 표시 - 이메일(optional)	conversion	Increase conversion rate	3	3	6							
21	다지각 없이 읽고 난 후 유사 콘텐츠 추천하기	Dead End를 없애기	Retention		3	3		현우	7/24/2018	현재 다지각 콘텐츠까지 읽고 나서 dead-end를 마주하게 되는데 이는 retention에 매우 안좋은 것				
22	멤버십 구독률이라도 리브 공개하기	- 구독률이 도음이 된 리브(아닌 리브를 열거할 수 있는 시스템 포함	Retention		2	3								
25	홍성단 커리큘럼의 한 항목으로 '발행예정 콘텐츠' 오픈해서 보여주기	예약 구매가 완료되었지만 발행이 되지 않은 콘텐츠가 현재는 출판된 가장 아래쪽에 위치해 있어 보기 힘들. 상단의 최신 발행 콘텐츠와 함께 앞으로 발행될 콘텐츠(아무 콘텐츠 포함)를 보여준다면, 멤버십 구독은 해당 콘텐츠를 보기 위해 진행하게 되고, 멤버십이 아닌 구독률도 관심가는 콘텐츠가 있으면 가입을 유도할 수 있음	Retention		3	3		현우	7/24/2018					



# 9강 Key Takeaways

- 실험을 위한 프로세스 마련
  - 한두 가지 묘수를 찾는 것이 아닌, 꾸준한 시도와 실험을 통해 성장해야 합니다.
- ‘스프린트’ 프로세스는 한 가지 사례.
  - 다른 팀들이 채택한 프로세스의 사례를 살펴보고, 조직에 맞는 프로세스를 고민하는 과정 역시 중요합니다.
- 우선순위 판단: ICE Scoring
  - Impact / Confidence / Ease