

PORTFOLIO

유미정

Maeve Yoo

Product Owner · 13년차

상품 기획 · 플랫폼 구축 · 팀 운영

niceymj17@gmail.com

고객이 쓰는 제품과 팀이 실행할 수 있는 방법을 함께 찾아 왔습니다.

고객의 구매와 이용 행동을 분석하는 일에서 시작해, 상품을 만들고 기획 조직을 운영하며 서비스 전반을 개편하는 역할로 넓혀 왔습니다.

메가엠디와 에듀윌에서는 새로운 기획에 부담을 느끼는 팀원에게 기존 경험을 쓸 수 있고 위험이 작은 과제부터 맡겼습니다. 위험요인을 찾는 데서 멈추지 않고 그 조건에서 실행할 대안을 함께 내도록 했습니다. 기획서에는 목표와 고객, 기대 효과의 근거를 담고 실행 뒤에는 결과 데이터와 다음 방향을 남기는 기준을 적용했습니다.

제품을 만들 때도 같은 기준을 썼습니다. M톡은 개발자 2명과 4개월이라는 조건을 보고 앱 대신 웹으로 먼저 내기로 개발팀 실장과 합의했습니다. IELTS 개편에서는 결제·환불·서비스 제공기간이 뒤엉켜 있던 정산 기준을 다시 정의해 월 정산 작업을 4.5시간에서 30분으로 줄였습니다.

앞으로도 고객에게 필요한 변화와 팀이 실행할 방법을 함께 찾는 자리에서 일하고 싶습니다. 교육에서 쌓은 상품·운영·조직 경험을 다른 산업의 문제에도 같은 방식으로 쓰려 합니다.

이어서 볼 대표 경험

팀 운영	위험요인 중심의 검토를 대안 제안 으로 바꾸고, 근거를 갖춘 기획서와 실행 후 결과 분석을 팀 기준으로 적용 · p.7
제품 범위	개발자 2인·4개월 조건에서 M톡 웹 우선 출시 를 개발팀 실장과 합의, 앱은 이용·매출 반응을 보고 검토하는 후속 과제로 · p.15
운영 개선	결제·환불·수강기간을 반영한 정산 구조 재설계: 월 정산 작업 4.5시간에서 30분으로 · p.10
부서 조율	KPI가 다른 마케팅실과 EC 사이에서 상담 신청 이후 스크리닝 에 합의하고 정보 수집·검증 흐름 설계 · p.25

상품 기획부터 출시 후 개선까지 맡고, 기획 조직을 운영해 온 13년차 Product Owner.

사업성 분석(P&L · BEP)부터 데이터 설계(KPI Tree · 텍소노미), 실행, 출시 후 최적화까지 한 사람이
이어서 담당.

플랫폼 구축·개편 4건

신규 상품·서비스 5건

SQL

KPI Tree

Amplitude

LLM Pipeline

P&L · BEP

Eval · Guardrails

+32%

IELTS 인강 매출 YoY

신규 상품 운영기간
'25.11~'26.06**35.6%**

신규 상품의 매출 비중

IELTS 인강 전체 기준 ·
'26.06 말**3개 조직**

팀 리딩 '16~'23

메가엠디 최대 13인 · 채용·
평가 직접 수행**75.5%**

VOC 분류 Top-1 정확도

골든셋 143건 · ECE 0.090

CONTENTS

소개 · 프로덕트 · 팀 리드	p.2	팀 운영 · 메가엠디 · 에듀윌	p.7	04 KPI Tree + 앰플리튜드 텍소노미	p.26
커리어 한눈에 · 2011~2026	p.4	01 IELTS 플랫폼 개편 및 신규 상품 출시	p.8	05 VOC × KPI Tree 사이드	p.30
6가지 역량과 팀 리드	p.5	02 메가엠디 신규 상품·서비스 4종	p.12	경력 · 학력 · Skills	p.35
프로젝트 이력 · 2011~2026	p.6	03 글로벌 AI 정규유학 루트설계	p.17		

13년차, 6개 조직

에듀테크 한 도메인에서 상품기획으로 시작해 플랫폼 구축·개편 4건과 신규 상품·서비스 출시 5건을 맡았고, 최근 3년은 데이터 구조와 AI 운영 시스템을 설계하고 있습니다.

플랫폼 구축·개편 4건

신규 상품·서비스 5건

사이드 프로젝트 2건

팀 리드 3개 조직 · 최대 13인

에듀테크 13년차

2026.06 ~



VOC x KPI Tree 자동 분류 시스템

사이드 프로젝트 · 1인 설계·구축

LLM 4-Layer 분류 파이프라인 · Eval · Guardrails

SIDE

2024.02 ~



이디엠에듀케이션

Product Owner · 차장

IELTS 플랫폼 개편 및 신규 상품 출시 · KPI Tree · 앰플리튜드 · AI 유학 루트

플랫폼 1

2022.07 ~ 2023.03



메타비티

팀장 · 개발팀

ISO 재난안전 자격 시험 플랫폼 · e-Test 필리핀 이러닝

플랫폼 2

2020 · 4개월



프리랜서

프로덕트 기획 · QA

강남엄마 '학원리뷰' 사이트 구축

2019.07 ~ 2020.04



에듀윌

파트장 · 공무원 CM본부

무료 강의 이용 고객 유료 전환 캠페인 (4% 이상)

2015.06 ~ 2019.02



메가엠디

팀장 · 콘텐츠마케팅팀 · 13인

합격 데이터 기반 프리미엄 교육 프로덕트 4종 런칭

상품 4

2013.03 ~ 2015.03



한국교육방송공사(EBS)

CM · Project Lead

개인맞춤형 진단·코칭 플랫폼 · 교육부 지원 공공사업 수주

플랫폼 1

2011.08 ~ 2012.10



이투스교육

상품기획

타게팅 프로그래밍 · 한수 전부 서비스 기획

6가지 역량과 팀 리드

각 축의 근거는 실제 프로젝트 결과. 이디엠·사이드는 최근 3년 작업.

01 신규 프로덕트 출시 E2E 리딩

메가엠디	학습 서비스 4종 · M톡 · 시간관리 · 3D 강의 · 특강	패키지 34%
이디엠	IELTS 기초 학습 풀패키지	35.6%
메가엠디	패키지 단가 · 환불 · 합격생 정산정책	직접 수립

02 플랫폼 구축·전면 개편 리딩

이디엠	IELTS 개편 + 관리자 신규 구축 · 19개월 15인	가입 +42%
메타비티	ISO 시험 응시 플랫폼 + e-Test 이터닝	2건
EBS	개인별 진단·코칭 서비스	앱 1만 건

03 신규 사업계획(BM) 수립

이디엠	글로벌 정규유학 AI 컨설팅 BM	3단계 로드맵
이디엠	TOEFL AI 모의고사 사업성 재검토	B2B 대안 보고
EBS	사업계획안 수립	공공사업 선정·수주

04 LLM 파이프라인 설계와 검증

이디엠	입학요건 파싱앱 · 신뢰도별 검수 흐름	275건
이디엠	7개국 코스 LLM 1차 매핑	42,407건
사이드	VOC × KPI Tree	75.5%

05 지표 체계 합의와 데이터 인프라 구축

이디엠	KPI Tree + 앰플리튜드 · 부서 합의	L0~L3
이디엠	코스 메타데이터 표준 v3.0	7 · 16
에듀월	전사 데이터 해석 가이드	전사 기준

06 서비스 고도화

이디엠	어학원 정산 기준 재설계	정산 30분
이디엠	인강·어학원 매출·리드 대시보드	2종
에듀월	무료 강의 이용 고객 전환 캠페인	4%+

Lead 팀 리드 · 3개 조직

메가엠디	콘텐츠마케팅팀 팀장 · 채용·평가	최대 13인
에듀월	기획파트장 · 평가 참여 · 1인 직접 영입	기획자 3인
메타비티	프로덕트 팀 · 디자이너 직접 채용	개발 3 · 디자인 1
공통	위험요인 보고를 대안 제안으로 전환	기획 기준 수립

진행한 프로젝트 이력

2011년부터 시간 순. 강화역량은 앞 장의 6가지 역량 번호와 같음.

근무 기간	프로젝트명	회사명	강화역량
2026.06 ~ 진행 중	VOC x KPI Tree 자동 분류 시스템	사이드 프로젝트	04 LLM 파이프라인 05 지표·데이터 인프라
2026 · 단독 작성	TOEFL AI 모의고사 PRD v4.0	이디엠에듀케이션	03 사업계획(BM) 04 LLM 파이프라인
2026.05 ~ 2026.07	데이터 인프라 · KPI Tree 설계와 애플리튜드 텍소노미 배포	이디엠에듀케이션	05 지표·데이터 인프라
2025.11 ~ 진행 중	AI 기반 글로벌 유학 전략 컨설팅 플랫폼 (데이터 체계·파싱업 구축 완료 · 추천 리포트 개발 중)	이디엠에듀케이션	03 사업계획(BM) 04 LLM 파이프라인 05 지표·데이터 인프라
2025.11 ~ 2026.06	IELTS 기초 학습 퓌패키지 기획·출시	이디엠에듀케이션	01 출시 E2E
2024.03 ~ 2025.09	IELTS 인강·어학원 플랫폼 전면 개편	이디엠에듀케이션	02 플랫폼 구축·개편 06 서비스 고도화
2022.07 ~ 2023.03	ISO 재난안전 국제표준 자격 시험 플랫폼 · e-Test 필리핀 이러닝 구축 (해외)	메타비티	02 플랫폼 구축·개편 팀 리드
2020 · 4개월	강남엄마 '학원리뷰' 사이트 구축	프리랜서	02 플랫폼 구축·개편
2019.07 ~ 2020.04	무료 서비스 수익화 검토와 유료 전환 캠페인 · 전사 데이터 해석 가이드	에듀윌	06 서비스 고도화 05 지표·데이터 인프라 팀 리드
2015.06 ~ 2019.02	합격자 수강 데이터 기반 프리미엄 교육 프로덕트 4종 런칭	메가엠디	01 출시 E2E 팀 리드
2013.03 ~ 2015.03	개인맞춤형 진단·코칭 플랫폼 개발	한국교육방송공사(EBS)	02 플랫폼 구축·개편 03 사업계획(BM) 05 지표·데이터 인프라
2011.08 ~ 2012.10	타겟팅 프로모션 및 학습 정보 서비스 기획	이투스교육	06 서비스 고도화

근무 기간은 프로젝트 수행 기간 기준. 회사 재직 기간은 경력 장(p.34~36)에 있음. 이 문서의 케이스 5건은 위 이력 중 IELTS 플랫폼 개편 및 신규 상품 출시 · 메가엠디 신규 상품·서비스 4종 · 글로벌 AI 정규유학 루트 · 데이터 인프라 · VOC x KPI Tree를 상세히 다루고, 별도로 팀 운영 장을 둠.

기획팀 업무 배분·검토 기준 개선

메가엠디 콘텐츠마케팅팀 '16~'19 · 에듀윌 기획파트 '19~'20

채용 면접 · 인사평가 직접 수행

메가엠디 최대 13인

에듀윌 기획자 3인 · 본인 포함 4인

메타비티 개발 3 · 디자이너 1 ('22~'23)

문제

신규 프로젝트를 검토할 때 논의가 위험요인에 집중되고, 우려를 해소할 방법이 함께 나오지 않아 기획이 축소되거나 일정이 늦어짐. 추진하지 못하고 접는 건도 발생. 메가엠디는 PEET 응시생이 줄고 마케팅 경쟁이 심해지던 때라 익숙한 업무만 이어가기 어려운 상황.

조치 · 관찰 메가엠디 · 에듀윌

대상	바꾼 것	관찰된 변화
과제 배분	새 기획에 부담을 느끼는 팀원에게 이전 경험을 쓸 수 있고 위험이 작은 과제부터 배분. 처음부터 큰 범위를 요구하지 않음	검토 시 위험요인과 함께 실행 가능한 대안을 같이 제안 하는 방식으로 바뀜
기획 기준	기획서에 목표 고객 · 기대 효과 · 예상 이용 흐름 을 가설로 쓰고 데이터·시장 자료를 근거로 붙이게 함	무엇을 만들지에 더해 왜 필요하고 어떤 효과를 기대하는지 를 설명하게 됨
결과 보고	실행 후 결과 데이터를 첨부하고 예상과 실제의 차이, 다음 방향 을 분석 보고서로 남기게 함	기획부터 결과 검토까지 한 사이클로 운영

권한 범위

메가엠디 콘텐츠마케팅팀 팀장 '16.06~'19.02 · 최대 13인(서비스기획 4 · 콘텐츠기획 8 · 팀장 포함). **채용 면접 · 인사평가 · 연간 계획 피드백** 직접 수행. 입사 2년 차 승진

에듀윌 공무원 CM본부 기획파트장 '19.07~'20.04 · 기획자 3인(본인 포함 4인). **구성원 평가에 참여**, 함께 일하던 기획자 1인 직접 영입

메타비티 개발팀 팀장 '22.07~'23.03 · 개발 3인 · 디자이너 1인 프로젝트 팀. **디자이너 직접 채용**

측정 범위

아래 조치·관찰은 **메가엠디·에듀윌**에서 확인한 것이며, 메타비티는 같은 사례가 아니라 별도의 팀 관리 이력입니다. 팀원의 변화는 **관찰에 근거한 정성적 결과**입니다. 생산성 향상률이나 프로젝트 성공률로 측정한 기록은 없어 수치로 환산하지 않았습니다. PEET 시장 축소는 메가엠디의 배경이며 에듀윌에는 해당하지 않습니다.

CASE STUDY · 01 · 실무

IELTS 플랫폼 개편 및 신규 상품 출시

사용자 서비스 개편 · 관리자 신규 구축 · 수강 데이터 분석을 통한 기초 학습 플랫폼 출시

Shipped

Phase 1 '24.03~'25.09

Phase 2 '25.11~'26.06

성과 측정 '25.07~'26.06

전 과정 총괄

전략 · 정보구조 · UX · 데이터 정의 · 정산 설계 · 데이터 이관 · 출시 후 분석·재기획

스코프

B2C 인강 · 오프라인 어학원 · 어드민 신규 구축 · PG/정산 연동

작업 인력

코어 9명 / 전체 관여 15명 · 기획 2 · 디자인 2 · 개발 3 · 콘텐츠마케팅팀 2 · + 전체 6개 조직 (기획 · 디자인 · 개발 · 콘텐츠마케팅 · CS · 영상)

워드프레스 기반, 인강·어학원이 혼용돼 사용성·자동화가 제한적이던 노후 플랫폼을 타겟별로 분리·재설계해 개편 총괄 (Phase 1).

개편 후 급증한 가입자 수 대비 소폭으로 증가한 매출 전환은 **SQL·GA4 로그 분석**으로 원인을 추적해 없던 핵심 상품을 릴리즈(Phase 2).

35.6%

신규 상품의 매출 비중

IELTS 인강 전체 기준 · '26.06 말

+32%

인강 매출 YoY

'25.11~'26.06 · 전년 동기

+42%

신규 가입

개편 직후

-90%

정산 리소스

4.5h에서 30분으로 · 측정
'25.10~'26.06

S · T SITUATION · TASK

워드프레스 노후 플랫폼, 정의되지 않은 데이터

혼용

인강(사용자가 주도적 탐색을 거쳐 결제까지 끝내는 구조)과 어학원(상담을 거쳐 등록하는 구조)은 **사용자 여정과 니즈가 전혀 다른데** 하나의 워드프레스 사이트에 혼용

데이터

유입, 가입, 결제, 수강까지 정의돼 있지 않아 **어디서 이탈하는지 아무도 설명하지 못하는 상태**

정산

매달 손으로 **4.5~5시간** 걸리는 수작업. 반 변경·부분 환불이 월 경계에 걸리면 어느 팀 실적으로 잡을지 판단도 갈림

조건

운영 중인 서비스라 멈출 수 없는 상태에서 기반을 다시 놓아야 함. 기존 데이터를 새 구조로 옮기는 일까지 같은 기간에 병행

해내야 할 것

① **전면 개편** 두 서비스 분리 + 사용자 중심 UX 재정의, 관리자 시스템은 새로 구축 ② **매출 최적화** 개편만으로는 확 오르지 않는 매출을 데이터 인사이트로 끌어올리기

A-1 ACTION · 전면 개편

기반 신규 구축 · 무엇을 택하고 무엇을 포기했나

릴리즈 로드맵	세 차수로 분리. 1차 개편(관리자·사용자 화면 신규 구축 · '24.03~'25.06), 1차 고도화(정산 설계 · 백오피스 신규 기획 · 대시보드 · '25.07~'25.09), 2차 고도화(신규 상품 · '25.11~'26.06). 결정 기준은 개발 난이도와 안정성 . 운영 시스템이 먼저 서 있지 않으면 고객 화면을 열어도 뒤에서 수작업이 쌓임
분리와 구축	인강·어학원 사용자 화면은 완전 분리 , 관리자 시스템은 새로 구축해 하나로 통합. 사용자 여정은 다르지만 운영 조직은 하나였기 때문
결제 · 가입	결제 단계 5단계에서 3단계로 , 카카오·네이버 소셜 로그인 도입. 가입 소요시간 70% 단축, 가입자 수 42% 증가
데이터 흐름	유입, 가입, 결제, 수강, 재결제로 이어지는 데이터 흐름 및 구조 정의
운영 효율	수기 정산을 입력 시스템으로 전환. 매출·가입/인quiry 대시보드를 인강·어학원 각각 구축 (1차 고도화): 상품별·모듈별·국가별 매출과 유입 채널별 inquiry, 비교기간 동기간 대비. 공통 UI 부품화로 디자인·운영 리소스 30%+ 절감
로그인 벽	콘텐츠를 전환에 기여하는지 로 나눠 벽의 위치를 결정. 수강후기·무료 자료실은 비회원 허용(전환 기여 · 검색 유입 자산), 시험장 후기는 회원 전용(전환 가능성 낮고 정보만 취득 후 이탈)
동일인 판정	소셜 로그인도 화면 작업처럼 보이지만 실제로 정해야 하는 건 동일인 판정 규칙 . 이메일 + 연락처를 고유값으로 고정, 일반가입 후 소셜 연동은 허용하되 소셜 선가입 후 일반가입은 불가(채널마다 신원 확인 강도가 다름). 기존 중복 번호는 병합하지 않고 각각 이력 유지 + 번호 변경 캠페인을 2차 과제로 분리
검수	로직이 복잡하고 크리티컬한 기능 위주로 QA 시나리오를 직접 작성 하고 스테이징에서 검수. UX 정상 작동까지 확인한 뒤 배포

A-1 실행 디테일 · 정산 시스템

기준축을 결제 상태에서 수강 기간으로 옮김

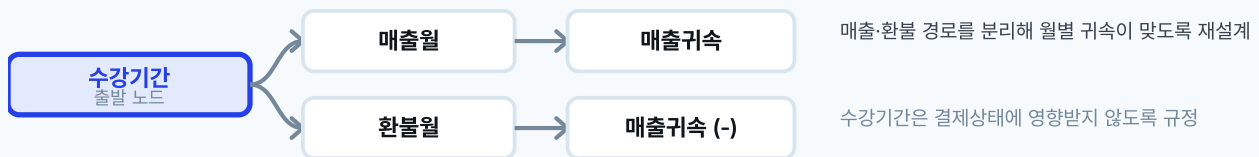
어학원 결제는 PG 연동이 아니라 현장 단말기 결제가 대부분(약 95%). 인센티브가 두 조직으로 안분되고(신규 결제·전액 환불은 사업팀, 재등록·부분 취소는 TNC 강사팀), 매출 귀속이 결제일이 아니라 수강시작월 · 수강기간 · 수강취소시점에 따라 달라짐. **정산은 곧 두 팀의 실적을 가르는 일.**

정산 데이터 구조 · 기준축 전환

v1.0 · 결제 상태 기준



v2.0 · 수강기간 기준



v1.0 안 되는 이유

출발 노드 = 결제상태 · 결제 시점에 이미 기록이 남는 값

문제 9월 결제 후 10~12월 수강하는 회원이 9월 매출에만 잡힘
월별 수강생 수와 매출이 어긋남
환불은 발생 월이 또 달라 같은 경로에 두면 월별 정산이 틀어짐



v2.0 바꾼 것

출발 노드 = 수강기간 · "언제 수강 중이었나" 기준

기준축 "언제 결제했나"가 아니라 "언제 수강 중이었나"
경로 분리 매출월·환불월에 각각 매출귀속(사업팀 / TNC)을 붙여 이원화
독립성 수강기간은 매출귀속·매출구분·결제상태값에 영향받지 않도록 규정

옛지 케이스

같은 "반 변경 200만원"인데 월이 같은지 다른지에 따라 처리가 갈림. 개발 착수 전에 **6개 케이스를 정의해 전달**

자동화하지 않기로 한 구간

응시권 판매 · B2B · 시험센터 대여는 팀 귀속을 시스템이 판정할 수 없어 관리자 수동 입력으로 남김. 대신 입력값 검증(숫자만 · 1,000원 이상 · 취소금액이 실결제액보다 클 수 없음)과 자동 합산은 시스템이 처리. **자동화 범위의 경계를 먼저 정한 뒤 나머지를 수동으로 남긴 판단**

A-1 실행 디테일 · 데이터 이관

이관 불가 데이터의 처리 방식 결정

상황 기존 플랫폼에 상품, 옵션, 강좌, 강의 구조 체계가 없었음. 신규 플랫폼은 이 계층을 전제로 설계돼 **옮길 대상과 받을 그릇의 모양이 애초에 달랐음**

선제 설계 어드민 상품·옵션 관리 화면에 **구 사이트 옵션 ID를 매핑하는 필드**를 추가해 신·구 데이터를 대조할 연결고리를 미리 확보

남은 구멍 수강이력·결제이력·모의고사 침착 응시권은 원본이 구조화돼 있지 않아 매핑 불가. 잘못 이관되면 기존 수강생의 이용권이 어긋나 대규모 CS로 직결

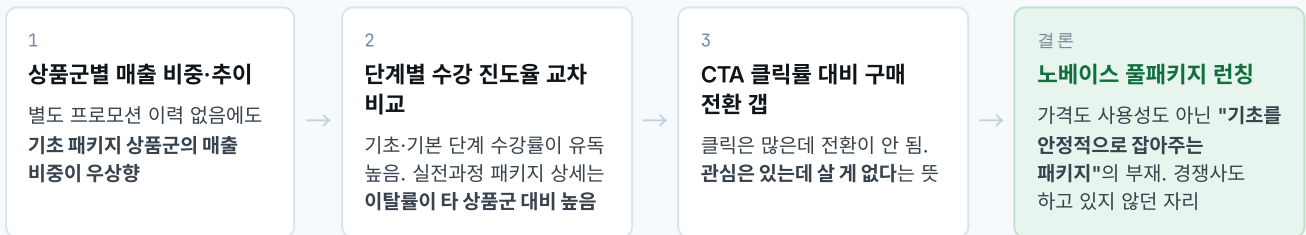
택한 것 범위를 다시 긋고, 매핑 불가 항목은 **기존 이용권 리셋 후 신규 이용권 재부여**로 합의. 데이터를 옮기는 대신 **사용자가 가진 권리를 보전하는 쪽**

판단의 요지 · 억지로 옮기면 **조용히 틀린 상태**가 남음. 겉으로는 이관 성공처럼 보이면서 개별 계정의 이용권만 어긋나는 게 최악. 결과: 이관 관련 대규모 CS 없이 오픈. **배운 것**: DB 구조까지 바뀌는 개편은 마이그레이션 범위와 대상 테이블을 먼저 확정한 뒤에 개발 리소스를 산정해야 함.

A-2 ACTION · 노베이스 고도화

상품군 매출·단계별 수강률·상세 페이지 전환의 3단계 분석

개편 후 상태 신규 가입 +42% · **인강 매출은 예측 대비 +5%로 목표 미달**(‘25.08 기준)



R RESULT

Phase 1 전면 개편 · 측정 '25.07~'26.06 YoY
인강 매출 **+17%** · 신규 가입 **+42%** ·
어학원 리드 **+11%** · CS 인입 **-60%** · 평균
체류시간 **인강 36초에서 51초로** · 어학원
55초에서 80초로

Phase 2 노베이스 고도화 · 측정 '25.11~'26.06
인강 매출 YoY **+32%** · 신규 상품 매출
비중 **35.6%**

1차 고도화 정산·대시보드 구축 '25.07~'25.09 · 측정
'25.10~'26.06
정산 리소스 **-90%** (4.5h에서 30분으로)

⚠ 수치 기준과 한계

두 성장률은 **측정 기간이 겹칩니다**. +17%는 개편 후 12개월('25.07~'26.06) 인강 매출의 전년 동기 대비, +32%는 신규 상품 운영기간('25.11~'26.06) 인강 매출의 전년 동기 대비입니다. 기간이 겹치므로 개편과 신규 상품의 기여도를 나눠 측정하지는 않았습니다. 2026년 6월 말 데이터 기준입니다. CS 인입 -60%는 개편 전반의 성과로 사이트 분리·결제 단계 축소·정산 자동화가 함께 반영된 수치이며, 데이터 이관만의 효과로 분리해 측정하지는 않았습니다. 정산 리소스 -90%는 정산 시스템 구축('25.07~'25.09) 이후 '25.10~'26.06 기준이며, 개편 12개월 YoY와는 측정 방식도 기간도 다릅니다.

CASE STUDY · 02 · 실무

합격생 데이터로 신규 상품·서비스 4종 출시

가격 경쟁에 대응한 상품 차별화

Shipped

2015.06 ~ 2019.02

의약학 계열 전문 자격시험 인강 (PEET · 의치학 편입 등)

역할 범위

시장·경쟁 분석 · 상품 전략 · 신규 기획 4종 · TF 구성 · UX 가이드 · Pricing · 정산·환불 정책

작업 인력

코어 8명 / 실행 관여 23명 · 기획 4 · 디자인 2 · 개발 2 · + 전체 7개 조직 (콘텐츠마케팅 · 서비스기획 · 디자인 · 개발 · 강사진 · 영상 · CS) · 원리이해특강 교안 개발·촬영에 참여한 합격자 1명 포함 / 리서치 참여 10명 (FGI)

경쟁사가 저가 공세로 밀어붙임. 추가 할인이 현실적인 대응이었고 자사도 가격을 낮추고 있었으나, 할인만으로는 기존 제품에 비용을 낼 이유가 생기지 않음. **약대 합격생 수강 데이터**에서 "합격생의 학습 패턴은 어떤 차이가 있나"를 찾아 신규 상품·서비스 4종을 만들고 **패키지 상품**으로 조합.

+16%

매출 YoY

'18.01~'11 vs '17.01~'11 · 11개월

27%

M톡 포함 상품 구매 비중

건수 기준

34%

패키지 구매 비중

시간관리 포함 · 건수 기준

4종

신규 프로젝트

한 회사에서 3년 9개월

01 · 02 SITUATION · TASK

경쟁사 저가 진입과 합격생 데이터 분석

공세 경쟁사(핏단기)가 약대 입시 사이트를 런칭하며 기존 대비 **40% 이상 저렴한 저가 상품 공세**. 시장의 관성적 대응은 똑같이 가격으로 맞대응하는 것

가격 경쟁 추가 할인이 현실적인 대응이었고 자사도 가격을 낮추고 있었음. 다만 한 번 내린 가격은 다시 올리기 어렵고, 마진이 줄면 강사 정산 · 영업이익 · 강의 개발까지 연쇄로 축소

우리의 강점 업계 1위 브랜드 인지도 유지. 시험 난도가 높아 **인강만으로는 합격 가능성이 낮다**는 구조적 문제 존재

싸울 자리 할인과 함께 기존 강의에 **학습 지원 상품·서비스를 결합**하는 방향을 추진

03 ACTION

인강 전용 3D 강의 개발

① 3D 강의 **데이터 이전, 판단으로 선착수**. 이 시장의 인강은 현강 녹화 제공이 표준이라 수강생은 **현강을 관전하는 제3자의 시선**으로 들어야 했음. 현강 녹화 대신 설명만으로 풀기 어려운 이론·개념을 시각적으로 보여주는 인강 전용 3D 강의 개발에 착수 (매출 기여는 런칭 후 데이터로 확인)

② 합격 패턴 추적 "합격생은 무엇을 다르게 듣는가"



도출한 인사이트 4 · 개념학습은 소수 강사(1~2인)로 한정해 한 강사 커리큘럼을 끝까지 타고 문제풀이는 3인 이상 수강 · 초시 합격생은 자기만의 시간 관리법 보유 · 유기화학은 원리 이해가 고득점의 핵심 · 기초 부족 수험생은 설명 중심 강의만으로 이해가 완성되지 않음.

03 ③ 패키지 구성과 판매



4종을 개별 상품으로 팔지 않음. 회원 1인 객단가를 고려해 **패키지** 형태로 판매. ④ **개발 순서는 리소스와 일정으로**: 제작 난이도·기간이 큰 3D 강의, 시스템·거버넌스가 필요한 M톡, 짧은 사이클의 시간관리·유기화학 특강.

03 ⑤ 개발 범위 결정

M특 개발 범위 결정과 웹 우선 출시

목표 형태 M특의 당초 목표는 모바일 앱

제약 투입 가능한 개발자 **2명** · 개발기간 **4개월 이내**. 형태를 유지하면 나머지 3종의 일정이 밀림

비교 기준 예상 매출 · 고객에게 줄 가치 · 운영체제별 개발 부담

웹 우선 출시

질문·답변 열람이라는 핵심 행동이 웹에서 그대로 성립. 패키지에 묶여 팔리므로 형태에 따른 예상 매출 차이가 크지 않음. 개발 1벌

개발팀 실장과 합의 · 일정 반영

채택

앱 우선 구축

알림·접근성에서 우위. 다만 iOS·Android로 나뉘어 2인 4개월 안에 4종을 함께 진행할 수 없음

출시 후 이용 트래픽·매출 반응 확인 뒤 검토

후속

03 ⑥ TF · 거버넌스 · 정산

TF 구성 팀 내부 인력으로 **FGI / 강의개발 / 프로덕트 개발 / 서비스 기획** 4개 축 편성

거버넌스 M특 **답변자 등급 체계와 운영 권한** 정의. 합격자 관리·질의응답 어드민 기획 가이드 제시

정책 목표 객단가 기반 패키지 단가 · 신규 프로젝트 한정 환불 정책 · **M특 참여 합격생 리더·구성원 정산정책** 수립

결정 권한

직접 정한 것과 합의·승인이 필요했던 것

직접 결정

팀장 권한 범위

상품 4종 구성과 패키지 4종 조합
운영 팀 내 업무 배분과 일정
정책 판매가 · 환불 정책
정산 M특 참여 합격생 리더·구성원 정산정책

합의 · 승인

본인 단독 결정이 아닌 범위

개발 개발 방식과 일정: **개발팀 실장과 합의**
비용 FGI 운영비 · 오프라인 제품 개발비: **대표 최종 승인**

수치 기준

4개월은 제약 조건이며 실제 출시에 걸린 기간과는 다릅니다. 앱은 이용·매출 반응을 보고 검토하는 후속 과제로 남겼습니다. 매출 **+16%**는 '18.01~11과 '17.01~11의 **11개월 동기간 비교**이며, M특 한 상품의 효과로 분리해 계산한 수치가 아닙니다.

04 OPTIMIZATION

런칭 후 데이터가 첫 판단을 고침

상 품	관 찰	조 치
M톡	문제 풀이법을 묻는 채널로 만들었으나 실제 질문은 "공부가 너무 하기 싫어요" "문풀은 언제 들어가는 게 좋을까요?" · 심리적 불안 · 슬럼프 극복법 · 학습 플랜 유형의 비중이 높음	→ 문의가 집중된 시점에 맞춰 합격생 오프라인 만남 을 열고 마케팅으로 전개. 홍보 문구를 "문제 풀이"가 아니라 "합격까지 곁에 두는 채널" 로 재정의
3D 강의	초시생과 기존 구매이력이 없는 유저 중심으로 구매. 반대로 학원과 병행 학습하는 수강생은 3D 수강률이 낮음	→ 기초 수강생(노베이스) 전용으로 재포지셔닝 . 개념 일부 단원만 만들려던 계획을 기초개념 전 단원으로 확장 하고 제작 리소스 추가 투입

첫 판단(프리미엄 차별화 콘텐츠)은 절반만 맞음. 그 강의를 필요했던 건 경쟁사와 비교하던 사람이 아니라 **기초가 없어 강의를 따라가지 못하던 사람**.

CASE STUDY · 03 · 실무

글로벌 AI 정규유학 루트설계

워드 문서였던 입학요건을 데이터 구조로 바꾸고, 그 위에 컨설턴트 스크리닝을 자동화하는 리포트를 설계

인트라 3화면 배포 · 파싱업 구축 · 추천 리포트 개발 중

인트라 화면 3종 '26.03 배포

작업 인력

코어 4명 / 전체 관여 11명 · 기획 1 · 개발 1 · 정규유학 EC 2 · + 전체 3개 조직 (브랜드마케팅실 2 · 개발 2 · 정규유학 EC 6)

역할 범위

문제 정의 · 데이터 구조 설계 · 코스 자동 분류 프롬프트 · 인트라 화면 설계·배포 · 경쟁 플랫폼 분석 · 사업계획 · 가설 검증 인터뷰 · 매칭 로직 · 개발팀 협의

워드 문서로 관리되던 코스 입학요건을 관리자에 텍스트로 입력할 수 있게 해달라는 요청에서 시작. 대학별로 서로 다른 입학요건 파일을 하나씩 열어 보다가 **입학요건을 공통 DB 체계로 관리하면 전공 간 비교와 AI 유학컨설팅까지 가능하다**는 전제로 사업계획을 마련한 후, 개발·컨설턴트 인터뷰를 거쳐 현실적인 범위부터 단계적으로 정리.

76.2%

코스 자동 매핑

25,408건 중 19,366건

7·16

입학요건 카테고리 ·

엔티티

데이터 정의서 · 관리자 입력
화면

8·205

전공 분류체계 L1 · L2

가중치 매핑 정책 포함

3종

인트라 화면 배포

코스 등록 · 조회 · 합격자
조회

01 PROBLEM

입학요건이 워드 문서로만 존재하는 상태

상태

EC가 쓰는 인트라에 전공(코스)별 소개·입학요건 자료가 수천 건. **전부 워드 문서였고, 전공 자체가 DB로 들어가 있지 않았음**

비교 불가

GPA·어학·학위 조건이 문장 안에 섞여 있어 "IELTS 6.5로 갈 수 있는 경영 석사"를 검색할 수 없음. EC가 문서를 한 건씩 열어 확인

중복 등록

전공명이 자유 입력이라 Finance: MSc와 Finance : MSc :가 별도 행. 개발자가 먼저 찾아 삭제한 중복만 수백 건

개인 역량 의존

어떤 학교·전공이 이 학생에게 맞는지가 EC 머릿속에만 있어 신규 컨설턴트 온보딩이 길고 상담 결과의 일관성 이슈 존재

EC 에너지의 30%

방문 상담 전에 학력·성적·예산을 전화·카톡으로 확인하는 **초기 스크리닝**. 주니어·시니어 상관없이 리소스 30% 이상을 할애하는 비효율 구간

"전체 EC의 에너지를 100으로 쳤을 때 초기 스크리닝 하는 데 못 해도 30% 정도는 들어가요."

EC컨설팅팀 총괄 실장

02 DATA DESIGN

입학요건을 7개 카테고리 · 16개 엔티티로 정형화

설계 원칙 원문 체계를 그대로 저장 · 스키마 검증으로 입력 오류 차단 · 근거 URL을 항목마다 부착

카테고리	세부 엔티티 (요약)	저장 · 검증 조건
어학성적	시험 종류 · overall · 영역별 최소 · 최저 밴드 허용 개수 · 조건부 입학	0~9 · 0.5 단위
GPA	overall / major · 최소값 · 스케일(4.0 / 4.3 / 4.5 / 100) · 적용 범위	최소값 ≤ 스케일 · 복수 규칙 OR
학위조건	최소 학위 · 체계(UK / US / KR) · UK 등급 · 요구 전공군 · 선수과목	UK 등급은 체계=UK일 때만
정규시험	수능 · IB · SAT · GMAT / GRE 요구 · 면제 조건	IB ≤ 45 · SAT ≤ 1600
최종학력	대학 이력 허용 · 졸업 후 지원 가능 기간 · 상위 학업 금지 · 학력 상태	문장 조건을 플래그로 저장
전형일정	라운드 · 인테이크 · 마감 정책 · 인터뷰 / 시험 / 포트폴리오 · 오퍼 · 디파짓	고정 마감은 날짜 필수
제출서류	학업계획서 · 추천서 · 증명서 · CV · Syllabus	학위조건 증빙과 연결

데이터 정의서의 전체 필드를 그대로 반영한 관리자 입력 화면까지 설계. 항목마다 근거 URL을 부착해 값의 출처를 되짚을 수 있게 함.

환산하지 않고 구조로 옮김 · 원문에서 필드로

원문 (요강 문장)

"IELTS 7.0. All four elements 6.0+,
with maximum of two components
at lowest level 6.0"

구조 (환산하지 않고 그대로)

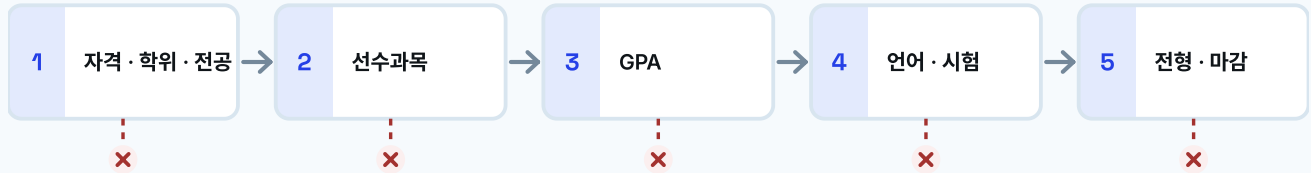
overall_min	7.0
component_min	6.0
lowest_band_allowed	6.0
lowest_band_allowed_count	2

UK 2:1 · 내신 등급 · IB 총점을 하나의 점수로 환산하지 않음. 원문 체계를 그대로 저장하고 항목마다 근거 URL을 부착
환산하면 되돌릴 수 없고, 어느 기준으로 떨어졌는지 설명할 수 없게 됨

02 판정 순서

5단계 고정 · Eligibility check · fail-fast

판정 5단계 · FAIL-FAST



× 각 단계 불통과 시 즉시 종료. 뒤 단계는 계산하지 않음. 판정 속도·비용이 줄고 엔진 확장에도 유리

1 **자격·학위·전공**
최소 학위 수준 · 상위 학업 금지 · 기간 · 학위 분류 체계 · UK 등급 · 요구 전공군

2 **선수과목**
관련 전공 · 전공 과목 · 내신 과목 이수 여부(체크) · 대체 허용

3 **GPA**
Overall 점수 요건 · Major 점수 요건 · 스케일 · 적용 범위

4 **언어·시험**
IELTS 등 영어 점수 · 수능 · 내신 · IB · SAT · SAT Math

5 **전형·마감**
라운드 패턴 · 마감일 · 인터뷰 · 시험 · 포트폴리오 · 오퍼 형태 · 제출서류 · 디파짓

요건을 저장하는 순서가 곧 판정 순서가 되도록 층을 나눔. 예) 경영학 지망 · 선이수 미적분 B · 전공 평균 3.4/4.3 · IELTS 6.5, ① 비전공 허용 통과 ② 미적분 B 이상 통과 ③ 3.3 이상 통과 ④ 6.5 통과 ⑤ R2 D-10 알림

Fail-fast 희망 코스의 학위·전공 조건이 애초에 불가능하면 뒤의 계산(GPA · IELTS)을 하지 않음. 판정 속도·비용이 줄고 엔진 확장에도 유리

의미 층위 분리 선수과목은 이수 여부(체크리스트), GPA는 성과 평균(컷)으로 분리해 "필수 과목 미이수인데 평균으로 통과" 같은 오류를 방지

03 TAXONOMY

전공·학위 분류체계 설계와 코스 25,408건 자동 분류

축 1 전공	L1 · 8	인문 · 사회 · 경영 · 교육 · 공학 · 자연 · 의약 · 예체능
	L2 · 205	ART 44 · ENG 40 · NAT 31 · SOC 28 · HUM 24 · MED 18 · EDU 12 · BUS 9
	L3 · 25,408	대학별 실제 코스명을 L2에 가중치로 매핑 (융합 코스는 복수 L2 + 50/50 · 33/33/34)
축 2 과목	S1, S2	과목군(정량 · 컴퓨팅 · 실험과학 · 경제 ...), 세부 과목. 학교마다 다른 과목명을 표준값으로 정규화
	HS	고교 내신 과목은 S2와 위계 없이 독립 참조 (학부 지원자 판정에만)
축 3 학위	1Depth · 7	Pre-sessional · Pathway · College · UG · PG · Master · PhD
	2Depth · 약 40	Foundation · IYO · Pre-master · Diploma · BA · BSc · MSc · MBA · PGCert ... (영국 MEng·MSci는 PG-Master로 통일, 국가 간 비교용)

만든 순서 · ① 국내 분류체계 기준 L1·L2 초안, EC 피드백으로 확정 ② 학위체계 정의 후 인트라 운영값과 대조해 삭제·병합·추가 ③ LLM으로 체계 타당성 검토, 융합전공 복수 매핑 정책 추가 ④ 영국 228개 기관 코스 **25,408건**에 조건 프롬프트를 걸어 자동 매핑, **19,366건(76.2%)** · 융합 판정 7,875건 · 복수 L2 13,290건 ⑤ 기존 L2로 표현이 안 되는 전공은 **신규 L2 제안 시트**로 분리.

분류체계는 곧 검색 축 · '국제교육학'을 검색하면 L2에 0.7 가중치로 매핑된 코스가 상위에 오고, 통계는 가중치를 더해 집계(중복 방지). 미매핑 6,042건의 주요 구성: 과정 유형이 빈 행 1,195 · 규칙상 제외(파운데이션·IYO) 282 · 코스명만으로 전공 판단 불가 4,368.

04 INTRA SCREENS

인트라 화면 3종 설계 · '26.03 배포

입력 · 코스 등록

기본정보(학교 · 코스 · 랭킹 · 전공 매핑 · 유사 코스) + 입학요건 4탭 +
요건 적용 학년도
학교 · 전공 · 과목은 자유 입력 금지, 불러오기. 중복 전공이 생기는
입구를 막음

조회 1 · 코스 조회

등급 · 대학 · 국가 · Degree · Qualification · 전공혼합 · 표준 전공 ·
합격 현황
정렬·필터가 전부 분류체계 값으로 동작

마스터 · 코스 ID

합격 이력을 코스 ID에 걸어야 "이 코스에 작년 내신 3등급이
불었다"는 조회가 가능

조회 2 · 합격자 조회

지원 코스 · 국가 · Degree · 입학년도 · 합불 · 출신 대학 · 전공 · GPA
· 내신 등급
"스펙 데이터 없는 고객 모두 보기" 토글로 **결측을 드러냄**. 내신은 구간
드롭다운으로 입력 편차 제거

합격자의 스펙은 기록되고 있었지만 조회 화면이 없었음. 구조를 만들어도 **입력할 화면과 볼 화면이 없으면 데이터는 쌓이지 않으므로** 개발팀 · 유학본부 · QA와 함께 화면 3종을 설계해 배포. "맨체스터 경영 석사 합격"을 문자열로 쌓으면 마스터가 생겨도 연결되지 않음. 이 구조가 뒤의 프로젝트 우선순위 (P0~P2)를 결정.

05 BUSINESS PLAN

경쟁 분석으로 정한 포지션과 3단계 로드맵

미국 시장 정성 평가 비중이 커서 **수십만 건 합불 데이터로 확률을 계산하는 싸움**. 후발로 이기기 어려운 판

영국·영연방 확률이 아니라 **조건 충족의 시장**. 커트라인이 수치로 명시되고 파운데이션·편입 등 우회 루트가 많음

자사 포지션 미국형 3사가 데이터 중심·복미 한정에 밀집. 컨설팅 강점 위에 요건 DB를 엮는 **결합 포지션**. 확률 대신 "최종 목표까지 가는 최적 경로 설계"

05 3단계 로드맵 · 단계마다 BMI를 붙는 구조

Step 1

데이터 그릇

요건 정형화 · 코스 검색 엔진 · 합격자 스펙
조회
BM 내부 상담 도구 · 리드 확보

Step 2

자동 설계 MVP

영국 한정 루트 리포트 · 조건 입력에서 루트
자동 생성으로 · 우회 경로 추천
BM 리포트 과금 · 수속 확정 시페이백

Step 3

글로벌 확장

다국가 · 영문 · 영미권 통합 비교 · 고관여
리드 스코어링
BM B2B (대학 · 파트너) · 해외 직접 수익

05 전략안을 쓰기 위해 본 것

경쟁 플랫폼

글로벌 입시예측 플랫폼을 **시장 효용 · 기술 · 포지셔닝** 세 축으로 비교. 확률 예측 엔진과 커뮤니티형 탐색 서비스가 각각 어디를 덮고 어디를 비워 두는지를 먼저 정리

시장 변화

캐나다의 학생비자 총량 규제와 미국 신규 등록 감소, 유럽·오세아니아로의 수요 이동을 근거로 **단일 국가 의존 모델의 위험**을 짚고 다국가 비교·전환을 서비스 축으로 설정

자동화 범위

AI가 대체할 수 있는 영역(코스 기본정보 · 성적 기반 1차 추천 · 요건과 마감 안내)과 컨설턴트가 남을 영역(정책 · 비자 리스크, 프로그램 질적 차이, 생애 전략)을 나눠 **자동화 경계를 먼저 확정**

약점도 명시

합불 표본 수 부족 · 초기 자동 설계 정확도 한계 · 글로벌 브랜드 인지도 낮음을 SWOT의 약점으로 적고, 정책 변화 속도가 데이터 갱신 속도를 앞지르는 위협을 함께 기재

산출물: 분석·전략안 단독 작성('26.01). 플랫폼 비교 · 인사이트 · 서비스 방향 · 핵심 기능 · Service Flow · 산출물 예시 · SWOT · 3단계 로드맵 · BM · 나라별 입학요건 특징 별첨으로 구성. 이 문서가 뒤의 데이터 구조 설계와 인트라 화면 범위를 정하는 기준이 됨.

한계를 확인하고 EC 인터뷰로 범위를 다시 그음

자동 매핑의 한계 3 기술·파싱 정확도·인력·전수 검수 불가·범위·제안값에서 멈춤

L1·L2·학위체계까지는 자동 매핑이 가능했지만 **입학요건의 DB 자동 매핑**은 실무 논의에서 한계가 반복. URL은 가져오는 것보다 요건이 어디 있는지 찾는 것이 더 어렵고, "or equivalent" "normally" 같은 표현이 반복돼 파싱 정확도가 안 나옴. 수십만 개 전공을 EC가 전부 검수할 수 없음. 그래서 개발 착수 전 **EC컨설팅팀 총괄 실장과 인터뷰**(9개 섹션 37문항). 질문은 전부 "실제로 어떻게 하시나요" 형태.

가설	판정	근거·조치
H1 초기 고객은 IELTS 미응시가 다수라 필수 입력 시 이탈	검증됨	IELTS는 출력값 으로 확정
H2 루트 템플릿 20~30개로 상담 커버 가능	단위 재설계	'다국가 추상 루트'가 아닌 영국 한정 주력 학교 스케일 로 한정
H4 Top 3 리포트가 상담 예약 전환 유인	부분 검증	EC가 긍정한 이유는 '스크리닝 정보를 미리 받아 EC가 편해진다'. 고객 전환 유인은 미검증
H5 EC 노하우가 대체하기 어려운 자산	수정	자산의 실체는 주력 학교별 합격 이력·지사 네트워크·상담 로그

고객 트랙 분리 리포트를 만들 수 있는 범위(영국 석사·파운데이션)와 스크리닝이 필요한 범위(전 학위)가 달라, 범위를 억지로 맞추는 대신 트랙을 둘로 구분. **트랙 1** 상담 신청 고객·전 학위는 스크리닝 질문지 필수 제출, **트랙 2** 리포트 신청 고객은 같은 문항 구조에 답변 입력, 리포트

5단계 매칭 ① 하드 필터(절대 완화하지 않는 항목은 최소 학력) ② 예산 버킷(예산으로 컷하지 않고 예산 내 1건 + 초과 1건 병행) ③ 스코어링(**점수는 비노출**, "이 루트를 제안하는 이유" 문장으로 변환) ④ 다양성(후보 3개 미만이면 억지로 채우지 않음) ⑤ 가드(통과 0건은 "해당되는 과정이 없습니다" 그대로 출력)

신뢰도 3단계 라우팅 · 자동 / 참고 / 사람 확인

explicit	확실하게 읽힌 요건 자동 저장·컷 적용	가장 위험한 오차 "안 될 것 같은데 되는 것" 고객이 기회 자체를 포기하게 만들기 때문. 합격 가능성은 % 금지, 2단계 등급 + 면책 문구
ambiguous	애매하게 읽힌 요건 컷하지 않고 "상담 시 확인" 표시	
missing	값이 비어 있는 요건 대학 기본값으로 대체	

⚠ 배포 시점과 수치 기준

이 케이스는 배포 전입니다. 인트라 화면 3종('26.03)은 배포됐고 루트설계 리포트는 개발 중입니다. 프로토타입의 코스·비용·요건 값은 목업이며, 30%는 EC 진술치, "수백 건"은 주력 선별 전 추정치입니다. **19,366건은 영국 코스 25,408건에 대한 LLM 자동 매핑(제안값)이며 EC 검수·확정 건수가 아닙니다**. 전수 검수는 인력 여력이 없어 샘플 몇 건에 그쳤고, 운영 중 발견되는 오류는 관리자 전공관리 화면에서 수정하는 방식으로 합의했습니다. '25년 단계에서 7개국 코스 42,407건에 같은 L1/L2 매핑을 돌리고 HIGH 신뢰도 68.6%만 자동 채택하는 라우팅을 설계했으며, 이 역시 '25년·제안값, 검수 전입니다. 리포트의 고객 전환 효과는 미검증입니다.

입학요건 파싱앱 구축과 275건 전량 파싱

부정확 0건 · 샘플 264개 값

275건 전량 파싱 · 50개 대학

\$0.12 문서당 파싱 비용

제출서류 명칭 25종에서 9종으로

성패 조건으로 남은 입학요건 자동 수집을 개발 공수 산정까지 기다리지 않았습니다. Claude Code로 기획자가 직접 사내 파싱앱을 만들어 검증했습니다. 확보된 요건 PDF를 AI가 읽어 02의 스키마대로 정형 데이터로 바꾸고, EC가 화면에서 검수·수정하는 AI 네이티브 업무 도구입니다.

1 · 확보 자료 전건 확인 확보 PDF 275건(50개 대학)을 전부 열어 확인. 스캔본 0건, 라벨이 고정된 템플릿 문서 → **"요강이 비정형이라 파싱이 안 된다"**는 우려가 실측으로 뒤집힘

2 · 스키마 확정 자료에 실제로 있는 항목만 파싱 대상으로. 등장률이 낮은 인테이크(14.2%) · 기간(2.5%)은 제외, 연간 예산은 수기 전용으로 잠금. 확보 문서가 사실상 전부 석사라 1차 파싱은 석사부터

3 · AI 파싱 + 근거 대조 값마다 확신도(정확 / 모호 / 부정확)를 붙이고, AI가 낸 근거 문장이 원문에 실제로 있는지 프로그램이 대조. 원문에 없으면 자동 '부정확' 처리로 지어낸 값을 차단

4 · EC 검수 화면 여러 건 업로드, 파싱, 원문 대비 검수·수정 저장. 근거 원문은 기본 노출이 아니라 [보기]로만, 모호한 값은 "상담 시 확인"으로 출력. **04의 요건 신뢰도 설계가 그대로 화면이 됨**

규칙으로 되는 일은 AI에 시키지 않음: 대학 · 코스명 · 연도는 문서 머리말 규칙으로 추출(275건 전부 정확 · 비용 0), 코스 ID는 파일명 그대로라 인트라 코스 마스터에 바로 연결. 모호 판정 40%는 오류가 아니라 설계 의도: 문서에 없는 항목(GRE · 포트폴리오 등)을 억지로 채우지 않고 '미기재'로 비워 상담 확인으로 넘김.

AI에 전공 코드 선택을 맡겼다가 회수. 분류체계 205개 코드에서 직접 고르게 했더니 코드와 이름이 어긋남. AI는 원문에서 전공 이름만 뽑고 코드 매핑은 사전 대조 프로그램이 하도록 바꾼 뒤 100% 일치. 케이스 전체의 원칙(AI는 제안값 생성까지)을 구현에서도 유지.

※ 파싱앱은 요강 PDF 275건 전량 파싱을 마쳤고, 부정확 0건 · \$0.12는 12개 문서 264개 값 샘플 검증 기준입니다. 전량 기준 정확도는 측정 전입니다.

09 ALIGNMENT

상담 신청 후 스크리닝 도입에 대한 부서 합의

유학 브랜드 마케팅실

지표 · 상담 신청 리드 수

입장 상담 신청 **전**에 문항이 늘면 고객이 이탈함

VS

정규유학본부 EC

지표 · 실제 유학 성공 건수

입장 희망 대학·국가·학위·전공을 **상담 전에** 확인해야 함

신청이 늘수록 유학 고객을 가려내는 확인 업무도 같이 늘어, 신청 수와 상담 효율을 두고 이견이 쌓여 있던 상태.

먼저 확인

양측 모두 스크리닝 자체의 **필요성에는 공감**. AI 추천 리포트를 만들기 위해서도 같은 정보가 필요함

갈린 지점

절차의 유무가 아니라 **정보를 받는 시점** 하나

제안·확정

상담 신청을 먼저 받고 **스크리닝을 그 뒤에** 진행. 양 부서 동의로 확정

상세 처리 흐름 · '26.09.02

1

상담 일정 확정 후 개별 스크리닝 링크 발송

신청 폼에는 문항을 더하지 않음

2

입력 내용을 상담 준비 자료로 연결

미작성 고객은 상담 당일 작성 경로로 처리

3

상담 중 EC가 확인·보완

고객 입력값과 상담 검증값을 상태로 구분: 미검증 / 상담검증 / 확정

4

값이 달라져도 기존 이력을 덮어쓰지 않음

충돌 시 시스템이 임의로 고르지 않고 EC가 확인

초기 탐색 고객(트랙 2)은 최소 문항, 즉시 리포트로 분리하고, 상담 전한 시 기존 입력값을 불러와 같은 정보를 다시 쓰지 않게 연결. 착수 순서도 함께 정함. 현업이 기존 검색을 잘 쓰지 않는 이유를 확인해 **국문 검색 등 인트라 검색 개선을 먼저** 진행하기로 개발팀과 합의.

여기까지가 확인된 결과

스크리닝 시점에 대한 **부서 합의**와 정보 수집·검증 흐름의 **문서화**까지입니다. 상담 준비시간과 고객 이탈 변화는 운영 이후 측정할 항목입니다. 트랙 2의 운영 부서·KPI, 영국 파운데이션 포함 여부, 합격 등록 시 최종 확인 담당자는 아직 협의 중입니다.

KPI Tree 설계와 애플리튜드 택소노미 구축

인강의 핵심 지표를 정의하고, 지표를 볼 수 있는 분석 환경을 구축

Live · '26.07 배포 · 모니터링 중

2026.05 ~ 07

애플리튜드 신규 도입 · GA4 병행

단독 주도

사업부서 제안 · 핵심 가치 정의 · NSM 확정 · KPI Tree 설계 · 택소노미 작성 · 유관부서 협의 · 개발 연동 · 스테이징 검수 · 대시보드 구축

작업 인력

단독 주도 / 전체 관여 8명 · 콘텐츠마케팅팀 4 (부서장 포함) · 개발 1 · 디자인 2 (결과 공유)

IELTS 플랫폼 개편 후 사업부서가 단순 매출 데이터와 마케팅 성과만 모니터링한다는 것을 확인하고 도입을 직접 제안해 시작. "인강의 핵심 가치가 무엇이고, 그것을 깊이 있게 들여다볼 지표와 이벤트를 어떻게 설계할 것인가"를 확정하는 걸 핵심축으로 둬.

LO~L3

KPI 4계층

개입 가능성 기준 분리 · 부서 협의

40여종

이벤트 설계

발화 시점 · 속성 스펙 확정

37종

User Property

갱신 규칙 개별 정의

12개

코호트

경고 임계값 포함

KPI TREE 4계층 · 개입 가능성 기준



L2 · 분해 예시

완강률 = 진입률 × 시청 완강률

지표가 떨어지면 어느 구간인지 바로 특정

01 PROBLEM

무료 혜택 이용 이후의 행동 데이터 부재

보고 있던 것 매출과 유입 지표를 주로 참조. 무료 혜택 사용 이후의 수강·결제 흐름은 충분히 수집하지 못한 상태. 당시 GA4 설정으로는 어떤 사용자가 어디서 멈추고 무엇을 하다 결제까지 갔는지 확인하기 어려웠음

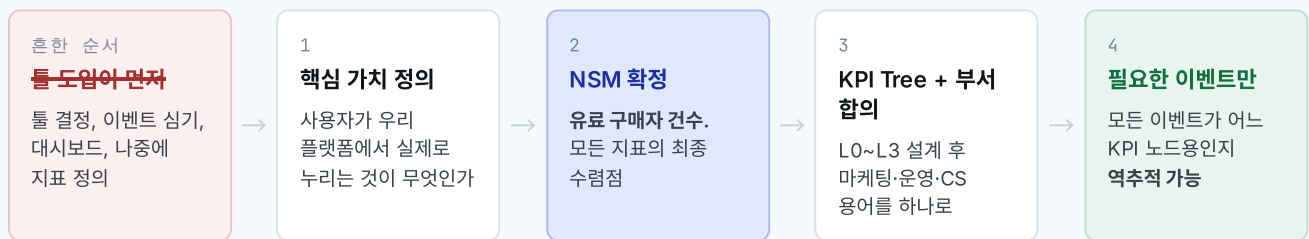
측정 밖 구간 가입 혜택 2종(24시 무료 패키지·무료 레벨테스트)은 결제 전에 상품을 판단하게 만드는 실질적인 유료 전환 입구인데 둘 다 모객용 프로모션으로만 운영. 발급 건수는 집계되지만 쓴 다음의 행동은 남지 않음

결과 혜택 사용 후 행동이 없으니 이탈이 프로모션 문제인지 콘텐츠 문제인지 구분할 방법이 없음

도구 도입이 실패하는 전형적인 경로·툴 결정, "이벤트 다 심어주세요", 대시보드, 아무도 안 봄. 측정 대상이 정의되지 않은 채 수집부터 시작했기 때문.

02 THE DECISION

NSM부터 역추적한 지표 설계



스테이징 검수로 텍소노미를 고침 · 발화 시점이 이르거나, 속성이 비어 있거나, 이벤트가 중복으로 잡히는 등 문서 정의와 실제 발화가 어긋나는 지점을 반영. 이벤트마다 Staging Live, Production Live 상태 컬럼으로 관리하고 P0~P3 우선순위로 검수-배포.

03 KPI TREE

개입 가능성을 기준으로 나눈 4계층

L0 NSM	직접 개입 불가	유료 구매자 건수 · 월간
L1 핵심	간접 개입만	혜택 발급률 · 혜택 실사용률 · 결제 전환율 · 주간
L2 드라이버	직접 개입	무료 패키지 강의 진도율 · 무료 CDT 응시율 · 레벨테스트 응시완료율 · 결제 페이지 도달률 · 주간
L3 진단	진단 목적	진입 대비 재생 전환 · 결제버튼 클릭률 · 결제창 완료율 · 진단 시에만

레이어를 크기나 중요도가 아니라 "이 층을 사람이 직접 움직일 수 있는가"로 분리. L1을 혜택 발급률·실사용률로 잡은 이유는 01에서 측정이 비어 있던 구간이 그대로 L1이 되기 때문. 지표를 새로 늘린 게 아니라 못 보고 있던 구간을 최상위 축으로 올린 것. 검증되지 않은 지표에는 승격 조건을 걸어 KPI에 미리 섞이지 않게 함.

04 · 06 TAXONOMY · TRADE-OFF

SSOT 네이밍

snake_case ·
[object]_[action]_is_ /
has_ lecture_ / enroll_

같은 의미가 두 이름으로 존재하는 순간 지표가 갈라지므로 네이밍을 규칙으로 못 박고 검수 항목으로 편입. User Property 37종은 "언제 어떻게 덮어쓰는가"가 어려워 Set / Set Once / Add를 속성마다 지정.

가장 까다로웠던 규칙 · CDT 점수는 과목별 응시라 회차가 다름. Reading만 봤다면 Listening을 null로 덮어쓰면 안 되므로 "미응시 과목은 마지막 응시 회차 점수를 유지"를 명시해 점수대별 전환율 분석이 조용히 망가지는 상황을 방지.

결정	잃은 것 (문서에 명시)
클릭 이벤트 11개를 page_viewed.entry_click_source로 통합	노출 대비 클릭률 측정 불가 (도달률만 가능)
신규회원 전용 Property 미도입 → signup_date 동적 코호트	이벤트마다 코호트를 수동 생성해야 함
current_band_score 삭제, 과목별 점수로 분리	통합 밴드스코어 추이는 볼 수 없음

포기한 것을 적어두지 않으면 반년 뒤 "왜 이 숫자가 안 나오죠?"에 답할 수 없음.

CASE STUDY · 05 · SIDE PROJECT

VOC를 KPI 우선순위로 환산하는 가중치 시스템

공개 리뷰 1,079건을 KPI 노드에 매핑하고 플랫폼별 가중치로 우선순위를 계산

Phase 3 배포 완료

단독 진행 (1인)

공개 데이터 · 코드 private · NDA-free

voc-kpi-tree.netlify.app

작업 인력

단독 진행 · 총 1명

전부 직접

설계 · 수집기 · 파이프라인 · 대시보드

도서·오디오북 구독 3사(밀리의서재·리디셀렉트·Audible)의 공개 VOC 1,079건을 카테고리, KPI 노드, Pillar, NSM까지 하나의 트리로 연결하는 4-Layer LLM 파이프라인.

핵심은 분류가 아니라 그 위에 얹은 Eval · Observability · Guardrails 운영 레이어.

75.5%

Top-1 정확도

골든셋 143건 · 합격선 75%

0.090

ECE 확신 보정오차

목표 <0.1 달성

89.2%

가드 3종 통과

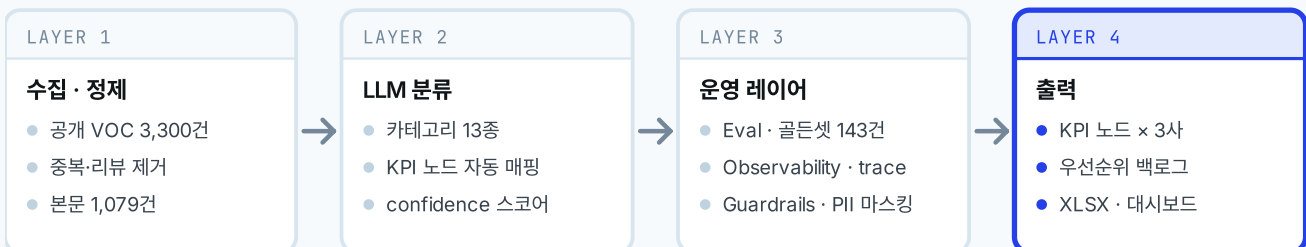
자동 분류율

39칸

가중치 매트릭스

3플랫폼 × 13노드

4-LAYER 파이프라인 · 수집, 분류, 운영, 출력



01 PROBLEM

빈도 집계만으로 드러나지 않는 플랫폼별 차이

쌓이는 형태 매주 수백~수천 건의 리뷰·CS가 '불만 빈도순 리스트'로만 축적

알 수 없는 것 "지금 우리 핵심 KPI가 어떤 불만으로 위협받고 있는지", "그 불만을 어떻게 풀어야 KPI 성과로 이어지는지"

그래서 VOC를 KPI 노드에 매핑해 가중치로 환산하지 않으면, 구독 갱신을 직접 좌우하는 기능에 불만이 쌓여도 건수가 적으면 개선 순위에서 뒤로 밀림

같은 리뷰 40건 "성우 발음이 어색하다"

Audible

낭독 음성이 곧 제품. 오디오 품질 노드를 정통으로 타격, Retention, 구독 갱신(NSM)으로 직결

40건 × 가중치 0.95

38.0

밀리의서재

오디오는 부가 기능

40건 × 가중치 0.30

12.0

단순 집계로는 40건짜리 이슈 하나. 같은 불만, 같은 빈도, 3.2배 다른 우선순위.

02 SYSTEM

4-Layer 아키텍처

LAYER 1 입력	수집 표본 정답지	3사 공개 VOC 오프라인 스크래핑 (App Store / Google Play) · 엑셀·CSV 업로드 원천 3,300건, 대표 표본 1,000 → 본실행 1,079건 (밀리 386 · 리디 361 · Audible 332) 자동 분류 성공 977 + 미분류 102건은 직접 카테고리·KPI 노드를 매핑해 확보
LAYER 2 분류	① 카테고리 ② KPI 노드 스키마	Claude Sonnet · 프롬프트 v3.4 (결정 트리 + few-shot 19개) · 13종 중 하나 고정 매핑 테이블 · LLM 아님 . 카테고리가 정해지면 노드는 자동 결정 JSON 7키 고정 · temperature 0
LAYER 3 ★ 운영	Eval Observability Guardrails	골든셋 143건 주기 채점 (Top-1 / Top-2 분리) Langfuse Cloud (EU): 비용 · 지연 · 확신도 trace PII 마스킹 · confidence 0.7 라우팅 · 차단 카테고리 · 02 편향 가드 · surface 미식별 가드
LAYER 4 출력	산출	KPI 노드 × 3사 히트맵(드릴다운) · 3사 KPI Tree · 우선순위 백로그 XLSX

핵심은 분류가 아니라 **Layer 3(운영)**. 'LLM 한 번 호출'과 갈리는 지점.

03 KEY DESIGN

왜 2계층인가: 관측 언어 vs 판단 언어

카테고리 앞단 고객이 무엇 때문에 불만인가 · 관측 성격 VOC 매핑 체계 · 수정 가능 쓰임새 운영팀 라우팅 매핑 주체 LLM · 확률적	→	KPI 노드 뒷단 그게 어떤 사업 지표 를 움직이는가 · 판단 성격 VOC와 별개 · 임의 수정 불가 쓰임새 PO 전략 우선순위 매핑 주체 고정 매핑 테이블 · 결정적
--	---	--

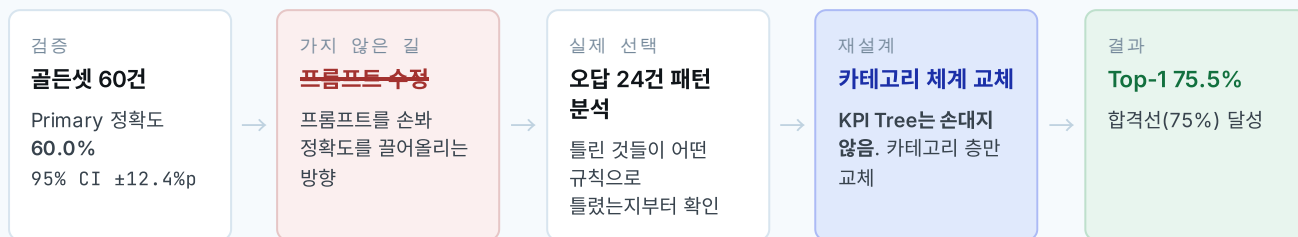
LLM 추론 점프 축소 "1.5배속이 깨져요"에서 Reading Completion Rate로 가기엔 도약이 큼. 중간에 04_오디오북_기능을 두면 **분류가 틀렸나 / 매핑이 틀렸나**를 따로 측정·디버깅

KPI Tree 자산 보호 v1 카테고리 정확도 60%일 때 **KPI Tree는 그대로 두고 카테고리만 수정해 75.5%까지**

노드매핑 고정 뒷단은 카테고리 값에 따라 자동 결정되는 고정 테이블. "왜 이 노드로 갔는지" 항상 설명 가능

04 THE DECISION

측정, 분류 정확도를 위한 재설계



구조적 발견 카테고리가 '기능개선 / 기능추가 / UX개선'처럼 **관리자(만드는 쪽) 시선**으로 나뉘어 판단이 모호. "이상해요" 같은 추상 부정도 무조건 02_앱성능/버그로, "캐시가 30일 후 사라져요"(정책=10)를 결제(11)로 매핑

재설계 기준 기능개선 / 기능추가 / UX개선에서 읽기뷰어 / 오디오북기능 / 탐색·홈UX로. **사용자가 그 불만을 어디서 겪었는가(제품 표면)** 기준으로 전면 수정

증상 키워드 게이트 오류·팅김·먹통·강제종료·로딩 실패·렉 같은 명시적 증상 키워드가 있을 때만 02 매핑 허용. 추상 부정만 있으면 불허

06/10/11 결정 트리 Q1 이번 1회의 결제·적립·환불 처리: 11 · Q2 구독 구조·해지·포인트 정책: 10 · Q3 가격 수준·환산율·결제수단 강제: 06

05 EVAL

측정 결과 · 골든셋 143건

프롬프트 v3.4 · Claude Sonnet · 정답지 144건 중 예측 확보 143건 채점

지표	결과	95% CI	합격선	판정
Top-1 정확도	75.5% (108/143)	[67.9, 81.8]	≥ 75%	✓ 달성
Top-2 정확도	88.1% (126/143)	[81.8, 92.4]	≥ 90%	△ 1.9%p 미달
감정 정확도	90.9% (130/143)	-	80%	✓
KPI 노드 정확도 카테고리 정답 한정 90.7%	71.3% (102/143)	-	70%	✓
ECE (확신 보정오차)	0.090	-	<0.1	✓ 달성

KPI 노드 71.3%의 의미 · KPI 노드는 카테고리 하위의 더 세밀한 지표라 정확도가 구조적으로 카테고리를 넘을 수 없음. KPI 오답 41건 중 31건(76%)은 카테고리도 함께 틀린 케이스. 순수 KPI 혼동은 10건뿐이고 전부 의미가 인접한 형제 노드 사이에서 발생.

원시 빈도 1위와 가중 우선순위 1위가 달라짐

초기 공식 우선순위 = VOC 빈도 × node_weight[node] 전역 스칼라. 3사가 같은 노드에 같은 우선순위를 가져 플랫폼 트리가 아무 일도 하지 않음

개선 가중치를 (노드, 플랫폼) 함수로 승격 · 39칸(3플랫폼 × 13노드)

설계 원칙 플랫폼 특수성은 '노드'가 아니라 '엣지 가중치'로만 주입. 카테고리리와 KPI 노드 13종은 3사 공통 불변으로 고정

원시 빈도 1위는 3사 모두 세션 안정성 밀리 77건 · 리디 53건 · Audible 30건 · **위생요인 · 가중치 0.30**

플랫폼	가중 우선순위 1위	세션 안정성 순위	성격
밀리	Catalog_Coverage · 50건 × 0.90 = 45.0 · 부정 58%	가중 4위 (23.1)	라인업 결핍 + 동기화
리디	Discovery_Experience · 34건 × 0.60 = 20.4 · 부정 65%	가중 5위 (15.9)	경험(발견) 이슈
Audible	Sync_Offline_Stability · 22건 × 0.75 = 16.5 · 부정 68%	가중 6위 (9.0)	유일하게 Revenue Pillar가 큼

저건수 · 가중 상승 사례 · Audible의 Subscription_Renewal은 18건뿐이라 건수로는 6위 Session_Reliability(30건)에도 밀림. 18건 중 17건(94%)이 부정이고 가중치 0.80 → **가중 우선순위 2위(14.4)**. 이 점수는 검토 대상 정리에 쓰며, 착수 순서는 심각도와 개발 부담을 함께 고려함.

가드 3종 · 본실행 1,079건 **자동 963건 89.2%** · 사람 검토 116건 10.8%

#10 신뢰도 confidence 0.7 미만, 검토큐 42건

#11 차단 법적·IP·금전·비방 키워드 6건

#12-a Surface 표면 키워드 0개, 검토 69건

#12-b 02 편향 02 비중 25% 초과 시 알람 23.4%

Silent failure **조용히 실패하는 경우**

프롬프트의 {review_text} 자리표시자가 치환되지 않은 채 LLM에 전달. LLM은 정직하게 "분류 불가(99), confidence 0.3"을 반환. 운영에서 조용히 반복되면 **모든 리뷰가 99로 빠지면서도 겉으로는 정상 작동처럼 보이는** 상태가 됨.

파이프라인 총 호출 직전 {...} 잔존을 정규식 1줄로 검사, 호출 차단

모니터링 총 99 비율 15% 초과 시 drift 알람

"알람이 울리는 실패보다, 울리지 않는 실패가 더 위험합니다."

⚠ 수치 기준과 한계

분류 본실행은 **1,079건**(배포 데이터 정본), Eval은 **골든셋 143건**(정답지 144건 중 예측 확보분)입니다. Top-2 88.1%는 목표 90%에 **1.9%p 미달**이며 그대로 적었습니다. 02 편향 가드는 본 실행 기준 23.4%로 임계(25%) 이하지만 골든셋 기준 예측 분포는 27.3%로 초과합니다. 02 가드 강화가 다음 사이클의 1순위 백로그입니다. 라이브 데모의 실시간 분류 박스는 규칙 기반 폴백이며, 본 분류 1,079건은 Claude Sonnet 오프라인 배치의 결과입니다.

Product Owner 이디엠에듀케이션 · 차장

2024.02 ~ 현재 · 2년 8개월

IELTS 인강·어학원 플랫폼 전면 개편

2024.03 ~ 2025.09 · 19개월

+17% 인강 매출 YoY ('25.07~'26.06)

+42% 신규 가입

-60% CS 인입

-90% 정산 리소스 (4.5h에서 30분으로 · 구축 '25.07~'25.09 · 측정 '25.10~'26.06)

개편 방향을 감이 아니라 데이터에서 잡음. 유입, 가입, 결제, 수강, 재결제 전 구간의 사용자 데이터 흐름을 먼저 정의. 인강·어학원 사이트 UX를 완전 분리("같은 브랜드, 다른 경험")하고 운영자 화면은 하나로 통합, Mobile First 기준 UX 재설계. 결제 Depth 5단계에서 3단계로 축소, 결제·리드·배송 백오피스 기획. 정산·리드·매출 대시보드를 설계해 데이터 기반 의사결정 환경 구축. 대규모 데이터 마이그레이션 이슈 대응과 CS 최소화 정책 설계, QA 시나리오 정의와 릴리즈 리딩.

협업: 개편 코어 9인 (기획 2 · 디자인 2 · 개발 3 · 콘텐츠마케팅팀 2) / 전체 관여 15인 · 6개 조직 (기획 · 디자인 · 개발 · 콘텐츠마케팅 · CS · 영상)

IELTS 기초 학습 플랫폼 기획·출시

2025.11 ~ 2026.06

35.6% 신규 상품이 IELTS 인강 전체 매출에서 차지

+32% 인강 매출 YoY ('25.11~'26.06)

UI를 더 손대지 않기로 결정. SQL로 수강·결제 데이터를 추적하고 GA4 이탈률과 대조. 기초 상품의 매출 비중과 수량을, 상세 페이지 전환을 비교해 **기초 학습 수요에 맞는 상품이 없다고** 판단. 기존 상품 개선이 아니라 신규 커리큘럼을 구성해 출시.

AI 기반 글로벌 유학 전략 컨설팅 플랫폼

2025.11 ~ 진행 중

표준 엔티티 체계 수립

입학요강 100여 개 · 상담 로그 수백 건 판독

42,407건 7개국 코스 LLM 1차 매핑 ('25년 · 제안값, 검수 전)

LLM으로 비정형 입학요건 텍스트에서 공통 판단 요소 추출: GPA · 공인어학성적 · 선수과목 · 학위체계를 핵심 엔티티로 정의. 엔티티 간 판정 순서와 스크리닝 로직 설계: 탈락 사유가 빨리 드러나는 순서로 배치하고 의미 층위가 다른 조건은 층을 나눔. 100여 개의 입학요강 자료를 읽고, 상담 로그 2만여 건을 추출한 뒤 그중 수백 건을 직접 판독해 실제 상담 판단 흐름을 구조화, 입학요건·코스·지원자 스펙 백오피스 구조 기획. 신뢰도 3단계 라우팅: 확실하게 읽힌 요건만 자동 저장, 애매하면 참고 표시, 의심스러우면 사람 확인 목록으로. 임시 예측 플랫폼으로의 BM 로드맵 수립. **KPI가 다른 두 부서 조율**: 상담 신청 리드 수를 보는 브랜드 마케팅실과 상담 전 정보가 필요한 정규유학본부 사이에서 **스크리닝을 상담 신청 이후로** 옮기는 안을 제안해 양 부서 동의로 확정하고, 상담 일정 확정 후 품 발송, 상담 중 확인·보완, 입력 이력 보존까지 운영 흐름 문서화.

협업: 코어 4인 (기획 1 · 개발 1 · 정규유학 EC 2) / 전체 관여 11인 · 3개 조직 (브랜드마케팅실 2 · 개발 2 · 정규유학 EC 6)

Product Owner 이디엠에듀케이션 · 차장

2024.02 ~ 현재 · 이어서

데이터 인프라: KPI Tree 설계와 애플리뷰드 텍소노미 배포

2026.05 ~ 2026.07

L0~L3 4계층 설계 · 부서 합의

이벤트 40여 종

User Property 37종

코호트 12종 배포

사업운영부서가 매출과 GA4를 주로 보고 있다는 것을 확인하고 직접 제안해 시작. 기획과 텍소노미 작성을 담당하고 개발 연동·검수·배포를 주도. 도구 도입보다 KPI Tree가 먼저: 핵심 가치 정의, NSM 확정, L0~L3 설계 순으로 진행. L2를 합산이 아니라 곱셈으로 분해(완강률 = 진입률 × 시청 완강률)해 지표가 떨어졌을 때 어느 구간인지 바로 특정 가능. 이벤트 텍소노미 · User Property · 코호트를 직접 작성하고, 개발 연동과 스테이징 검수를 거쳐 배포. 지표 절대값은 비공개(NDA), 설계 구조와 규칙만 공개.

TOEFL AI 모의고사: 사업계획 수립과 비용 재검토

2026 · PRD v4.0 단독 작성

측정 모델과 AI 채점 설계: 순수 LLM 채점 대신 Hybrid 채점 + Off-topic 감지로 실패 모드까지 정의. CapEx / COGS / OpEx를 분리해 BEP 시나리오 작성(계획상 가정 기준). 이후 **경쟁 환경과 고객 확보 비용을 추가 검토**해 후발 서비스의 마케팅비 부담을 추가 사업타당성 보고서로 정리, 국내 개인 고객 직접 확보 방식에 신중할 것을 제안하고 어학원·유학원 **B2B 제휴**를 대안으로 보고. 이후 **별도 사업 결정으로** 사업 방향은 DET(듀오링고 영어시험) 대비 학습 플랫폼으로 전환됨: 기술 검토 중. 담당 범위는 사업계획 수립 · 비용 검토 · 대안 보고까지. PRD의 마케팅비·구매자 수와 ROI·IRR은 계획상 가정.

팀장 메타비티 · 개발팀 · 팀 리드

2022.07 ~ 2023.03 · 9개월

ISO 재난안전 국제표준 자격 시험 플랫폼 구축: 응시·결제·결과 확인까지 전 과정을 온라인으로 처리하는 시험 플랫폼 구축. 시험 응시 흐름(User Flow)과 정보 구조 설계 · 정책·결제·결과 확인 UX 기획 · PG 연동 및 운영 정책 수립 · QA 체크리스트 작성과 검수 리딩.

e-Test 필리핀 이러닝 플랫폼 구축 (해외): 국가·국제 자격이라는 새 도메인에서 다시 구축·런칭. 자격 체계와 출제 기준을 정리해 학습·응시 플로우로 구성.

프로덕트 기획 · QA 프리랜서

2020 · 4개월

강남엄마 '학원리뷰' 사이트 구축: 사이트 구축 · 사용자 플로우 점검 · QA.

파트장 에듀윌 · 공무원 CM본부 · 기획자 3인 (본인 포함 4인)

2019.07 ~ 2020.04 · 10개월

4% 이상 무료 강의 이용 고객 유료 전환 캠페인

1% 미만 지식인 이용자 중 결제 비중 (별개 지표)

+31.5% 공무원 부문 매출 YoY

무료 서비스 수익화 검토와 유료 전환 캠페인 · 전사 데이터 해석 가이드: 무료 학습 서비스 이용 행태를 분석해 결제로 이어지는 전환 가능 세그먼트를 정의하고, 무료 특강에서 유료 상품으로 이어지는 전환 구조를 재설계. 기획자의 '감' 중심 의사결정 구조를 개선: 부서마다 다르게 읽던 지표를 **전사 데이터 해석·활용 가이드**로 통일. 파트 구성원 평가에 참여했고 메가엠디에서 함께 일하던 기획자 1인을 직접 영입. 메가엠디에서 만든 기획·결과보고 기준을 파트에 그대로 적용.

팀장 메가엠디 · 콘텐츠마케팅팀 · 최대 13인 (서비스기획 4 · 콘텐츠기획 8 · 팀장 포함)

2015.06 ~ 2019.02 · 3년 9개월

+16% 매출 YoY ('18.01~11 vs '17.01~11 · 11개월)

인강 연간 KPI 기준 매출액 목표 초과 달성

34% 패키지 구매 비중 (건수 기준)

콘텐츠마케팅팀 조직 운영 · 최대 13인 2016.06 ~ 2019.02 · 2년 9개월: 입사 2년 차에 팀장으로 승진(경쟁사 대응 TF에서의 기획 역량 인정). 서비스 기획자 4인 · 콘텐츠 기획자 8인으로 구성된 혼합 직군 팀의 채용 면접과 인사평가, 업무 배분과 일정 관리, 산출물 리뷰를 통한 최종 품질 책임. **기획 프로세스 재정립:** 개인 역량에 의존하던 방식을 팀이 공유하는 기준으로 전환. 신규 인력 채용과 온보딩 진행. 재직 기간 중 **6인 채용**. 로스쿨 시장 확장을 맡으며 **13인 규모로 팀 확대**. 정기 1on1과 성장 피드백으로 팀원 개인의 성장 방향 설계. **검토 방식 전환:** 위험요인 나열에서 멈추던 신규 기획 검토를, 부담을 느끼는 팀원에게 기존 경험을 쓸 수 있고 위험이 작은 과제부터 배분하고 위험요인과 실행 대안을 함께 내도록 바꿈. **기획·결과보고 기준:** 기획서에 목표·고객·기대 효과·예상 이용 흐름을 가설로 쓰고 데이터·시장 자료를 근거로 붙이게 하고, 실행 후에는 결과와 다음 방향을 분석 보고서로 남기도록 운영. 팀 운영 장 참조.

합격자 수강 데이터 기반 프리미엄 교육 프로젝트 4종 런칭: 상위 5인의 수강 커리큘럼을 상세 분석해 수강 패턴 인사이트를 도출하고, 초시·재시를 분리한 FGI(10명 내외) 질문을 직접 설계·주도. 상품·서비스 4종(M톡 · 시간관리 · 3D 강의 · 원리이해 특강)을 개발해 패키지로 조합 판매하고, 상품 구조·가격·환불·정산 정책과 품질 관리 체계까지 수립. **M톡 개발 범위 결정:** 목표는 앱이었으나 개발자 2인 · 4개월 이내 제약에서 예상 매출·고객 가치·운영체제별 개발 부담을 비교해 **웹 우선 출시**를 개발팀 실장과 합의, 앱은 이용·매출 반응을 보고 검토하는 후속 과제로 남김. 런칭 후 첫 판단을 수정: 3D 강의 실사용자가 노베이스 초시생으로 확인돼 타겟과 제작 범위를 다시 잡음. **결정 범위:** 상품 구성·업무 배분·가격/환불·합격생 정산정책은 직접 결정, 개발 방식·일정은 개발팀 실장과 합의, FGI와 오프라인 제품 개발비는 대표 승인.

협업: 코어 8인 (기획 4 · 디자인 2 · 개발 2) · TF(FGI · 강의개발 · 프로젝트개발 · 서비스기획) / 실행 관여 23인 · 7개 조직 (콘텐츠마케팅 · 서비스기획 · 디자인 · 개발 · 강사진 · 영상 · CS) · 원리이해특강 교안 개발·촬영에 참여한 합격자 1인 포함 / 리서치 참여 10인 (FGI)

CM · Project Lead 한국교육방송공사(EBS) · 학교교육본부

2013.03 ~ 2015.03 · 2년 1개월

교육부 지원 공공사업 선정·수주

1만 건 런칭 4개월 내 앱 다운로드

2.5만 명 누적 방문자

개인맞춤형 진단·코칭 플랫폼 개발: 학습 유형·진로·성취도를 종합 분석해 개인화된 진단 결과와 학습 방향을 제공하는 공공 진단 플랫폼. 사업계획안 수립과 교육부 지원 공공사업 선정·수주, 연세대 연구진 협의로 진단도구 3종 확정, 진단 알고리즘 구조 설계 참여 및 문항 데이터 구조 정의. **결과 멘트 자동 생성 구조**를 룰 기반으로 기획. 표준검사 표본 확보를 위한 학교 섭외·검사 주도, UX 설계 50% 기여 · QA 총괄.

상품기획 이투스교육 · 사원 · 상품기획팀

2011.08 ~ 2012.10 · 1년 3개월

입시 인강 상품: 회원 유형별 학습 니즈에 맞춘 타겟팅 프로모션 기획, 고2 대상 학습 정보 존 기획, 매출·VOC 분석을 근거로 수강 상품 페이지 기획.

EDUCATION

가천대학교 학사 · 아동복지학 2007 ~ 2012

CONTACT

niceymj17@gmail.com
linkedin.com/in/ymj382601274
voc-kpi-tree.netlify.app
Product Lead · 시니어 PO 포지션, 커피챗도 환영합니다.

SKILLS & TOOLS · 직접 다루는 범위

데이터 · 분석

SQL · Amplitude · GA4 · KPI Tree 설계 ·
이벤트 태크노미 · 코호트 설계

AI · LLM 운영

LLM 파이프라인 설계 · 프롬프트 분류 규칙 ·
Eval · 골든셋 · ECE · Guardrails · Langfuse

사업성 · 그 외

P&L · BEP · ROI · NPV · IRR · LTV / CAC ·
Figma · 영어 (업무 회화)

쿼리 직접 작성 · 대시보드 직접 구축. 앰플리튜드는 설계부터 배포·검수까지 주도.
VOC × KPI Tree는 설계·수집기·파이프라인·대시보드를 1인으로 전부 직접 구축.
P&L은 직접 작성.