

PDF EDITION

DBR

Dong-A
Business
Review

www.dongabiz.com

AUGUST 2013 ISSUE 2, **No.135**

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 www.dongabiz.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

동아일보사

“르완다 시장조사 때 밀수꾼 인터뷰... 극단적 아웃라이어는 통찰의 보고”

조진서 기자 cjs@donga.com

전략 HR 마케팅 재무회계 운영관리 혁신 자기개발 인문학

Article at a Glance

빠르게 변하는 소비자의 취향을 파악하고 세계 각국 시장의 특성을 파악하기 위해서는 마케터가 시장 안에 들어가 소비자와 함께 호흡해야 한다. 글로벌 디자인 컨설팅 회사인 frog의 크리에이티브 디렉터인 안 칩체이스는 다음과 같은 방법을 제안한다.

- 1) 당연하게 생각되는 일상의 모습에 물음을 던져라. 순진하고 멍청해 보이는 질문일 수록 핵심에 가까게 다가갈 수 있다.
- 2) '맥도날드 어프로치'가 되는 것을 막아라. 호텔이 아닌 현지인의 집에서 함께 살면서 자연스럽게 오개닉(organic) 데이터를 입수하라. 대중교통과 자전거를 이용해 현지인들과의 접촉면을 넓혀라.
- 3) 정형적 조사와 비정형적 조사, 과학과 재미를 잘 조합해서 고객사들에게 보여줘라. 통계적 의미가 있는 대규모 소비자 설문조사만 하지 말고 재미있는 직업이나 위험한 곳에서 일하는 사람 등 특별한 사람들도 만나라. 그런 사람들에서 종종 특별한 통찰을 얻을 수 있다.

“나는 여러분이 어떤 이유로 이 책을 읽는지는 모르지만 한 가지는 확실한다. 각자 다양한 장소에서 이 책을 읽고 있겠지만 샤워를 하면서 읽고 있는 사람은 없다는 데 내기를 걸겠다.”

<관찰의 힘>은 이렇게 엉뚱한 문장으로 시작한다. 저자 안 칩체이스는 이어서 말한다. “왜 여러분은 책을 읽는 지금 이 순간에 샤워를 하지 않는가? 어리석은 질문처럼 들리겠지만 인간 행동의 핵심에 다가서는 방법은 바로 이런 종류의 기본적인 질문이다.”

이 책은 글로벌 테크놀로지 기업의 소비자 조사 및 방법론을 소개했다. 칩체이스는 2000년부터 2010년까지 노키아에서 ‘최고연구자(Principle Researcher)’로 일했고 현재는 혁신 디자인 컨설팅 회사인 프로그디자인(frog)에서 크리에이티브 디렉터로 일하고 있다. 노키아 재직 시절 칩체이스는 한번에 몇 주, 혹은 몇 달씩 한 국가에 머물면서 사람들이 어떻게 휴대폰을 사용하는지, 어떻게는 사용하지 않

는지를 살폈다. 그리고 신제품이 나왔을 때 어떻게 반응할 것인지를 예측했다. 그의 웹사이트에는 지금까지 다녀온 나라들의 이름이 알파벳순으로 정렬돼 있는데 H, W, X, Y, Z를 빼고는 모든 알파벳이 포함돼 있을 정도로 많은 나라를 돌아다녔다. 그 혼자만의 공은 아니겠지만 이 기간 동안 노키아는 압도적인 세계 1위 휴대폰 브랜드로 군림했다.

일반적인 마케팅 리서치 회사들이 소비자가 대답하는 설문이나 인터뷰에 의존하거나 ‘트렌드’를 관찰하는 데 중점을 두지만 칩체이스는 소비자가 어떤 행동을 하게 되는 문화적 맥락에 관심을 갖는다. 설문 대상자들을 사무실이나 실험실로 불러서 설문을 하는 게 아니라 자신과 팀을 직접 현지인들 집으로 보내 몇 주 동안 민박을 하면서 같이 생활하는 방식을 선호한다. 그러면서 발견하는 아주 일상적인 작은 일에도 질문을 던진다.

‘왜 당신은 책을 읽는 지금 샤워를 하고 있지 않은가’라는 질문을 한 이유도 마찬가지다. 사람들은 몸의 청결상태와 마음으로 느끼는 불쾌감의 강도, 자신이 처한 상황, 주변의 이목 등을 고려해 이런 요소들이 어떤 한계점(threshold)을 넘어가면 샤워라는 행위를 한다. 사용(use)과 비사용(disuse)을 구분하는 경계선이며 소비자가 샤워라는 서비스와 만나는 접점(touchpoint)이라고 말할 수도 있다. 마케터의 임무는 사람들이 이 한계점, 접점을 찾아내고 그 선을 넘어 사용으로 가도록 유도하거나 혹은 그 선을 좀 더 앞쪽으로 당길 수 있는 제품과 서비스를 기획하는 일이다. 너무도 당연해보이고 심지어 멍청해 보이기까지 하는 질문을 용감하게 던질 줄 알아야 UX/UI의 핵심을 파악할 수 있다는 것이 칩체이스의 철학이다.

그는 2009년 TED 강연에 나와 노키아의 ‘문맹자용 휴대폰 연구’를 소개하면서 마케팅 업계의 대중적 스

타가 왔다. 세계적으로 약 8억 명의 사람이 글을 읽지 못하며 그중 2억7000만 명이 인도에 산다. 노키아는 글을 모르면 일반적인 휴대폰으로는 전화통화를 하거나 문자메시지를 하기 힘들 것이라 생각해 문맹자용 휴대폰을 만들려 했다. 하지만 칩체이스가 관찰해보니 문맹자들은 일반 휴대폰으로도 전화통화를 곧잘 했다. 자주 거는 번호일 경우 전화 거는 법을 외우거나, 처음 거는 번호일 경우 가족이나 친구 등 친한 사람에게 부탁하거나, 동네에서 전화를 빌려주는 가게를 이용하는 등 어떻게든 통화를 할 수 있는 방법을 찾아냈다.

Highlight 글을 모르는 사람들이 걱정하는 건 전화통화를 못하는 게 아니다. 글을 읽지 못함을 다른 사람에게 들키는 상황이야말로 그들이 가장 두려워하고 피하고 싶은 상황이다. 이것은 인도처럼 문맹률이 높은 나라도 마찬가지다. 문맹자용 휴대폰을 들고 다니면 '나는 글을 읽지 못합니다'라고 광고하는 것과 다름없으니 이런 전화기가 잘 팔릴 리가 없으며 꼭 문맹자용 전화를 만들어야 한다면 일반적인 전화기와 겉으로 볼 때는 구별할 수 없어야 한다고 칩체이스는 생각했다. 그의 생각에 가장 좋은 방법은 글을 아는 사람과 글을 모르는 사람이 모두 편리하게 사용할 수 있는 이동통신 서비스를 제공하는 것이다.

〈관찰의 힘〉은 칩체이스와 저널리스트 사이먼 슈타인하트가 함께 썼다. 원제 〈Hidden in Plain Sight〉는 너무 일상적이라서 평소엔 잘 깨닫지 못하는 일들을 말한다. 한국에는 2013년 6월에 출간돼 8월 초 현재 주요 온라인/오프라인 서점 경제경영 부문 베스트셀러 상위에 올라 있다. 칩체이스를 전화 인터뷰했다. 막 중국과 브라질에서 프로젝트를 마치고 가족과 함께 살고 있는 샌프란시스코로 돌아왔다고 한다. 그는 영국 출신이다.

사워에 대한 질문으로 책을 시작한 이유는 무엇인가?

물론 사워를 하면서 책을 읽는 사람은 없다. 바보 같은 질문이라 여길지도 모른다. 어떤 서비스를 디자인할 때 보통 우리는 사람들이 일정한 범위 안에서 행동하는 경우를 염두에 둔다. 그 범위가 얼마나 큰지, 언제 그 선을 넘게 되는지 생각해 보는 것이 중요하다. 하루 일과를 마쳤을 때 어떤 경우에는 술집에 가서 한잔하고 들어가고, 어떤 경우에는 집으로 직행해서 일찍 잠자리에 드는데 무엇이 그런 차이를 만드는가? 배가



안 칩체이스(Jan Chipchase)

얼마나 고파야 눈앞의 초콜릿을 먹게 될 것인가? 이런 것을 알기 위해서는 사람들에게 물어보는 것만으로는 부족하다. 일반적으로 사람들이 말하는 바와 사람들이 실제 하는 행동은 상당히 다르다.

당신이 쓰는 시장 연구 방법은?

보통 다국적기업은 해외 시장을 조사할 때 에이전시(대행사)를 고용하고 그들이 쓰는 리포트를 구매한다. 예를 들어 한국의 대기업이 중국의 중급 도시 소비자들을 조사한다고 하자. 아마도 한국 혹은 중국에서 리서치 에이전시를 고용하고, 그 에이전시는 또 다른 에이전시를 사서 인터뷰에 응할 현지인들을 모을 것이다. 본사에서 리서치팀이 파견돼 현지로 가면 이들은 일단 좋은 호텔에 들어가 짐을 풀어놓고 거기서 인터뷰 세션을 갖는다. 아침 7시부터 저녁 10시까지 인터뷰에 인터뷰, 회의에 회의가 이어진다. 2~3시간 씩 밖으로 나가기도 하는데 이럴 땐 택시를 타다.

이렇게 하면 현미경으로 보는 것처럼 시야가 좁아진다. 그림은 보지만 맥락은 놓친다. 또 새로운 문화에 대해 배울 수 있는 능력도 키울 수 없다. 나는 이걸 '맥도날드 어프로치'라고 부른다. 어디가도 구할 수 있는 아주 평범한 햄버거밖에는 만들 수 없는 방법이다.

이에 비해 나의 시장 조사의 원칙은 사람들이 어떤 행위를 하는 맥락을 파악하기 위해 그 맥락 안에 스스로를 담그는 이머전(immersion)이다. 우선 좋은 팀을 만드는 것이 중요하다. 연구자, 전략담당, 디자이너, 프로젝트 매니저, 고객사 직원, 심지어 CEO까지 들어가는 경우도 있다.

두 번째, 호텔이 아니라 현지인의 집에서 산다. 게스트하우스도 안 된다. 우리를 도울 현지 스태프를 구하



칩체이스가 서울에서 찍은 사진. 한국인에게 새로울 것 없는 동네 슈퍼의 모습이지만 외국에선 이렇게 냉장고를 가게 밖에 내놓는 일이 흔치 않아 눈길을 끌었다고 한다. 이를 파고들어 그는 '냉장고를 공급하는 회사가 사회적, 법적으로 음료 시장을 지배하고 있다'는 해석을 얻었다.

고 그들을 통해서 친구와 가족 등으로 네트워크를 넓혀간다. 그렇게 알게 된 사람들의 집에 들어가서 함께 생활한다. 그러다 보면 그 집에서 일어나는 일들을 다 보게 된다. 형제가 있는 집이라면 형제간에 싸우는 모습도 볼 수 있을 것이다. 서로 간에 사생활은 약간 희생할 수밖에 없지만 대신 진짜로 그 사람들을 이해할 수 있다. 이렇게 얻은 데이터를 오개닉(organic) 데이터라 부른다. 오개닉 데이터가 있어야 고객의 질문에 자신 있게 대답할 수 있다. 저개발 국가뿐 아니라 밀라노, 뉴욕 같은 선진 도시에서도 마찬가지다.

실제 수행한 프로젝트의 예를 들어본다면?

대부분의 고객사들이 비밀유지를 요구하지만 마침 외부에 공개된 사례가 있어 소개하겠다. 비자카드의 르완다 프로젝트다. 비자는 이머징마켓 국가들을 위한 비즈니스 혁신을 하고 싶어 했고 비교적 크기가 작은 르완다를 샘플로 삼았다. 이들은 우리 회사에 르완다로 가서 그곳 소비자들이 기본적으로 무얼 원하는지, 그리고 또 어떤 시장 잠재력이 있는지를 알아달라고 요청했다. 흔히 르완다 하면 떠오르는 이미지는 인종 학살, 가난 등이다. 하지만 실제로 지금 르완다가 가보면 '아프리카의 스위스'란 말이 나올 정도로 상황이 좋아졌다. 2000년 이후 경제가 연 평균 8% 정도의 속도로 급성장하고 있다.

총 3개월의 작업 중 처음 일주일엔 고객사인 비자 측 사람들과 어울리며 그들이 무얼 원하는지 확인하는 작업을 했다. 그다음 1개월 동안 우리 팀이 르완다의 여러 지방을 다니며 시장 조사를 했다. 일반적으로 현지 조사에는 3주에서 6주 정도 소요된다.

현지 조사는 미리 정해진 형식과 가이드라인에 따라

할 수도 있다. 예를 들어 현지인 중 어떤 사람들을 만나고 조사할 것인가 하는 문제에 있어서 'A, B, C 지역'에서 각각 18세에서 65세 사이의 소비자들을 대상으로 성별, 연령별, 직업별 분포를 맞춰 설문조사를 진행할 것'이라고 굉장히 구체적으로 조사 대상 모집 가이드라인을 정해놓을 수도 있다. 특히 한국의 고객사들이 이런 방식을 좋아한다.

Highlight

우리도 이런 방법을 쓰긴 하지만 또 한편으로는 이렇게 틀에 박힌 소비자 집단이 아닌 극단적인 행위를 하는 사람들, '아웃라이어(outlier)'에 해당하는 사람들을 만나는 것도 좋아한다. 이런 아웃라이어들은 미래가 어떻게 변할지를 예측하는 데 큰 도움을 준다.

우리는 비자카드 프로젝트를 진행하며 르완다와 우간다의 국경을 넘나들며 담배 등을 밀수하는 트럭 운전사들을 만났다. 밀수꾼들은 앞서 말한 평범한, 정형적인 시장조사를 통해서만 만날 수 없다. 우리는 이들과 함께 트럭을 타고 국경을 몰래 넘으면서 '어떤 물건들이 밀수되는가' '대금결제는 어떻게 하나' '돈을 어떻게 보호하나' 등에 대해서 많은 통찰을 얻었다.

또한 이런 비정형(ad-hoc) 조사는 이야기로 재미있게 풀어내기가 좋다는 장점도 있다. 밀수꾼의 얘기를 들려주면 누구나 재미있어 한다. '16세에서 65세 사이의 그룹을 조사하라'와 같은

Highlight

통계적으로 유의미한 소비자 집단에 대한 정형적인 조사도 하면서 밀수꾼과 같이 극단적인 행위를 하는 사람들과의 비정형적인 만남에 대해서도 얘기해주면 조사를 의뢰한 고객사 사람들의 관심을 쉽게 끌 수 있다. 결국 좋은 조사의 비결은 고객사 특성에 맞게 이 두 가지 정형, 비정형적 조사를 얼마큼 어떻게 배합해서 자신감 있게 설명할 수 있는냐다.

이렇게 한 달간의 조사를 마친 후 다음 2주 동안은 조사 결과에 대해 얘기하며 거기서 어떤 통찰을 끌어낼 것인가를 논의하는 종합(synthesis) 단계를 거친다. 마지막 6주는 지금까지의 결과를 바탕으로 실제 제품과 서비스를 만드는 디자인에 쓴다. 또한 고객사와의 워크숍을 통해 결과물을 전달해준다.

비자카드의 르완다 프로젝트는 총 3단계로 구성돼 있다. 우리가 했던 3개월짜리 현지 조사는 첫 단계에 해당한다. 둘째 단계에서는 우리의 조사결과를 토대로 비자카드가 자신들의 고객사인 현지 은행들, 보험 회사들, 카드회사들에 새로운 상품을 출시하도록 독려한다. 셋째 단계에서는 르완다 시장의 결과를 보면

서 전 세계 이머징마켓 국가들로 이 사업모델을 확장한다.

방문한 도시를 이해하는 데 가장 좋은 방법은 자전거를 타는 것이라 썼는데.

Highlight

일반적으로 자전거를 권하는 이유는 소비자와의 접점(touchpoint)을 극대화하는 최적의 접촉면(optimal surface area)을 만들 수 있기 때문이다. 택시나 버스, 지하철을 탈 수도 있고 걸어 다닐 수도 있지만 여러 가지를 고려하면 자전거가 가장 효율적이다. 짧은 시간 안에 꽤 넓은 지역을 돌아다닐 수 있다. 멈추고 싶을 때 멈출 수 있고 보고 싶은 것을 볼 수 있다. 실제 생활환경 속에서 현지인을 만날 수 있다. 인터뷰를 많이 한다고 좋은 건 아니다. 의미 있는 인터뷰를 하는 게 중요하다. 자전거를 타면 그 지역과 사람들에 대해 배울 수 있다. 자전거 타는 것이 재밌다 보니 일처럼 느껴지지 않을 수도 있다는 문제가 있지만 그래도 조사자가 더 큰 그림을 볼 수 있게 도와준다. 시장에서 데이터를 얻을 수 있는 방법은 아주 많다. 클라이언트가 요구하는 것보다 훨씬 더 깊게, 넓게 접근해야 한다는 걸 잊어서는 안 된다. 물론 도시에 따라서 자전거가 좋은 수단이 아닐 수도 있다. 서울은 자전거를 타기엔 끔찍한 도시니 우리도 서울에선 다른 교통수단을 이용한다.

현지 이발소에서 머리를 깎아보거나 면도를 하는 것도 현지인들의 행동의 맥락을 파악하는 데 유용한 방법이다. 브라질에서는 알로에 모양으로 머리를 깎았다가 미국에 돌아와 놀림을 받기도 했는데 그 사진은 내 프라이버시를 지키기 위해 보여주진 않겠다. 나는 머리를 깎는 것보다는 덜 위험하고 또 매일 할 수 있는 면도를 선호한다. 세계 여러 나라를 돌아다니며 아마도 인류에게 지금까지 알려진 모든 종류의 면도 방식을 다 시도해본 것 같다. 남자 조사원들은 면도를 하고 여자 조사원들은 머리를 간단히 손질하거나 네일케어 받는 걸 좋아한다. 간단한 일들이지만 이런 시도들이 현지인들과 훨씬 견고한 관계를 만들고 그들 생활의 맥락을 이해할 수 있도록 해준다.

Highlight

노키아에서 한 일에 대해서 설명해달라.

도쿄에서 글로벌 시장을 연구하는 일을 했다. 그중에서도 이머징마켓에 중점을 뒀다. 노키아는 나와 나의 동료들의 연구를 바탕으로 고객을 만족시키는 제

품과 서비스를 만들 수 있었다. 우리의 연구는 아마도 10억 명 이상의 사람들에게 영향을 줬을 것이다. 두 번째로는 조직 내에서 그런 소비자들을 어떻게 이해해야 하는지에 대한 프레임を提供했다. 이것은 마케팅은 아니다. 소비자를 연구하는 것뿐 아니라 소비자를 연구하는 일 그 자체에 대해 조직이 어떤 태도를 가져야 하는지를 전파했다. 예를 들어 다국적기업에 근무하는 사람들은 저소득국가 사람들이 가난하고 교육수준이 낮다고 무시하기도 하지만 다른 한편으로는 미안하게 생각하고 죄책감을 느끼기도 한다. '우리가 어려운 사람들의 돈마저 빼앗아 와야 하느냐' 하는 식이다. 그래서 직원들에게 소비자들의 생활방식을 존중하고 이해하는 것부터 시작해야 한다고 말해주는 것도 내 일이었다.

너무 이머징마켓에만 몰두하는 건 아닌가?

사람들이 새로운 물건이나 첨단 아이디어를 수용하는 방법에 대해 현대적으로 분석한 첫 연구는 1940년대 아이오와의 옥수수밭에 관한 것이었다. 농업을 연구하는 학자들이 옥수수 농부들이 잡종 옥수수 종자를 어떻게 수용하는지를 관찰해서 체계화했다. 이들은 새로운 종자를 얼마나 쉽게 받아들이느냐에 따라 농부들을 혁신자(innovator), 초기수용자(early adopter), 전기 다수수용자(early majority), 후기 다수수용자(late majority), 지각 수용자(laggard)로 구분했다. 이는 현재까지도 널리 쓰이고 있는 시장 분류법이다.

Highlight

우리는 보통 '혁신'이라 하면 최첨단 기술과 반짝반짝 빛나는 전자제품들을 생각한다. 하지만 오하이오 옥수수 농부들의 예처럼 혁신의 수용 양상은 어디서든, 어느 산업에서든 비슷할 수도 있다. 다른 시대, 다른 산업으로부터 영감을 받을 수 있다.

한국 기업들에 해주고 싶은 조언이 있다면.

어떤 물건이나 서비스를 만들고자 한다면 단 하루라도 그것이 실제로 쓰일 환경 안에서 살아보라. 짧은 시간이라도 그계 앞으로 무얼 해야 하는지, 무얼 디자인 해야 하는지에 대해 고민할 수 있는 좋은 시작점이 될 것이다. 실험실에 앉아서, 디자인 스튜디오에 앉아 있어서만은 안 된다. 여행하라. 또 시장 조사의 과학적인 측면과 예술적인 측면, 양적인 측면과 질적인 측면을 잘 조합하라. D

DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 매패워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | www.dongaBiz.com

온라인 투고 | DBR@donga.com

● 개인 구독 문의 | 070-4040-6764

은행계좌 | 우리은행 1005-801-116229 (주)디유넷

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0570

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사