

고객 통찰력이 해답이다

최근 고객의 잠재 니즈를 발견하는 고객 통찰력에 대한 관심이 높아지고 있다. 고객도 스스로 깨닫지 못하는 욕구를 파악한 뒤, 이를 제품 개발에 반영함으로써 새로운 고객 가치를 제공하기 위함이다. 고객 통찰력의 개념과 이를 강화하기 위한 방안을 살펴 보았다.

박정현 선임연구원 jhpark@lgeri.com

요즘 기업들의 가장 중요한 화두 중에 하나는 '고객의 잠재 니즈를 읽는 것' 바로 '고객 통찰력'이다. 일례로 LG전자는 고객 통찰력을 얻기 위해 국내는 물론이고 미국, 영국 등 전세계 20 개국에서 약 1만 5천명의 고객을 대상으로 심층 연구를 진행하고 있다. 단순히 설문, 면접 조사를 넘어 고객이 귀찮아 할 정도로 집요하게 소비 행태를 관찰하고 분석하는 수준이다. 이 같은 조사를 거쳐 20여 개의 고객 유형을 분류하고 북미, 유럽 등 지역별 고객 특성을 반영해 다시 세분화하는 작업을 한다. 이러한 조사 결과는 신제품 개발에 반영되는데, 예컨대 나이 많은 고객들은 기능이 많은 휴대폰 보다는 키패드가 크고 단순한 디자인의 제품을 선호한다는 잠재 니즈를 포착한 후 와인폰을 출시하여 성공을 거두었다.

최근 고객의 잠재 니즈를 발견하는 '고객 통찰력'에 대한 관심이 더욱 커지고 있다. 앞서 살펴본 LG전자뿐만 아니라 인텔, HP 등 많은 성공기업들이 고객 통찰력의 강화를 경영의 우선 과제로 강조하고 있다는 점에서 고객 통찰력은 비즈니스 성공의 원동력이라는 사실을 알 수 있다. 그렇다면 고객 통찰력이란 무엇이며 어떻게 이를 강화할 수 있을까?

고객의 잠재 니즈를 간파하는 고객 통찰력

통찰력이란 사전적 의미에서 보면 '표면 아래의 진실을 살펴 보는 일'이다. 마케팅 관점에서 고객 통찰력(Customer Insight)은 한마디로 '고객의 잠재 니즈를 읽는 것'이다. 이전에 없던 새로운 것을 만들어 내는 창조의 의미보다는, 이미 있던 것들을 다른 관점으로 살펴보고 그 관계의 의미를 발견한다는 의미가 강하다.

인텔은 고객 통찰력을 강화하기 위해 많은 노력을 하고 있는 것으로 유명하다. 대표적인 사례가 인텔이 운영하는 PPR(People and Practice Research)이다. 인류학 및 사회학 전공자로 구성된 연구팀은 TV, 집, 거리 등을 둘러싼 세계 각국 사람들의 생활 습관을 분석한 연구물을 실시간으로 선보인다. 세계 각국에서 사람들이 중시하는 가치와 열망을 이해해 고객의 잠재 니즈를 간파하는 것이 PPR의 목표이다. 예컨대 PPR은 중국 중산층이 PC의 필요성을 절감하면서도 구매를 주저하는 이유를 파악하였다. 그 이유는 바로 PC가 만다린어 학습 등 자녀 공부에 방해가 된다는 염려 때문이었다. 이러한 연구에 기반하여 인텔이 중국에서 출시한 가정 교육용 PC는 중국 부모들의 엄격한 교육관을 반영하여 소프트웨어 잠금 장치 대신 실제 자물쇠를 달아 중국에서

고객의 중요성에 대한 인식은 높아졌으나 고객 통찰력의 현재 수준은 아직 높지 않은 것으로 보인다.

인기를 모았었다. 인텔은 중국에서 열쇠와 자물쇠가 지니는 권위의 상징으로서의 중요성을 깊게 인식한 것이다.

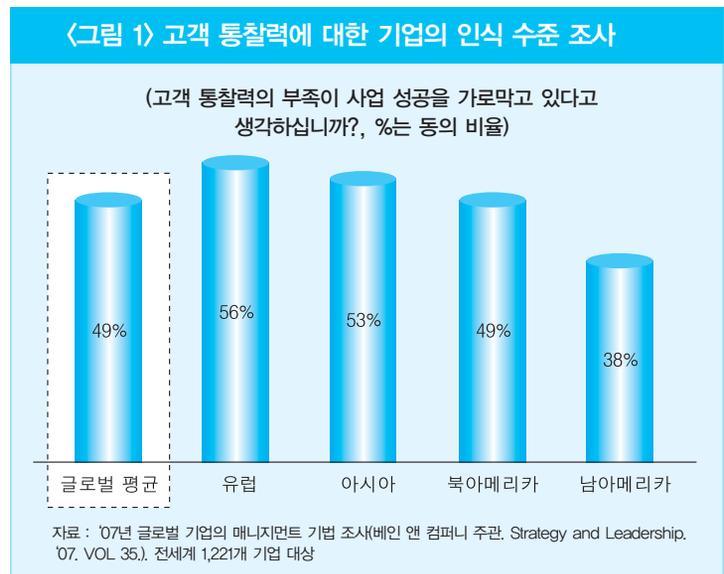
글로벌 기업들의 고객 통찰력도 50점 수준

그렇다면 기업들의 고객 통찰력 수준은 과연 어느 정도일까? 작년에 컨설팅 업체인 베인 앤 컴퍼니가 발표한 '2007년 글로벌 기업의 매니지먼트 기법 조사(글로벌 1,221개 기업 대상)' 결과를 보면 조사 대상 기업의 49%가 고객 통찰의 부족이 사업 성공을 가로막고 있다고 응답하였다(그림 1 참고). 고객의 중요성에 대한 인식은 높아졌으나, 고객의 마음을 읽는 현재 수준은 아직 높지 않은 것으로 보인다.

고객 통찰력의 부족은 결국 기업의 숙원인 히트 상품의 개발을 어렵게 만든다. 저명한 마케팅 학자인 로날드 데이의 연구 결과에 따르면 많은 기업들이 제품 개발 프로세스 상의 선행 단계, 즉 고객 니즈 파악 활동의 부실로 제품 실패를 경험하는 경우가 많다고 한다. 고객 니즈 파악의 부실은 고객 니즈에 최적화되지 않은 상품 컨셉 수립으로 이어지고, 이는 가치사슬 하부 단계에서의 품질 비용을 높임으로써 결국 제품 실패로 이어진다는 것이다(그림 2 참고).

고객 통찰이 어려운 이유

많은 기업들이 고객을 강조하고 다양한 시장 조사 활동을 펼치고 있음에도 불구하고 고객의 니즈를 제대로 파악하지 못하는 이유는 무



엇일까?

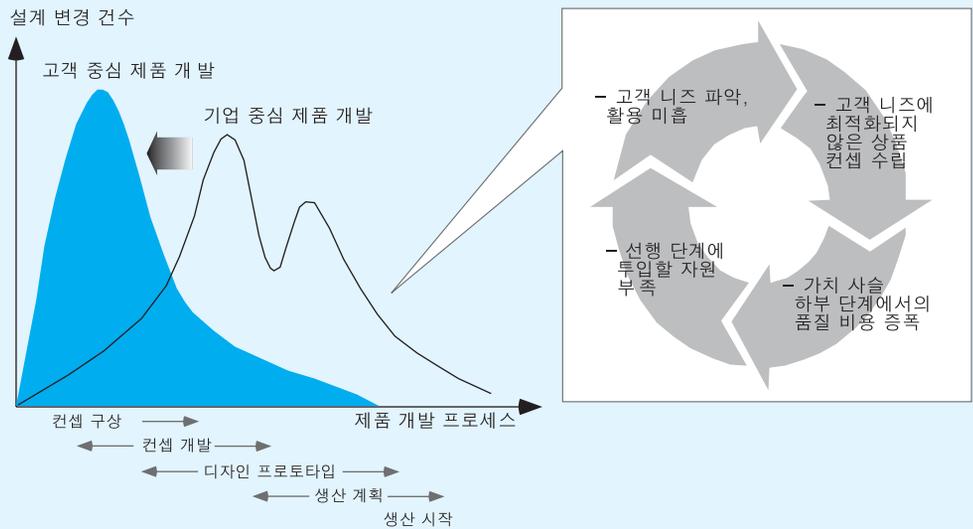
첫째, 고객도 자신의 니즈를 잘 알지 못하는 경우가 많다. 고객은 실제로 제품이 구체화되기 이전에는 자신이 그 제품을 필요로 하고 있었다는 사실조차 깨닫지 못하는 경우가 있다. 요즘 터치폰이 시장에서 인기를 얻고 있지만, 불과 몇 년 전까지만 하더라도 휴대폰 화면을 손가락으로 만져서 조작하고 싶다는 니즈를 표현한 고객은 거의 없었을 것이다.

둘째, 고객은 니즈를 알더라도 잘 표현하지 못하는 경우가 많다. 가령 식기 세척기의 경우 고객은 '잘 닦인다' 라는 말로 자신의 니즈를 표현하곤 한다. 그러나 그것이 세균을 잘 없애주는 것인지, 혹은 반짝반짝 윤이 나게 하는 것인지 등에 대한 구체적인 사항까지 말하지 못하는 경우가 많다.

셋째, 고객은 자신의 니즈를 표현함에 있

**고객은 자신의 니즈를 잘 알지 못하거나
니즈를 알더라도 명확하게 표현하지 못하는 경우도 많다.**

〈그림 2〉 기업 중심 제품 개발 프로세스의 악순환



자료 : Ronald G. Day(1993), Quality Function Deployment, ASQC

어서 솔직하지 않게 응답하는 경향이 있다. 마케팅조사에서는 ‘사회적 당위 응답’이라고 불리는 체계적인 응답오류가 있음이 알려져 있다. 사람들은 자신의 솔직한 의견보다는 응답 그래야만 하는 당위에 의해 응답하는 경향이 있다는 것이다. 예컨대 맥도날드는 맥린의 출시에 앞서 대규모 고객 조사를 통해 다이어트 버거의 수요가 충분하다고 판단하였으나, 실제 제품은 실패에 그치고 말았다. 다른 사람들이 물으면 ‘다이어트 해야지’라고 응답하지만, 정작 제품을 선택할 때에는 다이어트를 포기하고 맛을 선택한 고객들이 많았기 때문이다.

고객 통찰력, 이렇게 키워라

그렇다면 고객의 마음을 바로 알기 위한 방법

은 무엇일까? 고객 통찰력 강화를 위한 성공 전략을 짚어보자.

● **고객의 소비 경험 과정을 면밀히 분석**

기업이 고객의 잠재 니즈 발견을 위해서는 무엇보다도 자사 제품에 대한 고객의 경험 세계를 철저하게 이해해야 한다. 고객이 제품 탐색에서 구매, 사용 단계까지 어떠한 경험 사이클을 가지고 있는지 정확하게 알지 못한다면 고객 통찰을 위한 작은 실마리도 얻기가 어렵다. 일반적으로 고객의 경험 세계는 크게 세가지 차원으로 구분할 수 있다.

첫째, 제품과 서비스 자체다. 고객은 제품과 서비스를 탐색, 구매, 사용하는 모든 단계에서 브랜드를 경험한다. 둘째, 커뮤니케이션

제품 탐색에서 구매, 사용 단계까지 고객이 어떠한 경험을 하고 있는지 각 단계별로 심층적인 분석이 필요하다.

이다. 고객은 브랜드가 제공하는 수많은 커뮤니케이션 채널과 접하고 있다. 예컨대 온라인 홈페이지, TV 광고, 길거리 판촉 등 다양한 접점에서 고객은 브랜드를 경험한다. 셋째, 사람이다. 고객은 매장 점원, 기업의 임직원, 친구, 기타 주변 사람들을 통해 브랜드를 경험한다.

기업은 이러한 세가지 차원의 경험을 바탕으로 구매 전 과정에서 고객 접점을 파악하여 목표 고객의 경험 요소들을 명확히 정의해야 한다. 버진 항공사는 고객들의 비행 경험을 분석함으로써 고객 통찰력을 제고한 대표적인 사례다. CEO인 리처드 브랜슨은 부임 이후 경영 시스템을 대폭 정비하고자 했다. 이를 위해 고객 경험을 분석하였는데, 그 결과 항공기 예약에서 실제 비행까지 총 50여 단계로 나눌 수 있었다. 특히 긴 비행 시간으로 인한 피로감이 문제가 되었는데 이를 개선하기 위해 기내에 쌍방향 오락 시스템, 마사지 등 엔터테인먼트 요인을 보강하여 인기를 얻었다.

기업이 고객의 경험 세계를 정확히 분석하였다면 경쟁사 대비 차별화된 경험을 창조해야 한다. 이를 위해서는 경험의 세가지 차원에서 고객 접점 별로 고객의 기대와 실제 경험과의 차이를 파악하여 만족, 불만족 요인들을 간파한 후 경험의 우선 순위를 매겨야 한다. 마지막으로 우선 순위를 바탕으로 USE(Unique Selling Experience) 즉, 독특한 판매 경험의 조합을 구성해야 한다.

도너츠 업체인 크리스피 크림은 독특한 '도너츠 경험'을 제공하여 성공을 거두고 있

다. 크리스피 크림은 던킨 도너츠 등 경쟁사와는 다른 특별한 가치를 제공하기 위해 고객 경험을 분석하였다. 그 결과 도너츠의 새로운 맛뿐만 아니라 즐거운 구경거리에 대한 고객들의 니즈가 크다는 것을 알 수 있었다. 또한 제조 과정의 위생 상태에 대해서도 불만을 가지고 있다는 것을 간파하였다. 이에 따라 크리스피 크림은 '달콤한 도너츠, 도너츠 체험 그리고 즐거운 기다림'이라는 독특한 판매 경험을 디자인 하였다. 먼저 달콤한 도너츠의 경험을 위해 크리스피 크림은 프랑스 요리사로부터 사들인 제조 비법을 응용해 오리지널 글레이즈드라는 맛있는 도너츠를 만들었다. 또한 도너츠 체험을 위해 고객들이 매장에서 제작 과정을 직접 볼 수 있도록 함으로써 도너츠에 대한 생생한 경험을 제공하고 위생에 대한 근심을 해소하였다. 크리스피 크림은 즐거운 기다림을 위한 새로운 경험도 창조하였다. 매장 바깥에 'Hot Doughnuts Now(갓 나온 뜨거운 도너츠 판매)' 불빛이 켜지면 바로 그때 도너츠가 제조되고 있음을 의미하기 때문에 고객들은 기다리는 즐거움을 맛볼 수 있다.

● 정성 조사의 활용도 제고

고객 통찰력 제고를 위해서는 마케팅 조사 방법론에서의 보완이 필요하다. 서베이 등과 같은 정량조사는 고객의 복잡한 심리 및 가치를 파악하기에는 부족한 면이 있다. 최근에는 고객의 감성과 체험이 중요시 되면서 정성조사의 필요성이 더해가고 있다. 소비자 조사 방법

참여관찰법 등 정성 조사의 활용도를 높여 고객도 인식하지 못하는 문제점을 발견해야 한다.

론의 권위자인 하버드 경영대 잘트먼 교수는 인간의 사고는 95%가 무의식 중에 일어나며 나머지 5%조차도 언어로써 표현할 수 없는 경향이 많다고 한다. 기업은 참여 관찰법, 래더링 테스트, 가정 방문, 동행 쇼핑 등 다양한 정성적 방법론을 활용할 필요가 있다.

특히 실제 생활에서 고객의 행동을 직접 관찰하는 '참여 관찰법'에 주목할 필요가 있다. 관찰을 통해 고객의 자연스러운 행동을 발견할 수 있고, 또한 제품의 오류를 개선할 수 있는 기회를 얻을 수 있다. 다만 이러한 관찰에는 단순한 마케팅 조사의 관점이 아니라 문화 인류학의 관점에서 고객과의 교감을 가질 수 있는 노력이 필요하다. 그렇다면 관찰 기법을 통해 기업이 얻을 수 있는 정보는 무엇일까?

우선 고객의 사용을 유발하는 원인이 무엇인지 파악할 수 있다. 기업이 의도한 대로 고객이 제품을 사용하고 있는가? 그렇지 않다면 왜

그런가? 라는 의문을 가지고 관찰하는 것이다. HP는 초기에 로터스와 협력하여 계산용 소프트웨어를 주요 기능으로 하는 PDA를 시장에 출시하였다. 그러나 시장 조사자가 고객을 관찰한 결과, 일정 관리 프로그램이 계산용 프로그램만큼 PDA 사용을 유발하는 또 다른 중요한 요소라는 것을 발견했다. 원래 의도와 달리 사용되고 있는 제품이 있다면 기업은 제품 혁신 및 재설계의 기회를 가질 수 있다.

둘째, 고객을 둘러싸고 있는 실제 환경과의 상호작용을 알 수 있다. 즉, 사용자 개개인의 소비 공간에서 특정 제품이 어떻게 활용되고, 어떻게 상호작용하고 있는지 파악할 수 있다. LG 전자의 LSR연구소는 미국 고객의 '홈 인테리어 변화에 따른 LCD TV에 대한 니즈'를 파악하기 위해 고객의 집을 방문하여 그들의 생활을 관찰하였다. 관찰 결과 고객의 가옥 구조가 기존에는 거실, 침실 등이 분리된 공간이었으나 최근

리모델링으로 하나의 공간으로 넓혀지고 있고, 이로 인해 가족들이 거실에서 생활하는 비중이 늘어남을 알 수 있었다. 이에 따라 LSR연구소는 미국 시장에서 대형 사이즈의 TV에 대한 니즈가 더욱 커지고 있음을 간파하였다.

셋째, 고객도 인식하지 못하는 문제점을



LG전자는 미국 고객의 '홈 인테리어 변화에 따른 LCD TV에 대한 니즈'를 파악하기 위해 관찰법을 활용하였다.

고객 통찰력을 위해서는 무엇보다도 내부 구성원들의 창의성이 중요하다.

해결할 수 있는 기회가 발생한다. P&G는 세탁 세제를 구입하는 고객들로부터 'P&G 제품은 아무 불만이 없다' 라고 말을 들었으나, 실제 고객의 집에 가서 세제 사용 모습을 관찰해보니, 정반대의 상황을 목격할 수 있었다. 단단한 세제 포장 때문에 드라이버로 힘겹게 뜯거나, 물에 세제가 잘 녹지 않아 막대기로 물에 푸는 모습을 발견한 것이다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 P&G는 제품 패키지를 개선하고 물에 잘 녹는 세제를 개발하였다.

● 고객으로부터 아이디어를 얻는다

고객의 참여 욕구가 더욱 거세지고 있다. 생산적 소비자를 일컫는 프로슈머(Prosumer)를 넘어, 최근에는 창조적 소비자인 크리슈머(Cresumer)라는 신조어가 생겨나는 것도 이러한 맥락이다. 이제 경영에 필요한 정보와 아이디어를 소비자로부터 아웃소싱하는 추세가 늘고 있다. 최근 크라우드 소싱(Crowd Sourcing)이라는 새로운 트렌드가 형성되고 있는 것도 이와 밀접하다. 크라우드 소싱은 인터넷을 통해 고객들의 아이디어를 얻고 이를 제품 개발 등 경영 활동에 반영하는 것이다. 프랑스 IT기업인 크라우드 스피릿은 CD 플레이어나 게임기를 조작하는 조이스틱 등을 고객들이 직접 디자인하도록 했다. 제품 설계는 물론이고 어떤 기능을 추가할지, 어떤 기술을 사용할지 등이 모두 투표로 결정되며 자신의 제안이 채택된 경우 보상을 받게 된다.

이제 기업 혼자만의 힘으로는 초 단위로

변화하는 시장의 흐름을 감지하고 대응하기가 더욱 어려워지고 있다. 고객의 힘을 빌려 고객 통찰을 얻고, 신속히 가치를 창출하는 경영활동의 스피드가 더욱 긴요해지고 있다.

스페인 의류 업체인 '자라'는 전세계의 패션 트렌드를 실시간으로 감지하는 것으로 유명하다. 정보 포착의 속도가 가히 최첨단을 달리고 있어 패스트 패션 브랜드라는 개념을 최초로 알린 기업이다. 자라는 전세계 1,000여 명으로 구성된 크리슈머로부터 패션, IT, 엔터테인먼트 등 다양한 최신 정보를 실시간으로 제공 받는다. 이렇게 수집된 정보를 바탕으로 일주일 간격으로 전세계 720여 개 매장에서 따끈따끈한 신제품을 선보인다.

● 놀이터 같은 일터

고객 통찰력을 위해서는 무엇보다도 내부 구성원들의 창의성이 중요하다. 그러나 시간 및 자원의 제약, 사업 수행을 위해 어쩔 수 없이 존재하는 각종 제도 등이 창의성을 방해하는 경우가 많다. 대부분의 기업이 구성원의 활동을 '일' 이라고 생각하기 때문이다. 물론 보수를 받고 하는 '일' 임은 분명한 사실이다. 그러나 관점을 달리하여 구성원들의 활동을 '놀이' 라고 생각하면 어떨까?

실제로 '놀이' 라는 개념을 도입하여 고객 통찰력을 강화하고 조직 전반에 창의성이 넘치는 문화를 만들고 있는 기업이 있다. 신제품을 디자인하고 이노베이션에 관한 컨설팅을 주로 하는 IDEO가 그 주인공이다.

창의성이 넘치는 조직 문화가 기반이 되어야 고객 통찰이 가능해진다

그렇다면 IDEO가 도입한 놀이의 개념은 무엇일까? 놀이는 그저 자유분방하게 놀고 먹는 것이 아니다. 놀이 그 자체에도 구성요소가 있고 나름대로 규칙도 있다. IDEO는 놀이를 경쟁, 우연, 모의, 자유의 네 가지 범주로 구분하였다.

먼저, 경쟁은 기회가 평등하게 주어지는 것을 의미한다. IDEO는 팀 별로 운영되는데 팀원이 자유롭게 자신의 팀을 선택할 수 있다. 모든 팀원은 전공이나 경력에 상관없이 철저히 자신이 가지고 있는 능력만으로 경쟁을 한다.

둘째, 우연은 놀이의 승부를 결정짓는 역할을 한다. 그러나 우연은 저절로 굴러 들어오는 것은 아니다. 준비하는 자만이 우연의 달콤한 열매를 성취할 수 있다. P&G의 아이보리 비누, 3M의 포스트 잇 등은 모두 열심히 준비한 자들의 노력에 우연이 결부되어 탄생한 것이다. IDEO는 이러한 우연을 얻기 위해 끊임 없는 정보 탐색, 자신과 다른 생각을 가진 사람과의 적극적인 토론 등을 권장한다.

셋째, 모의란 놀이하자는 사람이 자신을 일시적으로 잊고 다른 사람으로 변하는 것이다. 늘 똑 같은 제품을 연구한다고 해서 번뜩이는 아이디어가 나오지는 않는다. 때로는 다른 산업, 전혀 다른 분야의 제품에서 해결책을 얻을 수 있다. IDEO는 디자인뿐만 아니라 다양한 경험이 있는 직원을 선발한다. 그들의 경험을 바탕으로 전혀 생소한 분야에서도 새로운 아이디어를 끌어내고 있다.

넷째, 자유는 놀이의 즐거움을 유발한다.

훌륭한 아이디어는 딱딱한 연구실에서만 나오는 것이 아니라, 오히려 자유로운 공간에서 나오는 경우도 많다. IDEO의 사무실은 자신의 공간에 대해서는 무제한의 자유를 허용한다. 자신의 취향에 따라 공간을 어떻게 사용하고, 어떻게 꾸미는가는 개인의 자유 재량이다. 이처럼 직장이 진지한 놀이터이면서 유쾌한 놀이터가 될 수 있을 때 고객 통찰이 가능하다는 사실을 IDEO는 잘 보여 주고 있다.

정글로 가라

마지막으로 고객 통찰력을 강화하기 위한 한 가지 방법은 '기업 구성원 스스로가 고객이 되어 보라'는 것이다. 직원들이 제품을 직접 사용해봄으로써 고객이 자사 제품을 사용하는 진짜 이유가 무엇이고, 어떠한 점이 부족한지를 고객 관점에서 느껴볼 필요가 있다.

마케팅을 가장 잘하는 회사로 알려진 P&G에는 고객 통찰을 위한 한가지 모토가 있다고 한다. 그것은 바로 '정글로 가라'이다. 즉 '사자가 어떻게 사냥을 하는지 알고 싶으면 동물원으로 갈게 아니라 정글로 가야 한다'는 것이다. P&G는 직위고하를 막론하고 고객들과 친밀하게 개인적인 접촉을 할 것을 요구한다. 밖으로 나가 고객과 함께하고 그들의 삶에 동참해야만 고객 통찰을 얻을 수 있다고 확신한다. 국내 기업들도 이러한 점을 명심할 필요가 있다. 마케팅 전략 수립이 조직 또는 개인의 '감'이나 '고정관념'이 아닌 '고객의 생생한 목소리'에 바탕을 두어야 할 것이다. www.lgeri.com