

새로운 고객니즈 이해수단 : ZMET

정효명_ (주)리서치앤리서치 기획팀장 hmchung@randr.co.kr

ZMET의 등장배경

마케팅의 대가인 필립 코틀러(Philip Kotler)는 ‘고객 니즈의 이해가 마케팅의 출발점이며, 그러한 이해 없는 경영자는 장님에 불과하다’라고 주장했다. 일견 당연한 주장을 무한경쟁에 노출되어 있는 경영자들은 금과옥조로 여기면서 경영에 임하고 있다. 그러나, 신상품의 80% 가량이 출시된 지 6개월 이내에 시장에서 퇴출되고 있다고 한다. 신상품 개발을 위해 각 기업은 사활을 걸고 있고, 소비자들의 니즈를 이해하고 상품에 반영하기 위해 막대한 투자를 함에도 불구하고 실패하는 이유는 무엇인가? 그러한 실패를 극복할 수 있는 방법은 무엇인가? 이러한 질문들은 글로벌 경쟁을 벌이고 있는 기업들이 반드시 해결해야 할 과제라고 할 수 있다.

고객중심주의의 실천을 위해서는 고객이해가 전제되어야 하고, 이러한 고객이해를 위해서는 마케팅 이외의 분야에서 발전한 인간에 대한 연구성과를 적극적으로 참고할 필요가 있다. 본고에서 소개하고자 하는 ZMET¹⁾은 소비자가 직접 가져온 그림들을 가지고 그 속에 숨겨

져 있는 은유를 전문 인터뷰어가 2시간 동안의 인터뷰를 통해 추출함으로써 잠재니즈를 파악하는 일대일 심층면접기법으로, 신경생물학, 인지심리학, 언어학, 예술치료 등, 제 학문분야의 연구성과에 기반하여 개발된 조사기법이다.

조사방법으로는 최초로 미국 상무성의 특허(No.5436380)를 받은 최신 정성조사기법인 ZMET은 시장환경의 변화에 따라 고객의 잠재니즈를 발견할 수 있는 정성조사에 대한 수요가 증가하면서 주요 기업들에게 주목을 받고 있다. 오늘날 정성조사가 주목을 받게 된 배경은 소비자의 구매의사결정이 단순한 기능적 속성으로 환원할 수 없는 복잡한 동인에 의해 결정되고 있고, 그러한 메커니즘을 이해하는데 기존의 정량조사가 갖는 한계에서 비롯된다. 예컨대, 각 기업은 경쟁우위를 확보하거나 유지하기 위해 자사의 브랜드 자산(brand equity)을 증가시키는데 주력하고 있는데, 그 전제인 브랜드 이미지는 ‘소비자들의 브랜드에 대한 주관적인 해석’으로서 소비자의 심층적인 이해를 중심요소로 하는데, 정량조사만으로는 포지셔닝 전략에 필요한 충분한

통찰력을 확보하기 어렵다고 한다.(Dobni and Zinkhan, 1990/본고 67페이지의 Coke 사례 참조)

우리나라의 기업들은 여전히 저렴한 비용과 짧은 조사기간, 이해의 용이성 등의 이유로 통계적 검증²⁾이 가능한 정량조사 기법을 선호하는데, 정량조사는 객관성 측면에서는 유용하지만, 구매의사결정에 핵심적인 위상을 차지하고 있는 잠재니즈를 발견하는 데는 한계를 노정하고 있다. 예컨대, 정보기술과 CRM의 발달로 고객정보가 양적으로 풍부해졌으나, 활용가치가 높은 고급 데이터를 확보하는 데는 여전히 어려움을 겪고 있는 데서도 확인할 수 있다(최순화, 2003). 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해서는 복잡하고 숨겨져 있는 고객니즈를 발견할 수 있도록 구미의 선진기업들과 같이 선진 마케팅 조사기법을 적극적으로 도입하여 활용할 필요가 있다. 일례로 ZMET에 대한 독자적인 라이선스를 보유하고 있는 P&G는 자체 스크리닝 과정을 거친 신상품 아이디어의 40%가 ZMET을 통해 발굴된 것이라고 한다.

그러나, 과학적 연구성과에 기반하지 않고 시장에서 검증받지 않은 조사방법은 수명이 짧을 수밖에 없는데, 1995년에 개발되어 이미 국내외 메이저 기업들과 수 백여 건 시행된 ZMET은 신뢰할만한 조사방법이라 할 수 있다. ZMET의 이론적 배경은 아래에서 상술하며, 이러한 이론적 배경은 (1) 왜 소비자들의 말과 실제 행동이 다른가, (2) 소비자들은 왜 자신의 니즈를 스스로 말로 표현하지 못하는가, (3) 소비자들 스스로도 표현하지 못하는 니즈를 어떻게 외부에서 확인할 수 있는가 등과 같은 오늘날 마케팅에서 관심이 높은 질문에 대한 해결 가능성과 함께, 기존 마케팅과는 다른 새로운 패러다임의 필요성을 시사해준다는 면에서 주목할만하다. 특히, 저명한 인지과학자인 안토니오 다마시오(Antonio

Damasio)의 지적처럼, 1990년대에 비약적으로 발전한 뇌에 대한 연구성과를 그 축으로 삼고 있다.

ZMET의 이론적 배경³⁾

ZMET의 이론적 배경을 구성하는 다음의 연구성과들은 기존 마케팅 패러다임이 전제하고 있는 가정들이 취약할 수 있다는 점과 아울러 새로운 패러다임이 필요하다는 점을 웅변적으로 보여주고 있다. 이러한 연구성과들이 낯설다고 해서 성급하게 거부하기 보다는 “이러한 아이디어가 진실이라면 중요한 함의를 가질 수 있는가?”라고 자문하여, 그에 대해 긍정적이라면 그 연구성과가 인용하고 있는 증거들이 타당한가를 꼼꼼히 따져볼 필요가 있다.

전제 1: 사고는 언어가 아닌, 이미지를 기반으로 한다

사고는 언어에 의존하는가? 사고가 언어와 동일하다는 생각은 인습적 오류의 한 예라 할 수 있다. 언어가 화자의 사고방식을 형성한다는 주장에 대한 과학적 증거는 어디에서도 찾을 수 없다(Pinker, 1994). 오히려 사고는 이미지로부터 발생한다. 이러한 이미지는 감각 대뇌 피질에서 발생하여 지형학적으로 구조화된 신경학적 표상을 말한다. 뉴런이 충분히 활성화되었을 경우에, 이미지는 의식적 사고로 경험될 수 있다(Damasio, 1994). 하나의 이미지는 정보처리 과정에 사용되는 하나의 내적 표상이다(Kosslyn 1994). 모든 감각자극의 3분의 2가 시각체계를 통해 뇌에 전달되기 때문에(Kosslyn et al. 1990) 이미지는 종종 시각적이다. 말과 언어가 사고의 표상과 저장, 그리고 의사소통 과정에서 중요한 역할을 담당하지만(Bickerton, 1990), 사고와 동일한 것은 아니

2) 주지하다시피 통계적 유의성(statistical significance)은 실제적 중요성(substantive significance)을 의미하지 않는다. 데이터의 양이 질을 보장하지 않는 것처럼, 마케팅 성공에 있어 중요한 통찰력을 확보하는데 표본크기보다 소비자의 심층심리를 얼마나 규명할 수 있는지가 관건이다.

3) 이론적 배경부분은 주로 잘트먼(2003)과 Zaltman(1997)을 참조하였다. 보다 자세한 내용은 국내 번역된 잘트먼(2003)을 참고하기 바란다.

1) ZMET(지맷)은 개발자인 하버드대 경영대학원의 잘트먼의 이름을 붙인 것으로, 잘트먼식 은유추출기법(Zaltman Metaphor Elicitation Technique)의 약자이다.

다(Kosslyn and Koenig, 1992). “개념을 사용하는 능력은 언어사용보다 진화단계에서 훨씬 오래된 산물이다(Edelman, 1992).”

이 전제는 이러한 이미지와 관련된 활동에 개입하고 모니터 할 수 있는 기법을 개발한다면, 경영자들과 소비자들이 자신들의 생각이 어떻게 발생하는지를 좀 더 이해할 수 있고, 자신의 사고를 표현하고 행동을 설명함에 있어 보다 나은 기회를 제공받을 수 있다는 점을 시사한다. 다만, 이러한 이미지 활동은 시각은 물론 비시각적인 감각기제를 모두 포함한다는 점에 유의할 필요가 있다.

전제 2: 대부분의 의사소통은 비언어적이다

그 비중에 대해서는 의견이 분분하지만, 인간 상호간 의사소통에 있어 비언어적 수단이 차지하는 비중이 크다는 점에 대해서는 공감대가 형성되어 있다(Patterson, 1991). 학자들의 견해를 종합해보면, 인간 의사소통의 약 80% 정도가 비언어적 수단에 의존하고 있다. Weiser(1988)와 Birdwhistell(1970)은 사회적으로 의미를 교환함에 있어 언어가 차지하는 비중이 30%에도 미치지 못한다고 주장하고, Mehrabian(1971)은 어떤 메시지에서조차 그 의미하는 바의 7% 정도만이 언어에 전달되고 약 93% 정도는 비언어적으로 전달된다고 주장했다. 언어가 규정하는 의미의 상당부분이 접촉, 준언어, 공간적 단서, 시간적 단서, 그리고 눈짓(눈맞춤, 응시, 동공팽창) 등을 포함하는 비언어적 단서들에 의해 결정된다. 언어적 단서와 비언어적 단서가 충돌되는 경우에는 사람들이 후자를 보다 신뢰한다고 한다(Knapp, 1980).

언어는 인간의 진화적 맥락에서 보았을 때 최근의 일이며, 더욱이 문자언어와 표음문자는 이보다 더 최근에 들어서야 발달되었다(Ong, 1982). 학습과 의사소통, 신경계의 패턴들의 형성과정에 있어 기본적인 감각들의 역할에 대한 이해가 증가되면서 비언어적 의사소통이 사고를 지배한다는 전제가 갖는 타당성을 더욱 확신하게 되었다. 또한, 전제 2는 전제 1과도 논리적으로 일관

성을 갖고 있다.

그러나, 설문에 대한 응답, FGI의 아이디어, 스캐너 데이터 등의 자료를 수집하고 종합하는데 있어 대부분의 시장조사 기법들은 언어적 의사소통에 기반하고 있다. 비언어적 단서들을 포착한 경우에도 리서처들은 그 데이터를 체계적으로 정리하지도 않을 뿐만 아니라 고객에게 전달되지도 않는다. 전제 2는 경영자와 소비자들이 창조한 이미지 속에서 발견되는 비언어적인 사고나 시각, 학습 등을 포괄할 수 있는 기법을 개발함으로써 언어에만 의존하고 있는 방법론을 보다 개선할 수 있다는 점을 시사한다. 특히, 비언어적 단서들은 암묵적으로 처리된다는 점에서 훨씬 더 중요하다.

전제 3: 은유는 사고과정의 중심이다

은유는 한 사물을 다른 사물의 관점에서 경험하거나 이해하는 현상을 의미한다(Lakoff and Johnson, 1980). 또는, 어떤 사물을 마치 다른 종류의 사물로 시각하는 현상을 의미한다(Dent-Read and Szkolkszy, 1993). 예를 들어, ‘뜨겁다’와 같은 온도 특성(temperature quality)을 인기의 상태를 전달하는데 사용하곤 한다. 은유는 인간의 마음을 이해하는 데 중심적인 역할을 담당한다(Allbritton, 1995; Honeck, 1996). 은유는 모두 비언어적 심상을 유발하고 표현한다.

사고가 기본적으로 은유를 통해 표상된다는 입장은, 새로운 사고가 은유에 의해 창조된다는 상호작용론자(interactionist)의 주장과 맥을 같이 한다. Gibbs(1992)에 따르면, “언어적 비유의 대다수는 장기기억 속에 저장된 경험들이 잠재의식 속에서 개념화되어 있음을 반영한다. 그러한 개념화는 은유적 도식(metaphorical scheme)에 의해 구조화된다.” 장기 기억 속에서 개념화된 은유적 도식들은 우리가 언어적 은유들의 의미를 이해하는데 도움을 준다(Glucksberg, 1991).

은유가 사고를 표상함에 있어 아주 근본적이어서(basic) 청자는 물론 화자도 자신이 은유를 사용하고 있다는 점을 인식하지 못하기 때문에, 사고의 표현과 창조

과정에서 은유의 중요성을 간과하게 된다(Soyland, 1994). 은유는 우리가 지각한 대상을 이해하도록 도와줄 뿐만 아니라, 그 대상에 대한 주의와 지각 과정 자체를 규정한다(Indurkha, 1994). Johnson(1987)에 따르면, “은유적 투사는 우리가 구조를 투사하고, 새로운 링크를 형성하고, 우리의 경험을 재구성하는 근본적인 수단 중의 하나이다.” Burgess and Chiarello(1996)와 Bottini와 그의 동료들(1994)은 은유의 신경학적 기반을 설명하였다.

우리의 앎을 형성하거나 창조하는 상상력을 발휘하는 과정은 우리 지식의 내용을 규정한다. “상상력이 없다면, 세상에 존재하는 그 어떤 것도 의미를 가질 수 없다”고 Johnson(1987)은 지적한다. “상상력이 없다면, 우리의 경험을 이해할 수 없고, 실재에 대한 지식 역시 추구할 수 없다.” 은유는 그러한 상상력을 발휘하는데 있어 중심적인 역할을 담당한다(Goldman, 1986). 은유가 없다면 우리는 결코 상상할 수 없다. 은유는 상상력의 엔진이다.

경영자나 소비자 모두 자신이 의도하지 않았을 때조차도 정보를 은유적으로 처리하는 경우가 많기 때문에 은유에 대해 민감해지는 것은 매우 중요하다. 전제 3이 갖는 함의 중의 하나는 다음과 같다. 즉, 은유를 체계적으로 추출하고 분석하는 기법은, 기존의 언어에 기반한 조사방법을 통해 획득한 지식을 유의미하게 증가시킬 수 있다는 점이다.

전제 4: 은유는 숨겨진 지식을 추출하는 데 유용하다

은유는 특히 숨겨진 지식을 표면화시키는 데에 효과적이다(Glucksberg, 1995; Shlain, 1991). 심리치료 분야의 수 많은 전문가들은 은유를 명시적으로 사용함으로써 환자들이 무의식적 경험을 보다 의식적 차원으로 점진적으로 표면화시켜 소통가능하도록 도와준다는 사실을 발견해왔다(Ingram, 1994; Kopp, 1995) 은유는 문자적 언어로 표현되지 못한 인지과정을 추출할 수 있기 때문에, 문자적 언어에서는 간과되거나 제대로 표현하

지 못했던 중요한 정신적 상태를 표면으로 끌어올릴 수 있다. 은유는 단순히 기억 속에 저장된 언어라기보다는, 추상화된 유·무형의 언어(modality-free language)라고 할 수 있다(Burgess and Chiarello, 1996). 우리의 은유적 도식을 구성하는 기반인 은유는, 주제와 매개체(vehicle)간 공유된 속성들을 바탕으로 한다(Chandler, 1991).

은유는 인간의 사고와 감정들을 표면화시킬 수 있을 뿐만 아니라 숨길 수도 있다는 점에서 강력하다. 따라서, 리서처들은 하나의 은유가 숨기고 있는 것은 무엇인지를 규명할 수 있어야 한다. 표준화된 절차를 통해서만 표면화되기 어렵거나 숨겨져 있는 심층적인 의미를 규명하기 위해, 은유를 사용하는 질문들은 상당한 훈련을 필요로 한다. 표준화된 면접절차나 FGI에서 사용되는 질문들은 은유를 활용하는 질문에 필요한 요건을 충족시키지 못한다. 그러나, 은유분석을 통해 중요한 구성개념을 규명할 가능성이 높아진다는 점을 고려할 때(Forceville, 1994), 그러한 요건을 구비한 조사방법이 필요하다.

전제 5: 인지는 체화된(embodied)

신체 시스템에 기반한 은유들은 추상적인 사고를 표현하는데 있어 중심적인 역할을 담당한다(Damasio, 1994). Marks(1996)와 그의 동료에 따르면, 비록 은유의 문화적인 기반과 물리적 기반을 구분하는 것이 어려울 수 있지만(Classen, 1993), 은유를 통해 추출된 숨겨진 지식은 생리현상에 기반을 둔 이미지 도식(image schema)에 그 뿌리를 두고 있다. Johnson(1987)은 이미지 도식을 우리 신체의 운동과 조정, 혹은 다른 사물과의 지각적인 차원에서의 상호작용에서 반복적으로 발생하는 패턴으로서 우리의 경험에 일관성을 부여하는 역할을 담당한다고 지적했다. 이미지 도식은 “우리의 지각적 상호작용과 신체적 경험, 그리고 인지적 작용과정에서 반복적으로 나타나는 구조이다. 이를테면, 위(over)라는 용어는 사회적 위계, 방향, 위치, 결론 등을

표상하는 반면, 색깔(blue)과 방향(down)은 분위기를 반영할 수 있다.

‘체화된 인지(embodied cognition)’라는 명제는 다양한 학문분야의 학자들로부터 강력한 지지를 획득하고 있다(Danesi, 1990; Thelen, 1995). 은유를 처리하는 과정은 감각-운동-정서를 담당하는 신체 시스템과 연계된 신경회로에서 발생한다고 예상된다. (Marks, 1996; Marks and Bornstein, 1987) 어떤 대상에 대해 감각경험의 패턴에 입각하여 투사함으로써 그 대상에 대한 추상적인 이해가 구조화된다(McAdams and Bigand, 1993). 예컨대, 어떤 판단을 함에 있어 우리는 위(올라갔다)나 아래(내려갔다)와 같은 방향성과 관련된 신체경험을 활용한다. (대개 “위”는 “아래”보다 더 긍정적인 의미를 내포한다)

은유의 생리적 측면에 대한 접근 방법 중 하나는 특정 형태의 감각지각이 다른 형태로 전이되는 공감각 현상과 관련되어 있다. 대부분의 사람들은 기침(cough)보다 재채기(sneeze)를 더 밝은 것(brighter)으로 간주할 것이다. 특정 연설이나 낮은 음조의 음악을 어두운 색깔과 연계시킨다. 이러한 감각은유간 연계는 일정한 패턴을 가지고 있다. 동일 문화권 내의 다양한 개인들도 이러한 감각은유간의 체계적인 연계를 공유하고 있다는 점을 어렵지 않게 확인할 수 있다.

Classen and Howe(1996)에 따르면, “그러한 감각이 외연적으로 정교화되었든, 아니면 표면상 억제가 되었든 간에, 자아와 사회, 그리고 세계를 경험하는 토대로써 감각은 신체와 마찬가지로 문화적 의미를 함축하고 있다. 모든 사회는 체계적인 감각질서를 가지고 있고, 그러한 감각질서는 그 사회의 상징질서와 상응한다.” 각 문화권은 핵심적인 감각에 대해 상이한 접근방식을 가지고 있으며(Classen, 1993; Stoller, 1989), 그 결과 감각간 상호작용은 문화권마다 차이가 있다(Howe and Classen, 1991). 어떤 문화권에서 소리와 시각의 조합들을 선호하는 반면, 다른 문화권에서는 소리와 맛의 조합

을 선호한다. 나아가 특정 감각이 실제 생활에서 갖는 중요성은 그 감각이 내포하고 있는 문화적 중요성과 상응한다(Emanatian, 1995).

전제 5는 운동과 지각체계(예: 감각), 그리고 물리적 운동이나 공간감각과 연계된 은유를 추출하는 조사방법을 개발한다면, 추상적인 사고를 보다 풍부하게 이해할 수 있다는 점을 시사한다.

전제 6 : 의사결정과정에서 감정은 이성과 동등하게 중요하며, 양자는 상호 연관되어 있다.

경영자와 소비자의 의사결정 과정에서 감정이 갖는 중요성이 근래에 주목 받고 있음에도, 대부분의 조사방법들은 이성편향적이다. 대부분의 기법들은 의사결정이 합리적인 이성과 의식적인 정보처리과정의 결과인 양 정보를 수집하고 표현한다. 그러한 조사에 응한 응답자들 역시 그렇게 의사 결정하는 것처럼 응답하는데, 그 이유는 리서처들이 그들에게 무엇에 관해 대답할 지와 어떻게 대답할 지에 대해 그런 방식으로 암묵적으로 유도하고, 응답자들 역시 그런 방식으로 자신의 의사를 표현하는데 익숙해져 있기 때문이다. 그러나, 이성과 감정은 서로 독립적이기 보다는 서로 하나로 엮어진 힘으로서 다루어져야만 한다. 그러므로, 대부분의 의사결정이 상대적으로 명시적이고 면밀한 논리적 추론에 의한다는 가정은 절반은 옳고 절반은 틀리다(Kahneman, 1994) 통상적인 의사결정 과정에 있어 다차원적이고 복합적인 이성체계의 작동은 필수적이지만, 감정의 복합적인 체계 역시 그러하며(Harris, 1993; LeDoux, 1996), 이성체계와 동등하게 중요하다(Isen, 1993).

특정한 형태의 뇌손상을 당한 환자들에 대한 연구들은 이성체계는 손상되지 않았으나 감정체계를 담당하는 영역이 손상되었을 경우, 합리적인 의사결정을 하기 어렵다는 사실을 발견하였고, 반대로 이성체계만 손상되었을 경우에도 유사한 결과를 초래한다고 한다(Damasio, 1994; Kosslyn, 1994). 이성과 감정이 분리되어 있다는 편의적인 가정은 오도된 결과를 초래한다.

“이성체계를 담당하는 하위 차원의 신경조직은 감정과 느낌을 조정하는 신경조직과 동일하며...감정, 느낌, 생물학적 조절시스템은 모두 인간의 합리적 결정과정에서 중요한 역할을 수행한다.”고 Damasio(1994)는 지적한다. 이성과 감정은 대립적이라고 볼 수 없다. 비록 감정이 때때로 그런 역할을 담당하는지 분명하게 인식되지는 않지만, 복잡한 감정과 그 생물학적 조절시스템은 합리적 의사결정과정에서 이루어지는데 결정적인 역할을 수행한다(De Sousa, 1987). 감정 역시 이성의 암묵적인 은유화 과정을 형성하며, 그에 따라 과거 경험들이 현재의 행동과 미래의 계획들을 안내하는 하나의 은유로서 사용되곤 한다(Bottini et al., 1994).

전제 6은 이성과 감정 모두가 표면화될 수 있도록 하고 양자가 서로 연관되어 있다는 점을 반영할 수 있는 조사기법이 필요하다는 점을 시사해준다. 나아가 이 전제는 양자가 모두 복합적인 체계를 통해 각각 표상되며, 서로 대립되는 것으로 취급되어서는 안 된다는 점을 보여준다.

전제 7 : 대부분의 생각, 감정, 그리고 학습은 지각되지 않은 상태에서 발생한다

감정은 신경체계의 생물학적 작용이다. 상이한 감정군은 서로 다른 신경체계에 의해 규율된다(LeDoux, 1996). 감정(emotion)이 의식적인 차원에서 경험되는 상태인 느낌(feeling)은 감정이라는 빙산의 일각에 불과하다. 행동과 사고를 추동하는 대부분의 감정과 인지적 기능은 지각되지 않은 상태에서 발생한다(Plutchik, 1993; Shimamura, 1994), 즉, 대부분의 정신적인 활동은 암묵적인 과정을 통해 이루어진다.

LeDoux(1996)는 “우리는 언어적 진술을 인간의 마음에 대한 내성적인 분석에 기반하여 과학적 데이터로 활용할 때 매우 주의할 필요가 있다”고 지적한다. 언어적 진술에 대한 이런 주장은(Nisbett and Wilson, 1977)은 내성적인 보고(introspective reports), 면접조사, 그룹토의, 설문조사에서 획득한 데이터를 활용하는데 신중

할 필요가 있음을 시사해준다. 태도와 목표에 영향을 주는 자극 자체는 의식적으로 경험될 수 있을지라도 그 영향력은 무의식적일 수 있기 때문에, 사고와 행동에 영향을 미치는 자극들을 간파하지 못할 수도 있다(Janiszewski, 1988).

소비자와 경영자들의 표준적인 언어적 진술에 대한 신뢰성에 대한 관심은 기억왜곡(memory distortion)에 대한 연구가 발전되면서 증폭되었다(Schacter, 1995; Braun, 1997). 현재의 기억내용이 과거의 경험과 현재의 신념, 미래에 대한 암묵적인 계획간의 창조적인 산물이라는 점은 상당히 중요하다. 물론, 이러한 연구결과가 특정 사건에 대한 결정적인 증언들이 유용하지 않다는 점을 의미하는 것은 아니다. 마케팅 영역에서 이 점은 매우 가치가 높은 발견이다(Park, Lyer, and Smith, 1989). 기억 재구조화(memory reconstruction)에 대한 연구성과는 마케팅 조사를 시행하고 그 결과를 해석함에 있어 신중할 필요가 있음을 함축하고 있다(Russom Johnson and Stephens, 1989).

의식에 대한 의식, 즉 고차원적 의식(higher-order consciousness)의 중요한 역할 중 하나는 선택과정을 촉진한다는 점이다. 그러므로, 의식은 인간의 의사결정을 이해함에 있어 가치, 태도, 개념, 그리고 규범 등과 마찬가지로 중요한 구성요소이다(Graham, 1993). 그러나, 그만큼 중요한 사실은 의식 자체는 무의식적 차원에서 이루어지는 신경학적인 정보처리과정의 최종적인 결과라는 점이며(LeDoux, 1996), 이는 암묵적인 학습과정(implicit learning)과도 연관되어 있다(Seger, 1994). 의식과 무의식은 궁극적으로 자연과학적 법칙에 의해 설명될 수 있는 생물학적인 자연현상이다(Chalmers, 1996; Searle, 1992). 특히, 양자는 모두 시각과 이미지와 관련된 신경생물학적 과정과 연관되어 있다(Edelman, 1992; Zeki, 1993).

대부분의 정신적 활동이 무의식적 차원에서 이루어지기 때문에(Baars, 1988), 전제 7은 경영자들과 소비자들

사이에서 이루어지는 무의식적이지만 접근 가능한 사건이나 과정을 연구할 필요가 있다는 점을 시사해준다. 무의식적이지만 접근 가능한 마음상태에 대해 연구하기 위해서는 인간의 무의식적 상태를 지각 가능한 의식적 차원으로 상승시킬 수 있는 조사기법이 필요하고, 은유는 그러한 방법을 수행하는데 유용한 수단이다.

전제 8 : 정신모형은 자극을 선택하고 처리하는 과정을 조정한다

사고는 조직화된 뉴런들이 활성화되면서 발생한다. 특정 뉴런군은 기본적인 구성개념을 표상한다(Damasio, 1990). 특정 뉴런군이 충분히 활성화될 경우, 그 뉴런군과 기구축된 신경경로를 통해 연관되어 있는 다른 뉴런군을 활성화시킨다. 이러한 과정을 통해 하나의 사고는 다른 사고를 유발하고, 그 이전의 사고와 연결되기도 한다. 상호 연관된 뉴런군의 집단은 정신모형(mental model)을 구성한다(Eimas and Galavurda, 1990). 대뇌피질에만(이를 납작하게 펼칠 경우 테이블 넓기 정도의 크기와 두께이다) 약 1,017개의 뉴런을 가지고 있고, 이들은 거의 무한대의 연결가능성을 가지고 있다. 이러한 물리적 기제를 바탕으로 엄청나게 많은 정신모형이 창출되고 유지된다. 그러나 대부분의 정신모형은 비 활성화된 상태에 있고, 활성화될 경우에도 대개 무의식적 차원에서 이루어진다. 이러한 사실은, 한 번에 하나의 사고집합 이상을 의식적인 차원에서 활성화시키는 것은 우리 능력상 어렵다는 점을 반영한다. 또한, 그 과정에서 의식이 과부화되지 않은 채 제한된 정보에 초점을 맞추도록 언어가 도와주기 때문에, 언어가 의식상에서 두드러진 역할을 하는 것처럼 보이게 된다. 또한 정신모형은 시각 등 다양한 지각체계와 상호 작용한다.

전두엽은 안구운동을 조정함에 있어 중심적인 역할을 담당하는 것으로 보인다(Hubel, 1988).

“우리 인간들은 단지 앉아서 정보가 오기만을 기다리지 않는다. 오히려, 우리는 정보를 적극적으로 찾아 나서고, 그 정보의 가정들을 적극적으로 테스트한다. 만약

누군가가 자신이 관찰한 것을 어렵풋하게 안다고 하더라도, 그는 특정 부분에 대한 추론을 통해 확증적인 증거를 찾아낼 수 있다(Kosslyn and Koenig, 1992).”, “왜냐하면, 우리의 눈에서 대상에 대한 세부적인 관찰을 하기 위해서는 매우 조그만 중심시 영역만을 활용할 수 있기 때문이다”라고 Hochberg(1972)는 설명한다.

우리는 주변을 다양한 시선을 통해 살펴봄으로써 시각적 세계를 이해한다. 그러한 시선들은 안구의 섬광같이 재빠른 움직임에 의해 좌우되는데, 어떤 대상을 보게 될지는 안구의 움직임 이전에 결정된다. 우리가 그림의 어떤 부분을 중심으로 보느냐는 주변시(peripheral vision)에 의해 형성된 가정에 의존한다. 연속적인 시선을 통해 그림에 대한 시각정보를 어떻게 통합하느냐는, 각 시선을 통해 획득한 각각의 정보를 특정한 인지지도(mental map, 정보를 저장하는 인지구조)에 부합시키는 능력에 의존한다. 이러한 정보처리과정은 엄청나게 빠른 속도로 진행되기 때문에 의식적으로 지각하기 어렵다.

우리의 인지지도는 도상적인 심상(iconic imagery)으로 구성되어 있다. 사람들이 무언가에 주의를 기울이느냐는 그 사람의 인지지도를 반영하는데, 이러한 인지지도는 뉴런군의 집합으로서 감각적 경험을 이해하고 구조화하는데 무의식적 차원에서 활용된다(Weiser, 1993). 시선이 고정되는 패턴에 대한 가장 일반적인 설명은 안구운동이 그 사람이 가진 지식, 신념, 그리고 기대에 의해 좌우된다는 것이다(Kosslyn and Koenig, 1992). 시각체계에 대한 설명은 외부세계에 대한 이해에 있어 활용되는 다른 감각체계들에도 그대로 적용될 수 있다. 우리의 지식체계(정신모형)가 우리의 감각수용 과정에 영향을 주고, 감각수용 과정은 또한 우리의 지식체계에 영향을 미친다. 정신모형 자체가 뉴런군의 연계패턴을 보여주는 은유라고 할 수 있다. 이 정신모형은 우리가 어디에 주의를 기울이고, 그 맥락과 관련된 정보를 어떻게 처리할지에 대해 영향을 미친다.

정신모형은 단순히 사적인 차원으로 환원되는 것은

아니다(Gergen, 1994). Sperber(1994)는 이를 “표상의 전염병학(epidemiology of representation)”으로 설명했다. 경쟁적인 정보가 공통적인 환경 속에 진입하는데, 그러한 공통환경 속에서는 그러한 정보를 사회적으로 배분하고 보유하는데 있어 어떤 정보가 보다 성공적으로 남을 것인가에 영향을 주는 복합적인 요인들이 존재한다. 만약 그 정보가 그러한 과정을 성공적으로 통과한다면, 문화적으로 공유된 정신모형의 기반을 구성한다(Cole, 1996). 특정 영역에 고유한 정신모형은 이런 과정을 통해 그 공동체에서 공유되기도 하지만, 그러한 전염 과정을 통해 침입한 또 다른 변인이 사회적 영향력을 획득함으로써 변화하기도 한다(Bargh, 1990; Scheper and Faber, 1994).

전제 8은 적절한 구성개념을 규명하는 데서 한 차원 나아가 그 구성개념간의 연계구조를 규명할 수 있는 조사기법이 필요하다는 점을 시사해준다. 서로 다른 사람들 간에는 동일한 구성개념이라도 이들을 연계시키는 방식이 미묘하게 달라질 수 있기 때문에, 그러한 구성개념간 연계구조를 추출함에 있어 대상자로부터 직접 추출하는 것이 중요하다. 구성개념간 연계구조를 추출한다는 사고는 기존의 정량조사기법을 통해서서는 제공하기 어려웠던 새로운 통찰력을 제공해준다.

전제 9 : 서로 다른 정신모형간에 상호 작용한다

각 사람들의 정신모형은 구조화되지 않은 문제에 대해 어떻게 접근하는지, 또는 간식에 대해 어떤 취향을 갖고 있는지와 같은 문제들을 설명해준다. 각 사람들은 정신모형을 수천개 이상 가지고 있고(Schacter, 1996), 각 정신모형은 또한 다른 뉴런군과 하나 또는 그 이상의 경로를 통해 연계된 뉴런군(구성개념을 표상함)을 포함하고 있다. 예를 들어, 상기한 주제에 대한 정신모형에서 “도피(escape)”라는 구성개념(construct)을 표상하는 뉴런군을 공유하고 있다고 하자. 각 모형에 공통된 구성개념은 Edelman(1992)이 재진입 과정(reentry)이라 부르는 역할을 담당하는데, 간식에 대한 태도에 나타난

“도피”라는 구성개념은 구조화되지 않은 문제에 대해 나타난 “도피”라는 구성개념을 활성화시키거나, 역으로 활성화될 수 있다. 나아가 공유된 구성개념이 충분히 활성화될 경우, 양 정신모형이 상호간에 활성화시킬 수도 있다. 이렇게 정신모형들은 고립되어 고정되어 있다기 보다는 유동적이며 상호 연계되어 있다(Millgram, 1997).

재진입 과정은 보다 근본적인, 즉 보다 전체적인 뉴런구조가 있다는 점을 시사한다. 예컨대 보다 일반적인 정신모형에서 “도피”라는 구성개념은 그와 연계된 뉴런구조의 관점에서 이해되기 때문에 각 맥락에서 다양한 차원의 의미를 가지게 된다. 이는 뇌의 유연성이라는 관점에서도 설명할 수 있으며, 또한 특정 기억을 회상할 때마다 다른 경로로 연결됨으로써 전혀 다른 구성개념이 인출될 수 있다는 점으로도 설명할 수 있다. 간식에 대한 “도피”와 비구조화된 문제에 대한 접근에서의 “도피”는 서로 비슷해 보이지만, 서로 다르다.

구성개념은 뉴런군으로부터 생성되는데, 그 구성개념은 다른 구성개념과의 연계를 통해 의미를 획득하게 된다. 따라서, 연결경로가 그 구성개념(예: 도피)이 의미를 획득하는데 중요한 역할을 담당한다. 특정 구성개념이 보다 많은 정신모형에서 공통요소로 작용할수록, 그 구성개념의 일반적 의미가 보다 중요해진다(물론, 그 정확한 의미는 각 정신모형에 따라 다르다). 그러한 구성개념은 그 사람의 사고에 있어 중심적인 요소라고 할 수 있으므로, 그러한 핵심적인 구성개념을 확인할 수 있는 조사기법이 필요하다. 그러한 핵심구성개념은 심층은유(deep metaphor)를 표상할 수 있는데, 심층은유는 사회적으로 공유되어 있으면서 사고구조를 형성하는 강력한 동인이다.

전제 8과 9는 사회적으로 공유된 정신모형을 추출할 수 있는 조사기법의 필요성을 시사하고 있다. 그 기법은 명시적인 구성개념뿐만 아니라 암묵적인 구성개념까지 추출할 수 있어야 하고, 나아가 그러한 구성개념간의 연계관계를 표현할 수 있어야 한다. 전제 9는 또한, 서로

다른 정신모형이 상호 영향을 미치게 되는 계기를 제공하는 공유된 핵심 공유개념을 규명하는 작업이 중요함을 함축하고 있다.

ZMET의 진행절차와 결과물

인터뷰 준비단계

상기한 연구성과를 토대로 하여 그러한 전제들을 현실화시킬 수 있는 조사방법의 하나로써, 1995년에 하버드대 경영대학원의 마케팅 분야 대가인 Zaltman에 의해 ZMET이 탄생하게 되었다. ZMET의 진행단계는 <인터뷰 준비-실시-분석> 등 3단계로 구분된다. ZMET이 다른 조사방법과 갖는 가장 큰 차이점은 소비자들이 직접 가져온 그림을 가지고 인터뷰를 진행한다는 점이다.

주제설정 단계는 소비자들이 어떤 그림을 가져와야 할지를 결정하는 단계로서, 조사목적에 가장 부합하는 주제를 선정하는 단계이다. 이 단계는 전체 인터뷰 결과를 좌우하는 소비자가 가져오는 그림을 틀짓고, 소비자의 주제에 대한 사고를 점화시킨다는 점에서 중요한 단

계라고 할 수 있다. 주제의 단위는 <소비자 문제(problem)-제품군-제품-브랜드> 등 다양한 차원이 가능하나 일반적으로 새로운 아이디어를 발굴함에 있어서는 보다 추상화 수준이 높을수록 유리하다. 예컨대, 모토롤라는 2001년에 새로운 주택보안시스템을 개발하는 과정에서 신제품의 컨셉을 개발하기 위해 ZMET을 사용하였는데, 그 때 주제를 “안전할 때와 불안할 때 드는 본인의 느낌과 생각을 가장 잘 표현해주는 그림”을 가져오라는 것으로 정했다. 만일 단순히 “주택보안시스템에 대한 본인의 느낌과 생각을 가장 잘 표현해주는 그림”으로 주제를 설정했다면, 참여자의 사고를 보다 협소하게 틀지움으로써 전자만큼의 성과를 거두기 어려웠으리라 예상된다.

그리고, ZMET의 참여자는 조사목적에 따라 다르다. 중요한 점은 목표집단의 구성원을 직접 추출하여야 한다는 점이고, 대상자가 누구더라도 인지친화적인 이미지/은유/스토리 등을 통해 구성개념을 추출할 수 있기 때문에 FGI와는 달리 적극적인 언어표현능력이라는 조건은 별로 중요하지 않다. 다만, 동일집단 내에서 관여

도가 높은 소비자일수록 주제에 대한 보다 정교한 태도를 가지고 있어 다양한 구성개념을 추출할 수 있다는 면에서 선호된다. ZMET의 표본크기는 최소 12명으로 하는데, 그 이유는 Eastman Kodak, DuPont, General Motors 등의 합동조사(consortium research) 결과에서도 확인할 수 있듯이(아래 그림 참조) 일대일 인터뷰의 경우 12명 이상일 경우 주요 구성개념수가 안정적인 경향을 보이기 때문이다. 다만, 집단별로 공유개념도를 별도로 추출하고자 할 경우에는 각 집단당 최소 10명 정도는 충원하여야 공유개념도를 추출할 수 있다.

구성개념 추출면에서 ZMET이 FGI에 비해 상대적으로 우월한 이유는, FGI의 경우 2시간 동안 8명이 한 그룹을 구성할 경우 1인당 평균발언시간은 15분 정도에 불과하므로 자신의 의사를 충분히 표현하기에 부족하며, 낮은 환경에서 낮은 사람들과의 대화가 내면의 의사를 표명하는데 한계가 있기 때문이다. 실증조사 결과에 따르면, 1시간 동안 진행되는 8명의 일대일 인터뷰는 65명이 포함된 8그룹의 FGI와 거의 동일한 구성개념수를 추출할 수 있다고 한다(Taylor and Bogdan, 1998). ZMET의 경우, 은유프로빙이라는 별도의 기법을 활용할 뿐만 아니라 2시간 동안 진행된다는 점에서 구성개념 추출상면에서 상대적으로 긍정적인 평가를 받을 수 있다.

인터뷰는 ZMET 전문 인터뷰어의 주재 하에, 일대일로 2시간 동안 다음 6단계에 걸친 프로빙을 실시함으로써 참여자의 주제에 대한 구성개념의 대부분을 추출할 수 있다. 6단계에 걸친 프로빙은 뇌의 다양한 부분을 자극함으로써 참여자의 잠재니즈를 표면화하는데 유용하다. 특히, ZMET은 소비자가 직접 준비한 그림을 기반으로 인터뷰가 진행된다는 점이 특징적인데, 이러한 참여자의 주도성(participant control)은 다음과 같은 장점을 가진다(Coulter, 1994). 첫째, 그림을 고르는 과정에서 소비자 자신의 정신모형(mental model)을 구성하는 지식과 기대, 그리고 경험이 작용함으로써 소비자에게 보다 풍부한 의미를 갖는 그림을 직접 고를 수 있다는 점

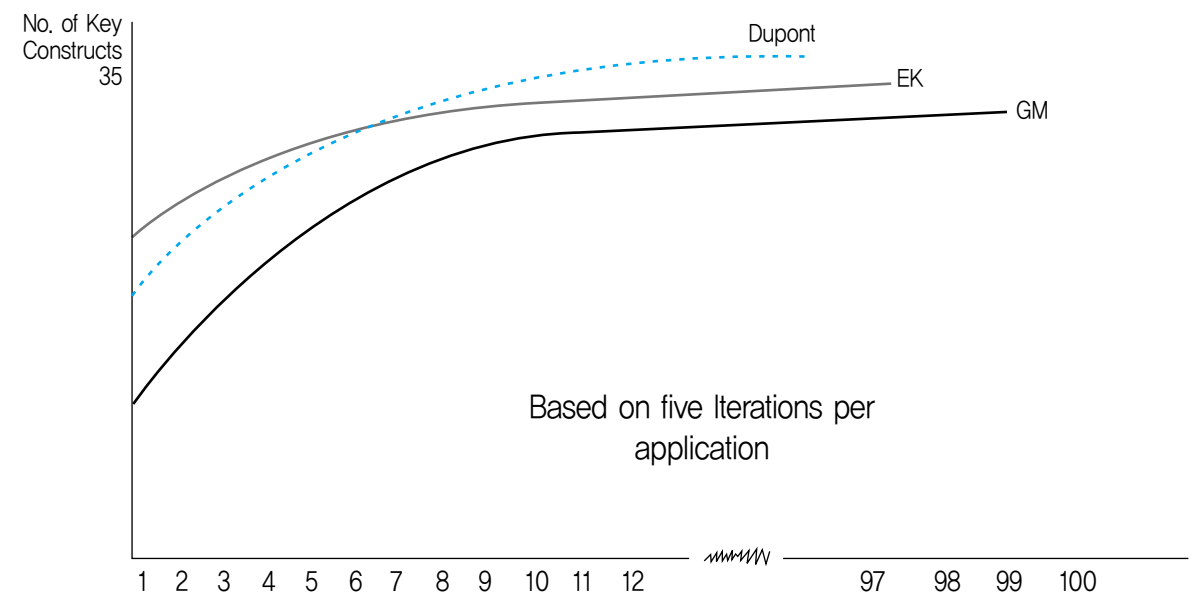
이다. 둘째, 소비자가 그림을 직접 고름으로써 기존에는 고려되지 않았던 새롭고 중요한 이슈를 발견할 가능성이 높아진다는 점이다. 리서처가 사전에 준비한 그림은 그러한 소비자의 정신모형과의 부합도나 새로운 이슈의 발견가능성 면에서 소비자가 직접 고른 그림에 비해 상대적으로 한계가 있다. 그리고, 인터뷰 전에 주제와 관련된 그림을 고르는 과정은 소비자의 잠재의식에 숨겨져 있는 구성개념들이 활성화되고, 표면화시키는 기회를 제공한다는 점에서도 ZMET의 성과를 제고시키는데도 유용하다.

인터뷰 단계

Storytelling(스토리텔링) 스토리텔링은 참여자가 가져온 그림에 대한 이야기를 듣고, 그러한 이야기에 맞춰 프로빙함으로써 주제에 대해 소비자가 갖고 있는 구성개념을 추출하는 단계이다. 2시간 정도 진행되는 인터뷰에서 1시간 정도 소요되는 단계로 ZMET 인터뷰에서 가장 중요한 단계라고 할 수 있다. 인간의 기억과 의사소통이 이야기에 기반되어 있고(Schank, 1990), 인터뷰 이전에 주제와 관련된 그림을 고르느라고 많은 생각을 해왔기 때문에, 참여자들은 자신이 하고싶은 이야기를 사전에 준비하여 오게 된다. 이 단계에서 인터뷰어는 참여자의 그림 속에 숨겨진 보다 심층적인 의미를 추출하기 위한 프로빙(probing)을 진행한다. 이 때, 참여자의 그림은 소비자의 개념을 추출하기 위한 효과적인 촉발단서로 기능하고(Ball and Smith, 1992; Weiser, 1988), 나아가 이 그림들은 다양한 정보와 속성을 정의하는 기본적인 개념을 표상한다. 참여자에 의해 강조된 그림의 요소는 종종 인터뷰어에게는 사전에 포착되지 않는다는 점에서, 사고의 간격을 확인할 수 있고 이는 소비자들을 이해하는데 중요한 요소이다.

소비자의 행동을 이해하는데 있어 그림을 이용한 조사의 신뢰성과 타당성에 대해서는, 사회학, 심리학, 상담치료학, 인류학 등 제 학문영역에서 심도 깊게 논의되

<표본크기와 추출된 주요 구성개념수-일대일 인터뷰>



어 왔다(Collier and Collier, 1986;Denzin, 1989;Grady, 1996;Prosser, 1996 등). 인간의 사고가 이미지에 기반되어 있고, 시각적인 자극인 인지과정에서 두드러진다는 점 등을 고려할 때, 그림을 이용한 조사의 가치는 결코 놀라운 일만은 아니다.

이 단계에서 인터뷰는 주로 래더링(laddering)을 통해 진행된다. 기존 래더링과 차이는 소비자가 직접 가져온 그림을 이용한다는 점과, 소비자의 은유를 중심으로 래더링을 한다는 점 등이다. 특히, 기존 수단-목적사슬이론(means-end chain theory)이 <속성-결과-가치>라는 분석수준을 토대로 래더링하고 그 결과도 계층적 구조를 지니는데 반하여, ZMET은 네트워크형 지도가 추출된다는 점에서 차이가 있다. 일례로, 듀폰이 실시한 조사에서 먼저 참여자가 가져온 울타리 그림 속에 포함된 은유를 규명한 뒤에 실시한 래더링 과정을 소개하면 다음과 같다. “‘이 제품들이 내 다리를 길게 보이게 한다’. 긴 다리가 왜 중요한가? ‘남자들이 긴 다리를 좋아하기 때문에.’ 왜 남자들은 긴 다리를 좋아하나? ‘그런 다리가 섹시하기 때문에.’” 이러한 래더링을 통해 심층 구매 동인을 추적해간다.

Missing Pictures(못 찾은 그림이야기) 시간과 자료의 제약으로 인해 참여자가 자신이 원하는 것을 가져오지 못한 경우에도, 그러한 그림을 가져왔다고 가정하고, 그 그림 속에 숨겨진 소비자의 사고와 감정을 프로빙하는 단계이다. 이를 통해 그림을 가져오지 못함으로써 소비자의 중요한 니즈를 놓치는 경우를 방지할 수 있다. 그러나, 대개 참여자들은 자신이 원하는 그림을 모두 찾아오는 경우가 많아 이 단계를 건너뛰는 경우가 많다.

Triad(그림비교) 인간이 자신의 경험을 이해하는데 있어 범주화가 갖는 중요성에 착안하여 인터뷰의 한 단계에 포함시켰다(Lakoff, 1987; Rosch, 1978). 또한, 이 단계는 인간이 자신의 마음상태와 그 과정에 대해 성찰할 수 있는 기제를 가지고 있다는 연구성과에 기반을 두고 있다(Koriat, 1994; Nelson and Narens, 1994). 이전에

Kelly Repertory Grid 기법(KRG)이 취학 전 아동에게도 그러한 성찰기제를 가지고 있다는 점을 증명하는데 사용되었다(Gelman and Wellman, 1991). 이 단계에서는 소비자들의 구성개념을 추출하는데 래더링과 함께 수정된 KRG가 사용된다. 기존에 검증된 기법을 채용함으로써, 은유를 통해 소비자의 기본적인 구성개념을 이해하는데 있어 ZMET의 성과를 제고시킬 수 있다.

이 단계에서 인터뷰어는 참여자들이 가져온 그림 중에 세 가지를 임의로 골라, 그 그림간 유사점과 차이점을 조사주제의 관점에서 이야기해달라고 요구한다. 이를 통해 한 두개의 초기 구성개념을 추출할 수 있다. 이러한 초기 구성개념을 토대로 전후에 있는 구성개념들을 프로빙함으로써 소비자의 주제에 대한 이해를 파악한다.

Expand Frame(그림틀 확장) 이 단계는 미술치료 기법(art therapy)을 응용하여 프로빙한다. 인터뷰어는 참여자의 그림 중 하나를 골라, 참여자에게 그 그림의 틀이 사방으로 확장되었을 때 자신의 생각과 감정을 더 잘 표현해줄 수 있도록 무언가 들어간다면 무엇이 그 그림 속에 들어갈 수 있는지를 묻는다. 그 답변에 맞추어 또 다른 질문들을 연속해서 던질 수 있는데, 그러한 질문들은 사전에 조사목적에 맞추어 미리 준비된다. 그렇게 그림을 변형시키는 과정을 통해 참여자는 자신의 내면에 숨겨져 있던 또 다른 생각과 감정을 포착하여 표현할 수 있다. 이 단계는 참여자가 그림에 대해 가지고 있던 균형감각을 잠시 흐트러뜨림으로써 자신의 의식이나 잠재 의식 차원에 있는 구성개념과 관련된 감정을 자극하는 효과가 있다.

Sensory Images(감각이미지) 감각은유는 말로써는 구체화하기 힘들었던 잠재의식 속의 사고를 의식적 차원으로 표명시킬 수 있는 기제이다(Lakoff, 1994; Turner, 1994). 시각, 청각, 후각, 촉각, 미각 등 오감은 각각 재현되는 계기가 다르지만, 이들 모두 참여자의 기억을 재생시키는데 도움을 준다(Damasio, 1994). 이러

한 감각은유들은 경험을 정신적으로 표상하는 과정에서 통합된다(Engen, 1991). 이 단계에서 참여자들은 조사대상을 잘 표상하는 감각적 느낌과 그렇지 않은 감각적 느낌에 대한 질문을 받는다. 참여자들은 이 단계에서 일관된 답변을 제공하고, 그러한 패턴은 전체 참여자에게서 나타난다. 이 단계에서는 특정 답변이 중요한 것이 아니라, 그러한 답변들이 조사주제와 관련을 맺는 방식과 이유를 이해하는 것이 중요하다. 그러한 이해를 통해 소비자의 사고와 행태에 대한 추가적인 통찰력을 획득할 수 있다.

Vignette(동영상은유) 이 단계에서 인터뷰어는 참여자들이 주제와 관련된 자신의 생각과 감정을 잘 표현해주는 짧은 영화를 만들어보도록 유도한다. 이 단계의 아이디어는 사이코드라마와 함께, 동적 이미지는 정적 이미지와는 다른 뇌영역을 활성화시킴으로써, 또 다른 추가적인 구성개념과 링크를 추출할 수 있다는데 기반하고 있다(Hubel, 1988; Zeki, 1993; Collins, 1991). 이 단계에서는 동적 차원이 부가됨으로써 뇌의 운동지각과 공간감각에 관련된 소비자의 진술을 획득할 수 있다.

Digital Image(합성이미지) 인터뷰의 마지막 단계로서, 참여자가 전문 디자이너의 도움을 받아 그래픽프로그램을 이용하여 자신이 가져온 그림들을 한 장의 합성 이미지(collage)로 만들어 주제에 대한 자신의 생각과 느낌을 압축하여 표현하는 단계이다. 프로빙을 통해 그 합성이미지에서 도출된 참여자의 스토리는 그 참여자의 준거틀이나 의사결정규칙 등을 확인할 수 있는 계기를 제공해준다.

특히, 합성이미지를 제작하는 단계에서 기존의 그림을 그래픽프로그램을 이용하여 참여자가 원하는대로 변형(distortion)시킬 수 있는데, 이러한 변형을 통해 그 참여자의 생각과 느낌에 대한 새로운 통찰과 아이디어를 획득할 수도 있다. 합성이미지가 완성이 되면 참여자에게 그 이미지를 처음 보는 사람에게 설명하듯이 이야기해 달라고 인터뷰어가 요구한다. 창의력은 인지과정에

서 본질적이며 또 선천적인 능력이기 때문에, 거의 대부분의 참여자가 이 단계에서 무리없이 자신이 원하는 이미지를 만들어낸다. 다만, 이 단계의 목적이 보기에 아름다운 그림을 만드는 것이 아니라 주제에 대한 자신의 생각을 표현하는데 있다는 점을 인터뷰어는 유념할 필요가 있다. 합성이미지에서 조각그림의 방향과 위치, 다른 그림과의 거리와 관계와 함께, 전체적인 구도와 패턴 등이 중요한 의미를 내포하고 있다.

인터뷰 분석단계

공유개념도 작성 인터뷰가 완료되면 리서처는 참여자의 스크립트와 그림을 가지고 공유개념도(consensus map)를 작성한다. 공유개념도는 소비자나 경영자의 사고와 행동에 영향을 주는 주요 구성개념(node)과 그들간 링크로 구성되는데, ZMET은 FGI와는 달리 구성개념간 연계구조를 보여줄 수 있다는 점에서 강점을 가지고 있다. 구성개념이 중요한 의미를 갖게 되는 것은 그 자체보다는 다른 구성개념과의 관계를 통하기 때문이다(Edelman, 1992). 공유개념도 작성과정은 일단 참여자 개인별 스크립트를 단어 단위로 분석하여 인지도(mental map)를 작성한 후 ZMET 전용 프로그램에 입력하여, 참여자 집단이 ‘공유’ 하고 있는 노드(구성개념)와 링크를 추출한다. (이렇게 지난한 노드와 링크 추출과정으로 인해 ZMET 조사가 소요되는 기간-약 6주 정도-이 다른 조사기법보다 상대적으로 길어진다.) 공유개념도는 인간의 사고와 감정이 표층적인 차원에서는 다양해 보이지만, 심층적인 차원에서는 서로 공유하고 있는 보편구조가 존재한다는 구조주의적 패러다임에 기초하고 있다. 공유개념도를 통해 개인이 아닌 목표집단이 공유하고 있는 사고와 감정 구조를 포착함으로써, 보다 효과적인 마케팅 전략을 수립할 수 있다. 잘트먼(2003)은 신제품의 80%가 실패하는 이유가 낮은 도시(소비자의 마음)에 지도(공유개념도)도 없이 여행한 결과라고 지적하고 있다. ZMET은 인지친화적인 이미지/은

유/스토리 등을 통해 소비자가 구축한 인지장벽을 완화시켜 보다 깊은 심리를 표면화시킴으로써 새로운 구성개념을 추출할 가능성이 상대적으로 높을 뿐만 아니라, 기지의 구성개념이라도 다른 구성개념과의 관계를 통해 그 위상과 연결경로를 포착함으로써 보다 성공적인 마케팅 전략을 수립하는데 기여할 수 있다.

심층은유 추출 ZMET이 은유라는 수단을 통해 고객의 잠재니즈에 접근해간다는 점은 앞서 밝힌 바와 같다. 이러한 은유 역시 계층적 구조를 가지고 있으며, 표층의 다양한 은유를 조직화하는 동력으로서 심층은유(deep metaphor)가 있다. 심층은유는 참여자의 진술과 그림, 그리고 공유개념도의 분석을 통해 추출하는데, 이를 통해 주제에 대한 소비자의 핵심적인 준거들을 확인할 수 있다. 이러한 심층은유는 제품이나 브랜드의 핵심 컨셉 등으로 활용할 수 있으며 마케팅 전략수립의 중심을 구성한다고 할 수 있다. 각국의 수 많은 설화가 근본적으로는 31가지의 원형(archetype)으로 분류할 수 있다는 프로프(Vladmir Propp)의 분석에서의 원형이 바로 심층은유와 가장 유사한 개념이라고 할 수 있다.

심층은유를 좀더 이해할 수 있도록 사례를 제시해보자면 ‘네슬레 크런치 바’에 대한 ZMET 조사를 들 수 있다. 10명의 네슬레 크런치 바의 고객에 대한 인터뷰를 통해 조사한 결과, 참여자들이 크런치 바를 바쁜 일상에

서 가질 수 있는 조그만 즐거움으로, 매우 맛있는 간식으로 본다는 점을 알게 되었다. 그러나, 이러한 표층적 의식 이면에 네슬레 크런치 바가 매우 강력한 시간적 아이콘이라는 사실을 밝혀냈다. 즉, 참여자들이 가져온 낡은 픽업트럭, 나무울타리, 교외 잔디밭에서 노는 어린이들, 할아버지 시계, 눈사람, 미국국기 사진 등은 어린 시절, 즉 아주 단순했던 시절에 대한 강한 기억들을 불러내는 것들이었다. 일례로 픽업트럭은 출근길에 흔히 이용하던 수단이기보다는 어린 시절로 돌아가는 타임머신으로 나타났다. 이러한 분석을 통해 네슬레 크런치 바에 소비자의 심층의식에서 ‘시간’이라는 심층은유가 중요한 준거를 역할을 한다는 점을 확인할 수 있었다.

ZMET 조사의 결과물은 크게 은유분석, 공유개념도와 디지털 이미지, 그리고 심층은유 등 4가지로 나누어질 수 있다. 결과보고서는 110~130페이지 정도 되는데, 상당부분을 공유개념도와 그 공유개념도를 구성하는 구성개념에 대해 참여자의 진술과 그림을 토대로 설명하는 부분이 차지한다. 그러한 공유개념도 분석을 토대로 심층은유를 제시하고 이를 통해 조사목적 달성을 위한 제언을 한다.

이제까지 상술한 ZMET의 이론적 배경과 ZMET의 인터뷰 절차간의 관계에 대하여 Zaltman(1997)은 다음과 같은 표로 정리하였다. 이를 통해 ZMET이 새로운 연구

성과를 충분히 반영하고 있는 혁신적인 조사기법이라는 점을 간접적으로 확인할 수 있다.

ZMET의 적용사례

모든 마케팅 활동은 소비자에 대한 심층적인 이해를 전제로 한다. ZMET이 그러한 목적을 달성하는데 일정한 성과를 거두었다는 점을 사례를 통해 제시하고자 한다. ZMET은 소요기간과 비용상 주로 국내의 메이저 기업들이 활용하였으며, 특허를 받은 조사방법으로 개발자의 라이선스가 없이는 활용할 수 없다. 국내에서도 실시한 프로젝트가 있지만 보안상의 이유로 기존의 공개된 사례⁴⁾를 이용할 수 밖에 없다는 점을 양지 바란다.

브랜드(기업) 이미지 조사 : Coke 사례

브랜드자산(brand equity)은 오늘날 기업들이 보다 많은 수익을 창출함에 있어 중심적인 위상을 차지하고 있다. 브랜드자산을 제고시키기 위해서는 먼저 소비자들이 자사의 브랜드를 어떻게 이해하고 있는지를 살펴 보아야 한다. 자사의 브랜드이미지를 깊이 있게 이해할 수록 브랜드 (재)포지셔닝과 같은 마케팅 전략의 성공가능성을 높일 수 있다. 브랜드 이미지와 관련된 ZMET 조사로 가장 유명한 사례는 코카콜라에서 2001년에 실시한 조사를 들 수 있다. 코카콜라는 소비자들이 자사 브랜드에 대해 가지고 있는 숨겨진 느낌과 생각을 알아내기 위해 ZMET 기법을 사용하였다. 과거 FGI와 설문조사에서는 코크(Coke)의 이미지가 ‘에너지 충전, 갈증해소, 해변의 즐거움’ 등으로 나타났는데, ZMET 조사에서는 코크가 ‘활기차고 사교적인 느낌(invigoration and sociability)’ 뿐만 아니라 ‘고요함, 고독, 긴장해소(calm, solitude, relaxation)’ 등과 같이 상반된 느낌도 함께 불러일으킨다는 점을 발견했다. 그러한 상반된 이미지를 발견하게 된 계기 중 하나가 참여자가 직접 가져온 그림이었다. 그 참여자는 코크의 이미지를 가장 잘

표현해주는 그림중의 하나로 ‘관중이 가득 차 있는 축구 경기장에서 명상에 잠겨있는 불교 승려’ 그림을 가져왔는데, 그 그림 속에 나타난 참여자의 느낌을 프로빙한 결과 코크에 대한 새로운 이미지를 발견할 수 있었고, 이는 다른 참여자들에게서도 공통되게 드러났다. 자사 브랜드 이미지의 새로운 측면을 발견하게 된 코카콜라의 경영자들은 조사결과에 놀라워하면서 새로운 마케팅 전략 수립의 계기로 활용하였다(New York Times, 2002.2.23).

마케팅 커뮤니케이션(광고 등) 컨셉 개발 및 평가

ZMET을 광고 컨셉 개발에 활용된 예로는 상기한 네슬레 크런치 바에서 ‘시간’이라는 심층은유를 활용한 예와 함께, 듀폰의 여성 스타킹에 대한 조사를 들 수 있다. 팬티스타킹용 섬유를 생산하는 듀폰은 기존의 시장조사 기법을 활용한 결과 대부분의 여성들이 팬티스타킹 착용을 싫어한다는 결과를 얻었다. 그러나 이 회사의 마케팅 담당자들은 여성의 잠재의식에 숨겨진 니즈를 기존의 조사가 빠뜨리고 있지는 않는가 하는 의구심을 갖고, 팬티스타킹을 착용한 여성 20명을 선발하여 ZMET을 실시했다. 먼저 주제로 “당신은 팬티스타킹을 구매하여 착용하는 것에 대해 어떤 생각을 하며, 또 어떤 느낌을 가지는가?” 라는 질문을 선정하였다. 이때 조사에 참여한 여성들은 나무에 매달린 스틸밴드, 배배꼬인 전화기 코드, 단단한 플라스틱 포장에 들어있는 울타리 말뚝 등 상상하기 그리 어렵지 않은 이미지들을 선택했다. 그들은 또한 빈 벽에 걸린 두 개의 아프리카 마스크, 땅에 쏟아진 아이스크림, 고급 승용차, 꽃이 화병에 평화스럽게 꽃혀있는 장면의 사진들도 선택했다.

ZMET 전문 인터뷰어가 각각의 그림 속에 숨겨진 여성들의 잠재니즈를 두 시간에 걸친 집중적인 인터뷰를 통해 분석한 결과, 여성들이 팬티스타킹 착용을 싫어한다는 점과 함께 또 다른 심리를 발견할 수 있었다. 즉, 여성들이 나일론에 대하여 좋아함과 싫어함이라는 양면적

전제/단계	Story telling	Missed Picture	Triad	Expand Frame	Sensory	Vignette	Digital Image
1) image- based	0	0	0		0	0	0
2) nonverbal	0				0	0	0
3) metaphor-centric	0			0			0
4) metaphor-reveal			0	0	0	0	0
5) embodied					0	0	0
6) emotion	0	0	0	0	0	0	0
7) without aware	0		0	0	0	0	0
8) mental model	0		0		0	0	0
9) model interact			0	0			0

4) 본고에서 사례는 주로 잘트먼(2003), 최순화(2003), 윤계호(2003) 등에 공개된 사례를 이용하여 실제 조사를 수행한 경험을 토대로 다소 수정하여 제시하였다.

감정을 가지고 있었다. 듀퐁 담당자들은 다른 연구들에서는 결코 얻을 수 없었던 통찰력을 획득할 수 있었는데, 일례로 플라스틱 포장에 들어있는 올타리 말뚝 이미지에서 팬티스타킹이 그녀가 낄씬하고 키가 큰 느낌을 들도록 한다고 느낌을 나타내고, 아이스크림은 스타킹이 나가는 것 때문에 발생하는 난처함을, 비싼 자동차는 사치스러운 느낌을 나타냈다. 한 여성의 합성이미지는 정원용 호스에 둘러싸인 쿠키 자르는 칼이 실크 드레스를 배경으로 놓여있는 장면이었는데 우아함에 대하여 동경과 불편함을 동시에 보여주는 것이었다. 이러한 그림에 나타난 소비자의 마음을 래더링을 통해 확인해본 결과 여성들은 남성들에게 섹시하게 보이고 싶어한다는 심리를 읽어낼 수 있었다. 이런 발견을 통해 팬티스타킹 메이커들과 소매업자들이 직장여성의 이미지를 한결같이 수퍼우먼으로 표현하던 당시의 광고패턴에 변화를 주어 ‘섹시함과 유혹적인 이미지’도 포함시키기 시작했다. 이러한 광고컨셉의 변경은 상당한 성과를 거둘 수 있었다고 한다. 나아가 잘트먼(2003)은 광고를 평가함에도 은유와 스토리를 기반으로 그 효과를 측정하는 방법론에 대한 제안을 하고 있다.

신제품 컨셉 개발(포지셔닝 및 브랜드 네이밍 포함) : 모토롤라 사례

모토롤라는 2001년 새로운 주택보안시스템을 개발하는 과정에서 신제품의 컨셉을 개발하기 위해 ZMET을 사용하였다. 이 때 조사주제는 앞서 잠깐 살펴본 바와 같이 안전할 때와 불안할 때 드는 본인의 느낌과 생각을 가장 잘 표현해주는 그림’을 가져오라는 것이었는데, 많은 사람들이 ‘개’의 이미지가 담긴 그림과 사진을 가져왔다. 그러한 그림에 대해 프로빙해 본 결과, 개는 충성스럽게 인간을 보호하는 동물로써 ‘편안함과 안전함’ 등의 느낌을 전달한다는 점을 알게 되었다. 소비자들은 충성스러운 동물이 그들을 위해 지키고 있다는 점을 앞으로써 보호받는 느낌을 받게 된다는 점을 알게 되었다. 모토롤라의 경

영자들은 소비자들이 가져온 그림들을 보고 놀라워했으며, ZMET 결과를 신상품 포지셔닝과 브랜드 네이밍 전략에 활용하였다. 애초에 기획하였던 제품의 기술적 이미지를 약화시키는 대신 ‘친구 또는 동료’의 정서적 이미지를 강화하고, 브랜드 네임도 ‘The Talkatron’에서 ‘The Watchdog’으로 변경하였다.

신제품 아이디어 개발

P&G의 경우 신제품 개발의 핵심은 소비자의 니즈 중 충족되지 못한 니즈를 발굴하는데 있다. 그러나, 기성제품과 달리 신제품은 아직 소비자들의 마음 속에 구체화되지 않아 소비자 스스로도 자신의 잠재니즈를 표출하는데 한계가 있다. 이런 점들을 고려할 때 은유를 이용하여 소비자의 잠재니즈를 표면화시킬 수 있는 ZMET은 이 분야의 상대적 강점을 가지고 있다고 판단된다. 이러한 강점은 ZMET 사용 라이선스를 보유한 P&G에서 자체 스크리닝 과정을 통과한 신상품 아이디어의 40%가 ZMET을 통해 발굴되었다는데서도 확인할 수 있다. 그 중에 가장 유명한 사례는 페브리즈(Febrez)의 개발이라고 한다(잘트먼, 2003).

ZMET은 인간의 심층심리를 이해하는 수단으로서 인간의 사고와 감정에 대한 심층적인 통찰력이 필요한 거의 모든 분야에 적용 가능하다. 일례로 히스패닉의 소비패턴을 확인하기 위해 ‘미국에서 히스패닉으로 살아간다는 느낌과 생각’에 대한 조사를 실시한 경우를 들 수 있다. 나아가 제품 디자인 컨셉 개발을 위해 ‘친근함’을 나타내는 그림을 가져와 조사한 경우도 들 수 있다. 나아가 시장세분화를 위해서도 공유개념도를 활용하여 새로운 분류를 시행한 경우도 있다. 이렇듯, ZMET은 소비자의 심층적 사고과정 규명을 통해 효과적인 마케팅 전략 개발에 상당한 기여를 할 수 있는 유용한 조사방법 중 하나임을 확인할 수 있다.

결론

시장환경이 급속히 변하고 있고 수많은 기업이 나타났다가 사라지고 있다는 점은 주지의 사실이다. 이러한 경쟁 환경에서 우위를 확보하는데 있어 고객니즈에 대한 이해만큼 중요한 일은 없을 것이다. ZMET 개발자인 잘트먼의 최근 저작으로 지난 달에 국내번역 출간된 ‘How Customer Think’의 마지막 장에서 저자는 빙산 밑을 살피지 못해 침몰한 타이타닉의 예를 들면서, 기존의 패러다임에서 벗어나지 못할 경우 최고경영자는 피터 드러커의 지적처럼 시장에서 도태될 것이라는 점을 강조하고 있다. 새로운 지식의 원천을 확보하는 것이 시장에서 경쟁우위를 확보하는 토대이며, ZMET은 새로운 패러다임을 두려워하지 않는 경영자와 마케터들에게 유용한 도구의 하나로서 사용될 것이라 기대해 마지 않는다.

〈주요 참고문헌〉

- 윤계호(2003), 은유마케팅(Metaphor Marketing), 마케팅포커스
- 잘트먼, 제랄드(2003), 노규형 역(2004), How Customer Think: 소비자의 숨은 심리를 읽어라, 서울 : 21세기북스
- 최순화(2003), 고객 마음을 읽는 마케팅 조사기법, CEO Information 제405호, 삼성경제연구소
- Coulter, Robin Higie(1994), Using the Zaltman Metaphor Elicitation Technique to Understand Brand Image, Advances in Consumer Research, 1994, Vol.21
- Zaltman, Gerald(1997), Rethinking Market Research, Journal of Marketing Research, Nov97, Vol.34, Issue 4
- ※ 기타 참고문헌은 지면상 생략하고 국내 번역된 잘트먼(2003)의 미주를 참조하기 바랍니다.
- 〈필자소개〉
- (주)리서치앤리서치 기획팀장, ZMET Licensed Researcher
- 논문:『로컬 거버넌스능력 강화수단으로서 공론조사,
- 공동번역 : 『How Customer Think』, 『민주주의와 공론조』