

## 그들이 고용한 것과, 해고한 것

고객이 고용을 결정할 때 직면하는 두 가지 중요한 순간



고객이 실제로 제품을 구매하는 것



고객이 실제로 제품을 사용하는 것

고용을 결정하는 과정에서 발생하는 갈등

변화를 강요하는 힘

VS

변화에 저항하는 힘

1. 상황의 힘(문제, 불만)이 강력하여 고객에게 행동을 유도하는 경우
2. 새로운 제품이나 서비스가 문제를 해결해주겠다고 유혹하는 경우

1. 고객을 무겁게 짓누르는 현재의 습관  
"나는 이런 식으로 해나가는 데 익숙해", "그럭저럭 편안해"
2. 어떤 새로운 걸 선택하는 데 따르는 불안  
"지금의 것보다 더 낫지 않으면 어떡하지"

갈등을 극복한 사례

기능적 차원 뿐만 아니라 정서적, 사회적 힘 그리고 변화를 강요하거나 방해하는 힘을 충분히 감안하지 않은 할 일의 정의는 영향력이 떨어진다.

(성공적 예시 : 인사관리 컨설팅회사 머서는 안전한 연금리스크거래소를 개설하여 직원들의 연금을 계획하는 임원들의 정서적인 문제를 해결하고, 거래 규모가 크기 때문에 느끼는 "변화를 거부하려는 힘"에 대해 극복하게 하여 성공적으로 고객의 할 일을 충족시켜 주었다.

해야 할 일의 핵심에 도달하는 방법

	사실	말하고자 하는 것
1. 스토리 쌓기	에어비앤비의 호스트와 고객들을 위해 45가지의 서로 다른 정서적 순간을 알아내 스토리보드를 작성했다.	개별 인터뷰들을 몇 개의 범주로 분해하여 통계수치를 내기보다 이야기들을 하나로 묶어 거기에서 유사한 패턴을 발견해야 한다.
2. 매트리스 어젠다	소비자의 고민과 해야 할 일을 알아내기 위해서는 매트리스의 세부사항에 대한 질문보다는 구입하게 된 과정에 집중 해야한다.	고객의 의사결정 과정을 짚어가며 고민의 전체적 그림에 대한 단서를 찾아 내려면 '초심자의 마음'을 유지해야 한다.
3. 총동구매의 이면	'워커'의 매트리스 구매 과정 인터뷰를 통해 워커의 큰 고용을 유도한 것은 실패로 끝난 작은 고용의 순간 들었고, 일의 능률 향상, 좋은 가장이 되고자 하는 해야 할 일을 만들어냈다는 점을 도출할 수 있었다.	이노베이터들은 큰 고용과 작은 고용에 따르는 긴장, 갈등, 고민, 불안 등을 예민하게 포착하는 열 감지 센서를 갖고 있어야 한다.
4. 진통제나 새 매트리스나	인터뷰에서 수면 부족을 보상하기 위해 고객이 취한 행동은 진통제나 강장음료 같은 차선책을 활용하는 것이었다.	멋진 이노베이션 통찰은 조사의 폭보다 깊이에서 나오는 경우가 많다.
5. 통찰과 창의적 '아하!' 순간	고용을 유도하는 핵심 요인은 소비자의 생활 속 이야기에 있다. 그 이야기를 알면 소비자가 제품을 보는 순간 직관적으로 쓸모를 알아채는 해결안을 설계 할 수 있다.	고객의 고용을 유도하는 해결안을 창조하려면, 당신은 고객의 해야 할 일과 그것을 가로막는 걸림들을 제대로 파악해야 한다.

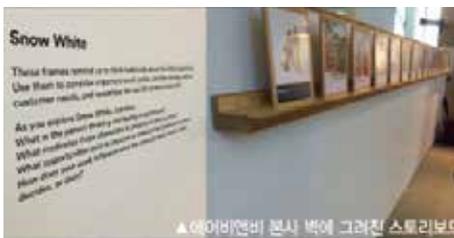
# airbnb

66

단편으로도 충분히 성공적이었지만 월트 디즈니는 사람들이 단순히 웃어넘기는 게 아니라 감정을 이입하는 장편을 만들고자 했다. 하나의 완성된 스토리를 들려주고자 했다. 바로 내가 원하는 것이었다.

99

에어비엔비 공동창업자 브라이언 체스키



▲ 에어비엔비 본사 벽에 그려진 스토리보드

픽사 출신 디자이너를 영입해 '백설공주'라는 코드명의 프로젝트를 시작했다.

'A'라는 고객에게 가장 완벽한 여행이란 무엇일까라는 질문을 던진 뒤 비행기를 예약하는 순간부터 집에 돌아가 가방을 푸는 순간까지 모든 단계를 그림카드로 만들었다. 고객을 이해하기 위해 스토리보드를 만든 셈이다. 그랬더니 가야할 길이 보이더라는 것.



▲ 에어비엔비 스토리보드

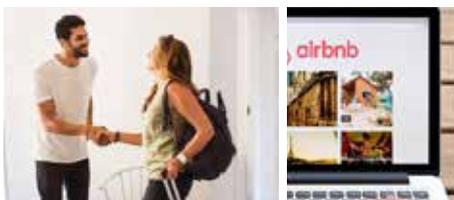
에어비엔비는 호스트, 게스트, 직원 등이 주인공인 3개 스토리보드를 만들었다.

호스트 스토리보드 - 추가수입이 필요해 고민하다 에어비엔비를 접하는 순간이 그려지고  
게스트 스토리보드 - 빌린 방에 들어서며 만족하는 순간, 파티에서 자신의 경험을 나누는 순간 등이 그려졌다



고객을 캐릭터화하고 이들의 경험을 이미지로 구체화하니 어느 순간에 불편함을 느낄지 파악할 수 있었다.

어떤 호스트는 방사진을 찍어 올리는 단계에서 어려움을 겪을 수 있다. 노인을 호스트 캐릭터로 상상할 때였다. 에어비엔비는 4000명 넘는 사진작가 네트워크를 구성해 클릭 한 번으로 무료로 사진을 찍어주는 서비스를 도입했다.



우리가 파는 건 '방'이 아니라 '여행'이더라

처음에 픽사 디자이너가 스토리보드를 만들었을 때 그가 그린 33장중 여행자가 숙소에서 있는 모습을 그린 것은 단 2장이었다.

숙박은 극히 일부였다. 에어비엔비가 파는 것은 방이 아니라 여행과 경험이었던 것이다.

이렇게 해서 백설공주 프로젝트는 에어비엔비의 빈 공간을 채워주고

고객이 누구인지 확인시켜 주었으며 자신들의 업까지 새로 정의할 수 있도록 해주었다.

66

스토리보드는 캐릭터, 즉 사람에 초점을 맞춘 혁신이었다. 사람에게 대한 이해 없이는 어떤 제품도 제대로 만들 수 없기 때문이다.

99

에어비엔비 수석디자이너 레베카 싱클레어