

## 쿠팡 UX리서처가 말하는 리서치

2019. 11. 22.



*어떤 문제든, 답은 고객에게 있어요.*

“너무 편해요, 결제까지 일사천리예요, 이제 다른 데서 쇼핑 못 해요.” 참 감사하게도, 고객 인터뷰 때마다 많은 쿠팡 고객분들께서 이렇게 말씀해주시곤 한다. UX디자이너, UX리서처, PO(Product Owner) 등 각자 하는 일은 다르지만, 우리 모두는 결국 고객 만족이라는 하나의 목표를 향해 매 프로젝트마다 협업하고 있다. 쿠팡의 작은 기능 하나까지도 모두 그렇게 탄생했다.

그중에서도, UX리서처는 고객을 관찰하고, 그들의 이야기에 귀 기울이고, 협업 과정에서 그들의 목소리를 늘 대변하는 사람이라 할 수 있다. 고객이 진정 원하는 것은 무엇인지, 또 불편해하는 것은 무엇인지 파고 또 파고들면서 말이다. 쿠팡의 UX리서처 Mina 님을 만나, 쿠팡의 UX리서치 문화와 일하는 방식에 대해 허심탄회하게 대화를 나누어보았다.

### 안녕하세요, Mina 님!

Mina: 업무로만 뵈다가, 이렇게 인터뷰어-인터뷰어로 마주하니 재미있네요. (웃음) 네 반가워요.

### 간단하게 자기소개 부탁드립니다.

Mina: 전 쿠팡에선 미나(Mina)로 불리고요, 본명은 김민아입니다. 쿠팡 UX디자인팀의 UX리서처로 일하고 있어요. 처음 쿠팡에 합류할 땐 UI Design Lead로 입사를 했는데, UX Lab이 신설되면서 UX리서처로서의 커리어를 시작하게 됐어요.



**UX리서처 직군이 아직 한국에서 그렇게 보편화되어 있진 않은 것으로 알아요. 직군 자체에 대해 궁금해하실 분들도 많을 것 같은데, 간단하게 설명해주실 수 있나요?**

Mina: 음, 말 그대로 UX(User eXperience)에 대해 '리서치'하는 사람이예요. 사용자의 경험에 대해서요. 가리키는 대상은 결국 같지만, 쿠팡에서는 굳이 사용자를 '고객'이라고 불러요. 사용자라는 단어는 왠지 좀 '대상화'하는 느낌이 있지만, 고객이라고 하니 더 가깝게 느껴지지 않나요? 꼭 단골고객처럼요.

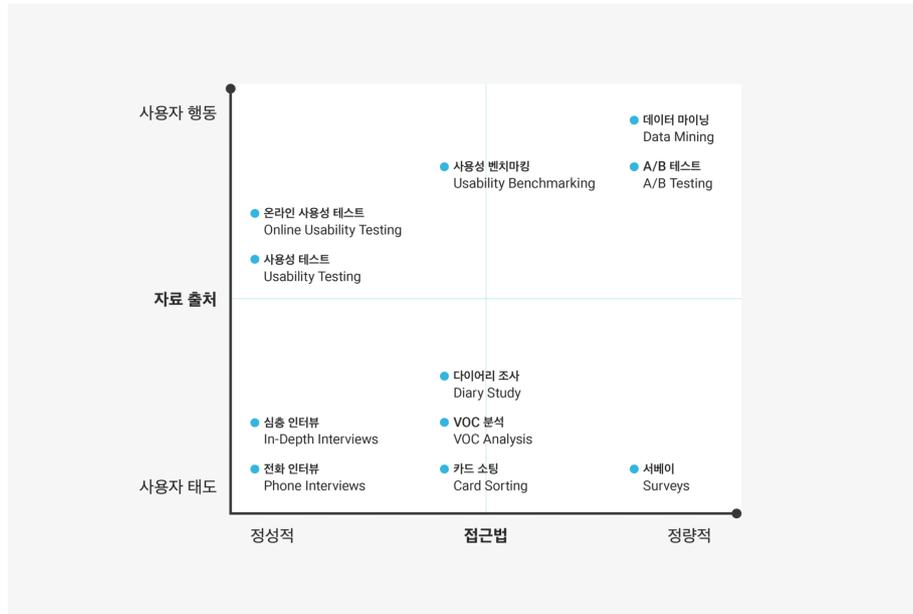
근데, 우리가 리서치하는 그 '고객의 경험'이라는 게 단순히 고객이 쿠팡 서비스를 사용하는 행태만을 의미하진 않아요. 고객이 쿠팡이라는 회사와 쿠팡 서비스의 여러 기능들과 어떻게 상호작용하는지, 나아가 물건을 사는 쇼핑이라는 행위 전반, 그리고 고객의 일상까지도 리서치의 대상이에요. 그렇게 넓은 맥락에서 '연구 및 조사'를 한다고 보시면 됩니다.

기본적으로 UX리서처를 포함해 모든 리서처들은 다양한 방식으로 정보를 수집하고, 분류하고, 분석해요. 이 과정에서 많이들 알고 계시는 정성/정량 등 여러 가지 리서치 방법론을 사용하고, 그렇게 나온 결과물을 잘 정리해 공유까지 하는 게 저희의 기본적인 업무입니다.

**UX리서처는 정말 전방위로 고객을 '리서치'하시네요. 그렇다면, 우리 쿠팡에서는 UX리서처들이 구체적으로 어떤 일을 하고 계세요?**

Mina: 크게 두 가지로 나눌 수 있을 것 같아요. 먼저, 고객의 구매행태에 대한 인사이트를 찾는 '선행 리서치'가 있습니다. 나중에 서비스 전략에 반영하기 위해서요. 다른 하나는 현재 UX의 문제점과 그것들 간의 우선순위를 파악하는 리서치가 있어요. 이 경우, 리서처가 그 UX프로젝트의 시작부터 끝까지 함께하며 진행합니다.

전자의 경우, 꼭 UX팀이 아니라도 쿠팡의 누군가가 필요로 할 고객 인사이트를 리서처들이 먼저 찾아서 제공하는 거예요. '이게 문제 같은데, 이거에 대해서 리서치해주세요'라고 요청을 받아서 인사이트를 드리는 게 아니라, 리서처들이 주체적으로 고객 관점의 문제 해결에 도움이 될 만한 인사이트를 도출하는 거죠. 리서치 결과는 잘 정리해서 쿠팡 내에 전사적으로 공유하고 있어요. 저희 팀에서 공유하는 인사이트를 누구든지 업무에 참고할 수 있도록요. 몇몇 중요한 리서치 결과는 누구든 와서 들을 수 있는 공유하는 자리(share-out session)를 만들어 의견을 주고받기도 하고요.



후자의 경우, 프로젝트가 어느 국면에 있는지에 따라 진행하는 리서치의 주제와 방식이 달라져요. 프로젝트 시작 전에는 사전 연구로서 전반적인 시장조사, 고객 행동 패턴 분석 같은 리서치를 할 수 있겠죠? 이미 나온 리서치 결과들을 바탕으로 2차 조사(secondary research)를 할 수도 있고, 우리가 직접 서베이나 IDI(심층 인터뷰, In-depth Interview)를 진행하기도 합니다. 벤치마킹이라든지, 관련된 프로젝트에 대한 VOC를 다시 검토하기도 하고요.

이렇게 발견된 고객의 니즈(needs)나 불편함(pain point) 등의 고객 인사이트를 기반으로 이제 디자이너가 열심히 디자인을 시작하면, 저희도 그에 맞춰 하는 일이 달라집니다. 중간중간 UT(Usability Testing)나 서베이를 진행하여, 지속적으로 디자이너에게 피드백을 주고, 프로젝트가 순항할 수 있도록 협업해요. 최종 디자인이 나올 때까지요. 이제 디자인이 확정되면, A/B테스트(A/B Testing)를 통해 기존 테스트로는 볼 수 없었던 것들을 확인하고, 어떤 디자인으로 진행할지 최종 결정을 합니다. 만약 A/B테스트 결과가 좋지 못할 때는, 그 원인 역시 깊게 파악합니다. 잘 안될 때의 인사이트도 그 나름의 가치가 있으니까요. 훗, 디자인 개발이 끝나서 출시되었다고 해도 실제 고객이 사용하는 과정에서 문제가 없는지까지 확인하고요. 이렇게 주욱 얹어 드리니, 새삼 제가 어떻게 일해왔는지 되돌아보게 되고 좋네요. (웃음)

**쿠팡에서는 리서처와 디자이너와 굉장히 밀접하게 일하고 계시네요. 협업 과정이 인상적인 것 같아요. 좀 더 부연해주실 수 있을까요?**

Mina: UX디자인은 고객이 어떻게 받아들이고 사용하는지가 중요하잖아요? 단지 심미적인 완성도만 높은 것은 아닌지, 과연 정말 고객의 불편함을 해소하는 디자인이 맞는지 점검이 필요해요. 최종적으로 결정된 디자인에 대해 UT를 거치고 A/B테스트 진행하고, 출시 후 VOC까지 듣고 수정/반영할 수도 있지만, 중간중간 고객 관점의 피드백을 반영하면 디자인 과정이 더 효율적이라고 생각했어요. 그래서 한창 디자이너가 작업하는 중에도 고객이 어떻게 받아들이고 사용할지에 대해 확신이 없을 땐, 리서처와 디자이너가 함께 작은 컴포넌트 단위까지 UT를 진행하고, 해결 방법 도출을 위해 함께 아이디어이션(ideation)을 하기도 합니다.



이게 가능한 이유는 팀의 구조 그리고 거기서 비롯된 일하는 방식 때문인데요. 쿠팡은 리서처와 디자이너가 밀접하게 협업할 때의 시너지를 잘 알고 있는 것 같아요. 쿠팡의 UX디자인 조직에서는 리서처와 디자이너가 한데 모여서 같은 목표를 가지고 일하고 있거든요. 리서치 조직이 별도로 분리되어 있는 게 아니고요. 리서처와 디자이너가 한 쌍이죠, 마치 2인3각 경기의 파트너처럼요. 빼놓으면 같이 넘어지니까, 서로 호흡을 잘 맞추려 노력하고 있습니다. (웃음)

음, 이런 일 하는 방식은 업무의 효율도 높여주지만, 개인적인 성장의 기회가 된다는 점도 제가 느끼는 또 다른 장점이에요. 리서처는 디자이너가 디자인하는 과정을 바로 옆에서 지켜보며, 창의적인 문제 해결 방식에서 영감을 받아요. 반대로 디자이너분들 역시 리서처들이 깊이 있게 파고들면서, 문제를 정의하는 것을 보며 배우는 게 많다고들 하십니다. 일종의 동반성장이라까요?

아직, 한국의 다른 기업들에선 UX리서처를 별도로 채용하는 경우가 많지 않은 걸로 알아요. 그래서 리서치 에이전시에 의뢰를 하거나, 있다고 하더라도 조직이 별도로 분리되어 있죠. 요청이 들어오면 그때그때 리서치 진행하고, 결과물만 리포트로 전달하고 종료하는 경우가 많고. 저희처럼 프로젝트의 처음부터 끝까지 함께하는 거나 하는 경우는 드물다고 알고 있어요. 그런 경우, 리서치 결과가 프로젝트 디자인에 제대로 반영되지 않을 수도 있거든요. 리서치의 결과물 중에서 필요해 보이는 부분만 발췌해서 사용한다든가 하면, 전체 리서치의 방향이나 맥락과 달라질 수 있는 위험성이 있어요.

## 리서처와 디자이너의 2인3각이라니, 참 와 닿는 표현이네요. 이외에도 쿠팡 UX리서치가 차별화되는 점이 있다면 무엇이 있을까요?

Mina: 무엇보다, 체계적인 리서치 인프라요. UT, IDI, Survey 모두 필요할 때 바로 진행할 수 있어요. 리서처가 프로젝트가 진행되는 중간중간 수시로 다양한 리서치 방법을 동원할 수 있는 건, 쿠팡이 그간 축적해온 리서치 인프라 때문에 가능하다고 생각해요. 시스템적 뒷받침 없이는 이렇게 빠르게, 다각도에서 고객을 만날 수 없죠.

일단, '온라인 리서치 가이드'가 마련되어 있어서, 쿠팡 직원이라면 누구든지 원하는 일정에 UT, IDI, Survey 등을 진행할 수 있어요. 프로젝트의 전반적인 사용 경험에서부터 세세한 버튼 텍스트 레이블까지. 디자이너, PO, 혹은 고객의 의견이 필요한 그 누구라도요! 서베이의 경우 질문지만 사전에 준비되어 있다면, 그리고 UT의 경우 패널이 준비되어 있다면, 심지어 당일에도 바로 시행 가능합니다. 특히 쿠팡은 온라인 UT를 적극적으로 활용해요. 온라인으로 패널을 확보하게 되면, 서울 근교에 거주하시는 분들뿐 아니라 훨씬 넓은 지역에서 다양한 배경의 고객을 만날 수 있잖아요. 표본의 대표성이 확보되는 거죠. 또, 고객님의 사정으로 취소라도 취소가 되더라도, 바로 다른 인터뷰 대상자를 모집할 수 있어요. 현재 기준 '쿠팡 리서치 패널'로 약 2만 명 정도 계시고요, 지속적으로 확보 중에 있습니다.

또, Moderator Room과 Observer Room이 한 쌍으로 구성된 UT Room을 다수 확보해서, 온라인으로 혹은 실제로 고객을 자주 초청하여 UT를 시행할 수 있는 여건을 갖추고 있어요. UT의 참관은 테스트의 직접적인 진행자나 요청자가 아니더라도, 임직원 모두에게 열려있다는 점 역시 쿠팡 리서치 문화의 강점이죠.

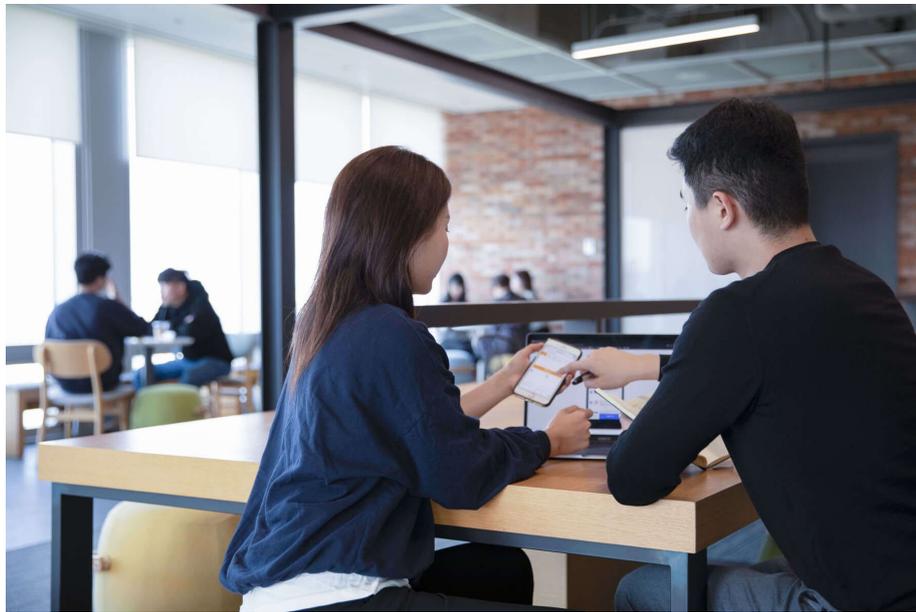
제일 중요한 건, 쿠팡 전사적으로 UX리서치 결과에 대한 신뢰와 공감대가 형성되어 있다는 거예요. 프로젝트를 진행하다 보면, 우선순위에 따라 선택하는 것이 있고, 포기하는 것이 생겨요. 개발 리소스 문제일 수도 있고, 비즈니스 목표와 관련되어있을 수도

있죠. 그럴 때, 쿠팡은 UX리서치 결과에 대한 신뢰를 바탕으로, 고객의 관점에서 경중을 따지고 선택해요. 장기적으로는 그게 곧 비즈니스적인 목표의 달성으로도 이어질 거란 믿음이 있거든요.

물론, 이런 리서치 문화가 하루아침에 갖추어진 건 아니에요. 쿠팡의 UX리서치는 거의 쿠팡의 시작부터 함께해왔는데요. 10년 전쯤 한국에 UX라는 개념이 유행처럼 번지던 때가 있었거든요.(웃음) 근데 재밌는 건, 다른 회사라면 실무자들이 경영진에게 UX가 중요하다고 설득하고 세일즈하러 다녀야 했을 텐데, 쿠팡은 대표님이 나서서 UX Lab을 만들었다는 거예요. 그걸 계기로, 제가 쿠팡에서 UX리서처로의 커리어를 시작하게 된 것이기도 하고요. 어찌 보면, 쿠팡은 대표부터 고객의 관점을 제일 중요시하는, UX가 DNA로 새겨진 회사인 거죠. 회사가 성장하고 시간이 흐르면서, 팀도 갖추어지고 리서치 프로세스들도 자리를 잡았고, 지금의 모습이 되었어요.

## 역시, 쿠팡은 리서치도 ‘속도’가 강점이군요. 이 외에 쿠팡만이 하고 있는 리서치 방법론도 있나요?

Mina: 요즘은 ‘UT Day’라는 걸 하고 있어요. 매주 수요일마다 고객 5~6분을 쿠팡 본사 UT Room으로 초청하여, 사전 신청한 임직원들이 고객에게 직접 질문하고 피드백을 받을 수 있는 시간이예요. 따로 IDI를 예약해서 고객을 만나볼 수도 있겠지만, ‘UT Day’에 참여하면 사전 준비 없이도 짧은 시간에 여러분들의 피드백을 받아볼 수 있으니, 매력적인 기회인 거죠. 평소 생생한 고객 인사이트가 필요했던 쿠팡 직원으로부터 많은 사랑을 받고 있는 프로그램이고, 쿠팡 서비스를 더 탄탄하고 고객 중심으로 만드는 데 큰 도움이 되고 있습니다.



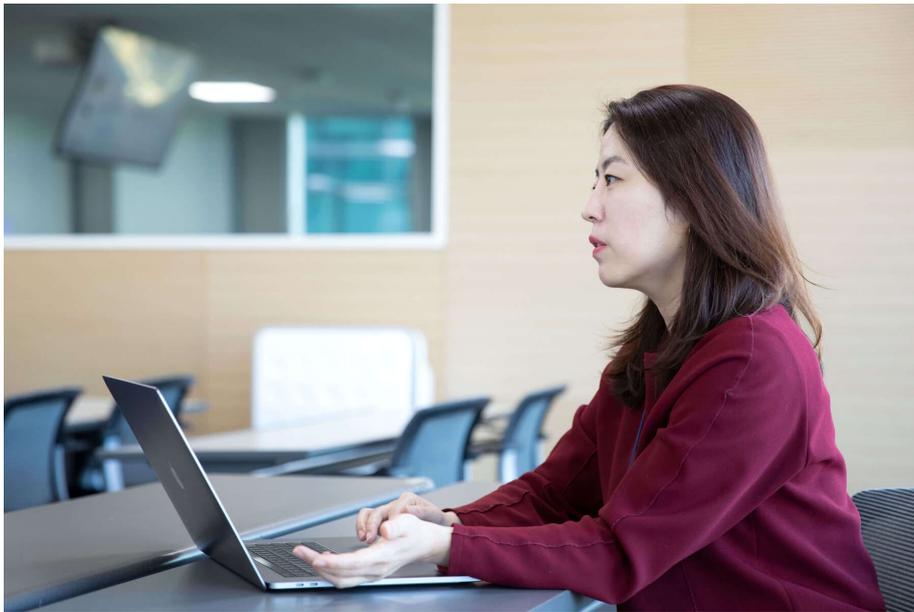
사실, 정기적으로 ‘UT Day’를 시작하게 된 건, 올해 6월에 진행했던 ‘One-day UX Speed Dating’이라는 행사 때문이에요. 총 21명의 고객분들을 쿠팡 본사로 초청해서, 그날 하루 3시간 동안 진행하는 인터뷰 행사를 기획했거든요. 쿠팡 임직원은 미리 신청해 주신 39명이 참석해주셨고요. 고객 분들이 콘퍼런스 룸에 빙 둘러앉아 계시면, 임직원이 차례로 자리를 이동해가며 한분 한분 1:1로 10분 간 자유롭게 질문하고, 피드백을 얻었습니다.

쿠팡에는 Product UX 팀 밖에도 MD(MerchanDising), CS(Customer Service) 등 다양한 부서의 임직원들이 늘 고객으로부터 피드백을 받고 싶어 하는데, 훈련된 리서처가 아닌 이상 상대적으로 준비가 더 필요해요. 온라인 UT의 경우 장치를 사용하는 법도 익혀야 하고, IDI를 하려면 인터뷰 스킬도 숙지되어 있어야 하죠. 그래서 우리 리서처들이 이런 행사를 기획한 거죠. 별도의 사전 준비 없이도, 이날 하루 3시간 동안 마치 소개팅하듯이 고객과 실제로 얼굴을 마주하고, 빠르고 쉽게 인사이트를 얻어갈 수 있는 기회를 전사 모든 직원에게 제공하기 위해서요.

이때 반응이 정말 좋았어요. 행사에 참여한 임직원들은 고객을 평소 고객에게 공급했던 내용을 빠르게 물어보고 무려 21명의 고객으로부터 다양한 피드백을 얻을 수 있어서 좋았다고 하셨고요, 참여한 고객분들은 “쿠팡이 이렇게까지 고객 목소리를 들으려 한다는 것에 놀랐고 감동을 받았다”라고 하셨어요. “앞으로 쿠팡을 더 애용하겠다”는 따뜻한 후기들도 남겨주셨습니다. 이때의 성공 경험 때문에, 이걸 UT Day로 만들어 정례화하기로 결정한 거죠.

고객을 더 알기 위한 리서처들의 그리고 쿠팡 직원들의 열정이 참 대단한 것 같습니다. 이번엔 리서처로서 Mina 님 개인에 초점을 맞춘 질문을 몇 가지 더 드려보려 해요. 쿠팡에서 진행해온 다양한 프로젝트 중에 가장 기억에 남는 건 어떤 거예요?

Mina: ‘로켓와우 멤버십 프로젝트’가 기억에 많이 남네요. 한 분기 앞서 진행한 선행 리서치 결과와 이어서 진행된 UX 개선을 위한 리서치가 시기적으로도 내용적으로도 잘 맞물렸거든요. 일단 선행 리서치의 결과물이 좋았어요. 현재 고객의 불편함(pain point)이 무엇인지 먼저 해결되어야 하는 우선적인 문제가 무엇인지를 명확히 파악했죠. 문제점이 명확히 정의되니, 그에 맞는 개선 방안도 자연스럽게 도출되었어요. 탄탄한 리서치 결과를 바탕으로 프로젝트의 전체적인 방향성에 대해 모두 빠르게 동의를 했기 때문에, 디자인이며 개발도 빠른 속도로 나왔고, 여러 번 이터레이션(iteration)을 만들고, 테스트를 거듭하며 서비스의 완성도를 높여갈 수 있었죠. 프로세스가 최적화되었기 때문에 가능했던 일 같아요.



**UX리서치를 수행하면서 가장 중요하게 생각하시는 게 있다면요?**

Mina: 음, 두 가지예요. ‘우선순위를 정할 것’ 그리고 ‘한계를 인정하고, 일단 앞으로 나갈 것’. 사실 리서처는 완전무결한 리서치를 내놓고 싶죠. 어떤 오차도 없는 그런 리서치요. 그런데 리서처도 기본적으로 제품을 만드는 디자인 팀의 일원이예요. 문제를 정의만 하는 사람이 아니라, 문제를 해결하고 그것을 제품으로 만드는 게 최종 목표죠.

쿠팡뿐 아니라 어떤 서비스든 해결해야 하는 문제는 항상 많아요. 핵심은 당면한 문제가 무엇인지 우선순위를 올바르게 정하는 거라고 생각해요. 가장 중요하고 시급하게 해결해야 하는 문제가 무엇인지예요. 그리고, 리서치 결과 역시 어느 정도 신뢰성이 확보되면, 일단 앞으로 나아가야 해요. UT를 100번 할 수는 없는 거잖아요? 차라리, 추후에 A/B테스트 등으로 객관성을 확보하는 게 현명한 접근이라고 생각합니다.

쿠팡에 리더십 원칙이라는 게 있는데, 그중 4번째가 ‘Move with urgency’예요. 그 의미는, 감당할 수 있는 리스크라면 일단 실행하라는 거죠. 테크 회사들, 그중에서도 우리 같은 이커머스 기업은 빠른 속도가 굉장히 중요하잖아요. 리서치 결과가 가질 수 있는 한계와 리스크 자체를 부정하라는 게 아니고, 인지는 하고 있는 상태에서 일단 앞으로 가야 한다는 거예요. 전 리서처로서, 그런 균형감각 역시 중요하다고 생각해요.

**아무래도 쿠팡의 리서처는 프로젝트의 끝까지 함께하기 때문에 가질 수 있는 시각처럼 보여요. 멋있습니 다. 앞으로 쿠팡에서 UX리서처로서 어떻게 성장해가고 싶으세요?**

Mina: 성장이라고 하기엔 좀 거창한데.(웃음) 그래도 쿠팡에서 이루고 싶은 바가 있다면, UX리서치 프로세스와 문화가 지속적으로 발전되고 전파되는 거예요. UX리서처라는 직군이 흔하지 않던 시절부터 리서처로 일하면서, 제 자신도 많이 성장했거든요. 일단 고객 관점의 시각을 갖게 되었죠. 어떤 문제든, 답은 고객에게 있어요. 논리적으로 사고하는 방식도 배울 수 있었어요. 그리고, UX리서치 프로세스를 갖춰가면서 그 효과를 제 눈으로 직접 확인한 적이 많은데, 이게 혼자 혹은 몇 명만 공유해서 이룬 결과가 아니거든요. 프로세스로 정착시키고, 문화로 퍼져나갔기에 가능했던 거죠. 그래서 매니저로서, 저희 팀 다른 리서처들도 그런 태도와 문화를 내재한 인재로 지속적으로 성장하기를 바라고, 쿠팡 내의 다른 조직 사람들도 그럴 수 있었으면 좋겠고요.

마지막 질문입니다. 현재 함께 할 UX리서처를 찾고 계시다고 들었어요. 어떤 자질을 가진 분들이 쿠팡에 어울리실까요?

Mina: 쿠팡의 리더십 원칙 중에 'Dive deep'이라는 게 있는데요, 문제의 원인을 깊게 파고드는 태도를 뜻해요. 다른 원칙들 모두 중요하지만, 리서처에게 가장 필요한 덕목을 꼽자면 그게 아닐까 싶습니다. 가장 본질적인 문제를 파악해야, 근본적인 문제 해결이 가능하니까요. 저희와 함께 'Dive deep' 할 수 있는 분이면 좋을 것 같습니다. 그리고, 기본적으로 UX리서처라는 직무는 인간에 대한 호기심이 많은 분이 적합하지 않나 싶어요. 인간을 관찰하고, 인간에 대해 고민하길 즐기는 사람이에요. 꼭 지원자의 전공에 대해 한정 짓지는 않고 있기 때문에, 본인의 이런 면들을 지원서와 면접에서 잘 표현해주시면 좋을 것 같아요.

이 글은 [쿠팡디자인](#)에 발행된 글입니다

취재 문의 [media@coupang.com](mailto:media@coupang.com)