

10-30-2008

## 과학적 마케팅 의사결정을 위한 전문화된 고객지향 정보창출

Young Won Ha

Ju Young Kim

Jin Gyo Kim

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>



Part of the [Marketing Commons](#)

### Recommended Citation

Ha, Young Won; Kim, Ju Young; and Kim, Jin Gyo (2008) "과학적 마케팅 의사결정을 위한 전문화된 고객지향 정보창출," *Asia Marketing Journal*: Vol. 10 : Iss. 3 , Article 4.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1221>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

# 과학적 마케팅 의사결정을 위한 전문화된 고객지향 정보창출: TNS Korea\*

## Creating Customer-Oriented Information for Scientific Marketing Decision Making: TNS Korea\*

하 영 원(Ha, Young Won)\*\*

김 주 영(Kim, Juyoung)\*\*\*

김 진 교(Kim, Jin Gyo)\*\*\*\*

본 사례에서는 마케팅 의사결정을 위한 중요정보를 수집·분석하여 제공하는 국내 마케팅조사 기업 중 선두주자의 하나인 TNS Korea의 경쟁전략을 주요 경쟁력 원천을 중심으로 고찰하였다. 연구 결과, TNS Korea의 핵심 경쟁력원천은 '과학적인 전문성'과 '고객지향적 조사컨설팅'임을 발견하였다. 나아가 인적자원의 개발·육성을 통하여 두 핵심 경쟁력원천을 확보하고 강화하고 있었다. 이와 같은 핵심 경쟁력원천의 확보 및 강화를 위한 TNS Korea의 경쟁전략은 마케팅조사 업계를 넘어 다른 산업의 기업들에게도 큰 전략적 시사점을 준다.

핵심개념: 과학적 마케팅 의사결정, 고객지향적 조사컨설팅, TNS Korea

### I. 서론

급변하는 경제 상황과 산업 환경 하에서 치열한 경쟁을 이겨 나가기 위해서 기업들은 직감에 의존하여 마케팅 의사결정을 내리던 것에서 탈피하여 마케팅 의사결정에 과학적 기법을 도

입하고 있다. 특히 정확한 조사기법과 분석기법을 통해서 의미 있는 정보를 획득·활용하려는 기업의 숫자가 증가하고 있는 까닭에 마케팅조사 회사들이 급성장하고 있다. 국내 마케팅조사 회사 중 하나가 TNS Korea이다. 경쟁 마케팅조사 회사를 앞지르기 위하여 TNS Korea는 세계 최고 수준의 조사기법과 분석기법을 도입하

\* 본 연구는 서울대학교 BK21 경영전문사업단의 부분적인 재정적 지원 하에 수행되었음.

\*\* 서강대학교 경영전문대학원 교수(ywha@sogang.ac.kr)

\*\*\* 서강대학교 경영전문대학원 교수(jkimsg@sogang.ac.kr)

\*\*\*\* 서울대학교 경영전문대학원 교수(jingkim@snu.ac.kr)

여 한국기업들에게 적합한 형태로 제공하여 왔다.

일찍이 Drucker는 정보사회의 도래를 예견하며, 경쟁력의 확보 및 유지를 위한 중요한 생산요소가 아이디어, 지식, 그리고 정보를 포함한다고 강조하였다(Drucker 2001). TNS Korea는 고객별 맞춤 정보와 지식을 제공함으로써 마케팅 조사시장을 선도하고 고객사의 만족을 증가시키고자 노력하고 있다. 특히, 산업별(sector) 전담 조사컨설턴트들이 다양한 조사기법과 분석기법을 활용하여 고객기업들이 필요로 하는 정보를 수집·분석하고 있다. 이와 같이 고객들에게 전문적이고 적합한 정보를 제공하고 함으로써 고객사의 의사결정에 도움을 주고 있다. 이와 같은 노력에 힘입어 고객기업들은 제공된 조사 서비스에 대하여 높은 만족감을 느끼고 있으며, 그 결과, TNS Korea는 2007년도 매출 1위의 조사회사로 마케팅조사 업계에서 위상을 다질 수 있었다.

TNS Korea에서 고객에게 제공하고자하는 '전문적이고 정확하며 적합한 정보'의 수집, 분석, 그리고 요약은 TNS Korea의 전문 컨설턴트들을 통하여 행해지고 있다. 지식기반사회에 있어서 산업경쟁력 원천중 하나가 인적 자원이라는 점은 부인하기 어렵다. 우수하고 전문적인 인재 개발 및 육성을 위해 TNS Korea는 많은 교육 기회와 교육 인센티브제도를 통하여 안정적이고 경쟁력 있는 근무환경을 제공함으로써, 인적 자원을 TNS Korea의 강점 중 하나로 장기적으로 확보·육성하고자 노력하고 있다.

본 연구에서는 2007년도에 마케팅조사 업계에서 매출액을 기준으로 선도기업으로 부상한 TNS Korea를 대상으로 TNS Korea의 경쟁력의 원천을 자세히 고찰하고, 이를 통해 지식서비스산

업에 포함되는 다른 회사들에게도 적용 가능한 경영상의 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 마케팅조사 업계 분석

### 2.1 마케팅조사 업계 개괄

마케팅조사 업계는 IMF가 시작되었던 1998년까지 약 10년 동안 연평균 30%의 성장을 보였다. IMF 이후 한국경제의 성장 속도가 둔화되면서 마케팅조사 업계의 성장 또한 둔화되었다. 그러나 IMF 기간 중 2001년도의 경우, 마케팅조사 업계는 2000년 대비 20%의 성장을 보였는데, 이는 해당연도의 경제성장률이 3%~4%에 불과하다는 점을 고려해 볼 때 비교적 높은 수준의 산업성장률이라고 할 수 있다(광고정보센터 2001). IMF 하에서 미래상황에 대한 불확실성의 증가와 급변하는 환경에 대한 적절한 대응의 필요성의 증가에 기인하여 많은 기업들이 마케팅조사의 중요성을 보다 크게 절감하게 되었다. IMF는 이전에 경험하지 못한 사회적 그리고 경제적 측면에서 급격한 변화를 가져왔으며, 변화하는 소비자 및 시장 환경에 관한 마케팅조사는 변화하는 시장에 보다 적극적으로 대처하는 전략수립을 위한 중요한 정보의 원천으로 인지되게 되었다.

마케팅 조사의 중요성 및 필요성에 대한 국내 기업들의 인식제고는 국내 마케팅조사 시장의 확장을 가져왔으며, 이로 인해 많은 수의 새로운 마케팅조사 회사들이 마케팅조사 시장에 진입하였다. 특히 신규 국내 마케팅조사 기업뿐만

아니라 외국 마케팅 조사기업과의 합자회사, 외국 마케팅조사 기업과의 제휴 관계를 갖는 마케팅조사 기업, 그리고 외국 마케팅조사 기업의 한국지사 등 다양한 형태로 새로운 마케팅조사 기업들이 출현하였으며, 그 결과, 마케팅조사 업체간 경쟁이 매우 치열해 졌다. 이와 같은 경쟁강도의 증가는 여러 마케팅조사 회사들로 하여금 고객기업의 욕구를 충족시킬 수 있는 양질의 서비스를 제공하는 것이 전략적으로 중요함을 지각하게 하였다. TNS를 포함한 외국계 마케팅조사 기업들(예: AC Nielson, Research International Korea, Synovate 등)은 전 세계적으로 널리 활용되고 있는 대표적인 자료수집방법 및 분석모형을 활용하여 양질의 정보를 제공하고자 노력하고 있다. 이와 같은 노력은 고객기업들로 하여금 과학적 의사결정을 내리는데 큰 기여를 하고 있다.

## 2.2 마케팅조사 업체의 활동

국내 마케팅 조사기업 중 한국갤럽과 한국리서치는 대표적인 순수 토종 마케팅조사 기업이다. 한국갤럽과 한국리서치는 여론조사와 마케팅 조사 부문에서 각각 선도적인 역할을 수행하였다.

한국갤럽은 1974년에 설립된 우리나라 최초의 법인 형태 마케팅조사 전문회사이다. 1980년부터 전국 6대도시 (서울, 부산, 대구, 대전, 광주, 전주)에 실사 네트워크를 구축하고 정식직원이 상근하는 실사지사를 운영하고 있다. 실사는 Gallup International의 표준조사방법에 따라 엄격한 통제 하에 진행되며, 특히 시기별 변화를 추적하는 추적조사 (Tracking Study)에서 진가

를 발휘하고 있다. 한국갤럽은 일반 기업을 위한 마케팅 조사뿐만 아니라 정부와 사회단체를 위한 사회여론 조사 프로젝트를 지금까지 약 13,000여 건 수행하였으며, 이를 데이터베이스로 구축, 관리함으로써 고객의뢰 시 선행 조사 결과와 비교하는 것을 가능하도록 하였다(한국갤럽웹사이트 2008).

한국리서치는 1978년 설립 이래, 실시한 50,000건 이상의 조사 사례가 Data Bank(H-DB)내에 제품 카테고리별, 상품별, 출시기간별, 그리고 경쟁사별로 축적되어 있다. 조사 신뢰성을 높이고자 전체 매출액의 50% 이상을 자료수집 부문에 투자하고 있다. 전국 100,000명의 HRC Master Sample을 이용, 직접 자료를 수집하며 CAPI, CATI, Web-Survey시스템을 사용하여 자료의 신뢰성을 높이고 있고, 경력 10년 이상의 간부 사원이 자료 수집을 감독하고 회수된 설문지의 70% 이상을 검증함으로써 조사결과의 정확도를 높이고자 노력하고 있다(한국리서치웹사이트 2008).

외국계 마케팅조사 업체 중 하나인 AC닐슨은 닐슨 컴퍼니(The Nielson Company)에 소속된 세계 최대의 마케팅조사 전문기업이다. 현재 전 세계 100여 개국에서 활동하고 있는 다국적 마케팅조사 회사인 AC닐슨은 세계 곳곳에서 소매유통 조사, 소비자 조사, 관찰 조사와 같은 다양한 형태의 조사를 다양하고 정교한 모형을 통해 수행하고 있다. 1980년에 설립된 한국 지사는 지금까지 국내외 대기업들의 많은 숫자의 마케팅 조사 업무를 수행해 왔다. 특히 AC닐슨은 소매점 유통 조사 사업 분야에서 강세를 보여 왔다. AC닐슨은 매달 한 번씩 소매유통 조사를 수행하여 수집된 자료를 계약된 소비재

업체들에게 제공하고 있다. 소매유통 조사는 대형할인마트로부터 동네 구멍가게까지 전국 소매유통 과정에서 발생하는 판매, 진열, 그리고 상품취급 상황을 정기적으로 파악하는 대규모 조사인 데, 이는 AC닐슨의 대표적인 마케팅 조사이며 또한 국내 기업들이 가장 신뢰하는 지표 자료 중 하나이다(이코노미플러스 2008).

또 다른 외국계 마케팅조사 기업인 리서치 인터내셔널은 주로 브랜딩 (Branding), 신제품개발/컨셉 조사, 수요예측, 광고효과조사, 상권분석, CRM, 의료/제약관련조사, 소매점패널, 인터넷조사, 소비자 조사 등을 국내에서 수행하고 있다. 리서치 인터내셔널만의 특화된 조사 기법에는 브랜드 자산의 극대화를 위해 무형의 브랜드 매력을 찾아주는 시각적 시스템인 BrandSight Gallerysm, 브랜드의 기회 개발 및 변화 예측을 가능하게 하는 브랜드 이미지와 선호에 관한 영향력 평가 도구인 Locators, 그리고 전 세계 RIQualitatif Unit이 참여하는 연례 정성 조사 프로그램인 RIO 등이 있다(광고정보센터 2007).

Synovate는 세계적인 커뮤니케이션기업인 Aegis가 합병한 Market Facts 등 국지적으로 활동하던 여러 마케팅조사업체들이 2003년에 뭉쳐 형성된 기업으로서, 본사의 개념은 없으며 각 지역에 존재하던 조사업체들이 하나의 통합 운영 체제를 지향하면서 활동하고 있다. 소비자 조사 뿐만 아니라 B2B나 컨설팅 관련 프로젝트도 진행하고 있다(시노베이트웹사이트 2008). 여러 조사업체들이 자동차, 제약, 금융, 농약, 비즈니스 컨설팅 분야 등 다양한 조사를 전 세계 혹은 아시아태평양 지역에서 진행하고 있는 까닭에 보다 다양한 조사경험을 공유하는 강점이 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 국내외 마케팅조사

회사들은 상호간 경쟁을 통하여 한국의 마케팅 조사 산업을 아시아의 여러 국가 중에서도 돋보이는 수준으로 끌어올리는데 기여하였다.

## 2.3 TNS Korea

TNS 그룹은 Sofres 와 Taylor Nelson 회사가 합병하여 만들어진 세계적인 마케팅조사회사로서 2007년 기준으로 전 세계 3위의 매출을 올리고 있고 custom research 회사로는 세계 1위의 기업이다. 기본적으로 영국과 프랑스 등 유럽에 기반을 두고 있는 회사로서 현재는 전 세계에 지사망을 구축하고 있으며 소비자패널 조사에 강점이 있고, 최근에는 인터넷조사에서 두각을 나타내고 있다.

TNS Korea는 1984년에 설립된 한국법인으로서 현재 120명의 연구원과 210여명에 달하는 직원을 가진 2007년도 매출 1위의 조사회사이다. 마케팅뿐만 아니라 언론, 사회학, 공학, 자연과학 등 다양한 산업분야의 조사를 최신의 과학적 자료수집과 분석기법을 토대로 한 수행하고 있다.

## 2.4 TNS의 성과

TNS Korea는 설립된 후 초기에는 주로 외국계 기업들의 조사를 상대적으로 많이 수행하였다. 당시 국내기업들이 자료에 근거한 의사결정보다는 경험과 직관에 의존한 의사결정이 많았던 점에 반해서, 외국계 기업들은 정확하고 과학적인 데이터를 활용하여 한국 소비자와 시장에 대한 이해에 기반을 둔 마케팅 의사결정에 노력하였다.

〈표 1〉 국내 마케팅조사 주요 회사

회사명	주요 조사 업무 영역	조사 기법 및 솔루션	주요 거래사
한국갤럽	GallupES(EmployeeSatisfaction) 조사프로그램 MS(MysteryShopper)조사프로그램 GallupCI 조사프로그램 컴퓨터 시스템을 이용한 광고효과 측정(AD-Score) 3A(AssessmentofAdvertisingActivities) 조사프로그램 한국갤럽 해외 마케팅 조사프로그램 선거캠페인여론조사 합리적인 지방 자치 행정을 위한조사 (GPLA) 긴급여론조사 등	Gallup Sampler 디지털감청시스템 Video Conference system Gallup DB CATI(Computer Aided Telephone Interview) System 옴니버스 조사 신디케이트 조사(Syndicated Survey) PC Index 조사 Brandex 조사 등	SK등 국내 대기업 부패방지위원회 한국전력공사 JTI KOREA 관공서 및 기타 관청
한국리서치	국내마케팅 여론조사 수출 마케팅을 위한 외국시장조사 정부 정책 수립을 위한 패널여론조사 MediaIndex 등	한국리서치 응답자 패널을 이용한 Web Survey H-Model 등	국내외 대기업
AC닐슨코리아	소매유통조사 소비자패널조사 맞춤형소비자조사 온라인조사 미디어조사 등	소비자유통조사 소비자패널조사 제품구색 및 매대공간의 활용 Brand Health Management 고객 충성도 신제품 개발 가격비교실험 등	주요소비재제조업체 IT, 금융, 전자 등 내구재 업체 방송사 신문사 광고회사 인터넷 관련 기업 등
리서치 인터내셔널	Branding, 신제품 개발/컨셉 조사, 수요예측, 광고효과 조사 상권 분석, CRM,, 의료/계약관련 조사, 소매점 패널, 인터넷 조사, 소비자 조사 등	Brand Sight Gallery PubllTes Equity Engine Locator MicroTest Trace 등	정보통신업체 자동차업체 가전업체 생활용품업체 식음료 주류 화장품 유통업체 금융기관
시노베이트	브랜드 포지셔닝, 광고효과조사, 제품력 테스트, 아시아지역 옴니버스, PR스터디, 컨설팅 등 모든 부문의 시장조사 수행	브랜드Health진단 Pinpoint/Target 브랜드/광고연속추적조사 Brandvision 사전광고효과조사 AsiaBus dCheck 고객만족도조사 등	국내외 대기업

(출처: 각사 홈페이지)

소비자의 욕구가 다양화되고 경쟁이 치열해지면서, 국내 기업들도 정확한 조사기법과 분석기법을 통해서 의미 있는 정보를 수집할 필요성을 절감하게 되었으며, 그 결과 마케팅조사를 제공하는 기업들이 급속도로 증가하였다. 또한 최근에는 국내 대기업들의 해외 시장 공략에 있어 낮은 해외 시장의 소비자와 시장에 대한 정확하고 과학적인 자료와 통찰력(insight)에 대한 필요가 절실히 졌으며, 이로 인해 국내에서 해외로 발주되는 프로젝트도 급격히 늘고 있다.

이와 같은 국내 기업들의 과학적이고 통찰력 있는 마케팅조사 자료에 대한 인식제고는 마케팅조사 산업의 급격한 성장을 가져왔다. 특히 과학적이고 통찰력 있는 마케팅조사 자료를 제공할 능력이 있는 마케팅조사 회사들은 급격히 성장하였으며, 전 세계적인 조사경험을 가지고

있는 다국적 마케팅조사 회사들의 한국 시장 내 점유율도 급속히 확대되어 왔다.

TNS의 경우 다른 경쟁사와 비교해 볼 때 상대적으로 매우 빠른 성장을 달성해 왔다. 이와 같은 성장은 국내 고객기업들의 요구에 부응하여 고객이 필요로 하는 정보를 제공함으로써 고객으로 하여금 과학적 의사결정을 가능하도록 한 덕택이다. 그 결과, TNS는 2007년 매출액을 기준으로 마케팅조사 회사 중 1위를 달성하였다.

### III. TNS의 과학적 전문성

기업이 의사결정을 내리는데 있어 무엇보다 중요한 요소는 정보이다(Gilbert 1987). 소비자

〈그림 1〉 Top 5 리서치 회사 매출액



(출처: 한국 신용 평가 정보)

조사의 기능은 경쟁이 심화되고 소비자의 욕구가 다변화됨에 따라 그 역할이 강조되고 있다 (Dyer and Forman 1991). 급변하는 환경 속에서 기업은 생존을 위하여 소비자 조사를 통해 정확하고 신속한 의사결정을 내려야만 한다. 이와 같은 환경변화는 마케팅조사 시장의 성장을 가져왔으며, 시장의 매력성 증가로 인해 경쟁자 또한 많아졌다.

그럼에도 불구하고 TNS Korea가 지금의 위치에 있을 수 있었던 핵심적 요소는 바로 과학적 전문분석기법과 고객지향 컨설팅에 있다. 이와 같은 핵심 요소로 인해 2007년 시장점유율 1위는 물론 지속적인 매출의 성장이란 성과를 얻을 수 있었다.

본 절에서는 TNS Korea의 핵심 역량을 살펴보기 위해 TNS만의 과학적 전문성의 특성을 살펴보고 고객지향성 문헌을 통해 TNS Korea만의 고객맞춤 정보창출의 근원을 살펴봄으로써 TNS Korea의 핵심 역량에 대한 이해를 돕고자 한다.

마케팅 조사의 근본적인 목적은 경영자의 마케팅의사결정에 필요한 의미있는 정보를 적절하게 제공하는 것이다. 정보사회의 기업은 그 기업이 보유하고 있는 정보의 양과 질에 의해 경쟁 우위가 결정 된다. 특히 마케팅 의사결정을 위해 필요한 정보를 고객기업에 제공하여야 하는 서비스업인 마케팅조사 회사의 경우 과학적인 조사기법을 사용하여 필요한 정보를 체계적으로 수집, 축적, 공유, 그리고 분석하여 고객기업에게 제공하는 것이 무엇보다 중요하다.

TNS Korea는 TNS Global이 보유하고 있는 세계수준의 조사기법과 분석기법을 도입하였으나, 한국기업들에게 적합한 형태로 제공하고 있

다. 즉, TNS Global의 과학적 전문성을 한국 실정에 맞게 풀어 나가고 있다. 한국형 조사기법과 분석기법을 자체 개발하는 것도 방법이 될 수 있고, TNS Global 프랙티스(practice)를 그대로 교육하고 전파하는 것도 방법이 될 수 있지만, TNS Korea는 숙달되고 전문화된 연구원과 컨설턴트들을 활용하여 글로벌 프랙티스(Global Practice)나 기법이 본래의 장점을 잃지 않고 한국고객이 활용할 수 있도록 하고 있다.

다양한 조사기법이나 틀을 사용하기 전에, 먼저 고객기업이 당면하고 있는 나아가 당면할 수 있는 문제가 무엇인지를 제품개발단계부터 구매 후 행동까지 각 단계별로 상세히 정의하여야 한다. 이를 TNS는 AoE(Area of Expertise)이라고 명명하고 있으며, 각 단계별로 중요문제나 이슈를 해결하기 위한 비즈니스 솔루션을 TNS는 확보·제공하고 있다. 특히, 이와 같은 비즈니스 솔루션은 중단적 및 국경을 초월하여 횡단적으로도 활용할 수 있도록 지속적으로 개선·발전해 왔다.

### 3.1 과학적 전문분석기법

#### 3.1.1 Area of Expertise

앞에서 언급했듯이 TNS의 가장 중요한 핵심 경쟁력은 과학적인 전문성에 있다. 고객기업이 부딪힐 수 있는 문제나 이슈에 대한 해법을 찾기 위한 분석, 문제해결 기법, 혹은 틀을 만들기 위해서는 우선 해당 문제나 이슈에 대한 구체적인 정의가 선행되어야 한다.

TNS의 AoE(Area of Expertise)는 기업들이 가지고 있는 문제해결을 위한 영역이며, 또한 기

업들의 마케팅 의사결정의 프로세스 상 단계이기도 하다. TNS는 이를 Product Development & Innovation, Brand & Communication, Retail & Shopper, 그리고 Stakeholder management 등 네 영역으로 구분하고 있다. Product Development and Innovation AoE는 신제품의 아이디어 발굴, 컨셉/상품 개발, 수요예측을 포괄한다. Brand & Communication은 광고 및 브랜드 관리 전략, Retail & Shopper AoE는 소비자의 구매 전 단계부터 구매과정과 관련된 소비자에 대한 이해와 전략, 그리고 Stakeholder management AoE는 주주와 종업원을 포함하는 고객의 만족 관리 전략 등을 포함한다.

전문영역의 하나인 Brand & Communication 분야의 사례를 보면 다음과 같다. 국내 자동차 업계의 선두주인인 H사는 1996년 이후 현재까지 TNS의 광고효과 추적(Tracking) 조사인 BPO를 통해 국내 TV광고의 최적 집행량, 집행기간, 집행패턴에 대한 연구를 지속적으로 진행하고 있다. H사는 이를 바탕으로 실제 차년도 광고 집행 계획을 수립하고 그 결과를 반영하고 있는데 이는 광고에 대한 주관적인 평가

에 기반을 둔 과거의 광고 집행을 벗어나 보다 과학적이고 체계적인 광고의사결정을 가능하게 하였다. 전자업체인 L사나 S사의 경우 국내에서 광고 집행 시, 사전 및 사후 광고효과 조사를 통해 광고를 통해 얻고자 하는 효과를 실제 광고 이전에 점검하고 해당결과를 광고계획 수립에 반영하고 있다. 또한, 광고 집행 후에는 광고를 통한 브랜드 인지도의 변화, 메시지 수용정도, 감성적인 브랜드 이미지 포지셔닝의 변화를 파악함으로써 광고 효과를 점검하고 차후 광고 기획의 출발점으로 삼고 있다.

PDI(Product development & innovation) 영역은 신제품의 아이디어 발굴부터 시작하여 수요예측 단계까지의 전 과정에서 제기되는 마케팅 이슈를 해결하고자 한다. 전자업체인 L사의 경우, L사가 진출한 세계 각지의 소비자들을 대상으로 소비자의 문화적으로 혹은 심리적으로 충족되지 않고 있는 니즈를 발굴하여 이를 충족하는 신제품을 개발하는데 전념하고 있다. 2008년 해외 A지역의 냉장고 시장 공략을 위해 크리에이티브 워크샵(creative workshop) 방법(Ideation)과 아이 트래킹(Eye tracking) 방법

〈그림 2〉 AoE (Area of Expertise) Strategy: TNS 전문 비즈니스 영역



을 사용하여 A지역의 타겟 고객의 신상품 관련 니즈를 파악하고, 이를 바탕으로 새로운 아이디어를 도출하여 2009년도에 신상품의 상품화에 활용할 예정이다. 또한 TNS의 신상품개발모델인 Innosuite를 활용하여 많은 TV제품 관련 아이디어 중 소비자 니즈 부합도, 독특성, 호감도 측면에서 시장경쟁력이 있는 아이디어를 선정하고, 이를 발전시켜 상품화하는데 이용하고 있다.

이러한 AoE적 접근은 기존에 나누어져 독립적으로 진행되던 마케팅 조사를 벗어나, 마케팅 전반에서 맞닿을 수 있는 문제에 대한 해결 능력을 포괄적으로 확보함으로써 부가가치 창출 및 과학적인 분석능력을 높이고자 하는 노력의 일환이다.

### 3.1.2 Business Solution

AoE는 각 분야별로 구체적인 비즈니스 솔루션(Business Solution: BS)을 확보하고 있다. TNS의 비즈니스 솔루션은 FutureView, BPO, AdEVal, NeedScope, Trim, Conversion Model, Innosuite TM, Optima, RGM, MCA 등이 있으며, 계속해서 새로운 BS가 개발되고 있다. 이와 같은 BS는 조사 이슈에 따른 여러 모듈로 나뉘질 수 있으며 글로벌하게 활용되는 표준화된 분석 방법이다.

BS는 궁극적으로 기업의 마케팅 의사결정을 위한 기본적인 이슈들을 해결하기 위해 전 세계에서 수없이 반복되어 진행되는 개별적인 조사자들의 접근 방법들과 분석 방법들을 표준화한 것이다. “어떤 제품이나 서비스가 소비자에게 소구할 것인가?”, “이 광고를 집행하면 어떤 효

과가 있을 것인가?”, “우리 제품이나 서비스는 어떤 시장이나 소비자들로 나누어져 있는가?”, “우리의 타겟은 누구이며 어떻게 시장의 세분화를 해야 하는 것인가?”, “제품에 대한 시장의 수용성은 어떠한가?”, “이 제품이나 서비스가 시장에 나오면 기업이 원하는 소비자들이 구매하거나 이용해 줄 것 인가?”, “고객의 만족도는 어느 정도이고 어떤 점을 개선해야 고객이 재구매 할 것인가?”, “브랜드에 대한 로열티는 어느 정도이고 로열티를 강화할 수 있는 방법은 무엇인가?”, “점포에서 소비자가 가장 중요하게 보는 것은 무엇이며, 점포에서 소비자들이 구매를 촉진할 수 있는 방법은 무엇인가?” 등 수많은 마케팅 관련 질문들에 대한 답변을 얻는 데 필요한 정보수집 및 분석관련 절차와 방법들이 BS로 표준화되어 있는 것이다. 이와 같은 표준화된 접근과 분석이 전 세계적으로 조사회사에 의해 반복적으로 진행 될 경우, 산업별, 제품별, 국가별로 조사결과를 해석하는 기준점이나 분포인 일반표준(Norm)을 얻을 수 있다. 글로벌 회사에서 이러한 일반표준은 글로벌 경영을 위한 의사 결정의 기본적인 출발점 및 비교 기준이 될 수 있다.

그러나 이러한 방법들이 모든 문제를 해결할 수 있는 것은 아니고, 또한 특정 지역, 문화, 환경에서 각 기업들이 가지고 있는 경쟁 상황이나 니즈가 다를 수 있기 때문에 지속적인 이러한 접근 방법은 보완·발전되어야 하고 때로는 전혀 새로운 방법들이 개발되어야 할 필요가 있다. 따라서 TNS는 기존의 BS 외에 필요에 따라서는 자체 연구진에 의해 개발되거나, 혹은 새롭거나 가치 있는 분석방법의 경우에는 제휴나 합병 등을 통해 문제해결 능력을 적극적으로

로 넓혀가고 있다.

실질적으로 TNS의 BS들은 TNS Global에 적용하기 위하여 개발되는 방법론들이다. TNS Korea는 이러한 방법론들을 한국 상황에 맞게 적용하고 있으며, 때로는 오히려 BS의 개발과 표준화가 한국 상황에 맞추어 진행되기도 한다. 특히 온라인 조사에 있어서는 한국이 가장 먼저 그 모델의 적합성과 유용성을 평가하는 테스트 마켓이 되고 있으며, 한국 기업들의 높은 기대 수준과 까다로운 입맛을 맞추기 위해, 글로벌과 로컬에서 많은 연구가 수행되고 있다. 이러한 BS를 통한 매출이 최근 TNS Korea의 성장에서 중심적인 역할을 수행하고 있다.

AoE 관점에서 적용되고 있는 비즈니스 솔루션

선들은 다양한 기업들의 조사 컨설팅에 활용되어 성과를 거둔 몇 가지 적용사례를 살펴보면 다음과 같다.

한국에서 시리얼 시장 중심의 비즈니스를 전개하고 있는 K사는 2007년 말, 새로운 건강 스낵 카테고리로 시장을 확장하면서, TNS의 시장구조 분석 및 신제품 시장 기회를 측정하는 Optima™를 수행, 건강 스낵의 브랜드 컨셉 및 제품 출시 방향을 파악함으로써 2008년 “곡물 이야기 건강 스낵”을 출시, 성공적인 시장성과를 거두고 있다. 또한 국내 화장품 시장에서 독보적인 성과를 보이고 있는 A사의 경우, 2006년 TNS의 소비자 욕구에 근거한 시장 세분화 툴 (need based segmentation tool)인 Needscope™

〈그림 3〉 TNS의 비즈니스 솔루션

TNS Business Solution	
FutureView™	향후 시장이 어떤 소비자 그룹에 의해 형성될 것인지 미래 영향력을 분석 하기 위한 모델
BPO™	브랜드 성과 최적화 모델
AdEval™	테스트 광고물에 대한 소비자 반응을 통해 광고의 효과성을 검증하고자 하는 조사 모델
NeedScope® System	브랜드 자산 강화를 위한 시장 세분화 및 포지셔닝
TRI™	기업의 성과에 대한 stakeholder들의 평가를 통해 기업의 실질적 성과를 극대화하기 위한 feedback시스템
Conversion Model™	브랜드 애착도의 개념을 도입한 심리학적 접근의 소비자 행태 분석 모델
Innosuite™	신제품의 성공적 출시를 위한 단계별 조사 모델
Optima™	소비자 구매 동기 요인을 통한 시장 분석 및 브랜드 개발 조사
RGM™	고객 가치를 높이는 관점에서 마케팅 투자대안들 중 최적화된 선택을 돕는 의사결정 지원 시스템
MCA™	다양한 소비자 접촉 경로의 효과 및 효율성 분석 모델

를 이용해 자사 브랜드의 포트폴리오 성과를 진단한 후 자사 개별 브랜드간의 자기 잠식 가능성을 발견하고, 이후 세부 브랜드의 차별화 전략을 수립하여 지속적으로 수행하고 있다.

국내의 카드업체인 B사와 전자업체인 L사, 식품업체인 K사는 매체 효율성 분석 모델인 MCATM를 통해 소비자가 자사의 제품이나 서비스를 접촉하고 있는 주요 30-40여개의 매체와 그 매체의 중요성을 파악한 뒤 각 경쟁상황 하에서 매체전략을 수립하였다. 즉 이를 통해 주어진 마케팅 자원의 배분 효율성을 높이기 위한 전략과 예산 할당의 기준으로 활용하였다. 특히 L사의 경우는 이러한 자료를 해외 마케팅에 활용하여, 해외마케팅 예산 결정이나 배분에도 활용하고 있다.

### 3.2 과학적인 새로운 조사 Solution

과학적인 분석 기법을 통해 마케팅 의사결정에 도움을 주는데 있어 주목해야 할 최근 두

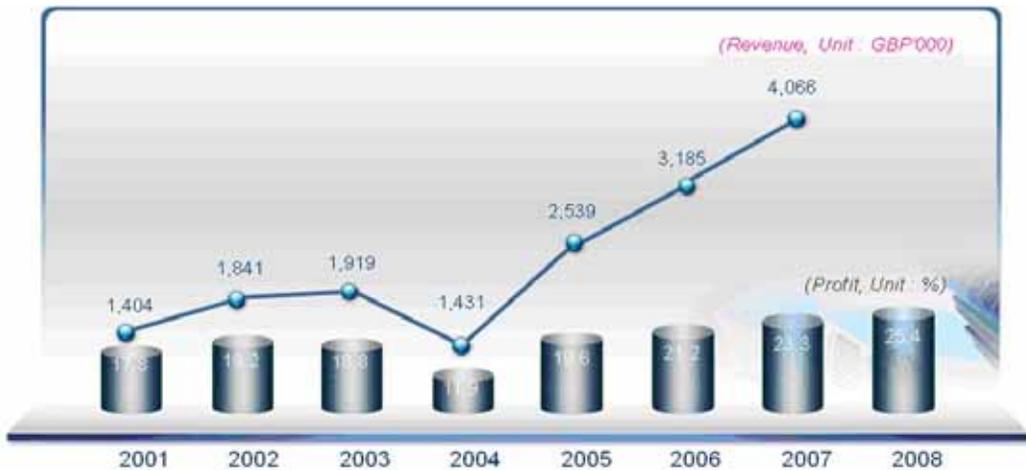
가지의 큰 변화를 생각해 볼 수 있는데 그 하나는 온라인 상 자료수집, 자료 제시, 그리고 분석방법의 진화이고, 또 다른 하나는 마케팅 의사 결정에서 정성적인 방법의 확대를 들 수 있다. TNS는 위에서 언급된 비즈니스 솔루션 외에도 새로운 변화에 맞추어 새로운 조사 방법과 분석 방법을 글로벌하게 정립해나가고 있다.

#### 3.2.1 온라인 조사 Solution

온라인을 통한 자료 수집은 이제 새롭지 않을 정도로 확대되고 있다. 온라인을 통해 자료를 수집한다는 것 자체보다는 이제 온라인을 통해 어떻게 자료를 만들어내고 분석하느냐가 매우 중요하다. 조사업계에서는 온라인을 통해 기존의 방법으로 자료를 얻고 분석하는데 있어 주어진 한계를 넘어서기 위해 많은 노력들이 이루어지고 있다.

TNS는 온라인 조사 분야에서도 다양한 Business Tool을 자체 개발 또는 전문 개발 업체와 제휴

〈그림 4〉 TNS의 연도별 BS 매출액



하여 보다 신뢰할 수 있고 효율성 높은 서비스를 제공하고 있다. TNS의 글로벌 온라인 액세스 패널(6th dimension 패널)은 사전에 조사 참여 동의를 제공한 소비자들로 2008년 현재 전 세계 38개국에서 4백만 명 이상의 패널리스트로 구성되어 있다. 패널의 관리에 글로벌 정책에 맞추어 3개 지역(미국, 네덜란드, 홍콩)에서 통합 관리하고 있으며, 한국 패널(약 8만 명)은 ALM Hub(홍콩)에서 운영 및 책임지고 한국 오피스에서 패널 문의 관리와 인센티브 지급을 진행하고 있다.

세계적 수준으로 관리되는 패널과 데이터 수집 절차에 대한 엄격한 기준(Quality6) 적용하여 보다 향상된 데이터 품질을 고객에게 제공하고 있다. 무엇보다 철저한 관리를 통해 높은 응답률(약 30~40%)로 유지하여 이를 기반으로 통제와 실사 효율성이 개선된 추적조사, 중단조사 서비스를 제공하기도 한다.

정부 기관 중 한 곳에서는 6thdimension 패널을 활용하여 1000명의 동일인 대상으로 1년 동안 여론을 추적하는 조사를 성공적으로 진행하였다. 또한 국내 H사, C사, S사 등의 경우 기존의 면접조사로 진행하던 대규모 브랜드 추적조사들을 6thdimension 패널을 활용한 온라인 조사로 전환하여 인터뷰의 통제 조건, 데이터 일관성 이슈를 해결하였다.

온라인 조사는 방문개별면접에 의존했던 조사의 플랫폼을 급속히 변화시키고 있을 뿐 아니라 자료를 수집하는 분석하는 과정에서도 획기적인 변화를 만들어내고 있다. 온라인 조사를 위한 전문 Interactive Tool을 적극적으로 도입하고 자체 R&D팀을 통해 국내 상황에 맞는 Tool도 개발하여 제공하고 있다. 이를 통해 기

존의 조사 방법들이 가지고 있던 제한점들을 극복하고 더 나은 조사 서비스와 새로운 통찰력을 발굴하고 있다.

한 사례로 국내에서 영업 중인 외국계 보험사인 I사의 경우 새로운 보험 상품 컨셉에 대한 평가 및 보완 조사가 필요했으나 시간적인 제약과 어려운 상품 소개에서 발생할 수 있는 면접원 오류에 대해 우려를 가지고 있었다. 이에 TNS 글로벌에서 배포한 실시간 방송 온라인 조사 시스템인 6dTV를 활용하여 고객사의 우려를 극복하고 제시간에 고객사 내부 의사 결정에 필요한 통찰력을 제공하였다. 6dTV의 경우 최대 150명의 응답자들이 동시에 온라인에 접속하여 연구원이 진행하는 생방송을 보면서 의견을 제출하고 양방향 토론이 가능한 조사 플랫폼이다. 또한 최근에는 Web2.0와 New Media 확대가 화두로 떠오르면서 이와 관련된 새로운 조사 방법이 도입되고 관련된 Interactive tool도 소개되고 있다. Web2.0의 참여, 공유, 집단지성의 개념을 활용하여 소비자와 함께 아이디어나 컨셉을 개발할 수 있는 Incubator와 일반 온라인 정량 조사와 온라인 포럼이 연결된 6dTalk가 소개되어 활용되고 있으며 인터넷 미디어의 영향력 확대로 인터넷 버스를 모니터링할 수 있는 WebLedge, 인터넷 이용자의 이동과 행동을 기록하는 Web Visualizer도 최근 국내에 소개되었다.

### 3.2.2 TNS의 Mindzeye

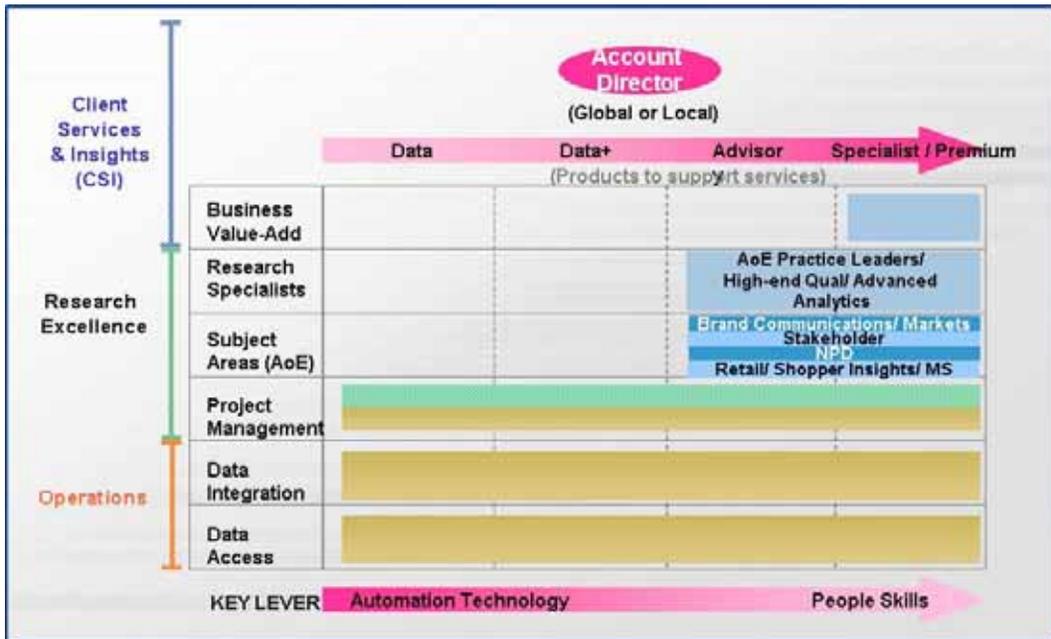
기존에 주로 활용되는 마케팅 조사 방법이 정량적인 방법이었다면, 최근에는 정성적인 조사 방법의 실무적인 활용도가 높아지고 있다. 심리

학, 인류학, 사회학, 현상학 등 다양한 학제간의 연구를 바탕으로 기존의 정량적인 접근 방법의 보조적인 수단으로만 인식되었던 정성적인 조사 방법에 대한 관심이 증대하고 있다. TNS Korea의 경우 한국시장에 처음 진입한 당시 정성 조사회사로 인식될 정도로 외국계 고객기업을 위해 포커스 그룹 인터뷰(FGI)를 많이 진행하였고, 현재 TNS global 내에서도 가장 많은 정성조사를 진행하고 있는 지사중의 하나이기도 하다.

이처럼 국내외 적으로 정성 조사 분야에서 전문성을 인정받으며 새로운 소비자 접근 방식을 끊임없이 연구 개발해온 TNS는 차별화되고 체계적인 정성 조사의 솔루션으로 2006년 새로이 “Mindzeye”를 출시하였다. 이는 단순히 기존의 정성 방법론을 모아놓은 것으로부터 더 나아가

소비자를 심층적으로 이해하기 위해 아이디어를 발굴을 위한 초기 단계부터 각각의 마케팅 프로세스에 충족되는 목적을 획득하는데 적합한 다양한 모듈을 체계적으로 개발 결합한 TNS 고유의 정성적 접근 방식이라고 할 수 있다. 즉 TNS의 다양한 정성조사를 브랜드화한 것이라 할 수 있는데 기존의 전통적인 소비자 좌담회나 개별 인터뷰 진행 프로젝트와 달리 최근에는 신제품 컨셉 개발이나 커뮤니케이션 컨셉 개발을 위한 초기 단계에 다양한 크리에이티브 워크샵(creative workshop)을 진행하고 있으며, 자사 소비자의 혁신성 정도(Innovative consumer typology)를 구분하는 데 사용되는 기법인 Future View와 결합된 “Consumer Genesis”를 통해 보다 실질적이고 심층적인 소비자 아이디어를 이해하는데 적극 활용되고 있다. 또

〈그림 5〉 부가 가치적 서비스



한, 다양한 민족학(Ethnography)을 모듈로 활용하고 있는데 문화적인 존재로서 소비자를 이해하고, 이를 고객사에 제공함으로써 기존의 방법에서 찾지 어려웠던 다양한 소비자에 대한 통찰력을 제공하고 있다.

### 3.3 요약: TNS의 과학적 전문성

위의 여러 가지 조사기법과 사례들을 통해 TNS Korea의 큰 강점 중 하나가 세계최고 수준의 과학성임을 알 수 있다. 이런 과학적인 분석기법이나 문제해결 툴을 사용하여 방대한 자원에 대한 무방비한 노출이 아니라 선별되고 정화된 부가가치적인 서비스를 고객기업에게 제공함으로써 고객기업으로 하여금 적절한 전략 수립 및 실행을 가능하도록 하고 궁극적으로 고객기업의 경쟁력 강화에 기여하고 있다.

## IV. TNS의 고객지향 조사컨설팅

고객기업들에게 부가가치적 정보를 제공하기 위해서는 우선 고객기업이 속한 산업분야에 대한 전문성을 갖추어야 한다. TNS Korea는 이와 같은 전문성을 고객지향적 조직을 구축함으로써 확보하고 있다.

### 4.1 섹터별 전략

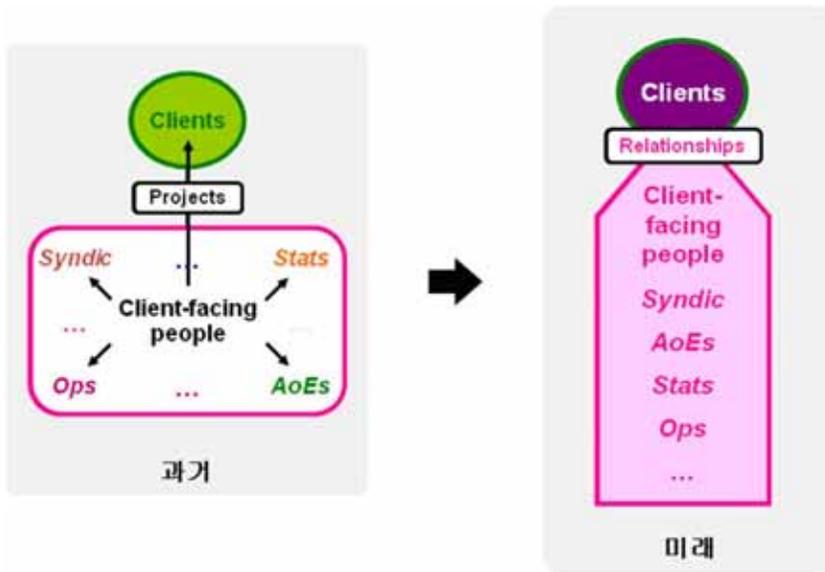
과학적인 기법이나 툴을 통해 고객기업이 원하는 부가 가치적 정보를 창출하기 위해서 우선적으로 요구되는 것은 고객지향적인 마인드

이다. 과거 기업들이 품질개선을 목표로 한 고객만족에 관심을 가졌다면, 오늘날은 고객중심의 고객지향성을 통해 고객만족을 달성하는 것이 중요해졌다.

고객 지향적 마케팅의 기본 성공요건은 제품 차별화보다 고객 차별화에 초점을 두어야 한다는 것이다. 고객 차별화란 고객 유형별로 그들의 욕구에 가장 잘 부합하는 제품과 서비스를 차별화하여 제공하는 방식을 의미한다. 고객 차별화가 가능하려면 고객에 대한 정확한 이해가 선행되어야 한다. 이런 고객지향성을 달성하기 위해서는 우선 제품 중심의 조직에서 고객 지향적 조직으로 전환되어야 한다. 더 나아가 이런 고객 지향적 조직으로의 전환은 고객 관계 관리까지도 포함되어야 한다. 마케팅의 중심이 고객관계를 기반으로 한 고객가치 창출로 이동하는 시점(Woodruff 1997; Sinha and Desarbo 1998)에서 경쟁적 시장우위를 확보하고자 하는 기업은 과거 거래 마케팅에서 품질개선을 목표로 한 고객 관리에서 고객 관계의 관리를 포함한 마케팅 전반의 프로세스를 개선하고 고객 가치의 창출을 통한 고객 유지 및 전략적 고객관리체계의 구축에 신경을 써야 한다(양병화 2008).

TNS에서 전략적 고객관리체계를 위해 섹터(sector) 조직을 구축하였다. TNS는 전통적으로 공통된 산업 환경을 가지고 있는 산업별로 전략을 수립운영하고 있다. TNS의 산업구분은 섹터(Sector) 라고 한다. TNS Korea의 섹터 조직은 산업과 고객 중심의 프로젝트 이해하는 전문화된 서비스 제공할 수 있는 원동력이다. 이로 인해 TNS Korea는 고객 기업에게 고객 맞춤 정보를 제공할 수 있었다.

〈그림 6〉 Sector Strategy



TNS의 산업구분인 섹터는 Technology, Automotive, Finance, Health Care, FMCG consumer 등으로 구분되어 있다. TNS는 국가 지사조직과 별도로 섹터 조직을 운영하고 있으며, 각 섹터는 산업분야의 전문성을 바탕으로 해당 섹터의 고객(account) 관리 등에 힘쓰고 있을 뿐 아니라 각 국가 간 앞선 정보와 베스트 프랙티스(best practice)를 공유하고, 그 섹터 전문연구원으로 양성하기 위한 교육에도 힘쓰고 있다.

예를 들면 TNS FMCG Consumer Sector의 경우 신디케이트 조사인 소비자패널조사를 운영하고 있다. 소비자패널조사는 소비자의 기억에 의존하거나 인식상의 조사인 기존의 설문조사와는 달리 동일한 소비자의 실제 구매행동 결과를 주간 단위로 트래킹 함으로써, 시장변화의 원인을 소비자 구매행동 측면에서 그 원인을 파악한다. 즉 시장이 성장 혹은 감소한다고 할 때, 그 원인이 구매자 수의 변화 때문인지,

구매하는 소비자의 구매액의 변화인지, 제품가격의 변화에 의한 것인지, 혹은 시장변화가 각각 어느 정도에 영향을 미치고 있는지를 살펴볼 수 있다. 또한 브랜드별 경쟁관계(브랜드 시장점유율 및 전환관계) 및 소비자의 실제 구매 결과를 통한 브랜드 로열티 측정, 구매자 특성 분석, 신제품의 시장침투과정(침투율 증가 추이, 신규구매자의 재구매율, 구매자 프로파일), 판촉의 효과 등 브랜드 마케팅의 성과 측정 및 브랜드매니저의 전략개발에 필요한 실제적인 마케팅 지표를 제공하고 있다.

TNS World panel 조사서비스는 1963년 프랑스에서 시작하여 46년의 역사를 가지고 있으며, 2008년 현재 52개 국가에서 표준화된 시스템으로 소비자패널조사 서비스를 실시하고 있으며 전 세계 소비자패널조사시장의 80%를 점유하고 있다. TNS World panel 조직은 Europanel(28개국), Latinpanel(15개국), Asiapanel(9개국)

등 3권역으로 나누어져 있으며, 데이터의 분석 소프트웨어의 표준화를 통해 국가별 다양한 마켓 트렌드에 대한 정보를 공유하고 있다. Europanel, Latinpanel, Asiapanel 등 3개의 권역별로 매년 Worldpanel Conference, Worldpanel School을 실시하여 각 국가별 사례를 발표/공유하고 우수 사례에 대해 시상하는 등 권역별 네트워크를 강화하고 있다. 또한 Key Facts라는 연간 리포트가 발행되어 해외의 마케팅 정보가 국내 클라이언트에 제공되고 있으며, 특정이슈에 따라 산업군별/글로벌 컴퍼니별 지역 담당자가 있어 언제든지 필요한 지원을 받을 수 있다.

한국에서는 1999년부터 전국 3,000가구를 대상으로 FMCG 카테고리에 대해 추적 조사 서비스를 시작하여 현재 주요 식생활용품 제조판매 및 리테일러 등 20여개 회사에 시장 정보를 제공하고 있으며, 또한 2005년에는 5,000명(08년 현재는 9,000명)의 뷰티패널을 구축하여 화장품 및 여성용품에 대한 트래킹 조사 서비스를 시작하여 현재 대표적인 화장품/여성용품 제조판매회사 10여개 회사에 분석정보를 제공하고 있다.

TNS Korea의 소비자패널 조사서비스는 46년간 축적된 유럽의 선진분석 기법(Know-how)을 받아들여 모든 패널운영 및 분석 틀이 표준화되어 있다. 그러나 이러한 글로벌 베스트 프랙티스를 단순히 국내에 전수하는데 국한하지 않고 앞선 인터넷 기반시설을 가지고 있는 한국의 상황에 맞춰 새로운 방법론을 발전시켰다. 2005년 시작한 뷰티 패널은 TNS 최초로 뷰티패널에 인터넷 웹사이트를 통한 자료기입방식을 적용함으로써 새로운 환경에 맞는 조사 방

법론을 한국 상황에 맞게 시험하고 발전시키고 있다. A사는 전국 여성을 대표하는 9,000명의 TNS 뷰티패널 조사 자료를 활용하여 최근에 다양화되고 있는 화장품 시장의 유통채널변화에 대한 소비자들의 트렌드를 파악하여 채널전략 수립에 적극 활용하고 있다.

TNS Korea는 각 섹터별로 한국 실정에 맞는 조사컨설팅 프랙티스를 개발하고 운영함으로써 기업의 눈높이에 맞출 수 있는 산업 전문성을 갖출 수 있도록 지속적으로 노력하여 고객기업에 맞는 정보제공을 통해 경쟁력을 갖추고 있다. 특히 이런 섹터 조직의 강점은 경영상의 추세 상 기업의 경쟁력 확보 측면에서 더욱더 중요해 질 것이다.

#### 4.2 섹터별 글로벌 어카운트 제도

TNS의 또 다른 장점은 국내기업들의 해외 진출 시에 적절한 컨설팅을 해 줄 수 있다는 것이다. TNS는 산업 섹터별로 글로벌 어카운트(Global Account) 제도를 운영하고 있는데, 각 글로벌 어카운트의 경우, 글로벌 어카운트의 디렉터(Global Account director)와 각 국가별 전담 연구원 등 조직을 구성해서 국제 산업 환경에 대한 컨설팅을 개별 국가 수준이 아닌 세계화된 수준에서 제공하고 있다.

한국에 진출한 해외 기업 중 글로벌 어카운트인 기업들의 경우, TNS Korea는 TNS 본사의 글로벌 어카운트 담당자들로 부터 고객의 요구와 서비스의 표준을 배울 수 있고 이에 적합한 서비스를 제공할 수 있다. 반대로 한국에 기반을 글로벌 어카운트 기업의 경우 TNS Korea의 담당 팀은 한국 본사의 니즈와 요구되는 서비

〈그림 7〉 Global Account Client

	Consumer	Technology	Auto	Healthcare	Social & Political
Global Partnership Accounts	P&G UL Danone BAT Coke	Microsoft Motorola Nokia	Toyota Renault-N V,W.	Pfizer Novartis Astra-Zeneca	Eurebaremeter
Global Coordinated Accounts	Nestle' L'Oreal Masterfoods McDonals Reckitt – B Diageo Pepsi	Vodafone HP Samsung LG IBM FT/Orange	PSA Ford GM	GSK Sanofi – Aventis Abbott Merck J&J Amgen Lilly	Worldbank

스의 수준들을 전세계 지사들과 공유하고 유기적인 협력함으로써 최상의 서비스를 고객에게 제공할 수 있다. 글로벌 어카운트 제도는 섹터의 전문성을 바탕으로 한국뿐만 아니라 다른 국가의 글로벌 어카운트 조사 담당자와 조사인력을 함께 연결한 프로젝트를 활성화하여 보다 글로벌 어카운트가 그 지역 문화에 맞는 히트 모델(Hit model) 개발, 제품 마케팅 커뮤니케이션 플랜 수립을 가능하도록 지원하고 있는 것이다.

예를 들면, 2005년 S사는 TNS의 글로벌 어카운트의 하나로 지정되었고, 그 해 이를 전담할 TNS 본사의 S사 담당 글로벌 어카운트 디렉터와 ALM, 미주, 유럽 지역의 지역 어카운트 디렉터(Regional Account Director)들이 임명되었다. 이어서 S사의 주요 지역 거점이 있는 국가들을 포함한 전세계 22개국에 S사의 프로젝트를 담당하는 연구원들이 지정되었다. 이러한 글로벌 어카운트라는 제도 및 조직 구성

을 통해 전 세계를 포괄하는 대형 프로젝트를 성공리에 수행할 수 있었는데, 일례로 TNS는 매년 전 세계 36개국 30,870명의 달러 및 B2B 구매 담당자들의 브랜드 태도 및 행동을 조사하는 DAS/IT Tracker 프로젝트를 2006년부터 진행하여, S사가 글로벌 기업으로서 유통 분야의 경쟁력을 강화하고 관리 전략을 세우는 데 매우 중요한 자료로서 활용되고 있다. 국내 S사는 글로벌 어카운트 구조를 통해서 보다 쉽게 TNS 그룹 차원의 전문가들과 네트워크를 형성할 수 있었고, 테크놀로지 섹터(Technology Sector)의 지원을 받을 수 있었다. TNS Korea는 이러한 글로벌 어카운트 제도를 통해 S사의 해외 시장 공략을 위해 요청되는 브랜드, 커뮤니케이션, 유통, 신제품 개발 등 각 솔루션에 정통한 내부 전문가들과 공동 작업을 통해, S사에게 전략적인 국가들에 대한 심도깊은 통찰력을 제공할 수 있었다. 또한 TNS 글로벌 어카운트 조직을 통해서 수집된 BRICs 등의 신

흥 시장 정보와 트렌트, 새로운 분석방법론 등을 적시에 S사에 소개하여 S사의 시장 이해 및 분석 프레임 정립에 도움을 주고 있다.

또 다른 글로벌 어카운트인 L사는 2008년 상반기에 TNS의 글로벌 어카운트로 지정된 뒤 불과 6개월 사이에 세계 20여 개국에 L사를 담당하는 어카운트 네트워크(Account network)가 생겼으며, L사의 글로벌 조직과 매칭되는 TNS의 글로벌 조직과 컨택 포인트들이 지정되었으며 이에 따라 글로벌 전문가들과의 활발한 교류 분 아니라 각 지역에서 L사에 대한 대응 능력이 높아지고 있다. 실제 전 세계 30개국에서 진행되었거나 진행되고 있는 휴대폰의 MOT (Moment of Truth)는 소비자들 접점에서의 경험들을 파악함으로써 L사의 제품 및 유통 전략을 수립하는데 필요한 자료로 활용되고 있다. 특히 TNS Global network와 글로벌 전문가를 활용하여 지역에 대한 통찰력(Local insight)을 파악해냄으로써 L사의 국가별 매장 경쟁력 제고를 위한 전략실행계획 수립에 도움을 주고 있는 것으로 평가된다.

이러한 글로벌 어카운트와는 별도로 TNS Korea는 국내의 주요 고객기업들을 대상으로 국내시장에서의 성공을 돕기 위해 섹터별 어카운트 조직을 강화하여 진일보된 고객관계 구축을 통한 고객만족 달성을 추구하고자 한다.

## V. TNS의 인재개발과 문화

앞서 언급한 TNS의 핵심역량인 과학적 전문성과 섹터조직을 통한 고객지향성을 연결시

켜주는 한 가지 중심점이 있다. 그것이 바로 TNS의 인적 자원이다.

과학적 분석기법이나 솔루션같은 하드웨어는 TNS 경쟁력의 필요조건이지만, 충분조건은 아니다. 인적 자원 개발을 통해 양자가 조화되지 않고 심지어 인적 자원 개발이 선행되지 않으면 이런 TNS의 과학성은 기업의 경쟁력이나 가치 증대에 기여하지 못하게 된다.

그러므로 오늘날 기업에 있어 구성원의 능력 개발은 기업 경쟁력의 가장 중요한 요소로 인식되고 있다(이동명 2006). 그러기에 TNS Korea에서는 엄격한 선발 과정을 통해 조직원을 뽑을 뿐만 아니라 자기 개발에 관심이 높은 연구원들의 욕구를 충족시켜 주고, 전문성을 함양하기 위해 4주에 걸친 신입사원 교육, 각 직급과 직무에 따른 국내외 전문성 교육, 금요일마다 오전에 진행되는 부서별 교육(FMS), 영어 교육, 국내 석·박사과정 지원 등 다양한 교육 기회를 제공하고 있다.

또한 해외 근무기회나 해외에 나가 집중적으로 교육 받을 수 있게 해 능력 있는 글로벌한 인재로 키우고 있다. 권역별로(한국의 경우는 남미와 아프리카가 포함된 아시아 태평양 지역) 연구원들 중의 일부가 한곳에 모여 교육을 받게 되는데 account manager급 이상은 매년 2회 실시되는 TNS University에서는 TNS의 비즈니스 솔루션에 대한 교육을 받게 되고, 매년 1회 실시되는 Knowledge Box 에서는 초급 연구원들이 기본적인 마케팅 조사에 대한 교육을 받고 있다. 이를 통해 연구원들이 기본적인 마케팅 조사에 대한 이해를 높이는 것 외에도 동시에 다양한 지사간의 교류 및 문화적인 이해가 가능하도록 해 이들을 글로벌 전문가로 키

우는데 크게 기여하고 있다. 또한 컨설턴트로써의 기본적인 인성, 자료를 해석하고 이해하는 능력, 그리고 효과적인 프리젠테이션을 할 수 있는 능력 등을 함양시키기 위해 각기 직급이나 분야에 따라 해당 전문 교육들이 개별적으로 진행되고 있다.

그리고 이와 같은 인재들로부터 창출된 노하우나 지식을 지속적으로 관리하기 위해서 창출을 뛰어 넘어 조직으로 확산시키고 공유하여 다시 업무에 응용 및 활용해야 한다(e.g. Simon 1991; Garvin 1993). 특히 이직률이 높은 조사회사에서 개인의 노하우 같은 자원을 조직의 자원으로 전환 및 축적해야만 한다.

즉, 정보사회의 기업 경쟁력의 원천은 인적 자원이기때 조직원의 지식을 적절히 관리할 수 있는 방법을 체득하고 개인학습에서 보다 발전되어 조직학습이 이루어질 수 있도록 하여야 한다. 특히 조직학습과 관련된 연구들에서는 구성원 사이의 사회적 상호작용을 강조한다. 조직원들 사이의 공식적·비공식적 접촉을 통해 조직 내에 이미 내재하고 있는 지식을 획득하고 서로 공유하는데 그 초점이 있다(Yahya and Goh 2002). 즉, 지식은 경험이나 기술을 갖춘 조직원에 의해 창출되고 조직으로 이전되어야 한다. 이런 공유과정을 통해 지식의 활용 과정으로 넘어갈 수 있다. 조직 내 업무수행에 다양한 베스트 프랙티스를 적용하는 등의 활동들은 모두 지식활용의 한 형태라 할 수 있다(O'Dell and Grayson 1998).

그리고 마지막으로 지식의 학습 과정이 필요하다. 조직학습 관련하여 중요한 개념인 장(場)은 지식이 창조되고 공유되는 논리적, 물리적 또는 가상적인 모든 장소를 의미 한다(Nonaka

and Konno 1998). 결국 이러한 장을 통하여 개인지식과 조직지식이 창조되고, 서로 공유되며 전파될 수 있는 가능성을 갖게 된다.

이와 같은 지식 공유 및 활용 그리고 조직 학습을 위해서, TNS는 글로벌 리더로서 각 분야별 새로운 정보 및 성공 케이스 스터디 등 풍부한 자료를 꾸준히 개발하여 섹터 뉴스레터(sector newsletters), 섹터 블로그(sector blog), ALM 지역 인트라넷(Asia Pacific, Latin America, Middle East and Africa), 글로벌 인트라넷을 통해 하고 있다. 또한, 각 섹터별 연 2회 아시아 퍼시픽 컨퍼런스(Asia Pacific Conference)에서 글로벌 컨퍼런스(Global Conference)를 개최하여 국가별 베스트 프랙티스의 공유 및 새로운 트렌드 소개의 장을 만들고 있다.

덧붙여, 개인적인 능력을 최대한 발휘할 수 있는 근무환경과 이를 뒷받침하는 문화는 개인의 전문성과 능력이 매우 중요시되는 조사업체에 매우 중요하다. 근무형태에 적합한 근무환경과 문화를 만들고자 노력하고 있는데 대표적인 정책들이 출근시간 선택(9시, 9시 30분), 아침시간 집중근무제(9시 30분-11시), 5일 근무제와 금요일 4시30분 퇴근제도(family day), 48시간 이내 고충처리를 처리하는 신문고 제도, 분기별 호프집에서 주요 경영내용을 설명하는 TNS Time 등을 실시하고 있으며 최근 개인의 상황에 맞춘 변형근무제를 도입하였다. 또한 과감한 보상체계(incentive system)를 통해서 안정적이지만 경쟁력 있는 근무환경을 제공하고 있다.

〈그림 8〉 신속한 정보교류를 위한 TNS의 정보시스템



## VI. 결 론

마케팅조사의 근본적인 목적은 경영자의 마케팅의사결정에 필요한 정보를 적절하게 제공하는 것이다. 때문에 마케팅조사는 환경변화에 적절히 대응하기 위해서 경영전략, 경영계획 및 전술, 마케팅 전략 및 전술의 계획 수립과 집행 및 통제에 능동적인 피드백을 제공할 수 있어야 한다.

TNS Korea는 급변하는 시장의 변화 속에서 글로벌의 앞선 프랙티스를 받아들이고 발전시킴으로써 조사업계에서 1위의 자리를 차지하였다. TNS Korea는 과학적인 전문 분석 기법과 고객지향적인 컨설팅의 지속적인 발전을 통해 계속해서 한국기업의 과학적 의사결정과 국내 기업들의 전세계 시장으로 진출에 도움을

줄 것이다.

TNS Korea의 강점은 과학적 전문성은 집중화 전략을 통해서, 고객 지향성은 분권화 전략을 통해 발현된다고 볼 수 있다. 즉, TNS의 세계적인 수준의 과학적인 조사 기법 및 비즈니스 솔루션 틀을 따르는 반면, 기법이나 틀을 통해 창출하고자 하는 정보는 고객기업만을 위한 맞춤 정보이다. 이런 집중화 및 분권화 전략은 글로벌 및 로컬 수준에서 유기체적으로 이루어져야 할 것이다. 즉 여러 기능의 통합이나 여러 사업부들의 통합을 중심으로 하는 조직 구조가 이루어져야 할 것이다. 세계화가 지속되면서 이런 유기체적인 통합은 더욱 중요해 질 것이다. 또한 리서치업계의 시장이 성숙해지면서, 시장 자체의 성장이 둔화됨에 따라 조사회사의 성장은 점유율 경쟁이 될 것이다. 그러므로 산업별 조직이 더 세분화되어 고객 중심의 조직으로

발전되어야 할 것이다.

앞으로 국내시장과 해외시장의 구분이 모호해 짐에 따라서 TNS Korea 연구원들도 국제적인 감각과 전문성을 확보하기 위한 노력이 배가되어야 할 것이며, 한국에 보다 적합하고, 더 나아가 아시아적인 보편적인 조사기법과 분석기법의 개발에 힘을 쏟아야 할 것이다.

〈논문 접수일: 2008. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2008. 09. 30〉

## 참고문헌

광고정보센터(2001), <http://www.adic.co.kr>

시노베이트웹사이트(2008), <http://www.synovate.com/about/>

양병화(2008), “고객만족과 관계마케팅 요인이 행동의도에 미치는 영향,” *경영학연구*, 37(1), 35-66.

이동명 (2006), “지식경영전략과 전략적 인적자원개발,” *지식연구*, 4(2), 105-128.

이코노미플러스(2008), <http://m-economy.chosun.com>

한국갤럽웹사이트(2008), <http://www.gallup.co.kr>

한국리서치웹사이트(2008), <http://www.hrc.co.kr/renewal/about>

Drucker, P. F.(2001), *The Essential Drucker*, New York: Harpercollins.

Dyer, R. F. and H. Forman(1991), *An Analytic Approach to Market Decision*, Prentice-Hall.

Garvin, D. A.(1993), “Building a Leading

Organization,” *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Gilbert, A. Churchill J.(1987), *Marketing Research-Methodological Foundation*, 4<sup>th</sup>ed. The Dryden Press.

Nonaka, I. and N. Konno(1998), “The Concept of “ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation,” *California Management Review*, 40(3), 40-54.

O'Dell, C. and C. J. Grayson(1998), “If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices,” *California Management Review*, 40(3), 154-174.

Oliver, R. L.(1993), “Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response,” *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.

Simon, H. A.(1991), “Bounded Rationality and Organizational Learning,” *Organization Science*, 2(1), 125-134.

Sinha, I. and W. S. Desarbo(1998), “An Integrated Approach toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value,” *Journal of Marketing Research*, 35(2), 236-249.

Woodruff, R. B.(1997), “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage,” *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Yahya, S. Y. and W. K. Goh(2002), “Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management,” *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 458-468.

# Creating Customer-Oriented Information for Scientific Marketing Decision Making: TNS Korea

Ha, Young Won\*  
Kim, Juyoung\*\*  
Kim, Jin Gyo\*\*\*

## Abstract

This paper presents a case study on competitive strategies of TNS Korea, the leading marketing research company in Korea. The case study shows that core competences of TNS Korea are its scientific expertise and customer-oriented consulting service and that these two core competences are sustained and further improved by implementing comprehensive human resource development strategies. The successful competitive strategies of TNS Korea provide significant managerial implications to firms in marketing research and other industries.

Key words: scientific marketing decision making, customer-oriented research consulting, TNS Korea

---

\* Professor, Graduate School of Business, Sogang University

\*\* Professor, Graduate School of Business, Sogang University

\*\*\* Professor, Graduate School of Business, Seoul National University