



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

유 민 호 교수지도
석사학위 청구논문

서비스 디자인 가치와 혁신

- 실증연구를 통한 의미도출 -

2013

성신여자대학교 대학원
융합디자인학과
허 유 정

서비스 디자인 가치와 혁신

- 실증연구를 통한 의미도출 -

유 민 호 교수지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2012년 11월

성신여자대학교 대학원

융합디자인학과

허 유 정

인 준 서

허유정의 석사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

성신여자대학교 대학원

논문개요

혁신은 기업의 경쟁력 강화를 위한 핵심전략이다. 기업의 혁신전략은 크게 내부적인 것과 외부적인 것으로 나뉘는데, 주로 비용의 절감과 능률 향상 측면에서 진행되는 기업의 내부혁신은 시장의 소비자를 대상으로 적극적 전략의 역할을 수행하는데 한계를 드러낸다. 기업의 외부혁신 방법인 디자인혁신을 통한 기업경쟁력 강화 전략이 다양하게 진행되고 있다. 디자인은 소비자를 대상으로 평준화된 기업 경쟁력을 차별화할 수 있는 혁신요소인 것이다.

서비스 디자인의 경우도 혁신이 중요한 가치요인으로 나타난다. 첫째, 서비스 디자인은 디자인의 가치를 제품이 아닌 유, 무형의 서비스로 확산함으로써 소비자에게 총체적 서비스를 제공하는 시스템과 프로세스를 디자인한다. 둘째, 서비스 디자인은 디자인과 경영, 공정 공학(process engineering)의 다양한 방법을 조합한 다학제적 분야로 디자이너로 국한된 환경을 변화시키고 이를 통해 뉴비즈니스 모델을 창출하여 사회 경제적 가치를 창출한다.

서비스 디자인의 가치는 프로세스와 방법론에 의해 구현된다. 현재 다양한 프로세스가 개발되어 디자인에 적용되고 있지만 영국의 디자인 카운슬이 제안한 발견(Discover), 정의(Define), 개발(Develop), 전달(Deliver)의 4단계를 크게 벗어나지 않는다. 이 프로세스 중 특히 발견(Discover), 정의(Define) 단계에서 이루어지는 리서치의 결과에 근거해 디자인 전략이 결정된다. 리서치를 통해 다양한 형태의 니즈분석(need analysis)이 이루어지고 그 결과물이 디자인 전략의 근거가 된다. 증거(evidence)라 불리는 이 근거를 기반으로 디자인 컨셉이 도출되는데, 이 과정에서 다양한 방법론(methodology)이 적용된다. 결국 이 단계에서 디자인 가치를 극대화 할 수 있는 디자인 전략이 정의되는 것이다.

본 연구의 목적은 혁신과 서비스 디자인 가치와의 상관관계를 분석함으로써

서비스 디자인의 전략방향을 제시하는데 있다. 따라서 다음과 같은 방식으로 진행된다.

(1) 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 2012년을 기준으로 지난 5년간 발표된 국내 서비스 디자인 연구를 분석함으로써 혁신 연구의 필요성을 도출하고, 슈페터(Schumpeter), 러브락(Lovelock)과 존슨(Johnson) 등의 이론에 근거하여 혁신 유형과 요인을 분석함으로써 연구의 틀을 설정한다.

(2) 서비스 디자인 가치와 혁신의 상관관계를 도출하기 위해 실증연구대상인 “IBK-KT 융합형 스마트 브랜치 디자인”을 분석한다. 우선, 사업의 목적을 정의하고, 적용된 프로세스별 방법론을 분석함으로써 도출된 디자인 전략을 분석한다.

(3) 근거이론을 적용하여 개발에 참여한 서비스 디자인 전문 업체인 팀인터페이스, KT 및 IBK 기업은행의 의사결정자들을 대상으로 설문 및 심층면접을 시행하여 혁신요인과 서비스 디자인 가치의 상관관계를 분석함으로써 서비스 디자인 혁신의 요인을 제안하고 발전방향을 제시한다.

목 차

논문개요

I. 서론	1
1. 연구 배경 및 목적	1
2. 연구 방법 및 절차	3
1) 연구 방법	3
2) 연구 절차	3
II. 서비스 디자인 가치와 혁신 연구 설계	6
1. 서비스 디자인 혁신 연구의 필요성	6
2. 서비스 디자인 가치와 혁신 매트릭스	8
III. 서비스 디자인 실증연구	13
1. 실증연구대상 선정	13
1) 관련 산업계 분석	13
2) 프로젝트 배경 및 목적	15
2. 실증연구대상 분석	18
1) 서비스 디자인 범위 및 방향	18
2) 서비스 디자인 프로세스와 방법론	19
3) 실증연구대상의 프로세스와 방법론 분석	24
(1) 발견(Discover)단계	26

(2) 정의(Define)단계	31
(3) 개발(Develop)단계	37
(4) 전달(Deliver)단계	40
IV. 혁신의 관점에서 본 서비스 디자인 가치	42
1. 분석방법 및 절차	42
2. 서비스 디자인 가치와 혁신요인	43
3. 서비스 디자인 가치와 혁신의 상관관계	46
1) 사업의 혁신도와 서비스 디자인 가치	46
2) 조직의 혁신도와 서비스 디자인 가치	48
3) 사업과 조직의 혁신도가 서비스 디자인 가치에 미치는 영향	49
V. 결론 및 제언	53
1. 연구결과	53
2. 제언 및 연구의 한계	58

참고문헌

ABSTRACT

표 목 차

〈표 1〉 혁신 성향에 따른 서비스 분류	8
〈표 2〉 혁신 성향에 따른 서비스 디자인 사례 분석	9
〈표 3〉 IBK-KT 융합전략의 장점과 단점	17
〈표 4〉 서비스 디자인 제안범위	18
〈표 5〉 프로세스별 적용된 방법론의 내용 및 목적	25
〈표 6〉 발견(Discover)단계의 주요 방법론 및 적용 대상(편향성)	26
〈표 7〉 Stakeholder Interview 결과	27
〈표 8〉 인터뷰 수행 대상 및 조사 내역	28
〈표 9〉 클라이언트의 가치와 혁신 요소에 따른 니즈분석	29
〈표 10〉 클라이언트 가치를 반영한 서비스 디자인 방향	30
〈표 11〉 정의(Define)단계의 주요 방법론 및 적용 대상(편향성)	31
〈표 12〉 서비스 디자인 도출	37
〈표 13〉 개발(Develop)단계의 주요 방법론 적용 대상(편향성)	37
〈표 14〉 서비스 디자인 개발	40
〈표 15〉 전달(Deliver)단계의 주요 방법론 적용 대상(편향성)	40
〈표 16〉 서비스 디자인 결과물	41
〈표 17〉 심층면접 개방 코딩 결과	44
〈표 18〉 심층면접 축 코딩 결과	45

그림 목 차

[그림 1] 연구의 흐름도	5
[그림 2] 혁신의 유형	6
[그림 3] 디자인 가치의 발전사	8
[그림 4] 서비스 디자인 가치와 혁신 매트릭스	10
[그림 5] 디자인 혁신 주기	11
[그림 6] 디자인 혁신평가 매트릭스	12
[그림 7] 금융서비스 채널 추이도	14
[그림 8] 스마트 브랜치 시나리오	16
[그림 9] IBK-KT 융합전략 시나리오	17
[그림 10] 다양한 서비스 디자인 프로세스	19
[그림 11] 영국 디자인 카운슬의 서비스 디자인 프로세스	21
[그림 12] 서비스 디자인 프로세스에 따른 방법론	22
[그림 13] IBK-KT 스마트 브랜치 개발 프로세스와 방법론	24
[그림 14] Affinity Diagram 결과	28
[그림 15] Stakeholder Map	29
[그림 16] 브레인스토밍 및 레고 플레이	30
[그림 17] Service Context Audit	32
[그림 18] IBK-KT 스마트 브랜치 서비스 블루프린트	33
[그림 19] 페르소나 모델링	34
[그림 20] 컨버전스 ATM 시안 & 지능형 순번기 시안	35
[그림 21] 컨버전스 ATM & 지능형 순번기 3D 모델링	36
[그림 22] UX 디자인 시안	36

[그림 23] 제품디자인 최종 3D디자인	38
[그림 24] 컨버전스 ATM 프로토타입 및 목업을 롤 플레이 하는 모습	38
[그림 25] 컨버전스 ATM & 지능형 순번기 비주얼 디자인	39
[그림 26] 스마트 브랜치 사이니지 디자인	39
[그림 27] 미디어월 디자인	39
[그림 28] KT-IBK 스마트 브랜치 서비스 디자인 결과물	41
[그림 29] 사업의 가치와 수행만족도 비교	46
[그림 30] 조직별 사업의 가치 편향성	47
[그림 31] 조직의 가치와 수행만족도	48
[그림 32] 소속조직 VS 수행조직 혁신 성향	48
[그림 33] 서비스 디자인 항목별 만족도	49
[그림 34] 각 조직의 사업관련 항목별 중요도와 만족도 비교	50
[그림 35] 디자인 요소별 중요도 및 만족도	51
[그림 36] 전략 변화에 따른 가치 변화	53
[그림 37] 서비스 디자인 혁신 매트릭스	54
[그림 38] IBK-KT 서비스 디자인 프로세스별 방법론	55
[그림 39] 서비스 디자인 가치와 혁신 매트릭스로 본 실증사례	56
[그림 40] 서비스 디자인 가치에 영향을 주는 주요 혁신요인	57

I. 서 론

1. 연구 배경 및 목적

슈페터(Schumpeter)는 창조적 파괴를 통한 혁신을 시장에서 기업이 경쟁력을 확보할 수 있는 가장 중요한 요인으로 정의하였다. 그에 따르면 기업은 변화하는 환경 속에서 끊임없는 자기 혁신을 통해 성장을 추구해가는 조직이고, 기업의 혁신은 균형, 혁신에 의한 균형 파괴, 혁신의 효과 소멸의 창조적 파괴를 통해 이루어진다. 혁신은 기업의 경쟁력 강화를 위한 핵심전략인 것이다.^[1]

기업의 혁신전략은 크게 내부적인 것과 외부적인 것으로 나뉠 수 있는데, 주로 비용의 절감과 능률 향상 측면에서 진행되는 기업의 내부혁신은 시장의 소비자를 대상으로 전개되는 적극적 전략으로서의 역할을 수행하는데 한계가 있다. 따라서 기술, 마케팅, 디자인 R&D를 통한 혁신으로 대변되는 외부적 혁신이 시장공략을 위해 요구되는 것이다.^[2]

역사적으로 디자인혁신을 통해 시장을 공략함으로써 기업경쟁력을 강화하는 전략이 다양하게 이루어졌고 현재 디자인은 소비자를 대상으로 평준화된 기업 경쟁력을 차별화할 수 있는 혁신전략으로 인식되고 있다. 이것은 역으로 혁신이 디자인 가치 창출에 있어 주요 전략이란 사실을 의미한다.

같은 맥락에서 서비스 디자인에도 혁신이 중요한 가치요인으로 나타난다. 우선 디자인의 가치를 제품이 아닌 유, 무형의 서비스로 확산함으로써 소비자에게 총체적 서비스를 제공하는 시스템과 프로세스를 디자인한다는 측면에서는

[1] 슈페터(Schumpeter), 『경제발전의 이론』, 박영출판사, 박영호 역, 2005.

[2] 이근, 『동아시아와 기술추격의 경제학』, 덕영사, 2008, p.30.

물론, 디자인과 경영, 공정 공학(process engineering)의 다양한 방법을 조합한 다학제적 분야로 디자이너로 국한된 환경을 변화시킨다. 이를 통해 뉴비즈니스 모델을 창출하여 사회 경제적 가치를 창출한다는 측면에서 서비스 디자인은 혁신을 지향한다.

서비스 디자인의 가치는 프로세스와 방법론에 의해 구현된다. 현재 다양한 프로세스가 개발되어 디자인에 적용되고 있지만 영국의 디자인 카운슬이 제안한 발견(Discover), 정의(Define), 개발(Develop), 전달(Deliver)의 4단계를 크게 벗어나지 않는다. 이 프로세스 중 특히 발견(Discover), 정의(Define) 단계에서 이루어지는 리서치의 결과에 근거하여 디자인 전략이 결정된다. 리서치를 통해 다양한 형태의 니즈분석(need analysis)이 이루어지고 그 결과가 디자인 전략의 근거가 된다. 증거(evidence)라 불리는 이 근거를 기반으로 디자인 컨셉이 도출되는데, 이 과정에서 다양한 방법론(methodology)이 적용된다. 결국 이 단계에서 디자인 가치를 극대화 할 수 있는 디자인 전략이 정의되는 것이다.

본 연구의 목적은 혁신의 관점에서 서비스 디자인 가치를 분석함으로써 현재 급속히 성장하고 있으나 학문적 연구가 부족한 서비스 디자인의 문제를 도출하고 혁신과 서비스 디자인 가치의 상관관계를 도출하여 가치창출을 위한 서비스 디자인의 전략방향을 제시하는데 있다.

2. 연구 방법 및 절차

1) 연구 방법

본 연구의 구체적인 연구 방법은 다음과 같다.

(1) 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 2012년을 기준으로 지난 5년간 발표된 국내 서비스 디자인 연구를 분석함으로써 혁신 연구의 필요성을 도출하고, 슈페터, 러브락(Lovelock)과 존슨(Johnson) 등의 이론에 근거하여 혁신 유형과 요인을 분석함으로써 연구의 틀을 설정한다.

(2) 혁신과 서비스 디자인 가치의 상관관계를 도출하기 위해 실증연구대상인 “IBK-KT 융합형 스마트 브랜치 디자인”을 분석한다. 우선, 사업의 목적을 정의하고, 적용된 프로세스별 방법론을 분석함으로써 도출된 디자인 전략을 분석한다.

(3) 근거이론을 적용하여 개발에 참여한 서비스 디자인 전문 업체인 팀인터페이스, KT 및 IBK 기업은행의 의사결정자들을 대상으로 설문 및 심층면접을 시행하여 혁신요인과 서비스 디자인 가치의 상관관계를 분석한다. 서비스 디자인 혁신의 저해요인과 촉진요인을 제안함으로써 발전방향을 제시한다.

2) 연구 절차

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며 각 장의 구체적 내용은 다음과 같다.

제 1장 서론에서는 본 연구가 이루어지게 된 배경을 바탕으로 연구의 목적 및 방법, 연구 절차를 제시한다.

제 2장에서는 이론적 고찰을 통해 서비스 디자인을 가치의 관점에서 정의한

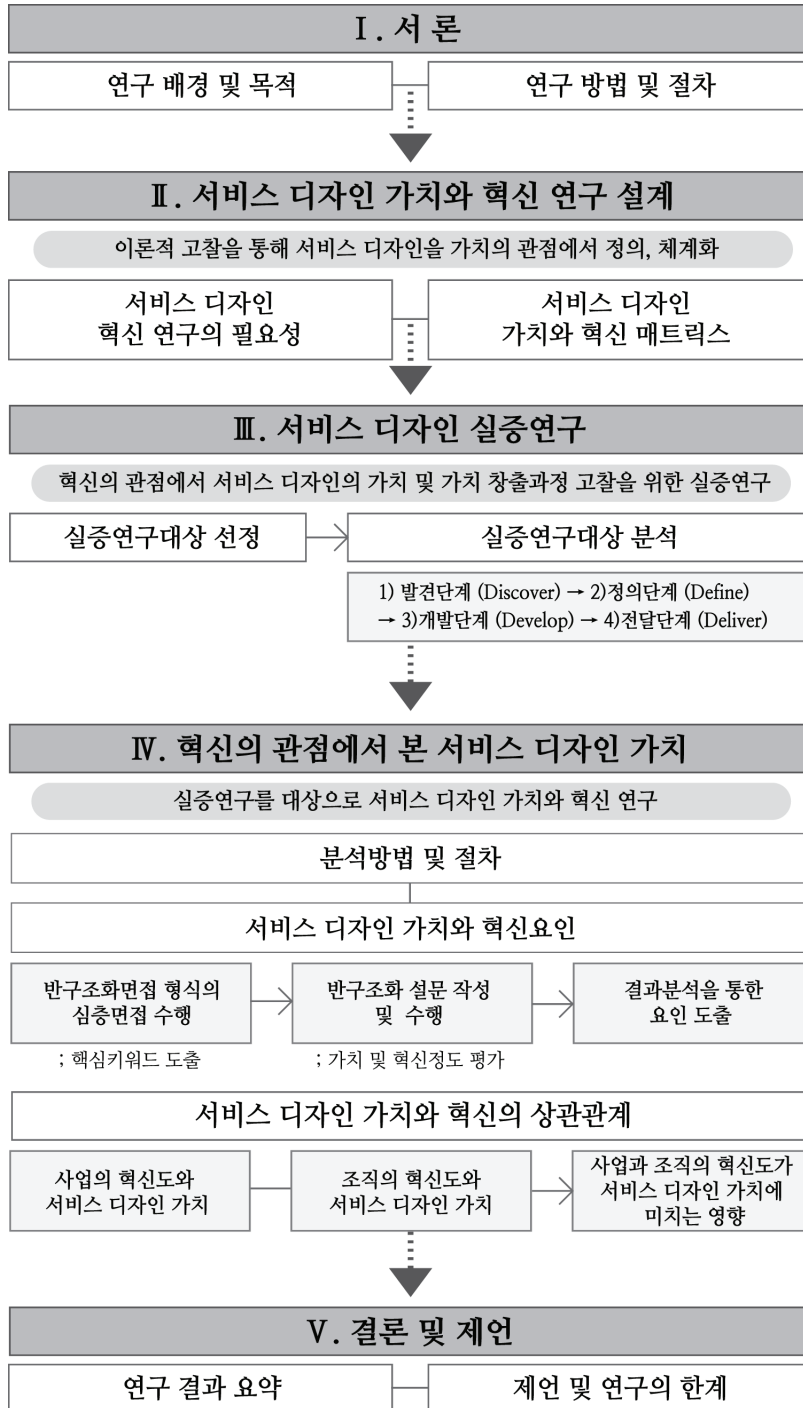
다. 첫째, 서비스 디자인 혁신 연구의 필요성을 논한다. 둘째, 문헌조사 및 선행 연구를 근거로 서비스 디자인의 가치와 혁신의 상관관계를 분석할 수 있는 매트릭스를 설계한다.

제 3장에서는 혁신의 관점에서 서비스 디자인의 가치 및 가치 창출과정을 고찰하기 위해 실증연구를 진행한다. “IBK-KT 융합형 스마트 브랜치 디자인”에 적용된 서비스 디자인을 실증연구의 대상으로 설정하여 서비스 디자인 혁신적 가치요인이 실제 프로세스와 방법론에 어떤 방식으로 구현되는지를 분석한다.

제 4장에서 실증연구를 대상으로 서비스 디자인 가치와 혁신을 평가하기 위해 (1)심층면접(in-depth interview)과 (2)구조화 설문을 진행하고, 그 결과를 분석한다. 분석대상은 “IBK-KT 융합형 스마트 브랜치 디자인” 사업의 의사결정권자인 IBK 미래기획실, KT 신사업개발팀, 팀인터페이스의 서비스 디자인팀으로 구성된다. 설명적 연구법을 적용한 심층면접의 경우, 사전 준비, 전환, 몰입, 종료의 4단계로 구성된 반구조화(semi-structured interview)형식으로 진행된다. 이후, 슈트라우스(Strauss, 1990)와 코빈(Corbin, 1998)의 근거이론의 지속적 비교방법(constant comparative method)을 적용하여, 개방코딩(open coding), 축 코딩(axial coding), 선택 코딩(selective coding)을 병행하여 면접내용과 설문결과를 분석한다. 이 분석결과와 맥킨지의 7S 모델 등 혁신평가방법을 근거로 구조화설문이 수행된다. 마지막으로 삼각측정법을 적용해 심층면접의 내용 분석과 구조화설문에서 도출된 핵심 키워드 분석을 진행함으로써 결과에 대한 해석의 오류나 결점을 보완하여 신뢰도를 확보한다.

제 5장에서 혁신과 서비스 디자인 가치와의 상관관계를 분석함으로써 서비스 디자인의 전략적 전개방향을 제언한다.

본 연구의 흐름도는 다음과 같다.

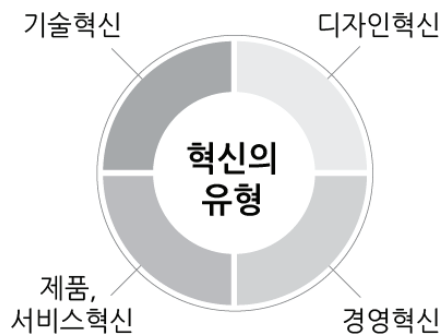


[그림 1] 연구의 흐름도

Ⅱ. 서비스 디자인 가치와 혁신 연구 설계

1. 서비스 디자인 혁신 연구의 필요성

슈페터는 혁신을 시장의 균형을 창조적으로 파괴(Creative destruction)하는 변화로 정의하였다.[3] 반면, 아마빌(Amabile)은 혁신을 기업의 경쟁력 강화를 위해 기업경영시스템을 창조하는 것으로 정의하였다.[4] 나이트(Knight)는 혁신을 제반환경과 조직변화를 수용하는 것으로 정의하였다.[5] 드러커(Drucker)는 부를 창출하도록 새로운 능력을 부여하는 활동으로 혁신을 정의한 바 있다.[6]



[그림 2] 혁신의 유형

[3] Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital*, Harvard University Press, 1934.

[4] Amabile, T. M., *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, *Research in Organizational Behavior*, 10, 1988, pp.123-167.

[5] Knight, K. E., *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*, *The Journal of Business*, 40(4), 1967, pp.478-496.

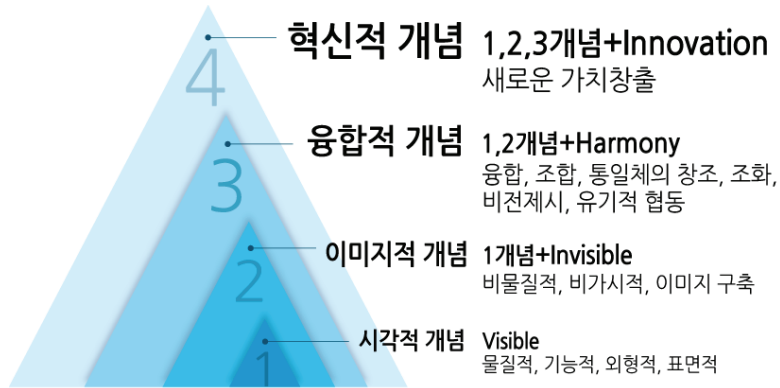
[6] 피터 드러커(Peter F. Drucker), 『피터 드러커의 위대한 혁신』, 한국경제신문, 권영설 외 1명 역, 2006, p.20.

기업의 혁신전략은 크게 내부적인 것과 외부적인 것으로 나뉠 수 있는데, 주로 비용의 절감과 능률 향상 측면에서 진행되는 기업의 내부혁신은 시장의 소비자를 대상으로 전개되는 적극적 전략으로서의 역할을 수행하는데 한계가 있다. 따라서 기술, 마케팅, 디자인 R&D를 통한 혁신으로 대변되는 외부적 혁신이 시장공략을 위해 요구되는 것이다.^[7]

현재 디자인은 소비자를 대상으로 평준화된 기업 경쟁력을 차별화할 수 있는 혁신전략으로 인식되고 있다. 서비스 디자인의 경우, 디자인의 가치를 제품이 아닌 유, 무형의 서비스로 확산함으로써 소비자에게 총체적 서비스를 제공하는 시스템과 프로세스를 디자인한다는 측면에서는 물론, 디자인과 경영, 공정 공학(process engineering)의 다양한 방법을 적용한 다학제적(interdisciplinary) 접근을 통해 환경을 변화시킨다. 더 나아가서, 뉴비즈니스 모델을 창출하여 사회 경제적 가치를 창출한다는 측면에서 혁신을 지향하는 것이다. 하지만 2012년을 기준으로 지난 5년간 발표된 국내 서비스 디자인 연구를 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 분석한 결과, 서비스 디자인 관련 혁신 연구는 전체 연구 중 약 6%에 해당되는 것으로 나타난다. 따라서 서비스 디자인 혁신 연구가 요구되는 시점이다.

[7] 이근, 『동아시아와 기술추격의 경제학』, 덕영사, 2008.

2. 서비스 디자인 가치와 혁신 연구 매트릭스



[그림 3] 디자인 가치의 발전사

[그림 3][8]에 나타난바와 같이, 초기 서비스 디자인은 시각과 이미지 중심의 외형적 요소를 지향하였으나, 다양한 학문 영역과 융합을 통해 시장을 넓혀왔고 이제는 혁신의 단계로 접어들었다. 민간부문의 서비스 디자인 사례는 크게 두 가지 흐름을 보인다. 첫째는 서비스개선을 추구하는 점진적 혁신이고, 둘째는 신(新)서비스를 개발하는 급진적 혁신이다.

<표 1> 혁신성향에 따른 서비스 분류

서비스 범주		설명
급진적 혁신	뉴 비즈니스 모델	시장에 새로운 비즈니스 모델 출시
	신 서비스 모델	기존의 고객에게 새로운 서비스 상품 제공
점진적 혁신	서비스라인	현행 서비스라인의 보완 및 강화
	서비스개선	현재 제공되는 서비스의 특징 변경
	스타일변화	고객 인식, 태도와 관련 표면적 특징 변경

[8] 표현명, 이원식, 최미경, 『서비스디자인 시대』, 안그래픽스, 2008, p.18.

〈표 1〉은 러브락(1983)^[9]과 존슨(2000)^[10]이 제시한 혁신성향에 따른 신서비스개발 분류이다. 급진적 혁신은, 기존 기술이나 방법과는 전혀 다른 새로운 서비스를 개발하는 것, 또는 이미 시장에 존재하는 서비스를 새롭게 비즈니스모델화 하여 특정 시장에 내놓는 것으로 나타난다. 반면, 점진적 혁신은 기존의 서비스에 새로운 라인을 추가하거나 기존의 형태 및 기술을 변형한 서비스개선으로 정의되는 것을 알 수 있다. 이를 근거로 현재 대표적인 서비스 디자인 사례를 살펴보면 다음과 같다.

〈표 2〉 혁신성향에 따른 서비스 디자인 사례 분석

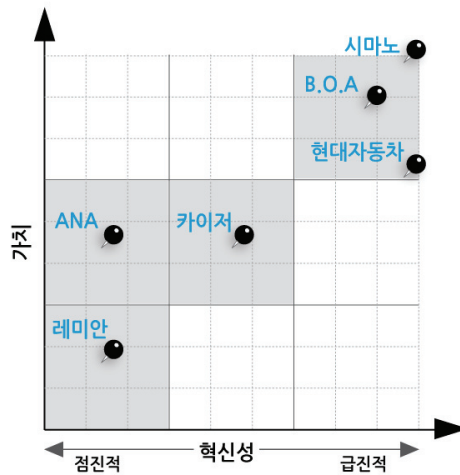
분류	기업	결과물	성과
급진적 혁신 (신 서비스 및 상품 개발)	뱅크 오브 아메리카	신 금융상품 개발	수익창출
	일본 시마노	신상품(자전거부품) 개발	수익창출
	현대자동차	신상품(모젠) 개발	수익창출
점진적 혁신 (서비스개선)	ANA 항공	탑승 프로세스 개선	고객만족도상승
	삼성 레미안 아파트	전기사용료 절감형 고지서	에너지절약효과
	카이저 퍼머넌트	간호사업무시스템 개발	직원, 고객만족도상승

〈표 2〉와 같이 민간부문 서비스 디자인의 경우, 크게 2가지 흐름이 나타난다. 신(新)서비스를 개발하는 급진적 혁신과 서비스개선을 추구하는 점진적 혁신이 공존하고 있는 것이다. 서비스 디자인은 고객 이용프로세스 개선, 터치포인트 디자인 변경, 환경개선 등을 통한 서비스개선은 물론 신서비스 및 상품개발을 통한 비즈니스 모델 개발에 적용되고 있다. 비즈니스 환경에서 혁신을 통한 새로운 가치창출이 다양하게 이루어지고 있는데 특히, 급진적 혁신에 해당

[9] Lovelock, C. H., Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insight, Journal of Marketing, 47, 1983, pp.2-18.

[10] Johnson, S. P., Mennor, L. J., Roth A. V. & Chase R. B.. A Critical Evaluation of the New Service Development Process, in J.A.Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.) New Service Development, Sage Publications Inc., 2000, pp.1-18.

하는 뉴비즈니스모델 창출과 관련하여 좋은 성과를 거두고 있는 것으로 보고되고 있다.[11] 유, 무형의 서비스 요소를 통합적으로 접근하여 혁신적 해결방안을 도출하는 서비스 디자인은 현재 서비스 가치를 높이는 방법으로 주목받고 있는 것이다.



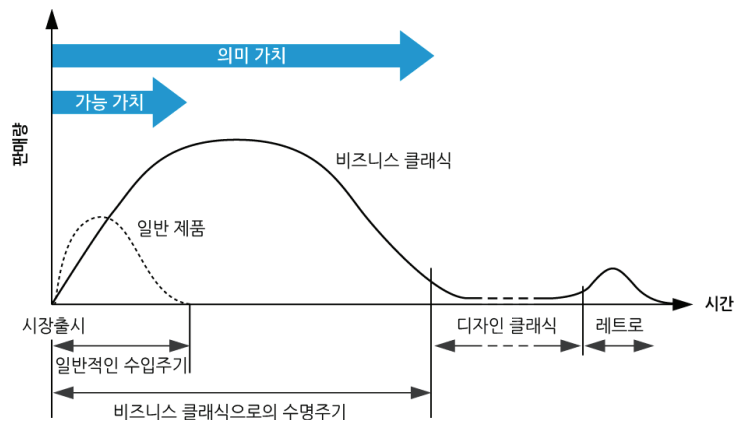
[그림 4] 서비스 디자인 가치와 혁신 매트릭스

국내외 대표적 서비스 디자인 사례를 분석하여, 혁신성향에 따른 차이를 도출한 결과, 혁신의 전략에 따라 다음과 같은 차이가 나타났다. 서비스 모델 및 상품모델을 개발하여 수익을 창출하는 급진적 혁신의 경우, 가치가 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 서비스 디자인이 급진적 혁신에 해당하는 신서비스개발에 적용된 경우, 혁신적 가치성과를 거둔 것으로 나타난다.[12]

[11] TemaNord, Understanding User-Driven Innovation, Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 2006.

[12] 유민호, 김은경, “서비스디자인 연구동향과 비즈니스현황 분석”, 브랜드디자인학연구, Vol.10, No.2, 2012, pp.95-104.

물론, ANA 항공의 경우와 같이 단순 서비스 개선만으로도 높은 가치가 창출될 수 있다. 하지만 이 경우, 혁신성향은 낮은 것으로 나타난다. 따라서 [그림 5][13]와 같이 시장에서의 차별화를 통한 경쟁력 확보 기간이 상대적으로 짧게 나타나는 것을 알 수 있다.

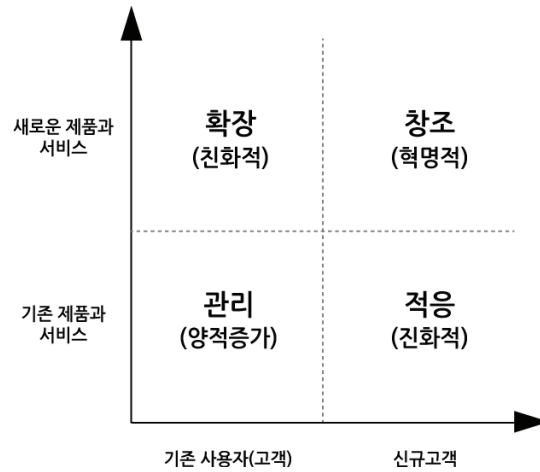


[그림 5] 디자인 혁신 주기

[그림 6][14]은 디자인 혁신의 유형을 확장, 관리, 적응, 창조의 가치로 분류한 디자인 혁신평가 매트릭스이다.

[13] 로베르토 베르간티(Roberto Verganti), 『디자인노베이션: 창조적 혁신 전략』, 한스미디어, 김보영 역, 2009, p.190.

[14] 팀브라운(Tim Brown), 『디자인에 집중하라: 기획에서 마케팅까지』, 김영사, 고성연 역, 2010, p.231.



[그림 6] 디자인 혁신평가 매트릭스

서비스 디자인 사례를 이 매트릭스에 대입해보면, **뱅크 오브 아메리카**, **일본 시마노** 및 **현대자동차**의 경우, 새로운 제품 및 서비스가 개발되었고 이에 따라 신규고객의 유입이 이루어진 사례로 창조적 유형에 해당되는 것을 알 수 있다. 반면, 전기고지서 리-디자인(re-design)을 통해 에너지 절감 효과를 거둔 **삼성 레미안 아파트**의 경우, 기존의 사용자를 대상으로 기존의 제품 및 서비스를 제공했다는 측면에서 관리유형으로 볼 수 있다. 탑승프로세스를 개선한 **ANA** 항공은 관리/확장형, 새로운 시스템을 도입한 **카이저 퍼머넌트**의 경우, 확장의 유형으로 나타난다.

Ⅲ. 서비스 디자인 실증연구

1. 실증연구대상 선정

혁신의 관점에서 서비스 디자인 가치를 분석하기 위한 실증연구대상으로 “IBK-KT 융합형 스마트 브랜치 디자인”이 선정되었다. 실증연구대상은 전문성과 신뢰성을 확보하기 위해 1)서비스 디자인 전문가 또는 전문 조직에 의해 수행된 경우 2)전문적인 서비스 디자인 프로세스 또는 방법론을 통해 서비스를 디자인한 경우^[15]로 한정되었다. 프로젝트 참여기관을 보면, (1)서비스 디자인을 수행한 팀인터페이스, (2)전체 사업의 프로젝트 매니저 역할을 수행한 KT, (3)사업총괄을 진행한 IBK로 크게 나뉜다. 실증연구대상의 사업배경을 보면 다음과 같다.

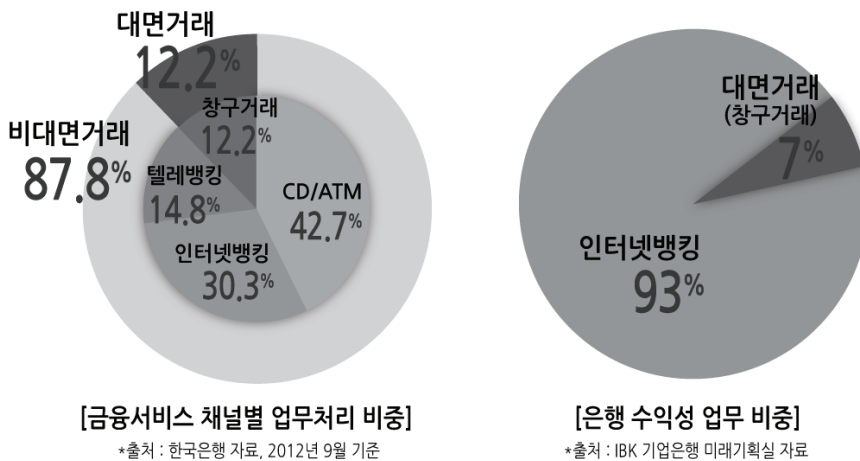
1) 관련 산업계 분석

현재 정보기술과 전통산업 간의 융합이 활발히 전개되고 있는데, 특히 통신사와 금융사의 협력은 이미 세계적인 추세이다. 스마트 시대의 소비자 라이프스타일을 반영한 이동전자 지불(mobile payment) 방식이 도입되면서 모바일 사용도 상승효과 및 은행 고객층 확보라는 시너지가 발생할 수 있기 때문이다. 국민의 110%가 이동통신에 가입된 국내시장은 이미 포화상태다.^[16] 따라서 통신사는 이종산업과의 융합을 통해 다양한 형태의 신사업을 시도하고 있다. 산

[15] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010.

[16] 이구순, 「위기의 통신산업 성장판 깨워라」, 파이낸셜뉴스, 2012.05.15.

업의 경쟁 심화와 융합, 스마트 시대를 맞아 기존 기술 노하우와 인프라를 활용하여 기존의 포화 상태인 시장을 벗어나 새로운 융합서비스를 창출할 수 있는 신사업 분야를 발굴하고 있다. 기존 사업에서 더 이상 성장 동력을 찾기 힘든 금융 산업 역시 이를 극복하기 위해 스마트 금융 시대를 맞아 빠르게 확산되는 스마트 기기, IT혁신을 이용하여 다양한 신 성장 사업을 진행 중이다.



[그림 7] 금융서비스 채널 추이도

국내 금융서비스 채널을 보면 스마트 디바이스의 보급과 함께 인터넷, 모바일뱅킹 사용자가 급증하면서 대면 창구 거래 비중이 감소한 것으로 나타난다. 하지만 신규 고객유치 및 상품판매 등의 수익성 업무는 대부분 창구를 통해 발생하는 것으로 나타난다. 따라서 고객과 기업의 접점에 새로운 가치 부여가 가능한 스마트 금융과 스마트 브랜치가 연구되기 시작했다. 스마트 브랜치란 IT 기술을 이용해 스마트 기기로 모든 은행 업무를 처리할 수 있는 지능형 점포를 의미한다. 해외의 경우, 금융업계들의 스마트 브랜치가 활발히 진행 중이며 세계 최고 수준의 IT를 활용한 금융거래 시스템을 보유한 국내 금융권 역시 은행의 미래 성장 동력의 핵심으로 스마트 브랜치 개발이 전개 중이다.

2) 프로젝트 배경 및 목적

본 연구에서 분석된 프로젝트는 2012년 6월부터 2012년 11월까지 총 22주에 걸쳐 진행된 “IBK-KT 융합형 스마트 브랜치 디자인”이다. 본 프로젝트는 사업의 주체인 IBK 기업은행의 미래기획실, 사업의 프로젝트 매니지먼트를 수행한 KT 신사업개발팀, 국내의 대표적 서비스 디자인 업체인 팀인터페이스가 협업으로 수행하였고, 성신여자대학교 여성문화연구소가 컨설팅 역할로 참여하였다. 본 사업의 분석내용은 디자인 기획 및 개발 과정에서 진행된 자문, 검수 및 감수에 사용된 사업보고서, 기획서와 이후 사업평가에 사용된 의사결정권자 대상 심층 면접, 설문 및 보도 자료를 근거로 한다.

2009년 4월 금융과 통신 서비스 제공에 관한 MOU를 체결한 이래 IBK 기업은행과 KT는 상품 및 채널 개발을 통한 시너지 창출이라는 목표아래 새로운 비즈니스 모델을 지속적으로 연구해 왔다. 채널 제휴를 통한 시너지 창출의 일환으로 양사는 공중전화와 ATM을 결합한 ‘길거리점포’ 사업에 이어 2011년 금융, 통신 융합 사업을 진행하는데 합의 한다. 새로운 상품 및 서비스를 제공함으로써 고객서비스의 양질화와 업무 효율성을 향상시키고 신규 서비스를 제공하여 신규고객유치가 가능한 비즈니스 모델을 만드는 것이 일차적 목표로 설정되었고, 2011년 하반기부터 약 6개월간 접근 전략과 양사의 세부적 제안사항 및 서비스 시나리오가 협의되었다.



[그림 8] 스마트 브랜치 시나리오

스마트 브랜치는 IT 통신 서비스와 금융 서비스를 결합한 저비용의 유지비와 고효율업무를 구현하는 전략이다. [그림 8]에서 나타난 바와 같이, 고객의 방문 및 대기, 금융업무 처리의 과정에서 기존의 브랜치와 차별화된 가치와 경험을 제공한다. (1)스마트 미디어를 통해 브랜치 위치를 확인한 고객이 브랜치에 도착하면, (2)일종의 콘시어지(concierge) 데스크에서 고객안내서비스를 받는다. (3)고객은 업무에 필요한 절차를 키오스크 시스템을 통해 직접처리하고, (4)필요에 따라 담당 직원의 도움을 받는다. (5)금융상품 등 상담이 필요한 경우, 원격상담을 통해 상품구매 등이 가능하다.

이후, IBK 기업은행과 KT는 융합을 통한 시너지 효과의 극대화를 위해 채널 전략을 심도 있게 논의하게 되는데, 그 결과 브랜치 융합 전략이 도출되었다. 브랜치 융합은 단순히 IT 기반 스마트 브랜치를 넘어서는 양사의 공간, 물리적 융합을 통해 시너지를 창출하는 전략이다.



[그림 9] IBK-KT 융합전략 시나리오

[그림 9]와 같이 융합전략으로 크게 3가지 접근방법이 도출 되었는데, (1) 기존 IBK 브랜치 내에 KT 브랜치를 입점 시키는 방법 (2) 기존 KT 브랜치 안에 IBK 스마트 브랜치를 입점 시키는 방법 (3) 제 3의 장소에 IBK-KT 스마트 브랜치를 구현하는 방법이다. 융합전략 검토 결과 1차 사업으로 기존 KT 플라자를 리모델링하여 IBK 스마트 브랜치가 입점하는 형태의 IBK-KT BIB(Branch in Branch) 채널전략이 채택된다.

<표 3> IBK-KT 융합전략의 장점과 단점

분류	IBK	KT
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 브랜치 입점에 따르는 비용절감 • 신규 고객 유치 • KT 고객 유치 • 신 서비스 및 상품개발 	<ul style="list-style-type: none"> • IBK 스마트 브랜치 사업 유치 • IBK 고객 유치 • IT 금융서비스 상품개발
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스혼선 • 보안상의 문제 	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스혼선 • 기존 플라자의 업무 지장

IBK-KT BIB는 (1)IBK 기업은행의 경우, 신규 브랜치 입점 비용 절감, KT 고객 유치, 새로운 금융통신 상품 개발 가능성 등의 장점이 있으나, 고객 서비스 혼선과 보안상의 문제가 내재하고, (2)KT의 경우, IBK 스마트 브랜치 사업 유치, IBK 고객 유치, 새로운 통신금융 상품 개발 가능성 등의 장점이 있으나,

고객 서비스 혼선과 기존 플라자의 업무 지장을 초래할 수 있다.

따라서 고객 서비스 혼선을 피하고 새로운 상품서비스를 제공할 수 있는 디자인 전략의 필요성이 대두되었고, 이런 목적에서 서비스 디자인이 적용되었다.

2. 실증연구대상 분석

1) 서비스 디자인 범위 및 방향

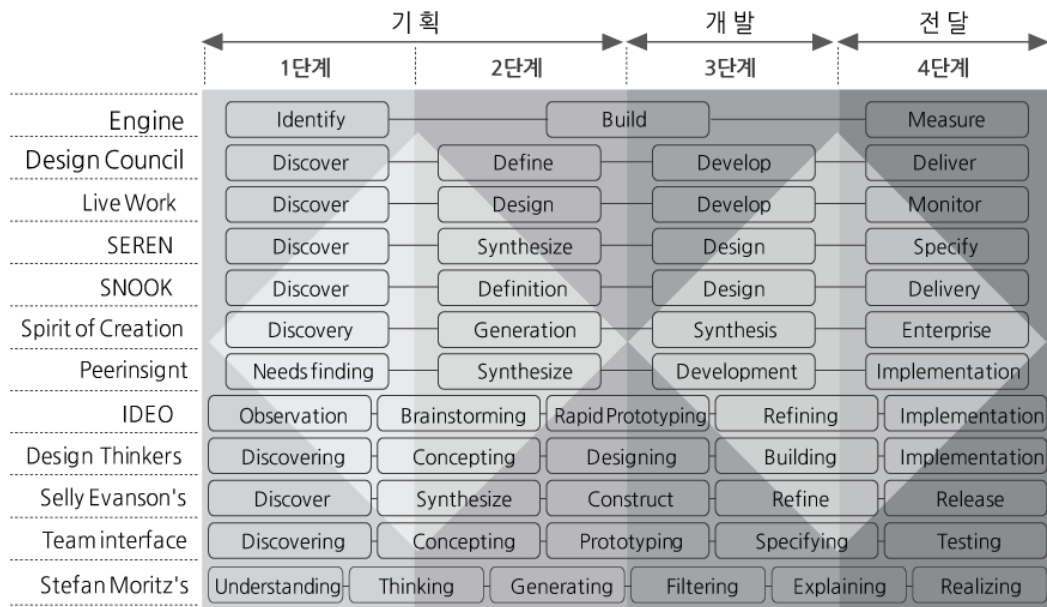
일련의 과정을 통해 팀인터페이스가 서비스 디자인 수행업체로 선정되었다. IBK 기업은행과 KT의 제안요청서 및 스마트 브랜치 조사내역을 근거로 서비스 디자인 방향이 제시되었다. <표 4>에 나타난 바와 같이, 서비스 전략 및 콘셉트디자인, IT기기 인터랙션디자인, 제품디자인, 금융 상품 디자인, 인테리어 디자인, 브랜드 어플리케이션 디자인 등으로 분류함으로써 제안 범위가 정의된 것을 알 수 있다.

<표 4> 서비스 디자인 제안범위

분류	범위
서비스 전략 및 콘셉트 디자인	서비스 전략 및 콘셉트 보고서, 서비스 프레임워크
IT기기 인터랙션 디자인	UI화면설계, GUI Guide+개발이미지 제작 (지능형 순번기, convergence ATM, media wall)
제품 디자인	Convergence ATM, 지능형 순번기
금융 상품 디자인	콘텐츠 및 홍보물 제작
인테리어 디자인	기본 및 실시설계, 설계 도면집, 마감재 보드, 3D 작업
브랜드 어플리케이션 디자인	shop identity 가이드라인, 내외부사인, 홍보물디자인

2) 서비스 디자인 프로세스와 방법론

서비스 디자인은 프로세스와 방법론을 통해 구현된다. 따라서 실증연구를 통해 나타난 서비스 디자인의 가치를 평가하기 위해서 실제로 디자인에 적용된 프로세스와 방법론을 분석할 필요가 있다. 서비스 디자인은 기본적으로 사용자 중심 디자인(user centered design)과 총체적 관점에서 접근하는 특성이 있다.[17] 또한 분석, 종합, 구체화, 실행 및 피드백 반영이라는 유사한 프로세스를 거친다. [그림 10]과 같이, 영국 디자인 카운슬(Design Council)의 4단계 더블 다이아몬드 디자인 프로세스 모델(The Double Diamond Design Process Model)과 실제 큰 차이가 없으며 크게 기획, 개발, 전달로 나눌 수 있다.



[그림 10] 다양한 서비스 디자인 프로세스

[17] 마르크 스틱도른(Marc Stickdorn), 『서비스 디자인 교과서』, 안그래픽스, 이봉원 외 1명 역, 2012, pp.44-54.

모리츠(Moritz)가 제안한 6단계 서비스 디자인 프로세스의 경우, 상황, 배경, 제약조건, 보유자원 등을 파악하고 고객의 니즈를 조사하여 다양한 가능성을 찾는 이해 단계(Understanding), 적합한 기준을 설정하여 전략적 프레임 워크를 개발한 후, 세부사항의 범위와 사양을 정하는 사고단계(Thinking), 아이디어와 콘셉트를 개발하는 일반화 단계(Generating), 아이디어를 선별하고 솔루션을 평가하는 필터링 단계(Filtering), 아이디어와 콘셉트를 시각화하고 프로세스와 시나리오를 도식화하는 의미화 단계(Explaining), 솔루션, 프로토타입, 프로세스 등을 실행하고 사업계획을 작성하여 교육하는 실행화 단계(Realizing)로 구성되어 있다.[18]

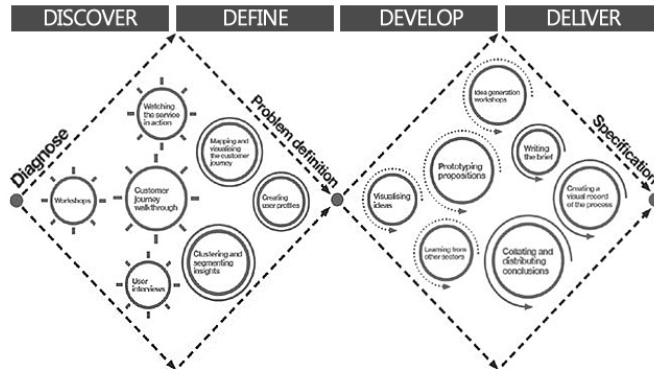
아이디오(IDEO)의 프로세스는 5단계로 구성되는데, 초기 개념화 과정부터 프로토타이핑 도출을 중시하는 특징이 있다. 지속적인 프로토타입의 반복과 수정을 통해 효과적인 서비스 개발을 추구하는 것이다. 서비스 디자인 방법은 서비스 콘셉트 도출 및 비즈니스모델을 개발하고, 서비스 혁신 전략을 수립하는 도구로써, 서비스 접점에 사용되는 사물과 공간의 디자인은 물론 사용자의 행동과 감성이 반영된 통합적 경험을 향상시키는 수단이다.[19]

[그림 11]은 서비스 디자인에서 널리 사용되고 있는 디자인 카운슬의 <더블 다이아몬드 디자인 프로세스>[20]로, 2005년 디자인 카운슬이 세계 우수 디자인 기업의 프로세스를 분석한 뒤, 공통점을 선정하여 개발한 것이다.

[18] 유민호, 김은경, “서비스디자인 사례연구”, 커뮤니케이션 디자인학 연구, No.39, 2012, pp.29-39.

[19] 구진희, “통합적 디자인 커뮤니케이션(IDC)을 통한 서비스 디자인 연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위논문, 2011, p.630.

[20] <http://www.designcouncil.org.uk>

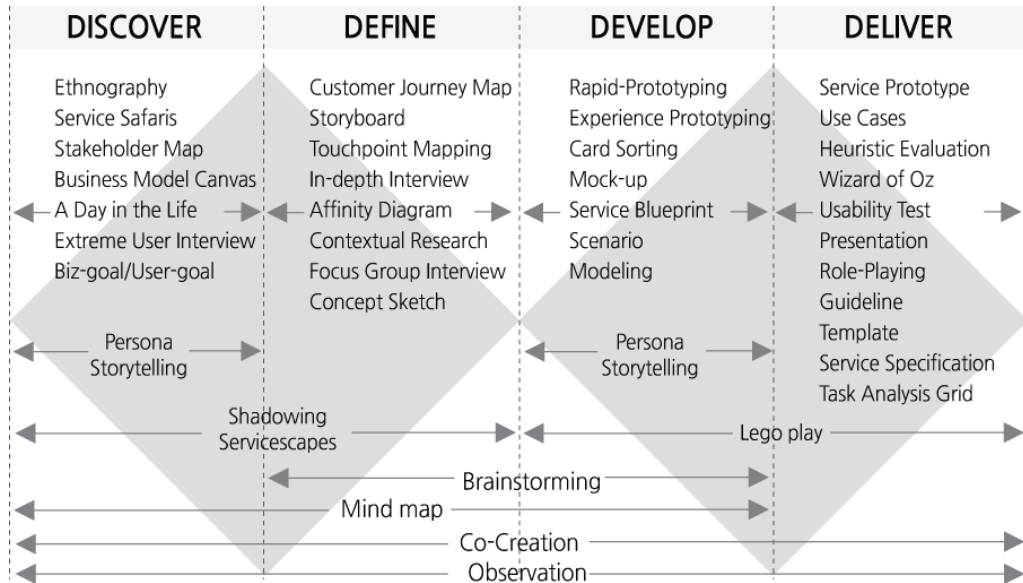


[그림 11] 영국 디자인 카운슬의 서비스 디자인 프로세스

발견(Discover), 정의(Define), 개발(Develop), 전달(Deliver)의 4단계로 구성되어 있는데 문제발견(확장)→문제정의(수렴)→디자인개발(확장)→디자인전달(수렴)의 반복과정을 거치며 진행되는 것이 특징이다. 그러나 서비스 디자인 프로세스는 비분리적인 특성을 보인다. 다시 말해 서비스 디자인은 총체적으로 진행되는 것이다. 4단계의 과정으로 나뉘어져 있지만 각 프로세스는 인과율에 따른 하나의 유기체로 작용한다.[21]

[그림 12]와 같이 프로세스에 따라 방법론이 다양하고 복합적으로 사용된다. 관찰(Observation), 공동창작(Co-creation) 등은 프로세스 전체에 모두 적용될 수 있으며 사고의 확장과 수렴을 통해 결과물을 도출하게 된다. 여기서 주목할 점은 1단계와 2단계에서 도출된 결과가 서비스 디자인 가치에 큰 영향을 준다는 것이다.

[21] 마르크 스틱도른(Marc Stickdorn), 『서비스 디자인 교과서』, 안그래픽스, 이봉원 역, 2012.



[그림 12] 서비스 디자인 프로세스에 따른 방법론

1단계(발견)에서 많은 정보가 수집, 조사되며 이에 따른 다양한 가능성이 검토된다. 따라서 민족지학(Ethnography), 이해관계자 맵(Stakeholder Map), 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas), 유저 되어보기(A Day in the Life), 극단적 사용자 인터뷰(Extreme User Interview), 쉐도잉(Shadowing) 등 주로 사업대상의 니즈를 파악하고 이를 토대로 다각도의 서비스 디자인 가능성을 검토할 수 있는 방법론이 적용되는 것이 이 단계의 특징이다. 이 과정에서 서비스 디자인의 전략 및 방향을 제시할 수 있는 증거(evidence)가 수집된다.

1단계의 결과물을 구조화하고 문제를 정의하는 것이 2단계(정의)이다. 따라서 고객여정맵(Customer Journey Map), 터치포인트 매핑(Touchpoint Mapping), 친화도법(Affinity Diagram), 맥락적 리서치(Contextual Research), 표적집단면접(Focus Group Interview), 브레인스토밍(Brainstorming), 콘셉트 스케치(Concept Sketch) 등의 주로 개념을 시각화할 수 있는 방법론이 적용된다. 1단

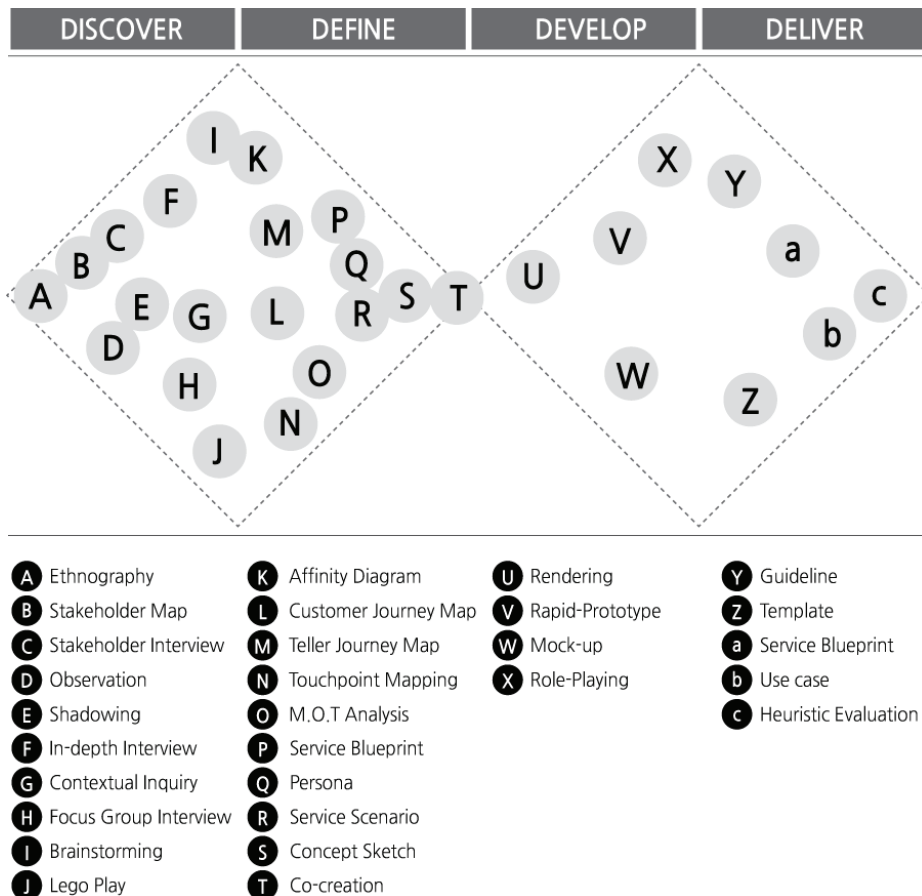
계에서 수집된 증거를 토대로 디자인의 방향 및 전략을 수립하고 그에 따른 시각화 작업을 수행함으로써 스케치나 스토리보드 형태의 프로토타이핑이 수반되는데 결국 여기서 도출된 결과물이 전체 디자인의 스코프(scope)를 결정하게 된다. 이렇게 결정된 스코프는 서비스 디자인의 범위를 규정하고 따라서 가치를 결정짓는다.

3단계(개발)에서 소위 래피드 프로토타이핑(Rapid prototyping)이 진행된다. 경험 프로토타이핑(Experience Prototyping), 공동창작(Co-Creation), 스토리텔링(Storytelling), 페르소나(Personas), 시나리오(Scenarios) 등의 방법론을 적용하여 목업(Mock-up), 모델링(Modeling) 등 반복적인 테스트 과정을 통해 서비스 블루프린트(Service Blueprint) 등 결과물이 도출된다. 여기서 서비스 디자인 가치는 인건비, 재료비, 시설 및 장비관련 비용, 프로토타입이나 목업 제작비 등 소요경비로 대변될 수 있다. 인건비를 제외한 나머지 비용은 소요예산이다.

4단계(전달)는 제작 결과물 전달이 다양하게 진행된다. (1)템플릿(Template), 가이드라인(Guideline) 등이 클라이언트(client)에게 전달되고 (2)유즈 케이스(Use Cases), 사용성 테스트(Usability Test), 롤 플레이(Role Play) 등을 거쳐 서비스 디자인의 창의성, 효율성, 신뢰성이 등이 측정된다. 이에 따른 인건비, 매뉴얼을 포함한 시제품 개발비, 설치비, 운송비 등의 비용이 발생한다. 여기서도 인건비를 제외한 나머지 비용은 소요예산이다. 결국 서비스 디자인의 가치 창출의 주된 항목은 인건비로 규결되는데 실제작시간이 인건비로 책정되는 개발과 전달단계와 달리 발견과 정의단계의 경우, 단순 인건비가 아닌 창의성 등 전략의 가치가 중요하게 작용한다. 최고의 전략은 혁신적이고 따라서 혁신의 가치가 측정되는 것이다.

3) 실증연구대상의 프로세스와 방법론 분석

본 프로젝트의 서비스 디자인에는 영국 디자인 카운슬의 더블 다이아몬드 디자인 프로세스가 적용되었다. [그림 13]에 나타난 바와 같이 프로세스별 방법론을 보면, 수평적으로 발견(Discover), 정의(Define), 개발(Develop), 전달(Deliver)의 4단계를 거치는 동안 다양한 방법론을 통해 확장과 수렴의 반복과정 속에서 디자인이 구현되는 것을 알 수 있다.



[그림 13] IBK-KT 스마트 브랜치 개발 프로세스와 방법론

〈표 5〉 프로세스별 적용된 방법론의 내용 및 목적

단계	방법론의 내용 및 목적
발견	시장분석, 트렌드분석, 고객 분석, 사용자분석, 문헌 및 자료 분석, 업무 및 환경 분석
정의	업무 동선 및 고객접점 분석을 통한 디자인 전략 및 콘셉트 도출
개발	사용성 분석을 통한 목업(mock-up) 등 프로토타입 및 시제품제작
전달	디자인 감리 및 가이드라인, 평가

발견단계는 모든 가능성을 다각도로 검토하여 오픈하는 방법론이 적용된다. 민족지학(Ethnography), 이해관계자 맵(Stakeholder Map), 이해관계자 인터뷰(Stakeholder Interview), 관찰(Observation), 쉐도잉(Shadowing), 심층면접(In-depth Interview), 맥락적 조사(Contextual Inquiry), 표적집단면접(Focus Group Interview), 브레인스토밍(Brainstorming), 레고 플레이(Lego Play) 등을 적용함으로써 시장분석, 트렌드분석, 고객 분석, 사용자분석, 문헌 및 자료 분석, 업무 및 환경 분석이 이루어지고 관련 이슈들이 발견되는 개념 확장이 이루어진다.

정의단계는 도출된 가능성의 핵심을 분석하는 방법론이 적용된다. 친화도 분석(Affinity Diagram), 고객여정맵(Customer Journey Map), 텔러여정맵(Teller Journey Map), 터치포인트 매핑(Touchpoint Mapping), 고객접점순간 분석(M.O.T Analysis), 서비스 블루프린트(Service Blueprint), 페르소나(Persona), 서비스 시나리오(Service Scenario), 콘셉트 스케치(Concept Sketch), 공동창작(Co-creation) 등을 적용하여 업무 동선 및 고객접점이 분석되고 이에 따라 디자인 전략 및 콘셉트가 도출되는 수렴의 과정이다.

개발단계에서는 도출된 디자인 전략 및 콘셉트가 다양하게 제작에 적용되는 방법론이 적용된다. 렌더링(Rendering), 래피드 프로토타입(Rapid-Prototype), 목업(Mock-up), 역할 연기(Role-Playing) 등을 적용한 사용성 분석을 통해 프로토타입 및 시제품제작이 이루어지고 그 결과물은 전달단계에서 마무리된다.

마지막으로 전달단계에는 가이드라인(Guideline), 템플릿(Template), 서비스 블루프린트(Service Blueprint), 유즈 케이스(Use Case), 사용성 평가(Heuristic Evaluation) 등이 적용된 디자인 감리 및 가이드라인 전달과 평가가 진행된다.

(1) 발견(Discover)단계

문제의 이해 및 파악을 위한 정보수집 단계이다. 이 단계에서 가장 중요한 사항은 서비스 목표 및 가치를 파악하는 것이다.

〈표 6〉 발견(Discover)단계의 주요 방법론 및 적용 대상(편향성)

no	방법론	수요자	공급자
1	Ethnography	0	
2	Stakeholder Map		0
3	Stakeholder Interview		0
4	Observation	0	0
5	Shadowing	0	0
6	In-depth Interview		0
7	Contextual Inquiry	0	
8	Focus Group Interview	0	
9	Brainstorming	0	0
10	Lego-Play	0	0
	총	7	7

따라서 (1)보도 및 통계자료 등 관련문헌을 토대로 시장 환경 및 경쟁사의 트렌드가 조사되고, 기업내부자료 분석이 진행되었다. (2)업무 동선 및 현황, 숨겨진 니즈를 파악하기 위해 실제 고객과 지점의 직원을 대상으로 관찰과 인터뷰 방식의 조사가 진행되었고, (3)프로젝트 수행책임자를 대상으로 인터뷰를 수행하여 업무 및 환경 분석을 통해 관련 사항을 발견한다.

국내외 스마트 브랜치 및 융합 브랜치 트렌드 분석이 진행되었고, 실제 고객 및 잠재 고객 특징을 고려하여 대상 참가자를 선정하고 관찰 및 인터뷰를 진행하였다. 참가자는 20~50대의 주부, 직장인, 자영업자, 기업 대리인, VIP로

5명을 선별하여 CI(Contextual Inquiry)를 시행하고 3그룹으로 분류된 12명을 상대로 FGI(Focus Group Interview)가 진행되었다. 관련 지점 직원 즉, 서비스 제공자를 상대로 관찰 및 심층면접(In-depth interview)을 통해 업무 흐름과 서비스 환경을 파악하였다.

다음으로 프로젝트 수행책임자를 대상으로 이해관계자 인터뷰(Stakeholder Interview)를 한 결과 <표 7>과 같이 다양한 의견 및 잠재된 니즈가 도출되었다. 인터뷰에 IBK 기업은행은 미래전략, 디자인경영, 자산관리, 점포전략 등의 다양한 관점에서 접근하였으나, KT는 금융 담당 사업팀의 입장만을 대변한 것으로 나타난다. 결과적으로 인터뷰의 초점이 IBK 기업은행으로 편향된 것으로 나타난다.

<표 7> Stakeholder Interview 결과

구분	IBK	KT
목적 및 전략	<ul style="list-style-type: none"> 채널(브랜치)확장 KT 고객유치 (신규고객창출) 타 은행과 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> 뉴비즈니스모델구축
지점현황 및 방향	<ul style="list-style-type: none"> 브랜치 부족 서비스의 차별화 한계 	<ul style="list-style-type: none"> 공간부족
고객 및 금융서비스	<ul style="list-style-type: none"> 기업고객이 지배적임 개인고객이 필요함 융합상품이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> 융합상품이 필요함
디자인 및 IT기기활용	<ul style="list-style-type: none"> 컨버전스 ATM이 필요함 미디어월이 필요함 화상채팅이 필요함 IBK 인식이 쉬워야함 	<ul style="list-style-type: none"> 업무 간 충돌을 피해야함

이를 토대로 [그림 14]에서 보이는 바와 같이 친화도 분석(Affinity Diagram)을 통해, 브랜치와 플라자의 업무 환경 및 방식에 대한 다양한 문제점이 도출되었다. 여기서 도출된 문제와 개선요구사항은 정의(Define) 단계에 서비스 디자인, 인테리어디자인은 물론 제품디자인에 다각도로 반영된다.

중요도	내용	장소	지점	대상
★★	TV는놓이는 적당하고 TV에 순번정보가 나와서 고객들이 TV를 더 집중해서 보는 듯 함	기안은행	양구점지점	대기공간
	리셋서비스가 번표표 붙고 서 있는 고객에게 앉으라고 권유	기안은행	양구점지점	리셋서비스원
★★	집지, 브로셔 등이 중간 중간에 배치되었음에도 거의 꺼내보지 않음	기안은행	양구점지점	대기공간
	보육권이 5분 정도 서서 컴퓨터를 사용함	기안은행	양구점지점	대기공간
	자료 있을 때 TV화면으로 10초 정도 기다려 보다가 개인 활동 및 업무 함	기안은행	양구점지점	대기공간
*	고객이 업무 후 휴가 업무가 생겨 다시 장구에 꺼려하니 리셋서비스가 다시 순번표를 뽑으라 해 고객이 그냥 돌아감	기안은행	양구점지점	순번기
★★	대기공간에 여자들이 많이 앉아 있어 남자 고객은 함께 앉기보다 통로에 앉거나 서있음	기안은행	양구점지점	대기공간
	미디어 হল은 거의 보지 않음	기안은행	양구점지점	미디어 홀
	영동 소리의 시음 기선 반복함	기안은행	양구점지점	대기공간
★★	순번일괄소리가 "미리미~ 몇 번 순번 몇 번 장구로 오세요" 로 다름	우리은행	태화점	대기공간
	TV에는 MBN방송만 나오고 중합 상황만이 없음	우리은행	태화점	대기공간
	정원경일이 입구 쪽 경역을 완성이 구분 후 처리하여 안으로 보냄	우리은행	태화점	리셋서비스원
	은행 내 고객이 누구, 개인 장구, 상담장구, 프라이빗 공간으로 확실히 구분됨	우리은행	태화점	대기공간
	은행 경일이 간혹 대기공간을 뒤지러지 않음(입구영역에서 처리)	우리은행	태화점	리셋서비스원
	개인업무 1개의 책상 위에 두 세는 기계가 놓여있었음	우리은행	태화점	장구공간
	번표 열람 같은 영등고 직 직원 데스크에 있음	우리은행	태화점	장구공간
	1시 20분경 방문 시 대기공간 수 6-7명	우리은행	영동점	고객층
	니랑 고객 중 50대 여성 고객의 비품이 놓여 보임(주부용 후속)	우리은행	영동점	고객층
*	에어컨이 고객 대기공간 앞에 위치하여 바람이 불므로 옷서 불편	우리은행	영동점	대기공간
*	장구와 대기공간이 가까움(보안 우리, 대화가 들림)	우리은행	영동점	대기공간
	순번기가 눈에 잘 뜨는 곳에 있어서 쉽게 찾아서 번표표 뽑음	우리은행	영동점	순번기
★★	대기 시 고객행동은 물론 사형은 스마트폰을 사용하고 시니하는 TV, 원형, 타인을 보거나 주변을 둘러봄	우리은행	영동점	대기공간
	1시 30분경 대기인원 0명	신한은행	강남구점	고객층
	ATM, 공과금 납부에 사람이 몰려 있었음	신한은행	강남구점	ATM
	지능형 순번기가 있었고 쉽게 찾는 편	신한은행	강남구점	순번기
	순번기 사용시 위치를 불러와 위치 찾기 용해 불의하여 사용	신한은행	강남구점	순번기
	음료수가 상담장구에만 놓여 있었음(커피포토)	신한은행	강남구점	대기공간
	TV가 최, 우 위치하였음에 하나의 TV만 대기번호와 소리가 나오고 각각 다른 영상을 틀었음	국민은행	논현역	대기공간
	지능형 순번기 사용자 리셋서비스가 혼고 업무에 맞게 뽑아줌	국민은행	논현역	리셋서비스원
	3시 30분경 방문 시 대기 인원수 1명	국민은행	논현역	고객층
★★	리셋서비스가 2명 있었음(순번기 포함)	국민은행	논현역	리셋서비스원
	대기공간의 소파배치가같은 방향이 아닌, TV방향을알고있지 않았음	국민은행	논현역	대기공간
	정실시간 1시 5분경 방문 시 대기 인원수 6-7명	국민은행	강남구점	고객층
*	대기공간이 혼잡한 의사점	국민은행	태화점	대기공간
	순번기 두 개로 업무 선택하여 순번 뽑음	국민은행	태화점	순번기
	TV가 원형 리셋 의자에 놓여있음(VN방송)	국민은행	태화점	대기공간

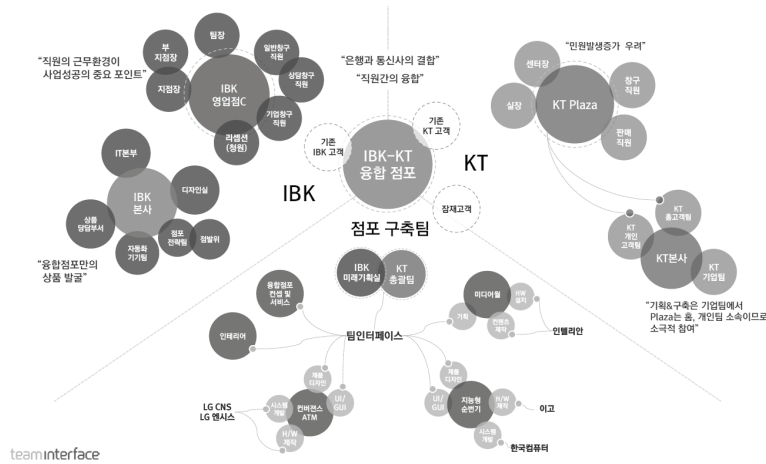
[그림 14] Affinity Diagram 결과

인터뷰 수행 대상 및 조사 내역을 분석해보면 <표 8>에 나타난 바와 같이 결과적으로 인터뷰의 초점이 IBK 기업은행으로 편향된 것으로 나타난다.

<표 8> 인터뷰 수행 대상 및 조사 내역

구분	대상	In-depth Interview	Stakeholder Interview	FGI	Contextual Inquiry	Observation	총
IBK	수행책임자		0				9
	지점 직원	0				0	
	고객			0	0	0	
금융업 경쟁사	고객			0	0	0	
KT	수행책임자		0				5
	지점 직원	0				0	
	고객				0	0	
통신업 경쟁사	고객						

이 과정을 통해 [그림 15]와 같이 프로젝트 참여인력의 관계를 정의하고, 총체적 니즈를 파악하기 위해 이해관계자맵이 작성되었다.



[그림 15] Stakeholder Map
(출처: 팀인터페이스 보고자료, 2012)

결과적으로 <표 9>와 같이 니즈분석이 도출 되었다. 융합형 서비스 및 상품개발의 경우, 급진적 혁신의 성향이 보이고 단순히 기존의 서비스를 개선하는 공간 및 물리적 요소는 점진적 혁신으로 나타난다.

<표 9> 클라이언트의 가치와 혁신 요소에 따른 니즈분석

혁신유형	클라이언트 니즈
점진적 혁신 (서비스개선)	<ul style="list-style-type: none"> • 근무환경 • 고객, 직원 만족 • 공간의 융합으로 각자의 목표 달성 • 금융통신사업융합시너지
급진적 혁신 (신 서비스 및 상품 개발)	<ul style="list-style-type: none"> • 공간 결합 이상의 가치 전달 • 셀프서비스, 페이퍼리스 서비스 개발 • 융합금융서비스 및 상품개발 • 기타 다양한 비즈니스 모델 구축

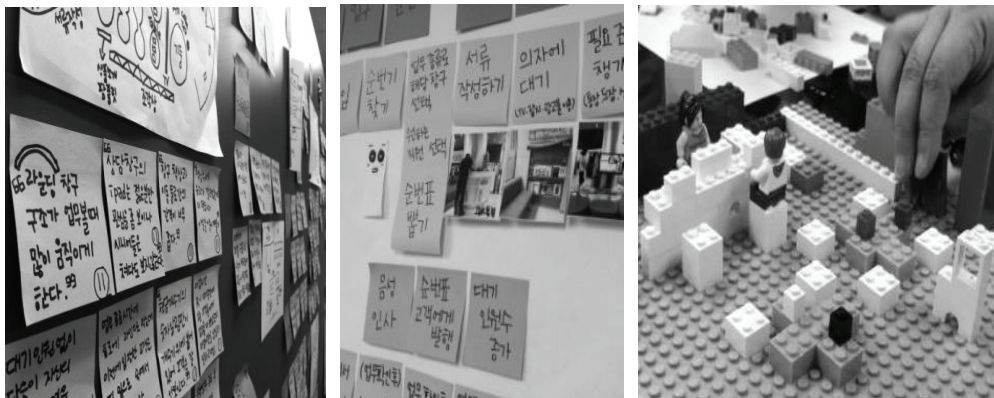
IBK 기업은행은 근무환경을 사업성공의 중요가치로 생각하고 있었으며 융합 브랜드의 상품을 발굴하고자 하는 의지가 있는 반면, KT의 경우 민원발생증가를 우

려하며 소극적인 자세를 보였다. 따라서 IBK와 KT의 다른 기업 문화로 발생할 수 있는 위화감을 줄이고, 상대기업으로 인한 고객 불만이나 민원 발생의 여지를 최소화할 필요가 도출되었다.

〈표 10〉 클라이언트 가치를 반영한 서비스 디자인 방향

혁신유형	서비스 디자인 방향
점진적 혁신 (서비스개선)	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트 환경 디자인 • 고객, 직원 만족 • 공간의 융합으로 각자의 목표 달성 • 금융통신사업융합시너지
급진적 혁신 (신 서비스 및 상품 개발)	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 업무 솔루션 디자인 • 새로운 융합 서비스 디자인 • 새로운 융합 상품 디자인 • 뉴 비즈니스 모델 디자인

브레인스토밍(Brainstorming), 레고 플레이(Lego play) 등의 방법론을 통해 내용분석이 이루어지고, UI와 UX 사례분석 및 ATM, 지능형 순번기 등을 포함하는 제품디자인과 인테리어, 브랜드 디자인 사례 분석이 진행되었다.



[그림 16] 브레인스토밍 및 레고 플레이

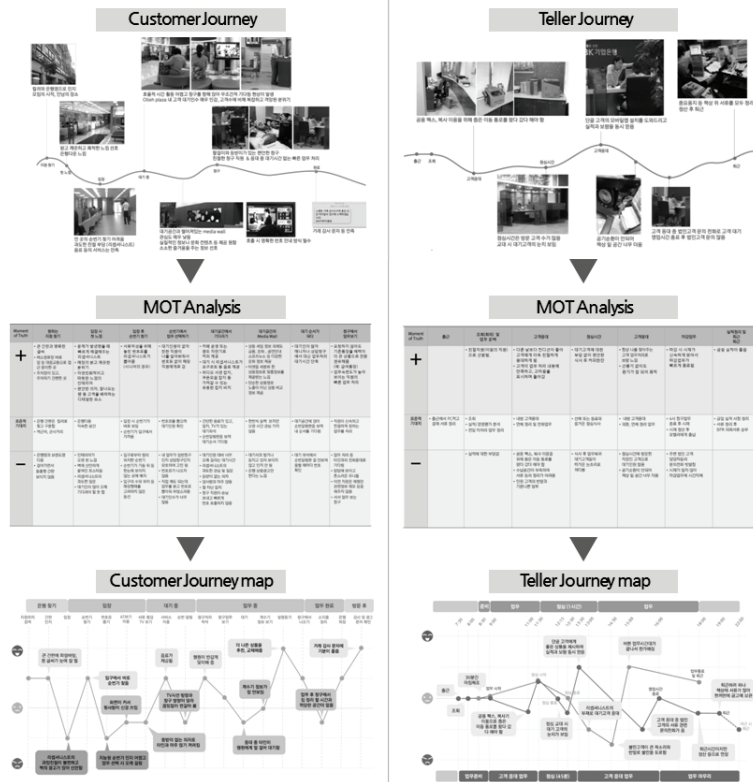
이러한 과정을 통하여 발견(Discover)단계에서 최종적으로 (1)스마트한 직원 데스크, (2)지역주민이 편하게 방문할 수 있는 스마트 브랜치, (3)많은 금융상품을 이용할 수 있도록 고객에게 다양한 경험제공, (4)고객의 편하고 단순한 업무 처리, (5)스마트 기술을 이용한 스마트 브랜치 공간에서의 경험 전달의 5가지가 주요 관점으로 도출되었다.

(2) 정의(Define)단계

분석된 문제를 정의하고 밀접한 연관성이 있는 상관관계를 찾아 확장 된 사고를 수렴하는 단계이다. 발견단계에서 도출된 서비스 전략 방향을 디자인 콘셉트로 구조화하는 것이 이 단계의 핵심이다. 적용된 방법론은 <표 11>과 같다.

<표 11> 정의(Define)단계의 주요 방법론 및 적용 대상(편향성)

no	방법론	수요자	공급자
1	Affinity Diagram	0	0
2	Customer Journey Map	0	
3	Teller Journey Map		0
4	Touchpoint Mapping	0	0
5	M.O.T Analysis	0	0
6	Service Blueprint	0	0
7	Persona	0	0
8	Service Scenario	0	0
9	Concept Sketch		0
10	Co-creation		0
	총	7	9



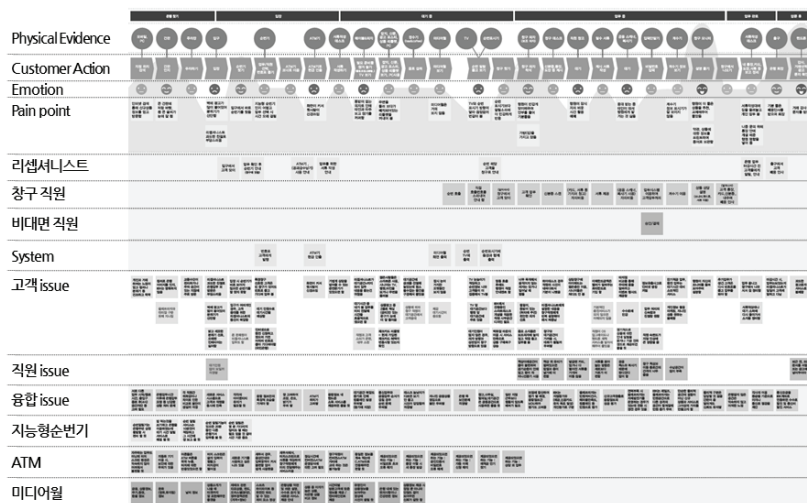
[그림 17] Service Context Audit

(출처 : 팀인터페이스, IBK-KT 스마트 브랜치 디자인 서비스 콘셉트 발표자료)

고객과 지점 직원의 동선을 분석하여 숨겨진 니즈를 도출하고 M.O.T 분석이 이루어진다.[22] M.O.T는 고객과 서비스 제공자가 접촉하는 순간 발생하는 고객의 경험이다. 이를 토대로 고객여정맵(Customer Journey Map)을 적용하여 서비스 접점을 분석하고 관찰된 고객 경험을 순차적으로 기술하여 각각의 터치포인트를 분석, 시각화하여 패턴화 한다. 서비스를 제공하는 직원을 대상으로 같은 방식의 텔러여정맵(Teller Journey Map)이 작성된다. 고객의 관점에서

[22] M.O.T(Moment of truth)는 스칸디나비아 항공사(SAS)에서 서비스의 혁신을 위해 경영에 도입한 이후 고객 분석 방법론 중 하나로 널리 이용되고 있다. (김나연, “접점관리를 통한 서비스 디자인 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위논문, 2011, p.55.)

(은행 찾기)-(입장)-(대기)-(업무)-(업무완료)-(방문 후) 등으로 절차가 구분되었고, 각 점점에 따른 인사이트(Insight)가 도출된다. 고객경험의 가치를 높이기 위해 (1)직원과의 편안한 대화, (2)고객의 시간과 가치를 존중해 주는 직원, (3)배려를 통한 좋은 경험 등이 디자인 콘셉트로 도출 되었다. 직원의 경우, (1)원활한 고객응대를 위한 업무 환경, (2)시간 낭비의 최소화를 추구하는 디자인이 요구되었다. 이를 토대로 서비스 블루프린트(Blueprint)가 작성되었다. 블루프린트는 쇼스탁에 의해 처음 제안되었으며, 고객의 경험을 서비스 사이클에서 서비스 제공자가 제공한 조치들과 연관시켜 작성한 일종의 흐름도이다.[23] 고객, 직원, 기업 측에 서비스 전달 과정에서 해야 하는 각자의 역할과 서비스 프로세스와 관련된 단계와 흐름 등 서비스 전반을 이해하도록 서비스 구성 요소 등을 동시에 보여 줌으로써 서비스를 시각적으로 제시하는 기능을 한다.[24]



[그림 18] IBK-KT 스마트 브랜치 서비스 블루프린트

[23] 한수련, “서비스 디자인 측면에서 공공서비스 평가 방향연구”, 이화여자대학교 대학원 석사 학위논문, 2010, p.31.

[24] 김현식, 서비스 청사진, LG주간경제, 2000.2.2, P.59.

다음으로 고객 유형을 파악하여 페르소나(Persona)를 도출하고 시나리오(Scenario)를 구성하는 작업이 진행되었다. 페르소나는 사용자 조사를 통해 전형적인 사용자(Archetypal user)를 도출한 뒤, 서비스 디자인에 적용하는 방법론이다.[25] 디자이너는 사용자를 관찰하고 직접 대화를 나눠본 결과로 페르소나를 만들어낸다. 일반적으로 비슷한 행동방식, 의도, 목적을 공유하는 복수 인물의 가상적 혼합체라 할 수 있다.[26] 본 프로젝트에서는 (1)알뜰한 주부, (2)바쁜 직장인, (3)성실한 직원, (4)호탕한 자영업자, 4개 유형의 페르소나가 도출되었다.

Persona1. 알뜰한 주부

“한 폰이라도 아껴야 잘 살지요~”



권태숙(여, 46세)
주부(수익사 강안구 영화동)

성품이 착하고 온화한 성격으로 늘 가족을 우선시함. 동네 아줌마들과 정기적으로 모임에 가지며 여가 생활을 즐김. 가계부 정리를 꼼꼼히 하며 알뜰살뜰함. 재테크에 관심이 많으며 공과금 수납으로 정기적으로 은행 방문

- 이동통신사 : KT고려 10년 차 피쳐 폰 사용
- 주거채 은행 : 남양주 거래로 비은행 이용
- 보유계좌 : 자녀 학비 관련 W은행, 적금 관련 S은행, T저축은행
- 인터넷, 모바일, Banking : 사용빈도(높음) 속편도(하)

Persona2. 바쁜 직장인

“업무시간 중에는 너무 바빠서 은행에 들르는 것도 부담이에요.”



이민희(여, 31세)
사무직(서울시 강남구 역삼동)

여성스럽고 톱 보러지는 스타일 일 처리에 능숙하며 청결함. 최신 트렌드에 민감함. 인터넷과 모바일 Banking 주로 이용함

- 이동통신사 : SK고려 13년 차 스마트폰 사용
- 주거채 은행 : 급여통장과 적금으로 IBK 이용
- 보유계좌 : 청약저축으로 K은행 계좌, 신용카드로 S은행 이용
- 인터넷, 모바일, Banking : 사용빈도(높음) 속편도(상)

Persona3. 성실한 직원

“매장 분위기가 좋아졌어요~”
“실적이 올라갔어요!!”



민정은(여, 29세)
KT plaza 직원(종합점포)

친절하며 대사에 노력과 차분하며 공정한 성격으로 원만한 대인관계

김수영(여, 28세)
IBK 직원(종합점포)

밝고 명랑함으로 어딜 가도 되는 분위기메이커, 순발력을 겸비한 센스쟁이

Persona4. 호탕한 자영업자

“이제 나도 스마트해져 볼까나?!”



김영호(남, 54세)
자영업(수익사 강안구 영화동)

호탕하고 사람 좋은 갈국수집 사장님. 늘 웃는 얼굴로 단골고객 및 거래처와 활발한 관계

대출과 같은 거래로 거의 매일 은행 방문. 디지털 기기에 대한 호기심은 많지만 기기에 익숙하지 않아 약간 두려움

- 이동통신사 : SK고려 4년 차 피쳐 폰 사용
- 주거채 은행 : 대출 및 거래로 IBK 주 이용
- 보유계좌 : 거래처 관련하여 S은행, K은행
- 인터넷, 모바일, Banking : 사용빈도(높음) 속편도(중)

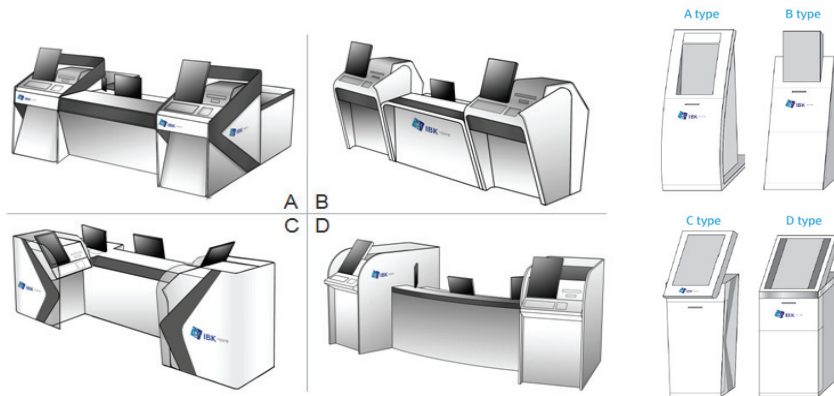
[그림 19] 페르소나 모델링

[25] 앨런 쿠퍼(Alan Cooper) 외 2인, 『퍼소나로 완성하는 인터랙션 디자인 About Face 3』, 에이콘출판, 유지선 외 3명 역, 2010.

[26] 댄 새퍼(Dan Saffer), 『혁신적인 사용자 경험을 위한 인터랙션 디자인』, 에이콘출판, 이수인 역, 2012, p.133.

컨텍스트(context)를 부여한 페르소나는 시나리오를 통하여 설명된다. 디자인 콘셉트를 이해 할 수 있는 효과적인 방법론이다.[27] 시나리오를 통해 고객과 직원이 동시에 만족할 수 있는 3개의 서비스 상품이 디자인 되었다. (1)〈개미마을〉의 경우, 고객의 동전이 계좌에 이체되고, 그 금액으로 KT 휴대폰 요금을 납부 할 수 있는 서비스다. (2)〈1분의 미학〉은 스마트 미디어를 활용한 순번 기능을 사용함으로써 은행 대기시간을 줄이는 서비스다. (3)〈Quality Time〉은 은행과 통신 업무를 동시에 볼 수 있는 서비스다.

이렇게 도출된 서비스 디자인 콘셉트를 바탕으로 인테리어 디자인, 제품 디자인, 미디어 월 콘텐츠 디자인 등이 진행되었다. 그리고 컨버전스 ATM 러프 스케치가 제작되었는데, 직원의 사용편의와 공간을 효율적으로 활용한 수납공간을 중점으로 선정되었다. 신개념 브랜치의 특성을 살려 모던하고 심플한 디자인이 요구되어 총 4개의 타입이 개발되었고 중간보고를 통해 〈B안〉이 채택되었으며 실제 제품을 실감하기 위해 모듈이 배치 된 상세 3D 모델링 작업이 이루어졌다.



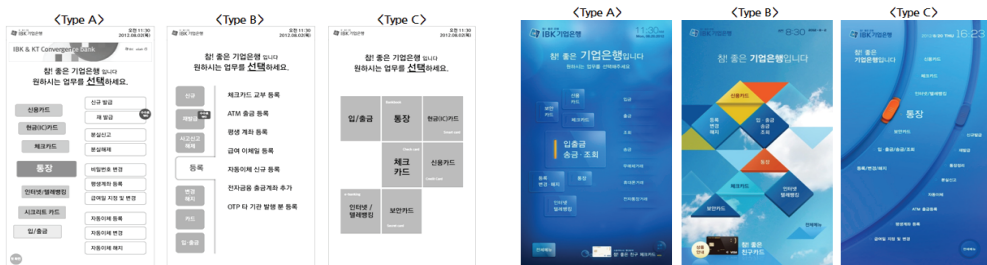
[그림 20] 컨버전스 ATM 시안 & 지능형 순번기 시안

[27] *Ibid.*, p.141



[그림 21] 컨버전스 ATM & 지능형 순번기 3D 모델링

[그림 21]과 같이, 일련의 디자인 검토과정을 거쳐 컨버전스 ATM 디자인 <Type C안>과 지능형 순번기 디자인 <Type A>안이 확정되었다. 서비스 전략 및 방향 설정, 상세 아이디어 정의를 위한 워크숍을 진행하여 의견을 수렴하였고 이를 바탕으로 UX 디자인의 방향이 도출되었다. 특히 직원이 고객 2명을 동시에 수용하여 기존 ATM이 수행하지 못한 계좌개설과 같은 업무수행을 위해 개발된 컨버전스 ATM의 경우, (1)사용자의 입력 최소화, (2)다양한 연령층을 고려한 인터페이스 구성, (3)고객의 조작에 정확하고 상세한 피드백 제공을 위한 UX 디자인이 설계되었다. 이 시점에서 특허 및 지적재산권의 경우 디자인 시안 작업 시 사전에 정확한 리서치가 되어야 한다.



[그림 22] UX 디자인 시안

이를 토대로 <표 12>에 나타난 바와 같이, (1)공간 및 물리적 IT기기 관련 디자인이 진행되었다. 스마트 환경 디자인을 구축하여 고객과 직원의 만족도를 높이고, (2)IBK와 KT의 공간융합을 통해 금융통신사업 융합시너지를 창출하기 위해 인테리어 디자인, 컨버전스 ATM 디자인, 지능형 순번기 디자인, 미디어 월 디자인, 인터랙션을 총괄적으로 관리하는 UX 디자인이 진행되었다. (3)새로운 융합 서비스 및 상품개발을 위해 서비스 디자인이 적용되었고, 그 결과 3개의 상품 디자인 콘셉트가 도출 되었다. 전자가 서비스 개선에 치중하는 점진적 혁신이라면 후자는 신 서비스 및 상품을 개발하는 급진적 혁신에 해당한다.

<표 12> 서비스 디자인 도출

혁신유형	서비스 디자인 콘셉트
점진적 혁신 (서비스개선)	<ul style="list-style-type: none"> • 모던하고 심플한 인테리어 디자인 • 신개념 컨버전스 ATM 디자인 • 개선 된 지능형 순번기 디자인 • 스마트 형 미디어월 • 사용성 구현을 위한 UX디자인
급진적 혁신 (신 서비스 및 상품 개발)	<ul style="list-style-type: none"> • 3가지 서비스 (개미마을, 1분의 미학, Quality Time)

(3) 개발(Develop)단계

이 단계에서는 서비스 디자인 콘셉트를 프로토타입, 목업(mock-up)을 통해 테스트하여 문제점을 보완하고, 궁극적으로 디자인 결과물을 산출한다.

<표 13> 개발(Develop)단계의 주요 방법론 적용 대상(편향성)

no	방법론	수요자	공급자
1	Rendering		0
2	Rapid Prototype		0
3	Mock-up		0
4	Role-Playing	0	0
	총	1	4

결정된 디자인 콘셉트 구현을 위해 (1)인테리어 디자인 설계가 시작되었다. 평면 배치안, 투시도, 상세 시공 매뉴얼 등, 구체적 설계 내용은 주간 회의를 통해 매주 검토 되었고, 특히 IBK 브랜치 직원과 브랜치 디자인팀이 스마트 브랜치 사업의 특성상 검토되어야 하는 제한사항을 공유하였다. 설계가 완성된 후, 3D 렌더링을 통해 가상공간상에서 세부적 디자인 검토가 이루어졌다.



[그림 23] 제품디자인 최종 3D디자인

(2)공간에 배치되는 기기별 비주얼 디자인 가이드라인이 정리되어 전달되었고, 이에 따라 제품에 대한 프로토타입과 목업이 제작되었다.



[그림 24] 컨버전스 ATM 프로토타입 및 목업을 롤 플레이 하는 모습

(3) 여러 방향의 시안 개발을 통해 비주얼 디자인 콘셉트는 사용자 중심의 직관적 아이콘과 IBK의 사각형 모티브를 연계한 디자인으로 구현되었다.

(4) 외관과 동선유도를 위한 사이니지(signage) 디자인은 양사의 로고를 바탕으로 정보전달 혼선을 최대한 줄이는 방향의 심플한 디자인이 진행 되었다.



[그림 25] 컨버전스 ATM & 지능형 순번기 비주얼 디자인



[그림 26] 스마트 브랜치 사이니지 디자인



[그림 27] 미디어월 디자인

(5)미디어 월 디자인은 공간 디자인 관점에서 미디어 월의 외관 디자인을 접근하고 별도로 콘텐츠 디자인이 수행되었다. 미디어 월은 브랜치 고객에게 할인 혜택과 같은 홍보성 정보와 상품 정보는 물론 날씨, 주식과 같은 생활정보 및 문화 정보를 전달하는 기능을 수행한다.

〈표 14〉는 서비스 디자인 결과물 내역이다. 서비스 개선을 위한 대부분의 디자인 결과물이 도출된 것을 알 수 있다. 반대로 신 서비스 및 상품 개발을 위한 서비스 디자인이 수행되지 않았음을 알 수 있다.

〈표 14〉 서비스 디자인 개발

혁신유형	서비스 디자인 개발
점진적 혁신 (서비스개선)	<ul style="list-style-type: none"> • 인테리어 디자인 • 사이니지 디자인 • 컨버전스 ATM • 지능형 순번기 • 미디어월 • UX디자인
급진적 혁신 (신 서비스 및 상품 개발)	(서비스 스케이프에서 제외 됨)

(4) 전달(Deliver)단계

이 단계에서는 소스를 포함한 디자인 결과물, 가이드라인, 서비스 블루프린트, 서비스 매뉴얼이 전달되며, 사용성 평가 및 시연이 이루어지고, 시공 감리 등 전반적인 서비스 디자인 평가가 이루어진다. 적용된 방법론은 다음과 같다.

〈표 15〉 전달(Deliver)단계의 주요 방법론 적용 대상(편향성)

no	방법론	소비자	공급자
1	Guideline		0
2	Template		0
3	Service Blueprint	0	0
4	Use Case	0	0
	Heuristic Analysis		0
	총	2	5

(1)인테리어 시공이 이루어지고, 제품 디자인, 인터랙션 디자인 등이 완성된다. (2)시공 감리, 제품 품질 평가, 사용성 테스트가 진행된다. 문제가 발생할 경우, 수정보완이 이루어진다. (3)완료 시점에서 가이드라인, 템플릿, 서비스 블루프린트가 전달된다. (4)휴리스틱 분석을 적용한 서비스 디자인 수행평가가 총체적으로 수행되고, 이 자료는 현 사업 평가와 차기 사업 전략 수립을 위한 기초자료로 사용된다.

〈표 16〉 서비스 디자인 결과물

혁신유형	서비스 디자인 전달
점진적 혁신 (서비스개선)	<ul style="list-style-type: none"> • 인테리어 디자인 • 컨버전스 ATM • 지능형 순번기 • 미디어월 • 가이드라인 • 템플릿 • 서비스 블루프린트 • 휴리스틱 분석



[그림 28] KT-IBK 스마트 브랜치 서비스 디자인 결과물

IV. 혁신의 관점에서 본 서비스 디자인 가치

1. 분석방법 및 절차

가치와 혁신과 같이 난해하고 복잡한 개념연구의 경우, 질적연구방법이 효과적으로 나타난다.[28] 본 연구에서는 질적연구방법 중, 글래저(Glasser)와 슈트라우스(Strauss)의 근거 이론(grounded theory)이 내용 분석에 적용되었다. 근거이론은 다양한 심리적 문제 또는 경험을 면접, 기록 등을 통해 개념화하고 이를 이론적으로 설명하는 것이다.[29] 스텐(Stern, 1980)은 근거이론의 경우, (1)실증자료를 기반으로 이루어지고 (2)주요 과정(process) 분석으로 통한 발견, (3)여러 각도로 자료를 수집하여 지속적 비교평가를 시행한다는 점에서 다른 질적연구방법과 다르다고 주장한바 있다. 분석은 일반적으로 (1)개방코딩, (2)축코딩, (3)선택코딩(selective coding)의 과정을 거친다. 본 연구의 분석대상은 실제 프로젝트에 참여한 IBK 미래기획팀(3명), KT 신사업개발팀(2명), 팀인터페이스 디자인팀(2명)의 총 7명의 의사결정권자로 구성되었다. 프로젝트의 의사결정권자들을 대상으로 심층면접(in-depth interview)과 구조화 설문을 진행하고, 그 결과를 분석하는 방식으로 연구가 진행된다.

1단계로 2012년 11월에 설명적 연구법을 적용한 심층면접이 수행되었다. 심층면접은 코빈(Corbin)과 모스(Morse, 2003)가 제시한 사전 준비, 전환, 몰입, 종료의 4단계로 구성된 반구조화면접(semi-structured interview) 형식으로 진행되었다. 심층면접 결과, 슈트라우스(Strauss,1990)와 코빈(Corbin,1998)이 제

[28] 조성남 외, 『질적연구방법과 실제』, 도서출판 그린, 2011, pp.20-123.

[29] 은영, “근거이론 연구방법”, 대한질적연구학회 학술대회, Vol.8, No.-, 2009, pp.17-25.

시한 개방코딩, 축 코딩, 선택 코딩 및 과정분석에 근거하여 73개의 하위개념과 29개의 상위범주, 4개의 최상위범주가 도출되었다.

2단계로 심층면접내용의 축 코딩 결과와 맥킨지의 7S 모델^[30] 및 영국통상부가 제시하는 혁신평가방법^[31] 등을 근거로 구조화설문이 작성, 수행되었다. 설문은 (1)사업의 가치 및 혁신정도 평가, (2)조직의 가치 및 혁신정도 평가, (3)디자인에 대한 중요도, 만족도 및 혁신정도 평가, (4)서비스 디자인의 중요도 및 만족도 평가 등 총 4개의 범주, 9개의 문항으로 구성되었고 해당 항목은 리커트 척도(4, 5점 척도 사용)로 측정되었다.

3단계로 설문결과분석이 완료된 뒤, 심층면접분석결과와 비교분석이 진행되었다. 선택코딩을 통해 도출된 핵심 키워드와 내용 분석을 삼각측정법으로 진행함으로써 설문결과에 대한 해석의 오류나 결점을 보완하여 신뢰도를 확보하였고 이 결과를 총체적으로 분석하였다.

2. 서비스 디자인 가치와 혁신요인

심층면접의 스크립트는 개방형으로 코딩되었다. <표 17>은 개방 코딩 결과로 도출된 1차 범주간의 전후관계, 중재 및 맥락적 관계를 분석하여 의미를 키워드 방식으로 분석한 결과이다. 이를 토대로 (1)가치 (2)혁신 (3)디자인 (4)서비스 디자인이 핵심 키워드로 도출되었다.

[30] 박소희, 홍성수, “서비스디자인을 위한 Innovation 프레임워크 전략 및 평가에 관한 연구”, 한국디자인문화학회, Vol.17, No.4, 2011, pp.170-183.

[31] 장지호 외 2인, “중소기업 혁신역량 진단 및 평가 지표의 국내외 활용사례”, 사회과학연구, Vol.24, No.2, 2008. pp.153-177.

〈표 17〉 심층면접 개방 코딩 결과

번호	주요내용
1	금융통신융합
2	채널확장
3	신규고객유치
4	신서비스제공
5	이미지쇄신
⋮	⋮
71	디자인 혁신
72	혁신적 상품디자인
73	융합 서비스 디자인
총	73

개방코딩을 토대로 〈표 18〉과 같은 축 코딩 결과가 도출 되었다. 카테고리 의미를 생성하는 방법에는 계산, 패턴, 군집화, 은유, 변수분리, 개괄잡기, 요인화 등이 있는데^[32], 여기에서는 군집화, 개괄잡기, 관계성, 이론적 일관성이 적용되었다.

[32] 우베 플릭(U. Flick), 『질적 연구방법』, 한울 아카데미, 임은미 외 2명 역, 2002, pp.312-346.

〈표 18〉 심층면접 축 코딩 결과

	가치	혁신
사업	채널확장, 신규고객유치, 신서비스제공, 이미지쇄신, 아이덴티티구축, 인프라구축, 서비스융합, 금융사업진출, 저비용고효율, 공간적 융합, 트렌드추구, 긍정적이미지추구, 기술기반혁신, 환경변화대응, 융합사업, 소비자니즈창출, 외부환경요인, 최소인력운영, 홍보효과	방향, 경영혁신, 시간제약, 물리적 결합, 조직혁신, 서비스혁신, 디자인혁신, 상품혁신, 기술혁신, 안정적혁신, 점포퀄리티
조직	비즈니스모델 구축, 조직융합, 커뮤니케이션, 협업, 조직역량, 가치공유, 투입인력, 조직레벨, 고객행복, 창조적열정, 서비스 모델	조직융합혁신, 이질적 조직 융합, 혁신, 의견수렴
디자인	이미지개념, 시각적개념, 통일성, 일관성, 수용자세	공간개념, 융합개념, 제품개념
서비스 디자인	디자인 혁신, 디테일, 서비스개선, 연속적 모델구축, 소비자논리	뉴비즈니스 모델 디자인, 융합 서비스 디자인, 혁신적 상품디자인, 신규수익 모델 디자인, 공급자 논리

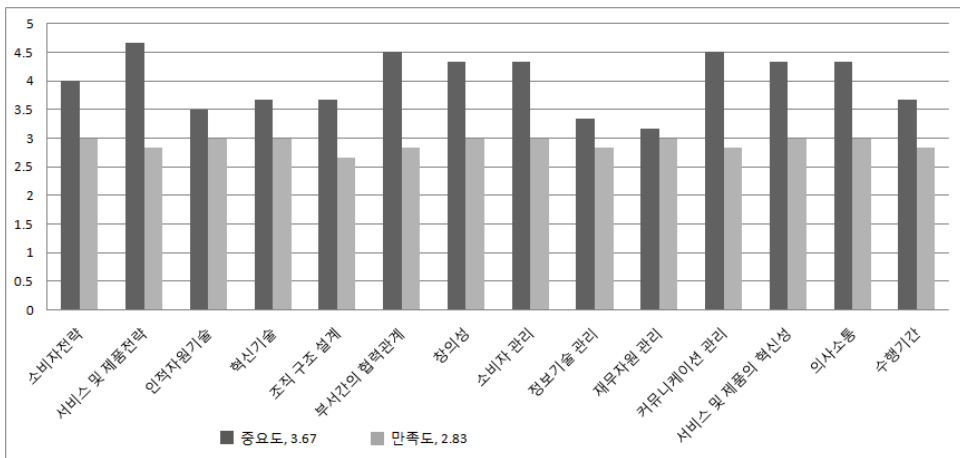
심층면접의 내용분석 결과와 축 코딩 결과로 도출된 키워드를 맥킨지의 7S 모델 및 영국통상부가 제시하는 혁신평가방법과 비교, 검토하여 설문 내용이 보완되었다. 이를 통해 사업과 조직의 가치 및 혁신정도를 분석하고, 주요 디자인에 따른 만족도와 혁신정도 및 서비스 디자인의 가치를 평가하기 위한 반구조화 설문이 수행되었다. 가치, 혁신, 디자인, 서비스 디자인의 4개의 범주로 이루어진 설문은 사업가치, 조직가치, 사업혁신도, 조직혁신도, 디자인 가치, 혁신 및 만족도, 서비스 디자인 가치 및 혁신도 등 9개의 문항 안에 총 94개의 항목으로 구성되었다. 해당 항목은 리커드 척도(4, 5점 척도 사용)로 측정되었다. 설문결과분석이 완료된 뒤, 심층면접분석결과와 비교분석이 진행되었고, 선택코딩을 통해 도출된 핵심 키워드와 내용 분석을 삼각측정법으로 진행함으로써 설문결과에 대한 해석의 오류나 결점을 보완하여 신뢰도를 확보하였다.

이 결과, 서비스 디자인 가치에 영향을 미치는 요인으로 “사업의 혁신도”, “조직의 혁신도”, “디자인 혁신도”가 도출 되었다.

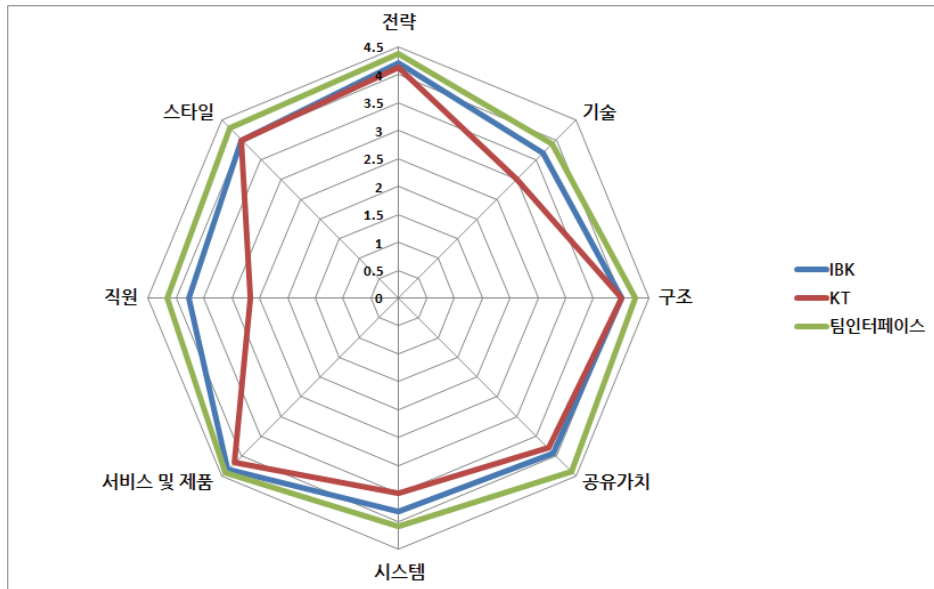
3. 서비스 디자인 가치와 혁신의 상관관계

1) 사업의 혁신도와 서비스 디자인 가치

사업과 조직의 가치 및 혁신에 대한 성향 평가 결과, “조직혁신→서비스혁신→디자인혁신→상품혁신→기술혁신” 순으로 가치가 부여된 반면, 만족도는 “기술혁신→디자인혁신→상품혁신→조직혁신→서비스혁신” 순으로 나타났다. “부서간의 협력관계”, “커뮤니케이션 관리”, “의사소통” 등의 문제가 수행과정에서 발생하였는데, 주로 서비스 디자인 업체가 아닌 융합 대상인 IBK와 KT 사이에서 발생하였다. IBK의 조직 만족도가 높게 나타난 반면 KT는 조직가치 및 혁신구현도가 낮게 나타나는 것을 알 수 있다. “창의성”, “소비자전략”, “수행기간”, “서비스 및 제품 전략”은 실제 디자인을 수행하는 프로세스에서 발생한 문제를 의미한다. 충분한 수행기간을 확보하지 못하고 “커뮤니케이션”이 부족한 상태에서 창의적이고 혁신적인 “서비스 및 제품 전략”이 도출되지 못해 결국 서비스 디자인 전반적 가치와 혁신을 떨어뜨린 것으로 해석될 수 있다.



[그림 29] 사업의 가치와 수행만족도 비교

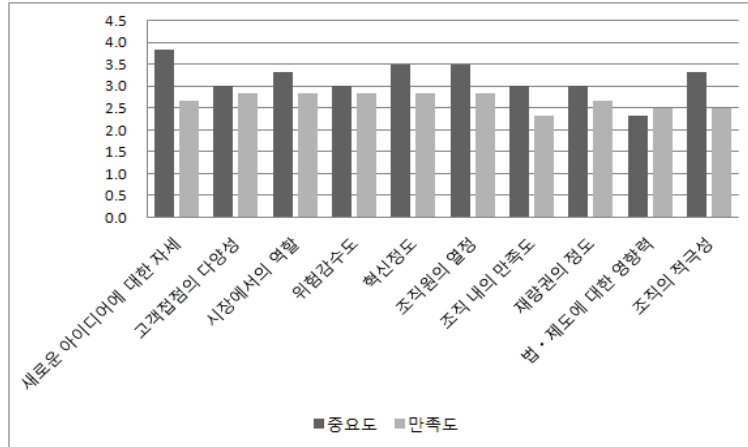


[그림 30] 조직별 사업의 가치 편향성

조직별 사업의 가치를 전략, 기술, 구조, 공유가치, 시스템, 서비스 및 제품, 직원, 스타일의 8가지 요인으로 분석한 결과 IBK와 팀인터페이스는 유사하게 모든 요인을 중요한 가치로 인식하는 것으로 나타났다. 하지만 KT의 경우, “기술”과 “직원” 항목이 상대적으로 매우 낮게 나타났다. 이런 현상은 심층면접에서도 유사하게 나타났다. 실제 수행 만족도를 보면, 면접대상 대부분 “직원”과 “시스템”과 연관이 있는 “조직혁신도”를 문제점으로 지적하였다.

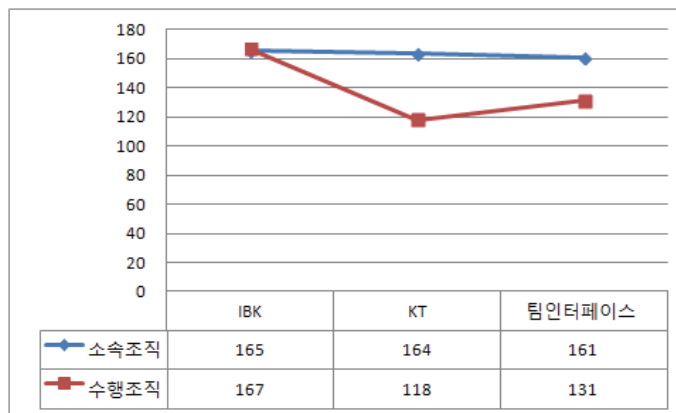
서비스 디자인의 가치의 경우, “혁신적개념→융합적개념→시각적개념→이미지적개념” 순으로 부여된 반면, 실제 수행만족도는 “시각적개념→융합적개념→이미지적개념→혁신적개념” 순으로 나타났다. 여기서 융합적개념은 단순히 공간의 융합, 물리적 융합을 의미하는 것으로 나타났다.

2) 조직의 혁신도와 서비스 디자인 가치



[그림 31] 조직의 가치와 수행만족도

참여조직의 문제로는 “새로운 아이디어에 대한 자세”, “혁신정도”, “조직의 적극성”이 도출 되었다. 3개의 이질적인 조직이 협업을 진행해야하고, 그 과정에서 융합공간은 물론 물리적 제품 및 서비스 상품을 만들어야하는 상황인데, 수행기간도 제약으로 작용하여 발생한 문제로 해석될 수 있다.

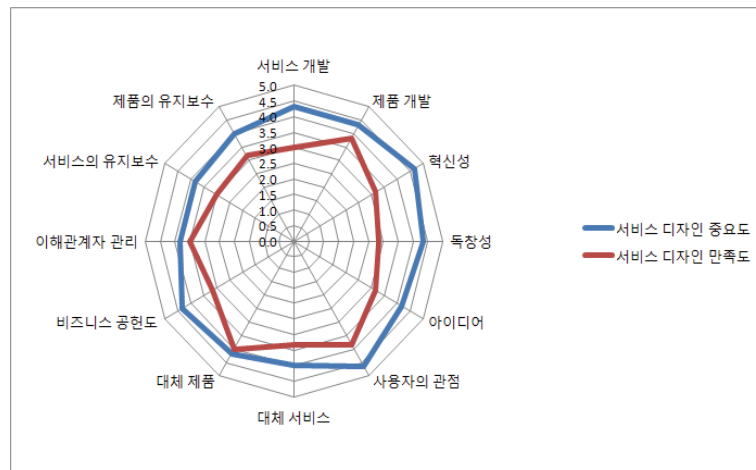


[그림 32] 소속조직 VS 수행조직 혁신 성향

[그림 32]는 3그룹의 소속별 혁신성향과 수행조직의 혁신성향을 비교분석한 결과이다. 영국통상부의 기업혁신 역량 지표^[33]를 근거로, 30문항에 대한 총 합에 따라 혁신정도가 4개의 레벨(L1: 90~104, L2: 105~149, L3: 150~194, L4: 195~210)로 나뉘었는데, 3그룹 모두 소속조직의 혁신 역량이 L3으로 평가되었다. 하지만 실제 사업에 참여한 수행조직에 대한 평가는 IBK를 제외한 나머지의 경우, L2 중간 정도로 상대적으로 낮게 나타났다.

3) 사업과 조직의 혁신도가 서비스 디자인 가치에 미치는 영향

서비스 디자인의 경우, 제시된 12항목 모두 사업의 가치를 구현하기 위해 필요한 것으로 나타났다. 하지만 기존의 제품을 대체할 수 있는가에 대한 “대체제품” 항목을 제외한 모든 항목에서 전반적으로 서비스 디자인 수행결과에 대한 만족도가 낮게 나타난 것을 알 수 있다.

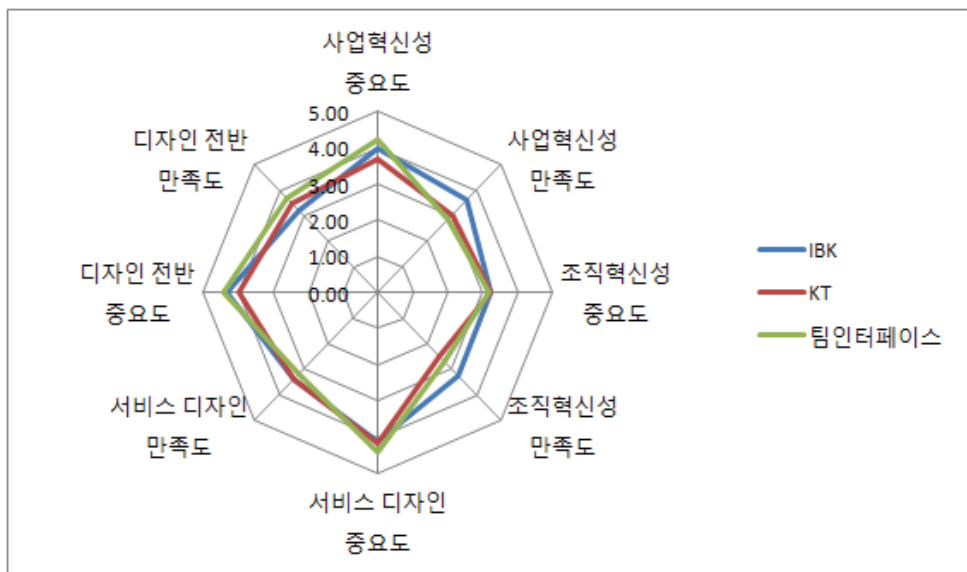


[그림 33] 서비스 디자인 항목별 만족도

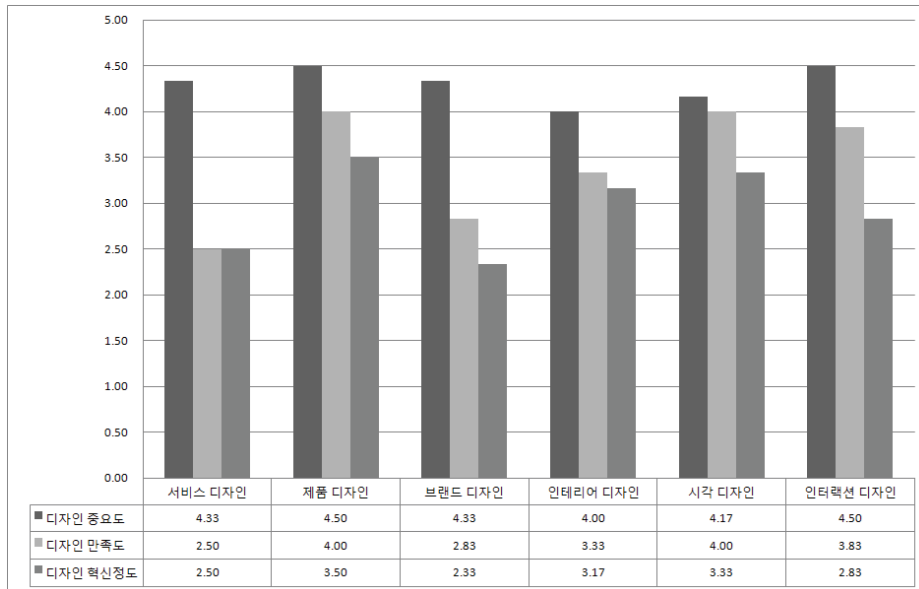
[33] 장지호 외 2인, “중소기업 혁신역량 진단 및 평가 지표의 국내외 활용사례”, 사회과학연구, Vol.24, No.2, 2008. pp.153-177.

[그림 34]는 “사업”, “조직”, “디자인”, “서비스 디자인”의 4개 키워드를 가치와 만족이라는 요인으로 분석한 결과이다. 조직의 혁신도가 사업의 혁신도보다 서비스 디자인 수행에 따른 혁신 정도에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스 디자인의 가치와 혁신의 상관관계를 도출하기 위해 심층면접 및 설문 조사가 진행되었고, 다음과 같은 분석결과가 도출되었다.

조직의 혁신성이 낮게 나타날 경우, 서비스 디자인을 통한 니즈의 발견 및 정의 보다는 실제 디자인 개발에 초점을 맞추는 것으로 나타났다. 따라서 결과물에 직접적인 영향을 주는 제품디자인, 비주얼디자인, 브랜드디자인, 인테리어 디자인, 인터랙션디자인에 비해 서비스 디자인의 중요도가 상대적으로 낮게 인식하는 것으로 나타났다.



[그림 34] 각 조직의 사업관련 항목별 중요도와 만족도 비교



[그림 35] 디자인 요소별 중요도 및 만족도

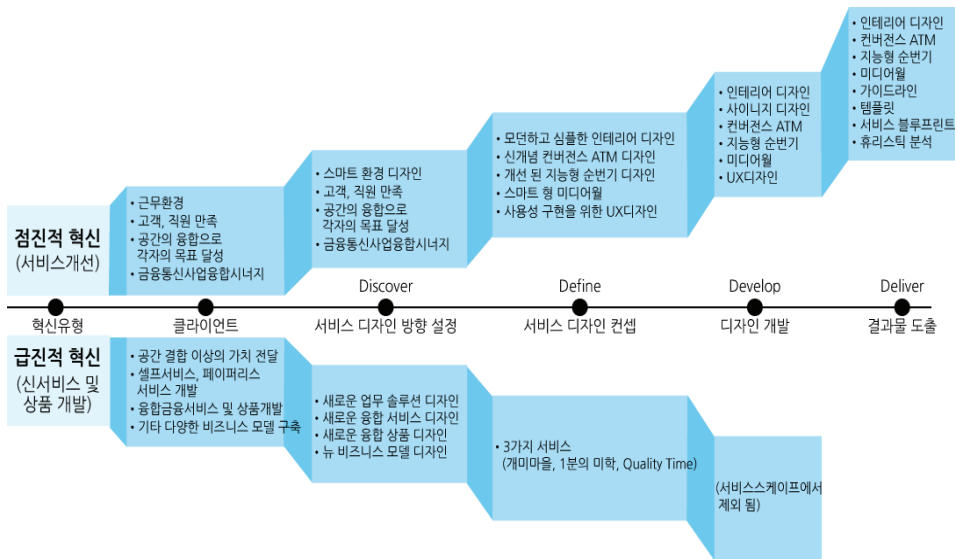
주요 디자인 요소별 조사결과를 보면 사업에 적용된 6가지 디자인 유형 모두가 사업가치의 구현을 위해 중요한 것으로 나타나지만 전반적으로 모든 항목에서 디자인 혁신도가 낮게 인식되는 것으로 나타났고, 수행결과 만족도를 보면 서비스 디자인이 가장 만족도가 낮은 것으로 나타난다.

주요 서비스 디자인 가치요인을 보면, “혁신적개념→융합적개념→시각적개념→이미지적개념” 순으로 나타났지만, 실제 만족도는 “이미지적개념→시각적개념→융합적개념→혁신적개념”으로 나타났다. 그 요인으로는 “신서비스 모델 부재”와 “신 비즈니스 모델 부재”가 도출되었다. 한마디로 서비스 디자인을 통한 사용자의 관점에서 독창적이고 혁신적인 아이디어가 도출 되지 못한 것이다. 따라서 서비스 디자인의 비즈니스 공헌도가 낮게 나타난 반면, IT기기 제품개발이 성공적으로 수행되어 기존의 대체제품 역할을 할 수 있게 된 점에 대한 가치를 높게 평가하는 것으로 나타났다.

주요 서비스 디자인 가치요인별 만족도를 보면, 이미지 요소와 시각적 요소가 높게 나타난 것을 알 수 있다. 결과적으로 서비스 디자인에 비해 제품, 인터리어 및 인터랙션 디자인에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났는데, 이러한 문제의 원인을 찾기 위해 본 프로젝트에 적용된 서비스 디자인 프로세스에 따른 가치의 변화를 분석하였다.

VI. 결론 및 제언

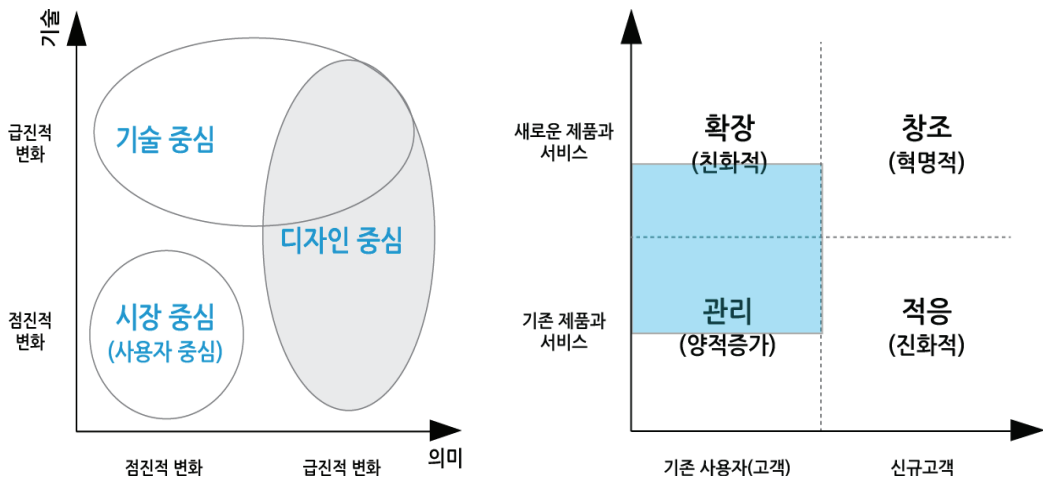
1. 연구결과



[그림 36] 전략 변화에 따른 가치 변화

[그림 36]과 같이, 실증사례에 나타난 프로세스별 가치의 변화를 살펴보면, 기획단계에 존재하던 “신서비스 모델개발”과 “신 비즈니스 모델개발”과 같은 급진적 혁신요소가 개발단계에서 사라지는 것을 알 수 있다. 심층면접분석결과를 보면, 인터리어 디자인을 통해 공간과 물리적 융합을 통한 신규채널을 구축하고, IT 제품디자인을 통해 스마트 브랜치를 구축한 반면, “융합형 신 서비스 모델 및 상품 모델”과 같은 실제 콘텐츠를 개발하기 위해 필요한 시간적 요인과 조직적 대응이 부족했던 것으로 나타난다. 따라서 기획과정에서 진행되던 관련 논의가 제작과정에서 사라지는 현상이 보이는 것이다. 서비스 디자인 프

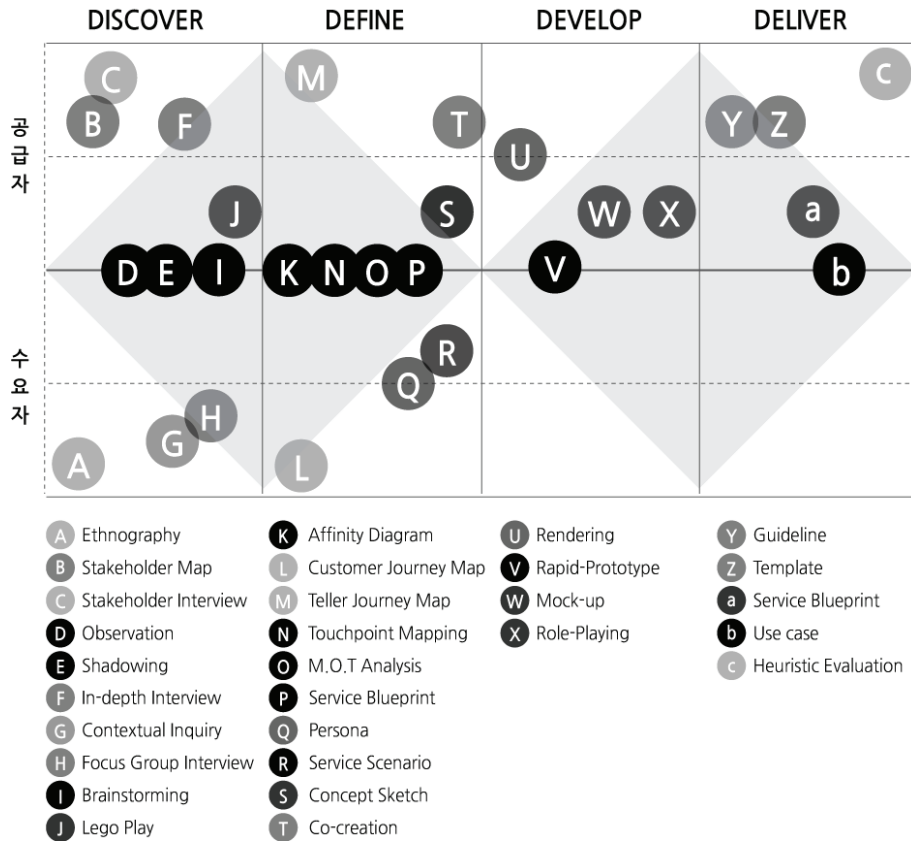
로세스 중 1단계에 해당하는 발견, 2단계인 정의의 중요도가 낮게 나타난 경우, 4단계 전달에서 수행되는 서비스 디자인 가치평가가 낮게 나타난다는 것이다. 서비스 및 제품을 대체하는 혁신 역량을 가진 서비스 모델 혹은 상품 모델이 제외 되면서, 가치의 중요도는 “조직혁신→서비스혁신→디자인혁신→상품혁신→기술혁신”으로 나타난 반면, 만족도는 “기술혁신→디자인혁신→상품혁신→조직혁신→서비스혁신” 순으로 나타나는 결과가 도출된 것으로 해석될 수 있다.



[그림 37] 서비스 디자인 혁신 매트릭스

혁신의 유형을 사용자, 기술, 디자인의 요인으로 분석하면, 일반적으로 기술 및 디자인 중심 혁신은 공급자 중심으로 진행되는 특징을 보인다. 따라서 급진적 유형으로 나타난다.[34]

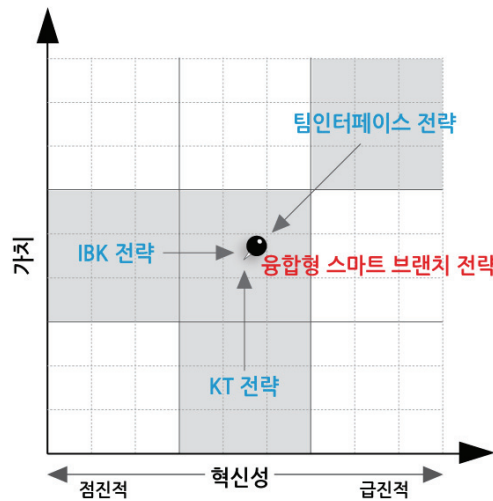
[34] 로베르토 베르간티, 『디자인노베이션: 창조적 혁신 전략』, 한스미디어, 김보영 역, 2009, p.190.



[그림 38] IBK-KT 서비스 디자인 프로세스별 방법론

본 프로젝트의 경우, 서비스 디자인 수행을 통해 총 29개의 방법론 (methodology)이 사용되었는데, 그 중 수요자 측면에서 적용된 방법론이 6가지, 공급자 측면에서 시행된 것이 10가지, 양쪽모두를 대상으로 적용된 방법론이 13가지로 나타난다. 이렇게 공급자 관점에서 기술과 디자인 중심의 개발이 이루어졌음에도 불구하고, 급진적 혁신의 일반적 결과물인 새로운 서비스 모델 및 상품모델 개발이 충분히 이루어지지 않은 것이다. 융합형 스마트 브랜치를 구축함으로써 외형적으로는 기존과 다른 서비스를 제공하는 것처럼 보이지만, 기존 서비스와의 차별화 정도가 낮은 중간적 형태로 구현된 것을 알 수 있다.

따라서 기획단계의 전략목표였던 신규 서비스 개발을 통한 신규고객 유치의 측면보다는 기존의 서비스의 변형을 통한 기존 고객 지향의 서비스 디자인이 구현된 것이다. 따라서 채널 확장이라는 양적관리와 서비스 개선을 지향하는 친화적 확장의 관리/확장 유형에 해당 된다고 볼 수 있다.

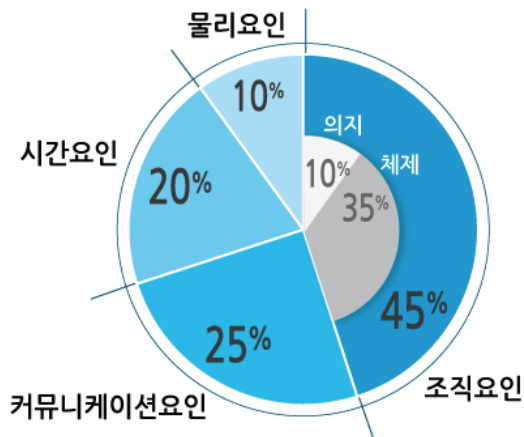


[그림 39] 서비스 디자인 가치와 혁신 매트릭스로 본 실증사례

이러한 결과가 도출된 이유는 IBK, KT와 팀인터페이스 간의 조직 가치의 차이에 기인한다. 서비스 디자인 전문업체로서 팀인터페이스의 서비스 디자인 가치와 혁신도는 급진적으로 나타난다. 반면, KT 플라자에 브랜치 입점을 통해 저비용 고효율 채널확장을 추구했던 IBK의 경우, IT 기반 스마트형 브랜치 디자인이라는 점진적 혁신을 추구했다고 볼 수 있다. KT의 경우, 융합형 스마트 브랜치를 구축하려던 전략이 단순히 'IBK in KT' 형태로 국한 되면서 사업 전체의 가치가 감소하게 된 것으로 나타난다. 이렇듯 전략적 가치창출과 혁신성 향 간의 상관관계가 존재한다. 결과적으로 서비스 디자인 과정을 통해 공간과

물리적 융합을 통한 혁신이 이루어지면서 IBK는 혁신 정도가 상승하게 되지만 IBK와 KT의 서비스 및 상품을 혁신할 수 있는 “융합형 서비스 및 상품”과 같은 급진적 혁신 모델은 구현되지 않은 것이다.

심층면접과 설문조사를 통해, 이 같은 결과의 원인으로 심층면접을 통해 도출된 요인으로는 “시간제약”, “가치공유”, “조직의 의지” 등이 도출되었다. 서비스 디자인 가치에 영향을 주는 혁신요인으로는 (1)조직 (2)커뮤니케이션 (3)시간 (4)물리로 나타났다.



[그림 40] 서비스 디자인 가치에 영향을 주는 주요 혁신요인

여기서 물리적 요인은 주로 재정적 측면 공간 및 개발 환경과 관련 된 것이다. 시간은 제작 기간이 합리적으로 적용되었는지를 의미한다. 서비스 디자인 가치에 영향을 주는 주요한 요인은 커뮤니케이션과 조직으로 나타났다. 일반적으로 커뮤니케이션을 조직요인으로 보는데, 이 경우 조직적 요인이 차지하는 비중이 70%에 해당하게 된다.

2. 제언 및 연구의 한계

혁신성향이 서비스 디자인 가치에 미치는 영향을 서비스 디자인 업체와 클라이언트의 관점에서 해석하면 다음과 같다.

(1)혁신성향과 클라이언트의 가치 사이에 비례관계는 존재하지 않는다. 클라이언트 입장에서 혁신성향이 낮아도 높은 가치가 구현될 수 있다. 하지만 서비스 디자인의 가치는 혁신성향에 영향을 받는다. 독창적이고 혁신적인 아이디어가 도출되지 않으면, 비즈니스 공헌도가 낮게 나타나고, 따라서 서비스 디자인의 가치가 하락하는 것이다. 이 경우, 차별화를 통한 경쟁우위 유지기간 또한 감소하게 된다.

(2)서비스 디자인 가치는 혁신의 성향에 따라 적용되는 프로세스 및 방법론, 결과물에 의해 구현된다. 따라서 전략적 목표가 점진적 혁신을 통한 고객만족도 향상인지, 급진적 혁신을 통한 뉴비즈니스모델 창출인지에 대한 조직 간의 가치공유가 매우 중요하다.

(3)다른 디자인 영역과 유사하게 서비스 디자인 역시 고객과 소비자/사용자의 관점에서 수행된다. 따라서 다양한 이해관계자와의 의사결정과정을 거치게 되는데 이때, 서비스 디자인의 가치를 공유하는 것이 중요하다. 실증사례의 경우, IBK는 조직의 전략팀을 사업에 투입한 반면 KT의 경우, 금융사업팀과 신사업개발팀 등 구현기능에 초점이 맞춰진 조직으로 구성되었고 따라서 서비스 디자인 프로세스에서 전략적 대응 및 결정이 요구되는 시점, 즉 발견과 정의 단계에서 KT 전략을 충분히 반영하지 못한 것으로 나타났다.

관련 조직의 혁신성향은 서비스 디자인의 가치에 주요한 영향을 미친다. 서비스 디자인의 혁신적 가치를 구현할 수 있는 이해관계자의 조직적 체계가 구축되어야 원활한 커뮤니케이션을 통한 가치공유가 이루어지고 따라서 시간, 물

리적 제약을 극복할 수 있는 것이다.

본 연구의 의의는 가치와 혁신과 같이 개념적이고 난해한 주제를 근거이론을 적용하여 분석함으로써 서비스 디자인의 가치와 혁신의 상관관계를 밝히고, 서비스 디자인 결과를 평가하는 틀을 제공하여, 향후 서비스 디자인 전략 수립 시 고려되어야 할 요인들을 제시하였다는 데 있다. 하지만 (1)특정 사례에 국한되어 논점을 일반화시키지 못하였다는 점 (2)서비스 디자인 전략에 대한 타당성 검증이 충분히 이뤄지지 못하였다는 점 (3)실제 서비스 디자인 가치와 혁신을 분석할 수 있는 요인분석이 정량적으로 이루어지지 못한 점 등이 연구의 한계이다. 향후 서비스 디자인 활성화를 위해 보다 포괄적인 서비스 디자인 가치 및 혁신 요인분석(factor analysis)이 이루어져야 할 필요가 있다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 박규원 외, 『디자인 조사 연구방법』, 이서원, 2010
- 이근, 『동아시아와 기술추격의 경제학』, 덕영사, 2008
- 조성남 외, 『질적연구방법과 실제』, 도서출판 그린, 2011
- 조용호, 『플랫폼전쟁』, 21세기북스, 2011
- 표현명, 이원식, 최미경, 『서비스디자인 시대』, 안그라픽스, 2008

<번역서>

- 나카노 아키라, 『클레이튼 크리스텐슨의 파괴적 혁신』, 비즈니스맵, 2010
- 댄 새퍼(Dan Saffer), 『혁신적인 사용자 경험을 위한 인터랙션 디자인』, 에이콘출판, 2012
- 로베르토 베르간티(Roberto Verganti), 『디자인노베이션: 창조적 혁신 전략』, 한스미디어, 2009
- 루크 윌리엄스(Luke Williams), 『디스럽트』, 황소자리, 2011
- 마르크 스틱도른(Marc Stickdorn), 『서비스 디자인 교과서』, 안그라픽스, 2012
- 브리짓 보르다 드 모조타(Britte Borja de Mozota), 『기업 혁신과 브랜드 가치 창출을 위한 디자인 경영』, 디자인 네트, 2008
- 빌 벅스턴(Bill Buxton), 『사용자 경험 스케치』, 인사이트, 2010
- 슈페터(Schumpeter), 『경제발전의 이론』, 박영률출판사, 2005
- 앨런 쿠퍼(Alan Cooper) 외 2인, 『퍼소나로 완성하는 인터랙션 디자인 About Face 3』, 에이콘출판, 2010
- 우베 플릭(U. Flick), 『질적 연구방법』, 한울 아카데미, 2002
- 팀브라운(Tim Brown), 『디자인에 집중하라: 기획에서 마케팅까지』, 김영사, 2009
- 피터 드러커(Peter F. Drucker), 『피터 드러커의 위대한 혁신』, 한국경제신문, 2006

<해외문헌>

- Amabile, T. M., A Model of Creativity and Innovation in Organizations, Research in Organizational Behavior, 10, 1988
- Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper, Köln International School of Design, 2005
- Schumpeter, J. A., The Theory of Economic Development; An Inquiry into Profits, Capital, Harvard University Press, 1934
- Shostack, G. Lynn, Designing Services That Deliver, Harvard Business Review, 1984
- TemaNord, Understanding User-Driven Innovation, Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 2006
- V. A. Zeithamal, Service marketing, New York: McGraw-Hill College, 1996

<국내논문>

- 구진희, “통합적 디자인 커뮤니케이션 (IDC)을 통한 서비스 디자인 연구”, 이화여자대학교 디자인대학원, 2011
- 김나연, “접점관리를 통한 서비스 디자인 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원, 2011
- 김정은, “혁신적인 서비스 디자인을 위한 디자인의 역할”, 이화여자대학교 대학원, 2009
- 김현진, “지식경영 역량, 지식경영시스템 활용과 신서비스 개발 성과에 관한 연구”, 서강대학교 경영전문대학원, 2012
- 박소희 외, “서비스디자인을 위한 Innovation 프레임워크 전략 및 평가에 관한 연구”, 한국디자인문화학회, Vol.17, No.4, 2011
- 박주현, “디자인 중심의 혁신을 위한 디자인 가치에 관한 연구”, 이화여자대학교 디자인대학원, 2011
- 안주영, “총체적 서비스경험을 만드는 서비스스케이프 디자인과정연구”, 한국 실내

디자인학회 Vol.10 No.2, 2008

- 안혜신 외, “은행의 서비스 디자인 개선 사례 연구”, Vol.18, No.2, 2012
- 오수진, “공공서비스 개선을 위한 시각정보 구조화 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원, 2011
- 유민호 외, “서비스디자인 연구동향과 비즈니스현황 분석”, 브랜드디자인학연구, Vol.10, No.2, 2012
- 유민호 외, “서비스디자인 사례연구”, 커뮤니케이션 디자인학 연구, No.39, 2012
- 은영, “근거이론 연구방법”, 대한질적연구학회 학술발표논문집, Vol.8, 2009
- 이은지, “혁신동인과 서비스품질혁신이 고객만족 성과에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원, 2011
- 이중규, “경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향 요인에 관한 연구”, 단국대학교, 2008
- 장지호, “중소기업 혁신역량 진단 및 평가 지표의 국내외 활용사례”, 사회과학연구, Vol.24, No.2, 2008
- 전해영, “금융기업의 브랜드디자인경영 프로세스 구축에 대한 연구”, 고려대학교 공학대학원, 2012
- 한수련, “서비스 디자인 측면에서 공공서비스 평가 방향연구”, 이화여자대학교 대학원, 2009

<해외논문>

- Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom, and Felicia N. Morgan, “Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation”, California Management Review, 5(3), 2008
- D. Jutla, P. Bodorik, C. Hajnal & C. Davis, “Business Sense of Electronic Commerce”, Computer, Vol.32, No.3, 1999
- G. Shostack, “How to design a service”, European Journal of Marketing, 16(1), 1982
- Johnson, S. P., Mennor, L. J., Roth A. V. & Chase R. B.. A Critical

Evaluation of the New Service Development Process, in J.A.Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.) New Service Development, Sage Publications Inc., 2000

- Knight, K. E., A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process, The Journal of Business, 40(4), 1967
- Lovelock, C. H., “Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insight”, Journal of Marketing, 47, 1983
- Thompson, V. A., Bureaucracy and Innovation, Administrative Science Quarterly, 5, 1965

<인터넷>

- <http://www.designcouncil.org.uk>
- <http://www.designdb.com>
- <http://www.fnnews.com>
- <http://www.riss.co.kr>
- <http://www.service-design-network.org>
- <http://www.teaminterface.com>
- <http://www.usableweb.co.kr>

ABSTRACT

Service Design Value and Innovation

– Semantic Resolution from an Empirical Study –

Heo, Yu-Jeong

Major in Convergence Design

Graduate School of Convergence Design and Arts

Sungshin Women's University

Innovation has come to a core strategy for enterprises. Innovation forms for enterprises can be divided into two: the internal and the external. The former mainly deals with cost saving and efficiency within the organization; therefore, ineffective to carry out pro-active roles to tackle the consumers and markets. This is why design as an innovation tool to handle the consumers has become widespread. Design is a means to differentiate enterprises' competitiveness. Innovation has become the core issue for design strategy vice versa.

Innovation appears as an important factor in service design. First, service design is equipped with processes and methodologies to provide both tangible and intangible values to the customers. Second, service design

combines design, management and process engineering; thus, forming interdisciplinary and innovative environments; leading to new business models and social values.

Service design value is visualized throughout processes and methodologies. Various processes have applied to industry but they remain within the format of what the British Design Counsel suggested; Discover-Define-Develop-Deliver. What is defined though the first two steps forms general design strategy. In these steps various needs are analyzed and the outcome of what is called evidences leads to the design concept. various methodologies are applied to come up with design strategy.

The purpose of this research is to suggest relations between service design value and innovation; thus illuminate service design's future directions. (1) Service design industry analysis model is formed, stemming from Shumpeter, Moritz and Lovelock on the basis of the data analysis from RISS(Research Information Service System) at Korea Education and Research Information Center. (2) These researches lead to a study of service design processes and methodologies affecting values and innovation. (3) "IBK-KT Convergence Smart Branch Design" is set to provide an empirical examples (4) Participating organizations such as IBK, KT and Teaminterface are interviewed in depth and survey is conducted to verify relations between service design value and innovation, suggesting pros and cons of service design innovation factors.