



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  
박사학위 청구논문

## 서비스디자인 급진적 혁신 연구

- 국내 서비스디자인 산업체 현황을 근거로 한  
서비스디자인 연구 방향성 -

2012

성신여자대학교 대학원

컴퓨터학과

김 은 경

# 서비스디자인 급진적 혁신 연구

- 국내 서비스디자인 산업체 현황을 근거로 한  
서비스디자인 연구 방향성-

유 민 호 교수지도

이 논문을 박사학위논문으로 제출함

2012년 04월

성신여자대학교 대학원

컴퓨터학과

김 은 경

# 인 준 서

김은경의 박사학위 논문으로 인준함.

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

성신여자대학교 대학원

## 논문개요

서비스 산업의 중요성이 증가됨에 따라 업계는 물론 학계에서도 다양한 서비스디자인 관련 연구가 진행되고 있다. 민간부문의 서비스디자인 사례를 보면, 전략적 관점에서 크게 두 가지 흐름을 보인다. 첫째는 서비스개선을 추구하는 점진적 혁신이고, 둘째는 신(新)서비스를 개발하는 급진적 혁신이다.

러브락(Lovelock)과 존슨(Johnson)의 신서비스개발 연구를 보면, 급진적 혁신에 해당하는 신서비스개발이 점진적 혁신에 해당하는 서비스개선에 비해 파괴적인 것으로 해석될 수 있는데, 그 이유는 신서비스개발을 통한 뉴비즈니스모델의 창출이 기업의 구조를 변화 시킬 수 있기 때문이다. 따라서 신서비스개발 연구의 경우, 해당기업 분석에 대한 연구 비중 및 요구가 더 크다.

지금까지 진행된 산업 선진국의 서비스디자인 관련 연구의 동향을 보면, 서비스디자인을 기업과 고객의 매개체로 인식하는 경향이 드러난다. 하지만 국내 사례연구를 살펴보면, 고객측면에 편중된 서비스개선 연구가 주류를 이루는 것으로 나타난다. 이러한 현상은 (1)국내 연구방향이 편향되어 있거나 (2)국내 서비스디자인 산업이 편향되어 있을 때 발생할 수 있다.

본 연구의 목적은 국내 서비스디자인 산업체를 대상으로 현황 분석을 시행함으로써 급속히 성장하고 있으나 아직 학문적 연구가 부족한 서비스디자인 관련 연구의 문제를 도출하고 향후 연구 방향을 제시하는 것이다.

따라서 (1)모리츠, 리브락, 존슨 등의 이론에 근거한 서비스디자인 산업분석 모델을 도출함으로써 연구의 범위를 설정하고, (2)한국교육학술정보원에서 제공하는 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 2012년을 기준으로 지난 5년간 발표된 국내 서비스디자인 연구를 분석함으로써 연구동향의 문제점을 도출하고, (3)국내의 대표적 서비스디자인 업체 전문가를 대상으로 포커스 그룹 인터뷰 및 구조화 설문을 실시함으로써 향후 서비스디자인 관련 연구 방향을 제시한다.

마지막으로 현재 요구되는 서비스디자인 급진적 혁신 연구의 방향을 실증적으로 제시하기 위해 국내 서비스디자인 급진적 혁신 사례인 “SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발”을 심층 분석함으로써, 구체적인 “서비스 디자인 급진적 혁신 연구” 방법과 결과물을 제시한다.

# 목 차

## 논문개요

I. 서론 .....	1
1. 연구 배경 및 목적 .....	1
2. 연구 방법 및 절차 .....	4
1) 연구 방법 .....	4
2) 연구 절차 .....	5
II. 서비스디자인에 대한 이론적 고찰 .....	8
1. 서비스디자인 개관 .....	8
2. 서비스디자인 프로세스와 방법론 .....	11
1) 프로세스와 방법론의 정의 .....	11
2) 프로세스와 방법론의 관계 .....	23
3. 혁신적 관점에서의 서비스디자인 .....	26
III. 서비스디자인 환경 분석 .....	30
1. 비즈니스 환경변화 .....	30
1) 서비스디자인과 비즈니스 환경변화 .....	30
2) 비즈니스모델 및 분류체계 변화 .....	34
2. 서비스디자인 산업 현황과 분석 모델 .....	38
1) 서비스디자인 산업 현황 .....	38

2) 서비스디자인 산업 분석 모델 .....	42
3. 국내 서비스디자인 연구 현황 .....	45
1) 서비스 R&D 현황 .....	45
2) 혁신성에 따른 국내 선행연구 동향 .....	47
IV. 비즈니스 환경과 국내 서비스디자인 산업체 현황에 따른 서비스디자인 혁신성 분석 결과 .....	49
1. 연구 문제 및 방법 .....	49
2. 비즈니스 환경과 산업체 현황에 근거한 실증 분석 .....	51
1) 비즈니스 환경변화 요인 분석 .....	51
(1) 개방형 반구조화 설문 및 심층면담 .....	51
(2) 혁신성에 따른 비즈니스 환경변화 요인 분석 결과 .....	53
(3) 서비스디자인 전개 방향성 제고 .....	55
2) 국내 서비스디자인 산업체 현황 분석 .....	61
(1) FGI 및 구조화 설문 .....	61
(2) 혁신성에 따른 국내 서비스디자인 산업체 현황 분석 결과 .....	62
3) 서비스디자인의 혁신성 분석 .....	75
(1) 점진적 혁신 사례 .....	75
(2) 급진적 혁신 사례 .....	87
(3) 분석 결과 .....	107
3. 소결론 .....	109
V. 결론 및 제언 .....	113
1. 연구 결과 요약 .....	113

2. 제언 및 연구의 한계 ..... 117

## 참고문헌

## ABSTRACT

부록 I : 비즈니스 환경변화 요인 분석용 설문지

부록 II : 포커스그룹인터뷰용 배포자료

부록 III : 국내 서비스디자인 산업체 현황 분석용 설문지

## 표 목 차

[표 1] 서비스의 특징 및 주요 문제 .....	9
[표 2] 서비스디자인의 정의 .....	10
[표 3] 서비스디자인 프로세스의 예 .....	13
[표 4] 소셜네트워크 활성화에 따른 비즈니스 모델 발전 단계 .....	34
[표 5] 기존 연구에 나타난 분류기준의 정의 .....	35
[표 6] 경영컨설팅과 서비스디자인의 비교 .....	39
[표 7] 대표적 서비스디자인 단체 및 기업 .....	42
[표 8] 신규성과 혁신에 따른 서비스개발 분류 .....	44
[표 9] 혁신성에 따른 서비스디자인 사례 분류 .....	45
[표 10] 제품 R&D와 서비스 R&D의 비교 .....	46
[표 11] 비즈니스모델 분류체계의 적합성 평가 .....	53
[표 12] 비즈니스모델 및 분류체계의 문제 .....	54
[표 13] 중복, 혼재, 다양화의 이유 .....	55
[표 14] FGI 개방 코딩 결과 .....	63
[표 15] FGI 축 코딩 결과 .....	64
[표 16] 주요 방법론에 대한 중요도 및 분석 방식 평가 .....	66
[표 17] FGI 및 설문 결과 .....	72
[표 18] 선정된 국내외 사례 .....	76
[표 19] 국내외 사례 분석 결과 .....	86
[표 20] T-스마트 러닝 서비스 개발에 적용된 방법론 .....	91
[표 21] 학습과 관련된 고객 니즈 .....	98
[표 22] 전략 방향에 따른 대표적 서비스 컨셉 .....	100

[표 23] 점진적 혁신과 급진적 혁신 비교 .....	107
[표 24] 혁신성에 따른 결과물 및 성과 .....	112
[표 25] 혁신성에 따른 결과물 비교 .....	117

## 그림 목 차

[그림 1] 연구의 흐름도 .....	7
[그림 2] 서비스디자인의 역사 .....	9
[그림 3] 모리츠의 서비스디자인 프로세스 .....	11
[그림 4] 고객여정에 따른 터치포인트의 예 .....	15
[그림 5] 고객 여정 맵의 예 .....	16
[그림 6] 이해관계자 맵의 예 .....	17
[그림 7] 페르소나의 예 .....	19
[그림 8] 스토리보드를 이용한 시나리오의 예 .....	20
[그림 9] 서비스 경험 프로토타입의 예 .....	21
[그림 10] 서비스 블루프린트의 예 .....	22
[그림 11] 디자인 카운슬의 더블 다이아몬드 디자인 프로세스 모델 .....	23
[그림 12] 서비스디자인 프로세스에 따른 적용 방법론 .....	25
[그림 13] 혁신의 유형 .....	26
[그림 14] 서비스디자인 4단계 .....	28
[그림 15] 한국 서비스 산업의 GDP 비중 및 서비스 산업의 고용 비중 .....	31
[그림 16] 서비스 경제로의 전환 .....	32
[그림 17] 다양한 경로의 소비자 구매패턴 .....	33
[그림 18] 키워드 유입어 통계 자료 .....	40
[그림 19] 지역적 유입어 통계 자료 .....	41
[그림 20] 모리츠의 서비스디자인 개괄 모델 .....	43
[그림 21] 국내 서비스디자인 연구 동향 .....	48
[그림 22] 연구 문제 및 절차 .....	50

[그림 23] 플랫폼으로써의 서비스디자인 모형 제안 .....	58
[그림 24] 중요도 및 방법론 성향 분석 .....	68
[그림 25] 방법론의 수행 방식에 대한 빈도분석 .....	70
[그림 26] 서비스디자인 전략수립의 주요 목표 .....	71
[그림 27] 서비스디자인의 포지셔닝 .....	74
[그림 28] 아이디어의 카이저 프로세스 모델 .....	77
[그림 29] 이해관계자 맵의 예 .....	78
[그림 30] 직원과의 토론과 의견교류를 위해 사용된 관찰 게시판 .....	79
[그림 31] ANA항공의 고객 여정 맵 .....	80
[그림 32] 전체 흐름을 파악할 수 있는 최종 결과물 .....	81
[그림 33] 파라다이스호텔(부산)의 프로젝트 프로세스 .....	83
[그림 34] 페르소나 모델링 .....	84
[그림 35] 파라다이스호텔(부산)의 서비스 블루프린트 .....	85
[그림 36] SK 플래닛의 서비스디자인 프로세스 .....	90
[그림 37] Team-Building, Rope of Scope 과정 .....	92
[그림 38] To-Know List .....	93
[그림 39] 관찰 및 인터뷰 .....	94
[그림 40] 자극 블록과 심층인터뷰를 통한 유저 스토리 .....	95
[그림 41] 이해관계자 인터뷰 내용(학생, 학부모, 교사) .....	96
[그림 42] 참여형 디자인 워크샵에 사용된 삽화 .....	97
[그림 43] 고객니즈에 따른 비즈니스 전략 방향 .....	99
[그림 44] 일러스트 형식의 프로토타이프 .....	102
[그림 45] 최종 결과물에 대한 개념 프로토타이프 .....	102
[그림 46] T-스마트 러닝 서비스의 비즈니스 전략 모델 .....	103

[그림 47] T-스마트 러닝 서비스의 단계별 로드맵 .....	104
[그림 48] 고객리서치를 통한 사용자 분포 .....	105
[그림 49] 전용 웹사이트 및 코스팅 자전거의 원형 .....	106
[그림 50] T-스마트 러닝 서비스개발 프로세스에 따른 주요 방법론 .....	108
[그림 51] T-스마트 러닝 서비스개발의 흐름도 .....	111

# I. 서 론

## 1. 연구 배경 및 목적

디자인 환경은 지속적인 확장추세에 있다. 과거 스타일링과 결과물에 치중하던 ‘제품, 시각, 공간 디자인’이라는 개념에 ‘고객 경험 디자인’, ‘프로세스 및 시스템 디자인’, ‘전략 및 철학, 정책, 관념적 디자인’ 등 새로운 개념이 도입<sup>[1]</sup>되면서 디자인 영역 및 가치가 확장되고 있다. 이런 환경변화에 따라 감성적, 경험적 서비스의 중요성이 강조되고 있으며<sup>[2]</sup> 고객 서비스를 위한 서비스디자인이 주요 전략으로 인식되고 있다.

80년대 후반을 기점으로 미국 경제는 제품 경제에서 서비스 경제로 전환된다. 이후 서비스 산업이 경제에 차지하는 비중은 지속적인 증가 추세를 보이고 있다. 2007년 OECD 국가의 GDP에서 서비스 산업이 차지하는 비중은 평균 69.2%로 나타난다. 미국의 경우 2010년 기준, 서비스 산업 고용인원은 전체의 81.6%로 제조업의 8배에 달한다. 한국 역시 선진국형 서비스 경제화에 따라 서비스 시장이 확장<sup>[3]</sup>되고 있다. 그러나 OECD 국가 평균과 비교했을 때 GDP에서 서비스 산업이 차지하는 비중은 59.7%로, 미국 76.5%, 영국 76.2%, 일본 69.5%에 비해 낮게 나타나며(2006년 기준), 생산성 역시 미국 등 주요 선진국의 절반 수준이다. 제조업의 고용 창출력 약화, 삶의 질에 대한 욕구 증가 등을 고려할 때 향후 경제 활력의 돌파구 및 새로운 성장 동력으로써 서비스 산업의

---

[1] S. Moritz, Service Design Practical Access to an Evolving Field, KISD, 2005, p.33

[2] Ibid., p.31

[3] 패러다임 변화와 지식서비스산업발전, 정보통신산업진흥원, 2010

중요성은 날로 증가될 것이다. 따라서 국내 서비스 산업의 활성화를 위한 혁신적이며 체계적인 연구가 시급한 상황이다.

해외 동향을 살펴보면, 서비스 산업의 혁신 및 체계적 발전 방안에 대한 사회적 요구에 따라 서비스디자인이 연구되기 시작했다. 1984년 쇼스탁(G. L., Shostack)<sup>[4]</sup>이 물질적 요소와 비물질적 요소를 통합한 형태의 확장된 디자인을 제안<sup>[5]</sup>한 이후, 소비자의 니즈를 충족시키기 위한 서비스디자인 방법이 체계적으로 연구되기 시작했다. 유·무형의 서비스 요소에 통합적으로 접근하여 혁신적 해결방안을 도출하는 서비스디자인은 서비스 가치를 높이는 실용적 방법으로 주목받고 있으며<sup>[6]</sup> 업계는 물론 학계에서도 다양한 서비스디자인 관련 연구가 진행되고 있다.

우선 민간부문의 서비스디자인 사례를 보면, 전략적 관점에서 크게 두 가지 흐름을 보인다. 첫째는 서비스개선을 추구하는 점진적 혁신이고, 둘째는 신(新) 서비스를 개발하는 급진적 혁신이다. 크리스텐슨(Christensen)<sup>[7]</sup>은 혁신의 성향에 따라 파괴적 혁신(Disruptive Innovation)과 존속적 혁신(Sustaining Innovation)을 주장한 바 있다. 슈페터(Schumpeter) 역시 다양한 혁신 유형을 제시했는데, 그 중 대표적인 것이 급진적 혁신(Radical Innovation)과 점진적 혁신(Incremental Innovation)이다. 러브락(Lovelock)<sup>[8]</sup>과 존슨(Johnson)<sup>[9]</sup>의

---

[4] V. A. Zeithamal, Service marketing, New York: McGraw-Hill College, 1996, p.5

[5] 이선희, “항공 산업의 서비스디자인 활성화 방안에 관한 연구”, 한국상품학회, 2010, p.6

[6] 김나연, “점점관리를 통한 서비스디자인 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위논문, 2011, p.6

[7] 나카노 아키라, 클레이튼 크리스텐슨의 파괴적 혁신, 비즈니스맵, 2010

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

[9] 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

신서비스개발 연구를 보면, 급진적 혁신에 해당하는 신서비스개발이 점진적 혁신에 해당하는 서비스개선에 비해 파괴적인 것으로 해석된다. 그 이유는 신서비스개발을 통한 뉴비즈니스모델의 창출이 기업의 형태를 변화 시킬 수 있기 때문이다. 따라서 단순 서비스개선 연구에 비해 신서비스개발 연구의 경우, 해당 기업 분석에 대한 연구 비중 및 니즈가 더 크다.

지금까지 진행된 산업 선진국의 서비스디자인 관련 연구 동향을 보면, 서비스디자인을 기업과 고객의 매개체<sup>[10]</sup>로 인식하는 경향이 드러난다. 즉, 서비스디자인의 가치는 기업과 고객 사이의 중간자적 입장에서 균형적 혁신을 구현하는데 있는 것이다. 그러나 국내의 연구 동향을 살펴보면 서비스디자인 관련 연구 중 다수가 고객측면의 점진적 혁신 사례연구에 편중되어 있는 것으로 나타난다. 이런 현상은 국내 연구 방향이 편향되어 있거나 국내 서비스디자인 산업이 편향되어 있을 때 발생할 수 있다. 또한 정부 주도의 서비스 R&D의 현황을 살펴보면, 제조업 위주의 R&D가 주류를 이루고 있으며 서비스의 특성을 고려하지 않은 채, 기술 및 유형의 결과물로 평가되는 제조업 R&D의 평가 척도가 그대로 적용되는 경우가 많아 서비스 산업의 혁신적 로드맵 수립에 어려움이 도출되고 있다.

본 연구의 목적은 국내 서비스디자인 산업체를 대상으로 현황 분석을 시행함으로써 급속히 성장하고 있으나 아직 학문적 연구가 부족한 서비스디자인 관련 연구의 문제를 도출하고 향후 연구 방향을 제시하는 것이다. 따라서 (1)모리츠, 러브락, 존슨 등의 이론에 근거한 서비스디자인 산업분석모델을 도출함으로써 연구의 범위를 설정하고, (2)한국교육학술정보원에서 제공하는 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 2012년을 기준으로 지난 5년간 발표된 국내 서비스디자인 연구를 분석함으로써 연구동향의 문제점을 도출하고, (3)국내의 대표적 서비스

---

[10] Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper, Köln International School of Design, 2005, pp.150-153

디자인 업체 전문가를 대상으로 포커스 그룹 인터뷰 및 구조화 설문을 실시함으로써 향후 서비스디자인 관련 연구 방향을 제시한다.

마지막으로 현재 요구되는 서비스디자인 급진적 혁신 연구의 방향을 실증적으로 제시하기 위해 국내 서비스디자인 급진적 혁신 사례인 “SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발”을 심층 분석함으로써, 구체적인 “서비스 디자인 급진적 혁신연구” 방법과 결과물을 제시한다.

## 2. 연구 방법 및 절차

### 1) 연구 방법

본 연구는 국내 서비스디자인 산업체를 대상으로 현황 분석을 시행함으로써 급속히 성장하고 있으나 아직 학문적 연구가 부족한 서비스디자인 관련 연구의 문제를 도출하고 향후 연구 방향을 제시하는 것이다. 구체적인 연구 방법은 다음과 같다.

첫째, 서비스디자인에 영향을 미치는 비즈니스 환경 변화의 요인을 분석하기 위하여 비즈니스모델 및 소셜네트워크 전문가를 대상으로 1차 개방형 반구조화 설문, 2차 심층면담을 실시하고, 이를 근거로 서비스디자인의 전개 방향을 제고한다.

둘째, 국내 대표적 서비스디자인 업체 대표 및 학계, 기관의 서비스디자인 관련 전문가를 대상으로 1차 포커스그룹인터뷰(FGI), 2차 구조화 설문을 실시하여 국내 서비스디자인 산업체 현황을 분석한다.

셋째, 혁신성에 따라 국내외 대표적 서비스디자인 사례를 다중사례연구법에

의해 비교분석하고, 설명적 사례연구법에 근거하여 서비스디자인의 개념 및 프로세스, 방법론을 구체화한다. 마지막으로 현재 요구되는 서비스디자인 급진적 혁신 연구의 방향을 실증적으로 제시하기 위해 국내 서비스디자인 급진적 혁신 사례인 “SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발”을 심층 분석함으로써, 구체적인 “서비스 디자인 급진적 혁신 연구” 방법과 결과물을 제시한다.

## 2) 연구 절차

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

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

제 2장에서는 이론적 고찰을 통해 서비스디자인의 개념을 체계화한다.

첫째, 문헌조사 및 선행연구를 근거로 서비스디자인을 정의하고, 프로세스와 방법론의 상관관계를 분석하여 개념을 체계화한다. 둘째, 혁신적 관점에서 서비스디자인을 논한다.

제 3장에서는 서비스디자인 환경을 논한다.

문헌조사 및 선행연구를 근거로 첫째, 산업구조의 변화, 서비스플랫폼의 변화, 커뮤니케이션 및 비즈니스모델의 변화 등 서비스디자인에 영향을 미치는 비즈니스 환경변화를 논한다. 둘째, 서비스디자인 산업 현황을 살펴보고 산업

선진국의 서비스디자인 관련 연구를 토대로 산업 분석 모델을 도출한다. 셋째, 국내 서비스 R&D 현황을 살펴보고 지난 5년간 발표된 학위 논문 및 학진 등재 후보 이상 학술지 논문을 근거로 국내 서비스디자인 관련 선행연구의 동향을 혁신성에 따라 분석하여 문제를 제기한다.

제 4장에서는 비즈니스 환경과 산업체 현황에 근거하여 서비스디자인 혁신성에 대한 연구 문제 및 결과를 분석한다.

첫째, 연구 문제 및 방법을 기술한다.

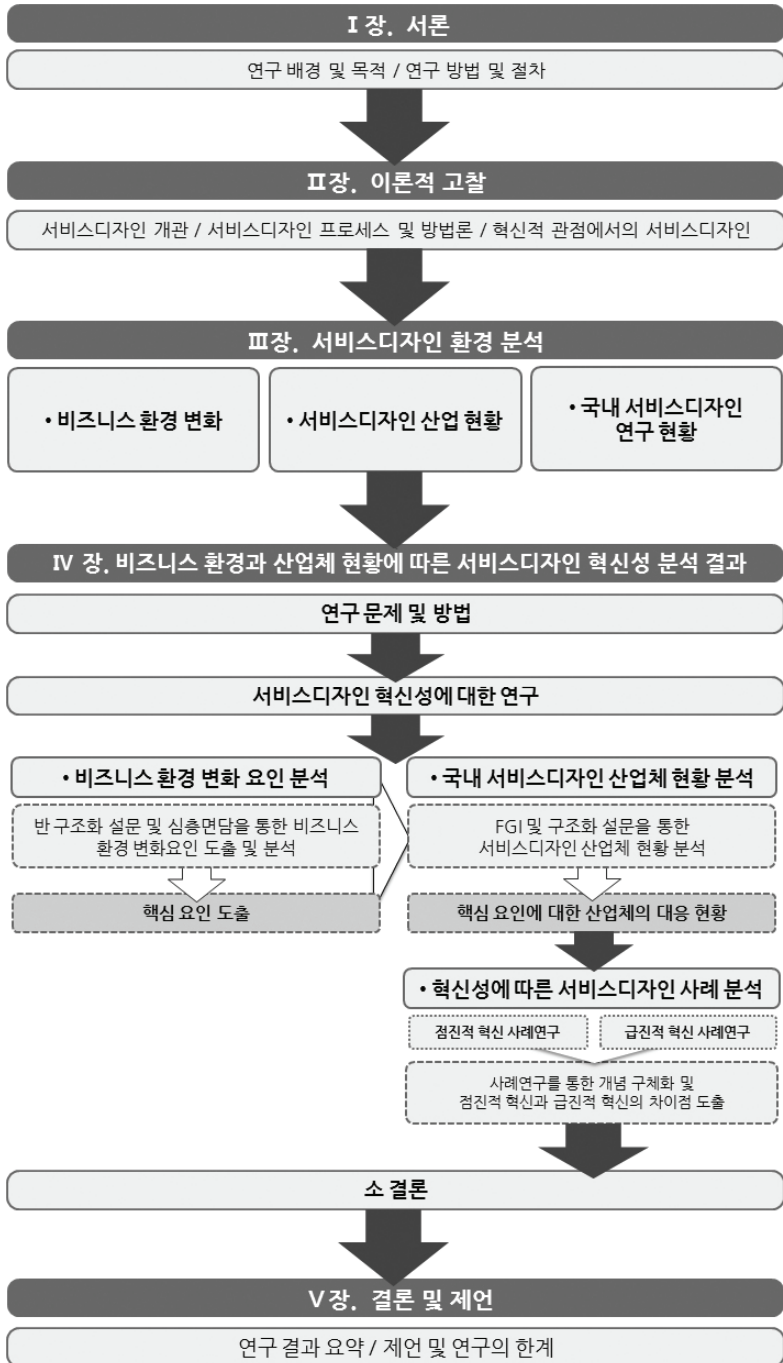
둘째, 전문가를 대상으로 개방형 반구조화 설문과 심층면담을 실시하고 이를 삼각측정법을 통해 분석하여 비즈니스 환경변화 요인을 도출한다. 또한 이를 근거로 서비스디자인의 전개 방향을 제고한다.

셋째, 전문가를 대상으로 포커스그룹인터뷰와 구조화 설문을 실시하고 개방코딩(Open coding), 축코딩(Axial coding)을 통한 내용분석 및 사분면법 분석(Portfolio Quadrant)을 진행하여 국내 서비스디자인 산업체 현황을 분석한다.

넷째, 혁신성에 따라 국내외 대표적 서비스디자인 사례를 다중사례연구법에 의해 비교분석하고, 설명적 사례연구법에 근거하여 서비스디자인의 개념 및 프로세스, 방법론을 구체화한다. 또한 국내 서비스디자인 급진적 혁신 사례인 “SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발”을 심층 분석함으로써, 구체적인 서비스 디자인 급진적 혁신 연구 방법과 결과물을 제시한다.

마지막으로 제 5장에서는 본 연구 결과를 요약하고, 향후 요구되는 서비스디자인 연구의 방향성을 제언한다. 또한 연구의 시사점과 한계를 기술한다.

본 연구의 흐름도는 다음과 같다.



〈그림 1〉 연구의 흐름도

## Ⅱ. 서비스디자인에 대한 이론적 고찰

### 1. 서비스디자인 개관

1982년 쇼스타크가 ‘서비스를 디자인하는 방법(How to design a service)’이라는 논문을 발표하여<sup>[11]</sup> 서비스디자인에 관한 토대를 마련하고, 1984년 ‘하버드 비즈니스 리뷰’지에 서비스와 디자인의 개념을 결합시킨 서비스 블루프린트(Service Blueprint)를 제안<sup>[12]</sup>하면서 본격화 되었다. 그는 물질적 요소와 비물질적 요소를 통합한 형태의 확장된 디자인을 서비스디자인이라 정의하였다. 당시 서비스디자인의 목적은 가시선(Line of Visibility)을 기준으로 공급자와 고객의 상호작용을 관리하기 위한 하나의 수단으로써 전위행위, 프로세스, 결과물로 이루어진 서비스 프로세스를 관리하는 것<sup>[13]</sup>이었다. 이후 1991년, 길(Gill)과 빌 홀린스(Bill Hollins)는 토탈 디자인(Total Design)이라는 책을 통해 디자인과 경영의 통합적 관점을 추가하였다. 같은 해 쾰른국제디자인학교(Koln International School of Design: KISD)의 미하엘 에알호프 교수(Prof. Dr. Michael Erlhoff)가 서비스디자인을 디자인의 한 분야로 소개하고 독립된 교육과정을 개설<sup>[14]</sup>하면서 오늘날의 개념으로 정리되었다.

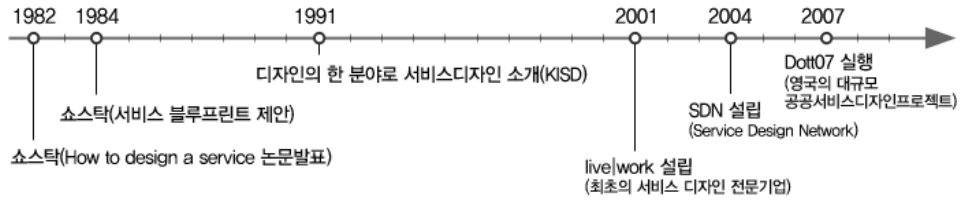
---

[11] G. Shostack, “How to design a service”, European Journal of Marketing, 16(1), 1982, pp.49-63

[12] Shostack, G. Lynn, “Designing Services That Deliver”, Harvard Business Review, 1984

[13] V. A. Zeithamal, Service marketing, New York: McGraw-Hill College, 1996, p.5

[14] S. Moritz, Service Design Practical Access to an Evolving Field, KISD, 2005



〈그림 2〉 서비스디자인의 역사

서비스의 특징<sup>[15]</sup>은 첫째, 제품과 달리 형태가 없다는 측면에서 무형성(Intangibility) 둘째, 표준화와 규격화가 어렵다는 측면에서 이질성(Heterogeneity) 셋째, 생산·구매·소비가 동시에 발생하여 분리될 수 없다는 측면에서 비분리성(Inseparability), 마지막으로 보관과 저장에 불가능하다는 측면에서 소멸성(Perishability)으로 나타난다. 서비스디자인의 핵심은 이러한 특징을 가진 서비스를 시각화, 실제화, 표준화하여 일관된 경험을 제공하는 것<sup>[16]</sup>이다.

〈표 1〉 서비스의 특징 및 주요 문제

특징	관리적 의미	주요 문제
무형성 (Intangibility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>저장이 불가능하며 전시되거나 전달될 수 없음</li> <li>가격 책정이 어려움</li> </ul>	가시화가 중요
이질성 (Heterogeneity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 품질은 통제 불가능한 여러 요소를 포함</li> <li>서비스 수준을 동일하게 유지하기 어려움</li> </ul>	표준화가 중요
비분리성 (Inseparability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객이 거래에 참여하여 영향을 미침</li> <li>대량 생산이 어려움</li> </ul>	고객 접점 관리가 중요
소멸성 (Perishability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>생산과 동시에 소멸됨</li> <li>저장이 불가능하며 반품이 불가능함</li> </ul>	경험가치가 중요

초기 서비스디자인은 경영과 마케팅 분야에서 서비스를 계획, 설계하는 활동으로 정의되었다. 하지만 의미와 개념이 확장되면서 현재 모든 비즈니스 영역에서 요구되는 서비스<sup>[17]</sup>를 디자인하는 포괄적인 의미로 해석되고 있다. 〈표

[15] 김연성, 서비스경영, 법문사, 2002

[16] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010

2>[18]는 서비스디자인과 관련된 학계 및 기업에서의 정의를 정리한 것이다. 그 중 대표적 서비스디자인 관련 단체인 서비스 디자인 네트워크(Service Design Network: SDN)[19]는 서비스디자인의 목표를 ‘유용하고 바람직하고 효율적이며 사용 가능한 모든 서비스를 창조하는 것’이라 하였다. 또한 주요 가치로 소비자 경험과 서비스 접점(Encounter)에 근거한 인간 중심의 접근 방법이라 정의하였다. 서비스디자인은 통합적 전략, 시스템, 프로세스 및 터치포인트를 디자인하는 총체적인 접근 방법으로 사용자 중심적이며 동시에 디자인적 사고를 통해 여러 분야를 통합하는 반복적인 프로세스라 정의된다.[20]

〈표 2〉 서비스디자인의 정의

사전	위키피디아	서비스 제공자와 고객 경험 사이의 질을 높이기 위해 사람과 인프라, 커뮤니케이션, 서비스 등의 구성 물질을 계획하는 활동이다.
학계	SDN	유용하고 편리하며 바람직하며 효율적이고 효과적인 서비스 창출을 목적으로 하며, 고객 경험에 초점을 둔, 서비스 이용품질을 핵심가치로 추구하는 인간중심적 접근 방식이며, 전략, 시스템, 프로세스 접점의 통합적 디자인을 고려한 전체론적 접근방식이자, 사용자 지향적인 다학제적 접근, 지속적 학습을 통합한 체계적, 반복적 프로세스이다.
	인터랙션디자인 코펜하겐연구소	신흥 현장 경험을 통해 무형 및 유형의 매체를 조합, 사용하여 좋은 생각을 창출하는 것이다.
기업	리브워크	고객이 다양한 경험을 할 수 있도록 시간의 흐름에 따라 사람들이 다다르게 되는 다양한 터치포인트를 디자인하는 것이다.
	엔진서비스디자인 그룹	훌륭한 서비스를 개발해 제공하도록 돕는 전문 분야로 환경, 커뮤니케이션, 제품 등 디자인의 여러 분야를 포괄해 고객이 서비스를 쉽고 만족스럽고 효율적으로 누릴 수 있도록 각 요소를 개발하는 것이다.
	디자인싱커스	창조적인 프로세스와 방법을 이용하여 서비스 제공자와 최종 사용자간의 상호작용을 디자인하고 조정하는 것이다.

[17] 오수진, “공공서비스 개선을 위한 시각정보 구조화 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위논문, 2011, p.17

[18] 홍성희, “서비스디자인의 프로세스 확립을 위한 체계화 모델에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원, 2012, p.16(재구성)

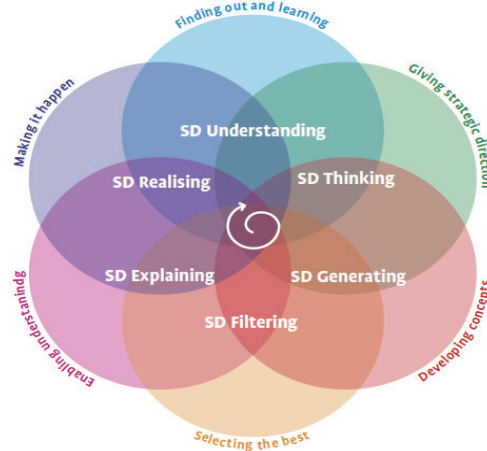
[19] <http://www.service-design-network.org>

[20] 이선희 외, “항공 산업의 서비스디자인 활성화 방안에 관한 연구”, 한국상품학회, 제28권, 제4호, 2010, p.3

## 2. 서비스디자인 프로세스와 방법론

### 1) 프로세스와 방법론의 정의

서비스디자인은 기본적으로 사용자 중심 디자인(User centered design)에 기초하고 있다. 모리츠(Moritz)가 제안하는 6단계 서비스디자인 프로세스를 보면, 고객의 니즈를 조사하여 상황, 배경, 제약 조건, 보유 자원 등을 파악하고 다양한 가능성을 찾는 이해 단계(Understanding), 적합한 기준을 설정하고 전략적 개념의 프레임 워크를 개발한 뒤, 세부사항의 범위와 스펙을 정하는 사고 단계(Thinking), 아이디어와 컨셉을 개발하는 일반화 단계(Generating), 아이디어를 선별하고 솔루션을 평가하는 필터링 단계(Filtering), 아이디어와 컨셉을 시각화하고 프로세스와 시나리오를 도식화하는 의미화 단계(Explaining), 솔루션, 프로토타입, 프로세스 등을 실행하고 사업계획을 작성하여 교육을 진행하는 실행 단계(Realizing)로 구성된다.[21]



<그림 3> 모리츠의 서비스디자인 프로세스

[21] Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper, Köln International School of Design, 2005, p.149

대표적 서비스디자인 업체인 아이디어(IDEO)의 프로세스는 관찰(Observation), 브레인스토밍(Brainstorming), 래피드 프로토타이핑(Rapid Prototyping), 개선(Refining), 실현(Implementation)의 5단계로 구성된다. 이 중 3단계의 래피드 프로토타이핑 도출을 중시하는 특징이 있다. 빠른 프로토타이프의 반복과 수정을 통해 효과적인 서비스개발을 추구하는 것이다. 영국의 디자인 카운슬(Design Council)은 4단계 더블 다이아몬드 디자인 프로세스 모델(The Double Diamond Design Process Model)을 제시한다. 4단계 프로세스를 통해 사고의 확장과 수렴을 반복하여 최적의 서비스개발을 목표로 하는 특징이 있다. 그 외에도 리브워크(Live!Work)의 5단계 디자인 프로세스, 스피릿 오브 크리에이션(Spirit of Creation)의 4단계 DGSE 프로세스, 국내 서비스디자인 업체인 팀인터페이스의 5단계 서비스디자인 프로세스 등이 있다. 이러한 서비스디자인 프로세스는 각 기업마다 사용하는 용어 및 해당 프로젝트의 성향에 따라 차이는 있으나 기본적인 과정에 있어, 문제발견을 위한 조사 단계 → 문제를 파악하는 분석 단계 → 문제를 정의하는 설정 단계 → 문제를 해결하기 위한 구현 단계 → 구현된 결과물의 전달 단계 등의 유사한 흐름을 보인다.

〈표 3〉은 국내외 우수 서비스디자인 업체 및 기관의 서비스디자인 프로세스를 정리한 것으로, 구체적인 적용 과정은 4장의 사례 분석에서 살펴보도록 하겠다.

〈표 3〉 서비스디자인 프로세스의 예

	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	6단계
Design Council	Discover	Define	Develop	Deliver		
Live Work	Insight	Ideas	Prototype	Delivery	Specifying	
Engine	Identify	Build	Measure			
Design Thinkers	Discovering	Cconcepting	Designing	Building	Implementation	
SNOOK	Discover	Definition	Design	Delivery		
Spirit of Creation	Discovery	Generation	Synthesis	Enterprise		
IDEO	Observation	Brainstorming	Rapid Prototyping	Refining	Implementation	
SEREN	Discover	Sythesize	Design	Specify		
Peerinsight	Nedds finding	Sythesize	Development	Implementation		
teaminterface	Discovering	Concepting	Prototyping	Specifying	Testing	
Moritz	Understanding	Thinking	Generating	Filtering	Explaining	Realizing

서비스디자인 방법론은 서비스 컨셉의 도출 및 비즈니스모델을 개발하는 전략적 도구역할을 한다. 서비스 접점에 사용되는 사물과 공간의 디자인은 물론 사용자의 행동과 감성이 반영된 통합적 경험을 향상시키는 수단이다.[22] 서비스의 경험을 구체적인 형상으로 가시화, 표준화하여 전체적인 서비스의 경험 가치를 높이기 위한 것[23]으로 매우 중요한 역할을 한다. 주요 방법론을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 래피드 에스노그라피(Rapid Ethnography)

조사자가 소수의 조사대상자의 가정이나 직장 등의 생활에 밀착하여 관찰하는 방법으로 고객의 환경을 이해하고 고객의 행동 과정과 지식을 습득하여 아

[22] 구진희, “통합적 디자인 커뮤니케이션 (IDC)을 통한 서비스 디자인 연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위논문, 2011, p.30

[23] 이은영, “서비스디자인 관점에서의 주거 브랜드 디자인 경영 모델 연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위논문, 2011, p.19

이디어를 찾아내는 방법이다. 설문 조사, 인터뷰 등에서 발견할 수 없는 고객의 숨은 욕구나 불만 등을 무의식적인 행동 관찰을 통해 발견하여 고객들이 인식하지 못하는 성공적인 요소이나 실패 요소를 이해하는데 도움이 되는 방법론<sup>[24]</sup>이다. 일반적으로 숨은 비디오 촬영을 통해 이뤄지며, 촬영물을 분석하는데 상당한 시간이 소요되므로 촬영 당시에 관찰된 내용을 시간과 함께 기록하면 유용하다.

## (2) 쉐도잉(Shadowing)

고객의 행태 파악을 위해 하루 종일 조사자가 그림자처럼 따라다니면서 모든 내용을 관찰하고 특이 사항을 기록하는 방법이다. 발견된 특이점을 트래킹이 끝난 후 고객에게 이유를 묻는 과정을 거쳐, 고객의 다양한 행태에 대해 분석<sup>[25]</sup>하게 된다. 이 방법을 사용할 때에는 최대한 고객이 관찰 당하고 있다는 사실을 인식하지 못하도록 하는 것이 중요하다.

## (3) 서비스스케이프(Servicescapes)

서비스(service)와 특정한 공간을 의미하는 접미사 스케이프(scape)로 이루어진 합성어로, 서비스 행위에 관여하는 물리적, 사회적 환경을 분리하여 특징을 도출하기 위해 사용되는 방법이다. 일반적으로 서비스를 구현하는 공간 및 구성요소를 포함한 물리적 환경과 종업원 및 다른 이용자들과의 관계를 형성하는 사회적 환경으로 분류된다.<sup>[26]</sup>

---

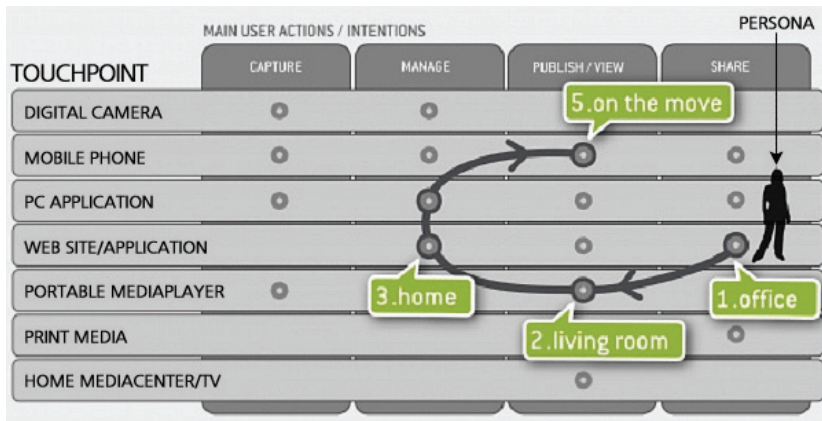
[24] SK 텔레콤, Human-Centered Innovation Team, HCI method cards

[25] Ibid.,

[26] 안주영, “총체적 서비스경험을 만드는 서비스스케이프 디자인과정연구”, 한국실내디자인학회 Vol.10 no,2, 2008, p.66

#### (4) 터치포인트(Touch-points)

미에티엔(Miettinen)과 코이비스토(Koivisto)가 제시한 터치 포인트<sup>[27]</sup>는 고객과 공급자간의 다양한 유형의 접촉점을 정의하고 시각화시키기 위해 사용되는 방법이다. 주로 눈에 보이는 인터랙티브 파트를 중심으로 이뤄지기 때문에, 고객 경험의 발생 과정과 다양한 상황에 따른 서비스 적용 등에 대한 이해가 필수적이다. 고객 중심적 접근에서 서비스디자인을 고려할 수 있는 방법론으로 고객의 직접적인 사용 경험뿐만 아니라 주변인의 입소문, 판매사원, 매장, 광고, 제품포장, 웹사이트 등 서비스 과정에서 거치게 되는 모든 것이 포함된다.



〈그림 4〉 고객여정에 따른 터치포인트의 예  
(출처: <http://www.servicedesigntools.org/tools/108>)

따라서 터치포인트를 파악하는 것은 서비스를 제공하면서 사용할 수 있는 자원이나 만들어야 할 자원들을 이해<sup>[28]</sup>할 수 있게 해줌으로 매우 중요하다. 고객

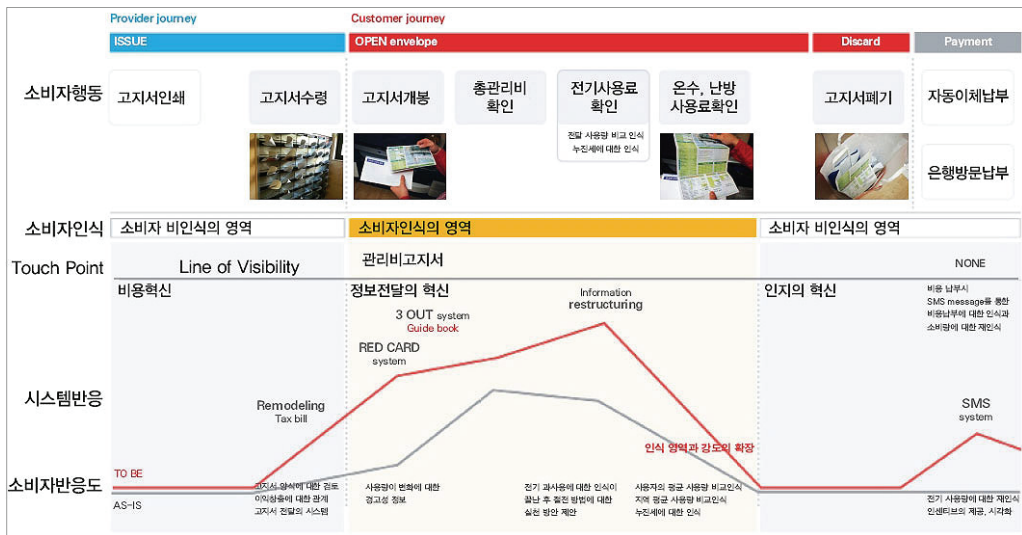
[27] Miettinen, Satu and Mikko Koivisto, Designing Services with Innovative Methods, Helsinki: Taik Publications, 2009

[28] 김나연, “접점관리를 통한 서비스디자인 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위 논문, 2011, p.21

은 터치포인트를 통해 기업에 대한 인식을 형성하고 구매 의사 결정 및 기업과의 관계 형성에 기반이 되므로 사전설계를 통한 체계적인 관리가 필요하다.[29]

(5) 고객 여정 맵(Customer Journey Map)

사용자가 서비스를 경험하게 되는 과정을 정의하고, 그 과정에서 생기는 만족도를 표시하여 사용자의 체험을 시각화하는데 사용되는 방법이다. 이런 과정을 통해 눈에 보이지 않던 실제 서비스 과정을 전체적으로 파악할 수 있으며 각 단계에 필요한 세부사항 및 관련된 디자인을 제안할 수 있다.



〈그림 5〉 고객 여정 맵의 예

(출처: 디자인이 이끄는 에너지 절감 프로젝트 최종보고서\_디자인지식산업포럼)

심층인터뷰를 통해 고객이 서비스를 이용하는 과정 및 행태를 관찰하는 인터뷰 및 리서치 단계, 인터뷰 대상자들의 여정을 바탕으로 일련의 패턴을 발견하

[29] 황해정, 터치포인트를 관리하라, LG Business Insight, LG경제연구원, 2008, p.2



관계자의 관심과 동기를 고려하여 목록을 작성하는 목록작성 단계, 요소별 연결 관계를 파악하여 시각적으로 표현하는 도식화 단계, 이해관계자 시스템 흐름을 작성하여 서비스 블루프린트의 역할 정의에 활용하는 분석 단계로 구성된다.

#### (7) 브레인스토밍(Brainstorming)

1939년 오스본(A. Osborn)에 의해 제안된 브레인스토밍은 집단 토의의 일종으로 일정한 주제에 관하여 회의형식을 채택하고, 구성원의 자유발언을 통해 많은 양의 아이디어를 모아 더 좋은 아이디어를 찾아가는 발상법이다. 브레인스토밍에서 중요한 것은 도출된 아이디어에 대하여 비판을 하거나 선부른 결론을 내리지 않아야 하며 여러 사람들이 자유롭게 제시한 창의적인 아이디어를 종합하여 합리적인 해결책을 모색해야 한다는 것이다. 참가자 수에 제한이 없고 평가에 대한 두려움 없이 집단 구성원들 간의 상호 작용이 원활하다는 장점이 있어 창의적 사고를 촉진하는 기법으로 가장 널리 활용되고 있다. 일반적으로 다음의 원칙<sup>[30]</sup>을 통해 진행된다. (1)아이디어의 양에 집중하라(Focus on quantity), (2)타인의 의견을 비판하지 마라(Withhold criticism), (3)자유롭게 발상하라(Welcome unusual ideas), (4)결합이 아이디어를 향상시킨다(Combine and improve ideas).

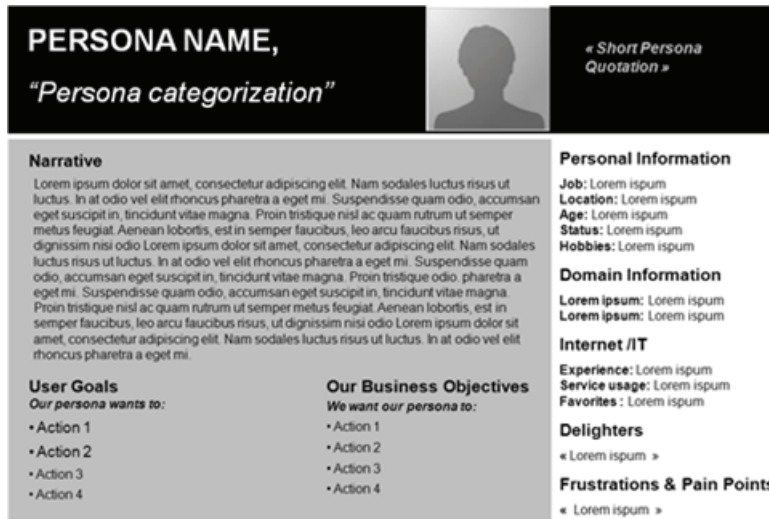
#### (8) 페르소나(Persona)

1988년 앨런 쿠퍼(Alan Cooper)에 의해 처음 도입된 개념으로 제품이나 서비스를 개발할 때 해당 환경 및 사용자를 이해하고자, 유사한 목표와 사용 패턴을 지닌 사용자 그룹 중에서 전형적인 인물을 설정하는 방법이다. 마케팅에

---

[30] 오스본(Alex F. Osborn), 창의력개발을 위한 교육(Applied imagination), 교육과학사, 1999

서의 고객 세그먼트(Customer Segments)는 제품을 어떻게 판매할 것인가를 목적으로 구매에 집중된 평균적 사용자 그룹을 설정하지만, 페르소나는 고객을 어떻게 만족시킬 것인가를 목적으로 사용성과 행동에 집중된 전형적인 사용자 그룹을 대상으로 설정한다. 소프트웨어 개발, 가전제품 개발, 인터렉션 디자인 개발 등의 분야에서 사용자 연구 및 마케팅 전략 수립을 위한 자료로 많이 이용되고 있다.[31] 페르소나는 크게 주요 페르소나(Primary Persona), 보조 페르소나(Secundary Persona), 추가 페르소나(Supplimental Persona), 부정적 페르소나(Negative Persona)로 되며, 일반적으로 사용자 찾기, 가설정립, 입증, 패턴 찾기, 페르소나 설립하기, 상황 정의하기, 입증, 지식의 전파, 시나리오 작성, 지속적 업데이트의 10단계[32]를 거치게 된다.



〈그림 7〉 페르소나의 예

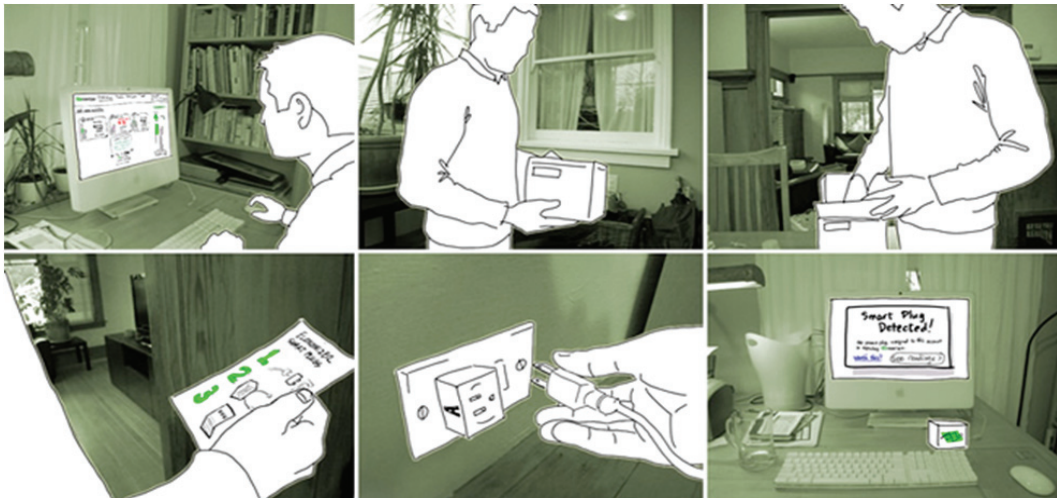
(출처: <http://www.agile-ux.com/2011/03/08/a-day-in-life-of-an-agileux-practitioner-personas/>)

[31] 이운형, “사용자 인터페이스 디자인 개발에서의 페르소나 기법 활용에 관한 연구”, 한국디자인트렌드학회, 제 22호, 2009, pp.275-284

[32] Lene Nielsen, Ten steps to Personas, HCI Vistats, 2007

### (9) 시나리오 기법(Scenario Analysis)

의사결정을 위해 미래를 효과적으로 그려내는 체계적인 방법론으로 소비자들의 생활 행태와 예상되는 제품 환경의 상황을 시나리오로 기술해 잠재된 니즈를 파악하는 미래예측기법<sup>[33]</sup>이다. 리서치 결과를 디자인으로 연결시키는 프로세스 첫걸음이자 페르소나를 주인공으로 제품 및 서비스디자인을 도출하게 된다.<sup>[34]</sup> 이를 통해 프로세스를 체계화하여 미래 상황에 대처하고, 가능한 모든 상황을 전체적으로 파악하게 된다. 그러나 시나리오 작성자의 능력에 의해 시나리오의 질이 좌우되며 돌발적인 상황까지 예측하는 데에는 한계가 있다.



〈그림 8〉 스토리보드를 이용한 시나리오의 예

(출처: [http://www.adobe.com/devnet/fireworks/articles/cooper\\_prototyping.html](http://www.adobe.com/devnet/fireworks/articles/cooper_prototyping.html))

일반적으로 시나리오 작성은 정성적, 정량적 리서치 결과를 바탕으로 서비스 대상을 대표하는 페르소나를 구축하는 단계(Persona), 최종 서비스 경험 시 주

[33] 피터슈워츠(Peter Schwartz), 이미 시작된 20년 후, 2003

[34] 에릭 갈란드(Garland, Eric), 미래를 읽는 기술, 2008, p.136

요 인터랙션에 대해 정의하는 단계(Define), 스토리보드 등을 통해 주요 인터랙션을 표현하는 실현 단계(Realize), 사용자나 개발자들이 시나리오를 테스트하고 결과를 바탕으로 개선 방향을 도출하는 테스트 단계(Test)로 구성된다.

(10) 서비스 경험 프로토타입(Experience Service Prototype)

서비스 경험을 시뮬레이션 하기 위해 시간 및 장소, 다양한 터치포인트를 구상하고 해당 서비스에 관계되는 사용자, 직원, 전문가의 참여하에 가장 이상적인 서비스 환경을 실제로 구현해 보는 방법이다.[35] 이러한 과정을 통해 디자인 컨셉이 좁혀지고 명확해지며 다양한 방법론에 의해 도출된 아이디어들이 테스트되어진다. 이때 가장 중요한 것은 프로토타입의 퀄리티가 아니라 우선 만들어 봐야 한다는 점이다. 일단 실행하고 반복, 수정하는 과정을 통해 아이디어는 수정과 향상을 거듭하게 된다.[36]



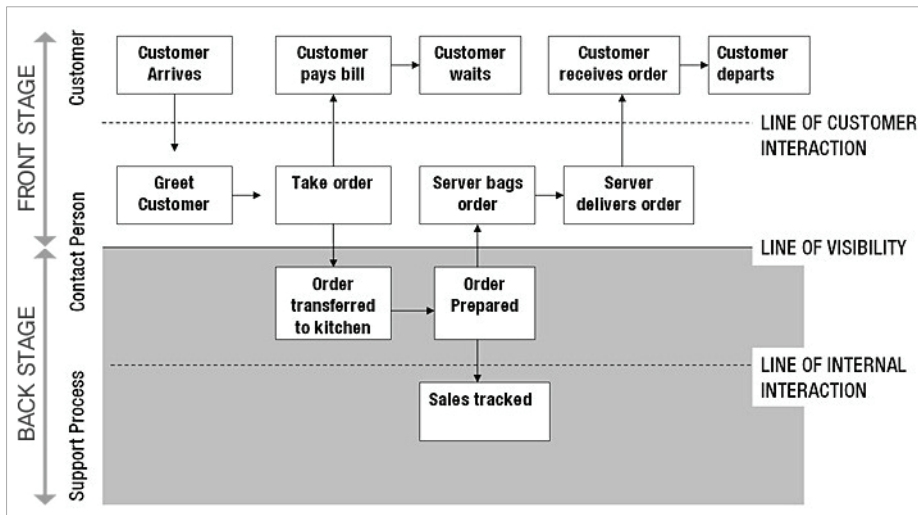
〈그림 9〉 서비스 경험 프로토타입의 예  
(출처: IDEO, Town Place Suites, Marriott 개발 사례)

[35] 표현명 외, 서비스디자인 시대, 안그래픽스, 2008, p.124

[36] 빌 벅스턴(Bill Buxton), 사용자 경험 스케치, 2010

(11) 서비스 블루프린트(Service Blueprint)

쇼스타에 의해 처음 제안된 서비스 블루프린트는 서비스 사이클에서 고객의 경험을 여러 서비스 제공자가 제공한 개별적 조치들과 연관시켜 작성한 흐름도를 말한다. 이것은 고객과 관련된 부서들이 취하는 여러 가지 활동들을 시간의 흐름에 따라 보여주며 그들 사이의 상호작용을 보여준다. 서비스의 모든 것을 조직 내외의 이해관계자가 효과적으로 커뮤니케이션 할 수 있도록 하는 객관적이고 시각적인 언어로 쓰여진 서비스 마스터플랜이라고 할 수 있다.[37]



〈그림 10〉 서비스 블루프린트의 예  
(출처: Thomson Corporation, 2008, 재구성)

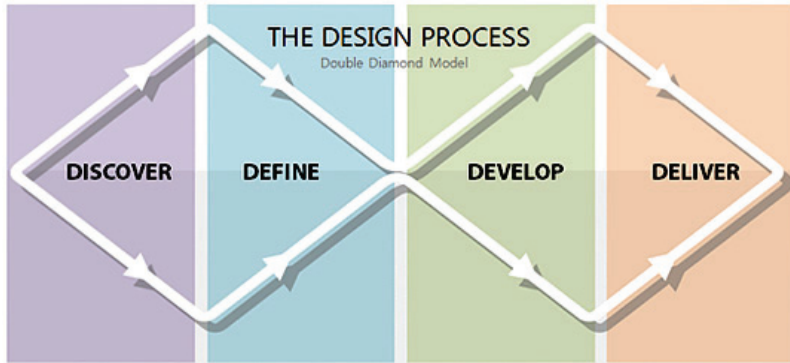
〈그림 10〉은 서비스 블루프린트의 기본 구성 요소를 파악할 수 있는 작성의 예로, 크게 고객부분의 가시화 영역(Front Stage)과 서비스 제공 조직부분인 비가시화 영역(Back Stage)로 나누어지며, 세부적으로 고객과 종업원 간의 직접적

[37] 한수련, “서비스디자인 측면에서 공공서비스 평가 방향연구”, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 2010, p.31

인 상호 관계를 나타내는 상호작용선(Line of Customer Interaction), 고객의 눈에 보이는 영역과 보이지 않는 영역의 경계를 의미하는 가시선(Line of Visibility), 전방업무(Front office)와 후방업무(Back office)간의 경계선인 내부 상호작용선(Line of Internal Interaction)으로 구분<sup>[38]</sup> 되어 해당 영역의 필요 요소들이 기술된다.

## 2) 프로세스와 방법론의 관계

서비스디자인은 물론 제품디자인 등 다양한 분야에서 널리 사용되고 있는 디자인 카운슬<sup>[39]</sup>의 더블 다이아몬드 디자인 프로세스는 2005년 디자인 카운슬이 세계 우수 디자인 기업의 프로세스를 분석한 뒤, 공통점을 선별하여 개발한 것이다.



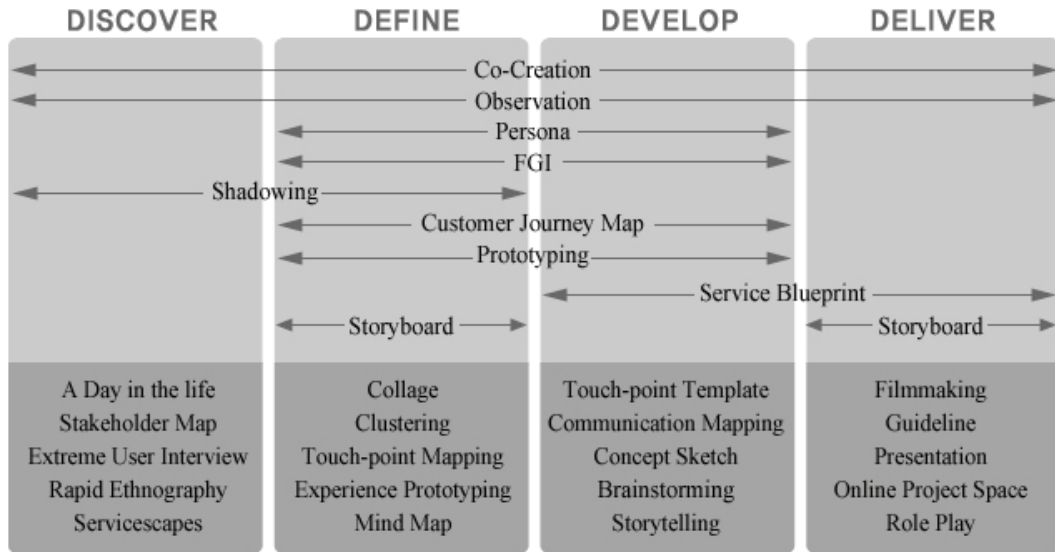
〈그림 11〉 디자인 카운슬의 더블 다이아몬드 디자인 프로세스 모델

[38] Mary Jo Bitner, Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation, Arizona State University, 2007, pp.8-9

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

발견(Discover), 정의(Define), 개발(Develop), 전달(Deliver)의 4단계로 구성되어 있으며, 특징은 미션의 분석에 있어 확장(문제발견) → 수렴(문제정의) → 확장(디자인개발) → 수렴(디자인전달)의 반복과정을 거치면서 서비스디자인이 체계화되고, 구체화된다는데 있다.

이러한 대표적 서비스디자인 프로세스를 통해 주요 방법론을 단계별로 살펴보면, 1단계(발견)에서는 최대한 많은 양의 정보를 수집, 조사하여 가능성을 다각도로 검토하게 된다. 방법론으로는 하루 동안 체험하기(A Day in the life), 관찰(Observation), 쉐도잉(Shadowing), 이해관계자 맵(Stakeholder Map), 마이 타임 라인 매핑(My Time Line Mapping), 맥락 인터뷰(Contextual Interview) 등이 있다. 2단계(정의)에서는 1단계의 결과물을 바탕으로 패턴과 테마를 도출한 뒤, 문제의 정의 및 도출이 진행된다. 방법론으로는 고객 여정 맵(User Journey Map), 터치포인트 매핑(Touch-point Mapping), 클러스터링(Clustering), 페르소나(Personas), 마인드 맵(Mind Map) 등이 있다. 3단계(개발)에서는 정의된 문제들로부터 아이디어를 확장시켜 프로토타입을 제작, 테스트하여 결과물로 발전시킨다. 방법론으로는 카드보드 프로토타이핑(Cardboard Prototyping), 컨셉 스케치(Concept Sketch), 서비스 경험 프로토타이핑(Service Experience Prototyping), 공동창작(Co-Creation), 커뮤니케이션 맵핑(Communications Mapping) 등이 있다. 4단계(전달)에서는 전체 컨셉을 구조화하고 해결 방법의 창의성, 효율성, 신뢰성을 측정하게 되며, 방법론으로는 스토리보드(Storyboard), 롤 플레이(Role Play), 필름메이킹(Filmmaking), 가이드라인(Guideline), 서비스 블루프린트(Service Blueprint) 등이 있다.

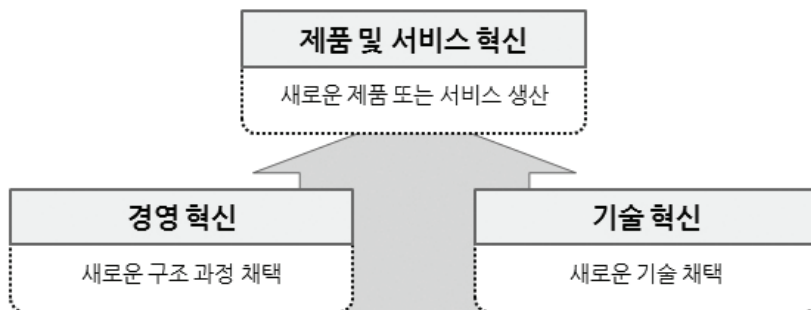


〈그림 12〉 서비스디자인 프로세스에 따른 적용 방법론

〈그림 12〉는 서비스디자인 프로세스에 따른 방법론을 정리한 것이다. 서비스디자인의 경우, 프로세스에 따라 다양한 방법론이 존재하며 이러한 방법론들은 복합적으로 사용되는 것이 특징이다. 예컨대, 공동창작은 4개의 프로세스에 모두 적용될 수 있는 방법론이다. 서비스 블루프린트는 개발과 전달 프로세스에 주로 사용된다. 그러나 그림 하단에 정리된 래피드 에스노그래피, 터치포인트 매핑, 이해관계자 맵, 클러스터링, 마인드 맵, 가이드라인 등의 방법론은 비교적 프로세스별 적용 구분이 뚜렷하게 나타난다. 프로세스와 방법론은 문제해결에 있어 사고의 확장과 수렴, 정제화 등의 과정에 유기적으로 결합되어 최적의 결과물을 도출하게 된다.

### 3. 혁신적 관점에서의 서비스디자인

혁신(Innovation)이란 용어는 라틴어 ‘Innovare’에서 나온 것으로 ‘새로운 것을 만든다(To make something new)’라는 의미<sup>[40]</sup>로 그 개념이나 내용이 매우 광범위하다. 따라서 경영학뿐만 아니라 사회학, 심리학, 인류학 등의 행동과학 분야 및 경제학, 정치학 등 다양한 분야에서 오랫동안 많은 학자들의 연구대상이 되어왔다. 혁신과 관련된 대표적 정의를 살펴보면 (1)혁신은 새로운 어떤 것을 초래하는 창조적인 과정, (2)신제품이 채택되고 채택자들에 의해서 실행되는 과정, (3)발명되어지고 새롭게 인지되는 제품 그 자체 등이 있다. 첫 번째 정의는 개발단계에서의 혁신을 의미하고 있다면 두 번째 정의는 혁신을 채택 단위의 측면으로 보고 있으며, 세 번째 정의에서는 채택단위에 대한 새로움으로써 혁신을 정의할 뿐 아니라 신제품 그 자체에 집중하고 있다.<sup>[41]</sup>



〈그림 13〉 혁신의 유형

(출처: Roby. D., Designing Organization, pp.426, 1991, 재구성)

[40] 에버렛 M. 로저스(Rogers, E. M.), 개혁신의 확산(Diffusion of Innovations), 5th ed., 커뮤니케이션북스, 2005

[41] 이종규, “경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향 요인에 관한 연구”, 단국대학교, 2008, pp.7-8

혁신의 정의는 각 시대와 상황에 따라 다르게 변화해 왔다. 아마빌(Amabile)의 연구에 의하면 기업을 대상으로 하는 혁신이란 기업의 경쟁력 강화를 위해 기업경영시스템에서 창조적 변화를 이루어내려는 노력<sup>[42]</sup>을 의미한다. 슈페터(Schumpeter)<sup>[43]</sup>는 혁신을 새로운 결합으로써 시장의 균형을 창조적으로 파괴(Creative destruction)하는 변화로 정의하였다. 톰슨(Tompson)은 혁신을 새로운 프로세스, 제품 또는 서비스를 조직에서 최초로 생성, 수용, 수행하는 과정이라고 정의했다. 드러커(Drucker)<sup>[44]</sup>는 부를 창출하도록 새로운 능력을 부여하는 활동으로 정의하였다. 이와 같은 정의들은 혁신을 하나의 기업 활동으로 파악하고 있으며, 이것은 기술의 혁신, 제품의 혁신, 공정의 혁신, 조직의 혁신 등을 모두 포함하는 광의의 개념으로 이해되어진다. 즉 제품, 서비스를 개선시키기 위해, 또는 새로이 적용되는 새로운 아이디어나 프로세스 등 모든 것을 경영 혁신<sup>[45]</sup>이라고 할 수 있다.

결국 혁신이란 새로운 제품, 서비스 또는 비즈니스모델을 성공적으로 개발하고 상업화하는 과정을 의미한다. 혁신은 기술 혁신에만 국한되는 것이 아니라, 생산 공정의 혁신, 새로운 시장의 창조, 조직 혁신, 고객의 경험가치 혁신 등 다양한 형태를 취할 수 있다. 오늘날의 혁신은 대부분의 산업에 있어서 경쟁우위의 원천이며 산업의 구조적 변화를 결정하는 동인이 된다. 슈페터가 혁신을 창조적 파괴의 과정이라고 한 것은 새로운 기술, 새로운 제품, 새로운 유통망 등이 기업 성장을 촉진하는 창조적인 힘으로 작용할 뿐 아니라 기업 자체를 변

---

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

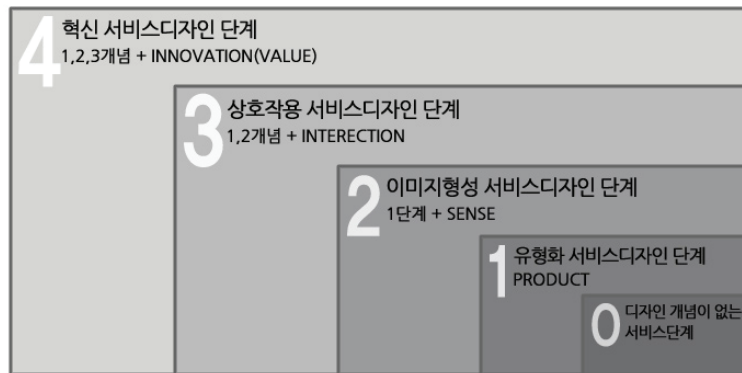
[43] Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital*, Harvard University Press, 1934

[44] 피터 드러커(Peter F. Drucker), 피터 드러커의 위대한 혁신(Peter F. Drucker on Innovation), 한국경제신문사, 2006, p.20

[45] 정광열, “제조기업의 혁신방향과 실행모형에 관한 연구”, 명지대학교 일반대학원 석사학위논문, 2008, pp.4-6

화시키고 기존 기업들의 경쟁우위를 무용지물로 만들 수 있는 무서운 존재가 될 수 있기 때문이다.

혁신이라는 개념이 기업에서 사용되기 시작하던 초기에는 차별화의 개념에서 크게 벗어나지 못하였으며, 기업들의 혁신 방법은 오로지 가격경쟁을 통한 것이 전부였다.[46] 이후 전략적 개념으로 사용되기 시작하면서 새로운 기술에 의한 혁신이 주류를 이루었다. 하지만 새로운 기술의 확보는 기업의 투자와 노력으로 평준화 단계에 들어서면서 한계를 도출하였고, 기업들은 앞 다투어 다양한 기능을 추가하는 것으로 전략을 변경하였다. 그러나 너무 많은 기능에서 오는 복잡함과 불편함을 이유로 단순기능을 찾는 소비층이 증가하면서 혁신에 대한 판단 기준이 모호해지게 되었다. 혁신은 기술에서 감성으로 전이되었고 소비자의 감성을 자극하는 디자인이 혁신의 새로운 화두로 등장되었다. 이제 기업은 단순히 미적 아름다움을 찾는 디자인의 단계를 넘어 소비자의 욕구와 그들의 경험 가치를 총체적으로 디자인하여 만족도를 극대화 할 수 있는 혁신의 방법을 모색하고 있다. 이러한 관점에서 서비스디자인은 기업의 혁신 전략으로 주목받고 있다.



〈그림 14〉 서비스디자인 4단계

(출처: 서비스디자인 툃킷, 디자인지식포럼, pp.23)

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

초기 서비스디자인은 경영, 마케팅 분야에서 서비스를 계획하는 활동으로 시작되어, 이제는 제품, 감각, 상호 작용을 포함한 혁신적 수단의 단계로 접어들었다. 현재 민간부문의 서비스디자인 사례는 크게 두 가지 흐름을 보인다. 첫째는 서비스개선을 추구하는 점진적 혁신이고, 둘째는 신(新)서비스를 개발하는 급진적 혁신이다.

새로운 가치의 창출을 의미하는 혁신은 서비스디자인을 통해 비즈니스 환경에 다양하게 적용되고 있으며 특히, 급진적 혁신에 해당하는 뉴비즈니스모델 창출과 관련하여 성공적 성과를 거둔 것으로 보고되고 있다. 기업의 혁신 동인으로써 서비스디자인의 사회적 역할은 더욱 커질 것으로 전망된다.

## Ⅲ. 서비스디자인 환경 분석

### 1. 비즈니스 환경변화

#### 1) 서비스디자인과 비즈니스 환경변화

서비스디자인의 특성은 무형성이다. 유형의 결과물 도출에 초점이 맞춰져 있던 과거의 디자인과 달리 서비스디자인의 궁극적 목표는 서비스 컨셉을 비즈니스 모델화 하는 것이다. 기존 디자인이 구체적 결과물 도출에 초점이 맞춰져 있었다면 서비스디자인 프로세스에서 도출되는 디자인 결과물은 부수적인 도구 역할을 하는 것이다. 서비스 컨셉을 비즈니스모델로 개발하는 것이 서비스디자인의 결과물이라 할 수 있다.[47] 따라서 서비스디자인은 비즈니스 환경에 따라 전개된다. 현재 비즈니스 환경변화의 주요 요인으로 대두되고 있는 것이 소비자, 소셜네트워크 및 스마트미디어의 도입이며, 이것은 향후 서비스디자인 환경에 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다.

애플의 경우, 단순히 특정 제품판매 전략을 넘어 통합된 서비스 전략을 적용한 가치사슬을 형성하고 있다. 특히 앱 스토어 서비스는 소비자, 소셜네트워크 및 스마트미디어를 효과적으로 활용한 서비스 전략의 성공사례이다.[48] 과거 인터넷 포털을 기반으로 형성된 e비즈니스가 전체 비즈니스 환경을 변화시켰듯이 소비자 중심의 시장구조 변화 및 소셜네트워크와 스마트미디어의 도입은 새로운 비즈니스 환경을 구축해 가고 있다. 이에 따라 전통적 비즈니스모델이 붕괴

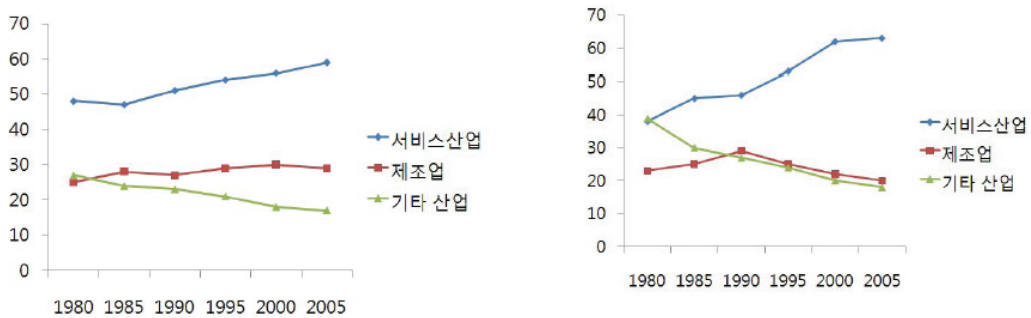
[47] 서비스디자인의 동향과 정책, 한국디자인진흥원, 2010

[48] 디자인 전략 2020 보고서, 한국디자인진흥원, 2011, p.136

되면서 융·복합적 비즈니스모델 및 플랫폼 전략 등이 주요한 비즈니스 성공 요인으로 대두되고 있다. 이제 서비스디자인 관점에서 비즈니스 환경변화에 대한 연구가 필요한 시점이다.

### (1) 산업구조의 변화

80년대 후반을 기점으로 미국 경제는 제품 경제에서 서비스 경제로 전환된다. 이후 서비스 산업이 경제에서 차지하는 비중은 지속적인 증가<sup>[49]</sup> 추세를 보이고 있다.

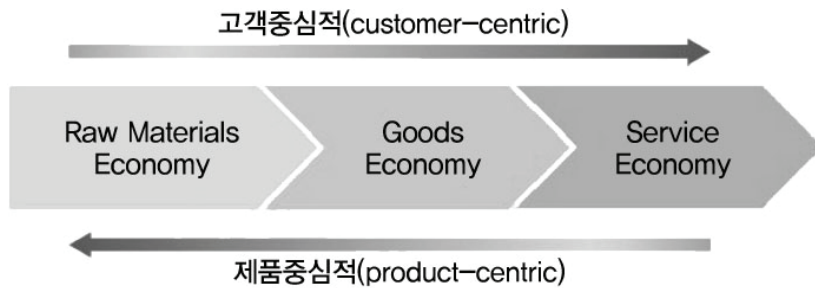


〈그림 15〉 한국 서비스 산업의 GDP 비중(左) 및 서비스 산업의 고용 비중(右) (%)  
(출처: 한국은행, 2005)

2007년 OECD 국가의 GDP에서 서비스 산업이 차지하는 비중은 평균 69.2%로 나타난다. 2010년 한국의 GDP를 보면 서비스 산업의 비중은 58.2%로 나타난다. 미국의 경우 2010년 기준 서비스 산업 고용인원은 전체의 81.6%로 제조업의 8배에 달한다. 한국 역시 선진국형 서비스 경제화에 따라 빠르게 서비스 시장으로 확장되고 있다.<sup>[50]</sup>

[49] 표현명 외, 서비스디자인, 안그래픽스, 2008, p.21

[50] 패러다임 변화와 지식서비스산업발전, 정보통신산업진흥원, 2010



〈그림 16〉 서비스 경제로의 전환

다니엘 핑크(Daniel Pink)는 산업의 진화단계에서 21세기는 정보화시대에서 개념과 감성이 강조되는 하이 컨셉의 시대로 접어들었다고 언급했으며[51] 조지프 파인(B. Joseph Pine)은 경제적 가치의 발전 4단계에서 기업들이 다양한 서비스를 제공함으로써 경쟁 시장 가격이 아니라 차별적 가치에 따른 차등 가격 설정이 가능[52]하다고 하였다. 전략적 측면에서 기업이 살아남고 성장하기 위해서는 새로운 비즈니스모델을 바탕으로 수익성 있는 영역으로 확대해 나가야 한다는 가치이동(Value Migration)[53]의 개념에 따라 전통적인 제조 기업조차 수익성 높은 서비스 영역으로 확장해 가고 있다.[54] 이러한 패러다임의 변화에 따라 서비스의 정의 역시 변화를 거듭하여 현재는 상품(Goods), 서비스(Service), 솔루션(Solution)이 아닌 서비스 경험(Service Experience) 중심의 개념으로 바뀌고 있는 시점이다.[55] 산업구조의 변화에 있어 속도의 차이는 있으나 미래 산업의 경쟁력은 차별화된 고객 경험과 서비스로 귀결될 것이다.

[51] 다니엘핑크(Pink, Daniel H.), 새로운 미래가 온다, 한국경제신문사, 2005, p.77

[52] 조지프 파인(Pine, B. Joseph), 고객체험의 경제학, 21세기북스, 1999, pp.46-47

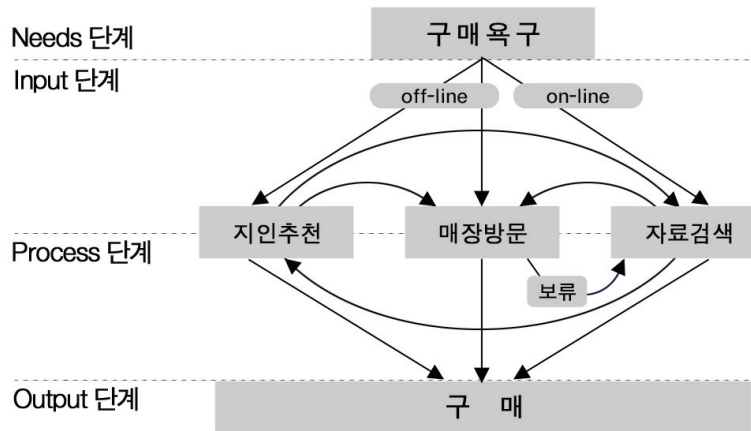
[53] 에이드리언 J. 슬라이워츠키(Slywotzky, Adrian J.), 가치이동, 세종서적, 2005

[54] 유영목, 서비스품질경영, 양서각, 2007, p.5

[55] 남기찬, “서비스사이언스에 기반한 서비스 이노베이션이 기업성장에 미치는 영향에 대한 연구”, 한국경영정보학회, 2008, pp.45-50

(2) 서비스플랫폼 및 구매패턴의 변화

초기 소셜네트워크 서비스는 메일, 메신저 등 폐쇄적 환경에서 제공되었으나, 웹 2.0의 도입에 따라 오픈기술이 일반화되고 WCDMA기반 스마트폰이 보급되면서 개방적 플랫폼을 구축하게 되었다. 이에 따라 서비스의 유형이 사용자들 간의 커뮤니케이션을 중시하는 방향으로 개발되기 시작했다. 과거 정보제공의 주체가 기업이었다면 이제 소비자 스스로가 정보를 생산하고 자신의 네트워크를 통해 유통, 소비하는 비즈니스 주체로 변화되고 있는 것이다.[56] 이런 현상은 비즈니스 프로세스 전반에 영향을 주면서 중앙 집중적, 일방적 정보 경제 구조를 사용자 중심의 수평적 구조로 변화시키고 있다. 과거 소비자는 기업과 CP들에 의해 제공되는 일방적 정보에 의존하는 소극적 구매활동에 머물러 있었다. 하지만 소셜네트워크 및 스마트미디어의 보급이 활성화되면서 정보수집의 경로가 다양해지고 인적네트워크를 통해 이를 검증하는 식의 적극적 구매활동[57]이 이루어지고 있다.



〈그림 17〉 다양한 경로의 소비자 구매패턴

[56] Ibid.,

[57] 주우진, 인터넷마케팅, 경문사, 2002, pp.81-85

2008년 포레스트 리서치가 진행한 ‘제품과 서비스의 정보출처에 대한 신뢰도 조사’에 따르면 친구(83%), 미디어(75%), 제조사(69%), 전문가(63%)의 순으로 신뢰도 평가가 나타났다.[58] 이컨설턴시(Econsultancy)의 조사에서는 응답자의 90%가 지인의 추천을 신뢰한다고 답했다.[59] 현재 소비자의 구매패턴에 가장 큰 영향을 미치는 요인 중 하나는 다수의 참여가 형성하는 ‘집단지성’이 아니라 개인적으로 신뢰도가 있는 지인의 추천에 근거한 ‘소셜지성’인 것이다.[60] 소비자 간의 신속한 정보교환 및 구매를 가능하게 하는 소셜네트워크와 스마트미디어의 도입 및 확산은 이런 구매패턴의 촉매제 역할을 하고 있다.

〈표 4〉 소셜네트워크 활성화에 따른 비즈니스 모델 발전 단계

1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
Communication	Community	Network	Network marketing	Social marketing

## 2) 비즈니스모델 및 분류체계 변화

### (1) 정의 및 유형

비즈니스모델은 고객서비스에 대한 수익 모델, 업무 방식, 제휴 전략 등을 총칭하는 기업의 운영 전략이다. 이는 상품 및 유통전략은 물론 비용절감의 차원에서 수행된다. 경쟁기업보다 더 많은 가치를 제공하기 위해 자원의 확보 및 이용, 수익 모델 등을 어떻게 디자인하는가는 비즈니스의 성패를 좌우하는 주

[58] <http://www.forrester.com>

[59] Business Insight, LG경제연구소, 2011

[60] 성가희, “SNS가 전자상거래에 미치는 영향 및 발전 방안에 관한 연구”, 성균관대학교 정보통신대학원 석사학위논문, 2011, pp.25-26

요 요인이다.[61]

1990년대 후반 인터넷의 등장에 따라 사업 영역이 다양한 형태로 파생되면서 비즈니스모델을 정의하는 방식과 그 범위에 대한 일반적 논의가 시작되었는데 이에 따라 비즈니스모델 분류체계 연구가 활발하게 진행되었다. 비즈니스모델을 디자인하기 위해 기본적으로 요구되는 것이 분류체계의 정립이다.[62] 현재 대표적 연구로는 티머스(Timmers), 베리맨(Berryman), 뱌머리(Bambury), 라파(Rappa), 주틀라(Jutla) 등이 있다.

〈표 5〉 기존 연구에 나타난 분류기준의 정의

이름	분류기준의 정의
티머스	일반적으로 비즈니스 참여자들과 각자의 역할을 포함해 상품, 서비스와 정보의 흐름을 나타내는 구조로 정의함
베리맨	시장참여자를 중심으로 시장지배력의 주도권에 근거하여 정의함
뱌머리	사업생성원천을 정의함에 있어 인터넷과 접목된 방식에 따라 정의함
라파	기업 유지를 위한 사업의 운영방식 및 매출에 근거해 정의함
주틀라	제품이 공급자로부터 최종 소비자에게 전달되는 유통 과정과 상품의 제조 근원지를 기준으로 정의함

티머스[63]는 가치사슬의 분해와 재결합이라는 측면에서 11가지 비즈니스모델을 제시했다. 가치사슬 상의 요소를 확인하고 거래참여자의 상호작용패턴을 분석하여 가치사슬에 따라 정보를 통합하는 방법을 밝혀냄으로써 비즈니스모델을 구분하고자 한 것으로 가치의 근원을 파악할 수 있다는 점에서 의의가 있다. 그러나 환경변화에 따라 비즈니스모델을 개발하거나 기존 모델이 진화된 경우

[61] A. Afuah & C. L. Tucci, Internet Business Models and Strategies : Text and Cases, McGraw-Hill, 2000

[62] 서수석, “전자상거래 비즈니스 모델의 구성요소에 관한 실증연구”, 공주대학교대학원, 박사학위논문, 2007, pp19-29

[63] P. Timmers, “Business Model for electronic Markets”, Electronic Markets, Vol.8, No.2, 1998, pp.3-8

를 설명하기에는 한계가 있다.[64] 상점형(E-shop), 조달형(E-procurement), 경매형(E-auction), 몰형(E-mall), 가상 커뮤니티형(Virtual Community), 써드파티 시장형(Third Party Marketplace), 가치사슬 서비스 제공형(Value Chain Service Provider), 가치사슬 통합형(Value Chain Integrator), 협력 플랫폼형(Collaboration Platform), 정보 중개형(Information Brokerage), 보안서비스 제공형(Trust Services Provider) 등의 비즈니스모델 유형을 제시하였다.[65]

베리맨[66]은 티머스와 달리 시장주도자의 주체에 따라 비즈니스모델을 3가지로 분류하였다. 하지만 수익에 대한 구체적인 설명과 수익 창출 행위에 대한 언급이 부족하다는 한계가 있다. 판매자에 의해 통제되는 시장(Seller controlled), 구매자에 의해서 통제되는 시장(Buyer controlled), 중개자에 의해 통제되는 시장(Neutral controlled) 등의 비즈니스모델 유형을 제시하였다.

라파[67]는 수익원천에 따라 비즈니스모델을 9가지로 분류하였다. 라파는 비즈니스모델이 지속적으로 발전한다는 것을 전제로 실제 비즈니스 사례를 구체적이고 독립적으로 분류하였다. 따라서 비교적 포괄적인 형태로 분류가 이루어졌다는 관점에서 의의가 있다. 하지만 비즈니스모델의 분류유형이 중복적이라는 측면과 빠르게 변하는 시장 환경을 종합적으로 반영하지 못한다는 한계가 있다.[68] 중개모델(Brokerage model), 광고모델(Advertising model), 정보중개모델(Information model), 판매자모델(Merchant model), 생산자직접모델(Manufacturer

[64] 이정우, “인터넷 비즈니스 모델 설정과 적용에 관한 연구”, 한국정보통신대학원대학교 석사학위논문, 2000, pp.32-34

[65] 한국무역협회사이버무역부 저, 사이버무역 국제동향과 성공전략, 굿인포메이션, 2001, pp.91-93

[66] K. Berryman, L. Harrington, D. Layton-Rodin & V. Rerolle, “Electronic Commerce: Three Emerging Strategies”, The McKinsey quarterly, No.1, 1998, pp.152-159

[67] M. Rappa, Business Models on the Web, 1998-2006

[68] 유흥준, “인터넷 기업의 비즈니스 모델 활성화 연구”, 연세대학교 산업대학원 석사학위논문, 2001, pp.24-32

(Direct) model), 제휴모델(Affiliate model), 커뮤니티모델(Community model), 가입모델(Subscription model), 과금형모델(Utility model) 등의 비즈니스모델 유형을 제시하였다.

뱌머리<sup>[69]</sup>는 사업생성의 원천에 따라 인터넷 고유의 비즈니스모델(Native Internet business models)과 인터넷에 이식된 비즈니스모델(Transplanted real-world business models)의 2가지로 분류하였다. 하지만 고유의 비즈니스 모델과 이식된 비즈니스모델이라는 분류 범위가 모호하고 분류에 속하지 않는 모델이 존재할 수 있다는 한계가 있다.<sup>[70]</sup> 또한 현재 온·오프라인이 비즈니스모델의 원천으로 공존하는 경우가 많다는 점에서 분류기준의 명확성이 떨어진다.

주틀라<sup>[71]</sup>는 상품 전달과정과 제품의 근원지에 따라 비즈니스모델을 분류하였다. 그러나 분류 유형으로 제시된 경매형의 경우, 중개자형 모델과의 구분이 모호하다. 일반적으로 중개자형 모델이 경매형 모델을 포함하는 경우가 많기 때문이다.<sup>[72]</sup> 중개자형모델(E-broker models), 제조업자형모델(Manufacture models), 경매형모델(Auction models) 등의 비즈니스모델 유형을 제시하였다.

## (2) 한계

소비자 중심의 서비스 산업화에 따른 비즈니스 환경변화는 비즈니스모델 역시 개방과 참여형 비즈니스모델 전략, 소수자 중시 비즈니스모델 전략, 롱 테일 비즈니스모델, 신디케이트 마켓 모델 등 새로운 형태의 다양한 비즈니스모델의

---

[69] P. Bambury, A Taxonomy of Internet Commerce, 1998

[70] 허영길, “인터넷 비즈니스 모델 분류 체계의 개선 및 실태분석”, 중앙대학교 석사학위논문, 2000, pp.15-17

[71] D. Jutla, P. Bodorik, C. Hajnal & C. Davis, “Business Sense of Electronic Commerce”, Computer, Vol.32, No.3, 1999, pp.67-75

[72] 윤성철, “인터넷 비즈니스 모델 평가체계에 관한 연구”, 연세대학교 정보대학원 석사학위논문, 2001, p.7

등장을 촉진하고 있다. 또한 과거 독립적으로 존재하던 비즈니스모델이 융·복합되어 시장에 적용되는 사례가 증가하는 추세이고 새로운 미디어의 도입 등은 기존의 비즈니스모델 및 분류체계의 적용을 어렵게 하고 있다. 이에 따라 실무적 차원에서의 비즈니스모델 및 분류체계에 대한 검증을 실시하여 전략적 관점에서의 서비스디자인 전개 방향을 위한 비즈니스 환경변화의 주요 요인에 대한 검토가 필요하다.

## 2. 서비스디자인 산업 현황과 분석 모델

### 1) 서비스디자인 산업 현황

초기 서비스 산업 연구는 주로 경영과 마케팅 분야에서 이루어졌다. 당시 다양한 형태의 과학적이고 정량적 리서치가 진행되었고 이를 기반으로 서비스 산업의 변화와 혁신이 시도되었다. 그 결과 기업의 프로세스 효율화나 비용절감의 측면에서는 상당한 성과가 도출되었다. 그러나 고객중심의 서비스 산업 환경이 도래함에 따라 한계가 나타났다. 서비스 산업의 발전은 다 학제 간 연구로 이어졌고 서비스경영, 서비스마케팅, 서비스사이언스, 서비스엔지니어링, 서비스디자인 등 새로운 분야가 등장하였다. 그러나 기술과 비즈니스적인 접근은 어떤 것이라도 만들어 낼 수 있는 역량은 주었지만, 무엇을 만들어야 하는가에 대한 명쾌한 해답은 주지 못하고 있다.

〈표 6〉 경영컨설팅과 서비스디자인의 비교

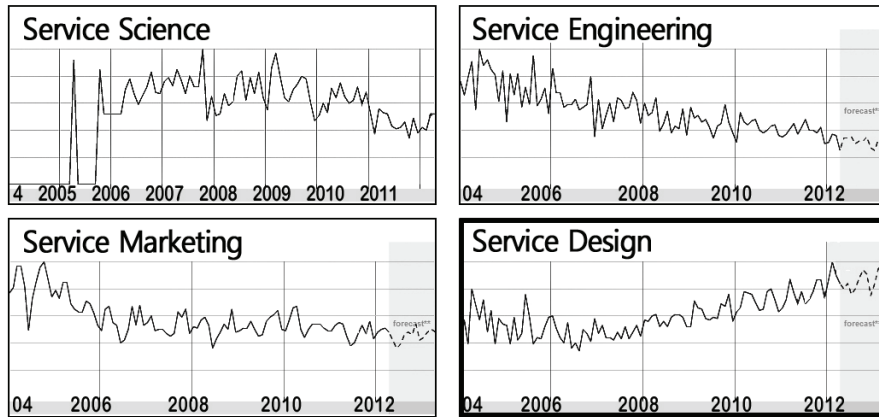
구분	경영컨설팅	서비스디자인
중심	기업중심	기업-고객 균형
관점	경영 자원의 선택과 집중을 통한 경쟁우위 확보, 프로세스 효율화, 표준화	고객의 잠재 니즈 발견, 이해관계자의 욕구 발견, 표준화
방법론	3C분석, BPR(Business Process Reengineering), 5Forces Model, 6sigma 등	고객 관찰, 스토리보드, 페르소나, 고객 여정 맵, 서비스 블루프린팅 등
접근방법	논리적 사고 (Logical thinking)	디자인 사고 (Design thinking)
결과물	보고서(Report) 적용을 위한 추가 개발 필요	시각화된 보고서(Report) 즉시 적용 가능한 결과
대표기업	Mckinsey, Bain & Company, Boston Consulting Group 등	IDEO, Engine, Live!works, Designthinkers 등

〈표 6〉은 경영컨설팅과 서비스디자인의 개념 및 특징을 비교<sup>[73]</sup>한 것이다. 서비스디자인은 기업과 고객을 모두 고려하여 고객의 욕구 및 잠재 니즈를 발견하고, 해결책을 찾아가는 다양한 프로세스와 방법론을 제시한다.<sup>[74]</sup> 디자인이 가진 유연함을 통해 창의적 사고를 기반으로 인간 중심적이며 사용자 경험중심의 접근방법을 기반으로 고객 가치 향상 및 혁신을 위해 고객과 직접 접촉하여 해답을 찾아간다. 따라서 서비스 산업의 중요성이 증가하고 있는 현 시점에서 기업의 중요한 성장 전략 및 혁신의 도구<sup>[75]</sup>로 주목받고 있으며, 학계와 업계의 끊임없는 연구에 힘입어 계속 진화되고 있다.

[73] 윤성원, 서비스디자인, 서비스산업을 다시 디자인하다, 2011(재인용)

[74] Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper, Köln International School of Design, 2005

[75] Marc Stickdorn, Jakob Schneider, This is service design thinking, BIS Publishers, 2011, pp.28-33

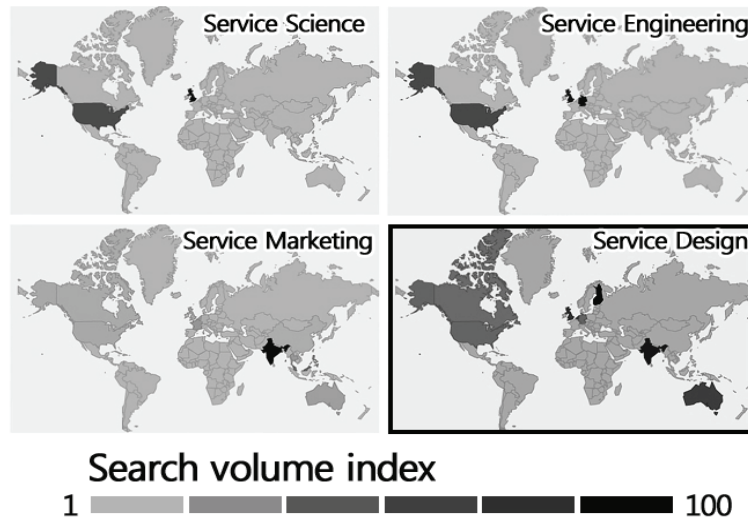


〈그림 18〉 키워드 유입어 통계 자료(2012.03 현재)

〈그림 18〉은 구글 검색 통계<sup>[76]</sup>를 통해 지난 9년간 ‘service science’, ‘service engineering’, ‘service marketing’, ‘service design’에 대한 유입어 추이를 나타낸 것으로, 다른 유입어와 달리 서비스디자인은 꾸준한 증가 추세를 보이는 것으로 나타난다. 〈그림 19〉<sup>[77]</sup>는 지역적 키워드 검색량을 나타낸 것이다. 해당 키워드 검색량이 많을수록 색이 진하게 표시된다. 서비스사이언스는 영국, 미국을 중심으로, 서비스엔지니어링은 독일, 영국, 미국을 중심으로, 서비스마케팅은 인도, 싱가포르를 중심으로 높은 검색량을 보이는 반면, 서비스디자인은 핀란드, 호주, 인도, 영국, 독일, 미국, 캐나다 등 전 세계에 걸쳐 고른 분포를 나타내고 있는 것을 알 수 있다.

[76] <http://www.google.co.kr/insights/search/>

[77] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010, (재검색 및 수정)



〈그림 19〉 지역적 유입어 통계 자료(2012.03 현재)

국내의 동향을 살펴보면, 2008년 지식경제부 내 지식서비스과가 신설되고 서비스 선진화 전략으로 서비스산업 육성 관련 정부시책이 진행됨에 따라 서비스 R&D연구가 본격화되었다. 이후, 서비스 R&D 국제 컨퍼런스, 테크플러스 포럼 개최 등을 통해 빌 모그리지(Bill Moggridge), 빌 홀린스, 크리스텐스 등 해외 우수 서비스디자인 기업의 CEO가 방한, 다각도의 서비스 R&D가 진행되었다. 2010년에는 한국 기업 최초로 팀인터페이스(Teaminterface)<sup>[78]</sup>가 서비스 디자인 네트워크(SDN)에 등록되었으며, 2011년에는 서비스 디자인 협의회(Service Design Council)가 설립되어 본격적인 서비스디자인의 저변 확대가 이루어지고 있다. 또한 산업분야에서도 금융 및 의료 분야를 중심으로 서비스개발 프로젝트에 서비스디자인 방법론을 도입하여 성공적인 결과를 도출, 서비스 혁신을 위한 실용적 기술로 주목받고 있다. 국내외 대표적 서비스디자인 단체 및 기업을 정리하면 다음과 같다.

[78] <http://www.teaminterface.com/>

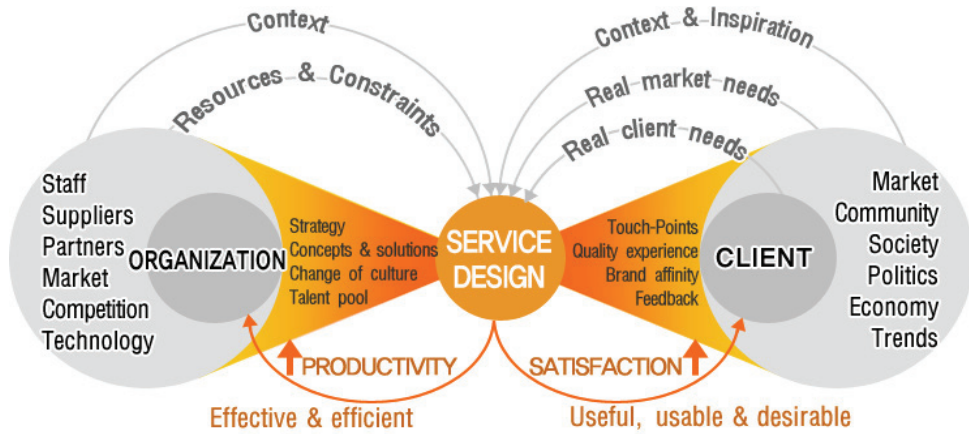
〈표 7〉 대표적 서비스디자인 단체 및 기업

단체	서비스디자인네트워크 (SDN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004년 설립된 대표적 서비스디자인 단체로 44개의 교육기관, 44개 기업 및 86개의 전 세계 디자인기업 등으로 구성되어있으며, 2008년부터 서비스디자인컨퍼런스를 매년 개최하고 있음</li> <li>• <a href="http://www.service-design-network.org/">http://www.service-design-network.org/</a></li> </ul>
	서비스디자인협의회 (Service Design council)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010년 국내 서비스디자인 산업관련 기업 및 대학, 학회, 정부기관 관계자 등이 모여 설립된 국내 서비스디자인 단체</li> <li>• <a href="http://www.servicedesign.or.kr/">http://www.servicedesign.or.kr/</a></li> </ul>
기업	리브워크 (Livework)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최초의 서비스디자인 기업으로 공공분야에서 서비스디자인 프로젝트 수행하며 독자적인 방법론을 개발함</li> <li>• <a href="http://www.livework.co.uk/">http://www.livework.co.uk/</a></li> </ul>
	엔진서비스디자인그룹 (ENGINE Service Design Group)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000년대 영국 정부의 공공서비스 혁신 프로젝트를 수행하면서 대표적 서비스디자인기업으로 알려짐</li> <li>• <a href="http://www.enginegroup.co.uk/">http://www.enginegroup.co.uk/</a></li> </ul>
	아이디오 (IDEO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품디자인회사로 출발하여 서비스디자인 기업으로 사업영역을 확대한 전문 디자인컨설팅기업으로 사용자관찰을 위주의 독창적 프로세스를 통한 서비스프로토타이핑 등 다양한 방법론을 개발함</li> <li>• <a href="http://www.ideo.com/">http://www.ideo.com/</a></li> </ul>
	컨티늄 (Continuum)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1983년 설립된 미국의 종합디자인 컨설팅 회사로 디자인전략, 브랜드경험, 제품디자인 등 크게 세 가지 핵심 서비스를 제공함</li> <li>• <a href="http://www.dcontinuum.com/">http://www.dcontinuum.com/</a></li> </ul>
	팀인터페이스 (Teaminterface)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업, 공공 대상의 UX, 서비스디자인을 제공하는 디자인 컨설팅 전문 기업으로 유일하게 SDN에 등록되어있음</li> <li>• <a href="http://www.teaminterface.com/">http://www.teaminterface.com/</a></li> </ul>

## 2) 서비스디자인 산업 분석 모델

현재 서비스디자인은 다양한 비즈니스 영역에서 요구되는 서비스를 다루는 포괄적 의미<sup>[79]</sup>로 해석되고 있다.

[79] 오수진, “공공서비스 개선을 위한 시각정보 구조화 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위논문, 2011, p.17



〈그림 20〉 모리츠의 서비스디자인 개괄 모델

〈그림 20〉<sup>[80]</sup>은 모리츠가 제시한 서비스디자인 개괄 모델(Service Design Overview Model)이다. 서비스디자인은 기업(Organization)과 고객(Client)의 매개체 혹은 중간자의 입장에서 기능한다. 우선 기업측면을 보면, 효율적인 생산성 향상을 위해 해당 기업의 전략적, 문화적, 구성원 분석이 요구되는 것을 알 수 있다. 따라서 내부인력, 협력업체, 경쟁시장 및 보유기술 등에 대한 분석이 요구된다. 고객측면을 보면, 고객 니즈를 충족시켜 만족도를 상승시키는 것이 목적이다. 이를 위해 다양한 터치포인트, 경험, 브랜드 인지도 분석이 요구되는 것을 알 수 있다. 따라서 시장, 커뮤니티, 사회, 정치, 경제, 트렌드 등의 분석이 진행된다. 서비스디자인 업체는 이 과정을 통해 기업과 고객의 관계를 혁신할 수 있는 전략을 수립하고 서비스 컨셉 및 솔루션을 도출할 수 있는 프로세스 및 방법을 제안한다. 서비스디자인의 목표는 기업과 고객의 인터페이스 역할을 수행함으로써 균형적 혁신 가치를 상승시키는 것으로 나타난다.

[80] Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper, Köln International School of Design, 2005, p.153

〈표 8〉 신규성과 혁신에 따른 서비스개발 분류

신서비스 범주		설명
급진적 혁신	주요 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장에서 정의되지 않은 새로운 서비스,</li> <li>• 주로 정보통신 기술에 의해 발생</li> </ul>
	신비즈니스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장에 새로운 서비스 출시</li> </ul>
	새로운 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존의 고객에게 새로운 서비스 제공</li> </ul>
점진적 혁신	서비스라인 확장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재의 서비스라인의 강화를 위해 새로운 아이템, 새로운 서비스제공 루트 등을 추가</li> </ul>
	서비스개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 제공되고 있는 서비스의 특징을 변경</li> </ul>
	스타일 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근본적인 변화 없이 고객의 인식, 태도에 영향을 줄 수 있는 표면적 특징을 변경</li> </ul>

러브락과 존슨은 혁신의 관점에서 신서비스개발을 제안한 바 있는데, 서비스 도입 및 개발과정을 신규성과 혁신의 정도에 따라 〈표 8〉과 같이 분류하였다.[81] 신서비스의 범주는 크게 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 나눌 수 있는데 (1)급진적 혁신은 시장에서 정의되지 않은 새로운 서비스를 개발하거나, 이미 시장에 존재하는 서비스를 특정 시장에 새롭게 비즈니스 모델화 한 것으로 신서비스개발로 정의되며 (2)점진적 혁신은 기존의 서비스에 새로운 라인을 추가하거나 특징을 변경하거나 스타일을 변화한 것으로 서비스개선으로 정의된다. 급진적 혁신은 뉴비즈니스모델을 창출하거나 새로운 서비스모델을 도입함으로써 기존의 기업 형태를 변화시킨다는 관점에서 파괴적 혁신에 해당된다. 점진적 혁신은 기존의 서비스 라인을 확장하거나 개선하는 등의 존속적 혁신을 의미한다. 따라서 서비스디자인의 개발영역은 크게 급진적 혁신으로 정의되는 신서비스개발과 점진적 혁신으로 정의되는 서비스개선으로 구분될 수 있다. 이를 근거로 현재 대표적인 서비스디자인 사례를 혁신성에 따라 분류하면 다음과 같다.

[81] 김현진, “지식경영 역량, 지식경영시스템 활용과 신서비스 개발 성과에 관한 연구”, 서강대학교 경영전문대학원 석사학위논문, 2011, pp.7-8

〈표 9〉 혁신성에 따른 서비스디자인 사례 분류

분류	프로젝트명(기업명)	결과물	성과
급진적 혁신 (신서비스개발)	뱅크 오브 아메리카(BOA)	신금융상품개발	수익증대
	카 셰어링(Car Sharing)	신서비스개발(Zipcar 서비스)	수익증대
	시마노	신상품개발, 매장환경개선	수익증대
	현대자동차	모젠개발	수익증대
점진적 혁신 (서비스개선)	버진 아틀란틱스 항공	이용프로세스개선, 서비스개선	고객만족도 상승
	ANA 항공	이용프로세스개선, 서비스전략개선	고객만족도 상승
	삼성 레미안 아파트(방배아트힐)	새로운 디자인의 고지서	에너지절감효과
	카이저 퍼머넌트	전산시스템개발, 의료 환경 개선	직원·고객만족도 상승
	파라다이스 호텔	7가지 서비스제안	고객만족도 상승

〈표 9〉와 같이 현재 서비스디자인은 고객 이용프로세스 개선[82], 터치포인트 디자인 변경[83], 환경개선[84] 등을 통한 점진적 혁신은 물론 신상품개발[85]을 통한 급진적 혁신 등 비즈니스 환경에 다양하게 적용되고 있다. 또한 서비스디자인이 급진적 혁신에 해당하는 신서비스개발에 적용된 경우 기업측면의 혁신적 성과를 거둔 것으로 나타난다.

### 3. 국내 서비스디자인 연구 현황

#### 1) 서비스 R&D 현황

서비스 R&D란 제조업의 제품 및 신공정 개발에 대응하여 새로운 혁신적인 서비스의 개발 및 서비스 전달 체계의 개선을 목적으로 창의적 지식을 활용하

[82] Engine Service Design Briefing, 2010. / 월간디자인 2010. 10월호

[83] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010

[84] <http://www.ideo.com>

[85] Ibid.,

여 수행되는 기술, 문화, 인간, 사회 등의 측면을 고려한 연구개발 활동을 의미한다. 기존의 제품 R&D가 요소기술 개발을 통해 ‘제품 혁신’, ‘공정 혁신’을 도모하는 반면, 서비스 R&D는 기술 혁신 외에 인문·사회과학 연구 등을 통해 ‘신(新)서비스 개발’, ‘서비스 전달 체계 혁신’을 도모하고 있다. <표 10>은 제품 R&D와 서비스 R&D를 비교<sup>[86]</sup>한 것이다.

<표 10> 제품 R&D와 서비스 R&D의 비교

분류	제품 R&D	서비스 R&D
R&D 내용	요소기술 개발	개발 기술의 접목·활용 인문·사회과학적 연구
R&D 목적	제품혁신 공정혁신	신서비스 개발 서비스 전달체계 혁신

서비스 R&D는 제품의 서비스화 등 산업간 융합 추세를 반영하여, 서비스 산업 내에서의 혁신뿐만 아니라 서비스와 제조업 등 산업간 융합 혁신 및 신서비스 개발과 서비스 전달 체계 개선을 위한 비즈니스모델 혁신, 인문·사회과학 측면에서의 연구개발 등을 모두 연구 대상으로 한다. 그러나 국내 서비스 R&D 현황을 살펴보면, 2007년 총 R&D 투자비용(31.3조원) 중 제조업 비중은 89.4%, 서비스업 비중은 7.2%에 불과한 것으로 나타난다. 또한 서비스 R&D 투자비중의 대부분이 서비스업에 필요한 장비·장치(의료기기, 통신장비 등) 개발에 투자되고 있으며, 새로운 서비스 개발 및 서비스 전달 체계 혁신에 대한 투자는 절대적으로 부족한 것으로 나타난다.<sup>[87]</sup> 정부의 투자도 개발·응용 단계 투자에 집중되어 있고, 기초연구 단계에 대한 투자는 전무한 것으로 나타나며, 서비스의 특징에 대한 이해 없이 기술이나 유형의 결과물 중심의 평가체

[86] 지식경제부, 서비스 R&D 활성화 방안 발표자료, 2010.3

[87] Ibid.,

제가 서비스혁신의 로드맵 수립을 어렵게 하고 있다. 2010년 지식경제부는 서비스혁신의 과학적이며 체계적인 방법론의 필요성 및 보다 적극적인 서비스 산업 육성 정책의 필요성을 인지하고, 서비스 R&D 활성화 방안을 발표하여 서비스 경쟁력 강화를 위한 범부처 차원의 노력을 기울이고 있다. 주요 내용은 (1)국내에는 아직 생소한 서비스 R&D 개념의 정립, (2)2012년까지 3년간 서비스 R&D에 3,000억 원 투자, (3)기존 제품 R&D 지원 체계와는 다른 서비스 R&D 지원체계 구축 등을 포함하고 있다.

## 2) 혁신성에 따른 국내 선행연구 동향

### (1) 선행연구 대상과 절차

한국교육학술정보원에서 제공하는 학술연구정보서비스(RISS)를 통해, 2012년을 기준으로 지난 5년간 발표된 학위논문 및 학진 등재 후보 이상 학술지 논문을 ‘서비스디자인’ 및 ‘서비스 디자인’에 대한 완전일치 키워드 방식으로 조사하여 검색된 결과는 총 123편(학위논문: 76편, 학술지논문: 47편)으로 나타난다.[88] 이 중 본 연구의 영역 및 정의와 관련성이 떨어지는 ‘서비스화’, ‘서비스사이언스’, ‘제품서비스디자인’, ‘서비스품질디자인’ 관련 연구를 배제한, 총 43편을 분석 대상으로 선정하고 내용분석 및 혁신성에 따른 세부 분류를 진행하여 국내 서비스디자인 연구 동향을 파악하고 이를 근거로 한계를 도출하였다.

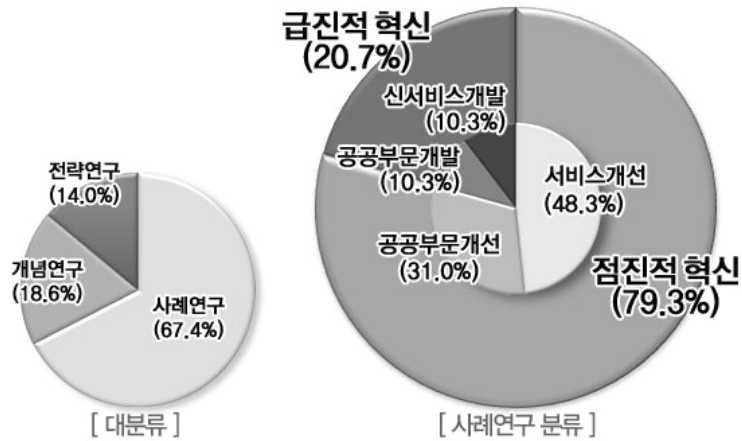
### (2) 혁신성에 따른 선행연구 동향 분석 결과

우선, 연구의 주제 및 내용에 따라 서비스디자인 관련 논문을 크게 분류해

---

[88] <http://www.riss.co.kr> 2012.03 현재

보면, 사례연구 29편(67.4%), 개념연구 8편(18.6%), 전략연구 6편(14.0%)의 추이가 나타난다. 산업계 현황을 가장 직접적으로 다루는 사례연구가 가장 활발하게 진행되고 있는 것을 알 수 있다.



〈그림 21〉 국내 서비스디자인 연구 동향

가장 많은 연구가 이뤄지고 있는 서비스디자인 관련 사례연구의 내용 및 성격을 혁신성에 따라 2차 분류를 진행하였다. 결과, 총 29편의 사례연구 중 고객만족도 향상 및 기업의 브랜드 전략 변화를 위한 서비스개선 연구 11편(48.3%), 편의시설 개선 등 공공부문개선 연구 9편(31.0%), 지역 활성화를 위한 브랜드 및 콘텐츠 개발과 관련된 공공부문개발 연구 3편(10.3%), 신서비스개발 연구 3편(10.3%)으로 나타났다. 결국, 점진적 혁신(서비스개선, 공공부문개선) 사례를 대상으로 진행된 연구는 총 23편(79.3%), 급진적 혁신(신서비스개발, 공공부문개발) 사례를 대상으로 진행된 연구는 6편(20.7%)으로, 국내 서비스디자인 관련 연구 방향이 점진적 혁신 사례연구로 편향되어 있는 것을 알 수 있다.

## IV. 비즈니스 환경과 국내 서비스디자인 산업체 현황에 따른 서비스디자인 혁신성 분석 결과

### 1. 연구 문제 및 방법

서비스디자인은 유·무형의 서비스 요소를 통합적으로 접근하여 혁신적 해결 방안을 도출하는 실용적 방법론<sup>[89]</sup>이다. 민간부문의 서비스디자인 사례는 전략적 관점에서 크게 두 가지 흐름을 보인다. 첫째는 서비스개선을 추구하는 점진적 혁신이고, 둘째는 신(新)서비스를 개발하는 급진적 혁신이다. 크리스텐슨(Christensen)<sup>[90]</sup>은 혁신의 성향에 따라 파괴적 혁신(Disruptive Innovation)과 존속적 혁신(Sustaining Innovation)을 주장한 바 있다. 슈페터(Schumpeter) 역시 다양한 혁신 유형을 제시했는데, 그 중 대표적인 것이 급진적 혁신(Radical Innovation)과 점진적 혁신(Incremental Innovation)이다. 러브락(Lovelock)<sup>[91]</sup>의 신서비스개발 연구를 보면, 급진적 혁신에 해당하는 신서비스개발이 점진적 혁신에 해당하는 서비스개선에 비해 파괴적인 것으로 해석될 수 있는데, 그 이유는 신서비스개발을 통한 뉴비즈니스모델의 창출이 기업의 형태를 변화 시킬 수 있기 때문이다. 따라서 단순 서비스개선 연구에 비해 신서비스개발 연구의 경우, 해당 기업 분석에 대한 연구 비중 및 니즈가 더 크다.

---

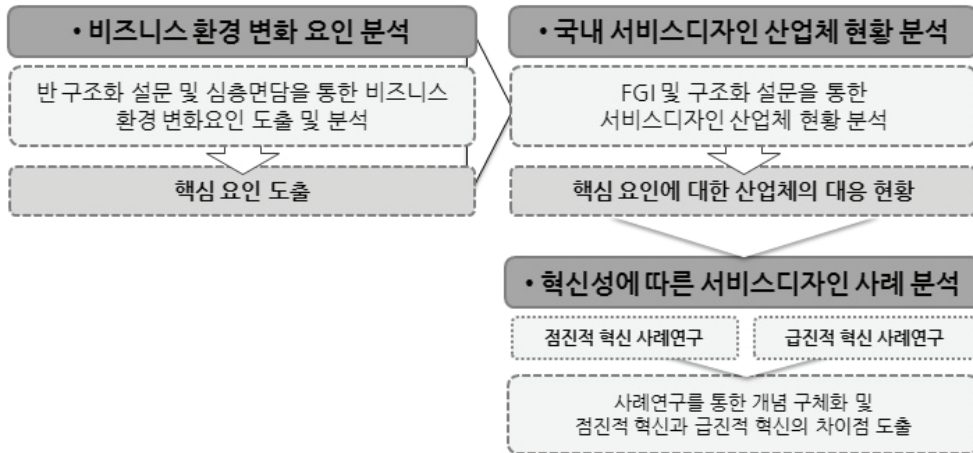
[89] 김나연, “점점관리를 통한 서비스디자인 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위 논문, 2011, p.6

[90] 나카노 아키라, 클레이튼 크리스텐슨의 파괴적 혁신, 비즈니스맵, 2010

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

지금까지 진행된 산업 선진국의 서비스디자인 관련 연구 동향을 보면, 서비스디자인을 기업과 고객의 매개체<sup>[92]</sup>로 인식하는 경향이 드러난다. 즉, 서비스디자인의 가치는 기업과 고객 사이의 중간자적 입장에서 균형적 혁신을 구현하는데 있으며, 이에 따른 다양한 혁신 사례들이 보고되고 있다. 그러나 국내 서비스디자인 관련 선행연구 동향을 분석한 결과, 고객측면의 서비스개선에 관한 점진적 혁신 사례연구에 편중되어 있는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 (1)국내 연구방향이 편향되어 있거나 (2)국내 서비스디자인 산업이 편향되어 있을 때 발생할 수 있다.

따라서 급속히 성장하고 있으나 아직 학문적 연구가 부족한 서비스디자인 관련 연구의 문제를 도출하고 향후 연구 방향을 제시하기 위하여, 비즈니스 환경 및 국내 서비스디자인 산업체 현황 분석을 시행함으로써 국내 서비스디자인 관련 연구의 편향 현상과 국내 서비스디자인 산업의 전개 방향 간의 상관관계를 검증할 필요가 있다. 연구 방법 및 절차를 정리하면 다음과 같다.



〈그림 22〉 연구 문제 및 절차

[92] Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper, Köln International School of Design, 2005, pp.150-153

첫째, 서비스디자인에 영향을 미치는 비즈니스 환경요인을 도출하기 위해 비즈니스모델 및 소셜네트워크 전문가를 대상으로 1차 개방형 반구조화 설문, 2차 심층면담을 실시한다.

둘째, 국내 서비스디자인 산업체의 현황 분석을 위해 국내 대표적 서비스디자인 업체 대표 및 학계, 기관의 서비스디자인 관련 전문가를 대상으로 1차 포커스그룹인터뷰(FGI), 2차 구조화 설문을 실시한다.

셋째, 혁신성에 따라 국내외 대표적 서비스디자인 사례를 살펴보고, 설명적 사례연구법에 근거하여 서비스디자인의 개념 및 프로세스, 방법론을 구체화한다. 또한 현재 요구되는 서비스디자인 급진적 혁신 연구의 방향을 실증적으로 제시하기 위해 국내 서비스디자인 급진적 혁신 사례인 “SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발”을 심층 분석함으로써, 점진적 혁신과 급진적 혁신의 차이를 도출한다.

넷째, 이를 근거로 향후 요구되는 관련 연구의 방향을 제안한다.

## 2. 비즈니스 환경과 국내 서비스디자인 산업체 현황에 근거한 실증 분석

### 1) 비즈니스 환경변화 요인 분석

#### (1) 개방형 반구조화 설문 및 심층면담

업계, 기관 등에서 3년 이상 비즈니스모델 및 소셜네트워크 관련 업무 및 연구 경력이 있는 15명의 전문가를 선정하여, 2011년 12월 9일부터 2012년 2월 9일까지 조사를 진행하였다. 설문의 목적은 전문가를 대상으로 (1)현재 비즈니스

스모델의 융·복합 현상이 심화되고 있는지의 여부, (2)이에 따라 분류체계가 불분명해지고 있는지의 여부, (3)이 현상의 원인이 무엇인지에 대한 요인을 분석하는 것이다. 티머스, 베리맨, 뱀버리, 라파, 주틀라의 연구가 ‘소비자’, ‘소셜네트워크’, ‘스마트미디어의 도입’에 따른 비즈니스 환경변화를 반영하기에 적합한 분류기준을 제시하는가와 분류항목의 타당성에 대한 1차 개방형 및 반구조화 설문을 수행한 뒤, 심층면담기법을 통해 비즈니스모델 분류체계의 변화요인을 조사하였고, 삼각측정법을 통해 1차 설문 결과와 심층면담 결과를 비교분석하여 신뢰도를 검증하였다. 삼각측정법<sup>[93]</sup>은 현상의 맥락 속에 존재하는 다양한 실재를 구성하고 이끌어내는 방법이다. 두 개 이상의 접근 방식을 사용하는 삼각측정법은 단일 접근을 사용할 때 발생할 수 있는 자료해석 상의 오류나 결점을 보완할 수 있다<sup>[94]</sup>는 장점이 있다.

1단계로 기초 문헌조사에 근거, 설문지를 작성하였다. 설문지는 5개의 비즈니스모델 분류기준과 항목에 대한 적합성을 평가하기 위해 리커트(Likert) 5점 척도(매우적합, 다소적합, 보통, 다소비적합, 매우비적합)를 적용한 문항과 분류척도로 적합한 항목 및 그 이유를 기술하는 개방형 문항으로 구성되었다. 2단계로 전문가 2인(관련전공 대학교수 1인, 리서치전문가 1인)에 의해 구성된 설문지 내용의 타당성을 검증하였다. 3단계로 선정된 15명의 전문가를 대상으로 설문을 시행하고 기술분석 평균(Mean), 빈도분석(Frequency) 및 내용 분석(Contents analysis)을 진행하였다. 4단계로 15명의 1차 설문 대상 중 8명의 전문가를 대상으로 심층면담을 실시하여 설문내용을 검증하였다. 응답의 자유도를 높이기 위해 개방적 형태의 반구조화 면담(Semi-structured Interview)<sup>[95]</sup>을

---

[93] 이용숙 외, 교육에서의 질적 연구, 교육과학사. 1998, pp.107-186

[94] S. Stainback & W. Stainback, Understanding & Conducting Qualitative Research. Virginia, Association Drive Reston, 1988

[95] 우베 플릭(U. Flick), 질적 연구방법, 한울 아카데미, 2002, pp.147-157

진행하였다.

(2) 혁신성에 따른 비즈니스 환경변화 요인 분석 결과

(가) 기존 분류체계의 적합성 문제

5점 척도로 구성된 단일 설문은 비즈니스모델 분류체계의 적합성을 측정하기 위해 수행되었다. <표 11>에서 나타나는 바와 같이 대표적 분류체계로 알려져 있는 5개의 연구 모두 현재 비즈니스 환경에 적합하지 않은 것으로 평가되었다. 특히 상품 전달과정과 제품의 근원지를 기준으로 중개자형 모델, 제조업자형 모델, 경매형 모델의 3가지 유형으로 비즈니스모델을 분류한 주틀라의 기준이 가장 적합하지 않은 것으로 나타났다.

<표 11> 비즈니스모델 분류체계의 적합성 평가(n=15)

연구자명	적합성 평가(5점척도)
티머스	2.9
베리맨	2.4
랩버리	2.6
라파	2.6
주틀라	1.9

(나) 핵심 요인 도출을 통한 분석 결과

현행 비즈니스모델 및 분류체계의 문제점을 묻는 개방형 설문이 동시에 진행되었다. 설문 결과는 코딩되었고 이에 따라 요인이 도출되었다. 코딩은 연구 현상의 내면적 구조를 분석하기 위해 자료에서 반복적으로 등장하는 어휘, 주제, 장면 등을 조사하여 일정한 코드를 부여함으로써 자료를 체계화하는 작업을 말한다.[96]

[96] 우베 플릭(U. Flick), 질적 연구방법, 한울 아카데미, 2002, pp.312-346

〈표 12〉 비즈니스모델 및 분류체계의 문제(n=15)

구분	요인	빈도수
중복	비즈니스모델 자체의 중복	6
	온, 오프라인 영역의 중복	4
	시장구조의 융합	3
	상품유형의 중복	3
	가치사슬의 융합 및 중복	2
	제공되는 서비스의 중복	1
<b>총계</b>		<b>19</b>
다양화	서비스의 다양화	4
	수익원천의 다양화	3
	비즈니스 환경의 다양화	2
	비즈니스모델의 다양화	1
	기업의 다양화	1
<b>총계</b>		<b>11</b>
혼재	시장주도자간(생산자, 소비자) 관계 혼재	4
	비즈니스모델의 혼재	3
	서비스의 혼재	3
<b>총계</b>		<b>8</b>

설문 내용을 분석한 결과, 〈표 12〉와 같이 총 14개의 요인이 도출되었고 제시된 요인의 빈도수를 측정한 결과, ‘비즈니스모델 자체의 중복성’이 빈도수 6으로 가장 높게 나타났고, ‘온·오프라인 영역의 중복’, ‘시장주도자간(생산자, 소비자) 관계 혼재’, ‘서비스의 다양화’ 등이 각각 빈도수 4로 높게 나타났다. ‘시장구조의 융합’, ‘상품유형의 중복’, ‘비즈니스모델의 혼재’, ‘수익원천의 다양화’ 역시 빈도수 3으로 주요하게 나타났다. 도출된 14개 요인의 내용을 분석하여 ‘중복성’, ‘다양화’, ‘혼재’라는 3개의 키워드를 도출하였고, 이에 근거해 요인을 카테고리로 구분한 결과 ‘비즈니스모델’의 경우, 다양화(1)보다는 혼재(3)와 중복(6) 현상이 더 큰 이유로 작용하는 것으로 나타났으며, ‘서비스’의 경우, 다양화(4)가 혼재(1), 중복(1)에 비해 더 큰 이유로 작용하는 것으로 나타났다. 결과를 재검토하기 위해 심층면담을 진행하였다. 면접의 목적은 개방형 문답의 신뢰도를 확인하고, ‘중복, 혼재, 다양화의 이유’에 대한 의견을 수렴하기 위한 것

이었다.

〈표 13〉 중복, 혼재, 다양화의 이유

No	내용
1	소비자 중심 커뮤니티의 역할 증가
2	소비자 성격의 복잡성
3	소비자의 신뢰 중시
4	소비자와의 관계 중시
5	소비자 간의 관계 중시
6	네트워크의 활용도 증가
7	커뮤니케이션 중시
8	제공되는 콘텐츠 및 정보의 성격 중시
9	플랫폼의 중요성 증가
10	서비스 중심의 비즈니스 환경
11	단일 제조업 형 비즈니스모델의 한계

심층면접을 통해 총 15개의 요인이 언급되었는데, 그 중 ‘소비자 중시’, ‘e비즈니스 환경변화’, ‘비즈니스 진화’, ‘분류 기준보다 우선순위 중요’ 등 중복되는 내용을 정리한 결과, 〈표 13〉에 나타난 바와 같이 총 11개의 요인이 도출되었다. 11개의 요인에 대한 내용 분석 결과, 소셜네트워크에 의해 비즈니스 환경에 있어 소비자 중심 커뮤니티의 역할이 증가하고, 소비자의 성격이 복잡해지고 있으며, 따라서 소비자와의 신뢰와 관계를 유지하는 것이 중시됨, 소비자의 네트워크 활용도가 증가함에 따라 커뮤니케이션이 중시되고 직접적인 상품은 물론 제공되는 콘텐츠 및 정보의 성격 역시 중시됨, 소셜 환경에 기인한 소비자 성격의 변화에 따라 비즈니스 환경이 서비스 중심으로 바뀌고 있으며, 단일 제조업형 비즈니스모델에는 한계가 있다는 내용이 도출되었다. 내용 분석의 키워드로는 (1)소비자, (2)서비스, (3)플랫폼(네트워크) 등이 도출되었다.

### (3) 서비스디자인 전개 방향성 제고

#### (가) 비즈니스모델 분류체계의 중복성

현행 한국정보문화진흥원이 제시한 분류체계의 원칙<sup>[97]</sup>에 따르면 분류는 ㉠ 포괄성, ㉡ 배타성, ㉢ 유사성, ㉣ 규모성, ㉤ 보편성, ㉥ 조기성에 의해 규정된다. 티머스, 베리맨, 뱀버리, 라파, 주틀라의 분류체계는 해당 연구 시점의 시장에 존재하던 비즈니스 유형을 단순 분류기준에 근거하여 나누어 놓은 것으로 새로운 유형이 도입될 경우 적용이 불가능하다는 한계가 있다. 둘째, 위의 연구들은 분류기준이 제한적이고 병렬적이어서 현 시장 환경의 복합적 특징을 수용하지 못한다. 셋째, 기존 e비즈니스나 오프라인 비즈니스에 소비자 중심, 소셜네트워크, 스마트미디어 등의 요소가 접목되면서 비즈니스모델의 변형이 일어나고 융·복합화 되는 경우 분류체계의 중복현상이 발생한다. 또한, 현재 분류체계는 포괄성과 상호배타성이 결여되어 있다. 예컨대 소셜네트워크 비즈니스모델인 페이스북의 경우, 현재 분류기준의 적용이 불가능하고 분류 항목간의 구분 역시 모호하여 상호배타성의 원칙에 위배된다. 따라서 페이스북 같이 하나의 정형화된 비즈니스모델이 아닌 플랫폼을 제공함으로써 다양한 비즈니스가 복합적으로 연계되어 있는 비즈니스모델이 시장경쟁력을 점하고 있는 현재의 상황을 반영하지 못한다.

#### (나) 비즈니스모델의 혼재 및 다양성

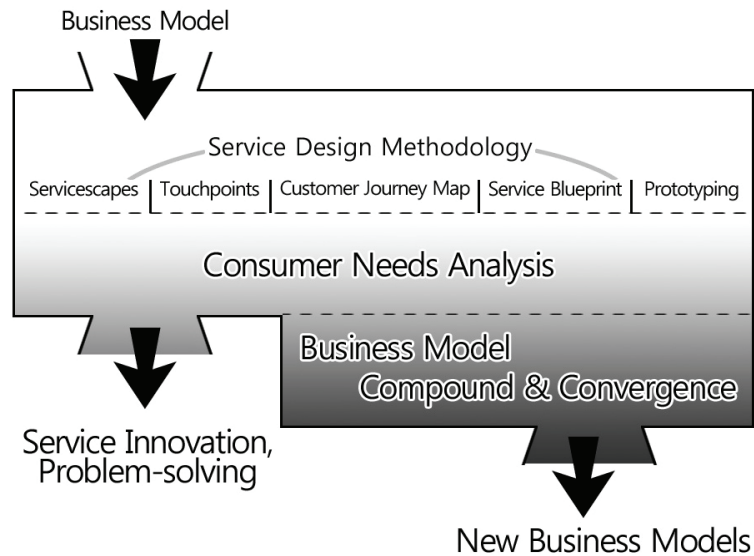
e비즈니스가 붐을 이뤘던 1990년대 말에 형성된 이론인 티머스, 베리맨, 뱀버리, 라파, 주틀라의 분류체계는 비즈니스모델의 차이점을 제시하는 동시에 비즈니스의 기본 요소를 체계화할 수 있다는 장점이 있었다. 그러나 소셜네트워크 및 스마트미디어의 도입으로 온라인과 오프라인의 경계가 사라지는 현재의 비즈니스 환경을 설명하고 다양한 형태로 등장하는 새로운 비즈니스모델을 이해하는데 한계가 있다. 인터넷 포털을 기반으로 형성된 e비즈니스가 전체 비즈

[97] 성균관대학교 정보관리 연구소, 국가지식정보자원 표준분류체계 연구: 최종 연구개발 보고서, 한국정보문화진흥원, 2005.10

니스 환경을 변화시켰듯이 블로그, 페이스 북, 트위터의 등장은 소셜네트워크 기반 비즈니스 환경을 구축하고 있다. 전문가 심층면담에 나타난 바와 같이, 비즈니스모델의 중복, 혼재, 다양화의 이유로 ‘소비자’, ‘서비스’, ‘플랫폼(네트워크)’ 등의 키워드가 도출되었다. 서비스의 다양화를 원하는 소비자의 니즈를 충족시키기 위해서는 융·복합형 비즈니스모델 전략 내지는 네트워크를 통한 플랫폼 전략이 요구된다는 것이다. 비즈니스가 프로덕트 중심에서 서비스로 전환되면서 현재 비즈니스모델의 융·복합화 전략이 다양하게 시도되고 있는데 대표적인 것이 오픈 비즈니스모델 전략과 플랫폼 전략이다.

#### (다) 플랫폼 전략으로써 서비스디자인

소비자 니즈 분석을 위해 (1)서비스에 관련된 물리적, 사회적 환경을 분석하는 서비스스케이프, (2)고객이 기업과 서비스를 만나는 과정에서 발생하는 물리적 요소, 상호작용, 커뮤니케이션을 다루는 터치포인트, (3)고객의 판단과 행동을 분석하는 고객 여정 맵, (4)서비스 사이클을 통해 고객에게 제공되는 다양한 요소들을 시각화하는 서비스 블루프린트, (5)서비스를 시뮬레이션하기 위한 경험 프로토타이핑 등의 서비스디자인의 방법론이 적용된다. 이 과정의 결과물은 단순한 서비스개선으로 나타날 수도 있고, 새로운 비즈니스모델의 창출로 나타날 수도 있다.



〈그림 23〉 플랫폼으로써의 서비스디자인 모형 제안

비즈니스 전반을 포괄하는 서비스디자인은 고객과 기업의 경험가치 상승을 위한 방법론의 적용에 있어 플랫폼과 같은 역할을 수행할 수 있다. 플랫폼 전략은 원래 관련된 다양한 비즈니스모델을 플랫폼에 모아 새로운 사업의 에코시스템을 창조하는 것이다. 이때 플랫폼은 (1)상이한 비즈니스모델을 허브처럼 연결하는 기능, (2)이를 통해 비용을 감소시키는 기능, (3)새로운 서비스에 기반한 고객 모집의 기능, (4)커뮤니티 형성을 통한 네트워크 기능, (5)상이한 두 개의 비즈니스모델을 플랫폼이란 프리즘을 통해 연결하는 기능 등을 수행한다.[98] 여기서 서비스디자인은 소비자 니즈 분석과 구현 방법론의 적용을 통해 마치 플랫폼처럼 다양한 비즈니스모델의 융·복합화를 수행한다. 기존의 서비스 디자인 모델을 살펴보면, 모리츠(Moritz)에 의해 제시된 6단계 디자인 프로세스 모델과 메이저(Mager)와 에바손(Evason)이 제시한 프로세스 모델, 아이디어(IDEO)가 제안한 5단계 디자인 프로세스 모델, 브리티쉬 스탠다즈(British

[98] 히라노 아쓰시 칼, 플랫폼 전략, 더숲, 2010, pp.41-54

Standards)가 제안한 서비스디자인 프로세스 모델, 영국 디자인 카운슬이 제안한 더블 다이아몬드 디자인 프로세스 모델 등이 있다. 이 디자인 모델들의 공통점은 단순히 서비스 제공을 통한 효용가치의 창출을 넘어 차별화된 비즈니스 모델을 제시하는데 있다.[99] 따라서 서비스디자인의 대상은 비즈니스 전반에 해당되며 목표는 서비스 컨셉 및 비즈니스모델 개발로 귀결된다.

기존 디자인이 구체적 결과물 도출에 초점이 맞춰져 있었다면 서비스디자인 프로세스에서 도출되는 디자인 결과물은 부수적인 도구 역할을 한다. 서비스 컨셉을 비즈니스모델로 개발하는 것이 서비스디자인의 궁극적 결과물<sup>[100]</sup>이 되는 것이다. 단순한 비즈니스모델 전략을 넘는 플랫폼 전략이 부상하는 이유<sup>[101]</sup>는 급속도로 발전하는 기술, 고객 요구의 다양화, IT발전으로 인한 네트워크 효과의 신속하고 광범위한 확대, 디지털 컨버전스의 진화에 있다. 서비스디자인도 유사한 특성을 보이는데 이는 다른 디자인 유형과의 비교를 통해 쉽게 도출된다. 프로젝트 디자인이 유형의 제품을 통해 사용자와의 상호작용을 디자인하는 것이라면, 서비스디자인은 무형의 서비스를 통해 고객 경험을 디자인한다. 서비스디자인은 프로젝트 디자인에 비해 고객과 지속적인 커뮤니케이션을 통한 서비스 제공이 요구되며 따라서 IT통신기술의 의존도가 크다. 이런 특성은 인터랙티브 디자인과 유사한 측면이 있지만 서비스디자인의 경우 비즈니스 전반의 프로세스를 다루기 때문에 포괄적인 개념이라 할 수 있다. 서비스디자인은 프로세스의 범위 및 전달 범위에 있어 광의적인 것이다.<sup>[102]</sup>

민간부문의 서비스디자인에 영향을 미치는 환경 요인을 분석하기 위해 비즈

---

[99] 서정아 외, “항공 산업의 서비스 디자인 활성화 방안에 관한 연구”, 상품학연구, 제28권, 제4호, 2010, pp.1-2

[100] 서비스디자인의 동향과 정책, 한국디자인진흥원, 2010

[101] 히라노 아쓰시 칼, 플랫폼 전략, 더숲, 2010, pp.55-59

[102] Stefan Holmid, Interactive Design and Service Design: Expanding a Comparison of Design Disciplines, Design Inquiries, 2007, pp.1-8

니스모델과 분류체계를 통해 비즈니스 환경 분석을 진행하였다. 개방형 설문 및 전문가 심층면담을 통해 다음과 같은 결론이 도출되었다. 기존 비즈니스모델 분류체계는 적합하지 않다. 그 이유는 현재 비즈니스모델의 중복, 혼재 및 다양화 현상이 발생하고 있기 때문이다. 현재 비즈니스모델의 융·복합화 현상이 다양하게 진행되는 이유는 다양한 서비스를 요구하는 소비자의 니즈와 그런 요구를 수용할 수 있는 플랫폼(네트워크) 환경의 도래다.

현재 비즈니스모델의 중복과 혼재 현상의 핵심적 요인은 서비스의 다양화이다. 다양한 서비스를 원하는 소비자를 충족시키기 위해 소셜네트워크라는 플랫폼을 기반으로 다양한 비즈니스모델이 융·복합되고 있다. 수익창출구조 또는 가치사슬의 구성요소로 표출되는 비즈니스모델은 시장 환경의 변화에 따라 다양하게 창출되는데 현재 비즈니스 환경변화를 주도하는 요인이 주체적 소비자의 등장과 소셜네트워크인 것이다. 시장에 소셜네트워크와 스마트미디어가 도입되면서 e비즈니스 및 모바일 비즈니스모델을 넘어서는 다양한 모델이 창출되고 있으며, 이를 기반으로 소비자 중심의 시장구도는 더욱 견고해지고 있다. 기업이 지속 가능한 경쟁우위를 갖고 장기적으로 경쟁기업보다 좋은 성과를 달성하기 위해서는 이러한 비즈니스 환경변화를 반영한 뉴비즈니스모델을 창출하는 것이며<sup>[103]</sup> 혁신적 뉴비즈니스모델 개발에 대한 요구는 더욱 증가될 것이다.

따라서 서비스디자인 전략은 비즈니스모델의 형태, 구조와 성격을 반영해야 하며, 서비스디자인 전략 강화를 위해 비즈니스모델에 대한 연구가 필요한 시점이다. 국내 서비스디자인 산업체는 이러한 비즈니스 환경변화에 어떻게 대처하며 기업과 고객의 니즈를 반영하고 있는지에 대한 현황 파악이 요구된다.

---

[103] Allan A, C.L Tucci, Internet Business Models and Strategies: Text and Class, Itwin/Mcgrw-hill, 2001 , p.6

## 2) 국내 서비스디자인 산업체 현황 분석

### (1) FGI 및 구조화 설문

2012년 2월에서 3월에 걸쳐, 국내 서비스디자인 관련 연구의 편향 현상과 국내 서비스디자인 산업의 전개 방향 간의 상관관계를 검증하기 위해 국내 서비스디자인 산업 현황 분석을 시행하였다. 대상은 국내 대표적 서비스디자인 업체 및 학계, 기관에서 2년 이상 서비스디자인 관련 업무 및 연구 경력이 있는 10명의 전문가로 한정하였다.

1단계에서는 관련 전문가 10인을 대상으로 약 150분간 FGI를 실시하였다. 비구조적 접근법인 FGI는 구성원의 자유 토론을 통해 즉각적인 질문 및 다양한 응답이 가능하다는 점에서 현상 파악에 적합한 방법이다. 질문 형태는 크루거(Krueger)와 케세이(Casey)가 제시한 5가지 방식<sup>[104]</sup>을 수정하여 도입 질문, 전환 질문, 주요 질문, 마무리 질문의 4단계로 구성하였다. 2단계에서는 FGI의 결과를 전사, 코딩, 범주화하여 질적 분석을 진행하였다. 근거이론의 지속적 비교 방법(Constant Comparative Method)을 토대로<sup>[105]</sup>, 개방 코딩(Open coding)과 축 코딩(Axial coding)을 병행하여 내용 분석을 진행하였다.<sup>[106]</sup> 3단계에서는 국내 서비스디자인 산업체 현황을 분석하기 위해 대표적 서비스디자인 업체 8곳을 대상으로 구조화 설문을 실시하였다. FGI를 통해 도출된 핵심 키워드와 모리츠, 러브락, 존슨 등의 이론을 근거로 설문지가 작성되었다. 총 4개 문항으로 (1)주요 방법론에 대한 중요도 평가, (2)주요 방법론에 대한 정성, 정량적 접근 방식 평가, (3)주요 방법론에 대한 수행방식, (4)전략수립의 주요

---

[104] R. A. Krueger & M. A. Casey, Focus Groups, Sage Publications, 2000

[105] Corbin, J. & Strauss, A., 근거이론의 이해, 한울, 2008

[106] 김구, 양적연구와 질적연구의 접근: 사회과학연구조사 방법론의 이해, 비엔엠박스, 2008, p.365

목표를 묻는 리커드 척도(5~10점 척도 사용)로 구성되었다. 이후 삼각측정법을 통해 자료 해석상의 오류나 결점을 보완, 신뢰도 및 내용 분석의 과정을 거쳤다.

(2) 혁신성에 따른 국내 서비스디자인 산업체 현황 분석 결과

(가) 국내 서비스디자인 산업의 핵심요인 도출 결과

〈표 14〉는 FGI의 내용에 대한 개방 코딩의 결과이다. 서비스디자인의 가치 및 문제점, 제안 등에 대한 자유 토론의 결과를 1차 전사하고, 중복 및 중요도가 떨어지는 항목을 제거한 결과 총 30가지 의견이 도출되었다. 이를 유사개념에 따라 5가지 카테고리로 정리, 1차 범주화 과정을 진행하였다.

〈표 14〉 FGI 개방 코딩 결과

번호	내용	1차 범주
1	서비스디자인은 함께 만들어가는 바틈업 방식의 프로세스이다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로세스 중시</li> <li>• 방법론 중시</li> <li>• 방법론을 통한 혁신적 가치 상승</li> <li>• 커뮤니케이션 중시</li> <li>• 다양한 결과물 창출</li> </ul>
2	서비스디자인은 민주적 절차이다	
3	커뮤니케이션을 중시한다	
4	서비스디자인은 다양한 방법론을 통해 기업과 고객의 혁신적 가치를 높이는 것이다	
5	좋은 결과물을 위해 내부 클라이언트와의 협업이 중요하다	
6	서비스디자인의 프로세스와 방법론에 대한 기업의 신뢰가 중요하다	
7	서비스디자인의 방법론은 시장을 분석하는 새로운 시각을 제시한다	
8	서비스디자인은 고객참여와 과정이 중요하며, 결과물 중심으로 평가되어서는 안 된다	
9	서비스디자인은 어떤 결과물이 나올지 모르기 때문에 더욱 가치가 있는 것이다	
10	서비스디자인은 포괄적 접근이다	
11	서비스디자인은 맥락적이다	
12	서비스디자인은 기존의 디자인과 다르게 비즈니스에 더욱 적극적으로 접근한다	
13	비즈니스 환경에 대한 이해가 필수적이다	
14	경영컨설팅의 프로세스 개선, 방법론에 대한 학습이 필요하다	
15	비즈니스 창출을 위한 사업 개발이 필수적이다	
16	기업의 의사결정자들을 설득하기 위해서는 적극적으로 비즈니스모델을 도입해야한다.	
17	서비스디자인 진행 시 전략수립이 중요하다	
18	전략수립 시 목표 및 범위 설정이 필수적이다	
19	서비스디자인 방법론에는 비즈니스 환경을 이해하는 요소가 상당부분 포함되어있다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업과 고객 균형접근</li> <li>• 기업과 고객의 소통</li> <li>• 기업과 고객의 총체적 파악</li> </ul>
20	서비스디자인은 기업과 고객을 동시에 고려한다	
21	서비스디자인은 고객의 문제해결이 목표이다	
22	서비스디자인은 기업과 고객의 총체적인 파악이다	
23	서비스디자인은 고객의 문제해결을 통해 기업의 목표를 달성하는 것이다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학문적 연구 필요</li> <li>• 체계적 교육 필요</li> </ul>
24	소비자 측면에서의 고객 소통 및 클라이언트 측면에서의 고객 소통 모두 중요하다	
25	학문적 기반조성이 중요하다	
26	서비스사이언스보다 3배 이상의 역사가 있지만 학문적 연구가 부족하다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 활성화를 위한 노력</li> </ul>
27	역량강화를 위한 서비스디자인 교육이 필요하다	
28	시장 확보를 위한 서비스디자인에 대한 사실적 정의 및 체계화가 필요하다	
29	서비스디자인 인식확대가 필요하다	
30	국제적인 네트워크 형성 및 교류가 필요하다	

주요 키워드로 프로세스와 방법론의 중요성, 기업과 고객의 혁신적 가치 상승, 커뮤니케이션 중시 등이 도출되었다. 또한 비즈니스 환경에 대한 이해가 주요 쟁점으로 대두되었으며, 그에 따라 전략적 접근의 중요성이 언급되었다. 기업과 고객의 균형적 접근 및 소통의 중요성, 학문적 연구의 필요성도 주요 의견으로 도출되었다. 이후, 축 코딩을 통해 다양한 관점으로부터 키워드를 도출하였다. <표 15>는 개방 코딩 결과로 도출된 1차 범주간의 전후관계, 중재 및 맥락적 관계를 분석하여 의미를 생성, 2차 범주화를 진행한 결과이다. 카테고리에 의미를 생성하는 방법에는 계산, 패턴, 군집화, 은유, 변수분리, 개괄잡기, 요인화 등<sup>[107]</sup>이 있는데, 여기서는 군집화, 개괄잡기, 관계성, 이론적 일관성 등을 사용하였다. 이를 토대로 (1)프로세스와 방법론, (2)기업, (3)고객이 핵심 키워드로 도출되었다.

<표 15> FGI 축 코딩 결과

번호	1차 범주	2차 범주
1	비즈니스 환경 중시	프로세스와 방법론
2	전략적 접근의 중요성	
3	프로세스 중시	
4	방법론 중시	
5	방법론을 통한 혁신적 가치 상승	
6	커뮤니케이션 중시	
7	다양한 결과물	
8	학문적 연구 필요	
9	체계적 교육 필요	
10	활성화를 위한 노력	
11	기업과 고객 균형적 접근	기업과 고객
12	기업과 고객사이의 소통	
13	기업과 고객의 총체적 파악	

프로세스와 방법론은 서비스디자인의 주요 과정을 말하는 것으로, 일반적으

[107] 우베 플릭(U. Flick), 질적 연구방법, 한울 아카데미, 2002, pp.312-346

로 발견 → 정의 → 발전 → 전달 등의 과정을 의미하며, 이는 다양한 방법론을 통해 진행되는 것으로 하나의 유기적 개념으로 인식된다. 따라서 (1)프로세스에 따른 방법론으로 해석하였다.

(나) 소구대상에 따른 방법론의 중요도 및 성향평가 결과

FGI를 통해 도출된 기업, 고객, 방법론에 대한 중요도 및 편향성, 특징 등을 알아보고자 구조화 설문을 진행하였다. 우선, 문헌조사 및 선행연구를 통해 대표적인 방법론을 정리하여, 고객측면 18개, 기업측면 15개를 선별하였다. <표 13>은 선별된 방법론들에 대한 (1)중요도 평가, (2)정성, 정량적 접근 방식에 대한 방법론 평가를 리커드 5점 척도로 진행한 결과이다. 정성, 정량적 방법론에 대한 평가는 제시된 방법론이 정성적 접근 방법이면 (+)를 기준으로 0~+5점, 정량적 접근 방법이면 (-)를 기준으로 0~-5로 평가하였다.

평가 결과, 고객측면의 방법론 중 소비자 관찰(4.9점), 소비자 심층면접(4.8점), 래피드 에스노그래피(4.8점), 고객 여정 맵(4.8점)이 높게 평가되었으며, 고객측면의 18개 방법론 중 16항목이 4.0이상으로 평가되었다. 기업측면의 방법론에서는 이해관계자 맵핑(4.3점), Biz Goal Interview(4.0점), 기업의 기술력 분석(4.0점), 5C 또는 3C 분석(4.0점), SWOT 분석(4.0점), 경쟁사 분석(4.0점), 타겟시장 분석(4.0점), 마케팅 기획(4.0점)이 높게 나타났으며, 15개 방법론 중 8항목이 4.0이상으로 평가되었다. 기업 내부의 재무, 구조 등과 관련된 '재무적 성과지표 설정', '기업의 인적구조 분석', '비용구조 분석' 등의 방법론의 경우, 서비스디자인과 직접적인 연관성이 떨어지는 것으로 중요도 평가에서 낮은 점수를 받았다. 반면, '이해관계자 맵핑', '기술력 분석', 'Biz Goal Interview' 등 서비스의 개선 및 개발에 직접적인 영향을 미치는 방법론의 경우 중요도가 높게 평가되었다.

〈표 16〉 주요 방법론에 대한 중요도 및 분석 방식 평가

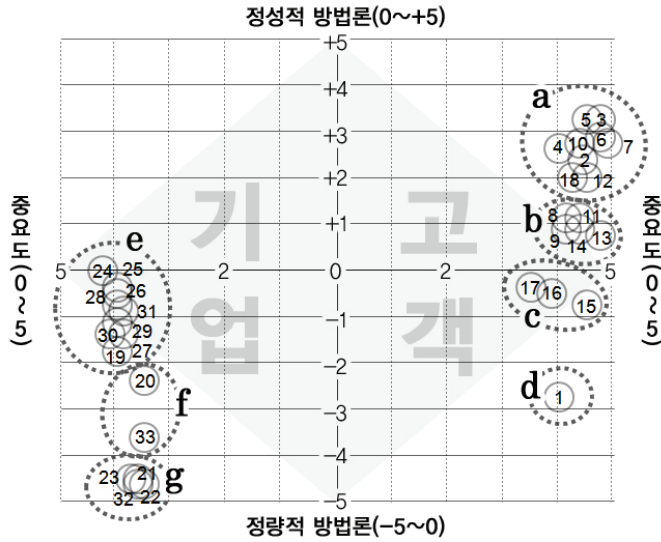
분류	번호	방법론	중요도 평가	정성/정량 평가
고객 측면	1	소비자 설문조사	4.0	-2.6
	2	소비자 인터뷰	4.4	3.4
	3	소비자 심층면접	4.8	4.3
	4	소비자 포커스그룹인터뷰	4.0	3.6
	5	소비자 방문 및 미팅	4.5	4.3
	6	래피드 에스노그래피	4.8	3.8
	7	소비자 관찰	4.9	3.6
	8	유저 모니터링	4.1	1.9
	9	타켓 프로파일링	4.1	1.5
	10	페르소나 모델링	4.4	3.8
	11	시나리오 플래닝	4.4	1.7
	12	서비스스케이프	4.3	2.8
	13	터치포인트 분석	4.4	1.6
	14	고객여정맵	4.8	1.4
	15	소비자 니즈 변화 분석	4.5	-0.1
	16	소비자 트렌드	3.9	0
	17	유저 경험 테스트	3.5	0.3
	18	경험 프로토타이핑	4.5	3.0
		<b>평균</b>	<b>4.6</b>	<b>2.1</b>
기업 측면	19	기업의 기술력 분석	4.0	-1.5
	20	기업의 인적구조 분석	3.5	-2.1
	21	비용구조 분석	3.6	-4.5
	22	수익구조 분석	3.8	-4.5
	23	재무적 성과지표 설정	3.5	-4.6
	24	이해관계자 맵핑	4.3	0.5
	25	Biz Goal Interview	4.0	0.3
	26	5C 또는 3C 분석	4.0	0.1
	27	4P 분석	3.8	-1.1
	28	SWOT 분석	4.0	-0.1
	29	경쟁사 분석	4.0	-0.6
	30	타겟시장 분석	4.0	-0.9
	31	마케팅 기획	4.0	-0.5
	32	투자대비수익률(ROI) 분석	3.6	-4.6
	33	투자성과예측	3.5	-3.5
		<b>평균</b>	<b>3.8</b>	<b>-1.8</b>

방법론에 대한 정성 및 정량적 분석 방식(성향)에 대한 평가 결과는, 기업측면의 총 15개 방법론 중 13항목이 (-)로 나타나 정량적 접근 방식으로 평가되었으며, 고객측면에서는 총 18개 방법론 중 16항목이 (+)로 나타나 정성적 분

석 방식이라는 평가를 받았다. 또한 기업측면에서 평균(-1.8점)이상의 점수를 받은 ‘기업의 기술력 분석’, ‘이해관계자 맵핑’, ‘Biz Goal Interview’, ‘5C 또는 3C 분석’과 고객측면에서 평균(2.1점)이하 점수를 받은 ‘유저 모니터링’, ‘타켓 프로파일링’, ‘시나리오 플래닝’, ‘터치포인트 분석’, ‘소비자 트렌드’ 등은 복합적인 분석을 필요로 하는 항목들로 정성 및 정량적 접근 방식을 동시에 사용하는 것으로 나타났다.

#### (다) 사분면법 분석(Portfolio Quadrant) 결과

<그림 24>는 방법론에 대한 중요도 및 성향에 대한 전문가의 의견을 사분면법 방식으로 분석한 것이다. 분석결과, (1)방법론은 기업과 고객측면으로 구분되는 것으로 나타났다. (2)중요도 평가의 경우, 기업과 고객에게 적용되는 방법론을 모두 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. (3)적용되는 방법론의 성향에 대해 상당수가 정량, 정성적 접근을 병행하는 것으로 나타났다. (4)하지만 기업 분석은 정량적 방법론이 적용되는 경향이 있으며, 반면 고객 분석은 정성적 방법론이 적용되는 것으로 나타났다. 방법론에 대한 중요도 평가를 보면, 기업측면에서는 ‘기업의 인적구조 분석’, ‘비용구조 분석’, ‘수익구조 분석’과 같은 기업 내부 분석보다는 ‘이해관계자 맵핑’, ‘경쟁사 분석’, ‘SWOT 분석’ 등과 같이 기업을 둘러싼 비즈니스 환경 분석을 더 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 고객측면에서는 ‘소비자 관찰’, ‘래피드 에스노그래피’, ‘고객 여정 맵’과 같이 관찰을 기반으로 고객의 니즈를 도출하는 방법론을 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.



- |   |   |
|---|---|
| <p><b>a</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>② 소비자 인터뷰</li> <li>③ 소비자 심층면접</li> <li>④ 소비자 포커스그룹인터뷰</li> <li>⑤ 소비자 방문 및 미팅</li> <li>⑥ 래피드 에스노그래피</li> <li>⑦ 소비자 관찰</li> <li>⑩ 페르소나 모델링</li> <li>⑫ 서비스스케이프</li> <li>⑱ 경험 프로토타이핑</li> </ul> <p><b>b</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑧ 유저 모니터링</li> <li>⑨ 타겟 프로파일링</li> <li>⑪ 시나리오 플래닝</li> <li>⑬ 터치포인트 분석</li> <li>⑭ 고객여정맵</li> </ul> <p><b>c</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑮ 소비자 니즈 변화 분석</li> <li>⑯ 소비자 트렌드</li> </ul> <p><b>f</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑰ 유저 경험 테스트</li> </ul> | <p><b>d</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 소비자 설문조사</li> <li>⑱ 기업의 기술력 분석</li> <li>⑲ 기업의 기술력 분석</li> <li>⑳ 이해관계자 맵핑</li> <li>㉕ Biz Goal Interview</li> <li>㉖ 5C 또는 3C 분석</li> <li>㉗ 4P 분석</li> <li>㉘ SWOT 분석</li> <li>㉙ 경쟁사 분석</li> <li>㉚ 타겟시장 분석</li> <li>㉛ 마케팅 기획</li> </ul> <p><b>e</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑲ 기업의 기술력 분석</li> <li>⑳ 이해관계자 맵핑</li> <li>㉕ Biz Goal Interview</li> <li>㉖ 5C 또는 3C 분석</li> <li>㉗ 4P 분석</li> <li>㉘ SWOT 분석</li> <li>㉙ 경쟁사 분석</li> <li>㉚ 타겟시장 분석</li> <li>㉛ 마케팅 기획</li> </ul> <p><b>g</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>㉑ 비용구조 분석</li> <li>㉒ 수익구조 분석</li> <li>㉓ 재무적 성과지표 설정</li> <li>㉔ 투자대비수익률(RO) 분석</li> </ul> |
|---|---|

〈그림 24〉 중요도 및 방법론 성향 분석

방법론의 정성 및 정량적 평가는 7영역으로 분류되어 나타났는데, a부분은 고객을 정성적으로 파악하는 방법론으로 ‘소비자 인터뷰’, ‘소비자 심층면접’,

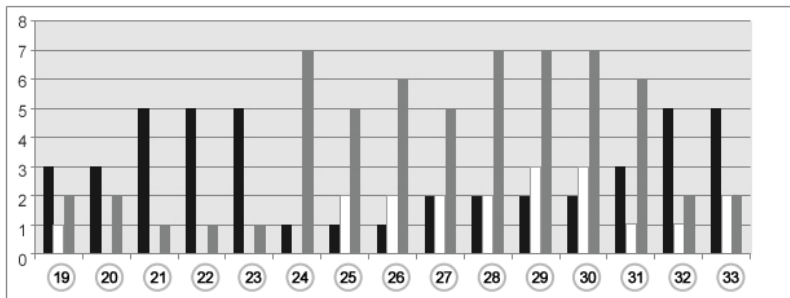
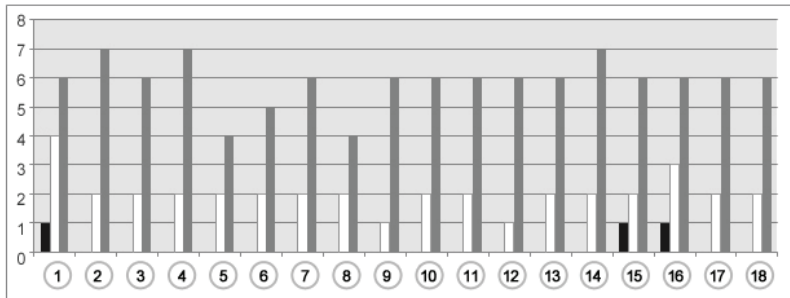
‘소비자 포커스그룹인터뷰’, ‘레피드 에스노그래피’, ‘페르소나 모델링’, b와 c는 고객을 정성과 정량적 방법을 동시에 사용하는 것으로 ‘유저 모니터링’, ‘터치포인트 분석’, ‘고객 여정 맵’, ‘소비자 트렌드 분석’, d는 고객을 정량적으로 파악하는 방법론으로 ‘소비자 설문조사’로 나타났다. e는 기업을 정성과 정량적 방법을 동시에 사용하는 것으로 ‘기업의 기술력 분석’, ‘이해관계자 맵핑’, ‘4P 분석’, f와 g는 기업을 정량적으로 파악하는 방법론으로 ‘기업의 인적구조 분석’, ‘비용구조 분석’, ‘수익구조 분석’, ‘ROI 분석’ 등이 여기에 속하는 것으로 나타났다.

결과적으로 서비스디자인은 기업과 고객측면의 방법론을 모두 중요하게 인식하고 있으며, 기업 분석에는 정량적, 고객 분석에는 정성적 접근 방식을 주로 사용하는 경향이 있으나, b, c, e의 영역과 같이 정성과 정량의 방법을 동시에 사용하여 각각의 방법론이 가져올 수 있는 한계를 보완하고 있음을 알 수 있다.

#### (라) 수행방식 및 전략수립의 방향 분석 결과

우선 제시된 33가지의 방법론들에 대한 국내 서비스디자인 업체의 실제 수행 방식을 알아보기 위한 설문이 진행되었다. 이 과정에서 전체 대상자 중 기관 및 학계의 전문가는 제외하였다. 따라서 국내 대표적 서비스디자인 8업체가 조사 대상으로 선정되었다.

제시된 방법론 적용 후, 결과물이 서비스디자인 대상인 해당 기업으로부터 제공받는 경우 ‘1’, 아웃소싱으로 진행하는 경우 ‘2’, 자체 수행으로 진행하는 경우 ‘3’으로 명시하였다. 또한 프로젝트의 성격에 따른 수행 방식의 차이를 고려하여 복수응답이 가능하도록 하였다.

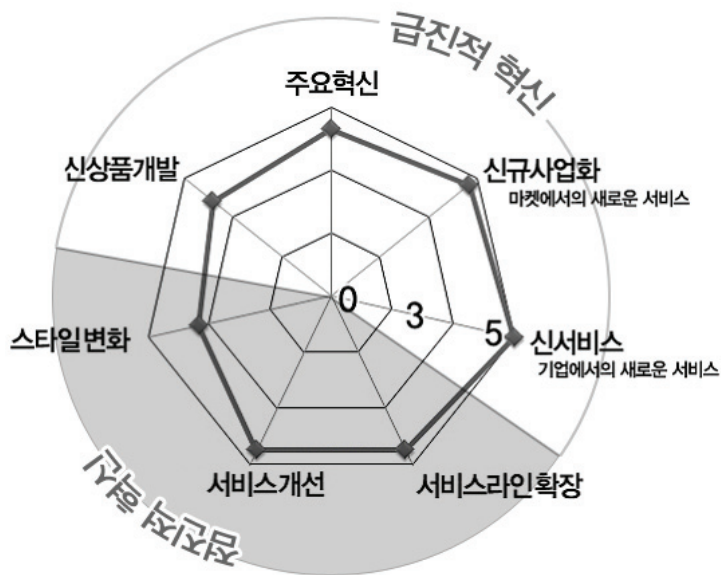


■ 해당기업에서 제공받음 □ 아웃소싱 ■ 자체수행

〈그림 25〉 방법론의 수행 방식에 대한 빈도분석(복수응답)

〈그림 25〉는 응답에 대한 빈도분석의 결과이다. 1번부터 18번까지 고객측면의 방법론을 보면, 총 18개 방법론 중 16항목이 자체 수행에 있어 빈도수 5점 이상으로 나타났다. 특히 ‘소비자 인터뷰’, ‘소비자 포커스그룹인터뷰’, ‘고객 여정 맵’과 같이 고객과 직접 소통하여 분석하는 방법론의 경우 자체 수행의 빈도수가 높게 나타났다. 19번부터 33번까지 기업측면의 방법론을 보면, ‘이해관계자 맵핑’, ‘SWOT 분석’, ‘경쟁사 분석’, ‘타겟시장 분석’ 등 전략적 측면의 방법론은 자체 수행의 빈도수가 높게 나타난 반면, ‘비용구조 분석’, ‘기업의 인적구조 분석’, ‘수익구조 분석’ 등 기업 내부의 재정 및 구조 분석과 관련된 방법론의 경우 기업 제공에 의해 진행되는 경우가 많은 것으로 나타났다. 해당 방법론은 외부업체의 분석보다 기업 내 자체 분석이 가장 정확한 결과를 도출하기 때문으로 파악된다. 마지막으로 산업체의 서비스디자인 전략수립 방향에

대한 조사가 이루어졌다. 기업과 고객측면의 전략적 편향성을 조사하기 위해 7가지 주요 전략 목표를 제시, 리커드 5점 척도로 중요도 평가를 실시하였다. 제시된 7항목은 러브락, 존슨 등의 신서비스개발 분류에 근거하여 급진적 혁신 및 점진적 혁신에 해당하는 세부항목과 FGI결과를 정리하여 (1)주요혁신, (2)신규사업화, (3)신서비스, (4)서비스라인확장, (5)서비스개선, (6)스타일변화, (7)신상품개발로 제시하였다.



〈그림 26〉 서비스디자인 전략수립의 주요 목표

평가 결과, 신서비스화(4.5점), 신규사업화(4.3점), 서비스라인확장(4.1점), 서비스개선(4.1점), 주요혁신(4점), 스타일변화(3.3점), 신상품개발(3.6점) 순으로 나타났다. 결론적으로 리커드 5점 척도를 기준으로 모든 항목이 평균점 이상의 중요도로 평가되어, 서비스디자인 전략 수립 시 급진적 혁신과 점진적 혁신을 모두 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

(마) 종합 분석 결과

산업 선진국의 서비스디자인 관련 연구의 동향을 보면, 서비스디자인을 기업과 고객의 중간자적 매개체[108]로 인식하는 경향이 있다. 하지만 국내 사례연구를 보면, 고객측면에 편중된 연구가 주류를 이루는 것으로 나타난다. 이런 현상과 국내 서비스디자인 산업 현황과의 연관성 여부를 분석하기 위해 서비스디자인 전문가를 대상으로 FGI 및 구조화 설문을 실시하였다.

〈표 17〉 FGI 및 설문결과

조사내역	결과
가치평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로세스에 따른 방법론, 기업, 고객의 3가지 핵심 키워드 도출</li> </ul>
인식평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 및 고객 측면의 방법론을 모두 중요하게 인식</li> <li>기업분석에는 주로 정량적 접근 방식이 적용됨</li> <li>고객분석에는 주로 정성적 접근 방식이 적용됨</li> <li>상당수의 방법론은 정량, 정성적 접근 방식을 동시 사용</li> </ul>
수행방식평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업분석의 경우, 기업내부의 재정 및 구조 분석 이외에는 자체수행 빈도가 높음</li> <li>고객분석의 경우, 대부분 자체수행 빈도가 높음</li> </ul>
전략수립방향평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략수립 시 급진적, 점진적 혁신을 모두 중요하게 인식</li> <li>급진적 혁신에 있어 신규사업화, 신서비스를 중요하게 인식</li> </ul>

첫째, 서비스디자인 산업의 가치 평가가 시행되었다. 국내 대표적 서비스디자인 업체 및 학계, 기관의 서비스디자인 전문가 10인을 대상으로 FGI를 진행하였고 (1)프로세스에 따른 방법론, (2)기업, (3)고객의 3가지 핵심 키워드가 가치 요인으로 도출되었다.

둘째, 도출된 3가지 키워드의 상관관계를 서비스디자인 산업분석모델에 따라 해석한 뒤, 국내 대표적 서비스디자인 업체 8곳을 대상으로 서비스디자인 산업체의 인식 평가를 시행하였다. 기업, 고객에 따른 편향성을 평가하기 위해 기업과 고객을 축으로 방법론의 중요도와 성향을 측정하는 구조화 설문 방식이 적

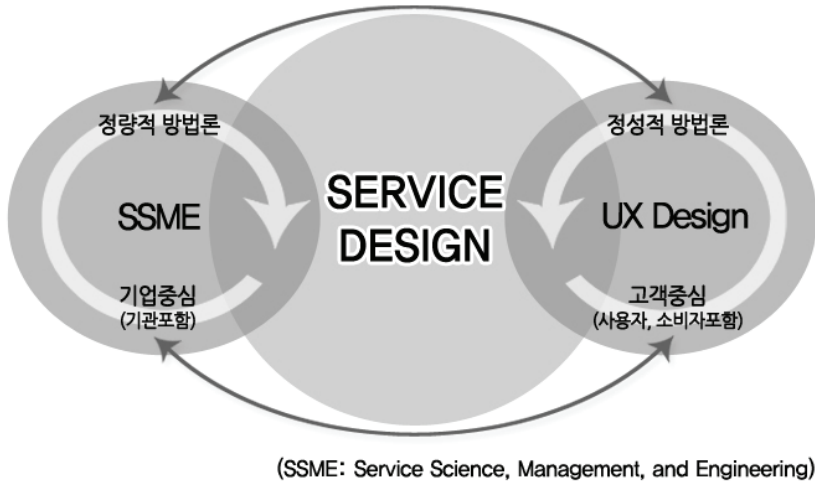
[108] Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper, Köln International School of Design, 2005, pp.150-153

용되었다. 이 과정에서 학계 및 기관의 전문가는 제외되었다. 사분면법 (Portfolio Quadrant)으로 설문 결과를 분석한 결과, (1)서비스디자인 업체 모두 기업과 고객측면의 방법론을 모두 중요하게 인식하고 있으며, (2)기업 분석은 주로 정량적 접근방식으로, 고객 분석은 주로 정성적 접근방식으로 인식하는 경향이 있으며, (3)상당수의 방법론들에 대해 정성 및 정량적 접근 방식을 동시에 사용하여 복합적인 분석을 해야 한다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 서비스디자인 업체의 업무수행 방식을 통해 기업, 고객에 대한 편향성을 측정하기 위한 설문이 시행되었다. 제시된 방법론의 적용에 있어 업무수행 방식을 (1)해당기업에서 제공, (2)아웃소싱, (3)자체수행의 3가지 기준으로 설정하고, 복수응답이 가능하도록 진행하였다. 이에 따른 빈도수를 분석한 결과, 대부분의 업체가 기업, 고객측면의 방법론을 자체수행하고 있는 것으로 나타났다. 기업측면에서는 내부의 재정, 구조 분석보다 이해관계 및 기업을 둘러싼 비즈니스 환경 분석과 관련된 방법론을 중시하고 있으며, 고객 분석 측면에서는 제3자의 입장에서 고객을 관찰하여 니즈를 발굴하는 방법론이 주요하게 적용되고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 서비스디자인 업체의 전략수립 방향 평가를 위한 구조화 설문이 시행되었다. 평가의 기준으로 (1)급진적 혁신과 (2)점진적 혁신이 설정되었다. 일반적으로 신서비스개발과 같이 급진적 혁신이 단순 서비스개선과 같은 점진적 혁신에 비해 파괴적인 것으로 해석되는데, 그 이유는 신서비스개발을 통한 뉴비즈니스모델의 창출이 기업의 형태를 변화 시킬 수 있기 때문이다. 따라서 신서비스개발의 경우, 해당기업 분석의 비중 및 니즈가 더 크다고 볼 수 있다. 설문 결과, 해당 서비스디자인 업체는 전반적으로 급진적 혁신 및 점진적 혁신을 균등히 중요한 전략으로 인식하는 것으로 나타났으며, 신규사업화와 신서비스개

발이 전략수립에 있어 주요 방향으로 나타났다.



〈그림 27〉 서비스디자인의 포지셔닝

〈그림 27〉은 서비스디자인 영역의 포지셔닝을 도식화 한 것이다. 적용 방법론 및 소구대상의 관점에서 볼 때, 서비스디자인이 SSME<sup>[109]</sup>로 대변되는 서비스사이언스, 경영, 엔지니어링과 경험디자인의 중간에 위치하는 것으로 나타난다.

국내 대표적인 서비스디자인 업체 8곳을 대상으로 행해진 연구의 결과를 보면, (1)소구대상에 있어 기업과 고객이 균형적으로 설정되어 있으며, (2)방법론의 적용에 있어서도 정성, 정량적 접근이 균형을 이루고 있으며, (3)전략적 관점에서 볼 때, 급진적 혁신과 점진적 혁신이 동시에 진행되고 있는 것을 알 수 있다.

[109] 안성화, “서비스 사이언스에 기초한 서비스 SCM의 성과측정 프레임워크”, 한양대학교 정보경영공학 석사학위논문, 2010, pp.9-10

### 3) 서비스디자인의 혁신성 분석

#### (1) 점진적 혁신 사례

##### (가) 연구 방법

① 개요: 서비스 산업이 발전하면서 소비자의 니즈를 충족시키기 위한 서비스개선 및 혁신의 필요성이 제기되었는데, 이러한 사회적 요구에 따라 서비스디자인이 연구되기 시작했다. 이 과정에서 다양한 디자인 프로세스와 방법론이 도출되었지만 아직 정의와 개념이 확립되지 못한 상태이다. 따라서 국내외의 대표적 서비스디자인 사례를 (1)배경 및 목표, (2)프로세스 및 방법론, (3)결과물과 성과평가 측면에서 분석하여 개념을 구체화하고 점진적 혁신 사례의 특징을 도출하고자 한다.

② 접근법 및 방법론: 서비스디자인과 같이 활성화 단계에 들어섰지만 대표적 사례가 제한적인 연구 영역의 경우, 질적 사례연구방법이 효과적이라는 잉(Yin)<sup>[110]</sup>의 이론을 근거로 서비스디자인 사례를 분석한다. 구체적으로 서비스디자인 프로세스와 방법론의 체계화를 위해 설명적 사례연구(Explanation Method)를 기반으로 사례간의 반복(Replication)과 비교(Comparative)를 통한 다중사례연구법(Multiple-case Study)을 적용하여 타당성과 신뢰성을 도출하였다.<sup>[111]</sup>

③ 연구 사례의 선정: 본 연구의 사례범위는 전문성과 신뢰성의 확보를 위해 (1)서비스디자인 전문가 또는 전문 조직에 의해 진행된 경우, (2)전문적인

---

[110] K. Yin, Case Study Research Design and Methods, Revised Edition, Sage Publications, 1989

[111] Ibid.,

프로세스 또는 방법론이 적용된 경우<sup>[112]</sup>로 한정하여 다음과 같이 선정하였다.

〈표 18〉 선정된 국내외 사례

사례명	목표
카이저 퍼머넌트	의료서비스 개선
ANA 항공	고객서비스 개선
파라다이스 호텔	고객서비스 개선

④ 자료 수집 및 분석: 사례연구는 주로 문서, 인터뷰, 질문서나 관찰 등을 통해 자료를 수집한다.<sup>[113]</sup> 본 연구에 사용된 자료는 해당 기업의 홈페이지를 통해 배포된 자료 및 관련 기사, 서적, 세미나 배포 자료를 기반으로 정보 수집과 분석을 진행하였다. 이후 설명적 사례 분석법을 각 사례에 적용하여 기업별 서비스디자인 도입 배경 및 목표를 분석하고 프로세스와 방법론을 중심으로 진행과정을 검토한 뒤, 결과물과 성과평가를 통해 서비스디자인의 전략적 적용을 분석하였다. 마지막으로 사례 간 비교분석을 진행하였다.

(나) 사례 분석

① 카이저 퍼머넌트

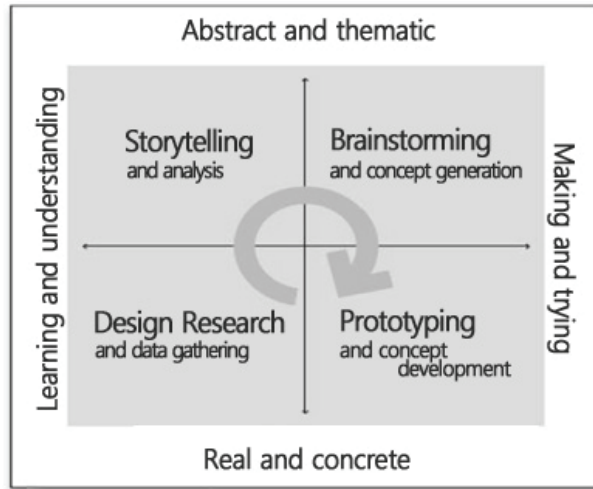
① 배경 및 목표: 카이저 퍼머넌트(Kaiser Permanente)<sup>[114]</sup>는 미국 최대의 비영리 보건의료법인이다. 타 의료기관에 비해 상대적으로 가격 경쟁력이 있고, 다양한 비용절감 정책 및 서비스 향상 방안을 도입했지만 의료 서비스 산업의 과열 경쟁을 피할 수 없었다. 이에 따라 2003년 방문환자의 증가 및 비

[112] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010

[113] Eisenhardt, K. M. "Building theories from case study research", Academy of Management Review,14(4), 1989, pp.532-550

[114] 제프리 페퍼, 휴먼이퀄이션(Human Equation), 지샘, 2001

용 질감을 위한 중장기 성장전략을 세우기 위해, 아이디어에 혁신적 전략수립을 의뢰하였다. 궁극적 목표는 의료서비스 개선을 통해 ‘미래의 병원’이라는 이미지를 구축하는 것이었다.



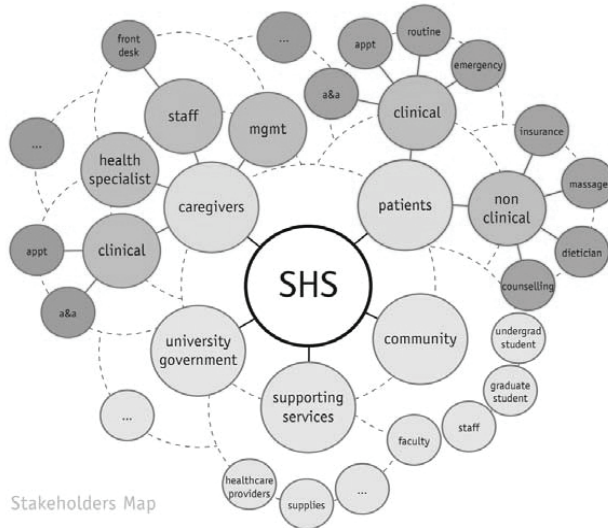
▶ Kaiser/IDEO model

〈그림 28〉 아이디어의 카이저 프로세스 모델

⑧ 적용된 프로세스 및 방법론: 아이디어는 의료시설을 이용하는 일련의 프로세스를 환자의 입장에서 관찰한 뒤, 상호관계를 정의하는 한편, 의료관계자들의 근무환경 및 개선점 도출을 위해 간호사, 의사, 행정 담당자 등이 직접 참여하는 워크숍을 진행하였다. 적용된 프로세스는 크게 4단계로, 디자인 리서치(Design Research) → 스토리텔링(Storytelling) → 브레인스토밍(Brainstorming) → 프로토타이핑(Prototyping)으로 진행되었으며, 특히 디자인 리서치와 브레인스토밍 과정에서 이해관계자 맵의 정의와 병원 관계자들이 함께 참여하는 공동창작이 주요 방법론으로 사용되었다.[115]

[115] <http://www.ideo.com/work/nurse-knowledge-exchange/>

이해관계자 맵은 서비스와 관련된 관계자들을 정의하고, 고려해야 할 역할 관계를 총체적으로 파악하기 위해 사용되는 방법이다. 이해관계자들의 상호작용을 분석함으로써 자신의 역할을 이해하고 세부사항을 인지하도록 할 수 있다는 측면에서 중요한 역할을 한다.



〈그림 29〉 이해관계자 맵의 예  
(출처: John Zimmerman, Happier + Healthier, 2006)

서비스의 가치는 고객과 기업이 함께 만들어 낼 때 극적인 개발이 이뤄질 수 있다는 관점에서 착안된 방법론[116]이 공동창작이다. 실제 서비스는 고객과의 접촉을 통해 발생하는 특성이 있기 때문이다. 소비자는 더 이상 수동적인 대상이 아닌 능동적으로 가치를 창출하는 공동 창작자이며[117] 서비스 제공 프로세스에 있어 고객의 경험을 통합시키는 것이 공동창작의 핵심이라 할 수 있다.

[116] Satu Miettinen and Mikko Koivisto, Designing Services with Innovative Methods, University of Art and Design Helsinki, 2009

[117] 빌 벅스톤(Bill Buxton), 사용자 경험 스케치, 2010

이 방법론의 적용 결과, 간호사 교대 근무 프로세스의 번거로움과 인수인계의 문제, 접수창구의 혼란, 대기실의 면적 부족, 환자 프라이버시 침해, 미성년자 및 이민자의 경우 혼자 대기 시 불안감을 느낀다는 등의 문제점이 도출되었다. 특히 의료진의 환자치료에 있어 연속성이 가장 큰 문제로 대두되었다. 이에 아이디어는 환자와 의료진의 접촉과 경험을 개선하는 방향으로 해결책을 찾고자 간호사 지식 교류소(Nurse Knowledge Exchange: NKE and NKEplus)를 만들고 간호사의 지속적인 피드백을 기반으로 문제해결을 위한 프로토타입을 만들어 갔다.



〈그림 30〉 직원과의 토론과 의견교류를 위해 사용된 관찰 게시판

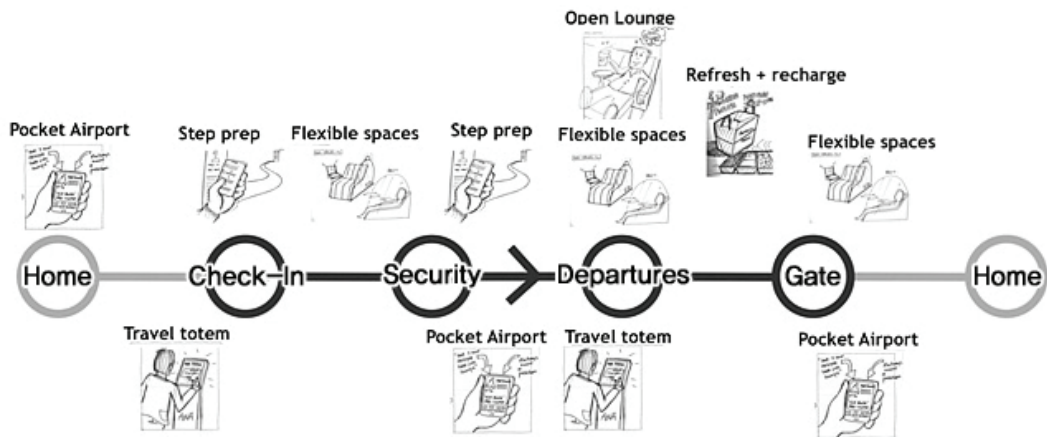
(출처: Service Design and Change of Systems: Human-Centered Approaches to Implementing and Spreading Service Design, International Journal of Design, Vol. 5(2) August 2011)

◎ 결과물 및 성과평가: 우선 서비스의 질을 측정하고 관리할 수 있는 데이터베이스를 구축하여 간호사 교대시간, 인수인계 표준화 시스템 및 환자 정보 의료기록 프로그램 등을 개발하였다. 또한 지속적인 서비스 혁신 연구를 위해 가필드 이노베이션 센터(Garfield Innovation Center)를 설립하여 행정 절차의 간소화를 실현하고 그에 따른 비용절감 효과를 거두었다. 또한 인수인계 표준화 시스템의 도입으로 의료진 교대 후 환자응대까지 약 1/2시간 단축으로 고객 및 근무자 만족도가 대폭 향상되는 결과가 도출되었다.[118]

② ANA 항공

④ 배경 및 목표: ANA는 포르투갈에 8개의 공항을 관리하는 공항공사이다. 타 공항 및 여타 교통수단의 범람으로 인한 과다경쟁의 위협을 받던 ANA는 승객중심의 서비스개발을 추진하기에 이른다. 이를 통해 브랜드 가치 상승 및 서비스 품질 표준을 수립하겠다는 목표로 엔진서비스디자인그룹에 디자인을 의뢰하여 약 2년간 프로젝트를 진행하였다.[119]

⑤ 적용된 프로세스 및 방법론: 엔진은 ANA 프로젝트에 더블 다이아몬드 디자인 프로세스를 적용하였는데, 특히 발견단계에 많은 시간을 투자하여 데스크 리서치(Desk Research)가 진행되었다. 동시에 공항을 찾는 고객의 근본적인 니즈를 도출하기 위한 고객 관찰, 설문조사, 인터뷰 등의 현장 리서치를 진행하여 고객 여정 맵을 도출하였다.



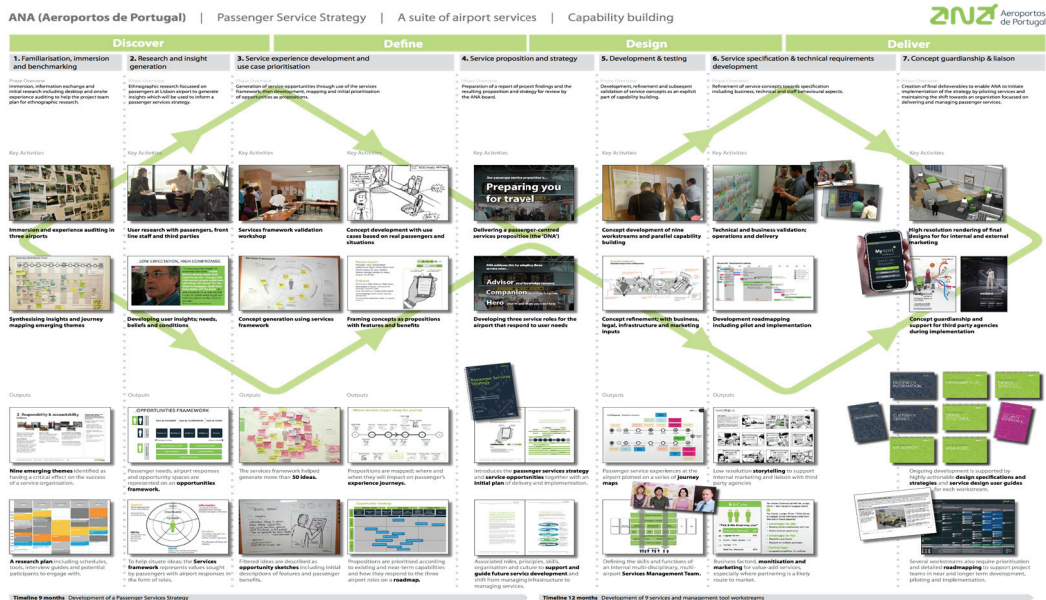
<그림 31> ANA항공의 고객 여정 맵

[118] 빌 모그리지(Bill Moggridge), 서비스R&D 국제컨퍼런스 발표자료, 2009

[119] [http://www.enginegroup.co.uk/projects/pcs\\_page/delivering\\_a\\_passenger\\_services\\_strategy](http://www.enginegroup.co.uk/projects/pcs_page/delivering_a_passenger_services_strategy)

고객 여정 맵은 고객이 서비스를 경험하는 과정을 정의하고 그 과정에서의 만족도를 표시하여 고객 체험을 시각화하는 것으로 눈에 보이지 않던 서비스의 전체 과정 및 각 단계에 필요한 세부사항을 파악하기에 유용한 방법론이다.

엔진은 정의 단계에서 고객 여정 맵을 통해 조사된 내용을 체계화하여 패턴 및 인사이트(Insight)를 도출하고 이를 기반으로 아이디어, 페르소나, 시나리오를 제작한 뒤 아이디어를 선별하는 과정을 진행하였다. 개발 단계에서는 내부 직원과의 협업을 진행하였는데, 마이 에어포트 로드맵(My Airport Roadmap) 등 9개의 주된 아이디어를 공동창작의 형태로 개발하였다. 전달 단계에서는 실현 가능한 아이디어 및 전략을 선별하여 보고서 형식으로 결과물을 도출하였다. 또한 브랜드, 경험, 서비스, 스킬, 운영, 상업 레벨의 성과를 측정할 수 있는 매트릭스 가이드라인도 제공되었다.



〈그림 32〉 전체 흐름을 파악할 수 있는 최종 결과물

© 결과물 및 성과평가: 서비스디자인의 결과물은 일반적으로 프로토타이프의 형태로 제공되는데, 엔진의 ANA 프로젝트의 경우 주로 시각적 보고서가 제공되었다. 승객 서비스 전략(Passenger Service Strategy), 부가가치 서비스(Value-Add Services), 지속 가능한 경영 관리 도구(Sustainable Management Tools)의 3가지 제안을 다룬 보고서가 결과물로 도출되었다.

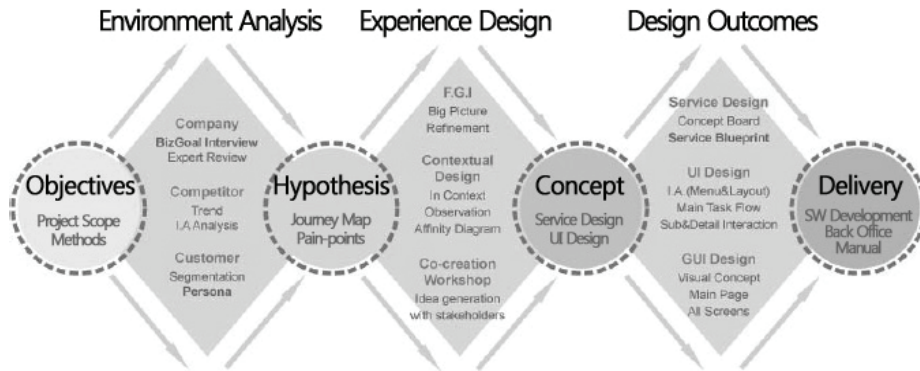
### ③ 파라다이스 호텔

④ 배경 및 목표: 벅스코(BEXCO), 국제영화제 등 국제 규모의 컨벤션이 매년 열리는 부산에 위치한 파라다이스 호텔은 지역적 특성의 다양화에 따른 변화를 수용하고자 2007년 이후 400억이 넘는 시설투자를 하고, 직원을 대상으로 서비스 교육도 꾸준히 실시해 왔다. 그러나 좀 더 적극적인 서비스개선 방안을 제고하기 위해 팀인터페이스(Teaminterface)에게 서비스디자인을 의뢰하였다.<sup>[120]</sup>

⑤ 적용된 프로세스 및 방법론: 팀인터페이스는 파라다이스 호텔 프로젝트에 목표(objective) → 가설(Hypothesis) → 컨셉(Concept) → 전달(Delivery)의 4단계 프로세스를 적용하였다.

---

[120] 이성혜, AS THE FUTURE OF DESIGN Case Study, Service Design Seminar, 팀인터페이스, 2011.10



〈그림 33〉 파라다이스호텔(부산)의 프로젝트 프로세스

빠른 결과물 도출을 위해 핵심 방법론을 선별하여 진행한 결과, 최종 서비스 컨셉의 도출까지 약 2개월이 소요되었다. 프로세스에 따른 진행과정을 살펴보면, 우선 목표 단계에서 호텔고객의 경험분석을 위하여 전문가의 대리경험인 슈도잉과 실제 고객 및 잠재 고객을 대상으로 한 FGI 등을 실시하여 문제점의 도출 및 분석을 진행하였고 이를 토대로 페르소나 모델링(Persona Modelling) 및 고객 여정 맵이 완성되었다.[121] 페르소나 모델링은 사용자 조사를 통해 전형적인 사용자(Archetypal user)를 도출하여 서비스디자인에 적용하는 방법으로 라이프스타일이나 주된 관심사 등의 분석을 통해 유사한 목표나 생활패턴을 지닌 고객 그룹의 특징을 도출하는 방법론이다.[122] 이 프로젝트에서는 (1)가족 휴양형(Family Fred), (2)기념일 이벤트형(Event Elbert), (3)단체 연회장형(Wedding Wendy)의 3가지 페르소나가 도출되었다.

[121] 전해영, “금융기업의 브랜드디자인경영 프로세스 구축에 대한 연구”, 고려대학교 공학대학원 석사학위논문, 2012, pp.99-100

[122] 앨런 쿠퍼(Alan Cooper) 외, 퍼소나로 완성하는 인터랙션 디자인 About Face 3, 에어콘출판, 2010

**A** 가족 휴양 형  
Family Fred



- 경제적으로 안정된 30대 후반 남성
- 주말은 가족과 함께 시간을 보냄
- 호텔 패키지 이용 경험 있음
- 퇴근 후 인터넷을 통한 객실 예약

**B** 기념일 이벤트 형  
Event Elbert



- 활동적인 30대 미혼 남성
- 검색 위주로 정보를 탐색함
- 가격보다는 서비스를 중시함
- 필요한 정보를 제공받고 싶어함

**C** 단체 연회장 형  
Wedding Wendy

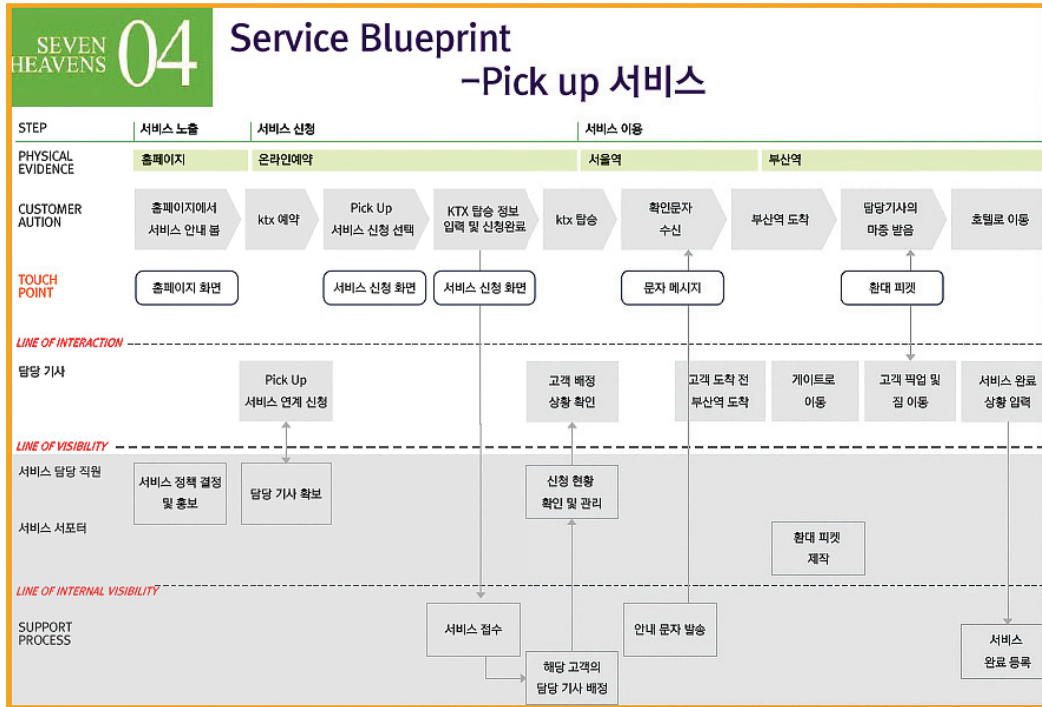


- 결혼을 앞둔 20대 여성
- 고급스럽고 완벽한 결혼식을 원함
- 어릴 적부터 가족과 함께 호텔 주로 이용
- 원하는 대로 연회장을 구성하기를 원함

〈그림 34〉 페르소나 모델링

페르소나의 활용을 통해 도출된 시나리오를 토대로 포커스그룹인터뷰, 직원과의 공동창작이 진행되었다. 그 결과 (1)온라인예약, (2)여행가이드, (3)모바일웹, (4)도착-픽업서비스, (5)출발-픽업서비스, (6)라운지서비스, (7)택배서비스의 7가지의 핵심 인사이트가 도출되었다. 도출된 인사이트는 ‘파라다이스가 준비한 7가지 특별한 경험’이란 슬로건으로 패키징(packaging)되었다. 동시에 각각의 인사이트는 서비스 블루프린트의 형식으로 시각화되었다. 서비스 블루프린트는 서비스의 모든 과정에서 조직 내외의 이해관계자들이 고객과 효과적으로 커뮤니케이션 할 수 있게 하는 일종의 가이드를 제공하는 것<sup>[123]</sup>으로 객관적이며 시각적인 서비스 마스터플랜이다.

[123] 한수련, “서비스디자인 측면에서 공공서비스 평가 방향연구”, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 2010, p.31



〈그림 35〉 파라다이스호텔(부산)의 서비스 블루프린트

〈그림 35〉[124]는 7가지 제안 중 픽업서비스에 대한 서비스 블루프린트이다. 고객이 픽업서비스를 이용하게 되는 과정을 시간의 흐름에 따라 터치포인트와 연관시켜 서비스의 전체 흐름을 시각적으로 보여주는 것으로, 가시선(Line of Visibility)을 기준으로 눈에 보이는 전방 업무(Front Office)와 보이지 않는 후방 업무(Back Office)로 구성된다. 이를 통해 해당 서비스가 진행되기 위해 필요한 요소들을 한눈에 파악할 수 있게 되는 것이다.

© 결과물 및 성과평가: 팀인터페이스는 스마트 온라인 예약시스템, 파라

[124] 이성혜, AS THE FUTURE OF DESIGN Case Study, Service Design Seminar, 팀인터페이스, 2011.10

다이스 여행가이드, 파라다이스 모바일 웹을 개발하였고, 부산역 픽업 서비스, 조깅 서비스, 라운지 서비스, 딜리버리 서비스 등을 제안하였다. 스마트 온라인 예약시스템을 도입하면서, 예전 2%였던 온라인 예약률이 16%로 증가하였고 패키지 예약률 또한 50%(2011.9)로 증가하였다. 부산역에서 체크인할 수 있는 레일데스크 서비스는 2011년 6월, 94명에 불과했던 이용자수가 같은 해 8월에는 319명으로 급속히 증가하였으며, 이용자들로부터 좋은 평가를 받았다.

(다) 사례 분석 결과

〈표 19〉는 다중사례연구법에 근거하여 (1)배경과 목표, (2)적용된 프로세스 및 방법론, (3)결과물 및 성과평가의 측면에서 사례 분석을 진행한 결과이다.

〈표 19〉 국내외 사례 분석 결과

번호	사례명	적용 프로세스	주요 프로세스	주요 방법론	결과물 및 성과평가
1	카이저 퍼머넌트	4단계	1단계, 2단계	이해관계자 맵, 공동창작	의료전산시스템개발, 서비스개선 등을 통한 고객 및 직원 만족도 향상
2	ANA 항공	4단계	1단계	고객 관찰, 고객 여정 맵	서비스개선을 통한 만족도 향상, 이용고객증가, 기업이미지 향상
3	파라다이스 호텔	4단계	1단계, 4단계	공동창작, 서비스 블루프린트	서비스개선, 온라인예약 개발 등을 통한 이용고객증가, 고객만족도 향상

(1)서비스디자인의 배경 및 목표는 시각, 제품, 환경 등의 단일 디자인 개발이 아닌, 총체적인 프로세스에 기반 한 고객 만족도 향상 및 경험 가치 상승에 맞춰져 있다. (2)프로세스의 경우, 일반적으로 4, 5단계를 적용하는데, 단계를 규명하는 용어의 차이는 있으나 과정을 분석해 보면 유사한 내용 및 과정으로 진행되는 것을 알 수 있다. 또한 주요 프로세스는 1, 2단계로 나타났으며 이는 초기 리서치의 중요성이 강조되는 것으로 해석될 수 있다. (3)방법론의 경우,

고객 관찰, 사용자 인터뷰 등 고객 중심의 리서치가 중점적으로 사용되었으며, 고객과 기업이 함께 만들어가는 공동창작이 주요 방법으로 적용되고 있는 것을 알 수 있다. (4)결과물 및 성과평가의 경우, 우선 결과물의 측면을 살펴보면 기본적으로 기존 서비스의 개선을 위한 프로세스 개선, 시설 및 시스템 도입 등 다양한 결과물이 도출되었다. 성과평가 측면에서는 서비스개선을 통한 고객만족도 향상 및 기업의 비용절감, 이미지 향상 등의 성과가 도출되었다.

## (2) 급진적 혁신 사례

### (가) 연구 방법

① 개요: 서비스 산업의 고도화로 인해 서비스디자인은 기업의 혁신적 전략 수단으로 주목받고 있다. 그러나 비즈니스 환경변화에 따른 시장에서의 요구가 증가되고 있음에도 불구하고 그와 관련된 급진적 혁신에 의한 신서비스개발 연구는 아직까지 부족한 실정이다. 따라서 기업의 뉴비즈니스모델 개발을 통한 급진적 혁신 사례로, 서비스디자인 전문조직인 SK 플래닛이 개발한 SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스 및 세계적인 자전거부품 기업인 일본의 시마노를 주 연구대상으로, 서비스디자인이 적용된 신서비스개발 과정을 분석하고자 한다. 본 사례 연구는 설명적 연구법(Explanation Method)을 적용하여 (1)고객, (2)기업, (3)프로세스, (4)방법론 등 4가지 관점에서 분석하고 이를 통해 급진적 혁신 사례의 특징을 도출함으로써 점진적 혁신 사례와의 차이점을 도출하고자 한다.

② 접근법 및 방법론: 기술적 연구는 단순히 고립된 변수에 대해 정보를 찾는 반면, 설명적 연구는 현상 및 변수에 사이에 존재하는 관계를 설명하기 위한 연구 방법이다.<sup>[125]</sup> 따라서 앞서 진행된 비즈니스 환경변화 요인 분석 및

국내 서비스디자인 산업체 현황 분석을 통해 도출된 핵심 요인을 근거로 (1)고객, (2)기업, (3)프로세스, (4)방법론 등 4가지 관점에서 설명적 사례 분석을 진행하였다.

③ 자료 수집 및 분석: 사례선정은 전문성과 신뢰성을 확보하기 위해 (1)서비스디자인 전문가 또는 전문 조직에 의해 진행된 경우, (2)전문적인 프로세스 또는 방법론이 적용된 경우<sup>[126]</sup>로 한정하였다. 이에 따라 서비스디자인 전문 조직인 SK 플래넷이 진행한 SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발 및 아이디어가 진행한 시마노 신상품개발 사례를 조사 대상으로 선정하였다. 급진적 혁신의 사례연구의 경우 기업의 적극적 협조가 요구된다. 따라서 이미 알려진 이론의 검증이나 하나의 사례가 대다수의 사례를 대표하기에 전형적인 경우 단일 사례의 관찰과 분석을 통한 연구가 가능하다는 잉의 이론을 근거로<sup>[127]</sup> 국내 사례를 보다 심층적으로 분석하였다. 구체적으로 SK 텔레콤 사례의 경우, 2010년 1월부터 4월까지 SK 플래넷의 Industry 사업2팀 및 HCI팀이 진행한 UCLA(User Centered Learning Assistant) 프로젝트로, 사례는 담당자와의 심층 인터뷰 및 해당 보고서를 근거로 분석되었다. 필요에 따라 홈페이지, 보도자료, 기타 관계자들과의 인터뷰를 통한 분석도 병행되었다. 시마노 사례의 경우, 관련 웹사이트 및 보도자료, 관련 기사를 근거로 분석되었다.

#### (나) SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발 사례

2009년 SK 텔레콤은 주요 시장에서의 성장 정체를 개선하기 위해 IPE(산업

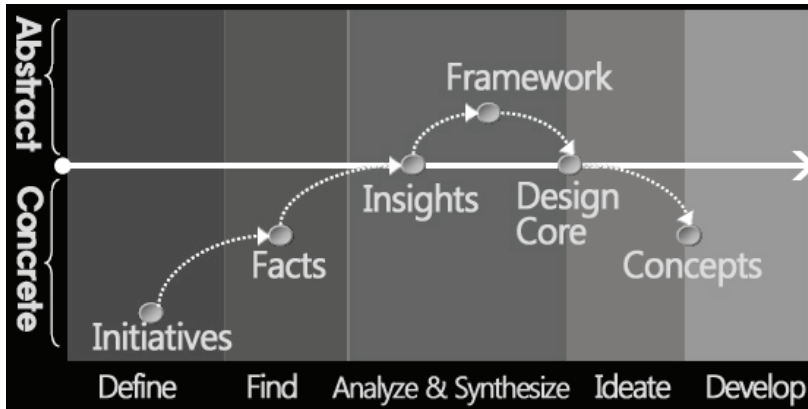
---

[125] 우베 플릭(U. Flick), 질적 연구방법, 한울 아카데미, 2002, pp.456-469

[126] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010

[127] K. Yin, Case Study Research Design and Methods, Revised Edition, Sage Publications, 1989

생산성증대) 전략을 채택하였다. 이에 따라 8대 핵심 사업을 추진하게 되었는데, 그 중 하나가 교육 분야였다. 고도로 ICT(Information & Communication Technology)가 발달된 국내 환경에서 이와 관련된 성공 사례가 없다는 점을 착안, 스마트 디바이스(Smart Device)를 활용한 영어 교육 서비스 시장의 가능성이 있다고 판단하였다. 따라서 유저 리서치(User Research)를 진행하고, 전문 어학원과 의 협약을 통해 ICT 기반 스마트 러닝 시스템(Smart Learning System) 공동 개발 계약을 체결하면서 본격적인 교육사업 진출을 위한 준비에 착수하였다. 본격적인 프로젝트의 진행에 있어, 국내 환경에서 스마트 디바이스를 활용한 영어 교육 서비스 관련 성공 사례가 없는 이유를 조사, 분석하고 교육 분야의 특성을 파악하는 작업에 착수하였다. 이후 이를 근거로 전략 방향을 설정하기로 결정하였다. 교육 분야의 특성은 첫째, 학생, 학부모, 교사 등 다양한 이해관계자가 존재할 뿐만 아니라 이들이 추구하는 목표가 다를 수 있다는 것이다. 둘째, 교육 서비스는 매우 현실적이어야 하고 즉시적 효과를 입증하지 못하면 시장에서 바로 외면당한다. 셋째, 열성적인 학부모일수록 자녀 교육에 따른 지식과 경험이 축적되어 있고, 이는 새로운 교육 서비스에 대한 장벽으로 작용할 수 있다. 한편, 기존의 ICT를 활용한 교육 서비스가 실패한 이유는 제공된 교육 서비스의 전략적 문제로 나타났다. 기존의 교육 서비스가 학습자의 시간 활용 등에 있어 강제성을 강화하는 방향으로만 활용된 반면, 자발적 참여나 몰입을 유발시키지 못한 것이다. SK 텔레콤은 영어 교육 서비스의 대상을 초등학교 고학년생에서부터 중학생으로 설정하였다. 이 연령대가 타깃으로 설정된 이유는 학습 목적과 행태가 일정 정도 고착화되어 있는 대학입시생이나 성인에 비해 이 연령층을 대상으로 좀 더 차별화된 영어 교육 서비스 컨셉을 개발할 수 있기 때문이다.



〈그림 36〉 SK 플래닛의 서비스디자인 프로세스

〈그림 36〉<sup>[128]</sup>은 현재 SK 플래닛이 적용하는 서비스디자인 프로세스이다. 2007년 이후 SK 플래닛은 서비스디자인 관련 자체 프로세스를 꾸준히 개발하고 체계화하는 작업을 진행하였고 이를 바탕으로 다양한 프로젝트에 적용하고 있다. 초기 프로젝트였던 자사 오픈 쇼핑몰 프로젝트 진행 당시 미국의 전문 서비스디자인 및 컨설팅 업체인 도블린(Doblin Group)과의 협업을 통해 자체 프로세스를 재정립하였고 이후 도블린, 와디프(Whatif), 아이디어 등과의 꾸준한 협업은 물론 자체 프로젝트 진행을 통한 수정 및 보완 과정을 거쳐 현재의 프로세스가 정립되었다. 고객 조사, 니즈 분석, 창의적 아이디어 도출 등의 과정을 통해 궁극적으로 휴먼 니즈(Human Needs)를 찾아 해결책을 도출해가는, 5단계(Define → Find → Analyze & Synthesize → Ideate → Develop) 프로세스를 제시하고 있다. 동일한 프로세스가 T-스마트 러닝 서비스개발에 적용되었다.

[128] SK 플래닛, HCI방법론 ver3.0, 2009

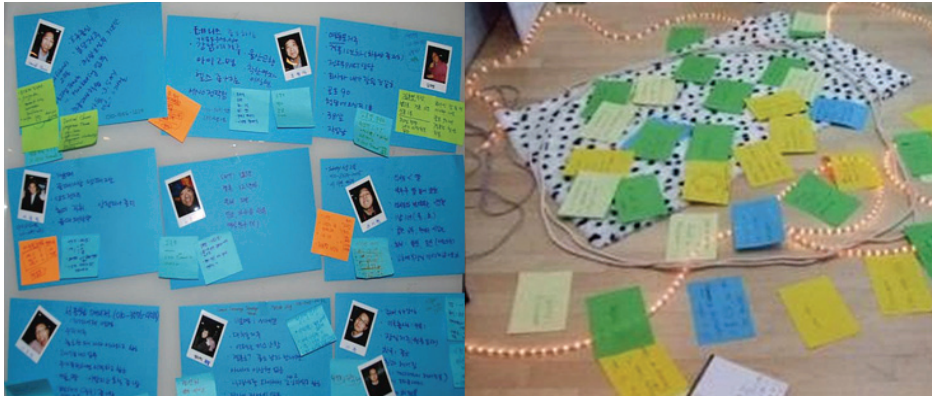
〈표 20〉 T-스마트 러닝 서비스개발에 적용된 방법론

단계	방법론
Define	Key Questions, To-Know List, Rope of Scope
Find	Big Trend Analysis, Secondary Research, Precursor Analysis, Shadowing, Observation, Video Ethnography, Be the Customer, In-Depth Interview, Card Sorting, Participatory Design Workshop, Co-Creation, Landscape Game, User Story Game, Day in the life, Field Intercepts, In-Situation Interview, Semantic Profile, Photo Essays, Retail Audit, POEMS, Camera Studies, Participant Created Video Doc. Collage, Daily Debrief
Analyze & Synthesize	Competitive Landscape, 5 Forces, Clustering, Activity Structuring, ELITO, Customer Journey, Mind-Map, Blue Print, Mental Model, Era Analysis, Framework, Insight to Innovation
Ideate	Brainstorming, Brainwriting, Random Link, Bull's Eye, Co-Creation, Concept Sketch, Prototyping, Hotshop
Develop	Concept Sketch, Prototyping, Personas, Scenarios, Storytelling, Concept Mapping, Value Web, Concept Illustration, Positioning Map, Road Map, Business Modeling

SK 플래닛이 표방하는 각 프로세스별 대표적 방법론은 〈표 20〉과 같으며 진하게 표시된 부분은 이번 T-스마트 러닝 서비스개발에 선별적으로 적용된 방법론을 표시한 것이다. 구체적인 프로세스에 따른 방법론의 적용 과정을 살펴보면 다음과 같다.

① Define 단계

프로젝트의 목적, 범위, 산출물 등을 설정하고 협의하여 액션플랜을 수립하는 단계이다. 본 프로젝트의 경우 약 1주일에 걸쳐 진행되었으며, 일반적으로 이 단계에서 신서비스를 개발할 것인지, 기존 서비스에 새로운 라인을 추가할 것인지, 인수합병 등을 통해 비즈니스모델을 창출할 것인지에 대한 결정이 내려진다.



〈그림 37〉 Team-Building(左), Rope of Scope(右) 과정

우선 〈그림 37〉과 같이, 프로젝트 참여자간의 효율적인 업무 진행과 팀 워크 향상을 위해 팀 빌딩(Team-Building), 로프 오브 스코프(Rope of Scope), 그라운드 룰스(Ground Rules) 등이 진행되었다. 다양한 외부자문단, 내부 부서 팀원들 간의 팀 워크를 형성하고 서로 다른 이해관계자 간의 공동 목표를 설정하는 필수적 단계라 할 수 있다. 그 중 로프 오브 스코프는 동그라미 모양을 그리고 공동의 목표라 생각되는 요소를 안쪽으로 배치, 애매한 요소는 선위에, 이외의 것들은 밖에 배치해 보는 과정을 통해 공동의 합의점을 찾아가는 유용한 방법론이다. 이후, 프로젝트 목표 설정을 위한 핵심 질문(Key Questions), 투노 리스트(To-Know List) 등이 진행되었다. 핵심 질문은 프로젝트의 성공적 수행을 위해 프로젝트 전반에 걸친 중요한 이슈들을 확인해 보는 방법론이다. 먼저, 프로젝트를 통해 해결책을 찾아야 할 이슈들을 정리하여 3~4개의 주요 질문으로 클러스터링하고, 해당 질문들이 프로젝트의 배경, 목적, 예상 결과물 등에 적합한지를 확인하면서 구성원간의 협의를 도출하게 된다. 이렇게 도출된 핵심 질문은 프로젝트 중반에 다시 확인 과정을 거쳐, 프로젝트 수행 과정에 있어 놓치는 부분이 없는지 확인하게 된다. 핵심 질문이 완성되면 질문의 답을

얻기 위해 어떤 리서치와 방법들이 필요한지를 정리하게 되는데, 이를 투-노 리스트라고 한다.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	A	1015는 어떻게 영어 학습을 하는가?	선생님	일반인	학부원	내부	전문가	인터뷰 후보자
3		학생들의 Demographical 요소별 영어 학습 형태						
4		초중등 학생들의 영어 교육의 특징은 무엇인가?						
5		나이 및 수준 별 영어학습 방법(경험)을 어떠한가?						
6		만해서 맞들?						
7		학생들의 Behavioral요소별 영어 학습 형태						
8		영어 공부는 하루에 얼마나 하나?						
9		영어 공부는 어디서 하나?						
10		학생들의 영어 학습 관련 Life Style인 어떠한가?						
11		교/학교/학원/이동 시, 영어 교육 관련된 활동은 무엇이 있는가?						
12		영어 공부의 목적 및 동기(psychological 차이)						
13		영어를 왜 공부하는가?						
14		영어공부를 지속적으로 유지시켜주는 동기는 무엇인가?						
15		학원해 다니는 이유는 무엇인가?						
16		사용하는 Device						
17		현재 보유하고 있는 Device 또는 Online 서비스는 무엇인가?						
18		영어 학습/교육 시 사용하는 Device 및 교재는 무엇이며 어떻게 활용하나?						
19		공부할 때 어떤 형태의 교재를 선호하는가? (Online vs. Offline)						
20		학생이 PC를 사용할 때 무엇을 하는가?PC를 어떻게 활용하고 있는가?						
21		영어 교육 외의 다른 Device 구매의 의사결정자/요소는 무엇인가?						

〈그림 38〉 To-Know List

이러한 과정을 거쳐 본 프로젝트의 경우, (1)영어 학습 시장의 고객, 플레이어, 정책, 제도 등의 역학 관계에서 도출할 수 있는 인사이트는 무엇인가? (2) 이해관계자들의 어려움과 니즈는 무엇인가? (3)당사의 사업 기회 요인은 무엇인가? (4)차별화된 경쟁력 확보를 위한 핵심 기회 영역은 무엇인가? 등이 도출되었다. 이후, 모두를 만족시키는 영어 교육 서비스 컨셉 개발 및 ICT 기반 영어 교육 분야의 사업 기회 영역 확보가 목표로 설정되었다.

또한 이 단계에서는 (1)New Industry, Reinvent Industry, Industry Best, Industry Standard 등 해당 산업을 정의하는 Ambition Level 과정, (2)세분화와 복합화에 따라 New Feature, New Product, New Platform, New Business 등 비즈니스를 정의하는 Scope 과정, (3)Time to Launch·Commercialization, Revenue Expectations, Geography 등 비즈니스 환경을 정의하는 Constraints

& Metrics 과정이 진행된다. 이렇게 도출된 핵심 질문과 정의를 바탕으로 목표 및 최종 결과물에 대한 협의를 이루고, 핵심 범위를 설정하며, 맥락 리서치, 서비스 컨셉 등이 정의되었다.

## ② Fine 단계

다양한 고객의 이야기를 경청하고 행동을 관찰하여 인사이트풀 팩트 (Insightful Fact)를 수집하고 언멧 니즈(Unmet Needs)를 발견할 수 있는 기반을 마련하는 단계이다. 본 프로젝트의 경우, 약 3주에 걸쳐 진행되었으며 빅 트렌드 분석(Big Trend Analysis), 관찰, FGI, 심층인터뷰(In-depth Interview), 카드 소팅(Card Sorting), 고객 되어보기(Be the Customer) 등의 방법론이 적용되었다. 서비스개선이나 기존 서비스의 리뉴얼 시에는 서비스를 많이 이용해 본 헤비 유저(Heavy User)와 이의 대조군인 넌 유저(Non-User)를 대상으로 고객 조사가 이루어지지만 본 프로젝트와 같이 신서비스개발의 경우, 얼리 어답터(Early Adaptor) 및 이해관계자 위주로 고객 조사가 진행된다. <그림 39>는 이해관계자 그룹 중 초등학생을 대상으로 고객 관찰을 진행한 예이다. 이러한 관찰과 인터뷰를 통해 숨은 니즈를 발견하는 것이 목적이다.



“파란가방은 영어학원 가방이고요, 빨간 가방은 다른 학원 가방이에요. TOSEL 시험 볼 때는 인강도 들어요.

수요일 저녁 10시에는 EPGY Stanford 온라인 교육도 들어요”  
(박지0, 학생/초등5)

<그림 39> 관찰 및 인터뷰

트렌드 분석은 주로 ICT를 중심으로 교육 분야에서 일어나고 있는 다양한 이슈를 분석하였는데, 이를 통해 최근 교육 관련 패러다임이 바뀌고 있다는 사실이 발견되었다. 그 내용은 (1)본질적인 영어 경쟁력 확보에 대한 욕구 증가, (2)공급자 중심에서 사용자 중심으로의 교육 서비스 진화, (3)ICT를 활용한 교육 서비스의 다양성 증가 등이었다.

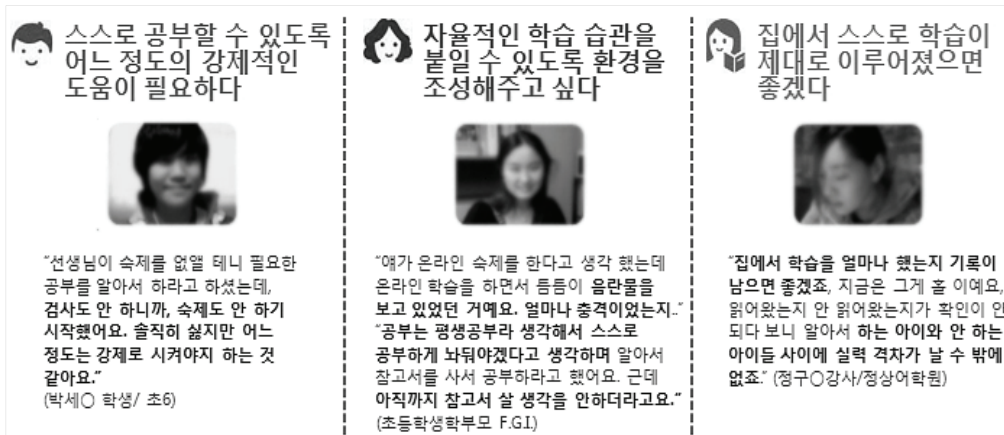


“세미나나 학원 설명회를 가도 결국 자기네 마케팅 하는 거지 우리아이를 위한 고민은 전혀 없죠. 우리 아이에 맞는 정보는 모임이나, 1년전 선배자녀 엄마들한테 얻게 되죠. 아이 공부시키기에는 정보가 70%이죠” (학부모)

〈그림 40〉 자극 블록과 심층인터뷰를 통한 유저 스토리

고객의 내부 심리를 파악하기 위한 심층인터뷰도 진행되었는데 여기에서는 자극 블록(Stimulus Block)이 사용되었다. 자극 블록은 〈그림 40〉과 같이 본인을 중심으로 다양한 이해관계를 분석하여 대상자에게 영향을 주는 요인들을 정리하는 카드 소팅의 한 방법이다. 일반적인 설문, 면대면 인터뷰 및 타인의 영향을 받을 수 있는 그룹인터뷰 등에서는 도출하기 힘든 내면의 문제 및 숨은 니즈를 파악하는데 효과적이다. 이를 통해 페인 포인트(Pain-points)가 도출되었고, 이해관계가 정의되었으며 관계간의 문제점도 도출되었다. 동시에, 고객의 입장이 되어 입학 상담 등 학원 프로세스를 직접 체험하고, 학생들의 공부 방식 및 교수 방식에 대한 페인 포인트도 도출하였다. 고객 되어보기(Be the

Customer)나 하루 동안 체험하기(Day in the Life)와 같은 방법론의 적용 시에는 본인의 경험이 조사 수행에 영향을 미쳐서는 안 되며 단순한 관찰이나 경험이 아닌, 다음의 6가지 사항을 염두 해 두어야 한다. (1)바디 랭귀지, 심볼, 감정 등을 포함한 현재 상황 묘사, (2)환경, 공간, 행동, 상호 작용에 있어 어떤 영향이 있는가, (3)사람들과 함께하는 행동은 무엇이며, 어떤 행동을 하는가, (4)어떤 상호 작용이 일어나고 있는가, (5)사람들마다의 역할이나 관계도가 있는가, (6)사회적 구조나 역할 구분 등을 강화하는 기능, 또는 목적이 있는 구조물이 있는가, 그 구조물은 어떤 활동 및 영향을 주며 활용되고 있는가 등을 파악하여 고객들의 행동 패턴을 분석하게 된다.



〈그림 41〉 이해관계자 인터뷰 내용(학생, 학부모, 교사)

다양한 방법론의 진행 결과, 학생, 학부모, 교사의 이해관계 그룹이 각각 상이한 환경에 놓여있는 갈등 관계를 구성하고 있음이 밝혀졌다. 이에 따라 이해관계자들의 서로 다른 환경과 요구사항을 모두 충족시키기 위한 방법으로 참여형 디자인 워크숍(Participatory Design Workshop)이라는 새로운 방법론이 도입되었다. 참여형 디자인 워크숍은 이해관계자간의 갈등을 조정하고 공동의 합

의점을 찾아가는 방법으로, 먼저 FGI를 통해 그룹별 갈등의 원인과 요구사항을 분석하고, 그것의 결과물을 이해관계자 모두가 참여하여 함께 분류하고 우선순위를 정하는 방식으로 진행된다.



〈그림 42〉 참여형 디자인 워크샵에 사용된 삽화

본 프로젝트에서는 이 과정에서 삽화를 사용하여 갈등을 일으키는 사항 및 각 그룹이 직면한 환경을 시각적으로 보여줌으로써 보다 쉽게 서로를 이해할 수 있도록 하였다. 이러한 과정에서 대화와 이해를 바탕으로 서로 다른 관점을 해소하고 합의된 아이디어가 도출될 수 있는 분위기를 마련하는 것이 중요하다. 각각의 요구가 부합될 때까지 이런 방법론을 반복 수행함으로써 개념적 공유가 형성되었다. 그 결과 (1)교사와 학생간의 상호작용을 촉진 시킬 것, (2)학생들이 학습 내용을 이해하고 통합할 수 있는 시스템을 제공할 것, (3)학생의 전체 학업 기록을 관리, 통합할 것 등 모두의 요구를 만족시킬 수 있는 교육 서비스의 3가지 원칙이 도출되었다.

### ③ Analyze & Synthesize 단계

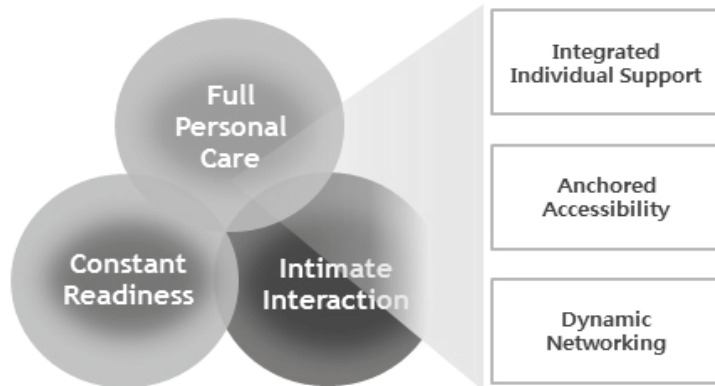
이 단계의 목적은 발견한 사실들을 토대로 사업기회 및 차별적 고객 니즈를 발굴하는 것이다. 약 2주에 걸친 회의, 보고, 문서화 작업을 통해 고객 니즈 클러스터링(Clustering), 프레임워크(Framework)의 개발, 아이디어 도출을 위한 테마 설정 등이 진행되었다. 클러스터링은 고객 관찰이나 인터뷰를 통해 나온 사실들을 유의미한 군으로 분류하여 작은 단위의 니즈로 만들고 이를 다시 군집화 하여 맥락적 니즈(Context Needs)를 찾아가는 방법론이다. 일반적으로 니즈를 찾아가기 위해 많이 사용되며, 컨셉 발전 과정에서 작은 단위의 아이디어를 묶어 큰 아이디어로 빌드 업(Build-Up) 시켜나가는 과정에서도 유용하게 사용된다. 프레임워크는 분석을 통해 도출된 니즈로부터 핵심 인사이트를 도출하여 의미와 결과를 타인에서 쉽게 전달하기 위한 방법론으로 제품이나 서비스개발에 있어 아이디어 도출의 방향 설정 등을 도와주는 역할을 한다.

〈표 21〉 학습과 관련된 고객 니즈

고객니즈		내용	
Planning		1	학습정보가 나에게 맞는지 검증하길 원함
Learning	1:N	2	1:N 수업 시에도 1:1학습효과를 얻길 원함
	Peer	3	효과적 Peer Interaction을 통한 능력향상을 원함
	Self	4	과거 학습내용을 목적에 맞게 쉽게 찾길 원함
		5	Self-learning을 위한 지속적인 자극 및 도움을 받길 원함
	기타	6	빠른 몰입을 위해 준비된 상태의 학습 상태를 원함
		7	단순암기가 아닌 개념적 이해를 원함
	8	흥미와 재미를 통해 지속적인 동기부여를 원함	
Improving		9	본질적 영어경쟁력 확인 및 지속적 보완을 원함
	10	개인적 학습특성과 결과누적을 통해 새 학습 환경으로의 연결을 원함	

〈표 21〉은 Fine 단계를 통해 나타난 학습 관련 고객 니즈를 학습 과정에 따

라 학습 전(Planning), 학습 중(Learning), 학습 후(Improving)의 3단계로 분류한 것이다. 학습 전 단계는 학습자에게 적합한 학습 방법에 대한 정보 탐색 및 계획을 수립하는 것으로 학부모와 학습자 모두의 참여도가 매우 높다. 학습 중 단계는 실제 학습이 이루어지는 과정으로, 학습 형태에 따라 1:N(단체 학습에서 교사주도의 학습), Peer(학습자들 간의 상호 작용에 의한 학습), Self(학습 교재와 도구를 활용한 학습자 1인 학습)로 구분된다. 마지막으로 학습 후 단계는 학습자의 학습 수준을 진단하고 학습 계획 및 방법을 개선하게 된다. 이를 통해 10개의 고객 니즈가 도출되었다. 또한 서비스 컨셉의 테마로는 (1)친밀한 상호 작용이 이루어질 수 있는 학습 환경(Intimate Interaction), (2)항상 준비된 학습 환경(Constant Readiness), (3)전면적인 개인별 학습 관리(Full Personal Care) 등이 도출되었고, 이에 따라 (1)Integrated Individual Support, (2)Anchored Accessibility, (3)Dynamic Networking 등의 전략 방향이 수립되었다.



〈그림 43〉 고객니즈에 따른 비즈니스 전략 방향

④ Ideate 단계

고객 니즈를 충족시킬 수 있는 아이디어 도출의 기준점이 되는 핵심 디자인 (Design Core)을 만들고 이에 따라 다양한 아이디어를 도출하는 단계로 학생,

학부모, 교사, 전문어학원 관계자, 내부 직원 등 총 49명이 참여한 가운데 약 2주간 진행되었다.

신서비스개발의 경우 (1)사업 영역 및 전략을 정의하는 아이디어이션(Ideation), (2)정의된 사업 영역 안에서 전략의 방향에 따라 구체적 기능(Function)을 정의하는 아이디어이션(Ideation)으로 나누어 진행되며, 일반적으로 브레인스토밍, 브레인라이팅(Brainwriting), 랜덤 링크(Random Link) 등의 방법론이 사용된다. 브레인라이팅의 경우 타인이 낸 아이디어를 보고 자극이 되어 더욱 새로운 아이디어를 발상하게 하는 방법론으로 사고를 마음껏 확장시키는 집단 발상법이다. 소집단으로 아이디어 그룹을 세분화하고 약 5분간 3개 이상의 아이디어를 작성하게 한 후 테이블 중앙에 제출하거나 또는 옆 사람에게 전달하여 숙지하게 함으로써 이를 통해 새로운 아이디어를 도출, 더욱 창의적이고 정제화 된 아이디어를 만들어가게 된다. 브레인스토밍에 기반 한 방법론으로 침묵 속에 진행되기 때문에 자기주장을 내세우기 꺼려하는 사람들의 아이디어 취합에 주로 사용된다.

〈표 22〉 전략 방향에 따른 대표적 서비스 컨셉

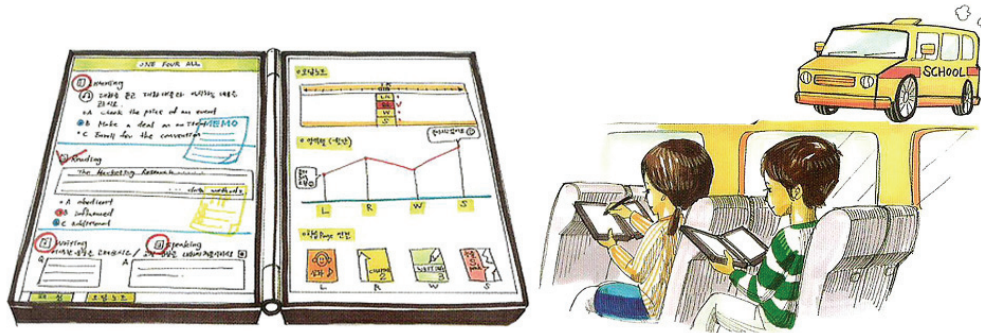
전략	서비스 컨셉
Intimate Interaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상호작용이 원활한 학습 및 교수설계 지원</li> <li>• 대면학습과 같은 밀착 학습 환경</li> <li>• 각국의 다른 학습자들과의 자유 토론 지원</li> </ul>
Constant Readiness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과거 학습내용을 바로 찾을 수 있는 사전</li> <li>• 영역별 학습교구 어디팅(Auditing)</li> <li>• 학습자 수준을 고려한 도서추천 및 학습 서비스</li> </ul>
Full Personal Care	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습량에 따라 학습계획 제안</li> <li>• 학습동기 부여 및 관리 플래너</li> <li>• 교사와 학부모의 학습자 관리를 위한 리워드(Reward)</li> </ul>

이 과정을 거쳐 초기 500여개의 아이디어가 도출되었고, 그 중 22개의 서비

스 컨셉이 최종 도출되었다. <표 22>는 대표적 서비스 컨셉을 정리한 것이다. 일반적으로 이렇게 도출된 아이디어는 아이디어 클러스터링(Idea Clustering) → 커스터머 스크린(Customer Screen) → 비즈니스 스크린(Business Screen) → 테크놀로지 스크린(Technology Screen)을 통해 지속적인 분석과 개선, 한계와 시장성 파악 등의 과정을 거쳐 최종 아이디어로 선별된다.

#### ⑤ Develop 단계

도출된 아이디어를 반복된 프로토타이핑을 통해 비즈니스 컨셉으로 정교화하는 단계로 약 3주간에 걸쳐 진행되었다. 학생 11명, 학부모 16명, 교사 11명에 의해 핫샵(Hotshop)이 진행되었다. 사전 단계에서 도출된 22개의 서비스 컨셉은 이러한 과정을 통해 고객 수용성 검증, 컨셉 정교화 및 실행 가능성(Feasibility) 검증 등의 과정을 거치게 된다. 프로토타이프는 시제품 및 서비스가 나오기 전에 도출된 컨셉을 정확하고 쉽게 이해할 수 있도록 개념적인 모습을 구체화하여 시장성 및 고객 수용성 등을 검증하는 방법으로, 종이 프로토타이프(Paper Prototype), 롤 프레이밍(Role Playing), 일러스트레이션(Illustration), 목업(Mock Up) 등의 방법이 사용된다. 이때, 가장 중요한 것은 한 번의 모델링으로 끝나지 않고 지속적인 시각화(Visualize) → 실현(Realize) → 평가(Evaluate) → 개선(Refine)의 프로세스를 거쳐 최종 결과물의 완성도를 높이는 데 있다.



〈그림 44〉 일러스트 형식의 프로토타이프

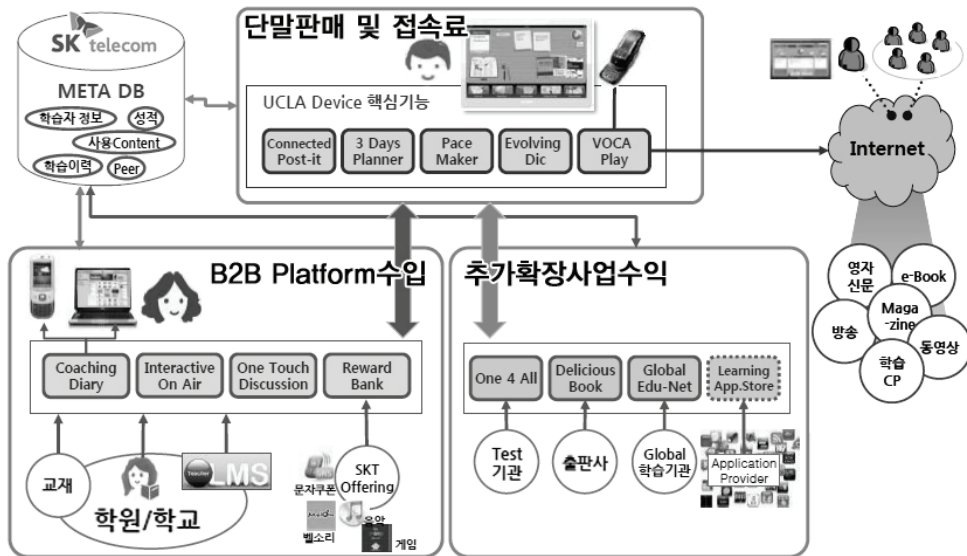
〈그림 44〉는 도출된 아이디어의 비즈니스 컨셉에 대한 이해를 높이기 위해 일러스트레이션 기법을 사용한 프로토타이프이다. 이러한 방법은 비교적 적은 예산으로 다양한 형태의 표현이 가능하다는 장점이 있다.



〈그림 45〉 최종 결과물에 대한 컨셉 프로토타이프

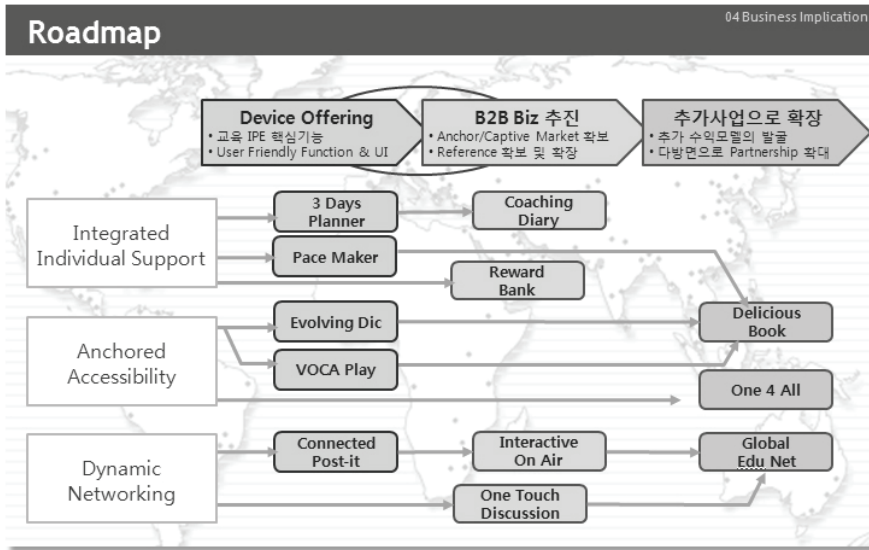
결과, T-스마트 러닝 서비스는 (1)학습자를 다양한 방법으로 서포트하여 자기 주도적 학습을 가능하게 하고, (2)교사 및 교육 사업자에게는 차별화된 툴을 제공하며, (3)학부모에게는 자녀 관리의 부담을 완화시켜 준다는 핵심 제공 가치를 도출하고 그에 따라, 학생측면에서 (1)Delicious Book, (2)Pace Maker, VOCA Play, (3)Evolving-Dic, (4)Global Edu-Net, 학부모측면에서 (1)Reward Bank, (2)Coaching Diary, (3)3 Days Planner, (4)One 4 All, 교사 측면에서 (1)One Touch Discussion, (2)Interactive On Air, (3)Connected Post-it 등 총 12개의 실행 서비스 아이템이 최종 도출되었다.

추가로, 최종 도출된 서비스 아이템은 프로젝트 사안에 따라 비즈니스 임프리케이션(Business Implication) 과정을 거치게 된다. 특히 신서비스개발의 경우 중요시 되는 과정으로 결과물의 핵심 제공 가치의 재검토 및 결과에 따른 비즈니스 모델링은 물론, 시장에서의 로드 맵(Road Map), 포지셔닝 맵(Positioning Map), 비즈니스 전략 등이 설정된다.



〈그림 46〉 T-스마트 러닝 서비스의 비즈니스 전략 모델

도출된 12개의 실행 서비스 아이템을 비즈니스 전략모델에 따라 재 그룹화하여 (1)단말판매 및 접속료를 통한 수익 모델, (2)B2B 플랫폼 수익 모델, (3) 추가확장 사업수익 모델 등 3가지가 제시되었다.

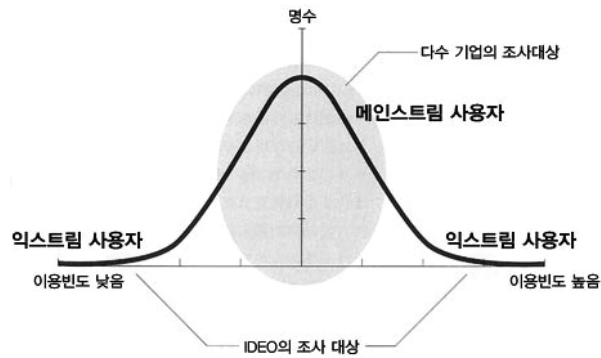


〈그림 47〉 T-스마트 러닝 서비스의 단계별 로드맵

로드맵은 서비스 컨셉의 적용 및 활용과 관련한 의사 결정에 도움을 줄 수 있도록 새로운 산업 또는 제품 및 서비스의 출현과 발전 가능성에 대해 명확히 보여주는 방법론이다. 각 단계별로 컨셉이 지향하는 목표를 시간, 기술, 비즈니스 등의 측면에서 기술하게 된다. 이것은 컨셉 개발에 대한 전략적 접근과 단계적 의사 결정을 용이하게 한다. 본 프로젝트의 경우, 차별화된 디바이스 기능을 통한 B2B사업의 신속한 개척을 통해 전속 시장(Captive Market)의 빠른 확보가 중요하다는 전략 하에, 이를 기반으로 추가적인 수익창출이 가능한 사업으로 확장해야 한다는 단계별 로드맵이 제시되었다.

(다) 시마노 신상품 개발 사례

2004년 세계적인 자전거 부품업체인 일본의 시마노(Shimano)는 미국 시장에서 고급 자전거의 판매량에 비해 일반 자전거 및 산악자전거 매출이 둔화되고 있다는 사실을 인지하였다. 이에 따라 새로운 비즈니스모델 수립을 위한 신상품 개발 계획을 수립하고, 아이디어에 신상품개발 프로젝트를 의뢰하였다. 아이디어는 이해(Understand) → 관찰(Observation) → 래피드 프로토타이핑(Rapid Prototyping) → 개선(Refining) → 실행(Implementation)의 5단계 프로세스를 적용하였는데, 특히 이해와 관찰 단계에 중점을 두어 서비스디자인을 적용하였다.[129] 따라서 극단적 사용자 인터뷰(Extreme User Interviews), 래피드 에스노그래피(Rapid Ethnography), 카드 소팅(Card Sorting), 트라이 잇 유어셀프(Try It Yourself), 관찰(Analogous Observations), 쉐도잉(Shadowing) 등 6개의 방법론이 주로 사용되었다.[130]



〈그림 48〉 고객리서치를 통한 사용자 분포

극단적 사용자 인터뷰는 소수의 극단적 사용자를 대상으로 한 조사 방법이다. 예를 들어, 자전거를 매일 타거나 혹은 거의 타지 않는 사용자를 조사 대상

[129] <http://www.ideo.com/work/shimano>

[130] Ibid.,

으로 선정하여, 그 결과를 토대로 주요 고객을 위한 상품을 개발하게 된다.[131] 극단적 사용자는 부정적이든 긍정적이든 명확한 의견을 갖고 있기 때문에 단기간에 질 높은 아이디어와 결과물을 도출할 수 있다는 특징이 있다.

샌프란시스코, 애틀랜타 등 미국 내의 4개 도시에서 약 1개월간 극단적 사용자를 대상으로 조사가 시행되었다. 그 결과, 부정적 의견으로 (1)전용도로 이외의 두려움, (2)복잡한 기계장치의 어려움, (3)추가 장비 구매 및 유지비용의 부담감, (4)매장 내 직원복장에서 오는 거부감 등이 도출되었다. 유일한 긍정적인 측면은 자전거를 타지 않는 성인의 90%이상이 유년기 자전거와 관련된 좋은 추억을 가지고 있다는 사실이었다. 아이디어의 디자인팀은 (1)다루기 쉽고 간편한 자전거 개발, (2)총체적 매장 판매 전략수립, (3)지방정부 및 사이클 조직과의 협력을 통한 공공 캠페인 사업이 필요하다는 사실을 도출하였다.

아이디오는 2007년 자동기어변속기능을 탑재한 코스팅 바이크(Coasting Bike)를 개발하였고, 2008년 총 일곱 개의 자전거 제조업체가 코스팅 자전거를 생산하기로 결정하였다.



〈그림 49〉 전용 웹사이트 및 코스팅 자전거의 원형

[131] <http://www.designtwopto.com>

또한, 대형 자전거 제조업체인 트렉(Trek), 롤리(Raleigh), 자이언트(Giant)는 시마노의 혁신적 부품을 장착한 자전거를 개발하기 시작했다. 또한 고객 친화 판매 전략을 수립하고 그에 따른 매장 환경 개선 및 직원의 서비스 정신을 고취시켜 고객 만족도를 높였으며, 온라인을 통해 자전거 트렉 정보를 제공하는 공공 캠페인을 지방정부 및 사이클 조직과 협력하여 진행, 기업이미지를 향상하였다.

### (3) 분석 결과

서비스디자인은 기업과 고객이라는 두 가지 측면을 균형적으로 고려하는 프로세스와 방법론을 제공한다.[132] 그러나 앞서 살펴본 사례들을 통해, 전략의 방향이 점진적 혁신인지, 급진적 혁신인지에 따라 다음과 같은 차이가 도출되었다.

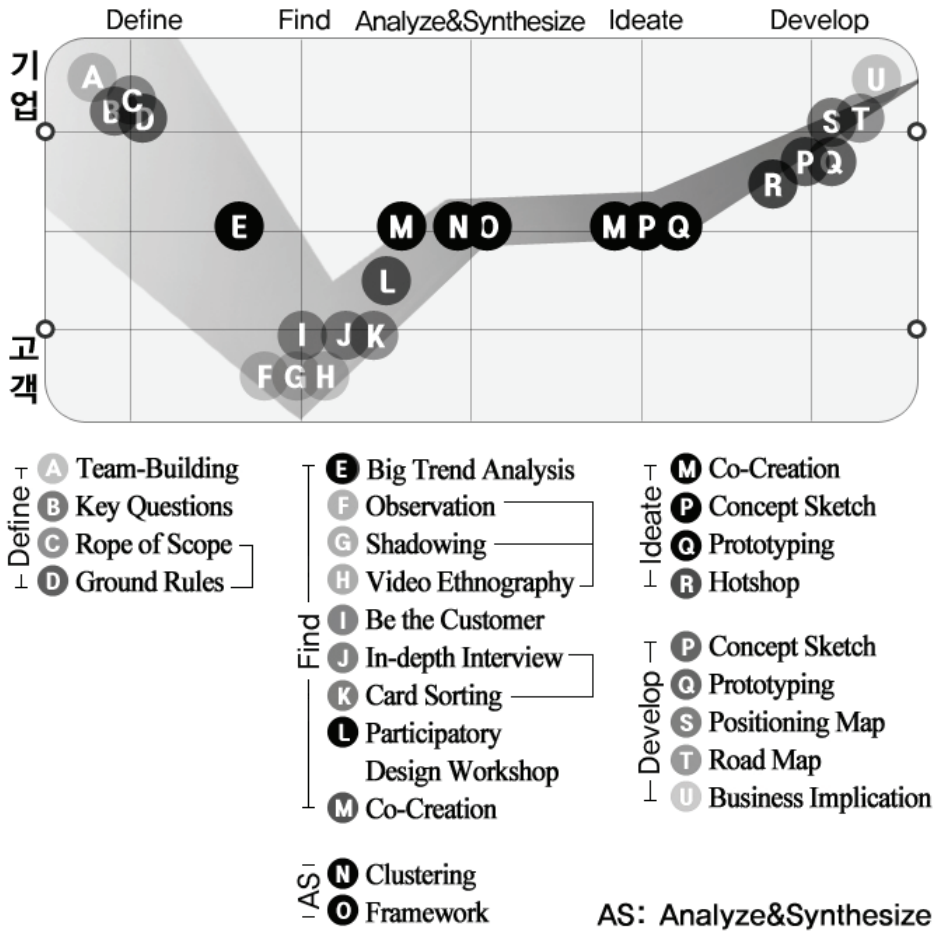
〈표 23〉 점진적 혁신과 급진적 혁신 비교

분류	프로세스	방법론	결과물
점진적 혁신 (서비스개선)	A	B	C
급진적 혁신 (신서비스개발)	A + 비즈니스 임플리케이션 추가	B + 기업측면의 조사, 방법론 강화	C + 뉴비즈니스모델 창출

〈표 23〉과 같이 혁신성에 따라 적용되는 프로세스, 방법론 및 결과물의 차이가 도출된다. 특히 급진적 혁신의 경우 (1)결과물 측면에서 고객에게는 새로운 서비스 제공을 통한 만족도 향상을, 기업에게는 뉴비즈니스모델 창출을 통한 수익창출을 가져온다. (2)프로세스 측면에서는 비즈니스모델 및 로드맵 도출 등을 위한 비즈니스 임프리케이션 단계가 추가된다. (3)방법론적 측면에서는 새로

[132] Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper, Köln International School of Design, 2005, pp.150-153

운 기회 요소 발굴을 위한 잠재된 기업의 니즈 발견에 치중됨을 알 수 있다. 보다 자세히 차이를 살펴보기 위하여, SK 텔레콤의 사례를 통해 서비스디자인 프로세스에 따른 방법론을 고객과 기업측면에서 도식화하면 다음과 같다.



<그림 50> T-스마트 러닝 서비스 개발프로세스에 따른 주요 방법론

급진적 혁신의 경우, 그림에서와 같이 프로세스별 방법론의 적용패턴에 기업 → 고객 → 양자(기업+고객) → 기업의 흐름이 나타난다. (1)Define 단계에서는

주로 기업을 대상으로 다양한 방법론이 적용되는데, 그 이유는 신서비스개발이 궁극적으로 뉴비즈니스모델 창출을 통한 신서비스 제공을 지향하기 때문이다. 따라서 전략을 수립하기 위한 기업의 역량 및 인력구성 분석은 물론 전략수립의 목표와 범위 설정, 해당 비즈니스 산업 및 환경의 정의가 끝난 이후에 다른 프로세스가 진행되는 것이다. (2)반면, Find 단계는 주로 고객을 대상으로 방법론이 적용되는데, 트렌드 분석을 통해 거시적 접근이 선행된 후 관찰, 설문조사, 심층인터뷰 등 다양한 방법론을 적용해 잠재된 고객 니즈를 효과적으로 발굴하는 과정이 진행된다. (3)클러스터링과 프레임워크 등을 통해 (1), (2)단계에서 도출된 결과를 토대로 전체적인 사업의 범위가 규정되며, 이때 기업과 고객의 관점이 균형 있게 고려된다. (4)이런 분석의 유형적 결과물을 미시적 관점에서 접근하고 컨셉 스케치를 통해 프로토타이핑을 진행하는 것이 Ideate 단계이다. (5)반복된 프로토타이핑이 Develop 단계에서 진행되고 뉴비즈니스모델을 시장에 출시하기 위한 로드맵 등의 설정을 위하여 주로 기업을 대상으로 방법론이 적용되는 특성이 도출된다.

따라서 서비스디자인 적용에 있어 혁신의 방향에 따라 적용되는 프로세스 및 방법론, 결과물이 다르게 도출되기 때문에 기업의 전략 방향이 점진적 혁신을 통한 고객만족도 향상인지, 급진적 혁신을 통한 뉴비즈니스모델 창출인지에 대한 목표 설정이 매우 중요하다.

### 3. 소결론

비즈니스 환경과 산업체 현황에 근거한 서비스디자인의 혁신성에 대한 연구 결과를 정리하면 다음과 같다. 우선, 서비스디자인에 영향을 미치는 비즈니스 환

경변화의 핵심 요인으로 ‘소비자’, ‘서비스’, ‘플랫폼’이 도출되었다. 또한 이러한 핵심 요인을 고려한 뉴비즈니스모델 창출에 대한 요구가 증가되고 있는 것으로 나타났다. 오픈 비즈니스 모델 및 플랫폼 전략 등이 주요 이슈로 대두되고 있으며, 이에 따라 서비스디자인 역시 다양한 아이디어, 지식, 자원, 시장 등이 최적으로 조합될 수 있는 개방된 시장 플랫폼을 통해 외부에 존재하는 수많은 아이디어를 비즈니스모델에 접목시킴으로써 가치창출의 기회를 증폭시키는 동시에 다양한 비즈니스모델을 플랫폼에 모아 새로운 사업의 에코시스템을 창조하는 전략이 향후 서비스디자인의 전개 방향인 것이다.

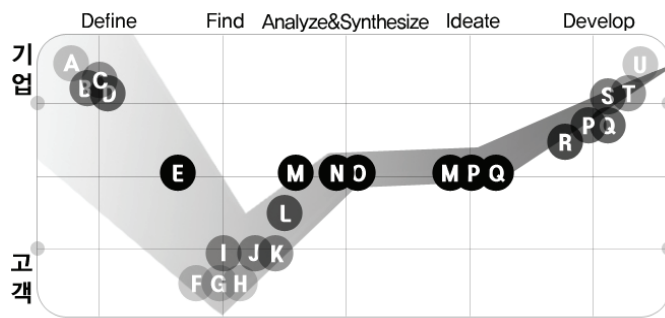
다음으로 국내 서비스디자인 산업체 현황을 분석한 결과, 1차로 진행된 FGI에서는 국내 서비스디자인 산업의 핵심 요인으로 프로세스와 방법론, 기업, 고객이 도출되었다. 이에 따라 방법론의 중요도 및 성향평가, 수행방식 및 전략수립의 방향에 관한 2차 구조화 설문을 실시한 결과, 방법론의 중요도 및 성향평가 분석에서는, 기업과 고객측면의 방법론을 모두 중요하게 인식하고 있었으며 기업 분석에는 정량적, 고객 분석에는 정성적 접근 방식을 주로 사용하는 경향이 있으나, 다수의 방법론 적용에 있어 정성과 정량의 방법을 동시에 사용하여 각각의 방법론이 가져올 수 있는 한계를 보완하고 있는 것으로 나타났다.

수행방식 및 전략수립의 방향 분석에서는, 고객측면의 방법론의 경우 대부분 자체수행의 빈도수가 높게 나타났으며 특히 고객과 직접 소통하여 분석하는 방법론의 경우 거의 자체수행으로 진행되었다. 기업측면의 방법론의 경우 전략과 관련된 방법론은 주로 자체수행의 빈도가 높게 나타난 반면, 기업 내부의 재정 및 구조 분석과 관련된 방법론은 해당 기업의 제공에 의해 진행되는 경우가 많은 것으로 나타났다. 이는 외부업체의 분석보다 기업 내 자체 분석이 가장 정확한 결과를 도출하기 때문으로 파악된다. 전략수립 방향에 대한 조사결과는 주요혁신, 신규사업화, 신서비스, 서비스라인확장, 서비스개선, 스타일변화, 신상

품개발의 7가지 주요 전략 목표가 모두 고른 중요도 평가를 받는다. 다시 말해 서비스디자인 전략 수립 시 급진적 혁신과 점진적 혁신을 모두를 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 특히 신규사업화와 신서비스 개발과 같은 급진적 혁신과 관련된 전략수립을 보다 중요하게 인식하는 것으로 나타났다.

결국, 국내 대표적인 서비스디자인 업체 8곳을 대상으로 행해진 연구의 결과를 보면, 소구대상에 있어 기업과 고객을 균형적으로 설정하고 있으며, 방법론의 적용에 있어서도 정성, 정량적 접근이 균형을 이루고 있는 것으로 나타났다. 전략적 관점에서 볼 때, 급진적 혁신과 점진적 혁신이 동시에 진행되고 있는 것을 알 수 있다.

이를 근거로 혁신성에 따른 서비스디자인의 차이를 도출하기 위해 국내외 대표적 서비스디자인 사례를 비교분석한 결과, 점진적 혁신과 비교하여 급진적 혁신의 가장 큰 특징은 결과물 도출에 있어 뉴비즈니스모델을 창출한다는 것이다. 또한 프로세스 측면에서는 비즈니스모델 및 로드맵 도출 등을 위한 비즈니스 임플리케이션 단계가 추가되며, 방법론적 측면에서는 새로운 기회 요소 발굴을 위한 잠재된 기업의 니즈 발견에 치중됨을 알 수 있었다.



〈그림 51〉 T-스마트 러닝 서비스개발의 흐름도

프로세스별 방법론의 적용패턴을 살펴보면, 점진적 혁신의 경우는 고객

(Discover) → 고객(Define) → 기업+고객(Develop) → 고객(Deliver)의 흐름으로 고객의 니즈 발굴을 시작으로 최종 목표가 고객 만족도 향상을 위한 결과물 도출에 초점이 맞춰져 반면, 점진적 혁신의 경우 기업(Discover) → 기업+고객(Define) → 기업+고객(Develop) → 기업(Deliver)의 흐름이 나타난다. 궁극적으로 뉴비즈니스모델 창출을 통한 신서비스 제공을 지향하기 때문에 초기 단계에서 전략을 수립하기 위한 기업의 역량 및 인력구성 분석 등은 물론 전략 수립의 목표와 범위 설정, 해당 비즈니스 산업 및 환경의 정의 등 주로 기업을 대상으로 하는 다양한 방법론이 적용된다. 또한 마지막 단계에서도 기업의 수익창출을 위한 수단으로써의 뉴비즈니스모델 도출을 위해 로드맵, 비즈니스 임플리케이션 등이 추가적으로 진행되는 것을 알 수 있다.

〈표 24〉 혁신성에 따른 결과물 비교

분류		점진적 혁신	급진적 혁신
결과물	기업 측면	부가가치 창출	뉴비즈니스 모델 창출
	고객 측면	서비스개선을 통한 고객경험가치 상승	신서비스 제공을 통한 고객경험가치 창출

결국, 〈표 24〉와 같이 전략의 방향이 급진적 혁신인지, 점진적 혁신인지에 따라 차이가 도출되었다.

## V. 결론 및 제언

### 1. 연구 결과의 요약 및 제언

서비스디자인은 현재 모든 비즈니스 영역에서 요구되는 서비스를 디자인하는 포괄적인 의미로 해석되고 있으며, 기업과 고객의 균형적 접근을 통해 총체적 경험 가치 상승을 목표로 하는 실용학문으로 정의되고 있다. 서비스 산업이 경제에서 차지하는 비중이 지속적인 증가추세를 보이고 있는 시점에 고객의 요구를 충족시키고 차별적 경쟁 우위를 획득하기 위한 기업의 혁신 전략으로 주목받고 있다. 그러나 산업에서의 급속한 성장과는 달리, 아직 학문적 토대는 견고하지 못하다. 더욱이 국내의 서비스디자인 관련 연구 동향을 살펴본 결과, 다수가 고객측면의 점진적 혁신 사례연구에 편중되어 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 목적은 국내 서비스디자인 산업체를 대상으로 현황 분석을 시행함으로써 급속히 성장하고 있으나 아직 학문적 연구가 부족한 서비스디자인 관련 연구의 문제를 도출하고 향후 연구 방향을 제시하는 것이다. 따라서 (1)모리츠, 러브락, 존슨 등의 이론에 근거한 서비스디자인 산업분석모델을 도출함으로써 연구의 범위를 설정하고, (2)한국교육학술정보원에서 제공하는 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 2012년을 기준으로 지난 5년간 발표된 국내 서비스디자인 연구를 분석함으로써 연구동향의 문제점을 도출하고, (3)국내의 대표적 서비스디자인 업체 전문가를 대상으로 포커스 그룹 인터뷰 및 구조화 설문을 실시함으로써 향후 서비스디자인 관련 연구 방향을 제언하였다. 마지막으로 현재 요구되는 서비스디자인 급진적 혁신 연구의 방향을 실증적으로 제시하기 위해 국내 서비스디자인 급진적 혁신 사례인 “SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발”

을 심층 분석함으로써, 구체적인 “서비스 디자인 급진적 혁신 연구” 방법과 결과물을 제시하였다.

본 연구의 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 문헌조사 및 선행연구를 근거로 서비스디자인의 정의 및 프로세스와 방법론의 개념을 체계화하고 관계를 정의하였다.

서비스디자인은 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성의 특징을 가진 서비스를 시각화, 실제화, 표준화하여 일관된 경험을 제공하기 위해 통합적 전략, 시스템, 프로세스 및 터치포인트를 디자인하는 총체적 접근 방법이다. 또한 사용자 중심적이며, 동시에 디자인적 사고를 기반으로 반복적 프로세스를 통해 여러 분야를 통합하는 실용 학문으로 정의된다. 프로세스는 기업마다 용어의 차이는 있으나 문제발견을 위한 조사 단계 → 문제를 파악하는 분석 단계 → 문제를 정의하는 설정 단계 → 문제를 해결하기 위한 구현 단계 → 구현된 결과물의 전달 단계 등의 유사한 흐름을 보인다. 방법론은 서비스 컨셉의 도출 및 비즈니스모델을 개발하고 서비스 혁신 전략을 수립하는 도구이다. 서비스 접점에 사용되는 사물과 공간의 디자인은 물론, 사용자의 행동과 감성이 반영된 통합적 경험의 향상을 목적으로 한다. 또한 프로세스 진행 과정에 유기적으로 결합하여 서비스 경험을 구체적인 형상으로 가시화, 표준화하여 전체적인 서비스 경험 가치를 높이는 역할을 한다. 혁신의 관점에서 볼 때 서비스디자인은 단순한 소비자와의 점점 개선을 통한 차별화된 경험의 제공이 아닌, 전체적인 서비스 과정을 통한 고객의 경험 가치 상승을 목표로 한다. 서비스디자인은 혁신성에 따라 크게 두 가지 흐름을 보이는데 하나는 고객측면의 점진적 혁신이며, 다른 하나는 기업측면의 급진적 혁신이다. 모리츠의 서비스디자인 개괄 모델을 보면, 서비스디자인은 고객과 기업의 균형적 접근을 통해 고객측면에서는 만족

도 향상을, 기업측면에서는 이윤창출을 목적으로 다양한 혁신이 균형적으로 시도된다고 정의된다.

둘째, 서비스디자인 환경을 비즈니스 환경변화, 서비스디자인 산업 현황 및 산업 분석 모델, 국내 서비스디자인 연구 현황의 측면에서 논하였다.

현재 비즈니스 환경은 소비자, 소셜네트워크, 스마트미디어의 도입에 따라 새로운 비즈니스 환경을 구축해 가고 있다. 전통적 비즈니스모델은 붕괴되고 융·복합적 비즈니스모델 및 플랫폼 전략 등이 주요한 비즈니스 성공 요인으로 대두되고 있다. e비즈니스 초기의 비즈니스모델 및 분류체계 연구는 현재의 비즈니스 환경을 반영하기에는 한계가 있으며 산업구조의 변화, 서비스플랫폼 및 구매패턴의 변화, 비즈니스모델의 변화 등은 향후 서비스디자인 환경에 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다. 초기 서비스 산업 연구는 주로 경영과 마케팅 분야에서 시작되어, 기업의 프로세스 효율화나 비용절감의 측면에서는 상당한 성과를 거두었다. 그러나 고객중심의 서비스 산업이 부각되면서 한계가 도출되었다. 서비스디자인은 사용자 중심의 방법론을 통해 기업의 새로운 혁신 수단으로 주목받고 있다. 모리츠, 러브락, 존슨 등의 이론을 근거로 한 서비스디자인 산업 분석 모델을 통해 대표적 사례를 분류한 결과, 서비스디자인은 점진적 혁신은 물론 급진적 혁신 등 다양한 비즈니스 환경에 적용되고 있으며 특히, 급진적 혁신에 적용된 경우 기업과 고객측면 모두 혁신적 성과를 거둔 것으로 나타났다. 국내 서비스 R&D의 경우 제품중심의 R&D에서 벗어나지 못하고 있는 한계로 인해 혁신적인 로드맵 구축에 어려움이 있으나, 2010년 서비스 R&D 활성화 방안이 발표되면서 서비스 경쟁력 강화를 위한 범부처 차원의 노력이 이뤄지고 있다. 반면 학계의 연구 동향을 살펴보면, 고객측면의 서비스개선에 맞춰진 점진적 혁신 사례연구에 편중되어 있다는 문제점이 도출되었다.

따라서 셋째, 비즈니스 환경 및 국내 서비스디자인 산업체 현황 분석을 시행함으로써 국내 서비스디자인 관련 연구의 편향 현상과 국내 서비스디자인 산업의 전개 방향 간의 상관관계를 검증하였다. 우선 서비스디자인에 영향을 미치는 비즈니스 환경변화 요인을 도출하기 위하여 비즈니스모델 및 소셜네트워크 전문가를 대상으로 개방형 반구조화 설문과 심층면담을 실시하였다. 그 결과, 기존의 분류체계는 융·복합화 및 다변화되고 있는 현재의 비즈니스 환경을 반영하지 못한다는 결론이 도출되었고, 이러한 변화의 핵심 요인으로 ‘소비자’, ‘서비스’, ‘플랫폼’이 도출되었다. 서비스디자인의 전략적 관점에서 볼 때 이러한 핵심 요인을 고려한 비즈니스모델 창출이 중요하며 그에 따라 오픈 비즈니스 모델 및 플랫폼 전략 등에 대한 제고가 필요한 시점이며, 동시에 다양한 비즈니스모델을 플랫폼에 모아 새로운 사업의 에코시스템을 창조하는 전략이 서비스디자인의 전개 방향인 것이다. 다음으로 국내 서비스디자인 산업체 현황을 분석하기 위해 국내 대표적 서비스디자인 업체 및 학계, 기관의 서비스디자인 전문가를 대상으로 1차 FGI 및 2차 구조화 설문을 실시하였다. 그 결과, 소구 대상에 있어 기업과 고객이 균형적으로 설정하고 있으며, 방법론의 적용에 있어서도 정성, 정량적 접근이 균형을 이루고 있는 것으로 나타났다. 또한 전략적 관점에서 볼 때, 급진적 혁신과 점진적 혁신이 동시에 진행되고 있으며 특히 급진적 혁신에 대해 중요하게 인지하고 있는 것으로 나타났다.

이를 토대로 설명적 사례연구법에 근거하여 국내외 대표적 서비스디자인 사례를 분석하여 혁신성에 따른 차이를 도출하였다. 결과, 전략의 방향이 급진적 혁신인지, 점진적 혁신인지에 따라 다음과 같은 차이가 도출되었다.

〈표 25〉 혁신에 따른 결과물 비교

분류		점진적 혁신	급진적 혁신
결과물	기업 측면	부가가치 창출	뉴비즈니스 모델 창출
	고객 측면	고객경험가치 상승	신서비스 제공

따라서 기업의 전략적 혁신 수단으로 서비스디자인이 적용될 때 전략의 방향이 점진적 혁신이냐, 급진적 혁신이냐에 따라 적용되는 프로세스 및 방법론의 차이를 인지하고 계획을 수립하는 것이 매우 중요하다.

서비스디자인의 궁극적 목표는 서비스 컨셉을 비즈니스 모델화하는 것이다. 또한 기업에서의 뉴비즈니스모델 창출에 대한 요구는 지속적인 증가 추세에 있어, 급진적 혁신에 대한 요구는 더욱 증가될 것이다.

## 2. 제언 및 연구의 한계

제품중심의 시장이 서비스중심의 시장경제로 전환되는 시점에 서비스디자인의 사회적 역할은 더욱 커질 것으로 전망되지만 아직 서비스디자인의 정의와 개념조차 명확하지 않다. 본 연구를 통해 진행된 비즈니스 환경변화 요인 분석 및 국내 서비스디자인 산업체 현황분석 결과를 바탕으로 국내 서비스디자인 연구 동향과의 상관관계를 살펴보면, 국내 서비스디자인 산업체는 다양한 비즈니스 환경변화에 적극적으로 대처하여 점진적 혁신뿐만 아니라 다양한 급진적 혁신 전략을 수립하고 있었다. 그러나 국내의 관련 연구 동향은 고객측면의 서비스개선 사례에 편중된 점진적 혁신 연구에 편향되어, 이러한 산업 현황을 제대로 반영하지 못하고 있다는 문제가 도출되었다.

따라서 비즈니스 환경 및 국내 서비스디자인 산업 현황을 반영할 수 있는 급진적 혁신에 관한 학문적 연구가 요구되는 시점이다.

기업이 주도하는 서비스화 전략을 보면, 비즈니스모델의 융·복합을 통해 가치사슬을 확장하거나 새로운 수익모델의 창출 및 기존 모델의 영역 확장을 통한 가치창출에 대한 요구가 커지고 있음을 알 수 있다. 단순한 서비스개선을 통한 점진적 혁신은 서비스 산업의 고도화 및 다변화되고 있는 소비자의 니즈를 충족시키기에 한계가 있는 것이다. 기업 경쟁에서 비교 우위를 점유하기 위한 핵심 전략으로써의 급진적 혁신에 대한 요구는 날로 증가될 것이며, 이에 따른 서비스디자인의 활성화 및 발전을 위해 다음의 연구 방향을 제안한다.

제언 1: 정부 주도의 서비스 R&D에 있어 서비스의 특징을 고려한 평가체제의 도입으로 현실적인 서비스 혁신의 로드맵 구축을 위한 연구가 진행 될 필요가 있다.

제언 2: 점진적 혁신 및 급진적 혁신의 차이를 인지하고 프로세스 및 방법론 적용에 있어 체계적인 학문적 연구가 진행 될 필요가 있다.

제언 3: 단순한 서비스개선 등의 점진적 혁신이 아닌, 비즈니스 환경변화와 국내 서비스디자인 산업 현황을 반영한 급진적 혁신에 대한 연구가 진행 될 필요가 있다.

본 연구는 국내 서비스 R&D 현황 및 서비스디자인 관련 연구 동향의 문제를 제기하고, 서비스디자인에 영향을 주는 비즈니스 환경변화 요인 및 국내 서비스디자인 산업체 현황을 실증적으로 분석하여, 향후 관련 연구의 방향을 제시하였다는 점과 아직 연구가 활발히 진행되어있지 않은 급진적 혁신 사례를 “SK 텔레콤 T-스마트 러닝 서비스개발 사례”를 통해 심층 분석하였다는데 의

의가 있다.

하지만 (1)특정 사례연구에 국한되어 논점을 일반화시키지 못하였다는 점, (2)서비스디자인 전략에 대한 전문가의 타당성 검증이 이뤄지지 못하였다는 점, (3)선행연구의 부재 및 서비스디자인의 활성화 초기단계에 따른 폭넓은 리서치의 어려움 등의 한계가 도출된다. 향후 서비스디자인 활성화를 위해 보다 전략적인 관점에서 서비스디자인이 적용된 다양한 혁신 연구가 이루어져야 할 필요가 있다.

# 참 고 문 헌

## <국내문헌>

- 김광재 외, 서비스사이언스, 생능출판사, 2011
- 김구, 사회과학연구조사 방법론의 이해, 비앤엠북스, 2008
- 김연성, 서비스경영, 법문사, 2002
- 김국현, 웹 이후의 세계, 성안당, 2009
- 박규원 외, 디자인 조사 연구방법론, 이서원, 2010
- 박용태 외, 서비스공학, 생능출판사, 2011
- 백승화, 관계디자인, 디자인리서치앤플래닝, 2010
- 유영목, 서비스품질경영, 양서각, 2007
- 이용숙 외, 교육에서의 질적 연구, 교육과학사, 1998
- 이종환, 조사방법 및 통계분석의 이해와 적용, 공동체, 2008
- 조용호, 플랫폼전쟁, 21세기북스, 2011
- 주우진, 인터넷마케팅, 경문사, 2002
- 표현명 외, 서비스디자인 시대, 안그래픽스, 2008
- 황성욱 외, 소셜크리에이티브, 마젤란, 2010

## <번역서>

- 나카노 아키라, 클레이튼 크리스텐슨의 파괴적 혁신, 비즈니스맵, 2010
- 다니엘핑크(Pink, Daniel H.), 새로운 미래가 온다, 서울한국경제신문한경, 2005
- 빌 뷁스톤(Bill Buxton), 사용자 경험 스케치, 인사이트, 2010
- 안젤름 스트라우스(Strauss, A.), 줄리에트 코빈(Corbin, J.) 근거이론의 이해, 한울, 2008
- 앨런 쿠퍼(Alan Cooper) 외, 퍼소나로 완성하는 인터랙션 디자인 About Face 3, 에어콘출판, 2010

- 에릭 갈란드(Garland, Eric), 미래를 읽는 기술, 2008
- 에버렛 M. 로저스(Rogers, E. M.), 개혁의 확산, 5th ed., 커뮤니케이션북스, 2005
- 에이드리언 J. 슬라이워츠키(Slywotzky, Adrian J.), 가치이동, 세종서적, 2005
- 우베 플릭(U. Flick), 질적 연구방법, 한울 아카데미, 2002
- 제프리 페퍼(Pfeffer, Jeffrey), 휴먼이퀘이션, 지샘, 2001
- 조지프 파인(Pine, B. Joseph), 고객체험의 경제학, 21세기북스, 1999
- 피터 드러커(Perter F. Drucker), 피터 드러커의 위대한 혁신, 한국경제신문사, 2006
- 히라노 아쓰시 칼, 플랫폼 전략, 더숲, 2010

#### <해외문헌>

- A. Afuah & C. L. Tucci, Internet Business Models and Strategies : Text and Cases, McGraw-Hill, 2000
- Allan A, C.L Tucci, Internet Business Models and Strategies: Text and Class, Itwin/Mcgrw-hill, 2001
- Bill Hollins, Service Design, working paper, British Design Council, 2000
- Donald Norman, The Design of Future Thing: Author of The Design of Everyday Things, New York: Basic Books, 2009
- K. Berryman, L. Harrington, D. Layton-Rodin & V. Rerolle, Electronic Commerce: Three Emerging Strategies, The McKinsey quarterly, No.1, 1998
- 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
- K. Yin, Case Study Research Design and Methods, Revised Edition, Sage Publications, 1989
- Marc Stickdorn, Jakob Schneider, This is service design thinking, BIS Publishers, 2011
- Moritz, Service Design-Practical Access to an Evolving Field, working paper,

Köln International School of Design, 2005

- M. Rappa, Business Models on the Web, 1998–2006
- P. Bambury, A Taxonomy of Internet Commerce, 1998
- R. A. Krueger & M. A. Casey, Focus Groups, Sage Publications, 2000
- Satu Miettinen and Mikko Koivisto, Designing Services with Innovative Methods, University of Art and Design Helsinki, 2009
- 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
- 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 서비스디자인 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원, 2011
- 김현진, “지식경영 역량, 지식경영시스템 활용과 신서비스 개발 성과에 관한 연구”, 서강대학교 경영전문 대학원, 2011
- 남기찬, “서비스사이언스에 기반한 서비스 이노베이션이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구”, 한국경영정보학회, 2008
- 성가희, “SNS가 전자상거래에 미치는 영향 및 발전 방안에 관한 연구”, 성균관대학교 정보통신대학원, 2011
- 안성화, “서비스 사이언스에 기초한 서비스 SCM의 성과측정 프레임워크”, 한양대학교 정보경영공학, 2010
- 안주영, “총체적 서비스경험을 만드는 서비스스케이프 디자인과정연구”, 한국 실내디자인학회 Vol.10 no,2, 2008

- 오수진, “공공서비스 개선을 위한 시각정보 구조화 전략연구”, 이화여자대학교 디자인대학원, 2011
- 유흥준, “인터넷 기업의 비즈니스 모델 활성화 연구”, 연세대학교 산업대학원, 2001
- 윤성철, “인터넷 비즈니스 모델 평가체계에 관한 연구”, 연세대학교 정보대학원, 2001
- 이선희 외, “항공 산업의 서비스 디자인 활성화 방안에 관한 연구”, 상품학연구, 제 28권, 제4호, 2010
- 이정우, “인터넷 비즈니스 모델 설정과 적용에 관한 연구”, 한국정보통신대학원대학교, 2000
- 이종규, “경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향 요인에 관한 연구”, 단국대학교, 2008
- 전해영, “금융기업의 브랜드디자인경영 프로세스 구축에 대한 연구”, 고려대학교 공학대학원, 2012
- 한수련, “서비스디자인 측면에서 공공서비스 평가 방향연구”, 이화여자대학교 대학원, 2010
- 허영길, “인터넷 비즈니스 모델 분류 체계의 개선 및 실태분석”, 중앙대학교 대학원, 2000

#### <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
- Lovelock, C. H., “Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insight”, Journal of Marketing, 47, 1983

- P. Timmers, "Business Model for electronic Markets", Electronic Markets, Vol.8, No.2, 1998
- Roberto M. Saco and Alexiz P. Goncalves, "Service Design: An Aooraisal", Design Management Review, 19(1), 2008

#### 〈인터넷〉

- <http://www.designcouncil.org.uk>
- <http://www.enginegroup.co.uk/>
- <http://www.ideo.com>
- <http://www.ideo.com/work/shimano>
- <http://www.ideo.com/work/nurse-knowledge-exchange/>
- <http://www.riss.co.kr>
- <http://www.service-design-network.org>
- <http://www.teaminterface.com/>

# ABSTRACT

## An Analysis of Service Design Radical Innovation

– Focus on Research Direction of Service Design  
based on Korean Industry's Status –

Kim, E K

Dept. of Computer Science

Graduate School

Sungshin Women's University

Various researches have been conducted as the significance of service industry expands. Service design cases in the private sector have shown two distinctive trends; one being incremental innovation aiming at service improvement and the other is radical innovation for the purpose of new service developments.

According to service related studies(Lovelock and Johnson), new service developments for radical innovations appear to be disruptive, compared to service improvements for incremental innovations, since the former alters organizations' structures in the process of new business modelling. Thus, researches on radical innovations tend to pay more attention to organizations in needs for understanding the body.

Industrially developed countries recognize service design as a mediator balancing the two parties of organizations and customers; however, researches in Korea are skewed to the customer analysis. This could be either researchers in Korea tend to focus more on customers or service design industry is being developed in such way.

The purpose of this research is to suggest research directions by analyzing Korea's leading service design business organizations. To meet this purpose (1) service design industry analysis model is to be formed, stemming from Moritz, Lovelock and Johnson, (2) previous researches in the past 5 years as of year, 2012, are to be studied on the basis of the data from RISS(Research Information Service System) at Korea Education and Research Information Center, (3) prominent Korean service design organizations are selected in order for focus group interviews and statistic analysis.

Finally, to prove the necessity of conducting studies on radical service design innovations, this research analyzes a radical service design innovation case, "SK Telecom's T-smart Learning Service Development" in order to suggest methodologies and outcomes of researches on radical service design innovations.

# 부록 I : 설문-비즈니스 환경변화 요인 분석용

modified : 2011. 12. 09

No.

--	--	--

## 비즈니스 환경변화 요인 도출을 위한 전문가 조사(Delphi)

안녕하십니까?

이번 조사의 목적은 소비자 중심, 소셜네트워크, 스마트미디어 등의 도입에 따라 복합화된 시장 환경을 반영한 비즈니스 모델 분류체계를 제시하게 위해 전문가의 의견을 여쭙고자 실시되었습니다. 정확하고 객관적인 분류기준의 도출을 위해 전문가의 가치 있는 소견을 부탁드립니다.

귀하의 개인정보는 동의하에만 사용되며 모든 정보는 보호됩니다. 바쁘신 중에도 조사에 참여하여 주셔서 진심으로 감사드립니다.

\* 응답 시 유의사항

- 제공된 자료를 숙지하시고 응답에 임해주시기 바랍니다.

본 조사와 관련하여 의문사항이 있으시면 아래로 연락하여 주시기 바랍니다.

2011년12월

성신여자대학교 대학원 김은경

(이메일: ekkim416@naver.com)

1. 다음에 제시된 분류체계를 현 비즈니스 환경에 적용하는 것이 어느 정도 적합하다고 생각하시는지 V표시하고, 그 이유를 기술해 주시기 바랍니다.

1) 티머스의 비즈니스모델 분류

- 분류기준: 가치사슬의 분해와 재결합을 통해 11가지 모델로 분류

비즈니스모델 분류	정의 및 특징
상점형(E-shop)	전자상점모델. 가장 기본적인 전자상거래 비즈니스 모델로서 기업이나 점포의 웹사이트를 이용한 마케팅 모델
조달형(E-procurement)	전자구매모델. 전통적인 EDI나 CALS의 연장선에 있는 사업 모델로서 공급자를 찾는 것이 주목적
경매형(E-auction)	전자경매모델. 거래 계약 전에 상품과 거래 당사자가 이동할 필요가 없다는 인터넷이 가지는 장점을 극대화한 모델
몰형(E-mall)	전자쇼핑몰모델. 전자상점의 집합체로서 여러 종류의 상점을 모아 놓아 고객에게 편의성을 제공
가상 커뮤니티형 (Virtual Community)	가상커뮤니티모델. 최근에 급속히 성장한 모델로서 회원간의 의사소통을 통해 부가가치가 생성.
써드파티 시장형 (Third Party Marketplace)	제3장터모델. 기존 오프라인기업들이 웹 마케팅을 외주하려는 경향이 증가함으로써 나타난 형태
가치사슬 서비스 제공형 (Value Chain Service Provider)	가치사슬부가서비스모델. 가치사슬에서 특정 기능을 특화하여 온라인으로 서비스를 제공하는 모델
가치사슬 통합형 (Value Chain Integrator)	가치사슬통합모델. 가치사슬상에 나타난 여러 단계들을 통합하는 형태의 모델
협력플랫폼형 (Collaboration Platform)	공동플랫폼모델. 기업간 공동작업을 위한 도구와 정보기반제공, 공동설계 등의 특정기능에 집중된 형태의 모델
정보중개형 (Information Brokerage)	정보중개모델. 인터넷상에서 구할 수 있는 정보 서비스 제공, 검색엔진, 사업중개, 투자 자문 등을 고객에게 제공하는 모델
보안서비스 제공형 (Trust Services Provider)	인증기관, 전자공증 등의 신뢰 제공 서비스

분류기준	매우 적합	다소 적합	보통	다소 비적합	매우 비적합
가치사슬에 따른 분류					

위와 같이 응답한 이유를 기술해주시기 바랍니다.

## 2) 라파의 비즈니스모델 분류

-분류기준: 수익원천에 따라 9가지 모델로 분류

비즈니스 모델 분류	정의 및 특징
중개모델 (Brokerage model)	공급자와 소비자를 모아 거래를 촉진하는 역할을 하는 모델. 거래수수료를 수익의 원천으로 삼고 있음
광고모델 (Advertising model)	웹사이트 콘텐츠와 이메일, 채팅, 포럼, 서비스 등을 제공하고 배너 광고를 게재하는 모델. 광고수익이 주 수입원
정보중개모델 (Information model)	인터넷에서 고객정보를 수집하여 기업에게 판매하는 모델
상인모델 (Merchant model)	인터넷을 이용한 도소매 모델. 판매나 경매에 의한 매출이 주 수입원
제조업모델 (Manufacturer model)	중간상을 거치지 않고 제조업체와 소비자가 직접 접촉하기 위한 모델
제휴모델 (Affiliate model)	웹사이트에서 구매지점 클릭행위를 제공하는 어필리에이터에게 매출의 일정액을 인센티브로 제공하는 모델
커뮤니티모델 (Community model)	대규모 트래픽보다는 사용자의 로열티에 기초한 모델
가입(구독)모델 (Subscription model)	고부가가치 콘텐츠가 핵심인 모델. 사용자의 접속에 대해 구독료가 주 수입원
유틸리티모델 (Utility model)	소액 결제시스템이 핵심인 모델. 사용량에 따라 사용료가 주 수입원

분류기준	매우 적합	다소 적합	보통	다소 비적합	매우 비적합
수익원천에 따른 분류					

위와 같이 응답한 이유를 기술해주시기 바랍니다.

### 3) 멤버리의 비즈니스 모델 분류

-분류기준: 사업생성 원천에 따라 2가지로 분류

비즈니스 모델 분류	세부 분류	정의 및 특징
인터넷 고유 비즈니스 모델 (Native Internet business model)	라이브러리모델 (Library model)	무료정보 검색을 기초로 하는 정보도서관 모델
	프리웨어모델 (Freeware model)	소프트웨어 기술발전, 인터넷 이용편의 도모를 목적으로 소프트웨어의 다운로드, 무료사용을 기초로 하는 프리웨어 모델
	정보교환모델 (Information barter model)	인터넷을 통해 개인 간 또는 개인과 기관간의 원활한 정보교환을 추구하는 정보교환 모델
	디지털 딜리버리 모델 (Digital delivery model)	디지털세계에서 디지털제품을 이미지, 영화, 애니메이션, 오디오, 텍스트, 소프트웨어 등 디지털화 된 모든 정보를 디지털로 보급하는 모델
	접속제공모델 (Access provision model)	인터넷 이용 활성화를 위해 인터넷 접속 서비스를 제공하는 접속제공 모델
	웹호스팅모델(Webhosting)	웹호스팅 모델
인터넷에 이식된 실제 비즈니스 모델 (Transplanted real-world business model)	메일주문모델 (Mail-order model)	Amazon.com
	광고기반모델 (Advertising based model)	Yahoo
	가입(구독)모델 (Subscription model)	Adult verification services
	프리트라이얼모델 (Free trial model)	"30 days free trial"
	다이렉트마케팅모델 (Direct marketing model)	스팸메일을 이용한 다이렉트 마케팅
	리얼에스테이트 모델 (Real estate model)	Domain 등록/판매
	인센티브스키마 모델 (Incentive scheme models)	옴트-인 기법을 활용한 마케팅

분류기준	매우 적합	다소 적합	보통	다소 비적합	매우 비적합
사업생성 원천에 따른 분류					

위와 같이 응답한 이유를 기술해주시기 바랍니다.

#### 4) 베리앤의 비즈니스 모델 분류

-분류기준: 시장 주도자에 따라 3가지로 분류

비즈니스모델 분류	정의 및 특징
판매자통제시장 (Seller-controlled marketplaces)	정보 서비스를 제공하는 사이트(Information-only vendor Web sites), 온라인 주문 서비스 제공 사이트(Vendor Web sites with online ordering)
구매자가 통제하는 시장 (Buyer-controlled marketplaces)	제품 구입 광고 게재 사이트 (Web site procurement posting), 구매 담당 (Purchasing agents), 구매 집단 (Purchasing aggregators)
중립적 시장 (Neutral marketplaces)	산업/제품 검색 엔진 제공 사이트(Industry/product-specific search engines), 정보 시장(Information marts), 경매 시장(Auction spaces), 비즈니스 몰(Business malls(multiple vendors store fronts))

분류기준	매우 적합	다소 적합	보통	다소 비적합	매우 비적합
시장주도자에 따른 분류					

위와 같이 응답한 이유를 기술해주시기 바랍니다.

### 5) 주틀라의 비즈니스 모델 분류

-분류기준: 제품의 전달과정 및 상품제조의 근원지에 따라 3가지로 분류

비즈니스모델 분류	정의 및 특징
중개자형모델	기업은 공급자와 소비자 사이에 존재하는 중간상인 역할을 담당
제조업자형모델	기업은 기업 내부의 제조과정을 거치면서 새로운 부가가치를 창출
경매형모델	소비자가 가격을 제시하고 공급자가 이를 수용했을 때 거래가 이루어지는 것으로 소비 지향적이며, 대량 거래나 저수수료의 비즈니스 거래에 적합

분류기준	매우 적합	다소 적합	보통	다소 비적합	매우 비적합
제품 전달 과정과 상품제조의 근원지에 따른 분류					

위와 같이 응답한 이유를 기술해주시기 바랍니다.

### 6) 기타 비즈니스 모델 분류

-분류기준: 상품 유형에 따라 2가지로 분류

비즈니스모델 분류	정의 및 특징
유형제품형모델	유형의 상품 기반으로 비즈니스 거래가 이뤄짐
무형제품형모델	무형의 서비스, 콘텐츠를 기반으로 비즈니스 거래가 이뤄짐

분류기준	매우 적합	다소 적합	보통	다소 비적합	매우 비적합
상품 유형에 따른 분류					

위와 같이 응답한 이유를 기술해주시기 바랍니다.

2. SNS 비즈니스 모델을 분류하는데 있어 중요한 기준은 무엇이라고 생각하십니까?  
 중요도에 따라 1~3순위를 선택하고, 그 이유를 기술해 주십시오.

① 가치사슬	② 사업운영방식
③ 사업생성원천	④ 시장주도자
⑤ 제품전달과정 및 상품제조근원지	⑥ 상품유형

순위	분류기준	선택이유
1순위		
2순위		
3순위		

3. 2번에 제시된 분류기준 이외에 SNS의 특징을 고려하여 SNS 비즈니스를 분류하는 기준으로 적합하다 생각되시는 항목이 있으시면 그 이유와 함께 기술해주시기 바랍니다.

분류기준	선택이유

3. 2번에 제시된 분류기준 이외에 SNS의 특징을 고려하여 SNS 비즈니스를 분류하는 기준으로 적합하다 생각되시는 항목이 있으시면 그 이유와 함께 기술해주시기 바랍니다.

[응답자 일반현황]

소속		성별	① 남      ② 여
부서		직위	① 실무자      ② 연구원
연락처(핸드폰)			③ 과장급      ④ 임원진 ⑤ 기타(                      )
SNS 관련 사업 경험여부	① 예      ② 아니오	입사년차	① 1-2년차      ② 3-4년차 ③ 5-6년차      ④ 7년 이상

- 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. -

# 부록 II : FGI 배포자료

## 1. 조사진행과정

### 1) 실시목적

- 포커스그룹인터뷰를 통한 학계 및 업계 전문가의 시각반영
- 서비스디자인의 전망과 전략에 대한 전문가 의견 수렴
- 서비스화와 서비스디자인의 특징 도출을 통한 전략모색
- 플랫폼으로써의 서비스디자인 모델링에 대한 타당성 검증

### 2) 진행자

- 성신여자대학교 산업디자인학과 유민호교수
- 성신여자대학교 박사과정 김은경

### 3) 실시 면담자, 10인

- 생략

### 4) 실시방법

- 배포자료 읽은 후, 진행자의 절차에 맞춰 토론 진행.
- 약 150분 동안 실시

## 2. 포커스그룹 인터뷰 진행절차와 토론주제

	시간분배(분)		내용
0단계	20	19:30~19:50	인사말 및 자기소개 // 자료검토
1단계	10	19:50~20:00	서비스디자인의 동향 및 전망
	20	20:00~20:20	서비스디자인의 방향성과 디자이너의 역할
2단계	30	20:20~20:50	서비스화와 서비스디자인 제고
	50	20:50~21:40	서비스디자인의 경쟁력 확보 및 전략 제안
3단계	20	21:40~22:00	오픈비즈니스모델 및 플랫폼 전략
4단계	10	22:00~22:10	마무리

<자료>

## 서비스디자인의 전망 및 전략 연구

### 1. 서비스디자인이란?

서비스디자인은 유, 무형의 서비스요소를 통합적으로 가시화하고 혁신적 해결책을 도출함으로써 고객이 서비스를 더 높은 가치로 느낄 수 있도록 하는 실용적 서비스 R&D 방법론이다.[133]

서비스디자인의 핵심은 서비스의 시각화, 실제화, 표준화를 통해 일관된 경험을 제공하는 것이다.[134] 1984년 쇼스탁(G. L., Shostack)[135]이 물질적 요소와 비물질적 요소를 통합한 형태의 확장된 디자인을 제안한 이후, 소비자의 니즈를 충족시키기 위한 서비스 디자인 방법이 연구되었다.[136] 초기 서비스디자인은 경영과 마케팅 분야에서 서비스를 계획, 설계하는 활동으로 정의되었다. 하지만 의미와 개념이 확장되면서 현재 모든 비즈니스 영역에서 요구되는 서비스를 디자인하는 포괄적인 의미로 해석되고 있다.[137] 서비스 디자인 네트워크(Service Design Network)[138]는 서비스디자인의 목표를 유용하고 바람직하고 효율적이며 사용가능한 모든 서비스를 창조하는 것이라 하였다. 또한 주요 가치로 소비자 경험과 서비스접점(encounter)에 근거한 인간중심의 접근방법을 제시하였다. 서비스디자인은 통합적 전략, 시스템, 프로세스 및 터치포인트를 디자인하는 총체적인 접근방법이며 따라서 사용자 중심적이며 동시에 여러 분야를 통합하는 반복적인 프로세스라 정의하였다.[139]

---

[133] 김나연, 접점관리를 통한 서비스디자인 전략연구, 이화여자대학교 디자인대학원, 2011, p.6

[134] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010

[135] V. A. Zeithamal, Service marketing, New York: McGraw-Hill College, 1996, p.5

[136] 이선희, 항공 산업의 서비스디자인 활성화 방안에 관한 연구, 한국상품학회, 2010

[137] 오수진, 공공서비스 개선을 위한 시각정보 구조화 전략연구, 이화여자대학교 디자인대학원, 2011

[138] [www.service-design-network.org](http://www.service-design-network.org)

[139] 이선희, 항공 산업의 서비스디자인 활성화 방안에 관한 연구, 한국상품학회, 2010

## 2. 서비스화와 서비스디자인

서비스화(Servitization)란 제품, 서비스, 지원, 지식, 셀프서비스를 하나의 묶음으로 제공하는 것을 의미하는 것으로 제품 판매의 부가요소로 제공되었던 서비스가 제품과 완전히 통합(integration)되어 서로 분리할 수 없는 단계로 진화된 것을 말한다.[140] 2011년 기획재정부 자료에 따르면, 2010년도 국내 총생산(GDP)의 58.2%와 고용의 68.6%를 서비스산업이 차지하고 있으며, 미국의 경우 2007년 기준 서비스산업이 부가가치와 고용에서 차지하는 비중은 77.6%와 81.6%의 비중을 보이고 있다. 이제 서비스화는 기업의 생존과 직결되는 주요한 이슈로 부각되고 있다.[141] 이러한 움직임에 따라 기업의 서비스화와 관련하여 다양한 접근 방법이 나타나는데 여기서는 개념의 유사성과 서비스사이언스, 서비스마케팅, 서비스경영 등을 서비스화로 총칭하여 서비스디자인과의 차별점을 설명하고자한다.

표1) 국내외 서비스화(Servitization)의 사례 (0 = 적용된 경우, △ = 파생된 경우)

목표	No	사례	접목 유형	새로운 비즈니스모델
가치창출 및 사업확장	1	애플	제조업(iPod, iPhone) + 통합서비스(iTunes)	0
	2	소니	전기 기기 제조업 + 게임/영화/금융	0
	3	GE	전기 기기 제조업 + 제품대여,리스 등 관리서비스	0
	4	현대자동차	자동차 제조업 + 인포테인먼트(카라이프, 모젠)	0
뉴포지셔닝	1	IBM	PC 제조업 + 컨설팅	△
	2	제록스	복사기 제조업 + 종합문서관리컨설팅	△
	3	한샘	주방기기 제조업 + 인테리어 컨설팅	△
	4	웅진코웨이	정수기 제조업 + 제품대여,리스 등 관리서비스	△

현대자동차의 경우, 고객서비스 강화를 위해 전통적 자동차제조업에 카라이프, 모젠과 같은 인포테인먼트 비즈니스모델을 도입하였다.[142] GE는 전기기기 제조업에 금융과

[140] Roninson, T. Clarke-Hill, C.M. and Clarkson, R., Differentiation through Service; A Perspective from the Commodity Chemical Sector, The Service Industries Journal, Vol.22, No.3, 2002, p149-166

[141] 고우리 외, 제조기업의 서비스화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, Telecommunication Review, Vol. 20, No. 6, 2010

헬스케어는 물론 NBC 유니버설이란 모델을 융합하는 서비스화 전략을 적용하였다.[143] 서비스화의 대표적 성공사례인 아이튠즈는 기존 애플의 사업방식을 근본적으로 혁신한 예이다. 애플은 다양한 컴퓨터 및 주변기기를 생산하고 판매하는 방식의 컴퓨터제조업 비즈니스모델을 고수해왔다. 하지만 아이튠즈 서비스 도입을 통해 비즈니스모델이 혁신된다. 아이튠즈는 음원 등 콘텐츠는 물론 아이팟과 아이폰과 같은 제품을 동기화하고 통합적 관리하는 서비스를 제공한다. 아이튠즈는 애플의 스마트 미디어를 위한 일종의 서비스플랫폼으로 기능하는 것이다. 이후, 오픈소스 방식인 앱스토어가 도입되면서 애플은 플랫폼 비즈니스모델화 된다.

이와같이 서비스화의 방향은 “가치창출 및 사업 확장”과 “뉴포지셔닝”으로 나타나는 것을 알 수 있다. 또한, “새로운 비즈니스모델의 적용 유무”에 따라 크게 1)비즈니스 모델의 융, 복합을 통해 가치사슬을 확장하거나 새로운 수익모델을 창출한 사례 2)기존 비즈니스모델의 영역을 확장하여 가치창출을 한 사례로 구분되는 것을 알 수 있다. 서비스화 전략방향이 비즈니스모델의 융, 복합화를 통해 뉴포지셔닝은 물론 사업 확장 및 새로운 가치창출이 이루어지고 있는 것이다.

표 2) 국내의 서비스디자인사례 (X = 적용이 안 된 경우)

목표	No	사례	적용 방법론	새로운 비즈니스 모델
서비스 개선	1	버진아틸란틱항공	고객여정맵(Customer Journey Map)을 통한 서비스 개선	X
	2	아셀라 고속철도	고객여정맵을 통한 서비스 개선	X
	3	파라다이스 호텔	서비스블루프린트(Service Blueprint)를 통한 서비스 개선	X
	4	프라다	서비스스케이프(Servicescape)를 통한 서비스개선	X
	5	카이저 퍼머넌트	공동창작(Co-Creation)을 통한 의료 환경 개선	X
	6	뱅크오브아메리카	고객관찰(Observation)을 통한 저축증대	X
	7	현대 자동차	고객여정맵과 통합디자인커뮤니케이션을 통한 서비스 개선	X
	8	레미안아파트(방배)	터치포인트(Touchpoint)를 통한 관리비 고지서 개선	X

아셀라 고속철도의 객실디자인을 의뢰받은 아이디어(IDEO)는 객실의 시각적요소보다 여행과정에 초점을 맞춰 고객여정맵을 분석하여 서비스를 개선하였다.[144] 파라다이스

[142] 제품-서비스 융합 비즈니스 포럼 리포트, 한국산업기술진흥원, 2010

[143] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010

[144] Peerinsight, 2005

스호텔의 경우, 서비스 블루프린트 등의 방법론을 적용, 스마트온라인예약시스템, 테마별 여행정보 제공, 모바일 웹, 부산역 픽업서비스, 조깅서비스, 라운지서비스, 딜리버리(delivery) 서비스 등의 7가지 서비스개선 방안을 제시한 사례이다.[145] 프라다 프로젝트는 서비스스케이프 및 고객관찰을 적용해 뉴욕의 대형 프라다매장의 서비스 환경을 개선한 예이다. 매직거울이라는 새로운 형태의 드레싱 룸이 결과물로 도출되었다.[146] 미국의 대형 의료기관인 카이저 퍼머넌트의 서비스 개선을 위해 아이디어는 직원과의 공동창작팀을 구성하였고 환자정보 인수, 인계 프로그램 등의 결과를 도출하였다.[147] 뱅크 오브 아메리카(Bank of America)는 서비스디자인 적용 후, 250만 명의 신규고객을 유치, 2006년 비즈니스위크 선정 ‘사회경제적으로 영향을 미친 최고의 서비스’로 뽑히기도 하였다.[148] 삼성레미안아파트(방배 아트힐600단지)의 경우, 관리비고지서의 디자인을 혁신적으로 개선하여 가구당 평균 전력사용량을 약 10.7% 절감하는 결과를 도출하였다.[149] 하지만 위의 사례들의 공통점은 새로운 비즈니스모델을 도입하거나 모델의 융, 복합화를 통한 가치창출보다는 서비스디자인 방법론을 적용한 서비스 개선에 초점이 맞춰져 있다는 데 있다. 따라서 현재까지 서비스 디자인 전략이 단순 서비스 개선에 국한되어 있다는 것을 알 수 있다.

### 3. 비즈니스 환경변화에 따른 서비스디자인 전략 개발의 필요성

디자인 환경은 지속적인 확장추세에 있다. 과거 스타일링과 결과물에 치중하던 ‘제품, 시각, 공간디자인’이라는 개념에 ‘고객 경험 디자인’, ‘프로세스 및 시스템 디자인’, ‘전략 및 철학, 정책, 관념적 디자인’ 등 새로운 개념이 도입되면서 디자인 영역 및 가치가 확장되고 있다.[150] 이런 환경변화에 따라 감성적, 경험적 서비스의 중요성이 강조

[145] 이성혜, Service Design Seminar 발표자료

[146] <http://www.ideo.com>

[147] Tim Brown, Harvard Business Review, 2008,6

[148] Ibid..

[149] 윤성원, 서비스디자인 시대가 온다, 한국디자인진흥원 정책개발팀 전략보고서, 2010

[150] S. Moritz, Service Design Practical Access to an Evolving Field, KISD, 2005, p.33

되고 고객서비스를 위한 서비스디자인이 주요전략으로 인식되고 있다. 서비스디자인의 목표는 서비스 컨셉 및 비즈니스모델 개발로 귀결된다.[151] 따라서 서비스디자인은 비즈니스 환경에 따라 전개된다. 현재 비즈니스 환경변화의 주요 요인으로 대두되고 있는 것이 소셜네트워크서비스(이하 SNS)다. 비즈니스에 소셜네트워크 및 스마트 미디어가 접목되면서 다양한 비즈니스모델이 시장에 도입되고 있는데 SNS의 활성화는 향후 서비스디자인 환경에 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다. 애플의 경우, 단순히 특정 제품판매 전략을 넘어 통합된 서비스 전략을 적용한 가치사슬을 형성하고 있다. 특히 앱스토어 서비스는 소셜네트워크를 효과적으로 활용한 서비스 전략의 성공사례이다.[152] 과거 인터넷을 기반으로 형성된 e비즈니스가 전체 비즈니스 환경을 변화시켰듯이 블로그, 페이스 북, 트위터의 등장은 소셜네트워크기반 비즈니스 환경을 구축하고 있다. 이에 따라 전통적 비즈니스모델이 붕괴되면서 플랫폼전략이 주요한 비즈니스 성공요인으로 대두되고 있다.

#### 4. 플랫폼 전략으로써의 서비스디자인 전략 제안

이제 서비스디자인 관점에서 비즈니스 환경변화에 대한 연구가 필요한 시점이다. 비즈니스 전반을 포괄하는 서비스디자인은 서비스 개선을 위한 방법론의 적용에 있어 플랫폼과 같은 역할을 수행할 수 있다. 플랫폼전략은 원래 관련된 다양한 비즈니스모델을 플랫폼에 모아 새로운 사업의 에코시스템을 창조하는 것이다. 이때 플랫폼은 1) 상이한 비즈니스모델을 허브처럼 연결하는 기능 2)이를 통해 비용을 감소하는 기능 3)새로운 서비스에 기반한 고객모집의 기능 4)커뮤니티 형성을 통한 네트워크 기능 5)상이한 두 개의 비즈니스모델을 플랫폼이란 프리즘을 통해 연결하는 기능 등을 수행한다.[153]

---

[151] 서비스디자인의 동향과 정책, 한국디자인진흥원, 2010

[152] 디자인 전략 2020 보고서, 한국디자인진흥원, 2011

[153] 히라노 아쓰시 칼, 플랫폼 전략, 더숲, 2010, p.41-54

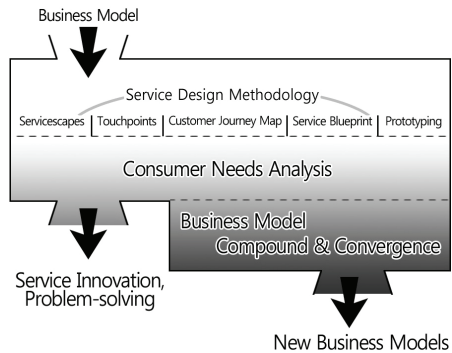


그림 1) 서비스디자인 플랫폼 전략

여기서 서비스디자인은 소비자 니즈 분석과 구현 방법론의 적용을 통해 마치 플랫폼 처럼 다양한 비즈니스모델의 융, 복합화를 수행한다. 단순한 비즈니스모델 전략을 넘 는 플랫폼 전략이 부상하는 이유는 1)급속도로 발전하는 기술 2)고객요구의 다양화 3)IT발전으로 인한 네트워크 효과의 신속하고 광범위한 확대 4)디지털 컨버전스의 진 화에 있다.[154] 서비스디자인도 유사한 특성을 보이는데 이는 다른 디자인 유형과의 비교를 통해 쉽게 도출된다. 프로덕트디자인이 유형의 제품을 통해 사용자와의 상호 작용을 디자인하는 것이라면, 서비스디자인은 무형의 서비스를 통해 고객경험을 디자 인한다. 서비스디자인은 프로덕트디자인에 비해 고객과 지속적인 커뮤니케이션을 통 한 서비스제공이 요구되며 따라서 IT통신기술의 의존도가 크다. 이런 특성은 인터랙 티브 디자인과 유사한 측면이 있지만 서비스디자인의 경우 비즈니스 전반의 프로세스 를 다루기 때문에 포괄적인 개념이라 할 수 있다. 서비스디자인은 프로세스의 범위 및 전달범위에 있어 광의적이다.[155] 다양한 아이디어, 지식, 자원, 시장 등이 최적으로 조합될 수 있는 개방된 시장 플랫폼을 통해 외부에 존재하는 수많은 아이디어를 비즈니스모델에 접목시킴으로써 가치창출의 기회를 증폭시키는 동시에 다양한 비즈니스모델을 플랫폼에 모아 새로운 사업의 에코시스템을 창조하는 전략이 서비스디자인 의 전개방향인 것이다.

[154] 히라노 아쓰시 칼, 플랫폼 전략, 더숲, 2010, p.55-59

[155] Stefan Holmid, Interactive Design and Service Design: Expanding a Comparison of Design Disciplines, Design Inquiries, 2007, p.1-8

# 부록 Ⅲ: 설문-국내 서비스디자인 산업체 현황분석용

modified : 2012. 03.

No. 

--	--	--

## 서비스디자인의 전망과 전략에 관한 전문가 조사

안녕하십니까?  
이번 조사의 목적은 서비스디자인의 전망과 전략에 관한 경쟁력 방안 도출을 위해 전문가의 의견을 여쭙고자 실시되었습니다. 가치 있는 소견을 부탁드립니다.

귀하의 개인정보는 동의하에만 사용되며 모든 정보는 보호됩니다.  
바쁘신 중에도 조사에 참여하여 주셔서 진심으로 감사드립니다.

\* 본 내용은 지난 2012.03.22. FGI의 내용을 바탕으로 구성되었습니다.  
\* 본 조사와 관련하여 의문사항이 있으시면 아래로 연락하여 주시기 바랍니다.

2012년 03월  
성신여자대학교 대학원 김은경  
(이메일: ekkim416@naver.com)

### ◎ 인적사항

이름		작성일	2012년    월    일
회사명		연락처	
직급		이메일	
경력 (서비스디자인관련)		전공	

**문제 1> 서비스디자인의 전략 수립 시 중요한 부분은 무엇이라고 생각하십니까?  
중요도를 평가해주시시오.**

귀사가 진행하신 프로젝트의 일반적(평균적) 경우를 고려하여 응답해 주시기 바랍니다.  
1: 전혀 그렇지 않음 / 2: 그렇지 않은 편 / 3: 보통 / 4: 그런 편 / 5: 매우 그렇다

no	설문 내용	-->매우중요				
		1	2	3	4	5
1	<b>주요혁신(major innovation)</b>					
	시장에서 정의되지 않은 새로운 서비스. 주로 정보통신 기술을 이용한 서비스개발.					
2	<b>신규사업화(start-up business): 마켓에서의 새로운 서비스</b>					
	시장에 이미 존재하며 일반적인 필요에 의해 제공되는 서비스를 특정 시장에 새롭게 상업화하여 제공하는 서비스					
3	<b>신서비스(new product for the currently service market): 기업에서의 새로운 서비스</b>					
	다른 회사에서 제공하고 있을 수도 있는 서비스를 기업에 새롭게 도입하여 현 고객에게 제공하는 서비스					
4	<b>서비스라인 확장(product line extensions)</b>					
	현재의 서비스 강화를 위해 새로운 아이템, 새로운 서비스 제공 루트 등을 추가하는 서비스					
5	<b>서비스 개선(product improvement)</b>					
	이미 제공되고 있는 서비스의 일부 특성을 변경, 제공하는 서비스					
6	<b>스타일 변화(style changes)</b>					
	근본적인 변화 없이 고객의 인식, 감정, 태도에 영향을 줄 수 있는 표면적 특징을 변경하여 제공하는 서비스					
7	<b>신제품 혹은 신상품개발(product plaining)</b>					
	서비스디자인 프로세스, 방법론 적용 후 신제품 혹은 신상품 개발					
<p>● 기타 의견이 있으시면 기재해 주시기 바랍니다.</p>						
기 타 의 견						

**문제 2> 귀사의 서비스디자인 프로젝트 진행 시 고려하는 항목을 중요도에 따라 평가해주시오.**

귀사가 진행하신 프로젝트의 일반적(평균적) 경우를 고려하여 응답해 주시기 바랍니다.

1: 전혀 그렇지 않음 / 2: 그렇지 않은 편 / 3: 보통 / 4: 그런 편 / 5: 매우 그렇다

no	설문 내용	-->매우중요				
		1	2	3	4	5
1	소비자 설문조사(Survey)					
2	소비자 인터뷰(Interview)					
3	소비자 심층면접(Depth Interview)					
4	소비자 포커스그룹인터뷰(FGI)					
5	소비자 방문 및 미팅(Visit, Meeting)					
6	래피드 에쓰노그래피(Rapid Ethnography)					
7	소비자 관찰(Observation)					
8	유저 모니터링(User Monitoring)					
9	타겟 프로파일링(Target Profiling)					
10	페르소나 모델링(Persona Modeling)					
11	시나리오 플래닝(Scenario Planning)					
12	서비스스케이프(Servicescapes)					
13	터치포인트 분석(Touch Points)					
14	고객여정맵(Customer Journey Map)					
15	소비자 니즈(Needs) 변화 분석					
16	소비자 트렌드					
17	유저 경험 테스트(User Experience Test)					
18	경험 프로토타이핑(Experience Prototyping)					
19	기업의 기술력 분석					
20	기업의 인적구조 분석					
21	비용구조 분석					
22	수익구조 분석					
23	재무적 성과지표 설정					
24	이해관계자 맵핑(Stakeholder Mapping)					
25	Biz Goal Interview(기업의 직원, 관계사 등)					
26	5C 또는 3C 분석(Company, Customer, Competitor)					
27	4P 분석(Product, Place, Promotion, Price)					
28	SWOT 분석					
29	경쟁사 분석					
30	타겟시장 분석					
31	마케팅 기획(Marketing planning)					
32	투자대비수익률(ROI) 분석					
33	투자성과예측(Performance forecast)					



**문제 4> 서비스디자인 프로젝트 진행 시 귀사에서 실행하고 있는 항목은 무엇입니까?**

© 각 항목을 읽고 해당기업에서 제공, 아웃소싱, 자체수행 중에 골라 ○표 해 주시기 바랍니다.  
 실행하지 않는 항목은 빈칸 처리해 주시기 바랍니다.

no	설문 내용	해당기업에서 제공받음	아웃소싱	자체수행
1	소비자 설문조사(Survey)			
2	소비자 인터뷰(Interview)			
3	소비자 심층면접(Depth Interview)			
4	소비자 포커스그룹인터뷰(FGI)			
5	소비자 방문 및 미팅(Visit, Meeting)			
6	래피드 에스노그래피(Rapid Ethnography)			
7	소비자 관찰(Observation)			
8	유저 모니터링(User Monitoring)			
9	타겟 프로파일링(Target Profiling)			
10	페르소나 모델링(Persona Modeling)			
11	시나리오 플래닝(Scenario Planning)			
12	서비스스케이프(Servicescapes)			
13	터치포인트 분석(Touch Points)			
14	고객여정맵(Customer Journey Map)			
15	소비자 니즈(Needs) 변화 분석			
16	소비자 트렌드			
17	유저 경험 테스트(User Experience Test)			
18	경험 프로토타이핑(Experience Prototyping)			
19	기업의 기술력 분석			
20	기업의 인적구조 분석			
21	비용구조 분석			
22	수익구조 분석			
23	재무적 성과지표 설정			
24	이해관계자 맵핑(Stakeholder Mapping)			
25	Biz Goal Interview(기업의 직원, 관계사 등)			
26	5C또는3C 분석(Company, Customer, Competitor)			
27	4P 분석(Product, Place, Promotion, Price)			
28	SWOT 분석			
29	경쟁사 분석			
30	타겟시장 분석			
31	마케팅 기획(Marketing planning)			
32	투자대비수익률(ROI) 분석			
33	투자성과예측(Performance forecast)			