

# [ 디자인전문기업의 서비스디자인 활용안내서 ]

② 서비스디자인 활용 프로그램

# ■ 디자인전문기업의 서비스디자인 활용안내서 ■

② 서비스디자인 활용 프로그램

발행처 한국디자인진흥원

## 연구진

서울대학교 미술대학 디자인학부

정의철 부교수

서울대학교 대학원 박사과정

이덕찬

이영은

송가형

서울대학교 대학원 석사과정

조지희

최지민

한국디자인진흥원 서비스디자인기획PD

강필현 PD

김상열 책임연구원

신영준 선임연구원

안나영 선임연구원

심혜림 연구원

문의 Tel. (031)780-2237

E-mail. [hyerim1011@kidp.or.kr](mailto:hyerim1011@kidp.or.kr)

[www.kidp.or.kr](http://www.kidp.or.kr)

© 본 보고서의 내용을 인용할 때에는 반드시 출처를 명기하여 주시기 바랍니다.

본 보고서의 저작권은 한국디자인진흥원에 있습니다.

# [ 디자인전문기업의 서비스디자인 활용안내서 ]

② 서비스디자인 활용 프로그램

## CONTENTS

<b>III 교육 프로그램 구성</b>	05
1. 워크샵 1 : Process & Methods	06
2. 워크샵 2 : Persona	13
3. 워크샵 3 : Customer Journey Map	22
4. 워크샵 4 : Prototyping (LEGO Serious Play)	33
5. 워크샵 5 : Service Blue Print	42
<b>IV 결론 및 제언</b>	57
1. 교육 프로그램 만족도 평가	58
2. 프로그램 특성 및 교육 성과	59
3. 프로그램 개선을 위한 제언	60
<b>[별첨] TEST</b>	63
1. Team A : Healthcare	64
2. Team B : Food	75



# 【 디자인전문기업의 서비스디자인 활용안내서 】

② 서비스디자인 활용 프로그램

# III

|

## 교육프로그램 구성

- ① 워크샵 1: Process & Methods
- ② 워크샵 2: 퍼소나 Persona
- ③ 워크샵 3 : Customer Journey Map
- ④ 워크샵 4 : Prototyping (LEGO Serious Play)
- ⑤ 워크샵 5 : Service Blue Print

## 1 워크샵 1 : Process & Methods

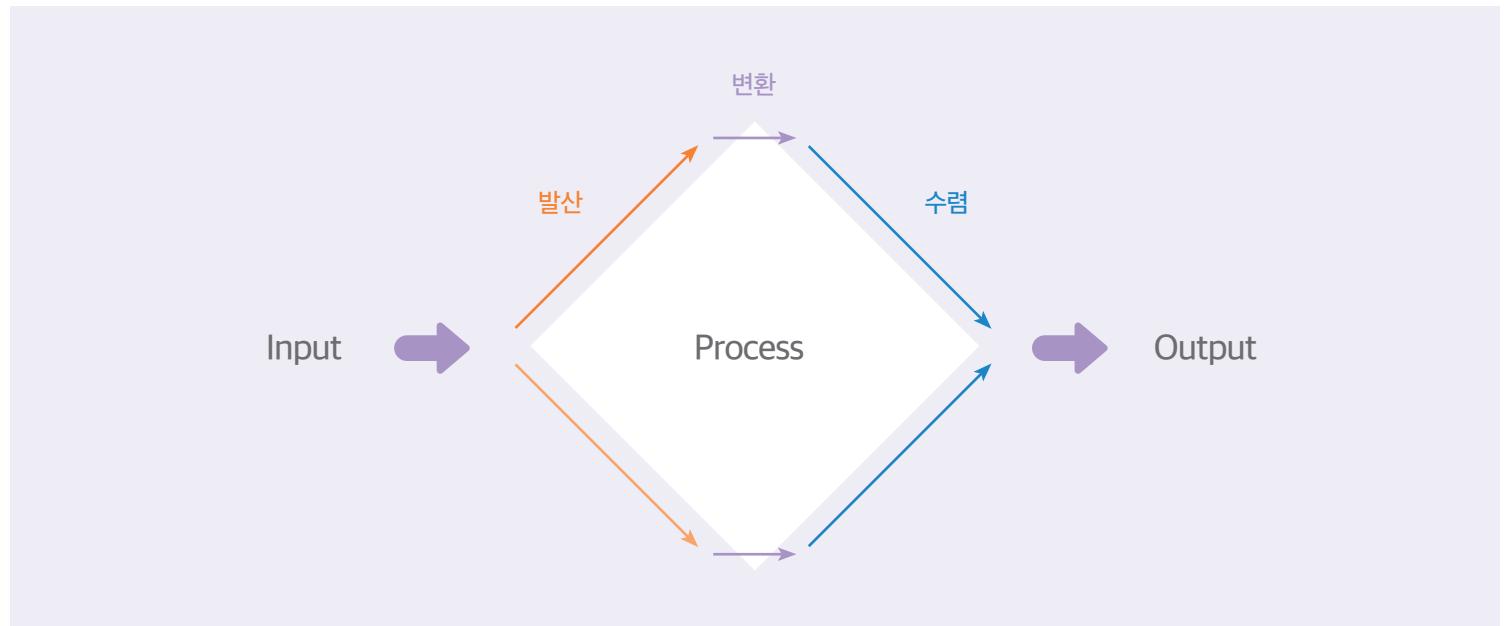


## 1 디자인 프로세스란?

### What is Design Process

디자인 행위는 분석, 종합, 평가라는 기본적인 3단계로 이루어진다. 이를 발산(Divergence), 변환(Transformation), 수렴(Convergence)이라고 부를 수 있다.

- Chris Jones, 1992



Process란, 주어진 투입 요소(Input)을 산출 요소(Output)로 변환하기 위한 일련의 단계들을 말한다.

디자인 방법이란, 디자인을 하기 위한 절차, 기법, 보조 방법 또는 ‘도구’인 것이다.

이 방법들은 디자이너가 수행하고, 또 전반적인 디자인 프로세스가 되는 여러 활동을 의미한다. - Nigel Cross, 1994

## 2 왜 디자인 프로세스가 필요한가?



### Quality Assurance

프로세스는 프로젝트가 거쳐야 할 단계들을 정의하고 이에 따른 체크 포인트를 제시한다.

이들 각 단계와 체크 포인트가 제대로 선정되어 있다면, 프로세스를 따르는 것만으로도 제품의 품질을 보증할 수 있다.

### Coordination

명확하게 기술된 프로세스는 팀원의 역할을 정의하여 팀원들에게 언제 그들의 역할이 필요하고 누구와 정보 및 자료를 교환해야 하는지 알려주므로 그 자체로 마스터플랜의 역할을 한다.

### Planning

프로세스에는 각 단계의 종료에 해당하는 milestone이 포함된다. milestone의 타이밍은 전체 개발 프로젝트의 일정을 고려하는 역할을 한다.

### Management

프로세스는 진행중인 업무의 성과를 평가하는 기준의 역할을 한다. 실제 벌어지고 있는 일들을 프로세스와 비교하여 관리자는 문제가 되는 부분을 파악할 수 있다.

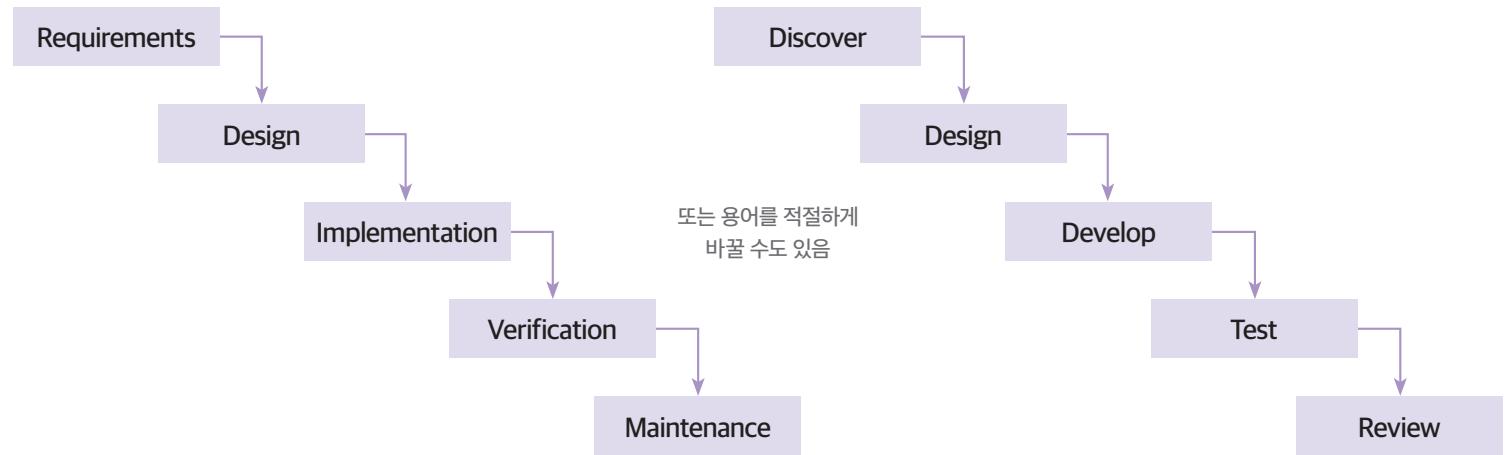
### Improvement

어떤 프로젝트의 프로세스를 주의 깊게 기록하고 지속적으로 검토할 경우, 개선의 기회를 쉽게 파악할 수 있다.

- K. T. Ulrich, <Product Design and Development>

### 3 디자인 프로세스의 종류

Waterfall



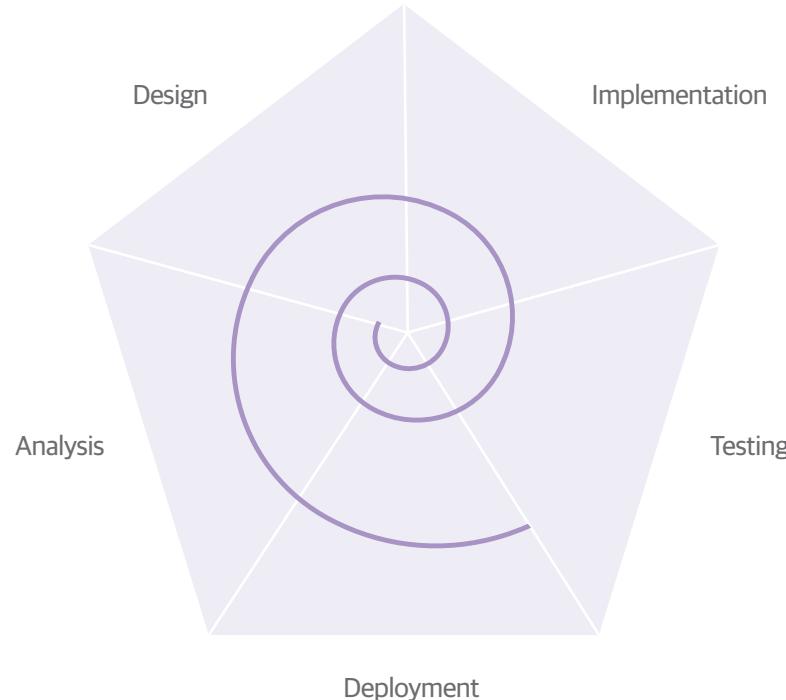
#### 장점

- 가장 오래되고 널리 사용되어 사례가 풍부
- 전체적인 과정을 이해하기 쉬움
- 한정된 일정과 자원 내에서, 진행 과정의 각 단계가 명확하여 관리 용이
- 요구사항이 완전하고 정확하게 정의되어 있다면, 가장 좋은 방법이 될 수 있음

#### 단점

- 초기에 요구사항을 정의하기가 어려움
- 전 단계가 종료되어야만 다음 단계를 수행
- 각 단계를 반복할 수 없어서 사용자의 의견을 반영할 수 없음
- 한 번 결정된 사항은 변경하기 어려움

## Spiral



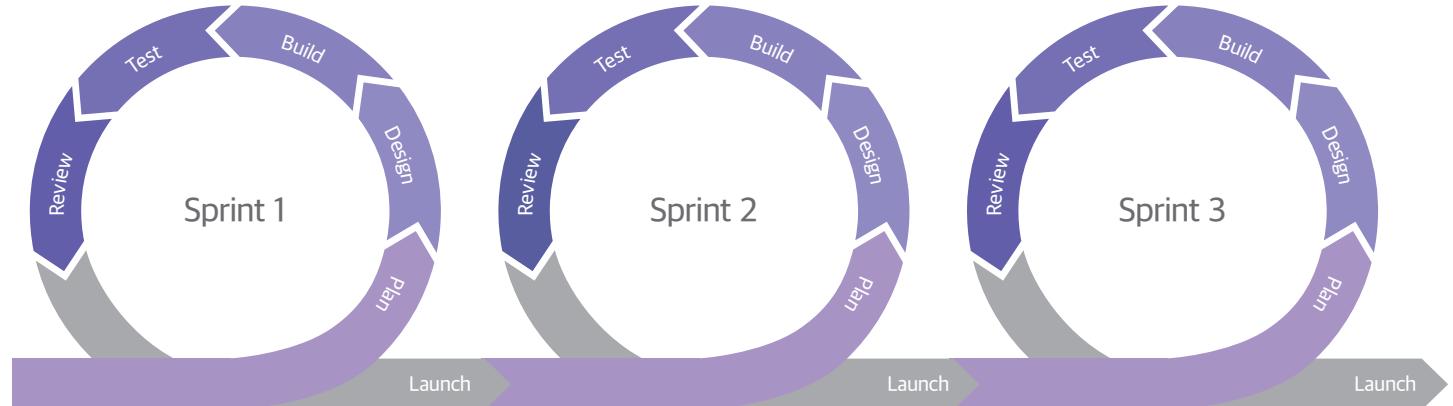
### 장점

- 비용이 많이 들고 시간이 오래 걸리는 프로젝트에는 가장 현실적인 접근 방법
- 성과를 확인하면서 조금씩 진행하여 위험을 줄이는 이상적인 방법
- 보다 유연하여, 변경되는 요구사항도 적용 가능
- 완성품에 대한 품질과 고객만족도가 높음

### 단점

- 프로젝트의 일정이 길어지게 된다
- 관리가 복잡하다
- 성공 사례가 드물다
- 위험 관리에 대한 전문가가 필요하다

## Agile



### 장점

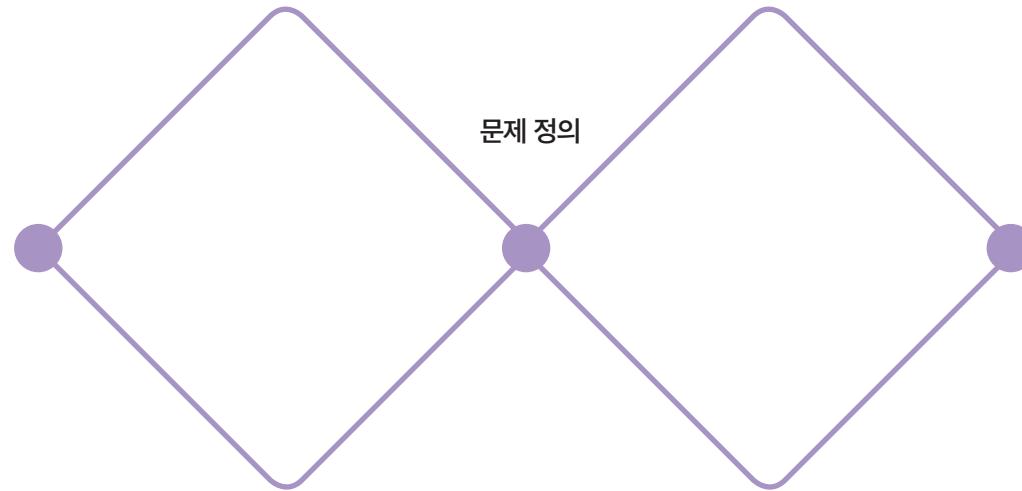
- 변화에 빠르고 유연하게 대처할 수 있음
- 투입되는 인원과 시간을 최소화하여 낭비가 줄어듦
- 문제점과 오류를 신속하게 찾아낼 수 있음
- 목표에 집중하여 성공 확률을 높일 수 있음

### 단점

- 형식보다는 유연성을 강조하므로, 대기업에서는 제대로 기능하기 어려울 수 있다.
- 품질보다는 제공을 우선시하여 고객 만족도가 낮아질 수 있다.
- 협업을 중시하는 특성상, 관리가 제대로 되지 않으면 프로젝트가 실패할 확률이 높아진다.

## 4 서비스 디자인 프로세스

Double Diamond



발견하기	정의하기	발전시키기	전달하기
행동주도 디자인 리서치	창의적인 워크샵 및 아이디어 창출	문화적 사고와 디자인을 통한 아이디어 검토	프로토타이핑, 선별과 멘토링



## 2 워크샵 2 : 퍼소나 Persona

## 1 디자인에서 Persona란?

어떤 제품 혹은 서비스를 사용할 만한 목표 인구 집단 안에 있는 다양한 사용자 유형을 대표하는 가상의 인물을 구체화하는 것

\*출처 : [휴머니타스 테크놀로지] 2013. 2. 25, 커뮤니케이션북스, 신동희

### Alan Cooper

인터렉션 디자인과 소프트웨어 개발 공학 분야의 전문가이며, 마이크로 소프트에서 비주얼 베이직을 개발해서 ‘비주얼베이직의 아버지’로 불리고 있다. 인터렉션 디자인 프로젝트 개발을 위해 퍼소나의 개념을 처음 소개하였다. (앨런코퍼 위키피디아 참고) 앨런코퍼가 1980년초 진행했던 프로젝트에서 캐시라는 여성 동료가 있었는데, 쿠퍼는 캐시의 행동방식 등을 따라하면서 인터랙션 개발과정에 참고하고 의사결정을 하였다. 또 “루비”라는 비주얼 프로그래밍 언어를 개발하는 프로젝트에서도 ‘루비’라는 이름의 가상인물을 만들어 IT업무를 담당하는 역할을 부여하고 이를 프로젝트 내내 참고하였다. 다른 프로젝트에서도 목적에 맞는 퍼소나를 만들어 다양한 사용자의 패턴화 및 클라이언트를 설득하는 데에 사용하였다.



\*출처 : [바이널엑스] UX 디자이너들의 필수 용어 사전: Persona (퍼소나) 참고 변형

### Alan Cooper의 퍼소나 사례

클라우드 기반의 환자 기록 시스템을 무료로 제공하는 Practice Fusion은 의사가 업무를 수행하는 방식을 변경하여 의사를 데스크톱에서 해방시켰다. 전문가와 시간을 보내고 진료소에서 의사를 관찰하여 퍼소나를 정립하고, 매일 의사가 바쁜 업무에 시달리는 것을 보조하기 위하여 Practice Fusion iPad 앱의 필요성을 느끼고 의사 및 직원의 편의를 최대로 고려하여 개발하였다.

The collage consists of four separate screenshots, each featuring a doctor's photo and a quote:

- Bjorn Lund, MD, Family Practice**: "I want to walk out of the encounter and say, 'That was great! I can't wait to see you again.'"
- Maria Silver, RN, Family Practice**: "I can't be futzing with things while helping patients."
- Anita Jain, MD**: "I'd love to lose my laptop."
- Anita Jain, MD**: "Anita left her insurance position at a large hospital and started her own solo practice. After her first year, she realized she had to make some changes. She decided to hang an easel outside her office and offer free services to patients."

Below the screenshots, there is a grid of text boxes describing patient visit types and doctor profiles:

- What kinds of patient visits push the design?**
  - Returning pt.**
    - Lots of data in the system
    - Many questions
    - May compare data
  - New pt.**
    - Lots of input of data
    - Little time to review

<b>Simple case</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Easy to template</li><li>• Quick</li><li>• Easy to give diagnosis</li><li>• Follow up with GP</li></ul>	<b>Complex case</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Doctor to template</li><li>• Longer</li><li>• Differential diagnosis</li><li>• May refer pt. to specialist</li></ul>
--	--

**Dr. Lund sees a new patient with a complicated case**
  - Maria sees that a patient (who is new to the practice) is ready and calls them back. In the meantime, she checks off the chart and opens the patient chart.
  - She quickly asks a few questions in the patient history. Once done, she leaves the room, and another doctor comes in to see the patient.
  - Dr. Lund's schedule for the day is packed, so she gets the iPad from the chart holder. He looks over the chart and asks a few questions. Then he goes to the exam room, where he meets the patient and sits down.
  - He begins his exam using the chart to guide him. With little time on the part, he focuses on reducing the number of questions he asks. He asks the patient to fill out a portion of the chart himself. What she describes isn't easily identifiable as a diagnosis, but he's able to work through it and come up with multiple possible diagnoses.
  - Eventually, he arrives at a diagnosis. He quickly completes the Objectives, Assessment, and Plan.

### Persona 정의

퍼소나란 잠재적 사용자들에 대한 철저한 조사 끝에 세워지는 전형(Archetype)이다.

\*출처 : [www.servicedesigntools.org/tools/40](http://www.servicedesigntools.org/tools/40)

실재하는 사회적 그룹의 사회적, 인구통계학적 특성  
필요, 욕구, 습관, 문화적 배경 등을 가진 가상의 캐릭터

## 2 Persona 활용 목적

1. 사용자 그룹의 라이프스타일에 대해 자세히 이해하도록 도움
2. 사용자 그룹이 원하는 주요한 가치를 찾고 서비스나 제품의 개발 목적과 방향을 잡기 위함
3. 서비스 및 제품의 실질적 운용 방법을 알기 위해 사용자 시나리오(Use case)로 발전시키기 위함

\*출처 : [바이널엑스] UX 디자이너들의 필수 용어 사전: Persona (퍼소나) 참고

---

### 왜 디자인 프로세스에서 Persona를 사용하는가?

#### ‘당신의 디자인을 사용할 사람들을 늘 중심에 놓고 고려하기’

- 퍼소나는 디자이너가 자신의 디자인 해법을 사용할 사용자가 실제로 필요로 할 것들을 미리 알게 하는데 도움을 준다.
- \*출처 : [실용적인 비주얼 커뮤니케이션을 위한 디자인 방법론], 정보문화사, 에릭 카르잘루오토 지음, 추미란 옮김

#### ‘단순한 사용자 모델 유형이 아닌 사회적, 감정적 측면을 고려하기’

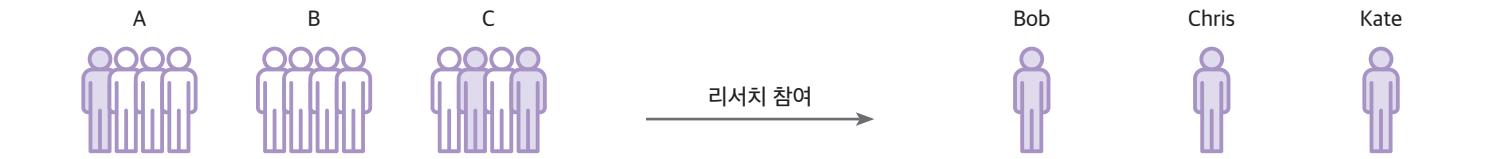
- 퍼소나는 인간적인 방법으로 사용자들에게 접근하는 방법이다.
- \*출처 : 인간 중심 UX디자인- 김굿원 지음, 송유미 옮김

#### ‘사용자를 잘 알고 있다는 오해에서 벗어나기’

- 퍼소나를 통해 사용자를 구체적으로 객관화 시켜 진짜 니즈를 파악할 수 있다.

## Persona에 대한 이해

### Segmentation vs. Persona



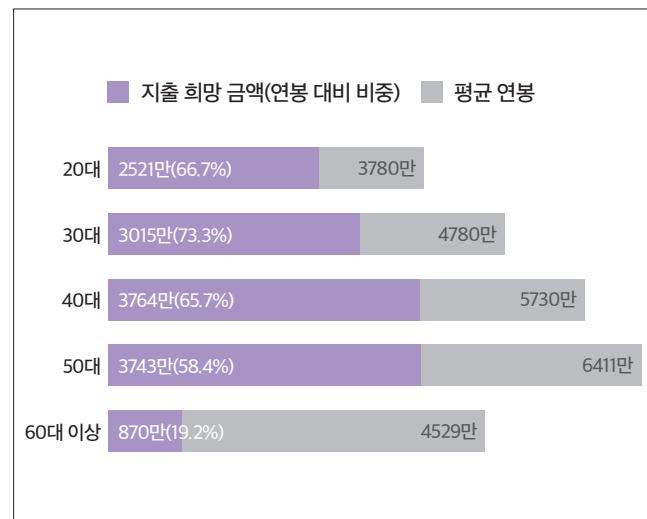
#### 마켓 세그먼트

20대에서 30대 여성, 소득 수준 등 주로 인구 통계학적인 기준으로 시장의 소비자들을 세분화 하는것

#### 퍼소나

잠재적 사용자 및 구매자들의 목적과 관찰된 행동 패턴을 응집시켜 놓은 원형

## 마켓 세그먼트와 퍼소나의 사례



#### 마켓 세그먼트

선호 차종의 연령대별 차이, 연봉대비 지출 희망 금액 등 통계자료를 통한 시장 세분화

소비 트렌드	CONSUMER	MARKET
얼리 힐링족 Early Healing Consumer	<ul style="list-style-type: none"><li>사회, 경제적으로 불안한 30대</li><li>나 자신의 행복한 삶을 추구하는 30대</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>힐링을 위한 나홀로 소비 상품 및 서비스 각광</li><li>가치소비를 위한 O2O서비스</li></ul>
뉴노멀 중년 New Normal Middle Age	<ul style="list-style-type: none"><li>강한 개성과 경제력을 갖춘 새로운 중년층</li><li>기존 중년 소비영역 이외의 새로운 영역 확대</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>중년의 품위를 위한 고급화 및 맞춤화</li><li>다양하게 확대되는 중년 타겟의 서비스 영역</li></ul>
위너 소비자 Winner Shopper	<ul style="list-style-type: none"><li>취향 소비를 통한 성취감 추구</li><li>합리적인 소비로 즐거움을 추구하는 소비자</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>소비집단 이상의 위너쇼퍼 주목</li><li>성취감과 차별성을 자극하는 상품 및 마케팅 증가</li></ul>
스트리밍 쇼퍼 Streaming Shopper	<ul style="list-style-type: none"><li>새로운 소통의 도구, 이미지</li><li>이미지·동영상 플랫폼을 선호하는 소비자</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>세분화되는 취향에 맞춤화 된 컨텐츠 증가</li><li>동영상 플랫폼 상품 판매 및 V-커머스 성장</li></ul>
내비게이션 소비 Navigation Consumption	<ul style="list-style-type: none"><li>모바일 라이프로 인한 소비스타일 변화</li><li>'더욱 간편한' 모바일 환경 추구</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>소비자 니즈 맞춤형 알림 서비스 증가</li><li>LBS, 인공지능, 빅데이터와 함께 발전하는 내비게이션 서비스</li></ul>

#### 퍼소나

연령, 수입 등의 데이터 이외의 삶의 가치관, 태도, 습관 등을 분석하여 소비자들의 전형을 나누어 분류

\*출처 : 모터매거진 [2017자동차 소비트렌드] www.motormag.co.kr 삼성카드, BC카드의 분석 종합

### 3 바람직한 Persona란?

#### Good Persona

- 실제하는 사람들과 견고한 리서치를 기반으로 이루어진다.
- 대상 그룹이 달성해야하는 주요 목표와 개인의 행태 및 태도에 주목한다.
- 퍼소나의 주요특징을 찾아 Critical Characteristic을 추출해야 한다.

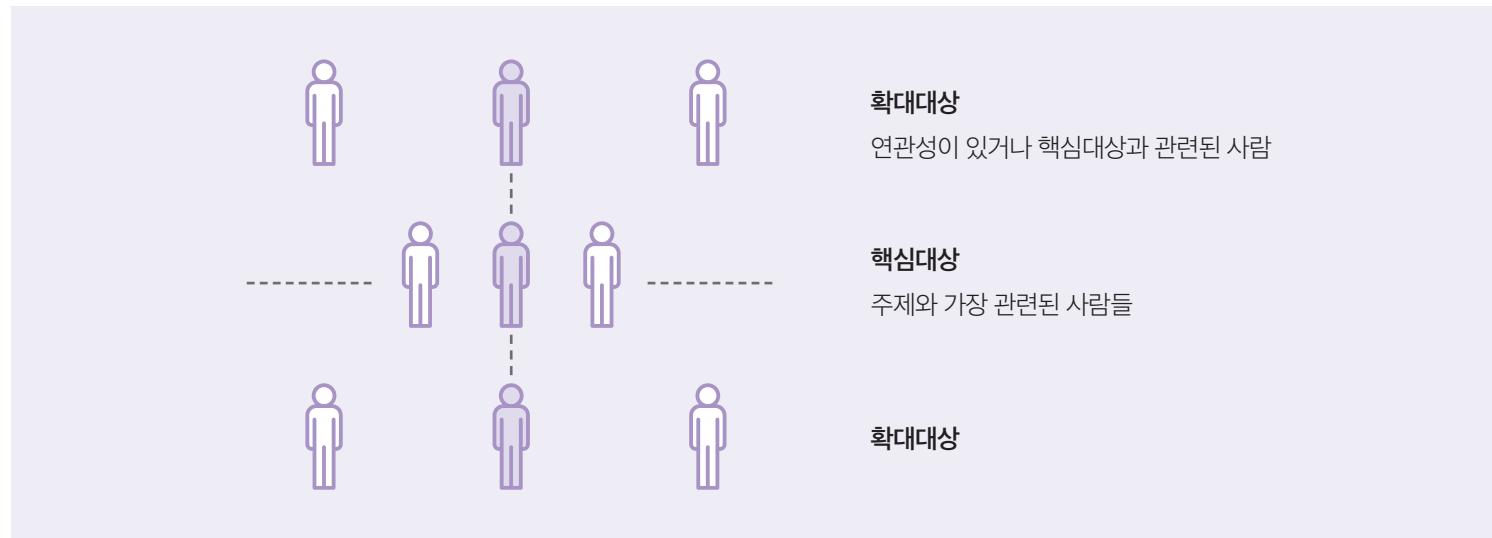
#### 잘못된 퍼소나

- 스테레오 타입의 퍼소나
- 하나뿐인 퍼소나
- 연령이나 직업에 따른 단순한 퍼소나
- 조사자의 의도에 오염된 퍼소나

## 4 Persona 구성하기

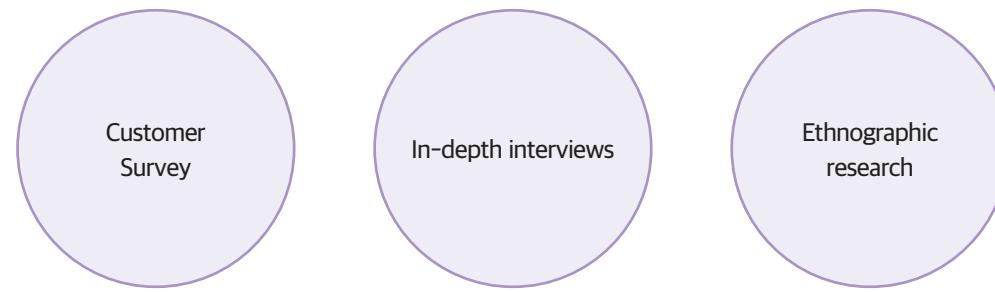
실제하는 사람들을  
기반으로 만들기

누구를 위한 디자인인가?  
핵심대상과 확대대상에 대하여 고려해보기



[IDEO] 교육자를 위한 디자인사고 워크북 2.0에서 참고

다양한 사람에 대한  
견고한 리서치를  
선행하기



---

퍼소나를 대표하는  
사진 사용



사용자의 습관이나 태도, 실제 생활 배경을 반영한 사진 사용  
나이나 성별만을 보여주는 사진 사용하지 말기  
뻔한 미소를 띠고 있는 등의 스톡사진 사용 하지 말기

---

Persona의 주요 요소



인물적 배경  
“Humanize”  
이름, 사진, 직업, 배경 이야기 등



디자인 대상과의 관계  
디자인 대상과의 관계에  
따른 다양한 설정 가능



목적 요구 태도  
디자인 대상을 이용하는  
목적, 요구, 행태의 파악



특정지식 능숙도  
사용자의 지식, 능숙도에 따른  
디자인 계획의 기준 상이함

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 퍼소나의 이름</li><li>• 사진</li><li>• 퍼소나의 말 (목표나 태도를 드러내는 구절)</li><li>• 주요 목표</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 퍼소나의 전기(배경을 설명하는 짧은 스토리)</li><li>• 인구통계학적 데이터 (성별, 나이, 사는곳 등)</li><li>• 태도 (동기, 감정, 영향 등)</li><li>• 능력 (목표와 관계된 퍼소나의 능력)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 꼭 해야할 것/ 절대 하지 말아야 할 것</li><li>• etc</li></ul> |
|---|--|--|

\*출처 : 1) 송규만, 페르소나 기반 시나리오 기법을 활용한 공공공간 길 찾기 계획에 관한 연구, 한국도시설계학회지, 제34호, 2009.3, p.23

## 퍼소나 기술방식과 특징

### 스토리가 있는 서술형

#### 김 지영

망원동의 원룸에서 거주하는 지영씨는 30세의 그래픽디자이너로, 현재 3년차 직장인이다. 그녀는 아마존 등 해외사이트에서 해외브랜드 물건들을 싸게 구입하여 나름 안목에 자신이 있다. 지영씨는 최근 새 컴퓨터 장만을 고려중이다. 2012년에 산 iMac은 디자인이며 속도며 큰 하드용량이 마음에 들었지만, 최근에는 좀 느려진것 같다. …

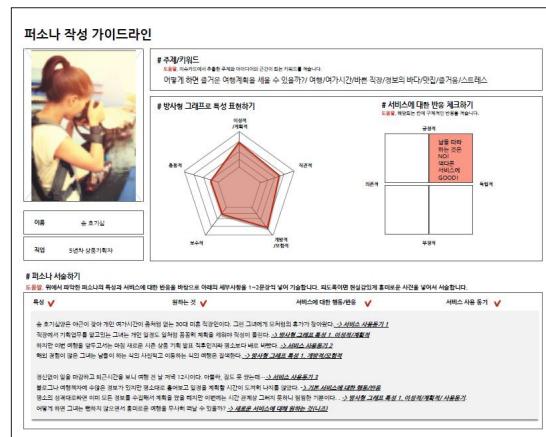
### 글머리기호 사용(bullet)

#### 김 지영 - 그래픽 디자이너, 30세

- 3년차 직장인
- 망원동 다소 넓은 원룸 거주
- 현재 소유중인 컴퓨터 : 2012년 산 iMac
- 좋은 점 : 디자인, 속도, 큰 하드용량
- 쇼핑 이유 : 컴퓨터가 느려진것 같아서
- 함께 고려했던 컴퓨터 : Macbook pro
- 비용 지불기간 : 5개월 할부
- 최근 까페에서 일하는것도 좋아보여서
- 노트북도 고려중이다.
- 자주 이용하는 쇼핑사이트 : 아마존
- 쇼핑의 목적 : 해외 브랜드 쌍값으로 직구

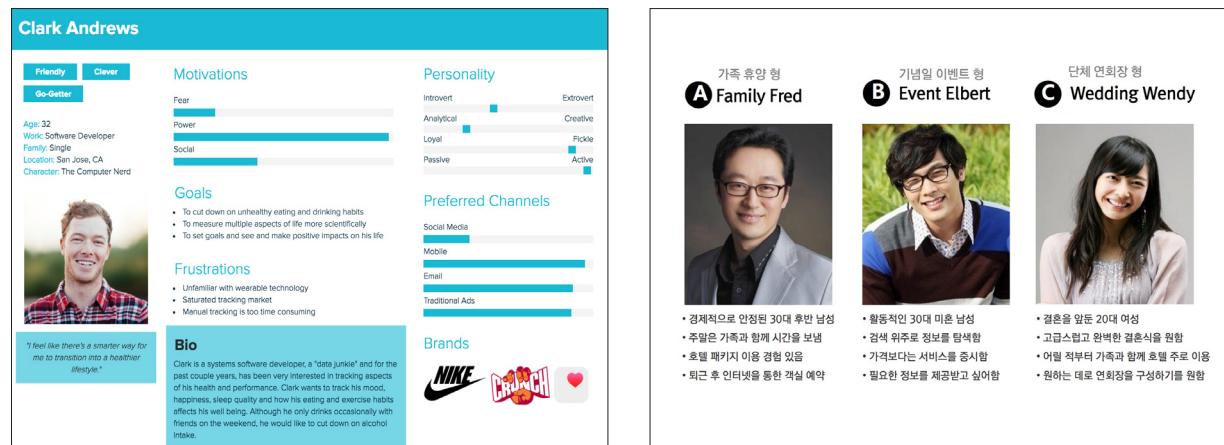
\*출처 : <http://story.pxd.co.kr/783> [pxd UX Lab.] 참고 및 변형

## 캐릭터 프로필



팀 내에서 사용자들에 대한 지식을 공유하기 위해 만들어지는 도구로, 캐릭터를 대표하는 이미지와 설명글로 이루어짐

## Persona Format 예시



Xtensio에서 공짜로 제공하는 persona 템플릿. 자기가 원하는 항목을 추가, 또는 삭제할 수 있다. 위는 셀프 트레킹 서비스/제품 관련 퍼소나이며, 대상의 이름, 성격, 인구 통계학적 특징, 사진, 퍼소나의 말, 동기, 목표, 어려운점, 짧은 내러티브, 가장 자주 이용하는 서비스와 브랜드를 나열하여 퍼소나의 특성을 더 상세하게 파악할 수 있도록 함



DIY Learn이라는 온라인 모듈에서 다운받을 수 있음  
퍼소나의 관심사, 성격, 스킬, 꿈, 사회적인 환경 등에 대해 적고 서비스/제품을 사용해야 할 3가지 이유와, 또 서비스/제품을 사용하지 않을 3가지 이유를 적음

파라다이스 호텔 부산의 온-오프라인 고객경험 지원과 브랜드 아이덴티티 구축을 위해 고객들을 가상인물화하여 3가지 유형 퍼소나를 구축하여 7가지 혁신적 서비스 제안 및 적용

**Persona**

**Case A 가족 휴양 형**

**가족과 함께 하는 휴양**

**기본정보**

- 이름 : 최성근
- 나이 : 37
- 성별 : 남자
- 결혼 : 기혼 (결혼 8년 차)
- 직업 : P2P업 종무팀 과장
- 기혼자 : 1남 1녀
- 결혼 일 소득 : 450만원
- 인터넷 속도 : 중급 이상
- 년 평균 여행 횟수 : 3회 이상

**신상 정보**

- 평양에서는 회사 근무를 하고, 주말에는 휴식함.
- 평양에서는 주말 아침에 아침마사지 시간을 보낸다.
- 가족 여행시에는 가족이 함께 하는 것 뿐 아니라, 본인과 아내, 아이들이 각각 만족할 만한 요소를 원함.
- 아이들을 위한 치마소도 필요하고, 부부에게는 제동장을 위한 품목이 중요함.
- 여행시에는 대중교통을 이용하고, 여행지에서 면발전자는 편안.
- 호텔 페디자 이용 경험이 있다.

**니즈**

- 퇴근 후 인터넷으로 손쉽게 격실을 선택하여 예약이 가능한 것을 원함.
- 호텔 내에서 이용할 수 있는 부대시설 등의 정보를 열 사람이 이야기 해주듯이 알기 원함.

**스토리보드**

3가지 유형의 고객 타입을 설정하고, abc타입의 퍼소나를 작성하였음.  
기본정보와 신상정보, 니즈 등을 작성하고, 주요 목표를 짧은 문구로 설정. 아래 쪽에 스토리보드를 구성해 예상되는 경험 시나리오를 작성함

### 3 워크샵 3 : Customer Journey Map

## 1 경험 요소 이해하기

1. 활동(Activities) / 사람들이 무엇을 하는지
2. 의도(Intent) / 왜 사람들이 그것을 하는지
3. 장소(Places) / 어디서 그것을 하는지
4. 시간(Times) / 언제 또는 얼마나 자주 그것을 하는지
5. 도구(Tools) / 무엇이 그들이 그것을 하도록 돕는지
6. 상호작용(Interactions) / 어떻게 그것을 하는지
7. 응답(Responses) / 그들은 무엇을 말하는지

사례 : Blood Valve  
 (Adriano Braun Galvao,  
 Institute of Design, IIT)

### User Framework Analysis

Phlebotomy is not a complex process, however it involves a sequence of activities with well defined objectives.

Taking advantage of the user framework analysis, six major modes of activity were organized at a higher level:

- Identification
- Familiarization
- Confirmation
- Preparation
- Procedure
- Restoration

For each mode, several activities were described and extensively broken down into sub activities.

The sub-activities, the average time, and the tools involved were included in the matrix fulfilling great part of the Phlebotomy process. Furthermore, opportunities for product and service development were defined based on the insights detected from the user observation for each stage of the Phlebotomy process.

Color Code	
	Activities in great demand for Phlebotomist skills
	Potential arena for innovations / improvements

PHLEBOTOMY						
		Identification		Familiarization		Confirmation
Observations	Activities	Greet Patient	Verify restrictions	Explain Procedures	Calm Patient	Identify Patient
	Motive Sub Activities	Identifying Upon entering the room, phlebotomist should ask the patient what his or her name is.	Confirming Ask or confirm issues related to disposition. (e.g. diet, stress, age and weight).	Introducing Explain briefly what needs to be done.	Tranquilizing Professional and courteous behavior should help calm the patient who may be nervous.	Checking 1. Request identification (e.g. driver's licence or hospital records). 2. Compare information with the test requests.
	Time	00:00:10	00:00:20	00:00:30	00:00:10	00:00:40
	Tools		Patient record might be available			Identification bracelet / card / Patient record Patient record / pen / Formal request
	Insights	Patients need to be well greeted	Misunderstanding may occur leading to written errors	Misunderstanding may occur	Appropriate skills need to be used to calm patient properly	Mis spelling may occur during identification Mis spelling may occur during identification
	Opportunities				Training & Products	Training & Products

## 2 고객여정지도란?

- 고객 경험 과정 이해를 위한 도구
- 고객 여정 지도 Customer Journey Map
- 고객 경험 지도 Customer Experience Map
- 여행 지도 Journey Map
- 터치포인트 지도 Touch Point Map
- (잠재)고객이 제품이나 서비스를 사용하는 방법이나, 경험의 과정을 시간의 흐름에 따라 시각적으로 보여주는 도구
- 제품, 경험, 서비스 혁신을 위한 큰그림 (Big Picture)과 문제를 쉽게 이해할 수 있도록 프레임을 구성할 수 있는 창의적 사고력이 핵심



< Customer's View >

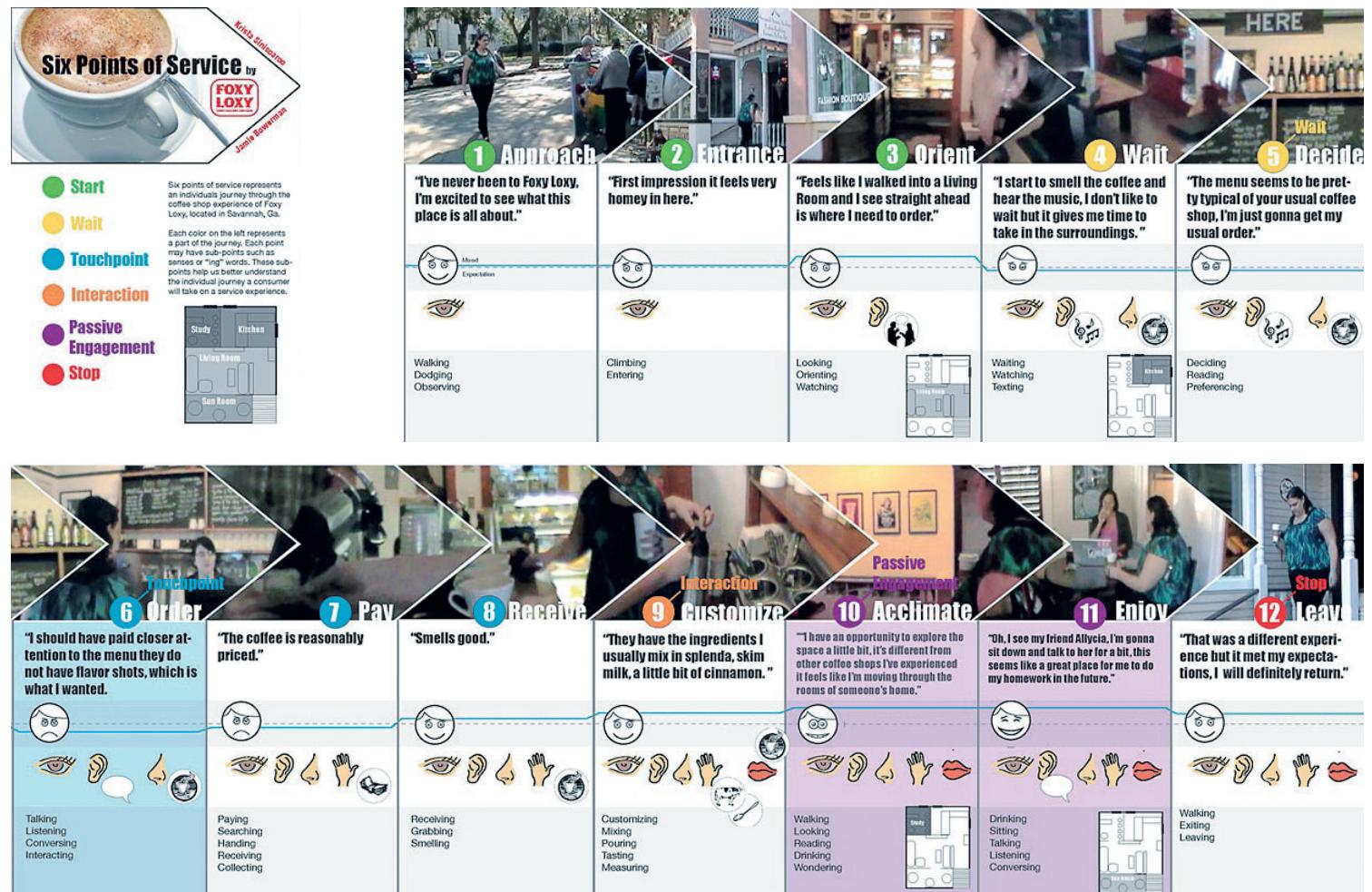


< Diverse Customers >

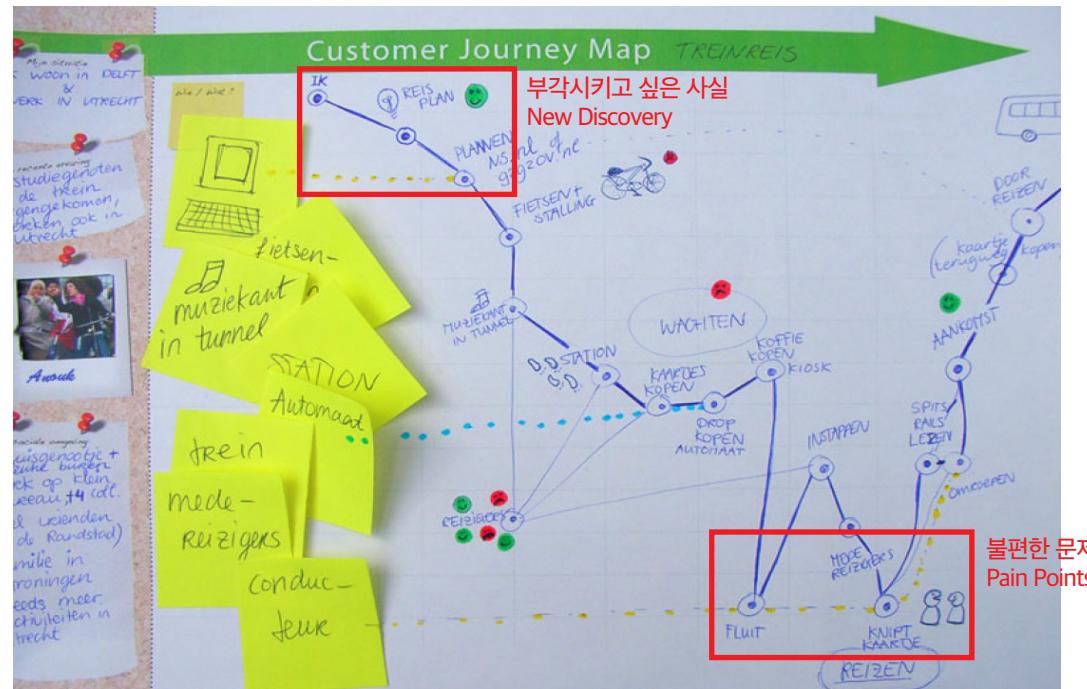
### 3 고객여정지도 구성하기

#### 사례 1

카페에 가서 커피를 구입하는 전과정을 기록, 카페 직원과 만나는 터치포인트, 감성을 기술



## < 실행준비 > 관찰자료, 포스트잇, 필기구, 전지



## 1. 고객 경험 측정 사전 준비 단계 - 고객 여정 카드

## 2. 고객 감정 측정하기

### 3. 고객의 서비스 품질 측정하기

품질 어휘 선택						여정번호 _____	여정 명 _____	고객번호 _____
이 서비스에서 당신이 느낀 서비스 품질은 무엇입니까?								
긍정	<input type="checkbox"/> 깔끔하다	<input type="checkbox"/> 깨끗하다	<input type="checkbox"/> 꼼꼼하다	<input type="checkbox"/> 넉넉하다	<input type="checkbox"/> 다양하다	<input type="checkbox"/> 다정하다		
	<input type="checkbox"/> 명확하다	<input type="checkbox"/> 상냥하다	<input type="checkbox"/> 색다르다	<input type="checkbox"/> 세심하다	<input type="checkbox"/> 소중하다	<input type="checkbox"/> 수월하다		
	<input type="checkbox"/> 신선하다	<input type="checkbox"/> 신속하다	<input type="checkbox"/> 안락하다	<input type="checkbox"/> 안전하다	<input type="checkbox"/> 여유롭다	<input type="checkbox"/> 원활하다		
	<input type="checkbox"/> 유익하다	<input type="checkbox"/> 자연스럽다	<input type="checkbox"/> 정확하다	<input type="checkbox"/> 친근하다	<input type="checkbox"/> 친절하다	<input type="checkbox"/> 특별하다		
	<input type="checkbox"/> 평온하다	<input type="checkbox"/> 협당하다	<input type="checkbox"/> 확실하다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
부정	<input type="checkbox"/> 거짓된다	<input type="checkbox"/> 쟁쟁하다	<input type="checkbox"/> 누추하다	<input type="checkbox"/> 답답하다	<input type="checkbox"/> 무례하다	<input type="checkbox"/> 무책임하다		
	<input type="checkbox"/> 미심쩍다	<input type="checkbox"/> 미흡하다	<input type="checkbox"/> 번거롭다	<input type="checkbox"/> 부당하다	<input type="checkbox"/> 부족하다	<input type="checkbox"/> 불결하다		
	<input type="checkbox"/> 불편하다	<input type="checkbox"/> 성가시다	<input type="checkbox"/> 속상하다	<input type="checkbox"/> 애설프다	<input type="checkbox"/> 어수선하다	<input type="checkbox"/> 위험하다		
	<input type="checkbox"/> 지저분하다	<input type="checkbox"/> 급하다	<input type="checkbox"/> 태만하다	<input type="checkbox"/> 하술하다	<input type="checkbox"/> 형편없다	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
이 서비스에서 당신이 기대하는 서비스 품질은 무엇입니까?								
긍정	<input type="checkbox"/> 깔끔하다	<input type="checkbox"/> 깨끗하다	<input type="checkbox"/> 꼼꼼하다	<input type="checkbox"/> 넉넉하다	<input type="checkbox"/> 다양하다	<input type="checkbox"/> 다정하다		
	<input type="checkbox"/> 명확하다	<input type="checkbox"/> 상냥하다	<input type="checkbox"/> 색다르다	<input type="checkbox"/> 세심하다	<input type="checkbox"/> 소중하다	<input type="checkbox"/> 수월하다		
	<input type="checkbox"/> 신선하다	<input type="checkbox"/> 신속하다	<input type="checkbox"/> 안락하다	<input type="checkbox"/> 안전하다	<input type="checkbox"/> 여유롭다	<input type="checkbox"/> 원활하다		
	<input type="checkbox"/> 유익하다	<input type="checkbox"/> 자연스럽다	<input type="checkbox"/> 정확하다	<input type="checkbox"/> 친근하다	<input type="checkbox"/> 친절하다	<input type="checkbox"/> 특별하다		
	<input type="checkbox"/> 평온하다	<input type="checkbox"/> 협당하다	<input type="checkbox"/> 확실하다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

#### 4. 고객 인터뷰 하기

인터뷰 기록		여정번호 _____	여정 명 _____	고객번호 _____
<p>1. 이 서비스를 경험하면서 좋았던 부분은 무엇입니까? 그 이유는 무엇입니까?</p>		<p>2. 이 서비스를 경험하면서 나빴던 부분은 무엇입니까? 그 이유는 무엇입니까?</p>		
<p>3. 이 서비스는 어때야 한다고 생각하시는지 자유롭게 말씀해 주세요.</p>				
고객 정보		조사 정보		
성명 _____	나이 _____	직업 _____	성별 _____	조사 일시 _____
		조사자 _____		

\*출처 : 경협증권(한서대학교), (주)유저랩, 더디에이이(주), 서울과학기술대학교, (주)크림박스, (주)모노리스플랫폼

## Step 1 고객 유형 이해

고객에 관한 데스크 리서치를 통해 인사이트를 도출하고, 터치포인트를 작성한다. 이 단계는 이해관계자에 대한 폭넓은 이해가 아직 부족한 단계이기 때문에 이해관계자의 특성이나 역할 또는 커뮤니케이션 과정을 놓치기 쉽다.

\* 터치포인트(touch point) - 고객이 서비스와 상호작용하는 접촉점

### 터치포인트의 유형

- 사람 - 고객의 시야에 노출되는 서비스 제공자. 매장 직원, 배달원 등
- 공간 - 고객이 경험하는 서비스 공간. 경험을 구체화하는 유형적, 무형적인 요소 등
- 제품 - 고객이 서비스를 경험하며 접하는 도구적 개념의 제품. PC기기나 가구 등
- 정보 - 고객이 서비스를 경험하며 접하는 이야기나 기록, 사인, 브랜드, 미디어 등

## Step 2 초기 가설 만들기

내부 스터디에 기초하여 가설을 세운다. 가설을 만들 때 주의할 점은 이해관계자들이 다양한 고객경험에 대한 정보를 공유하고 있다고 추측하는 것이다. 가설을 세우기 위해 확보되어야하는 기본적인 데이터는 다음과 같다.

- 1) 내부 자료의 통합 : 고객 여정, 고객 요구사항, 고객 인식, 해당 서비스에 대한 고객 경험의 강점과 기회, 고객 유형.
- 2) 현존하는 고객리서치와 결과 비교 및 장단점 분석.

## Step 3 고객 여정, 요구사항 및 인식 조사

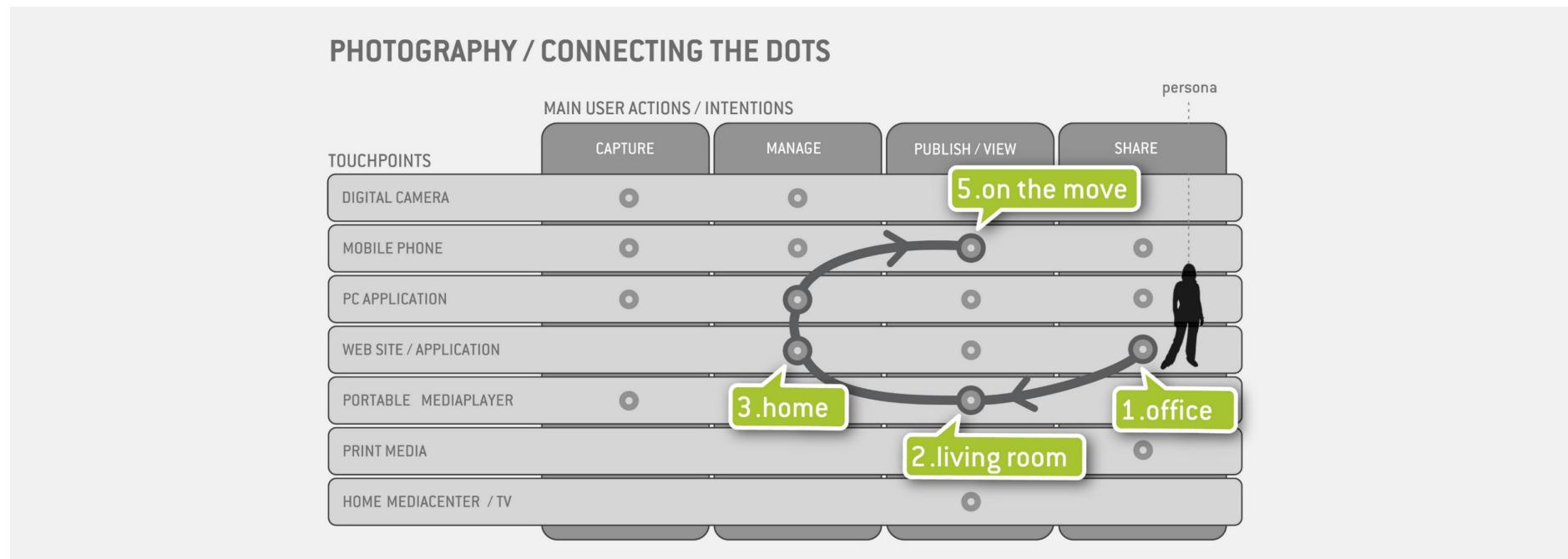
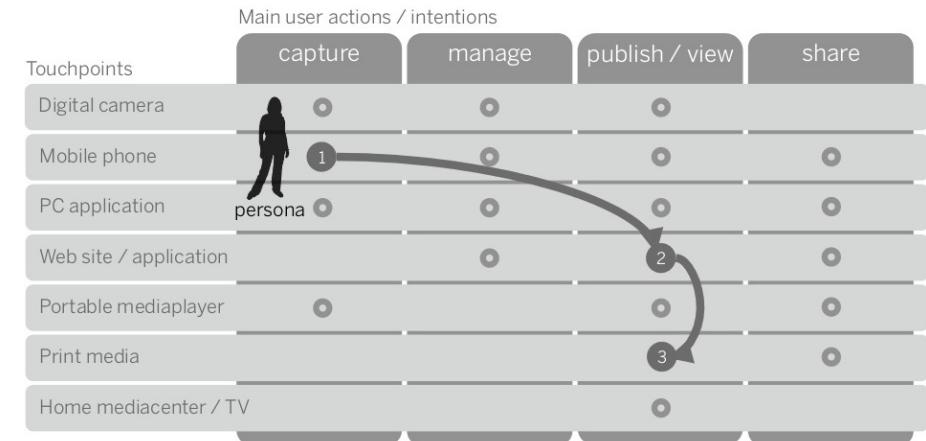
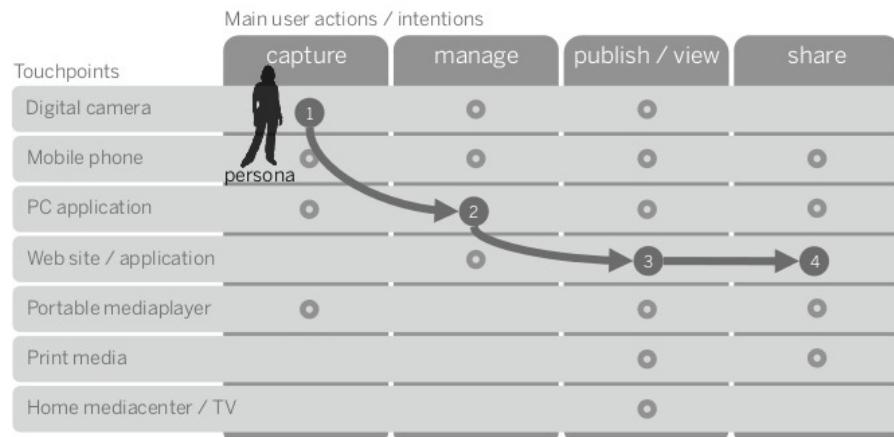
실제 서비스 환경에서의 고객경험 관찰을 통해 앞 단계에서 정리된 여정에 관한 분석자료를 보완 또는 수정을 한다. 이 단계에서 주의할 사항은 인류학 또는 비즈니스 기반의 전통적인 리서치 기법보다는 에스노그래피 등의 공감기법을 통해 고객의 의견을 취합해야 한다는 점이다.

## Step 4 고객 조사 데이터 분석

앞서 조사된 고객여정, 요구사항 및 인식으로부터 명확한 인사이트를 구하는 단계이다. 다양한 고객 데이터의 종합적 분석과 수렴 과정을 통해 다양한 터치포인트와 서비스 인터랙션이 분석된다.

또한, 이 단계를 통해 초기 개발한 고객여정에 대한 가설을 증명하고, 고객 유형 분석을 통한 리서치 기반의 퍼소나를 만든다.

< 사진(Photography)과 관련하여 퍼소나가 제품이나 서비스와 상호작용할 때의 여정지도 >



## 사례 2

기차 예약 사이트를 통해 표를 구입하고 여행의 전-후 과정을 기록

### Rail Europe Experience Map

#### Guiding Principles

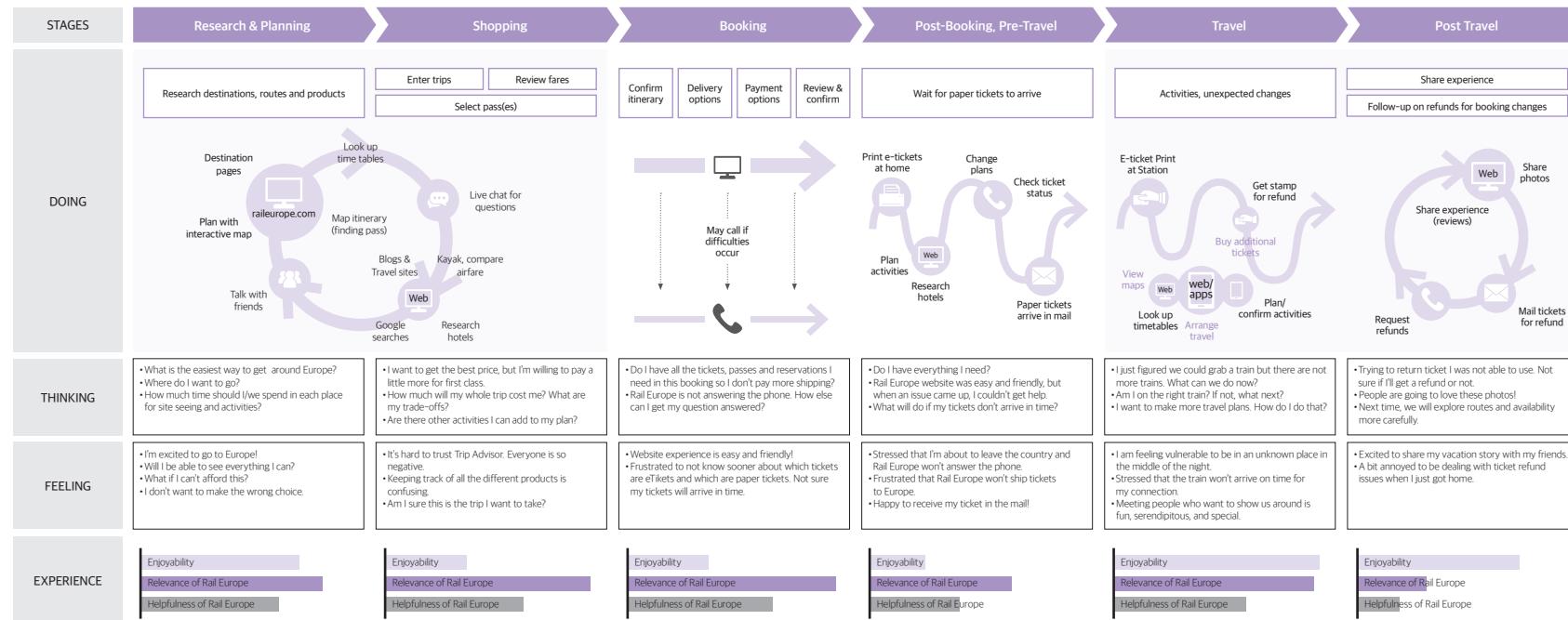
People choose rail travel because it is convenient, easy, and flexible.

Rail booking is only one part of people's larger travel process.

People build their travel plans over time.

People value service that is respectful, effective and personable.

#### Customer Journey



#### Opportunities

GLOBAL			PLANNING, SHOPPING, BOOKING			POST-BOOK, TRAVEL, POST-TRAVEL		
Communicate a clear value proposition. STAGE : Initial visit	Help people get the help they need. STAGES : Global	Support people in creating their own solutions. STAGES : Global	Enable people to plan over time. STAGES : Planning, Shopping	Visualize the trip for planning and booking. STAGES : Planning, Shopping	Arm customers with information for making decisions. STAGES : Shopping, Booking	Improve the paper ticket experience. STAGES : Post-Booking, Travel, Post-Travel	Accommodate planning and booking in Europe too. STAGES : Traveling	
Make your customers into better, more savvy travelers. STAGES : Global	Engage in social media with explicit purposes. STAGES : Global		Connect planning, shopping and booking on the web. STAGES : Planning, Shopping, Booking	Aggregate shipping with a reasonable timeline. STAGE : Booking		Proactively help people deal with change. STAGES : Post-Booking, Traveling	Communicate status clearly at all times. STAGES : Post-Booking, Post Travel	

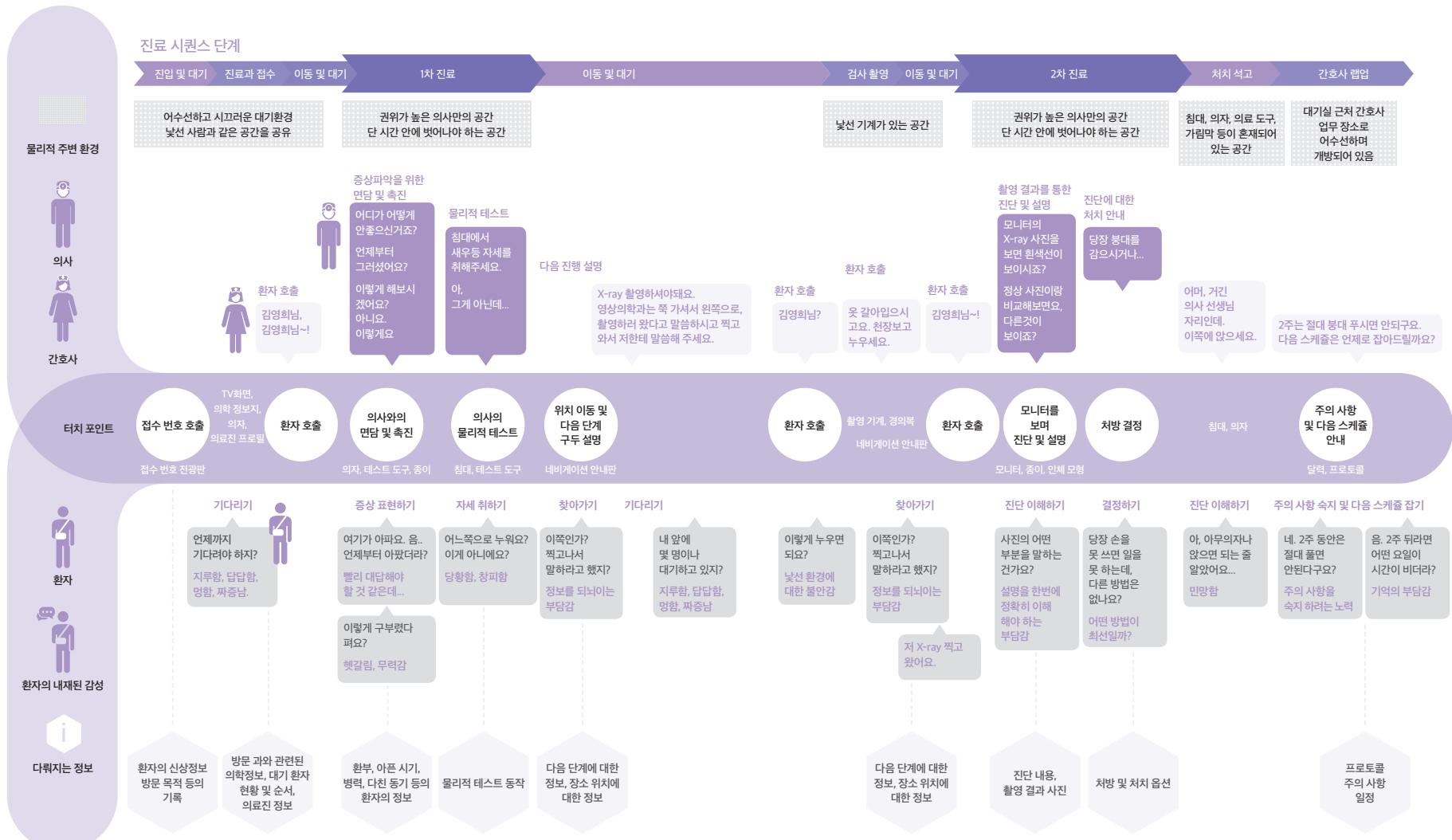
Information sources: Stakeholder interviews, Cognitive walkthroughs, Customer Experience Survey, Existing Rail Europe Documentation

Ongoing, non-linear → Linear process ↗ Non-linear, but time based

\* 출처 : <http://adaptivepath.com>

## 4 프레임 구성하기

### 고객 여정맵 Customer Journey Map



## 5 사용자 여정지도의 14가지 중요한 구성 요소

1. 고객의 관점을 나타내라
2. 연구/관찰 자료를 이용해라
3. 고객 유형을 나타내라
4. 사용자의 목표를 포함해라
5. 감정에 집중해라
6. Touch point(접점)를 나타내라
7. 진실, 사실을 명확히 나타내라
8. 브랜드에 미치는 영향을 살펴라
9. 시간을 기입하라
10. PowerPoint를 버려라
11. 경험을 여러 단계로 구분해라
12. 고객의 그대로를 기술해라
13. 사용자와 비사용자를 고려해라
14. 다양한 해석을 시도해라



## 4 워크샵 4 : Prototyping (LEGO Serious Play)

## LEGO Serious Play란?

- 공통의 목표를 가진 사람들이 모여 논의와 소통을 통해 직면한 문제를 해결하는 실험적이고 혁신적인 방법론으로 논의와 소통의 도구로 레고를 사용
- 제한된 블럭을 사용하여 자신의 생각을 표현하고 사람들과 공유하며 소통
- 참여자는 레고블럭을 통해 가상의 시나리오 작업을 하고 이를 바탕으로 창의적사고를 이끌어냄
- 퍼실리테이터를 중심으로 여려명이 모여서 LEGO Serious Play방법론 워크숍 진행

## LEGO Serious Play 연혁

- LEGO Serious Play방법론은 1996년 스위스 IMD의 Johan Roos, Bart Victor 교수와 LEGO Group의 CEO인 Kjeld Kirk Kristiansen 교수가 전략 계획 도구와 시스템을 탐구하면서 시작.
- 구성원의 가치에 대한 이해와 LEGO 요소를 비즈니스 문제의 3차원 모델로 사용하는 등 진화하는 적응 전략의 개념으로 개발
- LEGO는 2010년부터 LSP방법론을 오픈소스로 제공

## LEGO Serious Play의 3가지 특징

### 1. 상상력을 발휘하기 위한 의도적인 모임

- 회의를 통해 참가자들은 실제 문제 해결을 위해 상상력 발휘
- 참가자들은 아직 일어나지 않은 일을 예상하기 위해 상상력 활용
- 상상과 다양한 관점을 바탕으로 복잡함과 불확실성을 다른 방식으로 이해



### 2. 실행하는 과정이 아니라, 탐구하고 준비하는 과정

- 참가자들이 배우고, 선택권을 만들고, 새로운 이해를 개발하려는 목적
- LSP과정은 새로운 비전이나 비즈니스 모델로 이어짐
- 참가자들 자신이 처한 복합 적용 시스템을 배경으로 여러 상황을 시험, 시스템 이해



### 3. 특정 규칙이나 용어를 사용

- 참가자들은 특정 규칙이나 용어에 따라 상상(상상력을 자유롭게 활용하기 위해)
- 규칙이나 용어는 계속 상상하고 도전할 수 있는 공간 구성에 도움
- 참가자들은 의사결정의 부담감에서 벗어나 가능성을 탐구하는데 몰입



\*출처 : 비즈니스를 개선하는 레고 시리어스 플레이 방법론 (뻬르 크리스티안센, 로버트 라스무센 지음 | 김은희 옮김 | 아르고나인 | 2015)

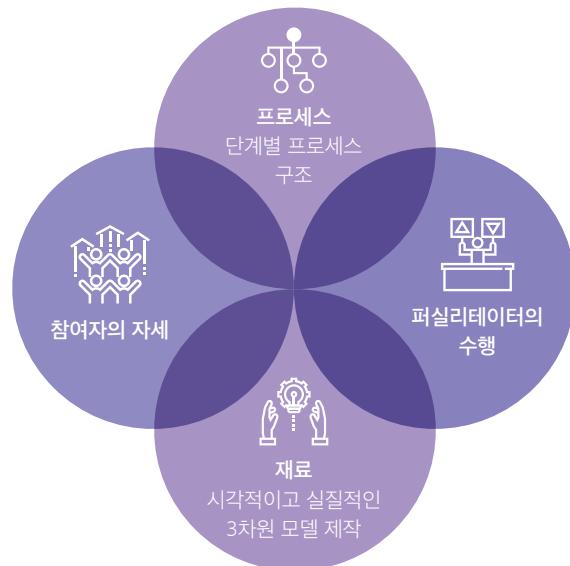
---

## LEGO Serious Play 방법론의 특징

- LEGO Serous Play는 레고 그룹에서 개발한 3가지 연구 이론(놀이, 구성주의, 상상력)에 기반
- 4~12명의 참가자와 1명의 퍼실리레이터로 구성된 그룹 워크숍
- LSP(LEGO Serious Play)워크숍의 목적은 도전적인 문제 해결 또는 전략의 개발에 초점
- 짧은 세션은 3~4시간 부터 4일까지의 긴 워크숍으로 구성
- 팀 내에서 1가지 이상 또는 가장 최적화된 솔루션을 찾을 때 주로 사용
- 복잡한 문제에 대해 큰 그림을 파악하고 접점을 찾아 잠재적 해결책 탐색 유리
- 모든 구성원의 의사를 경청하는데 도움
- 모든 구성원이 토론에 참여하고 자신의 지식과 의견을 공유 가능
- LSP의 포괄적이고 참여적인 특성을 바탕으로 구성원 스스로가 문제 해결
- 시간의 효율적인 사용 가능
- 새로운 학습, 통찰력 및 새로운 사고 방식 습득 가능
- 건설적인 분위기에서 도전적이고 복잡한 문제를 다루기 용이
- 구성원들의 프로젝트에 대한 솔직한 의견 수렴 용이

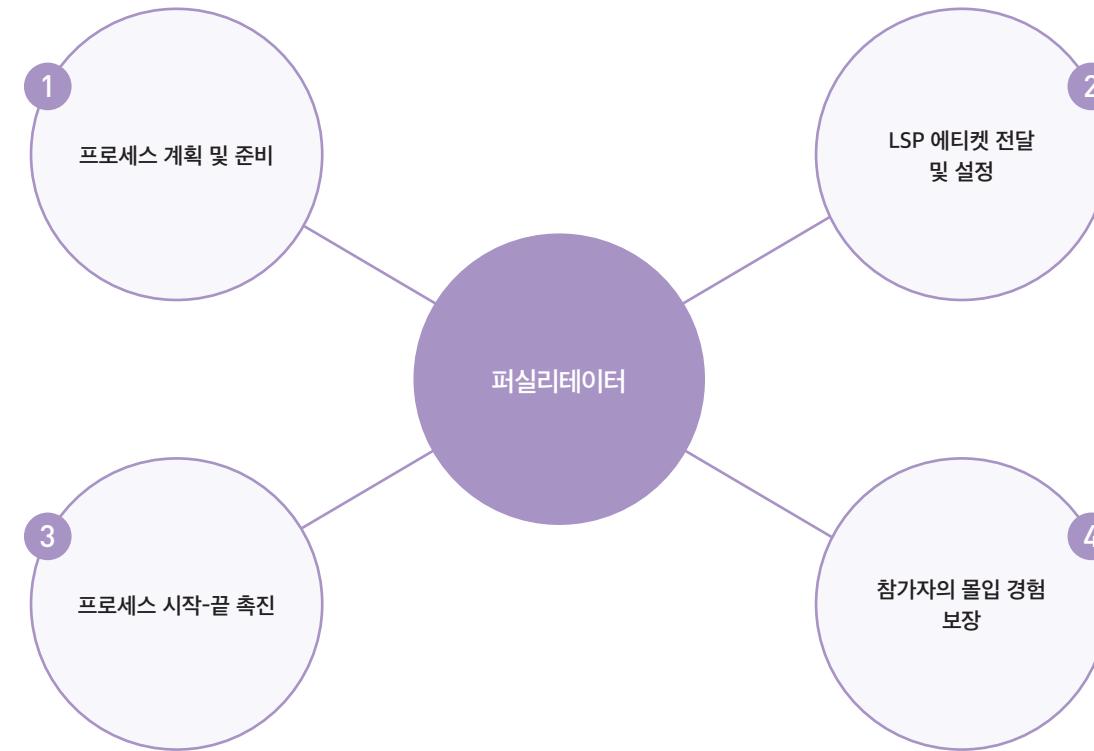
---

## LEGO Serious Play 핵심 컨셉 구조



---

LEGO Serious Play  
Workshop에서의  
퍼실리테이터의 역할



## LEGO Serious Play 방법론

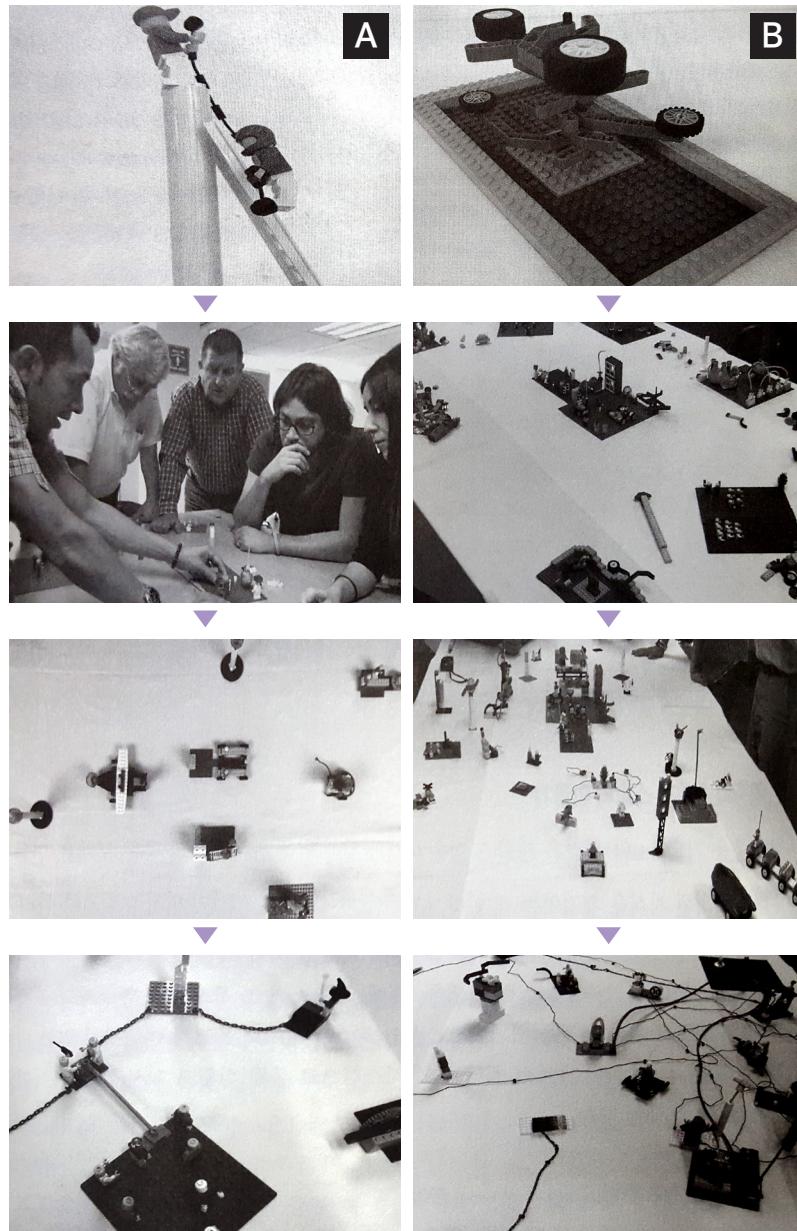
레go 시리어스 플레이 핵심 과정		Our Case
1단계 : 질문하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>퍼실리테이터는 워크숍 목적을 고려하여 질문(질문은 곧 도전과제)</li> <li>과정이 시작되면 참가자들에게 도전과제가 주어지고, 주어진 시간 내에 참여자들의 생각과 의도가 반영된 블록 작업</li> <li>퍼실리테이터의 의도와 구성은 참여자들의 경험에 중요한 요소</li> </ul>	인터뷰 워크샵
2단계 : 구성하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>참여자들은 질문에 답을 하기 위해 레고 브릭을 이용하여 각자의 모델을 제작</li> <li>참가자들은 자신의 모델을 만드는 동안 은유 및 내러티브를 통해 모델에 의미 부여</li> <li>모델을 구성하는 동안 자신의 생각을 보다 명확히 하고 통찰력을 얻는 과정을 거침</li> <li>만들기 프로세스는 참여자들에게 손으로 생각할 기회를 줌</li> <li>입체적인 모델 구축을 통해 내면의 지식과 경험을 통해 새로운 사고 방식을 이끌어냄</li> </ul>	1. 자신의 정체성 표현 모델 2. 음식을 먹는 상황을 표현
3단계 : 공유하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>참가자들이 자신의 이야기를 공유하고 서로의 모델에 대해 의미 부여하는 시간</li> <li>참가자는 자신의 모델을 스토리텔링하여 전달, 다른 참여자는 귀 기울여 들음</li> <li>퍼실리테이터는 참가자들이 아이디어를 더 많이 공유하도록 독려</li> <li>모든 참가자들이 생각을 공유하고 다른 사람들 의견 청취</li> </ul>	20~30대의 막내 신입사원들이 원하는 서비스 아이디어 공유
4단계 : 반영하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>퍼실리테이터와 다른 참가자들이 스토리를 듣고, 모델에서 보이기는 하지만 이해가 잘 안 되는 내용이 있을 때 질문</li> <li>모델에서 보이지만 뜻하는 바가 다른 요소에 대해 질문하는 방식으로 진행</li> </ul>	아이디어를 반영하여 최종 프로토타입 제작





---

## LEGO Serious Play 7가지 응용 기술



### 1. 개인의 모델과 스토리 만들기

- 개인의 머릿속에 숨겨진 지식을 팀원들이 볼 수 있도록 회의 테이블로 끌어내 공유하는 것이 목표

### 2. 공동의 모델과 스토리 만들기

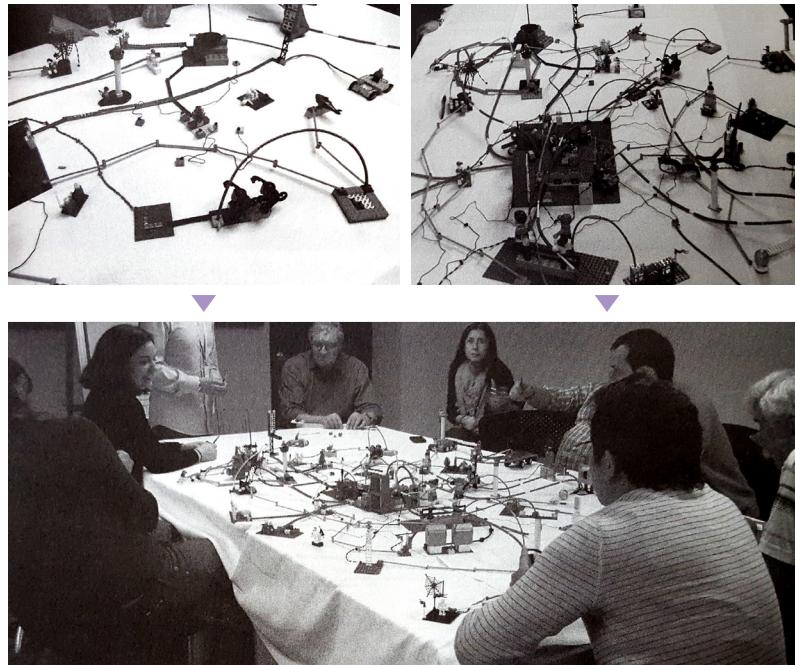
- 개인 모델을 여러 개 통합해 하나의 공동 모델 제작 후, 주제에 대해 합의된 지식을 결정하는 것이 목적

### 3. 배경 만들기

- 변수를 분석하고 더 큰 그림을 보는 배경 만들기
- 개인 모델의 구성 요소들을 분석하고 분류, 원래 형태와 의미를 유지한 채 유사성과 차이점, 유형을 찾는 것이 목적

### 4. 연관성 찾기

- 변수들의 관계와 특징을 확인하는 연관성 찾기
- 개인의 레고 모델을 두개 이상 물리적으로 통합해 만든 여러 개의 공동 모델에서 의미의 관계를 확인하는 것이 목표
- 연관성을 찾을 때에는 조립하는데 쓰는 레고도 스토리의 일부가 됨



## 5. 시스템 구성하기

- 변수를 복잡하게 연결해놓은 시스템 구성
- 참가자들은 시스템과 영향력을 분석 발견
- 여러 모델이 파급 효과나 뜻밖의 충격이 발생할 수 있는 방법으로 연결되어 있을 때, 하나의 시스템으로 간주

## 6. 돌발 상황과 의사 결정 시험하기

- 돌발 상황과 의사 결정 시험
- 예상치 못한 사건이 발생하거나 다른 전략적 선택을 내려야 하는 상황이 왔을 때를 대비해 시스템에 영향을 주는 요소들을 연구하고 조사해 시나리오를 만들고 미리 결정하기 위한 것
- 사진 속에서 집단은 이전에 개발된 시스템으로 돌발 상황과 의사 결정을 시험

## 7. 간단한 기본 원칙 끌어내기

- 간단한 기본 원칙은 실시간으로 이뤄지는 전략적인 의사 결정을 지지
- 이 원칙은 이전 응용 기술에서 시스템을 실행한 결과물
- 7가지 응용기술은 꼭 순차적으로 이뤄지는 것이 아니라 중간 과정을 뛰어넘기 가능
- 일반적으로 모델 규모를 키우거나 줄일 때 응용 기술은 더 복잡해지고, 그로 인해 각 기술별로 만들어내는 가치도 복잡

---

## LEGO Serious Play 에티켓 및 규칙

### Basic Etiquettes of LSP

모든 참가자는 LSP에 참가해야 하며, 말하기 전에 생각할 수 있는 시간을 가지며, 전원이 대화·토론 및 의사 결정에 관여해야 함. 누구나 자신의 생각이나 의견을 이야기할 수 있으며, 그 표현과 소통은 상호 존중과 배려를 기반으로 함. 상대의 의견 경청과 이해하기 위해 노력해야 하며, 참가자들이 표현하는 메시지 자체에 집중 필요.

### Etiquettes of LSP

해답은 조직내부에 있고, 이미 해답을 알고 있으며, LSP를 통해 우리 잠재의식 속에 내재된 문제의식과 해결 방법을 표출 가능. LSP는 ‘레고 블럭을 어떻게 만드느냐’의 문제가 아님. 따라서 평소에 레고를 다뤄 본적이 없어도 상관없음. LSP는 ‘특정인이 무엇을 얼마나 아느냐’를 찾아내거나 보여주기 위한 수단이 아님.

### Ground Rules

이메일, 스마트폰, 카메라, 캠코더, 필기, 컴퓨터는 모두 꺼두고, LSP자체에 집중. 상호간의 예의와 존중의 자세를 바탕으로 고민하거나 망설일 필요 없음. 질문이나 토론할 것이 있다면 사람이나 의견이 아닌, 모델에 대해서 언급 가능.

## 5 워크샵 5 : Service Blue Print



## 1 개념 및 역할

서비스 사이클에서 고객의 경험을 여러 서비스 제공자가 제공한 개별적 조치들과 연관시켜 작성한 흐름도

\*출처 : 한수련, 2008, p.31

1984년 린쇼스탁 G. Lynn Shostack이 제안

제조업 분야에서 적용되는 공정순서도와 유사한 업무흐름도

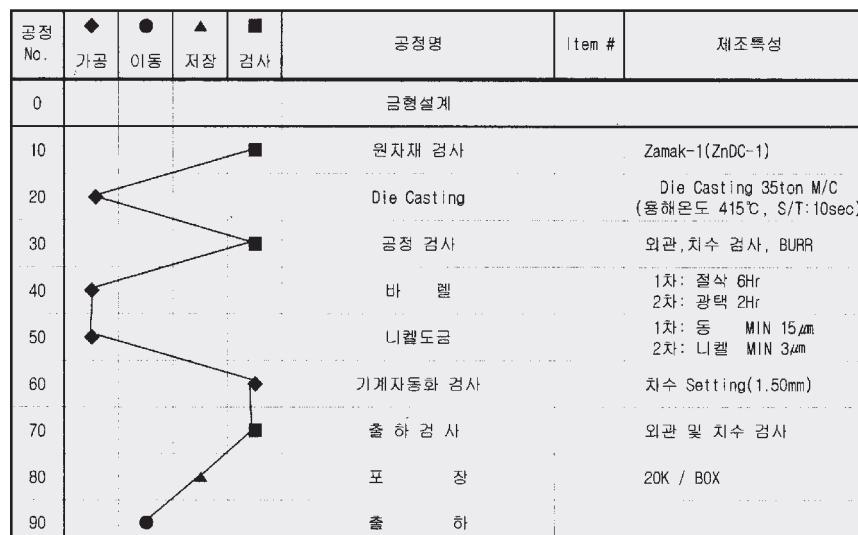
고객에게 보이는 업무와 보이지는 않지만 필요한 서비스 지원기능 등을 가시선을 기준으로 단계적으로 구분, 도식화하여 분석하는 과정

\*출처 : 강성룡, 2010, 산업과경영 24권 1호 p.226

행동을 묘사하는 상징을 통해 비즈니스 과정을 묘사하는 시각적 표기법

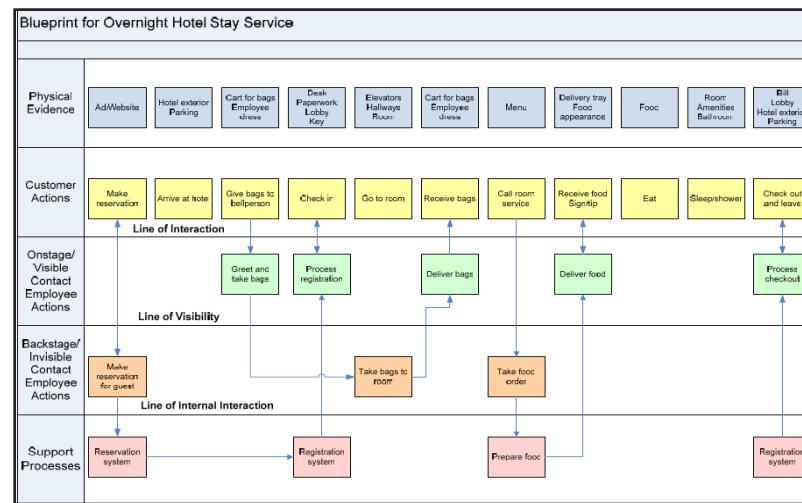
개념적인 절차, 특정한 지원이나 하위절차의 세부사항의 고차원 개요를 표현

### < 공정순서도 >



블루프린트는 완전히 새로운 틀이 아니라, 기존 산업에서 활용하던, 업무의 구조를 표현하는 다양한 도구를 서비스에 맞게 발전시킨 것이라 할 수 있다. 이 이미지는 제조업에서 사용되는 공정순서도를 도식화한 것으로, 시간 순서에 따라 과정을 나열하고, 각각의 담당자 혹은 부서를 명시하여 블루프린트와 비교적 유사한 형태를 가지고 있다. SW산업의 알고리즘, 제품 사용설명서 등에서도 유사점을 발견할 수 있다.

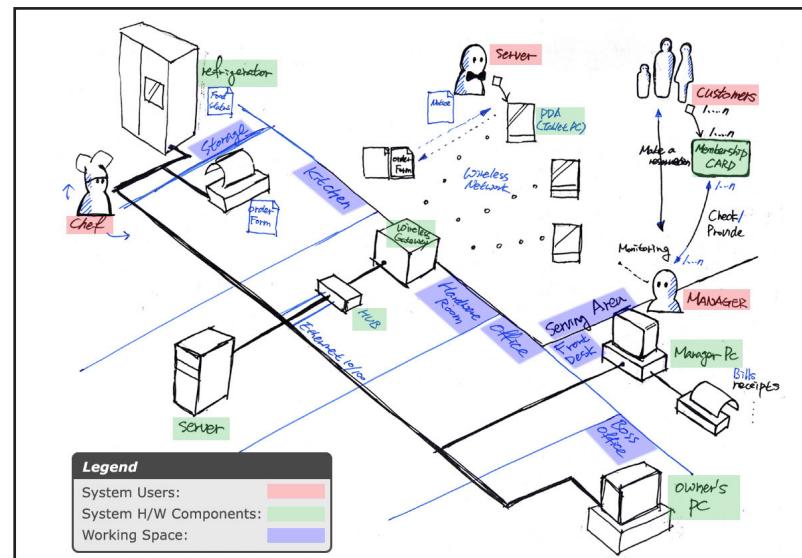
## < 서비스 블루프린트 >



이 이미지는 서비스 블루프린트의 예시로써 작성된 것으로, 현재 활용되는 형태와 비교적 유사하게 제작되었다. 이전의 공정순서도와 다른점은 시간의 흐름을 따르면서, 자료 내에 업무를 명시하고 구성원간의 상호작용을 중심으로 배치하여 담당업무 뿐만 아니라 전체적인 흐름을 파악할 수 있도록 한 것이다.

\*출처 : Mary Jo Bitner, 2007, p.9

## < 레스토랑 시스템 개념도 >



---

### 서비스 블루프린트의 역할

- 조직 구조에 대해 소비자의 행동 과정을 구성하는 프로세스로 적용 서비스의 전방 업무와 후방 업무를 구분하도록 발전
  - 서비스 과정에서 소비자의 역할을 조명함
- 직원과 내부 조직이 서비스 시스템 전체에 대한 직무를 파악하는 소통의 도구
- 기업이 소비자 중심으로 진화하면서, 블루프린트도 함께 진화함
- 직원들의 고객지향성을 강화하고, 분할선의 접점을 명확히 함

\*출처 : Mary Jo Bitner, 2007, p.9

---

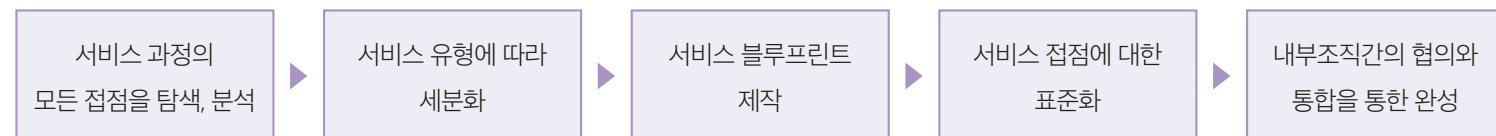
### 서비스 블루프린트의 장점

- 언어적 표현보다 정확하게 표현
- 수행하는 과정의 실패 요소를 확인하여 예방적으로 해결
- 문제를 예방적으로 해결
- 블루프린트는 상대적으로 간단하며, 고객, 관리자, 직원 등 모든 관계자가 배우고, 사용하고, 나아가 특정한 혁신의 필요 조건을 만족시키기 위해 수정하기도 쉬움

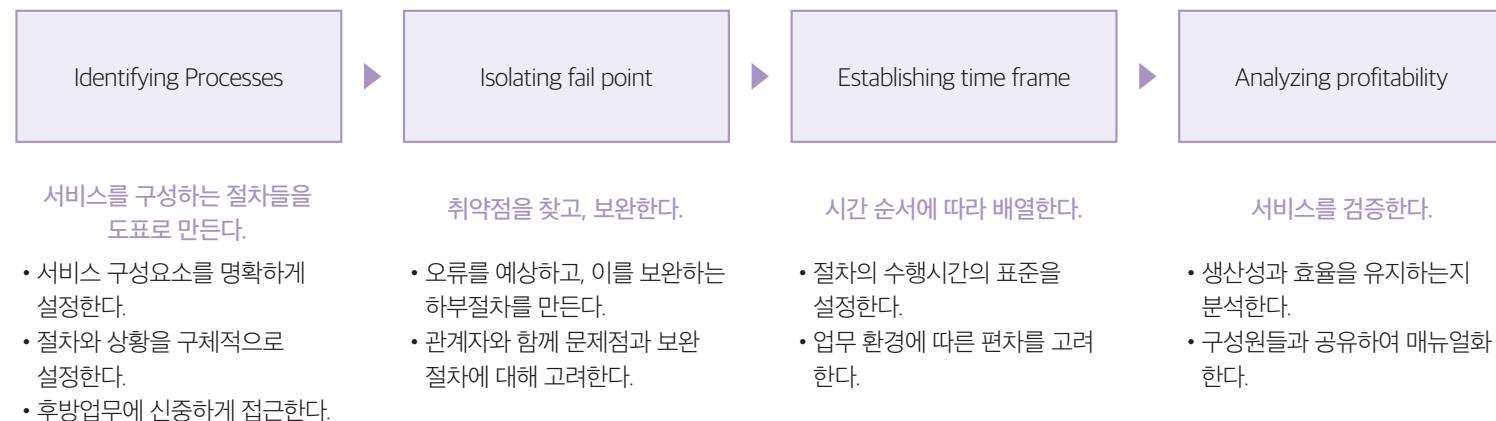
## 2 프로세스

### 서비스 블루프린트의 프로세스

블루프린트를 제작하는 과정은 서비스 전반을 계획하는 과정과 크게 다르지 않다. 서비스 전체를 보면 서비스 전반에 포함되는 과정을 파악하고, 서비스의 유형과 고객의 성격에 따라 절차의 세부사항을 설정하게 되며, 이를 블루프린트로 제작하고 표준화, 공유를 통해 완성한다. 블루프린트를 만들 때에는 서비스 전반의 절차를 확인하고, 예상되는 오류를 보완하는 하부절차를 통해 개선한다. 서비스의 개요를 도식화하고, 절차와 취약지점을 확인한 후, 이를 보완하는 조치를 만든 후 시간에 따라 정리한다. 그리고 시간, 비용 등을 고려하여 서비스의 설계가 효율적이고 타당한지 검증한다.

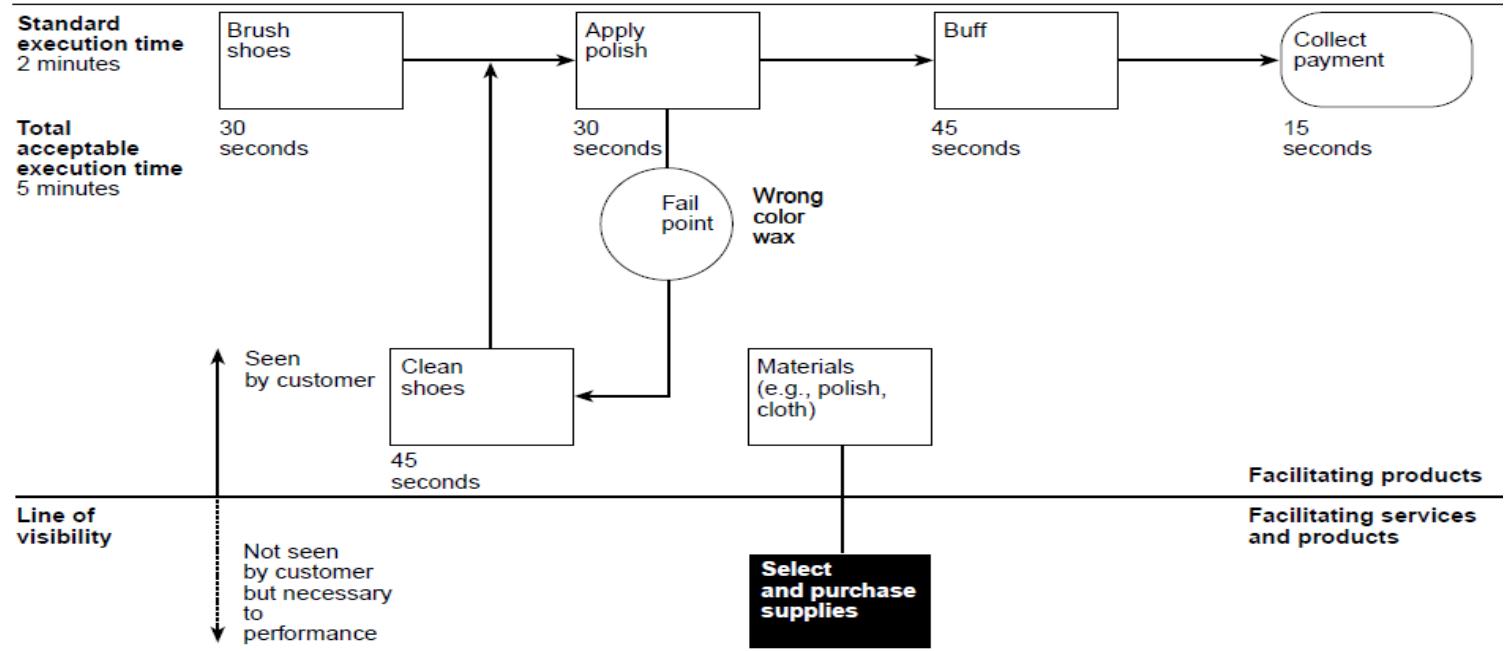


\*출처 : 김영갑 외(2009), 외식 마케팅 P.266



\*출처 : G. Lynn Shostack(1984), HBR 1984 1-2월호 p.134-135

### Exhibit I Blueprint for a Corner Shoeshine



\*출처 : G. Lynn Shostack(1984), HBR 1984 1-2월호 p.133-39

▲ 구두닦기의 과정을 서비스블루프린트로 나타냄

- 시간 순으로 정리하고, 각 절차에 소요되는 시간 계산

### Exhibit II Shoeshine Profitability Analysis

	Execution Time		
	2 minutes	3 minutes	4 minutes
Price	\$ .50	\$ .50	\$ .50
Costs			
Time @ \$.10 per minute	.20	.30	.40
Wax	.03	.03	.03
Other operating expenses	.09	.09	.09
<b>Total costs</b>	<b>\$ .32</b>	<b>\$ .42</b>	<b>\$ .52</b>
<b>Pretax profit</b>	<b>\$ .18</b>	<b>\$ .08</b>	<b>(\$.02)</b>

\*출처 : G. Lynn Shostack(1984), HBR 1984 1-2월호 p.133-39

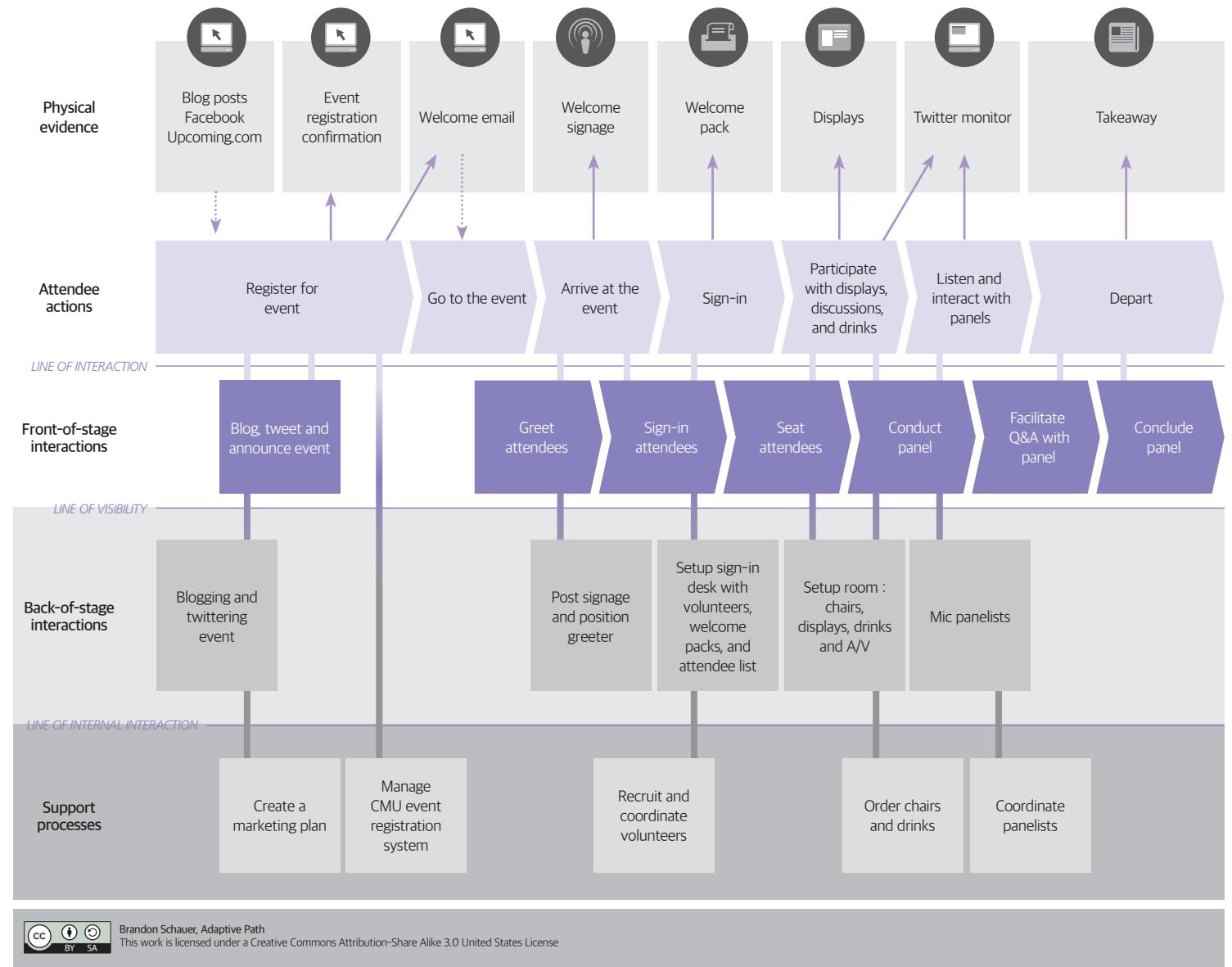
▶ 위 블루프린트를 통한 구두닦기의 수익성 분석

- 5분이 되면 받을 수 있는 돈에 비해 비용이 더 커져 효율성이 저하됨
- 2분 기준으로, 5분 이내 서비스 종료 설정

### 3 구조 및 요소

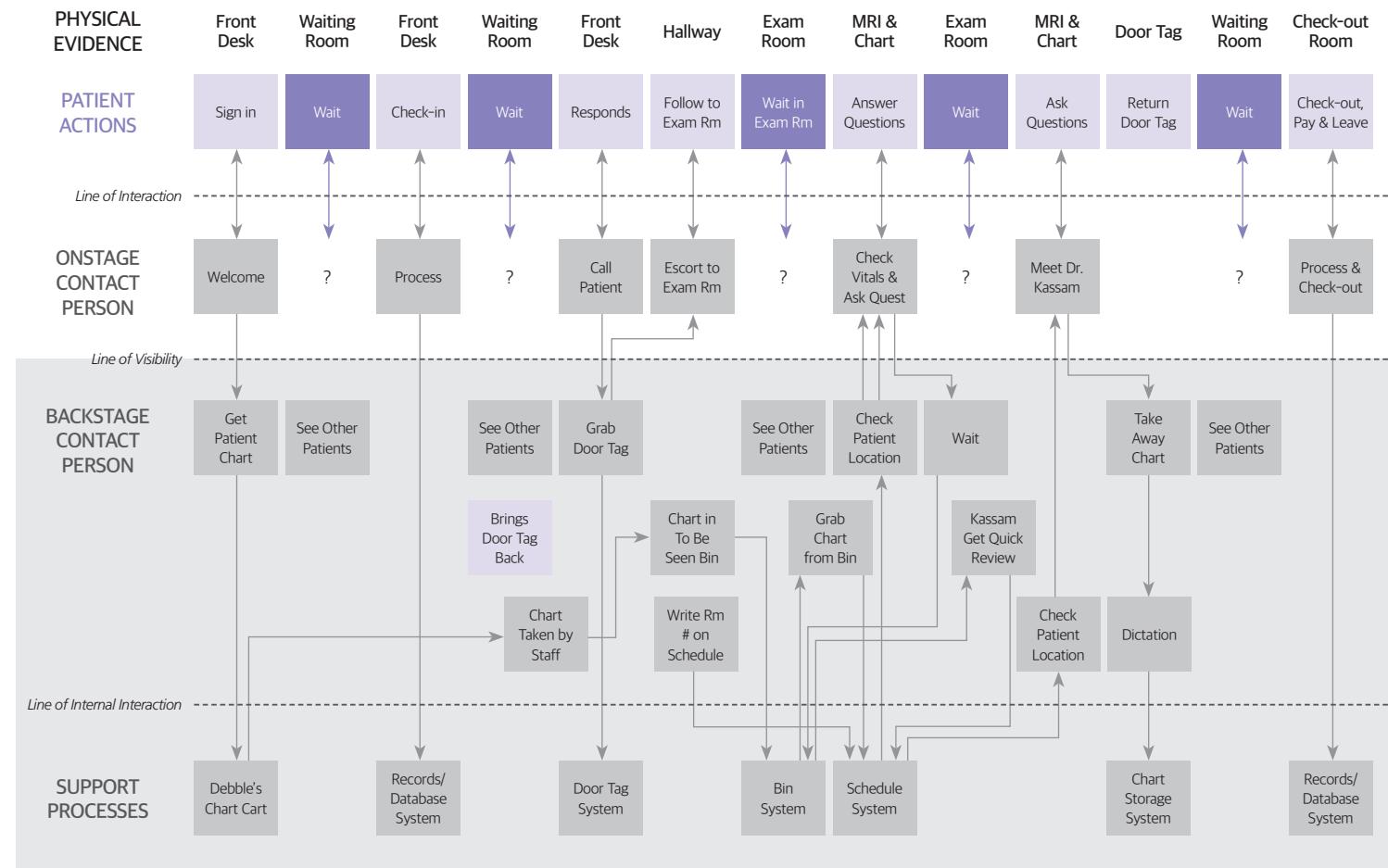


## Service Blueprint for Seeing Tomorrow's Service Panel(예시)



\* 출처 : <http://upcoming.yahoo.com/event/1768041>

## Service Blueprint of Presby Neuro Clinic



\*출처 : <http://jamin.org/archives/2008/upmc-neurosurgery-clinic>

### 병원의 진료서비스를 블루프린트로 분석

- 전방업무에서 환자와의 접점 혹은 Physical evidence가 부족하여 환자가 대기하는 시간이 계속 발생하고 있음을 파악
  - ▶ 대기하는 장소에 읽을 거리를 두는 등의 보완 방법 마련 가능

## 요소

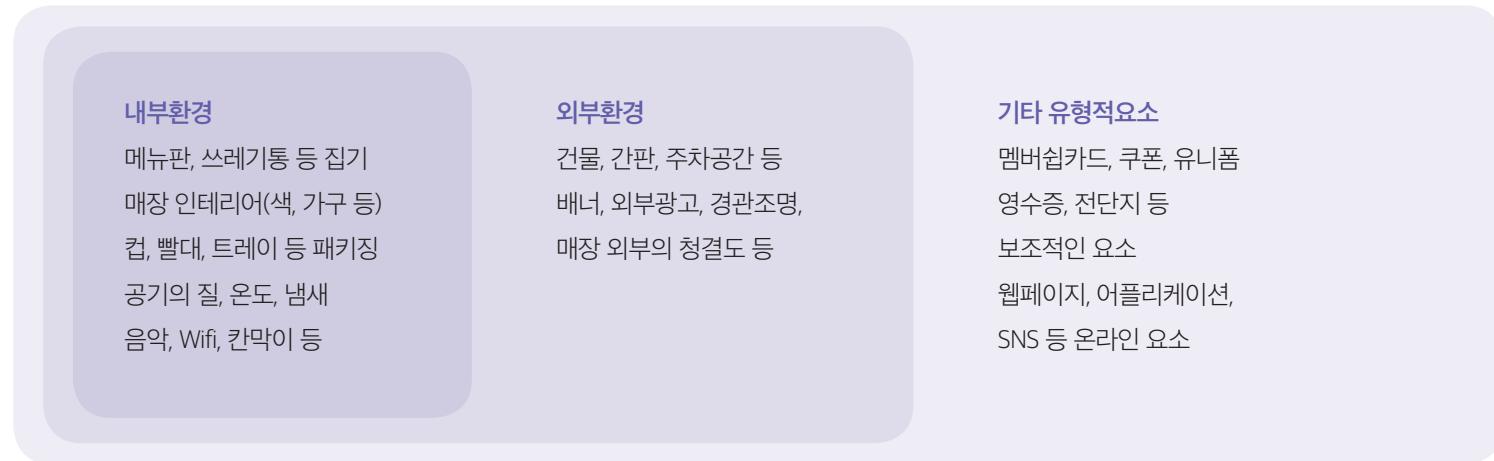
Process	서비스 절차의 흐름 - 전 / 후방의 과정을 동시에 살펴볼 수 있도록 구성
People	소비자, 직원 등 서비스에 참여하는 모든 구성원 - 전 / 후방만으로 구분할 수는 없음
Physical evidence	서비스를 이용하면서 접촉하는 모든 물리적 대상(Servicescape) - 주변적 요소와 집기의 배치, 조형물, 웹페이지, 멤버쉽 카드 등
Place	서비스를 경험하는 장소 - 언제, 어디서, 어떻게 서비스를 전달할 것인지
Promotion	접점에서 이루어지는 모든 커뮤니케이션 활동 - 상품을 알리고 선호도를 높이는 과정
Product	서비스를 통해 전달하는 상품 - 서비스 상품을 가시적으로 보여주도록 노력
Price	소비자와 조직 사이에 합의된 서비스의 가치 - 서비스 시스템이 가격과 상품에 적합한지 확인

3P  
In service marketing

4P  
In marketing mix

서비스 구성요소 7P = 마케팅믹스 4P + 3P 추가

## Servicescape



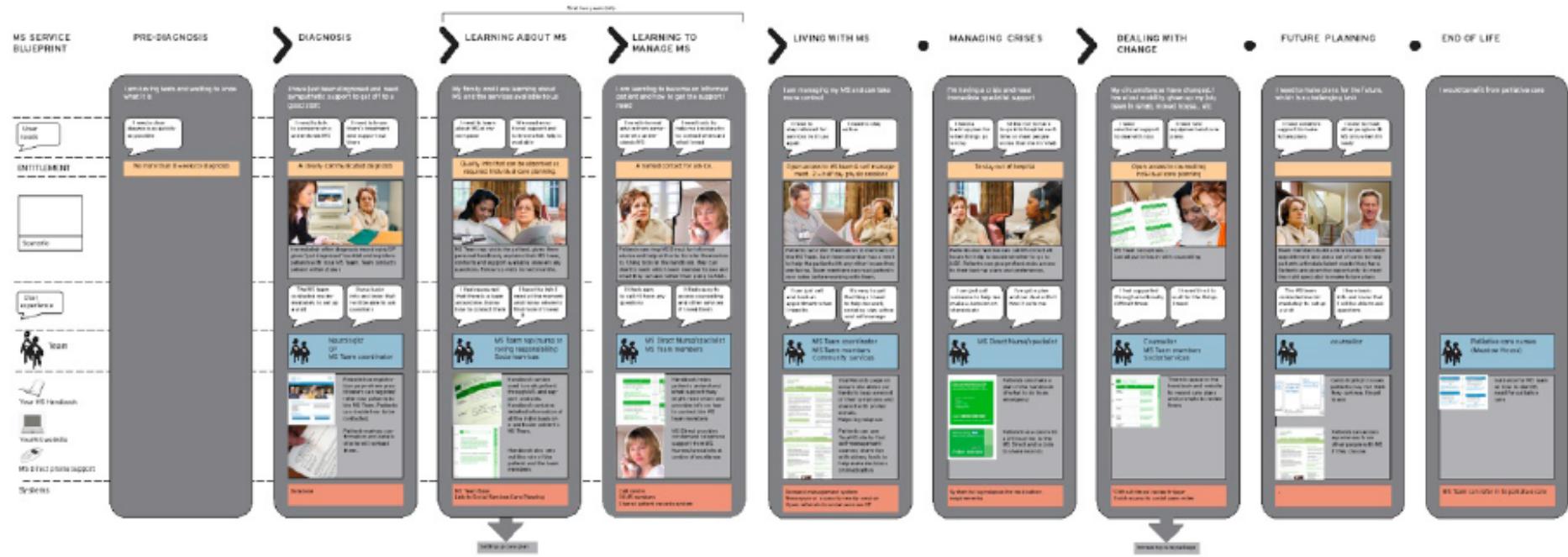
## 서비스 스케이프의 구분

구분	특징
상호(대인) 서비스	<ul style="list-style-type: none"><li>고객과 조직의 직접적인 상호작용</li><li>고객에게 전달할 경험에 따라 Servicescape의 분위기가 달라짐</li><li>변호사, 진료 서비스, 은행 등</li></ul>
셀프 서비스	<ul style="list-style-type: none"><li>고객과 오프라인의 상호작용이 이루어짐</li><li>전환율을 높이기 위해 직관적인 디자인을 활용</li><li>커피숍의 카운터, ATM기기 등</li></ul>
원격 서비스	<ul style="list-style-type: none"><li>고객과 조직의 직접적인 상호작용이 없음</li><li>종업원 만족, 운영의 효율성에 초점이 맞추어짐</li><li>인터넷 쇼핑몰, 콜센터 등</li></ul>

# Service Thinking: People

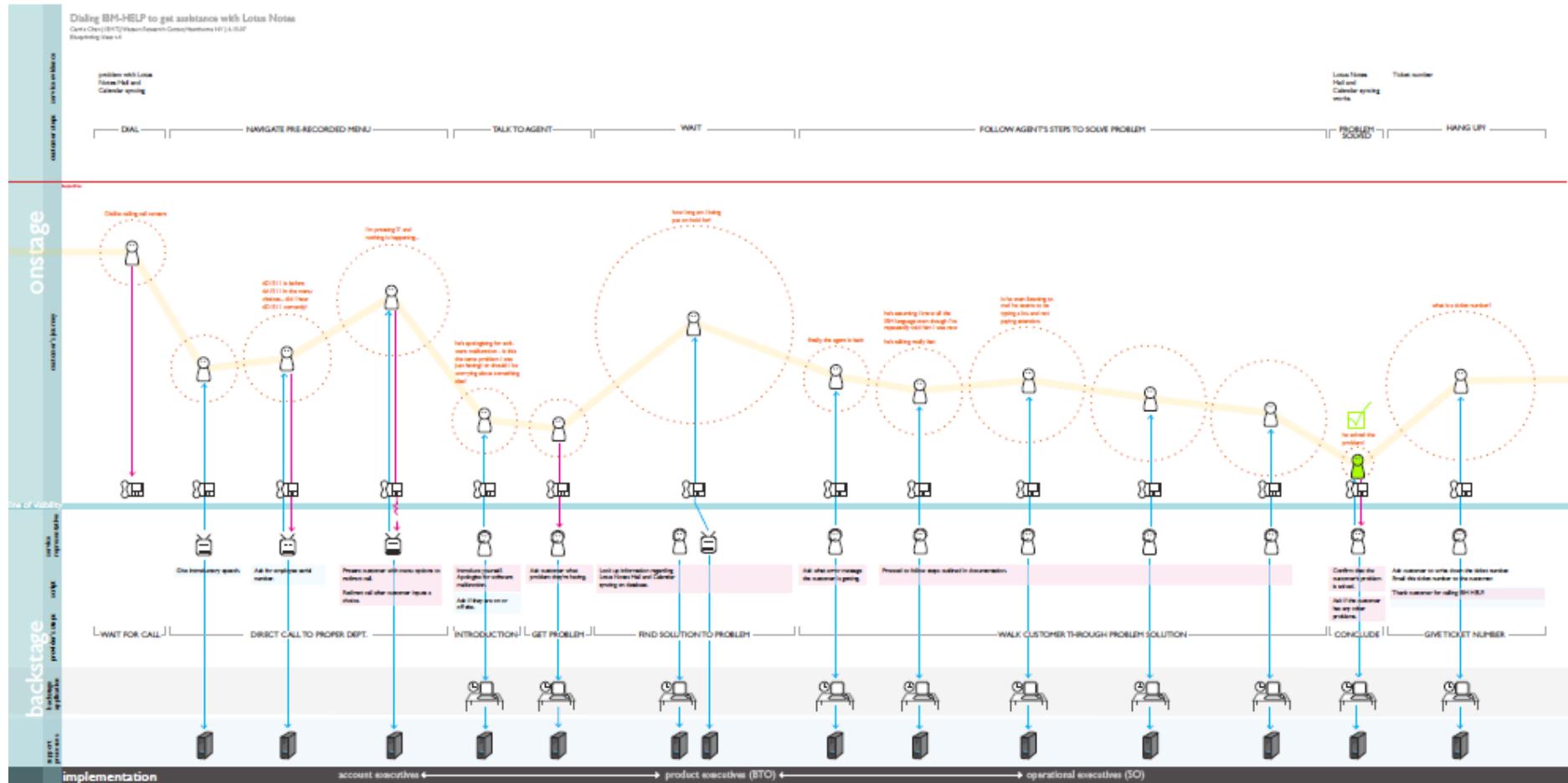
live|work

## Deliver: Blueprints for new long term neurological conditions service



⇒ 이 사례는 블루프린트에 상황을 구체적으로 파악하기 위해 가상의 시나리오를 대입하여 상호작용의 모습을 포함한 형태이다.

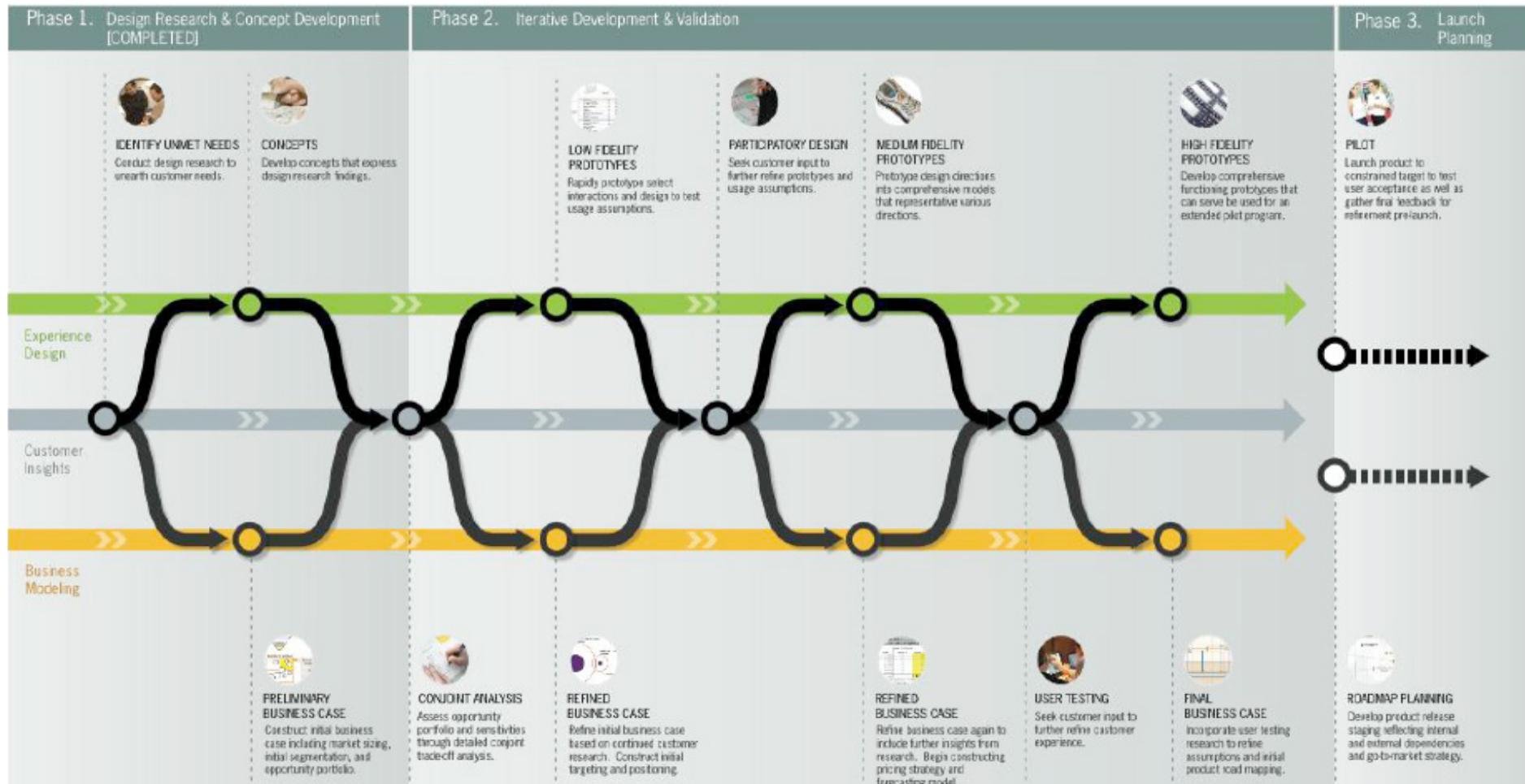
\*출처 :<http://www.livework.co.uk>



⇒ 이 사례는 기존의 블루프린트에 Customer Journey map의 감정선을 포함하여 pain point와 moment of truth를 표현한 형태이다.

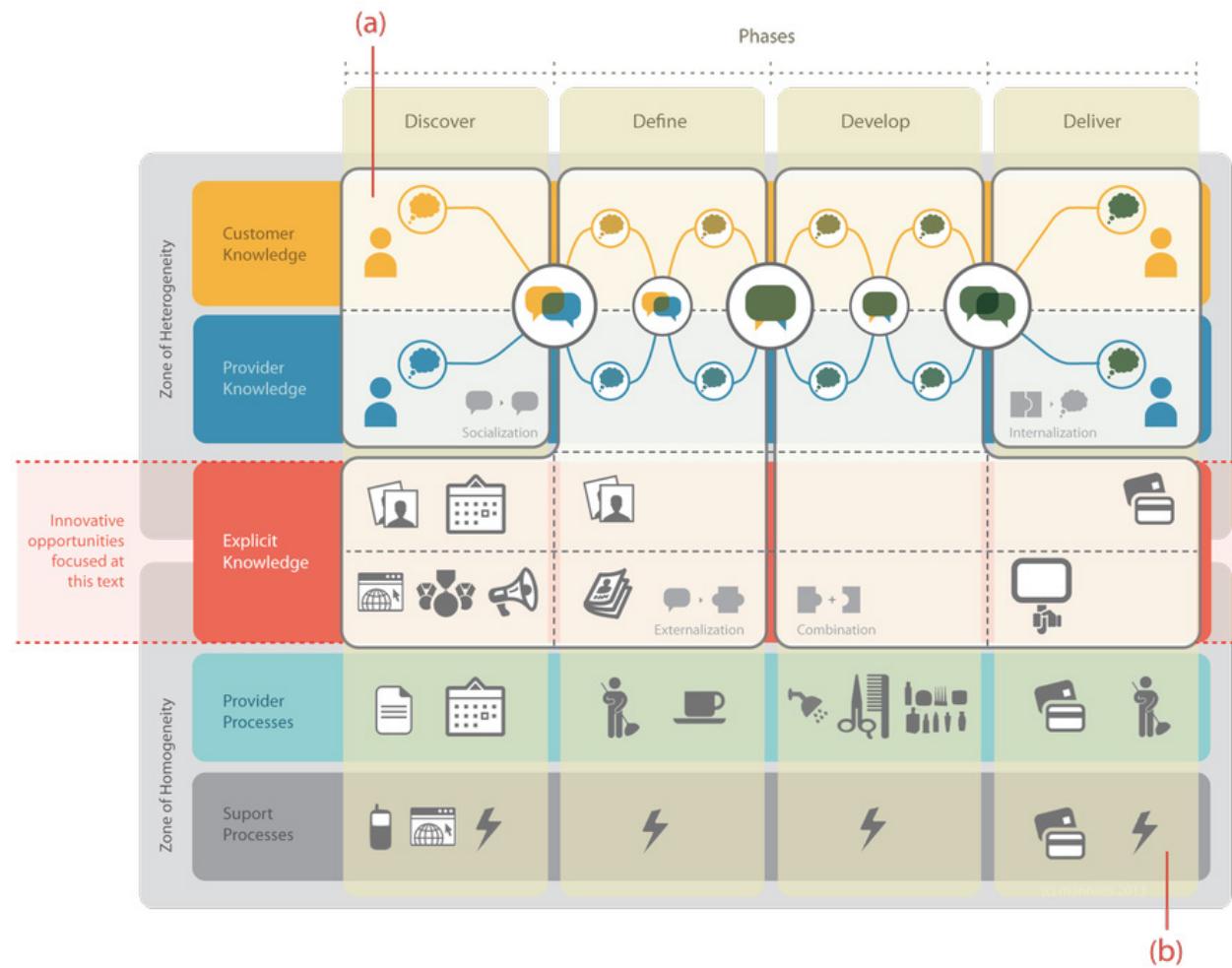
\*출처 :<http://www.thinkcarrie.com>

# SYNERGISTIC



→ 이 사례는 블루프린트의 형태를 변형하여 소비자의 니즈를 중심으로 경험디자인과 비즈니스 모델링 카테고리로 서비스의 절차를 구분한 것이다. 이때 경험디자인은 Onstage process, 비즈니스 모델링은 Backstage process로 이해된다.

\*출처 :<http://www.slideshare.net/frogdesign/innovation-by-10>



⇒ 이 사례는 기존 블루프린트의 가시선을 변형한 형태로, 소비자와 공급자간의 정보 교류의 기회를 설계하여 온라인 검색등을 통해 서비스 제공 이외의 시점에서 소비자가 서비스에 대해 얻는 경험을 반영하였다. 이처럼 블루프린트는 서비스환경의 변화, 마케팅 환경의 변화 등에 따라 다양한 형태로 변형되고 발전한다.

\*출처 : <http://www.core77.com/posts/25341/a-new-perspective-on-service-design-knowledge-and-hair-salons-25341>

# IV

|

## 결론 및 제언

## 1 교육 프로그램 만족도 평가

2017년 12월 21일 10명을 대상으로 ‘설문지’를 활용하여 만족도를 평가하였다. 평가 대상은 아래의 표와 같다. 다양한 직급과 업무 내용이 다른 사람이 참여를 하여, 서비스 디자인의 여러 가지 측면에서 평가가 이루어 졌다.

no.	전문분야	직급
1	브랜드 디자인	주임
2	디자인	사원
3	경영 컨설팅/사업	사원(컨설턴트)
4	UX디자인	연구소장
5	제품 디자인	실장
6	디자인 기획	과장
7	기획/사업관리	본부장
8	웹서비스 기획	차장
9	브랜드 디자인	사원
10	그래픽 디자인	과장

만족도는 모든 항목에서 비교적 높았으며, ‘강사 전문성’ 부분이 가장 높은 점수를 획득하였고, 프로그램의 유익성이 비교적 낮은 점수를 획득하였다. 그 이유로는 10시간이라 교육프로그램 구성 상, 각 방법론에 대한 사례와 실제 적용에 대한 이해를 할 수 있는 시간이 다소 부족하다는 의견이 있었다. 서울대 교육 프로그램에서 가장 좋았던 점은, 형식적 방법론 사용이 아닌 프로세스와 방법론 활용의 원리와 유연성 있게 방법론을 구성하는 생각하는 방법을 같이 고민한 점으로 평가를 받아, 교육 프로그램의 의도가 어느 정도 잘 전달이 된 것으로 판단된다.

	프로그램은 전반적으로 유익하였습니까?	프로그램의 목표는 명확하였습니까?	프로그램의 내용은 주제에 적합하게 구성되었습니까?	프로그램 강사는 전문성 (내용과 전달력)이 높았습니까?	프로그램이 앞으로 수업(혹은 학습)에 도움이 될 것으로 생각됩니다?
평균	4.6	4.7	4.7	4.9	4.7

## 2 프로그램 특성 및 교육 성과

교육 프로그램 특성에 따른 설문지 주관식 답변 문항 분석에 따른 성과는 본 교육 프로그램 목표 대비 성과로 다음과 같이 정리할 수 있다.

### 현재 업무에 서비스 디자인을 활용하여 성과 향상

→ 브랜드, 비즈니스 컨설팅, 제품, 플랫폼 분야 실무자들이 서비스 디자인과 현재 업무의 접목 가능성에 대한 공감대 형성

### 프로젝트 목적에 따라 효과적인 프로세스 구성을 위한 사고 능력 향상

→ 선형적이고 형식적 방법론이 아닌, 진행하는 프로젝트의 성격에 따라 서비스 디자인 프로세스와 방법을 연결시킬 수 있는 안목 형성

### 다양한 상황에서 적절한 서비스 디자인 방법을 적용할 수 있는 유연성 있는 관리 능력 향상

→ Persona, Journey Map, LEGO Serious Play, Service Blueprint의 목적 및 원리를 이해하고 서로 연결시켜 생각할 수 있는 운영 능력 형성

### 3 프로그램 개선을 위한 제언

교육 수강생 중 참여도가 높으면서, 각각 업무 분야가 다른 3명을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하여, 본 교육의 성과 및 향후 서비스 디자인 교육 프로그램의 방향성에 대한 의견을 청취하였고, 그 내용은 다음과 같이 정리할 수 있다.

- **(업무 : 제품디자인 담당)** 저는 제품 디자인 전공인데, 그동안 했던 일이 한계적이었던 상황도 있고 큰 서비스 같은 것들을 제공해주기 위해 이번 수업을 들었습니다. 그동안 전통적으로 봤던 시간보다 다른 시각에서 보는 차원의 수업이라서 유익하게 생각되었습니다. 수업을 통해 앞으로 제가 작업하는 부분과도 연결 할 수 있을 것 같아 경험이 좋은 수업이었습니다. 다만 아쉬웠던 점은 수업이 짧아서 더 알고 싶은데 많이 못 배운 부분이 조금 아쉽습니다.
- **(업무 : 서비스 기획/플랫폼)** 그동안 서비스디자인에 대해서 관심이 많았는데, 서비스디자인 자체가 너무 원론적인 방법론에 치우친 것 같다는 생각을 많이 가졌는데, 서울대 교육은 응용 중심이었고, 조금 융통성 있는 방법론 적용과 직선적이지 않은 방법론 적용이 상당히 인상적이었습니다. 그리고 레고 시리어스플레이 등 직접적인 도구들을 활용해서 저희가 실습을 할 수 있어서 저희가 글로쓰는게 아닌 손과 몸으로 체감하는 교육이 되었던 것 같습니다. 다만 조금 아쉬운 점은 다학제적인 서비스 디자인의 특성에 맞게 심리전공이나 개발자 같은 분들도 참여해서 참여자들의 다양성이 있었으면 좋겠다고 생각했습니다.
- **(업무 : 비즈니스 컨설팅)** 저는 기업에서 일하는 종사자로써 일반적인 디자인에 대해서 무지했기 때문에 제품디자인에 바라보는 서비스디자인의 시각이 신선했고 실제로 저희가 워크샵이나 사례를 보면서 앞으로 서비스를 진행할 때 어떻게 해야한다는 가이드를 주셔서 많이 도움이 되었습니다. 아쉬운 것은 4일동안 진행했는데 이것을 좀 더 long term으로 잡고 프로그램을 진행했으면 좀 더 상세하고 디테일하게 알 수 있었을 것 같아서 그것이 조금 아쉽습니다.

## 참고 문헌

### 도서

- 권혜숙, 방경란, 이영규(2009). 일본의 아이디어 발상교육, 대교출판
- 김정태(2010). 스토리가 스펙을 이긴다, 갤리온
- 로버트 W. 와이스버그 저, 김미선 역(2009). 창의성 - 문제해결, 과학, 발명, 예술에서의 혁신, 시그마프레스
- 로저마틴, 이건식 역(2010). 디자인 씽킹(The Design of Business), 웅진윙스
- 마르크 스타크도른 외, 이 봉원 외 역(2012). 서비스 디자인 교과서(This Is Service Design Thinking), 안그라픽스
- 정동명 저(2008). 창의적 발상기법 기반의 창의공학설계, 생능출판사
- 정용준(1998). 세계의 디지털 위성방송, 커뮤니케이션북스
- 제니아빌라다스, 이원제 역(2011) 서비스 디자인하라-서비스 디자인의 이해, 비즈앤비즈
- 톰 켈리, 조너던 리트맨 지음, 이종인 역(2002). 유쾌한 이노베이션(The art of innovation), 세종서적
- 팀 브라운, 고성연 역(2010). 디자인에 집중하라(Change by Design), 김영사
- Donald A. Norman 저, 이창우, 김영진, 박창호 역(1996). 디자인과 인간심리, 학지사
- Kelley, Tom and Jonathan Littman(2006). The Ten Faces of Innovation. London: Profile
- Mark Dziers(2006). Design Thinking... What is That? - Fast Company
- Mayer, J. & Salovey, P.(1997). What is emotional intelligence? New York: Basic Books.
- Treffinger(1995). Creative problem solving. Educational Psychology Review. 7(3), 301-312.
- Tim Brown & Jocelyn Wyatt(2010). 사회 혁신을 위한 디자인 사고 Design Thinking for Social Innovation – Stanford Social Innovation Review

### 논문/학술대회 및 세미나

- 김금룡(2013.1). 수평-수직 사고 기법을 활용한 Ideation Worksop, HCI학회
- 송영일(2013.1). 사용자 중심 디자인을 위한 Rapid Persona, HCI학회
- Kim Goodwin(2012. 11). 퍼소나 기반의 시나리오 작성하기, UI17(User Interface Seventeen)
- Paula (2012. 4). 디자인 리서치 Design Research, adaptive-path UX intens

# 【 디자인전문기업의 서비스디자인 활용안내서 】

② 서비스디자인 활용 프로그램

# [별첨] TEST

- ① Team A : Healthcare
- ② Team B : Food

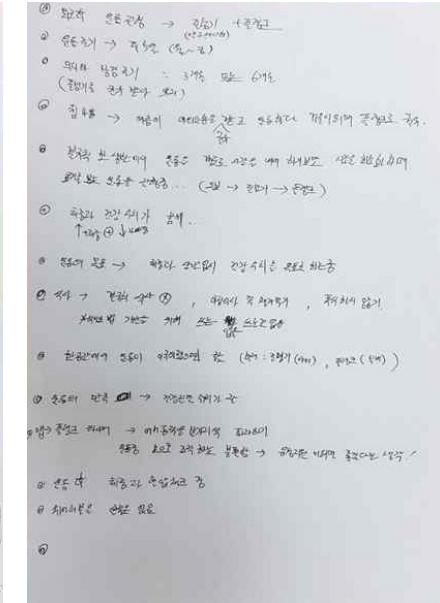
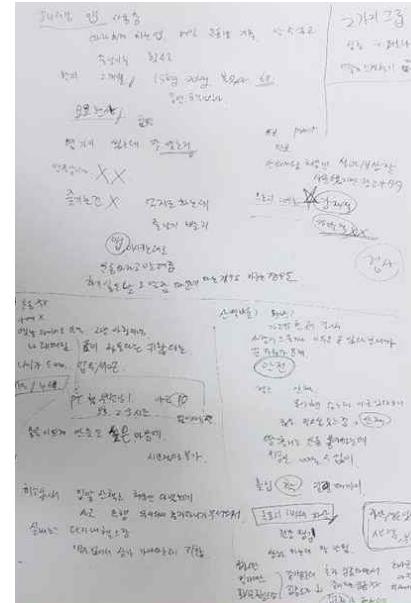
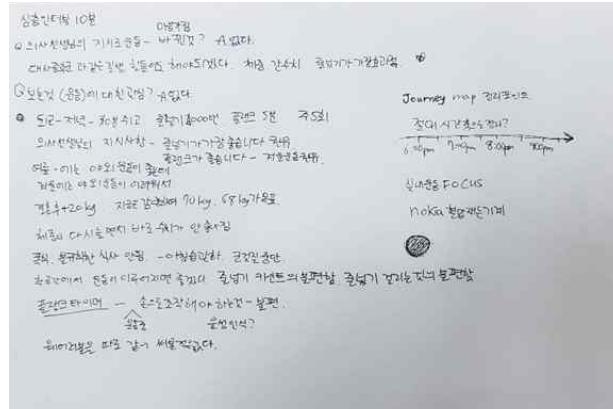
## 1 Team A : 건강한 행위 디자인 / Healthcare

A팀은 ‘운동’, ‘건강’을 주제어로 정하여 그와 관련된 제품, 환경, 서비스를 제안해 보는 것으로 한다. 워크샵의 진행 방향에 따라 그에 적합한 서비스 방법론을 적용하여 실습해 본다. A팀은 심층 인터뷰, 퍼소나, 고객여정지도, 프로토타이핑, 서비스블루프린트 방법을 순차적으로 강의를 통해 숙지하고 바로 실습하여 이해를 돋도록 한다.

## 2017년 12월 15일 (금) 워크샵

3명이 한 팀이 되어 팀원들은 각각 10분씩 인터뷰를 진행하면서 운동에 대한 평소의 생각, 운동 습관, 운동이 현재 삶에 미치는 영향 등 주제와 관련된 내용을 자유롭게 이야기하였다.

한명은 관찰자 겸 작성자, 다른 한명은 인터뷰 대상자, 나머지는 인터뷰 질문자를 담당하여 3명이 10 분씩 돌아가며 역할을 바꾸어 진행하였다.



## 인터뷰 1

다음은 3명의 인터뷰 내용과 그에 대한 평가를 기록하였다.

### Q. 현재 운동을 하시나요?

A. 현재는 안하고 있어요. 결혼 전에는 했었어요.

### Q. 운동을 하지 않는 이유는요?

A. 운동할 시간도 없고, 결혼 후 부부가 같이 하는 시간이 더 중요해졌다고 생각해서요.

### Q. 부부가 같이 할 수는 없나요?

A. 부인과 성향이 달라서요. 부인은 집에 있는 시간을 좋아하고 운동을 안하고 TV보며 쉬는 걸 좋아해요. 저도 이제 운동하는 것 보다는 부인이랑 시간을 보내는 게 더 좋기도 하구요. 최근에는 육아로 인해 운동하는 게 시간상 불가능해지기도 했습니다.

### Q. 전에는 어떤 운동을 하였나요?

A. 10년 동안 운동을 했어요. 운동의 컨셉이, 근력운동을 집중적으로 했어요. 뽀빠이 같이 몸 만드는, 목표를 이루기 위해 몸에 무리가 온 적도 있어요. 위험한 상황도 오고, 그러면서 질리기도 한 것 같아요.

### Q. 그럼 운동할 이유가 없어진 건가요?

A. 아니요, 요즘은 다시 해야겠다는 생각은 있어요. 체중도 많이 늘었고 건강을 생각해야 해서요. 가족을 책임져야 하는 입장이 되니 건강을 신경 써야겠다는 생각이 들었어요.

### Q. 그럼 다시 목표가 생긴 건가요?

A. 네, 그런데 쉽지 않네요. 현실적으로 아이도 봐야하고. 그러면서도 운동을 하게 되면 육아로부터 탈출할 수도 있다는 생각을 하긴 합니다.

### Q. 동기 부여가 또 생기는 거네요?

A. 네, 근데 취미가 변화하는 것과도 관련이 있는 것 같아요. 운동에 빠졌다가, 자동차로 옮겨졌다가, 그 후로는 가족과 함께 하는 시간이 많다보니…… 가족과 함께 있는 시간 때문에 운동을 못한다고 했지만, 잠시 시간을 내어 운동을 다시 하고 싶긴 합니다.

### < 인터뷰 1에 대한 분석 >

결혼을 기점으로 운동의 동기부여가 변화한 것을 볼 수 있는데, 결혼 전에는 본인 만족이 운동을 하는 이유였다면 결혼 후에는 가장으로서의 의무감과 육아탈출을 위한 것으로 운동을 하려는 목적성이 달라졌다고 보았다. 운동을 하고자 하는 의지가 과거에 비해 약해졌으며 강력한 동기부여가 형성이 되어야 다시 운동을 할 것이라는 잠정적인 결론을 내렸다.

## 인터뷰 2

### Q. 운동을 평소에 잘 하시나요?

A. 운동과는 안 맞아 개인적으로 하지 않아요. 특별히 하지는 않는데, 최근에 건강검진을 받았고, 운동을 권유 받아 실내에서 간단한 운동을 합니다. 코어 운동과 줄넘기를 하는데 꾸준히하고 있지는 못해요. 앱을 통해 운동기록을 남기고 운동기록 중이예요.

### Q. 운동한지는 얼마나 되었나요?

A. 2개월째 진행 중입니다.

### Q. 운동하게 된 이유가 무엇이죠?

A. 결혼을 기준으로 체중이 20kg 증가 했어요. 금연을 하기도 했구요. 68kg 목표로 하고 있고 현재 70kg입니다. 70에서 잘 내려가지가 않네요.

### Q. 앱은 어떤 건가요?

A. 몇 가지 앱을 사용하다가 지금은 한 가지 앱을 사용하고 있어요.

### Q. 운동에 흥미를 느끼나요?

A. 아니요. 하고는 있지만 흥미를 전혀 못 느낍니다.

### Q. 그래도 꾸준히 하시고는 있잖아요?

A. 건강상 꼭 해야 한다는 걸 알고 있고, 앱에 알람을 설정해 놓고 하고 있죠. 보상이 있는 App을 사용하다가, 포인트를 주는 앱이었는데 광고가 많아서 사용을 중단했어요.

### Q. 가족과 운동을 해보신 적은 없나요?

A. 아내가 산책을 나가자고 하면 따라가기는 해요. 먼저 가자고 한 적은 없고... 산책도 강제적이네요. 강제성이 있으면 하게 되는 것 같아요.

### < 인터뷰 2에 대한 분석 >

운동에 영향을 주는 3개의 이해관계자가 존재함을 알아낼 수 있었다. 의사, App, 본인, 이 세트의 상호작용을 알아보기 위해 더 많은 정보가 필요하다고 보았다. 운동을 강제성보다는 다른 동기부여가 있다면 즐겁게 운동할 수 없을지 논의해봐야 할 것이다.

### 인터뷰 3

Q. 현재 하시고 있는 운동이 있으신가요?

A. 현재는 없어요. 과거에는 다이어트를 목적으로 운동을 했어요.

Q. 운동을 안하는 이유는요?

A. 시간도 없고, 피곤해서 힘들어요. 야근이 잦아서 힘들죠.

Q. 과거에 어떤 운동을 하셨나요?

A. 아침에 1시간, 저녁에 2-3시간 운동을 했어요.

Q. 운동을 그만둔 이유는 무엇인가요?

A. 직장의 영향이 커요. 잦은 야근 때문에 할 시간이 없죠.

Q. 요즘 건강관리로 하고 있는 운동은 없는 건가요?

A. 집 앞 산책로를 이용하기도 하였는데, 요즘 사건사고도 많아서 꺼려지더라고요.

Q. 실내운동은 안하는지요?

A. 주거환경 건물 내 헬스장 이용을 했었는데, 이사하고 나서는 건물 내에 헬스장이 없어요.

Q. 산책을 했을 때 남성과 여성의 비율은 어떻게 되었나요?

A. 반반 정도의 비율이요. 헬스장을 꾸준히 이용할 수 없으니까 산책으로 대체하여 운동을 했었는데 산책로가 어둡고 기피하게 되었죠.

Q. 운동을 하실 때 상당히 열심히 하신 것 같던데요.

A. 운동뿐만 아니라 한번 어떤 것에 집중하면 굉장히 집착하는 편이예요. 목표치를 달성하면 멈추고요. 점심시간에 필라테스, 헬스 등 직장 동료랑 운동해보기도 했어요. 여러 명이 하니까 집중이 떨어지고, 회사 앞이라 그런지 별로 좋지 않더라구요. 회사를 뜯느냐고 맴도는 느낌 같은거요.

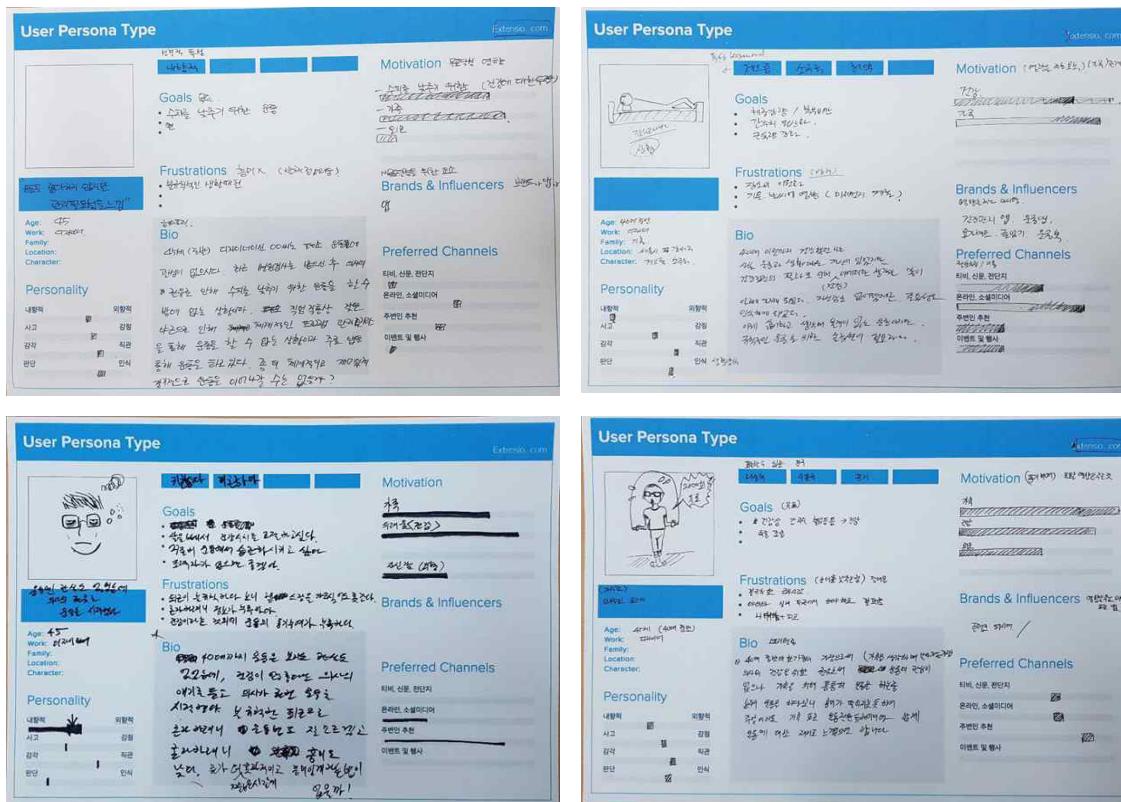
#### < 인터뷰 3에 대한 분석 >

목표성이 뚜렷해야 운동의지가 생기는 편이나, 현재 그 목표는 없어졌고, 주변상황의 변화로 인해 운동을 하지 않는 상황이다. 새로운 목표를 세우기 위한 논의가 필요한데 시간적으로 깊은 논의는 한계가 있는 것으로 보인다. 산책로의 환경이 바뀐다면 운동할 계기가 다시 생길 수 있을지 의문이다.

3명의 인터뷰 중 인터뷰 2의 내용이 다음 단계로 진행하기 위한 요소들이 많다고 생각되어 이 한 명의 대상자를 골라 진행하기로 하였다.

## 2017년 12월 18일 (월) 워크샵 진행

인터뷰 대상자 1인으로 퍼소나를 구축하기 위해 심층 인터뷰를 한차례 더 진행하였다. 퍼소나란 잠재적 사용자들에 대한 철저한 조사 끝에 세워지는 전형인데, 가상의 캐릭터를 만들어 서비스나 제품의 목적과 방향을 잡기 위해 이용한다. 운동과 관련된 모든 내용을 취합하여 가상의 인물을 만들어 보는 것이다. 퍼소나를 대표하는 키워드, 삶의 목표와 목표를 좌절시키는 요소, 그의 전기를 서술식으로 작성해 보며 성향을 파악하고 대표적인 퍼소나를 작성하였다. 아래 그림은 한명의 인터뷰 대상자를 토대로 교육자들이 각자의 퍼소나로 구성한 것이다.



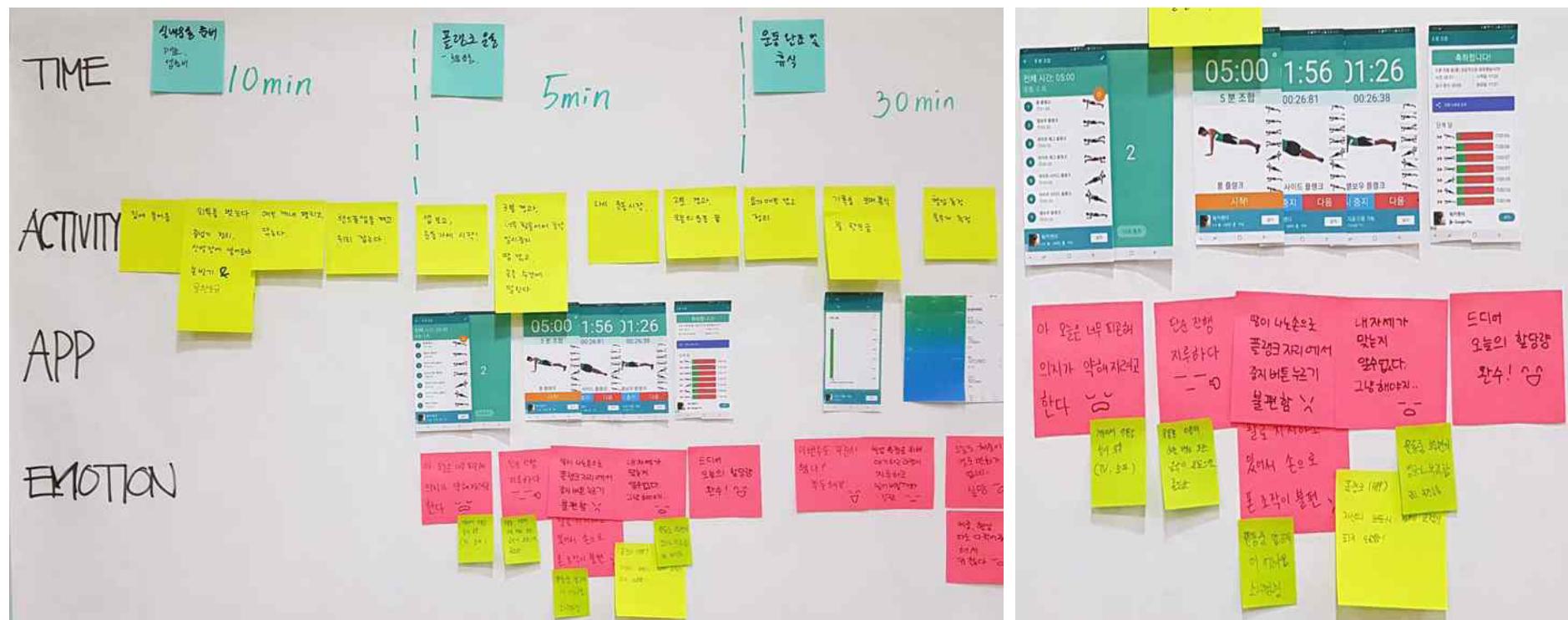
< 45세 디자이너 - 잣은 야근으로 인해 체계적인 프로그램 관리를 할 수 없는 상황으로, 주로 앱을 통해 운동을 하고 싶어하는 퍼소나를 구성 >

퍼소나의 행위를 더 다각적으로 분석하기 위해 고객여정지도를 작성해 보았다. 고객여정지도는 잠재 고객이 제품이나 서비스를 사용하는 방법이나, 경험의 과정을 시간의 흐름에 따라 시각적으로 보여주는 도구다. 퍼소나가 운동을 할 때의 상황을 시간적 순서대로 서술하여 나열하고, 운동에 영향을 주는 3가지 이해관계자인 의사, 어플리케이션, 본인을 세로축에 놓고 그들의 상호작용을 살펴보았다. 퍼소나가 운동할 때 흥미를 느끼지 못하는 원인은 무엇인지, 고객여정지도를 통해 심층적으로 살펴보고자 하였다. 운동의 종류에 따라 두 개의 부분으로 나누어 자세히 살펴보았는데, 감정의 변화가 있는 곳은 어떤 곳인지, 제안하고 싶은 서비스 아이디어는 없는지 자유롭게 토론하며 하나의 고객여정지도를 작성해 보았다. 1차로 고객여정지도를 완성하며 워크샵을 마무리하였다.



2017년 12월 21일 (목) 워크샵 진행

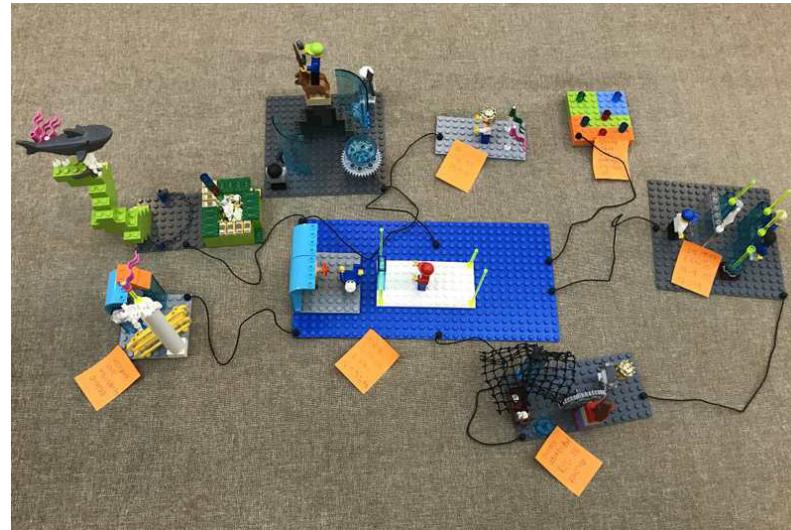
지난 시간 1차 고객여정지도를 바탕으로 2차 고객 여정지도를 제작해 보았다. 실내운동에서의 어플리케이션 이용에 초점을 맞추고, 작은 시간 단위로 분절하여 운동 행위와 앱 경험에 따른 감정 변화를 재기록하였다. 이용자가 상황별로 서비스를 이용하면서 느끼는 불편, 개선사항을 작성해보며 서비스의 가능성을 탐색하였다. 인터랙션과 피드백 부재에 따른 지루함, 앱 조작의 불편함 등이 개선할 방향으로 제시되었으며 다양한 아이디어를 제안하였다.



단계로 참여자들은 각자가 운동과 관련된 자신만의 퍼소나를 LEGO 블록을 통해 제작해 보았다. 자신이 생각하는 본인의 모습을 설명하는 시간을 통해, 유사한 점이 있는 사람들을 그룹으로 묶어 3팀으로 나누었다. A팀의 공동 목표는 지역 주민이 자신의 상황에 맞게 운동할 수 있는 공공/환경 디자인을 제안하는 것이다. 하나의 공동 목표 아래 3개의 다른 아이디어로 구상된 환경 디자인이 제시되었다.

## A1

현실의 대상이 동시에 존재하는 퍼소나를 표현한 참가자들이 한 팀이 되어 그들만을 위한 운동커뮤니티를 디자인해 보았다. 참가자들은 자신들이 원하는 제품이나 서비스를 자유롭게 이야기하며 블록으로 표현하였고, 각각의 아이디어를 연결하여 하나의 운동 커뮤니티를 형성하였다.

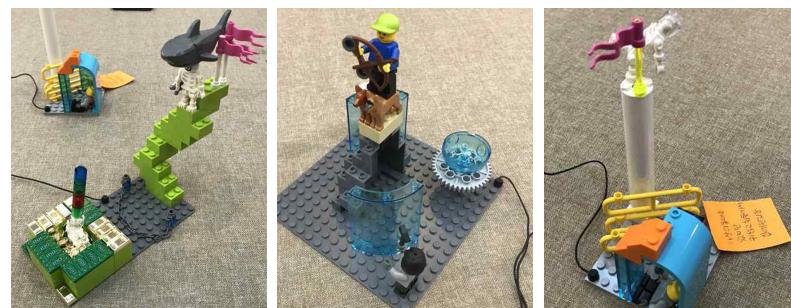


< 3명의 팀원이 구상한 운동 서비스모델 >



▶ 다른 공간에 있는 개인이  
온라인상에서 만나서 운동하는 모습

▶ 온라인 게임을 통해 운동의 흥미를  
제공하는 아이디어



좌 - 운동을 할 때 자신감이 생기지만, 현실은 비타민으로 건강을 겨우 챙기는 퍼소나

중 - 독립적인 공간에서 운동을 하는 것이 좋으나, 내 공간을 침범하지 않는 선에서 피드백을 받고 싶은 퍼소나

우 - 이상은 모델과 같은 건강한 몸매이지만, 현실은 방안에서 나가지 않으며 간식을 먹는 퍼소나

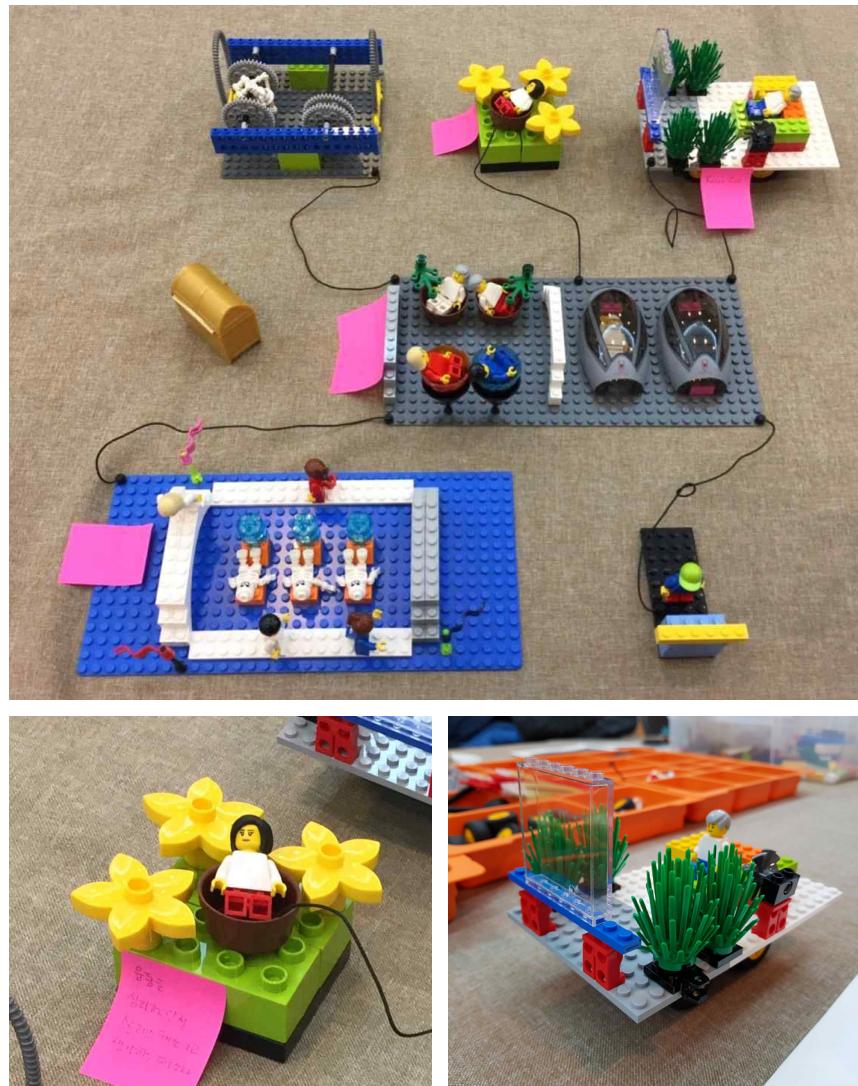
< 이상과 현실의 대상이 동시에 존재함을 표현한 퍼소나 블록 >

3명의 구성원들은 개별적으로 실내에서 운동하는 것을 선호하였는데, 상황에 따라 온라인상에서의 소통의 가능성을 제안하였다. 개인의 공간을 중요시하면서도 운동의 지속성과 흥미유발을 위해 간접적으로 만나 함께 운동하는 서비스 모델을 발전시켰다.

---

## A2

A2 팀은 운동에 대한 다른 관점으로 접근한 퍼소나들이 모인 그룹이다. 운동을 할 때의 시점보다는 운동을 한 후, 혹은 중간에 다음 운동을 하기 위한 쉬는 개념으로, 운동 자체보다는 휴식과 건강의 관점에서 서비스와 환경을 제안하였다.



▶ 격렬한 운동을 한 후에는 다양한 심신 안정 프로그램이 제공된다. 스파를 할 수 있는 공간, 산소방 혹은 태닝을 위한 시설, 그리고 운동의 강약을 조절하며 지속적으로 운동을 할 수 있게 관리해주는 프로그램 등을 제안하였다.

좌 - 운동은 심신의 안정이자 곧 건강이라고 생각하는 퍼소나  
우 - 격렬한 운동을 한 후 휴식이 동반되어야 효율적이라는 퍼소나

강제성이 필요하고, 운동은 삶에 있어 필수이며 그에 따른 건강한 삶을 보장한다는 생각을 가진 퍼소나 그룹이다.



▶ 운동으로 인해 행복한 삶과 불행한 삶으로 나눈 인생을 공간에 표현하였다.  
운동을 하면 맛있는 식사와 여가활동을 즐길 수 있는 환경을 제공하고,  
운동을 하지 않으면 건강을 잃고 불행할 수 있다는 각성을 주는 환경을  
제공한다.



좌 - 운동을 할 때에 진취적인 본인의 모습, 강제성을 배에 비유하였는데,  
배에 올라타서 운동을 하며 앞으로 나아가지만, 배에서 내려오면  
건강한 삶과는 멀어질 수 있다.

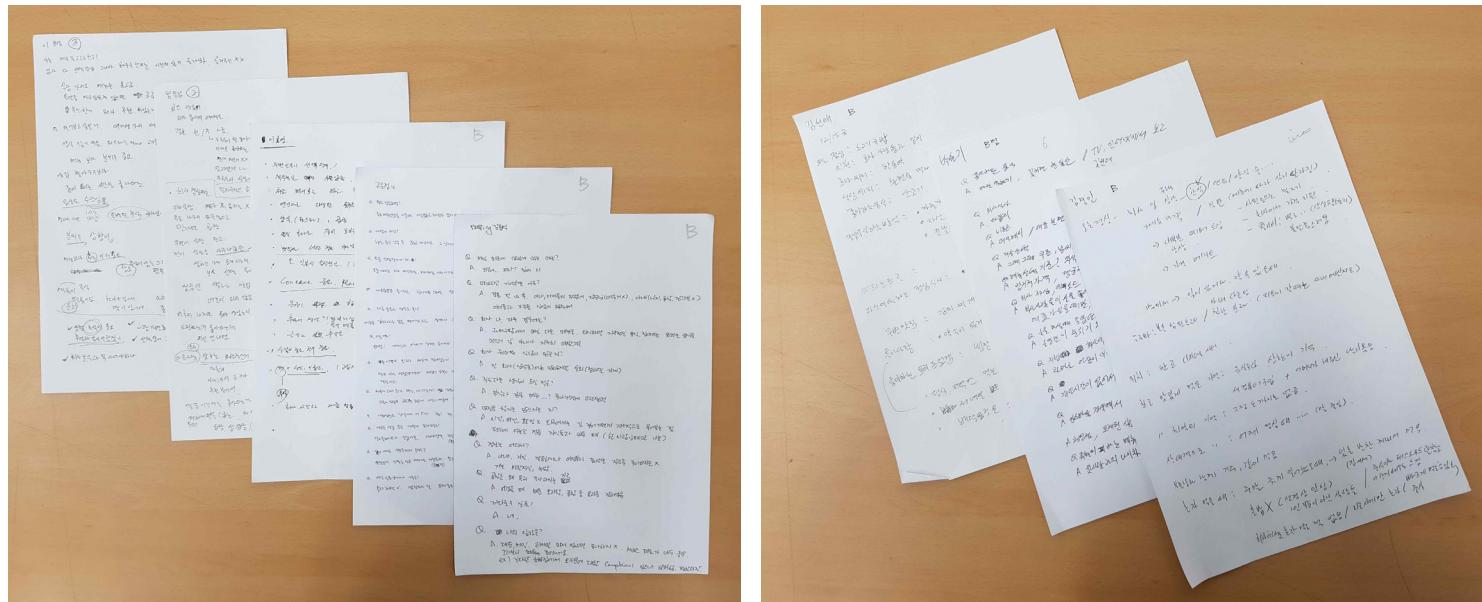
우 - 강제성이 있어야지만 겨우 운동할 수 있는 퍼소나

## 2 Team B : 먹는 행위 디자인 / Food

B팀은 ‘음식’을 주제어로 정하여 그와 관련된 서비스를 제안해 보는 것으로 한다. 각 프로세스의 결과에 따라 적합한 서비스 방법론을 적용하여 실습해 본다. B팀은 심층 인터뷰, 퍼소나, 레고 시리어스 플레이, 서비스 블루프린트 방법을 순차적으로 강의를 통해 숙지하고 실습하여 이해를 돋도록 한다.

2017년 12월 15일 (금) 워크샵

팀원들은 각각 10분씩 인터뷰를 진행하면서 음식에 대한 평소의 생각, 회사에서 먹는 점심, 음식에 관한 추억 등 주제와 관련된 내용을 자유롭게 이야기하였다. 3명이 한 팀이 되어 총 두팀이 참여하였고 한명은 관찰자, 다른 한명은 인터뷰 대상자, 나머지는 인터뷰를 담당하여 돌아가며 역할을 바꾸어 진행하였다.



---

## 인터뷰 1

다음은 B-1팀의 인터뷰 내용이다.

### Q. 평소 점심은 어떻게 해결하시나요?

A. 주로 제가 메뉴선정을 이끌며, 다른분들은 도시락도 많이 싸오세요.  
선택옵션을 제안하는 편이구요. 좀 주도적인 면이 있죠.

### Q. 어떻게 제안을 하나요?

A. 한식, 중식, 양식등 분류를 제안하고 그 안에서 좁혀가는 방식을 써요.

### Q. 요즘 선택장애가 왜 많을까요?

A. 요즘 시대는 미리 제안하는, 제시하는 시대이기도 하고 스스로 결정하는 것을 귀찮아 하기도 하는 것 같아요. 저는 새로운 것을 좋아하고 찾아가는 스타일이예요. 맛을 즐기고, 찾아간다! 이왕 먹는거 재밌고 신선하게 즐겁게!

### Q. 다른분들의 생각은 어떻게?

A. 메뉴는 강요하지는 않는 편이구요, 상대의 의견을 물어보는 편입니다. 미국에서 지내온 영향도 있는거 같아요.

### Q. 미국 어디에서 지내셨나요?

A. 보스턴! 개개인의 프라이드가 강한 곳이어서 그 영향을 어느 정도는 받은거 같아요.

### Q. 한국에 와서 뭔가 다르고, 왜 그럴까? 라고 생각하지 않는지요?

A. 미국과 한국의 교육구조 같은게 다르기 때문에 각자를 다 이해하는게 중요하지 않을까요?

### Q. 새로운 맛집은 어떻게 찾나요?

A. 망고플레이트의 맛집어플, 네이버검색, 지인추천등으로 접하게 됩니다.

### Q. 같이 다니는 사람들의 특성은요?

A. 저를 믿고 따라오는 분과 맛있다는 말을 믿고 오시는 분이 계세요.

## 인터뷰 1에 대한 분석

음식 선택 과정에 관심이 있다. 다른 문화적 배경의 영향으로 개인의 의견이 각기 다른 방식으로 제안된다고 생각된다.

## 인터뷰 2

### Q. 제일 최근에 맛있게 먹은 메뉴?

A. 최근에... 피자? 집에서

### Q. 맛있다고 기억하는 이유?

A. 아내, 아이들의 취향에 맞추다 보니 매운것도 안되고 낙지나 곱창 등 징그러워보이는 것도 못먹습니다. 피자는 나와 아내, 아이들이 모두 좋아하는 음식입니다.

### Q. 회사 나 다른 경우에는?

A. 구내식당에서 매일 다른 메뉴로. 외식하면 자극적인 음식, 집에서는 못먹는 음식을 먹으러 갑니다.

### Q. 회사 주변에도 식당이 많은지?

A. 전 회사(삼성동)에는 많았지만 지금은 순회(정해진 가게) 합니다.

### Q. 질린다는 생각이 드신적은?

A. 분식과 같은 메뉴 등 돌아가면서 먹다보면 질립니다.

### Q. 맛집을 찾지는 않으시나요?

A. 시간, 여건, 환경이 안 되서요. 외국 나가면 길 걸어가면서 적극적으로 물어 봅니다. 평소에 억눌린 점을 지인들과 있을 때 풀려고 해요

### Q. 정보는 어디서 얻나요?

A. 아내, 지인 등 깔끔하거나 여성들이 좋아하는 장소를 좋아하지는 않아요. 저는 서민적인 취향입니다.

### Q. 곱창은 왜 특히 좋아하시는지요?

A. 어렸을 때 어머니가 매운 오리탕, 곱창 등 요리를 잘하셨어요.

### Q. 입맛이 까다로우신거 같은데요?

A. 네

### Q. 생각하는 나의 입맛은?

A. 대중, 서민적 하지만 맛이 없으면 좋아하지 않아요. 서비스 태도가 중요하고... 아 초밥 좋아해요.

## 인터뷰 2에 대한 분석

주변을 고려하다 보니 평소에 음식을 먹는데 만족스럽지가 못하다. 이를 친한 지인을 만나서 해소하는 편이다. 음식자체도 중요하지만 그와 관련된 서비스도 좋아야 한다.

---

## 인터뷰 1

다음은 B-2팀의 인터뷰 내용이다.

### Q. 오늘 점심은?

A. 구내식당에서 먹었습니다. 대부분 여기에서 드시구요. 사원증으로 결제가 가능하고 회사에서 가격을 지원해줍니다. 한식, 양식, 그리고 면류 같이 3가지중에 하나를 선택할 수 있지만 퀄리티가 그리 좋지 못해요.

### Q. 외부에 나가서 먹는 일은 없나요?

A. 일이 있거나 약속이 있을때 나가기도 합니다.

### Q. 최근에 맛있게 먹은 기억은?

A. 딱히 음식이 맛있었다는 기억은 없지만 어제 컴퓨터를 구입해서 기분이 좋았을때 어머니가 손수 해주신 낙지볶음이 기억이 나네요.

### Q. 그럼 최악의 기억은요

A. 그정도까지는 없었어요. 아 어제 점심때….( 말 줄임)

### Q. 혼자 먹을때도 있나요?

A. 주말에 늦게 일어났을때 그냥 집에 있는 반찬을 꺼내서 혼자 먹습니다. 그 외에는 혼자 먹는 거 싫어합니다. 회사에서도 혼자 먹은적 없습니다. 외근시에 혼자 먹어야 하면 중식이나 패스트푸드 정도는 혼자 먹을 수 있어요. 혼자 먹는 상황이 싫고 외부에서 혼자 먹을때 어색해요. 먹을때는 아는사람과 사교적으로 먹는 걸 선호합니다.

### Q. 친구들과 만나면 어떻게 하세요?

A. 퇴근시간이 늦어서 거의 동네친구들하고 집근처에서 만나서 서로 상의해서 정해요.

### Q. 회사에서 식사하러 가장 멀리간 경험이요?

A. 차로 15분 정도이구요 판교 위치상 주변에 먹을게 많아요.

## 인터뷰 1에 대한 분석

음식 자체에 대한 관심이 크지 않다. 음식보다는 상황이 중요하며 혼자 식사하는 것을 극도로 싫어한다. 신입이다보니 상사와의 점심이 불편하다.

## 인터뷰 2

### Q. 오늘 점심은 뭐 드셨나요?

A. 회사사람들과 같이 소고기 국밥 먹었습니다.

### Q. 좋아하는 음식은요

A. 소고기 좋아합니다.

### Q. 회사에서 점심은 어떻게 하는지요

A. 회사가 학동역 근처에 있습니다. 대부분 근처 자주 가는 식당중에서 선택을 해요. 전날 먹었던 거 고려해서 메뉴를 정하죠.

### Q. 점심시간 에피소드는요?

A. 에피소드는 딱히 생각나지 않구요. 근데 원하는 거는 있죠. 무리 지어서 밥먹는거 부담스럽구요 혼자 먹고 싶어요. 약속이 있거나 사정이 있으면 따로 식사가 가능하기도 한데요 보통 직원분들이랑 다같이가서요…

### Q. 평소 식생활은 어때요?

A. 점심, 저녁만 먹습니다. 위장이 약해서 배달음식은 소화가 안되는거 같아 싫어해요. 저녁은 해먹는다기 보다는 식당에서 사서 먹는편입니다. 간이 세거나 강한음식들은 안좋아합니다.

## 인터뷰 2에 대한 분석

직장동료들과 항상 같이먹는 점심에 부담감이 있다. 쉬는시간이 아닌 업무의 연장인거 같은 기분이 부담스럽다.

### 인터뷰 3

#### Q. 좋아하는 음식은요?

A. 하나만 정하기 힘듭니다. 딱 꽂히는 음식이 생기면 그것만 한동안 먹어요. 티비나 인터넷에서 보고 영향을 받죠.

#### Q. 회사에서 식사는 어떻게 하나요?

A. 다같이 차타고 이동하여 식사하러 갑니다. 윗사람이 원하는 식사를 하기도 하고 개인시간이 없는 것 같아 불편해요. 메뉴는 그때 그때 상황에 따라 정하구요. 날씨가 추우면 뜨근한 국물을 먹는다던지요..

#### Q. 에피소드라고 할만한게 있을까요?

A. 회사 대표님이 술을 좋아하셔서 가끔씩 점심에 술은 한잔씩 먹는데요. 술마시니깐 분위기가 좋아지고 뭔가 일탈하는 거 같아서 좋았고 회사에서의 긴장감이 완화되는 거 같아 좋았어요.

#### Q. 특별히 피하는 메뉴는요?

A. 윗분들이랑 나이차로 밥이 되는 걸 먹어야 한다는 부담감이 있어요. 난 샌드위치로 점심 먹어도 좋은데.

#### Q. 외식할 때 메뉴선택은요?

A. 합리적인 가격과 평균적인 맛이요.

#### Q. 맛집을 따로 찾아 본다든지. 관심이 있나요?

A. 예전에는 인스타에서 맛집을 찾았는데 요새는 안해요. SNS는 광고가 많은 거 같아서 신뢰가 없어졌어요.

### 인터뷰 2에 대한 분석

상사와의 점심이 눈치가 보이고 점심 메뉴선택이 부담스럽다. 점심시간이 또 다른 일탈이 될 수도 있겠다.

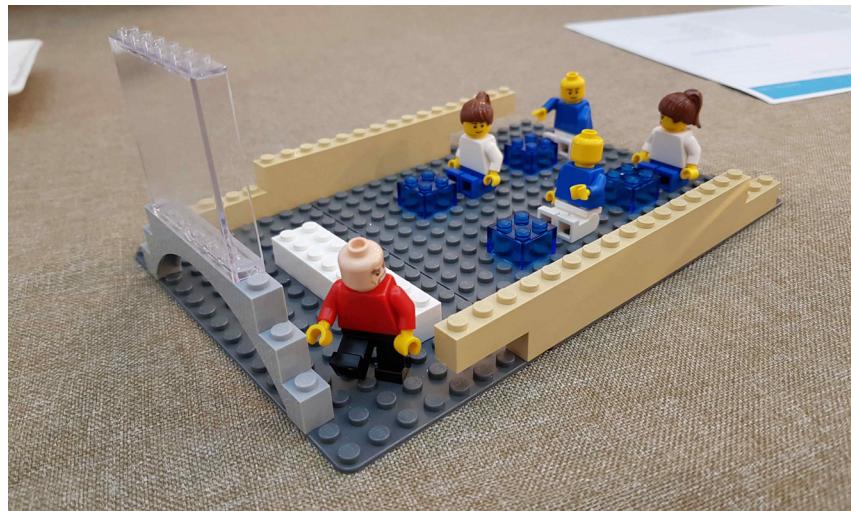
총 6명을 두팀으로 나누어서 인터뷰를 진행하였고 인터뷰 결과 코-워크를 통한 서비스 방법론을 실습해보는 방식이 맞다고 생각되어 LEGO Serious Play 방법론을 사용하기로 하였다.

## 2017년 12월 18일 (월) 워크샵 진행

B팀은 팀 주제인 음식과 관련하여 15일(금) 진행된 두 번째 워크샵에서의 인터뷰 내용을 바탕으로 먼저 다른 이의 음식과 관련된 퍼소나를 LSP를 이용하여 표현해보았다. 수강생들은 각자 인터뷰대상이 되었던 다른 수강생의 퍼소나를 레고 키트를 이용하여 표현하였고, 이 중에는 음식을 먹었던 당시의 감정과 추억을 소중히 하는 퍼소나와 자신만의 아지트를 갖고 싶어하는 퍼소나, 다른 이와 함께 식사를 하면서도 프라이버시와 자신만의 시간을 즐기고 싶어하는 퍼소나 등이 포함되었다.



< LSP를 통한 퍼소나 표현 >



< 참여자들이 원하는 서비스를 표현 학창시절의 음식 먹는 행위를  
음식 서비스와 통합하여 과거의 경험을 제공 >



< 직장 초년생들에게 자유로운 점심시간을 위한 아이디어 >

B팀은 B-1팀과 B-2팀으로 나누어, B-1팀은 추억을 불러일으키는 식사 경험공간과 서비스 구성을 목표로 하고, B-2팀은 상사와 함께 강제적으로 식사를 해야만 하는 직원의 퍼소나에 초점을 맞추어 함께 마주앉아 식사를 하면서도 불유쾌한 식사중 대화를 차단할 수 있는 식사 경험공간과 서비스 구성을 목표로 LSP를 계속해서 진행하여 서비스 모델을 발전시켰다.

추억을 불러일으키는 식사 경험공간과 서비스 구성을 목표로 하는 B-1팀은 해당 퍼소나의 모델인 수강생이 주로 기억에 남는 음식경험을 학생시절 먹었던 경험을 떠올리는 것에 기반하여, 식당의 공간적 특성을 학교에 포커스를 맞추어 구성하고, 학교라는 특성에 어울리는 다양한 서비스(1인용 책걸상, 도시락 나눠먹기, 사감선생님과 같은 감시자 역할의 직원 등)를 추가하였다.

B-2팀은 함께 마주앉아 식사를 하면서도 불유쾌한 식사 중 대화를 차단할 수 있는 식사 경험 공간과 서비스 구성을 위해 테이블 위에 식물, 음식을 꺼내먹는 가운데의 책장과 같은 구조물 등의 오브젝트로 시야를 일부 차단하는 공간 구성과 상사와 직원을 나누는 2개의 문과 상석의 자리 마련 등으로 의도적으로 일행을 나누어 앉게 하는 등의 아이디어로 다양한 테마의 공간을 구성하였다. 이를 통해 다양한 사람들이 식사 시 함께 있으면서도 혼자만의 식사를 자유롭게 즐길 수 있는 서비스 제공을 꾀하였다.



< 추억을 불러일으키는 식사 경험공간의 예 >

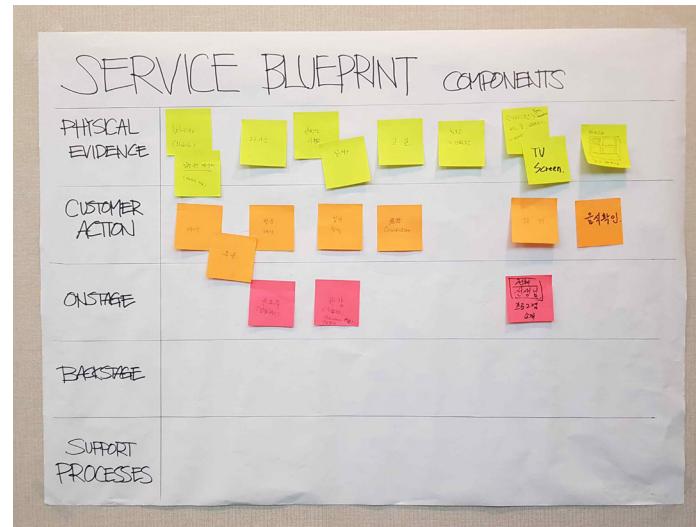


< 20~30대 직장초년생을 위한 식사 중 대화를 차단할 수 있는 식사 경험공간의 예 >

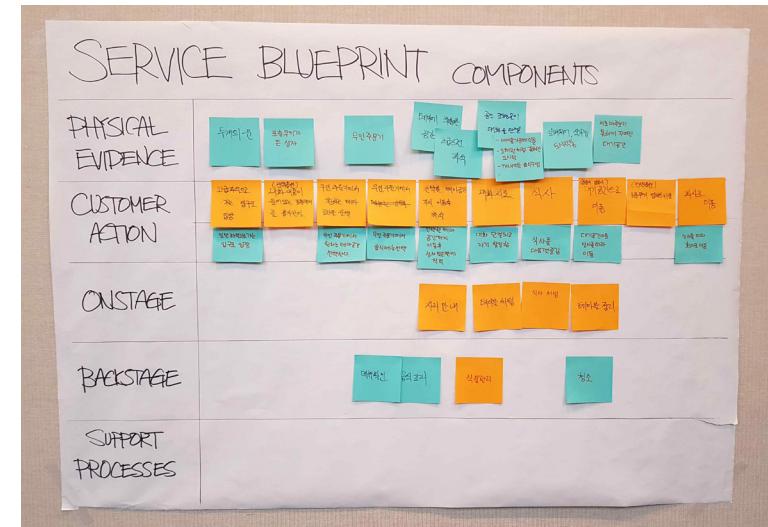
## 2017년 12월 21일 (목) 워크샵 진행

B팀의 B-1팀과 B-2팀은 각 팀별로 세 번째 워크샵때 진행된 LEGO Serious Play의 서비스 디자인 결과물을 바탕으로 Service Blueprint의 작성을 진행하였다. 서비스 블루프린트의 표는 가로축의 타임라인, 즉 고객이 서비스를 경험하기 시작한 지점에서 서비스와의 접점이 끝나는 부분까지를 기준으로 세로축의 고객의 행위를 뜻하는 Customer Actions, 고객의 행위에 접점(touchpoint)이 되는 사물- Physical Evidence, 고객의 앞에서 고객과 직접 대면하고 서비스를 제공 하는 직원의 행동인 Onstage, 그리고 직원들이 서비스의 원활한 진행을 위해 고객이 볼수 없는 곳에서 하는 행동인 Backstage, 그리고 보이지 않는 곳에서 서비스 전반을 서포트하는 Support Processes를 작성하였다. B-1팀의 경우 기존 LSP 실습때 정해진 추억을 경험하게 하는 식사 서비스를 대상으로 블루프린트를 진행하였다.

B-2팀 또한 LSP 실습때 정해진 함께 식사하면서도 혼자만의 식사를 즐길수 있는 식사 서비스의 블루프린트를 진행하였다.



< 추억을 불러일으키는 식사 경험공간을 위한 서비스 블루프린트 >



< 식사를 하면서도 불유쾌한 식사 중 대화를 차단할 수 있는 식사 경험 공간을 위한 서비스 블루프린트 >