

서비스·경험디자인 이론서

SERVICE · EXPERIENCE DESIGN



산업통상자원부

kidp 한국디자인진흥원

SERVICE · EXPERIENCE DESIGN



Contents

서비스디자인 연혁	09
발간사	10
소개의 글	11
활용가이드	12

PART 1

왜 서비스·경험디자인인가?

01 디자인의 개요	1.1 디자인의 개념과 정의	19
	1.2 디자인의 분류와 특성	21
02 디자인의 진화	2.1 디자인의 흐름	25
	2.2 디자인의 역할	27
	2.2.1 디자인의 역할과 활용	27
	2.2.2 디자인의 사회적 기능과 윤리	29
03 서비스디자인의 개념과 발전	3.1 서비스디자인의 산업	39
	3.1.1 서비스디자인 개념 및 산업의 발전	39
	3.1.2 서비스산업의 특성	54
	3.2 서비스·경험디자인의 발전 및 현황	57
	3.2.1 서비스디자인의 발전	57
	3.2.2 서비스디자인의 국내 도입	66
	3.2.3 서비스디자인의 글로벌 현황	71
	3.2.4 서비스디자인의 국내 현황	72

PART 2

서비스·경험디자인은 무엇인가?

01 서비스·경험디자인의 이해	1.1 디자인씽킹 정의	77
	1.2 서비스디자인 정의	82
	1.3 사용자 경험디자인 정의	85
02 서비스·경험디자인의 프로세스와 툴킷	2.1 서비스·경험디자인 프로세스	89
	2.1.1 서비스디자인 문헌에서 정의된 서비스디자인 프로세스	89
	2.1.2 종합적 서비스디자인 프로세스로서의 더블 다이아몬드 프로세스	92
	2.2 서비스·경험디자인의 툴킷	96
	2.2.1 AT-ONE Toolkit	96
	2.2.2 Human-Centered Design (HCD) Toolkit	98
	2.2.3 Collective Action Toolkit	99
	2.2.4 국민디자인단 Toolkit	102

Contents

PART 3

서비스·경험디자인을 어떻게 실행하는가?

01 준비하기·Align	1.1 서비스·경험디자인 요구사항 파악	107
	1.2 서비스·경험디자인 수행계획 수립	117
02 발견하기·Discover	2.1 서비스·경험디자인 환경조사	127
	2.1.1 데스크 리서치(Desktop Research)	127
	2.1.2 환경조사	132
	2.2 서비스·경험디자인 관찰조사	146
	2.2.1 자가 기록 연구(Self-ethnographic Approach)	146
	2.2.2 참여자 연구(Participant Approach)	152
	2.2.3 비참여자 연구(Non-participant Approach)	168
03 정의하기·Define	3.1 서비스·경험디자인 대상분석	189
	3.1.1 페르소나	189
	3.1.2 고객 여정 지도	194
	3.1.3 이해관계자지도	201
	3.1.4 친화도 분석	205
	3.2 서비스·경험디자인 원칙수립	212
	3.2.1 서비스·경험디자인 원칙	212
04 개발하기·Develop	4.1 아이디어 또는 해결책을 모색하는 단계	215
	4.1.1 공동창작(Co-creation)관점의 접근	215
	4.1.2 퍼실리테이션(Facilitation)의 중요성	218
	4.1.3 아이디어션 진행과정	220
	4.2 서비스·경험 구조화 및 설계	233
	4.2.1 서비스 접점과 구성 요소	233
	4.2.2 서비스 설계 : 콘셉트의 가시화	235

	4.3 프로토타입 개발	238
	4.3.1 프로토타입에 대한 이해	238
	4.3.2 서비스 프로토타이핑의 이해	239
	4.3.3 프로토타입의 유형분류	240
	4.3.4 서비스·경험 프로토타이핑 방법	242
	4.3.5 프로토타이핑의 필요성과 가치	250
05 전달하기·Deliver	5.1 프로토타입 평가	252
	5.1.1 프로토타입 평가 목표	252
	5.1.2 프로토타입 평가 과정	257
	5.1.3 프로토타입 평가 결과 분석	260
	5.1.4 프로토타입 보완 및 문서화	264
	5.1.5 사용성 평가	266
	5.2 서비스·경험디자인 모델개발	276
	5.2.1 서비스 요구사항 재정의 및 전략 도출	276
	5.2.2 서비스 블루 프린트(청사진)	277
	5.2.3 비즈니스 모델 캔버스	282
	5.2.4 서비스 제공자 행동양식	287
	5.2.5 서비스 구현	289
06 완료하기	6.1 프레젠테이션 및 결과 보고서 작성	303
	6.1.1 시선을 사로잡아라	303
	6.1.2 그림으로 표현하라	307
	6.1.3 보고서 작성의 노하우	320
	6.2 디자인 권리 및 사후관리	330
	6.2.1 디자인권	330
	6.2.2 저작권	333
서비스·경험디자인 용어집		338
참고문헌		354
저자 소개		362

한국디자인진흥원 서비스디자인 연혁

한국디자인진흥원은 디자인을 활용한 다양한 정책을 통해 새로운 수요 시장을 개척하였습니다. 특히, 2010년대부터 산업 구조적 변화에 대응해 서비스디자인을 디자인 분야 핵심 경쟁력으로 인식하고, 시범사업을 시작하였습니다. 산업과 사회의 다양한 분야를 주제로 서비스디자인을 통한 사회문제 해결과 실증을 통해 디자인의 수요와 활용 분야를 확대하였습니다. 2019년 서비스·경험디자인 기사가 신설되며 우리원이 운영기관으로 지정되었고, 2021년 제1회, 제2회 시험을 운영하며 취득자를 배출하였습니다. 앞으로도 우리원에서는 자격검정을 공정하게 운영하고, 역량 있는 서비스디자인이ner가 공공과 산업에서 영역을 넓혀나갈 수 있도록 지원하고자 합니다.

연혁

2011 - 2015

- 2011. 01 서비스디자인 시범사업 최초 실시(에너지고지서 서비스디자인)
- 2011. 10 국제서비스디자인 세미나 개최
- 2011. 11 에너지고지서 서비스디자인 '국무총리상' 수상
(행정제도 선진화 우수사례 국무총리상 금상 수상)
- 2013. 01 서비스디자인 전담조직 개설(서비스디지털융합팀)
- 2014.05 국민디자인단 출범(시범사업)
- 2014.12 산업디자인진흥법 개정으로 산업디자인 범주에 서비스디자인 명문화

2016 - 2022

- 2016 중앙공무원 대상 공공서비스디자인 교육 도입
- 2016.02 국민디자인단 'iF디자인어워드' 서비스디자인 부문 세계 최초, 최고상 수상
- 2017.04 국민디자인단 행정절차법 개정을 통한 제도화
- 2019.06 서비스·경험디자인 기사(국가기술자격법 의거) 신설
- ▼ 2021.02 제1회 서비스·경험디자인 기사 성료

발간사

이론서를 학습하시는 디자이너 분들의 노력과 성취가 더 넓게 확산되어
디자인 주도의 산업경쟁력이 더욱 발전해나가기를 기원합니다



생산 비용 절감이 중요했던 과거와 달리 고객만족과 고객가치가 기업의 생존을 결정짓는 핵심 경영 요소가 된 시대입니다. 소비자의 입장을 헤아리고 고객의 니즈를 충족하는 것이 곧 조직 경쟁력 강화로 이어지고 있습니다. 비대면 경제, 디지털 전환 등 산업의 변화로 소비자 중심의 서비스·경험디자인의 중요성은 더욱 커지고 있습니다. 2020년 디자인산업통계조사에 따르면 8개 디자인 분야 중 서비스·경험디자인은 부가가치율 1위, 경제적 가치 2위로 조사되었으며, 이를 통해 소비자 중심의 서비스·경험디자인이 기업 혁신 성장의 주요 수단임을 알 수 있습니다.

산업 패러다임의 변화로 서비스·경험디자인 전문인력에 대한 수요는 빠르게 증가하고 있습니다. 이에 2020년 국가기술자격 분야에 서비스·경험디자인이 신설되었고, 한국디자인진흥원이 자격검정 운영기관으로 지정되었습니다.

한국디자인진흥원은 국가기술자격을 공정하고 체계적으로 운영하기 위해 운영 초기부터 다각도의 노력을 기울이고 있습니다. 산·학·연 의견 수렴을 통해 산업현장의 문제해결 실무역량과 연계한 출제기준을 제정하였으며, 적절한 난이도와 변별력을 갖출 수 있도록 문항을 구성하였습니다. 코로나19로 인해 수험생 여러분들이 피해를 보지 않도록 정부의 방역 가이드를 철저히 준수하여 안전하게 시험을 진행하였습니다. 이러한 노력의 결과로 2021년 서비스·경험디자인 자격검정 첫 시행을 성공리에 마무리하였습니다.

서비스·경험디자인 자격검정을 통해 디자이너의 역량을 평가하고 검증하여 디자이너의 권리와 가치가 인정받는 환경을 조성할 수 있습니다. 이는 산업 패러다임의 변화에 따라 미래 디자인 산업의 저변 확대에 대비하여 양질의 디자인 일자리 생태계를 구축하는 데 도움이 될 것입니다. 또한, 디자이너의 경력을 체계적으로 관리하고 디자인 지식을 공정하게 거래하는 환경이 자리매김하는 데 중요한 기반이 될 것입니다.

본 이론서는 서비스·경험디자인 이론의 기초부터 다학적 통찰까지 자세하게 다루었습니다. 이론의 원 출처를 표기하여 서비스·경험디자인 분야를 넓고 깊게 탐색할 수 있는 학습의 나침반으로 활용할 수 있도록 하였습니다.

이론서를 학습하시는 디자이너 분들의 노력과 성취가 더 넓게 확산되어 디자인 주도의 산업 경쟁력이 더욱 발전해나가기를 바랍니다.

감사합니다.

한국디자인진흥원장 윤상호 

소개의 글

**'서비스·경험디자인 이론서'의 출간이 디자인 지식 공유와
미래 디자인 인재 양성의 기반이 되기 바라고 있습니다.**



고객 경험을 중요시하는 산업으로 기술 발전의 패러다임이 변화하면서 글로벌 산업의 구조는 제조 중심에서 서비스 중심으로 변화하고 있습니다. '경제의 서비스화', 특히 고부가가치 지식과 기술 기반의 서비스 산업은 미래 국가 산업의 중추적 역할을 하고 있습니다. 이러한 분야를 선도하게 될 서비스·경험디자인은 국가 미래 경쟁력의 핵심 자원이며, 한국디자인진흥원에서 추진하는 서비스·경험디자인 국가기술자격 제도와 전문 인력 교육은 미래 디자인 생태계 구축의 시금석이 될 것입니다.

이러한 변화에 발맞추어 최근 국내외 디자인 분야에서는 서비스·경험디자인과 관련된 다양한 책과 논문, 기술정보들이 홍수처럼 쏟아져 나오고 있습니다. 반면에 학문적 표준이 확립되지 않은 새로운 분야이기 때문에 공인된 지식 체계의 정립이 필요하다는 현실적 요구도 증가하고 있습니다. '서비스·경험디자인 이론서'는 21명의 산·학·연 전문가가 협력하여 방대한 정보와 지식을 표준화하고, 디자인의 기초 지식에서부터 경영-기술-디자인의 심도 깊은 학제적 내용까지 포괄하는 디자인 지식의 아카이브로써 역할을 하고자 하였습니다. '서비스·경험디자인 이론서'는 Why? What? How? 라는 세 가지 질문을 통하여 왜 서비스·경험디자인이 필요한지 학습하고, 서비스·경험디자인이 무엇인지 명확하게 이해할 수 있도록 하였으며, 서비스·경험디자인을 어떻게 실행하는지 방법과 프로세스를 충실히 담은 실무 지침서의 역할을 할 수 있도록 구성하였습니다. 또한 서비스·경험디자인 분야의 입문자를 위해서는 표준화된 국영문의 '용어집'을 제공하고, 실무자와 전문가를 위해서는 심화된 개념과 산업의 트렌드가 반영된 '더 알아보기'를 제시하여 이 책을 활용해 서비스·경험디자인을 학습하는 다양한 집단의 디자이너에게 교과서의 역할을 할 수 있도록 하였습니다.

한국서비스디자인학회는 산·학·연 서비스디자인 관련 전문가로 구성된 비영리 단체로서 '서비스·경험디자인 이론서'의 출간이 디자인 지식 공유와 미래 디자인 인재 양성의 기반이 되기 바라고 있습니다. 앞으로도 디자인 산업 발전과 서비스·경험디자인 분야의 발전에 기여토록 노력하겠습니다.

한국서비스디자인학회 회장 최민영

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Choi Min-yeong.

활용가이드 : 더 알아보기

Part1 - 3 중 일부

본문 내용 중 일부 주요내용과 관련된 심화 개념을 설명하고 이해를 돕는다.

더 알아보기 제목

더 알아보기 출처

더 알아보기 본문글

더 알아보기 표, 그림

양 페이지 하단 꼬리말

(좌) Part 제목 (우) 책제목

더
알아
보
기

21
The Centre for Excellence
in Universal Design (CEUD),
2021. 12월 기준 (<https://universal-design.af/what-is-universal-design/definition-and-overview.html>)

22
행정안전부(2018), 「공공청사 무
장애디자인 적용 안내서」,
2021. 12월 기준

23
서울특별시(2017), 「서울시 무
장애설계지침 통합 가이드라인」,
2021. 12월 기준

유니버설디자인(Universal Design: UD)²¹⁾

유니버설디자인(Universal Design)이란 장애·연령·성별·언어 등에 관계없이 환경의 사람들이나 제품 또는 서비스를 사용하려는 모든 사람의 요구 사항을 충족하여 편리하게 이용할 수 있도록 설계하는 것을 의미한다.²¹⁾

'Universal'은 '일반적인, 보편적인'이라는 의미를 가진 단어로 성별·연령·국적·신체장애·원손장애·질병 등에 의한 차이뿐만이 아니라 개인의 다양성에 의한 체력, 아동 및 인지능력, 일시적 불편사상²²⁾ 등 다양한 사람들을 고려한 모두를 위한 디자인(Design for all)이라고도 할 수 있다.

미국 노스캐롤라이나 주립대학의 로널드 매이스 교수에 의해 처음으로 정의된 유니버설디자인을 통해 달라진 가장 중요한 변화 중 하나는 신체가 불편한 사람들에게 '특별한 요구'라는 라벨을 없애주었다는 것이다. 이 말은 장애인들의 특별한 요구를 일반인들이 들어줘야 한다는 것이 아니라, 유니버설디자인을 통해 특별한 대우 없이도 모든 사람이 편안하게 이용할 수 있어야한다는 데에 그 핵심이 있다는 것이다.

[7원칙 : 미국 North Carolina 대학 유니버설디자인센터 제시/출처 : 공공청사 유니버설디자인 적용 안내서(지)]

34 Part 1. 왜 서비스디자인인가?

서비스·경험디자인 이론서 13

서비스디자인 용어집 (P.338-352)

본문에서 언급된 용어에 대한 이해를 도울 수 있는 용어집으로 국문, 영문 용어를 모두 적고, 내림차순으로 정렬하여 찾기 쉽게 구성하였다.

핵심키워드 영문표기 동의어 용어풀이

가시선 Line of Visibility 가시선(Line of Visibility)은 볼 수 있는 모든 것들의 경계라는 의미로서, 서비스 디자인에서는 사용자가 경험하는 모든 것의 경계선을 의미한다. 쇼스틱(G. Lynn Shostack)은 가시선을 기준으로 고객에게 경험하는 모든 것은 앞쪽 무대인 전장 영역(Front Stage 또는 On Stage), 그리고 그것을 가능하게 해 주는 다른 모든 것들은 뒤쪽 무대인 후방 영역(Back Stage)이라고 정의했다.	고객 여정 지도 Customer Journey Map = 고객 여정 맵, 서비스 경험매핑지도 서비스 경험 여정 지도(Journey Map)는 사용자 서비스를 경험하는 전 과정을 시각화하는 방법으로 고객 여정 지도 또는 고객 여정 맵으로도 불린다. 경험 여정은 사용자가 서비스와 상호작용하는 서비스 접점(Touch Point)을 바탕으로 구성된다. 서비스와 처음 만나는 초기 접점에서부터 서비스가 완료되는 순간까지 전체 경험을 사건이나 도표 등으로 시각화한다. 이를 통해 사용자 관점에서 서비스 경험에 영향을 주는 요인들을 구체적으로 파악할 수 있으며, 가시 영역 및 비가시 영역의 서비스 접점을 발견하여 도식화할 수 있다.
감정곡선 Emotional Curve 감정곡선(Emotional Curve)은 고객 여정 지도(Journey Map)를 작성할 때, 고객이 서비스를 이용하는 순간에 느낀 생각과 감정을 시각화한 곡선을 의미한다.	고객 Customer 서비스 경험 여정 지도(Journey Map)는 사용자 서비스를 경험하는 전 과정을 시각화하는 방법으로 고객 여정 지도 또는 고객 여정 맵으로도 불린다. 경험 여정은 사용자가 서비스와 상호작용하는 서비스 접점(Touch Point)을 바탕으로 구성된다. 서비스와 처음 만나는 초기 접점에서부터 서비스가 완료되는 순간까지 전체 경험을 사건이나 도표 등으로 시각화한다. 이를 통해 사용자 관점에서 서비스 경험에 영향을 주는 요인들을 구체적으로 파악할 수 있으며, 가시 영역 및 비가시 영역의 서비스 접점을 발견하여 도식화할 수 있다.
경험디자인(User Experience Design)의 특징 미국의 철학자 존 듀이가 설명한 '경험의 원리'는 '인호작용의 원리, 연속적 원리, 성장의 원리'이다. 1) 상호작용의 원리: 경험이란 것은 인간을 둘러싼 환경 요소들 간에 일어나는 상호작용을 말한다. 즉, 경험의 주체인 사용자와 경험의 객체인 환경이 서로 주고받는 상호작용이 경험이다. 2) 연속적 원리: 모든 경험은 과거에 영향을 받는다. 동시에 미래를 미래의 경험에도 영향을 끼친다. 경험이라는 것이 독립적이지 않고 연속적으로 이어지고 있다. 3) 성장의 원리: 경험이 단순해 고차, 현재, 미래로 이어지는 것이 아니라 끊임없이 재구성되며 성장한다.	공동창작 Co-creation 공동창작(Co-creation)은 기업과 고객이 협업하여 혁신을 이루는 방법이다. 기존에는 디자인 과정에 참여하지 않았던 디자인, 마케팅, 고객 등 다양한 이해관계자들이 함께 능동적으로 참여하는 혁신 방식으로 진행된다. 기존 디자인 또는 앞으로 제공할 솔루션(Solution) 등 상용에 대한 인사이트(Insight)와 혁신 등을 함께 디자인하고, 문제를 해결하기 위해 아이디어를 도출하거나 기회를 발견할 수 있도록 돕는다. 공동창작을 통해 서비스 과정의 주체, 경험, 실현 가능한 콘텐츠 아이디어, 프로토타입이 결합한 콘텐츠, 서비스 목표, 니즈, 비전 등의 산출물을 얻을 수 있다.
경험디자인 UX: User Experience Design = 사용자 경험디자인, UX디자인 경험디자인(UX: User Experience Design)은 사용자가 제품 및 시스템을 사용하는 과정에서 겪는 경험 전반을 디자인하는 분야이다. 이때 시스템은 그래픽 인터페이스, 제품디자인, 물리적 인터랙션(Interaction), 사용 설명서 등으로 구성된다.	공동창작 Co-creation 공동창작(Co-creation)은 기업과 고객이 협업하여 혁신을 이루는 방법이다. 기존에는 디자인 과정에 참여하지 않았던 디자인, 마케팅, 고객 등 다양한 이해관계자들이 함께 능동적으로 참여하는 혁신 방식으로 진행된다. 기존 디자인 또는 앞으로 제공할 솔루션(Solution) 등 상용에 대한 인사이트(Insight)와 혁신 등을 함께 디자인하고, 문제를 해결하기 위해 아이디어를 도출하거나 기회를 발견할 수 있도록 돕는다. 공동창작을 통해 서비스 과정의 주체, 경험, 실현 가능한 콘텐츠 아이디어, 프로토타입이 결합한 콘텐츠, 서비스 목표, 니즈, 비전 등의 산출물을 얻을 수 있다.
고객 가치 어떤 제품을 구매하거나 서비스를 이용할 때 고객이 지불해야 할 비용 대비 얻는 혜택의 정도를 뜻한다. 이때, 고객이 지불해야 할 비용에는 금전적대가, 시간투입 기회비용 등이 있을 수 있으며, 혜택에는 품질, 서비스, 성능, 이미지 등이 있을 수 있다.	공동창작 Co-creation 공동창작(Co-creation)은 기업과 고객이 협업하여 혁신을 이루는 방법이다. 기존에는 디자인 과정에 참여하지 않았던 디자인, 마케팅, 고객 등 다양한 이해관계자들이 함께 능동적으로 참여하는 혁신 방식으로 진행된다. 기존 디자인 또는 앞으로 제공할 솔루션(Solution) 등 상용에 대한 인사이트(Insight)와 혁신 등을 함께 디자인하고, 문제를 해결하기 위해 아이디어를 도출하거나 기회를 발견할 수 있도록 돕는다. 공동창작을 통해 서비스 과정의 주체, 경험, 실현 가능한 콘텐츠 아이디어, 프로토타입이 결합한 콘텐츠, 서비스 목표, 니즈, 비전 등의 산출물을 얻을 수 있다.

서비스 경험디자인 이론서 339

PART 01

왜 서비스·경험디자인인가?

김선아 / 김현석 / 이여름

01

디자인의 개요

1장에서는 서비스를 이해하는 데 필요한 기본 개념과 이론을 소개하고
디자인의 분류와 특성에 대해 알아보려고 한다.

김 선 아

1.1 디자인의 개념 및 정의

¹
김효진(2019), <제4차 산업혁명 시대 디자인 민주화>를 위한 전략 연구 : '디자인' 용어 간의 관련도 분석을 통하여, 홍익대 박사학위 논문

²
Brigitte Borja de Mozota(2003), <Design Management>, Allworth Press

디자인의 정의와 그 활용은 시대와 장소, 분야와 범위에 따라 다양하게 나타난다. 이렇게 상황에 따라 정의와 활용 양상이 다양하게 나타남에도 불구하고, 전 세계에서는 '디자인(Design)'이라는 동일한 단어가 통용되고 있다. 현대에 이르러 미술을 근간으로 하는 특정 활동을 '디자인'이라고 표현하는 데 대해 개념적 합의가 이루어진 것이다. 1548년 옥스퍼드 사전에 따르면, 디자인(Design)은 그리스어에서의 문화적 의미(그린 것을 지우다), 라틴어에서의 비유적 의미(무언가를 만드는 일), 이탈리아어에서의 미술 개념의 의미(스케치) 등 세 갈래의 어원적 의미가 영어인 'Design'으로 수렴된 단어이다.¹ 브리짓 모조타(Brigitte Borja de Mozota, 2003)²는 디자인의 어원을 해석하여 정리한 후 다음과 같은 공식을 제시하였다. 이는 '새로운 무엇인가를 창조하는 것'이라는 디자인의 공통 개념으로, 목표 대상물을 의도와 계획대로 설계하는 것을 말한다.

DESIGN = INTENTION (의도,의미) + DRAWING (실제도출, 그리기)

³
John Heskett(2002), <Design:A Very Short Introduction>, Oxford University Press

디자인은 학문적 또는 어원적 의미로만 사용되기 보다는 실제 활용되는 상황에 따라 다양한 해석이 가능한 개념이다. 헤스켓(John Heskett, 2002)³은 대상이 명확해서 그 의미가 바로 전달되는 '사랑'과 같은 단어와 달리 '디자인'은 사용할 때마다 맥락적으로 대상이 달라지고, 상황별로 의미가 달라 혼란의 근원이 된다고 하였다. 그는 단어 '디자인'으로 구성된 문장인 'Design is to design a design to produce a design.' 을 통해 문장에 사용된 단어 '디자인(design)'이 사용 목적에 따라 의미가 모두 다를 수 있음을 설명한다.

Design is to design a design to produce a design.

[명사/주어]
(일반적) 디자인

[동사/서술어]
행동, 과정

[명사/목적어]
제안, 계획

[명사/목적어]
완성품, 결과물

디자인은 디자인(결과물)을 만들기 위해 디자인(계획)을 디자인(행동)한다.

이와 같이 디자인은 의미상 명사와 동사로 구분하여 이해할 수 있는데, 명사적 의미에서 디자인은 계획과 설계의 결과물을 말하며, 동사적 의미에서 디자인은 디자인 행위와 방법, 일련의 과정(프로세스)을 의미한다. 앞서 모조타가 정의한 '계획의 결과물'로서의 명사적 의미를 넘어 1960년대 영국의 디자인 리서치 소사이어티(Design Research Society)의 활동을 기점으로 디자인의 개념은 동사적 의미를 포괄하여 확장되었다.

4

John Chris Jones(1970),
《Design Methods》, Wiley

크리스토퍼 존스(John Chris Jones, 1970)⁴는 디자인 분야의 주요한 새로운 텍스트로 과학적 사고방식을 통해 인간의 창조에 포괄적으로 접근하는 방법인 디자인 방법론을 제시하였다. 부분적 개량과 변화를 목적으로 하는 전문영역의 경계를 넘어, 디자인은 개인적 경험이나 내적 세계를 포함해야 하고, 경영, 공학, 사회과학 등 타분야와의 교류를 통해 전체 상황을 파악해야 한다는 새로운 목적이 대두되었기 때문이다.

디자인은 개인의 철학이나 가치에 따라 학문적 정의나 통용되는 의미가 다양할 수 있지만 앞서 언급한 진화한 디자인의 의미를 포함하여 산업 기반의 디자인을 정의하면 다음과 같다.

“산업디자인”이란 제품 및 서비스 등의 미적·기능적·경제적 가치를 최적화함으로써
생산자 및 소비자의 물질적·심리적 욕구를 충족시키기 위한 창작 및 개선 행위
(창작·개선을 위한 기술개발행위를 포함한다)와 그 결과물을 말하며,
제품디자인·포장디자인·환경디자인·시각디자인·서비스디자인 등을 포함한다.

산업디자인진흥법

1.2 디자인의 분류와 특성

디자인은 목적에 따라 분류 형태가 다양할 수 있다. 우선, 세계의 주요 표준산업분류에서 디자인업을 살펴보면 디자인은 아래와 같이 구분되어 있다. 디자인은 전문 디자인업으로 분류되며 세부 분류에서 인테리어, 제품, 시각 디자인은 공통으로 나타나는 반면 패션 디자인은 분류체계에 따라 다른 양상을 보인다. UN, 한국, 유럽연합 표준에는 패션 디자인이 포함되어 있으나 북미 산업분류에는 패션 디자인이 아닌 기타 디자인이 포함되어 있다.

⁵
한국디자인진흥원(2020), 《디자인
이 공금해》

CODE	UN 국제표준산업분류 (ISIC)	CODE	한국표준산업분류 (KSIC 10차)
7410	Specialized design activities	7320	전문디자인업
7410.1	Fashion design	73201	인테리어 디자인업
7410.2	Industrial design	73202	제품 디자인업
7410.3	Activities of graphic designers	73203	시각 디자인업
7410.4	Activities of interior decorators	73204	패션, 섬유류 및 기타 전문 디자인업
CODE	유럽연합 표준산업분류 (NACE)	CODE	북미 표준산업분류 (NAICS)
74.10	Specialised design activities	5414	Specialized design services
74.10.1	Fashion design	54141	Interior design services
74.10.2	Industrial design	54142	Industrial design services
74.10.3	Activities of graphic designers	54143	Graphic design services
74.10.4	Activities of interior decorators	54149	Other specialized design services

[각국의 전문디자인 산업 분류체계⁵]

⁶
산업통상자원부/한국디자인진흥원.
(2013), 《디자인 분류체계 및 산업별
디자인 가치 측정 연구》

디자인업의 범위를 넘어 디자인산업⁶(창의적인 디자인을 기반으로 다양한 비즈니스 영역에서 새로운 가치를 창출하는 산업으로서, 전문디자인기업과 디자인 활용기업, 공공부문을 포함)을 위한 디자인 정책을 시행하는 우리나라 정부 부처와 기관은 업무 특성에 따라 다음 표와 같이 기관별 분류 체계와 명칭을 각기 다르게 설정하여 운영하고 있다.

⁷
산업디자인진흥법(law.go.kr),
2021.12월 기준

⁸
공공디자인의 진흥에 관한 법률
(law.go.kr), 2021.12월 기준

디자인 관련 법령은 2021년 현재 산업디자인진흥법(약칭: 산업디자인법, 주관: 산업통상자원부 엔지니어링디자인과)⁷과 공공디자인의 진흥에 관한 법률(약칭: 공공디자인법, 주관: 문화체육관광부 시각예술디자인과)⁸이 있다. 산업디자인법은 산업디자인의 연구 및 개발을 촉진하고, 산업디자인을 진흥하기 위한 사업을 지원함으로써 산업의 경쟁력 강화에 이바지함을 목적으로 한다. 공공디자인법은 공공디자인의 문화적 공공성과 심미성 향상에 필요한 사항을 정함으로써 국가 및 지역 정체성과 품격을 제고하고 국민의 문화 향유권을 증대하는 데 이바지함을 목적으로 한다.

구분	분류
산업통상자원부	디자인산업특수분류: (대분류) 8개 (제품디자인, 시각디자인, 공간디자인, 패션/텍스타일 디자인, 서비스/경험디자인, 디자인인프라(기반기술), 디지털/멀티미디어디자인, 산업공예디자인)
과학기술정보통신부	국가과학기술표준분류: (대분류) 인문사회과학, (중분류) 문화/예술/체육, (소분류) 16개 중 7개(디자인일반, 제품디자인, 시각디자인, 환경디자인, 섬유디자인, 의상디자인, 콘텐츠)
고용노동부	NCS(국가직무능력표준): 시각디자인 등 12개 워크넷 직업분류 : 시각디자인사 등 6개
통계청	한국표준산업분류: (대분류) 전문, 과학 및 기술서비스업, (중분류) 기타 전문, 과학 및 기술 서비스업, (소분류) 전문 디자인업, (세분류) : 4개(제품디자인, 시각디자인, 인테리어디자인, 패션/섬유 및 기타) 표준직업분류 : 대분류 5개 (제품디자인사, 시각디자인사, 인테리어디자인사, 패션디자인사, 웹 및 멀티미디어 디자인사)
한국연구재단	학술연구분야분류 : (대분류) 예술체육학, (중분류) 디자인학, (소분류) 6개 (디자인일반, 환경디자인, 시각정보디자인, 산업디자인, 섬유디자인, 기타디자인)

[디자인산업 관련 각 부처의 분류체계⁹⁾]

디자인의 분류는 산업과 사회의 변화에 따라 지속적으로 재정립되어야 하고 확장되는 디자인의 개념에 따라 변화해야 할 필요가 있다. 한국디자인진흥원은 최근 산업의 실상을 반영한 디자인 분류체계의 대안을 제시하기 위해 디자인 분류체계 재정립 연구를 진행하였다. 이 보고서에서는 디자인을 9개로 분류(제품디자인, 시각/정보디자인, 공간/환경디자인, 패션/텍스타일디자인, 서비스/경험디자인, 디자인일반, 디지털미디어/콘텐츠디자인, 산업공예디자인, 융합디자인)하고 각 분류마다 세부분류 항목을 제시하고 있다.

구분	의미	세부분류(예)
제품디자인 Product Design	제품의 기능, 사용, 가치 및 외관 등을 최적화하도록 사양을 기획 및 디자인하는 디자인 서비스 활동	• 전기·전자 제품디자인 (Electronics & Machinery Design) • 생활용품디자인 (Living Goods Design) • 가구디자인 (Furniture Design) • 운송기기디자인 (Automotive & Transportation)
시각/정보디자인 Visual Communication Design	특정 메시지, 이미지 또는 개념을 시각적으로 전달하거나 가상 현상 등을 시각적으로 명확하게 전달 또는 표현하기 위한 시각 전달 매체를 기획, 디자인 및 관리하는 산업활동	• 정보디자인 (Information Design) • 패키지디자인 (Package Design) • 브랜드디자인 (Brand Design) • 광고디자인 (Advertising Design) • 편집, 타이포디자인 (Editorial, Type Design) • 일러스트레이션 (Illustration)
공간/환경디자인 Space/Environment Design	인간의 생활환경으로서 필요한 생활공간과 환경을 안전성, 편의성 등을 고려하여 보다 기능적, 미적, 경제적으로 디자인하는 산업활동	• 실내건축디자인 (Interior Design) • 전시디자인 (Exhibition Design) • 환경디자인 (Environment Design)
패션/텍스타일디자인 Fashion/Textile Design	인간의 인체와 심리적, 감성적 특성에 대한 이해를 바탕으로 예술적 창의성을 지닌 의상이나 제품 또는 서비스를 만드는 일	• 의상디자인 (Apparel Design) • 텍스타일디자인 (Textile Design) • 액세서리디자인 (Accessories Design)
서비스/경험디자인 Service/Experience Design	사용자 중심의 디자인생각과 방법을 기반으로 제품 또는 서비스에 관여하는 이해관계자의 요구를 발굴하여 사용자경험 만족을 위한 유·무형의 서비스 모델을 만드는 산업활동	• 서비스디자인 (Service Design) • 사용자경험디자인 (Experience Design)
디자인 일반 Design Context	제품 및 서비스 등이 미적·기능적·경제적 가치를 최적화하기 위해 필요한 이론 및 정책, 법률 등 기반적 요소와 유통·전시·소비·활용 등 이와 관련된 활동	• 디자인 연구 (Design Research) • 디자인 경영 (Design Business) • 디자인 교육/정책 (Design Education & Policy)
디지털미디어/ 콘텐츠디자인 Digital Media/ Contents Design	다양한 종류의 디지털 환경에서 제공되는 서비스·콘텐츠를 사용 목적과 용도에 맞게 최적화하여 디자인하고 효과적으로 구현하는 산업활동	• 디지털미디어디자인 (Digital Media Design) • 콘텐츠디자인 (Contents Design) • 게임디자인 (Game Design) • 영상디자인 (Video/Film Design)
산업공예디자인 Craft Design	문화적 요소가 반영된 기법, 기술, 소재, 문양 등을 바탕으로 기능성과 장식성을 추구하여 수작업으로 물품을 만드는 산업활동	• 금속공예디자인 (Metal Craft Design) • 도자공예디자인 (Ceramic Craft Design) • 섬유공예디자인 (Fabric Craft Design) • 목공예디자인 (Wood Craft Design) • 기타 공예디자인 (Other Craft Design)
융합디자인 Convergence Design	제품과 서비스의 전반적인 생태계를 디자인할 수 있도록 기술과 인문학, 감성 등을 융합하여 디자인의 산업적 가치와 역량을 향상시키는 통합적인 디자인 활동	• 기술융합디자인 • 인문융합디자인 • 감성융합디자인

02

디자인의 진화

2장에서는 시대의 요구에 따라 확대되고 있는 디자인 영역에 대하여 살펴보고, 서비스 디자인의 실행에 각 영역이 어떤 영향을 미치는지 그 역할에 대하여 알아본다.

김 선 아

2.1 디자인의 흐름

¹¹ 와카미야 노부하루. (1990), 현대 디자인사, 조형사

1907년 설립된 독일공작연맹에 의해 ‘현대 디자인’이라는 호칭이 생겼으며, 독일 바우하우스를 거쳐 1920년대 후반 미국에서 ‘인더스트리얼 디자인(Industrial Design, 산업디자인)’이라는 용어가 의식적으로 사용되기 시작하였다.¹¹ 이로부터 디자인 영역은 산업의 발전 형태나 정책의 방향에 따라 주요 디자인 분야로 진화해왔다. 예컨대, 대량 생산을 위해 산업혁명 시대 때 디자인은 세분화된 전문성을 요구받았으며, 그에 따라 기업의 전략적 핵심 분야에 디자인이 활용되면서 디자인경영 시대가 열렸다.

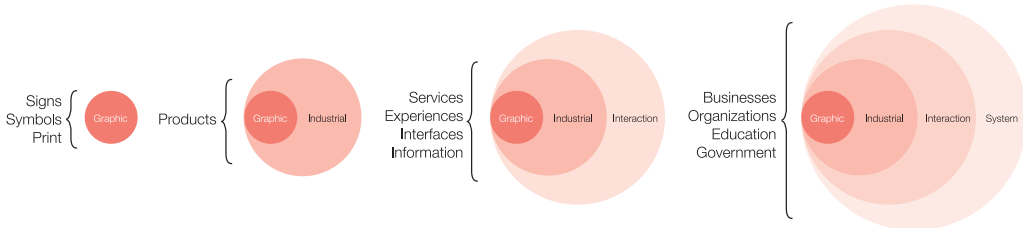
경제적 성장만을 추구했던 산업과 사회의 분위기는 이후 공공성과 인간 중심 사고를 바탕으로 하는 디자인 시대로 변화·발전하였으며, 정보화혁명과 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 디지털 분야의 디자인과 유(有)·무형(無形)을 아우르는 경험 및 서비스디자인의 시대로 발전하고 있다. 이는 기존 디자인 분야가 사라진대거나 중요하지 않다기보다는 디자인의 영역과 역할이 시대의 요구에 따라 확대되고 있음을 의미한다.

국내상황	생존의 시대 \$ 1,000					생활의 시대 \$ 1,000 \$ 2,000		상생의 시대 \$ 3,000		
	디자인·포장진흥법 1997			산업디자인(진흥)법 1997		산업디자인법 개정 (서비스디자인포함) 2015		공공디자인법 제정 2016		
디자인흐름 (국내)	산업/응용미술			산업디자인		디지털미디어디자인 사용자경험디자인 디자인경영		공공디자인 서비스디자인		
디자인흐름 (국제)	예술/공예 산업/응용미술 산업디자인			오픈디자인 참여디자인 공공디자인 사용자중심디자인 인간공학 인자심리 HCI		디지털미디어디자인 감성디자인 UI/UX디자인 서비스디자인		콘텐츠/영상디자인 사용자경험디자인 VR/AR/게임디자인 XR디자인 가상(세계)경험디자인		
특성	심미성과 도덕성을 중시하는 다량중 소규모 설계/디자인		기계화로 인한 대량생산 대응 디자인	산업 및 분야 별 디자인 전문화	경영 혁신의 핵심적 주제	인간 중심의 사용자 디자인	무형적 서비스 사스체 디자인	디지털 환경의 콘텐츠 디자인 온/오프라인의 유/무형 통합 디자인		가상세계에 대한 경험과 서비스, 비즈니스 디자인
산업형태	산업혁명 2차 산업혁명 제조업/건설업 등			정보화혁명 3차 산업혁명 정보산업/서비스업 등			디지털혁명 4차 산업혁명 지능/콘텐츠/창조산업 등			
193019501960197019801990200020102020~										

[시대별 디자인의 흐름]

리처드 뷰캐넌(Richard Buchanan)은 앞으로 우리가 해결해야 할 문제는 매우 복잡하고 어려운 문제(Wicked Problem)¹²이며, 이를 해결하기 위해서는 환경과 시스템을 위한 디자인에 다음의 중층적 분류를 포함할 것이 요구된다고 보았다. 디자인 분류의 중층성에 대한 구체적인 설명은 다음과 같다.

첫 번째는 기호와 이미지를 그래픽으로 다루는 커뮤니케이션(Communication) 디자인이다. 두 번째는 공학, 건축 및 대량으로 생산되는 산업 제품의 디자인이다. 세 번째는 20세기 중반 이후 서비스의 활동과 과정을 디자인하는데 ‘인간과 컴퓨터의 상호작용’이 적용될 수 있음을 깨닫게 되면서, 특정한 관계나 그 관계를 뒷받침하는 것들을 디자인하는 인터랙션(Interaction, 상호작용)의 디자인이다. 마지막으로 네 번째는 앞서 언급한 모든 디자인 분류가 존재하는 환경과 시스템의 디자인이다. 따라서 미래사회의 복잡한 질문은 비즈니스, 조직, 교육, 정책과 같은 시스템의 작동 방식 및 핵심 아이디어와의 연결을 비롯해 가치가 무엇인가를 이해하고 다룰 수 있는 디자인을 통해 접근할 수 있을 것이다.



[디자인 분류의 진화(Four Orders of Design)]

2.2 디자인의 역할

2.2.1 디자인의 역할과 활용

디자인은 사회, 경제, 문화 등 시대의 상황과 흐름을 같이 하며, 이에 따라 디자인의 역할 또한 진화하고 있다. 디자인은 전문성을 바탕으로 미래를 위한 개념과 시나리오를 제안하고 제품이나 서비스의 부가 가치를 높인다. 이 과정에서 디자인은 인간을 중심으로 한 윤리적 방향으로 사회를 이끌며 조직과 사회에 문화적 영향을 미친다. 이러한 디자인의 역할은 먼저 국가와 산업, 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 역할과 인간 중심의 기술 사용과 사회의 다양한 문제를 해결하기 위한 역할로 구분할 수 있는데, 디자인이 경제적·사회적 가치 실현을 위해 활용된다는 점을 알 수 있다.

13
덴마크 디자인 센터,
<design_ladder.2016.pdf>
(danskdesigncenter.dk)

덴마크 디자인 센터는 디자인 사다리 모델(2001년)¹³을 통해 기업에서 디자인의 역할과 활용 단계를 설명하였다. 이는 기업이 이익을 창출하는 데 디자인이 긍정적으로 기여한다는 가설을 바탕으로 한 것으로, 비즈니스에서 디자인을 전략적으로 활용할 때의 단계적 특성과 역할을 정의하고 있다. 각 단계별로 살펴보면 1단계는 '디자인 미활용 단계'로 디자인을 의도 없이 비체계적으로 적용하는 상황을 말하며, 2단계는 '디자인을 스타일(style)'로 활용하는 단계로 심미적인 목적이 우선인 상황을 말한다. 3단계는 '디자인을 프로세스(process)'로 활용하는 단계로 기업의 주요 프로세스 안에 디자인이 포함되는 상황을 말하며, 4단계는 '디자인을 전략(strategy)'으로 활용하는 단계로 기업의 비전이나 전략을 수립하는 데 있어 디자인이 핵심적 역할을 수행하여 혁신하는 상황을 말한다.

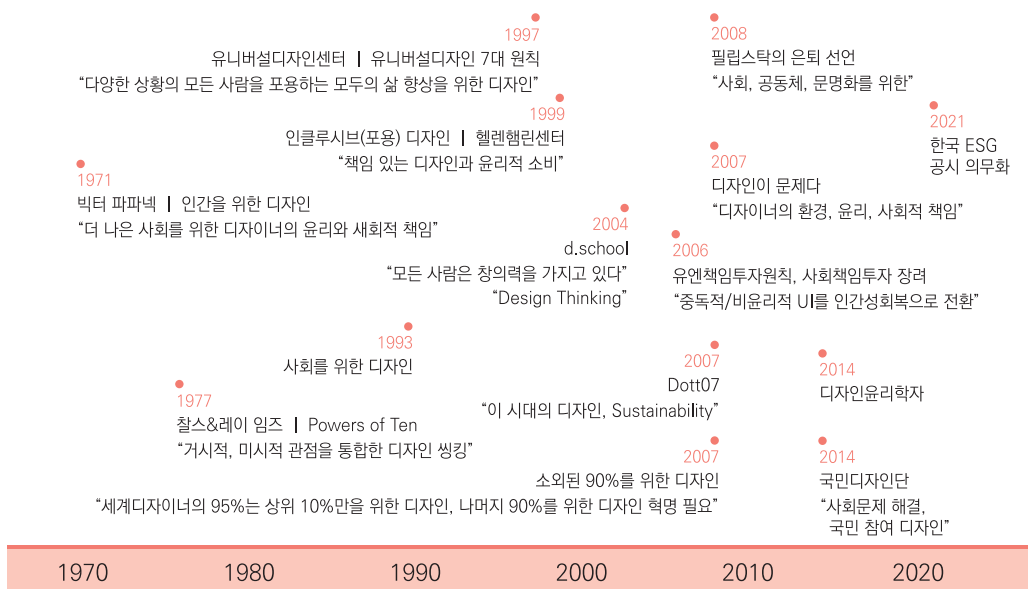
영국 디자인 카운슬(Design Council)은 사회적 가치 실현을 위한 '공공을 위한 디자인' (2013년)¹⁴에서 디자인의 활용 상황을 3단계로 제시하였다. 이에 따르면, 공공영역에서 디자인 주도 혁신은 비교적 작은 문제해결부터 복잡한 정책 결정에 이르기까지 두루 활용될 수 있다. 먼저 1단계는 '문제해결을 위한 디자인' 단계로 개별 프로젝트에 일회성으로 디자인을 활용하는 것을 말한다. 다음으로 2단계는 '조직 역량(일하는 방법, 조직문화)으로서의 디자인' 단계로 조직 내 직원이 디자인을 이해하고 활용하여 전체적인 기관의 문화가 되는 것을 말하며, 마지막 3단계는 '정책을 위한 디자인' 단계로 전통적인 정책 설계의 구조적인 문제를 극복하기 위한 전략적 접근을 말한다.

기업의 디자인 역할과 활용	공공영역의 디자인 역할과 활용
덴마크 디자인 센터(2001년) 디자인 사다리 (Design Ladder)	영국 디자인 카운슬(2013년) 공공영역 디자인 사다리 (The Public Sector Design Ladder)
재화를 생산하는 가치창출 과정에서 디자인의 역할을 표현한 모델	가치 창출의 주체와 이해관계자의 조직, 문화를 변화시키는 디자인의 역할을 표현한 모델
1 MON-DESIGN 디자인 미 활용 2 DESIGN AS FORM-C 스타일로서의 디자인 3 DESIGN AS PROCESS 프로세스로서의 디자인 4 DESIGN AS STRATEGY 전략으로서의 디자인	1 DESIGN FOR DISCRETE PROBLEMS 문제해결을 위한 디자인 2 DESIGN AS CAPABILITY 조직 역량으로서의 디자인 3 DESIGN FOR POLICY 정책을 위한 디자인

[디자인 역할과 활용 사다리 모델]

2.2.2 디자인의 사회적 기능과 윤리

‘계획’하는 일이라는 점에서 디자인에는 어떤 방향이 올바른가에 대하여 끊임없이 생각해야 할 책임이 부여된다. 현대 디자인은 산업 발전과 양적 성장을 위한 경제적 가치 향상의 도구로써 매우 현실적이고 물질적 측면에서의 역할을 하였다. 디자인의 인본주의는 기계나 공급의 원칙에 따라 개발한 제품과 서비스를 인간 중심의 관점에서 사용 가치를 높이고 사회와 연결하려는 것으로, 좋은 세상을 만들기 위해 창의적 사고를 발휘하는 분야가 바로 디자인이라는 점을 분명히 한다. 공공성을 바탕으로 둔 디자인의 사회적 기능과 관련하여 사회적 책임과 역할에 대해 논의해야 할 지점을 몇 가지 기조로 분류해 보면 다음 그림 및 표의 내용과 같다. 이는 지구적 환경 보호, 윤리와 책임, 사회문제 해결 등의 영역을 다루고 있으며, 사회적 기능을 위한 디자인의 역할이 커져야 함을 보여 준다.



[디자인의 사회적 기능 이슈의 흐름]

년도	제목	내용
1971	인간을 위한 디자인	- 미국의 빅터 파파넬은 『인간을 위한 디자인』 출판을 통해 디자이너의 사회적 책임과 윤리에 대해 강조. - 지역 재료를 활용하여 화산 폭발의 위험을 알리는 5센트짜리 통라디오를 디자인하여 적정디자인에 대한 개념 적용.
1977	찰스 & 레이 임즈	- 'Powers of Ten'이라는 영상을 제작하여 거시적, 미시적 관점을 통합한 디자인 씽킹의 기본 개념을 표현
1993	사회를 위한 디자인 (Design for Society)	- 영국의 나이젤 휘틀리(Whiteley, Nigel)는 소비주의 디자인을 넘어 환경과 여성, 윤리, 사회적 책임까지 생각하는 지속 가능한 디자인의 모색을 주장함.
1997	유니버설디자인 (Universal Design)	- 미국의 건축가인 로널드 메이슨(Ronald L. Mace)은 "모든 나이와 능력에 대응하는 디자인"(Design for All ages and abilities)을 위해 유니버설디자인이란 용어를 창안. 노스캐롤라이나 주립 대학교의 유니버설디자인 센터에서 7대 원칙을 만들어 발표하여 디자인 가이드라인으로 활용
1999	인클루시브디자인 (Inclusive Design)	- 영국의 헬렌헨린센터는 인클루시브(Inclusive, 포용)디자인 개념을 정립, 연구하는 기관으로 다양한 상황의 모든 사람을 포용하여 인간 삶의 향상을 위한 디자인 역할과 활동을 주도.
2004	디자인씽킹 (Design Thinking)	- d.school과 IDEO는 '모든 사람은 디자이너이다'라는 개념을 바탕으로 사회적 문제해결을 위한 방법으로 디자인씽킹을 정의하고 프레임 워크를 구축함.
2007	소외된 90%를 위한 디자인	- 미국의 스미소니언 박물관은 전시와 출판물을 통해 디자인의 사회적 책임을 선포. 이제까지 디자이너의 90%는 상위 10% 만을 위한 디자인을 해왔으며, 나머지 90%를 위한 디자인 혁명을 주장.
2007	Dott07 (Designs of the Time, 2007)	- 'Designs of the Time, 이 시대의 디자인'을 주제로 디자인의 사회적 역할을 정립함. 영국 디자인 정부지원기관인 디자인카운슬과 뉴캐슬 지역의 다양한 환경, 지역, 사회문제를 해결하기 위해 디자인을 활용한 프로젝트.
2007	Design is the Problem	- 미국의 나단 웨드로프는 『Design is the Problem』책을 통해 의미 없는 무언가를 계속 만들어내기만 하는 디자인은 자신들이 대단한 일을 하는 것으로 생각하지만 오히려 오히려 더 못한 존재라고 비판, 계획하는 사람으로서의 환경·윤리·사회적 책임을 가질 것을 주장.

2008	필립 스타크의 은퇴선언	- 심미적, 유희적 감성디자인의 대표적 스타 디자이너인 필립 스타크가 독일 일간지와 TED강연에서 크리스마스 선물같이 화려하지만 별 쓸모없는 이제까지의 디자인을 모두 후회한다고 하며, 물질주의의 생산자로서의 디자인을 포기하겠다고 선언. - 앞으로 눈을 높이 들어 더 멀리 바라보고 사회, 공동체, 문명화를 위한 활동을 할 것이라고 다짐.
2014	디자인 윤리학자	- 트리스탄 해리스(Tristan harris)는 구글의 디자인윤리학자로 행동경제학, 사회심리학 등을 연구하여 기술이 사람들의 생각과 행동을 어떻게 윤리적으로 이끌어야 하는지에 대한 프레임워크를 개발. 중독적 UI를 개선하는 아이디어 도출.
2014	국민디자인단	- 한국의 국민디자인단은 사회문제 해결을 위한 참여디자인 방법론으로 서비스디자인을 활용하여 다양한 이해관계자와 함께 정책 디자인을 하는 공공분야의 혁신적 체계와 프로세스 구축으로 사회적 디자인 역할을 정립.
2021	ESG 경영공시 의무화	- 한국은 지속 가능한 발전을 위한 사회적, 윤리적 가치를 반영하는 비재무적 요소인 환경(Environment)·사회(Social)·지배구(Governance)에 대한 평가를 경영 공시에 의무화를 도입. - 2000년 영국을 기점으로 2006년 UN에서 공식기구를 만들어 ESG를 고려한 사회적책임 투자를 장려.

[디자인의 사회적 기능과 윤리에 대한 주요 내용]



지속가능한 디자인

무분별한 자원 낭비, 환경오염, 오존층 파괴, 천연자원 고갈 등 전 세계적으로 환경문제에 관한 관심이 높아지고 있고, 이러한 문제에 대해 디자이너의 사회적, 도덕적, 윤리적인 책임 의식이 점점 더 대두되고 있다. 이와 관련해 디자이너가 실행할 수 있는 문제 해결의 방안으로 언급되는 것이 바로 지속 가능한 디자인이다. 지속 가능한 디자인은 산업적 관점에서 자연을 파괴하지 않고 인간의 존엄성을 훼손하지 않으면서 지속적인 경제발전을 이룩하고자 하는 녹색성장을 위한 노력의 하나이다.

Sustainable Design

인류와 사회의 지속 가능한 발전이 가능하도록 제품·서비스와 관계된 전 과정의 사회적, 경제적, 환경적 요인을 고려하는 디자인

15
알라스테어 워드 루크(2010), 《디자인
인 액티비즘》, 미술문화, p. 45

16
경제정보센터(2015), 《적정기술은
'인간'의 얼굴을 한 '기술'》

지속 가능한 디자인(Sustainable Design)은 이익, 사람, 지구라는 3대 기본 축의 균형을 맞추어¹⁵ 인류와 사회의 지속 가능한 발전이 가능하도록 사회적, 경제적, 환경적 관점에서 오랜 기간 동안 사용할 수 있는 것을 목표로 하는 디자인으로, 모든 대상에 현재보다 미래를 위한 사회적 선을 실현하는 디자인이라고 할 수 있다.

* 적정기술 : 적당한 기술, 알맞은 기술이라는 말로 정치적, 문화적, 환경적 조건을 고려해 해당 지역에서 지속적인 생산과 소비가 가능하도록 만들어진 기술로 인간의 삶과 질을 궁극적으로 향상시킬 수 있는 기술¹⁶

3R Design

자원의 소재, 쓰임새 등을 재활용(Recycle), 또는 재사용(Reuse)하고 소요되는 부품이나 폐기물 양을 줄이는 것(Reduce)을 목적으로 하는 디자인

17
디자인DB, 〈디자인 트렌드, 사회
를 배려하는 디자인-자구를 살리
는 디자인은 어떻게 가능한가요?〉,
2021.12월 기준

지속 가능한 디자인을 설명하는 데 흔히 사용되는 3R-[재활용(Recycle), 재사용(Reuse), 절감(Reduce)] 디자인은 실천적인 내용을 담고 있지만 일반적으로는 사용된 제품의 폐기 주기를 지연시키는 방법일 뿐이다.¹⁷

Green Design

환경 영향력을 최소화하는 프로세스를 통해 환경친화적인 제품과 서비스를 개발하는 디자인

18

홍동식(2011), 《시각디자인에 있어 서의 에코디자인 및 그린 디자인의 동향》, 한국콘텐츠학회 제9권 제3호, pp. 37-38

그린디자인(Green Design)이란 환경친화적 디자인으로 환경 문제를 최소화하고, 제품이나 그 외의 서비스가 자연의 순환 과정에 잘 스며들 수 있도록 디자인하는 활동이라고 할 수 있다.¹⁸ 그린디자인에서 친환경성, 경제성, 공정성은 모두 동등하게 중요한 요소로서 인간의 삶과 자연의 공존, 차별적 가치의 인정, 행복의 의미를 추구함으로써 더 나은 미래를 디자인하는 것이다.

Eco Design

제품의 생산부터 유통 폐기 전까지의 전 과정에 걸쳐 환경 영향력을 최소화하고 친환경적인 가치와 라이프스타일을 지향하는 디자인

19

환경부(2001), 《에코디자인 가이드》, p. 25, 2021.12월 기준

에코디자인(Eco Design)이란 제품이 생산되어 유통, 폐기되는 전 과정에서 나타날 수 있는 환경 측면의 피해를 줄이면서 비용, 품질 경쟁력을 높이는 환경친화 디자인으로, 여러 가지 통합적인 요소들을 고려하여 환경·경제적으로 우수한 제품을 디자인, 생산 및 판매하는 기업경영의 새로운 전략 기법이다.¹⁹ 유해 물질 사용을 줄이고, 사용 기간을 늘리며, 사용이 끝난 후 폐기나 재활용이 쉽게 이루어질 수 있게 하는 등 사용상의 안전성을 최대화하고 환경에 미치는 영향들을 고려하여 인간의 건강과 환경의 보호를 동시에 구현하고자 하는 것이다.

20

알라스테어 워드 루크(2010), 《디자인 액티비즘》, 미술문화, p. 74

사회와 환경에 책임을 지는 디자인을 강력하게 주장한 빅터 파파넥은 디자이너들의 사회적, 도덕적 책임 의식을 강조하며, 경제적 이익을 위해 쓸모없는 상품을 디자인하는 시간을 줄이고 대신 전 세계의 소외계층이나 혜택을 받지 못하는 사람들이 진정으로 필요로 하는 것을 반영하는 디자인에 신경 써야 한다고 주장한다. 이러한 그의 주장은 디자이너 집단의 사고방식에 큰 충격을 주게 되었고, 보편적 디자인, 포괄적 디자인, 그리고 사용자 중심 디자인 등의 디자인 접근 방법을 촉발하는 계기가 되었다.²⁰

유니버설디자인(Universal Design; UD)²¹

21

The Centre for Excellence in Universal Design(CEUD), 2021.12월 기준 (<https://universaldesign.ie/what-is-universal-design/definition-and-overview/definition-and-overview.html>)

22

행정안전부(2018), 《공공청사 유니버설디자인 적용 안내책자》, 2021.12월 기준

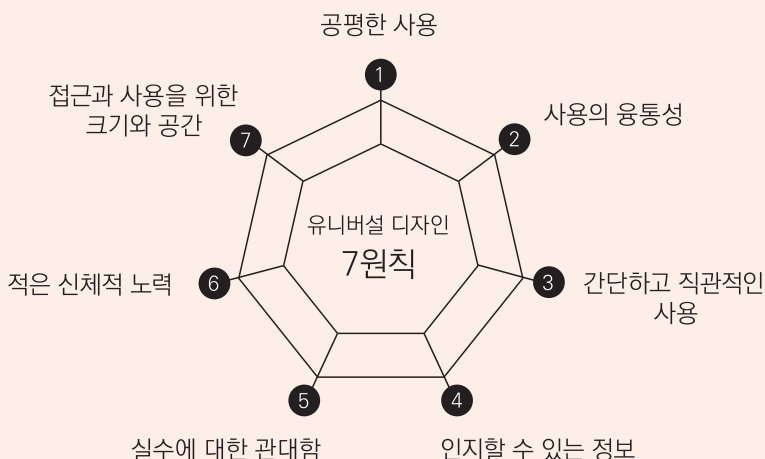
23

서울특별시(2017), 《서울시 유니버설디자인 통합 가이드라인》, 2021.12월 기준

유니버설디자인(Universal Design)이란 장애·연령·성별·언어 등에 관계없이 환경의 시설물이나 제품 또는 서비스를 사용하려는 모든 사람의 요구 사항을 충족하여 편리하게 이용할 수 있도록 설계하는 것을 의미한다.²²

‘Universal’은 ‘일반적인, 보편적인’이라는 의미를 가진 단어로 성별·연령·국적·신체크기·원손잡이·질병 등에 의한 차이뿐만이 아니라 개인의 다양성에 의한 체격, 이동 및 인지능력, 일시적 불편사항²³ 등 다양한 사람들을 고려한 모두를 위한 디자인(Design for All)이라고도 할 수 있다.

미국 노스캐롤라이나 주립대학의 로널드 메이슨 교수에 의해 처음으로 정의된 유니버설디자인을 통해 달라진 가장 중요한 변화 중 하나는 신체가 불편한 사람들에게 ‘특별한 요구’라는 라벨을 없애주었다는 것이다. 이 말은 장애인들의 특별한 요구를 일반인들이 들어줘야 한다는 것이 아니라, 유니버설디자인을 통해 특별한 대우 없이도 모든 사람이 편안하게 이용할 수 있어야 한다는 데에 그 핵심이 있다는 것이다.



[7원칙 : 미국 North Carolina 대학 유니버설디자인센터]

유니버설디자인의 7원칙과 지침 : 미국 North Carolina 대학 유니버설디자인 센터 제시

① 공평한 사용

다양한 능력을 지닌 사람들에게 용하고
판매될 수 있는 디자인

⑤ 실수에 대한 관대함

위험한 상황이나 의도하지 않은 조작에
의한 나쁜 결과를 최소화 하는 디자인

② 사용의 용통성

폭넓은 개인의 선호도와 능력을
수용하는 디자인

⑥ 적은 신체적 노력

피로 없이 편안하고 효과적으로 사용할
수 있는 디자인

③ 간단하고 직관적인 사용

사용자의 경험·지식·언어 등과 관계없이
이해하기 쉬운 디자인

⑦ 접근과 사용을 위한 크기와 공간

사용자의 신체·이동 능력 등에 관계없이
이동·사용할 수 있는 적정 크기와
공간을 제공

④ 인지할 수 있는 정보

필요한 정보를 사용자에게 효과적으로
전달하는 디자인

인클루시브디자인(Inclusive Design : 포용적 디자인)과 유니버설디자인(UD)

인클루시브디자인은 신체적, 인지적 능력의 제한 없이 다양한 사용자를 포괄하며 디자인을 통해 소외된 계층을 포용한다는 포용적 디자인 개념을 가지고 있다. 인클루시브 디자인은 공존과 상생의 철학을 기초로 하고 있으며, 특히 사회적 약자를 배려하는 개념을 포함하고 있다.²⁴ 이는 현 시대의 흐름과 사회적 요구에 따라 환경, 제품과 서비스를 디자인할 때 상대적으로 배제되었던 특이 상황의 사용자를 포용하는 디자인을 통해 주류로 통합하여 사회의 건전한 발전을 추구하고자 하는 것에 목적이 있다.

24

중앙선데이(2019.12.26.), "삼푸
인지 확장품인지...시각장애인에
게" 구별"을 허하라", 2021.12월
기준 ([https://news.joins.com/
article/23615660](https://news.joins.com/article/23615660))

25

김선아(2019), 디자인 씽킹을 활용
한 인클루시브 디자인 콘셉트 개발,
기초조형학연구 21권 3호

구분	인클루시브 디자인	유니버설디자인
정의	다양한 다수의 사용자를 포괄하여 누구나 사용하기 편리한 디자인	가능한 최대한의 사용자가 보편적으로 사용하는 디자인
주요 적용 분야	환경, 제품, 시각, 서비스	환경, 제품
주요 활용국가	유럽	북미

[인클루시브디자인과 유니버설디자인의 비교²⁵]

베리어프리(Barrier Free 또는 BF ; 무장애)와 유니버설디자인(UD)의 비교

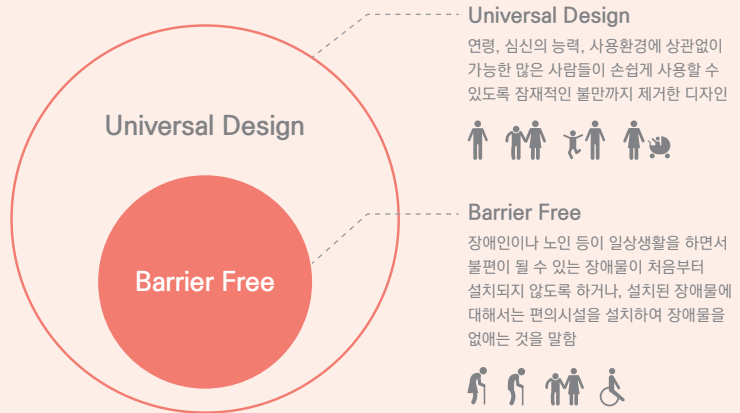
베리어프리와 유니버설디자인은 비슷하지만 많은 부분에서 차이가 있다. 베리어프리는 장애인에 대한 법적 기준과 표준을 기본으로 하여 제시된 개념이지만, 유니버설디자인은 다양한 사람들을 포괄하는 개념이자 창의적인 해결안으로 사람들의 만족도 향상을 포함하는 사람 중심의 디자인에 초점을 둔 것이다.

구분	베리어프리	유니버설디자인
개념	- 신체적 불편 또는 장애가 있는 사람이 안전하고 쉽게 사용하도록 장애물 없는 물리적 환경 만들기 - 장애인을 주 대상으로 평등한 환경을 조성하기 위한 법규 및 명령에 근거한 디자인으로 주로 표준을 통한 기준 설정	- 누구에게나 공평하고 이용하기 쉽고, 쾌적한 물리적, 사회적 환경 만들기 - 가능한 많은 사람의 요구에 만족시키기 위한 디자인 철학이자 접근 방법 - 다양한 선택지를 통한 기회 제공
대상	- 주로 장애인, 노인 등의 신체적, 정신적 어려움을 가진 사람들 - 건축물, 공공시설 등에 존재하는 물리적 환경(시설, 설비, 정보)의 장애물 제거	- 성별, 연령, 국적, 장애의 유무에 관계 없는 모든 사람들 - 건축, 공공시설물 등의 물리적 환경을 비롯한 행정, 교육, 복지 등의 사회적 환경 가치 제고
법적근거	- 장애인 노인 임신부 등의 편의증진 보장에 관한 법률 - 교통약자의 이동편의 증진법 - 장애물 없는 생활환경 인증에 관한 규칙 제정 (BF인증제도)	- 각 지자체의 유니버설디자인 관련 조례 - 서울특별시 유니버설디자인 도시 조성 기본 조례
태생배경	1974년 UN 장애인 생활환경 전문가 협회에 의해 "장벽이 없는 건축 설계" 라는 보고서 알려지면서 건축분야에 사용되기 시작 90년대에 관련 이론이 정립되면서 건축을 중심으로 Barrier Free(무장애) 명명 - 장애인의 이동 및 접근을 위한 미국의 the Americans with Disabilities Act(ADA)에 근간하여 요구사항을 구현하는 규정에서 비롯해 주로 접근성 보장을 위한 표준적인 기준 제시 - 한국에서도 ADA의 기준을 바탕으로 법적 기준 마련	- 유니버설디자인은 BF의 장애에 대한 한정적인 시각에서 벗어나 보편성의 관점에서 1980년대 유니버설디자인의 개념이 정립되기 시작 1997년 North carolina 주립대학 로널드메이스가 현재와 같은 유니버설디자인의 정의를 완성하고 원칙을 설정 - 법적기준으로는 해결할 수 없는 사안들에 대한 디자인적인 사고와 해결안으로서, 사용자의 차별감 해소 및 자존감 향상의 필요에서 출발 - 다양한 사용자의 이용편의 증진과 사회적 참여의 보장을 위해 환경과 제품 디자인 분야에서 서비스 전달까지 확장
추세	무장애는 그 범위를 확대하여 '모든 사람을 위한 디자인(Design for All)'이라고 정의하며, 물리적 공간뿐만 아닌 제품과 인간 주변의 모든 환경을 대상으로 하는 유니버설디자인 개념으로 발전	

[베리어프리와 유니버설디자인의 비교]

* 출처 : 서울시 유니버설디자인 통합가이드라인(2021)

베리어프리(Barrier Free 또는 BF)와 유니버설디자인(UD)



[베리어프리와 유니버설디자인의 범위]

* 출처 : 공공청사 유니버설디자인 적용 안내책자(2021)

26

NDA, The Centre for Excellence in Universal Design(CEUD), 2021.12월 기준 (<https://universaldesign.ie/what-is-universal-design/definition-and-overview/definition-and-overview.html>)

유니버설디자인은 만능인 하나의 디자인을 추구하는 것이 아니라 최대한 광범위한 사용자를 수용할 수 있는 최적의 디자인을 추구하는 것이다. 또한 사람 중심의 접근 방식으로 다양한 사람들과 다양한 능력에 대한 인식이 요구되는 과정에서 생겨난 개념이다. 따라서 유니버설디자인은 모든 사람에게 동일한, 동등한 경험, 활동 및 서비스를 제공하는 것이며 특정 분야의 디자이너가 아닌 모든 디자이너가 달성하고자 하는 목표가 되어야 한다.²⁶

03

서비스·경험디자인의 개념과 발전

산업, 경제, 사회문제 등 패러다임의 변화에 따라 발전하는 서비스디자인의
개념과 활용을 연도별로 살펴보고 비교해 본다.

김 현 석 / 이 여 름

3.1 디자인의 개념과 정의

3.1.1 서비스디자인 개념 및 산업의 발전

27
ISTANS(산업통계 분석시스템)
(www.istans.or.kr)

과거에는 서비스를 부수적이거나 간접적인 것으로 인식하여, 주요한 상품을 구매하면 무료로 주어지는 것, 직접 가치를 만들어내지 못하지만 경제에 간접적으로 도움을 주는 활동 정도로 받아들이었다. 하지만 최근 산업 전체에서 서비스업이 차지하는 비중이 증가하며 그 중요도가 상승하였고 서비스는 제조업을 넘어 산업의 중심이 되었다. 한국 고용 비중을 기준으로 서비스업은 2000년 61.2%에서 2019년 70.28%로 성장하였으나, 제조업은 16.33%에 그치고 있다. 세계의 다른 선진국들도 대부분 70% 이상의 높은 서비스업 비중을 보이고 있다.²⁷ 특히 온라인과 모바일 기술의 보편화로 디지털 서비스로의 변화가 가속화되며 서비스에 대한 패러다임의 변화가 진행 중이다.

항목	2019년
독일	71.62
프랑스	77.31
영국	80.93
이탈리아	70.24
일본	72.13
대한민국	70.28

[국가별, 고용기준 서비스업 비중 (2019년 기준)]

* 출처 : ISTANS(산업통계 분석시스템)

28

박웅태 외(2012), 《서비스 공학 - 개정2판》, pp. 27-31

29

Adam Smith(1776), 《The Wealth of Nations》

A. 산업 측면의 변화²⁸

영어 Service는 노예를 뜻하는 ‘Servitude’에서 유래되어 ‘봉사’라는 의미로 사용되었다. 농업 중심 시대에는 농산물을 생산하는 활동만을 경제활동으로, 그 이외의 주변 활동은 서비스라고 불렀다.

고전 경제학의 시대, 18세기 말 대표적 경제학자 아담 스미스의 국부론²⁹에서는 부를 창출하는 ‘생산적 활동(Productive labor)’과 부를 창출하지 못하는 나머지를 ‘비생산적 활동(Unproductive labor)’으로 분류하였는데, 서비스는 후자에 해당한다. 따라서 직접 물건을 만드는 일이 아닌 일은 비생산적 노동, 즉 서비스로 간주하였다.

ex. 교사, 법률가, 의사, 문인, 배우, 음악가

효용(utility)의 제공

‘제조’ 활동이란 유형적인 물질적 재화(goods)로 효용을 창출하는 것이고 ‘서비스’는 이 물질적 재화에 무형적인 효용을 더하는 ‘비제조’ 활동으로 인식되었다. 제품은 물질적 재화, 서비스는 비물질적 재화라는 이분적 사고는 20세기 전반까지 이어졌다.

20세기 초, 산업(industry)과 기업(firm)의 개념

재화를 만들어내는 방식은 개인이나 소규모의 공동체가 수작업으로 소량 생산하던 작업 방식에서 대규모의 사람들이 함께 기계를 이용하여 대량 생산하는 방식으로 변화되었다. 산업은 이처럼 ‘크고, 새로운 제조기업’을 말하며, 기계산업, 전자산업, 섬유산업 등 전체를 포괄하여 통칭하는 개념으로 사용되었다.

이때부터 크고 복잡한 기업 조직이나 생산과정을 과학적으로 분석하고 효율적으로 관리하는 기법들이 만들어지고 ‘산업공학(Industrial Engineering)’이 등장하게 되었다. 하지만 이때까지의 산업은 제조업을 의미하였다.

20세기 중반, 산업의 종류가 다양해지고, 규모가 커지면서 전체 산업을 성격과 내용의 차이에 따라 몇 가지 유형으로 구분하였고 서비스산업이라는 개념이 정착하게 되었다. 영국의 경제학자 클라크(Collin Grant Clark)는 알란 피셔(Allan Fisher), 장 포레스티(Jean Fourastie)와 함께 3분류 모델(1951, The Three-sector model in economics)을 개발하여 산업을 3개의 분야로 구분하였다.³⁰

30

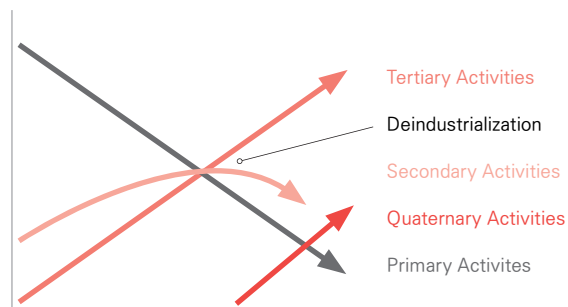
위키피디아 “Three-sector model”
(https://en.wikipedia.org/wiki/Three-sector_model)

- 1차 산업 : 농업, 광업, 어업 등 (Primary sector : raw materials) : 토지나 바다 등의 자연 환경에서 노동력을 동원하여 필요한 자원을 얻거나 물건을 생산하는 데 필요한 원자재를 채취하는 분야
- 2차 산업 : 제조업, 건설업 등 (Secondary sector : manufacturing) : 1차 산업에서 얻은 산출물을 가공하여 인간에게 필요한 제품을 생산하거나 건물이나 설비, 시설 등을 세우는 분야
- 3차 산업 : 서비스 (Tertiary sector : services) : 1, 2차 산업을 제외한 나머지 분야로 서비스업을 의미함. 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업, 운송업, 통신업, 금융업, 부동산업, 공공 행정, 교육 서비스업, 보건 및 사회 복지 사업, 문화, 오락, 예술 및 운동 관련 서비스업 등

³¹
 위키피디아 "Quaternary sector of the economy" (https://en.wikipedia.org/wiki/Quaternary_sector_of_the_economy)

클라크는 '3차 산업 증가의 법칙'을 바탕으로 서비스산업의 발달을 예상하였는데, 이는 산업구조가 고도화될수록 서비스산업이 고용에서 차지하는 비중이 커지게 된다는 것이다.

클라크의 분류는 21세기의 산업 분류에는 맞지 않는다는 비판도 있으나 오늘날에도 기본 구분법은 통용되고 있으며 4차 산업 : 정보 서비스(Quaternary sector : information services), 5차 산업 : 휴먼 서비스(Quinary sector : human services)로 확장하여 사용되기도 한다.³¹



[Colin Clark's sector model of an economy undergoing technological change. In later stages, the quaternary sector of the economy grows – shown in red.]

³²
위키피디아 "Standard Industrial Classification" (https://en.wikipedia.org/wiki/Standard_Industrial_Classification)

20세기 중반 이후

산업의 종류가 더 다양해지고 새로운 산업들이 생성되면서 산업을 세 가지 분류로만 구분하기에는 한계가 있어 새로운 분류체계가 개발되었다. 1937년 미국에서 시작된 표준산업분류(Standard Industry Classification: SIC)는 모든 산업에 4자리의 숫자(code)를 부여하고 대분류, 중분류, 소분류, 세분류 등의 계층적 구조로 구분하였는데, 이에 따라 세계 각국에서는 거의 유사한 '표준적'인 기준이 사용되었다.³²

Range of SIC Codes	Division
0100-0999	Agriculture, Forestry and Fishing
1000-1499	Minig
1500-1799	Construction
1800-1999	not used
2000-3999	Manufacturing
4000-4999	Transportation, Communications, Electric, Gas and Sanitary service
5000-5199	Wholesale Trade
5200-5999	Retail Trade
6000-6799	Finance, Insurance and Real Estate
7000-8999	Services
9100-9729	Public Administration
9900-9999	Nonclassifiable

[SIC Codes Range]

현재 우리나라 표준산업분류의 대분류는 A부터 T까지 20가지로 이루어져 있으며, A와 B가 1차 산업, C부터 T가 2차 산업이고 나머지 G부터 T가 모두 3차 산업에 해당한다.

20세기 후반 이후

경제구조가 변화하고 사회구성이 다양해짐에 따라 서비스산업은 급격하게 발전하였다. 이런 현상은 선진국을 중심으로 두드러지게 나타나고 있으며 전 세계적으로 '경제의 서비스화(shift to service)'가 급속도로 진행 중이다. 이는 산업 구조가 제조 중심에서 서비스 중심으로 변화하면서 서비스산업의 중요성이 부각되었기 때문이다. 그로 인해 산업 전반에서 서비스 부문의 상대적 위상이 높아지게 되었다. 해당 인력 수요 또한 증가하고 있는데, 이러한 현상은 기업 내부에서 서비스에 대한 전략적 중요성이 커졌음을 의미한다.

가치생산에 영향을 미치는 비중은 현재 공급자로부터 수요자 쪽으로 확대되고 있는 추세이다. IT 기술, 미디어 혁명 등 각종 과학기술의 발전은 사회, 문화, 생활 전 영역에서 수요자의 힘을 강화시키고 있으며 서비스에 대한 기대치는 그 어느 때보다 높다. 미국은 이미 국민총생산의 3분의 1이 지식산업으로부터 창출되고 있다. 더불어 인터넷과 모바일로 대표되는 디지털, 온라인 기술의 등장으로 서비스의 패러다임이 바뀌고 있다. 우리는 모바일 세상에서 디지털 서비스를 시간, 장소의 구애 없이 소비하고 있으며, 이미 물리적인 시장보다 무형의 시장에서 유통되는 서비스가 많아지고 있다.

우리나라 서비스산업

우리나라는 OECD 주요국과 비교하여 서비스산업의 생산 및 교역 규모, 노동생산성 등이 아직은 다소 낮은 수준에 머물고 있다. 또한 서비스산업 취업자는 우리나라 전체 취업자의 약 70%를 차지하고 있지만, 도소매, 음식 및 숙박업 등에 고용이 편중되어 있으며 고부가가치 지식기반 서비스산업의 고용 비중은 OECD 주요국 중 하위권을 기록하고 있다.³³

국가	2010	2013	2016°
영국	79.2	78.8	80.2 (%)
미국	78.4	77.9	79.9
프랑스	78.6	78.5	79.2
OECD 평균	73.7	73.7	75.2
스페인	71.4	73.9	74.1
이탈리아	73.7	74.0	73.8
일본	70.4	71.8	70.0
독일	69.1	68.9	68.9
한국	59.3	59.3	59.1
중국	44.1	46.7	51.6

[서비스산업 GDP 비중]

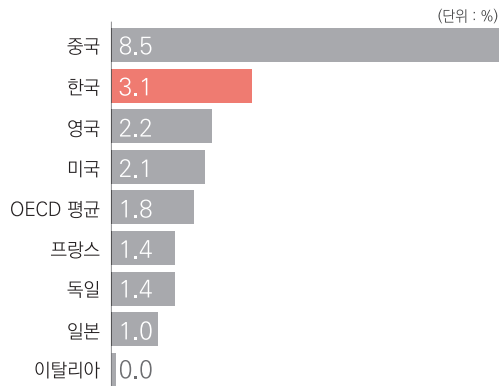
* 부가가치 기준 * 일본, 미국은 2015년 기준

* 자료 : World Bank, 한국은행

* 출처 : 우리나라 서비스산업의 국제적 위상과 일자리 창출 효과, IIT, 국제무역연구원(2017.10)

GDP 비중 및 노동생산성

우리나라 서비스산업의 전체 GDP 대비 비중(부가가치 기준)은 1980년 47.3%, 2000년 54.4%, 2007년 57.6%, 2016년 59.1%로 꾸준히 성장하고 있으며, 2010년 이후 주요국에 비해 빠르게 성장하면서 2010~2016년 사이의 평균 성장률은 3.1%에 달했다. 그러나 이는 아직 OECD 평균(75.2%)에 비해 낮은 수준으로, 제조업 위주의 산업구조를 보이는 독일(약 69%)과 비교해도 낮은 수치이다.



* 부가가치 기준 * 일본, 미국은 2015년까지의 성장률

* 자료 : World Bank, 한국은행

* 출처 : 우리나라 서비스산업의 국제적 위상과 일자리 창출 효과, IIT, 국제무역연구원(2017.10)

B. 서비스 경영

서비스 마케팅³⁴

서비스 마케팅(Service Marketing)이라는 개념이 등장하게 되면서 경영학에서도 서비스를 다루기 시작했다. 최초 마케팅 이론과 기법은 농산물(agricultural products)의 판매를 위해서 생겨났으나, 산업혁명, 공업화가 진행되며 물리적 제품(physical products)인 공산품의 판매가 마케팅의 중심이 되었다.

서비스 마케팅에 대한 논의가 시작된 것은 50년대 후반에서 60년대 초반 사이이다. 70년대부터 “상품은 서비스와 다른 것인가?(Are goods and services different?)”라는 질문의 내용처럼 서비스 마케팅과 제품 마케팅의 근본적 차이에 대한 논쟁이 시작되면서 70년대 말 서비스 마케팅은 독자적이고 차별적인 분야로 자리 잡게 되었다. 서비스 마케팅 분야는 80년대 중반 이후 양적, 질적으로 급성장하였고, 전통적인 마케팅의 영역에 속하지 않았던 다양한 주제들도 포괄하게 되었다. 대표적으로 서비스 품질이나 고객에 대한 분석 등이 그것이다.

34

박웅태 외(2012), 《서비스 공학 - 개정2판》, pp. 32-33

- 서비스 품질(service quality) : 공산품의 품질과는 본질적으로 다른 측면이 많다. 따라서 품질의 정의, 측정하는 방법, 평가하는 기준 등이 달라져야 한다.
- 고객(customer)에 대한 분석 : 서비스는 제품과 비교하여 고객과의 접촉이 훨씬 중요하며, 따라서 고객의 심리와 행위에 대한 연구가 필요하다. 고객과 서비스 제공자 간의 상호작용(interaction)을 분석하고 이를 토대로 양자 간의 인터페이스(interface)를 설계하는 문제에 대한 연구가 활발히 이루어졌다.

서비스 마케팅은 어느 한 분야만이 아니라 학제간(cross-disciplinary) 연구가 필요한 특성을 지닌다. 특히 사회심리학, 조직행위론, 인사관리론 등과 같은 사회과학 분야와 산업공학, 통계학 등과 같은 공학/자연과학 분야가 공동으로 참여하는 일이 많았다.

서비스 프로세스 관리

마케팅에 비해서는 다소 늦긴 하지만 산업공학 내부에서 생산 관리(production management)에 대한 관심이 고조되면서, 70년대 말부터 80년대 초에는 경영 차원에서 생산 관리의 분야로 서비스를 다루기 시작하였다. 제조 공정에서만 이루어지는 좁은 의미의 활동에서 다양한 형태의 공정에서 다양한 종류의 산출물을 만들어 내는 넓은 의미의 활동으로 확장되었고, 이 '다양한 산출물'의 대상 가운데 하나가 바로 서비스였다. 이에 따라 점차 생산 관리(production management)보다 운영 관리(operation management)라는 용어를 사용하게 된다. 이 시기에는 서비스 공정인 서비스 시스템(service system)과 서비스 프로세스(service process)의 설계에 관한 연구가 중심이 되었다.

서비스 시스템이나 프로세스를 설계하는 2가지 기본 방식

- 생산 라인(production line) 방식 : 시스템을 제조 시스템과 비슷하다고 가정하며, 공장의 생산 라인과 유사한 방식으로 설계한다. 시스템의 효율성 높이기, 서비스 품질의 일관성 확보 등이 주요 목표이다. 고객과의 접촉을 최소화하고, 사람보다 기술과 기계를 사용하며, 작업을 잘게 나누어 전문화와 표준화를 추구한다.
- 서비스 라인(service line) 방식 : 성격과 목적 면에서 제조 공정과 다르다고 가정하며, 효율성 보다 고객의 만족도를 높이는 것을 목표로 한다. 또한 주력 고객과의 접촉이 중요하다. 고객의 감성을 최대한 만족시킬 수 있는 실내 디자인, 전문적 고급 인력의 확보, 신속적인 운영 방식 등을 강조한다.

서비스 비즈니스

온라인 서비스의 등장으로 새로운 비즈니스나 서비스 방식이 등장하게 되며 서비스는 커다란 발전과 성장을 맞이한다. 기존에도 서비스는 비즈니스인 경우가 많이 있었지만 웹과 인터넷을 통한 전자상거래(E-commerce) 등의 발전으로 기업과 정부, 기업과 개인, 개인과 개인 거래가 가능하게 되었고 물리적 공간에서 사람이나 기계가 직접 대면하지 않고도, 즉 시간과 공간의 제약을 받지 않고 서비스를 주고받을 수 있게 되었다. 또한 상품 대신 정보나 지식을 알려주거나 연결해주는 서비스만으로도 사업이 가능하게 되었다. 이처럼 시장의 모습도 크게 바뀌게 되었고, 단순 지원 서비스를 넘어 본격적인 서비스 비즈니스(service business) 시대가 도래하게 되었다.

서비스 사이언스(Service Science)

서비스 사이언스는 모든 서비스를 과학의 대상으로 간주하고 과학적 접근법을 적용해 서비스의 생산성과 효율성을 높이는 방법을 연구하는 분야로서, 서비스 산업의 운영, 성과, 혁신을 개선하고 생산성을 향상시키기 위해 다양한 분야의 지식을 수집, 활용하는 다학제적 신학문 분야이다.

2004년 IBM연구소가 주최한 온 디맨드(On Demand) 비즈니스 학술대회에서 ‘On Demand Business Architecture’에 대한 논의 중 서비스산업의 생산성 향상을 위한 기업 및 개인의 연구활동 영역을 ‘Service Sciences’로 언급하면서 서비스 사이언스 분야가 널리 알려지게 되었다. 현재 서비스산업의 규모는 커졌으나 서비스의 특성상 제조업에 비해 그 효율성이 낮기 때문에 서비스 분야의 기술혁신(technological innovation)이 중요한 과제가 되었다.³⁵

서비스 혁신(Service Innovation)

서비스 혁신은 많은 것을 의미하는 데 사용되는데 대표적으로 ‘서비스나 서비스 제품에 있어서의 혁신’, ‘서비스 프로세스에 있어서의 혁신’, ‘서비스기업·조직·산업에 있어서의 혁신’이 그것이다.³⁶ 핀란드 연구기관인 TEKES는 서비스 혁신을 ‘실제로 적용되는 새롭거나 상당히 개선된 서비스 개념’이라 정의했다. 이 새로운 개념에는 새로운 고객 상호 작용 채널, 유통시스템 또는 기술 개념 또는 이들의 조합 등이 있을 수 있다. 서비스에서 혁신은 반드시 기술적인 것에 관련된 것은 아니며 종종 비기술적 영역에서 이루어지기도 한다.

³⁵ 네이버지식백과 “서비스사이언스”
(<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=932950&cid=43667&categoryId=43667>)

³⁶ 위키피디아 “Service innovation”
(https://en.wikipedia.org/wiki/Service_innovation)

서비스 혁신을 생산성의 차원에서 살펴보자면, 서비스 사이언스가 주로 기업 차원의 비즈니스 문제를 다룬다면 서비스 혁신은 국가 내지 산업 차원의 생산성 제고 문제에 초점을 맞춘다. 특히 미국, 일본, EU 등의 선진국들과 OECD와 같은 국제기구가 서비스 혁신을 주도하고 있다.

서비스 혁신의 중요 정책 과제
제조업에 비해 상대적으로 낮은 생산성을 올릴 수 있는 혁신(innovation) 필요
경제체제가 지식기반경제(knowledge-based economy)로 진입함에 따라 산업 경쟁력의 원천이 지식서비스(통신, 금융, 디자인 등)로 이동함
사회 서비스(삶의 질과 관련된 교육, 의료, 문화 등)의 중요성 대두됨 지식서비스 산업의 확충을 위한 서비스 혁신의 중요성 부각
디지털 컨버전스를 통한 정보통신 서비스의 진화
소극적 방식 : 정보통신 기술을 활용하여 시스템의 효율을 올리는 것
적극적 방식 : 정보통신 기반의 새로운 비즈니스를 창출하여 경제 성장의 동력을 찾는 것
기술융합을 통해 새로운 산업과 영역을 찾아내는 노력 강화

[서비스 혁신의 중요 정책 과제]

서비스 공학(Service Engineering)

서비스 공학은 ‘서비스에 관한 이론과 실무를 공학의 접근 방법과 지식 체계에 맞게 특화시킨 학문’이다. 즉 서비스 사이언스를 공학의 성격과 목적에 맞추어 특화시킨 것으로 서비스의 생산성을 혁신하기 위한 실무적인 기법과 기술적인 방식을 제시하는 분야이다. 따라서 서비스 공학은 서비스 사이언스나 서비스 경영과 비교하여 공학의 관점으로 접근한다.

서비스 공학의 차별성

- **기술집약적(technology-intensive) 접근** : 서비스 경영과 비교하여 기술적 요소와 기술적 지식을 강조함. 특히 정보통신 기술은 서비스 공학의 기반이 되는 기술
- **지식집약적(knowledge-intensive) 접근** : 오늘날의 서비스는 전문직 (고임금-고기술) 서비스가 증가하는 추세
- **과학적(scientific) 접근**: 서비스 공학에서는 정성적 통찰력과 함께 정량적 분석을 필요로 함. 수학적 모델과 수리적 알고리즘을 이용하여 최적의 해법(optimal solution)을 찾아야 하는 경우가 많음(경영과학, 컴퓨터 과학, 통계학 등의 이론 활용). 직관적이고 경험적인 접근보다 과학적인 기법으로 분석하고, 체계적인 도구로 모델링하고, 정량적인 기준으로 평가하는 전략을 강조함.
- **공학적(engineering-oriented) 접근** : 서비스 시스템의 규모가 커지고 내용이 복잡해지면서 머리와 손만으로 설계/분석하는 것이 어려워짐. 공학에서 사용하는 도구를 사용하여 서비스 시스템을 분석하고 설계하는 접근 필요. 상황의 변화에 따라 기존의 설계도를 신속적으로 수정해야 하는 경우, 여러 개의 프로세스 가운데 최적의 프로세스를 선정하는 작업 등이 이에 해당함.

SSME(Service Science, Management and Engineering)

서비스를 혁신하는 학문 중 서비스 사이언스와 서비스 경영, 서비스 마케팅, 서비스 엔지니어링 등의 학문을 총칭해서 SSME라 한다. 이러한 분야는 생산성과 효율성에 집중한다는 점에서 비슷한 관점을 공유한다.

SSME는 서비스 시스템의 연구 및 혁신에 대한 학제간 접근방식을 설명하기 위해 IBM에서 처음 도입한 용어이다. 오늘날 SSME는 학계, 산업계 및 정부에 서비스 부문(service sector)에 대해 보다 체계적으로 접근하기를 촉구하고 있다.³⁷

서비스 고도화를 위한 학문이 다양하게 나타나기 전에는 신상품 기획 팀, 마케팅 팀, 디자인 팀 등의 기업 내부조직 또는 외부의 경영 컨설팅 기업이 그 역할을 수행하였다.

³⁷ 위키피디아 "Service science, management and engineering"
(https://en.wikipedia.org/wiki/Service_science,_management_and_engineering)

이렇게 기존의 제조산업을 고도화하는 데 기여했던 경영, 마케팅, 디자인 등의 학문이 오늘날 서비스산업의 중요성이 커짐에 따라 각자의 영역에서 발전하고 있다.

제조산업에서 경영, 마케팅이 디자인과 구별되는 각기 다른 역할을 해 온 것처럼 서비스산업 혁신에 있어 서비스 경영, 서비스 마케팅 서비스디자인과 다른 차별점을 가지고 있으며 다른 역할을 수행한다.

38
윤성원(2014), 보이지않는 서비스,
보이는 디자인

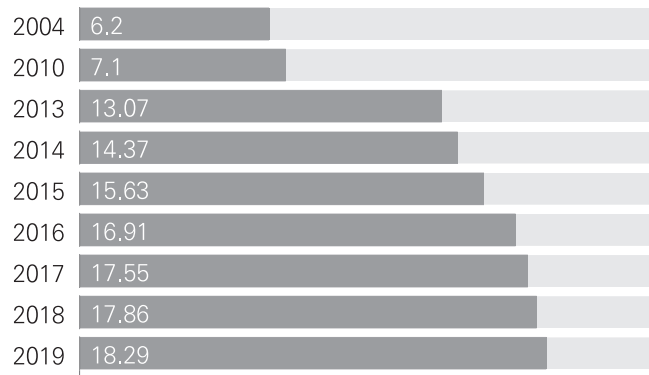
SSME(기존)의 서비스 혁신 방법	서비스디자인의 차별점
생산성과 효율성 향상, 품질 개선에 초점을 두는 공급자 중심 혁신 방법 (예 : 서비스 사이언스, 서비스 엔지니어링, 서비스 경영, 서비스 마케팅 등)	감성, 심리, 경험에 집중하여 서비스를 설계하는 수요자 중심의 혁신 방법

[기존 서비스 혁신 방법과 서비스디자인의 차별점³⁸]

디자인산업 측면

우리나라 전체 디자인산업 규모는 2000년대 경제의 발전과 함께 지속적으로 증가해 왔다.

(단위 : 년도 , 조원)



* 2013년 일반업체 조사대상의 확대로 해석상 유의 필요

- 2004년 일반업체 대상 업종 : 제조업, 건설업, 사업 서비스업

- 2010년 일반업체 대상 업종 : 제조업, 건설업, 출판/영상/방송통신 및 정보 서비스업, 전문/과학 및 기술 서비스업, 사업 시설 관리 및 사업 지원 서비스업

- 2013년 디자인 산업 분류 도입으로 디자인 활용 업체 업종 대폭 확대

* 출처 : 한국디자인진흥원-50년사-, 한국디자인진흥원

디자인산업통계조사(2020년, 아래 표 참조)를 바탕으로 디자인 산업을 살펴보면 규모적으로는 '제품 디자인'이 가장 크고, 다음은 '디자인 인프라', '서비스/경험디자인', '공간디자인' 순으로 나타난다.³⁹

구분		2018년			2019년			전년대비 증감률
		디자인 활용 업체 수	평균 디자인 투자금액	산업규모	디자인 활용 업체 수	평균 디자인 투자금액	산업규모	
산업·서비스·공간 디자인	제품 디자인	14,495	190.17	2,756,618	17,069	165.72	2,828,726	▲ 2.6%
	시각 디자인	10,123	162.14	1,641,380	9,963	156.98	1,563,918	▼ 4.7%
	디지털/멀티미디어 디자인	4,586	137.81	631,970	4,470	139.91	625,449	▼ 1.0%
	공간 디자인	23,569	85.84	2,023,206	25,704	83.94	2,157,702	▲ 6.6%
	패션/텍스타일 디자인	5,217	104.19	543,565	5,055	109.57	553,914	▲ 1.9%
	서비스디자인	27,707	83.42	2,311,484	29,372	78.41	2,303,196	▼ 0.4%
	산업공예 디자인	5,109	53.50	273,333	5,038	52.00	261,956	▼ 4.2%
	디자인 인프라	42,409	60.75	2,576,465	45,300	55.48	2,513,401	▼ 2.4%
기업 규모	소기업	96,905	71.61	6,939,326	111,256	57.90	6,441,470	▼ 7.2%
	중기업	33,711	106.97	3,605,964	28,203	141.94	4,003,179	▲ 11.0%
	중간기업	1,521	599.43	911,908	1,451	705.91	1,024,305	▲ 12.3%
	대기업	1,079	1,205.26	1,300,821	1,062	1,260.89	1,339,308	▲ 3.0%
전체		133,216	95.77	12,758,020	141,971	90.22	12,808,262	▲ 0.4%

[디자인활용업체 디자인산업 규모]

* 출처 : 2020년 디자인산업통계조사 (한국디자인진흥원 <https://www.designdb.com/>)

디자인의 경제적 가치의 측면에서 '디자인 인프라'가 가장 높았으나, 이를 제외하면 다소 적은 차이로 '서비스·경험디자인'이 두 번째로 높았다.

*디자인의 경제적 가치에는 2014년 대비 2019년 매출액 증가율이 포함되어 있으므로 그 변화 추이를 고려한 것

또한, 부가가치율은 '서비스/경험디자인'이 63.5%로 제일 높다. '서비스/경험디자인'은 다른 디자인 분야에 비해 다소 늦게 시작되었다. 그러나 웹이나 모바일 등 새로운 미디어에서의 활용도가 높아지고 경제의 서비스화에 따라 디자인의 경제적 가치나 부가가치율 등에 있어서 매우 높은 평가를 받았다고 할 수 있다.

구분	매출액 (단위 : 백만 원)	디자인 기여도 (단위 : %)	부가가치율 (단위 : %)	디자인의 경제적 가치 (단위 : 백만 원)
제품 디자인	230,193,076	28.8%	28.1%	18,668,581
시각 디자인	69,047,850	27.2%	26.8%	5,018,680
디지털/멀티미디어 디자인	23,276,087	29.8%	47.7%	3,303,749
공간 디자인	120,353,461	30.4%	43.7%	15,996,822
패션/텍스타일 디자인	21,720,295	30.0%	20.0%	1,305,889
서비스디자인	245,812,644	26.2%	63.5%	40,845,613
산업공예 디자인	22,142,179	26.5%	31.7%	1,859,143
디자인 인프라	288,516,131	25.1%	57.1%	41,343,732
전체	1,021,061,721	-	-	128,342,209

[디자인의 경제적 가치]

* 출처 : 2020년 디자인산업통계조사 (한국디자인진흥원 <https://www.designdb.com/>)

* 디자인의 경제적 가치 = 디자인산업분류(디자인전문업체 포함)에 해당하는 사업체 매출액 합 x 디자인 활용 비율 x 2014년 대비 2019년 매출액 증가율

* 디자인 기여도 : 2020년 디자인활용업체 실태조사 결과

* 부가가치율 : 한국은행 자료로 추정

해외와 비교하면 한국의 디자인산업 시장 규모가 6위이나 GDP 대비 디자인 시장 규모로 비교했을 경우에는 9위이다. (2018년 기준)통계수치로 판단할 때 우리나라는 세계적인 수준의 디자인산업 규모를 가지고 있지만 여전히 미국의 디자인산업 규모와는 큰 차이가 존재한다.

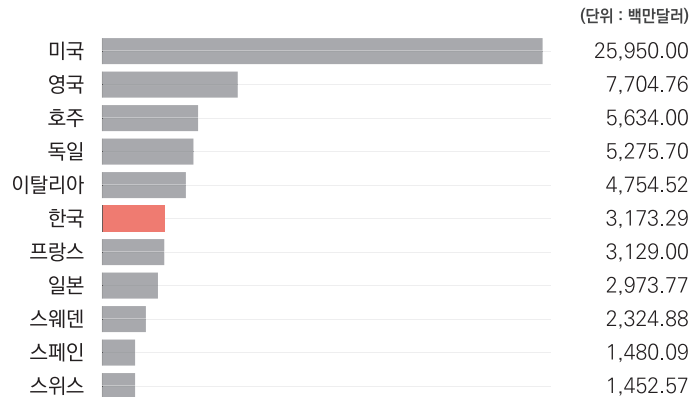
(단위:\$백만, %)

순위	2016		2017		2018			
	국가	매출액	국가	매출액	국가	매출액	국가	GDP 대비 디자인 시장 규모 (2018 기준)
1	미국	23,840.00	미국	25,160.00	미국	25,950.00	스웨덴	0.42%
2	영국	6,732.87	영국	7,019.28	영국	7,704.76	호주	0.40%
3	호주	5,624.00	호주	5,727.00	호주	5,634.00	덴마크	0.35%
4	독일	4,627.75	독일	5,066.67	독일	5,275.70	영국	0.27%
5	이탈리아	4,449.30	이탈리아	4,466.17	이탈리아	4,754.52	에스토니아	0.25%
6	일본	3,747.00	프랑스	3,211.28	한국	3,173.29	이탈리아	0.23%
7	프랑스	3,016.19	일본	3,158.00	일본	3,129.00	스위스	0.21%
8	한국	2,939.77	한국	3,085.88	프랑스	2,973.77	아일랜드	0.21%
9	콜롬비아	2,925.72	스웨덴	2,156.68	스웨덴	2,324.88	한국	0.18%
10	스웨덴	2,119.79	스페인	1,523.91	스페인	1,480.09	노르웨이	0.17%
11	스위스	1,624.92	스위스	1,238.47	스위스	1,452.57	포르투갈	0.16%

[디자인산업 규모 해외 통계]

* 출처 : 2020년 디자인산업통계조사 (한국디자인진흥원 <https://www.designdb.com/>)

통계조사로 특정 디자인 분야의 성장을 판단할 수는 없지만 디지털틀, 스마트 제품과 서비스 분야가 발달하면서 해당 분야의 제품, 시각/정보, 디지털미디어/콘텐츠, 서비스/경험디자인 등 모든 분야가 함께 발전한다는 점을 확인할 수 있으며, 특히, 부가가치율이나 경제적 가치 등이 높은 '서비스/경험디자인'이 기술발전에 따라 디자인산업을 견인하고 있다고 하겠다.



* 디자인 시장규모 순위 (2018 기준)

* 출처 : 2020년 디자인산업통계조사 (한국디자인진흥원 <https://www.designdb.com/>)

산업의 디지털화와 지능화

40

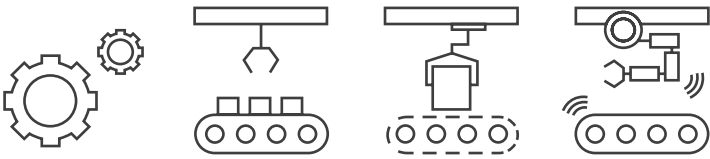
시사상식사전 "4차 산업혁명"
<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=3377297&cid=43667&categoryId=43667>

41

위키피디아 "Fourth Industrial Revolution" (https://en.wikipedia.org/wiki/Fourth_Industrial_Revolution#cite_note-1-34)

4차 산업혁명(Fourth Industrial Revolution, 4IR)은 2016년 6월 스위스 다보스에서 열린 세계경제포럼(World Economic Forum, WEF)에서 의장이었던 클라우스 슈밥(Klaus Schwab)이 사용하며 널리 알려지게 된 개념이다. 슈밥은 하드웨어, 소프트웨어와 생물학 등이 결합된 사이버-물리 시스템(Cyber-Physical System)과 통신, 연결의 발전을 강조하였다. 따라서 4차 산업혁명은 컴퓨터를 통한 정보화 및 자동화 생산시스템 등으로 정의되는 3차 산업혁명을 기반으로 정보통신기술(ICT)과 모든 분야가 서로 융합되는 '초연결', '초지능', '초융합'을 특징으로 하며, 빠른 속도로 광범위한 범위에 영향을 미칠 것으로 내다보았다.^{40,41}

4차 산업혁명의 대표적인 기술 분야로는 사물인터넷(IoT), 인공지능(AI), 로봇공학, 무인 운송 수단(무인 항공기, 무인 자동차), 3D 프린팅, 나노 기술, 빅데이터(Bigdata), 헬스케어, 가상현실(VR), 증강현실(AR) 등이 있다.



1차 산업혁명	2차 산업혁명	3차 산업혁명	4차 산업혁명
기계화	대량생산	컴퓨터와 자동화	사이버 물리 시스템
수력	조립라인		
증기력	전기		

‘4차 산업혁명’이라는 용어는 마케팅적 전략이며, 3차 산업혁명의 연장선상일 뿐 혁명적 변화가 아니라는 비판도 있다. 하지만 현재 산업이 4차 산업혁명에서 언급하는 특징을 보이며 디지털화 및 지능화로 급격히 전환되고 있다는 점은 부인할 수 없는 사실이다.

42
 Deloitte(2021), 《TechTrends 2021》(<https://www2.deloitte.com/kr/ko/pages/consumer/articles/2021/20210423.html>)

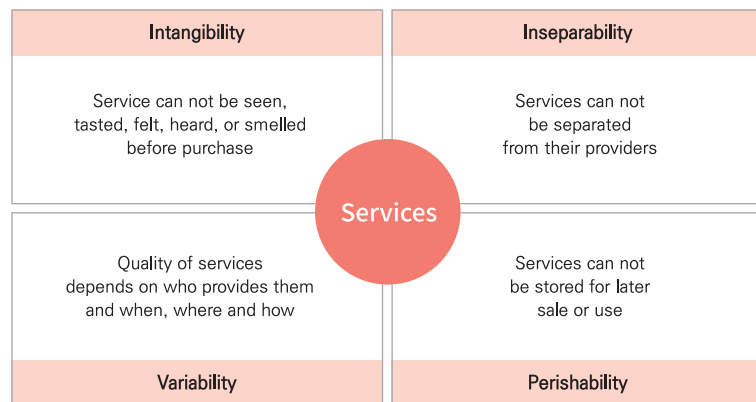
2021년 세계적 기술 트렌드⁴²

- 정부도 디지털 및 클라우드로 전환을 가속화
- 제조, 소매, 유통업체 등은 공급망을 고객 중심의 가치창출 동인으로 삼아 전환을 모색함
- 의사 결정을 위한 정교한 AI와 머신러닝 도입, 고급 데이터 수집 및 구조화 기능, 차세대 클라우드 기반 데이터 저장소 등이 필요함
- 재택 근무(비대면수업) 등 새로운 업무 공간과 근무 경험의 변화
- 대면과 비대면의 융합
- 다양성(Diversity), 형평성(Equity), 포용성(Inclusion), DEI를 사업의 필수 요소로 받아들임

앞으로의 미래는 디지털 트랜스포메이션의 가속화 및 비대면(Ontact) 업무 수행 방법이 일상화되며 공간에 종속되지 않고 생활할 수 있는 디지털(메타버스) 세상이 도래할 것으로 전망되고 있다. 서비스산업도 이러한 흐름 속에 함께 발전, 변화하고 있으며 미래 산업의 중심적 역할을 감당할 수 있도록 준비해야 할 것이다.

3.1.2 서비스 산업의 특성

서비스는 다양한 분야에서 시대와 관점에 따라 다양한 의미로 사용되어 왔다. 따라서 서비스가 무엇인지 정의 내리기는 매우 어렵다. 따라서 서비스의 특성을 기반으로 서비스의 본질을 이해하는 것이 유효하다. 제품·제조 시스템과 구분되는 서비스·서비스 시스템의 차별적 특성(distinctive characteristics)으로는 무형성, 동시성, 소멸성, 이질성이 있다.^{43,44}



[4 Characteristics of Service⁴⁵]

43

W. Earl Sasser, R. Paul Olsen, D. Daryl Wyckoff(1978). Management of service operations : text, cases, and readings - / Boston : Allyn and Bacon, c1978.

44

박용태, 김문수, 강인태, 김철현, 윤병운 (2012). 서비스공학-공학의 눈으로 바라본 서비스 경영 (개정2판). 생능

45

Kotlerand Keller(2007), 4 Characteristics of Service, (<https://i0.wp.com/www.iedunote.com/img/27713/service-characteristics.jpg>)

무형성(Intangibility)

서비스 그 자체는 눈에 보이는 물리적인 형태가 존재하지 않는다. 서비스가 이루어지는 순간이나 그 이후에도 만질 수 있거나 볼 수 있는 것이 아니다. 이러한 무형성은 서비스 운영과 통제를 어렵게 하며 서비스의 품질을 측정하거나 관리하는 것을 힘들게 한다. 즉 서비스는 무형의 재화이다.

동시성(Simultaneity) 또는 비분리성(Inseparability)

대부분의 서비스는 서비스 제공자에 의해 생산(generated)이 이루어지는 순간, 시간적 지연이나 여유 없이 사용자에게 의해 소비(consumed)가 일어난다. 생산과 소비가 동시에 일어나기 때문에 이 둘을 분리할 수 없다. 반면, 물질적 재화는 생산을 먼저하고 여러 단계를 거친 후 다른 장소에서 소비되는 것이 일반적이다. 서비스는 미리 생산하거나 필요로 하는 다른 장소로 이동하여 소비할 수 없다. 이러한 동시성·비분리성으로 인해 서비스의 효과적인 생산과 유통 관리가 어렵다.

소멸성(Perishability)

서비스는 저장하거나 나중을 위해 비축할 수 없으며 한 번 사용하면 되돌릴 수 없고 일정 기간이 지나면 소멸한다. 서비스는 사용자 또는 고객이 요구할 때 즉시 제공되지 않으면 구매의 가능성이 없어지거나 크게 줄어든다. 구매 가능성이 남아 있다고 해도 서비스 자체의 효용이 사라지거나 변질될 수 있다. 서비스는 보관과 저장에 불가능하기 때문에 재고 관리나 재주문을 통한 주문관리가 어렵다.

이질성(Heterogeneity), 변동성(Variability)

모든 서비스는 각각 다르다. 서비스를 제공하는 사람과 제공되는 시기, 장소 및 방법에 따라 품질이 크게 달라질 수 있다. 같은 목적의 서비스라 하더라도 제공자의 상태나 마음가짐에 따라 실제로 제공하는 서비스의 내용이 달라지거나, 고객의 개인적 조건과 취향에 따라 느끼는 서비스의 경험이 달라질 수 있다. 표준화를 통해 제품 개발이나 생산과정을 효율적으로 관리하기 어렵다. 대량생산 및 반복 생산으로 서비스의 품질을 유지하기 힘들다.

이 네 가지 속성 외에도 여러 고유의 특성이 있으나 그 중 중요한 두 가지 속성을 추가로 살펴보면 다음과 같다.

고객참여(Customer Participation)

서비스의 독특한 특성 중 하나는 프로세스에 고객이 참여해야만 하는 것이다. 만약 그렇지 않다면 서비스가 전달되지 못한다. 고객이 서비스를 창출하고 이용하는 과정에 참여하기 때문에 서비스 시스템을 효율적으로 관리하기 어렵다. 서비스 제공자와 사용자간의 접촉과 상호작용이 많아지면서 양자 간의 갈등이 일어날 가능성도 크다.

소유권(Lack of Ownership)

제품은 판매되면 그 소유권이 구매자에게로 이전된다. 구매자는 제품을 재판매할 수도 있다. 반면 대부분 서비스는 소유권의 이전을 수반하지 않으며 사용자는 해당 서비스에 한 번 액세스할 수 있을 뿐이다.

예시) 숙박서비스를 구매하였을 때 구매자가 호텔의 객실이나 편의시설을 특정 날짜에 이용할 수 있는 권리는 있지만 객실이나 수영장의 소유권은 공급자에게 남아 있다.

서비스에도 권리나 소유권이 존재하는 경우도 있으나 소유권이 불분명하여 분쟁이 발생하기도 한다.

예시) 지식서비스의 지적재산권 문제, 제품과 서비스가 하나의 패키지로 묶여 있는 경우 등

서비스 특성의 변화

그러나 이러한 서비스의 특성은 제조업과 서비스업이 분명하게 나뉘어져 있던 시기에 제시된 것으로 현재는 환경의 변화에 따라 그 의미도 변하고 있다. 온라인, 디지털 서비스의 등장으로 무형성, 동시성, 소멸성 등 전통적인 특성들이 바뀌고 있으며 제품과 서비스가 통합되는 개념이 등장하면서 제품과 서비스의 특성을 분리하여 생각하기 어려워지고 있다.

예시) 스마트폰을 판매하는 것은 단순히 휴대폰이라는 하나의 제품(product)을 판매하는 것뿐만 아니라 할부(금융서비스)나 통신서비스, AS를 포함해 제품의 하드웨어와 소프트웨어, 앱을 통한 다양한 서비스(사진 촬영, 삼성페이, 메시징, 음악이나 동영상 스트리밍 등)를 제공한다는 개념이다.

3.2 서비스·경험디자인의 발전 및 현황

3.2.1 서비스디자인의 발전

기원전 500년 히포크라테스가 의사들의 니즈를 반영하여 제안한 작업 공간부터, 기원전 350년 플라톤의 『국가(Republic)』에서 타인에게 조언을 구하는 과정의 중요성을 언급한 것에 이르기까지, 서비스디자인은 오랜 역사 속에서 활용되어 왔다. 그러나 서비스디자인의 역사는 서비스디자인의 개념을 최초로 설명하기 시작한 1980년대 이후부터라고 할 수 있다.

A. 1980년대, 서비스디자인의 시작

1981년에 IBM의 퍼스널 컴퓨터가 처음으로 소개되었고 1984년에는 첫 매킨토시가 소개되는 등 1980년대는 디자인사에 있어서도 많은 기술적 발전으로 흥미로운 시기였다. 이처럼 새로운 기기와 기술이 사용자들에게 침투하면서 사용자가 디지털 기술 그리고 기술이 적용된 기기를 얼마나 쉽고 정확하게 인지하여 과제를 수행할 수 있는가를 탐구하는 사용자성 측면에서의 다양한 연구들이 이 시기부터 이어져 왔다. 따라서 1980년대는 처음으로 서비스디자인이라는 개념이 알려지고 서비스디자인 분야가 점차 발전하기 시작했던 시기이기도 하다.

46

Lynn Shostack(1982), 〈How to Design a Service〉, European Journal of Marketing, Vol. 16 No. 1, pp. 49-63

47

Schneider, Benjamin & Bowen, D.(1985), 〈New service Design〉, Development and Implementation and the Employee

1982 서비스디자인, 처음으로 알려지다

서비스디자인의 시작은 린 쇼스탁 (Lynn Shostack)의 유러피안 마케팅 저널(European Journal of Marketing) 논문인 “어떻게 서비스를 디자인하는가”(How to Design a Service⁴⁶)에 의하여 처음 대중에게 알려졌다. 그녀는 마케팅의 시각에서 서비스디자인을 정의한 것이었으나, 이 정의는 훗날 다양한 디자인 분야에 적용되는 서비스디자인 개념의 기반을 마련하는 데 활용되었다는 점에서 의의가 있다.

1984 또 다른 서비스디자인의 개념 소개

벤자민 슈나이더(Benjamin Schneider)와 데이비드 보웬(David E. Bowen)에 의해 서비스디자인은 다시 한번 새롭게 정의되었다. 그들의 연구 “새로운 서비스디자인, 개발 및 구현과 직원”(New services design, development and implementation and the employee⁴⁷) 또한 쇼스탁의 연구와 같이 주로 마케팅, 관리 및 서비스 비즈니스 개발에 초점을 맞추어 서비스디자인을 연구하였다.



1981년 8월 12일, IBM이 선보인 최초의 퍼스널 컴퓨터 IBM 5150

48

Lynn Shostack(1984),
(Designing Services That
Deliver), Harvard Business
Review, Vol. 62, No. 1, pp. 133-
139

1984 서비스 청사진의 탄생

서비스디자인의 개념을 제안했던 린 쇼스탁은 1984년 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)에서 서비스디자인하기 (Designing Services That Deliver⁴⁸)라는 글을 통하여 서비스 청사진 (Service Blueprint)을 설명하였다.

49

Norman, D.A., & Draper,
S.W.(1986), 《User Centered
System Design: New
Perspectives on Human-
Computer Interaction》, Taylor &
Francis

1986 사용자 중심 디자인의 탄생

심리학자이자 디자이너인 도널드 노만(Donald A. Norman)의 책 『User-Centered System Design: New Perspectives on Human-Computer Interaction』⁴⁹에 의하여 사용자 중심 디자인(User-Centered Design)의 개념이 처음 주창되었다.

50

Norman, D. A.(1988), 《The
Design of Everyday Things》,
New York: Basic Books

1988 모든 것의 디자인

사용자 중심 디자인에 이어 1988년에 도널드 노만은 『디자인과 인간심리』(The Psychology of Everyday Things⁵⁰)이라는 책을 통해 오브젝트와 사용자 간의 의사소통 방법과 이 경험을 즐겁게 만들기 위한 방법에 대하여 저술하였다. 이러한 사용자 경험(UX)에 대한 강조는 훗날 서비스디자인이 좀 더 사용자 중심적인 관점에서 사용자의 총체적인 경험에 대해 집중할 수 있도록 하는 데에 큰 역할을 하게 된다.

51

Parasuraman, A., Zeithaml,
V.A. and Berry, L.L.(1988),
(SERVQUAL: A Multiple-Item
Scale for Measuring Consumer
Perceptions of Service Quality),
Journal of Retailing, 64, pp. 12-
40

1988 경험을 평가하다

80년대에 이르러 사용자의 경험과 서비스의 질에 대한 학계 및 산업계의 고찰이 이어졌고 각 기업은 다각적인 측면에서 서비스 수준을 높이는 데 집중하였다. 서비스를 제공하는 것 외에도 기업이 영속하려면 현재 자신들이 제공하고 있는 서비스의 품질을 평가하고 부족한 부분은 보강하는 개선의 과정이 필요했으나, 서비스는 눈에 보이는 것이 아니기에 객관적 측정이 어려웠다. 이에 파라슈라만(A. Parasuraman), 자이사물(Valarie Zeithaml), 베리(Leonard L. Berry)는 서비스의 품질을 측정하기 위한 도구인 서브퀄(Servqual)이 개발하였다.⁵¹ 이후 서브퀄은 RATER로 불리는 5가지 속성의 측정으로 변화되는데, 이는 신뢰성(Reliability), 확신성(Assurance), 유형성(Tangibles), 공감성(Empathy), 그리고 반응성(Responsiveness)이라는 속성들에 대한 평가를 의미한다.

B. 1990년대 : 학문으로서의 서비스디자인

90년대에 이르러 가장 큰 삶의 변화는 업무 환경에 주로 존재하였던 컴퓨팅 디바이스들이 인터넷 혁명과 더불어 점차 일상으로 스며들어 왔다는 것이다. 그로 인해 업무의 효율성이나 정확성뿐만 아니라 새로운 가치인 즐거움, 감성, 문화적인 경험을 풍부하게 하기 위한 디자인계의 노력이 이어지게 되었다.

한편 서비스디자인계에서는 90년대에 이르러 서비스디자인이 하나의 학문으로 자리매김하기 시작하였다. 각 대학에서는 서비스디자인을 가르치며 서비스디자인 인재를 육성하기 시작했고, 현재 서비스디자인 발전의 원동력이 된 많은 연구들이 활발히 진행되었다.

1990 직업으로서의 UX

앞서 언급했던 도널드 노먼(Donald Norman)은 Apple에 합류하면서 처음으로 그의 직업을 사용자 경험 설계자(User Experience Architect)로 정의하였다. 그는 사용자 경험을 디자인된 인터페이스의 한 화면에만 국한하지 않았고 사용자가 제품 및 서비스를 통해 얻는 일반적이고 총체적인 경험의 전반으로 개념을 확장하였다. 이는 서비스디자인의 중요성을 다시 한번 알려주는 역사적인 계기가 되었다.

1991 서비스디자인학

서비스디자인은 독일의 쾰른 국제 디자인 대학(Köln International School of Design)의 마이클 에를호프 (Michael Erlhoff) 교수에 의하여 하나의 특별한 디자인 학문으로 인정받았다. 서비스디자인 교육을 제공하고 해당 분야에 관련한 학자 및 전문가 네트워크를 제공하려는 학계의 움직임이 활발히 일어나기 시작했다.

1992 해결을 위한 디자인씽킹

문제의 파악과 해결 방안 도출이 어려운 불명확한 난제(Wicked Problem)에 대한 해결책이 바로 디자인씽킹(Designing Thinking)이라는 점이 밝혀졌다. 리처드 뷰캐넌(Ruichard Buchanan)은 그의 연구 “디자인씽킹에서의 불명확한 난제”(Wicked Problems in Design Thinking⁵²)에서 디자인씽킹의 접근 방식을 통해 난제를 해결하는 방법을 기술하였다.

52
R. Buchanan(1992), 〈Wicked Problems in Design Thinking〉, Design Issues 8, no. 2, pp. 14-19.

1993 페르소나

앵거스 젠킨슨 (Angus Jenkinson)은 현재에 이르러서도 많은 사랑을 받고 있는 서비스디자인 방법인 페르소나를 개발하였다. 페르소나는 특정 타깃 그룹을 대표하기 위해 만들어진 가상의 캐릭터로 서비스 디자이너가 작업 대상을 요약하는 데 큰 도움을 줄 수 있는 도구이다.

1995 최초의 서비스디자인 교수의 탄생

브리짓 마거(Birgit Mager)는 독일 쾰른 공과대학교(University of Applied Sciences in Cologne) 최초의 서비스디자인 교수로 임명되었다. 그녀는 서비스디자인의 이론, 방법론, 실제 등을 개발하였고 글로벌 서비스디자인 실무자와 연구원으로 구성된 글로벌 커뮤니티를 성장시켰다.

1999 고객 여정 지도의 탄생

미국의 디자인 회사 IDEO가 철도 관련 프로젝트(Acela high-speed rail project)를 진행하던 중 고객 여정 지도(Customer Journey Map)를 처음 제시하게 되었다. 향후 이는 서비스디자인에서 가장 널리 활용되는 도구 중 하나가 되었으며 특히 무형 서비스의 시각화에 도움을 준다.

1999 경험 경제

경험 경제(The Experience Economy)의 개념은 파인 (B. Joseph Pine Junior)과 길모어 (James H. Gilmore)에 의하여 처음 제안되었다⁵³. 그들은 기업이 고객에게 가치 있는 경험을 선사해야 하며 그 경험 자체가 하나의 상품이 될 것이라고 주장하였다.

53

Pine, J., Gilmore, J.(1999), 《The Experience Economy》, Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1422161978.

54

University of Applied Sciences
Cologne(KISD), Germany
(https://kisd.de/en/https://en.wikipedia.org/wiki/K%C3%B6ln_International_School_of_Design)

KISD
Köln International School
of Design

Technology
Arts Sciences
TH Köln

[서비스디자인을 학문으로 발전시킨 대표 대학⁵⁴]

C. 2000년대: 전 세계로 퍼져나가는 서비스 디자인의 움직임

2000년대에 이르러 서비스디자인은 전 세계로 퍼져 나가는 하나의 운동이 되었다. 사회 혁신, 환경 문제 등 복잡한 사회 문제를 해결할 수 있는 하나의 새로운 접근 방법으로 디자인이 조명되면서 서비스디자인의 역할이 확장되었다. 이와 같이 해당 분야에 대한 중요성에 많은 동조를 얻어 서비스디자인만을 전문으로 하는 기업들도 생겨나게 되었다.

2001 최초의 서비스디자인 컨설턴시 리브워크 설립

55
리브워크 liveworkstudio (<https://www.liveworkstudio.com/>)

서비스디자인 전문 기업을 표방한 컨설턴트 비즈니스 회사인 리브워크(Liveworks⁵⁵)가 런던에 설립되었다(Founded by Chris Downs, Ben Reason and Lavrans Løvlie). 리브워크는 서비스 디자이너, 시스템 씹커, 비즈니스 디자이너, 연구자, 그리고 컨설턴트 등의 다학제적 팀을 기반으로 구성되어 각종 공공분야 등의 사회 문제를 해결하고자 노력하였다.

2002 최초의 공공 부문 서비스 컨설턴시 마인드랩

56
마인드랩 Centre for public impact (<https://www.centreforpublicimpact.org/insights/welcome-to-mindlab>)

덴마크 정부(Danish Ministries of Business and Growth, Employment, and Children and Education)는 마인드랩(Mindlab⁵⁶)을 도입하였다. 이로 인하여 서비스디자인은 마케팅 분야를 넘어 공공 분야에까지 널리 활용이 되면서 사용자들의 모든 생활에 밀착한 해결책을 제시하고 영향을 미치기 시작했다.

2003 영국의 서비스디자인 컨설턴시 엔진

57
엔진 Engine (<https://engineservicedesign.com/en-gb/>)

엔진(Engine⁵⁷)은 런던에 기반을 둔 아이디어 컨설팅 회사로 출발했으나 창업 3년 만에 서비스디자인으로 업종을 변경하였다. 이는 서비스디자인 분야가 그 중요성을 인정받고 비즈니스 컨설팅 영역에서 자리를 잡게 되었음을 알리는 신호가 되었다.

58
엔터프라이즈 리그
Enterprise league (<https://enterpriseleague.com/hire/service-design-companies>)
마인드랩 mindlab (<https://www.facebook.com/mindlabok/>)
엔진 Engine (<https://engineservicedesign.com/en-gb/>)
서비스 디자인 네트워크 SDN (<https://www.service-design-network.org/build-a-chapter>)



[다양한 서비스 컨설턴시의 출현(리브워크, 마인드랩, 엔진)과 서비스 디자인 네트워크의 탄생⁵⁸]

59

서비스디자인 네트워크 SDN
(<https://www.service-design-network.org/build-a-chapter>)

2004 서비스디자인 네트워크의 탄생

독일 쾰른 공과대학교(University of Applied Sciences in Cologne)의 브리짓 마거(Brigit Mager)는 미국의 카네기 멜론 대학(Carnegie Mellon University), 스웨덴의 린세핑 대학(Linköpings Universitet), 이탈리아 밀라노 공과대학(Politecnico di Milano), 이탈리아 도무스 아카데미(Domus Academy)와 함께 서비스디자인 네트워크(Service Design Network, SDN⁵⁹)를 발족하였다. 이러한 글로벌 네트워크는 현재 1,300명 이상의 회원과 100개 이상의 회원 조직을 구성하고 있으며 서비스디자인의 영향력을 넓혀 나가고 있다.

60

Design Council UK. (2005). The Design Process. (<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>)

2005 더블 다이아몬드 모델의 등장

영국 디자인 카운슬(Design Council)은 모든 디자인 작업의 다양한 프로세스를 설명하는 모델인 더블 다이아몬드 모델(Double Diamond Model⁶⁰)을 제안하였다.

61

서비스디자인 네트워크 SDN
(<https://www.service-design-network.org/global-conferences>)

2007 서비스디자인학회의 탄생

2007년부터 서비스디자인 네트워크가 주최하는 글로벌 컨퍼런스(Service Design Global Conference, SDGC⁶¹)가 매년 개최되기 시작하였다. 그동안 다양한 디자인 학회가 있어 왔으나 본 학회의 탄생은 다시 한번 서비스디자인 분야의 성숙도를 반추할 수 있는 계기가 되었다.

62

Design Council UK. (<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dott07.pdf>)

2007 대규모 공공 서비스디자인 프로젝트 실행

영국 디자인 카운슬(Design Council)과 영국 북동쪽의 지역자치단체(Regional Development Agency) 'One North East'가 주체한 Dott 07⁶² (Designs of the Time) 은 디자인이 생활에 어떠한 변화를 가져다줄 수 있는지에 대해 고민하는 목적을 가진 중장기(10년) 프로젝트이다. Dott 07은 개선될 여지가 있는 일상생활의 다양한 분야를 주제로 건축, 제품, 그래픽, 산업, 서비스디자인 등 모든 디자인 분야를 아우르는 프로젝트들을 진행했다.

63

Harvard Business Review
(<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>)

2008 디자인씽킹의 중요성

하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)에 IDEO의 CEO인 팀 브라운(Tim Brown)이 사고방식으로서의 디자인⁶³(Design Thinking)의 중요성을 역설하면서, 경영자가 무형 디자인의 역할을 이해하고 서비스디자인의 필요성을 인식해야 한다는 문제의식이 확산되었다.

64

Desisnetwork (<https://www.desisnetwork.org/>)

2009 데시스 네트워크 발족

이탈리아 밀라노 공과대학(Politecnico di Milano)의 에치오 만치니(Ezio Manzini) 교수는 사회 혁신 디자인을 주제로 하는 디자인 대학들의 네트워크인 데시스 네트워크(DESIS Network⁶⁴)를 발족하였다. 특히 사회 혁신 디자인에 대한 담론을 활성화하는 데 기여했고, 다양한 환경과 사회 문제에 대한 디자인의 방향성을 제시하는 데 노력하였다.

D. 2010년대 : 서비스디자인의 성숙기

인터넷, 모바일 통신, 인공지능 등 다양한 기술이 빠르게 발전하고 다양한 사람들이 상호작용할 수 있는 소셜 미디어들이 개발되었으며, 사람들의 생각을 공유할 수 있는 수많은 플랫폼이 등장하였다. 디자인 관점에서 접근해야 하는 문제는 단순하지 않고, 눈에 보이지 않게 연결되고 얹혀 있어, 이에 대한 서비스디자인의 총체적인 해결 방안이 각광을 받게 되었다. 이제 서비스디자인은 성숙한 하나의 학문이자 글로벌 기업들이 그들의 비즈니스를 공고히 만들어 나갈 때에 꼭 필요한 도구가 되었다. 많은 대학에서 서비스디자인 특화 교육을 시작하였고 다양한 저서들도 출간되기 시작하였다.

65

Osterwalder, A., Pigneur, Y.,
In Clark, T., & Smith, A.(2010),
《Business model generation: A
handbook for visionaries, game
changers, and challengers》,
Hoboken, NJ: Wiley

2010 비즈니스 모델 캔버스의 탄생

많은 서비스 디자이너들이 활용하고 있는 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)가 『비즈니스 모델 생성』(Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers)이라는 저서에서 언급되었다.⁶⁵

66

Stickdorn, M., & Schneider, J.(2011), 《This is service design thinking》, John Wiley & Sons

2010 서비스디자인 분야 최초의 베스트셀러

스틱도른(Marc Stickdorn)과 슈나이더(Jakob Schneider)의 저서인 『서비스디자인 교과서』(This Is Service Design Thinking⁶⁶)는 서비스디자인의 설계에 대한 학제 간 접근 방식을 소개하면서 서비스디자인의 사고가 거의 모든 분야에서 활용될 수 있음을 보여주었다. 2010년에 발행된 이 책은 2017년 개정을 거치면서 서비스디자인에 대한 다양한 관점을 최신으로 유지하는 데에도 총력을 다하고 있다.

2016 서비스디자인의 날

서비스디자인 네트워크(SDN)에 의하여 매년 6월 1일은 '서비스디자인의 날'로 제정되었다.

2017 서비스디자인 트레이너 인증

서비스디자인 네트워크(SDN)가 만든 SDN 공인 서비스디자인 트레이너(SDN Accredited Service Design Trainer)는 서비스디자인 분야 최초의 국제 인증이다. SDN의 이 인증은 급격히 성장한 서비스 디자이너 관련 시장에 투명성과 신뢰를 줄 수 있도록 우수한 서비스디자인 트레이너 양성 시스템을 확립하는 데 목표를 두고 있다.

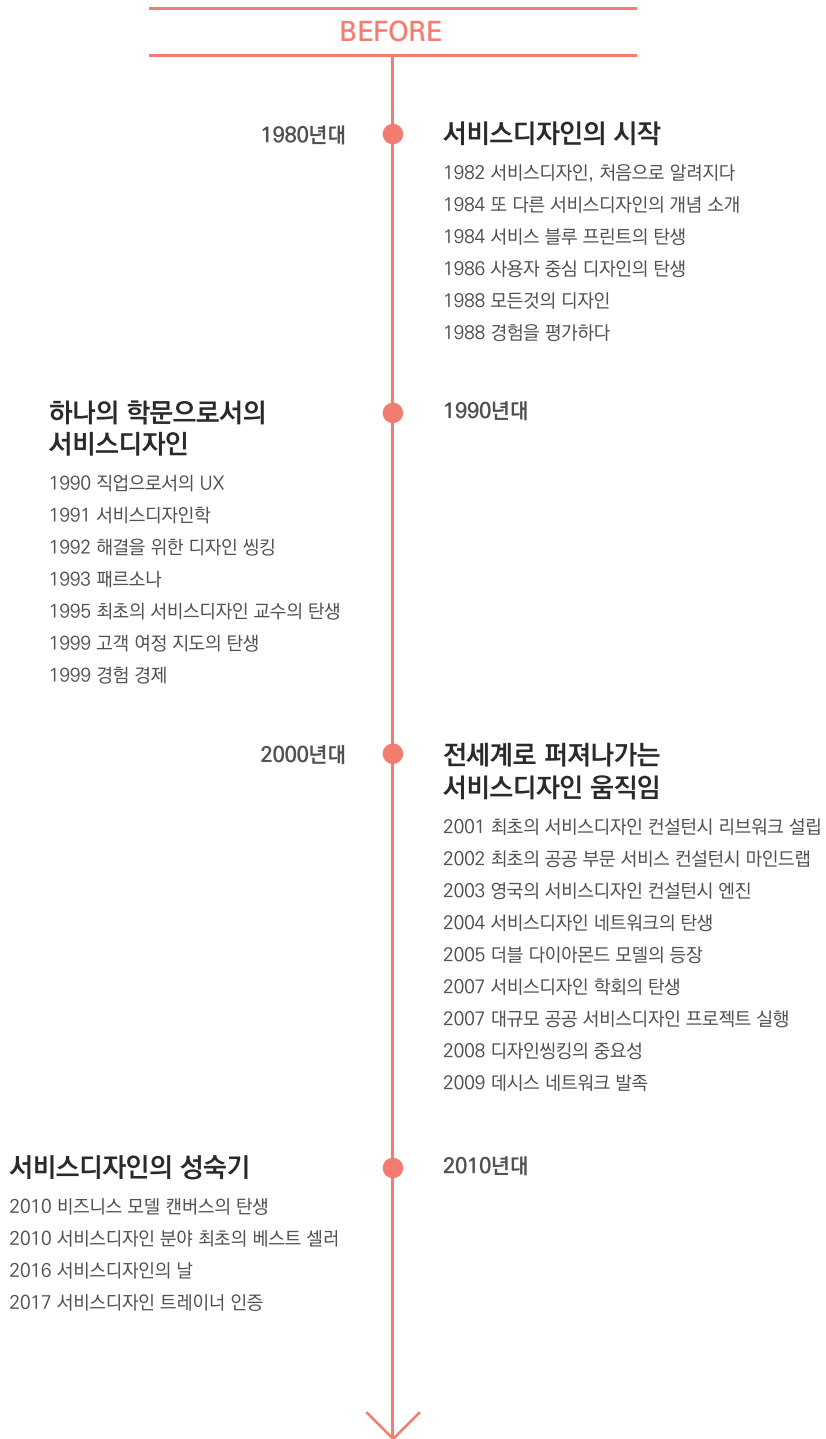
67

Marc Stickdorn and Jakob Schneider(2010), 《This is Service Design Thinking》 (<https://www.bispublishers.com/this-is-service-design-thinking-pb.html>)



[서비스디자인 분야의 최초의 베스트 셀러, This Is Service Design Thinking⁶⁷]

E. 한눈에 살펴보기



3.2.2 서비스디자인의 국내 도입

서비스디자인은 아이디어를 실제 학문 분야로 발전시킨 것으로, 전 세계로 뻗어 나가는 하나의 운동으로 확장되었으며, 현재는 성숙기에 접어들어 실무 영역과 학계에서 그 중요성을 인정받고 있다. 1980년대 이후 급격히 발전한 서비스디자인 분야는 언제부터 국내에 도입되어 어떻게 발전되고 있는지 알아보자.

A. 2000년대: 서비스디자인의 도입

2000년대는 대한민국 디자인사에서 중요한 시기로, 세계 그래픽 디자인 대회, 산업 디자인 대회 등 대한민국의 디자인이 세계적으로 주목받는 많은 계기가 있었다. 특히 인터넷이 널리 확산됨에 따라 디지털 디자인 영역에서 서비스디자인의 역할과 정책 및 공공디자인 영역에서의 서비스디자인의 역할이 더욱 강조되었다.

2008 서비스디자인 소개

국내에서 서비스디자인의 개념이 처음 소개된 것은 표현명, 이원식, 최미경의 저서 『서비스디자인 시대』⁶⁸이다. 이 저서는 마케팅의 관점에서 다양한 사례를 보여주며 서비스디자인 마케팅의 이론을 정리하였다.

2008 서비스산업 선진화 방안

대통령 주재 민관합동 경제 활성화 회의에서 서비스산업 선진화 방안(Service-PROGRESS⁶⁹)이 확정 및 발표되었다. 정부는 서비스산업 선진화의 비전으로 서비스산업에서 좋은 일자리가 많이 창출되는 나라, 제조업과 서비스업이 함께 발전하는 나라를 제시하고 단기, 중기, 장기 과제를 단계적으로 추진해 나갈 계획을 밝혔다.

2009 최초의 서비스디자인 학위 연구

이화여자대학교 디자인 대학원 이해선 교수의 지도로 「서비스디자인 측면에서 공공서비스 평가 방향 연구」⁷⁰와 「혁신적인 서비스디자인을 위한 디자인의 역할」⁷¹이라는 최초의 서비스디자인 주제 학위 연구가 등장하였다.

⁶⁸ 표현명, 이원식, 최미경(2008), 《서비스디자인 시대》, 안그래픽스

⁶⁹ 대한민국 정책브리핑(2008), 《서비스산업 선진화 방안》(<https://www.korea.kr/archive/expDocView.do?docId=11625>)

⁷⁰ 한수련(2009), 〈서비스디자인(Service Design) 측면에서 공공서비스평가 방향연구〉, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위 논문(http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=b83a375e0f7b6f8bffe0bdc3ef48d419)

⁷¹ 김정은(2009), 〈혁신적인 서비스 디자인을 위한 디자인의 역할〉, 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위 논문(http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=e36508a9d7030861ffe0bdc3ef48d419)

B. 산학연관 협업을 통한 서비스디자인 혁신

2010년대에 이르러 서비스디자인이 활성화될 수 있었던 중요한 계기는 정부에 의해 마련되었다. 정부는 2010년대의 제조 서비스화, 서비스산업 확대 등 산업 구조적인 변화를 반영한 다양한 정책을 통해 서비스디자인을 지원하였다. 이처럼 정부가 서비스 혁신의 필요성을 인식하게 되면서 국책 연구소, 정책 연구 기관들을 중심으로 서비스 고도화를 위한 각국의 정책들이 연구되고 해외의 다양한 서비스 혁신 동향이 국내에 소개되었다. 또한 서비스디자인을 비디자인어들에게 알리는 홍보 활동이 활발해졌다.

2010 서비스 R&D 활성화 방안

당시 지식경제부와 한국디자인진흥원을 중심으로 에너지, 보건 의료, 산업단지, 전통시장 등 공공서비스 분야에서의 시범 사업과 서비스디자인 관련 R&D 과제들이 추진되었다.

2010 디자인 대학원 최초의 서비스디자인학과 신설

동서대학교가 디자인 대학원 최초로 서비스디자인학과를 신설했다. 현재는 성균관대학교, 이화여자대학교, 홍익대학교 등 다양한 대학에서 서비스디자인 대학원 과정을 신설하여 인재를 양성하고 있다.

2010 서비스디자인 특집

디자인 전문지 『월간 디자인』은 국내 최초로 서비스디자인 특집호(보이지 않는 디자인, 서비스를 디자인하라, 2010년 10월호)를 출간하였다. 디자인의 각 분야에서 서비스디자인에 대한 관심을 갖는 중요한 계기가 되었을 것으로 보인다.

2011 산업계에서의 UX 전문가

민간 산업에서는 현대카드, 신한은행 금융업과 의료업계에서 먼저 서비스디자인을 도입하기 시작하였고, 제조업에서는 삼성전자, LG전자, 현대자동차 등 대기업을 중심으로 서비스디자인 조직이 갖춰졌다.

2011 한국서비스디자인협의회(한국서비스디자인학회) 설립⁷²

서비스디자인 연구와 확산을 위해 산학연관 협업 기구로서 한국서비스디자인협의회가 법인으로 설립되었다. 국내 대표 서비스디자인 전문가들이 공공분야의 사회문제 해결, 제조업 기반 서비스융합 연구, 산업 발전을 위한 의견 수렴 및 정책 개발의 장을 마련하였으며 2014년 대구지회를 시작으로 광주지회, 중부지회 등 지역활동이 본격적으로 생겨났다. 한국서비스디자인학회로 변경한 2017년 이후에도 활동을 이어가고 있다.

⁷²
사단법인 한국서비스디자인학회
(www.servicedesigncouncil.kr)

2011 최초의 서비스디자인 워킹 그룹

한국디자인진흥원의 주최로 최초의 디자인 워킹 그룹 Design Dive가 설립되었고 2014년까지 총 6회에 걸쳐 다양한 문제에 대한 서비스디자인의 해결책을 제시하였다.

2012 서비스 관련 팀 창설

서울디자인재단(백종원 대표이사)이 디자인진흥기관 중 최초로 시민 서비스디자인 팀 등 서비스디자인 관련 3개 팀을 창설하였다.

2014 산업디자인진흥법 개정

산업디자인진흥법이 개정되어 산업디자인의 한 분야로 서비스디자인이 추가되었고, 이 개정안⁷³은 2015년 7월부터 시행되어 효력을 발휘하게 되었다. 산업디자인에 서비스디자인의 개념이 추가되면서 서비스디자인의 수요 확산과 이에 따른 체계적인 지원이 활성화되는 결정적인 계기가 되었다.

2014 정부3.0 국민디자인단 발족

다양한 이해관계자들이 정책의 기획 단계부터 참여함으로써 맞춤형 공공 서비스를 개발할 수 있다는 취지에 따라, 산업통상자원부와 행정안전부는 시민, 전문가, 공무원 등으로 구성된 국민디자인단을 운영하게 되었다.⁷⁴ 국민디자인단은 독일 iF디자인어워드에서 2016년 새롭게 창설된 서비스디자인 부문의 최고상인 금상을 수상하였다.

2014 서비스디자인 표준 모형 개발

한국디자인진흥원은 한국산업인력공단과 협력하여 2014년 국가인적자원 양성의 표준이 되는 국가직무능력표준 (NCS, National Competency Standards)에 서비스경험디자인을 업무 영역으로 하는 표준 모형을 개발하였다.

2017 최초의 서비스디자인 학부 생성

서울의 성신여자대학교에 서비스디자인 학문을 학부 차원에서 제공하는 최초의 학과인 서비스·디자인공학과⁷⁵가 신설되었다. 서비스·디자인공학과는 서비스디자인과 공학을 융합한 학과이다.

73

산업디자인진흥법(<https://www.law.go.kr/법령/산업디자인진흥법>),
2021.12월 기준

74

한국디자인진흥원, 국민디자인단 (<https://www.kidp.or.kr/?menu=1130>)

75

성신여자대학교, 서비스·디자인공학과 (<https://www.sungshin.ac.kr/sites/serdesign/index.do>)

76
한국디자인진흥원, 서비스·경험디자인 국가기술자격검정 (<https://www.kidp.or.kr/?menu=1377>)

2017 행정절차법 개정

서비스디자인이 행정 전 과정에 활용될 수 있는 제도적 기반이 마련되었다

2019 서비스·경험디자인 기사

서비스·경험디자인 기사⁷⁶가 국가기술자격으로 신설됨과 동시에 국가기술자격법 시행령 개정안을 공포함에 따라 한국디자인진흥원이 서비스·경험디자인 기사의 자격 검정 및 관리 업무를 위탁 및 수행하게 되었다.

2019 디자인 주도 사회적기업 혁신역량 강화사업

한국디자인진흥원은 서비스디자인을 혁신 도구로 활용하여 사회적 경제 조직의 비즈니스 모델을 특화시키기 위해 ‘디자인 주도 사회적기업 혁신역량 강화사업’을 시행하였다.

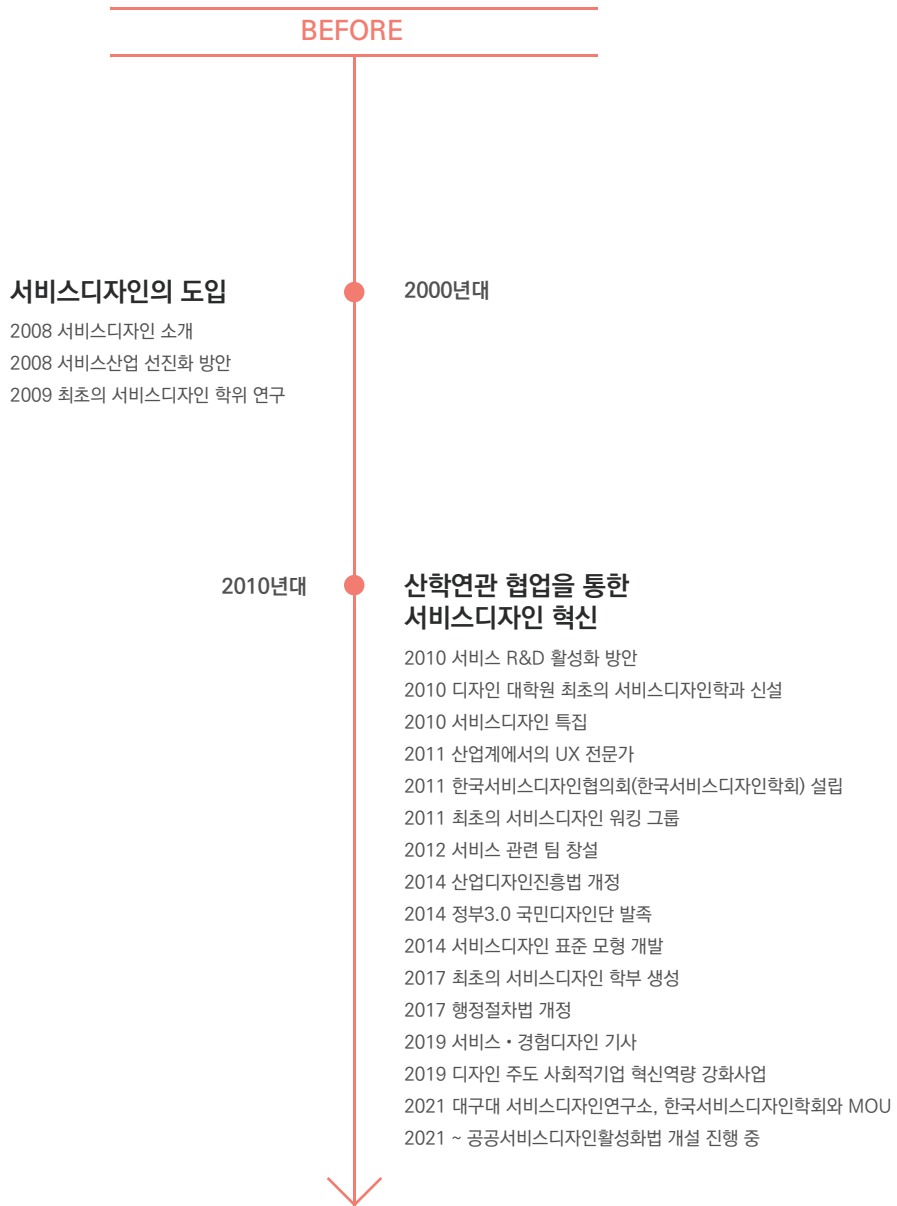
2021 대구대 서비스디자인연구소, 한국서비스디자인학회와 MOU

대구대는 2022학년도 서비스디자인 전공을 신설하고 서비스디자인 분야의 국제적인 연구 및 사업 추진을 통한 연구 네트워크를 구축하기 위하여 한국서비스디자인학회와 업무 협약을 체결했다.

2021 ~ 공공서비스디자인활성화법 개설행 진행 중

행정안전부를 중심으로 시민의 정책 참여를 보장하고 사용자 중심의 공공서비스 공급 시스템의 구축을 추진함으로써 공공서비스의 품질과 효율성을 높여 시민의 기본권을 보장하고자 하는 공공서비스디자인 활성화법이 개설행 중이다.

C. 한눈에 살펴보기



3.2.3 서비스디자인의 글로벌 현황

1980년대부터 발전해 온 서비스디자인은 학문적인 성과와 함께 실용 학문으로서 서비스산업의 고도화를 위해 다양한 노력을 하고 있다. 미국, 일본, 독일, 핀란드, 영국 등의 국가들에서는 서비스산업 혁신에 대한 관심이 높아짐에 따라 정부가 적극적으로 서비스 혁신 프로그램의 도입을 추진하고 있다. 개별 국가 차원을 넘어서 EU에서도 종합적인 서비스 혁신 프로그램의 도입을 위해서 다양한 정책 방안을 연구하고 구체적인 실행 계획을 작성하여 운영하고 있다. 이처럼 전 세계는 서비스디자인이 경제, 사회, 교육 등 국가 기반에 미치는 영향에 대해 인지하고 이를 위한 다양한 노력을 하고 있다. 서비스디자인을 위한 각 국가들의 노력과 서비스디자인의 현황에 대해 알아보겠다.

A. 미국과 영국: 고부가가치 신규 산업 창출 의지

미국의 컴퓨터 하드웨어 제조 판매 기업 IBM은 새로운 학문인 서비스 사이언스에 많은 지원을 아끼지 않았다. 서비스 사이언스란 서비스산업의 본질을 규명하고 이를 바탕으로 혁신과 생산성 향상을 달성하기 위한 IT, 과학, 수학, 경영학, 경제학, 마케팅 등의 다양한 학제간 지식을 추구하는 분야이다. 이미 전 세계의 산업구조가 서비스산업으로 이동하고 있고, 특히 제조업의 주요 가치 창출 활동이 서비스 분야로 옮겨 가면서 미국은 서비스 중심으로 국가의 비즈니스 포트폴리오를 재편하는 노력을 기울여 왔다. 그에 따라 서비스 품질, 가격 책정, 신서비스 설계, 의료, 금융, 교통, 항공 등의 고부가가치 분야에서 서비스 혁신을 위한 노력이 지속되었다.

영국은 디자인 카운슬, 리브 워크, 엔진 등의 강력한 서비스디자인 역량을 기반으로 고부가가치 신규 산업 창출을 위한 노력을 지속하였다. 특히 영국의 경우 서비스와 경영 분야의 콜라베이션(collaboration)을 통하여 서비스 비즈니스 모델을 개발하고, 제조업의 서비스화, 조직 및 시스템 혁신, IT 기술 활용의 상품화 등을 이루었다.

B. 독일, 일본: 제조 생산 분야에서의 단계적 서비스 혁신

제조 생산 분야에서 두각을 나타내고 있는 독일의 경우, 해당 분야에 서비스디자인을 도입하여 단계적 혁신을 이루기 위해 노력하였다. 1995년부터 서비스 R&D 지원을 시작하였고, 전체 R&D 지원 규모의 15%인 총 18억 유로 이상을 서비스 혁신을 위한 정책을 구안하는 데 지원하였다. 이로 인하여 서비스 수출, 제품과의 서비스 융합, 서비스 질 및 숙련도 향상이 이루어졌다. 서비스 실험실을 운영하여 개별 기업의 서비스 혁신을 지원하고 디자인 리터러시 증진을 위해서도 노력하였다.

77

삼성경제연구소(2007), 《일본의 서비스 산업 활성화 전략과 시사점》 (http://www.moel.go.kr/local/jungbu/common/downloadFile.do?sessionId=HzDjhSn6uakFLpxg3ONQDh7fCgM24nLEE5LMPQkchK2ipHdayX6tY8N9JzV3hq1p.moel_was_outside_servlet_www/local?file_seq=21171251244&bbs_seq=1183446418834&bbs_id=LOCAL1)

78

Inland (<http://inlanddesign.fi/>)

일본은 2014년 전체 서비스산업을 대상으로 한 새로운 서비스산업 정책⁷⁷을 발표하였다. 생산성 향상에 초점을 둔 기존 정책에서 한 걸음 더 나아가 서비스산업의 고부가가치화를 목표로 서비스산업 생산성 협의회를 구성하고, 수요 창출 확대, 경제력 및 생산성 향상, 정책 인프라 정비를 위한 서비스 육성 정책을 마련하였다.

C. 핀란드: 공공성과 복지를 강조하고 서비스 중소기업 육성

핀란드는 서비스디자인을 통한 혁신을 위해 국가 차원에서 다양한 연구를 개발, 지원하고자 노력하는 국가이다. 이를 위해 연구 개발 혁신을 위한 공공기금 기구인 Tekes(the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation)에서 조직한 프로그램 'Serve Innovative Services'를 운영하기도 했다. 또한 핀란드 정부는 사용자 중심-인간 중심의 서비스(정책) 디자인의 핵심인 '공동 디자인(Co-designing)'을 위하여 이민국 내 서비스디자인 스튜디오(부서)를 운영하며 혁신 기술을 활용⁷⁸해 부서 간 관료주의적 장벽을 보완하고 국민들에게 와닿는 서비스를 제공하고자 노력하였다. 특히 공공성이 큰 보건, 금융 분야와 B2B 서비스를 국민들에게 제공하고, 중소기업의 서비스디자인 리터러시를 증진하기 위한 프로그램 개발에도 주력하였다.

D. 싱가포르: 정부 중심의 서비스 디자인 조직 운영 및 활용

싱가포르 정부의 디자인산업 육성 전략인 Design 2025⁷⁹가 발표되면서 정부의 디자인 활용 확대 방안도 제시되었다. 관련 내용으로는 디자인 전문가 채용, 디자인 조직의 구성, 디자인 적용 시범 사업의 실행 등이 있다. 국무총리실 산하 THE Lab(The Human Experience Lab)에서는 정부 각 부처의 디자인씽킹 교육 및 프로젝트 진행을 주관하고 있으며, 국세청(LEA:D)에서는 디자인과 데이터 사이언스 간의 결합을 연구하여 관련 정책들을 제공하고 있다.

79

Design Singapore Council (<https://www.designsingapore.org/resources/design-2025.html>)

3.2.4 서비스디자인의 국내 현황

글로벌 동향과 비교하면 서비스디자인이 국내에 도입된 시기는 다소 늦은 편이었으나, 국내의 강력한 디자인 거버넌스, 공공 수요 시장의 확대, 기술 혁명과 높은 수준의 기술 인프라 구현 등으로 빠르게 발전하였다. 전 세계적으로 서비스디자인을 조직 역량으로 활용하는 시기를 지나 정책을 위한 디자인으로서 서비스디자인이 활용되고 있는 오늘날 국내의 서비스디자인 현황에 대해 알아보겠다.

A. 관련 단체

거버넌스 측면에서 서울시의 디자인정책과 등 정부 산하에 서비스디자인 운영을 위한 다양한 부처들이 마련되어 있으며, 특히 한국디자인진흥원 서비스디자인실에서는 서비스디자인의 수요 시장을 확장하기 위해 서비스디자인 기획연구 및 선행 사업을 추진하고 있다.

학계에서는 한국서비스디자인학회를 주축으로 하여 서비스디자인 관련 연구가 활발히 진행 중이며, 동서대학교, 성균관대학교, 이화여자대학교, 홍익대학교 등에서 서비스디자인 석사 과정을, 동서대학교, 성신여자대학교, 대구대학교는 학부에도 서비스디자인 관련 학과를 운영 중이다.

민간 부분에서 서비스디자인 리더러시를 증진하고 생활 밀착형 서비스를 제안하기 위한 노력도 꾸준히 있어 왔는데, 2014년 행정안전부와 한국디자인진흥원이 함께 기획한 ‘국민디자인단’이 대표적인 예이다. 이뿐만 아니라 각 지자체에서도 서비스디자인의 확산을 위한 시민 프로그램 및 학생들을 위한 서비스디자인 교육 등을 운영하고 있다.

B. 경제적 활용

서비스디자인은 부가가치가 매우 큰 편인 반면, 개발 비용이 낮은 편에 속한다. 이에 따라 산업연구원의 연구보고서⁸⁰에서는 서비스디자인 도입을 확대하여 제조업과 서비스업에서의 혁신 수단으로 활용할 필요가 있음을 강조하였다. 해당 보고서에서는 서비스디자인 분야 전문회사 수의 증가, 적극적인 정부 R&D, 신시장 개척을 위한 산업, 기술 등을 연계한 서비스디자인 중심의 융합 프로그램 도출 등을 강조하였다.

디자인산업과 관련한 자세한 사항은 앞 장의 서비스디자인의 산업 부분을 참고하기 바란다.

C. 인식 확산 및 역량 강화

중소기업, 디자인 기업을 대상으로 한 서비스디자인 프로세스 활용 및 혁신 지원을 위한 역량 강화 교육 및 컨설팅인 ‘디자인씽킹 기반 맞춤형 교육 컨설팅’ 프로그램이 한국디자인진흥원의 주도로 운영 중이다. 또한 서비스디자인 소개 및 활용 매뉴얼, 교육 콘텐츠, 운영 지침을 보급하고 프로그램을 확산하기 위한 활동 등을 공공 및 민간 수요 시장을 대상으로 서비스디자인에 대한 인식을 확산하기 위해 노력하고 있다. 또한 전문가 양성을 위하여 서비스디자인 고도화에 대해서도 지속적으로 노력하고 있다.

PART 02

서비스·경험디자인은 무엇인가?

정지연 / 유은

01

서비스·경험디자인의 이해

디자인씽킹, 사용자 경험디자인, 서비스디자인 등 다양한 서비스디자인의 정의를
비교해 본다.

정 지 연

1.1 디자인씽킹 정의

디자인씽킹(Design Thinking)은 디자이너가 생각하는 방식으로 문제를 창의적으로 해결하는 과정이다. 디자인씽킹이라는 개념은 디자인의 영역을 넘어 다양한 상황과 맥락에서 문제를 찾고 해결하는 접근 방법으로 활용되면서 더욱 발전하고 있다. 특히, 혁신을 위한 방법론으로서의 가치가 널리 인정되면서 비즈니스 전 영역에서 조직이나 기업의 혁신을 위한 도구로 활용되고 있으며, 나아가 사회 문제나 정책적 문제를 해결하는 데에도 큰 역할을 하고 있다.

학계에서의 논의

⁸¹
Peter Rowe(1987), 《Design Thinking》, Cambridge, MA: MIT Press

⁸²
Nigel Cross(2006), 《Designerly Ways of Knowing》, Berlin: Springer

초기 논의들 중 하나로 피터 로워(Peter Rowe)는 디자인씽킹의 절차적 측면에 대하여 소개하였는데, 주로 건축이나 도시계획에서의 디자인 과정을 체계적으로 설명하고 일반화된 원칙을 제안하였다.⁸¹ 더불어 디자이너들이 일하는 방식에 대해 논하고 문제해결의 과정 자체가 해결 방안을 만들 수 있음을 주장하였다. 이후 디자이너들이 어떻게 일하고 사고하는지에 대해 다양한 분야의 연구가 있었는데, 그중 나이젤 크로스(Nigel Cross)⁸²는 디자이너들이 정의 내리기 어려운(ill-defined) 문제들을 다룰 때 해결책 중심의 문제 해결 방식을 사용한다고 보고, 새로운 해결책을 창출하려는 디자이너들의 성향을 설명하기 위해 유도 추론(Abductive Thinking)을 강조하였다. 일리노이 공과 대학(Illinois Institute of Technology)의 명예교수였던 찰스 오웬(Charles Owen, 2007)은 디자인씽킹을 과학적 사고(Scientific Thinking)의 상호보완적 개념으로 보고 특히 복잡하고 불분명한(ill-formed) 문제들을 해결하는 데 큰 가치가 있다고 보았다. 그는 또한 창의성의 영역을 크게 맥락(상징적-현실적)과 프로세스(분석적-종합적)라는 두 개의 축을 중심으로 나누고, 상징적이고 분석적인 과학과 현실적이고 종합적인 디자인의 두 영역 간의 사고 방법의 차이로 인해 서로 효과적인 보완 관계가 성립될 수 있다고 하였다.

산업에서의 논의

83

Tim Brown(2009), 《Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation》, New York: Harper Collins

84

Roger Martin(2009), 《The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage》, Cambridge MA: Harvard Business Press

학계에서부터 논의되기 시작한 디자인씽킹이라는 용어는 오늘날 기업이 직면하고 있는 비즈니스와 관련된 문제에서 많이 사용되고 있다. 글로벌 디자인 전문 회사인 아이디오(IDEO)를 이끌고 있는 팀 브라운(Tim Brown)⁸³은 디자이너처럼 생각하는 것(Thinking like a Designer)을 통해 제품, 서비스, 프로세스를 넘어 전략을 개발하는 방법까지도 변화시킬 수 있다고 주장하면서 조직을 변화시키고 혁신의 영감을 만들어내는 디자인씽킹의 역할을 강조하고 널리 알리는 데 기여하였다. 주로 전문 디자이너가 사고하고 일하는 방식에 초점을 둔 팀 브라운과 달리 토론토 로트먼 경영대학원 학장인 로저 마틴(Roger Martin)⁸⁴은 디자인씽킹이 조직 체계에 더욱 초점을 두고 조직이나 기업에 경쟁 우위(competitive edge)를 제공하는 역할을 한다고 주장하였다. 이들의 사례는 모두 디자인에 대한 경영 분야에서의 관심을 보여준다. 이에 따라 비즈니스와 경영 교육에서도 디자인씽킹에 대한 이해가 중요하게 인식되면서 MBA 과정에 디자인씽킹이 도입되었다. 해당 사례로는 폭스 경영대학원, 템플대학교(Temple University), 로트먼 경영대학원, 토론토대학교(University of Toronto), 사이드 경영대학원, 옥스포드 대학(University of Oxford), 웨더헤드 경영대학원, 케이스웨스턴리저브대학교(Case Western Reserve University) 등이 있다.

디자인씽킹은 다양한 기관, 기업, 학계에서 정의되고 있다.

85

Tim Brown(2008), 《Design Thinking》, Harvard Business Review

86

Ingo Rauth, Eva Köppen, Birgit Jobst and Christoph Meinel(2010), 《Cited in Design Thinking: An Educational Model towards Creative Confidence》

87

David Kelley, Tom Kelley(2014), 《Creative Confidence》, William Collins

88

Jeanne Liedtka(2018), 《Why design thinking works》, Harvard Business Review

89

Nigel Cross(2011), 《Design Thinking》, BERG

제목	내용
팀 브라운 ⁸⁵ (2008)	디자인씽킹은 혁신 활동의 전체 스펙트럼에 인간 중심의 디자인 정신을 주입하는 방법론이다. 즉, 혁신은 사람들이 삶에서 무엇을 원하고 필요로 하는지, 그리고 특정 제품의 제조, 포장, 마케팅, 판매 및 지원 방식에 대해 무엇을 선호하는지에 대한 철저한 이해와 직접적인 관찰에 의해 추진된다.
IDEO, ideo.org	디자인씽킹은 창의적인 문제 해결을 위한 과정이다. 인간 중심의 핵심을 통해 조직이 사용자에게 집중하도록 하여 제품, 서비스 및 내부 프로세스를 개선할 수 있다.
d.school in Stanford ⁸⁶	디자인씽킹은 정적인 과정이 아니라 창의적인 문제 해결을 위한 접근법이다. 각 팀과 개인은 문제를 해결하면서 자신만의 프로세스를 개발하고, 진행하면서 적응해 간다. 중요한 것은 결과가 어떻게 되는지가 아니라 어떻게 일하는지에 신경을 쓰는 것이다. 단계와 상관없이 프로세스는 공감, 프로토타입, 공동창작, 반복 및 피드백이라는 기본 요소를 갖추어야 한다.
톰 켈리 & 데이비드 켈리 ⁸⁷ (2014)	디자인씽킹은 디자이너의 도구와 사고방식을 사용하여 인간에게 필요한 것을 찾고 새로운 솔루션을 만드는 방법이다. 이러한 접근 방식은 단지 미학이나 물리적 제품에 관심을 기울이는 것 이상을 의미한다. 디자인씽킹이라는 방법론을 사용하여 창의적이고 새로운 방법으로 다양한 개인, 사회, 그리고 비즈니스 문제들을 다룰 수 있다.
진 리드카 ⁸⁸ (2018)	디자인씽킹은 혁신가들이 혁신을 방해하는 역생산적 경향에서 벗어날 수 있도록 도와주는 구조화된 프로세스를 제공한다. 그것은 실용적인 도구와 인간 본성에 대한 통찰을 통합한 사회 기술이다.
나이젤 크로스 ⁸⁹ (2011)	디자인씽킹은 인간의 인지에 내재된 것이며 우리를 인간으로 만드는 핵심 부분이다.
Design Management Institute, dmi, org	디자인씽킹은 고객 중심의 공감, 창조적인 반복, 메이커 정신에 대한 편견을 넘어 조직에서 창의성과 혁신을 배양하는 수단으로써 현대 조직에 더 많은 것을 제공한다.

디자인씽킹에 대한 3가지 관점

1. 혁신 방법론으로서의 디자인씽킹: Design Thinking as a methodology⁹⁰

디자인씽킹을 하나의 방법론(methodology)으로 보는 관점이다. 인간은 누구나 창의적이고, 또한 후천적으로 노력하면 더욱 창의적일 수 있다는 전제하에 이러한 창의성(creativity)에 더해 영감(inspiration)과 프로토타이핑(prototyping)을 활용하여 감정적(emotional), 기능적(functional)으로 의미 있는 아이디어를 발굴함으로써 획기적인 혁신을 이룰 수 있다고 본다. 이러한 개념적 접근은 IDEO에서 주로 사용되어 다양한 형태의 기업들이 혁신을 이루고 성장하는 데 많은 도움을 주었다.

2. 사고방식으로서의 디자인씽킹: Design Thinking as a way of thinking

디자인씽킹을 인간이 가진 인지 능력의 유형 중 하나로 보는 관점으로 디자이너 개개인이 문제를 해결하기 위해 사고하는 방법에 집중한다. 디자인의 문제를 복잡하고 규명하기 어려운 문제로 보는 관점이기도 하다. 흔히 문제에 대한 해결 과정을 위한 유도 추론(abductive thinking)과 유사한 사고법으로 설명되거나, 이에 더해 귀납법(inductive), 연역법(deductive)이 함께 혼합된 사고법으로 설명되기도 한다. 또한, 수렴적(convergent) 사고와 확산적(divergent) 사고의 반복적인 과정으로 설명될 수 있다.

3. 마인드셋으로서의 디자인씽킹: Design Thinking as a mindset

디자인씽킹을 문제를 대하는 태도나 자세에 집중하여 이해하는 관점이다. 흔히 언급되는 특징과 관련된 어휘에는 인간 중심적인(human-centered), 열린 마음의(open-minded), 낙관적인(positive), 협동의(collaborative), 실험적인(experimental), 공감하는(empathetic) 등이 있다. 이러한 마인드 셋은 창의적인 발상을 통한 혁신적 아이디어 발굴을 위해 필수적인 요소로 인식된다.

디자인씽킹 프로세스

스탠포드 대학(D. School)에서 개발한 디자인씽킹 프로세스는 공감하기(Empathize), 문제 정의(Define), 아이디어 찾기(Ideate), 프로토타입(Prototype), 평가하기(Test)의 다섯 단계로 이루어진다. 이는 구체적으로, 사용자의 행동을 바탕으로 그들의 생각과 요구를 확인하고, 간단한 재료를 사용해서 빠른 속도로 해결을 위한 아이디어를 구체화한 다음, 사용자의 의견을 듣고 이를 반영해 수정하고 다시 평가받는 작업을 반복하는 과정을 통해 문제 해결 방법에 접근하는 것이다. 한편, IDEO는 디자인씽킹의 과정을 발견(Discovery), 해석(Interpretation), 아이디어 만들기(Ideation), 실험하기(Experimentation), 발전하기(Evolution)의 다섯 단계로 본다. 각 단계별로 문제를 이해하고 영감을 모으는 것에서부터 시작하여 자료들로부터 의미를 찾고 기회를 포착하는 해석의 과정을 거친다. 디자인씽킹은 기회를 실현하기 위한 아이디어들을 만들고 실험을 통해 테스트하면서 또다시 새로운 발견으로 나아가는 과정으로 설명된다.

1.2 서비스디자인 정의

91

Sangiorgi, Daniela and Prendiville, Alison and Jung, Jeyon(2016), (Expanding Service Design Spaces), In: Designing for Service: Key Issues and New Directions. Bloomsbury, London, pp. 26-42

서비스디자인(Service Design)이란 서비스를 개발하고 혁신하기 위한 과정 전반에서 행해지는 디자인 활동을 포괄적으로 일컫는 개념이다. 이것은 서비스 사용자를 이해하기 위한 접근 방법에서부터 디자인 방법이나 도구들의 사용, 서비스 시스템과 프로세스 디자인에 이르기까지 다양한 활동을 포함한다.

서비스디자인은 90년대 초반부터 서비스 혁신을 위한 창의적이고 인간 중심적인(human-centered) 접근 방식을 도입하기 위한 시도로써 활용되기 시작하여 응용 분야와 관련된 연구 영역이 지속적으로 확장되고 있다.⁹¹

학계에서의 논의

서비스디자인은 1991년 쾰른 국제디자인학교(Köln International School of Design_KISD)의 미하엘 에알호프 교수(Prof. Dr. Michael Erlhoff)에 의해 소개되었다. 서비스디자인에 대한 초기의 논의는 새로운 서비스 개발(New Product Development, NPD)에서 특정 디자인 도구 및 활동의 역할을 설명하는 것에 초점을 두었다. 새로운 서비스 개발에 대한 논의는 점차 서비스 혁신을 위한 디자인씽킹의 잠재적 역할에 대한 관심으로 확대되었고, 이는 다시 디자이너들이 NPD 프로세스의 전 과정에서 자신들의 역할을 확대시킬 수 있는지에 대한 논의로 발전되었다. 현재에는 서비스 개발뿐 아니라 서비스 구현을 위한 다양한 논의가 진행되고 있다. 경영이나 마케팅 분야의 일부로 여겨지던 서비스디자인이 하나의 학문 분야로서 성장해나가기 위해 서비스 공학이나 서비스 경영 등 서비스를 연구하던 기존 학문 영역과의 관계 속에서 서비스디자인의 역할을 규정하는 연구도 활발히 이루어지고 있다.

산업에서의 논의

2001년 서비스디자인 전문 기업을 표방한 디자인 컨설턴트 회사인 리브워크(Livework)가 런던에 설립되었다. 이후 약 10여 년간 영국과 유럽을 중심으로 서비스 경험을 디자인하는 전문 기업들이 생겨났다. 국내의 업계에서 서비스디자인을 주목하게 된 배경에는 서비스 혁신 필요성을 인식한 정부의 노력이 큰 역할을 하였다. 2009년 정보통신산업진흥원의 주관으로 개최된 서비스 R&D 국제 콘퍼런스를 통해 그 개념이 알려지게 되었고, 2010년부터 산업부와 한국디자인진흥원의 시범 사업 및 R&D 과제로 서비스디자인의 사례들이 실행되었다.⁹² 민간에서는 금융산업과 의료서비스 영역에서부터 서비스디자인에 대한 관심이 나타나기 시작하였고, 제조업에서는 삼성전자가 가장 먼저 서비스디자인 조직을 갖추었다. 공공영역에서도 기존의 공급자 중심이던 공공서비스를 사용자 중심으로 혁신하기 위한 방안으로 서비스디자인을 활용하기 시작하였다.

92

윤성원(2017), 《보이지 않는 서비스 보이는 디자인》

현재 에너지, 보건 의료, 복지, 산업단지, 전통시장, 학교 등 다양한 공공분야에서 서비스디자인을 통한 혁신 사례들이 생겨나고 있다.

서비스디자인은 다양한 기관, 기업, 학계에서 정의되고 있다.

제목	내용
한국디자인진흥원(2012)	서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 디자인 방법을 적용하여 사용자의 생각과 행동을 변화시키고 경험을 향상하게 하는 분야로서 사용자 중심의 리서치가 강화된 새로운 디자인 방법에 제조 및 서비스를 접목하거나 신서비스 모델을 개발함으로써 새로운 부가 가치를 창출하는 것을 말한다.
한국서비스디자인협회(2011)	서비스디자인이란 고객이 서비스를 통해 경험하게 되는 모든 유형형의 요소(사람, 사물, 행동, 감성, 공간, 커뮤니케이션, 도식 등) 및 모든 경로(프로세스, 시스템, 인터랙션, 감성 로드맵 등)에 대해 고객 중심의 맥락적인(contextual) 리서치 방법을 활용하여 이해관계자 간에 잠재된 요구를 포착하고 이것을 창의적이고 다학제적, 협력적인 디자인 방법을 통해 실체화(embodiment)함으로써 고객 및 서비스 제공자에게 효과적, 효율적이며 매력적인 서비스 경험을 제공하고자 하는 방법 및 분야를 의미한다.
디자인 카운슬 (Design Council, UK)	서비스디자인은 고객에게 유용하고 효율적이며 효과적이며 매력적인 서비스를 만드는 것에 대한 모든 과정이다. 서비스디자인은 고객 또는 사용자에게 무형의 느낌만을 주는 것이 아닌 실제로 존재하는 것으로서 서비스 접점이라고 부른다.
서비스디자인네트워크 (Service Design Network)	서비스디자인은 유용성, 편의성, 효율성을 갖춘 바람직하고 효과적인 서비스 창출을 목적으로 한다. 고객의 경험에 초점을 두고 서비스 이용 품질을 높이는 것을 핵심가치로 추구하는 인간 중심적인 접근 방식이며 통합적인 전략, 시스템, 프로세스, 접점 디자인 결정을 고려하는 전체론적 접근 방식이다. 사용자 지향적이고 팀에 기반을 둔 학제 간 접근 방식과 지속적인 학습 사이클을 통합한 체계적이고 반복적인 프로세스를 말한다.
리브워크 (Livework)	시간의 흐름에 따라 사람들이 다다르게 되는 다양한 서비스 접점(Touchpoint)을 디자인하여 고객이 다양한 경험을 할 수 있게 하는 것이다. 서비스 개발을 위한 디자인 프로세스와 역량인 서비스디자인은 기존의 서비스를 개선하고 새롭게 혁신하기 위한 창조적이며 실질적인 방법이다.
엔진 (Engine)	훌륭한 서비스를 개발해 제공하도록 돕는 전문 분야로 서비스디자인 프로젝트는 환경, 커뮤니케이션, 제품 등 디자인의 여러 분야를 포괄해 고객이 서비스를 쉽고, 만족스럽고, 효율적으로 누릴 수 있도록 각 요소를 개발하는 것이다. 더 중요한 것은 누가 이 서비스를 개발하는지 잊지 않도록 각인시키는 것이다.
디자인씽커스그룹 (DesignThinkers Group)	팀워크와 공동 창조에 중점을 둔 활동 기반 프로세스로서 서비스디자인씽킹을 통해 복잡한 문제에 대한 혁신적인 아이디어, 변화 및 솔루션을 개발하고 제공할 수 있다. (designthinkersgroup.com)
피어인사이트 (Peer Insight)	서비스디자인은 서비스 혁신을 위해 서비스를 이루는 모든 유형형 요소를 배열하고 이를 근거로 하여 디자인하는 것이다. 커뮤니케이션, 공간, 행동, 사람, 사물, 도시 등 서비스를 이루는 모든 요소를 리서치에 근거해 디자인하고 배열해 서비스의 혁신을 이루는 것이다.
비르기트 마게르 (Birgit Mager)	서비스디자인은 고객의 관점에서는 유용하고 사용성이 편리해야 하며, 공급자의 관점에서는 효율적인 서비스를 만드는 것을 목적으로 한다.
스테판 모리츠 (Moritz)	서비스디자인은 고객에게 유용하고 사용하기 편리하고, 조직에 효과적이다. 또한 기존의 것을 개선하거나 혁신하여 통합하는 분야이다.

서비스디자인 이해를 위한 3가지 관점⁹³

1. 스킬로서의 서비스디자인: Service Design as a skillset

서비스디자인에서 강조되는 사용자에 대한 조사, 공동 디자인(co-design), 시각화를 위한 도구들(사용자 고객 여정 지도, 서비스 청사진 등)를 활용할 때 디자이너가 가진 스킬에 중점을 두는 관점이다. 따라서 이러한 스킬을 활용한 결과물과 함께 제공되는 서비스 지향적인 사고가 강조되며 서비스 개발의 초기 단계(조사 및 디자인)에 기여하는 바가 크다. 디자이너와 서비스 조직이 각자 역할을 명확하게 분리하고 서로 다른 방식과 프로세스에 따라 작업을 진행하며 서비스디자인의 절차적 측면에 맞춰 조직이 변화하는 경우가 많다.

2. 체계적 프로세스로서의 서비스디자인: Service Design as a systematic process

서비스 개발과 구현에 이르는 전 과정에 걸쳐 작용하는 서비스디자인의 역할은 조직의 문화에 맞는 체계적인 디자인 프로세스의 적용을 통해 변화를 이끌어내는 것이다. 의사결정을 거쳐 서비스 조직이나 프로젝트의 성격에 맞는 디자인 프로세스를 학습하면, 이는 조직 변화의 원동력으로 작용하여 서비스의 개발이나 혁신 과정을 이끈다. 디자이너와 서비스 조직이 밀접하게 공동창작하면서 디자이너가 공동의 프로세스를 이끌며 진행하는 방식이다.

3. 접근방식으로서의 서비스디자인: Service Design as an approach

서비스 디자이너 또는 서비스디자인 조직이 가지고 있는 변화와 혁신을 위한 접근 방식에 대해 높이 평가하는 관점이다. 이러한 접근 방식을 통해 서비스 제공자가 자신들이 제공하는 서비스에 대해 어떻게 생각하는지를 실패함으로써 장기적으로 변화하게 하는 것을 목표로 한다. 서비스 조직이 서비스디자인 과정에 참여함으로써 조직 내에 학습이 일어나게 되는데, 이 학습 과정에서 프로토타이핑은 서비스 조직이 기존에 일하던 방식과 프로세스를 새롭게 바라보고 혁신하기 위한 실험의 도구로써 활용되기도 한다. 눈에 보이는 뚜렷한 서비스디자인 결과물(deliverables)이 없는 경우가 종종 발생하기도 하며, 학습에 의해 조직 내부 또는 외부에서 변화가 일어나기도 한다. 서비스 디자이너가 서비스 조직에 소속되어 일하거나 양측이 통합된 형태로 프로젝트가 진행되는 경우가 주로 해당된다.

1.3 사용자 경험디자인 정의

94

Interaction Design Foundation
"User Experience Design"
(<https://www.interaction-design.org/literature/topics/ux-design>)

사용자 경험(UX: User Experience)디자인은 사용자가 제품 및 시스템을 사용할 때 의미 있고 적절한 경험을 할 수 있도록 경험 전반을 디자인하는 분야이다. 이것은 브랜딩, 디자인, 사용성 및 기능의 측면과 제품을 획득하고 통합하는 전체 프로세스 디자인 측면을 포함한다.⁹⁴ 이때 시스템은 그래픽 인터페이스, 제품디자인, 물리적 인터랙션(interaction), 사용 설명서 등으로 구성된다. 디자이너들은 상호작용을 통한 경험을 디자인하기 위해 사용자 경험의 질에 초점을 두고 프로세스에 적용되는 도구들을 활용한다. 사용자 경험디자인 관점에서의 성공은 디자인된 제품이나 서비스를 의뢰한 고객의 요구를 충족시키고 그것이 사용자에게 좋은 경험을 제공할 때이다. 결국, 상호작용을 위한 제품디자인의 과제는 결과적인 경험을 전면에 내세워 제품보다 먼저 경험을 설계하는 것이다.

학계에서의 논의

95

Marc Hassenzahl & Noam Tractinsky(2006), 〈User experience – a research agenda〉, Behaviour & Information Technology, 25:2, pp. 91–97, DOI:10.1080/01449290500330331

사용자 경험디자인 개념은 HCI(Human-Computer Interaction) 및 인터랙션 디자인 분야에서부터 시작되어 현재 디자인, 마케팅 등의 분야에서 널리 사용되고 있다. 기술이 점점 더 빠르게 발전하고 사용자의 요구에 부합하는 상호작용적인 제품과 서비스에 대한 관심이 증가함에 따라 학계에서도 기존의 제품과 서비스가 수용하지 못하는 기술 사용의 다양성과 새로운 측면들에 대한 실행 가능한 대안으로써 사용자 경험디자인에 대한 관심이 높아지고 있다. 그렇기 때문에 사용자 경험디자인의 개념적 정의에 대한 활발한 논의가 이루어지고 있으며 다양한 의견과 견해들이 공존하고 있다. 사용자 경험디자인에 대한 초기 논의들은 무엇이 좋은 사용자 경험을 구성하는가에 대한 공통된 견해를 확립하기 위해 노력했다. 그러나 이러한 공통점 확립의 과정에서 경험적(empirical) 연구의 부족으로 인해 관련 학술지 등에 거의 게재되지 않고 있는 등 이론적 발전과 개념에 대한 이해를 제한하는 문제점이 지적되기도 한다.⁹⁵

산업에서의 논의

사용자 경험디자인은 흔히 사용자 인터페이스(UI: User Interface) 디자인이나 사용성(Usability)과 같은 용어와 번갈아 사용된다. 하지만 사용자 경험디자인은 이 두 가지 중요한 개념을 포함하는 상위 개념으로서 광범위한 다른 영역도 포함한다. 사용자 경험 디자인은 브랜딩, 디자인, 사용성 및 기능 측면을 포함하여 제품을 구입하고 통합하는 전체 프로세스를 다룬다. 전체 사용자 여정을 아우르기 때문에 시각디자인, 프로그래밍, 심리학 및 상호작용 디자인(Interaction Design)과 같은 다양한 영역을 배경으로 한다. 일반적인 업무는 사용자 조사(User Research), 페르소나(Persona) 생성, 와이어 프레임(Wire frame) 및 대화형 프로토타입(Interactive Prototype) 제작 등을 포함하여 다양하다.

업무 영역은 조직마다 크게 다를 수 있지만 항상 사용자의 입장이 되어 모든 디자인 과정에 사용자 요구를 중심에 두고 최적의 방법으로 해결할 때까지 노력을 기울인다는 점에서 공통적이다. 사용자 경험디자인의 과정은 제품이나 서비스의 사용 상황이나 맥락에 대한 이해로부터 시작하여 사용자 요구를 파악하여 구체화하고 솔루션을 디자인한 뒤 다시 파악된 사용자 요구 사항에 맞게 평가하는 단계로 이루어진다.

사용자 경험디자인은 다양한 기관, 기업, 학계에서 다음과 같이 정의되고 있다.

96

Lauralee Alben(1996), 〈Quality of Experience〉, Interactions, 3(3), pp. 11-15

97

Wikipedia, "User Experience Design" (http://en.wikipedia.org/wiki/User_experience_design)

98

Nielsen-Norman Group "The Definition of User Experience" (<http://www.nngroup.com/about/userexperience.html>)

99

Mäkelä, A., Fulton Suri, J.(2001), 〈Supporting Users' Creativity: Design to Induce Pleasurable Experiences Proceedings of the International Conference on Affective Human Factors Design〉, pp. 387-394

100

Hassenzahl, M., Tractinsky, N.(2006), 〈User Experience - a Research Agenda〉, Behaviour and Information Technology, 25(2), pp. 91-97

제목	내용
국제표준화기구 ISO 9241-210(2010)	사용자 경험디자인은 사용자가 어떤 제품이나 시스템, 서비스를 직간접적으로 이용하면서 지각하고 반응하게 되는 경험을 사용자 경험으로 정의하고, 반복적으로 사용하는 상호작용 행위를 통해 학습과 경험을 바탕으로 사용자의 행동과 심리, 제품 사용을 종합적으로 분석하여 디자인하는 것이다.
İbrahim Safel	사용자 경험디자인은 사용자가 경험할 가능성이 높은 것을 공감하는 것이지, 그들이 경험할 것이라고 생각하는 것을 공감하는 것이 아니다. 이는 디자이너가 처음부터 사용자의 요구와 선호도를 이해한다는 것을 의미하며, 사용자 경험디자인 프로세스의 모든 단계에 사용자를 참여시키는 이유이다.
Sarah Gibbons- Nielsen Norman Group's Chief Designer	사용자 경험디자인은 사용자가 기업과 상호작용하는 모든 측면을 포함하며, 여기에는 앱, 키오스크, 웹사이트 또는 메일 등 최종 사용자가 접하는 모든 항목이 포함된다.
Alben ⁹⁶	사람들이 인터랙티브 제품을 사용하는 방법에 대한 모든 측면들을 포함한다. 예를 들어 손에 들고 있는 느낌이 어떠한지, 어떻게 작동하는지, 사용하는 동안 어떻게 느끼는지, 그들의 목적에 얼마나 잘 부합하는지, 그리고 그들이 사용하는 전체 맥락에 얼마나 잘 들어맞는지 등이 포함된다.
위키피디아 ⁹⁷	사용자 경험은 제품이나 시스템을 사용할 때 사용자가 가지고 있는 전반적인 경험과 만족도를 설명하기 위해 사용되는 용어이다.
닐슨-노르만 그룹 ⁹⁸	최종 사용자가 회사, 서비스 및 제품과 상호작용하는 모든 측면을 말한다.
매켈레 & 폴턴 수리 ⁹⁹	특정 맥락에서 동기 부여에 따른 행동의 결과이다.
하센잘 & 트랙틴스키 ¹⁰⁰	사용자의 심리적 상태(예상, 기대, 동기, 기분 등), 디자인된 시스템의 특성(복잡성, 목적, 가용성, 기능성 등) 및 상호작용이 발생하는 상황(또는 환경)의 결과(조직적/사회적 설정, 활동의 의미, 사용 자발성 등)의 측면을 포함한다.

사용자 경험디자인 이해를 위한 3가지 관점

1. 사용 동기에 중심을 둔 사용자 경험디자인

Motivation-oriented Experience Design

사용자들이 제품을 사용하려는 동기와 관련된 다양한 측면이 강조된다. 사용자가 제품을 왜 사용하려고 하는지, 그 이유가 제품을 사용하여 어떤 작업을 수행하기 위한 것에 관련된 것인지, 또는 사용자가 그 제품을 소유하거나 사용하는 데 있어 연관된 가치나 견해에 관련된 것인지 등에 대한 이해와 관련된다. 주로 사용자 경험디자인 프로세스의 초기 단계에서 사용자의 제품이나 서비스의 사용과 관련한 상황과 맥락에 대한 이해를 높이는 데 중요한 관점이며, 이를 통해 사용자의 요구를 정확히 파악하여 필요한 기능을 제공하는 데 도움이 된다.

2. 사용성에 중심을 둔 사용자 경험디자인

Function-oriented Experience Design

제품이나 서비스의 사용을 통해 사용자가 할 수 있는 일, 하고자 하는 일을 가능하게 하는 기능 제공에 중점을 둔다. 어떤 제품이나 서비스의 사용 동기에 대한 깊이 있는 이해를 바탕으로 파악한 사용자의 요구에 따라 그에 맞는 기능을 개발하고 제공 가능한 형태로 만드는 것과 관련된다. 개발된 기능이 적절하게 작동하는지에 대한 확인 과정을 포함하며 이를 위한 프로토타입 제작 및 사용성 평가가 중요한 역할을 한다.

3. 접근성에 중심을 둔 사용자 경험디자인

Accessibility-oriented Experience Design

제품이나 서비스가 얼마나 접근하기에 용이하고 심미적으로 만족스러운가에 중점을 둔다. 디자이너가 의도한 대로 사용자 경험이 이루어지기 위해서 제품이나 서비스가 어떻게 전달되고 의미 있는 경험을 형성하는지에 대한 고려가 중요하다. 먼저 사용자의 동기를 파악하고 그에 따라 적절한 기능을 제공하여 사용성을 충족시킨 이후에 접근성과 심미성이 갖춰졌을 때, 원활하고 유연한 경험을 위한 환경을 조성하는 데 역할을 한다.

02

서비스·경험디자인의 프로세스와 툴킷

이번 장에서는 서비스디자인의 프로젝트가 일반적으로 구조화되는 방식을 살펴보고 다양한 연구 및 기업, 기관 등에서 개발한 단계별 활용 툴킷을 소개한다.

유 은

2.1 서비스·경험디자인 프로세스

대량생산을 염두에 두고 개발되는 신제품 개발의 경우 생산 과정에서 막대한 비용이 소모되기 때문에 보통 철저한 시장 조사 및 소비자 조사 등을 기반으로 제품 디자인 단계가 체계적으로 진행된다. 이에 비해 서비스·경험디자인은 비선형적(nonlinear)이고 반복적인(iterative) 디자인 단계를 거치며 프로세스가 진행되는 것이 일반적이다. 뿐만 아니라 서비스·경험디자인 프로세스는 디자이너에 따라 그리고 프로젝트의 성격과 목적, 배경 및 상황에 따라서도 달라질 수 있다.

이와 같이 서비스·경험디자인 프로세스는 엄격하게 규정되거나 정형화되기 어렵긴 하나, 서비스디자인의 수요가 많아지고 학문적 지식이 축적되어 감에 따라 다양한 서비스·경험디자인 프로세스 모델들이 제시되고 있다. 이와 같은 서비스·경험디자인 프로세스 모델들은 각 디자인 단계를 따라 엄격하게 따라야 하는 처방적 성격의 가이드 라인이라기보다 복잡한 서비스·경험디자인의 접근 관점, 방법, 행위들을 성격에 따라 구조화하여 전체적인 과정을 조망해 볼 수 있게 하는 지식에 더 가깝다고 할 수 있다. 이와 같은 배경을 바탕으로 본 챕터에서는 서비스디자인 연구 커뮤니티에서 정의된 몇 가지의 대표적인 서비스·경험디자인의 프로세스를 소개하고 그 특징들을 살펴보고자 한다. 또한 마지막으로 이렇게 다양한 서비스·경험디자인의 프로세스에서 공통으로 발견되는 주요 핵심 단계들에 대하여 살펴보고자 한다.

2.1.1 서비스디자인 문헌에 정의된 서비스디자인 프로세스

우선 서비스디자인 연구자들 중 마크 스틱돈(Marc Stickdorn)과 제이콥 슈나이더(Jakob Schneider)는 2010년 그들의 저서 『This Is Service Design Thinking』에서 탐험(Exploration), 창작(Creation), 숙고(Reflection), 실행(Implementation)의 4가지 단계로 구성된 서비스디자인 프로세스를 소개하였다. 그들은 이러한 4단계가 복잡한 서비스·경험디자인 프로세스를 구조화하기 위한 가장 기본적인 방법이라고 보았다.

첫 번째 탐험 단계에서 디자이너의 중요한 태스크는 서비스 제공 기업의 문화와 목표를 이해하는 것이다. 해당 기업이 서비스·경험디자인을 이해하고 있는지, 그리고 서비스·경험디자인을 실행할 준비가 되어있는지를 파악하는 것이다. 서비스·경험디자인 프로세스는 디자이너와 서비스 제공 기업 구성원들과의 공동 작업과 협업을 통해 이루어진다. 여기서 디자이너의 자주권은 디자인 과정을 사용자 관점에서 창의적으로 이끌어가기 위한 것이며, 서비스 제공 기업의

협조와 열린 마인드셋을 통해 확보될 수 있기 때문에 해당 기업을 이해하는 과정이 필요한 것이다.

다음으로는 무엇이 진짜 문제인지를 파악하는 과정이 필요한데, 이를 위해서는 어떤 서비스에 대한 현재 고객 및 잠재적 고객들의 관점에서 그들의 진짜 동기와 상황을 전체적으로 파악해야 한다. 그 후에는 발견점들과 현재 서비스의 구조를 시각화하여 서비스·경험디자인 이해관계자들의 이해를 돕고 커뮤니케이션을 원활하게 하는 과정이 따른다.

두 번째 창작 단계에서는 서비스에 대한 아이디어와 콘셉트를 만들고 정의된 문제를 가장 효과적이고 창의적으로 해결할 수 있는 방안들을 구상하게 된다. 이 과정은 디자이너와 다학제적인 팀들뿐만 아니라 고객들을 포함한 다양한 이해관계자들과의 공동 작업(Co-creative ideation)을 통해 이루어지게 된다.

세 번째 속고 단계에서는 앞 단계에서 만들어진 콘셉트와 아이디어들을 테스트하게 된다. 이러한 테스트는 물리적 제품들을 디자인하고 테스트하는 과정과 유사하긴 하지만, 비가시적이고 비물질적인 서비스 요소들을 테스트하기 위해서는 다른 전략이 필요하다. 이렇게 비가시적이고 비물질적인 서비스 콘셉트를 최대한 테스트 가능한 상태로 만들기 위해 디자이너들은 스테이징(Staging)과 롤플레이(Roleplay) 기법들을 활용하기도 한다. 이러한 기법들이 테스트하려는 서비스 환경과 상황을 완벽히 구현할 수 있는 것은 아니지만, 오히려 이런 상황이 상상력과 창의력을 불러일으켜 서비스 콘셉트를 더 향상시키는 데 도움이 될 수 있다.

네 번째 실행 단계에서는 디자인된 서비스 콘셉트를 구현하기 위해서 현재의 시스템을 변화시킬 수 있는 다양한 전략이 사용된다. 이를 위해 변화 경영(Change management)의 기본 원리들이 활용되기도 한다. 그리고 서비스 콘셉트가 현장에서 실제로 실행되려면 고객뿐만 아니라 서비스 제공 기업의 직원들도 서비스 행위자로서 중요한 역할을 담당하게 된다. 따라서 처음부터 서비스 콘셉트에 공감하고 동기부여될 수 있도록 서비스·경험디자인 프로세스의 초기 단계부터 이들을 것이 중요하다. 그리고 앞서 서비스 콘셉트를 프로토타이핑하는 단계에서 서비스가 제공되는 순간마다 직원들이 참여하면 서비스 콘셉트를 보다 더 잘 이해하게 된다.

한편 안나 메로니(Anna Meroni)와 다니엘라 상지오지(Daniela Sangiorgi)는 2011년 그들의 저서 『Design for Services』에서 18개의 서비스디자인 프로젝트들을 사례 연구로 조사하는 과정에서 발견한 다양한 서비스디자인 도구들이 분석하기(Analysing), 만들어내기(Generating), 개발하기(Developing), 프로토타이핑(Prototyping)와 관련된 디자인 행위들과

연관이 있다고 하였다. 그리고 저자들은 해당 4가지 디자인 행위들이 곧 서비스-경험디자인 프로세스를 나타낸다고 하였다.

‘분석하기’는 비디오, 사운드, 이미지, 텍스트 등의 매체들을 사용하여 맥락적 정보를 모으고 기록하고 공유하는 것을 뜻한다. 분석 결과는 사용자들에게 공유되거나 프로젝트 참가자들과의 상호작용에 사용되어 그들의 인식이나 경험을 효과적으로 조사하는 데 활용될 수 있다.

‘만들어내기’는 프로젝트 참여자들과의 상호작용에서 수집된 경험들을 기반으로 하여 공통된 의미들을 만들어내는 것이다. 이 과정에서 서비스 아이디어를 효과적으로 보여주기 위해 시각화 기법들이 활용될 수 있다.

‘개발하기’는 서비스 아이디어들을 자세하고 풍성한 서비스 시나리오와 시스템으로 전환하는 것이다. 서비스의 전체적인 모습을 구성하는 세부적인 부분들을 실현 가능성들을 고려하면서 개발해나간다. 프로토타이핑(Prototyping)은 워크숍이나 또는 실제 환경에서 사람들과 함께 새로운 서비스 아이디어들을 테스트하고, 새로운 서비스 모델을 실험하는 것이다.

한편 로버트 큐레대일(Robert A. Curedale)은 2013년 그의 저서 『Service Design: 250 essential methods』에서 비전 정의하기(Defining a vision), 사람들과 그들의 맥락 이해하기(Knowing people and their context), 통찰의 틀 잡기(Framing insights), 아이디어 탐색하기(Exploring ideas), 프로토타이핑과 반복하기(Prototyping and iterating), 결과물 실행하기(Implementing the outcomes)의 6단계의 디자인 행위들로 서비스디자인 프로세스가 구성된다고 소개하였다.

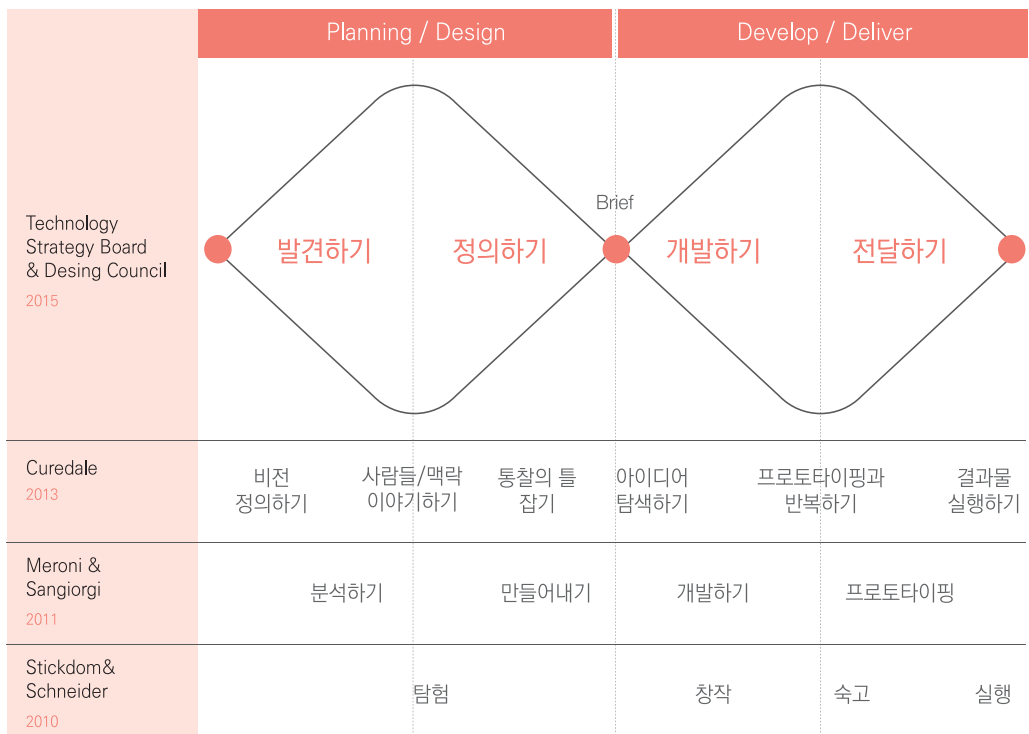
이러한 프로세스의 흐름을 정리해 보면, 우선 서비스의 큰 목표와 방향성 및 비전을 정의하면서 서비스의 비전을 정의하게 되고, 여러 가지 사용자 조사 접근 방법들을 통해 사람들의 경험과 맥락을 이해하는 과정을 거치게 된다. 그 결과 얻어지는 데이터들을 토대로 새로운 서비스에 대한 통찰의 틀이 구체화되며 다양한 서비스 아이디어들이 탐색된다. 이후 이러한 아이디어들과 솔루션들은 프로토타이핑을 통해 테스트하고 수정하는 반복적인 단계를 거치게 되며, 최종적으로 얻어진 서비스 솔루션을 서비스 현장에서 실행하게 된다.

2.1.2 종합적 서비스디자인 프로세스로서의 더블 다이아몬드 프로세스

이상으로 살펴본 몇 가지의 서비스·경험디자인 프로세스 모델들 외에도 학계와 실무 영역에서는 다양하게 응용된 모델들을 제시하고 있다. 이러한 모델들은 사용되는 용어나 단계 설정이 각기 다르지만 근본적으로 유사한 성격과 특징을 공유하고 있다.

마크 스틱돈(Marc Stickdorn)과 제이콥 슈나이더(Jakob Schneider)는 2010년 그들의 저서 『This Is Service Design Thinking』에서 이러한 점을 지적하면서 몇 가지 사례들을 소개하였다. 그들의 저서에 의하면 발견하기(Identify)-개발하기(Build)-측정하기(Measure)의 3단계, 통찰(Insight)-아이디어(Idea)-프로토타이핑(Prototyping)-전달(Delivery)의 4단계, 발견하기(Discovering)-콘셉트잡기(Concepting)-디자인하기(Designing)-개발하기(Prototyping)-실행하기(Implementing)의 5단계를 제시하는 에이전시가 있지만, 각 프로세스의 전체적인 방향성 및 단계별 성격은 서로 유사성을 지닌다고 하였다.

이와 같이 다양한 서비스·경험디자인 프로세스 모델들을 종합해 보았을 때 가장 보편적이면서도 대표적으로 활용될 수 있는 모델로 영국 디자인 카운슬에서 제시한 더블 다이아몬드 프로세스 모델을 꼽을 수 있다. 본 장에서는 종합적인 서비스디자인 프로세스 모델로서의 더블 다이아몬드 프로세스를 간략하게 소개한다. 더블 다이아몬드 프로세스 모델은 발견하기(Discover), 정의하기(Define), 개발하기(Develop), 전달하기(Deliver)의 4단계로 구성되어 있으며, 각 디자인 단계는 각각 확산-수렴-확산-수렴의 성격을 지닌다.



[종합적 서비스·경험디자인 프로세스로서의 더블 다이아몬드 프로세스 모델]

발견하기(Discover)

모든 서비스·경험디자인 프로젝트의 시작은 새로운 아이디어의 기초가 될 수 있는 영감이나 통찰을 수집하는 탐구 단계에서 시작된다. 이 단계에서는 문제를 찾아내고 기회나 필요를 발견하며 해결안의 범위를 정의하며 다양한 리서치 기법들이 동원될 수 있다. 우선 데스크 리서치를 통해 사회의 전반적인 동향, 산업 및 시장 동향, 신기술, 경쟁 서비스 등에 대해 조사할 수 있다. 광범위한 대중을 대상으로 사회적 경제적 트렌드를 파악하기도 한다. 그리고 해당 서비스와 관계된 여러 서비스 수요자 및 이해관계자들을 파악하고 설문, 인터뷰, 관찰 등을 통해 그들의 경험을 이해하며 잠재적 혹은 직접적 필요나 요구사항 등을 파악할 수 있다. 여러 이해관계자를 이해하기 위해 정성적·정량적인 리서치 방법을 모두 사용할 수 있다. 이 단계에서 리서치를 통해 수집된 다양한 지식과 아이디어들은 이후 이어지는 서비스·경험디자인 프로세스의 여러 단계들이 나아가야 할 방향을 제시할 수 있으며 다양한 디자인 활동들에 도움을 줄 수 있다.

정의하기(Define)

정의하기 단계에서는 앞서 발견하기 단계에서 얻은 조사 결과나 아이디어들을 분석하여 가장 핵심적이고 중요한 디자인 문제들을 파악하고 이를 해결할 수 있는 디자인 기회들을 정리한다. 발견하기 단계에서 얻은 다양한 이해관계자 경험이나 필요 등에 대한 방대한 자료들은 친화도 분석 등의 분석 도구를 통해 체계적으로 정리되며, 이와 같은 분석과 정리 과정을 통해 서비스의 주요 목표 타겟인 페르소나가 설정되고 해당 페르소나를 중심으로 고객 여정 지도가 디자인된다. 이러한 디자인 기회들은 또한 해당 서비스 조직의 필요나 비즈니스 목표에 비추어 가장 우선순위가 높은 기회들을 중심으로 선별될 수 있다. 정의하기 단계의 활동들을 통해 얻어진 최종 산출물은 디자인 브리프로 정리가 된다.

개발하기(Develop)

개발하기 단계에서는 디자인 브리프를 기반으로 반복적인 디자인 프로세스를 진행하며 서비스 콘셉트를 개발하고 테스트하여 구체적인 서비스 결과물로 발전시킨다. 이렇게 서비스 콘셉트를 개발하고 구체화하는 과정에서 워크숍이나 코디자인 또는 코크리에이션 세션을 통해 사용자는 물론 다양한 이해관계자들을 참여시켜 공동으로 디자인하고 테스트하는 과정을 거치기도 한다. 이렇게 확정된 서비스 콘셉트를 바탕으로 서비스가 갖추어야 할 세부적 기능들이 정리되며, 이러한 기능들이 전체적인 서비스 경험으로써 어떻게 작동할지를 보기 위해 서비스 시나리오, 고객 여정 지도 등의 모델링 기법이 활용되기도 한다. 그리고 이러한 서비스 경험은 서비스 프로토타입을 통해 실체화할 수 있으며 서비스 사용자나 다른 이해관계자들을 참여시켜 문제점이나 개선점을 발견하고 보완해갈 수 있다.

전달하기(Deliver)

전달하기 단계에서는 서비스나 제품 등의 콘셉트나 프로토타입이 최종 테스트 과정을 거쳐 평가되고 발견된 문제점이나 개선점들이 해결된 후 최종 결과물이 도출된다. 이 과정에서 최종 사용자의 피드백뿐만 아니라 사내 직원들 및 파트너사 구성원들 등 서비스의 실행에 관여하는 다양한 이해관계자들이 참여하여 서로 지식과 배움을 공유하는 것 또한 서비스의 원활한 실행을 위해 중요하다.

2.2 서비스·경험디자인의 툴킷

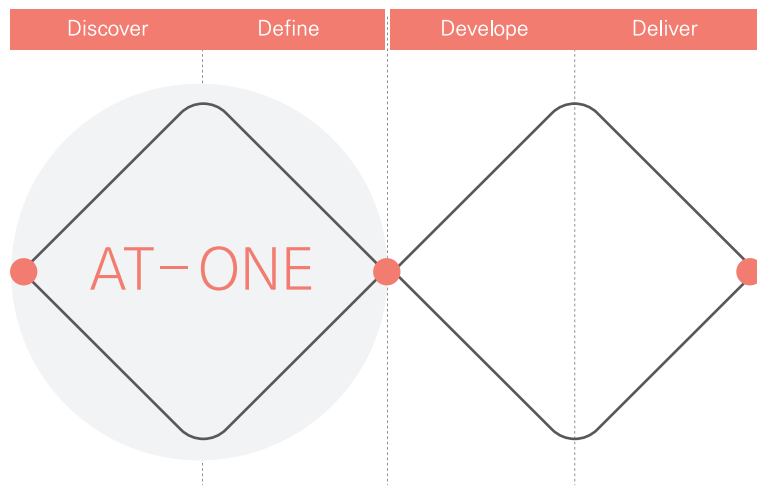
이 장에서는 디자인 프로세스의 각 단계의 디자인 활동에 도움을 줄 수 있는 디자인 도구와 방법들을 소개한다.

2.2.1 AT-ONE Toolkit

사이먼 클래트워시(Simon Clatworthy)는 2016년 Oslo School of Architecture and Design에서 AT-ONE이라고 하는 서비스디자인 툴킷을 개발하여 출판하였다. AT-ONE은 서비스·경험디자인 프로세스의 초기 단계인 발견하기(Discover) 단계와 정의하기(Define) 단계의 디자인 활동들을 향상시키는 것을 목표로, 구조화된 혁신 프로세스에 디자인씽킹을 접목하여 만들어졌다. AT-ONE은 서비스 제공 기업의 브랜드 전략과 일치하면서도 고객 중심적이고 고객의 서비스 경험의 질을 향상시킬 수 있는 서비스 아이디어 및 솔루션을 개발할 수 있도록 짜여 있다.

101

Clatworthy, Simon(2016), 《How To Design Better Services: The AT-ONE book》, Oslo School of Architecture and Design



[AT-ONE¹⁰¹]

AT-ONE은 서비스디자인 프로세스에서 핵심이 되는 요소들의 머리 글자들을 따서 만든 축약어로, 각 요소들은 다음과 같다.

Actors(행위자들) : 서비스는 가치 네트워크를 구성하는 행위자들의 복잡한 공동 작업과 공동창작을 통해 전달된다. 따라서 이러한 서비스 행위자들을 어떻게 조합하고 구성하는지에 따라 새로운 서비스 혁신의 기회가 만들어질 수 있다.

Touchpoints(서비스 접점) : 서비스는 시간의 흐름에 따른 다양한 서비스 접점에 의해 전달된다. 따라서 서비스의 서비스 접점들이 충분히 활용되고 있는지, 또는 다양한 서비스 접점들이 서로 잘 조화를 이루고 있는지를 살펴보는 것은 서비스 혁신에 중요한 고려 사항이다. 또한 기존의 서비스에 새로운 서비스 접점을 추가하는 것으로도 서비스 혁신이 이루어질 수 있다.

Offerings(제공물) : 서비스는 보통 핵심 제공물을 기반으로 한다. 그러나 기업들이 자신들의 핵심 제공물이 무엇인지 혹은 무엇이 필요한지 파악하지 못한 경우도 있다. 따라서 기업은 핵심 제공물이 무엇인지, 그리고 그것이 시장에서 고객들에게 어떻게 인식되고 있는지를 이해함으로써 서비스 혁신을 이루어 낼 수도 있다.

Needs(필요) : 서비스 혁신을 위한 디자인은 고객들의 감정적이고 기능적인 요구사항이나 필요 사항 또는 희망 사항이 무엇인지 파악하면서 시작된다.

Experience(경험) : 서비스는 본질적으로 경험적이며 경험은 디자인되고 연출될 수 있다. 이상적인 서비스 경험을 정의하고 이것을 구성하는 키워드들을 개발할 때, 기술 중심이 아닌 경험 중심으로 서비스 혁신이 이루어질 수 있다.

이러한 5개의 요소로 구성된 AT-ONE은 서비스 혁신을 위한 잠재적인 도구가 될 수 있으며, 각 요소들의 관점에서 현재 있는 서비스를 분석하고 혁신할 수 있는 기회가 된다. 또한 AT-ONE은 일련의 워크숍 주제로 사용될 수 있으며 각 워크숍에서는 다음과 같은 점들에 초점을 맞출 수 있다.

- A 새롭게 혁신적인 서비스를 구성하게 될 서비스 행위자들의 새로운 조합을 구상해본다.
- T 서비스를 혁신하기 위해 현재의 서비스 터치포인트들이 새롭게 재구성되거나 기존에 없던 터치포인트들이 추가될 필요는 없는지 탐색한다.
- O 해당서비스제공기업의 브랜드 전략과 잘 맞춰진 새로운 서비스 제공물들을 구상하고 개발한다.
- N 고객의 필요를 이해하고 어떻게 새로운 서비스가 해당 필요를 만족시킬 수 있을지 탐색한다.
- E 고객의 새로운 서비스 경험에 대해 구상한다.

2.2.2 Human-Centered Design(HCD) Toolkit

1991년 미국에서 설립된 세계적인 디자인 컨설팅 회사인 IDEO에서는 인간 중심 디자인(Human-Centered Design)을 디자인 현장에 쉽게 활용해 당면한 문제를 창의적으로 해결할 수 있는 툴킷을 내놓았다. HCD는 사회 구성원들의 요구, 필요, 행동을 이해하고, 이를 효과적이고 적절하게 해결할 수 있는 솔루션을 기술적이고 조직적으로 실현할 수 있는지를 디자인하고 개발할 수 있도록 돕는 데 목적을 둔다. 특히 일회적 솔루션이 아닌 지속 가능한 솔루션 도출을 지향한다. 이러한 HCD 툴킷의 세 가지 핵심 원리는 **적합성(desirability)**, **실현가능성(feasibility)**, **지속성(viability)**이다. 특히 이 툴킷은 개발도상국의 사람들의 삶을 디자인적으로 개선하는 데 도움을 주는 도구로 알려져 있기도 하다.

HCD 툴킷은 구체적인 프로세스나 방법론 이전에 다음과 같은 마인드셋을 강조하는데, 실패를 두려워하지 않고 실패를 통해 배우는 것, 모호한 상태를 받아들이는 것, 일단 만들어 보는 것, 창의적 자신감을 갖는 것, 공감하는 것, 낙관하는 것, 반복하는 것이다. 이러한 마인드셋을 기반으로 한 HCD 툴킷은 크게 듣기(Hear), 창작하기(Create), 전달하기(Deliver)의 3가지의 핵심 단계로 구성되어 있다.



[HCD 툴킷. Photo © IDEO]

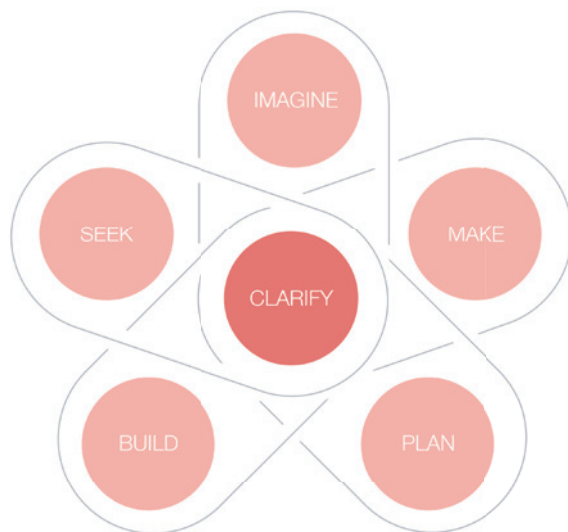
듣기(Hear) : 이 단계에서 디자인 팀은 사람로부터 그들의 생각, 의견, 필요, 경험, 바람 등 다양한 목소리를 얻고 이러한 자료들을 통해 디자인에 도움을 줄 수 있는 영감이나 통찰을 얻게 된다. 그리고 이 과정에서 다양한 인간 중심 디자인 방법론이 사용된다.

창작하기(Create) : 앞선 듣기 단계에서 수집된 자료들을 가지고 워크숍 등 공동으로 디자인하는 기회들을 통해 조사 대상인 사람들의 이야기를 공유하고 서로 공감한다. 자료들을 정보화하고 이를 다시 구조화된 지식이나 패턴 등으로 전환하고 이를 통해 솔루션을 위한 기회 영역 등을 포착하게 된다. 이어 새로운 솔루션을 브레인스토밍하면서 아이디어를 구체화한다.

전달하기(Deliver) : 이 단계에서는 아이디어들을 실행 가능한 구체적인 솔루션으로 변환시키게 된다. 그리고 이 솔루션의 성과를 측정하기 위한 계획을 수립하고 반복적으로 솔루션을 개선할 수 있도록 한다. 이를 위해 지속 가능한 수익 모델을 개발하고 해당 솔루션을 실행하는 데 필요한 역량을 평가하며, 솔루션에 대한 구체적인 실행 계획 등을 수립하게 된다.

2.2.3 Collective Action Toolkit

1969년에 독일에서 설립된 세계적인 디자인 컨설팅 회사인 Frog Design은 사람들이 스스로 사회와 커뮤니티의 문제들을 해결할 수 있는 솔루션을 공동으로 조직화하고 개발할 수 있도록 돕는 행위와 방법으로 구성된 Collective Action Toolkit을 개발하였다. 이 툴킷은 행동 지도(Action map)와 6영역의 행위들로 구성되어 있다. 행동 지도는 경로에 집중하게 해주며 행동하고 숙고하는 데 드는 시간의 균형을 잡을 수 있게 도와준다.



[Collective Action Toolkit. Photo © Frog design]

이 툴킷의 6가지의 행위들은 명확히 하기(Clarify), 조직하기(Build), 찾기(Seek), 상상하기(Imagine), 만들기(Make), 계획하기(Plan)이며, 커뮤니티와 조직에서 변화를 일으킬 수 있는 솔루션을 개발하기 위한 서로 다른 방법들을 제공한다.

목표에 따라 정해진 순서 없이 각 행동들을 따를 수 있으며, 이러한 행동들을 하면서 목표를 더 잘 이해할 뿐만 아니라 그 목표를 어떻게 달성할 수 있는지도 알게 된다. 그리고 시간의 흐름에 따라 각자 처음 세웠던 목표 또한 바뀔 수 있는데, 즉 처음에는 어떤 목표에 합의하여 시작했더라도 계속해서 행동 지도의 중심으로 다시 돌아오게 될 것이다.

명확히 하기(Clarify) : 무엇을 해결하고 성취하고자 하는지에 대한 목표를 명확히 하는 것은 팀의 성공에 매우 중요하다. 특히 이러한 목표가 변화해가는 과정을 시각화함으로써 팀의 이해와 공유를 도울 수 있다.

조직하기(Build) : 커뮤니티 안에서 사람들을 모으고 그들에 대해 파악하면서 팀 내의 사람들이 서로를 이해할 수 있는 기회를 마련한다. 팀 내 사람들이 어떤 기술들을 지니고 있으며 팀에 필요한 기술이 무엇인지 살펴볼 수 있다.

찾기(Seek) : 사람들의 삶과 경험을 조사하고 니즈를 파악한다. 인터뷰나 관찰 등을 통해 사람들이 커뮤니티 안에서 경험하는 문제들을 이해하고 진짜 필요를 찾아낸다. 때로는 사람들이 해당 문제들에 대한 통찰을 가지고 있을 수도 있으므로 그들과 소통한다. 이러한 과정에서 사람들의 경험이나 문제 속의 공통된 패턴 등을 발견해낸다.

상상하기(Image) : 해결하고 싶은 문제에 대한 다양한 해결책을 만드는 과정에서 가장 실현가능한 안을 결정하도록 도와준다. 우선 최대한 많은 아이디어를 낸 후 서로 다른 아이디어들을 조합하여 새로운 아이디어를 내놓을 수도 있다. 또한 아이디어들의 강점들을 결합하여 더 나은 아이디어들을 만들 수도 있다.

만들기(Make) : 이 행위 영역에서는 아이디어들을 스토리텔링 하는 등 흥미로운 방법으로 테스트하며 피드백을 받는다. 캐릭터, 장면, 대화 등을 통해 아이디어들을 이야기로 만들어 관중에게 이야기할 수 있고, 이야기를 만화와 같은 시각화 기법을 통해 전달할 수도 있다. 새로운 콘셉트를 실제 사례로 연결해 보는 것도 좋은 방법이다. 그리고 아이디어들을 다양한 재료를 활용하여 프로토타입으로 만들어 볼 수도 있다.

계획하기(Plan) : 이 행위 영역에서는 실행 계획을 세우게 된다. 가장 우선적인 문제들을 발견하고 목표를 세운 후 그 목표를 달성할 수 있는 구체적인 태스크를 수립하고 팀의 스케줄을 짜며 팀 안에서 팀원들이 구체적으로 무엇을 할지를 정하게 된다. 이때 팀원들이 각자 무엇을 해야하는지를 파악할 수 있도록 가시적으로 나타내는 것이 중요하다. 실행 과정 중, 팀이 초기에 정했던 목표를 언제 어느 정도 달성했는지 공유할 필요가 있다. 이러한 과정에서 필요에 따라 목표를 수정하게 될 수도 있다.

2.2.4 국민디자인단 Toolkit

국민디자인단 툴킷은 공공서비스디자인에 참여하는 이들에게 제공되는 서비스디자인 참고자료이며, 서비스디자인팀에서 **이해하기 > 발견하기 > 정의하기 > 발전하기 > 전달하기**의 각 단계마다 서비스디자인팀에서 목표, 주요 활동, 구성원별 역할, 주의사항뿐만 아니라 활용 가능한 주요 방법론들을 구체적인 실행 방법과 함께 소개하고 있다. 국민디자인과제에서 진행되었던 대표사례들을 선정하여 실제 운영일정, 단계별 추진사항 및 디자인단 구성현황 등을 볼 수 있도록 하였으며, 세부 단계별로 실제 진행되었던 여러가지 과제를 예시로 제시하여 서비스디자인과정을 쉽게 이해하고 적용할 수 있도록 제작되었다.

이해하기 : 이해하기란 대상 서비스의 내외부 환경에 대한 전반적인 조사와 전체적인 이해를 통해서 조사 목표와 계획을 수립하는 단계이다. 이 단계에서는 넓은 주제 범위 안에서 어떤 문제에 집중할 것인지에 대한 조사 목표를 설정하게 된다. 이 단계에서는 팀이 처음으로 모여 앞으로 진행할 활동 내용에 대한 안내를 받고 프로젝트 진행을 위한 방향을 설정하는 공공서비스디자인팀 OT를 진행한다. 그리고 서비스에 대한 전반적인 이해를 위해 자료나 문헌 등을 통한 데스크리서치를 진행한다. 또한 데스크리서치 결과를 바탕으로 조사의 목표를 수립하게 된다.

발견하기 : 발견하기는 조사를 통해서 대상 서비스와 관계된 문제점들을 알아내고, 고객의 경험, 필요, 희망사항, 요구 사항 등을 발견하는 단계이다. 이 단계에서는 여러가지 조사 방법론을 통해 서비스와 직/간접적으로 연관된 경험이나 및 환경을 조사하게 된다. 우선 탐색을 준비하기 위해 탐색 방법을 결정하고 상세한 탐색 계획표를 작성한다. 그리고 현장조사, 경험 관찰, 심층인터뷰 등을 통해 발견하기를 실행한다. 발견하기를 마친 후에는 조사를 통해 찾아낸 현상들을 아이디어를 얻기 위한 자료와 정보로 바꾸기 위해 러닝카드를 작성하며 팀원들과 발견점을 공유한다.

정의하기 : 정의하기는 앞 단계들을 거쳐 얻어진 자료들로부터 주요 이슈를 도출하고, 이를 통해 서비스의 전략적인 방향성을 수립하는 단계이다. 조사된 데이터를 파악하고 데이터가 함축하고 있는 의미를 이해하여 아이디어로 발전시킬 수 있는 이슈들을 도출하고, 이를 바탕으로 서비스의 전략적인 방향성을 설정하게 된다. 이를 위해 새로 만들어질 서비스를 사용할 가상의 인물인 페르소나를 개발하고, 서비스 경험을 시간의 흐름 순으로 시각화하는 고객 여정 지도를 만들며, 이러한 과정을 통해 서비스 핵심 이슈와 서비스 목표를 도출한다. 수행 후 리닝카드를 통해 배우고 발견한 점들에 대해 팀원들과 공유한다.

발전하기 : 발전하기는 서비스 목표를 지원하는 다양한 문제 해결안을 구상하고 서비스 콘셉트를 개발하는 단계이다. 우선 브레인스토밍을 통해 얻어진 많은 아이디어들을 확장한다. 그리고 핵심 콘셉트를 중심으로 시각화하고, 이야기 형식의 콘셉트 시나리오를 만들 수 있다. 그 후 전체적인 서비스의 흐름을 바탕으로 한 개념도를 만들게 된다.

102

Clatworthy, Simon(2016), 《How To Design Better Services: The AT-ONE book》, Oslo School of Architecture and Design
Robert A Curedale(2013), 《Service design 250 essential methods》, Topanga, Calif.: Design Community College
Meroni, Anna, & Sangiorgi, Daniela(2011), 《Design for services》, Aldershot, UK: Gower
Stickdorn, Marc, & Schneider, Jakob(2010), 《This is service design thinking》, Amsterdam: BIS

전달하기 : 전달하기는 서비스 콘셉트를 가장 효과적으로 전달할 수 있는 방식으로 결과물을 발표하고 전달하는 단계이다. 최종 서비스디자인 결과물을 소개하여, 이해관계자들의 공감, 협조, 의견을 이끌어내고 최종적으로 서비스가 적용 및 실행되도록 하는 과정이다. 이를 위해 서비스 스토리보드와 같은 형식으로 서비스 콘셉트와 내용을 전달할 수도 있으며, 시뮬레이션을 위한 서비스 프로토타입을 제작할 수도 있다. 뿐만 아니라 서비스 청사진을 제작하기도 한다.¹⁰²

PART 03

서비스·경험디자인을 어떻게 실행하는가?

연명흠 / 김원섭 / 정재희
구유리 / 이정연 / 최민영

01

준비하기·Align

이 장에서는 서비스디자인의 요구사항을 파악하고 수행 계획을 수립하는 방법을 알아본다.

연 명 흠

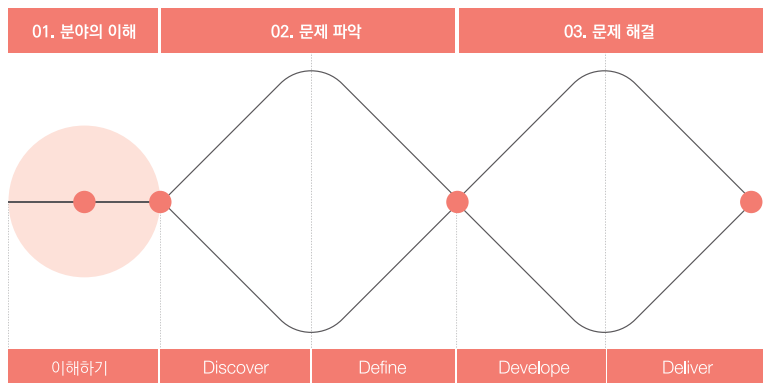
1.1 서비스·경험디자인 요구사항 파악

서비스디자인 프로젝트의 시작

이 장에서는 서비스디자인 프로젝트가 어떻게 시작되는지, 서비스디자인의 본격적인 진행에 앞서 프로젝트 수행을 위해 먼저 계획하고 착수할 것들은 무엇인지에 대해 알아보자.

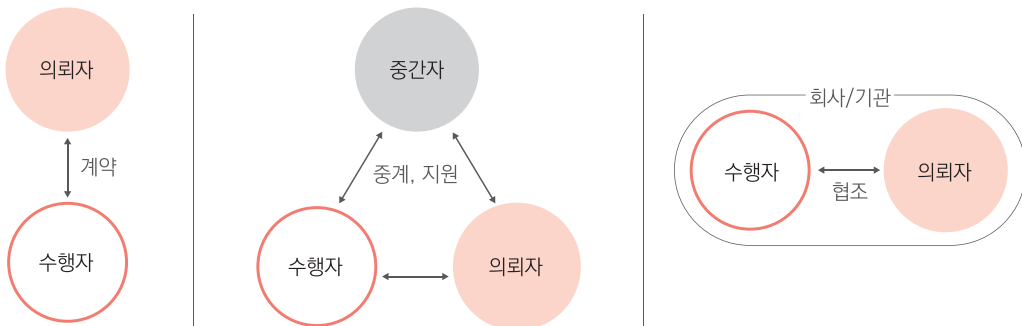
준비하기 단계는 영국의 디자인 카운슬이 정의한 더블 다이아몬드 프로세스를 변형하여 만든 한국디자인진흥원의 더블 다이아몬드 프로세스의 ‘이해하기’ 단계에 해당한다. 한국디자인진흥원에서는 프로젝트 진행을 위한 본격적인 리서치에 앞서 대상이 될 디자인 분야나 의뢰 기업의 산업 분야를 이해하거나, 진행될 프로젝트의 성격과 규모를 파악하는 것이 필요하다고 보고 ‘발견하기’ 단계의 앞에 ‘이해하기’ 단계를 상정하고 있다. 프로젝트 계약을 체결하거나, 디자인 프로젝트의 의뢰자 또는 결정권자의 긍정적인 목표와 기대를 파악하거나 서비스디자인을 담당할 팀을 구성하는 등 이 단계에서 이루어지는 업무도 매우 중요하며, 때로는 이것이 프로젝트 전체의 성패를 좌우하기도 한다. 본격적인 리서치에 들어가기에 앞서, 프로젝트 전체의 진행 계획을 수립하고, 킥오프 미팅을 통해 본격적인 출발을 하는 것도 중요한 과정이다. 이런 점에서 프로젝트를 준비한다는 것은 프로젝트의 성격을 이해하는 것을 넘어선다.

준비하기 단계에서 무엇을 해야할지를 살펴보기에 앞서, 서비스디자인의 의뢰자와 수행자와의 관계에 따라 어떤 유형의 서비스디자인이 있으며, 유형별 서비스디자인 프로젝트에서 고려할 사항이 무엇인지 살펴보자.



[더블 다이아몬드 디자인 프로세스의 이해하기 단계]

서비스디자인 프로젝트는 외부의 의뢰자로부터 서비스디자인을 의뢰받아 수행자가 서비스디자인을 진행하게 되는 경우(①), 의뢰자와 수행자 사이에 정부 기관이나 지자체 등이 개입하여 양자를 연결해주거나 지원하는 방식으로 진행되는 경우(②), 마지막으로 의뢰자와 수행자가 같은 조직 내부에 있어 사내 거래 또는 기관 내 공동창작으로 진행되는 경우(③)로 나누어 볼 수 있다. 여기서 의뢰자와 수행자라는 표현을 사용했지만 개인이 서비스디자인을 의뢰하거나 진행하는 경우는 거의 일어나지 않으며, 대부분 기업이나 기관이 주체가 된다.



첫 번째 유형은 의뢰자가 수행자에게 서비스디자인 용역을 맡기는 유형으로서, 서비스디자인 프로젝트가 진행되는 가장 보편적인 경우이다. 이때 의뢰자와 수행자는 민간 기업인 경우가 대부분이지만, 의뢰자가 정부 기관이나 지자체처럼 공공 기관인 경우도 있다. 의뢰자와 수행자 간에는 프로젝트 계약을 통해 법적인 보호 장치를 마련한 가운데 프로젝트가 진행된다. 양자는 계약 관계를 형성하고, 보통 의뢰하는 ‘갑’과 수행하는 ‘을’의 관계에서 프로젝트가 진행된다.

두번째 유형은 첫 번째 유형에 중간자로서 개입하는 정부 기관 등이 더해지는 경우이다. 서비스디자인을 의뢰하고자 하지만 정보가 부족하거나 자금 여력이 충분하지 않은 기업을 위해 정부 부처나 기관이 수행사를 연결해 주거나 프로젝트비를 정부 지원금 형식으로 지원하는 경우가 여기에 해당한다. 또는 국민디자인단의 사례처럼 중앙 부처가 서비스디자인이 필요한 지역이나 공공 영역을 위해 디자인팀을 구성하여 혁신을 확산하는 모델도 이에 해당한다. 프로젝트 계약도 의뢰자와 수행자 간의 계약이 아니라, 중간자와 수행자, 중간자와 의뢰자 간의 계약들로 진행되기도 한다. 드물기는 하지만, 민간 기업 내에서도 중간자 역할을 하는 부서가 디자인 과제를 발굴하여 의뢰 부서와 수행 부서를 연결해 주는 경우가 있다.

세 번째 유형은 서비스디자인 의뢰자와 수행자가 같은 회사의 각기 다른 부서인 경우이거나, 같은 그룹 내의 다른 계열사로 존재하는 경우다. 후자와 같이 의뢰자와 수행자의 규모가 커지면 같은 계열사라고 하더라도 법인이 달라질 수 있으므로 독립적인 기관 사이의 계약이 되는 첫 번째 유형과 동일하지만, 전자의 경우라면 통상적인 인하우스(In-house) 디자인 프로젝트라고 할 수 있다. 기업이나 기관 내에서 부서 간의 공동창작으로 디자인 프로젝트가 시작되는 경우에는 사내 협조전 정도의 문서로 프로젝트가 시작될 수도 있으며, 규모가 작은 스타트업이나 중소기업의 경우에는 담당자 간의 구두 논의로 프로젝트가 시작되고 진행되기도 한다.

제안 요청서

앞선 세 가지 유형 가운데, 의뢰자와 수행자가 서로 다른 조직에 속해 있는 첫 번째와 두 번째 유형의 경우는 프로젝트 계약서를 체결하게 되는데, 계약 체결에 앞서 서비스디자인 프로젝트의 성격, 책임과 권한 범위를 규정하고 상호 이해를 위하여 제안 요청서 등의 정형화된 문서를 주고받으면서 프로젝트가 시작되는 경우가 일반적이다. 의뢰자와 수행자가 동일한 조직에 속하는 세 번째 유형에서도 프로젝트 계약서는 쓰지 않더라도 프로젝트에 대한 상호이해를 위해 제안 요청서를 작성하는 경우가 생긴다. 그러나 양자가 문서를 통해 소통할 필요성이 낮거나, 상호 간에 충분한 공동창작 경험이 있어 프로젝트 이해도가 높은 경우에는 제안 요청서 등의 문서 작성을 생략하거나 협조건 등의 간단한 서류로 대체하기도 한다.

국가직무능력 표준디자인에 따르면, 제안 요청서(RFP: Request for Proposal)란 발주자가 특정 과제의 수행에 필요한 요구사항을 체계적으로 정리하여 제시함으로써 제안자가 제안서를 작성하는 데 도움을 주기 위한 문서이다. 제안 요청서에는 해당 과제의 제목, 목적 및 목표, 내용, 기대 성과, 수행 기간, 예산, 참가 자격, 제출 서류 목록, 제안 요구사항, 평가 기준 등의 내용이 포함된다.¹⁰³

여기서 의뢰자가 아닌 발주자, 수행자가 아닌 제안자라는 표현을 쓰고 있는데, 이는 수행자의 제안(proposal)에 대해 의뢰자가 용역 발주를 하는 과정으로 프로젝트가 체결되기 때문이다. 제안 요청서는 서비스디자인 분야뿐 아니라 지식서비스 산업 일반에 널리 쓰이는 개념이며, 나아가 산업 영역뿐만 아니라 학술 연구 영역에서도 두루 쓰이는 광범위한 용어다.

통상 제안 요청서에 서비스디자인의 목표와 결과물, 프로젝트의 성격 등은 명확하게 규정되어 있는 반면, 이를 어떤 과정과 방법으로 진행할지, 어떤 세부 내용들로 프로젝트가 구성될지에 대해서는 규정되어 있지 않은 편이다. 제안 요청서가 시험 문제라면 제안서는 그에 대한 답안지이기 때문에, 의뢰자, 발주자는 도달해야 할 목표만 제시하고 제안자의 우수한 정답을 기대한다.



[사전질의서부터 계약 체결까지의 절차]

104
한국직업능력개발원(2015), 《서비스
경험디자인 과제 계획》, p. 3, 8

민간 기업 간의 제안 요청서는 발주자와 제안자(즉, 서비스디자인 용역사) 간의 개별적 접촉으로 진행되는데, 제안 요청서를 주고받는 것을 기밀로 처리하는 경우도 많다. 경우에 따라서는 복제 가능한 디지털 파일이 아니라 인쇄본만으로 제안 요청서를 전달하거나 대면 회의에서 인쇄된 문서를 보여 주고 회수해 가는 경우도 있다. 반면, 공공 기관이 제안 요청서의 작성자, 즉 발주처여서 공정성과 공공성이 중요한 경우에는 기관 홈페이지를 통해 공개된 방식으로 입찰 공고를 내어 제안 요청서를 게시하고 제안서를 제출하도록 진행하는 경우가 많다. 조달청 나라장터가 여기에 해당한다.¹⁰⁴

사전 질의서

105
한국직업능력개발원(2015), 《서비스
경험디자인 과제 계획》, pp. 6~7

제안 요청서 및 제안서 작성에 앞서 사전 질의서를 통해 발주자와 제안자 사이의 불명확한 이해를 줄여 나갈 수 있다. 사전 질의서(RFI: Request for Information)란 발주자가 제안 요청서를 작성하기 전에 또는 제안자가 제안서를 작성하기 전에 과제 수행에 필요한 정보를 요청하는 정보 요청서를 말한다.¹⁰⁵ 사전 질의서는 발주자가 보낼 수도 제안자가 보낼 수도 있으며, 별도의 양식이 정해지지 않은 한 기업의 자체 양식을 활용할 수 있다. 과제에 관하여 파악하기 어려운 사항이나 불분명한 내용이 있는 경우 사전 질의서를 통해 확인하는 것이 좋다.

제안 요청서의 상세 내용

제안 요청서에는 아래와 같은 내용들이 담긴다.

제목 : 과제의 성격을 나타내는 것으로, 목표와 특성이 한눈에 들어오도록 하며 너무 길지 않게 작성하는 것이 좋다.

목적 또는 목표 : 목적과 목표는 거의 비슷하므로 굳이 구분해서 쓰지 않아도 무리가 없다. 그러나 목적(purpose)은 과제 수행을 통해 궁극적으로 얻고자 하는 가치를 말하는 반면, 목표(goal)는 구체적이고 확인 가능한 지표에 가깝다. 그런 점에서 목표는 목적을 위한 수단이라고 생각할 수 있다.

과업 내용 : 세부 과업 내용은 과제마다 다양하므로 일반화하기 어렵다. 전체 과제를 이루는 하위 구성 요소들이나 목표를 달성하기 위한 단계적 내용으로 이루어질 수 있다. 제안 요청서는 제안자가 어떤 창의적인 방법으로 과제 목표를 달성하겠다고 하는가를 보기 위한 질문지의 성격을 띠므로, 제안 요청서에는 과업 내용을 상세하게 작성하지 않는 경우가 많다.

기대 성과 : 과제 수행을 통해 얻을 수 있는 성과물(outputs)이나 그로 인한 결과(outcomes)로서, 정량적으로 평가할 수 있는 형식으로 제시될수록 양자 간에 오해를 줄일 수 있다. 특히 산출물은 디자인 제안 3건, 동영상 형식의 시나리오 2편, 웹이나 앱의 프로토타입 2안 등의 방식으로 수치를 제시하는 것이 일반적이다.

수행 기간 : 과제 수행의 시작과 종료까지의 기간이다. 과제에 따라서는 2, 3년에 걸친 다년 과제가 있을 수도 있으나, 대부분 3~6개월인 경우가 많다.

예산 : 예산은 간접비(Indirect Cost 또는 경상비)와 직접비(Direct Cost)로 구성되며, 직접비는 연구원 인건비, 연구 집행비(인터뷰비, 실험 참가자 사례비 등), 물품 및 기자재 구입비, 외주 경비 등으로 구성된다. 예산 편성에서는 부가가치세(VAT) 포함 여부를 명확히 하여 양자 간 오해 소지를 없애는 것이 좋다.

참가 자격 : 발주자는 제안자의 전문성, 규모, 기업 경영 상태나 재무 건전성 등을 참가 자격으로 제시할 수 있으며, 경우에 따라서는 연구 책임자의 학력 등을 참가 제한 요건으로 제시하기도 한다.

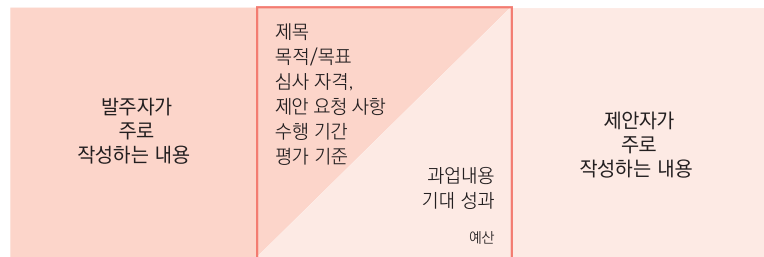
제출 서류 목록 : 제안 시 포함해야 할 목록을 제시한다.

제안 요청 사항 : 특기할 만한 요청 사항이 있는 경우 기재한다.

평가 기준 : 여러 제안자 가운데 경쟁을 통해 제안자를 선정할 경우를 대비해 제안서 평가의 기준을 제시한다. 통상 100%로 구성된 평가 세부 항목들을 제시하는데, 정량 지표와 정성 지표로 구분하여 기준을 수립하는 경우도 많다.

제안 요청서와 제안서는 문-답의 성격을 띠므로, 두 문서 간에는 일치하는 내용이 많다. 제목이나 과제의 목적처럼 발주자가 작성한 그대로 제안자가 변경하지 않고 수용해야 하는 내용이 있는가 하면, 예산과 같이 제안자가 임의로 작성해야 하는 내용이 있다. 제안자가 임의로 작성하는 내용에서 제안자의 능력, 장점이 드러나며 발주자는 이를 비교하여 우위를 가늠해 볼 수 있다.

아래 그림의 좌측에 위치한 제목, 목적, 참가 자격, 수행 기간 등의 항목은 발주자가 정해 주는 것이므로, 제안자는 제안 요청 타당성 검토를 거쳐 제안서의 제출 여부를 결정할 수는 있으나, 내용을 바꿀 수는 없다. 우측에 위치한 대표적인 항목으로는 예산이 있다. 예산은 수치로 제시되므로 다른 항목에 비해 명백히 비교되며, 의뢰자가 여러 제안서들을 비교 선택할 때 가장 중요한 기준이 될 수 있는 항목이다. 의뢰자와 제안자 양자 모두 작성에 관여할 항목으로는 과업 내용이나 기대 성과 등이 있다. 발주자가 요청하는 차원에서 기재한 과업 내용과 기대 성과에 더해, 제안자는 자신이 해석한 과업의 구성과 그 수행 방법을 창의적으로 적고 예상 외의 기대 성과를 제시함으로써 제안서의 매력을 높일 수 있다.



[발주자와 제안자가 각자 주로 담당하는 내용]

디자인 브리프

106

Jones W. M., Askland H.
H.(2012), 《Design Briefs: Is
There a Standard?》

제안 요청서 및 제안서와 유사한 성격의 문서로 디자인 브리프(Design Brief)가 있다. 디자인 브리프는 디자인 팀이 의뢰자와 협의하여 만드는 문서로서, 프로젝트에 대한 상호 이해를 명확히 하고 그 진행을 효율적으로 관리하기 위해 만드는 서류이자, 프로젝트 종료 후에는 디자인 결과물을 평가하기 위한 기준으로 활용되기도 한다.¹⁰⁶ 디자인 브리프에는 프로젝트명, 목표 시장, 의뢰사 및 산업의 특성, 디자인 과제의 성격과 목표, 결과물의 범위, 일정, 예산, 디자인 팀의 경력과 팀구성 등이 기재되는데, 정형화된 양식이 있는 것은 아니며 작성자와 시기에 따라 그 내용도 다양하다. 가령 프로젝트가 확정되기 전에 디자인 팀이 작성한다면 디자인 팀의 업무 능력과 기대 효과가 강조될 수 있으며, 의뢰사가 먼저 작성한다면 과제의 원활한 진행을 위해 해당 산업의 특징을 친절히 서술하는 디자인 브리프가 작성될 수도 있다.

디자인 브리프는 제안 요청서 및 제안서와 유사하지만, 산업 전반에서 쓰이는 용어가 아니라, 디자인 업계에서 쓰이는 표현이자 서류 유형이다. 광고 업계에서는 크리에이티브 브리프(Creative Brief)를 작성하는데, 디자인 브리프와 유사한 성격과 기능의 문서이다.

앞서 디자인 브리프를 제안 요청서 또는 제안서와 유사한 성격의 문서이며 디자인 프로젝트가 시작하기 직전에 작성하는 문서라고 하였는데, 이와는 다르게 본격적인 디자인 프로세스의 착수 이전이 아니라 문제 발견과 문제 해결의 중간, 즉 정의하기(Define)와 개발하기(Develop)의 접점에서 만들어지는 문서로 보는 견해도 있다. 리서치 과정을 통해 ‘무엇을 디자인할 것인가’를 명확히 한 후에 디자인 솔루션을 발산적으로 만들어 가기 이전에 디자인의 방향과 목표를 명확히 하기 위해 작성하는 문서로 보는 것이다. 이런 성격의 디자인 브리프는 디자인 팀 내부에서 만들어지고 통용되는 경우가 일반적이다.

제안 요청 타당성 검토

107
한국직업능력개발원(2015), 《서비스경험디자인 과제 계획》, p. 12

제안자 또는 디자인 용역 수행자는 발주자의 제안 요청서를 검토하여 자사가 이 제안에 응하는 것이 가능할지, 타당할지를 검토한 후 참가 여부를 결정한다.¹⁰⁷

민간 기업은 대규모 사업을 수주할 경우, 계약 수주 여부를 결정하는 과정이자 논의체인 수주 가치 평가 위원회(VRB, Value Review Board 또는 PRB, Project Review Board)를 구성하여 사업 타당성 검토(F/S, Feasibility Study)를 수행하는데, 제안 요청 타당성 검토는 이와 비슷한 성격의 검토 과정이다.

제안 요청서상의 평가 기준에서 우수한 평가를 받을 수 있는지 판단하기 위한 기준에 해당하는 것으로는 참가 자격 여부, 자격 기준 등 절대적인 기준, 유사 실적, 참여 인력, 기업 경영 상태의 객관적인 기준과, 사업 수행의 전문성, 수행 방안의 적합성, 경쟁 우위 등의 주관적인 기준이 있다.

절대적인 기준은 해당 기준을 만족하지 못할 경우 제안서 제출 자격이 부여되지 않으므로, 가장 먼저 검토해야 할 기준이다. 제안사의 업태 구분이나 자격증 소지 여부 등으로 판단하게 되는 참가 자격 및 자격 기준이 이에 해당한다. 경우에 따라서는 과제 진행 책임자가 박사학위자일 것을 요구하기도 한다. 민간 기업은 애초에 제한된 범위를 대상으로 제안 요청서를 내는 경우가 일반적이므로 참가 자격에 제한을 두지 않지만, 공공 기관의 경우에는 모든 제안자에게 공개되므로 참가 자격 기준을 상세하게 게시한다.

객관적인 기준은 수치로 비교가 가능하므로 발주자가 여러 제안을 비교하여 평가하기에 용이한 기준이 된다. 각 객관적 기준의 여러 항목 점수들을 지수화하여 합산하므로 정량적 평가항목이라고 부르기도 한다.

유사 실적은 해당 과제를 잘 수행할 수 있는지, 제안자의 업무 능력이 충분한지를 파악하기에 좋은 지표다. 과제 건수나 과제 수행비의 합산 총액으로 제출하며, 이를 통해 발주자는 제안자의 과제 수행 능력을 가늠해 볼 수 있다. 참여 인력은 과제에 어느 정도 수준의 인력이 몇 명 투입되는지를 보여 준다. NCS 직무 기준으로는 총괄 디렉터, 수석 디자이너, 책임 연구원, 선임 연구원, 주임 연구원으로, 전문 인력 등급 기준으로는 책임 연구원, 연구원, 연구 보조원, 보조원으로 경력을 나눈다. 참여 인력의 수준은 객관적인 기준인 학위를 기준으로 책정하는 것이 일반적이지만, 전공 분야와 해당 분야에서의 경력 기간이나 주요 실적이 더 중요하다. 기업 경영 상태는 기업 신용 평가 등급이나 재무제표로 확인한다. 제안 기업 입장에서 발주 기업의 경영 상태는 매우 중요하지만, 그 반대는 상대적으로 덜 중요하므로 이것이 결정적인 기준이 되는 경우는 적다. 이상의 기준은 객관적, 정량적 기준이지만, 절대적인 기준으로 바뀌기도 한다. 가령 유사 실적이 없으면 참가를 제한하거나, 기업 경영 상태 등급이 일정 수준 이상인 경우에만 참가하게 할 수 있다.

주관적 기준은 수치화하기는 어렵지만 과제를 얼마나 잘 수행할지, 수립한 수행 방안이 적절한지 등 과제 수행의 본질적 가치와 관련된 기준이므로 가장 중요한 기준이라고 할 수 있다. 사업 수행 전문성, 수행 방안 적합성 등이 이에 해당하는데, 그 구체적인 내용은 제안서 작성과 이어지므로, 제안 요청 타당성 검토 단계에서는 발주자가 매력적으로 느낄 만한 전문성이나 적합성을 제시할 수 있는가를 자체 점검하면 된다.

이상의 검토를 거쳐 제안사는 이 제안에서 타 제안사 대비 경쟁력을 갖고 있는지, 자사가 과제를 수행하는 것이 가능한지, 유익한지 등을 종합적으로 판단하여 결정한다. 제안자 입장에서 볼 때 제안 요청 타당성 검토는 제안서를 작성하는 것과 명확히 구분되지 않는다.

요구사항 문서의 실패

의뢰자와 수행자 간에 의사소통은 상기한 바와 같이 제안 요청서와 제안서를 바탕으로 이루어지는 것이 일반적이다. 이러한 문서 상의 소통은 해석의 혼란을 줄일 수 있고, 문서 작성 과정을 거치면서 과제가 무엇인지에 대해 명확한 이해를 확보할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 잘못 진행될 경우 단점도 발생할 수 있다.

108

Marketing Requirements Document, Product Requirements Document, Software Requirements Specification, User Requirements 등으로 부르기도 한다.

제안 요청서와 유사한 성격의 문서로 요구사항¹⁰⁸ 문서가 있는데, 이는 소프트웨어 개발 분야에서 개발을 요청하는 고객(사)이나 사용자의 요구사항을 문서화한 것이다. 요구사항 문서는 90년대 소프트웨어 개발기에 적합했던 폭포수 모델(Waterfall Model)에 근거한 개발 방식으로, 오늘날에는 적용하기 어렵거나 비효율적이라는 지적이 있다.¹⁰⁹ 이러한 문서는 향후 일어날 모든 사태를 예측할 수 있고 업무의 우선순위가 바뀌지 않는다는 가정 하에서 출발하는데, 현실은 이러한 전제에 맞지 않아 폭포수 모델에 기반한 문서를 통한 소통 방식은 원활하지 않은 의사소통, 협업 부족, 이해 부족을 초래할 수 있다는 것이다. 이러한 배경에서 보다 유연하고 효율적이며 기민한 태도를 강조하는 애자일(Agile) 프로세스 또는 린(Lean) 프로세스가 제기되었다.

109

피터 사보(2019), 《사용자경험지도》, 에이콘출판

2001년에 발표된 애자일 선언(Agile Manifesto)은 ‘포괄적인 문서보다 작동하는 소프트웨어를, 계약 협상보다 고객과의 협력을, 계획을 따르기보다 변화에 대응하기를 더 가치 있게 여긴다’고 주장한다. 애자일은 소프트웨어 개발사 내에서의 부서 간 커뮤니케이션을 전제로 하는 방법론이며 린 프로세스는 스타트업이 처한 역동적인 비즈니스 환경을 전제로 하는 경향이 있으므로, 독립적인 기업 간의 계약을 대체할 수는 없으며 제안 요청서 및 제안서와 동등한 성격의 문서가 아니다. 그러나 제안 요청서나 제안서 위주로 진행하는 업무 처리가 자칫하면 경직되고 비효율적일 수 있음을 지적하는 주장이라는 점에서 한번쯤 생각해 볼 필요가 있다.

제안 요청서가 없는 경우의 서비스디자인

제안 요청서가 없이 서비스디자인이 진행되는 경우도 적지 않다. 서비스디자인을 담당할 인력이 자체 내에 있으면서 회사 규모가 크지 않은 경우, 제안 요청서에서 다룰 내용이 검토되더라도 문서로 작성되거나 문서를 주고받는 일은 없을 수도 있기 때문이다. 그러나 이 경우에도 제안 요청서 상의 내용들은 검토되어야 하며, 제안서에 담겨야 한다. 그 검토의 구체적인 내용과 과정은 다음 절에서 다룬다.

1.2 서비스·경험디자인 수행계획 수립

제안서에는 프로젝트의 제목, 목적 또는 목표, 과업 내용, 기대성과, 수행기간, 예산 등이 기재된다. 이 중 제목, 목적, 수행 기간 등 의뢰자가 주로 결정하는 내용들은 앞서 3.1.1 항에 서술한 바와 같다. 여기서는 견적서와 프로젝트 내용 및 진행 방법, 팀 구성, 프로젝트 공간 등을 자세히 다룬다.

견적서 산출

110

한국직업능력개발원(2015), 《서비스·경험디자인 과제 계획》, p. 50

견적서는 아직 발생하지 않은 거래에 대해 각종 경비를 포함한 필요한 가격을 예상해서 산출하고, 그 구체적인 내용을 기재한 서류를 말한다.¹¹⁰ 견적서는 제안 요청서의 '예산'과 동일하며, 제안서와 함께 제출하지만 제안서 항목의 일부로 포함하지 않고 별도의 문서로 만드는 것이 일반적이다. 예산은 거래를 하지 않는 프로젝트여도 편성해야 하지만, 견적서는 공급자와 발주자 간의 거래로 진행되는 프로젝트에 한해 작성된다. 견적서는 거래를 전제로 하기 때문에 발행 번호, 작성 일자, 유효 기간을 명시하는 것이 좋고, 공급자(제안자) 측의 결재를 완료하여 송부한다. 견적서의 최종 합계 금액에 부가가치세(VAT)가 포함된 것인지 아닌지를 명확히 기재하여 오해를 피하는 것이 좋다. 또한 지급 방법(원화/달러, 현금/어음 등)과 지급 기일(선금금, 중도금, 잔금 등)도 명확히 해 분쟁의 소지를 없애야 한다. 공공 기관을 대상으로 견적서를 작성하는 경우에는 일반 견적서 외에 산출 내역서를 제출해야 하는 경우도 있다.

프로젝트 계획 수립

프로젝트의 과업 내용과 진행 방법을 결정하고 프로젝트 계획을 수립하기 위해서는 프로젝트의 성격이 무엇인지 파악해야 한다. 그리고 이를 위해서는 혁신성의 정도, 결과물의 유형, 가용할 수 있는 자원, 권한 및 제한점, 기술적인 이슈, 이해관계자 등 다음과 같은 여러 사항들을 검토할 필요가 있다.

혁신성의 정도

과제를 통해 개선할 대상이 완전히 새로운 제품 또는 시스템인지 아니면 부분적이고 표피적인 변화에 그치는 것인지를 파악해야 한다.

새로운 시장, 새로운 기능, 새로운 니즈를 염두에 둔 혁신 상품(Really New Product: RNP)이라면 직접적으로 참고할 만한 상품 기획 자료가 없으므로, 탐색적인 차원의 리서치부터 방대하게 진행할 필요가 있다. 이렇게 되면 더블 다이아몬드 프로세스의 Discover, Define으로 이루어지는 첫 번째 다이아몬드의 진행이 중요하고 비중도 커진다. 한국디자인진흥원은 상품 기획

기본형 프로세스를 기획 도출, 아이디어션 & 콘셉트 빌딩, 시각화, 사업화 등의 4단계로 제시하고, 이를 다시 산업 경쟁 분석, 트렌드 분석, 사용자 분석, 기획 영역 정의, 아이디어 개발, 콘셉트 작성 및 선정, 디자인, 사업화 검토의 8개 주요 활동으로 제시한 바 있는데,¹¹¹ 혁신성이 강한 신상품일수록 앞 단계인 기획 도출 단계가 중요하다.

프로세스	기획 도출				아이디어션&콘셉트 빌딩		시각화	사업화
주요 활동	산업 경쟁 분석	트렌드 분석	사용자 분석	기획 영역 정의	아이디어 개발	콘셉트 작성 및 선정	디자인	사업화 검토
적용 방법 모듈 (방법론)	목표/산업 및 경쟁 분석	메가트렌드 분석	사용자 조사	사업 목표 및 방향 설정	아이디어 발상	퍼소나	디자인 전략	검증 및 상품화
	시장 성장성 분석	STEER 분석	관찰 기법	사업 목표서	브레인 스토밍	시나리오	디자인 방향	시장성 검토
	3C 분석	제품트렌드 분석	심층 인터뷰		아이디어 그룹핑		콘셉트 시각화	기술 검토
	VOC 분석	경쟁 시제품 분석			아이디어 스크리닝		3D 렌더링	재무 분석
		디자인 동향 분석			아이디어 캔버스		GUI	
		기술 동향 분석					디자인 모형 분석	
							디자인 평가	

반면, ‘20**년형 자동차 디자인’처럼 외형상의 부분적인 변경(Facelift Model Change)을 추구하는 경우라면 디자인 프로젝트는 더블 다이아몬드 모델의 두 번째 다이아몬드에 집중되어 진행된다. 이에 따라 프로젝트 진행에 걸릴 시간, 투여할 인력의 특성과 비용 등이 영향을 받는다. 프로젝트의 목표가 좁은 의미의 디자인, 외형적인 디자인에 집중된다면 리서치 기간을 줄이거나 생략하고 스타일링 디자인에 능한 인력 위주로 프로젝트 팀을 구성하는 것이 유리하다.

결과물의 유형

프로젝트를 통해 최종적으로 만들어 내야 할 결과물의 유형도 프로젝트 계획을 세울 때 매우 중요하게 고려된다. 결과물이 물리적 제품(Physical Product)인지, 디지털 제품(Digital Product)인지, 서비스(Service)인지, 이들이 통합된 시스템(System)인지에 따라 서비스디자인 프로세스에서 적용할 방법들이 달라진다. Discover와 Define 단계에서 진행할 리서치 방법과 분석 방법도 영향을 받지만, 더 직접적으로는 Develop와 Deliver 단계의 진행 과정과 방법에서 큰 차이가 난다. 물리적 제품이라면 라이노 3D나 3ds Max 등과 같은 3D 모델링 툴로 설계한 후 렌더링을 하는 과정을 거치는 반면, 디지털 제품이라면 Sketch, Adobe XD, Figma 등의 사용자 인터페이스 프로토타이핑(UI Prototyping) 툴로 사용자 인터페이스 화면을 그리고, 마이크로 인터랙션과 정보 구조, 내비게이션 방법을 설계하므로, 프로젝트 팀 구성과 진행 방법이 확연히 달라진다.

또한 결과물이 무엇인지에 따라 Deliver 단계에서 적용가능한 테스트 방법이 달라지게 된다. 눈으로 보고 손으로 만지는 것으로 충분히 평가가 가능한 물리적 제품과 화면을 조작하면서 인지적인 판단을 해야 하는 Web/App, 여러 사람들의 사회적 상호작용을 고려해야 하는 커뮤니티 서비스는 서로 다른 평가 방법을 적용해야 한다.

자원

프로젝트 계획을 수립하기 위해서는 디자인 수행사 또는 담당 부서가 가용할 수 있는 자원이 어느 정도인지를 먼저 산출해 봐야 한다. 이 프로젝트를 얼마 동안 진행할 수 있을지, 얼마나 많은 예산을 투입할 수 있는지(외부의 의뢰사와 용역 계약을 맺고 진행하는 프로젝트라면 프로젝트 용역비로 얼마를 받을 수 있는지), 어떤 인원들이 몇 명이나 참여할 수 있는지를 따져봐야 한다. 예산(또는 용역비)에 따라 투입할 수 있는 인력과 기간이 변동될 것이므로, 자원 문제는 서로 연결되어 있다. 투입할 수 있는 인력이나 기간이 제한된다면 이를 토대로 예산을 결정할 수도 있다.

권한 및 제한

프로젝트 진행에 있어서 프로젝트 진행팀이 가질 수 있는 권한이 어느 정도인지 제한점은 무엇인지를 파악해야 한다. 서비스디자인 프로젝트의 목표를 바꿀 수도 있는 근본적인 권한이 있는지, 결정된 범위 안에서 서비스 접점을 수정하는 정도에 그쳐야 하는지에 따라 프로젝트의 계획은 크게 좌우된다. 제한은 디자인 프로젝트를 진행하면서 지켜야 할 규정이나 법규, 제도 등을 말하는데, 가이드라인과 같이 완화된 수준의 제한점도 있다. 브라이언 로슨(Bryan Lawson)은 건축디자인 프로세스를 토대로 디자인 분야에서 사용 가능하게 고안한 디자인 제한점 모델에 입법자(legislator)를 포함한 바 있다.¹¹² 권한과 제한에 따라 디자인 프로젝트의 범위(scope)가 정해지며, 그에 따라 프로젝트 내용과 방식이 영향을 받는다.

기술적인 이슈

서비스디자인 프로젝트의 상당수는 기술적인 이슈(Technical Issues)에 따라 좌우된다. 특히 IT 기술, AI 기술에 기반한 사용자 경험디자인/사용자 인터페이스 디자인(UX/UI디자인)의 경우, 기술 요인에 따라 솔루션이 가능하기도 하고, 제한되기도 한다. 따라서 프로젝트의 내용과 진행 방법을 결정하기 위해서는 본격적인 리서치에 앞서 제안서 작성 단계에서부터 기술적인 이슈에 대해 조사해야 한다. 특히 의뢰자가 기술 회사(Technology Company)라면 기술 이슈에 대해 이해가 부족할 경우, 의뢰사의 신뢰를 얻기 어렵다.

112

Bryan Lawson(2006), 《How designers think: the design process demystified》, Elsevier Burlington.

이해관계자 조사

서비스디자인 분야에서 이해관계자(Stakeholders)란 제품 및 서비스의 고객, 사용자, 구매자, 서비스의 제공자, 종업원은 물론 서비스의 전체 과정에 관련되는 인프라 운영자, 정부 기관과 관련 단체, 시민사회 등 관련된 모든 사람들을 의미한다. 이해관계자에 대한 본격적인 분석, 이해관계자 지도(Stakeholders Map) 작성은 리서치 단계에서 진행되지만, 프로젝트가 정식으로 시작하기 이전 단계에도 프로젝트 준비를 위해 이해관계자를 간략히 조사할 필요가 있다. 이때의 이해관계자는 의뢰자 측 또는 해당 산업 분야의 영업부서나 개발자, 분야 전문가 등 프로젝트 수행에 영향을 주는 사람들이나 프로젝트 계획 수립에 필요한 정보를 줄 수 있는 사람들로 한정하는 것이 좋다. 이를 통해 프로젝트의 취지나 궁극적인 목적, 프로젝트를 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지를 보다 정확히 이해할 수 있다.

프로젝트 과업 내용과 진행 방법

이상의 과정을 거쳐 프로젝트의 과업 내용과 진행 방법, 일정을 수립할 수 있다고 판단되면 상세하고 구체적인 계획을 수립한다. 과업 내용과 진행 방법, 일정은 서로 긴밀히 연관되어 있다. 프로젝트 수행은 단계적, 독립적으로 나눌 수 있는 여러 과업 내용들로 구성된다. 이 과업 내용들은 일반적으로 디자인 프로세스를 따르며 보다 구체적인 방법과 단계로 구성된다. 인터뷰와 유저 다이어리로 Discover 단계가 이루어지듯이 계층적인 구성을 이룰 수 있고, 현장 방문 조사가 이루어지는 동안 전문가 인터뷰를 위한 리크루팅이 이루어지듯이 병렬적으로 수행될 수 있다. 각 단위 내용의 원활한 수행을 위해 가용 인원을 토대로 효과적이고 타당한 서비스디자인 방법론을 선택해야 하며, 이때 소요될 예산까지도 짜야 한다. 이렇게 완성된 프로젝트 진행 계획은 실제 진행 과정에서 변경될 수 있겠으나, 제안서 발송 전에 일단 완료하는 것이 좋다. 과업 내용-방법-일정이 결정되면 제안서 작성의 주요 내용은 다 완결된 셈이다. 발주자에게 보내는 제안서에서만 별도로 프로젝트 진행 계획서를 보다 간략하고 안전하게(보수적으로) 작성할 수도 있지만, 이 과업 내용을 토대로 프로젝트 팀 자체의 계획을 운영하는 것이 좋다.

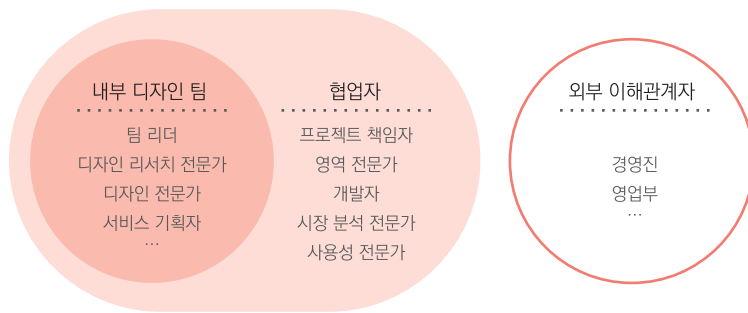
프로젝트 팀의 구성

프로젝트 팀 구성은 프로젝트의 예산과 기간은 물론 내용과도 긴밀히 연결되는 것으로서, 프로젝트의 성패를 결정하는 가장 중요한 요인일 수 있다. 서비스디자인은 결국 사람이 하는 것이기 때문이다. 팀은 프로젝트를 수행하기에 충분한 동시에 기민하게 운영할 수 있는 적정 규모로 구성해야 하며, 서로 다른 분야의 전문가들이 능력을 발휘할 수 있는 융합적인 팀으로 구성하는 것이 바람직하다.

융합적인 팀은 다학제적인(multi-disciplinary) 팀이기도 하다. 융합 팀의 범위를 어떻게 구성할 것인지는 결과물이 무엇인가와 어떤 방법으로 프로젝트를 진행할 것인가에 따라 좌우된다. 결과물과 과정에 따라 개발자가 결합할지, 기획자가 반드시 참여해야 하는지 등이 결정된다. 융합 팀의 최소 구성은 기획자, 디자이너, 개발자가 각각 1명씩 참여하는 것이다. 규모가 작고 업무의 범위가 고정되지 않은 스타트업이라면 이 정도의 작은 팀으로도 프로젝트가 진행될 수 있고, 오히려 기민하게(lean) 움직일 수 있는 장점이 있다. 스타트업이 아닌 일반적인 규모의 서비스디자인 프로젝트라면 디자인 팀과 외부의 협력자로 구성될 수 있다. 서비스디자인 전문 회사가 외부의 의뢰를 받거나 기업이나 기관 내부의 서비스디자인 부서가 프로젝트를 진행하는 경우가 여기에 해당한다.

113
김 곳인(2013), 《인간 중심 UX 디자인》, 에이콘. 송유미 역.

내부 디자인 팀은 팀 리더, 디자인 리서치 전문가, 디자인 전문가(시각디자인, 산업디자인, 공간디자인, 인터페이스디자인 등), 서비스 기획자 등으로 구성된다. 이때, 팀 내부에 발산적 사고를 잘 하는 제너레이터와 수렴적 사고를 잘 하는 신시사이저가 따로 있으면 더욱 좋다.¹¹³ 긴밀하게 움직일 내부 디자인 팀이 외부에는 이를 도와줄 공동 창작자가 있는 것이 이상적이다. 디자인할 상품이나 기획 전체의 프로젝트 책임자, 해당 분야의 영역 전문가(Domain Expert), 개발자(Programmer 또는 엔지니어), 시장 분석 전문가, 사용성 전문가 등이 그런 사람들이다. 서비스디자인 팀 외부에는 경영진이나 영업부서 등의 이해관계자가 있다. 이들은 프로젝트 진행을 도와줄 수도 있고, 영향을 미칠 수 있으며, 결과를 보고받는 의사 결정권자일 수도 있다.



[프로젝트 팀의 구성]

114

배성환(2017), 《처음부터 다시 배우는 서비스디자인 씽킹》, 한빛미디어

프로젝트 팀을 융합적으로 구성하는 것이 이상적이지만, 이것이 현실적으로는 어려울 수 있다. 다양한 분야의 인력을 확보하지 못해서일 수도 있지만, 서로 다른 업무 스타일과 문화에 익숙한 사람들이 한 팀을 이룰 경우 팀워크가 만들어지기 어렵기 때문이기도 하다. 팀워크의 문제는 같은 전공 분야의 사람들로 구성된 팀에서도 발생할 수 있다. 적극적이고 리더십이 강한 팀원이 좋지만, 그런 팀원들을 그냥 모아 두면 오히려 강한 개성끼리 부딪힐 수도 있다. 그렇기 때문에 팀 리더는 팀원 간의 업무 범위를 지정하고 조율하는 프로세스 퍼실리테이터가 되어야 하며, 때때로 갈등을 해결하고 팀원들에게 열정을 불어넣어야 하는 어려운 책무를 부여받는다.¹¹⁴ 이를 위해 하향식 팀 구성이 아니라 팀원들이 팀 리더를 결정하는 상향식 팀 구성을 권장하는 의견도 있다. 그러나 실제의 팀 구성은 기업이나 단체가 가용할 수 있는 인력의 제한을 받으며, 하향식으로 결정되는 경우가 더 일반적이다.

지금까지 팀의 구성에 대해 다뤘는데, 무엇보다도 중요한 것은 팀이 어떤 사람들로 구성되었는가뿐만 아니라 어떻게 운영되느냐이다. 유능한 팀원들로 구성된 팀이라고 해서 항상 성공적으로 운영되지는 않는다. 팀원 전원의 강한 리더십은 팀 전체로서는 오히려 마이너스 요인이 되기도 하기 때문이다. 서로 다른 팀원들이 모여 시너지 효과가 발생할 수 있도록 세심한 노력과 조화로운 팀 운영 노하우가 필요하다.

계약서 체결

프로젝트 진행에 대해 발주자와 제안자가 합의하면 문서로 계약서 2부를 작성하고 날인한 후, 각자 보관하여 합의한 계약 사항을 법으로 보호받을 수 있도록 한다. 계약서는 법적 효력을 갖는 문서이므로, 기업의 경우 법무팀의 검토를 거쳐 계약서 체결이 진행된다. 서비스디자인 수행자인 대부분의 디자인 전문 회사는 자체에 법무팀을 둘 정도로 규모가 크지 않으므로, 한국디자인진흥원은 산업통상자원부 고시로 4가지 종류의 디자인 용역 표준 계약서를 제공하여 디자인 전문 회사를 지원하고 있다.¹¹⁵ 표준 계약서 본문에는 계약명, 계약 기간, 계약 금액, 지급 방법, 용역의 결과물, 결과물의 지식재산권, 특약 사항의 계약 내용과 계약의 양 주체인 발주 기업과 디자인 기업, 첨부 서류 목록이 기재되어 있어 계약에서 점검해야 할 사항들을 한눈에 파악하게 해준다. 이외에도 디자인분쟁조정위원회, 디자인법률자문서비스, 디자인공지증명 등 디자인 권리 보호를 위한 여러 지원 제도를 운영하고 있다.

계약서 체결이 완료되면 그 이후로는 공식적인 프로젝트 기간에 돌입한다. 통상 프로젝트가 시작되면 킥오프 미팅을 통해 프로젝트와 관련된 의뢰자와 수행자 양측을 같은 시간, 장소에 모이게 해 상견례를 나누고, 프로젝트의 목적, 범위, 대략적인 방법론을 공유하고, 질의응답과 논의를 거쳐 프로젝트 이해를 높이고, 성공적인 진행을 위한 의지와 신뢰 관계를 확인한다.

멀티미디어디자인 용역 표준계약서(전문)

	계약명				
	계약기간	[]년 []월 []일부터 []년 []월 []일까지			
계약 내용	계약금액	금[]원정 (₩)			
		공급가액	금[]원정 (₩)		
		부가가치세	금[]원정 (₩)		
	지급방법	구분	금액	지급기일/조건	지급방법
		신 급 금	₩10,000,000	2020.08.12	현금
		중도금(필요시)	₩10,000,000	2020.09.12	현금
		잔 급 금	₩10,000,000	2020.10.12	현금
	용역의 결과물	디 자 인 기 획	☐ 시장조사 보고서, ☐ 디자인 기획방향 보고서, ☐ 기타()		
		아 이 디 어 발 굴	☐ 아이디어 스케치, ☐ 아이디어 PT, ☐ 기타()		
		디 자 인 제 작	☐ 시간제작 ()종, ☐ 세부디자인, ☐ 디자인코딩, ☐ 기타()		
		가 이 드 제 작	☐ 이미지구축, ☐ 스타일링가이드, ☐ 기타()		
		기 타 사 항	☐ 지식재산권 분석 보고서, ☐ 사용성 평가 보고서, ☐ 기타()		
	결과물의 지식 재산권	최 종 결 과 물	인도된 최종결과물의 지식재산권은 수요자에게 있다.		
		중 간 결 과 물	중간결과물의 지식재산권은 공급자에게 있다.		
		제 3 자 창 작 물	제3자창작물 사용은 별도의 사용고지와 사용비용을 청구한다.		
	특약사항	제 반 비 용	모형제작비, 출장여비, 인쇄비 등 제반비용은 별도 청구한다.		
기 타 사 항					
위 계약 내용에 대하여 아래의 계약주체는 본 계약문서에 의하여 계약을 체결하고 신의에 따라 성실히 계약상의 의무를 이행할 것을 약속하며, 본 계약의 증거로서 계약서를 작성하여 당사자가 기명날인한 후 각각 1통씩 보관한다.					
년 월 일					
계약 주체	디자인 수요자 (발주 기업)	상호 또는 명칭			
		사업자등록번호	(비사업자(개인)는 주민등록번호 기재)		
		주 소			
	디자인 공급자 (디자인 기업)	대 표 자 성 명	(인)		
		상호 또는 명칭			
		사업자등록번호	(비사업자(개인)는 주민등록번호 기재)		
		주 소			
	대 표 자 성 명	(인)			
첨부		1. 개발 세부내역 및 견적서 2. 위탁운영 업무표			

[한국디자인진흥원의 표준 계약서(전문)]

프로젝트 진행 공간

프로젝트에 따라 프로젝트 진행 공간을 새롭게 만드는 경우는 흔치 않다. 디자인 전문 회사는 디자인부서든 그 회사와 부서가 사용하는 공간은 물리적으로 결정되어 있고, 관습적으로 사용하던 공간에서의 행동 습관이 이미 기업 문화로 자리잡고 있을 가능성이 높다. 그렇기 때문에 프로젝트 공간의 중요성을 느끼고 그 효과를 높이기 위해 공간을 새롭게 기획하기는 어렵다.

116

배성환(2017), 《처음부터 다시 배우는 서비스디자인 씽킹》, 한빛미디어

그러나 공간은 혁신의 베이스캠프가 될 수 있다.¹¹⁶ 만약 프로젝트를 위해 새롭게 공간을 구성할 수 있다면 좋은 기회가 될 것이다. 프로젝트 공간은 개인 작업과 팀 작업이 유연하게 진행될 수 있어야 하며, 창조적인 분위기에서 소통하기에 좋은 공간이어야 한다. 화이트보드 벽과 같은 작업 공간이 있으면, 리서치를 통해 얻은 자료들을 쏟아놓고 팀원들과 대화하면서 창의적인 발상이 떠올랐을 때 손쉽게 스케치하거나 메모하기에 유리하다. 즐겁고 편한 공간, 자유로운 공간에서 아이디어가 발산되는 것은 당연하다.

프로젝트를 위한 업무의 연속성이 공간에 반영되는 것도 중요하다. 업무 공간을 깨끗이 사용하는 것도 필요하겠지만, 다른 일로부터 독립된 해당 프로젝트 전용의 공간이 있고, 그 공간에는 인터뷰로부터 얻은 어피니티 노트, 구축한 페르소나 포스터, 프로젝트의 목표 등이 상시 게시되어 있으면 프로젝트 진행 공간에 들어서는 것만으로도 프로젝트에 대한 몰입도가 높아질 수 있다. 팀원 서로의 공간을 적절히 가깝게 배치하는 것도 유용하다. MIT 토머스 앨런(Thomas Allen) 교수는 거리가 멀수록 의사소통 빈도가 줄어들어 거리가 15m가 넘으면 1주일 내 의사소통 가능성은 5% 미만으로 떨어진다는 알렌 곡선(Allen curve)을 발견한 바 있다. 이 수치는 다소 달라졌지만 이메일, 인스턴트 메신저가 발달한 오늘날에도 거리와 의사소통의 반비례 관계는 여전히 작동한다. 프로젝트 준비하기 단계에서 프로젝트 공간을 잘 확보하는 것이 활기찬 팀워크를 만들기 위한 물리적 기초임을 유의해야 한다.

02

발견하기·Discover

기초 데스크 리서치, 환경조사방법과 이해관계자 분석, 설문, 인터뷰, 관찰 등 서비스디자인 조사 방법에 대해 알아본다.

김 원 섭

2.1 서비스·경험디자인 환경조사

2.1.1 데스크 리서치(Desk Research)

정의

관찰 조사를 하기에 앞서 관련 문헌을 연구하거나 인터넷 검색 등을 통해서 정보를 수집, 분석하는 작업을 의미한다.

자료 수집 방법

1. 미디어를 통한 자료 수집: 접근성이 높아서 알고자 하는 내용을 빠르게 포착하는 데 유용함
2. 출판물을 통한 자료 수집: 전문적이고 신뢰할 수 있는 공신력 있는 정보를 수집하는 데 적합함

종류	내용
언론 보도 자료	신문 방송 등의 관련 분야 기사 및 보도 내용
인터넷 자료	검색 브라우저를 통한 국내외 관련 자료
조사 업체 자료	유사 서비스 관련 현황 보고서, 조사 업체 공개 자료 및 판매 자료
관련 연구 자료	기관, 학계 및 기업의 관련 연구 자료
도서·논문 자료	해당 분야 관련 기관(협회 등)의 간행물, 관련 학회 논문 및 학위 논문
법령 지침 자료	관련 법규 및 조례, 규정, 매뉴얼, 가이드라인

[데스크리서치를 통해 수집한 자료의 종류 및 내용]

목적

대상 서비스와 관련된 외부 상황(트렌드, 시장·정책 환경 변화)으로부터 서비스의 내부 상황(조직, 협업 구조, 서비스 시스템)에 이르기까지 광범위한 이해를 바탕으로 대상 공공 정책서비스가 놓여 있는 맥락적 상황을 파악하는 것을 목표로 한다.

- 대상 서비스가 놓여 있는 맥락적 상황을 파악함
- 관련 콘텐츠 및 서비스 영역과 그 특성을 깊이 이해함
- 전문가 인터뷰를 위한 질문 작성에 유용함
- 사용자 조사에서 얻은 자료를 분석하기 위한 기반 자료

수행 과정

1. 수행 계획 수립 : 수집할 자료의 목록 및 수집 방법 결정
2. 자료 찾기: 해당 서비스 주제와 관련하여 전문가 등이 자주 언급하는 이슈나 화제(topic)를 중심으로 단어를 추출하여 최신순으로 검색 후 분야별로 목록 제작
 - 주제어 등 분류 기준 폴더별로 조사 자료 정리
 - 신뢰성 확보 및 연구 윤리 차원에서 자료의 출처 확인 및 인용 표기 숙지
3. 자료 정리: 수집한 자료가 주제와 관련한 것인지, 과제 진행에 도움이 되는지 등을 점검하고 저장
4. 자료 공유: 정리된 자료는 내부 팀원들과 공유하고 일반 공개가 필요할 시 온라인 게시를 통해 공유

구성 요소

- 서비스 배경
- 제공되고 있는 서비스 상황(사용자 반응, 결과, 영향 등)
- 중요한 이해관계자
- 제공되는 서비스에 영향을 주는 기술
- 새롭게 등장하고 있는 서비스 접점(모바일 애플리케이션, SNS 등)
- 경쟁 구도, 경쟁 서비스 또는 제품

A 사전 조사(Preparatory Research)

정의

실제 연구나 현장 작업을 시작하기 위한 준비 작업으로 연구 문제의 답을 찾는 것이 아니라 연구 수행 과정에 필요한 올바른 질문을 찾기 위한 과정이다.

배경

사전 조사의 결과는 연구에 대한 구체적인 질문을 구성하거나 가설을 공식화하는 데 도움이 될 수 있다. 광범위하고 개방적인 조사를 통해 다양한 산업 분야의 선행 연구 및 수행 과제를 학습하는 것은 본 연구를 수행하는 데 영감을 줄 수 있고, 그 결과 사전 조사는 탄탄한 2차 연구(데스크 리서치) 수행을 위한 출발점이 될 수 있다. 예를 들어 사전 조사와 관련한 분야 전문가(교수, 연구자, 저자 등)와의 인터뷰를 수행하면 해당 분야에 대한 깊은 통찰을 신속하게 취득하고 2차 조사를 통해 수집하고자 하는 추가적인 자료 및 조사에 대한 정보를 얻을 수 있다.

고객 중심의 사전 조사는 연구 문제와 관련한 맥락, 인식, 내부 갈등 또는 프로젝트 수행 중 발생 가능한 상호작용 등에 대해 심도 있는 접근을 포함한다. 이는 해결하고자 하는 연구 문제나 요구사항에 대한 이해관계자들의 비전이나 인식을 확인하는 데 도움이 된다.

사용 목적

- 연구와 관련한 산업, 조직, 경쟁사, 유사한 제품/상품/서비스 또는 유사 경험에 대한 심도 있는 학습
- 연구에서 고려해야 할 팀 구성원, 동료, 사용자, 고객 또는 이해관계자의 다양한 관점을 학습하고 연구 조직을 추가로 구성하고 운영하는 데 활용함
- 연구와 관련한 잠재적인 인터뷰 대상을 인지하는 데 도움이 됨

수행 과정

1. 사전 조사가 너무 과도해지지 않도록 수행 기준 설정 및 시간 배분
2. 연구 주제 및 질문 정의 : 사전 조사는 대부분 탐색적 연구이므로 열린 마음으로 다양하고 흥미로운 주제에 대해 광범위하게 질문을 설정
 - 특정 연구 분야, 키워드, 기술, 산업에 대한 소셜미디어 게시물 또는 해시태그 선별
3. 사전 조사 수행 : 검색하는 동안 참고 문헌을 추적하여 정보의 출처 및 출처의 신뢰성을 확보하고, 흥미로운 정보는 나중에 탐색할 수 있도록 자료의 위치 기록
 - 간행물, 신문, 잡지 읽기뿐 아니라 팟캐스트 및 콘퍼런스 강연 듣기, 온라인 비디오 시청이 포함
4. 요약 및 시각화 : 결론 및 향후 연구에 대한 가정(또는 가설)을 포함하고 있으며, 보고서와 같이 체계적으로 정리하거나 무드 보드 또는 마인드맵과 같이 시각적으로 표현

결과물

텍스트 요약본, 마인드맵, 무드 보드와 같이 시각화된 사진, 스크린 샷 또는 비디오 모음

B 2차 연구(Secondary Research)

정 의

2차 연구는 “데스크 리서치”라고도 하며, 이미 존재하는 데이터인 2차 데이터를 사용하는 조사 방법이다. 2차 데이터란 다른 프로젝트 또는 목적을 위해 수집된 정보로서 시장조사 보고서, 추세 분석, 고객 데이터, 학술 조사 등을 포함한 정성적 및 정량적 자료 모두를 말한다. 2차 연구는 기존 데이터를 요약, 대조, 종합 연구의 전반적인 효율성을 높인다.

배 경

과제 수행 시 이용 가능한 데이터를 확인하기 위해 1차 연구 이전에 2차 연구를 수행하는 것은 연구자들의 일반적인 관행이다. 또한 2차 연구는 1차 연구 방법을 통해 수집된 데이터를 분석하고 주안점을 강조하기 위해 사용한다. 또한 데이터를 직접 수집하는 1차 연구는 시간이 많이 걸리고 비용이 많이 드는 경향이 있다. 하지만 모든 조직이나 기업이 직접 혹은 대행사를 통해 데이터를 수집할 수 있는 것은 아니다. 2차 연구는 이미 발표된 데이터와 이미 수행된 다른 연구에서 수집한 정보를 재사용하기 때문에 1차 연구보다 비용 면에서 훨씬 효율적이다. 그로 인해 많은 기업과 조직은 2차 연구를 선호한다. 2차 조사는 책상에 앉아 데이터를 검색할 수 있기 때문에 “데스크 리서치”라고도 한다. 최근에는 1차 연구도 온라인 설문조사 도구를 사용하여 비용을 줄이고 있다. 2차 연구의 데이터는 일반적으로 학술 논문, 백서 및 보고서에 게시된 연구와 같은 외부 소스를 이용하지만 연구 데이터가 조직 내에서 제공되는 경우 내부 소스에서 가져오는 경우도 있다.

2차 연구의 장점

1. 대부분의 정보는 소스가 많아 쉽게 수집할 수 있다.
2. 필요한 데이터를 쉽게 사용할 수 있고 데이터 수집에 최소한의 비용이 든다.
3. 2차 연구를 통해 수집된 데이터는 조직이나 기업의 가설 설정이나 연구 수행에 따른 비용 평가 등 1차 연구의 효과에 대한 아이디어를 제공한다.
4. 2차 연구는 데이터의 가용성으로 인해 수행이 더 빠르다.

2차 연구의 단점

1. 이용 가능한 정보의 신뢰성을 확보하기 위해서는 신뢰성 평가를 수행해야 한다.
2. 모든 데이터가 최근의 경향을 반영하여 갱신된 최신 보고서 및 통계를 통해 제공되는 것은 아니다.
3. 2차 연구는 1차 연구 데이터로부터 결론을 도출하기 때문에 연구의 성공 여부는 1차 연구에서 수행한 연구의 질에 크게 좌우된다.

목 적

- 주제 또는 연구 질문에 대한 연구가 이미 존재하는지 확인
- 연구 질문을 보다 정확하게 공식화
- 적합한 데이터 수집, 시각화, 종합 방법을 결정

수행 방법

2차 연구의 데이터에 접근하기 위한 주요 경로는 다음과 같다.

- 인터넷 : 2차 데이터를 수집하는 가장 일반적인 방법으로 웹 사이트의 신뢰성을 고려해야 한다.
- 정부 및 비정부 기관 : 확실하고 신뢰할 수 있는 데이터인 반면 특정 데이터를 다운로드하거나 사용하기 위해서는 비용을 지불해야 한다.
- 공공 도서관 : 정보를 추출할 수 있는 중요한 정보와 문서의 창고로 이전에 수행된 중요한 연구의 사본을 소장하고 있다.
- 교육 기관 : 다른 어떤 비즈니스 부문보다 대학에서 더 많은 연구가 수행되며 주로 1차 연구이다.
- 상업적 정보 출처 : 신문, 저널, 잡지, 라디오, TV 방송 등과 같은 상업 정보 소스에는 경제 발전, 정치적 의제, 시장조사, 인구통계학적 세분화 및 유사한 주제에 대한 직접적인 정보가 있다.

수행 과정

2차 연구의 일반적인 수행 과정이다.

1. 연구 질문 및 주제 정의
 - 탐색적 연구인지 확증적 연구인지 연구를 수행하는 이유 고려
 - 페르소나, 고객 여정 지도, 서비스 가치 흐름도 등 연구 결과로 무엇을 하고 싶은지 고려
2. 연구 출처 확인 : 연구와 관련성 높은 데이터 및 정보 출처 목록을 수집
3. 출처의 신뢰도 평가 : 신뢰도에 따라 데이터 수집을 위한 잠재적 출처의 순위를 결정
4. 선별 검색 수행 : 기존 데이터 수집
 - 각 출처에 대해 초기 검색을 위한 필요 시간 할당
 - 수행 도중 발견된 흥미로운 정보 등은 추후 탐색을 위해 링크 등 자료의 출처 보관
 - 중복 데이터 비교를 통해 사용 가능한 형식으로 결합
5. 깊이 파고들기 : 선별 검색 수행 중 발견된 흥미 있는 정보에 대해 심도 있게 탐색하고 자료에서 발견한 통계나 사용된 소스 등도 검토
6. 데이터 분석 : 수집된 데이터를 분석하고 제시된 질문에 대한 답변이 확인될 때까지 반복 수행
7. 요약 : 보고서와 같이 체계적으로 정리하거나 무드 보드 또는 마인드맵과 같이 시각적인 표현을 중심으로 정리

결과물

텍스트 요약본, 마인드맵, 무드 보드와 같이 시각화된 사진, 스크린 샷 또는 비디오 모음

2.1.2 환경 조사

A. 거시적 환경 (Macro Environment) 조사

기업에서 통제 불가능한 요인들(정치, 경제, 사회 문화, 기술적 환경의 요인)을 파악하여 전략을 수립하는 데 목적이 있으며, PEST분석법(정치 Political, 경제 Economic, 사회 Social, 기술 Technology Issue)과 STEEP분석법(사회 Social, 기술Technology, 경제 Economic, 환경 Environment, 정치 Political Trend)이 대표적이다.

A.a PEST 분석(PEST Analysis)

정의

PEST는 정치적 환경(Political Environment), 경제적 환경(Economical Environment), 사회 문화적 환경(Social Environment), 기술 환경(Technological Environment) 혹은 정치(Politic), 경제(Economic), 사회(Social), 기술(Technology, Technology Issue)의 앞 글자를 따서 만든 용어이다. PEST분석은 거시적 환경 분석 및 전략 수립을 위한 목적으로 정치, 경제, 사회, 기술 측면에서 시장의 큰 흐름을 찾아내기 위해 문제를 분석하는 방법이다. 기업이 시장조사나 전략 분석을 할 경우 혹은 거시경제적 관점에서 의사결정을 내려야 할 때 사용하는 기법이다. 시장 성장과 축소, 사업 포지셔닝, 사업 방향 등을 파악하는 데 효과적인 도구이다.

역사¹¹⁷

117
Nitank Rastogi and M.K. Trivedi(2016), <Pestle Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects>, International Research Journal of Engineering and Technology, p. 387

PEST분석은 하버드 대학의 프랜시스 아길라(Francic J. Aguilar) 교수가 1967년 발행된 저널 『비즈니스 환경 진단(Scanning Business Environment)』에서 경제적, 기술적, 정치적, 사회적 요인이 비즈니스 환경에 큰 영향을 미친다고 제시하고, ETPS라는 약어로 최초로 소개되었다. 저널 발행 직후 미국 생명보험 연구소의 아놀드 브라운(Arnold Brown)이 이를 'STEP'(Strategic Trend Evaluation Process)으로 재구성했다. 이후 '거시적 외부 환경 분석(Macro External Environment analysis)' 또는 '변화에 대한 환경 진단(Environmental Scanning for Change)'방법과 같이 환경적 요소를 추가하여 STEPE 분석으로 부르게 되었다.

1980년대에 일부 학자들은 순서를 변형하여 PEST라고 부르기도 하고, 법적(Legal) 요소를 추가하여 SLEPT로, 여기에 환경적(Environmental) 요소를 추가하여 PESTEL, PESTLE, STEEPLE 등으로 부르기도 한다.

사용 목적

기업의 경영·사업 환경의 변혁·변화에 영향을 주는 거시적 변화 동인 파악

수행 과정

1. PEST에 따라 비즈니스 경쟁력 제공에 영향을 미치는 요인을 도출한다.
2. 각 요인이 현재 기업에 미치는 영향을 파악한다.
3. '성장기-성숙기-쇠퇴기' 혹은 '단기-중기/장기' 관점에서 각 요인이 미래에 어떻게 변화할 것인지 예측한다.
4. 각 요인에 따라 현재의 영향과 미래의 영향 간 차이를 파악한다.

구성 요소

정치적(Political) 요소

정부가 경제에 간섭하는 정도로, 정부 차원에서 진흥하거나 제재하고자 하는 재화나 용역의 종류를 포함
세금, 노동법, 무역 제재, 환경법, 관세, 정치적 안정성 등을 포괄
국가적 차원에서 중앙 정부가 보건, 교육, 인프라 구축 등에 끼치는 영향을 고려

경제적(Economic) 요소

경제성장률, 금리, 환율, 인플레이션 및 임금률, 최저임금, 근무 시간, 실업(지역 및 국가), 신용 가용성, 생활비 등을 포함
경제 주체(기업)가 의사결정을 내리는 데 중요한 역할

사회적(Social) 요소

문화적 요소와 보건 인지도, 인구성장률, 연령대 분포, 직업 태도, 안전 관련 요소 등이 포함

기술적(Technological) 요소

R&D 활동, 자동화, 기술 관련 인센티브, 기술혁신, 신기술 등장, 기술 변화 속도 등을 포함
기술 투자와 품질, 비용 및 혁신에 영향을 끼치는 요소

법적(Legal) 요소

차별법, 소비자법, 고용법, 독점금지법, 자재, 할당량, 자원, 수입/수출 및 과세에 대한 접근에 영향을 미치는 법률 변경 등을 포함

환경적(Environmental) 요소

생태학적, 환경적 요소로 날씨, 기후, 기후변화, 공급망 지역 및 국가의 윤리적 요인, 전염병 및 기타 비상사태 등을 포함
관광, 농업, 보험업계 등에도 영향
기후변화의 문제점이 대두되면서 제품 생산품의 경영과 신시장 개척, 현존하는 제품의 단종과 변화, 제품의 시장 축소나 소멸 등에도 영향

A.b STEEP 분석(STEEP Analysis)

정 의	STEEP분석은 미래에 대한 대응 방향을 모색하기 위해 사회(Social), 기술(Technology, Technological), 경제(Economic), 환경(Environment, Ecological), 정치(Political Trend)의 다섯 가지 영역의 변화를 종합적으로 고려하여 문제를 분석하는 시스템적 접근 방법이다.
역 사	PEST 분석에서 파생된 방법으로 PEST분석과 역사를 공유한다. 일반적으로 거시 환경 분석에서는 STEEP분석을 사용하고, 환경적 측면의 거시적 변화가 미약하여 무시할 수 있는 경우 PEST분석을 사용한다.
사용 목적	산업 내에서 기업의 경쟁력에 영향을 끼칠 수 있는 거시적인 환경 요인을 파악
수행 방법	1. 분석되는 환경 영역을 이해한다. 2. 동향 간의 상호 관계를 파악한다. 3. 동향을 이슈와 연결한다. 4. 이슈의 미래 방향을 예측한다. 5. 의미를 도출한다.
구성 요소	- 사회적(Social) 요소 - 기술적(Technological) 요소 - 경제적(Economic) 요소 - 환경적(Environmental) 요소 - 정치적(Political) 요소

B 미시적 환경(Micro Environment)조사

기업이 속한 산업 내에 존재하는 마케팅 환경 주체들을 분석하는 것으로, 주요 미시 환경 요소에는 경쟁자, 고객, 기업 자신의 핵심 역량, 이해관계자, 협력자 등이 있다. 미시 환경 분석을 위한 대표적 방법론으로는 3C분석법(회사 Company, 고객 Customer, 경쟁사 Competitor)이 있다.

B.a 3C 분석

정 의	3C는 자사(Company), 고객(Customer), 경쟁사(Competitor)의 앞 글자를 따서 만든 약자이다. 3C분석은 거시적 환경 분석 내용을 보완하기 위해 자사, 고객, 경쟁사로 기준을 나누어 현 상황 및 행동을 분석하고 예측하여 전략을 도출해 내는 방법이다.
-----	--

역 사

조직이론가이자 경영컨설턴트인 오오마에 켄이치(Ohmae Kenichi)는 3C분석 비즈니스 모델(3C Analysis Business Model)을 만들었다. 오오마에는 성공적인 전략을 위해서 자사, 고객, 경쟁사로 구성된 3가지 핵심 요소가 전략적 삼각형의 형태로 균형을 이루어야 한다고 주장하고, 이 3가지 요소를 ‘3C’ 또는 ‘전략 삼각형(Strategic Triangle)’으로 정의하였다. 3C분석은 전략적인 비즈니스 모델로 오랫동안 사용되었고, 오늘날 웹 마케팅에서도 자주 사용된다.

3C분석은 고객, 경쟁자, 기업 요소에 초점을 맞춰 분석함으로써 핵심 성공 요인(KSF: the Key Success Factor)을 찾고 실행 가능한 마케팅 전략을 세울 수 있다. 3C분석은 방법이 간단하여 여러 형태로 파생되었다.

사용 목적

- 기업의 주요 영역에서 자사의 강점을 극대화할 수 있는 성공적인 전략 수립
- 고객 지향적 경쟁 우위 유지 및 향상
- 구매, 디자인, 기술력, 판매, 서비스 등에서 경쟁사와 차별화

3C분석을 통해 자사, 고객, 경쟁사 간의 관계 및 생각에 대해서도 파악할 수 있다.

- 자사와 고객 파악 : 현 상황에서의 마케팅 전략이 실제 고객의 필요와 욕구를 충족하는지 파악
- 경쟁사와 고객 파악 : 경쟁사 마케팅 전략이 어떻게 고객을 만족시키고 있는지 파악
- 자사와 경쟁사의 마케팅 전략 비교 : 경쟁 우위와 열위가 어느 포인트에서 발생하는지 파악

수행 방법

PEST분석 후 그 내용을 기반으로 3C의 상황 및 행동을 분석, 예측한다.

자사(Company)

기업 내외부의 강점과 약점을 파악

평가 요소 : 기업 목표, 자원, 시너지 효과

고객(Customer)

고객 파악(고객 세그먼트), 고객의 니즈와 욕구 파악, 시장 동향(타깃 제품 포지셔닝) 파악

평가 요소 : 시장 규모, 시장 성장률

경쟁사(Competitor)

시장분석, 마켓 체인 분석, 포트폴리오, 재무분석 등을 통해 경쟁사의 목표와 미래 전략 파악, 자사 비교 경쟁사의 장점과 약점 파악

평가 요소 : 현재 경쟁자, 잠재적 경쟁자

**구성 요소
(결과물)**

자사(Company) : 기업 규모, 브랜딩, 실적(점유율), 기술 역량, 경영 자원, 특징, 경영 상황, 전략, 차별화 포인트, 비전과 목표, 시장 성장률 등

고객(Customer) : 고객 세분화(고객의 특성, 니즈, 행동 특성, 기호), 고객 충성도, 시장(산업) 규모, 시장 성장률, 시장구조, 성숙도 등

경쟁사(Competitor) : 경쟁사 수, 시장 점유 상황, 경영 자원, 강점과 약점, 전략, 차별화 포인트, 진입(퇴출) 장벽 등

4C 분석

4C란 3C의 회사(Company), 고객(Customer), 경쟁사(Competitor)에 채널(Channel)을 포함한 것을 의미한다. 채널이란 기업이 고객 세그먼트에게 가치를 제안하기 위해 커뮤니케이션을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법을 말한다. 온라인 시장의 급격한 성장과 같은 시장의 변화와 소비자 소비 패턴 변화에 신속한 대응이 필요하다는 의미로 채널 대신 특허권, 정부 규제, 신규 업체의 진입장벽 등과 같은 환경(Circumstance) 요인을 포함하기도 한다.

B.b FAW(Force at Work) 분석

정 의

기업 경영에 영향을 미치는 경제, 규제, 시장, 국제 관계의 4가지 외부 환경 측면을 분석하여 기업의 경영 활동에 영향을 미치는 정황들을 객관화하고 이를 통해 경영 환경 및 발전 방향까지 도출해 내는 방법이다

사용 목적

기업의 경영 전략 수립 및 외부 환경 변화에 대응하는 경영 혁신 전략 수립

수행 방법

- 경제, 규제, 시장, 국제 관계의 4가지 요소를 분석한 후, 거시적인 경영 환경과 사업의 발전 방향을 도출한다.
- 3C분석과 FAW분석을 함께 고려하면 보다 합리적이고 입체적인 전략을 도출해 낼 수 있다.

B.c 4P / 마케팅 믹스(Marketing Mix) 분석

정의

의사결정자가 효과적이고 전략적인 의사결정을 하기 위해 통제 가능한 마케팅 수단들을 특정 시점이나 환경에 맞게 적절히 조합하는 것을 4P 또는 마케팅 믹스라고 한다. 현대 마케팅에서 경영자가 통제 가능한 4P에 해당하는 요소는 학자들마다 다르나, 대표적으로 제품(Product), 가격(Price), 유통(혹은 유통 경로, 장소)(Place), 촉진(Promotion)으로 구성된다.

역사

마케팅 믹스는 미국 미시간 주립 대학의 제롬 맥카시(E. Jerome McCarthy) 교수가 1960년 처음 소개하였다. 맥카시 교수는 그의 책 『마케팅 기초: 관리적 접근 방식(Basic Marketing : A Managerial Approach)』에서 회사가 그들의 타겟 고객층을 만족시키기 위해서 제품(Product), 가격(Price), 장소(Place), 촉진(Promotion)의 4가지 마케팅 전략을 적절하게 섞어서 사용한다고 주장하였다.

맥카시 교수가 마케팅 믹스를 주장한 당시는 마케팅 전략의 분류나 그 연구가 체계적이지 않았던 마케팅 개념 도입기로, 마케팅 믹스의 내용도 단순한 4P 전략의 분류와 소개였다. 하지만 오늘날의 산업이 대부분 전통적인 제조업을 벗어나게 되면서 마케팅에 대한 연구가 활발하게 진행되었고, 운송 수단 및 미디어의 혁신적인 변화로 전통적인 마케팅 믹스의 구성요소를 단순하게 적용하기에는 무리가 있다.

오늘날 4P는 다원화된 현대 사회에 맞추어 소비자에게 친숙하고 인터넷 마케팅에서 특히 중시되는 네 가지 요소인 소비자(Customer), 기회비용(Cost), 편의성(Convenience), 커뮤니케이션(Communication)의 4C로 대체하거나 현대 비즈니스에서 중요하게 고려하는 과정(Process), 물리적 근거(Physical evidence), 사람(People)의 세 가지 요소를 4P에 보완해서 7P 등으로 구성 요소를 확장해서 사용하기도 한다.

사용 목적

4P분석의 변수는 주로 측정 가능하여 4P분석 자체를 변수로 활용하는 경우가 많으며, 그 외에도 의사결정 과정, 고객 만족과 브랜드 이미지 및 구매 의도 등과 관련한 마케팅 연구, 마케팅 전략 수립 및 개선 활동 등에 활용한다.¹¹⁸

118

ST.shop 통계 (http://www.stshop.co.kr/index.php?module=Board&action=SiteBoard&sModule=VIEW_FORM&iBrdNo=4&iBrdContNo=5&sBrdContRe=0)

활용 방법 : 4P 전략 ¹¹⁹

119

스타트업 브라더스 ([https://
startupbrothers.tistory.com/16](https://startupbrothers.tistory.com/16))

- 제품 전략(Product strategy) : 물리적 차별화 및 서비스 차별화를 통해 목표 시장에서 경쟁사보다 더 나은 제품의 포지셔닝 구축
- 가격 전략(Pricing Strategy) : 기업의 재무적 목표, 수익성, 고객의 수용성, 경쟁자 진입, 제품·유통 촉진 전략과 일관성 등을 고려하여 제품의 적정 가격을 설정, 할인 여부와 정도, 할부 기간 등에 관한 의사결정
 - (1) 가격 걷어내기(Pricing skimming) : 신제품이 출시되면 가격을 높게 설정하여 이익을 극대화, 이후 점차적으로 가격을 낮춤(ex. 스마트폰)
 - (2) 침투 가격(Penetrating Pricing) : 초기에 가격을 낮게 책정하여 판매량을 극대화하거나 시장 점유율을 유지하기 위한 전략. 마진을 높일 수 없음, 가격을 올리기 쉽지 않음
 - (3) 품위/명성 가격(Prestige Pricing) : 가격을 높게 설정하여 고객의 마음속에 브랜드 품질 또는 배타성을 각인
 - (4) 낚시 가격(Bait and Hook Pricing) : 초기에 가격을 낮게 설정하여 고객의 구매를 유도하고, 제품에 필요한 추가 구매품, 부품, 소모품에 높은 가격을 책정
 - (5) 가격 프로모션(Price Promotion) : 1+1 이벤트, 사은품, 쿠폰을 제공하는 방법으로 신제품 출시 또는 경쟁사를 끌어오는 경우나 재고를 처리하기 위해 기업이 많이 사용하는 방법
- 유통 전략(Placement strategy) : 직접 유통 방식, 간접 유통 방식, 혼합 방식(직접+간접) 등을 활용하여 제품을 고객이 원하는 시간과 장소에 제공
- 촉진 전략(Promotion strategy) : 광고(Advertising), 판매 촉진(Sales Pro-motion), PR(Public Relations), 인적/직접 판매(Personal/Direct Selling), 전시회(Trade Show), 온라인 기반 촉진 전략 등 기업이 마케팅 목표를 달성하기 위해 제품에 대한 정보를 전달

구성 요소¹²⁰

120

크라우드펀딩컨설팅 “마케팅 4P 전략의 정의와 사례” (https://m.blog.naver.com/infighter_jh/220343948176)

제품(Product) : 소비자의 욕구 충족을 위한 상품과 서비스로 디자인, 브랜드, 심볼, 보증, 이미지 등 유형적 요소에 서비스, 브랜드 등 무형적 요소를 포함한 개념

가격(Price) : 가장 객관적인 제품 가치의 척도로 할인조건, 수요, 타제품 가격, 가격 유연성 등을 포함한 개념

유통(Place) : 생산자에서 소비자까지 전달되는 과정으로 지역, 범위 등 단순히 물건을 파는 장소만을 의미하는 것이 아니라 채고, 배송, 물류 등 고객과의 접촉이 이루어지는 전체적인 유통경로의 관리를 포함

촉진(Promotion) : TV 광고, 신문, 전단지, 인터넷 광고 등 판매 촉진 전략에 사용하는 구매 유인 기법

4Cs

121

ST.shop 통계 (<https://www.cleverism.com/understanding-4cs-marketing-mix/>)

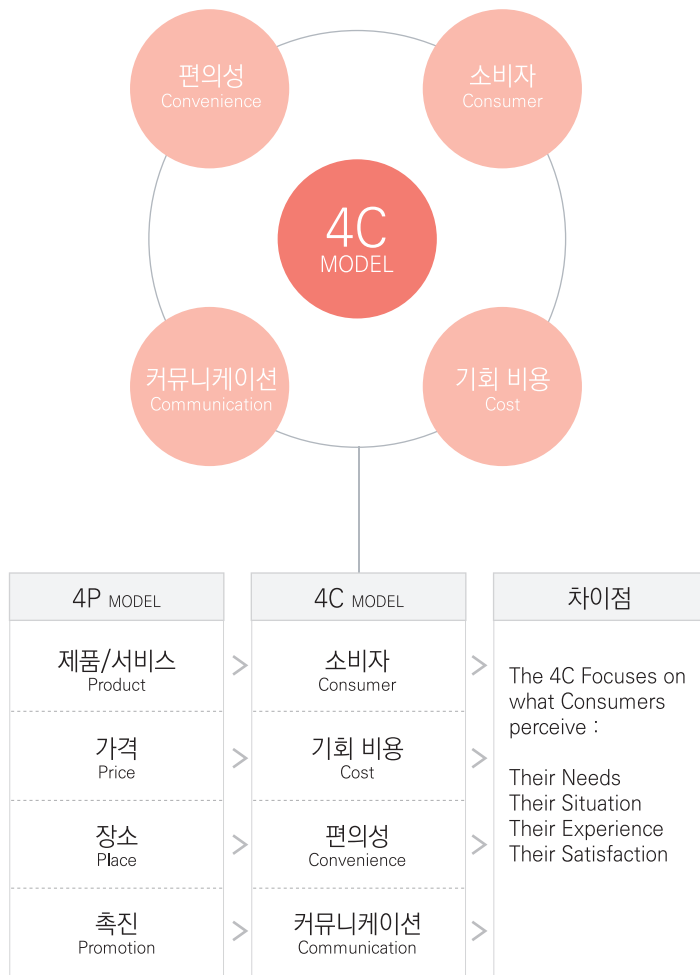
3C의 확장 개념과는 의미가 다른 4C가 있다. 정보화 사회의 도래로 인해 4P에서 전환된 4C의 개념으로, 기존 마케팅 분석이 ‘기업’의 입장에서 다루어졌다면, 인터넷을 통해 고객이 스스로 제품의 가성비를 비교하고 구매하는 오늘날 상황에서는 ‘고객’ 입장에서 분석해야 한다는 것을 의미한다. 이는 고객 생애 가치(Life Time Value) 극대화를 목표로 마케팅과 경영진이 전체 프로세스와 가치 사슬을 고객의 관점에서 보도록 권장하는 사고방식의 변화를 반영한 것이다.¹²¹

소비자(Consumer, Customer Benefit/Value) : ‘제품’이 ‘소비자’로 전환. 기업이 아닌 고객의 입장에서 당 제품이 어떤 가치가 있는지를 고려한다는 개념.

기획 비용(Cost, Cost to the Customer) : ‘가격’이 ‘기획 비용’으로 전환. 과거에는 제품 가격에 중점을 두었으나, 제품 구매 가격뿐만 아니라 사용 및 처분 비용을 포함하는 총비용에 관심을 기울임.

편의성(Convenience) : ‘유통 경로’가 편의성으로 전환. 고객들은 제품/서비스로의 접근이 가능한 편하기를 원함.

커뮤니케이션(Communication) : 고객들은 생산자나 공급자의 일방적인 커뮤니케이션을 원하지 않으며, 자신들과의 쌍방향 커뮤니케이션을 원함. 따라서, 고객들이 참여하는 상호 커뮤니케이션 전략이 요구됨.



B.d STP 분석^{122,123}

정의

마케팅에서 STP(Segmentation, Targeting and Positioning)는 시장 세분화 프로세스를 요약하고 단순화하는 광범위한 프레임워크이다. STP분석은 3C분석을 통해 기업의 마케팅 환경을 분석한 이후 제품 시장을 몇 개의 시장으로 세분화(Segmentation)하고 세분된 시장을 평가하여 표적 시장(Targeting)을 선택한 이후 각 제품에 대한 포지셔닝(Positioning)을 파악하여 제품에 대한 경쟁 우위를 가져가기 위한 프로세스이다.

사용 목적

기업의 입장에서 한정된 자원으로 최대한의 마케팅 효과를 내기 위해 사용하는 전략 방법

수행 방법 및 과정

122

ST.shop 통계 (http://www.stshop.co.kr/index.php?module=Board&action=SiteBoard&sMode=VIEW_FORM&iBrdNo=4&iBrdContNo=5&sBrdContRe=0)

123

위키피디아 "Segmenting-targeting-positioning" (<https://en.wikipedia.org/wiki/Segmenting-targeting-positioning>)

세분화, 타겟팅 및 포지셔닝 프로세스는 시장 세분화를 위한 일련의 시간 순서이다.

1단계 : 시장 세분화

고객을 공통의 특성과 요구사항을 지닌 사람들의 그룹으로 나눈다. 목표 시장을 세분화하는 기준에는 인구통계학적, 지리적, 사회적, 심리적, 행위적 방법 등이 있다. 세분화의 결과는 상호 간에는 이질성이 극대화되어야 하고, 세분 시장 내에서는 동질성이 극대화되어야 바람직하다.

2단계 : 고객 타겟팅, 표적 시장 선정

세분화를 통하여 나뉜 시장 또는 그룹 중 수익성, 규모 및 성장 가능성 분석이 시장에 얼마나 잘 서비스할 수 있는지를 고려하여 어떤 곳에 집중할 것인지 선택한다.

3단계 : 포지셔닝

고객에게 인식되고자 하는 이상향으로 기업의 제품과 이미지가 인식되도록 설계하는 마케팅의 과정으로 가장 가치 있는 고객 세그먼트를 대상으로 제품을 포지셔닝한다. 주로 다차원 척도법을 통한 포지셔닝 맵(Positioning Map) 방법이 사용된다.

구성 요소

시장 세분화 기준과 변수

인구통계학적 변수: 인종, 민족, 연령, 성별, 수입, 결혼 여부, 가족 구성원 수, 교육 수준, 직업, 인종 등 개인 속성
지리적: 지역, 도시, 국가, 이웃, 인구 밀도, 도시 규모, 기후 등
심리적: 개성, 동기, 라이프 스타일 등
행위적: 사용 여부, 사용률, 사용 양상, 편익, 태도, 상표 충성도 등

타겟 전략

차별화 전략: 다양한 소비자 니즈에 대응하여 세분 시장별 마케팅 전략
비차별화 전략: 보편성이 높은 제품으로 전체 시장을 대상으로 마케팅 활동을 전개해 나가는 전략
집중화 전략: '단일 세분 시장 전략'이라고도 하며 특정 세분 시장 마케팅에 집중하는 전략

포지셔닝 맵 : 지각도 맵(Perception Map)

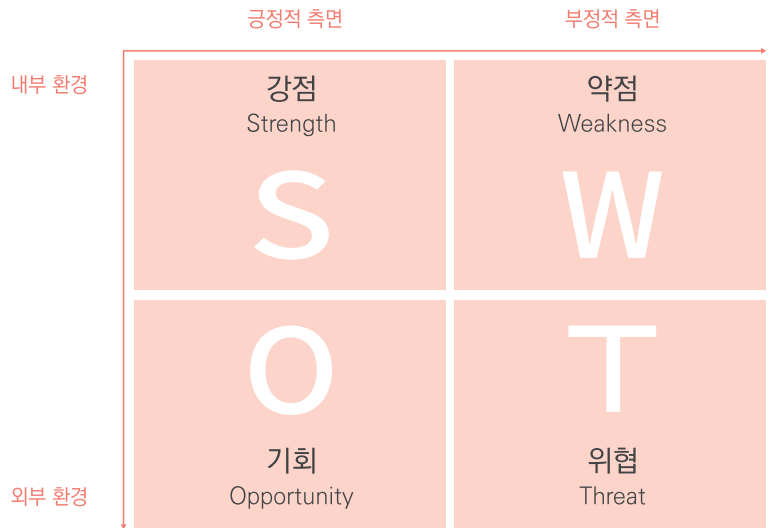
소비자가 인식하고 있는 자사 제품과 경쟁 제품을 2차원이나 3차원 그래프상에 표시한 것

C 유사·경쟁 환경 및 서비스 조사

C.a SWOT 분석(SWOT Analysis)

정 의	기업의 내부 환경과 외부 환경을 분석하여 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat) 요인을 규정하고 이를 토대로 경영 전략을 수립하는 방법이다.
사용 목적	SWOT분석은 긍정적인 면을 보는 강점과 기회, 그 반대로 위험을 불러오는 약점과 위협을 저울질하는 도구로 가장 큰 장점은 기업의 내외부 환경 변화를 동시에 파악할 수 있다는 점이다. SWOT분석은 경영자는 회사가 처한 시장 상황을 인식하고 향후 전략 수립을 위한 자료를 제공받는다.
수행 방법	SWOT분석은 내외부 환경 분석으로부터 도출된 핵심 이슈를 기회 요인과 위협 요인 그리고 강점과 약점으로 분류한 다음 내부 요인과 외부 요인을 X축과 Y축에 대응하여 2차원의 사분면을 그리고, 각각 하나의 사분면에 하나씩 배치하여 연관된 사항들을 우선순위로 배치한다. 사분면에 그룹핑된 4가지 이슈의 조합으로 SO(강점+기회) 전략, ST(강점+위협) 전략, WO(약점+위기) 전략, WT(약점+위협) 전략의 관점에서 문제를 탐색한다.

구성 요소



	S	W
O	SO전략 기회로부터 이익을 얻기 위해 강점을 활용하는 전략	WO전략 약점을 극복하면서 기회를 살리는 전략
T	ST전략 위협을 회피하기 위해 강점을 활용하는 전략	WT전략 약점을 최소화하고 위협을 회피하는 전략

강점과 약점 : 조직 내 내부 요인

인적 자원 : 직원, 자원 봉사자, 이사회 구성원 등

물리적 자원 : 위치, 건물, 장비 등

재정 : 보조금, 자금 지원 기관, 기타 수입원 등

활동 및 프로세스 : 자사가 실행하는 프로그램 및 사용하는 시스템 등

과거 경험 : 커뮤니티에서의 자사의 평판 등

기회와 위협 : 커뮤니티 또는 사회적 세력에서 비롯된 외부 요인

기업 관련 영역 및 문화의 미래 동향 등

경제 : 지역, 국가 또는 국제 등

자금 출처 : 재단, 기부자, 입법부 등

인구 통계 : 고객의 연령, 인종, 성별, 문화의 변화 등

물리적 환경, 입법, 지역, 국가 또는 국제 행사 등

C.b 5 Forces Analysis

정 의

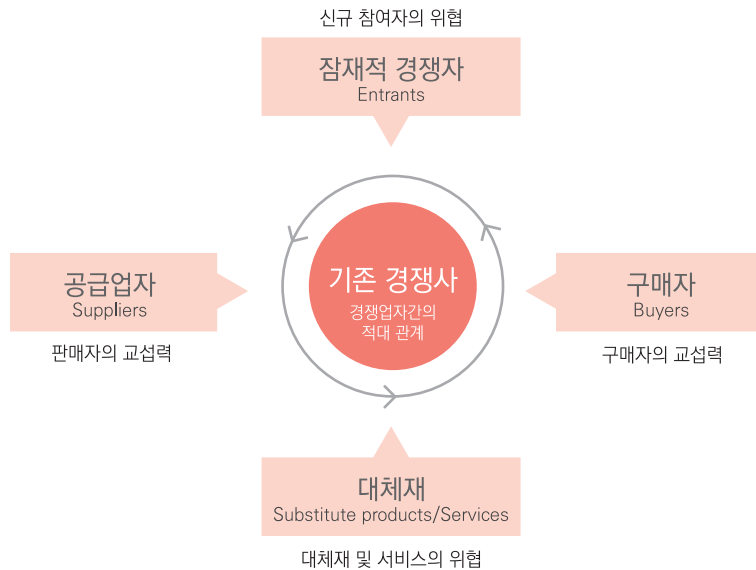
산업 내 경쟁을 결정하는 요인들을 공급자, 신규 진입자, 대체재, 구매자, 기존 경쟁자의 다섯 가지 관점으로 분석하여 경쟁의 강도를 알아내고 그에 따른 수익성을 예상하는 방법이다.

역 사

산업 내 환경적 위협을 파악하기 위해 마이클 포터(Michael Porter)가 산업 환경으로부터 기업에 위협을 발생시키는 다섯 가지의 요인을 파악하고 모델화한 것이다.

사용 목적

산업 내 경쟁을 결정하는 요인과 경쟁의 강도, 그에 따른 잠재적 수익성을 파악하기 위한 목적으로 사용한다. 이를 통해 경쟁 원인 파악, 경쟁 강도와 경쟁 요인 파악, 산업 매력도 파악, 미래 산업 환경 예측이 가능하다.



신규 진입자의 위협(Threat of New Entrants) : 수익성이 있고 진입 장벽이 낮은 산업은 경쟁 심화로 인해 이익 저하가 예상되기 때문에 기존 조직은 신규 진입자를 막기 위해 진입 장벽을 높여야 한다.

공급자의 협상력(Bargaining Power of Suppliers) : 협상력이 높은 공급 업체는 고가 혹은 저품질의 원자재를 제공하여 구매 기업의 이익에 직접적인 영향을 미친다.

구매자의 교섭력(Bargaining Power of Buyers) : 구매자가 협상력이 강하면 공급자로부터 저가 혹은 고품질을 요구할 수 있는 권한을 가지게 되고 이로 인해 생산자의 이익이 낮아진다.

대체재의 위협(Threat of Sbstitute Products/Services) : 구매자가 매력적인 가격이나 양질의 대체품을 쉽게 찾을 수 있어 다른 제품이나 서비스로 전환할 수 있을 때 기업의 수익성은 감소한다.

산업 내 경쟁자(Rivalry among Existing Competitors) : 기존 경쟁 업체 간의 경쟁은 산업이 얼마나 경쟁력과 수익성이 있는지를 결정하는 주요 요인이다.

2.2 서비스·경험디자인 관찰조사

서비스 사용자의 잠재적 요구사항은 사용자의 생활 태도와 서비스 사용자의 경험에 대한 조사를 바탕으로 파악할 수 있다. 특히 현장 조사는 다양한 사용자 유형의 행동을 관찰하거나 조사자가 직접적인 체험을 병행할 수 있어 서비스 사용상의 문제점이나 사용자 요구사항에 대한 다양한 단서들을 도출할 수 있다.

2.2.1 자가 기록 연구(Self-ethnographic Approach)

A 자문화 기술지 / 자기민족지학(Autoethnography)

정의

연구원이 특정 경험에 대해 직접 탐색하고 필드 노트(field notes), 오디오 기록, 비디오, 사진 등을 사용하여 스스로 문서화하는 방법으로, 자전적 이야기를 더 넓은 문화적, 정치적, 사회적 의미 혹은 이해와 연결하는 질적 연구의 한 형태이다.

역사¹²⁴

¹²⁴ 김영천(2013), 《질적연구방법론 II: Methods》, 아카데미프레스. (<https://socialinnovation.tistory.com/297>)

1975년 인류학자인 칼 하이더(Karl Heider)가 자문화 기술지라는 용어를 처음 사용했지만, 현대적인 의미로는 데이비드 하야노(David Hayano)가 그의 연구를 통해 본격적으로 도입하였다. 이후 리드-다나해이(Reed-Danahay)와 엘리스와 보크너(Ellis & Bochner)에 의해 학문적 체계를 갖추었다.

1980년대 학자들은 개인적인 측면을 통해 민족지학적 실천에 점차 참여하게 되면서 문화와 스토리텔링의 중요성에 관심을 갖게 되었다. 1990년대는 개인 내러티브와 자문화 기술지 사용의 확장에 중점을 두기 시작했다.

사용 목적

¹²⁵ Forum Qualitative Sozialforschung (<https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1589/3095>)

문화적 경험을 이해하기 위해 개인의 경험을 기술하고 체계적으로 분석하고자 하는 연구와 글쓰기에 대한 접근 방법이라고 할 수 있다.¹²⁵

자문화 기술지는 연구자가 참가자를 관찰할 때 보게 될 행동을 해석하는 데 도움이 되며 연구자가 주제에 대해 사전에 대략적으로 이해하고 있으면 인터뷰를 보다 쉽고 포괄적으로 수행하는 데 도움이 된다. 또한 자문화 기술지는 모든 온·오프라인 채널에서 다른 사람 혹은 장치의 개입에 상관없이 이루어지는 행위를 포함하며 교차 채널 경험을 이해하기 위한 방법이다. 이러한 이유로 자문화 기술지는 연구 초기 단계에 유용하게 사용할 수 있는 방법 중 하나이다.

자문화 기술지는 온라인 채널과 같은 하나의 특정 채널에 집중하여 고객 여정 지도 내에서 세부적인 경험을 수행할 수도 있는데, 이러한 맥락에서 자문화 기술지와 온라인 에스노그래피를 함께 사용하기도 한다.

수행 방법 및 과정

연구자들은 이 방법을 통해 탐색을 위한 현장이나 조직 내에서 몇 달 혹은 그 이상의 기간에 걸쳐 연구에 집중할 수 있다. 서비스디자인에서는 주로 단기간에 수행하는 방법을 사용하며, 이때 팀 연구자들은 고객이나 직원이 되어 실제 상황에서 특정 경험을 직접 탐색한다.

자문화 기술지 연구는 공개적으로 수행하기도 하지만, 연구원의 존재만으로도 환경과 연구 참여자의 행동에 영향을 미칠 수 있기 때문에 은밀하게 수행하기도 한다.

1. 질문 정의: 연구를 수행하는 이유(탐색적 연구 vs. 확증적 연구)와 연구 결과를 통해무엇을 하고 싶은지(페르소나, 여정 맵, 시스템 맵 등)를 고려하여 구체적인 질문이나 발견하고자 하는 것을 정의한다.
2. 계획 및 준비: 연구 질문을 기반으로 연구 수행 시기 및 장소를 결정한다. 수행 방법(명시적 방법 혹은 은밀한 방법)과 경험을 문서화하는 방법을 결정하고 현장 메모 외에 추가적인 정보 수집(음성 녹음, 사진 또는 비디오 촬영)에 필요한 법적 계약을 설정한다.
3. 수행: 두 단계로 구분하여 수행한다. 첫 번째 단계는 “원시 데이터” 개념으로 객관적으로 보고 듣는 것을 기록한다. 두 번째 단계는 “해석”의 개념으로 연구원이 느낀 점과 경험한 것을 해석한다. 이 경우 현장 노트 작성 시에 노트의 왼쪽과 오른쪽에 이 두 가지 내용을 별도로 작성하는 방법이 활용될 수 있다.
4. 후속 작업: 관찰을 통해 개별 주요 학습 내용을 바로 작성하고, 다른 연구자가 동일한 연구를 수행한 경우 이를 비교한다. 모든 수집된 자료(현장 노트, 수기 자료, 사진, 오디오 및 비디오 기록 등)에 대해 목록을 만들고 이를 추적한다. 데이터를 검토해 보고 중요한 부분에 대해 강조 표시를 한다. 주요 원시 데이터를 사용하여 짧은 요약물을 작성한다.

결과물

- 원시 자료(현장 노트, 수기 자료, 사진, 오디오 및 비디오 기록) 및 목록
- 주요 이슈 요약

에스노그래피(Ethnography): 에스노그래피는 사용자 행동의 맥락과 그들의 잠재적 욕구를 파악하기 위한 현장 관찰 도구로, 관찰하는 사람들과의 공감을 통해 디자인 영감을 얻는 관찰 방법이다. 프로젝트 특성에 따라 사용자가 카메라를 보고 말하는 인터뷰, 활동 기록, 사용자 경험 여정 등에 따른 환경과 행동의 변화 기록 등을 선택할 수 있다. 디자인 프로세스의 초기 단계에 에스노그래피 인터뷰를 진행하면 사용자를 깊이 이해할 수 있을 뿐 아니라 사용자의 니즈와 목표를 파악할 수 있는 매우 값진 결과를 얻을 수 있다.

변형된 자문화 기술지 연구

포괄적인 민족지학적 연구 외에도 서비스디자인에서 자문화 기술지 방법을 간략하게 사용하는 여러 가지 방법이 있다.

미스터리 쇼핑(Mystery Shopping): 연구원은 고객으로 행동하여 구매 프로세스 또는 특정 고객 경험을 따르고 자신의 경험을 자체 문서화한다. 이 연구에서는 고객으로 가장한 미스터리 쇼퍼(Mystery Shoppers)에게 특정 작업 수행이 부여되기도 한다. 따라서 미스터리 쇼핑은 보다 평가적인 연구에 자주 사용되는 접근 방식이다. 미스터리 쇼퍼가 실제 고객이 아니기 때문에 연구자들의 기대 및 요구, 궁극적으로 경험에 영향을 미치게 되어 편향된 데이터가 생산될 수 있다.

미스터리 워킹(Mystery Working): 제한된 시간에 회사의 직원으로 위장하여 에스노그래피 연구를 수행하는 것이다. 이 경우에도 미스터리 쇼핑과 같이 연구자들이 자신의 경험을 문서화하므로 생산된 데이터가 편향될 우려가 있다.

서비스 사파리(Service Safari): 한 무리의 사람들을 보내 특정 경험에 대한 에스노그래피 연구를 수행하는 방법이다. 서비스 품질 이해를 통해 사용자의 요구와 문제점을 발견하고자 참여자의 관점에서 선정한 좋거나 나쁜 서비스를 실제 환경에서 체험한다. 사용자의 서비스 경험을 비디오카메라나 메모 등을 이용해 기록한 후 사용자들이 지닌 공통적인 요구와 문제점을 발견한다. 이 연구의 목표는 “야생(현장)”으로 나가서 스스로 주제를 탐색하고, “자연 서식지(자연스러운 상황)”에서 고객을 관찰하고, “통찰력”을 기르면서 경험에 몰입하는 것이다. 연구 조사자는 상황에 따라 예상되는 수요자의 행동들을 예측하여 발생 가능한 돌발 상황에 대비해야 하며, 최대한 다른 사람들에게 영향을 주지 않도록 행동하면서 사진, 메모, 녹음, 촬영 등 다양한 방법으로 관찰 대상의 행동과 상황을 기록한다. 서비스 사파리 조사를 위한 팀은 직접 체험하는 조사원과 이를 관찰하고 기록하는 조사원이 짝을 이루어 최소 2명 이상으로 구성하는 것이 좋다. 서비스 사파리에 경영진, 클라이언트 또는 다양한 부서의 사람들이 참가하게 되면 특정 문제에 대한 추상적인 접근 대신 참가자들이 해당 문제에 대한 공통된 이해를 통해 상황에 적합한 상향식 접근 방식을 구축하게 되어 매우 강력한 도구가 된다.

탐색적 서비스 사파리(Explorative Service Safari): 좋은 서비스 경험과 나쁜 서비스 경험에 대한 몇 가지 예를 탐색하고 수집하기 위해 한 무리의 사람들을 보내는 방법이다. 일반적으로 탐색 서비스 사파리는 다소 광범위하게 이루어져 특정 연구 프로젝트에 대한 데이터의 수집에는 효과적이지 못한 반면 팀이 자체 연구를 수행하기 위한 출발점을 탐색하거나 이후 연구에서 집중할 대상을 결정하는 데 도움이 되는 경우가 많다.

다이어리 연구(Diary Studies): 참가자가 장기간에 걸쳐 주제에 대한 자신의 경험을 기술하는 추적 연구이다. 사용자가 직접 참여하여 그들의 일상생활과 그 안에서의 사용 경험 맥락을 기록하는 것으로, 일기장이나 일지를 이용하여 일상 속에서 일어나는 사건과 그에 대한 개인적인 생각들을 손쉽게 표현하는 방법이다. 다이어리는 사람들에게 이벤트나 이벤트가 발생한 날짜를 문서화할 때 사용하는데, 글과 사진으로 구성된 일기 형식이나 음성 녹음 또는 비디오로 작성할 수 있다. 다이어리는 인터뷰에서 사람들이 삶에 대해 말하는 것보다 좀 더 친근한 생각이나 감정들을 드러낸다. 이 연구는 연구원 스스로 에스노그래피를 통해 데이터 수집과 분석을 수행할 수도 있고, 연구자가 참가자를 섭외하여 일기를 작성하게 한 후 이 데이터를 분석할 수도 있다. 다이어리 연구는 일기를 기반으로 한 문화적 프로브(Cultural Probes) 혹은 심층 인터뷰의 일부로 사용하기도 한다. 다이어리 연구는 고전적인 방식의 일기를 사용하거나 다이어리 연구 소프트웨어를 사용하여 온라인으로 수행하기도 하고 일기 앱이나 모바일 에스노그래피 앱을 사용하여 스마트폰에서 수행할 수 있다. 사용자 다이어리는 심층 인터뷰 관찰 전에 진행할 수 있으며, 일기장 끝에 참가자의 소견을 묻는 간단한 질문이나 참가자의 나이, 성별 등 인구통계학적 정보를 적는 페이지를 포함하기도 한다.

탐문(Obtaining Information): 탐문은 추적의 한 형태로서 대상자의 활동 장소에 가서 그 행동에 대한 질문을 던지는 것이다.

인지적 시찰법(Cognitive Walkthrough): 제공하는 프로세스와 제품 또는 서비스를 사용자가 쉽게 인지하고 사용하는지 평가하는 방법이다.

크라우드 소싱(Crowd Sourcing): 대중(Crowd)과 아웃소싱(Outsourcing)의 합성어로 기업 활동 일부 과정에 대중을 참여시켜 물건을 새로 만들 때나 서비스 개선 시 참신한 아이디어와 실질적인 의견을 들을 수 있다.

행위 매핑(Behavior Mapping): 특정 시간에 특정 환경에서 행동을 관찰하고 기록하는 데 사용되는 연구 도구이다.

B 온라인 에스노그래피(Online Ethnography)

정의	온라인 커뮤니티에서 사람들이 상호작용하는 방식을 조사하는 접근 방법으로 사이버(Cyber), 가상(Virtual), 혹은 디지털(Digital) 에스노그래피라고도 한다.
역사	전통적인 민족지학 연구는 동일한 장소에서 개인 간의 상호작용을 관찰하는 반면 온라인 에스노그래피는 기술을 통해 대면 상호작용을 대체하는 환경으로 에스노그래피 연구의 공간을 확장한 개념이다. 우리는 온라인 에스노그래피를 통해 물리적 공간으로 제한된 전통적인 공간 개념의 한계를 극복하고, 디지털 방식의 상호작용이 이루어지는 온라인 커뮤니티를 통해 공유 문화가 만들어짐을 이해할 수 있다. 초기 온라인 에스노그래피는 인터넷이 사회를 근본적으로 변화시키는 방식을 탐색할 수 있는 새로운 종류의 방법론으로 여겨졌다. 그러나 인터넷이 주류가 되면서 전통적인 에스노그래피 방법이 새로운 맥락으로 전개되는 방식으로 재구성되었다.
수행 방법 및 과정	온라인 에스노그래피는 화면 공유를 통해 온라인으로 진행되는 문맥 인터뷰 또는 다른 커뮤니티 구성원과의 심층 인터뷰와 같은 혼합 방법을 자주 사용한다. 온라인 에스노그래피는 온라인 커뮤니티 내에서의 사회적 상호작용이나 실제 생활공간과 온라인상에서 사람들의 자기 인식 비교 등 다양한 측면에 초점을 맞추어 수행할 수 있다. 1. 질문 정의: 연구를 수행하는 이유(탐색적 연구 vs. 확증적 연구)와 연구 결과를 통해 무엇을 하고 싶은지(페르소나, 고객 여정 지도, 서비스 가치 흐름도 등)를 고려하여 구체적인 질문이나 발견하고자 하는 것을 정의한다. 2. 계획 및 준비: 연구 질문을 기반으로 연구 수행에 적합한 커뮤니티를 결정한다. 수행 방법(명시적 방법 혹은 은밀한 방법)과 경험을 문서화하는 방법을 결정하고 현장 메모 외에 추가적인 정보 수집(녹화 또는 스크린 샷)에 필요한 법적 동의 내용을 확인한다. 연구가 이루어지는 국가 및 조직에 따라 법적, 윤리적, 기밀 유지 계약이 필요한지 미리 확인하고, 필요한 경우 연구 참가자에게 미리 통보한다. 3. 수행: 두 단계로 구분하여 수행한다. 우선 객관적으로 보고 듣는 것을 기록하고, 이를 통해 느낀 점과 경험한 것을 해석한다. 4. 후속 작업: 데이터 검토 후 중요한 부분을 강조하여 표기한다. 다른 연구자가 동일한 연구를 수행한 경우 이를 비교한다. 모든 수집된 자료(현장 메모, 기록, 스크린 샷 및 녹음 등)에 대해 목록을 만들고 이를 추적한다. 인용문,

스크린 샷 또는 녹음과 같이 결합된 주요 결과의 주요 원시 데이터를 사용하여 짧은 요약을 작성한다.

결과물

문서(인용, 스크립트, 현장 메모), 스크린 샷, 녹음(스크린 캐스트 또는 오디오 녹음) 주요 이슈 요약

**온라인
에스노그래피 유형**

온라인 에스노그래피의 유형에는 다음의 방법을 포함해 다양한 수행 방법이 있다.

- 자문화 기술지 : 연구자가 커뮤니티의 일부가 되어 자신의 경험을 기록
- 비참가 온라인 에스노그래피 : 연구자가 온라인 커뮤니티를 관찰
- 참가자 온라인 에스노그래피 : 연구자가 특정 참가자로 참가하여 그들의 온라인 활동을 탐색

2.2.2 참여자 연구(Participant Approach)

A 참여 관찰(Participant Observation)

정의

참여 관찰은 사람들의 상황과 행동을 제대로 이해하기 위해 직접 어떤 활동이나 환경, 문화, 하위 문화 등의 일원이 되어 참여해 보는 몰입적이며 민족지학적인 방법이다. 참여 관찰은 공동체를 이해하기 위해 정체성을 공유한 사람들의 그룹에 들어가는 과정으로써, 연구자는 그룹의 사람들과 시간을 보내며 그들의 행동과 언어 패턴, 규범 등을 면밀하게 관찰하는 경험을 통해 그룹을 이해할 수 있다. 참여 관찰은 질적 연구 및 에스노그래피에 일반적으로 사용하는 데이터 수집 방법의 한 유형으로 인류학, 사회학, 커뮤니케이션 연구, 인적 지리 및 사회심리학 분야에서 특히 많이 사용된다.

역사

참여 관찰은 유럽과 미국의 과학 탐사 항해와 관련된 현장 연구에서 인류학자들의 에스노그래피 연구에 대한 주요 접근 방식으로 등장하여 19세기 후반에 광범위하게 사용되었고 20세기 초 비서구권으로 확대되었다.

참여 관찰은 연구 집단과 함께 생활하며 그들의 사회생활을 관찰하고 삶에 대한 직접적인 설명을 들으며 그 집단의 문화에 대해 배우는 방법으로, 이를 통해 연구에 대한 새로운 통찰을 얻을 수 있다. 1980년대 이후, 일부 인류학자들과 사회과학자들에 의해 이러한 참여 관찰이 다른 사람들을 이해하기 위한 진정한 통찰력을 제공할 수 있는지에 대한 의문이 제기되었고 이점을 개선하여 오늘날과 같은 방법으로 전문화되었다.

수행 방법 및 과정

참여 관찰은 일반적으로 종교, 직업, 혹은 그 하위문화나 커뮤니티 등과 같은 특정 그룹에 장기간에 걸쳐 자연스럽게 몰입하여 참여함으로써 그 그룹에 속한 사람들과 그들의 관행에 대해 친밀감을 형성하는 것이다.

참여 관찰은 비공식 인터뷰, 직접 관찰, 그룹 생활 참여, 집단 토론, 그룹 내에서 생성된 개인 문서나 온·오프라인에서 활동한 결과, 생활 이력에 대한 분석 등 다양한 방법이 포함된다. 이 방법은 일반적으로 정성적 연구로 규정되지만 정량적 요소를 포함하기도 한다.

1. 질문 정의 : 연구의 질문을 정의한다.
2. 참가자 선정 : 연구 질문을 기반으로 인터뷰 대상, 시간 및 장소 등을 고려하여 적합한 참가자 선택 기준을 정의한다. 샘플링 기법을 사용하여 연구 참가자를 선정하고 내부 전문가 또는 외부 기관을 포함하여 참가자를 모집한다.
3. 계획 및 준비 : 연구 참가자 접촉 방법, 기대치에 대한 우선순위, 시작 및 종료 방법, 참가자 관찰 시간 등을 계획한다. 탐색 내용을 바탕으로 관찰 지침을 작성한다. 관찰 내용을 문서화하는 방식을 결정하고 현장 메모 외에 음성 녹음, 사진 또는 비디오 등 추가적인 정보 수집에 필요한 법적 동의 내용을 확인한다.
4. 수행 : 관찰을 수행하는 동안 효과적인 관찰을 위해 연구 참가자가 적절한 영향을 미치도록 참여 정도의 균형을 유지하도록 한다. 연구 피실험자들은 관찰되었다고 느끼는 순간 의식적으로 혹은 무의식적으로 다르게 행동하는 경우가 많아 연구원과 참가자 사이에 신뢰 구축이 중요하다. 참여 관찰을 맥락적 혹은 회고적 인터뷰 등과 같은 다른 방법과 병행하여 사용할 수 있다. 관찰하는 동안 편향되지 않은 원시 데이터를 최대한 많이 수집한다. 참여 관찰의 기간과 정도는 연구 목표에 따라 다르다. 고객 여정의 몇 가지 특정 순간을 15분 정도 신속하게 관찰하는 방법에서부터 며칠 혹은 몇 주에 걸친 관찰까지 다양하다.
5. 후속 작업 : 관찰 내용을 작성하고 다른 연구자가 동일한 연구를 수행한 경우 이를 비교한다. 데이터 검토 후 중요한 부분을 강조하여 표기한다. 모든 수집된 자료(현장 메모, 기록, 사진, 오디오 및 비디오 녹음, 수집된 자료 등)에 대해 목록을 만들고 이를 추적한다. 관찰 결과에 대해 주요 원시 데이터를 사용하여 짧은 요약을 작성한다.

결과물

- 문서(기록, 현장 노트), 오디오 녹음, 사진, 비디오, 기타 수집 자료
- 주요 이슈 요약

참여 관찰 유형¹²⁶

126

Spradley, James P.(1980),
《Participant Observation》.
Orlando, Florida: Harcourt
College Publishers. pp. 58-62.
ISBN 0-03-044501-9.

- 비참여(Non-Participatory) : 사람들이나 연구 분야와의 접촉이 없음
- 수동적 참여(Passive Participation) : 연구원은 방관자 역할만 함
- 적당한 참여(Moderate Participation) : 연구원은 "내부자"와 "외부자" 역할 사이의 균형을 유지함
- 적극적인 참여(Active Participation) : 완전한 이해를 위해 연구원이 기술과 관습을 완전히 포용하여 그룹의 일원이 됨
- 완전한 참여(Complete Participation) : 사전에 연구원이 연구 모집단에 완전히 융합되어 있음(연구 대상인 특정 모집단의 구성원이 연구원인 경우)

변형된

참여 관찰 연구

참여 관찰은 새도잉, 일상의 하루 또는 함께 작업하기와 같은 다양한 방법을 포함하는 포괄적인 용어다.

이러한 관찰 방법들 간의 주요 차이점은 관찰 대상(예: 함께 작업하기), 시간의 경과(예: 일상의 하루) 그리고 다른 물리적 공간(예: 새도잉)이지만, 폭넓게 보면 관찰 내용이 중복되며 동일한 의미로 사용되기도 한다.

일상의 하루(A Day in the Life) : 고객이 일상 또는 일과에서 특정 서비스와 상호작용하는 시간 외에 어떤 생각과 행동을 하는지에 대한 전반적인 이슈들을 발견하기 위해 그 고객과 관련된 자료를 수집하는 방법이다. 몇 시간에서 며칠까지 특정 기간 동안 사람들(대부분 고객)의 일상생활을 이해하기 위한 사용자 참여 관찰이다. 고객 요구에 대한 폭넓은 맥락을 이해하기 위한 페르소나의 개발과 검증에 유용하다. 연구원은 주로 고객의 반복되는 일상, 의식, 행동, 환경, 상호작용, 대화 그리고 고객이 사용하는 제품에 중점을 둔다. 사람들의 일상에서 문제와 해결책을 발견함으로써 그들을 움직이게 하는 요인과 동기에 관한 총체적인 시각을 얻을 수 있다. 피험자의 특정 활동, 동기 및 태도를 이해하기 위해 맥락적 또는 회고적 인터뷰와 참여 관찰을 조합하여 사용하는 경우가 많다.

함께 작업하기(Work-along) : 일상과 비공식 네트워크를 이해하기 위해 작업 환경 내의 직원에 초점을 맞추는 방법이다. 이 방법은 대부분 참여 관찰과 맥락적 인터뷰가 혼합되어 있지만, 전화 모니터링, 에스노그래피, 그리고 비참여 관찰이 포함될 수 있다. 연구원은 연수생이나 인턴으로 며칠 동안 직원과 함께 일하면서, 공식 및 비공식 네트워크, 기업 문화, 심지어 목소리 톤까지 포함한 내부 프로세스를 이해하기 위해 직원들의 어깨 너머로 일상 업무 루틴과 동료 직원, 고객 및 기타 이해관계자와의 상호작용 및 대화 방식에 대해 배운다. 또한 연구원은 직원이 기존의 기업 구조 및 프로세스에 대처하기 위해 사용하는 해결 방법에 주의를 기울인다. 이때 연구원은 같이 작업하는 참여자에 동화되기 쉽고, 연구자의 존재가 관찰 대상자들의 행동에 영향을 미칠 수 있으므로 주의해야 한다. 수집한 데이터의 질을 높이기 위해 지침, 내부 문서, 카탈로그, 이메일, 기록 등과 같은 추가 자료를 수집할 수 있다.

새도잉(Shadowing) : 연구 대상(대부분 고객)의 행동을 관찰하고 프로세스와 경험을 이해하기 위해 연구원이 그림자처럼 그들 삶의 물리적 공간을 따라다니는 조사 방법이다. 새도잉은 일반적으로 “함께 작업하기”보다 훨씬 짧은 시간(몇 분 또는 최대 몇 시간)에 이루어진다. 이 방법은 연구 시작 전에 모든 참가자와 연구자의 위치와 경계를 명확히 하는 것이 중요하다. 새도잉을 통해 연구자는 참가자의 관점에서 경험을 심층적으로 이해할 수 있다. 연구 대상에게 중요한 이슈가 발견되는 순간에는 맥락적 인터뷰를 수행하기도 한다. 새도잉은 연구 참여자가 익숙한 일상으로 인해 중요한 상황이 발생해도 인식하지 못하거나 사회적 압력 등으로 진실을 말하지 않는 상황과 같이 단순한 인터뷰에서는 찾을 수 없는 통찰을 발견하게 한다.

B 맥락적 인터뷰(Contextual Interview)

정의

인터뷰는 면담자가 질문을 하고, 참가자가 답을 제공하는 구조화된 대화법이다. 맥락적 인터뷰는 연구의 질문과 관련된 상황적 맥락에서 고객이나 직원 또는 기타 이해관계자와 수행하는 인터뷰이다. 이 방법은 인터뷰 참가자에 대한 통찰과 서비스를 둘러싼 사회적·물리적인 환경 이해를 목적으로 서비스 과정 가운데 특정 상황이나 맥락에서 이루어진다. 연구자는 인터뷰를 진행하면서 에스노그래피 기법으로 특정 행동을 관찰하고 조사할 수 있다.

배경

인터뷰는 구조적 인터뷰, 반구조적 인터뷰, 비구조화된 인터뷰가 있으며, 인터뷰의 내용이 구조화될수록 인터뷰의 효율도 높아진다. 또한 인터뷰에서 좋은 통찰(insight)을 얻기 위해서는 참여자의 선정이 중요하다.

- 표준화 면접(Standardized Interview) : 질문의 내용, 형식, 순서 등에 대하여 사전에 작성한 일정에 따라 인터뷰를 수행하는 것으로 구조화 면접(Structured Interview) 혹은 통제화 면접(Controlled Interview)이라고도 한다. 이러한 인터뷰에 의한 자료 수집 방법은 미리 질문 내용을 결정하여 질의를 하는 것이므로 넓은 의미의 질문지법에 해당한다고 볼 수도 있다. 질문 내용을 미리 준비하면 대화를 잘 이끌어 나갈 수 있고, 종합적인 관점에서 주제를 이해하기도 쉽다. 일례로 다양한 트렌드 유형(기술, 비즈니스, 사용자, 문화, 정책 등)에 초점을 맞춘 구조적 방식의 인터뷰가 있다.
- 비표준화 면접(Unstandardized Interview) : 질문의 내용, 형식, 순서 등을 미리 정하지 않고 상황에 따라 자유롭게 인터뷰를 수행하는 것으로서, 비구조화 면접(Unstructured Interview) 혹은 비통제 면접(Uncontrolled Interview)이라고도 한다. 이러한 방식의 인터뷰는 정형화된 틀이 없어 자유 응답 방식인 경우가 많으며, 대표적인 예로 심층 인터뷰(In-depth Interview)가 있다.
- 준표준화 면접(Semi-standardized Interview) : 표준화 면접과 비표준화 면접을 결합한 형태로 대개 중요한 사항은 표준화하고 그 밖의 사항은 비표준화하는 방법이다. 주제와 내용 등을 표준화하여 인터뷰 지침을 작성하고 이 지침의 범주 안에서 질문 순서나 형식 등은 면접자의 재량으로 상황에 따라 융통성 있게 진행한다.

인터뷰의 질문 형식은 크게 폐쇄형과 개방형으로 구분된다.

- 개방형 질문(Open-ended Question) : 응답에 대한 특정 구조를 제시하지 않고 응답자가 아무런 제약 없이 자유롭게 응답하도록 구성된 질문이다. 비교적 자유로운 의견 수렴이 가능하며, 미리 예상하지 못한 문제를 발굴하거나 새로운 정보를 얻을 수 있다. 따라서 조사자가 표본에 대한 정보를 가지고 있지 않거나 예비 조사 및 탐색적 조사 등 문제 핵심을 파악하고자 하는 연구의 초기 단계에서 유용하며, 폐쇄형 질문 이후에 응답자의 생각을 심도 있게 파악하기 위해 사용하기도 한다. 개방형 질문은 응답자에게 심적 부담을 주고 응답의 해석에 편견이 개입될 소지가 있으며, 시간이 많이 걸리고 능력이 부족한 응답자에게 적용하기에는 적절하지 않다. 또한 개방형 질문의 답변은 분석하기에 어려우며, 폐쇄형 질문에 비해 무응답률이 높은 단점이 있다.
- 폐쇄형 질문(Close-ended Question) : 미리 제시한 응답 항목 중에서 선택하도록 구성된 질문으로 객관식 질문 또는 선택형 질문이라고도 한다. 개방형 질문에 비하여 응답하기 쉬워 무응답률이 낮고 짧은 시간에 많은 양의 정보 추출이 가능하며 조사 및 수집된 자료의 분석에 용이하다. 특히 수집된 자료 해석에 있어서 편견이 개입될 가능성이 낮고 정량적으로 분석할 수 있어 신뢰성이 높다는 장점이 있지만, 이러한 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해서는 정밀한 사전검사를 거쳐야 한다. 폐쇄형 질문은 크게 이분법적 질문(Dichotomous Question)과 다항 선택형 질문(Multiple choice question)으로 나눌 수 있으며 다항 선택형 질문에는 리커트 척도(Likert Scale), 평가 척도(Rating Scale), 체크리스트(Checklist), 순위(Rank Order) 유형 등이 있다.

사용 목적

맥락적 인터뷰는 특정 그룹의 사람들을 더 잘 이해하기 위해 사용된다. 맥락적 인터뷰는 페르소나를 구축할 때 그들의 요구, 감정, 기대 및 환경을 이해하기 위해 사용하거나 서비스 가치 흐름도를 구축할 때 공식 혹은 비공식 네트워크와 특정 행위자 간에 숨겨진 이슈를 발견하기 위해 사용한다. 맥락적 인터뷰는 인터뷰 대상자가 구체적이고 맥락에서 행동을 보여 줄 수 있어 고객 여정 지도에서 특정 경험을 이해하는 데 도움이 된다.

수행방법 및 과정

서비스와 인터뷰 대상자들이 실제 상호작용하고 있는 환경에서 인터뷰 참가자들이 편안하게 인터뷰를 진행할 수 있도록 한다. 회고적 인터뷰와 달리 맥락적 인터뷰는 현장에서 진행하기 때문에 연구자가 환경을 관찰할 수 있고 인터뷰 대상자가 환경의 요소를 지적할 수 있다는 장점이 있다. 또한 인터뷰 대상자는 친숙한 맥락에서 진행되는 인터뷰에 더욱 개방적으로 참여하기 때문에 보다 능동적인 인터뷰가 이루어진다. 맥락적 인터뷰는 주요 연구 질문에 따라 공개적으로 수행하거나 인터뷰 및 관찰 지침에 따라 반구조화된 방식으로 수행할 수 있다. 맥락적 인터뷰는 인터뷰 대상자의 특정 행동에 대한 근본적인 동기를 더 깊이 이해하기 위해 다섯 단계의 '왜'(Five Whys)와 같은 방법을 사용하기도 한다. 맥락적 인터뷰는 상황적 맥락에 영향을 미칠 수 있는 계절, 요일, 시간, 장소, 기상 조건, 다른 고객 등과 같은 요인과 함께 인터뷰 대상자의 기분과 몸짓을 관찰하여 문서화하는 것이 중요하다.

1. 연구 문제 구체화 : 연구를 수행하는 이유(탐색적 연구 vs. 확증적 연구), 연구 결과를 바탕으로 수행하고 싶은 후속 연구(페르소나, 고객 여정 지도, 서비스 가치 흐름도 등)와 샘플의 크기를 고려하여 발견하고자 하는 내용에 대한 구체적인 질문을 결정한다.
2. 인터뷰 대상자 선정 : 연구 질문을 기반으로 인터뷰 대상, 시간 및 장소 등을 고려하여 적합한 참가자 선택 기준을 정한다. 샘플링 기법을 사용하여 연구 참가자를 선정하고 내부 전문가 또는 외부 기관을 포함하여 참가자를 모집한다.
3. 계획 및 준비 : 연구 참가자 접촉 방법, 기대치에 대한 우선순위, 시작 및 종료 방법, 참가자 관찰 시간 등을 계획한다. 인터뷰 달성 목표에 따라 인터뷰 가이드라인을 작성한다. 인터뷰를 문서화하는 방식을 결정하고 음성 녹음, 사진 또는 비디오 등 추가적인 정보 수집에 필요한 법적 동의 내용을 확인한다.
4. 수행 : 인터뷰는 개방적이고 비주도적으로 수행한다. 인터뷰 참가자의 근본적인 동기를 알아내기 위해 다섯 단계의 '왜'(Five Whys)와 같은 특정 인터뷰 기법도 사용한다. 또한 팀 내 질문, 관찰, 기록 역할 담당을 미리 결정하고 관찰하는 동안 편향되지 않은 원시 데이터를 최대한 많이 수집한다. 인터뷰 시간과 정도는 연구 목표에 따라 결정한다.

5. 후속 작업 : 연구원들이 작성한 인터뷰 내용을 대조한다. 수집된 모든 자료(현장 메모, 기록, 사진, 오디오 및 비디오 녹음, 수집된 자료 등)에 대해 목록을 만들고 이를 추적한다. 중요한 부분을 강조하여 표기하고 각 인터뷰 자료에 대해 인용문, 사진 또는 비디오 등을 포함한 주요 원시 데이터를 사용하여 짧은 요약물 작성한다.

결과물

- 문서(기록, 현장 노트), 오디오 녹음, 사진, 비디오, 기타 수집 자료
- 주요 이슈 요약

다섯 단계의 ‘왜’(The Five Whys) : 겉으로 드러나는 현상의 근본적인 원인과 동기를 밝혀내기 위해 사용자 경험을 이용해 질문을 제기하는 것이다. 일반적으로 특정 문제를 더욱 깊이 연구하기 위해 사용하며, 이해관계자의 잠재적 동기를 밝히기 위한 목적으로도 사용한다. 질문 대상자에게 구체적인 행동이나 의견의 근본적인 원인을 찾을 때까지 계속해서 질문하게 되는데, 본래의 질문에서 너무 벗어나지 않고 관련성을 유지하기 위해 질문을 다섯 단계로 제한한다.

기대치 지도(Expectation Maps) : 고객이 서비스에 대해 갖는 기대를 조사하고 도식화하는 방법이다. 이 지도는 특정 서비스에 초점을 맞추거나 어떤 서비스 범주의 일반적 형태를 분석하기 위해 사용할 수 있다. 심층 인터뷰를 통해 특정 영역에 대한 세부적인 내용을 확인하며 고객이 지속해서 불편을 겪는 영역을 찾아낸다. 참여자들이 진솔한 감정을 공유할 수 있도록 개방적이고 재미있는 방식으로 기대치 지도를 만들어야 한다.

C 심층 인터뷰(In-depth Interview)

정의

집중적인 개별 인터뷰를 수행하는 질적 연구 기법의 하나이다. 인터뷰 시간이 길고 사용자 맥락이 포함된 인터뷰로 사용자의 의견, 잠재적 정보, 상호작용, 아이디어를 발견하기에 좋은 방법이다. 심층 인터뷰는 가능한 한 실제 사람들의 행동이 일어나는 현장이나 맥락에서 진행함으로써 자신의 활동을 조사자 앞에서 시연하고, 그 경험을 공유할 수 있도록 한다. 인위적이거나 불편한 상황이 아닌 자신의 공간에서 사람들이 훨씬 더 편안하게 말하고 행동할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

배경

심층 인터뷰는 사용자의 동기나 태도, 의견에 대한 다양하고 심층적인 정보 수집이 가능한데, 조사원의 면접 및 분석 능력이 조사 결과의 신뢰성과 타당성에 크게 영향을 미칠 수 있으므로 철저한 사전 준비와 시간이 필요하다. 서비스디자인에서 심층 인터뷰는 질문과 관찰을 동시에 활용하여 사람들의 행동과 동기를 파악하기 때문에 사용자 서비스 이용 특성 및 내재된 요구사항을 파악하고 핵심 이슈를 추출할 수 있어 조사 단계에서 매우 중요한 역할을 한다. 아울러, 다음과 같은 특징이 있다.

- 구조적이지 않은 유연한 방식으로 진행된다.
- 조사자와 인터뷰 대상자 간의 상호 신뢰 구축을 위한 친밀감(라포, Rapport) 형성이 중요하다.
- 구술 진술뿐 아니라 맥락적(표정, 제스처 등) 자료도 확보해야 한다.
- 장시간 높은 수준의 내용을 다루므로 가급적 그 관련 산업에 대한 지식이나 경험이 풍부한 사람을 피면접자로 선발하는 것이 유리하다.

사용 목적

심층 인터뷰(In-depth Interview)는 소수의 개별 사용자에게 대한 깊이 있는 정보 수집을 목적으로 1명의 응답자와 일대일 면접을 통해 소비자의 심리를 파악하는 조사법이다. 어떤 주제에 대해 응답자의 생각이나 느낌을 자유롭게 이야기하게 함으로써 응답자 내면의 욕구·태도·감정 등을 발견하는 인터뷰이다.

심층 인터뷰는 알아보고자 하는 분야에 대해 상당히 심도 있는 단계까지 들어가 다양한 정보를 확보할 수 있는 방식이다. 따라서 인터뷰 시간이 길고 사용자 맥락이 포함된 인터뷰로 사용자의 의견, 잠재적 정보, 상호작용, 아이디어를 발견하기 좋은 방법이다. 또한 심층 인터뷰는 가능한 한 실제 사람들의 행동이 일어나는 현장이나 맥락에서 진행함으로써 사용자가 자신의 활동을 조사자 앞에서 시연하고, 그 경험을 공유할 수 있도록 한다.

조사자는 이러한 개방형 조사 방식을 통해서 사용자가 자신의 이야기를 할 수 있도록 격려함으로써 미리 정해진 질문을 하는 설문조사 방식에 비해 사람들의 삶을 보다 적극적으로 이해할 수 있다.

수행 방법

연구원은 특정 주제에 대한 다양한 관점을 이해하기 위해 이해관계자 또는 외부 전문가와 여러 차례 심층 인터뷰를 수행할 수 있다. 심층 인터뷰를 통해 연구자는 다음에 대해 더 많은 사실을 발견할 수 있다.

- 연구와 관련한 특정 기대치, 경험, 제품, 서비스, 상품, 운영, 프로세스 및 우려 사항
- 개인의 태도, 문제, 필요, 아이디어 또는 환경

심층 인터뷰는 구조화, 반구조화 또는 비구조화 방식으로 수행할 수 있다. 인터뷰 질문은 일반적이고 광범위한 질문에서 시작하여 참가자가 인터뷰에 익숙해져 친밀감을 형성한 다음에는 연구 질문과 관련된 주제에 대해 좀 더 구체적이고 자세하게 접근하는 "갈때기" 방식으로 구성된다. 인터뷰 가이드라인은 프로젝트 또는 인터뷰 대상자 그룹에 맞춤형으로 구축할 수도 있고 페르소나에 대한 데이터를 수집하기 위한 인터뷰 주제로 구성된 일반적인 템플릿을 따르기도 한다. 심층 인터뷰는 연구자가 보디랭귀지를 관찰하고 보다 친밀한 분위기를 조성하기 위해 주로 대면으로 이루어지나 온라인이나 전화로도 가능하다.

수행 과정

심층 인터뷰 과정은 다음과 같다.

1. 응답자와 그들의 환경 맥락에 대해 필요한 정보를 얻는다.
2. 다루고 싶은 주제 목록이나 대본을 만든다. 이렇게 하면 보조 질문을 쉽게 추가할 수 있다.
3. 응답자가 선택한 시간과 날짜에 인터뷰 일정을 잡는다.
4. 자신 있게 대답할 수 있는 질문을 포함하여 면접관을 편안하게 느끼도록 하여 응답자도 자신감을 갖고 어려운 질문에 쉽게 대답할 수 있도록 한다.
5. 전체가 아닌 것처럼 느껴지지 않도록 최대 시간을 설정한다.
6. 피면담자의 몸짓을 관찰하고 기록한다.
7. 프로세스 전반에 걸쳐 윤리를 유지하는 것이 중요하다.
8. 녹음을 필사하고 인터뷰 대상자와 확인한다.

결과물

- 문서(기록, 현장 노트), 오디오 녹음, 사진, 비디오, 기타 수집 자료
- 주요 이슈 요약

D 포커스 그룹 인터뷰(Focus Groups Interview)

정의

연구자가 한 그룹의 사람들을 초대하여 특정 제품, 서비스, 상품, 개념, 문제, 프로토타입, 광고 등에 대해 질문하는 고전적인 질적 인터뷰 연구 방법이다. 포커스 그룹 인터뷰는 마케팅 리서치의 대표적인 기법으로, 제품의 대상 시장에 맞는 사용자 그룹을 인구 통계 자료를 바탕으로 선택한 뒤, 퍼실리테이터(Facilitator)와 함께 모여 토론하는 것이다. 토론은 정해진 질문지와 선택 가능한 답변에 따라 진행되며 토론하는 장면을 녹화한 뒤 분석을 하는 경우가 많다. 포커스 그룹 인터뷰는 실제 사용자를 만나 제품에 대한 첫인상과 디자인 등에 대해 어떻게 느끼는지 파악하는 데 유용하다. 또한 그동안 사용해 온 제품에 대한 의견을 수집할 때 필요할 수 있다. 하지만 다수의 의견이나 목소리가 큰 사용자의 주장이 전체의 의견이 될 소지가 있어 다양한 사용자의 패턴을 정확히 파악하기 힘들 수도 있다.

배경

포커스 그룹 인터뷰는 주로 시장조사를 할 때 이용하며, 주의 깊게 모집한 참가자 집단을 통해 제품 서비스, 마케팅 캠페인, 브랜드 등에 대한 의견, 느낌, 태도를 측정하는 정성적 연구 방법이다. 연구원은 주로 초기 질문만 하고 그룹 토론과 역동성을 관찰한다. 때로 연구원은 일련의 질문을 통해 그룹을 안내하는 중재자 역할을 한다. 두 명의 중재자가 참여하는 경우 한 연구원은 프로세스를 촉진하고 다른 연구원은 참가자 간의 상호작용을 관찰한다.

사용 목적

연구자는 주어진 주제에 대한 인식, 의견, 아이디어 또는 태도를 이해하기 위해 포커스 그룹 인터뷰를 사용한다. 포커스 그룹 인터뷰는 주로 회의실이나 원웨이 미러(One-way Mirror)나 라이브 비디오를 통해 연구자가 비참여 방식으로 상황을 관찰하도록 제작된 특별한 방과 같은 곳에서 수행한다. 목적은 참가자들이 자신의 관점에서 주어진 주제에 대해 자유롭게 토론하는 것이다. 포커스 그룹 인터뷰는 비즈니스 분야에서 자주 사용되지만, 서비스디자인에 적용할 수 있는 범위는 제한적이다. 맥락에서 기존 경험을 이해해야 하는 경우 상황적 맥락이 없는 실험실 환경에서 수행하는 것은 유용하지 않기 때문이다. 또한 인터뷰 결과가 토론의 중재에 따라 달라지기 때문에 중재자는 관찰자 효과, 그룹 사고 또는 사회적으로 바람직한 편향성과 같은 문제에 의해 편향된 결과가 도출되지 않도록 주의해야 한다.

수행 방법 및 과정

포커스 그룹 인터뷰는 그룹당 6~12명 정도의 사용자로 구성되고, 숙련된 진행자인 퍼실리테이터(Facilitator)가 참가자와 대화하며 요구사항을 이끌어낸다. 주로 인터뷰 과정에서 사용자 발언에 대한 녹취나 영상 촬영이 이루어지며 퍼실리테이터는 다음과 같은 내용을 고려하여 인터뷰를 진행한다.

- 포커스 그룹 인터뷰는 주제별로 시간을 정해 놓고 되도록 그 시간을 지킨다.
- 세션이 시작되면 워밍업(Warming up) 차원에서 참가자 모두에게 발언 기회를 준다.
- 빅 마우스(Big Mouse) 사용자가 인터뷰를 독점하거나 여론을 주도적으로 형성하지 않도록 진행자는 의도적으로 다른 사용자에게 발언권을 자연스럽게 넘기도록 한다.

부득이하게 실시간 화상 회의로 포커스 그룹 인터뷰(FGI)를 진행할 때는 다음과 같은 내용을 고려한다.

- 참여자가 개인 의견을 1:1 채팅으로 진행자에게 전달할 수 있도록 한다.
- 세션이 시작되면 아이스 브레이킹 차원에서 순서대로 자기소개를 요청한다.
- 네트워크나 컴퓨터 기술상의 문제로 로그아웃된 참여자의 재입장을 허락한다.
- 오프라인 대면 포커스 그룹 인터뷰, 온라인 화상 회의 포커스 그룹 인터뷰 모두 기록을 위한 녹화·녹음을 하기 위해서는 참여자들의 사전 동의를 받아야 한다.

결과물

- 문서(기록, 노트), 오디오 녹음, 사진, 비디오
- 주요 이슈 요약

퍼실리테이터(Facilitator) : 퍼실리테이터는 효과적인 공동창작(Co-creation)을 위해 워크숍 참여자가 원하는 바를 달성할 수 있도록 촉진하고 돕는 사람이다. 포커스 그룹 인터뷰(FGI)의 진행자를 의미하기도 한다. 집단이 원하는 바를 달성할 수 있게 돕는 촉진 활동인 퍼실리테이션(Facilitation)을 수행하며, 단순히 진행을 맡은 사회자의 역할만이 아니라 참여자들이 문제를 해결하도록 돕는 데 집중한다. 조직의 문제와 비전에 대한 자신의 해결책을 개인이나 집단이 스스로 개발하도록 자극하고 돕거나, 교육 훈련 프로그램의 실행 과정에서 중재 및 조정 역할을 담당하기도 한다.

언포커스 그룹 인터뷰(Unfocus Group Interview) : 주제에 대해 일반적인 사용자의 시각에서 벗어난 관점의 의견을 얻기 위해 필드에서 각 분야의 전문가 인터뷰를 통해 마니아, 예술가 등의 사람들이 각자 자신의 관점에서 그 주제나 제품에 대해 이야기하게 한다. 이를 통해 제품 및 서비스에 대한 참여자의 다양한 관점과 생각을 발견할 수 있다.

전문가 인터뷰(Expert Interview) : 해당 분야 및 이와 관련된 트렌드를 잘 아는 전문가와의 인터뷰는 주제와 관련된 동향을 빠르게 파악하는 데 도움을 준다. 경제학자, 교수, 저자, 연구원처럼 특정 주제 영역의 전문가들과 대화를 나눔으로써 과거와 현재의 사실뿐 아니라 미래에 대한 귀중한 통찰을 빠르게 얻을 수 있고, 추가로 찾아야 하는 정보가 어디에 있는지 도움말을 얻을 수도 있다. 인터뷰에서 질문할 내용들을 미리 준비해 간다면 대화를 잘 이끌어 나갈 수 있고, 종합적인 관점에서 주제를 이해하기도 쉽다. 기술, 비즈니스, 사용자, 문화, 정책 등 특정 트렌드 유형에 초점을 맞춘 구조적 방식의 대화를 진행할 수 있다.

E 인터뷰 가이드라인

다음은 인터뷰 수행 시 고려할 요소이다.

- 신뢰 구축 : 인터뷰를 위해 안전하고 편안한 공간에서 연구자를 포함한 참여자들을 소개한다. 인터뷰 대상자의 답변에 관심을 가지고 반응하며, 자신이 연구 가정을 검증하고 배우기 위해 이 자리에 있다는 것을 항상 명심한다.
- 명확한 언어 사용 : 답변에 혼란이 생기지 않도록 한 번에 하나씩 명확한 언어로 질문한다. 속어나 기술적인 전문 용어는 사용하지 않도록 주의해서 말하도록 한다.
- 폐쇄형 질문 회피 : 간단히 "예" 또는 "아니오"로 대답할 수 있는 폐쇄형 질문을 피한다. 질문은 인터뷰 대상자가 특정 주제에 대해 자세히 설명하도록 영감을 주어야 한다. 반구조화된 인터뷰 수행 시에는 인터뷰 지침을 따르되, 인터뷰 대상자의 다른 답변 방식을 따를 수도 있다.
- 유도 질문 회피 : 특정한 가정이나 가설을 제안하여 인터뷰 대상자를 특정한 답변으로 이끄는 유도 질문을 피한다. 중복 인터뷰는 질문의 교차 확인을 통해 연구자의 확증 편향으로 인한 편견을 발견하는 데 도움이 된다.
- 듣기 : 인터뷰 대상자에게 충분히 생각할 시간을 주고 즉시 대답하도록 강요하지 않는다. 때로 침묵의 순간은 인터뷰 대상자에게 생각을 구조화하고, 더 깊이 파고들고, 더 많은 생각을 개방하게 하는 데 도움이 된다.
- 의역 : 연구원이 인터뷰 대상자가 방금 말한 것을 자신의 언어로 의역하여 설명하는 것이다. 이를 통해 연구원이 올바르게 이해했는지 또는 듣고 싶은 내용만 듣지는 않았는지 확인할 수 있다. 달리 말하면 인터뷰 대상자들이 방금 말한 내용을 되돌아보고 더 자세히 설명하도록 시간을 주는 것이다.
- 다섯 단계의 '왜'(Five Whys) 사용 : 다섯 단계의 '왜'는 간단하지만 효과적인 인터뷰 기법이다. 각각의 연속적인 답변을 통해 인터뷰 대상자의 단순하고 피상적인 답변이 근본적인 동기와 원인으로 이동한다.
- 인터뷰 질문 계획하기 : 인터뷰 질문은 연구 질문과 동일하지 않을 수 있지만, 주제에 간접적으로 접근할 수 있다.

F 설문

설문은 정량적 조사 기법으로 특정 주제에 관한 사람들의 행동, 태도를 이해하기 위해 조사 초기 단계에서 사용된다. 잘 가다듬은 질문들을 많은 사람들에게 배포하고 이후 취합된 답변들 속에서 패턴을 발견하기에 유용한 기법으로 고객 만족도를 조사하는 경우뿐 아니라 다른 조사 기법 초기에도 많이 사용된다.

G 조사윤리

IRB(Institutional Review Board)란 「생명 윤리 및 안전에 관한 법률」에 따른 “기관생명윤리위원회”와 「약사법」에 따른 “임상시험심사위원회”를 의미한다.¹²⁷

첫째, 기관생명윤리위원회는 인간 또는 인체유래물을 대상으로 하는 연구나 배아 또는 유전자 등을 취급하는 생명윤리 및 안전의 확보가 필요한 기관에서 연구 계획서 심의 및 수행 중 연구 과정 및 결과에 대한 조사, 감독 등을 통해 연구자 및 연구 대상자 등을 적절히 보호할 수 있도록 설치된 자율적·독립적 윤리 기구를 말한다. 둘째, 임상시험심사위원회는 임상 계획서나 대상자로부터 서면 동의를 얻기 위해 제공되는 정보나 사용 방법을 검토하고 지속적으로 확인함으로써 임상 시험에 참여하는 대상자의 권리, 안전, 복지를 위하여 시험 기관에 독립적으로 설치한 상설 위원회를 말한다.

사람을 대상으로 하는 모든 연구는 조사윤리(IRB, Institutional Review Board) 심의가 필요하며 사람 대상 연구는 다음과 같다.

- 사람을 대상으로 물리적으로 개입하는 연구(임상 실험)
- 연구 대상자와 상호작용을 통해 자료를 모으는 경우(대면 설문 조사, 행동 관찰, 신체검사)
- 직접 만나지 않더라도 개인 정보를 사용하는 경우
- 인체 유래물을 직접 조사·분석하는 연구

사용자 조사를 위한 윤리적인 리서치 가이드라인은 다음과 같다.

- 대상자들로부터 동의서를 받는다.
- 연구의 이익과 위험 요소에 대해 설명한다.
- 대상자의 개인 정보를 보호한다.
- 대상자들의 시간을 보상한다.
- 연구자는 인간 대상 연구와 관련된 사항을 기록·보관하여야 한다.
- 대상자가 요구한다면, 그에게 얻은 데이터와 리서치 결과를 제공해야 한다.

¹²⁷ 매경시사용어사전 (<https://100.daum.net/encyclopedia/view/31XXXXX19564>)

어떠한 경우든 대상자 모집 공고를 내는 경우 사전에 임상시험심사위원회의 사전 심의를 거쳐야 한다. 직접 연구 대상자를 만나지 않고 개인 정보를 사용하는 연구라 하더라도 임상시험심사위원회 승인을 받아야 한다. 다만, 연구자는 인간 대상 연구 또는 인체 유래물 연구라 할지라도, 법 제15조 제2항 내지 제36조 제2항에 따라 연구 대상자 등 및 공공에 미치는 위험이 미미한 경우”에 한하여 “국가위원회 심의를 거쳐 보건복지부령으로 정하는 연구”에 대하여 연구 계획서 심의를 받지 않을 수 있다.

2.2.3 비참여자 연구(Non-participant Approach)

A 비참여 관찰(Non-participant Observation)

정의	연구자가 조사 대상 집단의 구성원 역할을 수행하거나 연구 참가자와 적극적으로 상호작용하지 않고 제3자의 입장에서 조사 대상 집단 혹은 연구 참가자를 관찰하여 데이터를 수집하는 방법으로, 연구자는 “fly on the wall”처럼 행동한다. 대개 서비스나 제품을 물리적 또는 디지털로 제공하고 사용하는 것처럼 조성한 연구 문제와 관련된 상황에서 고객, 직원 또는 기타 이해관계자를 살펴보기 위한 방법이다.
배경	비참여 관찰은 구성원 역할을 수행하기 어려운 집단을 관찰하고자 할 때 유용하다. 또한 관찰 활동에 제한을 받지 않으며 관찰의 객관성을 확보할 수 있다. 비참여 관찰은 명시적으로 또는 은밀하게 수행할 수 있다. 명시적인 관찰은 연구원이 회의에 참여는 하지만 전혀 간섭하지 않는 경우처럼 연구 참가자가 연구원의 존재는 알고 있지만 상호작용은 하지 않는 것을 말한다. 명시적인 비참여 관찰에서 연구 참가자는 관찰자 효과로 인해 평소와는 다른 행동을 할 수 있다. 한편 연구원의 존재로 인해 연구 참가자들이 영향을 받게 되는 위험성을 최소화하기 위해 고객이나 행인처럼 행동하거나 원웨이 미러(One-way Mirror)를 사용하는 은밀한 관찰 방법도 있다.
사용 목적	비참여 관찰은 관찰 활동과 분리된 상태에서 관련된 커뮤니티나 사회 시스템으로 들어가 현상을 이해하는 데 사용된다. 비참여 관찰은 다른 방법에서 연구자의 편견을 제거하고, 사람들이 말하는 것과 실제로 행동하는 것 사이의 차이점을 밝히는 데 많이 사용된다.
수행 방법 및 과정	비참여 관찰은 사람들이 지시를 무시하거나 도움 요청을 자제하게 되지 않도록 관찰하는 것이 중요하다. 수집하려는 데이터가 법적, 윤리적, 기밀 유지 계약을 필요로 하는 것인지 연구가 수행되는 국가 기관 및 조직에 연락하여 사전에 확인한다. 동의 없이 타인의 사진이나 동영상을 촬영해서는 안 되고, 사진이나 동영상 촬영이 불가능한 경우 스케치를 사용하거나 나중에 동료와 함께 상황을 재구성하여 기록한다.

1. 질문 정의 : 연구 수행 이유(탐색적 연구 vs. 확증적 연구)와 연구 결과 활용 방법(페르소나, 고객 여정 지도, 서비스 가치 흐름도 등), 샘플 크기 등을 고려하여 관심사를 중심으로 구체적인 질문이나 발견하고자 하는 바를 정의한다.
2. 계획 및 준비 : 연구 질문에 따라 비참여 관찰에 적합한 위치 및 상황 선정을 위한 기준을 마련한다. 수집 데이터의 유형과 비참가자 관찰 방식(명시적인 수행 혹은 은밀한 수행)을 결정한다. 연구원을 구성하고 관찰 지침을 정한다.
3. 수행 : 데이터를 수집하기 위해 스마트폰이나 눈에 잘 띄지 않는 장치를 사용하여 연구 대상에 영향을 미치는 상황을 최대한 피한다. 비참여 관찰은 심층(회고적) 인터뷰와 같은 다른 방법을 동시에 활용할 수 있다. 관찰은 고객 여정의 특정 순간에 몇 분에서부터 몇 주 동안 이루어질 수 있다.
4. 후속 작업 : 연구원들이 작성한 인터뷰 내용을 대조한다. 모든 데이터에 대해 목록을 작성하고 중요한 부분을 강조하여 표기한다. 데이터 내에서 패턴을 찾는다. 각 인터뷰 자료에 대해 인용문, 사진 또는 비디오 등을 포함한 주요 원시 데이터를 사용하여 짧은 요약물을 작성한다.

통화 모니터링(Cell Monitoring) : 이 방법은 주로 콜센터에서 상담원과 고객 간의 대화를 조사하기 위해 사용된다. 통화 모니터링은 라이브로 진행하거나 녹음된 전화 통화를 기반으로 수행할 수 있다. 오늘날에는 AR 헤드셋, 웨어러블 센서 및 기타 녹음 장비들을 통해 새로운 유형의 데이터 수집이 가능하다.

구성 요소(결과물)

- 문서(현장 노트), 사진, 비디오, 오디오 녹음, 스케치, 수집 자료, 통계 데이터
- 주요 이슈 요약

B 모바일 에스노그래피(Mobile Ethnography)

정의

모바일 에스노그래피는 기술을 활용하여 실시간 고객 경험의 의미를 문서화, 분석 및 도출하는 질적 연구 방법으로, 스마트폰과 같은 모바일 장치로 데이터를 수집하는 연구 환경에서 이루어지는 종합적인 다수의 자문화 기술지 방법의 하나이다. 모바일 에스노그래피는 참여자에게 스마트폰을 제공해 그들이 시간과 장소에 관계없이 사용자 중심의 정보를 수집하도록 하는 방법이다. 지리적 위치에 영향을 받지 않고 연구자가 실제 조사에 참여하지 않는다는 점은 문화적 프로브와 같지만, 통찰을 얻는 방법에서 참여자들이 연구자에게 지침을 받는 대신 직접 연구의 구조를 선택하도록 한다는 것이 다르다.

역사

모바일 에스노그래피는 서비스 제공 과정에서 직접 데이터를 수집하기 때문에 기존의 에스노그래피 연구에서 서비스 이용 후 경험을 회상해야 하는 어려움을 극복할 수 있다. 또한 자문화 기술지(Autoethnography)의 한 형태로 어디서든지 실시간으로 고객의 통찰 내용을 수집할 수 있다. 이 방법은 참가자가 모바일 장치를 사용하는 능동적인 연구원의 역할을 하여 시간과 비용 면에서 효율적이며, 참가자를 모집할 때 장소의 제약이 없다. 모바일 에스노그래피는 서비스디자인의 맥락에서 자주 적용된다. 연구원이 관찰에 참석해야 하는 기존의 에스노그래피와 달리 모바일 에스노그래피는 참가자의 모바일 장치를 사용하여 사용자 중심의 정보를 수집하기 때문이다. 또한 이 방법은 참가자가 스스로 능동적인 연구자가 되어 사건이 일어나는 현장에서 자신의 경험을 바로 기록하고 이를 스스로 구조화할 수 있도록 한다는 점에서 사용자 중심 디자인의 원칙을 따른다고 볼 수 있다.

사용 목적

모바일 에스노그래피는 고객의 입장에서 접점을 수집하므로 개인 고객 여정 지도를 작성하기 위해 질적 마케팅 조사 및 고객 경험 관리 분야를 적용할 수 있다. 모바일 에스노그래피는 주로 자신의 일상 및 특정 연구 과제에서 주어진 연구 질문이나 주제와 관련하여 관심이 있을 수 있는 모든 것에 대해 문서화 가능한 고객이나 직원에 초점을 맞춘다. 모바일 에스노그래피 전용 앱을 통해 참가자는 전체 고객 여정과 모든 온·오프라인 채널에서의 거의 모든 경험을 자체 문서화할 수 있다. 이러한 앱은 텍스트, 사진, 비디오 및 정량적 평가 외에도 데이터를 여정 지도나 지리 지도로 시각화하는 데 필요한 시간 및 위치 정보도 수집한다. 모바일 에스노그래피는 자체 구조화된 접근 방식에 따라 참가자가 중요하다고 생각하는 모든 것을 문서화하도록 하며, 웹 기반 소프트웨어로 수집된 데이터를 집계한다. 모바일 에스노그래피는 낯선 사람들과 말하기 어려운 친밀한 주제뿐만 아니라 하루 또는 며칠에 걸친 장기간의 연구에 적합하다. 수집된 시간 및 지리적 위치와 같은 메타 데이터는 관광 또는 도시 경험과 같이 지리 요소가 중요한 프로젝트에서 활용될 수 있다.

수행 방법 및 과정

참여자들에게 스마트폰을 제공해 그들이 시간과 장소와 관계없이 서비스 접점(Touch Point)에서 음성과 문자, 사진과 동영상 등을 이용해 그 내용을 기록하도록 한다. 이때 참여자가 직접 연구의 구조를 선택하여 기록한다. 연구자들은 참여자들에게 약간의 지침을 제공할 수도 있지만, 그 과정이 아주 체계적일 필요는 없다. 오히려 조사의 효과가 흐려지지 않도록 유연성을 유지하는 것이 중요하다. 오늘날에는 모바일 장치를 통해 서비스 접점을 수집하고 디지털 여정 매핑이 가능한 다양한 모바일 에스노그래피 소프트웨어가 있다.

1. 연구 문제 구체화 : 연구를 수행하는 이유, 연구 결과를 통해 수행하고 싶은 후속 연구와 샘플의 크기를 고려하여 발견하고자 하는 내용에 대한 구체적인 질문을 결정한다.
2. 계획 및 준비 : 연구 목표에 따라 샘플링 기술을 사용하여 연구 참가자를 선정한다. 참가자들의 인센티브 제공 계획을 세우고 프로젝트 전달 방식을 결정한다. 사진 또는 비디오 촬영에 대한 법적 규제를 확인하고 참가자의 동의 및 기밀 유지 계약 규정을 확인한다. 클라이언트나 프로젝트와 관련된 다른 부서 연구원의 포함 여부를 결정한다.
3. 프로젝트 준비 및 참가자 초대 : 모바일 에스노그래피 프로젝트에 적합한 소프트웨어를 선정하고 프로젝트를 준비한다. 참가자에게 제시할 작업은 짧고 명확하게 설정한다. 프로젝트의 목표와 작업 설명을 위한 초대장을 제작한다.

프로젝트 참여 방법, 경험 문서화 방법 및 인센티브에 대한 명확한 지침을 제공한다. 가능하면 연구 전에 참가자들과 인터뷰를 통해 연구 배경과 주제에 대해 명확히 전달한다.

4. 데이터 수집 : 참가자를 초대하고 데이터 수집을 시작하면 실시간으로 데이터가 도착하는 것을 볼 수 있다. 수집된 데이터는 즉시 종합 및 분석하여 태그를 지정하고 코드화하여 고객 여정 지도를 제작할 수 있다. 정해진 시간에 참가자에게 푸시 알림을 보내는 유도 연구 접근 방식을 사용할 수도 있다. 참가자에게 데이터 수집 기한에 대한 정확한 정보를 전달한다.

5. 후속 작업 : 수집된 데이터를 살펴보고 보고된 고객 여정 지도를 작성하고 패턴을 찾는다. 필요한 경우 참가자와 후속 인터뷰를 수행하여 주요 문제에 대해 더 자세히 조사한다. 정렬 및 필터링 옵션을 사용하여 참가자 프로필 기반으로 다른 그룹에 대한 다양한 문제를 탐색한다. 개별 분석 이후 주요 탐색 내용을 작성하고 비교 분석한다. 데이터의 목록을 작성하고 주요 내용을 강조하여 표기하며, 데이터와 모든 연구자 사이에서 패턴을 찾도록 한다. 그리고 인용문, 사진 또는 비디오 등을 포함한 주요 원시 데이터를 사용하여 짧은 요약물을 작성한다. 또는 발견한 각 참가자 그룹에 대한 통합 고객 여정 지도를 만든다.

구성 요소(결과물)

- 문서, 사진, 비디오, 오디오 녹음, 날짜 및 시간, 지리적 위치, 참가자 프로필 통계
- 주요 이슈 요약

비디오 에스노그래피(Video Ethnography) : 비디오 에스노그래피는 영상 인류학 분야에서 차용된 방법이다. 연구 참가자의 이야기를 듣는 대신에 고정된 카메라를 통해 그들의 행태를 촬영해 관찰하는 방법이다. 행동 패턴과 통찰을 확인하기 위해 분석 가능한 비디오를 이용하여 상황 속에서 일어나는 사람들의 활동과 사건을 포착하는 것이 이 방법의 목적이다.

영상 에스노그래피(Visual Ethnography) 분야에서 차용된 방식으로 녹화를 위한 가이드라인을 만들어 허락을 받은 다음 비디오를 녹화하고 추후 분석에 활용한다. 비디오 에스노그래피의 진행 방식은 조사자가 영상을 직접 촬영할 수도 있고, 참가자가 스스로 녹화하는 방식으로 진행될 수도 있다. 카메라를 이용해 관찰자 없이 자연스러운 환경에서 관찰할 수 있다.

집 이외의 다양한 환경을 관찰해야 한다면 여러 대의 카메라를 설치해 촬영할 수 있다. 먼저 녹화를 위한 가이드라인을 만들고 동의를 얻은 후, 비디오를 녹화하여 추후 분석에 활용한다. 고정된 카메라가 관찰자와 사용 환경을 지속적으로 기록하게 되므로 서비스를 이용할 때 이루어지는 여러 가지 행동을 확인할 수 있다. 촬영 후 반복적으로 여러 사람이 확인할 수 있고, 현장에서 실시간으로 진행되었다면 놓쳤을 수도 있는 부분을 찾아내거나 의도치 않은 행동을 확인할 수 있다. 비디오 에스노그래피는 서비스 프로세스, 공공 장소 같은 역동적인 상황 및 대화나 사람들이 말로 설명할 수 없는 경험 등을 기록하는 데 편리하다. 반면에 이 방법은 사진 촬영에 비해 수집된 데이터를 분석하는 데 시간이 많이 소요된다.

C 문화적 프로브(Cultural Probes)

정의

문화적 프로브는 사용자 관점에 대한 깊이 있는 통찰을 얻기 위해 연구자가 제시한 특정 작업을 기반으로 한 사용자 정보를 수집하는 패키지이다. 이 방법은 정해진 기간에 참여자들이 간단한 일기 같은 것을 작성하도록 하며, 연구자가 현장에 직접 가지 않고서도 그에 대한 통찰을 얻는 방법이다.

연구자는 참여자에게 간단한 지시문과 개인의 실제 생활에 대한 정보(음성, 문자, 사진, 동영상 등)를 모으기 위한 패키지(카메라, 스크립트 등)를 제공하여 개인의 실제 생활을 기록하도록 한다.

역사

문화적 프로브는 1999년 빌 게이버(Bill Gaver) 등에 의해 개발되었다. 문화적 프로브는 디자인 과정에서 아이디어를 얻기 위해 사용자의 생활, 가치와 생각들에 관한 데이터를 사용자가 직접 수집하도록 하는 방법이다. 사용자 참여를 원칙으로 참여자들에게 탐구를 위한 충분한 시간을 제공하고 디자인에 영감을 주는 자료를 직접 창출하도록 한다. 사용자에게 지도, 엽서, 카메라, 다이어리 등 단순한 제시물 세트를 제공하고, 사용자의 일상 환경에서 특정 상황의 감정이나 상호작용을 기록하도록 한 후, 기록물의 조각들로부터 디자인 영감을 얻는다.

예술적 성향이 강했던 문화적 프로브 이후 사용자 중심 디자인 과정에 좀 더 적합하도록 변형시킨 디자인 프로브(Design Probe)가 개발되었다. 디자인 프로브는 사용자의 경험에 대해 더 총체적이고 공감적인 이해를 얻을 수 있는 자료를 제공한다. 이러한 프로브(Probe)는 각 프로젝트의 특성에 맞게 재구성되어야 한다.

요즘에는 온라인 일기 플랫폼이나 모바일 민족지 앱을 사용하여 가상으로 문화 조사를 하는 경우가 많다. 연구 참가자는 주어진 지침을 따르고 현장 메모와 사진에 대한 특정 경험을 자체 문서화하고 자기민족지학적 접근 방식을 기반으로 관련 자료를 수집하도록 요청받는다.

문화적 프로브는 하루, 일주일 또는 몇 년 동안 보관된 일기가 포함될 수도 있다. 참가자들은 연구원이 정의한 간단한 스크립트에 따라 자신의 스마트폰으로 동영상을 찍거나 다양한 상황에서 특정 제품을 어떻게 사용하는지 사진을 찍도록 요청받을 수도 있다. 이러한 문화적 프로브에는 다양한 변형이 있다. 문화적 프로브에서 파생된 조사 방법으로 정보 프로브(Informational Probes), 기술 프로브(Technology Probes), 모바일 프로브(Mobile Probes), 공감 프로브(Empathy Probes), 가정 프로브(Domestic Probes),

도시 프로브(Urban Probes), 반사 프로브(Reflective Probes), 원시 프로브(Primitive Probes) 등이 있다.

문화적 프로브는 연구원이 물리적으로 관여하지 않은 가운데 참가자로부터 가장 친밀한 통찰력을 얻기 위해 자주 사용된다. 이러한 문화적 프로브를 통해 연구원들은 문화적 경계를 극복하고 다양한 관점을 디자인 프로세스에 도입하는 데 도움을 받는다.

사용 목적

문화적 프로브는 디자인 프로세스에서 아이디어 도출에 영감을 주는 데 사용되는 기술로, 사람들의 삶, 가치 및 생각에 대한 영감을 주는 데이터를 수집하는 수단으로 사용된다. 문화적 프로브의 목적은 연구원이 참석하지 않는 상황에서 참가자 자신이 수집한 편견 없는 데이터를 얻는 것이며, 문화적 프로브의 목표는 사람으로부터 영감을 받는 반응을 끌어내어 그들의 문화, 생각, 가치를 더 잘 이해하고 디자이너의 상상력을 자극하는 것이다.

문화적 프로브는 참여자 관찰이나 공동창작 워크숍과 같은 다른 방법으로 추가적인 연구를 수행하기 위한 의견을 제시하거나 심층 인터뷰에서 민감한 문제를 다룰 때 사용된다.

수행 방법 및 과정

1. 연구 문제 구체화 : 연구를 수행하는 이유(탐색적 연구 vs. 확증적 연구), 연구 결과를 통해 수행하고 싶은 후속 연구(페르소나, 고객 여정 지도, 서비스 가치 흐름도 등)와 샘플의 크기를 고려하여 발견하고자 하는 내용에 대한 구체적인 질문을 결정한다.
2. 인터뷰 대상자 선정 : 연구 질문을 기반으로 문화적 프로브 수행 대상, 시간 및 장소 등을 고려하여 적합한 참가자 선택 기준을 정의한다. 샘플링 기법을 사용하여 연구 참가자를 선정하고 내부 전문가 또는 외부 기관을 포함하여 참가자를 모집한다.
3. 계획 및 준비 : 연구 목표에 따라 문화적 프로브 패키지에 포함할 내용을 계획하고 자세한 지침을 작성한다. 여기에는 다이어리 연구 지침, 사진 촬영, 참가자가 제품/서비스/상품을 사용하는 방법, 경험 또는 시스템 매핑 등이 포함될 수 있다. 연구원과 참가자 간의 오해 발생을 막기 위해 지침을 테스트한다.

참가자가 실제 일기, 온라인 블로그, 스마트폰 앱 또는 다양한 미디어를 혼용하여 자신의 작업을 문서화하는 방법을 정의한다. 아울러 참가자에게 연구 프로젝트에 대한 일반 정보 및 데이터 업로드 방법, 기한을 전달하며, 참가자에 대한 인센티브를 결정한다.

4. 문화적 프로브 패키지 전달: 회송받기 위한 주소가 적힌 반환 패키지를 포함하여 문화적 프로브 패키지를 전달한다. 참가자의 질문이나 패키지 내용물 분실에 대비하여 연락처 정보를 제공한다. 문화적 프로브의 기간은 연구 목표에 따라 하루에서 몇 주까지 다양하다.

5. 후속 작업 : 반환된 패키지를 검토하고 수집한 데이터의 목록을 작성한다. 주요 내용을 표시하고 데이터에서 패턴을 찾는다. 필요한 경우 참가자와 후속 인터뷰 일정을 잡는다. 작성 내용을 검토하고 주요 결과를 비교한다. 인용문, 사진 또는 비디오 등을 포함한 주요 원시 데이터를 사용하여 짧은 요약물을 작성한다.

문화적 프로브는 자문화 기술지(Autoethnography), 다이어리 연구(Diary Studies), 모바일 에스노그래피(Mobile Ethnography)와 같은 다양한 접근 방법과 함께 사용하는 경우가 많다.

구성 요소(결과물)

- 문서(자술 메모, 일기), 사진, 비디오, 오디오 녹음, 수집 자료

- 주요 이슈 요약

장소 조사법(Town Watching) : 소비자 집단의 라이프 스타일 및 트렌드를 파악하기 위한 방법이다. 다양한 생활 구성 요소들이 상호작용을 만들어내는 거리에서 복합적인 기호와 상징을 관찰함으로써 트렌드와 소비자의 잠재적인 니즈를 파악한다. 연구에서 설정된 장소 및 기간에 실제 거리를 관찰하고 수집한 사진 및 영상 자료를 분석하여 도표나 지각도로 시각화하고, 여기서 핵심 키워드를 추출한 후 사용자의 잠재적 니즈를 추출한다.



[디자인과 행동경제학]

비이성적 행동의 법칙: 편향(Biases)¹²⁸

128

로버트 그린(2019), 《인간본성의 법칙》, 위즈덤 하우스, pp. 55-59

129

다모노 노리오(2007), 《행동경제학: 경제를 움직이는 인간심리의 모든 것》, p. 12, pp. 42-44

130

하버드 비즈니스리뷰(2017, 1-2월 합본), “디자인에 접목되는 행동경제학: 습관의 의미”, 2021.10월 기준(https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/ma/category_id/3_1/article_no/891)

행동경제학은 심리학과 경제학이 결합하면서 탄생한 분야로 인지심리학이나 인지과학의 중심에 있는 연구 분야이다. 행동경제학이란 인간이 실제로 어떻게 '선택'하고 행동하는지, 그 결과로 어떠한 사회현상이 발생하는지를 고찰하는 학문으로, 인간 행동의 실체와 그 원인, 그것이 경제사회에 미치는 영향, 사람들의 행동을 조절하기 위한 정책 등에 관해서 심층적으로 규명하는 것을 목표로 한 경제학이다. 이는 경제학에서 오랫동안 축적된 이론에 인지심리학의 성과를 도입하여 개량한 것이기 때문에 심리학적 특성이 강하게 드러난다.¹²⁹ 디자인은 기본적으로 사용자의 행동이나 의사결정을 유도하기 위해서 그들을 이해할 수 있어야 하는데, 이에 도움을 줄 수 있는 내용들을 다룬 것이 행동경제학이라 할 수 있다.

행동경제학과 디자인의 연관성은 다학제적 디자인(Multidisciplinary Design)의 가치와 관련이 있다. 다학제적 접근이 가진 중요한 가치는 다양한 시각으로 다양한 관점에서 문제를 해결하면 더욱 더 유의미한 결과를 얻는 데에 도움이 된다는 것이다. 디자인의 가치를 한 단계 높여 비즈니스 전략과 일치시키기 위해서는, 인간의 심리에 대한 이해를 주력으로 하는 행동경제학¹³⁰을 이해하는 것이 도움이 될 수 있다.

우리는 미처 인식하지 못하고 있지만 대부분의 비합리적, 비이성적 행동과 행위가 감정에 의해 결정되며, 이러한 감정들이 디자인 프로세스 과정에서 논리적 사고와 디자인 의사결정에 많은 영향을 주고 있다. 인간의 감정적 측면과 이성적 측면은 분리되어 있는 것이 아니기 때문에 감정적인 결정이 비이성적이라고 단정하기 어렵고 꼭 실수를 유발하거나 나쁜 결과로 이어지는 것이라고 말할 수 없다.

하지만 현재 우리가 몰두하고 있는 일들에 대해 지나친 자신감이나 개인적인 경험을 바탕으로 감정적으로 대처하고 있는 것은 아닌지 생각해 보고 최대한 감정과 이성 사이에서 균형점을 찾아야 한다. 이러한 비이성적 성향을 인지하지 못해 발생할 수 있는 잘못된 디자인 결정들을 방지하기 위해 전체 디자인 프로세스 과정에서 흔히 발생할 수 있는 비이성적 행동의 법칙이 무엇인지 그 내용을 이해하고, 타인 또는 디자이너 본인 스스로가 그러한 행동을 하고 있는지 자각하고 개선하려는 노력이 필요하다.

확증 편향(Confirmation Bias)

보고 싶은 것만 보고, 듣고 싶은 것만 듣고, 믿고 싶은 것만 믿는 선택적 심리 현상을 말한다. 확증 편향은 어떤 계획을 세울 때 혹은 자신의 신념이나 생각에 대한 증거 정보를 찾고 수집할 때 주로 발동되며, 이미 정해놓은 생각에 대해 그 생각이 이성적이고 과학적으로 도출된 것이라고 나 자신을 설득하기 위해 자신의 생각과 일치하는 증거에만 주목하는 것이다.¹³¹ 이러한 확증 편향을 극복하기 위해서는 먼저 스스로가 확증 편향이 있을 수 있다는 사실을 자각하고, 항상 자신이 믿는 것과 반대되는 다양한 관점을 수용하며 회의적인 시각으로 자신의 직관, 감정들이 합리적인지 스스로 끊임없이 평가해야 한다.

리서치에서 인터뷰 진행 시 발생할 수 있는 편향 사례로는 인터뷰 진행자가 스스로의 생각과 일치하는 내용에 더 반응을 보이거나, 응답자의 대답을 유도하는 질문 또는 원하는 답을 얻기 위한 유사 질문을 계속하여 대답을 반복하게 하는 경우가 있다. 또한 인터뷰 결과를 분석할 때도 편향이 발생할 수 있으므로, 스스로가 보고 싶은 것, 듣고 싶은 것, 또는 믿고 싶은 것에 치중되어 있지 않은지 생각해 보고 영향을 받을 수 있는 부분들을 전체 맥락에서 신중히 검토해야 한다. 이와 비슷한 편향으로는 확신 편향이 있다.

확신 편향(Conviction Bias)

누군가 어떤 의견을 열성적인 어조와 몸동작, 생생한 비유, 재미난 일화를 곁들여 자신 있게 확신을 가지고 이야기하면, 그 내용을 면밀히 검토했기 때문이라고 믿게 된다. 그리고 누군가 좀 더 조심스러운 태도를 보이고 머뭇거리면 확신이 없어서라고 생각하는 경향이 있다. 확신 편향을 가진 사람들은 스스로를 설득하기 위해 조금은 불확실한 내용에 대해 목소리나 몸짓을 강조하여 이야기하는 경향이 있다. 사실상 이러한 사람들의 행동을 모두 구분하기란 쉬운 일이 아니지만 누구에게나 있을 수 있는 편향이라는 것을 염두에 두면 사용자 리서치를 진행할 때 도움이 될 수 있다.

“내가 이렇게 확신한다면 틀림없이 이걸 분명히 문제가 될거야.”라는 디자이너의 주관적인 편향에 의해 문제가 없는 내용을 문제가 많은 것처럼 여기는 경우는 사용자 리서치를 수행할 때 종종 발생하는 문제다. 이는 불필요한 근거 자료를 수집하거나 연구를 잘못된 방향으로 이끌어 전체 인터뷰나 분석 결과에 영향을 주기도 한다. 이는 주관적인 확신이 객관적인 정확도보다 상대적으로 큰 경우 발생하는 것으로, 그 결과로 인해 자칫 치명적인 실수로 이어지기도 한다.

겉모습 편향(Appearance Bias)

사람들은 본질적인 것이 아닌 겉으로 드러나는 ‘보이는 것’을 믿는 경향이 있다. 사회생활을 하다 보면 사람들은 자신의 비이성적 행동을 감추기 위해 누군가가 지켜볼 때 자신의 행동들을 조정하거나 순화하는 호손 효과를 보이는데, 사람들은 이를 모두 실재라고 믿기 쉽다. 리서치를 수행할 때, 때로는 겉모습에 편향되어 참여자의 외모가 훌륭하면 진실만을 대답할 것이라고 믿는다든지, 또는 진행자가 좀 더 윤리적이고 도덕적인 사람으로 보여야 된다는 생각으로 인터뷰 진행을 지루하게 만드는 일이 발생하지 않도록 주의해야 한다.

집단 편향(Group Bias)

우리는 태생적으로 사회적 동물이다. 나와 같은 방식으로 생각하는 사람을 발견하면 안도감을 느끼고, 집단과 생각이 다르거나 혼자만 고립되었다는 느낌이 들면 우울하고 겁먹기 마련이다. 하지만 우리는 이러한 행동을 쉽게 자각하지 못하기 때문에 어떤 결정을 내릴 때 온전히 본인 스스로의 생각으로 그 결론에 도달했다고 믿는다. 또는 특별한 환경의 영향이나 방침, 타인으로부터 어떤 말을 듣지 않았음에도 자신도 모르게 마법처럼 타인과 의견이 일치되는 현상이 종종 발생하는데, 이러한 현상을 그룹 편향 또는 집단 편향이라고 한다. 사회 곳곳에서 발생하는 따돌림이나 편 가르기와 같이, 별다른 근거 없이 내가 속한 집단의 사람들은 모두 긍정적이고 옳은 얘기만 한다고 믿고, 그 외 집단에 속한 사람들은 배척하는 성향을 보이는 것을 말한다.

탓하기 편향(Blame Bias)

탓하기 편향은 내가 저지른 실수를 들여다보는 것이 불편하여 겉으로만 빠르게 자신의 잘못이라고 결론지어 버리고 속으로는 다른 사람이나 환경, 혹은 순간적 오판을 탓하는 편향이다. 실제로 사람들은 자신의 경험과 실수에서 많은 것을 배운다고 이야기하지만, 사람들은 현실을 그다지 자세히 들여다보고 싶어하지 않기 때문에 자기성찰에는 한계가 있을 수 있다. 그래서 시간이 지나면 잊어버리고 똑같은 실수를 다시 반복하는 경향이 있다. 이는 디자인 과정에서도 흔히 발생하는 편향으로, 디자인 결과물에 대한 다양한 반대 의견이나 평가에 대한 답변, 또는 실수로 인해 발생한 잘못된 결과에 대해 항상 외부 환경이나 시스템 또는 이해관계자로부터 그 이유를 찾고 탓하는 경우가 있다. 디자인 결과물은 디자이너 혼자만의 전유물이 아니기 때문에 잘못된 결과에 대해서 실수 자체나 사람을 탓하기보다는 그 원인을 파악하는 데 초점을 두고 함께 해결해 나가는 것이 바람직하다.

우월성 편향(Superiority Bias)

132

로버트 그린(2019), 《인간본성의 법칙》, 위즈덤 하우스, p. 59

133

로버트 그린(2019), 《인간본성의 법칙》, 위즈덤 하우스, pp. 72-73

우월성 편향은 자신은 남들과 다르고 다른 사람들보다 더 이성적이고 윤리적이라고 믿는 현상이다. 우리는 우리 자신에게 너무나 익숙해져 있기 때문에 자신이 범하는 잘못은 보지 못하고 잘못된 일들을 쉽게 정당화하며 남들의 비이성적인 행동만 잘 보는 경향이 있다.¹³²

이 편향은 자신이 기획하고 설계한 내용이 가장 뛰어나고 체계적이라고 생각하거나, 집단 편향과 유사하게 우리 팀이 낸 아이디어가 가장 좋고 객관적이며 이성적인 판단에 의한 결과라고 믿는 경향을 말한다.

전체 디자인 프로세스 과정에서 디자이너는 항상 사고와 감정 사이에서 최고의 균형점을 찾는 것이 중요하다. 사람들은 충동에 쉽게 휘둘려 주관에 치우쳐 행동하거나 집단적으로 똑같은 행동을 할 수 있으며, 우월감에 빠져 스스로를 과신하고 비합리적으로 의사결정을 하기도 한다. 사고와 감정은 떼어 놓을 수 없는 것이지만 상황에 따라 어느 한 쪽이 더 우위를 차지하는 경우가 있으며, 다른 사람에 비해 감정의 지배를 더 많이 받는 디자이너가 있을 수 있다. 이러한 경우 효과적인 디자인을 위해서 필요한 것은 적절한 배분과 균형이며, 비이성적 행동을 자각함으로써 감정적 자아를 길들이는 것이다. 이래야만 차분하고 명료한 상태가 되어 효율적으로 행동할 수 있으며, 마음의 여유를 바탕으로 자신감도 생겨 더욱 창의적인 사람이 될 수 있다.¹³³



[디자인과 행동경제학]

사용자 리서치와 설문 응답 편향(Survey Response Biases)^{134,135}

134

도모노 노리오(2007), 《행동 경제학: 경제를 움직이는 인간 심리의 모든 것》, 지형

135

Survey Response Biases in User Research, Alita Joyce, nngroup, 2021.9월 기준 (<https://www.nngroup.com/videos/survey-response-biases>)

사용자 리서치를 수행하다 보면 사용자가 본인의 생각을 드러내는 대신 경험과 편견, 사회적 신념, 태도에 따라 응답을 변경하거나 또는 질문지의 순서나 형식에 따라 결과가 왜곡되어 편향(biases)된 결과를 얻게 되는 경우가 발생한다.

설문 조사의 경우에는 간혹 조사 결과를 쉽게 얻을 수 있도록 응답자가 좋은 의도로 거짓말을 하는 경우도 있고, 자신의 판단에 대해 선택적으로 임의대로 응답을 조정하기도 한다. 이렇게 응답자 개인의 심리적인 상황이나 조건에 따라 다양한 편향이 발생할 수 있는데, 이러한 경우에는 리서치 결과 자체의 신뢰성과 가치를 떨어뜨리는 결과를 낳기도 한다. 이를 방지하기 위해 리서치 수행 시에는 두 명 이상의 조사자 또는 분석가가 크로스 체크를 하여 편향을 최소화하며, 언제든지 발생할 수 있는 여러 종류의 편향을 이해하고, 그 지식을 바탕으로 리서치를 설계하여 어느 정도 타당한 결과를 얻을 수 있도록 노력해야 한다.

동조 편향(Acquiescence Bias)

묵인 편향이라고도 하는 동조 편향은 설문 조사를 실시할 때 응답자가 깊이 있게 생각하거나 이성적으로 판단하기보다는 습관적으로 상대방의 생각에 동조하고, 모든 질문에 동의하는 경향을 말한다.

이러한 행동의 원인은 사회적 규범 때문이다. 사람들은 보통 설문 조사를 일반적인 대화처럼 생각해, 질문 방식에 따라 다른 답변을 하기도 하고, 질문에 대해 대부분 긍정적이고 호의적인 답변을 하기도 한다. 하지만 간혹 예외의 상황도 있는데, 설문 조사를 할 때 응답자가 주의 깊게 내용을 읽어보기 전에 습관적으로 '동의함' 또는 '예'를 체크하는 경향을 보일 때가 있다. 이는 단순히 응답자가 인터뷰를 빨리 끝내기 위해 이런 선택을 하는 경우일 수 있으니, 미리 알고 설문 결과에 미치는 영향을 최소화할 수 있도록 미리 대처하면 도움이 될 수 있다.

사회적 선망 편향(Social Desirability Bias)

사람들은 사회적 통념 가치를 묻는 질문에 대하여 통념적 사회규범에 바람직하다고 생각하는 가치에 맞게 왜곡하여 표현을 하는 경향이 있다. 이는 사회적 용인 편향이라고도 불리는데, 특히 개인적으로 민감한 질문이나 논쟁의 여지가 있는 주제에 관한 질문에서 많이 발생한다.

‘하루에 모바일 기기를 대략 몇 시간 사용하십니까?’라는 문항을 예로 들면, 응답자들은 일반적으로 장시간의 모바일 사용이 지니는 장점을 취하고 있으면서도, 이것이 사회적으로 바람직하지 않은 것으로 인식된 경우가 많기 때문에 사용 시간을 줄여서 얘기할 가능성이 높다는 것이다.

최신 편향(Recency Bias)

사람들은 전체의 경험, 또는 과거의 경험보다 최신/최근 경험에 더 큰 비중을 두는 경향이 있다. 설문 조사를 진행할 때 흔히 볼 수 있는 현상으로 어떤 질문에 응답할 때 많은 응답자들이 최근 경험에 의존하는 경향이 있는데, 그 주된 이유는 사람들의 기억력에 한계가 있기 때문이다.

이러한 현상은 전체 설문 조사 데이터의 결과에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치기도 한다. 특히 객관적인 성능이나 결과를 측정하는 것이 아니라 사용자의 인식을 측정하는 것을 목적으로 한 경우, 설문 조사의 질문은 가장 최근의 경험을 떠올리게 하는 구체적인 질문으로 묘사하듯 상세한 응답을 이끌어내는 것이 바람직할 수 있다. 하지만 이러한 편향이 일어난다고 해서 응답 결과가 모두 의미 없는 것은 아니며, 이렇게 특정한 방식으로 반응하는 편향이 존재한다는 것을 인지하고 부정적인 영향을 미치지 않도록 노력하면 더 나은 디자인 통찰력을 얻는 데 도움이 될 수 있다.



[디자인과 행동경제학]

잘못된 합의 효과(The False-Consensus Effect)^{136,137}

136

Ross, Lee; Greene, David; House, Pamela(1977), <The 'false consensus effect': An egocentric bias in social perception and attribution processes>, Journal of Experimental Social Psychology, 13(3), pp. 279-301

137

You Are Not the User: The False-Consensus Effect, Raluca Budiu, nngroup, 2021.9월 기준 (<https://www.nngroup.com/articles/false-consensus/>)

잘못된 합의 효과(The False-Consensus Effect)는 소위 '허위 일치성 편향'이라고 불리는 개념으로 자신의 의견이나 판단과 주위 사람들과 같을 것이라고 착각하는 경향을 말한다. 이는 인지 편향(경험에 의한 비논리적 추론으로 잘못된 판단을 하는 것) 중의 하나로, 지나치게 일반화된 고정 관념으로 인해 발생하기도 한다.

디자이너와 개발자들도 마찬가지로 사용자들이 자신들(디자이너 또는 개발자)과 비슷하게 인터페이스를 사용할 것이라고 착각하는 경우가 많다. 오직 자신과 매우 다른 성향인 사람만이 조금은 특별한, 다른 선택을 할 것이라고 믿는다. 이러한 현상은 가까운 동료 또는 친한 친구 사이에서 더 빈번하게 발생하는데 그 이유는 자신의 생각이나 경험을 공유할 때 가장 먼저 떠오르는 사람들이 주변의 가족, 친구, 가까운 동료이고, 이들과 일상적으로 가치관을 공유하고 있는 경우가 많기 때문에 자신의 사고·판단과 동일할 것이라 믿는 경우가 생기는 것이다.

이러한 잘못된 합의 효과는 그룹 의사결정에서도 흔히 볼 수 있다. 소수 집단에서 어떤 합의가 이루어진 경우, 일반적인 그룹, 즉 대중이나 시민들도 동의할 것이라고 생각하는 것이다. 특히 객관적인 통계나 설문조사에서 그 데이터 수가 적은 경우, 결과가 잘못되었다고 생각하기도 하고 그로 인해 선입견이 생기면 나중에 객관적인 데이터를 얻게 되더라도 그 데이터를 신뢰하지 않는 경우도 발생하게 된다. 그러므로 디자이너는 특히 리서치에서 디자이너 스스로가 편견을 예측, 식별 및 극복하는 방법을 습득해야 한다.

잘못된 합의 효과는 인간의 본성에 깊이 새겨져 있는 편향이다. 따라서 디자이너와 개발자는 사용자 평가를 진행할 때, 자신들에게 당연하게 여겨지는 것들이 실제 사용자에게는 그렇지 않을 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다. 이것이 디자이너가 테스트를 꼭 실시해야 하는 이유이기도 하다. 디자이너와 개발자가 이렇게 흔하게 발생할 수 있는 문제를 해결하기 위해서는

- 자신들이 어떤 편견을 가지고 있는지 파악하고
- 잘못된 편견이 있다면 빠르게 인정하고, 가설을 확인하기 위해 실제 사용자를 대상으로 테스트를 진행하며,
- 테스트를 하기 전, 사용자의 반응이나 행동에 대해 미리 추측하는 행동을 배제하고,
- 지속적이고 반복적인 테스트를 통해 얻은 사실적인 증거를 기반으로 디자인 결정을 해야한다.

우리는 다른 사람의 생각을 정확하게 알 수 없기 때문에 본래 자신의 경험치와 상대의 몸짓, 말을 통해 다른 사람의 생각을 추측하고 헤아릴 수밖에 없다. 그러나 타인의 생각을 파악하기 위한 깊이 있는 연구 또는 객관적인 데이터가 없는 상황에서 “남도 자신과 같이 생각하고 있는 것이 틀림없다”라고 믿어버리는 태도는 디자이너와 개발자 모두가 경계해야 하는 부분이다. 중요한 것은 우리가 이러한 편견을 가지고 있다는 것을 인지하고 최대한 객관적인 데이터를 확인하는 습관을 길러 잘못된 합의 효과에 빠지지 않도록 노력해야 한다는 것이다. 우리가 당연하다고 여기는 것이 항상 모두에게 당연한 것은 아니기 때문이다.



[디자인과 행동경제학]

헤일로 효과(Halo Effect)/ 후광 효과^{138,139,140}

138

The 'Halo' Effect in Digital Product: From UI Design to Customer Experience, Glovory Design, 2021.9월 기준 (<https://glovorydesign.medium.com/the-halo-effect-in-digital-product-from-ui-design-to-customer-experience-ceb1ecaf0c0a>)

139

동아비즈니스리뷰(2009), <후광효과와 함정에 빠지지 말라> 2021.9월 기준 (https://dbr.donga.com/article/view/1306/article_no/1382/ac/magazine)

140

UC Berkeley Extension, 11 Psychology Principles UX Designers Should Understand, 2021.9월 기준 (<https://bootcamp.berkeley.edu/blog/psychology-principles-for-ux-designers/>)

141

대니얼 카너먼(2018), <생각에 관한 생각>, 김영사, pp. 130-131

에드워드 손다이크(Edward Thorndike)가 주장한 후광 효과 또는 헤일로 효과(Halo Effect)는 자신이 주목한 긍정적(또는 부정적) 특징에 영향을 받아 다른 부분도 동일하게 긍정적(또는 부정적)으로 판단하게 되는 현상이다. 예를 들어, 외모가 매우 뛰어난 한 이성을 보았을 때 영리함이나 정직함과 상관관계가 없더라도 “이 사람은 성격도 좋고, 지적이고 신뢰할 수 있는 사람일 것이야”라고 생각하는 현상으로 어떤 사람의 아직 보지 못한 부분까지 포괄해 모든 것을 좋아하는(또는 싫어하는) 편향을 말한다.¹⁴¹ 이렇게 사람들이 일반적인 인상을 토대로 구체적인 특성을 추론하는 이유는 사람들의 인지적 자원이 한정되어 있어 직접 평가하기 어려운 것들을 일종의 어림짐작으로 평가하기 때문이라고 심리학자들은 말한다.

후광 효과는 긍정적, 부정적 측면에 모두 영향을 미치는데, 사용자가 제품이나 서비스의 한 측면을 만족하고 좋아했다면 다른 나머지 부분에 대해서도 긍정적인 평가를 하거나 앞으로도 호의적인 태도로 이용할 가능성이 크다.

반대로 사용자가 제품이나 서비스에 대해 부정적인 경험을 했다면 앞으로도 좋지 않은 경험을 할 것이고 더 이상 사용하지 않게 될 가능성이 크다는 것이다. 후자의 경우 나중에 더 나은 디자인으로 재설계되더라도 사용자는 후광 효과로 인해 이전 경험에서 얻은 부정적인 기대를 계속 이어갈 것이라고 예측할 수 있다.

사용자 경험 측면에서의 후광 효과

모바일의 사용자 경험디자인에서 사용자 계정 설정의 복잡한 절차는 나머지 서비스에 대한 사용자의 기대치를 떨어뜨리는 요소가 될 수 있다. 모바일 기기의 디자인과 성능이 아무리 좋다고 하더라도, 앱을 사용할 때에 원활한 계정 설정을 제공하지 못하는 사용자 경험은 사용성 뿐만 아니라 브랜드 이미지에도 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높아, 이러한 경우 제품이나 브랜드에 대한 긍정적인 첫인상이 마지막까지 유지되기는 어렵다.

142

Lindgaard, G., Fernandes, G., Dudek, C., & Brown, J.(2006), 《Attention web designers you have 50 milliseconds to make a good first impression》, Behavior & Information Technology

때때로 후광 효과는 단순히 시각적 매력에 충실한 디자인에 영향을 미치기도 한다. 2002년 린드가드와 두덱(Lindgaard and Dudek)¹⁴²은 웹 디자인 그룹을 대상으로 어떤 디자인이 심미성이 높은지 평가한 후, 시각적 매력 등급이 높은 디자인에 대한 사용성 평가를 진행하였다. 그 결과 사용자들은 심미성이 높은 디자인에 대해서는 사용성이 떨어져 목적 달성률이 평균 50% 이하임에도 불구하고 여전히 높은 만족도를 나타냈다. 이 연구를 통해 알 수 있는 것은 사용성이 제대로 설계되지 않았음에도 매력적인 디자인의 표현과 그 느낌이 후광 효과로 전체 사용자 경험에 영향을 끼쳤다는 점이다. 하지만, 디자인이 매력적이라고 해서 사용성이 좋은 것은 아니다.

디자이너가 기억해야 할 부분은 보기 좋은 디자인이 뇌에 긍정적 반응을 일으키고 인지 능력을 높여 사용성이 더 뛰어나다는 생각이 들게 하기는 하지만, 실제로 사용성을 향상시키지는 않는다는 것이다. 이는 인지적 자원의 한계로 사용성을 평가하는 것보다는 심미성을 평가하는 것이 훨씬 간단하고 쉬워, 나머지 부분도 긍정적으로 평가하게 된 것일 뿐이다. 이러한 점은 디자이너가 후광 효과를 인지하고 다양한 테스트를 통해 모든 확률을 분석하고 개선해야 하는 이유이기도 하다.

사용자 경험을 설계하고, 인터페이스를 디자인하고, 핵심 성과 지표(KPI)를 정의하고, 사용성을 측정하는 이 모든 과정에서 후광 효과를 염두에 두는 것이 중요하다. 어떠한 단계에서든지 부정적인 경험은 모든 단계의 사용자 경험에 영향을 미치기 때문이다.



[디자인과 행동경제학]

점화/프라이밍 효과(Priming Effect) ^{143,144,145,146}

143

도모노 노리오(2007), 《행동 경제학: 경제를 움직이는 인간 심리의 모 든 것》, 지형, p. 159
 윌리엄 리드 웰 외 2인(2012), 《디자인 불변의 법칙 125가지》, 고려문화사, pp. 186~187

144

Priming and User Interfaces, Raluca Budi, nngroup, 2021.9월 기준 (<https://www.nngroup.com/articles/priming/>)

145

Using the Priming Effect to Improve UX, David Teodorescu, medium.com, 2021.9월 기준 (<https://medium.com/@davidteodorescu/using-the-priming-effect-to-improve-ux-30095c028d45>)

146

윌리엄 리드웰 외 2인(2012), 《디자인 불변의 법칙 125가지》, 고려문화사, pp. 186~187

프라이밍 효과(Priming Effect)는 시간적으로 먼저 제시된 자극이 나중에 제시된 자극의 처리에 영향을 주는 현상을 말한다. 사물, 사건, 관념, 개념 등과 같은 자극은 그와 연관된 자극이나 정보 및 다양한 정신적 요소들이 발현되는 데 일시적 또는 지속적으로 영향을 미친다. 이때 먼저 제시된 자극을 프라임(Prime) 자극, 나중에 제시된 자극을 표적(Target) 자극이라 한다. 점화 효과는 암묵 기억(Intrinsic Memory : 과거의 어떤 경험이나 학습 등에 의해 뇌에 저장되어 있다가 무의식적으로 나타나는 기억)에 저장되어 있던 심리적 요소들이 연관 자극에 의해 촉발되어 무의식적으로 작동하는 것이다.

디자인에서의 활용

1) 리서치 수행 시 프라이밍 패턴(Priming Pattern)을 찾는다.

리서치 수행 시 경쟁사 벤치마킹은 태스크의 흐름에서 사용자에게 영향을 주어 행동을 특별하게 만든 자극을 찾는 데 효율적인 방법 중의 하나이다. 태스크 흐름의 패턴을 파악하고 숨겨진 아이디어를 발견하여 이해하는 데 도움을 주기 때문이다.

디자인은 리서치 수행 시에 스스로가 프라이밍 효과에 영향을 받는다는 사실조차 깨닫지 못했을 가능성이 있으므로 이점을 인지하여 활용하고 디자인에 영향을 준 초기 자극과 그 영향으로 내린 결정을 구분하고 기억할 수 있어야 한다. 현재 잘 운영되고 있는 디자인을 개선하기 위해 사용성 휴리스틱 분석이나 전문가 리뷰 등을 수행할 경우에도 프라이밍 패턴을 찾는 노력을 꾸준히 해야 한다.

2) 태스크 플로우는 프라임(Primes, 자극들)을 긍정적인 결과로 이끌어 낼 수 있는 시작 단계이다.

태스크 플로우는 단일한 플로우를 통해 사용자들이 보이는 유사한 특정 행동의 흐름을 파악하는 것으로, 주로 시작 단계의 태스크를 성공시키기 위해 사용자의 활동을 최적화하는 것이 목적이다. 프라이밍 효과는 "기억의 무의식적 형태"이기 때문에 사용자는 경험에 의한 기억과 관심에 직접적으로 영향을 받으므로, 태스크 플로우 시각화 작업 시 프라이밍 효과를 통합할 수 있는 위치나 상황을 파악하여 설계하고 이를 통해 긍정적인 결과를 도출할 수 있도록 한다. 아직은 간단하게 흐름을 볼 수 있는 시각화의 초기 단계이고 다른 요구사항들이 더 중요할 수 있기 때문에 실제로 완성된 프라이밍 효과에 대한 구체적인 인터랙션은 필요하지 않다. 그러나 어떻게 구현할 수 있는지에 대한 아이디어가 있으면 나중에 통합하기 위해 기록해 두는 것이 도움이 된다.

3) 페르소나는 프라임(Primes, 자극들)을 사용할 때 고려해야 하는 요소이다.

많은 사람들은 제각기 다양한 유형의 자극에 반응한다. 사람들은 취미, 관심사, 경험, 지식의 깊이가 제각기 다르고, 지역, 문화, 성별, 세대에 따라 그 반응도 다르게 나타나는 경향이 있다. 이러한 이유로 사용자를 정확히 파악하고 그에 따른 특징과 행동에 맞게 프라임을 활용해야 한다.

4) 정보 아키텍처(Information Architecture) 설계 단계에도 프라임(Primes, 자극들)을 기획할 수 있다.

정보 아키텍처는 사용자 요구사항 수집, 이해관계자와의 소통을 통해 전체적인 맥락을 이해하고, 실제 사용자와 함께 우선순위가 높은 카테고리나 어떤 것인지 카드소팅과 아이템 탐색 등과 같은 작업을 수행한다. 그런 다음 이 요소들이 어떤 단계에서 특정 프라임의 영향을 받아 행동을 하는지에 대해 생각해 보아야 한다. 사용자와 상호작용하는 패턴을 찾는 것은 주로 사용하는 용어나 시각적 요소 간에 형성되는 사람들의 정신적 연결을 이해하는 좋은 시작점이라고 할 수 있다.

5) 프로토타입핑(Prototyping) 단계에서 프라이밍을 다듬고 개선해야 한다.

프로토타입핑 단계에서는 프라이밍을 디자인에 어떻게 적용할지에 대한 아이디어가 있어야 한다. 프로토타입 전체에 프라임을 적용한다 하더라도 모든 구성 요소를 나열하여 사용자 인터페이스 디자이너가 중요성을 이해할 수 있도록 해야 한다. 또한 프라임을 사용한 근거, 각 구성 요소가 어떻게 디자인되어야 하고, 작동해야 하는지, 그리고 이렇게 디자인함으로써 사용자 행동에 어떤 영향을 미치는지, 이에 따른 발생 효과, 이유 등을 설명할 수 있어야 한다.

점화/프라이밍 효과	디자인에 적용할 수 있는 요소들
감각적 인지 점화 (Perceptual primes) 시각과 시각 자극으로 나타나는 효과	버튼(Buttons), 링크(Links), 색상(Colors), 모양(shapes), 패턴(patterns), 배경(Backgrounds), 로고(Logos), 스케치(Sketches)
개념적인 점화 (Conceptual primes) 의미적인 부분을 기초로 나타나는 효과	알림(Notifications), 제목(Titles), 제안(Suggestions), 아이콘(Icons), 이미지(Images), 미리보기(Thumbnails), 표시자(Placeholders), 도구설명(Tooltips)

[프라이밍 디자인에 적용가능한 요소]

*출처 : David Teodorescu, Using the Priming Effect to Improve UX.

이러한 프라이밍 효과를 디자인 프로세스의 초기 단계부터 고려하여 디자인한다면 사용자의 의사 결정에 잠재적으로 영향을 미치는 요소로 작용할 수 있다. 사용자 의사 결정의 흐름에서 가능한 최상의 선택을 하도록 돕고, 실패를 최소화하여 빠른 결정을 내리는 데 도움이 되는 요소로 작용할 수 있는 것이다.

03

정의하기·Define

서비스디자인 대상을 분석하기 위해 사용하는 다양한 툴과 서비스디자인을 위한 디자인 콘셉트 및 원칙의 연구를 소개한다.

정 재 희

3.1 서비스·경험디자인 대상분석

3.1.1 페르소나¹⁴⁷

정의

페르소나(Persona)는 어떤 제품 혹은 서비스를 사용할 만한 목표 인구 집단 안에 있는 다양한 사용자 유형들을 대표하는 가상의 인물이다. 페르소나는 특정한 상황과 환경 속에서 어떤 전형적인 인물이 어떻게 행동할 것인지를 예측하기 위해 실제 사용자 자료를 바탕으로 개인의 개성을 부여하여 창출된 것이다. 따라서 페르소나는 공통의 니즈와 행동 패턴을 지닌 사용자 집단을 대표한다.

역사

라틴어에서 유래한 페르소나는 연극의 가면을 의미한다. 즉 가면이 상징하는 연극 속 등장인물의 성격이 바로 페르소나이다. 디자인 분야에서는 사용자를 정의하기 위해 페르소나 기법을 사용하는데, 디자인에 처음으로 페르소나의 개념을 도입한 사람은 앨런 쿠퍼(Alan Cooper)이다. 앨런 쿠퍼 이전에도 인간공학적 관점에서 페르소나와 유사한 개념을 사용했던 디자이너는 있었지만, 현재 우리가 사용하는 페르소나의 개념은 앨런 쿠퍼에 의해 만들어졌다.

147

James Kallbach(2015), 《Mapping Experiences》, O'Reilly & Associates Inc.

김진우(2017), 《서비스 경험디자인》, 안그래픽스

Lewis Carbone, Stephen Haecke I(1994), 〈Engineering Customer Experiences〉, Marketing Management 3(3)

마르크 스틱도른, 야코프 슈나이더(2012), 《서비스 디자인 교과서》, 안그래픽스

Valarie Zeithaml, Mary Bitner, Dwayne Gremler(2013), 《서비스 마케팅》, 청람

Marc Stickdom, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider(2018), 《This Is Service Design Doing》, O'Reilly Media

앨런 쿠퍼는 프로젝트 관리 프로그램을 개발하던 인터랙션 디자이너였다. 컴퓨터 인터페이스가 지금처럼 발전하지 않았던 1980년대 엔지니어가 개발한 컴퓨터 프로그램은 사용이 매우 어렵고 복잡하였다. 이러한 문제점을 인지하고, 가상의 프로그램 사용자를 상상하면서 프로그램을 개발하였다. '사용자는 어떠한 기능을 가장 자주 사용할까?', '사용자는 무엇을 사용하면서 어려움을 느낄까?'와 같은 질문을 통해 앨런 쿠퍼는 끊임없이 사용자를 상상하며 컴퓨터 프로그램을 개발하였다. 다수의 기업을 위한 컨설팅 업무를 하면서, 앨런 쿠퍼는 자신이 제안하는 디자인의 장점을 설득하기 위해 페르소나를 체계화하였다.

페르소나는 어떻게 만들까? 사용자 조사를 바탕으로 다음과 같은 순서로 페르소나를 창출한다.

1. 행동 변수를 파악한다.

행동 변수란 사용자 조사 참가자들 간 차이가 나타나는 행동 및 사고방식을 의미한다. 행동 변수는 동기, 목적, 주요 작업, 사용 빈도, 사용 기간, 사용 능력, 환경, 멘탈 모델, 태도, 인구통계학적 항목 등이 해당되며, 일반적으로 15~30개의 변수를 도출한다.

2. 사용자 조사 참가자와 행동 변수의 관계도를 그린다.

행동 변수별 사용자 조사 참가자의 위치를 표시한다.

3. 중요한 행동 패턴을 검토한다.

6~8개 정도의 행동 변수에서 함께 자주 등장하는 참가자를 그룹핑한다. 해당 행동 변수는 주요 행동 패턴을 의미하며, 사용자 조사의 규모에 따라 차별적인 행동 패턴을 보이는 그룹이 2~4개 정도 발견될 수 있다.

4. 특성과 목표를 설정한다.

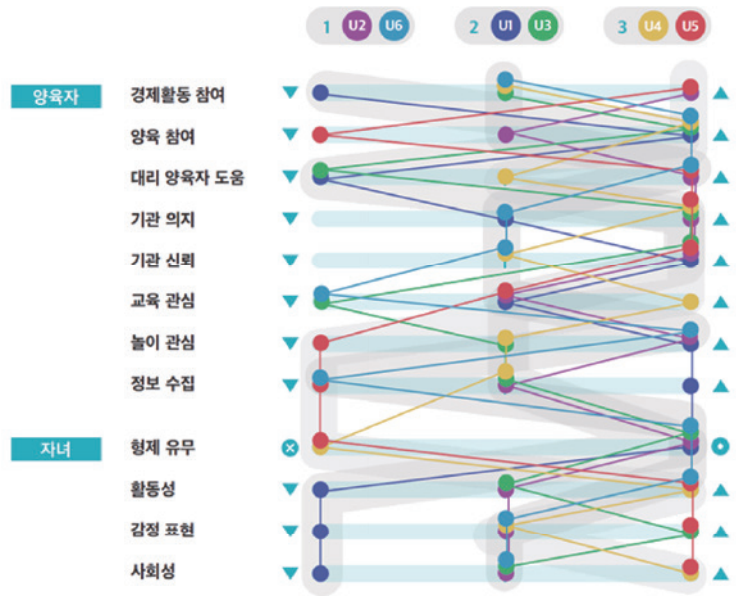
각각의 그룹을 페르소나로 작성한다. 행동 패턴에 나타난 특성을 정리하고 해당 제품이나 서비스를 통해 사용자가 이루고자 하는 목표를 3~5개 정도 설정한다. 목표 설정은 제품이나 서비스의 방향성을 결정하기 때문에 페르소나 작성 시 매우 중요하다.

5. 상세 설명을 작성한다.

페르소나의 성격을 잘 드러낼 수 있는 상세 설명을 추가한다. 상세 설명은 해당 페르소나를 대표하는 동시에 다른 페르소나와 구분될 수 있어야 하며, 사용자 조사 결과를 바탕으로 최종 제품과 서비스디자인에 필요한 내용을 작성한다. 또한 실존 인물처럼 느껴질 수 있도록 이름과 사진을 추가한다. 페르소나는 실존 인물처럼 느껴져 공감할 수 있도록 하는 것이 중요하기 때문에 강한 인상의 이름이나 별명은 일반적으로 사용하지 않으며, 유명인의 사진이나 장난스러운 사진도 사용하지 않는다.

6. 페르소나의 종류를 결정한다.

작성된 페르소나의 우선순위에 따라 1순위 페르소나, 2순위 페르소나, 추가 페르소나를 결정한다. 또한, 일반적이지는 않지만 페르소나의 특성에 따라 실제 사용자는 아니나 구매 결정을 내리는 고객 페르소나(Customer Persona), 실제 사용자는 아니나 사용자에게 의해 접대받는 페르소나(Served Persona), 디자인 대상으로 고려하지 않는 부정적 페르소나(Negative Persona) 등도 존재한다.



[유아용 소셜 로봇 서비스를 위한 페르소나 도출 과정]

구성 요소

페르소나의 구성 요소는 다양하며, 학자들마다 구성 요소를 분류하는 기준이 다르다. 따라서 분류 기준보다는 구성 요소를 바르게 이해하고, 프로젝트의 의사결정에 영향을 미치는 시사점을 중심으로 페르소나를 작성하는 것이 중요하다. 페르소나의 구성 요소는 다음과 같이 구분할 수 있다. 먼저 인구통계학적 구성 요소는 나이, 성별, 직업 등과 같이 가상의 인물을 구성하는 가장 기본적인 정보이다. 심리학적 정보는 성격, 태도, 관심사, 라이프 스타일 등 가상의 인물을 좀 더 구체적으로 상상할 수 있도록 도와주는 내면적인 정보이다. 마지막으로 행동적 구성 요소는 목표, 문제점, 멘탈 모델 등 제품 또는 서비스의 사용과 직접적으로 연관된 전문적인(field-specific) 정보이다. 페르소나는 제품과 서비스에 따라 다르게 제작해야 하며 재사용이 불가능한데, 이는 행동적 구성 요소와 같이 제품과 서비스에 특화된 정보가 포함되기 때문이다.

- 인구통계학적(Demographic) 구성 요소
나이, 성별, 가족 구성, 소득, 직업/지위, 교육, 지역, 인종 등
- 심리학적(Psychographic) 구성 요소
성격, 태도, 관심사, 라이프스타일(제품이나 서비스의 이용, 활동, 취미 등) 등
- 행태적(Behavioral) 구성 요소
동기, 목표, 추구 가치, 사용 문제점, 구매 및 사용 프로세스, 멘털 모델 등

페르소나를 작성할 때 몇 가지 주의할 점이 있다. 프로젝트에 참여하는 이해관계자가 페르소나를 실제 인물처럼 상상할 수 있도록 사진 이미지를 사용하는데, 이때 사진은 페르소나를 대표하는 일반적인 사진을 사용하는 것이 바람직하다. 연예인, 유명인, 동료 등 특정 인물의 사진은 선입견을 야기하고 현실감을 상실할 수 있기 때문에 사용을 지양한다.

또한, 이름의 경우 일반인의 이름을 사용할 것을 권장한다. 페르소나의 특성을 강조하기 위하여 별명 또는 은유적 이름(박원칙, 나건강, 최예민 등)을 사용하기도 하는데, 이는 페르소나를 실존 인물로 인지하는 것을 방해하기 때문에 특수한 상황을 제외하고 권장하지 않는다. 페르소나의 특성을 요약하는 한 문장의 인용구(quote)를 사용하기도 하는데, 이는 프로젝트 이해관계자가 페르소나를 빠르게 이해하고 공감하는 데 도움이 된다. 페르소나와 관련한 정량적 데이터가 있을 경우, 해당 데이터를 시각화하여 보여주면 페르소나의 신뢰성을 향상시킬 수 있다.

①



“열심히 모아서 얼른 내집마련 하고 싶어요!”

② 개인 정보

이름	이 미래	소득	월 400만원
연령	35세	직업	패키지 디자이너
가족구성	기혼, 출산 예정	저축 및 소비 성향	3개 저축통장을 꾸준히 불입중

③ 개인 정보

일 상 이미래 씨는 3년전 결혼해 신혼가정을 꾸리고 있는 직장인 여성이다. 독부러지는 성격의 소유자로 이전부터 알뜰살뜰 아껴가며 꾸준히 예적금 등으로 돈을 모아왔다. 장기 예금으로 결혼전부터 모아온 목돈을 굴리고 있고, 1년 짜리 단기적금 2개로 휴가기간에 쓸 여행자금을 모으고 있다.

관심사 현재는 임신 5개월 차로 앞으로 태어날 아이를 위해 더 좋은 지역으로 이사하고 싶은 마음이 크다. 얼마 전 이사를 위해 은행에서 신혼부부를 대상으로 하는 대출을 상담받았는데 얼마나 대출이 가능할지 알 수 없어 불안하고, 준비할 서류들도 많아 바쁜 와중에 짐을 내야하는 것이 부담이 된다. 게다가 은행 직원의 권유로 들었던 펀드가 수익성이 좋지 않아 만기가 다가오며 걱정이 커지고 있다.

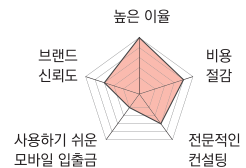
고 민 주택 대출 받을때 시간을 절약할 수 있는 서비스가 필요하다. 그리고 높은 이율로 안전하게 자금을 운용할 수 있는 방법을 알고 싶다.

핵심니즈/가치 ④

예적금으로 목돈 모으기
주택 대출 받기

불만사항

예적금의 이율이 너무 적어서 펀드에 투자했지만 수익성이 좋지 않음
대출 신청시 구비서류의 준비가 번거로움



[금융 서비스 개선을 위한 페르소나 예시]

목 적

페르소나는 프로젝트 진행에서 중요한 기준점이 된다. 앨런 쿠퍼는 페르소나를 ‘수술 중의 밝은 불빛’이라고 명명하였다. 페르소나는 크게 사용자에게 대한 공감, 사용자 중심의 의사결정, 디자인 이외 영역에서의 활용을 위해 사용된다. 먼저, 디자이너는 사용자의 니즈와 행동에 대해 심도 깊게 이해함으로써 사용자와의 공감을 형성하고 이를 바탕으로 디자인을 진행한다. 다음으로, 프로젝트 이해관계자는 자기 자신, 가족, 친구를 사용자로 대입하지 않고, 페르소나로 대변되는 사용자의 니즈와 목표에 집중하여 더 분명하고 바람직한 의사결정을 내릴 수 있다. 또한 페르소나를 중심으로 프로젝트 이해관계자는 더 효과적이고 집중된 대화와 논의를 진행할 수 있다. 마지막으로 디자인 이외 영업과 마케팅에서도 사용자의 니즈, 구매 동기, 행동 특성 등에 대한 폭넓은 이해를 바탕으로 커뮤니케이션과 판매 전략을 수립할 수 있다.

3.1.2 고객 여정 지도¹⁴⁸

정의

고객 여정 지도는 서비스를 이용하기 전, 서비스를 이용하는 중간, 서비스를 이용한 후까지 사용자가 서비스를 경험하는 전체 과정을 시각화하여 보여 주는 방법이다. 고객 여정 지도는 사용자가 서비스를 이용하는 과정에서 무엇을 생각하고(Thinking), 무엇을 하고(Doing), 어떻게 느끼는지(Feeling)가 시간의 흐름에 따라 표현되고, 각각의 과정에서 사용자가 서비스 제공자와 인터랙션 하는 모든 수단(Touch Points)이 명명된다. 고객 여정 지도는 최종적으로 해당 서비스의 강점(Strengths), 약점(Weaknesses), 기회 요인(Opportunity Areas)을 고객 관점에서 파악할 수 있게 한다.

역사

148

James Kallbach(2015), 《Mapping Experiences》, Oreilly & Associates Inc.

김진우(2017), 《서비스 경험디자인》, 안그라픽스

Lewis Carbone, Stephen Haeckel(1994), 《Engineering Customer Experiences》, Marketing Management 3(3)

마르크 스틱도른, 야코프 슈나이더(2012), 《서비스 디자인 교과서》, 안그라픽스

Valarie Zeithaml, Mary Bitner, Dwayne Gremler(2013), 《서비스 마케팅》, 청람

Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider(2018), 《This Is Service Design Doing》, O'Reilly Media

고객 여정 지도가 어떻게 시작되었는지는 명확하지 않다. 고객 여정 지도의 기본이 되는 서비스 접점을 연결한다는 개념은 얀 칼존(Jan Calzon)의 진실의 순간(Moments of Truth)에서 기원했다고 보는 견해가 존재한다. 스칸디나비아 항공사(SAS Airlines)의 CEO였던 얀 칼존은 고객이 원하는 결과를 얻기 위해 많은 에너지를 쏟아붓는 특별하고 중요한 순간을 진실의 순간이라고 명명하였다. 이 진실의 순간은 서비스 제공자와의 관계를 긍정적으로도 혹은 부정적으로도 만든다. 얀 칼존은 항공사 사례를 들어 이 진실의 순간을 설명하였다. 호텔에 탑승권을 두고 온 고객을 위하여 항공사 직원이 직접 차로 동행하여 무사히 탑승권을 찾아 탑승할 수 있도록 도와준다면, 이 경험은 고객에게 잊지 못할 인상을 남길 것이다. 이것이 바로 얀 칼존이 말하는 진실의 순간이다. 얀 칼존은 고객 여정 지도의 개념을 명확하게 언급하지 않았으나, 서비스에서 고객 경험의 중요성을 강조하였다.

이후 1994년 루이스 카본(Lewis Carbone)과 스테판 해켈(Stephen Haeckel)은 픽토그램을 사용하여 서비스가 진행되는 과정의 경험을 설명하는 경험 청사진(Experience Blueprint)을 제안하였다. 경험 청사진은 고객 관점의 경험을 시간의 흐름에 따라 시각적 이미지를 통해 표현하였다는 점에서 매우 흥미롭다. 그 후 2002년 고객 경험 전문가인 콜린 쇼(Colin Shaw)와 존 아이벤스(John Ivens)는 저서 『훌륭한 고객 경험 추구, Building Great Customer Experiences』에서 현재의 고객 여정 지도에서 강조하는 감정적 요소를 포함한 모멘트 맵(Moment Map)을 선보였다. 콜린 쇼와 존 아이벤스가 제안한 모멘트 맵의 구성 요소는 현재의 고객 여정 지도와 매우 유사하다.

EXHIBIT 3

EXPERIENCE ENGINEERS:

Jon S. Bosco
E.A. Froggie
F.L. Wright
D.A.C. Moscovitz
Cliff Walker
P.J. Rampino
Mark Oliver
Bill Wizard
Ron McDonahoe

XYZ CORPORATION

EXPERIENCE BLUEPRINT™

STATEMENT OF MISSION

Scire velim, chartis pretium quotus
arroget annus. scriptor abhinc annos
centum qui cecidit, inter perfectos vet-
eresque referri debet an inter vilis
atque novos.

October 17, 2020

PROJECT MANAGER:

Norbert Jones, XYZ Company

ARCHITECT:

Lou Carbone, REA, Carbone and Company, Ltd.

STRUCTURAL CONSULTANTS:

Bill Schmid, ABC Design

ILLUSTRATOR:

Susan Anthony

PROJECT COORDINATOR:

Steve H. Wilson

STANDARDS & INSPECTION:

Julie Caccolovich

EXHIBIT 4

IV STAGING AREA

Clean orderly parking lot system,
sidewalk, crosswalks, signage and lighting



Fresh Paint

Friendly Warnings

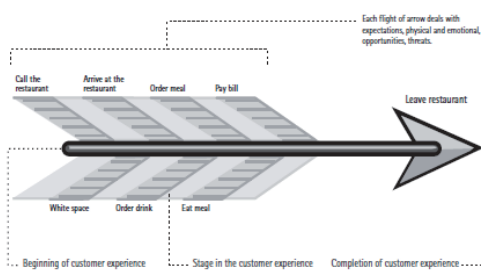
PAINTANCE

- 1d. Maternity Parking: Designate expectant mother parking area with a painted blue/pink stork international symbol (i.e., no smoking, etc.). Demonstrates a sense of caring and knowing customer needs.
- 2d. Friendly Warnings: All warning signs should point to a customer benefit (i.e. Fire Lane... "For everyone's safety we recommend not parking in the fire lane."
- 3d. Fresh Paint: Apply fresh paint to curbs, crosswalks, etc. and lot lines on pro-active and frequent schedule to aid with positive cleanliness clues.
- 4d. Safety Lighting: Special safety lighting in parking lot with a note that the lot has been specially lit with "xx" candlepower for your safety.
- 5d. Paintance: Painted surfaces should be painted before any cracking, peeling or discolor is evidenced. The negative cleanliness signals could be positive clues by staying ahead with advance paint maintenance.

1b. Maternity Parking: Designate maternity parking area with painted blue/pink stork international symbol (i.e., no smoking, etc.). Demonstration is a sense of caring and knowing customer needs.

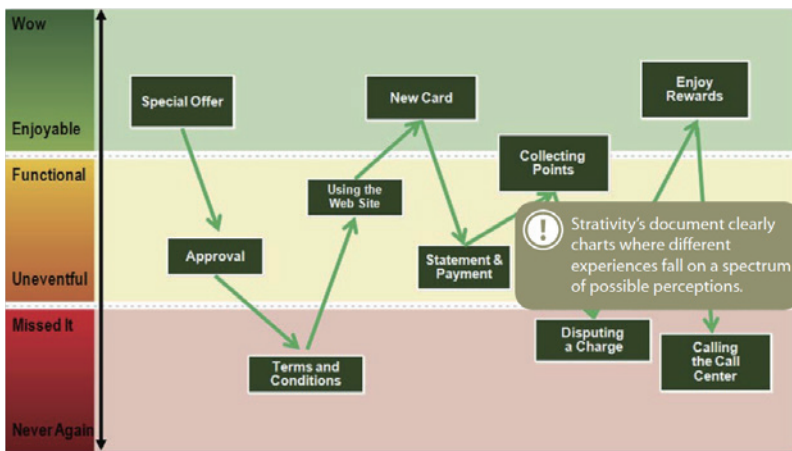
EXHIBIT 5

Experience Blueprint™										XYZ Corp.									
IV STAGING AREA	Timing Priority			Impact on Business			Impact on Perception			Blended Average	Degree of Differentiation		Capital Intensity		Operations		Score	Score	
	High	Med.	Low	High	Med.	Low	High	Med.	Low		High	Low	Light	Moderate	Heavy	Hard	Easy	XXX	XXX
1b. Maternity Parking: Designate maternity parking area with painted blue/pink stork international symbol (i.e., no smoking, etc.). Demonstrates a sense of caring and knowing customer needs.	4.45			4.14			4.57			4.58	✓	✓			✓				25
2d. Friendly Warnings: All warning signs should point to a customer benefit (i.e. Fire Lane... "For everyone's safety we recommend not parking in the fire lane."	4.00			5.00			5.50			5.50	✓	✓							25
3d. Fresh Paint: Apply fresh paint to curbs, crosswalks, etc. and lot lines on pro-active and frequent schedule to aid with positive cleanliness clues.	5.29			5.00			5.45			5.24	✓	✓							25
4d. Safety Lighting: Special safety lighting in parking lot with a note that the lot has been specially lit with "m" candlepower for your safety.		2.29		2.86			2.86			5.00		✓			✓				45
5d. Paintance: Painted surfaces should be painted before any cracking, peeling or discolor is evidenced. The negative cleanliness signals could be positive clues by staying ahead with paint maintenance.	5.00			2.86			2.85			2.90	✓		✓						25



Step	Booking	White space	Trend	Arrive at car park	Enter restaurant	Place order
Expectation	I'll get through quickly and they'll have availability	Nothing is going to happen until I get to the restaurant on the night	I am not going to be offered any form of discount	The parking will be easy	I will be greeted with a smile and they will be friendly - take me to my table	There will be sufficient choice - it will be presented in a friendly way
Threat	They are fully booked	Nothing does happen - lost opportunity	Customer doesn't know where it is	There are no parking spaces when customer arrives	Customer is ignored because all the staff are busy	There is nothing on the menu that the customer likes - restaurant runs out of an advertised choice
Opportunity	Wow - when I make the booking they realised I had been before and when I had called	Wow - I have just received a letter confirming my reservation together with a copy of the menu	Wow - the restaurant has sent me a map!	Wow - they have reserved me a space!	Wow - they were waiting in greet to see we walked through the door!	Wow - waiter gives you his personal recommendation about what is good
Opportunity	They recognise you and can remember when I dined last time	The least is remembered to me and suggest some dishes I may like. This makes me happy	I'm reading the menu it sounds great!	There is a sign outside the restaurant saying welcome to me!	We are greeted like long lost family	They remember what I had last time, which shows they care
Emotion evoked	Surprise, anticipation	Surprise and anticipation	They care	I'm special	I'm with my friends	They care

[콜린 쇼(Colin Shaw)와 존 아이벤스(John Ivens)의 모멘트 맵(Moment Map)]



[브루스 템킨(Bruce Temkin)의 고객 여정 지도(Customer Journey Mapping)]



[마르크 스틱도른(Marc Stickdorn)과 야코프 슈나이더(Jacob Schneider)의 고객여정캔버스(Customer Journey Canvas)]

고객 경험에 대한 학자들의 관심과 논의는 더욱 증폭되었고, 2010년 브루스 템킨(Bruce Temkin)은 진실의 순간과 서비스 접점의 개념을 통합하여 고객 여정 지도(Customer Journey Mapping)의 개념을 소개하였다. 브루스 템킨은 고객 여정 지도를 "고객과 기업의 관계에서 발생하는 고객의 프로세스, 니즈, 인식을 시각적으로 나타낸 문서/Documents that visually illustrate customers' processes, needs, and perceptions throughout their relationships with a company)" 라고 정의하였다. 그는 고객 여정 지도 작성의 중요성을 강조하며, 고객 여정 지도 작성 방법, 사례, 활용법 등을 소개하였다. 그리고 마침내 마르크 스틱도른(Marc Stickdorn)과 야코프 슈나이더(Jacob Schneider)의 저서 『서비스디자인 교과서, This Is Service Design Thinking』에서 고객 여정 캔버스(Customer Journey Canvas)의 양식이 소개되며 고객 여정 지도의 형식이 완성되었다. 고객 여정 지도는 고객의 관점에서 서비스를 평가하도록 함으로써 서비스의 문제점을 개선하고 혁신을 이루도록 돕는 서비스디자인의 핵심 툴로 자리매김하였다.

방 법

사용자 조사를 통해 수집된 다양하고 복잡한 정보는 고객 여정 지도를 통해 모든 이해관계자가 이해하기 쉽도록 정리된다. 고객 여정 지도는 프레임워크를 기반으로 사용자 조사 정보를 매핑하는 방식으로 작성한다. 고객 여정 지도의 범위는 다양하다. 서비스의 처음부터 끝까지 전체 과정에 대한 고객 여정 지도를 작성할 수도 있고, 서비스의 특정 단계에 대해 집중적으로 고객 여정 지도를 작성할 수도 있다. 고객 여정 지도 작성의 목적에 따라 전체 여정을 줌인(zoom-in) 혹은 줌아웃(zoom-out)하여 작성의 범위를 결정해야 한다. 고객 여정 지도는 단순히 사용자 조사를 정리한 도표로서의 의미가 아니라, 추후 디자인과 개발 과정에서 비즈니스 의사결정에 활용되는 중요한 지표로서의 역할이 더욱 중요하기 때문에 신중하게 작성해야 한다. 고객 여정 지도는 다음과 같은 순서로 작성한다.

1. 목표를 설정한다.

고객 여정 지도의 활용 목표와 이해관계자를 명확히 한다.

2. 고객 여정 지도 작성을 위한 사용자를 선정한다.

사용자에 따라 고객 여정 지도는 다르게 작성된다. 어떠한 사용자를 대상으로 고객 여정 지도를 작성할지 대상을 선정한다. 페르소나 혹은 세그먼트를 중심으로 선정하는 것이 가능하다.

3. 사용자의 관점에서 각 단계를 매핑한다.

고객 여정 지도의 프레임워크에 따라 사용자 조사 자료를 매핑한다. 먼저 프레임워크의 가로축인 서비스의 단계를 확정하고, 그에 따라 세로축의 생각, 행동, 감정, 서비스 접점을 해당 사용자의 관점에서 상세하게 작성한다.

4. 비즈니스 관점에서 인사이트를 도출한다.

사용자의 관점에서 서비스의 강점, 약점, 기회 요인을 파악한다. 다양한 사용자를 대상으로 작성된 고객 여정 지도를 비교 분석하여 비즈니스 관점에서 인사이트를 도출한다.

구성 요소

고객 여정 지도의 가로축은 경험의 단계로 구성되며, 세로축은 사용자의 생각, 행동, 감정, 서비스 접점, 강점, 약점, 기회 영역으로 구성된다. 각각의 항목에 대한 설명은 다음과 같다.

• 단계(Phases)	고객 행동의 주요 과정
• 생각(Thinking)	궁금증, 의도, 동기
• 행동(Doing)	실제 행동
• 감정(Feeling)	긍정적/부정적 감정
• 서비스 접점(Touch Points)	행동과 연관된 모든 인터페이스
• 강점(Strengths)	서비스 과정의 긍정적 측면
• 약점(Weaknesses)]	서비스 과정의 부정적 측면
• 기회 영역(Opportunity Areas)	서비스 과정의 개선 사항

서비스 접점(Touch Point)은 서비스를 경험하는 과정에서 사용자와 인터랙션이 일어나는 모든 물리적, 인적, 커뮤니케이션 대상을 의미한다. 즉, 서비스 접점은 서비스를 구현하는 매체로서 궁극적으로 서비스의 가치를 전달한다. 먼저, 물리적 증거(Physical Evidence)는 서비스 접점 중에서 서비스의 수행이나 소통을 지원하는 모든 유형적인 요소를 의미하며, 책자, 명함, 브로슈어, 웹 페이지, 청구서, 사무용품 등이 해당된다. 다음으로 서비스스케이프(Servicescape)는 서비스가 수행되고 제공되며 소비되는 물리적 시설로서, 외관 설계, 주차장, 조경, 입구, 보행 공간과 같은 외부 속성과 설계, 배치, 공조, 음악, 향, 조명, 실내 장식과 같은 내부 속성으로 구성된다. 이는 서비스 차별화의 수단이며 서비스 수행을 지원하는 역할을 한다. 마지막으로 감정곡선(Emotional Curve)은 고객 여정 지도를 작성할 때, 고객 감정의 흐름을 시각화한 선이다.

고객 여정 지도의 구성 요소는 프로젝트의 목적에 따라 다양하게 추가가 가능하다. 세로축에 이해관계자, 사용자 참여도(Dramatic Arc), 백스테이지 프로세스, 핵심 성과 지표(Key Performance Indicator, KPIs), 정량 데이터, 레퍼런스 등의 항목을 추가할 수 있다.

목 적

고객 여정 지도는 서비스 이해관계자가 사용자에게 공감할 수 있게 하고, 서비스의 문제 영역에 집중할 수 있도록 하며, 여러 이해관계자들이 협력하여 문제를 해결할 수 있도록 하는 데 매우 중요한 도구이다. 먼저, 서비스 이해관계자는 고객 여정 지도를 통해 사용자가 서비스를 이용할 때 느끼는 불편함과 니즈를 명확하게 파악하고, 비즈니스에 긍정적 영향과 부정적 영향을 미치는 영역을 사용자의 관점에서 폭넓게 이해할 수 있다. 다음으로, 서비스 개선을 위한 우선순위를 명확히 하고 역량을 집중할 수 있다. 즉, 서비스 개선을 위한 다양한 아이디어에 대해 사용자 중심의 의사결정을 할 수 있도록 도와준다. 마지막으로, 고객 여정의 전체 그림(big picture)을 보여 줌으로써 고객 만족(satisfaction)과 고객 감동(delight)을 위해 이해관계자가 함께 협업해야 함을 일깨워 준다. 고객 만족과 고객 감동은 서비스 여정의 한 단계를 통해서 형성되는 것이 아니라, 전체 서비스의 여정에서 고객이 경험하는 긍정적 인터랙션의 총합에 의해 형성된다. 고객 여정 지도는 서비스 이해관계자가 자신의 업무와 책임에만 몰두하는 사일로(Silo) 현상을 극복하고 함께 협력하는 관계로 발전해 나갈 수 있도록 도와준다.

	정보 검색	은행 방문(1차)	구비 서류 준비	은행 방문(2차)	은행 방문(3차)	은행 방문(4차)
② Thinking	“대출은 어떻게 받을 수 있는 건가?” “대출을 받을 때 필요한 서류는 무엇이지?” “어느 은행에서 유리한 대출을 받을 수 있을까?”	“시간이 얼마 없는데, 창구 직원에게 상담을 받으려면 얼마나 걸릴까?” “창구 상담 직원이 전문적으로 상담을 잘 해 줄까?”	“주민센터, 세무서 가서 서류를 뽑아야겠다.”	“필요한 서류를 잘 준비했는지? 시간 안에 대출 업무를 모두 잘 마칠 수 있을까?” “지난 번에 상담 받은 직원에게 받으면 좋으려만 상담직원이 자리에 없네?”	“지난 번 빠진 서류를 잘 준비했으니 오늘은 문제없이 신청할 수 있겠지?”	
③ Doing	인터넷으로 대출 정보를 검색한다.	한참을 기다려 상담직원에게 상담을 받고, 필요한 서류들에 대해 설명을 듣는다	근로소득, 원천징수, 주민등록등본 등 필요한 서류를 준비한다	서류가 미비하거나 잘못되어 있어 다시 준비를 해야한다.	대기시간을 한참가다려 상담을 받았고, 요청하는 몇가지 서류에 서명을 한다	대출되는 금액과 몇가지 주의사항을 전달받는다. 대출을 위해 청약통장 가입, 신용카드 발급을 한다.
⑤ Feeling						
④ Touch points	블로그, 은행사이트	창구 직원, 구비서류		구 직원	창구 직원, 동의서등	창구 직원, 동의서, 어플
⑥ Strenghts						한번 더 창구에 와서 서류에 동의하는 절차가 있지만, 어플로 할 수 있도록 마지막 절차를 간소화한다.
⑥ Weaknesses	공식사이트보다 블로그에서 정보를 찾기가 더 쉽다.		은행에서 이야기해 준 서류의 내용과 주민센터에서 발급받는 서류의 상세 내용이 다른 부분이 있어 헷갈린다.	구비서류가 모두 갖추어졌는지 확인할 수 있는 방법이 없다.	창구 직원이 대출서류를 검토하는 동안 고객은 2~3가지 서류에 서명을 할 뿐 1시간 정도 가만히 창구의자에 앉아있다.	
⑦ Opportunities			- 서류 준비시 구체적인 가이드라인 - 전화 또는 모바일 상담	서류 준비 완료만을 알려주는 서비스	직장인을 위한 상담예약 서비스	

[금융서비스 개선을 위한 고객 여정 지도 예시]

3.1.3 이해관계자 지도¹⁴⁹

정의

149

Edward Freeman, Jeffrey Harrison, Andrew Wicks(2007), 《Managing for Stakeholders》, Yale University Press

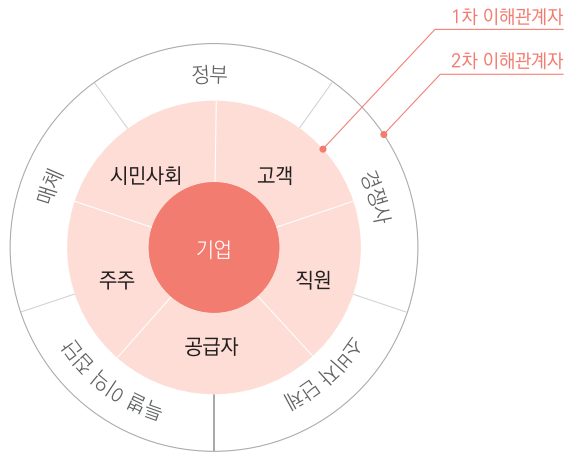
앤디 폴라인, 라브란스 로이빌, 벤 리 존(2016), 《서비스디자인》, 카오스 북

한국직업능력개발원(2016), 《NCS 서비스경험디자인 학습모듈》

이해관계자는 서비스를 기획하고 제공하고 사용하는 데 관여하는 다양한 사람들을 의미한다. 크게 내부 이해관계자와 외부 이해관계자로 나뉘는데, 내부 이해관계자는 경영자, 관리자, 전방(Front Stage)의 직원, 후방(Back Stage)의 직원 등이 해당하고, 외부 이해관계자는 고객, 파트너, 경쟁자, 컨설턴트, 민간단체, 정부, 언론 등이 해당한다. 서비스디자인은 한 가지 문제를 해결하는 것만으로는 효과적인 개선이나 의미 있는 혁신이 이루어지지 않는 경우가 많다. 따라서 이해관계자 집단의 다양한 니즈를 파악하여 총체적(Holistic) 관점에서 디자인되어야 한다. 이해관계자 지도(Stakeholder Map)는 서비스 전반에 관련된 다양한 이해관계자들의 역할과 역할 관계를 시각화하여 보여주는 방법이다.

역사

이해관계자는 1963년 스탠포드 리서치 인스티튜트(Stanford Research Institute)에서 처음으로 사용된 용어이다. 이해관계자는 “조직이 존재할 수 있도록 지원하는 그룹(those groups without whose support the organization would cease to exist)”이라는 의미로 사용되었다. 그 후 1984년 에드워드 프리먼(Edward Freeman)이 그의 저서 『전략적 경영: 이해관계자 접근법』을 통해 이해관계자 이론을 정립하였다. 많은 기업의 관심을 불러일으킨 그의 이론은 기업이 지속 가능한 경영을 위해서는 주주의 이익만이 아닌 이해관계자의 요구에 부응할 수 있어야 한다고 강조한다. 즉, 기업은 이해관계자의 가치를 극대화해야 한다는 것이다. 에드워드 프리먼은 2007년 그림과 같이 이해관계자 이론 다이어그램(Stakeholder Theory Diagram)을 제안하였다.



[에드워드 프리먼(Edward Freeman)의 이해관계자 이론 다이어그램]

기업 경영의 직접적 혹은 간접적 연관성에 따라 1차 이해관계자와 2차 이해관계자로 구분되며, 기업과 이해관계자는 바퀴의 중심과 바퀴살의 형태로 표현되고 있다. 서비스는 여러 이해관계자의 유무형의 자원(지식, 기술, 정보, 돈, 인력 등)이 결합되어 완성되기 때문에 이해관계자와의 협력이 특히 중요하다. 따라서 이해관계자의 유형, 역할, 가치 사슬, 상호작용, 환경 등을 파악하기 위해 다양한 방식의 시각화가 이루어졌다. 이해관계자 지도와 유사한 개념으로 생태계 지도(Ecology Map), 에코시스템 지도(Ecosystem Map), 액터 네트워크 맵(Actor Network Map) 등이 존재한다. 이해관계자 지도는 주요 이해관계자와 그들의 관계를 보여 주는 것이 목적이므로 정해진 형식 없이 서비스의 목적에 맞게 제작할 수 있다.

방 법

이해관계자 지도는 프로젝트 전반에 걸쳐 작성할 수 있다. 프로젝트 초기에는 서비스와 관련된 주요 이해관계자를 파악하여 사용자 조사에 활용할 수 있다. 사용자 조사가 끝난 후에는 이해관계자에 대한 이해가 더욱 분명해지기 때문에 이해관계자 간 가치의 흐름을 더욱 명확하게 파악할 수 있다. 또한, 서비스 전반에 걸쳐 이익을 보는 사람이 누구인지, 피해를 보는 사람이 누구인지, 의사결정권을 쥐고 있는 사람이 누구인지, 서비스에 적대적인 감정을 가지고 있는 사람이 누구인지에 대한 이해가 더욱 명확해지기 때문에 누락된 이해관계자와의 상호작용을 보완할 수 있다. 마지막으로 최종 서비스가 도출된 후에는 최종 이해관계자의 목록과 이해관계자 간 가치의 흐름을 예상 시나리오에 따라 제작하여 완성할 수 있다. 이해관계자 지도는 일반적으로 다음과 같은 순서로 작성한다.

1. 이해관계자 목록을 작성한다.

가능한 모든 이해관계자를 파악하는 것이 중요하다. 공급자, 유통업자, 정부 기관, 경쟁자, 고객 등 현재 상황에서 가치를 만들어내는 데 참여하고 있는 모든 주체를 포함한다.

2. 서비스와의 관련성과 유형에 따라 이해관계자를 매핑한다.

서비스와의 관련성 정도에 따라 동심원의 내부(1차 이해관계자)에서 외부(n차 이해관계자)로 이해관계자를 매핑한다. 또한 이해관계자의 유형에 따라 동심원의 영역을 구분하여 이해관계자를 매핑한다.

3. 가치의 흐름을 파악한다.

지식, 기술, 정보, 돈, 인력 등 가치의 흐름을 파악한다. 사회 공공의 이익을 위한 서비스의 경우, 기회, 접근, 영향력처럼 잘 보이지 않는 가치의 흐름도 고려해야 한다.

4. 가치의 흐름도를 그린다.

모든 교점과 링크에 제목을 붙여 이해관계자에 따라 가치의 흐름이 달라지는 것을 한눈에 파악할 수 있도록 시각화한다.

구성 요소

이해관계자 지도는 프로젝트의 특성에 맞게 시각화가 가능하기 때문에 다양하게 제작이 가능하다. 기본적인 구성 요소는 다음과 같다.

- 직접적 이해관계자 & 간접적 이해관계자
- 이해관계자의 유형
- 관계 구성
- 가치 흐름

목 적

이해관계자 지도는 서비스의 분석, 기획, 관리, 조정, 개선에 필수적이다. 첫째, 시스템적 관점에서 서비스를 분석함으로써 전체 서비스의 정황 및 이해관계자의 상호 관계에 대해 심도 깊게 이해할 수 있다. 둘째, 다양한 이해관계자 집단의 요구사항을 파악하여 지속 가능한 서비스를 기획할 수 있다. 이해관계자와의 공동창작(Co-creation) 워크숍을 통해서 공통의 이해를 바탕으로 한 실현 가능하고 적합한 서비스 아이디어를 도출할 수 있다. 셋째, 서비스를 모니터링함으로써 이해관계자 간 가치 흐름과 상호작용 과정에서 발생하는 문제점을 발견하고 해결할 수 있다. 넷째, 이해관계자 간의 이해 상충에 의한 충돌이 발생할 경우 이를 효과적으로 조정하여 긍정적이고 우호적인 관계를 유지할 수 있도록 노력한다. 다섯째, 이해관계자가 함께 공동창작하여 서비스의 작동 방식을 새롭게 정렬함으로써 효과적인 서비스의 개선이 가능하다.

3.1.4 친화도 분석¹⁵⁰

정의

친화도 분석(Affinity Diagram)은 사용자 조사를 통해 도출한 사실과 인사이트를 유사성(Affinity)에 따라 의미 있게 분류하는 방법이다. 친화도 분석은 고객의 다양한 니즈 중 핵심이 되는 니즈를 선정하여 서비스의 방향성을 구체화하는 과정이다. 사용자에게 총체적 경험(Holistic Experience)을 제공하고 혁신적 해결책(Innovative Solution)을 도출하기 위해서 반드시 필요하다.

역사

친화도 분석은 1960년대 일본인 인류학자 지로 카와키타(Jiro Kawakita)가 개발한 KJ 기법(KJ Technique)에서 유래하였다. KJ 기법은 복잡한 아이디어와 정보를 일목요연하게 정리하여 합의를 도출하는 회의 기법이다. 회의 참석자들은 각자 자신의 머릿속에 있는 정보를 포스트잇에 적고 유사성에 따라 포스트잇을 분류한 후, 해결해야 할 문제점의 우선순위를 정함으로써 합의를 도출한다. 모든 회의 참석자들은 동등한 입장에서 자신의 생각을 공유하고, 문제를 보다 폭넓은 관점에서 바라보며, 민주적인 방식으로 의사결정에 이른다. 다량의 복잡한 정보를 빠르고 효과적으로 정리할 수 있는 KJ 기법은 방대한 사용자 조사 내용을 정리하는 친화도 분석으로 발전하였다.

방법

사용자 조사의 내용을 귀납적 방법으로 구조화하는 과정이다. 미리 정해 놓은 기준에 따라 사용자 조사 내용을 분류하는 것이 아니라, 사용자 조사의 세부 사항으로부터 디자인의 방향성을 결정하는 상향식 접근법이다. 프로젝트 팀원이 함께 모여 합의를 도출하는 것이 바람직하다. 친화도 분석은 다음과 같은 순서로 작성한다.

150

벨라 마틴, 브루스 해닝턴(2013), 《디자인방법론 불변의 법칙 100가지》, 고려문화사

이정주, 이승호(2018), 《새로운 디자인 도구들》, 인사이트

김진우(2017), 《서비스 경험디자인》, 안그래픽스

정재희(2020), 《디자인 싱킹》, 북저널리즘

1. 사용자 조사 내용을 포스트잇에 기록한다.

사용자 조사에 참여한 팀원은 조사를 통해 발견한 사실과 인사이트를 포스트잇에 기록한다. 하나의 포스트잇에는 하나의 내용만 기록한다. 인터뷰의 경우, 한 명의 인터뷰 대상자당 50~100개 정도의 포스트잇 작성이 가능하다.

2. 포스트잇의 내용을 유사성에 따라 그룹핑한다.

사용자 조사의 내용을 유사성과 연관성에 따라 그룹핑한다. 다른 그룹의 내용과 비교하면서 그룹핑의 과정을 반복한다. 분류가 적절하게 이루어졌는지 확인한다.

3. 그룹별로 적절한 주제(Header)를 정한다.

그룹핑이 완료되면 각각의 그룹을 대표하는 적절한 주제를 정한다.

4. 전체 그룹을 구조화하여 정리한다.

필요할 경우 각각의 그룹을 상위 개념으로 구조화할 수 있다. 전체 내용을 정리하고, 이후 그룹핑의 내용을 바탕으로 아이디어를 도출한다.

목 적

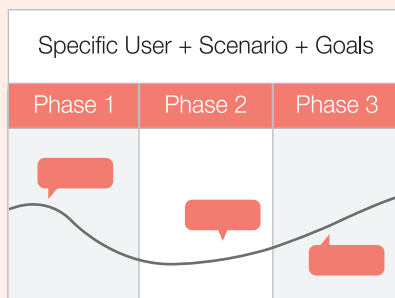
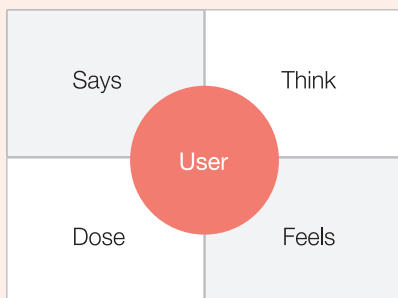
친화도 분석은 사용자 조사를 통해 수집한 사실과 통찰을 구체화하고 의미 있게 분류하도록 하며, 사용자 조사 데이터를 기반으로 디자인을 진행할 수 있도록 가이드 역할을 한다.



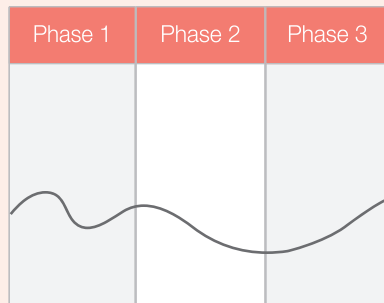
[친화도 분석 예시]



Empathy Map, Customer Journey Map, Experience Map, Service Blueprint 비교¹⁵¹



	공감지도 Empathy Map	고객 여정 지도 Customer Journey Map
정의	특정 타입의 사용자에게 관한 마인드 셋에 대한 이해로 팀원들과 같은 생각을 공유하고, 의사결정을 돕기 위한 도구로 사용	제품이나 서비스에 대해 목적을 달성하고자 하는 프로세스를 시각화 한 것으로 사용자의 needs와 pain point를 이해하고 설명하는 데에 사용
기본 구성 요소 및 특징	- Says, Thinks, Does, Feels - 특정 과업에 대한 사용자의 관점, 태도와 행동 등을 반영 등을 시각화 - 시간 순, 순차적으로 시각화하지 않음 - 각각의 페르소나 또는 사용자 유형에 하나의 공감 지도를 생성 (1:1맵핑)	- Phases, Actions, Thoughts, Mindsets/ Emotions - 특정 과업에 대해 상호작용하는 점점을 바탕으로 사용자의 전체적인 경험, 마인드셋, 생각, 감정 등의 관점 반영 - 시간 순, 순차적으로 시각화 - 각각의 페르소나 또는 사용자 유형에 하나의 고객 여정 지도를 생성 (1:1맵핑)
왜 사용 하는가?	- 사용자의 대한 공감을 형성하기 위한 - 사용자 유형에 대한 충분한 이해를 위한	- 사용자가 느끼는 불편함과 즐거움을 유발하는 점점을 정확히 찾아내기 위한 - 하나로 정의된 고객 여정을 조직 전체에 공유하고 이해시키기 위한. - 조직의 각 부서에 여정의 주요 점점에 대한 권한 부여 · 업무 분담을 위한
언제 주로 사용 하는가?	- 디자인의 시작 단계에서 사용 - 사용자 인터뷰 후 리서치 내용을 분류하고 정리할 때 사용	개발 프로세스 전체에서 내 · 외부 이해관계자들 간의 공유용으로 어느 단계에서나 사용이 가능



Evidence	
Customer Actions	
Frontstage	
Backstage	
Support Processes	

	경험 지도 Experience Map	서비스 청사진 Service Blueprint
정의	일반적인 사람들이 처음부터 끝까지 특정 목적을 달성하기 위해 수행한 전체 경험을 시각화한 것으로 일반적인 사람들의 행동을 이해하는 데에 사용	특정 사용자 여정의 접점과 직접적으로 관련 있는 사람이나 물건(물리적/디지털 증거), 프로세스 등 서비스의 구성요소 간의 관계를 시각화한 것
기본 구성 요소 및 특징	- Phases, Actions, Thoughts, Mindsets/ Emotions - 특정 서비스 및 제품에 국한되지 않고, 일반적인 사람들의 관점, 태도와 행동 등을 반영 - 시간 순, 순차적으로 시각화 - 고객 여정 지도의 개념트를 일반화	- Customer Actions, Front stage Actions, Backstage Actions, Support Processes - 조직의 관점에서 기술하고, 서비스 제공자 또는 직원(지원 과정)에 집중하여 시각화 - 시간 순, 계층적으로 시각화 - 고객에 대한 상세한 표현은 생략 되는 경우가 많음
왜 사용 하는가?	- 제품이나 서비스와 무관한 기본적인 일반적인 경험에 대한 이해를 위한 - 사람들의 일반적인 행동을 이해하기 위한	- 조직 내·외부의 이해관계자가 효과적으로 커뮤니케이션 하기 위함 - 서비스 제공 방식에 대한 이해와 조직 전체 공유, 협력을 위함 - 조직내부의 문제점을 파악하고 기획 요소를 찾아내기 위함
언제 주로 사용 하는가?	고객 여정 지도를 만들기 전 사람들의 일반적인 행동을 이해하기 위해	- 고객 여정 지도를 만든 후 제작. - 서비스 프로세스 개선을 위한 조직변경 전에 제작

Cognitive Map, Concept Map, Mind Map 비교

152

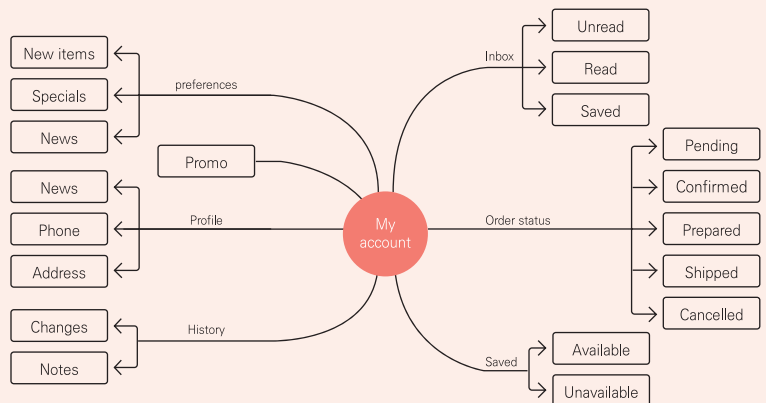
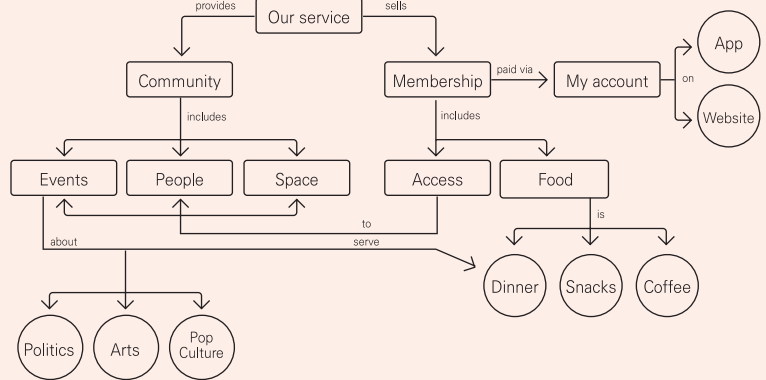
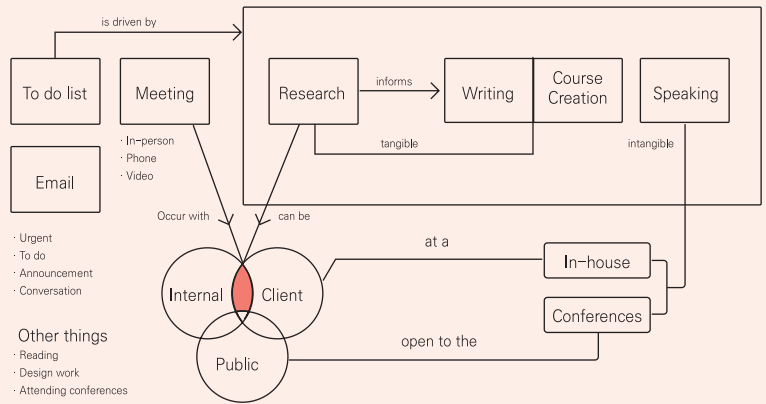
Cognitive Maps, Mind Maps, and Concept Maps: Definitions, nngroup, last modified July.5, 2017, 2021.9월 기준
(<https://www.nngroup.com/articles/cognitive-mind-concept/>)

인지 맵(Cognitive Map), 콘셉트 맵(Concept Map), 마인드맵(Mind Map)¹⁵²은 무형의 개념을 시각화하고 개념 간의 관계를 표면화하기 위해 디자인 전반에 걸쳐 활용할 수 있는 방법이다. 체계적으로 정리된 특정 주제 또는 개념은 지식과 인지적 이해를 심화시키고, 의사소통을 향상시키는 도구로 활용되며, 새로운 아이디어를 기존 시스템과 통합하는 데에 도움을 주는 시각적 매핑 전략 툴이라고 할 수 있다.

	인지 맵 (Cognitive Map)	콘셉트 맵 (Concept Map)	마인드맵 (Mind Map)
정의	프로세스나 동적 생태계, 콘셉트에 대한 사용자의 멘탈 모델을 시각적으로 표현한 기법	마인드맵의 복잡한 버전으로 여러 콘셉트(주제)를 단어나 문장으로 연결하여 관계를 파악하는 기법	생각을 명확한 계층 구조와 형식으로 확장시켜 시각화한 사고력 향상 방법(트리 구조)
특징	• 일관된 구조가 아닌 혼합 자유 형식(목록, 그래프, 콘셉트 다이어그램, 플로우차트 등) • 추상적이고 유연한 표현, 다양한 개념 설명에 적합 • 구조나 형태 및 표현방식에 제한이 없음	• 순서가 있는 경우 주로 사용하며, 컨셉 사이 의존 관계, 복잡한 상호 개념 간의 관계가 있는 경우 사용 • 각각의 단일 주제(idea/thought)는 두개 이상의 중심(상위) 주제를 가질 수 없음	• 가장 단순하고 직관적인 유형의 맵으로 중심주제로부터 바깥쪽(단일주제)으로 뻗어 나가는 흐름을 가지고 있음 • 각각의 단일 주제들과는 연결관계가 없음
디자인에서의 활용	고객 인터뷰 시 활용 • 생각을 다듬고, 아이디어를 분리하여 개념들을 정리 • 새로운 패턴과 연결하여 다양한 콘셉트를 시각화 • 프로세스에 대한 사용자의 멘탈 모델을 이해하는 데에 활용	체계적인 해결안 제시할 때 활용 • 동일한 문제를 다양한 관점으로 해석 • 상호 연결된 복잡한 개념을 시각화 • 콘셉트와 행동(동사)을 연결하고 그 관계를 강조하여 문제를 분석하는 데에 활용	앱의 구조를 간단하게 설계할 때 활용(mini-IA) • 단일 주제와 연결된 정보 모음을 체계적이고 의미 있는 방식으로 구성 • 좌뇌와 우뇌의 시너지를 통한 창의력 강화에 도움이 됨

Everyday Tasks

Deliverables



[위쪽부터, 인지 맵-콘셉트 맵-마인드맵]

3.2 서비스·경험디자인 원칙수립

3.2.1 서비스·경험디자인 원칙

서비스디자인의 목표는 프로젝트의 모든 과정과 결과물에 일관된 지향점을 제시하는 것이다. 서비스디자인 네트워크(Service Design Network)는 서비스디자인의 목표를 ‘유용하고 바람직하며 효율적이고 사용 가능한 모든 서비스를 강조하는 것’이라고 하였다. 이전까지 진행한 모든 산출물을 중심으로 핵심 의제를 도출하고, 이를 기반으로 기업의 비전과 사용자 가치를 통합적으로 검토하여 목표를 수립한다. 서비스디자인의 목표는 서비스가 추구하는 핵심 가치를 의미한다. 프로젝트에 참여하는 전체 팀원이 서비스디자인의 목표를 함께 공유하고 공감함으로써 전체 프로젝트를 일관된 방향으로 추진하는 것이 중요하다. 다음은 서비스디자인의 목표를 수립할 때 고려할 사항이다.

1. 사용자에게 최선의 가치를 제공하고 있는가?
2. 통합적 관점을 견지하고 있는가?
3. 혁신적 서비스를 지향하고 있는가?

서비스디자인의 목표를 일관성 있게 구현하기 위해서는 구체적인 원칙이 필요하다. 서비스디자인의 원칙은 서비스의 핵심 가치를 어떻게 달성할 것인가에 대한 기준점을 제시해 준다. 고객 및 내부 환경과 외부 환경을 조사 분석하여 핵심 가치와 요구사항을 도출하고 서비스디자인의 목표를 중심으로 3~5가지의 원칙을 도출할 수 있다. 다음은 서비스디자인의 원칙을 수립할 때 고려할 사항이다.

1. 사용자에게 긍정적인 경험을 제공하는가?
2. 서비스디자인의 목표에 부합하는가?
3. 아이디어 개발에 도움이 되는가?
4. 차별화되고 혁신적인 전략 방향을 제시하는가?
5. 지속 가능한 가치를 제공하는가?

153
한국직업능력개발원, 《NCS 서비스
경험디자인 학습모듈 4》

서비스디자인의 원칙은 내부적인 공감대뿐만 아니라 전체 이해관계자와의 공감대를 형성하는 것이 중요하다. 이러한 서비스디자인의 원칙은 아이디어 도출에 영감을 주고, 기존 서비스의 강점과 약점을 파악하는 데 도움을 주며, 프로젝트 전 과정을 통해 도출되는 산출물을 평가하는 데 활용된다. 따라서 서비스디자인 원칙은 지속적으로 유지 및 관리되어야 한다.¹⁵³

04

개발하기 Develop

아이디어를 발전시키기 위한 워크숍, 공동창작 진행 방법과 서비스디자인을 발전시키기 위한 프로토타입, 서비스 시나리오 개발 등에 대하여 알아본다.

구 유 리

4.1 아이디어 또는 해결책을 모색하는 단계 : 아이데이션(Ideation)

아이데이션(Ideation)은 idea와 action이 합쳐진 개념으로, 단순히 아이디어 그 자체가 아닌 아이디어가 만들어지는 과정(The Formation of Idea of Mental Images), 즉 새로운 아이디어의 생성(Generation), 발전(Developing), 커뮤니케이션(Communication) 등의 과정을 아우르는 개념이다. 즉, 아이데이션은 아이디어를 도출하는 구조화된 과정을 의미하는 것으로, 다양한 이해관계자와의 공동창작(Co-creation), 퍼실리테이션(Facilitation)의 중요성, 시각적 사고 등이 중요하게 고려된다.

4.1.1 공동창작(Co-creation) 관점의 접근

아이디어 도출 단계에서는 이해관계자와 함께 공동창작을 진행할 수 있다. 최종 사용자부터 프로젝트 기획자, 마케팅 관계자, 개발자 등 각 단계의 이해관계자들과 프로젝트의 결과물의 공급, 집행에 영향력이 있는 사람들까지 다양한 참여자가 협동하여 디자인 과정에 능동적으로 참여하며 깊은 통찰과 혁신적인 아이디어를 도출한다. 이를 통해 서비스 실제 참여자들의 관심을 반영하여 자연스럽게 아이디어의 실현 가능성과 미래 지향성의 균형을 이룰 수 있다. 또한 이해관계자들은 실제로 ‘내부자 지식(Insider Knowledge)’을 쌓아왔기 때문에 이를 잘 활용하면 아이디어를 즉각적으로 검증할 수 있다.

공동창작 (Co-creation)

한 개인이 아닌 두 사람 이상의 집단 활동에서 나타나는 창의성을 ‘집단적 창의성(Collective Creativity)’ 이라고 하는데, 이러한 집단적 창의성을 바탕으로 한 전반적인 활동을 ‘공동창작(Co-creation)’이라고 한다. 공동창작은 집단의 구성원들이 모두 동등한 위치에서 함께 창조적인 활동을 하거나 동등한 위치에서 문제 해결을 위해 창조적으로 접근하는 방법을 의미한다.

공동디자인 (Co-design)

공동창작의 개념과 활동을 디자인 과정에 적용한 것으로, 사용자를 비롯한 이해관계자들을 디자인 과정에 적극적으로 참여시켜 결과를 도출하는 방법이다. 공동디자인은 전문가의 영역으로 알려져 있던 디자인 과정에 사용자 그룹의 현장 지식과 고유한 창의력을 적극 활용한다는 점에서 새로운 패러다임을 제시한다. 리즈 샌더스(Liz Sanders)¹⁵⁴는 모든 인간은 창의적이기 때문에 사용자와 디자이너가 함께 발상한다면 디자이너는 혼자서 미처 발견하지 못했던 통찰과 아이디어를 찾을 수 있으며, 좀 더 의미 있는 디자인 결과물을 낼 수 있다고 하였다.

154 Elizabeth B.O.N. Sanders, Pieter Jan Steppers(2009), <Co-creation and the now landscapes of design>, CoDesign, 4(1), pp. 5-18

공동디자인 워크숍 (Co-Design Workshop)

공동디자인 워크숍은 기존 디자인 과정에 다양한 사람들을 능동적인 참여자로 초대한다. 사용자가 직접 디자인 과정에 참여한다는 점과 다양한 이해관계자의 상호 이해를 돕는다는 점에서 초기 사용자 중심 디자인과 차별화되는 ‘Co-Design’ 도구이다. 따라서 공동디자인 워크숍은 시각적 발상 표현법 등을 활용해 참여자들 간의 상호 이해를 도모하고 협력을 통해 함께 아이디어를 만들어 나가도록 도와준다. 일반적으로 다음과 같은 여섯 단계로 진행된다.

1. 워크숍의 목적과 참가자 선정하기

- 진행 과제의 목표와 상황에 맞도록 워크숍의 세부 활동을 기획한다.
- 워크숍 날짜, 장소, 시간 등 세부 사항을 정하고, 사용자를 비롯하여 각 분야 전문가나 이해관계자 등의 참여자를 확정하여 섭외한다. 전문가와 비전문가를 포함한 다양한 참여를 적극적으로 고려한다.
- 워크숍의 준비물(발표 자료, 이름표, 워크시트 등)을 준비한다.

2. 사전 과제로 주제에 대해 민감하게 하기

- 워크숍 참여자가 워크숍의 주제에 대해 미리 생각해 보고 자신의 경험을 상기할 수 있도록 ‘사진’ 혹은 ‘그림일기’ 등과 같은 간단한 사전 과제를 줄 수 있다.
- 사전 과제는 다양한 배경의 참여자가 워크숍 공간에 도착하기 전에 미리 주제에 대한 관심도를 높여 효율을 높일 수 있다.

3. 경험을 공유하고 상호 이해하기

- 사전 과제 등을 통해 참여자들이 먼저 자신의 평소 경험과 상황에 충분히 몰입하고 다른 참여자들과 소통함으로써 서로에게 공감하게 하는 과정이 중요하다.
- 자신의 니즈에 대해 명확히 하고, 다른 참여자들과 커뮤니케이션을 통해 공통적으로 추구하는 지향점과 이해관계자가 충돌하는 지점들을 공감하며 파악해 본다.

4. 아이디어 생각해 내기

- 공감된 니즈를 바탕으로 이를 실현해 줄 수 있는 제품이나 서비스에 대한 아이디어를 내야 한다.
- 결과물의 범위나 워크숍의 목표에 따라서 적절한 발상 기법을 선택해 활용해야 한다. 이 단계는 틀을 짜고 계획을 '구상'하는 것이 아니라 '아이디어 생각하기'인 만큼 다양한 아이디어를 만들어 내는 발상의 과정과 배경에 집중할 필요가 있다.

5. 아이디어 발표하고 토론하기

- 개인이나 팀별로 만든 아이디어들을 공유하고 정리하는 단계이다.
- 참여자들을 여러 그룹으로 나누어 진행하는 공동디자인 워크숍의 발표와 토론의 경우, 그룹 간 아이디어를 공유할 수 있게 한다.

6. 워크숍 결과 해석 및 요약하기

- 워크숍을 마친 후에는 결과물이 표현하고 있는 참여자들의 경험과 이야기, 바라는 점들을 살펴보고 해석하여 아이디어를 정리한다

4.1.2 퍼실리테이션(Facilitation)의 중요성

다양한 사람이 모여 아이디어를 구성하는 공동창작(Co-Creation) 관점에서는 워크숍과 같은 집단 활동에서 원하는 바를 달성할 수 있도록 도와주는 퍼실리테이션(Facilitation)과 이를 이끄는 퍼실리테이터(Facilitator, 촉진자/매개자)의 역할이 중요하다. 퍼실리테이터는 단순히 워크숍의 진행을 맡는 사회자의 역할만이 아니라 참여자들이 문제를 해결하도록 돕는 데 집중한다. 조직의 문제와 비전에 대한 자신의 해결책을 개인이나 집단이 스스로 개발하도록 자극하고 돕거나, 교육 훈련 프로그램의 실행 과정에서 중재 및 조정 역할을 담당하기도 한다.

퍼실리테이터

- 참여자들의 경험이 적극적으로 반영될 수 있게 다양한 시도를 장려하고, 서로의 아이디어를 발전시킬 수 있도록 유도해야 한다.
- 사람들이 자유롭게 의견을 내고 충분한 논의를 거쳐 해결책을 이끌어 낼 수 있도록 중립적인 입장을 가져야 한다.
- 일반 참여자들이 전문가 속에서도 자신들의 이야기와 아이디어를 꺼낼 수 있는 환경을 조성해야 하며, 누구에게나 익숙하고 쉬운 시각화 방법을 고려해야 한다.

공동디자인 워크숍에서는 다양한 이해관계자들이 모여 단기간 소통으로 아이디어를 도출하기 때문에 문제점들이 생기게 된다. 예를 들면, 참여자들이 각자가 가지고 있던 사고의 틀에서 벗어나지 못하거나, 참여자들 간의 배경적 차이로 인해 협력의 불균형, 혹은 의사소통에서 다양한 문제점이 생길 수 있다. 이런 문제를 최소화하기 위해 참여자들은 공동디자인 워크숍에서 다음과 같은 마인드셋(mindset)이 필요하다.

1. 모든 참여자가 평등하다

공동디자인 워크숍 과정을 거치면서 같은 조직에서 온 경우가 아니지만 참여자들 사이에 암묵적 혹은 명시적인 위계가 형성되거나 혹은 디자이너와 참여자 사이에 위계가 형성되기도 한다. 하지만 공동 디자인워크숍에서는 이러한 위계에서 벗어나 동등한 발언 기회를 얻고 동등한 위치에서 아이디어를 표현할 수 있도록 새로운 환경을 마련하는 것이 좋다.

2. 위계 구조에서는 벗어나되 참여자 개개인의 전문성은 유지한다

워크숍에 초대된 참여자들 전원이 고유한 개개인의 배경에서 오는 경험, 전문지식을 서로 이해하고, 공유하고, 아이디어를 떠올리는 것이 주된 목표이다. 이 과정에서 특별한 환경에 영향을 받아 평소 생각과 다른 이야기를 하거나, 이야기를 지어내거나 주제에 무관한 이야기를 하는 상황이 생기지 않도록 항상 주의해야 한다.

3. ‘이게 맞나?’가 아니라 ‘이건 어떨까?’라는 마인드로 접근하기

공동디자인 워크숍에서는 주로 기존에 없던 새로운 상품이나 서비스의 가능성을 모색하는 것과 같은 열린 목표를 가지는 경우가 많다. 공동디자인 워크숍에서 전문가의 역할은 현실적 한계점을 내세워 아이디어의 발전 가능성을 차단하기보다는 혁신 가능성이 있는 아이디어가 보이면 이를 가능하게 할 정보들을 제공해 아이디어가 더욱 실현 가능한 방향으로 확장되게 돕는 것이다.

4.1.3 아이디어션 진행 과정

분석 활동에서 찾아낸 통찰과 디자인 원칙 등에 근거하여 아이디어를 생성하고 확장 및 구체화한 후 정리하는 과정이다. 아이디어션 활동을 준비하고, 아이디어를 찾고, 우선순위를 정하며, 콘셉트 스케치와 시나리오를 작업하는 과정 등이 필요하다. 항상 모든 작업들은 순차적으로 이루어지는 것이 아니라 순환적인 구조이고, 아이디어나 콘셉트를 다시 살펴보고 발전하며 필요에 따라서 통찰점이나 원칙 등이 수정될 수도 있다.

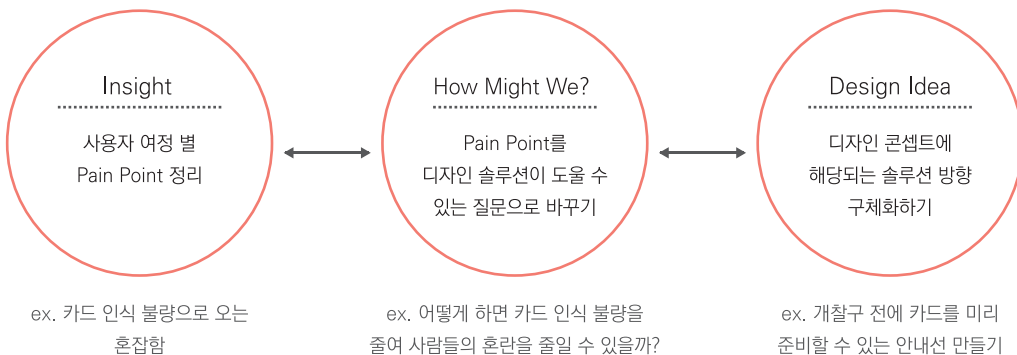
아이디어션 1단계 : 기회 영역 만들기

기회 영역 만들기 단계는 잠재적인 영역으로 해결책을 모색할 기회가 있고 새로운 아이디어를 만들기 위한 디딤돌의 역할을 하는 단계이다. 앞의 단계에서 발견한 문제점을 해결할 수 있도록 아이디어를 미래 지향적, 생산적인 방향으로 재구성하여 기회 영역으로 만들어 주는 단계이다.

1단계 기회영역 만들기	HMW (How Might We)	- '우리가 어떻게 ~를 해결할 수 있을까?'에 대한 질문 - 문제 해결에 중점을 두는 방법
	What if?	- '만약에 ~라면 어떻게?'에 대한 질문 - 미래의 시나리오 상상에 중점을 두는 방법

문제해결중심 HMW 기법

먼저 사용자 여정별 Pain point를 정리하여 인사이트를 도출하고, HMW 형식으로 솔루션이 나올 수 있는 질문형으로 바꾸어, 디자인 콘셉트에 해당하는 솔루션 방향으로 구체화시키는 방법론이다.



기회 영역 만들기에서 가장 좋은 방법은 '우리가 어떻게~?(How Might We, HMW)'로 시작하는 질문을 던지는 것이다. HMW 질문은 지금까지 사용자가 도출한 기회를 고려하는 기준으로 문제를 해결하는 방법을 찾는 출발점이 된다. HMW 질문에는 다음과 같은 유의 사항이 있다.

▶ **잠재적인 결론이나 답을 내포한 질문은 제외한다**

다양한 문제 해결 가능성을 차단하고 이미 결론을 내놓은 질문은 좋은 질문이 아니다.

▶ **최대한 많은 질문을 만든다**

질문을 할 때는 어떤 관점에서 보느냐에 따라 필요 사항이 달라질 수 있다. 때문에 핵심이 되는 사용자, 이해관계자의 관점을 각각 대입하거나 서로 다른 접점을 기준으로 질문을 만들어 변화를 주어야 한다.

▶ **너무 구체적이거나 너무 추상적이지 않게 작성한다**

질문이 너무 구체적이면 해결책이 너무 단순해질 수 있으며, 반대로 너무 추상적이면 포괄적인 성격을 띠게 되며 해결책이 쉽게 떠오르지 않을 수 있다. 따라서 생생한 해결책이나 재미있고 기발한 아이디어들이 대답으로 많이 나올 수 있도록 질문을 작성해야 한다.

HMW 형식으로 작성된 여러 질문을 기반으로 앞으로 활용할 디자인 원칙이 완성되었다면, 그 원칙을 활용하여 어떤 내용에 우선순위를 부여할 것인지가 중요하다. 선정된 디자인 원칙을 기준으로 앞으로의 활동이 진행되고 결정 내용에 따라 이후의 활동과 집중해야 할 부분들이 변할 수도 있기 때문이다.

미래 가상 시나리오

발굴 중심

'만약에' 기법 (What if?)

만약에(What if)는 기존의 제품이나 개념의 제약 및 한계를 뛰어넘어 새로운 해결책을 원할 때 사용하는 방법으로, '만약에 ~라면 어떨까?'라는 질문을 통해 미래의 시나리오를 상상하는 데 초점을 맞춘다. 이를 통해 미래에 일어날 상황을 떠올려 현재의 서비스를 개선할 수 있는 아이디어를 도출할 수 있다. 또한 개발된 서비스가 미래의 잠재적 문제에 잘 적응할 수 있는지 살펴봄으로써 현재 올바르게 진행되고 있는 것이 무엇이고 무엇을 더 개선할 수 있는지에 대해 집중할 수 있도록 돕는 방법이다.



아이데이션 2단계 : 해결책 도출하기(아이데이션 방법론)

브레인스토밍

(Brainstorming)

브레인스토밍은 하나의 주제에 대해 참가자들이 자유롭게 의견을 제시하면서 아이디어를 만들어 내는 토론 형식의 아이디어 개발 기법이다. 자유로운 분위기 속에서 비판 없이 최대한 많은 아이디어를 도출하는 것이 목적이며, 다른 사람이 낸 의견에 자신의 의견을 덧붙여 의견을 더욱 발전시키는 사고의 연상 작용을 기대할 수 있다. 브레인스토밍은 주제에 제한이 없으며 비판을 자제하고 수용하는 분위기 속에서 진행하며 참가자들이 모두 자유롭게 의견을 말할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 중요하다. 이는 알렉스 오스본(Alex F. Osborn)이 처음 소개한 이후, 산업 전반에서 널리 활용되고 있다. 브레인스토밍을 잘 활용하기 위해서는 아래와 같은 충실한 운영 계획 및 규칙이 필요하다.

155

Kelley, T.(2001), 《The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO》, America's leading design firm.

브레인스토밍의 7가지 규칙 ¹⁵⁵	
아이디어에 대한 판단은 보류한다	브레인스토밍에서는 '나쁜 아이디어'라는 생각은 버리고 아이디어의 좋고 나쁨은 보지 않는다.
어이없고 허무맹랑한 과감한 아이디어를 장려한다	비현실적이고 실현 불가능해 보이는 엉뚱한 아이디어들 속에서 진정한 혁명이 이루어질 때가 있다.
다른 사람들의 아이디어를 기반으로 발전시킨다	다른 사람들의 아이디어를 반박하기보다는 더 좋은 아이디어를 낼 수 있도록 해야 한다.
주제에 집중해야 한다	항상 주제에 집중하여 모든 사람들이 한 공간에서 오로지 주제에 대한 생각만을 할 수 있어야 한다. 자유롭게 아이디어를 낸다는 것이 아무 생각 없이 회의를 진행한다는 것은 아니다.
시각적인 표를 활용해야 한다	머릿속의 아이디어를 가장 쉽게 구체화하는 것은 시각화하는 것이다.
한번에 한 가지씩만 이야기해야 한다	경청은 아이디어 발전에 중요한 역할을 하므로 한번에 한 개의 영역에 대해서만 이야기하며 서로의 의견에 주의를 집중해야 한다. 다른 사람의 의견을 제대로 활용하기 위해서는 아이디어들에 번호를 매기고 빠짐없이 기록하고 모두가 볼 수 있도록 게시해야 한다.
질보다는 양을 추구한다	가능한 한 많은 양을 발상한다는 원칙에 따라 만들어 낼 수 있는 아이디어의 개수를 높게 설정해 두고, 그 이상의 아이디어를 도출해야 한다. 질보다 양을 추구할 때에는 분명한 목표를 가지고 진행해야 한다.

바디스토밍
(Bodystorming)

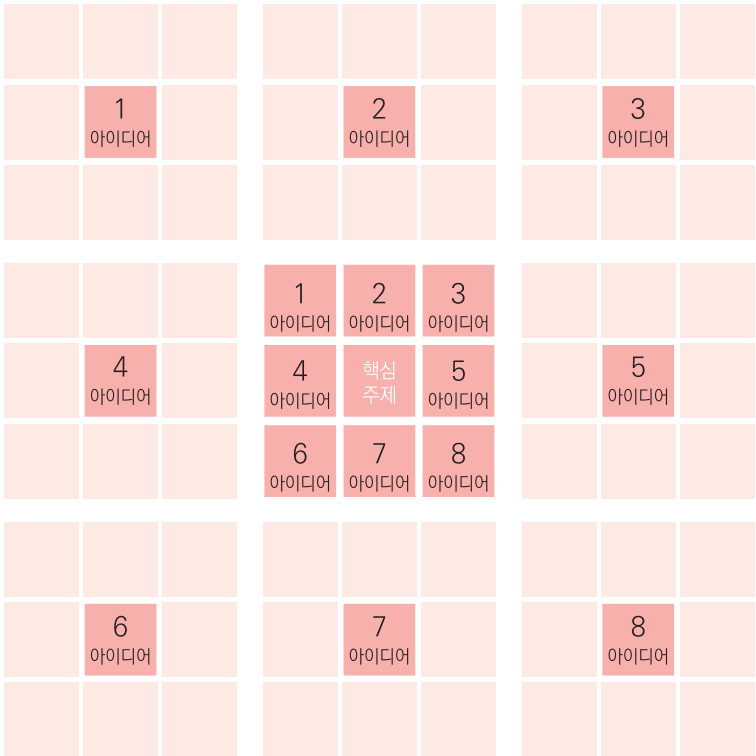
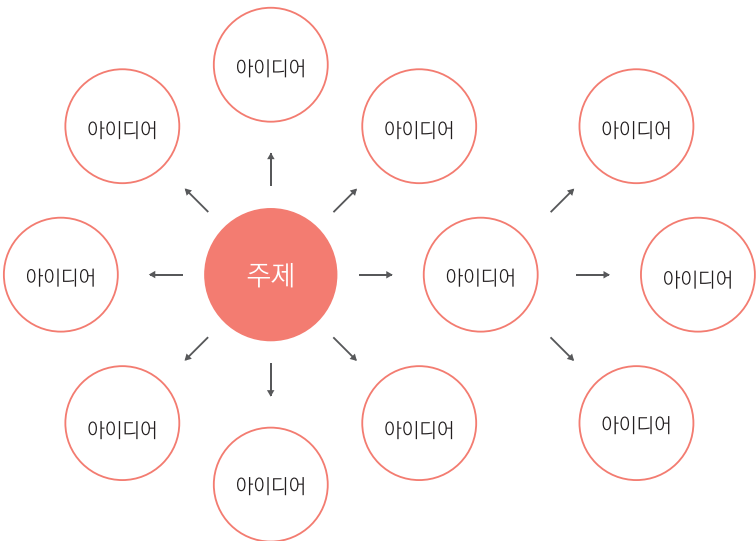
머릿속으로만 상상하고 글로 적는 것에서 벗어나 몸으로 직접 표현해 보는 방법론이다. 서비스의 접점이 특정한 제품이나 사물일 경우 간단한 소품을 활용하여 아이디어를 구현할 수 있으며, 시각적으로 확인하고 체험하며, 미처 생각하지 못했던 현실적인 문제점과 새로운 가능성들을 발견하도록 해 주는 방법론이다. 물리적으로 직접 상황을 경험하면서 새로운 아이디어와 예기치 못했던 아이디어를 도출할 수 있도록 도와준다.



만다라트

(Mandal-Art)

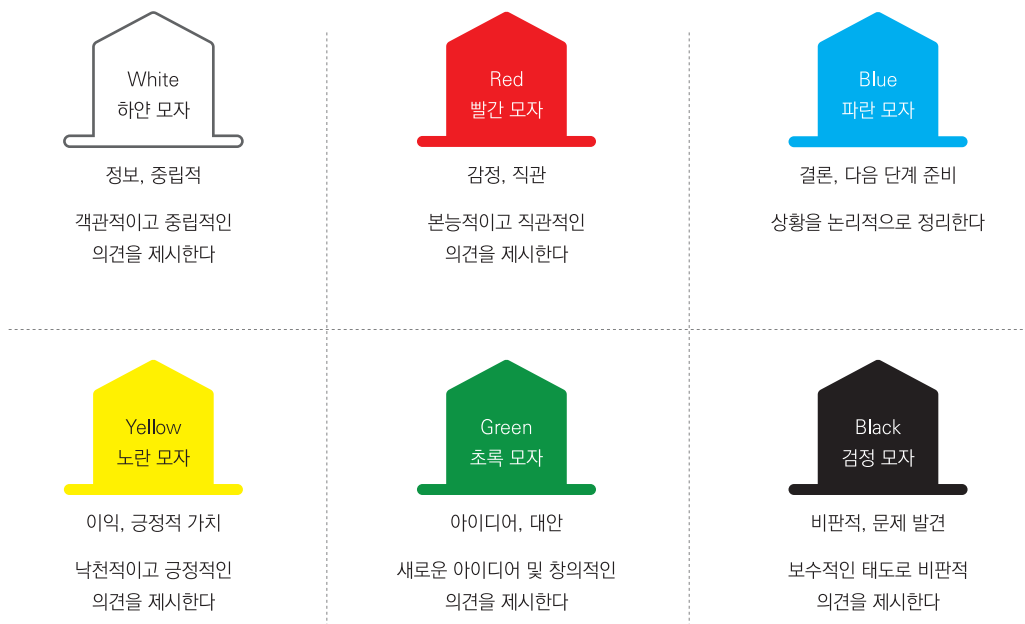
일본 디자이너 이마이즈미 히로아키(今泉浩晃)가 구상하였으며 Manda(본질의 깨달음)+la(달성성취)+Art(기술)의 합성어로 본질을 깨닫는 기술, 목적을 달성하는 기술을 뜻한다. 가장 큰 주제를 세우고 이에 대한 해결점, 아이디어, 생각들을 확산해 나가는 형태로, 생각을 더욱 쉽게 정리하고 한눈에 조합하여 확인할 수 있어 발상을 하거나 목표를 관리하는 데 도움이 된다.



여섯 색깔 모자 기법

(Six Thinking Hats)

에드워드 드 보노(Edward de Bono)가 만든 방법론으로 하나의 아이디어 또는 주제에 대해 다양한 관점으로 바라보게 함으로써 창의적인 문제 해결을 돕는 기법이다. 의미가 다른 6개의 모자들을 활용하여 습관적인 사고의 스타일을 벗어나서 다른 관점에서 해결책을 바라볼 수 있도록 하는 방법론이다. 다른 관점에 대해 열린 마음을 가지고, 좀 더 유연한 아이디어를 도출할 수 있는 활동으로 6개의 상상 모자는 6개의 생각의 방향을 상징한다.



스캠퍼

(SCAMPER)

스캠퍼는 아이디어 발상 과정에서 문제 상황을 해결하기 위해서 기존 내용을 세분화하거나 특징에 대한 체크리스트를 만들어 비교 확인하며 혁신적인 아이디어를 놓치지 않기 위한 방법론이다. 스캠퍼는 우선 체크리스트를 활용한 7가지 키워드를 기준으로 생각한 후, 그 결과를 기준으로 더 구체적인 아이디어를 도출해 보는 순서로 진행할 수 있다.

대체 Substitute	결합 Combine	응용 Adapt
기존의 것을 다른것으로 대체해 볼 수 있을까?	두 가지 이상의 것을 조합할 수 있을까?	기존의 방법을 변형해 다른 분야의 조건이나 목적으로 응용한다면 어떻게?

변경 Modify	용도 변경 Put to other use	제거 Eliminate	뒤집기/재배열 Reverse Rearrange
특성이나 모양을 수정, 확대, 축소 한다면 어떻게?	다른 용도로 어떻게 적용하거나 사용할 수 있을까?	일부를 제거하거나 없어도 가능한 부분은 어떤 것일까?	순서나 모양을 바꾸거나 다시 배열하면 어떻게 될까?

아이데이션 3단계: 우선순위를 선정하고 구체화하기

156

더알아보기 - 카노 모델 참조
(P.298)

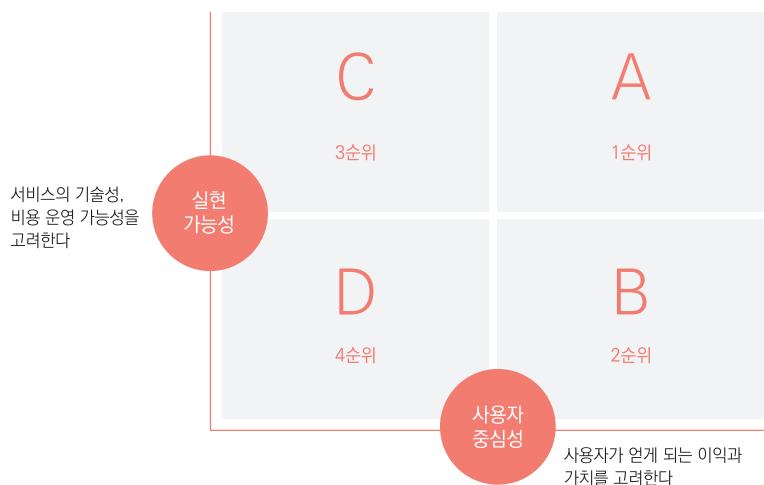
각각의 기획 영역에서 수많은 아이디어를 도출하였다면 아이디어를 정리한 후 우선순위 설정하기를 통해 최종적으로 하나의 콘셉트를 선정하기 위한 준비를 한다.

‘더 좋은 아이디어’를 판가름하는 기준은 팀의 상황에 따라 자의적으로 정할 수도 있으나 잠재적인 사용자나 서비스 제공자 혹은 외부의 이해관계자 등의 의견을 들어 보는 것도 큰 도움이 된다. 아이디어의 우선순위 평가를 위해 우선순위 맵 또는 카노 모델(Kano Model)¹⁵⁶을 활용할 수 있다.

우선순위를 정하고 아이디어가 선정되면 아이디어를 다듬는 활동이 필요하다. 이 활동에서 가장 중요한 것은 아이디어가 의미하는 바를 찾는 것이다. 아이디어의 표면적인 내용보다 근본적인 내용을 확인하고 분석 단계의 니즈나 가치를 기준으로 아이디어를 살펴봐야 한다. 또한, 아이디어를 구현하며 부딪치게 될 문제점 등을 정리해야 한다. 아이디어 정리 시트를 이용하여 시각적으로 정리할 수 있다.

우선순위 지도

사용자의 혜택 수준에 대비하여 실행 가능 여부를 근거로 하여 아이디어 지도를 그리는 것이다. 우선순위 지도는 미래의 실행을 위해서 어떤 아이디어를 가지고 정보에 입각하여 진행 여부를 의사결정하는 데 도움을 주는 역할을 한다. 우선순위 지도에서 혜택(benefit)과 구현 수준(implement)을 시각화하면 더 쉽게 판단이 가능하며, 일반적으로 구현이 쉽고 혜택이 높은 아이디어를 우선으로 실행한다.



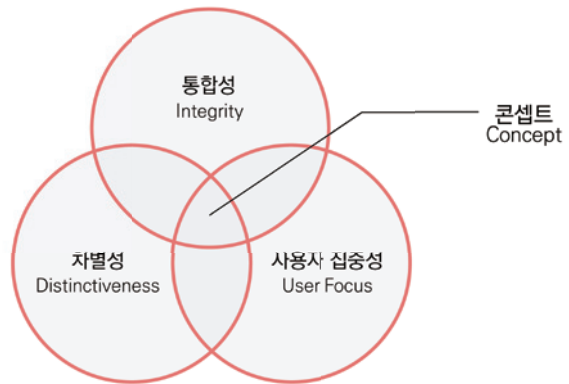
아이디어 스케치

아이디어 정리하기는 다듬은 아이디어를 기반으로 아이디어 시트에 정리하는 과정이다. 아이디어 시트에는 기본적으로 아이디어 제목, 요약, 스케치, 기능, 구현 방법 등의 내용들이 들어가야 한다. 이 과정에서는 고객의 니즈를 해결해 줄 수 있는 차별화된 아이디어인지 한 번 더 점검하며, 아이디어 구현을 위해 고려해야 할 기본 내용들을 검토한다.

No.		Date.
아이디어 이름	작성자	
스케치	문제, 기회 영역	
	아이디어 설명	
	주요 기능 및 구현 방법	
	예상 기대 효과	
	고려할 부분	

아이데이션 4단계: 콘셉트 도출하기

선정된 아이디어는 구체적인 형태와 전달 방법을 반영해 콘셉트로 제안된다. 콘셉트란 제품이나 서비스가 사용자에게 어떤 경험을 제공할 수 있는지를 전반적으로 설명하는 것이다. 일반적으로 콘셉트를 도출할 때 다음과 같은 원칙을 고려하여 도출한다.



- **통합성(Integrity)** : 특정 콘셉트가 서비스의 특징을 얼마나 조화롭고 통합적으로 설명할 수 있는가?
- **차별성(Distinctiveness)** : 기존의 서비스나 다른 서비스와 비교할 때 무엇이 다르고 이를 얼마나 잘 부각시키고 있는가?
- **사용자 집중성(User focus)** : 해당 서비스 콘셉트가 사용자에게 제공하려는 것이 사용자의 욕구와 요구에 집중되어 있는가?

콘셉트 브리프

(Concept brief)

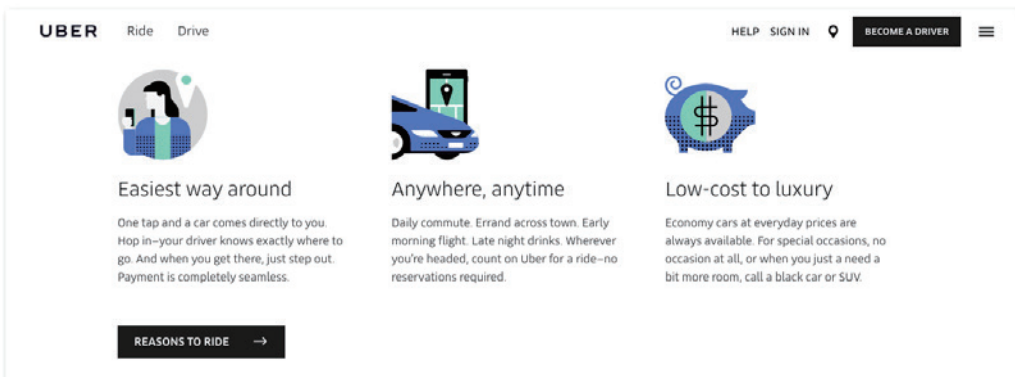
콘셉트의 특성을 요약하여 한두장으로 정리한 것이 바로 콘셉트 브리프이다. 콘셉트 브리프는 어떤 서비스를 만들어 나갈 것인지 다양한 이해관계자들과 간단하고 직관적으로 커뮤니케이션을 할 수 있도록 도와주는 도구이다. 말로 풀어서 설명하기보다 하나의 요약된 페이지를 보여 줌으로써 효과적으로 의사소통을 할 수 있다. 콘셉트 브리프는 크게 서비스 가치 제안, 콘셉트 스케치, 서비스 구상 스토리를 포함하여 구성된다.

서비스 가치 제안(Service Value Proposition)

가치 제안(Service Proposition)은 고객이 상품이나 서비스를 구매하는 이유에 대해 제시하는 것으로 서비스를 통해 고객이 얻을 수 있는 가치를 정의하고 제시하는 것을 말한다. 고객에게 필요한 가치를 창조하려면, 정의된 페르소나의 니즈에 부응하는 명확한 요소들이 조합되어야 한다. 고객에게 도움이 되는 가치의 특성은 가격이나 성능 등의 정량적인 것일 수도 있고 고객 경험, 사회적 인정, 디자인 등의 정성적인 것일 수도 있다. 가치 제안의 종류에는 새로움, 가격, 성능, 비용/리스크 절감, 접근성, 편리성/유용성, 고객 맞춤형, 디자인, 브랜드 지위, 사회적 인정 등이 포함된다.

가치 제안을 수립할 때에는 다음의 세 가지 원칙을 참고하여야 한다.

- 공감시키다(Resonate) : 제품이나 서비스가 필요한 이유를 정의하고 고객이 공감할 수 있도록 해야 한다.
- 차별화하다(Differentiate) : 경쟁사가 아닌 자사의 서비스를 선택해야 하는 이유를 제시하여 차별화해야 한다.
- 각인시키다(Imprint) : 기억하기 쉬운 단어들을 사용하여 쉽게 전파되고, 빠르게 이해할 수 있도록 해야 한다.



[우버의 가치 제안 예시]

*출처 : <https://www.uber.com>

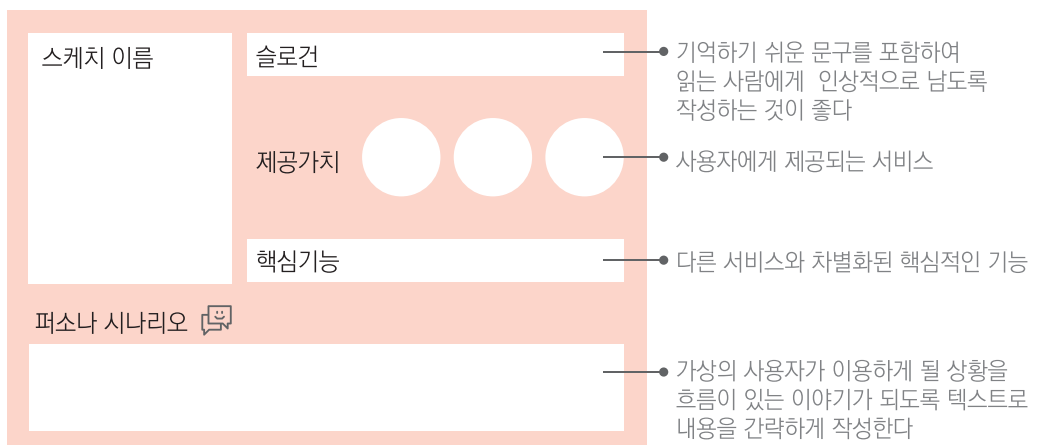
서비스 콘셉트 스케치(아이디어의 시각화)

서비스는 무형적 특성을 가지고 있기 때문에 가시화(Visualization)하는 것이 매우 중요하다. 콘셉트 스케치는 최종 서비스 콘셉트를 시각화·실체화하여 서비스제공물에 대한 아이디어를 구체화하는 과정으로서, 잠재 사용자에게 제공되는 서비스 가치와 특징을 강조하여 표현해야 한다.

콘셉트 스케치는 해결책을 구현하기 위한 시각화 활동 중 문서화 된 초기 결과물로서 추상적이고 모호한 개념을 시각화함으로써 인사이트를 명확하게 정리하고, 빠르게 소통할 수 있으며, 이해관계자들과 효과적인 커뮤니케이션을 할 수 있도록 돕는다. 특히 시각적인 자료는 언어적 자료에 비해 이해와 설득의 효과가 높기 때문에 의사결정권자를 설득하는 데 도움이 된다.

콘셉트 시나리오(구상 스토리)

고객이 현실 상황에서 콘셉트를 어떻게 사용할지 보여주는 과정이다. 가상의 사용자가 이용하게 될 서비스의 전달과정을 생생하고 구체적으로 묘사하고, 상황과 문제점, 제안하는 아이디어를 통해 변화된 상황을 이야기가 되도록 글로 작성함으로써 콘셉트의 내용과 함께 고객의 서비스 활용 맥락을 확인해 볼 수 있다.



[콘셉트브리프 형식 예시]

페르소나 기반 서비스 시나리오 (Service Scenario)

페르소나를 기반으로 시나리오를 만듦으로써 페르소나가 앞으로 디자인될 제품이나 서비스를 가지고 미래에 어떻게 행동할지에 대한 상세한 그림을 그려볼 수 있다. 서비스 시나리오는 페르소나의 관점에서 작성하는 것으로 사용자의 시점에서 체계적으로 그들의 경험을 이해할 수 있도록 구성한다.

페르소나 기반 시나리오에서는 단계적으로 다른 시나리오를 적용할 수 있다. 다음과 같은 3단계의 시나리오는 후반부로 갈수록 상세한 인터페이스에 초점을 맞춘다.

1. 정황 시나리오는 사용자의 니즈를 만족시키는 과정을 넓은 시야에서 바라본 큰 그림을 제시하므로 처음 단계에서 사용된다.
2. 제품의 기능과 정보를 모두 결정했다면 디자인 설계도를 제작한다.
이 단계에서는 정황 시나리오도 좀 더 구체화하고 주요 경로 시나리오를 작성함으로써 사용자가 제품을 활용하는 과정을 좀 더 자세하게 소개한다.
3. 디자인을 발전시키는 과정에서 제품이 올바르게 제작되고 있는지 점검할 필요가 있다. 다양한 상황의 문제점을 포괄할 수 있도록 점검 시나리오를 활용한다.

정황 시나리오

페르소나의 시각으로 이상적인 경험의 순서를 기술하는 것이다. 가능한 현실적인 아이디어로 기술하되 기술 자체보다는 그 기술로 무엇이 가능한지를 표현하는 데 초점을 맞추어야 한다. 기술에 매여 페르소나가 원하는 이상적인 경험을 표현하지 못할 수도 있기 때문이다.

주요 경로 시나리오

주요 경로 시나리오는 맥락 시나리오에서 크게 잡힌 경험의 흐름을 사용자가 제품이나 서비스를 활용하는 과정에 집중해서 치밀하게 기술하는 것을 말한다. 페르소나가 제품이나 서비스를 이용해 목적을 달성해 나가는 과정을 그려보면서 단계마다 디자인 요구사항을 실제 방안으로 구체화해 나간다.

검증 시나리오

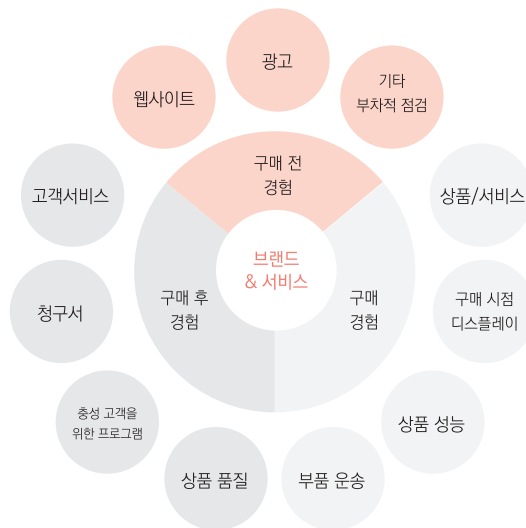
검증 시나리오는 맥락 시나리오와 주요 경로 시나리오에서 제안된 해결안에서 다양하게 나타날 수 있는 문제점들을 집중적으로 짚어보고 어떻게 하면 그것을 피할 수 있는지, 혹은 해결할 수 있는지 미리 예측하는 데 도움을 준다. 이때 주요 이해관계자를 참여시켜서 조언을 구하는 것이 중요하다.

4.2 서비스·경험 구조화 및 설계

4.2.1 서비스 접점과 구성 요소

서비스 접점(Service Touch Point)은 스페인 투우 용어에서 유래된 말로 'Moment of Truth'의 머리글자를 따서 MOT라고도 불리며, 고객이 기업과 서비스를 만나는 과정에서 거치는 물리적인 것, 인적 상호작용, 커뮤니케이션 등의 모든 것을 말한다. 사용자가 서비스와 상호작용하는 서비스 접점(Touch Point)을 발견하는 것은 매우 중요하다.

서비스 접점(Touch Point)은 실제 대면하게 되는 직원으로부터 제공받는 웹사이트를 통한 가상의 인터렉션이나 실제 매장에서의 물리적 체험 등에 이르기까지 다양한 형태일 수 있다. 서비스 접점(Touch Point)을 파악하는 것은 서비스를 제공하면서 사용할 수 있는 자원이나 만들어야 할 자원들을 이해할 수 있게 한다. 물리적 위치, 서비스가 이루어지는 특정 장소, 광고판, 오브젝트, 웹사이트, 메일링, 대면 커뮤니케이션, 인쇄, 커뮤니케이션 애플리케이션 등이 대표적인 서비스 접점(Touch Point)이라 할 수 있다.



157

Davis, S. M., & Dunn, M.(2002),
《Building the brand driven
business : Operationalize your
brand to drive profitable growth》,
San Francisco, CA: Jossey-Bass

인적 상호작용	커뮤니케이션	물리적인 것
 사람 Human	 정보 Information	  제품 Product 공간 Space

[Touchpoint wheel¹⁵⁷]

서비스 터치포인트 매트릭스

서비스 터치포인트 매트릭스(Touch Point Matrix)는 고객이 브랜드와 접촉할 수 있는 모든 장소와 경험 여정의 목록을 작성하여 고객의 접점을 파악하기 위한 도구이다. 서비스 경험 여정별 사용자가 경험하는 다양한 접점의 요소들을 매트릭스로 구조화하여 분석함으로써 서비스 접점에서 사용자에게 효과적 경험을 제공할 수 있도록 마케팅 전략을 설정할 수 있다.

		Elements of customer journey →			
		Awareness	Consideration	Decision	Post-Experience
Customer touchpoints	Website				
	Phone				
	Face to face				
	Word of Mouth				
	Email				
	Post				

Touchpoints	Main user actions/ intentions			
	Capture	Manage	Publish/view	Share
Digital Camera	 1	○	○	
Mobile Phone	○	○	○	○
PC Application		2	○	○
Web site / Application			3	4
Portable Mediaplayer	○		○	○
Print Media			○	○
Home Mediacenter / TV			○	

4.2.2 서비스 설계 : 콘셉트의 가시화

서비스 콘셉트의 성공 여부는 새로운 서비스가 지속될 수 있는 운영모델을 디자인하는 것에 달려 있다. 따라서 서비스 콘셉트를 기반으로 각 이해관계자들의 역할과 교환 가치를 정의하고 서비스가 실제 적용될 경우 서비스 흐름을 가시화하는 것은 중요하다.

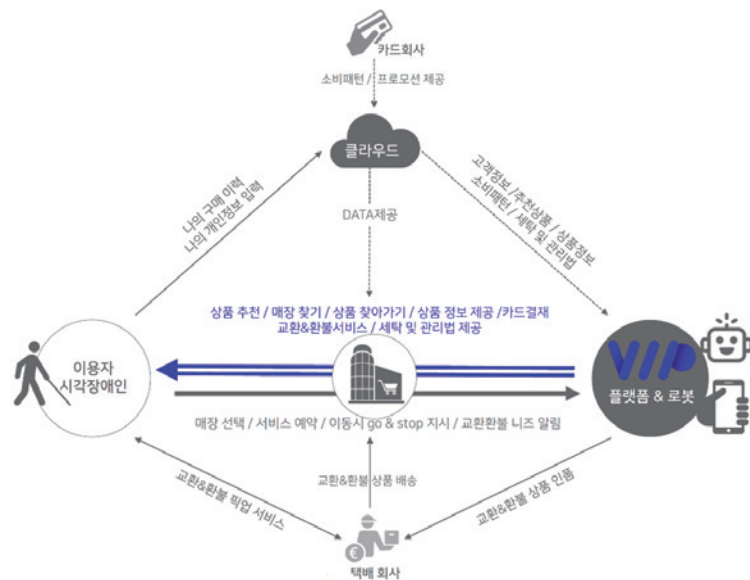
서비스 콘셉트에 관련된 주요 행위주체를 파악해야 하며, 서비스를 통해 고객에게 전달할 수 있는 가치를 명시해야 한다. 고객에게 가치가 제공되는 전체 흐름을 파악한 뒤에는 이를 실현하기 위해 어느 정도의 비용과 자원이 투입되어야 하는지, 누가 예산을 투입할 것인지, 각각의 이해관계자들은 어떤 가치를 어떻게 지불할 것인지 고려해야 한다. 즉, 서비스의 흐름을 가시화하기 위해서는 최종 사용자에게 제공되는 고객가치가 어떻게 전달되는지, 그리고 그 가치를 전달하는 이해관계자들에게는 어떤 혜택이 제공되는지가 통합적으로 고려되어야 한다.

서비스 가치 흐름도

(System map)

여러 가지 추상적 개념들 사이의 관계를 보여주는 다이어그램으로 시스템을 묘사하여 서비스 솔루션의 구현을 설명하기 위한 툴이다. 서비스 가치 흐름도는 서비스 제공 조직의 관점에서, 제공(서비스) 시스템의 주요 '행위자(actors)'를 개략적으로 나타낸 것이다. 행위자는 사용자, 직원, 부서 및 외부 제공업체를 포함한 조직의 내부 조직 및 외부 조직으로 구성되며, 픽토그램 등의 시각적 표현을 사용하여 나타낸다. 선과 화살표는 여러 행위자들 사이의 다른 관계와 (정보, 재정적, 육체적 또는 노동 기반의)흐름을 나타내며 서로 다른 행위자들을 연결한다.

이해관계자 지도(Stakeholder Map)가 서비스와 관련된 이해관계자의 영향관계를 중심으로 서비스의 흐름을 알 수 있는 도구라면, 서비스 가치 흐름도는 서비스의 흐름과 구조에 좀 더 집중하여, 현재와 미래의 서비스의 흐름을 식별하는데 유용하다. 서비스 가치 흐름도는 다양한 산업군에서 자신들의 서비스의 흐름과, 이해관계자들의 역할을 표현하기 위해서 다양하게 활용된다. 이를 통해 서비스에 관련된 사람들이 적시에 필요한 지점에 연결되는 네트워크를 구축할 수 있다.



[시각장애인의 쇼핑경험 향상을 위한 서비스디자인의 시스템 맵 예시¹⁵⁸]

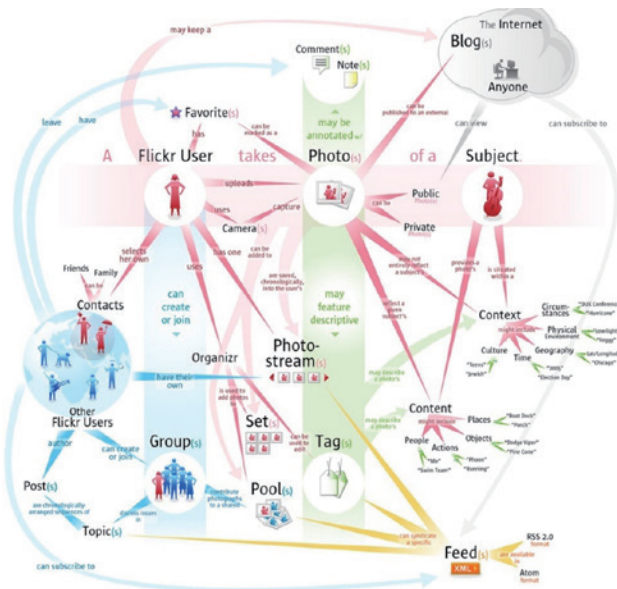
158

김상아 외 (2021). 시각장애인의 오프라인 쇼핑경험향상을 위한 서비스시나리오 제안 연구 -삶의 질 향상을 위한 기술융합 서비스를 중심으로-. 커뮤니케이션 디자인학연구, 77(0), 66-81.

Bryce Glass가 2005년에 제안한 Flickr 모델 다이어그램은 생태계와 잘 알려진 사진 공유 서비스의 잠재력을 설명한다. 이는 색상, 크기, 및 시각화를 활용하여 시스템을 이해하는 데 도움을 주고 있다.

159

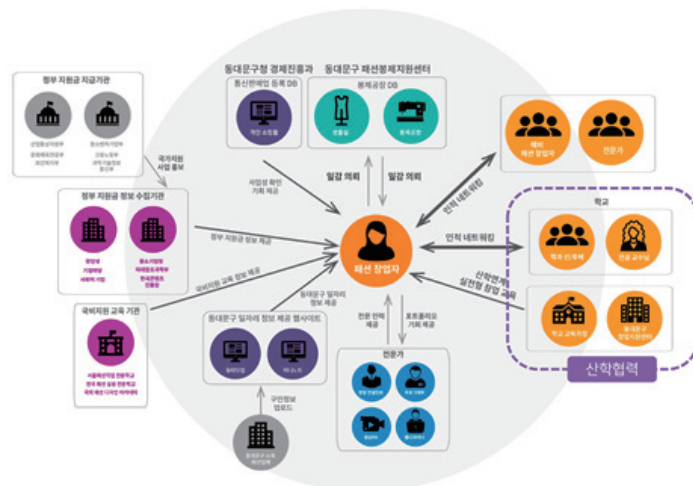
Retrieved from <http://www.servicedesigntools.org/tools/28>



[플리커 사용자 모델 시스템¹⁵⁹]

160

이민화 외 (2020). 지o역의 상생 가치 창출을 위한 지자체-학교-기업 연계형 패션창업 시스템 개발 - 코크리에이션 기반의 서비스디자인 방법론을 활용하여-. 기초조형학연구, 21(4), 309-334.



[지역의 상생가치 창출을 위한 지자체-학교-기업 연계형 패션창업 시스템 개발을 위한 서비스 가치 흐름도¹⁶⁰]

4.3 프로토타입 개발

4.3.1 프로토타입에 대한 이해

프로토타입은 사전적으로 원형, 견본 또는 이것을 만들어내는 행위를 의미하며, 적용 분야에 따라 여러 가지 형태로 구체화 된다. 디자인 분야에서는 프로토타입을 ‘최종 결과물 이전에 만들어지는 디자인의 재현물들’로 정의한다. 프로토타입을 사용하는 대표적인 디자인 분야는 제품 디자인, 사용자 인터페이스/사용자 경험디자인, 서비스디자인 등이 있다. 최종 제품/서비스의 특징을 재현하여 확인하고 평가한 후 수정 보완하는 반복적 과정을 통해 더 나은 최종 결과물이 나오도록 한다는 점에서 분야가 다르더라도 모든 프로토타이핑의 목적은 동일할 수 있다. 다만 분야별로 각각 다음과 같은 특징과 차이점을 갖고 있다.

Product Prototyping	UI/UX Prototyping	Service Design Prototyping
디자인 대상 제품의 목업(mock-up)을 만드는 것으로 제품의 외관, 사용성 등을 종합적으로 확인하고 테스트하기 위해 사용된다.		물리적 제품이나 화면 등, 서비스 이해관계자들이 개발된 서비스 컨셉 시나리오대로 행동 하는 과정을 통해 서비스의 컨셉을 확인하고 검증할 수 있다.
제품의 디자인을 설계적으로 평가해 볼 수 있으며, 렌더링 등 평면상에서 파악하기 어려운 문제점을 보다 정확하게 파악할 수 있다.	화면(스크린)과 사람과의 상호작용을 확인하고 테스트할 수 있다.	사용자가 서비스를 경험하는 연속적인 시간을 테스트하는 것이며, 실제 모든 서비스 경험을 테스트 하는 것을 말한다.

일반적으로 프로토타이핑은 다음과 같은 3가지 목적을 가지고 실행된다.

1. 아이디어 생성(Idea generation)

프로토타입을 통해 새로운 아이디어를 얻거나 생성할 수 있고, 사용자가 실제 수행하는 행위를 보면서 의미 있는 정보를 얻을 수 있다. 여러 디자인 아이디어를 시도해 문제를 해결하는 데 가능한 대안을 모색하고 개발할 수 있다.

2. 의사소통(Communication)

개발자(디자이너, 엔지니어, 마케터)들과 사용자(고객)간의 소통을 원활하게 한다. 서비스 이해관계자 및 고객의 추가적인 니즈와 불편 등을 파악하고 서비스를 개선하는데 활용된다. 커뮤니케이션을 활성화하여 디자이너와 개발자, 사용자가 서로 의견을 공유하는데 도움을 준다.

3. 평가(Evaluation)

프로토타입을 통해 서비스 과정을 수행하도록 하여 서비스의 사용 절차에 문제가 없는지 더 개선할 수 있는 점들은 무엇인지를 평가해 볼 수 있다. 디자인 프로세스를 거치는 동안에 다양한 방식으로 반복적으로 테스트할 수 있기 때문에 평가 및 검증을 위한 도구의 역할을 한다.

4.3.2 서비스 프로토타이핑의 이해

서비스디자인 과정에서 제시된 서비스 개념을 다양하게 구현하여 서비스의 실행가능성 등을 테스트할 수 있는 방법이다. 경험 프로토타입은 디자인된 서비스의 상품, 장소 또는 시스템에 대한 사용 경험을 미리 이해하고, 분석하고, 소통하기 위한 것으로, 어떠한 방식으로든 표현될 수 있다. 서비스경험 프로토타이핑은 다양한 이해관계자의 생각과 창의적 의견을 적극적으로 반영하고 발전시켜 더 가치 있는 경험을 고객에게 제공하기 위한 노력의 과정이다. 실행을 위해서는 크게 고객 여정, 참가자, 프로토타입 소품이 준비되어야 하며, 진행 순서는 다음과 같다.

1. 프로토타입(Prototype)을 어떤 형태로 전달할지 개념, 일정, 예산 등을 논의해 정한다.
2. 고객 여정과 서비스 개념(Service Concept)을 프로토타입에 어떻게 반영할지 정리한다.
3. 서비스를 현실화하는 데 필요한 소품을 만들고 공간을 구성한다.
4. 프로젝트 목적에 맞는 참여자를 모집해 서비스와 서비스 접점(Touchpoint)이 어떤 경험을 만드는지 체험하고 평가하는 활동을 한다.
5. 참여자들의 피드백 내용을 분석해 개선이 필요한 부분을 찾고 수정한다.

구체적으로 서비스경험 프로토타입 평가를 통해 확인하고자 하는 체크리스트는 다음과 같다.

- 사람들이 서비스를 이해하는가? - 즉 새로운 서비스는 무엇이며 무엇을 하는가?
사람들이 그들의 삶 속에서 서비스의 가치를 찾아내는가?
- 사람들이 서비스 사용 방법을 이해하는가?
- 어떤 접점들이 서비스를 제공하는 데 중심이 되는가?
- 서비스의 시각적 요소들이 잘 작동하는가?
- 언어 및 용어 사용이 적절한가?
- 서비스 향상을 위해 경험 프로토타입 참가자들이 어떤 아이디어들을 가지고 있는가?

4.3.3 프로토타입의 유형 분류

서비스디자인 프로토타입은 다양한 형태로 구현되는데, 크게 최종 결과물과의 유사성, 기능 범위 및 정도, 디자인 대상에 따라 분류해 볼 수 있다.

최종 결과물과 유사성에 따른 분류 (Low and High Fidelity Prototypes)

디자인 프로세스에서 최종 결과물과의 유사 정도, 즉 프로토타입의 완성도에 따라 분류가 가능하다. 낮은 완성도(Low fidelity)의 프로토타입은 최종 제품과 기본적인 속성, 즉 크기와 무게 등의 유사성이 낮은 모델을 말하며, 전통적인 디자인 프로세스의 스케치와 초기 서비스 스토리보드 등도 이와 같은 분류에 속한다고 할 수 있다. 또한 서비스디자인 프로세스의 어느 단계에서 프로토타이핑을 하느냐에 따라 서비스디자인 프로토타이핑의 활용 목적과 충실도(Fidelity), 제작 효율에 따른 도구가 달라진다. 프로세스의 단계는 초기와 후기로 구분하며, 충실도의 차이에 따라 초기의 경우 Lo-fi(Low-Fidelity), 후기의 경우 Hi-fi(High Fidelity) 프로토타입으로 제작한다.

- 초기 서비스디자인 프로토타이핑의 경우 낮은 충실도(Low-Fidelity)로 신속하게(High-speed) 제작되며, 서비스 콘셉트를 검토하고 테스트하는 것이 목적이다. 이 경우, 프로토타이핑 시 서비스 이해관계자들 간의 상호작용을 통해 서비스 콘셉트를 더욱 발전시킬 수 있다.
- 후기 서비스디자인 프로토타이핑의 경우 충실도가 높으며(High-Fidelity), 시간이 걸리더라도(Low-Speed) 상세하게 서비스를 테스트할 수 있도록 정교한 작업을 지향한다. 완성된 서비스 콘셉트를 효과적으로 전달하고 검증하기 위한 목적으로 진행된다.

프로토타입의 기능 범위 및 정도에 따른 분류

(Horizontal and Vertical
Prototyping)

세부적이지는 않지만 다양한 기능과 콘셉트를 포함하여 최종 결과물을 전반적으로 예상해 볼 수 있는 프로토타입을 수평적(horizontal) 프로토타입이라고 하며, 몇몇의 소수 기능들을 세부적인 수준까지 구현하여 보다 정밀한 상황을 예측 혹은 검증할 수 있는 프로토타입을 수직적(vertical) 프로토타입이라 한다. 수평적 프로토타입의 경우, 세부적이지는 않지만 다양한 기능을 포함하여 최종 결과물의 전반적인 기능을 예상할 수 있다. 수직적 프로토타입의 경우 소수 기능들을 세부적인 수준까지 구현하여 정밀한 상황을 예측하거나 검증할 수 있다.

디자인 대상에 따른 분류

디자인 대상에 따라 다양한 프로토타이핑 방법들이 활용된다. 가구, 생활용품 등 자체적 인터랙션이 거의 없는 디자인 과정에는 스케치, 컴퓨터를 활용한 3D 모델링, 제품 모형 등의 전통적인 하드웨어 중심의 프로토타이핑 방법들이 사용된다. 반면 소프트웨어 중심의 제품, 예를 들면 멀티미디어 타이틀, 웹 사이트, 게임 등을 제작할 때에는 페이퍼 프로토타이핑 또는 멀티미디어 제작 환경을 통한 프로토타이핑이 유용하게 활용될 수 있다.



종이 Prototype

종이로 인터페이스의
프로토타입을 만들고
테스트하여 피드백을 얻는다.
시간과 비용을 절감할 수 있다.



디지털 Prototype

웹에 올리거나 디스크 형태로
사용자에게 전달하여 실행해 보게
할 수 있다. 개별 소프트웨어나 웹
사이트에서 사용자가 최종 제품을
실제와 같은 환경에서 테스트해
볼 수 있다.

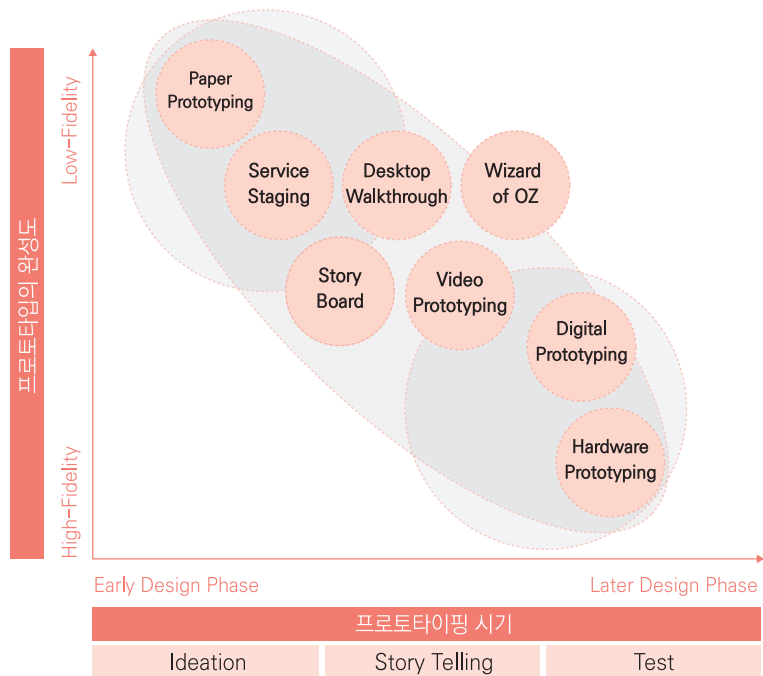


물리적 Prototype

물리적 공간들은 사용자가 실제 어떤
장소에 있다고 생각할 수 있도록
만들어진다. 실제 제품을 구성하는 것과
같은 소재를 사용하거나, 나무, 찰흙을
이용해 만들어 볼 수도 있다.

4.3.4 서비스·경험 프로토타이핑 방법

프로토타이핑을 진행하는 방법은 다양하다. 어떠한 도구를 활용하는가에 따라 차이가 있으며, 가장 중요한 것은 어떠한 목적으로 프로토타이핑을 진행하는가이다. 디자인 초기 단계에서는 아이디어션을 위한 Lo-fi(Low-Fidelity) 프로토타이핑 방법이 많이 활용되며, 디자인 후기 단계로 갈수록 평가를 목적으로 한 Hi-fi(High-Fidelity)의 프로토타이핑 방법이 적용된다.



[활용 시기 및 완성도에 따른 프로토타이핑 방법론 매핑]

페이퍼 프로토타이핑

(Paper Prototyping)

종이와 펜으로 제작과 피드백을 하는 활동이다. 언제 어디서든 종이와 펜만으로 간단히 시작하여 실행이 쉽고 빠르며, 피드백 반응이 용이하기 때문에 디자인 초기 단계부터 여러 차례 테스트해 볼 수 있으며, 팀의 아이디어 논의 과정을 더 수월하게 한다.

종이 위에 웹 인터페이스, 인터랙션, 제품 및 서비스의 특정한 순간을 종이 한 장 한 장에 개략도로 그리고, 이를 보는 사람들이 특정한 순서에 따라 넘겨보며 테스트할 수 있다. 긍정적이거나 어려움을 느끼는 부분들에 대해서는 의견을 직접 표시하거나 주석으로 기록할 수 있다. 인터페이스적 요소들을 미리 출력하여 변화가 있는 부분에 접착식 메모지를 활용하여 쉽게 교체하며 피드백을 얻을 수 있다.

또한, 사용자의 환경이나 배경을 실제 이미지로 출력 및 인화하여 서비스를 표현할 수도 있으며, 공간을 구성할 때도 응용된다. 이는 2D뿐만 아니라, 3D를 구현할 때도 활용될 수 있는데, 큰 박스나 두꺼운 종이를 이용하여 실제 서비스 환경처럼 구현할 수도 있다.



2D
웹, 모바일



3D
공간



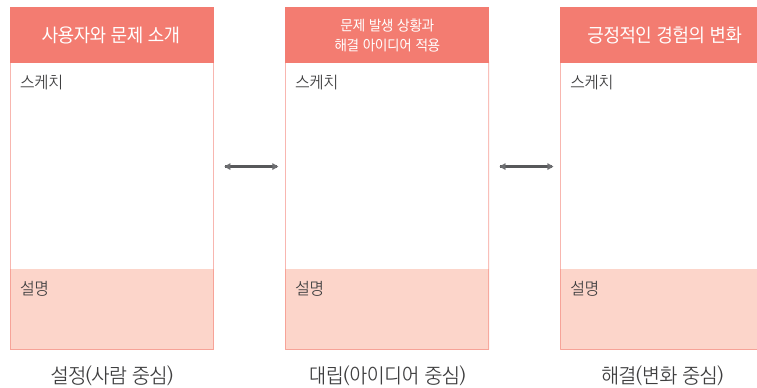
3D
제품, 패키지

[페이퍼 프로토타입의 다양한 예시]

서비스 스토리보드

(Service Storyboard)

서비스 스토리보드는 어떤 사건의 특정 상황을 그림이나 사진을 이용해 시각화한 것으로, 이를 이용해 새로운 서비스의 프로토타입을 가상으로 실행해 볼 수 있다. 서비스 스토리보드는 시나리오를 기반으로 스케치나 사진 등의 이미지를 활용해 사용자가 서비스를 활용하는 과정을 구현하며, 각 서비스 단계별 서비스 제공자의 대사나 행동 등을 기술한다. 일반적으로 서비스 스토리보드의 기본적인 이야기 구성은 설정(사용자와 문제의 소개), 대립(문제 발생 상황과 해결 아이디어의 적용), 해결(긍정적인 경험의 변화)의 3단계로 구성된다.



[서비스 스토리보드 3막 구조]

서비스 스토리보드는 사용자들의 경험을 요약한 것으로 각각의 이야기는 서비스 또는 프로토타입에 관한 특정 관점을 제공한다. 이를 제작하는 과정에서 디자이너는 사용자가 겪게 되는 서비스의 전체적인 흐름을 이해할 수 있다.

비디오 프로토타이핑

(Video Prototyping)

비디오 프로토타이핑은 서비스 스토리보드를 영상물의 형태로 제작한 것으로서 서비스 시나리오를 더 극적으로 만들 수 있다. 프로젝트 주제와 영상 촬영 및 편집 기술에 따라 다양한 형태로 제작될 수 있으며, 과거에는 영상 제작을 위해 전문 편집 툴이 필요해 제작이 쉽지 않았으나, 현재는 편집 툴이 간편화되어 쉽게 만들 수 있다. 사용자가 겪게 될 경험을 주의 깊게 살펴볼 수 있고 영상 결과물을 확보할 수 있어 유용하다. 어떤 기기와 편집 툴을 사용할지, 영상에 등장할 배경이나 소품을 어느 정도로 현실감 있게 만들지는 프로젝트의 목적에 따라 정한다. 비디오 프로토타입도 영상 스토리텔링을 위한 일반적인 3막 구조로 구성된다.



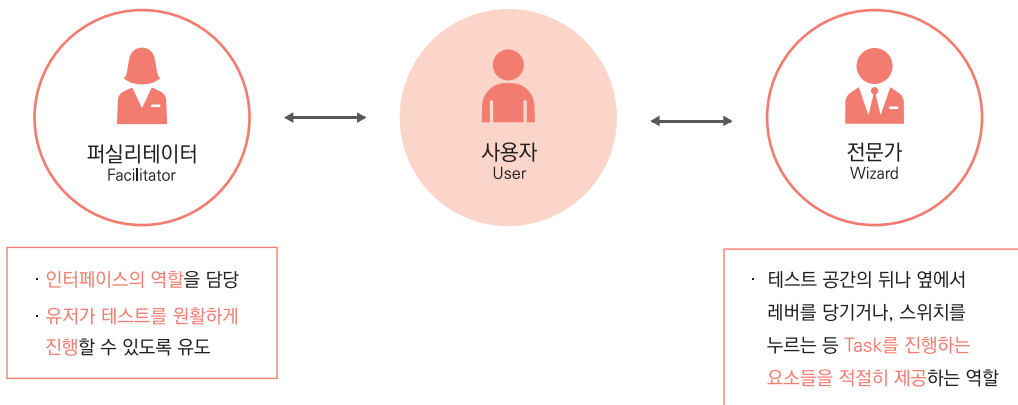
오즈의 마법사

(Wizard of OZ, WOZ)

아직 완성되지 않은 시스템을 설계하거나 프로그램의 인터페이스를 설계하고자 할 때, 혹은 현실적으로 불가능한 기술이나 상황이 발생할 경우에 시스템의 목적과 기능에 대한 시나리오를 기반으로 프로토타이핑을 진행하여 발전적인 결과를 도출하는 방법이다.

오즈의 마법사 이야기 중 커튼 아래에 있는 등장인물의 모습으로부터 이름을 딴 것으로, 보이지 않는 공간(Behind the Screen)에 마법사(Wizard) 역할을 하는 사람(Human Operator)이 상주하여, 각 수행 업무(Task)마다 상황에 필요한 프로토타이핑을 신속하게 제공함으로써 시스템이나 서비스의 기능을 수행하게 한다.

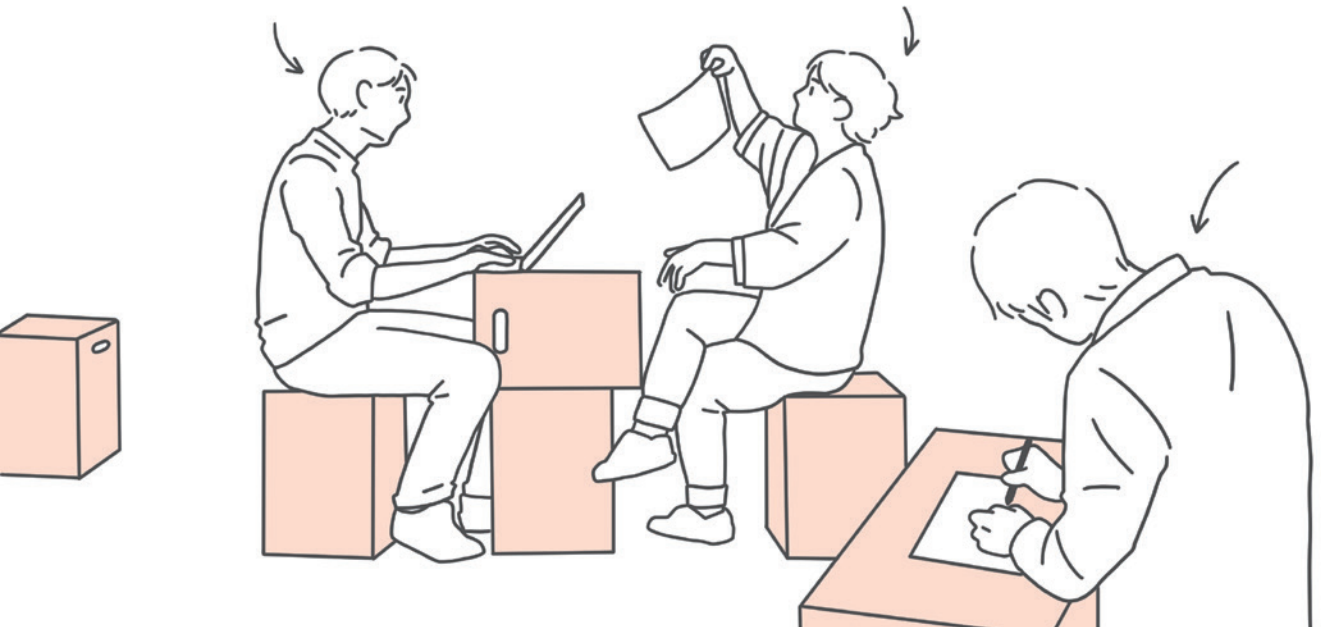
WOZ 방법에서는 두 개의 컴퓨터 시스템 역할이 요구되는데, 하나는 퍼실리테이터(Facilitator)로서 인터페이스의 역할을 담당하고, 나머지 하나는 마법사(Wizard)의 역할을 담당한다. 마법사는 일종의 전문가로 실험을 하는 공간의 뒤나 옆에서 레버를 당기거나, 스위치를 누르는 등 각 시나리오를 진행하는 데 필요한 프로토타이핑 요소들을 적절히 제공한다. 특히, 사용자가 경험해 보지 못한 특정의 시스템이나 프로그램의 인터페이스를 조작할 경우, 검색 관련 시스템에 대한 실험을 위해 컴퓨터가 아닌 마법사 역할 담당자가 검색결과를 만들어서 보여줄 수 있다.



서비스 시연

(Service Staging)

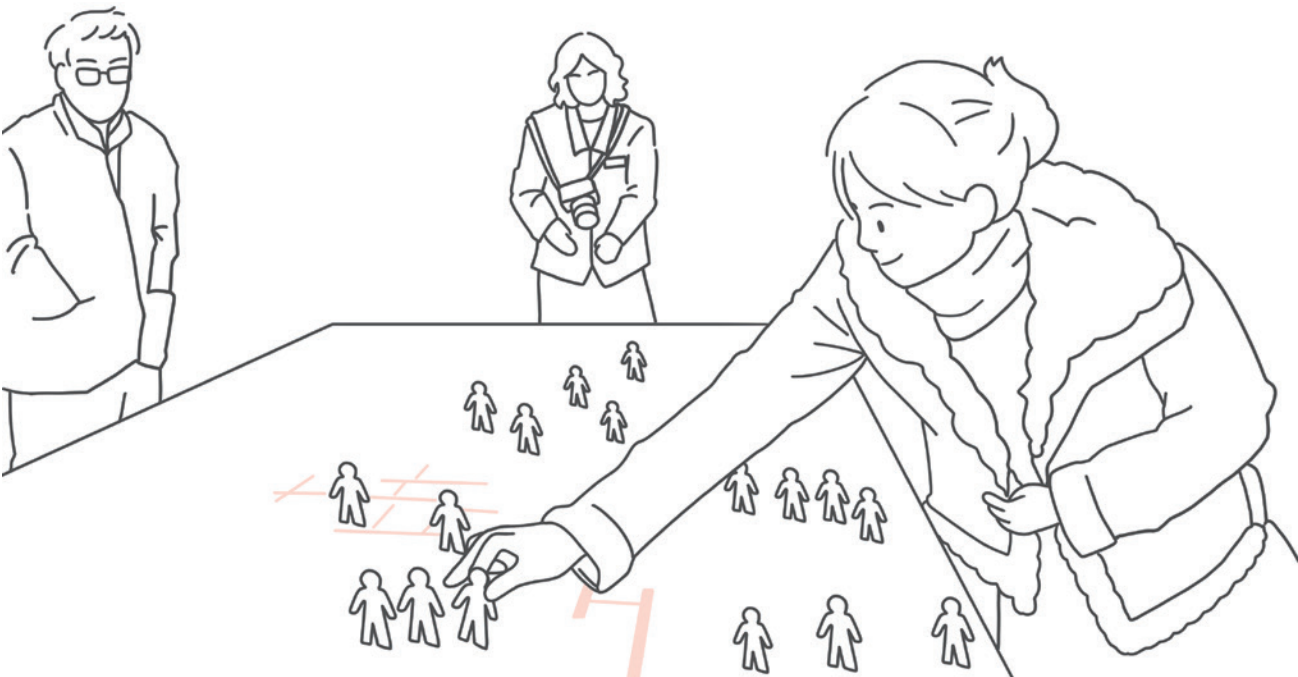
연극 리허설처럼 상황극 형태로 시연해 보면서 시나리오와 프로토타입을 실제로 경험해 보는 방법이다. 고객 여정 시나리오를 시뮬레이션하며 서비스가 현실화되면 생길 수 있는 상황이나 감성적 요인 등에 의한 고객 경험을 관찰할 수 있다. 서비스가 시행될 실제 장소에서 시연하기도 하고, 다양한 이해관계자를 참여시켜 디자인 팀과 함께 서비스의 콘셉트를 시험해 보기도 한다. 참가자들은 고객과 서비스 공급자의 역할을 바꿔가며 상황극을 반복하면서 서비스 콘셉트를 체험하고 어떠한 문제점이 있는지 경험하며 이를 통해 새로운 디자인 안을 발전시킬 수 있다.



서비스 모형

(Desktop
Walkthrough)

책상 위에서 서비스 환경을 작은 모형으로 구현해 실제처럼 재현하여 살펴보는 방법이다. 실제 크기의 목업이나 소품이 아닌 레고(LEGO)나 종이 인형과 같은 작은 모형으로도 서비스를 충분히 현실적으로 구현할 수 있다. 작은 모형을 활용한 이 방법은 모두에게 익숙하고 이해하기 쉬워 효과적으로 현실화할 수 있으며, 모형 자체가 주는 재미가 있어 적극적인 참여를 유도하기 좋다. 서비스를 시뮬레이션해 보며 역할이나 동선 등 구성 요소나 상황에 변화가 필요할 때도 참여자들의 피드백을 쉽게 적용해 재구성할 수 있으며 반복적으로 구현하기에도 편하다. 각기 다른 장소에서 새로운 아이디어를 시연하여 계속 수정할 수 있으며 서비스 접점을 분석하고 재구성할 수 있다.



디지털 · 인터랙티브 프로토타이핑

(Digital Interactive
Prototyping)

디지털 기반의 전문 소프트웨어를 활용해 프로토타입을 제작하는 활동이다. 웹이나 앱 형태로 서비스디자인 결과를 제공하는 일이 늘어나면서 다양한 디지털 툴을 활용하여 현실감 있는 프로토타입을 활용하는 경우가 많다. 간단히 작업해 프로젝트의 방향성을 확인할 수 있는 툴(Lo-fi 프로토타이핑)과 명령어와 조건문을 통해 완성도를 높여 더 실제에 가까운 모습을 선보이고 반응을 살필 수 있는 툴(Hi-fi 프로토타이핑)이 있다. 주로 프로젝트 초기에는 전자의 방법을, 중반에는 후자의 방법을 사용한다.

디지털 프로토타이핑 툴을 활용해 완제품 수준의 프로토타입을 제작할 경우 주의할 점이 있다.

- 전문 프로토타이핑 툴을 사용하기 위해서는 시간과 노력이 요구되며 추가 비용이라는 제약이 생길 수 있다.
- 다양한 프로토타이핑 툴 중 프로젝트의 목적, 활용 방안, 학습 난이도를 고려해 적절히 선택해야 한다.
- 의사소통을 위한 목적이 중요할 경우, 지나치게 완성도 높은 프로토타이핑 방법을 활용하면 자칫 생각의 범위를 한정하게 되어 오히려 커뮤니케이션에 애려 요인이 될 수 있다.
- 툴 안에서는 가능한 인터랙션이 실제 개발에서는 구현하기 어려울 수 있다.

하드웨어 프로토타이핑

(Hardware
Prototyping)

사물 인터넷 프로젝트와 같이 하드웨어가 중요한 경우에는 피지컬 컴퓨팅(임베디드 디바이스 프로토타이핑)과 디지털 제작(물리 디자인 프로토타이핑)을 도입한 하드웨어 프로토타입이 유용하다. 하드웨어 프로토타이핑이 스케치에 그치지 않고 동작하는 사물로 구현될 경우 프로젝트 팀과 이해관계자는 좀 더 현실적인 관점에서 해결 방안을 검토하고 피드백을 확보할 수 있다. 또한, 최종 결과물의 생산을 위한 투자나 일정들의 요소를 세부적으로 예측할 수 있다는 장점이 있다.

4.3.5 프로토타이핑의 필요성과 가치

창의성 극대화

방법론으로서 프로토타이핑이 가진 근본적인 가치 중 하나는 ‘창의적인 프로세스’라는 것이다. 프로토타이핑 과정을 통해 수백, 수천 가지의 아이디어를 창출해낼 수 있기 때문이다. 프로토타이핑은 머릿속에서 아이디어를 끄집어내어, 손에 실제로 잡히는, 즉 느낄 수 있고, 경험할 수 있고, 가지고 놀 수 있고, 테스트할 수 있는 ‘실체’를 만들어 내는 과정을 도와준다. 따라서 다양한 아이디어를 창조하고, 테스트하면서 해당 소프트웨어의 목적에 정확하게 부합하는 가장 강력한 아이디어를 찾아낼 수 있다.

커뮤니케이션 오류 최소화

프로토타입은 ‘보여주기’와 ‘말하기’보다 한 차원 높은 ‘경험’을 통해 디자인을 이해할 수 있게 도와준다. 프로토타이핑은 요구사항서나 와이어프레임과는 다르게 ‘말하기’와 ‘보여주기’보다 한 단계 더 나아가 실제로 디자인을 ‘경험’할 수 있도록 도와준다. 프로토타입을 이용해 디자인을 구현하고 동작해 봄으로써 다른 사람들에게 디자인을 더욱 쉽게 이해시킬 수 있으며 문자 중심의 문서보다 오해의 소지가 적으며 해석상의 오류를 줄일 수 있다. 디자이너와 개발자들이 그들의 경험과 지식을 교류하며 프로세스를 진행하고, 디자인 관련 의사결정이 필요할 시, 적임자들로부터 확실한 결론을 이끌어 낼 수 있다.

시간, 노력, 비용의 최소화

프로토타이핑은 때때로 혁신을 추진할 때 시간과 노력, 비용을 절감해 준다는 점에서 생산적인 프로세스라 할 수 있다. 프로토타이핑은 본래의 목적에 좀 더 초점을 잘 맞춘 제품을 만들 수 있게 한다. 목적에 초점에 제대로 맞춰진 제품은 디자인 개발 시 재 작업에 들어가는 낭비가 적다. 또한 내용을 빠르게 수정하고 업데이트할 수 있으며 디자인과 개발 과정 중에 발생할 수 있는 실수를 빠르게 찾아내도록 도와준다. 이와 같이 디자인 및 개발 프로세스상의 문제점을 조기 발견할 수 있게 도와줌으로써, 결과적으로 전체 작업의 위험 요소들을 줄여 궁극적으로 재개발 비용을 감소시킬 수 있다.

05

전달하기 Deliver

서비스디자인의 Deliver(전달) 과정은 앞선 아이디어들에 대한 다양한 의견을 수렴하여 서비스·경험디자인 과정 동안 만들었던 콘셉트와 제안들을 명료하게 전달하는 과정이다.

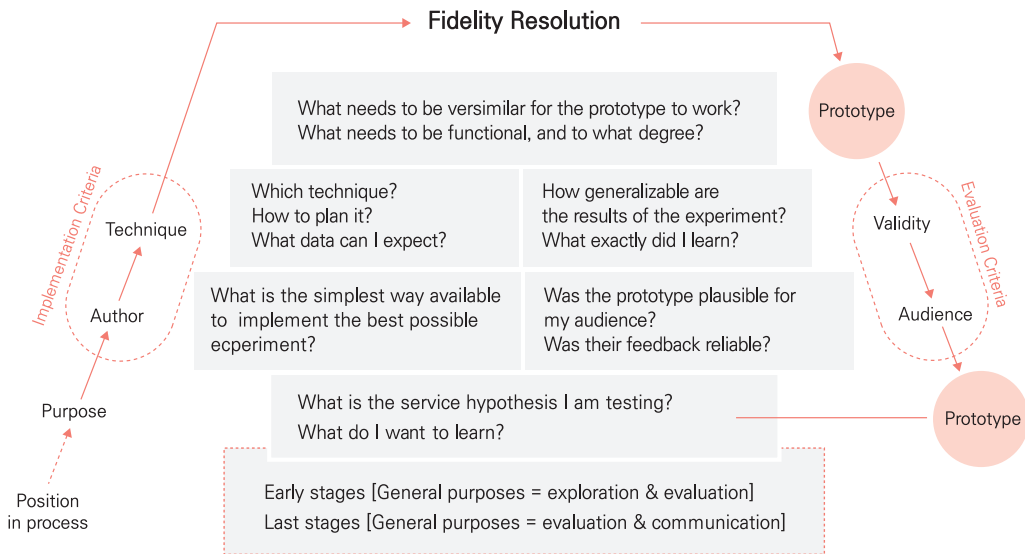
이 정 연

5.1 프로토타입 평가

161

Passera, S., Kärkkäinen, H., & Maila, R.(2012), (When, how, why prototyping? A practical framework for service development In ISPIM Conference Proceedings), p. 1. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

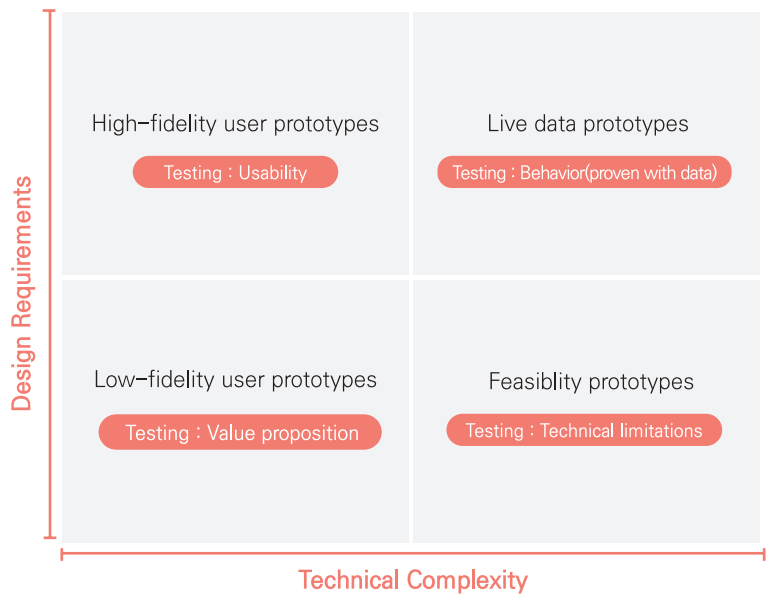
프로토타이핑은 아래 프레임워크¹⁶¹와 같이 서비스·경험디자인 프로세스의 어느 단계에서 하느냐에 따라 활용 목적과 충실도(fidelity), 제작 효율에 따른 도구가 달라진다. 프로토타이핑을 초기와 후기로 구분할 경우, 먼저 서비스디자인 프로세스 중반부에 아이디어 전개과정에서 이루어지는 프로토타입은 낮은 충실도로(Lo-fi) 신속하게 제작되면서 이해관계자들 간의 활발한 상호작용을 통해 서비스 개념을 검토하고 테스트하며 서비스 개념을 더욱 발전시키기 위한 목적으로 사용된다. 반면 전달(Deliver) 과정에서의 서비스 프로토타이핑은 충실도가 높으며(Hi-fi) 시간이 걸리더라도 상세하게 서비스를 테스트할 수 있도록 정교한 작업을 거치는데, 주로 고객의 반응과 시장의 반응을 최종적으로 확인하여 평가하기 위한 목적으로 제작된다.



[서비스 프로토타입 프레임워크]

5.1.1 프로토타입 평가 목표

프로토타입 평가는 제안된 서비스가 초기의 기획 의도와 가치를 제대로 구현했는지 확인함과 동시에 사용자와 이해관계자들로부터 평가를 받음으로써 실제 구현 단계에 들어가기 전에 품질과 성능을 확인하기 위한 것이다. 프로토타입 평가 유형은 크게 평가 목표는 아래와 같이 이해, 소통, 개선 등으로 나뉘며 그에 따라 프로토타입의 충실도(fidelity), 평가 대상, 평가 방법이 달라진다.



1. 이해

서비스디자인 프로세스상에서 Hi-fi 프로토타입이 제안되기 전 단계에서 수행되는 프로토타입의 평가는 제품과 서비스에 대한 고객의 핵심 문제와 개발 단계에서 인지하지 못하는 다양한 문제들을 다룰 수 있다. 이 과정에서 고객이 직면한 문제의 본질을 파악할 수 있을 뿐만 아니라 디자인 초기 단계에서 방향성을 설정할 수 있어 비용과 시간을 절약할 수 있다. 이해를 위한 프로토타입 평가는 기본적인 부분으로 프로젝트를 수행하는 어느 단계에서도 진행될 수 있다.

다른 대안의 탐색

이 단계에서의 프로토타입 평가는 문제를 이해하는 것 외에도 다양한 다른 대안들을 탐색해 볼 수 있어 하나의 솔루션만 고집하는 방향에서 탈피할 수 있다. 사용자의 문제를 제대로 해결하고 있는지 확인하기 위해서는 Lo-fi 프로토타입을 다양하게 만들어 고객을 대상으로 직접 과업 평가나 A/B 테스트 등을 진행하는 방법이 있다. 고객의 평가는 제안한 해결안을 무효화하거나 고객의 문제 정의 자체가 잘못되었음을 드러낼 수도 있다.

고객 플로우에 대한 이해

프로토타입은 고객의 전반적인 사용 과정을 보여 줄 수 있고, 각각의 과정에 어떻게 접근해야 하는지에 대한 방법들을 제시해 준다. 최적의 사용자 경험, 사용자 인터페이스 그리고 상호작용하는 모든 구성 요소와 콘텐츠를 결정하는 수단이 될 뿐만 아니라 고객이 목표를 달성하기 위해 각 단계에서 어떤 새로운 부분들을 추가해야 하는지에 대한 탐색도 도와준다.

전략에 대한 이해

프로토타입 평가를 통해 제품의 전략이 될 수 있는 경쟁 환경, 제품 포트폴리오의 방향, 사용자의 목표 등을 파악하여 서비스 비즈니스의 방향성을 논의할 수 있다. 일정한 형태의 인공물은 제품과 서비스를 정의하는 데 많은 도움을 줄 수 있다. 예를 들어 비즈니스 캔버스를 프로토타이핑 평가로 사용하게 된다면 서비스 전략에 대한 다양한 양상을 명료하게 드러내거나 어떤 문제와 질문, 가정들에 대해 평가를 해야 할지에 대해 제시해 줄 수 있다. 그 외에 서비스 로드맵에 대한 평가는 단계별 비즈니스 착수 지점에 어떤 서비스가 출시되어야 하는지를 고려하여 이루어진다. 로드맵을 통해 조직은 다음에 진행되어야 할 작업들은 무엇인지, 미래 과업들을 위해 파이프라인상에 어떤 것을 추가할지에 대해 정의할 수 있다. 따라서 로드맵은 살아있는 문서와도 같이 사용자의 피드백과 행동을 기반으로 자주 업데이트를 지속하고 우선순위를 재정비할 수 있어야 한다.

2. 소 통

프로토타입은 다른 사람이나 팀, 이해관계자 및 고객에게 서비스 아이디어를 가시화할 수 있는 유용한 도구이다. 프로토타입을 적절하게 사용하게 되면 강력한 소통의 도구가 될 수 있다. 프로토타입은 추상적인 해결책들을 물리적 매체 혹은 디지털 미디어를 통해 명료하게 드러내므로, 모호하고 일반화된 생각들을 구체적인 오브젝트로 바꿀 수 있다. 만일 프로토타입이 없는 상태로 소통을 한다면 각자의 멘탈 모델을 중심으로 아이디어나 해결안을 상상하기 때문에 각각의 기대들을 하나로 정렬하지 못할 수 있다. 제안하고자 하는 아이디어들에 대한 소통의 도구로 사용할 때 소통하는 대상에 따라 프로토타입의 충실도(fidelity)와 목적은 아래와 같이 변할 수 있다.

디자이너와 소통

디자이너에게 제안하고자 하는 서비스에 대한 콘셉트와 유용함을 평가받기 위해서는 시각디자인이 완성되지 않은 Lo-fi 프로토타입이 효과적이다. 시각적 완성도가 높은 프로토타입을 평가받게 될 경우 디자이너들은 시각디자인 영역에 집중하여 고객의 사용 시나리오나 직관적인 상호작용들에 대해 집중적인 평가가 어려울 수 있다. 반대로 시각적인 부분에 대한 피드백을 얻고 싶을 때는 중간(mid) 수준과 높은(high) 수준을 적절히 섞어서 제시하면 효과적일 수 있다.

이해관계자와의 소통

이해관계자와 소통하기 위한 프로토타입에서는 너무 높은 충실도(fidelity)를 가지고 소통하지 않는 것이 좋다. 만일 프로토타입 완성도가 너무 높을 경우, 이해관계자는 마지막 단계로 여겨 더 이상 의견 제시를 꺼려할 것이므로 이해관계자와 이해에 대한 합의나 공동의 목표를 설정하는 것에서 멀어질 수 있다. 그래서 혼합(mixed) 또는 중간(mid) 수준의 프로토타입을 적절하게 선보여 공동의 목표를 설정하거나 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 해야 한다.

투자자와의 소통

프로토타입을 투자자들이나 미래에 함께 일할 수 있는 구성원에게 보여 주는 것은 제안하는 서비스 아이디어와 프로토타입을 대하는 헌신적인 자세를 보여주는 것으로써, 투자자나 미래 함께할 구성원들로 하여금 그 자체에 매력을 느끼게 한다.

3. 평가와 개선

대부분의 프로토타입들은 개선을 위해 제작되고 평가된다. 이 단계에서는 프로토타입을 통해 문제가 제대로 해결되고 있는지 사용자 평가를 통해 확인하고자 하며, 이 평가가 이해관계자들의 합의안에서 서비스 설계의 고도화를 진행하게 된다. 사용자 평가 과정에서 완벽하게 디자인된 서비스 결과물을 내고, 서비스의 목표를 달성하게끔 하는 것도 좋지만, 개발 단계마다 작은 가설이라도 고객에게 지속적인 검증을 받아 완성도를 높이는 방법도 효과적이다. 일반적으로, 제안하는 서비스에 대한 개발자의 자신감과 의구심 등으로 인해 첫 번째 프로토타입 제작과 평가가 가장 힘든 과정을 거친다. 하지만 시간을 오래 끌수록 프로토타입은 더 복잡해지고 가설은 더 모호해지는 법이므로, 아이디어가 떠올랐을 때 고객에게 최대한 빠르게 평가를 받는 것이 중요하다. 만일 프로토타입 제작의 첫 시도에 여러 가지 난관이 예상된다면 필수적인 기능과 가설만 포함된 프로토타입을 통해 평가를 진행할 수도 있다. 어떠한 조각의 제품/서비스일지라도 프로토타입 평가를 통해 고객이 사용하는 단어나 분류하는 방식, 사용 행태, 패턴 등을 이해할 수 있게 된다.

또한 기술적인 이해가 필요한 복잡한 상호작용을 포함하고 있는 서비스를 평가할 때는 제품이나 서비스에 대한 편견을 바로잡기 위해 더 많은 횟수의 고객/사용자 평가가 필요하다. 그리고 평가 대상자를 선택할 때는 해당 서비스에 대한 첫 경험자와 기존 경험자들을 모두 포함함으로써, 평가 시 그들 간의 간극을 살펴보는 것도 중요하다.

모든 프로토타입은 각각의 가설을 검증하기 위해 존재하며 그 가설들은 사용성, 가치 제안, 비즈니스 전략을 위한 내용들로 구성되어 있다. 프로토타입을 통해 아이디어 평가에서는 제품과 서비스의 개선뿐만 아니라 고객과의 직접적인 상호작용을 통해 그들이 무엇을 원하는지 직접적으로 알아낼 수 있다.

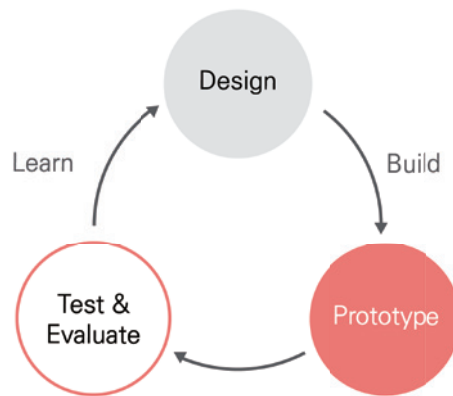
4. 지지와 옹호

프로토타입 평가는 고객의 통찰력을 활용하므로 고객이 보여 주는 사용자 경험의 변화들을 적극적으로 지원할 수 있다. 특히 제품 관리자, 이해관계자들 및 개발 팀을 포함하는 대규모 인원이 함께 할 때 프로토타입 평가는 단순히 디자인에 대한 결정을 보여 준다기보다 디자인의 가치와 추론을 입증하는 과정으로 팀 내부의 소통을 위한 필수적인 과정이다. 따라서 팀원들 또는 이해관계자들과의 프로토타입 평가는 그들의 연결을 극대화시키고 사업의 결과물에 대한 암묵적 동의를 얻어낼 수 있는 도구가 된다.

아울러 이러한 프로토타입 평가는 이해관계자들의 언어와 생각을 이해할 수 있을 뿐 아니라 고객 평가를 통해 현 시장에서 통용되는 정확한 홍보 콘텐츠와 키워드를 끌어낼 수 있다. 또한 평가를 통해 사용자의 경험을 극대화하고 제품의 가치를 제고함으로써 고객의 구매 가능성도 높일 수 있다. 그렇기 때문에 사용자 경험을 최대화할 수 있는 가장 효율적인 방법은 프로토타입 평가를 통해 나온 주요 인사이트(insight)들을 긍정적으로 수용하면서 실제로 서비스와 제품에 적용하는 것이다. 이러한 일련의 진행 과정에서 이해관계자들 또는 함께 일하는 팀들 간의 관계성이 중심이 될 수 있게 노력해야 한다.

5.1.2 프로토타입 평가 과정¹⁶²

프로토타입 평가는 제안된 서비스가 초기의 기획 의도와 가치를 제대로 구현했는지 확인하기 위한 것으로, 제작된 프로토타입을 검증하고 평가하는 것은 실제 구현 단계에 들어가기 전에 품질과 성능을 확인하며 사용자와 이해관계자들로부터 피드백을 얻기 위한 것이다. 프로토타입 평가 방법은 프로토타입의 형식, 일정과 예산, 목적, 대상자에 따라 달라질 수 있다. 또한 평가는 방법과 대상, 형태, 진행에 따라 내용이 달라진다. 따라서 프로토타입에 대한 반응을 볼 것인가, 프로토타입에 대한 문제점을 진단할 것인가에 따라 평가의 방법이 달라지기 때문에 목적을 명확하게 정의하는 것이 필요하다. 프로토타입을 평가하는 과정은 다음과 같다.



1. 평가를 위한 사전준비

① 평가계획

프로토타입에 대한 반응을 볼 것인가, 아니면 프로토타입에 대한 문제점을 세밀하게 진단할 것인가에 따라 평가의 목표가 달라지기 때문에 평가를 수행하기 앞서 목적을 명확하게 정의한다. 프로토타입을 제작하기 앞서 어떤 목적으로 프로토타입을 제작할지에 대한 계획을 세웠기 때문에 어느 정도의 평가에 대한 가설과 목표는 가지고 있을 것이다. 가설과 목표에 따라 전문가 평가, 사용자 평가, 사용성 평가 등과 같이 누구를 대상으로 어떤 방법으로 평가를 진행할지 선택한다. 잘 설계된 평가는 참여자에게 특정 행동을 직접적으로 지시하기보다는 궁극적인 목표를 제시하고 그 목표에 맞추어 참여자가 일련의 과업을 진행하며 평가에 몰입할 수 있게 유도한다.

163

참여자 선정할 때는 최대한 개발에 참여하거나 개발에 관련된 사람이나 지인, 사업적으로 연관된 이해관계자들은 최대한 배제. 적합한 사용자가 선정되지 않는다면 평가의 설계의 완성도와 상관없이 편견 등의 이유로 결과가 한쪽으로 치우치게 됨

164

적절한 사용자 평가 참여자 수

② 진행자 및 참여자 선정

진행자(Moderator)는 참여자가 어떤 목표를 달성해야 하는지 알려 주고 그 과업들을 달성하기 위해 옆에서 지속적으로 참여자를 독려하고 핵심 질문들을 통해 평가를 진행하는 사람이다. 참여자(Participants)¹⁶³는 평가의 목적과 목표, 단계에 따라 다르게 설정된다. 시장에서 실제 타깃이 되는 고객들을 중심으로 사용자 평가를 진행할 때에는 해당 사람들을 선정하고 관련 전문가들을 리크루팅(recruiting)하면 된다. 사용자 평가 인원은 5-10명 내외로¹⁶⁴ 하는 것이 효과적이며, 만일 많은 사람들의 의견을 묻고 싶다면 1:1로 진행되는 사용자 평가보다 여럿을 통해 의견을 묻는 FGI나 설문, 원격 평가와 같은 방법을 채택한다. 참여자를 모집하는 방법으로는 리서치 회사 등을 통해 전문적으로 리크루팅을 하는 방법도 있지만 시간과 비용이 많이 든다는 단점이 있어 온라인 커뮤니티, 카페 등을 통해 리크루팅을 할 수도 있다. 또한 기본 자격 요건, 평가의 목적, 진행 방법, 보상에 대해 충분히 정보를 제공해야 한다.

③ 평가 공간 및 기록물준비

프로토타입을 위한 평가 공간을 준비한다. 근래에는 비대면 방식으로 평가가 진행될 수 있으므로 공간은 꼭 물리적 공간이 아닌 사이버 공간이어도 된다. 사용성 평가 실험실과 같이 전문적 시설을 이용하지 않을 경우에는 참여자의 주의를 분산시킬 수 있는 모든 것을 최대한 정리한다. 소음, 조명, 좌석과 같이 참여자의 집중을 방해할 수 있는 환경 변수들은 사전에 충분히 검토해야 한다. 평가 내용 기록을 위한 비디오카메라, 녹음기, 카메라, 스크린 캡처 소프트웨어 등과 같은 장치를 준비하고, 참여자가 부담을 느끼지 않도록 위치를 적절하게 배치한다.

④ 동의서 및 사전, 사후 질문지 준비

동의서는 평가에 참여하는 데 대해 동의하는 문서이고, 보안 각서는 평가 대상인 서비스나 평가 자체에 대한 정보를 외부에 공개하지 않는다는 것에 대해 서약하는 문서이다. 사전 설문지는 대부분 참여자의 인적 정보나 관련 서비스에 대한 이해도를 파악하기 위한 것 위주로 질문하며, 사후 설문지는 평가가 끝난 이후 추가적인 질문이나 정성적인 부분을 파악하기 위해 진행하기도 한다.

2. 파일럿 테스트

프로토타입과 평가를 위한 사전준비가 완료되었다면, 정식 평가를 진행하기 앞서 준비된 프로토타입과 평가의 목적이 서로 부합한가를 확인하기 위해 파일럿 테스트를 진행한다. 파일럿 테스트의 대상자는 내부 팀원이나 다른 팀원 등 누구나 참여할 수 있고 간단하게 수행된다.

⑤ 사용성 평가에서의 파일럿 테스트

파일럿 테스트는 기술 체크, 사용성 체크, 데이터 체크를 하기 위해 진행된다.
이 테스트 유형은 동시에 발생하거나 순차적으로 발생할 수 있다.

165

극단적인 상태에서 발생하는 문제나 상황

166

가이드를 포함한 평가에 대한 소개, 사전 질문지, 일반 질문과 과업들, 참여자가 접하게 될 서비스, 평가의 전반적인 흐름과 수행시간, 평가 경험에 대한 전반적인 만족도

167

파일럿 단계에서 필요한 참가자의 적정 수는 실제 조사에 참가가 예상되는 참여자 수에 비례해 결정됨. 또한 파일럿 참여자 수는 평가의 복잡도와 임계도와도 관련되어 있어 대략 실제 조사를 완료하기 위해 필요한 인원 수의 10%정도를 참음

- 기술 체크는 최소 인원과 최소 시간 설정이 필요함. 이는 제품 생산 시 품질 보증 엔지니어가 사용하는 에지 케이스(edge case)¹⁶⁵를 돌려보기 위해 사용하는 체크리스트와 비슷함.
- 사용성 체크는 참여자가 평가 시, 평가하고자 하는 과업을 제대로 이해하는지, 과업을 진행하기 위해 내비게이션을 할 수 있는지 등을 확인하는 것으로¹⁶⁶, 2-3명의 인원이 2-3시간 정도의 과정이면 충분히 수행할 수 있음.
- 데이터 체크는 소수 인원을 이용해서 기술 체크와 사용성 체크를 같이 수행한 후, 대규모의 인원을 대상으로 참여자 수에 비례¹⁶⁷하여 예행 연습을 수행하는 단계. 올바른 데이터가 올바르게 제출되고 반환되었는지 여부보다는 오히려 데이터의 질적인 면과 데이터의 '분별'에 더 집중함.
- 참여자가 데이터 체크에서 오류를 범하는 이유는 시간이슈, 다른 답변/경로, 기술적 결함, 해석의 오류 등이 있음.

3. 프로토타입 평가 실행

앞선 파일럿 테스트와 참여자 선정이 완료되면 평가일 이전에 개별적으로 연락하여 참여 일정을 조정한다. 평가 진행 시에는 진행자, 부진행자, 기록자, 참여자를 도와주는 사람, 기록 장치 담당자, 평가 장소 담당자 등으로 나누어 진행한다. 평가를 진행하는 방법은 다음과 같다.

사전 인터뷰	프로토타입 평가	사후 인터뷰
· 서비스 사용 현황 확인 · 서비스 경험 확인 · 서비스 이용 동기 확인 · 참여자의 유형 선별	→ · Task별 평가 실시 · Task별 성공 여부, 오류 발생 · 여부 및 빈도, 처리 시간 등 측정 · Task별 감성적 만족도 평가	→ · 불명확한 Task 정리 · 회고 및 탐색 · 문제점 및 실수 등에 대한 파악 · 추가 질문

프로토타입 평가 시 어떠한 경우에도 참여자를 닦하거나 책임을 묻지 않고 참여자의 모든 행동과 대화를 관찰하고 기록해야 한다. 기계적인 기록보다 참여자와 상호작용하면서 의미 있는 내용은 따로 기록하여 평가 후 추가로 질문을 하거나 평가 분석 시 참고한다. 진행자는 서비스의 특성과 기본적인 사용 방법을 숙지해야 하고 필요에 따라 참여자를 적극적으로 도와줘야 하며, 참여자 자신이 평가 대상자가 아니라 참여자로서 서비스를 평가하는 과정임을 주기적으로 상기시켜야 한다.

5.1.3 프로토타입 평가 결과 분석

프로토타입의 평가 방법, 유형, 대상자, 프로토타입 평가 목표에 따라 결과 분석하는 방법은 다르다. 평가를 분석하는 단계에서는 프로토타입 평가 후 생성된 미가공 데이터를 취합한 후 데이터를 분류하고 분석하여 이를 최종 보고서를 통해 이해관계자들에게 배포하고 보완한다. 프로토타입 평가 데이터는 크게 관찰과 인터뷰 등을 통해 얻은 정성적 데이터와 사용성 평가 등으로 얻은 정량적 데이터로 나뉜다.

1. 정성적 데이터 분석

정성적 데이터는 대부분 인터뷰나 관찰 등을 통해 나온 주관적 데이터로, 참여자들의 특정한 심리의 속성을 이해하기 위해 분석적 도구로 사용된다. 언어적 표현, 비언어적 표현, 행동, 맥락 등이 정성적 데이터에 해당한다. 이 방법은 리서치 후 진행하는 친화도 지도(Affinity Diagram)와 동일한 방식이므로, 이를 참고하면 된다.

① 데이터 실체화하기

정성적인 데이터를 실체화하는 과정은 다양한 형태로 만들어진 데이터들을 한곳에 모아 적절한 포맷으로 바꾸어 분석할 수 있는 가시적인 형태로 가공하는 과정이다. 중요한 이미지나 비디오의 한 부분들을 출력하고 관찰 내용과 인터뷰 내용도 같이 출력하거나 포스트잇 등에 적는다. 이렇게 시각적으로 가공하여 각기 다른 포맷, 애플리케이션, 장소에 흩어져 있는 다양한 데이터 조각들을 모아 친화도 지도 또는 리서치 월(Research Wall)을 만들어 이들 간의 관계성을 찾아볼 수 있다. 그리고 데이터를 실체화하는 과정에서 무의식적으로 데이터를 처리하면서 인사이트를 얻기도 한다.

② 데이터 분류하기

시각화된 데이터들을 분류하는 체계는 다양하다. 데이터의 특성에 따라 분류할 수도 있고 비슷한 맥락끼리 모아서 분류를 하거나 AEIOU¹⁶⁸ 등으로 묶어서 분류할 수도 있다.

168
동작, 환경, 인터랙션, 대상, 사용자

데이터 특성에 따른 분류

언어적 표현

언어적 표현은 평가가 진행되면서 참여자들이 언어로 표현한 것으로 긍정, 부정, 중립으로 분류하고 각각의 비율을 살펴본다.

비언어적 표현

비언어적 표현은 표정과 몸짓, 목소리의 강약, 미묘한 뉘앙스에 해당되는 것으로

무의식 중에 드러나기 때문에 언어적 표현보다 신뢰도가 높다. 또한 그 나라의 민족만이 공유하는 문화적인 습성이 담겨 있기 때문에 한 문화권 내에서는 대체로 일관된 의미를 갖는다. 표정은 분노, 혐오, 기쁨, 놀람, 두려움, 불쾌함, 중립과 같은 정적인 얼굴 표정을 분류한다. 행동 데이터는 참여자들을 관찰하고 기록한 뒤 행동들 사이에 숨어 있는 일정한 패턴을 발견하고 문제점이나 숨은 니즈를 발견할 수 있는 것으로, 참여자 행동에서의 특이점이나 의도와 일치하지 않는 사용자 행동 패턴을 정리할 수 있다.

③ 데이터 분석하기

정성적 데이터를 분석하면서 핵심적인 정보의 발견, 문제의 원인 분석 및 새로운 시사점 도출을 통해 서비스의 개선안을 마련할 수 있다. 정성적 데이터를 분석하는 방법으로는 조각으로 나누거나(분석), 전체를 요약하거나, 데이터를 통해 매핑 또는 모델링(외삽, 추상)하는 방법이 있다.

전체 프로세스, 활동, 대상, 환경들을 각각 구성하는 요소로 쪼개는 작업으로, 쪼개진 각 부분들은 개별적인 성격과 특성을 발견하기 위해 다시 관찰된다. 분석은 타임라인과 같이 단계를 개별 순간으로 쪼개는 형태의 모델을 만들어 낸다. 모델링 방법으로는 전체 프로세스를 잘게 나누어 어떤 문제와 가능성이 있는지를 발견하는 고객 여정 지도와 접점들을 분석하는 서비스 터치포인트 매트릭스가 있다. 고객 여정 지도와 서비스 터치포인트 매트릭스가 함께 포함되어 프로세스 각 단계별 서비스 접점이 어디에 있는지 보여 주는 프로세스 맵이 있다.

④ 이슈 사항 도출하기 및 작성하기

분석이 진행되면 다음과 같은 방법을 통해 보완을 위한 이슈 사항들을 도출한다.

- 데이터와 친숙해지고 모든 이슈를 파악한다.
- 유사한 이슈를 같은 그룹으로 묶어 그룹 내, 그리고 그룹 간의 패턴과 관련성을 파악한다.
- 맥락을 고려하여 발생 빈도가 낮은 이슈나 중요하기 때문에 수정해야 하는 이슈가 있을 경우 이에 따른 이슈의 심각성을 파악한다.
- 이슈의 우선순위를 정한다. 종합적인 이슈 리스트가 확보되었다면 우선순위를 정해야 한다. 위의 이슈 사항들에 대해서는 사용자 니즈 백로그 및 사용자 스토리, 사용자 니즈로 작성한다. 사용자 니즈 목록화는 해야 할 일과 제거해야 할 장애물을 기록하는 데 유용하게 쓰이는 반면 사용자에 대한 심도 있는 이해를 제공하지 않기 때문에 멘탈 모델 또는 페르소나를 사용하기도 한다.

2. 정량적 데이터 분석

정량적 데이터는 사용성 평가 등 실증 연구에서 진행된 평가 결과로 변수 또는 수량, 상호 간의 관계를 드러내는 숫자 데이터 등이 여기에 포함된다.

① 정량 데이터 준비하기

정성적 데이터가 다른 종류의 데이터들을 실체화하고 시각화하는 작업을 사전에 준비한다면, 정량적 데이터의 경우에는 성공 데이터, 시간변수, 자가 보고 변수, 클릭 스트림 데이터 등을 준비 할 수 있다.

성공 데이터 : 성공 변수를 기록하는 방법으로 텍스트 데이터를 숫자로 바꾸는 방법이다. 예를 들어 “1”은 성공으로 “0”은 실패를 의미하는 것으로 빈도분석, 교차분석, 카이제곱분석 같은 기본적인 통계함수 수행을 위해 필요하다.

시간 변수 : 과업을 진행하면서 걸린 시간을 표시하는 것으로 과업 완료 시간뿐만 아니라 특정 한계점을 충족시키는지도 설정할 수도 있다. 특정 수행 시간을 기준으로 참가자의 분류를 제한하는 것 외에도 ‘빠름, 중간, 느림’과 같은 시간 간격으로 분류할 수도 있다.

자가 보고 변수 : 전반적인 만족도, 사용 용이성에 대한 평가, 과업에 대한 신뢰와 같은 자가 보고 변수들은 따로 변환 또는 기록할 필요가 없다. 다만 자가 보고 변수의 척도가 긍정에서 부정으로, 혹은 부정에서 긍정으로 바뀐 경우와 같이 평가 태도가 달라지게 한 변수들을 나열하는 것이 유용하다.

클릭 스트림 데이터 : 클릭 스트림 데이터는 참여자들이 과업을 수행하는 동안 어떻게 이동했는지를 보여 주는 상세한 로그 기록이다. 로그는 일반적으로 방문한 화면, 화면별 소요 시간, 이동 경로 등을 보여줌으로써 서비스를 얼마나 쉽게 이용했는지, 어떤 화면이 얼마나 혼란을 주었는지, 어떤 화면과 기능이 목표에 도착할 때까지 중요한 역할을 했는지에 대한 내용을 제공한다.

② 정량 데이터 분석하기

전통적인 실험실에서 진행되는 정량 조사, 사용성 평가는 평가자와 이해관계자들이 참여자들의 평가 장면을 직접 관찰함으로써 평가 내용을 분석할 수 있지만, 다수를 대상으로 하는 프로토타입 평가와 같은 경우에는 관찰 방식 대신 데이터에 대한 직접적인 분석이 진행되어야 한다. 즉, 데이터 경향을 파악하고 과업, 조건, 평가 참여자 간 차이점을 알아봄으로써 디자인상의 사용성/유용성/효과성 등의 이슈를 식별하거나, 디자인 간 또는 버전 간의 차이를 비교해야 한다. 정량적인 데이터는 빈도수를 합산하거나 평균, 표준편차 등을 구해서 그래프로 나타낼 수 있다.

과업 성과 데이터(과업 성공 여부, 시간, 효율성 등) : 참여자의 행동을 대변한다.

자가 보고 데이터(평가척도, 선호대상, 순위, 코멘트, 추가답변 등) : 참여자의 반응을 나타내는 것으로 개별적인 과업과 세션 수준에서 수집된 것이다.

클릭 스트림 데이터 : 성과데이터와 유사하게 참가자의 행동을 대변하지만 사용자의 니즈와 페인 포인트 등을 확인해 볼 수 있다.

③ 핵심 이슈 도출하기

대부분의 정량적 평가에는 디자인에 대한 사용성 이슈를 식별하거나 디자인 대안을 비교하는 활동을 통해 핵심 이슈를 도출하는 과정이 포함된다. 사용성 이슈를 식별하기 위한 방법은 다음과 같다.

문제 과업에 대한 초점 : 낮은 과업 성공률, 가장 긴 시간, 제일 낮은 과업의 용이성 등을 통해 문제가 되는 과업을 추출한다. 특히 클릭 스트림 데이터를 이용하면 과업을 실패한 참여자의 이동 경로를 찾아낼 수 있어, 문제가 되는 지점에 대한 인사이트를 제공받을 수 있다. 만일 클릭 스트림 데이터가 없다면 사용자의 피드백과 의견 등에서 단서 등을 찾을 수 있다.

오류 분석 : 참여자가 오류를 일으켰을 때 많은 것을 얻을 수 있다. 사용성 이슈가 오류를 만들어 내고 오류가 사용성을 만들어 내기 때문에 이는 근본적으로 사용성 이슈를 식별하는 데 도움을 준다.

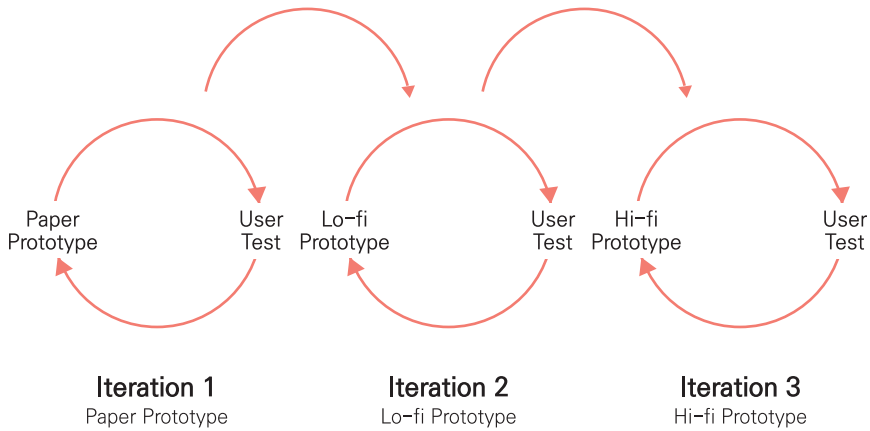
코멘트 분석 : 사용성 이슈를 알아내기 가장 좋은 원천은 과업별 참여자들의 의견이다. 사용자들의 의견들 간에 숨어 있는 공통 주제를 찾아내고 참여자가 지적인 근본적인 사용성 이슈를 발견하는 것이 중요하다.

이 외에도 사용성 평가 척도를 사용하여 이슈를 목록화할 수 있다. 사용성 평가 척도에는 시스템 성능 측정과 사용자 성능 측정이 포함되어 있기 때문에 경쟁사들과의 평가, 출시 전에 의사결정을 할 수 있다. 시스템 응답 시간, 발생 에러 수, 과업을 완료하기까지 소요되는 시간, 과업 성공률, 사용자 만족도 평가 등이 포함되는 평가 척도는 다음과 같은 ISO/IEC 9126-4 Metrics 사용성 품질 기준을 구성하는 세 가지 포인트로 요약될 수 있다.

- 유용성 : 참여자들이 특정 목표를 달성하기까지의 정확성과 완전성
- 효율성 : 사용자들이 원하는 목표를 달성하기 위해 정확성과 완전성에 기울이는 자원
- 만족도 : 사용에 대한 편리성 및 수용성

5.1.4 프로토타입 보완 및 문서화

프로토타입 평가와 보완은 단발적인 행사처럼 끝나지 않는다. 평가와 보완의 반복적인 과정을 진행하면서 최적화된 프로토타입을 제작해야 한다.



1. 핵심 사항 공유

보고서를 만들기 전에 문제 해결 방법과 평가를 통해 확인된 기회들을 극대화하기 위한 여러가지 변경 사항들을 이해관계자로부터 승인받기 위해 이슈사항, 개선사항, 해결책, 권고사항들을 공유한다. 결과물을 공유함으로써 초기 해결책, 제안, 다음 단계들을 브레인스토밍할 수 있는 워크숍을 진행하는 것도 좋다.

권고할 수 있는 사항으로는 내부 프로세스 수정, 디지털 제품의 프론트엔드와 백엔드 수정, 브랜드 재정렬, 제품 및 서비스 제안 재정렬, 커뮤니케이션 및 콘텐츠 수정 등이 있으며 단계별 예산, 난이도 등을 통해 추천 목록들을 정의할 수 있다.

2. 평가 결과 문서화

결과 보고서를 작성하기 위한 사항들은 평가의 목표, 프로젝트에서의 단계, 사용 가능한 시간과 청중에 따라 다르다. 예를 들어 애자일 프로세스(Agile Process)일 경우에는 이슈, 추천, 영상 재생 등을 간략하게 작성하고 CEO나 책임자를 위해서는 간략한 보고서 개요, 비즈니스 애널리스트나 개발자, 이해관계자들을 위해서라면 상세 보고서를 준비한다. 일반적인 결과 보고서 작성을 위해서는 다음과 같은 내용이 포함되어야 한다.

보고서 개요 : 보고서 개요는 마지막에 작성되어야 하며, 적합한 청중에게 따로 공유될 수 있을 정도로 독립된 문서여야 한다. 짧은 맥락을 소개하는 글과 함께 평가 목적, 평가 및 분석 방법론, 결과 및 이슈/권고 사항, 한계점 및 내용 종합이 포함되어야 한다.

참여자에 대한 정보 : 참여자의 개인 정보가 드러나지 않는 범위 안에서 참여자의 인구통계학적 특성을 상세하게 언급함으로써 그들의 모습을 실체화시키는 것이 중요하다.

보고서 해석 방법 : 청중이 보고서를 더 잘 이해할 수 있도록 해석하는 방법에 대한 간략한 안내 정보를 추가할 수 있다. 또한, 문자로 된 설명과 함께 해당되는 경우에는 결과 및 권고 사항, 제안 사항에 대한 비주얼 목업을 포함하는 것이 유용하다.

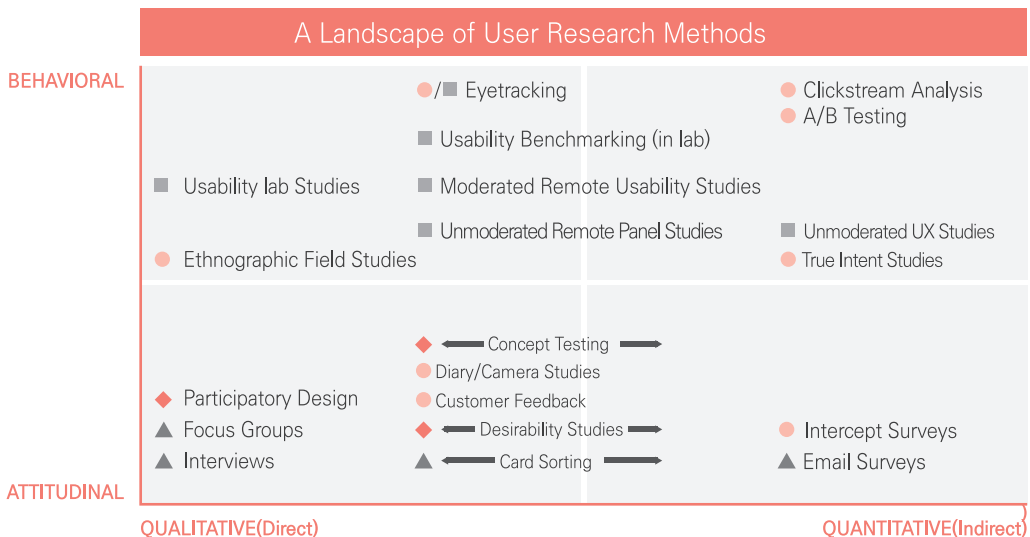
명확한 핵심 사항 및 다음 단계 : 서비스 스토리가 아무리 명확해도 핵심 사항들은 분명히 해야 한다. 이 평가에서 얻은 것이 무엇이며 평가가 의미하는 것이 무엇인가에 대한 정보를 가지고 의사결정 할 수 있을 정도로 명확하게 전달해야 한다. 또한 다음 단계에 대한 방향성 제시를 명확히 해야 한다.

5.1.5 사용성 평가

사용성 평가(Usability Test)는 프로토타입을 평가하는데 가장 많이 활용되는 방법이다. 실제 대상 고객과 사용자를 불러와서 직접 사용하는 상황을 제공하고 주어진 과업과 단계를 수행하도록 요청함으로써 실제 의견을 듣고 사용하는 모습을 관찰한다. 또한 정확도 시간, 효율성, 시간, 에러발생률 등 수치적인 측정을 통해 프로토타입에 대한 사용자들이 느끼는 사용성 품질을 정량적으로 평가한다. 사용성 평가는 사용자 중심 인터랙션 디자인(User Centered Interaction Design)에서 제품을 사용자에게 테스트하여 평가하는 기술로, 실제 사용자가 시스템을 사용하는 방법에 대한 직접적인 입력을 제공하기 때문에 사용성에 대한 대체 불가능한 일반적인 평가 방법으로 알려져 있다.

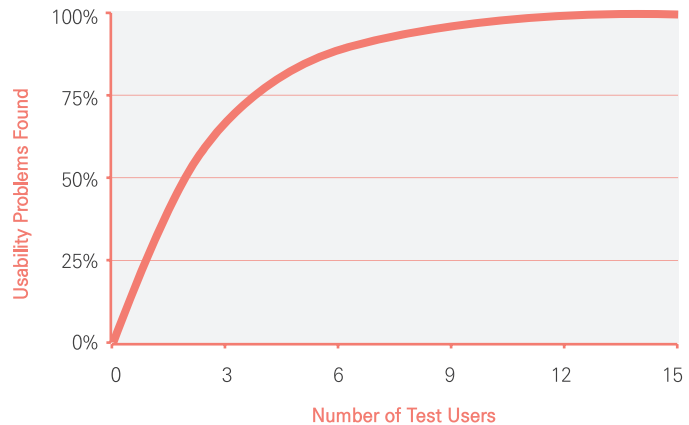
1. 역사

사용성 평가는 1980년 초기에 제품의 평가와 피드백을 얻어내기 위해 시작되었다. 1981년 알폰세 차페인스(Alphonse Chapanis)와 그의 동료들은 5-6명의 고객 평가로도 대부분의 문제들을 드러낼 수 있다고 하였고 더 확실한 계산법을 위해 1982년에는 짐 루이스(Jim Lewis) 분포를 모델링하는 방식에 대한 첫 연구가 발표되었다. 그 이후엔 별다른 연구 성과가 나타나지 않다가 컴퓨터에 GUI가 활발히 사용되기 시작한 1990년대가 되면서 사용성 평가에 대한 정밀한 요구와 표본 크기의 모델링을 위하여 이항을 사용하는 연구가 발표되었다.



1993년에 제이콥 닐슨(Jakob Nielsen)과 톰 랜더(Tom Landauer)는 휴리스틱 평가를 통해 한 명의 사용자는 평균 31%의 문제점을 발견한다고 밝혔다. 1995년부터 2000년 사이에는 사용성 평가와 관련한 연구들이 많이 진행되지 않다가 2000년 닷컴 붐이 일어나 HCI가 메인스트림 분야로 각광을 받게 되었다.

당시 닐슨은 “왜 우리는 사용성 평가를 위해 5명만 필요한가?”에 대한 유명한 웹 기사를 작성하여 지난 몇 십년 간 진행된 사용성 평가와 관련된 연구들을 총망라하였다. 여기에서 제시된 그래프가 그 유명한 “The parabola of optimism(Jared Spool)”이다.



사용성 평가를 진행하기 위해 디자이너들은 다양한 방법을 사용하지만, 주요 방법은 탐구형, 평가형, 비교형으로 축약된다.

- 탐구형은 와이어프레임 등 Lo-fi 프로토타입을 사용자에게 보여 주고, 그들을 관찰하는 방식으로 진행된다. 탐구형은 사람들이 얼마나 콘셉트를 잘 이해하는지, 또 제품을 사용하면서 그들의 정신 모형이 어떻게 작동하는지 알아내기 위해 사용된다.
- 평가형 사용성 평가는 Mid, Hi-fi 프로토타입을 설계한 후 서비스를 제안하기 바로 전단계에서 진행된다. 앱이나 웹 사이트의 효율성을 평가하는 방법으로 실시간 실험을 통해서 사용자들의 반응을 관찰하고 어떤 에러들이 발생하는지 수집한다.
- 비교형은 디자이너가 여러 가지 제안 중 하나를 골라야 할 때 사용된다. 사용자들은 두 가지 이상의 다양한 제품과 서비스를 비교하게 되고 그것을 공유하게 된다.
- 흔히 게릴라 테스트라고도 불리는 이 방식은 프로토타입이 설치된 복도를 지나가는 무작위 사람들에게 무작정 부탁하여 해당 서비스나 제품의 프로토타입에 대해 평가를 받는 방식이다. 복도 테스트 방식은 저렴하게 진행될 수는 있지만, 제품을 기꺼이 사용하고 이에 대한 피드백을 적극적으로 줄 수 있는 불특정 다수를 대상으로 하기 때문에 알맞은 사용자를 찾기 어렵고 양질의 응답을 확인할 수 없다는 한계가 있다. 구체적인 사용성보다는 해당 서비스나 제품에 대한 고객의 호응도/선호도를 측정하기에 적합한 방식일 수 있다.

2. 일반 사용성 평가

① 실험실 사용성 평가

실험실 사용성 평가는 대면 테스트로 평가자와 사용자가 동시에 같은 장소에서 상호작용하는 방식이다. 반면 원격으로 이루어지는 테스트는 평가자와 사용자가 다른 장소에 있지만, 스크린 공유 기술들을 사용하여 상호작용한다.

진행자가 있는 사용성 평가는 참여자와 진행자가 실시간 상호작용이 원활한 상태에서 질문을 유도하거나 질문에 대해 답변할 수 있기 때문에, 진행자에게 더 많은 통제권이 있다. 이는 현재 발생하고 있는 과업 관련 맥락들에 대한 인사이트를 제공하고 참가자들의 행동과 표정을 통해 감정 상태에 대한 이해를 용이하게 한다. 또한 관찰된 인사이트들을 토대로 다른 과업이나 행동을 유도할 수 있고 더 심도 있는 인사이트로 발전이 가능하다. 그 외에도 보조적인 기술이 필요한 사용성 평가일 경우 한 공간에서 직접 시연하거나 실시간으로 도움을 줄 수 있기 때문에 효율성이 높다.

169

호손 효과(- 效果, 영어: Hawthorne effect, observer effect)는 일종의 반응 현상으로서 개인들이 자신의 행동이 관찰되고 있음을 인지하게 될 때 그에 대한 반응으로 자신들의 행동들을 조정, 순화시키는 것

실험실에서 진행되는 사용성 평가는 현장에서 이루어지기 때문에 시간과 물리적 제약으로 인해 오랜 시간이 소요된다. 특히 5명 이내의 소수 인원만을 다루기 때문에 통계적으로 유의미한 결과치를 얻어내기 힘들고 인사이트에 대한 이해관계자들의 신뢰를 얻기도 쉽지 않다. 또한 이 방법은 호손 효과(관찰자 효과)¹⁶⁹로 인해 참여자의 자연스러운 행동을 이해하기에는 적절하지 않다.

평가단계

진행자나 관찰자가 있는 사용성 평가는 앞서 제시한 평가 유형 중 탐구형에서부터 평가형, 비교형까지 모두 다 어느 단계에서든 사용될 수 있다. 대면으로 진행되는 정량적 평가를 진행할 경우 사람들의 표정과 보디랭귀지를 관찰하면서 현재 발생하고 있는 일들에 대해 더욱 심도 있는 이해가 가능하기 때문에 대면형 평가방법을 추천한다.

평가 방법

평가를 진행하기 위해서는 스크립트나 프로토콜 문서가 사전에 작성되어야 한다. 사용성 평가에 쓰이는 스크립트가 문서에 적힌 순서 그대로 따라하고 행동하기 위해 사용되는 문서라면, 프로토콜은 내용을 그대로 따라하지 않고 상황에 맞게 순서를 바꾸어 수행하거나 불필요한 경우 다음 단계로 넘어갈 수 있다. 스크립트와 프로토콜에는 다음과 같은 내용이 포함된다.

소개

참가자들에게 평가 내용을 소개하고 세션이 어떻게 진행될지, 진행 과정이 기록으로 남는다면 어떻게 기록되는지, 수집된 데이터들은 어떻게 사용될지에 대해 설명한다.

사전 인터뷰 내용

참여자 선택의 과정에서 사용자에게 대한 최소한의 정보는 확보하고 있지만, 사전 인터뷰를 통해 그밖의 맥락 정보를 확인하고 본격적인 평가에 앞서 긴장을 푸는 단계이다. 질문에는 참여자들이 과업이나 평가 분야에 관련된 경험이 있는지를 확인하는 내용이 포함되어, 평가 도중 관찰되는 참가자들의 모습, 행태에 대한 맥락 정보들을 이해할 수 있다.

과업 목록 : 사용성 평가 시 프로토타입 평가 목표에 따라 탐색적 평가 유형의 개방형 과업(open-ended task), 평가적 유형의 구체적인 과업(specific task)을 사용할 수 있다.

170

탐색적 조사란 연구 주제에 대한 지식이 부족하거나 특정 주제를 탐색해야 할 때 진행되는 예비조사

- **탐색적 평가 유형의 개방적 과업**은 참여자들에게 어떻게 과업을 수행해야 하는지 목표만 지정해 주고 최소한의 정보와 설명만 제공하여 그들이 스스로 해답이나 해결책을 발견할 수 있도록 하는 방법이다. 이는 새로운 서비스나 제품을 프로토타입으로 평가할 때 쓰는 방법으로 탐색적 조사¹⁷⁰에 적합하다. 또한 이는 참여자에게 문제들을 보여 주는 대신 문제를 찾아나서게 하는 방법이므로, 참여자들이 자유롭게 탐구를 진행하는 모습을 통해 미처 인지하지 못했던 이슈들을 발견할 수 있다.
- **평가적 유형의 구체적 과업**은 특정한 이슈들에 대해 묻고 싶을 때 사용하는 것으로 사용자들이 어떠한 행동을 해야 하고, 어떠한 기능에 대해서 이야기해야 할지에 대한 명확한 가이드를 제공한다. 이를 통해 사용자들이 특정한 특성 또는 기능에 대해 평가하고 고객 여정의 맥락을 재현하여 개발자에게 인사이트를 제공할 수 있다. 기술적 진입 장벽이 있는 제품 및 서비스의 학습곡선이 존재한다면, 미리 참여자들에게 안내하고 맥락을 설명할 수 있는 구체적인 과업을 제시해야 한다.

사후 인터뷰 내용

과업에 대한 평가가 완료되면 모든 평가 세션을 끝내기 전에 몇 가지 인터뷰를 진행하는 것이 좋다. 여기에서의 질문들은 중립적으로 진행되도록 계획을 세워야 하며, 평가 세션을 진행하는 동안 특정 질문들을 수정하거나 추가하거나 배제해도 된다. 참여자들은 마지막 사후 질문을 통해 자신들이 경험한 것을 전반적으로 정리하게 된다. 간혹 참여자들이 평가 수행 중 지나치게 긍정적이거나 부정적일 경우 사후 질문 세션을 통해 정확한 경험을 다시 정의할 수 있다. 질문에 대한 내용은 아래 내용들을 포함하고 있다.

- 전반적인 서비스 경험에 대한 설명
- 기대와 예상
- 이해와 난이도
- 추가할 사항이나 삭제 또는 변경해도 될 사항
- 추가적인 언급이 필요한 부분

② 원격 사용성 평가(Remote Usability Testing)

사용자 평가자, 개발자, 이해관계자, 참여자가 서로 다른 공간이나 국가에 있거나 시간대가 다를 경우 실험실에서 운영되는 사용성 평가는 비용과 시간적인 면에서 한계가 있다. 사용자와 평가자가 서로 시간과 공간이 분리된 상황에서의 문제를 극복하기 위해 원격 사용성 평가의 필요성이 제기되었다. 원격 사용성 평가는 원격으로 사용자에게 일련의 도전과 과업을 부여하고 질의응답을 하는 식으로 진행된다. 원격 사용성 평가는 평가자와 개발자, 참여자가 처한 물리적인 한계를 극복하게 하고, 동시에 참여자의 평소 작업 및 기술의 맥락 안에서 평가를 진행하여 더 자연스러운 결과를 얻을 수 있다는 이점이 있다.

원격 사용성 평가는 동기식 또는 비동기식으로 이루어질 수 있다. 전자는 진행자가 평가를 진행하는 실시간 커뮤니케이션인 방식이고 후자는 진행자가 없이 참여자와 진행자/평가자가 서로 다른 시간대에 평가를 하는 방법이다.

동기식 원격 사용성 평가

진행자가 있는 원격 평가(동기식)는 프로토콜 초안 작성 부분에서 대면 사용성 평가와 준비과정이 비슷하다. 원격과 대면 사용성 평가의 주요한 차이점은 실험자와 참여자를 연결시켜 주는 기술에 있다. 예컨대, 참여자의 보디랭귀지나 표정을 쉽게 볼 수 없다는 원격의 한계점을 극복하기 위해 원격 사용성 평가에서는 프롬프트나 질문들이 대면 환경보다 많이 필요하다. 또한 원격 사용성 평가에서는 참여자의 혼란, 생각 등에 대해 제어를 할 수가 없기 때문에 참여자를 방해하지 않으면서 능동적으로 청취할 수 있는 완벽한 균형을 찾기가 더 어렵다.

원격 테스트용 도구는 다양하지만, 어떤 도구를 사용할지에 대한 판단은 어떤 제품이나 서비스를 준비하는지, 프로토타입 충실도가 어떠한지에 따라 달라진다. 예를 들어 웹 사이트를 평가할 때는 참여자의 화면을 공유하면 된다. 이는 가장 빠르고 간편하게 원격 테스트를 할 수 있는 방법이다. 안전한 서버에 올라가 있는 프로토타입을 평가한다면 참여자가 직접 프로토타입을 접속할 수 있는 권한을 주어 평가를 진행시키면 된다.



비동기식 원격 사용성 평가

진행자가 없는 상태의 원격 사용성 평가는 진행자가 있는 사용성 평가보다 더 현실적이고 과업을 수행하는 동안 평가자의 편견이 개입되지 않는다. 또한 사용자가 원하는 시간대와 장소에서 과업을 수행할 수 있어, 대규모 평가가 가능하고 융통성이 있다. 이 방식은 실시간으로 참여자와 소통할 수 없기 때문에 참여자의 클릭을 자동으로 수집하고 참여자가 관련 서비스와 상호작용하는 동안의 중요한 사건 내용들을 기록한다. 이러한 방식은 발생하는 문제들을 실시간으로 처리할 수 없고 설명이 부족하기 때문에 문제에 대한 심도 있는 관찰이 어렵다. 이를 극복하기 위하여 원격 평가를 위한 전문 도구들을 적극적으로 사용한 후 사전 설계된 후속 질문들을 통해 연구를 고도화할 수 있지만, 대면 평가와 달리 심층적인 인터뷰 등이 진행되지 않기 때문에 이를 보완하기 위해 이메일이나 통화를 활용하여 사용자에게 대한 추가 인사이트를 확보하기도 한다. 또한 사용자가 지속적으로 'THINK ALOUD' 기법을 사용할 수 있게 장려할 수 없다는 문제가 있다.

진행자가 없는 원격 사용성 평가는 다음과 같은 목적으로 사용할 때는 유용하게 사용될 수 있다.

- 큰 표본이 필요할 때
- 실험실로 참여자를 초대하는게 어려울 때
- 예산이 한정되어 있거나 기간이 촉박할 때
- 특정 맥락에 유효한 인사이트를 얻는 것이 필수적일 때

진행 방법

진행자가 없는 사용성 평가를 수행하기 위해서는 참여자에게 평가하고자 하는 것이 명확하게 설계되어 있어야 한다. 프로토콜 또한 다음과 같은 형식으로 명확하게 정의되어 있어야 한다.

- **소개** : 과업을 시작하기 전에 읽고 동의할 수 있는 문서를 준비한다. 과업과 세션 길이, 평가 주제, 데이터는 어떻게 수집되고 어디에 쓰이는지에 대한 내용을 문서로 준비한다. 또한 참여자에 대한 간단한 정보를 수집할 수 있는 설문지도 함께 준비한다. 이는 진행자가 있는 조사와 비슷한 형식으로 미리 문서를 준비하여 참여자가 과업을 실시하기 전에 읽어 보게 한다.
- **과업 준비** : 참가자들이 과업을 수행하는 동안 개방형 질문보다는 폐쇄형의 구체적인 질문을 제공한다. 명확하고 구체적인 과업이 준비되어야 한다. 진행자가 없이 진행되므로 과업은 간결하고 쉽게 따라 할 수 있어야 한다. 특히 한번에 한 개의 과업만 완료하는 것이 중요하다.
- **파일럿 테스트 수행** : 평가에서 확인하고 싶은 과업들의 수행 시간이 얼마 정도 걸리는지 알아보기 위한 파일럿 테스트를 실시한다. 진행자가 없는 평가는 짧은 세션이 더 효과적이고 사용자의 자발적 동기에 의존해야 하기 때문이다.
- **과업/평가 수행 후** : 모든 과업이 종료되거나 각각의 과업이 종료되고 난 뒤 과업에 대한 만족도 조사를 실시한다. 시스템 사용성 척도 등을 사용할 때는 10가지의 항목에 점수를 매겨야 한다.

진행자가 있는 평가와 없는 평가는 상호 보완적이다. 따라서 두 유형의 평가를 모두 진행해 볼 수 있다. 예를 들어, 진행자가 없는 상태로 참여자의 맥락 안에서 자연스럽게 평가를 수행한 후, 심층 인터뷰 등으로 보완할 수 있다.

171

Nielsen Norman Group "10 Usability Heuristics for User Interface Design"
(<https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>)

172

Abby Covert "Information Architecture Heuristics"
(<https://abbycovert.com/ia-tools/ia-heuristics/>)

173

Heurio "20 usability guidelines by Susan Weinschenk and Dean Barker."
(<https://www.heurio.co/weinschenk-barker-classification>)

3. 전문가 평가(Expert Review)

전문가 평가는 제안된 서비스나 프로토타입의 사용성 문제를 확인하기 위해 사용성 원칙, 인지심리학의 원리를 이용하여 전문가의 시각으로 검사하는 과정이다. 이 과정은 일반적으로 휴리스틱 평가, 사용성 지침, 인지심리학 및 HCI와 같은 사용성 관련 분야의 원칙을 기반으로 진행된다. 전문가 평가는 사용성 지침, 원칙뿐만 아니라 전문가의 프로젝트 경험 및 전문 지식을 활용하여 평가를 진행하기 때문에 '전문가'라는 단어를 붙여 사용되고 있다.

휴리스틱이란 시간이나 정보가 불충분할 때 사용자가 합리적인 판단을 할 수 없거나, 굳이 체계적인 판단을 할 필요가 없는 상황에서 신속하게 사용하는 어림짐작의 기술을 의미한다. 실제 사용자 평가를 하기에는 리크루팅이 어렵거나 시간이 부족할 때 실제 사용자 평가 이상으로 다양한 의견을 얻기 위해서 사용하는 방법으로 전문가 그룹이 휴리스틱 평가의 주체가 되어 사용성 평가를 수행할 수 있다.

휴리스틱 평가는 발견적 조사로 해석할 수 있으며, 서비스의 성능과 품질이 적절한지를 평가하는 가장 일반적인 품질 측정 방법이다. 또한 휴리스틱 평가는 전문적인 지식과 경험을 기초로 하여 서비스의 품질과 가치에 대한 관점을 평가하므로 서비스 디자이너, 사용자 경험 디자이너, 사용성 전문가 등 전문가들이 평가한다. 전문가들은 자신의 지식과 경험, 노하우로 빠르게 서비스를 평가하여 문제점 및 개선 방향을 제시할 수 있다.

휴리스틱 평가에 대해서는 여러 전문가가 소개한 기준들이 있다. 예를 들어, 닐슨이 제안한 10가지 휴리스틱 기준¹⁷¹, 애비 코버트(Abby Covert)의 IA 휴리스틱¹⁷², 바이헥크 앤 바커(Weinschenk and Barker)의 20 휴리스틱¹⁷³ 등이 있다. 휴리스틱 평가의 방식마다 평가 기준, 개수는 다소 차이가 있지만 본질적으로 평가해야 하는 사용성 기준은 유사하다.

4. 휴리스틱 평가(Heuristic Evaluation)

174

Nielsen, J., and Molich, R.(1990), <Heuristic evaluation of user interfaces>, Proc. ACM CHI'90 Conf. (Seattle, WA, 1-5 April), pp. 249-256

휴리스틱 평가 방법은 사용성 전문가 롤프 몰리치(Rolf Molich)와 닐슨¹⁷⁴이 1990년에 주장한 사용성 공학의 방법론 중 하나로, 반복적 디자인 프로세스(Iterative design process)을 거치는 HCI의 복잡한 시스템 개발에서 사용성 문제를 조기에 발견해 내기 위한 방법이다. 주로 3명의 소수의 전문가가 10가지 사용성 휴리스틱 원칙을 적용해 인터페이스를 검사하고 사용성 준수 여부를 판단한다.

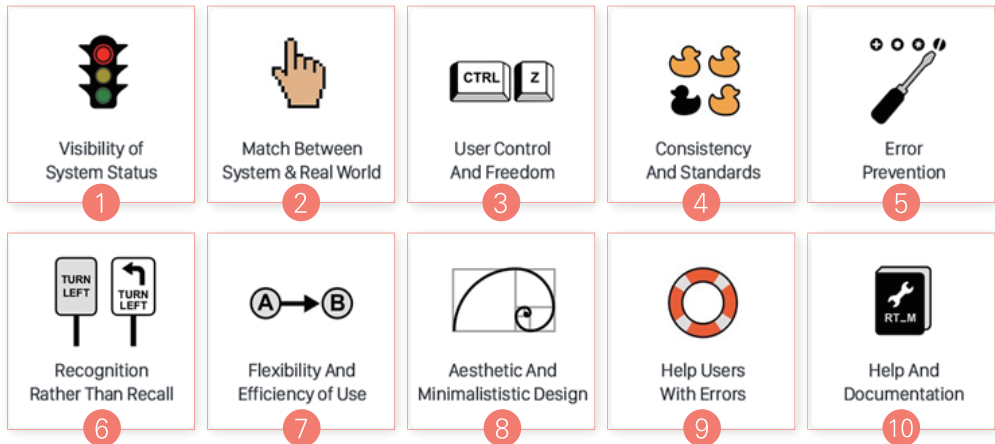
하지만, 이 방법은 너무 엄격하고 고객의 요구를 충족하지 못하는 경우가 많으며, 제한된 체크리스트로 사용성 지침에 충족하는지를 확인하여 평가하는 것으로는 사용 맥락과 시스템의 목표 가치를 확인하기에는 충분하지 않다. 그래서 서비스가 의도한 고객의 요구 및 선호도를 확인하기 위해서 사용자들의 실제 사용 맥락 안에서 시행되기도 한다. 또한 최대한 전문가들을 중심으로 평가를 진행하기 때문에 휴리스틱에서 벗어나는 문제뿐만 아니라 사용성의 이슈를 발견하고 동시에 해결 방안 또한 제시해 줄 수 있다. 그리고 평가 결과를 바탕으로 우선순위를 제시해 주므로 기업 이해관계자들이 이해하고 결정하기 쉽게 한다.

175

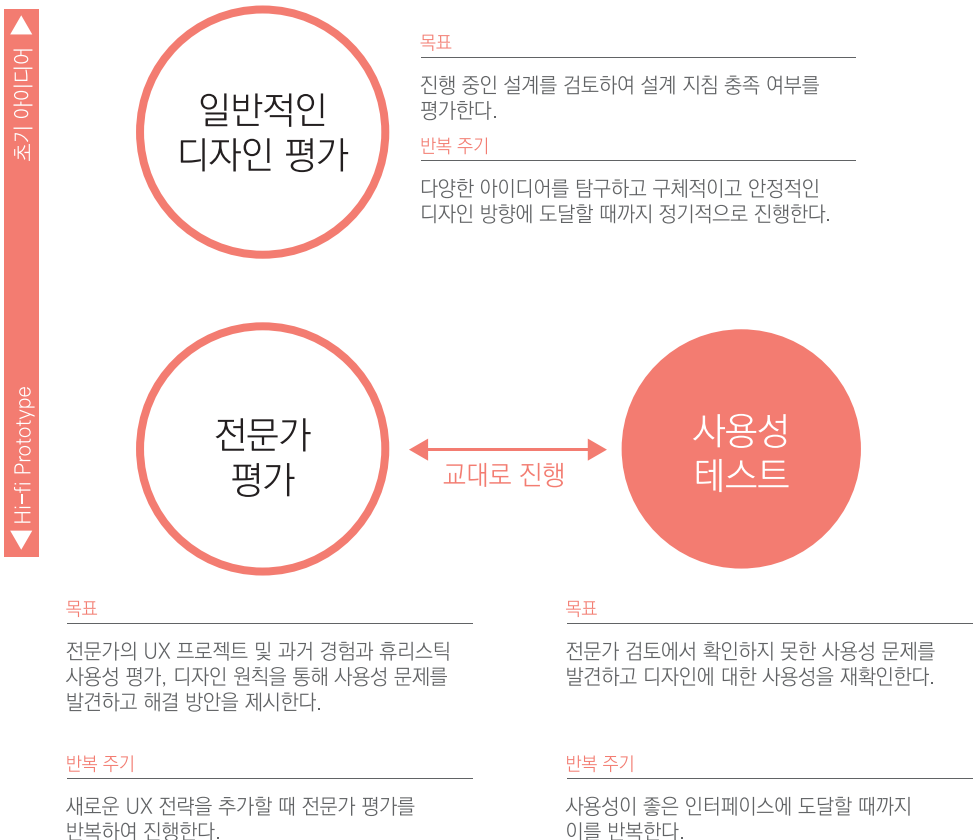
Nielsen, Jakob(1994), <Usability Engineering>, San Diego: Academic Press. pp. 115-148. ISBN 0-12-518406-9.

제이콥 닐슨이 최종적으로 정리한 10개의 휴리스틱(1994)¹⁷⁵ 기준은 다음과 같다.

- 시스템 상태의 가시성
- 시스템과 현실 세계의 일치
- 사용자 제어 및 자유
- 일관성 및 표준
- 오류 방지
- 회상보다 인정
- 사용의 유연성과 효율성
- 미학적이고 미니멀한 디자인
- 사용자가 오류를 인식, 진단 및 복구할 수 있도록 지원
- 도움말 및 문서



Design review & Testing Process



5.2 서비스·경험디자인 모델개발

서비스·경험디자인 모델이란 실행 가능한 수준의 서비스와 경험을 도식화하여 프로젝트를 통해 얻은 전략들을 실제 개발에 적용하기 위한 개념을 정의하고 실현 가능한 디자인 방향을 수립하는 과정이다.

5.2.1 서비스 요구사항 재정의 및 전략 도출

서비스 경험 가치를 도출하기 위해서는 앞서 제시된 친화도 지도와 페르소나, 고객 여정 맵 등을 통해 경험의 패턴과 흐름을 정의하고, 서비스 가치를 제시하는 것이 필요하다. 아울러 제시된 내용을 중심으로 원칙을 수립하는 단계, 비즈니스와 개발 환경에 부합하는 시스템을 구축하기 위해 필요한 요소를 정의하고 검증하는 단계에서 서비스 가치의 비즈니스적 측면과 기술적 측면을 모두 검토해야 한다.

비즈니스 측면에서 서비스 가치 검토란 기업의 입장에서 현실적인 여건들과 각각의 서비스 경험 가치가 적합한지 여부를 판단하는 것으로, 주로 기업의 비즈니스 목표, 할당된 가용 자원, 가치 사슬(기업의 프로세스, 문화, 조직), 가치 네트워크(현재 고객이나 공급처)와 부합하는지 검토한다.

또한 현재의 기술이나 역량의 실현 가능성, 서비스 가치를 실현하는 데 드는 비용, 현재의 기술 여건이나 플랫폼과의 호환성, 지속 가능성, 성숙도, 확장성 등에 대한 기술적 측면에서의 타당성 검토가 필요하다.

검토가 진행된 이후에는 서비스 가치 중 가장 우선시해야 할 하나의 가치에 집중하고, 나머지 다른 가치들은 재배열하는 서비스 전략 단계를 진행한다. 전략의 유형에는 창조 전략, 확대 전략, 틈새 전략, 재정의 전략이 있다.

- **창조전략** : 신기술을 통해 기존에 없던 것을 창조하거나 새로운 시작을 알리는 것으로 성공을 보장받긴 어렵지만 파급 효과는 크다.
- **확대전략** : 기존의 서비스나 제품에 새로운 가치를 추가하여 사용자의 경험을 확대시키는 전략이다.
- **틈새전략** : 기존 서비스나 제품에서 틈새 가치를 발견해서 그 공간에 새로운 시장을 만들어 내는 전략으로, 이미 존재하는 시장이 아닌 새로운 기회와 잠재력을 발굴해야 하는 어려움은 있지만, 파급 효과는 다른 전략에 비해 크다.
- **재정의전략** : 기존에 존재하는 서비스나 제품의 특성을 새로운 채널에 맞게 변화시키는 전략이다.

176

19세기 영국의 J.F.W허셜이 발견. 복잡한 설계도면의 사본을 만들기 위해 반투명한 용지에 도면을 그리고 수산화철 시트르산 수용액으로 처리된 인화지에 겹쳐 놓은 뒤 일정 시간 빛에 노출시켜 적혈염 수용액으로 씻으면 인화지에 원래 그렸던 도면이 복사되는 방식

177

Shostack, G. Lynn(1984), 〈Designing Services that Deliver〉, Harvard Business Review, vol. 62, no. 1, pp. 133-139

5.2.2 서비스 경험 청사진(Blueprint)

서비스 블루프린트는 서비스 청사진이라고도 불린다. 청사진(靑寫眞)이란 건축 또는 공학에서 문서화한 기술 도면을 인화로 복사하거나 복사한 도면을 말한다. 19세기에 발견된 청사진 기법¹⁷⁶은 당시 복사기와 같은 장비가 없어 복잡한 설계도면의 사본을 만들기 어려웠을 때 제시된 대안으로, 화학 반응을 활용하여 복잡한 설계도면을 복사하는 기법이다. 이로 인해 “청사진”이라는 용어는 어떤 자세한 계획을 은유적으로 일컫을 때 쓰인다. 청사진 안에는 제품의 제조에 필요한 모든 규격이 제시되어 있는데, 린 쇼스타크(G.Lynn Shostack)은 서비스 전달 시스템이 이와 유사하게 가시적으로 표현될 수 있다고 보고, 1982년 하버드 비즈니스 리뷰¹⁷⁷에서 이를 서비스 청사진으로 개념화하여 최초로 제안하였다. 서비스 청사진은 서비스디자인 분야에서 유용하게 활용될 뿐 아니라 기업 내에서 업무의 효율성을 측정하기 위해 운영관리 차원에서도 자주 사용되고 있다.

1. 정의

쇼스타크는 서비스 청사진을 ‘서비스 사이클에서 고객의 경험을 여러 서비스 제공자가 제공한 개별적 조치들과 연관시켜 작성한 흐름도’라고 제시하였다. 이는 서비스 전달 과정에서 직원, 고객, 기업 측의 각자의 역할과 프로세스 단계와 흐름 등 서비스 전반을 이해하도록 묘사해 놓은 것으로, 서비스를 위한 청사진법이라고 이해하면 된다. 서비스 청사진은 핵심 서비스 프로세스의 특성을 한눈에 알아보기 쉬운 방식으로 가시화시켜 서비스 전달 체계, 시스템, 구조 등 전체를 혁신하기 위해 사용되는 방법이다.

2. 서비스 청사진의 주요 구조

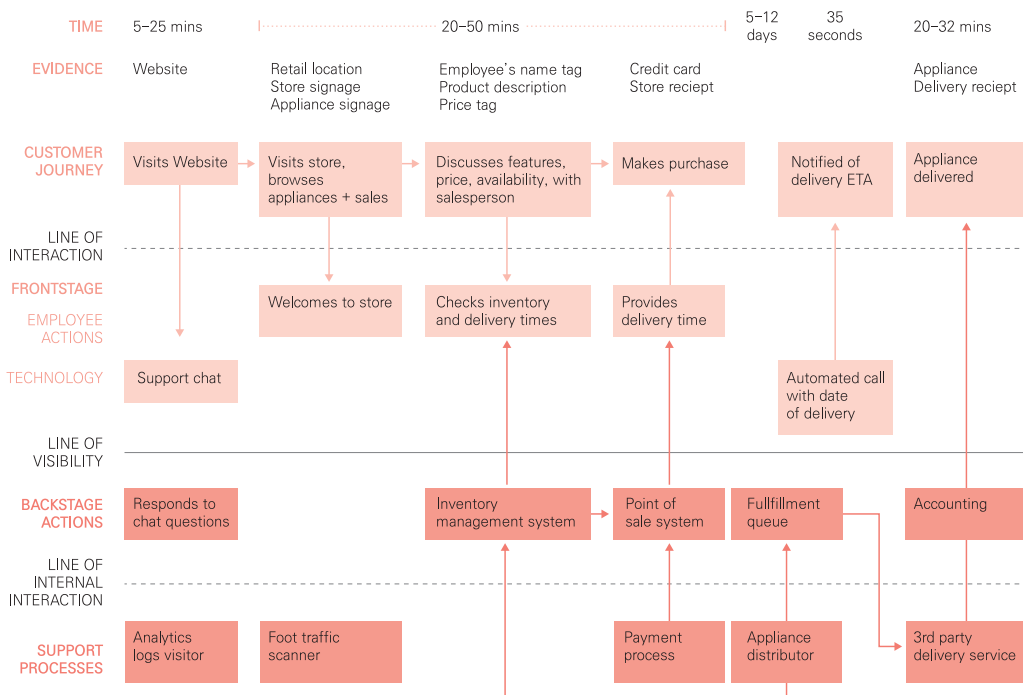
서비스 청사진은 서비스 요소들(사람, 물리적 또는 디지털 증거물, 프로세스들 등) 사이의 관계들을 사용자의 서비스 여정 내에서의 접점을 중심으로 다이어그램으로 가시화시킨 것으로 고객 여정 지도의 연장선상으로 보기도 한다.¹⁷⁸ 서비스 청사진은 고객 여정 지도에서 고객과 서비스 제공자 사이에 이루어지는 모든 상호작용을 열거할 뿐만 아니라, 고객과의 상호작용을 위한 다양한 지원 체계도 표기함으로써 모든 형태의 상호작용을 살펴볼 수 있게 한다.

178

Shostack, G. Lynn(1984), 〈Designing Services that Deliver〉, Harvard Business Review, vol. 62, no. 1, pp. 133-139

이렇듯 서비스 청사진은 가시화 영역(Frontstage)과 비가시화 영역(Backstage)으로 나뉜다. 가시화 영역에는 서비스가 제공되기 위해 필요한 고객과 직접 상호작용하는 서비스 제공자의 행동, 사람, 물리적 증거 등의 접점들이 고객 여정 지도와 같이 표시되고, 비가시화 영역에는 고객과 직접 상호작용하진 않지만 고객에게 전달되는 서비스 접점들을 위한 제공자의 활동과 사람 그리고 물리적 증거들이 표현된다.

SERVICE BLUEPRINT EXAMPLE



[가전제품 소매업체의 청사진 예시]

3. 구성 요소

물리적 증거물(Physical Evidences)

물리적 증거물은 물리적 객체로 고객과 서비스 사이에서 디자인될 수 있는 모든 접점이다. 물리적인 형태뿐 아니라 비물리적인 채널(이메일, 문자, 전화 응대)도 이 부분에 해당된다.

고객 행동(Customer Actions)

고객이 고객 여정 내에서 특정 목표에 도달하기 위해 행하는 서비스와의 상호작용, 선택, 활동 등의 집합이다. 고객 여정 내에서 고객이 전방이나 후방 영역에서 일련의 행위를 시도했을 때 서비스의 전방 영역과 후방 영역이 서로 연결되기도 한다.

전방 영역 활동(Frontstage Actions)

고객에게 노출되어 있는 영역, 다시 말해 고객과 직접 만나는 영역에서 이루어지는 서비스 제공자들의 행동 집합을 말한다. 서비스 제공자와 고객과의 상호작용 특성에 따라 다른 영역으로 나뉘어 표현되기도 한다.

상호작용선(Lines of Interactions)

상호작용선은 고객 행동과 전방 영역 활동으로 나뉘어 있다. 고객이 전방 영역에서 직원과 상호작용하였을 경우, 상호작용선을 가로질러 고객 행동과 전방 영역 활동이 서로 연결된다.

가시선(Line of Visibility)

가시선은 서비스가 고객에게 보이는 전방 영역과 보이지 않는 후방 영역을 구분하는 가상의 선을 일컫는다.

후방 영역 활동(Backstage Actions)

고객과 직접 만나지 않는 서비스 제공자의 행동 집합으로 후방 영역 안에서의 행동들은 가시선 뒤쪽에 표기된다. 이 영역 안에서의 각각의 서비스 제공자의 역할에 따라 영역이 구분된다.

내부 상호작용선(Line of Internal Interactions)

내부 상호작용선은 직접적으로 고객에게 서비스를 제공하거나 제공되는 서비스를 지원하는 부서의 경계 밖에 있는 조직 또는 부서들을 표기한 선이다.

지원 프로세스(Support Process)

지원 프로세스는 기타 조직과 외부 파트너들의 활동들에 대한 프로세스로 전방 또는 후방에서 고객에게 행동을 만들어 내거나 고객의 행동에 의해 만들어지기도 한다. 지원 프로세스상에서의 구분선은 서로 다른 외부 조직 또는 파트너들의 지원 프로세스로 구분되기도 한다.

고객 관점/라인/레인(Customer Perspective/Lines/Lanes)

전방 또는 후방 영역 안에서의 디지털 미디어 활동, 기술 시스템에 대한 목록, 적용 가능한 규칙 및 규정, 외부 파트너와 조직과의 강한 상호작용을 강조하는 외부 상호작용선들이 추가되기도 한다.

4. 청사진 만들기

수행 시 필요 사항

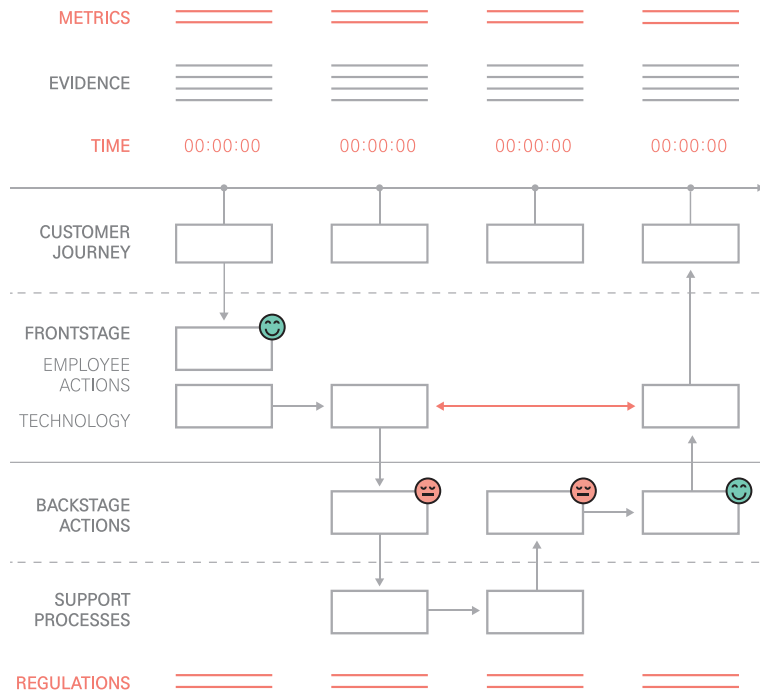
179

서비스 프로세스 전 과정을 세부 프로세스 단위로 분석 후, 분해된 각 서비스 프로세스를 서비스 청사진 작성을 위한 기본 단위로 활용함

고객 여정 지도, 서비스 시나리오, 분해된 전체 서비스 프로세스¹⁷⁹

- ① 고객의 행동, 전방영역과 후방영역에서의 서비스 제공자의 행위, 지원 활동을 포함한 활동, 활동 순서, 활동 간의 연결 등을 정의한다.
- ② 가시선을 청사진에 추가하여 고객을 대면하는 전방 영역과 서비스를 제공하기 위한 후방영역으로 나눈다.
- ③ 분해된 서비스 프로세스 각각의 서비스 단계에 대한 표준 및 시나리오, 운영 절차, 지원 서비스를 정의하고 청사진에 추가한다. 필요한 경우 물리적/IT 상호작용 선 등을 추가한다.
- ④ 각 프로세스의 흐름을 화살표를 통해 연결하여 전체 프로세스를 도식화한다.
- ⑤ 기간 또는 각 단계에 대한 평균 소요 시간, 최소 고객 기대치 안에서의 허용 시간을 표시하고 그에 따른 담당자를 표시한다.
- ⑥ 실패지점 또는 과도한 대기 지점, 복잡성이 증가되는 지점을 식별하여 이를 해결하기 위한 프로세스를 도입하거나 조정을 시도한다.

SERVICE BLUEPRINT ADDITIONAL ELEMENTS



서비스 청사진에서 사용되는 보조 요소들

- ① **화살표(Arrows)** : 청사진의 핵심 요소로 서로 간의 관계 및 의존성을 나타냄. 단일 화살표는 선형, 단방향 교환을 나타내는 반면 이중 화살표는 동의 및 상호 의존성이 필요함을 나타냄
- ② **시간(Time)** : 시간이 서비스의 주요 변수일 경우, 고객의 작업 예상 시간이 청사진에 표시되어야 함
- ③ **규정 또는 정책(Regulations or Policy)** : 프로세스의 완료 방법을 지시하는 정책 또는 규정
- ④ **감정(Emotions)** : 고객 여정 지도와 동일하게 직원의 감정도 청사진에 표현이 가능함

5. 활용 목적 및 목표

서비스 청사진은 기업이 서비스를 전달하기 위한 기본 자원과 프로세스에 대한 포괄적인 이해를 제공한다. 서비스 청사진은 주로 세 가지 주요한 목표에 의해 응용되어 사용되고 있다.

매뉴얼로서의 기능 : 서비스 프로세스와 프로세스 단계 간의 관계를 시각적으로 보여 주는 것으로, 직원 교육 프로그램이나 매뉴얼 등에서 사용된다. 이는 직원들과 이해관계자들의 역할에 대한 이해와 각각 고립된 부서들 간의 관계 등의 이해할 수 있는 매뉴얼을 제공한다.

서비스 운영상의 문제 진단 도구로서의 기능 : 서비스 청사진은 운영 체계 안에서 서비스의 문제점 또는 약점을 진단할 수 있는 도구로 활용할 수 있다. 각 서비스 접점에서 제공되는 물리적 증거나 활동의 적절성 등을 분석할 수 있으므로, 약점이나 결함을 발견하고 그 원인을 파악하여 운영 표준안 등을 제안할 수 있다.

구조 변경 및 신규 서비스 개발로서의 기능 : 쇼스타크는 서비스 청사진을 계획의 도구로 사용하고자 했다. 이를 감안하면, 전체 서비스 프로세스의 도식화는 서비스 시나리오에 따른 새로운 서비스를 재구성하게 할 뿐만 아니라 출시 전에 고객에게 테스트해 볼 수 있는 기회를 제공한다.

5.2.3 비즈니스 모델 캔버스

180

Osterwalder, A.(2004), 《The business model ontology a proposition in a design science approach》

181

Osterwalder, A., & Pigneur, Y.(2010), 《Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers》 (Vol. 1), John Wiley & Sons.

비즈니스 모델 캔버스는 새로운 비즈니스 모델 개발을 위한 ‘전략적 관리 템플릿(Strategic Management Template)’이다. 제품이나 서비스의 가치 제안, 인프라, 고객, 재정 등을 시각적 차트 위에 제공하여, 기업의 활동을 조정할 수 있는 잠재적인 절충안들을 제안한다. 비즈니스 모델 캔버스의 기본적인 개념은 2005년 알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder)의 박사 논문¹⁸⁰에서 제안되었다. 오스터왈더는 다양한 비즈니스 모델을 개념화하고 그로부터 발견되는 유사성을 기반으로 한 단일 모델을 제안하였다. 2010년 출간한 책¹⁸¹에서는 빌딩 블록 형태의 현재의 비즈니스 모델 캔버스를 제안하였고, 이는 지금까지 활발히 사용되고 있다.

1. 구성 요소

The Business Model Canvas			Designed for : _____		Designed by : _____		Date : _____		Version : _____	
Key Partners _____ _____ _____	Key Activities _____ _____ _____	Value Propositions _____ _____ _____	Customer Relationships _____ _____ _____	Customer Segments _____ _____ _____						
	Key Resources _____ _____ _____		Channels _____ _____ _____							
Cost Structure _____ _____ _____			Revenue Streams _____ _____ _____							

가치 제안(Value Propositions)

회사가 특정한 고객 세그먼트에게 제공하는 가치 중심의 서비스의 조합을 의미한다. 기업이 제공하는 가치가 해당 고객 세그먼트의 니즈에 부합하는 형태로 만들어진 것으로 가격, 속도와 같은 양적인 가치뿐만 아니라 디자인, 고객 경험과 같은 질적인 가치가 될 수도 있다.

고객 세그먼트(Customer Segments)

기업이 효과적인 비즈니스 모델을 구축하기 위해서 다양한 요구와 속성에 따라 고객을 분류하여 기업의 새로운 비즈니스 전략을 효과적으로 전달하고자 형성한 고객 집합이다.

채널(Channels)

기업은 목표 고객에게 다양한 채널을 통해 핵심 가치 제안을 전달할 수 있다. 속도와 비용 및 방법적 측면에서 효율적으로 가치를 전달하는 채널이 효과적이다. 채널은 기업과 고객 사이에 존재하는 모든 접점과 인터페이스로 고객 경험에 크게 영향을 미치는 접촉 수단이며 이해도, 평가, 구매, 전달, 판매 등 5개의 핵심 요소로 구성된다.

고객 관계(Customer Relationships)

기업이 특정한 고객 세그먼트와 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 의미하는 용어이다. 해당 비즈니스가 새로운 고객을 확보하는 방법, 고객이 서비스를 계속 구매하거나 구독하는 방법, 현재 고객으로부터 수익을 더 늘릴 수 있는 방법에 대한 세 가지 단계를 다루어야 한다. 고객을 지원하는 방법은 다음과 같다.

개인 지원 : 직원-고객 상호작용 형태의 지원으로 이러한 지원은 서비스 사용 중 또는 사용 후에 진행됨

- **전담 개인 지원** : 특정 고객의 모든 요구와 질문을 처리하기 위해 영업 담당자가 배정되어 가장 친밀하게 지원하는 형태
- **셀프서비스** : 회사와 고객간의 간접적 상호작용하는 관계유형으로 고객이 쉽고 효과적으로 서비스를 제공하는 필요한 도구를 제공함
- **자동화된 서비스** : 셀프서비스와 유사하지만 개별 고객과 선호도를 식별할 수 있는 기능이 있어 보다 개인화된 시스템
- **커뮤니티** : 커뮤니티를 형성하면 다양한 고객과 기업 간의 직접적인 상호작용이 가능하기 때문에 커뮤니티 플랫폼은 고객 간의 지식을 공유하고 문제를 해결할 수 있는 상황을 제공함
- **공동창조** : 기업의 제품/서비스의 결과물에 대한 고객의 직접적인 견해를 매개로 형성되는 개인적인 관계

주요 활동(Key Activities)

기업의 가치를 효과적으로 드러내는 비즈니스를 원활하게 진행하기 위해 필요한 활동이다. 기업이 비즈니스를 제대로 영위해 나가기 위해 꼭 해야 하는 중요한 일들을 의미하는 것으로, 여러 유형의 핵심 활동을 수행해야 기업을 성공적으로 운영할 수 있다. 가치 제안을 창조하고 제공하는 것은 시장에 효과적으로 접근하고 고객 세그먼트와의 관계를 유지하며 수익원을 만들기 위해 필요하다.

핵심 자원(Key Resources)

비즈니스를 원활하게 하는데 가장 필요한 주요 자산을 의미한다. 앞의 5가지 실현하기 위한 자산으로서의 핵심자원으로 주요 활동과 마찬가지로 기업은 가치를 제안할 수 있으며, 시장에 접근하고 고객 세그먼트와의 관계를 유지하여 수익원을 창출한다.

주요 파트너(Key Partners)

비즈니스의 운영을 최적화하고 비즈니스 모델의 위험을 줄이기 위해 핵심 활동에 집중할 수 있도록 구매자-공급자 관계를 구축한다. 상호 보완적인 비즈니스 제휴는 합작 투자 또는 경쟁업체 또는 비경쟁업체 간의 전략적 제휴가 이루어지게 된다.

비용구조(Cost Structure)

다양한 비즈니스 모델이 운영되는 동안 일어나는 금전적 결과이다. 비용구조는 크게 비용 중심과 가치 중심으로 나뉜다. 비용 중심은 모든 비용을 최소화하는데 중점(예 : 저가항공)을 두고 가치 중심은 비용에 덜 신경을 쓰는 대신 제품 및 서비스에 대한 가치 창출(예 : 럭셔리 패션 브랜드)에 중점을 둔다.

- **고정 비용** : 급여, 임대료 등 특별한 상황에 의해 변동되지 않는 비용
- **변동 비용** : 상품이나 서비스의 생산량에 따라 달라짐
- **규모의 경제** : 주문 또는 생산되는 상품의 양이 늘어남에 따라 비용이 감소함
- **범위의 경제** : 원래 제품과 직접적인 관련이 있는 다른 비즈니스를 통합하여 비용 절감

수익원(Revenue Streams)

기업이 각 고객 세그먼트에서 수익을 창출하는 방식으로, 각 수익원을 창출하는 방법은 아래와 같다.

- **자산 판매** : 물리적 상품에 대한 소유권 판매(예 : 소매기업)
- **사용료** : 특정 서비스(예: UPS 등)를 사용하여 발생하는 돈.
- **구독료** : 직접적인 서비스(예: Netflix)에 대한 접근을 판매하여 발생하는 이익.
- **리스/렌탈** : 특정한 기간 동안 자산에 대한 독점권을 부여하는 비용(예 : 자동차 리스)
- **라이선스** : 보호된 지적 재산 사용에 대한 비용 청구에서 발생하는 수익
- **중개 수수료** : 두 당사자 간의 중간 서비스에 발생하는 수익(예 : 부동산 중개 수수료)
- **광고** : 제품 광고에 대한 수수료 청구에서 발생하는 수익

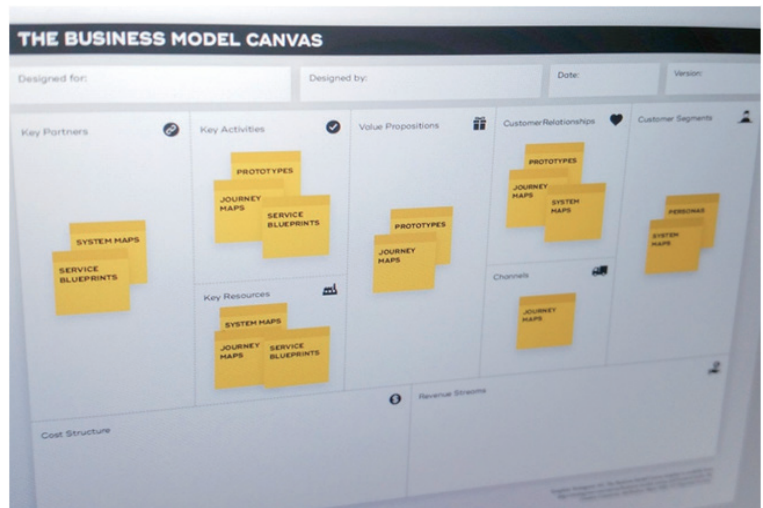
2. 수행방법

비즈니스 모델 캔버스는 상당히 유연한 도구이므로 유일한 사용 방법이 있는 것은 아니다. 하지만, 아래와 같은 간단한 단계들을 준비하면 도움이 된다.

- 1) 다음과 같은 질문들을 명확하게 정의한다 : 서비스의 범위가 무엇인가?
프로토타이핑 활동을 통해 얻고자 하는 게 무엇인가? 전체 경험 여정을 보는 건가 아니면 일부를 보는 건가? 어느 부분이 제일 관심 있게 보아야 하는 영역인가?
- 2) 초청 대상 : 이 비즈니스 모델 캔버스 워크숍에 누구를(비즈니스의 배경을 제대로 아는 사람, 비즈니스에 대한 선입관이 없는 사람, 전문가, 비즈니스 이행 팀의 리더, 서비스 제공 팀, 사용자 등) 부를지 충분히 고려한다.
- 3) 비즈니스 모델 캔버스 템플릿 준비 : 페르소나, 이해관계자 지도, 사용자 고객 여정 지도, 프로토타입 등을 같이 준비해 놓는다.

단계별 가이드

- 1) 7개의 블록을 채운다 : 다른 서비스디자인 도구를 사용하여 상위의 블록인 가치 제안, 고객블록(고객 세그먼트, 채널, 고객 관계)과 기반 구조(핵심 프로세스, 핵심 자원, 핵심 파트너)를 채운다.



- 2) 아래 2개의 블록을 채운다 : 기반 구조를 통해 핵심 비용 구조를 채우고 고객 블록을 통해 비용 흐름을 채운다. 비용 구조와 비용 흐름 구조를 가지게 되면, 대략의 금액과 수익에 대한 구체적인 숫자를 넣는다.
- 3) 대안을 만들고 반복하고 수정한다 : 빈 블록이나 갭을 메꾸기 위해 비워진 정보들을 찾아본다. 비즈니스 모델이 지속 가능한지를 테스트해 보고 기반 구조나 수익 흐름들에 대한 다른 잠재적인 옵션들을 중심으로 다른 비즈니스 모델에 대한 대안들을 만들어 본다. 서로 다른 모델들과 반복적으로 비교 혹은 결합해 보고 다듬어 본다.

3. 활용 목적 및 목표

조직의 구조, 프로세스, 소프트웨어, 제품, 서비스, 이해관계자와의 관계 또는 고객 그룹 안에서의 변화는 비즈니스 모델의 일부 부분에 영향을 끼치지만, 비즈니스 모델의 변화는 고객과 직원의 경험 전반에 영향을 끼치기 때문에 비즈니스 모델링은 서비스디자인에서 진행되어야 하는 주요한 활동 중 하나이다. 서비스디자인 프로세스를 통해 고객 중심의 차별화되고 지속 가능한 서비스와 경험을 제공하기 위해서는 비즈니스 모델 즉, 서비스 운영 모델을 살펴봐야 한다.

하지만 비즈니스 전략을 위해 비즈니스 계획을 구체적이고 완벽하게 작성하는 것은 서비스디자인의 신속하고 반복적인 속성과는 맞지 않다. 그렇기 때문에 서비스디자인에서는 비즈니스 모델을 작성할 때 다양한 옵션을 테스트하고 반복적으로 작업을 이어나갈 수 있도록 빠르게 시각화하는 방법이 유용하므로, 비즈니스 모델 작성 방법 중 ‘비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)’를 차용한다.

비즈니스 모델 캔버스는 프로토타이핑이나 다양한 시나리오를 테스트하여 고객과 직원들의 경험과 사업 측면에서의 영향력을 예측해 볼 수 있게 한다는 점에서 기존 비즈니스 영역에서의 사업 계획 대체제가 아닌 보완의 역할을 담당한다. 즉, 비즈니스 모델을 반복적으로 작성하고 고도화시켜 줌으로써 세부적이면서도 광범위한 사업 계획을 세울 수 있게 한다.

5.2.4 서비스 제공자 행동양식

서비스의 맥락적 상황에 대한 이해나 예측 불가능한 도발 상황을 표현하기에 시각화된 이미지 자료나 문서만으로는 어려움이 있다. 서비스 시각화는 개발된 서비스를 평가 또는 실행하기 위한 가이드 제공을 목적으로 하기 때문에 서비스 전반에 대해 이해하기 쉬워야 하고 최대한 실제 상황과 흡사하게 재연하는 것이 중요하다. 따라서 서비스디자인의 최종 결과물인 서비스 접점 실행 방법을 고객에게 효율적으로 제공하기 위해 명확한 가이드라인과 매뉴얼을 다음과 같이 제공한다.

서비스 설명서

서비스디자인 프로젝트의 범위와 구체적인 서비스에 대해 작성된 문서로, 개발된 아이디어들의 발전 단계를 설명하고 있다. 팀 구성원들과 실행하는 부서에서 이 문서를 통해 서비스디자인의 기본 원칙들을 이해하도록 도와준다.

서비스 목업

제안된 서비스를 시각적으로 묘사하는 모형으로, 초기 포토 몽타주에서 상황 사진들이 포함된 제품이나 서비스들이 더해지면서 최종적인 프로토타입까지 계속 발전되는 형태로 만들어진다.

무드 보드 & 필름

무드 보드는 서비스가 지닌 가치들을 언어적으로 표현하기 힘들 때 시각적으로 구성해 놓은 것이다. 무드 필름은 무드 보드의 업그레이드된 단계로, 오디오 요소와 영상 기법을 도입함으로써 서비스 분위기나 서비스 경험에 구체적인 상상력을 구축할 수 있도록 도와준다. 이는 서비스디자인 콘셉트를 발표할 때 매우 유용하게 사용될 수 있다.

서비스 증거/접점 디자인

서비스 증거는 서비스와 고객이 어떻게 상호작용해야 하는지에 대해 이해하도록 돕는 방법으로 카드, 웹 사이트, 스크린 샷, 제품 모형, 주변 환경 및 시설에 대한 이미지 등을 보여 줌으로써 프로젝트 관계자들과 효과적인 서비스 방향에 대한 논의가 가능하다.

서비스 스토리보드

서비스 스토리보드는 제안되는 서비스에 대한 이해도를 높이고 서비스가 지닌 많은 양의 정보를 효과적으로 전달하는 방법으로 각 서비스 접점의 징후와 그들 간의 관계를 보여 줌으로써 프로세스나 시스템을 보여줄 때 시각적으로 중요한 요소나 단계들을 가시화한다.

서비스 시나리오

시나리오는 가상으로 만들어진 스토리로, 서비스 제공의 특성들을 분석하기 위한 방법이다. 디지털 환경에서 재현되는 서비스일 경우에는 와이어프레임 등을 포함하여 화면 흐름을 정의한다. 서비스 시나리오는 서비스의 전체적인 스토리를 한눈에 볼 수 있기 때문에 서비스 청사진의 역할을 하며 서비스에 대한 최종 설계 가이드라인으로 평가와 검토, 이해관계자들 간의 소통의 수단으로 활용된다. 서비스 시나리오에는 서비스 스토리보드, UI 명세서, 개발 명세서, 와이어프레임, 서비스 고객 여정 지도, 콘텐츠 인벤토리 등이 포함된다.

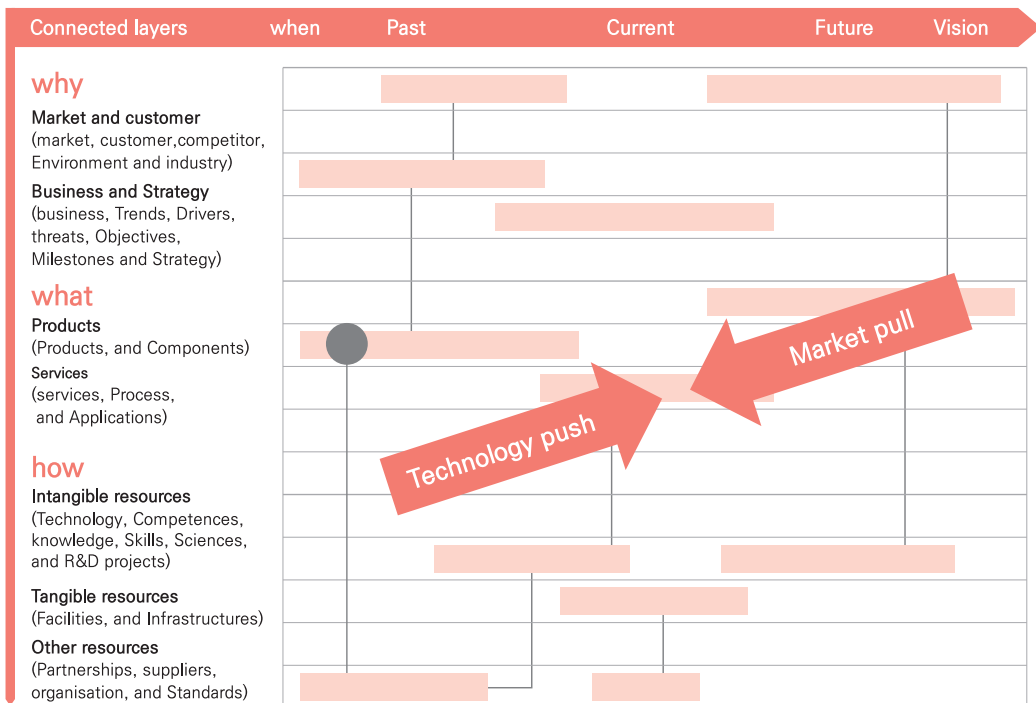
서비스 터치포인트 매트릭스

서비스 터치포인트 매트릭스는 페르소나 기법에 고객 여정 지도의 특징들을 융합시킨 방법으로, 고객이 특정 제품과 서비스, 시스템간의 상호작용에 의한 각각의 서비스 접점들을 고객의 경험 여정 순으로 연결하는 시각적 프레임워크다.

서비스 로드맵

서비스 로드맵은 계획에 대한 프로세스의 결과물이며 서비스 솔루션의 개발, 제공 및 진화의 점진적 프로세스에 대한 상위 수준 타임라인을 시각적으로 설명한다. 서비스 로드맵의 목표는 첫 번째 릴리스를 준비하는 데 필요한 최소한의 기능 세트를 식별하는 것이다. 그리고 비즈니스 성과를 달성하기 위해 만들 수 있는 개선 사항들과 특정 서비스 구성 요소를 개발 및 구축하는 데 필요한 노력과 파일럿 및 베타 단계에 필요한 시간 등을 제시해 준다.

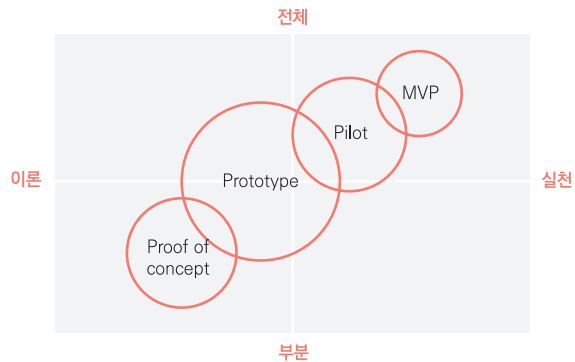
Time Frame



서비스 로드맵은 일반적으로 시장, 제품, 서비스 및 기술적 관점들을 통해 현재 서비스의 위치와 방향성, 그리고 가능성에 대한 질문에 답을 준다. 서비스 로드맵은 프로젝트 완료 단계에서 생성된 정보, 통찰력 및 결과 등에 대해 커뮤니케이션할 때 유용한 도구이다.

5.2.5 서비스 구현

서비스디자인에서의 구현은 조직의 절차와 프로세스의 관리를 변화시킬 수 있을 뿐 아니라 제품 개발 과정 안에서의 소프트웨어 개발 또는 하드웨어 구조, 건축 등의 환경과 건물의 설계 변경을 위한 관리 구조 등을 변경시킬 수 있다. 서로 맥락이 다르지만, 그럼에도 불구하고 구현 단계에서의 공통점은 몇 가지가 있다. 프로토타이핑과 파일럿 그리고 구현은 서로 간에 유기적으로 연결되어 있다. 아래의 패턴은 일상적 차원에서 비즈니스 차원으로 다양하게 구현의 스케일이 변화되어 가는 것을 보여 준다.



- 개발 시스템으로의 변경 : 새로운 서비스나 제품을 실제 맥락과 환경, 시스템 안에서 돌아가게 한다.
- 실제 직원들과 활동 : 서비스디자인 프로젝트 과정에서 활동하지 않았던 직원들도 새로운 프로세스와 서비스를 수행하기 위해 적극적으로 참여해야 한다.
- 비즈니스 목표에 집중 : 서비스나 제품의 혁신에 집중하기보다는 직접적인 비즈니스의 이윤 창출을 위해 고객에게 제시되어야 한다.
- 기존 생태계에 접목 : 서비스 또는 제품은 기존의 IT 시스템, 환경, 법적 프레임워크, 기술적 파트너 네트워크와 생태계에 자연스럽게 포함되어야 한다.
- 기존 KPI 프레임워크에 통합 : 새로운 비즈니스 측정 항목들은 기존 KPI 프레임워크에 통합되어야 한다.
- “Business As Usual” : 고객은 더 이상 베타 서비스라고 인지하면 안 되며, 직원들도 이를 파일럿이라고 인지하면 안 된다.
- 반복/변화/적응 단계 : 변화를 이행하는 단계에서 모든 구성원들은 변화를 두려워하기 때문에 이 과정은 어렵고 비용이 든다.



린 캔버스 LEAN CANVAS

182

Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?, ASH MAURYA, 2021.10월 기준
(<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>)

린 캔버스는 에쉬 모리아(Ash Maurya)가 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 만든 한 장의 비즈니스 계획 템플릿으로, 시장을 빠르게 검증하고 아이디어를 시뮬레이션하는 것을 목적으로 한다. 더 정확하게는 가장 불확실한 부분이나 가장 위험한 요소들을 찾아내고 확인하는 데에 활용되며¹⁸², 린 캔버스는 변화하는 창업 기업이 아이디어를 빠르고, 정확하고, 구체적으로 실행할 수 있도록 도움을 준다.

그리고 고객들이 느끼는 문제점들과 가설을 반복·검증하면서 제안된 해결안들이 시장에서 비즈니스 관점으로 충분한 설득력이 있는지를 확인하는 방법으로, 비즈니스 모델을 수립하기 전 틈새(niche) 시장을 찾아내는 데에 유용한 도구로 활용되기도 한다.

린 캔버스의 구조는 비즈니스 모델 캔버스와 비슷하나, 단순히 작성하는 데에 집중하기보다는 아이디어나 가설에 대한 문제들을 분석하여, 어떻게 검증할 것인지 계획을 세우고, 검증을 위한 수행 계획 및 수정을 반복하면서 아이디어의 완성도를 높이는 데 사용된다.

	비즈니스 모델 캔버스	린 캔버스
목적	• 신규 및 기존 서비스의 개선에 활용 • 어떻게 가치를 창출하고 어떻게 고객에게 전달하는가에 대한 것으로 제품이나 서비스의 핵심을 파악하기 용이함	• 스타트업, 신규 사업에 활용 • 고객 니즈를 파악하고 가설을 세워, 시장을 검증하는 반복작업으로 빠르게 사업 과정을 시뮬레이션하기 용이함
중점 요소	• 전략중심의 사업계획에 중점을 둠 • 전체 비즈니스의 고객 세그먼트, 채널 및 고객 관계에 중점을 둠	• Customer-Problem-Solution(고객-문제-해결) 관계에 중점을 둠 • 스타트업은 아직 제품 & 서비스가 알려지거나 테스트되지 않았기 때문에 고객이 누군지 알 수 없으므로 고객 세그먼트에 크게 중점을 두지 않음
접근법	• 핵심 자원과 핵심 활동을 중심으로 예상되는 비즈니스 수익 흐름을 시각화 • 현재 상태를 유지하기 위해 양적 및 질적 측면에서 가치 제안에 중점을 둠.	• 문제, 제안된 솔루션, 솔루션을 달성하기 위한 채널, 관련 비용 및 예상되는 수익원을 설계 • 제안된 고유한 가치가 경쟁우위에 있는지에 대한 평가와 더 나은 기반마련을 위해 활용.
응용 및 활용	• 사업에 대한 이해, 창의성을 촉진, 토론 및 건설적인 분석을 도와줌 • 이해관계자들과의 브레인스토밍 워크숍이나 상품기획 단계에서 유용하게 사용됨	• 간단한 문제 해결 지향적인 접근 방식으로 창업가가 단계별로 개발할 수 있도록 함 • 소규모 팀이나 1인 디자이너가 쉽고 빠른 검증이 필요할 때 유용함

[비즈니스모델 캔버스(Business Model Canvas)와 린 캔버스(Lean Canvas)의 비교¹⁸³]

183

BUSINESS MODEL CANVAS
VS. LEAN CANVAS, canvanizer
2019, 2021.10월 기준
(<https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>)

에쉬 모리아(Ash Maurya)는 린 캔버스에서 고객 세그먼트와 미래가 아닌 현재 고객이 처한 문제가 가장 중요하고, 이 두 가지가 나머지 캔버스의 블록을 좌우한다고 생각했다. 그래서 사용자 친화적인 툴로서 비즈니스 모델 캔버스의 9개 블록 중에서 4개의 블록을 초기 스타트업에 더 필요한 내용으로 변경하였다.



[변경 전 린 캔버스¹⁸⁴]

184

Ash Maurya(2014),
EQengineered, (<https://www.eqengineered.com/insights/why-use-lean-vs-business-model-canvas>)

185

Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?, ASH MAURYA, 2021.10월 기준
(<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>)

186

LEAN CANVAS IS A 1-PAGE BUSINESS PLAN, LEANSTACK 2021, 2021.10월 기준
(<https://leanstack.com/is-one-page-business-model-one-page-business-model>)1

핵심 파트너 → 문제(Problem)

신생 기업의 경우, 테스트하지 않은 제품이나 서비스에 대해 처음에는 핵심 파트너가 중요하지 않을 수 있고, 비용 구조나 유통 채널이 해결되지 않은 상태이므로 오히려 현재 처한 문제에 집중하는 것이 더 중요할 수 있다. 목표 고객군이 미처 해결하지 못한 문제에 대해 생각하고 나열해 보면서 핵심 문제를 파악하여 실제 고객이 필요로 하는 제품 및 서비스에 집중할 수 있다.

핵심 활동 → 해결안(Solution)

고객문제가 명확히 정의되고 검증된 후에 해결안이 제시되어야 한다. 그리고 문제해결을 위한 MVP가 초기 테스트/검증을 거친 후에 핵심 활동이 이루어질 수 있으므로, 핵심 활동보다는 먼저 해결안에 집중하는 것이 바람직하다.

핵심 자원 → 핵심 지표(Key Metrics)

인터넷 발달, 오픈 소스나 클라우드 컴퓨팅 등의 세계화의 도래로 제품이나 서비스를 출시할 때 예전만큼 리소스를 필요로 하지 않는다. 오히려 검증 결과를 확인하고 주요 성장 엔진이 될 수 있는 지표가 더 도움이 된다.

고객 관계 → 경쟁 우위(Unfair Advantage)

직접 고객을 만나 인터뷰하고, 이를 통한 해결안과 고객 세그먼트에 따라 채널로 고객과 소통하는 것이 바람직하며, 고객의 관심을 사로잡기 위한 경쟁 우위에 초점을 맞추는 것이 효율적이다.¹⁸⁵



[린 캔버스¹⁸⁶]

가치 제안 캔버스 (밸류 프로포지션 캔버스/ Value Proposition Canvas)¹⁸⁷

187

알렉스 오스터왈더 외 3인(2016),
《밸류 프로포지션 디자인》, 아르코
나인미디어그룹

가치 제안 캔버스(밸류 프로포지션 캔버스/ Value Proposition Canvas)는 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)를 창시한 오스터왈더와 예스 피그누어(Yves Pigneur) 등이 2014년에 소개한 비즈니스 모델 개발 도구로 비즈니스 모델 캔버스에서 가장 핵심이 되는 ‘가치 제안’, ‘고객’ 블록을 보다 상세하고 논리적으로 작성하였다.

가치 제안 캔버스는 고객(세분화) 프로필(Customer (Segment) Profile)과 가치(제안) 맵(Value(Proposition) Map)의 두 부분으로 이루어져 있다. 고객(세분화) 프로필은 고객을 관찰하고 확인한 일련의 고객 특성들에 대해 명확한 이해를 돕는 부분이고, 가치(제안) 맵에서는 고객을 유인하기 위해 해당 고객에게 부합하는 가치를 어떤 식으로 창조할 것인지를 기술한다. 그리고 이 두 부분이 교차하는 중간 지점에서 상품(제품)/서비스의 적합성에 도달하게 된다.

188

알렉스 오스터왈더 외 3인(2016),
《밸류 프로포지션 디자인》, 아르코
나인미디어그룹, pp. 82-83

가치 제안 캔버스로 구체화하기 전 설명이 가능한 문장 형태의 대안적 프로토타입 방법인 애드리브(Ad-Lib)¹⁸⁸를 활용할 수 있다. 애드리브(Ad-Lib) 프로토타입은 가치 제안 아이디어를 빠르고 간단하게 파악하여 가능성을 확인해 볼 수 있고, 어떤 방향으로 가치를 창출하려고 하는지 즉시 확인할 수 있어 여러 개를 만들어서 아이디어를 발전시킬 수 있는 효율적인 방법이다.

우리  은/는  하고  하게 해줌으로써

제품/서비스 생각하는 불만 관련 동사
(~을 줄이다/피하다) 생각하는 혜택 관련 동사
(~을 늘리다/가능하게하다)

 을 하고 싶어하는  에게 유익하다. ( 과 달리 문장의 처음이나
중간에 자유롭게 삽입가능)

수행해야 하는 활동 고객 세그먼트 경쟁사의 가치 제안

가치 제안 캔버스 제작

가치 제안 캔버스를 제작할 때 가장 많이 저지르는 실수 중의 하나는 출발점을 목표 고객이 아닌 목표 제품이나 서비스로 잡는 경우이다. 이런 경우, 목표 고객이 원하는 제품이나 서비스를 만들기가 어려워진다. 시작은 항상 오른쪽 고객(세그먼트) 프로파일로부터 시작하여 왼쪽의 가치(제안) 맵으로 이동하면서 캔버스를 제작한다.

1. 고객 프로필을 정확하게 정의

- 실현되지 않은 혜택 중에서 고객이 가장 중요시하는 것에 초점을 맞출 수 있는가?
- 충족되지 않은 새로운 활동을 찾아낼 수 있는가?
- 해결되지 않은 고객 불만 중에서 가장 극심한 불만을 해결할 수 있는가?

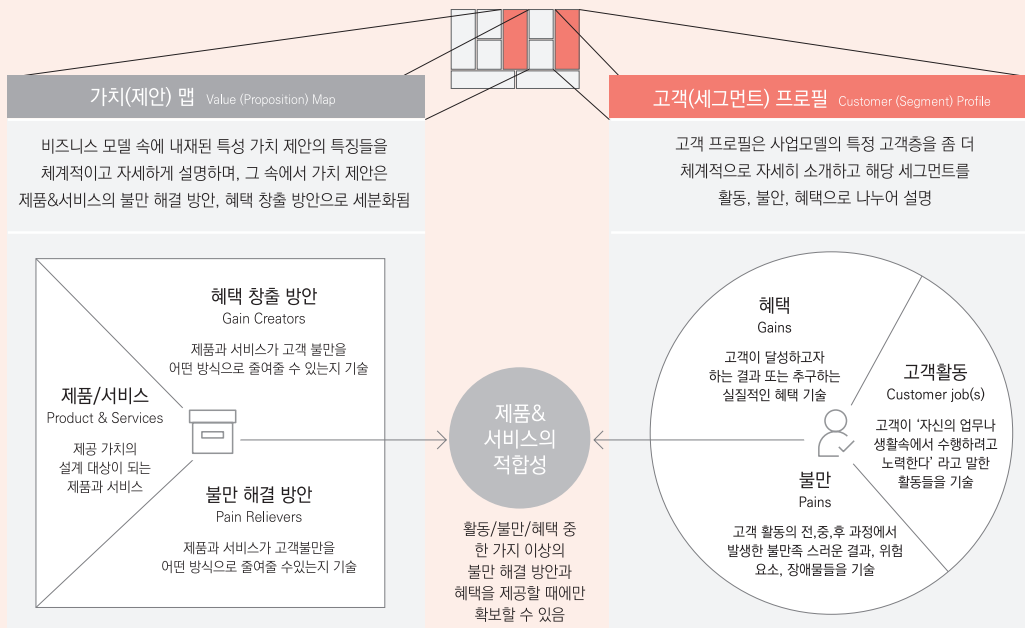
2. 만들어진 가치를 시각화

- 고객(세그먼트) 프로필에 부합하는 새로운 혜택 창출 방안을 고안해 낼 수 있는가?
- 새로운 제품이나 서비스를 상상해 낼 수 있는가?
- 고객 프로필에 부합하는 새로운 불만 해결 방안을 고안해 낼 수 있는가?

3. 제품-시장의 적합성 달성

- 문제-해결 적합성: 가치 제안을 통해 해결하려고 하는 활동, 불만, 혜택을 고객이 중요시하는가?
- 제품-시장 적합성: 제안한 가치가 고객이 정말 원하는 것인지 입증할 수 있는가?
- 비즈니스 모델 적합성: 가치 제안에 맞춰 도출해 낸 비즈니스 모델이 측정 가능하고 수익성이 높다는 것을 입증할 수 있는가?

가치 제안 캔버스의 핵심은 고객의 극심한 불만과 혜택을 제품이나 서비스를 통해 해소해 주는 것으로 서비스 전과 후의 차이가 뚜렷해야 한다는 점이다. 또한 가치 제안 캔버스는 시각화 도구로서, 공유 언어로 조직 내 여러 부서들의 공동창작을 유도하고, 비즈니스에 부합하는 가치를 정확히 파악할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 그리고 특히 이러한 활동은 변화하는 시장 상황 속에서 지속적으로 성과를 측정하면서 가치를 창출하는, 제품과 서비스의 끝없는 개선 활동이라는 것을 명심해야 한다.





카노 모델(Kano Model)^{189,190,191}

189

What is the Kano Model?
2021.10월 기준 (<https://kanomodel.com>)

190

The Kano Model – A tool to
prioritize the users' wants and
desires, Sachendra Yadav,
2021.10월 기준 (<https://www.interaction-design.org/literature/article/the-kano-model-a-tool-to-prioritize-the-users-wants-and-desires>)

191

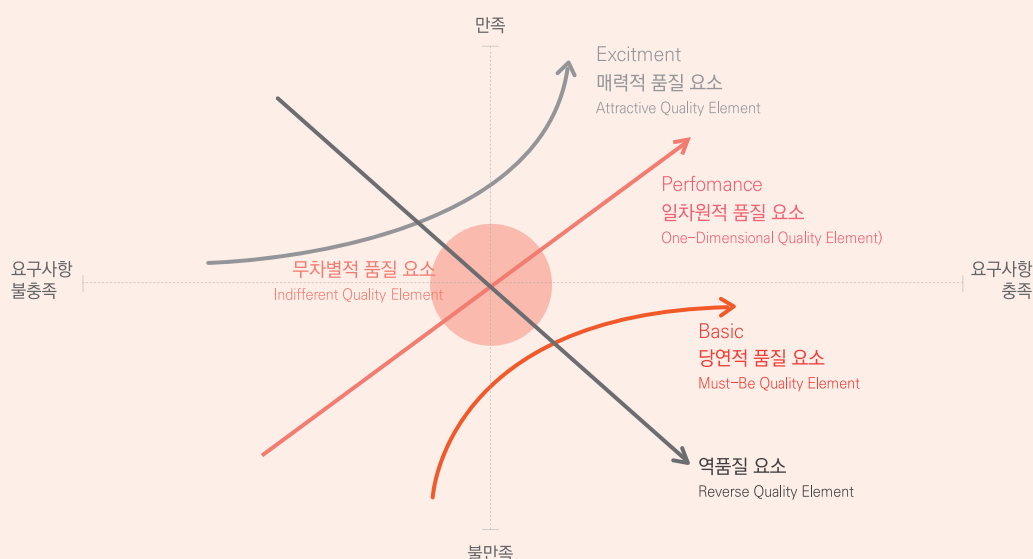
Kano, Noriaki; Nobuhiko Seraku;
Fumio Takahashi; Shinichi
Tsuji(April 1984), <Attractive
quality and must-be quality>,
Journal of the Japanese Society
for Quality, pp. 39–48.

카노 모델(Kano Model)은 1980년대에 카노 노리아키 교수가 소개한 제품 개발에 관련된 상품 기획 이론으로, 제품이나 서비스를 기획할 때 그 구성 요소에 대해 소비자가 기대하는 것의 충족, 불충족이라는 객관적 관계와 소비자의 만족, 불만족이라는 주관적 관계 사이의 상호 관계를 5가지 품질 요소로 설정하여 설명하고 있는 프레임워크(framework)이다. 그는 어떤 제품의 특성을 더하거나 향상시킬 때 혹은 어떤 요소를 제거할 때 사용자의 만족도가 증가하는지를 연구하고 이를 시각화하였다.

카노 모델의 y축은 감정적 반응, x축은 기능의 구현 수준이며, 감정적 반응의 정도는 서비스의 기능이 얼마나 완벽하고 정교한가에 따라 결정되는 이원적인 인식 방법이다. 설문조사나 인터뷰에서 카노 모델을 적용하면 어떤 기능과 특성이 사용자에게 중요하게 느껴지는지 우선순위를 정할 수 있고 측정할 수 있는 기준 체계를 알아볼 수 있다.

품질을 느끼는 주요 3가지 요소 : 고객 요구사항

1. Basic(불만족 요인, 기본적인 요구사항) : 당연히 있을 것으로 생각
2. Performance(만족 요인, 가변적 요구사항) : 더 많이 제공될수록 더 만족하는 범주
3. Excitement(감동 요인, 잠재적 요구사항) : 기대 이상의 특성 또는 매력적으로 느끼는 것



다섯 가지 감정 반응 유형

1. 매력적 품질 요소(Attractive Quality Element)

- 충족이 되었을 경우 만족감을 제공하지만 충족이 되지 않더라도 크게 불만족 없는 품질 요소
- 고객이 미처 기대하지 못했던 것 혹은 기대를 초과하여 만족을 주는 것으로 고객 감동(Customer Delight)을 줄 수 있는 요소로 큰 만족감을 줌
- 고객들은 이렇게 제공되는 품질에 대해 모르거나 기대하지 않았기 때문에, 충족이 되지 않더라도 크게 불만을 느끼지 않음

2. 일차원적 품질 요소(One-Dimensional Quality Element)

- 충족할 때는 만족감을 주지만, 충족되지 않을 때에는 불만족으로 이어지는 품질 요소
- 일반적으로 '품질'이 좋고 나쁨을 말할 때 들어가는 요소들이 일차원적 기능으로 들이는 비용이나 일정이 허락하는 한, 이 요소는 많이 반영되고 충족될수록 사용자에게 좋은 인상을 남길 수 있음
- 기능 구현의 수준에 따른 만족도 증가가 거의 직선적으로 비례

3. 당연적 품질 요소(Must-Be Quality Element) : 반드시 있어야만 만족하는 품질요소

- 아무리 충족된다 하더라도 너무나 당연한 것이기 때문에 별다른 만족감을 주지 않는 요소이지 부족하거나 기준에 미치지 못하면 불만족이 상승함
- 기준 이상으로 수준 높게 구현할 필요는 없으나 시장 진입을 위한 기본적인 품질 요소

4. 무차별(부가적인) 품질 요소(Indifferent Quality Element)

- 만족하는 것과 만족하지 못하는 것 사이에 품질의 차이가 느껴지지 않는 품질 요소
- 사용자가 사용하지 않는 기능인 경우가 대부분임
- 주로 불필요한 요소를 찾아낼 때 유용하게 사용됨

5. 역품질 요소(Reverse Quality Element)

- 제품이나 서비스에 원치 않는 기능으로 고객이 기대한 것과 반대인 품질 요소
- 충족되면 불만족을 일으키고 원치 않는 기능이 잘 구현이 되면 오히려 만족도가 떨어짐

각각의 요소들이 의미하는 내용에서 한층 더 중요한 부분은 시간의 흐름(Time Dimension)에 따라 변화(매력적 요소 → 일원적 요소 → 당연적 요소)하는 품질 요소이다. 사람들의 생각과 요구사항은 시시각각 변하며, 기술이 발전함에 따라 '최고 사양'의 의미 역시 지속적으로 변화하기 때문에 사용자가 즐거움을 느끼는 매력적인 기능은 시간이 지나면 당연시되는 꼭 필요한 기능이 된다.

카노 모델을 이용한 분석법 실행

측정하고 싶은 서비스의 특성이나 기능에 대해 긍정적 질문과 부정적 질문 한 쌍을 준비한다.

	응답 항목 질문 항목	마음에 든다 I like it.	당연하다 I must be it	아무 느낌 없다 I am neutral	마음에 안 들지만 상관없다 I can live with it	마음에 안 든다 I dislike it
A 긍정 질문	“OOO기능이 있다면 어떤 생각이 드는가?”					
B 부정 질문	“OOO기능이 없다면 어떤 생각이 드는가?”					

[질문 항목과 응답 항목 질문지의 예시]

카노 모델은 사용자들의 의견을 측정할 수 있도록 어느 정도 표준화된 질문의 형태를 제시하고 있다. 위와 같은 질문을 통해 얻은 결과를 가지고 각각의 특징들이 어떤 특성에 해당하는지 확인할 수 있다. 그리고 Matrix를 만들어 최종 5개 요소를 도출해 낸다.

A : 긍정 질문 응답		B : 부정 질문 응답		품질 요소
마음에 든다 I like it	+	당연하다 I must be it	→	매력적(Attractive) 품질 요소
아무 느낌 없다 I am neutral	+	마음에 안 든다 I dislike it	→	일차원적(One-Dimensional) 품질 요소
마음에 안 들지만 상관없다 I can live with it	+	마음에 안 든다 I dislike it	→	당연적(Must-Be) 품질 요소
아무 느낌 없다 I am neutral	+	아무 느낌 없다 I am neutral	→	무차별(Indifferent) 품질 요소
마음에 안 든다 I dislike it	+	마음에 안 들지만 상관없다 I can live with it	→	역(Reverse) 품질 요소

[Kano Model for quality requirements checklist¹⁹²]

192

Timko, M.(1993), <An experiment in continuous analysis. Kano's methods for understanding customer-defined quality. In Walend D) (ed.), Center for Quality of Management Journal, 2(4), pp. 3-36

고객 요구		B : 부정적인 질문 응답				
		마음에 든다 I like it.	당연하다 I must be it	아무 느낌 없다 I am neutral	하는 수 없다 I can live with it	마음에 안 든다 I dislike it
A : 긍정적인 질문 응답	마음에 든다 I like it.	Q	A	A	A	O
	당연하다 I must be it	R	I	I	I	M
	아무 느낌 없다 I am neutral	R	I	I	I	M
	하는 수 없다 I can live with it	R	I	I	I	M
	마음에 안 든다 I dislike it	R	R	R	R	Q

A : Attractive

O : One-dimensional

M : Must-be

I : Indifferent

R : Reverse

Q : Questionable의심스러운 답 - 설문을 이해하지 못했거나 또는 응답자가 품질에 대한 이해도가 낮은 것이 원인이 될 수 있음

193

Leveraging the Kano Model for Optimal Results, Jan Moorman, UX Magazine, 2021.9월 기준
(<https://uxmag.com/articles/leveraging-the-kano-model-for-optimal-results>)

카노 모델(Kano Model)의 장점¹⁹³

1. 우선순위를 결정하는 데에 도움이 된다. 수많은 기능 중 어디에 집중할지를 명확히 알려 주어 고객에게 더 큰 만족을 주는 제품과 서비스를 제공할 확률이 높아진다.
2. 특정 기능이 왜 고객에게 더 중요한지 자세히 알아볼 수 있도록 함으로써 그것을 어느 정도 수준에서 구현해야 할지 안내해 주기 때문에 불필요한 개발 시간을 줄여 준다.

06

완료하기

개발된 서비스디자인을 돋보이게 하기 위하여 어떻게 설득을 위한 프리젠테이션을 준비해야 할지 사례를 통해 배우고, 디자인 권리 등 서비스디자인을 보호받는 방법에 대하여 알아본다.

최 민 영

6.1 프리젠테이션 및 결과 보고서 작성

6.1.1 시선을 사로잡아라

서비스디자인을 완료하기 위해서는 보고서 작성과 프레젠테이션이 필요하다. 이 과정에서 직관적 시각화 노하우는 무엇보다도 중요하며 텍스트로 문서화된 보고서에 대한 검토자의 시각적 자극을 통해 검토자의 시선을 사로잡는 것이 핵심이다. 일반적으로 대상물에 대한 첫인상 결정의 시간은 0.6초에 불과한 것으로 알려져 있다. 따라서 수많은 보고서를 검토해야 하는 검토자 입장에서, 순간의 시선이 머무르는 흥미로운 프레젠테이션 자료의 작성이 얼마나 중요할지를 되짚어 볼 필요가 있다. 첫인상의 이미지는 자료가 얼마만큼 정돈된 편집과 문서 체계를 갖추었느냐에 따라 결정된다.

보고서는 읽는 것이 아니라 보여주는 것이다.

시선을 사로잡기 위한 시각적 팁으로, 우선 문서와 용지의 포맷부터 확인해야 한다. 보고서 형식은 세로 문서로 편집될 수도 있고, 프레젠테이션을 위한 가로 문서로 편집될 수도 있다. 따라서 문서 용도에 따라 세로 또는 가로 형식을 정해 그에 부합하는 편집이 이루어져야 한다. 세로 문서는 텍스트 중심의 공식화된 문서에 주로 활용되며, 가로 문서는 이미지 중심의 발표용 문서에 주로 활용된다. 용지의 크기 또한 잊지 말고 고려해야 할 것이다. 건축이나 공간 분야의 비즈니스에서는 의외로 A3 가로 형식의 기획과 제안이 일반적이다. 또한 가지는 보고서가 다양한 색상을 허용하는 컬러 보고서인지 흑백만 허용되는 보고서인지 확인하여 제안된 기준에 맞추는 것이다.

- 문서 용도에 따라 세로 문서와 가로 문서로 나누어 편집
- 가로 문서의 경우 텍스트 중심의 공식화된 문서에 주로 활용
- 세로 문서의 경우 프레젠테이션에 사용하며 이미지 중심의 발표용 문서로 활용



세로 문서
Office Word & 한글

- 텍스트 중심, 세밀한 수치가 반영된 문서에 적합
- 공식화된 기획서 및 제안서 문서에 주로 활용됨



가로 문서
PPT(파워포인트)

- 그림이나 도표 중심의 문서에 적합
- 프레젠테이션 자료에 주로 활용됨

[문서용도에 맞는 편집]

전체 문서의 포맷 다음에 두 번째로 눈에 띄는 것은 무엇일까? 그것은 바로 제목과 번호일 것이다. 보고서를 구성할 때, 항목에 대한 부호를 붙이는 것은 체계를 논리적으로 정리할 수 있는 가장 효과적인 방법이다. 일반적인 구분과 번호 체계를 활용해 대제목, 중제목, 소제목, 그에 따른 세부 내용 등을 서술하고 문서 전개의 흐름을 체계적으로 서술할 수 있어야 한다. 그뿐만 아니라 보고서에 삽입되는 표와 그림의 일련번호를 체계화하고 명확한 제목을 명기한다면, 내용의 흐름을 설명하는 보조자료로서 역할을 잘 수행하게 될 것이다.

- 문장을 항목별로 나누어 논리적으로 서술
- 일반적인 구분과 번호체계를 활용하되, 발주 기관의 서식에 맞춰 작성
- 표와 그림은 표1, 표2 그림1, 그림2와 같이 일련번호를 붙이고 제목 작성



목차 작성

I. 개발 전략 1

가. 개발 현황 10

1) 개발 환경 변화 15

가) 트렌드 분석 20



그림 일련번호 작성



[그림3] 기획 작성의 노하우

[항목 부호의 활용]

이때, 사용되는 번호 체계 및 표·그림 일련번호는 일반적인 번호 체계를 사용할 수도 있지만 발주 기관에서 양식과 규칙을 제공하는 경우도 있으므로, 요구되는 문서서식에 맞춰 작성하는 것이 필요하다.

목차에 붙는 페이지 번호는 실제 보고서 평가에 있어서 가장 빈번하게 확인하는 요소이다. 페이지 번호에는 절대 오류가 있어서는 안 되며 페이지를 찾아보기 쉽도록 배려하고, 목차가 잘 구성되어 있다는 인상을 주는 것이 필요하다. 페이지 번호와 그림 번호는 보고안의 제일 앞에 위치하며, 전체 구성을 안내하고 서비스디자인의 내용에 대한 대략적 윤곽을 제공하기 때문에 항상 내용의 오류를 제거하고 시각적으로도 깔끔하게 정리하여 차별화할 수 있도록 해야 한다.

이제 결과 보고서의 구체적 내용 측면의 차별화에 대하여 살펴보도록 하자. 보고서는 대부분 텍스트 중심의 문서로 구성되기 때문에, 글자 크기 및 글씨체, 색상 등과 연관된 가독성에 유의해야 한다. 강조해야 할 부분이 있다면 볼드체나 큰 글자를 활용하고 만약 여의치 않으면 밑줄을 사용하여 눈에 띄면서도 핵심을 파악하기 쉽도록 유도해야 한다. 특히 인쇄용 문서와 발표용 문서에 따라 글자 크기를 다르게 지정하여 상황에 맞게 가독성이 높아지도록 고려해야 한다.

- 내용에 시선을 집중시킬 수 있도록 글자크기를 조절하고, 볼드체 및 색상 등을 활용
- 글자크기는 인쇄용, 발표용, 발표 장소의 크기에 따라 다르게 지정
- 텍스트 중심 문서에서는 명조체, 프레젠테이션 문서에서는 고딕체를 주로 활용
- 텍스트 중심 문서에서 한글 맞춤법 통일안 및 표준어 규정에 따라 10-16pt를 사용

프레젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 10pt)
 프레젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 10pt)
 프레젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 14pt)
 프레젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 16pt)
 프레젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 10pt)
 프레젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 10pt)
 프레젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 14pt)
 프레젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 16pt)

프레젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 10pt)
 프레젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 10pt)
 프레젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 14pt)
 프레젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 16pt)
 프레젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 10pt)
 프레젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 10pt)
 프레젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 14pt)
 프레젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 16pt)

[가독성을 높이는 편집]

텍스트 중심의 문서에서는 명조체와 같은 부드러운 글씨체를 사용하는 것이 좋으며, 프레젠테이션 문서에서는 고딕체와 같은 간결한 글씨체를 사용하는 것이 검토자의 집중력을 강화시킬 수 있다.

텍스트 중심 문서에서는 10pt 이상의 글씨 크기를 사용해서 가독성 높게 편집해야 한다. 보고서를 평가하는 평가자의 연령과 경험도 고려해야 하며, 동시에 평가장 조명과 열악한 평가 환경에 대해서도 대응할 필요가 있다. 요약해서 이야기하자면 보고서는 결국 평가자에 대한 배려와 차별화 부분에 대한 주목도를 최대한 높여서 전략적으로 접근해야 한다.

보고서의 신뢰도와 정확성을 높이기 위해서는 출처를 명확히 제시하는 각주를 삽입해야 한다. 최근 자료의 저작권과 인용에 대한 지식 권리와 도덕적 의무에 대한 관심이 높아지고 있으며, 각주와 출처를 명확히 하는 것은 단순히 자료 인용에 대한 도덕적 측면을 넘어서 자료에 대한 신빙성과 타당성, 나아가 이 보고서가 얼마나 객관적인가를 대변하는 방법이기도 하다. 배려의 측면에서도 생소한 용어, 문장 등은 각주를 달아 뜻을 이해하기 쉽도록 기술해야 한다. 사진과 이미지에 대한 출처도 놓치기 쉬운 부분이므로 반드시 정확하게 기입해야 한다.

특히 보고서에서 직접 제안한 것과 수집된 분석 자료를 명확히 구분하여 보고안에서 강조하는 자신의 아이디어를 구별하여 제시하는 것이 중요하다.

- 생소한 용어, 문장 등은 각주를 달아 뜻을 이해하기 쉽게 풀어서 기술
- 인용구 및 인용문에 대한 출처를 정확히 기입
- 사진에 대한 출처를 정확히 기입

※ '구글-이미지검색' 또는 이미지검색 사이트 (예 : <https://yandex.com/images>)



각주 다는법

- 단행본 | 저자, <<책제목>>, 출판사, 출판연도, 인용 면
- 학술지 논문 | 저자, <논문 제목>, 학회명, 학회지명(호수), 발표연도, 인용 면
- 학위논문 | 저자, <논문 제목>, 발행학교, 발행연도, 인용 면
- 신문기사 | 기자, “기사 제목”, 신문사, 기사작성일자, 인용 면
- 인터넷자료 | 글쓴이, <제목>, 자료의 출처, 본인이 인용한 일자, 링크 주소
- 사전 | 글쓴이, <<책제목>>, “용어”, 출판사, 출판연도

[출처가 명확한 각주 삽입]

세부 각주는 그림과 같이 기입하고 활용하는 것이 좋다. 우선 보고서를 요청하는 발주처의 양식을 준수하는 것이 필요하고, 서적이거나 논문, 보고서, 사전 등은 표준화된 방법으로 출처를 명시한다. 특히 4번째와 5번째에 제시된 신문 기사와 인터넷 자료의 경우 출처를 무시하는 경우가 많은데, 기사는 신문사, 발행일, 인용 면, 기자 등을 명시하고, 인터넷 자료의 경우 출처, 저작자, 링크 주소, 인용일자를 잘 표기하여야 한다. 평가자들은 이러한 출처를 반드시 확인하고, 때로는 직접 검색해서 자료의 명확성을 확인하도록 하며, 출처와 인용 등 자료의 정확성에 문제가 생기면 신뢰할 수 없는 보고서가 된다는 점을 유념해야 한다.

6.1.2 그림으로 표현하라

정돈된 문서 편집을 통해 시선을 끄는 방법 외에도 그림을 통하여 보고 내용에 대한 체계를 시각적으로 전달할 수 있어야 한다. 우리의 뇌는 글보다 그림을 좋아하기 때문에 실행 내용을 그림으로 시각화함으로써 검토자의 시선을 고정시킬 수 있도록 하는 표현 방법을 검토해야 한다. 최근 인포그래픽이 활성화되면서 정보를 어떻게 시각화할 것인가에 대한 관심이 높아지고 있다. 하지만 지나친 이미지의 활용은 득보다 실이 많을 수 있기 때문에 간단명료하면서도 신뢰할 수 있도록 적정선을 지켜야 한다.

정보의 시각화를 효과적으로 활용하는 방법은 다음과 같다. 우선 장황한 설명글은 표로 정리해 콘텐츠를 구분해서 보여 주는 것이 좋다. 세부적인 데이터보다는 전체적인 스토리를 전달할 수 있는 체계를 큰 그림으로 보여 주는 것이 효과적이다. 또한 글자 크기와 색상을 활용해 강조글과 보조글을 구분하여 시선의 강약을 조절할 수 있어야 한다. 너무 많은 종류의 글자 크기와 색은 혼란을 유발할 수 있으니 글자의 크기와 색상을 종류별로 미리 잘 계획해 두어야 한다.

추가적으로 전체적인 맥락에 맞춰 적절한 그림과 표, 그래프 등을 활용하는 것이 효과적이다. 시각적 그래픽 자료를 활용하여 보고서의 집중 효과를 강화하기 위해서는, 전문화된 인포그래픽 사이트를 활용하는 것도 하나의 요령이다. 이러한 전문 사이트는 간결하고 핵심적인 정보 디자인을 쉽게 해 준다. 인포그래픽스나 데이터뉴스, 인포그램, 비주얼리 같은 사이트는 SNS를 통해 쉽게 접할 수 있으며, 정보 측면에서는 인포그래픽의 레퍼런스를 넘어 트렌드와 다양한 지식들을 쉽게 수집할 수 있게 하는 정보의 아카이브 역할을 하므로 꼭 기억할 필요가 있다.

처음 다이어그램을 만들거나 인포그래픽을 제작하는 일은 쉽지 않기 때문에 평소 이런 사이트에서 응용할 수 있는 자료를 찾아 축적해 놓는 것이 필요하다.

사람을 설득시키는 방법으로는 시각적인 자극을 주는 것이 가장 효과적이다. 그림은 한눈에 알아볼 수 있도록 표현하는 것이 가장 중요한데, 간단히 만들 수 있고 보는 사람의 흥미를 유발하여 내용을 강력하게 부각시킬 수 있다는 장점이 있다. 따라서 전달하고자 하는 메시지를 도형, 그래프 등과 연계해 작성함으로써 강력하게 전달할 수 있다. 이때 그림은 한 페이지 또는 하나의 문단에 1개 이상 사용하지 않는 것이 더욱 효과적이다.



정보의 시각화 = 인포그래픽(Infographic)

- 장황한 설명글은 **표로 정리해 콘텐츠를 구분해서** 보여주자
- 데이터에 집착하지 말고 **스토리를 전달할 수 있는 큰 그림**을 그려라
- 글자크기, 컬러 등을 활용해 **강조글과 보조글을 구분해서** 보여주자
- 전체적인 맥락에서 **그림, 표, 그래프 등을 활용**하라

[정보의 시각화]

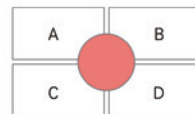
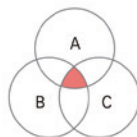
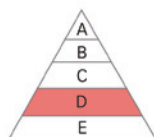
보고서 본문의 내용을 요약하여 핵심 개념을 그림으로 표현한 것을 다이어그램 또는 도해라고 한다. 이러한 다이어그램은 단순히 그림으로 예쁘게 만드는 것이 아니라 핵심 개념을 체계화하여 압축적으로 표현한 것임을 잊지 말아야 한다. 여기서 개념의 핵심화는 결국 개념에 몇 가지 유형이 있기에 다이어그램도 일반적인 패턴과 유형을 가지게 된다는 것을 알려준다. 그림에서 보는 것처럼 피라미드형의 도해는 나열식의 아이디어에 위계질서를 부여하여 중요한 상위의 개념부터 순차적인 아이디어의 체계를 파악하는데 효과적이다. 상호 간 위계가 없이 수평적 아이디어가 3개 내지 4개로 이어진다면 두 번째에 제시된 벤다이어그램형 도해를 활용할 수 있다.

이러한 아이디어에 하위 내용이 있다면 세 번째의 매트릭스형 도해를 활용하는 것도 바람직하다. 다이어그램은 단순히 시각적인 아름다움이 아니라 핵심 개념과 내용을 표현하는 것이다. 우리가 다양한 다이어그램의 사례를 접할 때는 왜 이런 모양으로 구성되었는지와 시각적으로 전달하고자 하는 메시지가 무엇인지를 항상 파악하고 응용할 수 있어야 한다.

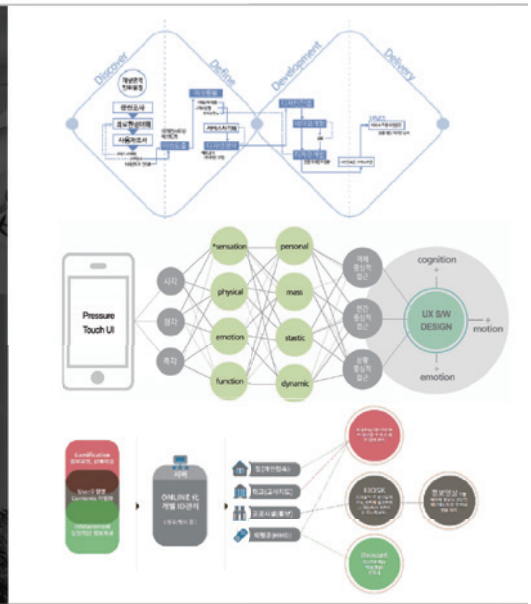
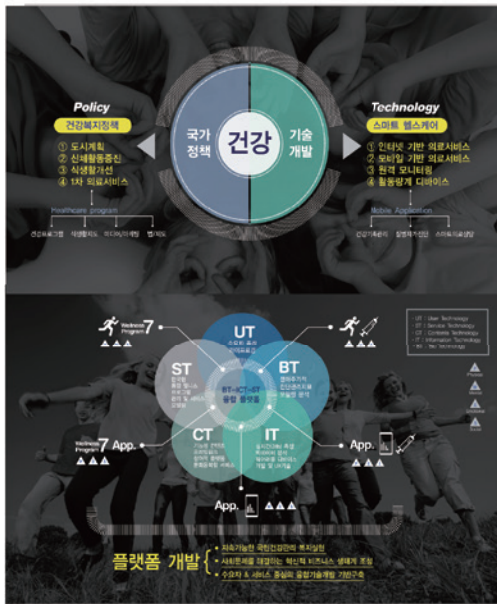


내용을 그림이자 도식으로 설명 = 도해

- 기본적으로 내용의 형식에 따라 피라미드형, 벤다이어그램형, 매트릭스형, 트리형 등을 활용
- 기본 도해 표현이 익숙할 경우 이를 응용하여 새로운 형식의 도해 표현으로 응용 가능



[도해로 표현하기]



[도해 표현 사례]

위 그림은 나열형, 피라미드형, 벤다이어그램형의 다양한 응용 사례이다. 차례로 살펴보자면 좌측 상단은 피라미드 대신에 원을 사용하여 중심에서부터 퍼져 나가는 차별화된 개념을 보여 주고 있다. 도입기부터 확산기까지의 기대 효과 등을 표현할 때 응용할 수 있다. 좌측 하단은 세부 내용이 많거나 요소가 여러 개일 경우 활용할 수 있는 형태이다. 원과 사각형 외에 육각형의 형태도 빈번하게 활용하는 시각화의 요소이다. 다른 사례들은 내용의 개수가 많아지고 복잡한 요소를 추가한 것이지만, 선행 사례들과 마찬가지로 중심에 최종 목표를 배치하거나 상호 간의 연계를 화살표로 표현하는 것처럼 사업의 핵심 개념을 강조하려는 의도로 표현한다는 점에서는 동일하다고 볼 수 있다.

그래프는 숫자 등 정량적 자료를 데이터 비교의 방법으로서 쉽고 빠르게 이해할 수 있도록 도와주는 매우 효과적인 시각화 요소이다. 또한 데이터의 변화와 추세, 관계 등을 파악하는 데 매우 효과적이다. 따라서 데이터를 제시하는 목적에 따라 형태를 효과적으로 선택해 사용하는 것이 중요하다. 그래프 작성 시에는 다음과 같은 주의 사항을 염두에 두어야 한다.

우선 그래프를 활용하는 목적을 명확히 제시할 수 있어야 하며, 전체 데이터 내용을 모두 제시하기보다는 중요 포인트를 압축해 표현해야 한다. 그래프는 간결할수록 효율적이며, 군더더기 정보는 최대한 배제하는 것이 효과적이다. 다음 그림에서는 가장 많이 활용되는 선형그래프와 막대그래프, 파이형 그래프의 사례가 제시된다. 이 그래프들은 사용 목적에 따라 주장하는 내용을 설득력 있게 전달하기 위하여 사용한다는 점을 잊지 않아야 한다.



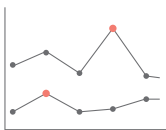
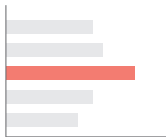
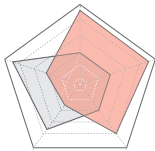
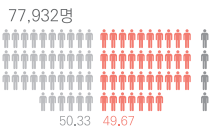
[그래프로 표현하기]

첫 번째로 꺾은선그래프는 시간의 경과에 따른 연속적인 변화를 비교하는 데 효과적이다. 수량이 변하는 모양과 추세 정도를 쉽게 표현할 수 있으며 여러 가지 데이터의 경향을 비교하는 데도 용이하다. 이러한 이유로 증권이나 경제성장률 등 추세를 비교 분석하는 데 꺾은선그래프가 많이 사용된다.

두 번째로 막대그래프는 총계와 구성비의 추이를 동시에 표시해서 복수의 요소를 상대적으로 비교하는 데 효과적이다. 여러 종류의 데이터를 상대적인 키 높이로 비교하거나 특정 시점에서의 수량을 비교할 때 유리하다. 연령별 인구, 제품별 판매량처럼 여러 데이터를 한 시점에서 동시에 비교할 때 사용하면 편리하다.

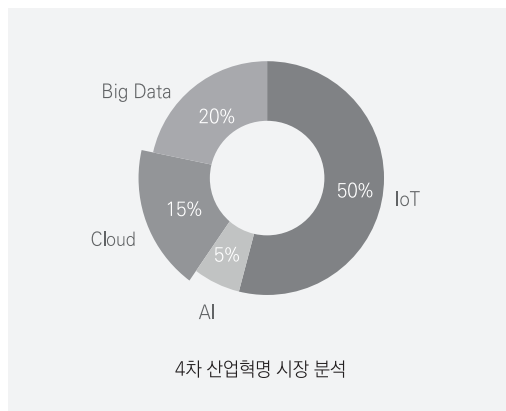
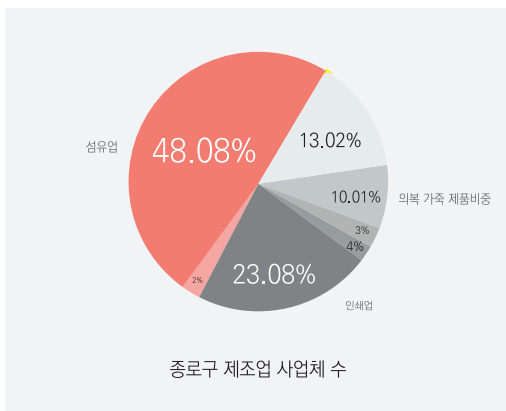
세 번째로 원그래프는 요소별 구성 비율을 나타내는 데 효과적이다. 원 전체를 100%로 보고 각 부분의 비율을 면적으로 표현하기 때문에 전체와 부분의 비율을 비교하고 각 부분의 구성을 상대적으로 확인할 수 있다. 주로 시계 방향에 따라 크기순으로 항목을 배열하는 것이 알아보기 편하다. 유의해야 할 점은 가끔 기타 항목이 너무 클 경우 앞으로 나와 두드러져 보이기 때문에 기타 항목이 생기지 않거나 적은 비중을 차지하도록 계획하는 것이 필요하다. 또한 너무 적은 비율은 표현이 어렵기 때문에 이러한 항목을 모아 기타로 분류하는 것도 방법이 될 수 있다.

네 번째로 레이더 그래프 또는 스파이더 맵이라고 불리는 그래프는 평가 항목 간 균형과 경향을 직관적으로 파악하는 데 효과적이다. 여러 개의 평가 항목에 대한 장단점을 쉽게 비교할 수 있고, 나아가 각 모양의 패턴에 따라 전체 형상을 비교함으로써 평가 대상의 특성을 직관적으로 파악할 수 있다.

종류		특징
꺾은선 그래프		- 시간의 경과에 따른 연속적인 변화를 비교하는 데 효과적 - 수량이 변화하는 모양과 정도를 쉽게 표현 가능 - 여러가지 데이터의 경향을 비교할 때 활용 가능
막대 그래프		- 총계와 구성비의 추이를 동시에 표시해 복수의 요소를 비교하는 데 효과적 - 여러 종류의 데이터를 상대적으로 비교하는 데 활용 가능 - 어느 특정 시점에서의 수량을 비교하는 데 유리
원 그래프		- 요소별 구성비율을 나타내는 데 효과적 - 원 전체를 100%로 보고 각 부분의 비율을 면적으로 표현 - 전체와 부분의 비율을 쉽게 알 수 있음 (시계방향에 따라 크기 순으로 배열)
레이더 그래프		- 평가항목 간 균형과 경향을 직관적으로 표현하는 데 효과적 - 여러 개의 평가 항목에 대한 장단점과 균형을 비교해서 알 수 있도록 표현 - 여러 측정 목표를 겹쳐서 비교하는 데 용이
픽토 그래프		- 사물, 시설, 행위, 개념 등을 상징화된 그림 문자로 표현 - 픽토그래프는 상징적인 그림 문자로 모두가 쉽게 공감할 수 있는 것이 장점 - 픽토그래프는 양을 비교할 때는 유용하지만, 정확한 숫자를 나타내는 것은 한계 - 정확한 숫자를 함께 표기해 한계점을 보완할 수 있도록 함

픽토그래프는 단순한 그래프를 넘어서 인포그래픽과 그래프가 결합된 개념이다. 사물, 시설, 행위, 개념 등을 상징화된 그림문자로 표현함으로써 모두가 쉽게 공감하고 직관적으로 정보를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 앞선 그림에서처럼 창신동의 남녀의 인구 비교를 보면 숫자를 보지 않더라도 근소하게 남자가 많으며 반면에 고령자는 여성이 다소 많다는 정보를 쉽게 파악할 수 있다. 픽토그래프를 사용하지 않았다면 매우 복잡한 방식으로 이러한 정보를 표현해야 했을 것이다. 반면에 정확한 숫자는 별도로 표기해야 하는 한계점도 기억해야 한다.

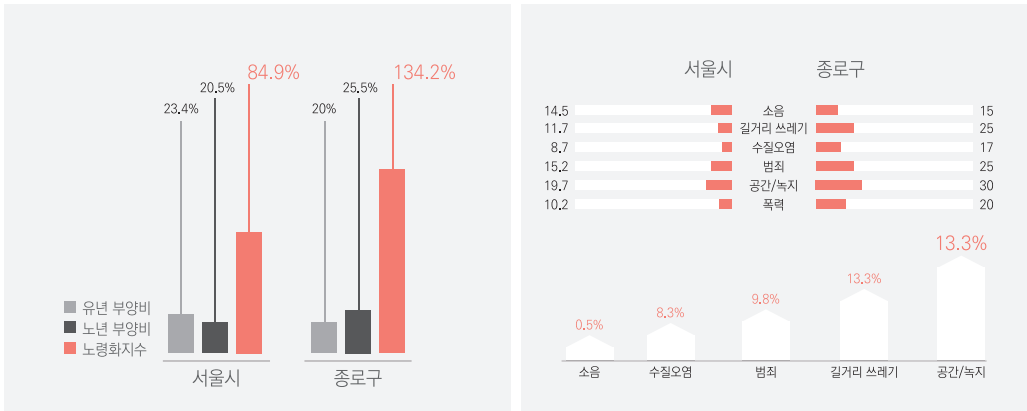
구체적인 몇 가지의 예시를 살펴보도록 하자. 우선 예시에 나타난 원그래프에서는 붉은색과 회색으로 표시된 전체적 비율 중 종로구가 의복 가족의 제품비중은 낮은 대신에 섬유와 인쇄업이 많다는 것을 선명하게 보여주고 있다. 원그래프의 장점을 더욱 부각시킨 예이다. 다음의 4차 산업혁명의 시장 분석 그림에서는 사물 인터넷(IoT)이 가장 큰 비중을 차지한다. 하지만 이 그래프에서 이야기하고자 하는 바는 바로 클라우드 기술의 비중이다. 15%의 비율로는 두드러지지 않기 때문에 면적을 크게 하여 두드러져 보이도록 변형하였다. 사용하는 통계 프로그램의 차트를 그냥 활용할 수도 있지만 주장하는 바에 맞도록 그래프를 수정하여 사용하는 방법도 필요하다.



[그래프 표현 사례]

다음 그림의 왼쪽 막대그래프에서는 종로구가 서울시의 평균값에 비해 유년 부양비가 3.4% 낮으며, 노인 부양비가 5% 높고 노령화지수는 49.3% 높음을 알 수 있다. 특히 종로구의 노령화지수가 서울시의 전체 평균값과 비교해 월등히 높게 나타나고 있음을 쉽게 확인할 수 있다. 각 항목에 대한 비교도 가능하겠지만 이 그래프는 3가지 항목에 대한 서울과 종로의 차이를 드러내는 데 주안점을 둔다. 이 그래프를 사용하는 목적은 노령화지수와 노인 문제를 핵심 주제로 도출하기 위함임을 알아야 할 것이다. 결국 그래프는 제안하는 비즈니스의 타당성과 설득, 핵심 콘셉트의 전달을 목적으로 만들어지는 것이다.

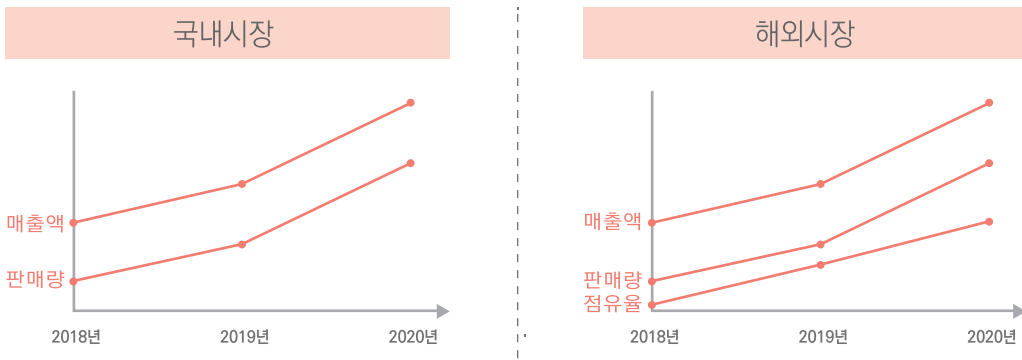
오른쪽 그림의 수평 막대그래프는 좌우배열을 통해 서울과 종로 두 지역을 비교하는 그래프이다. 아래에는 그중에서 추출된 생활 안전도의 5가지 항목을 비교하는 내용이 담겨 있다. 서울시 평균과 종로구 평균을 비교하면 종로구에서는 길거리 쓰레기, 공간/녹지, 범죄, 폭력, 소음순으로 서울시의 평균값에 비해 생활 안전도의 심각도가 높다는 것을 알 수 있다.



[그래프 표현 사례]

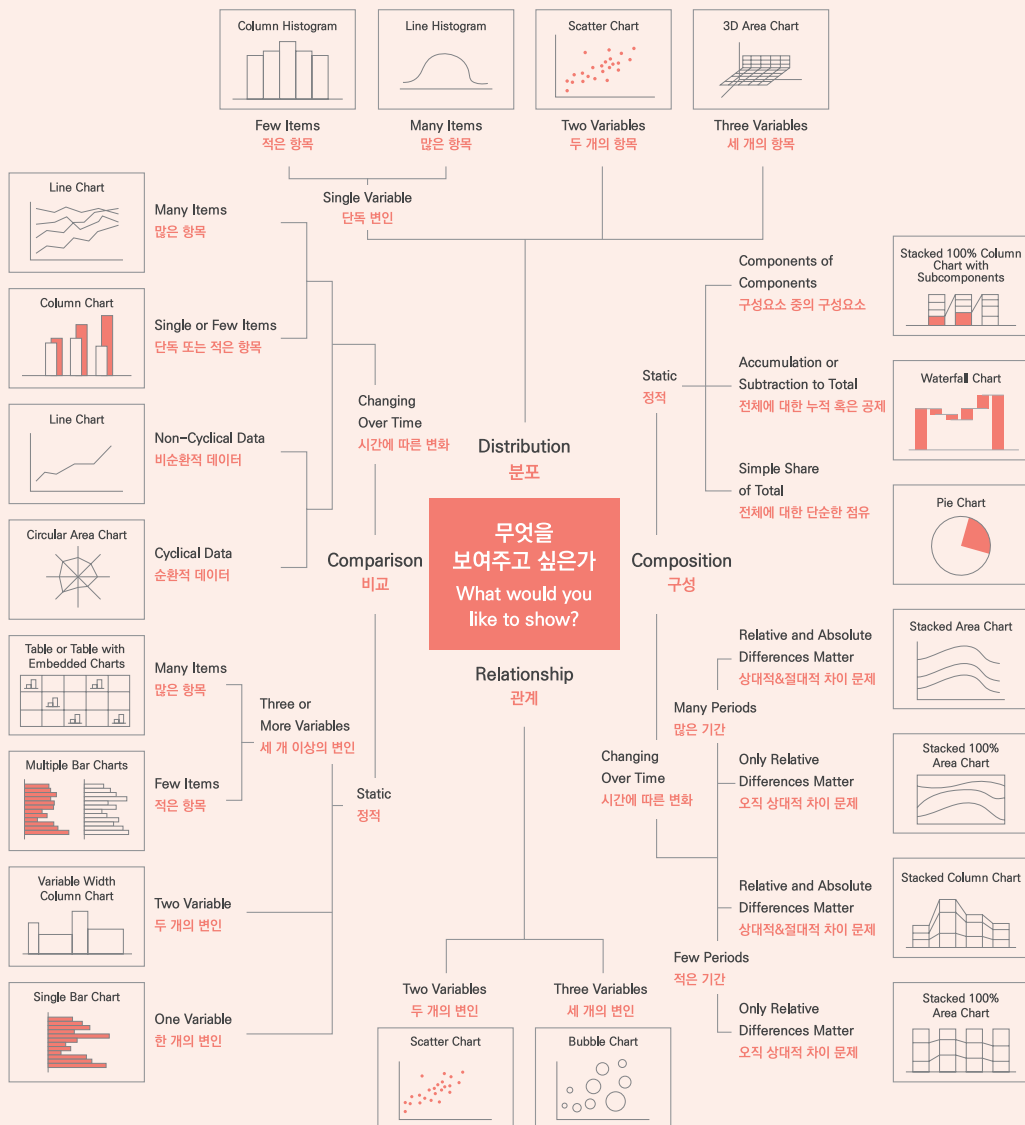
위의 그래프에서 종로구만을 단순히 보자면, 길거리 쓰레기와 공간/녹지, 범죄가 중요한 요소이지만 서울시의 평균과 비교를 한다면 주차질서는 빠지고 소음과 수질오염이 개선 요소가 된다. 즉 서울시 전체에서는 주차질서가 가장 중요한 문제이지만 종로구에서는 공간녹지와 쓰레기가 가장 중요한 문제라는 것을 나타내려 한 것이다. 따라서 그래프라는 것은 보고서가 주장하는 논점을 직관적으로 알기 쉽게 보여 주는 것이며 동시에 전략적 특성과 차별점, 논거의 타당성을 제시하는 수단이 된다.

다음은 서비스디자인 완료 보고서에서 비용이나 매출, 앞으로의 성장 추이, 시장 전망 등을 제시할 때 가장 빈번하게 사용하는 선형그래프의 사례이다. 국내·해외시장에서의 생산 계획에 따라 매출액과 판매량이 증가함을 보여주고 있으며 이러한 종류의 그래프는 항상 우측 상향의 특성을 보인다. 하지만 실제 보고서에서는 이러한 상향 그래프의 명확한 근거를 제시할 수 있어야 한다. 왜냐하면 이러한 성장 근거를 평가자나 검토자가 반드시 질문하기 때문이다.



[그래프 표현 사례]

대시보드는 주요 비즈니스 지표를 전달하기 위해 정보 디자인을 사용한다. 창의적이고 정적인 이미지로 표현하는 인포그래픽과는 달리 대시보드는 대규모 데이터 세트에서 복잡하고 많은 데이터 정보를 하나 이상의 페이지 또는 화면에 실시간으로 전달하여 정해진 시간에 더 많은 정보를 볼 수 있고, 이를 통해 통찰력을 향상시킬 수 있다는 장점이 있다. 또한 실시간으로 데이터를 제공하는 인터랙티브한 대시보드를 이용하면 사용자가 필요에 따라 다양한 유형의 데이터를 쉽게 정렬하고 필터링하여 재정렬할 수 있는데, 현재 무슨 일이 일어나고 있는지, 왜 그런 일이 일어나고 있는지, 다음에 무슨 일이 일어날지 신속하게 파악하는 데에 도움을 준다. 대시보드는 인포그래픽과 마찬가지로 적절한 차트의 유형을 사용하여 시각화하는 것이 중요한데, 전략적 마케팅, 계획, 진행, 운영 등의 그 목적이 미리 정의되어야 한다. 이렇게 그래프 형태의 다양한 차트를 사용할 때는 그 목적에 따라 정확하고 효율적인 차트의 형태를 올바르게 선택하는 것이 필요하다. 대시보드에 기본적인 목적인 비교를 위해서는 막대, 버블 차트를 사용한다. 선, 영역, 타임라인, 간트 차트는 시간의 흐름에 따른 데이터의 변화를 확인하기에 용이하고, 특정 항목이 차지하는 비중을 보기 위해서는 파이 차트나 트리 맵을 활용하면 좋다. 데이터의 관계를 확인하기 위해서는 산점도 또는 네트워크 시각화 유형으로 표현한다. 지도 시각화 유형은 위치 데이터를 포함한 경우에 사용한다.



[비교, 관계, 분포, 구성 기준에 따른 차트 선택¹⁹⁴]

194

The Extreme Presentation™

Method © 2020 Andrew

V. Abela, Dr. Abela @

ExtremePresentation.com

대시보드 디자인 시에 고려해야 할 사항¹⁹⁵

- **순서** : 대시보드 디자인의 스토리를 논리적으로 표현하기 위해서는 콘텐츠 순서가 명확해야 한다. 명확한 콘텐츠 순서는 인과 관계를 보여 주어 스토리에 대한 사용자의 이해를 증진시키고, 사용자가 대시보드의 용도를 파악하고 확인하는 데도 도움을 준다.
- **계층** : 정보를 가중치에 따라 계층화하고 보는 사람들이 알아야 할 가장 중요한 정보를 좌측 상단에 배치, 덜 중요한 정보는 우측 하단 방향에 배치하여 시선의 흐름이 자연스럽게 흐르도록 한다. 중요도가 높은 영역은 여백을 주어 다른 콘텐츠와 구분되도록 하고 색이나 폰트를 활용하여 시선을 끌 수 있도록 한다.
- **컨텍스트** : 대시보드에서 글자를 적절히 활용하면 사용자가 찾고자 하는 요소와 그 외에 보이는 요소들 사이의 연관 관계를 완벽하게 파악하는 데에 도움이 된다. 각 영역에서 레이블이나 약어의 표준화된 형태는 정보를 보다 쉽고 효과적으로 이해할 수 있도록 한다.

데이터를 표현하는 방식이 관례적으로 데이터를 보여 주는 방식에서 탐색적인 경험으로 점차 변화하고 있다. 사용자가 직접 데이터를 시각화하고 스스로 통찰을 끌어낼 수 있는 인터랙티브한 대시보드는 비즈니스에 영향을 줄 수 있는 중요한 데이터를 강조하는 아주 강력한 접근 방법으로 그 유용성이 증폭되고 있다. 이렇듯 대시보드는 목적에 따라 유형과 활용 방식에 차이를 보이지만 데이터가 내포하고 있는 의미를 찾으려 한다는 궁극적인 목적은 동일하다.

기존에는 데이터 시각화가 분석 전문가의 능력에 포함되어 있거나 분석 전문가가 데이터를 분석하여 디자이너에게 시각화 작업을 요청하면 그들의 요구에 맞게 디자인적 요소를 가미하여 데이터를 볼 수 있게 만들어 주는 역할 정도였다. 하지만 최근의 경향은 데이터 분석 및 시각화가 특별한 스킬이라기보다는 디자인 결과물에 대한 사용성 평가에 대한 커뮤니케이션 도구로 활용이 되는 경우가 많다.

디자이너가 데이터를 이해하여 주요 패턴과 통찰력을 얻어 데이터를 어떻게 보여 줄 것인가에 대한 비전을 제시하고, 디자인 결정뿐만 아니라 신사업 발굴과 같은 중요한 비즈니스 결정에 관여할 수 있는 능력이 요구되는 시점이다.

데이터 시각화 – 정보 디자인 – 인포그래픽

데이터 시각화는 다양한 분야에서 활용되고 있는 커뮤니케이션 방법의 하나이다. 최근 빅 데이터 기술 시장의 성장과 함께 데이터의 가치와 시각화 기술의 중요성이 부각되면서 데이터의 표현 방식과 수용 방식의 변화가 요구되고 있다. 데이터 시각화는 많은 양의 데이터를 어떻게 활용할 것인가를 시각적으로 표현하는 것으로, 이를 통해 통찰을 얻을 수 있도록 데이터의 연결과 그룹핑, 인터랙션을 이용하여 데이터를 효율적이고 명확하게 제공하는 것이 핵심이다.

이러한 시각화는 데이터 변화에 대한 통찰을 통해 앞으로 벌어질 일들을 미리 예측하고 대처하기 위함인데, 이는 디자이너에게도 요구되는 자질 중의 하나이다. 데이터 분석가가 아닌 디자이너 스스로가 데이터를 다룰 수 있어야 데이터 전문가들과 커뮤니케이션할 수 있고 창의적인 아이디어로 데이터를 어떻게 보여 줄 수 있는가를 고민하여야 최종 고객과 만날 수 있는 계기가 마련되기 때문이다.

196
김묘영, 《좋아보이는 것들의 비밀》,
길벗, pp. 4-5

197
강성중, 《정보디자인 교과서》, 안그
라픽스, pp. 41-51

198
김묘영, 《좋아보이는 것들의 비밀》,
길벗, pp. 40-41

데이터 시각화 Data Visualization	가공되지 않은 크고 작은 정량적 정보를 인간의 두뇌가 이해하고 처리하기 쉽도록 노드의 형태로 시각화한 것으로 정보형 메시지 도구 ¹⁹⁶
정보 시각화 Information Visualization	한정된 공간에 많은 정보를 효율적 또는 차별적으로 보여 주고자 하거나 목적에 맞게 그래프의 형태로 시각화하는 것
정보디자인 Information Design	사람들이 정보에 쉽게 접근하고 효율적으로 전달하기 위해서 차트나 그래프 등을 활용하여 데이터를 의미 있게 시각화한 것 ¹⁹⁷
인포그래픽 Infographic	데이터, 정보, 지식을 시각화한 것으로 수집한 정보를 분석, 가공하고 패턴이나 트렌드를 빠르게 인지할 수 있도록 스토리텔링과 시각 능력을 강화하는 그래픽을 적극적으로 활용하여 표현한 것 ¹⁹⁸

데이비드 맥캔들리스(David McCandless)의 좋은 시각화의 핵심 조건¹⁹⁹

- 기능(Function) :
트렌드와 패턴을 명확하게 볼 수 있음.
- 형식(Form) :
시각적으로 매력적이며 주의를 끌 수 있도록 구성
- 무결성(Integrity) :
데이터를 정확하고 정직하게 묘사
- 흥미로움(Interesting) :
연관성이 있고, 의미 있는 새로운 정보를 제공



정보 디자인에는 정보의 시각화와 인포그래픽이 혼재되어 있다. 시각화 유형에는 정보형 메시지와 설득형 메시지가 있는데, 인포그래픽과 정보 시각화는 설득형 메시지 형태를 가지고 있다. 일반적으로 설득형 메시지는 정보 전달과 사용자의 이해를 넘어 태도나 행동의 변화를 유도한다. 그리고 사용자의 관심을 끌기 위한 설득적 표현 요소를 가미하여, 과장과 의외성, 이야기와 오락성 등 재미 요소로 구성된다.²⁰⁰

인포그래픽의 장점²⁰¹

- 흥미 유발
효과적인 표현과 심미성을 더한 인포그래픽은 호기심을 자극하고 즉각적으로 사람들의 시선을 사로잡을 수 있다.
- 정보 습득 시간 절감
직관적이고 명료하게 시각화된 정보로 이해력을 높여정보 습득 시간을 줄일 수 있다.
- 기억 지속 시간 연장
시각 정보는 오랜 시간이 지나도 사람들의 기억이 지속되는 경향이 있다. 듣는 정보는 15%만 기억에 남지만, 이미지와 함께 기억된 정보는 89% 정도 남게 된다고 한다.
- 훌륭한 커뮤니케이션 도구
SNS를 통한 확산으로 정보 공유가 보편화되어 짧은 시간에 필요한 정보를 빠르고 광범위하게 확산할 수 있다는 점에서 효과적인 커뮤니케이션 도구라 할 수 있다.

6.1.3 보고서 작성의 노하우

일반적인 보고서 작성의 노하우는 앞서 설명하였지만, 최근에는 보다 차별화되고 기존의 형식을 뛰어넘는 창의적인 보고서가 등장하고 있다. 이렇게 차별화되고 경쟁력 있는 보고서를 작성해야 할 때에 필요한 몇 가지 노하우를 기억하면 도움이 된다.

보고서는 겉으로 보기에 보고자의 글 쓰는 스킬과 내용, 콘텐츠가 핵심인 것으로 보이지만, 사실 보고서의 숨은 경쟁력은 눈에 드러나지 않는 측면에 있다. 이것은 빠른 이해를 돕는 논리 구성, 전체 내용의 흐름을 쉽게 파악하게 하는 프레임, 명확한 이유와 증거를 바탕으로 한 논리적 정보의 가시화라는 3가지로 요약되며 이러한 것이 보고서에 체계적으로 녹아들 때 성공적인 보고서가 될 수 있을 것이다. 논리 구성 - 프레임 - 정보 가시화 이 세 가지에 대해 자세히 설명하자면 다음과 같다.

우선 전체 보고서의 논리를 구성할 때는 읽는 사람 즉 의사결정자의 입장에서 듣고자 하는 내용에 맞춰 순서를 정하는 것이 중요하다. 서비스 디자이너가 이야기하는 순서와 의사결정자가 듣고자 하는 순서는 다를 수 있으며 이때는 주저하지 말고 의사결정자가 듣고자 하는 순서를 따르는 것이 필요하다. 또한 생각나는 대로 보고서의 내용을 서술하여 뒤섞이게 해서는 안 된다. 의사결정자의 머릿속에 큰 아웃라인 그림을 그리게 한 후 이에 대한 구체적인 그림을 그릴 수 있도록 논리적인 설명을 할 수 있어야 한다.

일반적으로 논리 구성을 위한 6가지의 방법이 있다. 첫째, 피라미드 구조를 활용하여 종속 관계를 명확히 한다. 즉 각각의 내용이 뭐가 앞이고 뒤인지 체계를 세우는 것이다. 둘째, 문장을 쓰고 문단을 쓸 때 1 문단, 1 아이디어를 원칙으로 한다. 셋째, 강조점은 처음에 위치시키는 것이 좋다. 검토자는 많은 경우 시간적 제약으로 보고서의 앞을 보고 뒤로 이어지지 않는 경우가 많기 때문에 주요한 강조점은 앞에 배치하는 두괄식 서술을 활용한다. 넷째, 논리적이어야 한다. 현상과 문제, 문제와 근거의 논리에 맞추어 귀납과 연역의 논리를 잘 활용해야 한다. 다섯째, 장황하게 늘어놓지 말고 요점을 분명하게 한다. 항상 넘치는 것은 모자란 것보다 못하다. 여섯째, 의도를 빨리 알아챌 수 있게 한다. 즉 자신이 목표한 결과가 두드러져 보이게 해야 한다.

💡 논리 구성 Tip!

종속 관계의 명확화	피라미드 구조를 활용해 논리 관계 체계화
1문단-1아이디어	하나의 문단 안에 하나의 생각을 기술
강조점은 처음에	강조할 내용은 가장 앞부분에 위치
귀납법 & 연역법	논리적인 문장 흐름을 구성 (귀납적 : 특정 상황 → 일반화 / 연역법 : 일반화 → 특정 상황)
요점의 명확화	장황하게 늘어놓지 말고 요점을 분명하게 서술
빠른 의도 파악	의도를 빨리 알아챌 수 있도록 직접적으로 설명

[논리 구성 Tip]

논리 구성에 이어 두 번째는 프레임 설정이다. 보고서를 작성할 때 전체 내용의 흐름을 파악하기 위해서는 프레임 설정을 위한 여러 가지의 유형을 익혀 두는 것이 필요하다. 프레임 설정은 전체 내용의 흐름을 보여 주는 것이 목적이기 때문에 내용을 시각화해 추상적 모델로 설명하는 모델 설정의 방법과 테마나 비유, 이야기를 논리에 덧씌워 이해를 돕는 스토리설정 방법을 활용할 수 있다. 스토리 전개를 위해서는 발단, 전개, 결말의 간단한 구조를 구성하는 것이 핵심이다. 이는 보고서 작성에서 설명한 서론-본론-결론의 3단 구성을 설정하는 것과 동일하며 서론의 why, 본론의 what, 결론의 how에 해당하는 내용을 체계화해 프레임을 설정하도록 한다.

마지막으로 논리 구성과 프레임 설정에 이어 정보 가시화가 큰 도움이 된다. 이를 위해서는 단순화, 스토리, 이해도와 같은 내용적 측면과 배포, 프린트, 가독성, 쉬운 작성과 같은 형식적 측면을 모두 고려해 효과적으로 정보가 전달될 수 있도록 하는 것이 필요하다. 줄일 수 있는 것은 최대한 줄이고 논리와 맥락이 있는 스토리의 구성, 읽는 것만으로 추가적 부연 설명이나 참고 없이 이해 가능하도록 하고, 나누어 주기 편하고, 인쇄가 용이하며, 읽는 사람의 가독성을 고려하는 세심한 배려, 여러 사람이 수정하고 공유하며 쉽게 작성할 수 있어야 함 등과 같은 정보 가시화의 방법은 복잡한 보고서가 쉽게 읽히며 핵심을 잘 드러나게 하는 손쉬운 7가지 방법이니 꼭 기억하도록 한다.



정보 가시화 7개 원칙

단순화	줄일 수 있는 것은 최대한 줄여야 한다
스토리	논리와 맥락을 담고 있어야 한다
완전한 이해	읽는 것만으로 완전히 이해되어야 한다
배포	쉽게 배포할 수 있어야 한다
프린트	출력 결과물의 색 구분이 있어야 한다
가독성	검토자에 맞추어 글자를 적절하게 해야 한다
쉬운 작성	간단하게 작성할 수 있어야 한다

[정보 가시화 7개 원칙]

보고서 작성 시 검토 사항

보고서를 작성할 때 도움이 될 몇 가지 검토 사항에 대해 알아보도록 하자. 체크리스트를 통해 보고서를 검토하고 관리한다면 큰 도움이 될 것이다. 완성된 보고서를 최종 퇴고할 때 다음과 같은 내용도 꼭 확인하고 넘어가야 한다. 적절한 어휘 사용과 오타자의 확인, 그리고 보고서의 전체적인 흐름이 논리적으로 전개되는지 검토하여야 한다. 또한 클라이언트가 해결을 요청한 문제점과 그에 대한 해결 방안이 적절하게 연계되었는지 확인한다. 숫자로 표기되는 부분에 대해서는 오기가 없는지 마지막까지 검토하여야 한다. 도해, 그래프 등 시각화 자료의 통일성 역시 확인하며 이름이나 명칭도 오류가 없도록 한다.

구분	체크리스트	준수여부
논리성 점검	· 전반부와 후반부의 문제제기와 해결방안이 논리적으로 일치하는가?	
	· 제안, 기획의 목적에 맞는가?	
	· 실행계획에서 일정의 오류는 없는가?	
	· 해결방안이 현실적이고 구체적인가?	
이해도 점검	· 내용이 전개되는 순서가 논리적인가?	
	· 문장만으로 이해가 되는가?	
	· 용어와 설명이 어려운 부분은 없는가?	
	· 그래프와 도해의 표현은 정확한가?	
	· 표와 사진으로 보충할 부분은 없는가?	
	· 중요한 내용을 색으로 강조했는가?	
	· 글자 크기는 적당한가?	
	· 첨부되는 자료의 출처는 정확한가?	

[보고서 작성 Check list]

그림에서는 보고서 되고 시 세부적으로 확인할 수 있는 체크리스트 항목을 제시하고 있으며 이를 보고서 작성 완료 시 수행하는 검토 작업에서 활용할 수 있도록 한다. 논리적 점검의 부분에서는 문제와 해결 방안의 논리성, 목적의 명확성, 일정, 해결 방안의 구체성을 검토하며, 이해도 점검 부분에서는 전체 내용의 순서, 이해도, 어려운 용어, 그래프와 다이어그램의 정확성을 확인한다. 표와 사진, 출처, 색상이나 강조체, 첨부 자료 등도 오류를 확인하고 추가하거나 수정하도록 한다. 마지막으로 상세한 문장의 점검은 여러 사람이 함께 윤독을 하거나 서로 교차 체크할 수 있도록 한다. 단어와 표현, 간결한 문장, 긍정적 표현, 중복 단어나 문장, 띄어쓰기, 문장 부호 등 최종 수정을 마친 후 보고서를 종료하도록 한다.

보고서 최종 검토는 작성자가 아닌 제3자가 실시해야 제안 내용의 전체적인 흐름과 논지 전개의 적합성을 객관적으로 검토할 수 있다. 특히 오탈자의 경우 제3자의 눈에 더 잘 드러나기 때문에 과제와 관련이 전혀 없는 타인의 검토를 거치는 것이 좋다. 하지만 제3자의 검토가 어려워 내부 인력들이 최종 검토를 추진할 경우 완성된 보고서를 잠시 내려놓고 다음날 객관적인 눈으로 최종 보고서 내용을 검토하기를 권장한다.

서비스 평가 측정 – Triple Bottom Line(TBL)

202

LG경제연구원. 윤여중(2006),
Triple Bottom Line.

203

김이석(2011), 〈지속가능디자인의
프로세스 프레임 도출에 관한 연구 –
Triple Bottom Line 지속가능경영
원칙을 중심으로〉, 한국디자인트렌
드학회

204

앤디폴라인(2013), 《서비스 디자인:
실무에서 들춰보는 인사이트》, pp.
246~247

205

Elena Avramenko(2018),
"Contribute to a better world
= Be a successful company.
Sustainability in a shared-
economy" (startup,medium.
com)

206

Elena Avramenko(2018).
Contribute to a better world
= Be a successful company.
Sustainability in a shared-
economy (startup,medium.com)

지속 가능성의 경영 원칙을 기초로 한 Triple Bottom Line Model은 영국 SustainAbility의 회장 존 엘킹턴(John Elkington)의 개념 모델로 디자인 결과를 측정하는 데에 매우 유용한 측정 프레임이다. 그는 기업들이 지속 가능성을 위해 지켜야 할 요구 조건으로 세 가지 기본 원칙을 제시하였는데, 첫 번째는 기업의 이익 관점인 경제적 가치(Economic Value), 두 번째로는 그 기업이 얼마나 사회적으로 책임감이 있는지를 보여 주는 사회 자본(Social Equity), 마지막으로 기업이 얼마나 환경(Ecosystem Quality)에 대한 책임감이 있는지를 보여주는 것을 기본으로 한다. 이렇게 기업이 경제적 이익뿐만 아니라 환경적, 사회적 측면에서도 성과를 판단해야 한다는 통합적 원칙 또는 총체적 원칙을 정의하였다.^{202,203}

이 모델은 각 분야의 민간 기업뿐만 아니라 특히 공공 기관과 업무를 진행할 때 유용한 것으로, 새로운 서비스를 진행하려면 환경적, 지역적 그리고 사회적 책임의 중요성이 반드시 고려되어야 한다는 것이다.²⁰⁴

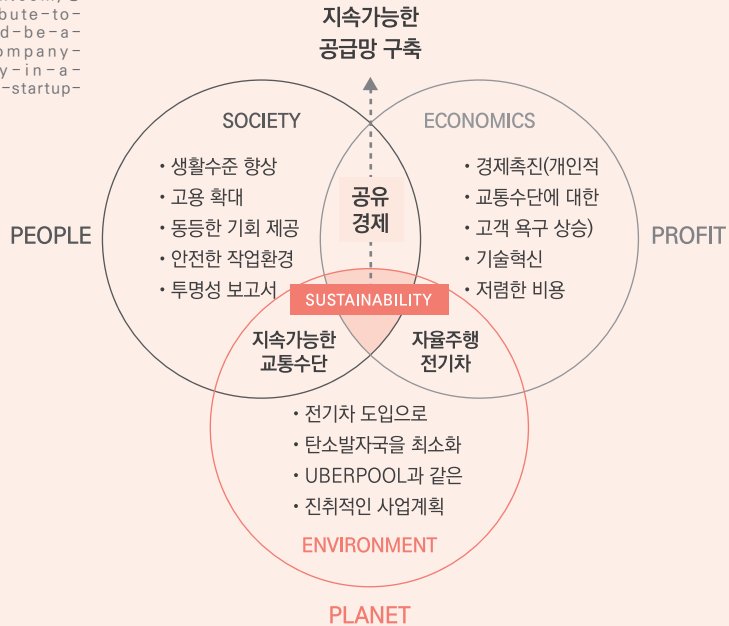
TBL을 흔히 3P(Profit, People, Planet)라고 부른다.

- 경제적 보텀 라인은 기업의 목적인 이윤(Profit) 창출에 집중하고 기업의 이익뿐만이 아니라 내/외부 이해관계자를 포괄하는 차원에서의 성과 측정(예: 거버넌스)을 의미
- 사회적 보텀 라인은 사람(People)에 주목하고 모든 직원과 노동자, 지역사회와 관련한 성과를 측정
- 지구(Planet)와 관련한 환경적 보텀 라인은 기업의 경영 활동 과정이 얼마나 환경적으로 지속 가능한지를 보여 줌²⁰⁵

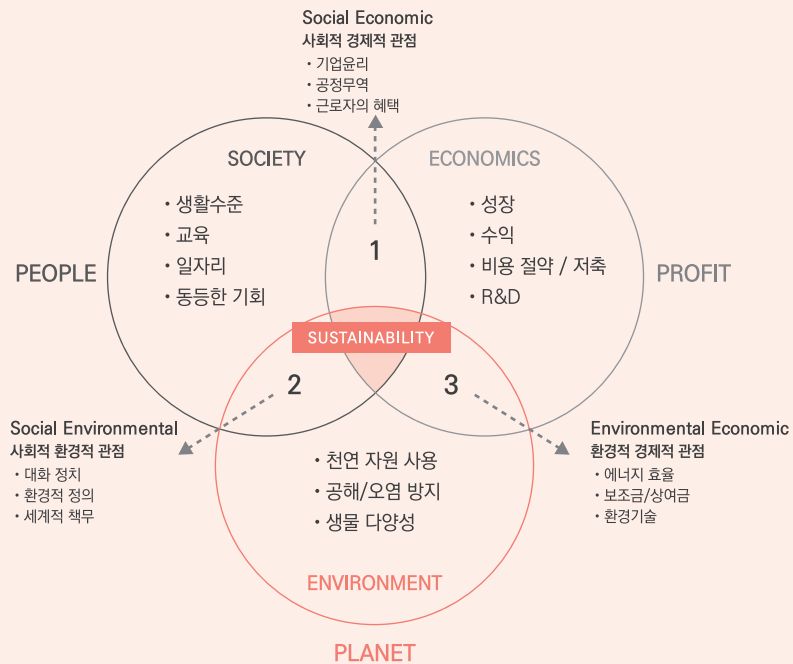


[지속 가능한 비즈니스를 위한 John Elkington's triple bottom line²⁰⁶]

<https://medium.com/@Anaiska/contribute-to-a-better-world-be-a-successful-company-sustainability-in-a-shared-economy-startup-50cc72f2e37b>



[John Elkington's triple bottom line을 이용한 예시]



[John Elkington's triple bottom line을 이용한 우버(UBER)의 예²⁰⁷]

Triple Bottom Line(TBL)과 디자인

208

앤디폴라인(2013), 《서비스 디자인: 실무에서 들춰보는 인사이트》, pp. 246~247

Triple Bottom Line은 실제로 디자인 프로젝트의 목표를 정의할 때도 유용하게 사용되는데, 생각을 넓히게 해 주고 더 나아가 더 큰 관점으로 서비스를 관망할 수 있도록 도움을 주기도 한다. 또한 이 모델이 상기시키는 중요한 부분은 전적으로 숫자로만 평가할 수 없다는 점이다.²⁰⁸

209

Mary McBride(2011), 《Triple Bottom Line by Design: Leading as if Life Matters》, DMI

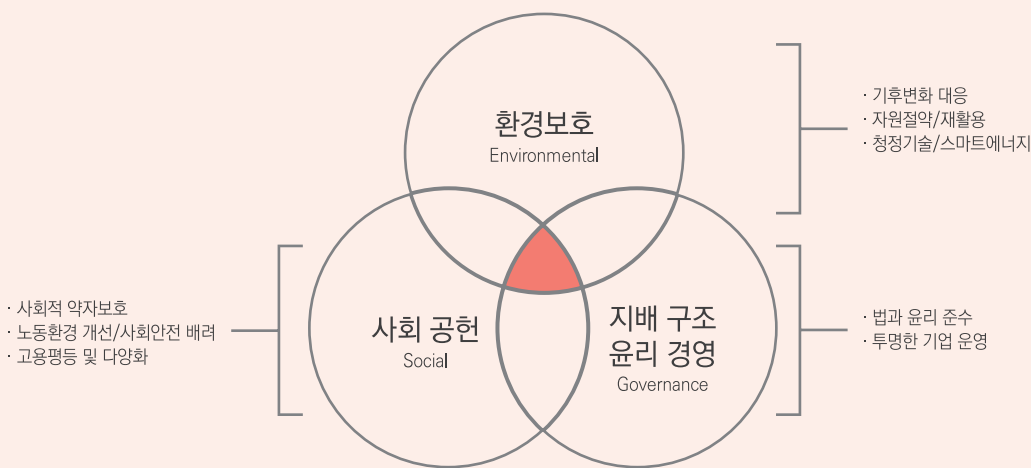
2011년 DMI Review의 ‘Triple Bottom Line by Design: Leading as if Life Matters’의 메리 맥브라이드(Mary McBride)에 따르면, Triple Bottom Line의 측면을 고려한 디자인은 경제적 가치, 사회적 자본, 환경적 품질을 개선시켜 기업의 지속 가능성 목표를 발전시키고 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 한다. 제품과 서비스에만 디자인이 적용되는 것이 아니라 기업 전략과 디자인 프로세스가 경영의 차원에서 전략적으로 활용될 때 세 가지 요소인 환경, 경제, 사회적 가치에 대한 목표가 이루어지고 그 경쟁력이 강화된다고 주장하였는데, 이를 TBLD(Triple Bottom Line by Design)라 한다. TBLD는 정책, 프로세스, 서비스 및 제품 등이 조직을 활성화하는 데 도움을 줄 수 있으며, 생태계(ecosystem)와 커뮤니티(communitiy)는 이익을 얻을 수 있어 가치를 더할 수 있도록 해준다.²⁰⁹

유익미한 디자인 측정은 서비스와 제공자의 환경, 다양한 이해관계자에 의해 결정된다. 서비스디자인은 단순한 제품보다는 더 많은 사람들과의 다양한 접점을 포함하므로 광범위한 활동 영역을 평가하는 TBL(Triple Bottom Line)을 채택하면 유용하게 활용될 수 있다.

210

김재필(2021), 《ESG혁명이 온다》,
한스미디어, pp. 24~28

ESG는 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 앞 글자를 딴 용어로 기업의 비재무적 성과를 측정하는 지표이다.²¹⁰ 기업이 환경보호와 사회적 약자 보호에 힘쓰고, 사회를 위한 배려 등 법과 윤리를 준수하는 활동 등에 도전하고 변화를 꾀해야 한다는 것이다.



[ESG구성의 3요소²¹¹]

211

김재필(2021), 《ESG혁명이 온다》,
한스미디어, p. 28

ESG와 CSR의 차이

지속 가능한 발전을 구상하며 기업의 활동이 환경과 사회에 영향을 미치고, 이를 위해 끊임없이 이해관계자들과 소통한다는 점에서 ESG와 CSR(기업의 사회적 책임)은 비슷한 부분이 많다. ESG의 개념은 CSR에 그 뿌리를 두고 있고 CSR이 없었다면 ESG도 없었겠지만, 그렇다고 두 개념이 상호 교환적 존재는 아니다. CSR은 사회적 책임을 완수하기 위한 활동으로 비즈니스를 책임감 있게 만드는 것이라면, ESG는 그 노력을 측정 가능하도록 하게 한다.²¹²

212

김재필(2021), 《ESG혁명이 온다》,
한스미디어, p. 83

ESG		CSR
기업 활동 전반에 친환경, 사회적 책임, 지배구조 개선 등을 도입, 지속 가능한 발전 도모	의미, 목적	기업의 사회적 책임을 의미, 사회에 기여하고자 하는 목적으로 진행되는 기업의 부가 활동
기업 경영, 재무 활동에 ESG 요소를 연동	실행 방법	봉사, 기부 및 사회공헌 프로그램 등을 운영하며 가치 실현
주주, 잠재적 투자자, 투자 매체에 영향, ESG 현황을 지수로 발표	단기적 효과	소비자, NGO, 임직원 등에 긍정적 이미지 부여, 충성도 및 기업 이미지 상승
기업의 재무 안전성으로 이루어짐	장기적 효과	기업의 평판 향상에 도움, 매출증대에도 기여

213

전혜진, "CES 2021, 신기술보다 중요하게 다뤄진 ESG 테마", ESG경제, 2021.2.8., <http://www.esgeconomy.com/news/articleView.html?idxno=170>

214

최연정, "[2021 경영 트렌드] ESG 경영, 'ESG' 사례 해외편", WORLDYODAY, 2021.5.21., <http://www.iworldtoday.com/news/articleView.html?idxno=401759>

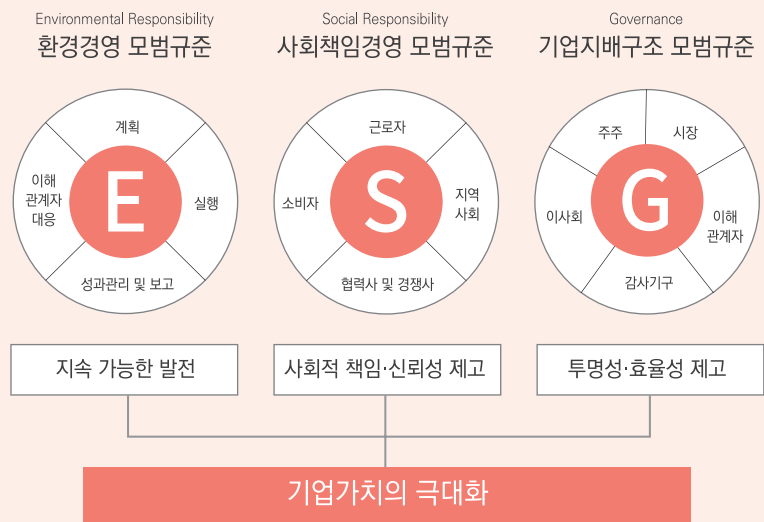
전 세계적으로 많은 기업들이 ESG를 핵심 가치로 꼽고 있고, 미래의 기술 혁신 및 서비스와 ESG를 결합하는 사례들이 많아지고 있다.

기업명	추진 계획 내용
삼성전자	업사이클링 친환경 프로그램 - 업사이클링 개념을 도입해 TV 포장 박스를 반려동물의 놀이터나 소형 가구로 변경할 수 있는 '에코 패키지'로 사용할 수 있도록 디자인해 질적 환경적 가치를 향상시킴 - 세탁기·건조기 등에 들어가는 물과 전기를 아끼는 인공지능(AI) 기술을 개발
LG전자	친환경 소재와 재생 플라스틱 비중 확대 - LG TV의 디스플레이는 새집증후군 유발 물질을 반으로 줄이고, 발암물질 등의 유해 물질을 적용하지 않으며, 자원의 효율성과 친환경 인증을 받은 패널을 적용 - 사운드 바의 경우, 재생 플라스틱과 페퍼트병 등의 재활용 소재로 사용하고, 포장 제품 역시 친환경 소재로 점차적으로 확대 변경
GS칼텍스	주유소 거점 드론 택배와 이동의 효율성 높임 - 친환경 미래 운송 수단의 운용거점으로 활용하여 탄소를 효율적으로 줄이고, 이동의 효율성 높일 계획을 선보임 - 사회적 책임을 고려하여 소외받는 이들이나, 도서지역 주민들에게 기술의 편리함을 제공하기 위해 주유소를 드론 배송의 거점으로 하는 서비스를 제공할 예정
마이크로소프트	탄소네거티브 실현을 목표로 함 - 탄소 배출에 대해 직원들의 자발적인 노력을 유도하기 위해 금전적인 책임을 지도록 하는 사내 탄소제 제도를 도입 - 전기사용이나 출장과 같은 직접적인 탄소배출분만이 아니라, 공급 파트사와 고객으로부터 발생하는 탄소도 해당 - 환경 최우선 캠퍼스 구축 계획으로 워싱턴 MS본사 캠퍼스를 전부 화석연료를 사용하지 않고, 100% 무탄소 전기로 운영할 방침
에버레인	미국 실리콘밸리의 패션기업 - 극단적 투명성 강조 - 제품 제작 과정에서 드는 비용인 원료, 운송비 등 세부 단가와 공장에서 일하는 모습까지 전부 일반인에게 공개 - 합리적인 가격과 윤리적 공정, 이로 인해 고객들의 신뢰가 저절로 상승하여 매년 급상승세를 이어가고 있음

[ESG 활용 기업 사례 ^{213,214}]

많은 사람들이 가치 소비에 관심을 갖고, 특히 MZ세대를 중심으로 착한 기업/친환경기업의 제품을 구매하고자 하는 의향이 증가하게 되면서 고객의 ESG 요구도 증대하게 되었다. ESG 평가를 통해 기업의 가치가 얼마나 되는지를 판단하는 새로운 조건이 형성되었다고 볼 수 있다.

사회적 가치를 평가하고 가치 창출의 성과를 확인하는 과정에서 ESG 경영이 제대로 실행되고 있는지를 확인할 때에는 한 분야만이 아니라 3가지 핵심 요소들이 어떻게 잘 연관되어 상호작용하고 있는지, 그리고 이를 전략적으로 결정하고 행동하는지와 관련해 기업 활동 전체를 종합적으로 살펴봐야 한다.



[ESG 모범규준]

* 출처 : 한국기업지배구조원)

6.2 디자인 권리 및 사후관리

6.2.1 디자인권

서비스디자인을 완료한 디자인 결과물은 지적재산권을 통하여 보호받고 경제적 가치로서 구체화할 수 있다. 지식재산권은 저작권과 산업재산권으로 나누어 볼 수 있으며, 산업재산권의 세부 항목은 특허권, 실용신안권, 디자인권, 상표권으로 구성된다.

- 특허권: 어떠한 발명을 독점적으로 이용할 수 있는 권리
- 실용신안권: 일련의 창작성을 가지고 있어 보호받아 마땅한 사항에 대한 독점적·배타적 권리이다.
- 상표권: 식별과 분별이 가능하고 상표에 대해 독점을 가지는 권리이다.
- 디자인권: 「디자인 보호법」 제2조 1호에 “디자인이란 물품의 부분(제42조는 제외한다.) 및 글자체를 포함한다. 형상, 모양, 색채 또는 이들을 결합한 것으로서 시각을 통하여 미감을 일으키게 하는 것을 말한다.”라고 규정하고 있는데, 이러한 여건을 갖춘 디자인에 대해 특정인에게 주어지는 독점권이다.

특히 서비스디자인 과정에서 얻은 디자인 권리는 출원 이전에 그 권리를 보호받을 수 있도록 공지증명제도를 운영하고 있다. 공지증명제도는 타인이 창작물을 모방하지 못하도록 창작 사실을 증명해 주는 권리 보호 제도이다. 디자인 초기 창작물의 내용과 시기에 대한 법적 보호 조치로 디자인권 취득 전에 디자이너의 권리를 보호[신규성 상실 예외 주장-디자인보호법 제36조(창작 사실을 증명해주는 권리보호)]하고 디자인산업 공정거래 환경을 조성하기 위해 특허청과 한국디자인진흥원이 마련한 제도이다. 이러한 공지증명제도는 디자인 창작물에 대한 권리 보호를 통하여 디자인 기업 및 디자이너의 창작 의욕을 고취하고, 디자인 비즈니스를 활성화할 수 있는 건강한 창작 환경을 조성한다.

공지증명의 장점

- 공지증명의 장점
- 디자인 등록 출원 전 디자인 창작 사실(창작자, 시기)을 대외에 공시
- 디자인 개발 과정 중 개발된 수십 개의 디자인이 공지등록된 경우 모방디자인(Dead Copy)의 출원등록 방지
- 디자인권 등록으로 권리화되지 않은 디자인이라도 경쟁업체의 모방 방지와 이에 대한 분쟁 대응

* 공지증명(공개)된 디자인은 특허청 디자인권·특허 심사 시 창작 사실 증거자료로 활용되어 무권리자의 디자인 무단 등록으로 인한 디자인 침해 피해 예방

이러한 디자인등록과 디자인공지증명의 차이는 다음 표와 같다.

구분	디자인등록	디자인공지증명
목적	· 독점 배타적인 디자인권 발생	· 공지사실 증명
처리기간	· 출원 후 6개월 내외	· 1~3일
권리범위	· 동일 또는 유사한 디자인을 실시할 권리를 독점함(디자인보호법 제92조)	· 독점 배타적 권리 없음. · 등록 후 12개월 이내 디자인을 출원할 경우 디자인권(재산권)확보가 가능함.
신청절차	· 출원인이 출원 수수료 납부와 함께 디자인 등록 출원서를 제출함. · 실체 심사를 거쳐 등록 결정 후 설정 등록료 납부를 통해 디자인권이 발생함.	· 디자인을 파악할 수 있는 간단한 도면과 신청서만을 제출함. · 실체 심사 과정이 없으므로 절차가 간단함.
권리보호 기간	· 존속기간 20년	· 부정경쟁방지법의 경우 창작일로부터 3년

[디자인 등록과 디자인공지증명의 비교]

디자인권은 원칙적으로 각국의 지적재산권에 귀속되기 때문에 국제적 권리보호를 위해서는 해당 국가에 출원하고 등록하는 것을 원칙으로 한다. 이처럼 다수의 국가에서 국제적 디자인권을 등록하기 위해서는 헤이그 시스템을 이용한 국제 출원이 편리하다. 이는 세계지식재산기구(WIPO) 국제사무국에 하나의 국제 출원서를 제출하여 여러 계약당사자 영역에서 디자인을 보호받을 수 있는 제도이다. 따라서 하나의 국제 출원이 복수의 관청에 제출해야 하는 일련의 출원을 대체한다. 하나의 출원서로 협정 가입 국가 중 하나 또는 여러 국가에 동시에 디자인 출원(최대 100개까지)을 할 수 있으며, 국제 출원서는 출원인의 선택에 따라 영어, 프랑스어, 스페인어 중 하나로 작성하여 제출할 수 있다. 하지만 대한민국의 경우에는 국제 출원서의 작성 언어로 영어만을 사용하도록 제한하고 있다.

* 다만, 하나의 출원에 포함되는 모든 디자인은 로카르노 분류에서 같은 류에 속해야 하므로 모든 국제 출원은 단일류에 대한 출원이 된다. 출원인이 국제분류의 예시 명칭을 사용하지 않는 물품을 출원할 때에는 로카르노 분류에서 같은 류에 속하는 명칭인지에 대하여 확인하여야 한다. 같은 류에 속하지 않는 복수디자인 출원일 경우 국제 사무국 방식심사의 하자통지 대상이 된다.

출원인은 출원일(또는 우선일)로부터 30개월을 넘지 않는 기간 내에서 공개 연기를 신청할 수 있다. 국제 출원의 공개 연기는 출원서 제출과 동시에 신청하여야 하는 것으로 공개 연기를 신청하면 공개 연기 기간 만료 전까지 국제등록부가 공개되지 않고 지정관청의 심사도 진행되지 않는 점에서, 국내법에 따라 등록료 납부 전에 신청하고 디자인등록원부에 등록되는 디자인보호법상의 비밀디자인제도와는 그 취지가 다르다. 출원인이 국제 출원서를 제출할 때 국제사무국에 내야 할 수수료는 총 3가지이다. 기본료, 공개료와 지정 계약당사자의 심사와 관련된 표준(또는 개별) 지정수수료이다. 다만, 지정 계약당사자의 심사와 관련하여 국내 절차에서 필요한 수수료는 개별 국가의 국내법에 따라 해당 국가에 직접 납부한다. 국제사무국에 납부하는 수수료는 스위스 통화(프랑)로만, 개별 국가에 납부하는 수수료는 개별 국가에서 정한 통화로만 납부가 가능하다. 헤이그 국제 출원 외에도 서비스디자인 결과물에 따라 마드리드 국제 출원이나 트레이드 드레스, 파리 루트 등에 대한 출원 방법을 활용할 수도 있다.

마드리드 국제출원

국제상표등록을 위한 제도로서, 국제사무국(WIPO)에 하나의 영문 출원서만을 제출하면 해외 여러 국가에 동시에 출원한 것으로 보도록 하는 제도이다.

트레이드 드레스

저작권의 보호를 받지 못하는 색채, 크기, 모양 등 상품이나 서비스 고유한 이미지를 보호하기 위한 제도로 모양과 느낌(Look and Feel)을 보호대상으로 한다. 미국은 1989년, 디자인권이나 저작권으로 등록하기 어려운 제품이나 서비스의 특성을 어떻게 보호해야 하는지에 대한 문제를 해결하기 위해 연방상표법을 개정해 트레이드 드레스를 신설하였다. 2015년 8월부터 특허청은 「입체상표 등의 기능성 심사 가이드라인」을 마련하고 이를 심사키로 했다.

파리 루트(Paris route)

디자인 등록을 받기를 원하는 국가에 직접 출원하는 방법이다. 일반적으로 파리협약에 의한 우선권을 주장하면서 출원하므로 “파리루트에 의한 디자인 출원”이라고 표현하며 출원하는 국가의 법과 절차에 따라야 한다. 다만, 우선권을 주장하기 위해서는 선출원의 출원일로부터 6개월 이내에 해당 국가에 출원해야 한다.

6.2.2 저작권

디자인권 외에 서비스디자인의 결과물을 보호받는 다른 방법은 저작권을 활용하는 방법이다. 저작권은 디자인권과 달리 신규성이 요구되지 않고 물품성이 요구되지 않아 심벌마크, 캐릭터 디자인 등도 저작권법으로 보호받을 수 있다. 때로는 저작물과 디자인의 실제 운용상 조정이 필요한 경우가 존재하는데 디자인권이 타인의 저작물과 저촉하게 되면 조정 규정이 적용된다. 예를 들어, 공예품으로 제작한 꽃병을 대량으로 복제 생산하고자 할 때, 디자인권자가 저작권자의 허락을 받지 않고 실시할 경우 저작권침해에 해당된다. 저작권은 저작자가 저작물을 스스로 이용하거나 다른 사람이 이용할 수 있도록 허락함으로써 경제적 이익을 올릴 수 있는 재산권으로서 복제권, 공연권, 공중송신권, 전시권, 배포권, 대여권, 2차적 저작물작성권이 저작재산권에 해당한다. 디자인권의 존속기간은 등록일로부터 20년이며, 저작권은 저작자가 생존 기간 동안과 사후 70년 동안 보호를 받는다.

	디자인권 등록	저작권 등록
등록대상	디자인	저작물
요건	공업상 이용가능성 신규성 창작성	문학 학술 예술의 범위 창작성 사상이나 감정의 표현
권리발생시점	등록 시점(방식주의)	창작 시점(무방식주의)
보호기간	등록한 때로부터 20년간	저작자 사망 후 70년간

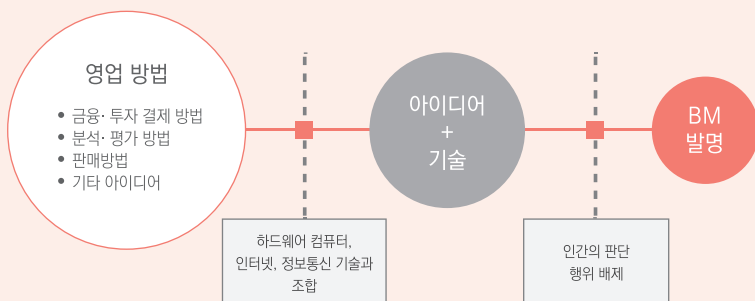
[디자인권과 저작권의 차이]

BM(Business Method, 영업 방법)특허²¹⁵

215

특허청, 《2014년 산업통상자원위원회
공통요구자료》

BM(Business Method)특허란, 영업 방법 등 사업 아이디어를 컴퓨터, 인터넷 등의 정보통신 기술을 이용하여 구현한 새로운 비즈니스 시스템 또는 방법과 관련된 발명에 대해 특허심사를 거쳐 허여한 것을 BM 특허라고 한다.



[영업 방법이 BM 발명이 되는 방법]

*출처 : 특허청(2014), BM특허 길라잡이

BM 발명의 특허 요건

216

특허청, 《2014년 산업통상자원위원회
공통요구자료》

순수한 영업 방법 자체만으로는 BM 발명에 해당하지 않고, 사업 아이디어에 정보시스템(하드웨어, 컴퓨터, 인터넷, 통신 기술)을 결합한 형태로, 인간의 판단 행위를 배제한 비즈니스 모델, 프로세스 모델과 데이터모델 등이 결합된 형태여야 한다.

경제법칙 및 현물시장의 거래방법(비즈니스 모델: 피라미드 영업 방식, 보험 모집인 관리 방법, 사주풀이 방법 등)과 영업 방식을 구현하기 위한 시계열적인 데이터 처리 과정(프로세스 모델: 업무 처리 흐름), 그리고 업무를 다루는 데이터 집합 및 속성 정보(데이터 모델)가 결합된 것이라고 할 수 있다.²¹⁶
산업상 이용가능성: 산업상 이용할 수 있는 발명이어야 하는데, 이는 제3자가 기술문헌으로 활용할 수 있도록 함으로써 더욱 발전된 기술을 개발하도록 하며, 더불어 중복 연구를 방지함으로써 산업 발전을 꾀하는 데에 그 궁극적인 목적이 있다.

- 신규성: 기존 것과는 다른 객관적으로 새로운 것이어야 한다.
- 진보성: 객관적으로 새로울 뿐만 아니라 자연적 진보를 뛰어 넘어 고도성을 가진 발명이어야 한다.
- 선출원: 특허청에 먼저 출원한 자가 특허를 받을 수 있다. 동일한 발명에 대해 2개 이상의 권리를 부여하지 않으므로 신속히 출원하여 먼저 권리를 획득하는 것이 중요하다.

- 구체적 특허 여부 : 비즈니스 방법 자체는 이전의 방법과 다를 바 없으나 신규 기술적 수단과 결합한 경우, 비즈니스 방법은 새롭게 기술적 수단에 신규성을 결여한 경우, 비즈니스적 측면과 기술적 수단의 양 측면이 모두 신규성이 있는 경우 등 상세히 살펴야 한다.²¹⁷

BM(Business Method, 영업 방법)특허의 대상

'자연 법칙을 이용한 기술적 사상의 창작으로서 고도한 것'을 발명으로 정의하고 있고, 금융 투자, 결제방법, 분석 평가방법, 판매방법 등과 같은 영업 방법도 발명의 조건에 해당이 되면 BM 발명이 된다.

우리나라와 일본에서는 소프트웨어에 의한 정보처리가 하드웨어 자원을 이용하여 구체적으로 실현되는지가 중요한 판단 기준이 되며, 인터넷, 컴퓨터 등 IT기술을 시초로 영업 방법을 구현하기 위한 시계열 데이터(일정한 시간동안 수집된 일련의 순차적으로 정해진 데이터 셋의 집합)의 처리 과정이 구체적으로 제시된 경우에 특허의 대상으로 인정하고 있다.

BM(Business Method, 영업 방법)특허의 대상이 아닌 경우

- 순수 영업 방법 자체
- 추상적인 아이디어, 인위적인 결정, 인간의 정신활동, 오프라인상의 인간의 행위를 포함하는 경우
- 소프트웨어에 의한 정보처리가 하드웨어를 이용해 구체적으로 실현되고 있지 않은 경우
- 온라인상의 행위와 오프라인상의 행위가 결합된 경우
- 컴퓨터 프로그램 리스트, 데이터 구조 등 정보의 단순한 제시
- 컴퓨터 프로그램 자체(단, '하드웨어와 결합되어 특정 과제를 해결하기 위하여 매체에 저장된 컴퓨터 프로그램'은 2014. 7. 1. 이후 출원부터 특허의 대상이 됨.)
- 수학 알고리즘 또는 수학 공식, 경제법칙, 금융법칙, 게임규칙 그 자체
- 발명의 과제를 해결하기 위한 구체적 수단이 결여된 미완성 발명

- BM특허는 특허의 한 분야에 해당하는 것으로 영업 방법을 특허 대상으로 한다는 점을 제외하고는 일반 특허와 차이가 없다.
- BM특허도 특허의 한 종류로서 일반 특허가 가지는 모든 권한을 가지므로 배타적 독점권이 인정된다.
- BM특허로서 아래의 우선심사 대상 요건 중 하나를 만족하는 출원은 우선심사를 신청할 수 있다.
 - 전자거래와 직접 관련된 특허출원
 - 특허출원인이 특허출원된 발명을 실시하고 있거나 실시준비 중인 특허출원
 - 전문기관에 선행기술의 조사를 의뢰한 경우로서 그 조사 결과를 특허청에 통지하도록 해당 전문기관에 요청한 특허출원 등
- 모바일 콘텐츠, 온라인 게임, 물건 경매사이트, 온라인상의 강의, 비즈니스 아이템, 판매 방법 등을 컴퓨터를 이용하여 구체적으로 기술을 구현할 수 있는 방법이 제시되면 BM특허가 될 수 있다.²¹⁸

특허에서 출원까지의 절차

현재의 인터넷의 발전이나 기술 속도를 감안해 볼 때 독점 배타권을 행사할 수 있는 특허권의 존속기간은 출원일로부터 20년이므로 독점 보호기간은 그리 길지 않을 수 있다. 그러다 보니 BM특허가 본래 취지인 산업 발전 즉, 기술 개발 촉진 및 인터넷 관련 아이디어 개발의 견인차 역할을 한다기보다 후발 주자들의 인터넷 시장 진입을 가로막는 장벽으로 기능하고 있다는 비난도 있다. 게다가 BM 발명에 대한 권리보호가 지나치게 포괄적이라는 문제점도 있다. 하지만 특허를 확보한다는 것은 결국 부가가치의 생산을 목표로 한다는 것으로 개인 또는 기업의 이익을 창출하는 데 유익하다는 점에는 의심할 여지가 없다.²¹⁹ 유통 및 마케팅 분야에서는 2000년대 초부터 가장 많은 BM특허가 출원되고 있으며 다양한 분야와 융합되어 비즈니스 모델 혁신이 이루어지고 있다.

특허에서 출원까지의 절차



서비스·경험디자인 용어집

흔재되어 있는 서비스디자인의 용어와 개념을 전문가들과 논의를 거쳐
표준화하여 소개한다.

강 명 지 / 이 현 정



가시선

Line of Visibility

가시선(Line of Visibility)은 볼 수 있는 모든 것들의 경계라는 의미로서, 서비스 디자인에서는 사용자가 경험하는 모든 것의 경계선을 의미한다.

쇼스타크(G. Lyun Shostack)은 가시선을 기준으로 고객이 경험하는 모든 것은 앞쪽 무대인 전방 영역(Front Stage 또는 On Stage), 그리고 그것을 가능하게 해 주는 다른 모든 것들은 뒤쪽 무대인 후방 영역(Back Stage)이라고 정의했다.

감정곡선

Emotional Curve

감정곡선(Emotional Curve)은 고객 여정 지도(Journey Map)를 작성할 때, 고객이 서비스를 사용하는 순간에 느낀 생각과 감정을 시각화한 곡선을 의미한다.

경험디자인(User Experience Design)의 특징

미국의 철학자 존 듀이가 설명한 '경험의 원리'는 '상호작용의 원리, 연속의 원리, 성장의 원리'이다.

1)상호작용의 원리: 경험이란 것은 인간을 둘러싼 환경 요소들 간에 일어나는 상호작용을 말한다. 즉, 경험의 주체인 사용자와 경험의 객체인 환경이 서로 주고받는 상호작용이 경험이다.

2)연속의 원리: 모든 경험은 과거에 영향을 받는다. 동시에 뒤따를 미래의 경험에도 영향을 끼친다. 경험이라는 것이 독립적이지 않고 연속적으로 이어지고 있다.

3)성장의 원리: 경험이 단순히 과거, 현재, 미래로 이어지는 것이 아니라 끊임없이 재구성되며 성장한다.

경험디자인

UX: User Experience Design

= 사용자경험디자인, UX디자인

경험디자인(UX: User Experience Design)은 사용자가 제품 및 시스템을 사용하는 과정에서 겪는 경험 전반을 디자인하는 분야이다. 이때 시스템은 그래픽 인터페이스, 제품디자인, 물리적 인터랙션(Interaction), 사용 설명서 등으로 구성된다.

고객 가치

어떤 제품을 구매하거나 서비스를 이용할 때 고객이 지불해야 할 비용 대비 얻는 혜택의 정도를 뜻한다. 이때, 고객이 지불해야 할 비용에는 금전적대가, 시간투입, 기회비용 등이 있을 수 있으며, 혜택에는 품질, 서비스, 성능, 이미지 등이 있을 수 있다.

고객 여정 지도

Customer Journey Map

= 고객 여정 맵, 서비스·경험여정지도

서비스·경험 여정 지도(Journey Map)는 사용자가 서비스를 경험하는 전 과정을 시각화하는 방법으로 고객 여정 지도 또는 고객 여정 맵으로도 불린다. 경험 여정은 사용자가 서비스와 상호작용하는 서비스 접점(Touch Point)을 바탕으로 구성되는데, 서비스와 처음 만나는 초기 접점에서부터 서비스가 완료되는 순간까지 전체 경험을 사진이나 도표 등으로 시각화한다. 이를 통해 사용자 관점에서 서비스 경험에 영향을 주는 요인들을 구체적으로 파악할 수 있으며, 가시 영역 및 비가시 영역의 서비스 접점을 발견하여 도식화할 수 있다.

고객

Customer

서비스·경험 여정 지도(Journey Map)는 사용자가 서비스를 경험하는 전 과정을 시각화하는 방법으로 고객 여정 지도 또는 고객 여정 맵으로도 불린다. 경험 여정은 사용자가 서비스와 상호작용하는 서비스 접점(Touch Point)을 바탕으로 구성되는데, 서비스와 처음 만나는 초기 접점에서부터 서비스가 완료되는 순간까지 전체 경험을 사진이나 도표 등으로 시각화한다. 이를 통해 사용자 관점에서 서비스 경험에 영향을 주는 요인들을 구체적으로 파악할 수 있으며, 가시 영역 및 비가시 영역의 서비스 접점을 발견하여 도식화할 수 있다.

공동창작

Co-creation

공동창작(Co-creation)은 기업과 고객이 협업하여 혁신을 이루는 방법이다. 기존에는 디자인 과정에 참여하지 않았던 디자이너, 임직원, 고객 등 다양한 이해관계자들이 함께 능동적으로 참여하는 워크숍 형식으로 진행된다. 기존 디자인 또는 앞으로 제공될 솔루션(Solution) 등 상황에 대한 인사이트(Insight)와 의견 등을 함께 디자인하고, 문제를 해결하기 위해 아이디어를 도출하거나 기회를 발견할 수 있도록 돕는다. 공동창작을 통해 서비스 과제의 주제 정의, 실현 가능한 콘셉트 아이디어, 프로젝트 목표에 적합한 콘셉트, 서비스 목표, 니즈, 비전 정의 등의 산출물을 얻을 수 있다.

공지증명제도

디자인 초기 창작물의 내용과 시기에 대한 법적 보호 조치로 디자인권 취득 전(6개월 소요)에 디자이너의 권리를 보호(신규성 상실 예외주장-디자인보호법 제36조/창작 사실(창작자, 시기)을 증명해주는 권리 보호)해 주기 위해 특허청과 한국디자인진흥원이 디자인산업 공정거래 환경을 조성하기 위해 마련된, 디자인 모방을 방지하는 제도이다.

디자인 등록을 출원하지 않은 경우라도 디자인 창작 내용 및 공지 일자를 입증하여 창작자의 최소한의 권리를 보호하는 공지 증명을 통해 디자인 등록 출원 시 신규성 상실 예외 주장(디자인보호법 제36조) 서류로도 사용된다.

과업 분석 Task Analysis

과업 분석은 사용자가 기존의 서비스를 사용할 때, 어떤 과업을 어떻게 수행하는지 상세하게 분석하고 이해하는 조사기법이다. 과업 분석(Task Analysis)은 사용자가 서비스에 어떻게 접근하며, 서비스를 어떠한 방식으로 이용하는지 사용자의 행태를 관찰하여 분석하는 방법으로 사용자가 수행하는 시스템의 과업을 분석하는 것을 포함한다.

구조적 인터뷰

양적 조사를 위한 면접 방법 중 하나로 사전에 치밀한 계획을 세워서 질문이나 순서를 정해 계획에 따라 면접을 진행시키는 방법이다. 정보를 서로 비교할 수 있고, 짧은 시간 내에 많은 정보를 얻을 수 있지만, 면접 계획에 없는 내용이나 심층적 내용은 얻을 수 없다.

귀무가설

귀무가설은 실험이나 관찰을 통해서 기각하고 싶은 기존의 가설이다.

기표 Signifier

기표란 소쉬르가 정의한 개념으로 기호의 물리적 실체를 말한다. 소쉬르는 기호(Sign)를 기표(Signifier)와 기의(Signified)의 두 가지 요소로 나누었는데 기표는 기호의 물리적 실체이며, 기의는 기호가 대변하는 정신적 개념으로 어떤 대상에 대해 우리가 갖고 있는 개념컨셉을 말한다. 설이다.

기회영역

변화를 시도해볼 만한 핵심 영역으로, 고객의 요구분석을 통해 발견된 불편점(Pain Point)이 기회영역이 될 수 있다.

L

넛지 Nudge

넛지(Nudge)는 선택권을 제한하거나 동기유발 요소를 크게 변경하지 않으면서 예측 가능한 방향으로 변화시키는 방법을 말한다.

C

다섯단계의 '왜' (5 Whys) = The Five Whys

다섯 단계의 '왜'는 겉으로 드러나는 현상의 근본적인 원인과 동기를 밝혀내기 위해 사용자 경험을 이용해 질문을 제기하는 것이다. 일반적으로 특정 문제를 더욱 깊이 연구하기 위해 사용한다. 답변하는 사람은 근본적인 원인으로 다가갈 수 있도록 각 단계의 질문에 설득력 있게 답해야 한다. 질문을 다섯 단계로 제한한 것은 본래의 질문에서 너무 벗어나지 않고 관련성을 유지하면서도 결과가 나타나게 된 근본적인 과정에 대한 통찰을 얻기 위해서이다.

다원적 시찰법

Pluralistic Walkthrough = 다원적 워크스루

다원적 시찰법(Pluralistic Walkthrough)은 사용성 전문가에 의한 사용적합성 검사 방법으로, 소프트웨어 또는 웹 사이트의 사용적합성 문제를 식별하는 데 사용되는 검사 방법으로 주로 종이 프로토타입(Paper Prototype)을 사용하여 실험에 참가한 사용자 그룹과 사용성 공학자나 제품개발자의 의견을 결합하여 시스템의 사용성에 대한 토의를 하는 방법이다.

대립가설

대립가설은 실험자가 주장하고 싶은 새로운 이론이다.

더블 다이아몬드 모델 Double Diamond

더블 다이아몬드 모델(Double Diamond)은 영국 디자인협의회(Design Council)가 디자인 프로세스를 명확하고 이해하기 쉽도록 정리한 방법론이다. 확산과 수렴을 반복하는 프로세스로 인해 그래프의 모양이 두 개의 다이아몬드처럼 보인다고 해서 '더블 다이아몬드'라고 불리며, 발견하기(Discover), 정의하기(Define), 개발하기(Develop), 전달하기(Deliver)의 4가지 과정을 거친다.

이 과정은 반복적이고 비선형적이므로 언제든 필요하다면

이전 단계나 첫 단계로 돌아가 디자인을 지속 발전시켜야 한다.

①발견하기(Discover): 데스크 리서치, 설문조사, 심층 인터뷰 등을 통해 무엇이 문제인지를 발견한다. ②정의하기(Define): 주요 문제점이 발생하는 서비스 접점(Touch Point)을 찾아 서비스 방향성을 도출한다. ③개발하기(Develop): 발견한 사용자 요구를 기반으로 아이디어(Idea) 개발 및 디자인 콘셉트(Design Concept)를 도출하여 프로토타입을 만든다. ④전달하기(Deliver): 서비스 프로토타입을 사용자에게 평가받고, 의견을 받아 수정하는 과정을 반복하여 평가 결과를 문서화한다.

데스크 리서치 Desktop Research

데스크 리서치(Desktop Research)는 관찰 조사를 하기에 앞서 관련 문헌을 연구하거나 인터넷 검색 등을 통해서 정보를 수집, 분석하는 작업을 의미한다. 대상 서비스와 관련된 외부 상황(트렌드, 시장·정책환경 변화)으로부터 데스크리서치를 위한 자료수집 방법은 미디어를 통한 자료수집과 출판물을 통한 자료수집이 있다. 서비스의 내부 상황(조직, 협업 구조, 서비스 시스템)에 이르기까지 광범위한 이해를 바탕으로 대상 공공정책·서비스가 놓여 있는 맥락적 상황을 파악하는 것을 목표로 한다. 주로 통계분석, voc분석, 관련 트렌드 분석, 경쟁사나 동종사례 벤치마킹 등이 있다.

동기 매트릭스 Motivation Matrix

동기 매트릭스(Motivation Matrix)는 시스템 상의 역할자들 각각에게 시스템의 일부가 되도록 동기를 부여하는 방식으로 만들어진다.

디자인씽킹 Design Thinking

디자인씽킹(Design Thinking)은 디자이너가 생각하는 방식으로 문제를 창의적으로 해결하는 과정이다. 스탠포드 대학(D. School)에 따르면 디자인씽킹은 공감하기(Empathize)-문제 정의(Define)-아이디어 찾기(Ideate)-프로토타입(Prototype)-평가하기(Test)의 다섯 단계로 이루어진다.

사용자의 행동을 바탕으로 그들의 생각과 요구를 확인하고 간단한 재료를 사용해서 빠른 속도로 해결을 위한 아이디어를 구체화한 다음, 사용자의 의견을 듣고 다시 끊임없는 수정과 평가를 통해 문제 해결 방법에 접근한다.

ㄹ

라포 Rapport

라포(Rapport)는 조사자와 인터뷰 대상자 간의 상호신뢰관계를 의미하는 심리학 용어이다.

로그 Log

로그(Log)는 정보기술(IT)에서 발생하는 모든 행위와 이벤트 정보를 시간에 따라 남기는 기록 데이터를 의미한다. 개별 사용자의 행동들은 로그를 통해 기록하고 이 로그 분석을 통해 사용자의 행동 패턴 등을 분석할 수 있다.

로드맵 Roadmap

로드맵(Roadmap)은 프로젝트의 솔루션과 전략 등을 시간순으로 배치하여 시각화하고 이해관계자들과 공유하는 방법이다.

린 접근 Lean Approach

린 접근(Lean Approach)은 상품개발 시에 완성도 보다는 효율성에 집중하는 프로세스로 접근하는 방법이다. 처음부터 완벽하게 만들기보다는 기민하게 프로토타입을 만들어 고객의 반응을 확인해 인사이트를 확보하고, 효율적으로 개선에 반영하는 과정을 반복한다.

만다라트 Mandal-Art

만다라트(Mandal-Art)는 3x3 매트릭스를 사용하여 인간의 두뇌활용을 극대화하는 구조화된 아이디어 발상 기법 사고이다.

만약에 What if

만약에(What if)는 서비스디자이너들이 미래 서비스 시나리오를 탐구하도록 다양한 문제를 제기하는 방법론으로 기존의 아이디어를 뛰어넘어 상상을 통해 혁신적인 해결방안을 찾는 아이디어션 방법론이다.

맥락적 조사

Contextual Inquiry

맥락적 조사(Contextual Inquiry)는 사용자 중심 디자인(User Centered Design)의 정성 조사 방법론으로 사용자의 공간에서 사용자의 행동을 관찰하고, 때로는 인터뷰를 복합적으로 사용하여 다른 사람을 맥락적으로 이해하는 과정을 통해 숨겨진 요구 사항을 파악하는 방법론이다.

맥락적으로 이해한다는 것은 사용자의 행동을 육하원칙에 의해 관찰하고 파악하는 것인데 육하원칙은 '누가, 언제, 어디서, 무엇을, 어떻게, 왜'의 순서로 파악한다. 이때 가장 중요한 부분은 '누가, 언제, 어디서, 무엇을, 어떻게'를 통해 '왜'를 파악하는 일이다.

메뉴트리

Menu Tree

메뉴 트리는 서비스의 화면 구성 설계를 위해 메뉴들의 계층 구조적인 관계를 그래프로 표현한 문서이다.

멘탈모델

Mental Model

멘탈모델(Mental Model)은 사용자가 목적을 달성하고자 할 때 어떠한 방식으로 진행될 것이라 예상하는 인간의 사고과정을 구조화한 것이다.

무어의 법칙

Moore's Law

무어의 법칙(Moore's Law)은 인터넷 경제의 3원칙 가운데 하나로 마이크로칩의 밀도가 24개월마다 2배로 늘어난다는 법칙이다.

문화적 프로브

Cultural Probe

문화적 프로브(Cultural Probe)는 사용자 관점에 대한 깊이 있는 통찰을 얻기 위한 과업 기반 인사이트(Insight) 활동이다. 영국 왕립예술학교(Royal College of Art)의 빌 게이버(Bill Gaver)가 개발하였으며 프로브라 부르기도 한다. 사용자 참여를 원칙으로 하며, 참여자들에게 탐구를 위한 충분한 시간을 제공하고 디자인에 영감을 주는 자료를 직접 창출한다.

물리적 증거

Physical Evidence

물리적 증거(Physical Evidence)는 서비스가 제공되는 다양

한 접점 중에서 서비스의 수행이나 소통을 지원하는 모든 유형적인 요소를 의미한다. 책자, 명함, 브로슈어, 웹페이지, 청구서, 사무용품 등이 해당된다. 고객은 이를 통해 구매 전 서비스의 가치를 측정하고, 소비 기간이나 소비 후의 서비스에 대한 만족을 평가한다.

밀러의 법칙

Miller's Law

밀러의 법칙(Miller's Law)은 사람이 한 번에 기억할 수 있는 양이 7개 전후라는 법칙이다.

바디스토밍

Bodystorming

바디스토밍(Bodystorming)은 연극 기법을 활용하여 사용자의 경험을 프로토타이핑하는 체험형 브레인스토밍 방법이다. 경험의 필수요소들을 설정한 후 신체적 활동으로 검증해보는 과정을 거친다.

불편점

Pain Point

불편점(Pain Point)이란 소비자들의 충족되지 않은 욕구, 소비자의 불만, 불편함이 있는 지점을 의미한다.

브레인라이팅

Brainwriting

브레인라이팅(Brainwriting)은 침묵의 브레인스토밍이라고 불리며, 글로 대화하는 아이디어 확산 방법이다.

발언에 소극적인 사람들의 참여를 유발할 수 있으며, 모든 사람들이 참여할 수 있는 아이디어 발산 기법이다.

브레인스토밍

Brainstorming

브레인스토밍(Brainstorming)은 하나의 주제에 대해 참가자들이 자유롭게 의견을 제시하면서 아이디어를 만들어 내는 토론 형식의 아이디어 개발 기법이다. 1941년에 처음 소개된 기법으로 산업 전반에 널리 쓰이는 방법론이다. 자유로운 분위기 속에서 비판 없이 최대한 많은 아이디어를 도출하는 것이 목적이며, 다른 사람이 낸 의견에 자신의 의견을 덧붙여 의견을 더욱 발전시키는 사고의 연상 작용을 기대할 수 있다.

비즈니스 모델 캔버스 Business Model Canvas

비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)는 서비스디자인의 비즈니스 모델 가운데 많이 활용되는 방법이다.

알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder)가 개발한 비즈니스 모델 캔버스는 다음과 같은 9개의 요소로 구성된다.

1. 사용자 세그먼트(Customer Segments)
2. 가치 제안(Value Propositions)
3. 채널(Channels)
4. 사용자 관계(Customer Relationships)
5. 수익원(Revenue Streams)
6. 핵심 자원(Key Resources)
7. 핵심 활동(Key Activities)
8. 핵심 파트너십(Key Partnerships)
9. 비용 구조(Cost Structure)

비즈니스 모델 Business Model

비즈니스 모델(Business Model)은 지속 가능한 비즈니스 전략을 수립하는 것으로 서비스 조직이 가치를 포착하고 창조하고 전파하는 방법을 논리적으로 설명한 것이다. 서비스 운영 모델은 서비스·경험디자인에서 비즈니스 모델로 활용된다.



사용성 평가 UT: Usability Test = 사용성테스트

사용성 평가(UT: Usability Test)는 사용성 테스트, UT, Usability Test 로도 불린다. 사용자의 관점에서 제품, 서비스, 시스템을 사용하는 인터페이스를 대상으로 사용성을 향상하기 위해 평가하는 활동이다.

사용자 인터페이스 UI: User Interface

사용자 인터페이스(UI: User Interface)는 사람(사용자)과 사물 또는 시스템, 특히 기계, 컴퓨터 프로그램 사이에서 인터랙션(Interaction)할 수 있도록 만든 물리적, 가상적 매개체를 뜻한다. 사용자 인터페이스는 사람들이 컴퓨터 사이의 사용자 인터페이스(Human Computer Interface)에는 프로그램이 사용자에게 보여 주는 그래픽 화면·문자·소리 정보와 사용자가 프로그램을 조작하기 위한 마우스나 키보드 등이 있다.

사용자 평가 User Test = 사용자 검증, 사용자 테스트

사용자 평가(User Test)는 전반적인 사용자의 경험을 프로토타입을 활용하여 평가하는 것으로, 사용자 검증, 사용자 테스트라고도 불린다. 관찰, 인터뷰, 기록 분석 등의 방법이 주로 활용되며, 제작자 관점을 배제하고 최대한 사용자 관점에서 진행해야 한다.

사용자 User

사용자(User)는 상품이나 서비스를 '사용'하는 사람을 의미한다. 일반적으로 사용자는 제품이나 서비스를 구매 전부터 사용하는 과정, 사용한 후의 느낌까지 다양한 경험을 해 본 사람이지만, 유아 제품 등 일부 상품이나 서비스의 경우 구매자와 사용자가 다를 수도 있다.

사전질의서 RFI: Request For Information

사전질의서(RFI)란 발주자가 제안요청서(RFP)를 작성하기 전 또는 제안자가 제안서 작성 등 과제수행에 필요한 정보를 상호간에 요청하는 정보 요청서를 말한다.

상호작용 테이블 Interaction Table

상호작용 테이블(Interaction Table)은 서비스시스템 상에서 발생하는 상호작용을 중재하고 발전시키기 위한 툴이다.

새도잉 Shadowing

새도잉은 그림자처럼 조사대상자를 따라다니며 그들의 행동, 감정, 환경과의 상호작용 등을 관찰하는 방법론이다.

서브퀄 SERVQUAL

서브퀄(SERVQUAL)은 서비스 품질을 측정하기 위한 방법 중 하나이다. 서비스의 품질을 반응성, 확실성, 유형성, 공감성, 신뢰성 등의 차원으로 평가한다.

서비스 가치 흐름도

System Map

=시스템맵

서비스 가치 흐름도(System Map)는 전체 서비스 시스템에서 가치가 어떻게 교환되고 흘러가는지 보여 줌으로써 주어진 맥락에서 이해관계자 간에 존재하는 관계들과 대표적인 네트워크를 시각화한 다이어그램이다. 각 교점은 선으로 연결되어 특정한 가치가 흘러가는 방향을 보여 주는데 돈, 정보, 자원, 서비스 등의 가치 흐름이 포함된다. 주로 분석 단계에서 현재의 서비스 상황을 이해하는 데 사용된다.

서비스 검증

=서비스 평가, 서비스 콘셉트 평가

디자이너와 클라이언트, 고객 등 서비스와 관련된 이해관계자들이 공동창작과 평가를 반복하여 콘셉트를 구체화하고 평가결과를 반영하여 개선, 선택하는 과정을 말한다.

서비스 모형

Desktop Walkthrough

=데스크탑 워크쓰루

서비스 모형(Desktop Walkthrough)은 작은 모형을 활용해서 서비스 환경을 책상 위에 실제처럼 재현하고 서비스 상황을 현실감 있게 살펴보는 방법이다. 레고(LEGO)나 종이 인형 등의 단순한 축소 모형으로 프로토타입을 만들고 페르소나를 토대로 만든 캐릭터로 상호작용을 시뮬레이션해 볼 수 있다.

서비스 설명서

Service Manual

=서비스 매뉴얼

서비스 설명서(Service Manual)는 서비스 매뉴얼이라고도 불리는데, 프로젝트의 범위나 구체적인 서비스에 대해 작성된 문서로서 상세한 프로젝트 목적과 개발된 아이디어의 발전 단계를 설명하기 위한 것이다. 큰 규모나 장기간 진행되는 프로젝트를 수행할 때 특히 유용한 도구가 되며, 팀 구성원들이 디자인 원칙을 이해하도록 돕기 위해 드로잉, 사진, 관련 문서 등이 포함되어 있다.

서비스 스토리보드

Service Storyboard

=스토리보드

서비스 스토리보드(Service Storyboard)란 새롭게 만들어 낼 서비스가 실제로 어떻게 활용될지에 대한 기대를 이야기 형태로 만드는 것이다. 화면중심의 설계사양서를 의미하는 웹프로젝트에서의 스토리보드는 와이어프레임을 기반으로 표현된다.

서비스 시나리오

Service Scenario

= 사용자 시나리오, 경험 시나리오

서비스 시나리오(Scenario)는 가상으로 만들어진 스토리이며, 서비스 제공의 특정 측면을 세부적으로 분석할 수 있는 방법이다. 시나리오는 대개 글, 스토리보드, 비디오 등으로 표현되는데, 연구 자료들을 바탕으로 주위에 있을 수 있는 그럴 듯한 상황을 만든 후 페르소나(Persona) 기법을 접목시켜 구체적인 캐릭터와 상황으로 시나리오를 발전시킬 수 있다. 또 여러 캐릭터를 통해 서비스·경험의 다양한 상황들을 시나리오에서 표현하고, 서비스의 특징, 사용 방법, 서비스와 사용자와의 인터랙션, 서비스 사용 전반에 대한 상황을 묘사한다.

서비스 시연

Service Staging

서비스 시연(Service Staging)은 경험 여정 시나리오를 시뮬레이션하여 서비스 사용자의 경험을 관찰함으로써 서비스가 현실화될 때 발생 가능한 상황이나 감성적 요인 등을 발견해 내는 방법이다.

서비스 접점

Touch Point

=터치포인트, 고객접점, 채널, 서비스채널

서비스 접점(Touch Point)은 사용자가 서비스를 경험하는 과정에서 만나게 되는 물리적인 것, 인적 상호작용, 커뮤니케이션 등의 모든 것을 말한다. 터치포인트, 고객 접점, 채널, 서비스 채널이라고도 불리며, 사용자와 이해관계자 간 다양한 유형의 접촉점을 정의하고, 시각화하여 서비스 과정을 구현하는 매체이다

서비스 청사진

Service Blueprint

=서비스 블루프린트

서비스 청사진(Service Blueprint)은 사용자 여정, 서비스 접점, 후방영역의 절차들로 서비스 전달과정 전반을 시각화한 서비스의 마스터플랜(Master Plan)이다. 이때 사용자 여정은 서비스를 경험하는 단계 및 절차들을 의미하며, 서비스 접점은 서비스를 경험하는 채널들 및 접점들, 후방 영역의 절차들은 가시선 후방의 이해관계자들 및 활동들을 포함한다.

서비스 콘셉트

Service Concept

서비스 콘셉트(Service Concept)는 공동창작(Co-creation)으로 도출한 다양한 서비스 해결 아이디어들 가운데, 선정된 아이디어를 콘셉트로 발전시키고 구체화한 것이다.

이때 서비스의 주요 세부 사항들을 효과적으로 의사소통할 수 있도록 간단한 스케치를 포함할 수 있으며, 잠재 사용자들에게 제공되는 서비스 가치와 특징을 강조할 수 있다.

서비스 프로토타이핑

Service Prototyping

서비스 프로토타이핑(Service Prototyping)은 서비스 디자인 프로세스를 통해 제시된 모델을 타당성이나 시뮬레이션 검토를 위해 미리 실제처럼 만들어보는 방법론이다.

서비스 모델 평가

Service Model Evaluation

서비스 모델 평가(Servie Model Evaluation)는 서비스가 실제 환경에서 실행되기 이전에 최종 점검을 위한 평가를 진행하는 것이다. 최종적으로 개발된 서비스·경험 모델이 당초 계획한 서비스의 핵심가치와 기본적인 방향성 측면에서 부합하는지 확인하며, 서비스의 목적, 기능적 완결성, 감정적 인상 등의 평가 기준으로 평가하고 서비스 기획자와 개발자 관점에서 생각하지 못한 새로운 가치가 있는지 재확인할 수 있는 기회가 되기도 한다.

서비스디자인

Service Design

서비스디자인은 다양한 기관, 기업, 학계에서 정의되고 있다.

-한국디자인진흥원: 서비스디자인은 공급자와 수요자의 잠재된 욕구를 찾고 이를 만족시킬 수 있는 제품과 서비스를 개발하는 방법이다. 사용자의 경험을 토대로 새로운 가치창출을 실현하는 다양한 방법론으로 산업과 사회 전 분야에서 활용되고 있다.

-위키피디아: 서비스디자인은 서비스 제공자와 고객 사이에서 경험의 질을 높이기 위해 사람과 인프라, 커뮤니케이션 그리고 서비스를 구성하는 물질적인 것을 계획하는 활동이다.

-서비스디자인네트워크 SDN: 유용성, 편의성, 효율성을 갖춘 바람직하고 효과적인 서비스 창출을 목적으로 한다. 고객의 경험에 초점을 두고 서비스 이용 품질을 높이는 것을 핵심가치로 추구하는 인간 중심적인 접근 방식이며 통합적인 전략시스템, 프로세스, 접점 디자인 결정을 고려하는 전체론적 접근 방식이다. 사용자 지향적이고 팀에 기반을 둔 학제 간 접근 방식과 지속적인 학습 사이클을 통합한 체계적이고 반복적인 프로세스를 말한다.

-리브워크 Live work: 고객이 다양한 경험을 할 수 있도록 시간의 흐름에 따라 사람들이 다르게 되는 다양한 서비스 접점(Touch Point)을 디자인하는 것이다.

-엔진 Engine: 훌륭한 서비스를 개발해 제공하도록 돕는 전문 분야로 서비스디자인 프로젝트는 환경, 커뮤니케이션, 제품 등 디자인의 여러 분야를 포괄해 고객이 서비스를 쉽고, 만족스럽고, 효율적으로 누릴 수 있도록 각 요소를 개발하는 것이다.

서비스스케이프

Servicescape

서비스스케이프(Servicescape)는 서비스가 수행되고 제공되며 소비되는 물리적 시설이다. 외관 설계, 주차장, 조경, 입구, 보행 공간과 같은 외부 속성과 설계, 배치, 공조, 음악, 향, 조명, 실내장식과 같은 내부 속성으로 구성된다. 서비스 차별화의 수단이며 서비스 수행을 지원하는 역할을 한다.

설문 조사

설문 조사는 대표적인 정량적 조사 방법으로, 구조적인 형태로 다수의 사용자에게 동일한 질문을 수행하는 방법이다. 온라인 설문조사의 경우 지역에 대한 제한 없이 많은 사용자들을 대상으로 조사할 수 있다는 장점이 있다. 설문 조사를 통해서, 사용자들의 잠재적인 분포와 제품에 대해 사용자들이 필요로 하는 사항을 알 수 있다. 또한 대표적 문제점 발견 및 우선순위 결정에 도움을 얻을 수 있다.

수렴적 사고

수렴적 사고 문제를 해결하는 과정에서 여러 대안을 분석하고 평가함으로써 가장 적합한 해결책을 찾아내는 사고이다.

수요자

End User

수요자는 상업적 맥락에서는 '고객, 소비자, 또는 사용자', 비상업적인 맥락은 '청중, 사람, 그리고 참여자'라는 단어를 사용한다.

스캠퍼 Scamper

스캠퍼(Scamper)는 행위동사 10개의 첫 단어를 따서 만들어진 발상기법이다. 1971년 밥 에벌러가 브레인스토밍을 통해 발전시킨 아이디어 도출 방법이다.

시각적 사고 Visual Thinking

시각적 사고(Visual Thinking)는 추상적이고 모호한 개념을 시각화함으로써 사람들에게 효과적으로 전달하고, 아이디어를 구체화하고 조직원들과 직관적인 커뮤니케이션을 할 수 있도록 돕는다. 특히 시각적인 자료는 언어적 자료에 비해 이해와 설득의 효과가 높기 때문에 의사결정권자를 설득하는 데 큰 도움이 된다.

신속한 반복 실험과 평가 RITE: Rapid Iterative Testing & Evaluation

신속한 반복 실험과 평가(RITE: Rapid Iterative Testing & Evaluation)는 인터페이스의 문제를 파악하고 평가하여 빠르게 수정한 후, 수정한 결과를 실험을 통해 검증하는 방법이다.

심층 인터뷰 In-depth Interview

심층 인터뷰(In-depth Interview)는 인터뷰 시간이 길고 사용자 맥락이 포함된 인터뷰로 사용자의 의견, 잠재적인 정보, 상호작용, 아이디어를 발견하기에 좋은 방법이다.

쌍비교분석법

쌍비교분석법은 몇 개의 대안들을 상대적 우선순위에 따라 선택, 결정해야 할 때 사용된다.



에스노그래피 Ethnography

에스노그래피(Ethnography)는 사용자 행동의 맥락과 그들의 잠재적 욕구를 파악하기 위한 현장 관찰 도구로 관찰하는 사람들과의 공감을 통해 디자인 영감을 얻는 관찰 방법이다. 비디오 에스노그래피(Video Ethnography), 모바일 에스노그래피(Mobile Ethnography)등 관찰도구에 따라 다르게 표현되기도 한다.

역브레인스토밍

역브레인스토밍은 이미 만들어 놓은 아이디어에서 생길 수 있는 문제점을 비판하기 위해 사용하는 방법이다. 브레인스토밍과 비슷하지만, 아이디어를 평가하는데 주로 사용한다.

역할극 Role-Playing

=서비스 역할극, 롤플레이, Role Play, Role Playing

역할극(Role-Playing)은 서비스 경험의 주어진 상황에 따라 참여자가 가상의 역할을 맡아서 말하고 행동하며 경험해 보는 방법이다. 연극의 리허설 같은 형식으로 역할극을 하며 전체 과정을 통해 서비스 사용자 관점에서 공감대를 형성할 수 있도록 하며, 사용자의 요구를 효율적으로 이해하도록 돕고 역할극의 피드백을 기반으로 새로운 아이디어를 도출할 수 있다.

역할자 맵 Actors Map

역할자 맵(Actors Map)은 인터뷰 기반의 매핑 도구이다. 특정 관점의 관찰을 통해 관계를 분석하여 서비스 구성원 간의 이해관계를 시각화하는 데 유용하며, 프로젝트팀의 실무 개입 및 서비스 실행 전략 분석에 효과적이다.

오즈의 마법사 Wizard of Oz = WOZ, 오즈의 마법사 프로토타이핑

오즈의 마법사(Wizard of Oz)는 실존하지 않는 시스템이나 서비스를 마치 실존하는 것처럼 과업시나리오별로 동작하게 만드는 프로토타이핑 기법으로 주로 데이터가 없거나 기술이 완벽하지 않아 실제 구현하기가 어려운 인공지능(AI) 프로젝트의 평가가 필요할 때 사용된다.

와이어프레임 Wireframe

와이어프레임(Wireframe)은 선과 면으로 페이지 프로토타이핑 과정을 통해 나온 결정된 콘텐츠의 배치를 간단하게 시각화한 디자인 문서이다.

와이어플로우

Wireflow

와이어플로우(Wireflow)는 주요 인터랙션이 관련 화면의 와이어프레임으로 보여지는 여정지도이다. 와이어플로우는 와이어프레임과 플로우차트를 조합한 것이다.

은유

Metaphor

= 메타포

은유(Metaphor)는 대상 간의 유사성을 암시하는 상징적인 형상을 통해 표현하고자 하는 대상을 묘사하는 방법이다.

이해관계자 검토

Stakeholder Walkthrough

이해관계자 검토(Stakeholder Walkthrough)는 실제 사용자 대표, 여러 분야의 전문가가 모인 개발팀, 프로젝트 관계자들이 회의실에 모여 특정 과제에 관한 시나리오를 사용자 관점에서 함께 검토하고 평가하는 방법이다.

이해관계자

Stakeholder

이해관계자(Stakeholder)는 서비스를 기획하고 제공하고 소비하는 데에 관여되어 있는 다양한 사람들을 말한다. 내부의 경영자, 관리자, 전방 직원(매장 직원, 판매담당자 등), 후방 직원(엔지니어, 디자이너, 회계사), 외부에는 고객, 파트너 조직, 경쟁자, 컨설턴트, 민간단체, 정부, 언론과 같이 다양한 이해관계자가 있을 수 있다. 서비스디자인은 여러 이해관계자 집단의 다양한 니즈와 필요를 파악하여 총체적(Holistic) 관점에서 개선점을 발굴하는 것이 매우 중요하다.

이해관계자 지도

Stakeholder Map

이해관계자 지도(Stakeholder Map)는 서비스의 기획, 제공, 소비 등 서비스의 전체 과정에 관련된 다양한 사람들을 시각화하는 방법이다. 이를 활용해서 서비스를 시스템 관점으로 분석하며 이해관계자 그룹의 유형, 중요도와 영향력을 파악하고 이해관계자 그룹 간의 관계성, 역할이나 상호 관계를 보다 쉽게 이해할 수 있다. 또한 서비스 기획과 모니터링, 서비스 개선과 이해관계자 간 관계 조정 등에 유용하게 활용될 수 있다.

인간중심적디자인

HCD : Human Centered Design

국제표준화기구(ISO)는 '상호작용하는 시스템을 위한 인간 중심적 디자인(Human Centered Design, HCD)에 관한 지침 (ISO 13407)'으로 시스템 개발 전체 과정에서 사용자의 참여를 강조한다. 이때의 사용자는 이해관계자를 포함한다. HCD의 프로세스모델은 문제정의, 정보수집 및 해석, 해결책 고안, 개발 및 평가단계에 HCD 접근법을 적용하기 위한 것이다.

인지부조화

Cognitive Dissonance

인지부조화(Cognitive Dissonance)는 기존의 태도, 사고, 신념과 다른 새로운 정보를 접했을 때 겪는 불편한 경험을 말한다.

인지적 시찰법

Cognitive Walkthrough

인지적 시찰법(Cognitive Walkthrough)은 실제 제품이 만들어지기 전에 시나리오 레벨이나 기획 단계에서 수행하며 특정 과업(Task)의 시작과 완료 단계까지를 내부 인력이 참여해서 가상으로 화이트보드에 채워 가면서 플로우를 점검해 나가는 과정이다.

인터랙션 디자인

Interaction Design

인터랙션 디자인(interaction Design)이란 제품이나 서비스를 사용하는 사람 사이에 일어나는 상호작용을 용이하게 하는 디자인 분야이다.

인터뷰

Interview

인터뷰(Interview)는 면담자가 질문을 하고, 참가자가 답을 제공하는 구조화된 대화법이다. 인터뷰에는 1:1 심층인터뷰, 포커스 그룹 인터뷰(FGI)가 있으며, 구조화된 질문으로 언어 소통을 통해 진행된다. 인터뷰는 구조적 인터뷰, 반구조적 인터뷰, 비구조화된 인터뷰가 있으며, 인터뷰의 내용이 구조화될수록 면접 진행자의 효율도 높아진다. 좋은 인사이트를 얻기 위해서는 참여자의 선정이 매우 중요하다.

정보구조

Information Architecture

=IA

정보구조(Information Architecture)는 고객이 서비스를 이용하는 목적을 잘 수행할 수 있도록 서비스의 콘셉트에 부합하는 정보의 구조를 설계하는 것이다.

제안요청서

RFP:Request For Proposal

제안요청서(RFP)란 발주자가 특정 과제의 수행에 필요한 요구 사항을 체계적으로 정리하여 제시함으로써 제안자가 제안서를 작성하는 데 도움을 주기 위한 문서를 의미한다. 제안 요청서에는 해당 과제의 제목, 목적 및 목표, 내용, 기대 성과, 수행기간, 예산, 참가 자격, 제출 서류 목록, 제안 요구 사항, 평가 기준 등의 내용이 포함된다.

제품·서비스 통합 시스템

PSS: Product Service System

제품·서비스 통합 시스템(PSS: Product Service System)은 제품과 서비스, 네트워크를 통합하여 사용자의 요구(Needs)를 만족시키고 지속가능한 가치를 창출하는 시스템이다.

조서

Protocol

조서(Protocol)는 조사한 사실을 적은 문서를 말한다. 피험자가 사용하면서 생각하는 내용을 가장 직접적으로 파악이 가능하며, 피험자가 과업 성과나 과정에 영향을 미칠 수 있다.

참여 관찰

Participant Observation

참여 관찰(Participant Observation)은 사람들의 상황과 행동을 공감하기 위해 직접 관찰대상자의 환경에서 그들과 일원이 되어 참여해보는 민족지학적인 관찰방법이다.

친화도 분석

Affinity Mapping

=친화도법

친화도 분석(Affinity Mapping)은 조사 결과 수집된 정보들을 연관성에 따라 분류하고, 유사점을 찾아내어 문제의 본질을 이해하는 방법이다. 붙임쪽지(Post-it)에 정보들을 적은 후 클러스터링을 통해 계층 구조를 만들어 가면서, 참가자들이 각자 의견을 자유롭게 내고 다양한 의견을 공유하는 분위기 속에서 해결점을 도출해 내는 과정을 거친다.

카드소팅

Card Sorting

카드소팅은 사용자가 정보를 어떻게 이해하고 구성하는지 알아볼 수 있는 방법론으로, 정보를 설계하거나 서비스를 전체 산업 내에 어디에 분류될 수 있는지 확인하는 목적으로 활용한다. 일반적으로 사용자가 제품과 관련된 컨셉이나 기능이 적힌 정보를 분류하는 방식으로 진행된다. 다수의 사용자가 정보를 분류하는 패턴을 확인할 수도 있고 수치 통계를 분석할 수도 있다. 어떤 방식을 선택하든 사용자의 행동 패턴과 연관관계를 이해하는 게 가장 중요하다.

터치포인트 매트릭스

Touch Point Matrix

= 서비스접점 매트릭스

터치포인트 매트릭스(Touch Point Matrix)는 서비스·경험 여정 지도에서 사용자의 여정별 접점을 모두 찾아내고, 페르소나별 접촉 경로와 만족도를 분석하는 방법이다. 사용자가 경험하는 순간들을 연결하여 제품 서비스 시스템 간 상호작용의 결과물, 형태, 인터페이스, 맥락을 파악하고 시각화한다.

투표

Voting

투표(Voting)는 도출된 아이디어나 의견에 구성원들이 선호도 의사를 표시하여 합의안을 도출하는 방법이다.

퍼실리테이터

Facilitator

퍼실리테이터(Facilitator)는 효과적인 공동창작(Co-creation)을 위해 워크숍 참여자가 원하는 바를 달성할 수 있도록 촉진하고 돕는 사람이다.

집단이 원하는 바를 달성할 수 있게 돕는 촉진 활동인 퍼실리테이션을 수행하며, 단순히 진행을 맡는 사회자의 역할만이 아니라 참여자들이 문제를 해결하도록 돕는 데 집중한다. 조직의 문제와 비전에 대한 자신의 해결책을 개인이나 집단이 스스로 개발하도록 자극하고 돕거나, 교육 훈련 프로그램의 실행 과정에서 중재 및 조정 역할을 담당하기도 한다.

페르소나

Persona

= 페르소나, 가상 사용자

페르소나(Persona)는 실제 사용자들의 행동 패턴과 동기를 바탕으로 만들어진, 사용자를 대표하는 가상의 인물이다.

이는 사용자들의 목표와 요구 사항, 행동 특성을 한 명의 사람으로 표현했기에 실제 사용자의 요구 사항을 명확히 파악하고 디자인을 진행하는 과정에서 문제를 해결하는 데 기준이 되는 매우 중요한 방법론이다. 고객의 인터뷰와 관찰 데이터, 조사 자료 등을 바탕으로 정교하게 만들어진 페르소나는 프로젝트를 진행하는 데 중요한 커뮤니케이션과 추론의 도구가 되어 준다.

평가행렬법

평가행렬법은 제안된 아이디어들을 미리 정해 놓은 준거에 따라 체계적으로 평가하기 위한 기법이다.

포지셔닝 지도

Positioning Map

= 포지션 맵

포지셔닝 지도(Positioning Map)는 어떤 개체(제품이나 서비스, 브랜드)가 현재 소비자의 마음에 인식되고 있는 위치를 파악하기 위한 지도이다. 지도를 만들기 위한 각 축의 지표를 정하는 것이 매우 중요하며, 완성된 지도를 통해 서로의 상대적 위치를 파악할 수 있다.

포카요케의 법칙

Poka-Yoke

포카요케의 법칙(Poka-Yoke)은 사용자에게 발생할 수 있는 실수를 막고, 오류를 방지하는 방법을 찾는 것으로 애당초 실수의 여지를 주지 않고 사용에 강제성을 가지는 것을 말한다.

포커스 그룹 인터뷰

FGI: Focus Group Interview

포커스 그룹 인터뷰(FGI: Focus Group Interview)는 전통적인 마케팅 리서치의 대표적인 기법으로, 제품의 대상 시장에 맞는 사용자 그룹을 인구통계 자료를 바탕으로 선정된 뒤, 진행자와 함께 한 방에 모여 토론하는 방식이다.

토론은 정해진 질문지와 선택 가능한 답변에 따라 진행되며 토론하는 장면을 녹화한 뒤 분석을 하는 경우가 많다. 포커스 그룹 인터뷰는 실제 사용자를 만나 제품에 대한 첫인상과 제품의 디자인과 외관에 대해 어떻게 느끼는지 알아볼 수 있다. 또한 그동안 사용해 온 제품에 대한 의견을 수집할 때에도 사용할 수 있다. 하지만 다수의 의견이나 목소리가 큰 사용자의 주장이 전체의 의견이 될 소지가 있어 다양한 사용자의 패턴은 파악하기 어렵다.

프로토타입 평가

Prototype Test

= 프로토타입 테스트

프로토타입 평가(Prototype Test)는 서비스를 시장에 선보이기 전에 성능과 품질을 확인하는 과정을 거치는 것으로, 개발된 서비스가 초기의 기획 의도와 가치를 제대로 구현했는지 검증하기 위한 것이다. 또한 실제 구현 단계에 들어가기 전에 프로토타입에 문제가 없는지 살펴 보고, 품질과 성능을 확인하며 사용자와 이해관계자들로부터 피드백을 얻기 위한 것이다.

프로토타입

Prototype

프로토타입(Prototype)은 개발하고자 하는 서비스를 구체적으로 구현하는 작업이다.

실제 서비스를 개발하고 제공하는 데 필요한 과정들과 리소스를 쓰기 전에 서비스를 경험할 수 있도록 프로토타입을 제작하고 테스트하여 시간과 돈을 절약할 수 있다. 또한 서비스 개발 과정에서 실제 사용자들을 대상으로 서비스 아이디어와 콘셉트를 테스트하여 피드백을 얻고, 사람들의 기대치와 일치할 때까지 다시 테스트하는 과정을 거치는 서비스 검증에 활용되기도 한다.

피어스모델 Peirce Model

피어스모델(Peirce model)은 디자인리서치와 트렌드 정보 시스템 조직을 위한 것으로, (1) 구성적 차원(기술, 구조), (2) 실용적 차원(기능, 사용), (3) 기호적 차원(의미, 메시지)의 가지 차원을 제시하고 있다. 특정 제품 전략을 구성하는 데 있어 이 세 가지 디자인 영역은 모두 만족되어야 하며, 전략에 따라 강조하는 차원이 달라질 수 있다.

피츠의 법칙 Fitts' Law = 피츠의 법칙

피츠의 법칙(Fitts' Law)은 사용성 분야에서 인간의 행동에 대해 속도와 정확성 간의 관계를 설명하는 기본적인 법칙으로 시작점에서 목표로 하는 지역에 얼마나 빠르게 닿을 수 있을지를 예측하고자 하는 것이다.

ㅎ

하이라이팅 Highlighting

하이라이팅(Highlighting)은 여러 대안들을 기본적인 몇 개의 범주로 압축하여 분류하는 방법이다.

생성된 아이디어 중에서 괜찮다고 느껴지는 아이디어를 골라낸 다음, 공통적인 측면이나 요소에 따라 묶음을 만드는 것이다.

핵심가치 Core-Value =사용자 핵심가치

사용자의 핵심가치(Core-Value)는 사용자 시나리오를 작성하고 특정 상황과 환경에서 사용자 경험과 행동에 영향을 미치는 요소들을 파악한 후에, 사용자가 어떤 상황에서 어떤 서비스를 이용하게 되는지 또 어떤 방법으로 이용하게 될 것인지를 예측함으로써 도출된다.

행동유도성 Affordance

행동유도성(Affordance)은 어떤 대상의 사용법을 이해하는데 도움이 되는 시각적 단서이며, 도널드 노먼(Donald Norman)은 '어떤 물건의 인식된 또는 실제적 특성, 혹은 주로 어떻게 사용될지를 결정하는 근본적 특성'이라고 설명했다.

확산적 사고

확산적 사고는 문제를 해결하는 과정에서 정보를 광범위하게 탐색함으로써 사전에 정해져 있지 않은 다양한 해결책을 모색하는 사고이다.

환경 분석 Environment Analysis

환경 분석(Environment Analysis)은 성공적인 과제 수행을 목표로 전략을 수립하기 위한 활동이다.

-거시환경 분석(Macro Environment)은 기업에서 통제 불가능한 요인들(정치, 경제, 사회문화, 기술적 환경의 요인)을 파악하여 전략을 수립하는데 목적이 있다.

-미시환경 분석(Micro Environment)은 기업이 속한 산업 내에 존재하는 마케팅 환경 주체들을 분석한다.

휴리스틱 평가 Heuristic Evaluation

휴리스틱 평가(Heuristic Evaluation)는 가장 일반적인 품질 측정 방법으로 서비스의 성능과 품질이 적절한지를 평가하는 발견적 조사 방법이다.

서비스 디자이너, 사용자 경험 디자이너, 사용성 전문가, 사용자 인터페이스 전문가, 정보 구조 전문가 등 전문가들이 서비스 품질과 가치의 관점에서 전문적인 지식과 경험을 기반에 두고 평가하며, 전문가의 지식과 경험, 노하우로 빠르게 서비스를 평가하여 문제점 및 개선 방향을 제시할 수 있다.

A

A/B 테스트

A/B 테스트는 두 사용자 그룹에 서로 다른 A와 B를 제공하여 사용자의 의견을 조사하는 방법으로 A와 B 중 더 나은 최적의 안을 찾아내는 방법이다.

AIO분석

AIO 분석은 사용자들의 라이프스타일을 구성하는 행위(Activities), 관심(Interests), 의견(Opinions)을 의미하는 변수들을 측정하는 기법으로서, 각 변수들의 첫 글자를 따서 AIO분석이라고 한다. 소비자의 행위, 관심, 의견 등은 그 사람의 라이프스타일을 엿볼 수 있는 중요한 측정 요소들로서 향후 마케팅을 전개해 나감에 있어 중요한 척도가 된다.

H

Hi-fi 프로토타입

High Fidelity Prototype

= 하이 피델리티, High Fidelity, Hi-Fi Prototype,
높은 구현 충실도 프로토타입

Hi-fi 프로토타입(High Fidelity Prototype)은 실제 제공되는 시제품의 형태에 가까운, 구현 충실도가 높은 프로토타입이다. 하이 피델리티, High Fidelity, Hi-Fi Prototype, High Fidelity Prototype, 높은 구현 충실도 프로토타입으로도 불린다.

I

IaaS

Infrastructure as a Service

IaaS(Infrastructure as a Service)는 가상 서버, 데이터스토리지 및 전용 네트워크와 같은 일련의 컴퓨팅 자원에 대한 접근을 서비스 형태로 제공하는 클라우드 서비스의 일종이다. 사용자는 이러한 컴퓨팅 자원들을 결합하거나 계층구조화하며 응용을 실행하는데 필요한 환경 구축이 가능하다.

L

Lo-fi 프로토타입

Low Fidelity Prototype

= 로우 피델리티, Low Fidelity, Lo-Fi Prototype,
낮은 구현 충실도 프로토타입

Lo-fi 프로토타입(Low Fidelity Prototype)은 서비스 콘셉트나 아이디어를 신속하게 표현하기 위해서 사용되며, 스케치나 와이어 프레임 형식 등이 대표적으로 활용된다.

M

MVP

Minimum Viable Product

MVP(Minimum Viable Product)는 최소 존속 제품 또는 최소 실행 제품, 최소 요건 제품으로도 불린다.

Minimum은 시간과 자원을 최소한으로 투자해 핵심 기능 위주로 구현한다는 의미이며, Viable은 고객에게 가치를 보여 주고 사업 가설을 검증할 수 있다는 것을 의미한다. MVP의 속성은 만들고, 측정하고, 학습하는 과정을 반복적으로 수행하는 것이다.

P

PaaS

Platform as a Service

PaaS(Platform as a Service)는 서비스로의 플랫폼으로, PaaS를 통해 서비스 구성 부품인 컴파일언어, 웹 프로그램, 제작툴, 데이터베이스 인터페이스, 과금 모듈을 제공하며, 개발자는 이를 활용하여 새로운 서비스를 만들 수 있다.

PEST분석

PEST분석은 정치(Political Issue), 경제(Economic), 사회(Social), 기술(Technology)의 범주로 기업의 활동에 영향을 주는 외부적 요인을 파악하는 방법이다. 시장 조사나 전략 분석을 할 경우 특별히 거시경제 요소에서 기업이 의사결정을 내려야할 시 사용하는 기법이며, 시장 성장과 축소, 사업 포지셔닝, 사업 방향 등을 파악하는 데 효과적인 도구이다.

S

SaaS

Software as a Service

= 서비스형 소프트웨어, 서비스로서의 소프트웨어

SaaS(Software as a Service)는 서비스로서의 소프트웨어로, 사용자가 필요로 하는 소프트웨어를 인터넷상에서 이용하는 클라우드 서비스이다. SaaS는 소프트웨어 유통방식의 근본적인 변화를 설명하는 개념으로 공급업체가 하나의 플랫폼을 이용해 다수의 고객에게 소프트웨어 서비스를 제공하고 사용자는 이용한 만큼 돈을 지불한다. 전통적 소프트웨어 비즈니스 모델과 비교할 때 SaaS의 가장 큰 차이점은 제품 소유의 여부이다.

STEEP분석

STEEP분석은 사회(Social), 기술(Technological), 생태(Ecological), 경제(Economic), 정치(Political)의 다섯 가지 요소로 기업의 활동에 영향을 주는 외부적 요인을 파악하는 방법을 말한다. 특히 생태학적 분석이 포함되어 날씨, 환경오염으로 인한 자외선 증가, 온도 상승 등을 추가로 분석한다.

STP분석법

STP분석법은 환경분석법 중 하나로, 시장을 세분화(Segmentation)하여 목표시장을 선정(Target)하고 위치를 선정(Positioning)하여 경쟁우위 달성을 목적으로 고객의 마음속에 제품(디자인, 서비스)의 정확한 위치를 심어주는 과정을 말한다.

SWOT분석

SWOT분석은 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 머리글자를 모아 만든 단어로, 경영 전략을 수립하기 위한 분석 도구이다. 내적 환경을 분석하는 강점/약점 분석과, 외적 환경을 분석하는 기회/위협 분석으로 나누기도 하며, 긍정적인 면을 보는 강점과 기회, 그리고 그 반대로 위험을 불러오는 약점과 위협을 비교분석하는 도구이다.

참고문헌

[참고서적]

- 강성중. "정보디자인 교과서". 안그라픽스
- 김요영. "좋아보이는 것들의 비밀"
- 김영천(2013). "질적연구방법론II: Methods". 아카데미프레스. <https://socialinnovation.tistory.com/297>
- 김재필(2021). "ESG혁명이 온다". 한스미디어
- 김진우(2017). "서비스 경험디자인". 안그라픽스
- 대니얼 카너먼(2018). "생각에 관한 생각". 김영사
- 도모노 노리오(2007). "행동경제학:경제를 움직이는 인간심리의 모든 것".
- 로버트 그린(2019). "인간본성의 법칙". 위즈덤 하우스
- 마르크 스틱도른, 야코프 슈나이더(2012). "서비스 디자인 교과서". 안그라픽스
- 박용태 외(2012). "서비스 공학 - 개정2판"
- 배성환(2017). "처음부터 다시 배우는 서비스디자인 씽킹". 한빛미디어
- 벨라 마틴, 브루스 해닝턴(2013). "디자인방법론 불변의 법칙 100가지". 고려문화사
- 알라스테어 워드 루크(2010). "디자인 액티비즘". 미술문화
- 알렉스 오스터왈더 외 3인(2016). "밸류 프로포지션 디자인". 아르고나인미디어그룹
- 앤디 폴라인, 라브란스 로이빌, 벤 리즌(2016). "서비스디자인". 카오스북
- 앤디 폴라인(2013). "서비스 디자인: 실무에서 들춰보는 인사이트".
- 앨런 쿠퍼, 로버트 라이만, 데이비드 크로닌, 크리스토퍼 로셀(2015). "About Face 4 인터랙션 디자인의 본질". 에이콘 출판
- 윌리엄 리드웰 외 2인(2012). "디자인 불변의 법칙125가지". 고려문화사
- 윤성원(2017). "보이지 않는 서비스 보이는 디자인"
- 이정주, 이승호(2018). "새로운 디자인 도구들, 인사이트"
- 정재희(2020). "디자인 씽킹". 북저널리움
- 김 국원(2013). "인간중심 UX 디자인", 에이콘 출판
- 표현명, 이원식, 최미경(2008). "서비스디자인 시대". 안그라픽스
- 피터 사보(2019). "사용자경험지도". 에이콘출판
- 하버드 비즈니스리뷰(2017,1-2월 합본), 디자인에 접목되는 행동경제학:습관의 의미, 2021.10월 기준 (https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/ma/category_id/3_1/article_no/891)
- Adam Smith(1776), The Wealth of Nations
- Brigitte Borja de Mozota(2003). Design Management. Allworth Press
- Bryan Lawson(2006). How designers think: the design process demystified. Elsevier Burlington.
- Clatworthy, Simon(2016). How To Design Better Services: The AT-ONE book: Oslo School of Architecture and Design

-
- David Kelley, Tom Kelley(2014). Creative Confidence. William Collins
 - Jeanne Liedtka(2018). Why design thinking works. Harvard Business Review
 - John Chris Jones(1970). Design Methods. Wiley
 - John Heskett(2002). Design:A Very Short Introduction. Oxford University Press
 - Jones W. M., Askland H. H(2012). Design Briefs: Is There a Standard?
 - Marc Hassenzahl & Noam Tractinsky(2006). User experience – a research agenda, Behaviour & Information Technology, 25:2, 91–97, DOI: 10.1080/01449290500330331
 - Marc Stickdorn, Jakob Schneider(2010). This is Service Design Thinking. (<https://www.bispublishers.com/this-is-service-design-thinking-pb.html>)
 - Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider(2018). This Is Service Design Doing. >O'Reilly Media
 - Nigel Cross(2011). Design Thinking. BERG
 - Nigel Cross(2006). Designerly Ways of Knowing. Berlin: Springer.
 - Norman, D. A. (1988). The Design of Everyday Things. New York: Basic Books
 - Norman, D.A., & Draper, S.W. (1986). User Centered System Design: New Perspectives on Human-Computer Interaction. Taylor & Francis
 - Peter Rowe(1987). Design Thinking. Cambridge, MA: MIT Press.
 - Pine, J.; Gilmore, J(1999). The Experience Economy. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1422161978.
 - Roger Martin(2009). The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage. Cambridge MA: Harvard Business Press.
 - Schneider, Benjamin & Bowen, D.. (1985). New service Design, Development and Implementation and the Employee
 - Tim Brown(2008). Design Thinking. Harvard Business Review
 - Tim Brown(2009). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: Harper Collins.
 - Valarie Zeithaml, Mary Bitner, Dwayne Gremler(2013). “서비스 마케팅”. 청람

[연구 보고서]

- 경제정보센터(2015). 적정기술은 ‘인간’의 얼굴을 한 ‘기술’
- 국제무역연구원(2017). “우리나라 서비스산업의 국제적 위상과 일자리 창출 효과” IIT
- 덴마크디자인센터(danskdsgncenter.dk). Design for Public Good.pdf
- 덴마크디자인센터(danskdsgncenter.dk). design_ladder_2016.pdf
- 디자인DB. 디자인 트렌드,사회를 배려하는 디자인-지구를 살리는 디자인은 어떻게 가능한가요? 2021년 12월 기준
- 산업연구원(2016). 국내 서비스 디자인 활용 현황 및 시사점

참고문헌

- 산업통상자원부/한국디자인진흥원(2013). 디자인 분류체계 및 산업별 디자인 가치 측정 연구
- 삼성경제연구소(2007). 일본의 서비스 산업 활성화 전략과 시사점
- 서울특별시(2017). 서울시 유니버설디자인 통합 가이드라인, 2021년 12월 기준
- 특허청(2014). BM특허길라잡이
- 특허청(2014). 2014년 산업통상자원위원회 공통요구자료
- 한국데이터베이스진흥원. 데이터 시각화-시각화
- 한국데이터산업진흥원. 비즈니스모델(BM) 특허-비즈니스모델 특허의 요건과 문제점
- 한국디자인진흥원(2019). “2019년 디자인 분류체계 재정립 연구 보고서”
- 한국디자인진흥원(2020). “디자인이 궁금해”
- 한국디자인진흥원(2020). “2020년디자인산업통계조사”(https://www.designdb.com/)
- 한국디자인진흥원. 디자인문화콘텐츠 산업인적자원개발위원회(2019). “디자인분류체계 재정비(안) 연구사업”
- 한국디자인진흥원. 디자인권리보호.(https://drights.kidp.or.kr/10_Menu/main.asp)
- 한국디자인진흥원. 신상품기획프로세스(https://process.kidp.or.kr/front/user/main.do)
- 한국직업능력개발원(2015). “서비스경험디자인 과제 계획”
- 한국직업능력개발원(2016). “NCS 서비스경험디자인 학습모듈”
- 행정안전부(2018). “공공청사 유니버설디자인 적용 안내책자”. 2021년 12월 기준
- 환경부(2001). “에코디자인 가이드” p. 25, 2021년 12월 기준
- Deloitte(2021). Tech Trends 2021.
(https://www2.deloitte.com/kr/ko/pages/consumer/articles/2021/20210423.html)
- LG경제연구원. 윤여중(2006). Triple Bottom Line

[논문 : 학위논문]

- 김정은(2009). 혁신적인 서비스 디자인을 위한 디자인의 역할. 국내석사학위논문 이화여자대학교 디자인대학원
- 김호진(2019). 제4차 산업혁명 시대 디자인 민주화'를 위한 전략 연구 : '디자인' 용어 간의 관련도 분석을 통하여, 홍익대 박사 학위논문
- 한수련(2009). 서비스디자인(Service Design) 측면에서 공공서비스평가 방향연구. 국내석사학위논문 이화여자대학교 디자인대학원
- Meroni, Anna, & Sangiorgi, Daniela(2011). Design for services. Aldershot, UK: Gower
- Robert A Curedale (2013). Service design 250 essential methods. Topanga, Calif.: Design Community College.
- Sangiorgi, Daniela and Prendiville, Alison and Jung, Jeyon and Yu, Eun(2015). Design for Service Innovation & Development. Final Report. Project Report. Lancaster University, Lancaster, UK.
- Stickdorn, Marc, & Schneider, Jakob(2010). This is service design thinking. Amsterdam: BIS

[논문 : 정기간행물(학회지, Journal)]

- 김이석(2011). 지속가능디자인의 프로세스 프레임 도출에 관한 연구, Triple Bottom Line 지속가능경영 원칙을 중심으로, 한국디자인트렌드학회
- 홍동식(2011). 시각디자인에 있어서의 에코디자인 및 그린 디자인의 동향, 한국콘텐츠학회 제9권 제3호, p37-38
- Adele Revella (2015). Buyer Personas, Wiley
- Davis, S. M., & Dunn, M(2002). Building the brand driven business : Operationalize your brand to drive profitable growth. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Elizabeth B.ON. Sanders, Pieter Jan Stappers(2009). Co-creation and the now landscapes of design, CoDesign,4(1), pp.5-18
- Hassenzahl, M., Tractinsky, N(2006). User Experience – a Research Agenda. Behaviour and Information Technology,25(2), 91-97.
- James Kallbach (2015). Mapping Experiences, Oreilly & Associates Inc.
- Kano, Noriaki; Nobuhiku Seraku; Fumio Takahashi; Shinichi Tsuji(April 1984). "Attractive quality and must-be quality". Journal of the Japanese Society for Quality, p 39-48
- Kelley, T. (2001). The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm.
- Lauralee Alben(1996). Quality of Experience. Interactions, 3 (3), 11-15
- Lewis Carbone, Stephen Haecke l(1994). Engineering Customer Experiences, Marketing Management 3(3)
- Mäkelä, A., Fulton Suri, J(2001). Supporting Users' Creativity: Design to Induce Pleasurable Experiences Proceedings of the International Conference on Affective Human Factors Design, pp. 387-394.
- Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider (2018). This Is Service Design Doing, O'Reilly Media
- Mary McBride(2011). Triple Bottom Line by Design: Leading as if Life Matters, DMI
- McElroy, K(2016). Prototyping for designers: Developing the best digital and physical products. " O'Reilly Media, Inc.".
- Nielsen, J., and Molich, R(1990). Heuristic evaluation of user interfaces, Proc. ACM CHI'90 Conf. (Seattle, WA, 1-5 April), 249-256
- Nielsen, Jakob(1994). Usability Engineering. San Diego: Academic Press. pp. 115-148. ISBN 0-12-518406-9
- Nitank Rastogi and M.K. Trivedi(2016). Pestle Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects, Page 387. International Research Journal of Engineering and Technology
- Osterwalder, A(2004). The business model ontology a proposition in a design science approach.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y.(2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64, 12-40.

참고문헌

- Passera, S., Kärkkäinen, H., & Maila, R(2012). When, how, why prototyping? A practical framework for service development. In ISPIIM Conference Proceedings (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIIM).
- R. Buchanan(1992). Wicked Problems in Design Thinking, Design Issues 8, no. 2. 14–19.
- RESYST Consortium London School of Hygiene & Tropical Medicine(2014). DATA VISUALISATION, A practical guide to producing effective visualisations for research communication. RESYST, p.5
- Richard Buchanan(1992). Wicked Problems in Design Thinking, Design Issues, Vol. 8, No. 2, (Spring), pp. 5–21
- Ross, Lee; Greene, David; House, Pamela (1977). The 'false consensus effect': An egocentric bias in social perception and attribution processes. Journal of Experimental Social Psychology. 13 (3): 279–301.
- Sangiorgi, Daniela and Prendiville, Alison and Jung, Jeyon (2016). Expanding Service Design Spaces. In: Designing for Service: Key Issues and New Directions. Bloomsbury, London, pp. 26–42
- Shostack, G. Lynn(1984). "Designing Services that Deliver", Harvard Business Review, vol. 62, no. 1, pp 133–139
- Shostack, Lynn(1982). How to Design a Service, European Journal of Marketing, Vol. 16 No. 1, pp. 49–63.
- Shostack, Lynn(1984). Designing Services That Deliver. Harvard Business Review, Vol. 62, No. 1, 1984, pp. 133–139.
- Timko, M(1993). An experiment in continuous analysis. Kano's methods for understanding customer-defined quality. In Walend D. (ed.), Center for Quality of Management Journal 2(4):3–36

[웹사이트 : 2021년 12월 기준]

- 리브워크 liveworkstudio (<https://www.liveworkstudio.com/>)
- 마인드랩 Centre for public impact (<https://www.centreforpublicimpact.org/insights/welcome-to-mindlab>)
- 서비스 디자인 네트워크 SDN (<https://www.service-design-network.org/build-a-chapter>)
- 사단법인 한국서비스디자인학회 (www.servicedesigncouncil.kr)
- 성신여자대학교, 서비스·디자인공학과 (<https://www.sungshin.ac.kr/sites/serdesign/index.do>)
- 엔진 Engine (<https://engineservicedesign.com/en-gb/>)
- 엔터프라이즈 리그 Enterprise league (<https://enterpriseleague.com/hire/service-design-companies>)
- 한국디자인진흥원, 국민디자인단 (<https://www.kidp.or.kr/?menu=1130>)
- 한국디자인진흥원, 디자인권리보호. (https://drights.kidp.or.kr/10_Menu/main.asp)
- 한국디자인진흥원, 서비스·경험디자인 국가기술자격검정 (<https://www.kidp.or.kr/?menu=1377>)
- 한국디자인진흥원, 신상품 기획 프로세스 (<https://process.kidp.or.kr/front/user/main.do>)
- BUSINESS MODEL CANVAS VS. LEAN CANVAS, canvanizer 2019, Retrieved from Oct.8. 2021. (<https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>)
- Design Council UK (<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dott07.pdf>)

-
- Desisnetwork (<https://www.desisnetwork.org/>)
 - Design Singapore Council (<https://www.designsingapore.org/resources/design-2025.html>)
 - Elena Avramenko(2018). Contribute to a better world = Be a successful company. Sustainability in a shared-economy (startup,medium.com)
 - Forum Qualitative Sozialforschung (<https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1589/3095>)
 - Harvard Business Review (<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>)
 - Heurio '20 usability guidelines by Susan Weinschenk and Dean Barker.'(<https://www.heurio.co/weinschenk-barker-classification>)
 - Inland (<http://inlanddesign.fi/>)
 - Interaction Design Foundation 'User Experience Design' (<https://www.interaction-design.org/literature/topics/ux-design>)
 - LEAN CANVAS IS A 1-PAGE BUSINESS PLAN, LEANSTACK 2021, Retrieved from Oct.8. 2021. (<https://leanstack.com/is-one-page-business-model>)
 - Lindgaard, G., Fernandes, G., Dudek, C., & Brown, J(2006). "Attention web designers you have 50 milliseconds to make a good first impression", Behavior & Information Technology
 - NDA, The Centre for Excellence in Universal Design (CEUD) (<https://universaldesign.ie/what-is-universal-design/definition-and-overview/definition-and-overview.html>)
 - Nielsen-Norman Group 'The Definition of User Experience' (<http://www.nngroup.com/about/userexperience.html>)
 - Nielsen Norman Group 'Service Blueprints: Definition' (<https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>)
 - The Centre for Excellence in Universal Design (CEUD), (<https://universaldesign.ie/what-is-universal-design/definition-and-overview/definition-and-overview.html>)
 - The Kano Model – A tool to prioritize the users' wants and desires, Sachendra Yadav, Retrieved from Oct.2. 2021 (<https://www.interaction-design.org/literature/article/the-kano-model-a-tool-to-prioritize-the-users-wants-and-desires>)
 - UC Berkeley Extension, 11 Psychology Principles UX Designers Should Understand, Retrieved from Sep.22. 2021, (<https://bootcamp.berkeley.edu/blog/psychology-principles-for-ux-designers/>)
 - University of Applied Sciences Cologne (KISD), Germany (https://kisd.de/en/https://en.wikipedia.org/wiki/K%C3%B6ln_International_School_of_Design)
 - What is the Kano Model? Retrieved from Oct.2. 2021, (<https://kanomodel.com>)
-

참고문헌

[블로그 : 2021년 12월 기준]

- 스타트업 브라더스 (<https://startupbrothers.tistory.com/16>)
- 클라우드편당컨설팅 '마케팅 4P 전략의 정의와 사례' (https://m.blog.naver.com/infighter_jh/220343948176)
- ST.shop 통계 (<https://www.cleverism.com/understanding-4cs-marketing-mix/>)
- ST.shop 통계 (http://www.stshop.co.kr/index.php?module=Board&action=SiteBoard&sMode=VIEW_FORM&iBrdNo=4&iBrdContNo=5&sBrdContRe=0)
- Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?, ASH MAURYA, Retrieved from Oct.8. 2021 (<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>)
- Using the Priming Effect to Improve UX, David Teodorescu, medium.com, (Retrieved from Sep.22. 2021) (<https://medium.com/@davidteodorescu/using-the-priming-effect-to-improve-ux-30095c028d45>)

[기사/Articles]

- 대한민국 정책브리핑(작성일:2008.04.29/검색일:2021.12월). '서비스산업 선진화 방안' (<https://www.korea.kr/archive/expDocView.do?docId=11625>)
- 동아비즈니스리뷰(작성일:2009/검색일:2021.9월). '후광효과와 함정에 빠지지 말라' (https://db.r.donga.com/article/view/1306/article_no/1382/ac/magazine)
- 디자인DB(검색일:2021.12월) '디자인 트렌드, 사회를 배려하는 디자인-지구를 살리는 디자인은 어떻게 가능한가요?'
- 중앙선데이(작성일:2019.12.26./검색일:2021.12월). '삼푸인지 화장품인지...시각장애인에게' 구별'을 허하라' (<https://news.joins.com/article/23615660>)
- 지속가능저널, 서지운(작성일:2017/검색일:2021.12월), 'GRI 사회보고 기준, G4에서 Standard로 바뀐다'
- Abby Covert(작성일:2020.7.30/검색일:2021.12월), 'Information Architecture Heuristics' (<https://abbycovert.com/ia-tools/ia-heuristics/>)
- ESG경제(2021.02.08./검색일:2021.12월) 'CES 2021, 신기술보다 중요하게 다뤄진 ESG 테마' (<http://www.esgeconomy.com/news/articleView.html?idxno=170>)
- Glovory Design(검색일:2021.9.22.), The 'Halo' Effect in Digital Product: From UI Design to Customer Experience, (<https://glovorydesign.medium.com/the-halo-effect-in-digital-product-from-ui-design-to-customer-experience-ceb1ecaf0c0a>)
- Nielsen Norman Group(작성일:2020.11.15/검색일:2021.12월), '10 Usability Heuristics for User Interface Design' (<https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>)
- nngroup-Alita Joyce(Retrieved from Sep.22. 2021), 'Survey Response Biases in User Research' (<https://www.nngroup.com/videos/survey-response-biases>)
- nngroup, Raluca Budi(Retrieved from Sep.22. 2021) Priming and User Interfaces, (<https://www.nngroup.com/articles/priming/>)

-
- nngroup.com(last modified Nov.5. 2017, Retrieved from Sep.22. 2021.) 'UX Mapping Methods Compared: A Cheat Sheet' (<https://www.nngroup.com/articles/ux-mapping-cheat-sheet>)
 - nngroup(last modified July.5. 2017, Retrieved from Sep.22. 2021) 'Cognitive Maps, Mind Maps, and Concept Maps: Definitions' (<https://www.nngroup.com/articles/cognitive-mind-concept/>)
 - UX Magazine(Retrieved from Sep.23. 2021) 'Leveraging the Kano Model for Optimal Results, Jan Moorman' (<https://uxmag.com/articles/leveraging-the-kano-model-for-optimal-results>)
 - WORLDTODAY(2021.05.21./검색일:2021.12월) '2021 경영 트렌드-ESG 경영, 'ESG'사례 해외편' (<https://www.iworldtoday.com/news/articleView.html?idxno=401759>)
 - You Are Not the User: The False-Consensus Effect, Raluca Budiu, nngroup, accessed Sep.22. 2021, (<https://www.nngroup.com/articles/false-consensus/>)

[검색 : 2021년 12월 기준]

- 네이버지식백과 "서비스사이언스" (<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=932950&cid=43667&categoryId=43667>)
- 매경시사용어사전 "IRB" (<https://100.daum.net/encyclopedia/view/31XXXXX19564>)
- 시사상식사전 "4차 산업혁명" (<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=3377297&cid=43667&categoryId=43667>)
- 위키피디아 "Fourth Industrial Revolution" (https://en.wikipedia.org/wiki/Fourth_Industrial_Revolution#cite_note--1-34)
- 위키피디아 "Quaternary sector of the economy" (https://en.wikipedia.org/wiki/Quaternary_sector_of_the_economy)
- 위키피디아 "Segmenting-targeting-positioning" (<https://en.wikipedia.org/wiki/Segmenting-targeting-positioning>)
- 위키피디아 "Service innovation" (https://en.wikipedia.org/wiki/Service_innovation)
- 위키피디아 "Service science, management and engineering" (https://en.wikipedia.org/wiki/Service_science,_management_and_engineering)
- 위키피디아 "Standard Industrial Classification" (https://en.wikipedia.org/wiki/Standard_Industrial_Classification)
- 위키피디아 "Three-sector model" (https://en.wikipedia.org/wiki/Three-sector_model)
- 위키피디아 "User Experience Design" (http://en.wikipedia.org/wiki/User_experience_design)

[검색 : 2021년 12월 기준]

- 공공디자인의 진흥에 관한 법률 (law.go.kr)
- 산업디자인진흥법(<https://www.law.go.kr/법령/산업디자인진흥법>)
- STANS(산업통계 분석시스템)



최민영 교수

성신여자대학교 서비스·디자인공학과

한국서비스디자인학회 회장과 한국HCI학회 부회장으로서 디자인과 기술을 융합하여 인간 중심 서비스 개발과 사용자 경험디자인의 전문가로서 활동하고 있다. 행정안전부 <디지털정부 서비스혁신 TFT> 분과장으로서 공공부문의 발전에 기여하고 있으며, 현대자동차, 삼성전자, LG전자 등과 미래 서비스와 비즈니스 디자인에 대한 다수의 프로젝트를 수행하였다. 저서로는 <디자인비즈니스기획>, <기초조형 프로젝트> 등이 있으며, <신기술분야 융합디자인 전문인력양성> 사업단장으로서 시기술과 서비스디자인의 융합 인재 교육에 힘쓰고 있다.

저자 소개



강명지 교수

경일대학교 디지털미디어디자인학과

카이스트 산업디자인학과에서 석사학위를 취득한 후 13년간 삼성전자의 무선사업부, 디자인경영센터, 디자인연구소, 가전사업부의 책임디자이너로 재직하며 휴대폰과 가전제품 등 삼성그룹 내 다양한 제품 및 서비스의 디자인전략, 사용자리서치, 사용성평가, 트렌드예측, 선행/상품화 UX디자인 프로젝트들을 총괄 수행했다. 한국디자인진흥원이 발간한 "서비스·경험디자인기사 핵심키워드 핸드북"을 공저하였으며, 우수디자인(GD)상품선정과 대한민국디자인전람회의 심사위원, 대구광역시 도시계획위원회위원, 대구광역시와 하남시 공공디자인진흥위원, 한국서비스디자인학회와 한국상품문화디자인학회의 이사로 활동 중이다.



구유리 교수

홍익대학교 산업미술대학원 서비스디자인전공

영국 랑카스터(Lancaster) 대학에서 글로벌 IT기업들의 공유가치 창출을 위한 신제품 및 서비스 개발에 대한 연구로 박사학위를 받았다. 삼성에버랜드에서 테마존 디자인콘텐츠 기획을 담당하였으며, 삼성전자 Eco UX Design 전략 및 LG브랜딩전략개발 등에 참여하였다. 사회문제해결디자인 및 공공디자인평가 관련 다수의 프로젝트들을 수행하였다. 현재 수요자 중심 서비스경험혁신과 코크리에이션, 제품-서비스-시스템 플랫폼 디자인, 사회혁신디자인 등을 가르치고 있으며, 의료경험혁신 연구 등을 진행하고 있다. 국제디자인리서치협회 IASDR 프로그램 조직위원, 행정안전부 공공서비스디자인 자문위원, 서울시 공공디자인진흥위원 등으로 활동하고 있다.



김 선 아 교수

금오공대 산업공학부 디자인공학전공

한국서비스디자인협의회 대구·경북 지회 설립을 시작으로 서비스디자인 사회적협동조합 설립 등 지역의 서비스디자인 발전을 위해 활동하고 있다. 국민디자인단 지자체 활동에 기여한 공로로 근정포장을 수상하였다. 금오공대에서는 디자인 기획과 전략, UX/서비스디자인, CMF 디자인 등 디자인 리서치와 사용자 경험을 위한 디자인을 가르치고 연구하고 있다. 저서로는 서비스디자인 노트 외 다수가 있으며, 디자인과 공학, 사회과학 간의 균형적인 접근과 디자인의 사회적 가치에 대해 관심이 많다.



김 원 섭 교수

서울과학기술대학교 디자인학과 산업디자인 전공

자동차디자인 실무 경력과 다년간 로봇 디자인 연구 및 개발을 수행하였다. 현재 대학에서 인터랙션디자인 및 프로토타이핑 개발, 로봇 디자인 등을 가르치고 있으며 유니버설디자인, 서비스디자인, 업사이클디자인 분야의 교육 및 과제에 관여하고 있다. 저서로는 키네틱플레이 외 공학 비전공자를 위한 공학 기초 입문을 다룬 이론서와 실습서가 다수 있으며, 실습을 위한 키트를 지속적으로 개발하고 있다.



김 현 석 교수

성신여자대학교 서비스디자인공학과

기계공학과 산업디자인을 전공하고 초기 웨에이전시에서 커리어를 시작했다. 두 개의 뉴미디어 중심 디자인 회사를 창업하여 CEO이자 크리에이티브 디렉터로 활동하였고 겸임교수를 거쳐 현재 성신여자대학교 서비스디자인공학과에 조교수로 재직 중이다. 인텔리전스서비스디자인, VR컨텐츠디자인, 서비스 플랫폼디자인, 3D모델링과시뮬레이션(3D프린팅) 등을 가르치고 있으며 삼성, LG, 현대자동차, SKT 등과 로봇, AI, AR/VR, 모바일/웨어러블, IoT/스마트홈, 플렉시블/투명 디스플레이 등 차세대 미래 기술을 기반으로 한 다수의 UI/UX, 미래비전 프로젝트를 진행하였다.

저자 소개



박 남 춘 교수

서울여자대학교 산업디자인학과

서울여자대학교 산업디자인학과에서 UX디자인과 서비스디자인 관련 연구를 하고 있으며, UX디자인랩을 운영하고 있다. 삼성전자 네트워크디자인그룹에서 책임디자이너로 UX디자인을 담당하였으며, 코넬대학교 교환교수, 한국서비스디자인학회 부회장과 한국디자인학회 상임이사 등의 활동과 함께 다양한 기업과의 산학프로젝트를 진행하고 있다. 현재 서울여자대학교 미래산업융합대학 학장과 사회적가치 실현을 위한 사회혁신 교육기관인 서울여자대학교 SI(Social Innovation)교육센터 센터장을 맡고 있다.



송 소 희 매니저

GS리테일

영국 Lancaster University에서 디자인경영과 정책(Management & Policy)석사학위 취득 후, 런던에서 앱 개발 및 데이터분석을 통한 잠재고객 활성화 플랫폼 개발에 디자인 책임자로 일했다. Wizwid(SK DtoD), KT Commerce 에서 디자인 책임자로 활동하였고, 그외 다수의 SMEs에서 IT플랫폼 전략, 커머스 서비스디자인 기획, UX/UI, 미래 비전 프로젝트 등을 수행하면서 다양한 경험을 쌓았다. 한국디자인진흥원(KIDP)에서 자문위원으로서 중소기업의 디자인 관련 애로사항과 문제점을 종합적으로 진단하고 해결책을 제시해주는 컨설턴트 역할을 거쳐, 현재 GS Retail에 재직 중이며 한국서비스디자인학회 이사로 역임 중이다.



연 명 hum 교수

국민대학교 공업디자인학과

서울대학교 산업디자인과를 졸업한 후, 대우전자 디자인연구센터에 재직했으며, 일본 쓰쿠바대학에서 석사와 박사학위를 받았다. 현재 대학에서 사용자경험디자인, 인터랙션디자인 관련 교육을 담당하고 있으며, (사)한국디자인학회 부회장 및 ADR논문편집위원, 디자인트렌드학회 논문편집위원 등을 맡고 있다. <기초 디자인 교과서>, <디지털 시대의 메이커 교육>, <디자인의 이해>를 공동 저술하였다.



유 은 교수

서울과학기술대학교 디자인학과 조교수

홍익대학교 시각디자인 전공으로 학사, 석사를 마치고 ㈜안그래픽스와 ㈜엔씨소프트에서 UX디자이너로 일하였다. 영국 랑카스터 대학교에서 서비스디자인으로 박사학위를 받은 후 서울과학기술대학교 디자인학과 교수로 UX/서비스디자인 교육을 담당하고 있으며, 동시에 국제 서비스디자인 커뮤니티에서 활발한 연구 및 학술활동을 하고 있다. Journal of Service Research, Design Studies, Design Issues, Design Journal 등 서비스와 디자인 분야의 상위 국제학술지에 논문을 출판하였다.



이 여 름 교수

성신여자대학교 서비스디자인공학과

대한민국 차세대 디자인 리더로 선정되었으며 다양한 디자인 경험을 쌓았다. 이후 네덜란드의 TU Delft 산업디자인공학과 대학원에서 인터랙션 디자인 트랙 석사 프로그램을 이수하고, 헬스 관련 HCI를 주로 연구하여 카이스트에서 산업디자인 박사 학위를 받았다. 실무에서 서비스 디자인 전략 및 리서치 경력을 쌓아 실제 서비스 및 제품을 양산한 경험을 바탕으로 현재 성신여자대학교에서 AI 기반 서비스 디자인 관련 교과목 등을 가르치고 있다.



이 연 준 교수

홍익대학교 시각디자인과, 산업미술대학원 서비스디자인학과

현재 홍익대학교 시각디자인학과 조교수로 재직중이며, 시각디자인학과와 산업미술대학원 서비스 디자인학과에서 서비스디자인과 브랜딩디자인을 가르치고 있다. 프랫 인스티튜트에서 커뮤니케이션디자인 MSc를 졸업하고 랑카스터 대학(영국)에서 디자인학 박사학위를 받았다. 브랜드 아이덴티티 개발, 서비스 디자인과 디자이너다운 접근방식에 대한 폭넓은 경험을 가지고 있으며, 주된 연구 관심사는 디자인이 어떻게 전통적 경계를 넘어 자신의 역할을 향상시키고 점점 더 복잡한 학문적 상황에 어떻게 대처할 수 있는지를 연구하는 데 있다. 현재 한국디자인학회, 조형디자인학회 편집위원, 서비스 디자인학회 부회장으로 활동 중이다.

저자 소개



이 정 연 교수

서울미디어대학원대학교 미디어비즈니스과

뉴미디어융합교육 대학원인 서울미디어대학원대학교(SMIT)에서 미디어비즈니스과에서 디자인사고, 서비스디자인, 사회적디자인등의 수업을 진행하고 있다. 서강대학교에서 미디어공학 석사학위를 홍익대학교에서 영상학 박사학위를 받았다. (주)LG전자 다저안경영센터 디지털 미디어 프로젝트 리더, KISD(Koln International School of Design) 방문 교수등을 지냈다. 웹을 포함한 디지털 기기의 UI/UX, 다문화가정, 동물 시장, 관세청, 통계청등의 다양한 서비스디자인과제를 수행하였고 현재는 자치인재개발원 서비스디자인관련 교육을 운영하였으며 서울디자인 서비스디자인 컨설턴트, 행안부 국민디자인단 자문위원, 관광스타트업 컨설턴트, 사회적 기업 컨설턴트, 한국서비스디자인학회 이사 등을 역임하고 있다.



이 현 정 교수

동아대학교 산업디자인학과

(주)팀인터페이스와 (주)삼성전자 디자인센터를 거쳐 현재 부산 동아대학교 조교수로 재직중이다. SKT, iMBC, HP 등의 기업과 사용성평가 및 UX컨설팅을 진행했으며, 삼성 MP3 Player, AV7기 등의 디자인전략, 기획 프로젝트와 삼성디자인아이덴티티 수립 프로젝트 등을 수행했다. 현재는 디자인창업, 서비스디자인, UX디자인에 대한 교과목 등을 가르치고 있다.



정 재 희 교수

홍익대학교 산업미술대학원 서비스디자인 전공

독일 부퍼탈 대학교(BergischeUniversitat Wuppertal)에서 커뮤니케이션 디자인 박사 학위를 받았다. 현재 홍익대학교 산업미술대학원 서비스디자인 전공 교수로 재직 중이다. LG 전자에서 스마트폰, 스마트 TV, 스마트 홈의 제품과 서비스를 기획했고, GS 홈쇼핑에서 신규 사업 기획과 마케팅 업무를 담당했다. 아이데오(IDEO), 프로그디자인(frog design), 스마트디자인(Smart Design), 메소드(Method) 등 글로벌 디자인 에이전시와 함께 다양한 프로젝트를 진행했다. LG전자, LG생활건강, 현대자동차, KT 등 다수의 기업과도 혁신 제품과 서비스 기획 프로젝트를 수행했다. 인천 국제공항, 서울디자인재단, 국민디자인단의 디자인 자문위원, 한국서비스디자인학회, 한국공간디자인학회, 한국산업디자인협회의 이사로 활동 중이다. 저서로는 <디자인 싱킹>이 있다.



정지연 교수

경희대학교 시각디자인학과

영국 랭커스터 대학(Lancaster University)에서 디자인학 박사 학위를 받았다. 같은 대학의 디자인 연구소인 이매지네이션 랩(ImaginationLancaster)에서 선임연구원으로 재직하며 서비스디자인, 디자인 전략, 지속가능디자인 등 다양한 주제의 영국 정부 지원 프로젝트를 수행하였다. 그 전에는 이화여자대학교에서 시각디자인 전공으로 학사 학위를 디자인경영 전공으로 석사 학위를 받았다. 실무에서 브랜드 전략 및 실행, 통합 마케팅 커뮤니케이션, 서비스 마케팅 분야에서 활동한 경험을 가지고 있으며, 현재 디자인 경영, 디자인적 사고, 디자인 마케팅 등의 강의를 하고 있다.

강필현

전 한국디자인진흥원 혁신성장본부장 (현 부산디자인센터 원장)

한국디자인진흥원 혁신성장본부장을 역임했으며 현재 부산디자인센터 원장으로 재직중이다.

김상열

한국디자인진흥원 서비스디자인실장

한국디자인진흥원 서비스디자인 실장으로 산업통상자원부에서 주관하는 사회적기업 혁신역량강화사업, 서비스디자인혁신사업(안전서비스디자인, 서비스·경험디자인 자격검정), 행정안전부에서 주관하는 국민정책디자인 등을 총괄하고 있다.

윤홍남

전 한국디자인진흥원 서비스디자인실 디자인인증팀장 (현 인재육성실 미래일자리 팀장)

한국디자인진흥원 디자인인증팀에서 서비스·경험디자인 자격검정 업무를 총괄했으며 현재 미래일자리팀을 맡고 있다.

안소담

한국디자인진흥원 서비스디자인실 안전디자인팀장

한국디자인진흥원 안전디자인팀에서 안전서비스디자인과 서비스·경험디자인 자격검정 업무를 총괄하고 있다.

최서령

한국디자인진흥원 서비스디자인실 안전디자인팀

한국디자인진흥원에서 서비스·경험디자인 자격검정 업무를 맡고 있다.

서비스 · 경험디자인분야 전문위원회

국가기술자격법 시행령 제5조(전문위원회)에 의거하여 국가기술자격의 중요사항을 심의하는 기구로, 2021년 서비스 · 경험디자인 분야 전문위원회가 신설되었다.

위원장	윤 주 현	교수	16대 한국디자인진흥원장(서울대학교 미술대학 디자인과) 전 서비스 · 경험디자인 자격검정발전위원회 위원장
	최 민 영	교수	성신여자대학교 서비스 · 디자인공학과
위 원	강 명 지	교수	경일대학교 디지털미디어디자인학과
	곽 승 훈	대표	바이널익스피리언스
	구 유 리	교수	홍익대학교 산업미술대학원
	김 선 아	교수	금오공과대학교 산업공학부
	김 성 우	교수	국민대학교 테크노디자인전문대학원
	오 영 미	대표	텐지노그룹
	이 연 지	이사	이음파트너스
	최 영 현	프로	삼성SDS CX혁신팀
	팽 한 솔	대표	하해호
	곽 행 근	서기관	산업통상자원부
	김 상 열	실장	한국디자인진흥원 서비스디자인실 전 서비스 · 경험디자인 자격검정발전위원회 위원

서비스·경험디자인 이론서

초판 발행 2022년 3월 2일

주무부처 산업통상자원부(엔지니어링디자인과)

발행처 한국디자인진흥원

저자 기획·검토 강필현, 김상열, 윤홍남, 안소담, 최서령

집필 총괄 최민영

집필 강명지, 구유리, 김선아, 김원섭, 김현석, 박남춘,
송소희, 연명흠, 유 은, 이여름, 이연준, 이정연,
이현정, 정재희, 정지연, 최민영

감수 박남춘, 이연준, 서비스·경험디자인 전문위원회

윤문 김혜진, 진가연

편집디자인 LAY.D STUDIO(유송희, 이은지), 우다해, 유하늬, 이도연



9 791190 340908
ISBN 979-11-90340-90-8 비매품/무료

© 한국디자인진흥원

이 책의 저작권 및 판권은 한국디자인진흥원에 있으며,
실린 글과 도판은 동의 없이 무단으로 사용 및 전제할 수 없습니다.

서비스·경험디자인 이론서

© 한국디자인진흥원

이 책의 저작권 및 판권은 한국디자인진흥원에 있으며,
실린 글과 도판은 동의없이 무단으로 사용 및 전제할 수 없습니다.