

**비즈니스 혁신 관측소**

# **혁신을 위한 디자인**

**비즈니스 모델을 향상시키는 수단으로서의  
서비스 디자인**

**사례연구 13**

본 보고서에 포함된 정보나 표현된 견해가 반드시 유럽집행위원회의 의견이나 입장을 반영하는 것은 아니며 어떤 방식으로든 유럽집행위원회에 책임을 묻지 않는다.

## **혁신을 위한 디자인**

비즈니스 모델을 향상시키는 수단으로서의 서비스 디자인

비즈니스 혁신 관측소

계약 번호 190 / PP / ENT / CIP / 12 / C / N03C01

저자 : Kristina Dervojeda, Diederik Verzijl, Fabian Nagtegaal, Mark Lengton & Elco Rouwmaat, PwC Netherlands, Erica Monfardini & Laurent Frideres, PwC Luxembourg.

조정 : 기업 산업 총국, B국 "지속 가능한 성장과 EU 2020", B3부 "성장을 위한 혁신 정책"

유럽 연합, 2014 년 2 월

## 목차

### 1. 요약

### 2. 서비스 디자인 트렌드의 이해

#### 2.1. 서비스 디자인 정의

#### 2.2. 짧은 역사

#### 2.3. 서비스 디자인 방법론

### 3. 사회 경제적 관련성

#### 3.1. 경제 성장 및 일자리 핵심 동력으로서의 서비스

#### 3.2. 서비스 디자인의 시장 잠재력

#### 3.3. 공공 및 민간 부문을 위한 EU내 서비스 디자인의 관련성

#### 3.4. 비즈니스 모델 향상을 위한 서비스 디자인의 이점

### 4. 서비스 디자인 사용과 관련된 추진요인 및 장애물

#### 4.1. 서비스 디자인 사용의 추진요인

#### 4.2. 서비스 디자인 사용의 장애물

#### 4.3. 추세 확대: 클라이언트 측의 높은 이해도를 촉진하는 요인

#### 4.4. 추세 확대: 클라이언트 측의 높은 이해도를 방해하는 요인

### 5. 사용 및 활용 확대를 위한 정책 권고안

### 6. 부록

#### 6.1. 웹사이트

#### 6.2. 참조문헌

## 1. 요약

서비스 디자인은 품질, 서비스 공급자와 고객 간의 상호 작용을 향상시키기 위해 서비스의 인력, 인프라, 커뮤니케이션 및 재료 구성 요소를 조직하고 계획하는 활동으로, 조직에서 고객 및 사용자를 위해 가치를 창출하고 서비스 제공 업체의 경쟁 우위를 제공하는데 사용되는 창의적이고 실용적이며 사용자 중심의 디자인 프로세스라 할 수 있다. 서비스디자인이 민간시장에서 채택되기 시작한 것은 불과 수년 전의 일이다. 유익한 사례들을 토대로, 우리는 기업이 비즈니스를 수행하는 방식에 서비스 디자인이 미칠 수 있는 영향을 설명하고, 유럽 기업(특히 중소기업)의 서비스 디자인 사용, 기업적 잠재력 확장성, 및 정책 입안자의 역할과 관련된 추진요인 및 장애물을 탐구해 보고자 한다.

비즈니스 모델을 발전시키는 수단으로서 서비스 디자인이 지닌 사회 경제적 관련성은 유럽 연합 내 서비스 부문의 역할과 직접적 관련성이 있다. 이 부문은 경제 및 고용 성장의 핵심 엔진이었다. 유럽에서 고용된 사람들의 2/3이상이 현재 서비스 분야에서 일하고 있으며, 유럽 국가 대다수가 달성한 연간 총 부가가치의 60-70%가 서비스 부문에 기인한 것일 수 있다. 서비스분야의 가치가 계속 성장하고 서비스 대가에 대한 돈의 가치에 고객 기대는 계속 상승하고 있지만, 훌륭한 서비스는 아직까지는 보편적인 것이 아닌 예외적인 것으로 인식된다. 더 많은 경제적 진보와 삶의 질 향상은 서비스 품질로 결정될 것이라는 점은 분명해지고 있다.

서비스 디자인 사용을 측정하는 공식적인 지표는 없지만, 서비스 디자인 사용 잠재력은 크다. 이 분야는 민간 및 공공 서비스 부문뿐만 아니라 제조 부문에서 채택되었으며, 제조 부문에서는 민간 및 공공 부문의 비즈니스를 보다 서비스 지향적으로 만들기 위해 채택되었다. 여러 연구에 따르면 서비스 제공과 관련된 고객 만족도가 낮은 만큼, 서비스 회사가 고객을 확보하고 유지할 수 있는 서비스 디자인의 잠재력은 매우 크다고 한다.

서비스 디자인은 조직 및 서비스 사용자의 수준에서 수많은 이점을 제공한다. 아이디어 생성, 서비스 개선 및 위험 관리 개선으로 이어질 수 있으며, 장기적으로는 고객 만족도 및 충성도를 높일 수 있고, 출시 기간을 단축하고 혁신 실행, 프로세스 및 기능을 향상시킬 수 있다.

현재 대부분의 경제 성장이 서비스 부문에서 비롯되고 있다는 점을 감안할 때, 서비스 디자인 사용은 향후 몇 년 간 지속될 것이다. 특히 많은 시장에서 서비스의 자유화와 규제 완화, 많은 유럽 서비스 기업의 세계화와 국제화에 대한 노력 증가, 혁신적인 정보 통신 기술의 사용 증가 등이 서비스 부문의 긍정적 발전을 촉진할 것이다. 그러나 서비스 디자인의 사용은 여러 가지 요인에 의해 방해 받고 있다. 대부분의 조직에서는 서비스 디자인 프로세스를 포함하지 않고 있다. 서비스 디자인

은 임시적 프로세스로 진행되는 경우가 많다. 또 다른 중요한 장애물은 무형의 서비스 자산을 평가하고 자금을 조달하기가 어렵다는 점에 기인하며, 이로 인해, 서비스 디자인 프로젝트를 위한 자금 확보가 어려워진다. 또한 서비스 디자인은 한 가지 교육 커리큘럼으로는 제공할 수 없는 직원들의 복합적인 기술을 필요로 한다는 점이다.

서비스 디자인을 확대하기 위해서는 디자인 서비스의 세계화와 교역을 촉진 할 필요가 있다. 업 스케일링(up-scaling)을 위한 또 다른 중요한 요인은 클라이언트 측에서 ICT 인프라와 장비를 사용할 수 있다는 것이다. 규모 확대를 위한 또 하나의 중요한 추진요인은 고객 편에서 ICT 인프라와 시설을 활용하는 것이며, 이는 서비스 디자인의 중요한 특징인 고객과의 공동설계를 가능하게 한다.

정책 입안자는 서비스 디자인의 추가 사용 및 이해를 촉진하기 위해 다른 조치를 취해야 한다. 첫째, 이들은 공공 및 민간 부문에 전략적 서비스 디자인 서비스를 제공할 수 있는 강력한 디자인 분야를 구축하는 데 도움을 줄 수 있다. 또한 정책 입안자는 학교 및 고등 교육 기관에 서비스 디자인을 전문 분야로 강조하는 학사, 석사 및 MBA 과정을 제공해야 한다. 또한 서비스 산업, 학계, 연구 기관 및 정부를 중심으로 혁신 시스템을 구축 할 필요가 있다. 또한 공공 기관이 솔선해서 서비스 디자인을 사용함으로써 더 많은 서비스 디자인을 도입할 수 있다.

## 2. 서비스 디자인 트렌드의 이해

### 2.1. 서비스 디자인 정의

서비스 디자인은 서비스 품질 및 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용을 향상시키기 위해 서비스의 인력, 인프라, 커뮤니케이션 및 재료구성요소를 조직하고 계획하는 활동이다. 서비스 디자인은 조직에서 고객 또는 사용자를 위해 가치를 창출하고 서비스 제공 업체에게 경쟁 우위를 제공하는 데 사용되는 독창적이고 실용적이며 사용자 중심의 디자인 프로세스이다.

*"매력적인 디지털 경험에 대한 모바일 행동 및 사용자 기대치가 변화하고 있습니다. 사람들은 이제 브랜드와 서비스에서 더 직관적이고 의미 있는 상호 작용을 원합니다. 그것이 우리가 하는 일의 중심에 두는 이유입니다. "- Fjord*

이러한 추세는 기존의 디자인 분야와 비즈니스 전략이 결합되어 발전해 왔으며, 제품, 고객과의 상호 작용 및 커뮤니케이션 디자인에서 최상의 방법과 도구를 빌려 다양한 고객접점 및 플랫폼에서 작동하는 프로세스를 만든다. 디자이너 관점에서 보면, 서비스 디자인은 지속적으로 다양한 고객접점에서 발생하는 경험을 창조하거나 향상시키는 과정이다. 비즈니스 관점으로는, 서비스 디자인은 비즈니스 운영 방식을 정의하고 디자인하기 위한 일련의 도구 및 전략이다.

이 보고서의 범위는 비즈니스 모델을 향상시키는 수단으로서의 서비스 디자인이다.

시장 및 비즈니스 프로세스, 모델의 인습적인 채널에서 탈피하여 가치사슬 전체를 변화시킴으로써 고객 경험을 향상시킨다. 이렇게, 서비스 디자인은 새로운 부문, 산업 및 시장을 형성하고 구조 변화 및 산업 현대화에 기여한다.

서비스 디자인은 가끔 제품 디자인과 비교하면 이해하기가 가장 쉽다. 제품 디자이너는 자전거, 자동차, 커피 기계, MP3 플레이어 및 노트북과 같은 유형의 물건을 만든다. 서비스 디자이너는 비행기 예약, 청구서 지불, 운전 면허증 취득 또는 병원 방문과 같이 서비스 제공자와 사용자 간의 상호작용이 필요한 무형의 경험을 만든다. 또한 서비스 디자이너는 이러한 경험을 계획대로 제공 할 수 있는 배경 활동을 디자인한다.

## 2.2. 짧은 역사

1990년대 초, 서비스 디자인은 하나의 학문 분야로 정립되었으며, 1991년에는 쾰른 국제 디자인 대학 (Köln International School of Design ; KISD) 마이클 엘호프(Michael Erlhoff) 교수가 하나의 디자인 분야로 처음 소개했다. 2000년에, 최초의 디자인 컨설턴트 회사인 엔지 서비스 디자인(Engine Service Design)이 런던에 창립된 이후, 서비스 디자인의 홍보와 사용은 학계와 민간 및 공공 부문에서 이뤄졌다.

오늘날, 서비스 디자인은 종종 혁신적인 사업영역에서 디자이너가 사용하는 창의적 프로세스로 이해된다. 그러나, 이는 최근 발전사항으로 1970년대 말에서 1980년대 초 경영 관련 문헌에서 서비스 청사진을 보편적인 서비스 디자인 도구의 예로 언급하면서 서비스 디자인 실행은 그 첫 발을 내딛었다. (7페이지 그림 1 참조)

디자이너가 이러한 틀을 사용자 중심 디자인 방법과 결합하여 서비스 디자인을 위한 새로운 영역과 시장을 개척 한지 이제 10여년 밖에 되지 않았지만, 이러한 여러 분야의 연계는 다양한 플랫폼과 고객접점에서 서비스를 제공하는 기업과 조직들이 더욱 강력해졌다는 것을 입증했다.

그러나 지난 10년 동안 서비스 디자인이 발전하면서 서비스 아이디어는 현대 비즈니스, 공공 서비스 및 제 3 부문 조직, 기술 및 디자인 관련 전문 서비스 회사 등 다양한 분야의 최전선에서 이용되었다.

서비스 디자인에 대한 이러한 새로운 관심은 이 기간에 출현한 신기술의 수에 의해 설명 될 수 있으며, 여러 기능을 수행하고 전자 제품을 통합하며 무선 네트워크에 연결할 수 있는 제품이 탄생하게 되었다. 기술과 제품 어플리케이션 간의 이러한 융합은 여러 제품 및 상호 작용 디자인 에이전시 자신들이 디자인한 개별 고객접점이 아니라 제공하는 서비스에 대해 고객들과의 커뮤니케이션이 활발히 이루어지고

있다는 사실을 보여준다.

### 2.3. 서비스 디자인 방법론

서비스 디자인 방법론이 일정하지 않고 특정 서비스 및 부문에 맞춰 조정되어야 할 필요가 있지만, 다음 디자인 프로세스로 구분할 수 있다. 프로세스는 고객 매핑(mapping) 또는 고객 여정 매핑(customer journey mapping)을 통해 고객 통찰력을 탐색하는 것으로 시작한다. 두 번째 단계는 서비스 디자이너가 전문가 및/또는 고객이 함께 새로운 서비스 개념 초안을 작성하는 것이다. 다음 단계는 디자이너가 서비스 프로토타입을 개발하여 서비스 청사진 초안을 작성하고 서비스 디자인 영향을 받는 비즈니스 모델과 일치시킨다. 마지막 단계는 디자인의 구현이다.

이런 계획안에서 실무자들은 250개 이상의 도구 및 관례를 사용한다. 이러한 도구의 사용은 업계 및 서비스 유형에 따라 다르다. 지난 몇 년 동안 공공 및 민간 부문 조직을 위한 서비스 디자인 전문 컨설팅 회사가 나타나기도 했다.

그림 1 : 새로운 서비스 평가 및 디자인을 위한 서비스 청사진 템플릿

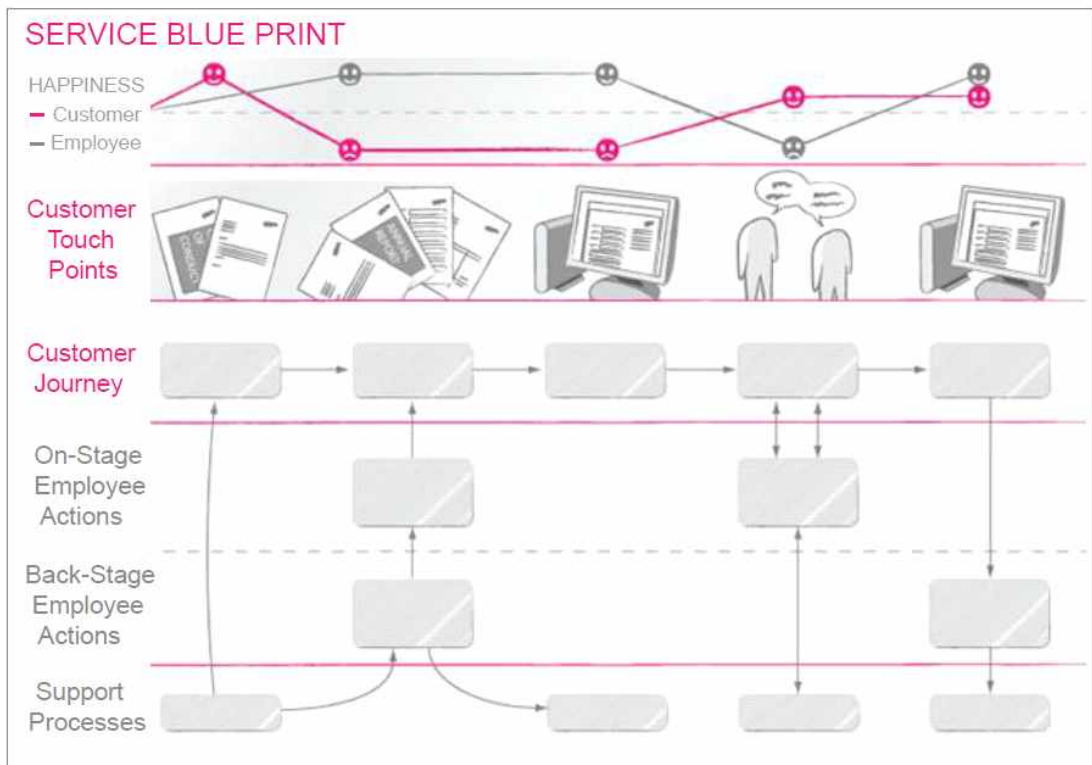


그림 2 : 서비스 디자인 방법론의 단계



### 3. 사회 경제적 관련성

3.1. 서비스 부문은 경제 성장과 일자리의 핵심 엔진이다.

우리는 서비스 경제에 살고 있으며, 지난 30년 동안 글로벌 제품 중심 경제의 모습이 완전히 바뀌었다. 서비스 제공으로의 전환은 부인할 수 없는 현실이다. 서비스 부문은 대부분의 EU 회원국에서 GDP의 60-75%를 차지하고 있으며, 대다수 기업의 창업과 모든 일자리 창출은 3차 부문에 속한다.

부문별 수준뿐 아니라 전체적 수준에서도 생산량(즉, 총부가가치)의 증가는 두 가지 요소 즉, 고용 성장과 직원 당 생산량의 증가의 합계이다.(여기서는 노동생산성이라고도 함. 직원 당 생산량은 각 직원이 근무한 평균 시간에 영향을 받기 때문에 약간 단순화됨)

전체 상황에서 보면, 서비스 부문은 EU 경제적 수준과 성장 측면에서 모두 압도하고 있다. 서비스 부문은 총 부가가치의 약 2/3를 차지하고 있으며, 2005 년까지 10 년 동안 실질 부가가치 성장의 4/5를 차지하고 있다. 서비스 부문은 또한 전체 경제 성장의 국가간(cross-country)차이의 3/4을 차지한다. 개별 EU 국가. 스웨덴, 핀란드, 아일랜드와 같은 몇 가지 예외를 제외하면 고성장 국은 주로 제조업이 아닌 서비스 부문을 중심으로 발전되었다.

*"80 %의 기업이 우수한 고객 경험을 제공한다고 믿지만 8%의 고객만이 동의합니다"- Bain & co*

고용 증가 측면에서 서비스의 우위는 더욱 두드러진다. 거의 예외 없이, 제조 고용은 줄어들었다. EU 전체에서 이 기간 동안 고용 성장에 상대적으로 유리한 조건을 경험했음을 여기서 주목할 필요가 있으며, 독일은 부분적으로 건설 수축으로 인해 예외였다. 스페인, 룩셈부르크, 아일랜드는 높은 수준의 서비스 부문 고용성장을 이뤘고, 이 중 아일랜드와 스페인의 경우 건축부문의 고용 증가로 서비스 부문에서 고용이 크게 증가한 것으로 나타났다.

더욱이 제조회사에 있어 서비스의 역할은 점점 더 중요해진다. 기술 발전으로 인해 제품과 서비스 간의 경계가 흐려졌다. 현대의 서비스는 예전처럼 제품을 통해서가 아닌 우리의 현재 니즈를 충족시키는 것이다. 이제 서비스는 훌륭한 제품을 차별화시키는 핵심 요인이며, 물질세계를 안내하는 역할을 하고 있는 것이다.

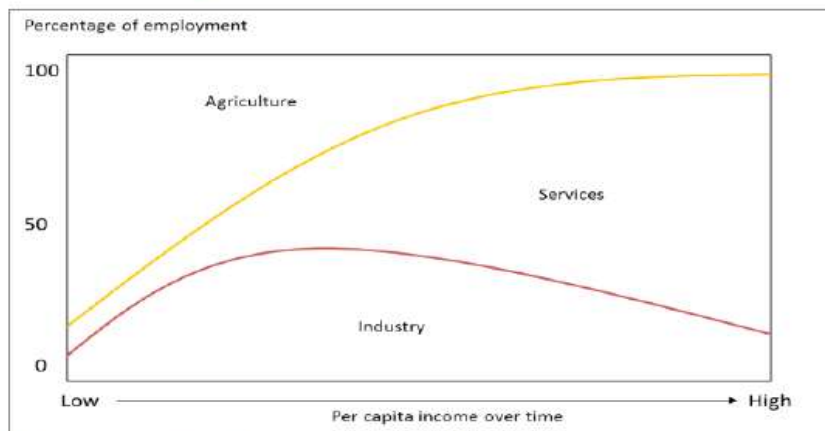
3.2. 서비스 디자인의 시장 잠재력

'더 나은 서비스 디자인은 시장 성공의 핵심이며, 특히 성장의 핵심이다.' 서비스 디자인은 그저 하나의 경영 트렌드가 아니다. 대부분의 회사는 고객에게 그들이 원하는 것을 지속적으로 제공하고 있다고 생각한다. 그러나 보통은 착각하는 것이다.



2005년 베인 앤 컴퍼니 (Bain & Company)의 362개 기업에 대한 조사에 따르면, 80%의 기업이 자신들의 고객에게 "우수한 경험"을 제공한다고 믿는 것으로 나타났다. 그러나 고객들에게 기업에 대한 견해를 묻는 질문에, 고객들은 매우 다른 대답을 했다. 고객들은 단지 8%의 기업만이 자신들에게 실제로 우수한 경험을 제공하고 있다고 말했다. 이것은 유럽연합 경제의 가장 큰 부문이 예상보다 기량을 발휘하지 못하는 진짜 문제를 설명해 주는 것이다. 이 간단하면서도 함축적인 통계를 통하여 시장 잠재력 면에서의 서비스 디자인 사용에 대한 전체적인 그림이 그려진다. 이러한 '우수한 경험제공의 갭'은 서비스 부문 규모를 고려하면 고객, 서비스 제공 업체 및 경제 전체의 이익으로 채워질 수 있다.

도표 3 : 농업과 산업에 관련된 서비스 분야의 발달



서비스 부문의 가치가 지속적으로 증가하고 고객 서비스의 가치에 대한 고객의 기대가 계속 높아지고 있지만, 좋은 서비스는 여전히 보편적(the rule)인 것이 아니라, 예외적인 사항이다. 더 많은 경제적 진보와 삶의 질 향상은 서비스의 질에 의해 결정될 것임이 분명하다.

서비스 디자인의 시장 잠재력에 대한 더 깊은 통찰을 위해, 고용 및 이직 측면에서 주요 서비스 산업을 더 자세히 살펴보는 것도 흥미로운 일일 것이다. EPISIS 프로젝트에 대한 연구를 바탕으로 다음 서비스 분야는 고용과 이직의 측면에서 상대적으로 중요성에 따라 분류된 것이다.

1. 운송 및 보관
2. 부동산, 임대 및 사업 활동
3. 정보 통신 관련 서비스
4. 금융 중개
5. 전문가, 과학 및 기술 서비스
6. 지식 기반 서비스
7. 호텔, 레스토랑, 여행 및 관광
8. 관리 및 지원 서비스.

이 보고서의 저자들은 가장 혁신적인 서비스 분야의 목록과 비교했을 때 연구 결과가 다소 놀랄만하다고 지적했다. 처음 세 분야는 이 목록에 언급되지 않았으므로 이들 산업에서 서비스를 향상시킬 수 있는 가능성이 매우 크다는 점을 시사한다.

### 3.3. 공공 및 민간 부문을 위한 EU 내 서비스 디자인의 관련성

국제 연구에 따르면 서비스 디자인 프로세스를 중요시 하는 조직은 경쟁에서 더 성공할 수 있는 혁신사업을 수행한다. 또한 전략을 서비스 디자인과 결합한 회사는 서비스에서 많은 수요를 창출한다. 이러한 서비스 디자인의 관련성은 정책 '혁신 동맹(innovation union)'의 일환으로 유럽 집행위원회에 의해 인정되었으며, 서비스 혁신, 사회 혁신 및 사용자 위주의 혁신을 포함하여 전통적인 R&D와 기술을 넘어선 혁신의 정의를 넓혀 왔다.

유럽 집행위원회(European Commission)는 서비스 디자인이 서비스 혁신, 사회 혁신 및 사용자 중심 혁신의 주요 원동력임을 인정했다. 이 메시지가 국가 및 지역 차원으로 단계적으로 전달되면서, 서비스 디자인은 공공 부문 및 소규모 기업과 협력하여 새롭고 보다 사용자 지향적인 서비스를 개발할 수 있는 전문 지식을 갖추는 필요가 있을 것이다.

유럽은 또한 지역적 강점을 기반으로 유럽 가치를 활용할 수 있는 독특한 혁신 접근법을 개발해야 한다. 그것은 연구중심 혁신과 비즈니스모델, 디자인, 브랜드화 및 사용자에게 가치를 부여하고 유럽 고유의 인재가 있는 서비스분야 혁신 등 혁신에 대한 광범위한 개념을 추구함으로써 이루어진다.

호주, 뉴질랜드, 한국, 싱가포르와 같은 국가들은 모두 공공, 민간 부문 및 사회적 문제를 해결하기 위해 디자인 혁신을 채택하고 있다. 유럽 연합은 이 대열에서 뒤쳐져 있지 않다. 많은 유럽 국가들은 공공 부문 갱신을 위한 서비스 디자인을 발전시키는데 있어 놀라운 만한 성과를 보이고 있지만, 이제는 이러한 방법을 접하지 않은 지역에서 서비스 디자인 활용도가 증가될 필요가 있다. 즉, 추세를 다른 지역으로 확대할 필요가 있다. 확장성을 위한 주요 동인과 장애물은 아래 섹션에서 설명하고 있다.

서비스 디자인 및 디자인 사고는 다양한 수준의 공공 부문에도 적용될 수 있다. 공공 서비스가 축소되면 서비스 제공 업체는 서비스 제공 방법에 대해 다르게 생각해야 한다. 이 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어와 전달 모델이 필요하며 서비스 디자인은 혁신적인 솔루션에 대한 명확한 방법을 제공할 수 있다.

예를 들어 Public Good Design 보고서에서는 공공 부문 디자인 사다리 (Public Sector Design Ladder)를 공공 부문 기관이 디자인 사용 수준을 정립하고 진행로

드맵을 정의하는 진단 도구로 제안 한다 .

서비스 제공과 관련하여 민간 부문뿐만 아니라 공공 부문에서 비즈니스 모델을 발전시키기 위한 서비스 디자인의 사회 경제적 관련성은 국가 경제와 경제 정책의 핵심이다. 따라서 이러한 추세의 이면에 있는 촉진 요인 및 장애물을 이해하는 것이 필수적이다. 서비스 디자인 개념의 적용뿐 아니라 시장 및 사회 경제적 관련성을 더 잘 이해하고 평가하기 위해 자신들의 비즈니스 모델(표1)의 서비스 디자인을 사용하여 상업적 성공을 입증한 여러 분야의 4 개 회사가 선정되었다.

이런 회사들은 고객에게 새롭게 디자인 된 서비스를 제공한다. 새로운 디자인은 핵심 비즈니스에 영향을 미치고 경쟁에서 앞서고 경쟁력을 높이기 위해 비즈니스 모델을 변경하기도 했다. 그들 서비스 장점을 알림으로써 우리는 어떻게 이 참신한 비즈니스 혁신이 성공적인 비즈니스 개발 및 성장으로 이어질 수 있는지 보여줄 것이다. 이 사례 연구에 등장한 일부 회사는 아직 엄청난 매출을 올리지 못했지만 비즈니스 규모가 커짐에 따라 직원 수는 증가했다. 주목할 만한 것은, 모든 사례에서 새로운 서비스 디자인을 안내하는 전문 서비스 디자인 회사와 협력했다는 점이다.

표 1 : 회사 사례 연구

회사	위치	비즈니스 혁신	성공신호
Point(Verifone)	스웨덴	비즈니스를 지원하는 데 필요한 지불 경험에 맞게 조정된 하드웨어와 소프트웨어의 유연한 조합을 갖춘 서비스 지불 솔루션.	피요르드 (Fjord)와 포인트(Point)는 소비자가 쇼핑백을 채우는 데 집중하도록 하는 디자인을 통해 사용자의 지불 경험을 향상시킬 수 있는 방법을 보여주었다.
Aerpuertos de Portugal (ANA)	포르투갈	ANA가 승객들과의 의미 있고 유익한 관계를 발전시키고 ANA 브랜드를 구축하는 데 도움이 되는 부가 가치 서비스 제품군을 갖춘 승객 서비스 전략	유럽 최고의 서비스 개선을 위한 올해의 공항 서비스 품질상 (Airport Service Quality Award for Best Improvement, ASQ)은 파로 공항이 수상했다.
Dispop	미국	광고 디자인 웹 사이트를 통해 자체 광고 캠페인을 운영 할 수 있는 새로운 유형의 서비스 디자인	Dispop은 9 월에 새로운 플랫폼을 출시했으며 10 월에 이미 150 명 이상의 고객을 대상으로 캠페인을 진행했으며 매일 20 ~ 30 건의 신규 가입이 진행되었다.
Expressen	스웨덴	스웨덴 전국 타블로이드 신문사인 Expressen는 자신의 모바일 경험을 재설계하여 Expressen의 브랜드 제안을 반영하도록 하였다. "당신을 움직이는 이야기"를 독자들에게 전달하고 세계적인 수준의 뉴스 서비스를 모바일 독자를 대상으로 제공하였다.	2013 년 10 월에 출시 된 새로운 모바일 환경은 피드백이 압도적으로 긍정적이었다. 방문수는 900,000에서 거의 150만으로 순증했다.
General Motors	미국	General Motors는 미시간 주 디트로이트에 본사를 두고 자동차 및 자동차 부품을 설계, 제조, 판매 및 유통하고 금융 서비스를 판매하는 미국의 다국적 기업이다. 1990 년대에 가입자 기반 통신, 차량 내 보안, 핸드프리 콜, 단계별 네비게이션 및 원격 진단 서비스를 개발했다.	온 스타 서비스(On Star Services)는 꾸준히 새로운 서비스를 개발해 온 온 스타 자회사를 통해 제공된다.

### 3.4. 발전하는 비즈니스 모델을 위한 서비스 디자인의 이점

서비스 디자인 응용 프로그램의 이점은 개발 프로세스부터 현실적인 사용자의 관점을 반영하는 주요 특징에서 비롯된다. 이 접근 방식은 서비스 라이프 사이클의 각 단계에서 다각적인 이점을 제공한다(표 2 참조). 다음 표는 서비스 디자인 방식의 이점에 대한 간략한 개요를 제공하고 있다.

'경험을 가진 전문가'로서 디자이너, 연구원, 개발자 및 사용자의 다양한 전문 분야의 전문성을 결합하여 경쟁력 있고 바람직한 서비스를 창출하여 고객 만족도를 향상시키고 조직의 효율성과 효과성을 높일 수 있다. 그렇기 때문에 서비스 디자인이 중소기업이 시민의 요구에 더 잘 부합하는 서비스를 개발하고 공공 당국이 서비스 경쟁을 할 수 있도록 하는 접근 가능한 방식이라 하겠다. 서비스 디자인을 통해 사용자와 공급자는 서비스의 더 큰 소유권을 가질 수 있다.

표 2 : 서비스 디자인 접근법의 이점

서비스 디자인 프로젝트의 이점	서비스 고객 또는 사용자를 위한 이점	관련된 조직의 이점
<b>아이디어 생성 개선 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 더 나은 아이디어 (예 : 독창성과 사용자 가치가 높은 아이디어들이 고객 또는 사용자로부터 나옴)</li> <li>○ 고객 또는 사용자의 요구에 대한 더 나은 지식. 예, 기존의 관점이 변화 되거나, 아이디어나 개념에 대한 유효성 검사</li> <li>○ 더 나은 아이디어 생성 고객, 예, 사용자 및 직원을 한데 모아서 생성할 수 있다.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 향상된 창의성</li> <li>○ 고객 또는 사용자에게 대한 집중력 향상. 고객 또는 사용자 요구 사항에 대한 조사 결과의 보급 확대</li> <li>○ 다양한 사람들이나 조직 및 여러 분야 간의 협력촉진</li> </ul>
<b>서비스 개선</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 높은 서비스 품질 정의</li> <li>○ 보다 성공적인 혁신. 예, 제품 고장 위험 감소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 서비스와 고객 또는 사용자의 요구와 더 나은 서비스 경험간 보다 나은 조화</li> <li>○ 서비스 품질 향상</li> <li>○ 차별화되고 개선된 서비스 리스크 관리</li> </ul>	
<b>리스크 관리 개선 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○보다 나은 의사 결정. 품질 및 속도</li> <li>○ 개발 비용 절감</li> <li>○ 개발 시간 단축 또는 출시 시간 단축</li> <li>○ 지속적인 개선</li> </ul>		
<b>장기적인 효과 개선 :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 또는 사용자의 높은 만족</li> <li>○ 고객 또는 사용자의 높은 충성도</li> <li>○ 사용자 교육</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○보다 성공적인 혁신. 급속 확산</li> <li>○ 개선 된 혁신 관행, 프로세스 및 기능 혁신과 변화에 대한 더 많은 지지와 열정</li> <li>○ 서비스 제공 업체와 고객 간의 관계 개선</li> <li>○ 더 나은 홍보</li> </ul>

출처 : Steen 외. (2011)

Expressen(스웨덴), Dispop(미국), Point(스웨덴) 및 ANA(포르투갈)와의 서비스 디자인 프로젝트 사례 연구는 서비스 디자인 프로세스를 적용 할 수 있는 활동의 범위를 보여준다. 각 사례 연구는 사용자 요구에 대한 깊은 이해가 어떻게 서비스 제공 및 비즈니스 모델을 변화시키는지 보여준다.

**문제 1** - 하드웨어와 소프트웨어의 유연한 결합으로 서비스로서의 지불 솔루션은 사업지원에 필요한 지불경험에 맞춰 지불을 조절한다. - 지불은 거래의 명백하고 중요한 구성 요소이지만 쇼핑 경험에서 가장 즐겁지 않은 부분이 될 수 있다. 그리고 이것은 구매자의 양심의 가책이나 충동구매의 효과만은 아니다. 전자 지불 영역은 기술적 진보와 새로운 지불 경쟁자가 모바일 지불을 더욱 매력적으로 만들어줌으로써 변화되고 있다. 그러나 소비자에게 도달하는 열쇠는 보다 사용자 친화적이며 더 외관과 감성에 좀 더 어필하는 경험을 창출하는 것이다.

VeriFone Company인 Point는 유럽의 선도적인 전자 결제 솔루션 공급 업체이며 이러한 문제를 이해하고 자사의 서비스를 재정의 하고자 했다. 이 회사는 Fjord와 협력하여 지불 경험을 개선하고 다양한 요구 사항을 가진 사용자가 액세스 할 수 있도록 했다.

혁신적인 솔루션 1 - 피요르드 (Fjord)는 거래 프로세스 전반에 걸친 시각화된 디자인으로 올바른 서비스 수행이 용이하게 만들었다. 이 서비스는 또한 장치에 따라 터치스크린 또는 수동 버튼을 사용할 수 있다. 또한 고객이 카드, 혹은 자신의 전화를 통해 지불하기로 선택한 경우에도 동일하게 장치에 대한 일관되고 단순한 사용자 환경을 가지게 된다.

서비스 디자인 주도 접근법을 채택함으로써, 새로워진 Point 서비스는 이제 최종 사용자에게 간소화된 브랜드 결제 경험을 제공하여 신속한 결제 프로세스를 보장한다. 피요르드(Phjord)와 포인트(Point)는 경쟁이 치열한 시장에서 사용자 경험을 향상시키고 향상된 Point의 제품을 제공하는 데 주력했다. 첫 번째 단계는 사용자 활동에 대한 전체 상황 분석을 작성하는 것이었다. 그들은 지불이 발생할 수 있는 환경의 모든 가능 조건 및 범위를 반영하여 이 작업을 수행했다. 이를 통해 피요르드는 현재의 불만 사항을 파악하여 새로운 솔루션으로 이를 근절 할 수 있었다.

피요르드 팀이 발견 한 몇 가지 주요 쟁점은 잘 읽기 어려운 화면, 스위퍼 위의 끈적 거리는 테이프 및 입력된 금액 수정이 어려움 등의 작은 문제 같지만 사용자 환경을 어렵게 만드는 것들이었다. 이러한 불만을 해결하기 위해 피요르드는 거래 프로세스를 통해 사용자를 안내하는 명확한 시각화 디자인으로 서비스가 올바르게 수행되도록 했다. 이 서비스는 또한 장치에 따라 터치스크린 또는 수동 버튼을 사용할 수 있다. 또한 고객이 카드나 휴대 전화를 사용하여 결제하는 경우에도 기기에 일관되고 단순한 사용자 경험을 제공 할 수 있다.

피요르드 (Fjord)와 포인트 (Point)는 디자인을 통해 수백만 명 사용자의 지불 경험을 향상시켜 소비자가 쇼핑백을 채우는 데 집중할 수 있는 방법을 보여주었다.

Point는 스웨덴에 본사를 둔 VeriFone Company로 지불 간편화를 위한 전자 서비스로서의 지불 솔루션을 제공하는 유럽 선도 기업이다.

**문제 2 - 8 개 주요 공항에 대한 승객 서비스 전략** - ANA (Aerportos de Portugal)는 포르투갈의 8 개 주요 공항을 운영하는 국영 기업이다. ANA는 주요 고객인 항공사의 요구를 충족시키기 위한 운영 및 인프라 분야 전문기업이 되었다. 급변하는 경제 여건, 치열한 경쟁, 유가 상승 및 공항을 이용하는 수백만 명의 승객을 통해 ANA는 자신의 관점을 바꿀 필요가 있음을 깨달았다. 진정 세계 최고가 되기 위해서는 승객 및 방문객을 위한 서비스 향상, 독특하고 기억에 남을 고객 서비스 제공 및 인프라에서 서비스 제공 업체로 초점 전환을 해야 했다.

**I혁신적인 솔루션 2** - ANA는 영국 서비스 디자인 컨설팅 업체인 Engine Service Design에 그들 공항 전체에 걸친 서비스 브랜드 및 실행 전략 구축을 요청했다. Engine Service Design은 승객 경험에 필요한 새로운 공항의 역할을 창출하고 지속 가능한 고객 서비스 전략을 제시했다. 새로운 비전은 출장자부터 가족, 그룹 및 연결된 승객에 이르기까지 고객의 다양한 요구를 충족시킬 수 있는 서비스와 제안을 개발하는 일련의 작업 흐름에서 실현되었다.

2012 년 기준, ANA는 Engine Service Design이 개발한 많은 개념과 서비스를 선보였다.

#### **가족 서비스 :**

- 유아용 기저귀 교환시설
- 가족의 거실 공간
- 수화물 체크 후 유모차 제공
- ANA 마스코트 & 어린이 도우미
- 좌석과 음식 준비 공간을 갖춘 어린이 놀이터.

#### **공항 시설 및 기술 :**

- ANA 'PODs'- 다양한 고객 요구를 충족시키는 라운지 공간
- ANA 모바일 및 iPad 앱 - 항공편 현황 모니터링
- 2012년 첫 출시 기간 동안 :

- 고객 만족도 14 % 증가
- 여객 수는 6 % 증가했다 (특히 주요 변경 사항이 있는 Porto에서는 13% 증가)
- ACI 서비스 품질 인증심사에서 4개 공항이 “Good” 등급으로 개선됨

ANA (Aerpuertos de Portugal)는 포르투갈의 8 개 주요 공항을 운영하고 약 1300 명의 직원을 고용하는 국영 기업이다.

**문제 3 - 타블로이드 뉴스 경험 정의- 익스프레스젠(Expressen)**은 스웨덴 전국 타블로이드 신문이다. 회사의 상징(말벌)과 그들이 자랑하는 브랜드 DNA가 모바일 뉴스에서는 잘 보여지지 않았다.

혁신적인 솔루션 3 - Expressen은 모바일 경험의 광범위한 재설계를 통해 회사의 브랜드 명제인 “당신을 감동시키는 스토리텔링” 과, 세계적인 뉴스를 모바일 독자들에게 전달할 수 있도록 서비스 디자인 회사와 협업했다.

그렇게 하기 위하여, 그들은 '가장 최근 뉴스'(사용자가 마지막으로 방문한 이후 모든 것을 포함하고 있음)와 '내 뉴스', 타임 라인과 같은 혁신적인 기능을 포함하여 진정한 타블로이드 느낌을 유지하면서 서비스의 모양, 느낌 및 상호 작용성을 광범위하게 현대화했다. 시간이 지남에 따라 전개되는 이야기와 같은 관련 콘텐츠를 연결하여 독자가 자신의 뉴스 수정을 위해 하루에 여러 번 되돌아오는 것을 목표로 한다.

현재, Expressen의 독자는 세계적인 수준의 최신뉴스와 영상을 실제 타블로이드 지를 보는 것처럼 접할 수 있다. 방문한 이후의 모든 내용을 담은 최신뉴스, 그리고 시간이 지남에 따라서 전개되는 이야기와 같은 콘텐츠를 연결하는 타임라인인 마이 뉴스 같은 것이 있으며, 독자들로 하여금 뉴스를 업데이트 하도록 하루에도 몇 번씩 사이트에 접속하도록 한다.

인쇄물과 디지털 세계간의 상호 작용은 타블로이드 뉴스 경험을 현실화시키는 중요한 성공 요인이었다.

2013년 10월에 출시된 새로운 모바일 환경은 피드백이 압도적으로 긍정적이었다. 방문자 수는 90만에서 거의 150만으로 순증했다.

Expressen은 스웨덴 타블로이드 석간신문으로 1944 년에 설립되었다. 신문의 상징은 말벌이고, 슬로건은 항상 독자의 편 “당신을 구하는 표현(Expressen to your rescue)” 이다.

**문제 4 - 광고 디자인 웹 사이트를 통해 자신의 광고 캠페인을 런칭 할 수 있는 새로운 유형의 서비스 디자인 - 기업이 광고 디자인에 집중할 수 있게 해주는 스타트업인 Dispop은 플랫폼에 실질적인 광고를 캠페인 운영 능력을 추가하여 자신의**

플랫폼을 재런칭 했다.

혁신적인 솔루션 4 - Dispop은 새로운 고객을 타겟팅하고 배너 광고를 통해 웹 및 Facebook에서 이탈고객을 타겟팅하는 플랫폼이다. 회사의 웹 플랫폼을 통해 클라이언트는 클릭 한 두 번으로 배너 광고를 런칭할 수 있다.

Dispop을 사용하면 광고주가 디자이너 네트워크에 간단한 정보를 제출할 수 있다. 광고의 최소가격은 150유로이며 15가지 디자인 중 A/B 테스트를 통해 5가지를 선택할 수 있다. 최상위 패키지는 광고를 무제한으로 테스트 할 수 있는 100 개가 넘는 디자인을 광고주에게 제공한다. 콘테스트 구성방식에서 상위 3개 실행 배너 디자이너는 광고주가 선택한 패키지에 근거해 수익의 일부를 얻는다. 디자이너의 콘테스트 우승은 패키지 가격에 포함된다. 광고주는 대시 보드를 통해 디자인 제출물을 보고 선택하며 캠페인 테스트 결과를 모니터링 할 수 있다.

새로운 Dispop 서비스를 통해 광고주는 여전히 그들의 디자인에 대중을 참여시킬 수도 있지만, 동일한 플랫폼에서 그들의 광고 캠페인을 운영하며 예산 설정, 특정 고객 타겟팅 및 결과 추적도 할 수 있다.

Dispop은 9 월에 새로운 플랫폼을 출시했으며 매일 20 ~ 30 건의 신규 가입으로 10 월에 이미 150 명 이상의 고객을 대상으로 캠페인을 진행했다.

Dispop은 광고 디자인, 전달 및 최적화 프로세스를 간소화하는 셀프 서비스 온라인 디자인 플랫폼이다.

**문제 5** - 제조 자동차 고객 대상 진단 및 통신 서비스 디자인 - 제너럴모터스 (General Motors)는 전기통신 및 데이터 시스템 제공 업체와 협력하여 고객 차량을 위한 첨단진단 및 통신서비스 제공 방법을 디자인하고 개발하는 차량 제조업체이다.

혁신적인 솔루션 5 - 1995 년에 시작된 OnStar 개발은 차량 디자인, 시스템 개발, 통신 및 위성 기술 및 자동차 전자 장치를 결합한 GM, Electronic Data Systems 및 Hughes Electronics Corporation 간의 공동 노력으로 인한 결실이었다. 그 결과 기술적인 플랫폼이 탄생했으며 수많은 자동차 소유주에게 폭넓은 인기를 얻어 새로운 서비스를 제공 할 수 있었다. 사용자 대상 서비스에는 차량 진단, 길안내, 응답 센터에 자동 충돌 알림, 도난 차량 추적 및 감속과 같은 범죄 방지 서비스가 포함된다.

OnStar Corporation은 General Motors의 자회사로 미국, 캐나다 및 중국 전역에서 사용자 대상 통신, 차량 내 보안, 핸즈프리 통화, 턴바이턴 내비게이션을 제공한다.



## 4. 서비스 디자인 사용과 관련된 추진요인과 장애물

유럽 기업에 서비스 디자인 사용을 고무하는 수많은 추진요인 및 장애물이 있다. 이러한 추진요인과 장애물은 다양한 범위의 타겟 부문에 있는 사용자들에 의해, 서비스 디자인 솔루션을 개발하는 회사 및 이런 솔루션 사용자 모두에 영향을 준다. 이 섹션에는 그런 추진요인 및 장애물에 대한 자세한 내용이 제공된다.

### 4.1. 서비스 디자인 사용의 추진요인

서비스 디자인에 대한 수요의 가장 큰 추진 요인은 서비스 경제 성장에서 비롯된 것이다.

서비스로 향하는 거시 경제 변화를 반영하듯, 포춘지 선정 500대 기업과 같은 글로벌 랭킹에 있는 선도 기업에는 지난 수십 년간에 포함된 서비스 회사 보다 더 많은 서비스 회사가 포함된다. 어떤 경우에는 제조 또는 제품 중심의 기업들조차도 주로 서비스 제공 회사로 변모하기도 했다. 한 가지 분명한 예로 Point를 VeriFone가 인수한 일이다. VeriFone은 현재 서비스 회사로써의 지급 결제 회사로 스스로를 평가한다. 물리적 상품 생산은 "비즈니스 솔루션" 제공에 중점을 두는 기업에게는 부차적인 것이 되었다.

제조 회사가 서비스 제공 업체로 변신한 것은 선진국의 비교 우위가 바뀌었음을 의미한다. 중국 및 다른 저비용 생산업체들은 제조업에서 부가가치를 올리려고 노력할수록, 사실 생산량은 엄청난 비용 압박으로 감소한다. 예를 들어, 가전제품과 같은 많은 제조품이 상품화되었다. 고소득 국가는 이런 제조업에서 경쟁력을 잃어 버렸다. 비즈니스 솔루션에 대한 수요의 가격 변화가 하드웨어 수요의 가격 변화 보다 낮기 때문에 제품 판매보다는 비즈니스 솔루션으로 전환함으로써 경쟁력을 유지할 수 있었다.

이 변화는 가입자 가격 책정(subscription pricing)의 변화가 수반 되었다. 제조 장비에 대한 일시불 납부 보다는 많은 제조사들은 이제 무시할 수 없는 서비스 요소 등 진행 중인 계약에 대해 매출원이 영향을 받고 있다. 경영문헌에서는 이것을 "제품과 서비스의 결합"이라고 한다.

기술 변화는 비즈니스 모델 향상을 위해 조직이 서비스 디자인을 채택하고 사용하게 하는 또 다른 커다란 추진요인이다. 클라우드 컴퓨팅, 디지털 컨버전스 및 광대역 및 모바일 네트워크에 대한 지속적인 액세스 확대 등의 기술 개발은 고객과 조직 간, 고객과 다른 사람들 간의 연결을 보다 자주 활성화함으로써 모든 조직의 변화를 이끌고 있다. "사물인터넷" 데이터와 같은 데이터의 유형 및 양은 최종 사용자 및 고객과 새로운 방식으로 관련되는 기회를 창출한다. Expressen의 경우는 고속 모바일 인터넷의 사용 증가로 뉴스가 생산되고 소비되는 방식이 바뀌는 것을 보여

준다. 독자는 더 이상 저녁 신문을 기다릴 필요가 없지만 모바일 앱을 통해 매분 최신 뉴스로 업데이트하고 싶은 것이다. 이것이 불가능하다면, 독자들은 다른 뉴스 사이트로 옮겨간다.

기업이 서비스 디자인을 사용하는 세 번째 추진요인은 디자인 및 공동 제작을 위한 조직 오픈으로 조직의 경계가 재정의 되는 새로운 역량 개발이다. 사용자, 고객, 이해 관계자, 규제 당국, 시민 및 기타 많은 사람들이 참여함으로써 서비스 가치를 공동 창출하는 역할을 하는 인자(actors)의 수를 강화한다. 힘 있는 고객이 기업이 어떤 서비스를 제공할지에 대한 선택을 주도한다. 조직은 최종 사용자, 고객 및 다른 사람들에게 개방되어 있으며, 그 반대의 경우도 서비스 맥락에서 가치를 공동창출하게 된다. 이러한 추세는 새로운 역량의 개발 등 조직 변화를 요구한다. 이것은 고객 중심의 제품 조직에서 공동 창출한 서비스 제공으로의 전환을 잘 이해하는 기업 고객에게 기술을 제공하는 기업이 기회를 만드는 것이다. 이러한 추진요인에서 수익을 얻는 회사의 훌륭한 예가 바로 Dispop이다.

*특히 영국의 조직과 공공 부문에서 서비스 디자인이 널리 보급되고 있다. 기업이 차별화를 정의, 디자인, 개발 및 제공하는데 상상력이 더 풍부한 고객 중심 접근법을 도입함에 따라 서비스 디자인은 '임시'를 넘어 더 많은 유형창출로 옮겨갔다. "*  
*- The EngineGroup*

#### 4.2. 서비스 디자인 사용의 장애물

새 서비스 개발 및 제공이 조직에서 공식화되면 서비스 디자인을 훨씬 더 많이 사용할 수 있다. 새로운 서비스에 대한 아이디어를 이끌어 내기위한 방법을 사용하고 개발하는 기업은 거의 없고 기존의 서비스 중 선택하여 적용한다. 서비스의 특징은 검토를 위한 '자연스러운' 시점을 포착하기가 어렵다는 것이다. 서비스 디자인은 종종 조직 구조에 포함되지 않는 임시 프로세스이다. 서비스 디자인이 공식화 될 때 조차도, 새로운 서비스를 테스트하는 마지막 단계는 종종 단순히 시장에 출시함으로써 완료된다.

*"Point 팀과의 긴밀한 협력을 통해 최신 지불 기술을 사용하여 상인과 사용자가 신뢰할 수 있는 관계를 유지할 수 있는 서비스로 전환함으로써 지불 경험을 가능한 한 즐겁고 단순하게 만들 수 있었다."*- 피요르드

회사 사례 및 학술 문헌에 따르면 서비스를 제공하는 회사는 (a)혁신적일 때 (b) 혁신 프로세스를 구성하고 임시 프로세스가 되지 않도록 할 때 더 나은 서비스를 제공한다. 이 경우에 설명 된 것처럼 서비스 디자인의 공식화에 대한 지식을 가진 외부인은 매우 유용 할 수 있다.

또 다른 중요한 장애물은 무형의 서비스 자산을 평가하고 자금을 조달하는 것이 어

렵다는 것이다. 대부분의 서비스는 디자인, 조직적 변화 및 마케팅과 같은 교육, 기술 및 무형 자산에 일반적으로 투자하는 반면, 전통적 R&D에서는 거의 투자하지 않는다. 이러한 종류의 지출은 일반적으로 업무내역서(business statements)에 잘 반영되지 않으므로 서비스 회사가 민간 투자 또는 정부의 지원을 받을 수 있는 한도를 낮추게 된다.

또한 서비스 중단에 대한 가능성은 서비스 디자인에 대한 지적 재산권 보호의 부재로 인식된다. 서비스는 일반적으로 기술 집약적이지 않은 무형 자산이라 보호하기가 어렵다고 인식된다.

서비스 디자인은 새로운 서비스 개발에 대한 학제간 접근 방식이다. 그것은 디자인 관점에서 비즈니스 전략을 결합한다. 이러한 기술의 결합은 한명의 직원이 보유하기 어려우므로 이러한 기술을 보유한 팀을 구성하여 조직에서 개발해야 한다. 또한 대학에서는 이미 마스터링 서비스 디자인을 위한 다양한 전문 지식과 기술을 통합한 학사 및 석사 프로그램을 제공하고 있다.

최초의 서비스 디자인 교육은 Köln International School of Design에서 1991 년에 도입되었다. 몇몇 다른 학교는 현재 마스터 스터디의 주요 주제로서 또는 학술 커리큘럼 상호작용 디자인 또는 산업 디자인의 일부로 서비스 디자인을 제안하고 있다.

#### 4.3. 추세 확대: 클라이언트 측의 높은 이해도를 촉진하는 요인

서비스의 세계화는 서비스 디자인을 더 많이 도입 할 수 있는 가장 큰 동력 중 하나이다. 이 동인은 서비스 경제의 성장과 관련이 있다. 이러한 성장으로 인해 서비스 제공 업체는 규모의 경제가 국제 무역에 개방되어 글로벌 규모의 서비스 회사가 등장하게 되었다. GATS(서비스 무역에 관한 일반 협정)와 같은 세계 국제 무역 협정은 서비스 활동이 곧 세계 무역에서 가장 흥미로운 부분이 될 것이라고 강조한다.

또한 수요와 공급 측면에서 중요한 동인은 클라이언트 측에서 ICT 인프라와 장비를 사용할 수 있는지 여부와 솔루션을 구현하고 사용하는데 필요한 장비 사용에 대한 올바른 사고방식에 있다. 또한 고속 광대역 인터넷의 가용성은 서비스 디자인의 클라이언트 측 이해에 결정적이다.

새로운 서비스 디자인을 채택한 조직의 운영비용을 절감하는 명확한 비즈니스 사례가 서비스 디자인을 수용하는 또 다른 동인이다. ANA의 새로운 디자인 이면에 있는 서비스 디자인 회사인 엔진 서비스 디자인 컨설팅(Engine Service Design consulting)에 따르면 잠재 고객은 서비스 디자인을 통해 실현할 수 있는 금전적 및 기타 잠재적 이익에 대해 교육받을 필요가 있다. 그들은 종종 제공되는 새로 디자인된 서비스로 실현 될 수 있는 이익의 계산을 고객에게 제공한다. 회사에서 절

감한 비용은 회사 확장을 위해, 예를 들어 추가 근로자를 고용하는 데 사용할 수 있다.

네 번째로 확인된 요인은 서비스 디자인 관행의 사용 및 보급을 촉진하는 조직간 네트워크로 구성된다. 더 많은 학술 문헌과 서비스 디자인 관행이 있어 더 많은 보급이 필요하다. 이러한 네트워크의 예로는 2004년에 설립된 서비스 디자인 네트워크(Service Design Network, SDN) 있다. SDN은 서비스 분야 연구를 전문으로 하는 대학교, 연구센터 및 디자인 스튜디오의 국제 연합이며 혁신에 대한 과학적이고 실전적인 전문지식을 개발하고 강화하는데 목적을 둔다.

더 많은 이해를 위한 다섯 번째 동인은 고객과의 공동 디자인 가능성이다. 서비스 디자인 관행은 기본적으로 고객과 사용자를 중심으로 이루어진다. 서비스 디자인 사용자가 고객의 요구와 기대를 완전히 이해하려면 사용자와 최종 고객이 서비스 디자인에 관여해야 한다. 특히 Dispop과 관련된 예로는 광고주가 웹 디자이너 커뮤니티에서 배너를 디자인 할 수 있는 기능이 있다.

#### 4.4. 추세 확대: 클라이언트 측의 높은 이해도를 방해하는 요인

더 나은 서비스 제공에 대한 시장 점유의 가장 중요한 장벽은 무역, 규제, 문화적 측면 및 언어 차이의 장벽에 의해 방해 받는 유럽의 서비스 시장이 파편화된 것이다. 이로 인해 서비스 설계를 특정 국가에 맞춰야 할 필요가 생기기 때문에 회원국 전반에 걸쳐보다 균일한 방식으로 서비스 디자인을 적용 할 가능성이 줄어든다.

둘째, 무역 및 국제화에 대한 지지가 부족한 것은 더 많은 이해를 방해 할 수 있다. 국제 시장의 개방은 서비스 영역에서 경쟁력과 혁신을 촉진시키는 데 동의한다. GATS는 정부가 서비스 무역을 육성하고 자유화하기 위해 사용할 수 있는 틀을 제공했다.

셋째, 고도성장의 혁신적인 서비스 비즈니스를 위한 자금 부족은 기술, 연계, 네트워크 부족, 지역 전문성에 대한 접근 등 서비스 비즈니스의 국제화에 걸림돌이 되고 있다. 정책 결정자와 비즈니스 및 금융 커뮤니티 간의 아직 최적화되지 않은 서비스 혁신 사고방식은 서비스 혁신 잠재력을 최대한 활용할 수 있는 역량을 방해한다.

## 5. 사용 및 활용 확대를 위한 정책 권고안

지금까지 유럽의 서비스 부문은 다른 전통적인 부문에 정책적 관심을 기울이지 않았다. 생산 분야에는 경제, 정치, 대중의 관심, 연구 및 훈련의 초점이 매우 중요하다. 이와는 대조적으로 서비스 부문이 새로운 비즈니스 영역을 개척하고 새로운 일 자리를 창출하기 위한 기회(특히 정교한 서비스의 수출을 통해)는 종종 충분히 활용되지 못했다. 그러나 최근 몇 년 동안 많은 유럽 국가들이 이러한 관점에서 생각을

바꾸기 시작했고 서비스 지향 사회로의 변화를 조직하는데 적극적으로 참여하기 위한 도전에 착수했다. 이 과정에서 서비스가 사업을 하고 살기 위한 장소로 유럽을 발전시키는 데 중요한 역할을 한다는 것이 점차 분명해졌다. 경제적 잠재력은 완전히 활용되지 않고 있다.

위에 수행된 분석을 토대로 서비스 디자인의 이해에 도움이 되는 비즈니스 환경을 개발하기 위한 정책 권고 사항이 아래에 제시되고 있다.

공공 및 민간 부문에 전략적 및 서비스 디자인을 제공 할 수 있는 강력한 디자인 부문을 구축하라. 온라인 또는 물리적 네트워크 및 이벤트를 통해 사례 연구 또는 평가 보고서와 같은 학습 및 모범 사례를 공유함으로써 이를 촉진 할 수 있다. 또한 유럽이나 국가 차원의 정부는 디자인 주도 혁신 프로젝트가 혁신 및 부문별 갱신에 초점을 둔 유럽이나 국가의 자금 조달 흐름에 적합하도록 보장 할 수 있다. 또한 국가 차원에서 회원국과 도시는 디자인 부문의 강점과 약점을 평가하고 개선 목표를 설정해야 한다.

회사 내에서의 서비스 디자인 사용은 직원들이 보유한 기술 집합에 달려있다. 서비스 디자인은 고도로 종합적이고 창조적인 기술뿐만 아니라 비즈니스 기술 또한 필요하다. 정책 입안자는 학교 및 고등 교육 기관이 전문화된 서비스 디자인에 중점을 두어 교과 과정 또는 학사, 석사 및 MBA 과정을 제공하도록 독려해야 한다.

연구 및 혁신 시스템에 대한 링크가 제한되어있는 서비스 산업의 성과가 저조하면 서비스 산업의 갱신에 장애가 된다. 따라서 서비스 산업, 학계, 연구 기관 및 정부를 중심으로 혁신 시스템을 구축할 필요가 있다.

공공 부문은 모든 EU 회원국에서 가장 큰 서비스 제공 업체로서 중요한 역할을 한다. 따라서 정책 입안자들이 서비스 디자인의 보급을 장려 할 수 있는 방법 중 하나는 공공 부문 기관이 모범을 보일 것을 장려하는 것이다. 공공 부문 기관은 일반적으로 민간 부문 조직에 비해 서비스 제공에 있어 어려움을 겪고 있는 것으로 인식되고 있다. 따라서 이러한 환경에서의 성공적인 변화는 광범위한 기업 세계에 중요한 메시지를 전달하여 서비스 디자인을 성공적으로 사용할 수 있다.

서비스 디자인은 여러 산업 분야에서 이루어지므로 성공적인 서비스 혁신 정책 개발을 위한 공통된 공식은 없다. 정책 접근법은 이를 고려하여보다 독립적인 정책 수단에 중점을 두어야 한다.

일반적으로 서비스 디자인 도구 및 솔루션을 제공하는 회사는 중소 규모이다. 창업과 서비스 디자인 툴 및 솔루션을 제공하는 중소기업 창업을 선도하는 기업가 정신을 지원하는 것이 바람직하며 이러한 추세는 비즈니스 환경에 도움이 된다. 이는 연구비 지원, 은행 대출에 대한 보장, 연구 개발에 관련된 조직에 대한 초기투입자본(seed

capital) 또는 세제 혜택 제공(tax-credit)을 통해 달성 될 수 있다.

서비스 디자인은 기술 또는 예를 들어 사회 과학 연구를 기반으로 하는 더 많은 비즈니스와 같은 혁신을 기반으로 한다. 정책 입안자는 이러한 혁신의 보다 부드럽고 기술적이지 않은 측면은 간과해서는 안 되며 정부 보조금 또는 기타 정부 지원을 제공 할 때 고려해야 한다.

## 6. 부록

### 6.1. 웹사이트

Expressen	www.expressen.se
Dispop	www.dispop.com
Aerportos de Portugal	www.ana.pt
Engine Service Design (consultants)	www.enginegroup.co.uk
Point	www.point.se

### 6.2. 참조 문헌

- 1 [http://blogs.forrester.com/kerry\\_bodine/13-10-01-service\\_design\\_the\\_most\\_important\\_design\\_discipline\\_youve\\_never\\_heard\\_of](http://blogs.forrester.com/kerry_bodine/13-10-01-service_design_the_most_important_design_discipline_youve_never_heard_of)
- 2 참조 [www.enginegroup.co.uk](http://www.enginegroup.co.uk) for more background information
- 3 Hygge 2010, on [http://www.marketingfacts.nl/berichten/20120203\\_het\\_belang\\_van\\_goede\\_n\\_gebruikerservaring\\_voor\\_marketing](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20120203_het_belang_van_goede_n_gebruikerservaring_voor_marketing)
- 4 <http://www.service-design-network.org/service-design-250-essential-methods/>
- 5 Hygge 2010, on [http://www.marketingfacts.nl/berichten/20120203\\_het\\_belang\\_van\\_goede\\_n\\_gebruikerservaring\\_voor\\_marketing](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20120203_het_belang_van_goede_n_gebruikerservaring_voor_marketing)
- 6 Eurostat (2012) „National Accounts - GDP - 통계적 설명”, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php?title=File:Gross\\_value\\_added\\_at\\_basic\\_prices,\\_2001\\_and\\_2011\\_\(%25\\_share\\_of\\_total\\_gross\\_value\\_added\).png&filetimestamp=20121204110809](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Gross_value_added_at_basic_prices,_2001_and_2011_(%25_share_of_total_gross_value_added).png&filetimestamp=20121204110809)
- 7 Mager B. (2008) „서비스 디자인” in Erlhoff M., Marshall T. (eds.) (2008) „Design Ditionary - 디자인에 대한 전망 Terminology”, Birkhauser, Basel.
- 8 Uppenberg H. , Strauss K. (2010), EU 서비스 부문의 혁신과 생산성 증가, EIB papers, [http://www.eib.org/attachments/efs/efs\\_innovation\\_and\\_productivity\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/efs/efs_innovation_and_productivity_en.pdf) 웹사이트에서 확인 가능
- 9 위에 노트 볼 것
- 10 Shostack, G.L. (1984), “제공되는 서비스 디자인”, Harvard Business Review, Vol. 62, No. 1, 1월-2월, p. 134

- 11 Allen 외. (2005), “전달 간극 최소화”, Bain & Company
- 12 EPISIS (2012), “서비스 혁신을 지원하기 위한 정책 권고”, PRO INNO paper No 20
- 13 <http://www.sdoor15.com/en/the-importance-of-service-design>
- 14 EC, COM(2010) 546
- 15 SEE Platform (2013) ‘공익을 위한 디자인’, 디자인 위원회, 디자인 웨일스 / PDR, 덴마크 디자인 센터 및 알토대학:  
<http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>
- 16 참조, 카디프 메트로폴리탄 대학의 디자인 웨일즈 (Design Wales)가 이끄는 11개 유럽 파트너 네트워크는 혁신, 기업가 정신, 지속 가능성 및 사회 경제적 개발을 향상시키기 위해 디자인을 지역 및 국가 정책에 통합하는 방법에 대한 지식과 경험을 공유한다. SEE는 INTERREG IVC 프로그램을 통해 유럽 지역 개발 기금 (ERDF)이 공동 재정 지원한다. 공공을 위한 디자인은 영국 디자인 위원회, 덴마크 디자인 센터, 디자인 웨일스 및 알토 대학 등 SEE 플랫폼의 네 구성원의 협력을 통해 이루어진다.
- 17  
<http://www.aci.aero/Airport-Service-Quality/ASQ-Awards/2012-Winners/Best-Improvement/Europe>
- 18 Steen M., Manschot M., De Koning N. (2011), “서비스 디자인 프로젝트에서의 공동 디자인의 이점”, 국제 디자인 저널, Vol. 5, No. 2, p. 58
- 19 Dolfsma, W.A.. (2004). 새로운 서비스 개발 프로세스 : 형식화 및 적합성 문제 (No. ERS-2004-051-ORG). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/1445>
- 20 석사프로그램의 예: 영국 런던 로얄 아트 컬리지의 서비스 디자인학 (<http://www.rca.ac.uk/schools/school-of-design/service-design>), 이탈리아 밀라노공과대학교 (Politecnico di Milano) 제품 서비스 시스템 디자인학 (<http://www.design.polimi.it/pssd/>); 노르웨이 오슬로 건축 및 디자인스쿨 산업 및 서비스디자인학 (<http://aho.no/en/Studies/Studies-at-AHO/Master-of-industrial-design/>)
- 21 서비스 디자인 분야와 관련된 학사 및 석사 과정을 제공하는 고등 교육 기관의 최신 목록: [http://en.wikipedia.org/wiki/Service\\_design](http://en.wikipedia.org/wiki/Service_design)
- 22 노트9를 볼 것
- 23 Ganz W. (2005), “서비스 분야의 연구”, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart