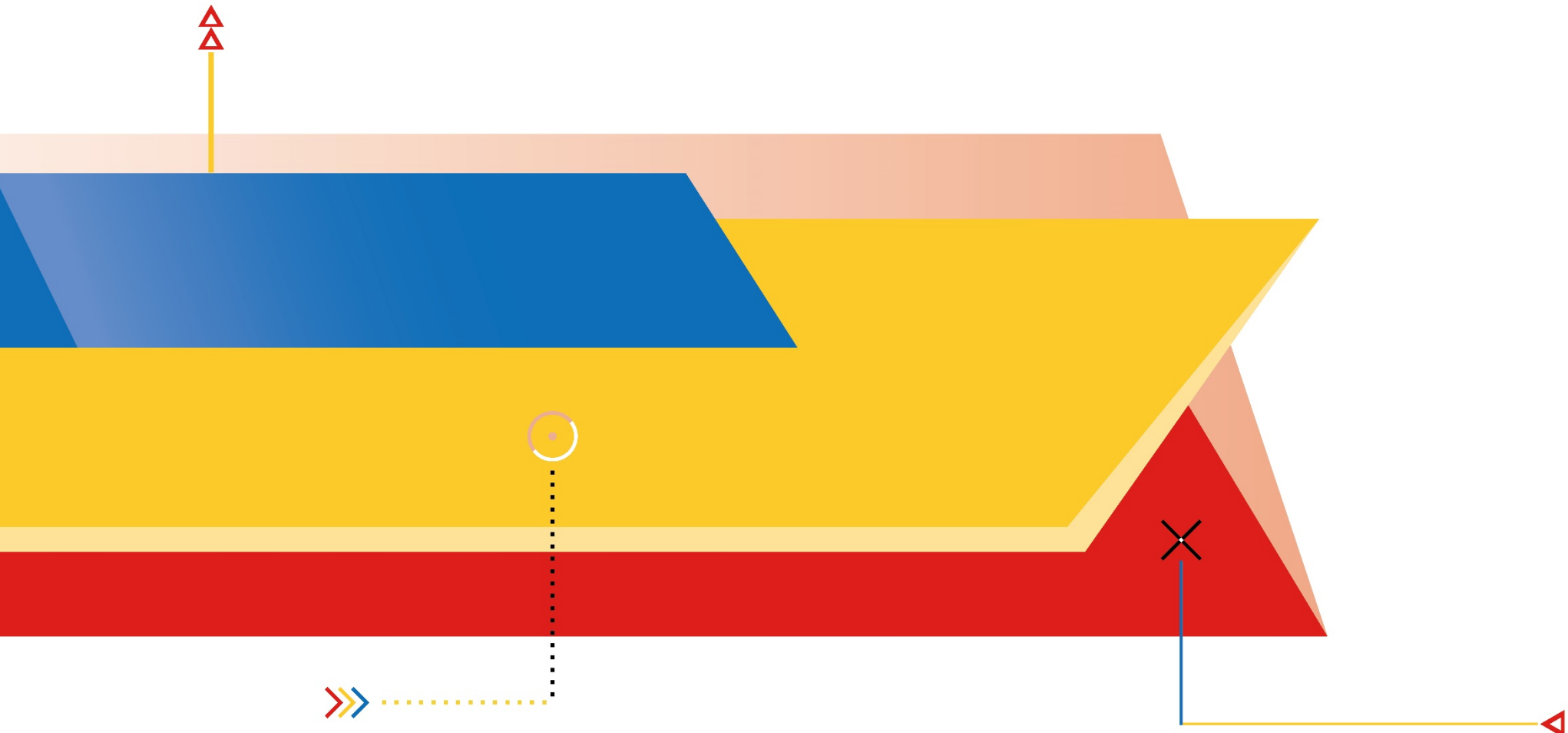


2019 제조·서비스혁신 디자인 시범사업

# d.start 컨설팅·교육 가이드라인



2019 제조·서비스혁신 디자인 시범사업

# d.start 컨설팅·교육 가이드라인



9 791190 340052 13500  
ISBN 979-11-90340-05-2

비매품/무료



# 목차

do it.  
design it.

d.start



## 사업 소개

- 1.1 가이드라인 개발 배경 08
- 1.2 시범사업 추진 프로세스 09
- 1.3 컨설팅을 위한 유형 분류 13
- 1.4 컨설팅 프로세스 14



## 가이드라인 활용

- 2.1 가이드라인 활용법 18
- 2.2 유형별 가이드라인 19
- 2.3 가이드라인 단계별 활동 22
- 2.4 가이드라인 단계별 툴킷 118



## 기업 활용 사례

- 3.1 오렌지몽키코리아(주) 160
- 3.2 연진INC 163
- 3.3 가이드라인 활용 제언 166



Chapter 01

# 사업 소개

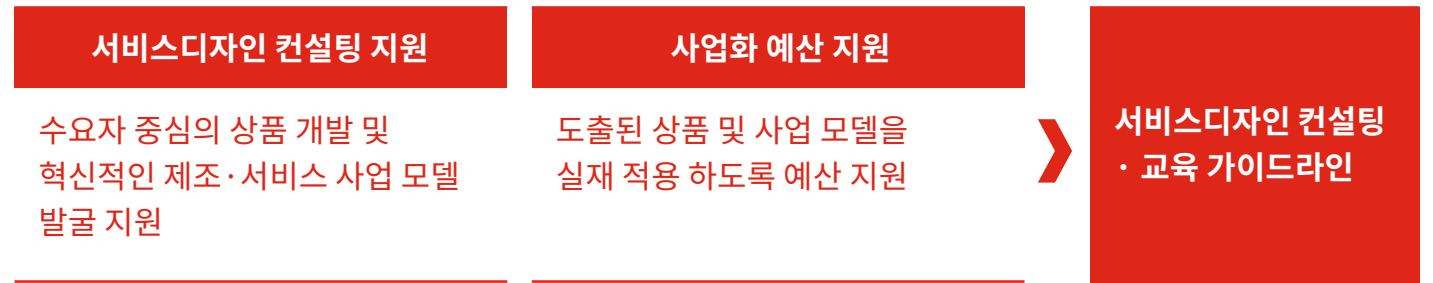


## 2.1 가이드라인 개발 배경

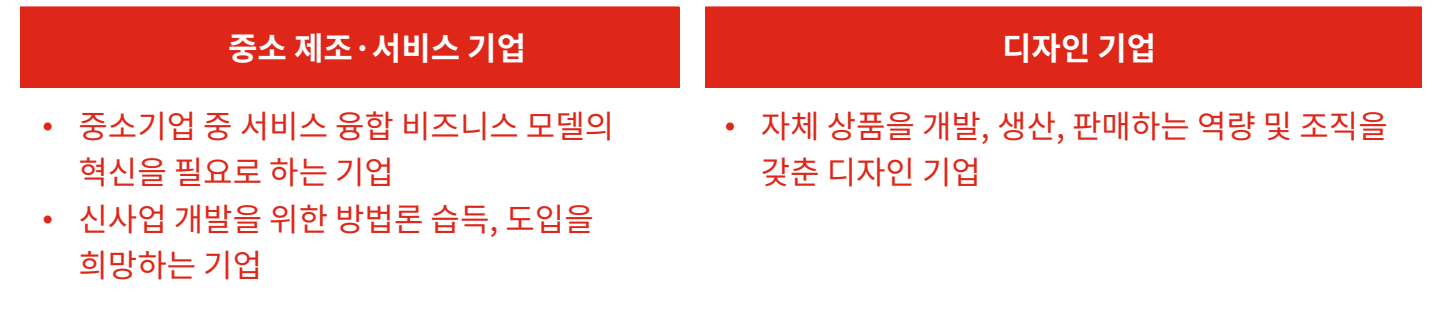
### ‘d.start 제조·서비스혁신 디자인 시범사업’이란?

- 시범사업 목적**
- 서비스디자인을 통한 기업의 지속가능한 디자인 혁신 방법과 역량 강화 지원
  - 디자인씽킹과 서비스디자인을 통한 산업·사회혁신 실증, 역량 강화, 이슈 연구로 디자인 수요 확대

- 시범사업 내용**
- 기업의 사업화 단계에 따라 필요한 서비스디자인 컨설팅 유형 정리
  - 기업의 서비스디자인 도입 및 역량 강화 지원을 위한 컨설팅·사업화 예산 지원 및 가이드라인 제작



- 시범사업 대상**
- 신시장을 창출하기 위한 서비스 또는 비즈니스모델을 발굴하고자 하는 제조·서비스 기업 또는 디자인 기업





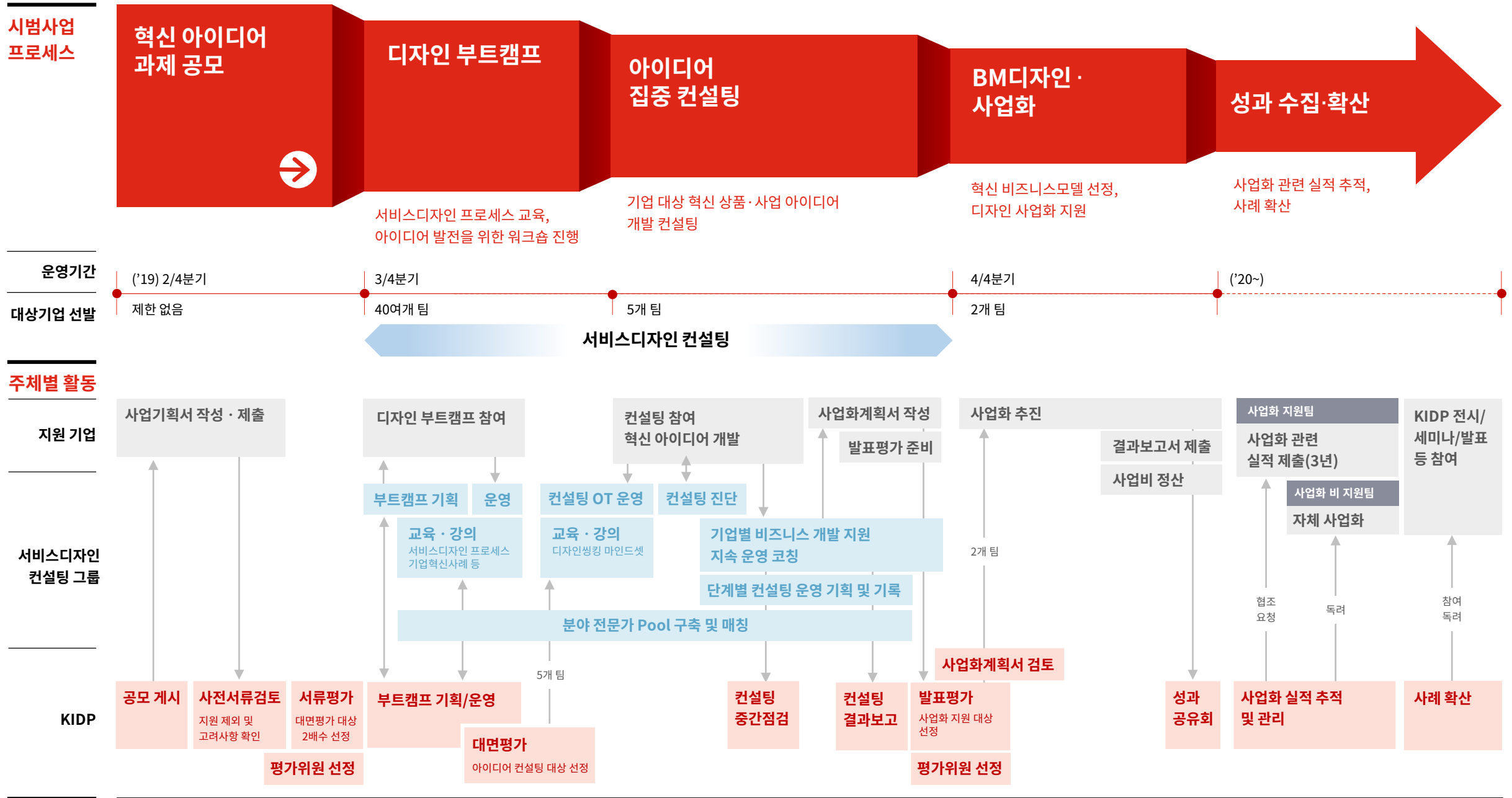
## 1.2 시범사업 추진 프로세스

### 추진프로세스 개요

- 총 4단계 추진 프로세스를 통해 다양한 산업분야에서 공모된 혁신 아이디어 과제를 단계에 따라 선별하고, 서비스디자인 주도의 혁신 사업 모델을 개발함. \* 시범사업으로 진행된 프로세스이므로 차후 진행과정 및 방식은 변경될 수 있음
- 서비스디자인 컨설팅은 <디자인 부트캠프> 및 <아이디어 집중 컨설팅>단계에 진행함.



[그림] d.start 제조·서비스혁신 디자인 시범사업 추진 블루프린트 ※ 시범사업으로 진행된 프로세스이므로 추후 프로세스 및 지원방식은 변경될 수 있음



## 1.2 시범사업 추진 프로세스

### 디자인 부트캠프

- **추진목적** : 서비스디자인 프로세스와 사례 학습을 통한 아이디어 발전 및 기업 간 네트워크 형성
- **대상** : d.start 제조·서비스혁신 디자인 아이디어 공모 제출자(제출기업 경영진)
- **일시** : 2019. 07. 24 (수) 13:00~18:00 (5시간)
- **장소** : 한국디자인진흥원 2층 d.lounge
- **내용** :

시간	내용	진행 내용
13:00~13:20 (20분)	환영 인사 및 사업 소개	
13:20~14:00 (40분)	Do it. Design it.	<d.start> 시범사업의 'd'에 대한 숨은 메시지(Do it. Design it.)를 '마시멜로 챌린지' 활동을 통해 전달
14:00~14:50 (50분)	기업 사례로 배우는 디자인씽킹 - 디자이너가 설립한 스타트업의 <맨땅에 제조> 스토리 (모아컴퍼니 고소영 대표)	대학교 디자인 졸업작품에서 시작된 라이프스타일 브랜드 '모아컴퍼니'의 비즈니스 과정 소개. 여러 제품개발공모전과 클라우드 펀딩을 기반으로 프로토타입 및 양산제품을 개발해 온 과정과 해외전시회 등을 통한 국내외 마케팅 방법 등에 대한 다양한 노하우 강연
15:10~16:00 (50분)	[세션 1. Do it] 만남과 공감 - d.start 비즈니스 네트워킹	아이디어의 사업화에 있어 참가자들이 가지고 있는 고민과 그에 대한 해결 경험 및 노하우에 대해 공유하는 비즈니스 네트워킹 진행
16:00~18:00 (120분)	[세션2. Design it] 디자인씽킹과 비즈니스의 현재 - 지속가능한 비즈니스모델(BMC) 발굴 실전 워크숍	디자인씽킹을 독려하는 기업 내 커뮤니케이션 방법 소개. 또한 비즈니스모델 캔버스(BMC)에 대해 소개 후 기업별 비즈니스를 대상으로 작성하여 기업의 현 상황을 객관적으로 되돌아보도록 실습

## 1.2 시범사업 추진 프로세스

### 오리엔테이션 및 아이디어 집중 컨설팅

- **추진목적** : 디자인씽킹과 서비스디자인 적용을 통해 고객 중심의 혁신 아이디어로 고도화 및 구체화
- **대 상** : d.start 아이디어 집중 컨설팅 대상기업(5개 기업)
- **기 간** : 2019. 08월 ~ 10월 (약 2개월)
- **장 소** : 한국디자인진흥원 또는 각 대상기업

#### • 내 용 :

#### | 오리엔테이션 진행

시간	내용
15:00~15:10 (10분)	환영인사 및 과정 리뷰
15:10~15:20 (10분)	아이스 브레이킹
15:20~15:50 (30분)	아이디어 컨설팅 진행 안내
16:00~17:00 (60분)	[기업-컨설턴트 매칭] 컨설팅을 위한 체크리스트 작성
17:10~18:00 (50분)	[d.start Fellowship] 사례로 배우는 디자인씽킹과 디자인씽킹 마인드셋 (MYSC 김정태 대표)

#### | 기업별 아이디어 집중 컨설팅 진행



## 1.3 컨설팅을 위한 유형 분류

### 혁신모델 개발 유형에 따른 분류

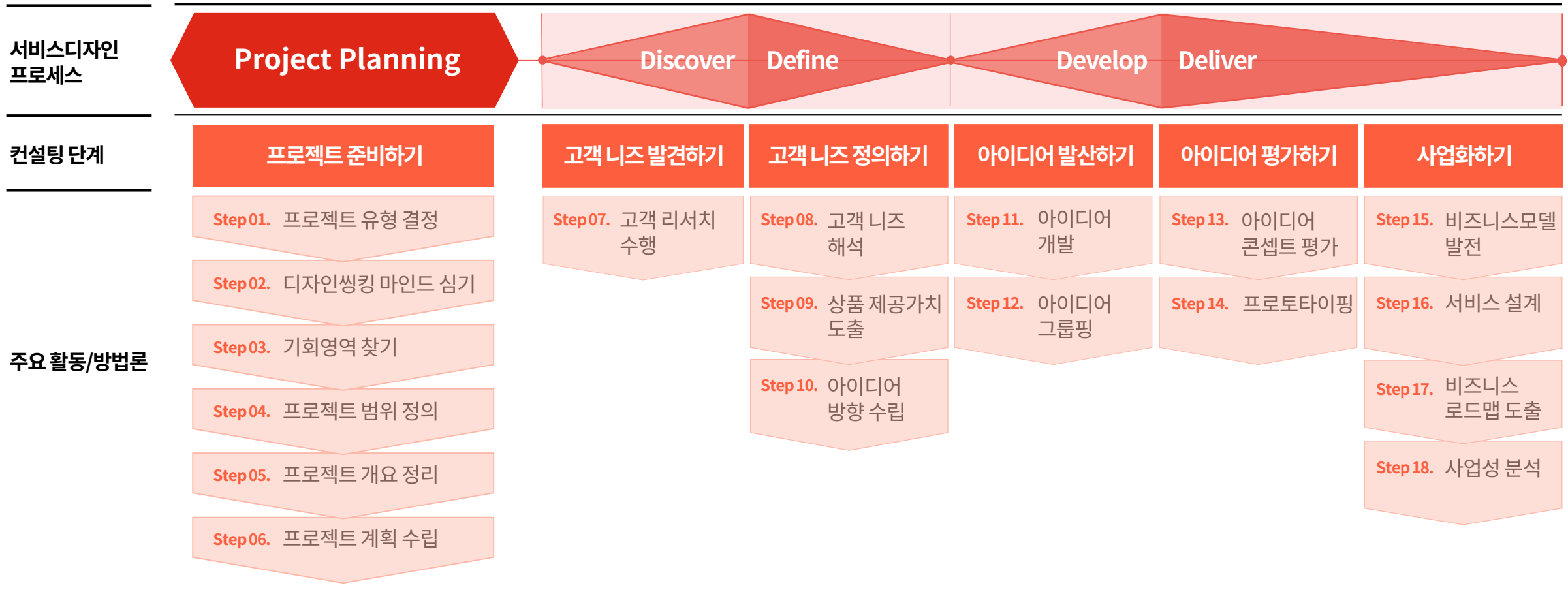
- 본 시범사업에서는 중소 제조 · 서비스 기업의 혁신모델 개발에 대한 니즈를 아래 3가지 유형으로 분류하고, 이를 기준으로 유형별 아이디어 집중 컨설팅을 진행함.
  - **1** 신 제품 아이디어 발굴형, **2** 기존 제품 비즈니스모델 개발형, **3** 제품 · 서비스 융합형

혁신모델 개발에 대한 니즈		대상 기업 사례	
<b>유형 1. 신제품 아이디어 발굴형</b>	신제품 아이디어를 <b>고객 관점에서 발굴</b> 하여 성공적인 시장 진입을 원하는 기업  *상세 활동 및 방법론은 <아이디어 컨설팅 가이드라인>(19페이지) 참고	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 산업용 스마트 냉 · 온 안전 슈트 아이디어를 보유한 스타트업</li> </ul>	
		 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가정용 주방용품 전문 제조 및 판매 기업</li> <li>• 기능성 도마 신제품 개발 중</li> </ul>	
<b>유형 2. 기존 제품 비즈니스모델 개발형</b>	제품에 대한 <b>고객의 경험 분석</b> 을 통해 기존 제품의 <b>가치를 혁신</b> 하고, 새로운 비즈니스모델을 발굴 또는 확장하려는 기업  *상세 활동 및 방법론은 <아이디어 컨설팅 가이드라인>(20페이지) 참고	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 포장용품 전문 제조 및 판매 기업</li> <li>• 기존 ‘핸디형 테이프 디스펜서’에서 ‘탁상용 테이프 디스펜서’로 모델 확장 중</li> </ul>	
		 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 유아용 글자 블록 전문 제조 및 판매 기업</li> <li>• 향후 비즈니스 모델에 대한 고민 중</li> </ul>	
<b>유형 3. 제품 · 서비스 융합형</b>	제품과 서비스의 <b>융합</b> 또는 이미 제공하고 있는 <b>서비스 영역의 확장</b> 을 원하는 기업  *상세 활동 및 방법론은 <아이디어 컨설팅 가이드라인>(21페이지) 참고	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• VR 포토 촬영 도구 전문 제조 및 판매 기업</li> <li>• 기존 제품 기반 충성고객군 보유</li> <li>• 제품 · VR 콘텐츠 서비스로 확장 시점</li> </ul>	

## 1.4 컨설팅 프로세스

### 서비스디자인을 기반으로 한 d.start 컨설팅

- d.start 컨설팅 프로세스는 디자인씽킹과 서비스디자인 프로세스를 반영하여 크게 6단계/18개의 활동으로 구성함.  
\*상세 활동 및 방법론은 <컨설팅 가이드라인>(15페이지) 참고
- 이 컨설팅 프로세스는 디자인 방법론 및 활동을 중심으로 구성하였으나, 상품 개발에 관련된 다양한 방법 및 활동들 (시장 현황 분석, 손익 분석 등)도 포괄적으로 제시함.
- 전담 컨설턴트는 각 기업의 컨설팅 유형과 기업 상황에 맞춰 단계별 활동에 따른 세부 방법들을 선택하고, 기업 코칭과 교육을 병행하여 컨설팅을 진행함.

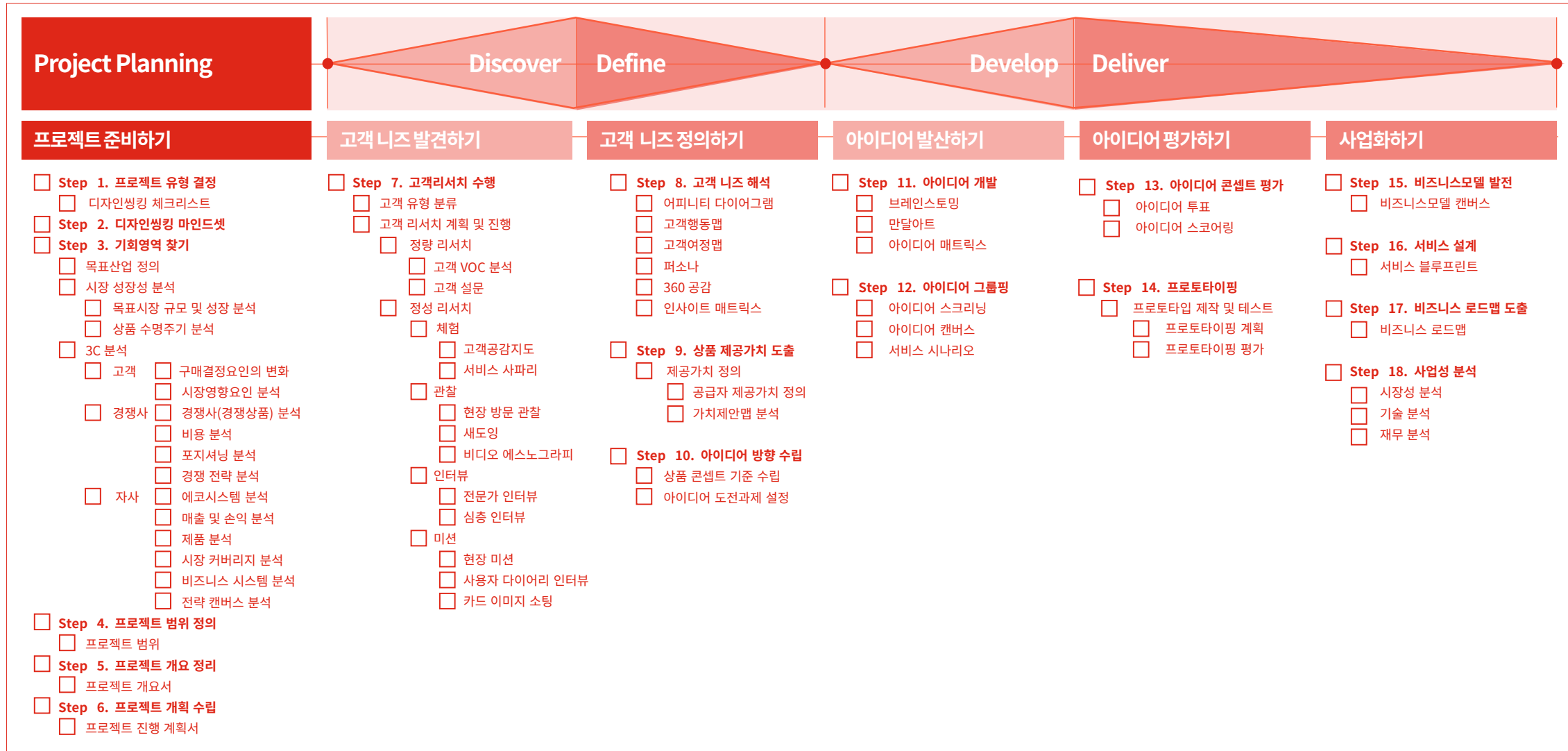


## 1.4 컨설팅 프로세스

### d.start 컨설팅 가이드라인

- 디자인씽킹과 서비스디자인 프로세스를 프로젝트에 적용하는 과정을 상세히 정리한 기본형 가이드라인으로, 크게 총 6단계/18개 활동으로 구성함.
- 각 기업의 현황에 맞게 유형별 가이드라인에 따라 단계별 활동에 따른 세부 방법들을 선택하여 활용하도록 설계함.

\*서비스디자인 프로세스는 일회성이 아니라 반복 실시했을 때, 그 효과가 상승합니다.



Chapter 02

# 가이드라인 활용





## 2.1 가이드라인 활용법

### 가이드라인 목적

- d.start 컨설팅 가이드라인은 제조 기반 중소기업들이 서비스디자인과 디자인씽킹 역량강화를 통해 사업의 현황을 진단하고 소비자 관점에서 새로운 상품과 비즈니스모델을 수립하고 실행하는 것을 지원하도록 개발되었습니다.
- 또한 컨설팅 시 활용할 수 있는 <단계별 활동>에 대한 설명과 직접 실습해 볼 수 있는 <단계별 툴킷>으로 구성하여 기업 현황에 맞추어 가이드라인을 활용할 수 있도록 구성하였습니다.

### 가이드라인 구성

가이드라인은 <유형별 가이드라인>, <단계별 활동>과 각 단계별 활동에서 활용할 수 있는 문서 도구인 <단계별 툴킷>, <기업 활용 사례>로 구성되어 있습니다.

#### 유형별 가이드라인

- 19~21 페이지 참고

#### 단계별 활동

- 22~117 페이지 참고

#### 단계별 툴킷

- 118~157 페이지 참고

#### 기업 활용 사례

- 158~168 페이지 참고

### 활용 방법

1

#### 유형별 가이드라인 선택

기업이 개발하고자하는 혁신모델 유형에 따라 가이드라인을 선택합니다.

2

#### 유형별 가이드라인에 체크된 항목을 중심으로 실습

1. 단계별 활동 :  
step 1, step 2, step 3...라고 표시된 부분은 <단계별 활동> 가이드를 따라 실시합니다.

2. 단계별 툴킷 :

단계별 활동 시 문서 도구인 <툴킷>을 활용하여 직접 실습해보면 원활한 진행이 가능합니다.

3

#### 가이드라인 활용 사례 참고

참여기업들이 컨설팅에서 실제 적용한 사례를 참고하여 가이드라인의 활용도를 높일 수 있습니다.

## 2.2 유형별 가이드라인

# 1 신제품 아이디어 개발형

신제품 아이디어를 고객 관점에서 발굴하여 성공적인 시장 진입을 원하는 기업



- **유형특징:** 신제품 또는 서비스 혁신 아이디어를 가진 기업은 아이디어를 상품화 하기에 앞서 **빠르게 고객 니즈를 확인하고, 아이디어를 사용자 관점에서 도출·검증**하는데 보다 중점을 둘 필요가 있음
- **기대효과:** 아이디어를 고객의 즉각적인 피드백과 현장 관찰을 통해서 빠르게 보완함으로써 **시장 출시 이후 예상되는 오류를 최소화하고 시장진입 시 성공 가능성을 높임**
- **권장사항:** 아래 체크된 활동들을 중심으로 실시하고, 효과성을 높이기 위해서는 **‘과정 반복’ 부분 2회 이상 실시**를 권장함

컨설팅  
프로세스

Project Planning

Discover

Define

Develop

Deliver

프로젝트 준비하기

고객 니즈 발견하기

고객 니즈 정의하기

아이디어 발산하기

아이디어 평가하기

사업화하기

과정 반복

- Step 1. 프로젝트 유형 결정
  - 디자인씽킹 체크리스트
- Step 2. 디자인씽킹 마인드셋
- Step 3. 기회영역 찾기
  - 목표산업 정의
  - 시장 성장성 분석
    - 목표시장 규모 및 성장 분석
    - 상품 수명주기 분석
  - 3C 분석
    - 고객
      - 구매결정요인의 변화
      - 시장영향요인 분석
    - 경쟁사
      - 경쟁사(경쟁상품) 분석
      - 비용 분석
      - 포지셔닝 분석
      - 경쟁 전략 분석
    - 자사
      - 에코시스템 분석
      - 매출 및 손익 분석
      - 제품 분석
      - 시장 커버리지 분석
      - 비즈니스 시스템 분석
      - 전략 캔버스 분석
- Step 4. 프로젝트 범위 정의
  - 프로젝트 범위
- Step 5. 프로젝트 개요 정리
  - 프로젝트 개요서
- Step 6. 프로젝트 계획 수립
  - 프로젝트 진행 계획서

- Step 7. 고객 리서치 수행
  - 고객 유형 분류
  - 고객 리서치 계획 및 진행
    - 정량 리서치
      - 고객 VOC 분석
      - 고객 설문
    - 정성 리서치
      - 체험
        - 고객공감지도
        - 서비스 사파리
      - 관찰
        - 현장 방문 관찰
        - 새도잉
        - 비디오 에스노그래피
      - 인터뷰
        - 전문가 인터뷰
        - 심층 인터뷰
      - 미션
        - 현장 미션
        - 사용자 다이얼리 인터뷰
        - 카드 이미지 소팅

- Step 8. 고객 니즈 해석
  - 어피티 다이어그램
  - 고객행동맵
  - 고객여정맵
  - 퍼소나
  - 360 공감
  - 인사이트 매트릭스
- Step 9. 상품 제공가치 도출
  - 제공가치 정의
    - 공급자 제공가치 정의
    - 가치제안맵 분석
- Step 10. 아이디어 방향 수립
  - 상품 콘셉트 기준 수립
  - 아이디어 도전과제 설정

- Step 11. 아이디어 개발
  - 브레인스토밍
  - 만달아트
  - 아이디어 매트릭스
- Step 12. 아이디어 그룹핑
  - 아이디어 스크리닝
  - 아이디어 캔버스
  - 서비스 시나리오

- Step 13. 아이디어 콘셉트 평가
  - 아이디어 투표
  - 아이디어 스코어링
- Step 14. 프로토타이핑
  - 프로토타입 제작 및 테스트
    - 프로토타이핑 계획
    - 프로토타이핑 평가

- Step 15. 비즈니스모델 발전
  - 비즈니스모델 캔버스
- Step 16. 서비스 설계
  - 서비스 블루프린트
- Step 17. 비즈니스 로드맵 도출
  - 비즈니스 로드맵
- Step 18. 사업성 분석
  - 시장성 분석
  - 기술 분석
  - 재무 분석

주요활동  
/방법론

## 2.2 유형별 가이드라인

# 2 기존제품 비즈니스모델 발굴형

기존 제품에 대한 고객의 경험 분석을 통해 제품의 가치를 혁신하고, 새로운 비즈니스모델을 발굴 또는 확장하려는 기업



- **유형특징:** 이미 사업의 목표가 명확하게 수립되어 있고, 목표 산업 구조도 파악되어 있으므로 기존 제품 및 리뉴얼 제품에 대한 프로토타이핑 테스트를 통해서 고객 니즈를 도출하여, 새로운 비즈니스모델 발굴에 중점을 둠
- **기대효과:** 고객을 대상으로 즉각적인 프로토타이핑 테스트를 통해 상품의 제공 가치를 새롭게 도출함으로써 새로운 비즈니스 모델을 발굴하고, 나아가 비즈니스 로드맵 수립을 통한 기업의 장기적 사업 계획 수립이 가능함
- **권장사항:** 아래 체크된 활동들을 중심으로 실시하고, 효과성을 높이기 위해서는 '프로토타이핑'부터 귀납적인 접근 및 과정 반복을 권장함

컨설팅  
프로세스

Project Planning

Discover

Define

Develop

Deliver

프로젝트 준비하기

고객 니즈 발견하기

고객 니즈 정의하기

아이디어 발산하기

아이디어 평가하기

사업화하기

- Step 1. 프로젝트 유형 결정
  - 디자인씽킹 체크리스트
- Step 2. 디자인씽킹 마인드셋
- Step 3. 기회영역 찾기
  - 목표산업 정의
  - 시장 성장성 분석
    - 목표시장 규모 및 성장 분석
    - 상품 수명주기 분석
  - 3C 분석
    - 고객
      - 구매결정요인의 변화
      - 시장영향요인 분석
    - 경쟁사
      - 경쟁사(경쟁상품) 분석
      - 비용 분석
      - 포지셔닝 분석
      - 경쟁 전략 분석
    - 자사
      - 에코시스템 분석
      - 매출 및 손익 분석
      - 제품 분석
      - 시장 커버리지 분석
      - 비즈니스 시스템 분석
      - 전략 캔버스 분석
- Step 4. 프로젝트 범위 정의
  - 프로젝트 범위
- Step 5. 프로젝트 개요 정리
  - 프로젝트 개요서
- Step 6. 프로젝트 계획 수립
  - 프로젝트 진행 계획서

- Step 7. 고객 리서치 수행
  - 고객 유형 분류
  - 고객 리서치 계획 및 진행
    - 정량 리서치
      - 고객 VOC 분석
      - 고객 설문
    - 정성 리서치
      - 체험
        - 고객공감지도
        - 서비스 사파리
      - 관찰
        - 현장 방문 관찰
        - 새도잉
        - 비디오 에스노그래피
      - 인터뷰
        - 전문가 인터뷰
        - 심층 인터뷰
      - 미션
        - 현장 미션
        - 사용자 다이얼리 인터뷰
        - 카드 이미지 소팅

- Step 8. 고객 니즈 해석
  - 어피니티 다이어그램
  - 고객행동맵
  - 고객여정맵
  - 퍼소나
  - 360 공감
  - 인사이트 매트릭스
- Step 9. 상품 제공가치 도출
  - 제품가치 정의
    - 공급자-제공가치 정의
    - 가치제안맵 분석
- Step 10. 아이디어 방향 수립
  - 상품 컨셉트 기준 수립
  - 아이디어 도전과제 설정

- Step 11. 아이디어 개발
  - 브레인스토밍
  - 만달아트
  - 아이디어 매트릭스
- Step 12. 아이디어 그룹핑
  - 아이디어 스크리닝
  - 아이디어 캔버스
  - 서비스 시나리오

- Step 13. 아이디어 컨셉트 평가
  - 아이디어 투표
  - 아이디어 스코어링
- Step 14. 프로토타이핑
  - 프로토타입 제작 및 테스트
    - 프로토타이핑 계획
    - 프로토타이핑 평가

- Step 15. 비즈니스모델 발전
  - 비즈니스모델 캔버스
- Step 16. 서비스 설계
  - 서비스 블루프린트
- Step 17. 비즈니스 로드맵 도출
  - 비즈니스 로드맵
- Step 18. 사업성 분석
  - 시장성 분석
  - 기술 분석
  - 재무 분석

주요활동  
/방법론

귀납적 접근

## 2.2 유형별 가이드라인

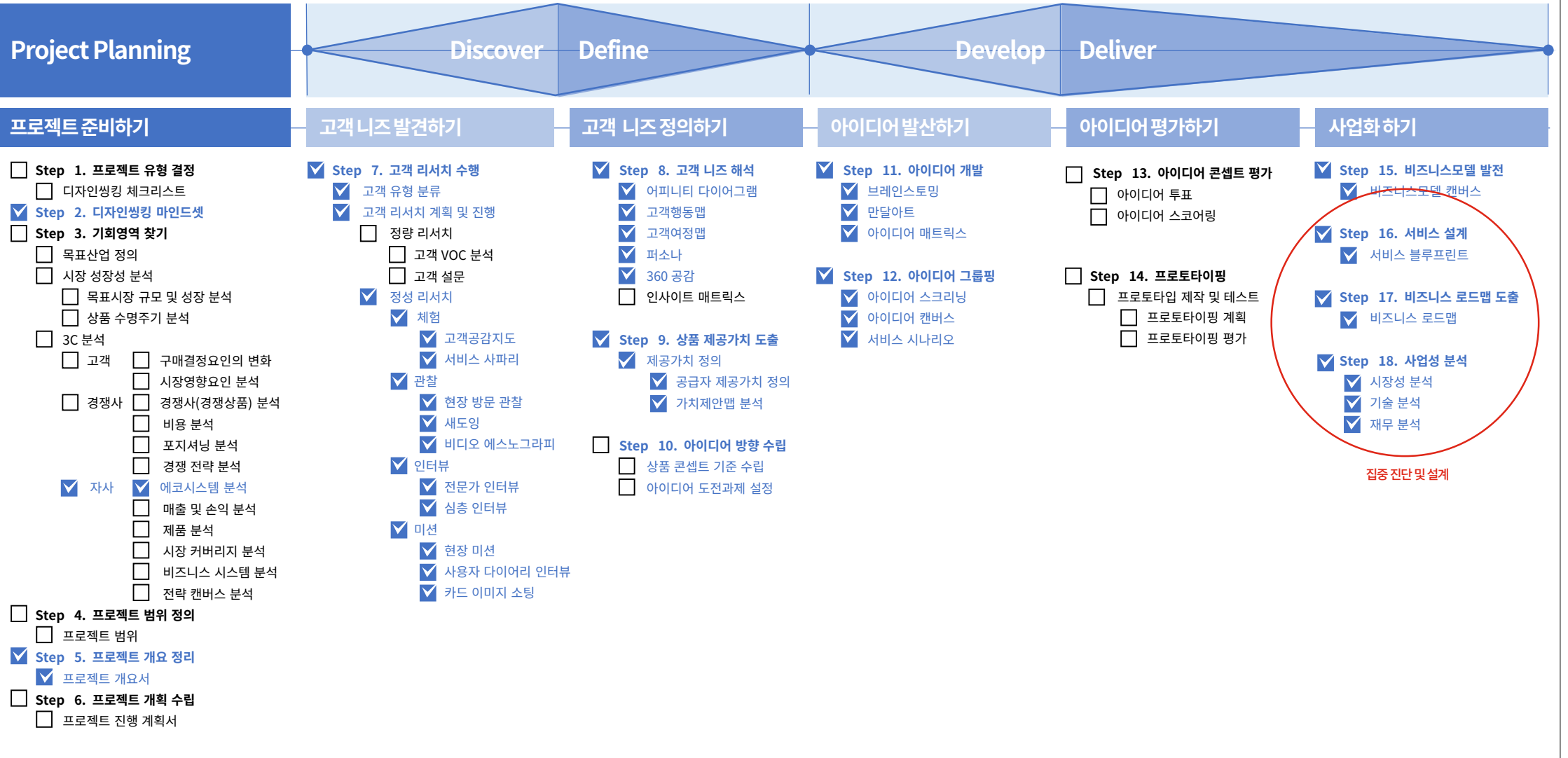
### 3 제품·서비스 융합형

제품과 서비스의 융합 또는 이미 제공하고 있는 서비스 영역의 확장을 원하는 기업

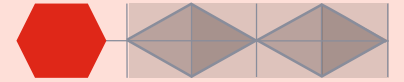


- **유형특징:** 기업이 제품 중심에서 서비스 중심으로 사업을 확장하는 일은 많은 자원이 필요하므로, 서비스의 다양한 이해관계와 복잡한 구조에 대한 이해에 중점을 둘 필요가 있음
- **기대효과:** 무형의 서비스를 구체화·시각화 함으로써 서비스에 대한 구체적인 청사진을 그리고, 서비스 영역 확장에 관한 사업성 분석을 통해 필요한 자원을 사전에 검토할 수 있음
- **권장사항:** 아래 체크된 활동들을 중심으로 실시하고, 효과성을 높이기 위해서는 ‘**집중 진단 및 설계**’ 부분에 충분한 시간 안배를 권장함

컨설팅  
프로세스



주요활동  
/방법론



# Project Planning

## A '프로젝트 준비하기 단계' 활동

Step 01

프로젝트 유형 결정

Step 02

디자인씽킹마인드 심기

Step 03

기회영역 찾기

Step 04

프로젝트 범위 정의

Step 05

프로젝트 개요 정리

Step 06

프로젝트 계획 수립



# A 프로젝트 준비하기

## Step01 프로젝트 유형 결정

### 프로젝트 유형

#### 왜? 해야할까요

기업의 난제를 해결하거나 성장 기회를 파악하는 프로젝트에서 접근법에 대한 판단은 매우 중요합니다.

‘d.start 접근법’은 디자인씽킹과 서비스디자인 프로세스를 기반으로 함에 따라, 불확실성이 높은 문제일수록 해결과정에 큰 도움을 받을 수 있습니다. 그러나 ‘d.start 접근법’이 모든 프로젝트에 적합한 것은 아닙니다. 때로는 기존의 전통적인 분석 방법이 효율적일 때도 있으니 사전에 체크해보세요.

#### 언제? 해야할까요

프로젝트 진행을 결정해야 하는 시점에 진행합니다.  
(예: d.start 제조 · 서비스혁신 아이디어 공모과제 심사 등)

### 실습 가이드

1

[디자인씽킹 체크리스트]를 통해 우리의 프로젝트에 d.start 접근법이 적합한지를 논의합니다.



2

기업 및 아이디어 현황과 향후 프로젝트에 대한 서로의 기대에 대해 진솔한 이야기를 나눠 봅시다.

3

1, 2의 내용을 참고하여 프로젝트 진행 유형에 대한 결론을 내립니다.

- 신 제품 아이디어 개발형
- 기존 제품 비즈니스모델 발굴형
- 제품 · 서비스 융합형

**TIP. 이런 때에 도전하세요!**  
문제 또는 기회에 대한 직감만 가지고 있다면, 또는 과거의 자료로는 여전히 알 수 없는 부분이 많다면, 과감히 ‘d.start 접근법’으로 도전하세요!

→ P.120 Tool kit. 디자인씽킹 체크리스트

STEP



Step02 디자인씽킹 마인드 심기

디자인씽킹 마인드셋 (Design Thinking Mind-set)

왜? 해야 할까요

d.start 프로젝트에 참여할 때 가장 중요한 한 가지는 ‘디자인씽킹 마인드를 항상 잊지 않는 것’입니다. 도전, 실험, 협업, 변화 등의 키워드로 대표되는 ‘디자인씽킹’으로 우리의 마인드를 무장한다면 비즈니스에서도 도전, 실험, 협업, 변화의 기회를 만들어갈 수 있습니다.

언제? 해야 할까요

프로젝트 진행을 결정한 직후 바로 진행합니다.



새로운 사고 방식에 도전해 봅니다.

컨설팅에 참여하는 동안 익숙한 사고와 패턴에서 벗어나 새로운 방식으로 생각하는 과정을 즐겨보세요. 자신의 창조적 능력을 믿고 자신감을 있는 적극적인 자세로 참여해보세요. 그리고 가끔은 책상에서 벗어나 새로운 사람들을 만나고 협업하면서 영감을 받아보세요.

실험, 실패, 반복을 두려워 마세요.

‘디자인씽킹’은 새로운 시도와 실험, 실패를 통한 배움이 반복되는 과정입니다. 실패의 부담을 버리고 도전과 실험을 반복하며 그 시간을 즐겨보세요. 실패를 통해 배운 인사이트는 가치가 있으며 중요한 변화를 이끌어 낼 것입니다.



사람들과의 협업을 즐겨봅니다.

다양한 사람들의 관점은 나의 생각을 풍부하게 만들고 사고를 긍정적으로 자극합니다. 대화를 통한 피드백으로 아이디어가 풍성해지는 과정을 경험해보세요. 그리고 다른 사람의 의견에도 영감을 불어넣고 변화를 이끌어내 보세요.

긍정적인 변화를 기대합니다.

지금 당장 변화가 나타나지 않을 수도 있습니다. 우리 팀이 긍정적인 변화를 만들 수 있다는 믿음을 가지세요. ‘실험’과 ‘실패’를 통해 배우는 이 과정이 꼭 필요한 시간임을 잊지 마세요.



**TIP. 프로젝트 시작 전 교육은 필수!**  
 ‘디자인씽킹 마인드’는 모든 팀원과 관계자, 그리고 특히 프로젝트 의사결정자(기업 대표 등)에게 필요합니다.  
 프로젝트 시작 전 교육에 모두를 참여시켜 ‘디자인씽킹’에 대한 이해도를 동등한 수준으로 조율해야 합니다.

[출처] 국민디자인단 매뉴얼, 한국디자인진흥원, 2017

**Step03** 기획영역 찾기  
[1] 목표산업 정의

**목표산업 정의**

**왜? 해야할까요**

모든 프로젝트 참여자들은 개발 아이디어가 포함되는 목표산업과 상품의 영역에 대해 명확히 인지하고 있어야 합니다. 목표산업 및 상품 분류에 대해 정의된 내용은 이후 해당 산업에서 기획영역을 분석할 때 기준이 되어 줍니다.

**언제? 해야할까요**

프로젝트 시작 직후, 사전지식 수집을 위한 데스크리서치 단계에서 진행합니다.

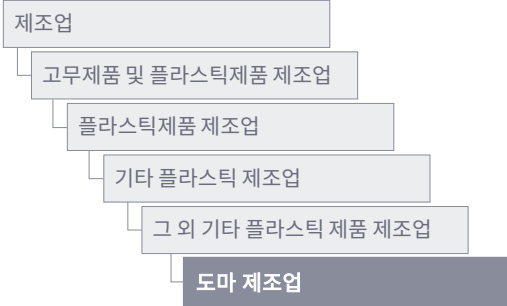
STEP

예시. 산업 분류 : 도마 제조업

(주)제이엠그린은 한국표준산업분류 상 고무제품 및 플라스틱제품 제조업에 해당되며, 본 개발 상품은 그 중 도마를 제조하는 사업활동으로 추가 분류됨.



[출처] d.start 컨설팅 사례



예시. 세부기준에 따른 제품 분류 : 정화 방식별 공기청정기 분류

<b>기계식</b>	<b>원리</b>	여과제 및 탈취제를 사용하여 오염물질 등을 포함하는 공기청정장치를 말하며, 집진장치 또는 집진탈취장치, 송풍기 등으로 구성				
	<b>필터식 (건식)</b>	<b>원리</b>	<b>집진필터식 흡착필터식</b>	<b>전기식</b>		
		<b>원리</b>	전처리 및 '헤파필터' 이용 '활성탄' 이용 유해가스 흡착	<b>원리</b>	정기적인 방전 원리를 이용한 방식으로, 높은 전압으로 먼지를 순간간에 태워 없앴	
	<b>장점</b>	뛰어난 불순물 정화 가능. 특히 '헤파필터'는 진드기, 꽃가루 등 고운 입자 형태의 오염물 제거에 탁월.	<b>장점</b>	살균력이 뛰어나며, 추가 유지비용이 들지 않아 경제적	단점	오존이 발생 / 오존과 관련해 안전 테스트를 가졌는지 반드시 확인 필요
	<b>단점</b>	주기적인 필터 교체비용이 발생				
<b>전기식 (습식)</b>	<b>원리</b>	주로 고전압에 의한 정전기 현상을 이용하여 분진을 대전 시킴으로써, 오염물질 등을 포집하는 공기청정장치를 말함. 집진장치 또는 집진탈취장치, 송풍기 등으로 구성				
	<b>장점</b>	살균력이 뛰어나며, 추가 유지비용이 들지 않아 경제적				
	<b>단점</b>	필터가 물인 만큼 철저한 위생관리가 필요. 물의 특성상 미세먼지 제거엔 효과적이나 유해가스 제거 측면에선 효율이 다소 떨어짐				
	<b>전기집진식</b>	고전압 이용 분진을 하전, 집진판에 부착하여 제거	<b>플리즈마식</b>	플리즈마로 양/음이온 생성, 유해가스 제거		
	<b>음이온식</b>	고전압으로 음이온 생성하여 공기 중으로 공급	<b>UV광촉매식</b>	TiO에 자외선 조사로 생성된 OH라디칼 및 활성산소의 산화/환원으로 악취 및 유해가스 제거		
<b>복합식</b>	<b>원리</b>	기계식과 전기식의 기능을 복합하여 오염 물질 등을 포집하는 공기청정장치를 말하며, 집진장치 또는 집진탈취장치, 송풍기 등으로 구성				
	<b>장점</b>	필터식과 전기식의 장점을 합쳐 놓아 일반 공기청정기로는 부족했던 냄새제거와 유해가스 분해 범위를 넓힘				
	<b>단점</b>	내부가 복잡해 잔고장이 발생할 위험이 크고, 필터 종류에 따라 유지비가 들 수 있기 때문에 구매 전 꼼꼼하게 점검 필요				

[출처] 공기청정협회, <http://www.etnews.com/201309160113>

# A 프로젝트 준비하기

## 목표시장 규모 및 성장 분석

### Step03 기획영역 찾기 [2] 시장 성장성 분석

#### 왜? 해야 할까요

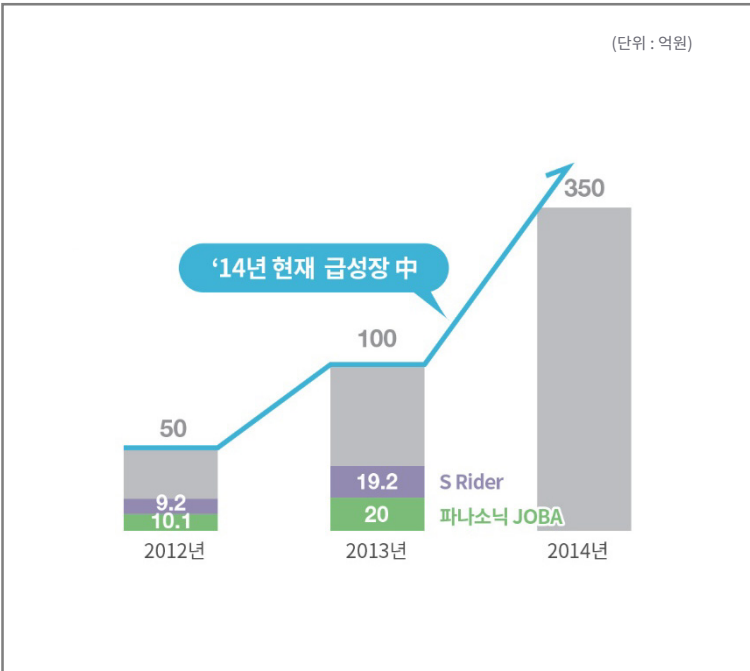
다양한 시장 자료를 활용하면 목표로 하는 시장의 현재 규모와 중장기 연평균 성장률을 도출할 수 있습니다. 이를 통해 미래의 수요를 예측하여 수요-공급의 균형을 이루는 지점을 도출하고 중장기 성장 가능성에 대해 파악해 볼 수 있습니다.

#### 언제? 해야 할까요

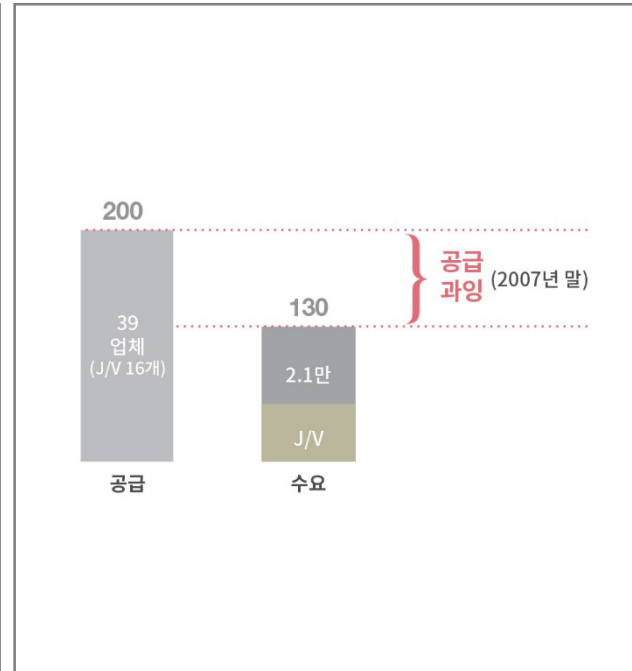
프로젝트 사전지식 수집을 위한 데스크리서치 단계에서 진행합니다.

STEP

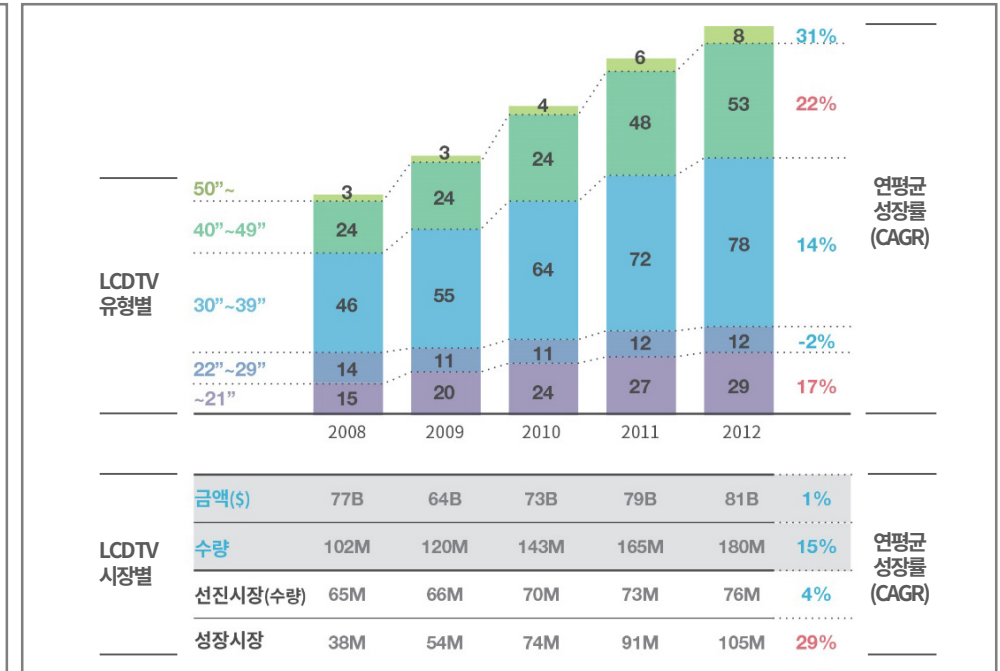
예시. 시장 규모 분석 : 승마용 운동기구



예시. 수요 및 공급 분석 : 엘리베이터



예시. 연평균성장률 분석 : 전세계 LCD TV 수요 전망



[출처] (좌/중/우) 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

Step03 기획영역 찾기  
[2] 시장 성장성 분석

실습 가이드

- 1** 해당 산업 혹은 상품 카테고리에 대한 시장자료를 확보하여 시장 규모와 증감률을 파악합니다.
- 시장 규모는 수량과 금액으로 표시되며, 생산자 중심의 시장자료와 구매자 중심의 시장자료로 나뉩니다.
  - ① 생산자 중심의 자료: 카테고리별로 모든 생산업체들의 월별 출하량과 유통에서 보관중인 재고가 총 합산된 자료
  - ① 구매자 중심의 자료: 카테고리별로 각 매장에서 월별로 판매된 실제 매출 실적을 총 합산한 자료

- 2** 향후 일정기간내 거시적인 전체 흐름을 파악하여 연평균 성장을 예측합니다.
- 연평균성장률은 단순히 시장성장률을 매년 평균한 것이 아니라 일정기간 내에서 매년 일정한(평균적인) 성장률을 지속한다고 환산할 때의 성장률을 의미합니다.

**TIP. 시장자료 확보가 어렵다면?**

➔ [신규 진입 산업]에 대한 세부 시장자료가 없는 경우

통계청, 해당 산업 관련 협회, SERI 등의 경영경제연구소, 증권사 분석 리포트 등을 통해 시장규모와 증감률을 조사합니다. 해당 산업에 대한 정확한 정보를 찾기 어려울 경우, 연관 산업을 참고하여 추정합니다.

➔ [기존 보고서]로 추정이 어려운 경우

제품 카테고리명으로 키워드 검색하여 특정 년도의 시장 규모를 추정하거나, 해당 카테고리를 제조/판매하는 1~3위 업체의 매출 규모로 추정합니다.

➔ 자료 확보를 못한 경우, 더 자세한 심층 분석을 원하는 경우

전문시장조사기업을 통해 시장 자료를 구매합니다.

구매자 중심의 시장자료 (유료)

GfK 및 AC 닐슨

<http://www.gfk.com/>  
<http://www.nielsenkorea.co.kr>

생산자 중심의 시장자료 (유료)

IDC 및 가트너

<http://www.idc.com/>  
<http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

Step03 기획영역 찾기  
[2] 시장 성장성 분석

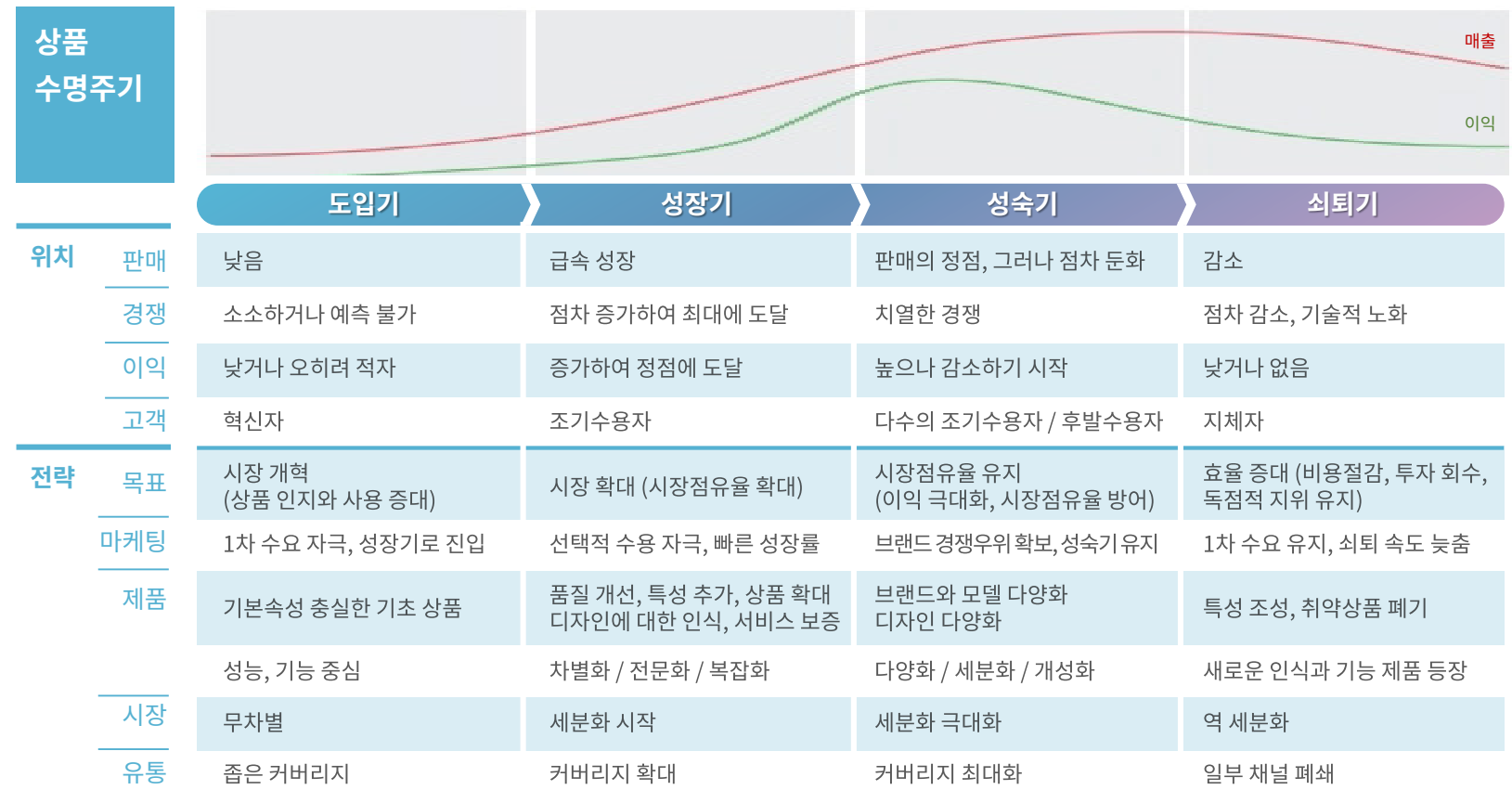
상품 수명주기 분석

왜? 해야 할까요

상품도 인간처럼 태어나고 성장하고 죽는 ‘수명’이 있습니다. 상품이 출시된 후 소멸되기까지 일정한 패턴이 있는데, 일반적으로 ‘도입 - 성장 - 성숙 - 쇠퇴’의 4단계로 구성됩니다. 수명단계에 따라 상품의 개발 전략도 달라지므로 상품 영역 측면에서 수명주기에 대한 정확한 분석이 필요합니다.

언제? 해야 할까요

프로젝트 사전지식 수집을 위한 데스크리서치 단계에서 진행합니다.



Step03 기획영역 찾기  
[2] 시장 성장성 분석

상품 수명주기 분석

실습 가이드

**1** 개발 상품 및 아이디어에 대한 현재 수명주기 단계를 정의합니다.

- 인터넷 검색, 전문가 인터뷰 등으로 최초 제품 출시년도를 추정합니다.
- 출시부터 현재까지 해당 산업 전체의 규모 및 연도별 증감율을 분석한 뒤, 산출된 변곡점으로 수명주기단계를 정의합니다.

(또는 해당 산업 연구기관 보고서를 참고합니다.)

**2** 전환 또는 변곡 시점에 대한 주요 요인을 파악합니다.

- 시장 규모 성장에 영향을 미치거나 저해하는 요인 또는 상호인과관계를 규명합니다.

**3** 각 수명주기별로 대응방법에 대해 함께 논의합니다.

➔ [초기 진입]하는 시장인 경우

- 성장기까지 필요로 하는 기간을 예측해 볼 수 있습니다.

➔ [성장기]인 경우

- 향후 성숙기까지의 기간을 예측하며 신제품 출시 시점을 결정할 수 있습니다.

➔ [성숙기] 혹은 [쇠퇴기]인 경우

- 신기술 적용, 고객 니즈 변화 등을 활용하여 새로운 고객 수요의 창출에 대한 고민을 해봅니다.

Step03 기회영역 찾기  
[3] 3C 분석

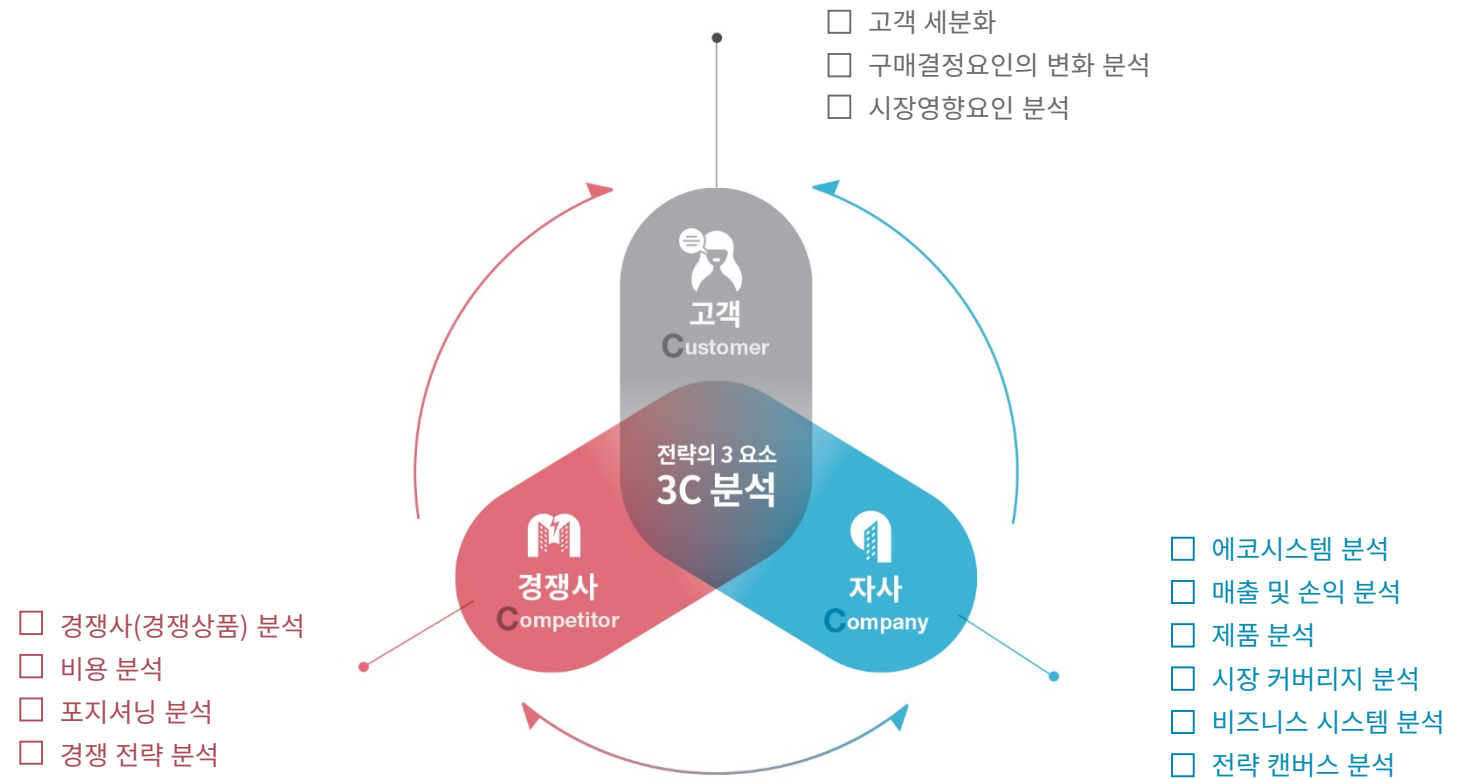
3C 분석

왜? 해야할까요

‘3C 분석’은 ‘고객’, ‘경쟁사’, ‘자사’를 분석하여 전체적인 경영 환경을 이해하고 기업 내·외부 환경을 고려한 성공요인과 전략을 도출하는 것을 목적으로 합니다.

언제? 해야할까요

프로젝트 사전지식 수집을 위한 데스크리서치 단계에 진행합니다.



[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

**Step03** 기획영역 찾기  
[3] 3C 분석

**왜? 해야 할까요**

‘고객 분석’은 사용자의 세분화 특성 및 구매결정요인에 대한 주요 변화 요인을 파악하는 과정입니다. 일반적으로 고객의 주요 변화요인과 시장의 규모 및 시장 성장과의 상호연관성까지 점검하며, 어떤 고객과 시장을 목표로 삼아야 하는지 살펴보게 됩니다.

실습 가이드

**1** 시장환경의 변화와 관련된 세부 시장의 소비 및 구매패턴에 대한 주요 특징을 알아봅니다.

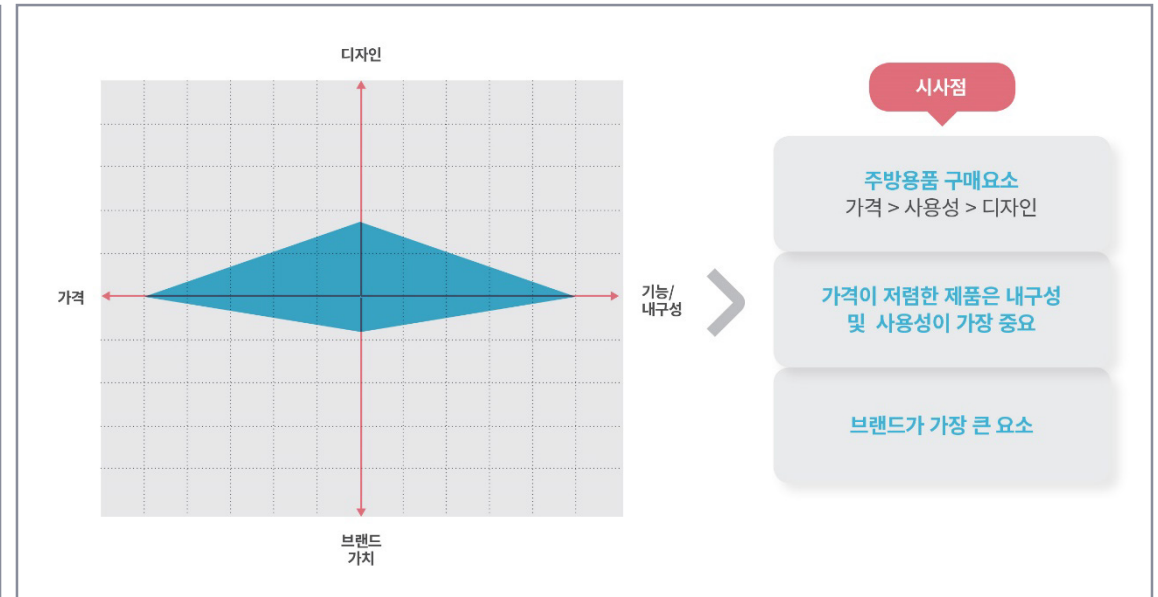
**2** 시장 및 경쟁에 영향을 주는 구매결정요인의 주요 변화에 대해 살펴봅니다.

예시. 세부 시장의 특징 및 영향요인 분석 : 전기밥솥

◇ 밥솥 구매 시 정보수집은 가격 비교 및 제품에 대한 접근이 용이한 인터넷을 주로 활용하는 반면, 실제 구매는 하이마트, 이마트 등 종합가전매장 혹은 백화점 등 신뢰도가 높은 오프라인 매장에서 구매하는 것으로 나타남.  
◇ 구매에 영향을 미치는 가장 결정적 요소는 밥맛 및 상태 보존력(보온 기술)이며, 브랜드 인지도와 이미지가 많은 영향을 미침.

<b>사전 정보 수집</b>	<b>인터넷을 통한 정보 수집</b>	- 인터넷을 이용하면 가격 비교가 용하며, 블로그 리뷰나 전문 리뷰를 통해 제품별 장단점 확인 및 선택에 필요한 정보수집이 편리함 - 오프라인 직원의 평가를 듣기도 하나 바로 구매하기보다는 인터넷을 통해 정보의 재 확인 과정을 거침
<b>구매 경로</b>	<b>오프라인 구매</b>	- 제품 확인이 가능하고 신뢰도가 있는 오프라인 매장을 주로 이용함. (이마트, 하이마트, 백화점 등)
<b>구매 고려 요소</b>	<b>본연의 기능, 밥맛</b>	최고 구매고려요소 : 밥솥 본연의 기능인 밥맛, 조리 용이성(잡곡이나 콩을 불릴 필요없이 바로 취사 등) - 집에서 식사하는 비율이 높은 소비자일수록 밥맛에 대한 기대치가 높게 나타나며 오히려 남성 소비자들이 밥맛에 까다로운 소비 성향을 보임 - 밥을 지었을 때의 밥맛 외에도 어느 정도 상태 유지와 보존이 가능한지에 대해서도 고려
	<b>인지도 높은 브랜드</b>	- 아직은 주변의 평가 및 인지도가 높은 브랜드에 대한 선호도가 절대적임 - 디자인, 기능이 유사하다면 브랜드가 우선됨 - L브랜드의 경우 인지도가 높지 않으며, 타사 제품에 비해 가격이 낮아 밥맛이 없을 것 같다는 부정적 인식도 있음
	<b>밥솥 크기</b>	- 집에 식사 손님이 거의 없는 1인 싱글은 6인용, 동생이나 친구와 등거할 경우 2인 기준 손님이 올 경우를 고려하여 10인용이 적당하다고 여김. - 혼수용품으로는 집들이나 그 밖의 상황을 고려하여 10인용 구매에 대한 니즈가 높게 나타남

예시. 구매결정요인 분석 : 주방용품



[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원



Step03 기획영역 찾기  
[3] 3C 분석

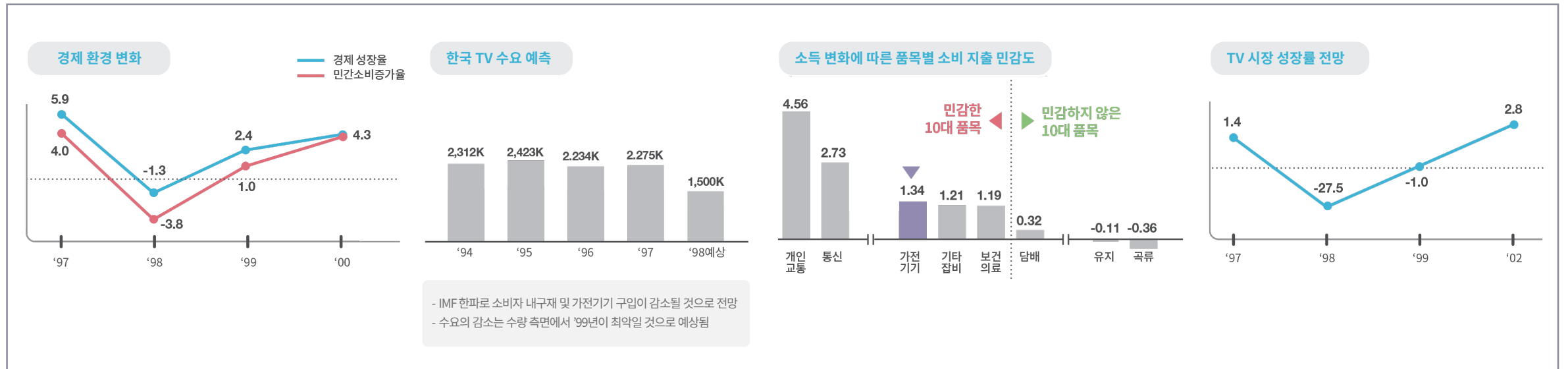
왜? 해야할까요

‘고객 분석’은 사용자의 세분화 특성 및 구매결정요인에 대한 주요 변화 요인을 파악하는 과정입니다. 일반적으로 고객의 주요 변화요인과 시장의 규모 및 시장 성장과의 상호연관성까지 점검하며, 어떤 고객과 시장을 목표로 삼아야 하는지 살펴보게 됩니다.

실습 가이드

**3** 고객의 구매결정요인의 변화, 또는 소비-구매 패턴의 변화와 시장의 상황(규모, 성장성 등)을 연결하여 분석합니다.

예시. 시장 규모 및 성장 예측과 고객 구매 패턴의 관계 : TV



[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

Step03 기획영역 찾기  
[3] 3C 분석

왜? 해야 할까요

‘경쟁사 분석’은 경쟁사 파악부터 경쟁사 전략 분석까지 다루며 해당 시장에서 차별성과 경쟁 우위를 차지할 수 있는 전략을 도출하는 과정입니다.

기존 제품으로 경쟁사 분석을 해야 하는 경우 경쟁사의 성장 분석, 제품 분석 및 장단점에 집중하여 파악합니다.

실습 가이드

**1** 리서치를 통해 경쟁자를 선정하고 현황을 파악합니다.  
(기업 내부자료, 보도자료, 임직원 인터뷰, 조사업체 용역 등 활용)

**2** 경쟁사 및 경쟁 제품의 장·단점과 시장점유율의 추이에 대해 분석합니다.  
특히 경쟁사가 성공한 원인(우월한 자원 및 역량 등)과 약점 파악에 중점을 두고 분석되어야 합니다.

예시. 경쟁자 분류 및 현황 파악 : 아파트

특성요소	S사 R 브랜드	G사 X 브랜드	H사 H 브랜드	D사 P 브랜드
기업개요	브랜드 이미지 1위의 기업	주목성 있는 디자인으로 소비자의 관심을 모으고 있음	프리미엄 이미지를 추구	편안하고 안정감 있는 이미지
브랜드 슬로건	‘살아보면 누구나’	‘모두가 꿈꾸는 그곳’	‘당신만의 ○○○○○’	‘푸르다’
브랜드 컨셉	항상 남보다 앞서 최고의 가치를 지향하는 끊임없는 도전정신을 추구	수준 높은 주거 문화를 선도하는 고품격 아파트	개개인의 다양성이 더욱 빛나고 존중 받는 삶의 공간을 지향	자연과 함께 건강하고 행복한 가정생활이 영위될 수 있는 생활공간
브랜드 아이덴티티	Future + Beautiful + safety	앞선 아파트, 주목 받는 공간	Value+ Premium	사람, 자연, 환경이 하나된
추구하는 이미지	편안함을 추구하는 Neat Look	미래적이고 화려한 이미지	고급스럽고 중후한 이미지	부드럽고 산뜻한 이미지
변화에 대한 적응 능력	브랜드 이미지를 지키며 변화를 잘 따라가고 있음	첨단적이고 미래지향적인 이미지로 변화를 선도	변화에 있어서 소극적인 수용	변화에 있어서 소극적인 수용
유지력	브랜드 이미지를 일관적으로 유지함	비교적 일관적 이미지이지만 스타일링의 변화가 있음	브랜드 정체성이 부족하고 유지력이 적은 편	브랜드 정체성의 실제 적용에 있어서 일관성이 부족함
자사와의 격차	강점	• 일관된 브랜드 아이덴티티 • 브랜드 - 인테리어 - 제품간의 연계성이 좋음	• 세롭고 변화를 선도하는 이미지 • 기술적 특징을 강조	• 차분한 이미지 • 편안하고 부드러우며 • 친숙한 이미지
	약점	• 친근한 이미지가 부족함	• 지나치게 첨단적인 • 아이덴티티와 제품간의 부조화	• 브랜드 정체성이 부족함 • 제품의 디자인이 브랜드 컨셉과 매칭되지 않음

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

예시. 경쟁자 제품 분석 : 노트북 (라인업 분석을 통한 경쟁제품군 및 이슈 도출)

시장구분	고객 인사이트	시장크기 (USD) (시장크기비중)	CAGR	경쟁사 제품전략	경쟁사 주요모델	자사 대응수준 '09 '10
프리미엄 퍼스트 무버	- 브랜드/USP - 믿음, 신뢰 - 자기표현	2009 49million 6%	100% ('10~'12)	- CPU/RAM - Stylish Design - Mobility : 12.1"	Sony P300	100% 100%
	- 기술 - 자기발전	2009 89million 11%	100% ('10~'12)	- CPU Speed - A/V Features - Screen Size	Sony R500	100% 100%
기술추구 젊은층	- 기술/가격 - 자기발전 - 고학력지식수준	2009 122million 15%	200% ('10~'12)	- CPU/HDD - Stylish Design - Web Cam	HP 2 Models E200/ E300	50% 100%
	- 브랜드/가격 - 권유 - 저학력지식수준	2009 171million 21%	200% ('10~'12)	- CPU - 권유	HP 2 Models R405 High E500 High	50% 100%
젊은 학자형	- 가격 - 권유	2009 382million 47%	200% ('10~'12)	- CPU / HDD - DVD RW	HP 3 Models Positivo 3 Models R405 Mid	33% 66%

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

Step03 기획영역 찾기  
[3] 3C 분석

왜? 해야 할까요

‘경쟁사 분석’은 경쟁사 파악부터 경쟁사 전략 분석까지 다루며 해당 시장에서 차별성과 경쟁 우위를 차지할 수 있는 전략을 도출하는 과정입니다.

기존 제품으로 경쟁자 분석을 해야 하는 경우 경쟁사의 성장 분석, 제품 분석 및 장단점에 집중하여 파악합니다.

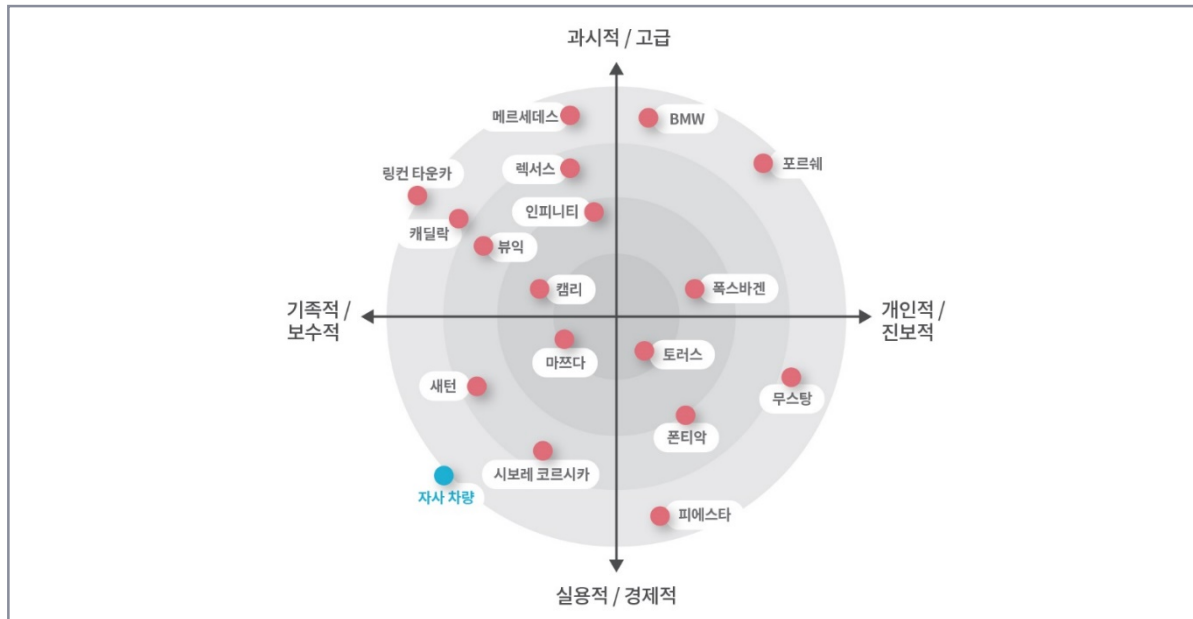
실습 가이드

**3** 원가구성요소별 비교 분석을 통해 향후 상품화에 대한 비용 목표를 설정합니다.

**4** 경쟁사 및 경쟁제품에 대한 시각도를 기준으로 포지셔닝을 분석합니다.

**5** 경쟁사의 약점을 중심으로 경쟁 위치를 파악하며 경쟁우위를 확립할 수 있는 전략에 대해 논의합니다.

예시. 포지셔닝 분석 : 자동차



예시. 경쟁자 전략 분석

경쟁 위치	시장 선도자 Market Leader	시장 도전자 Market Challenger	시장 추종자 Market Follower
해당기업	S사의 R브랜드	G사의 X브랜드	H사의 H브랜드 D사의 P브랜드
경쟁 위치 별 목표 / 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>목표</b> 시장확대, 수요확대</li> <li><b>경쟁전략</b> 경쟁 진입 방어</li> <li><b>제품개발 컨셉</b> 고부가가치 상품 개발, 제품라인 확장</li> <li><b>디자인전략</b> 고기능/ 고급감 강조, 브랜드 아이덴티티 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>목표</b> Market Leader</li> <li><b>경쟁전략</b> 시장 차별화 전략</li> <li><b>제품개발 컨셉</b> 차별화 상품 개발</li> <li><b>디자인전략</b> 차별점 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>목표</b> 시장 확보, 수요유지(Market 3위)</li> <li><b>경쟁전략</b> Niche Market 발굴, 저가 전략</li> <li><b>제품개발 컨셉</b> Me-too 상품 개발</li> <li><b>디자인전략</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 선도 제품과 유사한 아이덴티티 적용</li> <li>② 차별화 될 수 있는 아이덴티티 적용</li> </ul> </li> </ul>

### Step03 기획영역 찾기 [3] 3C 분석

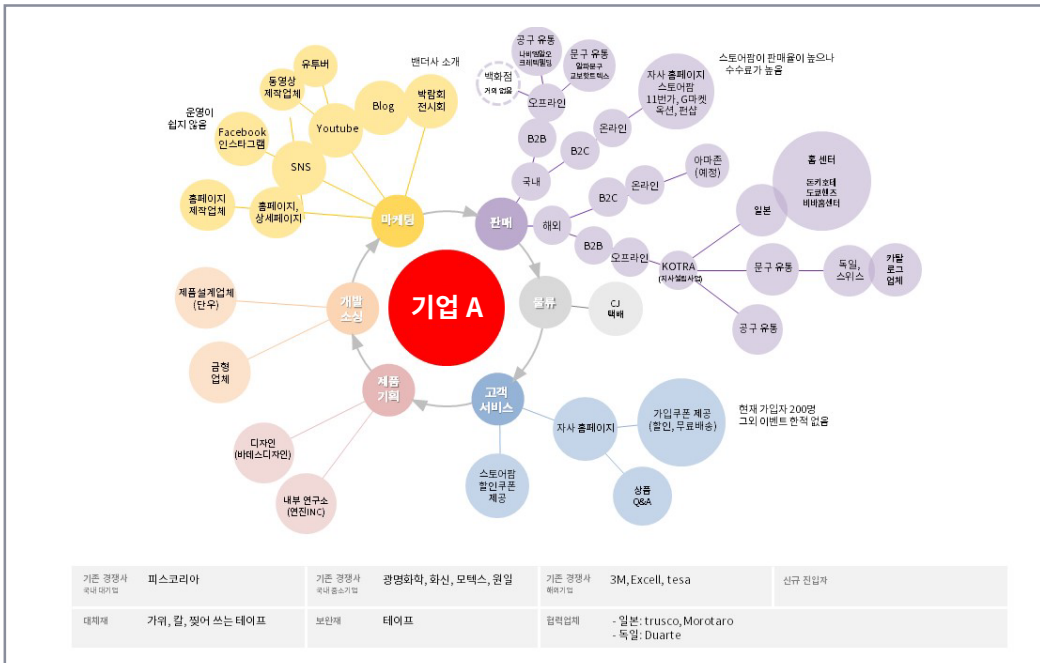
#### 왜? 해야 할까요

‘자사 분석’은 자사의 매출과 이익, 상품력 및 기업 역량 등을 분석하여 현재 자사가 보유한 경쟁력의 장단점을 파악하는 과정입니다. 이를 통해 변화하는 시장과 경쟁사의 전략에 자사가 어떻게 대응해야 할 지에 대해 점검해볼 수 있습니다.

#### 실습 가이드

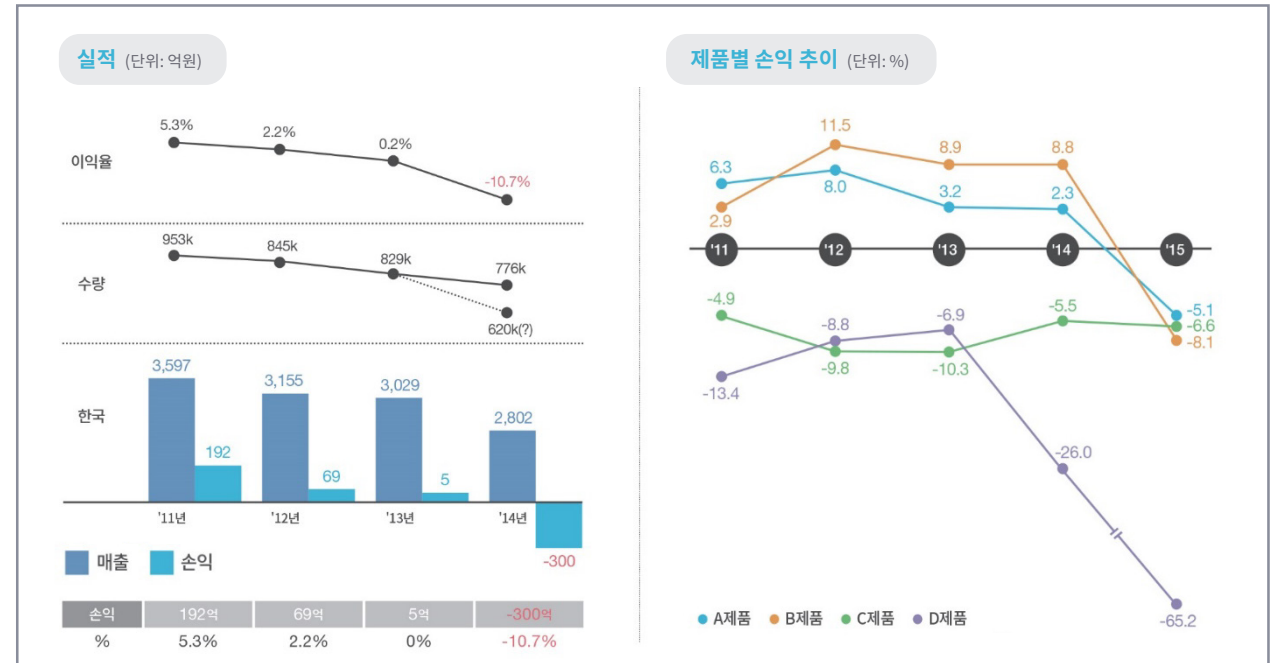
**1** [에코시스템]을 작성하며 자사와 관계된 다양한 이해관계자들을 정의합니다.

예시. 에코시스템



**2** 자사의 사업실적을 매출과 손익(손익분기점, 매출이익률)을 기준으로 분석합니다.

예시. 연도별 매출 및 손익 분석





Step03 기획영역 찾기  
[3] 3C 분석

왜? 해야할까요

‘자사 분석’은 자사의 매출과 이익, 상품력 및 기업 역량 등을 분석하여 현재 자사가 보유한 경쟁력의 장단점을 파악하는 과정입니다. 이를 통해 변화하는 시장과 경쟁사의 전략에 자사가 어떻게 대응해야 할 지에 대해 점검해볼 수 있습니다.

실습 가이드

**5** [비즈니스 시스템]을 작성하며 자사의 장단점을 분석하되, 자사의 장점 확인에 초점을 둡니다.

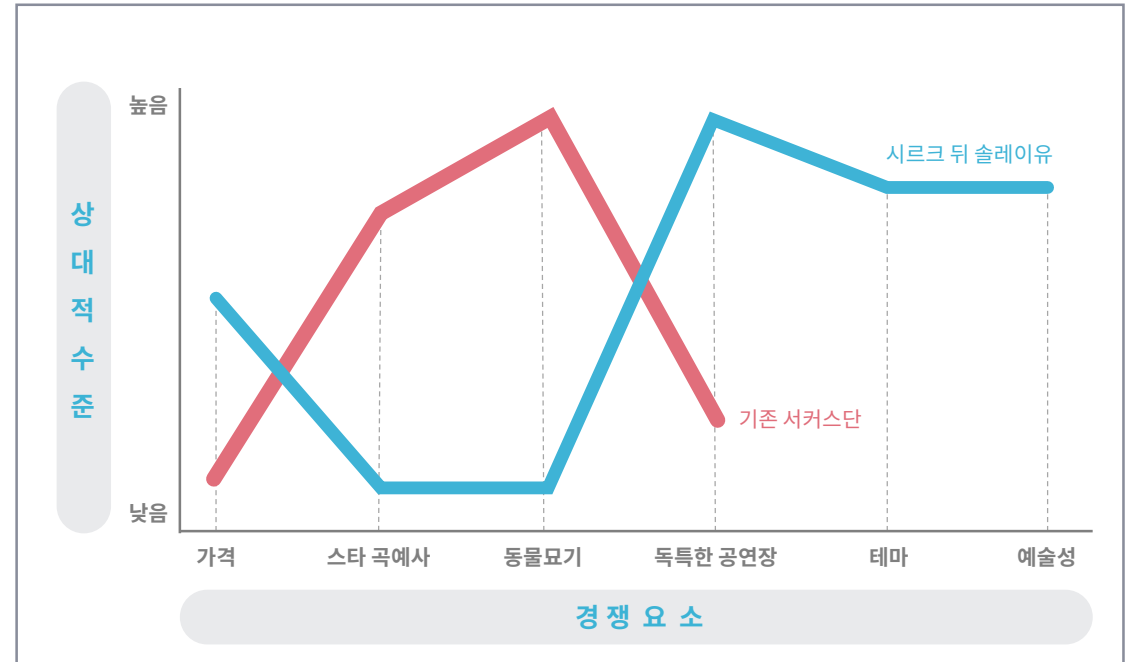
예시. 비즈니스 시스템 분석

◇ B2B사업 내 역량과 경력을 보유한 의류업체의 B2C 진출을 위한 자사 역량 점검

	강점	약점
개발	자사 디자인센터의 역량확보로 소품부터 메인까지 기획개발력 있음	
생산	B2C위한 차별화된 소품까지 생산할 수 있는 자체역량 및 국내외 생산 및 공급 파트너 확보했음	
구매	자사 디자인센터의 역량확보로 소품부터 메인까지 기획개발력 있음	
물류		현 B2B 중심의 물류체계에서 B2C고객 배송에 적합한 물류 기획/관리체계 필요
영업		온라인 쇼핑몰 운영을 위한 역량 확보 필요 직영 및 리테일 오프라인 유통 확보필요
마케팅	시장조사, 고객 인사이트 확보 등 기 역량은 소품시장/고객 분석에 적용 가능	브랜드관리에 투자가 미비하여 B2C 브랜드로 포지셔닝 필요
서비스		현재 고객대응 및 클레임 처리에 대한 단순 응답 수준의 고객서비스만 운영

**6** 자사의 전략과 현재 시장의 주요 이슈, 경쟁사의 전략을 대비하여 비교합니다.

예시. 전략캔버스 분석 : 시르크 뒤 솔레이유의 ‘태양의 서커스’



# A 프로젝트 준비하기

## Step04 프로젝트 범위 정의

### 프로젝트 범위

#### 왜? 해야할까요

새로운 기회를 효과적으로 추구하기 위해서는 프로젝트의 틀을 짜고 그 범위를 개선하는 것이 중요합니다.

템플릿을 활용하여 대한 기회영역에 생각을 확장(또는 집중)해보세요.  
그런 다음 더 넓고 좁은 관점에서 프로젝트를 탐구하세요.

여러분이 가진 프로젝트 정의가 분명할지라도, 다른 프로젝트 팀원과 관계자들이 올바른 기회를 목표로 하는지 확인해야 합니다. 이런 상황에서 기회영역에 대한 이유와 장벽은 함께 탐구할 가치가 있습니다.

#### 언제? 해야할까요

프로젝트가 시작할 때 활용합니다.  
데스크리서치 및 분석을 통해 기회영역에 대한 근거가 마련된 이후 진행되면 더욱 좋습니다.

### 실습 가이드



**1** [프로젝트 기회영역 정의서]에 가장 먼저 탐험하고 싶은 기회영역을 행동의 문장으로 적어봅니다.

**2** 더 넓고 좁은 관점에서 프로젝트의 기회영역을 탐구합니다.

- 더 많은 기회를 열어줄 더 높은 차원의 도전 또는 해결해야 할 특정 장벽 해소를 위한 도전이 있는지 확인합니다

**3** 그 후, 흥미로운 실행이 가능하며 충분한 건인력이 있다고 생각되는 프로젝트 범위를 선택합니다.

- P.126 Tool kit. 기회영역 매트릭스
- P.127 Tool kit. 프로젝트 기회영역 정의서

[출처] The Design for Growth

# A 프로젝트 준비하기

## Step05 프로젝트 개요 정리

### 프로젝트 개요

#### 왜? 해야할까요

‘프로젝트 개요’는 우리가 디자인 프로젝트를 진행하는 동안 북극성이 되어 줍니다. “지금 우리가 어디로 가고 있지?”라는 질문에 대한 일관된 답을 제공해주기 때문입니다. 프로젝트를 추진하는 팀이 가고 있는 방향과 이유를 말해주고, 피해야 할 함정이 무엇이며, 어떤 자원이 필요한지를 알려줍니다. 또한 일정을 수립하고, 앞으로 중요할 사건을 지정하며, 해당 프로젝트를 평가하게 될 측정 기준 또한 세우게 됩니다.

이렇듯 ‘프로젝트 개요’는 프로젝트 전반의 관리에 대한 명확성, 제어력 및 투명성 있는 지침을 확보하여 프로젝트 리스크를 줄여주는 역할을 합니다.

#### 언제? 해야할까요

프로젝트를 시작할 때 활용합니다. 그리고 핵심적인 사건이 진행될 때마다 작성된 프로젝트 개요를 다시 들여다봅니다.

#### 실습 가이드

- 1 프로젝트 범위, 목표 고객, 제약 등 프로젝트를 관리할 때 필수적으로 알아야 하는 정보들을 기입합니다.
- 2 프로젝트가 목표로 하는 결과와 결과의 성공 여부를 평가할 수 있는 기준에 대해 논의합니다.
- 3 프로젝트의 성공률을 향상시키기 위해 필요한 자원과 네트워크들을 기입해보고 투입 방법에 대해 논의합니다.

**TIP. 간단하게, 2P만 작성!**  
 ‘프로젝트 개요서’는 프로젝트가 진행되는 과정마다 간결하고 간단하게 업데이트할 수 있도록 2페이지로 제한하여 작성해야 합니다.

프로젝트 개요	
프로젝트 범위	제약
탐구 과제	투입 가능 자원 · 네트워크
목표고객	기대 결과물
	성공지표

→ P.128 Tool. 프로젝트 개요서

[참고] 디자인씽킹, 경영을 바꾸다, p.306~307



Step06 프로젝트 계획 수립

프로젝트 계획

왜? 해야 할까요

프로젝트가 집중해야 하는 범위와 방향에 대해 정해졌다면 이제는 서비스디자인이 반영된 ‘d.start 컨설팅 프로세스’를 우리의 프로젝트에 어떻게 활용·적용할 것인지에 대해 결정할 차례입니다. ‘d.start 컨설팅 프로세스’는 현재 기업 앞에 놓여진 문제 상황과 아이디어 개발 이슈, 그리고 그 밖의 제약 등에 맞춰 탄력적으로 조율하여 진행할 수 있으므로, 지금 바로 프로젝트 팀원 및 관계자, 컨설턴트들의 머리를 맞대고 기업에 주어진 환경에서 최대의 결과를 얻을 수 있는 가장 효율적인 프로세스에 대해 함께 고민해봅시다.

언제? 해야 할까요

프로젝트가 시작된 후 프로젝트 팀원 및 관계자, 그리고 컨설턴트가 처음 만나는 자리에서 활용합니다.

실습 가이드

- 1 프로젝트 팀원 및 관계자, 컨설턴트에게 프로젝트 개요와 기업의 현재 상황에 대해 공유합니다.
- 2 상호 간의 요구사항과 더불어 참여자 정보, 활용 가능한 자원 등에 대해서도 공유합니다.
- 3 [d.start 컨설팅 가이드라인]을 참고하여 향후 프로젝트에서 활용할 활동과 툴킷들을 선택합니다.

**TIP. 프로세스 숙지를 한 다음, 프로젝트 계획 수립 하기**

막힘 없는 프로젝트 계획 수립을 위해서는 먼저 모든 참석자들이 아래 2가지에 대해 이해하고 있어야 합니다.

- 1 서비스디자인의 개념
- 2 [d.start 컨설팅 가이드라인]의 단계별 활동 및 툴킷

만약 2가지가 모두 생소하다면 전문 컨설턴트에게 도움을 요청하세요. 짧은 시간이라도 2가지에 대해 교육을 받은 뒤 프로젝트 계획 수립을 진행해야 합니다.

# A 프로젝트 준비하기

## 프로젝트 계획



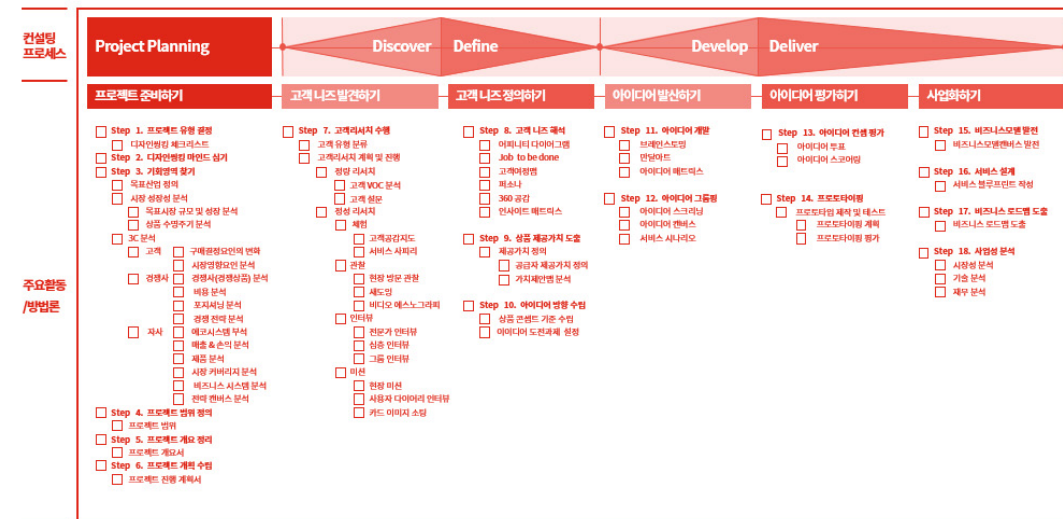
### Step 06 프로젝트 계획 수립

### 실습 가이드

→ P.129-130

Tool kit. 프로젝트 진행 계획서 1~2

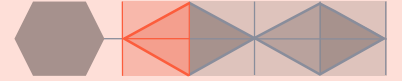
프로젝트 개요		기업명
<b>프로젝트 기간</b> ____년 ____월 ____일 - ____년 ____월 ____일 (총 개월)	<b>기업</b> 대표자: 안익치 / 수행가능여량: 수월가능여량 이해남 / 참여기간: 참여기간 담당자: 안익치 / 수행가능여량: 수월가능여량 이해남 / 참여기간: 참여기간 그의 참여자: 안익치 / 수행가능여량: 수월가능여량 이해남 / 참여기간: 참여기간 그의 참여자: 안익치 / 수행가능여량: 수월가능여량 이해남 / 참여기간: 참여기간	
<b>진행 일정</b> 매주 ____요일 □오전□오후 ( : - : / 총 시간, 락) <small>※ 컨설팅은 요일과 시간대를 지정하여 정기적으로 진행하시는 것을 추천합니다.</small>	<b>기업의 활용 가능 네트워크</b> 기업 요구사항	
<b>진행 목표</b> 1순위 2순위 3순위	<b>기타 협의사항</b>	
<b>진행 활동</b> → 프로젝트 진행 계획서(2/2)에서 체크하세요.		
<b>컨설턴트</b> 안익치 / 전문 분야:                    참여기간 이해남 /                                    참여기간 안익치 / 전문 분야:                    참여기간 이해남 /                                    참여기간		
<b>컨설턴트 요구사항</b>		
<b>컨설팅 장소</b>	<b>상사소통제널</b>	
<small>※ 프로젝트 진행 자료로 공유, 부착해 놓을 수 있는 전용 공간</small>		<small>※ 최상 회의 등 여러 상황을 고려하여 다양한 소용 채널 논의</small>



STEP



## 2.3 가이드라인 단계별 활동



# Discover

### **B** '고객 니즈 발견하기 단계' 활동

#### Step 07

고객리서치 수행



## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행

#### [1] 고객 유형 분류



STEP

### 고객 유형 분류

#### 왜? 해야할까요

[A. 프로젝트 준비하기 단계] 활동에서 상품을 이용할 예상 고객에 대한 데스크 리서치를 진행했지만, 우리는 아직 고객에 대해 제대로 알지 못합니다. 고객의 실제 생각과 행동, 그리고 그 이유들에 대해 정확히 알아야 상품의 개발 방향성을 판단할 수 있는 고객 관점의 기준을 세울 수 있습니다.

‘고객 유형 분류’는 고객을 알아가는 첫 번째 단계입니다. 이 단계를 통해 우리가 예상하는 고객의 특징들을 토대로 고객 유형을 분류하고, 고객에게 직·간접적인 영향을 주는 이해관계자들을 시각화하며 고객 리서치 계획을 세우도록 돕습니다.

즉, ‘고객 유형 분류’는 프로젝트마다 주어지는 시간적·자원적 한계를 고려하여 우리가 어떤 대상을 위주로 조사를 진행할지, 또 프로젝트와 관련된 인적 자원을 어떻게 활용해야 가장 효율적인 조사 결과를 얻을 수 있는 지에 대해 계획하는 기준이 되어줍니다.

고객 프로파일				이해관계자맵
대상 유형	대상 정보	행동 특성	예상 니즈	

#### 언제? 해야할까요

고객리서치 진행 여부를 협의하는 첫 단계에 진행합니다.

만약 [A. 프로젝트 준비하기 단계] 활동에서 먼저 고객 유형이 도출되었다면, 해당 고객의 상품 이용 시나리오를 바탕으로 고객 니즈에 대한 가설을 만드는 것에 집중합니다.

이 가설들은 고객 리서치를 수행할 때 검토하여 이와 다른 새로운 발견점 찾기에 주력하도록 도와줍니다.

→ P.131 Tool kit. 고객 유형 분류

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [1] 고객 유형 분류

**TIP. '가설'을 활용!**  
이 단계의 고객 유형은 조사 용도로 활용하는 목적이 크기 때문에 고객 유형이 매우 구체적이거나 정확하지 않아도 됩니다. 먼저 가설로 고객 유형을 만들고 조사를 진행한 이후에 보다 정확한 데이터를 토대로 보완하는 것을 권장합니다.

**TIP. 기입은 최대한 빠르게, 많이!**  
이해관계자맵은 처음부터 바로 작성하는 것보다 먼저 브레인스토밍을 통해 최대한 많은 이해관계자들을 쏟아낸 이후 기준(카테고리 포함)에 맞게 배열하는 것이 더 효율적입니다.

→ P.131 Tool kit. 고객 유형 분류

## 고객 유형 분류

### 실습 가이드

<p><b>1</b> [고객 프로필]란에 고객 유형을 작성합니다. 이 때 고객 유형의 중요 순서를 논의 후, 리서치를 진행할 핵심 대상을 선별합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>고객 유형별로 간단하게 사용 시나리오 및 가설을 함께 작성해봅니다.</li> </ul>	<p><b>2</b> [이해관계자맵]란에 고객 유형들을 중요한 순서대로 중앙에서부터 배치합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>프로젝트와의 관계성이 낮아질수록 이해관계자맵의 중심에서 먼 곳에 배치합니다.</li> </ul>	<p><b>3</b> 이해관계자들도 직/간접적인 영향도에 따라 [이해관계자맵]란에 배치합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>이 때 포스트잇을 활용하면 좀 더 수월하게 진행할 수 있습니다. (포스트잇 1장 당 1개의 이해관계자를 기입)</li> </ul>
<p><b>4</b> 각 고객과 이해관계자들 사이에 어떤 관계성이 있는지 논의합니다.</p>	<p><b>5</b> 관계성을 기준으로 이해관계자들을 그룹화 해봅니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>공통관심사나 중요 요소, 영향력, 특성에 따라 구분해보세요. 각 그룹별 중점을 두는 가치를 파악해보는 것도 중요합니다.</li> </ul>	<p><b>6</b> 고객과 이해관계자에서 추가적으로 조사할 대상을 검토합니다.</p> <p>더불어 조사 시 협력을 얻을 수 있는 네트워킹과 컨택 포인트도 체크합니다.</p>



# B 고객 니즈 발견하기

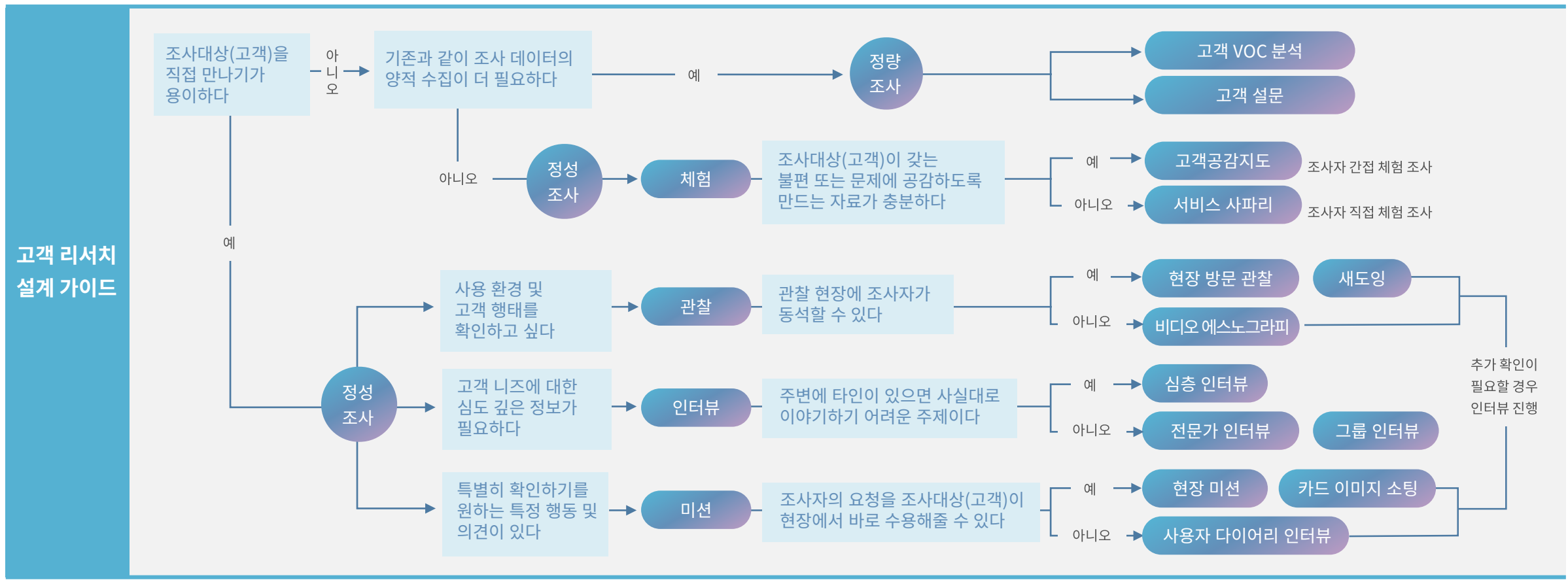
## 고객 리서치 계획



### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

#### 왜? 해야 할까요

고객 리서치에는 다양한 방법들이 존재합니다.  
그러나 보유 자원 및 개발가능시간의 한계 등 프로젝트마다 존재하는 제약들을 고려하며 고객의 니즈를 효과적으로 발굴하려면 조사 설계의 역할이 매우 중요해집니다.  
아래 '설계 가이드'를 참고하여 프로젝트에 맞는 고객 리서치 방법을 함께 논의해봅시다.



STEP



## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행



STEP

### [# 체험형] 고객 공감지도

**왜? 해야 할까요** ‘고객공감지도’는 고객이 처한 상황과 니즈를 이해하려는 간접적인 조사 방법입니다. 팀원의 경험담, 의견 등으로 고객의 상황에 이입하여 가설들을 도출함으로써 고객의 불편한 점, 필요한 점, 원하는 점들을 파악할 수 있습니다.

**언제? 해야 할까요** 고객의 니즈를 파악하기 위한 리서치 초반에 활용하며, 고객을 직접 만나기 어려운 조사 상황에서 특히 큰 효과를 발휘합니다. 다만 이 때 고객에 공감하도록 만드는 관련자료 및 경험을 충분히 보유한 상태에서 진행하는 것이 좋습니다.

#### 실습 가이드

- 1** 상품을 이용하는 고객의 상황을 ‘기대, 도입, 참여, 마무리, 회고’ 순으로 단계를 나누어 생각합니다.
- 2** 각 단계별로 감정을 이입·상상할 수 있는 사진 자료와 키워드를 찾아 삽입합니다.
- 3** 단계별로 나열된 사진을 보며 팀원의 경험담, 의견을 통해 고객의 입장에 감정이입하여 불편사항을 작성합니다.

**TIP. 유튜브와 블로그는 고객 이야기 호수!**  
유튜브에선 1인 크리에이터들의 경험담 이야기를 영상으로 찾을 수 있습니다. 또한 생생한 이야기를 찾을 수 있는 블로그도 꼭 참고하세요.

**TIP. 생각을 자극하는 해시태그 작성**  
[고객공감지도]에 생각을 자극할 수 있는 키워드를 미리 작성해 놓으세요.  
팀원들이 바로 이입하도록 도울 수 있습니다.



## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

**TIP. 체험 분야의 선택**

보통 기업에서는 동일한 분야의 제품 및 서비스만 살펴보곤 합니다.

그러나 긍정적인 서비스 경험에 대한 공통 요소를 찾기 위해서는 다른 분야의 다양한 서비스를 살펴 보는 것도 좋은 방법입니다.

→ P.132 Tool kit. 고객공감지도    → P.136 Tool kit. 고객여정맵

### [# 체험형] 서비스 사파리 (Service Safari)



#### 왜? 해야할까요

‘서비스 사파리’는 고객의 입장에서 서비스를 바라보는 가장 쉬운 방법 중 하나입니다. 참여자는 평소 좋거나 나쁘다고 생각했었던 각양각색의 서비스를 실제 환경에서 직접 체험함으로써 고객들이 지닌 공통적인 요구와 문제점을 이해할 수 있습니다. 누구나 ‘서비스 사파리’에 참여할 수 있으며 간단한 도구만으로 진행할 수 있습니다.

이 과정에서 얻은 통찰은 새로운 서비스 개발을 위한 기회로 발전시킬 수 있습니다. 또한 참여자는 그런 통찰의 도출에 도움이 되었다고 느끼고 향후 도출될 서비스디자인의 결과에 더 쉽게 공감하게 됩니다.

#### 언제? 해야할까요

고객의 니즈를 파악하기 위한 리서치 초반에 서비스에 대한 고객의 불편 및 문제에 대해 공감하거나 추측하기가 어려울 경우 활용합니다.

#### 실습 가이드



- 1 자신의 경험을 기록할 수 있는 도구를 준비합니다. (녹음기, 비디오카메라, 핸드폰, 간단한 필기구 등)
- 2 실제 현장을 방문해 서비스를 이용해 보고 느낀 점에 대해 기록합니다.
- 3 프로젝트 팀원들에게 느낀 점을 공유하며 문제점에 대해 논의해봅니다.

[출처] 서비스디자인 교과서, 안그래픽스

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

#### [#관찰형] 고객 리서치 방법



STEP



**어떻게? 해야할까요** 실제 상황에서 일어나는 생생한 장면들을 관찰한다는 것은, 언뜻 듣기에는 매우 간단해 보입니다. 우리가 관찰할 항목들은 프로젝트에 따라 A.E.I.O.U 또는 P.O.E.M.S로 달라지곤 합니다.

한편 관찰 대상자가 다음의 행동을 보일 때에는 전-후 과정과 이유에 대해 주의 깊게 살펴보아야 합니다.

<p><b>혼란스러움</b></p>	<p><b>지나친 노력</b></p>	<p><b>불쾌, 짜증</b></p>	<p><b>다른 목적으로 이용(전용)</b></p>	<p><b>이용 단계 건너뛰기</b></p>
<p>대상자가 혼란스러워하는 표정을 짓는다는 것은 제품 또는 서비스의 사용법을 더 직관적으로 만들라는 신호입니다.</p>	<p>문제 해결을 위해 무리할 수 밖에 없겠다는 생각이 (무의식적으로라도) 대상자의 얼굴과 행동에 드러나는 순간을 포착해야 합니다.</p>	<p>대상자의 표정과 바디랭귀지에서 몹시 불쾌하거나 짜증내는 순간을 찾아봅시다.</p>	<p>가령 대학생들은 플라스틱 우유곽을 얼마든지 다양한 용도로 '전용'하곤 합니다. 이런 모습은 추후 문제를 해결하기 위한 새로운 아이디어로 활용되기도 합니다.</p>	<p>대상자가 이용 단계를 건너뛴다면 그 사람에게 필요하지 않거나, 원하지 않거나, 또는 해당 단계의 가치를 이해하지 못했기 때문일 수 있습니다.</p>

**TIP. 행동 패턴 발견을 위한 자료 수집에 집중!**  
행동의 성과 판단보다는 고객 유형들의 행동 패턴과 테마 발견에 집중하세요. 이후 팀원에게 관찰 결과를 공유할 때엔 생생한 장면 그대로 묘사합니다.

**TIP. 말과 행동의 차이점을 확인!**  
보통 사람들은 자신이 무의식적으로 행동하는 것을 잘 인지하지 못합니다. 대상자의 말과 실제 행동간의 차이점을 확인하세요.

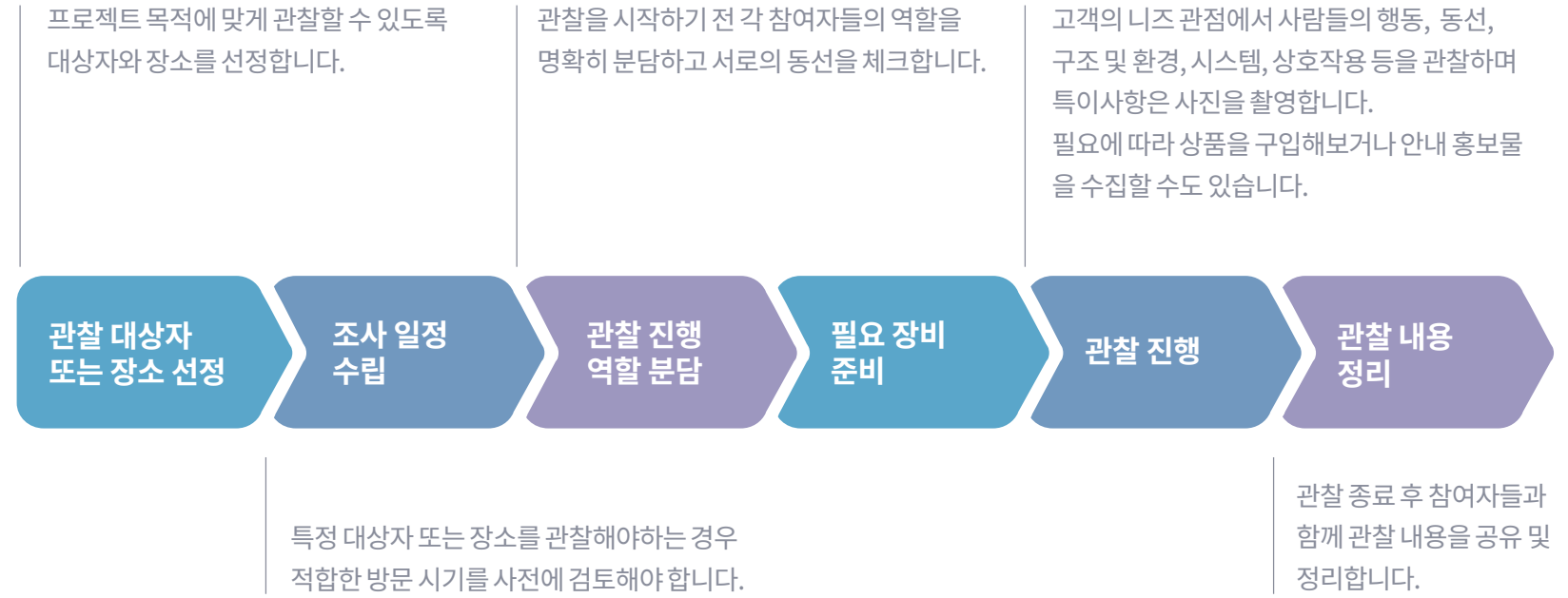
## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

#### [#관찰형] 고객 리서치 방법



#### 실습 가이드



#### TIP. 이해할 수 없는 행동에는 질문을!

관찰 대상자의 행동이 이해할 수 없다면 언제든지 질문을 합니다. 하지만 대상자의 설명을 듣는 것보다 계속 관찰하는 것이 보다 가치가 있다고 판단된다면 질문을 잠시 뒤로 미뤄도 괜찮습니다.

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

#### [#관찰형] 현장 방문 관찰 (Field Visit)



##### 왜? 해야할까요

‘현장 방문 관찰’이란 고객이 제품 및 서비스의 구매 혹은 사용하는 환경을 조사자가 직접 방문하여 고객 대다수의 행동 패턴, 불만요인, 니즈 등을 관찰 및 기록하는 것입니다. 사전에 조사대상자를 선정 또는 섭외하지 않고 진행함에 따라 잠재고객의 행동이 관찰되기도 합니다.

##### 언제? 해야할까요

주로 프로젝트 목적에 따른 특정한 장소에서의 행동(예: 쇼핑, 게임, 인터넷 사용, 운전, 제품 및 서비스 사용 등)을 관찰하여 사람들이 가지고 있는 니즈를 발견하고자 할 때 활용합니다.

또한 특정 문제에 대한 고객의 독특한 해결방안이 향후 비즈니스 컨셉으로 연결될 수도 있기 때문에 새로운 것을 발견하고자 할 때도 사용합니다.



## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

#### [#관찰형] 새도잉 (Shadowing)



STEP

#### 왜? 해야 할까요

‘새도잉’은 조사자가 정해진 시간 동안 사전 동의된 조사대상자와 동행하며 그들의 행동과 경험을 관찰하는 활동입니다. 대상자의 경험 과정을 조사자가 바로 옆에서 직접 관찰함에 따라, 조사대상자가 깨닫지 못하던 문제를 파악하거나 말과 일치되지 않는 행동들을 발견할 수도 있습니다. 또한 조사대상자가 보여주는 특이 행동에 대해 즉시 질문하고 토론함으로써 보다 정확하게 고객의 니즈를 발견할 수 있습니다.

#### 언제? 해야 할까요

제품·서비스의 전반적인 경험에 대한 조사가 필요할 때 활용합니다. 특히 문제가 발생하는 순간을 발견하거나 또는 조사대상자와 터치포인트 간의 상호작용에 대한 집중적인 조사가 필요할 때에 큰 도움이 됩니다.

#### 실습 가이드

**1** 새도잉 대상을 섭외하고, 진행 장소 및 시간을 결정합니다.

대상	
시간	

**2** 새도잉이 진행되는 과정을 비디오, 사진, 메모 등 다양한 방법을 이용하여 기록합니다.

**3** 대상자가 보여주는 특이 행동에 대해 그 이유와 원인에 대해 질문합니다.

**TIP. 주의! 관찰자 효과**

‘관찰자 효과’란 조사자들이 함께 있는 것만으로도 조사대상자의 행동에 영향을 주는 것을 말합니다.

조사대상자의 눈에 최대한 띄지 않도록 행동을 조심하며 관찰자효과를 최소화시키는 방법들에 대해 고민해봅시다.

→ P.136 Tool kit. 고객여정맵

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

#### [#관찰형] 비디오 에스노그래피 (Video Ethnography)



STEP

##### 왜? 해야 할까요


‘비디오 에스노그래피’는 행동 패턴과 통찰을 확인하기 위해, 비디오로 촬영한 영상 기록물을 통해 상황 안에서 일어나는 사람들의 활동과 사건을 분석하는 것을 목적으로 합니다. 영상 기록물에는 시간과 음성이 함께 기록되므로 시간과 연계된 행동, 특히 이웃한 행동들이 동시에 또는 배경에서 일어날 경우 각 행동을 효과적으로 이해할 수 있습니다. 촬영은 조사자가 수행하거나 또는 참가자가 스스로 녹화하는 방식으로 진행할 수 있습니다.

##### 언제? 해야 할까요


전반적인 프로세스를 살펴보거나, 공공장소나 그룹 공간 같은 역동적인 상황, 소리가 중요한 대화나 경험들을 분석할 때 활용하면 좋습니다. 또한 어린아이, 장애인 등 의사표현을 하기 어렵거나 조사자가 직접 잠재고객에게 접근하기 어려운 경우에 활용하기도 합니다.

##### 실습 가이드


**1** 촬영 가이드라인(촬영대상, 장소 및 시간, 촬영자 등)을 만들고, 필요한 허가를 받습니다.



**2** 조사자 및 참가자에게 카메라 사용법과 녹화물의 수거 일정을 안내한 후 비디오로 촬영을 시작합니다.



**3** 촬영 영상을 수거한 뒤, 충분한 시간 동안 참가자의 행동을 분석합니다.



**TIP. 영상 1시간당 분석 3시간 소요!**  
영상 기록물에는 여러 대상들의 소리, 행동, 동선 등 다양한 정보가 포함되어 있는 관계로 사진에 비해 많은 분석 시간을 필요로 합니다.

→ P.136 Tool kit. 고객여정맵

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

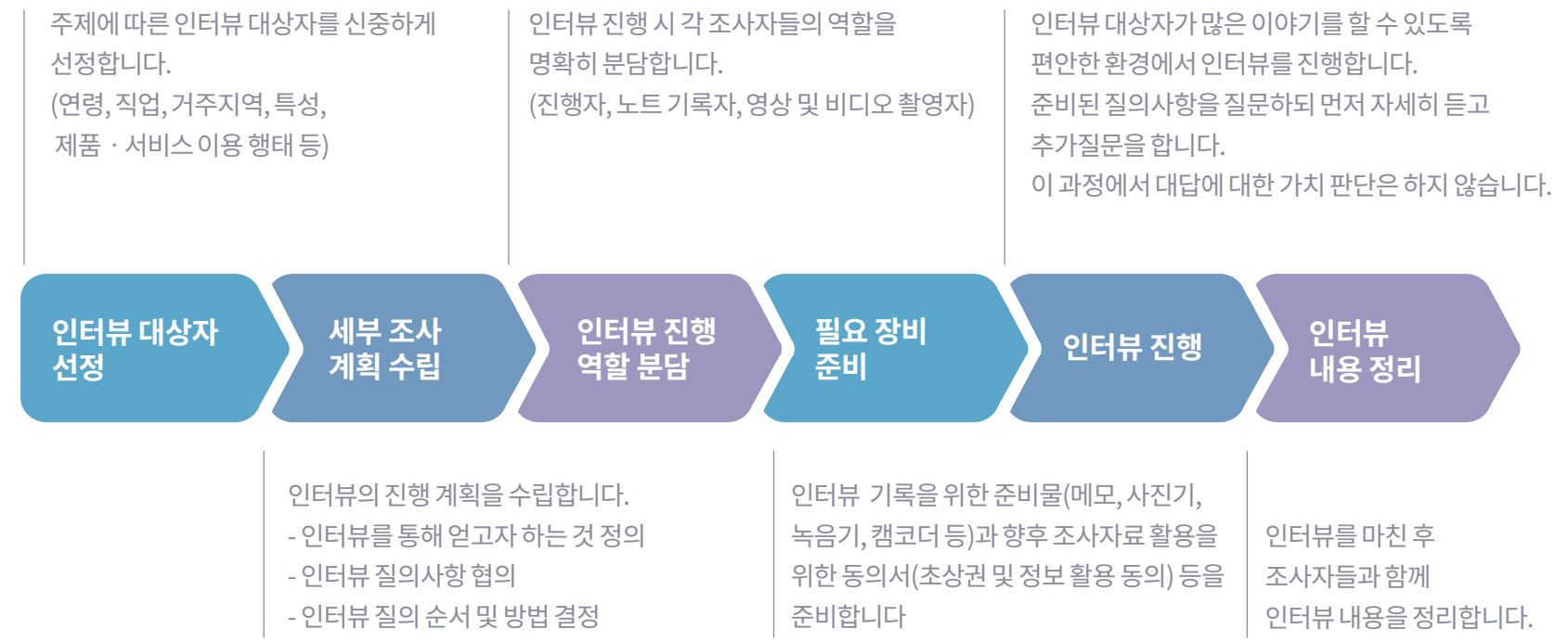
#### [#인터뷰형] 고객리서치 방법



#### 왜? 해야할까요

‘인터뷰형 고객 리서치’는 고객과 대면하여 고객 행동의 이유와 감정에 대해 직접적으로 확인하는 조사 방법으로 특히 이후 진행되는 고객 이해를 위한 분석작업에 중요한 사전 자료를 제공합니다. 따라서 ‘인터뷰형 고객 리서치’를 진행할 때에는 전체 진행 과정을 명확히 이해하고 필요한 과정이 누락되지 않도록 준비하여 일관성 있는 진행이 되도록 해야합니다.

#### 실습 가이드





## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

#### [#인터뷰형] 고객리서치 방법



STEP

#### TIP. 대상자를 편안하게!

인터뷰 대상자가 불편함을 느낄수록 대답이 적어집니다. 되도록 인터뷰 대상자가 편안함을 느끼는 장소를 택하여 인터뷰를 진행하며, 인터뷰를 시작할 때에도 날씨 등의 간단한 질문으로 긴장감을 완화시켜 주어야 합니다.

#### TIP. 주목하세요!

때로는 '간단한 동작 및 어조'가 말 보다 더 많은 것을 이야기해줄 수 있음을 기억하세요.

대화 내용에 호기심을 갖고 경청하되 대상자가 사실을 말하고 있는지를 가늠해보세요. 특히 '비효율적인 내용', '지나친 강조 부분', '우회적인 표현', '모순점' 등은 잘 가려 들어야 합니다.

#### TIP. 과묵한 인터뷰 대상자를 만났다면?

구체적인 이야기나 사례를 들려달라고 요청하세요. 그리고 기억해둘만한 문구를 포착합니다.

인터뷰 대상자가 한 말을 자신의 언어로 반복 표현하며 대화를 이어가는 것도 노하우입니다. 단, 인터뷰 대상자를 엉뚱한 방향으로 이끌지 않도록 유의합니다.

#### TIP. 녹음과 사진 촬영을 동시 진행!

인터뷰를 진행할 때에는 협조를 구하고 녹음과 사진 촬영을 함께 진행하는 것이 좋습니다.

자료를 한 번 더 확인해야 할 때, 혹은 누군가 자료를 요청할 때 유용하게 활용됩니다.

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행

#### [#인터뷰형] 심층 인터뷰



STEP

##### 왜? 해야 할까요

‘심층 인터뷰’는 주제와 관련된 고객과 대면하여 질의응답의 형태로 고객이 필요한 것, 필요 없는 것, 목표나 목적, 정황과 상황, 제품과 서비스에 대한 피드백 등을 파악하는 조사방법으로 이를 통해 핵심 사항이 무엇인지 도출할 수 있습니다.

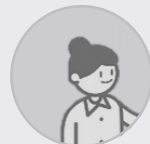
때로는 고객이 해당 제품 또는 서비스를 사용하는 환경에서 질문과 관찰을 동시에 진행하여 사람들의 행동과 동기를 파악에 활용하기도 방법입니다.

##### 언제? 해야 할까요

행동에 대한 직접적인 관찰과 개인별 심층 인터뷰를 통한 고객 이해에 그 목적이 있습니다. 이에 따라 상품 및 서비스 이용 특성과 고객의 내재된 요구사항을 파악하고 핵심 사항을 도출할 수 있습니다.

##### 어떻게? 진행할까요

**1** 인터뷰 대상자 선정



- 문헌조사 및 자체 토의를 통해 인터뷰 대상자를 선정합니다.
- 필요 시 전문 리서치 기관을 활용하여 적합한 인터뷰 대상자 후보군을 확보할 수도 있습니다.

**2** 인터뷰 팀 역할 배분 및 진행



**진행자(질문자)**

- 인터뷰 전체를 진행하고 질문을 하는 역할을 담당합니다.

**노트 기록자**

- 인터뷰 내용을 기록하고 필요 시 녹음을 하는 역할을 담당합니다.

**사진·영상 기록자**

- 인터뷰 내용을 캠코더 또는 휴대용 장비를 활용하여 사진과 동영상으로 촬영합니다.

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행 [2] 고객 리서치 계획 및 진행

#### [#인터뷰형] 심층 인터뷰



STEP

#### TIP. 질문의 구성 및 분량

인터뷰 대상자를 통해 얻고자 하는 것을 사전에 고민하여 3~5개 큰 주제와 약 20여 개의 상세 질문을 미리 준비합니다. 인터뷰 대상자가 '네/아니오'와 같이 단답형으로 대답하지 않도록 열린 질문으로 구성합니다.

- ① 인터뷰 시작 전 친밀관계 형성 (5분)
- ② 인터뷰 목적 소개, 소요시간, 사례비 정보 안내 (3분)
- ③ 인터뷰 대상자 자기소개 요청 (5분)
- ④ 일상생활 파악 : 하루 일과, 시간, 활동, 목적, 사용도구 등 (5분)
- ⑤ 주제와 관련된 핵심 확인사항을 기반으로 질문 전개 (1~ 1.5시간)

[예시] 공기청정기 관련 질문

- 일상생활에서 '대기'에 대한 관심을 갖게 된 계기
- 질문 관련 특별한 경험이 있다면 자세한 이야기 요청
- 경험 이후 행동의 변화 요인
- 공기청정기 구매 경험 (인지, 대안 검토, 의사결정기준, 구매 채널 등)
- 사용에 따른 장/단점
- 제품 사용 이후 나타난 습관 또는 행동 특성
- 고민, 갈등, 염려되는 사항
- 고객이 직접 공기청정기를 만든다면 만들고 싶은 제품에 대한 설명 및 그림

- ⑥ 앞서 질문한 내용에 대해 추가 확인이 필요한 사항 질문
- ⑦ 인터뷰 마무리, 사례비 지급

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행

#### [#인터뷰형] 전문가 인터뷰



##### 왜? 해야할까요

해당 산업 혹은 관련 기술 전문가와 인터뷰를 진행하면 해당 전문분야의 현재 또는 미래의 주요 트렌드, 쟁점이 되고 있는 주요 이슈 및 문제 등에 대해 쉽게 파악할 수 있습니다.

##### 언제? 해야할까요

보통 본격적인 고객리서치를 시작하기 전 사전 지식 습득을 위해 진행하지만, 고객리서치 이후에 결과 해석 및 핵심 테마 선정을 위한 관점을 확보하기 위해서 진행하기도 합니다.

#### 실습 가이드

**1** 인터뷰 대상자, 진행 장소 및 시간을 결정합니다.

대상	
장소	
시간	

**2** 미리 작성한 인터뷰 질의서에 따라 질문합니다.



**3** 이후 응답 내용에 따라 꼬리를 무는 열린 질문을 합니다.



### Step07 고객 리서치 수행

#### TIP. 질문 내용 및 분량

전문가를 통해 통해 얻고자 하는 것을 사전에 고민 한 후 3~5 개 큰 주제와 약 20여개의 질문을 준비합니다.  
전문가가 '네/아니오'와 같이 단답형으로 대답하지 않도록 열린 질문으로 구성합니다.

- ① 인터뷰 목적 소개, 소요시간, 사례비 정보 안내 (3분)
- ② 인터뷰 대상자 자기소개 요청 (5분)
- ③ 인터뷰 대상자의 전문분야 소개 요청 (5분)
- ④ 전문분야별 준비된 질문 5~10개 진행 (40분)

[예시]

- 해당분야 전문 용어
- 산업 내 주요 경쟁자(경쟁 주요 제품) 및 경쟁 요소
- 해당 산업 내 가치사슬
- 최근 제품·서비스 및 기술의 동향
- 사용자에게 대한 사전 이해
- 기타 추가로 확인하고 싶은 질문 추가

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행

#### [#미션형] 현장 미션



STEP

#### 왜? 해야 할까요

‘현장 미션’은 리서치 참가자들이 실제 환경에서 몇 가지 작업(Task)를 하도록 지령을 주고 이를 수행하는 경험 과정과 반응, 의견 등을 바로 현장에서 수집하는 조사 방법입니다. 보통 먼저 미션에 대한 행동과 감정을 먼저 관찰한 후 행동에 대한 질문으로 자연스럽게 이어집니다.

#### 언제? 해야 할까요

고객리서치 계획 단계에서 가설 형태로 예상했던 고객의 특정 행동에 대한 직접적인 검증이 필요할 때 진행합니다.

#### 실습 가이드

**1** 미션 활동, 대상, 장소, 시간을 결정합니다.

활동	
대상	
장소	
시간	

**2** 활동 규칙을 점검하고 미션 수행을 실시합니다.

**3** 고객의 행동을 관찰하고 즉시 인터뷰를 합니다.

**TIP. 주의! 관찰자 효과**  
미션 제공으로 인해 ‘관찰자 효과’가 나타나지 않도록 최대한 자율성을 보장하는 활동 규칙을 제시합니다.

## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행

#### [#미션형] 사용자 다이어리 인터뷰



##### 왜? 해야 할까요

‘사용자 다이어리 인터뷰’는 조사 참가자들이 정해진 기간 동안 특정한 경험을 하며 작성한 노트 기록물과 촬영 사진·동영상 등을 분석한 후 관련 내용에 대한 인터뷰를 이어서 실시하는 조사방법을 말합니다. 조사가 진행되는 동안 참가자들이 작성하는 경험에 대한 글은 되도록 구체적으로 작성하고, 주어진 활동을 수행할 때에는 핸드폰 등으로 사진 촬영을 하도록 장려합니다.

##### 언제? 해야 할까요

오랜 기간 동안 조사가 진행되는 등 조사자의 참여가 최소화되어야 할 때 많이 진행합니다. 보통 참가자들의 하루 일과에서 제품(또는 서비스)가 일상생활에서 어떻게 사용되고 있는지 자세히 파악하려 할 때 많이 진행합니다.

**TIP. 필수! 사전 교육과 조사가이드의 준비**

본격적인 조사에 앞서 참가자들에게 조사 목적, 작성 방법, 일정 등을 안내하는 사전교육을 반드시 실시해야 합니다. 또한 조사가 진행되는 중에도 조사에 대한 참여도가 유지되도록 중간 가이드를 지속적으로 제공해야 합니다.



## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행

### [#미션형] 사용자 다이어리 인터뷰



#### 실습 가이드

<p><b>1</b> 팀원들과의 협의를 통해 조사 항목과 진행 내용을 결정합니다</p> <ul style="list-style-type: none"><li>조사 항목 : 구매 동기, 사용 기능, 불만 사항, 습관, 발생 가능한 문제 상황, 문제 발생 시 대처방법</li><li>활동 내용 : 주어진 작업(Task) 수행 순서 등</li></ul>	<p><b>2</b> 웹 공지, 지인 추천, 리서치 회사 활용 등의 수단으로 적합한 조사 대상자를 모집합니다.</p>	<p><b>3</b> 참가자를 대상으로 사전 교육을 실시합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>사전 교육 내용 : 목적 안내, 작성 예시, 기록물 제출처, 연락처, 활동 과제 공지, 보상 방법,</li></ul>
<p><b>4</b> 참가자가 작성한 노트 기록물과 촬영 사진, 영상을 분석합니다.</p> 	<p><b>5</b> 분석한 내용을 바탕으로 인터뷰를 실시합니다.</p> 	



## B 고객 니즈 발견하기

### Step07 고객 리서치 수행

#### [#미션형] 카드 이미지 소팅



STEP

- 왜? 해야 할까요** ‘카드 이미지 소팅’이란 조사 참가자들이 주어진 시간 내에 특정 주제와 관련된 이미지들을 분류한 뒤, 분류 결과에 대해 토의하는 조사방법을 말합니다. 토의내용이 휘발되지 않도록 진행 과정은 사진으로 저장하고 대화 내용의 문서화가 함께 진행해야 합니다.
- 언제? 해야 할까요** 특정 상황에서 타인, 장소, 물건과 관련된 고객의 가치, 관계, 감정 등에 대한 기대치를 파악해야 하거나 상호 관계성에 대한 분석이 필요한 경우 가장 효과적인 방법입니다.

#### 실습 가이드

**1** 리서치 참가대상, 장소, 시간을 결정합니다.

대상	
장소	
시간	

**2** 참가자들에게 분류 기준을 제공한 뒤 주어진 시간 내에 기준에 맞춰 이미지들을 분류하게 합니다.

**3** 참가자들과 이미지를 분류한 이유와 이미지로부터 연상한 내용, 그 내용이 그들의 일상과 어떻게 연결되는지에 대해 토의합니다.

**TIP. 이미지 소팅 유의사항**  
 이미지 선정 시 산업전문가, 사회학자, 심리학자 등 전문가 의견을 반드시 반영해야 합니다.

## 2.3 가이드라인 단계별 활동



# Define

### C '고객 니즈 해석하기' 단계 활동

Step 08

고객 니즈 해석

Step 09

상품 제공가치 도출

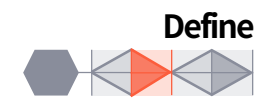
Step 10

아이디어 방향 수립



# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석



STEP

### 어피니티 다이어그램 (Affinity Diagram, 친화도 도식화법)

**왜? 해야할까요** 고객 리서치 이후에 우리는 방대한 양의 정보들과 대면하게 됩니다.



‘어피니티 다이어그램’은 이 정보들을 관계성 중심으로 보기 쉽게 정리하도록 도와줍니다.

주로 포스트잇을 사용하여 섞여 있는 정보들을 ‘사실, 발견점, 인사이트, 새로운 영감’ 등으로 분류하고, ‘유사성·의미적 연관성·상호 의존성·종속성’ 등으로 여러 차례 조직화할 수 있습니다.

이 과정을 통해 정보의 정리 뿐만 아니라 다른 팀원과의 정보 공유, 새로운 영역의 발견도 함께 이뤄집니다.

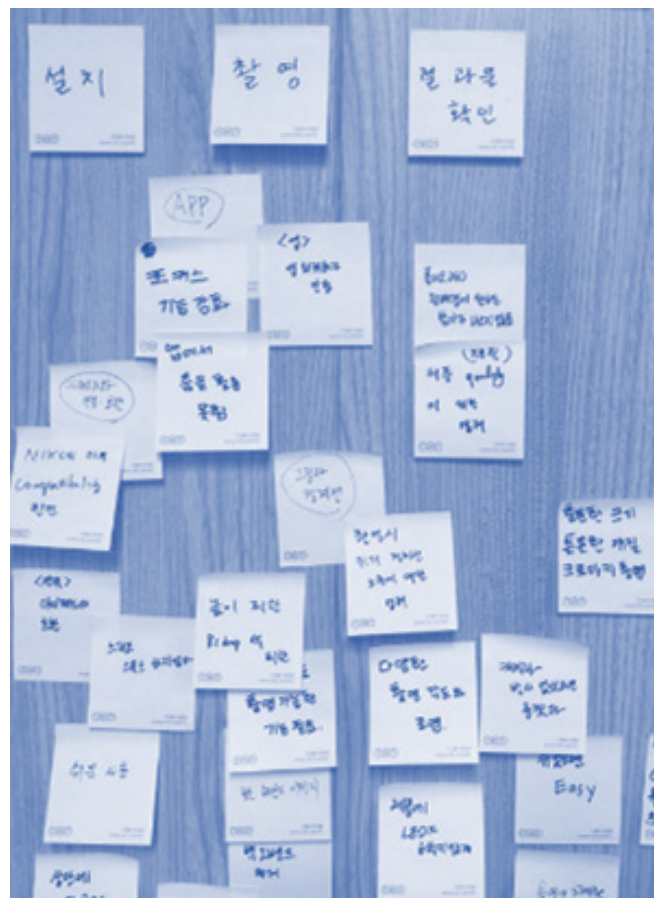
**언제? 해야할까요** 대부분 고객 리서치 이후에 팀원과 함께 진행합니다.  
정보의 양이 많고 복잡할 경우, 체계적으로 정리가 필요한 경우에 우선적으로 활용합니다.

**TIP. 리서치 직후 바로, 잊기 전에!**  
**읽기 쉽게, 공유가 쉽게 작성!**  
리서치가 끝난 후 되도록 빨리 진행해야 작은 부분까지 생각나기 때문에 진행이 쉽습니다.

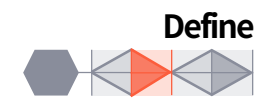
**TIP. 아이디어 정리에도 탁월!**  
[D. 아이디어 발산하기 단계] 활동에서 도출된 아이디어들을 프로젝트의 목적이나 주제 연관성에 따라 구체화시킬 때도 사용할 수 있습니다.

# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석



### 어피니티 다이어그램 (Affinity Diagram, 친화도 도식화법)



STEP

#### 실습 가이드

**1** 준비물을 준비합니다



- 포스트잇을 넓게 붙일 수 있는 벽 (화이트보드, 폼보드 등으로 대체 가능)
- 여러 종류의 포스트잇과 네임펜

**2** 수집한 정보를 동일한 종류의 포스트잇에 작성합니다.



- 이때 반드시 1장의 포스트잇에 1개의 정보를 육하원칙에 따라 구체적으로 기재해야 합니다.

**3** 연관성 있는 포스트잇들과 그룹핑을 해준 뒤, 다른 색 포스트잇에 그룹의 제목을 작성합니다.



**4** 포스트잇 그룹간의 관계, 위계, 또는 부족한 정보나 참고사항들에 대해 팀원들과 의논합니다.

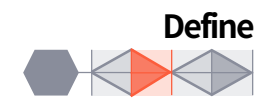
큰 범주에서 의미 있는 그룹을 도출할 때, 필요시 투표로 우선순위 등을 정할 수도 있습니다.



# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석

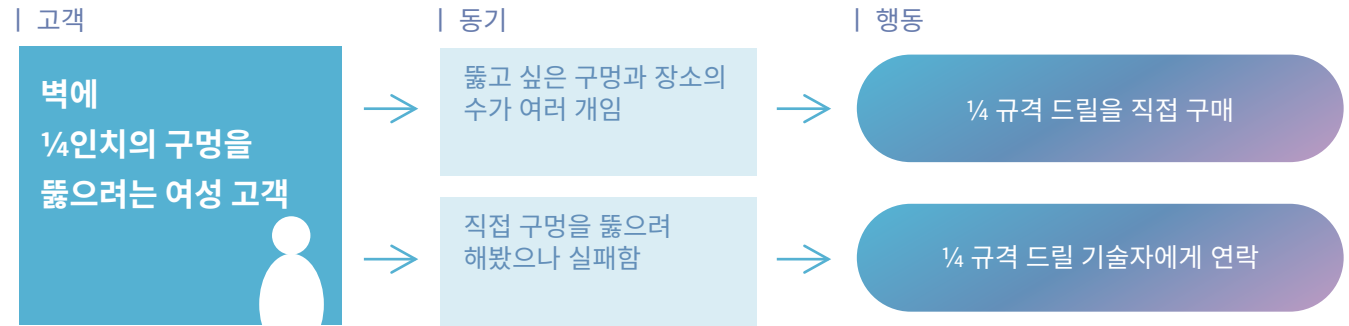
### 고객행동맵 (Job to be done, JTBD)



#### 왜? 해야할까요

‘고객행동맵’은 고객의 기본 동기에 따라 달라지는 고객 행동을 살펴보는 과정입니다. "고객이 원하는 것은 무엇인가?"라는 니즈 기반의 질문보다 "고객들을 행동하도록 만드는 것은 무엇인가?"라는 동기 기반의 질문으로 접근하여 고객이 문제해결방법을 선택하는 과정에 영향을 주는 요인에 대해 이해할 수 있습니다.

#### 고객 행동 과정



고객의 행동 동기를 재구성하는 과정을 통해 고객이 원하는 것이 제품인지, 또는 다른 서비스나 플랫폼인지를 찾아내고 이를 기반으로 새로운 사업을 발견할 수 있습니다.

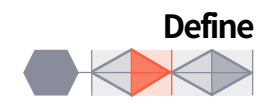
#### 언제? 해야할까요

고객 유형이 분류한 후, 고객이 의식적 또는 무의식적으로 행하는 수많은 행동들 중 우리의 프로젝트와 관계가 있는 행동들을 발견하였을 때 시도해보면 좋습니다. ‘고객행동맵’은 고객의 삶에 발생하는 욕구를 파악하는 것부터 시작합니다.

# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석

### 고객행동맵 (Job to be done, JTBD)



#### 실습 가이드

예시. 고객행동맵

고객	행동
<ul style="list-style-type: none"> <li>20대 여성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다이어트를 위해 간헐적 단식 진행</li> </ul>

	이해관계자가 원하는 결과	성공의 척도	피해야 할 결과
<b>기능적 일</b>	- 체중 감량	- 한 사이즈 작은 옷 맞기	- 불편하거나 안 좋은 방향으로의 지속적인 변화
<b>감정적 일</b>	- 나 자신에 대한 만족감을 느낌	- 거울을 볼 때 내 모습에 만족 - 해변에 가기를 기대하는 것	- 거울을 피하고 나 스스로를 보지 않는 것

**1** 고객 행동에 대한 삶의 니즈들을 나열하는 것부터 시작합니다.

- 자사의 제품이나 서비스보다 더 폭넓게 생각하여 고객 행동의 근본적인 동기를 찾으세요.

**2** 고객의 행동을 기능적인 것과 감정적인 것으로 구분하여 생각해 보세요.

- 기능적 일: 완수해야 할 과제
- 감정적 일: 성취하거나 경험해야 할 감정

**3** 1~2줄의 문장을 사용하여 고객의 주요 행동에 대해 정의합니다.

- 정의에는 행동의 주체와 행동의 내용이 포함되어야 합니다.

**4** 고객 니즈를 충족시키는 방법에 대한 성공 척도를 나열합니다.

**5** 고객이 니즈를 충족하기 위해 사용하는 현재의 방법과 그 결과에 대해 설명하세요.

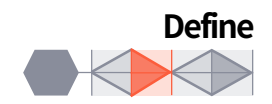
- 고객에게 발생하는 고통과 불만에 대해 생각합니다.

**6** 유사 제품 또는 서비스를 가진 경쟁사의 실제 성과를 탐색해 보세요.

# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석

### 고객여정맵 (Customer Journey Map)



왜? 해야할까요

우리의 아이디어가 실패하는 가장 큰 이유는 고객이 원하는 바를 잘못 판단하기 때문입니다. '고객여정맵'은 조사를 통해 수집한 고객의 경험 여정들을 경험 순서대로 시각화한 것으로 현재 고객들의 삶 속에서 그들이 만족스러워 하거나, 또는 만족하지 못하는 점에 대해 이해하도록 인도해줍니다.

언제? 해야할까요

이를 통해 '우리 기업이 만들고 싶은 것은 무엇일까?'에서 '고객이 하고 싶어하는 것은 무엇일까?'로 관점을 조정하여 문제 상황과 맥락을 바라볼 수 있게 됩니다. 고객 리서치 이후 개발 상품에 대한 핵심 고객이 설정되면 이를 중심으로 고객여정맵을 만들 수 있습니다.



[출처] d.start 컨설팅 사례



# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석

### 고객여정맵 (Customer Journey Map)



STEP

#### 실습 가이드

<p><b>1</b> 고객의 경험 여정을 세분화한 뒤 [고객여정맵]의 '고객 여정'란에 순서대로 나열합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>문제가 발생하는 상황 및 전후 맥락을 흐름에 따라 기술합니다.</li></ul>	<p><b>2</b> 각 상황에서 고객의 감정선을 연결합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>감정을 [매우 좋음 - 보통 - 매우 나쁨]의 단계로 분류하고 높낮이를 표기합니다</li></ul>	<p><b>3</b> 팀원들과 함께 각 지점들에서 고객의 상황과 감정들에 대해 분석합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>고객리서치에서 얻은 내용에 근거하여 만족 지점에 대한 기회요소와 불만족지점에 대한 방해요소에 대해 분석합니다.</li></ul>
---	--	--

**TIP. 고객의 감정에 주목!**

고객여정맵에서 각 상황 별로 '고객이 왜 그런 감정을 느꼈을까?'에 대해 분석하면 우리가 나아갈 방향을 찾기 쉽습니다.

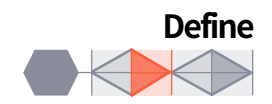
**TIP. 여정 단계는 자유롭게 설정 가능!**

고객여정맵에서 기준이 되는 여정 단계는 프로젝트의 특징에 따라 자유롭게 설정할 수 있습니다.

[예시] '하루의 시간 순' 또는 '경험 전-중-후 과정 순'

# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석



### 퍼소나 (Persona)

#### 왜? 해야할까요

‘퍼소나’는 제품 · 서비스의 타겟 고객 유형을 대표하는 가상 인물을 말합니다.  
 ‘퍼소나’를 활용하면 리서치 계획, 마케팅 전략 수립, 팀 내 소통 및 의사결정 시 판단 기준이 되어주는 등 다양한 분야에서 많은 도움을 얻을 수 있습니다.

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인

예를 들어, 팀원들이 서로 명확하지 않은 고객 혹은 서로 다른 고객 유형을 머리 속에 그리고 있을 경우 이야기가 혼재 될 수 있습니다.

이 때 ‘퍼소나’를 통해 명확하게 소통한다면, 논의 방향이 하나로 정리되며 효과적으로 의사결정을 하도록 만들어줍니다.

또한 ‘퍼소나’가 추상적인 인구 통계가 아닌 실제 사람들의 요구와 필요에 초점을 맞추기 때문에 실제 환경에서 기업의 제품 · 서비스가 고객에게 어떻게 인식될지를 생각할 때에 큰 도움이 됩니다.

# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석

### 퍼소나 (Persona)



STEP

#### 언제? 해야할까요

#### 1 고객의 입장에서 고객을 이해하고 싶은 순간

- 복잡한 데이터나 통계자료에 의존하여 고객을 이해하는 대신 인간의 얼굴을 가진 인격체로 바라보기 때문에 보다 고객을 가깝게 느낄 수 있습니다.
- 또한 '퍼소나'라는 가상 인물이 가질 필요에 대해 생각하다 보면, 실제 고객들이 필요한 것에 쉽게 접근할 수 있습니다.

#### 2 팀원과 의사 결정을 해야하는 순간

- '퍼소나'를 활용하면 팀의 의견을 하나로 모으기가 쉬워집니다. 팀원 모두가 고객과 디자인 컨셉을 쉽게 이해할 수 있기 때문입니다. 고객의 특성을 이야기로 풀어냄으로써 고객 행동에 대한 세밀한 뉘앙스를 쉽게 파악 할 수 있습니다.

#### 3 제품 · 서비스에 대한 빠른 판단이 어려운 순간

- 실제 고객에게 제품을 보여주고 의견을 듣는 것처럼, '퍼소나'의 입장에서 과연 이 제품 · 서비스가 올바른 것인지 판단해봅니다. 이를 통해 제품 제작과 테스트를 반복하는 과정을 더 쉽고 빠르게 할 수 있으며, 고객의 수준에 대한 의견 차이를 좁힐 수 있습니다.

#### 4 타 부서와 동일한 고객 관점으로 소통 · 활용하고 싶은 순간

- '퍼소나'를 통해 임원진은 물론 개발자, 디자이너와의 의사소통이 수월해집니다.
- '퍼소나'는 여러 부서에서 유용하게 쓰일 수 있습니다. 마케팅 팀에서는 '퍼소나'를 홍보 수단으로, 제품 개발에 직접적으로 참여하지 않는 관리팀의 경우 고객을 이해하는데 효과적으로 도움을 얻을 수 있습니다.

**TIP. 고객 유형따라 달라지는 퍼소나의 수 !**  
 몇 개의 '퍼소나'가 필요할지는 해당 제품 · 서비스에 따라 다릅니다. 얼마나 다양한 고객 유형을 가지고 있는지에 따라 만들어야 할 퍼소나의 개수도 2~10개로 바뀌게 됩니다.

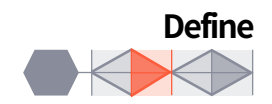
→ P.137 Tool kit. 퍼소나

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인

# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석

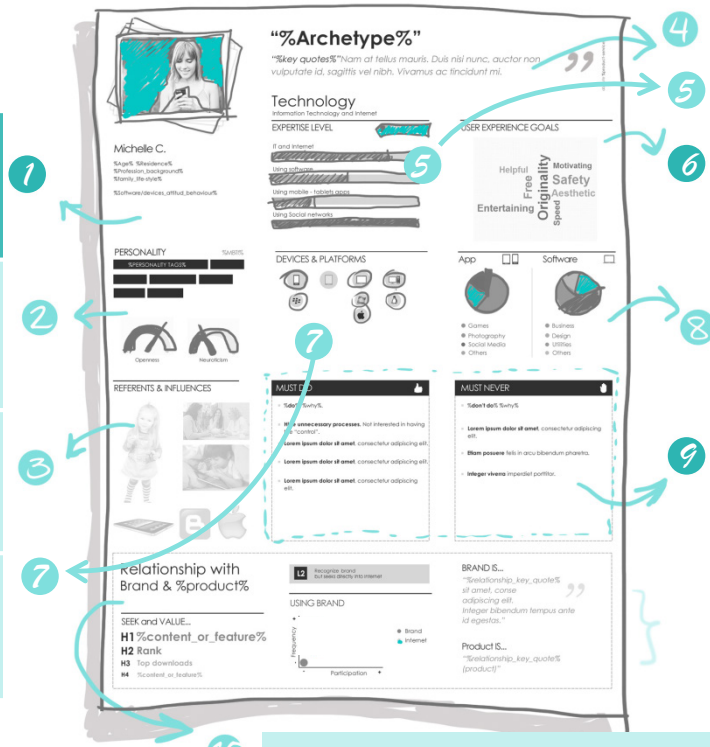
### 퍼소나 (Persona)



어떻게?  
구성할까요

‘퍼소나’는 총 10개의 구성요소로 작성할 수 있지만, 프로젝트의 특징에 따라 일부 중요한 요소만을 선별, 축약하여 활용할 수도 있습니다. 이때 ‘고객 프로필’, ‘경험 목표’, ‘고객 니즈’, ‘페인 포인트’는 필수적으로 포함되어야 합니다.

- 1 **고객 프로필**  
퍼소나의 라이프스타일을 예상할 수 있는 자연스러운 사진과 이름
- 2 **고객 성향**  
퍼소나의 성격을 나타내는 지표 (내성적, 외향적 등)
- 3 **영향 요소**  
퍼소나와 관련이 있거나 영향을 주는 제품이나 주변 요소
- 7 **사용 도구**  
퍼소나가 사용하고 있는 도구(제품, 플랫폼 등)에 대한 내용



- 4 **사고방식**  
퍼소나의 평소 사고방식에 대한 정보
- 5 **기술 숙련도**  
제품·서비스에 대한 퍼소나의 전문성 및 숙련도
- 6 **경험 목표**  
퍼소나의 최종 목적, 목표에 대한 내용
- 8 **상세 이용 행태**  
퍼소나의 평소 이용 행태
- 9 **고객 니즈**  
퍼소나가 제품·서비스에 대해 기대하는 점 또는 바라지 않는 점

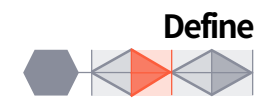
10 **브랜드 및 제품과의 관계**  
제품·서비스에 대한 퍼소나의 호감도 및 인지 상태

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인

# C 고객 니즈 정의하기

## Step08 고객 니즈 해석

### 360 공감 (360 Empathy)



STEP

**왜? 해야 할까요**

충족되지 못하는 고객의 잠재적 니즈를 발견하기 위해서는 고객과 보다 깊은 공감이 필요합니다. '360 공감'은 고객과 공감하는 가장 간단한 방법으로 감각의 순서대로 고객과 감정적인 연결을 구축합니다.

**언제? 해야 할까요**

'360 공감'은 인터뷰나 관찰 등 고객리서치를 진행한 직후에 사용합니다. 템플릿을 이용하여 해당 고객의 감각을 작성해 봄으로써 고객의 감성 세계와 연결될 수 있습니다.

**실습 가이드**

먼저 약 2~3줄의 내용으로 도전과 기회에 대한 설명을 써 붙이는 것부터 시작하세요. 그런 다음 2단계에서 7단계로, 차례대로 이동하며 작성합니다.

<p><b>1 기회 영역</b> 도전과 기회에 대해 짧게 설명하세요. (약 2~3줄)</p>	<p><b>3 고객의 귀에 들리는 것</b> 고객이 듣는 말을 포함하여 경험에 필수적인 주변 소리는 무엇입니까?</p>
<p><b>2 고객의 눈에 보이는 것</b> 말 그대로 고객은 무엇을 보고 있습니까?</p>	<p><b>5 고객이 하는 말</b> 새로운 도전에 대해 말할 때 가장 눈에 띄는 말과 문구를 요약합니다.</p>
<p><b>4 고객이 하는 행동</b> 고객을 직접 관찰한 데이터는 이 항목에서 가장 유용하게 사용됩니다.</p>	<p><b>6 고객이 느끼는 감정</b> 고객이 느낄 것이라고 생각하는 점을 추측해보세요.</p>
<p><b>7 숨겨진 니즈</b> 고객이 가지고 있는 충족되지 않은 니즈에 대해 짧은 리스트를 만들어보세요. 팀의 의견이 일치하는 것이 목표가 아니라, 이어질 브레인스토밍을 위한 흥미로운 가능성을 제공하는 것이 목표입니다.</p>	



**TIP. 고객의 감각 순서대로 공감하세요!**

고객의 눈과 귀를 통해 들어오는 정보부터 시작해서 지금 하고 있는 일과 말하는 것, 그리고 감정적인 영역에 이르기까지 고객이 경험이 완성되는 차례대로 공감을 시도해보세요.

→ P.138 Tool kit. 360 공감 시트

# C 고객 니즈 정의하기



## Step09 상품 제공가치 도출

### 제공 가치 정의

#### 왜? 해야할까요

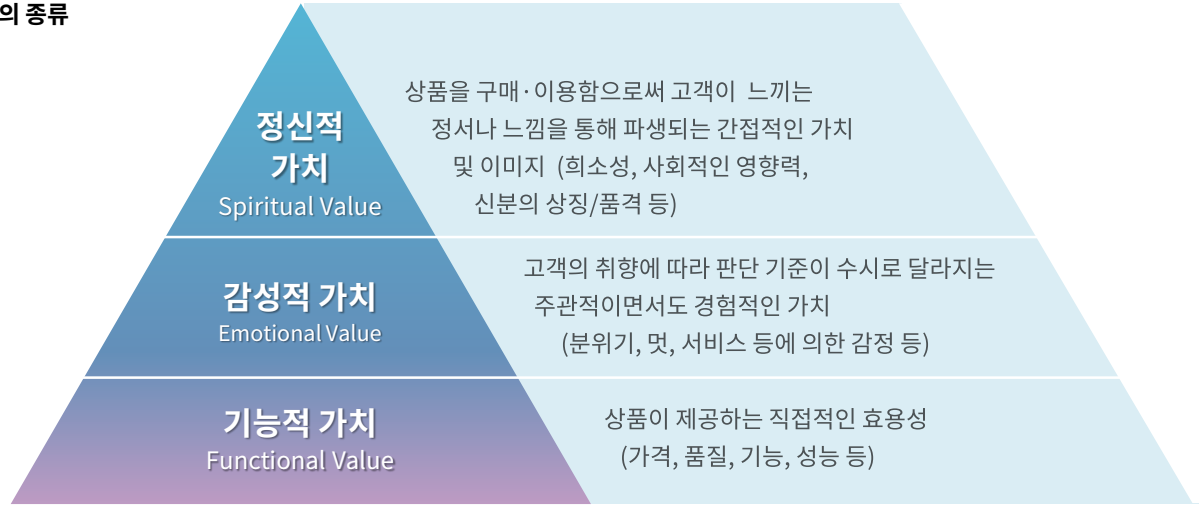
기업에서 공급하는 제품과 서비스를 고객은 비용을 지불하고 사용하게 됩니다. 그러나 고객은 지불하는 비용보다 가치가 작다고 판단하면 굳이 사용하지 않으려 합니다.

과연 우리 기업의 상품과 비즈니스는 고객에게 어떤 가치들을 어떻게 제공해줄 수 있을까요? 또는 고객에게 필요하다 생각해 만들었는데 고객의 반응이 생각과 다른 적은 없었나요?

고객 니즈와 부합되지 않을 경우 고객의 사용 의지를 잃어버리게 만드는 상품의 제공 가치는 크게 '기능적 가치', '감성적 가치', '정신적 가치'로 분류됩니다. 기업에서 고객의 모든 니즈를 해결해주는 이상적인 상품을 만들기란 매우 어렵기 때문에 체계적인 분석을 통해 제공 가치를 선별하는 과정이 꼭 필요합니다.

**TIP. 고객 니즈를 나누어 대입해보세요!**  
 고객이 원하는 가치를 도출하기 어렵다면, 고객 니즈를 물리적·감성적·정신적 차원으로 분류한 뒤 제공 가치에 대입해보세요.

#### 제공가치의 종류



→ P.139~140 Tool kit. 공급자 제공가치 정의서, 가치제안맵

STEP

# C 고객 니즈 정의하기

## Step09 상품 제공가치 도출



### 제공 가치 정의

#### 언제? 해야 할까요

사업을 시작하기 전 또는 사업을 진행하며 어떤 가치를 담은 상품을 판매할 것인지 확실치 않거나, 상품의 판매가 부진할 때 시도해보면 좋습니다.  
그러나 필히 고객이 가지고 있는 문제들과 니즈에 대해 해석이 된 이후에 진행하기를 권장합니다.

#### 실습 가이드

<p><b>1</b> 워크숍 참여자들에게 가치 별 정의를 설명합니다.</p>	<p><b>2</b> 먼저 상품이 고객에게 제공해줄 것으로 예상했던 제공가치들을 기업 관점에서 작성합니다.</p>	<p><b>3</b> 해석된 고객 니즈와 문제를 반영하며 [가치제안맵]의 '고객 유형(고객 활동, 혜택, 불만)'을 차례대로 작성합니다.</p>
<p>→ p.00 Tool. 공급자 제공가치 정의</p>		<p>→ p.00 Tool. 가치제안맵</p>
<p><b>4</b> 1, 2 에서 작성된 [예상 제공가치]를 기반으로 기업의 제안 가치를 작성합니다.</p>	<p><b>5</b> 고객이 원하는 가치와 기업에서 제공하는 가치를 비교하며 상호 만족시킬 수 있는 적합지점에 대해 논의합니다.</p>	<p><b>6</b> 선별된 기업 제안 가치를 고객에게 전달하는 구체적 방법과 그 우선 순위에 대해서도 함께 논의합니다.</p>

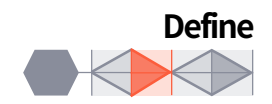
→ P.139~140 Tool kit. 공급자 제공가치 정의서, 가치제안맵

STEP

# C 고객 니즈 정의하기

## Step09 상품 제공가치 도출

### 제공 가치 정의

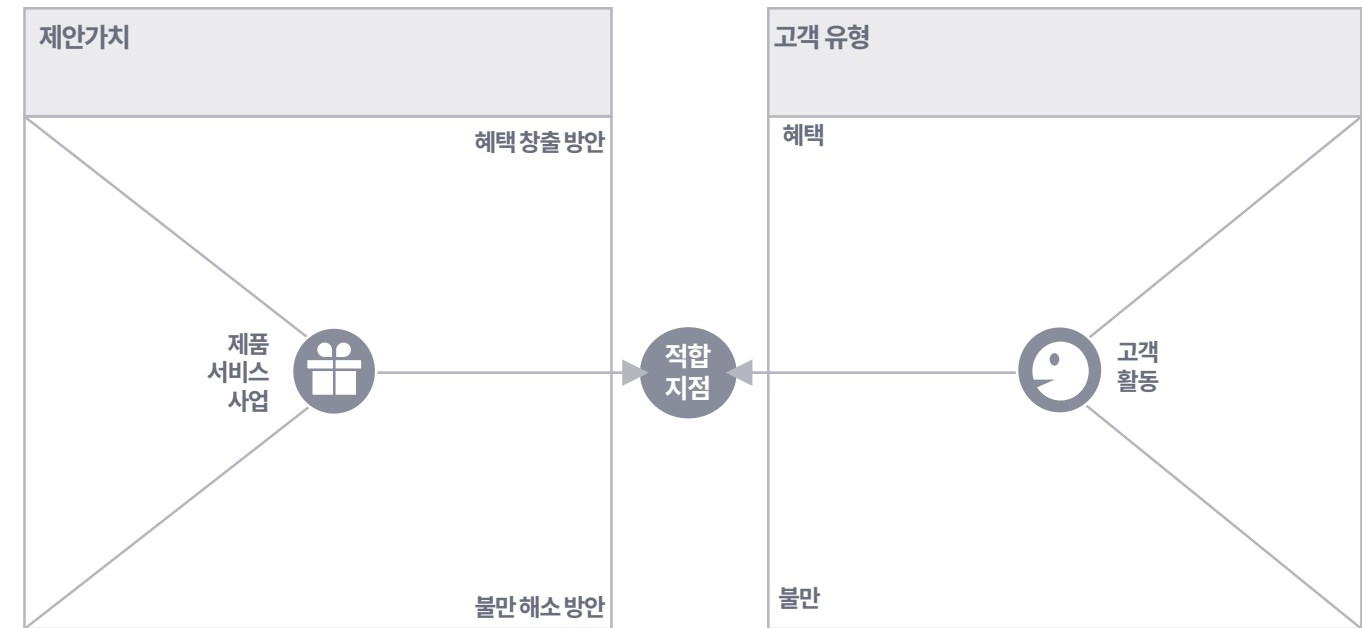


예시. 제공 가치 정의

공급자 제공 가치	정신적 가치	'지속 사용'으로 환경을 생각하는 착한 소비자 이미지
	감성적 가치	다양한 매장 인테리어와 조화로움, 구매 채널 일원화로 인한 구매 편의성
	기능적 가치	우수한 절단력으로 작업성 향상, 다분할에 의한 테이프 구입비용 절감

[출처] d.start 컨설팅 사례

예시. 가치제안맵



→ P.139~140 Tool kit. 공급자 제공가치 정의서, 가치제안맵

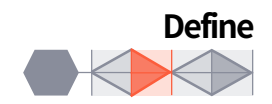
STEP



# C 고객 니즈 정의하기

## Step 10 아이디어 방향 수립

### 상품 콘셉트 기준 수립



STEP

#### 왜? 해야 할까요

대부분의 프로젝트에는 니즈에 대한 기본적인 이해와 니즈 충족을 위한 해결안의 ‘마술적인’ 비약 사이에 ‘직관적인 공백’이 존재합니다. 이 공백은 ‘상품 콘셉트 기준’을 수립하는 과정에서 보다 명확해질 수 있습니다.

‘상품 콘셉트 기준’은 프로젝트가 완료되었을 때의 이상적인 해결안의 속성(요소, 원칙)을 간결하게 정리하는 과정입니다. 목표시장과 사용자가 원하는 필요조건과 비즈니스의 요구사항의 합의점을 논의하여 작성되므로 해결안의 방향성에 대한 필수적인 가이드를 수립합니다.

이 과정은 추후 아이디어션을 거쳐 도출된 해결안들을 평가하는 기준점이 되기도 합니다.

#### 언제? 해야 할까요

주로 고객리서치를 통해 다양한 정보를 수집한 이후, 이를 해결하기 위한 ‘아이디어 발산하기’의 바로 전 단계에 진행합니다.

#### 실습 가이드

서비스디자인 목표	상품 아이디어 콘셉트	제약 사항
고객 가치	물리적 원칙	
	기능적 원칙	
	감성적 원칙	
	관계적 원칙	

**1** 지금까지 도출된 모든 통찰과 발견점들을 목록으로 만들어 정리합니다.

- 중복된 것은 삭제하고 유사한 것은 결합하여 불필요한 반복을 피합니다.

**2** 팀원들과의 브레인스토밍을 통해 3~10개 상위 레벨의 상품 아이디어 개발 원칙을 도출합니다.

- 원칙 아래에 관련된 통찰을 기입합니다. 출처를 확인하거나 각 디자인 원칙이 지원할 수 있는 사용자 니즈를 이해하는 것에 도움이 됩니다.

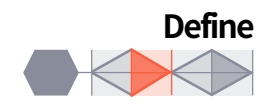
**3** 개발 원칙에 대한 개선점에 대해 토의합니다. 이를 통해 상품 아이디어 콘셉트를 탐구하기 위한 종합적인 출발점을 도출합니다.

→ P.141 Tool kit. 상품 아이디어 개발 원칙

## C 고객 니즈 정의하기

### Step 10 아이디어 방향 수립

#### 아이디어 도전과제 설정



##### 왜? 해야할까요

전반적인 [C. 고객 니즈 정의하기 단계] 활동을 통해 어떠한 문제가 존재하는지 알아보았다면, 이제는 어떤 문제에 집중하여 해결책을 만들 것인지 정의하는 단계가 필요합니다.

HMW란 'How might we'의 줄임말로, 우리의 핵심 문제를 '어떻게 하면 ~할 수 있을까' 라는 질문 형식으로 바꾸는 과정을 말합니다.

**HMW 작성법**

어떻게 하면 (혜택 받는 대상)이  
(어떤 문제 상황)에서  
(어떤 혜택을 얻거나 / 불편점을 해소)할 수 있을까?

고객 니즈를 기반으로 HMW를 구성하기 때문에 기업 입장에서 바라보던 문제를 고객 관점으로 전환하여 아이디어의 방향을 개선하는 길잡이 역할을 하게 됩니다. 또한 이 과정에서 해결해야 하는 문제의 우선 순위를 정하고 우리가 해결하고자 하는 공동 목표를 설정할 수 있게 됩니다.

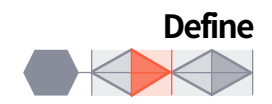
##### 언제? 해야할까요

주로 고객리서치를 통해 다양한 정보를 수집한 이후, 이를 해결하기 위한 [D. 아이디어 발산하기]의 바로 전 단계에 진행합니다.

# C 고객 니즈 정의하기

## Step 10 아이디어 방향 수립

### 아이디어 도전과제 설정



STEP

#### 실습 가이드

- 1

발견된 문제들을 해결이 필요한 순으로 우선순위를 나열해봅니다.  
그 중 가장 핵심이 되는 문제를 선정합니다.
- 2

핵심 문제를 HMW형식을 이용하여 ‘아이디어 도전과제’로 변경해봅니다.

‘아이디어 도전 과제’에 수혜 대상자, 문제 상황, 달성하고자 하는 목표(혜택 증진 혹은 불편 해소)가 명확히 포함되었는지 다시 한번 확인합니다.

**TIP. 솔루션이 포함되지 않는 ‘아이디어 도전 과제’의 중립!**

‘아이디어 도전 과제’로 변경할 때 범위의 중립을 지키는 것이 매우 중요합니다. 만약 문제의 범위가 너무 넓다면, 이후 아이디어션을 진행할 때 참여자들의 혼란을 야기할 수 있습니다. 또한 솔루션이 이미 포함되어 있거나 특정상황만을 위해 작성된다면 기존과 다른 혁신적인 아이디어가 나오기 어려우니 주의해야 합니다.

**X 넓은 범위**

어떻게 하면 남성들에게 편리한 가방을 만들어 줄 수 있을까?

**X 좁은 범위, 솔루션 포함**

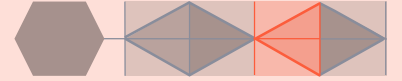
어떻게 하면 30대 남성들이 제주도에 갈 때 사용할 수 있는 충전기가 달린 가방을 만들 수 있을까?

**O 적절한 범위**

어떻게 하면 30대 남성들이 여행할 때 간편하게 충전할 수 있는 가방을 만들 수 있을까?

[출처] 디자인씽킹 역량강화 3C 혁신 프로그램 교안/교재

## 2.3 가이드라인 단계별 활동



# Develop

### **D** '아이디어 발산하기 단계' 활동

#### Step 11

아이디어 개발

#### Step 12

아이디어 그룹핑



# D 아이디어 발산하기

## Step 11 아이디어 개발

### 브레인스토밍 (Brainstorming)



STEP

#### 왜? 해야할까요

‘브레인스토밍’은 두뇌 속에 폭풍을 일으키듯이 짧은 시간 동안 많은 아이디어를 도출해 내는 발상법으로 하나의 주제에 대해 다수가 모여 자유 발언하면서, 아이디어의 질보다는 많은 양에 중점을 둡니다.

#### 장점

자유로운 발상,  
그로 인한 시너지 효과

‘브레인스토밍’의 참여자들은 비판 없이 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 분위기와 환경 속에서 다양하고 독특한 아이디어들을 생각하고 표현할 수 있습니다. 이 과정에서 자연스럽게 타인의 의견을 참고하여 아이디어를 발전시키는 분위기가 형성됩니다.

효율적 시간 관리

간단한 절차를 통해 구성원들과 아이디어를 공유하고, 발상하는 시간 또한 조정할 수 있기 때문에 업무시간을 효율적으로 관리할 수 있습니다. 구성원들과의 시간이 여의치 않다면 타이머를 가지고 혼자서 진행 할 수도 있습니다.

#### 언제? 해야할까요

주로 충분한 아이디어를 도출해야 하는 아이디어션 워크숍 초반에 활용합니다.

**TIP. 브레인 스토밍의 원칙**

- 1 가능한 많은 아이디어를 발산합니다.
- 2 타인의 아이디어는 비판하지 않습니다.
- 3 아이디어의 질을 따지지 않습니다.
- 4 서로 다른 아이디어끼리 결합해보세요.

→ P.142 Tool kit. 아이디어 시트



[ 출처 ] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

# D 아이디어 발산하기

## Step 11 아이디어 개발

### 브레인스토밍 (Brainstorming)



#### 실습 가이드

<p><b>1</b> 아이디어 개수 설정</p> <ul style="list-style-type: none"><li>아이데이션 워크숍 참여자들의 프로젝트 이해도, 전문지식 등을 고려하여 특정 시간 동안 도출해야 할 아이디어의 목표 수량을 논의합니다. (예: 1시간 동안 100가지 아이디어 도출)</li></ul>	<p><b>2</b> 준비물 준비</p> <ul style="list-style-type: none"><li>아이디어 시트, 포스트잇, 필기구를 준비합니다.</li><li>즉석에서 프로토타입을 만들어 볼 수 있도록 간단한 재료도 준비합니다.</li></ul>	<p><b>3</b> 아이디어 발상 및 전개</p> <ul style="list-style-type: none"><li>워크숍 참여자들은 제시된 '아이디어 도전 과제'에 대해 떠오르는 아이디어를 작성하고 하단에 출처를 알 수 있도록 이름을 적습니다.</li><li>가능한 많은 아이디어를 도출하기 위하여 서로 비판이나 평가는 자제합니다.</li></ul>
<p><b>4</b> 아이디어 참고 및 추가 제안</p> <ul style="list-style-type: none"><li>다른 구성원의 아이디어를 참고하여 한 단계 발전시킨 아이디어를 부가적으로 제안합니다.</li></ul>	<p><b>5</b> 다른 아이디어 도전과제로 진행</p> <ul style="list-style-type: none"><li>약속된 시간이 지나가거나, 시간이 남아도 아이디어가 고갈되었음을 느낀다면 다음 도전과제로 진행합니다.</li></ul>	

→ P.142 Tool kit. 아이디어 시트

STEP

# D 아이디어 발산하기

## Step 11 아이디어 개발

### 브레인스토밍 (Brainstorming)



#### 실습 가이드 | 아이디어 작성법

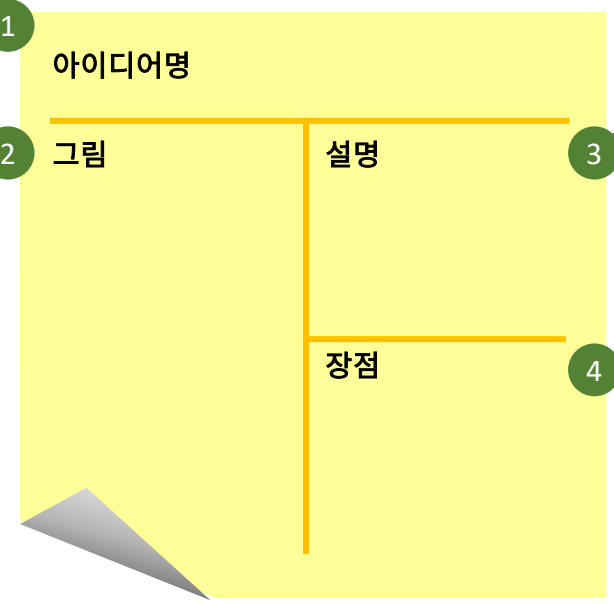
##### 아이디어명

아이디어에 이름을 붙이면 이름에 맞게 아이디어를 구체화할 수 있으며 참가자들과 소통하기도 용이해집니다.

##### 그림

그림은 아이디어의 군더더기를 없애고 명확한 초점을 전달하는 효과를 줍니다.

따라서 반드시 그림을 작게라도 포함시켜야 합니다.



##### 설명

아이디어에 대한 설명은 다른 사람들이 아이디어를 이해하도록 돕는 기본정보입니다.

설명에 아이디어가 나오게 된 배경을 일부 포함해도 좋습니다.

##### 장점

팀원들과 해당 아이디어에 대해 소통하며 아이디어의 장점에 대해 탐구하거나 추가적인 아이디어를 추가할 수 있습니다.



# D 아이디어 발산하기

## Step 11 아이디어 개발



STEP

### 만달아트 (Mandal-Art)

#### 왜? 해야할까요

‘만달아트’는 제한된 시간 내에 최대한 많은 아이디어를 얻기 위해 사용하는 아이디어 발상법으로 테마 또는 중심이 되는 특정 아이디어를 중심으로 관련된 아이디어를 연쇄적으로 빠르게 연결, 확장시켜 나갈 수 있습니다.

#### 언제? 해야할까요

주로 충분한 아이디어를 도출해야 하는 아이디어션 워크숍 초반에 활용합니다.  
문제 해결의 대안 또는 아이디어를 다양한 측면에서 찾으려고 할 때, 기존 기술이나 제품을 응용하는 새로운 방법을 찾으려고 할 때 활용합니다.

1	2	3
	스마일 표 시동을 이 용한 만족 도 평가	해외 자국민 경제 활성 Ethenic Food 관련 개발
8	테마 공항 음식	4 한국 길거 리 음식 장터
7	6	5
	한국 길거 리 음식 장터	



1	2	3	1	2	3	1	2	3
8	테마 02	4	8	테마 03	4	8	테마 04	4
7	6	5	7	6	5	7	6	5
1	2	3	1	2	3	1	2	3
8	테마 09	4	8	공항 음식	4	8	테마 05	4
7	6	5	7	6	5	7	6	5
1	2	3	1	2	3	1	2	3
8	테마 08	4	8	테마 07	4	8	테마 06	4
7	6	5	7	6	5	7	6	5

# D 아이디어 발산하기

## Step 11 아이디어 개발

### 만달아트 (Mandal-Art)



STEP

#### 실습 가이드

**1** 주제어 준비

- 워크숍 진행자는 트렌드 및 고객리서치 결과 등을 활용하여 다양한 주제어를 준비합니다.

**2** 아이디어 연상

- 워크숍 진행자는 만달아트 템플릿 중앙에 하나의 주제어를 기입하고, 그 주제어로부터 연상되는 아이디어들을 참여자들에게 포스트잇에 기입하여 제출하게 합니다.

1	2	3
8	테마	4
7	6	5

**3** 포스트잇 붙이기

- 아이디어가 제시된 순서대로 만달아트 템플릿의 왼쪽 상단부터 시계방향으로 붙여 나갑니다.

1	2	3
8	테마	4
7	6	5

**4** 세션의 중단

- 준비된 템플릿이 다 채워지거나, 약속된 시간(예: 5분)이 경과한 이후에도 더 이상 아이디어가 나오지 않으면 해당 템플릿을 활용한 세션을 중단합니다.

**5** 만달아트의 계층적 확장

- 도출된 템플릿을 중앙에 배치하고 **2~5**의 과정을 반복하며 템플릿을 확장합니다.

1	2	3	1	3	3	1	3	3
8	테마	4	8	테마	4	8	테마	4
7	6	5	7	6	5	7	6	5
1	2	3	1	2	3	1	2	3
8	테마	4	8	테마	4	8	테마	4
7	6	5	7	6	5	7	6	5
1	2	3	1	2	3	1	2	3
8	테마	4	8	테마	4	8	테마	4
7	6	5	7	6	5	7	6	5

**6** 새로운 만달아트

- 또 다른 주제어를 새로운 템플릿의 중앙에 기입한 후 **2~5**의 과정을 다시 반복합니다.

# D 아이디어 발산하기



## Step 11 아이디어 개발

STEP

### 아이디어 매트릭스 (Idea Matrix)

**왜? 해야할까요** ‘아이디어 매트릭스’는 2가지 차원의 유용한 속성을 정의하고, 각각의 속성들을 교차시켜 만나는 칸마다 떠오르는 아이디어를 작성하는 활동입니다. 속성 간 연관 관계를 생각하며 아이디어를 떠올리는 시스템적인 아이디어 발상법이지만 인간 기능을 한 축으로 사용함으로써 사용자의 잠재 니즈를 체계적으로 반영할 수 있습니다.

**언제? 해야할까요** 주로 충분한 아이디어를 도출해야 하는 아이디어션 워크숍 초반에 활용하지만, 인간-제품-작업(Task)-환경 등의 속성에 대해 정의를 내릴 수 있어야 합니다.

#### 실습 가이드

**1** [아이디어 매트릭스]의 가로 및 세로 축을 정의합니다.

		Product Function							
		W	F	C	D	D	C	I	A
Human Function	S								
	IP								
	M								
	A								
	E								
	I								

- [예시]
  - 소비자 요구사항 / 제품 기능 요구사항
  - 핵심 가치 / 작업(Task) 내용
  - 서비스 목적 / 소비자 요구사항

**2** 각 축에 해당되는 속성들을 정리합니다.

- [예시] 정수기 아이디어션
  - Human Function
    - Sensing
    - Information Processing
    - Motor Function
    - Anthropometry
    - Environmental Factor
    - Individual Characteristic
  - Product Function
    - Water Supply
    - Filter
    - Container
    - Dispenser
    - Display
    - Control
    - Install
    - Appearance

**3** 정해진 시간 동안 각각의 칸마다 떠오르는 아이디어를 기록합니다.

		Product Function							
		W	F	C	D	D	C	I	A
Human Function	S		①						②
	IP				③				
	M								
	A							④	
	E								
	I								

- ① S X F : 필터가 더러워지는지 눈으로 직접 보고 싶다.  
→ See-through Design  
→ Indirect Indicator
- ② S X A : 정수기는 다 왜 저렇게 생겼을까?  
→ 분수형 정수기  
→ 수도꼭지형 필터인 정수기
- ③ IP X D : 방금 앞 사람이 사발면 두개 뽑아갔는데...  
→ 온도 온도와 잔량 표시
- ④ A X I : 왜 맨날 구부정하게 허리를 굽혀서 물을 받아야 할까?  
→ 디스펜서 위치 변경  
→ 벽걸이형 정수기

→ P.143 Tool kit. 아이디어 매트릭스

[출처] 융합플랫폼 아이디어션 템플릿, 한국디자인진흥원

# D 아이디어 발산하기

## Step 12 아이디어 그룹핑

### 아이디어 스크리닝

**왜? 해야 할까요** ‘아이디어 스크리닝’은 도출된 여러 아이디어들을 4가지 핵심 요인으로 정리하며 공유하는 활동입니다. 다양한 아이디어를 미리 설정한 기준에 따라 분류하고 배치하여, 좋은 아이디어에 대한 합리적인 판단을 내릴 수 있습니다.

**언제? 해야 할까요** 아이디어가 충분히 도출된 아이디어 워크숍 후반 또는 워크숍이 종료된 이후에 진행합니다. 일반적으로 기업의 사업방향과 대조하여 필요한 아이디어를 선별하고자 할 때 많이 활용됩니다.

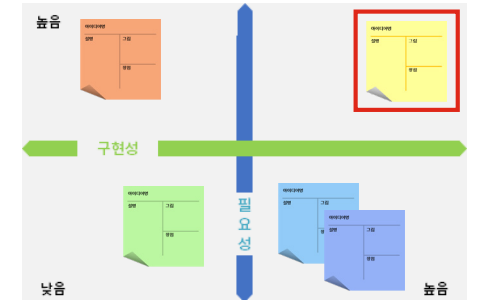
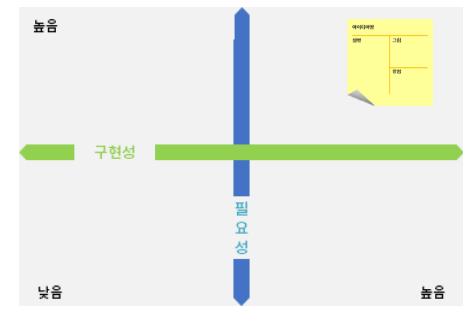
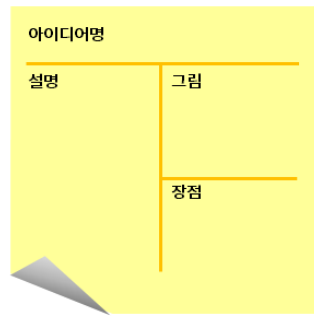
### 실습 가이드

- 1** [아이디어 시트]에 각자의 아이디어를 정리합니다.
- 2** [아이디어 스크리닝 보드]에 아이디어 시트를 배치하고 팀원들과 공유합니다.
- 3** 구현성과 필요성을 기준으로 가장 좋은 아이디어를 선정합니다.

**TIP. 스크리닝 보드의 기준**

프로젝트에 따라 아이디어를 정리하는 기준이 달라질 수 있습니다.

[예시] 필요성, 구현성, 난이도, 시급성, 중요성, 발생빈도, 비용, 시간, 차별성 등



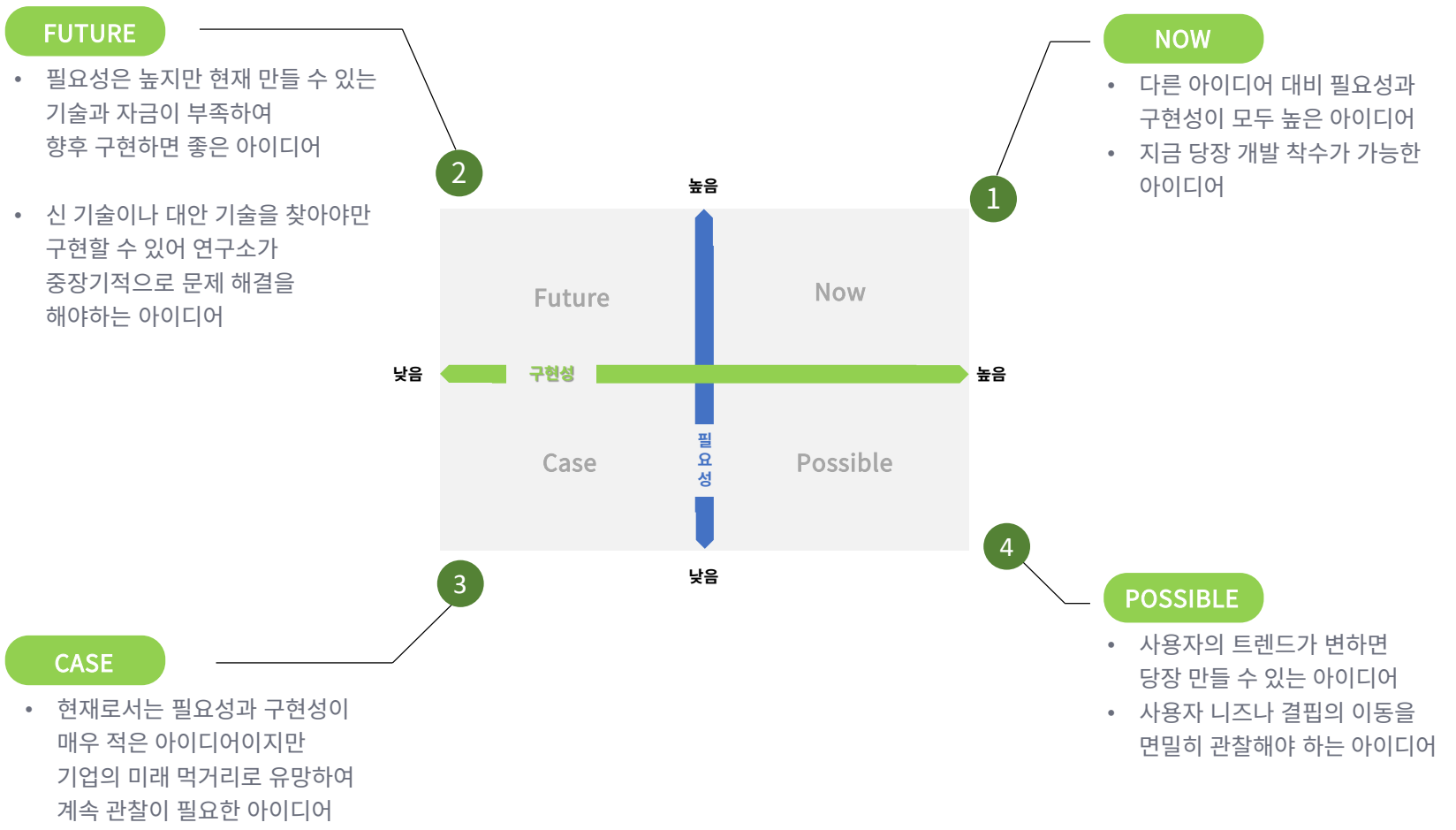
# D 아이디어 발산하기

## Step 12 아이디어 그룹핑



### 아이디어 스크리닝

#### 아이디어 스크리닝 보드



# D 아이디어 발산하기

## Step 12 아이디어 그룹핑



STEP

### 아이디어 캔버스

#### 왜? 해야할까요

‘아이디어 캔버스’는 핵심 아이디어를 정돈하여 타인에게 아이디어를 이해시키는 가장 효과적인 방법입니다. 포스트잇 상태로 남겨진 아이디어들이 나중에 활용되지 못하고 버려지는 것을 방지하여 시간이 지나도 아이디어의 핵심 개념을 서로 이해할 수 있도록 도와줍니다.

#### 언제? 해야할까요

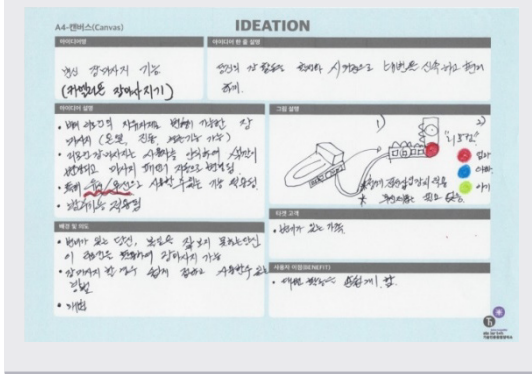
아이디어가 충분히 도출된 아이디어 워크숍 후반 또는 워크숍이 종료된 이후에 활용합니다.

### 실습 가이드

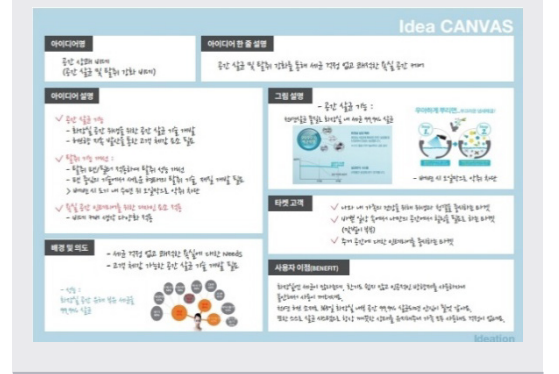
**1** 도출된 아이디어 중 가장 좋은 것들을 선별합니다.



**2** 아이디어를 아이디어 캔버스에 정리합니다.



**3** 약간의 자료조사를 통해서 아이디어 캔버스를 고도화합니다.



**TIP. 필요와 목적에 따라 내용 구성**  
 캔버스는 사용 목적에 따라 4칸~9칸까지 다양하게 요소를 조정할 수 있습니다.

# D 아이디어 발산하기

## Step 12 아이디어 그룹핑



### 아이디어 캔버스

어떻게? 구성할까요

<b>1</b> 아이디어명	<b>2</b> 아이디어 한 줄 설명
<b>3</b> 아이디어 설명	<b>5</b> 그림 / 설명
<b>4</b> 배경 및 의도	<b>6</b> 타겟 고객
	<b>7</b> 사용자 이점(Benefit)

#### 1 아이디어명

- 아이디어 콘셉트를 한마디로 표현한 것으로, 아이디어명을 붙이면 아이디어를 간단하게 이야기할 수 있게 됩니다.

#### 2 아이디어 한 줄 설명

- 아이디어의 내용을 한 줄로 요약하는 과정을 통해 아이디어의 차별성을 검증합니다.

#### 3 아이디어 설명

- 아이디어의 구체적인 부분까지 생각할 수 있게 도와주며 일반적으로 아이디어의 사용 과정, 주요 기능, 문제 해결 상황에 대한 내용이 포함됩니다.

#### 4 배경 및 의도

- 아이디어를 떠올리게 된 배경 상황에 대해 설명한다면 향후 아이디어를 계속 발전시키는 과정에서도 방향과 본질을 계속 유지할 수 있습니다.

#### 5 그림 / 설명

- 아이디어를 그림으로 그리면 아이디어가 더 명확해지고 전달력이 향상됩니다.
- 조그만 그림도 매우 가치가 있으며, 그림을 잘 그릴 필요는 없습니다.

#### 6 타겟 고객

- ‘누구를 위한 아이디어인가?’라는 질문은 아이디어의 완성도를 높여주기 때문에 매우 중요합니다. A를 위해 생각한 아이디어가 이후 B, C를 위한 것으로 변경된다면 아이디어의 정체성이 상실되는 것입니다.

#### 7 사용자 이점 (Benefit)

- 사용자 이점은 아이디어를 평가하는 가장 중요한 기준으로, 이 부분이 명확해질 때까지 아이디어를 개선해야 하며 타겟과 명확한 연관성이 있어야 합니다.

# D 아이디어 발산하기



## Step 12 아이디어 그룹핑

### 서비스 시나리오

#### 왜? 해야 할까요

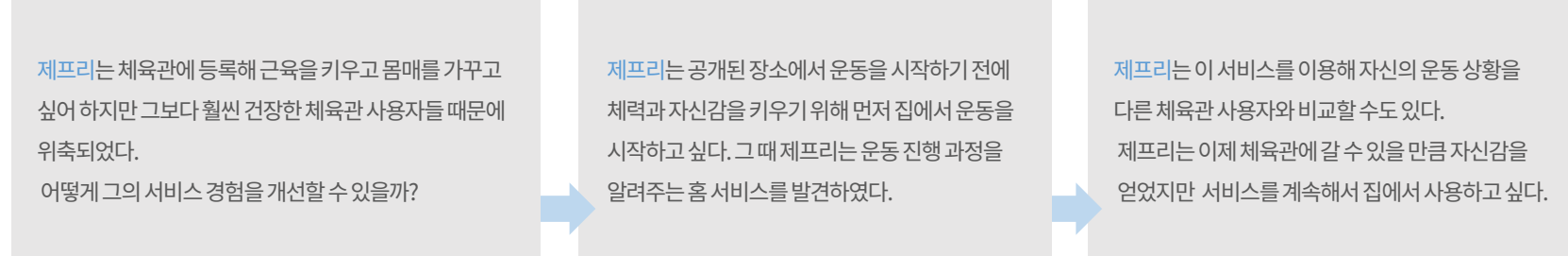
‘서비스 시나리오’는 아이디어가 실제 생활에 적용되는 과정을 시나리오로 만든 후, 스케치, 삽화, 사진 콜라주 등으로 시각화하는 활동입니다. 종종 퍼소나와 함께 이야기의 형식으로 아이디어를 전달하기 때문에 프로젝트에 대한 이해도가 낮은 다른 사람들에게도 아이디어를 쉽게 공감시키고 대화를 이끌어 나갈 수 있습니다.

뿐만 아니라 서비스 경험이 연속되는 스토리텔링을 기반으로 뚝에 따라 아이디어 발상 단계에서 예상하지 못했던 문제를 발견하거나 이해관계자들에게 어떤 영향을 미치는지 예측하는 것에 도움이 되기도 합니다.

#### 실습 가이드

- 1** 아이디어 콘셉트를 선택한 후 시나리오를 작성합니다.
  - 아이디어가 실제 환경에 적용되는 것을 상상하면서 구체화시킵니다.
- 2** 아이디어 전달력이 높아지도록 [서비스 시나리오] 시트를 활용하여 시나리오에 삽화를 그려 넣습니다.
- 3** 시나리오에 관해 토론하고 콘셉트를 확장해봅니다.
  - 팀원들과, 그리고 다른 이해 관계자들에게 서비스 시나리오를 공유하며 사용자 맥락에서 가치를 더하는 방법에 대해 논의해봅니다.

#### 예시. 시나리오 작성 : 홈 헬스 서비스



**TIP. 시나리오 전달 매체**  
프로젝트 성격에 따라 시나리오는 글이나 시각 자료, 영상, 역할극 또는 이들의 조합 등 다양한 방법으로 전달할 수 있습니다.

→ P.146 Tool kit. 서비스 시나리오

[출처] 서비스디자인 교과서, 안그래픽스

STEP



Step 12 아이디어 그룹핑

예시. 서비스 시나리오

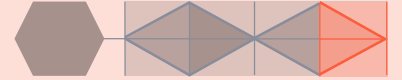
Persona Scenario

<p><b>Persona A</b> 김수정</p> 	<p>본인이 직접 제작한 악세사리를 온라인상에 판매하려는 초보 seller                  직업 : 중견기업 사무직                  나이 : 30대 초반                  취미 : 악세사리 만들기, 인스타그램                  사진 촬영 선호 방법 : 스마트폰                  목적 : 취미의 비즈니스화를 통한 추가 수익 창출                  사용 이유 : 경제적, 시간적 부담없이 제품을 촬영할 방법 필요</p>	
<p>1</p> 	<p>2</p> 	<p>3</p> 
<p>본인이 만든 악세사리를 온라인을 통해 팔아 보고 싶은 수정씨                  사진 촬영 방법에 대해 고민하던 중 폴디오에 대한 블로그를 보게 되었는데...</p>	<p>주말에 폴디오 이벤트를 보게 된 수정씨                  이벤트부스에서 360촬영도 해보고 인스타그램 업로드도 했다.                  직접 보니 사용하기 간편하고 나쁘지 않은데?</p>	<p>폴디오에 관심을 갖게 된 수정씨                  온라인몰에 들어가 가격을 확인했는데 크게 부담스러운 선은 아니어서 자신에게 선물했다. 배송도 빨라서 기쁘도 두배!</p>
<p>4</p> 	<p>5</p> 	<p>6</p> 
<p>폴디오를 설치해서 촬영하는 수정씨                  폴디오 어플이 설명도 잘 되어 있고 꽤나 친절하여 제품 사진 촬영이 어렵지 않았다. 설치에서 촬영까지 걸린 시간은 단 5분!</p>	<p>폴디오 어플로 사진 편집을 하는 수정씨                  편집이 쉽고 무엇보다 재미있고 내 느낌을 살릴 수 있다. 이것은 마치 제품 사진계의 SNOW 같은 어플이랄까..</p>	<p>사진 편집 후 공유하는 수정씨                  완성된 사진, 360 사진은 본인의 SNS에는 물론 온라인 쇼핑몰에도 바로 게시 가능하니 이따나 편한지.</p>
<p>7</p> 	<p>본인이 만든 악세사리로 매출이 생긴 수정씨                  사진이 잘 나와 매출도 상승, 쇼핑 페이지 방문자도 상승. 폴디오는 수정씨의 새로운 잇템임이 틀림없다.</p>	

Persona Scenario

<p><b>Persona B</b> Andy Smith</p> 	<p>고품질의 사진을 촬영하는 시간과 비용을 절약하고자 하는 전문 seller                  직업 : 온라인상 운영 (신발 판매)                  나이 : 40대 후반                  취미 : 축구 관람                  사진 촬영 선호 방법 : 고품질 카메라 (DSLR)                  목적 : 고품질의 제품 단독 shot 및 360 사진 촬영 후 본인 온라인상 게시                  사용 이유 : 이전보다 빠르고 간편하게 제품 및 360 사진 촬영</p>	
<p>1</p> 	<p>2</p> 	<p>3</p> 
<p>신발 전문 쇼핑몰을 운영중인 앤디                  360 이미지로 사진을 보여주는 쇼핑몰이라 인기가 꽤 있지만 사진 촬영에 손이 많이가 항상 피곤하고 기쁘도 별로다.</p>	<p>신제품에 대해 360 사진 촬영을 하는 앤디                  사실 아는 사람은 알겠지만 360 사진 찍는게 여간 귀찮은 작업이 아니다. 작게는 12개, 많게는 48개의 사진을 찍어야 되기 때문에 시간도 많이 걸리고 편집도 장난 아니다.</p>	<p>폴디오360을 발견하게 된 앤디                  이 정도 가격에 360 사진의 자동화라니, 언밸리버블! 정말 된다던 시간과 돈을 획기적으로 줄일 수 있다는 생각이 앤디는 바로 구매를 결정한다.</p>
<p>4</p> 	<p>5</p> 	<p>6</p> 
<p>폴디오360을 사용하는 앤디                  실제로 받아보니 폴디오 세트는 기대 이상이었다. 영국까지 배송도 빠르게 되고, DSLR과도 연동이 되어 사진 화질도 예전 그대로!</p>	<p>포토샵으로 일일이 편집하다가 Folio PC Tool로 한번에 작업하니 간편하다. 오프라인에서 고민하던 흔적이 들뜬 듯 들어 있는 PC tool이다. 인정 거기가 클라우드를 통해 스마트폰과 연동도 빠르다.</p>	<p>쇼핑몰에 360 사진을 올리는 앤디                  폴디오 솔루션을 사용하고 결과물은 똑같으니 앤디는 배리 해피하다. 오프라인에서 회사의 제품을 지인한테 추천해줄 의향 100%</p>
<p>7</p> 	<p>여유가 생긴 앤디                  360 사진에 걸리는 시간이 많이 줄었으니 시간이 많아지고 보다 많은 제품을 올릴 수 있어 매출도 늘었다. 거기가 다 남은 시간에 좋아하는 축구도 볼 수 있으니 기분 좋다!</p>	

## 2.3 가이드라인 단계별 활동



# Deliver

### **E** '아이디어 평가하기 단계' 활동

**Step 13**

아이디어 콘셉트 평가

**Step 14**

프로토타이핑

### **F** '사업화하기 단계' 활동

**Step 15**

비즈니스모델 발전

**Step 16**

서비스 설계

**Step 17**

비즈니스 로드맵 도출

**Step 18**

사업성 분석



## E 아이디어 평가하기

### Step 13 아이디어 콘셉트 평가



#### 아이디어 투표

##### 왜? 해야 할까요

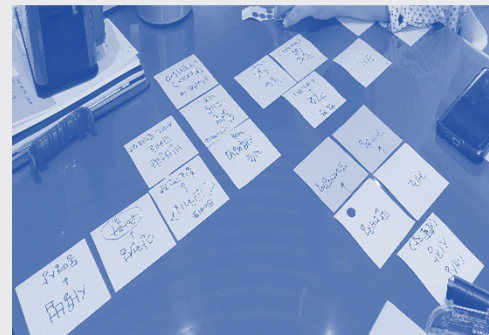
‘아이디어 투표’는 몇 가지 선택된 아이디어들 중 가장 좋다고 생각하는 것에 투표해, 핵심 아이디어를 선정하는 방식입니다. ‘투표용 스티커’를 이용하여 아이디어마다 선호도를 확인할 수 있으며, 여러 사람들의 의견을 합리적으로 반영할 수 있습니다

##### 언제? 해야 할까요

아이데이션 워크숍에서 다양한 아이디어가 발산되었거나 아이디어를 그룹핑한 직후에 핵심 아이디어를 선별해야 할 때에 활용합니다.

#### 실습 가이드

- 1 도출된 아이디어들을 배열하고 참가자들에게 일정량의 투표 스티커를 배부합니다.



- 2 각 참가자마다 개인적으로 가장 좋다고 생각되는 아이디어에 투표 스티커를 붙입니다.

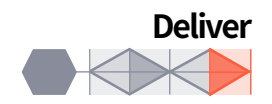


- 3 가장 많은 스티커를 받은 아이디어를 핵심 콘셉트로 선정합니다.



# E 아이디어 평가하기

## Step 13 아이디어 콘셉트 평가



STEP

### 아이디어 스코어링

#### 왜? 해야 할까요

‘아이디어 스코어링’은 몇 가지 선정된 아이디어들에 점수를 매기는 것입니다. 사전에 논의한 평가 항목(전략적 합치성, 제품/서비스 특징점, 시장매력도, 핵심역량, 기술적 타당성, 사업적 기대효과 등)을 기준으로 체계적이고 합리적인 선택을 할 수 있습니다.

#### 언제? 해야 할까요

아이디어 워크숍에서 다양한 아이디어가 발산되었거나 아이디어를 그룹핑한 직후에 핵심 아이디어를 선별해야 할 때에 활용합니다.

### 실습 가이드

**1** 발산된 수많은 아이디어들 중 몇 가지를 고릅니다.

촘촘한 필터 재질을 사용한다. 2019.10.10 이OO	필터를 교체가 쉬운 것으로 변경한다. 2019.10.12 김OO
기기 작동 시간을 줄인다. 2019.10.20 한OO	기계 청소를 자주 한다. 2019.10.23 박OO

**2** 평가 항목에 대해 공지하고, 각 아이디어의 평가항목마다 1~5점을 부여합니다.

현실성	70%	3점
디자인	20%	2점
...	...	

**2** 가장 높은 점수를 얻은 아이디어를 핵심 콘셉트로 선정합니다.

촘촘한 필터 재질을 사용한다. 2019.10.10 이OO	필터를 교체가 쉬운 것으로 변경한다. 2019.10.12 김OO
기기 작동 시간을 줄인다. 2019.10.20 한OO	기계 청소를 자주 한다. 2019.10.23 박OO

**TIP. 가중치 부여**  
평가 항목의 우선순위에 따라 가중치를 부여하여 아이디어의 점수를 매깁니다.

## E 아이디어 평가하기

### Step 14 프로토타이핑

#### 프로토타입 제작 및 테스트



##### 왜? 해야 할까요

‘프로토타입’은 콘셉트의 시각화, 즉 콘셉트를 빠른 속도로 실행 및 검증을 할 수 있도록 실물로 형상화하는 것을 말합니다. 본격적인 상품 및 비즈니스 런칭에 앞서 ‘빠른 시행착오를 겪도록’ 하여, 감당할 수 있는 손실을 빠르게 파악하고 개선하여 프로젝트 리스크를 줄여주는 역할을 합니다.

초기 프로토타입이 조잡하고 미완성인 것처럼 보일 수 밖에 없습니다. 다소 ‘진행 중인 작품’처럼 보여도 걱정하지 마세요. ‘프로토타입’은 우리의 콘셉트를 적은 비용으로 빠르게 구현하여 타인에게 이해시키고 생각을 공유하기 위한 목적으로 진행되는 것입니다.

‘프로토타입’은 다양한 형태로 제작될 뿐만 아니라, 때에 따라 전체가 단 하나의 콘셉트를 표현하기도, 또 전체를 분리해서 검증할 수 있도록 개별적인 요소 각각을 대표하기도 합니다. 프로젝트 진행에 따라 더 발전된 형태의 2차, 3차의 프로토타입을 만들어 되도록 많은 시행착오를 수집하세요.



##### 언제? 해야 할까요

프로젝트 초·중기에 자주 진행되어야 합니다.

개발 중인 상품 및 비즈니스를 ‘검증’하기 위해 제작하기보다 ‘프로토타입을 제작하며 학습’하는 것이 바람직합니다. 프로젝트 개발 중에 프로토타입을 제작하여 효과가 있는 부분은 그대로 받아들이고 개선되어야 하는 영역은 빠르게 파악하도록 합니다. 반복하다 보면 과정이 단순화되고 신속해짐에 따라 적은 수고로도 빨리 시행착오를 겪을 수 있게 됩니다.

#### TIP. 완성도보다 신속함이 생명!

콘셉트를 빠르게 공유하여 더 많은 시행착오를 수집하는 것이 프로젝트에 더 도움이 됩니다.

Step 14 프로토타이핑

실습 가이드

프로토타입 테스트를 통해 확인하려는 목표점에 따라 활용하는 프로토타이핑 방법이 달라집니다. 먼저 프로토타이핑을 실행하는 목표를 명확히 논의해본 후 적합한 방법을 선택하세요.

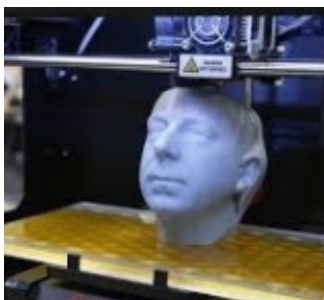
프로토타이핑의 종류

형태/기능형 프로토타이핑



2D/3D 렌더링

디자이너가 상상하고 있는 제품의 형상을 3D 컴퓨터 툴을 사용하여 그림으로 변환한 것입니다. 시제품 제작 전, 실제와 같은 제품 이미지를 확인해 볼 수 있습니다.



디자인 목업

3D 렌더링 데이터를 기초로 실물과 같은 형상을 만드는 것입니다. 보통 상품화를 하기 전에 실제 고객이 바라보는 디자인, 재질, 색상 등을 점검하고자 만들어집니다.



UXUI 목업

제품이나 서비스를 통해 고객이 어떤 경험을 하고 어떤 느낌을 갖는지 예측해 보는 것입니다. 고객의 생각과 경험을 반영한 제품, 서비스를 개발하는 것에 도움을 줍니다.



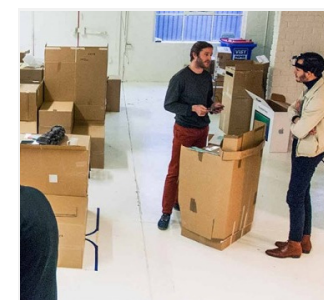
컨셉트 시나리오 영상

제품 또는 서비스 컨셉트를 설명하기 위한 이야기를 영상으로 만든 것입니다. 새로운 제품 또는 서비스가 지닌 잠재적 문제점을 미리 살펴보고, 보다 자세한 상황에 대한 점검을 해볼 수 있습니다.



탁상 모형 (Desktop Walkthrough)

서비스 환경을 축소해 놓은 단순한 3D 모형입니다. 상황을 실제처럼 재현하여, 터치포인트를 분석하고 재구성하기 위한 아이디어를 얻을 수 있습니다.



서비스 프로토타입 (Service Prototypes)

시뮬레이션(역할극, 상황 재현 등)을 통해 서비스를 경험해 보는 것입니다. 이를 통해 글이나 시각적인 설명보다 서비스에 대해 깊이 이해할 수 있습니다.



서비스 시연 (Service Staging)

실제 고객, 직원들이 고객과 직원의 역할을 번갈아 맡아 반복적으로 역할극을 실행해 보는 것입니다. 서비스에 대한 다양한 물리적 반응과 감성을 알 수 있습니다.

# E 아이디어 평가하기

## Step 14 프로토타이핑



## 프로토타입 제작 및 테스트



### 실습 가이드

**1** 프로토타이핑을 통해 확인하려는 시행착오와 그 진행방법에 대해 계획합니다.

형태/기능형  
프로토타이핑

- 2D/3D 렌더링
- 디자인 목업
- UXUI 목업

서비스 확장형  
프로토타이핑

- 콘셉트 시나리오 영상
- 탁상 모형 (Desktop Walkthrough)
- 서비스 프로토타입 (Service Prototypes)
- 서비스 시연 (Service Staging)

→ P.147 Tool. 프로토타이핑 계획서

**2** 프로토타입을 만들고 테스트 환경을 준비합니다.

- 테스트 환경은 프로토타입에 대해 참여자의 공감이 높아지도록 실제 사용 현장을 이용 또는 유사 분위기를 조성하는 것이 중요합니다

**3** 프로토타입과의 상호작용을 관찰합니다.

- 프로젝트 관계자 또는 고객을 프로토타입 테스트에 참여시켜 그들의 반응과 피드백을 수집합니다.

**4** 테스트 결과를 분석하여 개선사항을 도출합니다.

이후 개선된 프로토타입으로 이 과정을 반복합니다.

→ P.148 Tool kit. 프로토타이핑 평가서



Step 14 프로토타이핑

예시. 프로토타이핑 계획



예시. 프로토타이핑 평가



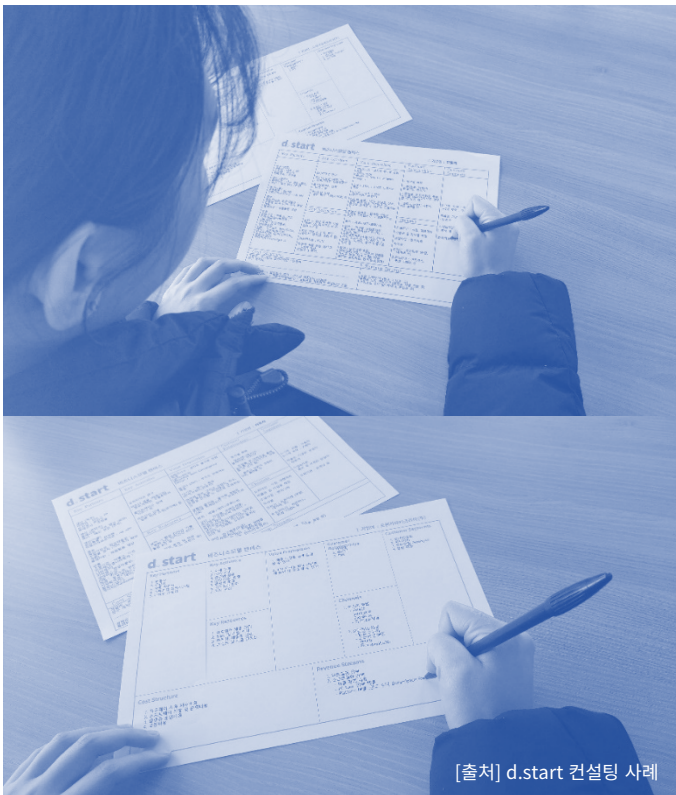
프로젝트 개요		기업명 기업 A	
<b>1 차 프로토타이핑 진행 목표</b> 설문조사로 도출된 고객 유형의 제품 사용에 대한 구체적 니즈를 파악하기 위함 - 기존 제품의 사용 목적, 기능 등 제품 개선사항 등	<b>프로토타입 테스트</b> 테스트대상 기존제품 구매 고객 구매 관심 고객	모집방법및기간 <제품시연회> 홍보 및 고객 초청/섭외	
	테스트기간 2019년 9월 9일 (총 1일)		
<b>프로토타입 제작</b> 구현 사항 기존 제작된 프로토타입 활용	테스트장소 사내 회의실	테스트 환경 조성을 위한 준비 및 협의사항 사내에 <미니 쇼 케이스> 2대를 설치 테스트용 제품 준비	
<b>제작 방법</b>	테스트 방법 (1) <제품 시연회>를 운영 (2) 참여한 고객 대상으로 제품 사용성 테스트 진행 - 제품 시연 및 사용에 대한 반응 수집		
제작 소요기간 ___년 ___월 ___일 ~ ___년 ___월 ___일 (총 개월)	기타 협의사항		
제작 소요 예산 내용 없음			

[출처] d.start 컨설팅 사례

프로젝트 개요		기업명 기업 B																					
<b>1 차 프로토타이핑 평가표</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">고객가치</th> <th>공급자가치</th> <th>합계</th> </tr> <tr> <th></th> <th>A. 운영비 절감</th> <th>B. 작업용이성</th> <th>C. 내구성 강화</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>                     A. 타사 제품                 </td> <td>2.5</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>                     B. 프로토타입                 </td> <td>5</td> <td>4</td> <td>4.8</td> <td>4.6</td> </tr> </tbody> </table>		고객가치		공급자가치	합계		A. 운영비 절감	B. 작업용이성	C. 내구성 강화		A. 타사 제품	2.5	3	2	2.5	B. 프로토타입	5	4	4.8	4.6	<b>평가매트릭스</b> 	
	고객가치		공급자가치	합계																			
	A. 운영비 절감	B. 작업용이성	C. 내구성 강화																				
A. 타사 제품	2.5	3	2	2.5																			
B. 프로토타입	5	4	4.8	4.6																			
<b>프로토타이핑 발견점</b> 1. 칼날 청소에 많은 어려움을 겪고 있음 2. 디스펜서를 한 손으로 사용하길 원함 3. 먼지 등으로 인해 쉽게 오염되어 보임	<b>향후 개선 방향</b> → 칼날을 교체가 용이하도록 제품 구조를 수정 → 한 손으로 사용해도 제품이 쓰러지지 않도록 밀림 방지패드 교체 → 먼지 등의 오염에도 티가 잘 나지 않는 색상으로 변경																						

[출처] d.start 컨설팅 사례

### Step 15 비즈니스모델 발전



[출처] d.start 컨설팅 사례

## 비즈니스모델 캔버스



### 왜? 해야 할까요

‘비즈니스모델 캔버스’는 거의 모든 산업 분야에서 비즈니스모델을 분석·디자인할 때 유용하게 사용되는 도구입니다. 이 캔버스는 제품·서비스로 무엇을 하고자 하는지, 또 향후 어떻게 개발해 나갈 것인지에 대한 한 장의 개요를 만들고 각 항목의 연결성에 대해서도 생각하도록 만듭니다.

그리고 이 과정을 통해 조직의 핵심 목표를 명확하게 하고, 강점과 약점 및 우선 사항을 보여 주며, 프로젝트를 사업화하려는 조직의 현재 상태를 파악하기 쉽습니다.

예를 들어 공공분야 조직은 이 캔버스를 통해 조직을 서비스 중심 비즈니스의 관점으로 바라볼 수 있고, 다양한 서비스를 제공하는 조직은 어디에 더 집중해야 하는지 찾을 수 있습니다.

### 언제? 해야 할까요

제품·서비스의 콘셉트가 어느 정도 구체화 되었을 때 만들어보는 게 가장 효율적입니다.

이를 통해 연관된 파트너, 자원, 가치 등을 고민해 볼 수 있습니다.

만약 채우지 못하는 항목들이 있어도 다른 항목을 채우면서 빈 칸에 대한 힌트를 얻을 수 있습니다.

한편 ‘비즈니스모델 캔버스’는 경영관리와 경영전략에 대해 논의할 때에도 더 짜임새 있는 대화를 하도록 도와줍니다. 아직 서비스나 제품이 구체화 되지 않았어도 ‘비즈니스모델 캔버스’를 만들어보며 새로운 계획 수립해 볼 수 있습니다.

# F 사업화 하기

## 비즈니스모델 캔버스



### Step 15 비즈니스모델 발전

#### 실습 가이드

일반적으로 썼다 지웠다 할 수 있는 커다란 템플릿을 준비합니다.  
사람들을 그룹으로 나눈 뒤 비즈니스모델의 다양한 측면을 고려해 각 칸을 포스트잇 등을 이용해 함께 채웁니다.

<p><b>핵심 파트너 Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>핵심파트너 및 공급자</li> <li>핵심파트너 및 공급자가 수행하는 활동</li> <li>파트너십 형성을 위한 가장 중요한 동기 부여</li> </ul>	<p><b>핵심 활동 Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>가치를 제안하기 위해 요구되는 핵심활동</li> <li>고객 채널, 고객 관계, 수익의 흐름 등을 위한 가장 중요한 활동</li> </ul> <hr/> <p><b>핵심 자원 Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>가치를 제안하기 위해 요구되는 핵심자원</li> </ul>	<p><b>가치 제안 Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>고객에게 제공할, 경쟁사와 차별화된 핵심 가치</li> <li>핵심가치가 충족시키는 고객의 니즈</li> <li>고객 유형별로 제공 할 제품과 서비스</li> </ul>	<p><b>고객 관계 Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>예상 고객이 유지하길 원하는 관계</li> <li>이 과정에 소요되는 비용</li> <li>업무를 하는 과정 속에서 고객과 소통하는 방법</li> </ul> <hr/> <p><b>고객 채널 Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>고객이 선호하는 채널</li> <li>가장 효과적인 채널</li> <li>예상하는 비용</li> <li>고객의 일상에 채널을 녹아 들게 하는 방법</li> </ul>	<p><b>고객 유형 Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>가치를 창출하는 대상</li> <li>가장 중요한 고객</li> </ul>
<p><b>비용 구조 Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>업무를 진행할 때 발생하는 가장 중요한 비용</li> <li>가장 많은 비용이 드는 자원이나 활동 및 관리 방법</li> <li>고정비로 처리할 비용</li> </ul>		<p><b>수익의 흐름 Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>고객들이 기꺼이 지갑을 열게 만드는 가치</li> <li>고객이 선호하는 지불방식</li> <li>각 수익원이 전체 매출에 기여하는 정도</li> </ul>		

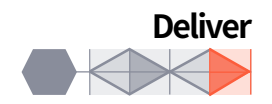
→ P.149 Tool kit. 비즈니스모델 캔버스

STEP

## F 사업화 하기

### Step 16 서비스 설계

#### 서비스 블루프린트



##### 왜? 해야 할까요

‘서비스 블루프린트’는 비즈니스모델 캔버스를 서비스 관점으로 재해석하여 만든 것으로, 자사 서비스나 제품의 전략을 정리하고 총체적인 사고로 지금의 시점을 살펴보기에 적절한 방법입니다. 뿐만 아니라 투자자나 새로운 동료와의 소통, 향후 사업 방향성을 결정하는데도 효과적인 소통 자료로 사용됩니다.

##### 언제? 해야 할까요

제품 · 서비스가 곧 출시될 예정이거나 이미 출시되었을 때 만들어 보는 게 가장 효과적입니다. 제품 · 서비스를 통해서 소통을 해야 할 때 혹은 전략을 다시 설정해야 할 때에도 ‘서비스 블루프린트’를 활용할 수 있습니다.

##### 실습 가이드

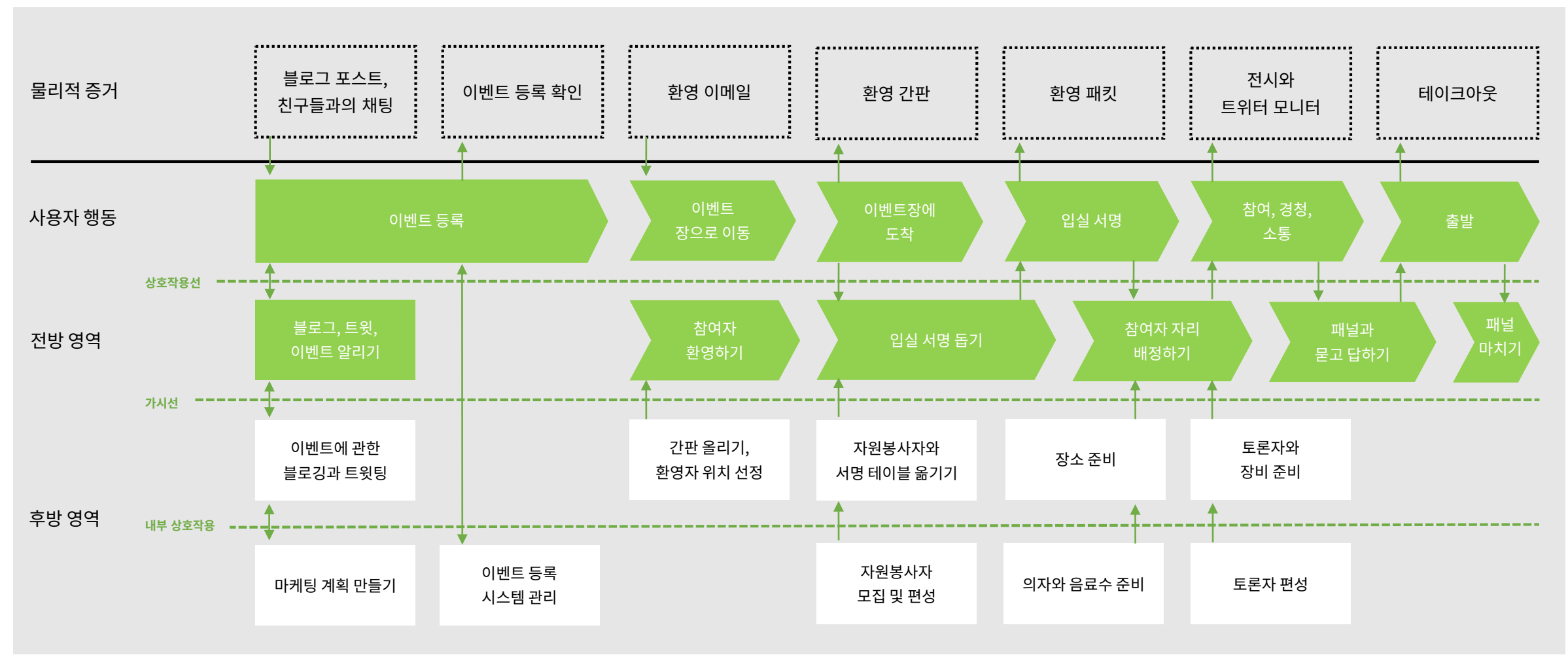
제품 · 서비스를 ‘고객 관점’에서 작성해보고 마지막으로 ‘전달’ 부분을 고민해보며 작성합니다. ‘서비스 블루프린트’의 내용이 다 준비되지 않았더라도 다른 내용이 채워짐에 따라 빈칸의 내용을 유추해 볼 수도 있습니다. 필요 시 하위 카테고리의 항목을 변경해서 제품이나 서비스에 맞게 블루프린트를 보완할 수 있습니다.

**TIP. 내부 이해관계자들과 공유 !**

‘서비스 블루프린트’는 각 제품 · 서비스 또는 기업의 내부 상황에 따라 항목이 추가 혹은 변경될 수 있습니다. 원활한 소통 및 적용을 위해 CEO, 디자이너, 엔지니어 등에게 지속적으로 공유하세요.

Step 16 서비스 설계

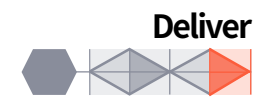
예시. 서비스 블루프린트 : 전시 토론회 운영



# F 사업화 하기

## Step 17 비즈니스 로드맵 도출

### 비즈니스 로드맵



STEP

#### 왜? 해야 할까요

사업에 있어서 중요한 것 중 하나는 계획을 세우는 것입니다. '비즈니스 로드맵'은 사업 계획과 마찬가지로 조직이 어디로, 어떻게 가고 있는지 알려줍니다.

'비즈니스 로드맵'을 작성해 보면 시기마다 전략들이 시장에 어떤 영향을 미칠지, 조직이 이를 지원하려면 무엇이 필요한지를 이해할 수 있습니다. 또한 여러 부서로 구성된 조직의 경우 '비즈니스 로드맵'을 통해 각 부서의 역할을 명확히 설명함으로써 조직이 분리되는 것을 예방하고 협업 능력을 높일 수 있습니다.

#### 언제? 해야 할까요

프로젝트 결과물이 도출된 이후 구체적인 구현 방법에 대해 고민이 필요한 시점에 활용합니다. 사업을 위해 각 부서별로 어떤 지원을 해야 하는지, 또는 사업이 어느 방향으로 나아가야 할지 모르겠다면 '비즈니스 로드맵'을 작성해보세요!

		솔루션			
		시간	단기	중기	장기
요소					
전반적 전략	라벨				
	설명				
내부: 부서	강점				
	약점				
	역량				
외부: 시장	기회				
	위협				
	경쟁자				
	보완자				

[출처] 101 Innovation Models 혁신 모델의 탄생

Step 17 비즈니스 로드맵 도출

실습 가이드

**1** [비즈니스 로드맵]에서 단기, 중기, 장기로 나눈 타임라인에 각 시기별 아이디어를 배치합니다.

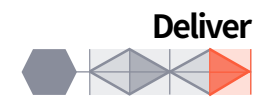
**2** 시기별로 세운 아이디어 구현 전략을 전반적으로 요약하고 이름을 붙입니다.

**3** 해당 전략을 위해 조직에서 무엇을 해야 하는지 설명합니다.  
조직의 강점, 약점, 역량에 대한 내용을 포함합니다.

**4** 전략에 대해 예상되는 시장 반응을 설명합니다.  
누가 경쟁자인지, 각 시기별 전략이 효과를 발휘하려면 어떤 파트너가 필요한지 토의해봅니다.

# F 사업화 하기

## Step 18 사업성 분석 [1] 시장성 분석



### 시장성 분석

#### 왜? 해야 할까요

투자 및 개발에 대한 최종적인 의사 결정을 하기 위해서는 시장성 분석, 즉 진입하려는 시장의 매력도를 분석하는 과정이 필요합니다.  
타겟 고객, 고객 가치 등을 참고하여 전체 시장 중에서 현재 진입 가능한 시장을 산정하여 사업적인 성과를 예측 분석할 수 있습니다.

#### 실습 가이드

시장 매력도 평가 시트		가 중 치	핵심 개념 1	핵심 개념 2	핵심 개념 3	핵심 개념 4
시장 규모	잠재 고객 수					
	기준 가격					
	침투율					
	총 시장 규모					
	유효 시장 규모					
시장 성장률	환산 규모					
	예상 성장률					
예상 경쟁 강도	환산 성장률 (%)					
	예상 성장률					
최종평가	환산 성장률 (%)	10 0%				

#### 1 유효 시장 산정

- 핵심 개념이 속한 시장에 대한 통계청 자료, 관련 연구 기관의 시장 분석, 기사 검색 등의 정보들을 활용합니다.
- 만약 그렇지 못할 경우 잠재 고객 수와 유사 제품의 가격, 침투율을 기준으로 전체 시장을 추정하고 유효 시장 규모를 산정합니다.

#### 2 연평균 성장률 추정

- 개념 별로 향후 3~5년 전체 시장 또는 유효 시장의 연평균 성장률을 추정합니다.

#### 3 핵심 개념별 경쟁 강도 산정

- 핵심 개념 별로 예상되는 경쟁사와 그들의 경쟁 대응 등을 고려하며 핵심 개념 별 상대적인 경쟁 강도를 산정합니다(5점 척도).

#### 4 Model 정의

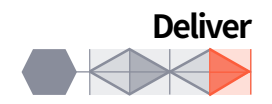
- 시장규모(또는 유효시장 규모), 시장성장률, 경쟁 강도의 가중치를 정의하고 이를 모두 포괄하는 Scoring Model을 정의합니다.  
(시장규모 및 성장률은 클수록 점수가 높고, 경쟁 강도는 약할수록 높음)

#### 5 최종 검증 및 확정

- 핵심 개념 별 최종 점수를 결정하고 그 결과의 적절성을 논의합니다.
- 필요하면 다시 Scoring Model을 변경하여 결과를 재검증한 후 최종 확정합니다.



# F 사업화 하기



## Step 18 사업성 분석 [2] 기술 분석

### 기술 분석

#### 왜? 해야 할까요

‘기술 분석’은 핵심기술 및 부품에 대한 적용 가능성, 특히, 개발기간 및 비용 등을 분석하여 출시 시기에 맞추어 개발이 가능한지 검토하는 것입니다. 목표원가 대비 개발비용을 분석하고 원가 목표 달성을 위한 방안을 수립하여 사업화를 위한 최종 의사 결정을 하도록 돕습니다.

#### 실습 가이드

개발 가능성 검증	공급 단가 (혹은 개발 원가)	필요 부품수	핵심 부품별 원가	근거
핵심 부품명 1				
...				
소계				
기타 부품 비중				
평균 부품 제조 원가율				
예상 제조 원가				
목표 제조원가				
개발 가능성 검토 결과				

→ P.153 Tool kit. 개발가능성 검증 시트

기술적 타당성 검증	핵심 콘셉트 1	핵심 콘셉트 2	핵심 콘셉트 3	핵심 콘셉트 4	근거
개발 가능성 검토 결과	핵심 부품 소개				
	기타 부품 비중				
	평균 부품 제조 원가율				
	예상 제조원가				
목표 제조원가					
개발 기간					
투자 규모					
개발 우선 순위					

→ P.154 Tool kit. 기술적 타당성 검증 시트

#### 1 기술 정의 및 특허 확인

- 핵심 콘셉트의 주요 기능을 실현시키기 위한 기술을 정의합니다.
- 그 후 특허 정보를 조회하여 유사 제품이나 필요 기술이 이미 특허 등록이 되어 있는지 확인합니다.  
(특허 등록이 되어 있다면 회피 방안 마련 필요)

#### 2 구현 가능성 검토

- 구체화된 콘셉트 결과를 고려하여 기구 설계를 통해 주요 기능의 구현 가능성과 회로 설계 가능성을 검토합니다.

#### 2 부품단가 및 제조원가비중 추정

- 주요 기능 구현을 위한 주요 부품과 공급업체, 공급단가, 최소 주문량, 기타 거래 조건을 조사합니다.
- 주요 기능 외의 기능은 유사 제품의 부품 제조원가에서 차지하는 비중으로 추정합니다.

#### 3 목표 제조원가 추정

- 개략적인 목표 제조원가를 추정합니다.  
※ 목표 원가: 유사 제품 혹은 대체재의 소비자가 - 단위당 유통 마진 - 단위당 목표 마진

#### 5 투자비 추정(시간 및 비용)

- 주요 부품 별 공급단가와 필요 부품 수를 곱한 값을 모두 더한 후, 평균 부품원가율로 나눠 목표원가 달성 여부를 확인합니다.
- 달성할 수 있으면 이를 통해 제품 개발 시 필요한 시간과 투자비를 추정합니다.

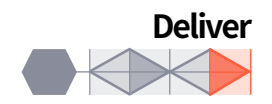
**TIP. 핵심 콘셉트에 따른 추가 검토** 핵심 콘셉트가 아주 특별하거나 중요할 경우, 프로토타이핑을 통해 개발 가능성을 추가 검토합니다.

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

## F 사업화 하기

### Step 18 사업성 분석 [3] 재무 분석

#### 재무 분석



#### 왜? 해야할까요

‘재무 분석’은 신규 사업 및 상품화에 대한 목표 원가를 산정하고 관련된 투자규모를 추정하는 한편 판매를 예측하여 손익을 추정하는 것입니다.

연간 예상되는 영업이익과 투자규모를 기준으로 투자자본수익률(ROI)을 분석하여 아이디어의 사업화에 대한 투자 타당성을 검토하는 것을 목적으로 합니다.



# F 사업화 하기

## Step 18 사업성 분석 [3] 재무 분석

### 손익 추정 및 목표 원가 산정



STEP

#### 실습 가이드

	Year1	year 2	year 3	year 4	Year 5
전체 잠재 고객수					
침투율					
예상 시장점유율					
예상 판매수량					
소비자가					
유통수수료율					
공급단가					
추정 매출액					
목표 마진율(%)					
단위당 목표 제조원가					
평균 판관비율(%)					
목표 영업이익					

**1** 잠재 고객 추정

- 타겟 고객을 기준으로 잠재고객수를 추정합니다.

**2** 신제품 침투율 추정

- 새로운 아이디어가 대체하려는 상품 혹은 유사 연관 상품의 판매 수량을 조사하여 현재까지의 침투율을 계산합니다.
- 그 후 신 상품 출시 및 미래 경쟁사의 대응 등으로 인한 향후 3~5년 내 연간 침투 변화를 추정합니다.

**3** 시장 점유율 가정

- 신 상품 출시 이후 향후 3~5년간 당사의 시장 점유율을 가정합니다. (기존 시장의 리더, 예상 경쟁사 등의 M/S와 당사의 마케팅전략을 고려하여 결정)

**4** 예상 소비자가 가정

- 신 상품이 대체하려는 제품/서비스 시장의 소비자가를 조사합니다.
- 그 후 고객의 지불 여력을 고려하여 당사의 예상 소비자를 가정합니다. (단, 향후 3~5년 내 가격인상 요인이 있을 경우 추가 반영)

**5** 최대 수수료 및 변경 가능성 추정

- 당사의 채널전략에 따른 평균 최대 수수료(즉, 유통사에 지급할 마진)를 조사하고 3~5년 내 변경 가능성까지 추정합니다.

**6** 목표 마진을 설정

- 유사 제품의 평균 혹은 기업 내 목표로 정의한 마진율을 활용하여 목표 마진율(Gross Profit)을 설정합니다.

**7** 매출액 대비 판관 비율 설정

- 유사 제품의 평균 판관비율 혹은 당사의 기존 사업 평균 비율로 매출액 대비 판관비율을 설정합니다.

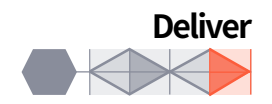
→ P.155 Tool kit. 손익 추정 및 목표 원가 산정 시트

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

# F 사업화 하기

## Step 18 사업성 분석 [3] 재무 분석

### 투자 규모 추정



#### 실습 가이드

**1** 신 상품 개발 투자 규모 산출

- 신 상품 개발에 필요한 투자 규모를 상품 개발기간 동안 연도별 투자금액으로 산출합니다.

**2** 사업화에 필요한 투자 분석

- 신 상품 출시 이후 사업화에 필요한 투자 (생산설비 투자, 부동산 투자, IT 시스템 개발 등)를 분석해 투자 시점과 투자 금액으로 나누어 산출합니다.

**3** 투자 규모 추정 시트 작성

- [투자 규모 추정 시트]에 투자 연도별 투자 금액을 입력하되, 음의 값으로 입력합니다.

투자내역	Year -2	Year -1	Year 0
신 제품 개발 비용			
자본적 지출 (CaPex)	생산 설비		
	부동산		
	IT 투자		
	기타		
총 투자비			

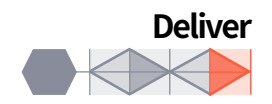
→ P.156 Tool kit. 투자 규모 추정 시트

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

# F 사업화 하기

## Step 18 사업성 분석 [3] 재무 분석

### 투자자본수익률(ROI) 시뮬레이션



STEP

#### 실습 가이드

	Year -2	Year -1	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
목표 영업이익								
총 투자비								
감가상각비								
현금흐름								
순현재가치 (NPV)								
기준수익률				IRR(Internal Rate of Return)				

→ P.157 Tool kit. ROI 시뮬레이션 시트

**1** 기술 정의 및 특허를 확인합니다.

- 기업 신용도를 기반으로 차입할 경우 예상되는 이자율을 조사합니다.
- 또는 사내에서 정한 내부수익율을 활용하여 기준수익율을 결정합니다.

**2** 구현 가능성을 검토합니다.

- 자본적 지출에 의한 자산의 연간 감가상각비를 추정합니다. (내용연수, 감가상각방식 등은 기업 회계 기준이나 사내 회계 기준 참조)

**3** 부품단가 및 제조원가비율을 추정합니다.

- [ROI 시뮬레이션 시트]에 기준수익율과 감가상각비를 입력한 후, 순현재가치(NPV) 값의 변화를 분석하여 이를 기준으로 IRR을 산출합니다.

**4** 목표 제조원가를 추정합니다.

- [ROI 시뮬레이션] 결과의 타당성을 분석해 본 후, 필요 시 목표영업이익이나 투자규모에 영향을 미치는 변수를 재조정하여 시뮬레이션 결과를 최종 확정합니다.

[출처] 미래 환경 예측 및 사용자 기반의 신상품 기획 프로세스 가이드라인, 한국디자인진흥원

## 2.4 가이드라인 단계별 툴킷

# TOOL KIT



# 디자인 체크 리스트

Step 01. 프로젝트 유형 결정 → P.24

<b>프로젝트 개요</b>	<b>체 크 하 목 (✓)</b>	<b>그 문제가 인간 중심입니까?</b>	<input type="checkbox"/> 문제 해결을 위해 관계자(사용자 등)에 대한 이해가 중요합니다.	<input type="checkbox"/> 그 문제나 해결책에는 인간이 거의 관여하지 않습니다.
		<b>그 문제 자체에 대해 얼마나 명확하게 이해하고 계십니까?</b>	<input type="checkbox"/> 그 문제 및 기회에 대해 직감하고 있지만, 확인을 위해 추가적인 탐색과 동의가 필요합니다	<input type="checkbox"/> 그 문제를 분명히 이해하고 있으며, 문제를 올바르게 해결하고 있다고 확신합니다.
<b>그 문제가 얼마나 불확실하다고 느끼시나요?</b>		<input type="checkbox"/> 알 수 없는 크고 작은 것이 많습니다. 과거의 자료는 우리에게 도움이 될 것 같지 않습니다.	<input type="checkbox"/> 과거 자료 및 접근법으로도 미래의 문제 해결 및 기회에 대해 충분히 예측할 수 있습니다.	
<b>그 문제가 얼마나 복잡하다고 느끼시나요?</b>		<input type="checkbox"/> 그 문제에는 많은 연결성과 상호의존적인 측면이 있어서, 어디서부터 시작해야 할 지 알 수 없습니다.	<input type="checkbox"/> 문제를 해결하는 길이 분명합니다. 과거에 분석적인 방법들로 유사한 문제들을 해결하는 데 성공했습니다.	
<b>이미 활용한 데이터가 있나요?</b>		<input type="checkbox"/> 분석해야 할 기존 자료가 거의 없습니다.	<input type="checkbox"/> 유사 문제 관련 데이터가 있습니다. (명확한 출처 보유)	
<b>당신의 호기심과 영향력은 어느 정도인가요?</b>		<input type="checkbox"/> 그 문제에 대해 더 많은 탐험을 할 수 있다는 점에 무척 기대가 됩니다.	<input type="checkbox"/> 그 문제는 나에게 일상적인 것으로 느껴집니다.	
		<input type="checkbox"/> 기꺼이 나를 도울 수 있는 사람들을 얻을 수 있습니다.	<input type="checkbox"/> 나는 기존의 과정과 시스템을 따라야만 합니다.	

▼

**d.start 접근법**

▼

**기존 접근법**



# 목표 산업 · 상품 정의서

## 산업 분류 본사 산업 분류

**TIP** ※ [한국산업표준산업분류]를 참조하여 작성 (<http://kssc.kostat.go.kr>)

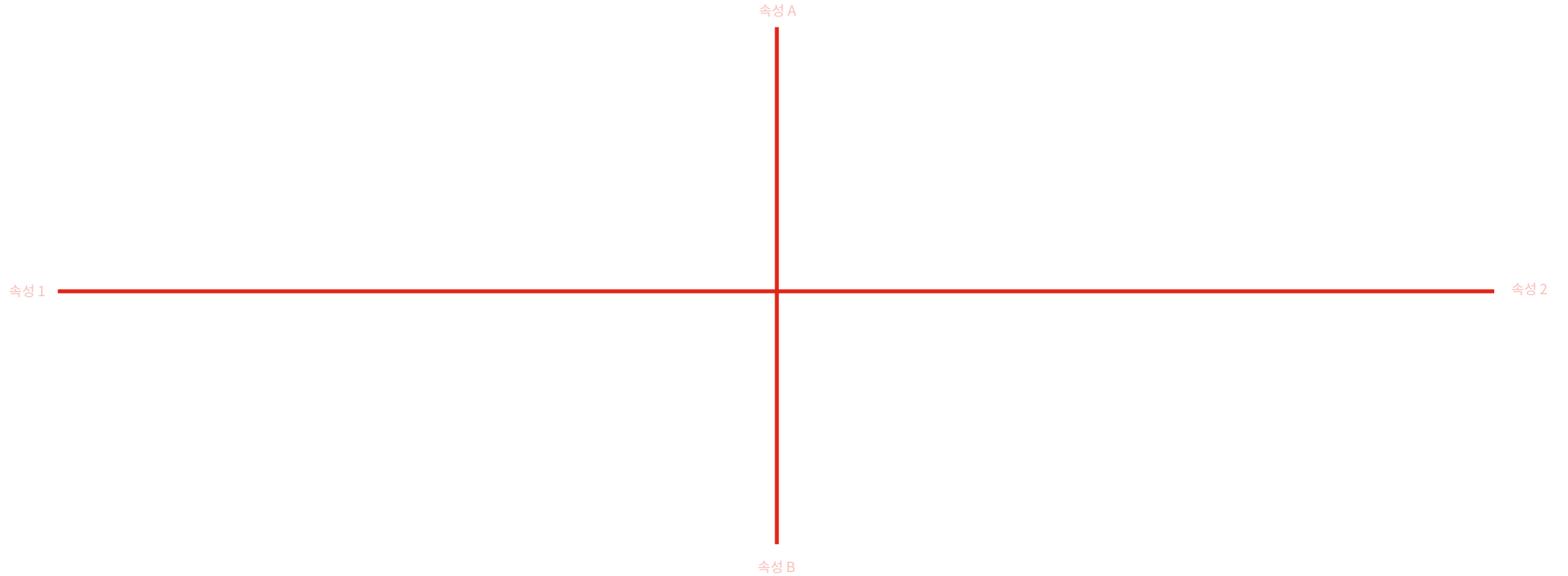
## 산업 범위 본사 산업 범위 작성

구분	설명

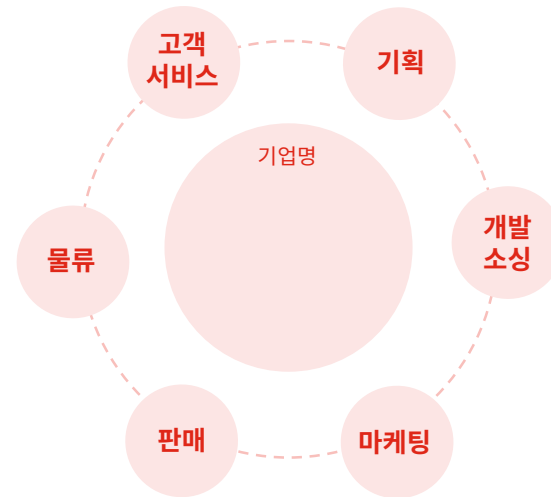
## 상품 분류 상품 분류기준 설명

## 세부기준에 따른 분류

세부 기준	설명



- 1) 인터넷검색 등을 통해 [에코시스템] 분석을 통해 파악된 주요 이해관계자 및 경쟁자들의 제품 포트폴리오 파악
- 2) 제품별 주요 속성, 제안 가치, 타겟 고객, 판매량 분석, 세분 시장에서 경쟁 현황 분석
- 3) 해당 제품에 대한 보완재 정의, 보완재의 주요 속성, 제안 가치, 타겟 고객, 판매량 분석
- 4) 경쟁 제품(서비스), 보완재 전체를 아우를 수 있는 2가지 이상의 속성 정의(반드시 속성은 상호 독립변수여야 함)
- 5) 속성을 X, Y 축으로 산업 내 제품, 보완재를 배열하여 [경쟁사(제품) 포지셔닝맵] 작성
- 6) [경쟁사(제품) 포지셔닝맵] 을 기반으로 경쟁제품(서비스) 간의 관계, 현재 시장의 한계 분석 등을 통해 잠재 기회를 토론함

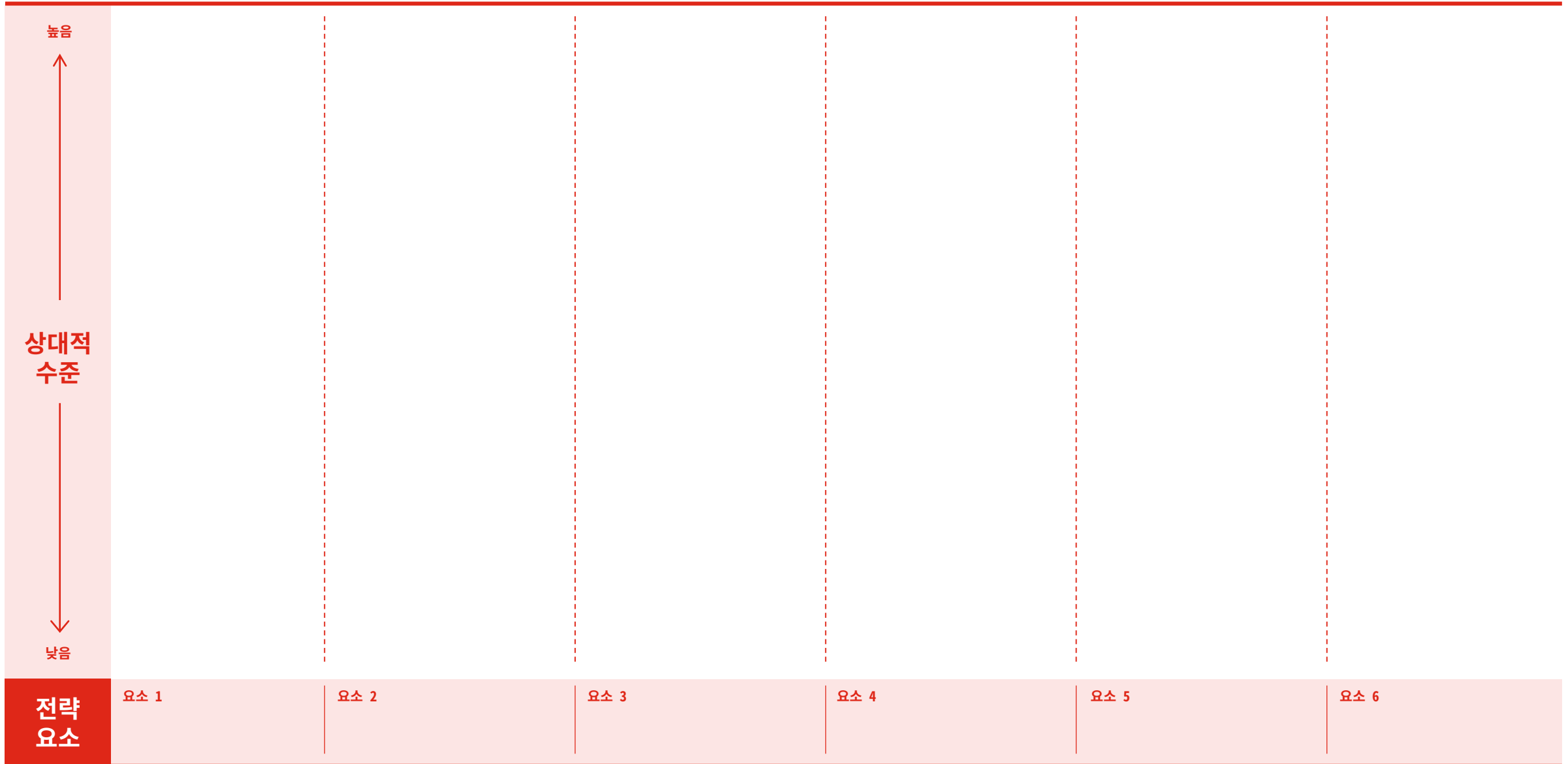


<b>기존 경쟁사</b> 국내 대기업	<b>기존 경쟁사</b> 국내 중소기업	<b>기존 경쟁사</b> 해외기업	<b>신규 진입자</b>
<b>대체재</b>		<b>보완재</b>	<b>잠재적 진입 업체 / 협력업체</b>

# 비즈니스 시스템

		강점	약점
개발	→		
생산	→		
구매	→		
물류	→		
영업	→		
마케팅	→		
서비스	→		

# 전략 캔버스



# 기회영역 매트릭스

Step 04. 프로젝트 범위 정의 [→ P.39](#)

		전략적 목표	
속성 1	속성 A		
	속성 B		
		속성 2	

TOOL KIT

# 프로젝트 기회영역 정의서

Step 04. 프로젝트 범위 선택 → P.39

## 탐험하고 싶은 현재의 기회영역

행동의 문장으로 적어주세요.

함께 생각해 봅시다.

(작성/수정일: . . .)

중요한 한 가지 이유

**더 넓은 범위의 기회영역** 더 많은 기회를 열어줄 수 있는 더 높은 차원의 도전



또 다른 중요한 이유

**더 넓은 범위의 기회영역** 더 많은 기회를 열어줄 수 있는 더 높은 차원의 도전



방해 장벽

**장벽 해소를 위한 기회영역** 장벽을 해소할 수 있는 좁고 집중적인 도전



또 다른 방해 장벽

**장벽 해소를 위한 기회영역** 장벽을 해소할 수 있는 좁고 집중적인 도전



## 프로젝트 개요

(비즈니스 상에서의) 문제 또는 기회요소는 무엇입니까?  
지금 당장 '엘리베이터 피치'를 한다고 가정하고,  
해당 프로젝트를 몇 개의 문장으로 설명해보세요.

## 프로젝트 범위

이 프로젝트의 범위는 어디서부터 어디까지입니까?  
이 프로젝트를 잘 수행하기 위해 어떤 노력이 필요합니까?

## 탐구 과제

조사연구를 거쳐 답을 얻고자 하는 핵심 질문은 무엇입니까?

## 목표고객

누구를 위한 프로젝트인지 구체적으로 서술하세요.  
어떤 사람들을 이해해야 할까요? 왜 그들이 중요합니까?

## 제약

이 프로젝트에서 요구되는 제약조건은 무엇입니까?  
성공적인 솔루션이 충족해야 하는 요구사항은 무엇입니까?  
시간의 급박함을 유발할 수 있는 요소는 무엇입니까?

## 투입 가능 자원 · 네트워크

탐구 과제를 위해 투입할 수 있는 기업 내/외의 자원은 무엇입니까?  
어느 시기에 활용할 수 있습니까?

## 기대 결과물

얻고 싶은 결과물의 1~3순위에 대해 적어주세요.

## 성공지표

성공여부를 측정할 방법은 무엇입니까?



프로젝트 개요	기업명																								
<p><b>프로젝트 기간</b>      _____년 ____월 ____일 ~ _____년 ____월 ____일 (총 ____개월)</p> <p><b>진행 일정</b>            매주 ____요일 <input type="checkbox"/>오전 <input type="checkbox"/>오후 ( ____ : ____ ~ ____ : ____ / 총 ____시간, ____회)  <small>※ 컨설팅은 요일과 시간대를 지정하여 정기적으로 진행하시는 것을 추천합니다.</small></p> <p><b>진행 목표</b>            1순위                                                       2순위                                                       3순위</p>	<p><b>기업</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; border-bottom: 1px solid #ccc;">대표자</td> <td style="width: 30%; border-bottom: 1px solid #ccc;">연락처</td> <td style="width: 40%; border-bottom: 1px solid #ccc;">수행가능역량</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">이메일</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">참여기간</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">담당자</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">연락처</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">수행가능역량</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">이메일</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">참여기간</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">그외 참여자</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">연락처</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">수행가능역량</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">이메일</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">참여기간</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">그외 참여자</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">연락처</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">수행가능역량</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">이메일</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">참여기간</td> </tr> </table> <p><b>기업의 활용 가능 네트워크</b></p> <p><b>기업 요구사항</b></p>	대표자	연락처	수행가능역량		이메일	참여기간	담당자	연락처	수행가능역량		이메일	참여기간	그외 참여자	연락처	수행가능역량		이메일	참여기간	그외 참여자	연락처	수행가능역량		이메일	참여기간
대표자	연락처	수행가능역량																							
	이메일	참여기간																							
담당자	연락처	수행가능역량																							
	이메일	참여기간																							
그외 참여자	연락처	수행가능역량																							
	이메일	참여기간																							
그외 참여자	연락처	수행가능역량																							
	이메일	참여기간																							
<p><b>진행 활동</b>            <span style="color: #0070C0;">➔</span> 프로젝트 진행 계획서(2/2) 에서 체크하세요.</p>																									
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid #ccc;"><b>컨설턴트</b></td> <td style="width: 30%; border-bottom: 1px solid #ccc;">연락처</td> <td style="width: 35%; border-bottom: 1px solid #ccc;">전문분야</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">이메일</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">참여기간</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;"></td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">연락처</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">전문분야</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;"></td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">이메일</td> <td style="border-bottom: 1px solid #ccc;">참여기간</td> </tr> </table> <p><b>컨설턴트 요구사항</b></p>	<b>컨설턴트</b>	연락처	전문분야		이메일	참여기간		연락처	전문분야		이메일	참여기간													
<b>컨설턴트</b>	연락처	전문분야																							
	이메일	참여기간																							
	연락처	전문분야																							
	이메일	참여기간																							
<p><b>컨설팅 장소</b>            _____</p> <p><small>※ 프로젝트 진행 자료를 공유, 부착해 놓을 수 있는 전용 공간</small></p>	<p><b>상시소통채널</b>            _____</p> <p><small>※ 회상 회의 등 여러 상황을 가정하여 다양한 소통 채널 논의</small></p>																								
<p><b>기타 협의사항</b></p>																									

컨설팅  
프로세스

Project Planning

Discover Define

Develop Deliver

프로젝트 준비하기

고객 니즈 발견하기

고객 니즈 정의하기

아이디어 발산하기

아이디어 평가하기

사업화하기

- Step 1. 프로젝트 유형 결정
  - 디자인씽킹 체크리스트
- Step 2. 디자인씽킹 마인드 심기
- Step 3. 기회영역 찾기
  - 목표산업 정의
  - 시장 성장성 분석
    - 목표시장 규모 및 성장 분석
    - 상품 수명주기 분석
  - 3C 분석
    - 고객
      - 구매결정요인의 변화
      - 시장영향요인 분석
    - 경쟁사
      - 경쟁사(경쟁상품) 분석
      - 비용 분석
      - 포지셔닝 분석
      - 경쟁 전략 분석
    - 자사
      - 에코시스템 분석
      - 매출 및 손익 분석
      - 제품 분석
      - 시장 커버리지 분석
      - 비즈니스 시스템 분석
      - 전략 캔버스 분석
- Step 4. 프로젝트 범위 정의
  - 프로젝트 범위
- Step 5. 프로젝트 개요 정리
  - 프로젝트 개요서
- Step 6. 프로젝트 계획 수립
  - 프로젝트 진행 계획서

- Step 7. 고객리서치 수행
  - 고객 유형 분류
  - 고객리서치 계획 및 진행
    - 정량 리서치
      - 고객 VOC 분석
      - 고객 설문
    - 정성 리서치
      - 체험
        - 고객공감지도
        - 서비스 사파리
      - 관찰
        - 현장 방문 관찰
        - 새도잉
        - 비디오 에스노그래피
    - 인터뷰
      - 전문가 인터뷰
      - 심층 인터뷰
    - 미션
      - 현장 미션
      - 사용자 다이어리 인터뷰
      - 카드 이미지 소팅

- Step 8. 고객 니즈 해석
  - 어피니티 다이어그램
  - 고객행동맵
  - 고객여정맵
  - 퍼소나
  - 360 공감
  - 인사이트 매트릭스
- Step 9. 상품 제공가치 도출
  - 제공가치 정의
    - 공급자 제공가치 정의
    - 가치제안맵 분석
- Step 10. 아이디어 방향 수립
  - 상품 컨셉트 기준 수립
  - 아이디어 도전과제 설정

- Step 11. 아이디어 개발
  - 브레인스토밍
  - 만달아트
  - 아이디어 매트릭스
- Step 12. 아이디어 그룹핑
  - 아이디어 스크리닝
  - 아이디어 캔버스
  - 서비스 시나리오

- Step 13. 아이디어 컨셉트 평가
  - 아이디어 투표
  - 아이디어 스코어링
- Step 14. 프로토타이핑
  - 프로토타입 제작 및 테스트
    - 프로토타이핑 계획
    - 프로토타이핑 평가

- Step 15. 비즈니스모델 발전
  - 비즈니스모델 캔버스
- Step 16. 서비스 설계
  - 서비스 블루프린트
- Step 17. 비즈니스 로드맵 도출
  - 비즈니스 로드맵
- Step 18. 사업성 분석
  - 시장성 분석
  - 기술 분석
  - 재무 분석

주요활동  
/방법론

TOOL KIT

# 고객 유형 분류

고객 프로필				이해관계자맵
대상 유형	대상 정보 <small>연령대, 소속, 소득 등</small>	행동 특성 <small>상품 이용 빈도 및 시나리오</small>	예상 니즈 <small>가설</small>	

# 고객 공감 지도

Step 07. 고객리서치 수행 → P.49

단계	기대	도입	참여 (몰입도 하)	참여 (몰입도 중)	참여 (몰입도 상)	마무리	회고
사진							
키워드							
흥미로운 점							

# A.E.I.O.U 관찰 시트

관찰 목적	일시			장소
활동 Activity	환경 Environment	접점 Interaction	사물 Object	고객(사용자) User
사람들이 어떤 활동을 하니까? 그러한 활동이 일어나는 이유는 무엇입니까?	사용 환경은 어떤 것들로 이루어져 있습니까? 어떤 요소로 구성되고 있습니까? 다른 환경과의 차이는 무엇입니까?	사람과 제품/서비스가 만나는 접점은 어디입니까? 사람과 사람이 만나는 접점은 어디입니까? 고객과 이해관계자가 만나게 되는 곳은 어디입니까?	사용 환경에서 볼 수 있는 물건들은 무엇입니까? 시설물, 설치물에는 무엇이 있습니까?	주로 사용하는 사람은 누구입니까? 어떤 사람들로 구성되어 있습니까?

# P.O.E.M.S 관찰 시트

관찰 목적

일시

장소

사람 People	사물 Object	환경 Environment	메시지 Messages	서비스 Service
<p>비즈니스 맥락 상 어떤 유형의 사람입니까?                      그들이 거기에 있는 이유(동기, 신뢰 요소 등)는 무엇입니까?                      그들만의 행동 패턴은 무엇입니까?</p>	<p>비즈니스 맥락 상 어떤 다양한 사물들이 관련되어 있습니까?                      이들을 어떻게 유형화할 수 있습니까?                      그것들 간의 상호관련성이 있습니까?</p>	<p>사람들의 행동이 일어나는 다양한 환경(혹은 장소)은 어디입니까?                      각 환경들이 사람들의 행동에 미치는 영향은 무엇입니까?</p>	<p>어떤 메시지를 가지고 상호 교류 또는 소통하고 있습니까?                      각 메시지는 어떻게 전달되고 있습니까?</p>	<p>전체적인 고객 행동과 관련되어 어떤 서비스가 제공되고 있습니까?                      각 서비스의 한계, 진화 방향이 어떻게 됩니까?</p>

고객 유형	이해 관계자가 원하는 결과	성공의 척도	피해야 할 결과	경쟁사(경쟁제품)의 실제 성과
<b>기능적 일</b> ※ 완수해야 할 과제				
<b>감정적 일</b> ※ 성취하거나 경험해야 할 감정  예) 고객이 자신에 대해 어떻게 느끼고 싶어 합니까? 고객은 다른 사람들이 어떻게 인식하기를 원합니까?				

# 고객여정맵

고객 여정   제품·서비스 사용 전	사용 중	사용 후

감정 곡선



.....

.....



.....

.....



.....

터치포인트

--	--	--

문제점  
발견점

--	--	--



## 고객 유형

이름 :  
성별 :  
나이 :  
직업 :  
성격 :  
행동 :

**경험 목표** ※ 고객의 최종 목적, 목표에 대한 내용

“

”

**고객 니즈** ※ 고객이 필수로 기대하거나 바라지 않는 점

**페인 포인트** ※ 고객이 불만 또는 불편을 느끼는 지점

**영향 요소** ※ 고객과 관련이 있거나 영향을 주는 주변 요소

## 기회 영역

도전과 기회에 대해 짧게 설명하세요.  
(20단어 이하)

## 고객의 눈에 보이는 것

말 그대로 고객은 무엇을 보고 있습니까?

## 고객의 귀에 들리는 것

고객이 듣는 말을 포함하여  
경험에 필수적인 주변 소리는  
무엇입니까?

## 고객이 하는 행동

고객이 문제에 대응하는 실제 행동으로  
새로운 도전을 위한 주요 신체 운동과 행동이 아닙니다.  
고객을 직접 관찰한 데이터는  
여기서 가장 유용하게 사용됩니다.

## 고객이 하는 말

새로운 도전에 대해 말할 때  
가장 눈에 띄는 말과 문구를  
요약합니다.

## 고객이 느끼는 감정

고객이 느낄 것이라고 생각하는 점을 추측해보세요.  
추측한 것들이 서로 모순될까 걱정하지 마세요.  
탐색할 수 있는 다양한 가능성을 찾는 것이 중요합니다.

## 숨겨진 니즈(추측)

고객이 가지고 있는 충족되지 않은 니즈에 대해  
짧은 리스트를 만들어보세요.

팀의 의견이 일치하는 것이 목표가 아니라,  
뒤이어 할 브레인스토밍을 활성화시킬 수 있는  
흥미로운 가능성을 제공하는 것이 목표입니다.



# 공급자 제공가치 정의서

## 기업의 예상 제공 가치

### 정신적 가치

상품을 구매·이용함으로써 고객이 느끼는 정서나 느낌을 통해 파생되는 간접적인 가치 및 이미지 (희소성, 사회적인 영향력, 신분의 상징/ 품격 등)

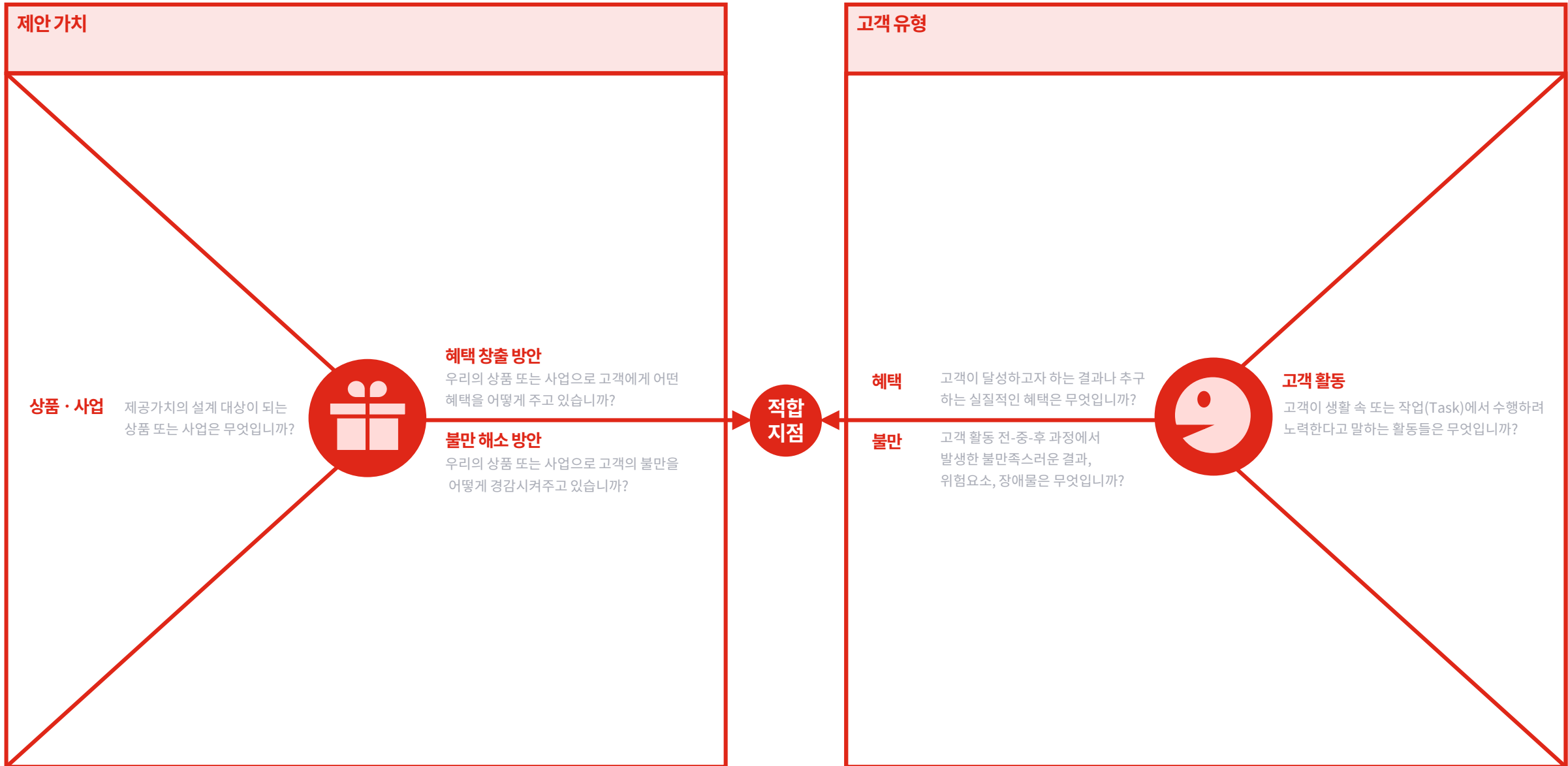
### 감성적 가치

고객의 취향에 따라 판단 기준이 수시로 달라지는 주관적이면서도 경험적인 가치 (분위기, 멋, 서비스 등에 의한 감정 등)

### 기능적 가치

상품이 제공하는 직접적인 효용성 (가격, 품질, 기능, 성능 등)

# 가치 제안 맵



# 상품 아이디어 개발 원칙

## 서비스디자인 목표

목표 고객에게서 배운 점은 무엇입니까?  
목표 고객을 위해 꼭 충족시켜줘야 할 니즈(기능적, 감정적, 심리적, 사회적 니즈)에는 무엇이 있습니까?  
(프로젝트팀이 속한) 조직에서 그런 니즈들에 관해 고민하는 것이 전략적으로 중요한 이유는 무엇입니까?

## 고객 가치

(프로젝트팀이 제안한) 새로운 상품이 목표 고객의 행복에 얼마나 중요합니까?  
목표 시장은 새로운 상품이 특정한 사회적, 윤리적, 환경친화적 요소들을 지니기를 기대합니까?  
목표 시장에서 사용편의성은 무슨 의미를 갖습니까?

## 상품 아이디어 콘셉트

1~2줄 요약

### 물리적 원칙

새로운 상품의 사용(법)에 관한 정보를 (목표 시장의 고객에게) 수집, 저장, 전송해주어야 합니까?  
새로운 상품이 특정 환경 또는 특정 상황에서 사용되도록 디자인되어야 합니까?  
설치, 사용, 운송 등과 관련하여 무게 또는 크기에 대해 고민할 필요가 있습니까?  
저장용량이나 주파수 대역폭, 접속 용이성 등의 이슈가 있습니까?

### 기능적 원칙

목표 시장에서 중요하게 생각하는 순서대로 기능 리스트를 만들어봅시다.  
구체적인 사용법의 사례들을 충분히 제공해주어야 합니까?  
개발 과정에서 고민해야 할 호환성 또는 표준화 이슈는 무엇입니까?

### 감성적 원칙

새로운 상품으로 인해 고객이 느껴야 할 감정 또는 그 감정에 영향을 주어야 할 심미적인 요소가 있습니까?  
그 심미적인 요소가 목표시장에서 상품이 성공하기 위해 꼭 필요합니까?

### 관계적 원칙

새로운 상품은 인해 고객과 고객, 고객과 기업, 기업과 사회 등에 어떻게 인식되어야 합니까?  
새로운 상품이 형성해야 하는 관계성에 대해 고민해봅시다.

## 제약 사항

상품이 특정 일자까지 완성되어야 할 이유가 무엇입니까?  
현재 비즈니스 환경에 놓여있는 제약조건은 무엇입니까?  
(기존 제조시설을 기반으로 제작, 기존보다 높여야 하는 마진, 기술 수준 향상 등)  
환경보호나 산업 규제 등의 우려사항은 무엇입니까?  
(소매점 선반의 높이 규정, 산업안전보건공단의 규정 등)

# 아이디어 시트

Step 11. 아이디어 개발 → P.88

아이디어명		제안자
그림	설명	
	장점	

TOOL KIT

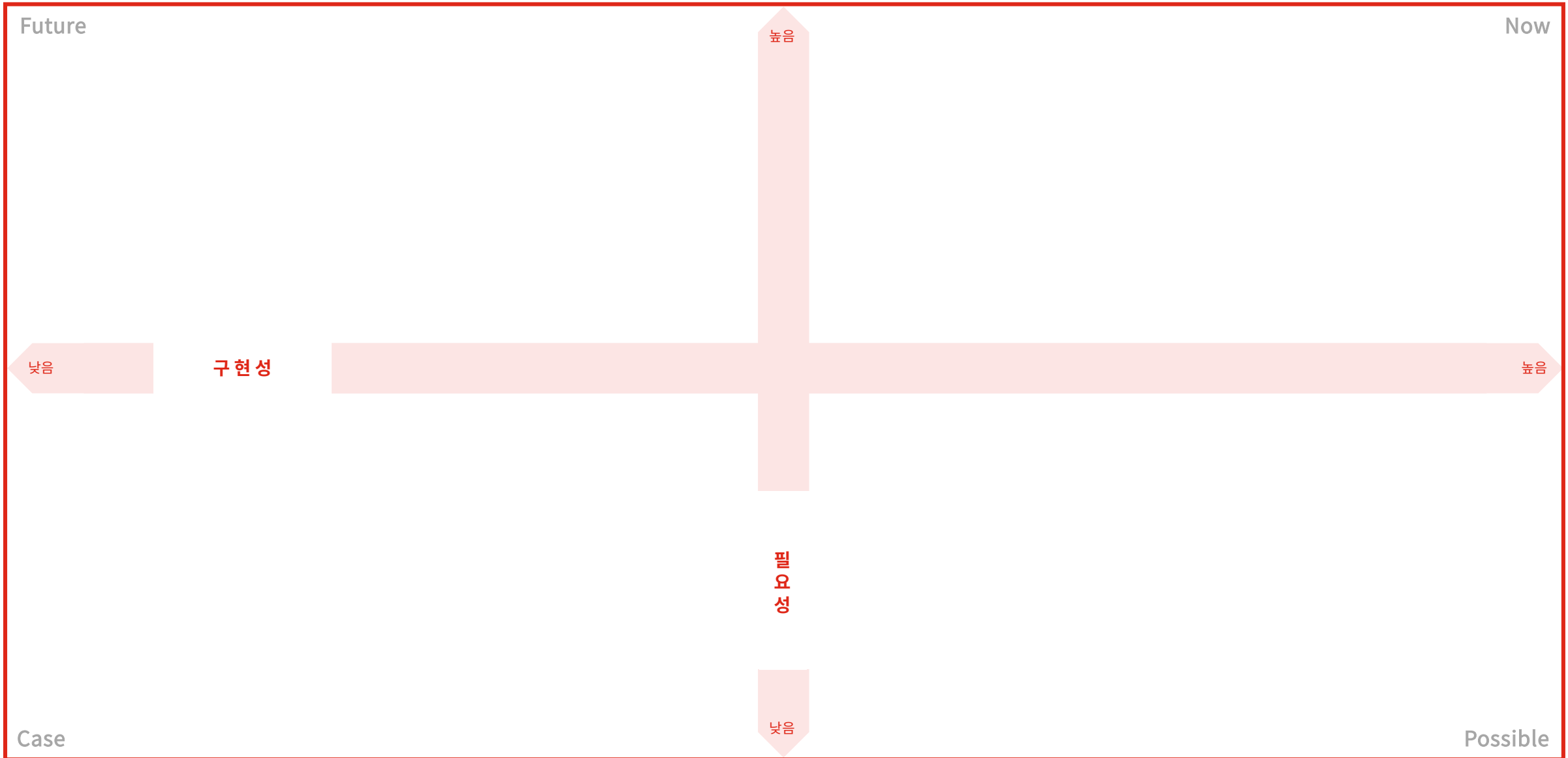
# 아이디어 매트릭스

<b>제목</b>	<b>테마 내용</b>
-----------	--------------

	변수 A	속성 A	속성 B	속성 C	속성 D	속성 E	...
변수 1							
속성 1							
속성 2							
속성 3							
속성 4							
속성 5							
...							

# 아이디어 스크리닝 보드

Step 12. 아이디어 그룹핑 → P.92



TOOL KIT



# 아이디어 캔버스

<b>아이디어명</b> 아이디어의 정체성에 대한 한 마디	<b>아이디어 한 줄 설명</b> 차별화되는 특징
<b>아이디어 설명</b> 아이디어의 주요 기능과 사용 과정은 무엇입니까? 문제를 해결하는 상황에 대해 서술하세요.	<b>그림/설명</b> 아이디어를 명확히 설명하기 위해 그림을 그려주세요. 조그만 그림도 가치가 있습니다.
<b>배경 및 의도</b> 아이디어를 떠올리게 된 이유나 배경환경은 무엇입니까?	<b>타겟 고객</b> 누구를 위한 아이디어입니까? <hr/> <b>사용자이점(Benefit)</b> 아이디어로 인해 사용자가 얻게 되는 혜택은 무엇입니까?

# 서비스 시나리오

제목	타겟 고객
----	-------

#SCENE No. \_\_\_\_\_ (간단히 그리거나 사진 부착)

# No. \_\_\_\_\_

# No. \_\_\_\_\_

# No. \_\_\_\_\_

장면 설명 (사용자 BENEFIT 관점에서 서술)

장면 설명 (사용자 BENEFIT 관점에서 서술)

장면 설명 (사용자 BENEFIT 관점에서 서술)

장면 설명 (사용자 BENEFIT 관점에서 서술)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

터치 포인트

터치 포인트

터치 포인트

터치 포인트

---

---

---

---

# 프로토타이핑 계획서

<p>프로젝트 개요</p>		<p>기업명</p>
<p>____ 차 프로토타이핑 진행 목표</p> <p>※ 업고자 하는 시행착오 및 솔루션 검증 내용</p>	<p>프로토타입 테스트</p> <p>테스트 대상</p> <p>모집 방법 및 기간</p>	
	<p>테스트 기간</p> <p>____ 년 ____ 월 ____ 일 ~ ____ 년 ____ 월 ____ 일 (총 ____ 개월)</p>	
<p>프로토타입 제작</p> <p>구현 사항</p>	<p>테스트 장소</p> <p>테스트 환경 조성을 위한 준비 및 협의 사항</p>	
<p>제작 방법</p>	<p>테스트 방법</p>	
<p>제작 소요기간</p> <p>____ 년 ____ 월 ____ 일 ~ ____ 년 ____ 월 ____ 일 (총 ____ 개월)</p>		
<p>제작 소요 예산</p>	<p>기타 협의 사항</p>	

# 프로토타이핑 평가서

프로젝트 개요 기업명

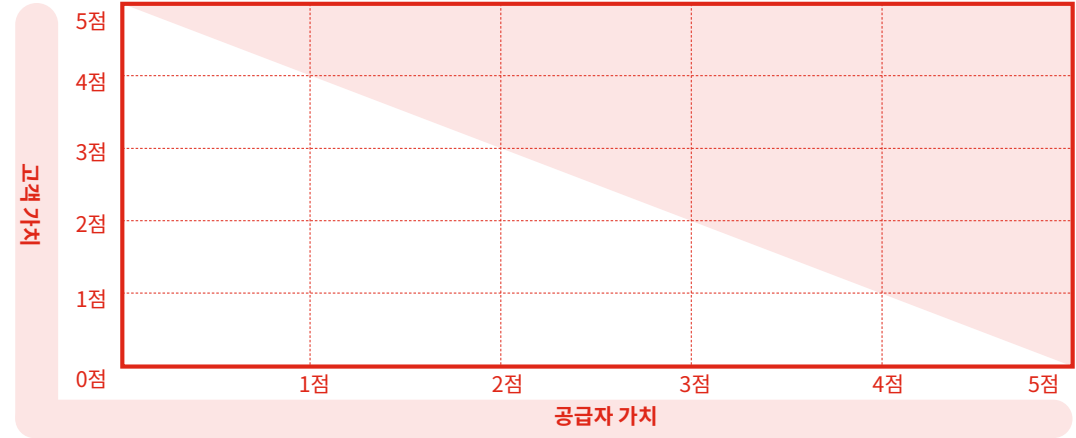
**차 프로토타이핑 평가표**

※ 프로토타입을 각 가치에 따라 1~5(높음)점으로 평가하세요.

	고객 가치	공급자 가치	합계
프로토타입 영역			

**평가 매트릭스**

※ 각 프로토타입에 구현된 솔루션의 점수에 맞게 매트릭스 위에 점으로 표시하세요.  
 ※ 삼각형 영역의 솔루션들을 우선순위가 높은 것으로 향후 심화 개발에 주의를 기울여야 합니다.



**프로토타이핑 발견점** ※ 관찰 및 인터뷰를 통해 발견된 시행착오 및 검증 내용

1. \_\_\_\_\_ →
2. \_\_\_\_\_ →
3. \_\_\_\_\_ →

**향후 개선 방향**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# 비즈니스모델 캔버스

## 핵심 파트너 Key Partners

핵심 파트너 및 공급자는 누구입니까?  
핵심 파트너 및 공급자는 어떤 활동을 수행합니까?  
파트너십 형성을 위한 가장 중요한 동기 부여는 무엇입니까?

## 핵심 활동 Key Activities

가치를 제안하기 위해 요구되는 핵심 활동은 무엇입니까?  
고객 채널, 고객 관계, 수익의 흐름 등을 위한 가장 중요한 활동은 무엇입니까?

## 가치 제안 Value Proposition

고객에게 제공할, 경쟁사와 차별화된 핵심 가치는 무엇입니까?  
여러분의 가치는 고객의 어떤 니즈를 충족시킵니까?  
고객 유형별로 어떤 제품과 서비스를 제공할 예정입니까?

## 고객 관계 Customer Relationships

예상 고객은 여러분과 어떤 관계를 맺고 유지하고 싶어합니까?  
이 과정에 소요되는 비용은 얼마입니까?  
업무를 하는 과정 속에서 어떻게 고객과 소통할 수 있습니까?

## 고객 유형 Customer Segments

누구를 위해 가치를 창출합니까?  
누가 여러분에게 가장 중요한 고객입니까?

## 핵심 자원 Key Resources

가치를 제안하기 위해 요구되는 핵심 자원은 무엇입니까?

## 고객 채널 Channels

여러분의 고객은 어떤 채널을 선호합니까?  
어떤 채널이 가장 효과적입니까?  
비용은 얼마나 예상합니까?  
이런 채널이 어떻게 여러분과 고객들의 일상에 녹아 들 수 있습니까?

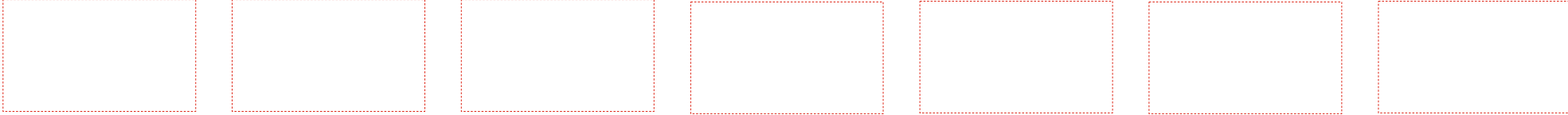
## 비용 구조 Cost Structure

업무를 진행할 때 발생하는 가장 중요한 비용은 무엇입니까?  
어떤 자원이나 활동에 가장 많은 비용이 듭니까? 관리 방법은 무엇입니까?  
고정비로 처리할 비용은 무엇입니까?

## 수익의 흐름 Revenue Streams

고객들이 기꺼이 지갑을 열게 만드는 가치는 무엇입니까?  
고객이 선호하는 지불방식은 무엇입니까?  
각각의 수익원은 전체 매출에 얼마나 기여합니까?

# 서비스 블루프린트

<p>물리증거</p>	
<p>고객활동</p>	<p>상호작용선</p>
<p>전방요점</p>	<p>가시선</p>
<p>후방요점</p>	<p>내부 상호작용</p>
<p>지원과정</p>	

# 비즈니스 로드맵

솔루션				
	요소 \ 시간	기간		
		단기	중기	장기
전반적 전략	라벨			
	설명			
내부(부서)	강점			
	약점			
	역량			
외부(시장)	기회			
	위협			
	경쟁자			
	보완자			

# 시장 매력도 평가 시트

시장 매력도 평가		가중치	핵심 개념 1	핵심 개념 2	핵심 개념 3	핵심 개념 4	핵심 개념 5	핵심 개념 6
시장 규모	잠재 고객 수							
	기준 가격							
	침투율							
	총 시장 규모							
	유효 시장 규모							
	환산 규모							
시장 성장율	예상 성장율							
	환산 성장율(%)							
예상 경쟁강도	예상 성장율							
최종평가	환산 성장율(%)	100%						

- **침투율** : 핵심 개념별로 당사가 신 제품을 출시하거나 예상 경쟁사들이 유사한 제품을 출시하여 향후 3~5년 내 잠재 시장의 몇 %에 침투 가능할 지를 예상해서 추정함 (전문가 인터뷰, 신 제품 개발 팀 내 토론을 통해 정함)
- **총 시장규모** = 잠재 고객수 × 기준가격 × 침투율
- 자체적으로 시장규모를 예측하지 않고 기존 보고서에 있는 숫자를 활용함으로써, 총 시장규모는 알고 있으나 유효 시장 규모 예측이 어려운 경우 전체시장과 유효시장이 같다고 가정함 (단, 산출근거에는 관련 보고서 출처나 보고서를 반드시 첨부함)

- **최종 평가** : 가중치 × 환산 시장규모 + 가중치 × 환산 성장율 + 가중치 × 예상 경쟁강도
- **환산시장 시장규모** : 절대값을 5점 척도로 전환하기 위해 입력된 값의 최소값을 1로 하고 최대값을 5로 한 후, 나머지는 입력된 값은 비례식을 적용하는 것으로 Excel 함수를 이용함
- **환산 규모** :  $1 + \frac{\text{해당 셀의 값} - \min(\text{전체 Cell 범위})}{\max(\text{전체 셀 범위}) - \min(\text{전체 셀 범위})} \times (\text{핵심 개념 수} - 1)$



# 개발 가능성 검증 시트

## Step 18. 사업성 분석 → P.113

	공급 단가 (혹은 개발 원가)	필요 부품수	핵심 부품별 원가	근거
핵심 부품명 1				
핵심 부품명 2				
...				
핵심 부품명n				
<b>소계</b>				
<b>기타 부품 비중</b>				
<b>평균 부품 제조 원가율</b>				
<b>예상 제조 원가</b>				
<b>목표 제조원가</b>				
<b>개발 가능성 검토 결과</b>				

- **핵심 부품별 원가** : 공급단가X필요 부품수
- **소계** : 핵심 부품별 부품원가의 합
- **기타 부품** : 핵심 콘셉트의 가치 제안을 구현하기 위한 핵심 Feature와 상관없는, 일반적인 기능을 구현하는 부품
- **기타 부품 비중** : 핵심부품이 아닌 일반부품들이 전체 부품원가에 차지하는 비중을 개략적으로 추정
- **평균 부품 제조 원가율** : 유사제품의 산업 평균 제조원가에서 부품 원가가 차지하는 비중
- **예상 제조원가** : 소계/기타부품 비중 / 평균 부품 제조원가율
- **목표 제조원가** : 유사 제품 혹은 대체재의 소비자가  
- 단위당 유통 마진을  
- 단위당 목표 마진
- **개발 가능성 검토 결과** : 예상 제조원가와 목표 제조원가를 비교하여 최종 선택과 그 근거를 기입함

# 기술적 타당성 검증 시트

기술적 타당성 검증		핵심 개념 1	핵심 개념 2	핵심 개념 3	핵심 개념 4	핵심 개념 5	근거
개발 가능성 검토 결과	핵심 부품 소개						
	기타 부품 비중						
	평균 부품 제조 원가율						
	예상 제조원가						
	목표 제조원가						
개발 기간							
투자 규모							
개발 우선 순위							

- 핵심 개념 별로 정리한 개발 가능성 검증 시트에 입력된 개발 가능성 검토 결과와 근거 등을 복사해 옴 (가치 제안을 실현하기 위한 핵심 부품이 지나치게 비싸거나, 기술팀이 구현 불가능하다는 등의 근거 기술)
- 개발 가능한 핵심 개념에 대해서는 개발 기간과 투자규모를 입력
- 최종 개발 우선순위에 가장 우선 순위가 높은 것을 5점, 가장 낮은 것을 1점으로 입력

# 손익 추정 및 목표원가 산정 시트

Step 18. 사업성 분석 → P.115

	Year1	year 2	year 3	year 4	Year 5
전체 잠재 고객수					
침투율					
예상 시장점유율					
예상 판매수량					
소비자가					
유통수수료율					
공급단가					
추정 매출액					
목표 마진율(%)					
단위당 목표 제조원가					
평균 판관비율(%)					
목표 영업이익					

- **예상 판매 수량 추정**  
: 전체 잠재고객수 x 침투율 x 예상 시장점유율
- **공급단가**  
: 소비자가 x (1-유통 수수료율)
- **추정 매출액**  
: 예상 판매수량 x 공급단가
- **목표 제조원가**  
: 추정 매출액 x (1-목표 마진율) / 예상 판매수량
- **목표 영업이익**  
: 추정 매출액 x (목표 마진율 - 평균 판관비율)

TOOL KIT

# 투자규모 추정 시트

투자내역		Year - 2	Year - 1	Year - 0
신 제품 개발 비용				
자본적 지출 (CaPex)	생산설비			
	부동산			
	IT 투자			
	기타			
총 투자비				

- Year 1에 신제품을 출시한다고 가정
- 신 제품 개발 기간이 3년 이하라는 가정에서 투자규모 추정 시트를 작성하므로, 만약 그 이상인 경우 열을 추가해야 함

# ROI 시뮬레이션 시트

	Year -2	Year -1	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
목표 영업이익								
총 투자비								
감가상각비								
현금흐름								
NPV								
기준수익률			IRR(Internal Rate of Return)					

- 목표 영업이익 / 총 투자비 : 각 손익 추정 및 목표 원가 산정 시트와 투자규모 산정 시트에서 원하는 버전을 선택해서 복사해 오
- 현금흐름 : 목표 영업이익 + 총 투자비 + 감가상각비 (감가상각비는 실제로 발생하는 현금흐름이 아니므로 ROI 계산에서 현금흐름에 추가)  
(단, y-2, y-1, y0의 경우 투자만 발생할 것이므로 투자비를 음의 부호를 붙여 직접 입력함)
- 엑셀 함수를 이용해서 NPV 값을 계산할 경우 Year N년도의 NPV=NPV(Huddle Rate(상수), 현금흐름 Year-2: 현금흐름 Year + N)
- 엑셀 함수를 통한 IRR 값 계산 식 = IRR(현금흐름 Y-2: 현금흐름 Year+5)

Chapter 03

# 기업 활용 사례



### 3.1 오렌지몽키코리아(주)



대상 과제	360 object VR 포토스튜디오 및 소프트웨어 서비스	대상 유형	제품 · 서비스 융합형
기업 현황	저가 경쟁 시장에서 브랜드 아이덴티티를 유지하는 기업으로 신규 제품과 새로운 비즈니스모델의 개발 방향성에 대한 고객 중심의 통합 전략이 요구됨		
컨설팅 결과	통합 브랜드 아이덴티티 관리 체계 수립 및 One - stop Solution 구축을 위한 제품-서비스-플랫폼 연계 에코시스템 개발		

#### 1. 3C 분석 Project Planning

- 오렌지몽키코리아(주)가 시작한 미니 스튜디오 시장은 현재 많은 경쟁제품이 존재하는 시장임. 미니 스튜디오는 다양한 제조사들이 있지만 대부분 중국 등에서 값싼 제품들을 수입-판매함에 따라 제품 품질이 낮고 브랜드 가치가 낮은 상황임.
- 브랜드 아이덴티티를 고려하여 제품을 만들고 있는 제조사는 오렌지몽키코리아(주)가 유일한 상황임.

#### 2. 고객 설문 Discover

- 기존 고객 약 8,000명을 상대로 설문조사를 진행
- 설계 항목 : 고객 선호도 파악을 위한 전반적인 제품 만족도 항목  
향후 진행할 신규 프로젝트에 대한 기대 항목

기존 제품 관련 질문 (Foldio360)	신규 기획 제품 관련 질문 (Foldio Igloo)
1) 상업 목적을 위한 제품 사진 및 동영상 촬영에 있어서 가장 중요하다고 생각되는 것	1) 본 제품에 대한 인상
2) 360 제품 사진 촬영을 위한 도구 사용 여부 및 도구의 종류	2) 가격은 알맞다고 생각하는 정도
3) Foldio360에 대한 점수 (7점 척도)	3) 본 소프트웨어에 대한 생각
4) Foldio360을 사용하지 않는 이유	4) 제품을 더 발전시킬 수 있는 아이디어
5) 360 제품 사진 촬영에 기구를 사용함에 있어 제일 중요한 점	5) 관련 소프트웨어에 대한 적절한 가격

#### 3. 고객 인터뷰 Discover

- 구매에 관심이 있는 고객들을 대상으로 미니 쇼케이스를 설치하여 제품 시연 및 테스트를 진행하며 고객의 반응을 조사
- 심플한 제품, 합리적인 가격 외 편리한 사용방법 및 설치, 촬영 기술과 편집 및 보정에 대한 기능적 보완이 필요함을 발견



#### 4. 전문가 인터뷰 Discover

- 사진 촬영을 전문적으로 하는 전문가집단(4인)과 간담회를 열어 제품에 대한 개선점을 파악
- 고객이 제품 구매 여정(전/중/후) 중 느끼는 감정을 분석, 사용 상황에 따른 단계별 고객 심리를 파악





### 3.1 오렌지몽키코리아(주)



<b>대상 과제</b>	360 object VR 포토스튜디오 및 소프트웨어 서비스	<b>대상 유형</b>	제품 · 서비스 융합형
<b>기업 현황</b>	저가 경쟁 시장에서 브랜드 아이덴티티를 유지하는 기업으로 신규 제품과 새로운 비즈니스모델의 개발 방향성에 대한 고객 중심의 통합 전략이 요구됨		
<b>컨설팅 결과</b>	통합 브랜드 아이덴티티 관리 체계 수립 및 One - stop Solution 구축을 위한 제품-서비스-플랫폼 연계 에코시스템 개발		

### 5. 고객여정맵



- 고객여정맵을 통해 고객의 제품 구매 경험과 사용 경험에 대해 분석
- [니즈/검색/인지/구매/수령/사용/편집/업로드/홍보/판매/수익]의 단계별로 고객의 심리를 파악



### 7. 프로토타이핑



- 고객 페인포인트(Pain point)를 종합적으로 해결하는 과정을 통해 프로토타입을 도출



### 6. 서비스 시나리오



- 솔루션으로도출된 새로운 서비스에 대한 사용 경험 시나리오를 예측하기 위해 핵심고객 대상의 퍼소나를 설정
- 고객이 제품을 경험하는 과정을 그려봄으로써 고객에게 제공할 가치에 대해 구체적으로 분석

**Persona Scenario**

**Persona A 김수정**  
 본인이 직접 제작한 역사사재를 온라인상에 판매하려는 초보 seller  
 직종 : 중간기업 사무직  
 나이 : 30대 초반  
 취미 : 두세시대의 전통계, 연스타그램  
 시간 활용 : 문화 체험, 스토리텔링  
 특징 : 세대의 가치 니즈를 중시하며 소비 성향은  
 사용 이유 : 경제적, 시간적 부담없이 작품과 발행할 방법 필요

1. 온라인 상점 제작/리뷰 관리/판매를 통해 판매 실적 올리기를 원한다. 시간 할당도 많지 않다. 판매 실적 올리기를 원한다.
2. 제작된 360도 VR 콘텐츠를 쉽게 업로드하고, 고객에게 보여줄 수 있는 방법을 알고 싶어한다.
3. 콘텐츠 업로드 후 판매 실적 올리기를 원한다. 고객에게 보여줄 수 있는 방법을 알고 싶어한다.
4. 판매 실적 올리기를 원한다. 고객에게 보여줄 수 있는 방법을 알고 싶어한다.
5. 판매 실적 올리기를 원한다. 고객에게 보여줄 수 있는 방법을 알고 싶어한다.
6. 판매 실적 올리기를 원한다. 고객에게 보여줄 수 있는 방법을 알고 싶어한다.

**Persona Scenario**

**Persona B Andy Smith**  
 고품질에 대한 가치를 제공하는 시간과 비용을 절약하고자 하는 전문 seller  
 직종 : 온라인 쇼핑몰 (소매 판매)  
 나이 : 40대 초반  
 취미 : 축구 관람  
 시간 활용 : 문화 체험, 스토리텔링  
 특징 : 고품질에 대한 가치를 중시하며 소비 성향은  
 사용 이유 : 브랜드 가치를 높이고 판매를 위한 360도 VR 콘텐츠 필요

1. 고품질 콘텐츠 제작을 원한다. 시간과 비용을 절약하고자 한다.
2. 고품질 콘텐츠 제작을 원한다. 시간과 비용을 절약하고자 한다.
3. 고품질 콘텐츠 제작을 원한다. 시간과 비용을 절약하고자 한다.
4. 고품질 콘텐츠 제작을 원한다. 시간과 비용을 절약하고자 한다.
5. 고품질 콘텐츠 제작을 원한다. 시간과 비용을 절약하고자 한다.
6. 고품질 콘텐츠 제작을 원한다. 시간과 비용을 절약하고자 한다.

### 3.1 오렌지몽키코리아(주)



대상 과제	360 object VR 포토스튜디오 및 소프트웨어 서비스	대상 유형	제품 · 서비스 융합형
기업 현황	저가 경쟁 시장에서 브랜드 아이덴티티를 유지하는 기업으로 신규 제품과 새로운 비즈니스모델의 개발 방향성에 대한 고객 중심의 통합 전략이 요구됨		
컨설팅 결과	통합 브랜드 아이덴티티 관리 체계 수립 및 One - stop Solution 구축을 위한 제품-서비스-플랫폼 연계 에코시스템 개발		

### 8. 비즈니스모델 캔버스

Deliver



- 하드웨어, 소프트웨어 및 플랫폼이 어우러지는 [Product Photography One-Stop Ecosystem] 구축을 목표로 함. 이 에코시스템이 자리 잡을 시 전 세계 사용자들이 언제 어디서나 원격으로 사용할 수 있는 제품·서비스가 될 것으로 기대
- 오렌지몽키코리아(주)가 보유하고 있는 충성고객의 이점을 살려 고품격화된 프리미엄 Foldio 및 Foldio 360을 만드는 것을 현재 하드웨어 개발의 목표로 삼고 있으며 향후 고객들로 받은 피드백 및 기업 내부 노하우로 개발할 예정임.



Key Partner	Key Activities	Value position	Customer relationships	Customer segment
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 유통사</li> <li>2. 공급사</li> <li>3. 자문 파트너</li> <li>4. 스타트업 에코시스템</li> <li>5. 마케팅 파트너</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 자체 구매</li> <li>2. H/W 제조</li> <li>3. 출고와 물류</li> <li>4. S/W 개발, 운영</li> <li>5. 플랫폼 운영</li> <li>6. 마케팅과 판매</li> <li>7. 고객 관리</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 제품 사진을 쉽게 촬영할 수 있다.</li> <li>2. 360 사진을 쉽고 저렴하게 촬영 및 공유 할 수 있다.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 이메일</li> <li>2. 콜센터</li> <li>3. SNS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 온라인셀러</li> <li>2. 사진작가</li> <li>3. 취미인들 (Hobbyist)</li> <li>4. 일반 대중</li> </ol>
<b>Key resources</b>		<b>Channels</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 하드웨어 제품 라인</li> <li>2. R&amp;D 및 개발 인력</li> <li>3. 마케팅, 세일즈 인력</li> <li>4. 브랜드 및 제품 인지도</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 온라인 채널                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자체</li> <li>- Instagram</li> <li>- Facebook</li> <li>- 인스타그램</li> </ul> </li> <li>2. 오프라인 채널                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팝업 스토어</li> <li>- 오프라인 매장</li> <li>- 전시회</li> <li>- 각국 distributor</li> </ul> </li> </ol>		
<b>Cost structure</b>		<b>Revenue streams</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 하드웨어 사용 자체비용</li> <li>2. 소프트웨어 개발 및 운영비용</li> <li>3. 플랫폼 운영비용</li> <li>4. 고정비용</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 하드웨어 판매</li> <li>2. 소프트웨어 판매                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 어플 판매 매출</li> <li>- PC tool 판매 매출</li> <li>- Platform 매출 (광고 수익, Subscription fee)</li> </ul> </li> </ol>		

### 9. 참여 소감

d.start는 ‘나침반’이다.

“d.start를 통해 그 동안 간과했던 부분, 부족했던 부분을 많이 알게 되었습니다. 단기적으로, 직감적으로 판단하기보다 고객의 소리를 듣고 그들의 입장에서 생각해보는 계기가 되었고, 이를 통해 체계적인 방법으로 사업 전략을 세울 수 있었습니다. 컨설팅 결과물도 만족스럽기 때문에 앞으로도 서비스디자인을 사업 운영에 적용하여 시행착오를 줄여가고 싶습니다.”

### 3.1 (주)연진INC



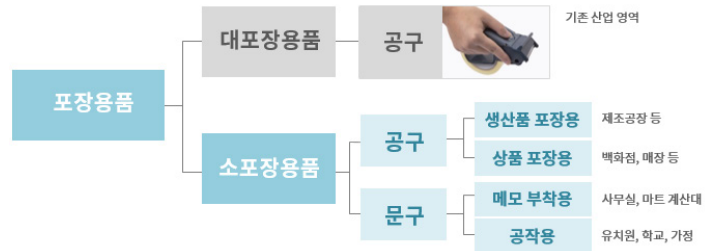
<b>대상 과제</b>	탁상용 다분할 휠 테이프 디스펜서	<b>대상 유형</b>	기존 제품 비즈니스모델 발굴형
<b>기업 현황</b>	기존 제품(대포장용품 제조)과 산업영역이 달라짐(소포장용품 제조)에 따라 목표 시장 및 핵심 고객(구매자, 사용자)에 대한 정확한 파악이 필요		
<b>컨설팅 결과</b>	사용자 · 구매자의 테이프 구입비용 절감 외 지속사용 니즈 충족을 위한 제품 개선 요소 발굴 테이프와 디스펜서의 구매 채널이 분리된 고객 행태를 고려하여 대형 유통공급 비즈니스모델을 추가 개발함		

#### 1. 목표산업 정의

##### Project Planning



- 개발제품은 신규 고객 유형을 대상으로 하는 신사업영역(소포장용품 제조)임을 정의

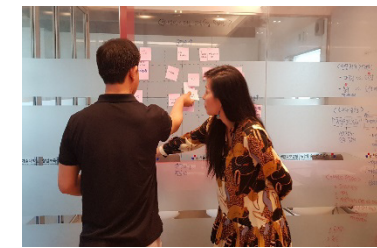


#### 2. 포지셔닝 분석

##### Project Planning



- 디자인과 운영비 절감 니즈에 따라 시장을 구분
- 포지셔닝맵 분석을 통해 핵심 목표시장 도출 : 판매점 (백화점, 대형마트, 프랜차이즈, 소매점)



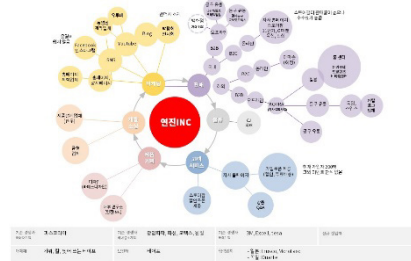
- 1차 핵심 타겟**  
① 제철(제철) (3,5,7월) 4차  
② 제철 (제철)  
③ 제철(제철) (제철)  
④ 제철(제철) (제철)
- 확장 타겟**  
① 제철(제철) (3,5,7월) 4차  
② 제철 (제철)  
③ 제철(제철) (제철)  
④ 제철(제철) (제철)
- 2차 타겟**  
① 제철(제철) (3,5,7월) 4차

#### 3. 에코시스템 분석

##### Project Planning



- 이해관계를 맺고 있는 인적, 물리적 자원들을 정리
- 에코시스템 분석을 통해 기업 현황 및 제품 현황 파악



#### 4. 고객 설문

##### Discover



- 설문 URL 링크가 포함된 SMS 문자를 배포하여 온라인/모바일 설문 진행
- 제품 구매의 주요인 및 적정 가격대 도출



### 3.1 (주)연진INC



<b>대상 과제</b>	탁상용 다분할 휠 테이프 디스펜서	<b>대상 유형</b>	기존 제품 비즈니스모델 발굴형
<b>기업 현황</b>	기존 제품(대포장용품 제조)과 산업영역이 달라짐(소포장용품 제조)에 따라 목표 시장 및 핵심 고객(구매자, 사용자)에 대한 정확한 파악이 필요		
<b>컨설팅 결과</b>	사용자 · 구매자의 테이프 구입비용 절감 외 지속사용 니즈 충족을 위한 제품 개선 요소 발굴 테이프와 디스펜서의 구매 채널이 분리된 고객 행태를 고려하여 대형 유통공급 비즈니스모델을 추가 개발함		

#### 5. 현장 방문 관찰

##### Discover



- 사용 현장을 방문, 사용행태 관찰 후 간략한 인터뷰 진행
- 브랜드 전용 테이프는 별도의 본사 발주가 필요한 현황 파악
- 한 손 사용 및 주변과 어울리는 디자인에 대한 고객 니즈 발견

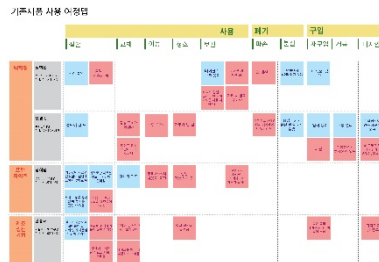


#### 7. 제품 사용 여정맵

##### Define



- 제품사용 여정맵을 통해 기존 제품에 대한 페인포인트 파악 및 시각화
- [절단/교체/이동/청소/보관/파손/분실/재구입/개봉/디자인]의 단계로 나누어 분석



#### 6. 그룹 인터뷰

##### Discover



- 제품을 사용 및 구매한 사용자들을 대상으로 워크숍 진행
- 부품 교체 등을 통해 지속사용하고자 하는 고객 니즈 발견
- 개발 제품에 대한 개선 아이디어 도출

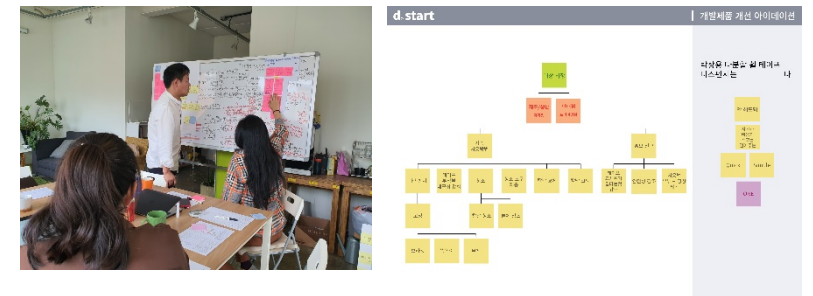


#### 8. 어피니티 다이어그램

##### Develop



- 고객이 근본적으로 원하는 니즈에 대한 문제를 재정의
- <어떻게 제품/서비스를 개선해야 '지속사용'을 통해 프리미엄의 가치를 고객이 느끼도록 할 수 있을까?>에 대한 아이디어선 정리



### 3.1 (주)연진INC



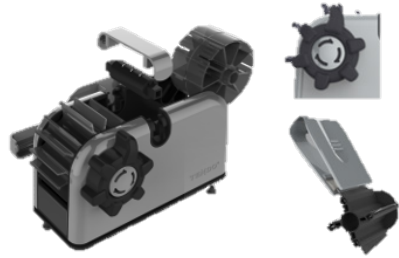
<b>대상 과제</b>	탁상용 다분할 휠 테이프 디스펜서	<b>대상 유형</b>	기존 제품 비즈니스모델 발굴형
<b>기업 현황</b>	기존 제품(대포장용품 제조)과 산업영역이 달라짐(소포장용품 제조)에 따라 목표 시장 및 핵심 고객(구매자, 사용자)에 대한 정확한 파악이 필요		
<b>컨설팅 결과</b>	사용자 · 구매자의 테이프 구입비용 절감 외 지속사용 니즈 충족을 위한 제품 개선 요소 발굴 테이프와 디스펜서의 구매 채널이 분리된 고객 행태를 고려하여 대형 유통공급 비즈니스모델을 추가 개발함		

### 9. 프로토타이핑

Deliver



- 고객 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 제품 프로토타입 도출



### 10. 비즈니스모델 캔버스

Deliver



- d.start 사업을 통해 고객이 '지속사용의 가치'를 느낄 수 있도록 개발 방향 전환.
- 그 결과 'TENDO 프리미엄 탁상용 다분할 휠 디스펜서' 신상품 개선 및 대형 유통공급 비즈니스모델을 추가 개발함.

**d.start** Tendo Dispenser\_비즈니스모델 캔버스(To-be) | 기업명 : 연진INC

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<p>기존 국내내 외의 제조업체 (대형 유통업체) 기존 시장 및 신규 시장 국내외 제조업체, 유통업체, 구매자 국내외 제조업체, 유통업체, 구매자</p>	<p>제품 개발, 제조, 유통 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>탁상용 다분할 휠 테이프 디스펜서 기존 제품 대비 높은 성능, 내구성, 사용 편의성 기존 제품 대비 높은 성능, 내구성, 사용 편의성</p>	<p>대형 유통업체, 구매자 대형 유통업체, 구매자 대형 유통업체, 구매자</p>	<p>대형 유통업체, 구매자 대형 유통업체, 구매자 대형 유통업체, 구매자</p>
<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>
<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>	<p>제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체) 제조업체 (대형 유통업체)</p>

### 11. 참여 소감

d.start는 '배움'이다.

“지금처럼 제품 개발 프로세스를 정식으로 밟은 경험은 없어요. 회사에서 이런 과정을 거치려고 노력하지만 d.start 컨설팅에 비하면 정말 미흡한 점이 많았다고 생각해요.

d.start 컨설팅은 내부의 시선과 달리 외부의 시선에서 고객을 더 많이 알 수 있어서 굉장히 좋았습니다. 청소의 중요성 등 많은 아이디어를 얻게 되었고 향후 개발 방향도 도출되어 매우 만족스럽습니다.”

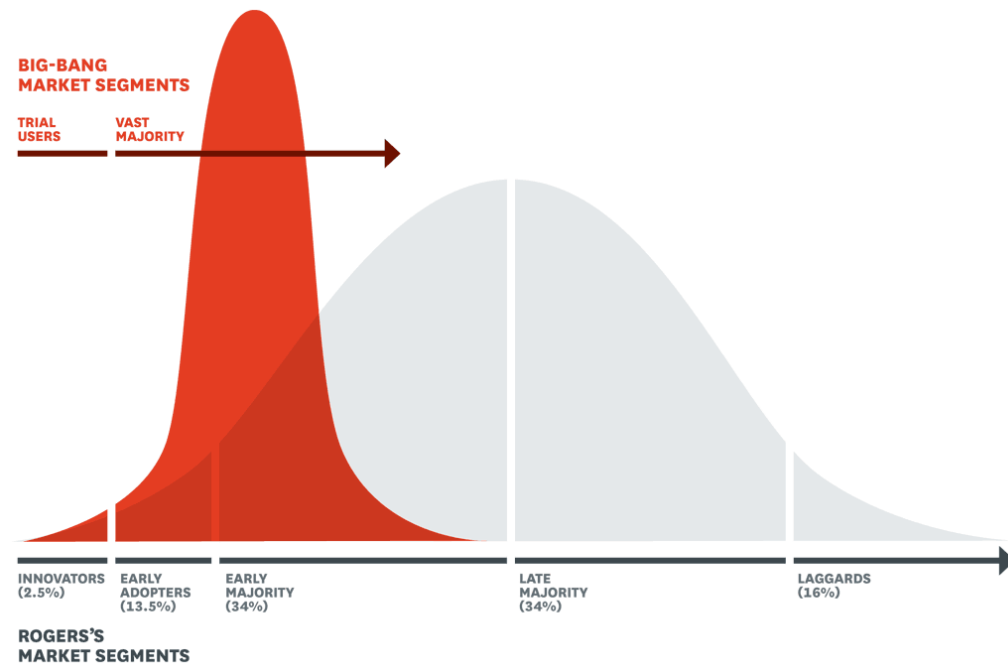


## 3.2 가이드라인 활용 제언

### 비즈니스 패러다임의 변화

- **경제의 서비스화**로 대량생산에 의한 규모의 경제, 소유 중심, 유형자산 중심의 산업화 사회에서 사용성 중심 (Used-oriented), 무형 자산(Intangible asset) 중심의 탈산업 사회로의 변화와 빅데이터의 영향으로 **제조업의 서비스화**를 촉진하고 있는 시대에 와 있습니다.
- 혁신 제품이 즉각적으로 나타나 빠른 시간 내에 새로운 시장을 만들고, 기존 시장을 대체하는 형태의 사업이 확산되고 있습니다.

\* 아래 표 [빅뱅마켓 세그먼트와 로저의마켓 세그먼트] 참고



[ 빅뱅 마켓 세그먼트와 로저의 마켓 세그먼트 ]

[출처] Big Bang and Roger's market segments (Dones and Nudes, 2014)

## 3.2 가이드라인 활용 제언

### 중소 제조기업의 현황

- 제품의 고부가가치화에 따라 고가시장이 성장하고 있습니다. 현재는 가격경쟁이 심한 중저가 시장에 머물고 있어 개도국 중저가 상품 대비 가격이, 선진국 고가품 대비 품질 경쟁력이 취약해 글로벌 시장에서 살아남기 위한 전략이 필요한 시점입니다.
- 대부분의 중소기업은 혁신적인 신상품 개발 보다는 기존 제품의 성능 및 품질향상, 생산비 절감을 제품 개발의 주된 활동으로 이어오고 있습니다.

### 가이드라인 활용 시 기대점

- 사업 성공 요인으로 **상품 기획(소비자 니즈 조사를 통한 분석 및 제품 기획, 비즈니스 모델 수립 등)**이 중요하므로, 이 단계의 전략적 접근을 위한 체계적 조사 및 분석 수행을 위해 가이드라인을 활용할 수 있습니다.
- 개발 중심의 신상품 개발에서 **고객중심의 관점에서 상품 기획을 추진**하고, 소비자의 불만족 니즈를 제대로 파악하여 모방제품이 아닌 소비자가 만족하는 제품을 만들 수 있습니다.

### 가이드라인 활용 시 유의할 점

- 가이드라인 활용을 위해 **완벽한 계획수립 보다 소규모로 실행하여, 수행과정에서 문제점을 빠르게 발견 및 보완**함과 동시에 마케팅과 영업 전략을 제대로 실행하는 출시계획을 상품 기획 단계부터 준비해야 합니다.
- 가이드라인 프로세스는 **업종별, 규모별 다양한 중소기업의 사업 환경에 유연하게 활용할 것**을 추천합니다.



# 찾아보기 | Tool kit

## A. 프로젝트 준비하기

### Step 1. 프로젝트 유형 결정

Tool kit. 디자인 체크리스트 120

### Step 3. 기회영역 찾기

Tool kit. 목표 산업 · 상품 정의서 121

Tool kit. 경쟁사(상품) 포지셔닝맵 122

Tool kit. 에코시스템 123

Tool kit. 비즈니스 시스템 124

Tool kit. 전략캔버스 125

### Step 4. 프로젝트 범위 정의

Tool kit. 기회영역 매트릭스 126

Tool kit. 프로젝트 기회영역 정의서 127

### Step 5. 프로젝트 개요 정리

Tool kit. 프로젝트 개요서 128

### Step 6. 프로젝트 계획 수립

Tool kit. 프로젝트 진행 계획서 1 129

Tool kit. 프로젝트 진행 계획서 2 130

## B. 고객 니즈 발견하기

### Step 7. 고객리서치 수행

Tool kit. 고객 유형 분류 131

Tool kit. 고객 공감 지도 132

Tool kit. A.E.I.O.U 관찰 시트 133

Tool kit. P.O.E.M.S 관찰 시트 134

## C. 고객 니즈 정의하기

### Step 8. 고객 니즈 해석

Tool kit. 고객 행동 재구성 시트 135

Tool kit. 고객여정맵 136

Tool kit. 퍼소나 137

Tool kit. 360 공감 시트 138

### Step 9. 상품 제공가치 도출

Tool kit. 공급자 제공가치 정의서 139

Tool kit. 가치 제안 맵 140

### Step 10. 아이디어 방향 수립

Tool kit. 상품 아이디어 개발 원칙 141

## D. 아이디어 발산하기

### Step 11. 아이디어 개발

Tool kit. 아이디어 시트 142

Tool kit. 아이디어 매트릭스 143

### Step 12. 아이디어 그룹핑

Tool kit. 아이디어 스크리닝 보드 144

Tool kit. 아이디어 캔버스 145

Tool kit. 서비스 시나리오 146

## E. 아이디어 평가하기

### Step 14. 프로토타이핑

Tool kit. 프로토타이핑 계획서 147

Tool kit. 프로토타이핑 평가서 148

## F. 사업화하기

### Step 15. 비즈니스모델 발전

Tool kit. 비즈니스모델 캔버스 149

### Step 16. 서비스 설계

Tool kit. 서비스 블루프린트 150

### Step 17. 비즈니스 로드맵 도출

Tool kit. 비즈니스 로드맵 151

### Step 18. 사업성 분석

Tool kit. 시장 매력도 검증 시트 152

Tool kit. 개발 가능성 검증 시트 153

Tool kit. 기술적 타당성 검증 시트 154

Tool kit. 손익 추정 및 목표원가 산정 시트 155

Tool kit. 투자 규모 추정 시트 156

Tool kit. ROI 시뮬레이션 시트 157

2019 제조·서비스혁신 디자인 시범사업

# **d. start** 컨설팅·교육 가이드라인

콘텐츠의 모든 저작권은 한국디자인진흥원과 (주)텐지노그룹에 있습니다.

본 콘텐츠에 포함된 모든 내용은 동의 없이 사용을 금합니다.

**발행일** | 2020. 02

**기획 및 작성** | 한국디자인진흥원

동반성장본부

강필현 본부장

서비스디자인실

김상열 실장

이상민 팀장

하성수 선임

신영준 선임

안나영 선임

김상일 주임

윤나리 주임

양정훈 주임

김유진 연구원

심혜림 연구원

강민정 연구원

| (주)텐지노그룹

**콘텐츠 관련 문의** | [contact@tanginogroup.com](mailto:contact@tanginogroup.com), 02-303-0600



