

2022년 3/4분기

디자인·문화콘텐츠산업 인적자원개발위원회(ISC)

이슈리포트(Issue report)

ESG와 디자인씽킹

(Environmental, Social and Governance X Design Thinking)



디자인·문화콘텐츠산업 인적자원개발위원회

Industrial Skills council

(대표기관: 한국디자인진흥원)

목 차

[요약]	1
I. 개요	2
II. ESG와 디자인씽킹의 이해	3
III. 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹	7
IV. 시사점 및 제언	94
V. 별첨	99

□ 비상업 목적으로 본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재할 경우 내용의 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있으며, 보고서 내용에 대한 문의는 아래 문의처에 연락주시기 바랍니다.

□ 문의처: 디자이너·문화콘텐츠산업 인적자원개발위원회 사무국
- 한국디자인진흥원 (031-780-2191, isc@kidp.or.kr)

요 약

□ ESG와 디자인씽킹 (Environmental, Social and Governance X Design Thinking)

○ 개요

전 세계적으로 ESG 경영에 대한 요구와 사회적 인식 제고가 높아짐에 따라 ESG는 기업의 생존과 번영에 직결하는 핵심 요소가 됨. 경영의 선순환 구조와 장기적 관점에서 산업의 지속 가능성을 고려하는 것은 기업의 필수 요소이며, 각 기업들은 상황에 맞는 지속가능한 비즈니스 전략 수립을 통하여 환경적, 사회적, 경제적 가치를 창출에 노력하고 있음. 이에 ESG의 사회적 가치(SV)와 경제적 가치(EV)를 모두 추구하는 것을 목표로, 가치 확장 및 창의적 접근 방식의 디자인씽킹에 주목하여 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹 교육 영상콘텐츠를 소개함

○ ESG와 디자인씽킹의 이해

지구 환경에 좋은 영향을 주고 투명하고 존경받는 기업 활동은 현재와 미래를 준비하는 세계적인 기업에게는 필수적임. ESG의 핵심 요소는 기업이 지속가능 비즈니스를 달성하기 위한 환경, 사회, 지배구조로, 기업의 ESG 경영 활동을 통해 기업의 가치를 높이고 있는 글로벌 기업들의 다양한 사례를 살펴볼 수 있음. 디자인씽킹은 사람의 요구, 기술의 가능성 및 비즈니스 성공을 위한 인간 중심 접근 방식으로 공감을 통해 문제를 발견하고 정의하는 것에서부터 새로운 솔루션을 제시하기 위한 아이디어 발산 및 피드백 등 창의적인 모든 과정에서 광범위한 문제 해결이 가능함

○ 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹

사회적 가치와 경제적 가치의 DBL(Double Bottom Line)을 추구할 수 있도록 디자인씽킹과 린 스타트업의 방법을 융합한 ‘ESG와 디자인씽킹’의 교육 영상콘텐츠를 SK그룹, 한국디자인진흥원(ISC), MYSC가 협업하여 국내 최초로 개발함. ESG의 환경·사회·경제적 가치의 균형을 유지하여 기획 및 비즈니스 모델 설계의 역량을 키우는 교육과정을 혁신적인 교육 콘텐츠로 제시함. 이에 본 이슈리포트는 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹을 주제로 한 총 19개 강좌 내용과 관련 워크시트를 제공하고 그 핵심내용으로 구성하였음

○ 시사점 및 제언

‘ESG와 디자인씽킹’의 교육 콘텐츠는 디자인씽킹으로 통해 ESG의 가치를 동시에 추구할 수 있도록 비즈니스 과정에서 관련 역량을 향상시키고자 영상과 이슈리포트를 통해 제공하고 다양한 산업 분야에서 활용될 수 있도록 확산시킴. 이러한 디자인씽킹은 프로세스를 익히는 것도 의미이지만, 환경·사회·경제적 가치를 연계한 9가지 사례를 이해하고 연습하는 과정을 통해 ‘기존의 사고와 습관의 변화’가 생기고 사회적 가치를 위한 결심을 실행하는 게 중요함

I 개요

□ ESG 인식 제고에 따른 전략적 대응 필요

- 전 세계적인 패러다임의 전환을 바탕으로 ESG 경영에 대한 요구가 더욱 높아짐에 따라 ESG(Environmental, Social, Governance)는 기업의 생존과 번영에 직결되면서 경영의 선순환 구조와 장기적 산업의 지속가능성을 위한 기업의 필수 요소임
- 따라서 기업은 각 기업의 상황과 수준에 맞는 지속가능한 비즈니스 전략 수립을 통하여 더 나은 세상을 만들기 위한 환경적, 사회적, 경제적 가치를 창출에 노력하고 있음

□ 사회적 가치와 경제적 가치를 추구하는 디자인씽킹의 역할

- 디자인씽킹은 인간 중심 기반의 솔루션을 도출하기 위한 문제해결과정으로, 디자인씽킹을 통한 가치 창출 사례가 기업, 국가기관 등 다양한 분야에서 활용되고 있음
- 특히 ESG 가치 실현을 위한 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 추구하기 위해서는 사회적 감수성을 효과적으로 발휘할 수 있는 디자인씽킹 방법에 주목하여 가치 확장 및 창의적 접근 방식을 적극적으로 활용할 필요가 있음

□ 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹 교육 영상콘텐츠 개발 및 확산

- 디자인씽킹과 린 스타트업의 방법을 융합해 사회적 가치와 경제적 가치의 DBL(Double Bottom Line)을 추구할 수 있는 혁신적인 교육 영상콘텐츠를 SK그룹, 한국디자인진흥원(ISC), MYSC가 협업으로 국내 최초로 개발함
- ESG에 대한 이해를 기반으로 환경·사회·경제적 가치의 균형을 유지하여 기획 및 비즈니스 모델 설계의 역량을 키우는 교육과정을 통해 ESG 가치에 부합하는 비즈니스 모델을 기획할 수 있는 콘텐츠를 제시함
- 이에 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹을 주제로 총 19개 강좌와 공공, 민간 영역에서 활용할 수 있는 시각과 구체적인 방법이 담긴 워크시트를 제공함
- 2022년 국가 및 지자체, 국립대학 등 154개 기관 소속 공무원 및 임직원의 정규교육과정으로 제공하고 있으며, 영상 콘텐츠로 지속적으로 확산되고 있음
- 이와 같이 'ESG와 디자인씽킹'의 교육 콘텐츠는 활용 방안 및 확산을 통하여 사회 발전에 이바지할 필요가 있음

II ESG와 디자인씽킹의 이해

1. ESG

□ ESG의 개념

- ESG는 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)를 뜻하는 기업의 친환경 경영, 사회적 책임, 투명한 지배구조로, 기업의 장기적인 지속가능성을 위하여 그간 중점을 두어온 재무적 요소 이외에 고려해야 할 비재무적 가치들을 의미함¹⁾
- 특히 지속가능한 발전을 위한 해결방안으로 ESG가 중요해지면서, 기업의 역할이 주주의 부를 극대화하는 것에 한정된 자본주의 관점에서 벗어나 기업과 관련된 모든 이해관계자를 고려해야 한다는 철학을 바탕으로 ESG 개념이 발전되어가고 있음
- 이에 ESG 개념은 기업 설립 목적 및 사업의 특성, 이해관계자의 차이에 따라 상이하며, 규범적, 통합적, 도구적, 정치적 관점으로 다양하게 해석됨

〈표 1〉 ESG 개념의 관점²⁾

구분	내용	
규범적 관점	기업의 준수 의무	사회의 목표와 가치 측면에서 바람직한 정책을 추구하고, 그에 대한 의사결정 혹은 행동을 실시하는 기업인의 의무(Bowen, 1953)
통합적 관점	이해관계자 기대부합	특정 시점에 사회가 조직에 대해 가지는 경제적, 법적, 윤리적, 자율적 기대를 포괄 (Carroll, 1979)
도구적 관점	투자자의사결정 반영	기업의 사회적 책임은 투자 형태로 볼 수 있으며, 경영진은 기업에 적절한 CSR 투자 수준 결정(McWilliams and Siegel, 2001)
정치적 관점	정치적 이해관계	정부 당국이 사회적 역할을 수행할 수 없거나 의자가 없는 경우, 기업이 공공재 공급자로서 책임있는 비즈니스를 제공하는 것을 의미(Scherer et al., 2016)

- 2020년 전후로 하여 기업 가치에 영향을 주는 중요한 화두로 ESG의 개념이 발전됨³⁾
 - (2016년) GRI(Global Reporting Initiative): 기업 및 기관의 지속가능성 평가 지표 설정
 - (2017년) 기후변화 관련 재무정보공개 TF: 기후변화 관련 리스크와 기회 요인에 따른 권고안 제시
 - (2019년) BRT 연례회의: 이해관계자 가치가 통합된 새로운 기업 목적(New Purpose) 선언
 - (2020년) 세계경제포럼: 지속가능 가치를 측정하는 백서 발간
 - (2021년) 한국거래소: 기업공시제도 개선안 발표, 지속가능경영 보고서 발간 의무화
 - (2022년) 다보스 어젠다 2022: ESG 글로벌 표준 제정으로 인한 모든 산업 적용 예상

1) 한상범, 권세훈, & 임상균. (2021). 글로벌 ESG 동향 및 국가의 전략적 역할. 대외경제정책연구원.

2) ESG 포털. <https://esg.krx.co.kr/contents/01/01010100/ESG01010100.jsp>

3) 삼성KPMG경제연구원. (2021). ESG의 부상, 기업은 무엇을 준비해야 하는가?. Samjong INSIGHT(74).

□ ESG의 핵심 요소

- 과거 기업가치는 재무제표와 같은 정량적 지표에 의해 주로 평가되어 왔지만, 전 세계적인 기후변화 위기 등을 거치면서 최근에는 ESG와 같은 비재무적 가치의 중요성이 커짐에 따라 ESG가 기업가치에 중·장기적인 영향을 미치고 있음⁴⁾
- ESG의 핵심 요소는 기업이 지속가능한 비즈니스를 달성하기 위한 환경, 사회, 지배구조로, 기업의 친환경, 사회적 가치 추구하고 사회 구성원으로부터도 존경받을 수 있는 기업경영을 지향함

〈표 2〉 ESG의 3가지 핵심 요소⁵⁾

환경(Environmental)	사회(Social)	지배구조(Governance)
- 기후변화 및 탄소배출 - 환경오염·환경규제 - 생태계 및 생물 다양성 - 자원 및 폐기물 관리 - 에너지 효율 - 책임 있는 구매·조달 등	- 고객만족 - 데이터 보호·프라이버시 - 인권, 성별 평등 및 다양성 - 지역사회 관계 - 공급망 관리 - 근로자 안전 등	- 이사회 및 감사위원회 구성 - 뇌물 및 반부패 - 로비 및 정치 기부 - 기업윤리 - 컴플라이언스 - 공정경쟁 등

□ ESG의 주요 경영 사례

〈표 3〉 ESG의 주요 경영 사례⁶⁾

기업	ESG 경영 사례
마이크로소프트 (Microsoft)	- 2018년 6월 이후로 AAA등급으로 평가받고 있으며, 2012년에 탄소중립을 달성했으며, 2030년까지 탄소 흡수량이 탄소 배출량보다 높은 '탄소 네거티브(Carbon Negative)'를 달성 목표 - AI for Good 프로젝트: 기후 문제 해결, 전 세계 공중보건 개선, 장애인의 접근성 향상, 아동 보호 및 인권 증진, 문화유산 보존 등을 위해 인공지능(Artificial Intelligence: AI) 기술을 제공하는 프로젝트로, 사회 문제 해결을 위해 적극적으로 시행
파타고니아 (Patagonia)	- '이 재킷을 사지 마세요(Don't buy this jacket)' 캠페인: 탄소와 각종 자원의 사용을 줄이기 위하여 1년 중 가장 높은 매출을 올릴 수 있는 시기에 소비 지양 - 사람들이 불필요한 소비를 하지 않도록 오래 입을 수 있는 제품 개발 및 유기농 원료와 친환경, 공정무역 제품 등을 재료로 활용해 환경오염이나 사회 문제를 줄일 수 있는 생산 방법 선택 - 매년 매출의 1%를 '지구에 내는 세금'으로 환경단체에 기부하며 모범적인 ESG 경영 시행
넷플릭스 (Netflix)	- 2017년 '포용'을 기업의 문화적 가치에 포함했으며, 2021년 1월에 발표한 1차 포용보고서에서 직원의 성별과 인종별 비율을 공개하고, 히스패닉이나 라틴계 인재의 채용 비율을 높일 계획 - 보유하고 있는 콘텐츠 306건의 등장인물과 제작진의 구성을 젠더, 성 소수자, 장애인 등의 기준으로 분석한 다양성 보고서를 발표하며 그간 소외되었던 계층의 목소리를 대변하는 콘텐츠를 늘리기 위해 '넷플릭스 창작발전기금' 설립 계획

4) 대한상공회의소 & 삼정KPMG. (2021). 중소·중견기업 CEO를 위한 알기 쉬운 ESG.

5) ibid.

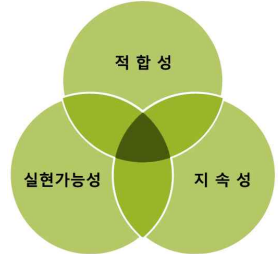
6) 경제정보센터. (2021). 지속가능한 성장을 위한 기업의 노력, ESG 경영. 경제로 세상 읽기(7월호).

2. 디자인씽킹

□ 디자인씽킹의 개념 및 관점

- 디자인씽킹은 사람의 요구, 기술의 가능성 및 비즈니스 성공을 위한 요구 사항을 통합하기 위해 디자이너의 툴킷에서 끌어내는 혁신에 대한 인간 중심 접근 방식임⁷⁾
 - 인간 중심적인 디자인을 지향하는 세계적 디자인컨설팅 전문기업 IDEO는 디자이너처럼 사고하였을 때 제품, 서비스, 프로세스, 전략의 개발 방식을 바꿀 수 있으며, 인간의 관점에서 바람직한 것과 기술적으로 실현 가능하고 경제적으로 실행 가능한 것을 결합해야 함을 강조함
- 디자인씽킹을 통한 인간중심 디자인 방법은 적합성, 실현가능성, 지속성의 관점을 모두 고려하여 솔루션이 제안되어야 함

〈표 4〉 디자인씽킹의 3가지 관점⁸⁾

적합성	사람들이 진심으로 바라고 원하는 것이 무엇인가?	
실현가능성	기술적, 조직적 측면에서 실현 가능한 것은 무엇인가?	
지속성	경제적, 재정적으로 지속가능하게 하는 것은 무엇인가?	

□ 디자인씽킹의 특징

- 디자인씽킹은 일종의 마인드 셋으로, 세상에 긍정적인 영향을 주는 새로운 솔루션을 도출하기 위한 체계적인 문제해결과정이며 어려운 도전과제들을 기회로 바꾸는 문제해결과정과 창조적인 능력에 대한 믿음을 부여함⁹⁾
 - 디자인씽킹은 인간 중심적 관점에서 니즈와 동기부여를 이해하고 공감하는 것부터 시작됨
 - 다양한 사람들과의 협동 과정을 통해 창의적인 사고와 교류하면서 긍정적으로 자극함
 - 참여자들이 모두 긍정적인 변화를 일으킬 수 있다고 믿는 것부터 시작되어 어떠한 제약이 존재한다고 하더라도 낙관주의에 기반하여 디자인하는 것 자체를 즐거운 과정으로 여김
 - 무엇인가를 새롭게 시도하는 실험적인 과정에서 실수와 실패(유효한 학습)를 통해 배우고 피드백을 얻으며 반복 및 수행하도록 장려함

7) IDEO. <https://designthinking.ideo.com/>

8) ESG 포털. <https://esg.krx.co.kr/contents/01/01010100/ESG01010100.jsp>

9) Riverdale & IDEO. (2014). 교육자를 위한 디자인사고 툴킷. 에딧더월드 & MYSC.

□ 디자인씽킹의 프로세스

- 디자인씽킹 프로세스는 디자인씽킹을 행동으로 구현하는 것으로, 아이디어를 생성하고 발전시키는 구조적인 접근법¹⁰⁾
 - 직관 능력, 관찰한 것을 해석하는 능력, 의미가 있는 아이디어를 발전시키는 능력과 관련하여 인간 중심으로 접근함
 - 문제를 발견하는 것에서부터 솔루션을 제시하는 것에 이르기까지의 모든 과정을 접근하기 위해 단계별로 구성되어 있으며, 각 단계별 방법론 등의 창의적인 도구를 사용하여 광범위한 문제 해결이 가능함
- 디자인씽킹 프로세스는 창의적인 문제 해결을 위한 방법론으로, IDEO의 5단계를 비롯하여 Stanford d.school과 Design Council의 Double Diamond가 대표적임

〈표 5〉 디자인씽킹 프로세스¹¹⁾

IDEO		Discovery(발견) ↓ Interpretation(해석) ↓ Ideation(아이디어) ↓ Experimentation(실험) ↓ Evolution(발전)
Stanford d.school		Empathize(공감) ↓ Define(정의) ↓ Ideate(아이디어 도출) ↓ Prototype(프로토타입) ↓ Test(테스트)
Design Council		Discover(발견) ↓ Define(정의) ↓ Develop(개발) ↓ Deliver(전달)

¹⁰⁾ Riverdale & IDEO. (2014). 교육자를 위한 디자인사고 툴킷. 에딧더월드 & MYSC.

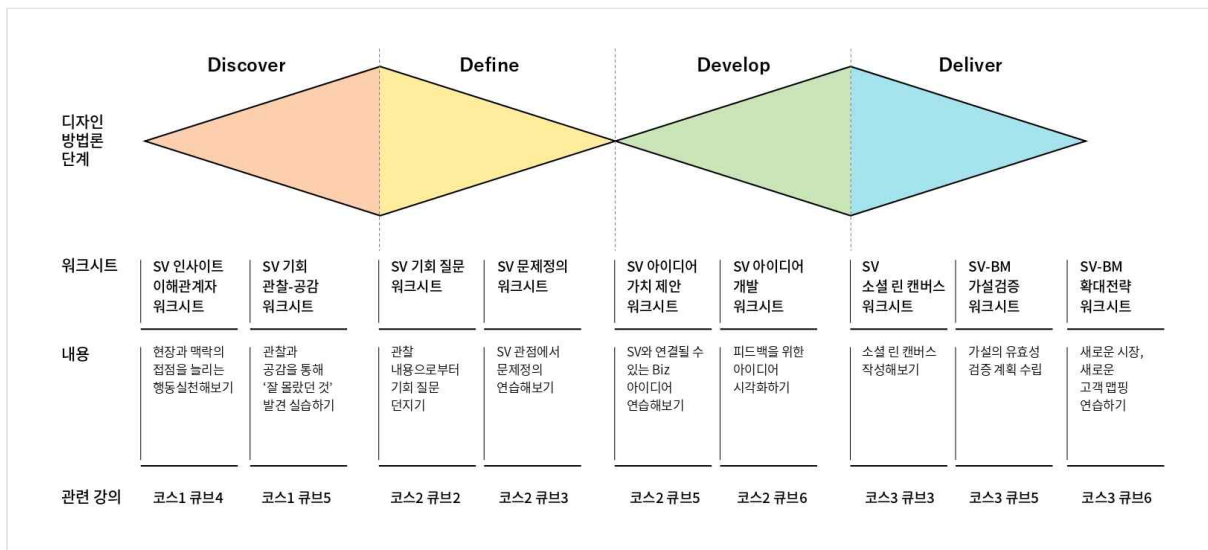
¹¹⁾ IDEO. <https://designthinking.ideo.com/> ; Stanford d.school, <https://dschool.stanford.edu> ; Design Council, <http://designcouncil.org.uk>

III 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹

1. 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹 강좌 개요

□ 강좌 개요

- 디자인씽킹과 린 스타트업의 방법을 융합해 사회적 가치(SV; Social Value)와 경제적 가치(EV; Economic Value)의 DBL(Double Bottom Line)을 추구할 수 있는 혁신적인 영상 콘텐츠를 국내 최초 개발함
 - SK그룹, 한국디자인진흥원(ISC), MYSC(엠와이소셜컴퍼니) 협업하여 제작함
- 강좌는 총 3개의 코스와 각 코스별 큐브 내용을 바탕으로 도출된 워크시트로 구성됨
 - 교육 내용 및 사례를 기반으로 도출된 9개의 워크시트를 제공함
 - 다양한 분야에서 활용범위가 확대되고 있는 디자인씽킹을 공공, 민간 영역에서 활용할 수 있는 시각과 구체적인 방법을 제시함



[그림 1] SV-BM Idea를 구체화하는 SV-BM 심화 과정

- 본 강좌 내용은 현재 교육 콘텐츠로 확산되고 있으며, ISC 확장활동의 일환으로 2022년 이슈리포트에 교육 내용을 상세하게 제시하였음
 - 미디어 자료는 한국디자인진흥원 [designdb](http://designdb.com)(http://designdb.com) 홈페이지 내에서 '아카이브 - 디자인관련영상' 메뉴에서 미디어 콘텐츠를 확인할 수 있으며, 이와 함께 이슈리포트에 담긴 스토리보드 기반의 교육 내용을 교재로써 활용할 경우 각 코스별 큐브 내용을 이해하는 데 효과적일 것임

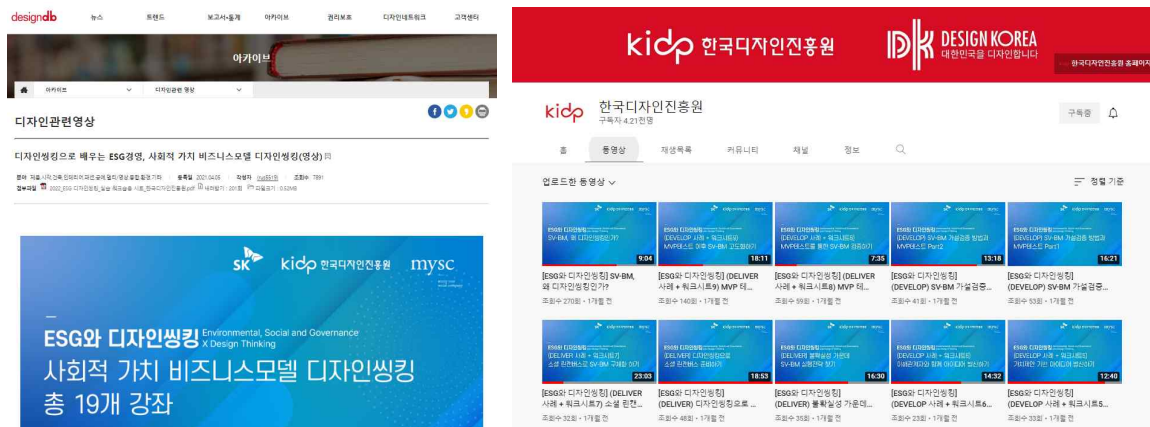
2. 교육 콘텐츠 확산 사례

□ 국내 공무원 대상 정규교육 진행

- 대한민국 공무원들의 디자인씽킹 마인드 함양을 위해 정부에 무료 제공함
 - 국가공무원인재개발원은 나라배움터(공무원 스마트러닝 플랫폼)를 통해 ‘사회적 가치 (Social Value) 비즈니스 모델(Business Model) 디자인씽킹’ 19개 강좌를 국가 및 지자체, 국립대학 등 154개 기관 소속 공무원 및 임직원의 정규교육 과정으로 2022년에도 제공 중임 (2022년 1월 11일 ~ 2022년 12월 31일)
 - 대한민국 공무원 정규교육으로 1,068명 학습, 919명 수료증이 발급됨 (2022년 7월 19일 기준)

□ 정부부처 및 공식 웹사이트 업로드를 통한 사회적 가치 함양 콘텐츠 확산

- 교육부 HIFIVE 포털, 문화체육관광부 산하 한국콘텐츠진흥원, 과학기술정보통신부 산하 과학기술일자리진흥원 등을 시작으로 대한민국 전체로 확산 중임
 - 과학기술일자리진흥원: 유튜브 채널 방문수 550건 (2022년 6월 27일 기준)
 - 교육부 HIFIVE 포털: 조회수 604회 (2022년 6월 27일 기준)
 - 한국콘텐츠진흥원: 교육생 총 35명 (2021년, 2022년 해당 연도별 사업 기준)¹²⁾
 - 서울시 50플러스 재단: 교육생 약 25명 (2021년 기준)
- 산업통상자원부 산하 한국디자인진흥원 웹사이트 Designdb.com 및 유튜브 채널 업로드
 - 메인화면 및 코스별 게시글: 총 조회수 25,735회 (2022년 8월 25일 기준)
 - 유튜브 채널: 총 방문수 459건 (2022년 8월 28일 기준)



[그림 2] Designdb.com 및 유튜브 채널 업로드 화면

12) 2021년 인공지능 연계 콘텐츠 창의인재 양성사업 교육생 학습완료(22명), 2022년 실감형 콘텐츠 창작자 양성사업 교육생 학습완료(13명)

3. 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹 교육과정

□ ESG와 디자인씽킹(Environmental, Social and Governance plus Design Thinking) 교육용 영상 콘텐츠 개발

- 디자인씽킹과 린 스타트업 방법으로 ESG경영 가치에 부합하는 비즈니스 모델을 기획하는 교육 콘텐츠를 개발함
- 총 3개의 코스와 19개의 강좌로, 강좌당 약 7~23분으로 구성됨(총 4시간 12분 44초)

〈표 6〉 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹 교육과정

분류	교육내용	영상시간
코스1	큐브1 SV-BM, 왜 디자인씽킹인가?	00:09:04
	큐브2 디자인씽킹은 어떻게 SV-BM에 기여할까?	00:13:03
	큐브3 (DISCOVER) 관찰과 공감을 통한 SV발굴	00:09:10
	큐브4 (DISCOVER 사례 + 워크시트1) 관찰과 공감 준비하기 - 예자이의 근무시간 1%의 비밀	00:13:52
	(DISCOVER 사례 + 워크시트2) 관찰과 공감 실행하기 Part.1	00:09:27
	큐브5 (DISCOVER 사례 + 워크시트2) 관찰과 공감 실행하기 Part.2 - 인튜이트. 관찰을 통해 SV 기회를 발견하다	00:11:30
코스2	큐브1 (DEFINE) 문제정의를 통한 SV 탐색	00:09:46
	큐브2 (DEFINE 사례 + 워크시트3) 낯설게 바라보고 문제정의하기 - SAP는 어떻게 SV 기회를 발굴했을까?	00:12:28
	큐브3 (DEFINE 사례 + 워크시트4) 여러 이해관계자의 관점으로 문제정의하기 - 와비파커는 어떻게 SV 문제정의를 했을까?	00:12:21
	큐브4 (DEVELOP) 문제정의에서 발산하여 SV 아이디어 찾기	00:11:01
	큐브5 (DEVELOP 사례 + 워크시트5) 가치제안 기반 아이디어 발산하기 - 벨리스는 어떻게 SV 아이디어를 개발했을까?	00:12:40
	큐브6 (DEVELOP 사례 + 워크시트6) 이해관계자와 함께 아이디어 발산하기 - 플레이31은 어떻게 SV 아이디어를 개발했을까?	00:14:32
코스3	큐브1 (DELIVER) 불확실성 가운데 SV-BM 실행전략 찾기	00:16:30
	큐브2 (DELIVER) 디자인씽킹으로 소셜 린 캔버스 준비하기	00:18:53
	큐브3 (DELIVER 사례 + 워크시트7) 소셜 린 캔버스로 SV-BM 구체화 하기 - 교요한 택시는 어떻게 SV-BM을 개발했을까?	00:23:02
	큐브4 (DEVELOP) SV-BM 가설검증 방법과 MVP테스트 Part.1	00:16:21
	(DEVELOP) SV-BM 가설검증 방법과 MVP테스트 Part.2	00:13:18
	큐브5 (DEVELOP 사례 + 워크시트8) MVP테스트를 통한 SV-BM 검증하기 - 엔젤스윙은 어떻게 SV-BM 검증을 시작했을까?	00:07:35
	큐브6 (DEVELOP 사례 + 워크시트9) MVP테스트 이후 SV-BM 고도화하기 - 바이맘은 어떻게 SV-BM을 발전시켰을까?	00:18:11

□ 코스1

○ 큐브1. SV-BM, 왜 디자인씽킹인가?

01. Intro

SV-BM, 왜 디자인씽킹인가?

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 첫 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 준비하기>, 여러분과 함께 하게 되어 반갑습니다.
03. SV-BM과 디자인씽킹, 각각이 무엇인지 어색하진 않을 텐데요, 디자인씽킹과 SV-BM이 함께 연결되는 순간 “왜 디자인씽킹인가?”란 궁금증이 자연스럽게 생기시죠?
04. 먼저 SV-BM을 우리가 바라보는 하나의 목표, 등반하는 산의 정상이라고 생각해볼까요?
과거 우리에게 친숙했던 산의 최고봉은 경제적 가치가 유일했습니다. 시대가 변하고 비즈니스의 여정이 계속되면서 이제 우리는 두 개의 정상, 즉 사회적 가치(SV)와 경제적 가치(EV)가 함께 있는 산을 오르게 되었습니다.
05. 두 개의 최고봉은 한 쪽 면에서는 하나만 존재하는 것처럼 보이지만 두 개의 정상은 서로 연결되어 있습니다. 하나의 정상에만 오른다면 그 산에 올랐다고 할 수 없겠지요.
SV-BM은 두 개의 봉우리가 연결된 하나의 웅장한 산이며, 기업에게는 블루오션과 같은 미개척 영역으로 기업의 도전을 기다리고 있습니다.
06. 두 개의 정상을 가진 이 산에 이르는 등반로는 예상하듯이 단 하나만 존재하는 것은 아닙니다. 다양한 방법과 접근 중에서 우리는 경제적 가치(EV)와 사회적 가치(SV)를 탐험하는 여정을 선택할 수 있습니다.
이런 여정 중 하나의 여정이 바로 디자인씽킹이며, 디자인씽킹을 통해 여러분은 SV-BM으로 다가서는 또 다른 매력적인 경험을 배울 수 있습니다.
07. 그렇다면 여러 여정 중 디자인씽킹으로 SV-BM에 접근할 때의 특별함은 무엇일까요?
다음의 2가지 접근에서 그 특별함이 구체적으로 존재합니다.
경제적 가치(EV)에서 시작해 사회적 가치(SV)로 확장 사회적 가치(SV)에서 시작해 SV-BM 발굴할 수 있습니다.
08. 구체적으로 말씀드리면, 첫째 경제적 가치(EV)에서 시작해 사회적 가치(SV)로 나아갈 때 필요한 고객 외의 다양한 이해관계자를 바라볼 수 있는 폭넓은 시야를 제공합니다.
이미 도착한 경제적 가치(EV)라는 익숙함에서 벗어나 연이어 있는 사회적 가치(SV)라는 다른 정상으로 이동하기 위해서는 다른 관점과 동기가 필요합니다. 디자인씽킹은 EV에서 집중한 기존 고객과 기존 시장의 범위를 넓히고, 특별히 확장된 이해관계자의 범위에서 새로운 문제 정의를 발견하는데 길잡이가 됩니다.
이를 통해 여러분은 EV에서 시작해 SV로 향하는 여정을 담대하게 탐험할 수 있습니다.
09. 두 번째로 사회적 가치(SV)에서 시작해 경제적 가치(EV)로 향할 때 필요한 참신한 시야를 제공합니다.
이미 존재하는 고객과 시장에서 출발하지 않고, 아예 새로운 고객과 시장을 발견하는 것은

기존의 등산로가 아닌 새로운 등산로를 개척하는 과정과 유사합니다.

세심한 관찰과 탐색을 통해 그동안 놓쳤던 새로운 방향을 발견하게 되고, 그 길을 통해 경제적 가치(EV)로 향하는 창의적인 경로를 개척하게 됩니다.

이를 통해 여러분은 사회적 가치(SV)에서 시작해 경제적 가치(EV)로 발전하는 여정을 즐겁게 탐험할 수 있습니다.

10. 경제적 가치(EV)라는 곳에 먼저 오르든, 사회적 가치(SV)에 먼저 오르든 괜찮습니다.

다시 내려와 다른 곳으로 올라갈 필요가 없습니다.

산의 정상과 정상은 서로 연결되어 있기 때문입니다.

디자인씽킹은 경제적 가치(EV)와 사회적 가치(SV) 두 정상 사이에 존재하는 모호하며 불확실하며 익숙하지 않는 경로를 잇는 구름다리이기도 합니다.

11. SV-BM에 디자인씽킹의 역할은 세계적인 베스트셀러 <블루오션 시프트>에서 말하는 ‘비고객’ ‘비시장’에 집중하라는 전략과 연결됩니다.

이 책의 저자들은 기존 시장에서 경쟁하지 말고, 아무도 가보지 않은 새로운 길을 가기 위해서는 현존하는 고객이 아닌 비고객에서 시작해보는 것이 중요하다고 말합니다.

경제적 가치(EV)에서 시작해 사회적 가치(SV)로 나아가며 기존 고객 외 새로운 이해관계자라는 비고객을 발견할 수 있고, 사회적 가치(SV)에서 시작해 경제적 가치(EV)로 나아가며 기존의 비고객이 고객이 되는 것도 경험할 수 있습니다.

12. 사회적 가치(SV)와 경제적 가치(EV) 사이의 보이지 않는 경로는 사회적 감수성이 필요한데, 디자인씽킹을 활용하여 사회적 감수성을 효과적으로 발휘할 수 있습니다.

사회적 감수성은, ‘기존 사업에서 고객 외에 영향을 주고 받고 있지만 잘 알지 못했던 광범위한 사회의 이해관계자를 발견하는 감수성’이자 ‘사회 전반적으로 오랫동안 경험했고 불편을 느꼈지만 아직 해결되지 못한 문제의 기회를 발견하는 감수성’이라 이해할 수 있습니다.

13. EV 즉, 기존 고객과 가치사슬에서 출발하는 경우 디자인씽킹의 사회적 감수성은 망원경이 되어 경제적 가치(EV)와 상호작용하며 함께 더 큰 시장, 더 나은 고객가치를 실현할 수 있는 사회적 가치(SV) 기회를 발견하도록 돕습니다.

SV 즉, 사회문제와 사회의 필요에서 출발하는 경우 디자인씽킹의 사회적 감수성은 현미경이 되어 그동안 존재했지만 간과되었던 비즈니스 기회를 파악하고 이를 지속가능하게 확장할 수 있는 경제적 가치(EV) 기회를 발견하게 됩니다.

14. 망원경과 현미경은 그 자체로 새로운 것의 발견으로 이어지지 않습니다. 사용하는 사람에 따라 희미한 무엇을 보기도 하고 명확히 보이는 것을 그냥 지나칠 수도 있습니다.

망원경과 현미경을 사용하는 개개인의 태도와 관점이 어떤 방법론이나 전략보다 더 중요하다는 것을 알려준다는 점에 디자인씽킹은 ‘인간중심 혁신’ 접근이라고 부르기도 합니다. 이런 부분이 SV-BM에 다가서는 디자인씽킹만의 독특한 기여입니다.

이후 진행되는 과정을 통해 여러분들은 관찰과 공감, 문제정의 등 어떤 태도와 관점으로 망원경과 현미경을 사용해야 할지를 배울 수 있습니다.

15. 더불어 디자인씽킹은 SV-BM이라는 모호하며 불확실하고 익숙하지 않은 두 정상의 탐험에 함께 나선 팀 동료들 모두에게 필요한 안전한 조직문화를 제공할 수 있습니다.

새로운 아이디어나 기회는, 기존의 아이디어나 기회에 익숙한 누구에게나 낯설고 어색할 수 있습니다. 망원경으로 멀리 보이거나 현미경으로 미세하게 발견되는 아이디어와 기회를 나눌 때 팀 동료들이 보이는 반응과 태도에 따라 아이디어는 더 이상 발전의 기회를 갖지 못하게 됩니다.

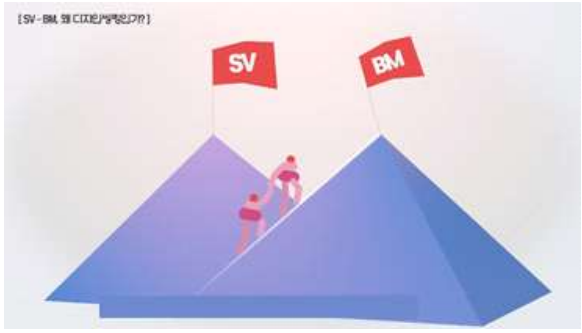
디자인씽킹은 새로운 아이디어와 기회를 어떻게 수용하며 포용할 수 있는지 개개인을 넘어서 팀이 함께 참여하는 창의적이며 개방적인 공동 방법론도 제공합니다.

16. SV-BM을 두 개의 정상으로 구성된 하나의 산이라고 할 때, 디자인씽킹은 두 개의 정상을 모두 등반하도록 돕는 하나의 흥미로운 길입니다.

디자인씽킹은 기존의 EV에서 시작해 폭넓은 이해관계자의 관점을 추가하며 SV로 확장되는 접근에 도움이 됩니다.

디자인씽킹은 SV에서 출발해 이를 지속 가능하게 만들 수 있는 EV를 찾는 창의적인 접근에 도움이 됩니다.

디자인씽킹은 사회적 감수성을 통해 이러한 접근 각각에게 필요한 태도와 관점을 갖추고 훈련하는데 도움이 됩니다.

1 SV-BM에서 디자인씽킹의 역할 	2 디자인씽킹을 활용하여 사회적 감수성을 효과적으로 발휘 
3 인간중심 혁신 접근의 디자인씽킹 	4 디자인씽킹으로 SV-BM을 향한 안전한 조직문화 제공 

[그림 3] 코스1 - 큐브1 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브2. 디자인씽킹은 어떻게 SV-BM에 기여할까?

01. Intro

디자인씽킹은 어떻게 SV-BM에 기여할까?

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 첫 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 준비하기> 두 번째 시간입니다.

지난번에는 SV-BM에 있어 왜(Why) 디자인씽킹인가?를 살펴보았습니다. 오늘은 디자인씽킹을 통해 SV-BM에 어떻게(How) 접근하는지를 살펴볼 차례입니다.

03. 핵심 Point

디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 프로세스 Discover - Define - Develop - Deliver 흔히 더블다이아몬드라고 불리는 디자인씽킹 프로세스가 일종의 길잡이가 되어 SV-BM을 찾아가는 여정을 안내해 드릴 계획입니다.

여러분이 맡고 있는 업무나 자주 방문하는 공간이나 만나는 사람들로부터 시작해 ‘아이디어’로 이어지고 최종적으로 ‘SV-BM’으로 나아가는 여정의 흐름을 기억해주세요.

04. SV-BM을 찾아가는 여정은 Discover에서 출발합니다. 그 출발점은 다른 곳이 아니라 여러분의 생활환경, 업무범위 등 현재의 시공간입니다. 여기에서부터 미래의 숨겨진 기회로 연결되는 실마리를 찾아보게 됩니다.

Discover는 사회적 가치(SV)로 이어질 수 있는 인사이트를 관찰하고 공감하는 단계입니다. 여기서 인사이트란 우리 사회가 경험하고 있는 보편적인 어려움은 무엇인지, 특정 사회구성원이 경험하는 문제나 이슈가 무엇인지에 대한 실마리일 수 있습니다. 또한, 우리가 가진 기술과 자원을 활용해 원래 그 목적은 아니었지만 사회문제 해결에 적용될 때 효과가 기대되는 것도 인사이트에 포함될 수 있습니다.

따라서 Discover에서는 인사이트를 얻을 수 있는 경험의 확보, 인사이트를 가진 사람과의 만남, 인사이트가 존재하는 현장의 방문이 무엇보다 중요합니다. 디자인씽킹에서 통상 이 단계가 가장 쉽지 않고 지루하게 느껴질 수 있지만 이 단계를 충분히 경험해야 인사이트라는 보물창고가 가능해집니다.

Discover와 관련된 사례로서 글로벌 제약회사 예자이는 모든 직원이 근무시간의 1%를 환자와 고객의 현장에서 쓰며 인사이트를 확보하도록 하고 있는데요, 이러한 접근을 어떻게 시작할 수 있는지 추후 예자이 사례를 살펴볼 때 함께 알아볼 예정입니다.

05. Discover 다음은 Define 단계입니다. 앞서 단계에서 인사이트가 차곡차곡 쌓이면서 인사이트끼리 연결되고 하나의 인사이트가 꼬리에 꼬리를 물며 다른 인사이트로 발전합니다. 이런 과정을 통해 하나의 문제에 대한 다양한 사회적 가치(SV) 창출 기회가 윤곽을 드러내게 됩니다.

Define은 사회적 가치(SV)와 관련된 인사이트 더미 속에서 문제해결의 기회를 내포하는 진짜 문제 또는 새로운 문제를 발견하는 단계입니다.

글로벌 SW기업 SAP는 자폐성 장애인에 대한 깊은 공감을 통해 발견했던 인사이트들을 토대로 자사의 사업 영역인 SW테스팅 업무가 직면한 문제를 해결하는 사회적 가치(SV)

기회를 발견했습니다. 이를 통해 비용효과는 높이고 에러율은 낮추며 자폐성 장애인의 일자리를 창출하는 SAP의 SV-BM으로 완성되었습니다.

추후 이 사례를 살펴볼 때 인사이트가 어떻게 기회로 발전하는지 더 구체적으로 설명 드리도록 하겠습니다.

06. Define 다음은 Develop 단계입니다. Define에서 도출되었던 진짜 문제 또는 새로운 문제에 대한 솔루션 아이디어를 최대한 많이 탐색해볼 시기입니다.

Develop 단계는 사회적 가치(SV)를 실현하는 아이디어를 구체적으로 도출하는 단계입니다. 문제를 사회 구성원의 다양한 관점에서 살펴보거나, 해당 문제와 다른 영역에서 쓰이는 솔루션으로부터 영감을 얻을 수도 있습니다. 또는, 조직 내 다른 용도로 쓰는 기술이나 이외의 자원과 결합해보며 창의적인 아이디어가 떠오를 수도 있습니다.

Develop은 다양한 문제정의에서 출발해 실행할 수 있는 아이디어를 개발하고 아이디어가 어떻게 실현될지 시나리오를 상상하는 과정입니다. 전국 하천에서 토종 생태계를 위협하는 생태교란종 ‘베스’ 퇴치에 기여하면서, 베스를 반려견의 필수 영양소로 판매하는 벨리스 사례를 통해 어떻게 아이디어가 SV-BM으로 연결되는지를 함께 알아볼 예정입니다.

07. SV-BM을 찾아가는 디자인 접근 마지막 단계는 Deliver입니다. 이전 단계에서 도출한 여러 아이디어 리스트 중에서 팀이나 개인의 우선순위와 연결되면서 가장 흥미로운 아이디어를 선택해 아이디어의 가치를 파악할 정도로 소규모로 단기간에 실행에 나서는 시기입니다.

Deliver 단계는 사회적 가치(SV) 창출이 가능한 아이디어를 실행하며 최종적으로 아이디어의 타당성과 효과성을 확인하는 단계입니다.

아이디어를 실행하며 잠재 사용자 또는 고객 등 핵심 이해관계자들로부터 피드백을 받는 과정을 통해 해당 아이디어를 계속 발전시킬지 다른 우선순위의 아이디어로 바꿔야 할지를 알게 됩니다.

청각장애인도 운전을 할 수 있다는 신선한 아이디어에서 시작해 새로운 유형의 플랫폼 택시 비즈니스로 성장하고 있는 코엑터스(고요한M) 사례를 통해 어떻게 아이디어가 타당성과 효과성을 검증해가며 SV-BM으로 발전해가는지를 살펴볼 예정입니다.

08. SV-BM을 찾아가는 여정의 길잡이, 4단계 디자인씽킹 프로세스를 살펴봤습니다. 여기서 추가로 언급할 두 가지 중요한 사실이 있습니다.

첫째, 디자인씽킹은 프로세스를 익히는 것 자체도 의미 있지만 이런 프로세스를 연습하며 얻게 되는 관점의 변화야말로 디자인씽킹이 선사해주는 가장 큰 선물이라는 사실입니다. 디자인씽킹은 진짜 문제를 발견하는 것이 왜 중요한지 관점을 제공합니다. 또한 디자인씽킹은 진짜 고객의 입장에서 문제를 바라보는 것이 왜 중요한지에 대한 관점을 제공합니다.

더불어 디자인씽킹은 진짜 솔루션을 만들어 고객과 이해관계자에게 실제적인 의미와 가치를 창출하는 것이 왜 중요한지 관점을 제공합니다.

결국, 디자인씽킹은 우리의 굳어진 기존의 사고 습관이 고객지향과 인간중심으로 변화하도록 돕습니다.

이를 통해 나의 관점을 벗어나 사회 여러 구성원들의 관점에서 문제를 바라보며, 경제적 가치(EV)를 넘어 사회적 가치(SV)까지 창출하는 기회로 나아갈 수 있습니다.

09. 두 번째로 중요한 사실은 학습의 필요상 더블다이아몬드 프로세스가 일방적이고 선형적인 모습으로 표현되지만, 실제 디자인씽킹 실전은 프로세스를 넘나들며 역동적으로 전개된다는 점입니다.

예를 들어 Discover를 지나 Define으로 왔지만, 진짜 문제를 찾는 것이 어려울 때 다시 Discover로 돌아가 관찰과 공감 활동을 추가할 수 있습니다. 마찬가지로 솔루션 아이디어를 발전시키는 Develop 단계에서 아이디어의 타당성을 확보하지 못했다면 Define 단계로 돌아가 다르게 정의된 문제에서 다시 시작할 수 있습니다.

‘구불구불한 선(Design Squiggle)’이란 제목을 가진 이미지를 잠시 살펴볼까요? 디자인씽킹은 선형적 프로세스가 아닌, 비선형적 프로세스에 가깝습니다.

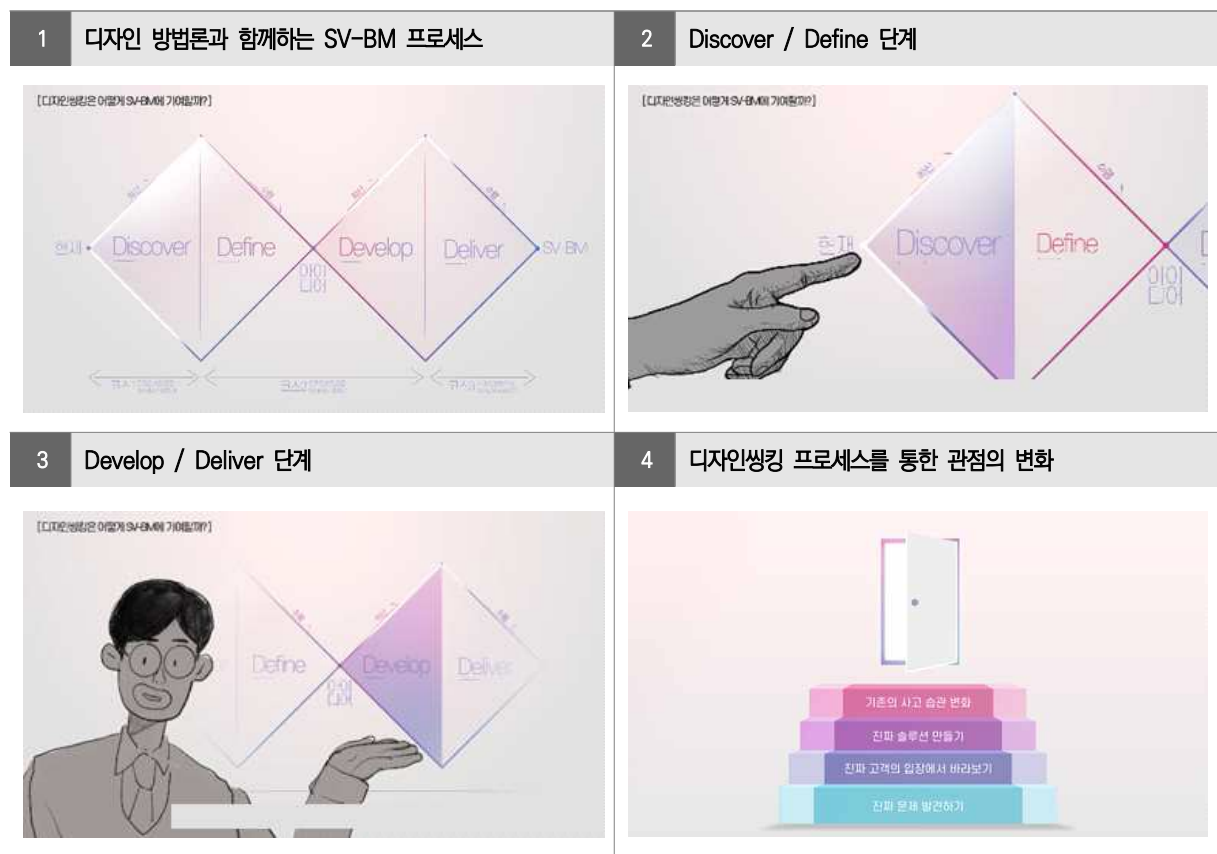
앞서의 더블다이아몬드 프로세스와 ‘구불구불한 선’을 겹쳐 보면 디자인씽킹이 실제 어떻게 진행되는지 보다 선명한 이해를 가질 수 있습니다.

10. 오늘의 핵심

디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 프로세스는 더블다이아몬드를 따라가며 Discover - Define - Develop - Deliver로 구성됩니다.

일반적인 디자인씽킹은 명확한 고객에 집중하는 반면, SV-BM의 디자인씽킹은 정해져 있지 않는 고객 외 다양한 사회 구성원의 관점에서 시작합니다.

디자인씽킹은 프로세스를 넘어 해당 프로세스를 활용하는 개개인의 관점의 변화, 그리고 인간중심 경험으로 이어지는 혁신의 여정입니다.



[그림 4] 코스1 - 큐브2 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브3. (DISCOVER) 관찰과 공감을 통한 SV발굴

01. Intro

안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 첫 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 준비하기> 세 번째 시간입니다.

지난 시간에는 SV-BM에 접근하는 디자인씽킹의 4단계 프로세스 더블다이아몬드를 살펴보았습니다. 4단계가 Discover - Define - Develop - Deliver로 구성된 것도 알아보았죠.

02. 이번 시간에는 디자인씽킹의 첫 단계 Discover에 대한 구체적인 방법론 관찰과 공감을 학습하고 이를 통해 사회적 가치(SV)를 탐색하는 방법을 알아보겠습니다.

방법론에 대한 이해를 바탕으로 다음 시간에는 구체적인 사례와 실제 활용해볼 수 있는 워크시트를 다루게 됩니다. 관찰과 공감을 준비하기 위한 ‘SV 인사이트 이해관계자 워크시트’, 관찰과 공감을 실행하기 위한 ‘SV 기회 관찰-공감 워크시트’까지 배우게 되면 디자인씽킹 첫 단계 Discover는 누구나 실행할 수 있게 됩니다.

03. 핵심 Point

관찰과 공감은 SV를 발굴하는데 어떤 역할을 할까요?

- 1) 관찰: 담당하는 업무와 관심 영역에서 이전에는 지나쳤던 사회 이슈를 발견하고 이를 통해 내가 잘 모르는 것은 무엇이며 내가 더 알아보고 싶은 것은 무엇인지를 파악하는 과정입니다.
- 2) 공감: 흥미를 갖게 된 이슈에서 그 이슈가 존재하는 맥락을 살펴봄으로써 다양한 사회 구성원의 관점으로 재해석하면서 흥미를 넘어 의미를 가진 인사이트로 전환하는 과정입니다.

04. 새로운 학습교구 제품을 개발하게 된 한 대기업의 구성원이 어떻게 관찰과 공감을 활용했는지 사례를 소개합니다. 워킹맘과의 대화와 만남에서 떠올린 영상 그림책 ‘스토리 빔’입니다.

“학습교구 시장에 필요하지만 아직 선보이지 못한 제품은 무엇일까요?”

05. 새로운 아이디어를 찾아 나섰던 전략기획팀 김 대리는 회사 동료들과 대화하던 중 “아이를 재우기가 너무 힘들다”는 하소연을 듣게 됩니다. 회사 밖에서 만났던 친구들도 “퇴근해서 집에 돌아오면 아이에게 책 읽어줄 에너지가 없어 너무 슬프다”고 한 적이 있었습니다.

“워킹맘이 어떻게 하면 덜 힘들게 아이를 재울 수 있을까?”란 인사이트를 얻었던 김 대리는 어렸을 적 동화책을 읽어주면 금새 잠이 들었던 추억을 떠올리게 됩니다.

이렇게 개발된 동화책을 읽어주는 영상 그림책 ‘스토리빔’은 홈쇼핑 방송 3회 연속 매진을 기록하며 육아를 하는 부모들의 폭발적인 공감을 얻었습니다.

06. 그냥 지나칠 수도 있는, 동료 및 친구와의 대화 속에서 해결되지 못한 문제를 발견했고, 그 문제가 자신의 경험과 연결되면서 관찰과 공감은 신제품의 출시로 이어졌습니다.

학습자 여러분도 맡은 업무에서 사회적 가치(SV)를 탐색할 때 이렇게 관찰과 공감을 어렵지 않게 활용해볼 수 있습니다.

07. 그럼 사회적 가치(SV)를 위한 관찰은 무엇일지 차근차근 살펴볼까요? 잠시 업무 공간을 떠나 일상에서 만나게 되는 사소한 장면으로 잠시 이동해보겠습니다.

1) 관찰

- 우선 다음의 사진을 관찰해 보겠습니다. 여러분들이 이 사진의 촬영자라고 생각해 볼까요?

이 사진에서 평소에는 그냥 지나쳤지만 자세히 살펴보니 흥미를 갖게 되는 정보가 있다면 무엇이 있을까요?

08. 의도적인 관찰을 해보겠습니다.

버스 탑승자의 연령대는 대부분 중년인 것 같습니다.

오히려 회사원 같지는 않습니다. 좌석이 모자라서 바닥에 앉은 분들도 있는데 일반적으로 보기 어려운 풍경이라 궁금증도 생깁니다. 바깥이 어두우니 새벽이 아니면 저녁시간일 것 같습니다. 이렇게 사람이 많다면 어쩌면 출퇴근 시간에 귀가하는 외곽지역으로 향하는 노선일 수도 있겠네요. 이렇듯 관찰이란 의도성을 가지고 우리가 보고 만나는 것 너머의 사실과 의미를 찾아보려는 과정입니다. 하지만, 이 사진에서 관찰할 수 있는 것들은 더 이상 없는 걸까요? 관찰을 잘 하기 위해 몇 가지 구조적인 접근을 한다면 더욱 효과가 있습니다.

09. 담당하는 업무에서 사회적 가치(SV)를 탐색하기 위해 관찰을 시작할 때 다음의 3가지 질문을 사전에 준비해보면 좋습니다.

1) 내가 아는 것은 무엇인가?

“사람들 대부분이 앞을 바라보고 있네”

“대부분이 중장년 승객들인 듯”

2) 내가 모르는 것은 무엇인가?

“새벽인지 저녁인지, 사람들이 바닥에 앉아 있는 이유”

“스마트폰을 보는 사람들이 거의 없는 이유”

3) 더 알고 싶은 것은 무엇인가?

“이동 시간이 에너지를 충전하거나 평소 못한 고민을 하는 사색의 시간일까?”

“학생이나 회사 통근자가 아닌 것 같은 사람들이 많은 것은 어떤 이유일까?”

10. 평소 우리가 말하는 ‘관찰’은 위의 3가지 질문에서 첫 번째 ‘내가 아는 것은 무엇인가?’에 대부분 머물러 있습니다. 사회적 가치(SV)는 주로 내가 아는 것이 아닌, 나를 넘어선 다양한 사회 구성원의 관점에서 시작되기에 내가 모르는 것과 내가 더 알아야 하는 것을 찾는 것이 관찰 단계에서 매우 중요합니다.

SV-BM을 찾아가는 디자인씽킹에서 관찰이란 두 번째와 세 번째 질문에 집중하며 주로 의미 있는 발견은 이러한 질문에서부터 시작되게 됩니다. 관찰은 쉽게 말해 ‘내가 모르는 것이 무엇인가’를 따라가는 여정이라고도 할 수 있습니다. 업무에서 그 전에는 지나쳤던 어떤 사실을 새롭게 발견하고 계속 생겨나는 궁금증과 질문을 이어가며 결국 ‘내가 더 알아야 할 것은 무엇인가’를 발견하게 됩니다. 관찰은 또한 혼자서 수행하는 활동일 필요는 없습니다. 질문의 답을 찾기 위해 개인의 경험 뿐 아니라 비슷한 경험이 있던 누군가를 만나볼 수 있고, 이와 유사한 사진을 검색해볼 수도 있습니다. 또한, 필요하다면 버스에 탑승해 직접 경험해 볼 수도 있습니다.

11. 이쯤 되면 여러분들은 관찰에 대해 이런 의문을 가지고 제실 수도 있습니다.

“내가 관찰한 작은 사례는 대표성이 약할 텐데 어떻게 SV-BM을 위한 아이디어라는 타당성을 입증할 수 있을까?”

많은 정보들이 모여 일정한 흐름과 패턴을 보여주는 것이 ‘빅데이터’라면 디자인씽킹은 관찰과

공감을 통해 흐름과 패턴으로는 알 수 없는 미묘한 지점을 들여다보게 됩니다. ‘사람들이 이런 행동을 한다’ 외에 ‘사람들은 왜 그 행동을 할까?’에 집중하며 ‘왜’에서 시작해 ‘무엇’이나 ‘어떻게’의 기회를 찾아가게 됩니다.

12. 2) 공감

- 앞서 관찰 단계를 거치며 ‘내가 모르는 것’을 찾아갔던 특정 문제에서 흥미를 넘어 의미를 가진 인사이트를 얻기 위한 방법으로 디자인씽킹은 ‘공감’을 활용합니다. 공감은 해당 문제의 직접적인 당사자나 관련된 이해관계자의 관점에서 해당 문제를 이해하고 그 상황을 유발하는 맥락을 이해함을 뜻합니다. 공감은 인터뷰라는 형식을 적극 활용하고 있습니다. 흔히 인터뷰라 하면 전문가와의 논의를 떠올리겠지만 디자인씽킹에서 인터뷰란 해당 문제를 둘러싼 사회의 구성원과의 만남을 통해 생각과 행동의 맥락을 알아가는 것입니다. 인터뷰를 하면 할수록 퍼즐 조각이 완성되는 것과 같은 새로운 사실과 사실의 재해석이 가능해집니다. 구체적인 공감을 위한 인터뷰 방법론은 다른 큐브에서 상세하게 설명 드리겠습니다.

13. SV-BM에 접근하는 디자인씽킹 프로세스 첫 단계 Discover를 실행하는 관찰과 공감을 알아보았습니다.

앞서 살펴보았던 사진으로 다시 되돌아 가볼까요?

사실 앞서 보여드린 사진이 주인공은 새벽 4시 첫 버스를 타고 회사로 출근하는 50~60대 미화원과 경비원분들이십니다. 담당하는 건물의 직원들이 출근하기 전 청소를 마치고 경비 근무 교대를 해야 하기 때문에 아직 지하철이 다니지 않는 이른 시간 버스 첫차를 타고 거주지인 서울 외곽에서 강남 등 빌딩 밀집 지역으로 출근하는 모습입니다. 이 시간대에 워낙 많은 분들이 탑승하다 보니 버스는 매일 만석이 되고, 버스 바닥에 앉아 있는 분도 발견할 수 있습니다.

14. 관찰을 통해 ‘내가 모르는 것’을 확인해가고, ‘사람들은 왜 그렇게 행동할까?’를 따라가면서 그와 관련된 사회의 구성원들과 공감을 통해 맥락을 파악해갑니다.

이런 과정을 통해 처음에는 단순했던 사진 한 장이 새롭게 발견하게 된 문제, 그리고 이전에는 지나쳤던 사회 구성원을 통한 문제의 재해석 등으로 발전해 갑니다.

예를 들어 다음과 같은 생각의 발전이 가능합니다.

“직장인 출퇴근 시간에도 특정 시간에만 붐비는 비슷한 문제가 존재해!”

“이 문제를 해결하기 위한 기술이 필요하다면 무엇이 있을까?”

“과연 이 문제는 버스 배차간격만의 문제라고 할 수 있을까?”

“그 동안 우리는 이런 분들을 이해관계자 관점에서 고려해 본적 있을까?”

관찰과 공감을 거친 생각의 확장은 다음 그림처럼 주제와 관련된 이해관계와 키워드가 연결되며 해당 주제의 사회적 가치(SV) 지도와 같은 인사이트가 확보됩니다. 여기에서 이후에 진짜 문제, 새로운 문제, 그 문제를 해결할 수 있는 효과적인 솔루션 아이디어를 찾는 것이 바로 디자인씽킹 두 번째 단계 Define입니다.

15. 앞서 확장된 이해관계자와 키워드는 현재 어떤 기회들로 연결되었을까요?

1) 교통데이터를 활용해 교통 정체 문제 접근

- 한 통신 기업에서는 특정 시간에 몰리는 자가 운전자에 집중했고 네비게이션 교통데이터와

경찰청의 교통신호 데이터를 활용하여 혼잡 구간의 병목현상을 해결하고 있습니다. 이를 통해 정체로 인한 운전시간, 공회전으로 인한 환경오염 감소 등 사회적 가치도 창출할 수 있었죠.

2) 유동인구를 고려한 버스노선과 배차 조정

- 서울시는 심야 시간 택시 탑승에 불편을 겪는 시민들이 많아지는 것에 주목했고, 택시를 잡으려는 시민들의 통화량과 유동인구 데이터를 활용해 심야버스 노선을 구축했습니다. 이를 통해 시민의 교통 비용과 택시 승차거부 등의 민원도 감소할 수 있었습니다.

3) 교통문제의 새로운 이해관계자, 산업단지 근무자들의 승차공유 서비스

- 한 스타트업에서는 산업단지 통근자가 겪는 어려움으로 산업단지 내에 충분하지 못한 주차공간의 어려움을 발견했습니다. 이를 통해 산업 단지 내 통근자들이 승차공유를 할 수 있는 서비스를 개발하여 교통량의 감소와 함께 주차난도 해결할 수 있었습니다.

16. 업무와 일상에서 시작한 관찰과 공감을 통해 사회적 가치(SV)를 탐색하는 방법을 알아보았습니다.

디자인씽킹의 첫 단계 Discover는 관찰과 공감을 통해 그동안 간과되었거나 아직 발견하지 못했던 문제와 현상에 주목하여 다양한 사회 구성원의 관점에서 재해석하고 그 이유와 의미를 탐색하면서 사회적 가치(SV)를 창출할 수 있는 영역을 발견하는 과정입니다.

다음 시간에는 두 기업의 사례를 통해 어떻게 관찰과 공감이 기업의 혁신 전략으로 활용될 수 있는지를 살펴보고, 이와 비슷하게 실행해볼 수 있도록 돕는 2개의 워크시트 <SV 인사이트 이해관계자 워크시트>, <SV 기회 관찰-공감 워크시트> 사용법을 설명해드리도록 하겠습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

17. 오늘의 핵심

Discover의 방법론인 관찰은 ‘내가 아는 것’ 외에 ‘내가 모르는 것’과 ‘내가 더 알아야 할 것’을 구조화 하여 담당하는 업무나 흥미를 느끼는 영역에서 누구나 쉽게 따라해 볼 수 있습니다.

관찰 이후에 진행되는 공감은 나의 관점을 벗어나 해당 문제와 현상과 관련된 다양한 사회 구성원의 관점을 살펴보고 맥락을 이해하며 새로운 의미와 기회의 발견으로 이어질 수 있습니다.

관찰과 공감을 통해 발견한 것을 나의 경험, 자원 및 사전지식과 연결하기도 하고, 잘 알지 못했던 부분을 추가적으로 탐색해가며 인사이트로 발전해갈 수 있습니다.

1 SV 탐색을 위한 3가지 질문	2 관찰과 공감을 통해 사회적 가치(SV)를 탐색하는 방법
 관찰과 공감을 통한 SV 발견 SV 탐색 질문 1) 내가 아는 것은 무엇인가? 2) 내가 모르는 것은 무엇인가? 3) 더 알고 싶은 것은 무엇인가?	 관찰과 공감을 통한 SV 발견 관찰과 공감을 통해 사회적 가치(SV)를 탐색하는 방법 다음 시간에는 관찰과 공감이 기업의 혁신 전략으로 활용되는 -

[그림 5] 코스1 - 큐브3 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브4. (DISCOVER 사례 + 워크시트1) 관찰과 공감 준비하기

- 예자이의 근무시간 1%의 비밀

01. Intro

누구(Who)를 관찰하고 공감할 것인가? 예자이의 근무시간 1%의 비밀

안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 첫 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 준비하기> 네 번째 시간입니다.

02. 지난 시간에는 디자인씽킹 4단계 중 첫 번째 Discover의 방법론인 관찰과 공감이 무엇인지 알아보았습니다. 이번 시간에는 구체적으로 관찰과 공감의 대상인 '누구(Who)'에 대해 알아보고, 다음의 두 시간에 걸쳐서는 관찰과 공감의 '어떻게(How)'라는 프로세스를 집중적으로 살펴 보겠습니다.

특히 오늘은 '예자이'라는 외국계 회사가 관찰과 공감을 통해 누구에게 집중했는지 소개하며 학습자 여러분이 이를 실행할 수 있도록 돕는 'SV 인사이트 이해관계자 워크시트'도 소개해 드리겠습니다. 오늘 학습을 통해 학습자 여러분은 관찰과 공감을 어떻게 준비해야 하는지 이해하고 설명할 수 있게 됩니다. 우선, 관찰과 공감의 힘이 무엇인지 잘 알 수 있는 사례에서 시작해보겠습니다.

□ 핵심 Point

관찰과 공감 어떻게 준비해야 하나요?

- 1) 관찰과 공감을 통해 새로운 SV-BM 기회에 접근하는 한국예자이의 노하우를 살펴봅니다.
- 2) 관심이 있고 업무와 관련된 문제에서 시작해 관련된 이해관계자를 확인하는 워크시트 활용법을 배웁니다.
- 3) 다양한 이해관계자 중에서 누구를 실제로 관찰하고 공감하면 좋을지 우선순위를 판단하도록 돕는 워크시트 활용법을 배웁니다.

03. 나이팅게일하면 어떤 이미지가 떠오르시나요?

대부분의 사람들은 환자를 위해 헌신적으로 봉사한 '백의의 천사'라고 생각하겠지만 'How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas(사회적 기업가와 새로운 생각의 힘)'라는 책은 나이팅게일을 의료 시스템을 혁신한 사회적 기업가로 소개합니다.

1854년 크림전쟁을 지원하기 위해 스쿠타리(Scutari) 병원에 자원하여 갔지만 환자의 사망률이 43%에 이를 정도로 상황은 열악했습니다. 치명적인 상처가 아니었음에도 입원 후 사망률이 높음을 이상하게 여긴 나이팅게일은 의사와 간호사의 행동, 환자의 상처 관리 방식, 응급처리 프로세스 등을 면밀히 관찰하고 기록해 갔습니다. 이러한 방식을 통해 환자의 재감염 경로를 발견한 나이팅게일은 의사의 행동 변화를 비롯한 진단 프로세스를 재정리했고 사망률을 단 3개월 만에 2%로 낮추는 성과를 거두게 됩니다.

나이팅게일의 이러한 접근은 디자인씽킹을 통한 사회적 가치(SV) 창출이라 볼 수 있습니다. 첨단 의료기기의 도입이나 새로운 수술 방식의 도입이 없이도 문제를 새롭게 발견하여 환자의 생존율을 높였고 열악한 환경에서 근무하는 의사와 간호사의 부담은 줄였기 때문입니다.

오늘 소개드릴 글로벌 헬스케어 기업 에자이(Eisai)는 이러한 나이팅게일의 접근 방법을 그대로 자사의 혁신 프로세스에 도입해오고 있습니다. 나이팅게일의 필기체를 그대로 활용한 hhc라는 혁신 브랜딩을 통해 인간중심의 헬스케어 철학을 오랜 기간 지켜오고 있습니다.

04. 에자이(Eisai)는 일본, 미국, 영국, 중국 등 전 세계 40여 개 국에 법인을 운영하는 글로벌 헬스케어 기업입니다. 특히, 한국에자이는 hhc라는 기업철학을 구체적으로 실현하기 위해 모든 구성원들이 쉽게 활용할 수 있는 디자인씽킹 프로세스와 제도를 만들었습니다. 이중 모든 직원들은 근무시간의 1%를 Discover 단계에 할애하며 사회적 가치(SV)를 창출할 수 있는 기회 발굴에 힘쓰고 있습니다. 사무실을 벗어나 환자 뿐 아니라 환자의 가족들 및 주요 이해관계자들을 만나 함께 시간을 보내고, 관찰과 공감을 통해 아직 해결되지 못한 잠재적 문제를 파악하고 이를 에자이의 비즈니스 혁신 기회로 검토하고 있습니다.
05. 한국에자이의 모든 직원들이 근무시간의 1%를 활용하는 디자인씽킹 프로세스는 더블다이아몬드와 거의 유사합니다. 해당 프로세스는 SECI라고 불리는데요. 일본의Nonaka 교수가 제시한 지식창조이론을 바탕으로 에자이만의 프로세스로 정립되었습니다. 한국에자이는 이 과정을 회사 구성원 누구나 쉽게 실행할 수 있도록 hhc driven Innovation이란 방법론을 2016년 구축했습니다. 현재 구성원들은 업무에 있어 이러한 방법론을 참고해 에자이만의 SV-BM 도출에 나서고 있습니다.
06. 오늘 특히 우리가 주목할 부분은 에자이 혁신 활동이 제도화된 1%입니다. 1%란, 에자이 모든 구성원이 자신의 업무 시간 1%를 활용해 외부에 존재하지만 아직 발견되지 못한 새로운 비즈니스 기회를 찾도록 하는 기업 정책을 의미합니다.
한국에자이 구성원은 자사의 주 고객인 암환자, 치매 어르신, 뇌전증 환자 등과 친근하게 만나며 이해를 높이게 됩니다. 점차 이들의 가족이나 친구, 의료진 등 더욱 폭넓은 이해관계자 커뮤니티와 접점을 넓혀가며 그동안 기업이 놓쳤던 환자의 필요와 이를 해결할 새로운 솔루션은 무엇인지 자연스럽게 탐색할 수 있습니다.
07. 2016년 한국에자이의 한 영업사원은 일상적인 병원 방문을 1%의 관찰과 공감의 기회로 활용했습니다. 그러던 어느 날 병원에 장기 입원한 어린이 환자의 지루한 표정과 지쳐 있는 부모의 표정이 눈에 들어왔습니다. 평소에는 그냥 지나쳤을 광경에 흥미를 느껴 이야기를 나눠보았습니다. 낯선 환경에서 또래 친구들과 마음껏 놀지 못하는 것이 아이에게는 큰 스트레스였고, 보호자인 부모님도 아이의 눈높이를 맞추는 놀이 지식이 부족해 미안하면서도 지치는 스트레스가 쌓임을 알게 되었습니다.
이러한 관찰활동을 통해 영업사원은 병원관계자를 비롯해 유사한 문제를 해결하고자 노력하는 소셜벤처 등 다양한 이해관계자와의 인터뷰를 진행했습니다. 이를 통해 결국 “병원에 입원한 어린이 환자가 병원이란 환경에 주눅 들지 않으면서도 놀고 싶을 때 얼마든지 놀 수 있도록 어떻게 도울 수 있을까?”란 질문 형태의 인사이트로 발전하게 됩니다. 여기에서 ‘아이들이 충분히 놀 권리의 제공’이라는 사회적 가치(SV) 기회를 발견하게 되죠.
소셜벤처 플레이31, 한양대학교 등과 함께 에자이는 어린이 환자가 필요할 때마다 화장지를 뽑듯이 100여 가지의 놀이를 뽑아 쓰는 놀이 구급상자 ‘Play Aid Kit’를 개발했고 크라우드 펀딩까지 성공했습니다. 2019년에는 더욱 업그레이드된 ‘놀이구호 활동키트(Play Aid Kit 2)’가

출시되어 상표등록까지 진행되었습니다.

SV-BM 디자인 접근에 대해 예자이 사례에서 배울 수 있는 것은?

예자이의 사례에서 우리가 배울 수 있는 것은 무엇일까요? 바로 사회적 가치(SV)로 연결되는 인사이트를 발견하기 위해서는 그러한 인사이트가 있는 곳과 대상을 사전에 확인하고 사전에 계획하는 것이 중요하다는 점입니다. 앞서 예자이의 영업 사원이 어린이 환자의 입원 병동을 방문하지 않았더라면, 어린이 환자의 놀이 중요성을 인식한 다른 이해관계자와의 추가적인 만남이 없었더라면 'Play Aid Kit'라는 상품은 세상에 나올 수 없었을 것입니다.

관찰과 공감을 사전에 준비하는 것이 중요하기에 이제 디자인씽킹 4단계 중 첫 번째 Discover에서 활용할 수 있는 워크시트 <SV 인사이트 이해관계자 워크시트>를 소개합니다. 이 워크시트를 통해 여러분도 관찰과 공감을 손쉽게 시작할 수 있습니다.

08. “나도 Discover를 잘 해보고 싶다!” 마음이 생기셨을 여러분을 위해 첫 시작을 도와줄 워크시트를 소개드립니다.

이 워크시트는 담당하는 업무 또는 관심있는 주제에서 다양한 사회적 가치(SV) 접점을 확장 하도록 관찰과 공감 대상을 사전에 계획하고 정리해보는 목적으로 활용할 수 있습니다.

사회적 가치(SV)에 대한 탐색 지도라고 볼 수 있는데요, 이 워크시트는 두 가지 단계로 구성 됩니다. 해결하고 싶은 문제를 가운데 원에 적어주세요. 이 문제와 관련하여 ‘가장 이 문제로 어려움을 겪고 있는 사람은 누구일까?’ 생각하며 사회적 가치(SV)를 창출할 세부 이해 관계자를 적어봅니다.

09. SV 인사이트 이해관계자 워크시트는 내가 흥미를 느끼는 분야나 담당하는 업무를 보다 입체적으로 관찰하고 공감할 수 있도록 구조화 하는 데 의미가 있습니다. 개인적으로 관심을 가지고 있고 담당 업무와의 연관성이 높을 때 워크시트 작성이 비교적 수월하게 됩니다.

최소 4명의 대상자를 의무적으로 기록해보고, 해당 초안을 동료들에게 공유하면 새롭게 추가해야 할 이해관계자를 발견할 수 있습니다.

다음은 환자의 치료 분야 외 일상과 관련된 어려움의 해소라는 문제를 중심으로 ‘가장 이 문제로 어려움을 겪고 있는 사람은 누구일까?’를 탐색해볼 때 만들어볼 수 있는 워크시트의 예시입니다. 각각의 대상자를 중심으로 필요시에는 다시 이해관계자를 더욱 세분화하는 것도 가능합니다. ‘거동이 어려운 환자의 병원 방문’은 다시 ‘택시 등 운송업자’, ‘병원동행 간병인’, ‘보험 관계자’ 등의 이해관계로 확장될 수 있습니다.

즉, 이러한 이해관계자 확대를 통해 최초로 ‘환자의 일상의 어려움 해소’에서 시작했지만 나중에 ‘거동이 어려운 환자의 병원 방문을 돕는 특수 차량 운전자’를 만나는 것으로 발전할 수 있습니다.

10. 앞서 해결하고 싶거나 관심있는 이슈를 둘러싼 이해관계자가 파악되었다면 다음은 이 중에서 우선순위로 관찰과 공감할 대상은 누구인지를 결정하는 것이 필요합니다.

앞서 브레인스토밍 해본 대상자들 중 관찰과 공감의 대상자를 선택하기 위해 우선순위를 파악할 수 있는 2X2 매트릭스를 사용해봅니다.

가로, 세로축은 자유롭게 기준을 설정해서 활용이 가능합니다. 하나의 예시로 문제를 해결할 때 기대되는 사회적 가치(SV)의 규모를 뜻하는 ‘임팩트’, 그리고 해당 대상자에 실제로 관찰과

공감을 진행할 수 있는지를 뜻하는 ‘접근 가능성’을 생각해볼 수 있습니다.

11. [TIP] 아무리 중요한 문제여도 나의 관심사나 흥미, 업무와의 관련성이 약할 때 이후의 디자인씽킹 단계를 진행할 때 동기부여가 어려울 수 있습니다. 또한 흥미와 업무 관련성은 높지만 실제 관찰과 공감을 진행할 여건이 되지 않을 때도 마찬가지입니다. 따라서 이러한 2X2 매트릭스를 활용할 때 다양한 데스크리서치를 병행하는 것이 좋습니다.
12. <SV 인사이트 이해관계자 워크시트>를 접해 보시니 어떨까요? SV 인사이트를 얻기 위해 무언가 하고 싶지만 어디에서부터 시작해야 할지 막막할 때 길잡이가 될 수 있습니다. <SV 인사이트 이해관계자 워크시트>를 통해 여러분은 내가 관심과 흥미를 가지는 영역이나 문제에서 과연 누구를 관찰하고 공감해야 하는지를 구조적으로 파악해볼 수 있습니다. 또한, 파악된 이해관계자를 다시 중요한 기준에 따라 분류해서 그 중에 우선순위로 만날 필요가 있는 대상은 누구인지도 결정할 수 있습니다. 다음 시간에는 이렇게 결정된 관찰과 공감의 대상자에 대해 어떻게 관찰과 공감을 하면 좋을지 구체적인 사례와 활용할 수 있는 워크시트를 소개해드리겠습니다. 그럼 다음 시간에 뵙겠습니다.
13. 오늘의 핵심
관찰과 공감은 실제 기업의 혁신 프로세스로 활용되는 효과적인 접근으로 누구나 사용이 가능합니다.
담당하는 업무 또는 관심이 있는 주제나 문제에서 시작해서 관련된 이해관계자를 떠올려 보고, 이해관계자를 확대해가면서 관찰과 공감의 대상을 구체적으로 준비할 수 있습니다.
관찰과 공감의 대상을 선택할 때는 임팩트나 접근 가능성과 같은 몇 가지 기준에 따라 우선 순위를 정해서 선택할 수 있습니다.
14. 워크시트 활용해볼까요?
1) 현재 학습자 여러분이 가장 관심이 있는 사회문제를 선택해, 워크시트 작성 가이드 1과 2를 따라서 워크시트를 완성해보세요. 담당하는 업무와 관련이 있는 것에서 시작해도 좋습니다.
2) 워크시트 작성을 하며 새롭게 발견한 흥미로운 사실, 추가로 확인하면 보다 흥미로운 이야기를 들을 수 있는 대상자를 선택해 어떻게 연락해서 만나볼 수 있을지 미팅 계획을 세워보세요.



[그림 6] 코스1 - 큐브4 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브5 (DISCOVER 사례 + 워크시트2) 관찰과 공감 실행하기 Part.1

- 인튜이트. 관찰을 통해 SV 기회를 발견하다

01. Intro

어떻게(How) 관찰하고 공감할 것인가? (Part.1)

인튜이트. 관찰을 통해 SV 기회를 발견하다

안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 첫 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 준비하기> 다섯 번째 시간입니다.

02. 지난 시간에는 디자인씽킹 4단계 중 첫 번째 Discover의 방법론 관찰과 공감을 준비하도록 돕는 <SV 인사이트 이해관계자 워크시트>를 살펴보았습니다. 오늘은 그렇게 해서 선택한 대상자를 만나 어떻게 관찰과 공감을 수행할 수 있을지를 알아보겠습니다.

세계적인 혁신기업 인튜이트 사례를 통해 구성원들의 관찰과 공감이 인튜이트를 회계 소프트웨어 공급자에서 재무회계 담당자들의 커뮤니티로 발전하게 된 계기를 만들었는지 살펴보게 됩니다. 그리고 이러한 접근을 학습자 여러분들이 보다 쉽게 실행할 수 있도록 돕는 <SV 기회 관찰-공감 워크시트>도 다음 시간에 소개해드리겠습니다. 오늘 학습을 통해 학습자 여러분은 관찰과 공감을 어떻게 수행해야 하는지 이해하고 설명할 수 있게 됩니다.

□ 핵심 Point

관찰과 공감 어떻게 실행하면 되나요?

관찰과 공감을 통해 제품의 신규 사용자 군을 확대하고, 솔루션을 넘어 탄탄한 커뮤니티의 형성까지 나아간 인튜이트의 노하우를 살펴보입니다.

관찰과 공감의 대상자를 만나 어떻게 관찰과 공감을 수행할지 사전에 계획하는 워크시트 활용법을 배웁니다.

대상자를 관찰하고 공감하는 구체적인 지점으로서 여정, 맥락, 환경과의 상호작용을 기록하는 워크시트 활용법을 배웁니다.

03. 인튜이트는 회계 소프트웨어 분야에서 최고로 손꼽히는 기업입니다.

이 회사의 대표 소프트웨어 퀵북(QuickBooks)은 미국 회계 프로그램 시장을 독점하고 있다고 해도 과언이 아닙니다. 그 당시 기존 회계 프로그램을 쓰기 위해서는 따로 공부를 해야 할 만큼 어려웠지만, 인튜이트는 회계를 어려워 하던 일반인도 쉽게 쓸 수 있도록 프로그램을 개발했습니다. 유사한 다양한 소프트웨어가 이미 많았고 시장을 선도하는 경쟁기업도 이미 존재하던 해당 산업 분야에서 인튜이트는 어떻게 시장 지배자가 되었을까요? 관찰과 공감을 통해 사회적 가치(SV) 기회를 발견하고 과거에 충족되지 못했던 문제를 해결함과 동시에 기존의 사용자 외 새로운 사용자들까지 포용했기 때문입니다. 인튜이트의 관찰과 공감을 구체적으로 살펴보겠습니다.

04. 1) 인튜이트, 흥미로운 작은 단서를 발견하다

인튜이트는 어떻게 관찰과 공감을 적용했을까요?

인튜이트는 원래 개인용 회계 관리 소프트웨어를 개발하던 회사였습니다. 점차 고객이 늘어나면서, 과연 이 고객들이 우리가 의도한대로 프로그램을 쓰고 있는지, 현재의 소프트웨어에서

부족한 부분은 없는지 알아보기 위해 사용자 설문조사를 시작했습니다.

설문조사는 기업에게 일반적인 고객과의 접점을 만드는 활동인데요, 인튜이트는 설문에 응답한 사용자의 답변에서 그냥 지나칠 수도 있는 이야기에 주목했습니다.

“우리 프로그램을 주로 어디에서 사용하나요?” 라는 질문에 많은 개인 고객들이 개인 사업이 아니라 회사 업무를 위해서라고 답했던 것입니다. “개인사업자에 특화되었던 당시 소프트웨어를 중소기업의 회계 담당자가 쓰는 이유가 무엇일까?” 당시 법인 회계관리 프로그램은 이미 시장에 많이 나와 있었기에 사용자들이 이를 알지 못할 리는 없었습니다.

인튜이트의 담당자는 이 흥미로운 작은 단서를 지나치지 않고 더 구체적으로 관찰하고 공감해보기로 했습니다.

05. 2) 인튜이트, 사용자 관찰을 통해 발견한 새로운 기회

인튜이트 담당자는 설문조사 결과만으로는 사용자의 새로운 패턴을 충분히 이해하기 어려워 사용자를 직접 방문해 인터뷰를 진행했습니다.

인튜이트의 모든 구성원이 수행하는 ‘가정방문(follow-me-home)’ 프로그램의 일환인데요, 인튜이트는 회계 관리 소프트웨어가 사용되는 현장에 숨겨진 기회가 있다고 믿기 때문입니다.

현장 방문을 통해 인튜이트 담당자는 소프트웨어를 구매한 새로운 사용자 다수가 원래 소프트웨어의 주 사용자였던 개인 사업자가 아닌 중소기업 회계 담당자라는 사실을 알게 됩니다. 이들은 재무회계 전문가가 아니면서도 혼자서 배정 업무를 수행해야 하는 중소기업의 현실을 감안하면 기존 대형 기업에 특화된 재무관리 소프트웨어 보다 오히려 인튜이트의 개인용 소프트웨어가 더 편리하고도 말했습니다.

인튜이트는 그동안 집중했던 개인용 회계 관리 소프트웨어 분야를 넘어 중소기업에서 그동안 충족되지 못한 문제가 있음을 발견하게 됩니다. 이런 관찰과 공감을 바탕으로 인튜이트는 규모가 작은 중소기업의 회계담당자를 위한 새로운 소프트웨어를 출시합니다. 해당 고객군은 개인사업자보다 더 큰 시장이었고, 경쟁사보다 2배나 비싼 가격이었지만 폭발적인 반응을 얻은 인튜이트는 해당 영역의 지배적인 사업자로 성장하게 됩니다.

그전에는 비고객으로 여겼던 중소기업 회계담당자와의 관찰과 공감을 바탕으로 인튜이트는 핵심 시장을 확대할 수 있었습니다.

06. 3) 인튜이트, 사용자 그룹에서 커뮤니티로 진화하다

인튜이트는 자사 소프트웨어 사용자를 꾸준히 관찰했습니다. 그러던 중 인튜이트 제품을 사용하는 많은 회계 담당자들이 별도의 온라인 커뮤니티를 개설하고 활발하게 활동하고 있음을 발견했습니다. 여기에 착안하여 인튜이트는 고객 범위보다 더욱 확장된 커뮤니티에 눈을 뜨게 되었습니다. 인튜이트는 소프트웨어 판매만큼 사용자들의 커뮤니티가 활성화되도록 회사 차원에서 기여하기 시작했습니다. 직접적인 경제적 가치(EV)가 나오는 활동은 아니었지만 커뮤니티의 활성화라는 사회적 가치(SV) 기회에 주목했습니다.

온라인 커뮤니티에 올라온 제품에 대한 질의응답에 인튜이트 구성원들이 직접 답변을 하고, 여기에 사용자들도 참여해 더욱 풍성한 토의와 지식 교환이 이루어지기 시작했습니다. 사용자 참여가 활성화되자 해당 온라인 커뮤니티는 재무회계 영역을 넘어 기업 전반에 걸쳐 지식을 교환하고 교류하는 지식플랫폼으로 진화해갔습니다. 기업 지원부서가 있는 대기업과 달리

인력과 정보가 부족한 중소기업 담당자들은 인튜이트의 온라인 커뮤니티에 열광할 수밖에 없었습니다. 실제로 인튜이트 관계자는 이렇게 말합니다. “인튜이트 커뮤니티가 활성화되었을 때 기존에 제품을 사용하지 않던 사람들도 커뮤니티 서비스에 반해 제품을 구매하는 경우가 늘었습니다.”

인튜이트는 동종 업계 경쟁사들이 더 좋은 제품으로 승부하고자 할 때, 고객의 문제에 지속적으로 공감하며 사용성을 강화함과 동시에 소프트웨어를 넘어 중소기업에게 필요한 커뮤니티의 동반자 역할을 지속해오면서 지금껏 업계 1위를 이어오고 있습니다.

07. SV-BM 디자인 접근에 대해 인튜이트에서 배울 수 있는 것은?

인튜이트 사례에서 우리가 배울 수 있는 것은 무엇일까요?

기존의 비즈니스에서 관찰하여 얻은 작은 단서에 공감하며 사회적 가치(SV)를 확대하였고, 이는 다시 경제적 가치(EV)로 확장되는 선순환이 이루어졌다는 점입니다.

인튜이트의 경쟁사가 기존 고객에만 집중했던 것과 달리 인튜이트는 디자인씽킹이란 현미경을 활용하여 그동안 주목하지 않았던 중소기업 회계 담당자의 애로사항을 해소할 사회적 가치(SV) 기회를 발견하고 이들을 핵심 고객으로 유입했습니다.

또한 디자인씽킹이란 망원경을 통하여 경제적 가치(EV)를 창출하는 직접적인 소프트웨어 사용자 그룹을 넘어 이해관계자 커뮤니티를 지원하는 ‘중소기업의 동반자’라는 사회적 가치(SV)까지 확대할 수 있었습니다.

앞서 고객 설문조사에서 “어디에서 이 제품을 사용하나요?”에 대한 사용자의 답변을 대수롭지 않게 지나쳤더라면 어떻게 되었을까요? 또한 더 구체적으로 기회를 발견하기 위해 사용자의 현장을 방문하지 않았더라면 어떻게 되었을까요? 기존에 고려하지 않던 중소기업 회계 담당자라는 비고객 시장을 발견하고, 회계에 어려움이 있는 모든 직장인 대상으로 사회적 가치를 확장할 수 있는 커뮤니티는 만들어지지 못했을 것입니다.

08. 디자인씽킹 4단계 중 첫 번째 Discover에서 인튜이트가 어떻게 SV를 발견하며 BM을 확장했는지를 살펴보았습니다. 다음 시간에는 인튜이트와 같이 관찰과 공감을 수행하도록 돕는 <SV 기회 관찰-공감 워크시트>를 소개해드릴 예정입니다. 이 워크시트를 통해 여러분도 관찰과 공감을 손쉽게 실행할 수 있게 될 겁니다.

수고하셨습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

1 인튜이트의 이해관계자 확대	2 디자인씽킹의 관찰과 공감을 통한 사회적 가치 확대
 이 다이어그램은 인튜이트의 이해관계자 확대를 보여줍니다. 왼쪽에는 'INTUIT 이해관계'라는 텍스트가 있고, 오른쪽에는 '중소기업 회계 담당자'라는 텍스트가 있습니다. 두 텍스트 사이에는 '개인 사업자'라는 텍스트가 있고, 그 아래에는 '이 해 관 계 자 확 대'라는 텍스트가 있습니다.	 이 다이어그램은 디자인씽킹의 관찰과 공감을 통한 사회적 가치 확대를 보여줍니다. 상단에는 '디자인씽킹'이라는 텍스트가 있고, 그 양 옆에는 각각 관찰과 공감의 아이콘이 있습니다. 하단에는 여러 사람 아이콘이 연결된 네트워크 구조가 있고, 그 옆에는 'Q'와 'A'라는 텍스트가 있습니다.

[그림 7] 코스1 - 큐브5-1 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브5 (DISCOVER 사례 + 워크시트2) 관찰과 공감 실행하기 Part.2

- 인튜이트. 관찰을 통해 SV 기회를 발견하다

01. Intro

어떻게(How) 관찰하고 공감할 것인가? (Part.2)

인튜이트. 관찰을 통해 SV 기회를 발견하다

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 첫 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 준비하기> 여섯 번째 시간입니다.

지난 시간에는 인튜이트가 어떻게 관찰과 공감을 실행했으며 이를 통해 SV-BM을 이루어 갔는지를 살펴보았습니다.

이번 시간에는 구체적으로 학습자 여러분들이 관찰과 공감을 실행하도록 돕는 <SV 기회 관찰-공감 워크시트>를 소개해드리겠습니다.

워크시트에 대한 가이드를 천천히 따라오시면 학습자 여러분들도 자신감 있게 관찰과 공감을 업무에 적용할 수 있게 되겠습니다.

03. Discover 단계에서 활용해보세요

SV기회 관찰-공감 워크시트

‘SV기회 관찰-공감 워크시트’를 통해 대상자의 무엇을 구체적으로 관찰하고 공감해야 할지 체계적으로 접근해보도록 하겠습니다.

이 워크시트는 지난 시간에 다룬 ‘SV 인사이트 이해관계자 워크시트’에서 탐색해 본 다양한 이해관계자 중에서 우선적으로 관찰할 대상이 선정되었을 때 사용하는 것이 좋습니다.

‘SV기회 관찰-공감 워크시트’는 3가지 단계로 구분해서 활용이 가능합니다. 그럼 작성 가이드를 살펴보겠습니다.

[TIP] 관찰의 대상자나 방문하는 공간에 대해서는 사전 승인이나 협조를 받아야 합니다. 비슷한 주제로 연구하는 연구기관 또는 대학의 도움을 받거나 주변의 추천을 받는 것도 한 가지 방법입니다.

04. 워크시트 작성 가이드(1)

관찰 계획 세우기

관찰 계획 세우기의 각 항목을 적어봅니다. 관찰을 팀 단위로 진행할 때에는 먼저 개인 단위로 작성하고 서로 공유하며 팀 단위의 관찰 계획으로 완성할 수 있습니다.

[TIP] 관찰은 필요한 경우 1회로 끝나지 않고 관찰의 결과에 따라 다시 정교한 관찰 계획을 세우고 관찰을 다시 진행할 수 있습니다. 관찰의 대상 역시 필요한 만큼 추가하거나 변경도 가능합니다.

관찰할 대상이 선정되었다면 구체적으로 언제, 어디서 관찰 할지 장소와 일시를 계획할 필요가 있습니다.

무엇을 관찰할지 아직 모호하다면 대상자의 하루를 관찰해 보면서 이후 더 집중해야 할 범위를 좁혀 다시 관찰 계획을 세울 수 있습니다. 관찰은 다음과 같이 3가지 관찰이 모두 포함되도록 계획하는 것이 좋습니다.

대상자의 하루 일과 관찰 (시간 관찰)

대상자가 머무는 공간에서의 관찰 (공간 관찰)

대상자의 공간 이동을 따라가며 관찰 (이동 관찰)

대상자에 대한 시간 관찰은 대상자를 그림자처럼 옆에서 동행하며 하루 일과를 살펴보고 특정한 행동을 하거나, 특정 제품이나 서비스가 쓰이게 되는 맥락(context)을 파악하게 됩니다.

특정 행동, 특정 제품과 서비스의 사용 전과 후에 진행되는 행동, 선택, 상호작용, 비언어적 태도, 감정 등이 모두 중요한 관찰의 대상이 됩니다.

다음은 “고객들은 왜 개인용 회계 관리 소프트웨어를 회사 업무에도 사용하고 있을까?”에서 시작해 관찰 계획을 세울 때의 워크시트 예시입니다.

흥미를 가지는 관찰주제를 질문의 형태로 적어 놓으면 실제 현장을 방문할 때 보다 구체적인 관찰이 가능합니다. 관찰 계획 세우기가 끝났다면 이제는 직접 관찰을 시작할 때입니다.

05. 워크시트 작성 가이드(2)

여정 관찰하기

1) 관찰이 시작되면 관찰 대상자에 대한 시간 관찰, 공간 관찰, 이동 관찰에 따라 각각 여정을 분석해서 기록해봅니다.

2) 작성 할 때에는 주관적인 해석은 가능한 배제하고 보이는 그대로 작성하도록 합니다.

[TIP] 팀 단위로 관찰을 하더라도 여정 관찰은 개인 단위로 기록하는 것이 중요합니다. 개인별로 관찰 결과가 다르기에 이후 팀 미팅을 통해 각자가 집중한 관찰을 같이 검토해 보면서 보다 흥미로운 사실을 깨달을 수 있습니다.

[TIP] 팀 미팅에서 개인별로 관찰한 결과를 나눌 때 다음에 소개되는 워크시트의 세 번째 부분 ‘AEIOU 분석’에서 종합해서 정리할 수 있습니다.

관찰은 여러분이 중요하게 여기는 문제로 직접 다가가 몰입해 볼 수 있는 첫 단계입니다. 여기에서 관찰은 특정 시점에 집중하는 관찰이 아닌 여정(journey) 관찰이 되어야 의미가 있습니다. 여정 관찰이란 어떤 행동이나 문제가 발생하는 순간 뿐 아니라 전후 관계에 어떤 흐름이 있는지를 함께 살펴보는 관찰을 뜻합니다.

06. 다음은 고객의 일상을 관찰하고 기록한 예시입니다.

회계 담당자의 출근에서부터 퇴근까지 기록을 했습니다. 여정 관찰에서는 해석보다는 어떤 활동을 하는지 메모로 간략하게 정리합니다.

처음부터 완벽한 관찰을 시도하지 않아도 괜찮습니다.

해당 관찰을 해가며 ‘관찰 시 체크리스트’를 참고해 기존의 예상과는 다른 지점, 반복적인 특이한 패턴, 이해관계자들과의 흥미로운 상호작용에 더욱 집중하는 것도 가능합니다.

최초 관찰의 결과에 따라 추가로 궁금하게 여겨지는 지점은 이후 추가 관찰과 인터뷰 진행을 하는 것도 좋습니다.

07. 워크시트 작성 가이드(3)

AEIOU 분석하기

1) 관찰 활동이 마무리되고 관찰 결과를 정리할 때 개인 또는 팀 단위로 행동(Activity),

환경(Environment), 상호작용(Interaction), 도구(Objects), 사용자(Users)라는 5가지 영역으로 나누어 관찰 내용을 재구성합니다. 각 영역은 다음과 같습니다.

Activity: 사람들은 어떤 행동을 하며 과정은 어땠나요?

Environment: 활동이 일어나는 시간/공간적 환경과 분위기는 어땠나요?

Interaction: 사람 간 또는 사람과 환경 사이에 어떤 상호작용이 있었나요?

Objects: 어떤 사물과 도구를 사용하며 활동에 어떤 영향을 주나요?

Users: 관찰 장소에 누가 함께 있었고 어떤 역할을 했나요?

08. 개인별 관찰한 내용이 서로 다른 경우 해당 부분은 다음 번 관찰에서 다시 확인하는 계획을 세웁니다.

처음부터 모든 칸을 채우지 못해도 괜찮습니다. 이후 추가적인 리서치나 추가 관찰을 통해 보완해 나가도 좋습니다.

앞서 여정 관찰이 시공간의 흐름에 따른 관찰에 집중했다면, AEIOU 분석에서는 환경과 상호작용 같은 정성적 측면의 관찰까지 확장됩니다.

다음은 관찰한 내용을 AEIOU 분석에 따라 정리한 예시입니다. 중소기업 회계 담당자의 상황이 더욱 구체적으로 드러납니다.

관찰 내용을 팀과 함께 나누는 과정에서 중소기업의 회계 담당자는 대부분 혼자서 업무를 처리하며 사내에 궁금하거나 어려운 점을 논의할 대상이 마땅치 않기에 외부 커뮤니티를 통해 주로 문제를 해결한다는 점을 파악해볼 수 있습니다.

09. <SV기회 관찰-공감 워크시트>를 접해 보시니 어떤가요? 구체적인 관찰과 공감의 대상자가 정해진 경우 어떻게 관찰과 공감을 해야 할지에 대한 자신감을 가지게 되었을 겁니다.

같은 현상을 보아도 관점에 따라 해석은 다를 수 있습니다. 디자인씽킹의 묘미는 서로 다른 관점을 나누며 개별적으로는 놓쳤던 의미와 기회를 함께 찾아간다는 점에 있습니다. ‘SV 기회 관찰-공감 워크시트’는 작성 자체보다는 작성 후에 팀과 함께 대화하고 토론해보는 것이 매우 중요합니다.

현장에서 관찰을 했던 인튜이트의 직원들은 회사로 복귀해서 관찰 결과를 나누며 어떤 토론을 했을까요? 재구성해본 토론을 잠깐 살펴보겠습니다.

관찰을 통해 이해관계자가 확대되고, 확대된 이해관계자의 파악은 공감을 통해 사회적 가치(SV) 기회의 발견으로 이어질 확률이 높습니다. 이러한 사회적 가치(SV)를 만들고자 하는 과정 속에서 경제적 가치(EV)로 연결될 아이디어가 만들어지게 됩니다.

고객에 대한 이해 뿐 아니라 회계 담당자들이라는 새로운 이해관계자에 대한 이해로 확장이 되기도 하고, 고객의 행동에 대한 해석을 나누고 이에 대한 검증을 위한 추가적인 리서치(인터뷰)로 넘어가는 지점도 있습니다. 관찰은 1회로 끝나는 것이 아니라, 추가적인 관찰과 인터뷰를 통해 보완해 가는 과정이기 때문입니다.

이렇게 <디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM> 기본과정 첫 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 준비하기>는 마무리를 합니다. 첫 번째 코스에서는 디자인씽킹의 Discover를 알아보았는데, 이후 두 번째 코스에서는 Define과 Develop를 함께 살펴보겠습니다. 그럼 다음 시간에 뵙겠습니다.

□ 코스2

○ 큐브1. (DEFINE) 문제정의를 통한 SV 탐색

01. Intro

문제정의를 통한 SV 탐색

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 두 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 기회 찾기> 첫 번째 시간 <문제정의를 통한 SV 탐색>입니다.

지난 코스에서는 Discover 단계 관찰과 공감을 통해 확산적으로 SV 창출 기회 발견에 도움이 되는 인사이트를 수집하는 방법을 알아보았습니다.

이번 코스는 그 다음 단계인 Define을 알아볼 차례입니다. Define 단계는 솔루션과 연계될 수 있는 기회질문들을 도출하고 이를 통해 우리가 집중해야 할 진짜 문제를 선별하고 정의하는 문제정의를 하든 과정입니다. 이러한 수렴의 과정을 통해 본격적인 사회적 가치 창출의 기회를 발견하는 단계입니다.

제대로 된 문제정의를 ‘익숙한 것을 낯설게 문제정의 하기’와 ‘이해관계자를 고려한 문제정의 하기’ 등 두 가지 접근으로 가능한데요. 사안에 따라 두 접근을 모두 활용하거나 한 가지 접근만 활용하는 것도 가능합니다.

오늘, 이 두 가지 접근을 모두 살펴보도록 하겠습니다.

03. 핵심 Point

디자인씽킹에서 Define 단계가 가지는 2가지 의미는 무엇일까요.

SV-BM에서 접근하고자 하는 사회문제는 때로는 너무나 익숙하기 때문에 우리는 고정관념에 사로잡힐 때가 있습니다. 따라서 익숙한 것을 낯설게 바라보며 문제를 새롭게 정의하는 것이 중요합니다.

또한, SV-BM이 접근하는 사회문제는 다양한 이해관계자들이 얽혀 있습니다. 따라서 일방적인 문제정의를 아닌 이해관계자의 관점을 파악하면서 문제를 함께 정의하는 것이 중요합니다.

문제를 어떻게 정의하는지에 따라 솔루션이 결정됩니다. 문제를 새롭게 정의해야 새로운 솔루션을 찾을 수 있습니다. Define 단계에서 진짜 문제를 새롭게 그리고 함께 발견하면 디자인씽킹의 다음 단계인 Develop에서 제대로 된 솔루션을 만들 수 있게 됩니다.

04. 1) 익숙한 것을 낯설게 문제정의

디자인씽킹 Define 단계에서 첫 번째 접근은 익숙한 것을 낯설게 보며 새롭게 하는 문제정의입니다.

지금은 누구나 익숙하게 사용하는 에어프라이기는 얼마 전까지만 해도 상식적으로 받아들이기 어려운 제품이었습니다.

튀김을 위해서는 반드시 기름이 있어야 했기에 “튀김에 꼭 기름이 필요할까?”라는 질문은 상상할 수 없었던 질문이었습니다.

1857년에 설립된 프랑스 다국적 기업 세브가 치열한 시장경쟁을 경험하며 돌파구가 필요함을 느끼기 전까지는 말이죠.

05. 제품개발팀은 사용자가 기름을 소비하고 처리하는 모든 과정을 다시금 관찰하며 어떤 어려움이 있는지 살펴보았습니다.
- 기존의 튀김기에는 많은 기름이 소비된다는 점, 남은 기름을 처리하기가 번거롭다는 점, 뜨거운 기름으로 인한 화상 위험이 높다는 점 등 사용자가 당연하게 받아들여야 하는 불편함이 존재했습니다.
06. 이러한 관찰을 바탕으로 다음과 같은 기회질문을 도출해 내게 됩니다. 여기서 기회질문이란 질문 내에 기회가 포함된 질문으로서 구체적인 솔루션의 도출을 요청하는 질문을 뜻합니다.
- “필요한 만큼의 최소량 기름을 사용하도록 제품 성능을 높일 수 있을까?”
- “사용 후 기름 처리 과정을 더욱 편리하게 바꿀 수 있을까?”
- “화상 위험이 없이 튀길 수 있도록 형태를 바꿀 수 있을까?”
07. 관찰내용과 기회질문을 살펴보니 공통적으로 기름과 관련되어 있었습니다. “기름을 줄여보자”라는 쉽게 떠올릴 수 있는 질문으로는 충분하지 않았습니다. 제품개발팀은 기존 관념을 깨는 완전히 새로운 과감한 기회질문을 던졌습니다. 그 질문은 “기름 없이 튀길 수 있을까?”였습니다.
- 이 기회질문을 토대로 가령, 제품개발팀은 ‘환경에 부정적 영향을 끼치는 기름을 사용하지 않고도 식감을 좋게 만드는 튀김의 효과를 제공하는 새로운 유형의 튀김기’라는 사회적 가치(SV) 기반의 새로운 문제정의에 도달할 수 있습니다.
- 이러한 문제정의는 공기 순환으로 기름으로 튀기는 것보다 더 깨끗하게 튀기는 혁신적 제품 ‘액티프라이’의 탄생으로 이어졌습니다.
- 이와 같이 익숙한 것을 낯설게 문제정의하는 구체적인 방법은 다음 시간 글로벌 소프트웨어 기업 SAP 사례와 함께 <SV 기회질문 워크시트>를 통해 더욱 자세하게 알아보겠습니다.
08. 2) 이해관계자를 고려한 문제정의
- 디자인씽킹 Define 단계에서 두 번째 접근은 이해관계자 관점에서 문제를 다양하게 정의해 보는 것입니다.
- 최근 환경에 대한 관심이 높아지면서 일회용 플라스틱 사용에 대해 문제의식이 높아지고 있습니다.
- 일회용 플라스틱이 많이 발생하는 축제나 행사를 떠올려 볼까요?
- 일회용품 없는 깨끗한 축제는 과연 가능할까요?
- 축제를 만드는 기획자, 디자이너, 아티스트가 모인 소셜벤처 ‘트레쉬버스터즈’는 일회용품 사용 문제를 다른 관점으로 바라보고 축제 맞춤형 쓰레기 통합 관리 서비스를 개발하게 됩니다.
09. 트레쉬버스터즈는 일회용 플라스틱 문제를 해결하기 위해 축제를 관련된 이해관계자 관점에서 살펴보았습니다.
- “개인 참가자가 노력하면 되지 않을까?”
- 축제를 즐기러 온 개인에게 식기, 텀블러를 소지하게 하는 것은 많은 번거로움이 따르며, 환경 인식에 대한 강요는 오히려 관객의 불편함과 거부감을 증대시킬 우려가 있었습니다.
- “축제 주최자가 일회용품을 제한하도록 규칙을 만들면 어떨까?”

일회용품 제한을 행사 주최측이 강제하기는 어려웠습니다. 주최측이 다회용기를 마련하는 것은 별도의 비용이 필요하기에 현실적으로 쉽지 않았었습니다.

“정부나 공공기관이 왜 규제하지 않을까?”

현재 카페, 패스트푸드 점 등 매장 내 판매에 대해서만 일회용품 사용 규제가 시행 중이지만, 축제나 행사장에서의 법적 규제나 대안은 없습니다.

“푸드트럭이나 카페에서 일회용품을 사용하지 않으면 되지 않을까?”

바쁜 영업시간을 고려할 때 일회용품을 쓰지 않고 개인 식기나 텀블러를 가져오는 고객의 응대에 추가되는 시간은 매출에 영향을 주기에 부담스럽습니다.

10. 이렇듯 이해관계자별로 일회용품에 대한 관점을 살펴보자 단순한 일회용품 규제보다는 각 이해관계자가 함께 동의할 수 있는 새로운 문제정의가 필요하다는 것을 깨닫게 되었습니다. 트래쉬버스터즈는 일회용품을 사용하지 않으며, 그렇다고 개인 참가자가 개인용 식기나 텀블러를 지참하지 않아도 괜찮은 방법이 무엇인지 계속 탐색해갔습니다.

11. 다음과 같이 트래쉬버스터즈는 앞서 이해관계자 관점의 문제정의에서 출발해 사회적 가치(SV) 기회로 이어질 수 있는 질문을 도출했습니다. 그리고 각 질문에 상응하는 기회를 살펴보았습니다.

“어떻게 하면 편리함과 즐거움이 우선되는 축제 현장에서 일회용 쓰레기를 줄일 수 있을까?”

→ “개인에게는 축제를 간편하게 즐길 수 있도록, 그리고 환경을 지킬 수 있는 멋진 경험 서비스를 제공하면 어떨까?”

“어떻게 하면 주최기관과 푸드트럭/카페의 관리 편리성을 고려하면서 일회용 플라스틱 사용을 줄일 수 있을까?”

→ “주최 기관과 푸드트럭/카페에 다회용 식기 대여에서부터 수거, 세척, 현장 관리까지 맞춤형 통합 관리 서비스를 제공하면 어떨까?”

12. 이러한 사회적 가치(SV)로 이어지는 질문을 통해 트래쉬버스터즈는 실내외 행사와 축제현장에서 휴대하기 가볍고 예쁜 다회용기 및 쓰레기 통합관리 시스템을 도출했습니다.

13. 트래쉬버스터즈의 솔루션은 어떤 효과가 있었을까요?

이러한 시스템을 적용한 결과 축제 참가자는 늘어났음에도 쓰레기양은 2018년 35,000리터에서 2019년 800리터로 전년도 대비 약 98%가 감소했습니다.

축제 관객들의 반응도 긍정적이었습니다.

“가장 놀라운 건 일회용품을 하나도 안 썼다는 것!”

“페스티벌이 더 근사하게 느껴졌다.”

트래쉬버스터가 적용한 이해관계자를 고려한 문제정의는 다음 번 큐브3에서 유니콘 스타트업인 와비파커 사례와 함께 <사회적 가치(SV) 문제정의 워크시트>를 통해 더욱 자세히 설명하도록 하겠습니다.

14. 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 두 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 기회 찾기> 오늘 시간에서는 디자인씽킹의 Define 단계란 무엇인지 알아보았습니다.

다음 시간에는 SAP와 와비파커 등 두 기업의 사례를 통해 Define이 구체적으로 어떻게 진행되는지 살펴보겠습니다.

또한, 학습자 여러분들이 이를 실행해볼 수 있도록 <사회적 가치(SV) 기회질문 워크시트>와 <사회적 가치(SV) 문제정의 워크시트> 사용법을 설명해 드리도록 하겠습니다.

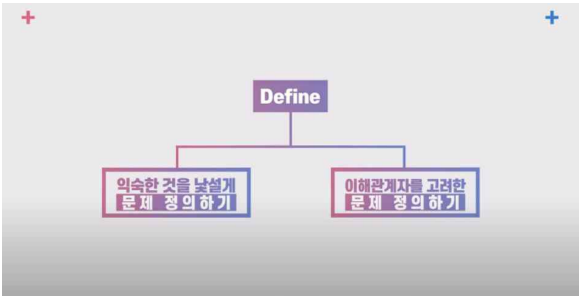
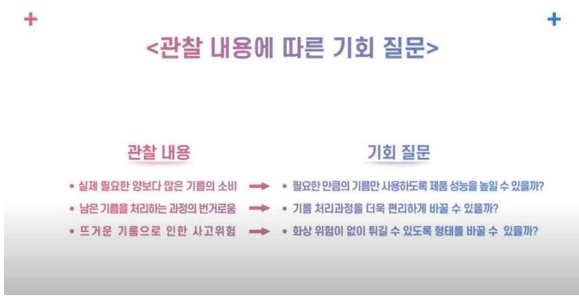
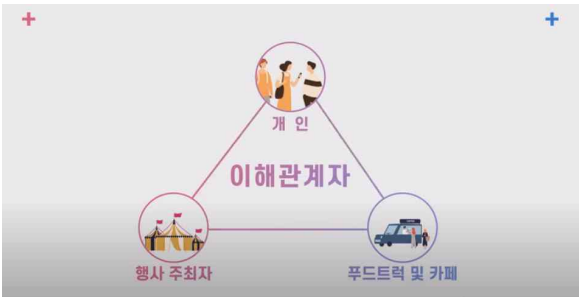
수고하셨습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

15. 오늘의 핵심

Define 단계는 Discover단계에서 발견한 다양한 관찰/공감 정보들 가운데 문제해결의 기회를 내포하는 진짜 문제 또는 새로운 문제를 발견하는 과정입니다.

진짜 문제를 발견하기 위해서는 익숙했던 것을 낯설게 하는 방식으로 다각도로 문제를 살펴보는 것이 중요합니다.

문제를 둘러싼 다양한 이해관계자 측면에서 문제정의를 하면, 다양한 이해관계자를 위한 솔루션으로 이어질 수 있습니다.

1 Define의 두 가지 접근 	2 관찰 내용에 따른 기회 질문 
3 이해관계자를 고려한 문제정의 	4 사회적 가치(SV)로 이어지는 질문을 통한 기회 탐색 

[그림 9] 코스2 - 큐브1 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브2. (DEFINE 사례 + 워크시트3) 낮설게 바라보고 문제정의하기

- SAP는 어떻게 SV 기회를 발굴했을까?

01. Intro

낮설게 바라보고 문제정의 하기

- SAP의 EV + SV 솔루션

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 두 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 기회찾기> 두 번째 시간입니다. 지난 시간에는 디자인씽킹 4단계 중 두 번째 Define의 방법론을 살펴보았습니다.

이번 시간에는 방법론에 대한 이해를 바탕으로 SAP 기업의 사례를 함께 확인해볼 시간입니다. 관찰과 공감을 통해 발견한 정보로부터 솔루션과 연계될 수 있는 기회질문을 도출해보는 워크시트까지 실습해보도록 하겠습니다. 다음 시간에는 기회질문에서 시작해 문제정의로 나아가도록 돕는 워크시트를 다루게 됩니다.

□ 핵심 Point

관찰과 공감 이후 Define은 어떻게 시작하나요?

Discover 단계에서 관찰과 공감을 통해 발견한 내용을 바탕으로 기회질문을 먼저 확보합니다. 기회질문이란 구체적인 솔루션의 도출을 필요로 하는 질문 형식으로서 이후 선택과 집중할 문제정의로 가기 위한 가교 역할을 하는 질문들입니다.

사업 영역과 외부의 기회를 낮설게 바라보고 새롭게 질문하였기에 사회적 가치(SV) 창출의 기회로 이어질 수 있었던 SAP 사례와 <SV 기회질문 워크시트> 활용법을 배웁니다.

03. ERP 프로그램 세계 1위 기업의 고민

독일에 본사를 둔 SAP는 기업의 자원을 관리하는 ERP 프로그램에 있어 세계 1위 기업입니다. SAP의 프로그램 개발 과정에는 프로그램의 정확도를 높이기 위해 매년 반복적으로 수행되는 ‘소프트웨어 테스트(Software Testing)’이라는 작업도 포함됩니다. 소프트웨어 테스트는 그 중요도에도 불구하고 반복되는 작업으로 인해 담당 직원들의 피로도가 높아질 수 있고, 따라서 오류 발생 확률도 존재하여 재무적으로 리스크 위험이 있는 분야였습니다. 이러한 맥락에서 SAP에게 소프트웨어 테스트는 지속적인 혁신이 필요한 영역이었죠. “어떻게 하면 반복적인 소프트웨어 테스트 업무 분야에서 오류 발생을 낮추고 비용은 절감해서 SAP를 더욱 경쟁력 있게 만들 수 있을까?” 라는 고민이 SAP에 존재했습니다.

04. 새로운 솔루션을 찾기 위한 기회질문이 시작되다

이 문제에 대해 한 담당자는 익숙했던 업무를 다시금 낮설게 관찰하면서 관찰한 사실을 바탕으로 새로운 관점으로 이어질 기회질문을 추가해갔습니다.

이러한 질문들을 통해 소프트웨어 테스트의 오류에 집중하기 전에 오류의 빈도를 줄이는 반복적 업무의 특성을 이해하는 것이 중요하다는 것을 깨닫게 됩니다.

(관찰) “소프트웨어 테스트 직무에 오류발생이 높은 이유는 아무리 훈련을 받아도 반복 업무 가운데 집중력을 잃기 때문이야.”

(기회질문) “처음부터 반복 업무에 적합한 역량이나 특성을 보유한 사람들이 있을까?”

05. 기회질문이 새로운 관점으로 연결되다

담당 직원은 집중력과 정확도 측면에서 탁월한 역량이 있는 사람들을 찾아 나서기 시작했습니다. 리서치와 함께 주변의 구성원과 외부 전문가들을 수소문하기 시작했습니다.

그러던 중 자폐성 장애인 자녀를 둔 SAP의 한 직원의 고민을 접하게 되면서 사회적 가치(SV)와의 연결고리를 탐색하게 됩니다. 이를 통해 자폐성 장애인 중 어떤 유형은 자신이 관심있는 분야에 대한 몰입도와 기억력이 비장애인보다 높다는 사실을 알게 됩니다. 또한 단순반복 행동도 지루하게 느끼지 않고 일종의 ‘게임’으로 인식해 오랫동안 흥미를 유지하며 집중할 수 있다는 점도 발견하게 됩니다. 이러한 발견에 이르자 앞서 소프트웨어 테스트 업무의 혁신에 대한 기회질문은 다음과 같은 보다 문제정의로 이어졌습니다. “자폐성 장애인도 적절한 훈련을 이수한다면 집중력의 강점을 활용해 소프트웨어 테스트 직무를 비장애인보다도 더 잘 할 수 있지 않을까?”

경제적 가치(EV)와 사회적 가치(SV), 두 마리 토끼를 잡은 Autism@work

이후 SAP는 자폐성 장애인을 위한 소프트웨어 테스트 직무를 전략적으로 육성하였고, 2015년 Autism@Work라는 공식 이니셔티브를 시작했습니다. 지금까지 미국, 영국, 캐나다 등에서 성공적으로 안착된 이 프로그램은 궁극적으로 전세계 SAP 직원의 1%를 자폐성 장애인으로 채용하는 목적을 달성하기 위해 노력하고 있습니다. 반복된 업무 오류를 통한 담당자의 페인 포인트가 해소되었을 뿐 아니라 동일 시간과 비용 대비 생산성도 증가했습니다. 또한, 반복 업무에 강점을 보이는 자폐성 장애인들의 근속률이 높아 인력 변동에 따른 HR 비용도 절감될 수 있었습니다. 테스트 업무에 대한 높은 퀄리티로 무엇보다 고객가치가 증가했습니다.

06. SV-BM 디자인 접근에 대해 SAP 사례에서 배울 수 있는 것은?

“소프트웨어 테스트 업무에서 오류는 불가피한 거야”라는 익숙한 관점에 안주하지 않고 낯설게 바라보기를 통해 기회질문을 던지며 새로운 기회의 탐색으로 나아갔다는 점을 주목할 필요가 있습니다. 문제정의를 바탕으로 탐색을 계속해가며 자폐성 장애인이란 새로운 이해관계자를 발견했고, 기존에 고민했던 것과의 연결을 통해 경제적 가치(EV)와 사회적 가치(SV)가 함께 할 수 있는 새로운 기회를 찾을 수 있었습니다. 낯설게 바라보고 새롭게 질문을 한다고 해서 항상 사회적 가치(SV) 솔루션으로 이어지는 것은 아닙니다. 하지만, 이러한 접근은 다른 방법론에 비해 경제적 가치와 사회적 가치 모두를 망라하는 새로운 솔루션의 발견에 보다 효과적입니다. 따라서 학습자 여러분들이 디자인씽킹의 문제정의 방법을 활용해 의도적으로 사회적 가치 솔루션을 찾으려 할 때 그 가능성은 더욱 높아집니다.

07. Define 단계에서 활용해보세요

SV 기회질문 워크시트

〈SV 기회질문 워크시트〉를 통해 Discover 단계 관찰과 공감의 결과물에서 Define 단계의 문제정의에 이르는 기회질문을 도출해볼 수 있습니다. 이 워크시트를 작성하기 전에 준비할 것은 지난번에 다룬 〈SV 관찰 공감 워크시트〉 내용입니다. 각자가 관찰하고 공감한 것을 팀 단위에서 나누며 개인 수준의 결과물을 집단 수준의 결과물로 다듬을 필요가 있습니다.

〈SV 기회질문 워크시트〉는 2가지 단계로 구성되어 있는데, 각 단계를 살펴보겠습니다.

08. 워크시트 작성 가이드(1)

관찰과 공감 내용으로부터 이슈 재구성하기

각자가 작성한 <SV 관찰 공감 워크시트>를 바탕으로 다음의 기준에 맞추어 관찰한 중요한 내용을 하나의 주제당 하나의 포스트잇에 옮겨 적습니다.

- * 내가 생각했던 것과 동일하게 밝혀진 것
- * 내가 생각했던 것과는 다르게 밝혀진 것
- * 공감 대상자의 감정과 행동에 영향을 준 요소
- * 기타 미묘하고 흥미로운 사실 등

팀 내에서 서로 작성한 내용을 공유하는 가운데 모아진 전체 포스트잇을 연상되는 주제나 테마에 따라 유사한 정보끼리 분류합니다. 이러한 분류는 정해진 정답이 없기에 팀 내에서 토론을 통해 도출하며 다양한 분류를 시도해보는 것이 좋습니다. 분류가 마무리된 후에는 각 분류를 대표하는 주제 키워드를 부여합니다.

[TIP] 같은 주제별로 묶고 상위 키워드를 도출하는 방법이 막연하다면 ‘CAR’ 기준에 따라 맥락(Context)-행동(Action)-결과(Result) 또는 ‘인과관계’ 기준에 따라 문제현황-원인-솔루션 등의 기준으로 먼저 시도해볼 수 있습니다.

[TIP] 주제별 분류는 다양한 방식으로 가능하기에 동일한 내용의 포스트잇을 여러 개 준비해서 활용하는 것도 가능합니다.

09. 다음은 ‘소프트웨어 테스트의 오류발생 문제’에서 관찰한 내용으로부터 이슈를 재구성한 예시를 소개합니다. 관찰한 내용을 분류하는 주제 키워드를 여기에서는 문제현황-원인-솔루션으로 정리했다는 것을 보실 수 있습니다. 이렇듯 포스트잇의 내용을 패턴과 유사성에 따른 주제 키워드로 다양하게 분류하는 것이 기회질문을 도출하는 첫 번째 단계입니다.

[TIP] 관찰/공감한 내용을 작성할 때는 가능한 직접 관찰하거나 인터뷰나 자료리서치를 통해 직접 확인한 내용을 구체적으로 작성하는 것이 좋습니다. 그래야 이후 ‘기회질문 작성해 보기’ 단계에서 보다 풍성한 질문 도출이 가능해집니다.

10. 워크시트 작성 가이드(2)

기회질문 작성해 보기

앞서 1단계에서 재구성한 내용을 바탕으로 팀 단위 토론을 통해 기회질문을 작성합니다. ‘기회질문’이란 익숙했던 가정이나 전제를 낫설게 하거나 이해관계자 관점에서 재해석하여 새롭게 드러나는 질문을 뜻합니다. 새로운 탐색이 필요한 기회를 내포하기에 ‘기회질문’이라고 불립니다.

기회질문을 작성할 때는 다음 사항을 고려하여 작성해 봅니다.

<부정을 긍정으로 바꿔 보기>

안 되는 이유만 있다면 되어야 하는 1가지 이유도 있을 수 있지 않을까?

<편견을 없애 보기>

‘당연히’ 안 되는 것/가능한 것으로 결론지어진 것은 없을까?

<단점에서 강점 찾기>

단점이 강점이 될 수 있는 지점은 없을까?

다음은 앞서 소프트웨어 테스트 이슈 재구성이 기회질문으로 발전한 예시입니다. SAP 사례와 같이 소프트웨어 테스트에 대한 기회질문은 자폐성 장애인의 특성에 대한 흥미로운 이해와 관찰로 연결되었고, 이를 통해 또다른 기회질문이 만들어졌습니다. 이 기회질문은 결국 SAP가 자폐성 장애인을 고용하여 소프트웨어 테스트를 더욱 고도화한 SV-BM의 사례로 발전할 수 있었습니다.

[TIP] Define 단계에서 문제정의를 했다 하더라도 문제정의에 대한 충분한 확신이 없을 때에는 다시 Discover 단계로 돌아가 새롭게 관찰과 공감 활동을 수행하는 것도 가능합니다. 디자인씽킹은 언제라도 이전 단계로 복귀해도 괜찮습니다.

[TIP] 기회질문에는 어떠한 가능성도 포함될 수 있습니다. 초기에는 개연성이 낮더라도 의미와 가치가 느껴지는 다양한 가능성을 찾아보는 것이 중요합니다.

11. <SV 기회질문 워크시트>를 접해 보시니 어떤가요?

관찰 내용으로부터 본격적인 아이디어를 뽑아내기 직전의 기회질문을 생각해보는 계기가 되지 않았나요? 다음 시간에는 이러한 기회질문들로부터 보다 정교한 문제정의로 좁혀가는 과정을 실습해 보도록 하겠습니다. 오늘도 수고하셨습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

□ 오늘의 핵심

문제정의의 첫 시작은 관찰하고 공감한 정보를 정리하고 기회질문을 던지며 새로운 관점으로 문제를 바라보는 과정입니다. 팀과 함께 기회질문을 찾아보면서 새롭게 탐색해야 할 주제를 찾아 볼 수 있습니다. 이때에는 다시 Discover 단계로 돌아가 관찰과 공감을 수행해 봅니다. 기회질문에서는 기존에 가지고 있던 편견에 의문을 가지거나 이해관계자 관점에서 새롭게 해석하는 질문이 포함됩니다.

□ 워크시트 활용해볼까요?

관찰하고 공감한 내용에 대해 팀원들과 시간을 정해 놓고 가능한 많이 적어봅니다. 게임처럼 ‘50개 챌린지’, ‘100개 챌린지’와 같이 제한시간 안에 양적으로 개수를 채우는 방식도 해보실 수 있습니다.

기회질문을 뽑아내기 위해 관찰과 공감 내용 중에서 각각에 포함된 가정이나 관습적인 표준, 관례 등을 서로 확인하고 왜 그러한 경향이 생겼는지 토의해보는 것도 숨겨진 SV 기회를 찾는 좋은 접근입니다.

1 관찰과 공감 내용으로부터 이슈 재구성하기	2 기회질문 작성해 보기

[그림 10] 코스2 - 큐브2 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브3. (DEFINE 사례 + 워크시트4) 여러 이해관계자의 관점으로 문제정의하기

- 와비파커는 어떻게 SV 문제정의를 했을까?

01. Intro

여러 이해관계자의 관점으로 문제정의 하기

- 와비파커의 EV+SV 솔루션

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 두 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 기회찾기> 세 번째 시간입니다.

지난 시간에는 디자인씽킹 4단계 중 두 번째 Define, 곧 문제정의를 하기 앞서 관찰과 공감 내용을 바탕으로 기회질문을 도출해 보았습니다. 기회질문은 문제정의로 우리를 안내하는 등대와 같은 역할을 함을 알 수 있었습니다.

이번시간에는 기회질문에서 시작해 이해관계자의 다양한 관점에서 SV 문제정의를 어떻게 할 수 있는지 살펴보도록 하겠습니다.

유니콘 스타트업인 와비파커가 문제정의를 한 방식을 학습자 여러분들도 쉽게 적용해 볼 수 있도록 돕는 <SV 문제정의 워크시트>도 소개해 드리겠습니다.

오늘 이 시간을 통해 학습자 여러분은 다양한 이해관계자들을 고려한 새로운 문제정의를 할 수 있게 되고 이를 통해 SV에 더욱 가까워지게 될 것입니다.

□ 핵심 Point

SV 문제정의를 어떻게 하나요?

기회질문들로부터 이해관계자 범주를 확장하여 현재의 고객 외 다양한 이해관계자 관점으로 문제를 정의함으로써 사회적 가치(SV) 창출 기회를 찾도록 돕습니다.

기회질문과 문제정의 과정에서 새로운 이해관계자를 포함시켜 유통구조의 혁신과 비고객/비시장으로의 혁신을 이룬 와비파커의 사례를 배웁니다.

기회질문에서 문제정의에 이르는 방법과 문제정의 문장을 작성하도록 돕는 <SV 문제정의 워크시트> 활용법을 배웁니다.

03. 와비파커, 보수적인 안경업계를 혁신하다.

와비파커는 실리콘밸리의 유니콘 스타트업입니다.

‘안경은 안경점에서 구매해야 한다’라는 고정관념을 깨고 새로운 온라인 유통혁신을 이뤄낸 회사가 바로 와비파커입니다. 이를 통해 기존 700달러에 형성되었던 안경 가격을 100불 이하로 낮춘 와비파커는 애플, 구글, 알리바바 등을 제치고 미국 유력 매체인 ‘패스트컴퍼니’가 뽑은 세계에서 가장 혁신적인 기업 1위에 선정되기도 했습니다. 뿐만 아니라 개발도상국 저소득층을 위한 기부로 연결되는 비즈니스 모델도 가지고 있습니다.

백 년이 넘게 변하지 않았던 보수적인 안경업계에서, 설립된 지 얼마 되지 않아 재무적 성과 뿐 아니라 사회적 가치도 창출한 와비파커의 혁신은 어떻게 시작된 걸까요?

04. 와비파커, 안경 시장의 문제에서 기회질문을 던지다!

와비파커 공동창립자 길보아가 처음부터 온라인 안경 판매 아이디어를 가졌던 것은 아닙니다.

대학생 시절 길보아는 태국 배낭여행을 하던 중 700달러짜리 안경을 분실하게 됩니다.

그 당시 미국에서 안경은 아이폰 만큼 비싼 가격으로 판매되고 있었습니다. 대학생인 그에게 그 전에는 관심이 없었던 질문들이 쏟아져 나왔습니다.

“왜 안경은 이렇게도 비쌀 수밖에 없는 것일까?”

“제작 공정에서 바꿀 수 있는 것은 없을까?”

“원재료의 문제인 것일까?”

안경이 비싼 것은 제조원가나 까다로운 제작 공정보다는 한 글로벌 기업에 의해 유통이 독점되다시피 운영되고 있기 때문이었습니다. 유통 구조의 개선은 오프라인에서 온라인으로의 전환을 의미했습니다.

와비파커는 “직접 보고 써봐야 구매가 가능한 오프라인 안경 사업이 온라인으로 재편될 수 있을까?”란 기회질문에 도달하게 됩니다.

05. 관찰과 공감에서 발견한 새로운 이해관계자로부터 시작된 문제정의

와비파커는 다음과 같이 온라인 안경 비즈니스라는 기회질문에서 파생된 여러 기회질문들을 확보하게 됩니다. 이로써 본격적으로 문제정의를 시작할 수 있는 준비가 되었습니다.

와비파커는 각각의 기회질문들로부터 이해관계자 범주를 확장하여 다음과 같이 안경 구매에 많은 영향을 주지만 제대로 조명 받지 못했던 이해관계자들을 발견하게 됩니다. 오프라인 안경점을 방문할 때 새로운 안경이 잘 어울리는지 조언해 줄 수 있는 눈썰미 있는 친구와 함께 가본 경험이 있으신가요? 아니라면 안경을 착용해보며 ‘가족이나 친한 친구가 이걸 보면 뭐라고 할까?’라고 생각해 본 적은 누구나 있을 겁니다.

와비파커는 자신의 잠재고객을 둘러싼 이해관계자의 영향력과 역할이 온라인 안경 비즈니스를 가능하게 할 열쇠가 될 것이라고 느꼈습니다. 와비파커가 정리한 문제정의는 다음과 같습니다.

“어떻게 하면 중저가 패션안경을 구매하고 싶은 고객이 온라인으로 안경을 구매할 때 안경이 자신에게 잘 어울리는지 가족과 친구들에게 피드백을 쉽고 편하게 얻어 온라인 구매에 자신감을 가지게 할 수 있을까?”

이러한 문제정의를 통해 와비파커의 독창적인 홈트라이온(Home Try-On) 서비스가 탄생했습니다. 온라인으로 구매를 결정하기 전 고객이 마음에 드는 안경테 5개를 선택하면 무료로 샘플 안경이 배송됩니다.

5일 동안 고객은 안경테를 써보며 가족과 친구들에게 의견을 물어보고 사진을 올려 SNS에서 잘 어울리는지 빠른 피드백을 받아보게 됩니다. 온라인 구매 시 후회하지 않는 안경을 선택할 수 있는 방법이 마련된 거지요.

06. 기회질문으로부터 추가된 새로운 문제정의

와비파커의 놀라움은 고객 중심의 혁신을 뛰어넘었다는 데에 있습니다. 바로 우리가 관심을 갖는 사회적 가치(SV) 기반의 혁신인데요. 와비파커는 기존 안경시장이 외면했던 비시장, 블루오션으로 확장하며 기존 BM을 SV-BM으로 진화 시켰습니다.

와비파커는 다음과 같이 새로운 기회질문을 도출했고 이를 바탕으로 관련된 리서치를 진행하면서 뜻밖의 정보를 발견하게 됩니다. 개발도상국에서 저시력은 일자리와 임금 수준에 영향을 주는 직접적인 사회적 이슈라는 사실입니다.

안경이 지닌 중요한 사회적 가치(SV)를 확인한 와비파커는 다음과 같이 기존의 BM이 확장될 수 있는 새로운 시장으로서 개발도상국의 이해관계자를 인식하게 됩니다. 이러한 개발도상국의 사회문제를 확인한 와비파커는 본격적으로 SV-BM으로 확대를 시작합니다.

생각지 못한 이해관계자의 확장으로 다시금 다음과 같이 사회적 가치(SV)가 포함된 새로운 문제정의도 가능하게 되었습니다.

이러한 문제정의를 바탕으로 와비파커는 소셜벤처 ‘비전스프링’과 파트너십을 맺고 현지에 특화된 안경을 판매할 수 있는 사회적 가치 비즈니스 모델을 만들게 됩니다.

비전스프링은 개발도상국의 취약계층을 판매사원으로 고용하였고, 이들이 지역과 마을을 순회하며 안경이 필요한 사람에게 간단한 시력검사와 안경 판매를 진행하게 했습니다. 이처럼 와비파커는 안경이 절실한 개발도상국까지 확장하여 안경 유통의 혁신을 이어가고 있습니다. 안경을 통한 SV-BM의 멋진 사례라고 할 수 있습니다.

07. Define 단계에서 활용해보세요

SV 문제정의 워크시트

와비파커의 사례와 같이 기회질문을 바탕으로 문제정의로 나아가는 방법을 <SV 문제정의 워크시트>를 통해 알아보도록 하겠습니다.

이번 워크시트는 다음과 같이 1단계 ‘기회질문에서 이해관계자 확장하기’, 2단계 ‘이해관계자 맵 작성하기’, 3단계 ‘문제정의 문장 작성하기’ 등 총 3가지 단계를 통해 작성하게 됩니다.

08. 워크시트 작성 가이드(1)

이해관계자 확장하기

지난 시간 작성한 <SV 기회질문 워크시트>에서 작성한 기회질문을 다시금 살펴봅니다.

기회질문에서 파생되거나 영향을 주고받을 수 있는 이해관계자를 떠올려보고 기록해봅니다. 팀과 함께 작성한 이해관계자를 보면서 추가해야 하거나 더 세분화할 수 있다면 추가 작업을 합니다.

[TIP] 기회질문에서 이해관계자란 질문과 관련된 문제 당사자, 질문을 해결할 수 있는 관계자, 또는 간접적으로 영향을 주고받는 대상 등을 포함합니다.

다음은 와비파커의 기회질문을 토대로 <SV 문제정의 워크시트>의 이해관계자들을 작성해 본 워크시트입니다.

기존 안경 산업의 고객인 저시력자에서 새로운 스타일의 안경이 자신에게 어떨지를 사전에 파악해보고 싶은 고객층으로 세분화되었고, 또한 새로운 시장인 개발도상국의 이해관계자들로 확산됩니다.

이와 같이 이해관계자 확장 과정을 통해 기존의 고객군이 보다 구체화되기도 하고 새로운 이해관계자를 찾을 수 있습니다.

[TIP] 이해관계자를 작성할 때는, ‘저시력자’ 보다는 ‘~한 저시력자’처럼 구체적으로 작성하는 것이 좋습니다. 그래야 이해관계자로 포함하고자 하는 맥락을 이해하기 쉽고 이후 아이디어 과정에서 보다 구체적인 아이디어를 내는 데 도움이 됩니다.

09. 워크시트 작성 가이드(2)

이해관계자 맵 작성하기

앞서 기회질문들을 바탕으로 이해관계자 확장하기가 완성되었다면, 다음은 이해관계자 간의 관계를 구성해보는 이해관계자 맵을 작성할 때입니다.

이해관계자 맵 한 가운데에 이슈나 주제를 기록합니다.

[TIP] 이해관계자 맵 중심에는 지난 Discover 단계에서 선정한 주제를 순차적으로 적어보며 그와 관련된 이해관계자를 나열해보며 각각의 이해관계자 맵을 연습해보는 것이 좋습니다.

이슈와 주제를 중심으로 이해관계자를 관계의 정도가 강할수록 안쪽에서부터 배치를 합니다.

- 직접적 이해관계자: 이슈에 가까울수록 밀접하거나 직접적으로 영향을 주는 대상자
- 간접적 이해관계자: 관계성이 낮거나 간접적인 영향을 주는 대상자
- 잠재적 이해관계자: 현재는 관련이 없지만 이후 연계될 수 있는 대상자

10. 다음은 와비파커의 고객을 주제로 이해관계자를 배치한 맵입니다.

와비파커의 고객을 둘러싼 가장 안쪽의 원에는 와비파커가 초점을 맞추는 직접적 이해관계자들이 위치해 있습니다. 그 다음 원에는 간접적 이해관계자로 고객들에 영향을 미치는 대상자들이 위치해 있습니다. 가장 바깥 원에는 그동안 고객으로 고려하지 않았던 비사장의 이해관계자, 즉 개발도상국의 저시력자가 위치해 있습니다.

11. 워크시트 작성 가이드(3)

문제정의 문장 작성하기

1) 이해관계자 맵에서 집중하고 싶은 핵심 이해관계자를 선정합니다.

2) 핵심 이해관계자를 선택했다면 각각의 이해관계자에 관련된 문제정의 문장을 작성합니다. 디자인씽킹에서 많이 쓰는 “어떻게 하면 어떤 대상이 어떠한 상황에서 어떠한 수 있을까?”란 문장 형식을 활용할 수 있습니다.

3) 이러한 문제정의 문장은 가능한 다양한 대상으로 여러 가지를 만들어봅니다. 다양한 관점으로 문제를 정의하고 이후 하나의 문제정의 문장으로 정리하면 이후 아이디어 발산 단계에서 효과가 높습니다.

[TIP] 대상의 상황을 가능한 구체적으로 작성하는 것이 좋습니다. 예를 들면 ‘엄마’보다는 ‘8세 남아를 둔 엄마’ 와 같이 대상의 특성이 드러나도록 작성해 주세요.

[TIP] ‘~할 수 있을까?’ 에는 가급적 해결방안이 포함되지 않도록 하는 것이 중요합니다. 예를 들면 ‘어떻게 하면 아이를 잠재우는 유튜브 콘텐츠를 찾을 수 있을까?’ 이미 유튜브 콘텐츠라는 해결책이 들어가 있어 이후 아이디어를 낼 때 사고가 확장되기 어려우니까요.

[TIP] 사회적 가치 문제정의에서는 이해관계자와 그의 상황을 구체화하는 것이 중요합니다. 이를 통해 고객에만 집중하는 것이 아니라 다양한 이해관계자 관점으로 문제를 재정의하며 EV에서 SV로 확장이 가능해집니다.

12. 다음은 이해관계자를 확장하고 다양한 문제정의 문장을 만들어본 와비파커의 예시입니다.

Define 단계는 문제에 대한 다양한 해석을 확산하고 더 좋은 문제정의를 찾아가는 과정입니다.

같은 문제를 보더라도 사람마다 관점에 따라 다를 수 있습니다. 때문에 개인 작업을 넘어

○ 큐브4. (DEVELOP) 문제정의에서 발산하여 SV 아이디어 찾기

01. Intro

문제정의에서 발산하여 SV 아이디어 찾기

안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 기회찾기> 네 번째 시간입니다.

지난 시간에는 디자인씽킹의 4단계인 Discover-Define-Develop-Deliver 중 두 번째 단계인 Define의 개념과 구체적인 방법론을 살펴보았습니다.

이번 시간에는 디자인씽킹의 세 번째 단계 Develop에 대한 개념을 학습하고 이를 통해 사회적 가치(SV) 아이디어를 탐색하는 방법을 알아보겠습니다. Develop은 기본적으로 사회적 가치(SV) 아이디어를 찾기 위한 발산이 이루어지는 시기인데요, 사회적 가치(SV) 아이디어란 문제정의를 기반으로 도출된 사회적 가치 창출이 가능한 아이디어를 의미합니다.

다음 시간에 SV 아이디어 기회를 찾기 위한 <SV 아이디어 가치제안> 워크시트, SV 아이디어를 개발하기 위한 <SV 아이디어 공동 개발> 워크시트까지 배우게 되면 학습자 여러분은 디자인 씽킹 세 번째 단계인 Develop를 실행하는데 충분한 자신감을 가지게 되겠습니다.

02. 핵심 Point

문제정의를 통해 파악한 진짜 문제에서 어떻게 사회적 가치(SV) 아이디어를 찾을 수 있을까요?

1) 가치 제안(Value proposition)에 집중하기

- 문제를 겪는 당사자 혹은 관련된 이해관계자가 원하는 가치에 주목해보면 해당 가치로 이어지는 다양한 아이디어를 발산해볼 수 있습니다.

2) 이해관계자와 함께 공동 개발(Co-Creation)하기

- 문제와 관련된 이해관계자와 함께 아이디어를 개발합니다. 다양한 아이디어를 이해관계자에게 소개하고 피드백을 받아보는 과정을 지속하면서 아이디어를 발산하며 완성도를 높여갈 수 있습니다.

03. 럭키 아이언 피쉬 이야기

여성의 철분 결핍이라는 사회문제를 해결하기 위해 당시 생물의학자 개빈 암스트롱은 ‘럭키 아이언 피쉬’를 고안합니다. 말 그대로 ‘쇠로 만든 행운의 물고기’인 이 제품은 요리할 때 10초간 넣고 빼면 소량의 철가루가 음식에 흡수되어 철분 보충을 편리하게 돕게 됩니다. 일반 철분제의 1/6가격으로 하루 철분 권장량의 75%를 섭취할 수 있게 해주어 개발도상국 15,000가구 이상, 약 9만 여명의 철분 결핍 문제를 해결하였습니다. 캄보디아를 시작으로 2015년 5만개가 판매되었고, 이후 미국과 캐나다에 진출하여 2020년 100만개 판매에 도전하는 등 SV-BM으로 지속적으로 성장하고 있습니다.

04. 그럼 ‘럭키 아이언 피쉬’라는 아이디어가 실제 제품으로 개발되었던 과정을 살펴보겠습니다.

철 결핍 등 건강이 끼치는 사회경제적 손실에 주목한 개빈 암스트롱은 음식에 철을 넣고 뜨겁게 하면 철분이 스며 나오는 효과가 있다는 사실을 알게 되었습니다. 이를 위해 그가 처음 생각한 아이디어는 조리 용기에 들어가도록 잘라진 각진 쇳덩어리였습니다. 캄보디아에서의 시범사업 결과는 어땠을까요?

05. 기대와 달리 결과는 그리 좋지 않았습니다. 음식에 췌덩어리를 넣는 것을 주민들이 탐탁지 않게 여겼기 때문입니다. 어떻게 하면 사람들이 요리할 때 철 조각을 넣는 것을 부담스러워 하지 않을 수 있을까요? 개빈 암스트롱은 아이디어가 실현될 수 있는 기회를 찾기 위해 다음에 소개해드릴 2가지 방법에 집중했습니다. 디자인씽킹 Develop의 핵심인 첫째, 가치 제안에 집중하기와 둘째, 이해관계자와 공동 개발하기가 바로 그것입니다.

06. 1) 가치제안(Value proposition)에 집중하기

가치 제안이란, 특정한 대상자가 겪는 불편과 필요에 초점을 맞추어 그 대상자가 필요로 하는 가치를 제공하는 것을 말합니다. 공급자의 시각이나 공급자가 느끼는 필요가 아니라는 점이 중요합니다.

가치제안에는 3가지 요소가 있습니다.

첫째, 기능적 가치는 기능적으로 얻는 유익과 혜택을 의미합니다.

둘째, 정서적 가치는 아이디어를 적용했을 때 대상자의 기분과 상태를 말합니다.

이런 관점에서 럭키 아이언 피쉬의 최초 아이디어를 평가해보면 어떨까요?

초기의 네모난 철 조각 아이디어는 기존 철분제보다 저렴한 가격, 반영구적 사용 가능, 92%의 철분 흡수율이라는 기능적 가치는 충족했습니다. 하지만 정서적 가치를 충족하기에는 불충분했습니다. 누구도 자신이 만든 맛난 음식에 시꺼먼 췌덩어리를 넣고 싶지 않았고, 그런 모습을 제3자에게 보여주고 싶지도 않았으니까요.

결론적으로 췌덩어리를 음식에 넣는 것에 대해 사람들은 부정적인 반응을 보였습니다.

이를 통해 개빈 암스트롱은 기능적 가치제안을 넘어 정서적 가치제안까지 고민하기 시작했습니다. 그래야만 여성의 철분 부족이라는 사회문제를 해결하는 사회적 가치(SV)를 지속가능하게 창출할 수 있다고 보았던 거죠. ‘우리 제품을 넣고 요리 할 때 건강하고 맛있는 음식을 먹는다는 느낌을 줄 수 있을까?’, ‘제3자가 보더라도 매력적인 요소를 갖추려면 무엇이 필요할까? 이러한 가치제안의 확장을 통해 아이디어의 방향성은 달라지기 시작했습니다.

07. 2) 이해관계자와 함께 공동 개발(Co-Creation)하기

개빈 암스트롱은 ‘럭키 아이언 피쉬’와 관련된 이해관계자의 피드백에 따라 아이디어를 다듬어 나갔습니다. 이해관계자와 함께 아이디어를 탐색하고 발산하는 공동 개발 작업이 시작된 거죠. 기능적 가치를 넘어 정서적 가치를 보완하기 위한 첫 단계는 캄보디아 사용자의 집을 직접 방문하는 것이었습니다. 그 과정에서 이들의 주식인 물고기에 주목하며 대화를 이어갔습니다. 물고기는 캄보디아에서 희망과 행운을 상징하기도 했습니다. 또한 물고기 모양은 다른 문화권에서도 이질적으로 받아들여지지 않아 확장성이 있다는 점이 있었습니다.

네모난 췌덩어리를 어떤 모양으로 바꾸면 좋을지 아이디어는 이렇게 캄보디아 사용자와의 상호작용을 통해 확보되었습니다. 국가에서 무상으로 배포하는 철분제와 비교해 럭키 아이언 피쉬의 효과성을 알릴 필요도 있었습니다. 개빈 암스트롱은 효과성에 대한 검증과 홍보는 NGO와 지역 병원의 참여를 통해 공동 개발하게 됩니다. ‘약’이라는 거부감이 들지 않도록 ‘음식 재료’의 일부로 개발되어 복용물이 왜 높은지를 설명하자 NGO와 병원은 신뢰를 가지며 제품을 적극 추천해주기로 했습니다. NGO와 병원이 추천한 제품이라는 신뢰성이 확보되자 많은 사람들이 럭키 아이언 피쉬를 주목하기 시작했습니다. 제품의 생산은 지역사회의 참여와

도움으로 진행되었습니다. 캄보디아는 과거 내전에서 사용된 지뢰가 폭발하여 장애를 얻은 사람들이 많습니다. 지역에서 나오는 고철을 수거하는 자체 생산 공장에 지뢰 피해를 입은 장애인을 생산자로 고용했습니다. 이를 통해 여성의 철분 부족이라는 사회문제를 해결하기 위해 시작한 이 사업은 지역사회와 도움을 주고 받는 관계로 한 단계 더 나아갈 수 있었습니다.

08. 지금까지 디자인씽킹 4가지 단계 중 Develop에서 이해관계자와 함께 아이디어를 발산하고 공동 개발하는 두 가지 방법을 알아보았습니다. 이를 다시 요약하고 확인해보겠습니다.

1) 가치제안에 집중하기

- 대상자가 어떤 가치를 필요로 하는지 살펴보고, 아이디어를 통해 제공해야 하는 가치제안을 정리해보는 과정입니다. Define 단계에서 확보한 문제정의에서 가치제안을 먼저 정리해보면 앞으로의 아이디어의 방향성이 보다 명확해 집니다. 가치제안에 기반하여 사회적 가치(SV) 아이디어 기회를 발견하는 방법은 다음 시간에 소셜벤처 벨리스 사례와 <SV 아이디어 가치 제안> 워크시트를 통해 보다 자세히 알아보겠습니다.

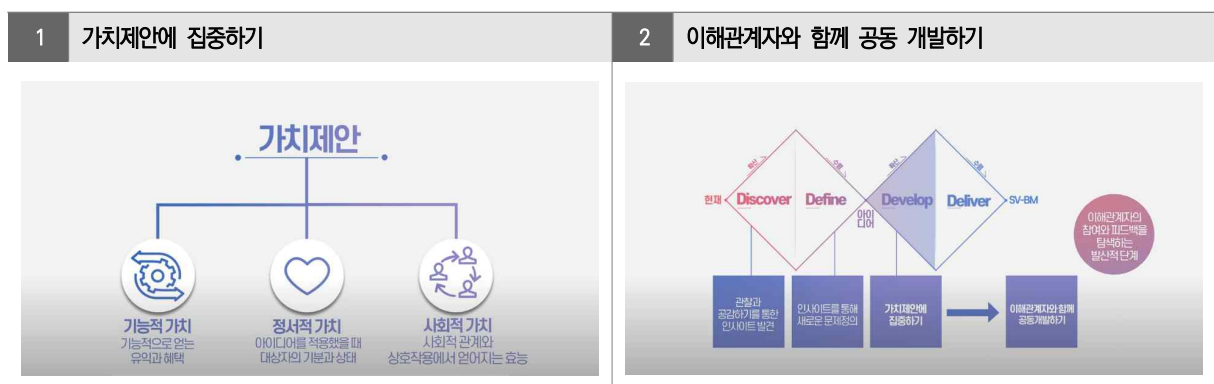
2) 이해관계자와 함께 공동 개발하기

- 앞서 가치제안이 윤곽을 드러내며 아이디어 방향성이 보다 구체화될 때 이해관계자와 더불어 아이디어를 발산하며 구체적인 아이디어를 공동 개발하는 과정입니다. 디자인씽킹에서 아이디어의 개발이란 이해관계자의 참여와 피드백을 탐색하는 발산적 단계입니다. 아직 문제정의에 대응하는 단 하나의 솔루션을 확정하는 단계가 아니기에 열린 관점으로 많은 아이디어의 발산이 필요한 시기입니다. 이해관계자와 함께 아이디어를 더욱 선명하게 공동 개발하는 방법은 이후 소셜벤처 플레이31 사례와 <SV 아이디어 공동 개발> 워크시트를 통해 보다 자세히 알아보겠습니다.

09. 오늘의 핵심

Develop 단계는 Discover-Define 과정을 거치며 파악된 진짜 문제 그리고 새로운 문제를 해결하는 사회적 가치(SV) 아이디어를 구체화하는 단계입니다. 사회적 가치(SV) 아이디어는 문제를 겪는 당사자 혹은 관련된 이해관계자가 원하는 가치들을 제공할 수 있어야 하며 이러한 가치제안에 집중할 때 아이디어 방향성이 윤곽을 드러냅니다.

이해관계자와 함께 아이디어를 발산하는 공동 개발 과정을 통해 공급자 시각을 벗어나 실제 사용자가 원하는 기능적, 사회적, 정서적 측면의 가치들을 확보하고 완성도 있는 아이디어로 발전하게 됩니다.



[그림 12] 코스2 - 큐브4 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브5. (DEVELOP 사례 + 워크시트5) 가치제안 기반 아이디어 발산하기

- 벨리스는 어떻게 SV 아이디어를 개발했을까?

01. Intro

가치제안 아이디어 발산하기 - 벨리스는 SV 아이디어

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 두 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 기회찾기> 다섯 번째 시간입니다.

지난 시간에는 디자인씽킹 4단계 중 세 번째 Develop의 방법론으로 아이디어 발산을 위한 가치제안, 그리고 이해관계자와 함께 하는 공동 개발을 살펴보았습니다.

이번 시간에는 방법론에 대한 이해를 바탕으로 소셜벤처 벨리스가 SV 아이디어를 어떻게 찾고 개발했는지 살펴보고, 학습자 여러분이 이를 실행할 수 있도록 돕는 <SV 아이디어 가치제안 워크시트>도 소개해 드리겠습니다.

□ 핵심 Point

SV 아이디어 가치제안은 어떻게 찾을 수 있나요?

1) 생태계 교란어종 배스를 이용해 반려견 필수 영양제를 만들어 사회적 가치(SV)를 창출하는 소셜벤처 벨리스의 사례를 살펴봅니다.

2) Define 단계의 문제정의 이후 Develop 단계에서는 다시금 폭넓은 아이디어를 확산적으로 탐색하여 가치제안에 가장 적합한 솔루션 아이디어를 찾는 과정입니다.

03. 생태계 교란어종 배스에 대해 들어본 적이 있으신가요?

미국이 원산지인 배스는 민물농어의 영어이름으로, 50여년 전 우리나라의 열악한 경제상황에서 값싸고 영양가 높은 단백질 공급원으로서 어민들의 소득증대 목적으로 국내에 들어왔습니다. 하지만 개체수가 기하급수적으로 증가하면서 배스는 지난 수십년간 토종 하천 생태계를 파괴하고 어민 소득을 감소시키는 교란어종이 되어 있습니다. 퇴치작업에 들어가는 세금도 적지 않고, 수거된 배스를 처리하는 과정에서 환경오염과 비용이 발생하고 있습니다.

04. 대학생 창업팀, 비즈니스로 생태계 교란 문제에 도전하다

대학 창업동아리로 활동하며 소셜벤처 창업 아이템을 찾고 있던 서정남 대표에게 TV 다큐멘터리에 소개된 배스 이야기는 주목할 만한 아이템이었습니다.

다큐멘터를 통해 배스가 생태계에 끼치는 악영향을 처음 알게 된 서정남 대표는 도전해볼 가치가 있는 사회문제라는 확신이 들어 창업 팀원들과 머리를 맞대기 시작했습니다.

05. 디자인씽킹 Discover 단계에서 배스는 단백질 뿐 아니라 타우린과 오메가3 등 영양 성분이 풍부하다는 것을 알게 되었습니다.

또한, 해외에서는 고급요리 어종으로 쓰이지만 한국에서는 특유의 비린내로 식용으로 활용되기에는 거부감이 크다는 것 또한 알게 되었습니다.

06. 생태계 교란어종 외에도 배스가 가진 장점과 특성을 이해하게 되면서 벨리스는 본격적으로 디자인씽킹의 두 번째 단계 Define에 도달하게 됩니다.

먼저 다음과 같이 “이 세상에 버려지기 위해 존재하는 생물은 없다. 어떻게 하면 숨겨진 배스의 쓸모를 찾을 수 있을까?”란 문제정의에 도달합니다.

배스의 영양적 측면을 살릴 수 있는 방법을 찾아보게 되면서 창업팀 모두가 가진 반려동물에 대한 관심사와 연결될 수 있음을 깨닫게 됩니다. 이를 통해 결국 벨리스는 “배스 성분을 활용해 반려동물을 위한 건강식을 만들 수 있지 않을까?”란 가치제안 아이디어에 도달하게 됩니다.

07. 반려동물 보호자들을 만나 확인해보니 반려동물 먹거리는 그동안 ‘쓰레기 간식’이란 오명을 얻을 정도로 품질관리와 위생관리가 철저하지 못한 상황이었습니다.

기능적 가치에서는 타우린 보충제, 정서적 가치에서는 믿고 신뢰할 수 있는 재료 가공, 그리고 사회적 가치(SV)에서는 생태계 교란어종의 새로운 활용 및 토종 어종의 보호 등을 통합하여 벨리스는 강력한 가치제안을 발전시켜 나갔습니다.

08. 이러한 과정을 통해 벨리스는 다음과 같이 문제정의에서 시작해 “배스로 반려동물을 위한 믿을 수 있는 필수 건강식을 만들어 보면 어떨까?”라는 가치제안까지 나아갔습니다.

이후 〈SV 아이디어 가치제안〉 워크시트에서 이러한 접근을 어떻게 활용할 수 있는지 보다 상세히 안내해드리겠습니다

09. 낚시터에서 수매한 배스를 직접 손질하고 간식을 만들어 반려동물들에게 가치제안 테스트가 진행되었습니다. 핵심 이해관계자인 반려동물이 참여하여 기호를 살피는 아이디어 공동 개발 과정입니다.

영양학적 가치도 중요하지만 실제 반려동물이 좋아하는 맛이어야 했고 또한 실제 구매자인 반려동물의 주인에게 기존 영양보충제 보다 저렴하면서도 안전하다는 것을 증명해야 했습니다.

10. 벨리스의 도전에 주변의 초기 반응은 호의적이진 않았습니다.

“정부가 몇 십년간 해결 못한 문제를 해결할 수 있을까?”

“냄새 나는 배스를 누가 사 먹겠어?”

“중국산 값싼 간식들이 넘쳐나는데 수제로 깐깐하게 만든다고 과연 소비자가 원할까?”

부정적인 의견에도 불구하고 벨리스는 3개월 동안 밤낮없이 실험을 반복하며 크라우드펀딩에 성공했고 300만원 이상을 모집할 수 있었습니다. 크라우드펀딩은 이러한 아이디어에 호응하는 잠재고객이 있는지를 알아보는 발산적 탐색이었고 그 결과는 문제정의와 그에 따른 가치제안이 타당성이 있음을 확인할 수 있는 계기였습니다.

11. 현재 벨리스는 반려동물 시장의 폭발적인 성장과 함께 그 가능성을 인정받아 벤처캐피털로부터 5억원의 투자를 유치했습니다.

각 지자체가 어민들에게 수매한 배스를 무료로 공급받아 반려동물이 좋아하고 반려동물 주인이 선호하는 영양보충제, 간식 등으로 재탄생하는 벨리스만의 SV-BM은 이렇게 고도화 되고 있습니다.

12. SV-BM 디자인 접근에 대해 벨리스 사례에서 배울 수 있는 것은?

벨리스 사례에서 볼 수 있는, 디자인씽킹을 통한 SV 아이디어 찾기 접근의 특징은 무엇일까요? Define 단계에서 확보한 사회적 가치(SV) 기회질문과 문제정의가 Develop 단계에 접어들며 구체적인 가치제안으로 발전할 때 이해관계자의 관점에서 아이디어를 발산하고 공동 개발하는 과정이 다시금 중요해진다는 점입니다.

최초 Discover 단계에서 관찰과 공감을 중심으로 리서치와 이해관계자와의 만남 등이 진행

되듯이, Develop 단계에서도 유사하게 아이디어를 공급자가 아닌 외부와 이해관계자에게서 찾아가게 됩니다.

더블다이아몬드가 2개의 다이아몬드로 구성된 것은 이러한 유사한 흐름이 진행됨을 시각적으로 보여주고 있습니다.

디자인씽킹 4단계 중 세 번째 Develop에서 활용할 수 있는 아이디어 개발 방법론으로 <SV 아이디어 가치제안> 워크시트를 소개합니다. 이 워크시트를 통해 여러분도 가치제안을 실현하는 아이디어를 발견하는데 도움을 받을 수 있습니다.

13. 이 워크시트는 디자인씽킹의 이전 단계들에서 얻은 다양한 SV 인사이트를 SV 아이디어로 전환하기 위한 목적으로 활용합니다.

즉, 기회질문과 문제정의에서 출발해 구체적인 아이디어 솔루션을 찾고자 할 때 활용되는 워크시트로서 목적에 따라 첫째, 문제정의로부터 아이디어 얻기, 둘째, 사례로부터 아이디어 얻기 등으로 나누어 활용 할 수 있습니다.

□ 워크시트 작성 가이드(1)

문제정의로부터 아이디어 얻기

앞서 Define 단계에서 정리한 문제정의 문장으로부터 문제를 다각적으로 분석하여 아이디어를 얻는 워크시트 입니다.

1) 현재 우선순위로 집중하고 있는 문제정의 문장을 적습니다.

2) 문제와 'Big7 분야'를 연결해보며 파생될 수 있는 가치를 작성해보며 이를 통해 떠오르는 아이디어를 기록해봅니다.

3) 아래 기준 또는 팀이 가진 성과목표 기준을 활용해 최선의 아이디어를 선택해봅니다.

- 실행 가능성 (팀의 역량 및 자원이 충분한가?)
- 솔루션의 임팩트 (문제해결을 얼마나 규모있게 할 수 있는가?)
- 시장 성장성 (향후 성장할 시장인가?)

14. 벨리스 사례를 다음과 같이 워크시트를 통해 살펴보겠습니다. 배스에 대한 문제정의를 바탕으로 7가지 분야를 연결해 보았습니다. 이 중 '무엇을 먹을 것인가?', '어떻게 치유할 것인가?', '어디에서 살 것인가?' 부분에서 연계성을 찾았습니다.

이를 통해 배스를 식용으로 먹을 수 있는 방법, 배스를 맛있게 먹을 수 없다면 영양소만 활용하는 방법, 배스를 잡으면 수매하는 정부 제도를 활용한 신종 레저 등의 가치제안 컨셉이 도출되었습니다.

그 중에서 영양소를 활용하는 방법을 선택하고 발전시키는 과정에서 사람이 아닌 반려동물의 필수 영양보충제라는 가치제안으로 최종 발전했음을 알 수 있습니다.

15. 워크시트 작성 가이드(2)

사례로부터 아이디어 얻기

문제정의와 관련되어 그 동안 시도되었던 아이디어들을 리서치하고 분석하며 이를 통해 가치제안을 도출하기 위한 인사이트를 얻도록 도움을 제공하는 워크시트입니다.

1) 문제정의와 관련하여 유사한 국내외 사례를 조사해봅니다.

2) 각 사례가 고객에게 제안하는 차별화된 가치가 무엇인지 적어봅니다.

16. 다시금 벨리스 사례를 워크시트를 통해 살펴보겠습니다.

농어 요리를 판매하는 미국 레스토랑 사례를 통해서는 ‘감칠맛과 풍부한 영양’에 중점을 둔 가치제안이 있었습니다. 한국의 배스 어묵 사례에서는 ‘저렴한 가격에 풍부한 영양’에 중점을 둔 가치제안이 있음을 확인할 수 있습니다. 동일한 베스가 고객에 따라 고급 식재료나 저렴한 식재료로 활용되는 지점이 흥미롭습니다.

마지막으로 국내 배스 낚시대회 사례에서는 ‘레저 스포츠와 같은 재미와 함께 수매 현금을 리워드로 받기’라는 특이한 가치제안을 발견할 수 있습니다.

이러한 국내외 사례 분석을 통해 문제정의에서 명확한 가치제안으로 나아가기까지 다양한 관점의 힌트와 인사이트를 도출할 수 있습니다.

17. <SV 아이디어 가치제안> 워크시트를 접해 보시니 어떠신가요?

처음에는 낯설 수도 있지만 여러 번 반복 연습을 하다 보면 다양한 아이디어를 발굴하는 본인의 모습을 발견하실 수 있을 겁니다.

다음 시간에는 소셜벤처 Play31의 사례를 통해 아이디어를 어떻게 구체적인 아이템으로 개발해 나가는지, 또한 그 과정에서 이해관계자들과 어떻게 공동 개발을 할 수 있는지를 살펴보고 Develop 단계에서 활용하는 <SV 아이디어 공동 개발> 워크시트를 소개해드리겠습니다.

18. 오늘의 핵심

1. 문제정의는 구체적으로 실행할 수 있는 아이디어 가치제안으로 발전하면서 SV-BM의 가능성으로 연결됩니다.
2. 구체적인 SV 아이디어를 고민하기 전에 우선 문제정의를 Big7 분야에 따라 새로운 가치를 탐색해 볼 수 있습니다.
3. 문제정의와 관련된 국내외 사례를 가치제안 기반으로 분석해서 이로부터 아이디어 개발에 도움이 되는 힌트를 얻을 수 있습니다.

19. 워크시트 활용해볼까요?

- 1) 현재 집중하고 있는 문제정의 중 하나를 선택해, 해당 문제정의와 관련된 국내외 사례의 접근 5개를 조사해서 각각의 가치제안은 어떤 특성이 있는지 확인해보세요.
- 2) 담당하고 있는 업무와 ‘사람들이 가장 많이 지출하는 7가지 활동 범주(Big7)’를 연결해보고 현재와 미래 각각에 범주별로 변화가 예상되는지 살펴보고 팀과 공유해보세요.



[그림 13] 코스2 - 큐브5 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브6. (DEVELOP 사례 + 워크시트6) 이해관계자와 함께 아이디어 발산하기

- 플레이31은 어떻게 SV 아이디어를 개발했을까?

01. Intro

이해관계자와 함께 아이디어 발산하기 - 플레이31의 SV 아이디어

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 두 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 기회찾기> 여섯 번째 마지막 시간입니다.

지난 시간에는 디자인씽킹 세 번째 단계 Develop과 관련해 다양한 아이디어 발산을 돕는 <SV 아이디어 가치제안> 워크시트를 살펴보았습니다. 이번 시간에는 여러 이해관계자와의 사회적 가치(SV) 아이디어 공동 개발을 알아볼 차례입니다.

아이들을 위한 건강한 놀이 문화를 개발하는 소셜벤처 플레이31 사례에서 핵심 이해관계자와의 상호작용을 통해 어떻게 완성도 높은 아이디어가 만들어지는지 살펴보겠습니다.

그리고 이러한 접근을 학습자 여러분들이 보다 쉽게 실행할 수 있도록 돕는 <SV 아이디어 공동 개발> 워크시트도 소개해드리겠습니다

03. 핵심 Point

SV 아이디어는 어떻게 구체적으로 개발할 수 있을까요?

- 1) 아이디어 발산 과정에서 사용자와 이해관계자를 참여시켜 피드백을 받고 발전시켜 나간 플레이31의 노하우를 살펴봅니다.
- 2) 핵심가치를 담은 아이디어를 시각화하여 이해관계자를 대상으로 구체적인 피드백을 받기 위한 워크시트 활용법을 배웁니다.
- 3) 이해관계자를 대상으로 아이디어를 테스트하기 위해 가설을 세우고 검증하는 워크시트 활용법을 배웁니다.

04. 플레이31 어떻게 침반이 스카프를 개발하게 되었을까?

플레이31은 다양한 사회문제를 놀이로 해결하고자 하는 소셜벤처입니다.

엄효정 대표는 어린이 뿐 아니라 성인, 노인까지도 놀이의 대상으로 포함하고 이들이 겪는 문제들에 접근하고 있습니다.

새롭게 출시된 제품 중 ‘넥키’는 중증 뇌병변 환자가 겪는 ‘침’ 문제에서 시작되었습니다.

아무도 주목하지 않던 뇌병변 환자의 침 문제에 공감하여 전에 없던 새로운 사회적 가치 아이디어를 발산하며 구체화해 나간 과정을 함께 살펴보겠습니다.

05. 1) 20대 뇌병변 장애인의 침반이 문제에 공감하다

플레이31은 평소 알고 지내던 지인 중, 중증 뇌병변 장애가 있는 20대 청년의 보호자의 고민을 듣게 됩니다. 바로 ‘침 냄새’ 때문에 자녀를 돌보던 간병인이 그만 두게 되었다는 이야기였습니다.

뇌병변 환자는 침조절이 어렵기 때문에 목에 손수건을 묶고 24시간 생활하는데 부모님이나 간병인이 지속적으로 갈아주지 않으면 침 냄새가 무척 심해지게 됩니다.

플레이31은 “뇌병변 환자와 돌봄인이 서로 행복할 수 있도록, 새로운 손수건이 필요하다”라는 문제정의를 도출하고 그동안 아무도 관심을 갖지 않던 문제에 해결할 수 있는 아이디어를

탐색하기 시작했습니다.

06. 2) 이해관계자에게 필요한 가치를 탐색하다

먼저, 뇌병변 장애인에게 손수건은 어떤 역할을 하는지를 알기 위한 정보를 탐색부터 시작했습니다.

손수건으로 단순히 침을 닦을 뿐 아니라 손수건을 물고 씹으며 즐거워하는 모습을 관찰하게 됩니다. 이를 통해 플레이31은 뇌병변 환자에게 손수건이란 침을 닦는 기능적 가치와 더불어 구강 감각을 활성화하는 즐거운 놀이라는 정서적 가치도 포함되어 있다는 인사이트를 얻게 됩니다. 게다가 대부분의 손수건은 유아 대상으로 만들어진 제품이 많아 성년기가 지난 청년이 쓰기에는 다소 부적절하다는 것도 발견했습니다.

이를 바탕으로 다음과 같이 주변 이해관계자들을 파악해 보았습니다. 가장 중요한 이해관계자는 이 손수건을 관리하는 부모님과 간병인이었죠. 이들에게도 각자의 필요와 관점이 존재함을 알 수 있습니다.

플레이31은 이렇게 다양한 사용자와 이해관계자의 가치를 어떻게 아이디어로 연결할 수 있었을까요?

07. 3) 이해관계자 기반으로 다양한 아이디어를 발산하다

앞서 파악한 이해관계자 각각의 필요를 기반으로 플레이31은 다음의 4단계를 통해 아이디어를 발산했습니다.

1단계) 이해관계자 각각의 필요 정리하기

- 아이디어를 개발하기 위해 사용자 및 이해관계자들이 원하는 필요를 정리했습니다.

2단계) 손수건과 관련된 키워드 확산하기

- 손수건이 가질 수 있는 다양한 의미와 확대된 기능과 관련된 키워드를 탐색했습니다.

3단계) 키워드 리서치 하기

- 앞서 탐색한 키워드들에 대해 리서치를 진행하였습니다. 특히 이미지 검색을 통해 해당 키워드가 어떻게 시각적으로 구현되는지를 살펴보며 인사이트를 얻었습니다.

4단계) 키워드 조합으로 아이디어 발산하기

- 리서치한 이미지들을 다양하게 조합해 보면서 아이디어를 스케치했습니다.

08. 4) 프로토타입 테스트로 아이디어를 발전시키다

발산한 아이디어 중에서 플레이31은 ‘목걸이 형태’와 ‘치발기’를 접목한 아이디어에 흥미를 느꼈습니다.

기존에 유사한 제품이 없는 새로운 시도였기에 먼저 간단하게 스케치하고, 주변에 쉽게 구할 수 있는 부직포, 종이, 단추 등으로 핵심 기능만 담은 프로토타입을 신속하게 만들었습니다. 똑딱이 단추로 착용을 쉽게 하고, 고리에 손수건을 달아 자주 교체해도 번거롭지 않게 했습니다. 손수건에는 작은 실리콘 또는 촉감이 좋은 놀이 소재를 넣어 재미요소도 추가하였습니다.

아이디어의 타당성을 파악하기 위해 직접 뇌병변 장애인이 시범적으로 사용해보도록 했습니다.

직접 사용해 본 뇌병변 장애인은 어떤 반응이었을까요?

“실리콘처럼 무거운 소재의 경우 목에 부담이 돼요!”

“얇은 끈형태의 면소재는 쉽게 젖어서 보호자들이 계속 갈아줘야 하는 불편이 있어요!”

“착용이 어려우면 교체할 때 보호자들이 힘들어요.”

“자신만의 스타일을 표현할 수 있도록 디자인에서 다양한 선택권이 있으면 좋겠어요.”

09. 완벽해 보이던 아이디어도 실제 사용을 해보니 부족한 점이 많았는데요, 뇌병변 장애인과 주요 이해관계자인 돌봄인에게 특히 다음과 같은 피드백을 받게 됩니다.

이러한 피드백을 받는 것 자체가 디자인씽킹 Develop에서는 매우 중요한 활동입니다. 더 나은 아이디어를 찾기 위한 발산 과정에서 피드백은 아이디어의 어떤 부분을 개선할지 또는 다른 아이디어를 찾아야 할지 판단할 수 있는 기준을 제공하기 때문입니다.

10. 플레이31은 피드백을 반영하고 보완하면서 아이디어를 더욱 발산해갔습니다. 그 결과 다음과 같이 기능적, 심미적, 사회적 가치 제안이 명확한 3가지 형태의 제품 ‘넥키’를 완성할 수 있었습니다.

“뇌병변 환자와 돌봄인이 서로 행복할 수 있도록, 새로운 손수건이 필요하다”라는 문제정의는 뇌병변 장애인 등 이해관계자의 참여를 통한 발산 과정을 통해 구체적인 아이디어로 발전했음을 알 수 있습니다.

11. SV-BM 디자인 접근에 대해 플레이31 사례에서 배울 수 있는 것은?

플레이31 사례에서 볼 수 있는, 디자인씽킹을 통한 SV 아이디어 찾기 접근의 특징은 무엇 일까요?

손수건을 개선할 아이디어를 발산하는 과정 중 사용자 등 이해관계자와 상호작용을 하며 아이디어 개발에 집중했다는 점입니다. 기능적 가치를 넘어 심미적 가치와 사회적 가치까지 확장된 것은 사용자 등 이해관계자와의 공동 개발이 진행되었기 때문입니다.

아이디어의 핵심 기능을 간단하게 구현하여 테스트를 거듭하면서 보완해 나간 점도 중요합니다. 피드백을 반영해 사용자의 만족도 높은 결과물을 개발할 수 있게 되고, 작은 실패와 개선을 반복하여 한 번에 완벽한 아이디어를 구현하고 실패할 때 낭비되는 자원을 방지할 수 있습니다.

디자인씽킹 4단계 중 세 번째 Develop에서 플레이31과 같이 아이디어를 개발하도록 돕는 <SV 아이디어 공동 개발> 워크시트를 소개합니다. 이 워크시트를 통해 여러분도 이해관계자와 함께 아이디어 개발을 어렵지 않게 시작할 수 있습니다.

12. Develop 단계에서 활용해보세요

SV 아이디어 공동 개발 워크시트

이번 워크시트는 첫째, ‘아이디어 스케치하기’와 둘째, ‘아이디어 테스트하기’ 두 단계로 구성되어 있습니다.

먼저, ‘아이디어 스케치하기’를 통해 아이디어를 시각화하고 구체화하는 방법을 살펴보도록 하겠습니다.

지난 시간에 다룬 <SV 아이디어 가치제안> 워크시트에서 탐색해 본 다양한 아이디어 중 우선순위 아이디어를 선정한 이후에 활용하면 좋습니다.

13. 워크시트 작성 가이드(1)

SV 아이디어 스케치하기

1) 선정한 아이디어를 그림으로 표현해봅니다. 그림이 완벽하지 않아도 괜찮습니다. 아이디어의

핵심 기능과 특징이 잘 보이도록 시각화합니다.

2) 오른쪽 칸에는 아이디어를 소개하는 1~2줄 문장을 적습니다. 그 다음 칸에는 아이디어의 주요 기능 및 특징을 작성합니다.

3) 아이디어가 사용자에게 전달하고자 하는 핵심 가치를 정리해봅니다. 핵심 가치는 아이디어의 방향성을 잃지 않도록 도와주는 역할로, 아이디어 테스트할 때 이 핵심 가치가 원활하게 전달 되는지 확인해 봐야 합니다.

4) 이 아이디어를 적용할 사용자에게 대한 기본 정보와 사용될 상황 및 장소를 작성해 봅니다. 아이디어가 어떤 맥락에서 사용하게 되는지 상상해 보면서, 아이디어의 목적성을 다시 한 번 생각해 봅니다.

14. 다음은 플레이31이 ‘넥키’ 개발 과정에서 그린 스케치와 아이디어 설명입니다.

형태뿐 아니라 어떤 소재를 활용할지 자세하게 특징을 작성하였는데요. 이렇게 미리 어떻게 구현할지 생각하는 것을 통해 아이디어의 실현 가능성을 높일 수 있습니다.

15. 워크시트 작성 가이드(2)

SV 아이디어 테스트하기

1) 테스트할 아이디어를 작성해보고, 테스트 대상자와 아이디어의 주요 가설을 작성해봅니다. 가설의 형태는 ‘대상자는 다양한 느낌의 촉각 소재들을 좋아할 것이다.’, ‘목걸이 혁신이 더 간편하게 착용 가능할 것이다.’와 같은 테스트를 통해 검증하고 싶은 사실을 작성합니다.

2) 사용자 등 이해관계자와 함께 해당 가설을 테스트합니다. 실제 환경과 가장 유사한 환경에서 테스트해보는 것이 좋습니다.

3) 테스트 후 팀과 함께 관찰하고 발견한 인사이트를 정리하는 시간을 진행합니다. 테스트 대상자가 말했던 중요한 의견들을 정리해보고, 새롭게 발견한 사실을 정리해봅니다. 1, 2번의 과정을 반복하며 적용하며 아이디어의 완성도를 높여갑니다.

16. 다음은 넥키 개발 과정에서 테스트를 위해 세운 가설과 피드백 내용입니다. 넥키 테스트는 다양한 아이디어를 주요한 대상에게 테스트 하는 방법으로 진행했습니다. 다양한 프로토타입 중 적합한 형태를 찾아내는 것을 목표로 했기 때문입니다.

17. <SV 아이디어 공동 개발 워크시트>를 접해 보니 어떤가요?

아이디어를 간단한 형태로 구현하여 사용자와 이해관계자에게 의견을 들어보고, 어떻게 사용하는지 관찰을 하며 더 나은 아이디어를 발산적으로 탐색하는 것이 무엇인지 알아보았습니다.

사실 완벽하지 않은 상태로 아이디어를 이해관계자에게 노출하는 것은 쉽지 않을 텐데요. 냉혹한 피드백이 두렵기 때문입니다.

디자인씽킹 Develop 단계는 문제를 둘러싼 사용자와 이해관계자가 참여하여 아이디어를 발전시켜가는 공동 개발(Co-Creation)을 통해 피드백을 두려워하지 않고 오히려 더 나은 아이디어의 발산이 가능해지도록 돕습니다.

사회적 가치(SV)가 이미 ‘공동’, ‘공통’이라는 의미를 내포하고 있기에 디자인씽킹 Develop 단계의 공동 개발은 단순한 아이디어가 아닌 사회적 가치(SV) 아이디어 형성에 커다란 기여를 하게 됩니다.

이렇게 <디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM> 기본과정 두 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 기회찾기>는 마무리를 합니다. 이번 코스에서는 디자인씽킹 세 번째 단계 Develop를 알아보았는데, 이후 세 번째 코스에서는 디자인씽킹의 마지막 단계인 Deliver를 함께 살펴보겠습니다.

18. 오늘의 핵심

1) 디자인씽킹 Develop 과정에서는 아이디어를 시각화하여 주요 이해관계자들의 피드백을 받으면서 이해관계자와 함께 더 나은 아이디어를 발산하는 공동 개발(Co-Creation)이 진행 됩니다.

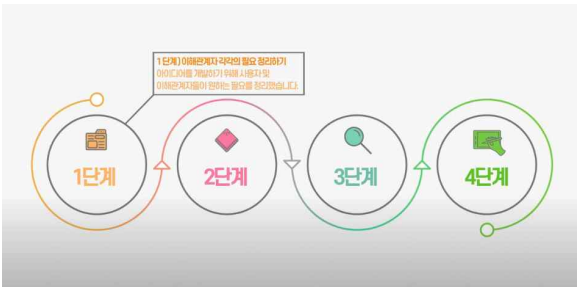
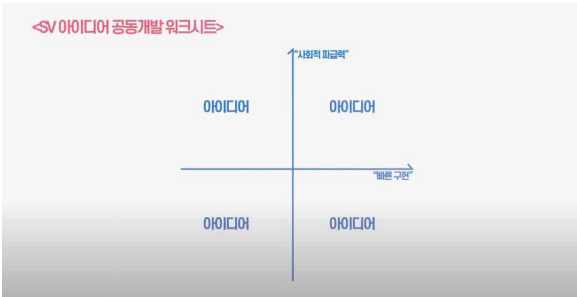
2) 아이디어를 스케치하고 핵심 기능을 이해관계자와 빠르게 테스트 하는 과정을 통해 최초 문제정의에 부합하는 최적의 솔루션을 찾을 확률이 높아집니다.

□ 워크시트 활용해볼까요?

1) 늘 마음에 품고 있던 SV 아이디어가 있다면 이 워크시트를 사용할 절호의 기회입니다. 아이디어를 간단한 그림으로 나타내고 핵심 정보를 적어봅시다.

2) 나의 아이디어를 지지할 동료, 비판할 동료, 새로운 아이디어를 첨언할 동료 3명을 섭외 하여 아이디어를 소개해 봅시다.

3) 피드백을 정리하여 아이디어를 발전시켜 봅시다. 이 과정에서 아이디어와 관련된 이해 관계자들을 인터뷰 하면서 필요한 가치가 무엇인지 공동 개발(Co-Creation)해봅니다.

1 플레이31의 아이디어 발산 4단계 	2 아이디어 스케치하기 <SV 아이디어 공동개발 워크시트> ① 아이디어 스케치하기 아이디어 소개 주요 기능 및 특징 전달하고자 하는 핵심 가치 주요 사용자 주요 상황 상황 및 장소
3 아이디어 선정하기 <SV 아이디어 공동개발 워크시트> 	4 피드백 정리를 통한 아이디어 발전 

[그림 14] 코스2 - 큐브6 - 미디어콘텐츠 화면

□ 코스3

○ 큐브1. (DELIVER) 불확실성 가운데 SV-BM 실행전략 찾기

01. Intro

불확실성 가운데 SV-BM 실행전략 찾기

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스

〈디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기〉 첫 번째 큐브인 ‘불확실성 가운데 SV-BM 실행전략 찾기’ 시간입니다. 지난 코스에서는 Develop 개념과 방법론을 통해 SV-인사이트가 구체적인 SV-아이디어가 되는 과정을 살펴보았습니다. 이번 코스는 Develop 다음 단계이자 마지막 단계인 Deliver를 알아볼 차례입니다. Develop 단계에서 발산한 SV-아이디어를 비즈니스 모델로 구체화 하고 타당성과 효과성을 확인하는 단계가 바로 Deliver 단계입니다.

03. 이번 Deliver 단계에서는 총 6개 큐브로 구성되어 있습니다. SV 아이디어를 실제 비즈니스로 구체화하는 ‘린 스타트업 방법론’을 바탕으로 ‘SV-BM 캔버스’와 ‘MVP 테스트’를 배우게 됩니다. 각 개념들을 실제로 적용한 사례와 함께 업무에 적용할 수 있는 워크시트까지 학습해 보겠습니다. 이번 코스까지 마치시면 디자인씽킹으로 SV-BM 준비하기-기회찾기-실행하기 전 과정을 마스터하게 되실 겁니다.

04. 핵심 Point

디자인씽킹 Deliver 단계에서는 무엇을 하게 될까요?

앞서 디자인씽킹 Discover-Define-Develop 세 단계를 거치면서 새로운 이해관계자를 탐색하고, 이들의 필요를 해결하는 SV-아이디어를 개발하였습니다. 하지만 이 아이디어는 아직 ‘가설’에 불과합니다. 정말 이해관계자들의 문제를 해결하는지, 경제적 가치뿐 아니라 사회적 가치를 창출할 수 있는지 모든 것들이 확인되지 않은 상태인 것이지요. 디자인씽킹 Deliver 단계에서 이런 가설들을 검증하여 비즈니스 모델로 만드는 과정을 거치게 됩니다. SV-아이디어를 SV-BM으로 전달하기 위한 전략으로 린 스타트업 방법론을 소개해 드리고 해당 방법론에서 중요하게 사용되는 툴인 소셜 린 캔버스와 MVP 테스트를 학습해 봅니다.

1) 린 스타트업 방법론

○ 린 스타트업 방법론이란?

린 스타트업은 창업 전문가인 에릭 리스가 고안한 스타트업이 아이디어를 비즈니스 모델로 만들기 위한 경영 전략입니다. 이 전략의 핵심은 아이디어를 빠르게 구현해 보고 사용자들에게 테스트하여 문제점을 보완하거나 사업 방향성을 조기에 전환하여 불확실성을 타개해 나가는 것입니다. 이와 같이 아이디어라는 가설을 사용자로부터 검증하며 개선하는 사이클을 반복하게 되며, 이를 유효한 학습(Validated Learning)이라고 합니다.

○ 디자인씽킹에 린 스타트업이 필요한 이유는?

SV-BM에서 디자인씽킹은 사회 문제를 발견하고 관련된 이해관계자를 확장해 나가면서 비즈니스 기회를 찾고 솔루션을 도출하는 전반의 과정에 대한 로드맵을 제시해 줍니다. 그 가운데 Deliver 단계에서 린 스타트업은 디자인씽킹에서 도출된 아이디어를 비즈니스로 만드는

구체적인 ‘방법’을 제시해 줍니다. 때문에 많은 혁신 기업들은 디자인씽킹을 통한 문제발견과 솔루션 도출에 이어 린 스타트업을 통한 비즈니스 검증을 조합하여 사용하고 있습니다.

2) 린 스타트업 핵심 툴: SV-린 캔버스와 MVP 테스트 Deliver 단계에서는 아이디어를 비즈니스 모델로 구체화 하기 위해 두 가지 방법을 학습합니다. SV-린 캔버스는 실제 비즈니스로 기능하기 전, 설계도를 그리는 것과 같습니다. SV-린 캔버스는 SV-BM을 위해 필요한 요소들로 구성된 워크시트입니다. 이를 통해 비즈니스로 개발해 나가야 하는 요소들을 파악하고 실제 이해관계자들에게 작동할지 검증해보기 위한 가설을 수립합니다. 이 설계도가 비즈니스 모델로 작동하며 사회적 가치를 창출하는지는 MVP테스트를 통해 검증합니다. 최소 기능 제품 MVP(Minimum Viable Product)는 비즈니스 모델의 핵심 요소만 구현한 프로토타입입니다. Develop 단계의 프로토타입은 생각해낸 아이디어가 실현 가능한 지만 판단할 수 있다면 충분하지만, Deliver 단계의 프로토타입인 MVP는 사용자의 문제를 진짜로 해결하는 기능을 구현해 내는 것을 목적으로 만들어집니다.

05. 불확실성이 높은 시대의 비즈니스

여러분은 오늘 혹은 올해를 잘 보내기 위해 계획을 세우셨나요? 변화하는 상황으로 인해 계획대로 되지 않는 경우가 부지기수일텐데요. 그럼 비즈니스는 어떨까요? 몇 년 전만 하더라도 상상하지 못했던 배달어플, 클라우드펀딩, 새벽배송 등 스타트업들의 혁신적인 도전들을 아마 체감하고 계실 겁니다. 신년에 읽었던 신문기사가 기억에 남습니다. 새해에 기업들은 신년사를 통해서 기업이 가야할 방향과 계획들을 이야기 하는데요, 몇 기업에서는 신년사를 하지 않는다는 것이었습니다. “당장 다음 달, 3개월 뒤에 어떤 변화가 있을지 모르고 회사 전략도 시시각각 변하는데, 연초에 모여 앞으로 1년의 계획을 세우는 것이 과연 필요할까”라는 의문에서였습니다. 이러한 불확실성의 상황 속에서는, ‘오늘 우리가 세운 계획이 계획대로 진행되지 못할 것’이라는 것만이 우리가 확신할 수 있는 유일한 것이 되었습니다. 이런 불확실성의 상황에서 어떻게 SV-BM을 만들어갈 수 있는지 린 스타트업 개념부터 살펴보겠습니다.

06. 린 스타트업이란?

린 스타트업(Lean Startup)은 스타트업 창업가 출신 에릭 리스(Eric Ries)가 자신의 창업 경험과 성공한 스타트업을 분석한 토대로 만든 방법론입니다.

린 스타트업의 핵심을 요약하자면, 사용자에게 제품/서비스가 잘 작동하는지 지속적으로 검증하는 것이라고 할 수 있습니다. 린 스타트업은 비즈니스 모델의 핵심 요소만 담은 MVP(최소 요건 제품)을 빠르게 만드는 것부터 시작합니다. 이를 사용자와 이해관계자에게 제대로 작동하는지 측정하고 여기서 얻은 결과값을 바탕으로 새로운 가설을 세우고 MVP를 개선하는 순환구조로 되어 있습니다. 이러한 방법은 기존의 경영방법과 무엇이 다를까요?

07. 린 스타트업은 기존의 경영방식과 무엇이 다른가?

기존의 경영은 비즈니스플랜을 기반으로 합니다. 때문에 어느 정도 경험이 있거나 변화 예측이 가능한 시장에서, 그리고 이미 시도해본 사전 경험이 중요합니다. 비즈니스 플랜은 기존 시장분석을 통한 예측을 토대로 새로운 마켓 전략, 제품 생산 전략, 운영 전략, 재무 전략, 홍보 전략 등으로 구성되어 있으며 실행을 목표로 하는 계획과 같습니다.

반면, 린 스타트업은 비즈니스 모델과 가설을 기반으로 합니다. 비즈니스 모델은 일련의

계획이 아닌, 비즈니스를 가능하게 하는 요소들의 유기적인 집합으로 구성되어 있습니다. 이러한 요소들은 검증되기 전까지 가설에 불과하며, 비즈니스가 완성되기까지 고객에게 빠르게 검증하며 최적화해 나가는 것이 핵심입니다. 따라서 불확실성이 높은 가운데 다양한 이해관계자들을 고려해야 하는 SV-BM을 위해서는 한 번의 완성된 계획을 하기 보다는, 작은 요소들을 빠르게 검증하며 완성도를 높여가는 린 스타트업이 보다 효과적일 수 있습니다.

08. SV-BM 디자인을 위한 린 스타트업은?

그렇다면, SV-BM디자인 과정에서 린 스타트업이 어떤 효과가 있는지 한 번 살펴보겠습니다.

- 혁신 가설 기반의 비즈니스 모델 구체화 SV-BM은 이해관계자의 범위를 확장하여 비고객과 비시장의 블루오션을 찾고 가치를 창출하는 것임을 여러분은 이미 잘 알고 계실 겁니다. 이러한 블루오션으로의 접근은 분석과 계획이 아닌, 혁신적인 가설을 통해 가능합니다. 린 스타트업에서는 완성된 계획을 세우기보다는, 비즈니스를 가능하게 하는 핵심 요소를 잘게 쪼개어 가설을 설정합니다. 때문에 최초의 완벽한 단일 접근보다는 더 나은 가능성으로 연결될 수 있습니다.

- 이해관계자의 복잡성을 반영한 접근 SV 비즈니스 모델은 변수마다 다양한 이해관계자에게 미치는 영향력이 달라지기에 이를 반영할 필요가 있습니다. 린 스타트업은 빠르게 MVP를 개발하고 이해관계자들을 대상으로 테스트하는 사이클을 유연하게 반복해 나갈 수 있어, 이해관계자의 복잡성을 고려한 비즈니스 모델을 만드는 것이 가능해 집니다.

09. 사회적 가치 비즈니스 모델은 어떻게 구성되는가?

앞서 비즈니스 모델은 비즈니스를 하기 위한 구성 요소들이 유기적으로 구성되어 있다고 말씀드렸는데요. 비즈니스 모델은 1) 누구를 위하여 2) 어떤 가치를 창출할 것이며 3) 그 가치를 어떻게 제공하고 4) 그 결과로 어떤 수익을 얻을 것인가를 보여주는 비즈니스 실행 시스템이라고 할 수 있습니다. 자, 그러면 린 캔버스를 통해 사회적 가치 비즈니스 모델의 요소들을 살펴보겠습니다. 더불어 SV-아이디어가 어떻게 SV-BM으로 연결될 수 있는지 사례로 먼저 살펴보겠습니다.

10. 린 캔버스로 알아보는 비즈니스 구성요소

자, 그럼 구체적으로 사회적 가치 비즈니스 모델을 이루는 요소로는 무엇이 있는지 알아보기 위해, 린 캔버스부터 살펴보겠습니다. 스타트업 창업 전문가인 애시모리아(Ash Maurya)는 에릭 리스가 창시한 린 스타트업 개념에 기반해 비즈니스 모델을 구성하는 핵심 요소들을 한 장의 캔버스 담아낼 수 있는 ‘린 캔버스(Lean Canvas)’를 소개하였습니다. 보시는 바와 같이 아이디어가 비즈니스 모델이 되기 위해 고려해야하는 9가지 비즈니스 핵심요소로 구성되어 있습니다. 그렇다면 SV-BM을 설명할 수 있는 소셜 린 캔버스(Social Lean Canvas)는 어떻게 구성되어야 할까요? SV-BM 디자인에 특화된 소셜 린 캔버스(Social Lean Canvas)를 소개해 드리겠습니다.

11. SV-BM을 위한 SV-린 캔버스 구성요소 살펴보기

소셜 린 캔버스에는 일반 비즈니스 모델과 비교하여 사회적 가치 비즈니스 모델에서 독특하게 보여지는 지점이 반영되어 있습니다. 바로 비즈니스의 목적과 대상입니다. 이를 기존의 린 캔버스와 비교하여 설명드리겠습니다. 린 캔버스는 중앙의 가치제안 요소를 중심으로 왼쪽은 Operation 파트와 왼쪽의 Business 파트로 구성되어 있습니다. Operation 파트는 비즈니스를

만들기 위한 요소로, 고객문제에서 시작하여 솔루션을 도출하고 성과를 측정할 핵심 지표, 사업 운영을 위한 비용 구조로 구성되어 있습니다. Business 파트는 수익을 만들기 위한 요소로, 시장에서의 차별화 지점인 경쟁우위, 고객에게 접근하기 위한 채널, 그리고 수익원으로 구성되어 있습니다.

1) 누구를 위한 비즈니스 모델인가?

- 보시는 바와 같이 일반 비즈니스 모델이 ‘고객의 문제’를 해결하는데 그 목적이 있다면 사회적 가치 비즈니스 모델은 수혜자를 비롯한 이해관계자에게 미치는 영향력을 고려하여 사회적인 가치를 창출해 내는데 목적이 있습니다. 이에 따라 수혜자도 포함되어 있습니다. 수혜자는 사회문제를 겪는 당사자로서 고객과 같거나 다를 수 있습니다. (사회문제, 수혜자 칸 강조 효과) 앞서 살펴본 와비파커와 같이 안경을 구매하는 고객 외에 안경을 기부 받는 개발도상국 수혜자가 있는 것과 같습니다. 이때 고객과 수혜자에게 접근하는 가치제안이 다를 수 있습니다. 고객에게는 5일간의 집에서 시착해 보는 서비스로서, 안경구매의 시행착오를 덜어준다는 가치제안이 있지만, 수혜자에게는 안경을 무료로 제공하여 업무 생산성을 높여준다는 가치제안이 있습니다.

2) 어떤 가치를 창출할 것인가?

- 이러한 비즈니스 목적을 반영하여, SV-린 캔버스는 소셜 미션과 소셜 임팩트도 비즈니스의 구성요소로 포함됩니다. 소셜 미션은 기업의 존재 목적을 담은 선언문이며, 소셜 임팩트는 비즈니스를 통해 기대되는 사회적 가치를 정량/정성적인 목표로 나타낸 것입니다. (소셜 미션, 소셜 임팩트 칸 강조 효과)

3) 그 가치를 어떻게 제공할 것인가?

- 또한 복잡다단한 사회문제를 푸는 만큼 비즈니스 협력관계도 중요한데요. 이는 파트너십 항목에서 작성하게 됩니다. 앞서 살펴본 럭키 아이언 피쉬 사례와 같이 고객, 공공기관, 지역사회 커뮤니티 등 다양한 협력을 바탕으로 비즈니스 모델이 만들어질 수 있었다는 점, 기억하시지요? (파트너십 칸 강조 효과)

4) 그 결과로 어떤 수익을 얻을 것인가?

- 사회적 가치 비즈니스 모델이라도 비용과 수익을 최적화하여 비즈니스 모델이 지속가능하도록 하는 것은 일반 비즈니스 모델과 동일하게 중요하게 고려되어야 합니다. 때문에 비용구조와 수익원도 SV-린 캔버스에 포함되어 있습니다. (비용구조, 수익원 칸 강조 효과)

12. SV-아이디어는 어떻게 SV-BM으로 구현될까?

지금까지 비즈니스 모델을 위한 요소를 살펴보았는데, 구체적으로 어떻게 구현되는지 사례로 살펴보겠습니다. 유사한 문제의식과 아이디어에서 시작했지만 다른 비즈니스 모델로 구현된 Miir(미르)와 트래쉬버스터즈를 비교해 보겠습니다.

두 기업은 ‘일회용품 사용이 환경을 오염시킨다’는 문제의식에서 시작하였습니다. 이에 대한 SV-아이디어 또한 ‘다회용 컵 또는 식기’의 형태로 유사해 보입니다. 하지만 이 두 기업의 SV-비즈니스 모델에는 차이점이 있습니다. 미르는 B2C로 직접 개인고객에 판매를 하고, 수익의 3%를 비영리 단체와 함께하는 물, 건강, 식품관련 프로젝트에 사용함으로 일회용 쓰레기도 줄이고 기부를 통한 새로운 가치를 창출하는 사회적 가치를 실행하고 있습니다.

트래쉬버스터즈는 B2B 혹은 B2G로 규모있는 행사를 기획하고 있는 행사주최와의 계약을 통해 다회용 용기 판매가 아닌 쓰레기통합관리시스템 자체를 판매하여 SV-BM을 실행하고 있습니다. 이렇게 SV아이디어까지는 유사하게 진행되었다 하더라도, 비즈니스 모델의 기획 단계에서부터는 각 사회적 가치 비즈니스 모델만의 독특한 실행 전략을 기획할 수 있게 됩니다.

13. 린 스타트업 핵심 툴: MVP 테스트 - MVP 테스트를 통한 BM 검증

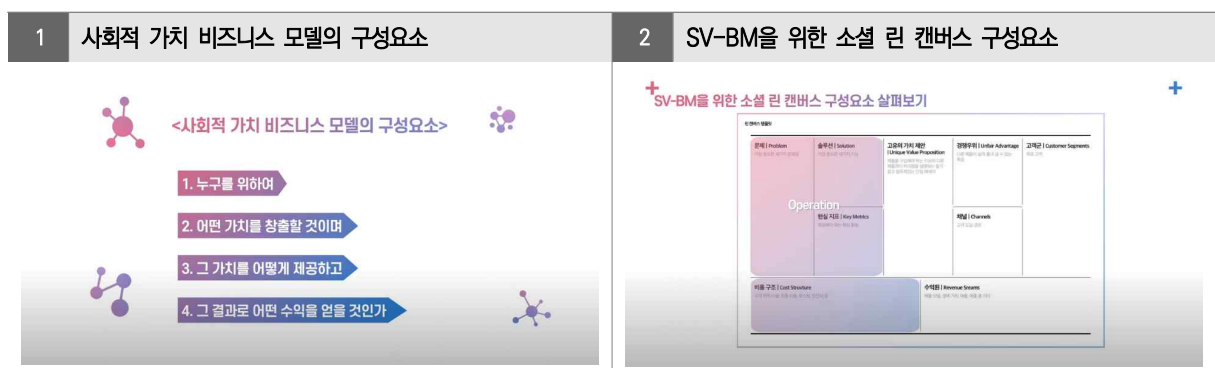
사회적 가치 비즈니스 모델은 한 번에 완성되지 않고 잠재고객 또는 잠재사용자의 피드백을 거치고, 이해관계자의 참여를 통해 지속적으로 진화하며 발전하게 됩니다. 여기서 피드백이란 잠재고객과 잠재사용자가 실제와 흡사한 맥락에서 어떻게 행동하고 반응하며 선택하는지를 알 수 있는 유효한 학습을 의미합니다. 이때 비즈니스 모델을 고객과 이해관계자를 대상으로 테스트하고 유효한 학습을 하기 위한 방법이 MVP 테스트입니다. MVP는 최소 가치 제품이라는 뜻으로, 비즈니스 모델의 핵심 요소를 구현한 것이라고 볼 수 있습니다. 앞서 소셜 린 캔버스에서 설정한 문제를 솔루션이 해결하는지, 고객/수혜자가 실제로도 맞는지, 수익모델의 구조가 적합한지 등을 파악하게 됩니다. MVP 테스트는 핵심요소만 빠르게 구현하여 유효한 학습의 주기를 높여, 비즈니스 모델을 점차 고도화 하는데 필수적인 과정입니다.

SV 즉, 사회문제와 사회의 필요에서 출발하는 경우 디자인씽킹의 사회적 감수성은 현미경이 되어 그동안 존재했지만 간과되었던 비즈니스 기회를 파악하고 이를 지속가능하게 확장할 수 있는 경제적 가치(EV) 기회를 발견하게 됩니다.

14. 디자인 방법론과 함께 하는 사회적 가치 비즈니스 모델 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 오늘 시간에서는 디자인씽킹의 Deliver 단계에 대해서 알아보았습니다. 다음 시간에는 큐브 2, 3에 이어서 소셜 린 캔버스의 구체적인 개념과 그 사례를 소셜벤처 고요한 택시를 통해 알아보도록 하겠습니다. 수고하셨습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

□ 오늘의 핵심

- 1) Deliver 단계는 Develop 단계에서 발전시킨 SV아이디어를 비즈니스 모델로 구체화 하는 과정입니다.
- 2) 린 스타트업 방법론은 불확실한 시장 속에서 블루오션으로 확장하는 혁신적인 SV-BM을 만들기 위해서 이해관계자를 중심으로 지속적으로 개선해 나가기 위한 방법입니다.
- 3) 소셜 린 캔버스는 SV-BM을 위한 요소들로 구성되어 있으며, 이 각 요소들을 MVP 테스트를 통해 고도화 해 나갈 수 있습니다.



[그림 15] 코스3 - 큐브1 - 미디어콘텐츠 화면

큐브2. (DELIVER) 디자인씽킹으로 SV-BM 캔버스 준비하기

01. Intro

디자인씽킹으로 SV-BM 캔버스 준비하기

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 두 번째 큐브인 ‘디자인씽킹으로 소셜 린 캔버스 준비하기’ 시간입니다. 지난 시간에는 디자인씽킹 마지막 단계인 Deliver의 의미와 SV-BM 실행 전략으로서 린 스타트업 방법론 전반에 대해서 알아보았습니다. 이번 시간에는 린 스타트업 방법론의 실제 실행 툴의 첫 번째로 SV-린 캔버스의 구성 요소를 개념적으로 살펴보고, 다음 시간에는 소셜벤처 고요한 택시가 SV-린 캔버스를 통해 어떻게 SV-BM을 개발해 나갔는지를 살펴보겠습니다.

03. 핵심 Point

보통의 BM과 차별화되는 SV-BM을 개발하기 위한 핵심 요소 및 개발 단계는 어떻게 될까요?

- 1) SV-BM을 개발해나가기 위한 4가지 검증 단계 및 12가지 기본 요소를 학습합니다.
- 2) 보통의 BM과 이해관계자를 고려하는 SV-BM의 차이는 무엇인지 구체적으로 비교해봅니다.

04. BM 검증 단계에 따른 소셜 린 캔버스 이해하기

소셜 린 캔버스는 SV-아이디어를 비즈니스 모델로 만들기 위해 필요한 12개 요소들로 구성되어 있습니다. 이 12개 요소들은 BM을 검증하는 단계에 따라서 4가지 그룹으로 나누어 살펴볼 수 있습니다. 각 그룹은 문제-솔루션 검증, 솔루션-시장 검증, 지속가능성 검증, 사회적 가치 창출 검증입니다.

1단계: 문제-솔루션 검증

- ‘문제-솔루션 검증 (Problem-Solution Fit)’ 단계는 “해결할 만한 가치가 있는 문제인가?”에 대한 검증을 하는 단계입니다. 여러분이 해결하고자 하는 사회문제의 당사자를 수혜자라고 하며, 여러분의 솔루션을 구매할 고객을 ‘구매자’라고 합니다. 구매자 문제는 기존 솔루션으로 인한 불편, 또는 솔루션이 제안되지 않아 겪은 불편 등이 있습니다. → (1) 사회문제/구매자 문제 (2) 수혜자/구매자 (3) 수혜자/구매자 가치제안 (4) 소셜 미션 요소와 연결되어 있습니다.

2단계: 솔루션-시장 검증

- ‘솔루션-시장 검증 (Product-Market Fit)’ 단계는 “구매자 및 주요 이해관계자가 원하는 솔루션인가?”에 대한 검증을 하는 단계입니다. → (5) 솔루션 (6) 핵심지표 (7) 경쟁우위 (8) 채널 요소와 연결되어 있습니다.

3단계: 지속가능성 검증

- 찾는 ‘지속가능성 검증(Scale)’ 단계는 “지속가능하고 성장할 수 있는 BM인가?”에 대한 검증을 하는 단계입니다. → (9) 비용구조 (10) 수익원 (11) 파트너십 요소와 연결되어 있습니다.

4단계: 사회적 가치 창출 검증

- ‘사회가치창출 검증(Social Impact)’ 단계는 “목표한 SV창출을 통해 유의미한 사회변화를 만들어내는가?”에 대한 검증을 하는 단계입니다. 이 단계는 가장 마지막에 있지만, 비즈니스

모델을 만들어가는 시작부터 지속적으로 고려하고 마지막까지도 검증해야 하는 부분입니다.
→ (12) 소셜 임팩트 (4) 소셜 미션 요소와 연결되어 있습니다. 비즈니스 모델은 실제 모든 요소가 구현되기 전까지는 가설에 불과합니다. 소셜 린 캔버스의 각 요소들은 한 번에 완성되는 것이 아니라 지속적으로 검증해 나가야 할 요소들이라고 이해해 주시기 바랍니다.

05. Q. 린 캔버스를 작성하기 전에, 어떤 아이디어를 린 캔버스로 작성할까요?

Q. 발산한 SV-아이디어가 여러 가지인데 어떤 아이디어를 비즈니스 모델로 구체화하면 좋을까요?
SV-아이디어를 선별할 때는 2X2 매트릭스를 활용해 볼 수 있습니다. 다음의 기준으로 아이디어를 선별해 보세요. 기준은 참고일 뿐 팀의 합의에 따라 새로운 기준을 설정할 수 있습니다. 아무리 신중하게 선택하더라도 비즈니스 모델로 실행해 보기까지는 가설에 불과하며 이후 검증과정을 통해서 완전 뒤흔 아이디어가 되거나 새로운 아이디어로 다시 도전을 하게 될 수 있습니다.

1) 빠르게 실행해 보는 실행파!

작은 성공을 통해서 자신감을 얻어 이후의 실행 동력을 얻고 싶은 팀이라면 실행가능성과 사회적 파급력에 따라 선정해 볼 수 있습니다. 실행가능성은 주어진 자원을 빠르게 확보하여 실행해 볼 수 있는 것을 의미합니다. 사회적 파급력이 크다는 것은 비즈니스 모델이 실현되었을 때, 문제가 해결되는 수혜자의 규모 또는 누구도 관심 갖지 않았던 문제에 접근하여 다른 이해관계자들의 협력을 이끌 수 있는 것을 의미합니다.

2) 수요자 중심으로 실행해보는 공감파!

아이디어 선별 과정에서 수요자 관점으로 접근하면서 비즈니스 모델의 효과성을 고려하여 차근차근 개발해 보고 싶은 팀이라면 다음과 같은 기준으로 선별해 볼 수 있습니다. 수요자의 공감 정도와 사회적 파급력에 따라 선정하는 것입니다. 수요자 공감은 아이디어에 대해서 수요자가 얼마나 공감하는지 수요자가 직접 아이디어 선정과정에 참여 하는 방법으로 해볼 수 있습니다. 사회적 파급력은 앞서 말씀드린 것과 같이 수혜자의 규모와 사회적 이슈화가 될 수 있는지를 의미합니다.

06. 1단계: 문제-솔루션 검증 (Problem-Solution Fit)

“해결할 만한 가치가 있는 문제인가?”

‘문제-솔루션 검증 (Problem-Solution Fit)’ 단계는 여러분이 정의한 문제가 해결할 가치가 있는지를 판단하는 단계입니다. Discover-Define 단계에서 관찰과 공감을 통해 파악한 사회문제, 그와 관련된 당사자와 이해관계자들을 떠올려 보시면 좋습니다. 해결하고자 하는 사회문제가 무엇인지부터 정의하고 기업의 목적을 세우는 것부터 시작합니다. 이후 이 비즈니스 모델의 수혜자와 구매자는 누구이며 이 문제가 해결되었을 때 어떤 가치제안을 할 수 있는지 생각해 보는 것입니다.

(1) 사회문제/구매자문제 (2) 수혜자/구매자 (3) 수혜자/구매자 가치제안 (4) 소셜 미션 요소와 연결되어 있습니다.

(1) 사회문제/구매자문제 요소를 살펴보겠습니다.

- 사회문제는 수혜자가 직면한 문제이며, 구매자문제는 구매자가 기존 시장에서 만족스러워하지 않는 문제를 의미합니다. 앞서 Discover-Define 단계를 거치면서 정의한 문제와 연결

되는 지점입니다. 예를 들어, 와비파커의 사례에서 수혜자는 개발도상국의 저시력자이고 구매자는 선진국의 패션안경 수요자입니다. 그렇기 때문에 사회문제는 ‘개발도상국 저시력자의 안정보급문제’라면 구매자의 문제는 ‘저렴한 안경구매의 어려움’으로 정리해 볼 수 있습니다. 각각 수혜자와 구매자에게 해결되어야 하는 문제를 적어보고 당사자가 기존 대안으로 선택하고 있는 것이 무엇인지를 살펴볼 필요가 있습니다. 이를 통해 기존대안에서 느끼는 불만족은 무엇이고 우리는 어떠한 더 나은 제안을 해야 하는지 파악할 수 있습니다. 이렇게 ‘누구’의 ‘문제’를 해결할지가 정해지면 이제는 ‘어떤 가치를 제안’할 지로 넘어갑니다.

(2) 수혜자/구매자 요소를 살펴보겠습니다.

- 먼저, SV-아이디어의 수혜자와 구매자를 살펴보겠습니다. 수혜자는 사회문제를 직면한 당사자이며, 사용자는 제공할 솔루션을 직접 이용하는 당사자, 구매자는 솔루션을 구매하는 당사자로 정의할 수 있습니다. 소셜 린 캔버스에서 솔루션은 SV-아이디어를 제품/서비스로 구체화 한 것을 의미합니다. 수혜자와 구매자가 동일할 수도 있고, 구분이 될 수도 있습니다. 더 세밀히 구분되는 모델일 경우는 수혜자/사용자/구매자로 나누기도 합니다. 예를 들어 수혜자와 구매자가 다른 사례는 와비파커가 있습니다. 1 for 1 같은 기부모델은 구매자는 선진국의 패션안경 구매자이지만 이로 인한 수혜자는 개발도상국의 저시력자로 구분된 모델입니다. 사용자와 구매자가 다른 사례로 플레이31이 있습니다. 침 손수건과 같은 모델은 사용자는 뇌병변 환자이지만 실제 구매하는 구매자는 보호자로서 두 개념이 구분된 모델입니다. 이렇게 ‘누구’의 문제를 해결할지가 정해지면 이제는 ‘문제’를 살펴보는 단계로 넘어갑니다.

(3) 수혜자 가치제안/구매자 가치제안 요소를 살펴보겠습니다.

- 가치제안은 문제해결을 위해 어떤 고유 가치를 제공하는지를 의미하며, 수혜자 및 구매자는 이 가치제안이 구매 비용보다 유의미해야만 우리가 제시하는 솔루션을 선택할 동기를 얻게 됩니다. 수혜자와 구매자의 문제가 다르기 때문에 이에 대한 가치제안이 구분될 수 있습니다. 예를 들어, 앞서 살펴본 와비파커의 가치제안을 살펴보면 수혜자인 개발도상국 저시력자에게는 안경 보급을 통한 업무 생산성 향상이라는 가치를 제안할 수 있고, 구매자에게는 저렴한 안경을 편하게 시착하고 고를 수 있다는 가치를 제안해 볼 수 있습니다.

(4) 소셜 미션입니다.

- 소셜 미션은 해결하고자 하는 문제에 대한 문제의식을 담은 선언문이라고 할 수 있습니다. SV-BM을 기획하는 팀의 존재 이유로서 비즈니스 모델을 만들어 가는데 목적성이 될 뿐 아니라, 비즈니스 과정 가운데 의사결정 기준이 됩니다. 소셜 미션은 궁극적으로 문제를 해결함으로써 어떠한 사회가치를 창출하고자 하는지 목표도 함께 제시될 수 있습니다. 추상적이고 모호한 미션보다는 팀의 방향성을 명확히 제시하는 것이 중요합니다. 환경하면 떠오르는 대표적 기업 파타고니아의 미션을 예로 들어보겠습니다. 파타고니아는 “우리는 우리의 터전, 지구를 되살리기 위해 사업을 합니다(We’re In Business To Save Our Home Planet.)”라는 미션을 가지고 있습니다. 이러한 미션은 사업 전반의 의사결정 기준이 되어, 의류 생산, 유통 전반에 적용되고 있습니다.

07. 2단계: 솔루션-시장 검증 (Solution-Market Fit)

“해결할 만한 가치가 있는 문제인가?”

‘솔루션-시장 검증(Solution-Market Fit)’단계는 솔루션이 문제를 얼마나 잘 해결하는지 검증하는 단계입니다. 솔루션은 Develop 단계에서 발전시킨 SV 아이디어와 연결된다고 보실 수 있습니다. (5) 솔루션 (6) 핵심지표 (7) 경쟁우위 (8) 채널 요소와 연결되어 있습니다.

먼저 (5) 솔루션 요소를 살펴보겠습니다.

- 솔루션은 가치제안을 실현할 제품/서비스의 핵심 기능을 의미합니다. SV-아이디어는 문제를 해결하는 측면에 집중했다면, 솔루션은 앞서 정리한 가치 제안을 전달할 수 있는 ‘기능’ 측면에서 구체적으로 작성해 보는 것입니다.

MVP를 만들어 비즈니스 모델을 검증하기 위해서는 많은 기능보다는 문제를 해결하는데 필수적인 기능들로 구성하는 것이 필요합니다. 예를 들어, 와비파커의 “나에게 맞는 안경을 저렴하게 구매할 수 있다”는 가치제안을 실현하기 위해 1) 단순화한 유통구조로 저렴한 가격 2) 맘에 드는 안경을 집으로 배송 3) 5일 동안의 시착이라는 핵심 기능 구현을 고려해볼 수 있습니다.

(6) 핵심지표 요소를 살펴보겠습니다.

- 핵심지표는 실제로 이 솔루션을 통해 비즈니스로서 유효한 매출과 임팩트가 발생하는지 성과를 체크할 수 있는 지표를 의미합니다. 성과측정을 위한 AARRR(아르)지표를 소개해 드립니다. 해적이 소리지르는 것과 유사한 소리라고 하여 ‘해적지표(Pirate Metrix)’라고 부릅니다. 일반 비즈니스 모델에서는 구매자에만 집중하여 매출을 궁극적 목적지로 삼지만, 사회적 가치 비즈니스 모델에서는 수혜자와 구매자 모두를 살피고, 궁극적으로 매출과 사회적 가치로 이어지는지 살펴볼 필요가 있습니다.

1) 유치(Acquisition): “수혜자/구매자는 어떻게 처음 우리 솔루션을 접하는가?”

2) 활성화(Activation): “수혜자/구매자가 처음 이용할 때 긍정적인 경험을 제공하는가?”

3) 유지(Retention): “수혜자/구매자가 재사용 하는가?”

4) 추천(Referral): “수혜자/구매자가 자발적으로 다른 이에게 추천하는가?”

5) 매출&사회적 가치(Revenue&Impact): “경제적 가치(EV) 뿐 아니라 사회적 가치(SV) 창출로 이어지는가?” 이렇게 해적지표에 기초해 각 단계별로 꼭 체크해야할 성과지표를 설정하면 솔루션이 가치로 이어지는지 검증하고 관리할 수 있게 됩니다. 참고로, 성과지표를 설정할 때는 다음 4개 기준을 충족해야 합니다.

✓ 개선하기 쉽다

✓ 측정하기 쉽다

✓ 중복되거나 누락없이 MECE하다

✓ 영향력이 있다(이와 반대되는 개념으로 ‘허영 지표(Vanity Metric)’가 있는데 방문자 수, 팔로워 수 등 실제로 최종 결과에 큰 영향을 주지 않지만 기업이 성장하고 있다고 착각하게 만드는 지표이니 주의하세요!)

(7) 경쟁우위 요소를 보겠습니다.

- 경쟁우위는 다른 팀에서 쉽게 모방하거나 구할 수 없는 것을 의미합니다. 경쟁우위 요소로 흔히 생각할 수 있는 ‘가장 먼저 시도하는’ 최초의 가치는 경쟁우위로 보기 어렵습니다. 진짜 경쟁우위를 통해 후발주자를 계속 능가하지 못하면 언제든 추월당할 수 있기 때문입니다.

팀 역량, 보유한 네트워크, 구매자와 연결된 커뮤니티 등이 있습니다.

(8) 채널 요소를 보겠습니다.

- 채널은 수혜자/구매자에게 도달하는 경로를 의미합니다. 어떻게 하면 이들과의 접점을 만들어갈지 고민이 필요한 지점입니다. “내가 만약 (수혜자/구매자)이라면 이 솔루션을 어떻게 접할 수 있을까?” 라는 질문을 해보면 쉽게 생각해 볼 수 있습니다. 신문/TV 등 매체 광고나 SNS(페이스북, 인스타그램)를 통할 수도 있고 관련된 커뮤니티, 지방자치단체 등을 통해 접하게 될 수 있습니다.

08. 3단계: ‘지속가능성 검증(Scale)’ “지속가능하고 성장할 수 있는 BM인가?”

세 번째 검증 단계인 ‘지속가능성(Scale)’ 단계를 구성하는 요소들을 살펴보겠습니다. 지속가능성 단계는 말 그대로 비즈니스 모델의 지속가능성에 영향을 주는 요소들로 구성이 되어 있습니다. (9) 비용구조 (10) 수익원 (11) 파트너십 요소와 연결되어 있습니다.

(9) 비용구조와 (10) 수익원 요소를 살펴보겠습니다.

- 비용구조는 제품/서비스를 시장에 내놓기까지 들어가는 비용을 의미합니다. 인건비, 유통비, 호스팅비, 홍보비 등이 포함됩니다.

- 수익원 요소는 수익모델로도 불리며 지속가능하게 SV-BM을 운영하기 위해 어떤 규모의 구매자에게 어떠한 방법으로 얼마의 비용을 받을지 설계하는 것입니다. 구독모델, 스트리밍 모델, 프리미엄(freemium) 모델 등 최근 다양한 혁신모델들이 많이 시도되고 있습니다. 우리의 구매자/솔루션/채널 등 앞서 설정한 요소들을 고려했을 때 가장 적절한 수익모델은 무엇인지 사전 스터디를 해보는 것을 추천 드립니다.

(11) 파트너십 요소입니다.

- 앞서 Discover-Define 단계에서 확장한 이해관계자 가운데서 사업에 직접적으로 협력을 할 수 있는 대상을 의미합니다. 사회적 가치 비즈니스 모델은 사회문제 해결을 목표로 하기 때문에 수혜자와 구매자 외에도 사회문제와 관련된 민간-공공-시민사회의 협력이 필요합니다.

09. 4단계: ‘사회가치창출 검증(Social Impact)’

“목표한 SV창출을 통해 유의미한 사회변화를 만들어내는가?”

마지막 단계인 ‘사회가치창출 검증(Social Impact)’ 단계는 보통의 BM과 사회적 가치 비즈니스 모델의 확연한 차이를 보여주는 요소들로 구성되어 있습니다. 앞서 살펴본 궁극적으로 도출하고 싶은 사회적 임팩트의 청사진인 ‘소셜 미션’과도 밀접하게 연결됩니다. 마지막 (12) 소셜 임팩트 요소를 살펴보겠습니다.

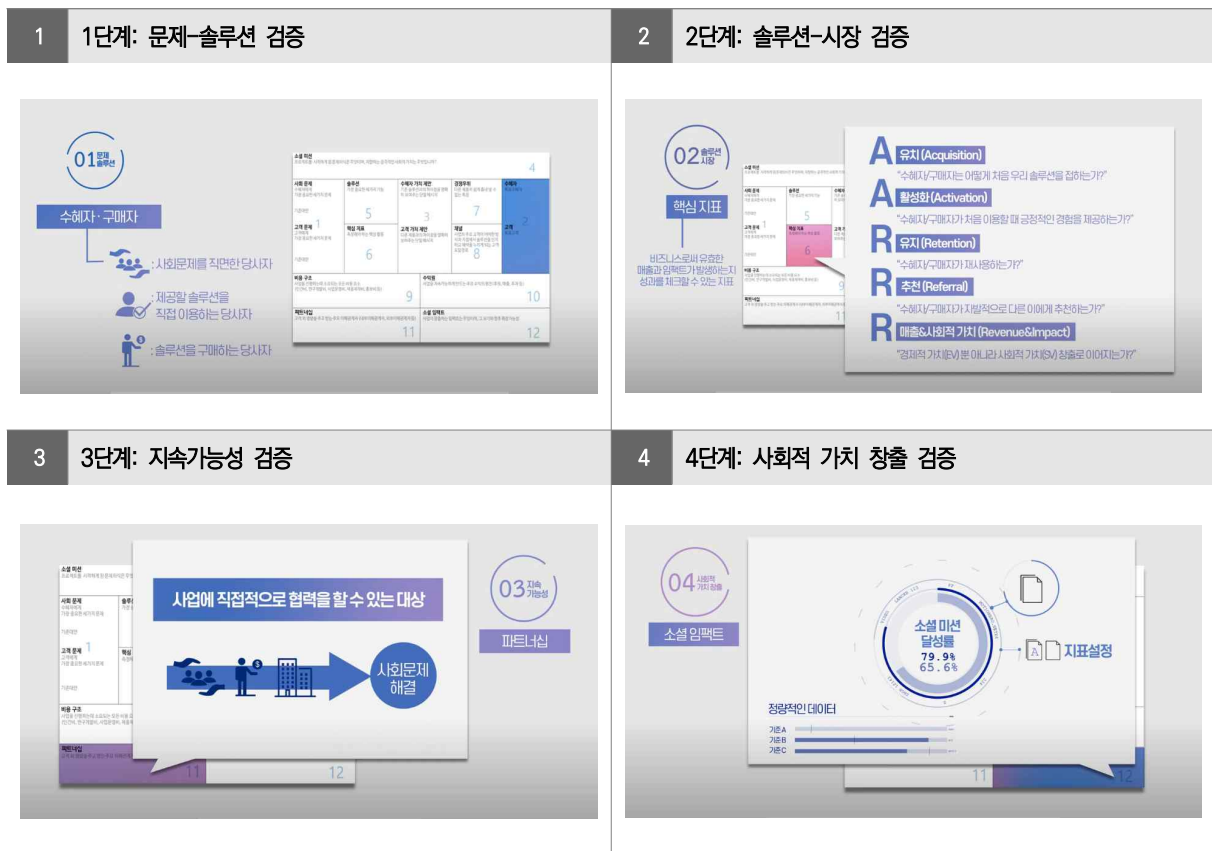
- 사회적 가치 비즈니스 모델이 소셜 미션을 달성하고 있는지 지속적으로 측정할 수 있어야 합니다. 이를 위해 지표설정이 중요하며, 완벽하지 않더라도 정성/정량적인 데이터로 소셜 미션이 정말 달성되고 있는지 파악하는 것이 중요합니다. 아무리 많은 구매자수를 확보하고 재무적 성과를 올려도 근본 정체성인 소셜 미션의 방향과 벗어난다면 사회적 가치를 창출하는 비즈니스 모델로 보기는 어렵겠지요. 사회적 가치 지표는 소셜 미션에 따라 달라질 수 있습니다. 예를 들어 환경과 관련된 미션의 경우 탄소배출량, 절감된 쓰레기 양, 재활용률 등이 있습니다. 또한 소외 계층의 자립에 대한 미션이라면 일자리 창출, 소득수준, 행복지표 등이 있습니다.

10. 이렇게 소셜 린 캔버스의 12가지 요소를 모두 살펴보았는데요, 사회적 가치 비즈니스 모델을 실행하기 위한 기본 요소들이 눈에 좀 익으셨나요? 소셜 린 캔버스는 한 번 완성되었다고 해서 끝난 것이 아니며, 각 요소들을 지속적으로 검증해 나가면서 비즈니스 모델을 구체화해 나가는 것이 중요합니다. 이 과정은 큐브4 (DELIVER) 효과적인 가설검증을 위한 MVP 테스트에서 다루도록 하겠습니다.

그럼 다음 시간에는 청각장애인이 운행하는 택시 ‘고요한 택시’를 운영하는 소셜 벤처의 사례와 워크시트를 통해 어떻게 사회적 가치 비즈니스 모델을 개발했는지 알아보겠습니다. 오늘도 수고하셨습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

11. 오늘의 핵심

- 1) 사회적 가치 비즈니스 모델은 문제-솔루션 검증, 제품-시장 검증, 지속가능성 검증, 사회적 가치 검증 4단계로 검증될 수 있습니다.
- 2) 소셜 린 캔버스의 12가지 요소들은 소셜 미션이 비즈니스 모델로 구현되고 사회적 가치를 창출 할 수 있도록 연결된 유기적인 관계입니다.
- 3) 비즈니스가 구현되기 전까지는 가설에 불과하며 소셜 린 캔버스를 통해 사회적 가치 비즈니스를 구체화하기 위한 12가지 요소들을 지속적으로 검증해 보는 것이 중요합니다.



[그림 16] 코스3 - 큐브2 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브3. (DELIVER 사례 + 워크시트7) 소셜 린 캔버스로 SV-BM 구체화 하기

- 고요한 택시는 어떻게 SV-BM을 개발했을까?

01. Intro

고요한 택시는 어떻게 SV-BM을 개발했을까?

02. 안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 세 번째 큐브 ‘소셜 린 캔버스로 SV-BM 구체화 하기’ 시간입니다. 지난 시간에는 소셜린 캔버스를 통해 SV-BM의 12가지 구성요소를 세부적으로 살펴보았습니다. 이번 시간에는 Discover-Define-Develop을 거쳐 도출된 SV-아이디어를 바탕으로 소셜 린 캔버스를 작성하는 방법에 대해서 알아보겠습니다. 이해를 돕기 위해 소셜 린 캔버스를 사례에 적용하여 말씀 드릴 텐데요, 청각장애인 택시기사를 직접 채용하여 ‘고요한 택시’를 운영하는 소셜 벤처 코액터스가 소셜 린 캔버스를 활용하여 어떻게 사회적 가치 비즈니스 모델을 구체화 했는지 설명 드리겠습니다. 이 과정이 끝나면 소셜 린 캔버스의 12개 빈칸을 마주해도 막막하지 않고 자신감이 드실 겁니다.

03. 핵심 Point

SV-BM 구체적으로 어떻게 개발할 수 있을까요?

- 1) 코액터스 사례를 기반으로 소셜 린 캔버스 사용방법을 학습해봅니다.
- 2) SV-BM 개발 과정에서 이해관계자를 고려해 실현 가능한 모델로 개발해 나가는 것의 중요성을 확인합니다.
- 3) SV-BM을 구성하는 가설이 무엇인지 확인하고, 가설검증을 통해 SV-BM을 보완해 나가는 것의 중요성을 이해합니다.

04. 코액터스는 어떻게 ‘고요한 택시’를 시작하게 되었을까?

코액터스는 2018년 설립한 회사로 청각장애인 택시기사가 운행하는 ‘고요한 택시’를 운영하고 있으며, 2019년 말 기준 26명의 청각장애인이 택시 운전을 하고 있습니다.

고요한 택시 서비스를 어떻게 SV-BM 단계에서 구체화해 나갔는지 창업스토리와 더불어 함께 살펴보겠습니다. 송민표 대표는 2016년 대학 동아리 활동 시절 취업난을 겪는 청각장애인을 만나게 되었습니다. 소통이 어렵다는 이유만으로 단순 노무직이나 제조업 같이 위험한 업종으로 내몰리는 청각장애인들이 많았고 약 73%가 월평균 100만원 이하의 수입을 가지고 생활한다는 현실을 알게 되었습니다.

05. 송민표 대표는 이 문제에 대해 접근하고 있는 사례들을 찾아보기 시작합니다. 한 영상을 보게 되는데요. 승차 공유 서비스인 우버에 탑승한 승객이 청각장애인 운전사와 필담을 나누는 장면이었습니다. 더 알아보니 당시 미국과 싱가포르에서는 이미 청각장애인이 정식 드라이버로 등록하여 활동하고 있는 수가 상당하다는 것이었습니다. “한국에서도 청각장애인들이 택시 운행을 할 수 있지 않을까? 국내 상황에 맞는 비즈니스 모델을 구상해보자!” 라는 결심을 하게 됩니다.

06. SV-아이디어를 SV-비즈니스 모델로 연결하기

소셜 린 캔버스를 바탕으로 코액터스의 ‘고요한 택시’ 사회적 가치 기반 비즈니스 모델을

살펴보기 앞서, 앞선 Develop 단계에서 개발한 SV 아이디어와 어떻게 연결되는지 말씀드리겠습니다.

소셜 린 캔버스는 사회적 가치 기반 비즈니스 모델을 구현하기 위한 12가지 요소로 구성되어 있습니다. Develop 단계에서 도출된 SV-아이디어를 비즈니스 모델로 만들기 위한 요소들을 점검하고 이후 MVP 개발과 테스트를 통해 실현 가능성을 높여가는 과정으로 진행됩니다. SV-아이디어는 문제를 해결하는 '기능' 측면에 중점을 두었다면 Deliver 단계에서부터는 이 기능을 수혜자/구매자에게 전달하고 사회적 가치와 경제적 가치를 창출하는 '방법' 측면에 보다 중점을 둔다고 볼 수 있습니다.

07. 소셜 린 캔버스 작성 방법 알아보기

소셜 린 캔버스의 작성 방법에 대해서 설명 드리겠습니다.

1) 10분 이내 빠르게 작성한다.

SV 아이디어를 비즈니스 모델로 구현하기 위해 현재의 상황을 점검하는 목적이 크기에 많은 시간 고민해야 하는 내용이라면, 과감히 빈칸으로 남겨주세요. 이런 빈칸들은 우리가 앞으로 비즈니스 모델을 만들기 위해 해결해야 하는 부분입니다.

2) BM 검증 4단계에 따라 작성한다.

꼭 정해진 순서대로 해야 하는 것은 아니나, BM 검증 4단계의 첫 시작인 문제-솔루션 검증에 해당하는 칸부터 작성하는 것을 권장합니다. 비즈니스가 해결하고자 하는 문제가 뚜렷해야 명확한 수혜자와 구매자를 설정할 수 있기 때문입니다.

08. 소셜 린 캔버스 작성하기

1단계: 문제-솔루션 검증 요소

1단계에 있는 요소를 작성해 보겠습니다. 비즈니스에서 해결하고자 하는 문제는 곧 수혜자/구매자/사용자와 연결되며 이는 비즈니스를 가능하게 하는 핵심 동력 중 하나입니다. 이 단계는 앞서 여러분이 Discover-Define 에서 발견하고 공감한 문제와 관련된 이해관계자 그리고 문제정의와 연결되어 있습니다.

SV 아이디어를 비즈니스 모델로 만들기 위한 여정을 시작합니다.

09. 소셜 린 캔버스 작성하기

1단계: 문제-솔루션 검증 요소

1) 사회문제&구매자문제

2) 수혜자&구매자: 수혜자와 구매자 그리고 사회문제와 구매자문제는 밀접하게 연결되어 있기 때문에 함께 보겠습니다. 사회문제는 수혜자가 직면한 문제이며, 구매자문제는 구매자가 기존 시장에서 만족스러워 하지 않는 문제를 의미합니다. 수혜자는 사회문제를 직면한 당사자이며, 구매자는 솔루션을 구매하는 당사자입니다. 코엑터스는 청각장애인의 낮은 취업률이라는 사회문제에 집중했고, 이들의 새로운 일자리를 확보해 보는 측면에서 택시기사라는 업종에 접근해 보았습니다.

[사회문제] Discover 단계에서 공감과 관찰 등 리서치를 통해 발견한 청각장애인의 낮은 취업률, 저소득 일자리 문제를 정리하였습니다. 서비스직, 일용직에 집중되어 있으며 상당수가 월 평균 수입 100만원 이하에 머무르고 있습니다. 대안으로도 청각장애인이 선택할 수 있는

업종은 다양하지 않습니다. 이러한 문제를 배경으로 다음과 같은 사회문제 정의를 하였습니다.
“어떻게 하면 청각장애인이 낮은 취업률과 저소득 일자리 상황 가운데서 자립할 수 있을까?”
[구매자문제] 청각장애인 택시 드라이버 아이디어에 대한 국내 적용 가능성을 알아보던 중 택시 운수 회사에서는 구인 문제를 겪고 있다는 사실을 알게 됩니다. 서비스업 특성상 업무 환경으로 인한 이직률이 잦기 때문입니다. 이직이 잦은 업종에 청각장애인을 연결하면 오히려 일자리 질이 낮아지는 것이 아닐까라는 우려도 있었지만, 새로운 일자리 확보라는 미션에 대한 첫 번째 접근으로 택시 운전사라는 일자리에 접근해 보기 시작합니다.

이에 다음과 같은 구매자 문제 정의를 해보았습니다. “어떻게 하면 택시 운수 회사가 안정적으로 택시 기사님들을 확보할 수 있을까?”

[수혜자] 수혜자는 사회문제를 직면한 당사자입니다. 사회문제 가운데 수혜자가 원하는 필요(Needs)를 반영한 구체적인 대상을 적습니다. ‘운수업 종사를 통해 월 200만 원 이상의 안정적인 수입을 얻고 싶은 청각장애인’으로 구체화 하였습니다.

[구매자] 구매자는 솔루션을 구매하는 사람입니다. 구매자 문제를 바탕으로 구매자의 필요가 드러난 구체적인 대상자를 작성합니다. 택시 운수업체를 초기 구매자로 설정하고 다음과 같이 정리하였습니다.

10. 1단계: 문제-솔루션 검증

3) 수혜자/구매자 가치제안: 코엑터스는 SV 아이디어로 청각장애인 기사가 운행하는 택시 서비스를 구상하였습니다. 이 아이디어가 솔루션으로 수혜자와 구매자에게 제공되었을 때 어떤 가치가 전달되어야 할지 살펴보겠습니다.

수혜자인 청각장애인에게는 다음과 같은 가치를 주고자 합니다.

- 청각장애인을 위한 새로운 일자리 마련
- 청각장애인 운전사의 구매자 소통 문제를 해결하여, 직무 안정감 제공

구매자인 택시 운수업체에는 다음과 같은 가치를 주고자 합니다.

- 택시 기사 구인 범위의 확장(비 장애인 → 청각장애인 포함)
- 청각장애인 기사의 소통문제를 해결하여 안정적인 운행을 도움
- 조용한 택시이동 경험 제공을 통한 승객 만족도 상승

11. 1단계: 문제-솔루션 검증

4) 소셜 미션: 소셜 미션은 해결하고자 하는 사회문제와 이를 해결하기 위한 목표가 담긴 선언문이라고 할 수 있습니다. 기업의 목표가 되기 때문에 가능한 구체적으로 작성해 주시는 것이 좋습니다. 사회 취약계층의 일자리를 협력을 통해 해결하겠다는 포부를 담은 ‘코엑터스(Collective Impact Leaders)’는 ‘고요한 택시’라는 첫 프로젝트로 청각장애인의 택시운전기사 직업군 개발 및 활성화라는 목표를 가지고, 다음과 같은 소셜 미션을 수립하였습니다.

12. 2단계: 솔루션-시장 검증 요소 작성하기

2단계에는 도출한 SV 아이디어가 구체적인 제품/서비스로서 ‘솔루션’이 되기 위해서 필요한 요소와 경쟁우위를 작성하게 됩니다.

13. 2단계: 솔루션-시장 검증 요소 작성하기

5) 솔루션: 앞서 정리한 가치를 구현해낼 수 있는 솔루션의 핵심 기능을 ‘가설’로 정리해

보았습니다. SV-아이디어가 '청각장애인이 운행하는 택시 서비스'였다면 이 아이디어가 솔루션이 되기 위해서는 수혜자와 구매자에게 가치를 주는 핵심 기능을 보유하고 있어야 합니다.

고요한 택시의 핵심 기능을 살펴보면 다음과 같습니다.

- 청각장애인과 택시 운송 업체 간 인력 매칭
- 청각장애인 기사와 승객 간 소통을 돕는 '고요한' 태블릿 앱 제공

6) 경쟁우위: 경쟁우위는 다른 팀에서 쉽게 모방하거나 구할 수 없는 것을 의미합니다. 제공하는 솔루션에 있어 누구도 따라 하기 힘든 경쟁 우위를 다음과 같이 가설로 작성해 보았습니다.

- 청각장애인과 소통 어려움을 없애는 자체 소통 앱 서비스를 제공하여 청각장애인 기사의 직무 자신감을 높이고, 안정적인 구매자 경험을 제공함
- 기존에 택시 운수 업체에서 접근하지 못했던 청각장애인 인력풀을 제공함

[Tip] 경쟁우위 요소로 흔히 생각할 수 있는 '가장 먼저 시도 하는' 최초의 가치는 경쟁 우위로 보기 어렵습니다. 진짜 경쟁우위를 통해 후발주자를 계속 능가하지 못하면 언제든 추월당할 수 있기 때문입니다.

7) 핵심 지표: 소셜 미션이 기업의 목표로 흔들리지 않으려면 비즈니스가 수혜자와 구매자에게 가치를 제대로 전달하고 있는지 확인할 수 있어야 합니다.

[TIP] 지표들을 통해서 비즈니스 모델에 대한 타당성을 실감할 뿐 아니라 비즈니스를 지속할 수 있는 동기를 얻게 됩니다. 또한, 추후 투자를 받을 때 비즈니스의 타당성을 설득할 수 있는 정량적 자료가 됩니다. 코엑터스가 설정한 지표를 살펴보겠습니다. 해적지표(Pirate Metrix)를 참고해 초안을 수혜자/구매자를 나눠 작성하였습니다.

8) 채널: 채널은 솔루션이 수혜자/구매자에게 도달하는 경로를 의미합니다. 택시 운수업 종사를 희망하는 청각장애인 수혜자에 접근할 수 있는 채널로는 다음과 같은 방법을 생각해 보았습니다.

- 청각장애인 대상의 취업설명회
- 지인 소개
- 지자체 및 장애인 관련 기관 연락망

택시 운수 업체에 접근하는 채널로는 다음과 같은 방법을 생각해 보았습니다.

- 국내 택시 운수 업체를 리스트 업 하여 직접연락
- 지방자치단체 교통과를 통해 소개 받기
- 언론보도를 통해 관심 있는 운수 업체에게 알리기

14. 3단계: 지속가능성 검증

3단계에서는 비즈니스로서 지속가능하기 위해 필수적인 비용구조, 수익원, 파트너십을 작성하게 됩니다. 1단계, 2단계는 비즈니스의 타당성 측면을 검증하는 것이라면 3단계는 비즈니스의 생존을 검증하는 요소들로 구성되어 있습니다.

15. 3단계: 지속가능성 검증

9) 비용구조 / 10) 수익원

먼저 비용구조를 살펴보겠습니다. 비용구조는 제품/서비스를 시장에 내놓기까지 들어가는 비용을 의미합니다. 인건비, 유통비, 호스팅비, 홍보비 등이 포함됩니다.

- 내부 인건비
- 사무실 임차비
- 청각장애인과 소통을 위한 음성인식 개발 기술 R&D 비용
- ‘고요한’ 앱 외부 API 비용
- 구매자유치 마케팅 비용

수익원 요소는 수익 모델으로도 불리며 지속가능하게 SV-BM을 운영하기 위해 어떤 규모의 구매자에게 어떠한 방법으로 얼마의 비용을 받을지 설계하는 것입니다.

청각장애인 운전 기사를 고용하고 싶은 운수업체를 대상으로 청각장애인과 소통을 돕는 ‘고요한’ 앱 서비스를 판매해보면 어떨까? 하는 가설로 먼저 접근해 보기로 하였습니다. ‘고요한’ 앱을 태블릿에 심어 보조공학기기로 등록해 대당 110만원에 판매하고, 해당 서비스의 이용료로 월 7만 7천원을 청구하는 구독 모델을 생각하였습니다.

택시 운수회사가 인력으로 인해 겪는 문제에 대한 솔루션은 소수의 인력 알선 업체가 전부 였기 때문에 여기에 청각장애인이라는 새로운 강점을 가진 기사를 소개하고 소통을 돕기 위한 앱 서비스를 제공하는 구독모델은 아무도 접근하지 않던 블루오션이라고 보았습니다.

[Tip] 혁신적으로 운영되고 있는 수익 모델들을 벤치마킹하는 것도 좋습니다. 최근 각광받는 구독 모델, 스트리밍 모델, 프리미엄(freemium) 모델 등 다양한 수익모델을 리서치 해보시기 바랍니다.

16. Q. SV-BM을 위한 시장 규모는 어떻게 파악하는 것이 좋을까요?

여러분이 집중해야 하는 것은 구매자가 겪는 문제의 심각성과 사회 문제의 규모입니다. 이 두 가지 요소가 SV-BM의 시장의 크기를 반영한다고 볼 수 있습니다. 고객의 문제가 뚜렷하고 기존의 솔루션이 접근하지 못했던 블루오션을 찾는 것이 중요합니다. 에어비앤비, 우버와 같이 기존 숙박과 교통 서비스에서 해소하지 못한 문제에 대한 고객니즈를 발굴하여 새로운 시장을 찾아낸 경우가 해당됩니다.

사회문제의 경우 지속가능 발전 목표와 관련이 있을 수록 이 문제를 해결하고자 하는 국제적인 노력으로써 공공-민간의 자본이 투입이 되는 경향을 보입니다. 때문에 시장의 크기를 파악할 때 이를 고려해 볼 수 있습니다.

11) 파트너십: 소셜 린 캔버스에서 작성할 파트너십은 다양한 이해관계자들 가운데 솔루션을 전달하기 위해 ‘협력할 수 있는 대상’을 작성해 봅니다. 고요한 택시 모델은 플랫폼, 즉 양면 시장의 형태이기 때문에 청각장애인과 택시 운수 업체 양쪽의 수요자를 모으는 것이 핵심이었습니다. 양쪽 수요자와의 네트워크를 연결해 줄 수 있는 파트너십 대상자들을 핵심 이해관계자로 설정하였습니다.

[파트너십]

한국농아인협회 직업재활부서 - 취업 희망자 모집

서울시장장애인일자리통합지원센터 및 경기도지체장애인협회 - 시험비 및 사납금 지원

한국교통안전공단 - 운전적성정밀검사

택시운송사업조합 - 택시자격시험

17. 4단계: 사회적 가치창출 검증

마지막으로 SV-BM의 본질적인 존재 이유인 ‘사회적 가치’ 부분을 검증하는 단계입니다. 여기서는 소셜 임팩트와 소셜 미션을 살펴볼게 됩니다. 앞서 1단계에서 작성한 소셜 미션이 SV-BM의 목적성을 충분히 담고 있는지 다시 한 번 살펴보시라는 이유에서 4단계에서 한 번 더 언급하도록 하겠습니다.

18. 4단계: 사회적 가치창출 검증

12) 소셜 임팩트 / 4) 소셜 미션

마지막으로 소셜 임팩트 입니다. 지금부터 살펴볼 소셜 임팩트는 비즈니스 모델 관점에서 이 모델이 운영이 된다면 어떤 사회적 가치를 창출할 수 있을지에 대한 지표입니다.

[Tip] 소셜 임팩트는 반드시 정량적일 필요는 없으며, 어떤 사회적인 변화를 이끌고자 하는지 정성적인 지표를 설정할 수 있습니다. 소셜 미션이 달성 되었을 때 사회에 어떤 영향을 줄 수 있을지 생각해 보시기 바랍니다.

코액터스가 생각한 ‘고요한 택시’ 모델의 소셜 임팩트는 다음과 같습니다.

- 고용시장에서 소외되었던 청각장애인에 대한 새로운 일자리 창출을 통한 고용 다양성에 기여
- 청각장애인 택시 운전기사 직무 개발로 청각장애인의 일자리 다양성 확보
- 청각장애인도 안정적으로 택시 운행을 할 수 있음을 증명하여 청각장애인에 대한 긍정적 인식개선

소셜 임팩트까지 작성을 했다면, 다시 한 번 소셜 미션을 점검해 보시기 바랍니다.

19. 코액터스의 변화하는 비즈니스 모델 살펴보기

코액터스는 소셜 린 캔버스에 있는 요소들을 검증해 보면서, 비즈니스 모델을 다듬어 나갑니다. 지금의 비즈니스 모델을 만들기까지 핵심적으로 검증한 단계는 1단계 문제-솔루션 단계였습니다.

1) 사회문제와 구매자문제: 청각장애인이 운전하는 택시 서비스 모델이라는 SV-아이디어를 구상한 이후부터, 수혜자인 청각장애인의 일자리 문제에 대해서 직접 인터뷰를 통해 알아보았습니다. 인터뷰는 2년간 계속되었고 택시 운전기사 일자리를 원하는 청각장애인이 충분하다는 사실은 검증된 상태였습니다.

2) 수혜자와 구매자: 택시 운수회사가 정말 청각장애인 운전기사를 고용하고 코액터스의 서비스를 구매할지는 미지수였습니다. 이 부분이 해결되지 않으면 시장 검증으로 나아갈 수가 없었기 때문에 꼭 확인해야 하는 부분이었습니다.

[Tip] 문제-솔루션부터 가설검증을 하는 이유는, 더 나은 솔루션을 제공하는 것 보다 꼭 필요한 솔루션을 만드는 것이 시장 확보와 지속가능한 비즈니스 모델을 만드는데 필수적이기 때문입니다.

20. 택시업계 관계자분들을 직접 만나 수요를 확인해 보았습니다. 생각보다 택시 운수 회사의 상황은 열악했습니다. 특히 *전액관리제 도입으로 택시 운수 회사에서 월급을 전액 관리하다 보니 이에 대한 의존도가 높아지고 이런 부담으로 고용여력이 줄어들었다는 사실을 알게 되었습니다. 하지만 코액터스는 여기서 멈추지 않았는데요. 직접 택시 운수 회사를 운영해

보기로 한 것입니다.

청각장애인 소통을 돕는 태블릿을 판매하는 B2B 모델에서 직접 청각장애인을 고용한 택시 운수 회사로 비즈니스 모델의 방향성을 B2C로 바꾼 것입니다.

3) 수혜자 가치제안/구매자 가치제안: 택시 운수 회사를 직접 운영하는 B2C 모델로 바뀌자, 수혜자와 구매자에게 제안해야 할 가치제안이 달라졌습니다. 청각장애인 운전기사를 직접 고용하는 모델에서는 단순히 일자리 제공뿐 아니라 이 분들이 지속가능하게 일 할 수 있는 환경이 가치로 제안되어야 했습니다. 인터뷰를 통해 청각장애인들에게 택시 운전기사라는 직종은 매력적이었으나 쉽사리 도전하기 어렵다는 것을 알게 됩니다. 수어(手語)의 경우 조사가 비장애인이 사용하는 말과 다른 경우가 많아 운전면허 시험에서는 해독부터 어려움을 겪는다는 사실을 발견하게 되었습니다.

한국장애인고용공단 서울맞춤훈련센터와 협력하여 택시운전자격증 취득에 필요한 교육 및 직장예절 5주 교육이라는 새로운 가치제안을 하게 됩니다. 구매자가 택시 탑승객으로 달라지면서, 일반 택시 서비스와는 다른 가치제안을 할 필요가 있었습니다. 택시 탑승 시 시끄러운 라디오 소리나 운전기사의 말소리로 인해 불편을 겪는 구매자들이 많음을 확인하고, 청각장애인 운전기사의 특성을 살려 조용하고 쾌적한 '고요한 택시'라는 새로운 가치제안을 합니다.

21. 현재 코엑터스는 1단계의 문제-솔루션 검증을 마치고 2단계 솔루션-시장 검증을 거치고 있습니다. 2018년 6월 경주를 시작으로 현재 서울, 남양주, 경주 지역에서 총 9대의 고요한 택시가 활동하며, 2020년 8월부터는 직접 운영하는 플랫폼 택시 '고요한 모빌리티' 20대가 서울에서 운행을 시작했습니다.

특히 최근 SK텔레콤과 SK에너지를 새로운 파트너로 업무협약을 체결하며, 티맵 택시 연계, API 무료사용 지원 등 비즈니스 성장에 도움을 받을 수 있는 협력이 이루어졌습니다. 청각장애인 월평균 수입이 125만원인 것에 비해 고요한 택시 택시기사님들은 255만원의 월평균 수입이 발생하며 '안정적인 청각장애인의 운수업 일자리 개발'이라는 미션을 달성해 나가고 있습니다.

22. 코엑터스의 변화된 소셜 린 캔버스를 살펴보겠습니다.

구매자가 택시 탑승객으로 바뀌면서, 해결해야 할 구매자 문제는 택시 탑승 시 겪게 되는 불편함으로 바뀌었습니다. 수혜자/구매자 가치 제안도 각각 청각장애인 택시 운전사 구직자의 진입을 낮추는 교육과 기존의 택시 경험을 개선하는 서비스 제공으로 달라졌습니다. 그에 따라 경쟁 우위도 변화된 것을 보실 수 있으실 겁니다.

비용 구조는 직접 택시 운수회사를 운영하게 되면서 발생하는 비용이 반영되었고, 수익구조 또한 구매자의 택시비로 바뀐 것을 볼 수 있습니다.

파트너십 측면에서 택시 운수에 필요한 인프라 협력을 구축한 부분 또한 반영되었습니다. 소셜 미션과 소셜 임팩트는 현재의 비즈니스 모델을 기반으로 지속적으로 확인해 나가야 할 부분으로 남아있습니다.

23. 지금까지 소셜 린 캔버스를 통해 소셜벤처 코엑터스가 고요한 택시 SV-BM을 어떻게 개발해왔는지 살펴보았습니다. 소셜린 캔버스를 통해 여러분도 코스 1, 2에서 구상한 SV 아이디어를

SV-BM으로 개발할 수 있다는 자신감을 얻으셨을 수 있으셨을 겁니다.

다음 시간에는 구체적인 가설검증 방법에 대한 개념학습과 소셜벤처 엔젤스윙, 바이맘의 가설검증 사례에 기반한 워크시트 사용법을 설명해드리도록 하겠습니다.

수고하셨습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

24. 오늘의 핵심

1. 소셜 린 캔버스는 SV-아이디어를 비즈니스 모델로 만들기 위해 필요한 요소들을 점검하기 위해 작성하는 것으로, 완벽한 작성보다는 지금 확보된 요소와 검증해야 할 요소를 파악하는 것이 중요합니다.

2. SV-BM은 사회문제와 구매자문제 관점에서 꼭 해결이 필요한 문제에 대한 솔루션을 담고 있어야 하기에 1단계 문제-솔루션 검증 요소부터 작성하는 것을 권장합니다.

□ 워크시트 활용해볼까요?

소셜 린 캔버스를 완성하면, 하나의 비즈니스 스토리텔링으로 완성 됩니다. 다음과 같이 일련의 스토리로 구성하여 다른 사람에게 설명해 보고 의견을 들어보세요.

- 수혜자/구매자는 ~~(직업명)이거나 ~~(사회적신 분)이다
- 수혜자/구매자에게 ‘~~’문제가 있다
- 이 문제는 수혜자/구매자들에게 ~~영향을 준다
- 수혜자/구매자는 이미 ~~같은 기존대안을 사용하고 있다
- 우리 SV아이디어는 ~~이기 때문에 수혜자/구매자에게 유용할 것이다
- 만약 수혜자/구매자가 우리 SV아이디어를 한 번 사용하게 되면 ~~을 얻을 것이다
- 수혜자/구매자는 이 문제를 해결하기 위해 ‘~~을’ 투자할 의향이 있다
- 수혜자/구매자는 구매를 결심할 때 ~~의 영향을 받는다
- 이 SV-BM을 실행하기 위한 주요 이해관계자는 ~~이다
- X명의 수혜자/구매자 또는 X%사용률을 얻는 데 ~이 걸릴 것이다
- 이 제품/서비스를 제작/생산하기 위한 주요 파트너는 ~이다
- 이 제품/서비스를 제작/생산하는 데 ~이 걸릴 것이다



[그림 17] 코스3 - 큐브3 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브4. (DEVELOP) SV-BM 가설검증 방법과 MVP테스트 Part.1

01. Intro

안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 네 번째 큐브인 ‘효과적인 가설 검증을 위한 MVP 테스트’ 시간입니다.

지난 큐브에서는 소셜벤처 ‘고요한 택시’ 사례를 통해 소셜 린 캔버스를 작성해 보았습니다. 이번 큐브는 비즈니스 가설 검증 방법에 대해서 알아보도록 하겠습니다.

02. 핵심 Point

어떻게 하면 가설검증을 효과적으로 할 수 있을까요?

가설 검증의 목표는 고객 및 이해관계자에 대한 ‘유효한 학습’을 하는 것입니다. 따라서 성공과 실패의 관점이 아닌, 비즈니스 모델의 개선과 보완의 관점에서 수행하는 것이 중요합니다.

이해관계자를 직접 만나 알아보는 인터뷰를 중심으로 아이디어의 핵심 기능만 담은 MVP(Minimum viable Product)제작을 통해 구체적인 가설 검증을 할 수 있습니다.

03. 앞서 소셜 린 캔버스를 작성하면서, 해당 내용 중 고객과 수혜자로부터 확인하지 못한 내용은 ‘가설’이며 검증을 하며 보완해 나가는 것이 중요하다고 말씀드렸습니다.

그렇다면 SV-BM에서 가설 검증이란 무엇일까요? SV-BM을 이루는 각 요소들이 유기적으로 상호작용하며 의도된 목적을 달성하는지 고객, 수혜자, 이해관계자들로부터 확인하면서 보완해 나가는 과정을 의미합니다. 이 과정을 통해서 여러분은 실제 비즈니스 모델의 타당성과 생존 가능성을 높여 나갈 수 있게 됩니다.

04. 1) 무엇을 검증할 것인가?

그렇다면 무엇을 검증해야 할까요? 앞서 소셜 린 캔버스의 구성요소를 배우면서 4단계 검증 단계에 따라 작성하도록 안내를 드렸는데요. 각 단계마다 검증이 되어야 하는 핵심 내용을 알아보겠습니다.

1단계는 “해결할 만한 가치가 있는 문제인가?”를 검증합니다. 많은 시간과 비용을 투입하여 솔루션을 구현하기 전에 이 솔루션이 고객과 수혜자의 문제를 해결하는지 확인하는 단계입니다. 주로 인터뷰를 통해 고객과 수혜자들이 겪는 문제를 검증합니다. 주요 확인 질문들은 다음과 같습니다. SV-BM에서는 사회문제와 고객의 문제가 곧 시장의 크기라고 할 수 있습니다. 이는 비즈니스 모델의 지속가능성과 사회적 가치와도 연결되는 지점입니다.

2단계는 “고객과 수혜자 및 주요 이해관계자가 원하는 솔루션인가?”를 검증합니다. 제안된 솔루션이 ‘사람들이 원하는 방법’으로 해결하고 있는지 확인하는 단계입니다. 주요 확인 질문들은 다음과 같습니다. MVP로 솔루션을 구현하여 필수 기능과 가치가 제대로 전달되는지 테스트 합니다.

3단계는 “지속가능하고 성장할 수 있는 BM인가?”를 검증합니다. 이 비즈니스 모델이 지속적으로 생존 가능한지 확인하는 단계입니다. 주요 확인 질문들은 다음과 같습니다. MVP를 통해 솔루션의 가격을 테스트하며 최적의 가격을 추정합니다. 검증합니다. SV-BM의 목적인 사회적 가치가 궁극적으로 창출되는지 확인하는 단계입니다. 주요 확인 질문들은 다음과 같습니다. 소셜임팩트와 지표들을 기반으로 SV-BM을 점검합니다.

05. 2) 어떻게 검증할 것인가?

검증의 가장 확실한 방법은 고객과 수혜자를 직접 만나 ‘인터뷰’ 하는 것입니다. 이 과정에서 비즈니스 모델의 핵심 요소를 구현한 MVP (최소가치제품)을 만들어 구체적인 피드백을 바탕으로 학습하고 보완해 나가는 과정을 반복하게 됩니다. 특히, 2~3단계에서는 솔루션의 필요성과 효과성을 검증해야하기 때문에 MVP를 고객에게 직접 보여주면서 피드백을 받는 과정이 필요합니다. 마지막 4단계에서는 SV와 연결되는 사회문제가 해결되는지 확인하기 위해 수혜자를 만나 인터뷰를 하거나 지표를 통한 정량적인 수치로 검증할 수 있습니다. 자 그러면, 모든 단계에서 필수적으로 필요한 인터뷰 방법에 대해서 알아보겠습니다. 이쯤에서 이런 질문이 드실 수도 있겠는데요.

Q. 인터뷰가 그렇게 중요한가요?

가설 검증은 고객 반응의 정량적인 수치를 통해 가능성을 예측하는 과정이 아닌, 고객과 수혜자 그리고 이해관계자의 대화를 통해 진짜 니즈(needs)를 알고 학습하는 과정입니다. 이 학습을 통해 비즈니스 모델의 실현가능성은 높아지게 됩니다. 또한 관계를 구축하며 비즈니스 모델을 만드는데 든든한 지원군이 될 잠재 고객 등을 구축해 놓을 수 있다는 장점도 있습니다. 인터뷰의 중요성을 생각해보면서 가설검증을 위한 인터뷰는 어떻게 준비되어야 하는지 알아보도록 하겠습니다.

그럼 인터뷰는 어떻게 준비해 나가야 하는지 알아보겠습니다.

Q. 인터뷰 대상자는 어떻게 섭외하나요?

인터뷰 대상자는 SV-BM의 핵심 이해관계자인 수혜자와 고객입니다. 고객은 여러분이 개발한 제품/서비스의 잠재 구매자, 수혜자는 여러분이 해결하고자 하는 사회문제의 당사자를 의미합니다. 검증 과정에서 여러분이 중점적으로 해야 하는 것은 솔루션에 관심이 있는 ‘얼리어답터’를 찾고 그들의 피드백을 파악해 나가는 것입니다. 처음부터 딱 맞는 고객 및 수혜자의 인터뷰 대상을 찾기란 쉽지 않기에 우선 아는 사람 또는 소개 받을 수 있는 사람부터 시작해 인터뷰를 진행합니다. 포털 사이트 카페 등 커뮤니티 사이트를 활용하여 관련자에게 인터뷰를 요청하는 방법도 추천 드립니다.

Q. 인터뷰는 어떻게 진행하나요?

수행 방법: 2인 1조로 구성하여 질문자와 기록자의 역할을 구분하여 수행합니다. 한 명은 인터뷰 질문을 던지며 사용자의 답변 외 비언어적 표현이나 태도까지 관찰하며, 다른 한 명은 기록을 담당합니다.

인터뷰 장소: 사용자가 원하는 장소에서 진행합니다. 가능한 편안한 분위기에서 사용자의 의견을 가능한 많이 이끌어낼 수 있도록 합니다.

준비사항: 1단계 검증을 위해서는 대면 인터뷰만으로도 검증이 가능하지만 2단계 솔루션시장 검증 단계부터는 솔루션의 핵심기능을 구현한 MVP(최소가치제품)를 기반으로 한 인터뷰가 필요합니다.

Q. 인터뷰 대상 규모와 기간은 어떻게 해야 하나요?

몇 명을 얼마나 인터뷰해야 하는지 정해진 기준은 없습니다. 새로운 내용이 나오지 않고 답변이 예측이 되는 정도에 이르면 더는 인터뷰를 지속하지 않아도 됩니다. 하지만 학습

주기를 빠르게 하기 위해서 적어도 한 달의 기간을 정해두고 10명 이상의 사용자를 인터뷰 할 계획을 세워 두는 것을 권유 드립니다.

06. Q. 인터뷰 질문은 어떻게 해야 할까요?

인터뷰 질문을 할 때 꼭 지켜야 하는 3가지 요소를 살펴보겠습니다.

단답형 질문(예/아니오) 보다는 경험과 생각을 묻는 질문을 한다!

인터뷰의 목적은 고객과 수혜자가 정말 그 문제를 겪고 있는지, 솔루션을 원하는지, 구매 의사가 있는지 확인하고 만약 생각과 다른 지점이 있다면 학습하고 배우기 위함입니다. 때문에 인터뷰 대상자의 생각과 경험을 가능한 많이 청취하는 것이 중요합니다.

예) 원룸 주거지 쓰레기 무단 투기에 대해 평소 어떻게 생각하세요?(O)

원룸 주거지 쓰레기 무단 투기로 요즘 피해가 많으시죠?(X)

원하는 답변을 유도하기 보다는 아이디어를 묻는 질문을 한다!

가설 검증은 고객과 수혜자에 대한 이해이지 설득의 과정이 아닙니다. 여러분의 솔루션을 설득하기 보다는 고객의 아이디어를 물어보면서 그들의 필요를 이해해 보시는 것이 좋습니다. 만약 솔루션에 대한 의견을 듣고 싶다면 고객의 생각을 먼저 듣고 MVP 형태로 보여주면서 구체적인 피드백을 받아야 앞으로 개선해야 하는 지점을 '학습'해 나갈 수 있습니다.

예) 원룸 주거지 쓰레기 무단 투기를 막으려면 새로운 수거 시스템이 필요하지 않을까요?(X)

원룸 주거지 쓰레기 무단 투기를 막으려면 무엇이 필요하다고 생각하시나요? (O)

이유를 더 물어본다!

인터뷰를 하면서 검증해야 하는 가설 목록에 압도되어 있지는 않은 지 한 번 생각해 보세요. 검증 요소가 아니더라도 인터뷰를 하면서 나온 대상자의 이야기나 행동에 대해서 이유를 한 번 물어보면서 몰랐던 동기나 문제들을 살펴보는 것이 중요합니다. 인터뷰의 목적은 '사용자에 대한 학습!'이라는 점을 잊지 마세요!

방금 쓰레기 문제 경험을 이야기 하시면서, 000을 이야기 하셨는데 어떤 이유에서 일까요?

07. 다음은 인터뷰 방법 외에 보다 더 구체적으로 비즈니스 모델을 검증하기 위해 필요한 MVP (최소가치제품)에 대해서 알아보겠습니다.

MVP는 솔루션의 핵심 기능을 담은 제품/서비스라고 할 수 있습니다. 린 스타트업 전문가 애시 모리아는 "MVP는 진하고 품미 있고 맛있는 농축 소스와 같아야 한다."라고 표현하기도 했습니다.

MVP를 통한 가설검증의 효과는 무엇일까요?

1) 유연하게 솔루션을 보완해 나갈 수 있습니다.

다음 그림은, 전형적인 제품/서비스 개발 주기를 나타내고 있습니다. 아쉽게도 솔루션을 개발 하는 데에만 집중하다 보니 솔루션이 수혜자와 고객의 문제를 정말 해결하는지는 개발이 완료된 후에 알 수 있게 됩니다. 하지만 개발에 많은 시간과 비용이 투입된 이후이기 때문에 솔루션 검증이 안 되더라도 새로운 솔루션을 개발하기는 어려워집니다. MVP는 최소가치제품이라는 이름과 같이 솔루션의 핵심 요소만 담아 구현하기 때문에 수혜자와 고객 반응이 예상한 것과 다르더라도 빠르게 개선하여 보완해 나갈 수 있습니다.

2) 고객과 수혜자가 원하는 것이 무엇인지 구체적으로 이끌어 낼 수 있습니다.

솔루션을 말로 설명하는 것과 직접 보여주는 것 중에서 수혜자와 사용자의 피드백을 제대로 얻을 수 있는 것은 무엇일까요? 언어정보는 사람들마다 다양하게 해석되고 연상됩니다. 때문에 제대로 이해를 하고 정확한 피드백을 하기 어렵습니다. 예를 들어 “이러한 서비스가 있다면 어떨 것 같은가요?”와 같은 질문으로만 구성된 인터뷰와 설문조사에서는 구체적인 답변이 아닌 습관에 따른 답변을 하기 쉽습니다.

하지만 이미지 정보를 보거나, 직접 체험해 보는 방법은 사용자 자신이 무엇을 원하고 지금 경험에서 무엇이 부족한지 파악하는 ‘메타인지’를 가능하게 합니다. 때문에 사용과정을 보며 솔루션에서 부족한 지점이 무엇인지 구체적으로 답변할 가능성이 높아집니다.

08. Q. 그렇다면 MVP는 어떻게 만들어야 할까요?

MVP는 가치 제안이 구현될 수 있는 필수 기능만으로 구성되어야 합니다. 비즈니스 모델은 가치제안에 대한 약속을 지키는 것입니다. 따라서 MVP를 통해 가치 제안이 정말 고객과 수혜자를 설득하는지 확인할 수 있어야 합니다. 또한 필수기능만을 구현하여 빠르게 만들 수 있어야 합니다. 검증은 학습을 위함이지 완벽한 실행을 위한 과정이 아니라는 점을 기억해주세요!

Q. 그럼 구체적으로 예시를 한 번 보실까요?

‘사람들이 편안히 이동할 수 있는 이동수단’이라는 솔루션이 있고 이를 MVP를 만들어 본다고 가정해 봅시다. 필수기능만 구현해서 최대한 빠르게 만드는 것이 중요하니, 바퀴 두 개만 먼저 구현을 하여 고객에게 보여주는 겁니다. 잠재 고객은 어떤 대답을 할 수 있을까요? ‘편안히 이동’하는 것에 대한 의견을 줄 수 있을까요? 아마 아무 의견도 줄 수 없을 것입니다. ‘편안한 이동’이라는 핵심 가치가 담겨 있지 않기 때문에 그 가치를 경험하지 못했기 때문입니다. 핵심 가치를 경험할 수 없다면 가설은 검증되기 어렵겠지요. ‘편안한 이동’을 경험해 볼 수 있는 최소 요건으로, 다음과 같은 MVP를 만들어 봅시다. 고객은 경험 해 보고 “와! 걷는 것보다 훨씬 편해졌어요! 그런데 방향을 발로 조정하다 보니 힘들어요.”라는 구체적인 의견을 줄 수 있게 됩니다. 그 다음에는 방향 손잡이가 있는 이동 수단으로, 다음에는 앉을 수 있는 이동 수단으로 점차 중요 핵심 가치를 담은 솔루션으로 발전할 수 있겠지요? MVP의 핵심은 빠르게 만들되, 핵심 가치를 경험할 수 있도록 만들어야 한다! 꼭 기억해 주세요.

09. 다음으로, MVP의 다양한 종류를 알아보겠습니다.

검증하고 싶은 가설에 따라 구현할 수 있는 MVP 종류는 다양합니다.

컨시어지 MVP는 솔루션을 자동화하기 전에 수동으로 직접 역할을 수행해보는 MVP 형태입니다. 기술이 구현되기 이전에 직접 발로 뛰어 사람들의 진짜 반응과 수요를 먼저 파악해보기 위한 목적으로 진행합니다.

에어비앤비는 초기 비즈니스 모델을 검증하기 위해 샌프란시스코에서 진행하는 디자인 컨퍼런스를 앞두고 인근 호텔을 구하기 어려운 참가자들을 대상으로 아파트 사진을 찍은 후 웹사이트에 올려 3명의 고객을 확보하였습니다. 이러한 초기 고객을 바탕으로 비즈니스 모델을 보완하는 피드백을 얻고 개선해 나갈 수 있었습니다.

비디오 MVP는 아이디어 시연 동영상을 만든 후 사람들이 어떻게 반응하는 지를 살펴보는 방법입니다. 다양한 이해관계자를 초청하여 비디오를 보여주고, 각 입장에서 어떤 느낌이

드는지 고려해야할 사항은 무엇일지 피드백을 받아볼 수 있습니다.

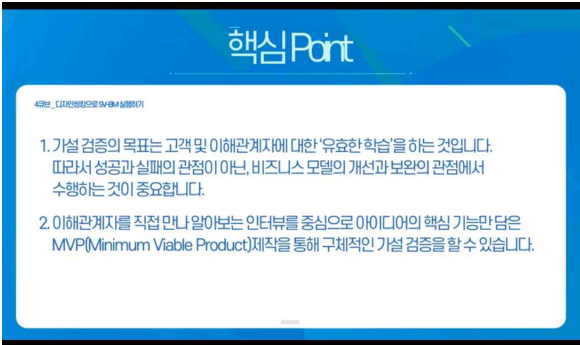
초기 드롭박스는 클라우드 기반의 저장 서비스라는 솔루션을 기획했지만, 고객의 수요를 모르는 상태에서 서버를 구입하여 구현하기는 어려웠습니다. 대신에 솔루션의 기능을 비디오로 만들어 랜딩페이지에 올려 잠재 고객의 반응을 확인 하였습니다. 간단한 비디오였지만 이에 반응한 고객은 2,500명에 이르렀습니다. 사전 주문 MVP는 잠재 고객들로부터 제품이 발매 되기 전에 사전 주문을 받아보는 방식입니다. 와디즈나 킥스타터 같은 크라우드 펀딩 플랫폼을 이용해 솔루션을 소개하고 고객들의 수요와 구매 의사를 확인해 볼 수 있습니다.

플로우 하이브는 벌꿀 채집을 더욱 쉽게 하는 기기를 개발하였습니다. 기존 시장에 없던 솔루션이라 본격적으로 제품 생산으로 들어가기 전 고객의 필요와 판매 가능성을 검증해 보기 위해 크라우드 펀딩 방법을 사용하였습니다. 그 결과 약 170억원 가량의 펀딩에 성공했습니다. 이를 통해 기존에 드러나지 않았던 양봉 시장에 대한 가능성을 확인 할 수 있었습니다.

10. 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 오늘은 디자인씽킹의 Deliver 단계에서 비즈니스 모델 가설검증 방법으로 인터뷰와 MVP에 대해서 알아보았습니다.

가설 검증은 비즈니스 모델의 실현 가능성을 높이기 위해 직접 고객과 수혜자를 만나면서 학습하고 개선해 나가는 과정입니다. 이를 위해 필수적인 방법, 인터뷰와 MVP 개발에 대해서 알아보았습니다. 다음 시간에는 소셜벤처 텔라 사례를 통해 비즈니스 모델 가설을 검증해 나가는 과정을 더욱 자세히 알아보겠습니다. 수고하셨습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

1 효과적인 가설검증을 위한 MVP 테스트



1. 가설 검증의 목표는 고객 및 이해관계자에 대한 '유용한 학습'을 하는 것입니다. 따라서 성공과 실패의 관점이 아닌, 비즈니스 모델의 개선과 보완의 관점에서 수행하는 것이 중요합니다.

2. 이해관계자를 직접 만나 알아보는 인터뷰를 중심으로 아이디어의 핵심 기능만 담은 MVP(Minimum Viable Product) 제작을 통해 구체적인 가설 검증을 할 수 있습니다.

2 무엇을 검증할 것인가?

단계	목적	주요 확인 질문	추천 검증 방법
1단계	"해결할 만한 가치가 있는 문제인가?"	- 고객/수혜자가 겪는 문제는 불문 3가지는 무엇이 있나요? - 고객/수혜자는 이 문제를 어떻게 해결하고 있나요?	인터뷰
2단계	"고객과 수혜자 및 주요 이해관계자가 원하는 솔루션인가?"	- 고객은 솔루션에서 어떤 부분에 가장 공감하나요? - 고객은 어떤 부분이 반드시 필요하다고/필요하지 않다고 생각하나요? - 이 솔루션을 이용하는데 00원을 지불 하실 의향이 있나요?	인터뷰/MVP
3단계	"지속가능하고 성장할 수 있는 BM인가?"	- 고객이 반응하는 가격이 비용구조 가운데서 합리적인가요? - 솔루션의 가치 제안이 가격에 반영되었나요? - 고객도 동의를 하나요? - 초기 구매자의 구매 동기는 무엇인가요? - 초기 구매자가 재구매로 이어지고 있나요? - 그렇지 않다면 이유는 무엇인가요?	인터뷰/MVP 핵심 지표
4단계	"목표한 SV 창출을 통해 유의미한 사회변화를 만들어내는가?"	- 수혜자의 문제가 해결되고 있나요? - 설정한 지표의 양방향/양성적인 결과는 어떤가요?	인터뷰 소셜 임팩트 지표

소셜임팩트와 지표들을 기반으로 SV-BM을 점검합니다

3 MVP의 핵심(1)

MVP의 다양한 종류

Q. 그림 구체적으로 예시를 한번 보실까요?



점차 중요 핵심 가치를 담은 솔루션으로 발전할 수 있겠죠?

4 MVP의 핵심(2)

MVP의 다양한 종류

Q. 그림 구체적으로 예시를 한번 보실까요?



MVP의 핵심은 빠르게 만들고, 핵심 가치를 경험할 수 있도록 만들어야 한다! 꼭 기억해 주세요

[그림 18] 코스3 - 큐브4-1 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브4. (DEVELOP) 효과적인 가설 검증을 위한 MVP 테스트 Part.2

01. Intro

안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 네 번째 큐브에 이어 비즈니스 가설검증을 위한 효과적인 방법을 알아보겠습니다. 지난 큐브에서는 비즈니스 가설 검증 방법인 인터뷰와 MVP 테스트에 대해서 알아보았습니다. 이번 큐브는 소셜벤처 ‘텔라’의 사례를 통해서 가설 검증을 구체적으로 어떻게 해 나갔는지 알아보겠습니다.

02. 핵심 Point

어떻게 하면 가설검증을 효과적으로 할 수 있을까요?

- 고객과 수혜자를 직접 만나 그들의 문제를 확인하는 것부터 시작한 텔라의 SV-BM 가설 검증 과정을 살펴봅니다.
- MVP의 개발을 통해서 구체적인 피드백을 얻을 수 있으며 이를 바탕으로 학습한 것을 새로운 MVP 에 적용하면서 BM의 완성도를 높여나갈 수 있습니다.

03. 일자리가 없는 아프리카 고학력자를 위한 새로운 시도: 텔라는 우간다, 나이지리아와 필리핀 등 개발도상국의 원어민 강사들이 채팅을 통해 영어 회화 서비스를 제공하는 에듀테크 소셜 벤처입니다. 텔라의 진유하 대표는 대학생 해외 봉사료 아프리카의 우간다를 방문한 계기로 현지 고학력자들이 일자리를 얻지 못하고 있는 현상을 발견하게 됩니다. 통계자료를 살펴보니 동아프리카 우간다에 대학교가 50개나 있고, 연 40,000여명의 졸업생이 배출되지만 정작 일자리를 갖는 사람은 17%밖에 되지 않는 상황이었습니다. “어떻게 하면 아프리카 고학력자들을 위한 새로운 일자리를 만들고 현지 인력자원을 활용할 수 있을까?”라는 문제정의를 하고 기회를 모색하던 중 현지 고학력자의 강점인 ‘영어능력’에 주목하게 됩니다.

국내에서는 전화영어에 대한 관심과 수요가 여전히 많았고 이런 수요에 저렴한 서비스를 제공하기 위해 필리핀 등 동남아 영어권 국가의 튜터들도 활동하고 있었습니다. 하지만 설문조사를 해보니 영미권 영어 선생님을 선호한다는 것을 알게 됩니다. 저렴한 강점이 있는 반면에 사용자들은 튜터의 영어 실력에 대해 신뢰할 수 없다는 문제가 있었죠.

‘신뢰할 수 있는 영어실력을 갖춘 아프리카 고학력자 전화영어 튜터’ 그리고 ‘아프리카의 일자리를 마련하는 착한 비즈니스 모델’이라는 가치제안까지 더해진 SV-아이디어를 도출하게 됩니다. 이 아이디어가 실제로 비즈니스 모델로 실현 가능할지, 아프리카 국가들 중 영어권 국가인 우간다를 테스트 첫 대상지로 선정하고 고객과 수혜자 검증부터 시작합니다.

04. 1단계: 수혜자/고객-솔루션 검증

수혜자와 고객검증에서 중요하게 검증해야 할 가설은 정말 그 대상자들이 솔루션을 필요로 하는 지였습니다. 먼저 수혜자인 우간다 고학력자를 대상으로 영어 전화영어 일자리에 대한 수요와 역량에 대해 알아보기로 하였습니다. 그 결과 튜터로 일할 의지가 있으면서도 영어 교육에 대한 역량을 갖춘 대상자가 충분하다는 것은 어렵지 않게 확인할 수 있었습니다. 하지만 실제 업무를 수행해 보았을 때도 지속가능하게 해당 일자리를 지속할 지는 확인해 보아야 했습니다.

고객 검증으로 국내의 전화영어 수요자가 ‘영어권으로는 필리핀에 비해 덜 알려진 아프리카 우간다 현지인에게 영어를 배우는 것’에 대해서 거부감은 없는지 알아보았습니다. 이 부분은 설문이나 인터뷰를 통해서 명확한 검증을 하기 어려웠습니다. 서비스를 직접 받아보지 않고 서는 영미권 튜터를 선호하는 고객들이 편견이나 고정관념에 의해서 왜곡된 답변을 할 우려가 있었기 때문입니다.

수혜자와 고객이 솔루션을 필요로 하는지 면밀하게 알아보기 위해 MVP 서비스를 시범적으로 운영해보고 고객검증을 이어 나가기로 합니다.

05. 2단계: 솔루션-시장 검증(1)

먼저 어떤 형태로 얼마의 기간 동안에 테스트를 진행할 것인지 계획을 세웠습니다. 인터넷 전화를 활용해서 현지의 튜터와 한국인 수강생을 연결하는 간단한 MVP 서비스를 기획하였습니다. 전화영어 학습자들의 학습 적응 기간에 대해 인터뷰를 통해, 서비스에 적응하고 학습에 집중할 수 있는 기간으로 최소 4주가 걸린다는 것을 반영하여, 4주의 테스트 기간을 두고 진행 계획을 수립하였습니다. 우간다에서 모집한 취업 준비생 7명을 대상으로 4주간의 교육 커리큘럼에 맞추어 영어 튜터링 교육을 한 후, 한국인 체험 수강생 21명을 모집하여 전화영어 서비스를 운영해 보았습니다.

결과는 어땠을까요? 아프리카 현지의 인터넷 속도가 빠르지 않아 연결이 불안정했으며, 한국인 수강생은 영미식 발음을 선호하여 서비스에 대한 만족도가 높지 않았습니다. 서비스에 대한 구매 의사를 확인했을 때 역시 부정적인 답변이 많았습니다. 또한 아프리카 튜터들도 불안정한 통화 환경과 발음에 대한 부담까지 더해져 과연 이 일을 지속할 수 있을지에 대한 확신을 얻기 어려웠습니다.

이 검증을 통해서 서비스를 기획한 ‘공급자’ 관점에서만 접근했다는 것을 여실히 깨닫습니다. 고객에게는 ‘아프리카 고학력자 튜터’와 ‘아프리카 일자리를 마련하면서 영어 교육 서비스도 제공하는 착한 모델’이라는 가치제안 보다는 ‘영어교육 능력’, ‘인터넷 품질 걱정 없는 원활한 서비스 제공’이라는 가치를 더욱 원한다는 것을 알게 됩니다.

수혜자의 관점 또한, ‘일자리’만 제공해 준다고 만족하는 것이 아니라, 지속가능하게 일할 수 있는 직무와 환경이 뒤따라주어야 한다는 것을 알게 됩니다.

처음 가설로 세웠던 아프리카 고학력자의 신뢰성 있는 전화영어 서비스 가치제안은 고객에게 제대로 전달이 되지 않는다는 결론을 얻은 텔라는 솔루션을 보완해 보기로 합니다.

06. 2단계: 솔루션-시장 검증(2)

아프리카의 고학력 튜터의 강점을 살릴 수 있는 방안을 찾던 중, 영어 학습을 하는 고객들 중 회화가 아닌 영작 첨삭에 대한 수요가 많다는 것을 알게 됩니다. 기존의 영작 첨삭 서비스를 찾아보니 영작을 한 뒤 튜터에게 보내고 일정 기간 후에 첨삭된 결과물을 받아보는 형태로 진행이 되었는데요. 실시간으로 영작을 첨삭해 주는 서비스라면 새로운 가치 제안이 될 수 있겠다는 아이디어를 얻게 됩니다. 텔라는 ‘전화영어’ 서비스에서 ‘채팅영어’ 서비스로 SV-아이디어를 수정하여 MVP 테스트를 진행합니다.

07. 2단계: 솔루션-시장 검증(2)

새로운 MVP 테스트에서 가장 중요한 검증 가설은 ‘온라인 채팅’으로도 영어 공부를 할

고객이 있는지(시장 검증), 이 솔루션이 제대로 가치를 전달하는 지(솔루션 검증)였습니다. 5명의 아프리카 튜터와 초등학생부터 직장인까지 40명의 학습자를 연결하여 채팅영어 서비스에 대한 MVP 테스트를 4주간 진행했습니다. 이번 결과는 어땠을까요? 성공이었습니다. 채팅으로 이뤄지는 영어회화 문장에 대한 실시간 첨삭은 영작 첨삭에 대한 수요를 가진 고객 뿐 아니라 대화를 통해 영어회화를 하는데 부담을 느끼는 고객들의 마음을 사로잡았습니다. 40명의 사용자 대상 7점 만점에 5점대의 높은 만족도와 86%의 지인 추천 의사를 확인할 수 있었습니다. 또한 수혜자인 아프리카 고학력 튜터들의 만족도도 높았습니다. 완벽한 영어 발음에 대한 부담이 줄었고, 영어 첨삭을 할 수 있는 역량도 충분했기 때문에 해당 업무를 지속할 수 있는 자신감을 얻었습니다. 솔루션이 가치를 전달하는데 있어 기술적인 측면도 채팅이라는 방식을 통해 해결되었습니다. 인터넷 전화는 연결에 어려움이 있었지만 그에 비해 인터넷 메신저는 아프리카의 인터넷 속도에 더욱 적합했습니다. 이러한 검증을 바탕으로 국내 최초 채팅형 영어회화 교육서비스 ‘텔라’를 런칭하게 됩니다. 텔라는 현재 우간다 현지의 영어튜터 30여명과 함께 고학력자의 일자리 창출이라는 소셜 미션을 달성하며 비즈니스적으로도 빠르게 성장하고 있습니다.

08. 3단계: 지속가능성 검증

텔라는 이러한 비즈니스 모델이 지속가능하게 수익을 창출하며 성장할 수 있는 모델인지 검증을 시작합니다. ‘채팅 영어’는 기존에 없던 서비스이기 때문에 고객에게 알리는 것이 급선무였습니다. 전화영어의 평균적인 시장가보다 낮게 시작하고, 무료체험을 통해 서비스를 체험해보고 결제하는 시스템을 통해 고객을 확보해 나갑니다. 이때 지속가능성을 검증하는 지표는 다음과 같았습니다.

- 무료체험 후 유료 고객으로 전환되는 비율
- 유료 고객의 재 구매율

초기 유료 구매자인 소수의 얼리어답터를 확보한 후, 서비스의 지속적인 피드백을 수렴하는 것도 병행해 나갔습니다. 오프라인 커뮤니티 행사를 통해서 충성고객을 관리하고 인터뷰를 하면서 서비스 피드백을 받았는데요. 이러한 노력은 충성고객이 입소문을 내는데 도움을 주었습니다. 이를 통해 고객이 지속적으로 확보되는 것을 확인하는 동시에, 적정 가격도 설정할 수 있었습니다. 3명의 유료고객으로 1명의 무료 체험 비용을 감당할 수 있으면서도 기존 전화영어 시장가격에서 벗어나지 않는 범위에서 가격을 조정해 나갔습니다. 전화영어 시장가격 보다 저렴하게, 비슷하게, 높게 설정하는 테스트를 통해 고객 유입 반응을 보았는데요. 생각보다 너무 낮은 가격에서는 반응하지 않는다는 것을 알게 됩니다. 교육 서비스 구매자의 특성상 브랜드와 교육 서비스의 질이 구매 기준으로 작용하는데, 너무 낮은 가격은 신뢰성을 떨어뜨렸기 때문입니다. 텔라는 비즈니스 지속가능성에 대해 지금도 계속 검증을 하면서 고객 유치와 시장 확장에 힘쓰고 있습니다.

09. 4단계: 사회적 가치 창출 검증

텔라의 소셜 미션은 ‘아프리카 우간다에 양질의 일자리를 제공하여 자립을 돕는다’입니다. 이를 검증하는 지표로는 텔라가 고용한 튜터의 수로 설정하였습니다. 우간다 튜터들은 대부분 가정에서 가장의 역할을 맡고 있는 상황입니다. 앞으로 이 튜터의 임금을 통해서 새로운

가족 구성원이 교육을 받거나 새로운 사업을 시작하는 등 한 명의 튜터로 발생하는 파급 효과도 확인해 나갈 예정입니다.

10. 텔라 사례에서 알 수 있는 SV-BM 검증하기의 특징은?

SV-BM의 특징은 앞서 소셜 린 캔버스에서 살펴보았듯이 고객과 수혜자가 나뉘질 수 있다는 점입니다. 따라서 솔루션이 수혜자와 고객의 문제를 제대로 해결하는지 검증이 필수적입니다. 텔라는 ‘아프리카 고향력자’가 제공하는 영어회화 서비스를 비즈니스 모델로 만들기 위해 고객의 수요를 확인 할 뿐 아니라 수혜자인 아프리카 튜터의 지속가능성에 대해서도 함께 고민하였습니다. 보통 비즈니스 모델은 구매가 발생하는 고객의 필요에 집중되어 있지만 SV-BM에서 수혜자는 사회적 가치 창출과 밀접하게 연관되어 있기 때문에 함께 고려가 되어야 합니다.

이 과정에서 지금의 솔루션을 낼 수 있었던 가장 큰 이유는 MVP 서비스를 통해 가설을 검증해보고 솔루션을 보완했기 때문입니다. 만약 텔라가 MVP 테스트 없이, 전화영어 서비스를 완벽히 개발하는 데에만 집중하여 서비스를 런칭했다면 어떤 결과가 있었을까요? 많은 시간과 자원을 투입했지만, 실제 현지에서는 작동이 불가능했을 것이며, 수혜자와 고객이 원하지 않은 서비스를 만들고 결국 SV-BM은 실행되지 않았을 것입니다.

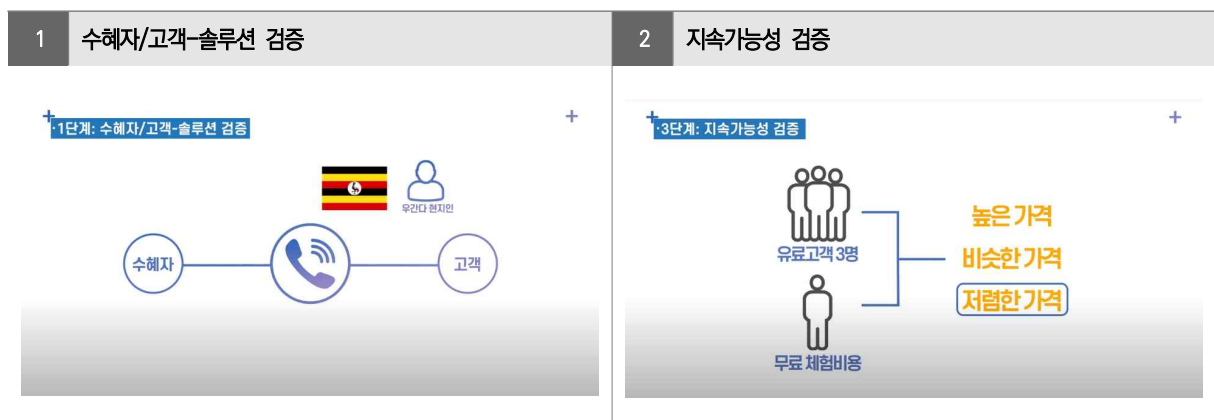
11. 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행전략 찾기> 오늘은 디자인씽킹의 Deliver 마지막 단계인 비즈니스 가설 검증을 위한 효과적인 방법을 ‘텔라’ 사례를 통해 알아보았습니다.

다음 시간에는 소셜 벤처 엔젤스윙과 바이맘 두 기업의 사례를 통해 살펴보면서 학습자 여러분들이 이를 실행해볼 수 있도록 돕는 <SV-BM 가설검증 워크시트>, <SV-BM 확대전략 워크시트> 사용법을 설명해 드리도록 하겠습니다.

수고하셨습니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.

12. 오늘의 핵심

- 1) SV-BM 가설검증에서 고객/수혜자의 문제 검증은 곧 비즈니스 모델의 시장의 크기이며 지속가능성과 사회적 가치 창출과도 연결됩니다.
- 2) MVP 개발은 1회로 끝나는 것이 아니며 고객과 수혜자의 피드백을 통해 보완된 MVP로 발전시켜 나가는 것이 중요합니다.



[그림 19] 코스3 - 큐브4-2 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브5. (DEVELOP 사례 + 워크시트8) MVP테스트를 통한 SV-BM 검증하기

01. Intro

안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 다섯 번째 시간 <엔젤스윙은 어떻게 SV-BM 검증을 시작했을까?>입니다. 지난 시간에는 큐브4 <효과적인 가설 검증을 위한 MVP 테스트>를 통해 Deliver 단계에서 SV-BM 가설 검증을 위한 효과적인 방법으로 인터뷰와 MVP 개발에 대해서 알아보았습니다. 이번 시간에는 어떻게 가설검증 계획을 세우고 실행하는지에 대해서 알아보도록 하겠습니다. 건설분야 국내 드론 데이터 시장의 선두주자인 소셜벤처 엔젤스윙 사례를 통해 가설검증을 어떻게 계획해 나갔는지 살펴보겠습니다. 그리고 이러한 접근을 학습자 여러분들이 보다 쉽게 실행할 수 있도록 돕는 <SV-BM 가설검증 워크시트>도 소개해드리겠습니다.

02. 핵심 Point

어떻게 SV-BM 개발을 위한 가설검증 계획을 세우고 실행할 수 있을까?

가설 검증 계획 수립을 통해 체계적으로 SV-BM을 개발해나간 엔젤스윙의 노하우를 살펴 봅니다. 가설 검증 계획을 수립하도록 돕는 <SV-BM 가설검증 워크시트> 활용법을 배웁니다.

03. 소셜벤처 엔젤스윙이 어떤 계기로 드론을 SV-BM에 접목하게 되었는지 창업 스토리를 먼저 소개해드리겠습니다. 박원녕 대표는 대학시절 항공우주학을 전공하면서 동아리 활동을 통해 드론을 알게 되는데요. 평소 기술로 사회문제를 해결하고 싶다는 막연한 꿈을 가지고 있던 그는 2015년 4월 안타까운 네팔 대지진 소식을 듣게 되었습니다. 네팔의 재난상황에 대해 알아보던 중 재난 구조를 위해서는 사고 현장을 빠르게 파악하는 것이 중요하다는 사실을 알게 됩니다. 드론에 대해 공부하면서 재난 상황을 지도에 반영하여 복구에 활용될 수 있는 맵핑 기술에 대해서 알아가던 차였습니다. 네팔의 문제를 해결해 보겠다는 강한 의지로 네팔 재난 구조에 함께할 수 있는 기회를 수소문 하다 지인의 도움으로 우여곡절 끝에 카트만두대학과 연락이 닿게 됩니다.

04. 카트만두 대학교에서도 드론 맵핑 기술을 활용한 재난 복구에 관심이 있었습니다. 워크숍을 열어 서로의 기술을 공유하고 수차례 검증을 통해 피해규모를 확인할 수 있는 지도를 만듭니다. 이를 통해 재난 현황을 파악하여 복구에 활용되었을 뿐 아니라 피해를 입은 마을이 피해 규모를 인정받아 국가로부터 피해지원금을 받을 수 있게 되었습니다. 카트만두대학이 향후에도 외부의 도움 없이 재해 복구의 주 역할을 할 수 있도록 기술은 이전되었고 박원녕 대표는 한국으로 복귀하게 됩니다.

05. 이렇게 재난지역에서의 드론기술 사용가능성과 효과성을 검증한 것을 계기로 박원녕 대표는 드론의 사회적 가치를 확인합니다. 본격적으로 비즈니스화를 하고자 '엔젤스윙'이라는 이름으로 법인을 만들게 됩니다. 이후 엔젤스윙은 드론이라는 기술을 어떤 사회문제에 접목할 수 있을지 '문제-솔루션 검증'을 본격적으로 시작합니다.

06. 그러던 중 드론이 활용될 수 있는 사회문제를 발견합니다. 바로 쪽방촌이었습니다. 학교 과제 중 근처에 있던 관악구 삼성동 쪽방촌을 처음 방문하고 깜짝 놀라게 됩니다. 좁은 면적에 집들이 딱딱따닥 붙어있어 처음 온 사람은 심증팔구 길을 잃기 십상이었습니다. 길이

매우 좁고 가팔라서 노인들의 낙상사고도 많을 수밖에 없었습니다. “주로 노인인구가 거주하는 이곳에 만약 응급상황이라도 벌어진다면?” 상상만 해도 아찔했습니다. 이렇게 복잡한 구조 때문에 응급차나 소방차가 진입도 어렵고, 진입하더라도 목적지를 찾는 것은 더더욱 어렵다는 것을 알게 되었습니다. 앞서 네팔에서 활용한 맵핑 기술에 크라우드맵핑(Crowd Mapping) 방법을 추가 적용합니다. 항공 지도로는 나오지 않는 길들을 집단지성을 통해 보완하는 방법입니다. 자원봉사자들을 모아 직접 동네를 돌며 소방차가 진입 불가능한 길, 도로가 파손된 길, 휠체어가 다닐 수 없는 급경사지역 등을 일일이 찾아다니며 정보를 모았습니다. 이렇게 쪽방촌에서 발생하는 다양한 위급상황들을 한 눈에 볼 수 있는 지도를 만들어냈고, 지자체, 소방서, 경찰서, NGO 등이 사용 가능하도록 공개하였습니다. 엔젤스윙은 이어 용산구 동자동, 강남구 구룡마을의 쪽방촌 지도를 추가로 제작하였고 세계 빈민가 정밀지도를 만들어 나갈 꿈을 꾸게 되었습니다.

07. 앞서 발견한 사회문제들은 꼭 해결이 필요한 문제이고 솔루션인 드론의 필요성도 충분했지만 비즈니스로의 지속가능성은 불투명 했습니다. 앞서 두 프로젝트 모두 학교의 지원을 통해 가능했고, 앞으로도 이런 문제를 해결하기 위해서는 정부나 공공기관의 지원이 필수적이었기 때문입니다. SV-BM을 통한 임팩트 확산을 위해서는 자체적인 수익창출이 필요하다고 판단한 엔젤스윙은 ‘고객’을 찾아 나서기 시작합니다. 엔젤스윙의 핵심 가치인 ‘드론 맵핑 기술’을 활용할 수 있는 산업 분야부터 조사해 나갔습니다. 그렇게 찾아낸 건설산업 시장의 문제를 알게 됩니다. 건설산업에서는 현장 상황을 지속적으로 모니터링 하면서 건설 현황과 위험을 지속적으로 파악해야 했습니다. 하지만 인공위성은 실시간 현황을 반영하지 못해 건설의 비효율이 발생하고 안전사고 발생에 적극적으로 대처하지 못하던 상황이었습니다. 그렇게 엔젤스윙은 “목표지점 상공을 인공위성이 지나가기를 기다려야 하는 위성지도와 달리 드론은 즉시 현장에 날려 보내 촬영할 수 있어 속도가 빠르고 비용이 저렴하기에 시장경쟁력이 있을 것이다.”라는 가설을 수립합니다. 이 가설을 기반으로 본격적으로 비즈니스 모델 가설 검증을 시작하게 됩니다. 이후 과정은 워크시트 적용을 통해 살펴보겠습니다.
08. SV-BM 디자인 접근에 대해 엔젤스윙에서 배울 수 있는 것은?
엔젤스윙은 드론이라는 솔루션을 재난 상황, 쪽방촌, 건설 현장 등의 다양한 문제에 접목해 보면서 검증해 나간 사례입니다. 사회문제와 고객문제를 공감하면서 새로운 솔루션을 도출 수도 있지만 여러분이 잘 알고 있는 기술을 활용하는 방법으로도 SV-BM을 만들어 갈 수 있다는 것을 보여줍니다. 드론 기술을 EV만을 창출하는데 활용할 수 있었지만, 지속적으로 사회문제에 접목하는 시도를 하였고 드론 맵핑이라는 새로운 SV-BM을 최초로 제안할 수 있는 기업이 되었습니다. 디자인씽킹 4단계 중 네 번째 Deliver에서 엔젤스윙과 같이 가설을 세우고 검증하며 SV-BM을 개발할 수 있도록 돕는 <SV-BM 가설검증 워크시트>를 소개합니다.
09. <SV-BM 가설검증 워크시트>를 통해 검증할 가설을 어떻게 검증할지 계획을 세우고 실행하고, 이를 반영하는 일련의 과정을 학습해보도록 하겠습니다. 앞서 네팔 재난 구조, 쪽방촌 프로젝트를 통해 사회문제의 심각성과 드론의 필요성이 검증이 된 후, 엔젤스윙이 ‘고객’을 찾고 비즈니스 모델의 지속가능성을 만들어 가는 과정에 집중하여 살펴보겠습니다.
10. SV-BM 가설검증 워크시트는 지난 시간에 다룬 ‘소셜 린 캔버스’를 작성한 이후 검증 4단계에

따라 검증할 가설을 선정한 다음에 활용하게 되는 워크시트입니다. 표 구성을 보면 가로축은 큐브2에서 학습한 가설검증 4단계가 적혀있고, 세로축에는 어떠한 가설 또는 지표를 검증하고자 하는지 → 어떻게 검증을 하고자 하는지 → 어떠한 MVP를 기획할 것인지 → 검증 결과는 어떠한지를 순서대로 작성하도록 되어있습니다.

한 번에 모든 단계의 가설을 선정하는 것도 가능하지만, 우선 1단계부터 차근차근 가설을 살펴보시기를 추천드리며, 동일 단계에 수많은 가설이 나오는 것은 매우 자연스러운 상황 이기에 필요에 따라 칸을 늘려 사용하시면 됩니다.

11. 앞서 살펴본 엔젤스윙의 사례를 적용해 보겠습니다.

1단계 ‘해결할 만한 가치가 있는 문제인가?’를 검증하는 단계입니다. 소셜 린 캔버스의 고객 문제, 고객 부분을 집중적으로 검증합니다. 우리의 고객이 건설사인지, 그리고 그들의 문제가 저비용의 효과적 현장관리인지를 확인하기 위해 “건설사는 현장의 변화를 모니터링 해야 할 것이며, 비용부담이 적고 효과적으로 관리가 가능하다면 드론 솔루션을 도입할 의지가 있을 것이다”라는 가설을 세웠습니다.

그리고 검증계획으로는 1차로는 [문헌조사]를 통해 국내외 건설 현장에서 사용하는 기술 및 기술의 변천사, 도입배경을 분석하고 2차로 스터디 내용에 기반해 질문을 준비하여 [인터뷰]를 통해 건설 관계자 및 자문위원 통해 현장의 목소리 듣기로 하였습니다.

건설 관계자에게 보다 구체적인 피드백을 받기 위해 MVP로써 서비스를 이해할 수 있는 영상을 보여주기로 합니다. 먼저, 외국의 드론을 통해 현장관리 프로그램 판매 중인 서비스 영상, 그리고 추가로 네팔, 쪽방촌 프로젝트 등을 통해 엔젤스윙이 구현한 드론 맵핑한 결과물을 선택하였습니다.

이렇게 절차에 따라 검증을 진행해 가는 중 건설사는 해당 서비스에 관심을 가졌고 필요성에 대해서도 동의를 하였습니다. 가설은 검증이 되었고 아래와 같은 유의미한 피드백도 얻을 수 있었습니다.

- 1) 기술혁신만 있다고 건설사가 구매할 수 있는 것은 아니고 발주방식, 규정 등에 적합한 솔루션이어야 구매할 수 있습니다.
- 2) 숙련기술자 채용이 고민되는 부분인데 누구나 쉽게 이용할 수 있다면 구매의향 매우 높습니다.
- 3) 비용 또한 의사결정에 중요한 요소입니다.

12. 2단계 ‘고객 및 주요 이해관계자가 원하는 솔루션인가?’를 검증하는 단계입니다.

솔루션이 고객이 원하는 형태와 기능을 갖췄는지 확인하는 단계입니다. 엔젤스윙 드론 서비스의 강점은 저렴하면서 따로 훈련 받을 필요 없이 누구나 쉽게 사용할 수 있다는 것이었습니다. 이를 검증하기 위해 “건설사는 숙련가가 아니어도 쉽게 사용할 수 있는 현장관리프로그램이 필요할 것이다”라는 가설을 세웠습니다.

검증계획으로는 다음과 같이 정리해 보았습니다.

코스1-큐브6 워크시트를 활용하여 [관찰]을 통해 산업현장관리 프로그램의 사용 모습을 확인하고 [1차 인터뷰]를 진행했습니다. 이를 통해 건설 관계자가 생각하는 엔젤스윙이 구현 해야 하는 ‘사용하기 쉽다’의 최소기능이 무엇인지 확인하게 됩니다.

다음은 [MVP 데모영상 제작]으로 이어졌습니다. 앞서 파악된 편리한 드론 조작의 최소기능을

보여주는 데모 영상이 만들어졌습니다.

이후 [2차 인터뷰]를 통해 처음 보게 되는 건설 관계자에게 데모데이 영상을 보여주며 비용 지불의사를 확인해 보았습니다.

특히 이번 검증 단계에서의 MVP는 단순히 서비스를 보여주는 데에만 그쳐서는 안 되었습니다. 단순 개념 소개보다는 사용자가 플랫폼에 로그인하는 순서부터 사용하는 전 과정을 모니터를 보고 직접 실행해보는 느낌을 담아 만들기로 했습니다.

이렇게 계획에 따라 두 건설사를 대상으로 검증을 진행한 결과 다음과 같이 가설이 일부 사실이고 일부는 틀렸다는 것이 증명되었습니다. 가설이 틀린 것 또한 SV-BM 개발에 유의미한 정보였기에 구체적으로 그 이유를 파악해 두었습니다.

A. 건설사와 계약을 체결함

건설사가 계약체결 확정한 이유

기존 비용대비 가격이 매우 저렴, 가격 경쟁력 검증

한 페이지에서 히스토리를 모두 확인할 수 있으며, 빠른 현장 업데이트가 가능함

쉽고 빠른 기능의 검증

B. 건설사와는 계약체결 못함

건설사가 계약체결 하지 않은 이유

가격은 적정수준임, 가격 경쟁력 일부 검증

0000 건설사에서 주요하게 확인해야 하는 데이터 수집이 부족함 기능 보완의 필요

13. 3단계 지속가능하고 성장할 수 있는 BM인가?

비즈니스 모델이 지속적으로 생존 가능한지 확인하는 단계입니다. 현존하는 드론 맵핑 서비스의 가격을 나열해보고 서비스를 분석하였습니다. 그 가운데서 엔젤 스윙이 차별화 할 수 있는 지점을 가치제안으로 하여 고객을 확보하는데 집중하고 있습니다.

3단계의 경우, 지표의 형태로 정량적으로 트래킹 하는 것이 중요하다고 보았기 때문에 월 구독 형식의 서비스의 가입 갯수와 서비스를 사용하는 국내 메이저 건설사 고객의 수를 통해 성장 가능성을 파악하기로 합니다.

다음과 같은 성장지표도 도출하게 됩니다.

[재가입률] 1년 사용 사용 고객이 재 가입하는 비율

[고객사 파악] 건설 규모별 고객사 파악

3단계부터는 MVP를 넘어 완성도 있는 서비스를 출시하고 성장지표를 통해 검증해 나가고 있으며, 고객 확보를 위한 노력은 건설사 영업 마케팅 등을 통해 지속해 나가고 있습니다.

4단계 목표한 SV창출을 통해 유의미한 사회변화를 만들어내는가?

엔젤스윙은 단순히 EV만 창출하는 것이 아니라 드론 기술로서 사회문제를 해결하는 SV 또한 기업의 미션으로 추구하고 있습니다. 이를 위해 “건설 인프라와 재난 복구 시스템이 부족한 개발도상국을 위해 드론 기술을 활용한다.”라는 목표를 세우고 개발도상국의 사회 문제에도 관심을 가지고 적용할 수 있는 기회를 지속적으로 리서치 합니다. MVP로는 네팔 재난 복구 프로젝트 기반의 향상된 플랫폼/서비스를 활용합니다. 이에 대한 검증 결과로서, 2018년 쓰나미가 발생했을 때 인도네시아 정부의 재난 대응처와 함께 현장의 피해 정도를

파악하고 2020년에는 세계은행과 협업, 캄보디아의 쓰레기 매립산을 모니터링 하는데 자사의 솔루션을 사용하고 있습니다. 다음과 같이 엔젤스윙은 협력한 기관들의 피드백을 얻을 수 있었고 SV-BM으로서의 방향성을 더욱 명확하게 만들어가고 있습니다.

14. 지금까지 보여드린 가설 검증 계획은 엔젤스윙이 해오고 있는 수많은 가설 검증의 일부에 불과합니다. 엔젤스윙은 조직 내부에 'Growth'팀을 구성하여 끊임없이 가설을 설정하고 검증하는 것을 반복해 나가며 고객에 대한 학습을 게을리 하지 않고 SV-BM을 고도화시키고 있습니다.

15. <SV-BM 가설검증 워크시트>를 접해 보니 어떤가요?

SV-BM을 검증하는 과정을 뛰어넘어 SV-아이디어가 바로 SV-BM이 될 수는 없습니다.

큐브2에서 학습한 가설검증 단계에 맞춰 SV-BM의 실현가능성을 뒷받침하는 핵심 가설을 설정하고, 큐브4에서 학습한 누구를 대상으로, 어떠한 방법을 통해 검증해야 실제 검증이 가능할지 차근차근 계획부터 시작해 보시기 바랍니다.

이렇게 세 번째 코스의 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 다섯 번째 큐브를 마치고, 다음 시간에는 마지막 큐브인 <바이맘은 어떻게 SV-BM을 발전시켰을까?>를 학습하겠습니다.

16. 오늘의 핵심

1) 엔젤스윙은 체계적인 가설검증 계획 수립 및 MVP를 활용한 검증을 실행함으로 SV-BM을 개발해왔습니다.

2) (1) 가설설정 → (2) 가설 검증 계획 수립 → (3) 가설 검증을 위한 MVP기획 → (4) 검증 결과 확인 과정을 통해 검증 계획을 수립해 볼 수 있습니다.

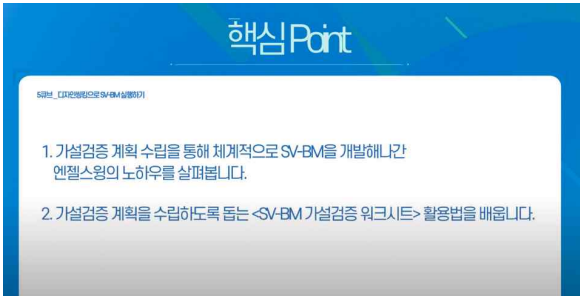
3) 가설 검증은 한 번으로 끝나지 않으며 고객과 이해관계자 및 관련 이해관계자의 피드백을 통해서 완성도를 높여가기 위한 '유효한 학습'의 과정으로 지속해 나가는 것이 중요합니다.

□ 워크시트 활용해볼까요?

1) 소셜 린 캔버스에서 검증이 필요한 가설을 살펴보고, 노력x효과성 매트릭스를 통해 우선적으로 검증이 필요한 가설을 살펴봅니다.

2) 선정한 가설을 검증하기 위한 가장 효과적인 대상과 방법에 대해 고민해보고, 큐브4에서 학습한 MVP 유형 중 가장 적합한 MVP가 무엇일지 살펴봅니다.

3) 실제 계획대로 검증을 진행해보고 검증 결과를 SV-BM에 반영해봅니다.

1 가설검증 계획 수립	2 비즈니스 모델 가설 검증
 핵심Point 1. 가설검증 계획 수립을 통해 체계적으로 SV-BM을 개발해나간 엔젤스윙의 노하우를 살펴봅니다. 2. 가설검증 계획을 수립하도록 돕는 <SV-BM 가설검증 워크시트> 활용법을 배웁니다.	 가설 "목표시장 성공을 인정위성이 지나가기를 기다려야 하는 위성지도와 달리 드론은 즉시 현장에 내려 보내 촬영할 수 있어 속도가 빠르고 비용이 저렴하기 때문에 경쟁력이 있을 것이다." ANGELSWING [비즈니스 모델 가설검증]

[그림 20] 코스3 - 큐브5 - 미디어콘텐츠 화면

○ 큐브6. (DEVELOP 사례 + 워크시트9) MVP테스트 이후 SV-BM 고도화하기

01. Intro

안녕하세요? 디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM 기본과정 세 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기> 여섯 번째 시간입니다.

지난 시간에는 디자인씽킹 4단계 중 네 번째 Deliver의 방법론으로서 가설검증을 돕는 <SV-BM 가설검증 워크시트>를 살펴보았습니다. 이번 시간에는 가설 검증 과정에서 얻은 인사이트를 바탕으로 SV-BM을 확대 발전시키는 방법을 알아보겠습니다. 소셜벤처 바이맘 사례를 통해 지속적인 고객 피드백 확보가 비즈니스 확장에 어떤 영향을 미쳤는지 그 과정을 살펴보게 됩니다. 그리고 이러한 접근을 학습자 여러분들이 보다 쉽게 실행할 수 있도록 돕는 <SV-BM 확대전략 워크시트>도 소개해드리겠습니다. 오늘 학습을 통해 학습자 여러분은 디자인씽킹 네 번째 Deliver 단계를 마무리하게 되며, 지속적인 가설 검증을 통해 SV-BM을 완성해가는 방법을 이해하고 설명할 수 있습니다.

02. 핵심 Point

SV-BM은 어떻게 발전시켜 나갈 수 있을까요?

지속적인 고객 피드백 확보를 통해 새로운 가설을 검증하고 SV-BM을 확장해간 바이맘의 노하우를 살펴봅니다. 가설 검증 인사이트를 기반으로 SV-BM 발전 방향성을 정리하도록 돕는 <SV-BM 확대 전략 워크시트> 활용법을 배웁니다.

03. 바이맘은 적정기술로 누구나 편안한 잠을 잘 수 있도록 다양한 수면 도움 제품을 개발하는 수면테크 회사입니다.

흥미롭게도 바이맘의 시작은 에너지 빈곤층의 난방 문제에 대해 고민을 시작으로 개발된 난방텐트였습니다. 난방텐트는 에너지 빈곤층뿐만 아니라 일반 고객에도 인기를 끌며 7만 개 이상 판매 기록을 세우고, 에너지 빈곤층 3천여 가구에 기부되기도 했습니다.

또한 빌게이츠가 소유한 럭셔리 호텔 등 해외 5성급 호텔 40여개에 입점하는 등 시장을 확장하고, 빛과 소리를 차단하여 숙면이 필요한 임산부와 교대근로자 등 다양한 사용자에게 가치를 확장하며 글로벌 시장을 겨냥한 수면테크 기업으로 성장하고 있습니다.

바이맘 사례를 함께 살펴보면서 SV-BM 확장 과정에 대해 확인해보겠습니다.

04. 바이맘의 시작은 김민욱 대표 어머니의 아이디어로부터 시작되었습니다.

2011년 겨울, 어머니는 추위로 인해 잠을 제대로 자지 못하던 딸과 손녀를 위해 방안에 따뜻한 수면공간을 만들게 됩니다. 어머니가 만든 수면 공간은 어떤 형태였을까요? 부산 진시장 포목점에서 구한 이불누빔 원단과 끈을 엮어서 실내 보온막을 만들었습니다.

05. 처음 본 가족들은 '이게 뭐냐?'며 설치를 말렸다고 합니다.

하지만, 할머니가 만든 보온막에서 잤던 조카들은 예상 밖의 피드백을 주었습니다. “할머니! 할머니가 만든 텐트에서 땀 흘리며 따뜻하게 잘 잤어요!” 김민욱 대표는 실내 보온막 아이디어를 발전시켜 난방비가 아까워서 전기장판도 틀지 않는 에너지 소외계층을 대상으로 보온텐트 MVP를 개발하기 시작합니다. 바이맘이 개발한 첫 번째 MVP모델은 다음과 같이 할머니가 만든 프로토타입을 벗어나지 않고 소재만 가볍게 바꾸어 설치를 용이하게 만든

정도였습니다. 바이맘의 첫 모델 제품을 경험한 첫 고객은 누구였을까요? 첫 고객은 부산 광안리의 한 할머니였습니다. 김민욱 대표의 지인 어머니로, 광안리 할머니는 손녀가 겨울부터 같이 살아야 하기 때문에 따뜻한 수면공간을 만들어 주고 싶었습니다. 디자인은 아직 부족하지만 같은 조건에서 방안 온도보다 4~6도 따뜻해지는 효과가 있었습니다.

MVP 테스트를 통해 효과성을 검증한 김민욱 대표는 그해 겨울 전국의 1,000가구에 바이맘 실내 난방 텐트를 제공하게 되며 에너지 빈곤 가구의 문제를 해결하는데 집중하게 됩니다.

06. 바이맘은 에너지 빈곤 가구의 문제를 해결한 경험을 바탕으로 사회적 가치를 낼 수 있는 비즈니스 모델을 만들어 가고 싶다는 결심을 하게 되는데요. 마침, 당시는 한파로 강원도에 폭설 피해가 이어지던 때였습니다. 이러한 시기에 맞물려, 고객이 난방 텐트를 구매하면 폭설 피해 현장에 기부를 할 수 있는 모델을 구상하게 되는데요.

이 비즈니스 모델의 검증을 하기 위해 크라우드 펀딩을 활용하여 MVP 테스트를 해보기로 합니다. 결과는 목표 대비 220%를 넘어 펀딩이 성공하게 됩니다. 펀딩에 참여한 분들에게 연락을 하여 구매 이유를 파악해보았습니다.

07. 고객과 직접 대화를 해보니 예상과 달랐습니다. 사회 이슈에 관심이 있거나 난방비 절감을 원하는 고객일 것이라는 가설이 있었는데, 실제로는 보온 용도 뿐 아니라 숙면을 위해 구매했다는 것을 알게 됩니다. 또한 이들 중에는 지방보다는 도시의 고급 아파트 단지에 주거하는 고객이 많았습니다. 최초에는 감안하지 않았던 룸텐트의 암막 기능을 통해 수면에 도움을 받고 싶은 고객이라는 새로운 발견을 통해, 비즈니스 모델은 새로운 국면으로 발전하게 됩니다. 사회적 가치(SV)에서 시작한 모델이 경제적 가치(EV)로 확장되는 순간이었습니다.

08. 바이맘이 비즈니스 모델을 고도화 해 나가는 과정은 워크시트를 통해 살펴보겠습니다.

먼저, 워크시트의 구성을 살펴보겠습니다. 사분면이 있는데요.

가로축은 사용자를 나타내는 축이고 세로축은 가치제안을 나타내는 축입니다. SV-BM을 확장하는데 가장 핵심적인 요소는 고객과 가치제안이라고 볼 수 있습니다. 고객이 겪는 문제의 분야와 크기가 시장을 결정하고, 이 시장에 진출하기 위해서는 솔루션의 차별화된 가치 제안이 필수적이기 때문입니다.

고객 축은 기존의 고객에서 시작해서 비고객을 포함한 새로운 고객으로 나아가고, 가치제안 또한 기존의 가치제안에서 새롭게 발견한 가치 제안으로 확장될 수 있도록 구성되어 있습니다. 앞서 크라우드펀딩의 고객 인터뷰를 바탕으로 발견한, 난방 텐트의 새로운 고객과 기능에서 착안하여 다음과 같이 1) 디자인을 개선한 안락한 침실 컨셉 2) 빛과 소음을 차단한 암막 텐트로 확장될 수 있었습니다.

그 과정을 살펴보겠습니다.

09. 바이맘은 크라우드펀딩으로 제품을 구매해 사용하고 있는 고객 다섯 명을 직접 인터뷰 해보기로 합니다. 전화로 인터뷰 할 때와는 달리 고객이 있는 곳으로 찾아가 직접 대화를 나누면서 제품에 대한 피드백을 받았습니다. 브런치 미팅으로 시작해 저녁 시간이 될 때까지 대화는 계속되었는데요. 그 과정에서 고객의 관점을 새롭게 알게 됩니다.

“아무리 따뜻해도, 안 예쁘면 안 써요.”

기능도 중요하지만, 디자인적 요소도 중요하다는 것이었습니다. 난방 텐트는 주로 안방에

설치가 되었는데, 집안의 가장 편안한 공간에서 편안하게 쉬고 싶다는 니즈가 있었습니다. 하지만 초기 제품은 텐트라는 기능에만 충실해 침실이라는 공간을 고려한 디자인적 요소가 부족하였습니다.

“숙면용으로 쓰고 있는데 더 빛과 소리가 차단되면 좋겠어요.”

초기 난방용으로 개발 되었지만, 숙면용으로 쓰는 고객들이 많았습니다. 이 고객들의 피드백을 들어보니 숙면용으로 활용되기 위해서는 빛, 소음 등 다양한 요소를 고려해야 한다는 것을 알게 됩니다. 아이를 둔 가정에서부터 짧은 시간 휴식이 필요한 간호사, 소방관 등 교대 근무자들까지 고객 유형에 맞는 새로운 가치제안을 적용하여 모델을 다양화 하였습니다.

10. 2017년 서울의 한 호텔에서부터 연락을 받습니다.

알아보니 빌게이츠가 소유한 5성급 럭셔리 호텔이었습니다. 호텔 총 지배인은 가족 단위 투숙객에게 ‘특별한 여행 경험’을 주기 위해 기획하다가 바이맘 텐트를 발견한 것입니다. 아이를 동반한 고객들이 호텔 안에서도 ‘캠핑’ 분위기를 내면서 밤새 텐트 안에서 이야기 나누는 컨셉의 룸으로 구성되었습니다. 이 계기로 바이맘은 가족단위 투숙객을 위한 패키지로 바이맘 수면 캐노피를 제공하게 됩니다. ‘방 안에 방’이라는 이색적인 경험과 따뜻한 수면 경험으로 고객 만족도도 높아 국내외 30여개 이상의 특급호텔에 납품을 하고 있습니다. 이렇게 새로운 기능과 고객을 발견하면서 처음 가정/침구 시장과 기능성 수면 시장을 넘어 호텔 어메니티 시장으로 비즈니스 모델이 확장되었습니다.

11. 여기까지 오기까지 바이맘이 잊지 않고 한 것이 있다면, 바로 고객 인터뷰 입니다. 1년에 모든 고객과 통화를 한 번씩 한다는 목표를 세우고, 구매하는 고객들에게 전화를 걸어 제품 만족도와 개선 사항을 청취하였습니다. 그러던 중, 어느 날 해외에서 난방 텐트를 구매한 고객이 있다는 것을 알게 됩니다. 그것도 여름에 말이지요. 알아보니 그 고객은 호주에 거주 하고 있는데, 한국처럼 바닥 난방이 아니라 늘 추위로 고생하고 있다는 것이었습니다. 계절성 비즈니스로 여름철 판매가 늘 고민이었던 바이맘은 여기서 새로운 가능성을 찾게 되었습니다. 한국과 계절이 반대인 남반구 국가였습니다. 특히 남반구 현지는 목조 주택이 많아 추위에 취약하였는데요, 난방텐트의 국내 비수기가 시작되는 4월부터 8월까지 꾸준히 해외 판매가 이루어지게 되었습니다.

12. 바이맘은 화석 연료로 인한 환경오염으로 인해, 지속가능한 에너지 정책을 도입하고자 하는 정부의 방향성에도 맞아떨어졌습니다. 서울시에서는 시민들이 난방 에너지 10%를 절감하면, 22%를 더 절감할 수 있는 바이맘 텐트를 제공하는 캠페인이 진행되기도 하였습니다. 환경 문제가 대두되면서 에너지 수요관리로의 정책변화가 가속화되고 있는 시점에 태양광 패널, 에너지 거래 시스템 등 고 비용의 기기들이 도입되고 있습니다. 바이맘 텐트는 저렴한 비용으로 에너지 절감하는 공공의 목적을 달성할 수 있어 주목을 받고 있습니다.

13. SV-BM 디자인 접근에 대해 바이맘에서 배울 수 있는 것은?

MVP 테스트로 클라우드펀딩을 잘 활용한 사례입니다. 바이맘은 클라우드펀딩의 목적을 제품 판매가 아닌 고객 문제 해결에 두고 지속적으로 고객의 의견을 청취하였습니다. 아이가 있는 가정을 위한 디자인 개선, 수면에 어려움을 겪는 교대 근무자를 위한 암막 기능 개발, 호텔 어메니티 제품 개발, 호주 시장으로의 진출은 고객의 피드백이 없었다면 불가능했을

것입니다.

앞서 가설 검증은 MVP 개발과 고객 피드백을 바탕으로 ‘유효한 학습’을 해 나가는 과정이라고 강조 드렸는데요. 이러한 유효한 학습을 통해 고객의 필요를 알아갈 수록 새로운 시장으로의 확장 가능성이 높아진다는 것을 이번 사례를 통해 이해하실 수 있으셨을 겁니다. 디자인씽킹 4단계 중 네 번째 Deliver에서 바이맘과 같이 새로운 고객과 가치 제안 요소를 찾고 SV-BM을 확장시켜가도록 돕는 <SV-BM 확대전략 워크시트>의 사용방법을 알아보겠습니다.

14. 이 워크시트는 세계적인 디자인컨설팅 그룹 IDEO의 ‘유저 앤 오퍼링’에서 착안한 워크시트로, 기존 SV-아이디어를 확장하거나 조율할지 혹은 새로운 방법을 적용할지 판단하도록 돕는 워크시트입니다.

워크시트에 있는 매트릭스의 세로축은 제안하는 가치의 참신함을 나타냅니다. 예를 들어 바이맘의 기존 가치 제안은 ‘추위를 막는’ 보온텐트에서 ‘빛과 소음’을 막는 숙면텐트로 가치를 확장했습니다.

가로축은 사용자를 나타내는 축으로 새로운 사용자를 목표로 하는 아이디어는 세로축의 오른쪽에 두고, 기존 사용자에게 영향을 미치는 것은 세로축의 왼쪽에 둡니다. 바이맘의 기존 사용자는 ‘에너지 빈곤층’에서 ‘숙면이 필요한 교대근로자’, ‘특별한 경험이 필요한 가족’ 등으로 확장됐습니다.

단계에 맞춰 아이디어를 내봅니다.

1단계 점진적 변화 : SV-BM 캔버스에 있는 기존 사용자, 기존 가치 기반으로 변화할 부분이 있을지 토의해보고, 주요 의견을 포스트잇에 작성하여 왼쪽 하단 부분에 붙입니다. 예를 들어, 바이맘은 난방텐트의 기능을 점차 개발하여 같은 조건에서 방안 온도보다 4~6도 따뜻해지는 효과를 개선했습니다.

2단계 진화적 변화 : 기존 사용자 대상으로 새로운 가치 제안이 있을지 고민해봅니다. 바이맘은 기존 난방 텐트 사용자 대상으로 인터뷰를 통해 집 내부와 어울릴 수 있는 ‘디자인 개선’이 필요하다는 피드백을 얻어 스페인 이자벨라 여왕 침실의 디자인을 모티브로 한 난방텐트 모델을 개발했습니다.

또한, 기존 가치를 새로운 사용자에게 확장할 방법이 있을지 고민해봅니다. 난방텐트가 에너지 절약 측면에서 구매하는 것을 넘어 숙면이 필요한 교대근로자, 임산부 등 새로운 사용자를 확대했습니다.

3단계 혁신적 변화 : 마지막으로 새로운 사용자, 새로운 가치 제안 부분을 고민해봅니다. 이 단계는 쉽게 떠올릴 수 있는 부분이 아니기에, 1,2단계를 통해 얻은 인사이트를 기반으로 생각해봅니다. 바이맘은 특별한 경험이 필요한 호텔 투숙객 대상으로 ‘플레이 텐트’라는 새로운 가치 제안으로 B2B 시장을 확대했습니다.

<SV-BM 확대전략 워크시트>를 접해 보니 어떤가요?

SV-BM을 개발하고 확대하는 과정 사무실 컴퓨터 앞에서 일어나는 과정이 아닙니다. MVP를 만들고 직접 고객, 사용자, 수혜자 등 이해관계자와 소통하면서 얻은 인사이트를 기반으로 확장 아이디어가 발산될 수 있습니다.

디자인씽킹 네 번째 단계인 Deliver 단계는 SV-BM 가설을 테스트해가며 새로운 이해관계자와 시장을 발견하는 흥미진진한 단계입니다. 이 단계에서 반증된 가설을 발견하게 되면 다시 디자인씽킹의 이전 단계인 Discover-Define-Develop 단계로 되돌아가 문제정의, 시장 검증을 지속하게 됩니다.

이렇게 <디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM> 기본과정 네 번째 코스 <디자인씽킹으로 SV-BM 실행하기>는 마무리를 합니다.

15. 이로써 세 개의 코스로 진행되었던 ‘디자인 방법론과 함께 하는 SV-BM’ 기본과정은 대단원을 내립니다. 처음 이 과정을 시작할 때 말씀드렸던, 사회적 가치(SV)와 경제적 가치(EV)라는 두 개의 봉우리 하나의 산을 기억하시나요? 지난 세 개의 코스를 통해 SV-BM에 오르는 여정을 디자인 방법론으로 접근해보았습니다. 다양한 사례와 워크시트를 경험해 본 여러분들은 이제 스스로 SV-BM을 시작할 수 있는 충분한 준비가 되었습니다. 그 흥미로운 여정 가운데 멋진 이야기들이 가득하시길 기원합니다. 모든 과정 가운데 수고 많으셨습니다.

16. 오늘의 핵심

- 1) 바이맘은 지속적인 고객 피드백 확보를 통해 새로운 가설을 검증하고 SV-BM을 확장해갔습니다.
- 2) 가설 검증 과정에서 얻은 인사이트를 (1) 가설 증명 (2) 가설 반증 (3) 새로운 사실이 3가지 기준으로 추출하여 SV-BM에서 수정해야 할 부분을 발견합니다.
- 3) 가설 검증 과정에서 얻은 인사이트 기반으로 가치 제안과 사용자를 두개의 축으로 구분하여 (1) 점진적 변화 (2) 진화적 변화 (3) 혁신적 변화 측면을 살펴보고, SV-BM 확대 아이디어를 살펴봅니다.

☐ 워크시트 활용해볼까요?

- 1) MVP 테스트를 통해 얻은 피드백이 있다면 앞으로 나아갈 방향을 정리하는 것이 필요합니다. 먼저, 이해관계자 피드백 내용을 살펴보고 일정한 패턴과 유사성을 지닌 내용을 포스트잇으로 분류를 해봅니다.
- 2) SV-BM 확대전략 워크시트 4분면을 놓고, 기존 제품과 서비스에서 수정이 필요한 사항이 무엇인지, 새로운 사용자와 새로운 가치 제안으로 확장할 수 있는 부분은 무엇인지 작성해봅니다.
- 3) 4분면에 작성한 아이디어 기반으로 각 아이디어에 관련된 이해관계자들에게 가설 검증 테스트를 반복 시도하여 SV-BM을 개발해 나갑니다.



[그림 21] 코스3 - 큐브6 - 미디어콘텐츠 화면

IV 시사점 및 제언

□ ESG와 디자인씽킹: 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹 교육 영상 콘텐츠 개발

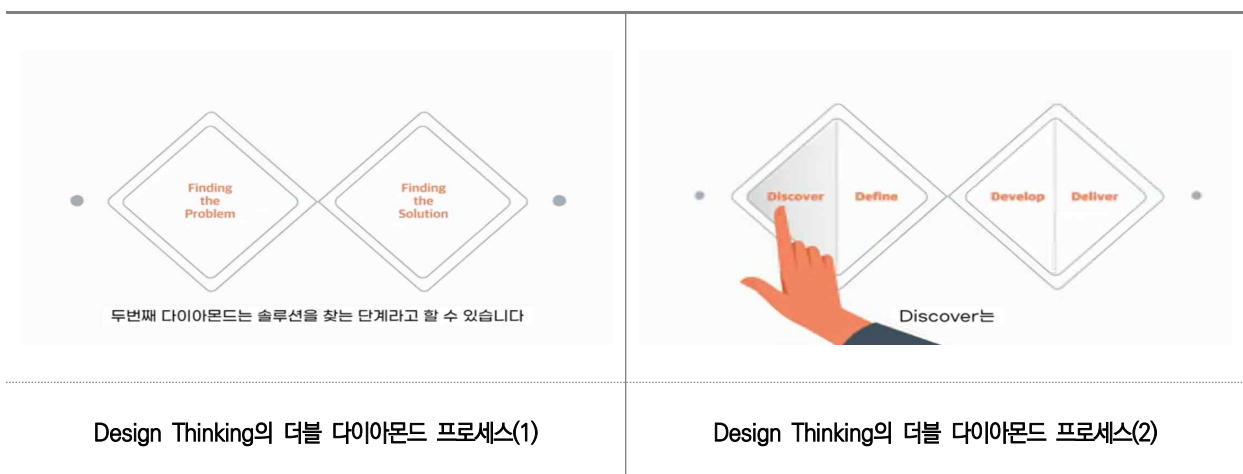
1. 사회·환경·경제적 가치와 Design Thinking은 어떻게 연결될 수 있을까요?

시대의 변화에 따라 사회·환경 가치와 더불어 경제적 가치를 동시에 추구하기 위해서는 사회·환경적 감수성이 필요합니다. 이는 Design Thinking을 통해 효과적으로 발휘될 수 있습니다. 그렇다면 Design Thinking은 어떻게 진행될까요?

2. Design Thinking은 더블 다이아몬드라는 프로세스를 통해 사회·환경·경제적 가치를 창출할 수 있도록 도와줍니다. 첫 번째 다이아몬드는 문제를 찾는 단계, 두 번째 다이아몬드는 솔루션을 찾는 단계라고 할 수 있습니다.

더블 다이아몬드의 첫 번째, Discover는 관찰을 통해 사회·환경적 가치로 이어질 수 있는 'Insight'를 발견하고 공감하는 단계입니다. 특히 관찰에서는 내가 아는 것보다 내가 모르는 것, 더 알고 싶은 것은 무엇인가에 대해 생각해야 합니다.

- 글로벌 제약회사 '에자이'는 전 직원들이 근무시간의 1%를 환자를 공감하기 위한 인사이트를 발견하는 시간으로 현장에서 쓰고 있습니다.
- 회계 소프트웨어 분야 최고로 손꼽히는 회사인 '인투이트'는 전 직원의 연간 1만여 시간을 고객의 집, 사무실 등에 방문하여 고객의 불편을 발견, 이를 토대로 혁신적인 소프트웨어를 만드는데 사용하고 있습니다.



[그림 22] Design Thinking의 더블 다이아몬드 프로세스

3. Define은 사회·환경적 가치와 관련된 인사이트 속에서 문제 해결의 기회를 내포하는 진짜 문제를 발견하는 단계입니다. 이를 위해서는 익숙한 것을 낯설게, 이해관계자를 고려해서 문제를 정의할 필요가 있습니다.
 - ERP프로그램 세계 1위 기업인 ‘SAP’는 단순 반복 작업이 많은 소프트웨어 테스트 업무에 전략적으로 일반인보다 더 적합할 수 있는 자폐성 장애인을 위한 직무를 육성하여 작업의 효율과 속도를 효과적으로 높일 수 있었습니다.
 - 유니콘 스타트업 와비파커는 온라인 직접 판매로 유통단계를 줄이고 기존 700달러에 형성되었던 안경 가격을 100달러 이하로 낮추었고 5개의 안경을 집에 배송하는 시험 착용 서비스로 고객의 선택 경험을 다양하게 디자인했습니다. 또한 안경이 절실한 개도국의 저시력자들을 위해 기존 비즈니스 모델을 사회적 가치 비즈니스 모델로 확장하여 안경 유통의 혁신을 이어가고 있습니다.
4. Develop은 가치제안 및 이해관계자와의 공동 개발을 통해 사회·환경적 가치를 실현하기 위한 구체적인 아이디어를 발전시키는 단계이자 실현 가능한 시나리오를 상상하는 단계입니다.
 - 소셜 벤처기업 ‘밸리스’는 생태계 교란 어종 배스의 숨겨진 쓸모를 찾기 위해 구체적인 가치제안과 그에 따른 피드백 과정을 통해 반려 동물에게 영양 높은 간식을 개발할 수 있었습니다.
 - 소셜 벤처기업 ‘플레이31’은 제품의 핵심기능을 간단하게 구현하고 뇌병변 환자와 돌봄이들과의 상호작용을 통해 제품의 기능적 가치를 넘어 심미적, 사회적 가치까지 고려하여 흐르는 침을 효과적으로 닦을 수 있는 받침과 손수건을 개발하였습니다.
5. Deliver는 사회·환경적 가치 창출이 가능한 아이디어를 실행하여 최종적으로 아이디어의 타당성과 효과성을 확인하는 단계로, (1) 해결할 만한 가치가 있는 문제인가? (2) 고객과 이해자 및 주요 이해관계자가 원하는 솔루션인가? (3) 지속가능하고 성장할 수 있는 비즈니스 모델인가? (4) 목표한 사회·환경적 가치 창출을 통해 유의미한 사회변화를 만들어내는가? 를 검증할 수 있습니다.
 - 에듀테크 소셜 벤처기업 ‘텔라’는 아프리카 고학력 젊은이들의 강점인 영어 능력과 취업 욕구를 전화 영어에 관심과 수요가 여전히 많은 국내 고객과 연결했습니다. 고객의 수요와 지속 가능성에 대해 고민하며 초기 전화영어 서비스는 국내 최초 채팅형 영어회화 교육 서비스로 발전하게 되었습니다.

- 소셜 벤처기업 ‘코액터스’는 청각장애인도 운전을 할 수 있다는 ‘고요한 택시’ 아이디어에서 시작해 새로운 유형의 플랫폼 택시 비즈니스로 성장하고 있습니다.

6. 사회·환경적 가치 아이디어를 사회·환경적 가치 창출 비즈니스 모델로 전달하기 위한 하나의 전략으로는 소셜 린 캔버스를 활용하고 MVP 테스트를 통해 검증하는 방법이 있습니다.

먼저 린 캔버스를 살펴보면 중앙의 가치제안 요소를 중심으로 왼쪽은 Operation 파트, 오른쪽은 Business 파트로 구성되어 있습니다. 린 캔버스는 ‘고객의 문제’를 해결하는데 그 목적이 있습니다. 반면에 소셜 린 캔버스는 사회적 가치 창출의 목적을 위해 실제 비즈니스로 기능하기 전, 설계도를 그리는 것과 같으며 소셜 미션, 이해관계자, 소셜 임팩트, 사회 문제, 수혜자 가치제안 등 사회적 가치 비즈니스 모델에 필요한 비즈니스 요소들로 구성된 캔버스입니다.



[그림 23] ‘린 캔버스’와 ‘소셜 린 캔버스’의 구성 비교

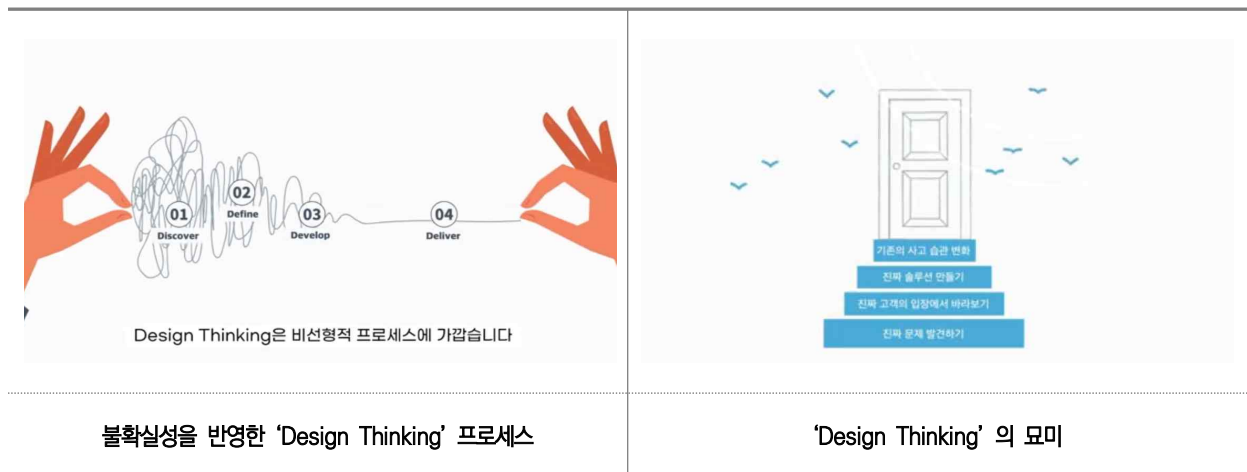
7. 최소 기능 제품 MVP(Minimum Viable Product)는 비즈니스 모델의 핵심 요소만 구현한 프로토타입으로 고객과 수혜자를 직접 만나 검증 인터뷰 시 MVP를 만들어 구체적인 피드백을 바탕으로 학습하고, 보완해 나가는 과정을 반복하게 됩니다.

8. 사회·환경적 가치 창출의 길잡이인 Design Thinking을 어떻게 보셨나요?

Design Thinking은 프로세스를 익히는 것도 의미 있지만 이런 연습을 통해 ‘기존의 사고와 습관의 변화’를 가질 수 있도록 도와주게 됩니다.

이 더블 다이아몬드는 모든 과정이 한 번 지나간다고 끝나는 것이 아닙니다. 필요 시 언제든지 돌아가 부족한 부분들을 체크하고 보완하여 효과적인 비즈니스 모델을 만들 수 있게 안내해 줍니다. 이를 보면 알 수 있듯 Design Thinking은 비선형적 프로세스에 가깝습니다.

Design Thinking을 익히시면 경제적 가치에서 시작해도, 사회·환경적 가치에서 시작해도 결국 같은 지향점을 찾아가는 창의적인 접근이 가능할 것입니다. 그리고 그 과정에서 다양한 관점과 알지 못했던 잠재 고객, 비고객을 만나 보실 수 있을 겁니다.



[그림 24] 'Design Thinking'의 비선형성과 묘미

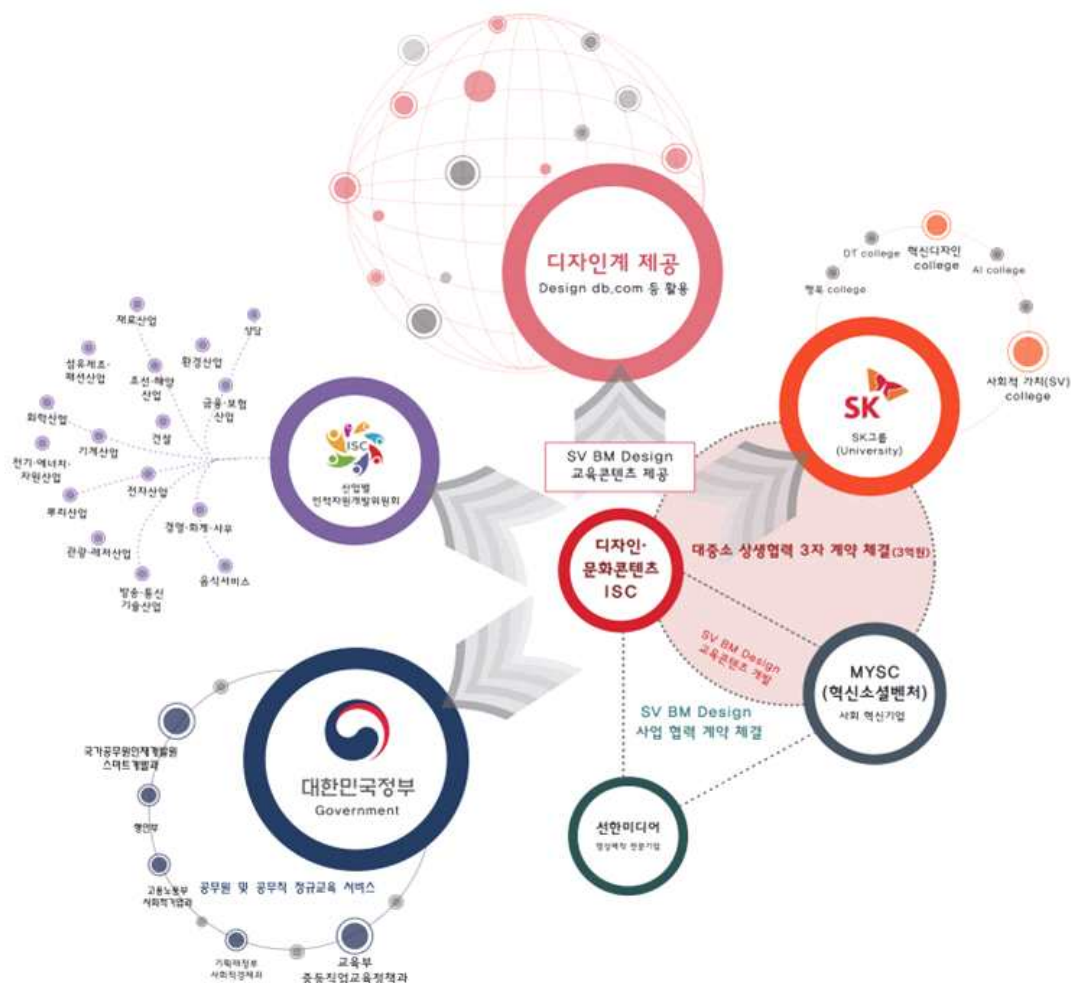
□ ESG의 환경·사회·경제적 가치 추구를 위한 디자인씽킹 교육 확산 전략

○ 'ESG와 디자인씽킹'의 교육 콘텐츠 활용 방안

- 기업의 지속가능한 비즈니스 달성을 목표로 ESG에 대한 요구수준이 높아져감에 따라 환경적, 사회적, 기업의 지배구조를 바탕으로 가치 추구하고자 하는 이슈에 발맞춰 비즈니스 과정에서 가치의 밸런싱을 바라볼 수 있는, 보다 고차원적인 비즈니스 모델 기획 역량을 향상시키고자 함
- 이에 대한민국 조직 사회의 워터폴(Waterfall)적 태도, 관점, 사고방식과는 다른 결인 창의적이고 인간 중심의 혁신이자 애자일(Agile) 방법론의 하나인 디자인씽킹으로 환경·사회·경제적 가치를 동시에 추구하기 위해 사례 중심의 'ESG와 디자인씽킹' 융합 교육 콘텐츠를 확산하기 위해 노력함
- 대·중소·기관이 협업을 통해 개발한 교육과정으로 디자인계는 물론 공공 및 민간 영역 등 다양한 산업 분야에서 활용할 수 있음

○ ‘ESG와 디자인씽킹’ 교육 콘텐츠 확산을 통한 ISC 역할 강화

- 이슈리포트에 교육 콘텐츠 내용을 담아 상세하게 교육 내용을 교재처럼 제시하였고, 세상과 소통하고 있는 교육 영상콘텐츠 및 워크시트는 전 국민 대상으로 활용될 수 있도록 무료로 배포하여 학계 및 산업계 등의 관련 교육과정 참고 및 사회 발전에 이바지할 수 있는 역량 강화에 기여할 수 있음
- ISC 사업 추진 시 ESG의 요구를 충족시킬 수 있는 선제적 대응이 가능한 교육 콘텐츠로 활용 및 추가 프로그램 발굴이 가능하며, 효과적인 사업 연계 및 ISC 사업역량 강화에 기여할 수 있을 것임
- 끝으로 ISC가 더 넓은 세상과 소통하고 대한민국 전체를 대상 사회적 가치 창출을 목적으로 파급력 있는 사업을 추진하기 위해서는 본연의 사업과 그 사업 모델을 기반으로 한 확장된 활동 및 사업을 동시에 추진할 필요성이 있음



[그림 25] ESG와 디자인씽킹 교육 영상콘텐츠 개발을 위한 디자인·문화콘텐츠 ISC 중심의 대·중소·기관 상생협력

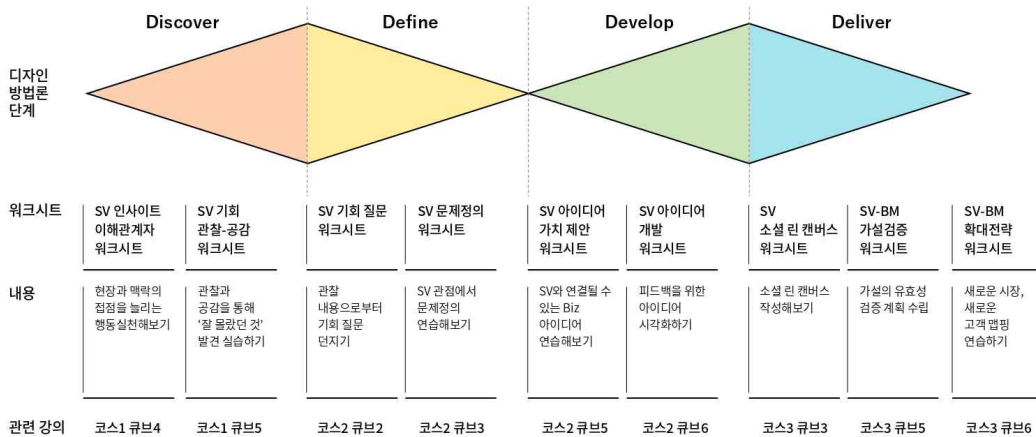
V

별첨

ESG와 디자인씽킹 Environmental, Social and Governance X Design Thinking

사회적 가치 비즈니스모델 디자인씽킹

SV-BM Idea를 구체화하는 2020년 SV-BM 심화 과정



AAAT Suni kidp mysc 1

Discover ——— 코스1 큐브4

SV 인사이트 이해관계자 워크시트

Discover ——— 코스1 큐브4

SV 인사이트 이해관계자 워크시트 1

이해관계자 확장하기

1차 작성 _ 기본 이해관계자의 확인

2차 작성 _ 이해관계자의 확대

작성 방법

1. 해결하고 싶은 문제를 가운데 원에 적어주세요.
2. 이 문제와 관련하여 '가장 이 문제로 어려움을 겪고 있는 사람은 누구일까?' 생각하여 사회적 가치(SV)를 창출할 세부 이해관계자를 적어줍니다.

Discover ——— 코스1 큐브4

SV 인사이트 이해관계자 워크시트 2

관찰 대상자 선정하기

작성 방법

1. 앞서 브레인스토밍 해본 대상자들 중 관찰과 공감의 대상자를 선택하기 위해 우선순위를 파악할 수 있는 2X2 매트릭스를 사용해봅니다.
2. 가로, 세로축은 자유롭게 기준을 설정해서 활용이 가능합니다. 하나의 예시로 문제를 해결할 때 기대되는 사회적 가치(SV)의 규모를 뜻하는 '임팩트', 그리고 해당 대상자에 실제로 관찰과 공감을 진행할 수 있는지를 뜻하는 '접근 가능성'을 생각해볼 수 있습니다.

Discover ——— 코스1 큐브5

SV 기획 관찰-공감 워크시트

Discover ——— 코스1 큐브5

SV 기획 관찰-공감 워크시트

[관찰계획 세우기]

- 관찰 대상자 :
- 관찰 주제 :
- 관찰 방법 :
- 장소 :
- 일시 :

[맥락적 관찰하기]

- 대상자의 하루 일과 관찰 (시간 관찰)
- 대상자가 머무는 공간에서의 관찰 (공간 관찰)
- 대상자의 공간 이동을 따라가며 관찰 (이동 관찰)



[AEIOU 분석하기]

Activity	Environment	Interaction	Objects	Users
사람들은 어떤 행동을 하며 과정은 어땠나요?	활동이 일어나는 시간/공간적 환경과 분위기는 어땠나요?	사람 간 또는 사람과 환경 사이에 어떤 상호작용이 있었나요?	어떤 사물과 도구를 사용하며 활동에 어떤 영향을 주나요?	관찰 장소에 누가 함께 있었고 어떤 역할을 했나요?

[상황에 대한 해석] 토론 해보기

작성 방법

1. [관찰계획 세우기]
관찰 계획 세우기의 각 항목을 적어봅니다. 관찰을 팀 단위로 진행할 때에는 먼저 개인 단위로 작성하고 서로 공유하며 팀 단위의 관찰 계획으로 완성할 수 있습니다.
2. [맥락적 관찰하기]
관찰이 시작되면 관찰 대상자에 대한 시간 관찰, 공간 관찰, 이동 관찰에 따라 각각 여정을 분석해서 기록해봅니다. 작성 할 때에는 주관적인 해석은 가능한 배제하고 보이는 그대로 작성하도록 합니다.
3. [AEIOU 분석하기]
관찰 활동이 마무리되고 관찰 결과를 정리할 때 개인 또는 팀 단위로 행동 (Activity), 환경 (Environment), 상호작용 (Interaction), 도구 (Objects), 사용자 (Users)라는 5가지 영역으로 나누어 관찰 내용을 재구성합니다. 각 영역은 다음과 같습니다. 개인별 관찰한 내용이 서로 다른 경우 해당 부분은 다음 번 관찰에서 다시 확인하는 계획을 세웁니다.

Define ——— 코스2 큐브2

SV 기회 질문 워크시트

Define ——— 코스2 큐브2

SV 기회 질문 워크시트 1 관찰과 공감 내용 재구성하기

[관찰과 공감 내용 재구성하기] 포스트잇 활용

그룹1 주제 키워드	그룹2	그룹3
그룹4	그룹5	그룹6

작성 방법

1. 각자 작성한 <SV 관찰 공감 워크시트>를 바탕으로 다음의 기준에 맞추어 관찰한 중요한 내용을 하나의 주제당 하나의 포스트잇에 옮겨 적습니다.
 - * 내가 생각했던 것과 동일하게 밝혀진 것
 - * 내가 생각했던 것과는 다르게 밝혀진 것
 - * 공감 대상자의 감정과 행동에 영향을 준 요소
 - * 기타 미묘하고 흥미로운 사실 등
2. 팀 내에서 서로 작성한 내용을 공유하는 가운데 모아진 전체 포스트잇을 연상되는 주제나 테마에 따라 유사한 정보끼리 분류합니다. 이러한 분류는 정해진 정답이 없기에 팀 내에서 토론을 통해 도출하며 다양한 분류를 시도해보는 것이 좋습니다.
3. 분류가 마무리된 후에는 각 분류를 대표하는 주제 키워드를 부여합니다.

AA?SUN? kidp mysc 8

Define ——— 코스2 큐브2

SV 기회 질문 워크시트 2 기회 질문 작성하기

[기회 질문 작성하기]

* 부정을 긍정으로 바꿔 보기	* 편견을 없애 보기	* 단점에서 강점 찾기
-------------------------	--------------------	---------------------

작성 방법

1. 기회 질문을 작성할 때는 다음 사항을 고려하여 작성해 봅니다.
 - * 부정을 긍정으로 바꿔 보기
안되는 이유만 있다면 되어야 하는 1가지 이유도 있을 수 있지 않을까?
 - * 편견을 없애 보기
'당연히' 안되는 것/가능한 것으로 결론지어진 것은 있을까?
 - * 단점에서 강점 찾기
단점이 강점이 될 수 있는 지점은 있을까?

AA?SUN? kidp mysc 9

Define ——— 코스2 큐브3

SV 문제정의 워크시트

Define ——— 코스2 큐브3

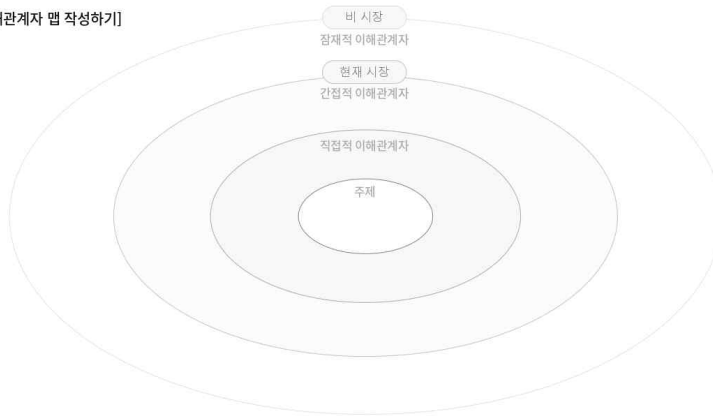
SV 문제정의 워크시트 1

기회 질문에서 이해관계자 확장하기

[기회 질문에서 이해관계자 확장하기]

기회질문	기회질문	기회질문
↓	↓	↓
이해관계자	이해관계자	이해관계자
↓	↓	↓
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

[이해관계자 맵 작성하기]



작성 방법

[기회 질문에서 이해관계자 확장하기]

1. <SV 기회 질문 워크시트>에서 작성한 기회 질문을 다시금 살펴봅니다.
2. 기회 질문에서 파생되거나 영향을 주고받을 수 있는 이해관계자를 떠올려보고 기록해봅니다.
3. 팀과 함께 작성한 이해관계자를 보면서 추가해야 하거나 더 세분화할 수 있다면 추가 작업을 합니다.

[이해관계자 맵 작성하기]

1. 이해관계자 맵 한 가운데에 이슈나 주제를 기록합니다.
 2. 이슈와 주제를 중심으로 이해관계자를 관계의 정도가 강할수록 안쪽에서부터 배치를 합니다.
- 직접적 이해관계자: 이슈에 가까울 수록 밀접하거나 직접적으로 영향을 주는 대상자
 - 간접적 이해관계자: 관계성이 낮거나 간접적인 영향을 주는 대상자
 - 잠재적 이해관계자: 현재는 관련이 없지만 이후 연계될 수 있는 대상자

suji kidp mysc 11

Define ——— 코스2 큐브3

SV 문제정의 워크시트 2

문제정의 문장 작성하기

[문제정의 문장 작성하기]

어떻게 하면 _____ 이/가
_____ 한 상황에서
_____ 할 수 있을까?

작성 방법

[문제정의 문장 작성하기]

1. 이해관계자 맵에서 집중하고 싶은 핵심 이해관계자를 선정합니다.
2. 핵심 이해관계자를 선택했다면 각각의 이해관계자에 관련된 문제 정의 문장을 작성합니다. 디자인씽킹에서 많이 쓰는 “어떻게 하면 어떤 대상이 어떠한 상황에서 어떠한 수 있을까?”한 문장 형식을 활용할 수 있습니다.
3. 이러한 문제 정의 문장은 가능한 다양한 대상으로 여러가지를 만들어봅니다. 다양한 관점으로 문제를 정의하고 이후 하나의 문제 정의 문장으로 정리하면 이후 아이디어 발산 단계에서 효과가 높습니다.

suji kidp mysc 12

Develop ————— 코스2 큐브5

SV 아이디어 가치 제안 워크시트

Develop ————— 코스2 큐브5

SV 아이디어 가치 제안 워크시트 문제정의로부터 아이디어 얻기

[기회 질문 작성하기]

문제 정의							
BIG7 분야	무엇을 입을 것인가?	무엇을 먹을 것인가?	어떻게 즐길 것인가?	어떻게 지유할 것인가?	어떻게 이동할 것인가?	어떻게 배울 것인가?	어디에 살 것인가?
가치 발견							
가치 제안 컨셉							
가치 제안							

작성 방법

1. 현재 우선순위로 집중하고 있는 문제정의 문장을 적습니다.
2. 문제와 'Big7 분야'를 연결해보며 파생될 수 있는 가치를 작성해보며 이를 통해 떠오르는 아이디어를 기록해봅니다.
3. 아래 기준 또는 팀이 가진 성과목표 기준을 활용해 최선의 아이디어를 선택해봅니다.
 - 실행 가능성 (팀의 역량 및 자원이 충분한가?)
 - 솔루션의 임팩트 (문제 해결을 얼마나 규모 있게 할 수 있는가?)
 - 시장 성장성 (향후 성장할 시장인가?)

AA?SUN? kidp mysc 14

Develop ————— 코스2 큐브5

SV 아이디어 가치 제안 워크시트 사례로부터 아이디어 얻기

[기회 질문 작성하기]

문제 정의 문장			
문제를 해결한 국내외 사례			
고객 관점의 가치 제안	가치제안 1	가치제안 3	가치제안 5
	가치제안 2	가치제안 4	가치제안 6

작성 방법

1. 문제 정의와 관련하여 유사한 국내외 사례를 조사해봅니다.
2. 각 사례가 고객에게 제안하는 차별화된 가치가 무엇인지 적어봅니다.

AA?SUN? kidp mysc 15

Develop ——— 코스2 큐브6

SV 아이디어 개발 워크시트

Develop ——— 코스2 큐브6

SV 아이디어 개발 워크시트 1 아이디어 스케치하기

[아이디어 스케치하기]

아이디어 소개

주요 기능 및 특징

전달하고자 하는 핵심가치

주요 사용자

주요 사용 상황 및 장소

작성 방법

1. 선정된 아이디어를 그림으로 표현해봅니다. 그림이 완벽하지 않아도 괜찮습니다. 아이디어의 핵심 기능과 특징이 잘 보이도록 시작해 합니다.
2. 오른쪽 칸에는 아이디어를 소개하는 1~2줄 문장을 적습니다. 그 다음 칸에는 아이디어의 주요 기능 및 특징을 작성합니다.
3. 아이디어가 사용자에게 전달하고자 하는 핵심 가치를 정리해봅니다. 핵심 가치는 아이디어의 방향성을 잃지 않도록 도와주는 역할로, 아이디어 테스트할 때 이 핵심 가치가 원활하게 전달되는지 확인해야 합니다.
4. 이 아이디어를 적용할 사용자에 대한 기본 정보와 사용될 상황 및 장소를 작성해 봅니다. 아이디어가 어떤 맥락에서 사용하게 되는지 상상해 보면서, 아이디어의 목적성을 다시 한번 생각해 봅니다.

AA?SUN? kidp mysc 17

Develop ——— 코스2 큐브6

SV 아이디어 개발 워크시트 2 아이디어 테스트하기

[아이디어 테스트하기]

테스트 1

아이디어 :

대상자 :

주요 가설 :

테스트 2

아이디어 :

대상자 :

주요 가설 :

테스트 3

아이디어 :

대상자 :

주요 가설 :

주요 피드백 & 인사이트

주요 피드백 & 인사이트

주요 피드백 & 인사이트

작성 방법

1. 테스트할 아이디어를 작성해보고, 테스트 대상자와 아이디어의 주요 가설을 작성해봅니다.
2. 가설의 형태는 '대상자는 다양한 느낌의 촉각 소재들을 좋아할 것이다.', '목걸이 혁신이 더 간편하게 착용 가능할 것이다.'와 같은 테스트를 통해 검증하고 싶은 사실을 작성합니다.
3. 사용자 등 이해관계자와 함께 해당 가설을 테스트합니다. 실제 환경과 가장 유사한 환경에서 테스트해보는 것이 좋습니다.
4. 테스트 후 팀과 함께 관찰하고 발견한 인사이트를 정리하는 시간을 진행합니다. 테스트 대상자가 말했던 중요한 의견들을 정리해보고, 새롭게 발견한 사실을 정리해 봅니다. 1, 2번의 과정을 반복하며 적용하며 아이디어의 완성도를 높여갑니다.

AA?SUN? kidp mysc 18

Deliver ————— 코스3 큐브3

SV 소셜 린 캔버스 워크시트

Deliver ————— 코스3 큐브3

SV 소셜 린 캔버스 워크시트

소셜 미션 프로젝트를 시작하게 된 문제의식은 무엇이며, 지향하는 궁극적인 사회적 가치는 무엇입니까?				
사회 문제 수혜자에게 가장 중요한 세 가지 문제 기존 대안	솔루션 가장 중요한 세 가지 기능	수혜자 가치 제안 기존 솔루션과의 차이점을 명확히 보여주는 단일 메시지	경쟁 우위 다른 제품이 쉽게 흉내 낼 수 없는 특징	수혜자 목표 수혜자
고객 문제 고객에게 가장 중요한 세 가지 문제 기존 대안	핵심 지표 측정해야 하는 핵심 활동	고객 가치 제안 다른 제품과의 차이점을 명확히 보여주는 단일 메시지	채널 사업의 주요 고객이 어떠한 방식과 지점에서 솔루션을 인지하고 혜택을 누리게 되는 고객 도달 경로	고객 목표 고객
비용 구조 사업을 진행하는데 소요되는 모든 비용 요소 (인건비, 연구개발비, 사업운영비, 제품제작비, 홍보비 등)			수익원 사업을 지속가능하게 만드는 주요 수익의 원천 (후원, 매출, 투자 등)	
이해관계자 파트너십 고객 외 영향을 주고 받는 주요 이해관계자 (내부이해관계자, 외부이해관계자 등)			소셜 임팩트 사업이 창출하는 임팩트는 무엇이며, 그 크기와 향후 확장가능성	




 20

Deliver ————— 코스3 큐브5

SV-BM 가설검증 워크시트

Deliver ————— 코스3 큐브5

SV-BM 가설검증 워크시트

구분	1단계 해결할 만한 가치가 있는 문제인가?	2단계 고객 및 주요 이해관계자가 원하는 솔루션인가?	3단계 지속가능하고 성장할 수 있는 BM인가?	4단계 목표한 SV창출을 통해 유의미한 사회변화를 만들어내는가?
가설 / 지표				
검증 계획				
MVP				
검증 계획				

작성 방법

- SV-BM 가설검증 워크시트는 '소셜 린 캔버스'를 작성한 이후 검증 4단계에 따라 검증할 가설을 선정한 다음에 활용하게 되는 워크시트입니다.
- 가로축은 큐브 2에서 학습한 가설검증 4단계가 적혀있고, 세로축에는 어떠한 가설 또는 지표를 검증하고자 하는지 → 어떻게 검증을 하고자 하는지 → 어떠한 MVP를 기획할 것인지 → 검증결과에 어떠한지를 순서대로 작성하도록 되어있습니다.
- 한 번에 모든 단계의 가설을 선정하는 것도 가능하지만, 우선 1단계부터 차근차근 가설을 살펴보고, 동일 단계에 수많은 가설이 나오는 것은 매우 자연스러운 상황이기에 필요에 따라 칸을 눌러 사용하시면 됩니다.

Tip

소셜 린 캔버스를 작성하다 보면 수많은 가설이 있을텐데, 한정된 자원을 고려해 가설 검증은 가장 최소한의 노력을 들이지만 가장 큰 효과를 볼 수 있는 가설부터 검증하시기를 추천합니다.



AA? suhi kidp mysc 22

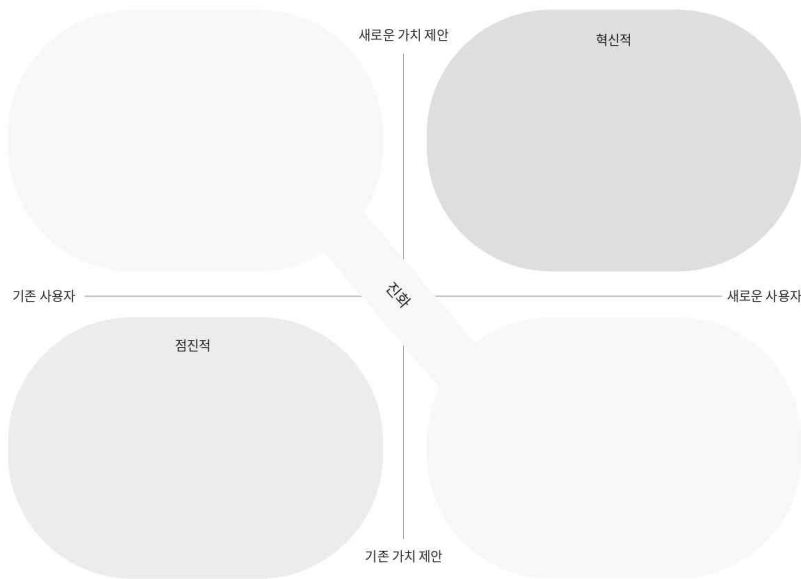
Deliver ——— 코스3 큐브6

SV-BM 확대전략 워크시트

Deliver ——— 코스3 큐브6

SV-BM 확대전략 워크시트

관찰 대상자 선정하기



작성 방법

1. 워크시트에 있는 매트릭스의 세로축은 제안하는 가치의 참신함을 나타냅니다. 가로축은 사용자를 나타내는 축으로 새로운 사용자를 목표로 하는 아이디어는 세로축의 오른쪽에 두고, 기존 사용자에게 영향을 미치는 것은 세로축의 왼쪽에 둡니다. 단계에 맞춰 아이디어를 내봅니다.

1단계 점진적 변화

SV-BM 캔버스에 있는 기존 사용자, 기존 가치 기반으로 변화할 부분이 있을지 토의해보고, 주요 의견을 포스트잇에 작성하여 왼쪽 하단 부분에 붙입니다.

2단계 진화적 변화

기존 사용자 대상으로 새로운 가치 제안이 있을지 고민해봅니다.

3단계 혁신적 변화

새로운 사용자, 새로운 가치 제안 부분을 고민해봅니다.

〈참고문헌〉

- Riverdale & IDEO. (2014). 교육자를 위한 디자인사고 툴킷. 에딧더월드 & MYSC.
- Riverdale & IDEO. (2014). 인간중심 디자인 툴킷. 에딧더월드 & MYSC.
- 경제정보센터. (2021). 지속가능한 성장을 위한 기업의 노력, ESG 경영. 경제로 세상 읽기(7월호).
- 대한상공회의소 & 삼정KPMG. (2021). 중소·중견기업 CEO를 위한 알기 쉬운 ESG.
- 삼정KPMG경제연구원. (2021). ESG의 부상, 기업은 무엇을 준비해야 하는가?. Samjong INSIGHT(74).
- 한상범, 권세훈, & 임상균. (2021). 글로벌 ESG 동향 및 국가의 전략적 역할. 대외경제정책연구원.
- 한국디자인진흥원. (2021년 4월 5일). 사회적 가치 비즈니스 모델 디자인씽킹. 한국디자인진흥원. <https://www.kidp.or.kr/?menuno=1463>
- 한국디자인진흥원. (2021년 4월 5일). 디자인씽킹으로 배우는 ESG경영, 사회적 가치 비즈니스모델 디자인씽킹(영상). 한국디자인진흥원. <https://designdb.com/?menuno=1437&bbsno=195&siten o=15&act=view&ztag=rO0ABXQAOTxjYWxsIHR5cGU9ImJvYXJkLiBubz0iOTk0IiBza2luPSJwa G90b19iYnNmMjAxOSI%2BPC9jYWxsPg%3D%3D#gsc.tab=0>
- Design Council. (n.d.). <http://designcouncil.org.uk>
- ESG 포털. (n.d.). <https://esg.krx.co.kr/contents/01/01010100/ESG01010100.jsp>
- IDEO. (n.d.). <https://designthinking.ideo.com/>
- Stanford d.school. (n.d.). <https://dschool.stanford.edu>

- 디자인·문화콘텐츠산업 인적자원개발위원회 사무국
- 심정보 디자인정책연구실 ISC사무국 사무총장
 - 이성수 디자인정책연구실 ISC사무국 책임연구원
 - 강연숙 디자인정책연구실 ISC사무국 선임연구원
 - 최수경 디자인정책연구실 ISC사무국 선임연구원
 - 김선주 디자인정책연구실 ISC사무국 선임연구원
 - 한우주 디자인정책연구실 ISC사무국 연구원

발행일 2022년 9월 30일 발행

발행인 윤상흠

발행처 한국디자인진흥원

디자인·문화콘텐츠산업 인적자원개발위원회(ISC)

13496, 경기도 성남시 분당구 양현로 322, 코리아디자인센터

홈페이지 <http://www.kidp.or.kr>

전화 (031) 780-2191

이메일 isc@kidp.or.kr



* 이 내용을 대외적으로 발표할 때에는 반드시 한국산업인력공단에서 주관하였고 한국디자인진흥원에서 시행한 연구사업의 결과임을 밝혀야 합니다.