
서비스디자인의

동향과 정책방향

연구진

참여연구진

김혜찬	한국디자인진흥원	정책본부	본부장
김윤집	한국디자인진흥원	정책기획실	실장
조두현	한국디자인진흥원	정책개발팀	팀장
조진희	한국디자인진흥원	정책개발팀	과장
윤성원	한국디자인진흥원	정책개발팀	과장
김진우	한국디자인진흥원	정책개발팀	과장
이용미	한국디자인진흥원	정책개발팀	과장

지식경제부

박종원	지식경제부	디자인브랜드과	과장
한영로	지식경제부	디자인브랜드과	사무관
하유진	지식경제부	디자인브랜드과	사무관
최익현	지식경제부	디자인브랜드과	사무관
심재승	지식경제부	디자인브랜드과	사무관
김시덕	지식경제부	디자인브랜드과	주무관
이의미	지식경제부	디자인브랜드과	주무관

주 관 한국디자인진흥원

발 행 2010.

경기도 성남시 분당구 야탑1동 탄천우로 170번지 코리아디자인센터

한국디자인진흥원 정책개발팀 031-780-2041

www.kidp.or.kr www.designdb.com



목차

배경: 왜 지금, 서비스디자인인가?

이제 서비스산업에 주목하라	10
취약한 우리나라의 서비스산업 경쟁력	12
서비스산업의 경쟁력 강화를 가져올 기술, 서비스디자인	13
서비스디자인, 무엇이 다른가?	15
무형의 서비스를 디자인하기	17
서비스디자인은 어떤 가치를 창출할 수 있는가?	18
서비스디자인의 역사 / 김남형 계원디자인예술대학 교수	20

개념: 서비스디자인은 무엇인가?

서비스디자인의 정의	24
서비스디자인의 특징	26
기존의 디자인 방법론과의 차이점	28
서비스디자인은 기업에 어떤 도움을 주는가? / Design Wales	29
서비스디자인은 어떻게 활용되는가? / Design Wales	32
서비스디자인에 대한 오해	37
유사 개념과의 비교	41

역할: 서비스디자인은 누가 하는가?

서비스디자인은 왜 디자이너가 해야 하는가?	54
서비스디자인어들은 어떤 일을 하는가? / 옥스퍼드 대학	57

방법: 서비스디자인은 어떻게 하는가?

서비스디자인은 어떻게 실행되는가?	71
Discover	
Desk Research	75
관찰	76
쉐도잉	80
맥락적 인터뷰	82
하루 동안 ~가 되어보기	84
Define	
이해관계자 맵	86
퍼소나	90
고객여정맵	92
Develop	
Desktop Walkthrough	99
만약에...	102
시나리오	104
스토리보드	106
Co-creation	109
Deliver	
서비스청사진	111
서비스프로토타이핑	118
역할극	126

현황과 사례: 서비스디자인 어떤 사례가 있는가?

학계 동향 / 김남형 계원디자인예술대학 교수	132
서비스디자인네트워크 / 월간디자인	148
서비스디자인 사례 : 해외_공공부문	156
서비스디자인 사례 : 해외_민간부문	174
서비스디자인 사례 : 국내_공공부문	194
서비스디자인 사례 : 국내_민간부문	212

정책: 무엇을, 어떻게 해야 할 것인가?

공공서비스디자인	232
디자인을 통한 공공서비스 혁신	237
공공분야에서의 디자인의 역할 / 영국 디자인카운슬	241
영국, 창조성의 온상 / Andrea Siodmok	250
서비스디자인 확산을 위한 정책 방향	257
서비스디자인 2020 / Bruce S. Tether	263

부록

세계의 서비스디자인 기업들	273
----------------	-----

배경

이제 서비스산업에 주목하라

‘산업혁명 이후 많은 사람이 농업을 떠나 제조업에 종사하기 시작하자 적지 않은 사람들이 우려하기 시작하였다. 제조업이란 농업이나 광업의 생산품을 재료로 가공할 뿐 본질적 가치를 만들어 내지 못하기 때문에 많은 사람들이 제조업에 매달린다면 근원적 가치인 농업생산이 줄어 경제적 문제가 발생한다는 논리였다. 그러나 실제로는 일차산업에 매이지 않고 제조업을 발전시킨 나라들이 19세기의 강국이 되었다.’

* 출처 : 서울신문, 2005, 이영선 연세대 교수

우리나라는 전통적으로 제조 강국이다. 우리나라에서 서비스산업이 근원적인 부를 창출하지 못하는 사업이라 치부되어 상대적으로 중요하게 여겨지지 않고 있었던 것에는 이와 같은 배경도 한 몫하고 있을 것임이 틀림없다. 하지만 서비스산업은 우리나라 경제의 60% 이상을 차지하고 있는, 이미 가장 중요한 산업이다. 위 인용문의 예처럼 경제활동의 중심이 농업에서 제조업으로 변화될 때, 지금 돌이켜보자면 어이없는 걱정을 하고 있었던 것과 같이 지금도 지나치게 제조산업에만 집중하고 있는 것은 아닌가, 그러는 와중에 시급히 서비스산업의 경쟁력을 키워야 할 중요한 기회를 잃고 있는 것은 아닐까 고민해 봐야 한다. 산업이 변화, 발전됨에 따라 가치의 개념도 진화 되는 것이다. 우리나라를 포함해 전 세계 주요국은 이미 서비스산업이 경제 활동 중 가장 중요한 산업이 되었다.

산업의 패러다임이 제조산업에서 서비스산업으로 전환되면서, 가장

크게 변화된 점을 꼽자면 무엇보다 공급자 위주에서 수요자 중심으로 경제활동의 권력이 이동 되었다는 점이다. IT기술, 미디어혁명 등 각종 과학기술의 성과도 사회, 문화 우리 생활의 전 영역에 있어서 수요자의 힘을 더욱 강화시키고 있다. 이로 인해 수요자의 니즈를 분석하고 이해할 수 있는 학문과 기술 분야가 각광 받고 있다. 이것은 기업 활동에 있어서도 기업의 내부자원을 잘 이해하고 효율화함으로써 차별적 경쟁우위를 지속하고자 하는 관점의 경영학, 경제학, 마케팅 등의 도구 대신, 점차 수요자를 분석하고 이해하기 위한 학문에 대한 수요가 높아지게 되었다는 의미이다. 뇌 생리학, 심리학, 행동경제학, 디자인 등이 바로 그것이다. 기업들 중에도 최근 ‘사용자경험디자인’(User Experience Design, UX Design) 등의 내부 조직역량을 강화하는 경향이 나타나고 있는 것도 이러한 변화를 나타내는 증거이다.

또한 세계적으로 제조기업이 부가가치를 더 확보할 수 있는 서비스 사업 쪽으로 사업 포트폴리오를 변화해가는, 이른바 ‘서비스 경제화’의 경향이 두드러지게 나타나고 있다. 서비스산업은 경험을 팔고 사는 산업이다.*

* 대부분의 서비스는 소비자가 구입을 하고 나서야 그 특성을 알 수 있는 재화로서 경험재(experience goods)의 성격을 가진다.

따라서 서비스산업이 중요해지고 있는 것만큼, 제품자체 보다도 고객의 기억 속에 남는 경험이 더욱 중요시*되게 되었고 이는 디자인에 있어 경험디자인, 서비스디자인의 부상을 가져오게 되었다.

최근 주목 받게 된 ‘서비스디자인’은 세계 경제의 서비스화 추세로 볼 때, 그 중요성이 향후 더욱 부각될 것으로 전망된다.

취약한 우리나라의 서비스산업 경쟁력

90년대 이후 우리나라를 포함, 전 세계의 제조 산업에서 소비 성장세가 낮아지고 있다. 미국은 1987년에 이미 서비스업이 창출하는 부가가치가 제조업을 넘어섰고 현재 전체 GDP의 80% 이상이 서비스업을 통해 나오고 있다. 선진국일수록 경제활동과 고용에서 차지하는 서비스 산업의 비율이 높아지는 ‘서비스 경제화’가 가속화되고 있다. 이미 세계는 제조보다 서비스를 통해 더 많은 부를 창출해내고 있는 것이다. 물론 우리나라도 예외가 아니다. 이미 서비스는 국내 GDP에서 60.7%를 차지하는 가장 중요한 산업이 되었다. 제조업 기반이 인건비가 낮은 저개발 국가로 이전되고 있는 상황에서 국내 자원을 분배하는 방법은 서비스업 뿐 이라고 보는 시각도 있다. 그러나 걱정스럽게도 현재의 국내 서비스산업의 경쟁력은 매우 낮은 실정이다. 부가가치 비중은 일본 및 독일의 80년대 수준에 불과하며, 생산성도 OECD 국가 중 최하위*이다.

* 출처 : 패러다임 변화와 지식서비스산업발전, 2010, 정보통신산업진흥원

디자인과 같은 사업서비스가 속해 있는 지식서비스업의 경우 사정은 더 나쁘다. 경영컨설팅 등과 같은 지식서비스업은 국제시장의 승자가 부를 독식하는 경향이 커서 영세한 국내 디자인기업이 어떤 대응책을 마련할 수 있을지 우려된다. 내수 비중이 큰 서비스업이 낮은 국제경쟁력 때문에 국내시장을 해외 기업에게 내주게 된다면, 우리에게 경제 강국의 미래는 없다. 서비스시장의 전면적 개방의 시기가 오기 전에 서비스 산업의 경쟁력을 높일 방안을 찾아야 한다.

서비스산업의 경쟁력 강화를 가져올 기술, 서비스디자인

디자인은 중요성만큼의 가치를 인정받지 못하고 있다. 극소수 대기업이 디자인 주도 혁신을 통해 글로벌 리더로 성장하게 된 것을 우리나라 기업의 전반적 디자인 활용 수준으로 볼 수 없다. 전통적 제조 강국인 우리나라가 제조에서의 디자인 활용 수준이 높지 않은 데, 하물며 경쟁력이 최하위 수준인 서비스산업에서 디자인이 잘 활용되지 못하고 있다는 것은 강조하지 않아도 자명하다.

서비스산업에 있어 서비스가 갖는 특징은 형태가 없는 무형성(intangibility), 생산과 구매, 소비활동이 동시에 이루어지는 비분리성(inseparability), 표준화와 규격화가 어려운 이질성(heterogeneity), 보관과 저장이 불가능한 소멸성(perishability) 등이 있다.*

* 두산백과사전, '서비스마케팅' 중

따라서 서비스산업이 경쟁력을 갖기 위해서는 무형의 서비스를 시각화, 실제화 시키고 고객에게 일관된 경험을 제공하는 체계적인 방법론을 갖추어야 한다. 시각화하기, 수요자의 경험을 통찰하여 잠재된 니즈를 찾기, 표준화하기 등은 근대디자인 이론이 확립된 이래 디자인 방법론이 해결하고자 했던 도전 과제라 할 수 있다.

이러한 관점에서 볼 때, 국내 서비스 산업의 취약한 경쟁력을 강화시킬 방안을 고려함에 있어 우선적으로 디자인 방법론을 검토하는 것은 매우 타당하다. 앞으로는 지금까지 디자인이 수행했던 역할과는 완전히 다른 양상으로 서비스에서의 디자인, 즉 '서비스디자인'이

매우 중요한 역할을 하게 될 것이다.

제조 산업에서 디자인이 스타일링 위주의 역할을 맡아왔던 것에 비해, 서비스산업에서의 디자인은 서비스 개발은 물론, 서비스의 체계를 만들고 프로세스를 혁신하고, 이해관계자간 구성을 재구축하는 등 설계자, 혁신가, 중재자로서의 역할을 수행하게 될 것이다.

정부도 최근 서비스 산업을 혁신하기 위한 연구개발의 필요성을 인식하고, 서비스산업 경쟁력 강화를 위해 서비스 R&D에 관심을 기울이고 있긴 하지만 디자인 주도 혁신의 방법론을 고려하는 측면에는 인식이 미치지 못하고 있다.

이미 해외 선진국과 글로벌 기업들은 서비스를 혁신하는 방법으로 '서비스디자인'을 활발하게 활용하고 있다. 최근 국내 대기업들의 상당량의 고객경험 및 서비스개발 프로젝트도 해외 유명 디자인 기업의 일거리가 되어가고 있는 실정이다. 향후 선진 서비스디자인 기업들이 속속 국내 시장으로 들어오게 되면, 규모 있는 서비스개발 프로젝트들은 모두 해외 디자인기업의 몫이 될 것임은 자명하다. 따라서 우리도 서비스산업에서 디자인을 활용하는 방안에 대해 속히 연구를 시작해야 한다. 특히 국내 디자인기업은 해외 선진 기업과 경쟁하여 서비스디자인 시장에 대비할 수 있는 경쟁력을 갖추어야 한다.

서비스디자인, 무엇이 다른가?

서비스디자인을 ‘서비스를 디자인함’을 뜻한다와 같이 설명하는 것 보다는 기존 디자인과 어떤 차이점이 있는지 살펴보는 편이 서비스 디자인을 더 잘 이해하는데 도움이 될 것이다. 서비스를 디자인한다는 것은 기존의 디자인 행위와 비교하여 크게 세 가지 측면에서 다르다고 할 수 있다.

첫째 디자인의 대상이 형상이 없는 무형의 ‘서비스’라는 점이다. 기존 디자인은 현실의 무엇인가를 실체화 시키는 것이어서 필연적으로 ‘형상성’을 기준으로 디자인의 역할이 규정되고 평가되었다. 디자인을 ‘스타일링’으로만 이해하는 것은 기존 특성을 대표적으로 보여주는 관점이다. 서비스디자인에서의 디자인 대상은 무형이므로 기존의 접근 방식과는 근본적으로 다른 변화가 요구된다 하겠다.

두 번째 다른 점은 디자인제공자의 다학제적(multi-disciplinary) 역량이 필수적으로 요구된다는 점이다. 지금까지의 제품, 시각, 환경 등 각 영역 전문가가 역할을 해왔다면 서비스의 전반적 사용자경험을 향상시키기 위해서는 통합적으로 고려된 솔루션으로서 디자인이 추구되어야 하기 때문이다.

세 번째로 서비스디자인의 목표가 ‘서비스’ 자체, 즉 서비스 컨셉과 비즈니스 모델을 개발하는 데에 있다는 점이다. 기존 디자인이 구체적 사물(휴대폰, ATM, 웹사이트, 상점 등)을 디자인하는 것이었다면, 서비스디자인은 ‘서비스의 실현’을 목표로 하기 때문에 구체적 사물은 매개물로서의 선택적이고 부수적인 역할을 한다고 할 수 있다.

무형의 서비스를 디자인하기

서비스는 특성상 형태가 없고, 그러다 보니 구체성이 떨어지고 서비스가 실현되는 현장에서 대충 실행되는 경향이 있다. 서비스 제공자마다 품질이 제각각이라는 점도 특징이다.

때문에 역으로 서비스 경험을 구체적인 형상으로 가시화시키는 문제, 표준화시키는 문제 등 전체적인 서비스의 경험 가치를 높이기 위한 방법이 제조업에 비해 상대적으로 중요한 이슈로 부상하게 된다.

서비스디자인에서는 보이지 않는 서비스를 설게도 같은 표현방식을 통해 개선할 수 있는 대상으로서 실제화 시킨다. 그리고 문제점을 찾은 다음 개선한다. 서비스를 시각화하는 과정을 포함하여 이러한 서비스를 개발하는 전체 과정을 통틀어 ‘서비스를 디자인 한다’라고 하는 것이다. 그 중에도 1) 서비스디자인 전문가/전문 조직이 2) 전문적인 방법을 통해 서비스를 디자인한 경우에 한해 ‘서비스디자인’이라 말할 수 있다. 수요자 요구를 충분히 반영해서 세심하게 서비스를 ‘디자인’(!)했다고 해서 모두 ‘서비스디자인’이라 부를 수 없는 이유는, 엄연히 서비스디자인의 방법이 존재하고 있으며 이를 수행하는 데에 디자이너로서의 고도의 역량과 지식, 기술이 필요하기 때문이다.

최근 서비스디자인이 주목을 받기 시작하면서 소개된 사례 중 일부는 서비스디자인 방법이 적용되었거나 서비스디자인 전문가가 개입되었음이 확인되지 않았음에도 서비스디자인 사례로 소개됨으로써 일반인들의 오해를 불러일으키는 경우가 있는데 이는 안타까운 일이다.

서비스디자인은 어떤 가치를 창출할 수 있는가?

서비스디자인이 제품, 시각, 환경, 패션 등 분리된 디자인 서비스 영역을 통합하여 제공하는 것이라는 식의 이해는 적절치 않다. 단순히 분야별 디자인 개발이 합해진 것이 아니다. 지금까지는 디자인이 특정 서비스를 구현하는 단계에서 형상화에 주로 기여하는 역할을 하였다면, 서비스 전반의 개발을 제안하는 역할로 확장되었다는 관점으로 이해해야 한다.

시각적 문제 해결자로부터 서비스 비즈니스의 문제를 재정의 하고 본원적인 해결책을 제안하는 역할로 바뀌었다고 할 수 있는 것이다. 따라서 기존의 분리된 디자인 영역에서 고려할 수 없었던, 다른 차원의 가치를 창출할 수 있게 되는 것이다.

클라이언트에게 디자인에 대한 투자 방향을 제품 혹은 환경디자인에서부터 사용자 경험을 새롭게 디자인하는 과제로 바꾸어 제시했던 '아셀라 프로젝트'*가 그 대표적 예가 될 수 있을 것이다.

공공서비스 및 사회문제를 해결하는데 있어서도 서비스디자인은 큰 역할을 하고 있다. 유럽 각국에서는 디자인 진흥 기관의 주도로 공적 영역에서의 문제를 디자인을 통해 해결하는 시도가 있어 왔으며 그간 많은 성과를 가져왔다. 이에 대해서는 사례 편에서 집중적으로 살펴보기로 한다.

사례 : 아셀라 프로젝트

미국 북동부를 운항할 새로운 고속철도가 필요했던 ‘애틀랜틱’사는 IDEO에게 새로운 열차인 ‘아셀라(Acela)’의 객실디자인을 의뢰하게 되었다. IDEO는 이 일을 의뢰 받고 세계 최고의 열차 객실 벤치마킹을 하고 여행객들을 대상으로 설문조사를 했을까? IDEO의 개발팀은 고객과 함께 기차 여행을 했을 뿐이었다. 그것도 여러 차례. 그러면서 여행객이 전체 여행을 경험하는 단계를 순차적으로 나타낸 ‘고객 여정 맵(Customer Journey Map)’을 개발한다. 맵은 ‘1)여행정보를 학습하는 단계 - 2)여행을 계획하는 단계 - 3)기차역에 가는 단계..’에서부터 ‘9)목표 역에 도착한 단계 - 10)다음 여행을 계속’까지 총 10단계로 구성되어 있었는데, 이 중 객실 좌석에 앉게 되는 것은 8단계에 이르러서였다.

‘고객이 열차 대신 비행기를 이용하는 이유는 객실의 디자인이 좋지 않아서가 아니다.’, ‘열차표를 예매하는 것도 불편하고, 역사에서 기다리는 것도 지루하고, 탑승 절차도 번거롭다.’ 결국 이 문제는 객차를 금으로 장식한다 해도 개선되지 않을 것이라는 공통된 인식을 갖게 된 것이다.

결과적으로 IDEO는 비행기 여행과 비교하여 모든 면에서 우월한 경험을 제공하는 서비스디자인을 제안하게 된다. 이것은 ‘1999년’, 미국에서의 일이다.

* 출처 : ‘디자인에 집중하라’, 팀브라운, 김영사

‘생각이 차이를 만든다’, 로저마틴, 지식노마드

두 책에 소개된 내용을 참고해 고쳐 씀.

서비스디자인의 역사

김남형 계원디자인예술대학 교수

서비스디자인의 역사의 공헌자로 가장 먼저 꼽을 수 있는 사람은 쇼스탁(G. Lynn Shostack)이다. 본래 서비스를 디자인하는 활동은 마케팅이나 경영 분야의 영역의 하나로 여겨졌었다. 쇼스탁은 1982년에 제품과 같은 물질적인 요소와 서비스와 같은 비물질적인 요소를 하나로 통합화된 디자인을 제안하였다. 쇼스탁에 따르면 이러한 디자인 프로세스는 객관적이고 표준화된 방법으로 서비스디자인 프로세스의 필수적인 기능으로서 성문화 될 수 있고 서비스 상에서 일련의 이벤트를 서비스 청사진으로 만들어 문서화 할 수 있다.

서비스디자인은 1991년 쾰른 국제 디자인 대학(Köln International School of Design, 이하 KISD. www.kisd.de)의 미하엘 에를호프(Michael Erlhoff) 교수에 의해서 디자인의 한 분야로서 처음 소개되었고 후에 같은 학교의 비르짓 마거(Birgit Mager) 교수는 서비스디자인 연구 발전을 위한 핵심적인 역할을 하게 된다.

2001년, 처음으로 서비스디자인 전문기업을 표방한 컨설턴트 비즈니스 회사인 리브워크(www.livework.co.uk)사가 런던에 설립된다.

2004년에는 독일의 쾰른국제디자인대학(KISD)과 미국의 카네기멜론 대학, 스웨덴의 링코핑 대학, 이탈리아의 밀라노폴리테크니카와 도무스 아카데미가 주체가 되어 서비스디자인의 산학간 네트워크인 서비스디자인네트워크(Service Design Network, 이하 SDN. www.service-design-network.org)를 설립하였다. 현재 서비스디자

인네트웍스는 서비스디자인을 도입하려는 디자인 컨설팅 회사와 국제적인 서비스디자인 전문가들에 의해 확장되어가고 있다.

2010년 12월에는 마크 스틱돈(Marc Stickdorn)과 제이콥 스나이더(Jakob Schneider) 등을 주축으로 23명의 서비스 디자인 전문가들이 공동집필한 ‘This is Service Design Thinking’이 출간되었다.

* 출처 : The History of Service Design, 위키피디아

개념

서비스디자인의 정의

서비스를 구성하는 다양한 각 요소(컨셉, 프로세스, 시스템, 터치포인트 등) 또는 이 모두를 맥락적이면서도 통합적으로 파악하여 이해관계자의 요구를 포착하고 창의적 디자인 방법을 통해 학제적으로 개발함으로써 고객이 경험 가치가 혁신될 수 있도록 하는 분야

2011.5.21. 서비스디자인협회 설립 준비 모임 중

서비스디자인이란 집중적이며 맥락적인 디자인리서치, 다양한 이해관계자의 욕구를 반영할 수 있도록 하는 공동개발, 특화된 가시화 방법을 통해 고객이 경험하는 제품 및 서비스의 가치를 극대화하는 방법을 말한다.

2011. 2. 쓸만한웹(www.usableweb.co.kr)

사전	위키피디아	서비스디자인은 서비스제공자와 고객, 고객경험 사이에 질을 높이기 위해 사람과 인프라, 커뮤니케이션 또한 서비스를 구성하는 물질적인 것 을 계획하는 활동
학계	서비스디자인 네트워크	유용하고 편리하며 바람직한, 효율적이고 효과적인 서비스 창출을 목적으로 하는 <ul style="list-style-type: none"> 고객경험에 초점을 둔, 서비스 이용 품질을 핵심가치로 추구하는 인간중심적 접근방식 전략, 시스템, 프로세스, 점점의 통합적 디자인을 고려한 전체론적 접근방식 사용자지향적인 다학제적 접근, 지속적 학습을 통합한 체계적, 반복적 프로세스
	인터랙션디자인 코펜하겐 연구소	서비스디자인은 신흥 현장 경험을 통해 무형 및 유형 매체의 조합 을 사용하여 좋은 생각을 창출하는 것
기업	리브워크	고객이 다양한 경험을 할 수 있도록 시간의 흐름에 따라 사람들이 다다르게 되는 다양한 터치포인트를 디자인 하는 것
	피어인사이트	서비스 혁신을 위해 커뮤니케이션, 공간, 행동, 사람, 사물, 도식 등 서비스를 이루는 유·무형의 요소를 총체적으로 배열하고 리서치에 근거해 디자인 하는 것
	디자인싱커스	창조적인 프로세스와 방법 을 이용 서비스제공자와 최종사용자간의 상호작용을 디자인하고 조정하는 것
	엔진서비스디자인	훌륭한 서비스를 개발해 제공하도록 돕는 전문 분야 로 서비스디자인프로젝트는 환경, 커뮤니케이션, 제품 등 디자인의 여러 분야를 포괄해 고객이 서비스를 쉽고 만족스럽고 효율적으로 누릴 수 있도록 각 요소를 개발하는 것

〈서비스디자인에 대한 각 계의 다양한 정의〉

서비스디자인의 특징

1. 강화된 디자인 리서치

서비스디자인은 고객의 잠재 욕구를 발견하는 방법으로 디자인리서치를 매우 강조한다. 그래서 기존의 전통적인 디자인 프로젝트와 비교해 볼 때 전체 프로젝트에 있어 리서치 부분에 많은 예산과 인적 자원이 투입되는 특징이 있다.

2. Co-Creation

서비스디자인기업 직원은 물론, 서비스의 공급자 즉 고객사와 고객사의 최종사용자가 함께 문제를 정의하고 해결책을 제시한다. Co-Creation이라고 하면 다학제의 문제해결 전문가가 함께 협업을 하는 것을 연상하기 쉬운데, 서비스디자인기업 뿐 아니라 다양한 이해관계자가 공동 참여하여 문제를 새로운 시각으로 정의하고 해결책을 찾는다는 측면이라고 이해하는 것이 더 적절하다. 그러한 팀은 대부분의 경우 결과적으로 다학제가 되는 것을 피할 수 없다.

3. 시각화의 강조

가능한 서비스에 대한 모든 것을 시각화하고 구체화한다. 그리고 시각화해 내기 위해 다양하면서도 창의적인 방법을 사용한다. 시각화를 가장 큰 무기로 하는 디자인기업이면서도 서비스라는 무형의 대상을 다루어야 한다는 심대한 도전과제에 대해 그들의 시각화 능력이 극적으로 발휘된다고 할 수 있다.

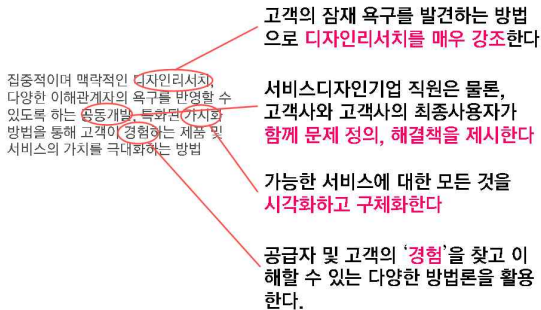
서비스 과정을 시각적으로 표현해내기 위해 서비스의 수행 절차를 만화나 일러스트, 사진으로 표현한 스토리보드 또는 인형극, 연기자의 역할극으로 이루어진 영상, 심지어 실제 연기 등 실로 다양한 방법이 사용된다.

특히 정제되고 완성도 높은 결과물로 승부하는 것 보다는 경험 프로토타입이라는 방법론과 같은, 다소 거칠더라도 많은 양의 감각적 경험이 가능한 방법을 반복적으로 실행한다는 점이 특징이다.

4. 이해관계자의 '경험'을 다룬다.

서비스 공급자와 고객의 경험을 분석하고 잠재 욕구를 이해할 수 있는 다양한 방법이 사용된다. UX디자인에서 차용하고 있는 많은 도구와 방법들이 서비스디자인 분야에서도 대부분 활용된다.

하지만 경험디자인에서는 그다지 중요하게 여겨지지 않는 서비스 제공자의 내부 인력 등 사용자 외의 서비스를 구성하고 있는 이해관계자들이 요구를 분석하는 데에 이러한 방법을 적극 활용하고 있다는 점이 경험디자인과의 차이점이라 할 수 있다.



<서비스디자인의 정의 - 서비스디자인의 특징>

기존의 디자인 방법론과의 차이점

구분	전통적 디자인 방법	새로운 디자인 방법
누가	전문가, 천재, 작가	다양한 이해관계자
언제	바우하우스 이래	2000년대 이후
어디서	스튜디오에서	현장에서
무엇을	터치포인트	통합적 생태계
어떻게	가시화, 창의, 위트	가시화, 관찰, 참여, 협업
왜(목적)	공급자 판매 신장	수요자 경험가치 향상

〈전통적 디자인 방법론과 새롭게 등장한 디자인 방법론〉

* 출처 : ‘서비스디자인 시대가 온다’, 2010, 한국디자인진흥원

디자인 매체에 빈번히 등장하는 전문용어나 대상은, 당대 디자인업계에 널리 퍼져 있는 태도에 대해 많은 점을 시사해 준다. ‘디자인 사고(design thinking)’나 ‘사회적 혁신(social innovation)’, ‘서비스 디자인(service design)’이라는 용어의 부상이 공통적으로 가리키는 것은, 디자이너들이 단순히 제품의 형태를 결정하는 데서 벗어나 (소비자들의) 행동을 보다 직접적으로 변화시키는 쪽에 힘을 쏟고 있다는 사실이다.

* 출처 : ‘The Design Comedy: In Defence of Irony’ core77 게재 글 중,
2010. 6. 3. Tim Parsons

서비스디자인은 기업에 어떤 도움을 주는가?

Design Wales

크게 볼 때 서비스디자인은 다음의 여섯 가지 방법을 통해 중소기업을 지원할 수 있다:

- 서비스 비전 및 전략 개발
- 고객에 대한 집중
- 새로운 서비스디자인
- 내부 프로세스 개발
- 향상된 경험 창출
- 브랜드 창출 및 유지

서비스 비전 및 전략 개발

- 기업이 보다 서비스 중심적이 되도록 도와준다.
- 서비스 주도의 비전과 전략을 개발하고 전달한다.
- 서비스 개혁 프로세스를 디자인한다.

고객에 대한 집중

- 고위 경영진과 고객에게 핵심이 되는 사항을 찾아낸다.
- 고객에 대한 새로운 인식과 이를 활용할 방법을 개발한다.
- 고객 응대 직원들이 책임자에게 피드백을 전달할 방법을 개발한다.
- 고객 중심의 비즈니스 구조를 개발하고 측정 수단을 디자인하여 반영한다.

새로운 서비스디자인

- 기업이 제공하고 있는 서비스와 서비스 제공 방법을 시각화하도록 지원한다.
- 서비스 제공 시스템 전체를 검토해서 새로운 혁신 기회를 찾는다.
- 새로운 서비스를 혁신하기 위해 내부 팀 및 고객과 함께 작업한다.
- 아이디어를 도출하고, 모형을 만들고, 새로운 서비스를 시각화, 구체화한다.
- 서비스 프로토타이핑(prototyping)을 통해 리스크를 관리한다.

내부 프로세스 개발

- 자원을 배분할 수단으로서 고객이 가장 중요시하는 것을 검토한다.
- 내부 프로세스를 고객의 니즈에 맞춘다.
- 고객과 직접적인 응대를 하는 인력을 지원할 수 있도록 조직 구조를 개발한다.
- 고객에 대한 서비스 제공에 수반되는 전반적인 비용을 줄일 기회를 파악한다.

향상된 경험 창출

- 조직의 모든 고객 접점(touch points)에 걸쳐 고객의 경험을 측정한다.
- 사업 전체에 걸쳐 적용 가능한 서비스 가치와 원칙을 개발한다.
- 고객이 고객 응대 직원들에 대해 갖게 되는 경험을 디자인한다.
- 이러한 고객 경험을 향상시킬 수 있도록 고객 응대 직원과 협업한다.

- 고객이 피드백을 제공하고 참여할 수 있는 기회를 디자인한다.

브랜드 창출 및 유지

- 서비스 브랜드를 개발한다.
- 내부 팀을 통해 브랜드를 새로운 서비스와 고객 경험에 반영한다.

* 출처 : 'design for service', 2008, Design Wales



서비스디자인은 어떻게 활용되는가?

Design Wales

브레콘 퍼니처(Brecon Furniture)

* 이는 디자인을 통한 서비스 개선의 예를 보이기 위한 가상의 사례이다.

사업 현황:

브레콘 퍼니처는 유럽 전역에서 사업을 영위하고 있는 고급 사무용 의자 제조업체이다. 주요 고객은 사무용 의자 구매기업, 독립 사무용 가구 소매업자, 건축 및 인테리어 디자인 가구 담당자 등이다. 미드 웨일즈(Mid Wales)의 현대적 건물에 75명의 직원들이 근무하고 있으며 작년 총매출 규모는 2670만 유로였다.

장점:

브레콘 퍼니처는 강력한 내부 디자인팀을 갖추고 있다. 디자인팀은 제품 디자인 및 광고의 상세 내용에 많은 주의를 기울이고 있으며 명확한 디자인 주도의 접근법을 갖고 있다. 때로는 지명도가 높은 디자이너를 고용하고, 효과적인 인체공학 디자인 기술 및 고객 사이의 높은 브랜드 인지도를 활용한다. 제품은 공식 웹사이트를 통해 직접 판매하며, 런던에만 전시장을 갖고 있다. 그러나 대부분의 매출은 유럽 전역의 승인된 독립 공급자를 통해 이루어진다.

단점:

단점은 모든 조립 및 컴포넌트 제조의 50%가 웨일즈(Wales)에서 이루어짐에 따른 높은 제조비용이다. 영국에서의 제조에 있어서는 비용절감의 여지가 거의 없다. 한편 외국에 생산기지를 갖고 있는 대형 다국적 제조업체가 가격을 인하함에 따라 경쟁이 증가하고 있다. 이와 더불어 제품 품질이 향상된 이케아(IKEA) 등의 사무용 솔루션 공급에 따라 새로운 경쟁에 직면하고 있다.

서비스디자인 컨설턴트와의 작업

브레콘 퍼니처는 미드 웨일즈의 제조 시설에서 적용하고 있는 높은 기준 덕분에 품질에 관해 확고하고 응당한 평판을 누리고 있다. 제조 품질이 서비스 품질에 반영될 수 있지만 이를 위해서는 브레콘 퍼니처가 장점으로 꼽고 있는 고객 응대 직원들에 대한 이해와 지원이 필요하다.

새로운 대형 경쟁업체들의 출현에 따라 브레콘의 경영진은 가격 경쟁을 피해야 하며, 경쟁업체들의 제품 수준이 높아짐에 따라 품질에서의 경쟁 우위를 잃을 수도 있다는 사실을 인식하고 있다. 브레콘은 '서비스 가치(service value)'를 차별화 유지, 신규 진입업체를 고려한 브랜드 발전, 중간 규모 프리미엄 시장에서의 점유율 유지의 기회로 파악했다.

↳ 기업이 보다 서비스 중심적일 수 있도록 도와준다.

디자인 웨일즈(Design Wales)를 통해 브레콘은 본사 제품에 '서비

스 가치'를 부가할 수 있는 방법을 찾기 위해 동일 지역에 위치한 서비스디자인 컨설팅 업체를 초빙해 직원들과 일련의 공개 워크숍을 개최하도록 했다.

고객을 직접 응대하는 브레콘의 직원들이 초대되었다. 일반적으로 경영 의사결정에 참여하지 않는 가구 대리점들(furniture delivery agents)이 참석해 '설치 및 조언(help and advice with installation)'을 주요한 고객의 니즈로 꼽았다.

↳ 고객과 직접적인 응대를 하는 인력을 지원할 수 있도록 조직 구조를 개발한다.

이러한 사실은 워크숍 후 서비스 디자이너들이 실행한 고객 조사를 통해 확인되었다. 경영진은 이것이 실질적 기회라는 사실에 동의했다.

↳ 서비스 제공 시스템 전체를 검토해서 새로운 혁신 기회를 찾는다.

대리점들과 서비스 디자이너들은 가구 설치에 대해 고객에게 조언을 제공하기 위한 교육 자료를 개발하고 스스로를 교육시켰다. '토탈 딜리버리(Total Delivery)'서비스는 디자이너들의 도움을 받아 브레콘 퍼니처 웹사이트를 통해 디자인이 이루어지고 프로토타입이 만들어졌다. 즉 경영진이 서비스를 요청하는 고객들을 주의 깊게 모니터링하고 통제하며 익명으로 고객들의 피드백을 요청할 수 있게 된 것이다.

↳ 서비스 프로토타이핑(prototyping)을 통해 리스크를 관리한다.

고객으로부터 긍정적인 피드백이 나오고 웹사이트를 통한 직접 판매가 증가하자 브레콘 퍼니처는 고객에 대한 정보원이자 ‘서비스 가치’를 증대해 줄 수단으로서 대리점에 확신을 갖게 되었다. 브레콘은 ‘토탈 딜리버리’ 서비스의 품질에 대해 검증을 마친 접근법을 사용하기 시작했다. 대리점을 통해 얻은 고객 피드백을 서비스 개발 프로세스에 반영하고 디자이너와 대리점이 격월로 회의를 개최했다.

↳ 고객이 고객 응대 직원들에 대해 갖게 되는 경험을 디자인한다.

격월로 열리는 회의에서 대리점은 설치 서비스에 익숙해진 고객들이 가구 주문 전에 브레콘 퍼니처에 더 많은 질문을 했어야 했다고 말했다고 보고했다. 브레콘은 이미 인체공학 및 인간적 요인 디자인(human factors design)에 상당한 전문기술을 갖고 있기 때문에 고객들이 선택한 가구 제품 포트폴리오에 적합한 사무실 디자인 및 레이아웃 서비스 제공을 지원할 수도 있다(그리고 그로부터 이익을 얻을 수 있다)는 사실을 깨달았다.

↳ 내부 팀을 통해 브랜드를 새로운 서비스와 고객 경험에 반영한다.

이듬해 대리점들은 고객들이 스스로 필요한 것을 결정하는 데 조언을 주기 위한 교육을 받았다. 브레콘은 보관, 유연성 있는 다용도 공간에 대한 가구 솔루션 디자인, 품질에 대한 투자를 정당화하는데

필요한 상업적 분석에 대해 조언을 주기 위해 전문성을 개발했다.

↳ 아이디어를 도출하고, 모형을 만들고, 새로운 서비스를 시각화,
구체화한다.

우수한 제조 품질에 대한 명성 및 서비스에 대한 새로운 명성을 얻은 브레콘 퍼니처의 새로운 서비스 ‘토탈 오피스(Total Office)’는 큰 인기를 얻었다. 인간적 요인에 대한 연구를 사무실 환경에 반영시킨 브레콘 퍼니처의 전문성과 사무용 가구 디자인, 납품, 설치 능력이 합쳐져 브레콘은 기존보다 큰 규모의 새로운 계약을 수주할 수 있게 되었다. 현재 브레콘은 빠르게 성장하고 있는 영국 내 세 곳의 소기업 단지에 소매점을 오픈하고 고객 서비스 전문가를 매니저로 파견함으로써 더 많은 소규모 고객들을 대상으로 ‘토탈 오피스’ 서비스를 확장하려고 있다.

↳ 서비스 브랜드를 개발한다.

* 출처 : ‘design for service’, 2008, Design Wales

서비스디자인에 대한 오해

서비스 만을 디자인하는 것이다?

서비스의 요소인 제품, 환경 등을 포괄하는 보다 통합적 개념으로서 서비스를 디자인하는 것을 말한다. 따라서 서비스디자인은 제품 디자인, 시각디자인, 환경디자인 뿐 아니라 서비스개발, 비즈니스모델 개발에 이르기까지 다양하게 적용될 수 있다.

또한 막연히 ‘서비스를 만들어내는 것’을 말하는 것이 아니다. 서비스디자인의 전문 역량을 갖춘 공급자가 적절한 방법론을 활용해 프로젝트를 수행한 경우에 한 해 서비스디자인이라 할 수 있다. ‘서비스디자인’은 디자인을 하는 새로운 ‘프로세스’, ‘방법론’, ‘태도’를 말한다. 따라서 제품디자인, 시각디자인, 인테리어디자인과 같은 결과물만을 보아서는 그것이 개발되는 과정에서 서비스디자인이 적용된 것인지 아닌지 판단 할 수 없다.

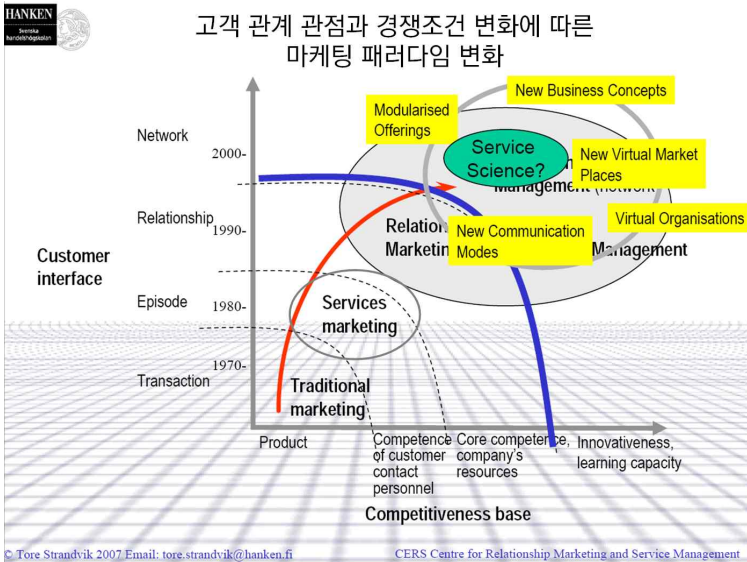
마케팅, 경영학, 산업공학이 다루어야 할 범위다. 우리가 알고 있는 ‘디자인’과는 관련이 없다?

유사개념으로 ‘서비스사이언스’와 ‘서비스마케팅’, ‘서비스엔지니어링’ 등이 있다.

그러나 서비스사이언스, 서비스엔지니어링 등은 자원 효율화, 프로

세스 효율화 등 수렴적 사고로 점진적 개선을 이루는 공학적 접근 방법을 취하는 것에 반해, 서비스디자인은 디자인사고(확산적 사고)를 통해 본원적이고 혁신적 대안을 찾는 방법론으로서 디자인방법론의 적용을 제안한다.

선진국에서는 이미 디자인기업들이 서비스 혁신에 관한 일을 많이 수행하고 있다. 특히 글로벌 대기업에서 혁신적이면서도 실용적으로 적용 가능한 디자인기업의 서비스 제안을 선택하는 경향이 많아지고 있음에 주목해야 한다.



* 출처 : Service Forum 07 발표자료 중, 2007, Tampere, Finland

디자인회사가 할 일이 아니고 경영컨설팅 기업이 할 일이다?

세계적 서비스디자인 컨설팅 회사는 대부분 디자인기업이다. 전통적 디자인기업에서 변화했거나 서비스디자인회사로 창업한 기업이다. 경영진 및 인력구성이 디자이너 중심이므로 디자인회사로 보는 것이 타당하다.



〈서비스디자인네트워크에 등록된 서비스디자인기업들〉

해외 서비스디자인 기업의 공통점

1. CEO가 디자이너 출신
2. 특정분야제품, 시각 등 디자인회사로 창업하여 변화
3. 다학제적 전문가가 협업, 디자이너가 중심 역할 수행
4. 전 직원에게 디자인사고Design Thinking 강조
5. 프로젝트 수행방법으로 '서비스디자인 방법론' 사용

디자인대상이 제품에서 서비스로 변화되었을 뿐, 기존 디자인과 다를 바 없다?

융합 가속화로 더 이상 제품과 서비스를 구분하거나 산업영역으로 구별하기 어렵다. 다양한 디자인분야를 통합적으로 조정하고 관리하여야 하는 문제가 새롭게 제기되는 상황이다. 기존의 디자인 문제 해결 방법만으로는 해결되지 않는 새로운 이슈가 나타난 것이다.

유사 개념과의 비교

경험디자인과 서비스디자인

우리나라에서 UX는 이제 보편적으로 사용되는 용어가 되었다. 사용자가 느끼는 총체적 경험을 대상으로 하는 디자인을 의미하는 '사용자경험디자인'(User Experience Design)이라는 용어가 표현상 사용자 측면에 보다 중점을 둔 말이라고 한다면, 보다 공급자적 측면에서는 이를 '서비스디자인'이라 표현 할 수 있을 것이다. UX디자인은 '사용자'에 집중된 서비스디자인 쪽으로 이해하면 되겠다. 사용자경험이라고 지칭할 때는 광의로서 '고객(customer)'이 아닌, '사용자(user)'에 한정되어 있다는 점이 특징이라 할 수 있다. '사용자'라고 하면 고객 중에서도 특히 '복잡도가 높은 매체에 구현된 서비스'를 이용하는 특정 고객을 의미하는 것인데, 여기서 '복잡도가 높은 매체에 구현된 서비스'란 대체로 복잡한 기기 및 프로그램 상에 구현되어 있는 서비스, 시스템 등을 의미한다. 그리고 여기서 말하는 복잡도의 기준은 사용자의 이용에 대해 반응을 갖는가 아닌가(인터랙션이 일어나는가 일어나지 않는가), 컴퓨팅 자원을 활용하는가 아니가로 판정할 수 있다. 그래서 일반적으로 사용자경험디자인이란 용어는 주로 컴퓨터 기반의 시스템, 대표적으로 모바일기기 등의 영역에서 사용되고 있다. 경험디자인과 서비스디자인을 비교해 본다면 서비스디자인을 표방하는 전문회사들은 대체로 '서비스디자인' 전문기업으로서 자신들이 제공하는 서비스의 차별성을 강조하

고자 하는 의도를 드러내는 것*에 비해, 기존 경험디자인 전문기업들이 서비스 개발 프로젝트에 있어 제공하고 있는 개발 방법 및 결과에 있어 큰 차이점은 발견되지 않는다는 점이 한 가지 특징이다.



* 그림 설명 : Engine, Livelwork는 웹사이트의 큰 영역을 할애하여 서비스디자인 전문기업임을 강조하고 있다.

경험디자인과 서비스디자인은 1) 디자인의 대상, 2) 방법, 3) 결과물의 측면에서 다음과 같은 차이점이 있다.

먼저 ‘디자인의 대상’이라면 제품, 시각, 환경, 패션 등의 디자인 분야가 구현되는 제조업 및 서비스산업 전반이 될 것인데, 경험디자인이든 서비스디자인이든 제조업에서 서비스업을 다 다루고 있으니 이 점에 있어서는 차이는 없다고 해야 할 것이다. 단, 대상을 다루는 범위에서 약간의 차이가 있다. 경험디자인에서 다루는 디자인의 대상은 고객 경험의 여정에 있어서의 Front stage* 상의 Touch

point(고객과 제공자 측과의 접점)를 주요 범위로 하는 것에 비해, 서비스디자인의 경우는 Front stage 뿐 아니라 Back stage**에서의 시스템과 이해관계자간의 관계 등에도 주목하여 전체적인 맥락에서 제품/서비스의 혁신 방안을 찾고자 한다는 점이 차이점이라 할 수 있다.

* Front stage : 서비스의 가시영역을 뜻 함. 서비스 프로세스 상에서 '고객'과 '고객이 접촉 가능한 제공자 측' - 예를 들면 레스토랑에서 매장 내에 있는 음식 주문을 받는 직원 - 이 이루는 고객 경험의 시/공간적 영역을 의미

** Back stage : 서비스 상 고객과 직접 접촉 안 되는 제공자 측의 비가시 영역을 의미. 예를 들어 레스토랑에서 주방에서 일하는 직원, 식자재를 공급하는 회사 등

경험디자인에서는 고객과 직원, 서비스 공간, 기기간의 커뮤니케이션에서 생기는 문제 요인들을 제거함으로써 전체적 서비스 경험 품질을 향상시키는 솔루션이 나올 수 있다고 한다면, 서비스디자인에서는 앞서의 경우를 포함하여, 전체적 맥락에서 서비스 품질을 향상시키는 식의 해결책이 제시될 수도 있다는 것이다.

레스토랑의 예를 들어보자. 경험디자인 프로젝트인 경우 고객이 서비스를 사용하는 접점에 주목하여 숨겨진 욕구를 발견하고 개선한다. 경험디자인 프로젝트에서는 고객 경험을 개선하기 위해 주방 안쪽을 들여다보거나 요리사와 인터뷰 할 필요를 느끼지 않는다는 것이다.

반면, 서비스디자인 프로젝트라면 프로젝트의 수행자는 관찰의 시야를 넓혀서 서비스공급자를 포함한 복잡한 이해관계자들을 두루 살핀다. 레스토랑의 경우라면, 식자재 공급에서의 문제점을 발견한다거나, 일하는 조직의 구성을 조정함으로써 서비스 개선의 제안을

도출하게 될 수도 있다는 것이다.

둘째, ‘방법론’의 경우 매우 많은 부분이 유사하다. 경험디자인 리서치에서 사용되는 Ethnography, Survey, Persona, Usability Testing, Scenario 등 방법론이 서비스디자인에서도 사용되며, ‘고객 여정 맵(Customer journey map)’, Back stage를 조망할 수 있는 ‘서비스 청사진(Service blueprint)’등의 방법이 서비스디자인에서 추가적으로 사용되는 방법이라는 점 등이 차이점이다. 경험디자인에서는 고객을 심층적으로 관찰하고 분석하는 방법이 위주가 된다. 서비스디자인에서는 그것을 포함하여 해당 비즈니스가 갖는 특징, 기업이 가지고 있는 문제, 이해관계자간의 관계성 등을 조망함으로써 문제를 해석하고자 하며, 이를 위해 다양한 관계자가 함께 참여하여 문제를 정의하고 해결하는 Co-Creation 워크숍 같은 방법을 활용한다.

셋째, ‘결과물’의 관점에서 보자면, 대체로 서비스디자인 프로젝트에서는 Stakeholder 관계도, Service blueprint, Customer Journey Map, Service Prototyping 등이 프로젝트 진행 중 산출물로서 나오게 된다. 따라서 프로젝트 중 이와 같은 류의 산출물이 나오게 된다면 그것은 서비스디자인 프로젝트라 볼 수 있을 것이다. 최종 결과물은 서비스 가이드라인, 제품, 환경, UI 등등 다양한 형식의 시각화, 형상화된 산출물이 나올 수 있다.

그러나 반대로, “Service blueprint가 없다면 서비스디자인 프로젝트라 할 수 없는가”라는 식의 의문을 가질 수 있다. 결론적으로 말한

다면, 서비스디자인에 관한 전문적인 기술과 방법론을 갖추고 있는 서비스디자인 전문기업 또는 기업내부의 전문 인력을 통해 시행된 프로젝트는 서비스디자인 프로젝트라고 볼 수 있다고 하겠다. 특정 산출물의 유무여부만으로 판단할 수 있는 것은 아니라는 것이다. 이미 많은 서비스디자인 전문기업들은 알려진 많은 방법론을 활용하면서도 자신들 회사의 특성과 프로젝트의 특성에 맞도록 기본 방법을 새로운 방법으로 변형하거나 아예 새로운 방법을 개발하며 서비스디자인의 방법론을 진화시켜 가고 있는 중이다. 따라서 ‘고객여정 맵이라 불리는 도구를 사용하지 않았으니 이 프로젝트는 서비스디자인 프로젝트라 부를 수 없다’는 식으로는 말할 수 없다는 것이다. 또한 이 판단에 있어 프로젝트를 수행한 측이 스스로를 경험디자인 전문회사를 표방하고 있는가, 서비스디자인 전문회사를 표방하고 있는가라는 점도 의미가 없을 것이다. 서비스를 제공하는 기업 입장에서 고객에게 효과가 있는 용어를 사용할 것이기 때문이다.

경영컨설팅과 서비스디자인

경험디자인과 서비스디자인, 둘 간의 미묘한 차이를 비교하는 노력을 기울이기 전에 앞서, 경험디자인은 비교적 온전히 디자인의 영역이라고 받아들여지고 있는 것이 비해, 서비스디자인은 기존의 경영컨설팅이 다루던 영역을 상당히 침해(?)하는 것처럼 보인다는 점을 생각해보자. 서비스디자인은 경영의 방향과 전략을 구상하고 제안한다는 점에서 경험디자인과 결정적 차이를 가지고 있음을 알 수 있다.

서비스디자인은 이제까지 경영컨설팅이 다루던 내용을 다루고 있다는 것이다. 서비스디자인은 신제품과 새로운 서비스를 개발하거나 기존 제품과 서비스를 혁신하기 위한 방법으로 활용되고 있다. 서비스디자인기업이 나타나지 않았다면 대체로 그런 유형의 일거리는 경영컨설팅 기업이 맡게 될 일이었을 것이다.

구분	경험디자인	서비스디자인	경영 컨설팅
Focus	고객 중심	고객-기업 균형	기업 중심
Perspective	고객 잠재 니즈발견, 고객 경험 향상	고객 잠재 니즈발견, 이해관계자 욕구 발견, 표준화	경영 자원의 선택과 집중을 통한 경쟁우 위 확보, 프로세스 효율화, 표준화
Methods	고객 관찰, 스토리보드, 퍼소나, 유저빌리티 테스트, 포커스그룹인터뷰 등	고객 관찰, 스토리보드, 퍼소나, 고객여정매핑, 서비스블루프린팅 등	3C분석, 5Forces Model, BPR(Business Process Reengineering), 6sigma 등
Thinking	디자인 사고(Design thinking)	디자인 사고(Design thinking)	논리적 사고(Logical thinking)
Output	정량/정성의 논리적 근거가 있는 디자인 결과물	시각화된 보고서 (Report) 즉시적용가능한 결과	보고서 (Report) 적용을 위해서는 추 가 개발 필요
Company	COPPER U, Adaptive path, PXD 등	IDEO, Engine, Live works, Designthinkers 등	Mckinsey, Boston Consulting Group, Accenture 등

〈표 : 각 개념간 차이〉

* 참고 : 엔진 서비스디자인워크숍 결과보고서(한수련, 2010) 추가 수정

경영컨설팅과 서비스디자인, 경험디자인은 어떤 점이 서로 다른 것일까? 흔히 접해오던 경영컨설팅 방법의 관점에서 보자면 서비스디자인방법은 낯설어 보인다. 세 가지 방법론 간 특징과 차이점을 비교해 보면 각자의 개념을 보다 선명하게 이해할 수 있다.

기존의 경영 컨설팅 방법론은 주로 기업의 내부 자원을 분석함으로써 경쟁우위를 가져올 수 있을 전략을 도출하는, 즉 공급자의 자원 관리 관점을 취하고 있다. 그래서 경영전략을 컨설팅하는 기업은 공급자(기업)의 역량 파악에 관심을 기울이지만 수요자(end user)의 잠재 니즈에는 상대적으로 별로 관심을 기울이지 않는다. 이에 비해 경험디자인 방법론은 철저하게 수요자에 포커스를 두고 있다. 공급자의 경영자원을 분석해야 할 필요를 가지지 않는다. 대신 수요자가 어떤 잠재된 니즈를 가지는지를 파악하기 위한 도구들이 발달되어 있다. 이는 양자가 서로 다른 태도와 관점에 따라 적당한 방법을 사용하고 있기 때문이다.

서비스디자인 기업은 경험디자인의 도구와 방법론을 그대로 사용한다. 대신 이 방법론을 수요자 뿐 아니라 공급자를 분석하는 데에도 사용한다. 경험디자인과 서비스디자인은 정성적 디자인 리서치를 통해 잠재된 욕구와 문제점을 발견하는데 집중한다는 점에서 동일한 태도와 관점을 가지고 있다고 할 수 있다. 단 서비스디자인은 경험디자인의 방법을 수요자뿐 아니라 수요자를 둘러싼 다양한 이해관계자를 대상으로도 사용하기 때문에 그 적용 대상의 범위의 차이에서 오는 차이(서비스청사진, 이해관계자맵 등의 방법론을 추가적으로 사용한다는 등)가 약간 존재한다.

예를 들면, 경영컨설팅 기업이라면 대부분 시장의 모든 영역을 빠지지 않고 커버할 수 있는 프레임워크를 만들고(MECE 등 원칙) 그 안에서 포지셔닝을 하며 틈새시장을 찾고 SWOT분석 등을 통해 자사의 보유자원으로서 경쟁우위를 만들 수 있는 측면이 있는지 찾

는 식의 방식으로 일을 한다. 3C분석, 5 Forces Model 등을 통해 자사와 외부환경(경쟁사, 고객)을 분석하고 그 정보를 바탕으로 전략을 만들고 있다. 경영컨설팅 기업에서 시행되는 사용자 대상의 리서치는 디자인 리서치가 아닌, 마케팅 리서치이다. 주로 동일한 메시지에 동일하게 반응하는 소비자의 그룹을 가려내 정밀한 타겟팅을 하기 위한 목적으로 사용된다. 하지만 서비스디자인기업이나 경험디자인기업이 사용하는 사용자 대상 리서치는 정성적이며 맥락적인 디자인 리서치이다.

구분	디자인 리서치	마케팅 리서치
특징	생성리서치 (generative research)	평가리서치 (evaluative research)
	정성적, 맥락적	정량적
목적	아이디어를 찾기 위함	아이디어 평가를 위함 문제를 발견하기 위함
필요역량	창의적 해석	적절한 기준 만들기
방법론예	사용자관찰, 포커스그룹인터뷰 등	사용성 테스트, 성능판정 테스트 등

〈표: 디자인 리서치와 마켓 리서치의 차이〉

* 출처 : '사용자경험에 미쳐라', 피터 머홀츠 외, 2009, 81~86page 내용 중 일부 수정

공급자보다 수요자의 권력이 더욱 커져가고 있는 시장경제에서의 패러다임의 전환을 고려할 때, 경영컨설팅이 오래도록 취하고 있는 공급자 자원 관리적인 태도도 점차 수요자의 잠재된 니즈를 분석해 내는 방법론을 도입하는 방향으로 발전할 것이라 예상된다.

서비스디자인은 수요자와 공급자, 이 두 가지 측면을 통합적으로 이해하는 접근방식과 방법론을 갖추고 있다. 따라서 기업이 보다 창의적으로 고객에게 새로운 가치를 선보일 기회를 찾고자 한다면, 경영컨설팅 보다 더욱 혁신적인 솔루션을 제공할 방법으로 서비스 디자인은 새로운 대안이 될 것으로 생각된다.



역할

서비스디자인은 왜 디자이너가 해야 하는가?

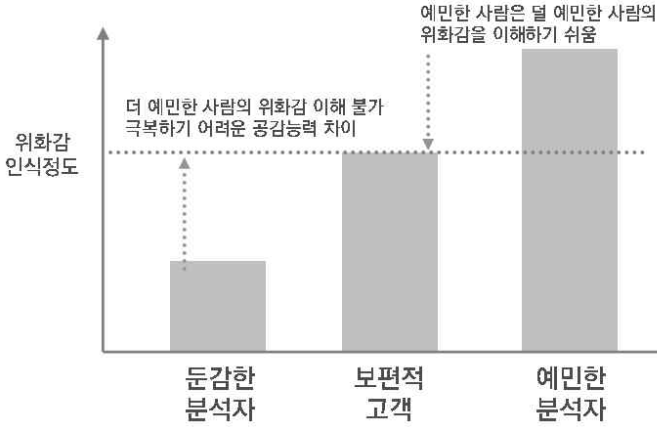
앞선 사용자

일본의 디자인기업 트라이포드사는 ‘앞선 사용자(lead user)’라고 부르는 사용자의 풀(Pool)을 만 명 가량 관리하고 있다고 한다. 이들 리드 유저는 모두 다양한 형태의 장애를 가진 장애인이다. 실제로 장애인은 ‘불편함’에 대해서는 누구보다 예민도가 높아져 있는 최고의 전문가들이다. 이들의 제품의 위화감에 대한 민감성은 마치 잠수함 속 토끼*와 같은 기능을 한다고 할 수 있다.

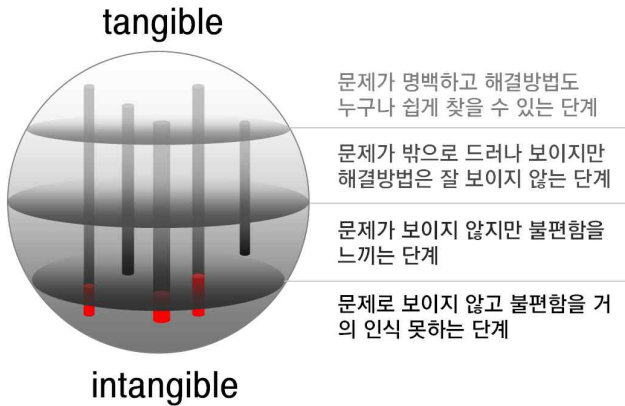
* 제 2차 세계 대전 당시 독일 해군은 잠수함에 토끼를 태우고 다녔다고 한다. 토끼의 건강 상태가 산소 부족을 판별하게 하는 장치였던 것이다.

사회의 위험을 미리 감지하는 레이더의 역할을 해주는 것이다. 모든 사용자는 언젠가 노인이 되고 장애가 생길 수 있는 가능성이 있으니 잠재적 장애인이라고 할 수 있다. 트라이포드사는 장애인, 노약자 등 현재 장애가 있는 사용자들이 디자인 개발 시 많은 아이디어의 도화선이 되어 줄 수 있다는 차원에서 리드 유저(Lead user)라 명명하고 리서치 대상으로서 적극 활용하고 있다.

디자인의 사각지대에 대한 인식이 필요하다. 유니버설디자인의 조류도 현대 디자인에 있어 이제까지 사각지대가 있었다는 인식을 갖는 것에서부터 출발하는 것이다. 지금까지 생각하지 못했던 부분, 즉 의식의 바깥쪽에 있는 부분에 대해 깨닫는 방법을 알아야 한다. 디자이너는 고도의 공감력을 가진 전문가로서 제품, 환경, 나아가 사회의 문제점을 발견해내는 민감한 레이더로서 역할 할 수 있어야 한다. 트라이포드사의 ‘리드 유저’는 이 점에 있어 많은 시사점을 제시한다.



‘공감력 차이는 곧 위화감 인식 능력의 차이’



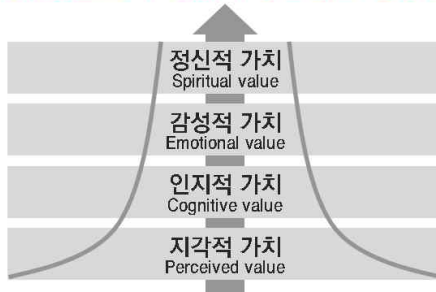
〈그림 : Dead Angle of Design〉 *출처 : Tripod Design

1. 문제가 밖으로 드러나고 해결방법도 쉽게 찾을 수 있는 단계
2. 문제가 밖으로 드러나 보이지만 해결방법은 잘 보이지 않는 단계
3. 문제가 보이지 않지만 웬지 불편하게 느끼는 단계
4. 문제가 보이지 않고 불편함을 인식 못하는 단계

디자이너는 일반인들이 문제를 파악하지 못하는 3, 4 단계를 인식할 수 있는 불편함에 대한 인지력이 뛰어난 특성이 있으며 감성적 민감도가 높게 훈련된 전문가들이다.

[Human Value Chain Alignment]

디자이너는 고객이 느끼는 가치를 정렬함으로써 경험의 통일성을 완성함



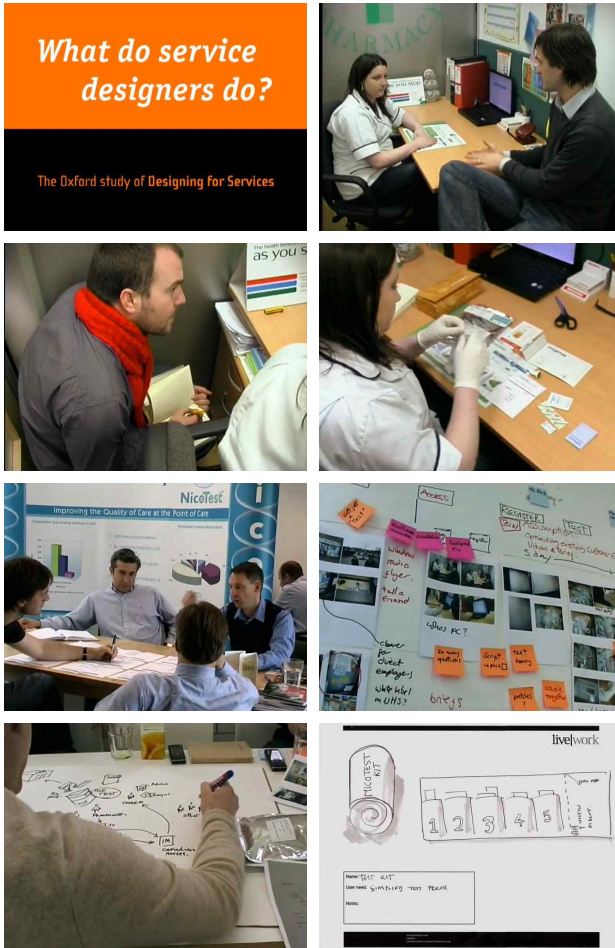
‘디자이너는 지각-인지-감성-정신적 가치의 정렬자’

디자이너는 지각, 인지, 감성에 대한 예민한 감지자여서 미묘한 위화감을 인식하고, 뛰어난 공감력으로 사용자 경험상의 문제를 발견하는 능력이 탁월하다. 디자이너는 고객이 느끼는 가치를 잘 정렬함으로써 경험의 통일성을 완성하는 역할자인 것이다.

따라서 수요자의 문제점과 잠재 욕구를 발견해내는 역할에 있어서, 높은 공감력을 가지며 다층적인 인식의 가치가 잘 정렬되어 있는 디자이너가 최적의 문제 해결자가 될 것이다. 문제에 대한 높은 차원의 사용자 중심적 인식과 해결책을 제시할 수 있는 가능성을 가지고 있다고 볼 수 있기 때문이다.

서비스디자이너들은 어떤 일을 하는가?

옥스퍼드 대학 * 출처: 옥스퍼드대, 동영상 <http://vimeo.com/5936503>



전문적 서비스는 현대 경제 활동의 3/4을 차지한다. 모든 서비스는 특정 시점에서 모두 디자인된다. 그렇지만 지금까지의 디자인 지식은 제품과 산업 디자인에 포커스 되어 있으며 서비스디자인에 대한 지식은 매우 적다.

이 영상은 서비스디자인이 무엇인지, 서비스 디자이너가 무엇을 하는지에 대한 것이다. 옥스퍼드대에서 진행된 연구 프로젝트로, 혁신을 바탕으로 둔 서비스를 디자인 또는 리디자인 하기 위한, 과학적이고 기술적인 서비스디자인 기획이다.

영국의 대표적 서비스디자인 전문회사인 리브워크社(live|work)는 서비스디자인과 이노베이션 컨설팅회사로서 고객이 제공하고 새롭게 생성한 서비스를 향상시키기는 과정을 돕는다. 컨설팅 팀은 제품, 인터랙션 디자인 그리고 민족지학에 대한 배경을 갖고 있다.

우리(옥스퍼드대학)는 컨설팅회사(리브워크社)가 자신들의 접근법과 방법론을 영국의 국립약국인 Jennersticks社에서 시도되었던 흡연관련 서비스에 적용한 사례를 촬영했다.

Jennersticks社는 리서치에 기반 하여 특정한 치료를 위한 개인화된 의약품을 제공하였다. 금연을 희망하는 사람은 니코틴확인을 위한 혈액테스트를 받기 위해 약국을 방문하게 된다. 일주일 뒤 이들은 검사결과를 받게 되고, 웹사이트의 채팅룸이나 문자메시지를 통해 금연을 위한 대체 치료법을 얻게 된다.

포커스 스터디를 진행하는 동안 디자이너들은 6일간 Jennersticks社와 함께 하였다. 또한 이 서비스를 진행 중인 약국을 방문하여 통찰(insight)을 얻으며, 한 사람은 직접 약국에서 혈액검사를 받는 등

의 체험을 하고, 다른 디자이너는 이것을 기록하였다. 이들이 더 많은 시간을 투입할 수 있었다면 이 서비스를 체험하고 있는 금연 자들과 흡연자들을 인터뷰했을 것이다.

스튜디오로 돌아온 디자이너들은 가져온 정보들을 시각적으로 한데 모으고, 서비스를 발전시키기 위한 아이디어를 내고, 새로운 서비스 디자인을 위한 스케치를 하게 된다. 마침내 회사와 새로운 아이디어를 제안하기 위해 만나게 되고 (제안된 것들 중) 어떤 아이디어는 회사가 선택하게 된다. 일반적으로 모든 리서치는 여기에서 끝나게 된다.

하지만 이 사례의 경우 그 다음의 단계로서 이해관계자가 함께 참여하여 Co-Design 워크숍을 진행하였다. 이 워크숍에서는 프로토타이핑 진행을 통해 새로운 아이디어를 테스트하고 재정립하게 된다.

서비스디자이너가 하는 일에는 다른 작업과 비교할 때 차별되는 3가지 특징이 있다.

1. 서비스디자이너는 고객이 서비스 이용 시 겪게 되는 모든 경험들을 주의 깊게 관찰한다.

가장 먼저, 서비스 디자이너는 사람들이 서비스 이용 시 겪게 되는 모든 경험들을 주의 깊게 관찰한다. 금연을 하려는 사람들, 약국 시스템과 같이 서비스 공급이나 제공과 관련된 사람들을 말이다. 그들은 서비스의 ‘터치 포인트’(고객과 서비스공급자 측이 만나게 되는 접점)를 잘 기억하는 경향이 있는데, 물질적으로는 포스터, 리플렛, 테스트 키트, 패키지 디자인과 같은 물질적인 것과 사람과 웹사이트와의 인터랙션 등과 같이 사용자의 경험이 발생하는 모든 접점이 이에 해당한다. 서비스 디자이너는 그래픽 디자인, 프로덕트 디자인, 인터랙션 디자인에 전문적인 지식들로 접근하게 되며, 이 모든 경험들과 요소들을 함께 모아서 자세히 바라본다.



고객으로서 스스로 경험해보기

* 출처 : Innovation Through Design
Thinking, Mat Hunter, IDEO



특정 지점에서 관찰하기
Observations

* 출처 : ANA의 서비스개발 프로젝트, 2010
Engine-KIDP 디자인워크숍 발표자료 중



특정인을 따라다니며 관찰하기
shadowing

* 출처 : ANA의 서비스개발 프로젝트, 2010
Engine-KIDP 디자인워크숍 발표자료 중



이해관계자의 안내 받기
guided tour

* 출처 : ANA의 서비스개발 프로젝트, 2010
Engine-KIDP 디자인워크숍 발표자료 중



이해관계자와 대화하기
interviews

* 출처 : ANA의 서비스개발 프로젝트, 2010
Engine-KIDP 디자인워크숍 발표자료 중

2. 서비스디자이너는 서비스를 손으로 만질 수 있고, 눈으로 볼 수 있는 형태로 만든다.

디자이너는 서비스를 손으로 만질 수 있고, 눈으로 볼 수 있는 형태로 만들어야 한다. 서비스디자인은 때때로 만질 수 없고, 보이지 않는 것으로 여겨진다. 스튜디오에서는 ‘터치 포인트’를 나열하고 ‘고객여정’* 또는 ‘서비스 청사진’**을 이와 같은 방식으로 시각화한다. 또한 어떠한 자원으로 고객 경험과 연결을 할 것인가를 생각한다.

*, ** : 기존 디자인 방법론과 비교해 볼 때, 서비스디자인의 대표적인 차별화 된 방법론이자 서비스디자인 프로세스의 중요한 산출물 중 하나

그 다음에는 이해관계자들이 함께 참여하여 다이어그램을 스케치한다. 흥미로운 것은 이 다이어그램이 사람, 과정, 사물을 떼어놓고 생각할 수 없게 한다는 것이다. 마치 사람과 사물이 뒤섞여있는 관계를 생각하지 않고는 서비스디자인을 말할 수 없는 것과 같다.



서비스를 가상으로 경험해보기

* 출처 : Innovation Through Design Thinking, Mat Hunter, IDEO



서비스를 가상으로 경험해보기

* 출처 : 2010 Engine-KIDP 서비스디자인워크숍 결과보고서 중, 김의



서비스를 가상으로 경험해보기

* 출처 : ANA의 서비스개발 프로젝트, 2010 Engine-KIDP 디자인워크숍 발표자료 중

* 출처 : ANA의 서비스개발 프로젝트, 2010 Engine-KIDP 디자인워크숍



서비스를 가상으로 경험해보기
맥도날드 매장내 서비스 경험

* 출처 : 서비스 R&D 국제컨퍼런스,
빌모그리지 발표 자료중 2009



서비스를 시각화하고 표준화하는
가이드 만들기

* 출처 : ANA의 서비스개발 프로젝트,
2010 Engine-KIDP 디자인워크숍
발표자료 중

서비스를 시각화하고 표준화하는
가이드 만들기

* 출처 : ANA의 서비스개발 프로젝트,



2010 Engine-KIDP 디자인워크숍

발표자료 중

3. 서비스디자이너는 새로운 가치를 창출하는 ‘서비스 컨셉’을 제시한다.

이 단계는 디자이너의 스케치와 이 활동의 결과물을 관찰하는 것에서 비롯된다. 현재의 방안보다 더 나은 대안을 제시하는 것처럼, 디자인은 새로운 서비스 구성요소와 서비스 컨셉을 가져오는 것이다. 서비스 간 균형을 찾거나 고객의 니즈를 반영하고 조직화하는 것이 이에 해당된다. 몇몇 스케치들은 대안이 되는 비즈니스 모델을 함축적으로 표현하기도 한다. 새로운 컨셉을 제안하기 위해 디자이너는 그의 역할과 해야 할 일에 대한 의문을 풀어놓아야 한다.

‘서비스디자이너들은 어떤 일을 하는가?’라는 영상은 과학적인 리서치에서 비롯된 기술적 기반의 서비스디자인에 대해 짧은 프로젝트를 통해 짧게 훑어보는 의미가 있다. 이 과정은 디자인으로 인지되지만, 제품 자체를 위한 디자인이라기보다는 사용자 경험과 인터

랙션에 초점이 맞추어져 있으며 조직의 능력과 인간의 니즈와 관련되어 있다. 서비스 디자이너에게는 새로운 가치를 창조하는 연습이 필요하다.

* 출처: 서비스디자인 기업인 리브워크의 사례를 중심으로 프로페셔널 서비스 디자이너가 어떤 일을 하는지 소개하고 있는 영상. 2008년 옥스퍼드 대학에서 만든 7분 가량의 동영상으로서 디자인전문기업 사이픽스에서 번역함.



방법

서비스디자인에서 주로 사용되는 방법론

Discover

- 사전조사
- 관찰
- 쉐도잉
- 맥락적 인터뷰
- 하루 동안 ~가 되어보기

Define

- 이해관계자 맵
- 퍼소나
- 고객여정맵

Develop

- Desktop Walk Through
- 만약에...
- 시나리오
- 스토리보드
- 공동 개발

Deliver

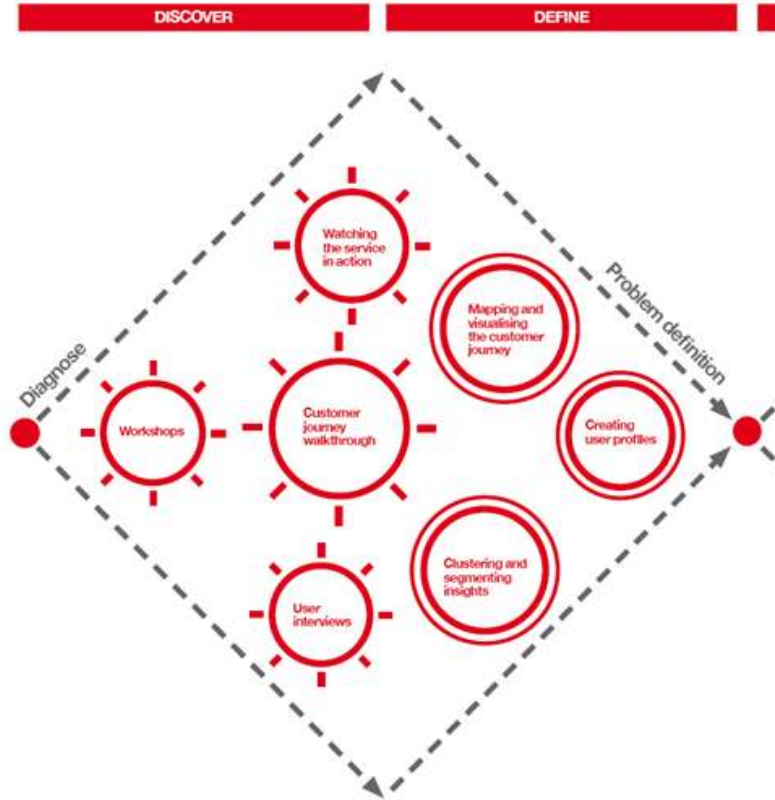
- 서비스청사진
- 서비스프로토타이핑
- 역할극

서비스디자인은 어떻게 실행되는가?

서비스디자인은 문화적, 사회적 분야와 휴먼 인터랙션 분야를 서로 연결 지어 솔루션을 찾아 제공한다. 이를 위해 리서치, 디자인적 사고(Design Thinking), 시각화 등의 방법론을 사용하여 각각의 다른 관점을 수용한다. 디자인적 사고(Design Thinking)는 서비스 디자이너가 갖추어야 하는 가장 중요한 요소이다. 미국 IDEO의 Tim Brown(2008)*은 디자인적 사고를 하는 사람들의 특징을 타인과 공감하면서 동시에 타인이 생각하지 못하는 것을 혁신으로 발전시킬 수 있는 능력을 가졌다고 설명한다. 즉, 그들은 이미 존재하는 것을 획기적으로 발전시켜 새로운 솔루션을 창조할 수 있다. 그들은 남들에 비해 도전의식이 강하며, 모든 사항에 대해 문제제기를 하며 제한된 분야를 깊게 연구 한다. 그리고 그런 것들을 다른 실행 과제와도 결합시키는 능력이 있다.

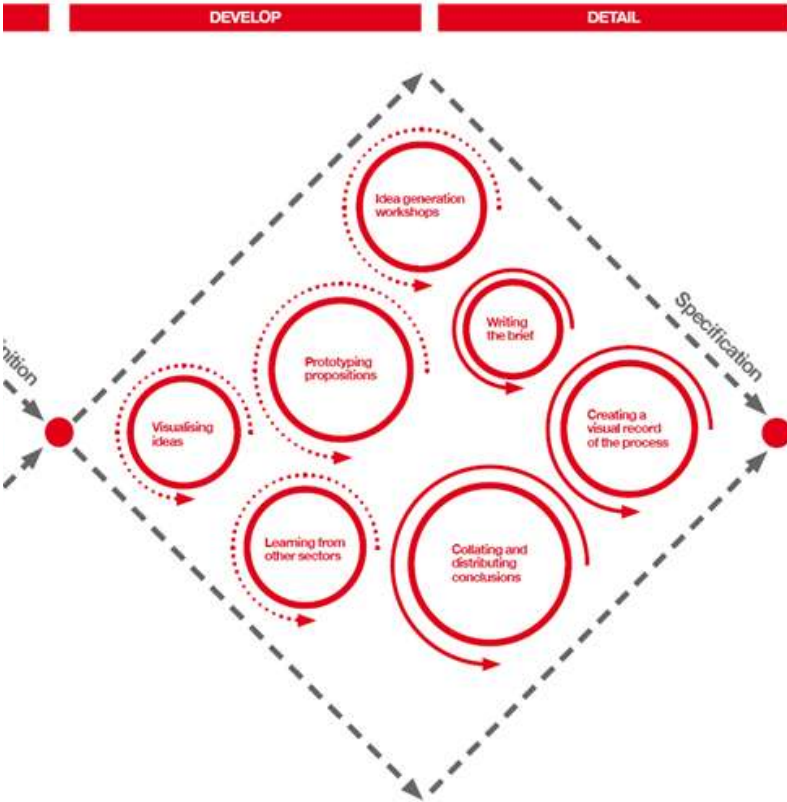
* 원문출처 : Satu Miettinen, Designing Services with Innovative Methods(2009), Service Designer's Methods(번역 : 허내경, 2011)

영국 디자인카운슬은 디자인(Designing) 과정을 크게 4단계의 프로세스로 나누고 이를 ‘더블 다이아몬드 모델’에 적용하여 제시하였다.



〈디자인 프로세스를 간략하게 보여주는 더블 다이아몬드 모델〉

* 출처 : 영국 디자인카운슬, 2005 (웹사이트주소나 소개된 보고서 등 구체적 내용이 포함되면 좋을듯)



Discover 단계는 프로젝트를 시작하는 처음 단계로서 도전과 목표를 정의하고, 될 수 있는 한 많은 가능성을 찾아내는 것을 목표로 한다. 아무것도 모르는 상태에서 시작, 여러 사람을 만나면서 영감을 얻을 수 있다는 기대로 시작하게 된다. 서비스를 이용할 사람들을 만나서 얘기를 나누고 그 사람들에게 닥친 문제가 무엇인지 이해하는 단계이다.

두 번째 Define 단계는 중요한 것을 추려내어 최선의 것을 찾아낸다. 전체적 방향을 잡는 단계로 사용자를 위한 디자인을 한다는 것을 염두에 두고 가장 좋은 솔루션이 우선순위를 매겨가며 찾아낸다. 모아진 정보에서 패턴과 주제를 찾아내는 단계이기도 하다.

세 번째 Develop 단계에서는 추려진 내용들을 다듬어서 다시 늘이고 확장하는 과정을 거친다. 지금까지 발전시킨 핵심 컨셉을 적용한 시제품(Prototype)등을 사용해서 컨셉의 모든 가능성을 생각해 본다. 시행착오를 거쳐 컨셉을 테스트를 해보는 단계로 디자이너가 만들어낸 아이디어를 사용자에게 제시함과 동시에 아이디어를 더 좋게 향상 시킬 수 있게 하는 과정이다.

최종적으로 아이디어를 전달하는 Deliver 단계는 의견을 다시 수렴하여 여태까지 만들어낸 컨셉을 명료한 이야기로 전달하는 단계이다. 아이디어가 어디에서 시작했으며 아이디어의 배경에 있는 논리는 무엇인지를 모든 사람들이 이해할 수 있도록 구성하며 고객의 피드백을 받는다.

* 출처 : 박철주 사이픽스 팀장 발표자료 'Engine Service Design Briefing' 중

여기서는 서비스디자인의 각각의 단계에서 활용되는 대표적인 방법들을 알아본다.

사전조사(Desk Research)

사전조사

해당 정보를 현장에서 직접 수집하는 현장조사(Field Research)와 대비되는 개념으로서 사용된다. 기업의 연차보고서, 경영전략보고서, 규정, 사명을 정의한 문건 등을 보고 사전 연구 및 분석을 하는 과정을 말하는데, 이 단계가 철저하게 준비될수록 이후 현장에서의 리서치가 효율적이고 합목적으로 이루어질 수 있다.

새로운 제품이나 기존 서비스의 개선을 이끌어낼 수 있는 정보의 원천은 시장에 대한 정보나 리서치 데이터이다. 이것은 일반적인 정보를 다루고, 중요한 타겟 고객 그룹으로부터 정보를 얻는 자체적인 내부 마케팅 결과, 고객 통찰, 리서치 팀의 자료 분석 등의 결과이다. 제품, 서비스, 브랜드 인식, 고객만족, 경쟁자 분석 및 경쟁사와 비교한 회사 수행에 관한 피드백 등을 포함한다. 디자이너와 다른 프로젝트 팀에 의해 수행되는 이런 분석을 통해 시장의 틈새, 혁신과 향상을 위한 영역 등이 규정된다.

* 원문 : 영국디자인카운슬 <http://www.designcouncil.org.uk/>

(번역 : 한국디자인진흥원 정책개발팀, 2011.5.)

관찰(User Observation)

관찰

사용자와의 긴밀한 대화를 통해 사용자를 관찰 하는 것을 의미 한다. 디자이너 스스로가 서비스의 사용자가 되어 서비스에 대한 직접 체험을 하는 것인데, 예를 들면, 병원 의료서비스를 개선하기 위해 직접 외래환자가 되어 경험하는 것과 같다. 이 방법은 프로젝트의 문제나 도전을 내 것으로 직접 만들어 경험하는 것이다.

* 출처 : 박철주 사이픽스 팀장 발표자료 'Engine Service Design Briefing' 중

어떻게 해야 하는가?

우리는 사람들의 잠재된 니즈를 명확하게 파악하기 위해 기본 사실 (fact)보다 더 많은 것을 보여줄 수 있는 '스토리텔링'을 위해 다양한 방법을 사용한다. 이 중 개인고고학(Personal Archaeology)은 개인 삶의 흔적을 분류함으로써 그들의 행동, 습관, 가치관 그리고 감정 유발 포인트를 찾을 때 용이하게 해준다. 예를 들면 그들에게 핸드백이나 지갑의 내용물에 관한 질문을 하고 카드 명세서나 영수증 등의 물리적인 증거물뿐만 아니라 그들이 일상을 살면서(또는 가끔 잊어버리는) 선택하는 다양한 사물들을 통해 그들만의 독특한 스토리를 얻는 방법이다.

우리는 또한 사용자들에게 가장 최근에 신용카드로 구입한 다섯 가지 물품에 대해 묻고 직불카드나 현금 등 구입방법에 따른 차이를 물어본다. 어찌 보면 다소 많은 양의 개인에 대한 서술은 기존 시

장조사에서 나오는 결과물에 비해 더 방만하기도 하지만 중요한 사항과 행동에 대해 파악할 수 있게 돕는다.

‘관찰’을 통해 아주 작은 변화로 큰 이익을 준 프로젝트 중 대표적인 사례가 Bank Of America(BOA)이다. 시장을 신중하게 이해하기 위해서 BOA는 아이가 있는 베이비붐 세대 여성을 타겟으로 잡고, 프로젝트를 담당하던 IDEO社は 미국 전 지역의 고객을 "은행혁신팀"과 함께 관찰하였다. 이를 통해 면담에 참여한 많은 여성들이 거래 시 잔돈이 생성되지 않는 딱 맞게 떨어지는 가격을 선호한다는 것을 알게 되었다. 주된 이유는 거래의 속도와 편리성 때문이었으며, 저축을 힘들어 하는 많은 여성들의 경우 돈의 부족과 의지력의 한계였기 때문이다.

이러한 관찰은 다양한 브레인스토밍 과정을 거쳐, 기존의 습관을 활용하면서 지속되는 문제를 해결하는 방법을 찾아냈다. 이 서비스는 ‘Keep The Change’라 불리는데, 은행의 직불 카드로 물건을 구매하고 잔돈이 발생하면 그 금액을 고객의 저축계좌로 자동으로 입금해주는 형식이다. 이 우아하면서도 이해하기 쉬운 서비스는 2005년 10월에 시작되어, 2008년 5월에는 8만 여명의 고객이 이 서비스를 이용하였다.

왜 필요한가?

사용자에게 근접하기 위해서는 깊이 있는 분석이 필요하다. 우리는 그들의 실제 생활의 맥락에 직접적으로 관여하여, 그들에게 잠재된 이성적, 감성적 니즈를 발굴하고자 한다. 그들의 진정한 행동을 근거리에서 관찰함으로써, 우리는 그들이 무엇을 말하고자 하는지와

그들의 생각과 감정을 이해할 수 있게 된다.

우리의 관심 영역은 매우 깊고 넓다. 우리는 고객뿐만 아니라, 조직 전반의 이해관계자들과 많은 시간을 보내게 되는데, 예를 들어, 신용카드 프로젝트를 할 때, 고객들을 아우르는 리서치뿐만 아니라 그들의 가족, 카드 판매원, 콜센터 직원, 그리고 카드가 사용되는 가게의 점원까지 리서치 범위에 포함시킨다. 우리가 밀접한 관계를 갖고자 하는 리서치 대상 고객도 기존의 상식에서 벗어난다. 우리는 비교적 적은 수의 ‘극단 사용자(extreme user)’를 고른다. 예를 들어 저소득층의 실업자나 상위 몇 퍼센트에 해당하는 CEO, 제어가 가능한 괴짜나 쾌락주의자 얼리어답터, 유행에 뒤쳐진 사람 등이 그 대표적 예이다. 극단 사용자를 분석하고 파악하여 얻게 되는 내용은 다수의 중간 사용자들로 부터 나올 수 있는 내용에 비해 더 좋은 통찰의 기회를 주는데, 우리의 경험상 이러한 극단적인 사용자는 주류의 본질적인 니즈를 예상할 수 있게 하기 때문이다.

* 원문 : Designing Services with Innovative Methods, 2009, Fran Samalionis
(번역 : 이정연 한독미디어대학원대학교 뉴미디어학부교수, 2011)



투표 과정 관찰하기

(시민의식 고양을 위한 공공서비스 개선 프로젝트 사례 중)

* 출처 : www.designcouncil.org.uk/red

쉐도잉(Shadowing)

쉐도잉

쉐도잉은 잘 드러나지 않는 사람들의 행동과 경험을 그 사람의 입장으로 몰입되어 관찰할 목적으로 고객의 최전방 또는 뒤에서 고객의 행동을 기록하는 것이다.

어떻게 해야 하는가?

조사자들은 가능한 한 눈에 띄지 않도록 주의하고, 연구결과들을 상세히 기록하기 위해 다양한 종류의 방법들을 사용한다. 관찰자 효과-즉, 그들이 단순히 그 자리에 있음으로써 그들이 관찰하는 대상의 행동에 영향을 미칠 수 있는 효과-를 어떻게 다루는가가 항상 중요하게 고려되어야 할 사항이며, 비디오 및 사진 촬영 등의 방법이 사용된다.

왜 필요한가?

쉐도잉은 문제가 발생하는 각 순간을 조사자가 파악할 수 있는 방법으로 그 순간을 직접 관찰함으로써 문제를 찾을 수 있다. 관련된 고객이나 스태프들은 평소에 인지하지 못한 부분을 찾을 수 있다. 서비스 환경 내에서 시간을 보내는 것은 연관된 다양한 터치포인트나 다양한 그룹 사이에서 발생하는 실시간 상호작용에 대한 근본적인 이해를 제공해 주기 때문에 종종 서비스가 실질적으로 어떻게 운용되어야 하는지에 대해 전체적인 관점으로 발전시키는 유일한

수단이 되곤 한다. 또한 웨딩은 말하는 다른 행동을 확인하는 유용한 테크닉이기도 한다.

* 출처 : This is service design thinking, 2010.



* 출처 : 2010 서비스디자인사례 엔진 ANA 런던 워크숍 팀인터페이스 발표자료



맥락적 인터뷰

맥락적 인터뷰(Contextual Interview)

맥락적 인터뷰는 서비스 과정 중 흥미가 발생하는 맥락이나 환경 속에서 이루어진다. 이러한 민속지(ethnography)*학적 기법은 인터뷰진행자들이 그들이 관심이 가지는 행동을 관찰하고 추적할 수 있도록 해준다.

* ethnography : ...문화인류학의 한 분야에 포함되기도 하지만, 인류학의 보고서 형태라고 보는 것이 일반적이다....사회의 환경조건에서 사람들의 의식주·경제형태·정치조직·사회조직·종교관념... 그밖의 문화적 특징을 설명하고, 어떠한 사고방식을 가지고 어떻게 행동하는가에 대한 자료를 제공한다.(두산백과사전 중)

어떻게 해야 하는가?

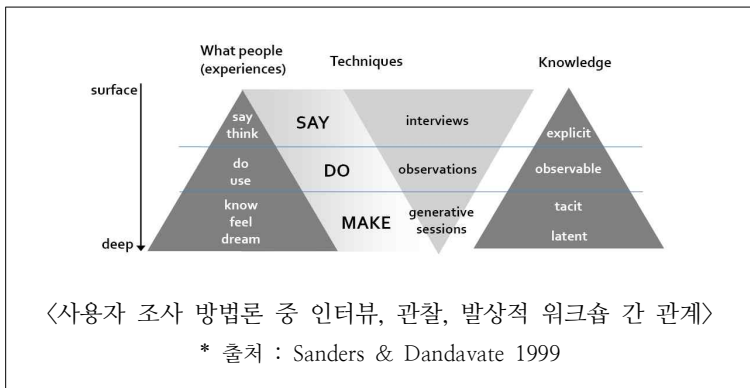
이러한 인터뷰는 고객들과 스태프들, 관련된 다른 이해당사자들과 하게 된다. 인터뷰진행자는 조사 중인 서비스와 상호작용하고 있는 환경 속에 있는 인터뷰대상자들을 방문하게 되며, 통찰을 얻기 위해 질문과 관찰들의 적절한 조합을 이용한다. 참가자들은 종종 특별한 모집과정을 통해 선발되며 어떻게 쉽게 인터뷰 대상자들을 선정하는가 등과 같은 사실들을 고려하게 된다. 성공적인 인터뷰는 사람들이 그들의 일상에서 친밀한 통찰을 서로 얼마나 편안하게 나누고 느끼느냐에 달린 만큼 이점은 매우 중요하다. 또한 인터뷰진행자들은 종종 다수의 잠재적인 장소들을 마주하기도 한다. 그러한 과정들이 구체화되는 사무실에서 대화가 일어날 때 일상 업무에 대해 토의하는 것이 쉬울 수 있듯이 더 심도 있는 토의를 불러일으키는 데 도움이 되는 환경적 자극을 고려하는 것도 매우 중요한 일이다.

다. 인터뷰는 음성녹음과 사진, 그리고 녹화 등을 통해 기록되어야 하고 그러한 기술들은 서비스 제공자와 더 큰 프로젝트팀에 보여줄 매력적인 요소들을 풍부하게 만들어 줄 수 있다.

왜 필요한가?

맥락적 인터뷰를 진행하는 가장 큰 장점 중의 하나는 인터뷰대상자들이 전통적 리서치에서는 자칫 잊어버릴 수 있는 세부사항들을 더 잘 기억할 수 있도록 도와준다는 점이다. 대부분의 사람들은 친근한 환경에서 토론할 때 그들의 사고와 행동에 관한 내용을 더 편안하게 보여준다. 이 사실은 관찰에서 나타나는 사람들이 말하지 않았던 부분이 말로 드러난 것보다 더 가치 있을 수 있다는 점을 말해준다. 통찰은 인터뷰 대상자에만 한정되는 것은 아니다. 맥락적 인터뷰는 조사자들에게도 역시 서비스가 이루어지는 사회적이고 물리적인 환경에 대한 이해를 얻게 해준다. 이것은 전통적 인터뷰를 통해 가능했던 것보다 문제를 훨씬 통합적으로 이해할 수 있게 한다.

* 출처 : This is service design thinking, 2010.



하루 동안 ~가 되어보기

하루 동안 ~가 되어보기(A DAY IN THE LIFE)

A DAY IN THE LIFE는 특별한 타입의 고객(어쩌면 이미 특정한 성격으로 분류되었을)의 일상의 활동들에 대한 기술적인 설명을 하기 위해서 고객의 특성과 관련한 리서치 자료를 맞추어보는 것이다.

어떻게 해야 하는가?

A DAY IN THE LIFE는 다양한 포맷으로 구현될 수 있다. 간단한 그래픽이나 만화는 쉽고 빠르게 만들 수 있고, 비디오나 사진은 사용자의 환경과 일상을 풍부하게 묘사하는 도구로서 유용하다. 어떤 포맷을 선택하든, A DAY IN THE LIFE는 실현 가능한 많은 통찰(insight)을 동반해야 한다. 이 연구의 목적은 고객이 서비스 인터랙션의 바깥에서 어떻게 생각하고 행동하는지를 포함한, 전형적인 하루의 개요를 파악 하는 데 있다.

왜 필요한가?

A DAY IN THE LIFE는 고객의 서비스 인터랙션을 맥락화하여, 고객이 터치포인트와 상호작용을 할 때 동반되는 생각과 느낌에 관련된 많은 배경정보를 제공한다. 단순히 고객이 서비스를 경험하면서 직접적으로 맞닥뜨리게 되는 사례에만 집중한다면 맥락화된 내용을 간과할 수 있으나, 사람들의 일상 속 문제와 솔루션을 밝혀내면 그들을 움직이는 요인과 동기가 무엇인지에 관한 훨씬 더 전체

론적인 시각을 얻을 수 있다. 그것은 서비스를 효과적으로 디자인하는 데 필수적이다. 삶의 하루에 대한 자료를 수집하기 위한 효과적인 방법은 참가자들에게 지난 주 중 특정한 하루 동안 그들의 개인적인 활동을 적어보라고 하는 것이다.

* 출처 : This is service design thinking, 2010.

충분한 숫자의 사람들과 이 과정을 진행 할 경우 풍부한 그림이 그려질 수 있다. 혼자서 연구했다면 도저히 발견하지 못했을 사실이 드러나게 된다.



* 출처 : ENGINE

<http://socialinnovation.typepad.com/silk/2008/10/a-day-in-the-li.html>

이해관계자 맵

이해관계자 맵(Stakeholder Map)

서비스의 이해관계자를 정의하고, 고려해야 할 역학 관계를 총체적으로 파악하기 위해 사용하는 방법이다. 이해관계자 맵은 시각적 혹은 물리적인, 특정 서비스와 관련된 다양한 요소를 나타내는 것이다. 직원, 소비자, 파트너 기업 그리고 관련된 다양한 이해관계자를 이런 방식으로 나타냄으로써, 이러한 다양한 그룹의 상호작용을 분석할 수 있는 대상으로 만들 수 있다.

어떻게 해야 하는가?

먼저 종합적인 이해관계자 목록을 만들어야 한다. 맵 작성의 목적에는 서비스 제공자와의 인터뷰 등을 통해 파악되지 않았던 이해관계자들도 파악해내고 강조하기 위함도 있기 때문에 인터뷰 외에도 데스크리서치도 꽤 많이 필요하게 된다. 추가적으로 각각의 이해관계자들의 관심사와 동기를 나타내는 것도 중요하다. 이러한 것도 물론 지도에 포함될 수 있도록 해야 한다.

목록이 만들어지고 나면 각 요소가 다른 요소와 어떻게 관련 있는지, 그들이 서로 어떻게 소통하는지를 파악해야 한다. 이 단계의 목표는 쉽게 접근할 수 있는 개요를 만들어 문제점, 취약점을 발견해 내고 잠재적 기회가 있는 부분을 발견해내는 것이다. 따라서 이러한 연결은 시각적으로 호감 가는 방식으로 강조될 수 있도록 해야 한다.

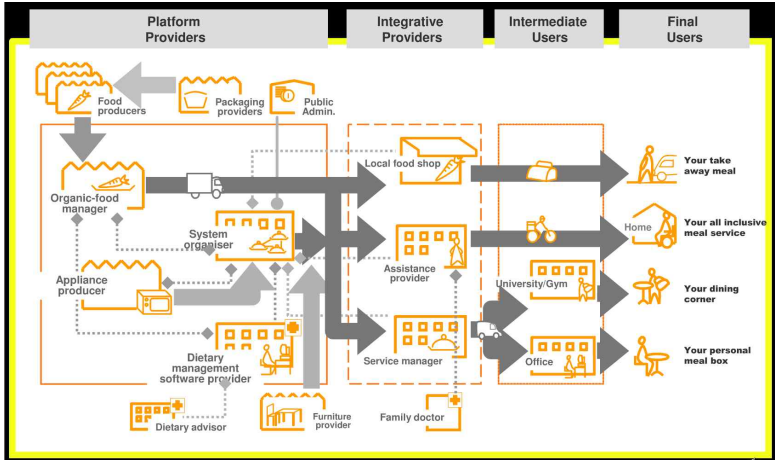
왜 필요한가?

이해관계자 맵에 제공된 개요는 각각의 이해관계자에 대한 쟁점을 부각하는데 좋은 방법이다. 이러한 그룹들은 이후에 그들의 공통된 관심사를 계기로, 문제점에 대해 대처하고 그들의 서비스를 확장할 때, 서비스 제공자로 하여금 그들의 정보를 더욱 효과적으로 배치 되게 할 수 있다. 비슷한 맥락으로 각 요소들은 그들의 중요성과 영향력에 따라서 분류될 수 있고 과거에 중요하게 여겨지지 않았던 요소들도 그들의 영향력이 다른 요소에게 미치는 것이 드러났을 때에 다시 한 번 중요성이 재평가 될 수도 있다. 맵은 그렇게 함으로써 대부분의 서비스를 둘러싸고 있는, 많은 역할자(Actors)들이 얼마나 잘 받아들여지는지, 감지되는지에 대한 영향을 발휘하는 복잡한 상황을 그리게 된다. 포괄적이지만 이해하기 쉬운 이해관계자의 개요는 호감도를 상승시키는 데에 필수불가결한 요소이다.

이해관계자 맵은 다양한 형태일수 있다. 이해관계자 맵은 무엇보다도 외부와 내부의 이해관계자가 프로젝트에 대한 각자의 역할의 중요성을 이해하고 다른 사람들과 관계에 대한 세부사항을 인지하도록 하는데 중요한 역할을 한다.

* 출처 : This is service design thinking, 2010.

이해관계자맵의 대표적인 예



제공	유기농 음식 관리자 & 시스템 조직자	규정식 관리자 & 시스템 조직자	가전제품 생산자	보조	서비스 관리자	솔루션 센터	솔루션 기반 조합
유기농 음식 관리자 & 시스템 조직자	<ul style="list-style-type: none"> 유기농 음식 산업의 새로운 환경 	<ul style="list-style-type: none"> 유기농 음식 공급의 실질적인 가치 증진 방안 	<ul style="list-style-type: none"> 음식을 처리에 있어서의 환경력 	<ul style="list-style-type: none"> 매우 미묘한 분야에 대한 특정 지식 음식농장에 대한 깊은 접근으로 부티어의 이미지 획득 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 관리에 있어서의 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> 다자인과 아이디어 개발의 촉매 역할 파트너 발전 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 사물 중심과 새로운 시장 기회 음식 솔루션 공급자가 되게 함
규정식 관리 소프트웨어공급자	<ul style="list-style-type: none"> 이러니즘시장으로의 진입 새로운 영역 개발과 고급 연구 	<ul style="list-style-type: none"> 이러니즘시장으로의 진입 새로운 영역 개발과 고급 연구 	<ul style="list-style-type: none"> 음식을 처리에 있어서의 환경력 소프트웨어와 결합된 하드웨어 장치 	<ul style="list-style-type: none"> 최종 사용자로부터의 피드백 체계적 데이터베이스 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 관리에 있어서의 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> 다자인과 아이디어 개발의 촉매 역할 파트너 발전 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 소프트웨어를 통한 진로와 규정식 관리
가전제품 생산자	<ul style="list-style-type: none"> 음식을 처리에 있어서의 환경력 	<ul style="list-style-type: none"> 이러니즘시장으로의 진입 새로운 영역 개발과 고급 연구 	<ul style="list-style-type: none"> 음식을 처리에 있어서의 환경력 소프트웨어와 결합된 하드웨어 장치 	<ul style="list-style-type: none"> 매우 미묘한 분야에 대한 특정 지식 음식농장에 대한 깊은 접근으로 부티어의 이미지 획득 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 관리에 있어서의 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> 다자인과 아이디어 개발의 촉매 역할 파트너 발전 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 소프트웨어를 통한 진로와 규정식 관리
보조 공급자	<ul style="list-style-type: none"> 매우 미묘한 분야에 대한 특정 지식 음식농장에 대한 깊은 접근으로 부티어의 이미지 획득 	<ul style="list-style-type: none"> 이러니즘시장으로의 진입 새로운 영역 개발과 고급 연구 	<ul style="list-style-type: none"> 음식을 처리에 있어서의 환경력 소프트웨어와 결합된 하드웨어 장치 	<ul style="list-style-type: none"> 매우 미묘한 분야에 대한 특정 지식 음식농장에 대한 깊은 접근으로 부티어의 이미지 획득 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 관리에 있어서의 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> 다자인과 아이디어 개발의 촉매 역할 파트너 발전 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 소프트웨어를 통한 진로와 규정식 관리
서비스 관리자	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 관리에 있어서의 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> 이러니즘시장으로의 진입 새로운 영역 개발과 고급 연구 	<ul style="list-style-type: none"> 음식을 처리에 있어서의 환경력 소프트웨어와 결합된 하드웨어 장치 	<ul style="list-style-type: none"> 최종 사용자로부터의 피드백 체계적 데이터베이스 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 관리에 있어서의 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> 다자인과 아이디어 개발의 촉매 역할 파트너 발전 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 소프트웨어를 통한 진로와 규정식 관리
솔루션 센터	<ul style="list-style-type: none"> 다자인과 아이디어 개발의 촉매 역할 파트너 발전 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 이러니즘시장으로의 진입 새로운 영역 개발과 고급 연구 	<ul style="list-style-type: none"> 음식을 처리에 있어서의 환경력 소프트웨어와 결합된 하드웨어 장치 	<ul style="list-style-type: none"> 매우 미묘한 분야에 대한 특정 지식 음식농장에 대한 깊은 접근으로 부티어의 이미지 획득 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 관리에 있어서의 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> 다자인과 아이디어 개발의 촉매 역할 파트너 발전 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 소프트웨어를 통한 진로와 규정식 관리
솔루션 기반 조합	<ul style="list-style-type: none"> 사물 중심과 새로운 시장 기회 음식 솔루션 공급자가 되게 함 	<ul style="list-style-type: none"> 이러니즘시장으로의 진입 새로운 영역 개발과 고급 연구 	<ul style="list-style-type: none"> 음식을 처리에 있어서의 환경력 소프트웨어와 결합된 하드웨어 장치 	<ul style="list-style-type: none"> 매우 미묘한 분야에 대한 특정 지식 음식농장에 대한 깊은 접근으로 부티어의 이미지 획득 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 관리에 있어서의 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> 다자인과 아이디어 개발의 촉매 역할 파트너 발전 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 소프트웨어를 통한 진로와 규정식 관리

* 출처 : 공공서비스 융합 서비스모델 개발 표준가이드, 2009, 베타리서치엔컨설팅

퍼소나

퍼소나(Persona)

구체적 실체가 있는 특정인으로 의인화하는 것을 말한다. 사용자를 그룹으로서 이해하는데 도움이 된다. 인물을 설정하여 설명을 붙이고 퍼소나의 조건을 설정한다. 그 인물, 그룹에게 필요한 질문이나 의문을 만들어 내는 것은 특정 인물이나 그룹을 위해 Brainstorming을 할 때 중요하게 활용 될 수 있다. 브레인스토밍이나 여정 맵(Journey map), 시나리오 등을 작성 할 때 사용자를 대표하는 사람을 정함으로써 논의의 방향이 다른 곳으로 가지 않도록 지켜볼 수 있게 한다.

퍼소나는 마켓 세그먼트가 아니다.


Market Segments	Persona
<ul style="list-style-type: none">• 유사 Marketing Message에 응답하는 고객(Customer)의 그룹• 제품을 어떻게 판매 할 것인지를 보여줌• 구매에 집중(Focus on buying)• 종종 인구학적인 정보에 집중• 평균적(Average) 예) 20대 중산층 직장 여성	<ul style="list-style-type: none">• 유사한 목표와 사용 패턴을 지닌 사용자(User)들의 그룹• 고객을 어떻게 만족 시킬 것인지를 보여줌• 사용에 집중(Focus on using)• 행동(Behavior)에 집중• 전형적(Typical & Believable) 예) 브랜드(29세) Goal : 즐거운 쇼핑, 완벽한 아이템, 쇼핑 전문가라는 칭찬...

* 출처 : 'Persona 최근 쟁점과 사례' 발표자료 중(이재용 pxd대표, 2010)

Persona 3

정유진


Photo



Quote (Slogan)

“이제 미국 가서 살고 싶다.”

Comp.



정유진
26세 / 회사원 / 디자이너
sacyi@nexcorp.co.kr

서울에 올라와 여대 졸업 후 대기업 디자이너로 일하며, 신촌 26세 / 회사원 / 디자이너에서 혼자 살고 있다. 남자 친구는 지금도 있다. 1-2 년에 한 번씩은 친구들과 혹은 혼자서라도 해외 여행을 하는 편이다.

미드팬 (Meqook Drama FAN)

- 혼자 살고 있다. 다소 넓은 방에 침대, TV, 책상 위 노트북 컴퓨터, 그리고 책장과 옷장을 갖고 있다.
- 집에서는 일하지 않는다. 컴퓨터로는 인터넷 쇼핑을 하거나, 사이트를 돌아다닌다.
- 요즘은 싸이도 한을 킨다.
- 집 전하는 싸지 없기 때문에 없다. 휴대용으로 출분하다.
- 한국 드라마는 '넥스트' 여행이 재미있다. 원하는 시간에 볼 수 있으면 좋겠다. 간혹 친구 만나거나 회식으로 늦을 때가 있다. 유료로 보기는 싫다. 인터넷에서 찾아 보는 것도 귀찮다.
- 미국 드라마는 최근 방영분까지 모두 보았기 때문에 미국과 동시에 오른쪽에 오른쪽에 반긴다.
- Sex and the City, Gossip Girl 뿐만 아니라, CSI 나 24 같은 시리즈도 재미있다.
- Project Runway, American Idol 같은 비드라마도 재미있어 한다.
- IPTV는 좋았다. 너무 많이 보게 된다. 바보가 되는 듯한 느낌이 든다.
- 아침에 TV는 자동으로 켜진다. 출근 전에 못 읽고, 간단하게 아침 먹는 동안에도 켜 놓는다.
- 일어나서 과일 먹으면서 노트북으로 날씨 확인하고 무슨 옷을 입을지 생각해 본다.
- 저녁에 돌아오면 우선 TV부터 켜고, 샤워하고, 뉴스는 노트북으로 본다.

정유진 씨(persona3)의 goal

1. 재미있는 해외 드라마를 원하는 때 보고 싶다.
2. 재미있는 공중파 드라마도 원하는 때 보고 싶다.
3. TV보면서 너무 바보가 되지 않아야 한다.

Detail

Nick

Attitude
Behavior
Context
Pain Points

Goal

* 출처 : Persona 최근 쟁점과 사례 발표자료 중(이재용 pxd대표, 2010)

MAIN TARGET

“안 보이는 세계, 또는 만져서 느끼는 세계의 메시지를 외부에 전하고 싶어요.”



나화가

Background

연령 - 53세
성별 - 남성
직업 - 화가
결혼여부 - 기혼
가족관계 - 부인, 딸
취미 - 페인팅, 영화보기

사람들은 자기 화가가 되기로 결심했을 때, 영화를 받아들이고, 특히 여자는 내가 사실상 화가 티가 안나지 않게 하고 싶었다. 지금은 아내가 제 최고의 후원자입니다.

10년째 시각을 잃은 후로 키워지는 색만 통해 중심의 거지 뿐입니다. 그래서 저는 영화를 만들어 보았습니다.

머릿속에 구상한 영화를 구현하기는 너무 손가락으로 그려서 그려요. 그래서 그림을 그릴 때는 비로 손으로 만지면서 그릴 수 있도록 레이저를 이용합니다. 저는 눈을 보이지 않지만 자기 화가와 소묘로 나쁜 세계를 표현하려고 합니다.

저는 영화하는 것을 좋아합니다. 아내가 주로 내용을 간략하게 이야기해 주면 저의 상상력을 발휘해서 영화를 완성하는 것이죠. 영화를 가져온서 가장 어려운 것은 가난의 사회적 소외입니다.

MAIN TARGET

"회사일과 가정일 모두 잘하는 수퍼우먼이 되고 싶어요!"



한아름

Background

연령 - 28세
성별 - 여성
직업 - 은행원
결혼여부 - 미혼
가족관계 - 부모님, 남동생
취미 - 달래

30대 초반 직장
이제는 사치는 남자친구와 결혼도 하고 싶는데, 그 전에 재무이탈 일이 많아요~.

요즘은 인스타그램에 영화하는 영아학원을 다니거나 새벽에 일어나서 작업하는 거예요.

직장은 항상 손이 바빠서 일하는 일이기 때문에 정장을 입어서는 다들 물어봐서 불편한 편이죠, 하하하! 신고 뭐지 필요하면 출근을 사물러야 하거든요.

이제는 회사에서 신청에 해서 근무를 해다면서 일하는 일이죠. 최근 영화 영화하면서 남자친구가 더러워지는 날도 있었어요. 남편은 저 혼자 사는 거예요. 뭐든 되고, 요즘 세상 무섭습니다~!

* 출처 : design dive 2020 팀리더 워크숍 발표자료 중.

오영미 팀인테리어 서비스디자인그룹장, 2011

* 퍼소나에 관해 더 알고 싶다면 꼭 봐야 할 책 :

퍼소나로 완성하는 인터랙션 디자인, 앨런 쿠퍼 외. 에이콘, 2010

고객여정맵

고객여정맵 (Customer Journey Map)

터치포인트(고객과 제공자간의 접점)와 고객과 직접 만나지 않지만 고객이 서비스를 이용하면서 체험하게 되는 부분의 합이 시계열적으로 순차적으로 배열된 것으로 고객이 서비스를 이용하는 여정을 시각화하는 방법이다. 사용자가 서비스를 어떻게 받아들이고 사용하는지, 또 그것을 어떻게 주변에 전달하는지 등 서비스의 특징을 사용자의 관점에서 파악 할 수 있게 한다. 고객이 서비스를 경험하게 되는 과정을 정의하고, 그 과정에서 생기는 고객 체험을 시각화하기 위해 사용된다. 이것은 사용자와 서비스 간의 관계를 조망할 수 있게 한다. 서비스디자인에서 고객여정 맵(Customer Journey Map)은 영화에서의 시나리오와 같은 역할을 한다고 할 수 있다.

고객여정맵을 통해 통찰을 얻은 사례

미국 국영철도 앰트랙이 1999년 보스톤-워싱턴 노선에 아셀라 acela 고속 철도 서비스를 시작하려 할 때 IDEO에 객실 내부 디자인을 의뢰하였다.

IDEO의 팀브라운은 앰트랙이 객차 내부에 집중하는 것은 훨씬 큰 문제를 간과하는 일이라고 판단하고, 디자인팀이 고객과 팀을 짜서 많은 여행을 한 끝에 여행의 전 과정을 서술한 ‘고객여정맵 (Customer Journey Map)’을 개발하게 된다.

고객여정맵으로 다시 해석해 본 여행

1. 여행정보를 학습하는 단계 / 2. 여행을 계획하는 단계 / 3. 기차역에 가는 단계
4. 주차장을 찾는 단계 / 5. 기차표를 사는 단계 / 6. 플랫폼 위치를 찾는 단계
7. 기다리는 단계 / 8. 좌석을 찾아 앉음 / 9. 목표한 역에 도착 / 10. 다음 여행을 계속함

총 10단계로 구성되어 있고, 좌석 배정을 받는 것은 8단계에 이르러야 이루어진다.



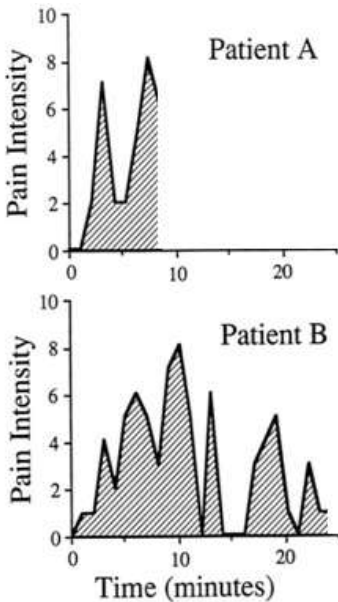
결국 고객이 열차 대신 비행기를 이용하는 이유는 객실의 디자인이 좋지 않아서가 아니다. 열차표를 예매하는 것도 불편하고, 역사에서 기다리는 것도 지루하고, 탑승 절차도 번거롭다. 이 문제는 객차를 금으로 장식한다 한들 개선되지 않을 것이라는 통찰을 얻게 되고, 프로젝트의 성격은 극적으로 변화된다.

고객여정맵을 통해 기차 여행의 경험 중 많은 부분은 기차에 들어서기 전에 이루어진다는 사실을 확인케 함으로써 결과적으로 IDEO가 비행기 여행과 비교하여 모든 면에서 우월한 경험을 제공하는 서비스디자인 프로젝트로서 변모하게 되는 계기를 제공한 예이다.

* 출처 : 디자인에 집중하라, 2009, 팀 브라운, p144

경험하는 순간이 아닌, 기억으로 남게 되는 경험을 주목하라

아래 그림은 1990년 결장경 검사 참가자들이 자신의 고통의 느낌을 60초마다 기록한 그래프이다. 고통의 양은 B가 더 많으나 이후에 그들이 기억하는 고통이 어땠는가를 물었을 때 A가 더 고통을 느꼈다 대답했다고 한다. 검사의 마지막에 고통을 느꼈던 A가 더 고통스럽게 느꼈던 것이다. 이 실험결과가 주는 시사점은 서비스에 서는 '결정적(감정선의 최저점)인 순간과 마지막이 가장 중요하다는 점이다.



* 출처 : TED. 대니얼카네만 강연 중
* 대니얼 카네만 : '02년 노벨 경제상 수상. 행동경제학의 창시자.

고객여정매핑을 통해 얻을 수 있는 통찰

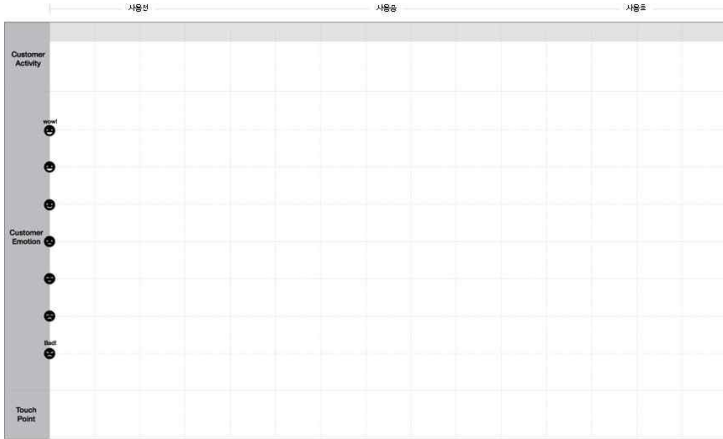
매리어트 호텔의 서비스 개발 시, 매리어트 호텔 측은 추정에 기반하여 고객여정에서 가장 중요한 순간은 투숙 절차일 것으로 보았으나 실제 시험해 본 결과는 전혀 달랐다.

IDEO 디자인 팀이 여행객을 추적하여 전체 과정을 지켜본 결과, 진정으로 중요한 순간은 외투를 벗어두고 침대에 앉아 TV를 켜고 ‘후~’하고 한숨을 쉬는, 바로 그 순간이었던 것이다. 매리어트 측도 이러한 방향에 초점을 두어 투자하는 것이 옳다는 점을 깨달았다. 체험의 블루프린트에는 고객의 체험과 사업기회를 연결해준다. 헛갈리는 안내판, 부주의한 도어맨 등 고객과의 관계를 망칠 수 있는 잠재 요소를 세세하게 담고 있다.

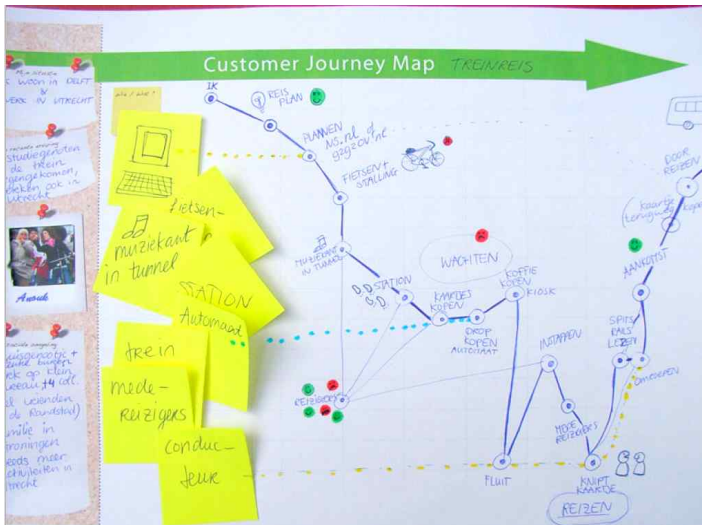
블루프린트는 고도의 전략서이며 체험의 질을 결정하는 중요한 세부사항이 분석된 자료라고 할 수 있다.

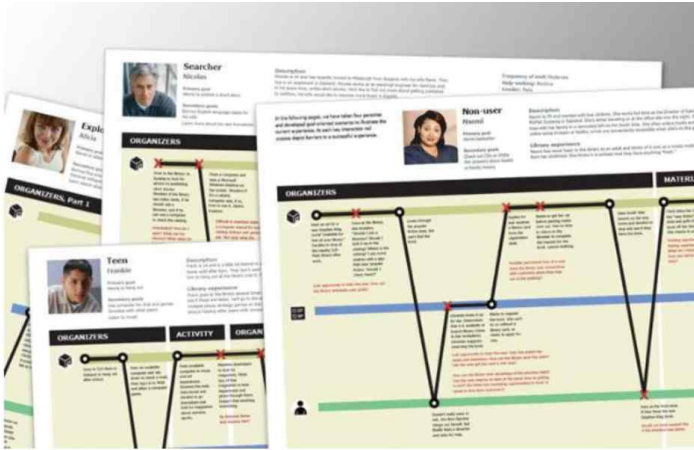
* 출처 : 디자인에 집중하라, 2009, 팀 브라운, p188-p189

Customer Journey Map



teaminterface



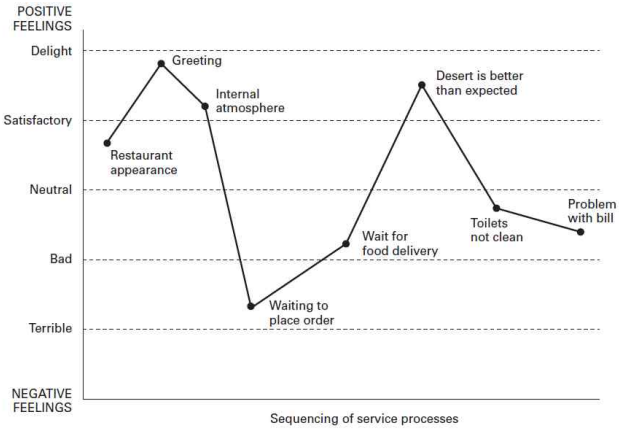


먼저 포커스 고객 유형별로 퍼소나 프로파일을 설정하고 이에 따른 고객여정의 다양한 케이스를 개발함.



Customer Journey Map | Gym Sign up | Unfamiliar gym user

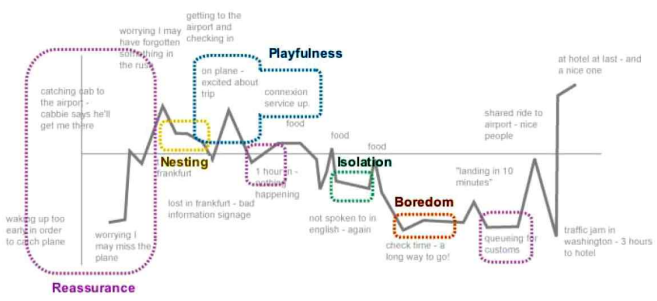
Customer Process	Phone up for prices	Visit gym	Application	Induction	Personal programme
Internal Process	Reception takes call Planners call in Membership Sales Admin book gym tour	Gym tour Admin Fill in application & book induction	Membership sales Admin Completed form & IDO setup	Induction Admin: Health & safety Book personal programme	Induction Admin: Tailored personal programme, set personal training
Experience	Reception seems uninterested and wastes me to a 'sales' person. Have to repeat myself, not friendly to my needs, trying to sell instead.	Very friendly, sign who identifies their experience.	From asked a bit of unnecessary questions. Some people did feel a bit awkward because I did not understand the questions.	Very motivating instructor Clear & professional at gym. Followed to my needs.	Very motivating instructor Clear & professional at gym. Followed to my needs.
Improvements	Direct number to Sales Try to make it more an end to end service Clearer responses to calls and text messages	Reduce gym fee that when they don't progress into their gym and program costs to the gym for a time of their membership. Get a facility system for membership.	Reduce the form down to the bare minimum. Unsure that the forms capture all the necessary info before or after induction?	Book induction at an gym in a quiet? Provide a variety of classes, offer personalisation, set personalisation. Expect inductions are with suitable instructors.	That all inductions be suitable and useful.
Key Learnings	This is the first part of contact in the experience. This is important to many people because it's the decision and entry membership.	Location was right in the process, if the gym had been left, it could have been better.	This sign was not the best for first experience. If they didn't get the membership, it could have sign up of IDO, benefits and everything of gym. This sign should be an attractive sign.		



〈레스토랑에서 식사 시 감정 여정 맵. 단계별 감성/만족도의 고저에 따라 맵핑한 전형적 고객여정맵 사례〉

Mood-o-gram

One person's emotional journey



〈여행자가 호텔까지 이동하게 되면서 느끼는 감정의 여정을 시각화한 사례〉

* 출처 : IDEO 발표자료 중



Desktop Walkthrough

Desktop Walkthrough

Desktop Walkthrough는 서비스 환경의 3D 모형이라 할 수 있다. 레고 같은 조그맣고 단순한 모형들을 사용함으로써 디자이너들이 어떠한 상황을 실제상황 같이 만들 수 있고, 시나리오를 모형화 함으로써 원형을 개발하는데 큰 도움을 준다.

어떻게 해야 하는가?

모델들은 보통 단순하게 구성이 되고, 시나리오 환경에 대한 통찰력을 발전시킬 수 있게끔 만들어진다. 단순한 레이블이 부착된 레고 빌딩들이 “세트”로 사용되고, 캐릭터들이 스태프와 고객들로 기본적으로 넣어질 수 있다. 이렇게 단순한 환경들이 서비스 시나리오대로 모델화되고 모의시연을 통해 활용될 수 있다.

왜 필요한가?

Desktop Walkthrough는 상황 묘사의 반복적인 분석을 가능하게 한다. 똑같은 상황을 반복적으로 보여줄 수 있고, 각기 다른 장소에서 새로운 아이디어로 시뮬레이션을 통해 재수정될 수 있다. 서비스의 원형들도 이러한 방법으로 테스트하며 실생활에 가깝게, 더 정교하게 발전시킬 수 있다. Walkthrough 모델은 다양한 사람들이 이해하기 쉽고, 원형에 대한 이해, 분석, 문제점 재구성을 통해 더 정교한 모델로 발전시켜나갈 수 있도록 만들어준다.

Desktop Walkthrough 는 다양한 형태로 만들 수 있다. 주목적은 실생활에 가장 가깝게 만듦으로써 사람들이 미래에 실제로 사용될 경우를 예측할 수 있도록 한다. 셋업을 더 정교하게 할수록, 더 실용적인 토론이 이뤄질 수밖에 없다.

* 출처 : This is service design thinking, 2010.



* 출처 : ENGINE

<http://socialinnovation.typepad.com/silk/2008/10/storyboard.html>



* 출처 : Creative Lapland Seminar 2010 발표자료 중, Stefan Moritz



만약에...(What if...)

“만약에...”는 무엇일까?

“만약에...”는 서비스 디자이너가 매우 특이한 시나리오까지도 탐구할 수 있도록 다양한 문제까지도 제기할 수 있게 하는 것이다.

어떻게 해야 하는가?

“만약에...”는 디자인 시나리오와 다르다. 그것은 전반적으로 구체적인 경험적 관계 보다는 다양한 변화를 찾기 위해 사용된다. 이것은 종종 서비스가 기술, 사회 활동 또는 문화적 차원에 어떤 영향을 끼치는지에 대한 도전적인 질문을 사람들에게 보여주기도 한다. 사람들은 그런 상황에 대해 질문 받고 접할 수 있는 문제에 대해 생각한다. “만약..”이란 질문은 참가자들에게 잠재되어 있는 미래의 상황을 일상의 걱정으로 빠뜨리지 않으면서도 탐구할 수 있도록 유도해야 한다. 이는 현장 실험 연구나 워크숍에서 사용될 수 있다.

왜 필요한가?

“인터넷이 이동성을 가진다면 우리의 서비스는 어떻게 될까?” 라는 질문을 21세기도입 시점에서 물어보았다면 서비스 제공자는 그들이 지금 직면하고 있는 문제에 대한 준비에 도움이 되었을 것이다. 오늘날, 비슷한 질문들은 다가올 몇 십 년에 걸쳐 발생할 다양한 변화에 대해 기업들이 준비하도록 도와 줄 수 있다. 그런 상황 들을 탐구하는 것은 종종 서비스가 디자인 된 핵심 구성 요소들을 분석

하고 격리시키기 위한 효율적인 방법이다. 서비스가 잠재된 미래의 문제에 얼마나 잘 적응할지를 바라보는 것은 무엇이 올바르게 진행 되는지, 무엇을 좀 더 나아지게 할 수 있는지에 대한 관심에 집중 하도록 도와준다.

* 출처 : This is service design thinking, 2010.

시나리오(Scenario)

디자인 시나리오

디자인 시나리오는 본질적으로 서비스 제공의 특정 단면을 세부 사항까지 의미 있게 조사하기 위해 만드는 일종의 가정이다.

어떻게 만들어지는가?

디자인 시나리오는 단순텍스트, 스토리보드, 심지어는 영상으로도 만들어질 수 있다. 리서치 데이터는 시나리오에 기반한 실제 상황을 구성하기 위해 사용된다. 진실성을 더 부여하기 위해서, 명확하게 정의된 캐릭터 안에서 조사된 상황에 맞추기 위해서 시나리오 안에서 포함시킨다. 이러한 상황은 시나리오의 목적에 맞춰 구성된다.

왜 사용되는가?

디자인 시나리오는 서비스디자인 프로젝트에서의 어떤 단계에서도 사용될 수 있다. 서비스 제공시 문제가 있는 영역에서 해결책을 brainstorm하여 시나리오를 개발할 수 있다; 시나리오의 원형은 문제의 가능성을 조사하고 그것을 통해 새로운 아이디어가 떠오를 수 있다; “negative”한 시나리오는 어떤 일들이 실질적으로는 잘 풀려 나갈지에 대한 토론을 자극시키기 위해서 “일이 어떻게 더 나빠질 수 있을까?”를 고민하게 된다. 이러한 모든 시나리오들은 궁극적으로는 서비스 경험을 정의내리기 위한 요소들로 이해하고, 분석하고,

리뷰 하계끔 도와준다. 그룹으로 세팅하여 일을 진행해 나가는 것은 다양한 이해관계자들이 참여하게 하여 다양한 지식들을 나눌 수 있다는 큰 장점을 지니고 있다.

시나리오 기법의 장점은 미래에 갑작스러운 상황이 발생하였을 때 그 상황과 가장 유사한 시나리오를 채택하게 함으로써 이에 대응하는 전략을 바로 마련할 수 있다는 것인데, 시나리오를 3~4개로 줄이는 과정에서 임의성이 크게 개입될 여지가 많으며, 발생가능성이 높거나 중요한 시나리오는 아니지만 미래에 중요할 수도 있는 시나리오들이 무시될 수 있다는 단점이 있다.

시나리오의 예시

‘2020년 6월 1일. 아침 식사시간. 강남구의 어느 가정집. 지금은 우유병이 자가 살균, 자가 세탁이 되는 나노 소재로 만들어지기 때문에 먹고 난 후 병을 버리지 않는다. 상점에 우유병을 돌려주면 천원이 환급된다. 우유병 안쪽에 ‘프레쉬 센스’코팅이 되어 있어 우유가 변질되는 상태를 색으로 알려주기 때문에 냉장고 문을 열면 우유 신선도를 바로 알 수 있다...’

* 출처 : ‘미래를 읽는 기술’ 136p, 에릭 갈란드, 2008

* 출처 : This is service design thinking, 2010.

스토리보드

스토리보드(Storyboard)

스토리보드는 연결된 일련의 사건을 시각화하는 그림이나 사진들이다. 이것은 서비스가 이루어지는 상황을 포함하거나 새로운 서비스 프로토타입의 가상적인 수행 상황을 보여줄 수 있다.

어떻게 해야 하는가?

스토리보드는 여러 가지 다양한 방법으로 만들어질 수 있다. 가장 흔한 방법은 만화와 같은 형태인데, 이러한 형태는 디자이너들이 조사된 상황을 시간적인 순서로 시각화시킬 수 있는 장점이 있다. 디자이너들이 맥락에 맞추어서 자세하게 표현해 놓았기 때문에 누구라도 이것이 어떤 내용인지 쉽게 파악할 수 있다. 스토리보드의 목적은 사용자경험을 잘 묘사하여 통찰력을 주는 것이다. 실생활이건, 상상속의 시나리오든 사용가능하고, 삽화로도 표현이 가능하며 실질적인 사진 다큐로도 표현가능하다. 협업이나 워크숍 형태의 세팅에서, 스토리보드는 가능한 가장 직접적으로 모두가 이해 가능하도록 서비스나 서비스의 중요한 요소를 전달 할 수 있어야 한다. 이것은 서비스가 사용되고 있고, 반대되는 결과물을 도출해낼 수도 있음을 짧은 삽화로 표현된 시나리오로 보여주는 것을 의미한다. 또한, 이것은 디자이너 그룹과 앞으로 잠재고객들에게 어떠한 것이 활용될 수 있고, 없는지에 대한 토론을 끌어낼 수 있어야 한다.

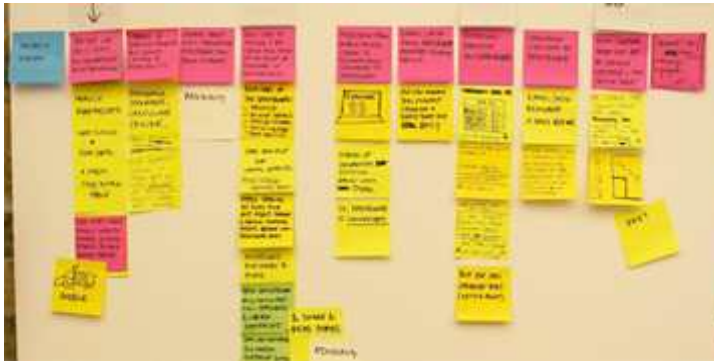
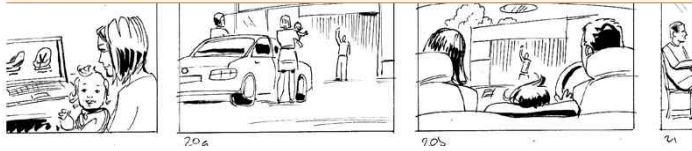
왜 필요한가?

스토리보드는 그 제목이 암시하듯이 고객 경험에 관한 이야기들을 디자인 프로세스로 가져오는 일이다. 여기에 사용된 스토리의 유형들은 서비스 또는 프로토타입의 관점을 제공한다. 스토리보드는 서비스를 사용하는 사람들의 경험을 요약하는 방법이다. 적절한 맥락에서 서비스 상황을 가정한다면 그것이 실질적으로 완성되지 않은 서비스라 하더라도 향후 일어날 문제와 기회에 대해서 의미 있는 분석을 할 수 있으며 건전한 토론을 할 수 있도록 한다. 이러한 일련의 프로세스는 디자이너들이 실사용자의 입장에서 서비스를 사용해볼 수 있는 기회를 주고, 거기서 얻어낸 교훈을 디자인 프로세스에 녹일 수 있다는 장점이 있다.



* 출처 : ENGINE

<http://socialinnovation.typepad.com/silk/2008/10/storyboard.html>



Co-Creation

Co-creation이란?

Co-creation은 서비스디자인 철학의 핵심적 측면이다. 이는 직원, 디자이너, 중역 혹은 주어진 서비스 경험을 평가하고 혁신하기 위해 협업하는 고객까지 포함될 수 있다. 서비스디자인 프로세스에 고객을 중심으로 두는 것은 하나의 고객계층이 있는 것뿐만이 아니라 여러 계층의 고객 요구와 기대가 포함 되어 있다는 현실을 직면하는 것이다. 더 나아가서 서비스를 제공하는 것은 또한 전선직원, 비영업직원, 관리자, 자동판매기나 웹사이트 같은 인간적이지 않은 인터페이스 등 다양한 이해관계자들의 고려사항이 요구된다. 따라서 단일서비스제안은 고용인과 인터페이스를 포함한 다수의 실행자와 다양한 소비자 계층을 포함한다. 서비스디자인프로세스 동안 우리는 서비스제안을 탐색하고 정의하는 이해관계자들과 소비자 모두를 포함시켜야 한다.

어떻게 해야 하는가?

관리자, 마케터, 엔지니어, 디자이너, 직원, 그리고 소비자와 같은 서비스를 만들고 제공, 소비하는 다양한 이해관계자들을 생각해보라. 이제 우리가 우리의 소비자가 누구인지에 대해 공통 정의를 내렸으니 우리는 새로운 서비스디자인과 서비스 향상을 위해 현재 서비스를 어떻게 재창조 할 것인지 새로운 아이디어를 창출해내야 한다. 그러므로 우리는 이런 모든 종류의 사람들을 서비스디자인과정

에 개입시키고 창조적으로 유지해야한다. 하지만 창조성은 재능이라기보다 한 사람의 머릿속에 흐르는 생각을 듣고 그것을 연계하기 위해 준비하는 과정이다. 서비스 디자이너들은 의식적으로 여러 다른 종류로 이뤄진 이해관계자들 안에서 아이디어의 세대교차와 평가를 가능하게 해주는 환경을 제공해야 한다. 이런 서비스 개념에 대한 다양한 사용자들의 관점으로부터 정확한 통찰력을 얻을 수 있는 방법과 도구들은 다양하다. 이것이 Co-creation이고 이것을 이해관계자들의 대표들에게 가능하게 하는 것은 디자인적 사고와 서비스디자인의 근본적인 부분의 투명한 측면이다. 더 나아가서 지속 가능한 소비자와 직원 만족을 위한 실제적인 서비스 필수공급이 이루어지는 동안 Co-creation은 모든 이해관계자들의 사이에 순조로운 상호작용을 가능하게 한다.

왜 필요한가?

협동창조를 통해 소비자들은 서비스개발 시작단계에서 서비스 제공자와의 파트너십을 통해 서비스에 가치를 더할 수 있는 기회를 얻는다. 소비자가 서비스공급에 관여하면 할수록 결국엔 소비자가 서비스제공에 공동 주인이라는 의식이 형성되고 소비자와 서비스 관계에서 소비자의 충성심과 장기교섭을 증가시켜줄 수 있다.

* 출처 : This is service design thinking, 2010.



서비스 청사진

서비스 청사진(Service Blueprint)이란?

서비스 청사진은 1984년 Shostack 의해 제시된 이래, 다양한 서비스 분야에서 적용되고 있는 대표적인 서비스디자인 방법론이다.

* 서비스청사진, 즉 서비스 블루프린트(Service Blue Print)방법은 1981년 맨 처음 Shostack이 제안하였고, 1988년 Kingman-Brundage에 의해 서비스프로세스를 시각화하는 것으로 발전되었다. Kingman-Brundage는 Shostack의 단계개념 보다는 과업 개념에 초점을 맞추어 서비스블루프린트를 구축하였다. 이 개념을 통해 종업원의 작업 행동 순서를 단계화 하였다. 그 후, 2000년에 Lovelock은 보다 더 구체화 된 서비스블루프린트를 제시하였다.(조미진, 2010, 동서대학교 서비스이노베이션디자인전공)

서비스 청사진이란 서비스디자인의 대표적 방법론으로써 핵심서비스 프로세스의 특성이 나타나도록 알아보기 쉬운 방식으로 가시화하여 문제를 찾고 혁신하기 위해 사용하는 방법이다. 직원, 고객, 기업 측에서 서비스 전달 과정에서 해야 하는 각자의 역할과 서비스 프로세스와 관련된 단계와 흐름 등 서비스 전반을 이해하도록 묘사해 놓은 것이다.

서비스와 서비스를 제공하는 조직의 복잡한 업무를 전체적으로 볼 수 있어 특히 서비스 제공자에게 서비스의 전체적 모습을 정확히 판단할 수 있게 하여 서비스 개선점이나 평가 방법에 대한 착안점을 제공한다.

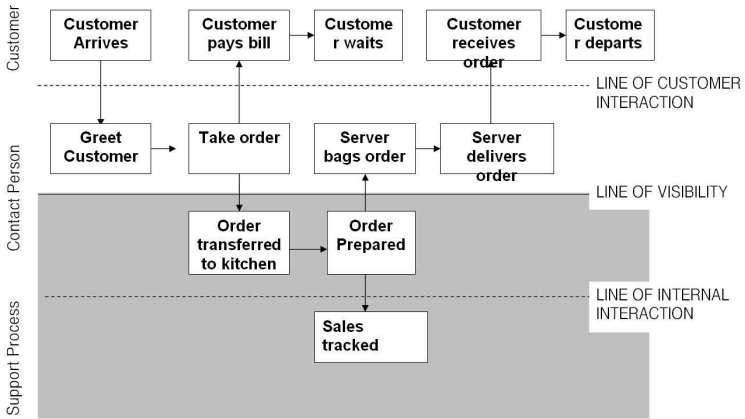
우선 고객 관점의 행위를 서비스 프로세스에 따라 맵핑한 뒤, 서비스 제공자와 이를 지원하는 지원 기능 등과의 연계를 명시적으로

표현하고, 관련된 물리적 환경(서비스 스케이프)이나 제품들을 디자인 대상으로서 함께 고려한다.

이미 서비스 청사진 기법은 서비스마케팅 등에서 널리 알려져 사용되고 있으나, 실제 적용에 있어서는 고객 만족도와 연계/통합, 서비스 수혜자 간(Peer Customer)의 상호작용이나 심지어 서비스 제공자와 서비스 수혜자가 바뀌는 경우에 대한 동적 유연성, 제품과 서비스가 동시에 고려될 때 제품의 기능과의 연계 등 산업 별 특성이나 분석 범위에 따라 다양한 변형이 가능하다.

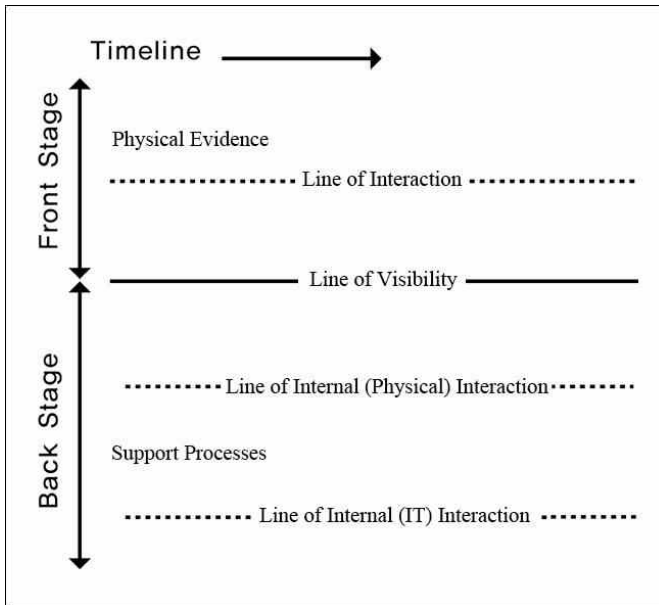
따라서 서비스 산업의 세부 도메인별로 서비스디자인 사례를 수집하고, 실제 방법론 적용을 통해 유용한 수준과 필요한 변형 가능성을 함께 고려해 주는 것이 필요하다.

어떻게 구성되는가?



* 출처 : Thomson Corporation, 2008

위 그림은 전형적인 서비스 청사진의 예이다.



앞의 그림은 서비스 청사진의 구성요소로, 크게 가시화 영역(Front Stage)인 고객부분과 비가시화 영역(Back Stage)인 서비스 조직 부분으로 나누어진다.

각 부분 안에서 4개의 가로선, 즉 상호작용선(Line of Interaction), 가시선(Line of Visibility), 내부 상호작용선(Line of Internal Interaction), 내부 IT상호작용선(Line of Internal IT Interaction)으로 구성된다.

여기서 상호작용선 (Line of Interaction)은 고객과 종업원 간의 직접적인 상호관계를 나타내고, 상호작용선 위 부분은 물리적 증거(Physical Evidence)와 고객의 활용 영역을 갖는다. 가시선 (Line of Visibility)은 고객의 눈에 보이는 영역과 보이지 않는 영역의 경계가 되고, 내부업무의 상호작용선은 전방업무(Front office)와 후방업무(Back office)간의 경계선으로 서비스 전달자가 고객서비스의 지원을 위한 상호간의 경계선이다.

* 조미진, 2010, 동서대학교 서비스이노베이션디자인전공

서비스 청사진의 요소

LINE OF CUSTOMER INTERACTION

- 고객과 대면하는 서비스 제공자 사이에 상호작용선(Line of Interaction)이 존재 피고용자와 지원 프로세스 간에는 가시선(Line of Visibility)이 존재한다.

Onstage(Frontstage) Contact Person

- 고객과 대면하는 서비스제공자 측 직원 (레스토랑에서 서빙 하는 직원, 카운터의 직원...)을 뜻한다.

LINE OF VISIBILITY

- 서비스 중 (고객의 입장에서 볼 때) 가시 영역과 비가시 영역을 구분하는 선이다.

Backstage Contact Person

- 고객과 대면하지 않는 서비스제공자 측 직원을 뜻한다. 예를 들면 주방 쪽 직원들이 될 수 있다.

LINE OF INTERNAL INTERACTION

- Support Process와 Contact Person을 구분하는 선이다.

Support Process

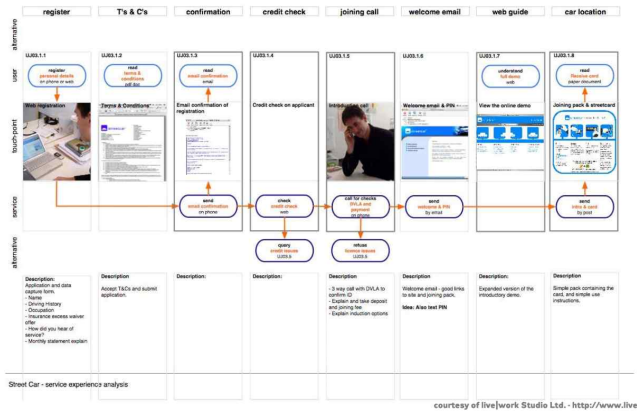
- 지원 시스템 등 서비스 제공자 측 중 인적자원 외에 내부에 숨겨져 드러나지 않는 체계, 인프라와 관련된 부분이다.

수요자와 제공자측간의 접점이 터치 포인트이다. 하지만 전체 서비스의 단계에는 터치 포인트가 없는 경우(대기 시간 등)도 있기 때문에 그 점들의 연결이 반드시 고객 여정을 의미하는 것은 아니다.

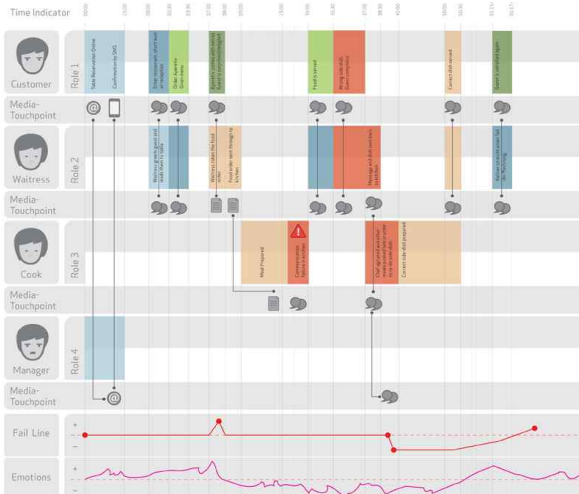
왜 필요한가?

서비스청사진을 작성해서 기존 서비스를 분석해 봄으로써 기존 서비스에서의 과도한 대기시간 등 잠재적인 서비스 실패(Service Failure) 요인을 찾아 개선할 수 있으며, 새로운 서비스디자인에 있어서도, 다양한 이해관계자들의 상호작용과 관련 행위를 사전에 검토하고 평가해볼 수 있는 도구로 활용할 수 있다.

서비스 청사진의 예



<시각적 자료를 활용해 표현한 서비스 청사진>



<이해관계자간 다양한 터치포인트가 있는 서비스 청사진.
고객 감정선을 함께 표기하였다.>

서비스 프로토타이핑(Service Prototyping)

서비스 프로토타이핑이란?

서비스를 개발할 때 이를 시뮬레이션하기 위해 실제로 구현, 직접 체험하는 방법론을 의미한다. 서비스 경험 또는 서비스 프로토타이핑은 일반적으로 서비스 설계도에서 정의한 서비스 순간에 기초한 시나리오를 만드는 것과, 이에 따라 고객과 이해관계자 역할을 나눠 맡아 연기하는 것을 포함한다. 역할 연기는 서비스디자인 과정의 중요한 부분이다. 연기를 하면서 디자이너는 실제로 서비스가 어떻게 느껴지는지를 알 수 있다. 이 프로토타이핑은 정해진 시나리오나 개략적으로 정해놓은 계획에 따라 진행될 수도 있고, 아니면 즉흥 연기를 할 수도 있다. 연기자들은 맡은 역할에 따라 개별 서비스 고리를 진행하면서 서비스가 어떻게 동작할지 보여줘야 한다. 실제와 유사한 환경에서 관련된 오브젝트의 프로토타입과 함께 진행할 수 있다면 좋을 것이다. 이렇게 해야만 서비스의 흐름에 따라 사용자가 경험하는 느낌을 실제로 알 수 있다.

* 서비스디자인의 구성 요소, 관련 용어





〈자이러스사의 수술용 장비 개발 프로젝트 사례〉

원형을 개발하는 것이 반드시 복잡하고 돈이 많이 드는 것은 아니다. 눈 수술에 사용할 새로운 기기를 개발하려는 의사들과 함께 의료 프로젝트를 진행한 적이 있다. 의사들이 수술용 기구의 이상적인 형태의 특성에 대해 설명하자 디자이너 중 누군가가 화이트보드용 마커와 필름케이스, 빨래집게를 테이프를 이용해 하나로 묶었다. 그 디자이너는 “이런 모양을 말씀하시는 건가요?”라고 물었다. 디자이너가 아주 간단하게 원형을 만들어 보이자 의사들은 비로소 그 기기가 어떤 모양이어야 하는지를 좀 더 정확하게 설명할 수 있었다.

*출처 : 디자인에 집중하라. IDEO 팀브라운, 2009

서비스 프로토타이핑은 간단하게 종이를 활용하는 방법에서부터 역할극을 하는 것까지 기업별로 다양한 창의적인 방법이 활용되고 있다.

레고를 이용한 프로토타이핑



엔진에서 사용한 방법 중 레고를 이용해 서비스 시나리오를 시연하는 장면이다.

*출처: Creative Lapland Seminar 2010 발표자료 중, Stefan Moritz



런던의 'Sustainable Travelling'이 가능하게 하기 위한 제안은 'Office Van'이다. 사용자가 원하는 곳으로 업무용 오피스 밴을 주문할 수 있고 혼잡시간을 피해 이동하며 출퇴근으로 인해 버려지는 시간을 줄이는 것을 제안하였다. 런던 곳곳에 조성된 공원으로 이동해 일할 수 있고 딱딱한 업무환경을 벗어날 수 있어 고객과의 만남에서도 한층 편안한 분위기를 조성할 수 있음을 고려하였다. 회사의 책상을 벗어나 색다른 공간에서 기분전환을 원하는 젊은 직장인들의 기호 또한 반영한 결과였다. 최종발표방식은 프레젠테이션 파일과 함께 레고를 활용한 필름메이킹을 사용하여 최종제안이 쉽게 이해되도록 하였다.

*출처 : Engine-KIDP 서비스디자인워크숍 결과보고서 중, 김의, 2010

프로토타이핑은 실제와 흡사한 제품을 만드는 개념이라기보다 실제 사용자가 사용했을 때 어떤 기분이 들며, 어떤 상황이 될 것이라는 것을 파악할 수 있도록 시나리오를 만들어 보는 것이다. 시나리오를 통해 사용자에게 서비스 혹은 제품이 어떻게 역할을 할 수 있는

지 확인해보고, 더 섬세하게 개선방안을 제시할 수 있게 된다.



*출처 : Engine-KIDP 서비스디자인워크숍 결과보고서 중, 최미경, 2010

서비스 경험 프로토타이핑(Service Experience Prototyping)



실제 서비스 스케이프를 모사한 경험 공간 만들기의 사례이다.

* 출처 : CAN YOU DESIGN A SERVICE? 1508社(덴마크의 서비스디자인기업)

맥도날드社 매장 내 서비스 경험 프로토타이핑



맥도날드社의 서비스 경험 프로토타이핑 과정

1. 영감 단계 : 디자이너들이 빠르게 스케치 한 후 (서비스 스케이프가 될) 실물 크기의 목업을 빠르게 만든다.
 - * 맥도날드는 아이디어에 생동감을 불어넣기 위해 시카고 외곽에 있는 본사 내부에 정교한 모형 제작 시설을 구축하여 운영하였다.(디자인에 집중하라 중, 팀브라운)
2. 아이디어 단계 : 새로운 서비스와 상품, 소비자 체험을 연구해 볼 수 있는 시나리오를 작성한다.
3. 실행단계 : 구축된 환경 속에서 실험적인 서비스 프로토타이핑에 매진한다.

*출처 : 서비스R&D국제컨퍼런스, 빌 모그리지 발표자료 중, 2009

IDEO의 서비스 경험 프로토타이핑은 매우 좋은 사례이다.



* 출처 : Innovation Through Design Thinking, Mat Hunter, IDEO

역할극(Roleplay)

역할극이란?

일종의 연극 리허설과 같은 형식으로, 다양하게 떠오른 아이디어를 바로바로 적용시킬 수 있는 방법이다. 드라마에서 활용되는 테크닉은 서비스를 실행시켜보는데 도움을 줄 수 있는데 일반적으로 직원들이 서비스 경험을 개선하는데 도움이 되는 인터랙티브한 경험을 연습하는 것을 포함한다.

고객은 서비스의 제공자와 만났을 때 몇 가지 상황을 경험하게 되는데, 고객 혹은 스태프나 매니저이냐에 따라 각자의 참여도는 바뀌게 되며 또한 그들의 역할은 언제든 바뀔 수 있다.

새로운 생각을 바로바로 적용해 볼 수 있으며, 각각의 특성에 따라 자세한 내용으로 카드를 작성하고 이 장면을 녹화하여 정리하고 보관하면 추후에 도움이 되는 자료가 될 것이다.

어떻게 해야 하는가?

서비스 역할극에서 직원들은 소비자의 요구를 효율적으로 이해할 수 있는 툴과 훈련을 제공 받는다. 퍼소나 같은 툴을 기반으로 한 통찰력은 서비스 터치포인트에 직접적으로 반영이 되고, 전체적인 과정을 통해 고객 입장에서 공감을 형성할 수 있도록 한다. 또한, 이러한 것들을 피드백을 통해 새로운 아이디어들을 도출해내는 것과 같은 혁신을 통해 직원들에게 주인 의식이 형성될 수 있도록 도와준다.

역할극 예시



서비스와 역할극의 연관성은 매우 명백하기 때문에 자주 활용되며, 종종 그 과정에서 오해를 낳기도 한다. 이 동영상에서 주최 측인 Work • Play • Experience는 간단한 역할극과 반복되는 리허설 사이의 실질적인 차이점을 탐구했다. 결과적으로 이는 매우 영향력 있는 틀이며 서비스를 분석하거나 서비스 경험을 발전시키는 경우 등에 모두 사용될 수 있다.

*출처 : <http://www.workplayexperience.com/en>

*동영상 출처 : <http://vimeo.com/15969083>





디자이너와 관계자들이 직접 서비스제공자와 고객이 되어 ‘역할극’을 실행해보는 과정이다.

*출처: Ministerie van Economische Zaken www.ez.nl 2010



서비스디자인 현황과 사례

서비스디자인의 학계 동향

김남형 계원디자인예술대학 교수

서비스디자인 학계 동향 파악의 방향

서비스디자인의 국제학계 동향을 파악하기 위해 우선 서비스디자인 네트워크 설립에 참여했던 5개 대학을 중심으로 살펴보려 한다. 이 5개 대학의 서비스디자인 관련 교수의 활동, 학과 또는 연구소의 교육 및 연구 활동이 주요 조사대상이다. 추가적으로 미국과 유럽의 학교를 살펴보면 입체적이고 유기적인 접근 방법이 될 것이다.

이탈리아 밀라노공대와 연관된 대학 교수들이 주축이 되어 만든 서비스디자인연구회(Service Design Research)에 대한 조사 및 관련 전문가의 연구를 소개하고, 마지막으로 그들이 속한 학교기관의 서비스 교육과 연구사례, 학회의 동향을 살펴보도록 하겠다.

서비스디자인이 전 세계적으로 아직 도입기에 있다고 볼 수 있다. 그중에도 유럽과 미국을 중심으로 서비스디자인네트워크 등 조직을 매개로 긴밀한 관계를 맺고 있고 특히 산학간 유기적 관계를 가지며 학문과 실무 발전을 위해 노력하고 있다 할 수 있다. 주목할 만한 대학들을 살펴보자면 다음과 같다.



Prof. Birgit Mager

(Köln International School of Design)



Shelly Evenson

(Carnegie Mellon's
School of Design)



Stefan Holmlid

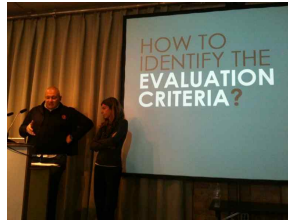
(Linköping University)



Daniela Snagiorgi

(Lancaster University)

〈Service Design Network 운영 위원〉



〈2010 베를린 컨퍼런스〉



스테파노 마페이
(Stefano Maffei)



안나메로니
(Anna Meroni)



니콜라 모렐리
(Nicola Morelli)



다니엘라 산기오르기
(Daniela Sangiorgi)

〈Service Design Research 운영 위원〉

켈른국제디자인대학



Köln International School of Design, KISD

www.kisd.de

서비스디자인을 디자인의 한 분야로 처음 소개한 미하엘 에를호프 (Michael Erlhoff) 교수와 이를 교육과 국제적 네트워크로 발전시킨 버짓 마거(Birgit Mager) 교수가 있는 대학이다.

모든 학생들은 상호 학제적이고 프로젝트 중심의 디자인 교육프로그램을 접한다. 학생들은 학위 과정 중에 12개의 전문 지식 분야 중 최소 10개의 전문지식 분야를 접한 후에 학생 각자의 고유한 영역을 개발하게 된다. 12개의 전문 지식 분야는 다음과 같다.

Audiovisual Media

Design for Manufacturing

Design Concepts

Design and Economy

Design theory and history

Ecology and Design

Gender and Design

Identity and Design

Interface Design

Production Technology

Service Design

Typography and Layout

이 중에서 미하엘 에를호프 교수는 디자인 이론과 디자인사를 교육하고 버짓 마저 교수는 서비스디자인을 담당하고 있다.

켈른국제디자인대학은 독특한 3개의 학위 프로그램을 운영하고 있는데 Integrated Design 학사과정과 Integrated Design 석사학위과정, 국제프로그램인 MEDes(Master of European Studies in Design) 5년제 학·석사 통합학위과정이다.

Integrated Design 학사학위과정은 총 8학기 4년의 학사학위과정이고 Integrated Design 석사학위과정은 1년 풀타임 과정이다. MEDes는 다양한 문화적 소양과 국제적인 안목을 갖춘 디자인 인력을 키워 유럽과 세계 디자인시장에 진출시키려는 목표를 가진다. 우리나라의 학과개념으로 운영되지만, 켈른국제디자인대학에서는 12개의 전문지식 분야를 최소 10개 이상을 두루 경험할 수 있는 학제를 가지는 게 큰 특징이다.

지금까지 대부분의 디자인대학은 제품디자인이나 그래픽디자인처럼 전문영역 디자이너의 양성을 목적으로 했다면, 켈른국제디자인대학은 다학제적이고 국제화된 제너럴리스트를 키우는 진보적이고 실험적인 학제를 운영하고 있는 셈이다.

MEDes 과정은 처음 2년 동안은 켈른에서 교육을 받고 3년째 되는 해에는 1년 동안 자매결연된 대학에서 공부를 한다. 이후에 다시 켈른으로 돌아와 졸업시험을 끝으로 학사학위를 마친다. 그리고 석사과정에 해당하는 4년째는 두 번째 자매결연 대학에서 교육을 받는다. 마지막 해인 5년째에는 켈른으로 돌아와 석사 논문을 마치는 것으로 구성되어 있다.

켈른국제디자인대학과 자매결연한 대학은 다음과 같다.

Glasgow School of Art, GB-Glasgow

University of Art and Design, FI-Helsinki

Politecnico di Milano, I-Mailand

Les Ateliers/ENSCI, F-Paris

Konstfack, S-Stockholm

Staatl. Akademie der Kunste, D-Stuttgart

카네기멜론대학교



Carnegie Mellon School of Design

<http://www.design.cmu.edu>

카네기멜론대학교는 미국 피크버그에 소재한 인터랙션디자인 교육으로 유명한 대학인데, 미국 내 디자인박사 과정을 운영하는 3개 대학 중 하나이다. 서비스디자인 학과를 운영하지는 않지만, 셸리 에반슨(Shelley Evenson)교수 등으로부터 서비스디자인 교육을 받을 수 있고 본인이 원하면 석·박사 연구주제로 서비스디자인을 선택할 수도 있다.

셸리 에반슨 교수는 서비스디자인네트워크에 활발하게 참여하며 다양한 연구 활동을 하고 있다. 2006년에는 카네기멜론대학에서 '서비스디자인의 출현'이라는 주제로 컨퍼런스를 개최하였다. 현재는 서비스를 위한 디자인, 인터랙션과 서비스디자인, 인터랙션과 시각적 인터페이스 입문, 석사과정의 디자인 스튜디오 교육을 담당하고 있다. 현재 그는 사용자 중심디자인을 넘어서 서비스디자인과 유기적인 구조의 인터페이스, 디자인 프로토타이핑, 디자인 언어와 디자인 전략에 관심을 가지고 연구하고 있다. 카네기멜론대학의 부임 이전에는 시스페이스(See Space LLC) 공동 창업, 쥘트(Scient)의 경험

전략 책임자였으며, 25년 넘게 다분야 컨설팅 실무 경험을 해오고 있다. 애플, 몬트리올 은행, 텍사스 인스트루먼트, CIBC, Kodak, 윌리엄스버그 인스티튜트, 제록스 등의 클라이언트들과 폭넓고 다양한 디자인 프로젝트를 진행하였다.

* 셸리 에반슨의 동영상 강연



링코핑대학



Linköping University

<http://www.ida.liu.se/~steho/>

링코핑대학은 스웨덴 링코핑에 소재한 대학으로 서비스디자인 학위 과정은 없으나 컴퓨터&정보과학 학과의 연구그룹인 인터랙션&서비스디자인 연구그룹 소속의 스테판 홀미드(Stefan Holmlid) 교수 주도로 연구와 교육이 이루어지고 있다.

스테판 홀미드 교수는 인터랙션과 서비스디자인 교육 및 연구를 활발하게 진행하고 있다. 그는 그래픽과 커뮤니케이션을 위한 인터랙티브 미디어 프로젝트와 인터랙션 디자인 스튜디오, 사용자 주도형 제품 개발, 서비스디자인 스튜디오, 하계 디자인 오피스 교육 등을 진행하고 있다. 그는 서비스 개발과 서비스 혁신에 있어서 기술과 디자인 방법론의 표현력에 관심을 가지고 서비스 영역에 깊게 관여하고 있다. 사용자 참여를 위한 디자인적 요소를 프로토타입화 하여 이해할 수 있는 방법에 대해서 도전하고 있으며, 디자인 요소를 활용하여 디자인 연구에 영감을 불어넣고 디자인에 필요한 적절한 이론적 토대의 연구를 진행한다. 사용성을 위해 디자인 목적과 디자인 요소를 모두 활동적으로 창조될 수 있다는 관점을 가지고 연

구를 진행 중이다.

이러한 연구는 링코핑대학에서 광범위한 학제를 위해 높은 수준의 디자인 과정을 관리, 개발하는 단계를 넘어 IT 구매과정과 비즈니스 개발에 있어서의 사용성 및 인터랙션 디자인의 중요성, 그리고 이를 위한 학습 역할을 프로젝트를 통해서 사용자 중심의 디자인의 영역으로 적용하고 비평적인 자세를 갖는 것을 통해 이루어진다. 서비스디자인네트워크 컨퍼런스와 Service Design & Service Innovation Conference 등에 참가하고 있으며 북유럽의 서비스디자인 관련 학회를 참여하는 등의 활발할 외부 활동도 하고 있다. 서비스디자인에 IT를 접목시켜 새로운 서비스 영역을 개척하고 있는 북유럽 서비스디자인 학계의 젊은 중심인물이라 할 수 있다.

밀라노공과대학



The Politecnico di Milano

<http://www.design.polimi.it>

밀라노공과대학에서는 서비스디자인 학·석사 과정이 없지만 스테파노 마페이(Stefano Maffei)교수와 에지오 만지니(Ezio Manzini)교수가 대표적으로 서비스디자인 관련 활동을 하고 있다. 이 두 교수는 도무스 아카데미에 신설될 서비스디자인 석사과정의 설립과 운영에도 도움을 주고 있다.

스테파노 마페이 교수가 직접적인 연구를 진행 중인데, 산업디자인과의 연구, 교육, 실무를 담당하고 있으며 디자인전략, 서비스디자인, 이노베이션 이론, 디자인이 만든 혁신적인 로컬 생산 시스템, 액티비티 시스템디자인, 지역개발을 위한 디자인, 민족연구방법, 액션연구방법 등에 관심을 가지고 있다. 2003년부터 2007년까지 이탈리아에서 학문적인 디자인 연구의 비전과 전망을 담은 국가적인 연구인 디자인리서치맵(Design Research Maps) 프로젝트를 진행하였고 서비스디자인연구회에 주도적으로 관여하고 있다.

에지오 만지니 교수는 산업디자인과 교수이면서 ‘지속가능 디자인 위원회’의 위원장이며 전략적 디자인 석사과정을 위한 과학위원회와 디자인 박사과정의 코디네이터이다. 전략적 디자인, 지속가능한 디자인, 사회혁신 디자인을 위한 솔루션 개발과 시나리오 구축이 전문 분야이다.

도무스 아카데미



Domus Academy

<http://www.domusacademy.com/servicedesigndept>

도무스 아카데미에서는 2011년 1월부터 이탈리아에서는 처음으로 서비스디자인 석사과정을 시작한다. 밀라노공과대학의 연구원이자 서비스디자인 강의를 담당했던 엘레나 파센티(Elena Pacenti)교수가 학과장으로 교육과 운영을 한다. 이러한 이유로 스테파노 마페이 교수와 예지오 만지니 교수의 지원이 가능했다.

뱅킹, 보험, 관광,接客업, 모바일, 교통, 엔터테인먼트, 문화, 상거래 등의 고객 서비스에서부터 헬스케어와 공공서비스에 중점을 둔 석사과정으로 혁신적인 서비스 아이디어 개발 및 디자인에 총체적인 사용자경험에 중점을 둔 서비스디자인과 경영을 위한 전문적인 기술을 개발하는데 목표를 둔다.

코펜하겐 인터랙션디자인스쿨



Copenhagen Institute of Interaction Design, CIID

<http://ciid.dk>

과거에 인터랙션 디자인 교육에 있어서 많은 주목을 받았던 이탈리아의 Interaction Design Institute Ivrea가 2005년 도무스 아카데미에 병합되면서 그들의 철학과 노하우를 고스란히 코펜하겐으로 옮겨 새로운 실험을 하고자 도전적으로 오픈한 학교가 코펜하겐 인터랙션디자인스쿨이다. 현재 덴마크디자인스쿨과 함께 2년간의 파일럿 교육 과정 및 인터랙션 디자인 교육과정을 실시하고 있다.

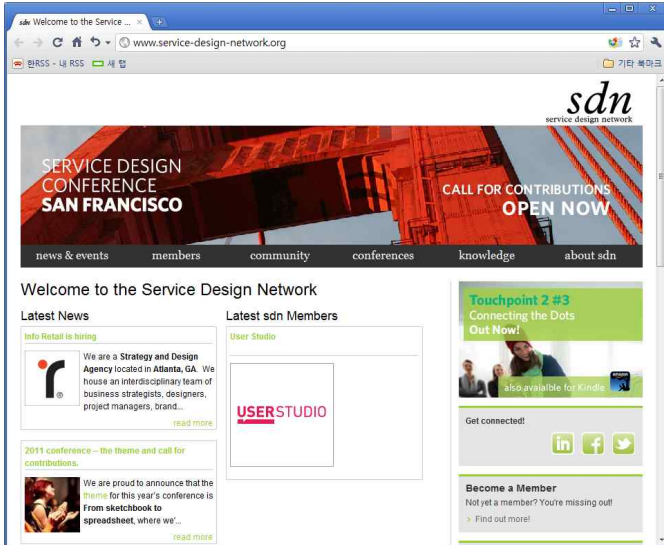
시모나 마치(Simona Maschi)교수는 프로그램 디렉터로 다문화적이고 상호학제적인 스튜디오 환경에서 학계와 산업계를 위한 서비스 디자인 교육하고 진행하고 있다. 서비스디자인 교육은 스킬 위주의 기초 과정을 마친 후에 GUI와 탠저블 인터페이스와 교육이 3~5주간 실시된다.

* 글 : 김남형 계원디자인예술대학 교수



서비스디자인네트워크

정재훈 월간디자인 프랑스 통신원



www.service-design-network.org

서비스디자인네트워크(Service Design Network)는 제품과 서비스의 구매에 있어 그 경험을 결정하는 서비스디자인의 중요성을 일찌감치 인식하고 이를 널리 알리고자 시작한 단체다. 독일 쾰른국제디자인대학, 미국 카네기멜론대학, 이탈리아 밀라노공과대학과 도무스 아카데미 등의 교육기관과 영국의 서비스디자인 전문기업인 Spirit of Creation社 가 주축을 이뤄 2004년 발족한 이 단체는 서비스디자인의 가치를 널리 알리는 데 기여하고 있다. 이 단체를 이끄는

인물은 쾰른국제디자인대학의 서비스디자인과정 책임교수이자 서비스디자인 홍보대사인 버짓 마거 교수이다. 단순한 서비스디자인의 홍보를 넘어 서비스디자이너들의 연대를 강화하기 위해 2008년부터 '서비스디자인네트워크 국제컨퍼런스'를 주최한 이래 매년 같은 행사를 진행하고 있다. 첫해에는 네덜란드의 암스테르담에서, 지난해에는 포르투갈의 마데이라에서, 이어 올해에는 독일 베를린과 미국 캠브리지에서 컨퍼런스를 개최했다. 올해 행사의 주제는 'Connecting the Dots'인데 클라이언트와 서비스디자이너의 관계를 견고히 하고 서비스디자인 전문가의 유대를 긴밀히 하는 데 초점을 맞췄다. 독일 베를린에서는 10월 13일과 14일 이틀간 본 행사가 열리는데, 서비스디자인에 대한 고객들의 경험을 듣고 디자인의 새로운 기회를 모색하는 것은 물론 서비스디자인 방법론과 관련된 지식을 공유할 수 있는 강의와 워크숍으로 진행될 예정이다. 또한 10월 15일은 'Member's Day'로 참가자가 서로 의견을 나눌 수 있는 시간으로 마련된다. 본 행사에 앞서 10월 11일과 12일은 'Students' Day'로 서비스디자인을 공부하는 학생을 위한 워크숍이 열린다. 미국 캠브리지에서는 10월 29일에 컨퍼런스가 개최되는데, 서비스디자인에 대한 관심과 중요성이 더욱 집중되고 있는 만큼 이 컨퍼런스를 통해 다양한 의견을 나눌 수 있을 뿐 아니라 앞으로 서비스디자인이 나아가야 할 방향에 대해서도 생각해 보는 자리가 될 것이다.

* 글 : 월간디자인 2010.10. 정재훈 프랑스 통신원

인터뷰

버짓 마거(Birgit Mager) 서비스디자인네트워크 대표



1995년부터 쾰른국제디자인대학의 서비스디자인과정 책임자로 있으며 서비스디자인 이론과 방법론을 발전시키는 데 큰 역할을 했다. 2004년 서비스디자인 관련 학계와 전문가를 모아 ‘서비스디자인네트워크’를 발족시킨 서비스디자인분야의 대표적인 전문가이다. 디자인적 사고를 위한 ‘서비스디자인의 기본원칙 10가지’를 제시하기도 했다.

‘서비스디자인네트워크’의 탄생 배경이 궁금하다.

1995년 서비스디자인 이론과 방법론에 대한 연구가 시작된 이후 서비스디자인에 대한 세계 각 대학과 전문기업의 관심이 높아졌고, 관련분야 전문가간의 네트워크에 대한 요구로 탄생하게 되었다. 이 단체는 서비스디자인을 더욱 강화하고 회원 간 지식을 공유하며 관련 분야의 협력과 연대를 위해 활동한다.

서비스디자인 네트워크의 궁극적인 목표와 이 네트워크가 사회에 기여할 수 있는 부분이 있다면 어떤 것인가?

우리의 궁극적 목표는 소비자가 진정 원하는 유용한 서비스를 이용할 수 있도록 서비스의 질을 높이고 새롭게 하는 동시에 판매자가

더욱 효율적인 서비스를 제공할 수 있도록 돕는 것이다. 서비스디자인네트워크 웹사이트를 통해 정보제공자로서 역할을 하고, 관련 연구와 서비스디자인을 대외적으로 알리기도 한다. 또한 국제네트워크를 통해 서비스디자인에 대한 인식을 높이고 업계 전문가와 사용자, 학계를 연결하는 국제 컨퍼런스를 진행하여 사회·경제적 측면 등 다양한 기여를 하고 있다.

회원들의 현황은?

기업, 서비스디자인 전문회사, 대학을 비롯해 110여개의 단체가 가입해 있다. 현재 회원 구성은 영국이 가장 많고, 네덜란드, 핀란드, 미국이 뒤를 잇고 있다. 격월간으로 발간하는 뉴스레터는 약 1,000여 명의 회원이 구독하고 있다.

디자인적 사고는 서비스디자인에 있어 매우 중요한 요소라 할 수 있는데, 당신이 생각하는 디자인적 사고는?

디자인적 사고는 각 시스템과 관련 요소들이 전략, 구조, 과정, 교류 등을 지속적으로 개선하고 혁신할 수 있도록 하는 다양한 차원에 초점을 맞춘 창조적 접근 방법이라고 본다.

앞으로 서비스디자인의 전망은 어떤가?

현재 매우 빠른 속도로 성장하고 있는데, 서비스디자인 전문 컨설

팅에 대한 요구가 점점 커지고 있으며, 기업 내 서비스디자이너의 수요 또한 증가하고 있다. 제품과 서비스의 구매에 있어 그 경험을 결정하는 서비스디자인은 더욱 중요해질 것이다.

* 2010년 10월 월간디자인 특집 ‘보이지 않는 디자인-서비스를 디자인하라’

현황과 사례

해외_공공부문

서비스디자인의 핵심 가치

Lavrans Lovlie & Ben Reason live|work 공동창립자

디자이너로서 우리가 디자인 한 서비스를 사람들이 즐기는 것을 볼 때 이것을 제공된 서비스의 '질(Quality)'의 증거로 받아들이는 경향이 있는데, 이러한 증거는 수요자가 디자인을 위한 비용지불을 당연시하기에는 충분치 않다. 수요자들은 이익이나 비용대비 효율성과 같이 활동을 주관하는 다른 매트릭스를 가지고 있기 때문이다. 그들은 서비스의 수행을 측정하는 구체적인 지침이 필요하며 투자에 대한 수익을 증명할 수 있어야 한다. 또한 그들이 어떻게 서비스를 향상시키고, 경쟁우위를 유지할 수 있는지 정확하게 이해할 수 있도록 수행지침이 필요하다.

여기서 제기되는 질문은 디자인의 가치를 측정하고 모델화 할 수 있는 서비스 중심의 방법론은 무엇인가 이다.

사람들은 비즈니스를 어렵게 만든다.

우리는 서비스디자인이 더 효율적인 서비스를 수행하는데 있어서 중요한 요소라고 생각하는데, 그 이유는 서비스디자인이 비즈니스 개발에 있어 소비자를 최우선적 가치로 생각하기 때문이다. 조직이 고객가치에 중점을 둘 때, 프로세스와 비용을 간소화할 수 있으며, 소비자에게 직접적으로 이익이 가지 않는 비용을 쉽게 파악할 수 있다. 이로 인해 고객들에게 특별한 서비스를 제공하는 데 더 집중

할 수 있다. 도전과제는 서비스 중심의 관점을 정당화하기 위해 서비스 수행의 경제성을 모델화 하는 방법을 찾는 것이다. 이러한 관점에서 지난 몇 년간의 비즈니스이론에서 가장 흥미로운 진전은 ‘린 소비(Lean Consumption)’* 체제의 등장이었다.

* 출처 : James P. Womack 와 Daniel T. Jones 하버드 비즈니스리뷰.

‘린 제조(Lean Manufacturing)’에서 파생되어 나온 이 서비스 중심의 이론은 린 제조 체계보다는 소비자의 비효율을 줄여주는데 핵심이 있다. 이것은 디자인이 서비스의 가치를 증가시키는 역할을 하는데 강력한 시사점을 제공한다.

또 다른 도전은 조직 내에서 수행된 서비스보다 가치사슬 내 제품의 경제적 모델을 간결하게 하는 것인데, ‘셀프 뱅킹서비스’처럼 가치사슬에서 생산팀의 일부분으로서 고객을 생각한다면 복잡성은 빠르게 증가할 것이다. 제조업보다 서비스의 수행은 예측하기 어려운 변수들이 존재한다. 새로 디자인된 면도기나 포테이토칩 봉지에 대한 견실한 수익모델을 만드는 것은 보험금 청구 프로세스를 새롭게 디자인 하는 것보다 쉽다. 비즈니스 비평의 한 활동으로서 서비스디자인에 대해서 논의를 하기위해서는 우리는 시스템내의 자금 흐름을 보여주고, 디자인 결정에 의해 이것이 어떻게 직접적으로 영향-감소 또는 증가-을 받는지에 관한 간단하고 유용한 모델이 필요하다.



서비스 중심의 비즈니스 모델링

서비스를 수행하는데 있어 필요한 다음의 두 가지 특성은 우리에게 디자인 프로세스와 비즈니스 모델링을 통합할 수 있는 프레임워크를 제공한다.

- ① 서비스는 시간에 따른 사람들의 변화 요구를 수용해야 한다.
- ② 사람들은 다양한 터치포인트에 걸쳐 서비스와 상호작용한다.

비용-수익관점에서 변형된 이러한 특징들은 비즈니스 사례를 모델화 하고 결과를 측정하기 위한 서비스 중심의 방법들을 제공한다.



위의 도식적인 청사진에서 우리는 고객이 처음 서비스를 ‘인식’하는 단계부터 ‘참가’단계를 거쳐서 서비스를 ‘이용’하는 단계로 나아가는 것을 가정해보자. 최종적으로 사용자는 서비스 제공받는 것을 중단할 것이다. 이런 상호작용은 고객에게 좋은 가치를 주기위해서 다른 사고방식을 요구한다. 수직축을 따라 고객이 서비스를 제공받는 과정에서 상호 작용하게 될 경로들을 나열했다.

고객 여정에서의 비용과 수익

시장에서 고객 여정의 각 단계에 걸쳐 기존의 비즈니스모델을 쉐인

함으로서 새로운 모델로 비용을 절감하고 고객을 위한 가치창출분야에서 이익이 발생될 수 있다.

터치포인트에서의 비용과 수익

터치포인트에 걸쳐서 비즈니스 모델의 혁신을 통하여 각각의 경로 내에서 비용이 절감되고, 고객에 대한 가치를 창출하면서 수익이 만들어질 수 있다.

이 프레임워크는 비즈니스 모델과 디자인 프로세스를 통합하여 만들었다. 이 프레임워크는 고객 경험을 디자인할 때와 서비스에서 자금의 흐름을 측정해서 모델화할 때 모두 ‘서비스 청사진’이라는 틀로 적용할 수 있다.

또한, 고객과의 단일한 상호작용의 경계를 자세히 들여다볼 수 있게 하고, 큰 그림을 볼 수 있게 한다. 관리자가 투자를 위한 상호 작용과 전체 서비스제안 상에서 투자에 대한 이익을 회수할 수 있을 것인지 분석함으로써 우선순위를 정할 수 있도록 해준다.

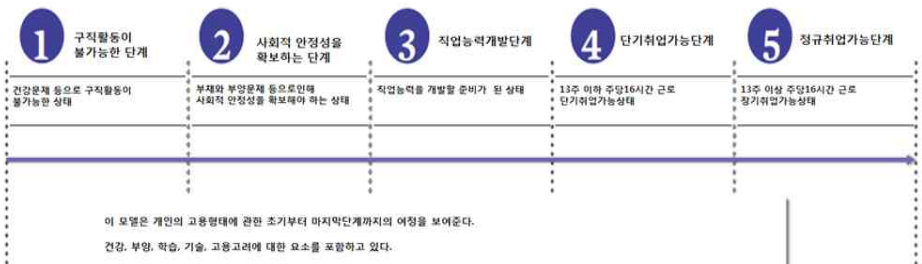
실업률 감소를 위한 프로젝트 사례

비록 이 모델은 간결한 형태로 보이지만 복잡한 사안에서도 유용한 것으로 입증되었다. 이들 중 하나의 예는 잉글랜드 동북부 썬더랜드에서 리브워크社가 수행한 실업률감소 프로젝트이다. 이 도시에는 37,000명이 넘는 실업자가 있었고, 이중 5,000명만이 적극적으로

로 구직활동을 하고 있는 상황이었다. 리브워크社は 실업자가 일터로 복귀하기까지의 과정을 리디자인하는 작업을 하였는데 이 프로젝트에서 리브워크社 만의 디자인 솔루션과 비즈니스 사례를 보여줘야 했다. 공공 서비스디자인과 혁신에서 성공은 경쟁적인 이익에 의해서 측정되지 않고 사회에 가져온 공익적인 가치가 평가 기준이 된다. 이는 다방면에 걸친 커뮤니티의 네트워크상에서는 특히 측정되기 어렵지만, 이 사례에서 Service Pilot에 투자하고 새로운 서비스의 대규모 전개를 위한 논의를 위해서 시범의 결과를 측정하는 것에 대해 신뢰할만한 선례를 남길 수 있었다.

‘Make it Work’ 프로젝트

썬더랜드가 영국 북동부에 위치하고 석탄업과 조선업의 주력 산업이었는데, 중공업 분야의 감소로 인해 실업률이 급상승 하게 된다. 대부분의 주민이 직업을 가져본 적이 없고, 세대를 이어서 안정적인 직업을 갖지 못하는 상황이 계속되었다.



이러한 환경에서 리브워크社가는 시의회와 함께 작업 하였으며 지역 개발청인 'One Northeast'의 지원도 받았다. 장기간 실업상태였던 사람들-건강, 약물 중독 또는 보호자로서의 부담감 등의 문제를 안고 있는 사람들-의 구직과정을 재설계 해주는 것이었다. 우리에게 최종 수요자의 니즈를 통해 해결책을 간구할 수 있도록 전체 과정을 면밀하게 검토해달라는 요구도 있었다. 우리는 썬더랜드市の 허가를 받고 소수 주민과 깊이 있는 현장 조사를 할 수 있었다. 우리는 그들이 어떻게 생활하는지 이해하고 의료, 사회복지 서비스, 직업 안내센터 그리고 자원봉사 단체와 같은 서비스들과 어떻게 상호 작용하는 지를 조사하기 위해 그들의 생활을 밀착조사 하였다. 이 작업을 통해 우리는 주민들의 구직을 위한 이상적이면서도 현실적인 청사진을 구축 할 수 있었다. 중요한 것은 구직과정의 장벽을 극복하는 것을 기반으로 이루어진다는 것이다. 또한 우리가 통찰한 바에 의하면 이 사람들은 건강이나 집 등 우선적인 문제들이 해결 돼야 안정적인 직업을 고려하게 된다.

이런 문제가 해결된 다음 사용자의 니즈를 기반으로 한 블루프린트는 이 프로젝트의 협력 단체들이 진행 시 공통적인 체계로 사용할 수 있도록 했다. 의료 서비스 팀은 사람들의 건강을 회복 시켜 주는 것이 그들의 구직에 어떻게 기여하는지를 알게 되었고 중독 치료 프로그램은 고객의 발전을 위한 고용 수단을 제공하였다. 다음 사례 연구가 보여주듯 모든 서비스들은 통합적으로 한 개인이 자급자족할 수 있도록 지원한다. 이 블루프린트는 고용지원 서비스의 사용자 체험을 명백하게 개선하였다. 이것은 또한 관리자들도 그들

이 어떠한 분야에서 가장 영향력이 있는지를 파악 할 수 있게 하였다. 그러나 이 프로젝트가 전체적으로 그리고 각각의 구체적인 활동에 있어서도 비용 효율이 높다는 것을 설명하고 블루프린트가 재정적으로 실행이 가능하다는 것을 밝혀야 했다.

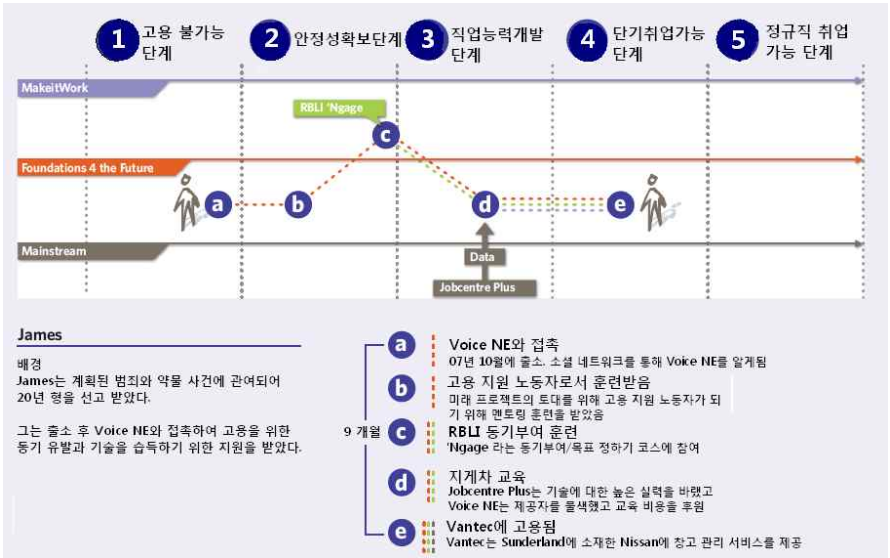
투자 사례

한 명의 실직자 때문에 사회적으로 드는 비용이 얼마인지에 대한 구체적인 수치는 없지만, 국가가 개인에게 제공하는 혜택이나 사회적으로 일 년 동안 한명의 실직자당 10,000파운드에서 40,000파운드 가량 쓰는 것을 알 수 있었다. 우리는 쾨더랜드市的 실업률을 알고 있었고 어떠한 서비스들이 제공 되는지 그리고 이 서비스들을 재설계 하는데 비용이 얼마나 들게 될지도 알고 있었다. 이제 우리에게는 우리의 디자인 개입의 가치를 계산 할 수 있는 측량법이 있다. 우리는 투자된 한 푼 한 푼의 파운드의 가치가 바로 이상적인 목표 설정이라고 생각하며 공공 자금의 측면에서는 두 배에 달하는 자금이 절약 될 것이라고 계산하였다(만약 200% 투자수익률을 다 통합한다면 그 이득은 엄청 날 것이다). 고용이 된 100명의 사람들은 1년에 최소한 100만 파운드를 절약 할 수 있을 것이다. 쾨더랜드市的 시의회는 이 초기 프로젝트가 밝힌 잠재력을 믿었고, 200명 이상의 의회 고용인들이 그들의 서비스를 개선 할 수 있도록 워크숍을 통해 우리가 통찰 한 바와 개념을 공유 하였다.

적용시켜보기

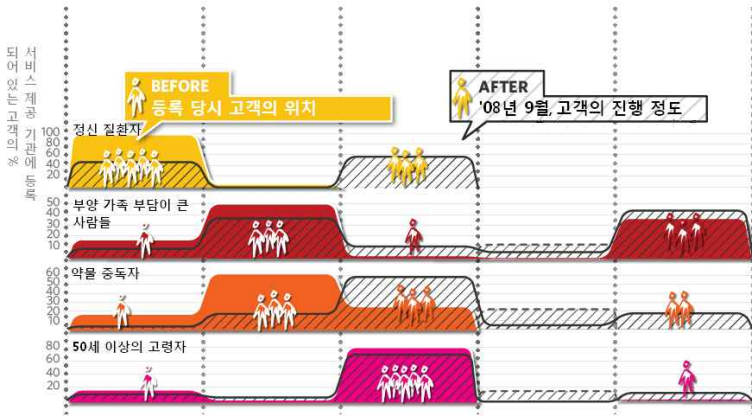
우리는 서비스 활동을 비용과 편익의 모델로 분류하였다. 서비스 청사진은 이론상으로는 수긍할만하지만 실제로 될 수 있을지 의문을 가졌었는데, 적용이 가능하다는 것을 알게 되었다. 이를 위해서 서비스를 전체 도시에 도입시키기 전에 시험해볼 수 있도록 우리가 정한 원칙을 소규모로 적용한 시범 프로그램을 디자인 하였다.

이 시범 프로그램을 위해 블루프린트를 시험하는데 있어 몇몇의 무료로 제공 되는 서비스(공공 그리고 자발적 부문)부문들이 우리와 함께 작업하도록 의뢰하였다. 모든 단체들은 우리의 ‘구직 과정’을 모델로 삼을 것이며 그들의 니즈가 우리가 계획했던 바와 같이 충족되었는지를 확인하기 위하여 협력할 것이다. 비록 단순하지만, 우리는 사용자 니즈를 기반으로 한 서비스를 재설계 하는 목적을 달성 하였다. 시범 프로그램을 실행하는 동안 사람들이 고용되도록 돕는 데에 시간이 걸린다는 사실은 명백해졌다. 우리는 어떤 사람들은 고용이 되는 반면 어떠한 사람들은 이제 막 여정을 시작하거나 어쩌면 중대한 문제점만 해결하고 막상 고용은 되지 못한다는 것을 깨달았다. 장기적으로 보았을 때 이 프로젝트가 가치가 있다는 것을 우리는 알고 있었지만 프로젝트 후원자에게 이러한 가치를 보여줄 필요가 있었다.



>> 사례 연구 : 개인 고객의 경우 시스템을 통해 그들이 구직 과정에서 제공받는 다양한 서비스와 어떻게 연계되는지를 추적하였다. James의 사례는 수감생활을 한 뒤 Nissan社에 지게차 운전자로 고용되었다.

이런 관점에서 우리는 서비스 청사진에 상기 설명한 손익을 맞추는 방법을 적용해 보았다. 우리는 노숙자나 중독자들을 줄이거나 사회적 비용을 절약할 수 있는 방법을 발견하고 각각의 사례에 적용해볼 수 있었다. 또한 각 개인마다의 투입되는 비용을 알게 되어 구직까지의 각 단계마다 손익을 계산해 볼 수 있게 되었다.



>> 시범 프로그램은 정신 건강상의 문제로 고통 받는 사람들, 약물 사용자, 가족부양자, 50세 이상이어서 지역 노동시장에 참여하지 못하는 사람들과 같이 다양한 이유로 실직 상태인 사람들을 포함한다. 위 표는 다양한 그룹의 사람들이 9개월의 시범 프로그램 시행을 통해 구직 과정이 어떻게 진행 되었는지를 보여준다.

투자대비수익률

9개월이 넘는 기간 동안, 쉐더랜드市的 기관들은 여러 가지 서비스 컨셉을 시험적으로 적용해보기 위해 238명의 무직자 ‘클라이언트’와 협력하였다. 그 중 19명이 시범 운영 동안 정규직으로 취직했고, 더욱 중요한 것은 38명이 취업불가 상태에서 구직이 가능한 상태가 되었고 총 72명이 직업 안내를 받았다. 서비스를 리디자인 하는 것은 커뮤니티의 큰 이익을 가져올 수 있다는 사실을 결과를 보면 명백히 알 수 있다.

잠재적 수익

시범 프로젝트 완료 후, 우리는 추정 비용과 새로운 서비스디자인의 성공률 등의 데이터를 이용할 수 있게 되었다. 우리는 사회적 평균 절감비용을 5개의 분류로 정리하였다. 그 모델은 아래와 같은 경제적 비용이 포함된다.

- 지역제공 사회비용 : 실업수당과 같이 시정부가 개인에게 제공하는 혜택에 대한 비용
- 국가비용의 손실 : 직업을 가진 국민들이 지불하는 세금
- 기업경제의 손실 : 기업에서 사람들이 일해서 창출되는 가치
- 의료/사회 문제의 부가적 결과 : 의료 혜택과 사회문제 감소로 인한 가치(사회의 질적 측면의 가치)

이 모델에는 과거에는 측정하기 쉽지 않았던 개인적 비용의 영향력까지 포함시켰다.



>> 구직 과정의 모든 단계 마다 절감되는 비용을 표시한 그림

투자 대비 수익이 발생하는 경우는 주민들이 종신고용이 되었을 때 뿐이라고 생각하기 쉽지만 사실 그것이 전부인 것은 아니다. 비즈니스 모델을 활용, 클라이언트가 다시 직업전선으로 돌아가는 과정의 각 단계마다 시정부가 비용을 절감할 수 있는지를 제시했다. 예를 들면, 우리는 정신건강 문제를 극복하고 다시 일하게 되어 구직 가능한 상태가 되는 것만으로 시정부는 한사람 당 4천 파운드를 절감할 수 있지만 같은 한 사람이 종신고용 되었을 경우 2만 파운드까지 절약 할 수 있다.

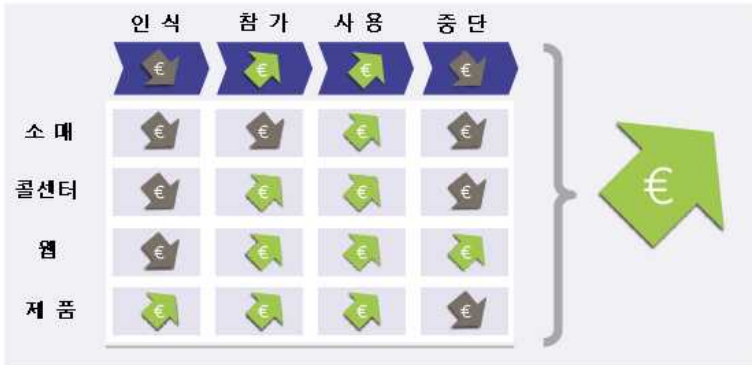
시범 프로그램을 기반으로 우리는 현재 고객여정에 따라 대상 그룹의 서비스 공급 비용이 어떻게 되는지에 대한 자료를 얻었다. 우리는 또한 새로운 서비스디자인의 성공률에 관한 자료도 확보했고, 그것이 실제로 적용 되었을 때 발생하는 이익에 대해서도 계산 할 수 있었다.

결과적으로, 서비스 시범 프로그램의 결과에 따르면 비용이 18만 파운드 들었을 때, 커뮤니티는 43만5천 파운드를 절약할 수 있다는 것을 보여준다. 즉, 측정할 수 있는 투자 대비 이익률을 실제로 적용해보면 240%에 달한다는 구체적인 숫자를 얻을 수 있었다.

결론

‘Make it Work’프로젝트는 우리에게 고객 경험을 디자인하고 비즈니스 모델을 만들기 위해 서비스 청사진과 같은 프레임워크를 이용할 수 있다는 것을 보여주었다. 이 프로젝트는 다양한 이해계층을

포함한 굉장히 복잡한 사례와 간단하게 이익을 측정할 수 없는 공공 서비스 맥락까지도 설명 된다. 서비스 청사진 프레임워크 사용을 통해 서비스 중심의 비즈니스 모델을 만들고 이를 디자인 프로세스와 병합할 수 있는 좋은 기회가 되었다.



	Wellness	Stability	Capability	Into Work	Sustained Work	Total	예상 비용	1인당 비용
정신 질환자							£ 33,750	£ 844
Opening	39	1	0	0	0	40		
Closing	18	0	22	0	0	40	£ 33,750	£ 1,588
Net Change	-21	-1	22	0	0	0	Estimated Savings	Saving Per Person
							£ 79,335	£ 1,983
약물 중독자							£ 58,750	£ 1,588
Opening	5	23	9	0	0	37		
Closing	1	6	22	0	8	37	£ 58,750	£ 1,588
Net Change	-4	-17	13	0	8	8	Estimated Savings	Saving Per Person
							£ 92,792	£ 2,778
분양가득 부담 큰 사람들							£ 43,750	£ 319
Opening	21	65	1	0	0	87		
Closing	14	55	7	3	58	87	£ 43,750	£ 319
Net Change	-7	-10	6	3	58	8	Estimated Savings	Saving Per Person
							£ 193,855	£ 1,415
50세 이상 고령자들							£ 43,750	£ 1,823
Opening	4	0	20	0	0	24		
Closing	2	2	17	0	3	24	£ 43,750	£ 1,823
Net Change	-2	2	-8	0	3	3	Estimated Savings	Saving Per Person
							£ 58,834	£ 2,451
Totals							£ 180,000	
Opening	69	89	30	0	50	238		
Closing	35	63	68	3	69	238	£ 180,000	
Net Change	-34	-26	38	3	19	19	Estimated Savings	
							£ 434,817	



Lavrans Løvlie는 영국 livelwork의 공동설립자이며 2007년 3월부터 오슬로의 노르딕 오퍼레이션을 운영해 오고 있다. 그는 고객 저변의 확대 뿐 아니라 노르딕 지역 전반에 영향을 주고 있으며 통신, 금융 서비스와 기술 전문 분야에 초점을 두고 있다. 영국 기업의 이사로도 재직 중이다.



Ben Reason은 영국 livelwork의 공동설립자이며 지난 8년간 공공부문의 성공적인 변화를 이끌어내기 위한 프로젝트에 열정을 쏟아 부었다. 그는 리버풀 대학(Liverpool John Moores University)에서 예술학을 전공하고, 바스 대학(University of Bath)에서 Responsibility and Business Practice 전공 석사 학위를 받았다.

* 출처 : TOUCHPOINT issue 5, p40-p48. 'Service Design-The Bottom Line'
(번역: 한국디자인진흥원 정책개발팀. 2011. 4. 20.)

서비스디자인
현황과 사례

해외 민간부문

Virgin항공, 최악의 공항에서 되찾은 기회

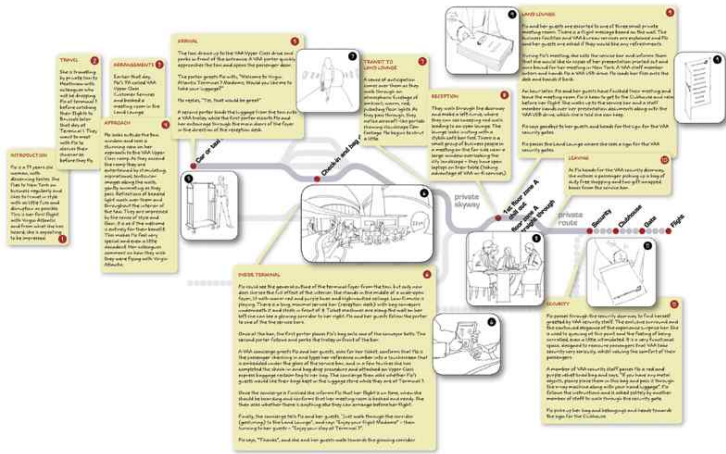
Mike Culverwell. 엔진社 디렉터

남성 패션잡지인 LUEL이 2007년 세계 최악의 공항으로 꼽을 만큼 런던의 히드로공항은 이용해 본 사람이라면 누구라도 고개를 젓게 만드는 악명 높은 공항중 하나이다. 자주 이용한 고객조차도 항상 헤맬 수밖에 없게 만드는 미로 같은 구조, 비효율적인 동선과 복잡한 안내 시스템, 심지어 짜증나기 전까지는 짐을 찾을 수 없는 화물시스템은 고객의 불만을 야기했다.

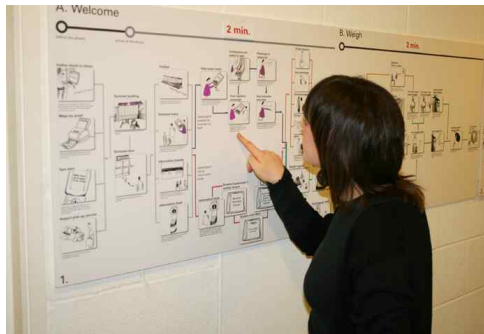
2008년 히드로공항 제3터미널은 Virgin항공의 전용 공간으로서 새롭게 디자인 되었는데, 여기에 총 6조 4천억 원 가량의 천문학적 비용이 투입되었다. Virgin항공은 이 프로젝트를 위해 사내에 서비스디자인팀을 갖추고 프로젝트를 추진할 파트너를 찾게 되는데 런던 소재 서비스디자인의 대표기업 엔진社는 고객들이 다른 항공사가 아닌 'Virgin항공'을 찾도록 하게 할 서비스를 만드는 것을 목표로 이 프로젝트에 참여하게 된다.

엔진社는 우선 탑승객들을 상대로 한 다양한 리서치 프로그램을 운용해 철저한 사전조사를 한다. 한 예로 목적지에 막 도착한 승객들 즉, 사실적 조사를 거칠 수 있는 실제 탑승객(이코노미부터 퍼스트 클래스까지)을 상대로 심층적 인터뷰를 하고 결과를 분석했다. 리서치 결과를 토대로 공항에서 탑승 후까지 이동경로에 따른 탑승객의 여정 맵을 만들었다. 탑승객의 요구사항 및 불편한 점을 시각화하여

표현한 고객여정 맵을 통해 서비스 제공자는 비로소 실제적인 서비스의 모습을 전체적 시각에서 바라보는 것이 가능해진다. 그리고 이러한 인식을 시작으로 맞춤형 서비스디자인까지 서비스의 발전된 제안이 가능해지게 된다. 프로젝트는 서비스의 세부 단계 즉, 체크인 및 수하물 무게를 다는 절차까지 단계별로 계획된 절차로 파악할 수 있도록 시각화되었다.



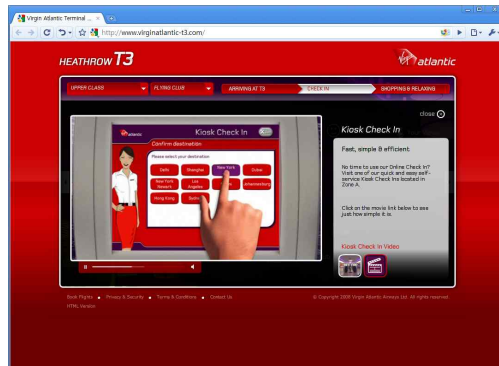
〈고객여정 맵〉



〈고객 경험 시나리오를 검토하는 장면〉

또한 엔진社は 영국공항공단(British Airport Authority) 및 터미널 건축사인 포스터+파트너스(Foster+Partners)와 협력을 통해 서비스 운영 시 제약사항 및 업그레이드가 요구되는 부분을 찾아내 프로젝트가 경제적으로도 효율성을 갖도록 조정하는 역할도 하였다.

핵심적 개선사항은 다음과 같다. 첫째, 체크인 시간을 최소화하였다. 탑승객의 대부분이 이코노미 클래스인 만큼 이코노미 클래스는 쉽게 지체되는 것으로 조사되었다. 체크인시 시간을 최소화하기 위해 무인 탑승처리 시스템(kiosks desk)을 추가적으로 설치하고 즉시 수하물 무게를 달아보고 추가요금을 처리할 수 있는 저울을 설치함으로써 사용자의 이동경로를 대폭 줄이게 된다.



〈Virgin항공의 무인탑승처리 시스템 사용 안내〉

*출처 : Virgin T3 웹사이트 <http://www.virginatlantic-t3.com>

둘째, Virgin항공의 독특한 드라이브 쓰루 체크인*과, 리모 체크인**을 적용하고 근거리에 저울을 배치해 역시 효과적 동선이 이루

어지게 하였다.

* 드라이브 스루 체크인(Drive-thru Check-in) : 차에서 내리지 않고 체크인을 먼저하고 파킹하는 방식

** 리모 체크인(Limo Check-in) : 리무진을 타고 터미널에 도착 시 직원이 미리 탑승표를 준비해 기다림으로서 소요시간을 줄일 수 있게 하는 서비스

셋째, 맞춤형 서비스를 실현할 많은 아이디어들이 고안하였다. 각 아이디어는 승객의 이동경로를 기준으로 각 단계별로 배치될 직원 수, 배치될 위치, 서비스 방침, 업무 인수인계 방법, 비즈니스 및 퍼스트클래스 승객을 위한 라운지 이용법 등 다양한 형태로 직원들 전부가 공유해야 할 지침으로 구체화됨으로써 서비스가 표준화 될 수 있도록 하였다.

이제 히드로 공항에서는 Virgin 전용 리무진으로 도착해 일등석 전용 라운지까지 이동하는데 10분이 안 걸린다. 사소한 부분까지 세심하게 고려된 서비스의 결과는 수익 증가와 고객만족도 증대라는 확실한 수확이다. 터미널이 오픈 된 지 4달 만에 장거리 탑승객 수가 4% 증가하였고 비즈니스, 퍼스트클래스 탑승객은 10%까지 증가하였다. 고객 대상 만족도 설문에서 90%의 만족도를 얻었으며, 전체적으로 터미널3의 서비스 만족도는 89%를 얻어 excellent/good을 얻었다.

* 출처: 2008년 3-4월 소비자조사 결과.(Gfk.) Gfk Group은 독일에 본사를 둔 유럽 1위 시장조사기관

Virgin은 악명 높은 히드로 공항, 터미널3에서 오히려 고객 감동을 전할 귀중한 기회를 찾게 된 것이다.

엔진 서비스디자인 : 2000년도에 설립된 엔진서비스디자인(Engine Service Design)은 세계 서비스디자인과 서비스 혁신을 이끄는 디자인 컨설팅 회사다. 런던에 스튜디오가 있으며, 디자이너와 전략가, 연구원과 서비스 시각화를 실현시키는 전문가 등 다양한 분야의 팀원들로 구성되어있다. Engine은 영국 정부 및 Virgin 아틀란틱 항공, 비자카드, 보디폰, 마이크로소프트 등 공공과 민간영역 모두를 위한 광범위한 서비스디자인과 혁신 프로젝트를 수행하고 있다. Design Business Association, Market Research Society, Market Research Society의 멤버이다.

<http://www.enginegroup.co.uk>

* 2010년 10월 월간디자인 특집 ‘보이지 않는 디자인 - 서비스를 디자인하라’ 기고

인터뷰



Mike Culverwell.

Engine service design group Business Development Director

오늘날 서비스디자인이 주목받는 이유가 무엇이라 생각합니까?

서비스디자인은 참신하고 개선된 서비스를 제안하기 위한 고도로 협력적이고, 총체적이며 사용자 중심적인 접근을 아우르는 톨과 테크닉을 제공합니다.

점점 더 많은 기업들이 자신들의 비즈니스 전략을 알리기 위해 디자인 사고라는 개념을 도입하고 있습니다. 더 많은 디자인 컨설팅 기업들이 서비스디자인 요소를 제공하고 더 많은 기업들이 성공적인 서비스디자인 프로젝트의 가치를 인식하게 된다면 해당 분야는 더욱 많이 주목받을 것입니다. 이는 자연스럽게 더 많은 개인들이 서비스디자인 전문가가 되고 클라이언트의 업무나 컨퍼런스 등을 통해 분야의 경계가 확장되는 결과로 이어질 것입니다. 그리고 그

런 과정에서 서비스디자인에 대한 인식은 계속해서 제고될 것입니다. 우리 클라이언트들 경우만 보아도 이제는 인하우스 서비스디자인 팀들이 생겨나고 있고 서비스디자인 방법론을 적용하는 고객경험개선 팀도 있습니다. 이들은 또한 적극적으로 컨퍼런스에서 의견을 개진합니다. 여기에서는 필립스, 맥도날드, Virgin 애틀랜틱 항공, BBC뿐 아니라 UN 등 많은 유명 브랜드들이 사례연구를 소개해왔습니다.

어떠한 디자인 분야나 디자인적 시도도 지속적으로 성공을 이루고 스스로 내린 가정에 대해 되물을 준비가 되어있고 실수를 통해서 배워나가며 모험적인 정신을 가지고 있어야 만이 궁극적으로 인기와 유명세를 얻게 될 것입니다. 그리고 서비스디자인은 현재 이러한 모든 특징을 동시에 지니고 있습니다.

서비스디자인이 무엇이라 생각합니까? 일반적인 의미의 디자인과는 어떻게 다른니까?

핵심적으로 서비스디자인은 클라이언트, 소비자 등 사람들과의 공감을 통해 문제를 해결하는 방법을 찾는 것, 그리고 제기된 문제를 이해하기 위해 대화와 협력을 사용하는 것을 말합니다. 경험, 제품, 또는 캠페인을 디자인하건 간에, 우리는 제기된 문제들에 대한 최선의 답변을 내기 위해 우리가 보유한 어떤 디자인 스킬이라도 사용합니다. 서비스디자인은 폭넓고 총체적인 안목을 지니고 있습니다. 중요한 것은 디자인팀이 문제해결을 위해 제시하는 경험과 원

칙의 조화입니다. 서비스디자인은 고도의 협력을 필요로 합니다. 만약 우리가 클라이언트들과 그렇게 가깝게 일하지 않았더라면 우리는 같은 정도의 성공을 이루지 못했을 것입니다. 프로젝트가 시작 되는 첫 날부터 우리는 소매를 걷어붙이고 클라이언트를 더 잘 알게 됨으로써 이들이 지닌 비즈니스 과제 및 개개인이 일상적으로 부딪히는 문제들을 이해하기 위해 노력합니다. 그리고 우리는 종종 프로젝트가 전달되고 적용되기에 이르기까지 이들과 함께 지내면서 스태프들을 훈련시키거나 초기의 프로젝트 구상 아이디어가 점점 더 많이 사용됨에 따라 더욱 개선될 수 있도록 돕습니다. 프로젝트가 끝나고 서로에게 작별을 고해야 하는 순간이 오면 언제나 조금 슬프지요.

특정 프로젝트를 '서비스디자인'으로 규정하는 기준은 무엇이라고 봅니까?

종종 그것은 과제의 규모와 성질에서 결정됩니다. 비즈니스 및 최종사용자 관점에서 채널, 플랫폼, 시스템 단계를 오가는 문제들을 다룰 때 서비스디자인은 최고의 가치를 발휘합니다.

토탈디자인, 디자인경영, 서비스사이언스 등의 개념과 차별화 된 서비스디자인의 정체성은 무엇이라 할 수 있습니까?

이것은 간단하게 대답하기 어려운 문제이군요. 서비스디자인은 다른 새로이 떠오르는 개념과 마찬가지로, 명확하고 일관된 정의를 필요로 하고 있습니다. 이것은 '디자인 사고(Design Thinking)'와 같이, 이제 잘 알려진 브랜드처럼 거론되고 있습니다. 하지만, 이들은 결국 모두 같은 이야기의 일부라 할 수 있습니다. 무엇이 어떤 것에 '속해 있고', 그들이 하는 일을 정의하는 중요한 '타이틀'은 무엇인가에 대해 현직 종사자들은 여전히 논의 중에 있습니다. 서비스디자인은 구체적으로 성취할 수 있는 무엇인가를 의미합니다. 점점 더 많은 클라이언트 기관들이 서비스디자인이라는 이름의 부서와 소속직원들을 양산하고 있습니다. 만약 그게 아니라면, 교수님이 더 깊이 있는 의견을 줄 수 있을 것이라 확신합니다!

기존 디자인사업과 비교할 때 서비스디자인 프로젝트의 수익성은 어느 정도입니까?

우리는 현재 대규모의 흥미진진하고 혁신적인 프로젝트에 참여하고 있습니다. 심지어 작년 경제위기 때에 다른 기업들의 프로젝트가 취소되던 때에도 우리는 여전히 프로젝트를 수주 받았습니다. 간단히 말해, 이 프로젝트들은 우리 클라이언트들에게 매우 중요했다는 것을 의미합니다.

서비스디자인은 그것이 적용된 프로젝트에 워낙 폭넓은 가치를 가져다주기 때문에 이는 부서에 관계없이 의뢰받고, 시니어 디렉터의 지원이 동반되거나 이사회 단계에서 선보이기도 합니다. 비록 다른 컨설팅 기반의 기업들에게는 어떨지 모르지만 우리에게 있어서 서비스디자인은 수익을 창출하는 비즈니스이며, 아마도 훨씬 상품화된 다른 기업들과 비교할 때 저희는 덜 위험에 처한 상황인 것 같습니다.

현재 전체 사업 중 서비스디자인 프로젝트의 실행 비중은?

100%입니다

서비스디자인 시장의 현재 상황 및 근 미래 전망에 대해서 어떻게 보십니까?

서비스디자인 분야가 당면한 핵심 과제는 우리 프로세스의 적용과 개발이 일관되게 이루어지느냐에 있습니다. 경험에서 우러난 잘 정립된 디자인 프로세스는 우리가 해결책에 도달하도록 합니다. 그리고 우리는 경험이 어느 정도 쌓인 실무자들이기 때문에, 본능적으로 솔루션에 가까워지면 그것을 알 수 있습니다. 그러므로 현재로서 우리는 미래의 또는 지금의 클라이언트에게 소프트파워(직관, 감정이입 능력, 신뢰 등과 같은)를 바탕으로 한 프로세스가 그들에

게 ‘눈에 보이는’ 결과물(ROI, 개선된 고객만족도, 사용자 인구증가와 같은)을 가져다 줄 것이라는 사실을 설득해야 합니다.

그리고 미래에 우리가 클라이언트들과 협력관계를 이뤄나갈 진정한 기회를 갖게 될 것이라는 것은 흥분되는 일입니다. 우리는 우리가 하는 일과 클라이언트 프로젝트 팀과 맺고 있는 관계에 사적으로 투자합니다. 이것은 우리가 종종 시장에 내놓는 것들이 클라이언트를 “위한” 것이 아닌, 클라이언트와 “함께 만들어낸” 것으로, 프로젝트의 종결점이 점진적으로 불명확해진다는 것을 의미합니다.

고객사 디자인역량 및 해당 프로젝트의 고도화 단계를 판단하는 내부 기준이 있습니까?

형식적으로 만들어진 기준은 없습니다. 하지만 우리는 명백히 우리와 총체적이고 협동적인 사용자 중심의 접근방식이 더 나은 경험과 서비스, 삶과 행복한 고객을 만들어 낼 수 있다는 데 대한 가치와 믿음을 공유하는 사람들과 이야기하고 일하고 있습니다.

고객에게 필요성을 설득시키는 결정적 방법이 있다면?

종종 대화를 통해서나, 사례연구 또는 해결방안에 도달할 수 있는 경로를 소개하면서 설득이 이루어집니다.

하지만 중요한 것은 서비스디자인이 협동적인 맞춤형 접근방식을

추구한다는 것입니다. 그러므로 프로젝트는 “클라이언트의 것”이 되고, 단지 어떤 컨설팅 기업이 융통성 없는 일관된 틀이나 프레임워크, 원칙을 모든 기관에 똑같이 적용해 뻔한 답을 제안하는 것이 아닙니다. 이견 마치 정사각형의 구멍에 타원형 막대를 끼워 넣으려는 것과 마찬가지로, 살짝 맞을지도 모르겠지만, 완벽하진 않잖아요. 우리의 프로젝트는 클라이언트와 함께 이러한 틀, 프레임워크, 원칙을 디자인하는 것이기도 하지만 서비스 혁신과 개선방안을 개발하는 것이기도 합니다. 프로세스는 모든 것이 서로 완벽하게 맞아떨어지는 것을 의미해야 합니다.

고객과 프로젝트의 구체적 범위 및 산출물 형식에 대해 어떻게 규정하고 공감을 갖습니까?

우리의 프로세스는 몇몇 일관된 사안에 주목하고 있습니다. 예를 들어 제안서를 작성할 때 우리가 늘 묻는 몇 가지 질문들이 있습니다.

- 클라이언트가 기존에 보유하고 있는 지식은 무엇인가?
- 현재, 또는 차후에 이상적으로 인터뷰할 필요가 있는 핵심적인 사용자 / 스태프 그룹은 누구인가?
- 누가 핵심 경쟁자인가?
- 솔루션을 제안하는 데 있어서 필요한 주요 테크놀로지는 무엇인가?(만약 있다면)
- 아이디어를 이끌어 내거나 소유권을 생성하고, 동의를 구해야 할 주요 내부 이해관계자는 누구인가?

- 우리가 그들에게 정보를 제시하는 데 있어서 최선의 방법은 무엇인가?(예. 파워포인트, 인쇄물, 워크숍)

서비스디자인 특징상 다양한 인력구성이 필요하다고 보이는데, 비교적 적은 인력으로 프로젝트를 실행할 수 있는 노하우가 있다면?

비교적 작은 팀들은 팀 내에서 다양한 역할을 한 번에 수행할 수 있는 디자이너들을 필요로 합니다. 프로젝트에 대한 통찰/기회/해결방안에 대해서라면 모든 팀원은 의견일치에 도달하기 위해 서로를 신뢰해야만 합니다. 어떤 사안에 대해 공감할 수 있고 시각화를 할 줄 안다는 것은 팀에서 매우 유용한 능력입니다!

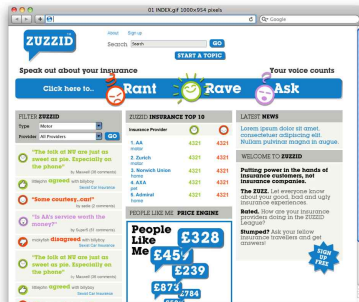
* 출처 : 2010년 10월 월간디자인 특집 '보이지 않는 디자인-서비스를 디자인하라' 기고

소셜 네트워크 보험 서비스, Zuzzid

Ben Reason and Lavrans Løvlie, live|work Founding Partners

영국의 보험시장은 매우 경쟁이 심하다. 그래서 최근 금융정보 포털과 같은 신생 회사들은 금융기관 중개 업무를 넘어 최신 뉴스 제공 등 변화를 모색하고 있었다. 리브워크사는 노리치 유니온이 보험 시장에서의 이러한 변화에 대응할 방법을 찾아주었다.

리브워크사는 리서치를 통해 온라인상의 고객 추천이 증가추세에 있음을 파악하고, 서비스 특성이나 제품의 품질 랭킹 관련 데이터가 공개되는 새로운 타입의 애그리게이터(aggregator)-여러 회사 상품, 서비스 정보를 모아 하나의 웹사이트에서 제공하는 서비스-를 개발했다. 노리치의 구매 데이터를 참조한 평균 가격엔진을 만들어서, 이용자들이 자기 보험료를 빠르고 쉽게 예측해 볼 수 있게 했다. 이를 통해 노리치 웹사이트는 완전히 새로운 차원의 정보를 주는 사이트로 거듭나게 되었다.



〈타인의 추천을 토대로 보험에 가입할 수 있게 하는 웹 기반의 서비스, Zuzzid〉

오슬로 지하철의 정보시스템 디자인 혁신

Ben Reason and Lavrans Løvlie, live|work Founding Partners

‘이용자들은 오슬로의 새로운 지하철 정보 디자인을 어떻게 경험할까?’ 이것은 오슬로의 공공 교통 서비스 제공업체인 루터를 위한 컨설팅 중에 리브워크사가 답하고 싶었던 질문이다.

2010년 여름, 리브워크사는 오슬로의 가장 혼잡한 지하철 역에서 모든 사인과 노선 정보를 구비해두고 사용자가 사용하는 모습을 관찰함으로써 적합한 ‘경험 시안’(experience prototype)을 만드는 작업을 했다. 이는 루터와 디자인팀이 사용자가 디자인을 실질적으로 어떻게 활용하게 될 것인가를 미리 경험하게 한 중요한 행위였고, 이 절차를 통해 중요 의사결정 이전에 핵심적 수정이 가능하게 되었다.



경험 프로토타입을 이용, 지하철역에서 사용자를 대상으로 많은 질문과 시험을 거듭했다.

리브워크사에서는 서비스 경험을 세 가지 차원으로 구분하여 다음과 같이 말하고 있다.

1. 사용자 경험(User Experience) : 주로 과업(tasks)과 관련된 경험, 짧은 시간과 접점의 상호작용에 관한 것이다. 과업이 디자인된 방법은 서비스 효과에 큰 영향을 미친다.

2. 고객 경험(Customer Experience) : 쉽게 말하자면, 하나의 목적을 구성하는 여러 과업들의 총합이다. 고객 경험은 고객이 서비스에 지불하는 총 비용에 대한 기대이며, 따라서 ‘인간 경험’과 비교할 때 주로 상업적인 영역에서 사용되는 말이라 할 수 있다.

3. 인간 경험(Human Experience) : 교육 등 공공부문 서비스 경험은 주로 과업이나 상업적 이해관계를 가지는 고객에 관한 것이 아니다. 인간 경험은 성과와 존엄성 사이에 있는 모든 감정 범위에 관한 폭 넓은 개념이다.

앞에서 살펴본 세 가지 사례는 ‘사용자(오슬로 지하철)-고객(‘zuzzid’ 웹서비스)-인간(‘make it work’ 고용창출 사업)’의 경험 특성을 반영하는 대표 사례라 할 수 있다. 서비스디자인에는 세 가지 모두를 고려한 디자인이 필요하다. 서비스디자인 기업들은 인간이 오랫동안 서비스를 이용하면서도 지속적 가치를 느낄 수 있게 하는 서비스를 개발해야 한다.

live|work : 리브워크사는 세계 최초로 서비스디자인 전문기업을 표방한 기업이다. 소니 에릭슨 등 제조사, Norwich Union(영국 최대 보험사) 등 금융사, 영국 정부 및 공공 기관 등 다양한 서비스 조직들과 많은 프로젝트를 통해 리브워크사는 서비스디자인 방식과 기술을 개발할 수 있었다. 특히 Dott07*사업 등 공공분야 혁신에 관한 많은 경험을 가진 기업이다. <http://www.livework.co.uk/>

* Dott07 : 영국의 디자인진흥기관 디자인카운슬이 '07년 실행한 공공서비스 혁신 프로젝트

* 출처 : 2010년 10월 월간디자인 특집 '보이지 않는 디자인 - 서비스를 디자인하라' 기고

서비스디자인
현황과 사례

국내 공공부문

에너지 고지서 리디자인

디자인 : (사)한국디자인지식산업포럼(회장 양준경)

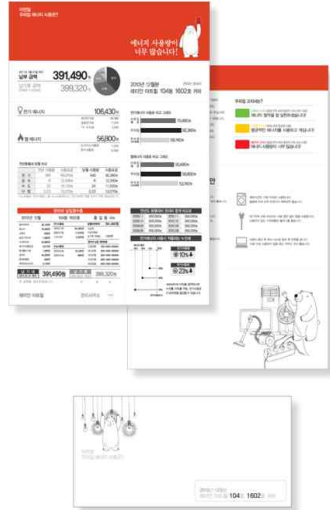
2010년, 지식경제부와 한국디자인진흥원은 서비스디자인 방법론을 적용하여 공공분야 서비스 혁신을 유도하는 시범사례를 최초로 실행하였다. 한국디자인지식산업포럼이 시행한 ‘에너지 고지서 리디자인’ 사례가 그것이다. 서비스디자인 기법을 적용해 개발된 아파트 관리비 고지서는 2011년 1월부터 3월까지 서울시 방배동 모 아파트단지 600세대에 적용한 결과, 시민들의 자발적인 에너지 절약을 유도하는 효과가 있었음이 확인되었다.

새로운 고지서는 다양한 그래픽을 활용하여 에너지 사용량을 시각화 하였으며 이웃집과의 사용료 비교 등을 추가하여 사용자의 이해를 돕는 디자인으로 구성되었다. 또한 단지 내 평균과 비교한 에너지 사용량을 레드/그린카드의 이미지로 나타냄으로써 에너지 사용량에 대한 인식을 증대하였고 친근하면서도 에너지 절약을 대표하는 캐릭터인 북극곰을 적용시켜 주민들의 감성까지 만족시켰다.

개선 전(before) 아파트 관리비 고지서 앞면/뒷면/봉투



개선 후(after) 아파트 관리비 고지서 앞면/뒷면/봉투



〈에너지 고지서 리디자인〉



③ 사용자 설문

행동이나 제품의 사용목적 등에 초점을 두어 사용자 조사를 통해 타겟 유저를 모델링 한다.

FGI 개요

질문	예상 가능한 답변
도입 - 일상에서 접할 수 있는 고지서의 종류는 무엇이 있는가? - 고지서의 역할은 무엇이라고 생각하는가?	: 은행, 편의점, 자동차세, 주민세 등 각종 세금, 휴대폰 비용 상해수도 요금, 전기요금, 가스요금 등등 : 사용내역 고지, 정보전달
전개 - 고지서를 받으면 무슨 생각이 드는가? - 그 이유는 무엇인가?	: 이번 달 비용이 너무 많이 나왔다. : 도대체 왜 이렇게 매년 내라는 것이 많은 지 모르겠다. : 통장에서는 빠져나가는 돈만 잔뜩 있는 것 같다 : 쓴 것도 없는 것 같은데 비용은 많이 나온 다, : 머리 아프다. : 읽일이 보기 귀찮다. : 너무 복잡하다. : 한 달에 봐야하는 고지서의 종류가 너무 많다. : 고지서에 기재된 내용이 너무 많다. : 숫자가 너무 많이 표시되어 있다. : 레이아웃이 분량하지 않다. (해설 및 구성이 보기에 편리하지 않다). : 디자인이 나쁘다(글씨크기, 색상 등 특색이 없다). : 쓸데없는 정보가 너무 많다(중복기재 등).

사용자 관찰 포커스그룹 인터뷰



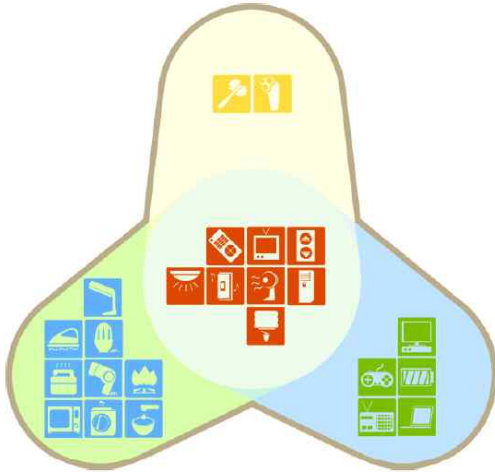
④ 구성원의 집중

외부와의 단절을 통해 다른 방해를 받지 않는 상황을 만들어 구성원 모두가 프로젝트에 집중 할 수 있는 환경을 만든다.



⑤ 타운 와칭

외부에서 구성하는 여러 요소들이 창조하는 이미지와 상징을 관찰하여 시대의 분위기와 트렌드를 읽어낸다.

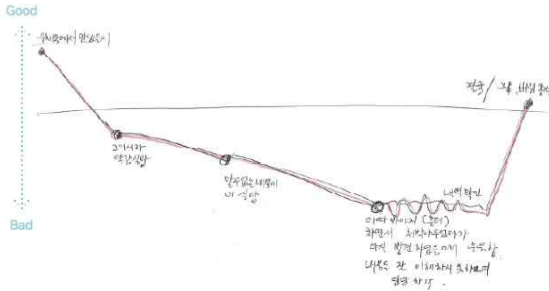


| 가족 구성원의 개인·공동 사용 전력기기 분석

⑥ 에너지 사용 패턴 분석

사용자를 중심으로 전력기기 사용을 이미지로 나타내어 분석한다.

권문익님 고객 여정 맵



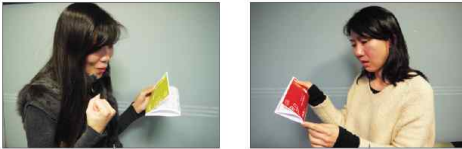
우편물을 보고 기분이 좋다가 관리비 고지서라는 걸 확인하고 약간 실망감이 든다.
 알 수 없는 어려운 내용들로 더 실망감을 느끼고, 대충 훑어본 뒤 아무데나 두고 이 후에 다시 보
 게 되면 우울하다. 답답하고 이해하지 못한 채로 그냥 버린다.

⑦ 고객 여정 맵



⑧ 페르소나 모델링

일종의 타겟 유저를 모델링 하는 것으로, 사용자 특성에 따라 여러 페르소나를 만들고 그 가운데 메인 타겟이 될 수 있는 페르소나를 정한 뒤 라이프스타일이나 주된 관심사, 해당 제품을 사용하는 목적 등과 같은 성격이 부여됨으로써 하나의 인물로 창조된다.



이걸수기! 이웃 집보다 더 많이 쓰다나...
 누워서도 이렇게 큰 차이가 나는구나!
 이번 달은 초록 고지서 산노라!
 예-겨울 더 절약해야겠어...
 남편과 아이들에게도 보여줘서 함께 아껴써야지!
 저번 달은 빨간 색이었는데, 이번 보화가 있구나!
 예-너지 절약 힘들 더 실천해야지!
 우리집이 작년보다 높게 났네... 절약 해야겠다!

⑨ 시나리오 기법

소비자들의 생활 형태와 예상 되는 제품 환경의 상황을 시나리오로 기술해 잠재된 니즈를 파악하는 미래 예측법이다.

2단계 : 구체화(Define) - 아파트 관리비 고지서 분석

타겟 분석

평형 별, 가족구성 별 전기사용형태는 어떤가?

경고

소비량에 따른 소비자 경고를 어떻게 줄 것인가? (칼라코딩, 등수 표시 등)

인식

고지서 발부(인쇄) → 배부 → 소비자 수령
→ 봉투를 열고 내용 확인
(소비자에게 어떤 경고들 할 수 있을까?)
→ 납부

영향 항목

소비자가 고지서를 받은 후 다음 고지서에 영향을 미칠 수 있는 항목은 무엇인가?
(공동 전기비와 같은 공동비용 vs. 각 세대의 노력여하에 따라 줄어들기 쉬운 항목 : 세대별 전기, 수도 등)

이해관계자

아파트 별로 관리비 고지서 예산의 출처가 다른가?
(어떤 지역의 경우, 관리비 고지서에 지나치게 많은 광고가 등장, 주객이 전도된 양상을 보임)

지불 방식

관리비 납부는 어떤 방식으로 이루어 지는가? (은행 자동이체, 온라인 뱅킹, 직접 은행에 방문)

확인 방식

관리비 고지서를 인터넷으로 확인하는 세대와 종이 형태를 선호하는 세대의 비율은 대략 어느 정도로 추정 가능한가?

표시 방법

세대별 전기사용량을 표시하는 방법에는 무엇이 있는가?

① 고지서 중점 분석

에너지 절감을 유도하기 위한 고지서의 새로운 디자인을 위해 중점을 두어야 할 요소는 무엇인지 분석해 본다.



② 고객 여정 분석

사용자가 고지서를 수령하면서 폐기하기까지의 여정을 알아본다.

3단계 : 아이디어 발전(Develop)

- 아파트 관리비 고지서 리디자인 아이디어 전개



① 디자인 아이디어 전개

자유롭게 서비스 관련의 아이디어를 적용한 디자인을 전개한다.



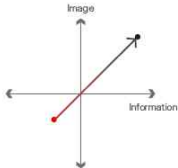
4단계 : 결과 도출(Deliver) - 리디자인 된 고지서 시안



디자인 컨셉 키워드
반갑고 기다려지는 궁금하고 보고 싶은 고지서

Positioning

추구하는 디자인 방향



디자인 방향

- Image
이미지의 전달 (Branding&Design)
- Information
정보의 목적성 (가리 비교 분석이 가능)

고지서 개선을 통해 애너지 절약 유도

- 사용자가 본인의 애너지 사용에 대해 시각적으로 쉽게 인식할 수 있도록 한다.
- 기존 고지서에서 중복되거나 불필요한 정보는 삭제하여 사용자가 중요하게 여기며 먼저 보고 싶어 하는 정보를 우선적으로 볼 수 있도록 가독성을 높인다.
- 단순 나열식의 정보를 체계화된 고지서를 쉽게 읽고 필요한 정보를 쉽게 이해하도록 시각화 된 이미지로 정보를 전달한다.
- 애너지 사용에 대한 경고와 함께 애너지 절약 실천을 유도하도록 긍정적 행동 변화를 목표로 한다.

디자인 컨셉 개발

Nudge effect

디자인 전략

사용자의 행동을 유도하는 부드러운 개입

정보 전달의 목적성 부여
 정보의 선택적 전달을 통하여 이해도를 높이고 사람들의
 행동 변화를 추구

디자인 고려 요소
 고객여정맵에서 디자인 핵심 요소 부각

고객여정맵의 디자인 핵심 요소 상세분석(VOC)
 고객서 전달의 단계 → 정보 전달
 · 개인 정보의 보호
 · 직관적인 정보의 전달
 · 시각 정보의 최소화

디자인 전략




고객 여정 이슈 분석을 통한 디자인 전략



최종 디자인 시안 A, B, C, D, E안

최종 디자인

이런걸
우리집 에너지 사용은?



에너지 사용량이
너무 많습니다!

지난달 (상월 대비) **납부 금액** **391,490원** (전월 대비 17.85%)

납기후 금액 (전월 대비 17.85%) **399,320원**

2010년 12월분 권리의 행사
레이먼 아토크 104동 1602호 귀하

전기 에너지 **106,430원**

상용전기로 85,360원
공용전기로 17,000원
가수전기로 3,500원

전기에너지 사용량 비교 그래프

상월 사용량	70,490kWh
전월 사용량	92,300kWh
추진 목표	59,740kWh

열 에너지 **56,800원**

도시가스 사용료 17,000원
중유 사용료 12,500원

열에너지 사용량 비교 그래프

상월 사용량	50,600kWh
전월 사용량	49,900kWh
추진 목표	53,700kWh

전월별과 당월 비교

전 기	전 월	사 용 료 금	당 월 사용량	사 용 료 금
전 기	전 월	690,070원	4,840	92,300kWh
전 월	전 월	12,500kWh	6	12,500kWh
전 월	전 월	10,170원	24	11,500kWh
전 월	전 월	13,070원	6.02	13,070원

수도요금 - 중수요금 + 중 수 사용료입니다. 중수요금은 물량에 따라 변동됩니다.

2010년 12월 납부영수증

2010년 12월 104동 1602호 총 납부 금액 **391,490원**

영수증 번호	영수증 금액	영수증 일자	영수증 내역
1040101	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040102	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040103	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040104	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040105	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040106	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040107	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040108	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040109	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040110	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040111	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040112	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040113	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040114	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040115	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040116	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040117	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040118	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040119	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원
1040120	10,000원	2010.12.01	상월 납부금 10,000원

납기후 금액 **399,320원** (전월 대비 17.85%)

전년도 동일내역의 전년 동기 비교

2009년 12월	2009.01.01 ~ 2009.12.31	2010년 12월	2010.01.01 ~ 2010.12.31
2009년 12월	900,000원	2010년 12월	1,000,000원
2009년 12월	100,000원	2010년 12월	100,000원
2009년 12월	100,000원	2010년 12월	100,000원
2009년 12월	100,000원	2010년 12월	100,000원

에너지 사용량 전년 동기 대비 감소

- 전기 에너지 사용량: **10%** ↓
- 열 에너지 사용량: **23%** ↓

에너지 사용량 전년 동기 대비 감소는 에너지 절약 노력의 결과로, 에너지 사용량 절감에 기여합니다.

레이먼 아토크 권리사무소

알려드립니다

생활지원책 (문의: 055-000, 024 555-1040)


- 생활 지원 시 반드시 0000 000으로 호기번호 450.
- 문의, 접수처에 반드시 물품 지정하여 신청해 주시기 바랍니다.
- 소요일자, 제도 및 사용방법 등 자세한 사항은 문의하시기 바랍니다.
- 사무소장을 방문 문의 시정확하게 부처에 주시기 바랍니다.
- 생활 지원 / 문의 / 상담을 받으시고 신청하신 후, 신청서.
- 생활 지원 신청서 제출 (신청일자, 최종신청 일자 포함)
- 자세한 사항은 부처에게서 문의하시기 바랍니다.
- 생활지원 접수 (100~119 신청 1000-0000) (문의: 055-000 100-0000)

주의사항

- 공공기관(공공기관)에서 사용된 에너지 사용량 10% 이상 사용
- 에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.
- 평균적인 에너지를 사용하고 계십니까?
- 에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.
- 에너지 사용량이 너무 많습니다.

에너지 절약 실천 방안

- ▶ **냉장고** (에너지 소비가 많은 가전제품 중 하나입니다.)
 - 냉장고 문을 자주 열어보지 마세요.
 - 냉장고 문을 닫을 때는 2~3초 이상 닫아주세요.
- ▶ **에너지 절약** (에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.)
 - 에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.
 - 에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.
- ▶ **에너지 절약** (에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.)
 - 에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.
 - 에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.
- ▶ **에너지 절약** (에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.)
 - 에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.
 - 에너지 절약에 힘쓰고 있습니다.

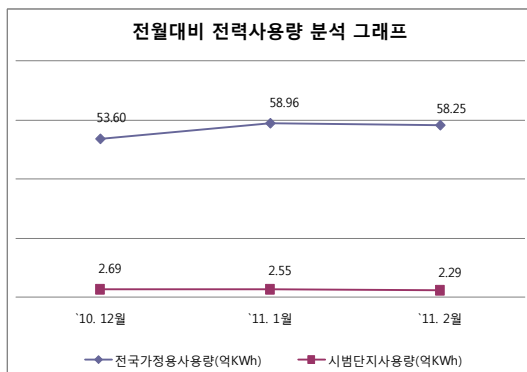


결과

에너지 고지서 리디자인 적용 후 3개월간의 가구별 고지서 분석결과, 실제 에너지 사용량이 감소효과가 나타났다. 1월은 전국적 한파로 전국 전력사용량은 9.83% 상승하였으나 시범단지는 오히려 5.26% 감소, 전국 감소율에 비해 15.09%가 낮았다. 2월의 경우 일수감소, 기온상승 등의 원인으로 전국 전력사용량은 1.2% 감소하였지만 시범단지는 10.06% 감소, 전국 감소율에 비해 8.86%가 높았다.

	'10.12월	1.18	'11.1월	'11.2월
전국가정용사용량(억kWh) (전월대비 증감율)	53.60	고 지 서 배 포	58.96 (9.83%)	58.25 (△1.2%)
시범단지사용량(mWh) (전월대비 증감율)	268,911		254,760 (△5.26%)	229,135 (△10.1%)

〈전월대비 전력사용량 분석〉



* 출처 : 에너지 절약을 위한 관리비 고지서 보도자료 중, 지식경제부. 2011.

서비스디자인
현황과 사례

국내 민간부문

‘파라다이스호텔 부산’의 서비스디자인 사례

7 Heavens of the Paradise

디자인 : 팀인터페이스 www.teaminterface.com



‘파라다이스호텔 부산’은 현재의 모습만으로도 부산 최고의 호텔로 그 명성을 드높이고 있다. 본관의 새로운 인테리어와 호텔에서 보기 드문 바다가 테라스, 그리고 옥외수영장과 함께 있는 노천온천, 바다가 한눈에 들어오는 실내 온천사우나, 이태리, 중국 등에서 온 유명 요리사의 최고급 요리를 바다가 한눈에 들어오는 테이블에서 서빙 받는 최고의 경험 등은 이 호텔을 더욱 특별하게 만든다. 서비

스디자인에 대한 의뢰를 받고 웨도잉 등을 위해 가족과 함께 방문 했는데, 파라다이스호텔 부산은 말 그대로 낙원(파라다이스)이었다. 마치 건축가가 건물의 외면만 보고도 내부의 구조와 재료를 훤히 꿰뚫어 보는 것처럼, 서비스 청사진을 작성하기 위해 훈련된 눈에 이러한 멋진 서비스를 만들어 내기 위한 사람들의 숨겨진 수많은 노력이 보여 더욱 나를 감동시켰다.

최근 비즈니스 환경의 변화로 인하여 파라다이스 고객의 지형도가 서서히 변하고 있다. 외국인 고객은 소폭 감소하고 있으나, 내국인 이용자가 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 내국인 이용자 중 인터넷으로 호텔 정보를 찾아, 비교한 후 예약하는 인터넷세대가 큰 비중을 차지하고 있었다. 그런데, 안타까운 점은 앞서 언급한 파라다이스호텔 부산의 오프라인 경험에 못 미치는 온라인 경험을 한다는 것이다.

그 결과로 호텔 공식 웹사이트를 통한 온라인 예약률은 현저히 낮았고 타 여행사 웹사이트를 통한 예약이 더 많이 이뤄지고 있었다. 이 현상이 지속될수록 호텔의 이윤이 감소하게 되고, 그 만큼 고객에게 돌아가는 서비스의 양과 질이 줄어드는 악순환이 계속 되었다.

이 프로젝트는 이러한 상황의 개선에 대한 고민을 하던 호텔 경영진에 의해 제안되었는데, 처음에는 단순한 웹사이트 리뉴얼 프로젝

트로 제안서가 들어왔다. 이에 팀인터페이스社は 임직원을 대상으로 초기 사업목표(Biz Goal) 인터뷰를 진행하게 되었고, 그 이후에 단순한 웹사이트 개편으로는 해결할 수 없는 고객의 니즈가 있다고 판단, 온라인과 오프라인을 아우르는 서비스디자인 컨설팅을 제안하게 되었다. 호텔 경영진은 고객경험을 함께 개선하는 서비스 디자인으로 프로젝트의 방향이 수정하기에 이른다.

〈파라다이스호텔 부산 서비스디자인 프로세스〉



* 자료 : 팀인터페이스

서비스디자인 프로세스의 중심에는 항상 고객이 위치한다. 호텔 고객이 물론 제일 중요하지만, 서비스를 제공하는 호텔 직원과 경영진도 서비스디자인에 있어 중요한 고객이 된다. 이러한 고객을 내부고객이라고 하는데 사용성 개선을 위해서는 철저히 배제되었던 그룹이다.

“Vice President is not a user”라는 슬로건은 사용성의 황금률이 아니던가? 그러나, 호텔업과 같은 장르의 서비스디자인에서는 상황이 다르다. 운영진이야 말로 호텔의 서비스를 만들어내는 중추적 역할을 하기 때문이다.

<고객 여정 맵>



교통 예약

- 기차/비행기/렌터카 중 어떤 교통을 이용할지 고민
- 어떤 교통수단이 편리한지 비교/선택 어려움



동행자와 연락

- 호텔과 교통수단 예약 결과를 여행 동행자에게 알리기 귀찮음



짐 싸서 출발

- 어떤 짐을 챙겨야 할지 헷갈/치약을 챙겨야 하는지 고민
- 짐 챙길 때 다시 객실 비용을 보려고 홈페이지를 보기 불편



부산역/버스터미널 김해공항 도착

- KTX를 타고 부산역에 도착, 택시 타고 해운대로 이동
- 부산역에서 해운대로 교통이 불편



호텔도착 체크인

- 체크인 시간보다 일찍 도착한 경우, 짐은 맡겨놓지만 1~2시간 비는 시간 무엇을 하기가 애매함.



이그제큐티브 라운지 이용

- 호텔 예약 후 블로그를 통해서 본 정보로 라운지 이용
- 체크인 시간보다 일찍 도착한 경우에도 사용가능한지 궁금



헬스 클럽 이용

- 헬스 이용하러 갔는데 복장이 안 된다고 거절당함
- 집에 돌아와 운동화가 대여되는 사실을 알게 됨



사우나/스파 이용

- 아이들을 맡길 곳이 없어서 사우나를 이용 못함
- 예약 시 홈페이지에서 본 스파 상품 가격이 비싸서 센터를 다녀왔는데, 나중에 다양한 가격의 상품들이 있는지 알게 됨
- 미리 알았다면 센터에 가지 않고 파라다이스를 이용했을 것임



에스카피에 조식

- 조식이 포함된 패키지 예약해서 아침에 바다를 보며 조식을 먹음



객실 입실

- 짐을 옮겨주는데 팁을 줘야 하나 고민



수영장/옥외온천 이용

- 비로 인해 수영장을 이용할 수 없어서 이용가능 할 때까지 무작정 기다림
- 샤워무스가 2개뿐 사람들이 많을 때는 불편함
- 본관 수영장과 신관 수영장을 자유롭게 이동할 수 있는 지 들랐음



레스토랑에서 저녁식사

- 호텔에 어떤 메뉴들이 있는지 알기 어려움
- 호텔 홈페이지에서 식당 정보를 봤지만 어떤 식당의 어떤 메뉴가 좋은지 몰라 이용 안 함



호텔 주변 명소 즐기기

- 주변 명소들이 걸어서 갈수 있는 거리인지 얼마나 걸리는지 알기 어려움
- 조깅맵은 받았는데 운동화가 없어서 활용할 수 없음
- 패키지 예약 시 제공되는 유람선 20% 할인은 어떻게 받을 수 있는 지 몰라서 호텔에 전화해서 물어 봄



체크아웃 후 짐 보관

- 체크아웃 당일은 시간에 쫓겨 체크아웃을 준비
- 12시 체크아웃



호텔 주변에서 시간을 보냄

- 체크아웃 후 호텔에 짐을 보관하기 때문에 호텔에서 멀리 갈 수 없음
- 호텔 투숙객도 아닌 어정쩡한 시간
- 호텔 무대시설은 체크아웃 이후에도 이용가능 한지 궁금



짐을 찾아서 기차역으로 이동

- 호텔에 맡긴 짐 찾음
- 택시로 부산역으로 이동



집 도착 / 해운대 여행 후기

- 집에 도착
- 블로그에 해운대파라다이스 호텔 경험에 대한 후기 작성

호텔고객의 경험 분석을 위해 앞서 언급한 전문가의 대리경험인 웨도잉과 실제고객 및 잠재고객을 대상으로 한 포커스그룹 인터뷰, 웹 사용에 대해 Walkthrough 기법을 활용한 문제점 도출 및 분석을 진행하였다.



[FGI 실시]

이러한 고객 조사의 결과 중 제기되는 문제는 Pain Point로 정리하여 Co-creative workshop에서 해결방법을 찾는 데 사용하고, 행동 패턴은 Persona와 Service Blueprint를 보완하는데 사용하였다. 호텔 임직원 등의 내부 고객을 위하여 사업목표 인터뷰를 일대일 심층 면접방법을 통하여 진행하였고 Co-creative Workshop을 통하여 고객의 Pain Point를 같이 찾아내고 해결방법을 브레인스토밍 하는 시간을 가졌다.



“고객이 온라인에서 예약하는 순간부터 객실에 들어가기 전까지 감동할 수 있는 서비스는 무엇일까요?”

Idea1. Schedule manager

홈페이지에서 고객이 여행 스케줄을 짤 수 있는 서비스를 제공

Idea2. 교통수단 정보 서비스

기차, 비행기, 자동차 등 교통수단별 비교/선택 가능한 정보 제공



“고객이 파라다이스 호텔에서 투숙하면서 최고의 경험을 느끼도록 하기 위해 도울 수 있는 서비스는 무엇일까요?”

Idea1. 독특한 팔찌 제공

신/본관 수영장을 팔찌 하나로 편리하게 이용

Idea2. 예술품 가이드 북

호텔이 보유하고 있는 예술작품에 대한 가이드 및 동선 표시



“체크아웃 이후에도 고객은 어떤 서비스를 제공받길 원할까?”

Idea1. 라운지 제공 SVC

체크인전, 체크아웃 후 이용할 수 있는 북카페를 동반한 라운지 제공

Idea2. 고객 Sending Service

지하철역 까지 시간대별 셔틀 운영
부산역이용 고객의 편의 증대

[Co-creative Workshop]

이러한 일련의 과정을 통하여 발견한 문제는 많았지만 중요한 몇 가지만 소개하겠다.

1. Pain Point

- ① 고객은 호텔의 공식 웹사이트로부터 시작하지 않는다. 자연스럽게 자기가 주로 사용하는 인터넷 포털에 “부산호텔”, “해운대호텔” 등의 단어로 검색을 한다. 그때 첫 번째 검색 결과로 올라온 여행사 사이트-사실은 검색 사이트의 광고스폰서 사이트-를 주로 방문하게 된다.
- ② 고객은 여행사 사이트 결재 이전에 호텔의 공식 웹사이트를 직접 방문 객실의 분위기를 살피고, 호텔이 제공하는 사진 등을 참고한다. 이때 제시되는 호텔의 일반요금의 비싼 금액에 놀라

여행사 사이트에서 예약할 결심을 하게 된다. 패키지상품을 비교하면 여행사 사이트와 공식 웹사이트 간 요금차이가 크지 않지만 일목요연하게 비교할 수 없고, 추가적으로 다른 페이지로 이동해야 하는 수고로움 때문에 주로 여행사 사이트에서 예약하게 되는 경우가 많았다.

- ③ 고객은 패키지나 특전 등의 세부정보를 확인하려고 하지만 여행사 사이트의 패키지와 정보가 달라서 혼란을 야기한다. 호텔 사이트의 비주얼은 좋으나 특전과 가격이 쉽게 눈에 띄지 않아 다시 여행사 사이트로 가서 예약하는 경우가 발생한다.
- ④ 호텔 공식 웹사이트를 통해 예약해 본 경험이 있는 고객의 경우 가격만 동일하거나 유사하다면 공식 웹사이트 예약을 선호하였다. 왜냐하면, 체크인 고객과 예약 고객이 다른 경우나 예약 내용의 변경 및 취소가 있을 경우 타 여행사가 중간에 끼어 있을 경우 추가적인 경로가 발생하여 불편하기 때문이다.
- ⑤ 특실 등에 특별히 포함된 서비스나, 헬스장 이용을 위한 운동복 대여 등의 서비스는 고객이 인지하지 못해 이용을 못한 경우가 많았다. 고객들은 출발 전에는 이러한 정보를 챙기지 못했고, 호텔 룸에 비치된 안내 책자도 자세히 읽지 않았다. 여행을 다녀온 후에야 비로소 블로그나 친구를 통해 이런 서비스를 알게 되고, 이용하지 못한데 대해 후회했다.

- ⑥ 성수기의 늦은 체크인 시간과 이른 체크아웃 시간은 어쩔 수 없다 하더라도 불편함을 피할 수 는 없다. 호텔에서 짐을 보관 해주긴 하지만 딱히 시간을 보낼 곳이 없거나 주변 정보가 부족하였다.
- ⑦ 부산의 관광명소를 둘러본 후 고속열차나 항공을 이용하려고 해도 여행 가방에 대한 부담으로 실행에 옮기지는 못했다.

이러한 고객의 Pain Point에 대해 임직원과 함께 Co-creative Workshop을 통하여 해결방안을 간구해보고, 서비스디자인 전문가들이 Insight를 가지고 완성하여 이름 하여 ‘7 Heaven’이라는 파라다이스호텔 부산만의 새로운 7가지 ‘천국’서비스를 만들게 되었다.

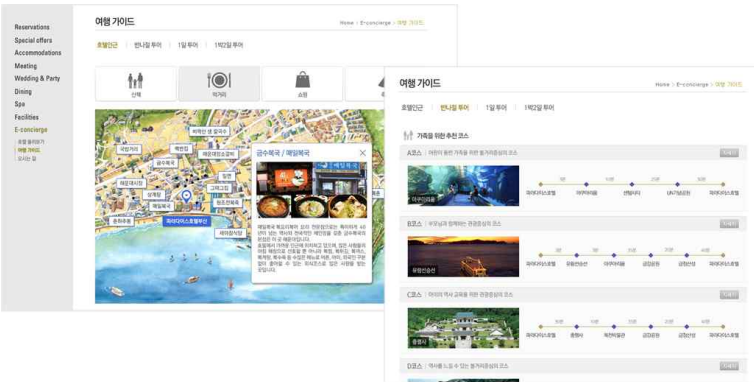
7 Heaven Services

첫 번째 Heaven : 온라인 예약화면에 모든 정보를...

예약단계에 필요한 객실 이미지와 패키지 정보를 한 화면에 일목요연하게 보여주어 불필요한 이동을 줄이고 타 인터넷 사이트와 실제로 비슷한 가격대의 패키지를 고객이 쉽게 찾을 수 있도록 UI를 개선하였다.



<개선된 파라다이스호텔 부산 공식 웹사이트>



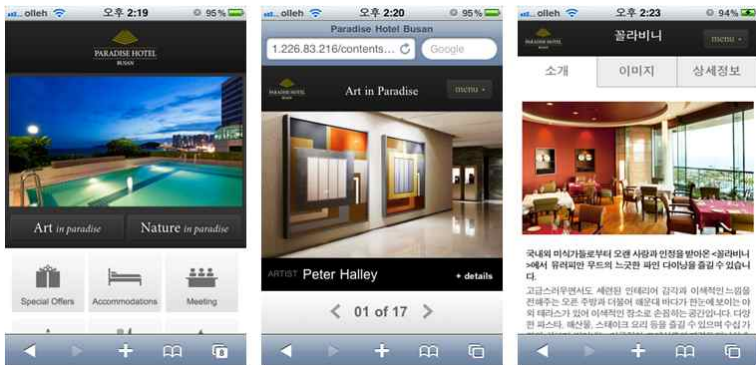
<테마별 여행정보를 제공하는 실용적인 Paradise Travel Guide>

두 번째 Heaven : 픽업 서비스

공항에서 주로 제공하는 픽업서비스를 기차역에도 확대하여 고객에게 부산역 도착시점부터 호텔의 프리미엄 서비스를 느낄 수 있도록 하였다. Co-creative workshop에서 직원들은 KTX 특실과 모범택시를 연계한 VIP 픽업 서비스와 KTX 일반실과 리무진 버스를 연계한 이코노미 서비스를 제안하였다.

세 번째 Heaven: 모바일 여행정보

모바일인터넷 페이지에 E-Concierge를 개설하여 호텔주변 및 부산의 권역별 관광정보를 제공, 머무는 동안의 여정을 호텔 도착 전에 미리 계획할 수 있도록 하였다.



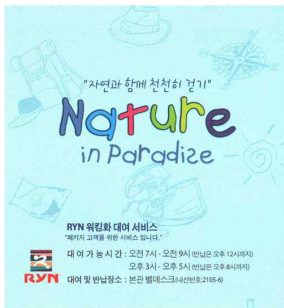
〈파라다이스호텔 부산의 모바일 웹〉

네 번째 Heaven: 이용정보 알림 서비스

리셉션에서 고객의 호텔방문 경험에 따라 적절한 안내문을 제공, 패키지에 포함된 특전을 100% 활용할 수 있도록 정보를 다시 확인시켜주고 업그레이드 서비스에 대한 안내도 병행하여 체크인 전에 서비스를 선택할 기회를 제공한다.

다섯 번째 Heaven: 조깅 서비스

운동화와 운동복을 지참하지 않은 고객에게 해운대의 환상적인 조깅 코스를 이용할 수 있게 ‘조깅화 대여서비스’를 새롭게 추가하였다. 이 서비스에 부가적으로 자신의 취향에 맞는 곡들이 제공되는 MP3 플레이어 대여와 ‘온천사우나 이용권’도 선택할 수 있게 하여 고객의 오감만족을 가능케 한다.



〈조깅화 대여서비스 안내문〉

여섯 번째 Heaven: 라운지 서비스

성수기에 조기 체크인 이후 공항이나 기차역에서의 출발시간까지 여유시간을 활용하기 위해 라운지를 운영, 체크인으로 단절되는 서비스가 아닌 집 도착 때까지 연속되는 서비스를 만들었다

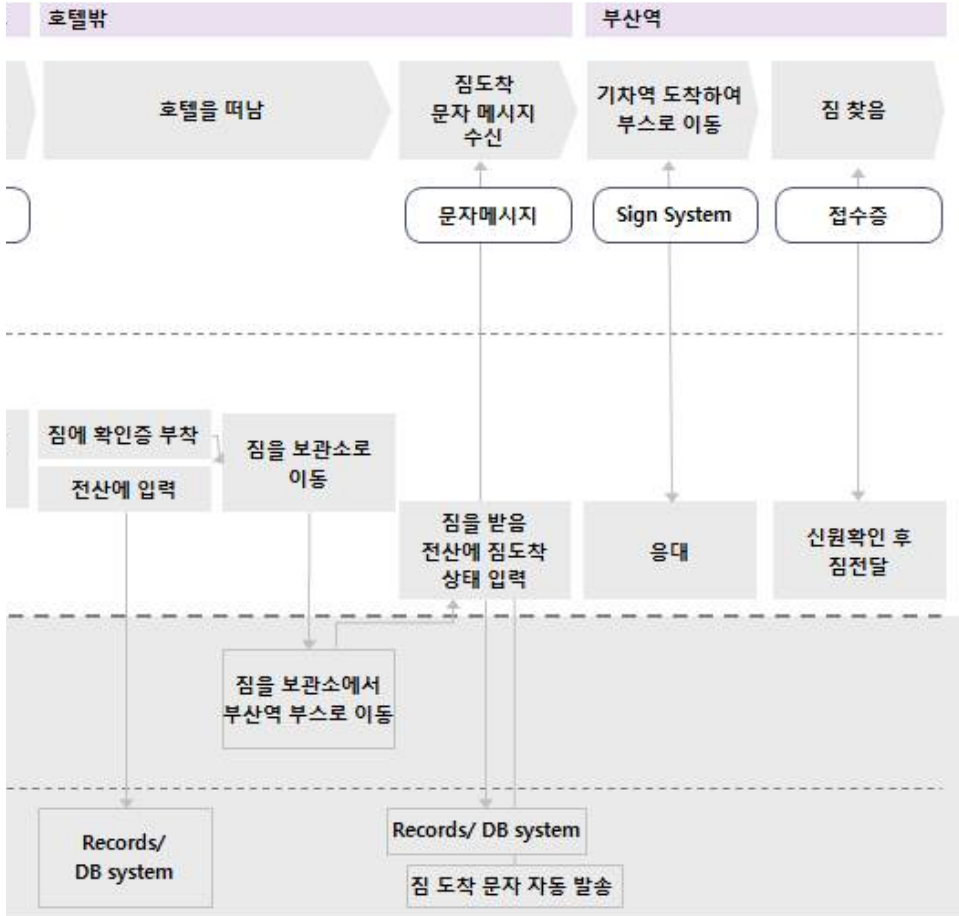
일곱 번째 Heaven: 택배 서비스

체크아웃 시간이 12시이고 KTX나 항공편으로 서울까지 이동하는데 걸리는 시간은 세 시간 남짓이다. 약간의 욕심만 부리면 출발 전에 한 두 곳의 부산 관광을 더 할 수 있지만 대개의 경우 여행 가방이 부담스러워 포기하고 만다. 이러한 고객을 위해 부산역이나 공항까지 택배이용 서비스를 제공하여 간편하게 대중교통을 이용하여 자갈치 시장에 들러 옛 추억을 되살려 보거나 범어사에 들러 옛 건축물을 본 후 부산역으로 이동, 짐을 찾아 서울로 가면서 파라다이스 호텔이 제공한 서비스의 여운을 곱씹게 된다.



〈Rail Desk 서비스를 제공하는 안내데스크〉





〈파라다이스호텔 부산의 Rail Desk 서비스 청사진〉

이번 서비스디자인 프로젝트를 통하여 파라다이스 부산 임직원들은 고객을 더욱 잘 이해하게 되었다. 평소 불만을 제기하는 고객의 소리는 많이 들었지만, 일반고객의 이야기는 처음 들었다는 지배인과 마케팅 팀장의 이야기가 참 고마웠다. 고객을 진정으로 위하고자 하는 이들의 마음과 고객의 경험을 자연스럽게 알게 되는 지식이 만나서 일곱 가지의 작은 천국을 파라다이스 안에 더 담아내게 된 것이다.

“고객이 요구하기 전에 먼저 찾아가는 서비스가 되어야 합니다.”라고 하신 경영진 중 한분의 인터뷰 내용이 나의 머릿속에 계속 맴돈다.

* 출처 : 부산디자인센터 디자인정보지(Designare) 7.8호, 2010

* 내용 중 팀인터페이스가 제안한 서비스 중 ‘Rail Desk’라는 이름으로 제공되는 택배 서비스는 2011년 4월 25일부터 파라다이스호텔 부산에 적용되고 있음.

정책

공공서비스디자인

현대의 사회변화에 따라 기업의 이윤추구와 함께 진화되어온 디자인의 역할과 범위가 더욱 확대되고 있다. 기존의 산업디자인이 도외시했던 비가시적인 서비스디자인, 공공디자인, 국가정책성디자인 등의 영역으로 디자인이 확대되고 있으며, 특히 ‘공공서비스’ 분야로의 확대가 두드러져 보인다.

* 공공서비스디자인 : 사용자 니즈 분석을 위해 디자인 리서치 기법을 사용하고, 컨셉 및 프로토타입 개발 시 디자인 방법을 사용하는 등 다양한 서비스디자인 방법론을 통해 공공분야 서비스를 개선하기 위한 활동



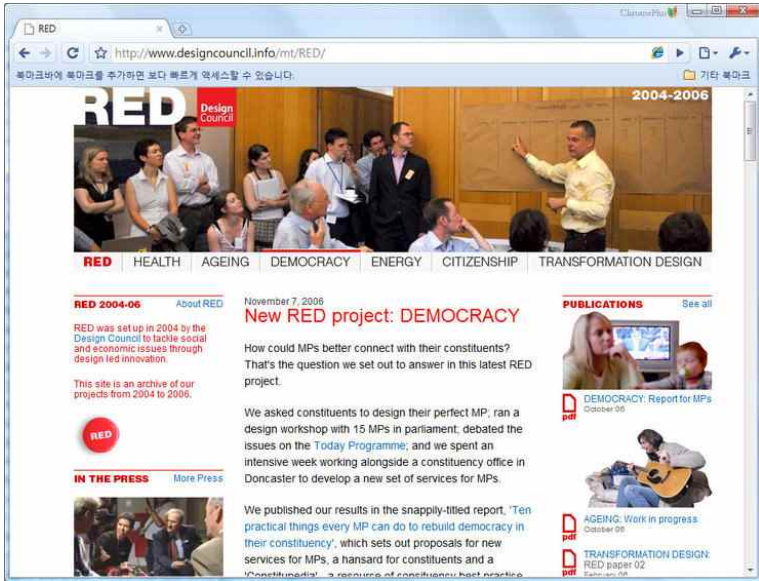
〈수요, 공급 조건의 변화에 따라 확장되고 있는 디자인 수요시장〉

공공서비스 분야는 대개 공급자가 유일한 경우가 많기 때문에 시장 경쟁을 통한 발전을 기대하기 어렵다. 또한 공공서비스는 사회의 기반이 되는 서비스이므로 이를 토대로 수행되는 일의 효율과 성과에 주요한 영향을 미치게 된다.

이러한 특성 때문에 공공서비스 개선을 위해 다른 누구보다 정부 스스로가 적극적으로 노력해야 한다는 사실이 자명해진다. 즉, 국민이 풀을 잘 벨 수 있도록 하기 위해서는 우선 정부가 낫을 갈아두어야 한다는 말이다.

공공서비스를 구성하는 요소는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫 번째는 본질적 요소로서 서비스 품질과 서비스 프로세스이다. 선진국에서는 일찍이 서비스도 디자인의 대상으로 인식하고 디자인 방법론을 활용함으로써 공공서비스를 혁신하고 사회 현안의 문제를 효율적으로 해결하기 위해 노력해오고 있다. 영국은 2004년부터 공공서비스혁신 프로젝트로서 디자인을 통한 사회 문제해결을 위해 'RED' 프로젝트를 추진한 바 있다. 의료, 노령화, 시민정신, 정치에 대한 시민 신뢰, 에너지, 교통 등의 분야에서 디자인을 통해 문제를 해결할 방안을 찾고 있으며, 공공서비스의 문제점과 이용자의 잠재된 욕구를 찾거나, 컨셉 도출과 프로토타입 개발을 진행할 때 디자인방법론을 이용하고 있다.



- * 덴마크 공공부문 서비스디자인 정책 : 공공복지서비스가 가진 문제에 대해 디자인 솔루션을 제공하고 및 서비스디자인방법론 보급하고 있다.
- * 환경디자인을 통한 범죄예방 : 사회적 비용투자로 범죄를 줄이려는 정책으로서 세계적으로 제도화 및 표준화가 추진되고 있다.
- * 출처: · <http://www.designcouncil.info/mt/RED/>

사용자 관찰을 통해 관공서의 민원 서비스 프로세스를 분석하여 업무처리 방식을 새로운 관점에서 해석하고 표준화한다면 업무의 효율성을 높이면서도 모든 이용자가 불편함 없이 이용할 수 있게 하여 만족도를 향상시킬 수 있을 것이다. 최신 기술을 연결함으로써 근본적인 문제를 혁신하는 방법도 제시 될 수 있을 것이다.

두 번째로는 서비스를 구현하기 위한 모든 매개물, 즉 시각적으로 구현된 정보, 제품, 공간 등이다. 적절하게 디자인되지 않을 경우, 많은 문제점으로 인해 사용자는 비효율적 요소에 무방비로 노출되어 괴로움을 겪는다.

예를 들면, 공공기관의 행정 서식의 경우 심미성을 따지기 이전에 사용성에서부터 심각한 문제를 갖는다. 사소한 민원서류를 작성할 때도 어려운 용어들과 어느 부분에 무엇을 기입해야 하는지 알기 어려워 좌절감과 불편함을 느끼곤 하는데 조금의 위로라면, 이용자만 손해를 보고 있는 것은 아니라는 사실이다. 공무원은 민원 서비스를 위한 직무교육을 더 받아야 하며, 사용자에게 성실히 설명했음에도 불구하고 결국 잘못 작성한 서류가 생겨 이를 처리 하는데 역시 많은 노력과 비용이 소모된다.

이러한 낭비는 주민 센터, 구청, 우체국, 세무서, 경찰서, 보건소 등 모든 관공서를 중심으로 사회 전반에 널리, 지속적으로 일어나며 효율을 떨어뜨리고 삶의 만족도를 낮추는 데 일조하고 있다.

서비스디자인의 속성상 일을 수행하기 위한 ‘도구’를 디자인하는 측면보다는 ‘일을 하는 방식’과 ‘일 자체’에 대한 혁신을 추구하는데 중점을 둔다는 측면에서 공공서비스디자인은 공공서비스가 가진 본질적 문제의 해결과 함께 관련 파급효과를 가져 올 가능성이 크다.

이와 같은 중요성에도 불구하고 공공서비스디자인의 개선 여부는 대체로 공급자 측에서 성과관리가 되지 않고 있는 부분이라 자발적인 개선이 이루어지기를 바라는 것은 어려운 일이다.

정부는 이를 인식하고 공공서비스디자인 문제를 종합적으로 추진할

계획과 체계를 마련해야 한다. 앞서 지적한 것과 같이, 공공부문의 서비스 개선은 사회 시스템 전반의 효율성 및 국민의 삶에 질 향상에 미치는 효과가 지대하기 때문이다.

디자인을 통한 공공서비스 혁신

디자인을 통해 공공영역의 서비스 혁신을 이루기 위해서는 단계적 접근이 필요하다. 이를 위한 세 가지 방안을 제시해 보고자 한다.

첫째, 공공영역의 서비스 개선을 위한 전략 로드맵을 개발하여야 한다.

시급성과 효과성을 기준으로 교육·국방·치안·보건·교통 등 분야별 서비스혁신 대상을 선정하고 이에 따른 추진전략을 개발할 필요가 있다. 이를 위해서는 정책형성 단계에서 정책대상 및 관계부처와 협의체를 구성해야 한다.

디자인은 디자인산업의 영역 내에 범주화 해 두고 활용하는 것만으로는 시너지가 생길 수 없다. 정부 부처 간 높은 벽을 넘어 수평적 연결이 이루어져야 한다. 영국 보건부와 교육부가 병원에서의 세균 증식 억제와 학생의 수학 능력 개선 등의 문제를 디자인 문제로서 인식하고 영국 디자인카운슬과 함께 문제를 해결해나가고자 하는 점은 앞으로 우리나라의 디자인산업이 당면하게 될 상황을 예시하는 것이라 하겠다.

예를 들면, 범죄 발생이 높은 지역의 범죄율을 낮추기 위해 행정안전부, 지식경제부, 한국디자인진흥원, 민간단체 등이 역할 분담을 한다면, 가로등개선, CCTV 설치, 안전보장 마크 부착 등의 구체적인 개선 방안 도출 및 이에 따른 정책실행 등 실질적인 추진이 이루어 질 수 있을 것이다.

둘째, 서비스디자인 방법론을 개발해야 한다.

국내외 우수 사례 연구를 통해 공공분야 서비스디자인의 방법론을 개발하여야 한다. 성공사례를 표준모델로 다듬어 공통으로 활용할 수 있는 프레임워크로서 발전시켜야 한다. 국내에 내세울만한 서비스디자인 컨설팅기업이 없는 것은 아쉬운 일이지만 시장이 형성되려면 우선 공급자도 있어야 한다.

디자인산업 자체의 서비스디자인역량 구축을 위해 국내 디자이너 및 전문기업을 대상으로 하는 서비스디자인 방법론 교육과정을 개발하여 운영해야 할 필요가 있다.

셋째, 다양한 분야의 공공 서비스디자인 혁신을 위한 사업을 실시해야 한다.

이슈별 관련 부처 및 기관 간 협력 체계를 구축하고 추진전략 로드맵에 따라 단계적으로 범위를 확대하는 것이 필요하다. 가장 효과가 큰 분야 위주로 시범 사업을 실시하고 사업결과를 바탕으로 추가 적용 필요성에 대해 대국민 홍보를 해야 할 것이다.

덴마크 정부의 경우, 식품, 의료산업을 최우선 개선 대상으로 선정하여 디자인효과와 지식을 보급하고 워크숍 등을 실시함으로써 사회 혁신을 유도하였다. 사회전반의 서비스디자인 인식 수준을 높이기 위해서는 개발 성과가 제대로 확산 될 수 있도록 추진절차를 마련해야 한다. 공공서비스디자인 혁신사업도 전략적 로드맵에 따라 인식 단계가 높아지는 것에 따라 단계적으로 사업을 확대해야 할 것이다.

예를 들면, 관공서의 행정 서식류의 디자인을 개선하는 것에서부터

서비스디자인으로 점진적으로 확대해 가는 것이 바람직 할 것이다. 시범적으로 분야별 관공서 한 곳 씩을 정해 행정 서식류를 개선하고 업무 절차 및 시스템 개선을 시도하여 공공서비스 품질 개선을 이룰 수 있을 것이다. 우선 공공행정서비스 현장에서의 성공사례를 기초로 연구를 시작하면 된다. 이러한 사례들이 쌓이고 연구가 거듭되면 우리나라 특성에 맞는 표준적인 공공서비스 모델을 개발할 수 있을 것이다.

영국이 디자인을 통해 의료사고와 이로 인한 비용을 혁신적으로 줄이기 위한 ‘디자인세균퇴치사업’(Design Bugs Out) 추진에 있어 의료기기와 환경디자인 개선에서부터 시작해 시스템과 서비스디자인 개선으로 범위를 확대해갔던 전례를 참고할 필요가 있다.

* 영국 ‘디자인세균퇴치사업’(Design Bugs Out) : 영국 디자인카운슬은 2008년부터 ‘디자인에 의한 공공 서비스’ 사업의 일환으로서 영국 보건부로부터 ‘디자인 세균 퇴치’ 프로젝트를 위임받아 4개 디자인 회사와 함께 추진했다. 연구결과에 따르면, 병원에서 사용하는 가구와 기기의 청소하기 힘든 후미진 부분이나 각 틈새에서 세균이 왕성하게 증식한다고 밝혀졌다. 이로 인해 영국 국민의료서비스는 상당한 추가 치료비용(2004년 기준 약 10억 파운드)을 부담하고 있다. 이에 디자인카운슬을 새로운 병원 환경을 위한 제품을 개발하여 문제해결 방향을 제시하였다.

URL : <http://www.designbugsout.com>

* 영국의 공공의료서비스는 수십 년 간 공적자금으로 운영되며 사용자에게 무상으로 제공되어 왔다. 많은 재정지출로 '돈 먹는 하마'라는 지적을 받으며 혁신의 압력을 받고 있는 대표적인 공공서비스라 할 수 있다.

이 외에도 사회전반에 공공서비스디자인 개선에 대한 인식을 확산시키고 민간부문으로 수요시장을 지속적으로 확대해가야 할 것이다. 이를 위해서는 인식확산을 위한 교육프로그램 개발과 시행, 주제별 전시, 발표회, 세미나 등 지속적인 인식 확산을 위한 활동이 필요하다. 동시에 필요 분야별 가이드라인, 매뉴얼 개발 및 표준화를 추진하는 등 성공사례를 공유할 수 있는 인프라를 만드는 것이 중요하다.

또한, 향후 공공의 문제를 디자인 방법을 통해 해결하기 위한 국제적 협력체계 구축에 우리나라가 참여함으로써 국내의 서비스디자인 수준의 고도화를 유도함과 동시에 세계 선도자로서의 주도권도 구축해 갈 수 있도록 노력해야 할 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 서비스디자인 개념을 도입한다면 공공서비스의 혁신을 가져올 수 있다. 기업의 이익을 위해 디자인이 맡은 바 역할을 수행해 왔듯 이제는 우리 공동의 문제해결을 위해서도 디자인을 혁신의 도구로 활용해야 할 때이다.

* 출처 : 2010.1. 한국디자인진흥원 designdb+ 기고 원고



공공분야에서의 디자인의 역할

영국 디자인카운슬

지난 10년 간 공공분야에 대한 투자가 큰 폭으로 증가하긴 했지만 오늘날의 공공서비스는 저탄소경제, 인구고령화, 증가하는 서비스 사용자 요구 등 새로운 도전과제들을 해결해야 하는 부담을 안고 있다. 이러한 현실로 인해 혁신은 필수적인 것이 되었고, 공공서비스는 비용 효율성을 유지하는 동시에 사용자들의 복잡한 요구사항을 충족할 수 있어야 한다.

최근의 사례들은 디자인방법론이 공공분야에 혁신을 가져올 수 있음을 보여준다. 신속한 프로토타이핑을 통해 조기에 문제를 처리함으로써 효율성을 높이고, 다양한 디자인 프로젝트 간 협력을 통해 공공분야인력, 현장인력 및 사용자들을 새로운 서비스의 개발에 참여시킬 수 있다.

그러나 연구 결과를 보면 대다수의 공공서비스 제공자들에게는 혁신을 위한 전략적 접근법으로서 디자인을 활용하는 데 필요한 지식과 기술이 부족하다는 사실도 알 수 있다. 디자인 활용역량의 개발은 공공기관이 자체적으로 창의적 프로세스를 관리하고 서비스 제공을 위한 혁신적인 솔루션을 찾는 데 도움을 줄 것이다.

새로운 변화에 직면한 공공분야

공공분야는 나날이 복잡하고 서로 경쟁하는 도전과제들과 직면하고

있다. 글로벌 경제 위기는 기후변화, 인구변화, 신속한 기술발전 등 기존의 도전과제들을 한층 어렵게 만들고 있다. 맞춤형 서비스 요구의 수용 등 현재 제공되고 있는 서비스의 범위를 고려할 때 공공 부처 간 의사소통 및 협력의 중요성은 더욱 증대되었다. 지역에 소재한 기관은 비용 효율성을 실현하기 위해 노력하는 동시에 위에서 언급된 사회적 변화에 대응하고 있다. 예상대로 이러한 도전과제로 인해 공공서비스의 제공에 있어서도 새로운 변화가 일어나고 있다.

영국 디자인카운슬의 조사에 따르면 지방 공공기관의 89%가 지난 2년 동안 부분적 또는 전체적으로 서비스 제공 체계를 재설계 했고, 감사위원회의 최신 조사에 따르면 22%에 달하는 공공기관에 있어 효율성에 대한 요구가 서비스의 혁신을 가져왔다. 이러한 도전과제들이 현재 공공서비스에 대한 정부 정책에 영향을 미치고 있으며, 일부 중앙 부처들은 혁신적인 서비스 제공을 위한 조치를 늘리고 있다.

혁신적 해결책을 제시하는 디자인

지난 4년간 영국 디자인카운슬은 가장 복잡한 문제 중 일부를 해결하기 위한 실용적 디자인 솔루션 개발을 목적으로 다양하고 실질적인 공공분야 시범 프로젝트를 실행해 왔다.

예를 들면, 한 디자인 팀은 성적인 건강 검사(Sexual Health Screening) 및 치료 서비스 개선을 위한 디자인 중심의 접근법에 있어 게이츠헤드 일차의료 트러스트(Gateshead Primary Care Trust)

와 공동 작업을 수행했다. 노섬버랜드의 'Move Me' 프로젝트는 서비스 제공자를 위한 톨킷을 제작해서 작은 시골 지역사회의 교통체계를 개선시켰다.

또한 워키기술대학 부설 디자인기술 연구소는 건축가에게 작업을 위임하기 전에 학교 리디자인 과정에 학교 지역사회 전체를 참여시켰다.

혁신의 전 분야에 적용 가능한 디자인적 사고(Design Thinking)

공공분야 혁신에 대해 십여 개가 넘는 정의 중에서, 가장 간단한 정의는 '공공의 가치를 창출할 수 있는 새로운 아이디어'이다. 영국 국립감사원은 혁신을 '새로운 아이디어를 찾아, 그 중 최선의 아이디어를 개발하고, 최선의 아이디어가 해당 기관의 운영 방법을 개선시킬 수 있도록 실행하는 것이다'라고 정의하고 있다.

디자인은 창의성과 혁신을 이어주는 실질적 도구로서 사용자와 고객에게 있어 아이디어를 실용적이며 매력적인 제안으로 만들어 준다. 디자인 기술만을 효과적으로 활용할 수 있지만 디자인적 사고가 인간 중심의 디자인 정신을 혁신 활동 전반에 걸쳐 성공적으로 적용해 줄 수 있다는 인식이 늘어나고 있다.

서비스 혁신을 가능하게 하는 디자인 방법론

공공 및 민간분야에 걸친 최근 사례들을 볼 때 디자인 방법론은 아래 다섯 가지 방법을 통해 서비스 제공을 향상시킬 수 있다.

1. 향상된 맞춤형 서비스의 개발

디자인 기술은 사용자의 니즈를 파악하고 그에 해당하는 서비스를 설계하는 데 핵심적인 역할을 한다. 영국 개인병원협회(BUPA)는 디자인 기술을 이용해 소규모 환자 그룹의 경험을 기초로 한 종합 환자 체험프로그램(End-to-end Patient Journey)을 시각적으로 작성했다. 이러한 통찰력을 통해 다양한 서비스 개선이 이루어졌는데, 일례로 고객관리 담당자가 환자들이 자발적으로 생각해 내지 못할 잠재적 이슈를 유사한 상황의 다른 환자들의 경험을 토대로 미리 제안해 볼 수 있게 되었다.

2. 현장 인력의 지식 활용

협력적인 디자인 기술은 서비스를 향상시키는 데 현장 담당자의 지식을 활용할 수 있다. 영국 국립의료서비스혁신연구소 Luton & Dunstable의 국립의료서비스 트러스트의 일선 팀을 위한 창의적인 워크숍을 준비해서 실무 담당자들이 서비스 개선에 디자인 접근법을 적용해 볼 수 있도록 했다. 워크숍은 디자이너들이 진행하며 참여 직원들로 하여금 자신들의 아이디어가 어떻게 서비스디자인으로 반영되는 지 이해할 수 있도록 도와주었는데, 아이디어 중 일부는 이미 실행되었다. 일례로 의료 장비와 약품을 보다 쉽게 찾을 수 있도록 병동 디자인을 변경하고 이를 통해 약 처방 시의 실수를 줄인 사례가 있다.

3. 새로운 아이디어 프로토타이핑을 통한 리스크 관리

프로토타이핑은 프로젝트에 주요한 공적자금이 할당되고 언론의 관심을 끌기 이전에 작은 규모로 프로젝트를 시작해서 문제점을 해결해 나아감으로써 리스크를 관리한다.

Dott07*의 일부로 디자이너들이 노샘버랜드에 위치한 한 가구의 에너지 소비를 줄이는 방법을 연구했다. 보다 광범위한 사용을 위해 다양한 해결책에 대한 프로토타입을 제작 중에 있으며 사용자가 에너지 사용량을 모니터링 할 수 있게 해주는 TV 기반의 계기판, 에너지 효율성을 높이기 위한 주택 개선작업 재원 마련 프로그램 등이 여기에 포함된다. 에너지 계기판을 통해 이미 지방의 한 거리는 에너지 사용량을 60%까지 줄였다.

4. 효율성 및 투자가치의 개선

서비스 혁신을 위한 디자인 주도의 접근법을 통해 비효율적인 부분을 찾아냄으로써 투자가치를 높일 수 있다. 썬더랜드 시의회 ‘노던웨이 실업자구제 시범사업(Northern Way Worklessness Pilot)’은 서비스디자인 방법을 이용해 장기 실업 상태에 있는 취약계층의 사람들을 구제하는 데 필요한 공공서비스를 제시해 주었다. 시범사업의 결과로 도출된 프레임워크를 통해 사용자의 니즈를 충족하지 못하는 요소들은 제외시킴으로써 보다 효율적으로 서비스를 사업자들에게 맡길 수 있었다. 이렇게 통합한 서비스를 통해 실업자 한 사람에게 일자리를 마련해 주는데 소요되는 비용은 평균 5천 파운드

정도로 낮아졌다. 현재 노동연금부가 추정하고 있는 실업자 1인 구제비용은 6만2천 파운드에 달한다.

5. 서비스 사용자에게 보다 많은 권한의 부여

볼튼시에서의 ‘오픈 헬스(Open Health)’ 프로젝트는 당뇨병 환자들이 스스로 자신의 상태를 통제하도록 하는 것이었다. 디자인카운슬은 디자인 원칙의 활용과 사용자(본 프로젝트의 경우 당뇨병 환자) 중심의 실행을 목표로 디자이너, 정책 입안자, 사회과학자 팀을 통해 당뇨병 관리의 변화를 이끌었다. 이 접근법을 통해 환자들이 하 여금 본인의 상태를 스스로 관리하도록 장려하고 환자와 의료서비스 제공자 간의 보다 효과적인 커뮤니케이션을 지원했다.

영국 디자인 산업의 주요 부문으로 등장하고 있는 서비스디자인

현재 부상하고 있는 서비스디자인 분야에서 디자이너들은 보다 나은 서비스 창출을 돕기 위한 도구를 개발하고 있다. 서비스 제공자들은 고객의 경험과 서비스의 질에 초점을 맞춘 인간중심의 접근법을 취하며, 사용자가 서비스를 경험하게 되는 터치포인트를 찾아내 이를 개선하고 있다. 이러한 프로세스는 체계적이며, 반복적으로 진행된다. 다학제적 팀이 주도한다. 영국은 서비스디자인 분야의 개척자로 인식되고 있으며 새로운 서비스 기업들이 주기적으로 생겨나고 있다.

디자인 주도 혁신에 있어 공공분야가 직면하고 있는 장벽

1. 전략적이 아니라 비공식적으로 사용되고 있는 디자인 기술

공공분야 기관을 대상으로 이루어지고 있는 영국 디자인카운슬의 연구를 통해 서비스 제공자들이 서비스디자인에 대한 전략적 접근법에 익숙하지 않다는 사실이 밝혀졌다. 몇몇 개별 디자인 기술은 빈번하게 사용되었다. 즉, 공공기관의 59%가 문제 해결을 위해 창의적인 기술을 활용했는데, 이 기관들은 서비스디자인에 사용자를 참여시켰다. 그러나 다른 기술은 이용률이 낮았다. 단지 43%만이 시범 프로젝트 방법(piloting)을 정기적으로 활용했고 1/4에도 못 미치는(23%) 기관들이 보다 디자인 중심의 프로토타이핑 기술을 이용했다.

2. 소규모 디자인 에이전시에 불리한 조달 프로세스

영국 디자인카운슬의 조사에 따르면, 소규모의 혁신적인 디자인 에이전시 간에 정부의 조달 프로세스가 공공분야 고객과 비즈니스를 하는데 있어서 장애가 되고 있다는 인식이 강하다는 사실을 알 수 있다. 다수의 에이전시들이 현 조달 프로세스가 서비스보다는 상품에 더 적합한 것 같다고 응답했다. 디자이너들은 정부 조달 프로세스로 인해 보다 큰 프로젝트 시행 이전에 관계를 형성하고 아이디어를 검증해 볼 수 있는 소규모의 시범 프로젝트들이 수행되지 못하고 있다는 사실을 지적했다. 또한 지방 공공기관은 소규모지만 혁신적인 디자인 프로젝트에는 사용이 불가능한 경직된 예산 집행 체계를 많이 지적했다.

3. 창의성을 제약하는 공공분야 기관의 구조

제약받고 있는 상황을 나타내는 최근의 증거들이 있지만, 공공분야 개혁은 개혁을 둘러싼 조직 문화에도 불구하고 활발하게 이루어지고 있다. 공공 조직들은 타 분야의 조직과는 담을 쌓고 일을 하는 경향이 있어서 새로운 아이디어가 조직 주변이나 부처 간의 경계를 넘어 전파될 수가 없다. 공공분야 조직에 대한 디자인의 영향은 전반적으로 간과되어 왔다. 그러나 최근의 사업들을 보면 협력적인 디자인 기술을 전략적으로 활용함으로써 조직 전체에 걸쳐 혁신의 실행을 촉진할 수 있음을 알 수 있다.

디자인에 의한 공공서비스를 개발 중인 영국 디자인카운슬과 혁신 대학 기술부는 ‘2008년 혁신국가 백서’에서 공공분야 혁신에 있어서 디자인의 역할을 인정하고 민간분야 및 제3분야와의 협력을 통한 혁신 작업이 증가하고 있다고 지적했다.

‘혁신국가 백서’에 기술된 제안을 실행하고 있는 영국 디자인카운슬은 중소기업을 위해 디자인을 지원하는 기존의 민간분야 모형인 ‘디자인 디맨드(Designing Demand)’에 따라 공공분야 서비스 제공자를 위한 디자인 중심의 혁신 프로그램을 개발하고 검증할 것이다.

* 출처 : www.designcouncil.org.uk/briefing02

www.designcouncil.org.uk/publicservices 위 글의 원문



영국, 창조성의 온상

Andrea Siodmok, 영국 디자인카운슬 디자인 총괄책임자

디자이너는 항상 긍정적이나 만족을 모르는 사람들이라고 그들의 성격을 정의할 수 있다. 어찌 보면 우리 모두의 마음속에는 디자이너와 유사한 면이 있다. 실제로 디자인이라는 행위는 인간에게 내재된 것인데, 착상, 계획, 작성이나 고안 등 어떠한 명칭으로 부르든 기존의 상황을 더 나은 것으로 변화시키려는 노력이라는 측면에서는 동일하다고 볼 수 있다.

영국은 디자인에 뛰어나다. 많은 글로벌 기업은 영국을 다문화적 이면서도 창조적인 인재의 온상으로 평가한다. 실제로 우리의 창조성과 혁신성은 세계수준의 교육기관을 통해 육성되고 있으며, 많은 사랑을 받는 세계 최고의 디자이너를 탄생시켰다. 가장 유명한 산업디자이너로 Apple社의 아이팟을 디자인한 조나단 아이브와 디자인 혁신의 선두기업인 IDEO社의 CEO인 팀 브라운이 있다.

우리는 디자인에 둘러싸여 살고 있다. 우리가 매일 경험하는 제품과 서비스, 그래픽과 통신, 건물과 환경에 디자인은 언제, 어디에나 존재한다. 디자인은 실패한 경우에 눈에 더 잘 띄는데, 디자인이 잘못 되었을 때, 개발과정에서 디자인이 충분히 고려되지 않았을 경우에 특히 예리하게 인식한다. 잘못된 형태를 가지고 있거나, 안전하지 않거나, 제품이 손상되기 쉽거나, 환경이 활기가 없거나, 서비스가 유연하지 않은 경우 등을 그 대표적인 예로 볼 수 있다. 디자인이나 디자이너가 모든 문제를 해결하고 치유할 수 있는 만병통

치약이라고 주장하는 것은 다소 과장일 수 있겠지만 보다 바람직한 미래를 창조하는 디자이너의 능력은 결코 간과해서는 안 된다.

공공부문에서 대두되고 있는 디자인의 역할은 무엇인가?

지난 10년간 영국의 공공서비스에 대한 투자는 관련 분야의 광범위한 개선을 이끌어냈다. 하지만 많은 부문의 근본적인 서비스의 혁신 및 전환이 없다면 시급한 변화의 필요성을 방해할 수 있다. 테러리즘, 환경오염, 사회갈등, 국제 금융시장에 대한 상호의존성의 증가 등에 대한 사회와 국가의 우려가 커짐에 따라 전반적인 변화에 대한 요구가 높아지고 있음을 본다. 국민들은 보건문제, 노화, 실업 및 범죄의 증가, 가정의 파괴 등을 우려하고 있다

이러한 문제에 대항하기 위해 공공부문에는 적은 투입으로 큰 성과를 거둘 것(more for less)을 요구하고 있으며, 이에 대한 압력이 계속 커지고 있다. 더 엄격하고 효율적으로 관리되는 공공부문의 지출로 더 높아진 요구를 충족시킴에 따라 현재까지 이용된 모델들은 그 한계를 시험받게 될 것이다. 이로 인해 새로운 아이디어를 효과적으로 개발하여 프로토타입을 만들고 시험과 이행을 거치는 혁신은 필수불가결한 것이 되었다. 이러한 현실은 보다 유연하고 개인화된 사용자 중심 서비스의 요구와 결합하여 지금까지 최종 사용자인 고객보다는 공급자를 중심으로 구성된 여러 공공기관의 서비스 개선에 더 큰 압력을 가할 것이다.

좋은 소식은 공공부문의 성공적인 디자인 및 혁신 사례가 많이 등

장하고 있다는 점이다. 부정승차를 막기 위해 개발된 ‘오이스터 카드(Oyster Card)’의 경우 연간 4,300만 파운드의 시장이 형성되었으며, 600만 고객에게 큰 편의를 제공, 런던 교통국의 비용절감과 서비스 효율성 향상을 가져다주었다.

마찬가지로 여권관리국은 총체적으로 서비스를 리디자인 함으로써 실패한 서비스를 변화시켰다. 1999년 여권관리국은 비를 맞고 대기하는 신청인들에게 우산을 제공하기 위해 16,000파운드를 지출하였는데, 이 와중에 여권관련 문의 전화 중 350만 건에 적절히 응대하지 않은 것으로 조사되었다. 새로운 컴퓨터 시스템의 도입이 오히려 생산성을 낮추고, 아동여권 도입 후 여권신청수요의 증가로 엄청난 압력을 받았다. 오늘날 리디자인된 서비스를 통해 20초 내 고객전화 응답률은 90%로 상승했으며 신청인의 대기기간은 1991년 51일에서 2003~2006년 평균 6일로 줄어들었다(DCM4, Summer 2008).

초기의 현명한 디자인적 사고가 기존의 서비스나 미래의 서비스에 보이지 않는 중요한 영향을 미친다는 점은 여러 증거를 통해 입증되었다. 제품이나 서비스가 갖는 영향력의 80퍼센트는 컨셉 도출과 디자인 단계에서 결정된다. 디자인은 사회문제 해결에도 큰 역할을 하는데, 중앙잠금장치를 이용한 차량범죄 50% 감소, 건축지시서(Architectural Brief) 작성 시 범죄의향을 고려를 통한 주거침입의 30% 감소가 대표적인 예이다.

새로운 문제해결을 위한 새로운 디자인적 사고

디자인 산업은 의뢰인과 사회가 제시하고 요구하는 새로운 니즈를 충족시키기 위한 과정을 통해 진화해왔다. 지난 10년간 우리는 디자인이 몇 가지 중요한 방식으로 변화되었음을 볼 수 있는데, 특히 다학제적 팀의 도입으로 경제학자, 기술자, 과학자와 사회학자 등 다양한 전문가들의 목소리를 디자인 문제에 반영할 수 있게 된 것은 큰 변화이다. 오늘날 디자인은 학제 간 협력을 통해 개별적인 전문성의 경계에서 혁신을 찾고 있다. 또한 다양한 기여자들이 디자인 과정에 참여하고 있다. 예전 산업모델은 생산자와 소비자로 양분되었지만 현재 우리는 민간과 공공부문 모두 공동디자인 사례를 다수 관찰할 수 있는데, 최종사용자, 일선근로자, 관계자, 의뢰인 등의 참여하고 이를 통해 아이디어의 개발을 촉진, 감독하는 디자이너의 역할도 포함되었다.

영국 Luton & Dunstable 병원의 두경부 종양 서비스(Head and Neck Cancer Service)에서 서비스 디자이너들은 환자와 직원을 포함한 모든 관계자들이 체감할 수 있는 40가지의 개선된 서비스를 공동 개발했다. 외래진료소의 체중계를 타인이 보지 못하는 곳으로 옮기는 등의 작은 변화지만 환자들에게 큰 만족을 가져왔다.

지식네트워크

두 번째 혁신은 기업, 전문가와 기관의 엄격한 분리와 경계에서 벗어나 창조성, 지식 네트워크, 자원과 사회적 상상력을 모두 포함하는 형태로의 변화였다. 위키피디아를 비롯한 웹 2.0 모델들은 종종 성공적인 공동창조의 사례로 언급되고 있다. 이러한 접근법은 새로운 교통해결책 개발부터 혁신적인 정보컨 서비스 개발까지 모든 과정에 적용된다.

세 번째로 새로운 디자인 시장이 창출되었다. 영국경제에서 서비스의 비중이 높아지고 공공부문의 디자인적 사고에 대한 요구가 강해짐에 따라 서비스 개발을 전문으로 하는 새로운 유형의 디자인 컨설턴트들이 생겨났다. 영국의 Livework社, Engine社, Thinkpublic社와 같은 서비스디자인 컨설팅 기업들은 본문에 제시된 여러 가지 디자인 사례를 개발하였다. 이러한 컨설팅 업체들은 대기업과 공공분야 의뢰인과 협업하여 새로운 서비스와 제품, 소통, 시스템, 환경 등을 개발하는 총체적 접근법을 마련함으로써 새로운 혁신을 실현하고 있다. 버진항공은 최근 런던 히드로공항의 3 터미널 재개발 시 건축회사인 Foster+Partners社와 서비스디자인회사인 Engine社의 디자이너를 활용하여 수속부터 출항까지 최적화된 사용자 경험을 개발하였는데 일등석 승객의 경우 공항 리무진에서 내려 8분 이내에 클럽하우스에 도착할 수 있게 되었다.

마지막으로 혁신을 제공하는 절차로서의 디자인 지식과 기술, 도구

의 이전에 관한 새로운 이해가 나타났다. 디자이너들은 협력증대를 통한 자신의 노하우를 전달하여 의뢰인이 스스로 창조적으로 변화를 할 수 있도록 다양한 방법을 고안하고 있다. 영국 켄트주 의회의 사회혁신연구소(Social Innovation Lab)는 다양한 전략적 문제를 해결하기 위해 창조적인 접근법을 도입했는데 이 연구소의 목표는 “전략과 이행계획 개발 시 서비스와 조직이 아닌 시민과 사용자 경험에 초점을 맞춘 의회 전 직원과 협력자들의 역량과 기술 구축”이다.

국제 사회

우리는 사회 조직 및 구축을 위한 깊이 있는 변화를 찾고 있다. 우리가 살아갈 미래를 선택하고, 그 미래에 대한 구상을 통해 궁극적인 현실화를 진행할 주체를 선택해야 하는 기로에 서있다. 산업시대의 변화와 요구에 부응하기 위한 근대 디자이너의 개념 정의가 끊임없이 변화하였듯이 현시대의 국제 사회의 디자인과 창조에 대한 요구는 계속 진화하고 확대 되어 왔다. 디자이너들은 점차 자신의 재능인 전문적인 창조성을 새로운 문제에 투입하고 이를 통해 우리 시대의 중요한 문제들을 해결하고 있다. 투자의 증대만으로는 전례 없는 공공서비스에 대한 요구를 해결할 수 없으니 만족을 모르는 낙관주의자인 디자이너들이 사회가 필요로 하는 혁신적인 해결책을 마련하기를 기대하는 것이 좋을 것이다.

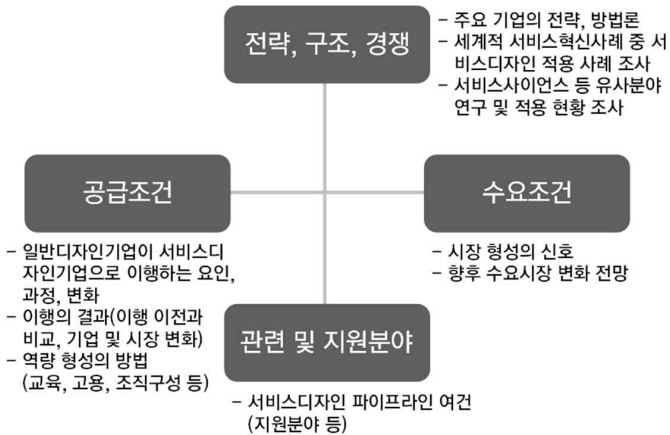
Andrea Siodmok 박사는 공공 서비스의 혁신을 지원하기 위해 새로운 디자인 사고와 전략을 개발하는 영국 디자인카운슬의 디자인 총괄책임자이다. Siodmok 박사는 Industrial Design에서 1등급 졸업학위를 받았으며 영국 예술진흥회(Royal Society of Arts) 회원이자 Northumbria 대학의 객원 연구원이다. Siodmok 박사의 디자인은 Design Week와 Revolution, The Telegraph에서 다룬 바가 있다.

* 출처 : '디자인에 의한 공공서비스 혁신', Andrea Siodmok, 2008. 11, 퍼블릭 가디언

서비스디자인 확산을 위한 정책 방향

서비스디자인 기반연구가 시급하다

아직 서비스디자인에 대한 국내 동향, 시장형성의 신호 등 정책 방향을 수립하기 위한 기초 자료가 조사된 바가 없는 만큼, 기초 연구는 매우 중요하다. 국내 서비스디자인산업 확산을 위한 여건, 고려사항, 시사점 도출을 위해 해외 현황 및 사례 조사와 공급자 및 수요자 조건에 대한 연구가 필요하다.



〈서비스디자인 기반 연구의 프레임워크, 2010,
한국디자인진흥원 정책개발팀〉

공급자 조건으로서 일반디자인기업이 서비스디자인 기업으로 전환하는 요인, 과정, 변화, 전환의 결과, 그리고 서비스디자인 역량 형성의 방법(교육, 고용, 조직구성 등)을 파악함과 동시에 주요 기업의 전략, 방법론에 대해 조사해야 할 것이다. 또한 수요자 조건으로서 시장 형성의 신호(시장규모, 동향, 수요전망 등), 세계적 서비스 혁신사례 중 서비스디자인이 적용된 사례 등이 조사되어야 할 것이다.

디자인기술개발의 일환으로 ‘서비스디자인 방법론 연구 및 활용을 위한 플랫폼 연구 개발’이 한국디자인지식산업포럼에 의해 연구되고 있다(11년 5월 개발 완료. 산업기술평가관리원). 향후 서비스디자인 방법론을 디자인계에 확산시킬 수 있는 중요한 의미가 되는 연구과제로서, 지식경제부와 산업기술평가관리원, 한국디자인진흥원은 과제가 성공될 수 있도록 각별한 관심과 지원이 필요 하다.

연구를 통해 국내외 다양한 서비스디자인 우수 프로젝트를 발굴하여 공유하고 도출될 서비스디자인 방법론과 각종 방법론을 보급, 확산시킬 전략을 마련해야 한다.

공공분야 중심 수요 개발이 필요하다

서비스디자인의 수요시장 창출은 공공분야에서부터 우선적으로 시작해야 할 것이다. 상품의 경쟁력을 위한 디자인에서 사회문제 해결의 역할로 디자인의 영역이 확장되고 있는 현실인식을 바탕으로 정부와 공조, 공공서비스 혁신에 있어 실용적인 방법론으로서 서비스디자인의 입지를 구축해 가야 한다. 디자인 적용 효과가 클 것으

로 예상되는 에너지 분야의 경우, 서비스디자인의 방법론을 적용해 에너지 절감을 달성하는 시범사업을 고려해 볼 수 있다. 에너지 피드백에 관련된 터치포인트를 리디자인 함으로써 사용자의 행동을 변화시키고 결국 에너지 절감을 유도하는 것이다. 이를 통해 정량적인 성과를 도출한 후 전국적인 규모로 적용 범위를 확대하고, 나아가 점차 유사 분야로 확산하는 전략이 유효할 것이다.

디자인의 역할이 제조 산업에서의 경쟁우위의 도구로 인식되고 있는 현실에서 공공서비스 혁신 및 사회문제 해결의 주도적 역할을 맡기까지 발전하고 있는데, 서비스디자인의 역할에 대한 정량적 입증이 가능한 효과적인 사례를 확보하는 것이 무엇보다 중요하다 하겠다.

민간분야 공급자의 역량 강화가 필요하다

디자인기업의 역량 강화 및 전문 인력 양성이 시급하다. 수요조사 및 전문가 의견수렴을 통해 향후 서비스디자인 전문 인력 양성에 필요한 정책 방향이 신속히 수립되어야 한다. 특히 민간분야의 서비스디자인의 제공자인 디자인전문기업의 서비스디자인 역량을 향상시킬 수 있는 정책 마련이 시급한데, 그 시작으로 지식경제부와 한국디자인진흥원은 국내 실무디자이너 대상 서비스디자인 해외워크숍을 시행할 계획이다. 세계 최고 수준의 서비스디자인 전문기업의 실천적 방법론을 습득할 수 있는 유익한 계기가 될 것이다.

소비자를 이해하는 경험디자인 역량을 갖추어야 한다

근래에 국내 디자인 업계는 디자인 일거리(수요시장)가 줄어들고 있음을 인식하게 되었다. 이미 세계적 선두 그룹이 된 국내 대기업은 글로벌 경쟁에서의 지속적인 우위를 이어가기 위해 R&D, 특히 디자인에 대한 투자를 결코 줄이지 않았을 것이다. 글로벌 시장을 대상으로 하는 제품과 서비스를 개발한다는 것은 잘못된 결정을 내렸을 때 그만큼 경영상의 위험성이 크다. 위험성을 낮추기 위해서는 개발 이전 단계에서의 디자인 리서치가 상대적으로 중요해지고, 경험디자인의 중요성도 그만큼 커진다. 그렇다면 디자인 용역은 늘어나는 것이 자연스러운데, 오히려 대기업 발(發) 디자인 일거리가 줄어들고 있다는 것은 왜일까? 그 원인은 두 가지로 추정할 수 있는데, 첫째 이유는 대기업이 내부 디자인 인력을 증대함으로써 외주 용역의 전체 물량이 줄었기 때문이다. 둘째 원인은 국내 디자인 전문기업을 대상으로 하던 외주 비율이 점차 해외 디자인기업에게 옮겨가고 있기 때문이다. 실제로 국내 모 대기업에 확인한 결과 국내외 디자인기업에 의뢰한 용역비 예산의 비율이 2007년까지도 약 4:6 정도이다가 2010년 2:8로 해외 디자인기업에 나가는 용역 비중이 높아지고 있음을 알 수 있었다. 국내 대기업의 디자인리서치, 전략 개발, 고객 경험, 서비스개발 프로젝트가 해외 디자인기업의 일거리가 되어가고 있는 것이다.

이것이 의미하는 것은 무엇일까? 앞으로 고객의 잠재욕구 분석을 위한 리서치 방법론을 확보하고 서비스전략 제안의 노하우를 갖춘 해외디자인기업들이 국내 시장으로 진입하게 되면 국내 대기업 뿐

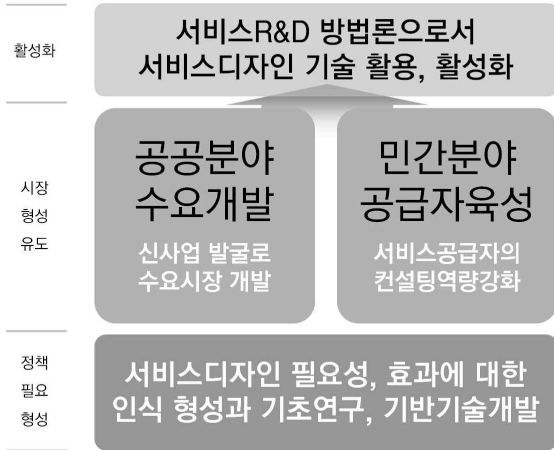
아니라 중견기업의 서비스개발 프로젝트들도 해외 디자인기업의 몫이 될 수 있다는 점이다. 이제 우리도 스타일링에 치중하는 디자인을 넘어 소비자의 잠재욕구를 발견하고 이를 통해 무형적 가치를 디자인해야 한다는 개념을 가져야 한다. 그리고 서비스산업에서 디자인을 중요한 전략자원으로 활용할 방안에 대해 연구를 시작해야 한다. 특히 국내 디자인기업은 서비스산업 시장에 대비할 수 있는 서비스디자인 역량을 신속히 갖추어야 한다.

서비스를 디자인한다는 것은 분명 아직 우리에게 낯설게 보이는 일이다. 그렇지만 서비스산업이 디자인기업에게 이러한 역량을 요구할 시기가 곧 닥칠 것임을 알아야 한다. 전 세계는 과학적 ‘개선’이 아닌 창의적 ‘혁신’을 통해 새로운 시장을 발견할 기회를 찾으려 하고 있기 때문이다.

서비스디자인 확산을 위한 주요 정책방향을 정리하면 다음과 같다.

- 1) 기초조사와 기술연구를 통해 기반을 마련함과 동시에 인식 확산
- 2) 공공분야의 수요개발과 함께 민간분야 공급자 역량 육성
- 3) 시범사업의 성과를 혁신을 위한 실용적 방법론으로 제시할 수 있는 기초토대 마련

이것이 서비스디자인의 큰 물결이 디자인산업에 긍정적으로 작용하게끔 할 수 있는 방안이라 본다.



- * 출처 : '서비스디자인 확산을 위한 정책 방향'. 한국디자인진흥원 정책개발팀
부산디자인센터 디자인정보지(Designare) 7.8호, 2010. 12. 및
2010한국디자인학회(<http://www.design-science.or.kr>) 추계 학술대회 논문집
- * <http://cafe.naver.com/usable/803>



서비스디자인 2020

서비스디자인의 미래를 어떻게 만들어가야 할까?

Bruce S. Tether 영국 임페리얼 대학 디자인과 혁신(Design and Innovation) 교수

Ileana Stigliani 디자인 런던(Design London), 공동 연구자

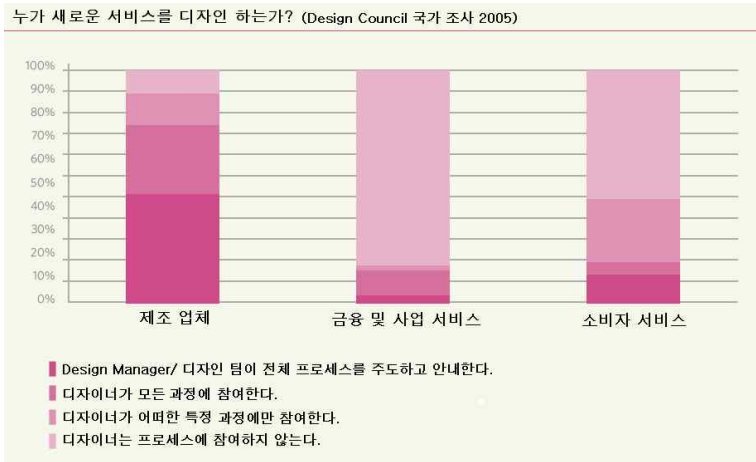
당신은 서비스디자이너이다. 당신은 기적적으로 역사상 최초로 진행된 10년에서 20년이 걸리는 명왕성으로의 우주 비행을 하게 되었다. 당신이 비행을 마치고 지구로 돌아 왔을 때 세상은 어떻게 변해 있을까? 구체적으로 말하자면 2020년 또는 2030년, 서비스디자인은 어떻게 변화 되어있을까? 현재 몇 천, 몇 만 명의 사람들만이 스스로를 ‘서비스 설계자’ 또는 ‘전문 서비스 디자이너’라고 부르는데 향후 서비스디자인이 상당히 규모 있는 산업으로 발전하여 수십만 명의 디자이너가 서비스디자인 분야에서 일하고 있는 상황을 보게 된다면 아마 매우 놀라게 될 것이다.

우리는 서비스디자인이 미래에는 전문적 산업이 될 것이라고 생각한다. 다른 국가들은 많은 반론을 제기하겠지만, 현재 우리가 접근할 수 있는 영국 내 자료를 기반으로 작성하였음을 주지시키는 바이다. 비록 정확한 기간을 말 할 수는 없지만, 서비스디자인은 아직 초기 단계에 있는 산업이며 직업군이다. Birgit Mager 교수는 1995년에 처음으로 서비스디자인을 가르치는 교수가 되었고 IDEO社は 1999년에 보스턴과 워싱턴DC를 오가는 Acela 열차 서비스를

리디자인 하였다. IDEO社는 열차의 객차를 디자인 하는 것처럼 제품이나 실내를 디자인하기 보다는 이 노선을 운행하는 여정과 관련된 서비스의 전체적인 시스템을 재설계 하였다. 이 프로젝트는 IDEO社가 제품디자인 컨설팅 분야에서 서비스디자인을 포함한 더 넓은 영역으로 확장하는 매우 중요한 계기가 되었다. Engine社와 Livework社와 같이 영국에서 성공한 몇몇 전문 서비스디자인 컨설팅기업들은 2,000년경에 설립되었다.

서비스디자인 기업의 활동력과 업적이 있었음에도 불구하고 서비스디자인 분야가 아직 발달 초기단계인 것은 모두가 주지하는 사실이다. 2005년에 영국 디자인카운슬은 기업에게 새로운 제품과 서비스의 개발에 있어 디자인이나 디자이너의 기여도에 대해 질문하였다. 제조업체들 사이에서 디자인이나 디자이너들은 대개 중요하고, 중심적 역할을 하는 것으로 인식이 되어 있었으나 서비스 측면에서는 전혀 다른 상황이었다. 디자이너들은 대부분 기업체의 새로운 서비스 개발을 위한 프로그램에 거의 기여하지 못했다. 그리고 오늘날 대략 100여명만이 스스로를 '전문 서비스디자이너'라고 말할 것이다. 대표적인 서비스디자인 컨설팅회사도 다루는 업무의 내용에 비해 그 규모는 작다. 그러나 우리가 봤을 때 언젠가는 이에 대한 긍정적인 측면이 알려질 것이라고 생각된다. 서비스디자인 기업은 다른 디자인 전문기업이나 산업 특히 건축 분야와 비교된다. 영국에는 33,000명의 건축가가 등록되어 있으며 BDP나 Foster+Partner와 같이 몇몇 큰 규모의 회사들은 수 백 명의 건축가를 고용하고 있기도 하다. BDP와 Foster+Partner 등 상위 100개의 건축 회사는 통틀어 7000여명의 건축가를 고용하고 있다. 더 많은 건축가들은 대

부분 작은 회사에서 일을 하고 나머지는 중간 규모의 회사 그리고 공공 또는 개인 회사에서 일을 한다.



한편, 경제와 밀접한 연관이 있는 건설 부문은 영국 전체 경제의 5% 밖에 차지하지 않는다. 대조적으로 서비스분야는 70%를 넘는다. 단순한 논리를 활용, 있는 그대로의 수를 적용해도 서비스분야가 거의 50만 명의 디자이너를 고용할 수 있다는 뜻이다. 물론, 이를 위해 몇몇 난항이 있을 수 있지만, 10년 또는 20년 후에는 결코 비현실적인 것이 아니며, 영국뿐만 아니라 다른 나라들도 ‘서비스디자인’은 중요한 직업과 산업으로 성장할 것이다.

또 다른 ‘새로운’ 산업과 직업들, 예를 들면, PR 컨설팅과 프로젝트 매니지먼트 같은 직업이 최근 더욱 성장해왔다. 그리고 영국의 40만 명이 넘는 사람들이 ‘건축, 공학, 기술과 관련된 컨설턴트 관련 산업’에 종사하고 있다는 것도 주목할 만하다. 하지만 이러한 분야와 달리 지난 10~20년간 ‘서비스디자인’이 ‘급성장’하지 못했다는

사실은 놀라운 일이 아니다.

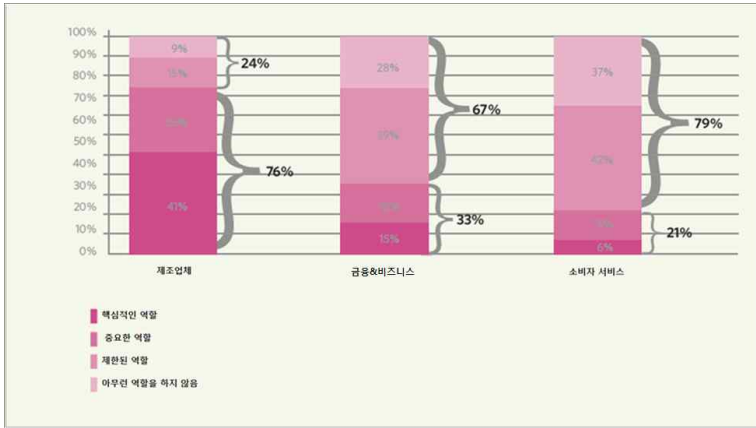
여기서 부각되는 두 가지 논점은 다음과 같다. 첫 번째는 역사가 새로운 산업과 직업의 성장에 대해 무엇을 시사하고 있는가? 그리고 두 번째는 우리-컨설팅회사, 산업, 상업, 정부, 학계 등의 집단은 서비스디자인이 더 많이 성장하고 번영하도록 하기 위해 무엇을 해야 하는가이다. 역사는 우리에게 개념적이거나 방법적인 것이 아닌, 특히 기술을 기반으로 한 산업이나 직업의 발달에 있어 어쩔 수 없는 패턴이 존재한다는 것을 말해준다.

살아남고 번창하기 위해서는, 새로운 직업과 산업들이 다양한 분야에 적용되어야 한다. 그러기 위해서는 타당성이 필요한데, 서비스디자인을 활성화하기 위해서는 기술적인 능숙함이 요구되며 서비스디자인을 일반 대중과 정부, 산업 분야 등의 다양한 이해관계자들에 홍보하고 필요성에 대한 공감을 형성해야한다. 또한 타당성을 얻기 위해서는 다양한 분야의 참여 또한 필요하다.

역사는 특정 산업과 직업군이 도약에 실패할 것이라는 분명한 위험 말고도 다른 불분명한 위험이 도사리고 있다는 것을 보여준다. 특정 산업과 직업은 쉽게 사라지거나 유행이 될 것이고, 거품이 사라지기 전까지는 급속히 성장하고 열정적으로 널리 받아들여질 것이다. 그 산업과 직업군이 부적합하다고 생각되는, 즉, 거품이 사라지게 되는 시점에는 실망과 환멸을 느끼게 된다. 기존 산업들의 아이디어들은 또다시 새로운 직업군에 대한 생각들이 나타나면서 퇴색된다. 붐이 일어난 뒤 다시 잠잠해지는 이런 패턴의 반복으로 인해 ‘직업의 질’과 ‘전사적 품질경영(Total Quality Management)’에 관한 논의가 발생했다. 전사적인 품질경영의 선례를 보았을 때 뒤이

어 오는 불리한 상황에 이를 실행하지 않는다면 산업과 직업군의 선구자가 어떻게 통제력을 잃고 영향력이 약화될 수 있는지 보여준다. 직업의 역사는 그룹간의 경쟁의 예로 충분하다. 그리고 ‘서비스디자인’은 서비스 혁신분야에 있어서 독점적인 것이 아니다. 많은 마케팅 직업군에서는 마케팅과 혁신에 관한 Vargo와 Lusch의 소비자 중심의 ‘서비스 우선논리’에 영향을 받았다. 컨설팅분야에서 일반적인 경영 컨설턴트들은 돈이 되는 새로운 영역을 지속적으로 찾는다. 그들은 새로운 직업을 개척하는 데는 관심이 덜할지도 모르지만, 추진력을 얻을 수 있는 분야로 편승하여 점프하는 데는 망설임이 없다. 그러나 그들의 참여는 두 가지 이유에서 해롭다.

첫 번째 이유는 산업의 초기 개척자들이 이들에 의해 시장에서 밀려나게 된다는 점 때문이다. 두 번째 이유는 신속하게 규모를 키우기 위해서 이들은 피상적 수준의 지식만을 습득해 시장에 적용하고 부적절한 영역에 적용시키기도 한다는 점이다. 일반적인 경영 컨설턴트들은 이렇게 산업에 손상을 입히고 난 뒤, 발생된 문제들을 남겨진 전문가들이 해결하도록 내팽개쳐 둔 채 ‘다음의 새로운 영역’을 찾아 나선다. 이것은 그래도 최소한 전사적 품질 경영 체제 내에서 발생 되는 일이다.



〈서비스에서 디자인의 역할 (2005년 디자인카운슬의 국가조사)〉

서비스디자인과 같이 새로운 직업의 범위는 직업으로서 건축가가 환경을 디자인하고 변호사는 법을 실행하는 기회에 접근하기도 하는 것처럼 새로운 직업과 산업에 있어서 그 내용과 기회를 조절하는 것을 함께 추구해야 한다. 서비스디자인의 ‘관할권’은 무엇인가? 그리고, 이러한 영역으로의 접근이 관리될 수 있을까? 이것은 자연스럽게 두 번째 질문으로 이어진다. 새로운 영역에서 자리 잡기 위해 다른 유형의 조직-컨설팅 업체, 수요기업, 서비스 디자이너를 가르치는 대학, 신산업 육성을 장려하는데 관심이 있는 정부-사이에서 우리의 노력들을 어떻게 조정할 것인가? 역사를 통해 본 결과 각 분야의 노력을 조정하는 것이 매우 중요하다는 점을 배울 수 있다. 개인의 능력 함양과 경쟁력 강화에 대한 분명한 수요에도 불구하고 상호간의 지식공유는 여전히 가치가 있다. 분야 내의 경쟁이 있지만, 유사한 영역을 다루는 타 분야와의 경쟁도 존재한다. 그러

므로 신산업을 개발하는 기업들은 그들 자신의 모험적 사업에 대한 평판 뿐 아니라 같은 결점을 가지기 쉬운 해당 산업전반의 평판이 좋은지 혹은 나쁜지에 관해서 고려해야 할 것이다. 이것은 산업의 협회들과 학계가 중요한 역할을 담당할 수 있는 영역이다. 영국건축학회와 토목공학학회의 인상적인 도서관처럼 성공적인 직업군이 강력한 지식기관과 어우러진다는 것은 놀랄만한 일이 아니다. 그리고 대학들은 지식을 통합하고 다음 세대의 전문가를 교육하는데 중요한 역할을 할 것이다.

결론적으로, 10년 혹은 20년 후에 ‘서비스디자인’은 다른 산업과 직업에 의해 대체 될 수도 있다는 것을 예견할 수 있다. 단언할 수 없지만 서비스디자인이 산업으로서 성공하기 위해서는 산업으로서의 정당성을 확보해야만 한다. 동시에, 단기간 유행하고 소멸되는 것을 피하도록 주의해야 하며 서비스디자인의 영역을 확보하는 것과 이에 대한 집단적인 소유권을 갖는 것에 대해 심각하게 고려해야 한다.

서비스디자인과 같은 신산업 분야의 기업들은 두 가지의 도전에 직면해있다. 그들 스스로의 사업을 성장시키는 것과 동시에 산업 전반에 활용되도록 하는 것이 그것이다. 더불어 다양한 이해관계자들의 역할을 조정해 어떻게 이러한 목표가 달성되도록 할 것인가에 대해 진지한 고민이 필요하다. 이를 위해서 우리는 서비스디자인에 대한 청사진이 필요할 것이다.



Bruce S. Tether
Professor of Design and
Innovation, Imperial College
London

Bruce Tether는 런던 임페리얼대학의 디자인과 혁신분야 교수이며 동 대학의 경영대 내 혁신연구팀의 리더이다. 임페리얼 대학과 영국 왕립예술대학이 공동설립 한 ‘디자인 런던(Design London)’ 연구소 대표이며 영국 진보경영연구소(UK’s Advanced Institute of Management Research, AIM) 회원이다.



Ileana Stigliani
Research Associate,
Design London

Ileana Stigliani는 런던 디자인연구협회와 런던 임페리얼대학 경영대의 혁신과 기업가 정신 그룹(Innovation and Entrepreneurship Group)의 일원이다. 그녀는 밀라노 보코니 대학에서 “창의성의 물질적인 면: 제품 디자인의 공산품적인 것과 미적인 것”에 관한 박사 논문을 완성한 후 2009년 3월부터 디자인 런던과 임페리얼대학 경영대의 일원이 되었다. Ileanad는 최근 서비스디자인의 발생에 관한 프로젝트를 진행 중이다.

* 번역 : 한국디자인진흥원 정책개발팀. 2011. 4. 1.

* 출처 : TOUCHPOINT issue3, 33-37p. 'Service Design 2020 :

What does the future hold, and how can we shape it?'

부록

세계의 서비스디자인
기업들

세계의 서비스디자인 기업들

- 조사방법 : 서비스디자인네트워크*에 에이전시로서 등록된 기업
중 영문 웹사이트를 보유한 기업 목록 조사

* www.service-design-network.org

- 선정기준 : 웹사이트를 통해 프로젝트 사례 등 조사 가능한 기업
중 종업원 10명 이상 규모(지사 포함), 주목할 만한
서비스 혁신 프로젝트 수행 실적 보유 기업 등

- 조사일 : 2010년 4월 ~

No.	회사명	웹사이트	소개도시	비고
1	1508		코펜하겐	서비스디자인네트워크에는 미등록, 'Can you design a service?'라는 회사소개서 출간
2	31volts	www.31v.nl	위트레히트 (네덜란드)	
3	Ascent Group	www.ascentgroup.ca	밴쿠버	도서관에 소장중이나 현재 이용되지 않는 고문서나 희귀 서적과 같은 자료들을 온라인상에서 활용되도록 하기 위하여 사용자경험을 수반하는 혁신적인 서비스를 디자인
4	Continuum	www.dcontinuum.com	보스턴 밀라노 서울	MIT와 협업, 개발도상국의 소득과 건강, 생활수준을 증진시키고 더불어 교육받을 수 있는 환경을 제공하기 위한 사회적 디자인 제시
5	Design Thinkers	www.designthinkers.nl	암스테르담	암스테르담 항구의 이미지가 사람들에게 더 가까이 다가갈 수 있도록 가교역할을 하는 대중교통에 관련된 새로운 서비스를 디자인
6	Designit	designit.com	코펜하겐	스스로 거동할 수 있는 덴마크 환자에게 안전하고 유용적이며 서비스가 우선이 되는 기존의 입원의 대안인 환자를 위한 호텔 컨셉의 의료서비스를 제시

7	Doberman	www.doberman.se	스톡홀름	온라인에서 건강과 쇼핑 서비스를 제공하는 apoteket의 웹사이트 콘텐츠 제작
8	edenspiekermann	www.edenspiekermann.com	암스테르담	소비자들이 판매중인 다양한 제품들의 이해를 돕도록 총괄적인 새로운 픽토그램 형태 로고 개발
9	Engine Group	www.enginegroup.co.uk	런던	Kent지역 주민들에게 직면한 사회적 이슈를 해결. (분열된 가정, 소외된 아버지 등의 문제)
10	Experientia	experientia.com	토리노	신홍시장이인 아프리카에서 현지인의 필요를 충족시키는 SAMSUNG 모바일 폰의 컨셉 제시
11	Frontier Service Design	www.frontierservicedesign.com	멜버른	국제적인 중저가 호텔 룸에 적용할 차세대 엔터테인먼트 서비스를 개발하여 호텔 사업을 활성화시킴
12	IDEO	www.ideo.com	파올로 알토 샌프란시스코	병원의 경험을 바탕으로 한 환자와 환자부양가족에 대한 서비스를 개선하기 위한 의료 서비스디자인
13	Igorsaraiva.com	www.igorsaraiva.com	브라질리아	Life Cycle Assessment를 통해 지속가능한 포장방법 전략을 수립, 그린워싱의 폐해를 막고 환경의 오염을 최소화시킴

14	Informaat	uxd.informaat.nl	반 (네덜란드)	직접적이며 개인적인 조언을 제공, 개인의 보험관련 업무를 직접 처리할 수 있도록 도와주는 Centraal Beheer Achmea의 웹사이트 어플리케이션 디자인
15	integratedplace	www.integratedplace.com	룩셈부르크	
16	live work	www.livework.co.uk	런던	Dott07 중 3개의 프로젝트 수행 - 저탄소거리 : 에너지 절감 - New Work : 새로운 직업에 적응하게 하기 - Move Me : 도심의 이동문제 해결
17	lvl studio	www.telus.com	몬트리올	TELUS社의 디지털 TV를 위한 새로운 UI프로그램 가이드 개발
18	MediaCatalyst	www.mediacatalyst.com	암스테르담	Vodafone 360의 플랫폼인 전화와 이메일, 사회 네트워크 채널을 통합된 경험으로 결합하는 온라인 서비스를 실현
19	MetaDesign	www.metadesign.com	샌프란시스코	Shangri-La Hotel and Resorts의 온라인상의 고객 경험 전략 개발 - 방문자에게 감성적으로 어필 가능하며 사용 용이한 경험을 바탕으로 한 웹사이트 리디자인
20	NextD	www.nextd.org	뉴욕	

21	Palmu Inc.	www.palmuinc.fi	헬싱키	헬싱키지역의 비효율적 경영, 지역적 운송서비스와 공기 모니터링에 책임을 맡고 있는 YTV에 Palmu의 서비스디자인 방법을 적용하여 새로운 서비스 컨셉 제안
22	Participle	www.participle.net	런던	RED 프로젝트 중 Health 'Activmobs and Me2'
23	Prospect	www.prospectdesign.eu	런던	새로운 서비스를 위한 비전을 목표로 하는 Amtrak사의 고위 경영팀에게 활력을 되찾아줄 디자인이 중심이 되는 경영 전략제시. 운영중심에서 서비스 중심으로의 변화유도.
24	PPS	www.pps.org	뉴욕	공공 환경 디자인, 공공 공간, 커뮤니티 개발
25	Radarstation	www.radarstation.co.uk	런던	서비스디자인네트워크에는 미등록. DMI 게재 논문에 리브워크, 엔진과 함께 영국의 서비스디자인 기업으로 소개됨.
26	Seren Partners	www.seren.com	런던	자신이 관심을 갖고 있는 주변인들에게 더욱 가까운 거리를 유지할 수 있도록 만들어주는 새로운 브랜드 서비스 ON 출시

27	STBY	www.stby.eu	런던	환자의 존엄성을 높여주기 위하여, STBY와 Design Council은 병원 안에서의 일과를 관찰하고, 환자와 직원, 방문자와의 깊이 있는 대화를 통하여 남녀공용의 병실을 남녀 각각의 병실로 대체하고 환자의 프라이버시를 높여주는 디자인제안.
28	Team interface	www.teaminterface.com	서울	국내 디자인기업으로서 최초 등록
29	thinkpublic	thinkpublic.com	런던	치매 환자들의 일상생활과 그들의 직업, 서비스 제공을 개선하기 위한 새로운 방법들을 조사. - Dott07 중 '알츠하이머100'
30	Transformator	www.service-design-network.org	스톡홀름	EuroPark의 고객 인사이트를 통한 새로운 서비스 개발로 주차사업의 가치창출과 혁신 주도