

보이지 않는 서비스 보이는 디자인

서비스디자이너를 위한 안내서

윤성원

보이지 않는 서비스 보이는 디자인

서비스디자이너를 위한 안내서

윤성원

소개

이 글은 2009년부터 서비스디자인을 소개하기 위해 모아왔던 자료와 네이버카페 '쓸만한웹(www.usable.co.kr)'에 썼던 글 중 관련 내용을 모아 쉽게 이해할 수 있도록 정리한 것입니다.

국내 외 다양한 사례를 통해 서비스디자인 동향을 소개하고 향후 변화 방향을 전망해 볼 수 있도록 구성하였습니다.

1장에서는 서비스디자인이 주목받는 배경과 필요성에 대해,

2장에서는 서비스디자인이 어떤 역할을 하는지를,

3장에서는 서비스디자인이 어떤 절차와 방법으로 실행되는지를,

4장에서는 사회혁신 방법으로 주목받고 있는, 사회문제를 해결하는 공공서비스디자인을 설명합니다.

이 글이 서비스디자인을 더 쉽게 이해하는 데 도움이 되길 바랍니다.

제 경험의 깊이와 이해의 수준이 낮은 탓에 오류가 있을 수 있습니다.

이에 대해 design@naver.com 으로 의견 주시면 감사하겠습니다.

윤성원

마지막으로 수정한 때. 2021.07.

* 출처 : <http://servicedesign.tistory.com/62>

본문 사용서체 : Kopub바탕체

목차

1장. 왜 지금, 서비스디자인인가

1. 세상이 바뀌니 디자인도 변한다	12
1.1 인구 절벽, 국가 운영 전략으로서 디자인	12
1.2 밝은 친구보다는 즐겁게 하는 빛	15
1.3 서비스는 경험재, 경험을 디자인하라	19
2. 서비스와 디자인	22
2.1 서비스, 무엇이 다른가?	22
2.2 서비스를 혁신하는 방법들	25
2.3 서비스디자인기업이 필요해	32
3. 소유에서 경험으로	35
3.1 우리는 여전히 무엇인가의 소유를 원하는가?	35
3.2 맛있어서 비싼 걸까, 비싸서 맛있는 걸까?	38
3.3 이제는 사용자 경험이 문제다	40
3.4 왜 디자인인가?	44

2장. 서비스디자인은 무엇을 하는가

1. 서비스디자인은 무엇인가? —————	64
1.1 서비스디자인의 정의 —————	64
1.2 서비스디자인은 존재하는가? —————	68
2. 서비스디자인과 기존 디자인의 차이점 —————	80
2.1 서비스디자인, 기존 디자인과 무엇이 다른가? —————	81
2.2 경험디자인과 서비스디자인의 비교 —————	89
3. 서비스디자인과 기존 서비스혁신 방법의 차이점 —————	95
3.1 서비스디자인 vs 서비스디자인 —————	95
3.2 기존 서비스 혁신방법(SSME)의 특징 —————	97
3.3. 디자인적 서비스혁신 방법으로서 서비스디자인의 특징 —————	100
3.4 경영컨설팅, 서비스디자인, 경험디자인의 비교 —————	110
3.5 서비스혁신, 개념 경쟁의 우승자는? —————	114
4. 서비스디자인은 무엇을 하는가? —————	116
4.1 세상은 여전히 공급자 중심 —————	116
4.2 서비스디자인에 대한 오해 —————	123
4.3 서비스디자인의 주요 사례 —————	126
4.4 새로운 디자인에게 주어질 새로운 과제 —————	155
5. 서비스디자인은 누가 하는가? —————	163
5.1 서비스디자인의 조건 —————	163
5.2 누가 하나? 디자인기업인가 경영컨설팅 기업인가? —————	167

3장. 서비스디자인은 어떻게 하는가

1. 서비스디자인 프로세스	180
1.1 서비스디자인은 어떻게 실행될까?	180
1.2 서비스디자인의 특징	181
2. 서비스디자인 방법론	205
2.1 퍼소나(Persona)	205
2.2 고객여정맵 (Customer Journey Map)	211
2.3 이해관계자맵 (Stakeholders map)	217
2.4 서비스경험프로토타이핑 (Service Experience Prototyping)	219
2.5 서비스 블루프린트 (Service blueprint)	222
2.6 서비스디자인 방법의 참고자료	224

4장. 사회문제를 해결하는 공공서비스디자인

1. 공공정책과 디자인의 만남	232
1.1 공공정책과 디자인은 왜 만나야 할까?	232
1.2 공공정책, 무엇이 문제인가?	241
1.3 공공정책, 어떻게 바뀌어야 할까?	249
2. 공공서비스디자인, 무엇을 할 수 있을까?	260
2.1 해외 공공서비스디자인 사례	260

2.2 국내 공공서비스디자인 사례	287
3. 공공서비스디자인, 어떻게 활용해야 할까?	312
3.1 정책과정에서 디자인은 언제 개입되어야 할까?	312
3.2 공공서비스디자인은 어떤 단계로 도입해야 할까?	319

5장. 서비스디자인 방법론

1. 퍼소나 (Persona)	328
2. 고객여정맵 (Customer Journey Map)	333
3. 이해관계자맵 (Stakeholders map)	337
4. 서비스경험프로토타이핑(Service Experience Prototyping)	340
5. 서비스 블루프린트(Service blueprint)	343

주요 용어	351
참고문헌	354

1장

왜 지금, 서비스디자인인가

1장. 왜 지금, 서비스디자인인가

1. 세상이 바뀌니 디자인도 변한다

1.1 인구 절벽, 국가 운영 전략으로서 디자인

우리는 생산인구라는 조건에서 역사상 최악의 상황을 맞았다. 생산 활동을 할 사람들이 줄어들고 있다. 우리나라는 세계에서 고령화가 가장 빠르고 출산율이 가장 빠르게 감소 되는 나라다. 생산가능인구란 15~64세의 인구를 말하는데 우리나라는 2017년 3,612만 명을 정점으로 빠르게 감소 중이다. 아직 일자리 창출이 큰 이슈지만 곧 일할 사람이 없는 것이 더 문제가 된다. 2050년에는 비생산 인구의 부양을 위한 재정 부담이 지금보다 열 배 가까이 커진다. 혹독한 시기가 될 것이다. 막연한 예측이나 추정이 아니다. 생존을 위해서는 무엇보다도 시급히 인적 자원 운용을 위한 대책을 세워야 한다.

국가 인적 자원의 운영 전략은 양적 차원과 질적 차원으로 나눌 수 있다.

첫째, 양적 차원의 전략은 생산가능인구를 양적으로 늘려 대응하는 것을 말한다. 일하지 않던 아동이나 여성, 65세 이상 고령자의 생산 활동 참여를 대폭 높여 생산가능인구의 절대량을 확보하는 것이다. 외국인 노동자가 더 많이 일할 수 있도록 하는 것도 방법이다. 인공지능과 같은 첨단기술을 활용해 단순 노동에 관여하던 인력을 로봇이 대신하게 하고 인간들은 더 창의적이고 고난도의 일을 하도록 바꾸는 방법도 있을 것이다. 그런데 생산인구를 양적으로 확보하는 방법들은 모두 큰 정

책적 결단과 국민적 합의, 대대적인 정부의 예산 투입이 필요하다. 그리고 무엇보다 시간이 많이 들어 당장 실현할 수 없다. 예를 들어 아이를 키우던 여성이 일터로 나가자면 먼저 아이를 믿고 맡길 수 있는 사회적 기반(공공서비스, 보육 시설, 보육 전문인력, 아이 있는 여성의 근로를 돕는 사회적 조건 등)이 필요하듯 지금까지 일하지 않던 인력이 일할 조건이 되려면 공공부문의 복지가 대폭 강화되어야 한다. 복지국가로서 우리나라는 여러모로 갈 길이 멀다.

둘째는 질적 차원의 전략이다. 이것은 기존 산업을 보다 효율이 높은 산업으로 변화시켜 적은 생산인구로도 경제의 산출을 유지 또는 확대하는 것을 말한다. 기존보다 적은 노동력을 투입해도 더 많은 생산성과 부가가치를 낼 수 있는 산업으로 변화시켜 문제를 극복하자는 것이다. 그러자면 제조업은 더 많은 부가가치를 내야 하고 이를 실현하자면 제조서비스화가 촉진되어야 한다. 2차 산업보다는 3차 산업이 더 높은 부가가치를 내기 때문이다. 서비스산업도 더 적은 자원으로도 더 큰 효과를 낼 수 있도록 공급자와 전달체계가 고도화되어야 한다. 그러기 위해서는 부가가치가 높은 지식서비스 산업, 그중에도 산업을 고도화하는 중간재 역할을 하는 비즈니스 컨설팅, 디자인 컨설팅, 법률 회계 자문 등의 '사업서비스업'이 발전해야 한다.

위와 같은 사실을 고려할 때 생산가능인구 축소라는 다가오는 위기에 대해 질적 차원의 인적 자원 운영 전략이 실질적 방안이라는 점을 알 수 있다. 장기적으로는 양적 차원의 전략 실행 방안도 마련하고 추진해야 하겠지만, 우선 단기적으로 질적 차원의 접근을 통한 산업혁신에 집

중해야 한다. 질적 차원의 산업 고도화 전략은 '산업의 서비스화'(제조 서비스화, 서비스업 고도화)를 의미한다.

산업 서비스화를 실현하는 방법으로서 서비스디자인을 소개하고자 한다.

1.2 밝은 전구보다는 즐겁게 하는 빛



그림 1 사용자 경험에 주목하는 필립스 조명. Hue는 스마트폰으로 조명을 제어해 집안 분위기를 조절한다.

* 사진 출처 : <http://www.usa.philips.com/c-p/729935548/hue-lightstrips>

전구 제조업을 예로 살펴보자면, 전통적으로 제품으로의 전구의 경쟁력은 ‘얼마나 밝은가, 얼마나 오래 가는가, 얼마나 싸게 팔 수 있는가’였다. 우리나라 전구 제조업체들이 밝고 오래가는 전구 개발에 집중할 때 필립스는 20년 전부터 사람에게 빛이 어떤 경험(감각, 감성, 감정, 느낌, 심리, 기억 등)을 주는가를 연구하고 있다. 그리고 그 연구를 바탕으로 다양한 환경에 최적화된 조명 제품으로 기존에 없던 시장을 만들어 가고 있다. 미세하게 조정된 빛의 자극이 뇌에 전달되어 정서적 안정, 기분 전환, 집중력, 에너지를 높여 주는 제품을 판매한다. 전통적 전구 제조사가 공급자의 관점에서 제품의 성능을 높이는데 관심을 쏟고

있지만, 한편에서는 빛에 대한 수요자의 욕구가 무엇인지 알아내기 위해 노력하고 있다는 것이다. 양자 간에는 큰 관점의 차가 있다.

필립스는 서비스화(servitization)에도 관심을 기울여, 제품판매가 아닌 서비스로 새로운 기회를 만들어 가고 있다. 필립스라이팅(현 Signify)은 네덜란드 스키폴 공항의 조명기기를 모두 공짜로 설치했다. 공항에 설치된 전등은 필립스의 소유이고 모든 설치, 유지보수의 책임도 진다. 대신 얼마나 밝게 해주느냐에 따른 비용을 받는다. 공항은 우리가 전기나 수도를 사용하고 사용료를 내는 것과 같은 방식으로 조명이 아니라 빛을 사용한 비용을 내는 것이다. 필립스는 사물인터넷(IoT) 기술로 모든 조명을 인터넷에 연결해 실시간으로 사용량을 확인할 수 있다. 공항 측에서는 초기투자 없이도 고객들에게 효율성 높은 LED 조명을 제공할 수 있고, 관리와 유지보수에 신경을 쓰지 않아도 되고, 고효율 전등으로 절감된 전기사용료를 낸다.

제조기업이 서비스업으로 기능을 확장하게 되면서 필립스로서도 유리한 점이 많아진다. 제조-유통-사용-폐기에 이르는 제품 라이프사이클 과정 전반을 통제할 수 있게 되니 제품을 통일할 수 있게 되고 재활용 수거 후 재처리가 쉬워지는 등의 효과로 원가절감도 이룰 수 있다. 또 더 좋은 제품을 만들어도 된다.

이 말은 쉽게 이해가 가지 않을 수도 있겠다. 제조업 기반으로 제품 판매를 해야만 이익을 낼 수 있는 비즈니스 구조에서 제조사는 압도적으로 좋은, 최고의 제품을 만들려 노력할 필요 없이 경쟁사보다 조금만 더 잘하면 된다. 한번 설치하면 교체할 필요가 없을 정도로 너무 좋은 전구가 있다고 가정해보자. 그것은 제조사의 입장에서는 재판매 기회를

없애고 시장을 없애는 나쁜 제품이다. 전구 판매가 아니라 빛을 서비스로 제공하고 유지보수 서비스를 하는 기업이라면 오래 말썽 없이 잘 사용할 수 있는 제품이 좋은 제품이다. 이것은 고객의 입장으로 봐도, 환경적 측면에서도 봐도 좋은 일이다. 기업으로서도 제품 생산만 하는 것보다 서비스화를 통해 만들 기회가 더 많아진다는 것을 알 수 있다.

90년대 이후 전 세계의 제조산업에서 소비 성장세가 낮아지고 있다. 미국은 1987년에 이미 서비스업이 창출하는 부가가치가 제조업을 넘어섰고 현재 전체 GDP 80% 이상이 서비스업을 통해 나오고 있다. 선진국일수록 경제활동과 고용에서 서비스산업이 차지하는 비율이 높아지는 '산업의 서비스화'(Servitization)¹⁾가 가속화되고 있다. 이미 세계는 제조보다 서비스를 통해 더 많은 부를 창출하고 있다.

서비스산업의 중요성이 커지고 있는 것은 우리나라도 예외가 아니다. 그러나 걱정스럽게도 현재 서비스산업의 경쟁력은 매우 낮다. 서비스산업의 생산성은 조사된 24개 OECD국 중 최하위²⁾이며 부가가치 비중은 일본 및 독일의 80년대 수준이다. 보호무역 완화, 국제화에 의해 필연적으로 시장은 더욱 개방될 것이다. 그에 따라 선진국의 강한 서비스 기업들이 국내 시장에 속속 들어올 것인데 마치 양목장에 난입한 늑대처럼 경쟁력이 낮은 국내 서비스산업을 짓밟을 수 있다. 또한 서비스업은 본래 내수 비중이 큰 특징이 있다. 서비스산업의 국내 시장을 해외기업에 빼앗기게 된다면 우리에게 경제 강국의 미래는 없다. 전면적 개방의 시

1) 산업의 서비스화(Servitization) : 제품과 서비스의 결합, 서비스의 상품화, 기존 서비스와 신서비스의 결합 현상을 포괄하는 개념. 결과적으로 산업에서 서비스의 비중이 높아지는 현상

2) 패러다임 변화와 지식서비스산업발전, 2010, 정보통신산업진흥원

기가 닳지기 전에 서비스산업의 경쟁력을 높일 방안을 찾아야 한다.

제조산업에서 서비스산업으로 산업의 중심점이 변화되면서 가치생산에 영향력을 미치는 비중도 공급자에서 수요자 쪽으로 전환되고 있다. IT 기술, 미디어 혁명 등 각종 과학기술의 성과도 사회, 문화, 생활 전 영역에서 수요자의 힘을 강화하고 있다. 공급자의 자원을 잘 활용해 많이, 빨리, 싸게 생산하기 위한 학문과 기술 대신, 수요자인 인간을 이해하기 위한 학문과 기술의 수요가 상대적으로 더 많아지게 될 것임을 예상해 볼 수 있다. 뇌 생리학, 심리학, 인지과학, 소비자학, 행동경제학, 디자인 등이 그것이다. 그중에도 디자인은 새로운 서비스를 만들고 서비스의 전달체계를 인간 중심으로 혁신하는 효과적인 방안으로 주목받고 있다. 세계적 대기업들이 최근 '사용자경험디자인'(User Experience Design, UX Design) 등의 내부조직을 확대하는 경향이 있는 것도 하나의 증거이다. 하지만 아직 국내 디자인산업의 서비스 제공자인 디자인기업들에 서비스를 인간 중심으로 개발하는 데 필요한 역량이 잘 갖추어져 있다고 보기 어렵다. 우리는 곧 나타날 서비스디자인 산업의 수요시장을 대비해 공급자(서비스디자이너, 서비스디자인을 하는 디자인기업)의 역량을 속히 키워야 할 중요한 과제를 안고 있다.

대내외 환경변화의 이해를 통해 서비스디자인에 주목해야 하는 이유를 알아보고 서비스디자인이 어떤 의미를 갖는 것인지 설명하고자 한다. 이를 통해 앞으로 나타날 서비스디자인 시대에 우리가 준비해야 할 것이 무엇인지 생각해 볼 수 있을 것이다.

1.3 서비스는 경험재, 경험을 디자인하라

‘산업혁명 이후 많은 사람이 농업을 떠나 제조업에 종사하기 시작하자 적지 않은 사람들이 우려하기 시작하였다. 제조업이란 농업이나 광업의 생산품을 재료로 가공할 뿐 본질적 가치를 만들어내지 못하기 때문에 많은 사람이 제조업에 매달린다면 근원적 가치인 농업생산이 줄어 경제적 문제가 발생한다는 논리였다. 그러나 실제로는 일차산업에 매이지 않고 제조업을 발전시킨 나라들이 19세기의 강국이 되었다.’³⁾

이 글은 경제활동의 중심이 농업에서 제조업으로 변화되고 있던 시기에 기존 산업인 농업을 중심에 두고 있던 사람들의 시각이 새롭게 등장한 제조업의 중요성을 보지 못했던 것을 지적하고 있다. 지금의 상황과 비교해 볼 때 비슷한 점이 있다. 우리나라는 전통적으로 제조 강국이다. 제조업을 중심으로 한 산업의 고속성장이 국제원조를 받던 최빈국, 60년대 1인당 국민소득 78달러이던 우리나라를 1인당 국민소득 3만 달러에 이르게 한 것이다. 그간 서비스산업이 점점 비중이 커지던 중에도 제조업과 비교해 볼 때 근원적인 부를 창출하지 못하는 사업으로 치부되어 중요하게 여겨지지 않고 있는 것에는 이와 같은 역사적 배경도 한 몫을 하는 것이 틀림없다.

하지만 서비스산업은 국내 GDP에서 60% 이상을 차지하는 만큼 가장 주목해야 하는 산업이다. 우리는 여전히 20세기의 시각으로 제조산업에

3) ‘소득 2만 달러 시대와 서비스산업’, 2005, 서울신문, 이영선 연세대 경제학 교수

만 몰입하는 우를 범하고 있는 것은 아닐까? 그 와중에 서비스산업의 경쟁력을 키워야 할 중요한 기회를 잃고 있는 것 아닐까?

2010년 우리나라 민간 서비스R&D 투자는 3조 원으로 전체 R&D의 9% 수준이다. 이것은 제조R&D가 전체 R&D 예산의 87.6%에 달하는 28.7조 원인 것에 비해 1/10밖에 되지 않는 작은 규모다.⁴⁾ 산업이 변화, 발전됨에 따라 가치의 개념도 진화되는 것이다. 우리나라를 포함해 전 세계 주요국에서 이미 서비스산업이 경제활동 중 가장 중요한 산업이 되었고 그 경향은 갈수록 커지고 있다. 우리나라도 서비스산업의 경쟁력을 키우는데 더 관심을 기울여야 한다.

경제에서 서비스의 비중이 증가하는 '서비스 경제화'가 가속되고 있는 것에는 두 가지 이유가 있다.

첫째, 서비스기업이 많아지고 있기 때문이다. 포춘지에 따르면 1990년 세계 100대 기업 중 서비스기업이 7개에 불과했으나 2011년 100대 기업 중 서비스기업은 58개에 달한다.

둘째, 전통적 제조기업들이 더 많은 부가가치를 창출할 수 있는 서비스사업 쪽으로 사업 포트폴리오를 바꿔가고 있기 때문이다. IBM은 전통적으로 PC를 제조하던 기업이었으나 2004년 PC하드웨어 부분을 매각하였고 당시 세계 최대의 경영 컨설팅 회사였던 '프라이스 워터하우스 쿠퍼스'(PWC)를 인수하며 전체 매출 중 서비스 쪽의 비중이 50%를 넘어서게 되었다. 2010년 기준으로 IT서비스 매출이 80%에 달하는 서비스기업으로 변화되었다. 참고로 IBM은 2004년 서비스 혁신을 위해

4) 서비스업 고부가가치화를 위한 서비스 R&D 활성화 방안 연구, 김홍석, 2015, 산업연구원

과학적 방법, IT기술을 활용하는 ‘서비스사이언스(Service Science)’라는 개념을 처음 제시한 기업으로 이후 서비스 혁신을 위한 방안으로써 서비스사이언스는 미국 경쟁력 위원회에 제안되고 대학에 전공 학위가 생기는 등 확산되고 있다.⁵⁾

결과적으로 경제에서 차지하는 서비스의 비중이 지속해서 커지고 있음은 앞서 말한 바와 같다. 서비스산업의 중요성이 커지고 있는데 우리의 서비스산업 경쟁력은 최하위를 면치 못하고 있으니 정말 문제이다. 어떻게 해야 서비스산업의 경쟁력을 높일 수 있을까? 서비스산업의 경쟁력을 높이려면 서비스산업의 본질을 이해해야 한다.

서비스는 경험이며 서비스산업은 경험을 팔고 사는 산업이다. 서비스는 대부분 고객이 구입하고 나서야 그 특성을 알 수 있는 재화로 ‘경험재’(experience goods)다. 따라서 ‘어떻게 해야 새롭고 좋은 경험을 만들 수 있을 것인가’라는 질문에 대한 탐구는 서비스산업의 문제를 해결할 수 있는 중요한 단서가 될 것이다.

5) 지식서비스산업 및 R&D 동향, 김석필 등 2010, 한국과학기술기획평가원

2. 서비스와 디자인

2.1 서비스, 무엇이 다른가?

서비스산업의 본질을 따져보면 서비스혁신 방법으로 디자인에 주목해야 하는 이유가 더 분명해진다. 제조산업과 비교할 때 서비스산업은 형태가 없는 무형성(intangibility), 표준화와 규격화가 힘든 이질성(heterogeneity), 생산과 구매, 소비가 동시에 일어나는 비분리성(inseparability), 보관과 저장에 불가능한 소멸성(perishability)이 큰 차이점이다.

그러다 보니 구체성이 떨어지고, 서비스 제공자마다 품질이 달라지고, 현장에서 대충 실행되는 경향이 있다. 따라서 서비스산업에서는 서비스 경험을 구체적으로 시각화, 실제화하고 표준화하여 서비스의 경험 가치를 높일 체계적인 방법론을 갖추는 것이 더 중요해진다.

서비스의 특징 ⁶⁾	마사지샵의 비유	서비스산업의 과제
1. 무형성(intangibility) 형태가 없다. 보거나 만질 수 없지만 오감으로 지각하게 할 수는 있다.	'AA마사지샵'의 서비스는 본질적으로 제품과 같이 눈으로 볼 수 있거나 만질 수 없다.	어떻게 하면 눈에 보이지 않는 속성을 가시화하여 그 가치를 제대로 느낄 수 있게 할 수 있을까?

6) '서비스경영', 정기영, 2009 중 발췌

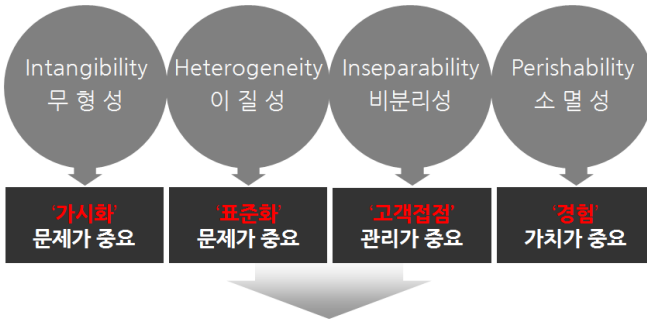
<p>2. 이질성 (heterogeneity) 품질이 일정하거나 고르지 않다. 제공자와 이용자 사이의 환경과 조건에 따라 늘 변한다.</p>	<p>같은 마사지샵에서 마사지를 받아도 경험이 다르다. 마사지를 하는, 받는 사람이 같은 사람이라도 느낌은 매번 다르다.</p>	<p>어떻게 하면 서로 다른 제공자를 통해 전달되는 제각각의 서비스를 표준화하고 품질을 관리할 수 있을까?</p>
<p>3. 비분리성 (inseparability) 제품은 생산, 유통, 구매, 소비에 시간이 들지만 서비스는 생산과 소비가 동시에 일어난다.</p>	<p>마사지사가 손대는 순간 (생산)이 곧 고객이 경험하는 순간(소비)이다. 손님이 없어도 미리 마사지를 해 둘 수 없다.</p>	<p>어떻게 하면 고객 접점의 관리를 할 수 있을 것인가?</p>
<p>4. 소멸성 (perishability) 서비스는 생산과 동시에 소멸된다. 1회 사용으로 서비스 편익은 사라진다.</p>	<p>마사지를 받은 경험은 흔적이 남지 않는다. 시간이 지나고 나면 기억으로 밖에 남지 않는다.</p>	<p>어떻게 하면 고객에게 좋은 경험을 주고 긍정적인 기억을 갖도록 할 수 있을까?</p>

표 4 서비스의 특징과 서비스산업의 과제



그림 2 마사지사기술소로 본 서비스산업의 특징

* 사진 출처 : https://c1.staticflickr.com/8/7217/7020392999_5eab50fe11_b.jpg



‘무형의 서비스를 시각화, 실제화시키고 표준화하여
고객에게 일관된 경험을 제공할 방법 연구 필요’

그림 3 서비스의 특징과 서비스산업의 과제

* 출처 : 서비스디자인 시대가 온다, 윤성원, 2010, 한국디자인진흥원

시각화하기, 수요자의 경험을 통찰하여 잠재된 니즈를 찾기, 표준화하기 등이야말로 근대 디자인 이론이 확립된 이래 디자인이 해결하고자 했던 오래된 도전 과제였다. 이러한 관점에서 보면 서비스산업의 경쟁력을 강화할 방안을 고려할 때 우선적으로 디자인방법론을 검토하는 것은 매우 타당해 보인다. 서비스를 고도화하기 위해 사용할 수 있는 방법은 또 어떤 것들이 있을까?

2.2 서비스를 혁신하는 방법들

많은 세계 주요국들과 우리나라에서 서비스산업은 주도적 산업이 되었다. 하지만 우리나라의 서비스산업 경쟁력은 OECD 국가 중 최저 수준이라는 평가를 받고 있어 서비스산업 고도화는 국가의 과제가 되었고 해결방안에 대한 고민도 커지고 있다.

산업혁명 이래 제조산업 고도화에 중요한 역할을 한 학문 중 경영, 마케팅, 공학, 과학, 디자인에 관해 이야기해보자. 언급한 학문은 제조산업의 공급자들이 더 빠르고 싸게 제품과 서비스를 생산, 공급하는 목표를 달성할 수 있게 도왔다. 삽으로 땅을 파는 육체노동의 과정을 잘게 쪼개 면밀하게 분석했던 1880년대의 프레데릭 테일러의 과학적 관리법은 공급자 관리를 통해 제조업의 생산성과 효율성을 높이는 전략을 대표하는 상징이라 할 만하다. 제조산업의 발전사를 보면 대체로 과학적이고 분석적인 방법으로 공급자, 노동력의 생산성과 효율성을 높이는 전략을 취해왔음을 알 수 있다.

서비스산업의 중요성이 커짐에 따라 경영, 마케팅, 공학, 과학, 디자인 각자의 영역은 서비스산업의 특성에 맞추어 발전되었다. 서비스 혁신을 위한 학문은 '서비스디자인' 외에도 '서비스사이언스', '서비스경영', '서비스마케팅', '서비스엔지니어링' 등이 있다. 제조산업에서 경영, 마케팅, 디자인이 각자 제 역할을 해 온 것처럼 서비스산업을 혁신하기 위한 목적으로 다양한 학문이 서로 간에 차별점을 갖고 다른 역할을 하면서 발전되고 있다.

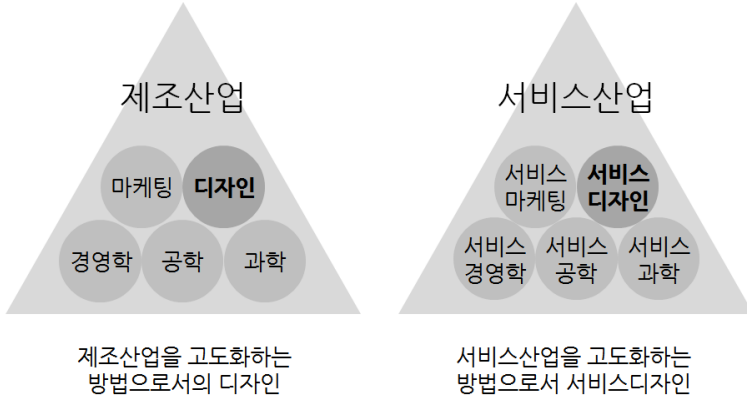


그림 4 제조산업과 서비스산업을 고도화하는 학문

세계 각국은 자국의 서비스산업을 고도화하기 위해 각기 다양한 노력을 기울이고 있다. 미국, 일본, 독일, 핀란드, 영국, 아일랜드 등은 서비스산업의 중요성과 서비스산업을 혁신하기 위한 연구개발의 필요성을 인식하고 서비스산업 경쟁력 강화를 위한 서비스 연구개발(R&D)에 관심을 기울이고 있다. 이들 국가는 모두 정부 차원에서 서비스 혁신 프로그램을 운영을 위해 정책을 연구하고 있으며 구체적 실행 또는 실행 계획을 수립 중이다. 서비스산업이 경제에서 차지하는 중요성과 최근의 서비스산업화 추세에 따른 서비스 혁신의 중요성에 대해 세계 주요국들이 인식을 공유하고 있음을 알 수 있다.

‘성장잠재력 제고를 위한 기술혁신 전략과 과제’⁷⁾라는 보고서에서는 주요국의 서비스 혁신을 위한 R&D의 특징에 대해,

1) 미국과 영국은 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 방향으로 연구하고 있으며,

7) 2007, 과학기술정책연구원

2) 독일과 일본은 서비스산업의 낮은 생산성과 효율성을 높이기 위해 ‘서비스 엔지니어링’을 연구하고 있으며,

3) 핀란드는 보건 분야와 공공적 목적을 위한 분야에 초점이 맞추어져 있는 등 나라마다 다른 특징을 보이고 있음을 밝히고 있다. 예를 들어 제조산업에 있어 세계적 경쟁력을 가진 독일과 일본의 경우에는 서비스 산업 혁신에도 제조산업에서와같이 서비스의 생산성 향상과 생산 공정상의 혁신을 중요시하는 특성을 보인다. 제조산업의 성공을 가져온 DNA를 서비스산업으로 이식하고자 하는 것이다. 이에 비해 미국과 영국의 경우에는 새로운 비즈니스 모델과 특허 활동을 통해 새로운 고부가가치의 신규 산업을 창출하고자 하는 산업 R&D적 특성이 서비스산업 혁신 방안에 담겨있다.

우리나라도 이 시점에서 우리나라의 서비스 혁신은 어떤 모습이어야 할 것인가, 그 모습을 달성하기 위한 방법론은 어떤 방법을 채택할 것인가를 고민해야 한다는 시사점을 얻을 수 있다.

앞서 살펴보았듯 서비스는 제조와 근본적 차이를 갖는다. 따라서 서비스산업 혁신을 위해 기존 제조산업에서 효과가 있었던 접근법이 여전히 유효할 것인가에 대해 질문해 보아야 한다. 서비스산업에도 제조산업을 고도화하기 위해 사용한 것과 같은 방법이 효과가 있을까?

제조업을 레고블록에 비유한다면, 서비스업은 유기체로 비유할 수 있다. 제조산업에서는 제조생산과정에서 생긴 문제를 파악하기 위해 분석, 해체하는 방법과 문제를 해결하기 위해 교체, 재구성으로 대응하는 식

의 해결책이 어느 정도 유효했다. 과학적이고 분석적인 관점에서 대상을 해체해서 문제가 생긴 부품을 찾아내고 새것으로 갈아 끼운 다음 재조립하는 것이다. 서비스업에서는 이런 식의 문제 정의와 문제해결 방법은 잘 작동하지 않는다. 서비스업은 유기체와 같아서 서비스의 요소와 요소 간의 관계 속에서 새로운 가치가 생겨나고 부분의 합이 전체와 같지 않다. 서비스산업에서 문제를 해결하기 위해 잘게 쪼개 분석하려면 그 순간 실체는 다른 어떤 것으로 변화된다. 그래서 예를 들어 사람과 사람 간의 관계로 이루어진 서비스 전달 체계상에 문제가 되는 사람이 있다고 해서 그 관계를 해체하고 그 사람을 다른 사람으로 교체하고 다시 조립하는 식으로는 문제를 해결할 수 없다. 제조업에서 사용했던 것과 같은 기존의 방법과 규칙이 더는 통하지 않는다는 것이다. 기존 제조산업과 큰 차이가 있는 서비스산업을 발전시키기 위해서는 전체의 문제를 통합적으로 보고 해결하려는 새로운 접근법이 필요하다.

서비스산업은 크게 세 가지 큰 과제를 가진다.

첫째, 첨단 기술력 같은 공급자 관점에서의 경쟁력보다는 수요자의 요구를 파악하고 차별적인 경험을 제공하는 등 수요자를 이해하는 역량이 한층 더 중요하기 때문에 서비스산업이 고도화되기 위해서는 우선 서비스 공급자들의 수요자를 이해하는 역량을 키워야 할 필요가 있다.

둘째, 제품 자체보다도 수요자가 얻게 될 경험을 어떻게 잘 설계(디자인)해서 좋은 경험을 하게 할 것인가가 상대적으로 중요하다는 점이다. 수요자의 경험을 다루는 사용자경험, 서비스디자인의 중요성은 더욱 강조될 것이다. 정부는 디자인 수요시장에서 서비스디자인이 잘 확산되

고 좋은 성과가 날 수 있도록 지속 지원해야 할 것이다.

셋째, 코로나19와 4차산업혁명의 기술적 혁신이 맞물리면서 서비스의 비대면화가 가속화되며 산업에 본질적인 변화가 오고 있어 그 변화에 신속히 대비해야 한다는 점이다.

이것이 서비스산업을 고도화시키기 위해 우리가 서비스디자인에 특별히 주목해야 하는 이유이다.

서비스산업의 고도화를 위해서는 공급자의 생산성과 효율성을 중심으로 하는 제조산업을 위한 접근방법 대신 소비의 주체로서 인간의 욕망과 행동에 관한 이해를 바탕으로 접근해야 함을 알 수 있다. 서비스디자인은 수요자의 요구를 다루는 학문, 기술이며 어떻게 하면 좋은 경험을 잘 만들 것인가에 대한 방법과 해결책을 제시함으로써 서비스 시스템과 전달체계를 인간 중심으로 혁신하는 분야이다. 따라서 서비스산업이 당면한 문제의 해결안을 제공할 수 있는 서비스디자인의 중요성은 앞으로 더욱 부각 될 전망이다.

제조산업에서 디자인이 스타일링 위주의 역할을 맡아왔던 것에 비해 서비스산업에서의 디자인은 서비스 개발은 물론이고 서비스의 체계를 만들고 프로세스를 혁신하고 이해관계자 간 구성을 재구축하는 설계자, 혁신가, 중재자로서, 지금까지와는 완전히 다른 역할을 하게 될 것이다.

우리 정부도 2008년에 이르러서야 서비스산업의 고도화를 위한 목적으로 ‘서비스R&D 활성화 방안’ 등 여러 번에 걸쳐 정책 발표를 하는 등 서비스R&D에 관심을 기울이기 시작했다. 초반에는 기초연구 방향으로 경영학, 공학, 과학기술을 기반으로 하는 ‘서비스사이언스’를 연구

하고자 하는 계획을 제시했던 적이 있다. 아직 디자인 주도 혁신의 방법론을 고려하는 측면에는 인식이 미치지 못하고 있다.

우리나라에서 디자인은 아직 중요성만큼의 가치를 인정받지 못하고 있다. 그만큼 디자인의 활용도도 낮다. 극소수 제조기업의 선전으로 마치 우리나라의 디자인 활용 수준이 높은 것처럼 고평가되어 온 측면이 있다. 대기업이 디자인 주도 혁신을 통해 글로벌 리더로 성장하게 된 것을 우리나라 기업의 전반적 디자인 활용 수준으로 오해해서는 안 될 것이다.

2010년 산업통상자원부와 한국디자인진흥원이 산업단지 내 제조기업을 대상으로 디자인 지원조직이 운영되어야 하지 않겠느냐는 착안으로 수요조사를 했을 당시 디자인을 활용하고 있는 기업이 13.9%, 활용하지 않고 있는 기업이 86.1%임을 알 수 있었다. 꽤 오래전의 조사 결과이니 지금과 상황이 다를 수 있겠다. 그간의 변화를 참작하더라도 국내 산업단지 입주기업의 절대다수는 아직 디자인을 경험해보지 않은 것이라 할 수 있다. 덴마크디자인센터의 ‘디자인 사다리’ 모델에 따르면 기업은 디자인 성숙도(디자인을 어떤 수준으로 활용하는가를 의미)에 따라 디자인을 활용하지 않는 1단계부터 디자인을 기업의 최고 혁신 전략으로 활용하는 단계까지 4단계로 구분된다. 산업단지 입주기업 80% 이상이 스타일링으로서의 디자인도 접하지 않은 상황이니 디자인을 혁신 전략으로써 활용하는 혁신기업이 당장 나타나기 어려운 것이 현실임을 인정해야 할 것이다. 전통적인 제조 강국 우리나라, 제조산업에서도 이처럼 디자인 활용 수준이 높지 않는데 히물며 국제 경쟁력이 최하위인 서비스산업에서 디자인이 잘 활용되지 못하고 있을 것은 명백하다.

이미 해외 선진국과 국제적 기업들은 서비스를 혁신하는 방법으로서 ‘서비스디자인’을 활발하게 활용하고 있다. 공공서비스 및 사회문제 해결에도 서비스디자인은 큰 역할을 하고 있다. 유럽 각국에서는 디자인진흥기관의 주도로 공적 영역에서의 문제를 디자인을 통해 해결하자는 시도가 있었고 그간 많은 성과를 가져왔다.⁸⁾

8) ‘서비스디자인 동향과 정책방향’(10~19page), 2010, 한국디자인진흥원

2.3 서비스디자인기업이 필요해⁹⁾

서비스디자인은 새로운 서비스를 만들고 서비스의 전달체계를 개선하는 등 서비스를 인간 중심으로 혁신하는 중요한 역할을 할 수 있다. 서비스디자인이 활용될 수 있는 시장은 크게는 민간과 공공으로 구분할 수 있으며 민간 부문은 제조산업과 서비스산업으로 크게 나눌 수 있다. 서비스디자인이 활용되고 있는 수요시장의 특성을 중심으로 서비스디자인의 주요 역할은 다음의 표와 같이 정리할 수 있다.

적용 분야	민간분야		공공분야
	제조산업	서비스산업	
역할	제조서비스화를 실현하는 방법론	서비스산업 고도화 방법론	공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하는 방법론
예시	자동차산업의 새로운 서비스 융합 사업 모델 제시	새로운 금융서비스 비즈니스 모델 개발	에너지 절감 행동 유발 등 사회문제 해결을 위한 서비스디자인

표 5 수요시장별 서비스디자인의 역할(윤성원, 2010)

해외 국제적 기업을 중심으로 서비스 혁신에 전통적인 경영컨설팅 회사가 아닌 디자인기업의 창의적인 아이디어를 빌리는 추세가 생기면서 2000년경부터 서비스 개발을 수행하는 이른바 ‘서비스디자인 기업’(서비스디자인 방법을 통해 서비스 개발 컨설팅을 하는 전문기업)이 나타나고 있다.

9) 지금 서비스디자인을 주목해야 하는 이유, 윤성원, 2010, 부산RDC 디자인나라 (50~51pp)

그 와중에 최근 국내 대기업들의 상당량의 고객 경험 및 서비스 개발 프로젝트도 해외 유명 디자인기업의 일거리가 되어가고 있다. 향후 선진국에서 서비스산업 분야의 프로젝트 수행 경험을 가진 많은 서비스디자인 기업들이 속속 국내 시장으로 들어오게 되면, 규모 있는 서비스 개발 프로젝트들은 대부분 해외 디자인기업의 몫이 될 것은 분명하다. 따라서 우리도 서비스산업에서 디자인을 활용하는 방안에 대해 속히 연구를 시작해야 한다. 특히 국내 디자인기업은 서비스디자인 시장에서 해외 선진 기업과 경쟁하여 이길 수 있을 경쟁력을 갖추어야 한다.

최근 디자인업계는 디자인산업의 일거리(수요시장)가 줄어들고 있다는 인식을 하게 되었다. 세계시장을 대상으로 하는 제품과 서비스를 개발한다는 것은 잘못 결정했을 때 그만큼 경영상 위험성이 크다는 말이다. 위험성을 낮추기 위해서는 개발 이전 단계에서의 디자인 리서치가 상대적으로 중요해지고, 경험 디자인의 중요성도 그만큼 커진다. 따라서 세계 선두 그룹이 된 국내 대기업들은 글로벌 경쟁에서의 우세를 이어가기 위해 R&D, 특히 그중에서도 디자인에 대한 투자는 절대 줄이지 않았을 것이다. 그렇다면 디자인용역이 늘어나야 할 것인데, 대기업 발(發) 일 거리가 줄어들고 있다는 것은 왜일까? 그 원인은 두 가지로 추정할 수 있을 것이다. 첫째로는 대기업이 내부 디자인 인력을 늘림으로써 외주 용역의 전체적인 물량이 줄어든다는 점이다. 둘째로는 국내 디자인 전문기업을 대상으로 하던 외주가 점차 해외 디자인기업으로 옮겨가고 있기 때문일 것이라는 점이다. 국내 모 대기업에 확인 결과 국내외 디자인기업에 의뢰한 용역비 예산의 비율이 2007년까지도 약 4 : 6 정도로 큰 차이가 나지 않다가 2010년 2 : 8로 해외 디자인기업에 나가는

용역 비중이 크게 높아졌음을 알 수 있었다. 국내 대기업의 디자인 리서치, 전략 개발, 고객 경험, 서비스 개발 프로젝트가 해외 디자인기업의 일거리가 되어가고 있다.

이것은 무엇을 의미할까? 앞으로 고객의 잠재 욕구 분석을 위한 리서치 방법론을 확보하고 서비스전략을 제안할 수 있는 노하우를 갖춘 해외 디자인기업들이 속속 국내 시장으로 들어오게 되면 대기업뿐 아니라 웬만한 규모를 가진 기업의 서비스 개발 프로젝트들도 해외 디자인기업의 몫이 될 수 있을 것이라는 점이다. 더군다나 FTA 등으로 디자인산업도 미국 등 선진국과 보호조치 없는 자유 교역이 확대될 전망이다, 디자인업이 속한 '사업서비스업'의 경우 우리나라의 경쟁력은 34개 OECD 회원국 중 33위로 꼴찌나 마찬가지이다. 꼴찌와 우등생을 같은 조건에 링에 올려 싸움을 붙이면서 꼴찌에게 멧집이 생길 것을 기대하는 것은 위험한 생각이다. 또한 경영 컨설팅, 디자인과 같은 사업서비스업은 국제시장의 승자가 부를 독식하는 경향이 큰 특성이 있어 영세한 국내 디자인기업이 어떤 대응책을 마련할 수 있을지 대단히 우려된다. 디자인산업은 속히 경쟁력을 키우지 않으면 붕괴할 큰 위기에 처해 있는 것이다. 이제 우리의 디자인기업도 형상화에 치중하는 디자인을 넘어 소비자의 잠재 욕구를 발견하고 이를 통해 무형적 가치를 디자인해야 한다는 개념을 가져야 한다. 그리고 서비스산업에서 디자인을 중요한 전략적 자원으로 활용할 방안에 관해 연구를 시작해야 한다. 서비스 산업 시장에 대비할 수 있는 전문적 역량을 갖춘 서비스디자인 기업이 신속히 나타나야 한다.

3. 소유에서 경험으로

3.1 우리는 여전히 무엇인가의 소유를 원하는가?

MP3플레이어는 어디서든 음악을 들을 수 있게 하는 서비스를 실현하는 휴대기기로서 한때 사람들의 이용 경험을 지배했었다. 지금 그 역할을 하는 제품은 MP3플레이어가 아닌 휴대전화다. 더 좋은 디자인과 좋은 기능이 있었다면 MP3플레이어가 아직 사용될 수 있었을까?



그림 5 필립스 MP3플레이어

* 사진 출처 :

http://www.philips.co.kr/c-p/SA1MXX04K_97/gogear-mix-4gb

‘휴대할 수 있는 음악’이 필요했던 사용자의 욕구가 전에는 워크맨에서 MP3플레이어로, 그리고 이제는 휴대전화를 통해 충족되고 있다. 변

하지 않는 것은 언제나 음악을 듣고자 하는 사용자의 욕구이다. 그 욕구는 제품을 통해 충족되지만 '제품의 소유'가 주는 만족감은 순간일 뿐이다. 본래 사용자가 원하는 것은 제품의 소유 자체가 아니라 제품이 매개되어 제공하는 어떤 '서비스의 경험'이기 때문이다. MP3가 더 팔리는데 필요한 것은 제품성(제품성능, 가격, 기능, 외관 디자인...)이 아니다. 어떤 가격, 뛰어난 기술과 기능, 멋진 디자인도 MP3 시장을 지속하도록 하지는 못했을 것이다.

MP3뿐만이 아니다. 사용자가 본래 느끼고 있던 필요를 충족하는 새로운 제품과 서비스가 나타나는 순간 기존의 제품, 기존의 산업은 사라질 것이다. TV는 기술적 관점에서 더 어떻게 혁신될 수 있을까에 대해 의문이 들 만큼 현장감을 높일 수 있는 최대치의 기술개발이 이루어지고 있다. 더 큰 크기, 더 높은 해상도, 곡면 화면, 엄청나게 다양한 기능... 생산자는 동원 가능한 모든 기술을 이용해 제품을 고도화하고 있다. TV는 원거리 영상 콘텐츠를 전해주는 기능을 구현하는 제품이다. 사용자는 TV를 통해 원거리 영상을 보는 서비스를 이용하는 것이다. 하지만 사용자 측면에서 보면 그 서비스를 실현하는 대상물은 TV가 아니라 벽지, 붙박이 서랍장의 문, 안경, 콘택트렌즈 등 무엇이건 관계없다. 변하지 않는 것은 사용자의 욕구이다. 이제 생산자들은 새로운 TV나 휴대전화가 아니라 사용자가 갖는 욕구가 무엇이고, 그것을 어떤 대상물 또는 서비스로 실현하게 할 것인가를 고민해야 하는 상황이다. "필요한 건 세탁이지 세탁기가 아니잖아요"라는 백준상 울산과학기술원 디자인 및 인간공학부 교수의 말은 그것을 가장 잘 표현하고 있는 말이라 생각한다.

산업이 변환기를 맞고 있다. 생산 중심(제조산업)에서 경험 중심(서비스산업)으로 제조산업에도 이제 수요자에 관한 연구가 필요하다. 지금까지 산업은 생산품(제품, 농산물, 에너지 등)의 생산에 집중해왔다. 생산성과 효율성 향상을 통해 생산력을 높이는 데 온 힘을 기울여 온 것이다. 이것은 본질적으로 생산자 중심의 관점이다. 사용자는 생산품의 구매에서 만족을 느끼는 단계를 넘어 정서와 심리적 만족을 욕구하고 있다. 사용자는 이미 생산품 자체가 아닌 서비스 경험을 구매하고 있다.

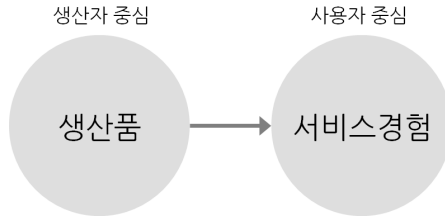


그림 6 소비자의 인식변화.
생산품 소유에서 서비스 경험 추구로

3.2 맛있어서 비싼 걸까, 비싸서 맛있는 걸까?

커피 시장 1위 기업은 스타벅스이다. 소비자들이 꼽은 커피전문점 만족도도 늘 최상위권이다. 그런데 스타벅스의 가격은 가장 비싼 편이다. 그런데 정말로 가격이 비싼 만큼 품질도 좋고 그에 따라 만족도가 좋은 것일까? 가격이 비싸서 만족도가 높게 나타난 것은 아닐까? 그것을 짐작하게 하는 실험이 있다.



그림 7 맥카페 - 커피 소비자들의 심리보고서 (개인 편). 2009.

* 동영상 출처 : <https://www.youtube.com/watch?v=D7sRTGCKfXA>

2009년 맥도널드 커피 브랜드 맥카페가 국내에 첫선을 보일 때 매체에서 방영되었던 실제 실험이다. '2,000원'과 '4,000원'이라고 적혀 있는 두 개의 컵에 (사용자는 모르게) 같은 커피를 담아 맛보게 하였다.

두 커피는 혀에 느껴진 맛이 당연히 같았을 것이다. 하지만 대부분이 4천 원짜리 커피가 더 맛있다고 답했다.

“2천 원짜리 커피는 신맛이 좀 더 강한 것 같은데, 4천 원짜리는 커피 자체의 원두 향이 좀 더 깊게 나는 것 같아요.”

“4천 원짜리가 더 좋은 것 같아요. 향이 좀 더 진하고 제가 좋아하는 스타일인 것 같고, 자꾸 더 손이 가게 되는 것 같아요.”

“나는 맛에 민감한 편인데, 4천 원짜리 컵에 담긴 이 커피는 부드럽고 향이 오래가고 쓴맛이 좀 덜해서 시럽이나 설탕을 넣지 않고 먹어도 될 만큼…”

등 구체적인 이유를 들어 설명하는 사람들도 있었다. 결국 비싸다고 생각한 심리가 같은 제품의 가치를 다르게 지각하게끔 작용한다는 것이다. 심리적 요인이 경제적 가치를 결정한다는 것이다. 스타벅스 커피가 제일 비싸서 가장 맛있다고 느끼는 것과 같은 이치 아닐까?

제공자의 관점에서 보자면 서비스는 생산품 + 사람 + 환경 + 전후 관리 등의 생산요인으로 구성되는 것처럼 보이지만 사용자 측면에서 서비스는 매우 다양한 경험 요소로 구성된다. 경험은 생산품이 포함된 서비스를 통해 형성되며 사용성, 감각, 인지, 감정, 감성, 심리, 느낌, 기억의 복합체이다. 사용자가 생산품과 서비스를 경험하면서 어떤 가치를 느끼게 되는지 알고 그에 적절한 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 이 때까지 생산요소를 최적화하는 것이 생산자의 핵심 경쟁력이었다고 한다면, 앞으로 사용자의 경험 가치를 최적화할 수 있는 능력이 경쟁력의 핵심이 될 것이다.

3.3 이제는 사용자 경험이 문제다

가치 생산과정 전반에서 영향력의 중심이 제공자로부터 사용자로 이동하면서 심리적 가치가 경제적 가치를 넘어서는(= 경제적 가치는 심리가 결정한다는 인식) 전환이 왔는데, 그 전환을 상징하는 인물이 바로 ‘대니얼 카너먼’(Daniel Kahneman)이다. 대니얼 카너먼은 노벨경제학상을 수상한 심리학자이자 행동경제학(심리학에 근거한 경제학)의 창시자이다. 그가 아모스 트버스키와 함께 썼던 ‘휴리스틱과 편향(Heuristics and Biases)’이라는 논문은 행동경제학이라

는 학문이 만들어지는 씨앗이 되었다. 행동경제학이 기본적으로 갖는 전제는 인간은 논리성에 근거해서 행동하는 것이 아니라 늘 주먹구구식으로 편향되게 사고하며 한 번 했던 실수에 대해서도 같은 조건을 주면 실수를 계속 반복한다는 사실이다. 인간의 뇌는 원래가 엄청나게 많은 에너지를 소모하는 기관(무게는 체중의 2%에 불과하나 에너지 총량의 20%를 소모)이다. 이러한 조건에서 생존하기 위해서는 뇌의 효율성을 극대화해야 하므로 정보를 처리하면서 패턴화시키고 단순화시키는 기능을 발달하게 된 것이다. 그래서 대체로 휴리스틱(직관적이고 주먹구구식의 의사결정)에 기반해 사고하게 되어 있다. 이러한 사고 성향은 편향을 가져온다. 뇌의 생리적 특성으로 인해 인간의 사고가 쉽게 고정관념을 가지게 되고 이는 편향으로 이어지게 되는 것이다. 이러한 인간에 대한 이해를 바탕으로 한 행동경제학은 최근 경제학의 주류가 되었다. 대니얼 카너먼에 이어 로버트 실러(Robert Shiller)는 효율적 시장이론을 비판하고 행동경제학의 확산에 이바지한 공로를 인정받아 2013년 노벨

경제학상을 수상하였다. 또한 ‘넛지’의 공동 저자인 리처드 탈러 (Richard H. Thaler)는 행동경제학 이론을 실제 정책에 적용해 실증하기 위해 노력하며 행동경제학을 학문적으로 성숙시키고 확산하는데 이바지한 결과 2017 노벨경제학상을 수상하게 된다.¹⁰⁾

최근 행동경제학에 대한 대중의 관심이 커지고 있는 것은 다음과 같은 의미가 있다.

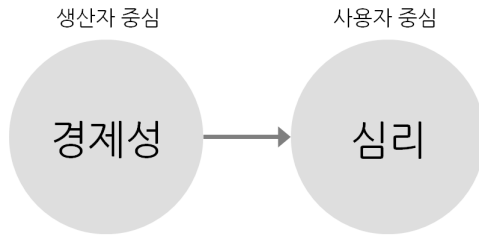
1. 인간의 심리가 경제적 가치를 결정한다는 것이다. 이것을 입증하는 사례가 많아짐으로써 경제이론이 인간의 행동을 통해 실증 가능한 영역으로 받아들여지고 있다.
2. 인간의 심리와 행동으로 경제 현상을 해석하고자 하는 경향이 커지고 있다는 것이다. 결과적으로 경제학과 심리학이 통합되고 있다.
3. 과거보다 인간의 심리와 감정을 다루는 학문 분야가 더 주목받게 된다는 점이다. 이것은 앞으로 디자인의 역할에 대한 기대에도 영향을 미칠 것이다. 사용성과 매력도를 높이는 역할에서 정책 수요자의 심리를 조정하여 정책 효과를 높이는 역할로까지 변화하고 확장하게 될 것이다.

인간이 매사에 이성적으로 판단하여 구매 의사결정을 한다고 가정하면 있을 수 없는 경제 현상이 나타나고 전통적 경제학으로는 이를 해석할 수 없게 되자 심리학에 기반한 경제학인 행동경제학이 주목받게 된 것이라고 할 수 있다.

10) ‘노벨경제학상, 리처드 탈러 美 시카고대 교수…경제학에 심리학 접목 ‘행동경제학’ 창시자’, 2017.10.11. 조선비즈



그림 8 행동경제학의 창시자,
대니얼 카너먼(Daniel Kahneman)



‘심리가 경제적 가치를 결정한다.’

그림 9 심리가 경제적 가치를 결정한다.

최근 경제경영서 베스트셀러로 심리학 서적들이 많이 발견되는 현상도 경영자들이 소비자의 숨겨진 니즈를 찾아내는 방법론에 관심을 두게 된 경향을 보여준다. 이것은 서비스산업이 가장 중요한 산업이 되면서 생기고 있는 일이다. 제조산업의 성장한계를 극복하기 위한 제조서비스화 경향과 서비스산업의 성장으로 인해 산업구조는 제조산업 중심에서 서비스산업 중심으로 점차 전환되게 되었다. 그로 인해 이제까지 공급자 위주였던 것이 모두 수요자 중심으로 바뀌고 있다. 시장(사용자) 중심으로, 비전(미래 통찰력) 중심으로, 감성과 민감성 중심으로 세상이

바뀌고 있다. 이것은 학문에도 영향을 미쳐 기업의 내부자원을 잘 이해하고 효율화함으로써 차별적 경쟁우위를 지속하고자 하는 관점의 경영학, 경제학, 마케팅 등의 학문 대신, 점차 수요자인 인간을 이해하기 위한 학문에 대한 수요가 높아지게 되었고 결과적으로 수요자의 니즈를 분석하고 이해할 수 있는 분야가 주목받게 된 것이다.

3.4 왜 디자인인가?

세상이 소비자 중심으로 변화되면서 디자인 역할도 바뀌고 있는데 크게 세 가지가 두드러지는 변화라고 생각한다.

첫 번째로 기술 중심에서 인간 중심으로 바뀜에 따라 디자인에 주목하는 경향이 생기고 있다는 점이다.

연구개발의 주도권이 기술에서부터 디자인으로 바뀌고 있다. 뭔가를 새로 만들 때 우리가 가진 기술로부터 생각을 시작하는 것이 아니라 우리의 요구로부터 시작하는 것으로 변화되고 있다.

세계적인 디자이너 하라 켄야는 최근 몇 년째 주거의 미래를 그리는 ‘하우스 비전’이라는 전시를 개최하고 있다. 재난재해, 노령화 등의 인류 공통의 문제를 해결하기 위해 주거는 어떤 형태여야 할 것인가라는 질문에 디자이너의 관점으로 해답을 제시하는 전시이다.



그림 10 하우스 비전 전시. 2016. 도쿄

그는 2007년에는 사양 산업이 되어 가고 있는 섬유산업의 미래를 그리는 '센스웨어' 전시로 섬유산업의 새로운 가능성을 제안하기도 하였다. 다음 사진은 모듈형의 섬유 타일로 조합해 새로운 디자인을 만들 수 있는 옷이다.



그림 11 센스웨어 전시작. 모듈형 의상



그림 12 센스웨어 전시작. 물방울 형태의 가방

위 사진은 특이하게 직조되어 물건을 넣으면 물방울처럼 형태가 부푸는 가방이다. 디자이너가 앞으로 산업의 새로운 용처를 제시하는 역할을 할 수 있음을 보여주는 사례이다.

2013년 10월 서울에서 열린 세계디자인포럼 발표에서 하라 켄야는 “제품 생산 위주의 산업은 끝났다”라면서, “이들(하우스 비전, 센스 웨어) 프로젝트의 목표는 새로운 산업의 비전, 가능성을 시각화하기 위한 것이었다. 디자이너의 능력으로, 인류가 가진 가능성을 눈으로 보여주기 위함이었다. 일반인들에게 가능성을 일깨워주는 것으로도 의식을 진보시킬 수 있다. 일반인의 의식이 변화되면 사회는 다음 단계로 발전될 수 있을 것이다.”라고 말했다. 일반인들은 느끼기 어려운 사회 전반의 불편과 사용자의 드러나지 않는 요구를 민감하게 감지하여 이를 토대로 미래를 제시하는 디자이너의 능력이 새로운 시장을 만들고 세상을 변화시킬 수 있다는 말이었다.

기술 중심에서 인간 중심으로 변화의 의미를 잘 보여주는 또 다른 사례는 필립스디자인센터이다.



그림 13 미래의 비전. 필립스디자인센터 (1996)

영상 보기 : <https://www.youtube.com/watch?v=OGvnOxqr0t4>

1996년 필립스디자인센터는 ‘미래의 비전(Vision of the Future)’이라는 약 10분 정도의 짧은 영상을 발표했다. 10년 후(2005) 미래 사회의 모습을 전망하여 어떤 생활양식이 나타날 수 있을지 제품/서비스의 개념을 예상해 보여주는 것이었다. 1993년부터 1996년까지 3년에 걸쳐 진행된 연구 결과로 발표된 ‘미래의 비전’은 선행디자인¹¹⁾ 프로젝트

11) ‘선행디자인’이란? : ‘일반적으로 선행디자인은 디자인 중심의 경영전략을 의미하기도 하며, 좁은 범위로는 한 기업에서 상품개발을 진행할 때 디자인을 먼저 하여 디자이너의 의도가 제품에 충분히 나타날 수 있도록 하는 프로세스 및 비즈니스 모델을 의미함. Zapolski(2005)는 기업의 경영전략이라는 넓은 범위에서 선행디자인 개념을 정의하여 ‘기업에서 전략적인 가치 창출의 근본적인 수단(Design as a Core Strategy)을 디자인으로 하는 것’이라고 정의하고 있음.’(하수경, 김유진, 신철호, (2009), ‘국내 선행디자인의 개념 및 유형에 관한 고찰’, 상품학연구 제27권 제2호) 현재 애플, 삼성전자, LG전자 등 세계 최고의 기업들은 제품개발에 있어 선행디자인 프로세스를 취하고 있음.

그중에도 디자인 주도형 개발의 장점을 잘 설명하는 대표 사례로는 크리스털 로즈 LCD TV를 들 수 있음. 삼성이 보르도 TV를 출시한 이후 경쟁사들이 곧 디자인 따라 하기 시작함. 삼성전자는 ‘디자인조차 흉내 낼 수 없게’라는 기치로 크리스털 로즈 시리즈를 개발하게 되는데, 이것은 디자인팀이 제안한 선행디자인으로부터 시작됨. 디자인팀은 신비한 유리 질감의 테두리를 가진 TV 디자인을 제안하고 이를 구현하기 위해 연구진들은 베네치아의 유리 기술을 참고하는 등 각고의 노력을 통해 특별한 이중 사출 기술을 적용해 생산하게 됨. 이렇게 개발된 크리스털 로즈 LCD TV는 출시 후에도 한동안 카피 자체가 불가능한 제품으로 시장에서 특별한 자리를

트로서 당시 디자인계는 물론 연구자, 제조사, 일반인들에게는 많은 영감을 주었다.

디자이너뿐 아니라 문화 인류학자, 인간공학자, 사회학자, 엔지니어 등 다양한 전문가들이 모여 300여 개 이상의 창의적 시나리오를 개발하고 이를 토대로 60여 개의 핵심 개념을 담은 개인, 가정, 공공, 이동의 4 가지 영역으로 영상을 제시하였다. 영상 발표 후 10년 시점에 확인해보니 제시되었던 기술 중 80% 이상이 상용화되었다고 한다. 그것은 필립스의 디자이너들이 기가 막히게 예측을 잘했다기보다는 과학자와 엔지니어들이 시각화된 강렬한 비전을 통해 영감을 얻고 그것을 실현하기 위해 노력했기 때문이라 할 수 있다.

공상과학 소설가 ‘아서 클라크(Arthur C. Clark)’의 상상력은 대체로 과학기술을 20년 이상 앞서갔다. NASA의 과학자들도 그의 1997년 소설 ‘3001년 최후의 오디세이’의 우주 엘리베이터 건설 이야기에서 영감을 얻어 나노튜브를 이용한 우주 엘리베이터 건설 가능성을 연구하게 되었다고 한다. ‘미래의 비전’은 기술 중심에서 인간 중심으로 바뀐 세상에서 디자인이 주도권을 가질 가능성을 제시한 사례라 할 수 있다. 디자인이 외형상 매력도를 높이는 차장의 역할이 아니라 상상력과 창의성으로 미래를 제시하고 수요자에게 잠재된 욕구를 찾는 방법으로 사용된 것이기 때문이다. 창의력이 뛰어난 누군가가 미래를 상상하여 구체

고수할 수 있었음. 삼성은 '08년 4월 크리스탈 로즈 LCD TV 출시 후 사상 처음으로 미국 시장에서 40인치 이상 LCD TV 점유율 47.7%로 소니(26%)를 압도하게 됨(크리스탈 로즈 출시 전 시장점유 : 소니 36.2%, 삼성 30.8%). 이후 현재까지도 삼성 TV는 미국 시장에서 압도적 1위를 고수하고 있음. 당시 미국 시장조사기관 TFC 조사 결과, '100달러를 더 주더라도 삼성 LCD TV를 사겠다'라는 소비자가 82.6%에 달하는 등 고객충성도를 높이는 데 큰 역할을 하였으며, 전 세계 특급호텔에 공급되는 등 2008년만 300만대 이상 판매되며 삼성의 브랜드를 강화하는 데 큰 역할을 함.

화하면 그것을 보고 영감을 얻은 과학자, 기술자들은 그 상상력을 실현하기 위한 연구를 시작하는 것, 이것이 바로 인간 중심의 연구개발의 모습일 것이다.

삼성전자도 1900년대 후반부터 디자인 주도로 미래의 상을 그리기 위해 집중적으로 노력했다. 지금 세계 최고 기업이 된 것도 이때 디자인 주도형 기업으로 변화되기 위해 노력했던 것이 원인 중 하나였다 할 수 있다. 2000년 중반부터는 디자인센터 내의 CNB 팀¹²⁾이 구성되면서 디자이너들이 신사업 개념을 만드는 역할을 하게 되는 변화가 생긴다.

위 사례들을 볼 때 인간 중심으로 변화될 때 디자인 역할이 강화된다는 점을 알 수 있다. 그런데 기술 중심에서 인간 중심으로 변화되면 이 전보다 연결과 융합의 이슈가 더 중요하게 드러난다.

두 번째로는 산업의 연결자로서의 디자인 역할이 강조된다는 점이다. 다음 사진은 2008년 삼성물산 건설부문이 영국의 디자인기업 시모어 파웰과 함께 미래 주거생활의 미래 비전을 구상했던 프로젝트의 결과 중 일부이다. 떠다니는 주거공간으로서의 비행선인 '에어 크루즈'의 개념을 제시하며 항공산업과 건설산업의 융합이 가져올 미래를 표현하고 있다. 이것은 디자인이 산업융합의 매개임을 상징하는 사례로 이해할 수 있다.

12) 삼성전자 내 Create New Business team은 중장기 신사업 발굴을 위한 신사업 기획팀의 명칭. 5~7년 뒤에 발생하는 상품과 서비스의 모습을 디자인 관점에서 장안함.



그림 14 삼성물산 건설부문과 시모어 파웰이 제시하는 미래 주거 비전

예를 들어 비행선이 건강검진센터나 요양원이라고 보면 이것은 항공산업과 헬스케어산업, 건설산업의 융합 모델로서 무궁무진한 새로운 제품, 서비스, 비즈니스 모델, 신산업을 창출하는 개념이 될 수 있다. 저속으로 비행하는 항공기 내에서 장기 탑승객을 대상으로 심리적 치유와 건강검진, 건강관리 프로그램, 유기농 식단 운영 등으로 건강을 되찾아주는 웰니스 건강관리 서비스를 제공한다. 이 비행선은 세계 각지를 유영하면서 주요 도시에 정박해 탑승객들에게 여행과 문화 체험 서비스를 제공할 수도 있다. 여기서 디자인은 인간의 잠재된 욕구로부터 새로운 사업 기회를 발견함으로써 기존에 존재하지 않던 새로운 개념의 산업 생태계를 제시하고 구체적인 서비스모델을 창조하는 역할을 하게 된다.

- 고품위 의료관광 컨설팅 서비스
- 웰니스에 관심이 많은 장기 비행 투숙객을 위한 숙박 서비스
- 지상-항공간 원격 진료 서비스
- 의료 검진 장비 임대 서비스
- 제한된 공간 안에서 라이프로그 분석을 통한 개인 맞춤형 건강관리 서비스
- 웰니스 식단 컨설팅 서비스
- 비행선 내에서 이루어지는 컨벤션사업 및 관련 서비스
- 비행선 내에서 이루어지는 엔터테인먼트사업 및 관련 서비스 등
-

표 7 항공+헬스케어산업+건설산업 융합에 의한 신규 비즈니스 모델(예시)

기술 중심이 Seed Base라면 인간 중심은 Needs Base로 표현할 수 있다. 기술 중심으로 무언가를 구상할 때는 기본적으로 이미 보유하고 있는 기술을 토대로 하므로 씨앗(Seed)으로 표현하는 것이다. 하지만 인간을 중심으로 생각하게 되면 보유 기술보다는 인간의 욕구가 무엇인가에 집중하게 되는데, 인간의 욕구를 실현하자면 대개 특정 전문분야의 기술, 제품 또는 특정 산업만으로는 불가능하다. 필연적으로 타 분야와의 연결이 필요해지게 되어 융합이라는 이슈가 크게 드러난다.

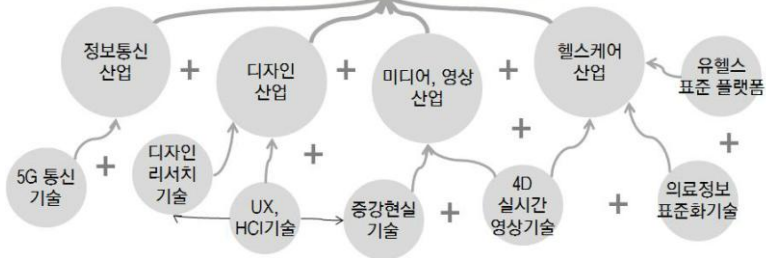


그림 15 코닝이 제안하는 미래 비전 : A Day Made of Glass 2 (2012)

동영상 : <https://youtu.be/jZkHpNnXLB0?t=187>

위 이미지는 대형 디스플레이를 통해 중국에 있는 뇌 질환이 의심되는 환자를 미국에서 실시간으로 협동 진료하는 장면을 표현하고 있는 코닝사의 미래 비전 영상 중 일부이다.

이것은 의료산업, 미디어/영상 산업, 정보통신산업, 통신기술, HCI, 증강현실 기술, 4D 영상기술, 의료정보 표준화, U 헬스 표준 플랫폼, UX, 디자인 리서치 기술 등 수많은 산업과 기술이 연관되어야 실현 가능한 것임을 알 수 있다. 이 비전이 우리의 잠재 욕구에 부합하는 매력적이고도 타당한 것일수록 사람들은 그것을 실현할 방법을 찾게 될 것이고 그 과정에서 필연적으로 다양한 형태의 기술, 산업융합이 일어나게 될 것이다. 인간 중심의 접근은 서로 다른 영역의 융합을 가져온다.

그렇다면 누가 이종 기술과 산업융합을 촉진하는 역할을 할 수 있을까? 누가 연결자의 역할을 잘 할 수 있을까?

조리기기를 만드는 작은 기업이었던 '자이글'은 지난 2008년 한국디자인진흥원의 '신기술디자인 개발 사업' 지원을 통해 디자인 전문회사인 비타디자인(대표 최정민)의 컨설팅을 받게 되었다. 정부 지원금은 5천만 원으로 제조사조차 큰 기대를 하지 않았었던 프로그램이었지만 컨설팅을 담당하게 된 비타디자인은 고기 굽는 불판과 히터를 연결하는 새로운 형태의 제품 아이디어를 제안한다. 제조사는 본래 불판 제조기술에 대한 기술력만을 갖고 있어서 다른 영역의 기술을 섞는다는 것에는 생각이 미치지 못했는데 디자인기업이 난방제품에 쓰이던 원적외선 기능을 불판 위에 장착하자고 제안해 온 것이다. 결국 양방향에서 고기를 구우면서도 연기가 나지 않고 고기도 타지 않는 독특한 조리기를 개발하게 되었다. 2008년 우수디자인상 (한국디자인진흥원장 상)을 수상하였고 출시 후 곧장 히트상품이 되었다. 2010년 매출 200억 원, 2015에는 1천억 원을 돌파했다. 특히 수출이 60%로, 일본에 진출해 홈쇼핑 시장 주방가전 분야 판매 1위를 기록했다. 출시 8년간 250만대에 이르는 판매량과 홈쇼핑에서 147회의 매진 기록 등 가정용 조리 기구 분야에서 독보적 매출을 올리는 상품이 되었다.



그림 16 자이클. 자이클(주)
 디자인 : 비타디자인. 2008년 우수디자인상 수상

고기 굽는 불판(조리기기)과 히터(난방기기)는 지금껏 서로 만난 적이 없던 이종 기술, 이종 산업이다. 디자이너가 조리 기구에 대해 제안을 한다고 하면 평생 불판 조리기 영역에서 연구해 온 기술자의 시각에서는 주제넘은 황당한 의견으로 보일 수 있을 것이다. 하지만 특정 분야의 전문가일수록, 전문성의 심도가 깊으면 깊을수록 오히려 눈가리개를 쓴 경주마처럼 전문성의 함정에 빠져 다른 산업과 기술과 융합으로 생길 가능성을 폭넓게 보지 못할 수 있다. 그래서 문제해결을 하는 독특한 방법과 관점을 갖춘 컨설팅 전문가가 조리기기이든, IT 기기든, 병원이든 은행이든, 사회 각처에 있는 문제를 푸는 것이다. 그것이 바로 지식서비스산업 중에도 사업서비스업이라고 부르는 전문영역, 우리가 통상 컨설팅이라고 부르는 경영컨설팅, 디자인, 회계 및 법률 컨설팅 등의 영역이다. 그런데 기존에 서로 관계될 일이 없었던 A 산업과 B 산업을 서로 합해 새로운 비즈니스 생태계를 형성하자면 인간 심리에 잠

재된 욕구를 파악하는 예민함과 함께 다소 엉뚱한 창의성이 필요하다. 융합을 통한 신시장의 창출을 위해서는 잠재된 욕구를 발견하는 예리한 관찰력을 갖추고 낯선 대상을 도전적이고도 자유롭게, 창의적으로 연결하는 연결자가 필요하다는 말이다. 이 연결자는 주어진 조건을 받아들이고 그 안에서 개선하기보다는 경계를 넘어 새로운 무엇인가를 창조하는 사람이어야 한다. 기술 중심에서 인간 중심으로 변화되는 중에 디자인은 본래 연관이 없던 기술과 기술, 제품과 제품, 서비스와 서비스, 산업과 산업을 연결하는 연결자로서 새로운 시장과 산업을 창조하는 역할을 하는 것이다.

세 번째로는 창의성에서 대안을 찾으려는 경향에 따라 디자인의 역할이 커진다는 점이다.

불과 창업 9년 만에 세계 최대 숙박 공유기업이 된 에어비엔비(Airbnb)는 기업가치 약 300억 달러(34조 원)로 세계 최대 호텔 체인인 힐튼호텔의 기업가치를 넘었고 미국의 대표적 SNS의 하나인 핀터레스트의 기업가치는 13조 원을 넘었다. 국내 기업으로는 배달의 민족, 렌딿(P2P금융 개인 신용대출 1위 기업) 등 국내 외에 주목받고 있는 이들 기업은 창업자가 디자이너라는 공통점이 있다. 이와 같은 맥락에서 사회 전반에 디자인씽킹(Design Thinking)의 중요성에 대한 논의가 일어나고 있다.

구글 트렌드 기준으로 최근 인터넷상에 '디자인씽킹'의 키워드 활용이 비약적으로 많아지고 있는 것을 봐도 경영학에서 강조해 온 과학적이고 분석적인, 비판적인 사고(Critical Thinking)에 대응해 이를 보완하는

디자인씽킹(Design Thinking)를 강조하는 동향이 나타난 것을 사실로 받아들여야 할 것 같다.13)

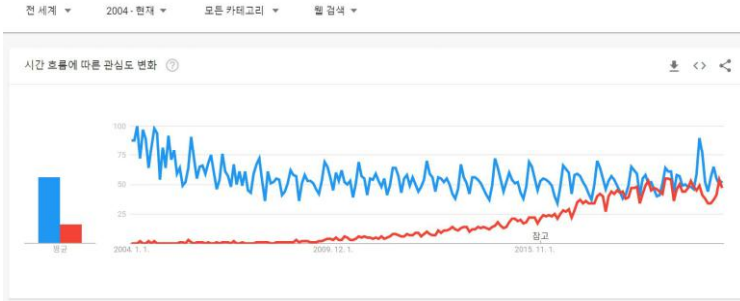


그림 17 구글 트렌드 'Critical Thinking'(위, 청색)과 'Design Thinking'(아래, 적색)의 사용량 비교 (2004~2021)

2013년 5월, 직원이 20만 명이 넘는 세계 최대의 경영컨설팅 회사인 액센추어(Accenture)가 피요르(Fjord)라는 서비스디자인회사를 인수했다. 2007년 디자인 리서치로 잘 알려진 더블린그룹이 경영전략컨설팅 기업인 모니터그룹에 인수되었던 것도 디자인계에서는 중요한 소식이었다. 경영컨설팅 회사가 디자인회사를 인수·합병하거나 디자인회사와 협력하는 것이다. 디자인은 본질적으로 새로운 무언가를 창조하는 것을 업의 속성으로 한다. 기존에 있던 것의 개선에서 기회를 찾기 어려워진 만큼 창의적 역량이 중요해지면서 디자인도 더 주목받고 있는 것으로 해석할 수 있다. 공급자보다 수요자의 영향력이 더욱 커지고 있는 패러다임을 고려할 때, 경영컨설팅이 오래도록 취하고 있는 생산자의 자원 관리를 통해 생산력을 고도화하는 관점도 앞으로 수요자의 잠재 요구를 토대로 새로운 수요시장을 창출하기 위해 디자인 방법론을 도입하는 방

13) 울산발전연구원 계간지 기획특집 '산단 안전디자인', 2017, 윤성원

향으로 발전하게 될 것이라 예상된다. 글로벌 컨설팅기업이 디자인기업을 인수 합병하고 있는 동향은 그것을 입증하는 현상이다.¹⁴⁾

Timeline of #DesignInTech M&A Activity | Version2.0

2004 - 2012	2013	2014	2015	2016	
<ul style="list-style-type: none"> • FLEXTRONICS +acq. Frog Design 2004 • MONITOR +acq. DOBUN 2007 • IBM +acq. TAT 2010 • FACEBOOK +acq. Sift 2011 • GLOBALLOGIC +acq. Method 2011 • ONE KING'S LANE +acq. Helicopter 2011 • GOOGLE +acq. Mike & Maake 2012 • FACEBOOK +acq. Bolt Peters 2012 • SQUARE +acq. 80/20 2012 • GOOGLE +acq. Cuban Council 2012 	<ul style="list-style-type: none"> • FACEBOOK +acq. Hot Studio 2013 • ACCENTURE +acq. Ford 2013 • SHOPIFY +acq. Jet Cooper 2013 • DELOITTE +acq. Banyan Branch 2013 • INFOR +acq. Hook & Loop 2013 • GOOGLE +acq. TREET 2013 • GOOGLE +acq. Hallory 2013 	<ul style="list-style-type: none"> • OCLULUS / FACEBOOK +acq. Carbon Design 2014 • GOOGLE +acq. Genko Design 2014 • CAPITAL ONE +acq. Adaptive Path 2014 • ACCENTURE +acq. Resolute 2014 • DELOITTE +acq. Flow Interactive 2014 • PWC +acq. Optimal Experience 2014 • KPMG +acq. Cynergy Systems 2014 • BCG +acq. S&C 2014 	<ul style="list-style-type: none"> • FACEBOOK +acq. Teehan+Lax 2015 • BBVA +acq. Spring Studio 2015 • MCKINSEY +acq. Lunar Design 2015 • CAPITAL ONE +acq. Meroson 2015 • WIPRO +acq. DesignIT 2015 • ERNST & YOUNG +acq. Serien 2015 • DELOITTE +acq. Mobiento 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • AIRBNB +acq. Iapka 2015 • COOPER "consolidation" +acq. Catalyst 2015 • SALESFORCE +acq. Atea 2016 • ACCENTURE +acq. Charles Moon 2015 +acq. PacificLink 2015 • FLEX "medical design" +acq. Farm Design 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • PIVOTAL +acq. Slice of Lime 2016 • IBM +acq. Resource/Amirali 2016 +acq. ec.io 2016 +acq. Aperto 2016 • KYU COLLECTIVE "minority" +acq. Atea 2016 • CAPGEMINI +acq. PalmenHelt 212 2016 • DELOITTE +acq. Heat 2016

A total of 42 design firms have been acquired since 2004. *50% of which have been acquired within the last year with Accenture, Deloitte, IBM, Google, and Facebook as the most acquisitive.
 Source: @dapt #DesignInTech @pbrmedia @mbuzzard



그림 18 주요 기업들의 디자인기업 인수 동향

* 출처 : KPCB, 'DesignIn Tech 보고서 2015-2016',

<https://drive.google.com/file/d/0B-njQbb4FxBNTTVjZzZyZkhOMFk/view>

서비스 산업화에 따라 나타나고 있는 학문의 변화 동향, 신간 서적 출간 동향, 기업의 인수합병 동향 등으로 미루어 볼 때

- 기술 중심에서 인간 중심으로의 변화
- 관리와 효율성 중심에서 창조성 중심으로의 변화

이 두 가지 커다란 변화는 인간의 감정과 감성, 심리를 다루는 디자인에 중요한 역할을 할 기회가 마련되고 있음을 의미한다.

국내에도 민간과 공공에 이러한 증거들이 많이 나타나고 있다.

14) 디자인기업 인수 동향 관련해서 읽어볼 만한 글 : 실리콘밸리는 왜 디자인에 주목하는가? ('Design in Tech Report 2015-2016'. 존마에다 MIT Media lab 교수)

'16년 12월 산업통상자원부는 '17년 추진하는 문화관광형시장 사업에 서비스디자인을 도입해 시장의 실제 고객인 지역 사용자 대상으로 디자인 리서치를 실시하고 이를 기반으로 시장별 사업계획을 수립하기로 했다. 상인회와 사업단이 필요하다고 생각하는 사업을 계획하고 실행하던 기존 방법이 공급자 중심의 추진이었다는 반성에 따른 것이다. 정부 R&D에도 비즈니스아이디어 사업(지식서비스 BI 연계형 사업)이 신설되었고 서비스디자인 기획을 통해 비즈니스 모델을 수립한 후에 필요한 기술을 개발하는 수요자 중심의 기획, 개발이 도입되었다. 디자인과 관련이 없을 것처럼 보이는 에너지산업의 연구개발에서도 '16년부터 기술 수용성을 높이기 위한 연구(에너지기술 수용성 제고 및 사업화 촉진 사업)에 서비스디자인 방법을 사용하고 있다. 의료분야에서도 '17년부터 '환자 경험 평가'가 도입되었다. 환자의 경험을 평가함으로써 의료 서비스 공급자의 경쟁력과 의료 서비스의 질을 높여 환자 중심의 문화를 만들겠다는 취지이다. 가장 공급자 중심의 경향이 강한 공공정책의 영역에서도 변화의 움직임이 크다. 행정안전부와 산업통상자원부(한국디자인진흥원)는 '14년부터 서비스디자인 기법을 공공정책 기획 방법으로서 적용하는 '국민디자인단' 사업을 추진 중이다. 2020년까지 모든 부처(기재부 제외)와 지자체는 총 1,000개 이상의 국민디자인단 과제를 운영했으며 이를 통해 국민 참여형 정책 기획 프로그램을 경험한 참여자들이 약 1만 명이 넘는다. 그 노력의 성과로 2017년 4월 행정절차법 시행령이 개정되었고 이를 통해 국민의 정책 참여 방법으로서 '공공서비스디자인'을 활용할 수 있는 법적 근거가 최초로 마련되었다. 이 개정으로 각 부처·지자체·공공기관에서 모든 행정과정에 국민참여 정책 기획 방법

으로 서비스디자인을 활용할 수 있게 된 것이다.

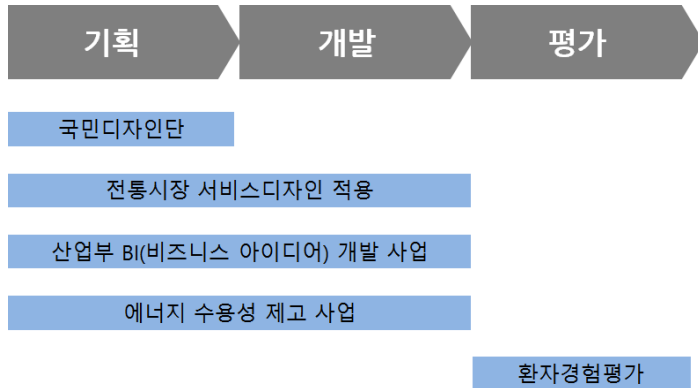


그림 19) 수요자 중심 동향에 따라 변화 또는 새로 추진되고 있는 정책·사업의 예시

기획, 개발, 평가의 전 영역을 통해 공급자의 경쟁력을 높이고 궁극적으로 수요자가 추구하는 가치를 실현하고자 하는 시도가 다양한 영역에서 나타나고 있다. 이 경향은 더욱 가속될 것이다. 대부분 공통으로 디자인을 통해 이 목표를 달성하고자 시도하고 있는데 이는 디자인이 수요자 중심의 관점을 실현하는 효과적인 방법이기 때문이라고 할 수 있다.

지금까지 내용을 요약하면 다음과 같다.

경제구조가 서비스산업 중심으로 변화하고 있다.

세계 경제구조는 서비스산업 중심으로 변화되었고 그 변화는 지속될 것이다. 서비스산업의 규모가 커지고 있으며 제조기업도 서비스비즈니스 영역을 키워가는 서비스 경제화가 가속화되고 있다.

수요자 욕구와 기대 수준이 심리적, 상위 층위의 욕구로 변화하고 있다. 만들면 팔리던 결핍의 시대를 넘어 과잉의 시대가 되었다. 사용자들의 욕구도 물리적 욕구에서 심리적 욕구로, 점차 상위 층위의 욕구로 발전하고 있다. 고도화된 사용자의 욕구에 대응할 수 있는 제공자들만 살아남을 수 있을 것이다. 이에 따라 수요자의 변화된 욕구 감정, 감성, 심리를 파악하기 위한 지식(심리학, 행동경제학, 뇌 생리학, 디자인 등)의 수요가 높아지고 있다. 공급자 중심에서 수요자 중심으로 주도권이 옮겨가고 있다.

이에 대응하여 서비스를 개발하는 새로운 방법이 나타나고 있다.

수요자의 변화무쌍한 요구에 대응하고, 잠재된 미래의 시장을 발견하기 위한 서비스 개발 방법으로서 기존의 공급자 중심의 경영학, 공학, 과학적 접근법과 차별화된 디자인적 해결책에 대한 수요가 나타나고 있다. 디자인산업에서도 변화된 수요자의 잠재된 욕구를 찾기 위한 새로운 디자인 방법(사용자경험디자인, 서비스디자인)이 등장하였다. 서비스 디자인 방법은 소비자의 경험적 맥락 속에서 높은 감수성으로 문제를 찾고 창의적인 해결책을 제안하는 디자인 방법으로 선진국을 중심으로 최근 민간과 공공분야에서 광범위하게 활용되기 시작하였다.

2장

서비스디자인은 무엇을 하는가

2장. 서비스디자인은 무엇을 하는가

1. 서비스디자인은 무엇인가?

‘디자인 매체에 빈번히 등장하는 전문용어나 대상은, 당대 디자인업계에 널리 퍼져 있는 태도에 대해 많은 점을 시사해 준다. ‘디자인씽킹(design thinking)’나 ‘사회적 혁신(social innovation)’, ‘서비스디자인(service design)’이라는 용어의 부상이 공통으로 가리키는 것은, 디자이너들이 단순히 제품의 형태를 결정하는 데서 벗어나 (소비자들의) 행동을 보다 직접적으로 변화시키는 쪽에 힘을 쏟고 있다는 사실이다.’¹⁵⁾

1.1 서비스디자인의 정의¹⁶⁾

‘서비스디자인이 무엇인가?’ 10명에게 물어보면 11개 이상의 정의가 나온다고 할 만큼 서비스디자인은 다양하게 이해되고 있다. 얼마 전까지도 디자인 프로젝트가 될 수 있으리라 생각하지 못했던 주제가 성공적 성과를 내는 사례로 등장하는 등 서비스디자인의 수행 범위, 대상, 방법이 계속 확장되고 있기에 합의된 개념 정의가 나오길 기대하기 어려운 현실이다. 영국의 서비스디자인기업 리브워크가 지역 고용 창출 정책을 새롭게 디자인했던 프로젝트(‘Makeitwork’. 267p 사례 참고)가 있기 전까지, 대부분의 사람은, 심지어 디자이너라고 해도 이와 같은 디자인 프로젝트가 나타나리라고 예상하지 못했을 것이기 때문이다. 그러함에도 불구하고 현상을 파악하는

15) ‘The Design Comedy: In Defence of Irony’ core77 게재 글 중, 2010.6.3. Tim Parsons

16) 서비스디자인의 정의와 관련된 글 <http://cafe.naver.com/usable/694>

것은 중요하다. 다양한 기관, 기업, 학계에서 어떤 정의를 사용하고 있는지 살펴보면 다음과 같다.

‘서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 디자인 방법을 적용함으로써 사용자의 생각과 행동을 변화시키고 경험을 향상하게 하는 분야로서 사용자 중심의 리서치가 강화된 새로운 디자인 방법으로 제조에 서비스를 접목하거나 신서비스 모델을 개발함으로써 새로운 부가가치를 창출함.’

* 2012. 8. 한국디자인진흥원

‘서비스디자인이란 고객이 서비스를 통해 경험하게 되는 모든 유·무형의 요소(사람, 사물, 행동, 감정, 공간, 커뮤니케이션, 도식 등) 및 모든 경로(프로세스, 시스템, 인터랙션, 감정 로드맵 등)에 대해 고객 중심의 맥락적인(Contextual) 리서치 방법을 활용하여 이해관계자 간에 잠재된 요구를 포착하고 이것을 창의적이고 다학제적·협력적인 디자인 방법을 통해 실체화(Embodiment)함으로써 고객 및 서비스 제공자에게 효과·효율적이며 매력적인 서비스 경험을 향상하게 하는 방법 및 분야를 의미한다.’

* 2011.11. 서비스디자인협의회

‘서비스디자인이란 맥락을 중시하는 집중적 디자인리서치, 다양한 이해관계자의 욕구를 반영할 수 있도록 하는 공동개발, 특화된

가시화 방법, 빠른 반복 실행으로 혁신적 아이디어를 구체화함으로써 고객이 경험하는 제품, 서비스의 가치를 극대화하는 방법 및 분야를 말한다.’

* 2011.11. 쓸만한웹(www.usableweb.co.kr)

사 전	위키피디아	서비스디자인은 서비스제공자와 고객, 고객경험사이에서 질을 높이기 위해 사람과 인프라, 커뮤니케이션 또한 서비스를 구성하는 물질적인 것을 계획하는 활동
책	서비스디자인시대	고객이 무형의 서비스를 구체적으로 경험하고 평가할 수 있도록 고객과 서비스가 접촉하는 모든 경로의 유·무형 요소를 창조하는 것
학 계	서비스디자인 네트워크 sdn	<ul style="list-style-type: none"> • 유용하고 편리하며 바람직한, 효율적이고 효과적인 서비스 창출을 목적으로 함 • 고객의 경험에 초점을 두고 서비스 이용 품질을 성공을 위한 핵심 가치로 추구하는 인간 중심적인 접근방식 • 통합적인 전략, 시스템, 프로세스, 접점 디자인 결정을 고려하는 전체론적 접근방식 • 사용자 지향적이고 팀에 기반을 둔 학제간 접근방식과 지속적인 학습 사이클을 통합한 체계적이고 반복적인 프로세스 <p>* Service Design : An Appraisal, 2008 DMI 논문 중 발췌</p>
	인터랙션디자인	서비스 디자인은 신흥 현장 경험을 통해 무형 및 유형

기업	코펜하겐연구소 CIID	매체의 조합을 사용하여 좋은 생각을 창출하는 것
	리브워크 Live work	고객이 다양한 경험을 할 수 있도록 시간의 흐름에 따라 사람들이 다다르게 되는 다양한 터치포인트를 디자인하는 것
	피어인사이트 peerinsight	서비스 혁신을 위해 커뮤니케이션, 공간, 행동, 사람, 사물, 도식 등 서비스를 이루는 유·무형의 요소를 총체적으로 배열하고 리서치에 근거해 디자인하는 것
	디자인싱커스 DesignThinkers	창조적인 프로세스와 방법을 이용 서비스제공자와 최종사용자간의 상호작용을 디자인하고 조정하는 것
	엔진 Engine	훌륭한 서비스를 개발해 제공하도록 돕는 전문 분야로 서비스디자인프로젝트는 환경, 커뮤니케이션, 제품 등 디자인의 여러 분야를 포괄해 고객이 서비스를 쉽고 만족스럽고 효율적으로 누릴 수 있도록 각 요소를 개발하는 것

표 8 서비스디자인에 대한 각 계의 다양한 정의
* 출처 : 한수련, 서비스디자인 측면에서 공공서비스평가 방향연구, 2008

1.2 서비스디자인은 존재하는가?

사용자 경험이라는 말은 심리학자이자 인간 중심 디자인의 영역을 개척해 온 도널드 노먼이 애플의 부사장일 당시 만들어 낸 말이다. 서비스디자인은 이보다 조금 앞선 1991년 독일 쾰른국제디자인대학의 미하엘 에얼호프(Michael Erlhoff) 교수가 마케팅에서 사용되던 개념을 디자인의 분야로 소개하면서 주목을 받기 시작했다. 사용자 경험의 개념은 업계에서, 서비스 디자인의 개념은 학계에서 시작된 것이라고 할 수 있다.



도널드 노먼 Donald Norman

1993년, 애플 컴퓨터 부사장으로 재직 시

User Experience Architect라는 직함을 사용



미하엘 에얼호프 Michael Erlhoff

KISD(Köln International School of Design)

교수

1991년 서비스디자인을 디자인의 한 분야로

소개

표 9 UX디자인과 서비스디자인의 시작

1991년 이래로 2000년 최초의 서비스디자인 기업이 생겨났고 2003년 영국에서 최초의 대규모 공공서비스디자인 프로젝트인 ‘RED’ 프로젝트가 시작되었다. 2004년 현재 세계 최대의 서비스디자인 커뮤니티라고 할 수

있는 서비스디자인 네트워크가 생겼고 본격적으로 전문가들끼리의 교류가 일어나게 되었다. 2007년 영국은 다시 RED의 후속으로 Dott07이라는 프로젝트가 250억 원 규모로 실행되면서 세계적인 주목을 받게 된다.

서비스디자인의 역사¹⁷⁾

서비스디자인의 역사의 공헌자로 가장 먼저 꼽을 수 있는 사람은 쇼스타크(G. Lynn Shostack)이다. 본래 서비스를 디자인하는 활동은 마케팅이나 경영 분야의 영역의 하나로 여겨졌다. 쇼스타크는 1982년에 제품과 같은 물질적인 요소와 서비스와 같은 비물질적인 요소를 하나로 통합화된 디자인을 제안하였다. 쇼스타크에 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 켈른 국제 디자인 대학(Koln International School of Design, 이하 KISD. www.kisd.de)의 미하엘 엘호프(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 켈른국제디자인대학(KISD)과 미국의 카네기멜론 대학, 스웨덴의 링코핑 대학, 이탈리아의 밀라노폴리테크닉과 도무스 아카데미가 주체가 되어 서비스디자인의 산학간 네트워크인 서비스디자인네트워크(Service Design Network. 이하 SDN. www.service-design-network.org)를 설립하였다. 현재 서비스디자인네트워크는 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.

	1991	Michael Erlhoff KISD(KoIn International School of Design) 디자인의 한 분야로 소개
	1995	Birgit Mager UASC(University of Applied Sciences in Cologne) 최초의 서비스디자인 교수
	2001	livelwork 설립 최초의 서비스 디자인 전문기업. 런던
	2003	카네기멜론 대학, 미국 최초로 서비스디자인 과목 운영(샬리 에본슨)
	2004	SDN(Service Design Network) 설립 KISD, 카네기멜론대학, 링코핑대학, 밀라노폴리테크닉 대학, 도무스아카데미 주축
	2006	카네기멜론 대학 Emergence 2006 서비스 디자인 컨퍼런스 개최(미국)
	2007	대규모 공공 서비스디자인 프로젝트 Dott07 실행(영국)

국내 서비스디자인의 도입 역사¹⁸⁾

국내에서 서비스디자인의 개념이 처음 소개된 것은 디자인 서적을 주로 출간하는 안그래픽스의 '서비스디자인 시대'(표현명 외, 2008, 안그래픽스)라는 도서를 통해서였다.

서비스디자인이 해외에서 디자인 서비스 공급자 또는 디자인 학계 커뮤니티를 중심으로 확대되고 있었음에도 당시 국내 디자인 업계와 학계에서 서비스디자인에 대한 논의가 거의 등장하지 않고 있었던 상황을 고려한다면, 디자인 분야의 서적으로 번역서가 아닌 국내 저자의 책이 발간되었다는 점은 이례적이라 할 수 있다. 그리고 이어서 최초의 서비스디자인 주제 석사학위 논문('서비스디자인 측면에서 공공서비스 평가 방향연구', 2009, 이대디자인대학원, 한수련)이 나타난다.

본격적으로 서비스 혁신방법에 대해 학계와 업계가 주목하게 된 것은 디자인 영역이 아닌 타 분야에서부터였는데 그 계기는 정부가 마련하였다고 할 수 있다. 정부는 서비스 혁신 필요성 인식에 따라 국책 연구소, 정책 연구 기관들을 중심으로 서비스 고도화를 위한 각국의 정책을 연구하게 되면서 국내에 해외의 다양한 서비스 혁신 동향을 소개하게 된다. 정부가 서비스산업 고도화 필요성을 인식하게

됨에 따라 서비스 혁신을 위해 정부가 해야 할 일을 모색하는 와중에 다양한 해외 동향이 소개되었던 것이다.

그 시작으로는 주요 서비스산업 분야별 현황 파악 및 서비스산업 발전을 위한 과제를 제시하기 위한 ‘서비스 산업 선진화방안’(2009.5)과 서비스 R&D 개념과 서비스 R&D 분야별 사례 등을 제시했던 ‘서비스 R&D 활성화 방안’(2010.2) 등을 꼽을 수 있다.

특히 2009년은 서비스 혁신 방법으로서 다양한 산학계 동향을 접할 수 있었던 최초의 해였다. 서비스디자인도 2009년 정부가 서비스 혁신 방법을 모색하는 와중에 국내에 그 개념이 알려지게 된다. 2009년 11월 10일 정보통신산업진흥원의 주관으로 개최된 서비스R&D 국제 컨퍼런스 기조연설자였던 미국의 대표적 디자인기업인 IDEO의 창립자 빌 모그리지가 ‘서비스디자인’을 주제로 발표하면서 서비스산업 고도화에 있어 디자인 방법의 필요성을 강조하였던 것이 서비스디자인의 개념을 본격적으로 알린 시작이었다. 2009년 12월에는 한국산업기술진흥원이 주관한 테크플러스포럼에서 발홀린스, 영국의 서비스디자인기업 리브워크의 창립자인 크리스 던스 등 해외 서비스디자인계 인사가 서비스디자인의 개념과 필요성에 대해 소개하였다. 또 2009년부터 파워 블로그인 하이컨셉&하이터치(health20.kr)와 쓸만한 웹(www.usableweb.co.kr) 등 웹을 통해서도 서비스디자인의 개념과 방법론, 사례 등이 소개되면서 서비스디자인에 대한 정보가 조금씩 나타나기 시작한다.

2010년부터 산업부와 한국디자인진흥원의 시범사업 및 R&D 과제로 서비스디자인의 사례들이 실행되고 공개되면서 수요시장과 디자인계에도 서비스디자인에 대한 관심이 나타나게 된다. 또한 2010년에는 경제의 서비스화 경향에 따라 민간 수요시장에서 사용자 경험의 총체적 가치를 향상시킬 수 있는 방법에 대한 필요성이 커지던 시기였다.

그 중에서도 금융산업과 의료서비스 영역에서 먼저 서비스디자인에 대한 관심이 나타난다. 2011년 이래 현대카드, 신한은행, 삼성생명보험 등에서는 사용자경험 전문가를 영입해 팀을 만들고 사용자 경험 혁신을 위한 내부 역량을 보강하였다. 의료계에서는 2011년 대한병원협회의 서비스디자인 국제회의를 시작으로 서비스디자인에 대한 움직임이 생겨났다. 이후 의료질향상학회 학술대회, 성인간호학회 학술대회 등에서 환자 중심의 혁신을 이루는 방법으로서 서비스디자인이 학술대회의 테마나 주요 발표로 다루어지게 되었고, 2014년 헬스케어디자인학회가 창립된다. 2013년에는 서울아산병원이 디자인 이노베이션센터, 2014년에는 삼성서울병원이 미래혁신센터를 개소하면서 서비스디자인으로 병원혁신을 추진할 조직 체계를 갖추어가고 있다.

제조업에서는 삼성전자가 가장 빨리 서비스디자인 조직을 갖추고 인력 채용, 교육 등을 통해 내부 역량을 강화하고 있으며 LG전자,

현대자동차 등에서도 UX 인력을 보강하고 연구를 추진 중이다.

2011년부터는 ‘design dive’라는 서비스디자인 워킹그룹 활동이 일어나면서 총 6차례에 걸쳐 40여개의 주제로 사회문제 해결을 위한 공공서비스디자인 프로젝트가 시작되는데, 2013년까지 총 5백여 명 이상의 참가자들이 참여하였다. 그 과정에서 공공기관, 지자체, 민간에 이르기까지 다양하게 유사 프로그램이 등장하게 되고 참여자들 간에 서비스디자인 기업을 창업하게 되는 등 design dive는 국내에 서비스디자인에 대한 관심과 인식을 대중화하는데 중요한 역할을 하게 된다.

공공영역에서는 산업통상자원부(이하 산업부), 보건복지부(이하 보건부), 행정자치부(이하 행안부), 서울시, 경기도 등 정부 부처 및 지자체에서 서비스디자인을 통해 수요자 중심의 공공서비스로 혁신 할 수 있는 방안을 모색하고 있다.

2010년부터 한국디자인진흥원을 중심으로 에너지, 보건의료, 복지, 산업단지, 전통시장, 학교 등 다양한 공공분야의 서비스디자인 시범사업을 실행하면서 사례를 만들어가고 있다. 2014년 행안부와 산업부는 정부3.0의 대표 정책을 기획하는 과정에 서비스디자인을 적용함으로써 효과를 확인하고 정부3.0 정책 개발시 서비스디자인 적용을 권고하는 ‘공공서비스디자인 사용설명서’를 개발하기에 이른다.

법, 제도적 측면에서도 의미 있는 변화가 나타나고 있다. 2014년 12월 30일 산업디자인진흥법 개정안이 공포되었다. 개정안은 디자인을 '산업디자인이란 제품 및 서비스 등의 미작기능작경제적 가치를 최적화함으로써 생산자 및 소비자의 물질적심리적 욕구를 충족시키기 위한 창작, 개선 및 기술개발 행위 등을 말하며, 제품디자인 · 포장디자인 · 환경디자인 · 시각디자인 · 서비스디자인 등을 포함한다'로 정의하고 있다. 1977년 산업디자인진흥법 제정 이래 최초로 디자인 영역에 무형의 디자인(서비스디자인)이 편입된 것으로 큰 의미를 가진다고 할 수 있다.

- * 산업디자인진흥법은 디자인의 개념, 역할, 산업적 진흥을 위한 방안을 언급하고 있는 법으로서 산업화가 고려된 디자인 영역을 의미하는 것으로 디자인을 포괄적으로 규정하는 법이다.

또한 한국디자인진흥원은 한국산업인력공단과 협력하여 국가인적자원 양성의 표준이 되는 국가직무능력표준(NCS : National Competency Standards)으로 2014년 서비스경험디자인을 업역으로 표준 모형을 개발하였다. 법과 제도적 측면에서 서비스디자인이 독특한 디자인 영역으로서 자리매김 되고 있는 다양한 움직임이 있는 것은 디자인의 새로운 영토를 형성한다는 측면에서 큰 의미를 갖는다.

국내 서비스디자인의 동향과 특징, 시사점¹⁹⁾

최근 국내에서 서비스디자인은 R&D 및 공공분야에 적용된 사례가 다양한 매체에 소개되는 등 급속한 인식 확산 정황이 나타나고 있다. 서비스디자인에 대한 인식이 급격히 확산되면서 적용 사례들이 다양하게 나타나고 있는 추세이다. 이것은 주로 정부, 그 중에서도 산업부의 서비스 산업 고도화 정책에 의한 영향이 컸다고 할 수 있다. 국내 서비스디자인의 도입은 서비스디자인 수요시장 중에서도 주로 정부와 지자체 등 공공의 영역이 주도하고 있는 것이다.

수요시장의 자연스러운 요구와 이에 부응해 서비스 공급자가 형성되면서 나타나는 시장 중심의 산업 형성이라기보다는 한국디자인진흥원의 사례 개발과 인식 확대 노력 등 정부의 적극적 정책적 노력으로 초기 시장이 형성 되고 있기 때문인데 이것은 디자인 산업계로 볼 때 새로운 시장이 확대 될 수 있는 좋은 기회임과 동시에 위기라고도 할 수 있다.

공공 영역의 주도로 계속적으로 수요가 발생하고 있는데 비해 이에 부응할 수 있는 서비스 공급자(서비스 디자이너)가 절대적으로 부족한 문제가 해소되지 않고 있기 때문이다. 수요가 있음에도 공급 부족의 문제가 발생하는 이유는 서비스디자인은 기존 디자인과 비교할 때 새로운 대상과 접근법이 필요한 분야로서 그에 필요한 수행역량을 갖추기 위해서는 상대적으로 많은 시간이 소요되는 특징 때문으로 보인다.

2011년 최초의 민간단체로서 사단법인 한국서비스디자인협회가 창립 되었고 2009년 동서대를 시작으로 디자인대학에서 서비스디자인 전공 석사과정 신설(이화여대, 한양대)되었다. 타 분야와의 융합학제로서 서비스융합디자인대학원 협동과정 신설(성균관대, 인제대 등)되는 등 학계에서 인력이 양성되고 있긴 하지만 서비스디자인 방법이 의도적으로 적용된 사례는 2010년부터 등장했음을 고려할 때 실무 경험자가 극히 적어서 국내 시장에서도 절대적으로 인재가 부족한 상황임을 알 수 있다.

수요자 중심의 서비스 혁신 방안으로서 서비스디자인이 주목받게 되면서 다양한 정부R&D 과제가 계획되었고 이를 통해 공공분야의 개발 사례도 많이 나타나게 되었다. 2008년 정부R&D 5개 과제로 시작 되었던 것이 불과 5년만인 2013년에는 18개의 과제가 연구됨으로써 300% 이상으로 규모가 확장되었다. 기존 41개의 서비스디자인 R&D 과제들은 60%가 학계, 30% 산업계, 10%가 공공(디자인진흥원)이 연구를 수행하였다. 그러나 양적으로 실행 사례가 많아 보이는 것과 다르게 서비스디자인 분야의 R&D 연구에 따른 지식 기반의 확산은 아직 미흡한 수준이다. 결과보고서 등 연구 결과가 공유되고 있는 예는 소수이며 대체로 공공분야로 한정되어 있어 산업적 파급효과 면에서는 미흡하고 산업 육성을 위한 기반 지식이 여전히 부족한 수준이라 할 수 있다.(중략)

국내 서비스디자인이 도입 된 2008년 이래 공공분야의 정부R&D의 결과가 공유, 확산 되었던 결과로 민간 보다 공공 분야의 서비스 제공자들에게 먼저 서비스디자인의 가치에 대한 인식이 확대 되었고 정부R&D 이외에도 공공 정책에 서비스디자인을 활용하기 위한 시도가 서서히 나타나기 시작한다.

대표적인 예로 2012년 시행된 서울시의 범죄예방 서비스디자인 프로젝트를 들 수 있다. 2014년에는 행정자치부와 디자인진흥원이 함께 정부3.0을 대표하는 과제에 서비스디자인을 도입하여 수요자 중심으로 정책을 기획하는 시범사업인 ‘국민디자인단’을 실행하게 된다.(후략)

표 10 서비스디자인의 역사

-
- 17) 위키피디아 http://en.wikipedia.org/wiki/Service_design (번역 : 김남형 계원디자인예술대학 교수)
 - 18) '수요자 중심 공공정책을 위한 공공서비스디자인 모델에 관한 연구', 윤성원
 - 19) '수요자 중심 공공정책을 위한 공공서비스디자인 모델에 관한 연구', 윤성원

우리나라에서도 2014년 보이지 않는 큰 변화가 있었다. 1977년 산업디자인진흥법이 제정된 이래 지금까지 제품, 시각, 포장, 환경 등 눈에 보이는 가시화 된 무언가를 디자인의 영역으로 정의했었는데 보이지 않는 디자인이라고 할 수 있는 서비스디자인을 디자인의 영역으로 규정하게 된 것이다. 법 규정이 매우 보수적이고 정교한 논리 안에서 개정된다는 것을 고려하면, 한국에서는 서비스디자인이 보편적으로 받아들여질 수 있는 상황이 되었다고 해석할 수 있겠다.

2. 서비스디자인과 기존 디자인의 차이점

가장 단순하게 표현하자면, 서비스디자인은 서비스를 디자인 방법으로 개발하는 분야다. 우리나라와 비교할 때 상대적으로 많은 실행 경험과 연구가 진행되고 있는 해외 주요국들의 서비스디자인 기업, 학계에서의 자료들을 보면 서비스디자인을 정의하는 방법에 있어 일관된 특징이 있는데 그것은 '서비스디자인은 (기존의 무엇과는) 다르다'라고 주장한다는 것이다.

그 '다름'은

- 1) '기존의 디자인과 비교할 때' 무엇이 다른가를 밝히는 경우와
- 2) '기존의 서비스 혁신 방법과 비교할 때' 무엇이 다른가를 설명하는 경우로 나뉜다.

기존의 디자인과도 무언가 다른 특징을 가지고 있고, 기존의 서비스를 개발하던 방법과도 다르다고 말한다. 기존의 디자인 방법과 비교할 때 유무형의 요소를 통합적으로 기획하고 개발하는 역할이라는 측면에서 다르고, 기존의 서비스 개발 방법과는 감성, 심리, 경험에 집중하여 서비스를 기획하는 수요자 중심의 개발 방법이라는 측면에서 다르다. 기존 디자인과 서비스 디자인의 차이를 먼저 살펴보고, 이어 서비스 혁신을 목적으로 하는 타 분야 학문과의 차이를 좀 더 자세히 살펴보기로 한다.

2.1 서비스디자인, 기존 디자인과 무엇이 다른가?

지금까지 우리는 제품을 만드는 것이라면 '제품디자인', 시각물을 만드는 것이라면 '시각디자인', 이렇게 디자인을 '무엇'을 디자인하는가에 따라 규정해 왔다. 즉 디자인의 영역은 '디자인하는 행위'가 실현되는 대상에 따라 제품디자인, 시각디자인, 포장디자인, 환경디자인 등으로 분류되어왔다. 같은 식으로 설명하자면 '서비스디자인'은 서비스를 디자인하는 것이라 할 수 있다.

서비스디자인이 제품, 시각, 환경, 패션 등의 분리된 디자인 영역을 모두 통합한 디자인이라는 식의 이해는 적절치 않다. 단순히 분야별 디자인 개발이 합해진 것이 아니다. 지금까지는 디자인이 특정 서비스의 구현 단계에서 형상화(스타일링)에 기여하였다면, 서비스 전반의 개발을 제안하는 역할로서 확장되었다는 관점으로 이해해야 한다. 부분적 스타일링의 합으로 해결책을 제시하는 역할이 아니라 서비스 비즈니스의 문제를 사용자의 관점에서 재정의하여 기획하고 본원적인 해결책을 제안하는 역할로 확대되었다는 것이다. 그 결과 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.

아셀라 프로젝트 (미국, IDEO)

개발시기 : 1999년

미국 북동부를 운행할 새로운 고속철도가 필요했던 ‘앰트랙’사는 IDEO에게 새로운 열차인 ‘아셀라(Acela)’의 객실디자인을 의뢰하게 되었다. IDEO는 여행객을 대상으로 설문조사를 하는 대신, 고객과 함께 기차 여행을 했다. 그러면서 여행객이 전체 여행을 경험하는 단계를 순차적으로 나타낸 ‘고객 여정 맵(Customer Journey Map)’을 개발한다.



그림 23 아셀라 고속철도



그림 24 철도 여행자의 고객여정

* 출처 : 피어인사이트 발표자료, 2005(IDEO의 아셀라 고속철도서비스 프로젝트, 1999)

맵은 '1. 여행정보를 학습하는 단계 2. 여행을 계획하는 단계 3. 기차역에 가는 단계 4. 주차장을 찾는 단계 5. 기차표를 사는 단계 6. 플랫폼 위

치를 찾는 단계 7. 기다리는 단계 8. 좌석을 찾아 앉음 9. 목표한 역에 도착 10. 다음 여행을 계속함'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.²⁰⁾

최근 디자인씽킹, 서비스디자인 등 용어들의 등장은 디자인을 바라보는 세상의 시각이 변화되고 있음을 의미한다. 제품디자인, 시각디자인, 환경디자인 등은 디자인이 어떠한 형태로 표현되는가에 초점을 둔 것으로 '표현 방법'으로서의 디자인의 역할에 주목하는 것이다. 그에 비해 디자인씽킹, 서비스디자인, 전략디자인과 같은 용어들은 '표현 방법'이 아닌 '사고방식'으로서 디자인의 역할에 주목함을 의미한다.

서비스를 디자인한다는 것은 기존의 디자인 행위와 비교할 때 대상, 필요역량, 목표에서 다음과 같은 차이점이 있다.

20) '디자인에 집중하라'(팁브라운, 김영사), '생각이 차이를 만든다(로저마틴, 지식노마드) 두 책에 소개된 내용을 참고해 고쳐 씀.

첫째, 디자인의 대상이 다르다. 디자인 대상이 형상이 없는 무형의 ‘서비스’라는 점에서 다르다. 기존 디자인은 현실의 무엇인가를 실제화시키는 것이어서 필연적으로 ‘형상성’을 기준으로 디자인의 역할이 규정되고 평가되었다. 디자인을 ‘스타일링’으로만 이해하는 것은 기존 특성을 대표적으로 보여주는 관점이다. 서비스디자인에서의 디자인 대상은 무형이므로 기존의 접근방식과는 근본적으로 다른 변화가 요구된다고 하겠다.

둘째, 디자인에 필요한 역량이 다르다. 통합적 관점이 요구되기 때문에 디자인제공자에게 다학제적(multi-disciplinary) 역량이 필수적으로 요구된다는 점에서 다르다. 기존의 디자인이 주로 스튜디오에서 전문가들끼리 디자인해 왔던 것과 비교할 때 새로운 디자인으로 불리는 경험디자인과 서비스디자인은 다학제의 다양한 사람들 및 서비스의 수요자와 함께 디자인한다는 것도 두드러지는 점이다.

지금까지 제품, 시각, 환경 등 각 영역의 전문가가 전문 분야의 해결책을 제시하는 역할을 해왔던 것에 비교할 때 서비스디자인은 서비스가 일어나는 전체적인 맥락에서 사용자경험을 향상하게 하는 것을 목적으로 하고 있기 때문에 디자인이 사용자와 만나는 특정 시점 뿐만 아니라 서비스가 전달되는 전 과정과 여기에 관여된 모든 이해관계자를 통합적으로 고려한 솔루션으로서 디자인이 추구되어야 한다. 그러자면 디자이너가 다양한 학제의 지식을 활용할 수 있는 능력이 있어야 한다. 기존의 디자인은 사람과 사물, 공간에 관한 것이었다. 이는 각각 의사소통, 도구, 환경을 위한 무엇인가로 실제화된다. 서비스디자인은 이 요소를 묶고 연결하는 과정이 디자인 영역으로서 새롭게 인식된 것이라 할 수 있다. 이후에는 아마도 시스템 디자인

이라는 개념이 나타날 수 있을지도 모르겠다. 서비스디자인 또는 시스템 디자인이란 다양한 요소들을 통합적으로 조합, 연결함으로써 서비스, 시스템, 사회구조를 설계하는 디자인을 말한다.

서비스디자인의 영역을 이해하기 쉽게 보여주는 자료를 소개한다. 동영상 을 본다면 쉽게 이해가 될 것이다. 비행기를 탈 때 아이를 데리고 여행하 는 부모가 겪게 되는 난감한 심정을 해소하기 위한 서비스가 주제이다. 탑

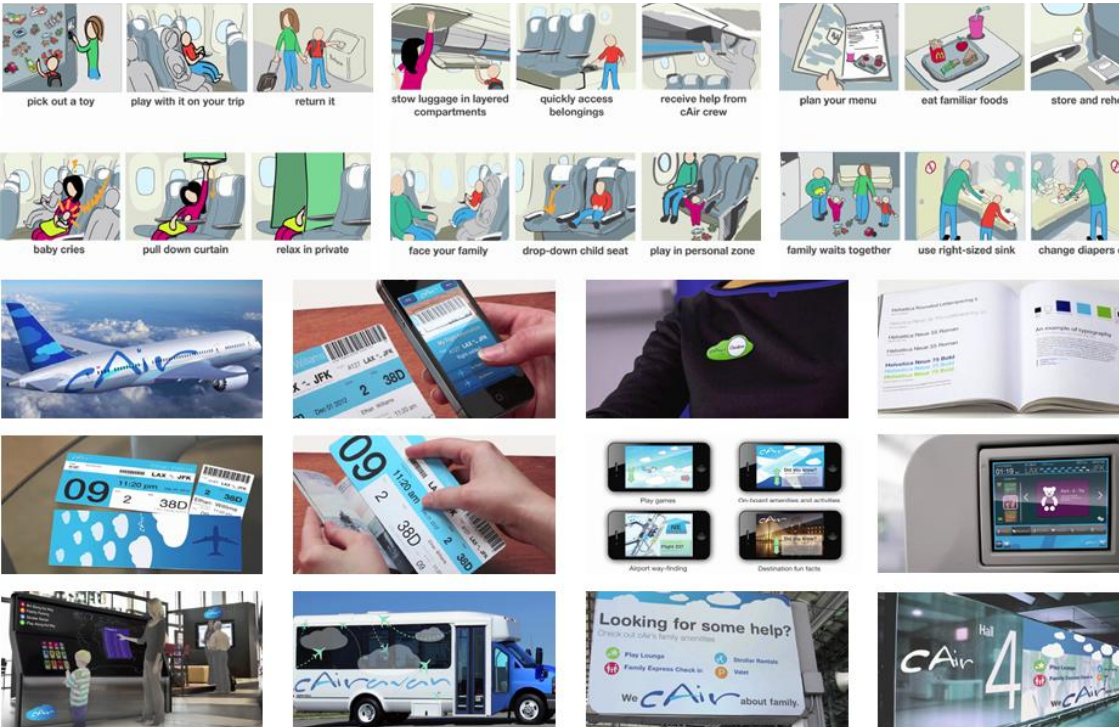


그림 25 cAir의 서비스디자인

* 동영상 cAir : <https://vimeo.com/51083733>

승 중만을 고려하는 것이 아니라 여행하기 전과 하고 난 후에 이르는 전체의 경험을 고려하고 있다는 것을 알 수 있다. 결과물만 보면, 서로 다른 전문영역의 디자인 에이전시들이 만든 결과물을 한군데 모아둔 것처럼 보일 것이다. 그래픽 디자인, 편집 디자인, 브랜드, 패션디자인, 웹, 앱 개발, 사인 시스템, UX, 서비스 등등 매우 폭넓은 범위를 다루면서도 사용자에게 일관된 경험을 만드는 것을 목적으로 통합적으로 개발된 디자인 결과이다.

사용자의 경험을 만드는 것에 있어서 ‘보이는 디자인’은 빙산의 일각이라고 할 수도 있다. 계획한 서비스가 목적인 바대로 전달되기 위해서는 빙산의 위쪽에 드러나는 디자인 요소들도 필요하지만, 직원들의 인식, 교육, 심지어 조직체계 같은 이면의 거대한 요소들이 함께 변해야 할 필요가 있기 때문이다. 서비스디자인은 새로운 서비스 제공을 위해 보이지 않는 많은 영역도 함께 다루어야 한다.

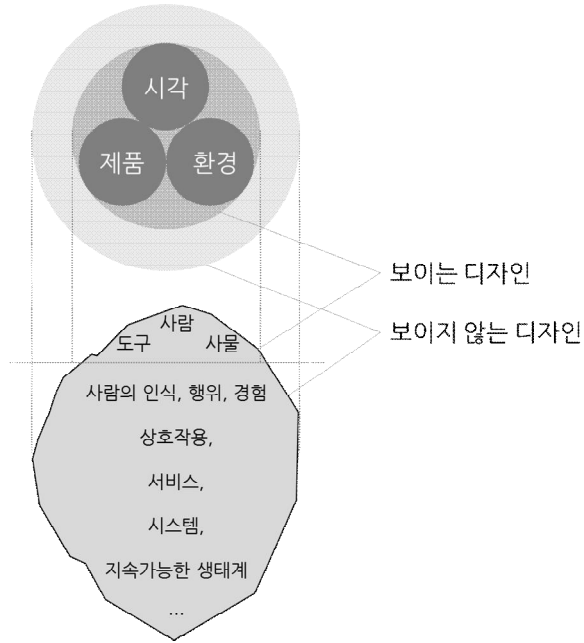


그림 26 보이는 디자인과 보이지 않는 디자인 (빙산의 비유)

셋째, 목표가 다르다. 디자인의 목표가 '서비스' 자체, 즉 서비스 컨셉과 비즈니스 모델을 개발하는 데에 있다는 점에서 다르다. 기존 디자인이 구체적 사물(휴대전화, ATM, 웹사이트, 상점 등)을 디자인하는 것이었다면, 서비스디자인은 '서비스의 실현'을 목표로 하므로 구체적 사물은 매개물로서의 선택적이고 부수적인 역할을 한다고 할 수 있다.

구분	전통적 디자인 방법	새로운 디자인 방법 (UX디자인, 서비스디자인 등)
누가	전문가, 천재, 작가	다양한 이해관계자
언제	바우하우스 이래	2000년대 이후
어디서	스튜디오에서	현장에서
무엇을	제품, 환경 등 터치포인트	서비스가 실현되는 통합적 생태계
어떻게	가시화, 창의, 위트	가시화, 관찰, 참여, 협업
왜(목적)	공급자의 판매 신장	수요자 경험가치의 향상

표 11 전통적 디자인 방법론과 새롭게 등장한 디자인 방법론
* 출처 : '서비스디자인 시대가 온다', 2010, 한국디자인진흥원

기존의 디자인의 역할	서비스디자인의 역할
· 제품 등 특정 대상물을 실제화 하는 역할(커뮤니케이션디자인, 제품디자인, 환경디자인 등)	· 서비스를 구성하는 유무형의 요소를 통합적으로 기획하고 개발하는 역할

표 12 기존 디자인과 서비스디자인의 차별점(윤성원, 2014)

2.2 경험디자인과 서비스디자인의 비교²¹⁾

기존 디자인과 비교할 때 ‘새로운 디자인’으로 가장 주목받고 있는 분야는 사용자경험 디자인(User Experience Design), 서비스디자인이라고 할 수 있다. 이 두 가지는 서로 많은 점에서 비슷하지만 약간의 차이가 있다. 이 차이점에 대해 살펴보겠다.²²⁾

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

21) 참고: 사용자경험디자인과 서비스디자인 1 <http://cafe.naver.com/usable/674>

사용자경험디자인과 서비스디자인 2 <http://cafe.naver.com/usable/758>

지금, 우리가 서비스디자인에 주목해야 하는 이유 <http://cafe.naver.com/usable/782>

서비스디자인에 대해 질문하기 <http://cafe.naver.com/usable/847>

22) 우리나라에서 UX는 이미 보편적으로 사용되는 용어가 되었다. 사용자가 느끼는 총체적 경험을 대상으로 하는 디자인을 의미하는 사용자경험 디자인이라는 용어가 표현상 사용자 측면에 더욱 중점을 둔 말이라고 한다면, 공급자 측면에서의 문제까지를 포괄적으로 다루는 것이 ‘서비스디자인’이라 할 수 있을 것이다. 이 글에서는 서비스디자인과 관련 개념 간의 차이 설명을 위해 사용자경험디자인(User Experience Design)을 언급하고 있는데 여기서 말하는 사용자경험디자인은 CX(Customer Experience)나 UX(User Experience)를 포괄하는 개념으로 사용하고 있음을 알린다. 더 의미를 분명히 하자면 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 프로그램상에 구현된 서비스, 시스템 등을 의미한다. 그리고 여기서 말하는 복잡도의 기준은 사용자의 이용에 대해 반응을 하는가 아닌가(인터랙션이 일어나는가 일어나지 않는가), 컴퓨팅 자원을 활용하는가 아닌가로 판정할 수 있다. User가 IT기기 사용자를 의미한다고 할 때 Customer는 IT 기기 외에도 일상 생활용품, 환경 등 고객 경험을 만드는 다양한 요소를 포괄한다. 따라서 Customer는 User의 개념을 포함하는 포괄적 의미로서 좀 더 폭넓은 제품, 서비스의 이용자를 의미한다고 볼 수 있다. 실제로 국내에서는 UX 디자인이 주로 컴퓨터 기반의 시스템, 모바일기기 등의 국한된 영역에서 활용되고 있기에 이와 같이 이해가 적당하다고 생각한다. 반면, 마케팅에서 Customer & User는 구매자(장난감을 구매하는 아버지)와 실제 사용자(장난감을 이용하는 아이)의 차이로 (같지 않음을 강조하기 위한 의미로) 사용되지만 여기서는 디자인의 활용 범위의 차를 설명하기 위한 것으로서, 제품/서비스 경험의 디자인이라는 포괄적 의미에서 사용자경험디자인이라는 개념을 사용했음을 알린다.

1) 경험디자인과 서비스디자인의 차이 - 대상

기존의 디자인은 제품, 시각, 환경, 패션 등과 같이 디자인이 실현되는 대상을 기준으로 대체로 명확하게 구분된다. 경험디자인과 서비스디자인이 다루는 대상은 제조업 및 서비스산업 전반의 영역을 다 다루고 있으니 이 점에서는 차이는 없다고 해야 할 것이다.²³⁾ 단, 대상을 다루는 범위에서 약간의 차이가 있다. 경험디자인에서 다루는 디자인의 대상은 고객 경험의 여정에서의 전방업무(Front stage)²⁴⁾ 상의 Touch point(고객과 제공자 측과의 접점)를 주요 범위로 하는 것에 비해, 서비스디자인의 경우는 전방 업무뿐 아니라 후방 업무(Back stage)²⁵⁾에서의 시스템과 이해관계자 간의 관계 등에도 주목하여 전체적인 맥락에서 제품/서비스의 혁신 방안을 찾자 한다는 점이 차이점이라 할 수 있다.

경험디자인에서는 고객과 직원, 서비스 공간, 기기 간의 커뮤니케이션에서 생기는 문제 요인들을 제거함으로써 전체적 서비스 경험 품질을 향상하게 하는 솔루션이 나올 수 있다고 한다면, 서비스디자인에서는 앞의 경우를 포함하여, 전체적 맥락에서 서비스 품질을 향상하게 하는 식의 해결책이 제시될 수도 있다는 것이다.

레스토랑의 예로 보자면 경험디자인 프로젝트인 경우 고객이 서비스를 사용하는 접점에 주목하여 숨겨진 욕구를 발견하고 개선한다. 그러다 보니 경

23) 우리나라에서 경험디자인은 현실적으로 IT, 가전 관련 산업에서 활용되고 있던 셈이지만 경험디자인의 방법이 전 산업에 제한 없이 활용될 수 있다는 측면에서 차이가 없다고 표현한 것임

24) 전방 업무 Front stage : 서비스상 가시 영역을 뜻함. 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

25) 후방 업무 Back stage : 서비스상 고객과 직접 접촉 안 되는 제공자 측의 비가시 영역을 의미. 예를 들어 레스토랑에서 주방에서 일하는 직원, 식자재를 공급하는 회사 등

험디자인 프로젝트에서는 고객과 제공자의 만남이 이루어지는 전방업무를 주로 다루며 고객 경험을 개선하기 위해 주방 안쪽을 들여다보거나 요리사를 조사하는 등 서비스디자인이 주목하는 만큼 후방업무를 중요하게 다루지 않는다. 서비스디자인 프로젝트라면 프로젝트의 수행자는 시야를 넓혀서 서비스공급자를 포함한 복잡한 이해관계자들을 두루 살핀다. 하나의 서비스가 제공하는 경험의 총합이 가지는 문제를 파악하기 위해서는 관련된 이해관계자의 문제점을 빼놓지 않고 파악할 수 있는 프로세스와 방법을 활용한다. 레스토랑의 경우에는 식자재를 배송하는 운전자와 인터뷰를 통해 자재 공급에서의 문제점을 발견한다거나, 일하는 조직의 구성을 조정함으로써 서비스 개선의 제안을 도출하게 될 가능성이 얼마든지 있기 때문이다.

2) 경험디자인과 서비스디자인의 차이 - 방법

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

3) 경험디자인과 서비스디자인의 차이 - 결과

‘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 부류의 산출물이 나오게 된다면 그것은 서비스디자인 프로젝트라 볼 수 있을 것이다. 최종 결과물은 서비스 지침(가이드라인), 제품, 환경, UI 등등 다양한 형식의 시각화, 형상화된 산출물이 나올 수 있다. 그러나 반대로, “서비스 블루프린트(Service blueprint)가 없다면 서비스디자인 프로젝트라 할 수 없는가”라는 식의 의문을 가질 수 있다. 결론적으로 말한다면 서비스디자인에 관한 전문적인 기술과 방법론을 갖추고 있는 서비스디자인 전문기업 또는 기업 내부의 전문 인력을 통해 시행된 프로젝트는 서비스디자인 프로젝트라고 볼 수 있다고 하겠다. 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 있다. 따라서 ‘서비스 블루프린트가 없으니 이 프로젝트는 서비스디자인 프로젝트가 아니다’는 식으로는 말할 수 없다.

오해가 있을 수 있기에 덧붙여두자면 이처럼 경험디자인과 서비스디자인의 차이를 구체적으로 밝히는 이유는 다름이 큼을 보이려는 것이 아니라 실제 거의 차이점이 없기 때문에 미세한 차이점을 규명해 개념을 더 선명히 하기 위함이다.

구분	경험디자인	서비스디자인
디자인의 대상	<ul style="list-style-type: none"> · 제조업에서 서비스업까지 다 다룸 · 고객 경험 여정에 있어 Front stage 상의 Touch point(고객과 제공자 측과의 접점)에 주목함 	<ul style="list-style-type: none"> · 제조업에서 서비스업까지 다 다룸 · Front stage 뿐 아니라 Back stage에서의 시스템과 이해관계자간의 관계 등에도 주목, 전체적 맥락에서 제품/서비스의 혁신 방안을 찾음
방법론	<ul style="list-style-type: none"> · 고객을 심층적으로 관찰하고 분석하는 방법 · Ethnography, Survey, Persona, Usability Testing, Scenario, Customer Journey Map 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객을 심층적으로 관찰하고 분석하는 방법, 비즈니스 특징, 기업이 가진 문제 등 파악 방법 · 경험디자인에서 사용되는 대부분의 방법 · Back stage를 조망할 수 있는 '서비스 청사진(Service blueprint)' 등 방법 추가 사용
디자인의 결과	<ul style="list-style-type: none"> · 고객과 기업 간의 접점에서 생기는 문제 요인들을 제거함으로써 전체적 경험을 향상시킬 수 있는 솔루션 · 즉시 활용가능한 시각적 결과물 	<ul style="list-style-type: none"> · 전체적 맥락에서 서비스 품질과 효과를 향상시킬 수 있는 해결책 · Stakeholder 관계도(이해관계자맵), Service blueprint, Customer Journey Map, Service Prototyping 등 · 서비스 가이드라인, 제품, 환경, UI 등등 다양한 형식의 시각화, 형상화된 산출물

사례	<ul style="list-style-type: none"> · 레스토랑의 고객이 서비스를 사용하는 접점에 주목하여 숨겨진 욕구를 발견하고 개선함 · 업장 내에서 고객이 만나게 되는 모든 경험 요인을 다룸 · 주로 고객(End user)을 조사함 	<ul style="list-style-type: none"> · 레스토랑의 경우, 식자재 배송업체 운전자와 인터뷰를 통해 자재 공급에서의 문제점을 발견한다거나, 내부 조직 체계를 조정하는 등 서비스 개선점 도출 · 고객뿐 아니라 주방 안과 사무실 내부에서, 요리사와 인터뷰 등 폭넓은 범위를 조사 · 서비스공급자를 포함한 복잡한 이해관계자들을 두루 살핌. 하나의 서비스가 제공하는 경험의 총합이 가지는 문제를 파악
----	---	---

표 13 경험디자인과 서비스디자인의 특징

3. 서비스디자인과 기존 서비스혁신 방법의 차이점

3.1 서비스디자인 vs 서비스디자인

‘인생을 디자인한다’는 보험사의 광고 문구를 들어보았을 것이다. 사회 곳곳에 디자인이라는 용어는 이미 너무나 폭넓게 사용되고 있다. 그렇지만 침대가 과학이 아니듯 인생디자인에서의 디자인도 학제적 의미의 디자인이 아니다.

서비스디자인이라는 용어는 디자인 분야에서만 쓰이고 있는 말이 아니다. 지금 우리가 다루고 있는, 디자인 분야에서 말하는 ‘서비스디자인’과 기타 영역에서 서비스디자인으로 불리는 용어의 의미는 서로 다를 수 있다는 것이다. 이를테면 ‘서비스 사이언스’에서는 서비스의 라이프사이클을 서비스 전략(Service Strategy), 서비스 디자인(Service Design), 서비스 이전(Service Transition), 서비스 운영(Service Operation), 지속적 개선(Continual Service Improvement)의 5단계로 구분하고 있다. 여기서 ‘서비스 디자인’은 서비스를 실재화, 구현(implementation)시키는 개발 단계를 의미하는 말로 이 책에서 설명하고자 하는 학제적 의미로서의 ‘서비스디자인’과는 다른 뜻으로 쓰인 것이다.

학제적 영역으로서 ‘서비스디자인’은 훨씬 구체적이고 명확한 조건을 갖춘 어떤 것을 말한다. ‘인생디자인’과 ‘제품디자인’의 디자인이 다른 것 과도 같다. 서비스 자체나 서비스를 구성하는 요소를 독특한 디자인적인 혁신 방법을 통해 개발할 때 그것을 ‘서비스디자인’이라 말한다. 그러니

어떤 서비스를 개발했다고 해서 그것을 모두 '서비스디자인'이라고 부르는 것은 잘못이다. 다소 억지스럽게 '디자인적인 혁신 방법'이라 표현했는데 그것은 어떤 것이고 '디자인적이지 않은 혁신 방법'과는 어떤 차이점이 있을까?

3.2 기존 서비스 혁신방법(SSME)의 특징

서비스 고도화를 위한 학문이 다양하게 나타나기 전에도 서비스는 만들어져 왔다. 기업의 신상품 기획팀, 마케팅팀, 연구개발부서 등 내부조직, 또는 외부 경영컨설팅 전문기업이 주로 그 역할을 해왔다. 서비스산업이 주목받으며 부각된 서비스 혁신을 위한 학문은 서비스디자인 외에도 서비스사이언스와 서비스경영, 서비스마케팅, 서비스엔지니어링 등이 있는데, 서비스디자인을 제외하고 이것들은 SSME(Service Science, Management and Engineering)라고 부른다. 공급자의 생산성과 효율성에 집중하는 관점을 가진다는 점에서는 기존의 경영컨설팅과 근본적으로 같고, IT기술 접목으로 혁신을 추구하는 것이 차이점이라고 하겠다. 이중에도 서비스사이언스가 SSME의 특징을 대변하는 학문으로 보인다. 서비스사이언스 개념과 사례를 소개한 ‘서비스, 과학과 손잡다. 서비스사이언스의 부상’이라는 보고서²⁶⁾에서 서비스사이언스의 대표 성공사례로 ‘호시노 리조트’의 예를 들고 있다.

26) 2013. 1, 삼성경제연구소SERI, 경제포커스

호시노 리조트의 서비스 혁신 사례



그림 27 호시노 리조트 일본

호시노 리조트는 일본 각지에 약 30개의 리조트를 운영하는 리조트 그룹이다. 2001년부터 서비스사이언스를 통해 ‘파산 리조트 재생 사업’을 시작해 죽어가던 리조트를 다시 살리며 고부가가치를 창출하고 있다.

일본 호텔의 노동생산성은 미국 호텔의 절반에 불과하다. 일본 호텔의 낮은 생산성은 장시간 근무, 과도한 분업, 구두로만 전수되는 노하우 등에 의한 것으로 분석되었다. 이에 따라 호시노 리조트는 근무 방식을 근본적으로 재구성하여 생산성을 높이고 고객만족도를 향상시켰다. 호시노 리조트는 이러한 혁신으로 매출을 2000년 49억 엔(약 500억 원)에서 2011년 162억 엔(약 1,700억 원)으로 300% 이상 증가하는 큰 성과를 거뒀다. ‘서비스, 과학과 손잡다. 서비스사이언스의 부상’(2013.1 SERI 경제포커스)

보고서에는 ‘생산성 제고, 근무방식 재조합, 직원 수 줄이기, 이동 동선 파악, 직원의 정적 시간 배치, 대기시간 줄이기, 업무량 측정, 인력 낭비 최소화’ 등의 용어들이 두드러진다. 구체적으로는

1) 고객 이동 동선을 측정해 주요 지점을 찾고, 그 지점에 직원을 재배치해 인력낭비를 줄이고 고객 대기시간을 줄여 만족도를 제고함

2) 직종에 따라 업무량을 측정해 특정 직종이 바쁜 시간대에 타 직종 인
여인력을 재배치하여 인력 운영을 효율화함

3) 음식메뉴 기획 및 식재료 구매 일괄 관리 시스템 구축으로 원가를 유
지하면서도 만족도를 제고함 등의 내용을 꼽고 있다.

* 출처 : '서비스, 과학과 손잡다. 서비스사이언스의 부상'(2013. 1 SERI 경제포커스) 중 발췌
<http://www.seri.org/db/dbReptV.html?menu=db03&pubkey=db20130129001>

서비스 공급자에 초점을 두고 있고 공급자의 '생산력'(생산성, 효율성, 기
술 등)을 높임으로써 혁신을 이루는 것을 확인할 수 있다. 서비스사이언스
(또는 SSME)는 과거 제조산업을 혁신하는 데 사용해 온 전형적 접근법에
과학적 방법과 IT기술을 접목해 실현하는 것으로, '공급자가 다른 공급자보
다 더 잘하면 성공할 수 있다'는 전제를 바탕으로 깔고 있다. 하지만 이것은
공급이 부족하던 결핍의 시대에 통하는 원칙이다.

세계는 이미 공급과잉의 시대에 있다. 공급이 넘치는 시대에는 '생산력'
보다는 사용자에게 차별화된 경험과 기억을 남길 수 있는가, 즉 '소비자 이
해력'이 핵심 경쟁력이 된다.

3.3. 디자인적 서비스혁신 방법으로서 서비스디자인의 특징²⁷⁾

서비스디자인 프로젝트에서 호시노 리조트의 경우와 같이 고객과 서비스 제공자를 정량적 분석의 대상으로 보고 이를 통해 내부자원을 재배치하는 등의 방법으로 생산성과 효율성을 높이는 해결책을 제시하는 사례는 상대적으로 잘 나타나지 않는다. 서비스디자인 기업이 이 문제를 다루었다면 리조트 사용자 중 특정한 개인의 심리와 행동을 중심으로 충족되지 않고 있는 고객 욕구를 찾아 그것을 해결할 수 있는 아이디어를 내고, 또 이해관계자 간의 관계성에 주목해서 통합적이고 지속가능한 해결책을 제안하는 식으로 실행되리라 생각한다. SSME와 비교할 때 상대적으로 서비스디자인은 인간의 감성과 심리, 경험에 집중하는 차이점이 있다.

27) 참고한 글 : 청년의사 기획 기사 <연중기획> IDEO 디자인으로 의료 혁신을 꿈꾸다. 청년의사. 2012.2.
<http://www.docdocdoc.co.kr/news/newsview.php?newsacd=2012021300009>
[기획]사람에게 다가가는 의료기관 서비스디자인. 2012.11. 청년의사
<http://www.docdocdoc.co.kr/news/newsprint.php?newsacd=2012110700028>
IDEO 스테이지 창, 강연 요약
http://koreahealthcarecongress.com/bbs_new/skin/sample/download.php?code=notice&number=486

서비스디자인	타 분야 서비스 혁신 방법 (SSME: Service science, management, and engineering 서비스 사이언스, 경영, 엔지니어링)
<ul style="list-style-type: none"> · 감성, 심리, 경험에 집중하여 서비스를 설계하는 수요자 중심의 혁신 방법 	<ul style="list-style-type: none"> · 생산성과 효율성 향상, 품질 개선에 초점을 두는 공급자 중심 혁신 방법
<ul style="list-style-type: none"> · 통합(synthesis)적 방법 	<ul style="list-style-type: none"> · 분석(analysis)적 방법 · 통제(control)적 방법
<ul style="list-style-type: none"> · 직관적, 디자인 방법(실체화 implementation, embodiment, 실증 중시, 프로토타이핑을 통한 적용, 시각화 중시) · 다양한 창의적 대안 찾기 	<ul style="list-style-type: none"> · 과학적, 논리적 방법 · 추구하는 목표는 효율성과 표준화 (standardization)
<ul style="list-style-type: none"> · 인간 중심 · 사용자의 경험 중심 혁신 추구 · Empathy, Human touch 	<ul style="list-style-type: none"> · (사용자보다는) 공급자측의 기술, 프로세스, 시스템 중심의 혁신 추구
<ul style="list-style-type: none"> · 정성적 조사를 토대로 함 	<ul style="list-style-type: none"> · 정량적 조사를 토대로 함
<ul style="list-style-type: none"> · 고객과 직접 접촉하고 경험이 중요한 종류의 서비스에 강함. * 사례 : 웹서비스, 제품 통합 서비스, 교육, 의료, 공공서비스 등 케이스가 다양함 	<ul style="list-style-type: none"> · 사용자와 제공자가 직접 대면하지 않거나 고객 경험과 관련이 적은 서비스에 강점 * 사례 : 인프라나 단순한 유형의 서비스들이 많음

[표 14] 기존 서비스 혁신 방법과 서비스디자인의 차별점(윤성원, 김미소, 2011~2014)



존스 홉킨스 병원(Johns Hopkins Medicine)²⁸⁾은 의사들이 퇴원 요약지를 잘 작성하지 않는 것이 고민이었다. 경영컨설팅 회사에 문제해결을 요청했었지만, 컨설팅 결과는 실패였다. 병원 측은 보다 창의적인 해결책이 필요하다고 생각한 끝에 같은 과제를 디자인기업에 다시 의뢰하게 된다. 디자인회사는 이 문제를 어떻게 해결했을까?

퇴원 요약지에는 퇴원하는 환자의 진료기록과 퇴원 후 어떻게 관리해야

28) 존스 홉킨스 병원 : 미국 메릴랜드 주 볼티모어에 있는 병원으로 21년 연속 미국 최고 의료기관으로 선정된 명성 있는 의료기관이다.

하는가에 관한 내용이 기록된다. 퇴원 시점에 의사가 작성해주어야 하지만 한참 지나서야 작성되는 문제가 있었고 그마저 절반쯤 작성되거나 내용도 부실한 경우가 많았다. 반대로 너무 많은 내용을 기재해서 필요 정보를 찾기 어려운 예도 있었다.

의사 대부분은 퇴원 요약지가 중요하지 않다고 했고, 인턴들에게 작성을 시키고 있었다. 하지만 인턴들은 퇴원 요약지 작성법을 배운 적도 없었고 작성할 줄 몰랐다. 퇴원 요약지는 일반 병원에서 참고하는데, 일반 병원에서 누가 작성한 것인지 알 수 없어 상세한 정보가 필요해도 다시 요구하지 못했다. 작성자 또한 피드백을 받아본 적이 없어서 자기가 잘못 작성하고 있다는 사실도 알지 못했다.

프로젝트를 맡게 된 디자인기업 IDEO는 시작하면서 병원의 대표적인 이해관계자를 의사, 간호사, 환자, 환자 가족의 네 그룹으로 구분하고 이들을 움직이는 심리적 동기가 무엇인가를 이해하기 위한 조사를 했다.

의사의 의사결정을 이끄는 근본적 욕구, 동인(이끄는 힘)은 무엇일까? IDEO가 찾아낸 것은 ‘공포’라는 단어였다. 의사는 어떤 누구의 조언도 받을 수 없는 고독한 존재다. 때로는 의사의 결정이 환자의 생사도 가른다. 의사는 설령 확신이 없더라도 자신의 결정을 스스로 믿고 실행해야 하는 상황이 생기는데 그 상황 자체가 두렵다는 것이다. 또 의사들은 자기가 정답을 모르고 있을 때도 이를 환자에게 숨겨야 한다는 두려움을 가지고 있다.

그 때문에 의사들의 행동이 비합리적이고 비효율적으로 될 가능성도 있을 것이다. 디자인적 접근은 ‘어떻게 하면 의사에게 공포심이라는 무거운

심리적 짐을 줄여줄 수 있을까? 그 공포심을 극복하고 더 현명한 결정을 할 수 있게 하려면 무엇이 필요할까? 그것을 위해 디자인은 무엇을 할 수 있을까? 라는 문제의식에서 출발한다.

IDEO는 의사들이 마음속에 두려움을 가지고 있다는 문제 인식을 바탕으로, 퇴원 요약지가 잘 작성되지 않는 것은 두려움이 작동하기 때문으로 추측했다. 문제가 있음에도 불구하고 의사들이 남에게 물어보지 못하는 심리, 세부요소를 빠트리면 환자에게 해가 되지 않을까 하는 걱정, 뭔가 문제의 소지가 될 수 있는 흔적을 남기기 싫다는 무의식과 같은 것이 복합적으로 작용한다고 해석했던 것 같다.

설문이나 인터뷰만으로는 숨겨진 심리를 알기 어렵다. 설령 사실이라 하더라도, “나중에 생길 수 있는 문제에 엮이기 싫어요. 퇴원 요약지를 알아보기 쉽게 작성하기 싫습니다.”라고 말하는 사람은 없을 것이다. 솔직하고 솔직하지 않고의 여부를 떠나서 잠재되고 억압된 욕구이다 보니 말로 표현하기 불가능하다. 공감하는 능력과 민감성이 뛰어난 디자이너가 말이나 글이 아닌 행동 관찰을 통해 문제의 원인을 찾아내야 한다.

문제는 어떻게 해결했을까? 먼저 인턴과 레지던트들에게 퇴원 요약지 작성법을 교육했다. 주치의가 회진할 때 중요 정보를 요약 기록해서 그것을 퇴원 요약지에 적어 넣을 수 있게 하였다. 환자가 퇴원 요약지를 들고 원외 의료기관을 찾았을 때, 그 기관의 의사들이 이를 읽고 평가, 피드백해주는 시스템을 도입했다. 의사들은 성적이 나쁘게 나오는 것을 두려워했기에 그 효과는 매우 좋았다. 이 조치 후 환자 퇴원 뒤 3일 이내에 90%의 퇴원

예약지가 작성되었고 2주 후에는 99%가 작성되게 바뀌었다.

이것은 디자인의 차별화 된 특징이 잘 드러나는 사례이다. 사용자의 사정을 공감하고, 그의 행동을 관찰하고, 마음속 어떤 심리가 그 행동을 만드는지 해석하는 것에서 시작한다는 점이 중요하다.

SSME가 제공자의 생산성과 효율성에 주목한다고 했는데, 의사가 처해 있는 문제를 생산성과 효율성의 관점에서 보게 되면 우선 의사들이 환자에 집중할 수 없는 요인이 많음에 관심을 두게 될 것이다(망치를 들고 있는 사람에게는 모든 게 못으로 보이기 마련이다). 너무 잡무도 많고 해서 결과적으로 환자에 집중하기 어렵다는 것이다. 환자에 집중할 수 있게 하자면 환자를 대하는 것 이외의 요소들을 최소화하는 해결책이 필요할 것이다. 생산성과 효율성 관점으로 문제를 바라본다면 우선 의사의 자원(일할 시간, 소통의 대상 등)이 부족하다는 점에 집중하게 될 것이고 어떻게 하면 그들을 더 많이, 더 잘 일할 수 있도록 할 것인가가 해결 방향이 될 것이다. 본질적으로 이것은 생산자의 생산력에 집중하는 관점이다. 서비스 제공자의 생산성과 효율성을 높이면 서비스가 좋아진다고 보는 시각이다. 생산성과 효율성의 시각으로 문제에 접근하는 이상 그 해결책은 디자이너보다 공학적인, 분석적인 접근을 하는 전문가들이 훨씬 더 잘 할 수 있는 영역이 된다.

반면 사용자의 경험과 심리에 집중하게 되면 그것은 게임의 규칙을 뒤집는 것이다. 그때부터는 디자이너가 훨씬 더 잘 할 수 있는 게임이 되는 것이다. 그런데 IDEO의 헬스케어 부문장이었던 스테이시 창(Stacey Chang)은 실은 엔지니어링을 전공한 공학자이다. 그런데도 팀장으로서 디자인 팀을 훌륭하게 이끌었다. 디자인전공을 해야만 좋은 디자이너가 될 수 있다고

할 수 없다. 어떤 전공인가와 무관하게, 어떤 가치관과 철학으로 문제에 접근하는가가 차이를 가져온다고 생각한다. 분명한 사실은 좋은 디자이너가 되기 위해서는 늘 인간을, 인간의 심리를 중심에 두고 생각해야 한다는 점이다. 존스 홉킨스 병원의 사례를 통해 우리는 생산성과 효율성 대신 감정과 심리에 집중하는 것이 서비스산업의 문제를 포착하고 해결하는데 탁월한 문제 인식과 해결방안이 될 수 있음을 알 수 있다.

간호사의 의사결정, 행동을 결정하는 근본적인 동인은 무엇이었을까? ‘환자에 대한 배려심, 동정심, 연민’이었다. 그 발견에 이르게 된 디자이너는 간호사의 배려심이 방해받지 않고 최대한 발휘될 수 있도록 돕기 위해 디자인이 무엇을 해야 할지 찾기 시작한다. 이는 만큼 보이는 법이다. 간호사의 행동을 관찰하다 특이한 장면을 포착한다.(사진) 환자의 상태를 측정하고 기록하는 기존의 단말기는 간호사가 양손으로 조작해야 하는 것이어서 한 손으로는 환자의 손을 잡고 있었고 동시에 다른 한 손으로는 기기를 조작하고 있었다. 간호사는 환자를 돌보고 싶은 심정이 크지만 동시에 해야 할 일도 많다. 마음속으로 환자를 아끼는 마음이 환자를 붙잡은 손에 표현되어 있었다.



그림 29 간호사가 환자를 배려하는 마음을 보여주는 사진

IDEO는 ‘요추천자’²⁹⁾로 시술받는 환자를 돌보는 간호사를 위해 한 손으로도 쉽게 조작, 입력 할 수 있고 한 손으로는 환자를 돌볼 수 있는 기계를 개발하였다. 스테이시 창은 이 사례를 소개하면서 “간호사와 관련해서는 효율성을 증대하는 것에 초점을 맞추곤 하지만 중요한 것은 그게 아니다”며 “실제 중요한 것은 새로운 기술을 활용해 어떻게 하면 간호사가 중요하게 생각하는 환자의 돌봄을 지원 할 수 있는가를 고민하는 것”이라는 말을 한 적이 있다.

29) 척수액을 채취하는 수술을 할 때 사용하는 의료기기



그림 30 간호사가 환자를 보살 필 수 있도록 한 손으로 조작 가능한 의료기기 (IDEO)

동영상 : Paul Bennett. TED 강연. 2005.

(https://www.ted.com/talks/paul_bennett_finds_design_in_the_details)

존스 홉킨스 병원에서 퇴원 요약지의 문제를 해결했던 사례나 간호사가 조작하는 의료기기를 디자인한 사례 모두 디자인적 관점의 특징이 잘 나타나 있다. 의료진을 서비스 생산을 위한 자원으로 보고 그 생산력을 최대화하고 효율을 높이기 위해 무엇을 고쳐야 할까를 생각하고 접근하는 것과는 근본적으로 다른, 인간 중심적인 관점임을 알 수 있다.

바로 이 점이 글로벌 기업들이 고객의 마음속에 잠재되어 있던 시장을 찾아내기 위해 디자인기업에 서비스 개발 프로젝트를 의뢰하고 있는 이유일 것이다. 다시 말해 고객의 생각과 행동에 집중하여 새로운 혁신적 아이디어

를 찾고 이를 통해 잠재되어 있던 비즈니스 기회를 발견하는 디자인기업의 강점이 곧 서비스디자인 기업에 주어질 중요한 역할과 기회를 만들게 될 것이다. 어찌 되었거나 세계적으로 서비스디자인 기업이 생겨나고 있고 글로벌 기업에도 인하우스(기업 내부에 있는 디자인 조직) 서비스디자인 조직이 속속 생겨나고 있는 현실을 고려할 때, 기존의 상품/서비스 기획 부서에서 해오던 것과는 다른 차원의 역할에 대한 필요가 생기고 있는 점은 확실해 보인다.

3.4 경영컨설팅, 서비스디자인, 경험디자인의 비교

경영컨설팅과 서비스디자인, 경험디자인은 어떤 점이 다를까? SSME와 경영컨설팅은 기본적으로 과제의 범위, 대상, 관점, 접근방식이 유사하다. SSME 또는 경영컨설팅과 가장 대비되는 방법으로서 경험디자인이 경영컨설팅과 어떻게 다른가를 따져 보면 이 두 개념 간의 중간쯤 위치한 서비스 디자인에 대해서도 이해할 수 있게 된다.

경영컨설팅은 '공급자'의 '경영'을 컨설팅해서 고도화한다는 의미다. 경험 디자인은 '사용자'의 '경험'을 잘 디자인하자는 것이다. 경영컨설팅은 본질적으로 공급자에, 경험디자인은 수요자에 주목한다.

경영컨설팅 방법은 주로 기업의 내부 자원과 프로세스를 분석함으로써 경쟁우위를 가져올 수 있을 전략을 도출하는, 즉 공급자 관리적 관점을 취한다. 경영전략을 컨설팅하는 기업은 공급자(기업)의 역량 파악에 주목하지만 수요자(end user)의 잠재 니즈에는 상대적으로 관심을 갖지 않는다.

경영컨설팅 기업이 일하는 방식을 관찰해보면 알 수 있는데, 일이 시작되면 컨설턴트가 파견오고 그는 직원들과 인터뷰를 하며 조직의 특징, 역량, 프로세스 등을 분석한다. 서비스 공급자인 기업의 역량을 진단하고 분석하는 데 많은 노력을 기울인다. 시장의 모든 영역을 빠지지 않고 커버할 수 있는 프레임워크를 만들고, 그 안에서 포지셔닝을 하며 틈새시장을 찾고, SWOT분석 등을 통해 자사의 보유자원으로써 경쟁우위를 만들 수 있는 측면이 있는지 찾는다. 자사와 외부환경(경쟁사, 고객)을 분석하고 그 정보를 바탕으로 해결방안을 구상한다. 대부분이 공급자에 관한 방법임을 알 수 있다.

이에 반해 디자인 방법은 철저하게 수요자에 주목한다. 디자인기업이 일을 시작하면 디자이너들은 고객사 대신 '시장'으로 간다.

경험디자인은 서비스 공급자인 기업(클라이언트)의 경영 자원을 분석하는 것보다는 현장에서 고객이 서비스를 어떻게 경험하고 있는지, 제공되고 있는 서비스의 문제점과 잠재된 욕구를 찾는 데 집중한다. 그래서 디자인기업에는 주로 수요자를 이해하기 위한 방법론이 발달했다. 경영컨설팅과 디자인은 서로 다른 관점과 태도로 다른 방법을 사용하고, 결론적으로 다른 결과를 가져온다.

서비스디자인은 경험디자인과 경영컨설팅의 중간쯤 위치한다. 서비스디자인은 경험디자인과 같이 수요자 중심의 관점과 태도로 사람들의 잠재 욕구와 문제점을 발견하는 디자인방법을 사용하는 점은 같지만, 공급자의 경영 방향과 전략을 구상하고 제안한다는 점에서 기존의 디자인은 물론이고 경험디자인과도 다른 차별점을 갖는다. 서비스디자인은 수요자 외에도 공급자와 다양한 이해관계자까지를 대상으로 하며, 이에 맞게 서비스블루프린트, 이해관계자맵과 같은 분석방법을 추가로 사용한다.

구분	경영컨설팅	서비스디자인	경험디자인
중점 Focus	기업 중심 공급자중심 <--- -----	고객-기업 균형 -----	고객 중심 ---> 수요자중심
주요범위 Range	경영혁신, 사업혁신, 서비스혁신	경영혁신, 사업혁신, 서비스혁신	서비스혁신
관점 Perspective	경영자원의 선택과 집중을 통한 경쟁우위 확보, 프로세스 효율화, 생산성 향상, 표준화	고객 잠재 니즈발견, 이해관계자 욕구 발견, 표준화	고객 잠재 니즈발견, 고객 경험 향상
사고 Thinking	논리적 사고(Logical thinking) 분석적 사고(Analytical thinking)	디자인씽킹 (Design thinking)	디자인씽킹 (Design thinking)
방법 Methods	3C분석, 5Forces Model, BPR(Business Process Reengineering), 6sigma 등	(경험디자인방법+), 서비스블루프린트, 이해관계자맵 등	고객관찰, 스토리보드, 퍼소나, 사용성테스트, 고객여정맵 등
산출 Output	보고서(Report) 적용을 위해서는 추가 개발 필요	시각화된 보고서 (Report) 즉시 적용 가능한 결과	근거가 있는 디자인 결과
기업 Company	Mckinsey, Boston Consulting Group, Accenture 등	IDEO, Engine, Live works, Designthinkers 등	COPPER U, Adaptive path, PXD 등

표 15 경영 컨설팅, 서비스디자인, 경험디자인의 비교

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

경영컨설팅 기업에서 시행되는 사용자 대상의 리서치는 디자인 리서치가 아닌, 마케팅 리서치이다. 주로 동일한 메시지에 동일하게 반응하는 소비자의 그룹을 가려내 정밀한 목표화를 하기 위한 목적으로 사용된다. 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
방법론 예	사용자관찰, 포커스그룹인터뷰 등	사용성 테스트, 성능판정 테스트 등

표 16 디자인 리서치와 마켓 리서치의 차이

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

요약하자면, 서비스디자인은 태도와 방법의 측면에서 경험디자인과 유사하며, 목적하는 해결 범위에서는 경영컨설팅과 유사하다고 할 수 있다. '디자인이 디자이너의 자질과 도구를 가지고 경영컨설팅이 다루던 대상을 다룬다'고 할 수 있다. 서비스디자인은 수요자와 공급자, 이 두 가지 측면을 통합적으로 이해하는 접근 방식과 방법론을 갖추고 있다. 서비스산업이 해결해야 할 과제는 사용자의 경험을 읽고 가치를 만드는 부분이다. 따라서 기업이 서비스로 고객에게 새로운 가치를 선보일 기회를 찾고자 한다면, 디자인에 주목해야 한다.

3.5 서비스혁신, 개념 경쟁의 우승자는?

구글 트렌드(<https://www.google.com/trends>)의 ‘키워드 간 인기도 추이’만을 가지고 단편적으로 서비스 혁신을 위한 학문의 동향을 말하는 것은 무모한 일일겠지만, 어쨌든 이것은 사람들이 특정 개념에 대해 얼마나 관심이 있는가를 나타내주는 결과라고 할 수 있다.

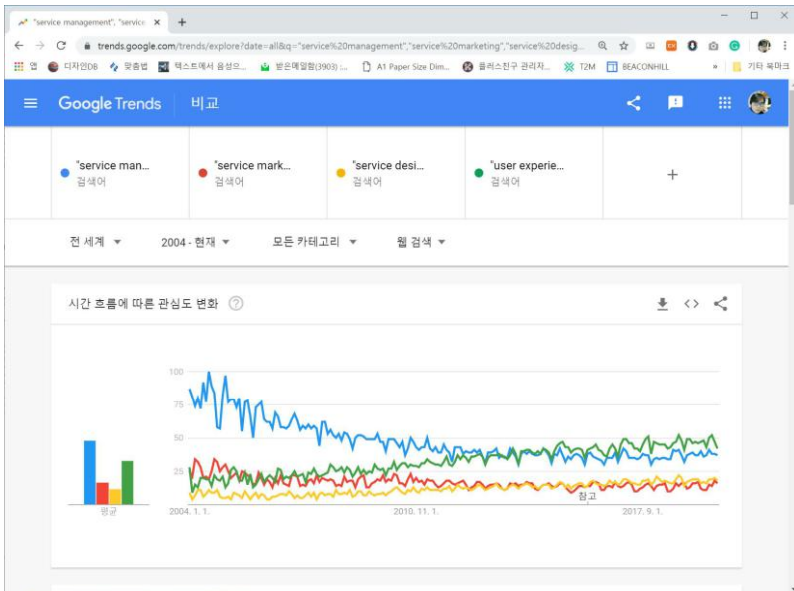


그림 31 서비스디자인과 서비스경영의 단어 사용량 비교

* 출처 : 2019.12. 구글 트렌드

생산성과 효율성을 지향하는 SSME, 서비스디자인과 사용자경험을 비교한

표이다. 관리 중심, 과학과 논리의 학문이 쇠퇴해가는 와중에 서비스디자인, 사용자경험 등 인간 중심의 관점의 꾸준한 상승세가 두드러지게 눈에 띈다. 주식이라고 한다면 어떤 개념에 투자하겠는가?

세계는 지금 생산중심의 제조산업에서 경험 중심의 서비스산업으로 변화되고 있으며, 미래 산업의 전망은 서비스화에 어떻게 대응하는가에 달려 있다고 할 수 있다. 이 변화는 공급자(공장, 제공사) 위주의 시장이 소비자(시장) 위주로 변화되고 있다는 점에서 의미가 있다. 그로 인해 기업이 현재 보유하고 있는 자원, 기술(‘우리가 가진 것으로 무엇을 할 수 있는가?’를 아는 것)보다도 비전과 미래를 바라보는 능력(‘우리의 고객들이 무엇을 원하게 될까’를 알아내는 능력)이 상대적으로 더 중요해졌고 과학기술과 논리적 분석 능력보다 소비자의 해소되지 않는 니즈를 찾아내는 감성과 민감성이 중요해졌다.

기존의 생산성과 효율성을 추구하던 관점만으로는 새롭고 좋은 서비스 경험을 만들어내기 어렵다. 좋은 경험을 만들기 위해서는 사용자가 어떤 욕구를 가지고 있는가를 포착해 그에 맞춰 서비스를 설계할 수 있는 역량, 예민한 민감성이 필요하다.

4. 서비스디자인은 무엇을 하는가?

4.1 세상은 여전히 공급자 중심

우리는 수요자 중심의 세상에서 살고 있을까? 아니라는 증거가 우리 주변에 너무 많다. 자동판매기는 공급자 중심의 사고방식이 세상을 지배하고 있음을 말해주는 하나의 증거다. 동전투입식 자동판매기가 1800년대 후반 개발된 후 200년이 지났지만, 지금도 대부분 자동판매기는 허리가 불편한 노약자나 허리를 굽히기 힘든 장애가 있는 사람이 사용하기에 불편하고 나쁜 형태이다. 물건을 집기 위해 허리를 굽히는 불편을 감수하고 이용하거나 허리를 굽히기 고통스러운 고령자들은 자판기를 이용하지 않는다. 자판기 사업자도 원래 고령자들은 자판기 사용을 선호하지 않으니 고령자를 위한 제품은 비치할 필요가 없다고만 생각하고 있는지 모른다. 왜 모든 사용자가 편리하게 이용할 수 있게 허리쯤에 맞추어 음료가 배출되는 자동판매기를 만들지 않는 것일까? 자동판매기는 전기로 작동하니 음료가 꼭 바닥으로 떨어지게 해야 할 이유가 없다. 대부분 사람은 적당히 건강하므로 사소한 장애는 쉽게 극복하고 그 상황에서 어떤 위화감이나 문제점이 존재하는지 찾아내기 어렵다. 이 불편함을 알아차리는 사람은 위화감에 대해 민감하게 반응하는 예민한(또는 불편한) 사람뿐이다. 우리는 여전히 공급자 중심의 세상에 갇혀 살고 있지만, 그 불편함이 치명적이지 않아서 감지하지 못할 뿐, 따지고 보면 여러 불편에 적응하면서 살아가고 있다.

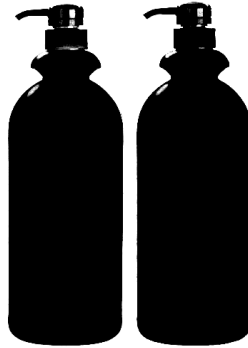


그림 32 샤워 중에 샴푸와 린스
용기를 구별할 수 있습니까?

샤워할 때 눈을 감고 있어서 샴푸와 린스를 쉽게 분간하기 어려울 때가 많다. 패키지 모양이 같고 샴푸와 린스를 구별할 수 있는 표식이 작아서 눈에 띄지 않기 때문이다. 제조사 입장에서는 브랜드의 아이덴티티를 유지해야 하니 패키지 모양은 똑같아야 하고 제품명을 알리는 것이 중요하니 샴푸나 린스라는 표시보다 브랜드가 더 커야 한다. 그 결과 우리는 샴푸와 린스를 쉽게 분간하기 어렵다. 사소한 불편이니 상관없다고? 건강하지 못하거나 약하고 어린, 나이 든 사용자들에게는 사용을 불가능하게 하는 불편일 수 있다.

규칙, 규제를 통해 사소한 불편을 찾아 제거하는 사례도 있다. 일본은 표준 규격 내에 유니버설디자인(Universal Design) 규격이 포함되어 있다. 그 결과 일본에서는 샴푸와 린스를 쉽게 구별할 수 있다. 패키지 옆에 울퉁불퉁한 돌기가 있는 것이 샴푸, 린스에는 돌기가 없어 두 용기가 같은 형태라고 해도 눈을 감은 상태에서도 패키지를 구별할 수 있다.



그림 33 샴푸, 린스를 쉽게 구별할 수 있는 표식(일반)

* 사진 출처 : <https://press.ikidane-nippon.com/ko/a00005/>



그림 34 시각 장애인도 쉽게 구별 할 수 있는 샴푸 용기. 디자인 성정기

* 사진 출처 : <http://cf1214.uf.daum.net/image/20056D334F3E338307ECA2>

이것은 디자이너 성정기가 눈을 감고 샴푸와 린스 용기를 구분하지 못해 실수했던 경험을 토대로 눈감고도 쉽게 구분할 수 있게 세로 홈과 가로 홈을 내 디자인한 샴푸와 린스 용기이다. 이것은 시각장애인도 편리하게 이용할 수 있다. 2007년 독일 레드닷 콘셉트 어워드³⁰⁾의 베스트 오브 더 베스트를 수상했다.

이렇게 얼마든지 해결책이 있는데 왜 세상은 여전히 불편한 걸까? 공급자 관점에서 설계된 제품과 환경이 우리를 둘러싸고 있지만, 불편이 대다수에게 치명적인 것도 아니고, 오랫동안 고착되다 보니 우리는 이것을 고쳐야겠다는 생각을 못 하는 것이다. 그러나 그 결과로 일상생활 곳곳에 숨어있는 사소한 불편함은 거대한 비효율과 스트레스를 만들어내는 지뢰다.

신체적으로나 정신적으로 건강한 보편적인 수요자는 느끼지 못하는 생활 속의 숨어있는 불편을 디자이너가 민감하게 감지해 내고 그것을 해결할 대안을 제시해야 좋은 디자인이 만들어진다. 노약자, 장애인 등 소외된 소수의 불편까지 고려해서 제품과 서비스가 잘 디자인된다면 다수의 수요자는 지금보다 훨씬 더 쉽고 편하게 제품과 서비스를 이용할 수 있을 것이고 결국 모두가 불편을 덜 느끼는 사회가 실현될 것이다.

아직 많은 부분이 공급자 중심으로 설계된 채로 남아있고 우리는 여전히 그 세상에 갇혀있다.

30) 독일 레드닷 어워드(Red Dot Design Award) : 세계에서 가장 잘 알려진 디자인 공모전의 하나. 제품, 커뮤니케이션, 컨셉 부문으로 나뉜다. <https://www.red-dot.org/>

이케아의 디자이너 그레이엄 핀들리(Graeme Findlay)가 책상 밑에 있는 아래 사진은 자신의 아이가 체험하고 있는 세계로 들어가 보기 위해 연구 중인 장면이다. 아이들을 위한 수납장은 지금까지 천편일률적으로 네모난 서랍들을 하나로 묶어놓은 모양이었다.



그림 35 그레이엄 핀들리(Graeme Findlay)



그림 36 기존 어린이 수납장, IKEA

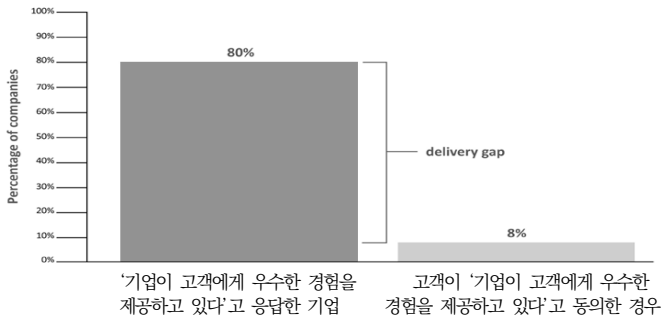
Graeme Findlay는 아이들이 어떻게 놀고, 어떻게 물건과 환경과 관계를 맺고, 어떻게 물건을 보관하는지를 관찰했다. 그 결과 아이들은 가구와 독특한 관계를 맺으며 가구 자체도 놀이의 대상이 됨을 알게 되었고 정형화된 박스형 수납장 대신 장난감을 고정하는 고무 행거를 디자인하게 된다. 아이들이 스스로 장난감을 정리하는 행동 자체를 놀이처럼 하게 되는 개념의 모듈형 수납시스템 ‘Makalös’은 세계적으로 많은 주목을 받았다. 수요자의 처지가 되어 그들의 눈으로 세상을 보면 지금까지 생각지 못했던 무언가를 만들 수도 있다.



그림 37 IKEA 'Makalös'



그림 38 IKEA 'Makalös' 모듈

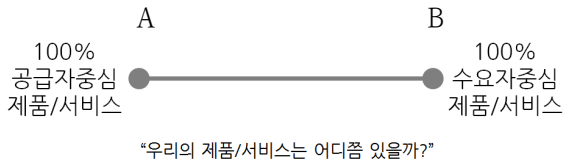


* 출처 : Closing the delivery gap, 2005, Bain & Company, Inc.

컨설팅회사 배인앤컴퍼니(Bain & Company, Inc.)가 2005년 세계 362개 기업의 임원들을 대상으로 조사한 결과, 응답자의 95%는 "우리 회사가 고객 지향적인 전략을 사용하고 있다"고 답했다. 또 80%의 기업들은 자기 회사가 경쟁사보다 차별화되고 우수한 상품, 서비스를 고객에게 제공한다고 믿고 있는 것으로 나타났다. 하지만 기업들의 믿음과 고객의 인식은 너무나 달랐다. "당신과 거래하는 기업이 경쟁사보다 차별화되고 우수한 상품과 서비스를 제공하고 있는냐"는 똑같은 질문에 대해 고객 중 불과 8%만이 "그렇다"고 응답했다. 이 결과를 통해 서비스의 제공자인 기업은 고객의 속마

음에 숨어있는 욕구를 포착해내는 데 분명한 한계를 갖고 있음을 알 수 있다. 제공자는 제공자로서 자기 입장과 시각을 가지고 있어 고객의 마음을 헤아리고 배려하기 어려운 것이다.

공급자인 기업은 수요자의 마음을 알지 못한다. 공급자는 제공자로서 자기 입장과 시각을 가지고 있어 고객의 마음을 헤아리고 배려하기 어려운 것이다. 공급자에게 ‘수요자 중심으로 생각해야 함’을 지적하면 대부분 ‘우리는 원래부터 수요자 지향의 노력을 해왔다’고 말한다. 공급자가 가진 현실 인식이 고객이 느끼는 체감과 차이가 큰 이유는 무엇일까?



그림처럼 A지점은 100% 공급자 중심의 제품서비스를, B지점은 100% 수요자 중심의 제품서비스를 의미한다고 가정해보자. 초기에는 전적으로 공급자의 관점인 A지점에서 제품서비스를 제공했겠지만, 점차 수요자 중심의 B의 방향으로 이동하게 될 것이다. 이주이주 조금씩 이동하고 있다고 해도 어쨌든 변화는 하고 있기에 공급자들은 ‘우리는 늘 수요자 중심의 혁신을 해오고 있다’는 생각에 빠지게 되는 것이다. 그것이 사실이라고 해도, 그 결과가 충분히 수요자 중심의 제품과 서비스라고 말할 수 없다. 어떤 제품과 서비스가 수요자 중심인가 아닌가의 판단은 수요자가 하는 것이기 때문이다. 그 결과는 8%, 앞서 언급했던 배인앤컴퍼니의 조사 결과로 설명된다. 수요자 중심이 된다는 것은 너무나 어려운 일이다.

4.2 서비스디자인에 대한 오해

오해 1) 서비스만을 디자인하는 것이다?

아니다. ‘대상(무엇을 디자인하는가)’과 ‘방법(어떻게 디자인하는가)’의 차원으로 나누어 설명하자면, 디자인의 ‘대상’으로서 서비스디자인은 서비스의 요소인 제품, 환경 등을 포괄하는 통합적 개념으로서 ‘서비스’를 디자인하는 것을 의미한다. 따라서 서비스디자인은 제품디자인, 시각디자인, 환경디자인뿐 아니라 서비스 개발, 비즈니스모델 개발에 이르기까지 다양한 영역에 적용될 수 있다.

서비스디자인은 ‘방법’의 차원에서도 설명할 수 있는데, 방법으로서 서비스디자인을 말할 때 여기서 디자인은 막연히 ‘서비스를 설계해내는 것’을 의미하는 것이 아니다. 서비스디자인이 디자인 접근법으로서 소개되기 시작한 지 25년이 되어가는데, 그간 서비스디자인 방법으로 개발되고 활용되어 온 독특한 방법론의 체계가 있다. 따라서 ‘대상으로서의 서비스디자인’과 ‘방법으로서의 서비스디자인’의 겹쳐진 영역에 있는 서비스디자인, 즉 ‘서비스를 서비스디자인 방법을 활용하여 디자인한 것’이 현재 가장 좁은 의미의 서비스디자인이다. 하지만 방법과 대상의 차원에서의 합집합이 가장 넓은 의미의 서비스디자인을 의미한다고 말하기는 어렵다. 서비스디자인 방법만 적용하였거나, 그렇지 않다고 해도 단지 ‘서비스를 디자인(개발)했다’고 해서 서비스디자인이라고 부를 수는 없기 때문이다. 서비스디자인의 전문 역량을 갖춘 공급자가 적절한 방법론을 활용해 프로젝트를 수행한 경우에 한해 서비스디자인이라 할 수 있는 것이다. 서비스디자인도 다른 전문 영역과 마찬가지로 명백히 고도화된 수행 역량이 필요한 전문 분야이기 때문이다.

‘서비스디자인’은 디자인을 하는 새로운 ‘프로세스’이자 ‘방법론’이고 ‘태도’이면서 ‘관점’을 말한다. 따라서 제품디자인, 시각디자인, 인테리어디자인과 같은 결과물만을 보아서는 그것이 개발되는 과정에서 서비스디자인이 적용된 것인지 아닌지 판단할 수 없다.

오해 2) 마케팅, 경영학, 산업공학이 다루어야 할 범위다. 우리가 알고 있는 ‘디자인’과는 관련이 없다?

아니다. 우리나라보다 더 먼저 서비스디자인이 활성화된 해외 각국을 보면 대부분 디자인 대학에서 학위 과정이 운영되고 있고 서비스디자인으로 활동하는 실무자 대다수가 디자인전공자이다(이 내용은 ‘2장. 5. 서비스디자인은 누가 하는가?’에서 자세히 다루고 있다). 실효적 지배를 하는 셈이다.

서비스 혁신 방법으로서 타 학문과 서비스디자인의 사례를 비교해보면 관점, 태도 그에 따른 접근방식이 완전히 다름을 알 수 있다. 서비스디자인 외의 서비스 혁신을 다루는 다른 학문(SSME)은 대체로 자원 효율화, 프로세스 효율화, 생산성 강화 등 수렴적 사고로 점진적 개선을 이루려는 과학적이며 공학적인 관점을 취하는 것에 반해, 서비스디자인은 디자인씽킹을 통해 수요자와 이해관계자의 인식과 행동을 변화시키는 보다 본원적이고 혁신적 대안을 찾는 방법론으로서 디자인적 접근법을 취한다. 특정한 개인의 심리와 행동을 중심으로 충족되지 않고 있던 잠재된 고객 욕구를 발견하고 새 아이디어를 시각화하고 반복적 실행을 통해 구체화하는 방식은 기존의 다른 서비스 혁신 방법(SSME)과 다르며 전통적인 디자인 접근법과 같다.

오해 3) 디자인대상이 제품에서 서비스로 변화되었을 뿐, 기존 디자인과 다를 바 없다?

아니다. 산업 분야 간 융합 가속화로 더는 제품과 서비스를 구분하거나 특정 산업영역으로 구별하기 어렵게 되었다. 다양한 디자인 분야를 통합적으로 조정하고 관리하여야 하는 문제가 새롭게 제기되는 상황이다. 기존의 디자인 문제해결 방법만으로는 해결되지 않는 새로운 이슈가 나타난 것이다.

4.3 서비스디자인의 주요 사례

사례를 통해 서비스디자인의 개념과 특징을 알아보겠다.

1) 금융산업 - 새로운 개념의 서비스 개발

더 저금하게 하는 디자인, '잔돈은 가지세요. Keep the change' (미국, IDEO)

세계 최대의 디자인기업 IDEO가 뱅크오브아메리카(Bank of America)의 의뢰를 받아 개발한 '잔돈은 가지세요(Keep the Change)'라는 이름의 금융서비스이다. 이것은 행동을 바꾸는 디자인의 새로운 역할을 보여주는 대표적인 사례라고 할 수 있다.



무엇을, 어떻게 하였는가?

기존의 스타일링을 위한 디자인의 개념으로 보자면 금융서비스라는 분야는 디자인이 별로 쓰임이 되지 않을 것 같은 분야라 할 수 있다. ‘잔돈은 가지세요’ 서비스의 핵심 아이디어는 체크카드로 지불하는 물건값의 거스름돈을 돌려받지 않고 그 차액을 저축 계좌에 바로 입금해주는 것이다. 예를 들어 4,700원짜리 커피를 마시면 나머지 300원을 잔돈으로 돌려주는 것이 아니라 별도의 계좌로 이체시킴으로써 저금 할 수 있게 한다는 것이다. 그런데 이것은 현금을 사용하는 서비스도 아니고 체크카드를 쓰는 것이기에 따지고 보면 본래 자기 통장에 있던 예금액을 다른 계좌로 옮기는 것이나 다를 바가 없는 서비스이다. 그런 의미에서 볼 때 아마도 경제학과 마케팅, 기술적 관점에서 이 서비스는 사용자에게 어떤 새로운 가치를 제공하는 것도 아닌, 의미 없는 비즈니스 모델로 보일 수 있다. 하지만 실제 서비스 이용자는 금융 전문가가 아니다. 대부분의 서비스는 일반인을 위한 것이기에 인간의 보편적 욕구나 사고방식을 가슴 깊이 이해하고 있는 인간 중심의 사고가 필요한 것이다. 디자인은 항상 사용자를 세심하게 관찰하는 데에서 부터 시작된다(우리는 생각보다 우리 자신을 모르고 있다). 이 사례에서도 주부들의 행동을 다양한 관점에서 관찰한 결과 보통의 여성 소비자들이 저축에 관심은 많지만, 왠지 어렵고 복잡하고 귀찮은 것으로 생각하는 경우가 많다는 사실을 알게 되었다. 특히 가계부를 쓰는 주부들이 각 상품의 금액을 계산해 기록하고 관리하는 것에 번거로움을 느끼고 있음을 발견하였다. 많은 제조사가 판매 가격을 49.8달러와 같이 심리적으로 좀 더 싸게 느껴지도록 결정하기에 그 문제가 발생하는 것이었다. 그래서 구매 행동이 일어

나는 시점에서 물건을 사고 남는 거스름돈을 저금통에 모아두었다가 은행에 저축하는 습관을 바탕으로 이를 더 쉽고 편하게 할 수 있도록 새로운 서비스모델로 구현하게 된 것이다. 이런 서비스를 사용하면 저축할 수 있겠다는 생각을 하면 실제로 저축하게 된다. 인간의 의사결정이 실제로는 이성 이 아니라 상당 부분 감정에 따른 결과이고 인간은 심리적 동물이라는 점 이 서비스산업에 디자인이 필요한 중요한 이유 중 하나라고 할 수 있다.

결과는 무엇인가?

‘잔돈은 가지세요’ 서비스는 시행 첫해에만 250만 명의 고객을 끌어들이고, 결과적으로 1,200만 명의 신규 고객을 유치하는 기록을 세우면서 개발된 다음 해인 2006년 비즈니스위크에 의해 ‘사회경제적 영향을 미친 최고의 서비스’로 선정되었고 ‘세계 상품개발관리협회(PDMA) 선정 최고 기업 혁신상’을 수상하였다.

저축을 권장하고 정보를 제공하는 캠페인 수준이 아니라 고객이 바라던 욕구를 충족시켜주는 신규 서비스를 개발하고 이를 통해 고객이 저금할 수 있도록 행동 변화를 일으키는 구체적 동기부여 조건을 디자인했다는 것이 기존의 디자인과 비교되는 큰 차이점이라고 할 수 있다. 이 사례는 서비스 디자인의 특징을 매우 잘 드러내고 있다. 이 사례를 통해 서비스디자인의 특징을 ① 기존 디자인과의 차별점, ② 타 영역(경영컨설팅)과의 차별점으로 구분해 살펴보겠다.

① 기존 디자인과의 차별점 - 지향하는 목적이 다르다.

금융서비스 산업을 위해 기존의 디자인이 기여해왔던 역할은 무엇일까? 기존의 디자인은 광고, 브로슈어, 브랜드, 사이니지, 통장, 카드, 건축, 인테리어, 매뉴얼, ATM기기, UX, 웹, S/W UI, UX.... 등 금융서비스의 터치 포인트(고객과 서비스 제공자가 만나는 접점)를 디자인해왔다. 그것은 서비스 공급자에 대한 좋은 이미지를 형성하도록 하고, 서비스를 소비자에게 잘 전달하여 소비자의 서비스 이용을 촉진하는 측면에서 설계되고 제공된다. 그러나 ‘잔돈은 가지세요’ 서비스는 소비자가 ‘더 저금하게끔’, 행동 변화를 끌어내는 새로운 개념의 금융서비스를 디자인했다는 점에서 기존 디자인과 큰 차별점을 갖는다. 그런데 이러한 변화에 따라 서비스디자인은 기존 디자인과 다른 새로운 역량이 필요하게 된다. 기존 디자인은 이미 주어진 조건(정해진 스펙 또는 규정된 문제) 안에서 문제 해결자로서 역할을 해 오면서 이 문제를 ‘어떻게’ 해결할 것인가에 집중하면 되었다. ‘어떻게’의 영역에서는, 문제를 푸는 ‘방법론’과 ‘스킬’에 집중하면 되었다. 서비스디자이너는 ‘왜’ 그리고 ‘무엇을’ 디자인해야 할 것인가와 같이 조건을 규정하는 새로운 상황에 부딪치게 되었다. 이 상황에서 서비스디자이너는 기존 디자이너와 또 다른 역량이 필요해졌다. 더 저금하도록, 사람의 행동을 변화시키는 디자인을 해내기 위해서 디자이너는 어떤 역량을 더 갖추어야 할까?

② 타 영역(경영 컨설팅)과의 차별점 - 바라보는 관점, 태도, 접근법이 다르다.

뱅크오브아메리카가 디자인기업이 아닌 경영컨설팅 기업에 똑같은 과제를

주었다고 가정해보자. 그리고 경영컨설팅 회사 내부에서 ‘잔돈은 가지세요’의 아이디어가 제안되었다고 가정해보자. 회사는 그 아이디어를 선택하였을까? 과학적이고 논리적인 합리성을 갖추지 못한 아이디어가 채택되기 어려운 토양이기에 아마도 아이디어는 채택되지 못했을 것이다. 이 아이디어는 막연히 이렇게 하면 저금을 더 할 수 있게 되지 않을까, 편하지 않을까 하는 느낌을 줄 수 있으나, 논리적으로 보자면 고객에게 어떤 경제적인, 실질적 부가가치를 주는 아이디어가 아님이 확실하기 때문이다. 하지만 고객 입장에서 보면 전혀 이야기가 다르다. 사람은 느낌, 감정에 따라 결정하고 행동한다. 금융산업이 가정해왔던 합리적 인간 가설은 부정되었다. 사용자가 이런 서비스를 통해 저금 할 수 있겠다고 느낀다면 그 서비스를 이용하게 되고, 결국 저금을 더 하게 된다. 이성적 판단에 소구하는 것보다 오히려 느낌과 감성, 심리적 터치가 더 유효 할 수 있다. 가장 건조하고 이성의 관여도가 높을 것 같은 금융서비스업에서도 말이다.

경영전략은 과학적이고 합리적으로 초기의 여러 가설을 부정해가면서 최적의 대안을 찾는 수렴적 방법을 사용한다. 과학이란 조건이 통제된 상황에서의 동일한 투입은 늘 일정한 결과를 가져온다는 항상성을 전제로 한다. 모든 조건을 합리적으로 고려한 모델을 통해 최적의 해결방안을 제시하기에 경영컨설팅 기업이 제시하는 해결책은 하나로 수렴되기 마련이다.

이에 비해 디자인은 확산과 수렴을 반복하는 접근법을 취한다. 그래서 디자인기업의 개발과정에는 늘 시안A, 시안B, 시안C... 와 같이 다양한 선택지가 등장한다. 의도적으로 변형을 만들어내고 그 변형 안에서 기존과는 좀 더 색다른, 창의적 해결책을 찾아내 또다시 변형하는 식으로 개발한다. 강성의 돌연변이가 종의 진화를 이끄는, 생태계 진화의 메커니즘과도 유사

하다고 할 수 있다.뱅크오브아메리카의 프로젝트에서도 IDEO는 10개가 넘는 서비스 모델을 제시하였고 그 중 채택된 아이디어가 ‘잔돈은 가지세요’였다.

이 사례는 서비스산업의 혁신을 위해서는 과학과 합리적 태도로 접근해야 한다는 강박적 전제를 탈피해 고객의 잠재된 심리적 욕구에서부터 출발할 때 생각지 못했던 비즈니스 기회를 찾을 수 있다는 메시지를 주는 사례이다. ‘잔돈은 가지세요’ 서비스는 서비스산업에서 디자인이 기존의 역할보다 훨씬 중요한 역할을 할 수 있고, 큰 성과를 가져올 수 있음을 보여주는 점에서 주목할만하다.

* 자세히 보기 : <http://cafe.naver.com/usable/692>

2) 자동차산업 - 고객 경험 관점에서 기존 서비스의 개선 메르세데스 벤츠의 애프터 서비스 개발 (영국, 엔진)³¹⁾



통상 애프터 서비스로 불리는 판매 후 서비스(After-sales service)는 모든 프리미엄 자동차 브랜드 대리점의 핵심 수익원이다. 그러나 싼 가격에 서비스를 제공하는 외부의 서비스센터들과의 경쟁이 치열해지고 있다. 자동차 제조사의 공식 대리점이 아닌 차량정비소에서도 제조사 보증 유지에 문 제없이 서비스를 받을 수 있도록 법이 바뀌었기 때문이다.³²⁾ 이에 메르세 데스 벤츠(Mercedes-Benz)는 서비스디자인기업 엔진(ENGINE)에 애프터 서비스 차별화 방안 수립을 요청하였다. 엔진은 고객의 차량 구매 후 총체 적 서비스경험 분석을 통해 '마이 메르세데스 벤츠'라는 서비스를 개발하였 다. 개발된 최종 서비스는 권위 있는 상을 받았고 현재 전 세계에서 운영 되고 있다.

31) 디자인DB <http://goo.gl/697Y8i>

32) 기존에는 벤츠 구매자가 공식 대리점(official dealership)에서 수리를 받아야만 제품 보증이 유지될 수 있었으나, 법이 바뀌어 아무 곳(예: 고객 주변에 좀 더 싼 자동차 수리점)에서나 수리를 받아도 제품 보증이 유지됨

무엇을, 어떻게 하였는가?

메르세데스 벤츠는 그들이 제공하는 서비스를 현격히 차별화 할 수 있는 방안 수립을 엔진에 요청했다. 그 차별화 방안은 대리점(서비스 프랜차이즈 네트워크)들이 달성할 수 있을 만하면서도 고객이 벤츠를 선택하도록 유도하고 충성도를 유지하게 해주며 주변에 추천하도록 하는 전략이었다. 엔진은 메르세데스 벤츠와 함께 고객이 자동차를 구매한 순간부터 다음 차를 사게 될 때까지의 총체적인 서비스 경험과 지원 컨셉 및 도구를 개발하였다. 엔진은 풀 스케일 프로토타이핑(실물 크기의 공간을 만들어 서비스를 실험해보는 것을 의미)을 통한 서비스 테스트로 최선의 결과를 확보하고 파일럿 프로그램을 지원하였다. 엔진은 산업군과 소비자 니즈 전반에 대한 모든 것을 연구하면서 애프터 서비스를 개발하기 시작했다. 엔진은 현재 애프터 서비스의 비즈니스 모델에 대해 연구했고 정비소들과 대리점을 방문하여 고객 인터뷰 및 심층관찰을 하였다. 이러한 리서치 방법들은 현재의 시스템과 프로세스, 그리고 대리점주들과 서비스 제공자들이 직면한 과제들을 이해하는 데 도움을 주었다.

엔진은 또한 메르세데스 벤츠를 소유한 다양한 그룹과 함께 디자인 리서치를 진행하였다. 소비자의 다양한 자동차 관련 생활과 우선순위에 대한 인사이트를 얻기 위해 인터뷰, 동행관찰 (shadowing)을 하였다. 그리고 현재의 서비스 경험을 조사하기 위해 미스터리 쇼퍼로서 메르세데스 벤츠 정비소와 경쟁 정비소를 방문했다. 프리미엄 자동차 소유주들의 심층 니즈와 욕구(needs and desires)를 끌어내고 이상적인 서비스 경험을 만들어 내기 위해 그들을 대상으로 그룹 워크숍을 진행하였다. 엔진은 애프터 서비스 경

험을 위한 높은 수준의 전략적 비전을 도출하기 위해 각각의 리서치 단계에서 인사이트를 찾아 고객가치와 개인 맞춤화 서비스, 그리고 이러한 서비스 개발과 실행의 기준이 되는 다섯 가지 서비스 원칙(사전 예방, 고객 눈높이 맞춤 서비스, 총체적인 서비스 연계 등)을 뒷받침하는 프레임워크에 연결했다. 새로운 서비스 비전과 함께 서비스 제공과 고객 경험을 둘러싼 다양한 고객 중심의 컨셉을 발전시키기 위해 메르세데스 벤츠의 이해관계자(stakeholder, 예 : 벤츠의 주요 결정권자들 및 실무진들)들과 워크숍을 진행하였다. 여기서 도출된 컨셉과 제안을 다양한 잠재적 사용자 여정에 적용하기 위해 대리점주들과 함께 작업하였다. 새로운 사용자 여정에 따라 엔진은 서비스 운영에 근간이 되는 서비스 생태계 - 인간, 시스템, 환경, 여정과 경험을 지원하는 도구 등 - 를 시각화하였다. 엔진은 가치 소구점, 개개인의 서비스 접점과 서비스를 가능하게 하는 여러 지원 도구(enablers)들을 고려하여 이 모든 것이 매끄럽게 운영되면서도 다른 서비스와 차별화할 수 있도록 새로운 서비스 경험의 각 측면을 개발하고 다듬어 나갔다.

그리고 고객의 이름으로 소유제품 히스토리를 검색하여 정확한 정보와 그에 적합한 특전과 혜택을 제공하는 등 경험이 개인화될 수 있도록 함으로써 고객이 그 제안에 의해 가치를 느낄 수 있도록 하였다. 이러한 과정을 거쳐 생성된 전체 서비스는 메르세데스 고객의 모든 니즈를 충족하고 상호보완적이며 전체적 운영시스템으로 작동할 수 있도록 4개의 기능으로 제공되었다.

결과는 무엇인가?

엔진은 새로운 서비스 시스템과 고객경험을 테스트하기 위해, 고객, 직원 등 이해관계자들과 함께 반복적인 프로토타이핑 프로그램과 고객 리뷰를 진행하였다. 정비 서비스를 예약하고 정비소를 방문하고 청구서를 받는 등 전체 고객 경험을 실제 공간에 구현하여 고객이 참여하게끔 한 1:1 스케일의 목업 제작 설치를 포함하는 범위로 실행되었다. 서비스 프로토타이핑은 고객이 원하는 고객 여정을 제공하는데 필수적인 요소들을 시험하고 강조하는 데 도움을 주었으며, 각각의 새로운 시스템, 직원의 역할과 도구들, 그리고 환경의 모든 상호작용과 연결점들을 보여 주고 다듬는 데 활용되었다. 고객과의 소통부터 행동과 건축상의 배치까지 고객이 마주하는 모든 서비스에 대한 상세한 설명서를 작성하였다. 그리고 제안했던 세부사항들이 현존하는 시스템을 일관성 있고 효과적으로 실행됨을 확신시키기 위해 이해관계자들과 함께 필수적인 서비스 배후 지원 프로세스를 나타내는 서비스청사진(Service blueprint)을 개발하였다. 최종적으로 엔진은 메르세데스가 전국에 서비스를 확산하기 전에 서비스를 테스트하고 시험 적용을 지원하였다.

2010년의 시험 적용(Pilot)의 결과는 다음과 같다.

- 고객만족도 50% 향상
- 이 전년도 3.1% 국내 하락률 대비 매장 방문율 8.1% 증가
- 전국의 경쟁사 영업시간 1.9% 감소 대비 16.5% 향상
- 고객 방문 시 평균 소비 18파운드 증가

- 애프터 서비스의 고객 관계(customer engagement) 향상에 따른 차량 판매 4.5% 증가

2012년 '마이 메르세데스벤츠(My Mercedes-Benz)' 서비스는 전 세계 25개 지역에 출시되었으며 2013년에 25개 지역 추가 확장을 계획 중이다. 이 서비스는 각 지역과 시장에 맞도록 조정되었다. 엔진이 개발한 서비스 컨셉 중 온라인 예약 도구인 '마이서비스 (My Service)'는 2012년 '비즈니스 카 플릿 어워드'(Business Car Fleet Technology award)의 고객 서비스 부문에서 수상하였고, 마이서비스(My Service)를 제공하는 온라인 도구인 '마이대시(My Dash)'는 오토모티브 경영 어워드 (Automotive Management award)의 최고의 디지털 독창성 (Best Digital Initiative) 부문에서 수상하는 등 업계에서 권위 있는 상들을 받았다.

* 자세히 보기 : <http://cafe.naver.com/usable/3126>

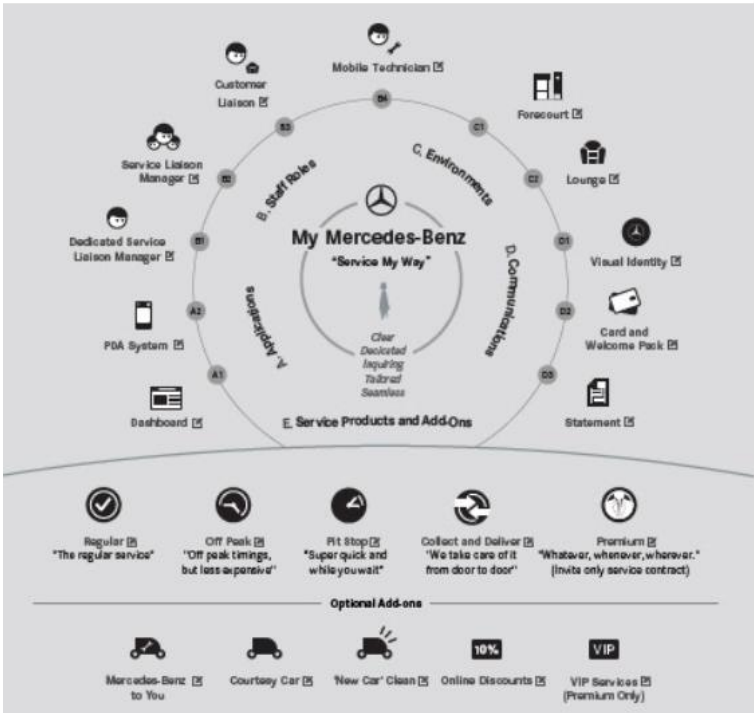
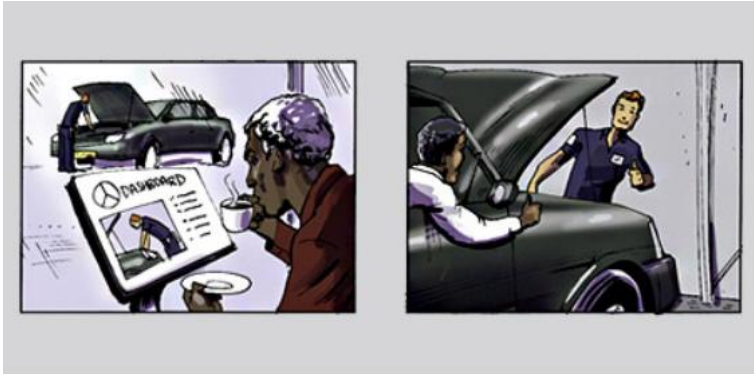


그림 43 My Mercedes-Benz 서비스

3) 항공산업 - 고객 경험 관점에서 새로운 서비스 개발 및 조직문화 개선 포르투갈 공항공사(ANA)의 고객 서비스 전략 수립 (포르투갈, 엔진)

2008년 포르투갈 공항공사는 영국의 서비스디자인 전문기업 '엔진'에 서비스 브랜드 및 공항 전반에 적용하기 위한 전략 개발을 의뢰했다. 엔진은 고객 경험에 대한 공항의 새로운 역할에 대해 정의하고 사업적 측면에서 지속 가능한 고객 서비스 전략에 대한 틀을 잡았다. 공사의 새로운 비전은 비즈니스 출장 고객, 가족 여행객, 단체 여행객 그리고 환승 고객들에 이르기까지 다양한 고객 요구사항을 만족시키는 서비스들의 토대가 되었으며 일련의 업무 흐름에 자연스럽게 적용되었다.





무엇을, 어떻게 하였는가?

포르투갈 공항공사(ANA, Aeroportos de Portugal)는 정부 산하 기업으로서 포르투갈의 8개 주요 공항의 운영을 담당하고 있다. ANA는 주 고객인 항공사들의 필요에 맞는 운영과 제반 시설을 전문적으로 제공하는 기업이 되었다. 경제 환경의 급변과 경쟁 심화, 유가 상승, 그리고 수백만에 이

르는 공항 이용객 증가로 인해 ANA 측은 기존과 다른 관점에서 문제를 바라봐야 할 필요성을 느꼈다. 진정한 세계 최고 등급의 공항이 되기 위해 탑승객과 방문객들에게 더 많은 서비스를 제공해야 했고, 차별화되고 기억에 남는 서비스를 제공해야 했다. 이를 위해 인프라 운영에서 서비스 제공이라는 방향으로 초점을 변경했다. 포르투갈 공항공사는 '엔진'에 서비스 브랜드 및 전략 개발을 의뢰했다. 엔진은 고객 경험에 대한 공항의 새로운 역할에 대해 정의하고 사업적 측면에서 지속 가능한 고객 서비스 전략에 대한 틀을 잡았다. 공사의 새로운 비전은 비즈니스 출장 고객, 가족 여행객, 단체 여행객 그리고 환승 고객들에 이르기까지 다양한 고객 요구사항을 만족시키는 서비스들의 토대가 되었으며 일련의 업무 흐름에 자연스럽게 적용되었다. 본 프로젝트는 비즈니스, 시설, 운영 그리고 조직 문화에 이르는 다양한 영역에 큰 영향을 미칠 수 있게 추진되었다.

엔진은 이 대규모 프로젝트를 두 단계로 나누어 접근했다. 1단계에서는 고객 서비스 전략 비전 및 미래 변화에 대응할 수 있는 (진정으로 고객에게 초점을 둔) 고객 중심의 가치를 개발하는 것, 2단계에서는 비전을 핵심 서비스 영역에 적용하여 ANA 직원들과 현업 직원들이 이를 이해하고 필요한 스킬을 습득할 수 있도록 하는 것이었다.

엔진은 ANA의 담당 팀과 더불어 질문에 대한 답을 찾기 위해 승객, 직원, 항공사 및 다른 서비스 이용자들의 요구사항, 가치, 행태를 연구했으며 고객에게 선보일 새로운 역할에 대해 깊이 이해하기 위해 승객과 직원에 대한 밀착 인터뷰를 수행했다.

프로젝팀은 모든 견해와 생각을 공항이 제공해야 할 이론적 서비스에 비교하여 살펴보고 이를 ANA의 "당신을 위한 여행 준비"라는 서비스 비전

으로 다듬어 냈다. 관련 부서와의 워크숍을 통해 비전에 부합하는 아이디어를 도출하여 고객 서비스와 경험을 개발하는 데 활용될 수 있도록 하였다. 서비스 비전을 통해 ANA는 공항이 수행해야 할 역할을 조언자(Advisor), 동반자(Companion) 그리고 승객들이 필요할 때 의지할 수 있는 영웅(Hero)의 3가지로 역할로 정의하고 이를 통해 수백 만의 고객들에 서비스를 제공하고자 했다.

프로젝트팀은 새로운 비전을 토대로 나온 많은 아이디어를 공항, 항공사, 승객들에게 가치를 제공할 수 있는 일련의 서비스 상품과 기능으로 구체화하였다. 서비스에는 유아 동반 여행, 공항시설, 보안, 프리미엄 고객(우대고객), 기술과 통신장비의 사용을 망라하여 실제 고객 가치 및 고객 요구사항이 도출된 광범위한 영역들이 포함되었다. 엔진은 해당 영역들을 승객의 여정과 비교하여 가장 영향을 미칠 수 있는 장소와 시간을 파악하였고 현재의 역량과 향후 상황변화를 고려, 우선순위에 따라 이행계획서를 만들었다.

결과는 무엇인가?

공항에서 직원교육, 서비스 관리를 위한 도구와 기본사항 등을 담아 서비스 제공에 대한 계획, 실행, 관리를 할 수 있게 하는 ‘공항공사 관리지침’을 만들었다. ‘마이 에어포트’라고 하는 모든 서비스 이용과 구독이 가능한 기술적인 플랫폼과 승객들이 휴식을 취하면서 정보를 얻을 수 있는 ‘PODs’(미니 라운지) 등 고객 서비스를 개발했다. 엔진은 공사 내부에 서비스 관리 팀을 만들어 직무 역량을 강화하는 동시에 서비스디자인 도구와 방법론, 그리고 프로젝트를 진행하면서 배울 수 있는 프로그램을 개발했다.

이와 더불어 엔진은 공사 내부 및 포르투갈 관광청을 포함한 외부 협력업체에 대해 서비스를 제공하기 위한 스토리보드 및 영업용 제작물을 제작하였다.

2011년에는 공사의 POD(미니 휴게 라운지) 및 가족 서비스를 포함하는 서비스 프로토타입이 시범 운영되었다. 공사의 관리를 위한 컨셉은 핵심 직원들의 역할 및 책임에 시험적으로 적용되고 일선 직원을 위한 교육 프로그램과 통합되었다. 2012년부터 포르투갈 공항공사는 엔진과 개발한 다수의 컨셉과 서비스를 시행했다. 2012년 초기 시행 기간 동안 일어난 결과는 다음과 같다.

- 고객의 만족도 14% 증가
- 승객 수 6% 증가(주요 변화가 일어난 Porto 공항에서 13% 증가)
- 4개 공항에 대한 ACI 서비스 품질 인증이 향상되어 해당 공항 모두 Good 등급을 받음

포르투갈 공항공사의 사례는 컨설팅 회사 포레스터 리서치가 발간한 사례 연구집에 소개되었고 하버드 비즈니스 리뷰지에 고객 중심의 조직이라는 글로도 소개되었다.

* 자세히 보기 : <http://cafe.naver.com/usable/2976>

4) 항공산업 - 고객 경험 관점에서 새로운 서비스 개발 및 조직문화 개선
고객에게 기억에 남는 여행 경험 만들기 (핀란드, Hellon)³³⁾



그림 47 헬싱키 공항에서 제공되는 요가 수업 '요가 게이트 (YogaGate)'

사진 출처 : <https://www.hellon.com>

헬싱키 공항은 연간 약 500만 명이 방문하는 꽤 규모가 있는 공항으로, Finavia가 운영해오고 있다. Finavia는 헬싱키 공항이 좀 더 원활하게 운영되면서, 방문객들에게 기억에 남는 이동 경험을 제공함으로써 북유럽의 주요 환승 공항으로 만들기 위해 Hellon에 프로젝트를 의뢰하였다.

무엇을, 어떻게 하였는가?

33) Service Design Award <http://www.service-design-award.com>

Finavia는 디자인기업과 함께 독특한 Travellab 프로젝트를 시작하였다. 승객들이 제안한 200여 개의 개선 아이디어 중에서 12개의 아이디어를 선택하고, 선택된 아이디어에 대해서 서비스 프로토타입을 테스트하였다. 12개의 아이디어 중에는 팝업 요가 수업인 '요가 게이트 (YogaGate)'와 여름의 축하 행사, 공항에서 해야 할 일에 대한 정보를 제공하는 정보 게시판과 같은 기술 서비스도 포함되었다.

전체 프로젝트가 진행되는 동안 900명의 승객이 75일 동안 참여했는데, 이 과정에서 Travellab은 여행객들이 더 나은 이동 경험을 설계하는 데 적극적으로 참여하도록 권유하였다. Finavia는 프로젝트를 통해서 서비스디자인과 프로토타이핑 프로세스를 경험하면서, 문제를 인간중심 관점에서 정의하고, 민첩하게 해결하는 공동창작에 참여하게 되었다.

결과는 무엇인가?

이 프로젝트의 결과 고객의 경험에 큰 영향을 주는 서비스 혁신의 방대하고도 검증된 목록이 개발되었다. 이 프로젝트는 프로토타이핑을 통해 서비스를 개선하는 회사의 문화를 만드는 데 영향을 미쳤다. Travellab은 세계 언론의 보도를 받으며 Condé Nast Traveler, Forbes, New York Daily News 및 Business Traveler와 같은 80개 이상의 영문 간행물에 실렸고, 요가 게이트 (YogaGate)에 관한 트윗은 전 세계 5백만 트위터 사용자들에게 리트윗되는 등 많은 주목을 받았다. 이 프로젝트는 핀란드의 권위 있는 Best of the Year(Vuoden Huiput) 디자인상 및 서비스디자인네트워크의 서비스디자인 상을 받으며 우수성을 증명하였다.

5) 헬스케어산업 - 고객 경험 관점에서 이상적 서비스를 구상하고 이에 따라 조직을 재구성하기

유방암 환자의 검진 대기시간 줄이기 (노르웨이, 디자인잇)³⁴⁾

유방암 발병 위험이 높은 여성들은 스칸디나비아에서 가장 큰 병원인 오슬로 대학 병원에서 첫 검사와 진단을 예약하기까지 최대 3개월을 기다려야 했다. 서비스디자인 기업 디자인 잇(Designit)은 노르웨이 디자인카운슬(Norwegian Design Council)의 DIP(Design-Driven Innovation Program)에서 프로젝트 비용을 지원받고, 오슬로 대학 병원의 프로젝트팀과 협력하여 유방암 환자 경험을 최적화하기 위한 프로젝트를 진행하였다. 목표는 대기시간을 줄이면서도 전반적인 환자 경험을 개선하는 것이었다. 협력적, 시각적, 반복적인 디자인 프로세스를 통해 병원 직원은 상호 더 긴밀하게 협력하게 되었고 혁신적인 시스템을 구상할 수 있었다. 그것은 12주간의 기다림의 시간을 7일로 줄일 만큼 매우 성공적이었다.

34) Service Design Award <http://www.service-design-award.com>

무엇을, 어떻게 하였는가?

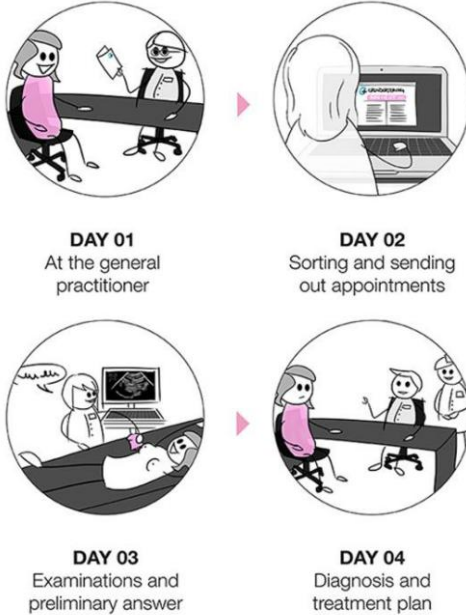


그림 48 오슬로 병원의 개선된 유방암 검사 서비스 경과

그림 출처 :

<https://designit.com/cases/oslo-university-hospital-changing-the-lives-of-breast-cancer-patients>

오슬로 대학 병원과 Designit의 프로젝트팀은 환자 여정의 복잡성에 대한 공감을 얻기 위해 병원 전 부서에 걸쳐 40명의 직원을 대상으로 워크숍을 진행하였고, 이를 통해 전형적인 환자의 고객 여정을 시각화할 수 있었다. 워크숍이 끝난 후 더 많은 통찰력을 수집하기 위해 환자와의 심층 인터뷰

를 진행했는데, 이 과정에서 Designit은 중앙 전문의, 방사선 전문의, 무선 기술자, 간호사, 환자 조정자, 비서, 개인 클리닉 및 일반 개업의를 포함하여 환자의 경험에 영향을 미치는 다양한 직, 간접적 이해관계자들과도 인터뷰하였다.

이를 통해 Designit에서 찾게 되었던 중요한 착안점은, 외래환자가 자신을 환자로 인식하는 시점과 병원이 외래환자를 환자로 인식하는 시점에 대한 차이였다. 환자는 암 덩어리가 발견된 날부터 자신이 환자였다고 느꼈지만, 병원은 진단 작업이 시작된 날부터 환자로 간주한다는 것이다. 이러한 착안점을 반영해서, 오슬로 대학병원은 외래과정을 다시 생각해보기로 하였다. 디자이너들과 함께 직원들은 진단 주기를 단축한 새로운 루틴 안에서 서비스들이 다르게 작동될 수 있는 방법을 제시하였다. 그리고 팀은 직원들과 함께 시나리오와 사용자 스토리 형태의 프로토타입을 개발하는 공동참여형 워크숍을 진행하였다. 전반적으로 솔루션은 환자의 관점에서 서비스 운영의 근간이 되는 전달체계, 프로세스를 재고함으로써 암 환자의 삶을 개선하는 것을 목표로 하고 있다.

병원 직원은 환자의 삶에서 중요한 역할을 했는데, 이 중 상당 부분은 진단에 이르는 시간 동안 고객 서비스 경험을 수용하고 개선하기 위한 것이었다.

결과는 무엇인가?

새로운 진단 프로세스에서, 환자는 주치의와 상담을 하는 경험이 전문적인 치료를 받았다는 자신감으로 연결될 수 있도록 하였다. 새로운 유방진단

센터의 목표는 주치의 상담에서 진단에 이르는 경로를 만들어 환자가 가능한 빨리 진단 결과를 알 수 있도록 하는 것이었다.

결과적으로 고객의 이상적인 경험을 설계할 수 있었고 이를 실현하기 위해 필요한 후방사업(Backstage) 간의 역할과 기능을 다 새롭게 디자인함으로써 유방암 진단까지 걸리는 시간을 이전에는 생각조차 할 수 없었던 목표인 90%로 단축할 수 있었다. 그 결과 기존 12주가 걸리던 것을 7일로 줄이는 극적인 성과를 만들었다. 구체적인 과정은 다음과 같다.

1. 주치의를 방문한 첫째 날 환자는 진단을 받기까지 거쳐야 하는 단계가 상세히 설명되어있는 안내 책자를 받게 된다. 여기에는 문의 사항이 있으면 바로 물어볼 수 있는 직통 전화 번호도 포함되어 있다.
2. 둘째 날 병원은 주치의 상담내용을 평가하여 적절한 시기에 약속을 잡는다.
3. 셋째 날 환자는 방사선 촬영 센터를 방문하여 방사선과 의사에게 예비 진단을 받게 된다.
4. 다음날 병원을 방문하여, 진단이 확정 된 환자는 치료 계획을 수령하고 후속 약속을 받는다.

주 1회 미팅 대신, 모든 관련 전문가가 매일 아침 만나서 환자의 상태에 대해 상의하고, 진단 결과는 진단 4일 후에 준비되며 이 회의에서 평가가 된다. 이러한 과정에서 모든 환자의 상태가 적시에 논의되고 대기 시간은 증가하지 않게 된다.

프로젝트 전반에서의 성공 요인은 프로젝트 그룹인 Designit과 오슬로 대학 병원 직원 간의 긴밀한 협력이었다. 공동 창작과 참여를 통해 창출된 직원들은 주인의식을 갖게 되었고, 최고 경영자는 솔루션을 실현하기 위해

프로젝트 초기부터 헌신적인 노력을 기울이게 되었다. 각 위치에서의 이러한 태도는 서비스가 환자 삶에 미치는 영향과 서비스에 대한 환자의 인식을 가능하게 했고, 프로젝트를 성공의 결과로 이끌 수 있었다.

이 프로젝트의 성공은 2015년 1월에 도입된 유방암 국가 표준화 절차의 전조가 되었으며, 최근 노르웨이의 Merket of God Design 상, Service Design Award 및 IxDA 상을 받았고 세계에서 가장 중요한 디자인상 중 하나인 INDEX Award의 최종 후보까지 갔다.

6) 통신산업 - 고객 경험 관점에서 조직문화 개선

기존 서비스에 익숙한 조직을 새로운 수요자 중심 서비스기업으로 바꾸기 (영국, 리브워크)

서비스디자인의 역할과 필요성을 인정하면서도 대체로 현실성 낮은 아이디어를 내는 것일 뿐 비즈니스 모델이 운영될 수 있게 하지 못한다면 서비스디자인을 평가절하하는 경우가 있다. 서비스디자인을 통해 서로 다른 두 조직이 고객의 관점이라는 동일한 가치로 통합할 수 있도록 변화시킨 특별한 사례를 소개한다.



그림 49 오렌지의 새로운 결제 서비스 Cash on Tap 사용하기

그림 출처 :

https://www.liveworkstudio.com/client-cases/orange_launching-the-uks-first-mobile-payment-service

무엇을, 어떻게 하였는가?

오렌지와 바클레이 카드는 영국의 첫 모바일 결제 서비스로서 개발된 ‘Cash on Tap’³⁵⁾이 기존의 방식과 비교할 때 고객에게도 너무 생소하고, 타성에 젖어 있는 조직 내부 이해관계자들의 저항을 극복해야 하는 큰 과제가 있음을 깨닫고 서비스디자인 기업인 리브워크에게 도움을 요청했다. 리브워크는 고객의 경험을 중심으로 서비스가 운영되는 구조를 시각화하고 이를 바탕으로 협력 워크숍을 반복하면서 조직내부의 관련된 다양한 이해관계자 사이에 적합한 역할을 정의하게 된다. 또한 프로토타이핑 과정을 통해 서비스에 반영되었을 때 생길 수 있는 문제점을 미리 발견하고 개선할 수 있었다.

결과는 무엇인가?

리브워크는 새로운 서비스와 연관된 두 개의 다른 이해관계를 갖는 기업이 디자인적 접근 방법을 통해 수요자에게 좋은 경험을 제공한다는 하나의 목표에 온전히 집중할 수 있게 함으로써 수요자 중심의 서비스 체계가 구축될 수 있도록 조직을 변화시켰다. 또한 새 비즈니스가 조직 안에서 새롭게 뿌리 내려 지속 가능하게 운영될 수 있는 방안을 제시하였다.

서비스디자인 기업이 새로운 서비스의 실행을 위해 필요했던 서비스의 이해관계자 간 협업 구조를 갖추고 조직이 수요자 중심의 서비스 체계가 될 수 있도록 변화를 끌어냈던 사례이다.

35) 오렌지가 시행한 모바일 NFC 기술을 이용한 비접촉 결제 방식 서비스

7) 유통산업 - 고객 경험 관점에서 새로운 서비스 개발

서비스디자인으로 전통시장 살리기(한국, 한국디자인진흥원·알마텐 디자인 리서치)

불편하고 오래된 이미지의 전통시장은 대형 유통점에 밀려 사라지는 상황이다. 한국 정부가 '08년부터 5년간 전통시장 활성화를 위해 1조 1천억 원의 정부 예산을 지원할 만큼 전통시장을 살리기 위해 다양한 노력을 기울이고 있음에도 불구하고 시장 매출은 35%로 감소 중이다. 결과적으로 전통시장 2014년 매출액은 20조 1천억 원으로 2002년 41조에서 10년간 절반이 되었다. 반면 같은 기간 대형마트 매출은 두 배가량 확대되었다. 전통시장 활성화를 위한 체계적 방법론의 부재 속에서 개별시장들의 특성과 상황들이 고려되지 않은 채 일률적으로 지원되고 있기 때문이다. 특히 시장을 이용하는 고객이 아니라 시장의 서비스 제공자인 상인의 관점에서 서비스 혁신 방안을 구상하고 실행해 왔다는 점이 근본적 문제라고 할 수 있다.

무엇을, 어떻게 하였는가?

한국디자인진흥원은 그간 전통시장 사업의 한계를 넘어 향후 고객 중심의 매력적인 전통시장으로 변화시키는 디자인 주도의 전통시장 혁신 사례를 만들기 위해 디자인기업인 알마텐디자인리서치와 함께 서비스디자인 모델을 제시하고 이를 부여시장에 시범 적용하였다. 현재의 시장 유형 및 미래 추구 방향에 따라 서비스플라워³⁶⁾ 중 어느 요소에 주력해야 할지 판단할

36) Christopher H. Lovelock, "Cultivating the flower of service", 1992

수 있는 전략 맵 등 서비스 개발에 활용할 수 있는 다양한 방법론을 개발하고 전통시장의 본질적 역량과 고객 특성 분석에 기반한 지역 맞춤형, 고객 중심의 시장 활성화 전략을 개발하여 수요자 중심의 전통시장 활성화를 위한 사업 모델을 제시하였다. 제안된 제품서비스 모델은 다음 15개이다.



그림 50 부여중앙시장에 제안된 최초 15개 제품, 서비스 개발 아이디어

이 아이디어들을 시각화하고 투입 대비 효용성을 평가하는 분석 방법을 통해 우선 적용이 필요한 과제를 도출하고 부여중앙시장에 시범 적용하여 다음과 같은 성과를 도출하였다.

결과는 무엇인가?

개발 과정을 체계적으로 기록하여 방법론을 활용할 수 있도록 돕는 매뉴얼인 ‘전통시장 서비스디자인 패키지 모델’을 개발하였다.³⁷⁾

37) 전통시장 서비스디자인 패키지 모델 보고서 내려받기 <http://goo.gl/4rbCvw>



그림 51 전통시장 서비스디자인 패키지 모델 보고서

서비스디자인 시범사업으로 15개의 신사업(서비스)모델 중 지역특화상품(부여연꽃도깨비빵) 및 청년 아티스트 초청 전시·판매 행사 등 7개를 적용해 시장 방문 고객 수가 31% 늘고 점포 평균 매출 67%가 증가하는 효과를 거두었다.

이 사업이 주목할 만한 성과를 보인 결과로 2017년부터 모든 문화관광형 시장 지원 사업에 서비스디자인 리서치를 도입하게 되었다. 기존에 시장 상인회 및 시장 활성화 사업단 등 소수의 전문가 판단에 따라 천편일률적으로 계획되고 일방적으로 운영되었던 기존 사업 방식과 달리 수요자 조사를 기반으로 각각의 시장에 맞춤형 정책을 기획 할 수 있는 기회가 마련되었다는 점에서 큰 의미가 있다. 한국디자인진흥원은 고객 중심의 전통시장 육성을 위한 새로운 정책 사업 모델을 제시할 계획이다.

4.4 새로운 디자인에게 주어질 새로운 과제

덴마크 디자인센터에서는 디자인 활용 단계를 네 단계로 구분해 기업들이 디자인을 어떤 정황으로 활용하고 있는지 활용 정도를 조사하고 있다. 여기서 사용하는 모델을 ‘디자인사다리’라고 부른다. 디자인 성숙도를 ‘사다리’로 비유하는 이유는 디자인의 활용 수준이 단계적으로 상승하기 때문으로, 아래 단계를 거치지 않고서는 위 단계로 도약하기 어렵다는 것을 의미한다. 일단 디자인을 활용해 보아야 나중에 그것을 고도화 된 수준으로 활용 할 수 있게 된다는 말이다. 한 단계씩 점차 위 단계로 발전하게 된다. 디자인을 스타일링으로서 활용하는 단계에서는 디자이너에게 새로운 문제를 정의하는 일이 주어지는 경우가 많지 않다. 위 단계로 갈수록 초기 기획단계에서 문제를 정의하고 방향을 정하는 역할을 담당하게 된다.



그림 52 디자인 사다리

* 출처 : 덴마크디자인센터

디자인은 앞으로 문제해결을 하는 역할보다는 문제설정을 하는 역할이 더

욱 강조될 것으로 예상된다. 이제까지 시험 문제를 푸는 데에 집중해 왔으나 이제 출제를 해야 하는 상황이 된 것으로 비유할 수 있다. 문제 해결자로서 디자인이 가져야 할 필요 역량과 문제를 설정하는 디자인이 가져야 할 역량은 크게 다르다. 시험 문제를 잘 풀기 위해서는 필요한 공식과 풀이 방법을 잘 알고 충분히 연습하면 되지만, 좋은 문제 출제자가 되려면 문제 해결 방법에 대해 연습이 많이 되어 있는 것으로는 부족하고 왜, 무엇을 알아야 하는지 근본 원리를 알고 있어야 한다. 필요 역량이 서로 다르다. 따라서 문제 설정의 역할자로서의 디자이너가 되자면 그 준비가 시급한 상황이라 할 수 있다. 그런데 문제를 잘못 설정해서 생기는 결과는 사냥할 때 엉뚱한 목표에 겨누고 활을 쏘는 것과 닮은 일이니 총을 쏘지 활을 쏘지 선택에 따른 결과, 즉 문제 해결 방법을 잘못 선택하는 경우와 비교할 때 훨씬 큰 문제를 유발할 수 있다. 디자이너의 역할이 커지는 만큼 더 큰 사회적 책임을 지게 되리라는 것이다.

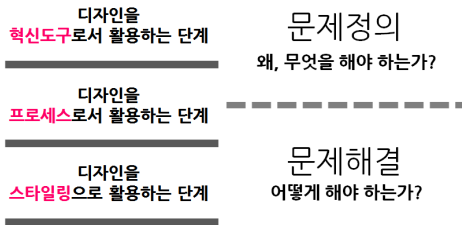


그림 53 디자인 활용 단계에 따라 필요 역량은 달라짐

* 출처 : 서비스디자인 시대가 온다. 윤성원, 2009

새로운 디자인, 디자이너에게 앞으로 주어지게 될 책임은 어떤 것이 있을

까? 이것은 비단 서비스디자인에 국한된 것이 아닌 앞으로 디자인의 과제라고 할 수도 있겠다.

첫째, 디자이너는 철저하게 수요자의 관점에서 문제 정의를 해야 할 책임이 있다. 공급자 중심으로 설계된 세상을 다시 수요자 중심으로 전환해야 할 책임이 있다는 것이다.

둘째, 문제를 해결하고자 할 때 디자이너는 어떻게 하면 사람들의 생각과 행동을 변화시킬 것인가에 대한 답을 찾기 위해 노력을 기울여야 한다. 그러기 위해서 디자이너는 사람의 심리와 행동양식을 이해하기 위해 더 많은 노력을 해야 할 것이다. 이것은 이제껏 공공정책이 추구하는 목표와도 유사하다. 디자인이 추구하는 목표가 공공정책이 추구하는 목표와 유사해졌다는 점은 흥미 있는 점이라고 할 수 있다. 이러한 점에서 볼 때 공공서비스의 혁신 방법으로서 디자인의 활용 가능성과 필요성은 앞으로 더 커질 것이다.

앞으로의 디자인의 역할에 대해 생각하게 하는 사례를 소개한다.

어린아이가 처음 MRI 장비(자기공명영상 장비) 앞에 서면 어떤 감정을 느끼게 될까? GE에서 24년간 일해 온 선임 개발자 더그 디츠(Doug Doetz)는 우연한 기회에 자기가 2년간 공들여 개발한 MRI 스캐너가 설치된 병원에서 MRI 검사를 받기 위해 들어오던 소녀가 무서워서 우는 장면을 목격하게 되었다. 그리고 그는 그날에서야 80%의 어린아이들이 MRI 검사를 받기 위해 진정제를 투약해야 한다는 충격적인 사실을 알게 된다.

아이들은 기계에 겁을 먹고 가만히 누워 있지 못했다. 자기에게는 더없이 훌륭하게 보이는 기계가, 아이에게는 단지 무서운 괴물 같은 존재라는 사실에 좌절감을 느낀 그는 어린 환자들도 겁내지 않을 MRI를 만들겠다고 결

심한다.

방법을 알아보던 중 상사가 자신이 경험해봤던 ‘스탠퍼드 D스쿨’³⁸⁾의 임원 연수 프로그램을 추천했고, 더그 디츠는 일주일간의 교육에 참여하게 된다. 스탠퍼드의 워크숍은 인간 중심적 접근법으로 소비자의 요구를 이해하고 그 이해를 바탕으로 신제품과 서비스를 구상하는 방법에 관한, 디자인 씽킹 교육이었다. 교육에 참여하면서 문제를 해결할 수 있다고 확신하고 특별한 재원 없이도 사용자의 경험을 변화시킬 수 있는 방법을 찾는 데 집중한다. 교육을 마치고 돌아온 그는 일일 보육 센터에서 아이들을 관찰하는 등 고객을 이해하기 위한 노력을 시작한다. 자원봉사자, 지역 어린이 박물관의 전문가, 다른 병원의 의료진 등의 도움을 받은 끝에 첫 번째의 시제품을 만들어냈고 이것은 나중에 ‘모험 시리즈’로 발전하게 된다. 그것은 MRI 검사실을 어린이를 위한 모험 공간으로 바꾸는 것이었다. 피츠버그대학 메디컬센터 소아병원에 시범적으로 설치하게 된다. MRI 촬영 기사들을 아동 전문가와 디즈니랜드의 캐스터들에게 교육을 받도록 조치하여 아동을 위한 박물관이나 테마파크 직원들처럼 만들었다. 기술적 부분에는 전혀 변형을 주지 않고도 환경을 새롭게 디자인하고, MRI 촬영 기사용 시나리오를 만들어 어린 환자들이 모험의 여정을 떠날 수 있도록 했다. 아이들은 MRI 검진실에 들어오면서 스스로가 주인공이 되는 새로운 세상을 만나게 된다. 촬영기사는 아이들은 해적선 내부로 모험을 떠날 거라고 말해주고 배에 타 있는 동안 움직이지 않고 조용히 있어야 한다고 당부한다.

38) 스탠퍼드대 부설 디자인스쿨. 창의성, 시각화 등 디자이너처럼 생각하는 방법(디자인씽킹)을 교육하기 위한 목적으로 2005년 설립. 공식 명칭은 ‘Hasso Plattner Institute of Design at Stanford’이다.

"좋아, 이제 너는 해적의 배에 오르게 된 거란다. 배에 오르게 되면 해적이 너를 찾지 못하게 가만히 있어야 한단다."

숨죽이고 숨어 있는 동안 나쁜 해적은 사라지고 그 '항해'가 다 끝나면 아이들은 검사실 벽에 있는 해적의 가슴에서 작은 보물을 하나 꺼내 가질 수 있게 된다.



그림 : GE MRI검사장비, 엔지니어 더그 디츠(Doug Dietz)

MRI 기계가 원통형 우주선이 되는 시제품도 있었다. 이 이야기 안에서 MRI 기계가 내는 쿵쿵거리는 소음은 '초공간 항속 모드'로 바뀌는 중에 우주선이 내는 소리가 된다. 이렇게 지금은 아홉 가지의 모험 시리즈가 개발되어 있다. 새로운 어린이용 MRI 기계 덕분에 소아 환자에 대한 마취제

투여를 80%에서 10% 정도로 크게 줄일 수 있었고 환자들의 만족도도 90% 상승했다. 병원에서는 진정제 투입을 위해 마취 의사를 쓸 필요가 줄었고 하루에 더 많은 수의 아이들을 검사할 수 있게 되었다.

더그 디츠가 큰 성취감을 느꼈던 것은 그러한 물질적 성과가 아니라 다음의 장면에서였다. 여섯 살 꼬마가 변화된 MRI 검사실을 나오며 엄마의 치맛자락을 잡고 이렇게 이야기했다.

“엄마, 나 내일 여기 또 오면 안 돼요?”

이 사례는 의미심장한 시사점을 가지고 있다.

첫 번째로, 우리는 사용자에 대해 잘 모르고 있다는 것이다. 사용자를 알기 위해 노력해야 한다. 더그 디츠는 세계 최고 수준의 기업(GE)에서 평생 경험을 쌓은 전문가였음에도 고객의 경험에 대해서는 거의 무지와 다름 없는 수준이었다. 현장에서 어린이 고객이 제품과 만나는 장면을 목격하지 못했다면 그는 자기가 만드는 제품에 문제가 있다는 생각을 못 했을 것이다. 제공자는 사용자를 모른다고 가정하고 ‘실제적인 사용자’의 ‘구체적인 경험’을 이해하기 위해 노력해야 한다. ‘실제적인 사용자’라는 것은 막연한 사용자가 아니라 ‘이제 막 여덟 살이 된 이선영’과 같이 구체적인 누군가를 말한다. 꼭 집어 그의 욕구를 이해해야 한다. 그 사용자의 ‘구체적인 경험’ - 느낌, 감정, 위화감, 불편함 등 - 을 세부적으로 공감해야 한다. 그러기 위해서는 고객에 대한 애정, 관심, 배려심, 공감력을 바탕으로 ‘현장에서’ 이들을 만나고 이해하는 과정이 필요하다.

두 번째로, 사용자에게 적합한 디자인이 ‘굿디자인’이라는 점이다. GE의 MRI 장비는 좋은 디자인으로 평가받아 이미 많은 디자인 대회에서 ‘좋은 디자인’ 상을 받았던 제품들이다. 하지만 어린이 사용자들에게 권위 있는 디자인상은 의미가 없다. 일반적으로는 제품디자인이 사용자에게 좋은 인상을 주고 믿음을 줄 수 있다면 좋은 것이지만 아동이 이용하는 MRI 장비라면 매끈하고 신뢰감을 주는 것으로는 부족하다. 목적에 부합하는 적절한 디자인이 좋은 디자인이다.

세 번째로, 좋은 제품이 아니라 좋은 사용 경험을 제공하는 것이 목표가 되어야 한다는 점이다. 더그 디즈가 병원에서 고객을 만나기 전까지 그의 목표는 좋은 제품을 만드는 것이었지만 어린이 고객을 만난 후 그의 목표는 무섭지 않은 검진 경험을 만드는 것이 되었다. 결과물로만 보자면 단지 환경디자인이 개선된 것이라고 할 수 있지만 실은 새로운 서비스 경험을 디자인한 것이다. 아이들이 느끼는 공포심을 흥미진진한 경험으로 바꾸기 위해서 단지 환경뿐 아니라 MRI 촬영기사를 디즈니랜드에 보내서 캐스트(cast)³⁹⁾ 교육을 받게 하는 식으로 조직과 시스템을 바꾸고 제공자의 역량을 변경해야 했다. 제품과 환경디자인은 그 목적 실현을 위해 변화가 필요했던 대상이었을 뿐이다. 그런 점에서 이 MRI 검진실은 디자인의 새로운 역할을 상징하는 사례라고 할 수 있다.

디자인이 추구하는 혁신은 기술이 아니라 인간을 중심에 둔다는 점, 공급자가 아닌 사용자 중심의 관점을 갖는다는 것이 일관된 특징임을 알

39) 디즈니랜드 내에서 아이들을 신나게 하는 역할을 하는 직원

수 있다. 그러기 위해서는 경제성, 효율성보다는 인간의 감성적, 심리적, 행동의 변화를 목표로 해야 한다.

초기 단계부터 개입해서 새로운 시각으로 문제를 정의하고 통합적 해결방안을 구상한다는 점도 특징이다. 특히 거대한 변화 대신, 사소한 변화라도 즉시 시작하는 것에 의미를 둔다는 것에 주목할 필요가 있다.

좋은 디자이너는 민감성과 공감력을 바탕으로 사용자의 관점으로 경험의 세계를 다시 살필 수 있다는 점, 상상력과 창조력, 시각화 능력으로 지금까지 없던 새로운 무언가를 만들어내는 역량이 있다. 앞으로 디자이너에게는 새로운 우리의 미래를 구상하고 사람들의 생각과 행동의 변화를 유발할 수 있게 하는 기회가 더 주어지게 될 것이다. 그 정점에 새로운 서비스를 디자인하는 역할이 있다.

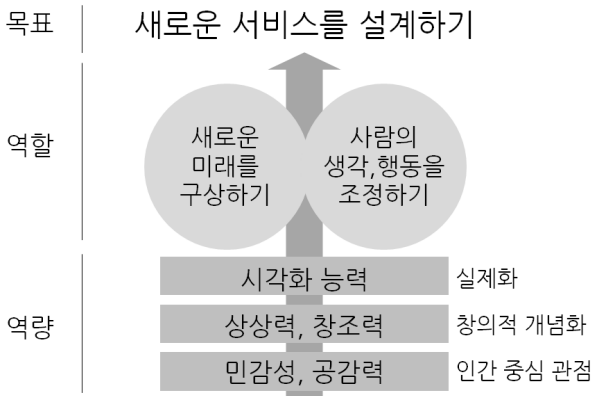


그림 58 디자이너의 본원적 역량과 요구되는 역할

* 출처 : 지식경제부 전략기획단, 2011, 김광순

5. 서비스디자인은 누가 하는가?

“매킨지⁴⁰⁾ 같은 기존의 컨설팅 회사는 재무나 회계, 마케팅 등 MBA(경영학 석사)의 시각으로 기업을 해부하죠. 그러나 우리는 소비자들이 기업과 상품을 바라보는 시각 그 자체를 추구합니다. 다시 말해 인간 지향적, 경험 중심으로 접근하는 거죠. 그래야 소비자들의 입맛에 맞는 제품이나 서비스가 나올 수 있습니다.”

팀 브라운. IDEO 대표⁴¹⁾

5.1 서비스디자인의 조건

서비스디자인에서는 보이지 않는 서비스를 설계도 같은 표현방식을 통해 개선할 수 있는 대상으로서 실제화시킨 후 문제점을 찾고 개선한다(또는 기존에 없던 서비스를 만든다). 서비스를 시각화하는 과정을 포함하여 서비스를 개발하는 과정을 통틀어 ‘서비스를 디자인한다’라고 한다. 하지만 모든 서비스의 디자인 또는 개발을 서비스디자인이라고 말할 수는 없는 일이다. 그 중에도

- 1) 서비스디자인 전문가/전문 조직이
- 2) 서비스디자인 방법을 통해 서비스를 디자인한 경우에만 ‘서비스디자인’이라 말할 수 있다.

예를 들어 레스토랑을 운영하는 대표(서비스기업의 경영진 등 해당 분야

40) 매킨지앤컴퍼니(McKinsey & Company)는 보스턴컨설팅그룹, 베인앤컴퍼니와 함께 세계 3대 경영 컨설팅 회사

41) 디자인이다. 53p(김준교, 커뮤니케이션북스, 2011)에서 재인용

서비스의 전문가이지만 서비스디자인의 전문가는 아닌 자)와 같이 서비스의 전문가라고 해서 서비스디자인을 잘 할 수 있는 것은 아니다. 레스토랑의 음식을 요리하는 역량과 레스토랑 서비스를 독특하게 느껴지도록 설계하는 역량이 서로 관련이 없듯, 서비스의 전문성과 서비스디자인의 전문성은 상관관계가 없다. 오히려 서비스 공급자로서 전문성이 심화할수록 그 전문성에 매몰되어 선입견을 품게 되고 수요자의 측면은 이해하지 못하게 될 가능성이 크다. 고객을 충분히 고려해 세심하게 서비스를 ‘디자인, 기획, 개발, 설계’했다면 ‘멋진 서비스를 디자인했다’고 표현할 수 있을 것이다. 다만 그것을 학제적 의미로 ‘서비스디자인’이라 할 수는 없는데, 그 이유는 독특한 학문과 업역(業域)으로서 엄연히 서비스디자인이 존재하고 있으며 또한 이를 수행하는 데에는 디자이너로서의 관점과 고도의 역량, 지식이 필요하기 때문이다.

최근 서비스디자인이 주목을 받기 시작하면서 서비스디자인 방법이 적용되었거나 전문가가 개입되었음이 확인되지 않았음에도 서비스디자인 사례로서 무분별하게 소개되면서 오해를 불러일으키는 경우가 있는데, 이는 향후 확고하게 업역을 구축해야 할 서비스디자인의 미래를 위해서는 매우 안타까운 일이라 하겠다.⁴²⁾

사실 ‘서비스디자인 전문가가 서비스디자인 방법을 통해 수행했을 경우에 서비스디자인이라 할 수 있다’라는 것은 지극히 보편타당한 기준이다. 경영 컨설팅이나 의료서비스 등의 업역과 비교해서 생각해보면 쉽게 이해할 수 있다. ‘의료전문가가 전문적 방법을 통해 서비스를 제공해야 제대로 된 의

42) 관련해서 더 읽어보면 좋은 글 : ‘서비스디자인 2020 미래는 어떻게 될까? 그리고 서비스디자인을 어떻게 만들어 가야 할까?’, Bruce Tether 외. <http://cafe.naver.com/usable/1082>

료서비스이다'라는 말에는 수긍하면서도 디자인에서는 결과물이 대부분 명백하게 알아볼 수 있는 결과로 나오다 보니 너무 쉽게 보이고 따라서 그 주장이 반박되어도 좋다고 믿는 사람이 많은 것으로 보인다.

그러나 어떤 방법을 서비스디자인 방법이라 할 것이며, 어떤 전문가를 서비스디자인 전문가라 할 것인가라는 점은 쉽게 가를 수 있는 문제가 아니다. '방법'은 그나마 선진국의 서비스디자인기업들이 2000년을 즈음하여 본격적으로 서비스디자인 방법을 활용하기 시작한 이래 이미 많은 서비스디자인 전문기업 사이에 통용되고 있는 다양한 방법들이 있으니 논란의 여지가 적다. 각 회사의 특성과 프로젝트의 특성에 맞도록 기존 방법을 수정하거나 아예 새로운 방법을 개발하는 식으로 서비스디자인의 방법론은 진화되고 있는 중이다. 따라서 특정 방법이 사용되었나 아닌가를 서비스디자인 프로젝트의 결정 기준으로 말하기는 어렵다고 하더라도 그 과정과 결과에서 서비스디자인의 특징(강화된 디자인 리서치, Co-Creation, 시각화를 위한 다양한 방법 적용, 이해관계자의 '경험'에 중점을 두는 등의 특징)*이 나타난다면, 그것은 서비스디자인의 적용 사례라 할 수 있을 것이다.

그렇다면 어떤 전문가를 서비스디자인전문가라 부를 수 있을까? 세계적으로 극소수인 서비스디자인 전공 학위가 있어야 할까 아니면 디자인전공자라면 될 것인가? 또는 전공과는 무관하게 방법론에 대해 기술적 이해가 있다는 것만으로도 전문가로 불려도 될까? 조심스럽지만 논란의 지점으로 한 발 나서 본다면 서비스디자인 방법을 이해하고 활용할 줄 알되 창의적이고 확산적인 디자인적 접근방식(합리적이고 분석적인, 수렴적 접근법과는 차별화됨)과 사용자 중심의 태도를 철저히 견지하는 디자인전문가를 서비스디자인이라 부를 수 있지 않을까 생각한다. '디자이너로서의 관점, 태도, 사고방'

식과 지식을 갖춘 전문가'여야 한다는 말이다.

서비스디자인이 디자이너의 영역이라 말할 수 있느냐는 점에 대해 비판적 시각이 있는 것이 사실이다. 본래 디자인이 능력이 검증된 전문가들만 할 수 있도록 진입 장벽을 가진 분야가 아닌지라 그 분야 종사자들의 전문성이 존중받지 못하고 있는 것이 현실이다. 고도의 지적 배경과 창의력이 발휘된 디자인을 보고도 '이런 것쯤 나도 할 수 있지'라고 말하는 용감한 클라이언트들은 우리 주변에 너무 많다. 그러니 보이지 않는 서비스를 디자인한다고 했을 때 '이게 왜 디자이너가 할 일이야?'라는 공격이 없다면 오히려 이상할 지경이다. 고객과 공감하고 민감하게 문제를 포착해내는 디자이너의 역량이 서비스디자인을 잘하기 위한 전문성과 합치한다고 생각한다. 그렇게 주장 할 수 있는 증거는 다음 페이지에 있다.

하지만 그렇다 하더라도 서비스디자인 프로젝트에서 디자이너들이 디자인만의 차별적 역량 (물론 시각화 측면만을 말하는 것은 아니다. 고객의 잠재니즈를 찾아내는 민감성, 디자이너의 창의성과 통찰력이 발현된 문제해결 등을 포괄적으로 의미한다.)을 보이지 못한다면, 서비스디자인의 업역에서 디자이너라는 이유만으로 차별적 지위를 인정받을 수 없으리라는 점은 분명하다.

5.2 누가 하나? 디자인기업인가 경영컨설팅 기업인가?

‘서비스디자인, 누가 할 일인가?(서비스디자인 영역은 누구의 밥그릇인가?)’라는 질문에는 논리적 입증이 필요치 않다. 질문이 의미 있는 것인지조차 모르겠다. 선입견 없이 현실을 보면 되기 때문이다. 현재 누가 서비스 디자이너로 길러지는가, 누가 서비스디자인을 하고 있는가를 말이다. 세계의 주요 대학에 서비스디자인 학위를 운영하는 곳이 늘어나고 있다. 현재 운영 중인 서비스디자인 학위 과정의 대부분(100% 확인한 것이 아니니 모 두라 할 수는 없겠다)은 디자인 대학에서 운영되고 있다.⁴³⁾ 이 학교들에서 이루어지는 서비스디자인 교육은 주로 디자인학과 전공 교수가 강의하고 있다. 이 학위를 받는 학생들이 결국 서비스디자이너로서 활동하게 되므로 서비스디자인은 디자이너가 대체로 수행하게 된다는 것을 알 수 있다.

세계적 서비스디자인 컨설팅 회사는 대부분 디자인 에이전시이다. IDEO (팀 브라운 대표 - 제품디자인), 엔진(올리버 킹 대표 - 제품디자인), 리브 워크(크리스 던스 대표 - 인터랙션디자인), 컨티눔(지안프랑코 자카이 회장 - 제품디자인)과 같은 기업들은 경영자가 디자인 전공자이고 인력구성이 디자이너 중심으로 디자인 개발을 주 업으로 하고 있으니 디자인기업으로 보는 것이 타당하다. 대부분 전통적 디자인기업에서 변화했거나 서비스디자인 회사로 창업한 기업이다.⁴⁴⁾

해외 서비스디자인 기업들은 대체로 다음과 같은 공통점을 가지고 있다.

1. CEO가 디자이너 출신

43) 서비스디자인 교육 동향에 관한 연구, 최영현 등. <http://cafe.naver.com/usable/1406>

44) 관련 글 : 세계의 서비스디자인 기업들. <http://cafe.naver.com/usable/805>

2. 특정 분야 (제품, 시각, UX 등) 디자인회사로 창업하여 변화
3. 다학제적 전문가가 협업, 디자이너가 중심 역할 수행
4. 전 직원에게 디자인씽킹 Design Thinking 강조
5. 프로젝트 수행 방법으로 '서비스디자인 방법론' 사용

2014년 4월 11일 기준, 영국의 대표적 서비스디자인 기업 엔진(Engine <http://enginegroup.co.uk/>)과 리브워크(LivelWork <http://liveworkstudio.com>)의 경우를 조사하였다.

사례 1 : 엔진

2000년 세계 최초의 서비스디자인 전문기업으로 창립한 엔진은 웹사이트 기준 25명의 직원이 공개되어 있다.⁴⁵⁾

엔진의 경우 두 명의 창립자(올리버 킹, 조 히피)가 모두 제품디자인 전공이며 한 명의 디렉터(제임스 샴페리)도 디자인전략 전공이고 서비스디자인이라 할 수 있지만, 여기서는 함께 조사한 리브워크의 경우와 기준을 맞추어 공식 직위가 서비스디자이너 또는 서비스디자인컨설턴트라고 표기된 경우만 해당하는 것으로 한다.

45) <http://enginegroup.co.uk/team/>

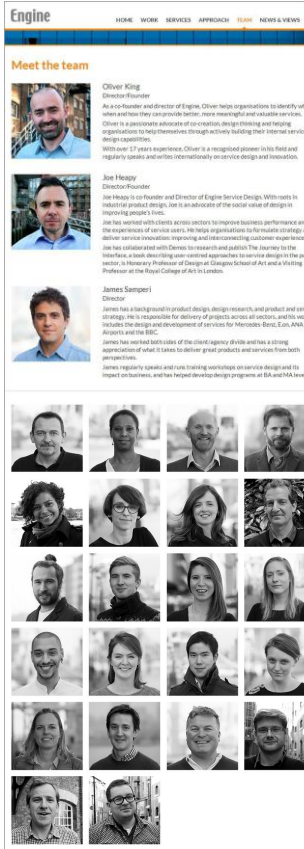


그림 59 엔진, 서비스디자이너

서비스디자이너(서비스디자이너 또는 서비스디자인컨설턴트로 표기된 경우는 11명.

- 제품디자인, 운송기기디자인 4명
- 그래픽디자인, 인터랙션디자인 3명
- 디자인전략, 디자인리서치 3명
- 건축 1명

건축을 디자인 관련 분야로 분류한다면 전원 디자인 관련 전공임을 알 수 있다.

사례 2 : 리브워크

리브워크 (LiveWork. <http://liveworkstudio.com>)는 2001년 런던에서 창립한 서비스디자인 기업이다.

웹사이트에 소개된 기준으로 볼 때 총 직원 34명이며 그 중 ‘서비스디자이너’는 23명이다(직무가 ‘Service designer’로 표기된 경우만 카운트한 것으로, Service Analyst, Business designer, Business developer 등으로 표기된 경우는 제외하였다).⁴⁶⁾

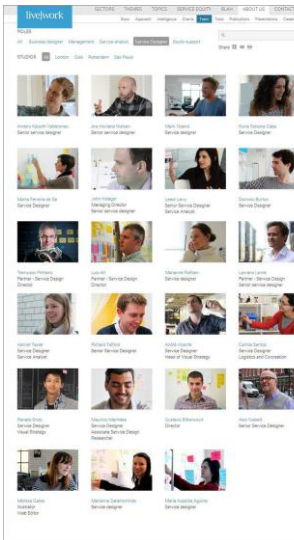


그림 60 리브워크의 서비스디자이너

- 산업디자인 또는 제품디자인 전공 11명
 - 그래픽디자인, 애니메이션 전공 4명
 - 경험디자인, 인터랙션디자인 전공 3명
 - 서비스디자인 전공 1명
 - 타 전공 2명(심리학 전공, 지식경영 전공 각 1명)
 - 공개된 프로필상으로 전공이 확인 안 되는 경우 2명
- 23명 중 디자인전공은 최소 19명으로 83%에 달하는 것을 알 수 있다

46) <http://liveworkstudio.com/team/>

(비전공 및 미확인 4명 : 17%).

사례 3 : 메이요 클리닉

메이요 클리닉은 존슨 홉킨스 병원과 함께 ‘US News and World Report’지의 미국 최고 병원 선정 시 매년 1, 2위를 다투고 연간 2만명 이상의 환자를 맞으면서도 세계에서 환자 만족도가 가장 높은 최고의 병원이다. 메이요 클리닉은 내부에 서비스디자인 중심의 혁신센터(Center for Innovation·약칭 CFI)을 갖추고 환자 중심의 혁신을 지속해 온 결과 경영 학계와 의료부문에서 가장 선도적 기관으로 입지를 구축하고 있다.

CFI 에는 서비스디자이너, 의사간호사·통계학자·인류학자·분석가 등 총 60여 명의 다양한 분야 전문가가 모여 있다.

1. 메이요 클리닉 혁신센터(CFI) 인원 구성 ⁴⁷⁾

서비스디자이너 (14)	의사 (5)
혁신 코디네이터 (5)	사업 개발 매니저 (1)
행정보조인력 (4)	의료 및 행정 디렉터 (2)
진료보조인력 (4)	운용 매니저 (1)
프로젝트 매니저 (13)	디자인 전략가 (1)
플랫폼 매니저 (4)	재정 애널리스트 (1)
기술 분석 및 프로그램 담당 (5)	기타-간호사, 법률가, 시스템과 절차 및 언론 홍보지원 인적 관리 등

2. 서비스디자이너 직무기술서 중 최소 학력 및 경력 요구 기준 48)

인터랙션, 그래픽, 산업디자인 혹은 커뮤니케이션 관련 전공 석사 학위 소지자로서 디자인 프로젝트, 팀, 혹은 다른 창의적 조직에서 4년 이상의 관리 경력 보유자. 또는 인터랙션, 그래픽, 산업디자인, 커뮤니케이션 관련 전공의 학사 학위 소지자로서 디자인 프로젝트, 팀, 혹은 다른 창의적 조직에서 8년 이상의 관리경력 보유자. ‘디자인씽킹’ 관련 지식 보유 내지는 디자인리서치 도구와 방법론을 이해하고 있음을 증명할 수 있어야 함.

서비스디자이너가 14명으로 가장 많고 서비스디자이너의 직무를 담당하는

47) 덜 파괴적인 혁신(메이요 클리닉 혁신센터에서 배우는), 2015, 바버라 스푸리어 외

48) 상동

전문가에 대해서는 디자인 전공 학위, 디자인 방법에 대한 이해도를 필수요건으로 제시하고 있다.

위 사실로 볼 때 서비스디자인은 현재 디자인이 실효적 지배를 하고 있음을 알 수 있다. 물론 경영전략이나 마케팅 전공자가 서비스디자인에 더 훌륭한 성과를 보인다고 한다면, 결국 시장은 디자이너가 아닌 그들의 차지가 될 것이다. 하지만 적어도 1900년대 서비스디자인이 시작된 이래부터 아직까진 그렇지 않은 것은 확실하다.

다시 강조하자면, ‘서비스디자인은 누가 해야 하는가?’라는 질문은 잘못되었다. 그 질문에 대한 답이 아무리 논리적이고 설득력이 있다 해도 소용없고 현실만 의미가 있다. ‘서비스디자인은 누가 하고 있는가?’라고 물어야 할 것이다.

서비스디자인팀은 어떻게 구성될까? 디자이너들로만 구성될까 아니면 다학제팀으로 구성될까?

서비스디자인기업의 구성원은 학제적 역량을 가진 인력으로 구성되어 있다고 알려져 있다. 정보를 접할 수 있었던 서비스디자인기업들의 경우 전통적 분야의 비즈니스를 하는 디자인에이전시에 비해서는 다양한 분야 전문가들이 모이는 것은 분명해 보인다. 그렇다고 해서 소규모의 서비스디자인기업이 다양한 학제적 배경을 가지는 전문가를 두루 고용하는 것은 현실적으로 불가능한 일이기도 하고 효과적으로 생각되지도 않는다. 그래서인지 실제로 서비스디자인기업 구성원의 대부분은 여전히 디자이너이다. 그런데 서비스디자인 프로젝트가 디자이너 외에도 심리학, 인류학, 사회학, 교육학, 공학, 마케터, 예술가 등 전반적으로 매우 폭넓은 학제 전문가가 함께 수행

한다는 인식을 주는 것은 왜일까?

서비스디자인 기업의 구성원이 그만큼 다양해서라기보다는 코 크리에이션 워크숍 등이 실행될 때 다양한 이해관계자들이 함께 참여하기 때문으로 추정된다. 서비스디자인 기업의 전문가뿐 아니라 서비스 사용자, 서비스 제공자 등 관련 이해관계자가 함께 모여 문제를 찾고 아이디어를 내고 하는 공동개발 워크숍 활동을 하게 되면 자연스럽게 다양한 학제의 전문가들이 함께 모이게 되기 때문이다.

대부분 디자인 전공자들로 구성된 10여 명 내외의 작은 조직인 서비스디자인 기업이 어떻게 학제적 역량을 요구하는 프로젝트를 수행할 것인가에 대해 의문을 품게 되는데, 세계적으로 잘 알려진 서비스디자인 기업인 '엔진'의 경우엔 디자이너들이 이런 역량을 갖출 수 있도록 노력한다고 한다. 쉽지 않은 일이라 생각한다.

교육과 문화적 배경의 차이가 있는 우리나라 디자인기업도 이렇게 다양한 범위의 수행능력을 갖춘 기업으로 변화가 가능할지, 또 디자이너가 그런 부류의 일을 한다는 것에 대해 전문성 운운(그림 그리는 디자이너가 그런 일을 어떻게 한다고?)하는 보편적 선입견을 극복할 수 있을지 의문이다.

IDEO는 500여 명이 넘는 인력을 보유하고 있으며 다양한 전공 분야의 전문인력을 갖추으로써 해당 역량을 확보하고 있다. 디자인계에서 IDEO는 여러모로 특별한 축에 속하는 기업이다.

IDEO보다 규모는 작아도 디자인기업으로서 꽤 많은 인력을 보유한 컨티

높(Continuum) 같은 곳이 좀 더 참고할만한 경우라 할 수 있는데, 인력 구성상 디자이너들이 대부분이지만 디자이너의 창의적 해석 역량을 강점으로 하는 문화인류학적 리서치 등을 수행하는 것으로 파악된다.

3장

서비스디자인은 어떻게 하는가

3장. 서비스디자인은 어떻게 하는가

1. 서비스디자인 프로세스

1.1 서비스디자인은 어떻게 실행될까?49)

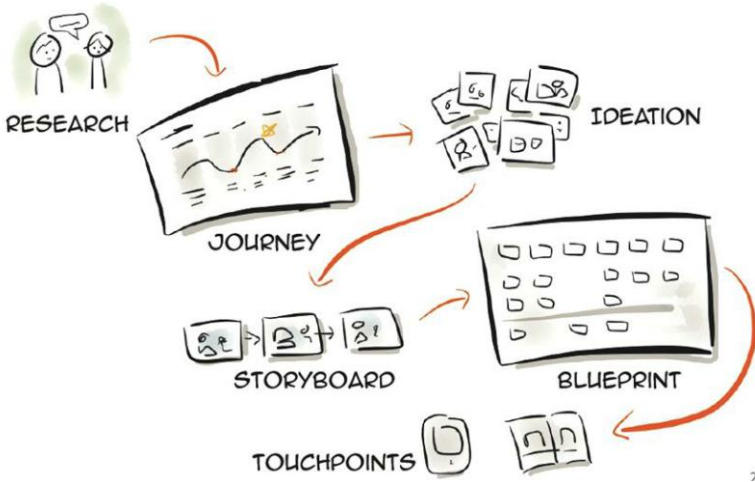


그림 61 서비스디자인 프로세스. 제민 헤게만, adaptivepath. 2012

* 출처 : Jamin Hegeman 발표자료 중 발췌,

http://www.slideshare.net/jaminhegeman/mapping-the-journey-experience-beyond-the-screen?from_search=12

위 그림은 서비스디자인이 어떻게 실행되는지 핵심 과정을 잘 설명하고 있는 이미지이다.

49) 수요자 중심 공공정책을 위한 공공서비스디자인 모델에 관한 연구, 윤성원, 2015. 쓸만한 웹 등

1. 사용자 중심의 리서치를 토대로 고객의 기존 서비스 여정을 분석하고
2. 페인포인트(pain point 고통을 느끼는 지점)를 개선할 수 있는 방안을 찾고
3. 이것을 이야기로 구성하고
4. 전체적인 시스템 안에서 작동 할 수 있도록 설계하고
5. 필요한 부분의 실제화 된 증거들을 만들어내는 것이다.

서비스디자인에는 어떤 특징이 있고 이를 잘 하기 위해 어떤 역량이 요구되는지 살펴보겠다.

1.2 서비스디자인의 특징

서비스디자인의 특징에 대해 살펴보겠다. 다양하게 설명할 수 있겠지만, 여기서는

- 1) 사람들을 잘 관찰한다.
 - 2) 통합적 관점으로 접근한다.
 - 3) 빠르게, 실행하면서 개선한다.
 - 4) 다양한 가시화 방법을 사용한다.
- 이 네 가지로 설명해보고자 한다.

1) 사람들을 잘 관찰한다.

먼저 사람들을 잘 관찰한다는 점이다. 서비스디자인은 고객의 잠재 욕구를 발견하는 방법으로 디자인리서치를 매우 강조한다. 그래서 전통적인 디자인 프로젝트와 비교할 때 상대적으로 리서치에 많은 예산과 인적 자원이 투입된다. 그리고 기존 서비스 혁신 방법과 비교해 볼 때는 흔히 사용되는 설문이나 인터뷰 외에 사용자 관찰 방법을 주로 사용하는 점이 특징이다.

어느 여름 모 지자체에 국내 최초로 비키니 족을 위한 선텐 전용 해수욕장이 생겼다. 이 해수욕장은 전적으로 수요자 중심으로 개발된 것이었다. 지자체가 전년도 피서객 대상으로 수요조사를 한 결과 비키니 수영복을 입은 여성들이 남성들의 시선이 싫다고 말했던 의견을 토대로 여성을 위한 비키니 전용 해수욕장을 만들었기 때문이다. 당시 많은 언론의 주목을 받았던 이 해수욕장, 그 해 핫플이 되었을까? 전혀 아니다. 이용자 수가 전년도 절반 이상 줄었다. 사람들의 요구에 따라 서비스를 개발한 것이지만 정작 원했던 것이 생기고 나니 사람들이 오지 않은 것이다. 수요자에게 원하는 것을 묻고 그것을 제공하는 1차원적 수요자 중심 디자인은 실패한다는 사실을 입증하는 사례이다.

‘여자를 너무 몰라~ 비키니 전용 해수욕장이 폭발한 이유?’⁵⁰⁾라는 기사에서는 “남자가 없는데 비키니가 뭐 소용?”, “비키니를 차려입고 해변을 찾는 여성들의 마음을 제대로 파악하지 못했다”는 등 시민들의 의견을 통해 수요자 의견을 그대로 받아서 서비스를 개발하는 것의 허점을 지적하고 있다.

50) 국민일보 쿠키뉴스, 2014.7.31. <http://m.kukinews.com/newsView/kuk201407310132>



그림 62 사근진 비키니 전용 해수욕장. 2014.7.(사진 : 연합뉴스)

비키니 전용 해수욕장의 실패는 사람들에게 의견을 묻는 것으로는 진정한 욕구(Needs)를 파악할 수 없고 해결책도 찾을 수 없기에 생긴 결과였다. 사람의 욕구와 의사소통 방식에 대한 이해가 커지면서 수요자에 대한 조사 방법도 고도화되고 있다. 지금까지는 설문이나 인터뷰처럼 수요자에게 물어 보고 그 응답을 근거로 여러 개선점을 찾는 조사 방법을 주로 써왔는데, 사람들은 자기 욕구를 잘 알지 못하고, 원하는 것을 알고 있어도 그것을 정확히 말로 표현하기 힘들어하고, 설령 용케 표현했다 해도 전달되는 과정에서 오해가 생긴다는 점을 알게 되었다. 또 공급자가 아무리 수요자 중심으로 하겠다고 작정해도, 공급자와 수요자 간의 처지는 문화와 언어가 다른 이민족 같아서 공급자가 수요자들의 심정을 헤아려 사소하지만 중요한 애로점을 발견한다는 것은 매우 어려운 일이다. 그럼 어떤 방법을 사용해야

할까?

문화인류학은 서로 언어가 달라 소통이 안 되는 사람들의 생활과 문화도 연구해야 하는 학문이다. 그러다 보니 오래전부터 말과 글에 의존하지 않고 수요자의 의도를 알기 위한 다양한 방법이 연구되었다. 이런 유형의 연구 방법을 참여 관찰(participant observation) 또는 민족지학(ethnography), 민속지학이라고 한다. 수요자 심리를 알아내고자 하는 분야에서 비언어적 조사를 하고자 할 때 이러한 연구 방법을 참고할 수 있다. 설문조사, 인터뷰 등을 통해서서는 발견할 수 없는, 수면 아래에 잠재된 수요자의 욕구 세계에 대한 해답을 제시하는 측면이 있기에 마케팅에서도 소비자조사에 관찰 방법을 도입하고 있고 디자인 분야에서도 관찰과 협력적 워크숍 등 민족지학적 방법을 활용하고 있다. 선입견 없이 사람의 행동을 관찰해 표현하지 못하는 욕구를 찾아내고 그 속에 숨겨져 있는 의미를 찾아 해석하고 그 해결책을 제시한다.

“내게 말해보라. 그러면 잊어버릴 것이다. 내게 보여주라. 그러면 기억할 지도 모른다. 나를 참여시켜라. 그러면 이해할 것이다.”

이것은 필립 코틀러가 '마켓 3.0'에서 인용한 중국 속담이다. 말이나 글로 표현되는 것보다도 행동 관찰이, 행동 관찰보다는 참여를 통해 더 깊이 인간을 이해할 수 있다는 것을 표현한 것이다.

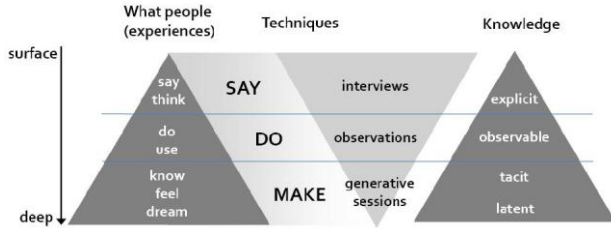


그림 63 디자인 리서치 방법론간의 특징(Sanders & Dandavate 1999)



그림 64 ANA의 서비스개발 프로젝트

위 사진은 포르투갈의 공항공사를 위해 영국의 서비스디자인기업 엔진이 했던 프로젝트 중 디자이너가 촬영한 한 장면이다. 사진이 의미하는 것은 무엇일까? 먼 곳에서 방문한 여행객들이 온도 차 때문에 옷을 갈아입기 위

해 가방을 열고 있다. 휴게실 등 좀 더 쾌적한 공간이 있었음에도 사람들은 그것을 못 찾거나 번거롭게 생각하고 있다는 점을 알 수 있다.

서비스디자이너는 고감도 안테나를 활용해 사용자를 철저하게 이해해야 한다. 그러기 위해서는 [민감성]과 [공감력]이 필요하다.



그림 65 사진 : 냉장고 개발을 위한 디자인리서치 중 (2008, 한동대학교 이은중 교수 발표자료 중 인용)

위 사진에서 알 수 있는 점은 무엇일까? 냉장고 문이 쉽게 열리지 않아 불편하다는 것이다. 엄지손가락으로 지지하여 열고 있는 것을 볼 수 있다. 비디오 에스노그래피(비디오 민속지학)는 생활의 맥락을 관찰하면서 그 안에서 디자인적 통찰력을 통해 문제점을 발견하게 된다. 냉장고 문에 불편한

점이 있다고 해도 ‘냉장고에 대해 불편하다고 생각하는 점이 무엇입니까?’라는 식으로 묻는 것으로는 그 문제를 찾아내기 어렵다. 너무나 사소해서 기억이 안 되거나 기억이 있어도 말로까지는 표현되지 않기 때문이다. 사람들은 실제 경험한 것을 설명하기 어려워하며 질문에 답하기의 방식으로는 대체로 누구나 생각할 수 있는 정도의 문제만 도출되기 마련이다. 알고 있어도 말로 표현할 수 없는 것이 많고, 극히 민감한 사람이 아니면 알아차리기 어려운 문제가 많다. 사람들이 이야기할 수 없는, 그래서 발견되지 않는 ‘암묵적이고 내재한 요소’는 정량적인 리서치를 통해서도 찾아내기 어렵다. 조사한 결과도 누구나 이미 알고 있는 뻔한 내용이 나올 가능성이 높다.

냉장고 문을 열기 위해 다른 쪽 문을 손가락으로 밀고 있는 장면은 문을 열기 위해 꽤 많은 힘이 필요하다는 점을 말하고 있다. 이 때문에 손아귀 힘이 약한 아이나 노인들은 냉장고를 이용하기에 불편함이 있다. 2008년 S사는 이 리서치를 통해 문을 열기 위해 손잡이를 살짝만 잡아도 안쪽에서 문을 밀어내는 장치가 작동해 문이 스스로 열리게 하는 냉장고를 개발했다. 이 냉장고는 사용 편리성을 높인 ‘이지 도어’로 그해 대한인간공학회가 주관한 인간공학디자인상 금상을 수상했다.

디자이너의 민감성과 공감력을 토대로 새로운 제품을 개발한 사례는 자동차 산업에서도 볼 수 있다. 1980년대 중반, 창사 50년을 맞아 도요타의 경영진은 BMW와 벤츠 같은 독일 명차를 능가하는 고급 차를 개발하기로 했지만 그간 경제적인 중소형차만 개발하던 도요타의 기술과 감성으로는 까다롭고 섬세한 고급 승용차 고객의 욕구를 충족시키는 것은 무리라고 판단하고 디자이너들에게 실제로 차의 고객이 될 최상류층의 생활을 경험하

도록 했다. 디자이너들은 BMW 7시리즈와 벤츠 S시리즈를 타고 다니면서 최고급 호텔에서 만찬을 하고 미국의 고급 리조트에 보내 일 없이 놀다 오기도 하고, 최고급 골프장에서 라운딩을 하는 생활을 일 년 정도 경험하게 된다. 전통공예나 꽃꽂이 등 당장 제품과는 관계없는 활동도 하게 했다. 상류층의 경험과 감성을 새로운 차에 녹이는 것, 이것이 도요타의 목적이었다. 결과적으로 렉서스는 1989년 출시되자마자 경쟁업체들을 추월하며 최고의 승용차 브랜드로 자리매김하게 되었다. 디자이너의 민감성을 바탕으로 고급차를 이용하는 소비자와 공감할 수 있는 공감력을 갖추어 세심하게 개발한 결과 소비자의 선택을 받는 뛰어난 제품을 만들 수 있었다.



그림 66 Lexus LS 400. 1989. (사진 출처 : 위키피디아)

다음 사진의 할머니는 ‘페트리샤 무어’(Patricia Moore)라는 분이다. 한눈에도 거동이 불편해 보인다. 페트리샤 무어는 26살 때부터 자그마치 3년

간이나 전문 분장사의 도움을 받아 80세의 노파로 변장해서 미국과 캐나다를 여행하며 사는 경험을 했다. 대체 왜 그랬던 걸까? 그녀는 “...관찰이나 설문조사 같은 방법도 있지만, 그런 방법으로는 충분히 소통하기 어렵다고 판단했습니다... 3년간의 경험으로 나는 젊은 사람들을 위해 만들어진 세상에서 노인의 삶이 어떤 것인지 알 수 있었습니다.”라고 말했다. 그녀는 노인의 삶을 체험해보고 그들에게 맞는 눈높이로 디자인을 하기 위해 그 일을 해냈다. 페트리샤 무어는 미국에서 가장 중요한 100명의 여성 중 한 명으로 선정된 적도 있는 유니버설디자인의 거장 중 한 명이다.



표 24 Patricia Moore, 3년간(1979~1982)의 실험

동영상 : <http://www.youtube.com/watch?v=-lk7ZmV3gYY>

디자이너는 직업인으로서 훈련되고 성장하는 과정을 통해 미세한 제품/서

비스의 차이를 느끼고 불편을 감지하는 훈련을 거듭한다. 그래서 결과적으로 감수성이 높고 지각, 인지, 감성의 예민한 감지자로서 미묘한 위화감(불편함)을 인식하고 공감력으로 사용자 경험의 문제를 발견하고 좋은 경험을 설계하는 전문가로 키워진다. 따라서 디자이너는 고객이 느끼는 서비스의 경험 가치를 잘 정렬함으로써 우리의 경험을 디자인하는 설계자의 역할자로 적합한 것이다.

2차 대전 때 잠수함에는 산소포화도를 측정하는 기술이 없어서 산소에 대한 민감성이 높은 토끼를 함 내에 두었다가 토끼가 죽으면 수면 위로 떠오르는 식으로 감지기 대신 토끼를 활용하였다고 한다. 소설 '25시'의 작가 콘스탄틴 비르질 게오르규는 사회의 문제를 예고하는 데에 작가의 존재가 바로 잠수함 속 토끼와 같은 역할을 한다고 말했다. 디자인은 사회의 문제를 발견하는 토끼가 될 수 있다.



그림 69 한국의 실무디자이너와 '트라이포드 디자인'과의 워크숍 장면.
(오른쪽) 사토시 나카가와 (한국디자인진흥원, 2008)

일본의 디자인기업 '트라이포드디자인'(tripod design)의 대표이자 도쿄 대학 교수 '사토시 나카가와'(Satoshi Nakagawa)는 유니버설디자인의 전문가이다. 트라이포드디자인은 제품 개발할 때 만 명이 넘는 '리드 유저'(lead user)라는 사용자 풀(Pool)을 활용한다. '감각'이 앞서 있다는 뜻의 리드 유저는 다양한 형태의 장애를 가진 장애인들로, 디자인 개발 시 아이디어의 도화선이 될 수 있도록 이들을 참여시키고 있었다. 장애인들과 디자이너들이 한 팀이 되어 제품과 서비스의 불편함을 고도로 세세한 부분까지 감지해 개선한다.

예를 들어 젓가락을 디자인한다면 어깨나 손목 근육, 손가락 등이 불편한 사용자들을 팀에 합류시켜 디자이너들과 함께 디자인한다. 디자이너들이 장애인을 통해 간접적으로 불편을 느끼는 부분을 찾고 개선하면서 배운다.

장애인은 ‘불편함’에 대해서는 누구보다 예민도가 높아서 제품의 위화감에 대한 민감성이 최고 수준인 전문가이다. 이들도 편하게 느끼는 제품이라면 비장애인에게는 더욱 편리할 것임이 분명하다.

실제 이들은 완만한 곡면과 각진 면을 가져 힘을 주지 않아도 손에서 빠져나가지 않고 잘 구르지 않는 투명한 젓가락을 디자인했고 이것은 일본항공 JAL의 일등석용 제품의 원형이 되었다.



그림 70 장애인과 협업을 통해 개발된 젓가락 (사제품)



그림 71 JAL에 최종 납품된 젓가락
2008년 시카고 아테네움 굿디자인어워드 수상

일상생활에서도 위화감을 민감하게 느끼고 불편해해야 좋은 디자인을 할 수 있다. 높은 공감력을 갖고 민감성이 뛰어난 예민한 디자이너야말로 문제점과 사용자의 잠재 욕구를 발견해내는 좋은 제품/서비스의 설계자가 될 수 있다. 평균치의 민감성만으로는 사용자가 느끼는 불편을 찾아내기도 어렵고, 문제를 모르니 개선하기는 더 어렵다. 앞서 소개했던 자동판매기가 개선되지 않고 있는 예시를 보아도 알 수 있다.

우리는 예민한 사용자로부터 배워야 한다. 그리고 예민한 사용자가 우리

의 제품/서비스를 개발할 수 있게 해야 한다. 까다롭고 엄격한 품질관리가 좋은 제품을 만드는 것과 같이, 제품/서비스가 까다로운 관점에서 세심하게 설계되어야, 덜 예민한 보편적인 사용자들도 편안하고 편리하게 이용할 수 있기 때문이다.

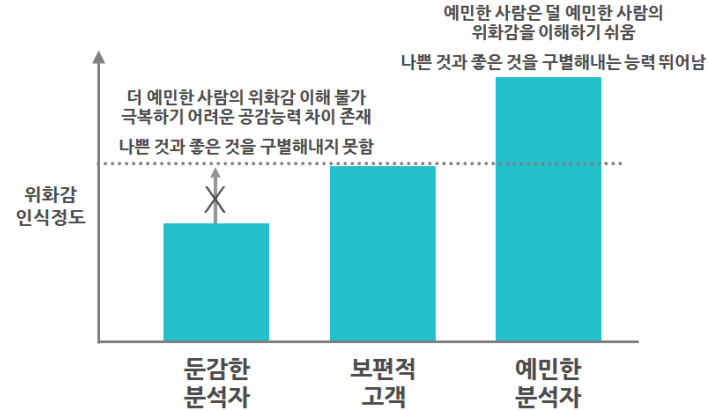


그림 72 공감력이 뛰어나고 예민한 사람이 서비스의 문제를 더 잘 인지할 수 있음

* 출처 : 서비스디자인 시대가 온다. 윤성원, 2009

페트리샤 무어와 트라이포드 디자인. 이 두 가지 사례는 우리에게 예민한 사용자로부터 배워야 한다는 중요한 교훈을 준다. 우리는 모두 노인이 되는 중이고, 장애가 생길 가능성도 있다. 노약자, 장애인, 디자이너들처럼 예민한 사용자는 생활 속의 위험을 미리 감지하는 레이더의 역할을 해줄 수 있다. 디자이너는 문제를 감지하고, 이에 대한 구체적 해결책을 제안하

고, 그것을 구현한다.

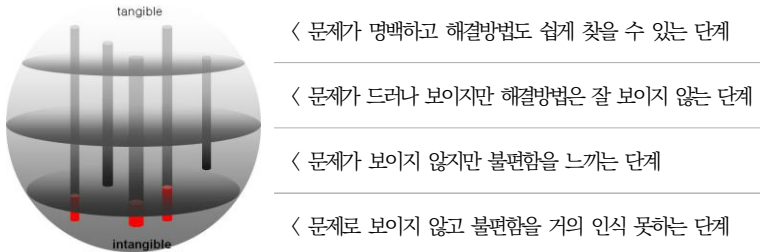


표 26 다양한 사회구성원들이 사회문제를 인식하는 4단계

출처 : Tripod Design Co., Ltd. 사토시 나가가와

사회 문제는 다양한 정황으로 존재한다.

1. 문제가 밖으로 드러나고 해결방법도 쉽게 찾을 수 있는 단계
2. 문제가 드러나 보이지만 해결책은 잘 보이지 않는 단계
3. 문제가 보이지 않지만, 왠지 불편하게 느끼는 단계
4. 문제가 보이지 않고 불편함을 인식 못 하는 단계

그림의 세로선들은 민감성이 서로 다른 사회 구성원을 의미한다. 길이가 제각각인 것은 구성원 각자가 문제를 문제로 인식하는 수준이 서로 다른 것을 말한다. 불편함에 대해 예민하게 느끼지 못하는 평범한 사람들은 3, 4 단계의 위화감을 알 수 없는 반면, 좋은 디자이너, 예민한 디자이너, 장애인은 이것을 느낀다.

문제를 알아차릴 수 있는 사람들이 문제를 해결해야 더 정확히, 잘 해결할 수 있을 것이다. 사회문제해결이라는 주제에 대해 디자이너들의 관심과

참여가 늘고 있는 것도 디자이너들에게 이러한 인식이 점차 커지고 있다는 증거라고 할 수 있다.

평균치의 인체 척도에 따라 디자인하는 방법만으로는 사용자가 느끼는 불편을 감지하거나 불편함에 대해 공감하는 것이 어렵다. 문제를 알아차릴 수 있는 사람들이 문제를 해결해야 더 정확히, 잘 해결할 수 있을 것이다. 사회 문제해결이라는 주제에 대해 디자이너들의 관심과 참여가 늘고 있는 것도 디자이너들에게 이러한 인식이 점차 커지고 있다는 증거라고 할 수 있다.

최근 환자경험평가⁵¹⁾와 같이 수요자 중심으로 서비스 편의성을 높이기 위한 노력이 사회 각 분야에서 일어나고 있다. 공공서비스 부문도 수요자 중심의 혁신 방법이 정착될 수 있어야 하겠고, 디자인이 수요자 중심의 개발 방법으로 주목될 수 있는 여건을 만들어야 할 것이다.

2) 통합적 관점으로 접근한다.

두 번째로 통합적 관점으로 접근한다는 특징이 있다. 통합은 시간의 통합이라는 뜻이기도 하고 공간의 통합이라는 의미이기도 하다.

서비스디자인이 시간적 통합의 관점에서 본다는 점은 고객여정지도라는 서비스디자인의 대표적 방법을 통해서도 이해할 수 있다. 고객여정지도는 경험 전, 경험 중, 경험 후와 같이 어떤 욕구가 생겨나서 해소되는 전체 과

51) 의료질 향상을 목적으로 의료진과의 의사소통, 치료과정에서 겪었던 경험 등을 환자들을 대상으로 조사하여 병원을 평가하는 제도. 국내에는 2017년부터 시행되어 상급종합병원과 300병상 이상 종합병원에 적용 중이다.

정에서의 감정의 변화를 그래프로 표현하여 가시화하는 방법이다. 이것은 고객의 경험을 시간의 축에서 전체적인 시각으로 바라보고 디자인한다는 의미이다.

또한 서비스디자인이 이해관계자맵이라는 방법을 사용한다는 점은 공간적 통합을 다루는 서비스디자인의 관점을 설명하는 것이기도 하다. 고객과 관련된 서비스 공급자(대면 서비스 공급자, 비대면 서비스 공급자) 등 서비스 경험을 만드는 데 영향을 주는 이해관계자 전체를 통합적으로 조망한다는 의미이다.

3) 빠르게, 실행하며 개선한다.

세 번째로 빠르게 실행하면서 개선하는 특징이 있다. 새롭게 만들어질 서비스를 실행해보고 발견된 문제점을 즉시 개선하는 방법을 사용한다. 서비스산업에서 프로토타이핑은 아직 상당히 생소한 개념이지만 서비스를 고도화하는 방법으로 중요한 역할을 할 수 있다. 지금까지 감(感)과 직관으로 개발하던 서비스를 빠르게 만들고 실행해 봄으로써 개선하고 고도화하는 것이다. 서비스산업의 서비스가 제공되는 환경, 예를 들면 커피숍의 매장 인테리어도 해당할 수 있다.

프랜차이즈 커피숍 '@카페'의 매장은 전국에 1,000개가 넘는다. @카페의 매장 환경이 어떻게 디자인되고 있는지 생각해보자. 매장 인테리어 개편 공모에 대해 몇 군데의 인테리어 디자인회사가 각자 디자인 시안을 개발해 제시한다. @카페의 경영진은 그중에서 예쁜 디자인을 고르고 선택된 디자인 안이 전국 매장에 적용된다. 이 모든 것이 실질적으로는 소수 경영진의

미적 수준에 따라 결정된다. 요행히 경영진이 안목이 높다면 그 기업의 프랜차이즈 매장은 매력적인 디자인의 공간이 될 것이고, 운 나쁘게 안목이 낮다면 그 기업의 매장은 트렌드에 뒤쳐지는 디자인으로 결국 소비자의 외면을 받을 것이다. 전 국민이 이용할 카페를 디자인하는 중요한 일에도 감각과 느낌으로 경영을 하는 것이다. 서비스산업에는 더 체계적인 접근이 필요하다. 그 환경이 사용자에게 실제 어떤 느낌, 어떤 경험을 제공하게 될 것인지를 실험, 테스트하고 평가, 검증하는 체계적인 절차와 방법을 이용한다면 어떨까?



그림 74 서비스 환경은 충분한 테스트 없이 개발되는 경우가 많다.

(사진은 내용과 관계없다.)

* 사진 출처 :

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ec/Legacy_Art_Gallery_and_Caf

미국 메릴랜드주 메리어트 호텔 본사 지하 2층에는 3백 평 규모의 서비스혁신 연구소 'The Underground'가 있다. 새로운 사업 아이디어를 제안하고 실험하는 공간이다. 새로운 아이디어 중 직원들 다수가 지지하는 아이디어는 테스트 공간에 적용해보고 숙식해보면서 테스트하며 평가한다. 여기에서 개발되고 채택된 아이디어는 실제 호텔에 적용하게 되고 그 결과는 이용하는 고객들이 평가하고 다시 개선한다.

구석구석 고객을 배려하는, 생각 못 했던 지점까지 오감을 만족시킬 만큼 민감하게 설계된 공간과 그 공간에서 운영되는 서비스를 만들자면 디자이너 개인의 직관과 창의성을 넘어선 무언가가 더 필요하다. 서비스디자인은 고객의 경험을 미세한 감정의 변화까지 포착해서 가시화하고, 서비스를 기획하고 실험해보고 최종 디자인하는 과정을 통해 수요자 중심의 서비스를 만든다. 스타일링으로만 디자인을 활용하는 단계를 넘어 서비스디자인의 가능성을 활용한다면 국내 서비스산업을 고도화할 수 있는 효과적 전략이 될 것이다.

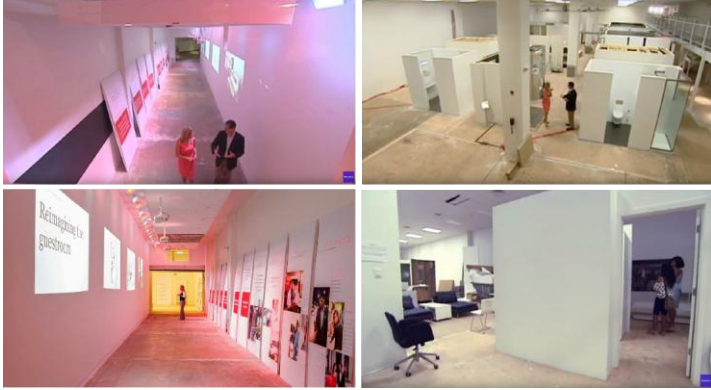


그림 75 메리어트 호텔의 서비스혁신 연구소 'The Underground'

* 사진 출처 : : <https://www.youtube.com/watch?v=jS3jD0th4SE>

서비스업은 철저하게 사용자에게 어떤 경험을 주게 될 것인가를 고려하여 개발되어야 한다. 그러자면 개발될 환경에서 제공될 서비스가 사용자에게 어떤 경험을 주는지 측정하고 그것이 최선의 방안인지를 실험하고 검증하는 절차와 방법이 적용되어야 한다. 서비스산업에는 사용자에게 최선의 심리적, 감성적 경험을 주는 방법이 무엇일지에 대해 연구를 해야 한다. 서비스디자인은 빠르게 실행해보고 개선하는 서비스 경험 프로토타이핑이라는 방법을 통해 고객의 경험을 파악하고 체계적으로 개발한다. 서비스 경험 프로토타이핑은 일종의 모델링이라고 할 수 있다. 실제와 흡사한 제품을 만드는 개념이라기보다는 실제 사용자가 사용했을 때 어떤 기분이 들며, 어떤 상황이 될 것이라는 경험의 시나리오를 만들어 보고 실행해보는 것이다. 프로토타이핑을 통해 사용자에게 서비스 혹은 제품이 어떻게 역할을 할 수 있는지 확인해보고, 더 섬세하게 개선방안을 제시할 수 있다.

4) 다양한 가시화 방법을 사용한다.

네 번째, 서비스디자인은 다양한 방법을 통해 보이지 않는 서비스를 실제화한다.

서비스디자인은 서비스 과정을 역할극 또는 즉흥극과 같은 방법으로 실행해보면서 경험상의 문제를 찾아내고 고객의 공감을 이끌 수 있는 서비스로 개선한다.

IDEO는 사용 경험을 실제화하기 위해 매우 창의적이고 다양한 방법을 사용하고 있다. 화면을 터치하면 움직이면서 춤추는 캐릭터 게임을 기획하였을 때, 회의 한 시간 전에 나온 아이디어를 표현하기 위한 방법으로 아래의 사진과 같은 장면을 연출하였다. 노트북 내장 카메라로 원격 회의를 하면서 게임이 동작하는 모습을 시연하는 장면이다. 서비스가 이루어지는 과정을 이야기로 만들거나 주요 장면을 연출하여 스토리보드로 만드는 등 다양한 방법으로 서비스를 가시화한다.



그림 76 아이디어의 실제화. 춤추는 몬스터 프로토타이핑하기

* 출처 : 유쾌한 크리에이티브 톰 켈리 등. 2014.

서비스 가이드라인을 만화책과 같이 이야기로 만들어 전달하기도 한다. 이것은 영국의 서비스디자인기업 엔진이 ANA라는 항공사의 서비스 매뉴얼을 만들었던 사례이다.





그림 78 ANA의 서비스개발 프로젝트 결과물 중 (엔진)

* 출처 : Engine-KIDP 디자인워크숍 발표자료 중, 2010

앞서 살펴본 특징으로 서비스디자인을 다시 정의해보면 다음과 같다.

- 1) 집중적 디자인리서치,
- 2) 다양한 이해관계자의 욕구를 반영케 하는 공동개발,
- 3) 맥락적이고 통합적 관점에서 접근,
- 4) 빠른 반복 실행을 통해 고침,
- 5) 특화된 가시화 방법, 혁신적 아이디어를 구체화함으로써 고객이 경험하는 제품, 서비스의 가치를 극대화하는 방법 및 분야를 말한다.

1. 집중적 디자인 리서치

서비스디자인은 기존 디자인과 비교할 때 상대적으로 초반에 많은 예산과 자원을 투입해 집중적인 리서치를 하게 된다. 조사는 특정한 소수의 사용자를 대상으로 현장에서 맥락적으로, 인터뷰 외에도 관찰, 직접 경험해보기 등 비언어적인 방법을 활용해 실행한다는 점 등이 두드러지는 특징으로 볼 수 있다. 깊이 있는 질적 조사를 통해 사용자가 갖는 미세한 불편함과 잠

재된 욕구를 찾아내는 것을 목표로 한다. 사용자의 관점에서 문제가 재정의 되게 된다.

2. 이해관계자의 '욕구'와 '경험'을 다룬다는 점

서비스 공급자와 고객의 경험을 분석하고 잠재 욕구를 이해할 수 있는 다양한 방법이 사용된다. UX디자인에서 사용되고 있는 많은 도구와 방법들이 서비스디자인 분야에서도 대부분 활용된다. 하지만 경험디자인에서는 그다지 중요하게 여겨지지 않는, 서비스 제공자 측의 내부 인력 등 사용자 외의 서비스를 구성하고 있는 다양한 이해관계자들의 요구를 분석하는 데에 이러한 방법을 적극 활용하고 있다는 점이 경험디자인과의 차이점이라 할 수 있다.

3. 공동 창작 Co-Creation

서비스디자인기업 직원은 물론, 서비스의 공급자 즉 고객사와 고객사의 최종사용자가 함께 문제를 정의하고 해결책을 제시한다. Co-Creation이라고 하면 다학제의 문제해결 전문가가 함께 협업하는 것을 연상하기 쉬운데, 서비스디자인기업, 서비스 공급자뿐 아니라 서비스 수요자를 포함한 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.

4. 빠른 반복 실행과 가시화

가능한 서비스에 대한 모든 것을 시각화하고 구체화한다. 그리고 시각화해 내기 위해 다양하면서도 창의적인 방법을 사용한다. 시각화를 가장 큰

무기로 하는 디자인기업이면서도 서비스라는 보이지 않는 대상을 다루어야 한다는 심대한 도전과제에 대해 그들의 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 최종 결과물을 만드는데 집중하는 대신 경험 프로토타입이라는 방법론과 같은, 다소 거칠더라도 많은 양의 감각적 경험이 가능한 방법을 반복적으로 실행하면서 점차 완성의 단계로 나아가는 점이 특징이다.

2. 서비스디자인 방법론⁵²⁾

세계의 많은 기업과 학교에서 다양한 방법론들이 연구되고 사용되고 있다. 방법론을 이해하고 잘 따라 하는 것만으로 서비스디자인을 잘한다고 할 수 없을 것이다. 실제 프로젝트에서는 정해진 일정한 절차와 방법과는 다르게 프로젝트 특성에 맞게 다양한 방법을 개발하는 등 말 그대로 교과서대로 따라 하지 않는 경우가 많다. 그렇다고 해도 방법을 알면서 응용, 변형하는 것과 규칙 자체를 모르는 것은 큰 차이가 있을 것이다. 여기서는 주요 방법의 개념과 활용 목적을 소개한다. 실행요령은 부록에서 다룬다.

2.1 퍼소나(Persona)

뜨거운 에스프레소를 즐기는 사람이 있는 한편 시원한 아메리카노를 즐기는 사람이 있다. 이 둘을 다 만족시키자면 미지근한 커피를 팔아야 할까?

퍼소나는 그룹의 뭉뚱그려진 평균치로가 아닌 구체적이고 실체적인 개인으로써의 인간을 온전히 이해하기 위한 목적으로 활용하는 방법이다. 유사한 행태를 보이는 수요자 그룹을 구체적 실체가 있는 특정인으로 의인화하는 방법이다. 퍼소나를 통해 수요자들이 어떤 동기를 가지고 어떻게 행동하는지 유추할 수 있고 새로 만들어질 서비스의 특성과 필요 요소에 대한 판단 기준을 찾아낼 수 있다. 그 인물 또는 대상 사용자 그룹에 필요한 질문을 만들어 내기, 브레인스토밍, 여정 맵(Journey map) 만들기, 서비스의

52) 국민디자인단 운영매뉴얼, 국민디자인단 운영 툴킷, design dive 팀 리더를 위한 가이드북 쓸만한 웹 등

컨셉 만들기, 시나리오 작성 등의 과정에서 이해관계자를 설득하고 의사결정을 돕는 역할을 한다. 사용자를 대표하는 사람을 정해두는 것은 목표를 수요자에게 집중하게 하는 데 도움을 준다.

수요자 관찰 데이터와 인터뷰 내용을 기반으로 퍼소나를 작성한다. 다양한 고객군 중에서 1순위가 되는 서비스의 수요자 그룹을 핵심 퍼소나로 정한다. 그 외 특정한 요구사항을 가진 수요자 그룹이 있는 경우에는 부가적인 퍼소나를 만든다. 성공적인 퍼소나의 핵심은 얼마나 실재인물처럼 표현되었는지에 달려있다. 생동감 있는 표현을 위해 시각적 묘사에서 자세한 일화에 이르기까지 다양한 표현 방법을 사용할 수 있다. 퍼소나는 마켓 세그멘테이션(market segmentation)이 아니다. 구체적인 누군가, 전형적인 특징과 함께 인격을 갖는 특정인이어야 한다. 그 후 각각의 퍼소나가 가진 요구사항을 만족시키는 서비스 컨셉을 개발한다.

마켓 세그먼트 Market Segments	퍼소나 Persona
<ul style="list-style-type: none"> • 유사 Marketing Message에 응답하는 고객(Customer) 그룹 • 제품을 어떻게 판매할 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 만족시킬지를 보여줌 • 사용에 집중(Focus on using) • 행동(Behavior)에 집중 • 전형적(Typical & Believable) 예) 브랜다(29세) Goal : 즐거운 쇼핑, 완벽한 아이템, 쇼핑 전문가라는 칭찬...

표 27 마켓 세그먼트와 퍼소나의 차이

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

사용자 데이터는 제조산업과 서비스산업에서 다음과 같은 형태로 활용될 수 있다.

구분	제조산업	서비스산업
생산방식	대량생산	1:1, 맞춤형
의미 있게 활용되는 사용자 데이터	대규모의 정량 데이터 (수와 양, 치수, 수치로 표현)	소규모 정성 데이터 (니즈, 감정, 감성 심리...)
활용되는 데이터 예	인체 측정 치수	정성조사를 토대로 창조한 퍼소나
사용자 데이터의 활용	생산되는 제품이 보편적 사용자 군에 가장 잘 수용 될 수 있도록 함	특정 고객이 원하는 니즈를 파악하여 부합하는 서비스를 개발하도록 함
활용 대상 예	마우스 개발	피부미용 서비스 개발

표 28 산업에서 사용자 데이터가 갖는 의미

퍼소나, 왜 중요한가?

‘디자이너를 위한 리서치 매뉴얼’에서는 디자인에 리서치 프로세스가 개입된 역사를 소개하면서 바우하우스의 디자인교육을 그 시작으로 제시하면서도, 실제적 방법이 언급된 사례로 헨리 드레이퍼스(Henry Dreyfuss)의 저서 ‘사람들을 위한 디자인’(1955)을 꼽고 있다. 드레이퍼스는 스튜디오 벽에 붙어있던 평균적 인체 측정 치수로 사용되는 남녀 인체 척도에 ‘조’와

‘조세핀’이라는 이름을 부여하고 구체적인 성격과 개성을 불어넣음으로써 사용자의 니즈와 감정을 대변하는 캐릭터로 활용하였다. "강한 빛과 공격적인 색에 동요되어 여러 번 알레르기, 심리적 불안, 강박현상을 일으켰다. 그들은 소음에 민감하고 불쾌한 냄새를 꺼린다."는 식으로 구체적인 상황과 이야기 속에서 이들의 니즈를 찾아내는 것이다.⁵³⁾ 이후 1988년 앨런 쿠퍼(Alan Cooper)의 저서 ‘Inmates Are Running the Asylum’에서 소프트웨어를 개발하는 사용자 중심 디자인 방법으로서 퍼소나의 개념이 소개되면서 점차 현재의 방법으로 발전되었다. 이 이야기를 통해 알 수 있는 점은 구체성을 갖는 특정 개인 사용자를 중심에 두고 그가 만들어내는 생생한 맥락과 스토리에서부터 디자인 리서치가 시작되었다는 사실이다. 근거 기반의 디자인리서치의 역사가 퍼소나부터 시작되었다는 점은 시사하는 바가 크다. 그룹의 뭉뚱그려진 평균치가 아닌 구체적인 개인으로써의 인간이 중심이라는 점과 맥락과 스토리가 중요하다는 점이 그것이다. 디자인리서치의 시작점에서 있는 헨리 드레이퍼스(Henry Dreyfuss, 1904-1972). 그는 전설이 된 산업디자이너이다. 최초로 퍼소나(퍼소나라는 이름과 방법을 체계적으로 정립한 것은 앨런 쿠퍼이지만) 방법을 시도하는 등 리서치 기반의 사용자 중심 디자인을 추구했던 디자이너로서 동시대 다른 산업디자이너들이 스타일리스트로 분류되는 것과는 다르게 합리성과 근거에 기반해 디자인하려 노력한 디자이너로 평가 받고 있다. 그는 산업디자이너로서도 천재적 업적을 남겼지만, 디자이너의 양심과 철학을 말할 때 대표적 인물로 언급되기도 한다. 메카시 열풍이 불 때 블랙리스트에 있는 진보적 작가들을 몰래 도왔던 점이나 암으로 불치의 판정을 받고 고통스러워하던 아내와 자

53) 디자이너를 위한 리서치 매뉴얼 15p, 디자인리서치앤플래닝, 2012

살로 생을 마감했던 점 등을 볼 때 인간미가 넘치는 인물이었던 것 같다.

* 참고할만한 책 : 퍼소나로 완성하는 인터랙션 디자인 About Face 3, 앨런 쿠퍼 등

극단적 사용자를 이용하라

디자인기업 IDEO는 사용자 조사 시 조사 대상자 중 1/3은 새로운 기술을 빨리 수용하는 성향을 가진 바람직한 행동 패턴을 보이는 '이상적인 사용자'로, 1/3은 이상적인 계층과 정 반대에 위치한 새로운 기술을 반대하거나 또는 문제 있는 행동을 보이는 사람들로, 그리고 나머지 1/3은 양극단의 중간에 위치한 '평균'을 대표하는 사람들로 구성한다고 한다. 전혀 그 제품/서비스를 사용할 것 같지 않은 사용자나, 통계적으로 극단적 이용 행태를 보이는 사용자들, 정상 분포 곡선의 양쪽 가장자리에 있는 사용자들을 '극단적 사용자'(Extreme User)라 부른다.

평균적인 고객으로부터 피드백을 받는다면 만족도를 확인하거나 일부 개선방안을 찾을 수 있다. 하지만 고객 스스로 잘 의식하지 못하는 숨은 요구를 알아내기 위해서는 어떻게 해야 할까? 극단적 사용자를 대상으로 하는 현장 연구가 큰 착안점을 줄 수 있다. 극단적 성향의 사람들은 종종 과장된 욕구와 행동을 보이는데, 그것이 다른 사람들이 잘 설명하지 못하는 불분명한 행동의 이유와 니즈를 드러낼 수 있기 때문이다. 또한 이들은 다른 사람들보다 새로운 것에 더 민감하게 반응하는 경향이 있다. 그래서 이들을 관찰함으로써 얻게 되는 예상 밖의 정보가 통찰과 영감을 제공한다. 고객의 특성을 잘 설명하는 두 개의 축으로 매트릭스를 그렸을 때, 그 사각형의 네 꼭짓점에 해당하는 고객을 찾아 인터뷰 또는 현장 관찰을 할 수

있을 것이다.

IDEO는 ‘미용의 미래’ 프로젝트에서 젊은 여성들이 타깃 고객이었지만 지게차 운전자와도 인터뷰하였다. 그는 자신이 단 한 번도 미용 관리를 받아본 적이 없다고 (믿고) 주장했다. IDEO의 팀이 그와 이야기를 나누던 중 그의 방 한쪽에 족욕기가 있는 것을 발견했다. 그는 황산마그네슘을 탄 뜨거운 물에 발을 담그곤 했는데 작업화 때문에 생긴 티눈과 염증에 효과가 있다고 했다. 게다가 그는 정기적으로 발 관리를 받고 있었고 특별한 풋 크림을 쓰고 있었다. 그의 집을 방문하여 들여다보지 않았다면 그의 행동을 알 수 없었을 것이다. 현장에서 극단적 사용자를 관찰하는 것은 숨어있는 기회를 찾을 수 있게 한다.

* 참고한 글 : 유쾌한 크리에이티브, 톰 켈리 등, 2014. 디자인에 집중하라, 팀 브라운, 2014.

* 더 읽어볼 만한 글 : 극단적 사용자 인터뷰

<http://blog.naver.com/sknewface/220616363857>

- 극단적 사용자에 주목하라 : <http://blog.rightbrain.co.kr/?p=746>

2.2 고객여정맵 (Customer Journey Map)



그림 79 게임 사용자를 토대로 퍼소나를 개발하고, 각 퍼소나가 가지게 될 고객여정을 개발하는 장면

* 출처 :

<http://www.slideshare.net/jessmcmullin/leaving-flatland-crosschannel-customer-experience-design>

연말 국민디자인단(현 국민정책디자인단) 성과공유대회에서는 한 해 동안 전국적으로 시행되었던 최우수 과제를 뽑아 시상한다. 디자이너처럼 능숙하게 디자인 전문용어를 사용하며 경과를 발표하여, 현장에서는 누가 공무원이고 누가 디자이너인지 구분이 어려울 정도다. 여기서 한 팀도 예외 없이 고객의 애로사항을 찾는데 사용한 방법이 ‘고객여정맵(Customer Journey Map)⁵⁴⁾’이다.

고객여정맵은 시간의 흐름에 따라 변화되는 고객의 경험을 시각화해서 서비스를 통합적으로 파악 할 수 있게 하는 서비스디자인의 대표적 방법으

54) 고객여정맵 : 서비스디자인의 대표적 방법 중 하나. 고객의 전체 서비스 이용 경험을 감정의 고저로 그림으로 표기함

로 개선이 필요한 부분(pain point)을 찾는데 사용한다. 서비스를 이용하는 고객 경험의 과정을 시간 순으로 배열, 단계로 구분하고, 각 단계마다 감정의 고저를 표기하여 그래프로 시각화하여 서비스를 전체적 맥락에서, 고객 중심으로 살펴 볼 수 있게 한다. 고객이 서비스를 어떻게 받아들이고 사용하는지, 서비스의 특징과 사용자와 서비스의 관계를 파악 할 수 있다.

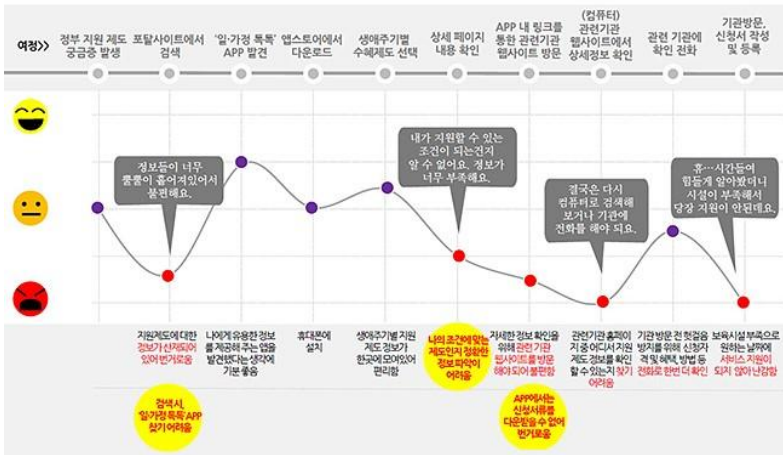


그림 80 고객여정맵 사례

고객여정맵은 고객 경험을 감정의 고저에 따라 표현한다.

왜 감정에 집중할까?

고객여정맵은 고객 경험을 감정의 고저에 따라 표현한다. 왜 감정에 집중할까? 의사결정을 이루는 가장 중요한 요소이기 때문이다. 구매 의사결정

의 핵심요인도 결국 감정이다. 인간은 구매할 때 합리적이고 이성적으로 구매한다고 믿지만, 자신도 모르는 사이 감정과 충동에 의해 구매를 결정한다. 뉴로 마케팅(Neuro marketing)의 전문가 하우젤(H-G. Häusel)은 모든 결정의 70~80%가 무의식 상태에서 이루어진다고 했다. 고객여정맵이 감정에 주목하는 이유는 모든 중요한 결정은 감정적이며 감정적 요소가 개입되지 않은 결정은 인간의 뇌에서 아무런 의미도 갖지 못하기 때문이다.

경험의 순간이 아닌, 기억으로 남게 되는 경험에 주목해야

대장내시경 검사자에게 자신의 고통의 느낌을 60초마다 기록하게 하였다. 아래는 환자A와 환자B가 각자 그린 그래프이다. 환자에게는 알리지 않고 의사에게 다른 지시를 했다. A에는 빨리 시술하게 했고, B에는 환자가 긴급적 고통을 느끼지 않도록 지시했다. 그 결과 A는 시술시간은 짧았지만 상당히 고통스러운 상태에서 끝났고, B는 시술시간이 2배 이상 길었지만 고통이 어느 정도 완화된 상태에서 끝났다. 최대의 고통을 느낀 정도(y축의 최대값)는 두 환자 간에 차이가 없었다.

전체 과정에서 느낀 고통의 총량(면적의 합)은 A보다 B가 두 배 이상 많았다. 그런데 1년이 지난 이후에 그들이 기억하는 고통이 어땠는가를 물었을 때 A는 큰 고통을 느꼈고 다시 검사를 받지 않겠다고 대답한 반면, B는 그런대로 참을만했다고 답했다. 검사의 마지막에 고통을 느꼈던 A가 고통을 더 강하게 기억했던 것이다.⁵⁵⁾

55) '어떻게 경험하는가'가 '어떻게 기억하게 되는가'에 영향을 미친다는 사실을 밝힌 유명한 실험. 이

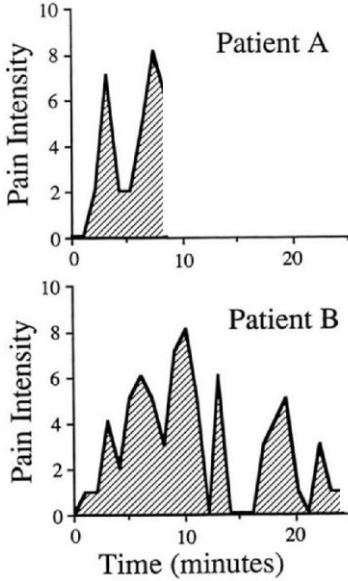


그림 81 대장내시경 환자가 겪는 고통을 시각화한 그래프
 x축은 시간, y축은 고통의 정도
 출처 : TED. 대니얼 카너먼(Daniel Kahneman) 강연자료 중 발췌

이 실험의 시사점은 서비스에서 ‘결정적(감정선의 최저점)인 순간과 마지막 순간이 가장 중요하다’는 점이다. 경험과 기억의 메커니즘이 서로 다르고 기억의 주체가 경험을 판정하기 때문이다. 서비스의 개발시에 전체 과정에서 결정적인 페인포인트(pain point 고통을 느끼는 지점)가 없어야 함과 서비스 종료 단계에서 고객에게 최상의 기억을 남길 수 있도록 서비스를 계획해야 함을 알 수 있다.

실험을 계획한 대니얼 카너먼은 행동경제학을 창시한 공로로 2002년 노벨경제학상을 받았다.

피크엔드 법칙(Peak-end rule)

다니엘 카너먼은 사람들이 기억에 의존해 과거 경험에 대해 판단할 때 기준이 되는 것은 극점(최고, 최저)과 끝날 때의 경험이라는 것을 밝혀냈다. 경험에서 중요한 것은 시간이 아니라 피크와 끝의 감정이다. 전반적인 느낌을 규정하는데 있어 시간은 중요하지 않다(지속 시간의 무시). 피크점과 마지막 순간의 경험을 어떻게 최고의 것으로 만들 것인지 고민해야 한다.

Mood-o-gram

One person's emotional journey

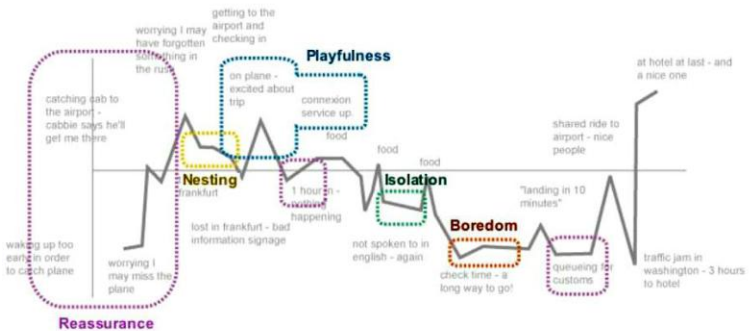


그림 82 메리어트 호텔 이용자의 고객여정맵

* 출처 : 디자인에 집중하라. 팀브라운, 2009 188-189 페이지

메리어트 호텔의 서비스를 개발할 때 호텔 측은 고객여정에서 가장 중요한 순간은 투숙 절차일 것으로 예상하였으나 실제 조사 결과는 전혀 달랐다. 디자인 팀이 여행객을 추적하여 전체 과정을 지켜본 결과 위와 같은

고객여정맵을 만들 수 있었다. 진정으로 중요한 순간은 외투를 벗어두고 침대에 앉아 TV를 켜고 ‘후~’ 하고 한숨을 쉬는, 바로 그 순간이었다. 메리엇 측도 이러한 방향에 초점을 두어 투자하는 것이 옳다는 점을 깨달았다. 고객여정맵은 고객의 체험과 사업 기회를 연결해준다. 헛갈리는 안내판, 부주의한 도어맨 등 고객과의 관계를 망칠 수 있는 잠재 요소를 세세하게 보여준다. 따라서 고객여정맵은 고도의 고객 중심의 사업 운영 전략서이며 체험의 질을 결정하는 중요한 세부사항이 분석된 자료라고도 할 수 있다.⁵⁶⁾



그림 83 새 차의 인수 경험 개선하기. OO자동차. 2010

OO자동차는 승용차 구매시 고객경험을 고객여정맵으로 시각화한 결과,

56) 디자인에 집중하라. 팀브라운, 2009 188-189 페이지

기대를 안고 새차를 인도받으러 갔는데 지저분하고 위험해 보이는 인도장에서 당혹감을 느낀 여성의 경험을 통해 서비스 개선필요성을 발견하고, 차량 인도시 새로운 경험, 차에 대한 기대감과 애착을 높일 수 있는 아이디어를 찾아 실행하게 되었다.

특정 제품, 환경을 개발하는 것을 목표로 하는 것이 아니라 고객의 서비스 경험 전반의 향상을 목표로 하게 되면 생각지 못했던 지점에서 고객에게 가치를 줄 새로운 기회를 발견하게 된다. 고객여정맵은 고객관점에서 서비스가 어떤 가치를 주고 있는지, 어떤 문제점을 가졌는지를 통합적으로 파악하게 하는 유용한 방법이다.

정부와 공공기관의 고객서비스 과정을 시각화하고 고객이 경험 중 느끼는 문제점을 찾고 개선하는 데에도 고객여정맵은 매우 유용하게 활용될 수 있다. 시각화해서 문제를 객관화하면 조직 내에서 공감을 이끌어내고 주목할 수 있게 된다. 고객 중심 혁신으로 가는 길의 첫걸음은 시각화이다.

2.3 이해관계자맵 (Stakeholders map)⁵⁷⁾

이해관계자맵은 서비스 이해관계자를 정의하고 그들 간의 연결 관계를 파악하여 시각화하는 방법이다. 고객여정맵이 서비스를 시간의 기준으로 나열, 통합(사용 전-중-후)해 가시화하는 방법이라고 할 때 이해관계자맵은 서비스를 공간의 측면에서 나열하고 통합(고객과 서비스 제공자, 또는 관련된 다른 사람들)하는 시각화 방법이라고 할 수 있다.

57) 서비스디자인교과서 중에서 부분 발췌. 안그라픽스

이해관계자맵은 대상 서비스를 시스템 관점에서 분석함과 동시에 서비스 정황에 대한 이해를 도와준다. 직원, 소비자, 파트너 기업 그리고 관련된 다양한 이해관계자 등 서비스와 관련된 다양한 요소를 이런 방식으로 나타내 분석의 대상으로 만들 수 있다. 특히 사람 또는 각 기관의 역할이 충돌하는 서비스를 파악하기 위해 효과적으로 사용될 수 있으며, 상호 관계에 대한 이해를 향상하게 하고 서비스 기획과 모니터링, 서비스 개선 및 여러 이해관계자 간의 관계를 이해하고 조정하는 데 유용하게 사용될 수 있다.



그림 84 금융 서비스의 이해관계자맵 예시

* 출처 : 'Bank Project', UMA, 2008, Instructors : Nuno Jardim Nunes.

2.4 서비스경험프로토타이핑 (Service Experience Prototyping)

‘프로토타입을 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 형태 특성에 관해 설명하자, 디자이너 중 누군가가 화이트보드용 마커와 필름통, 빨래집게를 집어 들고선 테이프를 이용해 세 개의 물체를 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.’⁵⁸⁾

이것은 프로토타이핑의 효과를 잘 설명하는 사례이다.



그림 85 프로토타입을 통해 아이디어를 찾아가기

58) '디자인에 집중하라' 중에서 인용. IDEO 팀브라운, 2009

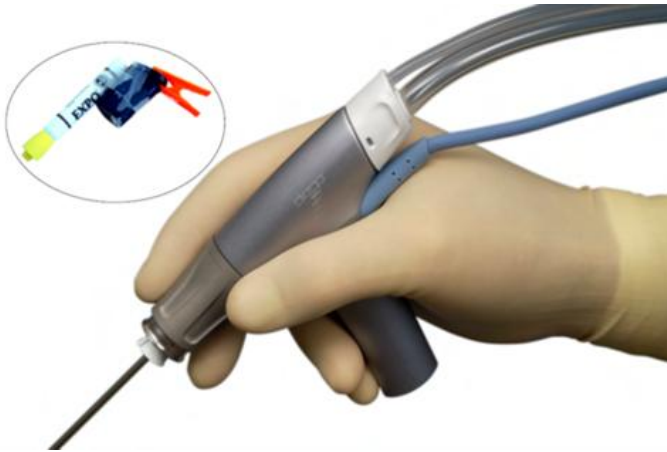


그림 86 개발된 자이러스사의 수술용 장비

서비스 경험 프로토타이핑은 서비스를 개발할 때 이를 시뮬레이션하기 위해 실제로 구현하거나 직접 체험하는 방법론을 의미한다. 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. 연기하면서 디자이너는 실제로 서비스가 어떻게 느껴지는지를 알 수 있게 된다. 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. 그렇게 된다면 서비스의 흐름에 따른 사용자의 경험을 좀 더 실제 처럼 느낄 수 있기 때문이다.⁵⁹⁾

프로토타이핑은 실제와 흡사한 제품을 만드는 개념이라기보다 실제 사용자가 사용했을 때 어떤 기분이 들며, 어떤 상황이 되리라는 것을 파악할 수 있도록 해 보는 것이다. 이것을 반복해보면서 사용자에게 서비스 혹은 제품이 어떻게 역할을 할 수 있는지 확인해보고, 더 섬세하게 개선방안을 제시할 수 있게 된다.

59) 서비스디자인 구성 요소, 관련 용어 <http://cafe.naver.com/usable/696>

2.5 서비스 블루프린트 (Service blueprint)

서비스 청사진 또는 서비스 블루프린트는 쇼스택(G.L. Shostack)이 1984년 하버드 비즈니스 리뷰에서 처음 제안한 것으로 '서비스 사이클에서 고객의 경험을 여러 서비스 제공자가 제공하는 조치들과 연관을 지어 작성한 흐름도'이다. 이것은 고객과 관련된 부서들이 취하는 여러 가지 활동들을 시간의 흐름에 따라 보여주며, 그들 간의 상호작용을 보여준다. 서비스청사진의 특징은 흐름도에 포함된 일련의 서비스 활동들을 '가시선(line of visibility)'의 개념을 도입하여 눈에 보이는 전방 업무와 보이지 않는 후방 업무로 나누어보는 것이다. 서비스를 개발할 때 그 서비스에 대한 구체적인 사항이 명시된 큰 그림으로서 서비스 마케팅에서 이미 사용되고 있었던 방법을 디자인 분야에서 도입하여 활용하게 된 것이다. 서비스블루프린트는 서비스의 모든 요소를 조직 내외부의 이해관계자가 효과적으로 커뮤니케이션 할 수 있도록 객관적이고 시각적으로 표현된 서비스의 마스터플랜이라고 할 수 있다.⁶⁰⁾

서비스 블루프린트는 다음과 같은 용도를 갖는다.

1. 서비스를 이루는 주요 요소 및 요소 간의 관계를 개선의 대상으로서 객관화시키는 방법이다.
2. 서비스 활동의 과정과 각 이해관계자간 역할을 정의해봄으로써 실패 가능성을 빠르게 확인할 수 있다.
3. 고객관점에서 서비스 제공자의 역할과 전체적 관계성을 이해하게 한다.

60) 서비스디자인 프로세스를 구성하는 요소 <http://cafe.naver.com/usable/696>

4. 서비스 구성요소와 각 요소 간의 관계성을 전체적 그림 안에서 이해 할 수 있도록 한다.

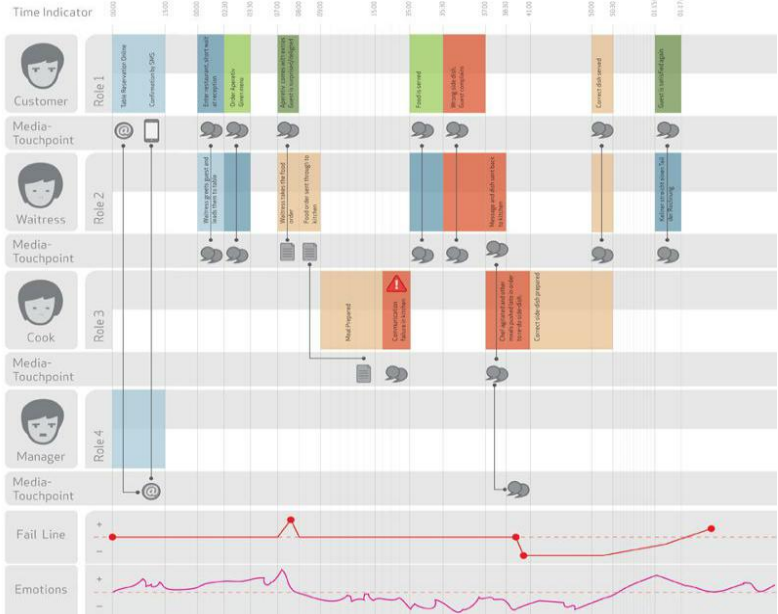


그림 87 고객과 서비스제공자간 관계를 표현한 서비스블루프린트

2.6 서비스디자인 방법의 참고자료

한글 자료

IDEO가 개발한 인간 중심 디자인 툴킷(Human-centered Design Toolkit). 한글판

<http://cafe.naver.com/usable/2386>

IDEO가 개발한 교육자를 위한 디자인씽킹 툴킷. 한글판

<http://cafe.naver.com/usable/3243>

Service Design Method Deck - SILK Card 서비스 디자인과 관련된 다양한 방법론을 모아서 정리한 것으로 32가지의 방법론을 프로젝트 진행시 활용하기 편리하게 구성. 영국 엔진이 개발. 한글판

<http://cafe.naver.com/usable/1267>

서비스디자인컨설팅 활용 가이드북. 크게 4단계의 프로세스에 따른 8개의 모듈(Module)과 24개의 모듈별 과제(Task), 그리고 39가지의 실행 도구(Tool)로 구성. 한국디자인진흥원. 2012.

<http://cafe.naver.com/usable/1887>

서비스디자인 툴킷 레퍼런스 북. 서비스디자인컨설팅 활용 가이드북에 소개된 39가지의 도구(Tool) 중 많이 활용되는 21가지의 도구(Tool)를 소개.

한국디자인진흥원. 2012.

<http://cafe.naver.com/usable/1886>

서비스디자인 방법론 툴킷. The DNA 개발. 2013.

<http://customercenterreddesign.blogspot.kr/?view=snapshot>

서비스디자인 방법론 도구 모음. 공공서비스디자인 워크숍 ‘디자인다이브 (designDIVE)’에서 활용할 목적으로 만들어진 툴킷. 한국디자인진흥원, 로보앤컴퍼니 개발. 2014.

<http://cafe.naver.com/usable/3118>

공공서비스디자인 툴킷. 국민디자인단 서비스디자인 워킹그룹 운영을 돕기 위해 제작한 툴킷. 한국디자인진흥원, 텐지노그룹 개발. 2015.

<http://cafe.naver.com/usable/3683>

국민디자인단 운영 매뉴얼(Ver2). 국민디자인단을 운영하는 공무원을 위해 서비스디자인 방법을 안내하는 설명서. 한국디자인진흥원, 텐지노그룹 개발. 2015.

<http://cafe.naver.com/usable/4007>

국민디자인단 운영 매뉴얼(Ver3). 국민디자인단을 운영해야 할 공무원을 위해 다양한 기존 사례를 중심으로 운영 요령을 안내하는 설명서. 한국디자인진흥원, MYSC 개발. 2016.

<http://cafe.naver.com/govservicedesign/600>

영문 자료

미국 디자인기업 프로그(Frog)에서 개발한 Collective Action Toolkit

<http://cafe.naver.com/usable/2752>

서비스디자인 도구를 집대성한 웹사이트. 밀란폴리테크닉 Roberta Tassi의 연구결과

<http://www.servicedesigntools.org/>

디자인씽커스의 서비스디자인 프로세스와 방법론 소개

<http://www.slideshare.net/designthinkers/designthinkers-service-design-method>

유럽의 서비스디자인 기업 Namahn과 Yellow Window 이 만든 공공서비스디자인 방법론 툴킷

(소개 글 : <http://cafe.naver.com/usable/1013>)

<http://www.servicedesigntoolkit.org/>

헬스케어 분야에 특화된 스페인의 서비스디자인기업 fuelfor가 스코틀랜드 NHS를 위해 제작한 툴킷. 내용은 비공개

<http://www.fuelfor.net/better-together>

핀란드 JAMK 대학에서 개발하여 공개한 서비스디자인 툴 킷

<http://cafe.naver.com/usable/2663>

캐나다 온타리오 예술디자인대학교(OCAD University) Suzanne Stein 교

수가 정리한 디자인 리서치 방법론 소개 모음

<http://cafe.naver.com/usable/2665>

서비스디자인 기업 스탠바이(STBY)가 개발한 사회혁신을 위한 서비스디자인 툴킷. DIY (Development Impact & You)

<http://cafe.naver.com/usable/2836>



그림 88 서비스디자인 방법론 및 실행 예를 함께 소개하고 있는 서비스디자인툴즈

<http://www.servicedesigntools.org>

Service Design Consulting Module : 서비스디자인컨설팅 모듈 구성

본 컨설팅모듈에서 제안되는 서비스디자인 프레임워크는 단계 구분 / 단계 구분 / 3단계로 구성되어 있다. 각 모듈은 서비스디자인 프로세스에 따라 순차적인 적용이 가능하도록 구성되어 있다. 특히 어떤 일정한 서비스디자인 프레임워크를 통해 20여개의 다양한 서비스디자인에 적용할 수 있는 다양한 도구를 포함하고 있다.

서비스디자인 4Step - 8 Modules				
1. 서비스 이해 단계	2. 서비스 분석 및 이해의 과정 단계	3. 서비스 디자인 및 아이디어 개발 단계	4. 서비스 평가 및 실행 단계	
Module 1 서비스 이해 단계 Client Audit <ul style="list-style-type: none"> 서비스 이해하기 서비스 이해하기 (Customer) 서비스 이해하기 (Service) 서비스 이해하기 (Process) 서비스 이해하기 (Value) 	Module 3 서비스 분석 및 이해의 과정 단계 Service Canvas Audit <ul style="list-style-type: none"> 서비스 캔버스 (Service Canvas) 서비스 캔버스 (Customer Journey Map) 서비스 캔버스 (Service Canvas) 서비스 캔버스 (Value Canvas) 	Module 5 서비스 디자인 및 아이디어 개발 단계 Service Canvas Development <ul style="list-style-type: none"> 서비스 디자인 (Service Canvas) 서비스 디자인 (Customer Journey Map) 서비스 디자인 (Service Canvas) 서비스 디자인 (Value Canvas) 	Module 7 서비스 평가 및 실행 단계 Service Evaluation <ul style="list-style-type: none"> 서비스 평가 (Service Evaluation) 서비스 평가 (Customer Journey Map) 서비스 평가 (Service Canvas) 서비스 평가 (Value Canvas) 	Module 8 서비스 실행 Service Delivery <ul style="list-style-type: none"> 서비스 실행 (Service Delivery) 서비스 실행 (Customer Journey Map) 서비스 실행 (Service Canvas) 서비스 실행 (Value Canvas)
Module 2 서비스 이해 단계 Service Process Audit <ul style="list-style-type: none"> 서비스 이해하기 (Customer) 서비스 이해하기 (Service) 서비스 이해하기 (Process) 서비스 이해하기 (Value) 	Module 4 서비스 분석 및 이해의 과정 단계 Service Canvas Development <ul style="list-style-type: none"> 서비스 캔버스 (Service Canvas) 서비스 캔버스 (Customer Journey Map) 서비스 캔버스 (Service Canvas) 서비스 캔버스 (Value Canvas) 	Module 6 서비스 디자인 및 아이디어 개발 단계 Service Canvas Development <ul style="list-style-type: none"> 서비스 디자인 (Service Canvas) 서비스 디자인 (Customer Journey Map) 서비스 디자인 (Service Canvas) 서비스 디자인 (Value Canvas) 	Module 7 서비스 평가 및 실행 단계 Service Evaluation <ul style="list-style-type: none"> 서비스 평가 (Service Evaluation) 서비스 평가 (Customer Journey Map) 서비스 평가 (Service Canvas) 서비스 평가 (Value Canvas) 	Module 8 서비스 실행 Service Delivery <ul style="list-style-type: none"> 서비스 실행 (Service Delivery) 서비스 실행 (Customer Journey Map) 서비스 실행 (Service Canvas) 서비스 실행 (Value Canvas)

그림 89 서비스디자인 컨설팅 프레임워크, 2012, 한국디자인진흥원

<http://cafe.naver.com/usable/1886>

4장

사회문제를 해결하는 공공서비스디자인

4장. 사회문제를 해결하는 공공서비스디자인

1. 공공정책과 디자인의 만남⁶¹⁾

1.1 공공정책과 디자인은 왜 만나야 할까?

역사를 통틀어 국민이 중심이 되는 국가를 만들기 위해 가장 노력했던 지도자라면 세종대왕을 뽑을 수 있을 것이다. 훈민정음 창제 과정을 볼 때 국민의 불편 해소와 편안함의 추구를 의사결정에서 최우선의 가치로 두었음을 알 수 있다. 그런데 그보다 세법 개정에 관한 일화를 보면 국민을 중심에 두고자 하는 세종대왕의 진심이 더욱 드러난다. 세종은 기존의 세금 정책인 답험손실법(踏驗損失法)⁶²⁾ 이 문제가 되자 이 정책을 폐지(세종 12년)하고 새롭게 개선된 세금 정책인 공법을 확정(세종 26년)하기까지 14년이라는 긴 기간 동안 국민들의 참여와 의견 수렴을 거쳐서 정책을 만들어 간다. 그 외중에 실로 다양한 방법으로 국민들의 의견을 수렴하였다. 우선 기존 세법의 문제를 파악한 후, 선비들에게 아이디어를 공모하여 나온 방안에 대해 의논하였다. 계획된 새 세법에 대해 고관에서부터 일반 백성에 이르기까지 무려 17만 명의 전 국민에게 의견을 물었고 그 의견을 바탕으로 개선안을 개발하였다. 개선안은 몇 개의 지역을 선별해 먼저 시범 적용하면서 위험요소를 미리 파악하고 문제점을 보완한 후에야 비로소 전국적으로 확대하여 시행했다. 하나의 정책이 설계, 집행, 평가, 개선되는 과정을 거치는데 14년이라는 오랜 세월이 걸릴 만큼 세종대왕은 백성이 원하지

61) 공공정책, 책상에서 현장으로, 2014, 한국디자인진흥원

62) 풍흉을 직접 조사하여 세금을 매기는 방식. 당시 토지를 조사하는 위관(委官)들의 성향에 따라 세금이 좌우되는 등 각종 폐단이 발생하였다.

않는다면 하지 않는다는 민본, 애민(愛民)의 철학을 행동으로 보여준 위대한 리더였다. 지나친 비약일지 모르겠지만, 우리의 공공정책⁶³⁾은 이처럼 국민을 배려하는 수요자 중심의 DNA를 가지고 있다. 그러나 현재까지도 공공정책이 형성되고 실현되는 과정은 많은 혁신을 거듭해왔음에도 불구하고 국민 요구를 담아낼 수 있는 절차와 방법이 정착되었다고 하기 어렵다. 공공정책은 수요자의 요구를 바탕으로 기획되거나 세심한 배려를 통해 설계되지 못하고 있다. 그 결과 국민들은 낮은 편의성과 만족스럽지 못한 환경에 처해 있다. 구청, 우체국, 보건소 할 것 없이 서비스가 제공되는 관공서나 공기관을 중심으로 공공의 영역 전반에 걸쳐 나타나는 불편함은 일의 효율을 떨어뜨리고 삶의 피로도를 높여 국민의 행복감을 낮추는 데 영향을 주고 있다.

국민 중심의 정부가 되자면 국민을 중심으로 정책을 설계할 수 있는 적절한 방법론과 이것이 적용될 수 있도록 하는 체계가 필요하다. 앞에서 살펴본 바와 같이 최근 민간 서비스산업에서는 서비스 고도화 방법론으로서 고객 관찰을 바탕으로 잠재적 욕구를 발견하고 서비스 경험을 향상하게 하는 ‘서비스디자인’⁶⁴⁾이 주목받고 있다. ‘공공서비스디자인’⁶⁵⁾은 서비스디자인 방법으로 공공정책과 공공서비스를 개발하는 것을 의미한다. 공공정책과 공

63) 일반적으로 정책이란 주요 행동지침 또는 기본방침을 의미한다. 따라서 공공정책은 권위 있는 정부 기관이 공공문제의 해결을 위하여 공식적으로 결정한 활동지침이다. 정책은 연구자의 관점, 목적이나 분석방법에 따라 다양하게 정의될 수 있는 다의적 개념이지만 이러한 개념이 상호모순되기보다 상호보완적인 것으로서 인식해야 할 것이다. (현대행정학, 2013, 법문사)

64) 서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 사용자 중심의 리서치가 강화된 디자인 방법을 적용하여 사용자의 경험을 향상하게 하는 분야로서 제조에 서비스를 접목하거나 신서비스 모델을 개발하여 새로운 부가가치를 창출함

65) 공공정책 및 공공서비스를 구상해서 전달하는 과정 전반에 디자인적 사고를 적용함으로써 수요자의 욕구를 포착하고 행동 변화를 효과적으로 유도하여 정책목표를 달성할 수 있도록 하는 방법

공서비스의 개발에 디자인 방법을 활용하는 것이다.

선진국에서 디자인은 최근 공공부문의 정책 및 서비스에 이르기까지 급격히 확대되고 있다. 서비스디자인은 사람들의 행동 변화를 유발하는 심리적 스위치를 켜는 역할을 하는 인간 중심의 서비스 개발 방법론으로서 특히 수요자 중심의 정책을 실현하기 위한 방법으로 매우 실용적이고 효과적으로 활용될 수 있다. 4장에서는 공공분야에 서비스디자인의 도입이 필요한 이유, 공공서비스디자인의 개념과 사례를 소개한다. 먼저 최근 공공정책과 공공서비스에 어떤 변화가 요구되고 있는지 그리고 왜 디자인 방법의 적용이 고려되어야 하는지를 제시한다. 다음으로는 공공서비스디자인이 어떤 개념이고 무엇을 위한 것인지를 설명한다. 공공분야에 새로운 혁신 동향과 디자인이 적용된 사례를 통해 기존 서비스 혁신 방법과의 차별점과 효과를 파악할 수 있을 것이다. 간판, 환경시설, 공공 건축 등에 국한되어 있던 기존의 디자인 역할이 삶의 다양한 측면으로 확장되는 현시점에서 아직 디자인이 활용되지 못했던 공공정책과 공공서비스의 영역에 새로운 디자인이 도입됨으로써 수요자 중심의 정책이 설계될 수 있는 계기가 마련되기를 희망한다.

질서를 지키는 국가 디자인하기

2012년 통계 기준 우리나라는 인구 10만 명당 교통사고 사망자 수 10.8명으로 OECD 33개국 중 1위, 보행 중 교통사고 사망자 수도 4.1명으로 1위이다.⁶⁶⁾ 교통사고로 죽는 사람이 가장 많은 나라이다. ‘2020년판 OECD회원국 교통사고 비교’ 보고서에서는 우리나라 인구 10만 명당 교통사고 건수가 420.8건으로 OECD 회원국 평균 209.1건에 비해 약 2배 많고, 조사된 24개국 중 가장 많아 24위를 기록했다고 밝히고 있다.⁶⁷⁾ 우리나라 사람들이 교통질서를 지키지 않는 이유는 신호등 때문일 수도 있다.



그림 90 런던의 거리

66) '교통사고 사망자 수 36년 만에 감소...5천 명 이하', 한겨레신문, 2015.2.13.

67) '2020년판 OECD회원국 교통사고 비교', 도로교통공단, 2020.11. 8p.



사진 출처 :

<https://eyesfinder.com/wp-content/uploads/2014/11/london.jpg>

이것은 런던 시내 사진이다. 영국인은 교통신호를 잘 지키는 것으로 유명하다. 그런데 런던은 2만 개가 넘는 엄청나게 많은 감시카메라가 설치된 도시로도 유명하다. 시내버스 후면에도 감시카메라가 설치되어 있어서 갓길 주차 차량을 적발하기도 하는 정도로 공공 교통 환경은 철저하게 감시, 관리되고 있다.

기술과 규제 중심으로 정책 목표를 실현하고 있는 사례로 볼 수 있다. 하지만 그러한 방식으로 시스템을 유지하기 위해서는 큰 비용을 들여야 한다.

많은 예산이 들지 않고서도 교통질서를 유지 할 수 있는 더 현명한 방법이 있다면 어떨까? 여러분이 공공서비스 제공자라면 당연히 그 방법을 선택하려 하지 않을까? 다음은 독일의 사례이다.



그림 92 베를린의 거리

독일 국민 역시 교통질서를 잘 지키는 국민으로 인식되어 있다. 위는 베를린의 사진이다. 신호등이 건널목의 앞쪽 정지선 옆에 나란히 배치된 것을 알 수 있다. 오른쪽 신호등 말고는 다른 신호등은 없다. 그래서 운전자가 정지선을 지나쳐서 차를 세웠다가는 신호등이 운전자의 천장 쪽이나 측면 뒤쪽에 위치하게 되어 신호를 볼 수 없는 상황이 되고 마는 것이다. 운전자는 자연히 안전선을 지키게 되고 네거리의 질서를 찾게 된다. 기술과 규제의 힘이 아니라 디자인을 통해 수요자들의 행동을 조절한 사례라고 할 수 있다.

그럼 우리나라는 어떨까?



그림 93 광화문 거리 (사진 출처 : 다음 로드뷰)



그림 94 광화문 거리 (사진 출처 : 다음 로드뷰)



그림 95 세종시 거리

우리나라 네거리에는 신호등이 건널목 정지선 옆에 배치되어 있는데 앞쪽(세종시의 경우)이나 뒤쪽(광화문의 경우)으로 표준화되어 있지 않고 제각각이다. 신호등은 사거리 건너편 멀찌감치 앞에 하나가 더 있다. 대부분의 사거리에 이렇게 두 쌍씩 신호등이 설치되어 있다. 그래서 운전자는 건널목 앞쪽에 그어진 정지선쯤은 무시하고 더 지나쳐서 차를 세워도 신호를 보는데 전혀 문제가 없다. 운전자가 운전하면서 법을 어겨도 되는 환경으로 디자인된 것이다. 그러다 보니 급한 처지에 있는 운전자는 눈치껏 앞쪽으로 슬슬 이동하다가 정지선을 넘게 된다. 이것은 다른 운전자들의 심리에도 영향을 미치게 되고 결국은 서로 규칙을 지키지 않는 것이 익숙한 상태가 되고 만다. 운전자들이 질서를 지키지 않게 되는 것도 큰 문제지만, 예산 측면에서도 큰 손실이다. 모든 네거리에 이렇게 두 쌍의 신호등이 설치되다

보니 설치비가 두 배가 되는 것은 당연하고, 매년 이것을 유지하는 비용도 두 배가 든다. 신호등 제조기업 입장에서는 좋은 일이지만 이것은 명백히 세금이 불필요하게 낭비되는 것이다.

대표적인 교통선진국으로 꼽히는 영국인과 독일인보다 우리나라 국민들이 교통법규를 안 지킨다고들 말한다. 실제로 한국은 OECD 가입 후 지금까지 교통안전 부문 꼴찌 수준을 벗어나지 못하고 있다. 아직도 그 이유가 국민성 때문이라고, 우리나라 국민들이 미개해서 그렇다고 생각하는가? 준법 국민을 만드는 것은 섬세하게 디자인된 환경이다. 국민들의 행동을 디자인을 통해 효과적으로 조절할 수 있는 것이다. 공공환경이 가진 문제는 그 환경이 설계되는 과정이 잘못 디자인되어 있기에 나타나는 것이다.

따라서 공공정책과 공공서비스를 설계하는 과정이 지금보다 더 현명하게 디자인된다면 이 문제는 개선될 수 있다. 그러기 위해서는 공공정책의 설계 과정에 인간의 심리와 행동을 이해를 토대로 행동 변화를 유도하는 방법인 서비스디자인의 도입이 고려되어야 한다.

1.2 공공정책, 무엇이 문제인가?

국민 중심의 정부를 만드는 디자인, 공공서비스디자인

공공부문에서 혁신의 요구가 커지고 있다. 사회가 고도화되면서 제공자의 제한된 전문성으로 해결할 수 없는 복잡한 문제들이 나타나고 있는 것에 비해 공공부문이 잘 대응하지 못하고 있기 때문이다. 서비스에 대한 수요자의 기대 수준이 전반적으로 높아지고 있는 것도 이유이다.

정부가 추구하고 있는 ‘국민 중심 서비스 정부’의 의미는 국민 즉, 정책 수요자 중심으로 정책을 만들고 운영할 수 있는 정부를 만들겠다는 것이다. 사실상 공공정책은 본래가 공익을 위해 계획, 실현되어야 하는 것이기 때문에 공공정책이 수요자 중심이 아니라면 그것이 오히려 이상한 일이다. 그런 데도 최근 수요자 중심의 공공정책이라는 개념이 특별히 강조되고 있다는 것은 반대로 지금까지의 공공정책이 수요자 중심으로 운영되고 있지 못하고 있다는 것을 의미한다.

민간 부문의 시장이 수요자 중심으로 작동하는 것과 비교해 볼 때, 공공 부문은 전통적으로 서비스 공급자 주도로 발전 되어 왔기 때문에⁶⁸⁾ 수요자 중심이라는 개념은 공공부문에서 아직도 낯선 것이다. 수요자 중심의 정부가 되어야 한다는 점에 대해서는 최근 공공부문 정책 제공자들 사이에 견해차가 크지 않다. 그러나 수요자 중심의 정부를 실현에 있어 필요한 세부 실행전략의 단계에서는 구체적이고 타당한 방법론이 제시되고 있지 않다.

68) 황혜신 등, 2010

구분	정부1.0	정부2.0	정부3.0
운영 방향	정부 중심	국민 중심	국민 개개인 중심
핵심 가치	효율성	민주성	확장된 민주성
참여	관 주도·동원 방식	제한된 공개·참여	능동적 공개·참여 개방·공유·소통·협력

표 31 정부운영 패러다임의 변화 방향

* 출처 : 정부3.0 비전선포식, 국민과의 약속, 정부3.0', 2013.6.19. 부처 합동

수요자 중심 정책이 실현될 수 있게 하기 위해서는 정책이 계획되고 실행되는 과정에서 수요자 중심의 정책이 만들어질 수 있도록 하는 제반 조건이 갖추어져야 한다.

그것은 수요자에게 의미 있는 역할을 할 기회가 제공되어야 함과, 수요자의 참여가 실현될 수 있는 구조를 갖추어야 함을, 그리고 그것을 실현할 방법이 제공되어야 함을 의미한다. 그 조건이 마련된 속에서 수요자 중심의 정책이 구상되고 추진될 수 있는 것이다.

지금까지의 공공부문은 혁신의 노력을 거듭해 왔음에도 불구하고 국민의 요구를 담아낼 수 있는 수요자 중심의 절차와 방법이 정착되었다고 말하기 어렵다.

정책 결정의 투명성 144개국 중 133위, 정부지출의 낭비 정도 107위 등 우리의 공공부문의 경쟁력은 많은 부분에서 개선의 여지가 많다. 공공서비스에 대한 신뢰도 측면에서 최근의 OECD 발표를 보면 OECD 회원국 대부분 공공서비스(경찰, 보건, 정부, 사법, 교육 등 5개 부문)에 대한 만족도가 평균 60%, 특히 경찰 및 보건 서비스는 70%를 상회하는 등 높은 수준

을 보이지만, 우리나라는 보건 68%, 경찰 53%, 교육 52% 등 OECD 평균보다 매우 낮은 수준의 만족도를 나타내고 있다.⁶⁹⁾

대체재가 없는 특징을 갖는 공공부문의 서비스는 모든 관공서, 공공기관을 중심으로 사회 전반에 걸쳐 지속적인 삶의 불편을 야기하고 있다. 우리나라의 공공부문은 더욱 강도 높은 수요자 중심으로의 혁신이 필요한 상황을 알 수 있다.

공공정책의 현황

최근 공공정책에 대한 수요자 중심으로의 혁신 요구는 커지고 있지만 많은 노력에도 불구하고 여전히 수요자 중심으로의 변화는 지지부진한 상태로 진행 중이다. 수요자 중심의 정책을 목표로 하였지만 실패하는 경우가 많다. 현재의 공공 정책이 처한 환경을 이해할 수 있는 실패사례를 중심으로 공공정책의 현황을 살펴보자.

마이클 포터의 경쟁력 분석 모델인 다이아몬드 모델⁷⁰⁾의 4가지 속성, 생산조건(Factor Conditions), 수요조건(Demand Conditions), 관련 및 지원 분야(Related & Supporting Sectors), 기업의 전략, 구조 및 경쟁(Stratgy, Structure & Rivalry)을 기준으로 살펴보겠다. 공공서비스 제공자들이 수요자 중심이라고 여겼던 것이 실제로는 수요자에게 가치를 주지

69) OECD, Government at a Glance 2013. '한눈에 보는 정부 2013'(2013, 외교부)에서 재인용

70) Porter(1990)는 국가경쟁력을 결정하는 요소로서 생산조건(Factor Conditions), 수요조건(Demand Conditions), 관련 및 지원 분야(Related & Supporting Sectors), 기업의 전략, 구조 및 경쟁(Stratgy, Structure & Rivalry)이라는 4가지 속성을 제시했다. 경쟁력을 설명할 수 있는 체계적인 이론으로서 받아들여지고 있다.

못하고 실패한 사례들은 현재의 공공정책의 한계점과 변화되어야 할 방향에 대한 착안점을 준다.

1) 생산조건(Factor Conditions) :

공급자 중심으로 정책 목표가 설정되고 관리됨에 따른 문제

기존 공공정책의 목표를 평가하고 관리하는 시스템은 매우 정교하게 설계되어 있다. 그렇지만 주로 효율성과 생산성 측면의 정량적 성과에 집중하는 등 정책이 의도했던 목표를 정확히 측정하거나 실제적 성과를 높이는 데 기여하고 있지 못하는 등 성과측정의 유효성에 관해서 많은 논란이 있는 것도 현실이다. 공급자의 입장에서 정책 목표를 설정할 때 더 달성하기 쉬운 목표를 임의로 선택할 수 있다는 것이다. 문제 출제자가 쉬운 문제를 낸 후 스스로 그 시험의 수험자가 되는 것과 같다고 할 수 있다. 그래서 수요자 중심의 혁신이 일어나기 어렵다.

2) 수요조건(Demand Conditions) :

정책 수요자 요구 수준의 상승

주로 '효율성'과 '관리'의 관점에서 구축되고 운영되었던 기존의 공공정책의 운영방식은 사회가 점점 복잡하고 다양화되면서 기존의 대의민주주의만으로는 국민의 의사를 정확히 반영하기가 어렵게 되었다. 정책 수요자로서 이제까지 수동적 입장에 있던 국민들은 이전보다 더욱더 높은 교육 수준과 정보력을 갖추게 되면서 목소리를 내기 시작하고 있다. 국민들이 세심하게 디자인된 민간 서비스를 경험하며 기대심리가 높아지고 있는 상황 속에서

기존의 공급자 중심으로 설계되는 공공정책에 대해 위화감을 의식하고 불만을 토로하는 경우가 많아지고 있다. 민간 영역에서 서비스 혁신 경쟁이 치열해지는 경향에 따라 국민들의 공공영역에 대한 수요자 중심의 혁신에 대한 기대감도 더욱 커질 것이며 그에 따라 불만도 함께 상승할 것이다.

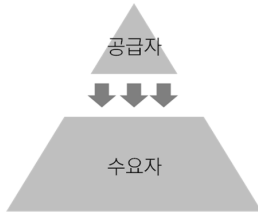


그림 96 기존 공공정책 모델
: 전문적으로 훈련된 소수의 공급자가 정책을 설계하고 제공함

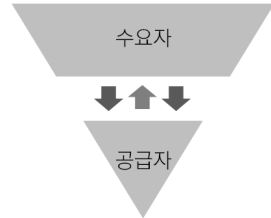


그림 97 변화된 정책 환경.
수요자가 정보우위를 점하며 공급자에서 혁신을 요구하고 있음

3) 관련 및 지원 분야(Related & Supporting Sectors) :

이해관계자가 복잡하여 상호간 긴밀한 협력 없이는 문제해결이 어려움



그림 98 수원지방법원 앞 교차로 사진. 2013.7.
(사진제공: 남궁성 도로교통연구원)

이것은 수원지방법원 앞 횡단보도의 사진이다. 지금은 고쳐졌겠지만, 당시는 사용할 수 없는 횡단보도였음을 알 수 있다. 지자체의 도로, 횡단보도, 신호등, 나무식재를 담당하는 부서가 서로 달라 사전에 협의 없이 각자의 역할을 한 결과이다.

공공정책은 많은 수요자를 대상으로 하기에 다양한 이해관계가 얽혀있고 전달체계가 복잡해 환경변화에 순발력 있게 대응하기 어려운 반면, 공공정책이 해결해야 할 문제는 더욱 어려워지고 복잡해지고 있다. 더군다나 공공정책의 공급자들은 전문 영역으로 역할이 나뉘어 있어 서로 정보가 교류되기 어려운 특징이 있어 시스템적 접근이 필요한 문제는 쉽게 해결하기 어려운 구조적 한계점을 가지고 있다.

4) 구조 및 경쟁(Strategy, Structure & Rivalry) :

수요자 니즈를 찾는 방법의 부재로 인한 공급자 중심의 정책 개발

중소기업청이 추진하고 있는 '전통시장의 시설현대화 사업'의 경우도 상당한 수준으로 수요자 중심이 강조되는 정책이다. 정책의 주요 대상인 시장상인들의 요구에 따라 현대화할 시설을 결정하고 개발하는 것을 지원해주는 사업이기 때문이다. 시장 상인들의 요구를 발굴하고 수렴하기 위해 설문조사, 토론, 위원회 또는 협의체 운영 등의 다양한 방법도 함께 사용하고 있다. 그런데 수요자의 요구를 토대로 사업의 내용을 결정하다 보니, 천편일률적으로 대부분의 시장에 아케이드 설치, 주차장 확충, 캐노피(가림막)를 씌우는 것이 사업의 주된 내용이 되었다. 그것으로 시장이 활성화되지 않는

다는 것은 모두가 알고 있는 사실이다. 오히려 시장의 강점인 전통과 고유성을 없애고 전형화된 시장으로 바꾸고 있을 뿐이라는 비판이 많다. 설사 상인들이 희망하는 시설 현대화가 최선으로 이루어졌다 해도 그것 때문에 고객들이 현대식 마트 대신 전통시장을 더 가고 싶어 하지는 않을 것이다. 시장 활성화 정책의 수요자가 과연 시장 상인인가라는 전제도 다시 생각해 봐야 할 필요가 있다.

공공정책의 현황, 문제점과 그 원인

사례를 통해 공공정책 부문이 현재 처해 있는 상황을 종합하면 다음 그림과 같다.

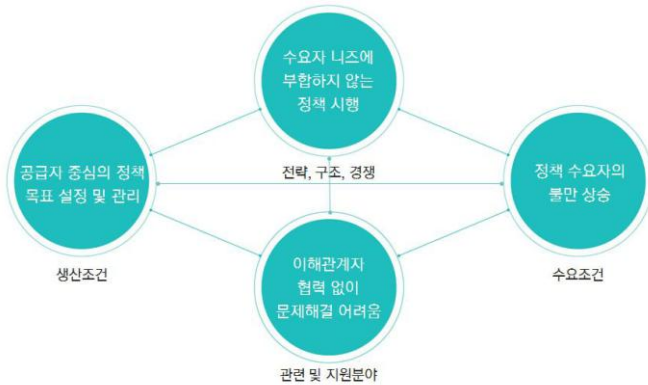


그림 99 공공정책의 현황

참고 : 'Porter's Diamond of National Advantage'(마이클 포터, 1990)

사례를 통해 살펴본 바와 같이 공공정책이 현재 처해 있는 상황과 그 상

황으로 이끄는 원인은 다음과 같이 요약 할 수 있다.

첫째, 공공정책은 수요자를 위한 것이 아니라 공급자가 달성하기 쉬운 방향으로 정책 목표가 설정되고 관리되는 측면이 나타나고 있다. 공급자 편의대로 정책 목표를 설정하고 성과 측정을 할 수 있는 가능성이 존재하기 때문으로 보인다.

둘째, 정책 과정에서 수요자의 양적, 질적 참여를 수용하지 않는 경우 수요자들의 불만이 나타날 수 있다. 정책 수요자의 참여 의지가 점차 높아지고 있기 때문이다.

셋째, 다양한 이해관계자가 서로 협력하지 않으면 해결할 수 없는 상황이 되고 있다. 사회가 점점 더 복잡해짐에 따라 정책 이슈의 복잡성도 점점 더 심화하고 있기 때문이며 이로 인해 정책은 이해관계가 복잡하고 해결이 어려운, 난제로서의 특징을 갖게 된다.

넷째, 수요자 지향을 추구한 정책이라고 해도 실상 결과를 보면 수요자의 만족과 거리가 먼 정책이 계획되고 실행되는 경향이 나타난다. 이것은 수요자의 숨겨진 니즈를 찾아낼 전략과 방법론이 없기 때문이다.

1.3 공공정책, 어떻게 바뀌어야 할까?

수요자 중심의 정책 개발이 이루어지기 위해서는 다음과 같은 변화가 필요하다.

1) 생산조건(Factor Conditions) :

정책 목표를 수요자 중심으로 변화시킬 동인으로서 평가 시스템의 혁신

수요자 중심의 정책이 실현되기 위해서는 정책의 성과를 평가하는 시스템이 고객에게 새로운 가치를 주기 위한 방향으로 재설계되어야 한다. 공공부문의 평가 지표가 수요자 중심으로 변화될 수 있는 가능성이 있다.⁷¹⁾ 서비스를 ‘공급하는 양의 관점’이 아니라, ‘수요자가 사용하는 양의 관점에서 공공서비스의 평가지표를 만드는 것이다. 예를 들면 경로당과 관련된 기존의 정책 평가 지표가 ‘지역 내 몇 개 증설’이라는 목표를 가지는 것이었다면 그 대신 ‘이용률’의 지표로 바꾸는 것이다. 지역 노인의 경로당 이용률을 현재 10%에서 15%로 높이는 등 지표를 수요자의 관점에서 바꾸게 된다면 공직자들은 어떻게 하면 경로당을 더 오랫동안 이용하게 할 수 있을 까를 생각하면서 교통이나 편의성 등 고객 관점에서 경로당 접근의 장벽을 낮추고 환경과 서비스의 매력도를 높일 방법을 구상하게 될 것이다. 자연스럽게 정책이 고객지향으로 실현된다는 것이다. 이 예를 보더라도 정책 목표 설정과 측정지표 등은 수요자 중심으로 개선할 수 있는 가능성이 크다는 것을 알 수 있다.

71) 조소연(2012), ‘지방행정의 서비스 제고를 위한 사례분석 및 정책 방향, 월간 지방자치

2) 수요조건(Demand Conditions) :

수요자 참여 강화와 거버넌스의 구축

정책 과정에 수요자가 참여를 높일 수 있는 다양한 방법이 도입되어야 한다. 수요자 중심의 정책 실현을 위해서는 국민이 공공서비스의 주인으로서 주체적으로 정책과 서비스의 설계에 참여 할 수 있도록 하는 체제와 방법을 갖추어야 하고, 국민 개개인의 삶의 질적 가치를 높이는 것이 정책의 목적으로서 관리되고 평가되어야 한다. 여기에서 국민은 '집단'으로서의 국민이 아니라 '개개인'으로서의 국민을 의미한다. 이러한 개념의 변화는 정부의 운영 방식을 국가 중심, 집단으로서의 국민 중심이 아닌, 개개인으로서의 국민 중심으로 바꾸는 패러다임의 혁명적 전환이 필요하다. 그러한 변화를 위해 정책 수요자인 국민의 참여가 질적 양적 차원에서 강화되어야 함은 당연하다. 물론 지금까지 기존 공공정책의 수립과 실행의 과정에서 수요자의 참여를 통해 수요자의 요구를 정책에 담아내기 위한 시도가 없었던 것은 아니다. '참여 자체가 민주주의를 이루는 수단이면서 동시에 목적으로서 의미를 갖는다'는 고전적 민주주의의 관점에서는 국민 참여를 당연시하며 긍정적 시각에서 국민 참여의 효용을 극대화할 방법을 모색하는 방향이 논의되고 있다. 공공분야는 이제까지 대체로 공급자 중심의 정책 개발에 적용되어 온 상태라 수요자 참여의 요구가 커지는 수요조건의 변화에 대해서는 익숙하지 않은 상태이다. 다양한 방법으로 수요자의 참여를 높이고 참여의 결과가 정책에 반영될 수 있게 함으로써 공급자와 수요자 양쪽에 긍정적인 순환의 경험이 쌓일 수 있도록 해야 한다.

3) 관련 및 지원 분야(Related & Supporting Sectors) :

이해관계자간 협력적 정책 운영 체계 마련

수원지방법원 앞 횡단보도와 같은 실패를 피하기 위해서는 부처 칸막이(government silo)를 완화해야 한다. 그러기 위해서는 이해관계자간 협력이 일어날 수 있는 체계 구축이 필요하다. 공공행정이 이루어지는 과정에 수요자 관점에서 문제를 해석하고 이해관계자간 해결 방향에 대해 합의하는 협업의 핵심원리를 구현할 수 있는 체계를 만드는 것이 앞으로의 과제라고 할 수 있다. 2012년 서울시는 ‘두루일꾼’이라는 제도를 시행하고 있다.⁷²⁾ 이들은 주관 부서가 불분명하거나 다수 부서 또는 기관 간 협업을 해야 하는 정책 과제를 시행하는 조직으로서 타 조직의 회의·워크숍 등에 참여해 소속 실·국에 전파하는 소통역할도 수행한다. ‘두루일꾼’과 같은 제도는 부처 간 칸막이를 넘어 협업이 이루어질 조건을 만들고 있는 제도로서 수요자 중심의 공공정책을 실현할 수 있는 기능으로 작동될 수 있는 실험적인 시도라고 보인다.

4) 구조 및 경쟁(Strategy, Structure & Rivalry) :

수요자의 잠재 니즈를 찾아낼 새로운 방법의 도입

전통시장의 실패에서 확인할 수 있는 점은 수요자의 의견을 듣고 그 의견을 그대로 실현한다고 수요자가 의도하는 결과를 달성하게 되지 않는다는

72) ‘서울시, 칸막이 행정 극복 ‘두루일꾼제’ 시행’, 경향신문, 2012년 3월 15일

사실이다. 정책의 성패는 수요자의 의견을 얼마나 잘 반영 했는가 그렇지 않은가로 평가되는 것이 아니라 결과로 평가되는 것이다. 따라서 수요자가 요구한 것이 얼마나 실현되었는가와 관계없이 수요자가 원하지 않았던 결과를 가져온 정책이라면 성공한 정책이라고 할 수 없을 것이다. 누구의 요구를 들을 것이며, 어떻게 그들의 요구를 찾아내야 할지 알 수 있는 방법론이 필요하다. 그런데 지금까지 정책이 계획되고 실행되는 과정 중에 수요자의 니즈를 찾는 것은 설문, 간담회, 공청회, 토론회 등 대체로 문자 등 언어 중심의 방법을 사용한다는 점에서 사실상 유사한 방법을 활용해 왔다고 할 수 있다.



그림 100 수요자의 표현된 욕구와 표현되지 않은 욕구

기존에도 정책 의제 형성에서 평가에 이르기까지 전 단계에 걸쳐 국민의 의견을 수렴하여 정책에 반영하고자 하려는 노력이 있었다. 그런데 기존 정책과정에서 기존의 수요자 참여는 대체로 먼저 특정 수요자에게 의견을 묻

고, 대상 중 자발적으로 대응하는 수요자의 의견을 취합하는 방법을 사용하고 있다. 언어나 문자로 표현되고 기록되어야만 비로소 수요자의 '의견'으로 다루어진다. 그러다보니 기록으로 남기 어려운 내용은 정책 과정에서 고려 대상이 되지 못하게 되고, 이것은 더욱 근원적인 수요자의 잠재 욕구를 놓치게 되는 원인이 된다. 그리고 자발적으로 의견을 내는 국민들은 대체로 능동적이고 적극적인 성향의 국민일 가능성이 크고 해당 정책에 대해 이해 관계가 있어 특정 그룹의 주장이나 이익을 내세우는 대상자의 의견만을 수렴하게 될 수 있다는 점도 문제이다.

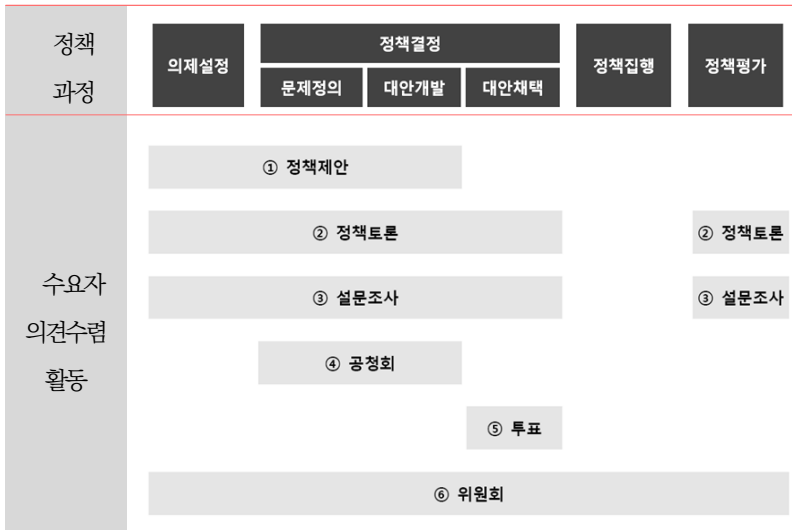


표 33 기존 정책 과정에서 실행되고 있는 수요자 의견 수렴 활동
출처 : 공공서비스디자인 사용설명서, 2014, 행정자치부

말이나 글로 표현된 수요자의 의견을 수렴해서 정책에 반영하는 기존의

방법이 실패하고 있는 이유는 수요자의 욕구라는 것은 애당초 그러한 방법을 통해서 찾는 것이 어려운 것이기 때문이다. 수요자도 자신의 욕구를 잘 알고 있지 못하기 때문에 단순히 수요자에게 물어보는 방법으로 수요자에게 잠재된 니즈를 찾아내기가 불가능한 것이다. 고객 자신도 무엇을 원하는지 모른다는 점과 고객이 자기가 원하는 바를 정확히 표현하지 못한다는 점은 이미 오랫동안 시장조사의 문제점으로 지적되어 왔다(임지아, 2012).

자동차를 개발한 헨리 포드는 “내가 고객에게 무엇을 원하느냐고 물으면 고객은 ‘더 빠른 말’이라고 대답했을 것이다. 사람들은 직접 보여주기 전까지는 자신이 뭘 원하는지 모른다.”라고 했다. 스티브 잡스도 “많은 경우 사람들은 원하는 것을 보여주기 전까지는 무엇을 원하는지도 모른다.”고 했는데 이것도 같은 맥락이다.

비키니 전용 해수욕장의 실패는 기존의 정책 수요를 찾기 위한 방법, 즉 사람들에게 의견을 묻는 방법만으로는 진정한 수요자의 잠재 니즈를 파악할 수 없고 그에 따라 바른 정책적 해법을 찾을 수도 없다는 점을 보여주는 예이다.

이렇게 기존의 공공정책에서 사용하고 있는 수요자 참여 방법은 해법을 모르는 사람에게 답을 내라고 요구하는 것과 다르지 않다. 따라서 정책 과정에서 수요자의 참여를 통해 수요자 욕구를 파악하는 기존의 언어적, 문자적 접근 방법과는 다른 새로운 접근법이 필요함을 알 수 있다. 그렇다면 수요자의 욕구를 찾기 위해 어떤 방법을 사용해야 할까? 바로 디자인에 그 답이 있다. 디자인은 선입견 없이 사람의 행동을 관찰하여 숨겨진 욕구를 찾고 그 해결책을 제시한다.

디자인 개발 시에 관찰이 어떤 역할을 하는지 보여주는 사례를 소개하겠다. 아이들 칫솔이 생김새를 떠올려보라. 미국 디자인기업 IDEO는 오랄비 (Oral-B)를 위해 5~8세용 어린이 칫솔을 디자인하면서 아이들의 이 닦는 행동을 관찰함으로써 고정관념을 깨는 새로운 제품을 만들게 되었다. 1996년 이 제품이 출시되기 전까지만 해도 아이들의 칫솔은 어른의 칫솔보다 작아야 한다는 정도의 개념이 있었을 뿐이었다. IDEO의 디자이너가 아이들을 관찰해보니 실제로 아이들은 어른들처럼 칫솔을 손가락으로 잡는 대신 네 손가락과 손바닥을 함께 써서 주먹을 쥐듯 칫솔을 붙잡고 있었고 이것을 더 쉽게 잡을 수 있게 하려면 오히려 어른의 칫솔 대보다 더 두꺼워야 한다는 결론을 얻었다. 그 결과 만지작거리기 좋은 느낌의 통통한 고무 손잡이를 가진 어린이 전용 칫솔이 탄생했다. 칫솔을 사용한 역사 이래 불과 몇 년 전까지도 우리는 아이에게 필요한 칫솔이 무엇인지 아이의 입장에서 생각해보지 못했음을 알 수 있다.



그림 103 아이들 칫솔의 전형이 된 오랄비 어린이용 칫솔

* 사진 출처 : <http://www.ideo.com/work/gripper/>

이 사례에서 가장 놀라운 점은 아이들 칫솔을 만들 때 누구도 아이들 행동을 관찰해보려고 하지 않았었다는 점이다. 칫솔을 사용한 오랜 역사 이래 불과 몇 년 전, IDEO의 시도 전까지는 아이의 처지에서 어린이에게 필요한 칫솔이 무엇일지 알지 못했던 것이다.

“내가 해봐서 아는데…….”라며 아이들의 경험쯤은 이미 잘 알고 있다고 전제한다. 무언가를 경험했다고 해서 그것을 아는 것은 아니다. 어쩌면 우리는 아이였기 때문에 경험이 선입견이 되어 오히려 겉허하게 아이에게 불편한 것이 무엇이고 필요한 것이 무엇일지 생각을 못하게 된 것인지 모른다.

IDEO의 디자이너들은 아이들이 자기 의사를 분명히 말하지 못하기 때문에 어쩔 수 없이 관찰 방법을 사용했던 것일까? 사용자 대부분은 자기가 불편한 것, 원하는 것을 구체적으로 표현하지 못한다. 그래서 디자인은 말이나 글 외에도 사용자를 관찰하는 조사 방법을 사용한다.

디자인은 관찰을 통해 사용자가 미처 말하지 못하고 있는 욕구를 발견함으로써 새로운 해결방안을 제시한다. 침묵하는 대다수의 국민의 마음 속에 숨겨진, 말이나 글로는 표현되지 않는 욕구를 찾을 방법이 도입되어야 한다.

공공정책의 현황과 원인 그리고 수요자 중심의 정책 실현을 위해 추구해야 할 방향을 정리하면 다음의 표와 같다.

구분	현황	원인	해결책
생산조건 (Factor Conditions)	공급자 중심의 정책 목표 설정 및 관리	공급자 편익적 정책 목표 설정 및 성과측정 기능성	정책 목표를 수요자 중심으로 변화시킬 동인으로서 평가 시스템의 혁신
수요조건 (Demand Conditions)	정책 수요자의 불만 상승	정책 수요자의 참여에 관한 수용성과 경험 미흡	수요자 참여 강화 및 거버넌스 구축
관련 및 지원 분야 (Related & Supporting Sectors)	이해관계자 협력 없이 문제해결 어려움	이해관계가 복잡한 난제로서의 특징	이해관계자간 협력적 정책 운영 체계 마련
구조 및 경쟁 (Strategy, Structure & Rivalry)	수요자 니즈에 부합하지 않는 정책 시행	수요자의 잠재 니즈를 찾아낼 전략 부재	수요자의 잠재 니즈를 찾아낼 방법 도입

[표] 공공정책의 현황, 원인 그리고 수요자 중심 정책으로의 혁신을 위한 해결책
수요자 중심의 정책 실현을 위해 서비스디자인은 다음의 역할을 할 수 있다.

첫째, 서비스디자인은 고객의 경험 가치를 혁신함으로써 수요자 중심의 공공정책을 개발할 수 있도록 한다.

서비스디자인은 고객 중심의 서비스 개발을 위한 다양한 방법을 갖추고 있어 공공서비스가 추구하는 혁신 목표를 실현하는데 도움을 준다.

둘째, 서비스디자인은 협업에 의한 창조(Co-creation)를 통해 복잡한 문제를 해결할 수 있게 돕는다.

서비스디자인은 다양한 분야의 전문가가 협업을 통해 결과물을 산출하는

과정을 중요시 한다. 여기에는 해당 서비스와 직접 연관된 분야 이외 분야의 전문가도 함께 하여 다양한 관점이 고려된 결과물을 제공할 수 있다. 또한 서비스디자인에서의 Co-creation은 다양한 분야 전문가 뿐 아니라 서비스 수요자도 참여한다는 점이 중요하다.

셋째, 서비스디자인은 효과적으로 실현 가능성이 큰 해결안을 제시할 수 있게 한다.

처음부터 수요자뿐 아니라 여러 이해관계자의 참여와 협업을 통해 진행되면서 당사자들의 실제적인 사정이 고려되기 때문에 실현가능성이 큰 방향을 제시할 수 있다. 기존의 기획방법은 수요자가 정책에 실제 어떻게 반응할지 확인하지 않고 계획되고 실행되기 때문에 엄청난 예산 소모의 재앙을 불러 올 수 있다. 2009년 우측보행의 실현을 위해 당시 전국 온오프라인을 뒤덮으며 어마어마한 양으로 실행되었던 대국민 홍보를 떠올려보라. 기획 단계에서 이해관계자의 니즈를 포괄적으로 파악하여 이를 근거로 계획, 실행하는 디자인 방법을 활용해야 한다. 구상 단계에서 프로토타이핑(모델링)을 통해 미리 작은 규모로 실행해보고 정책 수요자의 반응을 통해 개선하는 과정을 거치게 되면 초기에는 기존보다 다소 시간과 비용이 더 소요되더라도 결과적으로 정책 홍보와 집행 단계의 예산을 대폭 절감하게 됨으로써 비용효과를 높이고 정책 목표도 효과적으로 달성 할 수 있게 된다.

넷째, 서비스디자인을 통해 제공자 및 수요자 간의 상호 이해 및 신뢰를 구축할 수 있다.

공급자와 수요자가 서비스개발 과정을 거치며 서로의 사정을 이해하게 되

고 상호 신뢰가 향상되며 이를 통해 개발된 서비스의 만족도가 향상되는 선순환이 일어나게 된다. 국민디자인단이 운영될 때도 초기에는 실제로 정책에 불만이 많던 서비스 수요자들이 서비스 개발과정에 참여하면서 공무원분들의 애로와 노력을 알게 된 후 오히려 그들을 위로하고 격려하는 일이 발생하는 것을 자주 보게 된다. 수요자의 참여를 높이는 것은 공공서비스에 대한 신뢰와 만족도를 향상시킴으로서 결과적으로 사회적 자본을 확대하는 효과를 가져온다.

2. 공공서비스디자인, 무엇을 할 수 있을까?

“전통적인 디자인이 사물의 형태를 규정한다면,

새로운 디자인은 의사결정의 형태를 규정한다.“

- Marco Steinberg. 핀란드 시트라(Sitra) 전략디자인부서장

2.1 해외 공공서비스디자인 사례

‘공공서비스디자인’⁷³⁾은 서비스디자인 방법을 공공영역에 적용하여 공공정책과 공공서비스를 개발하는 것을 말한다. 무언가를 예쁘게 그리고 포장하는 것이 아니라 공공정책을 기획하고 개발하는 과정에 디자인 방법을 활용한다는 뜻이다. 디자인을 ‘스타일링’, ‘무언가를 예쁘게 꾸미기’ 정도로 보는 시각으로 볼 때 상당히 낮은 개념이다. ‘공공디자인’이라는 말을 익숙하게 접하게 된 것도 불과 얼마 되지 않았고, 지금까지의 공공디자인이 간판, 지역 캐릭터, 공공 건축, 환경 시설물 등 무언가를 만들어 내는 것을 의미하는 것일 뿐이었다는 것을 생각해 본다면 이런 개념이 생소하게 느껴지는 것이 당연하다. 우리나라에서 디자인이 공공영역에서 그렇게 자리매김하고 있는 사이 서비스디자인은 선진국을 중심으로 20여년 이상 공공서비스 혁신을 이루는 분야로 꾸준히 성장해왔다.

73) 공공정책 및 공공서비스를 구상해서 전달하는 과정 전반에 디자인적 사고를 적용함으로써 수요자의 욕구를 포착하고 행동변화를 효과적으로 유도하여 정책목표를 달성할 수 있도록 하는 방법

1) 고용 정책 - 서비스 전달 체계 개선

영국 노턴웨이 지방정부의 고용 정책 개선하기 'Makeitwork' (영국, Livelwork)

2008년 영국 노턴웨이 지방정부는 서비스디자인으로 고용 정책을 개선하고자 서비스디자인기업 리브워크(Livelwork)에게 서비스 개발을 의뢰하였다.

무엇을, 어떻게 하였는가?

리브워크는 노동능력부재 수당 수령자를 포함해 '도움의 손길'이 잘 미치지 않는 사람들이 일자리를 찾는 데 있어 건강상의 장애와 사회적 장애를 극복할 수 있도록 지원하고자 하였다. 12명의 장기 실업자에게 먼저 본인의 요구사항을 정리해 보게 하였다. 3개월간 그들의 일상을 관찰하고 인터뷰하는 등 집중적인 사용자 조사를 실시했다. 서비스 담당자를 포함해 다양한 정책 이해관계자들과도 인터뷰를 하였다. 디자인팀은 서비스 담당 직원들과의 대화를 통해 현재 제공되고 있는 광범위하고 아직 정비되지 않은 지원 서비스의 목록을 파악해 보았다. 그리고 서비스 사용자가 실업 상태에서 일자리를 찾게 되는 과정을 하나의 지도로 작성해 보았는데, 이를 통해 여러 사람의 경로는 유사하지만 각자의 요구사항은 달라서 이들을 돕기 위해서는 보다 잘 조율된 시스템이 필요하다는 결론을 내리게 되었다. 직업을 구하는 과정에서 구직자가 여러 다른 서비스와 어떻게 연관되어 있었나를 시각화했던 작업이 문제를 새롭게 해석하는데 중대한 역할을 하였다. 프로토타입을 개발하고 시범 적용을 통해 35개의 제안서를 9개의 프로젝트로

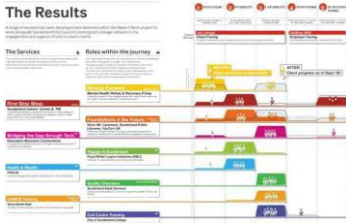
추렸고, 참가한 기구들이 서비스를 개발, 제공, 촉진할 수 있도록 지원하였다.

결과적으로 총 280개 이상의 관련 서비스 제공자, 고용주, 사용자들이 프로젝트에 참여하도록 유도하여 공동지원을 하는 통합 서비스를 개발하였다. 구직자들이 흥미와 동기를 가지고 구직활동에 응할 수 있도록 구직자 유형에 따라 지역 유관기관들이 제공하는 취업교육, 상담, 프로그램을 컨설팅하는 총체적 계획과 정책을 개발했다.

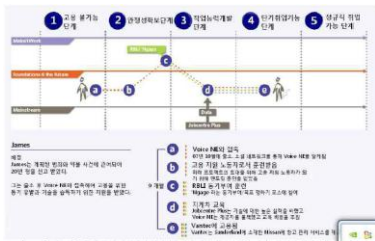
결과는 무엇인가?

1천 명 이상이 이 프로그램에 지원했으며 그 중 275명 취업을 달성하였다. 고용시 소요되는 사회적 비용이 기존에는 6만2천 파운드였으나 실업자 1인당 5천 파운드로 줄어들어 기존 대비 10배 이상 예산 절감 효과를 거두었다. 프로그램에 관계된 총 280개 이상의 서비스 제공자, 고용주, 서비스 사용자들이 프로그램에 참여하였고, 그 결과 각 관계자별 혹은 각 서비스별 개별적인 서비스가 아닌 공동의 작업을 통해 조율된 일련의 서비스가 탄생하게 된 것이다.

이 프로젝트는 디자인방법을 정책 기획에 활용 할 때 공공정책의 목표 달성에 효과적 기여를 할 수 있음을 입증하였다. 공공 정책에 수요자 중심의 개발 방법인 서비스디자인을 적용함으로써 기존 정책 대비 획기적 정량적 성과(예산 10배 절감, 고용창출)를 거둬으로써 서비스디자인의 유용성을 인식시킨 사례이다.



- 사용자는 맞춤형 서비스를 제공받게 됨. 개선된 고용 지원 정책의 고객여정



- 범죄이력이 있는 '제임스'가 출소 후 사회적응과 구직프로그램을 통해 낯선 운전자로 고용되기까지의 과정을 보여주고 실직자들에 제공되는 서비스 간의 연계방안을 제시



- 정신 건강 문제가 있는 실직자가 다시 일하게 되면 시는 4천 파운드를 절약할 수 있고, 종신 고용이 된다면 2만 파운드까지 절약 할 수 있다는 것을 알려줌으로써 정책 의사결정에 도움을 제공

- 비용(정부의 예산 투입)이 18만 파운드 투입되었을 때 시당국은 43만 5천 파운드를 절약할 수

	Walkers	Stability	Capability	Site Work	Sustainable Work	Estimated Costs	Cost Per Person
전산 시스템							
Opening	25	11	25	25	25	₩1,200	₩1,200
Closing	48	21	25	25	25	₩1,200	₩1,200
Change	-23	10	0	0	0	₩0	₩0
이동 용역							
Opening	7	17	0	0	0	₩1,700	₩1,700
Closing	7	17	0	0	0	₩1,700	₩1,700
Change	-4	0	0	0	0	₩0	₩0
보행자, 보행자 시설							
Opening	21	20	1	0	0	₩1,200	₩1,200
Closing	18	20	1	0	0	₩1,200	₩1,200
Change	-3	0	0	0	0	₩0	₩0
이동 차량							
Opening	5	11	20	0	0	₩1,200	₩1,200
Closing	5	11	20	0	0	₩1,200	₩1,200
Change	0	0	0	0	0	₩0	₩0
Totals							
Opening	45	60	51	25	25	₩2,200	₩2,200
Closing	35	60	43	25	25	₩2,200	₩2,200
Change	-10	0	8	0	0	₩0	₩0

있음을 보여줌.

즉, 투자 대비 이익률을

적용해보았을 때 240%에 달하는

구체적 수치를 얻을 수 있었음

표 35 Makeitwork 개발 결과 주요 내용

* 자세히 보기 : <http://cafe.naver.com/usable/1391>

2) 매춘 없애기 - 행동과 습관의 변화로 사회문제 해결⁷⁴⁾

매춘부들이 새 직업을 갖게 해 매춘 지역 없애기 (네덜란드, 서비스디자인네트워크)

서비스디자인으로 성매매를 줄일 수 있을까? 매춘은 이제까지 사회복지와 치안에 관한 주제였지 디자인의 주제는 아니었다. 디자인이 우리 사회를 개선하는데 핵심적인 역할을 할 수 있음을 증명하고 있는 서비스디자인 사례를 소개한다. 서비스디자인네트워크와 아인트호벤 디자인아카데미가 주도하였다.

무엇을, 어떻게 하였는가?

2000년까지 아인트호벤 내에서 매춘이 이루어졌고 그 지역에는 마약상, 매춘 알선부, 범죄자가 증가했다. 그곳의 환경이 나빠지면서 아인트호벤 시민들에게 위험하고 불품없는 곳으로 전락했다. 티플존(Tipplezone)은 네덜란드 내 법적으로 허락된 매춘지역이었다. 저녁 8시만 되면 매춘여성들이 호객행위를 했고 마약과 범죄가 끊이지 않았다. 2000년부터 2009년 사이 아인트호벤시는 약물에 중독된 거리 매춘부들이 합법적으로 장사할 수 있는 구역인 티플존에 매년 50만 유로(약 6억2천만원)의 세금을 사용하였다. 이 프로젝트의 우선적 목표는 논란이 많은 재정 낭비의 대체 방안을 찾는 동시에 이 여성들에게 더 나은 생활환경과 자유로운 선택을 할 수 있도록 돕는 것이었다. 이 과제의 궁극적 목표는 티플존이 설립되기 전의 삶으로

74) 참고한 글 : 서비스디자인으로 성매매를 줄일 수 있을까? <http://cafe.naver.com/usable/3209>

돌아가지 않은 여성들을 위한 새로운 해결방안을 만드는 것이었다.

디자인팀은 이 지역을 대상으로 두 달간 문제 인식을 위한 리서치를 시작했다. 리서치를 통해 매춘부들이 어떤 노력을 하더라도 결국 매춘 현상으로 다시 돌아가는 문제가 있음을 알게 되고 이 문제를 해결하기 위해 그들의 삶 속에서 어떤 접촉점(Touch point)를 통해 변화를 이끌어낼 것인가를 탐구하게 되었다. 합법적인 매춘부와 관련된 이해관계자 조사를 통해 경찰, 병원 등이 매춘부들과는 사회적으로 깊이 관계 되지 않고 있다는 점을 발견하게 되었다. 케어를 하는 사람들도 매춘부와 인간적인 관계성이 낮고 관계 되어 있다고 해도 관심이 낮다는 점을 알게 되었다. 그것은 남자 고객, 갱스터 ... 등 주변 인물들을 통해서 변화를 가져오는 것이 어렵다는 것을 의미했다. 결국 매춘을 제공하고 있는 그녀 스스로가 변화되어야 한다는 점에 착안해 레벤스크라프트(Levenskracht ‘활력’)라는 서비스를 기획하게 된다.

디자이너들은 시스템에 대한 통찰력을 최대한 높이기 위하여 민속지학 조사연구 기법과 서비스디자인 방법을 사용해 시스템 분석을 수행하였다. 또한 시스템 내의 패턴, 긴장, 모순을 부각시키고 시스템을 안정화시키기 위한 주요 이슈를 강조하는 시스템 시각화 방법을 사용했다.

이후 이러한 통찰과 주요 이슈들은 현재의 문제를 기회로 바꾸었다. 변화를 위한 아이디어가 창출 될 수 있는 창조 모임이 조직되었다. 이를 위해 서비스디자이너들은 다른 도시의 사회 복지사나 심리학자와 같은 전문가들 외에도 중독된 여성, 경비원, 정치가나 산업과도 협업하였다.

결과는 무엇인가?

2010년에 레벤스크라프트가 개발되었고 컨셉의 영향력과 재정적인 측면에 대한 분석, 실험, 개선을 위해 여성 시험 그룹들과 일하기 시작했다. 레벤스크라프트는 질병과 범죄로부터 여성들을 구하고 새로운 일자리를 찾을 수 있도록 돕는 프로그램이다. 이곳은 여성들이 마약과 매춘에서 벗어나 안정적인 인생 설계를 하도록 돕고 구직 기회, 의료 지원과 안전한 주거지를 제공한다. 레벤스크라프트의 서비스는 여성들과의 공동창작으로 이루어졌다. 그들은 서비스 제공 시스템의 일부가 될 것이다. 레벤스크라프트의 개념은 여성들에게 사회적 서비스를 '제공'하는 것이 아닌, 그들과 함께 일한다는 책임의 공유에 초점을 맞추고 있다. 2011년에서 2012년 사이에 레벤스크라프트가 티플존을 대체하게 되었다.

레벤스크라프트는 매춘녀가 마약으로부터 벗어나 사회로 돌아가기까지의 여정을 도우미가 함께 할 수 있도록 1인당 1명의 케어가 연결되도록 시스템을 구성하였다. 프로그램 시작 단계에서 매춘부에게 질문을 해서 계속 이 일을 하고 싶은지 아니라면 새로운 기술을 배울 수 있도록 선택하도록 했다. 스스로 선택한다는 점은 개인의 삶의 변화를 지속하게 하는 강한 동력이 되기 때문에 매우 중요하다. 그 외에도 교육을 제공하고 대상자가 교육 과정을 통해 받은 크레딧으로 평가하는 등 동기가 지속될 수 있도록 하는 방법을 사용한 것으로 보인다.

레벤스크라프트의 서비스는 두 가지 주요 서비스 라인을 포함한다.

기본 지원은 여성들의 약물 남용에 관해 자신의 삶에 큰 변화를 이루지 못하더라도 지속적으로 건강, 독립, 교육 및 사회적 관계 개선을 도와준다.

고급 지원은 육체적, 사회적 해독에 도전하고 마약이나 매춘 없이도 독립적인 생활이 가능하도록 도와준다. 인센티브 프로그램은 서로 작은 성공과 동기부여의 경험을 상호간에 증진시키는 칭찬 시스템을 제공한다. 두 서비스 라인은 여성들과 복지사 간에 1:1 관계가 이루어지는 사회 복지 조직에 통합되어 있다. 레벤스크라프트의 핵심은 평생 교육 프로그램이라는 점이다. 이 서비스의 체계는 여성들이 자신감 향상을 통해 점진적으로 여러 가지 기술을 익힐 수 있도록 하고 학습 환경을 다시 접할 수 있게 했다.

티플존은 현재 빈 공터가 되었다. 프로젝트 실행 후 매춘부가 새로운 직업을 찾아 하나 둘 티플존을 떠나게 됨으로써 결과적으로 티플존이 폐쇄되었기 때문이다. 그에 따라 그간 치안 유지 등에 투입되었던 많은 예산을 절감할 수 있게 되었다.

* 자세히 보기 : <http://cafe.naver.com/usable/3209>

3) 에너지 - 서비스 전달체계 및 새로운 서비스 모델 개발

에너지를 절약하게 하는 서비스디자인 (영국, Livelwork)

영국 가정의 탄소배출은 총 국가 탄소 배출량의 1/3로 유럽 중 최고라고 한다. 2007년 영국 공공기관인 디자인 카운슬(Design Council)은 서비스 디자인기업인 리브워크(Livelwork)와 함께 뉴캐슬시 가정 에너지 사용에 따른 탄소 배출을 줄이기 위한 사업을 추진했다.

무엇을, 어떻게 했는가?

에너지 낭비 요인이 많은 노후화 된 주거단지를 대상으로 정하고 거주자의 행동 변화를 통해 에너지 사용량을 기존의 60% 수준까지 절감하는 것을 목표로 했다. 먼저 주거 생활에서 탄소배출을 유발하는 요인을 광범위하게 조사하였다. 그 결과 임대주와 세입자간 관계 등과 같은 사회적 문제도 함께 고려해야 함을 알게 되었다. 주민, 공무원 등 이해관계자들과의 심층 인터뷰를 통해 가정에서 추가적으로 비용을 지불하지 않고도 에너지를 절감할 방안을 제공해야 한다는 필요 등 핵심적 문제를 파악하였고 다음 3가지의 서비스 아이디어를 개발하게 된다.

결과는 무엇인가?

① TV로 에너지 사용 현황을 쉽게 파악할 수 있는 인터페이스(그림)와 기기를 개발하여 스스로 에너지 사용을 인지하고 관리할 수 있도록 유도하였

다.



그림 108 에너지 사용 현황을 쉽게 인지할 수 있는 인터페이스 디자인

② 마을 전체가 사용하는 에너지를 공동 구매하는 기업을 설립하였다. 그 기업은 에너지를 저렴하게 구입하여 발생하는 예산 절감분으로 각 가구마다 전월 대비 에너지 절감량이 클 경우 인센티브를 주는 등 에너지 절감 행동을 유발할 수 있도록 관리하여 계속해서 에너지 절감이 이어지도록 하였다.

③ 에너지 컨설팅 기업을 설립하여 각 가정의 에너지 손실량을 점검하고, 희망시 무료로 단열재, 보일러 등 설비를 교체해주었다. 여기에 필요한 비용은 이후 지속적으로 절감되는 에너지 절감분으로 대체하여 충당하였다.

3대 핵심 서비스를 통해 에너지 절감 유도에 성공하였고 프로젝트 성과를 인정받아 7억원 상당의 지역 기금을 지원받고 혁신백서에 소개되었다.

* 자세히 보기 : <http://cafe.naver.com/usable/671>

4) 헌혈 - 서비스경험 디자인

새로운 헌혈 경험을 설계하여 헌혈을 유도하는 디자인 (미국, IDEO)

헌혈에 관한 디자인의 역할은 무엇일까? 혈액 기부를 하는 기부자와 혈액 기부 활동에 기여하는 공급자들을 위한 디자인은 무엇이 있을까? 혈액 기부의 효과를 소개하는 안내지, 현수막, 배너, 등록 신청서, 헌혈의 집, 헌혈 버스, 헌혈팩, 사은품, 혈액기부권, 웹사이트... 헌혈의 과정 중에 접하게 되는 시각물, 제품, 환경의 디자인이 있을 것이다. 이러한 디자인들은 혈액 기부자들에게 어떤 류의 경험을 만들어 낼 것이다. 그 경험이 얼마나 긍정적일지 아닐지에 따라 헌혈에 대해 긍정적인 또는 부정적인 생각을 갖게 되고, 그 결과 자주 헌혈을 하게 되던가 아니면 잘 안하게 될 것이다. 결국 ‘헌혈’ 활동에 있어 디자인의 궁극적인 역할은 ‘헌혈’에 대한 긍정적 경험을 만들어냄으로써 더 많은 사람들이 더 자주 헌혈에 참여하도록 하는 것이라고 할 수 있을 것이다.

무엇을, 어떻게 했는가?

IDEO는 2007년 적십자(American Red Cross)와의 프로젝트에서 ‘어떻게 하면 헌혈 기부자를 늘릴 수 있을까?’, ‘어떻게 하면 헌혈 과정을 효율화할 수 있을까?’라는 질문에 대한 해결책을 찾을 것을 과제로 받게 된다. 그 해답을 찾자면 헌혈 과정을 통해 사람들의 행동을 살펴보고, 최적화 된 프로세스와 테이블, 의자, 장비, 각종 정보 등 터치포인트를 디자인해야 할 것이다. 더 많은 사람들이 꾸준하게 헌혈을 할 수 있도록 하자면 디자이너는

무엇을 고민해야 할까? IDEO가 다시 설정한 질문은 ‘사람들은 왜 헌혈을 할까?’라는 것이었다. 사람들을 헌혈 행위로 이끄는 동기가 무엇일까를 탐구한 것이다. 그것을 이해하기 위해 헌혈과정의 사용자 경험의 다양한 측면을 관찰했다. 그리고 헌혈하는 사람들과 대화를 나누며 세부사항에 주목함으로써 헌혈 동기에 대해 통찰력을 얻을 수 있었다. 각자 헌혈 이유에 대한 감동적인 이야기를 가지고 있다는 사실을 알게 된 것이다. 예를 들면, 기증자 중엔 어머니가 10년 전 헌혈 덕분에 목숨을 건진 경우가 있었다. 알고 보니 대부분 기증자들은 이러한 스토리를 갖고 있었다. 개인적이고 사소하지만 영웅적인 이러한 일화들이야말로 헌혈 동기를 만들 수 있는 중요한 요소였다.

결과는 무엇인가?

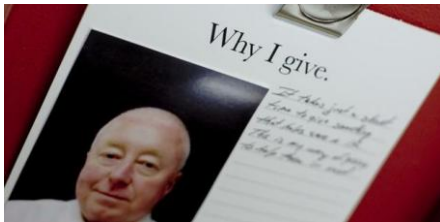


그림 110 헌혈을 더 하게 유도하는 디자인. IDEO

* 사진 출처 :

<https://www.ideo.com/work/donor-experience-for-american-red-cross>

IDEO는 ‘나눔의 벽’을 만들어서 헌혈하는 사람의 사진을 찍고 ‘헌혈하는 이유’라는 제목으로 그들이 왜 헌혈을 하는지 짧은 이야기를 쓰도록 했다. 적십자 웹사이트에 방문해도 그곳에서 헌혈하는 이유에 대한 짧은 이야기들과 기증자의 사진을 볼 수 있다. 기부자의 헌혈 경험을 ‘누군가의 ‘구체적인 이야기’로 ‘가시화’ 한 것이다. 사람들은 나눔의 벽에 적힌 이야기를 읽으면서 헌혈의 가치를 다시 한 번 마음으로 깨닫게 되었다. 헌혈을 한 후 나눔의 벽에 이야기를 남기면서 참여의 자부심도 느끼게 되었다. 나눔의 벽은 이렇게 헌혈의 가치를 체험케 하는 매개물이 되었다. 그리고 일회성 기증자들을 지속적인 기증자로 만드는 데 큰 역할을 하고 있다. 이와 같은 통찰은 사용자와의 공감을 바탕으로 세부사항에 주의를 기울이지 않는다면 발견하기 어려운 것이다. 이 프로젝트에서 디자인은 헌혈의 가치를 체험하게 하는 경험의 매개물을 만드는 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

* 자세히 보기 : <http://cafe.naver.com/usable/4163>

5) 헬스케어 - 서비스 전달체계 개선

응급실의 폭력 줄이기, '더 나은 응급실' 프로젝트

(영국, 디자인카운슬, 피어슨로이드)

* 출처 : 네이버캐스트 문희채

http://navercast.naver.com/contents.nhn?contents_id=87935

병원에서 발생하는 의료진에 대한 폭력 행위가 사회적 문제로 떠오른 요즘이다. '의료인 폭행방지법'에 관한 논의가 나올 정도로, 병원 내 폭행 사건이 드물지 않게 일어나고 있다. 특히나 예기치 못한 급성 질환이나 사고 환자를 다루는 응급실에서 이러한 폭행 사고가 잦다. 응급실의 의사와 간호사는 위중한 환자들의 생명을 지키기 위해 분투하는 한편, 때로 환자 본인이나 보호자의 폭력이나 폭언을 감내해야 하는 상황이다. 이러한 문제를 디자인의 시각에서 접근하여 해결하려는 시도가 있다. 디자인이라고 하면 눈으로 볼 수 있는 것에 더 기능적이고 아름다운 형태를 부여하는 행위를 떠올리기 마련이지만, 유무형의 대상을 아우르는 경험을 다루는 디자인이 점점 중요성을 더해가고 있다. 이를테면 '서비스 디자인', '경험 디자인'이 그러한 사례들이다.

그렇다면 응급실에서의 폭력을 줄이기 위해 디자인이 할 수 있는 일은 무엇일까? 의료진이 폭력에 노출될 때, 의료인의 기본 인권뿐만 아니라 다른 응급 환자의 치료 기회마저 박탈될 수 있다는 점에서 응급실 폭력은 심각한 문제다. 이를 개선하기 위해서는, 응급실의 진료 체계는 물론 이용자의 경험을 폭넓게 사유하는 접근이 필요하다.

응급실에서는 왜 화가 날까?

응급실에 환자가 도착하면 접수와 함께 상태 초진, 중증도 분류, 엑스레이(X-ray), MRI 등 추가 검사를 거쳐 최종 진단과 치료가 이뤄진다. 이 모든 진료 과정이 매끄럽게 연결된다면 좋겠지만, 긴박하게 돌아가는 응급실에서는 과정 중간 중간에 피할 수 없는 긴 ‘대기 시간’이 발생하기 일쑤다. 응급실의 진료는 선착순이 아니라 생명이 위태로운 순서를 우선으로 한다. 그런데 환자마다 자신의 상태가 가장 심각하고 위급하다고 느끼기 때문에 오해가 발생한다. 의료진이 판단하기에 당장 처치를 요하지 않는 상태라면, 우선 순위에서 밀려나 실제 치료를 받기까지 대기해야 하는 시간이 길어진다는 뜻이다. 이제 환자는 자신의 상태를 정확하게 모른 채 계속 아픈 상태로 치료를 기다릴 수밖에 없다. 이 과정에서 환자는 의료진이 자신에게 별로 관심이 없다는 느낌을 받게 된다. 그러다 보면 자신의 치료가 이유 없이 지연되고 있다는 생각에 화가 나게 되고, 결국 극단적으로 분노를 표출하는 사태가 벌어지기도 한다. 이때 문제가 되는 대기 시간은 의료진과 환자가 직접 대면하지 않는 시간을 뜻한다. 응급실의 폭력을 줄이는 디자인을 위해서는 의료진이 환자를 대면하여 치료하는 과정뿐 아니라, 직접적인 의료 서비스가 이뤄지지 않는 이 대기 시간에도 주목해야 한다.

영국 공공의료체제와 응급실 운영 현황

영국은 1946년부터 세금으로 운영하는 공공의료체제인 국가의료서비스(NHS, National Health Service)를 시행하고 있다. 우리나라의 국민건강

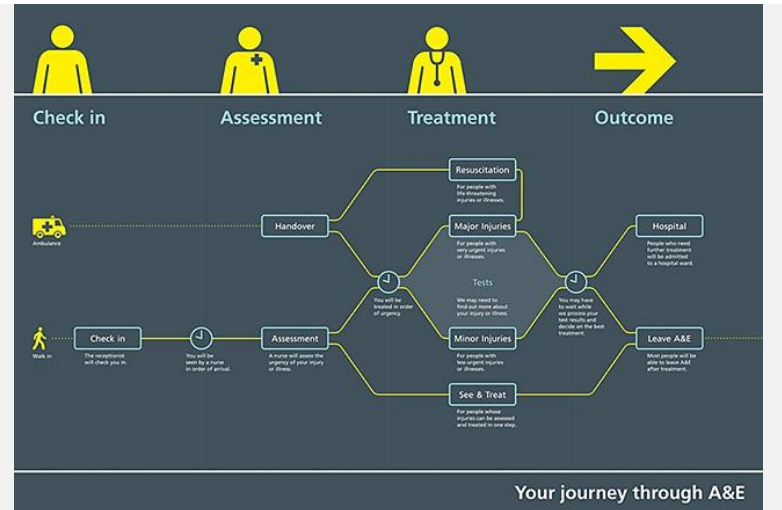
보험이 비용 일부를 국가에서 지원하고 나머지는 환자가 부담하는 것과 달리, 영국의 NHS는 암을 비롯한 각종 수술 및 치료는 물론 치과 시술까지도 포함한 포괄적인 진료에 드는 비용 전액을 지원한다. 모든 비용을 국가가 부담하는 무상의료체계이다 보니, 어떻게든 적은 비용과 인력으로 문제를 해결할 필요가 있다. 그래서 영국보건부와 NHS에서는 효율적인 의료 서비스를 위해 ‘디자인’을 활용하는데 상당히 관심을 둔다. 응급진료 과정과 응급실에서 벌어지는 폭력 역시 디자인 대상이다. 영국 응급실의 문제는 NHS가 지닌 고질적인 문제와도 상통한다. 개인 비용 부담이 없는 만큼 NHS공공병원은 의료 공급보다 환자 수요가 많고, 그 때문에 환자가 실제 진료를 받기까지 오랜 시간이 걸린다. 실제로 종합병원 내 여러 과에서 진료를 받아야 하는 복합질환 환자의 경우 진단에만 최소 한 달에서 두 달이 걸리기도 한다. 물론 우리나라와 마찬가지로 종합 병원에 가기 전에 동네의 지역보건의(GP, General Practitioner)에게 일차 진료를 받을 수 있지만, 병이나 상처가 중하다면 상급병원의 응급센터로 가는 방법도 있다. 아무래도 곧바로 치료받을 수 있다 보니 응급센터 이용 비율이 높은 편이어서, 안 그래도 악명이 자자한 영국의 진료 대기 시간은 응급실에서도 길어진다. 2년에 걸쳐 영국의 응급실 내 폭력 실태를 조사해 보니, 영국 공공병원 응급실 연간 이용자가 2,100만 명이 넘었는데, 위협과 조롱을 포함해 매년 59,000건의 물리적인 폭력 사건이 발생하였고, 그 숫자는 지속해서 늘어나는 추세였다. 이렇게 응급실 폭력으로 인해 발생하는 추가 인건비와 파손된 기물의 수리 및 재구입비, 경호 설비 충원 등에 투입되는 NHS 기금만 연간 최소 6,900만 파운드가 넘었다. 한편, 영국에서는 의료 종사자가 환자로부터 폭행이나 폭언을 당하는 경우 그때마다 최대 5일까지 병가가 가능

한데, 폭력 사태가 잦아지면서 대체 인건비 부담도 상당히 커졌다.

이런 응급실의 잦은 폭력 사고 발생에 위기의식을 느낀 영국의 보건부(Department of Health)에서는 기금을 조성해 디자인 진흥기관인 디자인 카운슬(Design Council)에 응급실의 폭력 실태 조사를 통한 응급실 폭력의 원인 분석과 응급실의 의료 서비스 개선 작업을 의뢰했다. 그리하여 400시간이 넘는 조사를 통해 왜 환자들이 공격적이 되는지, 그리고 어떤 타입의 환자가 더 공격적으로 반응하기 쉬운지의 분석이 이뤄졌다.

응급실에서 폭력을 유발한 환자군을 술에 취한 사람처럼 겉보기에도 폭력적인 성향이 강하게 드러나는 사람들과 그 외의 평범한 사람들로 나누어 분석해 보니, 뜻밖에도 평범한 환자군에서 더 많은 폭력이 발생하는 것으로 드러났다. 폭력 발생의 수순은 다음과 같은 단계를 거친다. 명확하고 효율적인 정보와 안내가 부족한 상황에서 응급실에서 보내는 대기 시간에 대해 불만이 생기고, 이런 불만이 환자의 불안과 고통과 합쳐지면 인내심을 잃고 또 쉽게 의료진에게 공격적으로 행동하는 경향을 보이게 된다.

위와 같은 조사 결과를 바탕으로 디자인 카운슬에서는 안전한 응급실 진료 환경을 만들기 위한 디자인 해법을 공모했다. 최종적으로 선택된 것이 바로 디자인 사무소인 피어슨로이드(PearsonLloyd)의 ‘더 나은 응급실(A better A&E)’ 프로젝트다.



환자가 응급실에 들어와서 받게 되는 치료 단계를 순서대로 안내한 개념도

영국의 런던과 사우샘프턴에 있는 두 곳의 공공병원을 대상으로 진행된 이 프로젝트에서, 피어슨로이드는 환자와 보호자의 불안을 줄이고 의료진에게는 안전한 진료 환경을 만들기 위한 해법을 디자인했다. 먼저 환자를 위해 응급실의 상황을 알기 쉽게 전달하는 안내 패키지가 개발되었다. 응급실 내 진료 과정을 ‘접수, 평가, 치료, 결과’의 네 단계로 나눠 환자가 현재 자신이 어느 단계에 있는지, 또 응급실 내의 상황이 얼마나 긴박하게 돌아가고 있는지와 같은 정보를 안내한다.



응급 진료 개념도를 안내하는 리플렛(왼쪽). 벽에 부착된 응급실 지도(오른쪽)



다소 심각한 상태의 환자를 치료하는 곳임을 알리는 패널과 침상(왼쪽).
 노란색으로 벽면을 칠해 다른 침상들과 시각적으로 구분해 놓은 심각한
 응급환자를 위한 소생실(오른쪽)

환자가 응급실에 들어오는 즉시 응급실 안내 리플렛을 배부, 앞으로 진행
 될 진료 과정과 평균적인 대기 시간을 안내했다. 그리고 각 진료과와 복도
 에 안내판을 붙여 환자 본인의 상태가 중증 응급으로 분류되었는지 아니면
 심각하지 않은 상태로 분류되었는지를 한눈에 확인할 수 있도록 했으며, 침
 대 바로 위 천정에도 안내판을 붙여 누워서도 상황을 알 수 있도록 배려했
 다. 한편 응급실 대기실에는 응급실 내 상황을 나타내는 실시간 정보를 모

나터에 띄워 응급실 혼잡도와 그에 따른 치료 지연 등을 바로바로 전달했다.



응급실의 각 공간별 역할에 따른 치료 과정을 설명하는 공간 안내 패널들, (왼쪽부터) 접수실, 대기실, X-레이 검사실, 심각한 상태의 환자를 치료하는 소생실, 환자들의 응급상태를 확인하는 진단실, 심각하지 않은 환자를 치료하는 응급 치료실



공간 안내 패널을 벽과 천장에 붙인 공동 침상 공간(왼쪽). 통로에서 공간 안내 패널을 바로 확인할 수 있는 심각하지 않은 상태의 환자들을 치료하는 침상 공간(오른쪽)

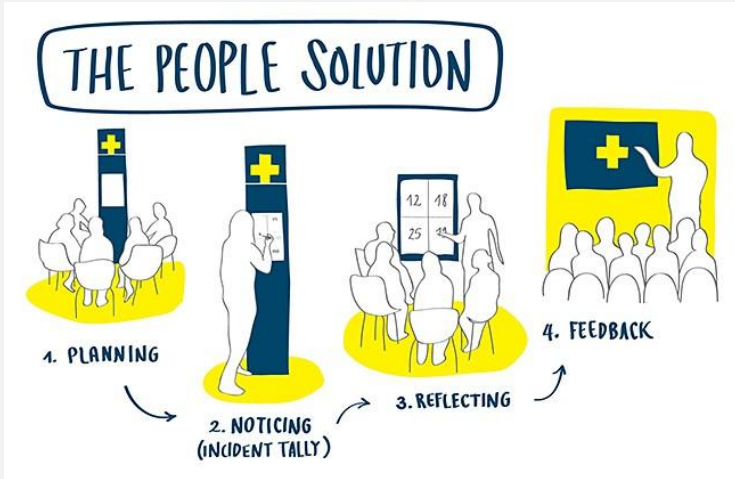


대기실 벽면에 부착된 실시간 응급실 상황 안내 모니터. (왼쪽부터) 응급실 혼잡도, 각 치료 단계별 환자 현황, 환자별 응급 정도에 따른 대기 시간 안내 화면.

한편 스마트폰용 모바일 어플리케이션을 개발하여 응급실 방문이 필요한 사람에게 주변 응급실 위치와 혼잡 상황 등을 실시간으로 제공하여, 특정 병원으로만 환자가 몰리지 않도록 했다.

의료진을 위해서는 폭력적 성향을 보이는 환자군에 대한 대응법을 효과적으로 교육하기 위해 리서치 결과를 알기 쉽게 정리한 응급실 안내서를 개발했다. 더불어 응급실 현황 기록판을 만들어 설치하였는데, 의료진은 이 보드에 응급실 현황을 기록하고 그 기록을 토대로 정기적으로 의견을 나누

어 더 발전적인 의료 환경을 만들 수 있도록 유도했다.



의료진을 위한 응급실 운영 환경 개선 프로그램 단계별 개념도

디자인이 가져온 응급실의 변화

피어슨로이드의 해법을 시범 시행한 결과, 75%의 환자가 대기 시간 동안의 불만이 줄어들었다고 답했으며, 그간 응급 의료진을 괴롭혔던 비물리적 형태의 폭력 발생 빈도는 이전 대비 50% 수준으로 낮아졌다. 비용 면에 있어서도 상당히 유의미한 결과를 거둔바, 서비스 디자인 투자 비용 £1당 응급실 폭력으로 발생하는 비용 £3가 절감되는 효과를 거뒀다.

이런 극적인 성과에 탄력을 받아 보건부와 디자인 카운슬에서는 응급실 환경 개선 프로젝트를 영국 전역의 공공병원으로 확대 시행할 예정이다. 처

음 시행한 병원들의 사례를 바탕으로 패널의 색깔과 재료를 바꿔 더 저렴한 비용으로 디자인을 적용할 것이라고 하니, 비용 절감 효과는 더 커질 전망이다.

프로젝트의 확대 시행과 함께 영국 디자인 카운슬에서는 이 프로젝트의 성공적 사례를 안내하는 애니메이션 동영상을 제작하는 등 공적비용의 효율적인 운용에 디자인이 어떻게 이바지하는지를 대중에게 알리고자 노력하고 있다. 또한, 디자인 카운슬에서는 영국의 보건부와 NHS와 함께 응급실 폭력 관련 프로젝트를 비롯해 치매와 성병, 헌혈, 환자의 존엄성과 같은 의료서비스와 관련된 사회적 문제의 해법 마련을 위해 협업 중이다.



응급실 환경 개선 프로젝트 사례 안내 애니메이션 동영상 보기 :
<https://player.vimeo.com/video/97816044>

응급실 폭력을 줄이기 위한 영국의 서비스 디자인 사례는 관행이라 여겼던 절차 속에서 문제를 발견하고 그에 관해 디자인의 관점에서 접근함으로써 실질적 성과를 거둘 수 있다는 것을 입증한다. 의료진에게는 너무나 익

속한 일상이기에 환자들에게 알리는 데 소홀했던 진료 절차와 응급실 현황 정보를 공유하는 것만으로 환자들은 기다림에 화를 내지 않게 되었고, 의료진은 안전해졌다. 거기에 극적인 비용 절감 효과는 디자인으로 불필요한 사회적 재화의 지출을 줄일 수 있다는 것도 확인시켜 준다. 더 기능적이고 아름답도록 디자인되는 것은 제품만이 아니다. 디자인으로 만들어 낸 더 효율적인 서비스는 원래의 기능에 더 충실하고 사회적으로 더 아름답다.

2.2 국내 공공서비스디자인 사례

1) 범죄예방 - 디자인으로 범죄를 예방할 수 있다면?

서울시 범죄예방디자인 프로젝트 (한국, 팀인터페이스·샘파트너스)⁷⁵⁾

‘염리동 범죄예방프로젝트’는 서울시 디자인정책과가 계획하여 서비스디자인 기업인 팀인터페이스, 샘파트너스가 공동 수행한, 범죄라는 주제에 대해 서비스디자인 방법론을 적용해 문제를 분석하고 해결한 대표 사례이다.

무엇을, 어떻게 했는가?

2012년 늦은 봄, 서울특별시 디자인정책과와 범죄예방 디자인위원회의 자문위원들은 서울의 범죄율이 높은 취약지역만을 골라서 방문하였다. 범죄 예방디자인 사업의 시범 대상지를 선정하기 위한 것이었다. 이들은 전형적 달동네이자 재개발 예정지로 공공투자가 끊어진 염리동에 주목하였다. 범죄 다발구역으로 주목받는 염리동이 선정될 수 있었던 가장 주요한 이유는 지역 내 활성화된 커뮤니티가 있었기 때문이었다. 주민센터와 주민 자치위원회를 중심으로 한 사회적 기업이 활발하게 운영되고 있었고, 주민참여 프로그램도 꾸준히 진행되면서 지역공동체 복원의 움직임이 나타나고 있었다.

염리동 범죄예방 프로젝트를 맡은 팀인터페이스의 이성혜 대표는 지역의 주민들이 밖을 두려워 해 집안에 숨지 않도록 주민들을 끌어내고 모이게 하는 것이 문제를 해결하는 핵심 요인이라고 판단했다. ‘살인마 오원춘 사

75) 공공정책, 책상에서 현장으로, 2013, 한국디자인진흥원

건'에서 오원춘은 '여자가 소리를 질러도 주변에서 내다보고 도와주지 않을 것이라고 생각하였다'라고 말했던 바 있다. 이러한 범죄자의 심리를 억제하는 것이었다. 그래서 인적이 드물어 무섭기만 했던 1.7 Km에 달하는 좁은 골목길에 사람들이 오가고 아이들이 뛰어 놀도록 하여 자연적 감시의 기능이 생기는 것을 목표로 하였다. 지역 특성상 추가적 시설 투자가 불가능한 상황을 고려하여 지역 주민들의 활동성의 증가를 목표로 삼았던 것이다.⁷⁶⁾

골목에 활기를 불어 넣어 소통을 일으키고 이야기 거리를 제공하는 방법으로서 '소금길'이라는 이름(염리동은 과거 소금창고가 많아 인심이 후한 동네로 유명했던 곳)으로 건강, 문화, 커뮤니티의 통로 역할을 할 수 있는 길을 만들기로 하였다.⁷⁷⁾ 주민들이 범죄 불안감을 느끼는 곳들을 연결하여 1.7km의 '소금길' 산책로를 전문 트레이너와 함께 기획하고, 곳곳에 안전장치를 설치하였다. 또한 가로등을 촘촘하게 설치하고, 전봇대에는 비상벨을 달아 두는 한편 긴급할 때에 도움을 청할 수 있도록 가시성이 높은 노란색 대문을 지정하여 '소금 지킴이집'을 지정하여 운영하였다.⁷⁸⁾

이러한 프로젝트에서 중요하게 발견하였던 점은 주민참여를 통해 지속가능성을 유지시켜야 한다는 점이었다. 그래야만 지역 주민들의 불안감과 슬럼화 방지를 만들 수 있기 때문이다. 프로젝트를 진행하는 동안 주민 공청회, 지킴이 집, 커뮤니티 아트에 이르기까지 주민들과 함께 코크리에이션

76) 디자인서울, 2013년 1월호, 서울시

77) 골목, 디자인으로 변화하다 - 염리동 소금길작성자 서울디자인재단

78) 대문 옆에는 비상벨이 마련돼 골목에서 위급 시 큰 소리로 울려 위험을 알린다. CC(폐쇄회로)TV에 비해 설치비용이 3분의 1로 저렴한 IP카메라는 내년 1월 완공되는 주민 거점 공간이자 카페, 마술문고, 사랑방, 24시간 초소 기능을 하는 '소금나루'에서 주민들이 모니터링하게 된다.(음산한 골목길 '범죄 막는 노란색' 입다. 2012.10.18. 한국일보)

(Co-creation : 다양한 공급자, 수요자 등 이해관계자들을 동참시켜 새로운 아이디어를 만들어 내는 활동)을 통해 결과물을 만들어냈다.

결과는 무엇인가?

사업 종료 후, 한국형사정책연구원에서 실시한 6개월간의 효과 분석 결과 소금길의 범죄예방효과는 78.6%, 만족도는 83.3%로 조사되었다. 더욱 놀라운 것은 범죄에 대한 두려움이나 불안감이 줄어들면서 끊겨졌던 이웃 간의 소통이 살아났다는 점이었다. 서울시에서는 ‘주거환경관리사업 범죄예방 환경설계 가이드라인’을 마련해 저소득층 및 노후 주거지역에 확대 적용하기로 하였다. 이는 영등포구 대림2동과 도봉구 도봉동, 구로구 구로동, 동작구 상도동, 성북구 정릉동, 은평구 응암동 등의 좁은 골목길 10곳이 염리동과 유사해 범죄예방디자인 대상 지역으로 선정하게 된 것으로, 이것은 이 프로젝트가 애초에 계획했던 확산의 목표를 달성하였다는 것을 의미했다.



그림 124 주민들의 이야기를 듣기 위한 설문 및 인터뷰 과정

* 사진출처 : 서울디자인재단

공공서비스를 수요자 중심으로 설계하기 위해서는 실제 수혜자인 주민들의 현황에 대한 심리, 감정적인 부분을 포함한 보다 총체적인 고려가 필요하다. 과거의 공급자적인 관점으로 접근했다면 주민이 필요하다고 생각되는 물건 또는 서비스를 기획하고 디자인하여 배포했을 것이다. 서비스디자인 관점으로 접근한 결과 이해관계자를 진행과정에 포함시켜 공동으로 개발하는 방법론을 활용하고, 결과적으로 각 이해관계자들의 만족과 참여를 이끌어 내는 놀라운 변화를 만들 수 있었다.

서울시의 범죄예방디자인 프로젝트는 두 가지 중요한 의미를 가진다.

첫째는 공공영역에서의 디자인이 스타일링과 하드웨어를 만들어내는 역할을 넘어 공공정책을 혁신하는 새로운 역할로서 주목받기 시작했다는 점이다. 서비스디자인을 통해 시민의 행동 변화를 가져오기 위한 목적의 사업이 시작되면서 다른 분야의 방법을 활용하는 기업이 아닌, 바로 서비스디자인 기업(탐인터페이스, 사이픽스)에게 실행의 기회가 주어졌다는 점은 중요한 의미가 있다. 새로운 수요시장으로서 공공서비스디자인의 영역이 도입기에 접어들었음을 상징적으로 보여준 것이라고 할 수 있다.

둘째는 기존의 공공정책의 형성과 수립, 집행, 평가 과정에 전방위적으로 서비스디자인의 개념이 적용된 의미 있는 성과를 만들었다는 점이다. 정책의 형성, 수립 단계에서 지역 주민들의 협력과 참여를 이끌어 내서 참여자들의 주인의식을 강화할 수 있도록 하였고, 이것은 서비스가 지속가능하게 유지될 수 있게 하는 힘으로 작용하고 있다. 정책 집행의 결과 목적했던 유의미한 범죄예방 효과를 달성하였으며, 특히 사업의 성과 평가를 위해 범

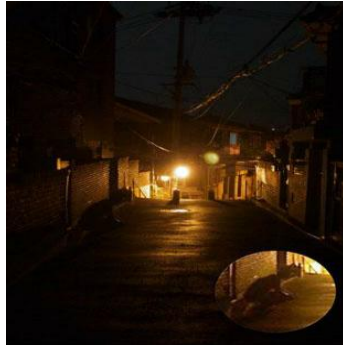
죄예방 효과를 측정하기에 적합한 협력기관(한국형사정책연구원)을 통해 과학적이고 정량적인 평가를 시도하였다는 점은 특기할 만하다. 서비스디자인을 개발, 적용한 것에 그치지 않고 사업이 종료된 이후 6개월간 성과분석 기간을 두고 효과를 측정할 수 있는 기준을 만들고 정량적인 성과를 확인함으로써 공감할 수 있는 배경을 마련했던 것이다. 서울시는 이를 통해 수립한 범죄예방 환경설계 가이드라인을 10개 구역을 대상으로 우선 적용하고 이후 관련 사업 대상지 전역으로 확대 적용할 것을 발표하였다.⁷⁹⁾

79) 범죄예방디자인으로 동네범죄 줄었다. 2013.3.14. KBS TV

1



2



3



4



표 36 염리동 골목길 1,2 (before) 3,4,5 (after)

* 출처 : 서울디자인재단

2) 행정 - 내 손으로 직접 정책을 디자인한다.

정부3.0 국민디자인단 (한국, 행안부·산업부·디자인진흥원)

* 출처 : 네이버캐스트. 전은정

http://navercast.naver.com/contents.nhn?rid=2898&contents_id=90646&leafid=2898

너희들이 국민의 마음을 아느냐

듣고 말하기에 어려움을 겪는 청각장애인이 사는 집에 불이 났다면 그는 어떻게 도움을 청해야 할까. 실제로 지난 2월, 전북 남원에서 혼자 사는 청각장애인 구경모 씨의 집에 불이 났다. 이웃 주민의 도움으로 구조가 되긴 했지만, 구씨에게 119는 있으나마나한 서비스였다. 청각장애인 역시 공공 서비스의 수혜자인 ‘국민’에 속하는 사람들인데도 말이다.

인도에 보도블록이 파손되어 있거나 산책로 위에 떨어진 고사목 가지가 보행을 방해하는 등, 사고 위험이 높은 길을 걸어본 경험이 있을 것이다. 불편하긴 해도, 막상 신고를 하려고 하면 절차도 복잡하고 귀찮아서 선뜻 행동에 나서기가 쉽지 않다. 가끔은 누구나 ‘국민을 위한 서비스’에 정작 수혜 당사자인 ‘국민’이 없는 것은 아닐까?라는 의문을 갖게 된다. 여전히 공공서비스는 대부분 서비스 제공자나 ‘다수’의 사람들에 초점을 맞춰 만들어지고 움직이는 것이 현실이기 때문이다. 그래서 수요자의 눈높이에서, 그들의 경험을 통해 다시 정책을 바라보려는 시도가 주목받고 있다. 2014년, 안전행정부(현 행정자치부)·산업통상자원부가 주최하고 한국디자인진흥원이 주관하며, 각 정부부처 및 관련 공공기관과 10개 서비스디자인 기업이 참여한 ‘국민 중심의 서비스 정부 실현을 위한 정부3.0 브랜드과제 국민디자인

인단 활동'(이하 정부3.0 국민디자인단)이 대표적이다.

정부3.0 국민디자인단 활동을 통해 구씨 같은 장애인들은 물론이고 노약자와 이주여성까지 포함한 재난 취약 계층이 모두 공감할 수 있는 서비스가 만들어졌다. 바로 전라북도의 '재난 취약계층 119 간편 신고 서비스'다. 이 서비스를 이용하게 되면 화재나 질병 등 위급한 상황이 발생했을 때 유형별 음성인식 탑재된 전화기 단축 버튼을 누르기만 하면 신고를 할 수 있다. 전라북도는 지난해 말 도내 700여 가구에 간편신고 전화기를 설치했고, 지속적으로 서비스 범위를 확대할 예정이다. 또한 정부3.0 국민디자인단 활동의 결과로 작년 12월 생활 속 작은 불편과 안전 문제를 국민이 쉽게 신고할 수 있도록 '안전신문고 포털(www.safepeople.go.kr)'이 만들어졌고, 지난 2월에는 핸드폰으로 바로바로 신고할 수 있도록 같은 이름의 애플리케이션도 제작되었다. 올해(2015) 4월 현재 1만여 건의 불편 사항이 안전신문고를 통해 신고 되었다고 한다. 정부3.0을 통한 '수요자 중심의 정책 시대'가 조금씩 열리고 있는 것이다.

디자인, 공공서비스 혁신의 주역으로

사용자 중심 사회가 도래하면서 공공부문 역시 변화의 필요성을 절감하고 있다. 그럼 어디서부터 어떻게 시작해야 하나. 해결사 역할을 맡은 것이 바로 '디자인'이다. 2005년 미국 국세청(IRS)은 부정적인 이미지를 걷어낸 새로운 세금징수 시스템 개선 프로젝트를 디자인 전문가인 카네기멜런 디자인스쿨의 리처드 뷰캐넌 교수에게 맡겼다. 의아해하는 사람들을 향해 뷰캐넌 교수는 이렇게 말했다.

“미국인이 가장 싫어하는 정부 부처는 IRS다. 세금징수가 행정편의적 발상에 따라 비효율적으로 이루어지는 데다, 세무조사도 납세자를 범인 취급하는 분위기에서 시행되기 때문이다. 국민들이 세금을 자발적으로 즐겁게 내게 하려면 행정·경영적인 차원에서 접근하기보다 아름다움과 실용성을 추구하는 디자인이론과 방법을 도입해야 한다.” 〈조선일보〉 2007.10.5.

‘세금을 잘 거두는 것’이라는 목표는 같지만, 이전과 접근 방법을 전혀 다르게 한 것이다. 생산자 중심 사회가 생산성, 효율성을 중요시했다면, 사용자 중심 사회에서는 인간의 경험, 심리, 감성, 욕구 같은 것이 더 중요하다. 법, 규제, 제도, 기술만으로는 사용자들의 자발적인 행동 변화를 이끌어낼 수 없다.

애초에 사용자의 시각에서 문제를 다시 바라보고, 그들의 경험과 욕구를 이해하면서 근본적인 해답을 찾는 것. 이것이 바로 디자인적 사고(design thinking)의 핵심이다. 그리고 이런 사용자 중심의 디자인적 사고를 통해 서비스를 개선하는 것이 요즘 주목받고 있는 서비스디자인 분야이다. 이 새로운 디자인은 단순한 포장 기술이 아닌 새로운 ‘생각’이자, 새로운 ‘문제 해결 도구’다.

박근혜 정부의 새로운 정부 운영 패러다임을 의미하는 ‘정부3.0’의 가장 큰 목표는 ‘국민이 주인 되는 정부 구현’이다. 이를 위해 정부3.0은 공공정보를 개방하고 공유하며, 부처 간 칸막이를 없애 소통과 협력을 도모하고, 국민 개개인에 대해 맞춤형 서비스를 제공하며, 국민과 원활한 쌍방향 커뮤니케이션을 위해 노력할 것을 천명했다. 이것은 사용자의 욕구와 경험에서 출발하며, 구체적인 맥락에 맞는 해결책을 찾으며, 여러 이해당사자들의 참여를 유도하고, 다양한 전문 분야의 통합과 융합을 꾀하는 서비스디자인의

핵심과 정확히 중첩된다.

2014년 정부3.0은 의미 있는 첫 발걸음을 내디뎠다. 정부3.0 국민디자인단을 출범시킨 것이다. 공공서비스의 수요자인 국민이 직접 공공서비스를 ‘디자인’하는데 참여해 그들의 경험과 욕구를 반영한 만족도 높은 공공서비스를 만드는 것이 국민디자인단의 주요 목표다.

정부3.0 국민디자인단에 참여한 사람들은 약 170여 명. 주부, 대학생 같은 일반 시민을 비롯해 디자이너, 공무원 등 다양한 분야의 사람들이 포함되었으며, 팀당 7명 내외 총 19개 팀이 만들어져 각 정부부처의 19개 정책과제에 대한 해결책을 도출했다.

지금까지 공공영역의 의사결정은 전문가와 담당 공무원들이 어느 정도 ‘그림’을 만들고 난 후, 실행 직전에 공청회 같은 형식으로 국민들에게 간단히 의사를 묻거나, 캠페인을 통해 대국민 홍보를 하는 형식으로 주로 진행되었다. 하지만 국민디자인단 활동의 경우, 국민들이 직접 참여해 생활에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 개선 아이디어를 냈고, 그것이 다양한 공공서비스에 반영되었다. ‘일하는 방식’의 근본적인 변화를 꾀한 것이다.

정부3.0 국민디자인단 활동은 2014년 5월부터 7월까지 약 6주 동안 이루어졌다. 짧은 기간에 첫 시도라는 점 등을 감안해야겠지만, 서비스디자인 방법론이 공공부문과 만났을 때 어떤 시너지 효과를 창출하는지를 보여준 의미 있는 사건임은 틀림없다.

정부3.0 국민디자인단 공식 활동이 마무리된 뒤, 7월 9일 최종발표회에서 개선안을 도출한 19개의 과제 중 15개의 정책이 공유되고 현장심사와 투표를 통해 사상도 이루어졌다. 최우수 사례로는 광주광역시 동네환경공동체 조성을 위한 ‘다가치 Green 서비스’가 뽑혔다. 실시간으로 각종 환경정

보를 제공하고, 주민들이 참여해 도시 환경문제와 사회문제를 해결하는 사회적 네트워크를 구축하는 사업이다. 이 밖에도 정부3.0 홈페이지(www.gov30.go.kr)에서 우수사례 20건을 살펴볼 수 있다.

서비스디자인, 어떤 과정으로 진행되나

요즘 슬슬 다시 직장을 가져야겠다는 생각을 하고 있는 전업주부인 한아름(34) 씨. 하지만 소득 수준에 맞게 아이를 어디에 맡겨야 할 지가 가장 큰 고민이다. 한아름 씨처럼 일·가정을 양립하려는 여성을 위한 다양한 제도가 있다고는 하는데, 어디서부터 무엇을 찾아야 할지 난감하다.

“네이버에서 관련 검색어를 넣고 무작정 검색하거나, 산부인과나 은행에 불일 있어서 갔을 때 정보를 듣기는 해요. 하지만 이게 나에게 맞는 것인지 알기가 어렵죠. 누군가 알려주어서 여성가족부에서 만들었다는 ‘일·가정 특특’ 애플리케이션을 발견했지만, 나에게 필요한 지원 제도를 찾으려면 또 따로 검색을 해야 하고, 신청 자격이 되는지 확인하려면 결국 관련 기관에 전화를 해야 한다. 구비 서류의 종류도 많은데, 이 역시 준비하는 과정이 만만치가 않아요.”

한아름 씨와 같은 고민을 하고 있는 여성들이 굉장히 많다. 하지만 그들은 하나같이 각종 지원제도의 존재 자체를 잘 모른다. 2014 정부3.0 국민디자인단은 이러한 여성들을 위한 공공서비스 개발 프로젝트를 과제 중 하나로 선택했다. 정부3.0 국민디자인단은 서비스디자인 방법론을 사용해 어떻게 이 프로젝트에 대한 수요자 중심의 해결책을 찾아냈을까. 여성가족부(이하 여가부)의 ‘일·가정 양립 맞춤형 수혜정보 제공’ 프로젝트를 중심으로

어떻게 국민의 아이디어가 디자인적 방법론을 통해 정책에 반영되는지 그 과정을 살펴보도록 하자.

일·가정 양립 관련 다양한 정책 정보를 국민이 보다 편리하고 효율적으로 확인하고 이용할 수 있도록 개발한 ‘일·가정특독앱’이 이미 개발되어 있다. 이번 프로젝트의 과제는 서비스디자인 방법론으로 기존 앱의 단점을 보완 개선하는 것이었다.

서비스디자인 프로세스는 ‘더블 다이아몬드 모델’이라 불리는 단계를 거쳐 진행된다. ①수요자 경험조사를 통해 가능한 한 관련된 모든 이해관계자의 목소리를 듣는다. 그리고 다양한 가능성을 두고 폭넓게 수집한 정보들을 가지고 ②문제점에 대한 정의를 내리는 수요자 경험분석을 시도한다. 그 후 이를 바탕으로 다시 다양한 ③서비스 개선 아이디어를 끌어낸 후, 최종적으로 ④실제 적용 가능하고 우선 적용되어야 할 핵심 아이디어를 정리해 서비스 개선안을 제안하는 순으로 이루어진다.



그림 129 서비스디자인 프로세스는 아이디어의 '확산-수렴-확산-수렴'의 과정으로 진행되는 '더블 다이아몬드 모델'이라 불리는 단계를 거쳐 진행된다.

1단계 - Discover : 수요자 경험조사

서비스디자인의 첫 번째 단계는 데스크 리서치, 설문조사, 심층면접 인터뷰 등을 통해 무엇이 문제인지를 발견하는 것이다. 일·가정 양립 관련 지원 제도에 관심 있는 여성과 지원제도를 신청한 경험이 있는 여성을 대상으로 이메일 설문조사를 실시하고 심층 면접 인터뷰도 진행했다. 이 과정을 통해 일·가정독특앱의 문제점이 하나둘 드러났다. 가장 큰 문제는 홍보가 제대로 되어있지 않아 정작 이 애플리케이션을 활용해야 하는 여성이 이 앱의 존재를 모른다는 것이었다. 관련 부처의 다양한 지원제도 정보를 한곳에 모아둔 애플리케이션을 내놓았지만, 대부분의 여성은 포털 사이트에서 일일이 검색하거나 지인 또는 카페 회원들에게 물어 물어 정보를 얻고 있었다. 두 번째 문제는 현재 내 상태에 맞는 정보를 쉽게 찾을 수 없다는 것이다. 모든 정보가 한군데에 모여 있기는 하나, 부처별로 업데이트한 정보가 단순히 순서대로 나열된다. 그래서 지원제도의 이름을 정확하게 알고 있지 않으면, 원하는 정보를 찾기 위해 시간을 들여 일일이 모든 페이지에 들어가서 확인해야 한다. 그리고 지원제도 내용과 제출서류 리스트, 관계부처 사이트 링크만 간단하게 공지되어있기 때문에, 막상 신청하려 해도 관련 서류를 어떻게 준비해야 할지, 어디에 어떻게 제출할 수 있는지 등의 상세한 내용을 알기 어렵다. 결국 인터넷이나 해당 부처 콜센터를 통해 담당 공무원의 연락처를 파악하고 담당자에게 전화를 걸어 최종 확인을 한 이후에야 신청서류를 준비할 수 있다. 사람들은 이렇게 반복되고 복잡한 정보 습득과정에 어려움을 느끼고 있었다. 기존 일·가정독특앱의 문제점을 발견하기 위해 수요자, 공무원, 서비스디자이너 등 이해관계 당사자가 모여 사전 정보 수집과 수요자 조사를 진행했다. 기존 애플리케이션에서는 관련 부처별로 업데

이런 정보가 단순 링크될 뿐이어서 원하는 정보를 찾는데 시간이 오래 걸린다. 또한, 다른 사람에게 정보를 공유할 때도 그저 해당 페이지 링크만 전달하는 방식이어서 애플리케이션의 존재를 전혀 알리지 못했다.

2단계 - Define : 수요자 경험분석

다음 단계는 수요자의 시선으로 발견한 문제를 명확히 규정하기 위해 페르소나(Persona)를 정의하고 경험여정맵(고객여정맵, Customer Journey Map)을 만들어, 주요 문제점을 정리해 서비스 방향성을 도출하는 단계다.

페르소나는 '다양한 수요자들의 대표적인 특성과 요구사항을 구체적 실체가 있는 특정인으로 의인화하는 것'을 말한다. 그래야 수요자를 좀 더 구체적이고 현실적인 대상으로 이해하는 데 도움이 되기 때문이다. 이 과제의 경우 페르소나가 '남편과 네 살 이들을 둔 부부 연소득 3,500만원 정도의 34세 전업주부로, 경제적으로 안정된 양육을 하기 위한 재취업을 고민하는 여성'이었다. 이 여성이 정부 지원 제도에 대해 궁금증이 생기는 순간부터, 최종적으로 지원제도를 신청하는 그 순간까지 경험 여정 맵을 작성해 단계별로 수요자가 느끼는 감정, 욕구 등을 자세하게 분석한다. 이런 단계를 거쳐 정리된 주요 문제점으로 수요자와의 접점이 있는 곳을 활용한 정확한 홍보, 단순 정보 제공이 아닌 수요자의 조건에 맞는 정보 제공, 원스톱 신청 및 서류 제출 등이 꼽혔다. 이후 발견된 문제마다 그에 맞는 개선 방향을 정리하였다.

경험여정맵은 서비스디자인의 대표적인 방법론 중 하나로 '수요자의 경험을 시간의 흐름에 따라 시각화해서 이해하기 위한 것'이다. 주로 감성적이고 심리적인 만족도를 기준으로 단계를 구분하고 좋은지 나쁜지를 표시한다.



그림 130 고객여행맵 사례

3단계 - Develop : 서비스 개선 아이디어

문제를 발견하고 규정한 이후에는 다시 한 번 구체적인 개선책에 대한 아이디어를 수집하는 단계를 거친다. 이 단계에서는 가능한 모든 아이디어를 논의한다. 연계 부처별 앱 링크 제공, 연관 검색어 활용, 주민센터나 문화센터, 산부인과 등 생활접점 장소에 QR코드를 삽입한 홍보물 배포, 앱 공유 시 기부 포인트 적립, 맞춤형 정보 알림 서비스, 지원제도 검색 기능 삽입, 애플리케이션에서 제출서류 및 신청서 바로 작성·제출하기 등 ‘일기장 톡톡앱’의 사용성을 개선하고 더 많은 사람들에게 알리기 위한 다양한 아이디어가 쏟아졌다. 물론 이를 다 적용할 수 있는 것은 아니다. 예산도 고려해야 하고, 여러 가지 실현 가능성도 타진해보아야 한다. 국민디자인단 구성원들은 생각할 수 있는 모든 아이디어들을 내놓고 공유하면서 가장 현실성 있는 서비스 개선 아이디어를 도출하고자 했다.

4단계 - Deliver : 서비스 개선안

수집한 개선 아이디어 중에서 실현 가능성이 있는 것들을 추려 최종 서비스 개선안을 정리하는데, ‘다양한 온/오프라인 홍보접점 제공, 맞춤형 정보 제공, 착한 공유, 원스톱 수해제도 신청’이 최종 개선안으로 선정되었다. 이렇게 만든 서비스 개선 시나리오를 토대로 장단기 추진 전략을 도출하는 것으로 서비스디자인 작업이 마무리된다. 필요한 정보를 쉽고 빠르게 찾을 수 있도록 검색기능과 개인별 맞춤 검색 기능 추가를 제안했다. 즐겨찾기와 알림 설정을 할 수 있게 해, 필요한 정보를 그때그때 쉽고 빨리 찾을 수 있도록 했다. 신청 서류를 앱에서 바로 해당 부처에 원스톱으로 보낼 수 있다. 앱을 공유할 경우 포인트가 적립되어 기부할 수 있게 만들었고, 링크를 걸었을 때 바로 앱을 내려 받을 수 있도록 개선했다.

국민디자인단의 행보는 계속 된다

한국디자인진흥원의 윤성원 팀장은 국민디자인단의 가장 큰 성과와 의의를 다음과 같이 설명한다. “참가자들에게 새로운 사고방식이자 접근법으로서의 디자인의 필요성을 경험하고 그 가치를 인식하게 한 것이다. 수요자 중심의 방법론인 서비스디자인이 공공정책 기획과 집행 전반에 걸쳐 효과적으로 활용될 수 있음을 확인할 수 있었다.”

2014년 국민디자인단 활용에 대한 호평에 힘입어, 2015년에도 국민디자인단 활동이 진행되고 있다. 2015년 3월, 중앙부처를 대상으로 국민디자인단 운영방식을 통해 정부3.0 대표과제를 수립하려는 기관의 참여 신청을

받았는데, 총 74개의 과제가 접수되었다. 행정자치부와 산업통상자원부는 정부3.0 국민디자인단의 온라인 투표와 전문가 심사, 정책 디자인 발표대회를 통해, 지난 4월 15일에 20개 과제 중 10개의 집중육성과제를 선정했다. 나머지 10개 과제는 자율추진과제로 관리될 예정이다.

작년의 경우 정부부처에서 과제를 정해놓고 미리 섭외한 공무원과 국민, 그리고 조언을 해줄 서비스디자이너를 참여시켰는데, 올해(2015)는 온라인 정부부처 과제 선호도 조사를 실시해 어떤 정책과제 개발이 필요한지 국민이 직접 결정하도록 했고, 시민을 비롯 서비스디자이너까지 참여 의지가 있는 이들을 공개 모집해 선정했다는 점이 다르다. 올해의 경우 국민디자인단 지원자가 1,700명이 넘었는데, 정책 참여에 대한 국민적 관심이 커졌다는 것을 증명하는 대목이다. 이렇게 자발적인 참여로 구성된만큼 보다 활력 넘치는 워킹그룹을 운영할 수 있으리라 예상된다.

올해 국민디자인단의 콘셉트는 '정책탐험대'다. 정책이라는 단어 자체가 주는 딱딱한 이미지를 벗어던지고 재미있고 즐겁게 운영해보자는 취지에서 만들어졌다. 작년의 경우 서비스디자이너가 조언자 역할을 하는 사람이었다면 올해는 팀 리더 역할을 한다. 하나의 과제를 수행하기 위한 워킹그룹에는 담당 부처 공무원, 국민, 서비스디자이너가 포함되는데, 서비스디자이너는 탐험전문가(탐험가이드), 공무원은 탐험공무원, 국민은 탐험대원, 그리고 전체 과제 총괄 디렉터 역할을 하는 텐지노그룹의 오영미 대표는 탐험전문가들을 위한 가이드, 탐험대장 역할을 하게 된다.

서비스디자이너는 ‘공감자’이자 ‘조율하는 사람’

국민디자인단 활동에서 서비스디자이너의 역할은 매우 크다. 작년에 이어 올해도 국민디자인단 활동에 참여하고 있는 텐지노그룹의 오영미 대표는 서비스디자이너의 역할을 “관련된 여러 분야 사람들의 의견을 조율하고 반영하는 퍼실리테이터(facilitator)로서, 통찰(insight)을 통해 문제 해결점을 찾아내고 뛰어난 ‘공감’ 능력을 발휘해 내외부의 수요자를 함께 아우르며 팀 활동에 영감을 불어넣는 사람”이라고 강조한다. 또한, 그는 “‘수요자 중심’의 진정한 의미는 그 사람의 입장에 서서 바라보고 공감하는 것”이라고 정의한다.

전문가들은 서비스디자인 전문기업이 정책개발 과정에서 다양한 이해관계자의 목소리를 듣고 서로 다른 의견을 조율하기 위해서는 정책개발의 초기 기획 단계부터 관여하는 것이 좋다고 입을 모은다. 올해 두 번째로 시도되는 국민디자인단 활동에서 서비스디자이너와 서비스디자인 전문기업의 역할이 얼마나 발휘될지 지켜보는 것도 흥미로운 관전 포인트가 될 듯하다.

국민디자인활동이 아직은 초기 단계라 제약요소가 많다. 오영미 대표는 “서비스디자인 프로세스는 해당 프로젝트의 특성에 따라 매우 유동적으로 운영되어야 하고, 서비스디자이너의 경험 노하우와 충분한 조사 기간, 그리고 이를 뒷받침해줄 수 있는 자원이 중요하다. 현재는 국민디자인단을 통해 서비스디자인의 잠재력을 알리는 단계이기 때문에 심도 있는 서비스디자인을 진행하기에 시간, 자원, 인적자원의 한계가 있는 것은 사실이다. 국민디자인단 활동은 앞으로 단순한 ‘활동’이 아닌, ‘문화’로 자리매김해야 한다고 생각한다. 그러기 위해서는 국민디자인단이 지속적으로 활동하며 사람들의

인식을 변화시켜야 한다”고 말한다.

국민디자인단은 이제 첫걸음을 떼었을 뿐이지만, 디자인이 ‘좋은 사회’를 만드는 일에 기여할 수 있는 강력한 수단이라는 사실을 증명할 좋은 예가 되리라는 기대를 품게 한다.

국민디자인단은 기존 정책 기획 방법과 비교했을 때 다음과 같은 차별점을 갖는다.

1. 정책 수요자인 국민이 정책 기획 과정 초기부터 적극적으로 참여하여 정책과 서비스를 개발함으로써 정책 효과를 높일 다양한 아이디어를 발굴하고 효과적 실현 방안을 모색한다는 점이다.
2. 수요자의 전체적인 경험을 분석하고 그 경험에서 미세한 문제점을 포착하여 개선하는 서비스디자인 방법을 활용한다는 점이다.
3. 다학제 전문가 협업을 통해 정책 문제에 대한 창의적 착안점을 도출한다는 점이다.

영양이 궁금하시다면



- 소비자 눈높이에 맞는 영양표시 개선 및 정보제공(식약처, 2015)
 - 기존 식품영양정보 표시의 잘 보이지 않고 이해되지 않는 문제를 디자인 방법으로 개선
 - 더 읽기 쉽고 이해 쉬운 표준 표기법 개발
 - 국민디자인단을 통해 개발된 결과 `15.12 표시기준 개정, 2018년부터 전국에 적용 예정



빈집을 활용한 마주소 조성(안)

- '주민이 행복한 원도심 만들기'(인천시, 2015)
 - 개발 불균형, 원도심 공동화 문제 해결하는 마을 서비스디자인
 - (커뮤니티센터 개발) 마을주택관리소 '마주소' 브랜드 개발
 - (이웃 간 교류확대) 이웃 간 소통을 지원하기 위한 집밥모임 등, 어린이 등하교 자킴이 서비스 (이웃과 품앗이) 마을 어르신 등 유희인력을 활용한 아이돌봄 서비스, 인근 대학과 연계, 독거노인 봉사활동 지원 등

표 37 국민디자인단 운영을 통해 개발된 정책 예시

국민디자인단, 추진 경과

국민디자인단은 신개념 국민 참여형 정책 디자인 워킹그룹이다. 행안부·산업부(한국디자인진흥원) 협업으로 2014년부터 국민디자인단 사업 운영 체계를 구축하고 서비스디자인 방법을 중심으로 국민 참여형 정책 모델을 운영하고 있다. 중앙부처 및 지자체의 정책 기획시 서비스디자인을 적용하는 국민디자인단 사업은 빠르게 정착 및 확산 되고 있다. 4년간 다양한 주제의 총 900개 이상의 과제가 운영 되었고 참가자는 총 1만명 가까이 되었다.

* 2016년 국민디자인단 : 382개 과제, 총 3,000여명 참여(기재부를 제외한 전 부처와 지자체에 도입 됨)

* 2015년 국민디자인단 : 248개 과제, 총 2,200여명 참여

국민디자인단은 국민과 공무원이 함께 정책을 디자인함으로써 국민 맞춤형 정책을 실현하는 정책 기획 방법으로서 정착 되어 가고 있다.

제도화와 체계화를 통한 정착, 확산

'15년부터 정부3.0평가지표에 '국민디자인단 운영 여부'가 반영 되었고 '16년에는 국민디자인단 운영지침이 수립(행안부 내규) 되었다. '제1조(목적) 이 지침은 행정절차법 제52조의 규정에 따라 국민디자인단의 구성 및 운영 등에 관한 일반적인 사항을 정하여 행정과정에 국민의 참여를 확대하는 것을 목적으로 한다.', '국민디자인단이라 함은 의제설정, 정책결정, 집행, 평가 및 환류 등 정책과정 전반에 공무원, 국민, 그리고 서비스디자인

너가 함께 참여하여 서비스디자인 방법을 통해 공공서비스를 개발, 개선시켜 나가는 정책추진단을 말한다.’, ‘서비스디자이너는 디자인 관련 분야의 경력자로서, 서비스디자인 방법을 통하여 과제 수행을 총괄적으로 기획·운영하는 역할을 수행한다.’ 등 운영지침에 국민디자인단의 구성, 운영, 추진 체계, 디자이너의 참여 등을 규정화함으로써 공공정책 영역에 서비스디자인이 활용될 수 있는 기반을 마련하였다. 그 결과 2016년에는 전 지자체에 국민디자인단 과제가 운영될 수 있었다.

2017년에는 행정절차법 시행령 개정으로 국민 참여 방법으로 공공서비스 디자인을 활용할 수 있도록 규정화 되었다.⁸⁰⁾ 개정된 행정절차법에는 대표적인 민·관 공동수행 방식인 ‘서비스디자인 기법’의 활성화를 위해 공무원·국민·서비스디자이너가 정책과정 전반에 참여할 수 있는 지원 근거가 명시되어 있다.

80) ‘온라인 정책토론·제안 등 국민 참여 근거 법제화’. 2017.4.17. 연합뉴스
<http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/04/17/0200000000AKR20170417025100004.HTML>

정책 DIY 대한민국을 바꾼다 <3·플> 결실맺는 '정부 3.0 디자인단'

서비스디자인, 정책 결정 새 모델로 정착됐죠

정책개발에 국민 참여 이끌어
9개월간 248개 사업 추진 성과

곡성군 '귀농·귀촌 유치 정책'
관세청 '맞춤형 해외여행정보' 등
행자부, 우수과제 10개 선정

통계청은 올해 △우리나라 국민들이 통계적으로 어떤 위치에 있는지 알려주는 '통계로 보는 자화상 서비스' △통계를 통해 살고 싶은 집을 찾아주는 '주거지 분석 및 서비스' △창업에 필요한 통계와 정보들을 지도와 함께 보여주는 '창업 전가누실 애플리케이션' 사업 등을 새로 추진했다. 이 사업들의 공통점은 수요자인 국민이 직접 정책 개발에 참여했다는 점이다. 서비스디자인 개념을 정책 결정 모델로 활용해 통계청이 자체적으로 국민디자인단을 꾸려 추진했다. 통계청 창조행정담당관실은 지난해 행정자치부와 산업통상자원부, 한국디자인진흥원에서 추진하는 정부3.0 국민디자인단 시범 운영 과정을 살펴보고 벤치마킹해 사업들을 진행했다.

13일 행정자치부에 따르면 지난 9월부터 11월까지 전국 241개 정부부처와 지방자치단체는 공무원과 시민, 서비스디자인이 핵심에 정책 수요자일정에 서 정책을 디자인하는 정부3.0 국민디자인단 활동을 진행했다. 이를 통해 새롭게 추진된 사업은 무려 248개 된다.



정중섭(왼쪽부터 왼쪽 끝부터) 행정자치부 장관과 정부3.0 국민디자인단 활동우수자들이 11월 시범 동네디자인올라자에서 열린 2015 정부3.0 국민디자인단 성과공유대회'에서 포아임을 되치고 있다. /사진제공=행정자치부

'공무원들이 정책을 만들고 국민들이 그 혜택을 본다'는 고정관념을 뒤집어 '국민들이 공무원들과 함께 정책을 만들고 공무원들은 국민들이 그 혜택을 잘 누리고 있는 지 살핀다는 서비스디자인 개념을 행정청이 적용한 것은 생각보다 놀라운 변화를 가져왔다. 통계청처럼 자발적인 움직임을 보이는 기관도 생겨났다.

시처럼 통계청 사무국은 "처음 청 내에서 자체적으로 국민디자인단을 시작할 때 동료들은 일이 늘어나다며 답답할 수 없게 생각했는데 추진한 지 9개월만에 이 과정의 의미가 있다고 생각하는 사람들이 많이 늘었다"며 "통계로 보는 자화상처럼 흥미로운 아이디어도 국민들과 서비스 디자인의 참여가 없었다면 나오기 어려울 뻔한데"라고 말했다.

지난 11일 동네디자인올라자에서는

올 해에 정부3.0 국민디자인단 활동을 통해 국민들의 수요에 맞는 사업과제를 발굴하고 가장 큰 변화를 주도했던 10개 팀의 과정이 성과와 수상하기도 했다.

대상 (창조정부상)은 전라남도 곡성군 국민디자인단이 차지했다. 전남 곡성군은 인구감소로 어려움을 겪는 곡성군에 귀농·귀촌인을 많이 유치하기 위해 흠어져 있는 귀농·귀촌 정보를 한 곳에서 해결할 수 있도록 하고 귀농인들과 정착민, 군청이 다면적 관계를 형성할 수 있게 정책을 디자인했다는 점에서 가장 좋은 평가를 받았다. 지역주민과 농업 전문가, 공무원 등으로 구성된 전남 곡성군 팀은 신규 귀농인들의 건담을 열어 다양한 문제점을 파악하고 귀농인들과 지역 정착민이 서로 가진 오해를 풀어나가, 최함오 전남곡성군청 주무관은 "이런 활

동으로 생각의 다양함을 담아내는 것이 쉽지 않았지만 이것이 앞으로 행정의 방향인 것 같다"며 "이제 공무원 2년차인데 국민디자인단 활동을 통해 배운 이 기간이 앞으로 20년 공무원 생활에 방향을 제시해줬다"고 소감을 밝혔다.

서울자 중점의 맞춤형 해외여행정보 과제를 수행한 관세청과 마을 공동체가 함께 해결하는 주차 시스템을 제안한 광주광역시, 이주민의 토속음식 사업지원 과제를 수행한 충청남도가 최우수상(국민행복상)을 수상했다. 이밖에 인천광역시, 산업통상자원부, 울산광역시, 환경부, 행정자치부, 농촌진흥청이 우수상(국민사랑상)을 받았다.

한 해 동안 국민디자인단에 참여한 시민 1만4천여 명이 "공무원과 전문가, 시민이 함께 모여 일을 하니 한 방향으로 지우지 않아 좋은 생각들이 모여왔다"며 "이런 방식으로 정책을 만들면 국민 눈높이에 맞춘 좋은 정책이 대거 등장할 것 같다"고 말했다.

정중섭 행정자치부 장관은 이날 성과 공유대회에서 "정부3.0 국민디자인단은 국민들이 실질적으로 문제 해결 대안을 마련하고 정책결정, 집행단계까지 참여하도록 해 국민 주권주의를 매우 세련되게 실현한 사례"라며 "국민과 함께 정책을 만드는 새로운 정책결정모델이 공식화돼 정착되고 확산될 수 있도록 노력하겠다"고 말했다.

/강경우기자 pressk@sed.co.kr

그림 133 국민디자인단, 새로운 국민 참여 정책 결정 모델로서 정착 (2015.12. 서울경제)



그림 134 2016 iF디자인어워드 시상식
 ‘국민디자인단’으로 행안부, 산업부, 한국디자인진흥원 공동 수상
 사진: 한국디자인진흥원 서비스디자인팀 윤성원, 안나영, 행정자치부 장현범
 국민디자인단장, iF 랄프 비그만(Ralph Wiegmann) 회장

국민디자인단, 국제디자인어워드에서 서비스디자인부문 세계 최초, 최고상을 수상하다

2016년 2월, 국민디자인단은 독일 『iF Design Award』⁸¹⁾ 서비스디자인 부문에서 최고상인 Gold상을 수상하였다. 서비스디자인 부문으로 세계 최초이자 유일한 수상이었다. 이것은 서비스디자인을 통한 국민 참여형 정책 기획 방법이 세계적으로 인정받은 결과라 할 수 있다. 심사평을 통해서 국

81) iF design award(1953~) : 세계에서 가장 오래된 디자인어워드. 미국 IDEA, 독일 레드닷과 함께 세계 3대 디자인어워드로 꼽힘

민디자인단의 의의를 확인할 수 있다.

‘이 특별하고 대담한 프로젝트는 국가의 새로운 거버넌스 구조를 만들고, 국정 운영의 중심에 국민이 앞장서도록 하는 역할을 했다. 이 프로젝트는 서비스디자인의 활용을 통해, 한국 국민들을 위한 사회혁신을 개발하는 것을 목표로 하고 있다. 공공영역에서 서비스디자인 프로세스를 멋지게 설계 하였고, 결과는 설득력이 있었다. ‘정부3.0 정책 디자인 그룹’은 정책 입안자, 전문가와 시민들이 함께 공공서비스 개선에 참여하는 창조적인 역할 모델을 제시하고 있다.’

iF Design Award 심사평⁸²⁾

82) <http://ifworlddesignguide.com>

3. 공공서비스디자인, 어떻게 활용해야 할까?⁸³⁾

"우리의 일은 고객이 욕구를 느끼기 전에 이미 그들이 무엇을 원할 것인가를 파악하는 것이다. 사람들은 직접 보여주기 전까지는 스스로 자신들이 무엇을 원하는지 모른다. 그것이 내가 시장조사에 의존하지 않는 이유이다. 아직 적혀져 있지 않은 일들을 읽어내는 것이 우리가 할 일이다."

- 스티브 잡스 (Steve Jobs) -

3.1 정책과정에서 디자인은 언제 개입되어야 할까?

정책과정에서 디자인은 언제 개입 되어야 할까? 다음의 사례는 정책과정의 초반부에 수요자 중심으로 문제 정의를 해야 할 필요를 설명하고 있다.

"1950년대 덴마크의 한 작은 지자체에서 예기치 못하게 공공 수영장 이용객의 수가 확연히 줄어들었다. 이 사실을 알게 된 공무원들이 수영장 시설을 방문했다. 수영장을 둘러본 후 공무원들은 건물 시설이 낙후된 것을 보고는 이를 사람들이 이곳을 더 이상 찾지 않는 이유라고 판단했다. 그들은 건축가를 고용해 이 건물을 고쳐 쓸 수 있는지 아니면 새로운 건물을 지어야 할지를 판단과 함께 새 건물의 디자인을 주문했다. 두어 달 뒤 새 건축물의 조감도를 기다리는 공무원들과의 미팅에서 디자이너는 전혀 다른 해답을 제시했다.

83) 공공정책, 책상에서 현장으로. 2014. 한국디자인진흥원

"수영장이 낡은 것은 사실입니다. 하지만 문제는 건물이 아니라 버스 시간표입니다. 작년에 30분씩 옮겨진 버스 운행시간으로 인해 출근 시간에 수영장을 이용하기 어려워졌기 때문에 방문객이 줄어든 것입니다."

- 핀란드 '시트라(Sitra)' 전략디자인부서장. 마르코 스테인베리
(Marco Steinberg)

이 가상의 이야기는 많은 것을 시사한다. 이미 건축물을 새로 짓자는 결론을 내린 공무원들은 이 문제를 더 넓은 시야로 바라보지 못했다. 만약 그 디자이너가 사용자 조사를 통해 문제의 진짜 원인을 발견하는 것에서부터 출발하지 않고 주어진 과제였던 건물 고치기만 했다면 어떻게 되었을까? 수영장 재건축에 상당한 재정과 시간이 들겠지만 여전히 수영장 이용자는 늘지 않았을 것이다. 초기 기획 단계에 디자인 방법으로 수요자의 욕구를 고려하여 정책을 구상하는 것은 수요자 중심의 정책을 위한 적절한 방법이고 비용 효율적인 방법이다.

정책 실패의 원인은 수요자의 니즈를 잘못 파악했거나 문제 정의를 잘못된 때문일 가능성이 크다. 공공정책의 설계자들은 정책실패의 원인을 수요자의 니즈를 잘못 파악한 것이 아닐까, 문제 정의를 잘못된 것이 아닐까(주로 정책과정의 전반부)에 주목하는 대신 홍보 부족(주로 정책과정의 후반부)을 문제로 인식하는 경향이 있다. 홍보란 공급자가 의도하는 방향을 수요자에게 전달하는 것으로 일방향적인 특징을 갖는다. 이는 정책 공급자들은 정책의 문제를 정의하는데 있어서도 여전히 공급자 관점으로 본다는 한

계점을 시사하고 있다. 그래서 기존의 정책과정에서 문제를 정의하고 해결 방법을 결정하는 초반부보다도 일단 확정된 정책을 실행하고 알리는 후반부에 자원을 집중해서 사용하는 경향이 고착화 된 것인지도 모르겠다.

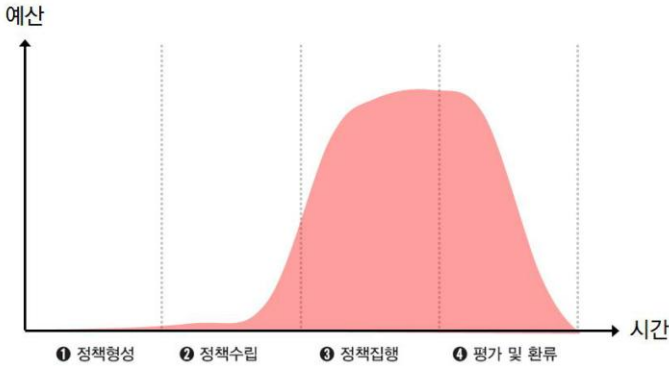


그림 135 기존 정책 과정에서 자원(예산)의 사용 패턴
 면적은 사용되는 예산의 총량을 의미함
 실행과 홍보, 환류에 많은 예산이 사용됨

대규모 홍보를 통해 수요자의 인식을 조정하고 받아들 수 있도록 강제하는 공급자적 관점을 취해 온 것이다. 이것은 마치 일단 수영장을 고친 후에도 사람들이 여전히 안 오는 문제를 해결하기 위해 수영장이 새롭게 개장했다는 내용을 대대적으로 홍보하는 것과 같다.

계획 초반에 사람들의 니즈를 잘 찾고, 행동방식과 사고방식에 유념해 설계가 잘 되면 잘 될수록 실행된 이후에 사람들에게 보다 자연스럽게 받아들여 질 수 있게 됨으로써 정책 집행 단계에서 사용되는 비용과 홍보비용을 큰 폭으로 절감할 수 있을 것이며 결과적으로 전체 예산을 절감하는

효과를 가져 올 수 있을 것이다.

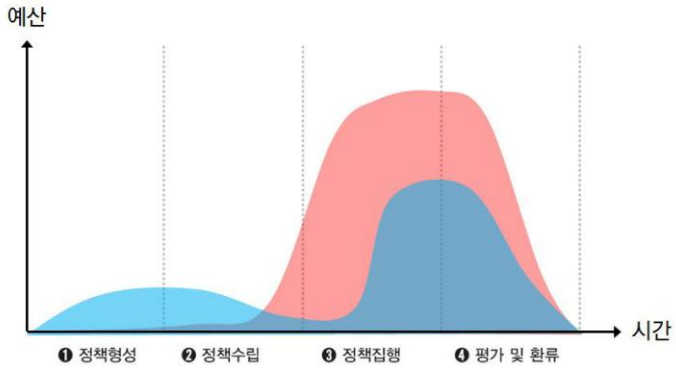


그림 136 정책 과정에서 자원(예산) 운용 변화에 따른 효과(예상)

계획단계에 예산을 더 투입하면 상대적으로 실행 이후 예산을 절감할 수 있게 됨(파란색)

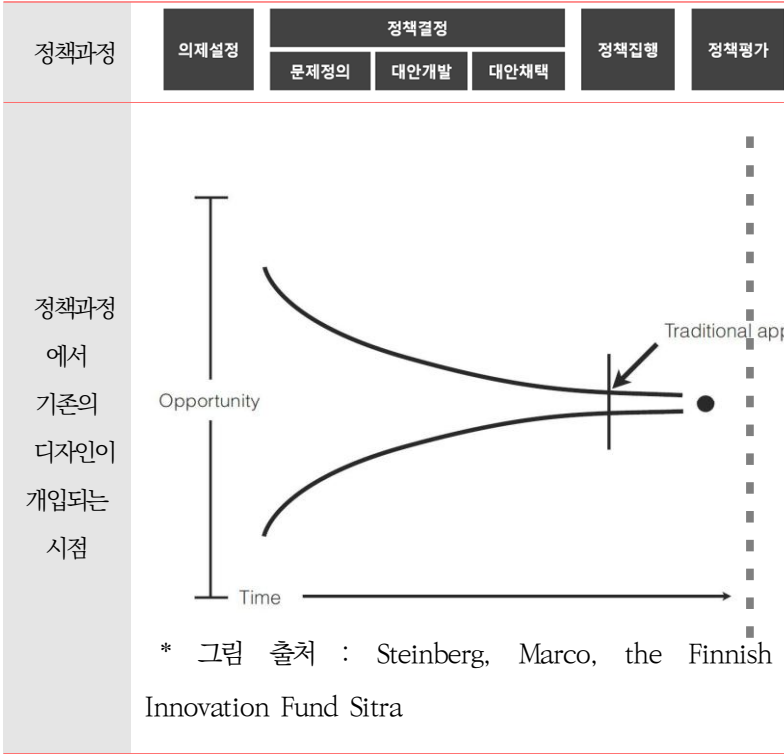


표 38 정책과정과 기존 디자인의 역할

다음 그림은 디자인이 정책과정의 초반부에서 역할을 할수록 더 큰 기회를 갖게 된다는 점을 도식으로 표현한 것이다.

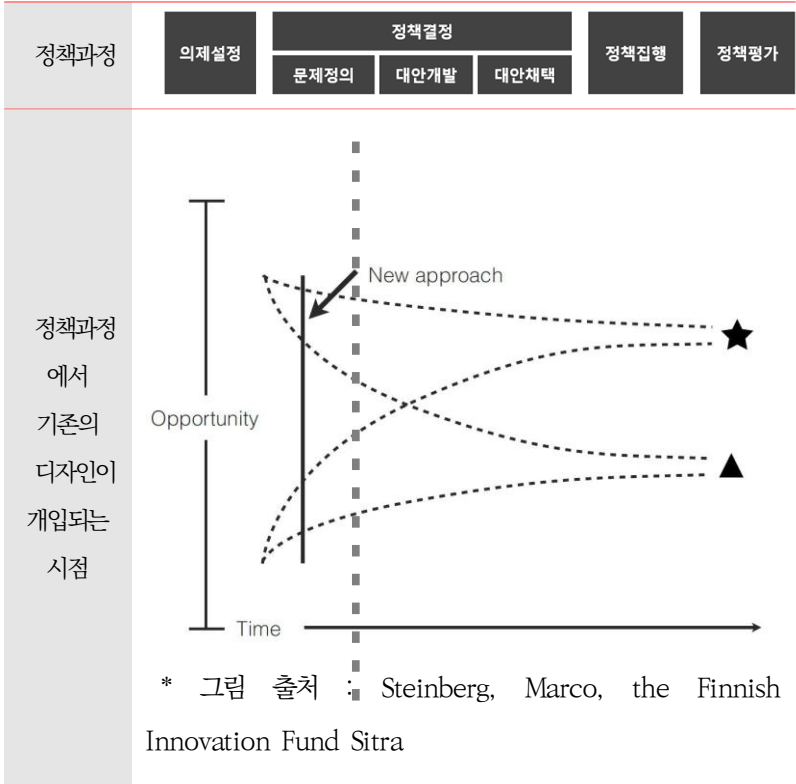


표 39 정책과정과 새로운 디자인의 역할

최근 나타나는 국민디자인단이나 서울시 공공서비스디자인 워크숍 등의 활동은 정책을 기획하는 단계에 디자인을 활용해서 수요자의 욕구를 반영한 정책개발을 하기 위한 시도라고 할 수 있다. 이것은 민간에서 '선행디자인'이라 부르는 것과 같다. 선행디자인이란 제품을 개발할 때 먼저 사용자가 원하는 것을 알아내고 그에 맞는 디자인을 해서 사용자의 의도가 반영된 제품을 만드는 것을 말한다. 과거에는 회사가 가진 기술을 어떻게 실현

할 것인가를 바탕으로 제품을 개발하고, 일을 돌이킬 수 없이 되었을 때 속칭 껌데기를 씌우는 일을 디자인이 맡았었다. 하지만 이제는 애플, 삼성 전자, 현대자동차 등 세계 선두 기업들이 선행디자인을 하고 있다. 모든 것을 사용자로부터 시작한다는 것이다. 개발 과정의 앞부분에서 디자인은 사용자들의 욕구를 찾고 그것을 바탕으로 제품과 서비스를 설계하는 역할을 한다. '우리가 무엇을 만들어야 할까'를 결정하는 일, 즉 문제를 정의하는 역할을 한다는 것이다. 그래서 정책에 공공서비스디자인을 도입한다는 말은 정책을 수요자 중심으로 개발하는 '정책의 선행디자인'이라고 할 수 있다.

A. 비활용	적용안함	적용안함	적용안함	변화 가능성 ↑ ↓ 낮음 ↑ ↓ 높음
B. 1단계 도입	적용	적용	적용안함	
C. 2단계 도입	적용	적용안함	적용	
D. 전단계 적용	적용	적용	적용	

* 여건에 따라 B~D 중 선택적으로 적용 가능 * D가 혁신의 가능성이 가장 높은 이상적 방안임

그림 145(위) 서비스디자인 적용 단계별 목표와 예상 산출물

그림 145(아래) 서비스디자인 단계별 적용 방안

1단계는 서비스디자인을 이해하기 위한 단계이다.

조직에 새로운 방법을 도입하기에 앞서 내부 인식을 높이기 위한 단계이다. 서비스디자인이 공공분야에 적용되기 위해서는 세미나 및 워크숍 등을 통해 조직 내부의 수용성을 높이는 과정이 먼저 필요하다.

먼저 첫 단계로, 서비스디자인에 대한 이해도를 높이기 위한 활동으로 특강, 세미나, 워크숍과 같은 학습활동을 시도한다. 공공서비스의 설계자는 학습 활동을 통해 서비스디자인에 대한 이해도를 높이고, 이론과 사례를 접하면서 수요자 중심 정책 개발의 도입 가능성과 필요성을 인식하게 된다. 교육에 이어 참여형 워킹그룹을 운영하면서 무엇을 하여야 할 것인지 목표를 구체화하고 기대효과를 명확히 파악할 수 있다. 국내에서는 2011년부터 현재에 이르기까지 디자인다이브(design dive), 서울시 시민서비스디자인 워크숍, 행안부 국민디자인단 등 민간과 공공영역에서 다양한 이해관계자가 참여하는 서비스디자인 워킹그룹이 다양하게 운영되어 왔다. 그 사례들을

불 때 공공조직의 변화 수용성을 높이기 위한 방법으로 이와 같은 워킹그룹 운영의 효과를 확인할 수 있었다. 이 과정을 통해 참가자들은 서비스디자인적인 접근 방법이 가져올 수 있는 효과를 예상할 수 있게 되기 때문이다. 워킹그룹 운영은 보통 5~7명의 각 분야의 전문가와 수요자가 함께 몇 차례 회의를 통해 수요자의 요구를 고려한 아이디어를 찾고 그것을 제안하는 형식으로 운영된다. 워킹그룹의 운영과 동시에 서비스디자인 전문가로 구성된 자문단의 도움을 받아 워킹그룹에서 의도한 결과가 도출될 수 있도록 도구를 제공하는 등 운영을 지원하도록 한다면 더 좋을 것이다.

2단계는 서비스디자인을 실행하는 단계이다.

서비스디자인을 통해 신규 정책과 서비스를 개발하는 단계이다. 전문역량과 경험을 갖춘 서비스디자인 기업을 통해 본격적으로 서비스디자인 용역을 수행함으로써 수요자 중심의 서비스 모델을 개발하는 것이다. 서비스디자인으로 새로운 관점의 문제정의와 그에 적합한 해결책을 도출하고자 한다면 본격적으로 서비스디자인 전문가들이 관여해 현장리서치와 문제분석 등 고도로 전문화 된 디자인역량이 발휘 되어야 한다. 서비스디자인을 통해 실질적 성과를 얻기 위해서는 전문지식, 방법론과 수행경험을 갖춘 서비스디자인 기업의 과제 수행이 필수적이라는 것이다. 따라서 이것은 충분한 경험과 적합한 역량을 갖춘 서비스디자인 전문기관에게 연구용역을 발주하는 방식을 통해 실현될 수 있을 것이다. 서비스디자인은 먼저 과업을 이해하는 단계를 거쳐 '1. (문제를) 발견하기 - 2. (문제, 원인, 해결방안을) 정의하기 - 3. (해결안을) 발전시키기 - 4. (최종 결과물을) 전달하기'의 4단계를 거

쳐 실행하게 된다.

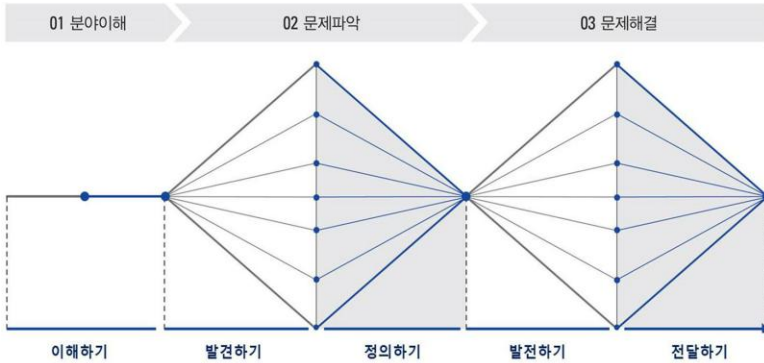


그림 146 공공서비스디자인 프로세스

* 출처 : 공공서비스디자인 운영툴킷, 행정자치부-한국디자인진흥원, 2015

<http://cafe.naver.com/govservicedesign/234>

이해관계자의 요구수렴과 현장 조사에 이은 수요자 중심의 문제 정의, 근거에 기반한 정책적 해결책을 다양하게 도출하는 과정을 거치게 된다. 이 과정을 통해 서비스의 컨셉과 시나리오, 서비스 모델, 운영 모델 등을 개발함으로써 실제 적용 가능한 서비스를 만들게 된다.

서비스디자인 용역 단계에서 개발된 결과는 우선 시범사업의 형태로 시험 적용한 후, 그 성과를 분석함으로써 적정성을 검증하고 표준 모델과 가이드 라인을 정교화하며 이를 확산 적용하는 방식으로 추진하게 된다.

1단계에서 2단계로 이행할 때 비로소 공공부문에 서비스디자인이 적용되는 본격적 효과를 기대할 수 있다. 이 절차는 권고사항일 뿐 절대적인 기준이라 할 수 없으며, 절차가 성과를 담보하는 것도 아니다. 좋은 파트너를

만났고 명확한 목표를 그렸다면, 서비스디자인은 수요자 중심의 정책의 세계로 가는 여정에 바른 지침을 제시하게 될 것이다.

서비스디자인의 도입은 수요자 중심의 공공서비스 혁신을 실현하는 유용한 도구가 될 수 있다. 비록 아직 국내에서는 이해 부족과 사례의 부족으로 서비스디자인의 역할과 투입대비 효과가 규명되지 못한 부분이 많다. 하지만 지금까지 해결되지 못했던 사회 문제를 해결하는 새로운 문제해결 방법으로서 디자인 방법이 활용되는 사례들이 많이 나타나고 있는 것도 사실이다.

공공정책과 공공서비스의 혁신을 위해서는 정책기획 단계에서부터 공급자인 정부 중심에서 수요자인 국민 중심으로의 패러다임 전환이 반드시 필요하다. 서비스디자인은 그 전환점에서 공공서비스 혁신을 이끄는 중요한 역할을 하게 될 것이다.

5장

서비스디자인방법론

5장. 서비스디자인 방법론

서비스디자인 방법론⁸⁴⁾

여기서는 주요 서비스디자인 방법의 기본적 실행 요령을 소개한다.

1. 퍼소나 (Persona)

퍼소나에는 아래의 내용을 포함도록 한다.

- 인물적 배경(인물로 느껴지게 하는 어떤 것. 이름, 사진, 직업, 좋아하고 싫어하는 것 등)
- 서비스디자인 대상 서비스와의 관계(살펴보고자 하는 서비스와 관련된 관계성)
- 목적, 태도, 욕구(대상 서비스를 이용하는 목적, 태도, 욕구, 반응)
- 특정 지식, 숙련도(대상 서비스에 대한 지식, 능숙도, 친숙도 등)

84) 국민디자인단 운영매뉴얼, 국민디자인단 운영 툴킷, design dive 팀 리더를 위한 가이드북 쓸만한 웹 등

퍼스나 개발과 활용 시 유의사항

추상적인 인구통계학적 정보가 아닌 실제 사람들의 요구와 필요에 초점을 맞추어야 한다. 퍼소나는 가상인물이라 할지라도 그들이 보여주는 동기와 반응은 실제 조사를 기반으로 작성되어야 한다.

퍼스나를 여러 단계에 지속적 활용하라. 퍼소나를 단지 조사결과의 표현 수단으로만 활용하지 말고 각 단계별 결과물들이 그들의 관점에서 필요로 하는 점들을 만족시키는지 검증하는 데에도 활용한다.

퍼스나 작성하기

참가자 구성 : 퍼실리테이터 1명, 그 외 참가자들
준비물 : A4종이, 마커펜, 컬러펜, 포스트잇
사용서식 : 퍼소나

Step 1. 조사된 내용을 토대로 정책수요자의 행동변수를 작성해보라.

수요자 관찰 데이터를 토대로 그들의 행동 변수를 나열해본다.

1. 활동내역(그들은 어떤 행동을 하는가?)
2. 태도(그들이 서비스 상황에 어떻게 반응하고 생각하는가?)
3. 동기(그들이 서비스를 이용하는 이유는 무엇인가?)

Step 2. 인터뷰 참여자와 행동변수 관계를 파악해보라.

행동 변수 별로 인터뷰 참여자의 위치를 퍼소나 시트에 표기해보라.

이 때 정확한 위치보다는 그들 간의 상대적인 위치가 더 중요하다.

Step 3. 같은 그룹에 속한 정책수요자유형을 찾아보라

각 행동 변수마다 유사한 행동을 보인 수요자들을 분류한다. 6개~8개 정도의 행동 변수에서 항상 같은 그룹에 속한 사용자들을 찾아보라. 이들의 행동은 퍼소나의 중요한 행동패턴이 될 수 있다.

Step 4. 각 퍼소나의 특성 파악 및 목표 설정을 해 보라.

팀원들과 찾아낸 행동 패턴의 세부적인 내용을 결정하라. 하루의 업무나 환경을 묘사하거나, 기존에 사용하는 서비스의 특성과 문제점을 설명해본다. 또는 주변 사람들과의 관계를 설명하는 것도 좋다.

Step 5. 누락된 정보는 없는지 살펴보라.

작성된 각 퍼소나의 특징과 목표 중에 빠진 정보가 없는지 검토하라. 퍼소나별로 명확하게 다른 특성을 보여주고 있는지 확인한다.

Step 6. 퍼소나의 행동 패턴과 주요 특징을 중심으로 상세 설명을 작성한다. 퍼소나의 특징을 글로 풀어서 설명해보라. 상세설명과 함께 퍼소나를 대표하는 사진을 넣어 시각화해본다.

퍼소나를 작성하기 위한 서식

퍼소나

(사용 설명서)
 1. 모든 퍼소나에 공통 항목을 포함하여 작성하십시오.
 2. 퍼소나에게 동성을 부여하고 성씨(성명)를 작성하십시오.
 3. 퍼소나 설명할 목적을 위해 적당히 구체적으로 묘사하십시오.

이름: _____
 성별 / 나이: _____

직업: _____
 가족: _____
 성격: _____
 관심사: _____

Needs: _____
 목표: _____

Tasks: _____

경험 시나리오: _____

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

* 서식은 국민디자인단 운영 툴킷 <http://cafe.naver.com/usable/3683> 에서 내려 받을 수 있다.

참고 이미지

Persona 3

정유진

Photo

Quote (Slogan): "이제 미국 가서 살고 싶다..."

Comp.

정 유진 : 서울에 올라와 여대 졸업 후 대기업 디자이너로 일하며, 신촌 26세 / 회사원 / 디자이너 saoty@nascorp.co.kr 에서 혼자 살고 있다. 남자 친구는 지금은 없다. 1-2년에 한번씩은 친구들과 혹은 혼자서라도 해외 여행을 하는 편이다.

니킵 (Meqoock Drama FAN)

Attitude
Behavior
Context
Pain Points

Goal

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

그림 149 퍼소나의 예시

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



그림 150 포커스 고객 유형별로 퍼소나를 설정하고 이에 따른 고객여정의 다양한 케이스를 개발함

* 출처 : <http://www.servicedesigntools.org/tools/40>

2. 고객여정맵 (Customer Journey Map)

고객여정맵 작성하기

참가자 구성 : 퍼실리테이터 1명, 그 외 참가자들
준비물 : A1 전지, 각종 컬러 포스트잇, 각종 필기구
사용서식 : 고객여정맵

경험의 절차를 구분하여 적어본다. 어떤 단계에서, 어떤 점이 불편했는지 적어본다.

어디에서 시작해서 어디까지 만들어야 하나요? => 특정 욕구가 시작될 때 부터, 그 욕구가 해소되고 연관 행위가 종료 되는 시점까지 그린다. (사용 전 - 사용 중 - 사용 후)

어떻게 나누어야 하나요? => 경험의 변화가 오는 지점을 기준으로 나눈다.

어떻게 배치하나요? => 각 단계에 느꼈던 감정의 고조에 따라 배치한다.

고객여정맵은 다음과 같이 활용될 수 있다.

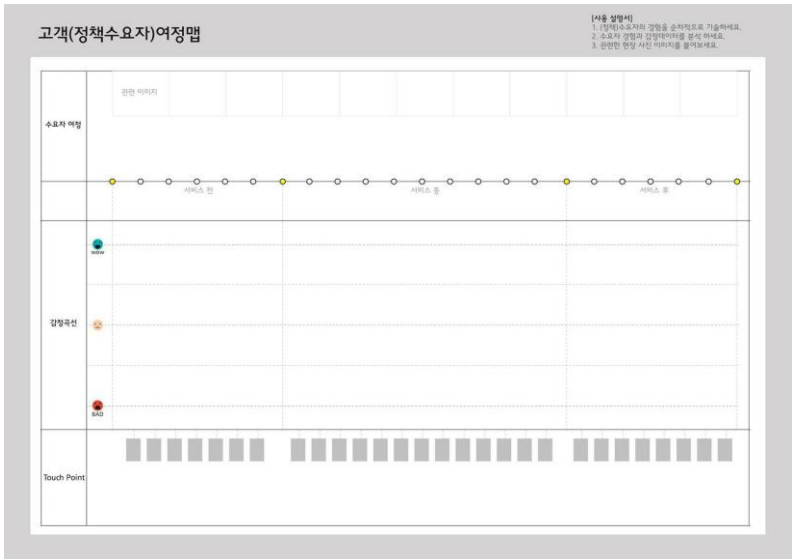
1. 문제를 종합적인 관점에서 이해하고 분석 할 수 있게 된다.
2. 각 단계의 행위, 동기, 장애요인 등으로 구분하여 객관적으로 분석해 볼 수 있다.
3. 불편이 초래된 원인이 무엇인지 찾는 데 활용할 수 있다.

불편함이 일어나는 지점들을 pain points(문제점 또는 불만요인)라고 부른다. 도출된 이슈를 데이터화하고 이를 유사성이 있는 것끼리 그룹화한

다. 왜 그 불편이 생겼는지 원인을 따져본다. 원인을 찾았다면 문제를 어떻게 해결해야 할 지 전략을 구상해본다.

4. 고객여정맵과 이해관계자맵은 서비스 블루프린트를 제작하기 위한 토대가 된다.

고객여정맵을 작성하기 위한 서식



* 서식은 국민디자인단 운영 툴킷 <http://cafe.naver.com/usable/3683> 에서 내려 받을 수 있다.

참고이미지

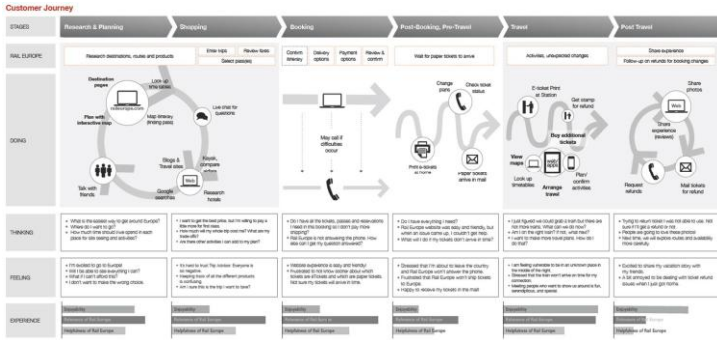


그림 153 게임 사용자별 고객여정을 개발한 결과 예시

* 출처 : MAPPING THE JOURNEY 발표자료 중 발췌, Jamin Hegeman, Adaptive path, 2012.

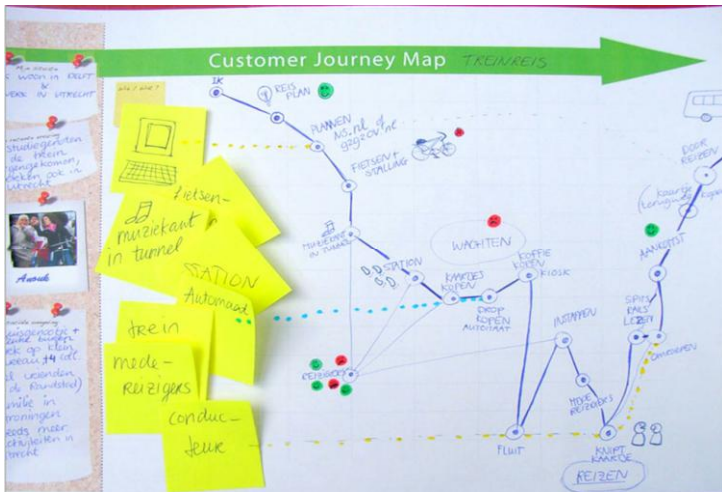
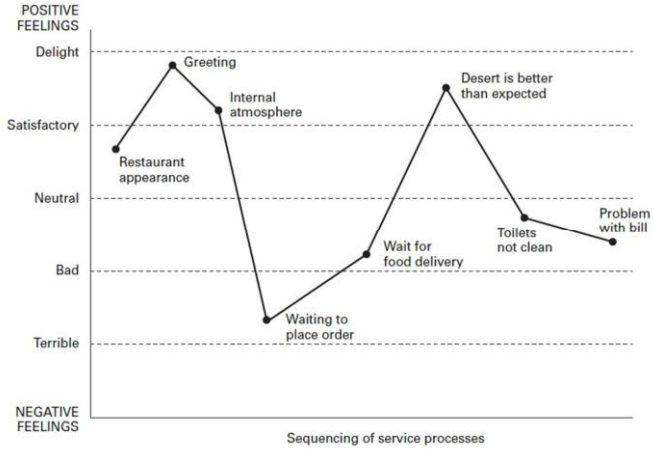


그림 154 전형적인 고객여정맵의 형식

* 출처 :

<http://www.slideshare.net/jaminhegeman/service-design-an-interaction-design-pers>



pective

그림 155 레스토랑에서 식사시 고객여정맵 사례. 단계별 감성적 만족도 고저에 따라 매핑함

*

출처

:

http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0077116275/507270/Sample_chapter_3.pdf

3. 이해관계자맵 (Stakeholders map)⁸⁵⁾

이해관계자맵 작성하기

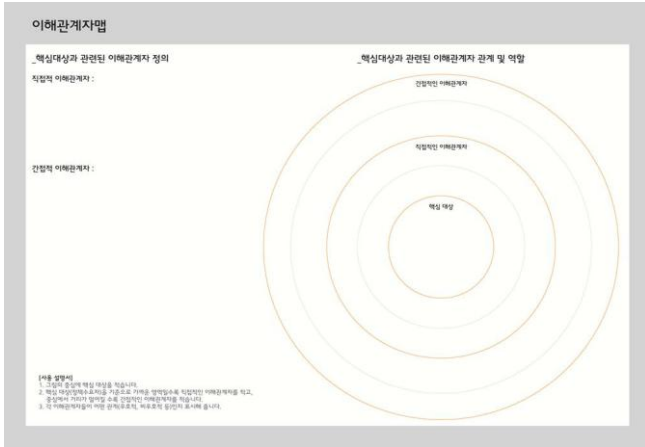
참가자 구성 : 퍼실리테이터 1명, 기록자 1명, 그 외 참가자들
준비물 : A1 전지, 각종 컬러 포스트잇, 각종 필기구
사용서식 : 이해관계자맵

먼저 종합적인 이해관계자 목록을 만들어야 한다. 이해관계자맵의 작성은 서비스 제공자와의 인터뷰 등을 통해 파악되지 않았던 이해관계자들도 파악해내고 그것을 강조하기 위한 목적도 있다. 이해관계자맵을 작성하기 위해서는 인터뷰 외에도 데스크리서치도 꽤 많이 필요할 수 있다. 추가적으로 각각의 이해관계자들의 관심사와 동기를 나타내는 것도 맵에 포함될 수 있도록 해야 한다. 목록이 만들어지고 나면 각 요소가 다른 요소와 어떻게 관련 있는지, 그들이 서로 어떤 관계를 갖는지를 파악해야 한다. 이 단계의 목표는 쉽게 접근할 수 있는 개요를 만들어 문제점, 취약점을 발견해 내고 잠재적 기회가 있는 부분을 발견해내는 것이다.

추가로 이해관계자들 간의 관계를 이모티콘, 날씨, 표정 등 다양하게 시각화해 볼 수도 있다. 각 이해관계자들 간에 어떤 문제 상황이 있는지, 그리고 원활하게 협업하고 있는지 그들의 관계를 직관적으로 파악하고 이해하기 쉬워진다.

이해관계자맵을 작성하기 위한 서식

85) 서비스디자인교과서 중에서 부분 발췌. 안그라픽스



* 서식은 국민디자인단 운영 툴킷 <http://cafe.naver.com/usable/3683> 에서 내려 받을 수 있다.

참고이미지

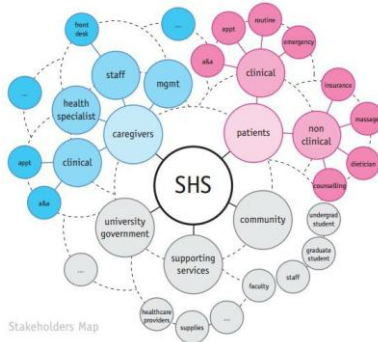


그림 158 이해관계자맵 작성 예

* 출처 : Carnegie Mellon University . Gonzalez, Evenson. The role of people, process and place in new approaches to designing for service

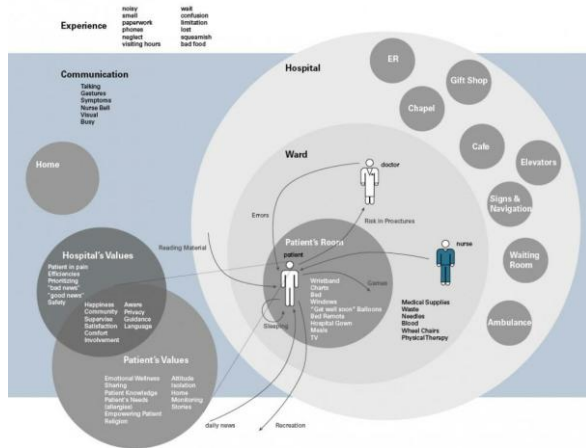


그림 159 이해관계자맵의 예

* 출처 : <http://thinkcarrie.com>

4. 서비스경험프로토타이핑(Service Experience Prototyping)



그림 160 맥도널드 서비스 개선을 위한 서비스경험프로토타이핑. IDEO.

맥도널드의 서비스 경험 프로토타이핑 과정⁸⁶⁾⁸⁷⁾은 다음과 같다.

1. 영감 단계 : 디자이너들이 빠르게 스케치 한 후 (이후 서비스 스케이프가 될) 실물 크기의 목업(Mock up)⁸⁸⁾을 빠르게 만든다.
2. 아이디어 단계 : 새로운 서비스와 상품, 소비자 체험을 연구해 볼 수 있는 시나리오를 작성한다.
3. 실행단계 : 구축된 환경 하에서 실험적인 서비스 프로토타입 개발에 매진한다.

86) 디자인에 집중하라. IDEO 팀브라운. 2009

87) 맥도널드는 아이디어에 생동감을 불어넣기 위해 시카고 외곽에 있는 본사 내부에 정교한 모형 제작 시설을 구축하여 운영 중

88) 제품을 실제로 생산하기 전에 형상 및 기능 확인을 위해 실제 제품과 동일한 형상으로 소량의 샘플을 제작하는 것



그림 161 디자이너와 관계자들이 서비스제공자와 고객이 되어 '역할극'하기

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



그림 162 레고를 이용한 프로토타이핑. 엔진

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

엔진에서 사용한 방법 중 레고를 이용해 서비스 시나리오를 시연하는 장면이다.

프로토타이핑은 실제와 흡사한 제품을 만드는 개념이라기보다 실제 사용자가 사용했을 때 어떤 기분이 들며, 어떤 상황이 될 것이라는 것을 파악할 수 있도록 해 보는 것이다. 이것을 반복해보면서 사용자에게 서비스 혹은 제품이 어떻게 역할을 할 수 있는지 확인해보고, 더 섬세하게 개선방안을 제시할 수 있게 된다.

The advantage of this method is that you physically move around the room and test and experience all elements of the service at first hand. Potential weaknesses and pitfalls are manifested in a different way to how they would be if you had tried to envisage the situation at your desk at home.

5. 서비스 블루프린트(Service blueprint)

서비스 블루프린트 작성하기

참가자 구성 : 퍼실리테이터 1명, 기록자 1명, 그 외 참가자들
준비물 : A1 전지, 각종 컬러 포스트잇, 각종 필기구
사용서식 : 서비스 블루프린트

- Step 1. 수요자의 행동을 시간/단계의 흐름에 따라 가로축으로 나열한다.
- Step 2. 사용자와 공급자가 상호작용하는 매개체 또는 상황을 정의한다.
- Step 3. 사용자에게 서비스를 제공하는데 필요한 전방 업무를 나열한다.
- Step 4. 전방 업무를 지원하기 위한 후방 업무를 나열한다.
- Step 5. 공급자의 업무를 지원하는 프로세스를 정리한다.
- Step 5. 각 행위의 발생순서와 방향을 알 수 있도록 화살표를 표시한다.

서비스 블루프린트를 작성하기 위한 서식



- * 서식은 국민디자인단 운영 툴킷 <http://cafe.naver.com/usable/3683> 에서 내려 받을 수 있다.

서비스 블루프린트에서 사용하는 용어

용어	설명
상호작용선 Line of customer interaction	고객과 서비스 제공자 간의 상호작용이 일어나는 접점을 의미한다. 상호작용선을 사이에 두고 고객과 대면 서비스제공자가 교류가 일어나는 점은 터치포인트(Touch point)라고 한다.
대면 서비스 제공자 On stage(Frontstage) Contact Person	고객과 대면하는 서비스제공자 측 직원을 말한다. (레스토랑에서 서빙하는 직원, 카운터의 직원 등)
가시선 Line of visibility	서비스 중 (고객 입장에서 볼 때) 가시 영역(보이는 서비스 공간. 예: 식당 안)과 비가시 영역(보이지 않는 서비스 공간. 예: 주방 안)을 구분하는 선을 의미한다.

비대면 서비스 제공자 Backstage Contact Person	고객과 대면하지 않는 서비스 제공자 측 직원을 말한다. (레스토랑의 경우 요리사 등)
내부 상호작용선 Line of internal interaction	지원프로세스(Support Process)와 대면 서비스 제공자(Contact Person)을 구분하는 선을 말한다.
지원 프로세스 Support Process	운영 시스템, 카드결제 시스템 등 서비스 제공자 측 중 인적자원 외에 내부에 숨겨져 드러나지 않는 지원 체계이다. 주로 인프라와 관련된 부분이다.

참고 이미지

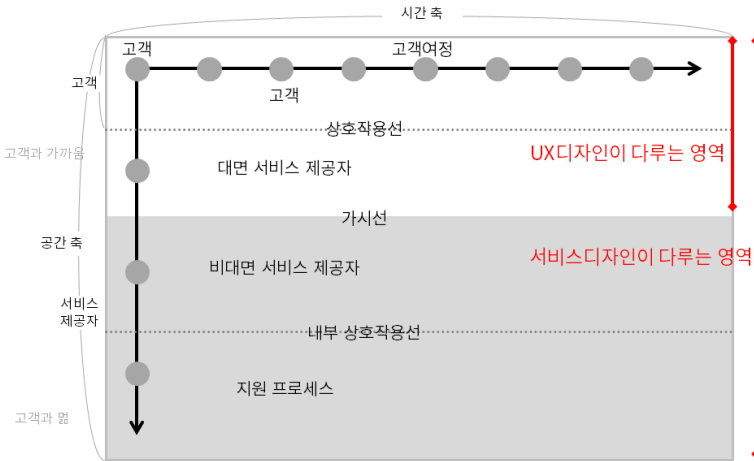


그림 166 서비스블루프린트의 구성. UX디자인과 서비스디자인이 다루는 범위를 표시함.

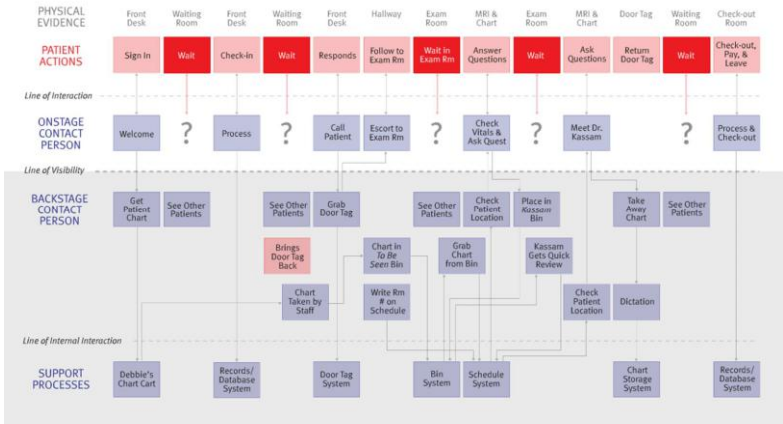


그림 167 서비스블루프린트의 작성 예

* 출처 : <http://www.slideshare.net/jamihhegeman/service-design-an-interaction-design-perspective>

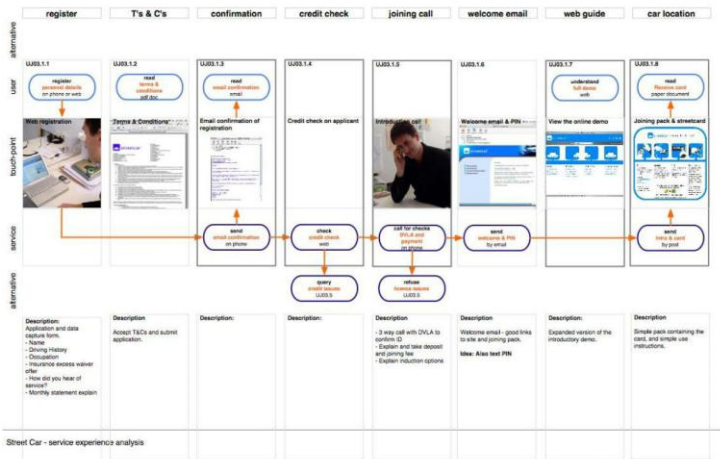


그림 168 터치포인트를 시각적 자료로 표현한 서비스블루프린트

실습 : 고객여정맵과 서비스블루프린트 만들기

제목 : 고객여정맵 & 서비스블루프린트 조립하기

목적 : 고객여정맵과 서비스블루프린트를 만들며 이해도와 자신감 높이기

시간 : 20분 내외 (1분 설명, 5분 고객여정맵 만들기, 10분

서비스블루프린트 만들기, 토론)

실행방법

1. 상황은 ‘혼자 맥도널드 매장에 갔을 때 햄버거 세트 메뉴 사먹기’
2. (고객여정맵 만들기) 준비된 요소들을 제시, 참가자들은 먼저 11개의 여정을 포스트잇에 옮겨 적고 순서를 배열하여 먼저 고객여정맵을 만들
3. (서비스블루프린트 만들기) 13개의 포스트잇 추가로 적고 서비스블루프린트를 완성시킴. 추가되어야 할 인터랙션 요소 등은 직접 펜으로 기입하는 것도 가능함

운영 시 주의사항

- 현장에서 2명 또는 3명, 동일 인원으로 팀 구성하여 진행 (개인별로도 가능하나 팀으로 운영하는 것을 추천)
- 유사 과제에 응용시에는 누구나 경험해 본 전형적인 서비스로, 구체적인 조건과 태스크를 부여할 것

준비물

- 포스트잇, 굵은 수성 마카
- 벽 (준비 가능하다면 블루프린트의 레이아웃이 프린트 되어(또는 그려져) 있는 전지)

1. 고객여정맵 만들기

[맥도날드 고객여정맵 만들기]



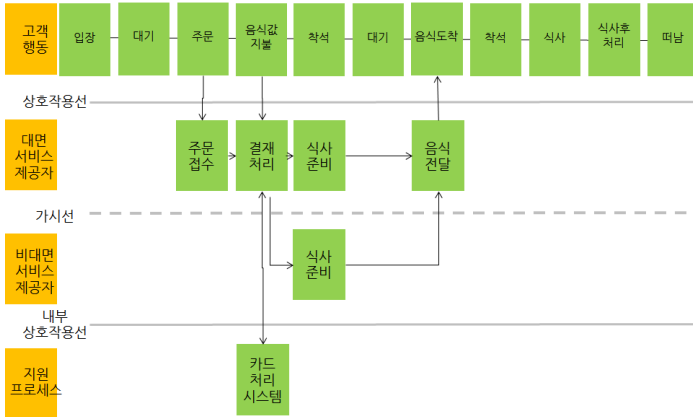
2. 서비스블루프린트 만들기

[서비스블루프린트 조립하기] 게임



답 예시)

[맥도날드 서비스블루프린트 만들기]



* 햄버거 매장에서는 세트메뉴 중 음료 및 감자튀김(주문대-대면 서비스 제공자)과 햄버거(주방안-비대면 서비스 제공자)의 준비 장소가 다름

주요 용어

용어	설명
서비스디자인 (Service Design)	서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 사용자 중심의 리서치가 강화된 디자인 방법을 적용하여 사용자의 경험을 향상시키는 분야로서 제조에 서비스를 접목하거나 신 서비스 모델을 개발하여 새로운 부가 가치를 창출한다.
공공서비스디자인 (Public Service Design)	공공영역에 서비스디자인을 적용함으로써 공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하는 것을 의미한다. 공공정책 및 공공서비스를 구상해서 전달하는 과정 전반에 디자인적 사고를 적용함으로써 수요자의 욕구를 포착하고 행동변화를 효과적으로 유도하여 정책목표를 달성할 수 있게 한다.
페르소나 (Persona)	고객(대체로 핵심 고객 그룹을 대표하는)을 구체적 실체가 있는 특정인으로 의인화하는 것을 말한다. 평균화된 피상적인 사용자가 아니라 구체성 있는 생생한 대상으로 이해하는데 도움을 주는 방법이다. 특정 인물을 설정하여 설명을 붙이고 구체적인 조건을 설정하여 그것을 토대로 고객을 위한 아이디어를 낼 때 활용하게 된다.
고객여정맵 (Customer Journey Map)	시간의 흐름에 따라 변화되는 고객의 경험을 시각화함으로써 서비스를 통합적이고 맥락적으로 파악할 수 있도록 돕는 서비스디자인의 대표적 방법론. 주로 감성적, 심리적인 만족도를 기준으로 단계를 구분하고 그 고저를 표기하여 서비스의 전체적인 관점에서 고객 중심으로 조망할 수 있게 한다.

<p>터치포인트 (Touch Points)</p>	<p>고객이 기업과 서비스를 만나는 과정에서 거치는 물리적인 것, 인적 상호작용, 커뮤니케이션 등의 모든 것을 말한다. 터치포인트를 파악하는 것은 서비스를 제공하면서 사용할 수 있는 자원이나 만들어야 할 자원들을 이해할 수 있게 한다. 예를 들어 서비스가 이루어지는 특정 환경, 장소, 광고판, 오브젝트, 웹사이트, 메일링(이메일과 우편), 인쇄, 커뮤니케이션 애플리케이션(영수증, 지도, 티켓 등) 등을 말한다.</p>
<p>이해관계자 (Stakeholders)</p>	<p>서비스에 관계된 관계자를 의미한다. 서비스는 현실 상황 속에서 직접적 사용자와 제공자 이외에도 많은 다른 사람들과 연관되어 실행됨. 내부에는 전방 직원(매장 직원, 판매담당자 등), 후방직원(엔지니어, 디자이너, 회계사 등), 경영자, 관리자가 있을 수 있고 외부에는 경쟁자, 컨설턴트, 정부, 고객과 같은 이해관계자가 있을 수 있다.</p>
<p>서비스 경험 프로토타이핑 (Service Experience Prototyping)</p>	<p>서비스를 개발할 때 이를 실제로 구현, 직접 체험하는 방법이다. 프로토타이핑은 정해진 시나리오나 정해진 계획에 따라 진행할 수도 있고, 아니면 즉흥 연기를 할 수도 있다. 실제와 유사한 환경에서 관련된 대상물의 프로토타입과 함께 실행해 봐야 사용자의 경험을 알 수 있게 된다.</p>
<p>서비스청사진 (Service blueprint)</p>	<p>고객의 서비스 경험의 여정을 여러 서비스 이해관계자가 제공하는 조치들과 연관시켜 시각화 한 흐름도를 말한다. 고객 관련 부서가 취하는 여러 활동을 시간의 흐름에 따라 보여주며, 서로 간의 상호작용을 보여준다. 눈에 보이는 전방 업무와 보이지 않는 후방업무로 나누어 고객이 경험하는 서비스를 이루는 운영구조를 통합적으로 볼 수 있게 시각화하는 방법이다.</p>

<p>퍼실리테이션 (Facilitation)</p>	<p>적절한 기법과 절차에 따라 구성원들이 회의에 적극적으로 참여하고, 상호작용을 촉진하도록 함으로써 효과적으로 논의의 목적을 달성하도록 돕는 활동을 말한다. 이를 실행하기 위한 전문성을 갖고 퍼실리테이션 활동을 해내는 사람을 퍼실리테이터 (Facilitator)라고 부른다.</p>
<p>국민디자인단</p>	<p>정책대상인 국민, 공무원, 전문가, 서비스디자이너가 함께 수요자의 욕구를 파악해 새로운 서비스를 계획하는 서비스디자인으로 정책을 기획하는 모델로서 「국민 참여형 정책 개발」 방법으로 정착되고 있다.</p>

참고문헌

주로 활용한 교재 및 보고서

공공서비스디자인 톨킷, 2015, 한국디자인진흥원

공공정책, 책상에서 현장으로, 2014, 한국디자인진흥원

국민디자인단 운영매뉴얼, 2016, 한국디자인진흥원

정부3.0시대, 수요자 중심으로 정책을 디자인하라. 이러닝 교육 과정, 2015, 중앙
공무원교육원

보고서 등 기타 참고 자료

designdb+, 2010년 1월호, 한국디자인진흥원

국내 기업의 서비스디자인 활용 현황과 정책과제, 성열용 등, 2015, 산업연구원

보이지 않는 디자인-서비스를 디자인하라, 2010년 10월. 월간디자인

서비스디자인 동향과 정책방향, 윤성원 등, 2010. 한국디자인진흥원

서비스디자인 시대가 온다, 윤성원, 2010, 한국디자인진흥원

성장잠재력 제고를 위한 기술혁신 전략과 과제, 2007, 과학기술정책연구원

엔진 서비스디자인 워크숍 결과보고서, 한수련, 2010, 한국디자인진흥원

이제는 공공서비스디자인이다, 윤성원, 2012.1. 월간 지방자치

지금 서비스디자인을 주목해야 하는 이유, 윤성원, 2010, 부산RDC 디자인나래

논문

서비스디자인 교육 동향에 관한 연구, 최영현, 김남형, 이순인 2010, 한국인더스트리얼디자인학회지

서비스디자인 방법을 통한 공공서비스 개발, 윤성원, 2012, 대한인간공학회지
수요자 중심 공공정책을 위한 공공서비스디자인 모델에 관한 연구, 윤성원, 2015, 국민대학교

단행본

관찰의 힘, 안 칩체이스, 사이먼 슈타인하트, 2013, 위너스북

덜 파괴적인 혁신, 바버라 스푸리어 외, 2015, 청년의사

디자인 너머, 윤성원 등, 2012, 두성북스

디자인에 집중하라, 팀 브라운, 2010, 김영사

사용자경험에 미쳐라, 피터 머홀즈 외, 2009, 한빛미디어

생각이 차이를 만든다, 로저마틴, 지식노마드

서비스디자인교과서, 마르크 스틱도른, 2012, 안그라픽스

시스템 어프로치 생태계전략, 윤성원 등, 2013, 푸른사상

커뮤니티 디자인, 야마자키 료, 2012, 안그라픽스

참고 웹사이트

USABLE, www.usable.co.kr

국민디자인단 카페, cafe.naver.com/govservicedesign

서비스디자인네트워크, www.service-design-network.org

쓸만한 웹, www.usableweb.co.kr

도움을 주신 분

김광순 디맨드 대표

김남형 계원디자인예술대학 인터랙션&모션그래픽스 전공 교수

김미소 Northeastern University 교수

김성우 국민대학교 테크노디자인대학원 인터랙션 전공 교수

김정원 삼성SDS CX팀 프로

백준상 연세대학교 생활디자인학과 교수

안나영 한국디자인진흥원 선임연구원

오영미 텐지노그룹 대표

유병철 유앤드림스 대표

유은 서울과학기술대학교 교수

이승호 울산과학기술원(UNIST) 디자인학과 교수

정은기 SCAD(Savannah College of Art & Design) 교수

정인에 로보앤컴퍼니 대표

조창규 알마덴디자인리서치 대표 등

윤성원

한국디자인진흥원

국민대학교 테크노디자인대학원 디자인학 박사

서비스디자인이 수요자 중심의 서비스 혁신 방법론으로서 공공 및 민간 영역에 활용될 수 있도록 정책기획, 시범사업, 인식확산을 위한 활동을 하고 있다.

- * 이 자료는 윤성원 개인의 의견으로 소속기관인 한국디자인진흥원의 공식 입장과 다를 수 있음을 밝힙니다.
- * 이화여자대학교 디자인대학원, 성신여자대학교 서비스디자인공학과와 서비스디자인 수업 교재로 활용되고 있습니다.



CC BY-NC-SA 저작자표시-비영리-동일조건변경허락

저작자를 밝히면 이용이 가능하며 저작물의 변경도 가능하지만, 영리목적으로 이용할 수 없고 2차적 저작물에는 원 저작물과 동일한 라이선스를 적용해야 합니다.

보이지 않는 서비스 보이는 디자인



이 문서는 URL <http://servicedesign.tistory.com/62>

또는 QR코드를 통해 전문을 내려 받을 수 있습니다.

www.usable.co.kr

www.facebook.com/usable