

공공서비스디자인을 위한 커머셜 서비스디자인 사례 들여다보기

하츠 렌탈 케어 서비스 개발 사례

공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하기 위한 조건은 무엇일까? 공급자 중심의 사고를 어떻게 깨트릴 것인지, 수요자와 어떻게 새로운 관계를 형성해 갈 것인지, 수요자들의 욕구를 정책에 담아 낼 수 있는 새로운 프레임워크는 어떻게 만들어 갈 것인지... 많은 준비가 필요한 시점이다. 도래할 새 정부의 통치 철학에는 이러한 시대정신이 투영될 수밖에 없을 것이다. 서비스디자인이 전통 제조산업에 투입되어 새로운 시장 가치를 만들어내는 사례를 살펴봄으로써 현재 서비스산업과 나아가 공공서비스 부문에 시사하는 바를 찾아보기로 한다.



이경미 CYPHICS 대표
서비스디자인협의회 부회장



이윤희 INKQV 대표
서비스디자인협의회 이사



민영삼 THE DNA 대표
서비스디자인협의회 이사



고종현 THE DNA 실장
서비스디자인 랩

1. 공공서비스 맥락에서 본 서비스 가치의 다양성

-상황마다 다르게 전달되는 서비스 가치

서비스의 특징인 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성 등은 서비스 이해관계자들이 처한 맥락에 따라 경우마다 서로 다른 가치로 소통(기대, 요구, 생산, 사용)한다.

각각의 맥락 속에서 제공자와 사용자 사이에 형성된 공감대를 기반으로 서비스는 가치를 생산하며, 이러한 공감대는 일방적이거나 단기간에 형성될 수 있는

것이 아니므로 일정 시간 동안 지속적 관계 속에서 소통을 바탕으로 이뤄진 다양한 구성원(이해관계자) 간 합의(social consensus)를 바탕으로 한다.

-사회적 환경의 변화

사회의 다원화가 지속적으로 진행됨에 따라 탈물질주의적 경향과 삶의 질에 대한 논의가 활발해지면서¹⁾ 공공의 개념이 대중에서 다중으로 바뀌고 이는 구성원

1) 갈등을 디자인하다 | 오경숙
2) 정보사회의 이해 | 이항우 외 다수

간 합의를 이끌어 내며, 공공의 니즈를 찾아가는데 고려해야 할 맥락은 하나의 고정적인 덩어리가 아니라 다양한 정황이다. 사회 구성원들은 필요에 따라 수평적 네트워크를 형성하고 그 안에서 결합과 분리를 반복하며 각자의 이익에 관련된 활동을 수행하면서 각자의 사회적 영향력을 지속적으로 높여 가고 있다.³⁾

-공공 이익 창출 방안

이러한 맥락에서 공공의 이익 창출 방안으로 공중도덕, 공공질서 등의 대중을 향한 통제의 맥락(entity)에서 주민을 다양한 니즈의 소비자로 인지하고 함께 협력해야 한다는 소비자주의(consumerism)가 적용된 공공서비스지향모델(public service orientation model)이 대두되고 있다. 즉 공공을 서비스에 대한 관심을 갖고 높은 기준을 요구하는 소비자로 간주하며, 동시에 공공에게 단순 소비자주의를 넘어 참여와 공공책임성을 요구하는 대응적, 소규모와 분권화된, 협력기반, 소비자에 의해 관리되는, 과정을 중요하게 여기는 공공서비스시스템의 구축이 새롭게 요구되고 있는 것이다³⁾.

-서비스디자인 방법론 필요

정리하면 일반적인 서비스, 보호적 서비스, 사회보장 서비스, 발전적 서비스(수행하는 사회적 기능에 따른 분류: Lucy 분류) 등 다양한 공공서비스의 장르와 이해관계자들의 맥락의 다양성 등은 제공자와 사용자 간 지속적 관계형성과 협력을 통한 가치 생성을 필요로 하며, 이를 가능하게 하기 위해 기관의 문화적 변화

또한 요구되고 있다는 점이다⁴⁾. 이러한 공공서비스지향모델 적용을 위한 방법론에서 전체적, 다학제적, 협력적 방법론의 필요성이 강조되고 있으며, 이는 공공서비스디자인에서 서비스디자인 역할의 확대로 이어지고 있다.

2. 커머셜 서비스 디자인 사례 살펴보기

-관점의 변화

마켓에서 고객의 니즈는 제품을 소유함에서 그치는 것이 아닌, 소유를 통한 경험 그리고 경험 속 관계형성과 공유로 이어지고 있다(제품과 경험에 대한 소비자 만족도 설문, Van boven, 2000). 같은 시각에서 에리히 프롬이라는 사회학자는 자신의 저서 《소유 또는 경험(To have or to be)》을 통해 산업화로 인한 물질적 풍요가 가져오는 폐해를 지적하고 소유의 삶에서 경험의 삶으로 옮겨갈 것을 강조하였다. 즉 소유의 관점보다는 경험의 관점이 소비의 만족도에 영향을 미치며 동시에 삶의 질 향상에 더 중요한 요소로 작용하게 되었다는 것이다.

-새로운 패러다임

그런데 우리는 산업혁명 이후로 열심히 달리면서 어쩌면 소유의 프레임에만 집중해 왔던 것이 아닌지 자문해볼 필요가 있다. 즉 장시간 반복적으로 지속되고 있는 경제와 환경의 어려움에 대한 현상들을 단편적 이슈로 이해하기 보다는 산업혁명을 기반으로 발전되어 온 비즈니스 모델이 그 수명을 다했다고 볼 수 있다는 것이다.

다시 말해 시장, 기업, 수요자 모두에게 있어 하나의

3) 공공서비스에 대한 주민평가 | 조은경

4) 공공서비스 민간위탁의 이론과 실제 | 황혜신

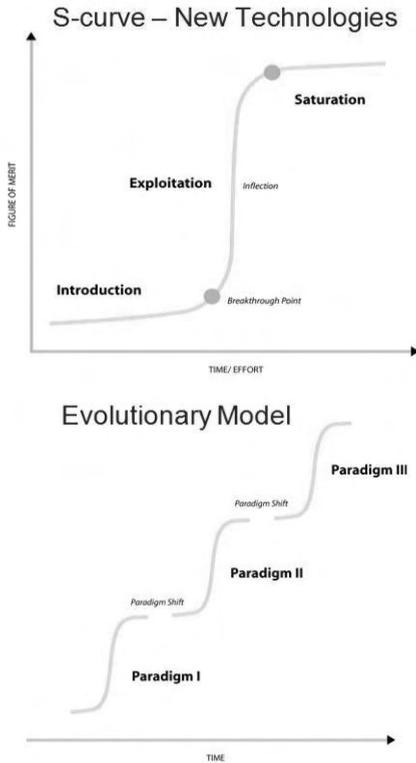


그림 1 '기술의 발전곡선'과 '진화(변화)의 부분으로써 기술 발전곡선'

발전곡선(그림 1)의 끝에 다다랐으며 큰 시각으로 새로운 단계로의 발전이 요구되고 있다고 할 수 있을 것이다.

가치 생성 맥락 변화

변화 속에서도 시장환경이 완전히 바뀌지 않는 이유는 사회구성원들의 니즈는 근원적인 것으로 변화하지 않기 때문이다.

예를 들어 다리는 조선시대에도 오늘날에도 있지만 다리를 사용하는 맥락이 바뀌어 왔다는 것이다. 이러한 맥락의 변화 중 주목해야 할 것은 시장 가치(생산과

유통)의 변화이다. 전통적인 구조인 가치교환, 공장에서 제품에 모든 가치를 담아 소비자의 돈과 바꾸는 거래 구조에서부터, 제품을 사는 경험에서 그치는 것이 아닌 이후 지속적 사용을 통한 고객과의 관계형성, 그 안에서 이뤄지는 가치공동생성⁵⁾으로 시장의 가치전환이 일어나고 있다는 점이다(그림 2). 스마트폰 이전의 전화 시장 환경을 보면 전화기를 판매하는 것에서 거래가 끝이었던 반면 전화기의 진화와 함께 애플(Apple)의 세계가 열리면서 전화기가 서비스를 사용하기 위한 기기로 사용되고, 고객과 관계 자체가 전화기 자체보다 중요한 가치가 된 것이 그 예라 할 수 있다(그림 3). 이렇게 고객과의 관계를 통한 고객 정보 확보는 고객의 니즈가 무엇인지 명확히 파악하게 해 주고 이는 다시 고객 충성도로 돌아오는 지속가능한 시장 환경 조성 구축이 중심 가치인 것이다.

- 서비스디자인에 대한 수요

이렇게 살아있는 가치 생산을 위해 정황의 변화를 탐색하고 이에 맞는 새로운 접근 방식을 찾아가기 위한 방법으로 서비스디자인의 전 과정과 다양한 관점을 아우르는 접근법이 요구되고 있다. 모든 것이 서비스와 연결되어 있다는 서비스 도미넌트 로직⁶⁾에 근거하면 모든 서비스 접점들은 서로 연결되어 있으며, 이는 서비스디자인의 전체를 아우르는 접근방식을 통한 이해관계자들 간의 소통을 유도하는 방식에 대한 필요를 발생시킨다. 서비스디자인은 이러한 시장, 기업, 사회의 변화를 탐색하고 최적화된 가치를 생산할 수 있는 지속가능한 시장 환경을 구축하는 디자인 사고이다.

5) Trust next big thing | Design thinkers

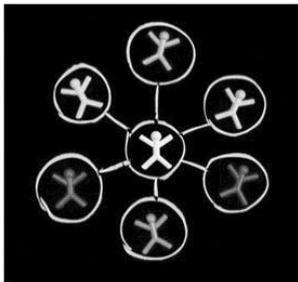
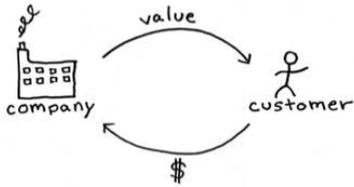


그림 2 시장 가치의 변화



그림 3 전화기시장 가치변화

- 기업의 문화 변화

이러한 시장 환경 변화는 기업에게 고객에 대한 지속적 조사, 긴밀한 고객 관계 형성을 중심으로 제품(물질) 중심 기업문화에서 서비스 중심 문화로 패러다임 전환을 요구한다. 시장가치가 물질로의 가치교환에서 지속적 가치공동생산으로 변화되며 기업에게는 시장의 변화를 대하는 '새로운 접근방식'이 요구되고 있는

것이다. 이는 서비스 디자인을 새로운 접근방식으로 활용하여 개별 고객접점 디자인뿐 아닌 서비스 중심으로의 기업의 패러다임 전환(그림 4)을 이끌고 궁극에는 새로운 비즈니스 창출이 기대되고 있는 것이다.



그림 4 기업의 문화 변화

2-1. 사례 : 하츠 렌탈 후드 서비스 (기업의 패러다임 변화)

본 프로젝트는 눈에 보이지 않는 가치를 신뢰하게 만드는 방법을 찾는 여정으로 가정용 주방 후드(빌트인) 전문 기업(국내 점유율 1위 : 50% 이상)인 하츠⁷가 그 고객이다. 기업을 고객으로 튼튼한 기반을 다져오던 하츠는 일반 사용자를 위한 서비스 비즈니스 채널 확보 안을 내부에서 기획해오고 있었으며 이를 기점으로 제품 중심에서 서비스 중심으로 그 영역을 확장해 나가고자 하는 비전을 서비스디자인 전문 디자인기업인 THE DNA, 사이픽스, 인큐브 등 3사의 컨소시엄(그림 5)과 공유하였고 이로써 서비스 디자인 프로젝트가 발생하였다.

프로젝트의 시작은 하츠가 내부에서 진행해온 서비스에 대한 비즈니스모델 분석으로 시작되었으며, 이

6) Foundations and extensions of service dominant logic | Norwegian School of Economics



그림 5 서비스 전문 디자인기업 컨소시엄

과정을 통해 서비스 구축을 위한 요소들이 발견되었으나, 파편화되어 서로 연동되지 못함을 알 수 있었다.

본 프로젝트는 서비스 개시까지 주어졌던 두 달 동안 신속하게 진행되었으며, 서비스디자인 방법론과 프로세스가 적용되었고, 그중에서도 구체화와 현실화 단

계에 중점을 두어 진행되었다(그림 6). 3회의 워크숍을 통해 하츠의 니즈와 이해관계자들을 파악하고 본 산업 분야를 분석하였으며 이는 트렌드와 브랜드에 대한 고객분석과 적용방안에 대한 논의로 이어졌다. 이상의 워크숍과 동시에 조사가 진행되었으며, 3명의 가상 고객 유형 그룹을 설정(신혼부부(장기고객), 아이 있는 주부(주고객), 중년부부(로열고객)), 이에 맞는 대상을 고객방문조사를 통한 후드 사용 행태를 포함한 가사활동을 관찰하였다(그림 8, 9). 본 발견 과정에서 발굴된 정보들은 공간별, 개인 생활행태별... 서비스 기회 요소발굴을 위해 사용되었다.

또한 새로운 관점 확보를 위한 전문가 그룹(닥터, 인테리어)을 설정하고 업무 현장에서 관찰인터뷰를 수행하여 환기와 공간에 대한 실질적인 이해를 얻을 수 있었다. 그리고 마지막으로 하츠의 기존 서비스 검증을 위해 하츠의 후드 설치과정과 관리 서비스 데모 과정

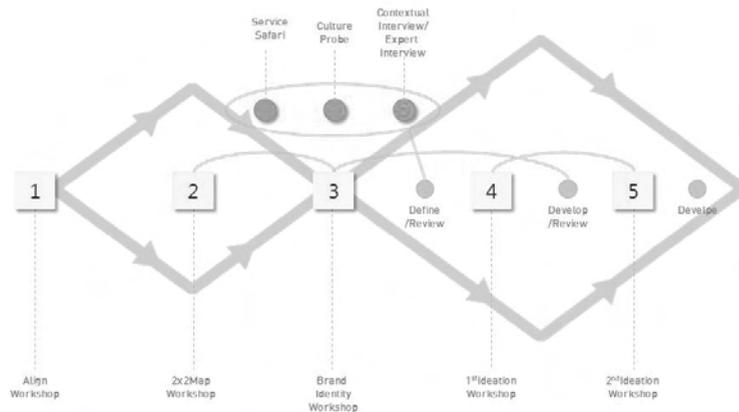


그림 6 프로세스



그림 7 리서치, 관찰 대상

을 관찰하였으며 이를 기반으로 서비스 기회요소들을 확보하였다(그림 7).

이후 구체화과정을 통해 사용자의 니즈가 결여된 운영중심의 접근, 다시 말해 하츠가 준비하는 유형중심 접근과 고객이 기대하는 무형중심 가치 사이의 격차를 찾아내고, 사용자들이 기대하는 경험이라는 보이지 않는 가치를 통해서 소통하려는 하츠의 준비로 이어지는 프로젝트 방향성을 확보하였다(그림 10).

리서치 결과들을 기반으로 4 개의 디자인 주제(전문성과 신뢰/웰빙/감동적 배려/문화 경험으로의 확장)를 도출하였으며 이후 모든 디자인과정이 이 주제를 바탕으로 진행되었다. 구체화과정을 통해 서비스가 경험되어지는 여정을 설정하고 각 상황에서 서비스의 요소들에 대해 3요소분석, 니즈를 발생시키는 요소, 실현 가능하게 하는 요소, 극복해야 할 요소 등의 분석 방법을 적용하고 점검하며 구체화시키는 아이디어이션 워크숍이 2회(그림 11, 12) 진행되었으며, 다양한 서비스 디



그림 8 사용자 방문 관찰



그림 9 사용자 리서치 툴

자인 방법들이 사용되어 아이디어 생성을 원활하게 하였다.

조사과정에서 발견된 4백98개의 기회요소들에서 4가지 디자인 주제가 도출되었고 이를 중심으로 38개의 서비스아이디어들이 디자인되었다. 38개의 서비스 아이디어들은 비즈니스 모델에 적용되었고 서비스 여정맵(그림 13)으로 작성되었다. 또한 중심 요소들 중 디자인 되어야 하는 요소들은 별도 디자인 결과물이 생산되었다.

프로젝트를 수행하며 서비스 디자인 방법을 활용했기에 얻을 수 있었던 요소들을 두 가지로 정리할 수 있다.

첫째, (일반적 디자인 프로세스에서 찾을 수 없는 부분으로) 부분이 아닌 전체의 시각으로, 그리고 다양한 시각을 아우르는 접근을 통한 하츠 내부 서비스 인프라 구축이 이루어졌다는 점, 둘째 (경영 컨설팅에서 놓칠 수 있는 부분으로) 보이지 않는 가치를 위한 감성적 근거를 도출하였다는 점이다. 하츠 렌탈 후드 서비스



그림 10 구체화과정을 통한 이슈 설정



그림 11 롤플레이, 시나리오 등 서비스 방법



그림 12 아이데이션 워크숍

는 개시 후 고객 만족도 조사결과 97% 매우 만족을 보이며(홈쇼핑 개시 후 하츠 스마트 후드 ‘퓨어’ 설치 완료 건 대상 해피콜 진행) 고객층 확대에 속도를 올리고 있고 내부 구성된 서비스 인프라를 기반으로 점차적 서비스 아이템 추가 적용을 계획하고 있다. 본 프로젝트는 하츠에게 일반 고객과 직접 관계를 형성할 수 있는 새로운 비즈니스 채널 확보를 통한 시장의 니즈에

부응하고 이를 통한 매출 확대 기회 제공과 함께 하츠 내부 서비스 운영, 관리뿐 아닌 디자인 인프라 구축, 지속될 수 있는 사내 서비스 환경이 조성되었다는 점에 그 의미를 둘 수 있을 것이다.

3. 왜 서비스디자인인가?

- 서비스디자인 발전곡선의 시작

마지막으로 에리히 프롬의 소유 또는 경험(To have or to be)이란 논제를 시작점으로 설정하고 시간(산업 경제로부터 서비스경제로의 시간의 흐름을 축으로)을 X축으로, 원인과 결과를 Y축으로 서비스디자인이 요구되는 배경과 맥락을 도표로 표현하자면 아래와 같다. 소유의 프레임에서 경험과 관계의 프레임으로의 전환에 대한 근원적 욕구를 바탕으로 관계 형성과 그



그림 13 서비스 여정맵

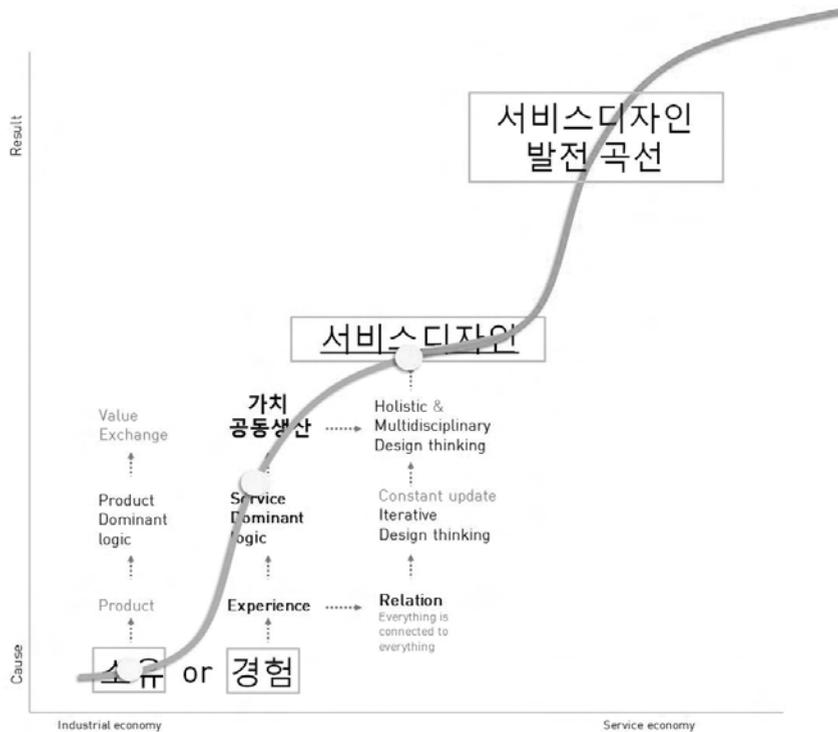


그림 14 서비스디자인 수요기반 시작점과 이후 발전곡선

안에서 소통으로 만들어가는 가치)가 요구되며, 이는 지속적 소통과 다양한 맥락에 대처하는 서비스디자인 사고를 요구하게 되었고, 이렇게 소유에서 경험과 관계의 패러다임으로의 전환을 이루게 되었다는 것이다. 우리 상황을 여기 대입해 본다면 우리는 지금 서비스 중심 시장 환경의 본격적 발전 곡선의 시작점에 있으며, 이것은 패러다임이 완벽하게 전환되는 시작점에서 있음을 의미한다.

공공서비스에 있어서도 이 상황은 여전히 유효하다. 이제 공공서비스에서 수요자 중심의 혁신을 이루어내기 위한 조건으로써 수요자와 어떻게 관계를 형성해

갈 것인지, 공급자 중심의 사고를 극복하고 수요자들의 욕구를 정책에 반영해 낼 수 있는 새로운 프레임워크를 어떻게 만들어 갈 것인지 준비가 필요한 시점이다. 앞으로 도래할 새 정부의 통치 철학도 이러한 시대적 요구가 투영될 수밖에 없을 것이다. 앞서 제시한 민간 서비스시장에서 감지되고 있는 거대한 파도는 곧 공공서비스 영역에도 어김없이 밀어닥치게 될 것이며, 격랑의 시대에 서비스디자인은 더욱 광범위한 측면에서 역할을 하게 될 것이다. 서비스디자인은 소비의 주체인 인간의 욕망과 행동에 대한 이해를 바탕으로 소비자에게 관심을 기울여 총체적인 서비스의 경험을 설계하는 기술이기 때문이다. ☆