논 문
CODE 20102

# **총체적 서비스 경험을 만드는 서비스스케이프 디자인과정 연구

## A Study on the Servicescape Design Process Creating the Whole Service Experiences

안주영* / Ahn, Ju-Young

Abstract

The service sector is growing and service is complicated with various customer needs in the competitive markets. Bill Hollins urges that services must be designed. I believe that service experiences must be designed with servicescape as an environment surrounding services. Servicescape is the physical and social envrionments of service. Service experiences do not depend only on the aesthetic impression of physical servicescape. One of the main characteristics of services is that the most value of services are accomplished from interaction between customer and service encounters. The design of physical servicescape affects the interaction between customer and service encounters and the behavior of both customer and service suppliers' including social factors such as display emotions and the interpersonal distance between customers. Servicescape design should controll tangible and intangible area of service events. In addition servicescape design creates customer's good experiences in the servicescape. This research proposes the possibilities and proper design process of servicescape design. Servicesscape Design should control the activities including interrelations of participants, efficient service delivery process, and the united images of services for creating the satisfied service experience values.

키워드 : 서비스, 서비스 경험, 서비스스케이프, 디자인 프로세스
Keywords : Service, Service experience, Servicescape design, Design process

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 배경 및 목적

최근 디자인의 중요성에 대한 인식과 디자인이 행하는 가치에 대한 개념 확대는 삼성을 비롯한 대기업들의 디자인 경영 선언뿐만 아니라 '디자인 코리아 프로젝트' 와 같은 일련의 국가 정책에서도 빠르게 이루어지고 있다. 특히 공공의 가치를 창조하는 공공디자인 분야의 활성화로 디자인에 의한 공공서비스 개선과 공공의 삶을 풍요롭게 한다는 취지에서 표피적 디자인의 시대를 넘어선 디자인의 역할이 확대되고 있다.

삼성경제연구소가 2007년 발표한 '디자인 혁신을 위한 7계명'에서도 디자인 개념의 확장을 위상, 요소, 영역의 변화로 설명 하면서 디자인의 영역이 '상품에서 공간 및 공공으로' 변화하였음을 주장한다. 특히 영역 변화를 설명하기 위해 제시하고 있는 이케아의 성공사례를 통해 매력적 상품 이전에 고객에게 제공되는 서비스 경험을 통한 쇼핑의 즐거움 창출이 디자인에 의해 완성되었음을 강조한다.[1] 즉 앞으로 기업의 생존은 더 이상 품질 좋은 상품 판매에 의해서가 아니라 고객에게 즐거움과 고객이 추구하는 가치를 부여하는 서비스 경험 가치 제공에 달려있다. 고객에게 제공될 서비스 경험은 디자인에 의해서 고객에게 시각화되는 특징을 가진다. 지금껏 기술 진보에 의존했던 서비스의 혁신적 요소도 감각기관을 통해 지각되는 서비스 체험 환경 요소와 결합되면서 총체적 서비스 체험 디자인의 필요성을 대두 시킨다.

서비스의 물리적 환경에 관한 연구는 서비스 마케팅의 전략적 요소로서 마케팅 분야에서 주로 다루어져 왔다. 비록 일부 연구에서 서비스의 물리적 환경이 가진 심미적 가치가 고객관리에 미치는 영향에 대하여 논하여 왔으나 구체적 디자인적 연구에는 한계가 있었다. 또한 서비스의 환경으로서 서비스스케이프가 만들어내는 서비스 경험은 단순히 서비스 공간의 심미

* 정회원, 동서대학교 디자인학부 환경디자인전공 전임강사
** 본 연구는 2008년도 동서대학교 학술연구 조성비 지원 과제임

1)하송 외 2인, 디자인 혁신을 위한 7계명, CEO Information, 제643호, 삼성경제연구소, 2008, pp.4-6

적 체험에만 의존하는 것이 아니다. 서비스 경험은 서비스의 특성과 관련하여 상호작용적 서비스 행위와 함께 받아들여지는 총체적 체험과정이다. 따라서 본 연구에서 총체적 서비스 경험을 만드는 서비스스케이프는 서비스의 무형성을 유형화하는 디자인 과정을 통해 완성된다고 가정하고 서비스스케이프 디자인의 올바른 해석과 이를 가능하게 하는 디자인 프로세스를 연구하여 제시한다.

### 1.2. 연구의 범위 및 방법

본 연구에서 디자인은 조동성 박사가 주장한 디자인의 4대 혁명 가운데 "사고의 혁명"으로 제시한 "비시각적 커뮤니케이션의 디자인", 즉 서비스 상호작용 및 서비스 전략을 만드는 디자인으로 확대하여 해석한다.[2] 본 연구의 주요 관점인 서비스스케이프 디자인을 물리적 공간디자인의 영역을 무형적 과정 디자인범주로 확장하기 위해 무형의 서비스를 시각화하는 과정인 서비스 디자인의 개념을 적용한다.

또한 지금껏 공간디자인 영역에서 서비스 시설로서 공간을 다루는 접근방식을 배제하고 서비스를 개발하고 디자인하는 과정의 연장선상에서 공간디자인의 가능성을 다루고자 하였다. 즉 본 연구에서는 서비스스케이프 디자인의 영역을 물리적 공간의 표피적 디자인에 국한하지 않고 고객의 체험을 구체화 하는 서비스 경험 디자인까지 포함하도록 확장한다. 이를 위해 서비스스케이프가 서비스 산업에 미치는 역할과 가치를 살펴보고 경험디자인을 이끌어내는 서비스스케이프 디자인 전략요소를 도출하였다. 또한 문헌 연구를 통해 서비스 마케팅 분야에서 활용되는 서비스 청사진과 서비스의 물리적 증거를 시각화하는 구체적 도구로서 서비스스케이프 디자인 요소의 도출과 프로세스 연구를 행한다.

## 2. 서비스산업의 확대와 서비스 디자인

### 2.1. 서비스의 개념 및 서비스화

서비스는 우리 일상에서 무상 혹은 특정 물품에 포함된 봉사로 인식되어져 왔다. 오늘날 서비스란 서비스 제공자와 수혜자 사이의 상호작용에서 발생하는 행위이며 과정이자 성과이다.[3]

한국경제에서 서비스산업의 중요성은 빠르게 확대되고 있다. 국민경제구조 변화에서 다양한 서비스 수요가 급성장함과 동시에 제조업 등 다른 산업이 필요로 하는 기술, 지원, 디자인 등의 역할을 제공하는 사업서비스업 역시 크게 증가하고 있다.[4] 서비스산업의 확대에서 나타나는 서비스화 현상은 빠르게 우리 사회 곳곳으로 퍼지고 있는데 여기서 서비스화 현상이란 국가경제의 구조가 제조 산업 중심에서 서비스산업 중심으로 옮겨가는 현상을 의미한다. 현재 서비스화는 정보화와 더불어 한국경제의 구조 변화를 일으키고 있으며 이러한 현상은 선진경제의 구조변화를 특징짓는 중요한 흐름이다.[5]

서비스화의 또 다른 특징은 서비스의 다양화와 전문화 그리고 복합화 현상이다. 우리는 쉽게 맞춤형 그리고 토탈 서비스라는 용어를 접해볼 수 있다. 이는 세분화된 우리사회의 복잡성을 하나의 서비스시스템에서 고객에게 종합적으로 제공함으로써 서비스 마케팅에서 경쟁적 우위를 노리는 서비스전략이 됨을 말해준다.

디자인 중심 경영전략을 하는 것으로 유명한 아이팩의 창시자인 스티븐 잡스(Steven P. Jobs)는 아이팟(i-Pod) 출시와 동시에 아이튠(i-Tune)이라는 인터넷 음악 지원 서비스를 개시하였다. 여기에서 주목할 것은 아이튠의 서비스가 단순한 애프터서비스를 넘어선 판매의 중심이 되고 있다는 것이다. 마찬가지로 서비스 환경으로서 공간은 이제 더 이상 단순한 서비스 지원환경에 머무는 것이 아니다. 공간 환경이 창출해내는 문화적, 체험적 가치를 통해 제품을 판매하는 서비스 가치창출의 중심이 되고 있다.

### 2.2. 서비스의 전달과 경험

서비스는 무형성 및 소멸하기 쉬운 성질, 그리고 생산과 동시에 소비가 이루어지는 비분리성 등의 특징을 가지고 있다. 때문에 서비스의 경험은 서비스 전달과정에서 발생하는 다양한 관계 및 행위, 더 나아가 행위가 벌어지는 물리적 공간 및 환경에 의해 완성되어진다.

서비스의 전달은 다양한 채널을 통해 동시에 혹은 개별적으로 이루어질 수 있다. 예를 들어 영화관의 경우 영화티켓 구매에서부터 영화상영 서비스에 이르기까지 영화 관람자에게 다양한 세부적 서비스들을 전달하여야 한다. 서비스 전달 채널 역시 대인서비스, 온라인서비스, 쾌적한 공간서비스 등 다양하다. 반면 고객의 평가는 서비스 경험의 전 과정을 통해 전달된 서비스들의 종합적 만족도와 흥미로 재구매 의사를 결정하는 특징이 있다. 따라서 서비스의 전달과정은 서비스에 대한 고객의 총체적 경험과정의 분석과 흐름의 파악을 전제로 계획되어야 한다.

크리스토퍼 러브락(C. Lovelock)은 서비스 전달을 크게 세 가지 흐름-정보와 홍보의 흐름, 상호작용의 흐름, 제품의 흐름-으로 구분하고 있다.[6] 정보와 홍보의 흐름과 상호작용의 흐름

2)조동성·김보영, 디자인 혁명, 한스미디어, 서울, 2006, p.147
3)Valarie A. Zeithaml외 2인, 전인수·배일현 공역, 서비스 마케팅-4/E, 석정, 서울, 2006, p.4
4)박연숙 외 2인, 주요 선진국의 서비스산업 정책사례 연구, 중소기업연구원, 서울, 2006, p.2
5)허재준 외 2인, 한국경제의 구조변화와 서비스업 고용, 한국노동연구원, 서울, 2007, p.40
6)Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Service Marketing:People, Technology, Strategy, Pearson Education Inc., Sixth Ed., 2007, p.99

은 비물질적 특징을 가지고 있는 것으로 유형적 요소인 제품의 흐름이 핵심 서비스인 반면에 서비스의 전달에서 부가적 서비스로 작용한다. 그러나 서비스화의 가속화는 정보와 홍보의 흐름의 중요성을 증대시키는 경향을 가진다. 또한 각기 다른 세 가지 흐름이 진행되는 서비스 환경은 디자인에 의해 일관성과 통일성을 가지고 유기적으로 결합되어 고객에게 총체적 이미지로 전달될 필요가 있다. 즉 서비스의 전달은 고객의 서비스 경험을 통해 종합적 시각화를 이루는 과정이다. 그러므로 고객의 서비스 경험 환경 구성과 디자인은 유·무형의 서비스를 하나의 이미지로 완성하는 핵심적 요소가 된다.

## 2.3. 서비스 디자인

### (1) 디자인 개념의 확대

21세기를 흔히 지식창출의 시대, 디지털 시대라고 일컫는다. 서울대 조동성 교수는 디자인이 문화, 사상, 예술, 사회, 기술 등의 다양한 학문체계들을 구체적으로 활용하고 종합적으로 이용하는 힘을 가졌으며, 이를 통해 디자인이 문제의 해결자, 새로운 창조자로서 사회적 역할을 하는 힘을 가졌다고 한다.

리처드 뷰캐넌(R. Buchanan)은 디자인 사고를 "기술문화시대의 새로운 인문과학"이라고 부른다.[7] 이는 디자인의 잠재력이 디자인이 다루기 힘든 영역의 복잡한 문제해결을 위해 자연과학, 사회과학 그리고 인간과학의 지식을 적절한 디자인 솔루션으로 통합할 수 있다는 의미이다. 이처럼 우리시대 많은 디자인 이론가들은 디자인이 가진 중요한 의미 중 의도성과 목적성을 토대로 학문간 융합을 통한 문제해결에 앞장 서야함을 역설하고 있다.

공간디자인 영역에서도 디자인은 단순히 시각적, 물리적 요소를 심미성과 기능성으로 창조해내는 것이 아니라 문화를 창조하고 라이프스타일을 바꾸는 주도적 역할을 담당한다. 커피문화를 판매하는 전략으로 세계적인 성공을 거둔 스타벅스의 최고경영자 하워드 슐츠(Howard Schultz)는 소비자들의 경험에 중요성을 인식하고 체험과 관계를 만들어가는 공간을 중요한 디자인 대상으로 주목하였다.[8] 이처럼 공간 환경이 체험자에게 주는 기억과 특별한 경험은 단순한 상품을 넘어선 공간 마케팅의 대상이 되고 있으며, 공간디자인은 단순한 시각표현의 심미성과 공간 활용의 유용성을 넘어 서비스 경험을 창출하는 분야가 되고 있다.

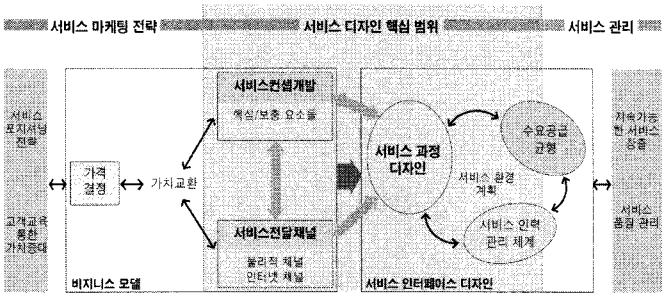
### (2) 서비스 마케팅과 서비스 디자인

서비스 디자인 분야의 선도국가는 영국이다. 영국에서도 서비스 디자인의 시작은 공공서비스 디자인으로 출발하였다. 이는 서비스 디자인의 특성이 서비스 수혜자들과 서비스 제공자와의 관계에서 문제해결을 찾는 방식을 취하고 있으며 서비스 수혜자의 이익을 적극 고려한다는 점에서 가능했다.

전 세계적으로 빠르게 진행되고 있는 서비스화는 서비스 디자인의 필요성을 공공서비스뿐만 아니라, 기업의 상품 마케팅의 핵심 전략적 요소로 확장시키고 있다. 즉 제조 산업에 중간재로 투입되는 다양한 서비스와 상품 판매환경 디자인의 영역이 서비스의 가치를 생산하는 통합 디자인 관점에서 비시각적 디자인으로의 영역 확장 될 것을 요구한다.

사실 서비스 디자인은 마케팅 분야에서 새로운 서비스 비즈니스를 구상하는 개념으로 활용되어져 왔다. 마케팅에서 서비스 개발로서 디자인은 <그림 1>[9]에서 제시된 것과 같이 새로운 서비스를 창출할 때에 서비스를 통한 경제적 가치의 추구를 위해 시장경제에서 수요와 공급의 균형과 경쟁적 우위를 이루는 서비스 상품 개발과 판매 전략을 수립하는 과정이며 계획이다.

반면에 서비스 디자인은 무형의 서비스를 전달하는 전반적인 과정의 관찰을 통해 물리적 증거 및 접점 포인트를 발견하는 것으로 서비스 전달의 유형적 디자인 요소를 구체화하며 이를 통해 일관된 서비스의 이미지를 구축하는 과정이다. 여기서 물리적 증거는 고객이 서비스를 경험하는 과정에서 고객과 조직의 상호작용을 중재하는 기능을 하는 것으로 서비스의 무형성을 극복하는 수단이다.[10] 또한 접점 포인트(touch-point)는 고객이 서비스를 경험하는 접점을 의미하며 이는 서비스가 발생하는 순간에 조성되는 서비스 환경 요소의 발견시점이 된다.




<그림 1> 서비스 모델 형성 및 관리 과정

영국의 웨스트민스터 대학 빌 홀린스(Bill Hollins)[11]는 서비스 디자인을 유·무형의 요소를 디자인하는 것으로 제품뿐만 아니라, 커뮤니케이션, 환경과 행위 모두를 그 대상으로 한다고 정의한다.

<그림 1>에서 보여지듯이 새로운 서비스를 만들어 내는 과

7)Daniel Christian Wahl, Seaton Baxtor, The Designer's Role in Facilitating Sustainable Solutions, Design Issue: Vol.24, No.2, Spring 2008, p.74

8)이병욱, 창조적 디자인 경영, 국일미디어, 서울, 2008, p.67

9)<그림 1>은 러브락이 그의 저서 『서비스 마케팅』 전반에서 제시하는 서비스 모델 형성 및 관리를 서비스 과정 디자인의 필요성을 모색하기 위해 새롭게 구성한 것이다. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Op. Cit

10)표현명 외 2인, 서비스디자인 시대, 안그라픽스, 파주, 2008, p.107

11)빌 홀린스는 영국 디자인 카운슬 홈페이지를 통해 서비스 디자인에 대한 다양한 이슈들을 게재하고 있다. Bill Hollins, "Service Design by Bill Hollins", http://www.designcouncil.org.uk/en/About-Design/Design-Disciplines/Service-design-by-Bill-Hollins/, 2007

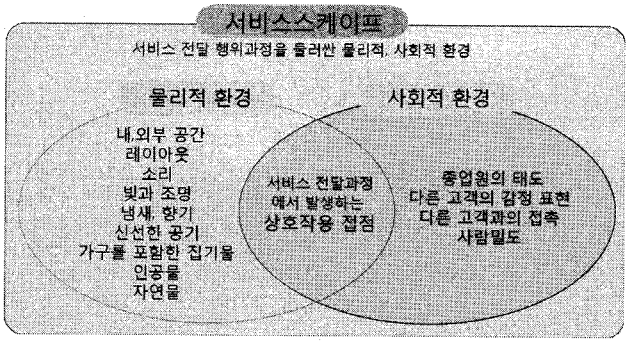
정에서 반드시 고려하여야 할 요소 중 하나가 서비스 전달 채널이며 이는 물리적 채널로서의 서비스 환경과 사이버상의 채널이 되는 인터넷 채널이 있다. 이러한 채널은 곧 고객이 서비스를 제공받는 통로이자 환경이다. 서비스전달 채널의 구체화에 의해 서비스 전달과정의 디자인은 다양하게 전개될 수 있으며, 서비스 전달 채널과 서비스 과정은 서비스 컨셉 개발과 밀접하게 상호 보완하여 서비스를 시각화한다.

## 3. 서비스 디자인에서 서비스스케이프의 중요성

### 3.1. 서비스스케이프의 의미

서비스스케이프는 서비스(Service)와 특정한 공간을 의미하는 접미사 스케이프(-scape)가 만나 만들어진 서비스 환경이라는 의미의 합성어이다. 서비스 마케팅 전문가인 아리조나 주립대학교의 메리 조 비트너(Mary Jo Bitner) 교수는 서비스스케이프를 서비스 행위를 둘러싸고 있는 물리적·사회적 환경이라 규정하였다.[12]

서비스스케이프는 크게 서비스를 구현하는 장소적 공간 및 공간 구성요소를 제공하는 물리적환경과 종업원과 다른 이용자들과의 사회적 관계를 형성하는 사회적 환경으로 분류된다. 실제 서비스스케이프의 물리적 환경은 물리적 공간, 시간적 공간, 인터넷 가상의 공간, 더 나아가 고객이 마음에 품을 수 있는 상상공간이 될 수도 있다[13]. 본 연구에서는 물리적 서비스 환경 디자인 프로세스를 다루는 만큼 서비스스케이프의 개념 중에서도 물리적 환경을 중심에 두고 사회적 환경은 서비스전달 과정에서 발생하는 고객과의 상호작용 접점으로서의 사회적 환경요소를 국한적 영향인자로 제한하여 다루고자 한다.




<그림 2> 서비스스케이프의 개념 및 구성도

서비스스케이프의 물리적 환경은 인간 활동 공간 환경을 이루는 물질적·비물질적 요소 모두를 포함한다. 이러한 공간 환경은 서비스 전달과정에서 발생하는 대인, 대물 상호작용의 접점으로서 사회적 환경요소와 밀접한 관계성을 만든다. 예를 들어 공간 레이아웃에서 고객과 종업원의 동선과 공간영역을 구분하여 놓음으로써 고객이나 종업원에게 기대되는 행동반응과 태도에 영향을 주고 서비스의 질 향상에 도움을 주도록 의도할 수 있다. 즉 서비스스케이프의 물리적 환경은 서비스제공자와 수혜자의 상호작용적 행위가 발생하는 장소로서 상호작용 주체에 의해 인식되어지는 상징적·심리적 공간이 된다.[14]

### 3.2. 서비스 산업에서 서비스스케이프의 역할

메리 조 비트너 교수는 서비스 마케팅에서 서비스스케이프가 가진 역할을 크게 네 가지-포장적 역할, 시설로서의 역할, 사회화, 차별성- 로 구분하여 제시한다.[15] 이를 사회 전반적으로 확산되고 있는 서비스화에 맞추어 살펴보면 <표 1>과 같다.

서비스 경험 가치를 중시하는 최근에는 통합적 디자인에 의한 서비스 경험 가치를 만드는 서비스스케이프의 역할이 확대되고 있다. 서비스스케이프 디자인은 고객이 지각하고 상호작용하는 대상들의 이미지 전반을 형성하는 것이다. 따라서 확대되고 있는 서비스스케이프의 중요성은 서비스 종업원의 외모와 태도까지도 서비스스케이프의 이미지 형성 요소로 인식하도록 한다.

<표 1> 서비스스케이프의 역할

| 역할 | 의미 | 특징 |
|---|---|---|
| 포장 | 서비스의 물리적 환경으로서 서비스스케이프는 서비스를 판매하기에 앞서 고객에게 서비스에 대한 간접적 신뢰와 구매 자극을 유발하는 첫인상을 제공한다. | 서비스의 시각적 은유 |
| 시설 | 서비스를 제공하는 공간이 어떻게 디자인 되었는가는 서비스 제공에 있어서 효과적인 서비스흐름을 만든다. 고객 및 종업원 모두에게 바라는 바를 얻게 하는 역할뿐만 아니라 서비스스케이프의 만족은 서비스 만족이 아니더라도 고객에게 재방문의 의지를 불러낼 수 있다. | 서비스 만족과 직결 |
| 사회화 | 서비스스케이프의 디자이너는 고용인과 고객 모두에게 기대되어진 그들의 역할과 행동, 그리고 상호관계를 발견하도록 사회화를 돕는다 | 서비스문화 형성의 배경 |
| 차별화 | 물리적 시설환경의 디자인은 같은 서비스산업에서도 다른 경쟁업체와의 차별화를 이루는 주요한 요소가 된다. 최근에는 고객문화를 상징하는 특별한 서비스스케이프의 조성과 제공 전략으로 차별화된 서비스문화를 만들려는 경향이 있다. | 서비스 판매의 전략적 요소 |

### 3.3. 서비스스케이프의 가치

서비스스케이프는 서비스 실행의 무대를 넘어선 경제적·사회적 가치 외에도 서비스의 비시각성을 유형화함으로써 만들어내는 심미적 가치를 가진다. 이 심미적 가치는 서비스 상호작용 주체의 심리 및 행동반응에 영향을 줌으로써 서비스 만족도에 관여하는 것으로 잘 알려져 있다. 자넷 와그너(Janet Wagner)는 그의 연구논문 『서비스스케이프의 심미적 가치 모

12)Mary Jo Bitner, The Servicescape [Teresa A. Swartz, Dawn Iacobucci, editors., Handbook of Services Marketing & Management], Sage Publications, Thousand Oaks, 2000, p.37
13)Mary Jo Bitner, Op. Cit., p.121
14)권영걸, 공간디자인16강, 도서출판 국제, 서울, 2001, p.15
15)Mary Jo Bitner, Op. Cit., p.40

형』에서 서비스스케이프의 심미적 가치의 중요성을 세 가지로 정의하였다.[16]

①서비스의 무형성으로 인해 고객은 서비스스케이프의 디자인에 의존하여 서비스의 질에 대한 정보를 구한다. ②서비스가 전달될 때 고객은 서비스스케이프 안에서 즐거움을 느낀다. ③심미적 가치는 서비스 경험의 전반적 만족도를 높힌다.

와그너의 정의에서 살펴본 것과 같이 서비스스케이프의 심미적 가치에서 가장 중요한 것은 서비스 경험에 대한 고객의 만족과 즐거움을 유발하는 것이다. 서비스스케이프로서 공간환경은 단순히 서비스 전달의 상호작용이 행해지는 장으로서의 기능성뿐만 아니라 미적가치를 부가하는 디자인과정을 통해 서비스 수혜자의 만족가치를 증대할 수 있도록 고려되어야 한다.

서비스스케이프 내에 마련된 제품 또는 이벤트들은 유기적으로 구성된 개별 공간들의 경험 질서에 지배받는다. 서비스 소비에서 고객들은 자신들이 관여한 서비스 카테고리에서 다양한 경험을 통합적으로 얻는 경향이 있다. 예를 들어 고객이 실내 공간이 썩 좋지 않은 식당을 맛있는 음식 때문에 계속적 방문을 선택할 수도 있다. 또한 서비스스케이프에서 공간의 연속성은 고객이 서비스전달을 경험하는 순서에 영향을 준다. 따라서 서비스스케이프를 디자인하는 것은 서비스 판매의 목적성만을 고려하는 것이 아닌 서비스 생성 및 전달 과정을 포함하는 디자인 프로세스를 요구한다. 이러한 사실은 서비스스케이프 디자인 과정에서 공간을 사용하는 주체들 및 그들 사이에서 발생하는 서비스 전달 프로세스의 면밀한 관찰과 간섭이 중요한 고려사항이 됨을 의미한다.

### 3.4. 서비스스케이프 디자인의 전략요소

잘 만들어진 공간과 건축물의 가치는 실로 무궁무진하다. 『제3의 공간』 크리스티안 마쿤다는 공간 본래의 기능을 넘어선 문화적, 경제적 가치를 공간디자인에 의해 만들어짐을 역설한다.[17] 판매 공간이든, 호텔과 같은 숙박 공간이든 공간이 목적으로 한 서비스 기능만으로는 고객을 감동시킬 수 없는 시대가 도래되었고, 운영자들은 고객이 체험하기를 바라는 다양한 요소들을 공간에 준비해두어야 하며, 고객이 함께 나누기를 원하는 문화를 형성할 수 있어야 한다. 이러한 관점에서 서비스스케이프를 구성하고 시각화하는 디자인 과정은 고객에게 호기심과 감동을 제공하기 위한 서비스 경험을 구성하는 전략을 담고 있어야 한다. 서비스스케이프 디자인의 전략요소를 서비스의 물리적 환경 요소들을 중심으로 서비스 경험적 측면에서 분류하여 도출하면 <표 2>와 같다.

16)Janet Wagner, A model of Aesthetic Value in the Servicescape [Teresa A. Swartz, Dawn Iacobucci, editors., Handbook of Services Marketing & Management], Sage Publications, Thousand Oaks, 2000, p.71

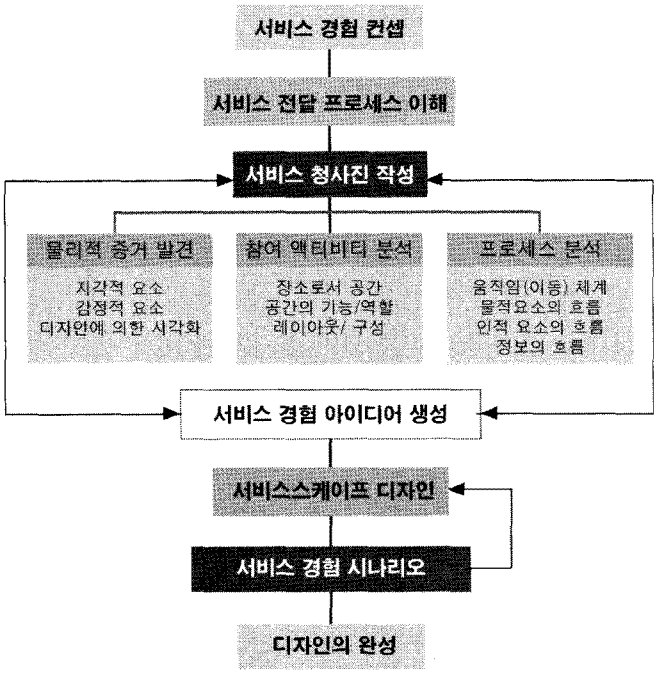
17)크리스티안 마쿤다, 최기철·박성신 역, 제3의 공간, 미래의 창, 서울, 2005

<표 2> 서비스스케이프 디자인의 전략요소

| 전략요소 | 해석적 의미 | 가능한 세부 요소 |
|---|---|---|
| 길 | 고객 중심 동선<br>서비스 지원 동선 | 동선체계, 방향/안내 표시, 볼거리 및 액티비티 |
| 이미지 | 외관 이미지, 공간의 분위기 | 시설외관 디자인, 내부 공간 디자인<br>주변환경, 색상, 가구 등 집기 |
| 장소 | 서비스 공간<br>서비스 지원 공간 | 공간구성체계(레이아웃/가구의 구성), 설비나 장비, 주차시설, 편의시설 및 배치 |
| 환경 | 쾌적함/편안함 | 공기의 품질/온도, 음향(배경음악), 소음 조정, 빛(조도) |
| 문화 | 서비스문화 창조 | 서비스 주체간의 관계, 동질감 형성, 이야기 |

## 4. 서비스스케이프 디자인

### 4.1. 서비스스케이프 디자인 프로세스




<그림 3> 서비스스케이프 디자인 프로세스

서비스스케이프는 종종 서비스 상호작용이 행해지도록 설정된 공간 환경으로 인식하여 연극 무대에 비유되어지기도 한다. 연극에서 배우들이 행하는 연기는 연극적 테마를 전달하기 위해 무대 공간에 조명, 음향 및 다양한 무대 기술적 요소들과 무대 감독 및 스탭들의 예측된 프로세스상의 지원으로 총체적 작품으로 완성된다. 서비스의 상호작용도 눈에 보이든 보이지 않든 일련의 계획된 프로세스에 의한 서비스스케이프의 통합적 서비스 지원성으로 가능해진다. 더 나아가 수혜자에게 상호작용에 앞서 감동과 좋은 인상을 심어주는 서비스스케이프의 심미적 가치는 고객의 서비스 경험을 유도하고 완성하는 총체적 체험환경이다.

서비스 환경으로서 서비스스케이프는 서비스에 대한 고객의 기대를 형성하는 첫 단추로서의 역할뿐만 아니라 서비스 경험

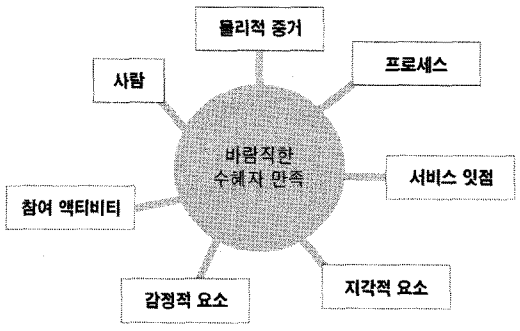
전반에 관여하는 것으로 디자인에 의한 통합적 시각화를 통한 일관된 서비스 이미지를 형성 하게 한다.

서비스스케이프 디자인은 서비스 경험을 창조하는 유·무형의 요소들과 상호작용 액티비티를 형성하는 서비스 환경을 디자인하는 과정이다. 따라서 환경을 구성하는 물리적 요소 디자인과 행동을 유발하는 공간 구성적 요소 및 움직임의 체계·요인들의 흐름을 종합적으로 분석하고 계획하는 과정을 요구한다. 전반적인 서비스스케이프 디자인 과정은 <표 3>과 같고 이에 대한 설명은 각 단계별로 행하였다.

## 4.2. 서비스 경험 컨셉

서비스스케이프 디자인은 새로운 서비스 경험 컨셉 구상에서 시작된다. 서비스 컨셉은 서비스에 의해 고객에게 전달될 가치와 고객이 제공받기를 기대하는 서비스의 가치를 규정하는 도구이다.[18] 혁신적인 IT기술의 발전은 정보화시대를 열었으며 이는 글로벌 브랜드의 패권화, 커뮤니케이션과 오락성의 보편화를 가져왔다[19]. 이러한 현상은 분석적이고 합리적인 이유에서 구매를 결정하던 고객이 유·무형의 상품과 커뮤니케이션하고 공유할 수 있는 가치에 의존하여 구매 결정을 하게 한다. 즉 특정 브랜드의 제품 혹은 서비스가 고객의 라이프스타일을 말해주는 시대가 되었으며, 이는 서비스가 가지는 가치를 모색하는 단계에서도 서비스 경험을 창조하는 가치 모색으로 변모시켰다.

서비스 경험 가치를 모색하는 컨셉 개발은 <그림 4>에 제시된 것과 같이 사람, 물리적 증거, 프로세스, 참여 액티비티, 서비스를 통한 이득, 지각적 요소, 감각적 요소 등의 7가지 영향인자들의 고려를 통해 가능하다.[20] 서비스 경험 컨셉의 과정은 서비스의 가치만을 제공하던 고전적 서비스 판매 전략과는 달리 고객 감성 자극과 고객 참여 액티비티를 중요하게 고려하는 것이 특징이다.



<그림 4> 서비스 경험 컨셉의 요소

18)Brian Fynes, Ann Marie Lally, Innovation in Services: From Service Concepts to Service Experience Concept [Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century, Springer US], 2008, p.330

19)번트 H. 슈미트, 박서연 외 2인 역, 체험 마케팅, 세종서적, 서울, p.25

20)Brian Fynes, Ann Marie Lally, Op. Cit., p.330

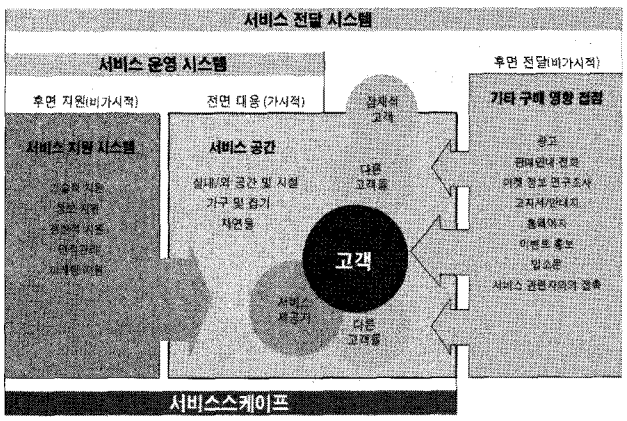
## 4.3. 서비스 전달 프로세스

거의 대부분의 서비스업에서는 고객에게 제공하는 주서비스 품목과 주서비스 전달에 효과를 더하는 부가적인 요소들을 서비스하는 형태를 취한다. 예를 들어, 미용서비스를 제공하는 헤어샵에서 고객의 머리모양새를 손질하는 주서비스 외에 기다리는 고객에게 커피를 제공하거나 잡지와 같은 읽을거리를 제공하는 행위 등이 그러하다. 이것은 상품을 마케팅하는 경우도 마찬가지이다. 상품판매 촉진을 위해 상품진열과 고객 대응서비스를 함께 제공하며, 때로는 기업의 컨셉스토어 운영 등을 통해 판매보다는 상품의 가치를 체험하게 하는 서비스 체험을 우선 제시함으로써 제품의 가치를 상승시키기도 한다. 즉 목적한 가치를 낳는 서비스를 창출하기 위해서 유용한 서비스 전달 채널을 모색하고 고객의 서비스 경험과정을 파악하는 과정이 필요하며, 이것이 서비스 전달 프로세스의 이해 단계이다.

서비스 전달 과정을 잘 이해하기 위해서는 판매의 주 대상이 되는 상품 때로는 서비스와 보조적인 역할을 하는 요소들로 구분하여 고객에게 서비스가 전달되는 흐름을 도식화하는 것이 유용하다. 서비스 전달 프로세스란 서비스가 고객에게 전달되는 혹은 상호작용하는 절차나 메커니즘 또는 일련의 활동들의 흐름이다.[21]

서비스의 생성은 고객과의 상호작용에서 완성되기 때문에 고객이 서비스 프로세스 안에 포함되는 것이 특징적이다. 또한 고객은 서비스의 전 과정을 경험하게 되므로 서비스 프로세스의 문제점은 바로 고객에게 노출되게 된다. 따라서 서비스의 전달 프로세스는 철저하게 사전 검토되어야 하며, 시행을 통한 검증과 보완의 절차를 행해야 한다. 서비스 전달 프로세스를 구체화하고 일련의 피드백과정을 행하는 데에 있어서 서비스스케이프는 서비스 운영 시스템의 무대로서 필수 요소가 된다.

<그림 5>는 러브락이 제시한 서비스 전달 및 운영 시스템을 토대로 서비스스케이프의 영역을 표현한 것이다.[22]



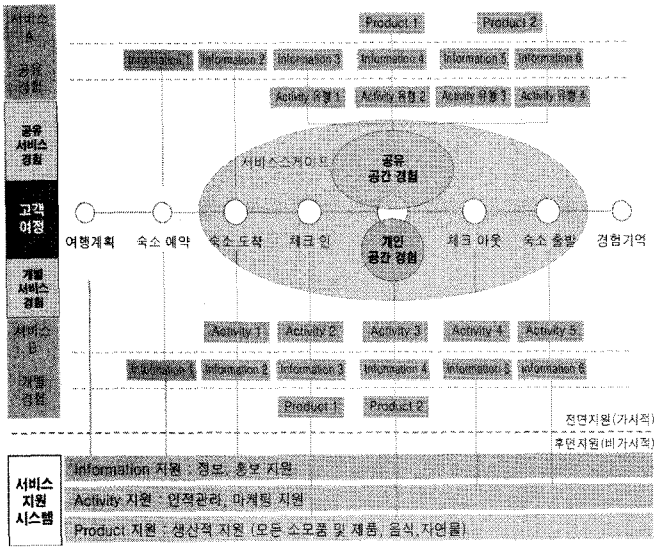
<그림 5> 서비스 전달/운영 시스템과 서비스스케이프

21)이유재, 서비스마케팅, 학현사, 파주, 2004, p.249

22)Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Service Marketing:People, Technology, Strategy, Pearson Education Inc., Sixth Ed., 2007, p.53

### 4.4. 서비스 청사진의 개념 및 활용

서비스 청사진이란 서비스 개발의 모든 내용을 서비스 조직 내외의 모든 이해관계자가 효과적으로 커뮤니케이션하도록 시각화한 마스터플랜이다.[23] 이는 서비스 개발에서뿐만 아니라 서비스를 전달하는 과정의 모든 요소를 관리하고 일관성 있게 적용하는 가이드라인으로 서비스 실현의 중요한 도구가 된다.




<그림 6> 서비스 청사진 작성의 예

서비스 청사진은 서비스 상호작용에 참여하는 종업원, 고객뿐만 아니라 서비스 기업 내 조직 및 지원 기술, 지원정보의 흐름까지도 포함하여 각각의 역할과 서비스 프로세스를 일목요연하게 시각화한 것이 특징이다. 따라서 서비스 청사진의 올바른 작성은 디자인 된 서비스 프로세스의 문제점 발견 및 개선에 필수적이다. 또한 서비스 청사진은 예측된 서비스 행동을 중심으로 서비스를 둘러싼 모든 요소와의 상호작용을 보여준다. 이는 서비스 전달과정의 액티비티를 유형화 할 수 있는 물리적 환경을 사회적 서비스스케이프 관계에서 작성하게 돕는다. <그림 6>에 제시된 서비스 청사진의 예는 호텔에서 서비스를 경험하는 고객 여정을 터치포인트 중심으로 작성한 것이다.[24] 제시된 청사진에서는 서비스의 세 가지 흐름이 가시화되어 서비스 흐름간의 상호지원과 원활한 후면 지원시스템 구성을 포함한다. 이는 잘 디자인 된 서비스스케이프가 서비스를 생산하는 조직의 효율성을 극대화하는 환경까지 포함할 때 서비스의 생산성과 고객의 만족을 동시에 추구할 수 있게 하기 때문이다. 또한 청사진의 중심에 고객 여정을 둠으로써 고객 중심의 서비스 경험 가치를 만드는 서비스 액티비티, 물품 생산 및 지원이 가능할 수 있다. 기본 청사진을 토대로 개별 서비스 액티비티 중심의 상세 청사진을 작성할 수 있으며, 이를 통해 고객의 서비스 경험 환경의 구체적 공간 구성 및 동선체계를 도출할 수 있다.

이처럼 서비스 청사진은 서비스 경험 공간에서 일어나는 각각의 서비스 상호작용 접점을 보여주며 이는 서비스 경험공간의 요소인 물리적 증거의 발견, 참여 액티비티 분석, 프로세스의 분석을 가능하게 한다. 또한 서비스 전달 프로세스의 구체화와 분석을 가능하게 하여 경험환경으로서 서비스스케이프 디자인의 다양한 아이디어 생성과 유기적 상관관계를 고려하게 한다.

### 4.5. 경험 시나리오를 통한 유효성 검증

혁신적 디자인 그룹으로 잘 알려진 아디이오(IDEO)에서는 제품디자인의 아이디어 생성과 디자인 문제해결을 위한 도구로 경험 프로토타이핑(experience prototyping)[25]을 행한다. 경험 프로토타이핑의 과정은 예측 가능한 시나리오를 바탕으로 디자이너 및 고객이 직접 디자인 문제의 발견과정을 경험함으로써 아이디어를 도출하는 방식이다. 서비스 디자인에서 활용되어지는 경험 프로토타이핑은 완성된 서비스 디자인을 시뮬레이션하기 위해 서비스의 터치 포인트에서 물리적 증거를 디자인하고, 서비스 경험 장면과 장소 등을 구상하여 서비스에 참여하는 고객과 직원, 전문가들의 참여를 통해 서비스 환경을 실제로 구현하는 것을 말한다.[26] 여기서 물리적 증거의 디자인과 서비스 경험 장면과 장소 등의 디자인, 고객 및 종업원의 예측 가능한 움직임 및 상호작용을 디자인하는 것은 서비스스케이프의 전반적인 내용이다.

총체적 서비스 경험 공간이 되는 서비스스케이프의 디자인은 서비스의 물리적·사회적 환경에서 발생하는 다양한 서비스 상호작용을 조정하고 의도함으로써 바람직한 고객 경험을 제시하여야 한다. 따라서 완성된 서비스스케이프 디자인은 고객 경험 시나리오를 통해 예측되는 문제점 발견과 서비스 경험 컨셉에 충실한 고객 경험 유도 여부를 점검할 수 있다. 이 과정에서 발견된 문제점은 피드백을 통해 서비스청사진의 수정 작성 및 보완으로 서비스스케이프 전반에 미치는 참여 액티비티와 프로세스 분석, 물리적 증거 등의 상호 관련성을 놓고 재 디자인하게 된다.

23)표현명 외 2인, 서비스 디자인 시대, 안그라픽스, 파주, 2008, p.115

24)이 청사진은 Aline Wheeler의 Designing Brand Identity(재인용)에 제시된 서비스 청사진을 기반으로 서비스스케이프 디자인에 필요한 참여 액티비티, 서비스 정보 및 프로세스 분석이 가능한 형태로 재구상하여 새롭게 제시한 것이다. 구체적 개별 서비스의 흐름이 가진 내용은 생략하였다. 표현명 외 2인, Op. Cit., p.120

25)아디이오의 디자이너인 메리언(Marion Bychenau)과 제인(Jane Fulton Suri)는 경험 프로토타이핑이란 실험적 연구를 통해 경험 시나리오의 가능성을 소개하였다.

26)표현명 외 2인, Op. Cit., p.125

## 5. 결론 및 제언

본 연구에서는 빠르게 확산되고 있는 서비스화와 점점 더 복잡해지고 다양해지는 고객니즈를 충족시켜 줄 디자인 분야로 총체적 서비스 경험을 창조하는 서비스스케이프 디자인의 가능성을 모색하였다.

서비스케이프 디자인은 유·무형의 서비스가 행해지는 물리적·사회적 환경으로서 서비스 공간을 디자인하는 것이다. 이를 전제로 본 연구에서는 다음과 같이 여섯 가지의 서비스스케이프 디자인의 내용을 도출하였다.

첫째 서비스스케이프 디자인은 물리적 공간의 표피적 디자인뿐만 아니라 고객의 체험을 구체화 하는 서비스 경험 디자인까지 포함하는 것이 바람직하다. 이를 위해 서비스 개발과정 중 서비스 경험 컨셉의 설정에서부터 서비스스케이프 디자인은 시작된다.

둘째 서비스의 경험디자인을 이끌어내는 서비스스케이프 디자인의 전략요소는 고객이 서비스스케이프를 인지하고 상호작용하는 내용을 중심으로 길, 이미지, 장소, 환경, 문화 등의 다섯 가지 카테고리로 분류 가능하다.

셋째 서비스스케이프 디자인은 서비스 생성의 주체자로서 서비스 수혜자인 고객과 서비스 제공자와의 참여 액티비티를 예측 및 유도할 수 있어야 한다.

넷째 서비스스케이프 디자인은 서비스 전달 및 운영시스템의 효율과 원활성을 지원하여야 한다.

다섯째 서비스스케이프 디자인은 고객과 종업원 상호작용뿐만 아니라 고객과 고객의 상호작용적 액티비티를 예측·반영하여야 한다.

여섯째 서비스스케이프 디자인은 서비스 환경을 구성하는 요소로서 공간, 시설, 가구 및 집기물, 소모품, 자연물, 서비스 종업원 유니폼을 비롯한 서비스 생성과 전달에 미치는 모든 물리적 디자인 요소를 통합 디자인 시각에서 조정하고 간섭하는 것을 포함하여야 한다.

다음으로 구체적으로 서비스스케이프 디자인을 통한 서비스 경험 디자인의 완성을 이룰 수 있는 디자인 프로세스를 제시한다. 총체적 고객 경험을 이끄는 서비스스케이프 디자인 프로세스 모형은 1)서비스 경험 컨셉의 모색, 2)서비스 전달 프로세스의 이해, 3)서비스청사진의 작성을 통한 물리적 증거의 발견, 참여 액티비티 분석 및 프로세스 분석, 4)서비스 경험 아이디어 생성, 5)디자인, 6)서비스 경험 시나리오를 통한 검증 등의 여섯 가지 구체적 디자인 과정으로 구성된다.

서비스스케이프 디자인은 새로운 서비스 문화의 창조라는 관점에서 사용자 참여에 의한 공유 아이덴티티를 구축하는 것을 포함한다. 이는 각종 건설사에서 운영하는 주택문화관과 같이 기업의 이미지를 경험하는 서비스 공간 디자인에서부터 유용한 서비스 경험을 만드는 프로그램 디자인까지 경험 가치를 생성하는 다양한 분야의 통합적 솔루션으로서의 중재역할이다. 차 후 서비스의 무형성을 극복하는 디자인 영역으로서 서비스의 경험 가치를 창조하는 서비스스케이프 디자인의 다양한 실증적 사례 연구와 구체적 디자인 기법 연구 등이 진행되기를 기대한다.

## 참고문헌


1. 권영궐, 공간디자인 16강, 도서출판 국제, 서울, 2001.
2. 이유재, 서비스 마케팅, 학현사, 파주, 2004.
3. 이병욱, 창조적 디자인 경영, 국일미디어, 서울, 2008.
4. 조동성·김보영, 디자인 혁명, 국일미디어, 서울, 2006.
5. 번트 H. 슈미트, 박성연외 2인 역, 체험 마케팅, 세종서적, 서울, 2002.
6. 표현명·이원식·최미경 공저, 서비스 디자인 시대, 안그라픽스, 파주, 2008
7. 크리스티안 마쿤다, 최기철·박성신 역, 제3의 공간, 미래의 창, 서울, 2005
8. Valarie A. Zeithaml외 2인, 전인수·배일현 공역, 서비스 마케팅-4/E, 석정, 서울, 2006.
9. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Service Marketing: People, Technology, Strategy, Pearson Education Inc., 2007.
10. 박연숙·최성호, 주요 선진국의 서비스산업 정책사례 연구, 중소기업연구원, 서울, 2006.
11. 하송 외 2인, 디자인 혁신을 위한 7계명, CEO Information, 제 643호, 삼성경제연구소, 서울, 2008.
12. 허재준 외 2인, 한국경제의 구조변화와 서비스업 고용, 한국노동연구원, 서울, 2007.
13. Alastair Tombs, Janet R. McColl-Kennedy, The Social Servicescape: A Conceptual Model, EMAC conference, 2003
14. Brian Fynes, Ann marie Lally, Innovation in Servces: From Service Concepts to Service Experience Concept [Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century, Springer US], 2008.
15. Daniel Christian Wahl, Seaton Baxtor, The Designer's Role in Facilitating Sustainable Solutions, Design Issue: Vol.24, No.2, Spring 2008
16. Janet Wagner, A model of Aesthetic Value in the Servicescape [Teresa A. Swartz, Dawn Iacobucci, editors., Handbook of Services Marketing & Management], Sage Publications, Thousand Oaks, 2000
17. Mary Jo Bitner, The Servicescape [Teresa A. Swartz, Dawn Iacobucci, editors., Handbook of Services Marketing & Management], Sage Publications, Thousand Oaks, 2000,
18. Ingrid Y. Lin, Evaluating a Servicescape: the Effect of Cognition and Emotion, International Journal of Hospitality Management, Vol.23, 2004.
19. Bill Hollins, Service Design by Bill Hollins http://www.designcouncil.org.uk/en/About-Design/Design-Disciplines/Service-design-by-Bill-Hollins/, updated by 2007. 10. 29


<접수 : 2008. 10. 31>