

게임화 기반 디자인 사고 방법론의 개발과 실제 : 대학교 로열티 프로그램을 중심으로*

나주연** · 전희라** · 전유정** · 최혜영** · 박도형***

The Development and Practice of Design Thinking Methodology
Based on Gamification : Focusing on University Loyalty Program

Juyeoun Na** · Hee Ra Jun** · Yujeong Chen** · Hye Young Choi** · Do-Hyung Park***

■ Abstract ■

Currently, many universities offer a variety of programs for students to improve their knowledge and expertise for their career development. Because each program's success depends on students' active participation and passion, the university makes a lot of efforts to motivate them enhance the loyalty toward the school. Several universities in Korea operate their own loyalty program based on their students' activities. However, we need to develop a distinctive loyalty program to suit universities' education environment because the purpose of education is different from existing commercial purpose. This study shows the process that improves problems of loyalty programs that are operated by the K University and suggests new ideas based on design thinking methods. Also, this study includes a process that changes standardized and involuntary loyalty program to interesting loyalty program that induces students' voluntary participation through combining with gamification concept. The method that we suggest in this study is expected to extend various fields.

Keyword : Design Thinking Methodology, Loyalty Program, Gamification, University, Career Development

Submitted : February 2, 2016

1st Revision : February 6, 2016

Accepted : February 11, 2016

* 본 연구의 저자는 연구를 수행하는데 있어 도움을 준 김용민 학장님과 안현철 교수님, X-Ville 학회원들에게 감사를 표합니다.

** 국민대학교 경영대학 경영정보학부 학생(X-Ville학회)

*** 국민대학교 경영대학 경영정보학부 조교수, 교신저자

1. 서론

최근 많은 대학들은 선진화를 위해, 외부적으로 대학 홍보(PR : Public Relationship)를 통해 대학 이미지 제고 및 학생 유치에 힘쓰고 있고, 내부적으로 재학생, 졸업생들이 학교에 대한 로열티가 증진되도록 노력하고 있다. 개방화·지식기반 경제로의 사회변화 등은 전통적인 대학의 사명과 기능변화를 촉진하고 있으며, 정부에서도 여러 정책 과제들을 통해, 대학의 경쟁력 강화를 도모하고 있다. 이는 대학의 핵심 사명이 새로운 지식의 창출과 문화 번영을 위한 학문 발전 및 창의적이고 지도자적 인재를 육성하는 기관이기 때문이다(Oh, 2010).

대학들은 대학 선진화를 위해서, 교육과정의 내용과 교수학습방법 및 학사관리 등의 전반적인 교육 프로세스뿐만 아니라 학생들이 대학 생활에서 여러 다양한 활동(예 : 경력개발활동, 국제교류활동, 동아리 취미 활동 등)에도 노력을 기울이고 있다. 대학은 ‘상아탑’이라 불리며 문화 및 지식을 전달하는 비영리조직체의 역할을 넘어서, 학생 개인에게 의미 있는 경험을 제공하고, 사회 진출을 준비하게 하는 경험의 장(場)으로서의 역할을 담당하고 있다.

대학에서 준비한 여러 프로그램들을 성공적으로 운영하기 위해서는 교수, 교직원, 예산, 기반시설 등의 여러 요소가 유기적으로 운영되어야겠지만, 가장 중요한 것은 학생의 자발적인 참여와 학교에 대한 로열티라고 할 수 있다. 기존에는 대학의 로열티, 홍보, 마케팅 등에 대한 개념을 적용하는 것이 다소 생소하고 부정적이었지만, 최근 급속도로 대학의 수가 증가하고, 평균적으로 모든 대학들의 수준이 상향되었기 때문에, 개별 대학들의 자체 마케팅 노력이 중요해지고 있다(Lee et al., 2012).

기업의 마케팅 활동 중 기존 고객을 대상으로 하는 대표적인 마케팅은 고객 로열티 프로그램으로, 포인트/마일리지 등을 적립해주어 보상을 주거나, 멤버십 제도를 운영하여 고객의 실적에 따라 등급을 차등적으로 부여하여 혜택을 달리하는 등의 여러 기법을 사용하고 있다. 이러한 로열티 기법을 대

학에 적용해 보면, 고객은 학생으로 생각할 수 있고, 고객의 실적으로는 학생이 학교에서 주체하는 여러 프로그램에 참가하고, 교과에서 좋은 성적을 받고, 학교의 이름을 알리는 외부 활동 등이 될 수 있다. 조사한 바에 따르면 현재 서울 시내 3개 대학이 이러한 학생 로열티 프로그램을 시행하고 있다.

기업의 로열티 프로그램 프레임워크를 대학에 적용하는 것은 가능하나, 기본적으로 영리를 추구하는 기업과 교육을 목적으로 하는 비영리 기관인 대학은 상이한 특징을 가지고 있다. 첫째, 대학 로열티 프로그램의 대상은 금전화하기 어려운 개별 활동이 적립 대상이다. 둘째, 대학 내에서 적립된 마일리지나 포인트를 가치로 변환하고자 할 때, 명확한 기준이 부재하다. 셋째, 대학 로열티 프로그램의 경우, 적립 혜택을 바로 받기 힘들며, 마지막으로 대학 로열티 프로그램의 적립 정보는 대학과 학생 모두에게 의미 있게 활용될 수 있다는 점이다. 이러한 차이점들을 기반으로 대학이라는 기관에 최적화된 로열티 프로그램의 개발이 필요하다.

본 연구에서는 현재 K대학에서 운영되고 있는 로열티 프로그램의 문제점을 개선하고, 새로운 아이디어를 제안하는 과정을 디자인 사고 방법론 기반으로 보여주고 있다. 학생에 대한 관찰 및 학생들의 목소리를 시작으로 추상화의 과정을 거쳐 최종 구체적인 프로그램 개선안 및 새로운 아이디어를 제시하고 있다. 또한, 프로세스 내에 게임화 개념을 접목시켜, 정형화되고 비자발적인 성격의 로열티 프로그램을 재미있고 다채로우며, 자발적인 참여를 유발하는 프로그램으로 변화시키는 과정도 포함하고 있다. 본 연구에서 제안하는 방법론은 교육뿐만 아니라 더 다양한 분야로 확대 적용 가능할 것으로 기대된다.

2. 이론적 배경 및 방법론

2.1 로열티 프로그램(Loyalty Program)

Han et al.(2008)에 따르면, “로열티 프로그램이란

고객의 충성도를 높이기 위하여 그리고 충성스런 고객에게 다른 고객과는 차별화를 주기 위하여 더 많은 인센티브 등을 제공하기 위하여 만들어진 프로그램이다.”라고 하였다. 즉, 고객이 해당 기업의 제품 혹은 서비스를 이용했을 때, 해당 기업의 재화를 이용하기 위해 지불한 금액에 따라 일정한 점수를 부여하고, 고객은 이 점수에 상응하는 만큼의 혜택을 받음으로써 해당 기업을 반복적으로 이용하도록 유도하는 것을 말한다. 로열티 프로그램은 포인트, 마일리지 등의 다양한 이름으로 사용되고 있다. 로열티 프로그램을 적극적으로 활용하는 대표 기업으로 항공사 및 호텔을 뽑을 수 있는데, 세계 대부분의 항공사들이 각각의 마일리지 프로그램을 운영하고 있고 호텔 역시 다양한 로열티 프로그램을 운영 중에 있다. 백화점에서는 유형적 보상과 무형적 보상으로 구분하여 혜택을 제공하고 있으며, 그 혜택으로는 유형적 보상에 해당하는 쿠폰, 포인트, 상품권 및 사은품이 있고, 무형적 보상에 해당하는 라운지 제공, 개인 쇼핑 도우미(Personal Shopper Service), 발렛파크 서비스, 문화행사 서비스 등이 있다(Hong et al., 2010).

기업은, 로열티 프로그램을 통해 몇 가지 이점을 누릴 수 있다. 첫째, 고객 확보가 가능하다. 신규고객에서 기존고객, 핵심고객으로의 발전을 통해 고객의 재 구매 확률을 높여주는 것이다. 둘째, 고객 충성도가 상승한다. 만족의 경험이 반복됨으로써 해당 기업에게 몰입과 신뢰라는 심리적 경험을 획득하게 되는 것이다. 셋째, 고객에 대한 정보수집이 가능하다. 고객에 대한 기본정보를 바탕으로 접촉정보, 정보 등의 생성으로 이어질 수 있고, 이는 전략적 CRM 활동으로 직결된다(Yeon, 2007). 반면, 염려해야 하는 부분도 분명히 존재한다. 고객이 해당 기업의 로열티 프로그램을 통해 쌓아온 가치만큼 그에 상응하는 보상을 제공해야 하는데 이는 기업에게 또 다른 비용을 발생시키며 심리적, 금전적 부담을 안겨준다는 점이다. 또한 해당 기업에 대한 애착이 형성되어 핵심고객으로써의 역할을 하는 진정한 의미의 로열티를 발생시키는 것이

아니라, 일시적으로 그 순간의 보상을 위한 도구로 전락할 수도 있음에 유의해야 한다(Shugan, 2005).

2.2 대학의 차별화된 로열티 프로그램

(University-Specialized Loyalty Program)

학생들의 대학 활동은, 목적에 따라 지식공유 활동, 취업준비 활동, 봉사, 친목도모 등으로 구분할 수 있다. 학교에서의 로열티 프로그램은, 이러한 학생의 활동을 독려하도록 하고, 학생이 활동을 얼마나 양적으로 또는 질적으로 성취했는가를 기준으로 포인트 혹은 마일리지를 적립해 주는 형식으로 운영될 수 있을 것이다. 학교는 로열티 프로그램을 시행함으로써, 학생들이 학교 활동 및 자기계발 활동에 더욱 매진할 수 있도록 동기를 부여해주며, 활동 내역에 따라 포인트나 마일리지를 적립해 준다는 가시적인 결과를 보여줌으로써 학생들의 성취감 역시 고취시킬 수 있다. 기업의 로열티 프로그램은 활동 내역이나 데이터가 기업의 목적에 주로 쓰이는 반면, 학교에서의 활동 내역은 학교뿐 아니라 학생에게도 대학 생활을 어떻게 보냈는지 확인할 수 있게 해 주어, 양자에게 모두 의미 있는 정보를 제공해 줄 수 있다.

대학에서의 로열티 프로그램이 갖는 여러 장점에도 불구하고, 현재 교육 분야에서 로열티 프로그램은 제한적으로 운영되고 있다. 예컨대, A대학은 ‘캠퍼스 마일리지 제도’를 실시하고 있다. 약 5년 전부터 시작된 이 프로그램은, 학생들의 교내 활동과 자기계발 활동에 마일리지를 부여한다. 개 개인의 점수에 따라 장학금을 지급하며 학교에서 자동으로 적립해주는 부분이 있어 전교생이 참여자인 제도이다. B대학은 재학기간 중 취득한 자격을 등록해 배정된 점수를 쌓아 장학금으로 돌려받는 로열티 프로그램을 실시하고 있다. B대학의 프로그램 주최자는 단과 대학이 아닌 취업지원 센터에서 실시하고 있고, 학생의 전반적인 대학 활동 유도라기 보다는 취업을 돕는 활동 위주로 기획되어 있다. 로열티 프로그램은 취업 동아리와 기업의 인

사 담당자들과 연결하는 취업 멘토 제도와 연계하여 운영 중에 있다. C대학은 본부 주도가 아닌 단과대학 주도로 소속 학생들의 다양한 대/내외 활동 참여를 독려하고 이를 효과적으로 평가 및 보상하기 위하여 로열티 프로그램을 시행하고 있다.

대학의 로열티 프로그램은 기업들이 소비자를 대상으로 하는 로열티 프로그램과는 다른 특징을 가지고 있다. 첫째, 대학 로열티 프로그램의 대상은 금전화하기 어려운 개별 활동이 적립 대상이다. 기업의 제품 구매 등은 금전화 되어 있으므로 객관적으로 적립할 수 있지만, 개별 활동은 객관적인 잣대로 평가하여 적립하기에 어려움이 있다. 둘째, 대학 내에서 적립된 포인트나 마일리지의 가치로 변환하고자 할 때, 명확한 기준이 부재하다. 기업의 로열티 프로그램에서의 마일리지나 포인트는 현금과 다름없는 가치를 갖고 이를 통해 제 2의 소비활동이 가능하다는 점과는 달리, 대학 로열티 프로그램의 경우, 특정 수준에 해당하는 포인트나 마일지를 학생과 학교가 모두 만족할만한 내적·외적 보상으로 제공하는 것이 어렵다. 셋째, 대학 로열티 프로그램의 경우, 적립 혜택을 바로 받기 힘들다. 기업의 포인트는 소비자가 적립과 함께 현금화시킬 수 있는 반면, 대학에서의 보상은 장학금이라는 제도를 통해 제공되는데, 장학생 선발 기간이 정해져 있기 때문에, 보상 지연이 자주 발생하게 된다. 마지막으로, 대학 로열티 프로그램의 적립 정보는 대학과 학생 모두에게 의미 있게 활용될 수 있다. 기업의 로열티 프로그램은 기업이 소비자의 활동을 추적하는 용도로 주로 활용되고, 소비자들은 자신의 활동 내역에 관심 없는 경우가 많은데, 대학 로열티 프로그램의 활동 내역은 대학은 학생의 진로 설계 및 프로그램 추천 등에 활용될 수 있고, 학생에게는 대학생활 전반을 돌아볼 수 있는 의미 있는 정보가 될 수 있을 것이다.

본 연구에서는 이러한 대학의 특성을 반영하여 대학의 차별화된 로열티 프로그램을 제안하고자 한다. 대학의 주인은 학생인 만큼 이들의 목소리가 반영돼 프로그램이 제안되는 것이 중요하다.

이를 위해 사용자의 니즈를 기반으로 하는 디자인 사고 방법론 적용해서 학생 중심의 대학 로열티 프로그램을 제안해보고자 한다.

2.3 게이미화(Gamification)

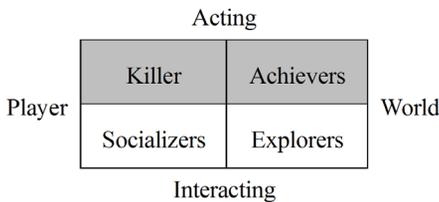
게이미화(Gamification)란 점수(Point), 진척표(Progress Bar), 레벨(Level), 순위(Leader board), 보상(Reward), 제한시간(Timer), 대전(Match) 등의 게임 요소를 활용하여 사용자들을 제품이나 서비스에 몰입시키는 기법을 의미한다(Kang, 2012). 게이미화 개념이 문서에 처음 등장한 것은 2008년이었으나, 그 당시에는 널리 알려지지 못하였고, 2011년 1월 미국 샌프란시스코에서 개최된 ‘Gamification Summit’에서 게이미화에 대한 이론 및 방법론이 소개된 후, 게이미화에 대한 논의가 활발히 이루어지기 시작했다(Lee, 2011). 현재 게이미화 개념은 정부, 기업, 교육, 의료 등 다양한 분야에서 적용되고 있다. 예를 들어, 공공분야에서는 ‘iCivics’라는 온라인 민주주의 실습을 가능케 하는 게임에서부터, 기업측면에서는 개인의 건강 생활 및 운동을 관리해주는 ‘Nike+’, 기업측면에서는 직원들의 성공적인 직무교육을 가능케 한 SAP의 ‘Road-Warrior’, 도시건설에서 모티브를 얻은 ‘taskville’ 등이 있다. 성공적인 게이미화 도입을 위해서는 사용자를 중심에 두고, 사용자에게 적합한 동기와 보상을 제공함으로써 완벽한 참여를 유도하는 것이 중요하다(Burke, 2012).

사용자가 게임을 하는 이유는 어떠한 동기가 있기 때문일 것이다. 이 점에 주목하여 Richard Bartle은 사용자들이 게임을 하는 동기에 따라 사용자들의 유형을 4가지로 분류하여 설명하였다.

첫째, Killer형에 속해있는 사용자는 다른 사용자들 사이에서 자신이 우월한 존재임을 보여주는 행동을 하는 것에서 의미를 찾는다. 게임은 이기기 위해 수행하며 명성이나 숙달된 게임 실력에 자부심을 가진다. 둘째, Achiever형은 게임, 즉 세계 안에서 임무를 완수하고 보상을 받는 행동을 하는

것에서 의미를 찾는다. 이들은 다른 사용자와 경쟁하거나, 포인트를 적립하는 것을 좋아하며 남들보다 높은 랭킹에 도달하고 특권을 얻는 것에 자부심을 가진다. 셋째, Socializer형은 게임 내의 다른 사용자들과 상호작용을 하는 것에서 재미를 찾는다. 이들은 Achiever형과 달리 누군가를 이기거나 특권을 얻는 것에는 관심이 없다. 오로지 다른 사용자들을 사귀고 관계를 이어 나가는데 관심이 있다. 넷째, Explorer형은 게임, 즉 세계와 상호작용하면서 새로운 영역을 탐구하는 것을 즐긴다. 이들은 포인트를 쌓거나 특권을 얻는 것에 전념하기 보다는 경험 그 자체를 게임의 목적으로 여긴다.

이러한 사용자들의 4가지 유형에 대한 분석은 서비스 제공자가 게임화를 통해 달성하고자 하는 목표를 실현하기 위해서는 어떤 유형의 사용자들을 대상으로 게임화를 설계해야 할지 결정하는 데에 도움을 준다.

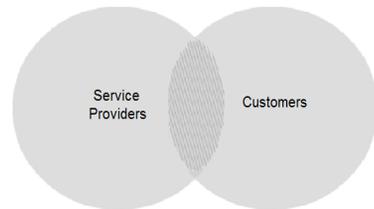


<Figure 1> Bartle's(1996) 4 player types

2.4 성공적인 게임화를 위한 목표 설정 및 동기 부여

일반적으로 게임화 기법을 도입한 제품이나 서비스 제공자의 경우, (1) 사용자의 제품 및 서비스 관여도 향상, (2) 커뮤니티 몰입의 증가, (3) 타 경쟁 기업으로부터의 사용자 전환 등을 목표로 하고 있다(Kris, 2013). 또한, 사용자 또한 게임화 서비스를 이용함으로써 얻고자 하는 가치가 있는데, (1) 보상을 받거나 상대에게 인정받음으로써 얻는 성취감, (2) 게임화를 통해 얻게 되는 직위, (3) 자기표현이나 경쟁과 같은 인간의 욕망을 대변하는 게임 다이내믹(Game Dynamics) 등이 이에 해당

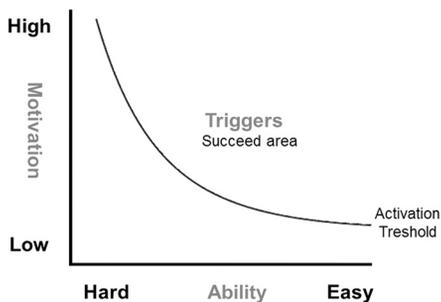
된다(Bunchball, Inc., 2010). 성공적인 게임화는 이 두 주체가 얻고자 하는 가치의 교집합을 바탕으로 게임화의 목표를 설정을 할 때만이 실현 가능하다(Steve Sims, 2014). 보통 대부분의 기업들은 자신들의 비즈니스 목표만을 고려하고 이를 달성하기 위해 노력할 뿐, 설계된 게임화 프로그램을 사용하는 사람들이 얻고자 하는 가치에 대해서는 간과하는 실수를 하는 것으로 보인다. 만약 게임화 프로그램이 사용자들이 원하는 가치를 제안해주지 못할 경우, 사용자들의 게임화 참여도 및 몰입도는 저조할 것이고 이는 곧 게임화의 실패로 이어질 것이다. 따라서 성공적인 게임화를 구현하기 위해서는 사용자 중심적인 시각에서 서비스 제공자인 기업과 이를 사용하는 소비자가 게임화 제품 혹은 서비스를 이용함으로써 얻고자 하는 가치의 교집합을 바탕으로 한 목표 설정이 매우 중요하다.



<Figure 2> Framework of Goal Setting for Successful Gamification

게임화 동기 부여를 위해, Fogg(2002)는 동기(Motivation), 능력(Ability), 계기(Trigger)의 세 가지 요소가 동시에 수렴해야 한다고 하였다. 여기서 계기는 행동을 촉발시키는 사건, 동기는 행위를 하려는 이유, 능력은 행위를 할 수 있는 힘이다. 만약 사용자가 게임화 관련 활동을 하지 않는 경우, 게임화 서비스 설계자가 세 가지 요소 중 무엇이 결여되었는지를 확인해야 함을 강조하였다. 만약 행위의 동기가 높는데 비해 사용자의 능력이 낮다면 행위가 촉발되기 어려울 것이고, 동기가 낮는데 비해 능력이 상대적으로 높으면 너무 수행하기 쉬워서 행위는 촉발되지 않을 것이다. 이런 경우, 성공적인 게임화를 위해서는 만약 동기 요소가

적을 경우, 사용자가 쉽게 할 수 있도록 필요한 능력을 낮게 설계해야 하고, 동기 요소가 많을 경우, 사용자가 게임화 참여를 위해 필요한 능력을 높게 설계해야 한다. 이러한 사용자 중심 설계를 통해 적절한 보상을 통한 동기부여와 필요한 능력이 균형을 이룰 때 사용자들은 게임화 제품이나 서비스에 적극 참여할 수 있을 것이다(Fogg, 2002).



〈Figure 3〉 Fogg's Behavioral Model

본 연구에서 게임화 방법론과 디자인 사고 방법론을 다음의 두 가지 방향으로 통합하고자 한다. 첫째, 게임화의 목표 설정 프레임워크를 대학 로열티 프로그램을 위한 디자인 사고 방법론의 목표 설정 부분에 반영하고자 하고, 둘째 동기부여 이론에서 강조하는 세 가지 요소를 로열티 프로그램의 기본적 속성으로 반영하여 연구를 진행하고자 한다.

2.5 게임화와 통합된 디자인 사고 방법론

Brown(2008)이 제안하는 디자인 사고 방법론은 크게 영감(Inspiration)을 생성한 후 리서치를 통한 아이디어 도출(Ideation)과 실행(Implementation)까지의 세 공간이 이루는 과정을 따른다. 이는 기존의 하향식(Top-down)의 순서화된 연구 방법에서 이용자의 행동과 잠재 니즈(Latent Needs)로부터 결과물을 도출해내는 상향식(Bottom-up) 방법을 사용한다. 디자인 사고 방법론 관찰을 통한 리서치 결과를 재고하고 아이디어를 정제하는 것이 핵심이기 때문에 항상 이 세 가지의 방법이 연속적으로 일어나는 것은 아니다. 일반적인 디자인 방법론

의 첫 번째 공간은 이용자의 욕구 충족을 위한 해결안을 찾을 수 있는 동기 부여의 과정으로 시작된다. 일반적인 문제점을 파악하고 이를 구체적으로 현실화하여 프레임워크를 구상한다. 두 번째 공간인 '아이디어 도출'은 아이디어를 만들어 낸 후 이를 발전시키고 테스트하는 과정이다. 관찰과 디자인 리서치 후, 그 결과를 Insight로 도출한다. 이 과정은 문제점에 대한 다양한 해결안과 이용자의 행동에서 이끌어 낼 수 있는 다양한 니즈를 파악할 수 있게 한다. 사용자와 직접 상호작용 하면서 새로운 서비스의 청사진을 그리고 아이디어를 생성, 발전시키는 중요한 과정이다. 세 번째 공간인 '실행'은 과정에서의 결과물을 사용자가 직접 사용해 보는 공간이다. 이 부분의 핵심은 프로토타이핑(Prototyping)이다. 아이디어 도출 과정에서 이를 정제하고 발전시켜 가장 좋은 아이디어를 구체적으로 실행에 옮긴다. 상품과 서비스를 프로토타입으로 만들어 실행해보으로써 실제 서비스 전 좀 더 현실적인 피드백을 받을 수 있다. 이 단계에서 반드시 구체적인 구현으로 나아가야 하는 것은 아니며, 아이디어 도출과정이 추가적으로 수행될 수 있다. 이와 같은 방법론을 토대로 여러 연구가 수행되어 있는데, 서비스 산업 신을 한 서비스 디자인 경쟁력 강화 전략(Kim et al., 2011), 서비스 산업 및 MICE 산업을 대상으로 혁신 방법론 적용 가능성을 확인한 연구(Kwon et al., 2011), 신제품 개발 과정에서의 활용성을 확인한 연구(Shin et al., 2015) 등이 있다.

본 연구에서는 Brown(2008)이 제안한 방법론을 게임화와 통합하여 수정된 방법론을 제안한다. 첫 번째 단계에서 목표 정의와 범위를 설정하고 이후 데이터를 모아 이것으로부터 Insight를 식별한다. 이 과정에서 기회영역을 이끌어 내는 것이 세 번째 단계이고 이를 기반으로 한 아이디어 도출 과정과 Concept 설정이 마지막 단계이다.

각 단계를 구체적으로 살펴보도록 한다. 첫 번째 단계는 'Objectives Definition and Scoping'으로 구체적인 목표와 범위를 설정하게 된다. 이 단계에서는 서비스 이용자가 얻고자 하는 가치와 서비

게임화의 개념과 디자인 사고에 기초하여 앞서 제안한 수정된 디자인 사고 방법론을 수행함으로써, 사용자의 욕구를 다양한 방법으로 수집하여 이들이 공감할 수 있는 감성적인 서비스를 도출해 낼 수 있을 것이고, 이는 디자인 사고 방법론의 핵심인 시장 지향적(Market Oriented)이 아닌 고객 지향적(Human Oriented)인 디자인 사고 방법론의 철학을 분명하게 받아들이는 것이라 할 수 있겠다.

3. 사례연구

3.1 K대학 Loyalty Program 소개

K대학은 경영대학 주도로 단과 대학 로열티 프로그램인 K-Point 프로그램을 운영하고 있다. 학생들은 매 학기 각종 행사, 교내 외 학회, 동아리 및 봉사활동 참여, 경진대회 수상, 해외교류활동, 성적 향상, 어학성적 획득 등을 통해 K-Point를 적립할 수 있다. 취지와 목적을 교직원, 학생 모두 공감하였기에 혁신적인 효과를 기대했지만, 6개월간 운영의 결과를 보면, 학생들의 저조한 참여율, 평가 및 보상에 대한 학생들의 불만, 행정상의 문제 등 여러 어려움을 겪고 있었다.

본 연구팀은 앞서 제안한 게임화 기반 디자인 사고 방법론을 활용하여, 현 제도의 문제점을 파악하고 학생과 교직원 모두가 만족할 수 있는 혁신적인 개선안을 도출하고자 한다.

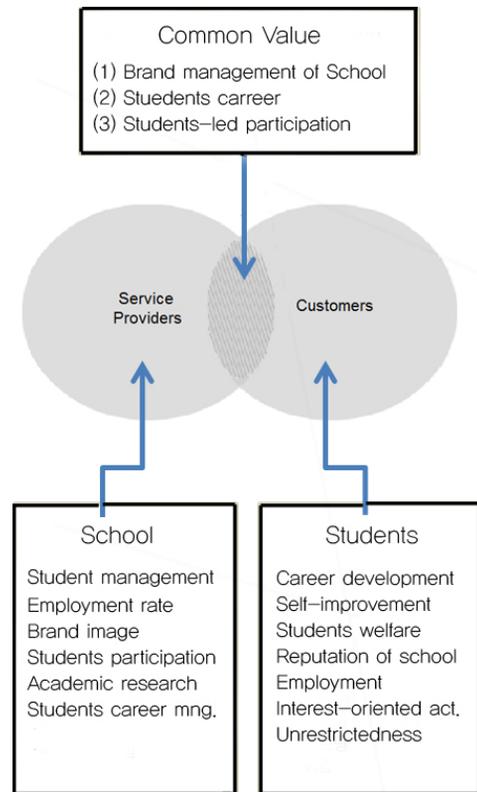
3.2 게임화와 통합된 디자인 사고 방법론의 적용

Step 1 : Objectives Definition and Scoping

가장 먼저 확인되어야 할 것은 K-Point 프로그램을 통해 추구하는 바가 무엇인지 확인하는 것이다. 로열티 프로그램은 가치를 높이기 위한 일종의 마케팅 전략으로(Jung, 2006), 기본적으로 상호 호혜적이고 장기적인 관계 유지를 지향할 필요가 있다. 로열티 프로그램을 실시하는 대학과 이를 사용하는 고객인 학생이 추구하는 가치요소를 게임화 목

표 설정 프레임워크를 적용하였다. 구체적인 내용은 대학담당 교수와 교직원, 학생회 대표와의 인터뷰를 통해 확인할 수 있었다.

하단의 <Figure 5>에서 보면, 대학과 학생이 공통으로 추구하는 것이 (1) 대학의 평판과 관련된 대학 브랜드 관리, (2) 학생 경력개발, (3) 학생 주도의 활발한 활동임을 알 수 있다. 이들은 연구팀이 최종적으로 제안하고자 하는 K-Point 개선안이 최종적으로 추구해야 하는 방향이며 목표가 되어야 한다.



<Figure 5> Elements of the Value of University and Student based on Gamification Goal Setting Framework

Step 2 : Fact Gathering and Insight Identification

연구팀은 K-Point 프로그램에 대한 인식을 알아보기 위해 K대학의 학생 131명을 대상으로 만

족도 설문을 조사하였다. 이 결과 ‘매우 만족’이 1%, ‘만족’이 7%, ‘보통’이 25%, ‘불만족’이 37%, ‘매우 불만족’이 30%를 기록했다. 만족을 선택한 응답자들은 만족하는 이유를 ‘학교의 학생 참여 유도’와 ‘학교의 혁신측면’, ‘장학금 등의 특전혜택’이라고 응답했고 불만족을 선택한 응답자들 중 46%가 ‘포인트 적립의 복잡함’을, 28%가 ‘흥미를 끄는 요인 부족’을, 22%가 ‘포인트 적립 기준의 불명확성’ 이유로 꼽았다. 설문과 함께 소수의 학생들은 인터뷰도 병행해서 수행하였는데, K-Point 적립에 있어서 경험을 구체적으로 들을 수 있었다. 이러한 Fact를 기반으로 본 연구팀은 5개의 Insight를 도출하였다.

3.2.1 시간 지연 = 불신?

학생들의 K-Point 이용 프로세스를 살펴보면, 크게 가입 >> 활동 >> 적립 >> 혜택의 단계로 구성되어있다. 사용자는 홈페이지에서 동문인증을 통해 K-Point에 가입한다. 사용자는 날짜와 시간을 입력하고 증빙자료를 촬영하거나 스캔하고 이미지로 저장한 뒤, PC로 사진을 전송한다. 다음으로, 홈페이지의 포인트 등록 란에 날짜와 사유, 수상상장 종류 등을 입력한 뒤 적립신청이 승인되면 비로소 포인트가 쌓이는 것이다. 이와 같은 방식으로 활동, 적립과정을 반복하면 2학기가 끝난 후 순위에 따라 장학혜택을 받게 된다. 이를 볼 때 K-Point의 프로세스는 매우 길고 복잡하다는 점을 알 수 있다. K-Point가 자리를 잡고 있는 시점에서 불편한 적립방식은 학생들의 쉬운 유입을 방해한다. 또한 프로세스의 지연은 학생들로 하여금 K-Point에 대한 부정적인 인식을 키운다. 사용자들은 최초 적립 후 불편하다는 인식 때문에 서비스에 대한 재방문률(retention rate)을 떨어트릴 우려가 있다.

3.2.2 귀에 걸면 귀걸이, 코에 걸면 코걸이

K-Point 만족도 설문조사에서 제도에 불만족한다고 응답한 인원 중 22%가 그 이유를 ‘불명확한

포인트 적립 기준’이라고 답했다는 점에 주목해 보자. 실제로 포인트 기준은 학생들의 요구에 따라 매번 수정되고 있으며 그렇기 때문에 K-Point 배점표는 홈페이지를 제외한 어느 곳에도 게시되지 않고 있다. 불명확한 포인트 적립 기준뿐 아니라, 각 항목에 명시된 적립 포인트의 기준도 모호하다. 이렇듯 명확하고 설득력 있는 기준이 제시되지 않았기 때문에 학생들은 자의적이고 주관적인 판단을 하게 된다. 학생이 가진 역량과 여건은 모두 다르기 때문에 개개인이 지닌 평가 기준은 모두 다르며 이에 따라 개개인이 갖는 각각 다른 기준은 자신의 업적은 높은 기준으로 평가하는 경향을 보인다.

3.2.3 Penalty를 위한 제도?

K-Point 제도가 다른 로열티 프로그램과 다른 점은 Penalty가 존재한다는 점이다. K대학은 직전학기 K-Point가 4점 미만이면 단과대학에서 주관하는 각종 장학금(성적장학금, 근로 장학금 포함)과 교환학생이나 인턴십 지원에 제한이 있다. 이러한 학생들은 장학금이나 교환학생, 인턴십과 같은 활동에는 참여를 하고 싶지만 K-Point 제도에는 참여를 하고 싶지 않는 것은 자신의 의지인데, 이 때문에 당연히 주어져야 하는 참여의 자유가 제한되는 차별을 겪는다고 말한다.

Benefit, 즉 수혜의 경우에는 매 학기마다 가장 많은 K-Point를 적립한 학생 중, 최상위 50여 명과 차 상위 100여 명에게는 소정의 상품을 수여하고 있다. 하지만 Penalty에 대해서는 모두가 대상이 된다. 이는 Penalty에 비해 수혜의 적용대상이 매우 제한적임을 알 수 있다. 이 경우 사람들은 Benefit을 위해서가 아니라 Penalty를 피하기 위해 제도에 참여하게 될 가능성이 존재한다. 이러한 이용자들은 제도에 대한 피로감과 같은 부정적 인식을 갖게 되어 프로그램과 사용자 간 장기적인 관계를 유지하기 힘들 것이다.

3.2.4 적립의 맛

학생들의 설문조사 결과, K-Point 불만족의 주요

요인으로 ‘흥미를 끄는 게임적 요소의 부족’(게임화 측면)을 꼽은 점에 주목해 보았을 때 Theoretical Background, Gamification 부분에서 논의한 Bartle’s 4 player 유형의 관점에서 K-Point의 참여 유형의 Insight를 도출하였다. 대다수의 학생(player)들은 Achiever에 해당하며 나머지는 Killer형으로 볼 수 있었다. 왜냐하면 현재의 K-Point 제도가 게임화의 요소들 중에서도 보상과 경쟁 심리를 자극하는 쪽에 치우쳐 있어, K-Point 자체가 흥미를 불러일으켜 제도 자체에 대한 재미로 참여하는 학생은 거의 없기 때문이다. 그러나 게임 디자인에 있어 이 네 가지 유형에 해당하는 사용자들의 균형이 극단적으로 한쪽으로 치우칠 경우, 사용자들을 결국 게임에서 멀어지게 만든다. K-Point의 경우, Acting 중심 디자인으로 치우쳐 있는데 이 경우 게임은 쉽게 지겨워지는 경향이 있다. 기계적인 Task가 반복됨에 따라 게임은 새로움이라고는 존재하지 않는 단조로운 상태에 빠져들며 기대해 볼만한 재미는 사용자와 랜덤변수에 의한 상황뿐이다. 하지만 이조차도 Interacting의 요소가 거의 부족한 제도자체에서 얻을 수 있는 흥미는 없는 상황이다. 또한 학생들과 인터뷰에서 재미를 느끼는 요인 중 갑작스런 Event와 같이 Serendipity 요소에 흥미를 느끼는 점을 알 수 있었다.

3.2.5 시스템에 길들여진 우리

K-Point의 적립신청과 승인은 모두 수동으로 이루어진다. 신청 등록이 승인될 때까지 과정을 살펴보면 서 크게 두 가지 비효율적인 점들을 발견할 수 있었다. 첫 번째는 교직원이 신청내역을 하나하나 검토하여 적립을 승인하는 것이다. 이 작업에 투입할 수 있는 인력은 한정되었기 때문에 신청이 적립으로 승인되기까지 2~3일이라는 꽤 많은 시간이 소요된다. 두 번째는 학교 종합정보시스템이 가진 데이터를 K-Point 적립에 충분히 활용하지 못한다는 점이다. 먼저 가입과정에서부터 동문인증, 이메일 인증, 주소 입력 등 학교에 이전에 입력한 데이터를 또 다시 입력해야 한다는 점

에서부터 보유한 데이터를 충분히 활용하지 못한다는 것을 알 수 있다.

또한 교직원이 신청내역을 하나하나 검토하여 적립을 승인하는 프로세스에는 아무래도 사람이 하는 일이다 보니 중복 적립 등의 오류가 발생할 우려가 있다. 하지만 학생들의 개별적인 신청을 확인하기 위해 이 방법 외에 특별한 해결책이 없는 것이 현실이다. 신청내역의 진위여부를 심사하려면 항목별로 데이터 분석을 거쳐야 하는데, 증빙 자료를 첨부한 경우 자동적으로 이를 식별하고 승인여부를 결정해야 하는데, 현재로써는 점수 항목도 정립되지 않았고 기술적으로도 무리가 있다.

또한 학생의 개인성적내역과 경영대학 주최행사 참여는 학생이 굳이 적립신청을 하지 않아도 대학 측에서 일괄적으로 처리할 수 있는 항목이다. 하지만 종합정보시스템과의 데이터 연동문제, 학생 프라이버시에 접근하여 데이터분석을 해야 한다는 문제 등이 존재한다. 종합정보시스템과 데이터 연동문제를 보면 대학본부 측에서 데이터를 함부로 노출하는 것을 꺼리는 편이고 해당 단과대학 소속 학생의 데이터를 추출하여 계속적으로 연동하는 것에는 사실상 어려움이 존재한다.

앞서 도출한 다섯 개의 Insight 중 다섯 번째로 제안된 ‘시스템에 길들여진 우리’를 해결하기 위해서는 기술적, 시스템적 어려움이 따른다는 한다. 이 부분은 제도의 문제점이라기 보단 개인정보보호법 및 학교 인프라와 관련되어 있기 때문에, 사용자의 경험을 주로 연구하는 본 연구에서는 다섯 번째 Insight를 제외하고 나머지 네 개의 Insight를 중심으로 기회영역의 개발을 진행하였다.

Step 3 : Opportunity Development

▶ “Seamless EX”

<K-Point를 이용하는 사용자들의 편의와 UX를 개선하자>

가입에서 혜택까지 프로세스를 살펴 볼 때 가장 눈에 띄는 점은 가입에서 혜택까지 이르는 과정이 너무 길고 번거롭다는 것이다. 또한 가입, 활동, 적립

까지 활발히 참여하더라도 혜택을 받을 수 있을지 불투명하기 때문에 사용자들의 참여를 유인할만한 요소가 부족해 보인다. 또한 MAT에서 Ability를 고려한다면 동기가 부족한 프로그램일수록 사용자가 쉽게 프로그램을 이용할 수 있도록 개선할 필요가 있다.

▶ “Fair Play with Fair Scorecard”

<K-Point 적립기준을 보다 명확히 제시하여 다수를 만족시키자>

지금의 점수 기준 항목들을 보면, 각 항목마다 1점씩의 차이를 두고 있을 뿐이다. 각 항목 당 1점씩의 점수 차이는 학생들에게 성취감을 고취시킬 수 있는 기회를 주지 않는 것이다. 물론 모든 학생을 만족시킬 순 없지만 이러한 Unclearness(불명확성)의 개선을 통해 다수가 만족하는 방향을 이끌어낼 필요가 있다. 명확하지 않은 포인트 적립 기준은 불만을 낳고 결국 K-Point로의 몰입을 방해한다. 명확하지 않은 기준으로 혜택을 받는 이들을 보고 불공평하다고 생각할 것이고, 이는 K-Point 제도 자체의 불신으로 이어진다. 따라서 학생들의 요구를 최대한 충족시킨 적립 기준을 제시해야 할 것이며, 기준 표에 새로운 변화가 있을 때마다 빠른 최신화가 뒷받침되어야 할 것이다.

또한 각 항목 당 미미한 점수 차이는 학생들의 성취감을 고조시키기 힘들다. 따라서 상대적으로 성취하기 어려운 항목에는, 혹은 같은 내용이지만 등급별로 항목을 나눈 경우에는 점수 격차를 늘려 달성 시 성취감을 높일 수 있도록 한다.

▶ “Less Sticks and More Carrots”

<K-Point 제도 참여여부에 따른 ‘혜택’과 ‘제한’의 균형을 맞추자>

이러한 제도의 성격을 두고 K-Point에 참여하는 사람이 받을 수 있는 문화상품권과 소수에게만 한정된 장학금, 그 외의 각종 경영대학 장학금, 교환학생, 인턴십의 참여 기회 등과 같은 좁은 범위

의 Benefits에 비하여 K-Point에 참여를 하지 않음으로써 받게 되는 Penalty는 위에 언급한 혜택의 기회조차도 얻을 수 없으므로 둘의 격차가 매우 크다고 볼 수 있다. Benefits과 Penalty의 균형이 제대로 이루어지지 않았다는 것이다.

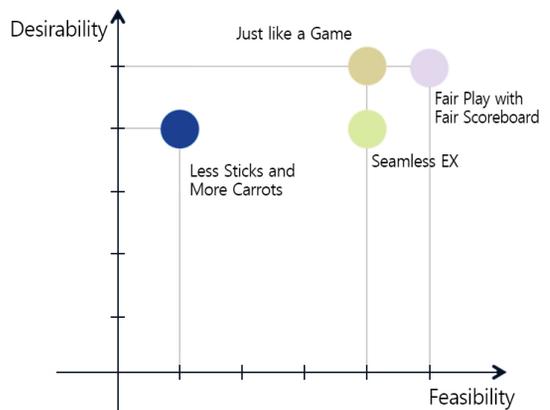
특히, K-Point에 대한 만족도가 높지 않고 제도가 자리 잡지 못한 현 상황에서 Penalty는 역효과를 야기하기 때문에 제도 참여에 대한 강제성을 지니는 Penalty를 제거할 필요가 있다.

▶ ‘Just Like a Game’

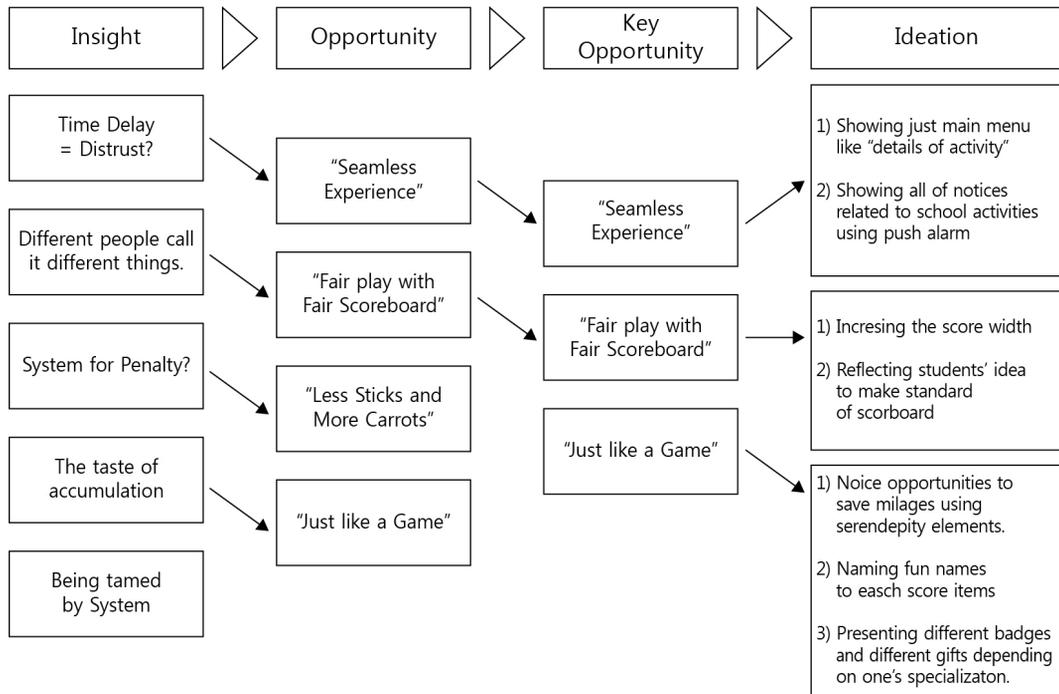
<사용자들이 재미있게 포인트를 적립할 수 있도록 하자>

불만족 요인으로 흥미요소의 부족을 꼽은 학생들이 이 점이 개선된다면 K-Point에 적극적으로 참여할 의지를 보였다. 점에서 게임화 측면을 개선하자는 필요성이 나타났다.

Bartle의 Four player types에 따르면, 경영대학 학생들의 유형은 대부분 Achiever에 집중되어 있었다. 이럴 경우 학생들은 K-Point라는 게임을 어떠한 새로움도 느끼지 못한 채 단조롭게만 느끼게 되어 쉽게 K-Point에 싫증을 느끼게 될 것이다. 따라서 학생들이 Explorer형이 될 수 있도록 학생들에게 흥미로울 만한 요소들을 더 추가해야만 한다.



<Figure 6> Framework of Opportunity Selection



<Figure 7> Process of Concept Derivation Using Design Thinking Methodology

Insight 분석을 통한 4개의 기회영역을 Feasibility와 Desirability의 관점에서 평가하여 항목점수가 높은 3가지 Key Opportunity를 도출하였다. 도출한 Key Opportunity는 ‘Seamless EX’, ‘Fair Play with Fair Scoreboard’, ‘Just Like a Game’이다.

Step 4 : Ideation and Concept Generation

Opportunity Development 단계에서 도출한 3가지 Key Opportunity ‘Seamless EX’, ‘Fair Play with Fair Scoreboard’, ‘Just Like a Game’를 바탕으로 Ideation 과정을 거쳤다. 이 과정에서 도출한 아이디어들을 Key Opportunity에 따라 분류해 보았고 이를 종합하여 새로운 Concept을 도출하였다. 그 과정을 표현한 것이 <Figure 7>이다.

▶ Concept

앞서 선택한 3개의 Key opportunity인 ‘Seamless EX’, ‘Fair Play with Fair Scorecard,’ ‘Just

Like a Game’에서 나온 Concept을 통합하여 최종 Concept을 선정했다. Concept은 학생들이 K-Point 프로그램을 보다 쉽게 이용하고 흥미를 붙여 지속적으로 이용하게 하기 위해 Mobile App을 제작하는 것이다. 이 최종 Concept을 가장 효율적으로 답을 수 있는 수단으로 Mobile App을 선정하였다. Mobile App은 사용자들이 가장 접촉하기 쉬운 수단이며 사용자의 피드백을 업데이트로 반영하기에 적합한 채널이기 때문이다.

도출된 Concept에서 주목할 만한 Key Feature는 (1) K-Point 적립의 기회를 Push Alarm으로 알려준다, (2) 점수 폭을 크게 구성한다, (3) 적립 항목별 Badge부여를 한다는 것이다.

이 Concept들의 Key Feature을 차례로 설명해보자. (1) K-Point 적립의 기회를 Push 알림으로 알려준다는 것은 현재 학생들이 K-Point를 적립하는 기회조차 모르고 있다는 점에서 대학행사 홍보와 더불어 K-Point에 대한 참여를 이끌 수 있는 효과를 기대하여 고안하였다. 또한 Mobile Push

Alarm과 이메일 알림을 동시에 진행하여 그 효과를 극대화하는 방안을 도출했다. 특히 Push Alarm의 이름을 행사의 특성에 맞게 재미있게 지어 알림을 보낸다면 이용자의 흥미를 끄는 좋은 요인이 될 것으로 기대한다.

두 번째 Key Feature인 (2) 점수 폭을 크게 구성한다는 학생들의 성취도를 고려하여 고안하였다. 이는 Opportunity-Ideation 과정을 거치면서 K-Point제도의 흥미부분과 성취부분을 고려하여 참여는 점수표의 역할이 중요하다는 점에서 기인하였다.

세 번째는 (3) 적립항목별 Badge 부여를 한다는 것이다. Badge의 이름과 모양을 적립항목에 따라 다르게 구성하여 Badge 수집에 대한 흥미를 유도한다. 또한 Badge에 따른 보상으로 보상에 대한 범위와 종류를 넓히는 효과를 기대한다.

이러한 Key Feature들은 MAT(Motivation, Ability, Trigger)기반에서 Motivation을 증가시킨다. (1) Push 기능은 이용자의 참여기회를 알려 줌으로써, Trigger를 제공하며 (1)~(3)은 쉽고 재미있는 구성으로 사용자의 흥미와 성취를 유도하여 Motivation을 증가시키며 마지막으로 Ability에 대해서도 지속적으로 쉽게 모니터링 할 수 있게 한다. 즉 이 3가지 Key Feature을 볼 때 도출한 Concept은 MAT 기반으로의 향상을 꾀할 수 있다.

4. 결 론

본 연구는 디자인 사고 방법론을 기반으로 K대학 로열티 프로그램의 개선 및 신규 Concept 발굴 과정을 소개하고 있다. 첫 단계로 대학 로열티 프로그램과 관련된 관계자들의 인터뷰 및 대학의 궁극적인 목적을 기반으로 도출되는 Concept의 방향성을 설정하고 게임화의 개념을 활용하여 이를 최대한 즐겁게 달성할 수 있도록 목표를 설정하였다. 두 번째 단계에서 학생들을 관찰하고 정성적인 인터뷰를 통해 Fact를 수집했으며, 심도 깊은 분석을 통해 Insight를 도출할 수 있었다. 세 번째 단계에서 공통된 특징을 가진 Insight들을 서로 묶어

학생들의 숨은 니즈를 해결할 수 있는 공간인 기회영역을 찾을 수 있었다. 마지막 단계에서 이러한 기회영역을 성공으로 바꿀 수 있는 여러 아이디어들을 도출하여 최종적인 하나의 Concept을 개발하고, 성공적인 게임화에 적합anz이를 판단해 보는 것으로 끝을 맺었다. 현재 K대학의 경영대학은 제안된 Concept을 기반으로 실현 가능한 부분부터 로열티 프로그램을 개선하고 있으며, 과거보다 좋은 평을 얻고 있다. 학장 이하 관련 교수들의 적극적인 지지와 함께, 학생회, 교직원들이 모두 힘을 합쳐 제안된 Concept의 실현을 위해 힘쓰고 있다.

본 연구는 현재까지 많은 연구가 진행되고 있지 않은 대학의 학생 로열티 제고에 대해서 한 대학의 사례를 기반으로 분석하는 점에서 이론적인 공헌을 찾을 수 있다. 기존 연구들은 대학의 홍보나 대학 브랜드 이미지 향상에 초점을 맞춘 반면(Lee et al., 2012), 본 연구는 대학의 내부적인 마케팅 방안인 학생 로열티 제고에 초점을 맞춘 점에서 차별화 된 연구라고 할 수 있다. 또한 디자인 사고 방법론을 게임화에서 중요하게 고려되는 여러 도구와 통합하여 새로운 방법론을 제안했다는 점에서도 의미를 가진다. 본 연구에서 제안하는 방법론은 본 연구 대상인 대학의 로열티 분야를 넘어서 다양한 분야에서 활용될 수 있을 것이다.

앞서 언급한 여러 공헌 점을 고려하더라도 본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 첫 번째, 제안된 Concept의 정량적인 평가가 부재하다. 현재는 학생회, 교수, 교직원 등 관계자들의 정성적인 평가만을 가지고 Concept을 평가하였는데, 제안된 Concept에 대하여 프로토타입을 만들어서 다수의 학생들에게 검증한다면, 본 연구가 제안하는 Concept의 실효성을 보다 객관적으로 확인할 수 있을 것이다. 두 번째, 본 연구는 한 대학의 사례만을 대상으로 진행되었지만 로열티 프로그램을 운영하고 있는 다른 대학들과 시행을 준비하고 있는 대학들을 대상으로 추가적인 연구가 수행된다면, 본 연구가 제안하는 방법론 및 Concept이 범용 가능성을 확인 할 수 있을 것이다.

References

- Bartle, R., "Hearts, Clubs, Diamonds, Spades : Players who Suit MUDs", *Journal of MUD research*, Vol.1, No.1, 1996, 19.
- Burke, B., "Gartner Says by 2014, 80 Percent of Current Gamified Applications Will Fail to Meet Business Objectives Primarily Due to Poor Design", Gartner.com, 2012. Available at <http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>(Accessed January 30. 2016).
- Brown, T., "Design Thinking", *Harvard Business Review*, Vol.86, No.6, 2008, 84-92.
- Bunchball Inc., "Gamification 101 : An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior", 2010. <http://www.bunchball.com/gamification/gamification101.pdf>, 11(Accessed Sep. 2014.)
- Fogg, B.J., "Persuasive Technology : Using Computers to Change What We Think and Do", No.5, 2002.
- Han, J.S., S.Y. Bae, and H.C. Shin, "A Study on the Impact of Loyalty Program on the Quality of Customer Repurchase Intention and Positive Word of mouth and Brand Relationships", *Hotel Management Studies*, Vol.17, No.2, 2008, 21-33.
(한진수, 배선경, 신홍철, "로열티 프로그램이 고객-브랜드 관계의 질과 긍정적 구전과 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구", *호텔경영학연구*, 제17권, 제2호, 2008, 21-33.)
- Hong, B.S., E.J. Lee, S.H. Park, and S.H. Yoo, "The Effects of Loyalty Program of the Department Store to Relationship Quality and Lasting Consumer Relationships", *The Korean Society of Clothing and Textiles*, Vol.34, No.10, 2010, 1621-1631.
(홍병수, 이은진, 박성희, 유승희, "보문 : 백화점의 로열티 프로그램이 소비자의 관계품질 및 관계 지속의도에 미치는 영향", *한국의류학회지*, 제34권, 제10호, 2008, 1621-1631.)
- Jung, H., "The Elements and Structure of the Loyalty Program", *Marketing*, Vol.40, No. 3, 2006, 33-38.
(정해동, "로열티 프로그램의 요소와 구조에 대하여", *마케팅*, 제40권, 제3호, 2006, 33-38.)
- Kang, H.H., "Make Customer Experience Gamify", *Dong-A Business Review*, 2012, 106-108. Available at <http://daimona.tistory.com/13> (Accessed January 20. 2016.)
(강희훈, "고객체험을 게임화하라", *Dong-A Business Review*, 2012, 106-108.)
- Kim, K.L. and S.Y. Jeong, "An Exploratory Research on the Adoption of Service Science in the MICE Industry", *Journal of Information Technology Services*, Vol.10, No.3, 2011, 297-312.
(김길래, 정소연, "MICE 산업에서의 서비스사이언스 용에 한 탐색 연구", *한국IT서비스학회지*, 제10권, 제3호, 2011, 297-312.)
- Kris, D., *Business Gamification for Dummies*, Wiley, 2013.
- Kwon, H.I., H.Y. Joo, and S.J. Bae, "Developing Strategy of Service Design Competitiveness for Service Industry Innovation", *Journal of Information Technology Services*, Vol.10, No.3, 2011, 285-296.
(권혁인, 주희엽, 배수정, "서비스 산업 혁신을 위한 서비스 디자인 경쟁력 강화 전략", *한국IT서비스학회지*, 제10권, 제3호, 2011, 285-296.)
- Lee, D.Y., "The Prospects of Game Market through the Analysis of Definitions and Examples of Gamification", *Digital Design Research*, Vol.11, No.4, 2011, 452.
(이동엽, "게이미피케이션(Gamification)의 정의와 사례분석을 통해본 앞으로의 게임시장 전망",

- 디지털디자인학연구, 제11권, 제4호, 2011, 452.)
- Lee, J.Y., U.H. Seo, and G.W. Lee, "Studies on the University of Promotional Strategies Influences Image Formation : An Empirical Study Using Structural Equation", *Institute of Industrial Engineers Proceedings*, Vol.24, 2012, 1207-1215.
- (이재영, 서의호, 이기원, "대학 홍보 전략이 대학 이미지 형성에 미치는 영향 : 구조방정식을 이용한 실증적 연구", *대한산업공학회 춘계학술대회논문집*, 제24권, 2012, 1207-1215.)
- Oh, H.S., "International Trends in the Globalization of Higher Education Quality Assurance and Evaluation of University", *Dae-Hak Education*, Vol.168, 2010, 27-30.
- (오환섭, "세계화 시대의 고등교육 품질보증과 대학 평가의 국제동향", *대학교육*, 제168권, 2010, 27-30.)
- Shin, Y.S., C.R. Lim, S.H. Lee, and J.U. Kim, "Experience Innovation and Business Strategy : Design for User Experience(UX) in New Product Development(NPD)", *Journal of Information Technology Services*, Vol.14, No.2, 2015, 231-251.
- (신영수, 임채린, 이선화, 김진우, "경험 혁신과 경영 전략 : 신제품 개발 과정에서의 사용자 경험 디자인(Design for User Experience)", *한국IT 서비스학회지*, 제14권, 제2호, 2015, 231-251.)
- Shugan, S.M., "Editorial : Brand Loyalty Programs : Are They Shams?", *Marketing Sci*, Vol.24, No.2, 2005, 185-193.
- Yeon, G.R., "A Study on the Impact of Loyalty Programs on Customer Loyalty; VIP Customers around the Department store", *Sungkyunkwan University Business School MS Thesis*, 2007.
- (연귀량, "로열티 프로그램이 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구; 백화점 VIP 고객을 중심으로", *성균관대학교 경영대학원 석사학위논문*, 2007.)

◆ About the Authors ◆



Juyeoun Na (juyeounna@gmail.com)

Ju Yeoun Na received the Bachelor of Management degrees in management information system from Kookmin University in 2016. She is currently a student of Graduate Program in Interaction design of TED at Kookmin University. Her current research interests include user experience (UX) and user behavior (UB) in mobile business.



Hee Ra Jun (heeraajeon@gmail.com)

Hee Ra Jun is a student at school of management information system in Kookmin University. She conducts a wide range of creative workshops in X-Ville lab. Her research interests include User Experience (UX) and User Analytics (UA).



Yujeong Chen (cyjcyj0605@hanmail.net)

Yu Jeong Chen is a student at school of management information system in Kookmin University. She conducts a wide range of creative workshops in X-Ville lab. Her research interests include User Experience (UX) and User Analytics (UA).



Hye Young Choi (hhh_y@naver.com)

Hye Young Choi earned a Bachelor's degree from Kookmin University in 2016. Her research interests are in User experience/User interface design. She works for advertisement promotion and contents design.



Do-Hyung Park (dohyungpark@kookmin.ac.kr)

Do-Hyung Park is an Assistant Professor at school of management information system in Kookmin University. He received his Ph. D. in management engineering from KAIST. He worked for LSR laboratory at LG Electronics and senior researcher for KISTI. His research interests are in User eXperience (UX), User Behavior (UB), and User Analytics (UA).