ISSN 2509-2817 KiDRS Korea Institute of Design Research Society 2023. Vol.8 No.1

# 국내 유니콘 서비스 기업 사례분석을 통한 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크 제안

## Proposal of Customer Experience-based Service Innovation Framework through Case Analysis of Domestic Unicorn Service Companies

주 저 자 : 정재희 (Chung, Jae Hee) 홍익대학교 산업미술대학원 서비스디자인 전공 교수
jaehee.chung@hongik.ac.kr

https://doi.org/10.46248/kidrs.2023.1.225

접수일 2023. 2. 25. / 심사완료일 2023. 3. 19. / 게재확정일 2023. 3. 21. / 게제일 2023. 3. 30.
이 논문은 2022학년도 홍익대학교 학술연구진흥비에 의하여 지원되었음.

## Abstract

In order for the service industry to create high added value, service competitiveness must be strengthened. The purpose of this study is to propose a customer experience-based service innovation framework and to verify the framework. A customer experience-based service innovation framework categorized into result, process, experience, and system was proposed and five domestic unicorn companies(Yanolja, Socar, Musinsa, Today's House, Carrot Market) were analyzed. In conclusion, consumers perceived companies that tried various customer experience-based service innovations as more innovative, and the initial growth rate of these companies was higher. In addition, it was confirmed that companies execute customer experience-based service innovation in the order of result-based innovation, process-based innovation, and system-based innovation. This study is expected to serves as an guideline in planning and designing services and provide practical helps to the companies pursuing service innovation in analyzing their current services and establishing strategies for service innovation.

## Keyword

Service Innovation(서비스 혁신), Unicorn Company(유니콘 기업), Experience Design(경험 디자인)

---

## 요약

서비스산업이 고부가가치를 창출하기 위해서는 서비스 경쟁력이 강화되어야 한다. 본 연구는 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크를 제안하고 검증하는 것을 목적으로 한다. 결과, 과정, 경험, 시스템 영역으로 구분된 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크를 제안하고, 국내 5개 유니콘 기업(야놀자, 쏘카, 무신사, 오늘의 집, 당근마켓)의 서비스 혁신 사례를 분석하였다. 결론적으로 고객 경험 기반 서비스 혁신을 다양하게 시도한 기업을 소비자는 더 혁신적으로 인식하였으며 해당 기업의 초기 성장률도 더 높게 나타났다. 또한 기업은 결과 기반 혁신, 과정 기반 혁신, 시스템 기반 혁신의 순으로 고객 경험 기반 서비스 혁신을 실행함을 확인할 수 있었다. 본 연구는 서비스를 기획하고 디자인하는 데 있어서 가이드라인의 역할을 하고 서비스 혁신을 추구하는 기업이 자신의 서비스를 분석하고 서비스 혁신 전략을 수립하는 데 실질적 도움을 줄 것으로 기대된다.

---

## 목차

**1. 서론**

1-1. 연구 배경 및 목적
1-2. 연구범위 및 방법

**2. 이론적 배경**

2-1. 서비스 중심 로직
2-2. 서비스 혁신
2-3. 고객 경험 기반 서비스 혁신
2-4. 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크

**3. 사례분석**

3-1. 대상 기업 선정
3-2. 고객 경험 기반 서비스 혁신 분석
3-3. 매출 및 성장률
3-4. 소비자 인식 조사

**4. 결론**

**참고문헌**

## 1. 서론

### 1-1. 연구 배경 및 목적

서비스산업은 우리나라를 비롯해 전 세계 선진국에서 가장 중요한 산업으로 인식되고 있다. 미국은 1987년에 이미 서비스업이 창출하는 부가가치가 제조업을 넘어섰고, 현재 전체 GDP의 80% 이상이 서비스업을 통해서 이루어진다.[1] 선진국일수록 경제활동과 고용에서 차지하는 서비스산업의 비율이 높아지는 '서비스 경제화'가 가속되고 있다. 이미 세계는 제조업보다 서비스업을 통해 더 많은 부를 창출하고 있으며, 우리나라도 예외는 아니다. 국내 GDP에서 서비스업은 전체의 60% 이상을 차지하는 가장 중요한 산업이다.[2] 그러나 현재 우리나라의 서비스산업 경쟁력은 타 선진국에 비해 낮은 수준으로, 부가가치 비중은 일본 및 독일의 80년대 수준에 불과하고 생산성도 OECD 국가 중 최하위에 속한다.[3] 서비스산업이 성장하고 고부가가치를 창출하기 위해서는 서비스 혁신을 기반으로 한 서비스 경쟁력이 강화되어야 한다.

본 연구는 이론적 고찰을 통해 고객 경험 기반 서비스 혁신의 프레임워크를 제안하고 해당 프레임워크의 타당성을 검증하는 것을 목적으로 한다. 제조업은 오랜 기간에 걸쳐 혁신에 관한 많은 연구가 이루어졌으며, 기술, 가격, 디자인을 중심으로 한 주요 혁신 이론이 존재한다. 서비스의 경우 제품 혁신 이론을 일부 수용하고 있으나, 서비스와 제품의 특성이 일치하지 않기 때문에 제품 혁신 이론을 그대로 수용하는 데는 한계가 있다. 본 연구는 서비스의 특성을 기반으로 서비스 혁신 이론을 종합하여 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크를 제안하는데 그 의의가 있다. 해당 프레임워크는 서비스디자이너가 서비스를 기획하고 디자인하는데 있어서 가이드라인의 역할을 하고 서비스 혁신을 추구하는 기업이 자신의 서비스를 분석하고 서비스 혁신 전략을 수립하는 데 효과적으로 사용될 수 있을 것으로 기대된다.

### 1-2. 연구범위 및 방법

고객 경험 기반 서비스 혁신은 고객 경험을 디자인하는 서비스디자인에 있어서 매우 중요한 영역으로 본 연구는 서비스 혁신에 있어서 고객 경험 중심의 서비스 혁신만을 연구의 범위로 한정하고자 한다.

먼저 문헌 연구를 기반으로 서비스 혁신에 관한 이론을 고찰한다. 서비스의 특성을 명확하게 규정하는 서비스 중심 로직과 서비스 혁신 이론을 살펴본 후, 고객 경험 기반의 서비스 혁신 유형을 종합하여 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크를 제안한다. 해당 프레임워크의 타당성을 검증하기 위해 대표적인 국내 5개의 유니콘 기업(야놀자, 쏘카, 무신사, 오늘의 집, 당근마켓)을 선정하여 고객 경험 기반 서비스 혁신 사례를 분석하고 매출 및 성장률을 비교한다. 또한 고객 경험 기반 서비스 혁신에 대한 소비자 인식을 살펴보기 위해 20대~50대 일반인 70명을 대상으로 각 서비스의 유용성, 새로움, 혁신성에 대한 설문을 진행하여 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크의 타당성을 검증한다. 이를 통해 유니콘 기업의 고객 경험 기반 서비스 혁신의 특성을 분석하고 고객 경험 기반 서비스 혁신과 성장률 및 소비자 인식의 상관관계를 확인한다.

## 2. 이론적 배경

### 2-1. 서비스 중심 로직

산업의 중심이 제조업에서 서비스업으로 전환되면서 마케팅 의사결정의 관점은 변화되었다. 지난 몇십 년 동안 유형의 재화와 제공자 중심의 관점이 무형의 과정과 고객 중심의 관점으로 변화한 것이다. 이러한 흐름 속에 바고와 러쉬는 제품과 차별화되는 서비스의 가치를 명확히 하는 서비스 중심 로직(Service-Dominant Logic)을 주장하였다.[4][5] 처음에는 여덟 개의 기본 전제 조건(Fundamental Premise, FP)을 제시하였으나, 추후 보완하여 최종적으로 열 개의 기본 전제 조건을 완성하였다. 서비스 중심 로직의 기본 전제 조건은 [표 1]과 같다.

1) 정보통신산업진흥원, [지식서비스산업 백서], 2010, p.68.

2) 국제무역연구원, [우리나라 서비스산업의 국제적 위상과 일자리 창출 효과], 2017, pp. 6-7.

3) Ibid. pp. 6-7.

4) Vargo, S. L. & Lusch, R. F., Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing, 2004, Vol.68, No.1, pp.1-17.

5) Vargo, S. L. & Lusch, R. F. Servcie-Dominant Logic Continuing the Evolution, Journal of the Academy of Marketing Science, 2008, Vol.36, No.1, pp.1-10.

**[표 1] 서비스 중심 로직**

| FP | 내용 |
|---|---|
| 1 | 서비스는 교환의 기본 단위이다. |
| 2 | 간접 교환은 교환의 기본 단위를 대체한다. |
| 3 | 제품은 서비스 제공을 위한 유통 매커니즘이다. |
| 4 | 운영 자원은 경쟁 우위의 근본 원천이다. |
| 5 | 모든 경제는 서비스 경제이다. |
| 6 | 고객은 항상 가치의 공동생산자이다. |
| 7 | 기업은 가치를 전달할 수 없고 단지 가치 제안만을 할 수 있다. |
| 8 | 서비스 중심의 관점은 본래 고객 중심적이며 관계적이다. |
| 9 | 모든 사회적 경제적 행위자는 자원 통합자이다. |
| 10 | 가치는 항상 수혜자에 의해 독특하고 현상학적으로 결정된다. |

서비스 중심 로직에 따르면, 기업이 생산하는 모든 상품은 서비스 제공을 목적으로 하고, 기업이 제공하는 서비스의 가치는 고객의 공동 창조를 통해서 결정된다. 서비스 중심 로직은 결과물이 아닌 과정으로서 서비스를 강조한다.

## 2-2. 서비스 혁신

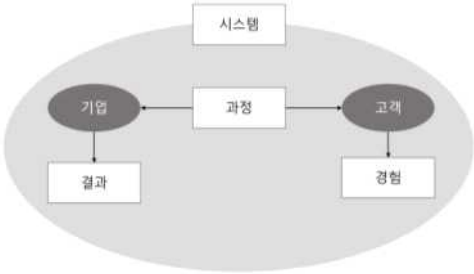
서비스 혁신은 일반적으로 제품 혁신과 비교되는데 이러한 이유로 서비스 혁신에 대한 관점은 크게 동화(Assimilation), 구분(Demarcation), 종합(Synthesis)의 세 가지로 구분된다.[6] 먼저, 동화(Assimilation)는 서비스 활동이 제조 활동과 일치한다는 관점이다. 따라서 기존의 제품 혁신을 서비스 혁신에 그대로 적용하면 된다고 주장한다. 다음으로 구분(Demarcation)은 서비스 활동과 제조 활동은 다르다는 관점이다. 서비스는 자체의 독특한 특성을 가지고 있기 때문에 제품 혁신과 구별하여 서비스 혁신을 위한 새로운 모델이 만들어져야 한다고 주장한다. 마지막으로 종합(Synthesis)은 서비스 활동과 제조 활동을 통합하는 가장 최근의 관점이다. 서비스는 다차원적인 특성을 가지므로 서비스 혁신은 통합적인 관점에서 연구되어야 한다고 주장한다. 이처럼 서비스 혁신은 제품 혁신과 유사하거나 이질적인 관점에서 지속적으로 제안되고 있다.

헬큘라 외 연구자는 네 가지 서비스 혁신 유형(Archetypes of Service Innovation)을 제안하였다.[7] 네 가지 혁신 유형은 결과 기반(Output-based Archetype), 과정 기반(Process-based Archetype), 경험 기반(Experiential Archetype), 시스템 기반(Systemic Archetype)이다. 결과 기반 유형은 서비스를 통해 제공되는 결과물의 성능을 중시한다. 서비스 결과물은 고객에게 일방향으로 제공되며, 기업의 재무적 가치와 같은 정량적 지표를 통해서 측정할 수 있다. 이것은 생산과 소비가 완전히 분리된 개념이다. 그러나 제품과 달리 서비스는 과정이 중요하며 과정과 결과물을 명확히 분리하는 것이 불가능하다는 인식이 확산됨에 따라 과정 기반의 유형이 나타나게 되었다. 서비스가 전달되는 과정은 매우 다양하며 이러한 변화는 고객과 직원의 역할과 행동의 변화를 유발하였다. 고객은 이제 서비스의 결과물을 수동적으로 전달받는 대상이 아니라 서비스의 전달 과정에 직접 참여하여 서비스의 사용 가치에 영향을 미치는 주체가 되었다. 이러한 서비스 전달 과정의 혁신이 바로 과정 기반 유형이다. 다음은 경험 기반 유형이다. 서비스의 가치는 해당 서비스를 경험하는 개인에 의해 개별적으로 독특하게 결정된다. 서비스의 결과물과 과정이 고객에게 전달되나, 그것의 가치를 평가하는 주체는 순전히 주관적인 개인이다. 이러한 개인의 현상학적인 경험 중심의 혁신이 바로 경험 기반 유형이다. 마지막으로 시스템 기반 유형은 서비스를 생산하는 다양한 자원이 통합되는 시스템을 통한 혁신이다. 시스템 기반 유형은 새로운 표준과 규칙을 정하거나 자원을 새롭게 조합하여 시스템의 참여자에게 새로운 가치를 만들어내는 방식이다. 이것은 서비스 혁신의 영역을 기업과 고객에게 국한하는 것이 아니라 시스템 참여자로 확장하는 넓은 개념의 혁신이다.

헬큘라의 네 가지 서비스 혁신 유형을 도식화하면 [그림 1]과 같다. 이 네 가지 서비스 혁신 유형은 상호 배타적인 개념이 아니라 서로 영향을 주고받는다. 어떠한 혁신 유형을 강조할 것인가는 해당 서비스의 특성에 따라 달라질 것이다.

6) Coombs, R. W. & Miles, I. Innovation, Measurement and Services: The New Problematique, in 「Innovation Systems in the Service Economy」, 2000, pp.85-103.

7) Anu Helkkula, A., Kowalkowski1, C. & Tronvoll, B. Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation, Journal of Service Research, 2018, Vol.21, No.3, pp.284-301.




[그림 1] 헬큘라의 서비스 혁신 유형

### 2-3. 고객 경험 기반 서비스 혁신

고객 경험을 중심으로 한 서비스 혁신 연구가 실무적 관점에서 진행되고 있다. 맥킨지(McKinsey)는 서비스에 있어서 고객 경험을 개선할 수 있는 네 가지 방법을 [표 2]와 같이 제시하고 있다.[8] 가장 낮은 수준의 서비스 혁신은 기술을 기반으로 프로세스를 자동화하는 것이고, 다음은 기존 고객 여정을 기반으로 개인 맞춤화된 방식의 서비스 결과물을 제공하는 것이다. 다음 단계는 주변 상황과 환경을 인식하여 고객의 니즈를 자동으로 충족하는 것이고, 가장 높은 수준의 혁신은 새로운 고객 여정을 제안하는 것이다.

**[표 2] 맥킨지의 고객 경험 기반 서비스 혁신**

| 구분 | 내용 |
|---|---|
| 자동화 Automation | 기술력을 바탕으로 복잡한 과정을 자동화하고 단순하고 매력적인 프론트 엔드의 경험을 제공 |
| 적극적 개인화 Proactive Personalization | 고객 데이터를 기반으로 고객의 행동을 분석하여 개인 맞춤화된 방식으로 고객 여정을 최적화 |
| 맥락적 상호작용 Contextual Interaction | 고객의 주변 상황과 환경을 인식하여 필요한 옵션을 자동으로 제공 |
| 여정 혁신 Journey Innovation | 고객의 니즈, 기술, 서비스를 분석 실험하여 고객과 기업을 위한 새로운 방식의 고객 여정을 제안 |

와튼 경영대학원의 시겔코와 터위시는 고객이 니즈를 인식하고 서비스를 찾는 기존의 고객 여정에서 벗어나 새로운 고객 여정을 제안해야 한다고 주장한다.[9] [표 3]에서 제시하는 네 가지 방법을 통해 고객과 기업은 연결되고 다양한 수준의 고객 경험 기반 서비스 혁신이 이루어진다. 가장 낮은 수준의 고객 경험 기반 서비스 혁신은 고객이 니즈와 해결책을 인지하면 기업이 그에 맞춰 신속하게 반응해 주는 것이다. 다음 단계는 고객이 니즈를 인식하나 해결책을 알지 못하는 상황에서 기업이 맞춤형 해결책을 추천해주는 것이다. 더 높은 수준의 고객 경험 서비스 혁신은 고객에게 니즈를 인식시키고 해결방안을 단계별로 제시하여 고객을 지속적으로 변화시키는 것이다. 가장 높은 수준은 기업이 고객 데이터를 바탕으로 고객을 위해 모든 것을 알아서 최적으로 실행해 주는 것이다.

**[표 3] 와튼 스쿨의 고객 경험 기반 서비스 혁신**

| 구분 | 내용 |
|---|---|
| 욕구에 반응 Response to Desire | 고객 요구 시 최대한 빨리 매끄럽게 제품이나 서비스를 제공 |
| 큐레이션 Curated Offering | 고객이 니즈는 인식하나 충족 방법을 결정하지 못할 때 개인별 맞춤형 추천 |
| 행동 코칭 Coach Behavior | 고객의 니즈를 환기시키고 니즈를 충족시키는 방법을 단계별로 추천 |
| 실행 자동화 Automatic Execution | 고객이 기업에게 권리를 양도하면 기업은 고객의 니즈를 찾아 해결 |

### 2-4. 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크

헬큘라의 결과, 과정, 경험, 시스템의 서비스 혁신 분류와 맥킨지와 와튼 스쿨에서 제안하는 고객 경험 기반 서비스 혁신을 종합하면 [표 4]와 같은 프레임워크가 도출된다. 해당 프레임워크는 통합적 관점의 서비스 혁신 유형(결과, 과정, 경험, 시스템)을 고객 경험 기반 서비스 혁신의 관점으로 세분화한 것이다. 따라서 기업과 고객 사이 서비스가 전달되는 과정에 가장 많은 고객 경험 기반 서비스 혁신의 유형이 존재하고, 다음으로 기업이 제공하는 서비스 결과, 마지막으로 고객의 주관적 경험과 서비스 참여자가 새롭게 창출하는 시스템에 고객 경험 기반 서비스 혁신의 유형이 존재한다.

8) Edelman, D. C. & Singer, M. Competing on Customer Journeys, Harvard Business Review, 2015. 11, pp.88-100.

9) Siggelkow, N. & Terwiesch, C. The Age of Contiguous Connection, Harvard Business Review, 2019. 5-6, pp.64-73.

먼저 결과 기반 혁신에는 욕구에 반응과 자동화가 해당한다. 욕구에 반응하는 것은 고객의 욕구가 인지된 상태에서 가장 빠르고 정확하게 서비스 결과물을 제공하는 것이다. 자동화는 기술을 기반으로 고객의 개입을 최소화하며 프로세스를 단축하는 것이다. 이것은 고객과의 상호작용보다는 기업의 기술을 기반으로 서비스의 결과물을 최적화하는 것이다.

과정 기반 혁신에는 개인화, 맥락적 상호작용, 여정 혁신이 해당한다. 개인화는 고객 데이터를 기반으로 개인 맞춤화된 결과물을 제공하는 것이고, 맥락적 상호작용은 주변 환경을 인식하여 고객의 니즈를 자동으로 충족하는 것이다. 여정 혁신은 기존의 방식과 전혀 다른 새로운 방식으로 서비스를 제공하는 프로세스 혁신이다. 과정 기반 혁신은 고객의 참여를 기반으로 기존 서비스 프로세스를 정교화하거나 새롭게 변형하는 것이다.

경험 기반 혁신에는 행동 코칭이 해당한다. 행동 코칭은 서비스를 통해 고객의 지식과 역량을 강화하는 경험을 제공하는 것이다. 행동 코칭을 통한 개인의 경험은 주관적이며 서비스 결과도 개인에 따라 다르다.

마지막으로 시스템 기반 혁신에는 실행 자동화가 해당한다. 실행 자동화는 다양한 분야의 파트너와 함께 협력하여 자동화된 통합 서비스를 제공하는 것이다.

**[표 4] 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크**

| | 맥킨지 | 와튼 스쿨 | 종합 |
|---|---|---|---|
| 결과 Product | | 욕구에 반응 | 욕구에 반응 |
| | 자동화 | | 자동화 |
| 과정 Process | 적극적 개인화 | 큐레이션 | 개인화 |
| | 맥락적 상호작용 | | 맥락적 상호작용 |
| | 여정 혁신 | | 여정 혁신 |
| 경험 Experience | | 행동 코칭 | 행동 코칭 |
| 시스템 System | | 실행 자동화 | 실행 자동화 |

## 3. 사례분석

### 3-1. 대상 기업 선정

2022년 7월 기준 국내 유니콘 기업은 [표 5]과 같이 총 23개이다.[10] 유니콘 기업은 벤처 투자자인 에일린 리(Aileen Lee)가 2013년에 처음 사용한 용어로 기업 가치가 10억 달러(1조 원)를 넘는 비상장 스타트업을 전설 속의 동물인 유니콘에 비유하여 일컫는 말이다.[11] 총 23개의 유니콘 기업 중 서비스업은 19개로 전체 유니콘 기업의 83%를 차지한다. 분야를 살펴보면 전자상거래 4개, 핀테크 3개, 화장품 및 신선식품 배송 2개, 그 외 1개로 고른 분포를 나타낸다.

본 연구에서는 유니콘 기업 중 일반인의 사용 빈도가 높은 B2C 서비스 5개 기업을 대상으로 사례분석을 진행하고자 한다. 사례분석 대상 기업은 [표 6]과 같다.[12] 무신사, 버킷플레이스, 당근마켓은 전자상거래로 동일한 분야에 속하나, 무신사는 온·오프라인 기반 의류 판매, 버킷플레이스(오늘의 집)는 콘텐츠 기반 인테리어 플랫폼, 당근마켓은 지역 기반 온라인 중고 거래 플랫폼으로 판매 물품과 판매 방식이 상이하여 사례분석의 대상으로 선정하였다.

10) 대한민국 정책 브리핑[웹사이트] (2023.01.20.). URL: https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148903855

11) 네이버 시사상식사전[웹사이트]. (2023.01.20.). URL: https://terms.naver.com/entry.naver?docId=3325490&cid=43667&categoryId=43667

12) NICE 평가정보[웹사이트]. (2023.01.20.). URL: https://www.nicebizinfo.com/cm/CM0100M001GE.nice

[표 5] 국내 유니콘 기업

| | 기업명 | 분야 | 서비스업 |
|---|---|---|---|
| 1 | 옐로모바일 | 모바일 | O |
| 2 | 엘엔피코스메틱 | 화장품 | X |
| 3 | 두나무 | 핀테크 | O |
| 4 | 비바리퍼블리카 | 핀테크 | O |
| 5 | 야놀자 | O2O 서비스 | O |
| 6 | 위메프 | 전자상거래 | O |
| 7 | 지피클럽 | 화장품 | X |
| 8 | 무신사 | 전자상거래 | O |
| 9 | 에이프로젠 | 바이오 | X |
| 10 | 쏘카 | 카쉐어링 | O |
| 11 | 컬리 | 신선식품 배송 | O |
| 12 | 직방 | 부동산 중개 | O |
| 13 | 버킷플레이스 | 전자상거래 | O |
| 14 | 리디 | 콘텐츠 플랫폼 | O |
| 15 | 아이지에이웍스 | 빅데이터 플랫폼 | O |
| 16 | 비공개 | 도소매업 | - |
| 17 | 티몬 | 소셜커머스 | O |
| 18 | 당근마켓 | 전자상거래 | O |
| 19 | 빗썸코리아 | 핀테크 | O |
| 20 | 메가존클라우드 | 클라우드 서비스 | O |
| 21 | 여기어때컴퍼니 | O2O 서비스 | O |
| 22 | 오아시스 | 신선식품 배송 | O |
| 23 | 시프트업 | 모바일 게임 | O |

[표 6] 사례분석 대상 기업

| 기업명 | 분야 | 설립(년) |
|---|---|---|
| 야놀자 | O2O | 2007 |
| 쏘카 | 카쉐어링 | 2011 |
| 무신사 | 전자상거래 | 2012 |
| 버킷플레이스 (오늘의 집) | 전자상거래 | 2014 |
| 당근마켓 | 전자상거래 | 2015 |

## 3-2. 고객 경험 기반 서비스 혁신 분석

### 3-2-1. 야놀자

야놀자는 2007년 설립된 국내 최초 중소형 숙박 시설 예약 및 결제 서비스이다. 야놀자는 오랫동안 부정적으로 여겨졌던 숙박 문화를 긍정적 이미지로 탈바꿈하였을 뿐만 아니라, 자체 개발한 클라우드 기반 자동화 솔루션을 통해 숙박 및 레저 시설 2만 곳의 예약 서비스를 제공하고 있다. 고객의 데이터를 분석해 취향에 맞는 숙소를 추천해주고[개인화], 숙박 예약은 물론 각종 레저, 공연/전시, 렌터카, 기차, 고속버스, 해외숙소, 항공권 예약 등 여행 관련 다양한 부가 서비스를 제공해 주고 있다[파트너 협력].

### 3-2-2. 쏘카

쏘카는 2011년 설립된 국내 최대 규모의 카쉐어링 서비스이다. 전국에 4천 개가 넘는 존이 있으며 서울의 경우 어디든 5분 거리에서 차량 이용이 가능하다. 이용 방법이 단순하고 바로 대여해 사용 가능하며 최소 이용 시간은 30분으로 매우 짧다는 장점이 있다. 차를 빌리고 원하는 곳에 반납하는 24시간 편도 서비스가 가능하고, 언제 어디서나 부르면 오는 부름 서비스를 제공하고 있다[욕구에 반응]. 또한 앱의 스마트키를 통해 차량의 문을 열고 잠글 수 있는 기능을 제공하고 있다[자동화]. 그 밖에 쏘카 회원이라면 누구든지 집이나 회사 주차장에 쏘카존을 만들어 더욱 편리하게 서비스를 이용할 수 있다[개인화]. 쏘카는 카셰어링을 넘어 주차(모두의주차장)와 전기자전거(일레클) 공유 서비스 등으로 사업을 확장하고 있다[파트너 협력].

### 3-2-3. 무신사

무신사는 2003년 패션 인터넷 커뮤니티로 시작하여 웹 매거진으로 사업을 확대한 후, 2009년 온라인 쇼핑 사업을 시작하였다. 당시 대부분 온라인 패션 쇼핑몰이 여성 의류에 치중하였으나, 무신사는 1020세대 남성 고객을 대상으로 트렌디한 패션뿐만 아니라 가방, 액세서리 등 다양한 상품을 취급하였다. 무신사는 직접 선정한 리포터가 길거리를 돌아다니며 옷 잘 입는 사람의 사진을 찍어 올리는 스트릿 스냅 콘텐츠를 제공하고[여정 혁신], 다양한 신생 브랜드와 독점 브랜드 등 5,700여 개(2021년 기준)의 브랜드와 협업하고 있다[파트너 협력].

### 3-2-4. 버킷플레이스(오늘의 집)

오늘의 집은 버킷플레이스가 운영하는 원스톱 인테리어 플랫폼으로 온라인 집들이 콘텐츠, 쇼핑, 전문가 시공 서비스 등 인테리어에 필요한 모든 서비스를 제공한다. 오늘의 집은 콘텐츠 속 제품 태그를 통해 정보 확인 및 구매를 원스톱으로 제공하고[자동화], 자신의 집 도면 위에 가구를 배치해 볼 수 있는 3D 시뮬레이션 서비스를 제공하고 있다[맥락적 상호작용]. 또

한 일반인과 전문가가 다양한 인테리어 콘텐츠를 제공하며[여정 혁신], 이사, 시공, 설치, 수리, 보험 등 인테리어 관련 다양한 서비스를 함께 제공하고 있다[파트너 협력].

### 3-2-5. 당근마켓

당근마켓은 지역 기반 직거래 서비스로 2021년 기준 1,440만 명이 사용할 정도로 급속도로 성장하였다. 사용자는 위치를 기반으로 자신의 거주지를 인증하는 절차를 거쳐 회원 가입을 한 후, 동네 기준 6km 이내 이웃끼리 중고 거래를 할 수 있다[맥락적 상호작용]. 사용자는 병원, 맛집, 산책 장소 등 동네 생활 정보를 공유한다[여정 혁신]. 또한 구인/구직, 부동산, 중고차 파트너와의 협업을 통해 지역 커뮤니티 서비스를 확장하고 있다[파트너 협력].

[표 7]은 사례분석 대상 기업이 고객 경험 기반 서비스 혁신을 실행한 시기를 정리한 표이다.

**[표 7] 사례분석 대상 기업의 서비스 출시**

| 기업 | 고객 경험 기반 서비스 혁신 | 년도 |
|---|---|---|
| 야놀자 | 큐레이션 | 2016 |
| | 숙박, 문화, 교통, 레저 통합 | 2021 |
| 쏘카 | 스마트 키 | 2013 |
| | 24시간 운영 | 2013 |
| | 부름 서비스 | 2017 |
| | 쏘카 마이존 | 2017 |
| | 모두의 주차장 | 2021 |
| | 일레클 | 2021 |
| 무신사 | 스트릿 스넵 | 2021 |
| | 패션 브랜드 협업 | 2012 |
| 오늘의 집 | 탐색과 구매 원스톱 | 2019 |
| | 3D 시뮬레이션 | 2020 |
| | 온라인 집들이 | 2021 |
| | 전문가 집들이 | 2021 |
| | 이사, 시공, 설치 | 2019 |
| | 보험 통합 | 2023 |
| 당근 마켓 | GPS 기반 | 2015 |
| | 주민 참여 | 2015 |
| | 동네 가게, 부동산, 중고차 구인 구직 통합 | 2021 |

### 3-2-6. 종합

고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크에 따라 사례분석 유니콘 기업의 세부 서비스를 분류하면 [표 8]과 같다. 기존의 프레임워크에 파트너 협력이 추가되었다. 유니콘 기업의 고객 경험 기반 서비스 혁신의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 대부분의 유니콘 기업은 과정 기반 혁신과 시스템 기반 혁신에 중점을 두고 있다. 과정 기반 혁신의 경우 기업의 서비스 특성에 따라 개인화(야놀자, 쏘카), 맥락적 상호작용(오늘의 집, 당근마켓), 여정 혁신(무신사, 오늘의 집, 당근마켓)을 다양하게 수행하고, 시스템 기반 혁신의 경우 실행 자동화보다는 파트너 협력에 중점을 두고 있다. 야놀자, 쏘카, 오늘의 집의 경우, 기업의 핵심 서비스, 즉 숙박, 차량 이동, 인테리어 제품 구매 전후에 발생하는 추가 서비스를 함께 제공함으로써 서비스를 이용하는 고객의 전체 경험을 편리하게 하고, 무신사와 당근마켓은 플랫폼을 통해 제공하는 제품과 서비스를 다양화함으로써 서비스 영역을 확장한다. 전자가 파트너와의 수직적 결합을 추구하는 반면, 후자는 파트너와의 수평적 결합을 추구한다고 할 수 있겠다.

둘째, 유니콘 기업은 적어도 두 가지 영역 이상에서 서비스 혁신을 추구한다. 야놀자, 무신사, 당근마켓은 과정 기반 혁신과 시스템 기반 혁신을 추구하고, 쏘카와 오늘의 집은 결과 기반 혁신, 과정 기반 혁신, 시스템 기반 혁신을 추구한다. 사례분석 대상 5개 유니콘 기업은 다양한 영역에서 고객 경험 기반 서비스 혁신을 시도하고 있음을 확인할 수 있다.

셋째, 고객 경험 기반 서비스 혁신은 결과 기반 혁신, 과정 기반 혁신, 시스템 기반 혁신의 순으로 진행된다. 결과 기반 혁신은 기술을 기반으로 더 나은 서비스 결과물을 제공하는 기업 주도적 혁신으로 서비스 출시 초기에 기업이 자체적으로 진행하는데 용이하다. 다음으로 과정 기반 혁신은 고객이 서비스 결과물을 수동적으로 전달받는 것이 아니라, 서비스 전달 과정에 참여하여 함께 서비스의 가치를 높이는 혁신이다. 과정 기반 혁신은 서비스 차별화에 있어서 매우 중요하나, 일정 수준의 고객이 확보되고 고객의 동의와 참여가 수반되어야 하므로 서비스가 출시되고 일정 시간이 흐른 후에 가능하다. 마지막으로 시스템 기반 혁신은 기업과 고객에게 국한된 것이 아니라 시스템 참여자가 함께 참여하여 새로운 가치를 만들어내는 넓은 개념의 서비스 혁신이다. 시스템 기반 혁신은 참여자가 동참하고자 하는 수준으로 시장이 형성되어야 비로소 가능하

**[표 8] 사례분석 대상 유니콘 기업의 고객 경험 기반 서비스 혁신**

| | 종합 | 야놀자 | 쏘카 | 무신사 | 오늘의 집 | 당근마켓 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 결과 Product | 욕구에 반응 | | 24시간 운영 부름 서비스 | | | |
| | 자동화 | | 스마트키 | | 탐색과 구매 원스톱 | |
| 과정 Process | 개인화 | 큐레이션 | 쏘카 마이존 | | | |
| | 맥락적 상호작용 | | | | 3D 시뮬레이션 | GPS 기반 |
| | 여정 혁신 | | | 스트릿 스냅 | 온라인 집들이 전문가 집들이 | 주민 참여 |
| 경험 Experience | 행동 코칭 | | | | | |
| 시스템 System | 실행 자동화 | | | | | |
| | 파트너 협력 | 숙박, 문화, 교통, 레저 통합 | 쏘카 마이존, 모두의 주차장, 일레클 | 패션 브랜드 협업 | 이사, 시공, 설치, 보험 통합 | 동네 가게, 부동산, 중고차, 구인 구직 통합 |

기 때문에 일반적으로 서비스 규모가 일정 수준으로 성장한 후 이루어진다.

넷째, 5개의 사례분석 대상 유니콘 기업에서 행동 코칭과 실행 자동화를 통한 고객 경험 서비스 혁신은 이루어지지 않았다. 행동 코칭은 고객 발전을 전제로 단계별 니즈를 충족시키는 서비스 혁신의 방식으로 자기 계발과 관련한 특정 서비스에 국한된다. 실행 자동화는 고객 데이터와 AI를 기반으로 한 완전 자동화로 현재는 기술적 제약으로 실행에 한계가 있다. 행동 코칭은 현재 타 서비스 영역에서 가능하나, 실행 자동화는 기술의 발전과 함께 추후 도래할 것으로 예상된다.

### 3-3. 매출 및 성장률

사례분석 대상 유니콘 기업의 2013~2021년 매출은 [표 9]와 같고, 매출 추이는 [그림 2]와 같다. 2021년 기준 매출이 가장 높은 기업은 무신사이고, 다음은 야놀자와 쏘카의 순이다[13]. 쏘카의 경우 2017년 부름서비스와 쏘카마이존 서비스 혁신을 시행하였으며, 2018년~19년 매출이 급격히 상승함을 확인할 수 있다. 오늘의 집 역시 2019년 탐색과 구매 원스톱과 이사, 시공, 설치 서비스 혁신을 시행하였으며, 2019년~20년 매출이 급격히 상승함을 확인할 수 있다. 그 외 기업은 2021년 기준 고객 경험 기반 서비스 혁신과 매출과의 뚜렷한 상관관계는 나타나지 않는다.

13) NICE 평가정보[웹사이트]. (2023.01.20.). URL: https://www.nicebizinfo.com/cm/CM0100M001GE.nice

**[표 9] 사례분석 대상 기업 매출(단위: 십억)**

| 기업명 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 야놀자 | - | 20 | 36.7 | 68.2 | 100.5 | 121.3 | 245 | 288.8 | 374.8 |
| 쏘카 | 2.6 | 14.6 | 44.8 | 90.7 | 121.1 | 159.4 | 256.7 | 220.6 | 289 |
| 무신사 | - | - | 32.9 | 47.2 | 67.7 | 108.1 | 219.7 | 331.9 | 466.7 |
| 버킷플레이스 (오늘의 집) | | - | - | - | - | 7.2 | 24.3 | 75.9 | 117.6 |
| 당근마켓 | | - | - | - | - | 0.8 | 3.1 | 11.8 | 25.7 |

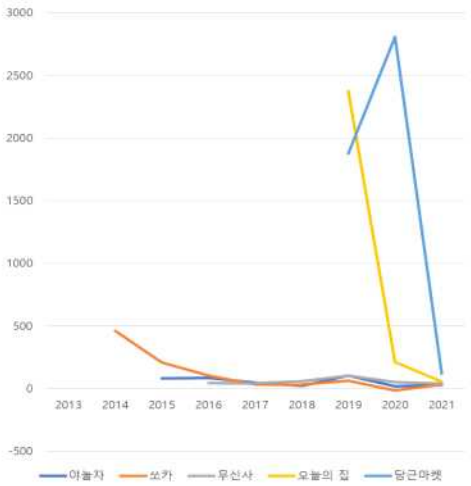
**[그림 2] 사례분석 대상 기업 매출 추이**

사례분석 대상 기업의 2013~2021년 기업 성장률은 [표 10]과 같고, 성장률 추이는 [그림 3]과 같다. 가장 급격한 성장률을 보인 기업은 당근마켓(2020년)과 오늘의 집(2019년)이다. 유니콘 기업은 초기에 높

은 성장률을 보이고, 시간이 지남에 따라 완만한 성장률을 보인다. 당근마켓을 제외한 대부분의 기업은 2021년 기준 30~60%의 성장률을 보임을 확인할 수 있다.

**[표 10] 사례분석 대상 기업 성장률(단위: %)**

| 기업명 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 야놀자 | | | 83.5 | 85.8 | 47.4 | 20.7 | 101.9 | 17.9 | 29.8 |
| 쏘카 | | 461.5 | 206.8 | 102.5 | 33.5 | 31.6 | 61 | -14.1 | 31 |
| 무신사 | | | | 43.5 | 43.4 | 59.7 | 103.2 | 51.1 | 40.6 |
| 버킷플레이스 (오늘의 집) | | | | | | | 2375 | 212.3 | 54.9 |
| 당근마켓 | | | | | | | 1875 | 2806.5 | 117.8 |




**[그림 3] 사례분석 대상 기업 성장률 추이**

## 3-4. 소비자 인식 조사

### 3-4-1. 조사 방법

사례분석 대상 5개 유니콘 기업의 혁신성에 대한 소비자 조사를 시행하였다. 소비자 조사는 2023년 3월 9일~11일 동안 20대~50대 일반인 70명을 대상으로 온라인 설문 방식으로 진행되었다.

설문은 소비자가 5개 유니콘 기업을 얼마나 혁신적으로 인식하는지를 파악하는 것을 목적으로 하였다. 혁신성의 주요 개념은 유용성, 새로움, 시장 수용성이다.[14] 시장 수용성은 실제 기업의 매출을 통해 확인할 수 있으므로 본 설문에서는 각 서비스의 유용성, 새로움, 혁신성, 사용 여부를 [표 11]과 같이 5점 리커드 척도를 활용하여 살펴보았다. 설문 참가자의 프로파일은 [표 12]와 같다.

**[표 11] 온라인 설문 예시**

| | |
|---|---|
| | 야놀자는 국내외 숙박, 레저, 교통 등의 예약 서비스를 제공하는 온라인 여가 플랫폼입니다.<br><br>(1: 매우 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다) |
| 1 | 당신은 야놀자가 얼마나 유용하다고 생각하십니까? |
| 2 | 당신은 야놀자가 기존 유사 서비스에 비해 얼마나 새롭다고 생각하십니까? |
| 3 | 당신은 야놀자가 얼마나 혁신적이라고 생각하십니까? |
| 4 | 당신은 야놀자를 이용해 본 경험이 있습니까?(유/무) |

**[표 12] 설문 참가자 프로파일**

| | 구분 | 명 | 비율(%) |
|---|---|---|---|
| 연령 | 20대 | 33 | 47 |
| | 30대 | 21 | 30 |
| | 40대 | 12 | 17 |
| | 50대 | 4 | 6 |
| 성별 | 남 | 47 | 67 |
| | 여 | 23 | 33 |

### 3-4-2. 소비자 인식 결과

사례분석 대상 5개 유니콘 기업의 혁신성에 대한 소비자 인식 결과는 [표 13]과 [그림 4]와 같다. 유용성에 대한 평가는 당근마켓(4.28)이 가장 높았고, 무신사(3.57)가 가장 낮았다. 유용성에 대한 평가는 타 항목에 비해 기업 간 차이가 크지 않은 것으로 나타났다.

새로움에 대한 평가는 유용성과 마찬가지로 당근마켓(3.97)이 가장 높았고, 야놀자(2.86)가 가장 낮았다. 새로움에 대한 평가는 기업 간 차이가 가장 큰 것으로 나타났다.

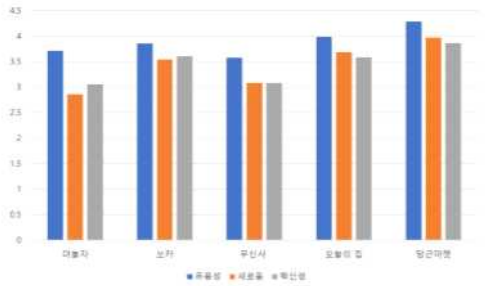
마지막으로 혁신성에 대한 평가는 당근마켓(3.86)이 가장 높았고, 야놀자(3.05)와 무신사(3.08)가 유사한 수준으로 가장 낮았다. 혁신성에 대한 평가는 기업 간 차이가 크게 나타났다.

14) 정재희, 한정하, 고은주. 디자인 혁신을 위한 디자인 속성 분석: 디자이너와 소비자 인식의 차이를 중심으로, 한국디자인문화학회지, 2016. 3, Vol.22, No.1, pp.389-390.

소비자의 서비스 사용 비중은 당근마켓(88%)이 가장 높았고, 쏘카(65%)가 가장 낮았다. 당근마켓은 유용성, 새로움, 혁신성에 있어서 5개 유니콘 기업 중 가장 높은 평가를 받았다. 사용 비중 역시 당근마켓이 가장 높았다. 오늘의 집과 쏘카는 당근마켓 다음으로 유용성, 새로움, 혁신성에서 유사한 수준의 높은 평가를 받았으며, 무신사와 야놀자는 5개 유니콘 기업 중 상대적으로 낮은 평가를 받았다. 쏘카의 경우를 살펴보면, 사용 비중은 가장 낮으나 혁신성에 대한 소비자 인식은 높게 나타났다. 이 결과 서비스의 사용 여부는 서비스의 혁신성 평가에 영향을 끼치지 않음을 확인할 수 있다.

**[표 13] 소비자 인식 결과**

| | | 유용성 | 새로움 | 혁신성 | 사용비중 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 야놀자 | 3.71 | 2.86 | 3.05 | 79% |
| 2 | 쏘카 | 3.85 | 3.54 | 3.6 | 65% |
| 3 | 무신사 | 3.57 | 3.08 | 3.08 | 74% |
| 4 | 오늘의 집 | 3.98 | 3.68 | 3.58 | 77% |
| 5 | 당근마켓 | 4.28 | 3.97 | 3.86 | 88% |




**[그림 6] 소비자 인식 결과**

### 3-4-3. 종합

서비스의 유용성에 대한 평가는 상대적으로 유사하나, 새로움과 혁신성에 대한 평가는 기업 간 차이가 큰 것으로 나타났다. [표 8]에서 보는 바와 같이 당근마켓, 오늘의 집, 쏘카는 다양한 영역에서 고객 경험 기반 서비스 혁신을 추구하고 있다. 야놀자와 무신사보다 상대적으로 다양한 영역에서 혁신을 추구하고 있으며, 소비자는 해당 기업을 더 혁신적으로 인식하는 것으로 나타났다. 또한 [그림 3]에서 보는 바와 같이 초기 성장률도 당근마켓, 오늘의 집, 쏘카의 순으로 높게 나타났다. 그러나 매출은 각 서비스 산업의 규모에 의해 영향을 받기 때문에 혁신성과 매출의 유의미한 상관관계는 확인할 수 없었다.

## 4. 결론

본 연구는 문헌 연구를 바탕으로 고객 경험 기반 서비스 혁신의 프레임워크를 도출하고, 대표적인 국내 유니콘 기업의 사례분석과 소비자 인식 조사를 통해 해당 프레임워크의 타당성을 검증하고자 진행되었다. 서비스 혁신은 최근 들어 서비스 분야에서 가장 많이 연구되는 주제이나, 아직까지 다양한 관점을 포괄하는 핵심적 이론이 제안되지 못하고 있다. 이는 새로운 서비스가 등장하고 사라지는 서비스산업의 초기 단계로 확고부동한 이론을 제안하는 것이 어렵기 때문으로 여겨진다.

본 연구에서는 제품과 차별화되는 서비스의 특성을 명확하게 규정 짓는 서비스 중심 로직과 이를 기반으로 한 서비스 혁신 이론을 살펴본 후, 고객 경험 기반 서비스 혁신의 프레임워크를 도출하였다. 해당 프레임워크의 타당성을 검증하기 위해 국내 대표 유니콘 기업 5개를 선정하여 각 기업의 서비스 혁신 사례분석을 진행하고, 기업의 매출과 성장률을 살펴본 후, 각 기업에 대한 소비자 인식 조사를 시행하였다. 결론적으로 고객 경험 기반 서비스 혁신을 다양하게 시도한 기업을 소비자는 더 혁신적으로 인식하였으며 해당 기업의 초기 성장률도 더 높게 나타났다. 또한 기업은 결과 기반 혁신, 과정 기반 혁신, 시스템 기반 혁신의 순으로 고객 경험 기반 서비스 혁신을 실행함을 확인할 수 있었다.

본 연구는 서비스 혁신에 관한 다양한 이론을 종합하여 고객 경험 기반 서비스 혁신 프레임워크를 제안하고 사례분석을 통해 이를 검증하였다는 데 학문적 의의가 있다. 고객 경험은 서비스디자인에 있어서 가장 중요한 영역으로 본 연구는 서비스디자이너가 서비스를 기획하고 디자인하는 데 있어서 중요한 가이드라인의 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 서비스 혁신을 추구하는 기업의 경우, 서비스 혁신 프레임워크를 기반으로 자신의 현재 서비스를 분석하고 서비스 혁신 전략을 수립하는 데 실질적 도움을 줄 것으로 기대된다.

본 연구에서는 대표적인 유니콘 기업 5개를 선정하여 분석하였으나, 서비스산업 전반의 혁신을 살펴보기 위해서는 좀 더 많은 기업을 분석하는 것이 필요하

다고 여겨진다. 또한 다양한 기업을 분석함으로써 서비스 분야별 서비스 혁신의 유형과 전략을 도출하는 것도 서비스산업 발전에 의미가 있을 것으로 생각된다. 서비스산업의 발전을 위해서 다양한 관점의 서비스 혁신에 관한 연구가 앞으로도 꾸준히 지속되어야 할 것이다.

## 참고문헌


1. 정재희, 한정하, 고은주. 디자인 혁신을 위한 디자인 속성 분석: 디자이너와 소비자 인식의 차이를 중심으로, 한국디자인문화학회지, 2016. 3, Vol.22, No.1.
2. 정보통신산업진흥원, [지식서비스산업 백서], 2010.
3. 국제무역연구원, [우리나라 서비스산업의 국제적 위상과 일자리 창출 효과], 2017.
4. Coombs, R. W. & Miles, I. Innovation, Measurement and Services: The New Problematique, in 「Innovation Systems in the Service Economy」, Dordrecht: Kluwer, 2000.
5. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing, 2004, Vol.68, No.1.
6. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. Servcie-Dominant Logic Continuing the Evolution, Journal of the Academy of Marketing Science, 2008, Vol.36, No.1.
7. Anu Helkkula, A., Kowalkowski1, C. & Tronvoll, B. Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation, Journal of Service Research, 2018, Vol.21, No.3.
8. Edelman, D. C. & Singer, M. Competing on Customer Journeys, Harvard Business Review, 2015. 11.
9. Siggelkow, N. & Terwiesch, C. The Age of Contiguous Connection, Harvard Business Review, 2019. 5-6.
10. www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148903855
11. terms.naver.com/entry.naver?docId=3325490&cid=43667&categoryId=43667
12. www.nicebizinfo.com/cm/CM0100M001GE.nice