

서비스 기획의 실제 (1)

가천대 코코네스쿨 정현주
2025.10.01

강의자 소개

- 대한민국에서 크게 성공한 모든 커뮤니티/커뮤니케이션 서비스를 다뤘습니다.
직접 만들고 성장시킨 것도 있고, 검토 단계만 한 것도 있지만요.
- 2000년 동아닷컴에 입사한 것이 'IT'로의 첫 시작이었고, 이후 싸이월드에 합류해 미니홈피, 미니미가 탄생하는 과정을 지켜 보았습니다.
- 2003년~ 네이버에서 커뮤니티실, 포털전략팀, PWE(Personal Web Environment)실을 맡았습니다.
네이버 검색의 성장기에 UGC(User Generated Contents)는 중요한 자원이었습니다.
카페 블로그의 론칭 직후 부터, 시장에서 1등이 될때까지 성장시켰습니다.
메일/캘린더/주소록/N드라이브가 연계된 '클라우드 서비스'그림을 그리고 만들고 키웠습니다
- 2013년~ 카카오에서 소셜플랫폼실, 독서서비스실을 맡았고 주로 기획 총괄 책임의 역할이었습니다.
카카오톡의 탭별 개편 - 3탭에 최초로 콘텐츠 도입(채널탭), 카카오TV탭, 독채널을 누구나 만들 수 있게, 4탭을 생활(주문/예약 등) 액션형으로 개편, 프로필 개편 - 의 기획/운영을 리드하고, 여러 대화 기능을 업그레이드 했습니다.
- 2023년~ LGU+ 에서 '인피티스타'라고 하는 신규 플랫폼 서비스/사업을 빌드하는 조직을 만들어 이끌었습니다.
앱기반 통신서비스, 목표 아카이빙 소셜 서비스, 영상 리뷰 서비스 등을 만들어 통신 고객이 다른 활동으로 확장되기를 꾀했습니다.
현재는 CX이니셔티브TF 를 맡고 있어요.

- 가천코코네스쿨의 홈페이지를 보니 이곳은 ‘스타트업을 통해 새로운 가치를 만들고자’ 하는 학생들이 모인 곳이라고 합니다. GPT는 스타트업을 ‘혁신적인 아이디어로, 불확실성을 실험하면서, 빠르게 성장·확장하려는 조직’ 이라고 하고요.
- 이번 강의를 하는 저의 마음은 좀 남다릅니다.
이유는 우리가 딛고 서 있는 산업의 기반이 흔들리고 있고, 그렇기 때문에 레거시 없는 ‘스타트업’에게는 기회가 될 것이기 때문입니다.
- 변화의 와중에 미래를 예측하기는 너무 어렵습니다. 과거에 문제를 정의했던 방식을 대입해 보기도 하고 온전히 새로운 방식으로 사고해 보기도 합니다. PC에서 모바일로 넘어가던 때를 레퍼런스로 생각을 해 봅니다.
- 우리는 구체적인 고객의, 현실적 문제를 다룰 것이지만,
동시에 흔들리고 있는 지형에 대해서도, 고민하고 고려해야 할 것 입니다.

- 모바일이 시작되던 때를 회고해 보았습니다. ([관련글](#))
- 포털 네이버와 다음은 이렇게 생각했습니다.
포털이란 ‘인터넷의 시작점’ ‘브라우저의 홈페이지’ 이니 모바일에서도 그러한 입구를 노려야 하지 않을까?
모바일의 시작점은 뭘까? 바탕화면 그 자체 아닐까?
- 카카오는 이렇게 생각했습니다.
모바일의 본질은 뭘까? 커뮤니케이션 아닌가?
그렇다면, 커뮤니케이션 종류별로 서비스를 내보자. 카카오톡, 카카오 수다(1:N), 카카오 아지트(Group)
이후에도 카카오는 ‘관계마다 그에 적합한 커뮤니케이션 서비스는 따로 있을 수 있다’ 는 가설을 지속 실행했습니다.
카카오 앨범, 카카오 그룹, 카카오 워크스 ...
- 그러면, AI 의 본질은 무엇일까요? 무엇이 핵심 경쟁력이 될 수 있을까요?
사용자 입장에서는,
서비스 이용의 인터페이스가 달라지는 것 (네비게이션이 줄어들어요)
완전한 개인 맞춤이 되고요
비용때문에 못 하던 것을 할 수 있습니다. (예:모든 고객 문의를 읽을 수 있어요)
회사 입장에서는,
LLM + 데이터, 그리고 이것을 다루는 지식/경험 아닐까?

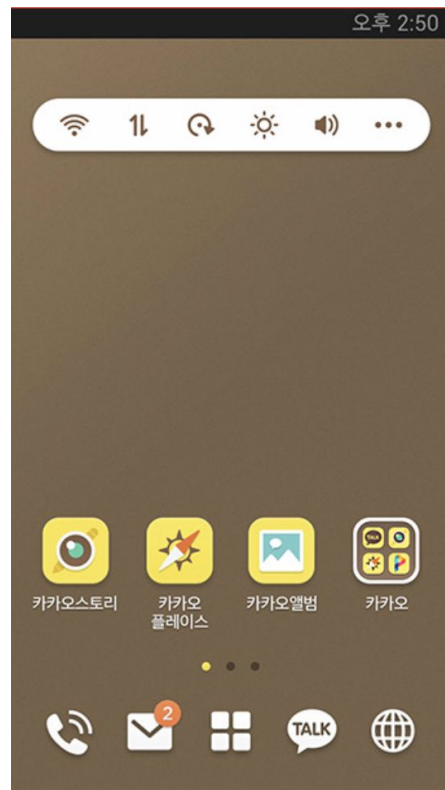
(참고)



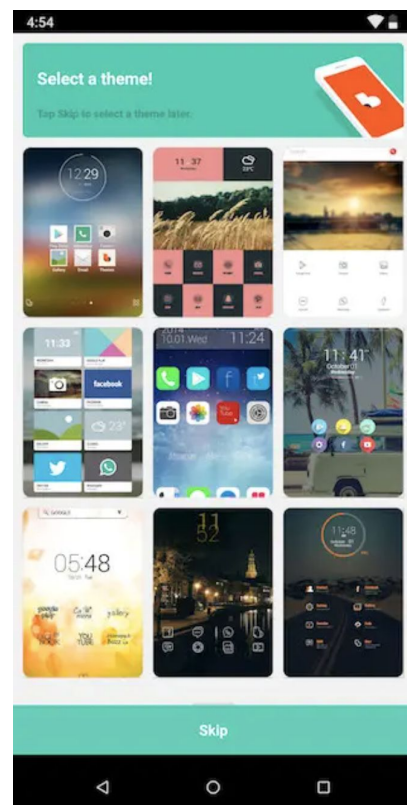
2009년



2013년



2013년



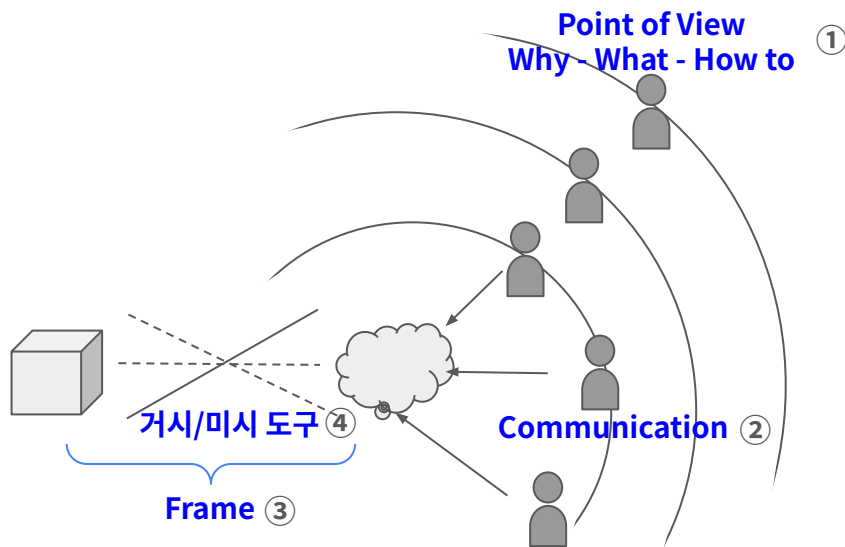
2012년

강의 목표

- 각각의 팀이 **최종 목표, 서비스/사업의 론칭에 도달하는데 필요한 모든 것에** 도움 드리고자 합니다.
우리는 '서비스 기획'을 배우는 것이 목표가 아니라 '서비스/사업'을 빌드하는 것이 목표입니다
- 업의 특성상, 지식을 습득하고나서 적용하면 되는 것이 아닙니다. 주어진 상황에서 습득했던 활용하면서, 나의 방법론이 만들어 집니다.
- 연락을 주시면, 강의 이외의 시간에 함께 논의하도록 할게요.
(메시지 보내는 법 : 슬랙 정현주, 카톡 hazele)

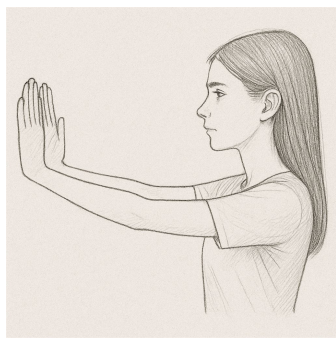
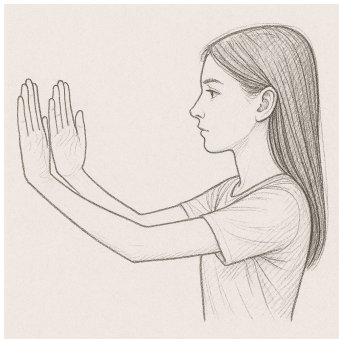
강의 내용

- 서비스를 만들 때는 아무것도 없는 상태에서 시작해 형상을 더해 갑니다.
추상적인 단어가 형상이 되도록 지속적으로 좁혀 갈때, 주로 사용하는 '도구' 과 '물음' 이 있습니다.
그리고 협업으로 만들기 때문에 '커뮤니케이션'을 하는 방법도 중요합니다.
- '가장 개인적인 것이 가장 창의적인 것이다' '가장 일상적인 것이 정치적이다' 라는 말에 빗대어,
저의 경험에 충실할수록, 여러분에게 도움이 될 것이라고 생각합니다



Point of View

- 고객과 제품을 여러 시점에서 봅니다.
가까이에서도 보고, 멀리에서도 보고, 때로는 스스로를 대상화해서 보기도 합니다.
시야를 벗어 나야만 할 수 있는 질문이 있고, 때로는 프레임을 바꿔야 하는 때도 있습니다.
- 시장의 여러 레이어를 보기 위한 것일 수도 있고, 내 안의 여러 페르소나를 꺼내기 위한 것일 수도 있어요.



Why - What - How to

- 우리의 주제는, 새로운 가치가 워킹할 수 있는 프로덕트를 어떻게 만들것인가 입니다.
복잡한 생각을 하나로 모을 때, 제가 스스로 가장 많이 하는 질문입니다
 - 왜 해야 하는지, 이것이 왜 새로운 가치인지 (Why)
 - 이 가치는 어떤 형상을 가질 것인지 (What)
 - 어떻게 만들 것인지, 고객에게 어떤 시나리오로 다가갈 것인지 (How to)

어떤 종류의 문제인지를 구분하는 것도, 문제를 푸는데 도움이 됩니다.

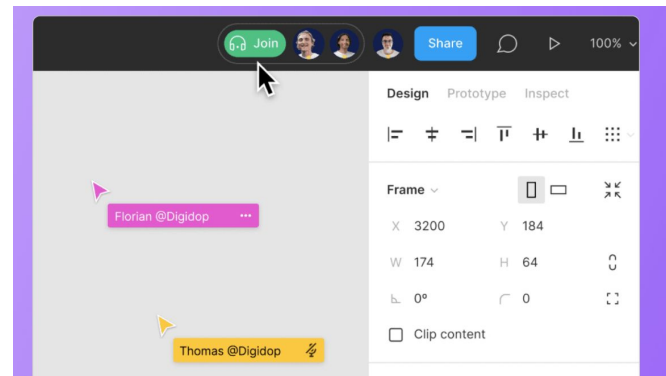
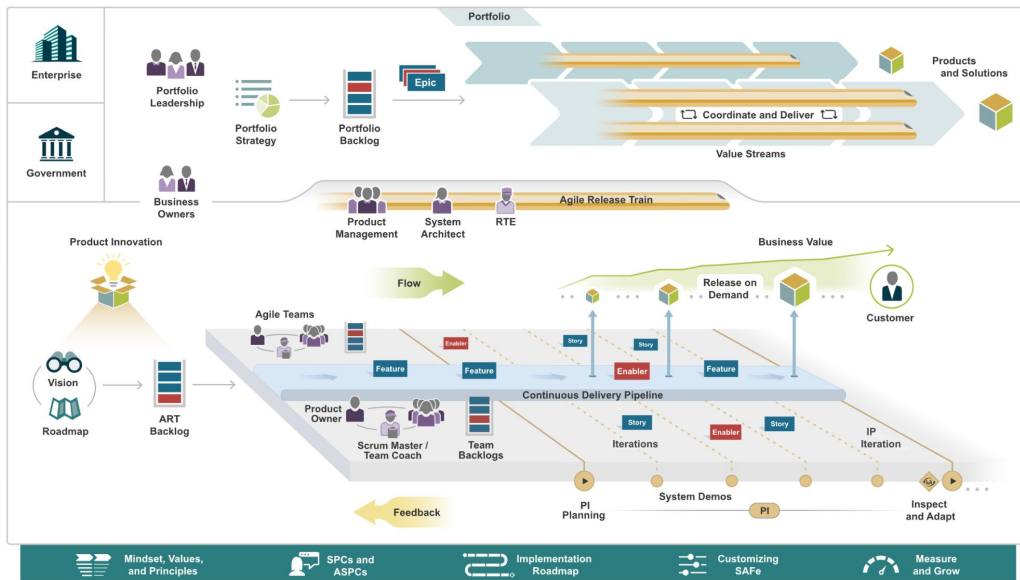
- What 의 문제인가, How to 의 문제인가
- 제가 질문하는 것은 ‘Why’ 입니다
- 한가지를 더 소개한다면,
‘그래서 한 마디로 무엇인가요?’
‘세 문장으로 말 해 보세요’

Communication

- 서비스는 사람들이 머릿속에 동일한 형상을 가지고 움직여야 합니다.
'형상'을 눈으로 볼 수 있게 해주는, 제작 툴로 시나리오를 구체화하면서 작업하는 것이 좋습니다.
큰 기업(카카오, 네이버, 토스) 에서도 형상을 중심으로 대화하고 있습니다

SAFe Big Picture (Scaled Agile Framework)

An interactive visual guide to the roles, activities, and artifacts of the Framework, designed to help you implement SAFe and accelerate your Lean-Agile journey. Click any icon to explore detailed guidance for each element.



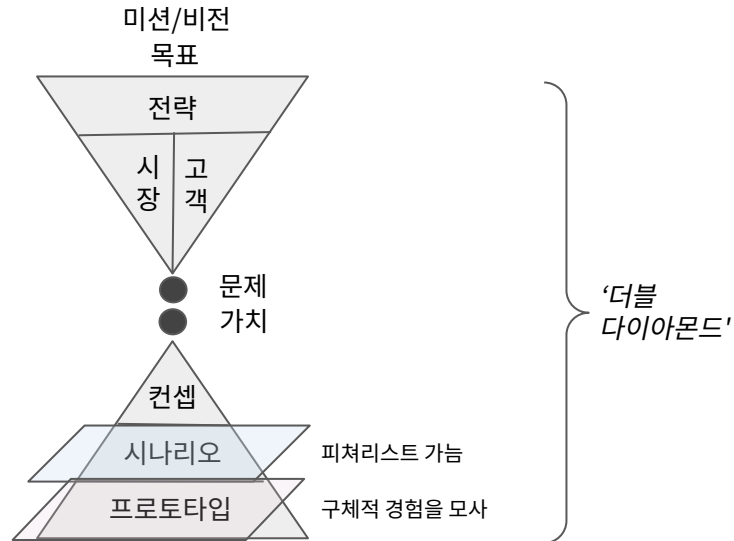
figma

큰 기업에서도 여러 사람이 지속적으로 같은 형상을 보게 하는 것이 중요합니다

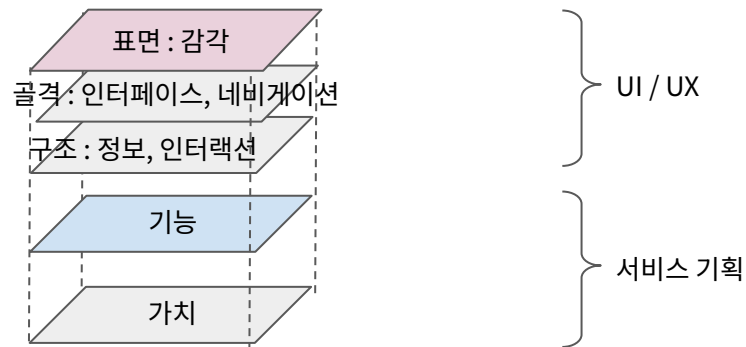
전체 과정을 한눈에 본다면 ...

- 전반부는 문제를 정의하고, 후반부는 문제를 해결해 줄 서비스 솔루션을 정의합니다. 솔루션이 제공하는 것은 가치입니다.
- 마주 보고 있는 세모 영역을 '더블 다이아몬드' 라고 부릅니다.
- 기획 과정의 '시나리오' '프로토타입' 형상과, 제작 과정의 '시안' 'UX 디자인' 형상이 겹쳐 집니다.

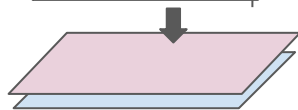
[기획 과정]



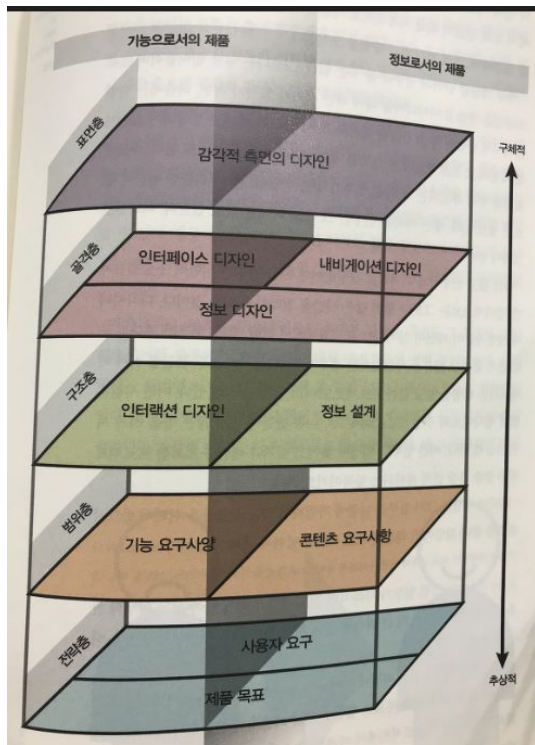
[설계 과정]



[개발 과정]



- 표면의 문제인지 기능의 문제인지 구분하는 것은, 가치/기능 그 자체의 문제 인지 제공 방식의 문제 인지를 판단할 수 있게 해 줍니다.



[경험 디자인의 요소] Jesse James Garrett, 2002년

- **Surface Plane (표면층)** : 실제 시각적 디자인, 완성된 UI.
- **Skeleton Plane (골격층)** : 인터페이스 설계, 네비게이션 디자인, 정보 디자인.
- **Structure Plane (구조층)** : 인터랙션 디자인, 정보 구조 설계.
- **Scope Plane (범위층)** : 기능 사양, 콘텐츠 요구사항 결정
- **Strategy Plane (전략층)** : 사용자 니즈와 비즈니스 목표 정의.

User Experience의 5단계 모델

미션/비전/목표

- 각각의 단어 뜻을 먼저 말씀드리면, 미션은 존재 이유, 비전은 도달하고 싶은 어떤 상태, 목표는 기간내에 이루고 싶은 것을 말합니다.
- 우리는 어느 카테고리의 제품을 만들지, 먼저 생각을 하게 됩니다.
이 때, 내가 관심을 두고 경험해 온 분야, 내가 즐기고 있는 분야인 것이 좋습니다.
그렇지 않다면, 너무 어렵습니다. 문제를 해결할 솔루션을 찾을 때 더더욱 어렵습니다.
- 저를 예로 들어 볼게요.
시대에 부합하는 소셜 서비스를 만들고 싶다
 ‘모여서 책 읽는 사람들’ ‘1인 가구, 느슨한 관계’
 ‘시니어’의 모임 니즈, ‘소소한 주말 모임’
 온라인 북클럽 ‘그믐’ - 사람들은 이야기를 들어줄 사람이 필요하다
 새로운 현상이 보이는데, 이걸 엮어주는 ‘한마디’는 뭐가 있을까

 ‘AI’ Chat 서비스를 만들고 싶다
 아주 좋은 경험으로 ‘나’를 만들면, ‘나’의 공간이 생긴다
 ‘나’의 공간에 나의 ‘취향’ 이 들어온다
 가상의 ‘그’와 대화한다 delphi.ai

채팅방에 유통 되기 쉬운 링크 서비스를 만들고 싶다
기본 앱에 소셜을 더해서, 작은 기능으로 큰 규모를 만들고 싶다

시장 리서치

- 이런 질문을 하면서 시장 리서치를 합니다

어떤 카테고리인가, 왜 그 카테고리인가

주요 플레이어는 누구인가

시장의 사이즈는 어떠한가, 성장하고 있는가

appannie data.ai/

혁신의 숲 innoforest.co.kr

시밀러웹 similarweb.com

더브이씨 thevc.kr

캐치프레이즈는 무엇인가 (한 마디로 하면 이 프로덕트는 무엇인가)

앱스토어 앱소개 페이지를 참고

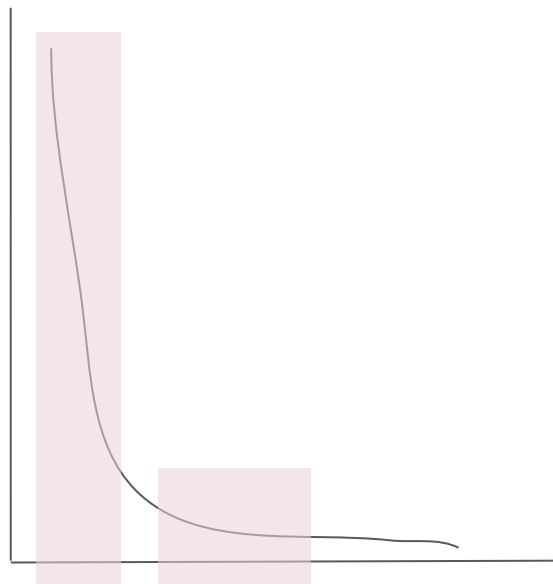
고객은 그 서비스를 왜 쓰는가

어떤 회사인가 / 어떤 히스토리가 있는가 (Crunchbase, LinkedIn)

고객 리서치

- 고객을 구분할 수 있을 때까지 리서치를 합니다.
 - 앱스토어 리뷰, 검색 (인스타그램, 스레즈)
 - 퀵 리서치 (구글 독스로 빠르게)
 - 주요 쟁점을 정리
 - 1on1 인터뷰 (질문자와 기록자가 별도로)
 - 패턴이 나올때까지
 - 15명 정도
 - ‘고객은 진짜 니즈를 말하지 않는다’ 라고는 하지만, 우선은 말 한다고 가정
 - 그룹 인터뷰 상황에서 과장되게 말하게 되는 경향
 - ‘생각’ 이 아니라 ‘행동’을 질문해야 함
 - 인터뷰를 도와주는 SaaS
 - Dovetail <https://dovetail.com/>
 - Condens <https://condens.io/>
 - 때로는 팀원들의 페르소나들 만으로도 서비스 시나리오 구성이 가능합니다

참고. 고객 구분

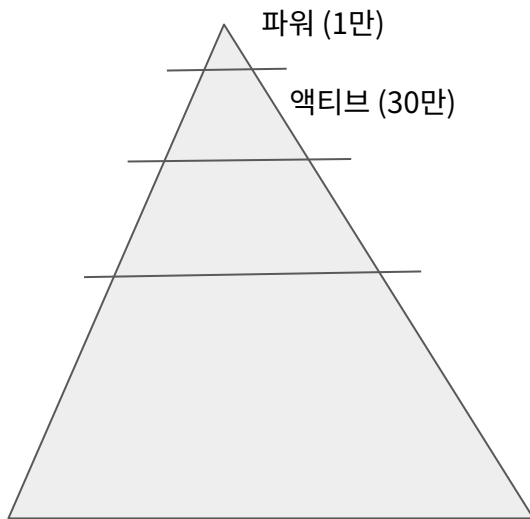


지역 거점 브랜드 연쇄 효과

프랜차이즈

수량

[마감 히어로]

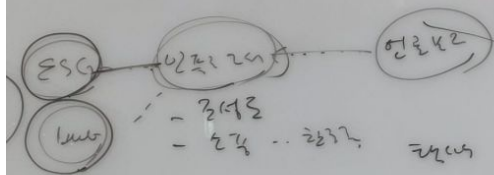


[네이버 블로그]

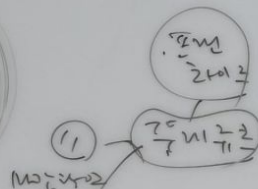
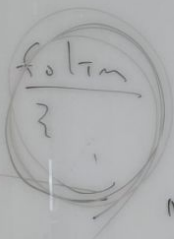
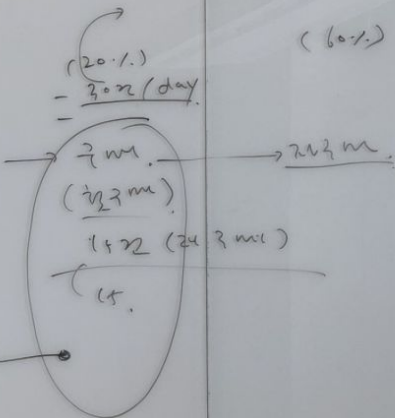
같은 제주도를 가더라도,
누구나랑 가느냐에 따라 다르다.

항공권을 티켓팅하는 순간에
고객을 구분하여 마케팅.

[마이리얼트립]



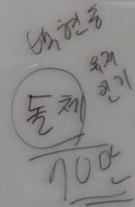
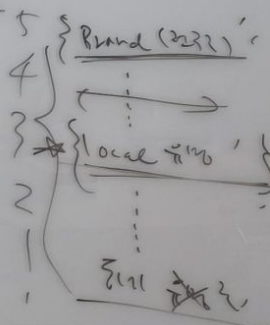
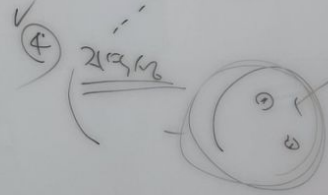
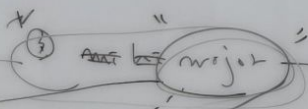
50-100 (50%)
25-50
2월 2일 → 7월 2일 → ()



① 2012.2.2 (2012.2.2)

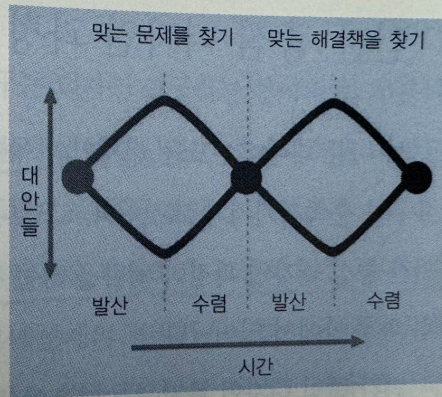
② 2012.2.2 (2012.2.2)

③ 2012.2.2 (2012.2.2)



[그림 6-1] 디자인의 이중 다이아몬드 모형

아이디어를 갖고 시작하라. 그리고 최초의 디자인 연구를 통해 그 생각을 확장하여 근본적인 이슈들을 탐험하라. 그다음에만 실제 배후의 문제로 수렴할 때다. 마찬가지로 디자인 연구 도구들을 사용하여 다양한 해결책을 탐구하여 하나로 수렴하라(영국디자인위원회, 2005의 작업에서 약간 수정함).



이중 발산-수렴 패턴은 문제와 해결 공간에 대한 불필요한 제약에서 디자이너를 해방시켜 주는 데 꽤 효과적이다. 그러나 디자이너에게 풀어야 할 문제를 주었는데도 불구하고 더 깊은 이해를 위해 세계 도처를 돌아다

참고.

보고자 하는 도메인에 따라서, 빌드하고자 하는 사업에 따라서 서비스의 역할은 달라질 수 있습니다.

