

가치 혁신의 체계화 방법으로서의 UIF Map의 제안

이준웅^a, 이경전^b

^a서울대학교 언론정보학과

서울특별시 관악구 관악로 599

Tel: +82-2-880-9003, Fax: +82-2-885-8418, E-mail: jwrhee@snu.ac.kr

^b경희대학교 경영대학 & 경영연구원

서울특별시 동대문구 회기동 1

Tel: +82-2-961-0490, Fax: +82-2-961-0515, E-mail: klee@khu.ac.kr

Abstract

이 연구의 목적은 근 미래 사회에 각광받는 제품/서비스의 기반이 되는 기술을 개발하는 데 도움이 되는 방법적 프레임을 인간 가치라는 키워드를 중심으로 제시하는 데 있다. 이를 위해 (1) 가치 혁신적 기술 개발의 개념을 제시하고, (2) 인간 가치의 구성과 속성에 대해 탐색하고, 이를 근거로 (3) 가치 혁신적 제품/서비스 평가와 기획의 방법을 제시하고자 한다. 특히 가치 혁신적 제품/서비스 기획에 필수적으로 요구되는 <인간 가치-도구적 가치-기술적 기능> 관계를 표상하는 도구로서 UIF Map을 소개하고 그 활용방법을 예시할 것이다. UIF Map이란 인간 가치의 관점에서 제품/서비스를 평가하고 기획하는 것을 돕기 위해 개발한 방법적 도구이다. 이 도구를 잘 구성하고 활용한다면 구체적인 제품/서비스 기획과 평가 과정에서 ‘인간 가치를 중심으로 한 기술 혁신’에 좀더 가까이 갈 수 있을 것이다.

Keywords:

가치 혁신, 기술 혁신, 인간 가치, 도구적 가치

1. 가치와 기술 혁신

1) 가치 혁신적 기술 개발의 개념

시장의 경쟁이 심해질수록 제품/서비스 혁신에 대한 요구는 더욱 커진다. 혁신적인 제품/서비스가 아니면 경쟁에서 앞서나갈 수 없다는 것이다. 하지만 최근 제시된 <블루 오션 전략 Blue Ocean Strategy>(Kim & Mauborgne, 2005)에 의하면, 경쟁에서 이기는 것이 유일한 목표가 되어서도 안되고 경쟁에 앞서나가기 위한 전략은 고단할 뿐이라고 한다. 반대로 가치 도약을 통해 경쟁 자체를 무의미하게 만드는 접근방법이 필요하다는 것이다. <블루 오션 전략>은 가치혁신이라는 전략적 논리를 제시하여 크게 호응을 얻었는데, 특히 가치 혁신에서 가치와 혁신은 동등한 중요성을 갖는다는 주장에 주목할 필요가 있다.

가치 없는 혁신은 가치를 제공하지 않는 새로운 기술 개발을 의미한다. 기술적으로 혁신적인 제품/서비스를 접한 소비자들이 실제 지불하고자 하는 수준에 미달하거나 월등히 넘는 경우가 있다. 특히 후자의 혁신은 기업의 입장에서 보면 의미 불명의 기술에 투자 하게 되는 데, 이 경우 기술의 상업화는 어려움에 처하게 된다.

이동전화의 영상통화 서비스를 이런 서비스의 한 예로 들 수 있다. 2007년 3월부터 KTF가 브랜드 ‘쇼(Show)’를 제공하면서 영상통화를 핵심 서비스로 내세웠다. 이 후 SKT와 LGT도 본격적으로 영상통화 시장을 확보하기 위해 대대적인 마케팅을 시행하고, 영상통화가 가능한 전화기를 무료로 제공하기까지 했다. 하지만 2008년 9월 현재, SKT를 기준으로 보아도 전체 통화 중 영상통화가 차지하는 비중은 1%에 미치지 못한다(이철영, 2008). 이 경우, WCDMA 기술이 영상통화를 가능케 한 혁신적인 기술임에 틀림없지만, 과연 이런 혁신이 소비자가 가치로 전화되었는지는 의문이다. 분명 목소리만 주고 받던 기존의 기술에 새로운 기능을 더해서 상대방의 용모를 확인하면서 목소리를 주고 받을 수 있는 방식으로 기술 혁신이 이루어졌으며, 이런 혁신이 서비스에 반영되었다. 하지만 아직은 소비자들 이 혁신적인 기술이 적용된 새로운 서비스를 정말 가치 있다고 평가했는지 말하기 어렵다.

혁신 없는 가치란 반대로 새로운 기술적 혁신이 없이 가치를 창출하는 경우를 말한다. 예를 들어, 가치 세분화 또는 가치 통합을 통해 새로운 가치를 제시하거나, 기술의 가치를 통한 리포지셔닝 등을 통해 새로운 가치화가 이뤄질 수 있다. 이런 가치화는 성공적일 수 있지만, 가치의 기술적 근거 부재로 시장 공간에서 독보적인 위치를 차지하기엔 결정적 근거가 없다. 따라서 지속적으로 소비자 가치를 창출하기 어렵게 된다.

리포지셔닝을 통한 가치 창출의 사례로 세븐업의 사례를 들 수 있다. 세븐업

은 1983년에 펩시와 코크와의 직접적인 경쟁을 피하기 위해 제품에 카페인이 들어있지 않음을 강조한 리포지셔닝 전략으로 무카페인 캠페인을 실시했다. 새로운 포지셔닝 시도는 성공적으로 보였고 매출액 또한 증가하였다. 그러나 펩시와 코크가 무카페인 제품을 시장에 출시하면서 이와 경쟁하기 위한 마케팅 비용이 크게 증가하였고 결국 1988년 무카페인 캠페인을 중단했다(홍성태, 2000).

가치 혁신적 기술 개발은 가치와 혁신을 동시에 추구하는 기술 개발을 의미한다. 이는 신 기술의 개발에 있어서 가장 중요한 요점이 그 기술을 적용한 새로운 제품/서비스의 소비자 가치 창출과 연결될 수 있게 하는 것이라는 가정에서 출발한다. 따라서 어떤 기술을 개발하고자 할 때 기술의 기능적 특성과 이들의 도구적 가치, 그리고 인간 가치를 결합할 필요가 있다는 인식이 중요해진다. 이런 가치 혁신적 기술 개발은 가치 없는 혁신이 놓치는 ‘기술의 의미화’에 초점을 맞추으로써 혁신적 기술이 적용된 제품/서비스의 가치를 높인다. 또한 이는 혁신 없는 가치가 놓치는 가치의 기술적 기반을 고려함으로써 기술에 근거한 지속적 가치창출을 추구한다. 그리고 이를 통해 기획 단계부터 마케팅까지 ‘가치 중심으로 한 제품/서비스 기획’이 가능해진다.

2) 가치 혁신적 기술 개발의 의의

가치 혁신적 기술 개발은 (1) 가치라는 ‘용어’를 이용해서 기술의 의미화를 가능하게 한다. 또한 (2) 가치의 ‘관점’에서 기술에 대한 평가를 가능케 하며, (3) 결과적으로 소비자 가치를 근거로 지속적 가치 창출을 추구하는 기술 개발을 유도한다는 데 의의가 있다.

어떤 새로운 제품/서비스를 기획할 때 그 제품/서비스의 기반이 되는 기술 그 자체가 기획의 초점이 되는 경우가 있다. 예를 들어, 1초에 400컷 고속 연사가 가능한 디지털 카메라 개발과 같은 식이다. 그러나 이런 기술이 소비자에게 어떤 경험을 줄 수 있는지, 어떤 의미를 주는지, 어떤 습관의 변화를 유발할 수 있는지, 어떤 삶의 가치를 주는지가 사전에 분명하게 공유되어 있거나 새롭게 의미화되지 않으면 그 기술이 왜 중요한지 알 수 없다. 다시 말해서, 1초에 400컷 고속 연사가 가능해짐으로써 어떤 인간 가치를 충족 시켜주는 지 설명되지 않으면 기술의 의미가 불분명해진다.

한편 Wii Fit은 기술적으로 균형을 측정하는 저울이 적용되었다. 이는 기술적으로만 보면 Wii Fit은 혁신이라고 부르기에 부족한 듯이 보이는 사소한 기술에 의존하는 것처럼 보인다. 그러나 이렇게 적용된 기술은 ‘가족’과 ‘건강’ 등과 같은

가치와 결합되어서 소비자에게 강력하게 소구하고 있다(한국닌텐도㈜, 2008). 이와 같이 가치 혁신적 기술 개발이란 ‘가족’ 또는 ‘건강’ 등과 같은 소비자가 중요하게 여기는 가치의 집합을 이용한 새로운 기술이 적용된 제품/서비스 개발을 의미한다.

결국 가치 혁신적 기술 개발은 무엇보다도 가치의 ‘관점’에서 기술에 대한 평가를 할 수 있게 돕는다. 조직 내에 다수의 기술이 개발 중이거나 개발을 계획하고 있을 때, 비교나 평가를 위해서는 일관된 관점이 필요하다. 기술은 워낙 광범위하고 각 기술마다 성능을 측정하는 요소가 다르기 때문에 이러한 관점이 없다면 의미 있는 평가가 되기 어렵다. 가치 혁신적 기술 개발은 인간 가치를 평가의 관점으로 제시함으로써 다양한 기술들을 일관적으로 평가 할 수 있게 한다.

마지막으로, 가치 혁신적 기술 개발은 제품/서비스를 기획함에 있어서 기술을 단순히 기능의 향상이나 비용의 절감이라는 측면에서만 보지 않고, 보다 폭 넓게 가치의 측면에서 사고할 수 있도록 돕는다. 실제 새롭게 기획된 제품/서비스의 성공과 실패는 그 제품/서비스가 소비자에게 어떤 가치를 얼마나 주느냐와 긴밀하게 관련을 갖는데 여기에 혁신적 기술이 기여해야 한다는 것이다. 가치 혁신적 기술 개발은 특정 기술이 적용된 제품/서비스의 어떤 가치를 갖기에 성공하는지, 아니면 실패하는 지 설명 가능하도록 한다.

(3) 가치 혁신적 프로젝트의 이론적 근거

이 연구에서 말하는 가치 혁신적 프로젝트란 가치 혁신적 기술 개발과 이렇게 개발된 기술이 적용된 가치 혁신적 제품/서비스 기획을 포괄하는 전체 프로젝트 과정을 지칭한다. 가치 혁신적 프로젝트는 <블루오션 전략 (Kim & Mauborgne, 2005)>과 <모멘텀 효과 (Larreche, 2008)>에 이론적 근거를 두고 있다. <블루오션 전략>과 <모멘텀 효과>는 저자는 다르지만 INSEAD에 소속된 교수들이 집필했다는 공통점을 갖는다. 내용적으로 보면, <모멘텀 효과>를 <블루오션 전략>의 후속작으로 볼 수 있다. <블루 오션 전략>이 가치 혁신의 프레임 워크와 프로세스를 설명했다면, <모멘텀 효과>는 이에 더해 가치 개념을 중심으로 지속적인 가치 창출을 강조하고 있다.

가치 창출은 가치를 획득하여 이를 분배하는 전체 과정을 의미한다. 이와 같은 가치 창출은 고객들이 특정 제품/서비스를 위해 지불하면서 시작된다. 이 모형에 따르면 기업이 이해관계자들에게 분배할 수 있는 가치의 원천은 고객에서 창출된다. 그런데 기업이 고객으로부터 가치를 획득하여 이해관계들에게 이를

분배하기 위해서는 다음과 같은 가치창출 과정이 연결되어야 한다. 그것은 (1) 가치 추출(Value Extraction), (2) 가치 확보(Value Capture), (3) 가치 생성(Value Origination) 등의 과정이다.

이 중에서 가치 추출이란 확보된 가치를 낭비하지 않도록 기업을 내적으로 효율화하는 것을 의미한다. 조직을 경량화 하고 효율적인 활동을 통해서 효과를 극대화하는 전략이 여기에 포함된다. 기업의 효율화를 위한 다양한 전략들, 즉 리스트럭처링, 다운사이징, 아웃소싱, 전사적 품질관리 등의 전략들은 주로 가치 추출에 초점을 맞춘다.

가치 확보란 경쟁적인 시장에서 점유율을 확대함으로써 경쟁력을 높이는 모든 종류의 활동을 포함한다. 제로섬 시장과 같이 경쟁이 극심한 시장에서 경쟁자들을 어떻게 물리칠 것인가라는 목표에 따른 가치 확보 전략이 있다. 하지만, 김위찬과 르네 마보안(Kim & Mauborgne, 2005)은 이러한 경쟁적 전략의 한계를 지적하고 경쟁자가 아닌 고객에게 초점을 맞추므로서 무한한 가능성을 갖는 전략을 제시했는데, 이는 가치 확보에 대한 완전히 새로운 접근이라고 할 수 있다. 그것은 새로운 시장을 창출함으로써 경쟁 자체를 무의미한 것으로 만드는 경쟁 전략인 것이다.

하지만 가치 추출과 가치 확보는 모두 가치 생성에 의해서 확보된 가치를 강화시키거나 절약하는 방법일 뿐이다. 진정한 가치의 근원은 가치 생성에 있다. 이는 곧 소비자로 하여금 충분히 값을 지불할 가치가 있다고 생각하도록 새로운 제품이나 서비스를 기획하여 제공함으로써 이루어진다. 즉 소비자의 지속적인 관여와 참여, 그리고 소비자의 경험 그 자체로부터 가치가 창출된다.

기업은 가치 추출, 가치 확보, 가치 생성 등 세 과정을 모두 잘 수행해야 하지만 특히 가치 정향단계에서 압도적인 가치를 창출할 수 있도록 노력해야 한다. 왜냐하면, 이러한 가치 창출 과정은 하나의 피라미드처럼 구조화되어 있는데, 기업은 창출된 가치 이상의 가치를 확보 할 수 없고, 확보 된 것 이상의 가치를 추출해낼 수 없기 때문이다.

소비자들은 제품/서비스가 아닌 가치를 구입한다. 하지만 제품/서비스 자체는 내재된 가치나 절대적 가치를 갖고 있지 않다. 예를 들어, 같은 제품이라고 하더라도 이를 경험하는 소비자들은 서로 다른 가치를 인식하고 소중하게 생각한다. 고객의 가치에 대한 인식은 단지 제품/서비스의 가격과 기능으로만 평가 되는 것이 아니다. 그것은 소비의 경험에 속하는 수 많은 긍정적이거나 부정적인 요소들에 의해 결정된다. 따라서, 소비자가 경험하는 제품/서비스의 이용과 관련해

서, 그들이 경험한 이익과 비용 등을 체계적으로 탐구하기 위해서는 금전적이거나 기능적인 가치는 물론, 반드시 소비자의 감정적 가치들과 함께 고찰해야 한다.

먼저 소비자는 인지된 이익과 인지된 비용을 따져 의사결정을 하게 된다. 이렇게 인지된 가치는 일반적으로 생각하듯이 ‘이성적’인 결정과정을 거쳐서 평가되는 것만은 아니다. 소비자들은 흔히 제품을 선택한 이유를 제시할 때, 사회적으로 용인 가능한 이성적인 방법, 대체로 금전적 측면이나 기능적 측면으로 설명하고자 한다. 그러나 실제로 소비자들이 제품을 선택하는 중요한 이유는 내재적이고, 개인적이고, 숨겨져 있다. 그리고 그 중에서 가장 강력한 이유는 감정적 가치에 기인한 것이 많다. 즉, 표면적으로는 가격이나 기능 의해 선택한 것으로 보이나 실제 이유는 이성적이지 않은 감정적 경험에 근거한 것일 수 있다.

결국, 소비자의 ‘감성적 가치’가 가장 파괴력을 가지게 된다. 결국 모든 가치는 궁극적으로 ‘감성적 가치’의 강화를 위한 것이라고도 말할 수 있다. 따라서 기업은 제품/서비스가 제공하는 금전적 가치와 기능적 가치를 넘어 소비자의 무형적인 감정적 가치까지 깊게 도달해야 할 필요가 있다.

또 한가지 중요한 점은 이렇게 해서 이해한 소비자의 감성적 가치를 이성적이고 사회적으로 만족시켜 줄 수 있는 제품/서비스를 기획할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 즉 감성적 가치는 기능적, 금전적 가치로 번역되어야 한다. 왜냐하면 고객들은 여전히 스스로 금전적 가치와 기능적 가치를 바탕으로 이성적으로 구매한다고 믿고 있기 때문이다.(Larrece, 2008)

우리는 <모멘텀 효과>에서 제시하는 가치 창출의 과정에 동의한다. 그리고 소비자 가치의 다차원성과 다수준 구조성을 수용한다. 단 소비자가 인지하고 경험하는 기능적 가치와 감성적 가치의 연관을 보다 체계적으로 이해하는 것이 중요하다고 생각한다. 특히 우리는 금전적, 기능적 가치를 감성적 가치와 연결시키는 ‘무형적 가치 과정’이 과연 무엇이며 어떻게 이해해야 하는지 묻는다. 이는 결국 소비자가 경험하는 다수준적 가치들을 연결하는 하나의 모형을 제시하고, 그 모형의 구성 요소를 밝히고, 각 요소들 간의 관련성을 설명한 후, 전체적으로 그 모형의 유용성을 제시하는 것이 이 연구의 하나의 방법적 과제가 된다는 것을 의미한다. 우리는 가치 혁신적인 제품/서비스의 기능적 가치와 소비자의 무형적이며 내면적 가치를 연관시키는 모형을 다음과 같이 제시한다.

정리하자면, 이 연구는 경쟁적 시장에서 다른 경쟁자 또는 다른 이해관계자가 아닌 소비자의 경험과 의미화에 초점을 맞춘 가치 혁신적 기술이 적용된 제품/

서비스를 제공하는 것이 가치 창출의 첫 번째 조건인 가치 생성을 유발할 수 있다는 이론적 가정에서 출발한다. 이런 가정은 가치와 기술 혁신이 동시에 고려된 가치 혁신적 기술 개발이 중요하다는 인식에 기반하고 있다. 또한 가치 창출의 원천이 소비자 가치를 분석하기 위해서 가치의 다차원성, 다수준 구조성에 주목한 <모멘텀 효과>의 가치 창출론을 수용한 것이라 할 수 있다. 이와 같은 가정과 이론을 근거로, 이 연구는 ‘궁극적 인간 가치’와 ‘도구적 가치’ 그리고 ‘기술의 기능적 특성’을 동시에 고려하는 모형, 즉 [표 1]의 모형을 잠정적으로 제시한다.

[표 1] 가치 혁신 프로젝트의 ‘가치-기술’ 연관 모형

	모멘텀 효과	이 연구가 제안하는 ‘가치-기술’ 연관	
상위 수준	Emotional Value	궁극적 인간 가치 (Ultimate Human Value)	로퍼 서베이의 57개 기본 가치 목록 (능력, 즐거움, 정신성 등 57개의 인간 가치들)
중간 수준	Intangible Value	도구적 가치 (Instrumental Value)	(1) 제품/서비스 영역에 따라 (2) 평가자에 따라 (3) 상황에 따라 구체적으로 포착되는 실용적 가치들
하위 수준	Functional Value	기능적 특성 (Functional Properties)	제품/서비스에 적용된 기술의 구체적 기능적 특성들

하지만 [표 1]의 모형은 잠정적일 뿐이며, 더 많은 설명을 요구한다. 우선 <모멘텀 효과>의 감정적 가치에 해당하는 ‘궁극적 인간 가치’가 무엇인지 분명하게 제시될 필요가 있다. 우리는 로퍼 서베이가 제시하는 57개의 기본 가치 목록을 조작적 개념으로 제시할 것인데 이에 대한 설명이 별도로 필요하다는 것이다. 또한 이른바 무형적 가치에 해당하는 ‘도구적 가치’에 대해서도 설명이 필요하며, 이런 가치가 궁극적 인간적 가치와 어떤 관련성을 맺는지 논의할 필요가 있다. 마지막으로 <모멘텀 효과>에서 제시한 기능적 가치에 해당하는 기술의 기능적 특성을 제시하고, 이런 특성이 어떻게 도구적 가치나 궁극적 가치

와 연결되는지 설명해야 할 것이다.

따라서 먼저 ‘가치란 무엇인지’ 그리고 ‘가치는 어떻게 평가되는지’ 등에 대한 이론적 검토가 필요하다. 앞서 살펴 본 것처럼 우리가 고려하는 가치 혁신적 기술 개발 전략에서는 소비자 가치 쉐기의 파괴력의 근원인 감정적 가치를 강화하는 것이 중요하다. 이런 감정적 가치란 이 연구가 제안하는 이른바 ‘궁극적 인간 가치’에 해당한다. 따라서 우리는 먼저 궁극적 인간 가치에 대해 탐색할 필요가 있다. 우리는 다음 2장에서는 인간 가치에 대한 설명을 제시하고, 그 다음 3장에서 가치의 어휘나 관점에 기반해서 제품/서비스를 평가하고 기획하는 방법론에 대해 논의하려 한다. 이런 과정을 거친 후 4장에서 [표 1]에 제시된 모형을 구체화하는 UIF Map의 실체를 공개할 것이다.

2. 인간 가치의 이해

(1) 가치란 무엇인가?

가치란 대상이나 상황에 얽매이지 않는 이상적인 최종상태 또는 이상적인 행동 양식에 대한 개인의 신념, 즉 ‘바람직함’에 대한 지속적인 신념이다(Rokeach, 1973). 비교방법론적 관점에서 가치 연구를 수행해 온 슈왈츠(Schwartz, 1996)는 가치를 생물학적 필요 충족, 사회적 상호작용, 집단 유지라는 인간 동기에 기반한 바람직한, 초 상황적 목적으로 정의했다. 이렇게 보면 인간 가치란 환경 적응을 촉진시키는 사회 인식의 유형인 동시에 생활 환경에 적응하는 수단이라고도 할 수 있다(Kahle, 1983).

가치란 일종의 신념(Belief)으로 다음과 같은 속성을 갖는다. 첫째, 가치는 추상적이다. 따라서 특정한 행동, 사람, 대상, 의견 등이 ‘가치의 담지자(bearers of value)’로서 기능한다. 둘째, 가치는 지속적이다. 가치는 상황에 따라 상이하거나 단시간 내에 쉽게 변화하지 않는다. 마지막으로 가치는 구조적이다. 중요성 정도의 차이, 욕구의 위계적 단계, 가치의 차원 등에 따른 일련의 구조를 형성한다. 즉, 가치는 서로 다른 가치간의 관련성에 기반한 구성체라고 할 수 있다.

한편 가치는 개인의 속성 및 사회 문화적 요인의 영향을 많이 받는 것으로 알려져 있다. 성, 연령, 소득 수준 등과 같은 개인 차에 따라 중요하게 여기는 궁극적 가치가 달라진다(Rokeach, 1973). 인식론적 사고 수준(교육 정도, 연령)이 증가함에 따라 상대주의적 가치관이 형성되는 경향성이 증가하기도 한다(윤초희, 2008). 유년기의 경험, 세대 차이에 따라 서로 다른 의식 및 태도, 다른 가치관이

형성될 수 있다(Schuman & Scott, 1989). 황상민, 김도환(2004)도 서로 다른 출생 집단 간 라이프 스타일 차이에 따라 중요 가치의 종류와 그 분포 정도가 상이하게 나타남을 밝힌 바 있다.

문화 역시 가치 목록 및 가치 구조에 영향을 미친다. 대표적인 문화 차이는 집단주의 문화와 개인주의 문화간의 차이이다. 집단주의 문화에서는 개인을 상호 의존적 존재로 간주하고 타인의 의견에 순응하는 가치를 높게 평가하는데 반해 개인주의 문화에서는 개인을 독립적 존재로 규정하고 개인의 선호 표현과 관련된 가치를 중요하게 생각한다(최종안, 구민경, 최인철, 2008; Markus & Kitayama, 1991). 이 외에도 남성성과 여성성, 불확실성 회피 성향. 개인간의 권력 차이 정도에 따른 문화 차이 역시 해당 문화 내 사람들의 가치의 종류 및 구조를 차별화한다(Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007).

그렇다면 가치가 중요한 이유는 무엇인가? 인간은 가치를 근거로 판단하고, 평가하고, 행동하기 때문이다.

무엇보다도 우리는 가치를 근거로 특정 대상에 대한 좋다 또는 나쁘다는 평가를 내린다. 즉 우리는 가치를 기준으로 하여 다른 대상에 대한 태도를 형성한다(Schwartz & Bilski, 1987). 예를 들어, 내가 ‘삶의 즐거움 추구’ 등과 같은 가치를 중요하게 생각한다면 이와 과 같은 가치를 공유하는 다른 사람이나 어떤 제품에 대해서 긍정적인 평가를 내릴 가능성이 높아진다.

가치는 개인의 정체성 형성과 유지에도 영향력을 미친다. 즉 ‘가족 우선’과 같은 가치는 자신의 삶과 행동은 물론 타인의 삶이나 행동을 결정하는 데 주요한 고려 내용이 된다. 따라서 나 또는 우리가 추구하는 가치를 확인하고 동시에 타인, 타 집단과의 비교를 통해 개인 및 집단 정체성을 확인하고 자기 표현 및 표명을 가능하도록 한다. 그리고 더 나아가 자신 및 내집단의 가치를 보호하고자 하는 자아 방어까지도 가능하게 한다.

마지막으로 인간은 가치에 근거해서 갈등적 상황에서의 개인의 행동에 대한 정당성을 확보하는 등 자신의 행동을 결정한다. ‘쾌락’이나 ‘전통의 준수’ 등을 중요한 가치로 삼는 사람들은 그런 가치에 근거해서 일련의 행동을 하게 될 가능성이 높다. 마찬가지로 우리는 ‘자유’와 ‘평등’ 등과 같은 가치를 추구하면서 그런 가치를 행동의 원리로 삼는 개인들을 관찰하기도 한다.

(2) 가치의 목록과 구조

로키치(Rokeach, 1973)는 가치들은 그 중요도에 따라 서열화 될 수 있고 가치

들간의 가치 위계에 따라 궁극적 가치(Terminal Values)와 도구적 가치(Instrumental Values)로 구분할 수 있다고 보았다. 그가 말하는 궁극적 가치란 행복, 자유, 평등과 같이 존재의 바람직한 최종상태를 의미한다. 이는 가치 자체가 하나의 목표 또는 목적이 되는 가치를 의미한다. 한편 도구적 가치란 능력, 용기, 정직 등과 같이 이상적인 최종상태에 도달하기 위한 바람직한 행동 양식을 뜻한다. 로키치는 다양한 국가의 사람들을 대상으로 조사해 [표 2]와 같은 총 56개(궁극적 가치 18개와 도구적 가치 18개)의 가치 목록을 만들었다.

[표 2] 로키치의 가치 목록

궁극적 가치(Terminal Values)	도구적 가치(Instrumental Values)
편안하고 안락한 생활 (A comfortable life)	야심적인(Ambitious)
쾌락적이고 재미있는 생활 (An exciting life)	마음이 넓은(Broadminded)
평화로운 세계(A world at peace)	능력 있는(Capable)
평등(Equality)	기분 좋은(Cheerful)
자유(Freedom)	깨끗한(Clean)
행복(Happiness)	용기 있는(Courageous)
국가의 안전(National Security)	용인하는(Forgiving)
즐거움(Pleasure)	도움이 되는(Helpful)
구제(Salvation)	정직한(Honest)
사회적 인정(Social recognition)	창조적인(Imaginative)
진실한 우정(True friendship)	독립적인(Independent)
지혜(Wisdom)	지적인(Intellectual)
미적인 세계(A world of beauty)	논리적인(Logical)
가족의 안전(Family security)	사랑하는(Loving)
진실한 사랑(Mature love)	순종하는(Obedient)
자존(Self-respect)	예의 바른(Polite)
성취감(A sense of accomplishment)	책임 있는(Responsible)
마음의 안정(Inner harmony)	자제력 있는(Self-controlled)

로키치가 제시한 도구적 가치는 궁극적 가치의 달성을 위한 수단이 되지만 반드시 궁극적 가치와 일대일 대응 관계를 갖는 것은 아니다. 즉, 하나의 궁극적 가치를 달성하기 위해 다수의 도구적 가치가 동시에 적용 될 수 있다. 그리고 궁극적 가치 역시 다른 궁극적 가치를 달성하기 위한 수단이 될 수 있다(김홍규, 1998).

[표 2]에 제시된 도구적 가치는 인간적-도구적 가치 임에 주의해야 한다. 즉 어떤 대상이나 기술이 인간과 관련을 맺는 가치의 목록은 아닌 것이다. 예를 들어, 특정 기술이 ‘편리하다’, ‘신속하다’, ‘다기능적이다’ 등과 같은 가치를 갖는다고 평가될 때 그런 가치들은 ‘편안하고 안락한 생활’ 등과 같은 궁극적 가치에 도구적으로 연결되는 가치가 된다고 생각할 수 있다. 하지만 로키치는 이런 대상적-도구적 가치에 대해서는 탐구하지 않았다.

칼(Kahle, 1983)은 로키치(Rokeach, 1973)가 제시한 궁극적 가치를 9개의 가치 항목(LOV: List of Values)으로 요약했다. 그리고 LOV는 다시 3개의 가치 차원으로 축약 가능하다(Homer & Kahle, 1988). 그가 제시한 3개의 가치 차원은 ‘외적 가치’, ‘내적 가치’, ‘즐거움’이다.

슈왈츠(Schwartz, 1994) 역시 로키치의 연구 결과를 근거로 보편적 가치 목록을 작성하고 이를 10개의 가치 차원으로 분류하여 차원들간의 관계 구조를 보여 준 바 있다. 그가 발견한 10개의 가치 차원은 권력(power), 성취(achievement), 쾌락(hedonism), 자극(stimulation), 자기 추구(self-direction), 보편주의(universalism), 자비(benevolence), 전통(Tradition), 동조(conformity), 안정(security) 인데 이는 범문화적 관점에서 구성된 것이다. 즉 다년간 연구한 결과를 종합하여 다양한 문화에서 공유되는 가치 차원을 종합해서 제시한 것이다.

한편 SRI 연구소에서는 1980년대 미국인들의 가치와 라이프스타일에 따라 사람들을 9가지의 유형으로 분류하고 유형간 관계 및 구조를 설명했다(Mitchell, 1983). 이른바 VALS라고 불리는 9개의 가치에 따른 라이프스타일 유형은 ‘생존자(Survivors)’, ‘유지자(Sustainers)’, ‘소속자(Belongers)’, ‘경쟁자(Emulators)’, ‘성취자(Achievers)’, ‘나는나(I-Am-Me)’, ‘경험자(Experientials)’, ‘사회 의식자(Societally Conscious)’, ‘통합자(Integrateds)’ 등이다. 이를 재분류하면, 생존자와 유지자는 ‘필요 추구 집단’에 속하고 소속자, 경쟁자, 성취자는 ‘외향지향집단’에 속한다. 나는나, 경험자, 사회의식자는 ‘내적지향집단’에 포함되고 통합자는 외향성과 내향성을 통합한 별도의 집단을 구성한다.

이후 SRI 연구소는 1990년대 데이터를 기반으로 VALS를 개선한 VALS II를 개발했다. 의사결정 방식과 소유자원의 정도에 따라 사람들을 총 8개 군으로 유형화하고 그들간의 관계를 제시했다. 여기서 소유자원이란 자기 지향(self-orientation)을 위해 가용한 물리적, 심리적, 물질적 자원을 모두 포함하는데, 소유자원이 풍부할수록 실천형, 만족형, 성취형, 체험형 등에 속하고 소유자원이 빈약할수록 경쟁형, 확신형, 노력형, 실행형 등에 속한다는 것이다. 이렇듯 VALS 연구는 가치에 따른 라이프스타일 유형화를 통해서 소비자를 분류할 수 있음을 보여주었다.

마지막으로, 로퍼 리포트(Roper Report)는 1997년부터 30여 국가에서 성인 25,693명을 대상으로 57개의 보편적 인간 가치의 목록을 구성한 결과이다([표 3]). 그들은 위계적 군집분석을 통해 가치 목록에 포함된 개별 가치들을 유형화했다 (Chow & Amir, 2006). 57개의 가치 목록은 로키치(Rokeach, 1973)와 슈왈츠(Schwartz, 1994)가 제시한 목록을 모두 포함하고, 동시에 ‘자연 조화’, ‘환경보호’, ‘음악’ 등과 같은 가치 요인을 포함하고 있다는 점에서 포괄적이다.

[표 3] 로퍼 리포트의 가치 목록 및 가치 차원

성취/노력 (striver)	능력(power), 지위(Status), 야망(Ambition), 건강(Health and fitness), 물질적 안정(Material security), 용기(Courage), 보존(Perseverance), 공적 이미지(Public image), 부(Wealth)
즐거움 (Fun-Seeker)	흥분(Excitement), 레저(Leisure), 개인성(Individuality), 쾌락(Pleasure), 삶의 즐거움(Enjoying life), 즐겁기(Having fun), 오늘을 삶(Live for today), 모험(Adventure), 좋은 모습(Looking good), 다양한 삶(A varied life)
창조성 (Creative)	열린 마음(Open-mindedness), 아름다움(Beauty), 작업성취(Fulfilling work), 자긍심(Self-esteem), 창조력(Creativity), 자기의존(Self-reliance), 자유(Freedom), 호기심(Curiosity), 지식(Knowledge), 지혜(Wisdom), 학습(Learning), 국제화(Internationalism), 음악(Music)
헌신(Devout)	정신성(Spirituality), 전통(Tradition), 의무(Duty), 복종(Obedience), 조상(Respecting ancestors), 전통적 성 역할(Traditional gender role), 신념(Faith), 겸손(Modesty)
친밀성	정직 (Honesty), 진정성(Authenticity), 가족보호(Protecting the

(Intimate)	family), 개인적 유대(Personal support), 개인적 관계 유지(Stable personal relationships), 지속적 사랑(Enduring love), 로맨스(Romance), 우정(Friendship), 성(Sex)
이타성 (Altruist)	자연 조화(being in tune with nature), 환경보호(Preserving the environment), 정의(Justice), 사회책임(Social responsibility, 도움(Helpfulness), 평등(Equality), 사회적 관용(Social tolerance), 사회적 안정성(Social stability)

(3) 가치에 대한 개념 정리

위에서 제시한 가치 목록과 차원에 대한 연구 결과를 종합해 보면, 개별 연구가 제시하는 가치 목록을 구성하는 가치의 수는 연구마다 상이하지만 최상위 수준의 가치 차원의 의미들은 서로 중복되고 있음을 알 수 있다. 또한 우리는 조사를 통해 확인된 기본 수준의 가치 목록이 무한하지는 않다는 것을 알 수 있었다. 그리고 이런 기본 수준의 가치 목록에 포함된 가치들을 대상으로 한 요인 분석을 통해 축약할 수 있는 가치 차원은 적으면 2개 또는 3개 차원, 많으면 6개 차원 정도가 된다는 사실을 발견했다.

결국 기존의 연구를 정리해서 가치의 구조를 수준별로 구조화시켜 볼 수 있음을 알 수 있다. 우리는 가치 목록을 위계적으로 정리해서 (1) 최상위에 위치한 ‘가치 차원(Value dimension)’, (2) ‘기본 가치 항목(Top-level value)’, (3) ‘하위 가치 항목 (Low-level value items)’ 등 3개의 위계 수준으로 정리했다. 이런 구조 모형은 우리의 인간 가치가 기본적인 수준에서 보면 유한한 개수의 가치를 포괄하며, 다차원적이며, 위계적-다수준적이라는 것을 제시한다.

먼저 가장 아래 수준에 위치한 ‘하위 가치 항목’부터 설명하자면, 이는 우리들이 평소에 사용하는 가치와 관련된 가장 일반적인 어휘를 모두 포괄한다고 할 수 있다. 예를 들어, ‘시간 지키기’, ‘쉽게 실망하지 않기’, ‘혼자서도 즐겁게 살기’ 등과 같은 일상적인 용어들로 표현되는 기본적인 가치 관련 용어들이 여기에 속한다. 문제는 이렇듯 하위 가치 항목에 속하는 가치 용어들은 한 언어의 표현 범위에 따라 한정될 수 있는 정도로 거의 무한하며, 용어의 결합과 세분화를 통해서 무한으로 증가될 수 있다는 것이다. 예를 들어, ‘건강’과 ‘아름다움’ 등과 같은 기본 가치 항목에 속하는 가치들은 서로 결합되어 ‘우아하게 운동하기’와 같은 세분화된 가치 어휘로 재구성될 수 있다. 따라서 하위 가치 항목에 속하는

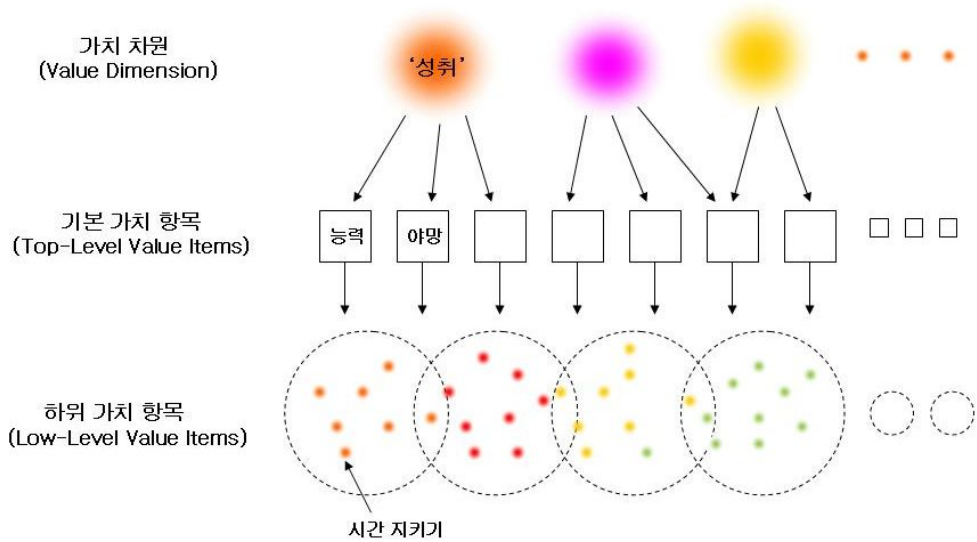
가치 용어들을 어떤 ‘목록’으로 포괄적으로 정리할 수 없다는 것이 우리의 가정이다.

기본 가치항목은 상호 구분되는 궁극적 인간 가치를 의미한다. 예를 들어, 앞에서 살펴 본 로키치(Rokeach, 1973)의 56개 가치 목록, 슈왈츠(Schwartz, 1994)의 56개 가치 목록, 로퍼 서베이(Chow & Amir, 2006)의 57개 기본 가치 목록 등이 여기에 해당된다. 로키치의 연구(Rokeach, 1973)에서 살펴 본 것과 같이 궁극적 가치와 도구적 가치는 일대일 대응관계를 찾기 어렵고 때로 서로 연결되어 있기도 해서, 일단 뚜렷하게 구별하기 어렵다. 따라서 우리는 적어도 그 가치가 인간 가치에 해당하는 것이면 모두 기본 가치 항목에 포함되는 것으로 가정한다. 예를 들어, 로퍼 서베이에서 확인된 기본 가치 목록은 포괄적으로 인간 가치의 항목들을 포함하고 있다.

마지막으로 ‘가치 차원’이란 가치 목록을 포괄하고 구분하는 차원 또는 개별 가치 목록에 영향을 미치는 요인 등으로 정의할 수 있다. 이는 기본 가치 목록에 포함된 가치들을 대상으로 요인 분석 등을 수행함으로써 구성된다. 로퍼 서베이에서의 성취, 즐거움, 창조성, 헌신, 친밀성, 이타성의 6개 차원과 슈왈츠(Schwartz, 1994)가 제시한 권력, 성취, 즐거움, 자극, 자기 지향, 보편주의, 자선, 전통, 동조, 안정의 10개 차원이 이에 해당된다.

가치의 차원들은 상호 독립적 관계를 이루고 있다. 동일한 차원 내 가치들은 한 가치의 추구가 다른 가치의 추구하고 상충되지 않지만 서로 다른 차원에 존재하는 가치들은 한 가치를 추구할 경우 다른 가치와 상충하는 것으로 보인다. 예를 들어, 주요 가치 차원들과 상충하는 차원들간의 관계를 제시하자면, (1) 사회적, 관계적 가치는 개인적, 자아관련적 가치와 상충하고, (2) 물질/생존적 가치들은 정신/실현적 가치들과 반대되며, (3) 즉각적, 외적 보상 가치는 장기적, 내적 보상 가치와 상충되고, (4) 변화/자극 추구 가치는 보수/안정 추구 가치와 반대되며, 마지막으로 (5) 통제(권력)적 가치는 연대(동조)적 가치와 반대되는 것 등이다. 이는 구조화된 일차적 가치 차원이 이차적으로 다시 재구성될 수 있다는 것을 보여준다.

지금까지 검토한 내용을 종합해서, 모형으로 제시하면 [그림 1]과 같다. 이 모형은 기본 가치 항목을 중심으로 하위에는 일반적 가치 용어의 느슨한 집합들이라고 할 수 있는 하위 가치 항목이 있고, 그 상위에는 기본 가치 항목을 구분하고 영향을 미치는 가치 차원이 존재한다는 것을 요약적으로 보여준다.



[그림 1] 가치 구조 모형

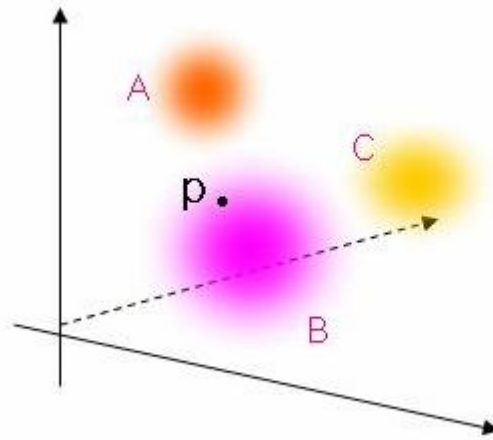
이 연구의 목적은 인간 가치를 중심으로 제품/서비스의 혁신적 기획에 도움이 되는 방법을 제시하는 데 있다. 이 목적을 지금까지 논의한 가치 개념을 중심으로 다시 정리하자면, 결국 [그림 1]에서 제시된 가치 형성 및 활용 모형에 따라 이해된 인간 가치를 어떻게 제품/서비스 기획 및 평가에 어떻게 활용할 것인가, 그리고 그 활용 과정에 어떻게 [그림 1]로 파악된 가치의 구조적, 위계적 성격을 고려할 것인가로 나타낼 수 있다. 인간 가치의 형성과 활용, 그리고 구조적이며 위계적 속성을 고려한 가치 혁신적 평가, 비교, 기획은 과연 가능한가? 가능하다면 어떻게 할 수 있는가?

3. 가치 중심적 제품/서비스 평가, 비교, 기획

(1) 가치 중심적 평가, 비교, 기획의 의미

가치 중심적 제품/서비스 평가, 기획은 인간 가치를 기준으로 제품/서비스를 평가, 비교, 기획하는 것을 지칭한다. 이 중에서 평가와 비교 프로젝트는 미리 선별되고 측정된 가치 목록을 기준으로 특정 제품/서비스를 평가 또는 비교하는 것으로서 비교적 이해하기 쉽다. 그러나 기획 프로젝트는 ‘가치 혁신’을 추구한다는 의미에서 앞의 두 프로젝트와 성격이 약간 다르다. 가치 중심적 프로젝트를 (1) 평가, (2) 비교, (3) 기획으로 구분해서 설명하면 다음과 같다.

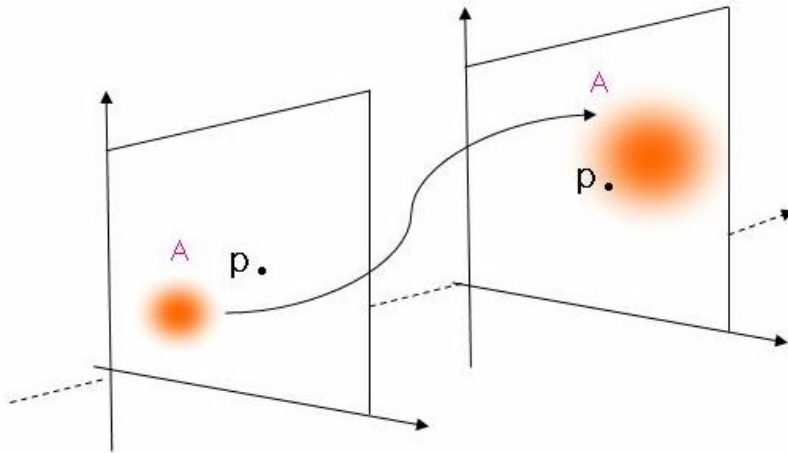
첫째, 가치 중심적 평가란 인간 가치를 기준으로 개별 프로젝트를 평가하는 것을 의미한다. 이는 평가의 기준이 되는 기본 가치 차원이나 목록을 선택하고 이를 기준으로 개별 제품/서비스를 평가하는 임무를 수행하는 것이다.



[그림 2] 가치를 기준으로 한 프로젝트 평가

예를 들어, [그림 2]에 제시된 바와 같이, 어떤 제품/서비스 P를 평가하는 데, 그와 긴밀하게 관련된 기본 가치들인 A, B, C가 평가 기준으로 사용된다고 가정해 보자. 제품/서비스 P는 A, B, C 세 가치가 각각 x , y , z 차원에서 갖는 값을 근거로 평가될 수 있다. 한편 이 과정에서 세 가치의 상대적 중요성(원의 크기로 표시됨)을 가중치로 삼아 평가할 수도 있다.

둘째, 비교 프로젝트는 2개 이상의 제품/서비스를 동일한 가치 목록을 기준으로 비교하는 것을 의미한다. [그림 3]과 같은 가치 공간 내 두 개의 제품/서비스를 배치하고 해당 제품/서비스들을 평가하고 그 점수들을 비교할 수 있다. 그런가 하면, 비교 프로젝트는 시계열적으로 이루어질 수도 있다. [그림 3]에 제시된 바와 같이, 시간을 축으로 특정 가치 A를 기준으로 제품/서비스 P를 평가하는 프로젝트가 있다고 가정해 보자. 이 경우, 시간이 변화함에 따라 평가의 기준이 되는 가치 A의 x , y 좌표 상에서의 점수가 달라지며 또한 그 중요도도 달라지고 있다. 하지만 이렇게 시간을 따라 변화하는 가치를 기준으로 제품/서비스 P의 점수를 각각 계산하여 비교해 볼 수 있다.



[그림 3] 동일한 가치 A를 기준으로 한 시계열적 비교

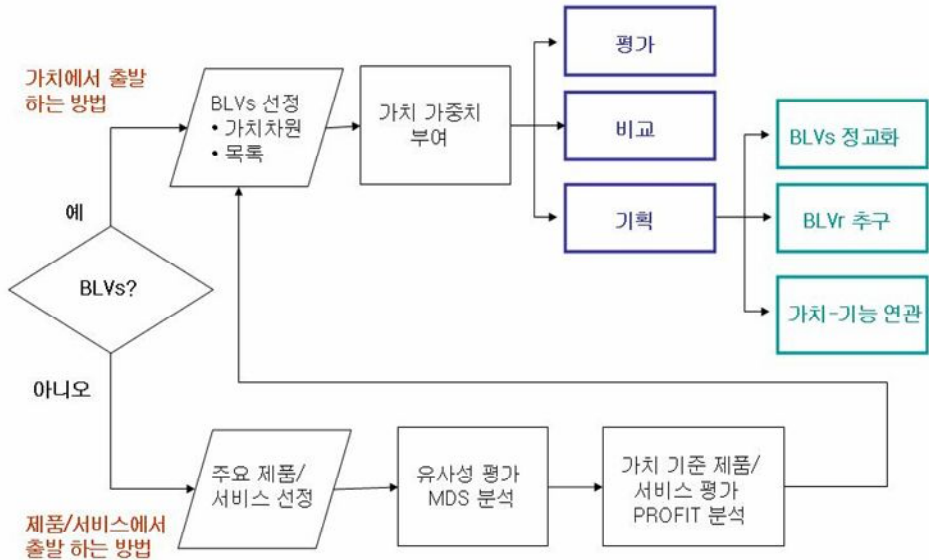
셋째, 가치 중심적 기획 프로젝트는 새로운 제품/서비스를 가치 혁신의 관점에서 기획하는 것으로, 이에 대해서는 본격적인 방법론적 모형의 활용이 필요하다. 우리는 이 장에서는 먼저 (1) 기본 가치 목록의 정교화와 (2) 대안적 기본 가치 목록의 추구 등과 같은 가치를 중심으로 한 기초 전략을 제시하고자 한다. 다음 6장에서 본격적으로 ‘제품/서비스의 기술적 기능, 도구적 가치, 궁극적 인간 가치 등 세 수준을 통합적으로 이해할 수 있는 방법론적 도구’를 제시함으로써 가치 혁신적 제품/서비스 기획의 방법을 제시할 것이다.

(2) 평가, 비교, 기획 프로젝트의 순서도

가치 중심적 평가, 비교, 기획은 크게 두 가지 길을 따라서 진행된다. 첫 번째는 확립된 가치 목록(Basic Level Value Items)에서 출발하는 길이고 두 번째는 제품/서비스에서 출발하는 방법이다. [그림 4]는 가치 중심적 평가, 비교, 기획 프로젝트의 두 가지 길을 순서도로 나타낸 것이다.

첫째, 가치에서 출발하는 방법은 ‘가치 차원’ 또는 ‘기본 가치 목록’을 사전에 선정했거나 확립한 경우 택할 수 있다. 예를 들어, 일련의 연구 결과 ‘과거 10년간 삼성이 추구해 온 기본 가치의 집합’ 등이 확립된 경우, 별도의 기본 가치 차원에 대한 연구나 기본 가치 추출에 대한 경험적 분석이 필요 없이, 확립된 가치의 목록을 기준으로 기존의 제품/서비스를 평가 또는 비교하거나 새로운 제품/서비스 기획을 추진할 수 있다.

이 방법의 핵심은 본 가치 목록의 부분집합이라고 할 수 있는 선택된 기본 가치 목록(BLVs: Selected Basic-Level Value Items)이 결정되었다는 데 있다. 이렇듯 가치 목록에 대한 선택이 끝나면, 비교적 쉽게 선정된 가치에 대한 가중치 부여와 분석 작업을 통해서 특정 제품/서비스에 대한 평가, 비교, 기획 프로젝트로 진행할 수 있다.



[그림 4] 가치 중심적 제품/서비스 평가, 비교, 기획 순서도

둘째, 제품/서비스에서 출발하는 방법이 있다. 이는 사전에 확립된 기본 가치의 목록이 없을 경우에 취할 수 있는 방법이다. 이미 시장을 통해서 성공이 입증된 제품/서비스 집합이 있거나, 전형적인 모형으로 간주하여 벤치마킹의 대상이 된다고 생각하는 제품/서비스의 집합이 있는 경우, 먼저 선택된 제품/서비스 간의 유사성 평가를 통해 제품/서비스간 차이성을 확인하고 해당 제품/서비스들 간 차이성을 설명하는 주요 가치 목록을 찾아내는 방법이다.

이 두 번째 길은 (1) 새로운 제품/서비스 기획을 완전히 백지에서 시작해야 할 경우, (2) 시장에서 다양한 제품/서비스가 우후죽순 격으로 경쟁하는 경우, 또는 (3) 기존의 가치 목록으로는 쉽게 파악되지 않는 제품/서비스 경쟁 구도가 진행되는 등의 경우에 선택할 수 있는 방법이다. 일단 이런 방법을 통해 선택된 제품/서비스 간의 차이성을 설명하는 가치의 목록을 얻게 되면, 그 가치의 목록을 기본 가치 목록(Basic-Level Value Items)으로 삼아서 앞에서 제시한 ‘가치에서 출발하는 길’을 밟아 간다.

(3) 가치에서 출발하는 방법

먼저 기본 가치 목록을 선정한다. 예를 들어, 이 연구가 기본 가치 목록으로 제시하고 있는 로퍼 서베이의 57개 기본 가치 목록과 같은 기본 가치의 전체 집합 중에서 현 평가, 비교, 기획 프로젝트에 필요한 기본 가치 목록을 선정한다. 가치 목록의 선택의 방법은 (1) 특정 가치 차원을 선택해서 그 차원에 주로 속한 가치 목록을 선별하는 법, (2) 전 가치 차원에서 한 두 개의 가치를 선택함으로써 포괄적으로 선별하는 법, 또는 (3) 전문가 서베이나 소비자 서베이 등을 이용하여 경험적 자료를 수집함으로써 전문가나 소비자가 선택한 가치의 목록을 선별하는 법 등이 있을 수 있다.

선별된 가치를 기준으로 기존의 제품/서비스를 평가하거나 비교하는 과정에서 각 가치의 가중치를 구하는 것은 도움이 된다. 먼저, 선정된 가치의 목록이 동일한 가치 차원에 속한다고 가정할 경우, 동일 차원에 속한 가치들의 가중치를 구하기 위해 AHP(Analytic Hierarchy Process) 방법을 적용할 수 있다(Saaty & Vargas, 2001).

선별된 가치를 기준으로 새로운 제품/서비스를 기획하는 여러 방법 중에서 간단한 두 방법을 제시하면 (1) 선택된 기본 가치 목록을 정교화하는 방법과 (2) 제외된 기본 가치 목록을 대안적으로 추구하는 방법이 있다. 이 두 방법 모두 뒤의 6장에서 본격적으로 검토하게 될 가치 혁신적 제품/서비스 기획이라고 하기는 어렵다. 그러나 가치를 중심으로 기획하는 방법의 한 전형을 보여준다는 의미에서 예시할 필요가 있다.

일단 전자, 즉 가치 목록의 정교화를 통한 기획 방법은 기본 가치 목록에서 선택된 가치들을 분화시키거나 결합시킴으로써 새로운 가치를 담지할 수 있도록 제품/서비스를 기획하는 것을 의미한다. 예를 들어, ‘좋은 모습’이라는 기본 가치가 있다고 했을 때, 이를 ‘내가 보여 주고 싶은 좋은 모습’과 ‘남이 보기에 좋은 모습’으로 분화시킨 후, 각 분화된 가치의 중요도와 점수에 따라 새롭게 개발된 제품/서비스를 포지셔닝시킬 수 있다. 한편 기본 가치 목록의 결합을 통해 새로운 제품/서비스를 기획하는 방법의 경우, ‘건강’과 ‘아름다움’이라는 두 기본 가치를 결합시켜 ‘우아한 외모를 유지하면서 정기적으로 운동하는 삶’이라는 새로운 가치로 정교화하고 이 가치를 충실한 반영하는 제품/서비스를 제공하는 것을 그 예로 들 수 있다.

후자, 즉 기본 가치 목록에서 제외된 가치를 대안적으로 추구하는 방법은 일

중의 전략적 리포지셔닝 기법이라고 할 수 있다. 예를 들어, 선택된 기본 가치 목록이 ‘사회적, 관계적 가치’에 속하는 것들이라면, 이와 상반된 가치를 대안적으로 추구하기 위해 역으로 ‘개인적, 자아관련적 가치’에 속한 가치를 포함시키는 방법이 그것이다.

(4) 제품/서비스에서 출발하는 방법

사전에 확인된 기본 가치 목록이 없는 경우, 시장에서 성공이 입증된 제품/서비스들로부터 기본 가치 목록을 도출하는 방법을 생각할 수 있다. 이는 또한 시장에서 다양한 제품/서비스가 상호 경쟁하는 경우, 경쟁적 제품/서비스들간의 차이를 인간 가치를 중심으로 설명할 수 있도록 기본 가치 목록을 추출하는 방법이기도 하다.

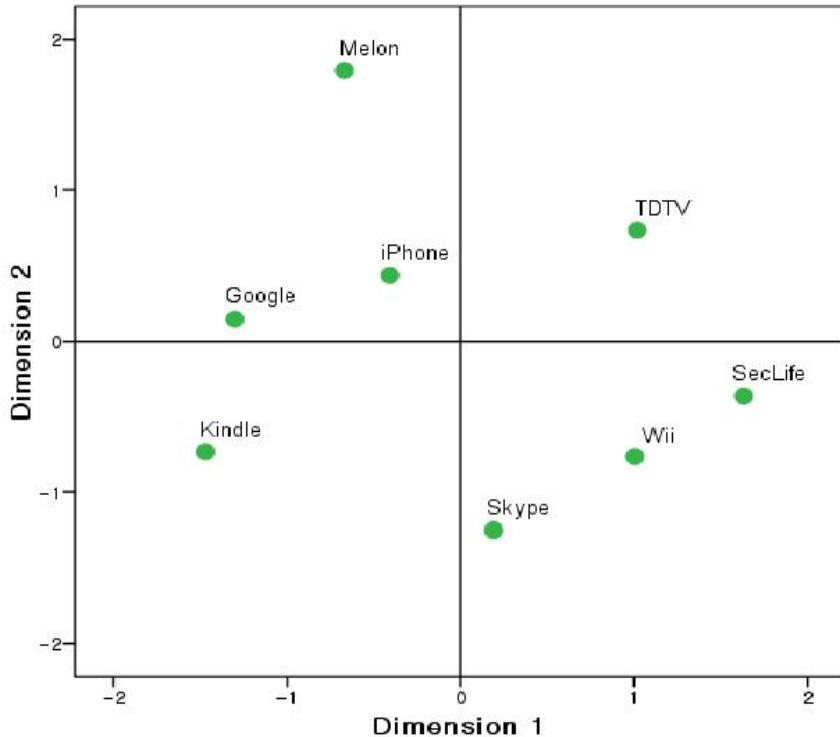
먼저 상호 비교가 가능한 제품/서비스를 선정한다. 향후 2차원 다차원 축적을 위한 상호 비교를 수행하기 위해서 약 6-10개 정도의 제품/서비스를 선정하여 ‘유사성 평가’를 수행한다. 이를 위해, 전문가 패널이나 개발자 집단과 같은 평가 집단을 구성하여 제품/서비스간 유사성 평가를 수행한다. 예를 들어, Second Life, Wii, iPhone, Melon, Skype, Google Phone, Kindle, 3D TV 등과 같은 다양한 제품/서비스에 대해 유사성 평가를 수행한 후, 그 평가 결과를 각 제품/서비스간 거리척도(distance scale)로 전환하여 다음과 같은 거리 행렬을 얻을 수 있다([표 4]).

[표 4] 8개 제품/서비스간 거리 척도 (유클리드 거리 척도)

	Second Life	Wii	iPhone	Melon	Skype	Google Phone	Amazon Kindle	3DTV
Wii	0.33	0.00						
iPhone	0.62	0.48	0.00					
Melon	0.81	0.81	0.29	0.00				
Skype	0.19	0.71	0.48	0.81	0.00			
Google	0.81	0.76	0.05	0.43	0.38	0.00		
Kindle	0.81	0.71	0.29	0.76	0.71	0.05	0.00	
3DTV	0.19	0.14	0.33	0.57	0.57	0.71	0.81	0.00

일단 유사성 평가를 거쳐, 거리 척도로 환산한 행렬을 얻으면, 그 행렬을 2차원 평면의 거리를 기준으로 하는 다차원축적기법(MDS: Multi-Dimensional Scaling)

을 이용해서 도시할 수 있다. [그림 5]와 같은 다차원축적 결과를 얻으면, 결과에 제시된 제품/서비스간의 상호 거리를 기준으로 제품/서비스간 특성을 해석할 수 있다. 일단 서로 가깝게 위치한 제품/서비스 간에는 서로 같은 속성을 지니며, 서로 멀리 위치한 제품/서비스 간에는 서로 다른 속성을 지닌다고 해석할 수 있다. 이런 해석적 지침을 원용해서, 가깝게 위치한 제품/서비스들 간에는 상호 유사한 가치를 공유한다고 해석할 수 있다.



[그림 5] 다차원 축적 결과

[그림 5]와 같은 다차원축적 결과에 근거해서 제품/서비스간 위치의 차이를 해석하기 위해서는 각 차원의 의미를 규정하는 것이 필요하다. 이 사례의 경우 첫 번째 차원, 즉 x 축은 이동성(이동 용이-이동 어려움)이라 해석할 수 있고, 두 번째 차원, 즉 y 축은 소통성(소통형 디바이스-오락 디바이스)라고 해석할 수 있다.

일단 다차원축적 결과를 얻으면, 이번에는 일단의 평가 집단을 대상으로 기본 가치 목록에 근거해서 각 제품/서비스에 대한 가치 평가를 수행한다. 예를 들어, 로퍼 서베이가 제공하는 57개 기본 가치 목록을 평가 기준으로 삼아서, 8개

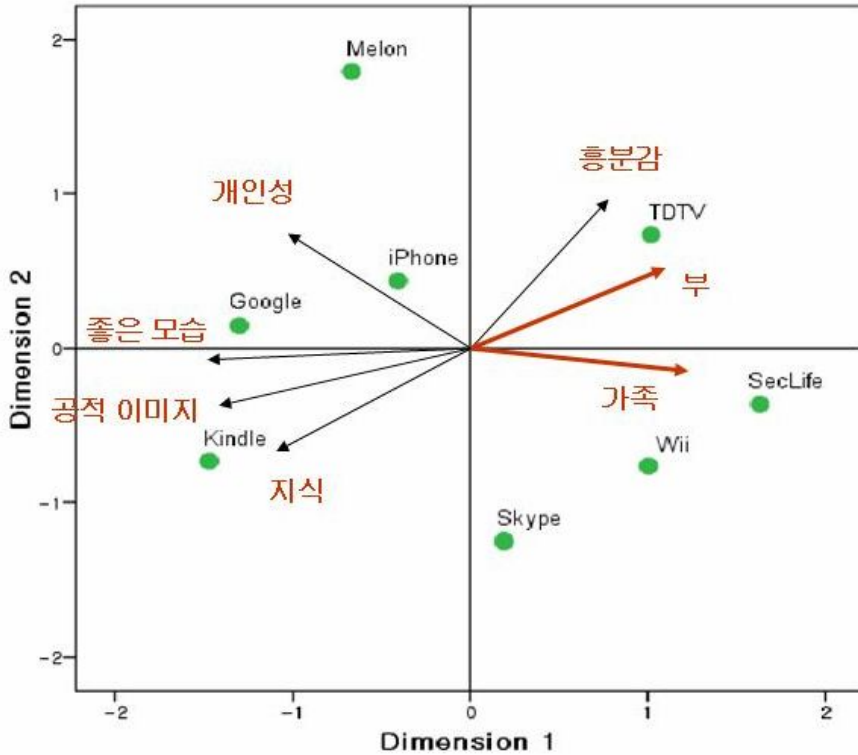
의 제품/서비스를 평가할 수 있다. 즉 각 개별 제품/서비스가 주어진 가치, 예를 들어 ‘야심’, ‘공적 이미지’, ‘지위’, ‘부’ 등을 얼마나 구현하는지 평가한 결과가 [표 5]에 제시되어 있다. 이런 가치 평가 역시 전문가 패널이나 개발자 집단을 대상으로 수행할 수 있으며, 소비자 가치를 근거로 제품/서비스를 평가하고 싶다면 소비자 집단에 대해 평가를 수행할 수도 있다.

[표 5] 제품/서비스에 대한 가치 평가

	Second Life	Wii	iPhone	Melon	Skype	Google Phone	Kindle	3DTV
야심	2	4	2	1	1	5	6	5
공이미지	2	2	5	1	1	6	7	3
지위	1	4	2	4	4	2	4	7
부	6	3	6	1	1	5	3	6
흥분	3	7	7	6	3	2	1	7
개인성	4	2	7	6	4	5	5	2
좋은모습	2	6	6	5	5	7	6	5
지식	3	2	3	3	4	7	7	2
창조성	7	5	4	4	4	6	6	1
가족	1	7	2	1	2	5	1	7

[그림 5]에 제시된 제품/서비스들의 2차원 도식 결과와 [표 5]에 제시된 제품/서비스에 대한 가치 평가 결과를 결합해서 이른바 PROFIT 분석(Property Fiting by Optimizing Nonlinear or Linear Correlation) (Chang & Carroll, 1968)을 이용해서 [그림 5]와 같이 도식할 수 있다.

[그림 6]의 PROFIT 분석 결과는 가치를 기준으로 한 제품/서비스간 차이를 해석할 수 있도록 돕는다. 이 분석 방법은 가치 평가에 사용된 기본 가치 목록에 포함된 가치 중에서 어떤 가치가 제품/서비스 간 차이를 설명하는 데 유의한지를 제시하고, 그 차이를 설명하는 정도를 2차원 평면에 벡터를 이용해 나타낸다.



[그림 6] PROFIT 분석 결과

[그림 6]에서 ‘흥분’, ‘개인성’, ‘좋은 모습’, ‘공적 이미지’, ‘지식’ 등 5개의 가치는 8개의 제품/서비스의 2차원에 도시된 차이성을 설명하는 데 유의하지만, 나머지 ‘부’와 ‘가족’ 등 2개의 가치는 유의하지 않다는 것을 보여준다. 특히 ‘흥분’ 가치는 3D TV의 방향으로 나타나 있는데, 이는 해당 제품/서비스가 ‘흥분’ 가치를 가장 잘 구현한다고 해석할 수 있게 해준다. 마찬가지로 ‘지식’은 Kindle과 근접하게 도시되는데, 이를 통해 해당 제품/서비스가 ‘지식’ 가치를 가장 잘 구현한다고 해석할 수 있다.

이 연구의 목적을 위해서는 가치와 제품/서비스 간의 관계를 해석하는 것도 중요하지만, 그보다는 제품/서비스 간의 차이성을 설명하는 데 유의한 가치 목록을 추출하는 것이 더욱 중요하다. [그림 6]의 결과는 분석에 포함된 기본 가치 목록 중에서 적어도 ‘흥분’, ‘개인성’, ‘좋은 모습’, ‘공적 이미지’, ‘지식’ 등의 가치가 중요한 평가 기준이 된다는 것을 알 수 있다.

결국 이런 방식으로 가치의 목록을 구하고 이를 다시 [그림 4]에 제시된 ‘가치에서 출발하는 방법’에서 시작할 수 있다. 즉 제품/서비스 집합에 대한 유사성 평가에서 출발하여 해당 제품/서비스 간의 차이성을 설명하는 가치의 목록을 체계적으로 추출 한 후, 이를 가지고 처음의 ‘가치에서 출발해서 평가, 비교, 기획하는 방법’을 적용할 수 있다.

(5) 가치 혁신적 제품/서비스 기획의 문제

앞서 논의한 내용을 통해 가치를 중심으로 제품/서비스를 평가하고, 비교하고, 기획하는 프로젝트를 수행하는 방법론을 제시했다. 특히 [그림 4]에 제시된 순서도를 근거로 가치에서 출발하는 방법과 제품/서비스에서 출발하는 방법으로 구분해서 두 길을 설명했다.

그러나 지금까지 내용에는 가치 혁신적 제품/서비스 기획에 대한 논의는 빠져 있다. 왜냐하면 이 연구에서 제시하는 가치 혁신적 제품/서비스 기획이란 가치 혁신적 기술 개발과 긴밀하게 연관이 되어야 하기 때문이다. 다시 말해, 가치 혁신적 기획이 가능하기 위해서는 혁신적인 기술 개발이 전제되어야 한다. 그리고 기술과 인간 가치를 의미적으로 연결하는 이론과 방법론적 틀이 필요하다. 우리가 [표 1]을 제시하면서 주장했듯 가치 혁신적 제품/서비스 기획 방법을 제시하기 위해서는, ‘궁극적인 인간 가치’ 그리고 ‘도구적 가치’와 더불어 혁신적 기술의 기능적 특성을 연결시키는 하나의 방법적 틀이 필요하다. 과연 이런 방법적 틀이란 무엇인가?

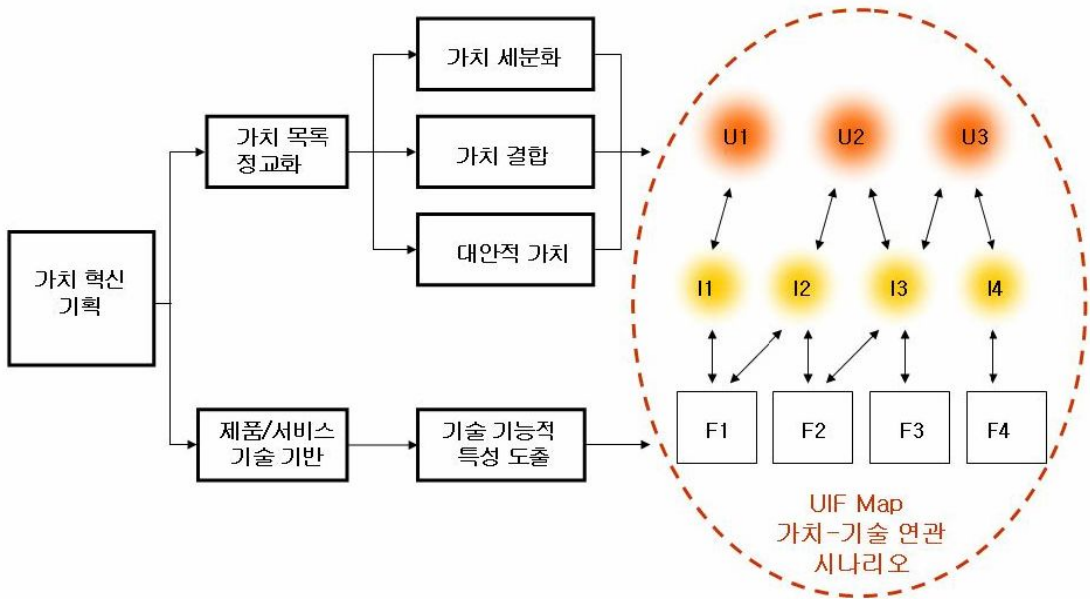
4. UIF Map

(1) 가치 혁신적 제품/서비스 기획의 도구: UIF Map

우리는 이 연구에서 가치 혁신적 제품/서비스 기획을 실현하기 위한 도구로서 UIF Map(Ultimate Human Value/Instrumental Values/Functional Properties Map)을 제시하고 그 활용법을 제시하려 한다. UIF Map은 하나의 제품/서비스가 구현하는 인간 가치, 도구적 가치, 기술적 기능을 하나의 이야기 구조로 통합할 수 있도록 도와주는 표상 체계이다.

UIF Map의 필요성은 앞서 제시한 [그림 4]의 가치 중심적 기획 순서도에 도출된다. 가치 혁신적 제품/서비스 기획을 위해서는 가치 혁신적 기술 개발과 개발된 기술의 가치를 중심으로 한 의미화가 필수적인 데, 바로 이를 위한 방법적

도구가 UIF Map 이라고 할 수 있다.



[그림 7] 가치 혁신적 제품/서비스 기획에서 ‘기술-가치’ 연관의 필요성

가치 혁신적 제품/서비스 기획에서 ‘혁신적 기술’이 적용된 제품/서비스에 대한 이용 경험이 가치와 관련된 용어나 관점으로 의미화되는 것이 필요하다. 문제는 이를 구현하는 구체적인 방법적 장치가 없다는 것이다. [그림 7]의 오른쪽 편에 제시된 ‘기술의 기능적 특성’과 ‘인간 가치’ 연관은 일종의 지도로 표상되어 있는데 이것이 바로 UIF Map이다.

UIF Map은 어떤 제품/서비스의 기술적 기능과 특성이 사용자의 어떤 가치들을 충족시키는지 분석하고, 기술하고, 설명하기 위한 것으로 기술적 기능과 인간 가치를 연결하는 매개적 가치로 도구적 가치라는 개념을 도입한 것이다. UIF Map은 방법론적으로는 ‘가치-속성 래더링(Reynolds, 2006; Reynolds & Gutman, 1988)’의 방법을 가치 혁신적 제품/서비스 기획에 활용한 것으로 볼 수 있으며 이론적으로 제품/서비스의 가치를 기능적 가치에서 무형적 가치로, 무형적 가치에서 감성적 가치로 연결시키는 <모멘텀 효과>의 가치 모형을 확장한 것이기도 하다(Larreche, 2008).

UIF Map 구성 방법은 기존 방법론과 이론에 근거하지만 동시에 소비자의 경험과 의미화를 중요시하는 관점을 도입하고, 가치 혁신적 기술 개발에 필수적인

‘기술의 이야기적 통합’에 대한 독창적 이론화를 시도한 새로운 방법적 도구이기도 하다.

(2) UIF Map의 세 층위

UIF Map은 3개의 층위를 가진 위계적 네트워크의 형태를 갖는다. 맨 아래 위계에는 제품/서비스의 기술적 기능과 특성에 해당하는 노드들이 일렬로 표시되고, 맨 위에는 제품/서비스가 사용자에게 제공하게 될 궁극적 인간 가치에 해당하는 노드들이 일렬로 제시된다. 중간에는 하위의 기술의 기능적 특성에 해당하는 노드들과 상위의 궁극적 인간 가치를 연결시키는 도구적 가치에 해당하는 노드들이 연결된다.

상위에 배치되는 노드들은 로퍼 서베이의 57개 기본 가치 목록에서 선택한다. 하나의 제품이나 서비스가 제공하게 될 궁극적 인간 가치를 이 57개의 가치 중에서 선택하는 이유는 로퍼 서베이가 제시하는 가치 목록이 가장 포괄적이라고 보았기 때문이다. 그리고 이렇게 상위에 배치되는 노드들의 수를 57개로 한정시킴으로써, 새로운 제품/서비스 개발자들에게 새롭게 강조할 인간의 가치를 어느 정도 제한시키는 효과도 얻을 수 있다. 따라서 궁극적 인간 가치에 대한 막연한 브레인스토밍을 하지 않고, 체계적으로 인간 가치를 열거해가면서 새롭게 가치를 창출할 수 있도록 한다는 장점을 갖는다.

앞서 [표 3]이 제시하는 바와 같이 로퍼 서베이가 제시하는 포괄적인 57개 인간 가치 목록은 6개 가치 차원(성취, 즐거움, 창조성, 헌신, 친밀성, 이타성)으로 분류된다.

그러나 언제나 로퍼 서베이가 제시하는 57개 기본 가치 목록을 필수적 목록으로 사용하고, 6개의 차원을 필수적 차원으로 간주할 필요는 없다. 만약 개발자나 기획자가 별도의 기본 가치 목록을 제시할 만한 근거가 있다면, 로퍼 서베이의 57개 기본가치를 채택하지 않고 다른 가치 집합을 선택할 수도 있다. 우리는 로퍼 서베이의 57개 가치 목록이 과거 로키치(Rokeach, 1973)나 슈왈츠의 연구(Schwartz, 1994)를 계승하면서도 가장 포괄적이고, 범문화적이라고 판단했기 때문에 사용한 것이다.

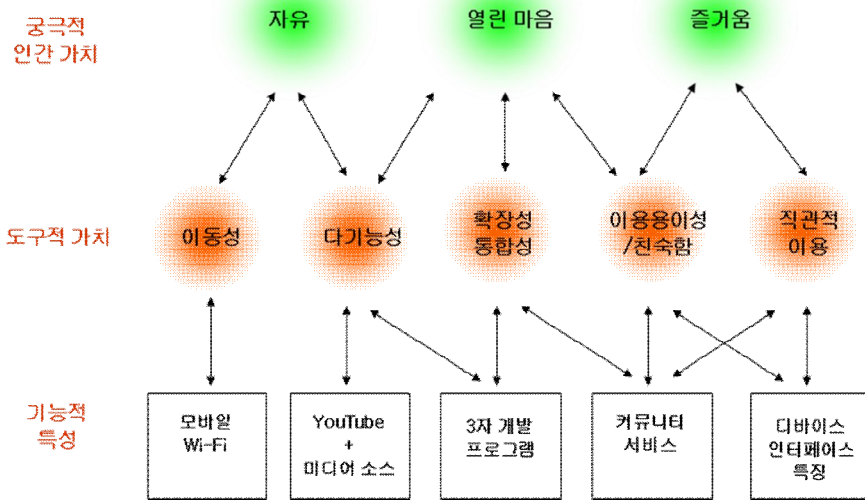
UIF Map의 최하위에 배치되는 노드들은 제품이나 서비스가 기존에 또는 새롭게 제공하게 되는 기능적 특성을 표상한다. 기술의 기능적 특성들은 다양한 수준에서 다양한 방식으로 구체화될 수 있다. 흔히 이식 가능하고, 결합 가능한 기술 모듈의 여러 특성들이 여기에 제시될 가능성이 높다. 하위에 배치되는 기술

의 구체적 기능적 특성들은 수많은 기술에 따라 나타나는 것이므로, 최상위 노드인 인간 가치의 노드와 같이 미리 열거된 목록은 없다.

UIF Map을 그리는 개발자나 기획자는 기술의 기능적 특성이 어떠한 도구적 가치로 추상화되는지를 분석하여, 도구적 가치를 중간 위치에 배치해야 한다. 이렇듯 도구적 가치 노드들을 상위의 궁극적 인간 가치 노드들과 연결시킨다. 이런 중간에 배치되는 도구적 가치 노드들의 수가 미리 제한될 수 있는가에 대해서는 이견이 있을 수 있다. 로키치(Rokeach, 1973)가 일찍이 제시했듯이 인간적-도구적 가치는 너무 많지 않으며 그 수가 제한될 것으로 볼 수도 있다. 그러나 우리가 제시하는 대상의 도구적 가치는 그 대상이 포함되는 영역과 수준에 따라 다양한 수준에서 포착될 수 있다.

결국 도구적 가치를 생산하는 기술의 종류가 열거하기 어렵다는 것을 감안한다면, 도구적 가치의 목록 역시 미리 정하기는 어렵다는 점에 동의할 것이다. 특히 제품/서비스에 구현된 기술적 대상의 도구적 가치는 (1) 제품/서비스 영역에 따라, (2) 평가자에 따라, (3) 상황에 따라 구체적으로 묘사되는 기술이 실현하는 가치이므로, 제한적으로 결정되기 어렵다고 볼 수 있다. 심지어 그것은 기술적 기능의 확장에 따라 계속해서 확장 가능하다고 할 수도 있다.

그러나 특정 제품/서비스의 영역에서는 제한된 수의 도구적 가치들이 반복해서 중요하게 간주될 가능성이 높다. 예를 들어, ‘커뮤니케이션 디바이스’ 도메인에서 지금까지 수행된 수 많은 연구를 종합해서 정리해 보면, 도구적 가치는 휴대성(이동성 포함), 조작 편의성, 다기능성, 다중 감각성 (단일 감각성), 확장성과 호환성, 경제적 효율성, 시간 효율성, 내구성(신뢰성, 안정성), 친숙성, 기이함(독특함), 공유성(연결성, 네트워크성, 개방성, 집단활용성), 직관성, 즉시성(빠른 속도, 빠른 반응), 보안성, 사용자 선별성(개인화 가능성), 세련된 디자인 등을 포함한다. 이런 도구적 가치의 목록은 적어도 ‘커뮤니케이션 디바이스’의 도메인에서는 충분히 포괄적인 것으로 보인다. [그림 8]은 커뮤니케이션 디바이스 중의 하나인 i-pod touch를 실험적으로 표상한 UIF Map이다.



[그림 8] UIF Map: i-pod touch

(3) UIF Map의 구성요소

UIF Map은 (1) 시나리오, (2) 에피소드, (3) 연결망 등 세 가지 구성 요소를 갖는다. 첫째, 전체적으로 보았을 때 하나의 제품/서비스의 이용과 경험과 관련한 ‘시나리오’를 제공한다. 둘째, 시나리오는 개별 기술적 기능의 특성이 도구적 가치와 연결되고, 다시 최종적으로 인간 가치와 연결되는 하나의 ‘에피소드’를 기본 단위로 구성된다. 셋째, 하위의 기능적 특성과 중위의 도구적 가치, 그리고 최상위 인간 가치는 모두 네트워크 구조를 갖게 된다. 여기에서 시나리오와 에피소드가 의미하는 바를 설명하면 다음과 같다.

먼저 에피소드에 대해 설명하는 것이 쉽다. 어떤 제품이나 서비스의 사용을 총괄하는 하나의 시나리오는 여러 문장으로 구성되는데, 이 문장들은 결국 그 제품/서비스에 대한 개별 에피소드들이 된다. 결국 시나리오는 개별 에피소드들의 집합이라는 것이다. UIF Map 관점에서 보면, 3개의 계층에 있는 노드들이 수직적으로 연결하는 하나의 길(path)이 곧 에피소드에 해당된다. 그러므로 에피소드는 하나의 ‘기능적 특성’에 기반한 ‘기능특성-도구적 가치-인간 가치’의 연관에 대한 진술문으로 정의될 수 있다. 이는 구체적으로 한 개인 또는 집단의 제품/서비스 사용 경험에 대한 진술문이 된다.

에피소드의 구성요소는, 누가(Actor), 어떤 행위를(Agent), 어떻게(Agency), 왜(Purpose), 어디에서(Scene) 등으로 구성된다. 이 요소들 중에서 ‘어떤 행위를, 어

떻게 하는가’ 는 필수요소가 되고 나머지는 생략도 가능한 보완요소가 된다. 예를 들어, [그림 8]에 제시된 i-pod touch의 간략한 UIF Map은 ‘3자 개발 프로그램’이란 기능적 특성과 ‘확장 통합성’이란 도구적 가치, 그리고 최상위에 ‘열린 마음’이란 인간 가치가 수직적으로 연결된 것이다. 이 수직적 연결이 하나의 에피소드인데, 풀어서 제품/서비스 사용 경험에 대한 진술문으로 다음과 같이 풀어서 쓸 수 있다.

“Apple Store를 통한 3자 개발 프로그램을 자유롭게 접할 수 있기 때문에, 디바이스의 확장성과 다양한 기능들의 통합성이 증가된다. 이렇게 확장되면서 동시에 통합된 환경을 제공한다는 i-pod touch의 도구적 가치들은 열린 마음이라는 궁극적 인가 가치를 충족시켜 준다”

시나리오란 개발하고자 하는 제품/서비스가 궁극적으로 어떤 가치를 인간에게 제공하는지 표상하는 하나의 이야기 구성체이다. 개별 UIF Map은 형태적으로 네트워크의 형태를 가지지만, 내용적으로는 제품이나 서비스의 기능적 특성들로 인해 어떠한 도구적 가치가 발생하고, 이를 통해 어떠한 궁극적인 인간 가치가 충족되는지를 설명하게 되는데, 이는 결국 해당 제품/서비스를 사용하는 사용자 관점에서의 하나의 완결된 이야기를 제공한다는 것이다. 개별 기술의 기능적 특성과 도구적 가치와 연결망들과 도구적 가치와 인간 가치의 연결망들이 서로 위계적으로 연결되는 구조는 위와 같은 방법으로 구성된 이야기 구성체와 시나리오가 결국 하나라는 것을 의미한다. 즉, 어떤 하나의 제품/서비스를 경험하는 개인 또는 집단의 완결된 시나리오는 하나의 완결된 UIF Map과 1:1 대응 관계를 가지는 것이다.

시나리오는 여러 개 에피소드의 집합으로 구성된 네트워크 전체가 만들어 내는 네러티브(이야기)로 하나의 제품/서비스에 구현된 기술적 기능, 도구적 가치, 궁극적 인간 가치가 하나의 이야기 틀 속에 통합적으로 제시한다. 시나리오는 구체적으로 (1) 궁극적 인간 가치 *도구적 가치 네트워크, (2) 도구적 가치*기능 특성 네트워크, (3) 궁극적 인간 가치 *기능특성 네트워크 등 3개의 네트워크 결합으로 구성된다.

지금까지 설명한 내용을 [그림 8]에 제시된 i-pod touch UIF Map으로 설명하면 다음과 같다. 먼저 이 제품/서비스의 중요한 기능적 특성은 다섯 가지(모바일

Wi-Fi, YouTube+미디어소스, 3자 개발 프로그램, 커뮤니티 서비스, 디바이스 인터페이스 특징)인데, 이들은 UIF Map 상의 하위에 표시된다. 이런 기능적 특성들은 중간 단계의 도구적 가치인 이동성, 다기능성, 확장성/통합성, 이용용이성/친숙함, 직관적 이용과 연결되며, 다시 이 도구적 가치들이 최상위 단계의 궁극적 인간 가치인 자유, 열린 마음, 즐거움으로 연결된다. UIF Map을 작성하는 개발자나 기획자는 시나리오를 먼저 작성하고 나서 이를 UIF Map으로 변환시켜 나갈 수 있고, 또는 반대로 UIF Map을 그리고 난 후, 이를 개별적인 에피소드 작성을 통해서 통합적 시나리오로 만들어 나갈 수 있다. 이렇게 UIF Map과 시나리오를 반복 하면서 정교화하는 과정에서 두 표상은 개념적 상동성을 갖게 된다.

(4) UIF Map의 역할과 기능

그렇다면 UIF Map은 가치 혁신적 제품/서비스 기획 과정에서 어떤 역할과 기능을 하게 되는가? UIF Map은 기획 중이 제품/서비스에 대한 ‘시나리오’를 제공함으로써 통합적인 이야기를 가능하게 한다. 이는 구체적으로 (1) 제품/서비스 이용 경험에 대한 기술과 설명의 기능, (2) 근 미래 기술의 활용에 대한 기대 산출 기능, (3) 궁극적 인간 가치를 통한 제품/서비스의 정체성 강화 기능 등을 갖게 된다.

첫째, UIF Map은 제품/서비스의 이용 경험에 대한 포괄적인 기술과 설명을 제공한다. 시나리오의 이야기 구조는 구체적 상황을 이해하는 가장 편리하고 통합적인 해석적 틀과 행위에 대한 통합적인 설명을 제공한다. 이를 통해서 시나리오에 내재된 모순적인 이야기 요소의 존재나 모순적인 요소간의 결합이 존재하는지에 대한 인식이 가능해진다. 예를 들어, 모바일 디바이스를 이용한 화상통화는 친밀성을 제공하지만 프라이버시를 침해할 위험성을 가지고 있는데, 상세하고 사려 깊게 서술된 시나리오는 이러한 화상 통화의 문제점을 인간 가치의 관점에서 평가할 수 있는 기회를 제공한다. 결국 UIF Map을 활용함으로써 제품/서비스 이용 상황에 대한 기술, 설명의 불확실성을 획기적으로 줄일 수 있는 기회를 얻을 수 있다.

둘째, UIF Map은 시나리오를 통해서 제품 제품/서비스가 제공할 수 있는 ‘그럴 듯한 약속(Plausible Promise)’ 또는 기대(Expectation)를 제시하는 기능을 갖는다. 이는 시나리오가 가진 내러티브적 특성에 기반한다. 즉 개발자나 기획자는 내러티브에 내재된 통합적 이야기 속성에 근거하여 제품/서비스 사용과 관련된 전형적인 행위에 대한 기대와 예상을 도출할 수 있다. 시나리오 분석을 통해

‘그럴 듯한 약속’ 또는 기대를 제시하지 못하는 제품/서비스는 소비자에게도 결국 가치를 제공하지 못할 가능성이 크다. 따라서, 시나리오 분석을 통해 제품/서비스가 어떠한 약속과 기대를 산출하는지 예측하고, 그런 약속과 가치가 어떤 가치들과 동반하는지 검토할 수 있다.

셋째, UIF Map의 시나리오적 특성은 하나의 통합적 내러티브를 제공하면서 제품/서비스에 대한 정체성을 분명하게 인식할 수 있도록 돕는다. 단순한 기술과 가치의 연관에 근거한 간단한 제품/서비스의 경우 이렇듯 가치 중심적 정체성 형성이 더욱 쉽다. 심지어 복잡한 기술적 기능이나 다양한 기능이 결합된 디바이스일지라도 하나의 통합적 시나리오 내에서 그 제품/서비스의 이용과 관련된 통합된 이야기 구조를 가질 수 있다. 이 경우 시나리오의 강력한 가치 관련적 속성 때문에, 제품/서비스의 브랜드 가치는 하나의 정체성을 획득하게 된다. 흔히 ‘자유’, ‘쾌락’, ‘가족’, ‘전통’ 등과 같은 강력한 가치가 긴밀하게 통합되어 브랜드 정체성을 형성하고 있는 제품/서비스는 흔히 그 기술적 기능과 도구적 가치, 그리고 최상위 인간 가치가 하나의 이야기로 잘 통합된 제품/서비스일 가능성이 높다.

(5) UIF Map 작성 방법

UIF Map은 기존의 래더링 기법과 유사한 측면이 있다. 기술의 기능적 특징과 도구적 가치, 도구적 가치와 궁극적 가치를 연결하는 연결망 자료를 일련의 평가자를 통해서 수집하고 이를 래더링 기법을 활용해서 세 수준의 위계적 구조 분석을 한다면, 이는 래더링 기법을 통한 ‘가치-수단’ 연결망을 구성하는 방법과 일치하게 된다.

래더링 기법은 제품/서비스의 (1) 속성, (2) 이용결과, (3) 가치 등 세 가지 수준을 연결함으로써 가치 연관을 도식적으로 표상하는 기법이다(Reynolds, 2006; Reynolds & Gutman, 1988). 제품/서비스의 (1) 수단, (2) 결과에 대한 연관 탐색(Gutman, 1982)을 위해 다수(20-40명)의 소비자를 대상으로 한 심층면접을 통해 자료를 수집하고, 수집된 자료의 내용 분석 결과를 (1) 속성, (2) 결과, (3) 가치의 목록으로 정리하며, 정리된 자료를 근거로 가치 연관 관계를 도출하는 기법이다.

경험적 자료에 의존하는 래더링 기법과 달리 UIF Map은 직관적인 방법론을 활용하여 개발될 수도 있다. 특히 가치 혁신적 제품/서비스 기획과 관련해서 프로젝트 기획 및 개발자는 개발 단계에서 새로운 제품/서비스의 기능적 특성, 도구적 가치, 궁극적 인간 가치 등에 대한 통합적인 연관을 고려한 UIF Map을 구성

함으로써 기획의 요점을 가치 개념을 중심으로 파악할 수 있다. 그런가 하면 기존에 기획된 제품/서비스를 평가하기 위해 UIF Map을 직관적으로 구성해 볼 수도 있다. 즉 프로젝트 기획 및 개발자의 설명을 들은 전문가 집단이 제품/서비스의 기능적 특성, 도구적 가치, 궁극적 가치를 별도로 평가해서 UIF Map을 구성한 후 개발자의 UIF Map과 비교해 볼 수 있다.

결국 UIF Map은 방법론적으로 레더링 기법의 한 특수한 형태로 볼 수도 있다. 그러나 UIF Map이 도출되기 위해서는 기술의 기능적 특성-도구적 가치-궁극적 가치라는 수준과 각 개별 에피소드에 기반한 연결망의 확장, 그리고 전체적인 제품/서비스 이용 경험을 통합하는 시나리오의 형성이라는 이론적 전제가 충족될 필요가 있다. 이와 같은 이론적 전제가 충족된다면, 경험적 자료에 근거해서 연결망 분석을 하는 레더링 기법이 아닌 직관적인 UIF Map의 구성도 충분히 유용하며, 심지어 제품/서비스 기획 단계 등에서는 이런 식으로 활용하는 것이 더욱 효율적일 것이다.

특히 가치 혁신적 제품/서비스 기획에 UIF Map을 이용하는 경우 다음과 같은 두 가지 방향에서 서로 다른 방식으로 활용해 볼 수 있다. 첫째, 기술의 기능적 특성을 중심으로 제품/서비스를 기획하는 경우를 생각해 볼 수 있다. 이는 개발된 기술을 근거로 구체적으로 그 기술이 어떤 제품/서비스로 구현되는지 제시하는 방법이다. 이는 (1) 제시된 제품/서비스의 기술이 갖는 기능적 특성을 나열한 후, (2) 각 기능적 특성에서 비롯된 도구적 가치의 나열하고, (3) 개별 에피소드를 구성함으로써 기능적 특성과 도구적 가치를 연결한 다음, 최종적으로 (4) 도구적 가치와 궁극적 인간 가치를 연결하는 순서에 따라 전체적인 시나리오를 작성하는 방법이다.

이런 상향식 방법에서 가장 중요한 것이 기술적 특성과 도구적 가치, 그리고 도구적 가치와 인간 가치를 연결하는 단위인 ‘에피소드’를 중심으로 전체 시나리오를 형성하는 과정이다. 이 과정에서 구체적인 이야기가 없으면 하나의 연쇄적 연관 관계인 (1) 기능적 특성, (2) 도구적 가치, (3) 인간 가치를 확인하기 어렵다. 구체적인 제품/서비스 이용 경험에 기반한 에피소드를 결합해서 하나의 통합된 ‘시나리오’를 완성하는 것이 UIF Map 표상의 핵심적인 과제가 된다.

그런가 하면 반대로 하향식 방법을 생각해 볼 수 있다. 즉 궁극적 인간 가치에서 출발해서 도구적 가치로, 그리고 최종적으로 기술의 기능적 특성을 확인하는 방식으로 에피소드를 구성하는 방법이다. 구체적으로 선택된 궁극적 인간 가치 목록에서 출발해서 ‘기술-가치 연관’을 확립하는 것으로, 선택된 가치 목록

의 정교화 작업을 수행하고, 가치의 분화, 결합, 대안적 가치 추구 등의 방법을 활용하여, 상위의 인간 가치를 실현하는 기능적 가치와 기능 특성의 결합을 찾아 제시하는 것이다.

이런 하향식 방법에 동원될 수 있는 유용한 도구가 과거 UIF Map 결과를 축적해 놓은 일종의 ‘UIF Map 데이터베이스’이다. 과거의 UIF Map 데이터베이스에서 확립된 에피소드에 근거해서, 중요한 인간 가치를 출발점으로 삼아 개별 에피소드를 구성하고 이를 결합해서 전체 시나리오를 작성할 수 있다. 특히 UIF Map 데이터베이스에서 (1) 기능특성, (2) 도구적 가치, (3) 인간 가치가 연결된 에피소드들을 추출해서 결합한 후, 새로운 시나리오로 제시하는 방법을 생각해 볼 수 있다.

5. 결론

UIF Map은 개별 개솔의 기능적 특징이 인간 가치와 도구적 가치의 언어나 관점을 통해서 어떻게 제품/서비스의 이용 경험과 연결되는지 보여주는 효과적인 방법적 도구이다. 이를 가치 혁신적 제품/서비스 기획에 통합시켜 효과적으로 사용하기 위해서는 (1) UIF Map 데이터베이스 구성, (2) 기술 개발자의 ‘에피소드’ 작성 의무화, (3) 제품/서비스 간 UIF Map 차이성과 수렴 확인 등과 같은 구체적인 활용 전략을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 개발 제품/서비스나 프로젝트에 대하여 UIF Map 데이터베이스를 구축할 수 있다. 기존에 개발된 기술을 근거로 구체적으로 그 기술이 어떤 제품/서비스로 구현되는지 자료를 수집하고, 다수의 개발자, 기획자, 소비자 등을 대상으로 하나의 UIF Map을 구성할 수 있다. 이렇게 구축된 UIF Map 데이터 베이스에서 ‘기능-도구-가치’ 에피소드 등을 도출할 수 있는데, 이는 전체 조직원들이 새로운 가치 창출을 위한 하나의 사례로 기능할 수 있다. 즉, 특정한 가치를 실현하는 에피소드를 결합해서 하나의 통합된 ‘시나리오’를 효율적으로 완성, 확장해 나갈 수 있게 되는 것이다.

둘째, 가치 혁신을 추구하는 기술 개발자에게 ‘에피소드’ 제시를 의무화 한다. 우리는 결국 기술 혁신이란 ‘가치화’를 통해서 이루어진다고 본다. UIF Map을 활용함으로써 모든 기술 개발자에게 개발 단계에 있는 기술을 ‘기능-도구가치-인간 가치’로 연결하는 구체적인 진술문 또는 프레임을 작성하도록 함으로써 기술의 가치 연관 관계를 분명하게 할 수 있다. 이렇게 기술 개발자들이 기술적 기능과 관련된 에피소드를 제시하는 훈련을 통해서 가치 혁신이 전제되지 않은

기술 개발을 사전에 통제할 수 있다.

UIF Map 활용의 관점에서 보면, 기술의 기능적 특성과 도구적 가치를 연결하는 에피소드에 대한 서술은 일선 기술 개발자가 담당 가능하며, 도구 가치와 인간 가치를 연결하는 에피소드에 대한 서술은 프로젝트 책임자 또는 제품/서비스 개발 책임자의 책임 아래 진행되는 것이 바람직하다. 에피소드 작성시 행위자, 행위, 행위 방법, 목적, 배경 등 전체 에피소드 구성 요소를 모두 제시하기 어려우면 최소한 행위자와 행위 방법이라도 제시 해야 하며, 이를 결합하여 시나리오를 작성하도록 한다.

셋째, 제품/서비스 단위를 놓고 서로 다른 평가자나 기획자가 구성한 여러 UIF Map들 간의 차이와 수렴 정도를 확인해 볼 수 있다. 즉 서로 다른 기획자나 평가자 집단이 같은 제품/서비스를 놓고 서로 다른 시나리오를 구상하고 미래의 제품/서비스 이용에 대한 상이한 기대를 갖고 있을 가능성이 있다. 그런가 하면, 기술 개발자와 기획 책임자, 또는 소비자가 각각 작성한 UIF Map들이 일련의 수렴을 보일 경우, 해당 제품/서비스의 의미화가 일관되게 이루어 질 것이라는 강력한 증거를 얻게 된다.

이렇게 구성된 하나의 제품/서비스에 대한 다양한 시나리오들을 비교함으로써, 단일한 제품/서비스에 대한 기술 개발자와 수용자의 미묘한 시각 차이를 극복하고, 개발자와 다른 이해당사자(Stakeholders) 간의 관점을 공유하며, 소비자 집단 간 (예: 고소득층 대 저소득층)의 활용에 대한 기대를 비교하는 성과를 거둘 수 있다. 이렇게 UIF Map활용할 때, 개별 제품/서비스가 실현하는 다양한 가치 실현 방식에 대한 이해가 확대되며, 더불어 어떤 가치가 어떤 집단에서 더 잘 실현될 가능성이 있는지 검토할 수 있게 된다. 이는 결국 제품/서비스의 미래 가치 실현에 대한 불확실성을 감소시킨다고 할 수 있다.

6. 참고문헌

- 김흥규 (1998). 한국인 한국 소비자의 가치체계연구: 궁극적 가치와 소비신념의 가치구조를 중심으로. <한국광고학회>, 9권 4호, 57~82.
- 윤초희 (2008). 인식론적 사고의 발달: 심미관, 가치관, 및 지식영역을 중심으로. <한국심리학회지:발달>, 21권 2호, 39~58.
- 이설영 (2008). 3G '킬러앱' 영상통화 · 무선인터넷, 성적은 '글쎄. ZDNet, 2008년 10월 17일.

http://www.zdnet.co.kr/ArticleView.asp?article_id=00000039174208

- 이형근 (2008). 카시오, 1초에 40컷 초고속 연사. 디지털타임스, 2008년11월26일.
http://dt.co.kr/contents.html?article_no=2008112702010832718005
- 한국닌텐도(주) (2008). 사장님이 묻는다 Wii Fit.
http://www.nintendo.co.kr/Wii/software/wiifit/interview_voll_01.php
- 최종안, 구민경, 최인철 (2008). 선호체계에서의 문화차. <2008 한국심리학회 연차 학술발표대회 논문집>, 226~227.
- 홍성태 (2000). 소니의 미국시장 공략과 코카콜라의 왕좌 지키기. 신동아, 2000년 6월호. http://donga.com/docs/magazine/new_donga/200006/nd2000060250.html
- 황상민, 김도환 (2004). 한국인의 라이프스타일과 세대의 심리적 정체성: ‘세대차이’연구를 위한 심리학적 모델. <한국심리학회지: 사회 및 성격>, 18권 2호, 31~47.
- Bolter, J. D., & Grusin, R. (1999/2006). *Remediation: Understanding new media*. Cambridge: MIT Press. 이재현 (역). 재매개: 뉴미디어의 계보학. 서울: 커뮤니케이션 북스.
- Chang, J. J., & Carroll, J. D. (1968). *How to use PROFIT, a computer program for multidimensional analysis of preference data*. Murray Hill, NJ: AT&T Bell Lab.
- Chow, S., & Amir, S. (2006). The universality of values: Implications for global advertising strategy. *Journal of Advertising Research*, 46(3), 301-314.
- Kahle, L. R. (1983). *Social values and social change: Adaptation to life in America*. New York: Praeger.
- Kamakura. W. A. & Novak, T. P. (1992). Value-system segmentation: Exploring the meaning of LOV. *The Journal of Consumer Research*, 19 (1), 119-132.
- Kim, W., C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Larrece, J., C. (2008). *The momentum effect: How to ignite exceptional growth*. Wharton School Publishing.
- Markus, H.R., & Kitayama, S.(1991). Culture and self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*,98, 224~253.
- Reynolds, T. J. (2006). Methodological and strategy development implications of decision segmentation. *Journal of Advertising Research*, 46 (4), 445-461.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28 (1), 11-31.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Saaty T. L., & Vargas, L. G.(2001). *Model, methods, concepts & applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*,54, 359~381.
- Soares, A.M., Farhangmehre, M. & Shoham, A. (2007). Hofsted's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60, 277~284.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human value?, *Journal of Social Issues*, 50, 19~45.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.