

급식 공간 컨설팅의 신서비스개발(NSD) 프레임워크 제안 - A사 사례를 중심으로 -

고 정 연 (제1저자)

삼육대학교 일반대학원 경영학과(박사과정)

황 혜 미 (교신저자)

삼육대학교 일반대학원 경영학과 (부교수)

Proposal of a New Service Development(NSD) Framework for Foodservice Space Consulting: A Case Study of Company A

Ko, Jung Youn (First Author)

Business Administration, Sahmyook University (Doctoral Student)

Hwang, Hye Mi (Corresponding Author)

Business Administration, Sahmyook University (Assistant Professor)

Abstract

This study applies the New Service Development (NSD) framework to redefine foodservice space consulting as a strategic service rather than a simple design or construction task. A case of Company A, a domestic foodservice provider, was structured using Johnson et al.'s (2000) cyclic NSD model (Design-Analysis-Development-Full Launch), with Service Design (SD) tools integrated into each stage. Project documents, practitioner interviews, and field observations were analyzed and reconstructed along the NSD stages to illustrate how consulting activities can align with a systematic service development process. The proposed framework suggests that foodservice space consulting may function as a repetitive and structured process from customer needs analysis to execution and feedback, with potential to create value such as enhanced customer experience and improved operational efficiency. The findings highlight the possibility of interpreting physical space as a strategic service platform and emphasize the significance of an integrated NSD-SD framework in B2B service development.

Keywords : Foodservice Space Consulting, New Service Development(NSD), Service Design(SD), Integrated Framework, Space-as-a-Service

접수일(2025년 06월 05일), 수정일(2025년 09월 04일), 게재확정일(2025년 09월 30일)

I. 서론

급식 서비스는 현대인의 생활양식 변화로 인해 발생한 새로운 서비스 산업의 일종으로 볼 수 있으며 가정 밖의 장소에서 음식을 조리, 가공된 형태로 상품화하여 음식과 이에 따른 서비스를 판매 및 제공함으로써 편의와 가치를 제공하는 서비스 산업이라고 할 수 있다(양일선, 2001).

학교, 기업, 병원 등 다양한 분야에서 이루어지는 단체 급식의 목적은 단순한 운영 차원을 넘어서, 대상자의 영양 요구에 적합한 양질의 식사와 서비스를 제공하여 급식 만족도를 높이고 급식을 제공받는 고객의 정신적, 육체적 건강을 증진하는 것으로(이경아 외 2023) 조직의 전략적 목표를 지원하는 중요한 서비스로 인식되고 있다(양일선 외, 2006).

최근 유연근무제 확산, 개인 맞춤형 건강 요구 증가, ESG를 고려한 경영 확대, 그리고 디지털 기술의 급속한 발전으로 급식 서비스 환경이 매우 크게 변화하고 있다. 정해진 시간, 획일화된 메뉴 구성과 동선으로 이루어진 전통적인 구내식당 중심의 운영 방식에서 키친리스(kitchen-less) 시스템, 스마트 주문 기술, 무인 자동판매기, HMR 기반 소형 급식 공간 등의 다양한 혁신을 도입하고 있으며, 이를 통해 단순히 조직에 속한 사람들의 편의를 위한 식사 운영 목적성을 넘어 고객 경험 중심의 공간 서비스를 구현하고 있다. 키친리스는 고객이 원하는 맞춤 식단과 서비스를 제공하는 이동형 모델로, 주방이 필요 없는 것이 특징이다. 이러한 변화는 급식 공간을 신설하거나 증·개축 시부터 고객의 요구를 반영한 시설과 설비 설계가 필수적임을 시사한다.

따라서 오늘날 급식 공간은 더 이상 단순한 조리·배식의 물리적 기능에 머무르지 않고, 고객 경험을 중시하는 복합 서비스 공간으로 전환되고 있다. 이러한 변화는 급식 공간은 단순한 설비가 아닌 고객 경험이 발생하는 서비스 접점으로 인식되며, 이에 따라 공간 자체를 서비스의 일부로서 설계하려는 시도가 점차 확산하고 있다(이상진, 2012). 또한, 대학 급식 서비스 품질이 지각된 가치와 만족, 신뢰를 거쳐 행동 의도로 이어진다는 점이 실증적으로 밝혀진 바 있다(조진호, 2015). 이 과정에서 급식 공간이라는 물리적 환경은 서비스 품질을 인식하게 하는 핵심 요인이며, 고객 경험이 구체적으로 형성되는 주요 접점으로 기능한다. 따라서 급식 공간을 전략적 서비스 플랫폼으로 설계하는 것은 서비스 품질과 고객 경험 간의 연계를 강화하는 중요한 역할을 한다.

그러나 설계 현장에서 고객 요구를 반영한 공간 설계의 중요성이 점차 부각되고(이경아 & 최여진, 2023), 공간을 고객 경험 중심의 전략적 서비스 접점으로 인식하려는 시도가 점차 확산되는 동시에(이상진, 2012), 실제 급식 공간 컨설팅은 고객사의 니즈 분석부터 실행 전략, 사후 피드백까지를 아우르는 전 주기적 서비스 설계 체계를 전략적으로 갖추지 못하고 있다.

이에 따라 본 연구는 급식 공간 컨설팅을 설비나 인테리어 중심으로만 접근했던 과거 방식이 아닌, 신서비스 개발(New Service Development, 이하 NSD) 이론을 바탕으로 전략적 설계 체계로 정의하고자 한다. NSD는 기업이 새로운 서비스를 아이디어 단계에서부터 기획·개발·실행에 이르기까지 체계적으로 관리하는 과정을 의미하며(Johnson et al., 2000), 서비스 산업의 특성을 고려하여 서비스 개념, 고객 인터페이스, 서비스 전달 시스템, 기술적 요소 등을 포괄하는 종합적 혁신 활동으로 설명된다(성백서, 2007).

Froehle와 Roth(2007)는 NSD의 성공은 단순한 아이디어 제안만으로는 부족하고 조직이 보유한 자원인 내부 역량, 인프라, 기술, 사람과 이를 실행할 수 있는 프로세스를 통합적으로 고려한 전략적 설계를 갖추어야 한다고 보았다. 즉 하드웨어나 기술 구현만으로는 서비스 혁신이 일어나지는 않을 것이며, 고객 경험을 고려한 설계를 통한 프레임워크의 필요성을 제안한 것이다.

한편, Yu와 Sangiorgi(2018)는 NSD가 고객 접점에서 고객과 가치 공동 창출을 이루기 위해서는 서비스디자인(Service Design, 이하 SD)과 함께 진행해야 한다고 강조하였다. 특히 이들은 SD가 고객 경험의 흐름과 공간적 요소를 설계하는 데 핵심적인 역할을 하며, 이러한 결합이 서비스 혁신의 성과를 더 높일 수 있다고 보았다. 또한 Rusanen 외(2014)는 디지털 기술 역량, 내적 자원, 물리적 공간이 상호 작용하는 과정을 분석하여, 이들 서로 간 융합을 통해 전략적 가치가 창출될 수 있음을 실증적으로 보여주었다. 이러한 주장들은 NSD 이론의 적용 범위가 무형 서비스뿐만 아니라 공간이 포함된 서비스 기획 및 설계에서도 적용 가능하다는 점을 확인할 수 있다.

최근 연구들은 NSD의 적용 범위가 무형 서비스에 국한되지 않고, 물리적 공간과 조직 자원을 통합한 설계 방식으로 확대되고 있음을 강조하고 있다(Rusanen et al., 2014; Yu & Sangiorgi, 2018). 따라서 본 연구는 급식 공간컨설팅을 Johnson et al.(2000)의 NSD 프레임워크에 따라 기획-분석-개발-실행의 단계로 구조화하고자 한다. 또한 고객 경험을 구조화하고 시각화하여 서비스의 개선과 혁신을 지원하는 서비스디자인 도구(고객여정맵, 서비스 블루프린트, 페르소나, 서비스 사과리 등)를 NSD 프레임워크 내에 통합함으로써 공간컨설팅의 서비스화를 실현할 수 있는 전략적 설계 모델을 제시한다. 이는 급식 공간이 단순한 설비 수준을 넘어 고객 경험 기반의 서비스 전달체계로 재해석되는 최근의 경향을 반영하며 서비스 경영학적 관점에서 공간 기반 서비스 개발의 이론적·실무적 근거를 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 신서비스개발(NSD)

NSD는 서비스 기업이 기존에 존재하지 않던 서비스를 만들어내거나 기존 서비스를 점진적으로 개선하는 활동을 포괄한다. 이는 기업이 경쟁우위를 확보하기 위해 새로운 아이디어를 발굴하고, 고객과 직원이 함께 참여하여 서비스 설계 및 개발을 진행하며, 고객 피드백을 반영해 서비스를 완성하는 체계적 과정으로 정의할 수 있다(황혜미, 2025).

Griffin(1997)의 연구에 따르면, NSD는 신제품개발(New Product Development, 이하 NPD)과 다음과 같은 차이가 있다. 60% 이상의 서비스 기업들이 제품개발처럼 공식적인 개

발 프로세스를 사용하지 않는다는 점이다. 또한 서비스의 무형성으로 인해 개발 속도가 빠르지만, 아이디어를 형상화하기가 어렵고, 개발된 서비스의 상용화를 위한 실험이나 테스트도 어려움이 있다고 주장 하였다.

NSD는 기업이 새로운 서비스를 아이디어 단계부터 구체적인 실행 단계까지 체계적으로 준비하고 추진하는 전 과정을 의미하는 것으로 단순한 아이디어를 넘어서, 고객이 실제로 경험할 수 있는 서비스로 실현하는 데 있다(Edvardsson et al., 2000; Johnson et al., 2000). NSD는 제조업 기반 NPD의 프레임워크를 서비스 산업의 특성에 맞추어 확장·발전하였다(성백서, 2007). 마케팅 분야에서는 서비스 혁신을 나타내는 용어로 주로 사용되며, Lovelock(1984)의 연구에서 제안된 이후 시장과 서비스 공급자에게 새로운 혁신인 급진적 서비스 혁신과 라인 확장, 서비스 개선 및 스타일 변경과 같은 점진적 서비스 혁신까지 포함하여 전반적으로 사용되고 있다(성백서, 2007).

NSD는 서비스 개발 초기 단계에서 명확한 개념 정의가 선행되어야 하며, 이는 이후 기획과 구축 전반의 방향성을 결정짓는 핵심 요소로 작용한다. Clark 등(2000)은 서비스 개념이 몇 가지 핵심 요소로 구성된다고 보았다. 예를 들어, 고객에게 전달하고자 하는 가치나 서비스의 모양과 기능, 고객이 실제로 경험하게 될 과정, 그리고 서비스가 만들어내는 결과 등이다. 이 중에서도 서비스의 외형과 기능은 서비스가 구체적으로 어떤 모습으로 제공될지를 설계하는 데 큰 영향을 미친다고 했다.

서비스 개념이 구체화된 이후에는 이를 실현 가능한 형태로 만들기 위한 다양한 준비 과정이 뒤따른다. 이 과정에서 핵심적인 역할을 하는 것이 서비스 전달 시스템이며 여기에는 조직의 운영 방식, 사람 배치, 기술 활용 능력, 물리적 환경, 일하는 절차 같은 요소들이 함께 작동하게 된다(Ponsignon et al., 2011).

또한, NSD는 단순히 새로운 서비스를 개발한다는 의미를 넘어서, 시장의 변화나 고객의 요구에 민감하게 대응하면서 비즈니스 기회를 포착하고 이를 구체적인 서비스로 실현하는 전략적 과정으로 이해할 수 있다(Biemans et al., 2015; Yu, 2018). 예컨대, 기존 고객층이 아닌 새로운 세대나 산업군에 맞춘 서비스를 개발할 때 NSD는 그 전 과정을 관리하고 실행하기 위한 틀을 제공해 준다.

앞서 살펴본 바와 같이, NSD는 서비스의 개념 정립부터 실행, 운영에 이르기까지의 전체 과정을 구조화하여 관리하는 전략적 접근으로, 최근에는 고객 중심의 경험 설계 도구들과 통합되어 활용되는 흐름이 확산되고 있다(Yu, 2018). 이러한 모델은 고객 참여를 기반으로 서비스의 실현 가능성과 전략적 실행력을 함께 고려할 수 있는 구조로 자리 잡고 있다.

최은미(2017)는 『제조업의 서비스화 지원 컨설팅 프레임워크 연구』에서 신서비스개발(NSD)과 관련된 주요 학자 및 기관들의 프로세스를 비교하였다. 그의 분석에 따르면 연구자별로 단계 구분과 용어에는 차이가 있으나, 대체로 서비스 기획에서 실행, 운영으로 이어지는 일련의 활동을 구조화한다는 공통점을 가진다. 본 연구에서는 이러한 비교 연구를 참고하여 다양한 모델 중에서도 Johnson 외(2000)가 제안한 Design-Analysis-Development-Full Launch의 순환형(Cyclic) 모델에 주목하였다. 이 모델은 각 단계가 단선적으로 종료되는 것이 아니라 상황에 따라 반복적 피드백과 개선이 이루어질 수 있도록 설계 되어있다. 특히 Design 단계는 단순한 형식적 설계가 아니라 서비스 아이디어를 구체화하고 개념을 정립하는 과정으로 이후 Analysis와 Development, Full Launch 단계로 이어지면서 서비스 기획-검토-구현-실행이 유기적으로 연결되도록 한다(Johnson et al., 2000). 이러한 순환 구조는 고객 요구가 변화하거나 지속적 개선이 요구되는 B2B 서비스 영역에 적합하며 급식

공간컨설팅과 같은 사례를 분석하는 본 연구의 틀로서도 실용적일 수 있다.

최근에는 고객 중심의 서비스 경험이 중요해지면서, NSD가 SD와 연계되어 사용자 관점의 사고방식과 실천 방식을 수용하려는 움직임도 보이고 있다(Yu, 2018). 특히 Yu(2018)는 Johnson 외(2000)가 제안한 순환형 모델(cyclic model)은 NSD와 SD 간의 이론적 기반, 실행 구조, 적용 도구의 차이를 비교하고 통합적 접근 가능성을 제시하였다. 그의 연구는 두 접근이 모두 서비스 혁신을 목적으로 한다는 점에서는 동일하나 혁신 프로세스, 활동 방향성, 실행 도구, 결과물의 성격에서 뚜렷한 차이를 도식화하였다.

<표 1> NSD와 SD의 이론적 비교

| 구분 | NSD (New Service Development) | SD (Service Design) |
|------------|---|---|
| 혁신 프로세스 | | |
| | 단계에 따른 활동과 행동 (Stage-dependent activities and actions) | 관점과 접근 방식의 모드 (Modes of perspectives and approaches) |
| 활동 방향성 | 내부 자원 중심, 기능/성과 중심 | 사용자 맥락 중심, 경험/공감 중심 |
| 관점 | Inside-out (기업 주도) | Outside-in (고객 주도) |
| 주요 도구 및 기법 | 프로젝트 단계 문서화, 테스트, 서비스 청사진 | Persona, Journey Map, Co-creation, Prototype |

<출처: Yu, 2018 (재구성)>

<표 1>을 살펴보면, NSD는 서비스 기획에서 실행까지의 전 과정을 단계별로 체계화하여 관리하는 데 초점을 맞추고 있음을 알 수 있다. 조직 내부의 자원과 운영 효율을 고려해서 실현 가능한 서비스를 만들어내는 데 중점을 둔다. 반면, SD는 Discover-Define-Develop-Deliver의 4단계에 따라 고객 감정, 행동 흐름을 바탕으로 경험 자체를 중심에 둔 설계를 추구한다. 두 접근 방식 모두 서비스 혁신을 목표로 하지만 그 관점과 방법론에서는 뚜렷한 차이를 보인다. NSD는 조직 내부의 전략 실행력을 강화하는 데 초점을 맞추는 반면, SD는 고객과의 공감을 바탕으로 아이디어를 함께 만들어가는 외부 지향적 설계에 더 가깝다. 이런 차이를 고려할 때, NSD 기반의 프레임워크를 설계하면서도 SD의 공감 도구나 고객 중심 사고방식을 함께 반영하는 것이 실행력과 고객 경험 사이의 균형을 잡는 데 도움이 될 수 있다.

Yu(2018)도 이러한 상호보완적 접근이 함께 적용되면, 전략적인 설계 실행과 더불어 사용자 경험의 몰입도까지 높일 수 있다는 점을 강조한 바 있다.

이에 본 연구는 NSD의 체계성과 SD의 공감 중심 도구를 통합한 전략적 틀을 제안함으로써, 급식 공간컨설팅이 실무적 실행력과 고객 경험 중심 설계라는 두 축을 동시에 실현할 수 있는 모델로 발전할 수 있음을 제시하고자 한다. 이를 위해 Johnson 외(2000)의 순환형 모델(Cyclic model)을 급식 공간컨설팅 사례 분석에 적용하면서, 각 단계에 서비스디자인 도구를 통합하여 전략적 실행과 고객 경험 설계를 균형 있게 반영하고자 한다.

본 연구에서 적용한 NSD-SD 통합 구조는 <표 2>에 제시되어 있으며, 이는 NSD와 SD의 관점을 비교하고 이를 실무 프레임워크에 어떻게 통합적으로 적용할 수 있는지를 보여준다. 각 단계에는 전략적 실행성과 경험 설계 도구가 함께 배치되어 있어서 현장 적용성과 고객 관점을 동시에 고려하는 설계 틀로 기능한다.

<표 2> NSD와 SD의 비교 및 본 연구의 통합 적용 구조

| 구분 | NSD | SD | 본 연구의 적용 |
|-------|--------------------------------------|---|-----------|
| 중심 관점 | 실행 중심 (내부자원) | 공감 중심 (사용자경험) | 전략+경험 통합 |
| 주요 도구 | Blueprint KPI Service Scenario | Persona Customer Journey Map Value Proposition Canvas | 단계별 대응 배치 |
| 적용 방향 | 프로세스 최적화 | 경험 흐름 중심 설계 | 단계별 도구 매칭 |

2.2 급식 공간 컨설팅

급식 공간은 단순한 식음 공간이 아니라 조리, 배식, 식사가 한정된 시간과 공간에서 동시에 이루어지는 복합적 운영 환경을 갖는다(이경아 & 최여진, 2023; 이용철 & 안선홍, 2016). 이로 인해 위생 유지, 작업 효율성, 고객 만족이라는 상이한 요구가 충돌하기 쉽고, 고객과 직원이 동일한 공간을 공유하는 구조에서는 단순한 물리적 배치만으로 이러한 요구를 조율하기 어렵다. 따라서 고객 경험을 개선하면서도 운영이 원활히 이루어질 수 있도록 공간을 전략적으로 설계할 필요가 있다(Bitner, 1992).

이용철과 안선홍(2016)은 단체급식 서비스 스케이프를 구성하는 공간 환경, 공간디자인, 품질 서비스가 긍정적인 감정, 부정적인 감정에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 이경아와 최여진(2023)은 건축가와 급식 관리자 간의 설계 인식 차이를 비교하면서, 동선, 소음, 환기, 좌석 배치와 같은 물리적 요소들이 급식 이용자 만족도와 밀접하게 연관된다고 분석하였다. 특히 산업체 및 학교 급식소를 대상으로 한 사례에서 진입 동선의 자연스러운 흐름, 시선을 적절히 차단하는 요소들, 그리고 부속 공간과의 연결이 주요 설계 요인으로 나타났다.

이와 같은 연구 결과는 급식 공간이 단순한 물리적 환경을 넘어 고객의 정서적 경험과 만족도를 좌우하는 핵심 요인임을 보여준다. 나아가 최근에는 키친리스 시스템, 스마트 주문, 무인 자동판매기, HMR 기반 소형 급식 시설 등 새로운 운영 방식이 등장하면서 급식 서비스의 패러다임이 변화하고 있다. 이러한 변화는 단순한 리모델링이나 시설 재배치로는 대응하기 어렵고, 서비스 전략 차원의 공간 설계가 필요함을 시사한다.

급식 공간컨설팅은 단순한 설계·시공 지원에 머물지 않고, 고객 경험, 운영 효율, 조직 전략을 종합적으로 고려하는 전문적 서비스 활동으로 재정의될 필요가 있다. 컨설팅은 특정 대상에 대해 전문가가 문제를 분석하고 해결책을 제시하는 과정으로 정의되며(조영대,

2005), 급식 공간컨설팅 또한 공간 환경을 진단하고 고객 요구와 운영 문제를 분석해 구체적인 솔루션을 설계·제안하는 과정으로 볼 수 있다. 이는 서비스디자인이 사람·공간·과정 등 다양한 요소를 통합해 일관된 고객 경험을 설계하는 활동이라는 Stickdorn과 Schneider(2010)의 정의와도 맞닿는다. 결국 급식 공간컨설팅은 단순한 도면 제공을 넘어 고객 가치 제안과 경험 설계를 포함하는 전략적 서비스 기획으로 이해될 수 있으며, 전통적 공간 설계를 넘어서는 NSD 활동으로 해석될 수 있다. NSD 프레임워크 적용을 통해 체계성을 확보하고 실행 기반의 전략성과 고객 중심성을 동시에 달성할 수 있다.

2.3 공간 서비스화 이론 및 관련 선행연구

최근 공간은 단순한 물리적 형태나 기능이 아니라, 고객의 감정과 반응을 이끌어내는 경험의 무대로 이해되고 있다. De Rosa와 Sasso(2022)는 공간디자인과 서비스디자인이 분리된 영역이 아니라 함께 설계해야 하는 영역으로 보면서 공간을 서비스 경험과 혁신의 핵심 자원으로 해석하였다. 한편 Fassi 등(2018)은 공간과 서비스디자인이 상호작용하여 경험 설계의 핵심 요소로서 공간의 역할을 규정해야 한다고 논하였다.

Bitner(1992)는 서비스 스키프라는 개념을 통해서 소리, 조명, 향기와 같은 환경적 단서들이 고객의 감정과 행동에 어떤 영향을 미치는지를 분석했다. 이후 이 이론은 다양한 분야에서 경험 중심 공간 설계의 기초 이론으로 확산되었다. 또한 Pine과 Gilmore(1999)는 경험경제(Experience Economy)라는 개념을 통해 공간을 경제적 가치 창출의 핵심 요소로 바라보았다. 고객이 공간을 단순히 이용하는 것이 아니라 그 안에서의 경험을 통해 가치를 느끼고 해석하는 과정 자체가 하나의 소비 행위가 된다는 것이다.

Lou와 Koh(2020)는 공간을 더 이상 고정된 자산이 아닌, 고객의 요구에 맞춰 유동적으로 제공되는 서비스로 보았으며, Zomerdijs와 Voss(2010)은 호텔과 병원 등 다양한 서비스 환경을 연구하면서 조도나 동선 설계가 고객의 서비스 인식과 만족도에 직접적인 영향을 미친다고 밝혔다. Kimbell(2011)도 공간이 단순한 배경이 아니라 고객과 서비스가 실제로 마주하는 중요한 접점이며, 이곳에서의 상호작용이 핵심이라는 점을 강조하였다.

Rafaeli와 Vilnai-Yavetz(2004)는 조명, 색채, 가구 배치 등 물리적 환경 요소들이 실제로 고객의 감정 반응과 서비스 평가에 영향을 준다는 사실을 실증적으로 제시하였다.

특히 최근에는 공간디자인과 서비스디자인을 통합적으로 바라보려는 연구가 증가하고 있다. De Rosa와 Sasso(2022)는 공간디자인과 서비스디자인을 따로 보는 것이 아니라 함께 다루어야 하며, 공간이 고객 경험을 만들고 서비스 혁신을 이끄는 중요한 자원이라고 설명하였다. Fassi, Selloni, De Rosa(2018) 역시 공간과 서비스디자인이 서로 연결되어 작동한다고 보았으며, 공간을 새롭게 설계하는 일이 곧 서비스 경험의 혁신으로 이어질 수 있다고 강조했다.

Stickdorn과 Schneider(2010)는 고객 여정 전반에 걸쳐 일관된 경험을 제공하기 위해서는 물리적 요소뿐 아니라 디지털과 같은 비물리적 접점까지 함께 설계해야 한다고 강조하였다. 이와 같은 관점은 공간을 단순한 환경이 아니라 SD 방법론의 적용 대상임을 보여준다. 실제로 Yates와 Lovlie(2023)는 박물관 공간에 사운드 디자인을 결합해 물리적 경험과 디지털 경험을 동시에 제공하는 사례를 제시하여 공간이 SD 또는 NSD 관점에서 재설계될 수 있음을 보여주는 근거가 된다.

국내에서도 이와 관련된 연구가 활발히 진행되고 있다. 양혜진(2024)은 공간을 단순한

장소가 아닌 감정과 몰입이 교차하는 지점으로 보고 이로 인해 몰입감을 유도할 수 있는 공간 설계가 필요하다고 주장한다. 한지은과 김승인(2015)은 서비스디자인 프로세스를 아파트 공간 설계에 적용하여 사용자 중심 접근이 주거 환경의 질적 개선에 기여할 수 있음을 입증하였다. 이는 공간 설계 과정이 단순한 기능 배치에서 고객 경험 중심의 서비스 혁신 활동으로 확장될 수 있음을 보여주었다. 노경국과 이병기(2022)는 대학도서관을 대상으로 서비스디자인 방법론을 활용한 개선 방안을 제시하였다. 이 연구에서는 서비스 디자인의 대표적인 도구들을 적용하여 도서관 이용자의 경험을 통해 시설·환경·서비스 요소가 통합적으로 개선될 수 있는 방안을 도출하였다. 이는 물리적 환경 개선을 넘어서 고객의 체감 가치와 서비스 경험 설계로 연결된다는 점에서 의의가 있다.

또한 병원 공간을 다룬 남현정 외(2019)의 연구는 고객경험관리(CX) 관점을 적용한 공간 설계가 환자 경험 품질을 높일 수 있음을 밝혔다. 이는 공간이 단순한 물리적 기능을 넘어 NSD 과정에서 새로운 경험을 창출할 수 있는 기반임을 보여준다.

이러한 관점을 바탕으로 본 연구는 급식 공간을 단순한 인테리어나 환경 개선 대상이 아니라, 고객 경험을 설계할 수 있는 전략적 공간으로 바라보고자 한다. 단순히 리모델링을 하는 차원을 넘어서 서비스 혁신의 기회로 삼는 것이 목적이다.

Ⅲ. 연구방법

국내 급식 전문기업 A사는 기획, 운영, 시공, 식자재 공급, 사후관리까지 전 과정을 포괄하는 통합 솔루션 컨설팅을 제공하고 있으며, 그중 공간컨설팅은 고객 맞춤형 급식환경을 전략적으로 설계함으로써 복지 향상이나 조직문화 개선과 같은 효과를 기대할 수 있어 기업의 핵심 서비스 중 하나로 자리 잡고 있다.

본 연구는 이러한 공간컨설팅 활동을 NSD 관점에서 구조화하고자 하며, 분석 프레임워크로는 Johnson 외(2000)가 제안한 순환적 신서비스개발 모델(Cyclic NSD model)을 채택하였다. 이 모델은 4단계로 구성되며, 각 단계를 순환하며 반복적으로 점검하는 방식으로 서비스 실행의 전체 흐름을 설명한다.

3.1 공간컨설팅 사례 구성 및 자료 수집 절차

본 연구는 실제 실무에서의 컨설팅 활동이 어떻게 이루어지고 있는지를 확인하고 분석하는 것에서 출발하였다. 이를 기반으로 NSD 프레임워크의 단계적 구조에 따라 각 활동을 연구자 관점에서 재구조화하고, SD 도구의 적용 가능성까지 함께 검토함으로써 급식 공간컨설팅의 서비스화 가능성을 제안하고자 하였다.

사례 분석은 특정 조직의 실제 컨설팅 프로젝트 흐름을 이론적 모델에 대응시켜 해석하는 방식으로 진행되었다. 이를 통해 급식 공간컨설팅이 단순한 도면 설계나 시공 지원을 넘어 공간 설계 활동이 반복적이고 점진적인 서비스 개발 프로세스로 기능하고 있음을 실무 사례를 통해 분석하고자 했다. 자료 수집은 해당 기업 실무자의 협조를 통해 이루어졌으며, 공간컨설팅 프로젝트 전반의 흐름을 파악할 수 있는 내부 문서 및 현장 기반 정보를 바탕으로 분석을 진행하였다. 수집된 자료는 이후 NSD 프레임워크에 따라 구조화되었으며, SD 도구 적용 가능성과 함께 단계별로 분석되었다.

3.2 신서비스개발(NSD) 순환 모델 기반 사례 분석 체계

본 연구는 급식 공간컨설팅 활동을 이론적으로 구조화하기 위한 분석틀로 Johnson 외(2000)가 제시한 순환적 신서비스개발 모델(Cyclic NSD model)을 채택하였다.

이 모델은 서비스 개발 과정을 네 가지 핵심 단계인 설계(Design), 분석(Analysis), 개발(Development), 출시(Full Launch)로 구분하며, 각 단계 간 반복과 피드백을 전제로 하는 순환형 구조라는 점에서 기존의 선형적 접근과 차별성을 갖는다. Froehle와 Roth(2007)는 이 순환 모델이 전략 수립-실행 가능성 확보-지속 개선을 포괄함으로써 실무 중심의 서비스 개발에 적합한 프레임워크임을 언급하였다.

이에 따라 급식 공간컨설팅 프로젝트에서 수행된 실무 활동을 NSD 프레임워크에 연구자 관점에서 대응시켜 구조화하고자 하였으며, 그 결과 다음과 같은 분석 체계를 도출하였다.

첫째, 설계(Design) 단계에서는 고객사의 요구사항, 조직의 운영 특성, 공간의 제약 조건 등을 분석하여 해당 공간이 수행해야 할 기능과 기대되는 성과를 정의하고 초기 전략 방향을 설정한다. 이 과정에서는 고객의 니즈를 유형화할 수 있는 퍼소나(Persona), 고객의 기대와 불편 요소를 정리하는 가치 제안 캔버스(Value Proposition Canvas, VPC), 그리고 고객의 정서적 공감을 유도하기 위한 공감지도(Empathy Map) 등의 SD 도구가 유용하게 활용된다.

둘째, 분석(Analysis) 단계에서는 현장의 공간 구조, 고객 이동 동선, 고객이 물리는 시간대, 인력의 배치 등 다양한 물리적·운영상 구성 요소를 기준으로 현장 진단을 실행한다. 이때 고객 여정 지도(Customer Journey Map)를 활용해 고객이 이동하는 점점별 감정 변화와 경험 흐름을 파악하고, VOC(Voice of Customer) 분석, SWOT 분석, FMEA(Failure Modes and Effects Analysis) 등의 기법을 통해 실패요인과 개선이 필요한 접점을 발견한다.

셋째, 개발(Development) 단계는 현장에서 서비스를 실제로 운영하기 위한 구체적인 설계를 진행한다. 공간은 어떻게 나누고 사람은 어디로 움직일지 등 주요 요소들을 실행 가능하게 구상한다. 3D 시뮬레이션이나 프로토타입 등을 활용해 계획이 현실적으로 가능한지도 미리 점검하며, 고객과 직접 맞는 지점은 서비스 청사진(Service Blueprint)을 통해 절차를 시각화한다. 아울러 예상되는 실수는 포카요케(Poka-Yoke) 방식이나 실제 상황을 가정한 테스트를 통해 미리 걸러내고, 전반적인 흐름이 어색하지 않도록 조율한다.

마지막 단계인 출시 단계에서는 설계된 내용이 실제로 현장에 적용된다. 시공이 끝난 다음에는 서비스를 정식으로 운영하기 전에 잠시 시험해 보는 기간이 주어지며, 이 시기에 사용자 교육이나 담당자 피드백 수렴이 함께 진행된다. 운영 과정은 실시간으로 살펴보면서 예상하지 못했던 문제들이 없는지 점검하고, 필요 시 조정이 이뤄진다. 서비스의 효과는 만족도나 재이용 의향, 내부 운영 성과 지표 등을 통해 확인하고, 초기 결과를 기반으로 조금씩 개선해 나간다. 전체적으로 보면, 급식 공간컨설팅은 단순한 설계 작업에 머물지 않고 실행과 조정까지 이어지는 하나의 전략적 실천이라는 점이 드러난다.

<표 3>은 Johnson 외(2000)가 제시한 NSD 프레임워크의 정의를 기반으로 각 단계별 핵심 활동을 정리하고 이를 급식 공간컨설팅 예상 활동 흐름과 연결하여 연구자 관점에서 구조화한 내용을 제시한 것이다. 본 표는 이론적 모델과 실제 컨설팅 수행 간의 적용 가능성과 연결 관계를 시각적으로 파악할 수 있도록 구성되었다.

<표 3> NSD 단계에 따른 급식 공간컨설팅 활동과 SD 도구 활용

| NSD 단계 | Johnson 외(2000)의 정의 | 급식 공간컨설팅 활동 | 주요 SD 도구 |
|----------------|--------------------------|----------------------------------|--|
| 설계 Design | 서비스 컨셉의 구체화와 가치 제안 설정 | 고객 니즈 분석 전략 방향 수립 공간 컨셉 정의 | Persona (고객 유형 정리) Stakeholder Map (이해관계자 분석) Value Proposition Canvas (고객가치 정의) Empathy Map (공감 포인트 도출) System Map (서비스 전반 구조 흐름 파악) Service Ecology Map (서비스 환경 관계 구조) Design Brief (디자인 목표와 방향 정리) Context Mapping (이용 맥락 시나리오화) |
| 분석 Analysis | 실행 가능성 검토 및 자원·역량 분석 | 동선 구조 진단 Pain Point 도출 | Customer Journey Map (고객 여정 분석) FMEA (실패 모드 분석) SWOT 분석 (강약점 진단) VOC 분석 (고객의 소리 분석) Service Safari (현장관찰 기반 인사이트 도출) Experience Flow (감정 흐름 시각화) Shadowing (고객 행동 관찰) |
| 개발 Development | 프로토타입 개발 및 서비스 전달 시스템 설계 | 레이아웃 설계 흐름도 작성 인력동선 구성 | Blueprint (서비스 흐름 정리) Service Scenario(상황 기반 이야기) Poka-Yoke (오류 방지 설계) Wireframe (공간 기능 흐름 설계) Storyboard (서비스 상황 시각 스토리텔링) Role Playing (상황극 기반 테스트) Prototyping Toolkits (페이퍼/시제품 도구) 3D 시뮬레이션 |
| 출시 Launch | 서비스 상업화 및 실제 제공 | 현장 적용 시공 연계 피드백 반영 | KPI, CSAT, NPS 등 성과지표 Usability Testing(사용성 테스트) Post Launch Interview(운영자/사용자후기수렴) Monitoring Dashboard(지속 추적 도구) |

IV. 급식 공간컨설팅 사례 분석

4.1 설계(Design) 단계: 고객 니즈 기반의 공간 컨셉 기획

NSD의 첫 단계인 설계(Design)는 제공될 서비스의 개념을 구체화하고, 고객 가치 제안을 설계하는 전략적 기획 단계이다(Johnson et al., 2000). 실제 급식 공간컨설팅 실무에서도 이 단계는 고객사의 조직 운영 특성과 급식 이용 환경을 파악하고 공간 활용 목적과 방향을 설정하는 데 집중된다.

고객사와의 첫 상담에서는 급식 운영 전반에 대해 기본적인 정보를 알아보는 게 핵심이

다. 식수 인원이나 식사 시간대, 조식과 석식의 운영 여부, 주말 급식 제공 여부 같은 현실적인 운영 조건부터 체크하게 된다. 단순히 수치만 확인해서는 안 되며, 부서별로 어떤 식으로 식사를 이용하는지, 사람들이 식사에 얼마나 시간을 들이는지, 대기 시간에 얼마나 민감한지도 함께 살펴봐야 한다. 이런 세세한 정보는 결국 조직 문화나 근무 방식까지도 간접적으로 보여주는 자료가 될 수 있다.

상담을 하는 방식도 매우 중요하다. 어떤 질문을 하느냐에 따라 고객조차 인식하지 못했던 불편이나 필요를 표현하기도 한다. 그렇기 때문에 A사의 공간컨설팅 총괄 책임자(이하 컨설턴트)는 건축·공간디자인을 전공하고 다수의 단체급식 프로젝트 경험을 겸비한 전문가로서 질문 과정에서 고객이 인식하지 못했던 불편이나 필요를 발견하고 드러낼 수 있는 역량을 갖추고 있다. 실제 현장에서는 이를 위해 체크리스트 형식의 사전 질문지를 활용하기도 하는데, <표 4>에는 컨설턴트가 자주 활용하는 질문들을 정리하였다.

<표 4> 공간 전략 수립을 위한 고객사 인터뷰 질문리스트

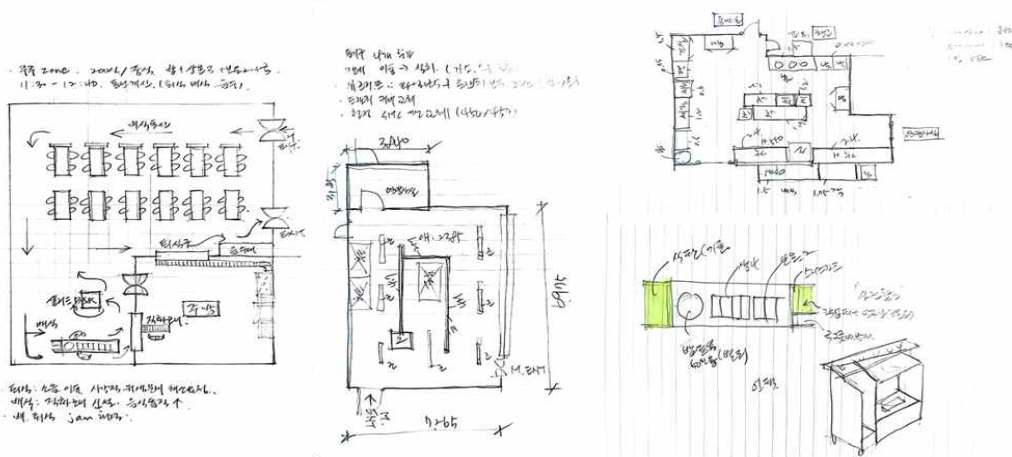
| 구분 | 질문 항목 | 세부 설명 |
|------------|--|-------------------|
| 기본 운영 정보 | ① 하루 평균 식사 인원은 몇 명인가요? | 시간대별 인원 차이 포함 |
| | ② 식사 제공 시간대는 어떻게 되어 있나요? | 조식, 중식, 석식, 야식 여부 |
| | ③ 주말, 야간, 교대조 급식운영을 하고 있나요? | 유동적 운영 조건 확인 |
| 이용 흐름 파악 | ④ 피크 시간대는 언제이며, 해당 시간대의 혼잡도는 어느 정도인가요? | 병목 시간대 진단용 |
| | ⑤ 식사 시간은 고정식인가요, 자율식인가요? | 시간대 유동성 판단 |
| | ⑥ 퇴식 동선과 동선 겹침 문제가 발생하나요? | 퇴식, 동선 중복 등 혼선 여부 |
| | ⑦ 고객이 자주 불편을 호소한 주요 지점은 어디인가요? | VOC 및 주관적 인식 기반 |
| 고객 및 조직 특성 | ⑧ 고객 유형은 어떻게 구성되어 있나요? | 사무직/생산직/외부인 등 분류 |
| | ⑨ 각 부서의 식사 시작 시간은 동일한가요, 구분되어 있나요? | 집단 vs 분산형 운영 구분 |
| | ⑩ 구성원 중 고령자, 여성, 유동 인원 비율은 어느 정도인가요? | 접근성, 편의성 고려 기반 정보 |
| 운영 및 공간 요소 | ⑪ 현재 좌석 수는 충분하다고 느끼시나요? | 체감 밀도 확인 |
| | ⑫ 식사 공간 외에 추가적인 휴게, 대기 공간을 자주 이용하나요? | 확장 가능 기능 공간 고려 |

앞서 살펴 본 질문들은 고객이 어떤 공간을 필요로 하는지 가늠하는 데 기초가 된다. 수집된 정보는 단지 현재 상황을 파악하는 데 그치지 않고 공간의 구성 크기, 사람들의 동선 파악을 그려보는 다음 단계에도 영향을 준다.

컨설턴트는 고객과 인터뷰를 하는 동시에 현장에서 사람들의 움직임을 직접 지켜본다. 이 과정에서는 실제 식사 및 퇴식 상황에서의 고객 이동 경로를 따라가면서 혼잡이 발생하는 구역, 대기 병목 지점, 퇴식 동선의 중첩 여부 등을 중심으로 문제점을 찾아낸다. 현장에서는 동영상 촬영, 사진 기록, 혹은 직접 도면에 스케치하는 방식으로 관찰 결과를 시각화하며 기록한다. 특히 점심시간과 같이 이용량이 집중되는 시간대의 줄이 어디서 막히는지, 어느 지점에서 통로가 좁아지는지 등의 실측 및 영상자료 확보는 향후 공간 설계나 동선 개선의 핵심 인사이트를 도출하는 데 중요한 참고자료가 된다.

<그림 1>은 고객사와의 면담 이후, 현장 구조와 동선 정보를 바탕으로 A사 공간컨설팅팀의 공간디자인 전문가인 컨설턴트가 직접 작성한 초기 개념 스케치를 시각화한 사례이다. 이 그림은 단순한 인터뷰 내용에 그치지 않고 식사 인원, 부서별 이용 행태, 시간대별 대기 민감도와 같은 운영 정보를 수집한 뒤, 배식과 퇴식 흐름, 공간의 주요 접점 위치 등을 종합적으로 분석해 즉석에서 도면 위에 구조와 흐름을 표현한 것이다.

<그림 1> 고객 니즈 기반 공간 기획을 위한 초기 구상 스케치



이와 같은 스케치는 고객 니즈를 반영한 공간 기획이 단순 질의응답 차원이 아니라, 실제 물리적 환경을 이해하고 구조화하는 시각적 전략 사고의 일환임을 보여준다. 특히 고객 이용 행태와 불편 지점에 대한 분석은 초기 기획 단계에서 공간 전략 수립의 핵심 출발점으로 작용하며, 고객사와의 공감대 형성을 위해 간단한 컨셉 보드나 드로잉 도구 등이 병행 활용되는 경우도 관찰된다. 또한 이러한 활동에는 컨설턴트 개인의 경험과 직관뿐 아니라 A사 공간컨설팅팀이 보유한 건축·공간디자인 전문가, 급식 운영 및 영양 관리 전문가 등의 협업 경험이 반영되어 있으며, 서비스 디자인적 사고가 유사하게 적용되고 있는 것으로 확인된다.

4.2 분석(Analysis) 단계: 현황 진단 및 Pain Point 도출

분석(Analysis) 단계에서는 설계된 서비스가 실제 현장에서 문제없이 작동할 수 있는지를 여러 측면에서 확인하게 된다. 특히 사람이 몰릴 수 있는 공간, 동선이 겹치는 구간, 좁은 공간에서의 병목 상황 등을 확인한다(Johnson et al., 2000). 급식 공간컨설팅에서는 이 과정이 설계안을 현실에 맞게 조정하는 데 중요한 역할을 한다.

분석의 시작은 고객사로부터 기존 공간 도면, 운영 흐름 이미지, 고객의 소리(VOC)를 받아 기본적인 현황을 정리하는 것이다. 이후 현장을 방문하여 실제 좌석 배열이나 대기 구역, 사람들이 이동하는 경로를 하나하나 살펴본다. 그 과정에서 현장에서 일하는 조리사나 영양사 등과 대화를 나누며 평소 불편하게 느끼는 점이나 자주 반복되는 이슈들을 수집한다.

사람들이 몰리는 배식대나 퇴식구 주변에서는 동선이 겹치지 않는지, 기다리는 시간이 길어지지 않는지를 눈으로 직접 확인한다. 이때는 그림을 그리거나 사진, 영상 등을 활용

해 문제 상황을 시각적으로 정리해두는 경우도 많다. 이렇게 모은 자료는 나중에 설계를 고칠 때 중요한 참고가 되며, 경우에 따라 영상 분석 도구를 쓰기도 한다. 다만 실무에서는 수치보다 현장에서 바로 상황을 파악하고 대응할 수 있는 능력을 더 중요하게 본다.

<그림 2> 현장 관찰 기반 Pain Point 도출 사례 및 리뉴얼 시각 자료



이런 분석 방식은 고객 경험을 구조적으로 파악하려는 여러 방법과도 닮아 있다. 예를 들어 SERVQUAL 모델처럼 고객이 기대한 부분과 실제로 경험한 점의 차이를 비교해보는 접근을 하기도 하고, SWOT 분석을 응용해 현재 공간의 강점과 약점, 앞으로의 가능성과 위험 요소를 정리하기도 한다. 또 FMEA(Failure Modes and Effects Analysis) 방식처럼 서비스가 운영될 때 발생할 수 있는 문제를 미리 생각해보고 그에 맞는 설계를 준비하는 작업도 병행된다.

<그림 2>는 실제 컨설팅 현장에서 수행된 동선 관찰, 환경 촬영, 시설 상태 점검을 바탕으로 도출된 문제점과 개선 방향을 시각화한 자료로서 조명, 바닥, 벽면, 음수대, 안내판, 배식대 등 공간의 물리적 환경 요소에 대한 점검도 함께 진행한다.

이는 고객 경험에 영향을 미치는 시각적·기능적 서비스 스케이프 구성 요소로 사전에 시각 자료 확보 및 촬영을 통해 진단된다. 이러한 과정은 미관 개선을 넘어서 고객 이용 흐름, 퇴식 병목, 시야 차단, 동선 겹침 등의 요소를 도식화하고, 이를 바탕으로 공간 개선을 위한 기초 자료로 쓰인다.

4.3 개발(Development) 단계: 공간 시뮬레이션 및 실행 설계 구체화

개발 단계는 설계와 분석에서 도출된 내용을 바탕으로, 실제 현장에서 서비스가 원활히 운영되도록 실행 계획을 정리해 나가는 과정이다(Johnson et al., 2000). 급식 공간컨설팅에서는 단순한 공간 배치나 도면 작성 외에도 고객 경험 흐름을 고려한 설계가 중점적으로

이루어진다.

컨설턴트는 현장에서 관찰하고 수집한 정보를 바탕으로 도면 작업을 한다. 이때 전체 공간의 크기, 좌석 간의 거리, 배식 및 퇴식 경로, 배식대, 식수대, 퇴식구 등의 주요 설비 위치를 점검하며, 실제 사용에 적합한지도 검토한다. 도면은 한 번에 완성되는 것이 아니라, 혼잡을 줄이고 흐름을 개선하기 위해 반복적인 피드백을 통해 도면을 수정하며 완성도를 높여간다.

고객이 설계 내용을 쉽게 이해할 수 있도록, 다양한 시각 자료가 함께 제공된다. 평면도(flow map)가 기본으로 제공이 되며, 3D 모델링(Sketch-Up), 3D 모델링(Rendering) 등도 고객사의 요청이 있거나 평면도만을 보고 이해가 어려울 경우 자료의 형식으로 추가 제공된다.

좌석 구성은 공간 설계에서 매우 중요한 부분인데 이용자들이 식사하는 동안 머무는 시간, 대기열 형성 여부, 특히 점심시간처럼 혼잡한 시간대에 얼마나 유연하게 대응할 수 있는지를 모두 고려해서 좌석 수와 배열을 조정해야 한다. 자율배식대의 위치나 퇴식 경로 또한 동선 간섭을 최소화해야 하며, 식판 회수 구역은 퇴식 흐름을 방해하지 않도록 별도로 독립된 공간으로 분리하는 것이 일반적이다.

완성된 설계안은 실제 현장에서 확인하기 위해 시뮬레이션 과정을 거친다. 이후 고객과 협의하고, 피드백을 받으며 세부적인 부분을 조정·보완해 나간다. 서비스디자인 관점에서 보면 이 단계는 서비스 청사진이나 사용자 시나리오처럼 급식 공간을 이용하는 고객 경험의 흐름을 구조화하는 작업과 비슷하다. 공간 구성과 함께 고객이 실제로 겪게 될 서비스를 구체적으로 설계하는 단계라고 할 수 있다.

<그림 3>은 실제 컨설팅 프로젝트에서 활용된 설계 사례로서 배식에서 식사, 퇴식까지의 흐름을 보다 효율적으로 구성하기 위해 개발되었다. 대기 인원이 한쪽에 몰리는 현상을 줄이기 위해 메인 배식대와 보조 배식대를 분리하였으며, 다양한 메뉴 접근을 쉽게 할 수 있도록 설계되었다.

<그림 3> 급식 공간의 동선 시뮬레이션 및 기능구역 설계 예시



퇴식 경로는 주요 이동 동선과 겹치지 않도록 독립된 단일 라인으로 구성하여 병목 현상을 줄이고, 흐름을 단순하게 만들었다. 좌석은 4인석과 1인석을 혼합해 개인과 그룹 이용자 모두를 고려했으며, 회전율과 공간 활용 효율을 높이기 위한 전략적 구성이 반영되었다. 전반적으로 이 설계안은 고객의 이용 방식과 경험을 미리 고려해서 만들어진 실제 적용 가능한 공간 전략의 예라 할 수 있다.

4.4 출시(Full Launch) 단계: 현장 적용 및 피드백 기반 개선

출시(Full Launch) 단계는 설계된 공간이 시공되어 실제 운영에 적용되는 단계로서 NSD 프레임워크 상에서는 상업화(commercialization)에 해당한다.(Johnson et al., 2000). 이 단계는 단순한 설계 전달에 그치지 않고 설계된 공간이 현실 운영 속에서 실제로 어떻게 작동하는지를 점검하고, 문제 요소를 즉각 수정하는 실행 중심 프로세스로 기능한다.

설계안이 확정되고 공간 시공이 완료된 이후, 컨설팅 담당자는 초기 운영 시점에 맞춰 현장을 직접 방문하여 실시간 운영 상태를 점검한다. 이 단계에서는 배식 및 퇴식 동선의 흐름, 좌석의 사용 밀도, 대기 구간의 형성 여부, 고객 이동 경로의 혼선 발생 가능성 등을 중점적으로 확인한다.

새롭게 바뀐 공간이 어색한 이용자들이 초기 동선에 익숙해지기까지는 혼란이 발생할 수 있기 때문에, 컨설턴트가 일정 기간 현장에 상주하거나 반복적으로 방문하여 운영 가이드 제공 및 즉각적으로 대응하고 개선이 필요할 경우 즉각적으로 조치를 취하게 된다. 운영이 시작된 후 현장에서 나오는 피드백은 가능한 한 빠르게 반영된다. 좌석 간격이 다소 좁아 불편하다는 의견의 경우 간격을 조정하고, 안내 표지가 눈에 잘 띄지 않는다는 의견에는 위치나 방향을 바꾸는 식이다. 동선이 헛갈린다는 반응이 있을 때는 별도의 안내를 추가하거나 공간을 다시 정리하기도 한다. 특히 점심시간처럼 사람들이 몰리는 시간대에는 어느 부분이 막히는지를 눈으로 직접 확인하고, 필요한 경우 현장에서 바로 조치를 취하는 방식으로 대응한다.

이런 과정을 거치면서 고객사 운영팀과 A사 컨설턴트가 함께 공간을 조금씩 다듬어 간다. 단순히 문제가 생긴 뒤 처리하는 게 아니라, 현장에서 같이 고민하고 조정해 나가는 방식이다. 결과적으로 이용자들이 더 편하게 공간을 쓰게 되고, 전체적인 운영 흐름도 안정적으로 유지될 수 있게 된다. 실제 운영이 시작되면 고객사와 외주 업체, 그리고 컨설턴트가 함께 소통할 수 있는 채널이 마련된다. 일반적으로 단체 채팅방 같은 온라인 공간을 활용해 운영 상황을 공유하고, 현장 사진이나 개선 요청도 실시간으로 주고받는다. 즉각적으로 소통할 수 있는 체계 덕분에 문제를 빠르게 파악하고 대응할 수 있으면서 컨설팅 업무도 더 유연하게 이어진다.

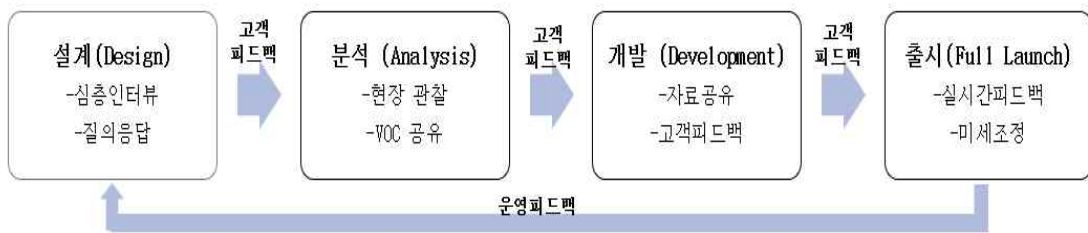
운영 중 새롭게 조정이 필요한 사항들, 예를 들면 규칙을 새로 정하거나 일정이나 설치 관련 결정을 할 때도 고객사와 계속 의견을 나누며 함께 결정해 나간다. 이런 과정을 통해 공간 설계와 실행, 그 이후의 피드백까지 하나의 흐름으로 자연스럽게 이어지게 된다.

결과적으로, 급식 공간컨설팅은 단순히 공간을 설계하고 끝나는 것이 아니라, 운영 중에도 지속적으로 고객의 경험을 반영하면서 조금씩 조정해 가는 방식으로 발전하고 있다. 이 흐름은 서비스가 처음 구상될 때부터 현장에 적용되기까지의 전 과정을 하나의 연결된 체계로 본다는 점에서 실무 중심의 NSD 방식과도 맞닿아 있다.

4.5 고객 참여 기반 순환 구조

급식 공간컨설팅은 설계부터 실행 이후의 운영 단계에 이르기까지, 전 과정에서 고객사의 지속적인 참여와 반복적인 피드백 반영이 이루어지는 순환형 구조를 갖추고 있다. 고객사는 단순한 자료 제공자에 머무르지 않고, 각 단계에서 설계 방향을 함께 조율하고 주요 의사결정에 실질적으로 관여하는 공동 참여자(Co-Creator)로 기능한다. <그림 4>는 급식 공간컨설팅 과정이 출시 이전에는 반복적 고객 참여를 통해, 출시 이후에는 운영 피드백을 반영하는 방식으로 이루어지는 순환형 서비스 디자인 구조임을 보여준다.

<그림 4> 고객 참여 기반 NSD 4단계 순환 구조



설계(Design) 단계에서는 고객사와의 인터뷰를 통해 세부적인 니즈를 도출하고, 운영 방식이나 사용자 행동에 대한 논의를 바탕으로 공간 설계 컨셉이 구체화된다. 분석(Analysis) 단계에서는 현장 진단 결과와 고객의 소리(VOC) 자료를 고객사와 공유하며 문제 지점에 대한 인식과 그에 대한 해결 방안에 대해 공동 검토가 이루어진다. 개발(Development) 단계에서는 CAD 설계안, 3D 시각화 자료, 렌더링 이미지 등에 대한 고객의 의견이 반복적으로 반영되며, 배식 동선, 좌석 배치, 인력 흐름 등 주요 공간 요소들이 실시간 피드백을 통해 조정된다. 출시(Full Launch) 단계에서는 공간이 실제로 운영된 이후에도 고객사와의 실시간 채널(예: 단체 채팅방)을 통해 좌석 간격, 안내판 위치, 퇴식 흐름 등 운영 세부 요소에 대한 조정이 지속적으로 이루어진다.

이러한 참여 과정은 단순한 사후 대응을 넘어서 고객과의 공동 설계(Co-Design) 구조를 실질적으로 구현한 사례에 해당한다. 이는 NSD 이론의 고객 중심 서비스 개발의 원리가 실무에서 어떻게 구현되었는지 보여주는 실증 사례이며 급식 공간컨설팅의 서비스화 가능성을 뒷받침하는 중요한 구조적 특성이라 할 수 있다.

4.6 프레임워크 통합 제안: NSD 기반 급식 공간컨설팅 프로세스

본 연구는 앞서 분석한 컨설팅 사례를 바탕으로, NSD 이론의 4단계 흐름인 설계(Design), 분석(Analysis), 개발(Development), 출시(Full Launch)를 기준으로 급식 공간컨설팅의 실무 절차를 체계화하였다.

제안된 프로세스 모델은 각 단계별로 수행되는 주요 활동뿐 아니라, 현장 실무자들이 실제로 활용하는 공간 전략 수립 방식, 설계 도구, 피드백 수립 절차 등을 포함하여, 현장 적용 가능성을 고려해서 현장에서 바로 적용 가능한 프레임워크로 구성되었다. 이와 같은 체계는 단순히 공간을 설계하는 차원을 넘어서 고객 요구를 분석하고, 현장에서 나타나는 문

제점을 진단하며, 실현 가능한 대안을 마련하고, 서비스 운영 이후 수집되는 의견까지 반영하는 컨설팅 흐름으로 발전될 수 있다. 특히 본 연구에서 제안한 접근 방식은 향후 B2B 기반의 급식 서비스 솔루션 개발에도 응용할 수 있는 실용적이고 전략적인 설계 틀로 확장될 가능성을 지니고 있다.

또한, 앞서 Yu(2018)가 제시한 NSD와 SD의 이론적 비교를 통해 확인한 바와 같이, 두 접근은 실행 프로세스, 활동 방향, 관점 및 도구에서 구조적 차이를 지닌다. 본 연구는 NSD의 체계적 단계 구조에 SD의 사용자 중심 도구를 대응시킴으로써 전략성과 실행 가능성을 동시에 확보하고자 하였다. NSD가 제공하는 실행 흐름과 고객 경험을 중시하는 SD의 설계 도구를 보완하고 결합함으로써 실무 적용성을 높이는 통합적 프레임워크를 구축하였다.

<표 5>는 이러한 통합 프레임워크를 정리한 결과로써 각 NSD 단계별로 실제 컨설팅 현장에서 활용 가능한 실무 도구와 서비스디자인 기법을 함께 구성 하였다.

특히 <표 3>이 문헌 기반의 이론적 도구 정리에 중점을 두었다면, <표 5>는 실무자 인터뷰와 사례분석을 통해 실제로 적용 가능한 도구와 산출물을 중심으로 구성한 실천형 프레임워크라는 점에서 차별성을 지닌다. 이 프레임워크는 단계별로 개선점을 반영할 수 있도록 설계된 만큼 현장의 설계자들에게도 실용적인 안내서로 기능할 수 있을 것이다.

<표 5> 급식 공간컨설팅의 NSD-SD 통합 프레임워크

| NSD 단계 | 본 연구 적용 정의 | 급식 공간컨설팅 주요 활동 | 실무적 도구 및 기법 | 서비스디자인 도구 | 대표적 산출물 |
|--------|-----------------------|---|--|---|--|
| 설계 | 고객 니즈 기반의 공간 컨셉 기획 | <ul style="list-style-type: none"> -고객사 조직유형 및 식수 형태 조사 -조식/중식/석식 여부 및 시간 파악 -고객 인터뷰로 니즈도출 -식사 체험 및 사진 촬영/동선 관찰 -고객 유형 구분 및 초기 컨셉 구상 | <ul style="list-style-type: none"> -질문리스트 -메모 -사진촬영 -현장 스케치 -컨셉 보드 -음성 녹취 | <ul style="list-style-type: none"> -퍼스나 -고객가치제안 -이해관계자맵 -공감지도 -컨텍스트 맵핑 | <ul style="list-style-type: none"> -고객유형 및 니즈 정리표 -컨셉 보드 -서비스컨셉 요약안 -동선관찰 사진 -여정흐름도 -인터뷰요약 리포트 |
| 분석 | 현황 진단 및 Pain Point 도출 | <ul style="list-style-type: none"> -병목구간/이용 흐름 진단 -VOC, 설문, 운영 자료 수집 -평면도 작성, 현장관찰 및 문제 구간 확인 -퇴식/배식 동선 점검 여부 파악 -인력 배치 현황 검토 | <ul style="list-style-type: none"> -동선 관찰표 -동선 흐름 스케치 -평면도 기반 분석 -VOC 엑셀 시트 -문제구간도식 | <ul style="list-style-type: none"> -고객여정분석 -서비스 사파리 -쉐도잉 -감정흐름시각화 | <ul style="list-style-type: none"> -프로세스 분석리포트 -VOC정리표 -병목지점 -도식화자료 -동선흐름도 -페인포인트 맵핑도식 |

| | | | | | |
|----|----------------------------------|---|--|--|---|
| 개발 | 공간 시뮬레이션 및 실행 설계 구체화 | <ul style="list-style-type: none"> -2D 평면도 및 3D 스케치업/렌더링 -고객사 피드백 반영한 설계 수정 -인력배치 시나리오 도출 -설계안 공유 및 실시간 협업 -시공업체, 주방업체 등 입찰 연결 | <ul style="list-style-type: none"> -CAD 도면 -Sketch-Up -렌더링이미지 -엑셀 시트 -인력배치 시나리오 | <ul style="list-style-type: none"> -서비스 청사진 -서비스시나리오 -포카요케 -와이어프레임 -스토리보드 -롤프레이밍 | <ul style="list-style-type: none"> -설계도면 -설계변경 요약서 -인력배치 시나리오 -고객피드백 반영내역 -고객검토용 제안서 |
| 출시 | 현장 적용 및 피드백 기반 개선 | <ul style="list-style-type: none"> -시공 적용 및 오픈 -직원 대상 현장 가이드 운영 -초기 피드백 기반 미세 조정 -문제시 추가 개선 후 안정화 | <ul style="list-style-type: none"> -시공관리 체크리스트 -현장 적용 후 피드백 메모 -운영가이드 요약서 -후속방문시 리마인드 문서 | <ul style="list-style-type: none"> - 고객만족도조사 -사용성 테스트 -운영 모니터링 대시보드 -출시 후 피드백 섹션 | <ul style="list-style-type: none"> -최종운영 안내서 -고객만족 조사지 -운영성과 보고서 -사후피드백 리포터 |

V. 결론 및 시사점

본 연구는 급식 서비스 산업 내에서 수행되고 있는 공간 컨설팅 활동을 NSD 관점에서 재해석하고, Johnson 외(2000)가 제시한 NSD 프로세스를 분석틀로 채택하여 사례 기반의 구조화된 분석을 수행하였다.

연구 결과, 급식 공간 컨설팅은 단순한 설계 제안이나 프로젝트성 업무로 끝나는 것이 아니라 고객사의 니즈에 맞춰서 전략 수립에서부터 분석, 설계, 실행, 피드백까지 일련의 서비스화 된 개발 흐름으로 진화하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히 고객 맞춤형 공간 전략을 기획하는 설계 단계, 운영 문제를 진단하고 실행 가능성을 검토하는 분석 단계, 공간 흐름을 시뮬레이션하며 구체적인 설계를 완성하는 개발 단계, 그리고 실제 현장에서 서비스를 적용하고 피드백을 반영해 조정하는 출시 단계의 흐름은 NSD 이론의 단계별 구성과 자연스럽게 연결되었다. 이러한 결과는 공간을 단순한 물리적 장소가 아닌 전략적인 서비스 요소로 인식할 수 있음을 보여준다.

이를 통해 고객 경험 향상, 운영 효율 증대, 조직 이미지 제고 등 여러 측면에서 실질적인 가치 창출이 가능함을 시사한다. 이는 Froehle & Roth(2007)가 언급한 NSD의 실무 적용성과 반복 개선 구조의 장점을 실증적으로 보여주는 사례라고 할 수 있으며, 물리적 공간

이 서비스 전달 플랫폼으로 재해석되는 공간의 서비스화 관점 개념과도 일치한다. 다만 본 연구는 정성적 사례 분석에 중점을 두었으므로, 향후 연구에서는 이러한 효과를 정량적 지표로 검증할 필요가 있다. 고객 경험은 서비스 만족도, 재이용 의도, 긍정적 구전 의도와 같은 항목으로 살펴볼 수 있으며, 운영 효율은 평균 대기시간 단축, 동선 효율성, 공간 활용률 등으로 확인할 수 있다. 이러한 정량적 분석이 병행될 때 연구의 타당성과 완성도가 더욱 높아질 것이다.

5.1 시사점

이번 연구는 주로 무형 서비스 또는 디지털 기반 서비스에 사용되던 NSD 프레임워크를 공간 서비스 개발에 직접 적용해보려는 시도에서 시작했다. 특히 공간 컨설팅이라는 영역을 NSD 프레임워크 안에서 해석하였으며 공간디자인과 서비스디자인이 어떻게 융합될 수 있을지 살펴보았다.

기존에는 공간 설계가 주로 환경 개선이나 인테리어 중심으로 진행되는 경우가 많았다면, 본 연구에서 다룬 공간컨설팅은 단순한 외형 설계를 넘어서 실제 공간을 사용하는 고객 경험, 조직의 업무 흐름, 운영 효율성까지 고려하는 전략적 서비스로 볼 수 있다. 기존에는 공간 배치 중심의 설계가 일반적이었지만 이제는 고객 경험과 성과에 대한 고려 없이 진행되는 설계는 현장 적용 과정에서 효과가 떨어질 수 있다는 점을 감안해야 한다.

본 연구에서는 이 과정을 NSD 프레임워크의 각 단계(설계-분석-개발-출시)에 맞춰 구조화하였으며, 이를 통해 공간컨설팅도 하나의 체계적인 서비스 개발 프로세스로 볼 수 있음을 확인했다. 특히 B2B 환경에서 이 프레임워크가 어떻게 적용할 수 있는지를 확인하기 위해서 급식 전문기업인 A 기업의 사례를 분석하였다.

A 기업은 식자재 납품을 주요 사업으로 운영해왔으나, 최근 급식 공간과 주방 설계에 대한 고객사의 실무적 어려움을 해소하기 위해 공간 솔루션 컨설팅 서비스를 도입하였다. 이는 단순한 사업 다각화라기보다는 실제 고객사의 운영 문제 해결을 통해 관계를 강화하고자 하는 실질적 대응이었다. 이러한 공간컨설팅 과정은 초기 설계에만 국한되지 않으며 시공 단계는 물론 운영과 피드백까지 포함되는 순환적 구조를 갖고 있어서 고객사와의 지속적인 협업 기반을 형성하는 데 유리하게 작용한다.

본 연구는 해당 기업의 실제 사례를 중심으로 공간컨설팅 과정을 NSD 프레임워크의 단계별 구조에 맞추어 체계적으로 재구성하였다. 그 결과, NSD 모델이 디지털 서비스에만 국한되지 않고 물리적 공간을 기반으로 한 B2B 서비스에도 적용 가능하다는 점을 확인하였다.

5.2 연구의 한계

이번 연구는 하나의 특정 기업에서 수행된 공간컨설팅 사례를 중심으로 이루어졌다. 사례 기반 연구는 현장의 실제 운영 상황을 반영할 수 있다는 장점이 있으나, 동시에 다른 조직이나 산업에 일반화하는 데에는 분명한 한계가 따른다. 실제로 본 연구에서도 기업의 보안 정책으로 인해 일부 핵심 정보는 익명 처리되었으며 설계와 실행 과정의 세부 내용 중 일부는 공개가 어려웠다. 이로 인해 연구 결과에 대한 외부 적용 가능성에는 신중한 해석이 요

구된다.

다만, 이러한 한계는 후속 연구를 위한 중요한 방향성을 제시한다. 다양한 업종과 규모를 아우르는 급식 공간 사례를 추가적으로 확보하고, 컨설팅의 효과를 구체적인 수치로 분석한다면 좀 더 정밀한 평가가 가능할 것이다. 예를 들어, 실제 사용자 만족도, 공간 활용률, 조직 내 업무 흐름 개선 정도 등을 정량적으로 측정해 비교한다면 공간컨설팅이 전략적 서비스로 작용하는 방식에 대해 보다 명확한 이해를 도출할 수 있다.

참고문헌

- 김민화, 윤재은 (2016), 포털사이트 사무공간에 있어 코워킹 스페이스 구성 특성 연구, *한국공간디자인학회논문집*, 40(4), 41-52.
- 김혜련, 곽노성, 김어지나, 조영연 (2010), 단체급식의 영양관리를 통한 국민 식생활 개선 방안, *한국보건사회연구원*.
- 남현정, 황혜미, 박희선 (2019), 국민건강보험 일산병원의 환자경험디자인 우수사례: 고객경험관리 프레임워크를 기반으로, *서비스경영학회지*, 20(4), 201-226.
- 노경국, 이병기 (2022), 서비스디자인방법론을 활용한 대학도서관 서비스 개선방안 연구, *정보관리학회지*, 39(3), 195-216.
- 성백서 (2007), 신서비스개발의 방법론에 관한 연구: 문헌고찰, *상경연구*, 32(1), 61-91.
- 이경아, 최여진 (2023), 단체급식 서비스 공간 계획 요소에 대한 건축가와 급식 관리자의 중요도 인식 비교 - 학교와 산업체 급식소를 중심으로, *KIEAE Journal*, 23(2), 45-52.
- 이상진 (2012), *단체급식의 서비스스케이프가 고객행동에 미치는 영향*, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 이용철, 안선홍 (2016), 단체급식 서비스스케이프가 고객감정반응 및 행동의도에 미치는 영향, *외식경영연구*, 19(4), 61-78.
- 이은용, 최순태, 이수범 (2007), 산업체 급식 서비스 요인에 따른 이용자 만족도 분석, *호텔관광연구*, 9(4), 159-176.
- 이은지, 조철호, 김지연 (2013), 서비스스케이프와 감정반응의 행동의도에 관한 메타분석, *서비스경영학회지*, 14(2), 185-205
- 양일선, 이보숙, 차진아, 한경수, 채인숙, 이진미 (2006), *단체급식* (제5판), 교문사.
- 양혜진 (2024), *현상학적 공간개념과 건축 수업 연구*, 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 조영대 (2005), *비즈니스 컨설팅 서비스*, 남부도서.
- 조진호 (2015), 대학 급식 서비스에서 서비스품질이 지각된 가치, 고객만족, 신뢰, 행동의도에 미치는 영향, *서비스경영학회지*, 16(5), 73-100.
- 최은미 (2017), *제조업의 서비스화 지원 컨설팅 프레임워크로서의 4E모델 연구*, 박사학위논문, 국민대학교 테크노디자인대학원.
- 한지은, 김승인 (2015), 공간디자인에서 서비스디자인 방법의 효용성 연구 - 서비스디자인 프로세스를 적용한 아파트 디자인을 중심으로, *디지털디자인학연구*, 15(1), 397-407.
- 황혜미, 이돈희 (2022), 지속적인 고객가치 창출을 위한 통합 지원서비스 모델 프레임워크 개발, *서비스경영학회지*, 23(3), 101-128.
- 황혜미 (2025), *신서비스 개발 NSD*, 정독
- Biemans, W. G., Griffin, A., & Moenaert, R. K. (2015), New service development: How the field developed, its current status and recommendations for moving the field forward, *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 382-397.
- Bitner, M. J. (1992), Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers

- and employees, *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- De Rosa, A., & Sasso, G. (2022). Spatial design + service design: Framing a transdisciplinary perspective. In DRS2022: Bilbao, 25-28 June, Conference Proceedings (pp. 1797-1812). *Design Research Society*.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Sandén, B. (2000), *New service development and innovation in the new economy*, Lund: Studentlitteratur.
- Fassi, D., Selloni, D., & De Rosa, A. (2018). Experiencing and shaping: The relations between spatial and service design. In ServDes2018: Service Design Proof of Concept, Milano, Proceedings of the Conference on Service Design and Service Innovation (pp. 71-84). *Linköping University Electronic Press*.
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007), A resource-process framework of new service development, *Production and Operations Management*, 16(2), 169-188.
- Griffin, A. (1997), PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices, *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 429-458.
- Johnson, S. P., Menor, L. J., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2000), A critical evaluation of the new service development process. In J. Fitzsimmons & M. Fitzsimmons (Eds.), *New Service Development: Creating Memorable Experiences* (pp. 1-32). Sage Publications.
- Kimbell, L. (2011), Designing for service as one way of designing services, *International Journal of Design*, 5(2), 41-52.
- Lou, C., & Koh, K. (2020), From real estate to real service: The evolution of space-as-a-service, *Journal of Property Investment & Finance*, 38(3), 252-265.
- Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2011), *Design for Services*, Gower Publishing.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business Press.
- Ponsignon, F., Smart, P., & Maull, R. (2011), Service delivery system design: Characteristics and contingencies, *International Journal of Operations & Production Management*, 31(3), 324-349.
- Rafaeli, A., & Vilnai-Yavetz, I. (2004), Emotion as a connection of physical artifacts and service, *Organization Science*, 15(6), 673-684.
- Rusanen, H., Halinen, A., & Jaakkola, E. (2014), Networking for Resources in Service Solution Development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 188-197.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010), *This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases*, BIS Publishers.
- Yates, M. F., & Lovlie, A. S. (2023), Subtle sound design: Designing for experience blend in a historic house museum, arXiv preprint arXiv:2312.13953.
- Yu, E. (2018), Linking new service development and service design: An interdisciplinary service research framework and future directions, *Archives of*

- Design Research*, 31(4), 43-55.
- Yu, E., &Sangiorgi, D. (2018), Service design as an approach to implement the value co-creation perspective in new service development, *Journal of Service Research*, 21(1), 40-58.
- Zomerdijk, L. G., &Voss, C. A. (2010), Service design for experience-centric services, *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

*** 저자소개 ***

· 고 정 연 (svcplus@naver.com)

경기대학교 서비스경영전문대학원에서 석사학위를 취득하였고, 현재 삼육대학교 일반대학원 경영학과에서 박사과정 중이다. 주요관심 분야는 서비스품질, 고객경험, 신서비스개발 등이다.

· 황 혜 미 (seiup@syu.ac.kr)

서강대학교 경영전문대학원에서 석사, 박사학위를 취득하였고, 현재 삼육대학교 경영학과 부교수로 재직 중이다. 주요 연구 관심분야는 서비스운영관리, 고객만족경영, 고객경험디자인, 신서비스개발 등이다.