



## #1 → 기업에서의 디자인씽킹 관련 이슈

### ●●● 시대의 변화와 디자인씽킹의 요구

- 디자인씽킹이 혁신방법론으로 논의되는 이유  
적용되는 분야에 대한 탐색, 분야별로 적용된 실제사례 연구
- 기업/조직 적용방법, 고려사항 등을 확인하여 디자인씽킹의 성공적인 적용을 이끌기 위함
- 3차 산업 혁명 시대의 가격, 품질 위주의 기능적 관점에서  
4차 산업 혁명 시대의 경험, 의미의 관점으로 바뀜
- 이에 따라 다양해지는 수요자들의 요구를 맞추기 위하여  
분석적 능력보다는 창의적인 능력을 요구하게 됨
- 점진적 변화를 위해 전통적 R&D 사고 + 디자인적 사고

### ●●● 디자인씽킹 도입의 실패이유

- 디자인씽킹 도입 실패의 원인 : 기존 “브랜드”와 경쟁해야 되기 때문  
변화를 원치 않는 내부 직원 및 이해관계자들은 도입 거부
- 경험 디자인의 어려움  
전반적 시장조사 기반의 소비자 분석에 익숙함  
분석기반 데이터 → 의사결정 근거, 경험디자인 → 감으로 인식
- 협업의 어려움  
부서 이기주의, 조직구조의 경직성, 부서간 의사소통 어려움  
전담팀을 구성하지만 한계에 봉착하고 전사적 적용의 어려움
- 시행착오의 어려움  
아이디어 발상은 좋지만 실패는 용납못하는 문화

### ●●● 디자인씽킹 도입시 고려사항

- 단순히 디자인씽킹 프로세스 도입만으로는 어려우며,  
각 조직에 맞는 방식을 선택하여 적용해야 함



## #2 디자인씽킹의 도입시 고려사항

### ●● 디자인씽킹 수행을 위한 고려사항

- 경영에서의 디자인씽킹 도입 범위
  - 1단계 사물, 서비스 디자인
  - 2단계 콘셉트 디자인
  - 3단계 비즈니스모델 디자인
  - 4단계 디자인 경영
  - 5단계 디자인 생태계 수립
- 디자인씽킹 도입을 위해서는 그 범위에 대한 명확한 정의가 필요
- 4차 산업혁명 시대의 디자인은 지식정보 등으로 다양한 자산을 바탕으로 인간 중심의 디자인을 통해서 복잡한 문제를 해결하는데 그 가치가 있음

### ●● 4-Grid 분석

- 디자인씽킹 4-Grid 문화지도
  - 조직의 문화적 상황을 판단하기 위한 문화지도 (cultural map)
  - 그리드 축 : 사회적 협약에 의한 개인행동의 제한 정도
  - 그룹 축 : 그룹 일원이 되기 위한 개인 행동제한 정도
- 1. 계층적 기업문화(Hierarchy)
  - 모든 지식과 통찰이 수직적으로 통합된 문화
- 2. 숙명론적, 운명론적 기업문화(Fatalism)
  - 기회와 예측불가, 논리적 상황에 회의적
- 3. 개인주의적 기업문화(Individualism)
  - 자기중심적 네트워크 기반으로 공간 및 사회적 이동 자유로움, 기존의 규칙, 관심 허파
- 4. 평등주의에 기반한 기업문화(Egalitarianism)
  - 자기중심적 네트워크 + 포용
  - 포용 → 의견 수렴 → 혁신적 아이디어 통합



## #3 디자인씽킹 기반의 서비스 개발

### ●●● AirBnB 서비스 개발 사례

- 디자인씽킹을 활용하여 고객의 입장에서 서비스를 제공하기 위해 공간적, 조직적 환경 조성
- 1. 공간  
오피스룸은 유명한 에어비앤비 목적지의 이름을 따서 명명되어 있음
- 2. 조직문화  
고객의 입장에서 경험을 디자인하고, 즐거운 서비스를 제공하기 위한 업무 프로세스 고민
- 3. 비즈니스 차원에서의 디자인씽킹(Design Thinking) 활용  
고객 중심 서비스를 제공하기 위한 비즈니스 차원에서의 디자인씽킹 활용한 시도 및 노력
- 디자인씽킹 방법을 통한 (프로젝트) 준비와 추진 과정은 꽤 오래 걸리지만, 경영진 차원에서 팀이 이를 통해 효율적인 방식으로 업무를 진행할 수 있도록 'HMW' 프레임에 능한 퍼실리테이터 양성 및 관련 자원에 대한 충분한 권한을 팀에 부여 해야 함을 인식
- 전체적인 경영 흐름을 파악할 수 있는 리더에게 팀 운영 및 팀원 간의 의견 타협을 위해 리더십을 발휘할 수 있도록 환경 조성

### ●●● Innogy 서비스 개발 사례

- 2015년 Innogy의 혁신 집중 사업인 'urban mobility' 수행 때, Itai Ben-Jacob과 그의 멤버들은 urban, 특히 mobility 의 컨셉에 대한 광범위한 회의를 하기 위해 design thinking 워크숍을 진행함
- 에너지 공급자는 e-car가 충분하지 않기 때문에 충전소 네트워크를 발전시키지 않는 반면 자동차 제조업체는 충전소가 충분하지 않기 때문에 e-car를 생산하지 않았음.
- 전문가와 여러 채널을 통한 서베이로 잠재 고객층에 접근했고 eCar에 대한 좋은 반응 얻어 냈음
- 전기 자동차가 충분하지 않기 때문에 에너지 공급자는 충전소 네트워크를 더 이상 개발하지 않고, 자동차 제조업체는 충전소가 충분하지 않아 전기 자동차를 생산 하지 않는 문제
- 이를 해결하기 위해 실제 존재하지만 이용률이 낮은 Innogy 충전소를 연결하여 이를 활용하는 eCar 공유 솔루션을 제공함.



## #4 디자인씽킹 기반의 제품 개발

### ●●● Bank of America 상품 개발 사례

- Bank of America는 혁신적인 서비스 제공 및 상품 개발을 위해 디자인씽킹 에이전시 IDEO와 계약을 맺었고 도움을 요청하였지만 BoA의 문제는 고객의 관점이나 그들이 바라보는 문제에 대한 데이터를 확보하지 못했다는 것
- 따라서 먼저 데이터를 수집하기 위해 BoA팀과 IDEO팀은 함께 하나의 팀을 형성하여 형성하여 고객의 입장에서 영감 찾기(공감), 아이디어 고민 및 도출, 시제품 테스트, 아이디어 개선을 통한 서비스 개발하며 디자인씽킹 방법을 적극적으로 활용
- 이를 바탕으로 “Keep the Change” 상품을 개발하여 고객 중심의 서비스 유치 및 이용 고객증가로 은행은 엄청난 성공을 이룰 수 있었음
- 고객 중심의 사고에서 아이디어를 도출했던 것이 핵심

### ●●● Piller 제품 개발 사례

- 2018년 4월 SAP SME 팀의 혁신 워크숍에 참석한 독일의 환풍기 제조사 Piller Blowers & Compressors는 다른 중소기업들이 회의적 입장을 보였던 IoT 서비스에 대한 필요성을 인식하였고, 더불어 디자인씽킹 방법을 기업의 발전을 위해 도입하겠다는 결심
- Piller는 R&D, 판매, 품질관리, IT, 재무팀과 함께 SAP 혁신센터를 방문, 워크숍에서 레고를 활용하여 직접 제품을 사용하고 문제점을 발견한 후 IoT 서비스를 결합하는 아이디어를 도출할 수 있었음
- 이후 IoT가 결합된 환풍기의 프로토타입을 테스트하고 개선하며 제품뿐만 아니라 고객에게 필요한 서비스를 제공하기 위해 앱을 개발
- IoT 서비스에 회의적이었던 기업에게 결코 쉽지 않은 일이었지만, 디자인씽킹 방법을 통해 제품 개발을 위해 프로토타입을 만들어보고, 이를 보완 및 개선하는 과정에서 함께 고민하며 IoT 서비스의 필요성 및 중요성을 인식하였고 마침내 기술을 신뢰하기 시작
- 2019년 마지막 분기에는 고객이 조금 더 편리하게 제품 및 서비스를 사용할 수 있는 새로운 기술을 갖춘 최초의 환풍기를 출시할 예정



## #5 디자인씽킹을 통한 기업문화 혁신

### ●●● Trüffeljagd 기업문화 혁신 사례

- 2004~2014년 폐쇄된 독일 정육점 4,000개 이상  
슈퍼마켓에서 고기를 구매하는 고객 증가  
광우병 등 축산 관련 스캔들로 육식에 부정적 이미지
- 정육업계에 젊은 인력 수급이 어려움  
관련 공공 규제 복잡성 증가 → 새로운 사업 기회를 모색할 시간 부족
- 젊은 고객층을 위한 조리된 식품(ready-to-eat)
  - 포장 가능한 점심 도시락
  - 홈메이드 음식으로 패스트푸드와 차별화
  - 베를린에 상점을 오픈해 테스트 실시
- 실패를 통해 발견한 진짜 문제
  - 신제품을 위한 어떠한 노력도 하지 않으려는 정육점 상인들
  - 또 다른 사용자 "정육점 상인들"의 요구를 잊었다는 것을 깨달음
- 외부인의 아이디어에 회의적, 전통에 대한 자부심
  - 새로운 제품, 서비스, 비즈니스 모델에 거부감
- 실패 그리고 재도전
  - 정육점 상인들에 대한 공감을 바탕으로 다시 시작
- 문제 재정의
  - “비즈니스를 업데이트하는 방법”
  - “장인정신과 관련된 것을 유지하는 법”
- 강제적 변화보다 기존의 방식을 지원하기로
- 새로운 솔루션의 탄생
  - 새로운 아이디어 발전을 위한 크라우드 펀딩 플랫폼
  - 전통적 가치를 상징하는 스티커(label)
  - 혁신적 기업가에게 정육상인을 소개하는 행사(inspiration event)
    - 정육상인들의 적극적 참여
    - 행사 끝에 Trüffeljagd 탄생
- Trüffeljagd  
디자인씽킹 워크숍을 제공해 도전적 아이디어 얻을 기회  
제품 관련 스토리, 온라인 톨 등을 활용해 비즈니스 개선  
정육상인이라는 자부심 고취, 장인정신의 가치 일깨움



## #6 디자인씽킹 기반의 사내벤처 창업

### ●●● ANA 사내벤처 창업 사례

- 일본의 항공 시장 상황 : 시장 내 치열한 경쟁, 혁신의 필요성 낮음  
일본의 경제 상황 : 장기적 성장 둔화, 저성장(Zero growth)  
위험을 회피하는 조직들이 대부분
- ANA는 미래의 회사/업계를 재정의할 창의적·실험적 컨셉에 도전  
비활성화된 항공산업, 침체된 경제 상황의 위험 감수
- ANA Digital Design Lab(DDL)의 인터페이스를 활용해서  
일본의 스타트업 생태계가 기여할 수 있는 새로운 아이디어를 제시
- DDL은 5명의 핵심 팀원과 회사 전체의 약 20명의 홍보대사로 구성  
다양한 규칙과 세대가 공존하는 팀 구성하여 내부에 필요한 insight 제공  
조직의 외부로 아이디어를 전파하는 역할
- 효과 없는 프로세스에 직면할 때만 개입하는 것이 관례  
미래에 중점을 두어 현재를 최적화하는 DDL
- 밀레니얼 세대부터 베이비 부머까지, 고객 응대 전문가, 내부 혁신가 등  
현재도 다양한 배경의 팀원으로 구성
- 원더플라이와 다른 크라우드펀딩과의 차이점  
ANA의 고객기반을 제공하고, 수익 기대 없이 지원하는 방식  
혁신가는 아이디어의 잠재력 확인, ANA 고객은 새로움에 대한 요구 충족
- 원더플라이는 크라우드펀딩 플랫폼으로 발표되었지만 실험적 아이디어를 시도해볼 수 있는  
공간으로써 활용하기로 함  
일반적인 크라우드펀딩 디자인을 근본적으로 변경한 것
- 표면적으로는 크라우드펀딩 플랫폼이지만  
본질적으로 기업가적 환경을 개선하고 새로운 아이디어를 모으는 디자인 제안
- 항공산업, ANA를 직접 변화시키지는 않았으나 DDL에서 시도한 첫 번째 혁신적 단계이자  
회사의 DNA를 증폭시키는 데에 기여
- 정체된 항공산업과 경제상황에서 혁신을 위해 조직을 새롭게 구성·디자인



## #7 → 성찰

### ●●● 우리 조직에 디자인씽킹을 도입하려면?

- 디자인씽킹이 기업의 혁신 방법론으로 논의되는 이유
- 디자인씽킹이 적용되는 분야에 대한 탐색
- 디자인씽킹이 분야별로 적용된 실제 사례
- 조직의 성격에 따라 최적화된 디자인씽킹 방법론

### ●●● 디자인씽킹이 조직혁신의 발판이 되기를 기대합니다.