

기업의 혁신역량 향상을 위한 디자인씽킹 실제 적용사례

김남규

Design thinking application for Innovation capability enhancement

N. K. Kim (namgyu.nk.kim@volvo.com)

볼보건설기계 코리아

Key Words : Innovation capability(혁신역량), Design thinking(디자인씽킹), Design thinking application(디자인씽킹 적용)

1. 서론

1990년대 후반에서 2000년대 초반에는 고객이 원하는 것을 찾아내 빨리 제품으로 만들어 내는 것이 중요했던 시기였고, 그래서 VOC (Voice of Customer)가 새로운 제품과 서비스의 출발점이었다. 하지만 고객들이 제시하는 VOC가 대부분 비슷했기 때문에 그를 바탕으로 만든 제품과 서비스 또한 비슷한 상황이 되었고, 기업들은 이런 상황을 탈피하기 위해서 차별화된 제품과 서비스를 찾아내고자 혁신에 집중하게 되었다.

디자인 씽킹은 2000년 초부터 주목 받기 시작하다가, 2008년 Harvard Business Review에 IDEO CEO 팀 브라운이 “IDEO Design Thinking”을 발표한 것을 계기로 비즈니스영역으로부터의 관심이 높아졌고⁽¹⁾, 한국에는 2010년 이후 활용 사례가 증가하고 있다. 하지만 대부분의 기업, 조직들은 혁신 위한 도구 즉, 혁신적인 제품과 서비스를 창출하기 위해서 활용할 수 있는 검증된 수단으로 디자인씽킹을 이해하고 사용하였다.

그 결과 높은 기대에 따른 비교적 낮은 만족도 때문에 단발성 교육/체험이나 적용에 머무르는 경우가 많았고, 지속적인 활용을 통한 획기적인 결과물 도출이 쉽지 않은 상황이다. 특히 서비스업이나 IT업종대비 비교적 가격 민감성이 높은 제조업에서는 더욱 더 적용이 쉽지 않은데, 원하는 결과를 빠르게 얻기 위해서 검증된 방법론을 적용하는 한국기업의 일반적인 성향이 반영된 상황이라고 할 수도 있다.

본 연구에서는 위의 경우와 달리 혁신역량 강화를 위해 디자인씽킹을 활용한 글로벌 제조기업인 볼보건설기계코리아(VCEK)의 사례를 살펴보고, 이를 바탕으로 개선 및 추후 활용에 대해서 제안을 하고자 한다. 본 논문에서 다루는 사례 및 제안은 혁신창출을 위한 기업의 전략 및 실행계획 수립 시에 어떻게 디자인씽킹을 활용 할 수 있을지에 대한 연구자료가 될 수 있을 것이다.

2. 본론

디자인 씽킹은 한 마디로 '사람을 중심으로 하는 창의적인 솔루션 도출 과정 혹은 사고 방식'이라고 정의 할 수 있다. 인간을 관찰하고 공감하여 정확한 문제를 정의하고, 협업을 통해서 창의적인 솔루션을 도출한 뒤, 싸고 빠르게 시제품을 구현하여 피드백을 받고, 이를 반영하여 혁신적인 결과를 만들어내는 결과도출 방법 및 사고 방식이라고 할 수 있다. 하지만, 디자인 씽킹은 참여자들의 마인드, 열정, 팀워크, 디

인씽킹에 대한 지식, 각 단계별 세부적인 기법(method), 등에 따라서 실질적인 결과물이 달라 질 수 있는데, 실질적인 사례 적용을 통해서도 이런 상황을 경험 할 수 있었다.

디자인씽킹을 혁신을 창출하기 활용하지만, 혁신이 단순하게 기법이나 도구적용으로 만들어 질 수 있는 것이라면 모든 기업들이 검증된 도구를 활용하여 쉽게 혁신을 창출했을 것이다. 하지만 우리 모두가 이미 경험했다시피 혁신은 단순히 Input과 Process가 있으면 그에 따라 원하는 Output이 나오는 구조가 아니다. 오히려 혁신을 만들어 내는데 필요한 혁신 역량을 연구하고 이를 체계적으로 습득, 향상시켜 지속적으로 혁신을 만들어 낼 수 있도록 준비를 하는 것이 더 효과적일 수 있다.

이런 측면에서 고객중심의 디자인, 값싸고 빠른 프로토타이핑, 실패를 통한 지속적인 개선이라는 3가지 key point와 창조적 자신감(creative confidence)등 여러 가지 마음가짐에 대해서 배울 수 있는 디자인씽킹은 기업 및 조직의 혁신역량을 향상 시키는데 최적의 기법, 프로세스라고 할 수 있다. 혁신역량 향상이라는 목적으로 디자인씽킹을 이해하고 지속적으로 적용, 체험하면서 참여자들의 마인드, 열정, 팀워크, 디자인씽킹에 대한 지식, 각 단계별 세부적인 기법(method)에 대해서 연구하고 향상시킨다면 임직원들의 실질적인 혁신역량확보는 물론 그 과정 중에 기대이상의 결과물까지 얻을 수도 있다.

볼보건설기계(Volvo Construction Equipment)는 전세계 시장을 대상으로 다양한 건설기계를 제조 및 판매하는 다국적 제조기업이며, 볼보건설기계 코리아(VCEK)는 건설기계 중 가장 시장이 큰 굴삭기를 연구, 개발하고 직접 생산을 하는 굴삭기사업의 허브이자 볼보건설기계(VCE) 중에서 가장 많은 판매량과 수익을 담당하고 있는 핵심 사업부이다. 볼보건설기계 코리아(VCEK)의 실제 사례를 통해서 혁신역량 향상을 위해서 디자인 씽킹이 어떻게 도입 적용 되었는지 살펴보자.

2.1 볼보건설기계(VCE)의 혁신과 혁신역량

혁신 역량(Innovation capability) 향상을 위해 디자인 씽킹이 어떻게 도입, 활용되었는지 사례를 살펴보기에 앞서 혁신역량이 무엇인지 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 그리고 이 질문은 자연스럽게 혁신역량 향상을 통해서 창출하고자 하는 최종 목적인 혁신(Innovation)이란 무엇인가라는 연쇄 질문에 도달하게 만든다. 혁신과 혁신역량 모두 이미 존재하는 단어로서 어떤 의미인지 쉽게 이해할 수 있지만 구체적으로 무엇을

의미하는지에 대해서는 단어의 쓰임이나 목적에 따라서 달라질 수 있다. 특히 혁신은 일반명사로써 쉽게 사용이 되고 있지만, 그 정의에 대해서는 여러 학문 영역에서 여러 가지 목적으로 해석이 되고 있는 상황이다. 선행연구자의 혁신에 대한 정의를 살펴보면 아래 Table 1 과 매우 포괄적이고 다양하다.

Table 1 Different definition of Innovation (2)

연구자	개념정의
Schumpeter(1934)	새로운 결합으로서 시장의 균형을 창조적으로 파괴하는 변화
Thompson(1965)	새로운 프로세스, 제품 또는 서비스를 조직에서 최초로 생산, 수용, 수행하는 과정
Zaltman, Duncan of Holbek(1973)	새로운 제품, 서비스, 프로그램, 정책, 장치 등을 조직이 외부에서 획득하거나 내부에서 개발하여 채택하는 것
Pierce of Delberd(1979)	과학적인 발견과는 달리 새로운 것을 조직 내에 수용하는 사회적 프로세스
Dawnanpour of Evan(1984)	새로운 기술적/관리적 아이디어를 조직 내에서 실행하거나 포착하는 행위
Van de Ven, Angle of Poole(1989)	다른 사람과 관계를 맺고 있는 사람들에 의해 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 행위
Scott of Bruce(1994)	새로운 아이디어를 획득하고, 그것을 제품, 서비스, 프로세스에 유용하도록 변화시키는 과정
Tidd, Bessant of Pavitt(1997)	아이디아가 확산되고 효과적으로 활용되는 모든 과정
Drucker(2001)	창조적 파괴를 통하여 새로운 가치와 만족을 창조하는 행위
OECD(2005)	새롭거나 현저하게 개선된 제품(재화나 서비스)이나 공정, 새로운 마케팅 방법, 또는 비즈니스 수행에서 새로운 조직적 방법, 작업 환경 조직 또는 외부 관계 등의 달성
Drucker(2006)	기존의 자원이 부를 창출하도록 새로운 역량을 부여하는 활동
Van der Meer(2007)	기업의 경쟁우위를 지향하는 모든 활동
조동성·신철호(1996)	새로운 제품이나 서비스, 새로운 공정 기술, 새로운 구조와 관리 시스템, 조직 구성원을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 행위
송광선(1997)	급진적 환경변화에 적극적으로 능동적으로 대처하고 나아가 경쟁력 강화를 도모하기 위한 조직 전체의 체질 변화
김훈(2009)	제조기업의 혁신요인과 혁신역량이 성과에 미치는 영향 정도
Peters, Tom(1997)	또 다른 멤버를 내놓지 않는 것(The Circle of Innovation)

같은 맥락에서 혁신역량에 대한 정의도 아직까지 정교하게 확립된 정설이 존재하지는 않는다. 혁신역량은 생산성(총요소) 내지 상대적 효율성을 가리키는 용어로 사용 되는가 하면, 때로는 광의의 경쟁력과 동일한 의미로 해석하기도 하는 등 명확한 개념정의를 매우 곤란한 경우가 많다.⁽³⁾ Metcalfe(1995)은 혁신을 위한 투입노력과 혁신의 산출물 간의 관계로 혁신을 정의하고 있다. 이러한 해석은 혁신역량이 높다는 것은 곧 혁신을 위한 투입물 또는 혁신성과 내지 혁신산출물의 비중(=생산성 혹은 상대적 효율성)이 높다는 것과 같은 의미이다.⁽⁴⁾

볼보건설기계에서는 ‘혁신의 목적은 우리의 고객을 위한 부가가치를 창출하는 것(All our innovations aim at creating added value to our customers)’ 이라고 정의를 하고 있다. 이것은 VCE의 혁신에 대한 정의로 볼 수 있으며, 학계에서 자주 사용되는 ‘시장에 성공적으로 받아들여진 새로운 것(An innovation is a novelty that has been successfully accepted by the market)’ 이라는 혁신의 정의를 반영하고 있다.

볼보건설기계(VCE)는 수익성을 바탕으로 한 장기적인 성장을 위해서 지속적으로 혁신을 창출해야 하며, 지속적인 혁신 창출은 혁신역량 향상을 통해서 달성할 수 있다고 본다. 이는 앞에서 살펴보았던 바와 같이 혁신을 창출하기 위해서 혁신역량을 중요한 요소로 정의하는 것과 같은 맥락이다.

혁신창출을 위한 혁신역량 확보 및 향상을 위해서 먼저 혁신역량에 대해서 구체적으로 정의하고 개선을 진행을 할 수도 있지만, 볼보건설기계(VCE)의 경우 구체적으로 혁신역량을 정의하기 보다는 혁신역량을 갖추기 위해서 필요한 것들이 무엇이 있는지 연구, 조사 하였다. 이를 바탕으로 혁신역량을 갖추기 위해서 필요한 본질적이며 필수적인 9가지의 주요한 항목들을 정의하고 이를 볼보건설기계의 이노베이션 모델(2010년)이라고 명명 하였다. (Fig. 1 참고)

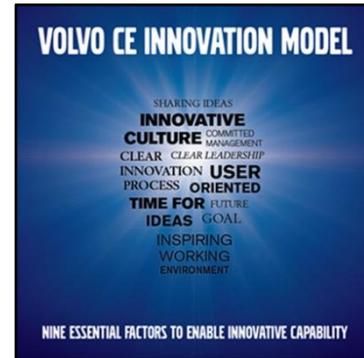


Fig. 1 Volvo CE Innovation Model

즉, 볼보건설기계는 이노베이션 모델을 구성하고 있는 9개의 영역을 각각 발전시키고, 그 과정을 통해 임직원들의 혁신역량을 향상시켜 지속적인 혁신창출을 이루고자 한다.

2.2 볼보건설기계코리아의 디자인씽킹 도입

앞에서 설명했듯이 볼보건설기계는 혁신역량 향상을 위해서 이노베이션모델을 구성하는 9개 영역을 지속적으로 개선하는 전략이다. 이런 전략이나 계획의 경우 구체적인 실행방안이 관건인데 여기에 볼보건설기계만의 차별화된 전략이 숨어 있다.

이노베이션코치(Innovation Coach)라는 컨셉으로, 사내에서 아이코치(iCoach)로 불리는 이노베이션 코치들은 자발적인 지원의 의해 선정이 되며, 현재 전세계에 35명이 iCoach network를 형성하여 활동을 하고 있다. iCoach는 본인의 주 업무와 함께 겸임을 하는 역할로써 약 10%정도의 시간을 할애하여, 혁신역량 향상을 위한 활동 즉, 이노베이션 모델의 9개 영역의 개선을 위한 활동을 진행한다.

볼보건설기계코리아(VCEK)에 디자인씽킹이 소개, 적용된 사례는 iCoach들의 성과로써 볼보건설기계 코리아(VCEK)의 이노베이션모델 개선을 통한 혁신 역량향상을 위해서 자발적으로 기획하고 진행한 결과라고 할 수 있다. 2015년 가을, iCoach중 한 명인 필자가 SNS상에서 혁신적인 문제해결 기법으로 디자인씽킹에 대한 이야기가 자주 나오는 것을 보게 되었고, ‘회사에 도입, 활용할 수 있을까?’라는 생각에 디자인씽킹에 대해서 관심을 가지고 알아보기 시작하였다. 그러던 중 2015년 11월 넷 임팩트 코리아에서 주최하는 ‘착한 상상 ICT 임팩터톤II’ 라는 행사를 알게 되었고, 디자인 씽킹을 직접 체험하고 배워보기 위한 목적으로 2명의 아이코치들과 함께 본 행사에 참여를 하였다. 3명의 iCoach들은 각기 다른 조에서 열심히 참여 하였고, 최종 시상식에서 필자가 속한 조가 1등, 함께 참여한 다른 아이코치가 속한 조가 3등을 하는 영광도 누리게 되었다.

디자인씽킹을 처음 접했기 때문에 고객공감에 대한 필요성과 아이디어 창출의 어려움, 프로토타이핑의 효과 등 많은 것들을 느끼고 배웠는데, 예상하지 못했던 수상 덕분에 더욱더 강력한 창조적 자신감(creative confidence)을 얻게 되는 계기가 되었고, 이는 사내 혁신역량을 향상을 위해서 무엇인가를 반드시 실행 해야겠다는 강력한 동기부여가 되었다. 디자인씽킹을 체험하고 온 3명의 아이코치들은 직접 배우고 느꼈던 부분과 VCEK의 혁신역량 향상을 위한 활용성에 대해서 정리하고

논의 하였다(Table 2 참고)

Table 2 Lessons and Learns of Design thinking

Empathize	- 진짜 need에 대한 고민이 추후 문제정의에 다시 필요한 것을 느꼈음. - 공감 단계가 가장 중요하다는 생각됨. - 마음속의 바램을 잘 이끌어내는게 어렵고, 많은 고민이 필요해보임. - 인터뷰는 공감을 위해 효과적이고, 잘 정리하면 다음단계에 효과적임.
Define	- 인터뷰를 통해서 당초생각과 다른 진짜 문제를 도출하는 과정이 흥미로웠음. - 인터뷰를 통해 얻은 정보에서 insight를 뽑아내는 과정이 쉽지 않았음. - 인터뷰 중에 느낀점들을 나열해 보면 핵심적인 부분에 대해서 모두 공감하는 부분이 있었음 ==> 이 부분이 최종 insight로 의견이 모아짐 - 공감의 지도를 활용했는데 우리가 모은 fact와 거기서 부터 느끼거나 유추하게 된 insight를 따로 정리하는것이 직관적이고 좋았음
Ideate	- 비싼, 야유가 없는 토론이 얼마나 건설적인지 느꼈음. - 아이디어를 창출이 단순히 tool만으로 해결되기 어렵다는 것을 느낌. - 통찰력이 높은 끊임없는 질문이 더 효과적이라는 것을 느꼈음. - 구체적인 아이디어를 만드는 과정이 상당히 고통스러웠음. - 아이디어 도출 과정은 인내를 가지고 진행할 필요가 있어보였음. - 모든 아이디어는 그 자체로 가치를 가진다는 의미를 직접 느낌 - 아이디어가 서로 상반되는 경우 선택을 하기 어려웠음 - Ideation 이 시간적으로도 집중이 어려운 부분이 있었지만 2가지 큰 어려움이 느껴졌음 (주어진 방법이 미리 교육이 되지 않아서 실행 자체가 어려움 / 계속하다보면 좋은 아이디어가 나온다는 참가자의 믿음부족)
Prototyping	- Prototyping을 만들면서 아이디어가 개선, 보완되는 과정을 좋았음. - 간단하게라도 prototyping이 꼭 필요하고 이 결과가 가능한 공감 단계의 인터뷰 대상에게 검증이 되는 것이 best임. - Prototyping의 재료나 방법은 다양하고 경험을 해 봤던 것이 좋았음 - Story board가 새롭고 매우 효과적이었음. - Story board 작성 과정에서 생각지 못했던 부분이 많이 보완됨
Summary	- 디자인씽킹 체험 및 전파가 혁신역량 향상에 도움이 될 것 같음. - 어렵지만 의미있는 행사에 즐거운 마음과 좋은 결과로 기분이 좋았고, Design thinking에 대해 이해할 수 있는 시간이었음 - 디자인씽킹의 장점들은 충분히 도움이 될 것으로 생각함. (특히, 공감단계) - Design thinking에 대한 믿음이 좀더 강해지고 구체화 됨 - 개인적으로 hackathon 방식 (약간 긴 시간을 두고 집중적으로 개발하는 형태)도 개발과정에서 한번 적용해보면 하다고 생각함. - Design thinking 방법론의 큰 흐름을 직접 체험하는 계기가 됨

그 결과 디자인씽킹 워크샵이 이노베이션모델의 일부 영역 개선에 확실한 효과가 있었고, 이를 통해서 혁신역량을 향상시킬 수 있었다는 결론에 도달하였다. 따라서 VCEK의 모든 iCoach 들(6명)이 함께 디자인씽킹 워크샵을 기획하고 진행하게 되었다. 사전에 워크샵 조별 리더를 선정하여, 아이코치들과 함께 모의 워크샵을 진행하여 주제 및 진행 방안에 대해서 피드백을 받아 이를 토대로 최종 워크샵을 디자인하였다. 그리고 디자인씽킹 워크샵효과를 극대화하기 위해서 iCoach들은 퍼실리테이션 역량을 확보하고, 이를 기반으로 메인 퍼실리테이터, 서브 퍼실리테이터 및 테이블 퍼실리테이터로 역할을 나누어 행사를 진행하였다.



Fig. 2 VCEK Design Thinking Workshop

2105년 12월에서 2016년 1월까지 2차례의 전일 워크샵과 개별로 진행한 아이디어 도출 워크샵을 통해 약 250개의 아이디어와 8개의 프로토타이핑을 만들었고, 최종 평가를

통해서 우수 아이디어에 대한 시상도 진행을 하였다. 결과물로 나온 아이디어 중에 창의적이고 비즈니스에도 도움이 된다고 판단되는 몇몇 아이디어들은 특허 등록을 추진하였고, 아울러 선형기술 개발프로젝트의 아이디어로도 제안이 되어, 실제로 개발 프로젝트가 진행 중이다.

참여자들의 피드백을 보면 디자인씽킹의 3가지 key point 인 고객중심의 디자인, 값싸고 빠른 프로토타이핑, 실패를 통한 지속적인 개선뿐만 아니라 마음가짐에 대해서도 많은 것들을 느끼고 배운 것을 확인할 수 있는데 (Table 3 참고), 이는 디자인씽킹을 통해서 혁신 역량을 향상 시키고자 했던 당초의 디자인씽킹 워크샵의 목적에 부합하는 결과라고 볼 수 있다.

Table 3 Feedback of Design Thinking Workshop

디자인씽킹	새롭고 적용가능한 방법론을 배웠다라는 보람이 있다 중간에 피드백을 받고 보완하는 과정을 통해서 만족스런 결과를 도출했다. 제품 기획에 직접 참여하니 많은 의욕이 생긴다. (문화변화, 높은성과창출) 이렇게도 할 수 있구나 하는 생각이 들었다. 시즌2의 워크샵이 한번 더 있으면 좋겠다. Insight와 HMW를 도출하는 방법을 배울 수 있어서 좋았다 디자인씽킹 전체 과정을 느낄 수 있었던 좋은 경험이었다 현업에도 사용하면 좋겠다. 실제 프로젝트에 적용할 수 있겠다.
공감, 고객니즈	기능개발 과정에서 고객의 니즈를 파악하는 것이 중요함을 느낀다 페르소나 인터뷰 과정을 통해 새로운 사실을 배웠다.
아이디어 도출	아이디어 도출을 위한 여러 방법을 배울 기회가 있어서 좋았습니다. Step by step으로 아이디어를 도출하는 방법이 좋았다. 아이디어를 도출하는 여러가지 기법들을 경험 할 수 있는 좋은 기회였다. 아이디어 도출방법 특히 브레인스토밍과정이 좋았다. 브레인스토밍을 성공적으로 한 것 같다. 처음으로 만족한 브레인스토밍이었다. 현업에 적용을 해봐야겠다. 새로운 아이디어 도출방식이 좋았다. 아이디어 생성 기법을 배울 수 있어서 좋았다. 브레인 스토밍, 6-3-5방법등 좋은 아이디어 발굴 방법을 배울 수 있어서 좋았다. 아이디어가 나올 수 밖에 없는 상황이었다. 생각치도 못했던 아이디어 도출이 가능했다 짧은 시간에 좋은 아이디어가 많이 나오도록 iCoach가 잘 이끌어 준 것 같다.
iCoach (퍼실리테이터)	iCoach 의 노력이 대단하다 iCoach 들이 잘 진행해줬다 워크샵을 준비하고 진행한 iCoach 들이 대단하다 iCoach 들이 잘 준비하고 진행해줬다. iCoach가 많은 준비를 한 것을 느낄 수 있었다. iCoach들이 열정적이었고, 진행이 잘 되었다. 각 팀에 facilitation하는 인원이 1명씩 양성되면 좋겠다. iCoach의 열정에 동기 부여가 되었다.
토론/토론 문화	자발적인 토의를 통해서 보완이 되는 것이 좋았다. 논의 과정이 활발해서 좋았다
팀웍/협업	서로의 생각들이 명확히 발전하는 모습을 볼 수 있었다. 다양한 부서원들과 접할 수 있는 기회가 좋았다. 처음 만난 멤버들이지만 팀웍이 좋았다. 많은 시간을 할애해야 할 활동임에도 모두 적극적으로 참여함. 팀 멤버들과 친해졌다. 시간이 갈수록 분위기가 좋아지고 참여도가 높아졌다. 다른 부서원들과 같은 조로 구성되어서 좋았다. 다른팀의 전문 영역을 배우고, 더하면서 시너지효과가 좋았다.
워크샵 진행	충분한 워크샵 시간이 제공되어 깊이 파고 들 수 있어서 좋았다 시간이 가는 줄 모를 정도로 집중해서 좋았다. 이전에 이런 교육이 있었나 싶은 정도로 좋은 교육이었다. 경청하는 법에 대해서 배웠다. 머리가 신선해지는 것 같다. 많은 것을 생각할 수 있었던 것 같다. 집중과 발산을 할 수 있어서 좋았다. 스트레스가 없이 참여할 수 있어서 좋았다. 회사에서 느껴지 못하는 즐거운/유쾌한 시간이었다.

앞에서 설명했던 대로 결과를 얻기 위한 워크샵이 아니었음에도 불구하고 디자인씽킹 프로세스의 과정을 충실하게 따랐을 뿐인데 질 높은 결과물이 도출이 되었고, 특허와 신기술 개발 프로젝트를 위한 제안이라는 부가적인 결과까지도 얻을 수 있었다. 위의 피드백에도 나와 있듯이 스트레스 없이 참여하고 평소에 느끼기 어려운 즐거움과 유쾌함까지 얻으면서 의미 있는 결과물을 도출을 한 것이다.

이러한 워크샵의 결과물 및 참여자들의 피드백을 통해서

우리는 디자인 씽킹이 혁신역량 향상에 도움이 된다는 것을 실제로 확인을 할 수 있었다. 그리고 워크샵 참여자중에 2명이 아이코치를 지원을 하였고 현재 같이 활동을 하고 있는데, 디자인씽킹 워크샵의 체험이 너무나 인상이 깊었다는 그들의 피드백을 통해서 퍼실리테이션을 접목한 디자인씽킹의 체험, 적용을 통해서 임직원의 혁신에 대한 사고와 자세를 바꿀 수 있다는 가능성도 확인을 할 수 있었다.

볼보건설기계 코리아의 혁신역량 향상을 위한 디자인씽킹 도입사례를 통해서 강조하고 싶은 부분은 1. 혁신역량 향상을 위한 디자인씽킹의 활용에 대한 효과 2. iCoach들의 자발적인 도입, 적용을 통한 자연스러운 결과도출 (결과에 대한 부담감 제거) 3. 퍼실리테이션 역량을 바탕으로 한 효과 극대화로 요약할 수 있다.

2.3 볼보건설기계코리아의 디자인씽킹 활용 및 추후 계획

위에서 살펴보았던 도입사례를 통해서 우리는 1차적으로 워크샵의 결과물을 얻었고, 2차적으로 혁신역량 향상을 위한 디자인씽킹의 가능성과 효과를 확인했다. 그리고 디자인씽킹을 체험하고 습득한 Resource pool(22명)을 확보하였는데, 이 인력들은 디자인씽킹을 실질적으로 적용, 활용하는데 아주 중요한 역할을 하고 있다.

앞에서 이야기했던 대로 워크샵의 결과물 중 가능성이 높은 아이디어를 신기술개발 프로젝트에 제안하여 프로젝트가 진행 중인데, 디자인씽킹 워크샵에 참여했던 멤버들이 주축이 되어 프로젝트를 진행을 하게 되었고, 그러면서 자연스럽게 프로젝트 자체를 디자인씽킹을 기반으로 진행 (아이디어 도출 → 공감 → 아이디어도출 → 프로토타이핑 → 피드백 → 개선 → 피드백)을 하고 있다. 그리고 '고객을 위한 굴삭기 기능개발'이라는 신기술 프로젝트에서도 디자인씽킹을 적용하여 프로젝트를 진행하였는데, 이 프로젝트에서도 디자인씽킹워크샵에 참여한 멤버가 프로젝트의 기술리더로 참여 하였다. 이와 더불어 iCoach 또한 PJT 멤버로 공식 참여하여 디자인씽킹관련 방법론 및 아이디어도출을 위한 기법을 멤버들에게 제공하고 일부 진행을 직접 가이드를 하였다.

이와 같이 디자인씽킹을 체험한 멤버들을 통한 실제 업무 적용이 조금씩 나타나고 있기에, Resource pool의 확대가 혁신역량 확보에 도움이 되겠다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 iCoach 가 지속적으로 디자인씽킹의 교육 및 체험기회를 제공할 계획이며, 사내강사제도를 통한 공식 교육지정에 대해서도 검토 중이다. 아울러 iCoach 내부적으로는 디자인씽킹 관련 지식확보를 위한 사외 스터디 참석, 퍼실리테이션 역량 확보를 위한 사내/외 교육 및 사외스터디 참석 등의 활동을 자발적으로 진행을 하며, 임직원의 혁신역량 향상을 위한 활동을 뒷받침 할 수 있는 준비를 지속적으로 진행하고 있다.

2.4 디자인씽킹 활용 개선 및 활용 제안

앞의 사례를 통해서 살펴본 바와 같이 혁신역량 향상을 위한 디자인씽킹의 활용은 많은 측면에서 시너지가 발휘되는 적절한 사용법이라 할 수 있다. 하지만 이를 일회성으로 판단하거나 수치화해서 단기적으로 결과를 얻고자 하면 원하는 바를 얻기가 쉽지 않은 것이 사실이다. 혁신역량 향상을 위해 Action

Learning 혹은 체험교육처럼 디자인씽킹을 활용하고, 지속적인 적용을 통해 해당 기업의 비즈니스 상황에 맞게 추가, 보완해야 할 부분을 찾아서 개선 적용을 해보는 것이 효과적이라 판단이 된다. 즉 결과도출을 위한 실무적용보다는 교육, 체험적인 도구로 활용하면서 지식, 마음가짐에 대한 변화를 도모하여 임직원의 혁신역량을 향상시키는 전략이 필요하다. 단, 교육의 목적이라 할지라도 실제업무를 주체로 진행을 하고, 이를 통해서 나온 결과를 적극 받아들이는 프로세스가 보장이 되어야지 디자인씽킹을 통한 역량 향상뿐 아니라 이를 통한 실제 결과물 도출도 가능할 것이다.

그리고 거시적인 측면에서 기업의 혁신창출 전략을 다시 점검해보고 이를 위해서 디자인씽킹이 어떻게 활용되는 것이 적절한 것인지 냉정하게 판단해야 할 필요가 있어 보인다. 디자인씽킹은 혁신 창출에 효과적이지만 어떤 입력이든지 혁신으로 바꿔주는 마술도구가 아니기 때문에 이를 제대로 이해하고 활용해야 하며 각 기업의 상황에 맞추어 최적화하거나 개선을 위한 방법 등도 지속적으로 함께 연구해야 할 것이다.

3. 결론

디자인씽킹의 방법론 혹은 교육적 측면의 활용에 대해서는 연구와 논의가 진행이 되었지만 기업의 혁신역량 향상을 위한 디자인씽킹의 활용 사례는 많지 않다. 볼보건설기계(VCE)의 사례를 통해서 혁신역량과 이노베이션 모델과의 관계를 살펴보고, 혁신역량 향상을 목적으로 진행된 디자인씽킹워크샵 사례 및 개선, 활용 방안에 대해서 살펴보았다.

본 사례는 디자인씽킹 자체의 방법론에 대한 개선, 적용이라기 보다 실제 기업이 혁신창출을 위해서 디자인씽킹을 어떻게 적용, 활용 할 수 있는지에 대한 사례으로써 이노베이션 모델, iCoach역할, 혁신역량과 디자인씽킹의 관계 및 효과 등에 대해서 참고 및 활용이 가능할 것이다.

하지만 본 사례의 데이터 확보 및 수치적인 검증을 진행한 것이 아니기 때문에 본 사례와 같은 사례가 더욱 많아진 이후, 체계적인 방법으로 통계 데이터를 수집하여 그 효과에 대해서 검증을 해볼 필요가 있다.

References

- (1) Daniel Ling, 2017, "Complete design thinking guide for successful professionals", Life and power press, Korea, pp.5~6
- (2) Kui-won Kim, 2014, "A Study on the Relationship of Learning, Innovation Capability and Innovation Outcome", Journal of Korea Technology Innovation Society, 17(2), pp. 385
- (3) Kui-won Kim, 2014, "A Study on the Relationship of Learning, Innovation Capability and Innovation Outcome", Journal of Korea Technology Innovation Society, 17(2), pp. 386
- (4) Kui-won Kim, 2014, "A Study on the Relationship of Learning, Innovation Capability and Innovation Outcome", Journal of Korea Technology Innovation Society, 17(2), pp. 387