최신 ICT 이슈

Ⅰ. 디자인 씽킹에 베팅하는 IBM, 2017년 디자이너 1,500명으로 확대

디자이너들의 업무 방식을 전사 차원으로 적용하여 혁신을 창출하자는 '디자인 씽킹(Design Thinking)'은 이제 소비자 대상 IT 서비스 기업들이나 스타트업들을 넘어 IBM과 같은 전통적 엔터프라이즈 IT 벤더들에게도 확산되고 있음. 지난 10년간 벌어진 ICT 기술의 혁신이 소비자들의 경험을 변화시켜 왔다면, 향후 10년은 일하는 방식에 혁신이 발생할 가능성이 높으며, 빠르게 변화하는 기업 고객들의 요구에 대응하기 위해서는 IT 벤더들이 먼저 디자인 씽킹을 통해 혁신해야 할 필요가 있음

◈ 주요 사업부문과 핵심역량의 변화에 따라 구조 조정을 계속하고 있는 IBM이지만, 이런 흐름과 정반대로 디자이너 직종만은 인원 수를 적극 늘리고 있음

- 2012년에는 375명에 불과했던 IBM의 사내 디자이너 수는 2015년에는 1,100명으로 증가했고, 2017년에는 1,500명으로 늘릴 계획인데, IBM이 디자이너를 늘리는 목적은 '디자인 씽킹(Design Thinking)'의 실천에 있음
- 디자인 씽킹은 디자인 컨설팅 기업 '아이디오(IDEO)'가 제시한 "디자이너의 기법이나 사고방식을 응용해 혁신을 창출하기 위한 방법론"으로, 구글, 에어비앤비 등 실리콘밸리의 유명 기업은 물론 스타트업들이 실천하고 있는 것으로 알려져 있음
- 디자이너들은 어떤 문제에 대해 광범위하고 다소 엉뚱하기까지 한 다양한 대안을 찾는 "확산적 사고"와 선택된 대안을 현실에 맞게 다듬는 "수렴적 사고"를 반복 사용하고 있고, 문제에 관해 분석적 사고와 함께 직관적 사고를 하는 등 "통합적으로 사고"하는데, 이런 방식을 전사적으로 습득해 혁신을 창출하자는 것이 디자인 씽킹임
- 신흥 거대 IT 기업들에 가리워져 있긴 하지만, 전통적인 엔터프라이즈 IT 벤더의 대표주자인 IBM도 기실 디자인 씽킹의 열렬한 신봉자임
- 모든 비즈니스의 디지털화로 인해 고객의 모습이 빠르게 변화하기 시작함에 따라, 고객을

* 본 내용과 관련된 사항은 산업분석팀(☎ 042-612-8296)과 최신 ICT 동향 컬럼리스트 박종훈 집필위원(soma0722@naver.com ☎ 02-739-6301)에게 문의하시기 바랍니다.

** 본 내용은 필자의 주관적인 의견이며 IITP의 공식적인 입장이 아님을 밝힙니다.

[표 1] 아이디오(IDEO)가 제시한 디자인 씽킹 프로세스

Empathy (공감)	Define (정의)	Ideate (아이디어 도출)	Prototype (시제품)	Test (테스트)
이해하고 공감하기 상황을 관찰하고 문제점을 발견하는 과정	문제를 정의하기 문제를 인식/공유하며, 문제 지점을 도출하는 과정	아이디어 확장하기 아이디어를 다양한 방향으로 자유롭게 발산하는 과정	아이디어 구현하기 아이디어를 구체적 형태로 구현하는 과정	아이디어 실행하기 피드백을 통해 아이디어를 개선하며 회고하는 과정
Understanding 사용자 중심의 관찰, 공감		Create 발산과 수렴을 통한 통합적 사고		Create 구현하기

<자료> IDEO

제대로 이해하기 위해서는 디자인 씽킹이 필수가 되고 있는데, IBM 이 디자인에 올인하게 된 배경에는 이런 메가 트렌드가 자리잡고 있음

◈ IBM 은 디자인 씽킹을 실천하는 작업 공간으로서, 전세계 26 개 소에 'IBM 스튜디오(IBM Studio)'를 설치해 운영하고 있음

- 디자인 씽킹에서는 혁신을 일으켜 방법에 대해 고객의 소리를 듣는 방식, 사내회의 방식, 프로토타입(시제품)의 테스트 방식, 협업을 활성화하는 사무실 디자인의 방법론 등 실천 레벨까지 구체화하여 정식화 하고 있음
- IBM 스튜디오는 디자인 씽킹에서 정식화 해 놓은 다양한 실천 방안들을 실제로 구현해 놓은 공간임
- 스튜디오는 미국 텍사스주 오스틴과 뉴욕, 시카고, 샌프란시스코, 영국 런던, 프랑스 파리, 중국 상하이 등에 있으며, 이곳에서는 애플리케이션 개발자와 마케팅 담당자, 그리고 디자이너가 개방된 공간에서 협업하며 다양한 앱과 서비스를 개발하고 있음
- 예를 들어, 오스틴 스튜디오에는 IBM 의 인공지능 왓슨(Watson)를 이용하여 응용 프로그램을 개발하는 팀과 PaaS(Platform as a Services) 서비스인 블루믹스(Bluemix) 개발팀, 협업 애플리케이션인 버스(Verse) 개발팀, 보안제품 개발팀 등의 부스가 있음
- 각 부스에서는 애플리케이션 개발자와 마케터, 그리고 디자이너가 책상을 나란히 맞대고 앉아 디자인 씽킹을 실천하고 있으며, 디자이너 외에 앱 개발자와 마케터도 디자인 씽킹 연수 프로그램을 수강하게 됨

<자료> IBM

[그림 1] 오스틴의 IBM 스튜디오 로고

◈ IBM 은 디자인에 관해서도 오랜 역사를 가진 기업이긴 하지만, 현재와 같이 전면적인 디자인 씽킹이 전개된 것은 현 CEO 인 지니 로메티(Ginni Rometty)가 취임한 이후

- 2016 년은 IBM 이 'Design at IBM'이라는 디자인 강화 전략을 시작한 지 60 년이 되는데, 60 년 전 CEO 인 토마스 왓슨 주니어는 디자인과 비즈니스에 관해 선견지명이 있었으며, 우수한 제품은 뛰어난 디자인이 필요하다는 신념을 IBM 에 뿌리내리게 하였음
- 그리고 현재의 IBM 디자인 씽킹 전략을 주도하고 있는 인물은 2012 년에 CEO 로 취임한 지니 로메티임
- 지니 로메티는 '고객 경험(client experience)', 즉 IBM 의 고객들에게 IBM 의 제품과 서비스, 사무실, 브랜드, 직원들이 제공하는 '경험'이야말로 IBM 의 미래를 결정한다고 생각하였음
- 이러한 '경험'을 보다 나은 것으로 만들 수 있는 사람은 '디자이너' 밖에 있을 수 없다고 판단했으며, 지니 로메티는 디자인 씽킹에 IBM 의 미래를 걸기로 결정했고, 디자이너 채용 확대 전략을 지지하고 있음

◈ IBM 의 디자인 총괄 책임자로 2013 년에 선임된 필 길버트(Phil Gilbert)는 디자인과 관련된 문화를 "사람, 장소, 방법론"의 세 가지 관점에서 변화시키는 활동을 시작하였음

- '사람'에 관해서는 디자이너의 적극적인 채용을 진행하고 있고, 지난 3 년 동안 IBM 은 700 명의 디자이너를 신규 고용했으며, 이러한 대규모 디자이너 채용은 디자인 업계에서조차 유례가 없는 것임
- '장소'에 관해서는 디자이너가 디자인 씽킹을 실천할 수 있는 '스튜디오'의 정비를 추진하고 있으며, 스튜디오 제작 방식은 전세계 공통으로 사무실의 모든 벽면에 이동식 화이트보

<자료> IBM

[그림 2] 이동식 화이트보드가 설치된 작업 환경(좌)과 스튜디오 안의 키친(우)

드를 준비하거나, 여럿이 모여 부담 없이 이야기 할 수 있는 키친을 마련함

- '방법론'에 관해서는 IBM 만의 디자인 씽킹 방법론(IBM Design Thinking)을 공식화하여 모든 직원이 실천하게 하는데, 'IBM Design Thinking'은 디자이너와 개발자, 비즈니스 담당자, 보안 담당자 등 다양한 분야의 전문가들이 협업하는 방법론임
- 다양한 분야의 전문가가 디자인 씽킹의 방법론을 사용하여 "고객의 이해", "프로토타입의 개발 및 테스트", "고객의 관찰" 등을 반복하면서 IBM의 제품을 개선해 가고 있음

◈ 필 길버트는 세 가지 관점 중 특히 '장소'를 매우 중시하고 있는데, 다양한 분야의 사람이 모여 협업하는 만큼, 원활한 협업을 유도할 수 있는 공간 설계가 중요하기 때문

- 기존의 IBM 사무실은 다른 많은 전통적인 기업 사무실처럼 직원의 자리는 칸막이로 다른 직원과 분리되어 있고, 부서의 사무실은 다른 부서와 벽으로 차단되어 있었으며, 이런 전통적 사무실은 직원들의 작업 공간을 분리하는데 목적이 있었음
- 이에 비해 IBM 스튜디오는 개방을 핵심으로 하는데, 이제는 다양한 입장의 직원이 협력하는 것이 중요하다고 생각하고 있기 때문
- 다양한 스킬, 다른 관점을 가진 전문가가 하나의 테이블에 모여 같은 화이트보드를 사용하여 의견을 교환함으로써 상호 영감을 불어 넣을 수 있게 하려면 '장소'는 매우 중요한 요인이 되며, 이런 생각을 바탕으로 원활한 협업을 이끌 수 있도록 설계하고 있음
- 스튜디오의 디자인 역시 디자인 씽킹에 근거하고 있는 것인데, 스탠퍼드 대학의 'd.school'이 디자인 씽킹에 적합한 사무실 공간을 연구하는 것처럼, IBM은 d.shcool 및 아이디오와 연구 제휴를 통해 스튜디오를 만들어 냈음

<자료> IBM

[그림 3] 개방형 회의실(左)과 다양한 전문가들의 협업(右)

◈ IBM 이 장소를 비롯해 모든 것을 근본적으로 바꾸고 있는 것은 최근 들어 IBM 의 제품 및 서비스에 대해 고객이 기대하는 '경험'이 크게 바뀌기 시작했다고 판단했기 때문

- 지난 10 년 동안, 스마트폰 등 '소비자 기술'의 사용자 경험은 크게 변화하였으며, 사용자들은 이제 "언제, 어디서나 다른 사용자들과 연결되어 있다"는 경험을 당연한 것이라 생각하게 되었음
- 엔터프라이즈 IT 업계도 이러한 고객의 변화에 대응해 나갈 필요가 있으며, 지난 10 년 동안 사람들의 생활이 기술에 의해 크게 바뀐 것처럼 앞으로 10 년 동안 사람들의 "일하는 방식"이나 "산업의 존재 방식"이 기술에 의해 크게 변화할 것이기 때문
- IBM 은 이러한 고객의 변화에 대응해 나가기 위해 디자인 씽킹을 실천하여 'IBM 의 방식'을 전면적으로 바꾸어 나가야 한다는 결정을 내리게 된 것임
- 디자인 씽킹을 실천하여 얻을 수 있는 가장 큰 이점은 디자인 씽킹에 의해 고객을 더 잘 이해할 수 있게 될 것이며, IBM 은 디자인 씽킹이 고객이 기대하는 경험을 창출할 수 있는 명확한 방법론을 제공할 수 있다고 믿고 있음

◈ IBM 은 단지 디자이너의 수만 늘린 것이 아니라 디자이너의 역할도 새롭게 부여하였으며, 현재 디자이너들은 제품 개발의 첫 단계부터 협업하고 있음

- 실리콘밸리의 유력 벤처캐피털인 KPCB 가 2015 년에 발표 한 'Design In Tech Report(기술기업의 디자인에 관한 보고서)'에 따르면 디자인을 중요시하는 스타트업에서 디자이너와 개발자의 비율은 대략 '1:4'에서 '1:5'라고 함
- 3 년 전 IBM 에서 디자이너와 개발자의 비율은 '1:50' 정도였는데, 디자이너는 다른 디자이너와 분리되어 있었고, 사내 디자이너 커뮤니티 같은 것은 없었으며, 디자인 관련 문화와 디자인 원칙도 존재하지 않았다고 함
- IBM 의 디자이너 확대 전략이 스타트업과 같은 1:4 의 비율을 지향하는 것은 불가능하지만, 기존의 내부 디자인 관련 문화를 바꾸기 위해서는 디자이너의 비율을 높일 필요가 있다는 점은 명확하였음
- 디자이너 한 두 사람이 높은 성과를 낼 수는 없기 때문에 IBM 은 우선 디자이너를 늘리기로 결정했으며, 2017 년에 1,500 명 규모로 확대되면 디자이너와 개발자의 비율은 약 '1:10'에 근접하게 된다고 함
- 디자이너의 수가 늘어나며 역할도 달라지고 있는데, IBM 스튜디오에서는 디자이너, 비즈니

스 담당자, 엔지니어가 팀을 이뤄 새로운 제품의 개발에 임하고 있으며, 제품의 기획 단계부터 디자이너가 개발 과정에 참여하고 있음

- 이는 기존의 개발 방향에서 크게 변화한 것으로, 기존에는 엔지니어 및 비즈니스 담당자들만 협의를 하여 그 제품이 시장의 요구를 충족하는지 여부를 결정하였음. 즉, 엔지니어는 자신의 아이디어를 기반으로 뭔가 만들고, 비즈니스 담당자는 시장의 목소리를 듣고 상품성을 판단했으며, 디자이너는 제품화 여부가 결정되고 난 마지막 단계 또는 엔지니어나 비즈니스 전문가의 판단이 내려진 이후에만 호출되었음
- 그러나 현재는 디자이너가 제품 개발 프로세스의 초기 단계부터 참여하여 엔지니어와 사업 담당자, 디자이너가 밀접하게 협력하여 고객의 '경험'을 만들어 내고 있음
- 디자이너는 이러한 프로세스의 기획자이자 교육자이며, 리더이자 연결자로, 디자이너들이 다양한 전문가들이 모인 팀의 협업을 촉진하고 있음
- 디자이너들은 각 개인의 머리 속에서 아이디어를 끌어내고, 그 아이디어를 팀원들과 대화를 통해 나눔으로써 팀의 아이디어를 형성해 나가는 방법을 알고 있는 사람들이어야 함

◈ 거대한 조직으로서 디자인 씽킹을 실천하기 위해 IBM 은 사원들에 대한 디자인 씽킹 교육훈련을 강화하는 노력을 펼치고 있음

- IBM 은 디자인 씽킹을 실천하는 스튜디오를 늘리거나 디자이너 채용을 확대하는 것뿐만 아니라 엔지니어와 비즈니스 담당자에 대한 디자인 씽킹의 훈련도 하고 있음
- 이미 2 만 5,000 명의 IBM 직원에게 디자인 씽킹 훈련을 실시했는데, 이 중 2,000 명이 경영진 및 비즈니스 담당자로, IBM 의 비즈니스를 이끌고 있는 리더들에게 디자인 씽킹을 훈련시키고 있는 것
- 디자인 씽킹을 교육시키는 '부트 캠프(Boot Camp)'는 '액티브 학습'의 개념을 도입하고 있으며, 강의 형식의 연수가 아니라 참가자들이 실제로 디자인 씽킹을 실천하면서 그 개념을 이해할 수 있도록 유도하고 있음

◈ IBM 은 고객들에게도 디자인 씽킹 교육을 제공함으로써, 고객들이 IBM 을 더 잘 이해할 수 있도록 하는 효과를 거두고 있음

- 부트 캠프 형식은 아니지만 IBM 은 디자인 씽킹을 경험할 수 있는 기회를 고객들에게도 마련하고 있으며, 고객과 함께 디자인 씽킹을 실천함으로써 IBM 과 고객의 상호 이해를 촉진하는 동시에, 고객이 느끼는 문제점이 무엇인지 파악하고 있음

- 고객들은 디자인 씽킹을 체험함으로써 IBM이 기존과는 전혀 다른 방식으로 기술을 개발하려 한다는 점을 이해하게 되며, 이는 곧 IBM 브랜드의 가치 제고 및 충성도 향상으로 이어질 수 있음
- 디자인 씽킹의 장점을 파워포인트 슬라이드 몇 장으로 전달하는 것은 불가능하며, 고객들은 실제로 디자인 씽킹을 체험할 수 밖에 없는데, 실제로 디자인 씽킹을 경험한 고객들로부터는 매우 긍정적인 반응을 얻고 있다고 함

[참고문헌]

[1] “There’s no innovation agenda without design thinking”, The Globe and Mail, 2016. 8. 6.
[2] “Thinking about what consumers want”, Independent Online, 2016. 7. 30.
[3] “IBM Hired Hundreds of Designers to Figure Out What Customers Want”, Bloomberg, 2016. 7. 25.
[4] “What is design thinking and why is IBM sharing its secrets?”, Silicon Republic, 2016. 4. 6.