

# 다이버전스 혁신과 디자인의 역할

차 경 은 [ckruddms@kidp.or.kr](mailto:ckruddms@kidp.or.kr)  
한국디자인진흥원  
전략연구실 선임연구원

# 혁신의 새로운 주류, 다이버전스

“

“디자인의 창의적이고 열린  
사고 프로세스를 통해  
고객의 세분화 된 새로운 가치 창출이 가능하며  
이것은 다이버전스 혁신의 핵심과  
맥락을 같이 하는 것이다.”

”

# PARADIGM SHIFT CREATIVITY

## 경영 패러다임의 변화: 효율성 중심에서 창의성 중심으로

그 동안 ‘혁신’이라는 단어가 우리에게 크게 와 닿지 않았던 적이 없는 것 같다. 기업의 지속적인 생존을 가능하게 하기 위해 다양한 혁신 전략들이 연구되고 시도되어왔으며 사실 지금도 그 노력은 계속되고 있다. 이러한 노력들 중 최근 창의력 \_CREATIVITY, 직관 \_INTUITION이 핵심이 되는 사고 역량과 체계를 요구하는 전략 이론들이 대두되고 있다. 이것은 특히 우리가 살고 있는 시대적 흐름이 네트워크 경제 안에서 각 주체들 간의 즉각적인 반응과 그 반응으로 인해 도출되는 소프트한 콘텐츠들을 중심으로 개인과 상품간의 의미가 형성되고 그 의미를 구매하는 패러다임으로 흘러가고 있기 때문이며 따라서 비선형적인 의미 창출을 통한 혁신이 요구되고 있기 때문이다. 이러한 비선형적인 결과물들이 업계의 지각변동을 일으키거나 새로운 산업을 만들어내는 혁신이 된다.

창의성에 기반한 혁신성은 창의적인 고객 접근 방식으로 고객의 잠재 니즈를 일깨우고 새로운 시장 패러다임을 창출하거나 고객의 열광적인 지지를 이끌어 내기도 하고 시장 변화와 흐름에 유연하게 대처하게 한다. 여기서 중요한 것은 고객의 잠재 니즈나 새로운 시장을 발견하는 새로운 관점이든, 시장의 전반적인 흐름을 바라보는 통찰력이든 이들 모두 직관과 창의성을 바탕으로 한 통찰력을 필요로 한다는 것이다. 여기에는 단순한 통계적, 정량적 경제 지표나 성과 지표에 근거한 의사결정과 함께 윌리엄 더건(William Duggan)이 말한 전략적 직관이라고 일컬을 수 있는 심광 같은 통찰력에 의한 의사결정이 존재하게 된다. 이것은 열린 사고 위에서 기존의 지식과 정보를 새로운 방식으로 조합하여 전략의 방향성을 알려주는 것으로서 혁신이 조직화되고 실행되는 방법이자 목표가 되는 것이다. 즉, 혁신이라는 것은 없던 것이 새로 만들어지는 것이 아니라 전에 있던 것들의 '새로운 조합' 인 것이며 이 '새로운 조합'을 통해 전략 구성과 실행의 방향을 제시하면서 동시에 그 달성 방법론까지도 기존과는 다른 방식으로 구체화되는 것이다.

이 새로운 조합은 기존에 없던 기술이나 서비스일 수도 있고 기존에 존재했었으나 비즈니스 기회로 살려지지 못한 것들이 다시금 재구조화 되는 것일 수도 있다. 또한 더 크게는 기업이 만들어지거나 없어지는 것일 수도 있다.

그러나 기존의 비즈니스 의사 결정 과정에서 주로 고려되던 과학적이고 정량적인 분석 세계관이 무시되는 것은 아니다. 최근 저명한 경영학의 구루인 토머스 데이븐포트

\_Thomas Davenport 교수는 한 인터뷰에서 경영자가 훌륭한 의사 결정을 내리기 위해서는 과학과 인문학의 조화, 분석과 직관의 조화가 이루어져야 한다고 언급하면서 첨단 과학 장치들을 충분히 활용하면서도 창 밖을 직접 눈으로 내다보는 비행기의 기장처럼 ‘데이터의 과학적 분석을 충분히 이용하면서도 인문학과 직관까지 조화시키는 경영자’가 진정으로 훌륭한 의사 결정을 내릴 수 있는 것이라고 하였다. 하지만 데이터의 ‘생성과 축적’에서 ‘활용과 분석’으로 정보를 활용하는 패러다임이 바뀌고 있다고 지적하면서 분석 기법과 지혜를 어떻게 가동시켜 의사 결정 과정을 재 설계하고 비즈니스를 최적화할 것인가에 집중하게 되는 근본적인 변화를 언급하고 있다. 그는 데이터 축적과 분석과 함께 그로 인해 축적된 지식과 경험 근거한 종합적인 의사 결정 사고 체계에 대해 말하고 있는데 분명한 것은 혁신과 기업 비즈니스 최적화를 위해 집단 지성, 직관, 행동 경제학 등 직관적이고 창의적인 사고 체계가 필요하다는 것을 암시하고 있다는 것이다.

필자는 여기서 데이븐포트 교수가 말하고 있는 데이터의 ‘활용과 분석’의 문제가 창의적인 ‘새로운 조합’이라는 비즈니스 의사 결정 사고 체계와 같은 맥락을 갖고 있다고 판단한다. 즉, 두 개념 모두 축적된 데이터를 경영자의 직관적이고도 종합적인 통찰력과 창의력, 지혜를 바탕으로 새롭게 들여다보는 하나의 흐름에서 설명할 수 있다는 것이다.

## 혁신 패러다임의 또 다른 흐름: 다이버전스 혁신

여기서 이 새로운 조합이라는 혁신 전략의 주류로서 ‘컨버전스\_Convergence’가 그 어느 때보다도 활발하게 논의되고 있다. 또한 컨버전스가 주류를 이루는 만큼 역설적으로, 하지만 혁신의 관점에서는 동일한 선상에서 바라볼 수 있는 ‘다이버전스\_Divergence’가 또 한 축을 이루고 있다. 이러한 배경을 두고 혁신 전략 구축과 수행에서 Diverging Thinking을 통한 문제 발견-해결로 이어지는 프로세스가 대두되고, 마찬가지로 비슷한 맥락에서 Design Thinking에 대한 적극적인 접근이 활발하게 이루어지고 있는데, 이러한 접근은 앞서 설명한 새로운 경영 패러다임과 맥락을 같이 한다.

# DIVERGENCE INNOVATION

먼저 다이버전스에 대한 개념에 대해 살펴보면, 다이버전스는 컨버전스가 고도화 되고 있는 전자기기 분야에서 특정 기능에 집중하여 전문화 분화되는 현상을 말한다. iPad나 Kindle, 넷북 등이 그 예가 될 수 있다. 다이버전스 현상은 근래에 나타난 새로운 개념은 아니지만 특히 고객들이 제품의 기능에 대해 요구하는 수준이 전문화 되고, 제품에 부여하는 가치가 세분화되면서 다이버전스 현상이 기업들에게 새로운 혁신의 기회를 가져다주는 하나의 전략적 축으로서 자 잡고 있으며 다이버징 사고를 기반으로 세분화된 고객 니즈에 맞는 제품과 서비스를 개발하여 오히려 새롭고 큰 시장을 형성하기도 한다.



Apple의 iPad (이미지 출처:<http://www.apple.com>)

## 다이버전스의 실체와 의미

오해	진실
<p><b>일시적 유행이다</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-다이버전스는 불행기와 같이 저가격과 기본 기능에 충실한 제품을 선호하는 경향이 강할 때 부각되는 현상으로 간주</li> <li>-틈새 시장을 중심으로 컨버전스 제품에 비해 대중시장 창출력이 낮음</li> </ul>	<p><b>주류 트렌드가 될 수 있다</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-컨버전스가 고도화될 수록 사용 방식의 복잡화에 따른 기능 피로 현상의 심화로 전문화/세분화를 촉진</li> <li>-완전 컨버전스의 방향으로 나아갈수록 기능의 다양성 보다 최적의 폼 팩터 구현이 더욱 중요</li> </ul>
<p><b>저가 중심으로 부가가치가 낮다</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-다이버전스 제품은 후발주자들이 틈새 시장을 겨냥해 단순히 저가격으로 차별화하는 수단</li> <li>-시장의 선도 기업 입장에서 부가가치가 그다지 높지 않은 것으로 간주</li> </ul>	<p><b>프리미엄 창출이 가능하다.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-기존 컨버전스형 제품을 간편화한 형태의 경우 낮은 가격설정이 불가피하나, 혁신 기술에 의한 폼팩터 진화, 부분 컨버전스 제품에서 새로운 기능 추가 등으로 프리미엄 제고 가능</li> </ul>
<p><b>자기시장 잠식 우려가 있다</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-다이버전스 제품은 기존 컨버전스 제품에서 몇 가지 기능들을 제거하여 보다 단순화시킨 유형</li> <li>-신시장 창출보다는 기존 시장의 중저가 여역을 대체, 잠식하는 경향이 큼</li> </ul>	<p><b>신시장 창출이 가능하다.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-기존 컨버전스형 제품을 간편화한 형태의 경우 기존 시장잠식의 가능성이 존재하나, 완전한 다이버전스를 통한 특화제품, 몇 가지 복합 기능이 추가된 부분 컨버전스 제품 등으로 새로운 영역 창출이 가능</li> </ul>

다이버전스의 실체와 의미, 출처:컨버전스의 시대 다이버전스의 귀환. LG Business Insight, 2010.03.31

컨버전스가 기존의 아이디어와 정보, 기술, 기능 등을 새롭게 조합하여 새로운 가치들을 만들어 내는 의미라면 다이버전스는 몇 가지의 필수 요소들을 특화해 세분화된 새로운 가치를 만들어내는 것으로 정리할 수 있다. 두 개념의 혁신으로의 접근 방향과 방식, 범위는 다르지만 외려 새로운 가치를 만들어 내는 혁신을 견인하는 문제 발견과 해결의 프로세스적 측면에서는 의미론적으로 동일선상에 놓고 이해할 수 있다. 즉, 세분화된 새로운 가치를 만들어 내는 것도 기존의 정보나 기술, 기능을 연관된 다양한 측면으로 확장하여 이것을 새롭게 바라보고 분석하고 특정 기술, 또는 가치, 기능을 중심으로 재조합하여 전문화하는 하는 전략적 사고 과정이 필요하기 때문이다.

경영학에서는 최근 혁신 제품이나 서비스가 다이버징 방식을 통해 탄생하는 경우가 훨씬 높다는 점에 주목하고 기존의 컨버징 방식의 정보 분석-의사결정 흐름의 교육 외에도 다이버징 방식을 통해 가능한 한 많은 정보를 수집하고 이것을 효과적으로 컨버징하여 혁신 아이디어를 도출하는 교육이 나타나고 있다. 여기에는 기존의 신뢰도 높은, 그러나 한정된 범위의 정량 정보에 근거한 의사결정에서 도출되는 혁신은 점진적이거나 개선 정도에 그치는 수준의 것이며 고객의 생활이나 가치가 세심하게 반영된 새로운 가치 도출이나 급진적인 의미 창출을 통한 차별적인 혁신은 힘들다는 판단이 깔려 있다.

“디자인의 창의적이고 열린 사고 프로세스를 통해 고객의 세분화 된 새로운 가치 창출이 가능하며 이것은 다이버전스 혁신의 핵심과 맥락을 같이 하는 것이다.

## 다이버전스 혁신을 위한 디자인의 가능성

다이버전스 혁신에서는 무엇보다도 창의적이고 열린 사고를 바탕으로 다양한 아이디어를 도출하고 차별화 되는 가치 흐름이나 현상, 트렌드를 발견하는 것이 중요하다. 여기서 우리는 디자인이 우뇌적이고 창의적인 사고 체계를 통해 고객의 세분화된 새로운 가치를 발견해 내고 이를 구체화 할 수 있는 역량을 가지고 다이버전스 혁신을 통한 비즈니스 모델 창출과 신사업 발굴의 주도적인 역할이 가능하다는 점에 주목해야 한다. 특히 디자인이 산업의 주도권을 가져갈 수 있는 이유가 혁신을 눈에 보이는 형태로 구체화시켜 주고, 감각적/인지적으로 체험할 수 있도록 해 주는 차별적인 역량을 가지고 있다는 점에서 더욱 그러하다.

# Divergence 혁신을 위해 디자인이 무엇을 할 수 있는가?

다이버전스 혁신은 첫째, 기존 컨버전스의 간편화 형태로 핵심 편익을 충족시켜주는 목적을 가진 것과 둘째, 전문기능에 다른 컨셉들을 복합적으로 추가하여 새로운 영역을 창출하는 새로운 부분 컨버전스, 마지막으로 특정 킬러 앱을 특화하여 하나의 세분화된 속성만을 만족시켜주는 완전 다이버전스 형태라는 세 가지로 나누어 살펴볼 수 있다.

DIVERGENCE 기능 다양성	DIVERGENCE 다이버전스 제품이 나타나기 어려운 영역	NEWLY DIVERGED VALUE 완전 다이버전스
	PARTIAL CONVERGENCE BASIC VALUE 기존 컨버전스 제품의 간편화	NEWLY CREATED VALUE 새로운 부분 컨버전스 제품
	-다이버전스 제품에서 고객들이 크게 선호하지 않는 기능을 제거하거나 간편화하는 한편, 사용편의성 향상 -다이어트형제품으로서 넷북, 촬영 중심의 보급형 디지털 카메라, 음성통화 중심의 기본적인 휴대폰 등 성숙기 시장에서 저가형 제품을 통해 신규 시장을 창출하는 형태	-타겟 시장별로 전문화, 세분화한 특화 제품으로 전형적인 완전 다이버전스 형태 -게임폰, 휘트니스 단말기, 커뮤니케이션 모듈, 증강 현실 서비스 전용기기 등 특정 킬러앱만을 특화 채용한 다이버전스
	낮다	높다

Form Factor의 변화

다이버전스 혁신의 유형  
 출처: 컨버전스의 시대 다이버전스의 귀환, LG Business Insight 에서 재구성

## 다이버전스 혁신을 위한 핵심: 새로운 가치를 읽어내기

위에서 살펴 본 다이버전스의 3 가지 유형을 살펴보면, 다이버전스 혁신에서 중요한 것은 그것이 어떠한 형태이든 새로운 가치를 찾고 이것을 구체화하여 새로운 프리미엄을 창출하는 것이라는 것을 알 수 있다. 여기서 먼저 필요로 하는 것은 기업이 혁신을 이루고자 하는 영역에서 거시 환경이든, 소비자이든, 제품을 둘러싼 맥락이든 가능한 한 새로운 관점과 창의적인 안목으로 이들을 ‘보는’ 것이다. 여기서 ‘본다’라는 것은 단순히 현상 파악만을 뜻하는 것이 아니라 통찰력을 갖고 숨겨진 맥락을 ‘읽어내는 것’을 말한다. 이러한 ‘읽어내는 것’에 대한 의미론적, 방법론적, 도구론적 차원에서 앞서 설명한 다이버징 사고\_Diverging Thinking에 대한 논의가 대두되고 있으나 아직까지 기업 경영 환경에서 혁신 전략을 수립하고 수행하는데 있어 이러한 사고 체계에 대한 이해는 그리 높지 않은 것 같다.

다이버전스 혁신의 유형과 형태에 대한 논의와 함께 다이버전스 제품의 성공을 위한 전략 수행의 구조적 접근 방법과 틀에 대한 논의는 이루어지고 있으나 정작 그 틀을 바탕으로 새로운 영역과 가치를 만들 수 있는 맥락을 어떻게 ‘읽어내야’ 하는가에 대한 논의는 미미한 것이다. 어떤 전자 제품들의 조합이 이루어질 수 있는지, 소비자들은 어떤 감성을 원하고 있는지, 실제적으로 제품과 서비스를 어떻게 이용하고 있는지에 대한 바로 그 맥락이라는 것을 찾아내는 부분에 대한 기업의 지식 창출 방법론이나 프로세스에 대한 영역이 비어있는 것이다.

창의적인 지식 창출 시스템을 구축하는 것만으로는 다이버전스 혁신을 이루어 낼 수 있는 기업의 마인드나 방법론이 완성되지는 않을 것이다. 고객 가치를 찾아내는 내부 채널을 만들고 다양한 외부 네트워크를 수립하는 등의 시스템적인 부분과 바로 그 ‘무엇’ –새로운 가치를 읽어내는 조직의 역량이 분명 함께 해야 한다.

이러한 바로 그 ‘무엇’ 이라는 새로운 가치를 읽어내고 찾아내고 구체화하는 역량에서 데이터의 분석과 활용에 대한 새로운 패러다임이 어떠한 지식 창출 프로세스로서의 혁신의 새로운 패러다임으로 이어지고 있는 것이다. 그리고 여기서 디자인이 갖는 전략적인 역할에 대해 살펴볼 수 있다.

## 다이버전스 혁신을 위한 디자인의 전략적 역할

지식 창출 프로세스로서의 디자인의 역량에 대해서는 이미 논의된 바가 많으며, 또 이에 대한 이해도 상당 부분 이루어지고 있다. 또한 ROTMAN BUSINESS SCHOOL의 로저 마틴\_Roger Martin 교수의 Design Thinking에 대한 개념과 그 유용성에 대해서도 이미 널리 알려지고 연구되고 있는 바, 이에 대해서도 여기에서 자세하게 풀어놓지 않아도 될 것이라 판단한다. 다만 이와 관련하여 여기서 중요한 포인트로서 언급하고자 하는 것은 디자인적 사고란 소비자들이 가치 있게 평가하고 시장의 기회를 이용할 수 있으며 기술적으로 가능한 비즈니스 전략에 대한 요구를 충족시키기 위하여 디자이너의 감수성과 작업 방식을 이용하는 사고방식이라는 것이며, 이 역량에는 직관적인 발견과 엄격한 분석에 기초한 타당성과 신뢰성 사이의 균형을 유지하는 것이 필요하다는 것이다. 즉 치밀한 데이터에 대한 분석을 통해 기회를 탐색하고 이어서 직관에 의한 새로운 아이디어의 폭발로 혁신의 요소를 발굴하여 급진적인 의미의 창출이나 기가 막히도록 위대한 창조를 만들어 내는 지식 생산의 프로세스와 도구로서의 디자인적 사고를 활용하는 것이다.

DESIGN  
THINKING

## 맥락과 작은 차이들을 찾아냄

맥락을 제거해 버리는 계량적인 측정과 분석만을 통한 혁신은 사실 혁신이라기 보다는 안전한 개선의 수준에 머물게 되기 때문에 디자인적 사고를 통해 신뢰성 높은 유사성을 찾는 것이 아니라 그 안에 숨어 있는 맥락과 작은 차이들을 찾아내는 것이 필요하며 디자인적 사고가 바로 그 기능을 담당한다. 이러한 숨어 있는 맥락과 작은 차이들을 발견하는 데 있어 디자인이 훌륭한 역할을 발휘할 수 있다는 것은 그 태생적인 정의로부터 연결지어 생각해 볼 수 있을 것이며 또 하나의 혁신의 주류로 떠오르고 있는 다이버전스 혁신의 전략적 도구로서 그 의미를 가질 수 있다.

## 맥락과 작은 차이들을 구체화(컨셉화) 함

디자인 사고 체계는 발견한 맥락과 작은 차이들을 비즈니스 전략 수립의 핵심이 되는 전략적 컨셉으로 구체화 한다. 디자인 사고 체계는 비즈니스 목적의 이해로부터 출발하여 이를 성공적으로 이끌 수 있는 실제적이고도 차별적인 전략적 컨셉을 수립하기 위해 심층적이고 직관적인 디자인 두뇌로 소비자에 대한 깊은 이해와 분석을 수행하게 되며, 비즈니스 환경에 대한 분석을 함께 수행함으로써 이를 통해 잠재적인 니즈와 차별적 감성 가치를 도출해 내어 비즈니스 목적에 충실한, 그리고 더 나은 결과를 이끌어 낼 수 있는 전략적 컨셉을 이끌어 내는 전 과정을 좌우하는 기저를 형성하는 혁신 전략 수립의 핵심 틀이 되는 것이다. IDEO는 BANK OF AMERICA의 'KEEP THE CHANGE'라는 금융 상품을 통해 디자인이 고객들의 작은 생활 가치를 하나의 상품으로 구체화하여 출시한 예를 살펴볼 수 있다. IDEO는 많은 사람들이

물건 구매 후 생긴 잔돈을 저금통에 넣어버린다는 사실에 근거하여 물건 구매 시 BOA의 비자 직불카드로 결제하면 결제한 금액을 자동적으로 반올림한 뒤 그 차액을 고객의 저축 계좌로 넣어줌으로써 자연스럽게 저축이 가능하도록 하였다. 그 결과로 BOA는 70만개 이상의 새로운 당좌계좌와 백만개의 저축 계좌를 신규 유치하는 등의 놀라운 경제적 이익을 챙길 수 있었다.



IDEO가 설계한 Bank of America의 Keep the Change 상품의 광고물 이미지 출처\_ <http://www.ideo.com>

## 디자인 사고체계의 방법론

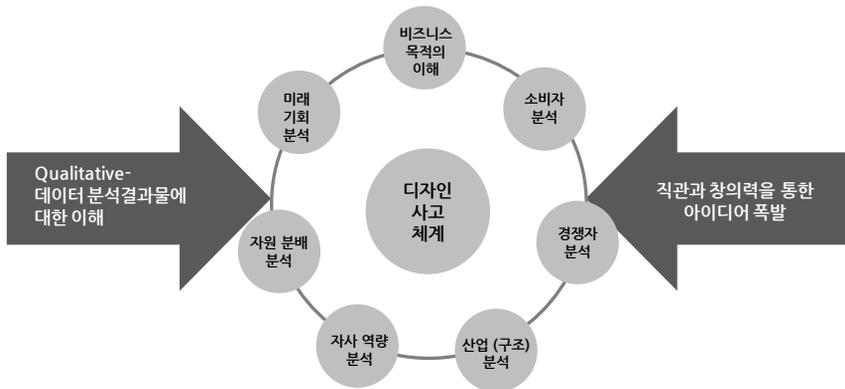
‘KEEP THE CHANGE’ 사례에서 IDEO는 혁신 기회의 도출을 위해 에스노그래피에 기반한 관찰기법을 통해 BOA가 타겟으로 한 자녀를 가지고 있는 베이비붐 세대의 여성들을 면밀히 분석하였다. IDEO는 관찰 기법을 통해 타겟 고객들을 포함한 일반 고객들이 금융 거래 시, 계산 편의성과 스피드를 위해 금액을 반올림하여 쓰는 경

향이 많다는 사실과 자녀 뒷바라지와 집안일로 바쁜 엄마들이 생각 외로 저축 및 금융 상품에 대한 정보와 가입 의지가 부족하다는 것을 알아내었다. 먼저 면밀한 관찰을 통해 타겟 고객들의 금융 거래와 관련된 생활 속의 숨겨진(사실은 숨겨진 것이 아닌) 맥락을 찾고, 계속되는 브레인스토밍 세션을 통해 창의적이고 직관적이면서 효율적인 프리미엄 가치를 구체화시켰다. 이는 디자인적 사고가 중심이 되는 혁신 전략 수립의 방법론과 지식창출프로세스로서의 디자인 사고 체계를 보여주는 사례라 할 수 있다.

디자인 사고체계는 정성적 방법론의 특성을 지닌다. 이는 작은 차이, 실제 뒤에 숨겨진 맥락을 찾아내어 새로운 가치 발굴로 이어지는 사고 체계에서는 창의적이고 심도 있는 분석으로 고객과 제품, 서비스를 둘러싼 모든 환경을 읽어내어야 하기 때문이다. 의미는 언제나 상황 속에서만 존재하기 때문에 현상이 일어나는 상황, 즉 맥락에 관심을 기울이는 것은 큰 가치가 있다.

정성적인 방법론은 자연주의적 관찰(naturalistic observation)과 진보적 맥락화(progressive contextualization), 극대화된 비교(Maximized comparison), 개입된 직관(intrceptive intuition) 이라는 특성을 가진다. 즉 정성적 방법론은 환경과 정보 제공자의 확장된 참여가 실천적인 요소로 적용되고 디자이너들은 현상에서 아주 작은 특징들을 가능한 한 포괄적으로 찾아내려는 과정에서 어떠한 구체적인 상황이라는 것을 찾아내고 활용하게 된다. 그리고 도출된 아이디어나 가치들은 비교의 방

법으로 반복적인 분석이 이루어진다. 이러한 디자인 사고 체계의 방법론적 특성 때문에 디자이너들은 혁신의 핵심 컨셉으로 표출되는 가치 요소라는 소프트한 속성부터 그 소프트한 속성이 입고 있는 구체적인 형태를 모두 보여주게 된다. 물론 정성적인 방법론만으로 혁신을 위한 새로운 가치 요소가 발굴되는 것은 아니다. 앞에서 강조했듯이 기업이 활용 가능한 신뢰성 있고 타당한 새로운 가치 요소의 조합은 치밀한 데이터 분석과 함께 직관적인 아이디어 폭발력과 함께 통합적으로 이루어진다.



디자인 사고 체계

## 다이버전스 혁신 유별로 요구되는 디자인의 역할

앞서 다이버전스 혁신의 유형과 혁신을 위한 디자인 사고 체계라고 일컬어지는 지식 창출 프로세스로서의 디자인의 전략적 개념에 대해 살펴보았다. 이제 우리가 궁금한 점은 디자인이 다이버전스 혁신 전략을 구체화하는데 있어 각 유형별로 어떤 역할을 할 수 있겠는가 하는 점이다. 여기서 대전제로서 갖고 가야 할 개념은 다이버전스 혁신을 위한 지식 창출 프로세스로서의 디자인 사고 체계가 단순히 혁신 컨셉 도출로만 끝나는 것이 아니라 이것을 구체화하고 가시화하는 Formation의 단계까지를 포함하는 것이며 기술을 고객의 입장에서 바라보고 분화, 특화하여 기존에 없던 새로운 가치 영역을 찾아낸다는 것이다.

완전 다이버전스 혁신 형태는 하나의 특정한 가치를 특화시켜 전문화를 극대화 한 형태로 볼 수 있고, 반대의 측면에서 기존 컨버전스 제품의 간편화 형태를 바라볼 수 있다. 마지막으로 새로운 부분 컨버전스 형태는 전문화 극대화와 함께 다른 기능과 가치를 추가하여 새로운 가치 영역을 만드는 형태이다. 여기에 흐르는 하나의 공통된 전략 요소는 역시 그 정도의 차이와 형태의 차이일 뿐 기능적으로든, 소비자 가치로든, 비즈니스 전술로든 새로운 가치 영역을 만들어 낸다는 것이다. 여기서 디자인은 전략적으로는 가치 요소 발굴 측면에서는 기존에 없던, 혹은 있었으나 인지되지 못했던 맥락을 읽어내고 이것을 컨셉화하는 역할을 담당하게 되며 전술적으로는 다이버

전선의 정도에 따라 이루어지는 폼팩터의 적용과 기술 구현 수준을 소비자의 혁신 수용도와 활용도에 대한 심도 깊은 이해를 바탕으로 합리적으로 구체화 하는 역할을 하게 된다.

다이버전스 혁신 유형별 전략의 목표를 다시 한 번 정리하고 그에 따르는 디자인의 전략적, 기술적 역할에 대해 아래와 같이 살펴볼 수 있다.

	다이버전스 혁신 전략의 목표	디자인 전략적 역할	디자인 기술적 역할
기존 컨버전스 제품의 간편화	기능 해체와 단순화를 역으로 이용하여 소비자의 다양한 사용 목적과 상황에 특화된 제품을 제공	소비자의 실제적인 기술 수용 수준과 활용 관점의 발견	-Physical Factor의 차별화 •직관적 UI design •각각자극을 위한 CMF 구현 -긍정적인 UX 구현
새로운 부분 컨버전스	새로운 의미 창출을 위한 혁신을 통해 기존에 없던 신시장 창출	소비자가 아직 도달하지 못한 새로운 가치 영역의 발견과 및 기존 기술과의 결합 가능성 및 수준의 도출	-전략 시나리오 구축: 시나리오 기법을 통해 새로운 가치 영역의 구체적인 사용 상황, Interaction, 기능적 Features 등을 제시
완전 다이버전스	특정 타겟 시장을 특화하여 니치 마켓을 선점	킬러앱이 될 수 있는 컨텐츠의 도출 유효한 타겟 시장의 발견	-킬러앱의 사용을 최적화 시키는 UI Design

다이버전스 형태별로 요구되는 디자인의 역할

다이버전스 형태별로 요구되는 디자인의 역할에 대한 이해를 위해서는 우선 디자인 경영에 대한 체계적인 이해가 필요하다. 디자인 경영은 제품, 고객, 기업, 프로세스, 활용 모두의 측면에서 디자인이 전략적으로 활용될 수 있도록 하는 하나의 경영 체계이다. 이것은 하나의 지식 프로세스로서 그 형태를 가지고 혁신 아이디어의 발굴부터 이것을 제품 및 서비스에 적용시켜 그 아이디어의 가치를 전달하는 감각적인 요소(컬러, 형태, 마감, 재료, 촉각적 요소, 후각적 요소 등)로 구체화하는 경영프로세스이다.

물론 여기에는 감성적 체험과 인격적인 교류 등 맥락을 구체화하는 행동 요소들도 포함된다. 혁신을 위한 통합적인 핵심 도구로서의 디자인 경영에 대한 이해가 이루어지면 다이버전스 혁신을 위해 디자인의 역할을 자연스럽게 이해할 수 있게 된다. 즉, 디자인 경영 체계에 대한 이해가 선행되면 다이버전스 혁신의 유형에 따라 나누어 설명한 전략적 차원에서의 디자인의 역할과 전술적 차원에서의 디자인의 역할이 훨씬 더 명확하게 인지될 수 있을 것이며 이러한 명확한 이해가 이루어지면 혁신을 위한 지식 창출 프로세스로서의 디자인 사고 체계에 대한 이해를 자극할 수 있다.

이러한 토대가 마련되면 디자인 활용 기업이나 디자인 전문회사 모두 혁신을 위한 디자인의 전략적 활용 방법과 그 전략적 의의에 대해 공유하게 되고 특히 다이버전스 혁신에 있어 세분화되고 특화된 기술과 가치의 다이버전스 요소를 발견하고 이것을 기업에게 프리미엄을 가져다 주는 제품 또는 서비스로 구체화 하는 총체적인 디자인 프로세스가 어떠한 핵심 역량으로서 그 위치를 자리매김할 수 있을 것이다.

## 디자인을 통한 다이버전스 혁신의 성공 포인트

### 기술을 고객 감성으로 구현하기 위한 디자인 기술의 습득이 필요

다이버전스 혁신은 기술의 컨버징을 통해 기존에 없던 새로운 영역과 신사업 기회를 발견하는 것이라기보다는 기존의 컨버징된 기술을 고객의 관점에서 바라보고 거기서부터 새로운 가치 영역과 프리미엄화할 수 있는 유효한 타겟 집단을 발굴하는 것이다. 여기서 디자인은 기술에 대한 고객의 기술 수용 정도를 세밀하게 관찰하고 분석하는 역할을 해야 한다. 즉, 고객 관점을 먼저 바라보고 가치 영역을 발견하는 디자인 사고의 특성을 발휘하여 제품이나 서비스가 기술 발전도만을 따라가는 것이 아닌 진짜 고객이 기술을 받아들이고 활용할 수 있는 수준을 발견하여 그들의 일상에 촉촉한 일상과 감성을 가져다 주는 특화되거나 혹은 분화된 기술 수준과 형태를 발견하고 구현하는 역할을 할 수 있어야 할 것이다. 더불어 디자이너들은 이러한 기술 수준과 형태에 맞는 적절한 감각 자극과 감성적 반응으로 이끌어 낼 수 있는 혁신적인 마감 재료, 터치 기술, UI디자인, UX디자인 관련 기술 등, 기술 수준과 형태에 맞는 폼팩터를 구현할 수 있는 역량을 길러야 한다. 고객이 요구하는 제품 또는 서비스의 기술 수준과 맞지 않는 폼팩터의 구현은 불필요한 비용을 초래하며, 오히려 다이버전스 혁신 기회를 저해하는 요소로 전락할 수 있다.

## 디자인 사고가 조직으로 스며들게 하기: 생각하는 조직 만들기

다이버전스 혁신을 위해서는 컨버징 사고와는 다르게 다양하게 분화된 눈에 보이지 않았던 새로운 가치들을 창의적으로 발굴해 내야 하는데 이를 위해서는 유연하고 말랑말랑한 생각의 뇌가 갖추어져야 한다. 다양한 배경으로부터 유입되는 정량적, 정성적 데이터와 아이디어들이 부딪쳐 나가지 않는 유연한 조직의 생태가 마련되었을 때 다이버징 아이디어 발굴을 위한 디자인적 사고가 조직에 스며들어 그 힘을 발휘할 수 있다.

생각의 힘이 강한 조직은 창의적이고 경쟁적인 혁신 아이디어가 많이 도출된다. 특히 요즘 거론되고 있는 집단 지성에 대한 개념이 생각하는 조직을 만드는 데 중심 요소가 될 수 있겠다. 창의성이라는 것은 조직이 오랜 시간 쌓아 온 데이터와 경험을 바탕으로 한 신뢰성 위에서 이것을 어떻게 활용할 것인가에 대한 조직 집단 전체의 아이디어 창출이 활발히 이루어졌을 때 발현될 수 있다. 특히 디자인 사고 체계는 관찰을 통한 Raw Data의 수집으로부터 시작하여 다양한 정량 데이터, 정성적 아이템, 사회 문화 트렌드, 가치 등을 비교와 반복을 바탕으로 전략적으로 의미 있는 패턴과 가치의 흐름으로 잡아가는 맥락화를 중심으로 하고 있기 때문에 더욱더 생각하는 조직의 힘이 필요하다. IDEO가 디자이너를 포함한 다양한 배경의 사람들이 모여 심도 있는 연속적인 브레인스토밍 세션을 통해 아이디어를 도출해 내고 실행 가능한 혁신 전략을 도출해 내고, 또 최근 OpenIDEO (<http://openideo.com>) 라는 Open Innovation Network을 통해 다양한 혁신 아이디어와 컨셉을 공유하고 나누는 웹사

이트를 런칭한 것도 이러한 생각의 힘의 중요성, 집단 창의의 중요성과 그 파급력을 알고 있기 때문이다.

알레시 Alessi 또한 이미 1990년대 중반, Open Innovation Process를 통해 Family Follow Fiction Project를 런칭하고 ‘오브젝트 토이’로 일컬어지는 감성 제품 시장의 문을 열고 큰 경제적 이익을 실현한 바 있다. Open Innovation의 핵심도 다양한 전문가들이 협업하여 새로운 사회문화적 가치를 발견하는데 있었다.

이러한 조직 문화 안에 스며든 디자인은 하나의 지식 창출 프로세스로서 온전히 그 모습을 갖추게 되며 다이버전스 혁신을 위한 기존에 없던 새로운 가치 영역을 찾아내는 데 그 역할을 다 할 수 있게 된다.

〈끝〉

#### More to read

혁신 기업들이 특별한 이유, LG Business Insight, 2010년 10.27

관심의 경제학, 토머스 데이븐포트, 21세기 북스, 2006

Competing on analytics: the new science of winning, Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris,  
Harvard Business School Press, 2007

컨버전스의 시대 다이버전스의 귀환, LG Business Insight, 2010.03.31

생각의 탄생-다빈치에서 파인먼까지, 창조성을 빛낸 사람들의 13가지 생각도구, 에코의 서재, 2007

**kidp** 한국디자인진흥원 디자인전략연구소

본 보고서는 지식경제부 ‘디자인전략정보개발사업’ 의 일환으로 제작되었으며,  
한국디자인진흥원이 운영하는 [designbd.com](http://designbd.com)에서 다운로드 받으실 수 있습니다.