



01

삼성전자의 디자인 씽킹

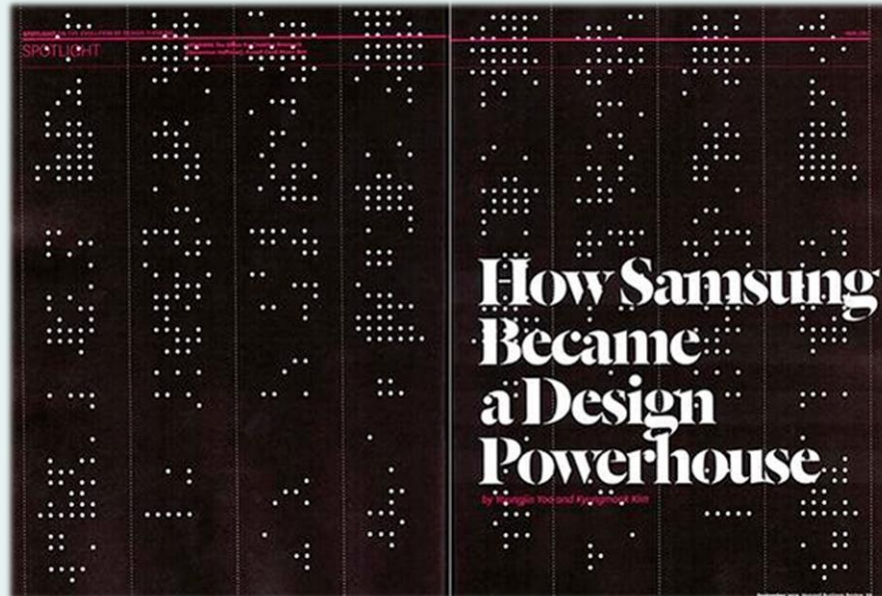
1 삼성의 당면과제

❖ 삼성은 어떻게 디자인 강자가 되었나?



사례 개요

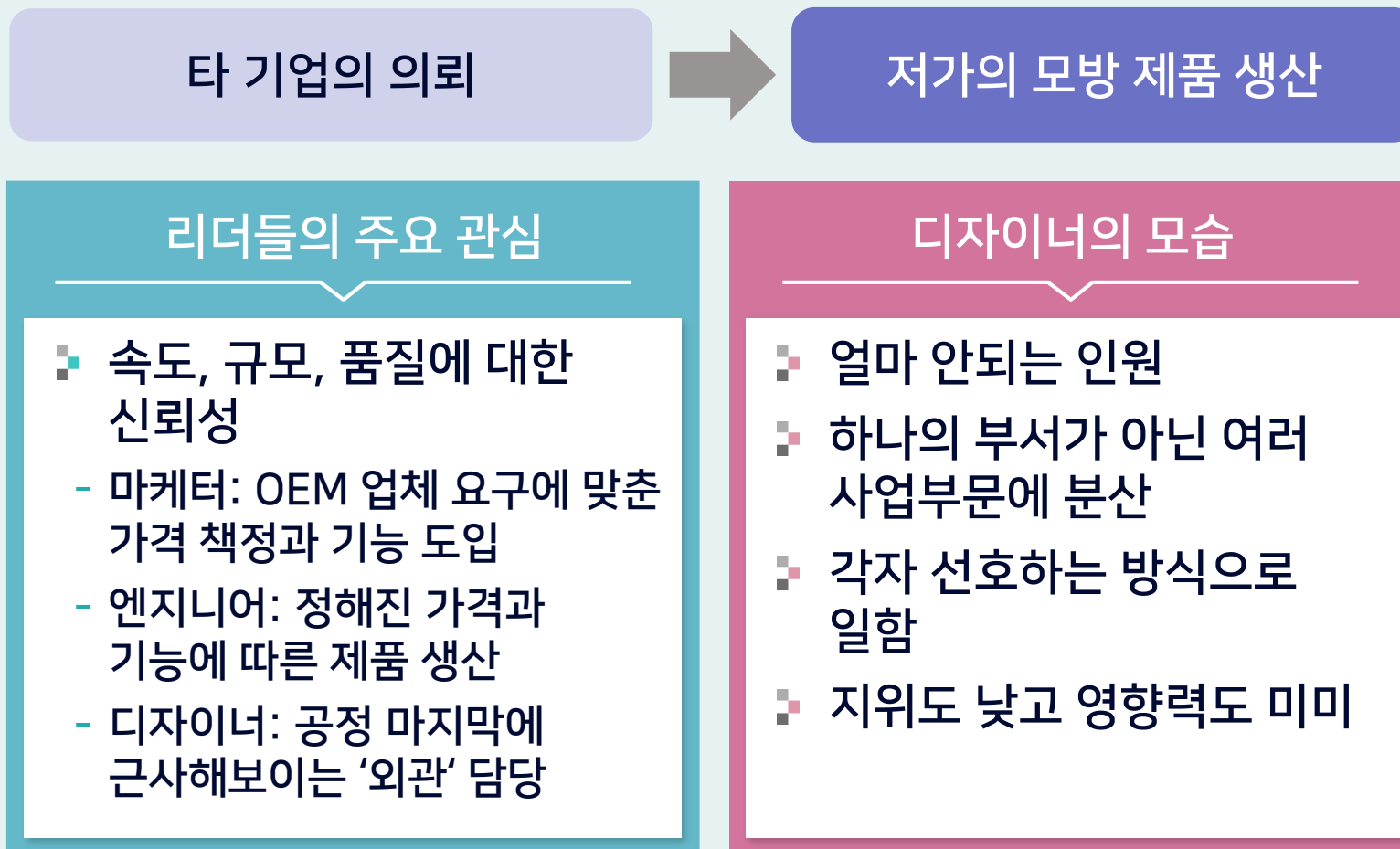
삼성전자 내부에서 디자인 역량이 강해진 이유와
디자인 중심 문화가 정착한 과정 등을 다루고 있으며
대표적인 디자인 혁신 사례로 많이 언급됨



<출처: <https://www.hbrkorea.com/>>

1 삼성의 당면과제

2000년 이전의 삼성전자



1 삼성의 당면과제

1996년 디자인 혁신의 필요, 디자인 중심의 문화 시작



이건희
삼성그룹 회장

혁신에 소홀한 회사의 현주소에 좌절하였습니다.
21세기 기업경영의 최후 승부처는 **디자인 영역**입니다.



삼성이 일류 브랜드가 되려면?

세계적 수준의 혁신을 뒷받침할
디자인 영역의 전문역량 필요



! 디자인 중심의 문화 확립이 필요하다고 판단!

1 삼성의 당면과제

문제점

▶ 삼성전자의 관리자 문화

→ 기능과 생산효율성 강조

→ 현상 유지 중시



디자이너들에게는 지속적으로
직면해야 하는 도전과제

→ 관리자들이 미래에 대한 이상적인
비전을 받아들이도록 설득해야 함

1 삼성의 당면과제

◆ 문제점

- 01 엔지니어링의 경쟁우위를 지키기
- 02 혁신 중심의 조직문화로 바꾸기
- 03 엔지니어와 디자이너의 의견이 불일치
- 04 공급업체도 같은 배에 태워야 함
- 05 위험기피적 기업문화 탈피
- 06 실험을 장려하고 실패를 수용하는 법 배우기

2 문제 해결과정

◆ 내부 역량 강화하기

▶ 내부 역량 강화의 배경, 디자인 혁명의 결심

후쿠다 보고서 챕터별 주요 내용

챕터 제목	경영자측(질의)	디자인측(답변)
디자인이란	디자이너는 예술가인가 설계자인가.	- 디자이너는 그림을 그리는 사람도 예술가도 아닌 특수 전문가이다. 물건을 통해 문화를 창출하는 사람이다.
디자인 부문의 매니저먼트2	우리의 디자이너는 숫자적으로 많은 것인가. 적절한 인원은 몇 명인가.	- 디자인 부문의 규모는 상품의 수, 하나의 상품에 걸리는 디자인 시간, 디자인 역할의 범위로 정해야 한다.
일상적 문제-작지만 큰 문제2	우리 회사 디자인은 왜 열세인가.	- 디자인을 지원하는 상품 기획, 기술력이 어떤지를 비교하라. 상품 기획이 잘못되면 소비자는 사지 않는다.
일상적 문제-작지만 큰 문제3	디자인적 주장을 하고 영업 분야의 의견을 듣지 않는가.	- 영업은 현재의 상황에서 내린 판단이 많다. 디자인은 미래의 트렌드를 선취하려는 일이다.
	비용을 많이 들이면 누구나 좋은 디자인을 만들 수 있지 않나.	- 상품의 차이는 디자인 파워에서도 생기지만, 디자인이 그 회사의 경영자원이 됐는지 아닌지가 주 원인이다.

컨설턴트들이 쓴 삼성의 혁신결핍 보고서

<출처: <https://newsjoins.com/article/20905967>>

2 문제 해결과정

◆ 내부 역량 강화하기

▶ 내부 역량 강화의 배경, 디자인 혁명의 결심



혁신결핍 보고서

삼성의 디자인이 성장하지 못하는 이유:
디자이너를 바라보는 시각 차이와 디자인에
대한 낮은 인식 수준

⚠ 이건희 회장 '디자인 혁명'을 결심

- ❖ 삼성 경영진들이 디자인에 대해 던지는 질문과 문제점들을 디자인적 시각에서 바라보며, 근본적인 답변 제시
- ❖ 보고서의 내용에 자극을 받아, 디자인 혁명을 결심하게 됨

2 문제 해결과정

◆ 내부 역량 강화하기

▶ 내부 역량 강화의 배경, 디자인 혁명의 결심

1996 디자인 혁명의 해 선언

“다가올 21세기는 ‘문화의 시대’이자 ‘지적자산’이
기업의 가치를 결정짓는 시대입니다.

기업도 단순히 제품을 파는 시대를 지나
기업의 철학과 문화를 팔아야만 하는 시대라는 뜻입니다.

디자인과 같은 소프트한 창의력이 기업의 소중한 자산이자
21세기 기업경영 최후 승부처가 될 것이라고 확신합니다.”

1996년 1월 신년사 中

<출처:삼성전자뉴스룸>

2 문제 해결과정

◆ 내부 역량 강화하기

▶ 디자인 혁명을 어떻게 할 것인가?



외부 인재

- 빠른 시일 내 성과 기대 가능
- 고위 관리자들의 추진방향
 - 세계적인 디자이너에게 부서를 맡기는 외부영입 주장

VS.



내부 인재

- 회사의 장기적 이익에 초점
- 디자인 임원들의 강력한 주장

⚠ 개별 프로젝트보다 **'내부 디자인 조직에 투자'**하기로 결론!

2 문제 해결과정

◆ 내부 역량 강화하기

▶ 디자인 혁명을 어떻게 할 것인가?

- 01 실력 있는 전문가 영입
- 02 직원들을 해외 유명 디자인 학교에 보내 교육
- 03 유명한 Art college의 교수들을 통해 교육 프로그램 제작
 - ➔ 내부 디자이너를 선발, 일에서 배제하고 2년간 교육
 - ➔ 대학 및 대학원 프로그램
 - ➔ 인턴십 프로그램

2 문제 해결과정

◆ 내부 역량 강화하기

▶ 내부 역량 강화의 결과

“

사내에 우리만의 조직이 생기면서, 회사의
미래를 떠맡겠다는 책임감이 생겼죠.

”

- 안용일 상무(디자인 전략 담당)



<출처: 삼성전자뉴스룸>

현재 삼성의 많은 임원진들이 외부 컨설턴트에 의존했다면
장기적으로 손해를 입었을 것이라는 데 동의

2 문제 해결과정

◆ 내부 역량 강화하기

▶ 내부 역량 강화의 결과



힘들게 키운 내부 디자이너 집단

- 전문가로 양성되어 통합적 관점에서 문제를 바라볼 수 있게 되었음
- 전략적 사고를 기르고 오랫동안 저항에 맞설 수 있는 끈기를 키움

회장의 지원이 있었다고 해도,
외부 조직으로는 기대할 수 없는 결과!

2 문제 해결과정

◆ 조직 전체에 공감 능력 발휘하기

▶ 공감 능력이 필요한 이유



디자인팀 ▶

신제품 컨셉 제안

극찬

+

임원들의 지지

엔지니어

프로그래머

사용자 경험
전문가

팀 리더

관리자

관련
공급업체

B.U.T

- 여러 사람의 의사결정 과정
- 급진적 혁신에서 안전지대로 방향을 돌리려는 경향
- 다른 부서의 우선순위

길고도 복잡한 혁신 프로세스
'신제품 컨셉과 아이디어는 살아남을 수 있을까?'

2 문제 해결과정

◆ 조직 전체에 공감 능력 발휘하기

▶ 공감 능력이 필요한 이유

비디자인 부서

기존 기술로 제품을 좀 더 우수하고 신속하게 생산하면
큰 수익이 가능하다고 생각

→ 아이디어가 원안대로 추진되기 위해서는 '공감 능력'을
발휘해야 함!



2 문제 해결과정

◆ 조직 전체에 공감 능력 발휘하기

▶ 벤츠폰 사례



<출처:삼성전자뉴스룸>

“ 새로운 디자인을 구상할 때는 사용자만이 아니라 엔지니어의 입장도 배려해야 했습니다. ”

- 이민혁 상무

무선사업부의 크리에이티브 디렉터(디자인 팀장)

- 엔지니어 설득을 위해서는 외관 디자인보다 더 나은 이유가 필요함을 알게 됨
- 엔지니어의 사고방식을 취하여, 휴대전화 내부에 안테나 공간이 확보되는 새로운 힌지 디자인 제안
- 신호 수신율을 향상할 수 있도록 도료에 대해 공부

2 문제 해결과정

◆ 조직 전체에 공감 능력 발휘하기

▶ 벤츠폰 사례



2002년 4월 출시

SGH-T100(일명, 이건희폰)

- 언제(anytime) 어디서나(anywhere) 전화를 받을 수 있다는 뜻의 애니콜
- 조약돌 모양의 디자인에 세계 최초 LCD 탑재로 큰 인기
- 이건희 회장이 직접 디자인해서 유명해진 폰으로 1년 6개월 만에 1000만 대를 돌파

<출처: <https://etnews.com/200704160156>>

2 문제 해결과정

◆ 조직 전체에 공감 능력 발휘하기

▶ 벤츠폰 사례



2003년 8월 출시

SGH-E700(일명 벤츠폰)

- 플립형 휴대전화 최초로 안테나를 내장한 휴대폰
- 전면 카메라가 있어서 덮개를 열지 않고 사진촬영 가능
- 출시 후 노르웨이의 한 일간지가 '휴대폰 분야의 메르세데스 벤츠'라고 극찬하면서 '벤츠폰'이라고 불렀고, 1년 2개월 만에 1000만대를 돌파

<출처: <https://etnews.com/200704160156>>

2 문제 해결과정

◆ 조직 전체에 공감 능력 발휘하기

▶ 공급업체들의 지원을 위한 공감 능력 발휘

➔ 아무리 매력적인 디자인이라도 부품업체들이 협조해줘야 살아남을 수 있다!

삼성전자

- '원 디자인' 평면 TV 개발
- 금속 재질의 얇은 TV를 구상
→ 내부 커버 제외 요청

LCD 패널 부품

내부 커버

공급업체

- LCD 패널 공급업체의 거센 저항
- 주력 공급 패널: 부품을 보호하는 내부 커버가 장착된 형태
- 표준화된 LCD 패널을 다른 TV 제조업체들에도 공급
→ 한 고객사의 단일 모델만을 다르게 만들어줄 이유가 없었음

2 문제 해결과정

◆ 조직 전체에 공감 능력 발휘하기

▶ 공급업체들의 지원을 위한 공감 능력 발휘

➔ 아무리 매력적인 디자인이라도 부품업체들이 협조해줘야 살아남을 수 있다!

삼성전자

- 자사 엔지니어들과 협력: LCD 패널 시스템용 공급사슬 모델 개발
 - 커버가 없으면 같은 공간에 실을 수 있는 LCD 셀의 수가 10배 정도 늘어나서 운반비 절감
- 절감된 비용을 공급업체와 나눔

공급업체

- 커버 없는 패널 공급

2 문제 해결과정

❖ 미래를 시각화하고 문제의 프레임을 재설정하기

▶ 다른 사고방식을 이어주는 도구, 시각화

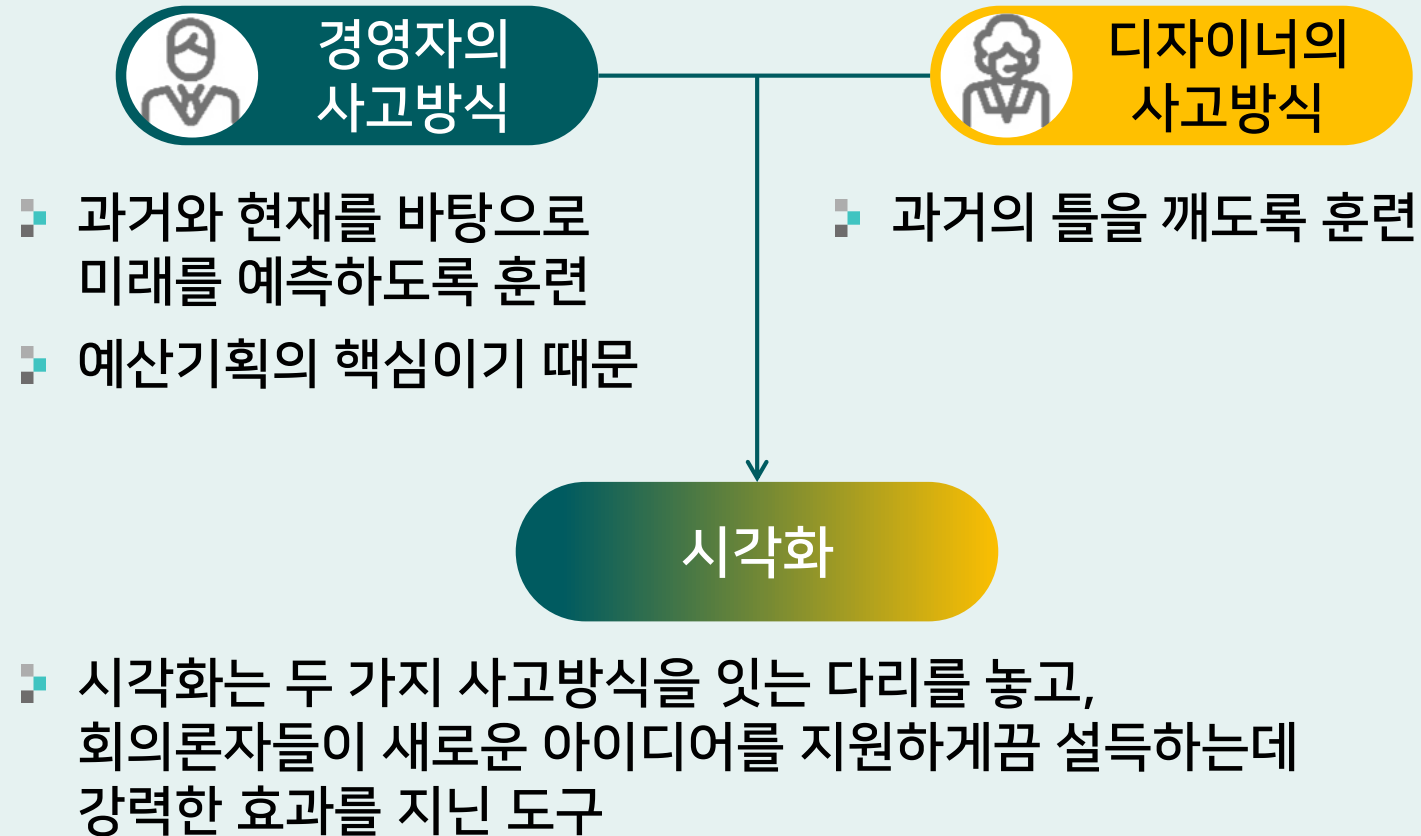
시각화(Visualization)

- 메시지 전달을 위해 사진, 삽화, 도표, 지도, 픽토그램, 영상 등 다양한 시각적 요소를 이용하는 것
- 추상적이고 실체적인 아이디어를 전달하는 효과적인 방법으로 알려져 있음

2 문제 해결과정

◆ 미래를 시각화하고 문제의 프레임을 재설정하기

▶ 다른 사고방식을 이어주는 도구, 시각화



2 문제 해결과정

미래를 시각화하고 문제의 프레임을 재설정하기

▶ 갤럭시 노트 사례



<출처: 삼성전자뉴스룸>

4인치 갤럭시S 스마트폰, 9인치 갤럭시 탭
태블릿 출시 직후, 아직 시장에서 충족되지
않은 수요를 발견

WHO?

지갑 크기의 다이어리에 습관적으로 메모를 하고 일정을
적는 사용자

디자인팀의
아이디어

펜을 이용한 조작 방식과 5.5인치 화면을 특징으로 하는
스마트 다이어리

2 문제 해결과정

미래를 시각화하고 문제의 프레임을 재설정하기

▶ 갤럭시 노트 사례



16:9 비율 대비
4인치, 5.5인치,
9인치 비교 모형

화면이 5인치 넘는 휴대폰에 대한 우려

“이게 팔리겠어?”

“손으로 쥐고 있을 수가 없잖아.”

“이런 걸 어떻게 얼굴에 가져다 댈 수 있겠어?”

“이걸 사려는 이유는 딱 하나,
얼굴이 작아 보이게 하려는 걸 거야.”

→ 대화의 프레임 재설정 필요!

2 문제 해결과정

◆ 미래를 시각화하고 문제의 프레임을 재설정하기

▶ 갤럭시 노트 사례



“ 다들 말로는 혁신, 혁신 하면서도 막상 우리가
본론에 들어가면 변화를 원하지 않아요.”

”

- 이민혁 상무
무선사업부의 크리에이티브 디렉터(디자인 팀장)

- 시각화된 실물 모형(Mock-up)을 만들어 시연
- 기존 휴대전화와의 크기 비교로 신형 휴대전화가
아주 커 보이지 않는다는 사실을 깨닫게 함

<출처:삼성전자뉴스룸>

2 문제 해결과정

미래를 시각화하고 문제의 프레임을 재설정하기

▶ 갤럭시 노트 사례

➔ 시각화된 실물 모형(Mock-up)을 만들어 시연



갤럭시 노트 출시 당시
스마트커버



갤럭시 노트3
스마트 커버

- 이 제품은 추후 '스마트 커버'의 효시가 되었음
- 스마트 커버: 닫혀 있더라도 사용자 경험 소프트웨어와 연결되어 사용자가 조작 가능한 화면을 표시해주는 케이스

<출처:삼성전자뉴스룸>

2 문제 해결과정

❖ 미래를 시각화하고 문제의 프레임을 재설정하기

▶ 갤럭시 노트 사례

➔ 기존 휴대전화와의 크기 비교



삼성전자 5.5인치,
4인치 제품 비교 사진

■ 신형 휴대전화가 아주 커 보이진 않는다는 사실을 깨닫게 해줌

<출처: http://www.notegear.com/Content/content_view.asp?spage=11&gotopage=&TNum=1668&kind=2&SearchString=&Search=>

2 문제 해결과정

미래를 시각화하고 문제의 프레임을 재설정하기

▶ 갤럭시 노트 사례

갤럭시 노트 시리즈의 대성공

- 인식의 전환으로 패블릿이라는 새로운 범주를 생성
- 현재 삼성은 스마트 커버 개념을 노트 외 갤럭시 S와 탭에도 적용하며 확장

2 문제 해결과정

시장에서 직접 실험하기

실험의 필요성

➔ 급진적인 변화에 대해 공감과 시각화만으로는 지지를 얻는데
역부족일 때가 있음

- 실제 시장에서 아이디어를 실험하고 다듬는 과정 경험
- 시장 데이터를 동원해 지지 확보

2 문제 해결과정

◆ 시장에서 직접 실험하기

▶ 보르도 TV 사례



에스노그래피 연구

- 꺼져있는 시간 > 켜져있는 시간
- TV가 가구역할을 하고 있음

⚠ 디자이너들, '자사 TV의 미적 가치를 키우자!'

❏ 이전 TV를 눈에 확 띄게 바꾸려면?

화면 양쪽에 붙어 있는
스피커를 숨겨버리자고
제안

급진적인 디자인
변경으로 음질 저하가
불가피

화면 하단에
스피커를 숨기고
소리가 반사되도록
재설계

2 문제 해결과정

❖ 시장에서 직접 실험하기

▶ 보르도 TV 사례



<출처: 삼성전자뉴스룸>

→ TV 디자인을 위한 일반적 우선순위

화질



음질



사용성



외관

다수의 관리자

- ❖ 받아들이기 어려운 아이디어

VS.

디자이너

- ❖ TV를 홈시어터 시스템과 연결하는 환경에서 음질은 더이상 우선순위가 아님
- ❖ 타협해도 무방

2 문제 해결과정

❖ 시장에서 직접 실험하기

▶ 보르도 TV 사례



2005년 로마 LCD TV

<출처:삼성전자뉴스룸>

➔ 유럽 시장에서의 실험

- ❖ 큰 성공을 거두어, CEO 포함 TV 개발팀 전체의 지지 획득

2 문제 해결과정

시장에서 직접 실험하기

▶ 보르도 TV 사례

디자인팀

훨씬 더 대담한 디자인을 채택, 2006년 보르도 TV를 출시 → 6개월 만에 100만 대의 판매량을 기록



삼성전자가 세계 TV 시장을 제패할 수 있게 해준 주인공 '보르도 LCD TV'

- 블루와 와인 색상을 제품 하단에 적용, 와인 잔에 붉은 와인이 남아있는 모습을 형상화한 혁신적인 디자인이 특징

<출처: <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2006053011430796339>>

2 문제 해결과정

❖ 시장에서 직접 실험하기

▶ 보르도 TV 사례

시장에서 진행하는 실험 활용

- ❖ 디자인 연구를 뒷받침하는 방법 터득



장기적 프로젝트를 위한
자금확보 용이

- ❖ 이는 지속적으로 대성공 제품 개발을 가능하게 했음

삼성의 히트 제품들은 모두 이런 과정을 통해 탄생

2 문제 해결과정

◆ 시장에서 직접 실험하기

▶ 삼성 내부에 공존하는 4가지 레벨의 디자인 전략

- ➔ 상업적 성공으로 진보적 디자인의 가치가 인정받게 되었음
- ➔ 삼성은 계속해서 먼 미래를 보는 사고에 대해 투자하고 있음

가까운 미래와 먼 미래를 위한 디자인

삼성에는 단기적 관점과 장기적 관점에서 정의되는 각각의 '미래'에 집중하는 디자인팀들이 있다. 아이디어의 흐름을 무한히 지속하기 위해서다.

사업부 디자이너	사업부 디자이너와 전사적 디자이너의 공조		디자인 경영 센터
라인업 디자인 향후 12개월 사업부 소속 디자이너가 회사의 제품 라인업을 구현하기 위해 • 새로운 제품과 사용자 인터페이스를 개발한다. • 신제품과 기존 제품의 경쟁력을 분석한다.	원형 디자인 향후 18~14개월 사업부 디자이너가 디자인경영센터의 지원을 받아 제품과 플랫폼의 원형을 만들기 위해 • 특정한 신제품을 위한 계획을 세운다. • 새로운 제품과 사용자 인터페이스를 디자인한다. • 색상과 재질 등 세부 사항을 조사한다.	차세대 디자인 향후 2~5년 디자인경영센터 디자이너가 사업부 디자이너와 협력해 고위 경영진이 회사의 가까운 미래를 구체적으로 그리는 데 도움을 주기 위해 • 새로운 사업 투자 계획을 세운다. • 차세대 플랫폼 로드맵을 만든다. • 새로운 것을 가능케 하는 신기술을 조사한다.	미래 디자인 향후 5~10년 디자인경영센터 디자이너가 최고 경영진을 도와 회사의 먼 미래를 시각화하기 위해 • 새로운 사업 컨셉트를 내놓는다. • 기술 로드맵을 만든다. • 기술 및 사용자의 거시적 동향을 조사한다.

2 문제 해결과정

◆ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 회사 차원의 디자인 철학 채택 건의



디자인 전략담당
안용일 상무

- 1997년 아시아 외환위기 시절, 디자인 프로젝트 규모 축소로 퇴사 고려
- 상사의 권유로 박사과정에서 경영과 조직설계를 공부 → 디자인 씽킹을 삼성에 뿌리내릴 방법 고민
- 1990년대 말 IBM, Sony, 미쯔비시, 파나소닉, 필립스 등 기업들의 디자인 조직 연구

2 문제 해결과정

◆ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 회사 차원의 디자인 철학 채택 건의



디자인 전략담당
안용일 상무

"디자인 씽킹을 뿌리내리기 위한 안상무의 결론"

- 회사의 디자인철학과 디자인 원칙이 명쾌한 조직 구조와 프로세스 필요
- 새로운 인사 정책을 통해 '시각화'돼야 함
- 회사 차원의 디자인 철학 채택을 건의

삼성전자의 디자인 철학 :
사용자에서 출발해 내일을 담아내는 디자인

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 회사 차원의 디자인 철학 채택 건의

➔ 현실 속 저항

임원진

- ❖ 경쟁사 제품을 모방한 저가 제품을 팔아 **단기 수익** 목표를 달성하는 일이 더 **중요**

디자이너 조직

50%

- 뭐하러? 그냥 스펙에 따라 예쁜 그림만 그리면 그만

30%

- 관심(대부분 젊은 친구)

20%

- 동의하지만 나서지 않음

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 디자인 씽킹 중시 문화를 위한 조직 결성

2000년

- ❖ 삼성이 금융위기에 벗어난 뒤 디자인 조직을 검토하는 작업 시작
- ❖ 전략 디자인 조직의 필요성 대두

2001년

- ❖ '디자인 경영센터'라는 핵심조직 결성

2 문제 해결과정

- ◆ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기
 - ▶ 디자인 씽킹 중시 문화를 위한 조직 결성



(1/2)

- CEO 직속체제의 독립운영 조직, '디자인 경영'이라는 용어를 최초로 사용
- 회사 고위 임원진이 전원 참석하는 연 2회의 전략 디자인 리뷰 회의 중심으로 운영되고 있음
- 전략 디자인 회의는 삼성의 미래를 시각화하는 것이 주요 내용

2 문제 해결과정

- ◆ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기
 - ▶ 디자인 씽킹 중시 문화를 위한 조직 결성



(2/2)

- 사회과학, 에스노그라피, 엔지니어링, 경영을 아는 여러 분야의 인재들을 포함
- 제품 사용성 향상을 위해 내부 UI 혁신팀 신설 및 가이드라인 수립
- UX인력의 전문화와 조직확대를 거치며 사용자 경험을 위한 디자인의 역할을 점차 강화

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학 발전과정

➔ 1996~2005

삼성 디자인 1.0
이성과 감정의 균형

- ❖ 브랜드, 스타일, 디자인 영역에서의 대대적인 변화
- ❖ 1996~2000년 사이 '조형적 디자인'에 초점
- ❖ 단순한 기능성 디자인 탈피, 기능성과 감성이 균형을 이루는 차별화된 디자인 미학 추구
- ❖ '삼성'의 이미지와 제품 디자인의 일관성 강화 시도

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학 발전과정

➔ 2006~2010

삼성 디자인 2.0
정서적인 경험의
창출

- ❖ 소비자의 동향과 요구사항의 체계적인 조사 시작
- ❖ 제품 사용자 입장에서 제품 디자인의 3가지 요소를 고려
- ❖ 디자인적 사고가 제품 개발 과정에 직접 반영
- ❖ 성공적인 제품 디자인의 필수 요소로 디자인적 사고가 간주되기 시작

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학 발전과정

➔ 2006~2010

삼성 디자인 2.0
정서적인 경험의
창출

❖ 삼성 디자인 구성 3대 요소

욕망 : 제품은 고객의 구매 욕구를 유발할
만한 정서적인 매력을 지녀야 한다.

호기심 : 제품의 외적 디자인과 기능성은
고객의 호기심을 유발해야 한다.

기쁨 : 삼성 제품을 사용하는 것이 대체로
긍정적인 경험이어야 한다.

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학 발전과정

➔ 2011~2015

삼성 디자인 3.0
가치 창출

- ❖ 디자인을 통해 행복과 가치를 사람들에게 제공하는 것을 최우선시
- ❖ 디자인은 생산 공정의 마무리가 아닌, 제품 기획을 위한 전제 조건·공정 초기부터 디자인 개념이 반영
- ❖ 디자이너가 필수적인 존재로 자리
- ❖ CEO가 공학 기술, 제품 기획, 마케팅과의 연계를 직접 지휘 → 향후 제품 개발과 기술 응용의 가능성 찾음

2 문제 해결과정

◆ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학 발전과정

➔ 2011~2015

삼성 디자인 3.0
가치 창출

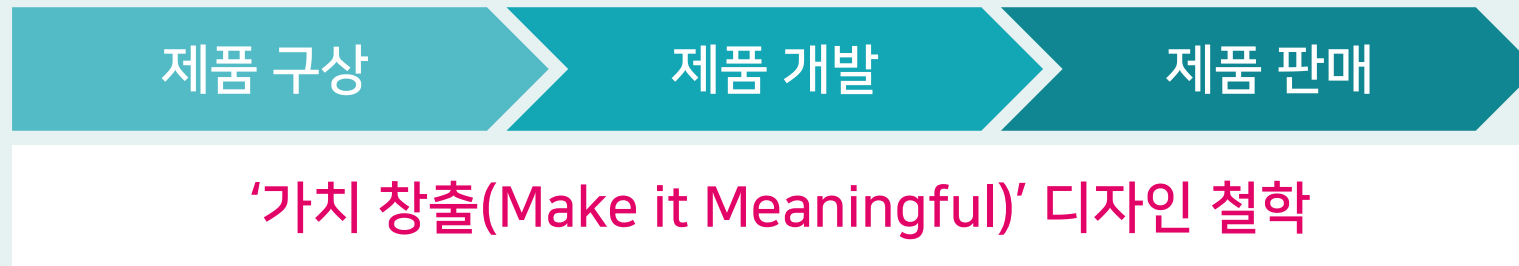
■ 삼성의 '가치 창출(Make it Meaningful)' 디자인의 목표

사용자의 일상생활에 기술이
자연스럽게 스며들어, 사용자의 자기표현
수단이 될 뿐만 아니라, 기술이 인간을
에워싸고 있는 환경에서 사용자가 기기를
통해 자아를 확장할 수 있도록 제품을
디자인하는 것

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학이 반영된 제품



➔ 디자인 철학이 반영된 제품의 특징

- ❖ 사용하기 쉽고 직관적
- ❖ 사용자의 필요와 욕구를 만족
- ❖ 새로운 가치(새로운 형태의 테크놀로지 경험) 창출

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학이 반영된 제품

➔ ES8000 스마트TV : '보는 TV'에서 '즐기는 TV'로



*울트라 슬림 베젤(bezel)TV는 이미 개발된 기술로 디자인했던 것이 아니고, 디자이너의 창의적인 디자인을 제품으로 구현하기 위해 기술을 개발한 것

- ❖ 인간의 감정과 미니멀리즘(minimalism)의 재결합을 추구하는 제품
- ❖ 울트라슬림베젤로 시청자의 몰입 욕구를 충족
- ❖ TV 프레임의 곡선과 라인에 디자인 철학을 담아 보다 따뜻하고 편안한 디자인으로 탄생

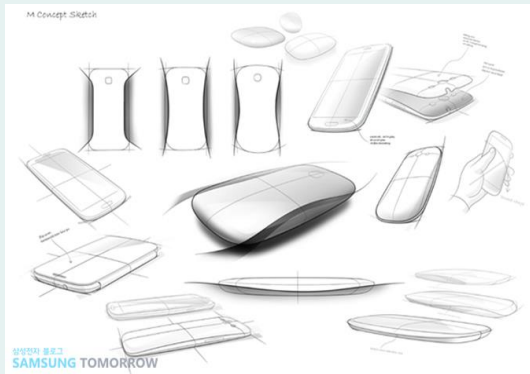
<출처:삼성전자뉴스룸>

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학이 반영된 제품

➔ 갤럭시 S III



- ❖ 핸드폰 외관과 인터페이스에 자연이란 개념을 도입하여 물, 바람, 돌, 빛 등의 이미지를 구현하면서도 사용하기 쉽게 만들어진 직관적인 제품
- ❖ 인체공학적 측면 강화 : 화면크기 최대화, 곡선의 외관
- ❖ 사용자 인터페이스에 '물결' 효과 도입, 실제 물이 찰랑이는 듯한 느낌

<출처:삼성전자뉴스룸>

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학이 반영된 제품

➔ 갤럭시 노트



- 사용자들이 자신을 표현하고자 하는 욕구를 반영
- 펜과 종이를 사용하는 노트의 편리함을 스마트폰에 도입
- 핵심적 변화 : 사용자가 자신의 생각을 즉각적으로 기록 가능

<출처: 삼성전자뉴스룸>

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학이 반영된 제품

➔ 콤팩트 카메라 MV800



- 180도 회전하는 3.0인치 대형 터치 스크린 적용
- 어느 각도에서나 사진을 찍을 수 있다는 새로운 가치 제공

<출처: 삼성전자뉴스룸>

2 문제 해결과정

❖ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 삼성 디자인 철학이 반영된 제품

➔ 뉴 시리즈 9 노트북



- ❖ 초경량, 초슬림 디자인
- ❖ 맥스 스크린 : 14인치 노트북 크기에서 15인치 화면 사용
- ❖ 백라이트 키보드 : 밝기에 따라 자동으로 동작
- ❖ 헤어라인 표면 디자인은 틀을 수작업으로 제작하는 과정을 거치는 것으로, 노트북 외부 디자인의 혁신적인 발전을 보여주면서 유기적인 디자인에 대한 신뢰감을 더욱 높이고 있음

<출처:삼성전자뉴스룸>

2 문제 해결과정

◆ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 현재 삼성전자와 디자인의 위상

➔ 삼성그룹의 대표 계열사, 세계 최대 기술기업



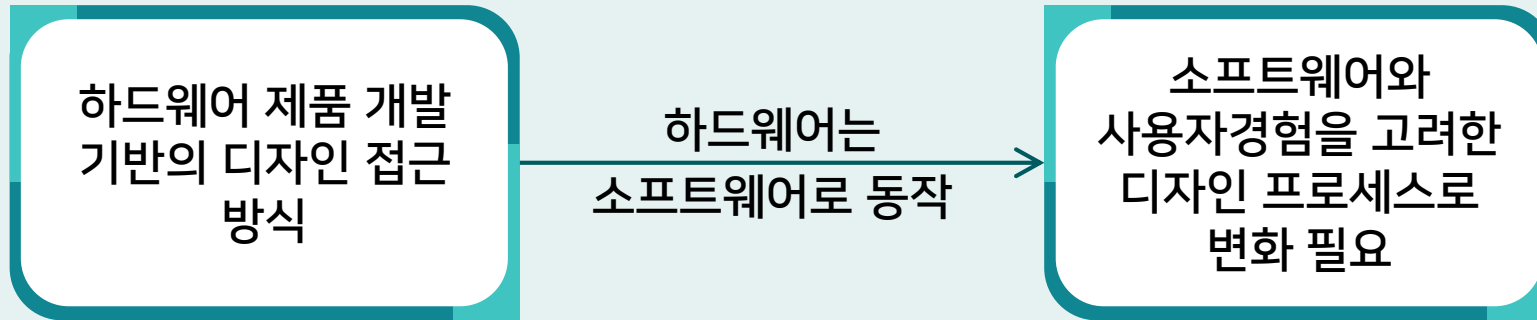
애플과의 정면승부 이후 뉴스에 단골로 등장

- 특허침해 소송
 - 애플이 주도하는 급진적 핸드폰 시장에서 유일한 생존기업(노키아, 모토로라, 에릭슨에는 더 이상 모바일사업부가 존재하지 않음)
-
- ❖ 디자인 중심의 문화와 눈부신 혁신으로 시장에서 성공
 - ❖ 디자인은 삼성의 DNA에서 빼놓을 수 없는 핵심요소, 1600명 이상의 디자이너가 근무
 - ❖ 리더들은 회사 전체의 미래를 그릴 때 반드시 디자이너의 도움을 받음

2 문제 해결과정

◆ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 앞으로의 숙제



- ❖ 디지털 기술의 발달과 경영환경의 변화
- ❖ 삼성 자체 운영체제 개발 및 다양한 서비스 플랫폼의 구축

2 문제 해결과정

◆ 지속 가능하며 유연한 디자인 조직 만들기

▶ 앞으로의 숙제

➔ 디자인 씽킹으로 우위를 선점하기 위한 삼성의 디자인 혁명은
진행 중

01 소프트웨어 기반 사용자 인터페이스 디자인에 애자일
개발법을 도입해서 실험

02 융복합화 추세 및 확산에 대한 대응

➔ 여러 기능을 다양한 형태로 조합하는 실험

03 전사적 차원에서 디자인경영 역량을 평가하고, 디자인 조직
재정비에 결과 활용



02 펍시코의 디자인 씽킹

1 펩시의 당면과제

◆ 인드라 누이는 어떻게 디자인 씽킹을 전략으로 변모시켰나?



사례 개요

만년 2위라는 수식어를 달고 살던 펩시콜라를 시장 1위로
구한 여성 CEO 인드라 누이와의 인터뷰를 통해, 펩시콜라가
디자인 씽킹을 어떻게 전략으로 전환시켰는지 확인

STRATEGY

How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy: An Interview with PepsiCo's CEO

by Adi Ignatius

FROM THE SEPTEMBER 2015 ISSUE

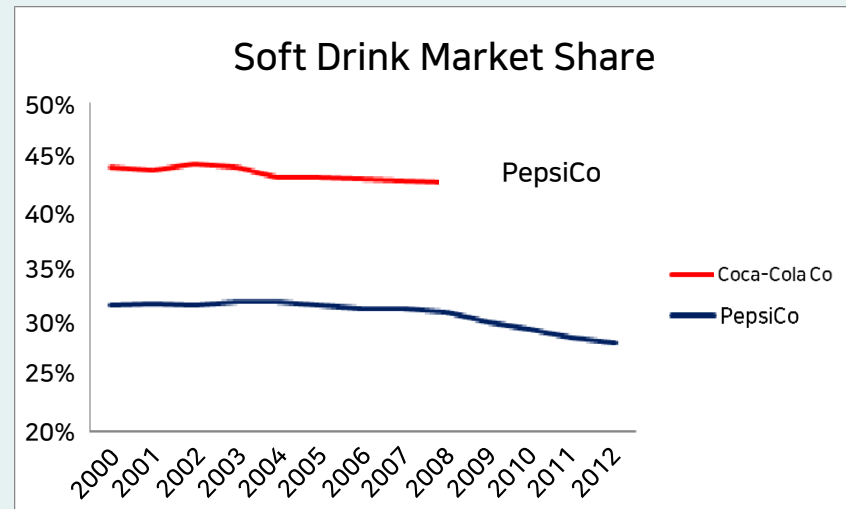


<출처: <https://www.hbrkorea.com/>>

1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 세기를 넘긴 라이벌, 100년 콜라 전쟁 [만년 2위 펩시]



→ 2000년도 초반부터 정체 상태, 2004년부터 점차 하향

<출처: <https://www.fool.com/investing/general/2014/02/22/health-wars-how-coca-cola-and-pepsico-tackle-the-haspx>>

1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 세기를 넘긴 라이벌, 100년 콜라 전쟁 [만년 2위 펩시]

→ 시장의 위협

01 탄산음료 시장의 성장률 감소

02 비만이 사회적 문제로 대두
→ 소비자들의 건강에 대한 관심 증가

03 국가별 규제

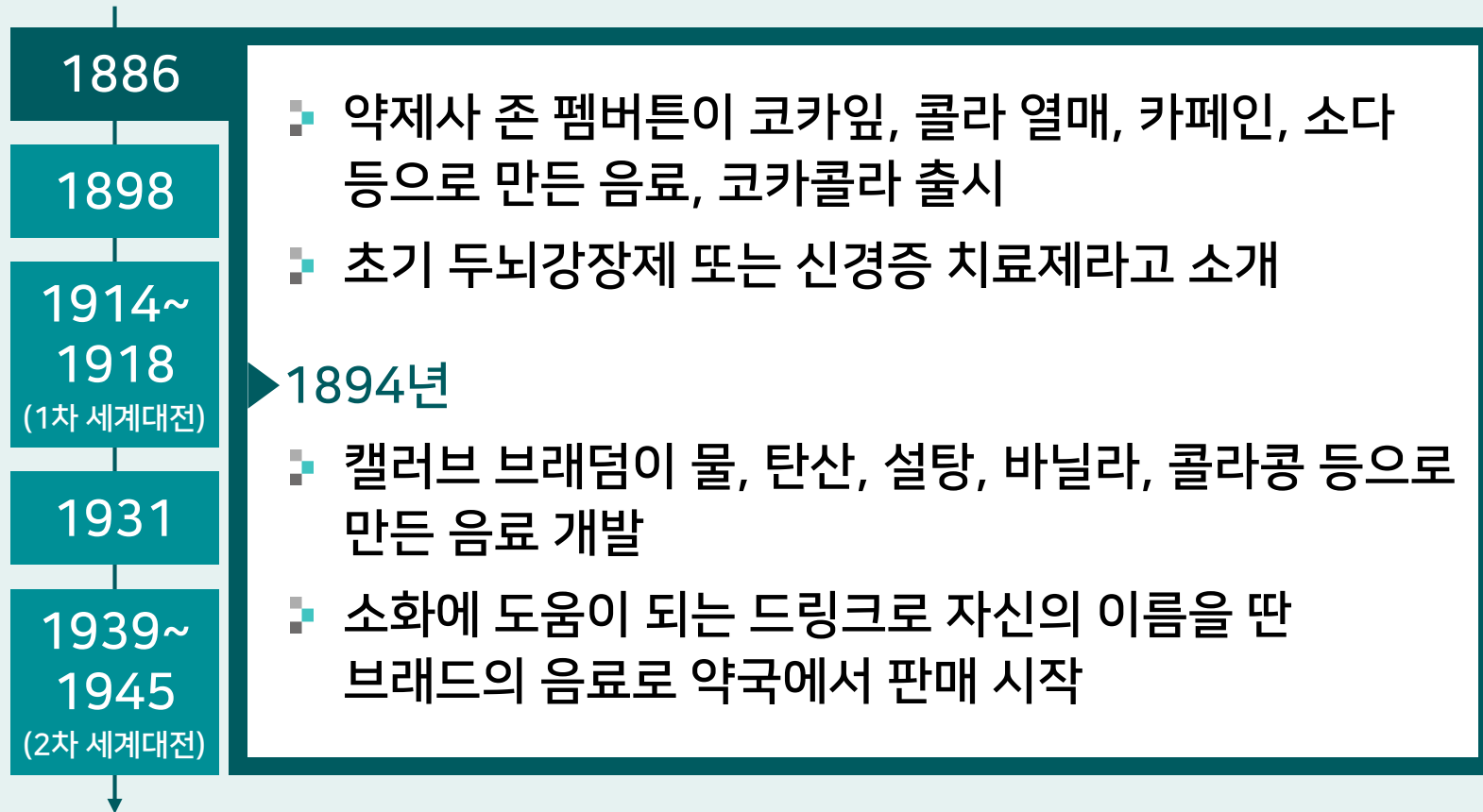
⚠ 펩시의 솔루션은?



1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 콜라 전쟁의 역사



1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 콜라 전쟁의 역사

1886

1898

1914~
1918
(1차 세계대전)

1931

1939~
1945
(2차 세계대전)

- 소화효소 펩신에서 따온 이름 펩시 콜라로 이름을 변경
- 코카콜라를 잡기 위한 펩시가 저가정책으로 점차 매출을 늘리고 공장도 25개까지 증설

1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 콜라 전쟁의 역사

1886

1898

1914~
1918

(1차 세계대전)

1931

1939~
1945

(2차 세계대전)

- 펩시 콜라의 주원료 중 하나인 설탕 값이 폭등
- 더 오를 수 있다고 생각해서 대량 구매했으나 전쟁 후 가격 폭락
→ 엄청난 빚을 지게 된 펩시
- 코카콜라에 인수를 요청했으나 두번이나 거절당함

▶ 1923년

- 펩시 파산 신청

1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 콜라 전쟁의 역사

1886

1898

1914~
1918

(1차 세계대전)

1931

1939~
1945

(2차 세계대전)

- 로프트 캔디사의 찰스 커스가 펩시 인수
- 대공황 시기, 코카콜라가 6온스 5센트에 판매할 때 펩시는 12온스를 5센트에 판매
→ 코카콜라를 바짝 추격

1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 콜라 전쟁의 역사

1886

1898

1914~
1918

(1차 세계대전)

1931

1939~
1945

(2차 세계대전)

- ❖ 코카콜라가 참전 용사에게 콜라 독점공급, 펩시와의 점유율을 3배 이상 벌이며 1위 자리를 굳힘
- ❖ 펩시는 코카콜라를 잡기 위해 젊은 이미지를 강조하며 공격적인 마케팅으로 시장 점유율을 조금씩 확장
- ❖ 두 회사의 오랜 광고전쟁이 시작
→ 시장에서 압도적인 브랜드 가치와 제조·판매망으로 다른 경쟁자들이 생길 수 없는 시장 환경을 조성

1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 콜라 전쟁의 역사

→ 1994년



코카콜라 CEO

“더 이상 펩시에 대해 신경 써야 할 필요성을
못 느낀다.”

- 로베르토 고이주에타



코카콜라의 시장점유율은 펩시보다 10%이상
앞선 상태

1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

▶ 콜라 전쟁의 역사



<출처: https://www.huffingtonpost.kr/2014/10/31/story_n_6080080.html>

1 펩시의 당면과제

1990년대 초반, 펩시의 상황

콜라 전쟁의 역사

→ 1975년 펩시의 마케팅 책임자의 주도로 펩시 챌린지 시도



펩시가 코카콜라와 맛에서 승부할 수 있다는 생각으로 거리에 나가 블라인드 테스트를 하며 광고를 제작한 것

- 실제 52:48로 펩시가 더 낫다는 결론
- 펩시 챌린지의 효과로 1975년 20%에서 1980년 28%까지 시장 점유율 상승

<출처: <https://uberin.mk.co.kr/read.php?sc=51500210&year=2020&no=586970>>

1 펩시의 당면과제

◆ 인드라 누이



- 1955년 인도 남부 첸나이(마드라스) 중산층 가정에 태어남
- 마드라스 크리스천대학교에서 화학 전공
- 인도경영대학원(IIM)에서 경영학 전공
- 인도에서 직장생활을 하다가 우연히 예일대 MBA 모집광고를 보고 응시, 합격
- 1978년 예일대 경영대학원에 입학
- 1980년 예일대 MBA 최 우등생으로 졸업
- 1980년 보스턴 컨설팅에 스카우트 됨
- 1986년 모토로라 이사로 이직
- 1988년 모토로라 부사장으로 승진
- 1990년 ABB 수석부사장으로 스카우트
- 1994년 펩시 입사
- 2006년 펩시 CEO로 승진
- 2007년 펩시 Chairman 겸임
- 2018년 은퇴

1 펩시의 당면과제

◆ 인드라 누이



인드라 누이가 펩시코의 CEO가 되었던
2006년 당시 펩시코는 주가가 오르지
못하고 정체되어 있는 상태

→ 사람들은 그가 CEO 자리를 계속 버틸
수 있을지 의심했고, 투자자들은 '건강'
위주 사업전환 시도를 비판

1 펩시의 당면과제

◆ 인드라 누이의 활약

01

탄산음료 시장의 한계를 분석, 절대 강자와 싸우는 콜라전쟁에 승산이 없다고 판단

02

매출에서 콜라의 비중을 줄이고, 시대의 변화를 수용한 사업다각화 추진

03

'건강음료'와 '식품'분야로 진출
→ 콜라회사에서 종합 식품회사로 전환

04

2004년, 코카콜라 매출을 앞지르는 승리의 결과 획득

1 펩시의 당면과제

◆ 인드라 누이의 활약

05

2005년, 기업가치, 순 매출, 직원 수 등 코카콜라를 제치는
대역전에 성공

06

2012년, 마우로 포르치니를 펩시 최초의 최고 디자인책임자로
발탁



<출처: https://www.just-food.com/news/pepsico-plans-traffic-light-labelling-trials-across-europe_id140525.aspx>

1 펩시의 당면과제

사업 다각화 과정

1997

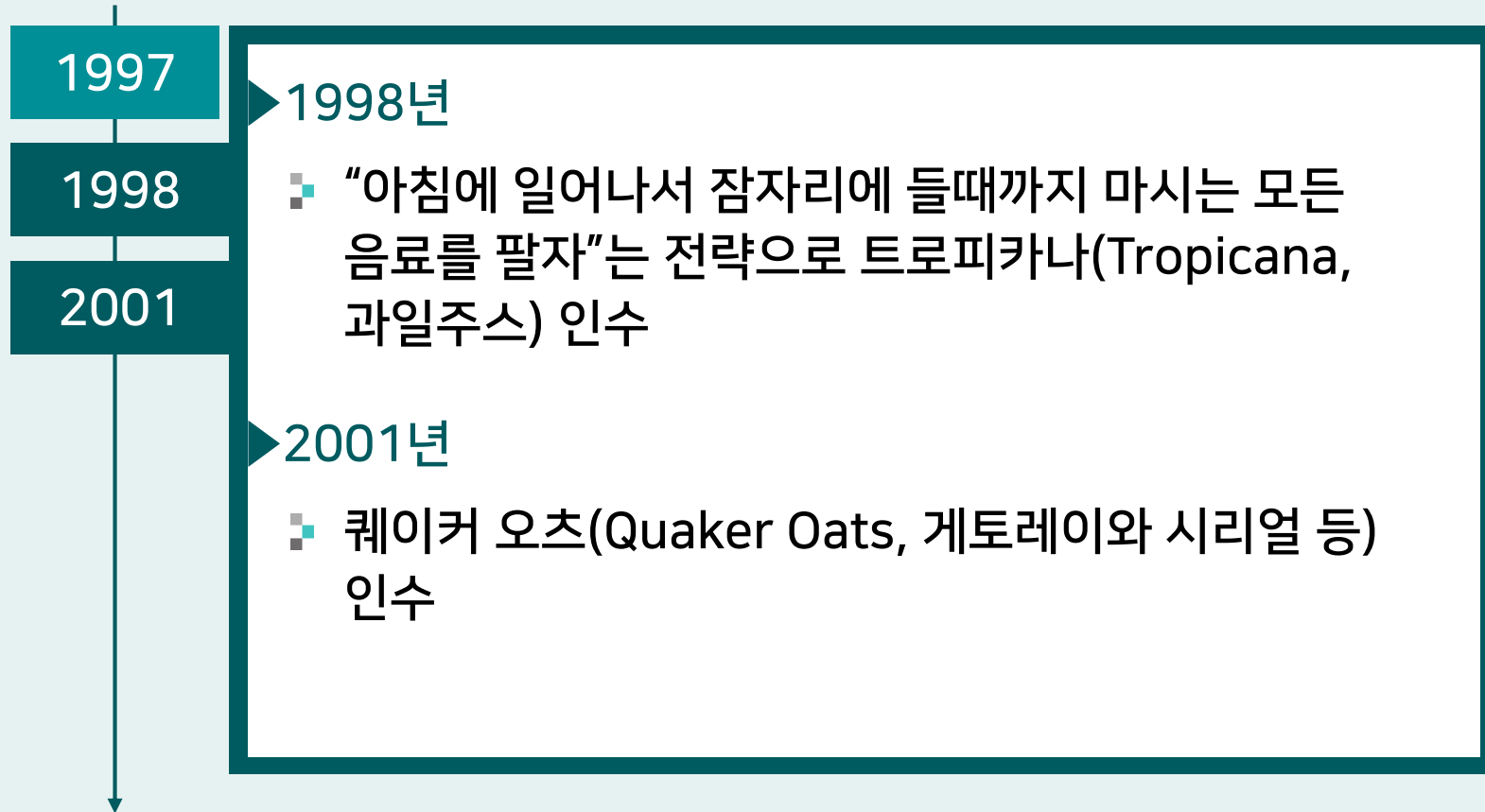
1998

2001

- ❖ 타코벨, 피자헛, KFC 등 패스트푸드 부문 정리
- ❖ 외식업과의 제휴가 콜라 매출 신장에는 도움이 되나 장기적 관점에서 보았을 때 근본적 해결을 가져다 주지 못한다고 판단
 - 프리토레이의 스낵상품에 집중하여, 시장의 비중과 매출을 늘림

1 펩시의 당면과제

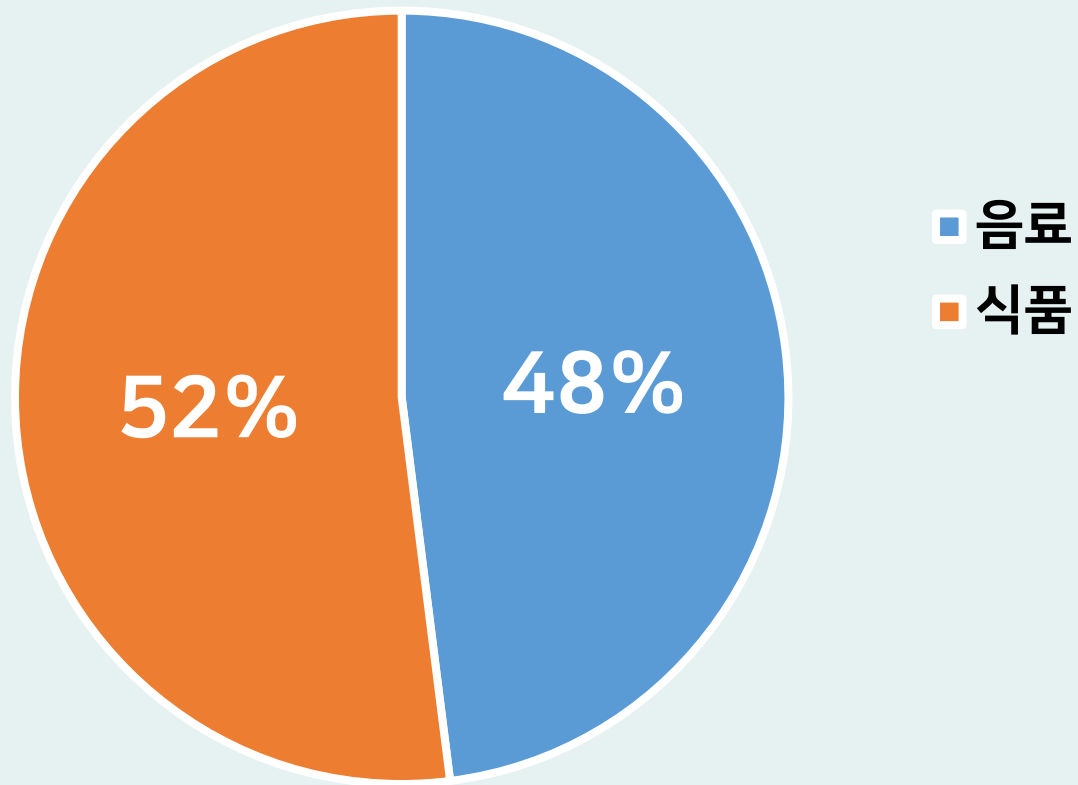
사업 다각화 과정



1 펩시의 당면과제

❖ 사업 다각화 과정

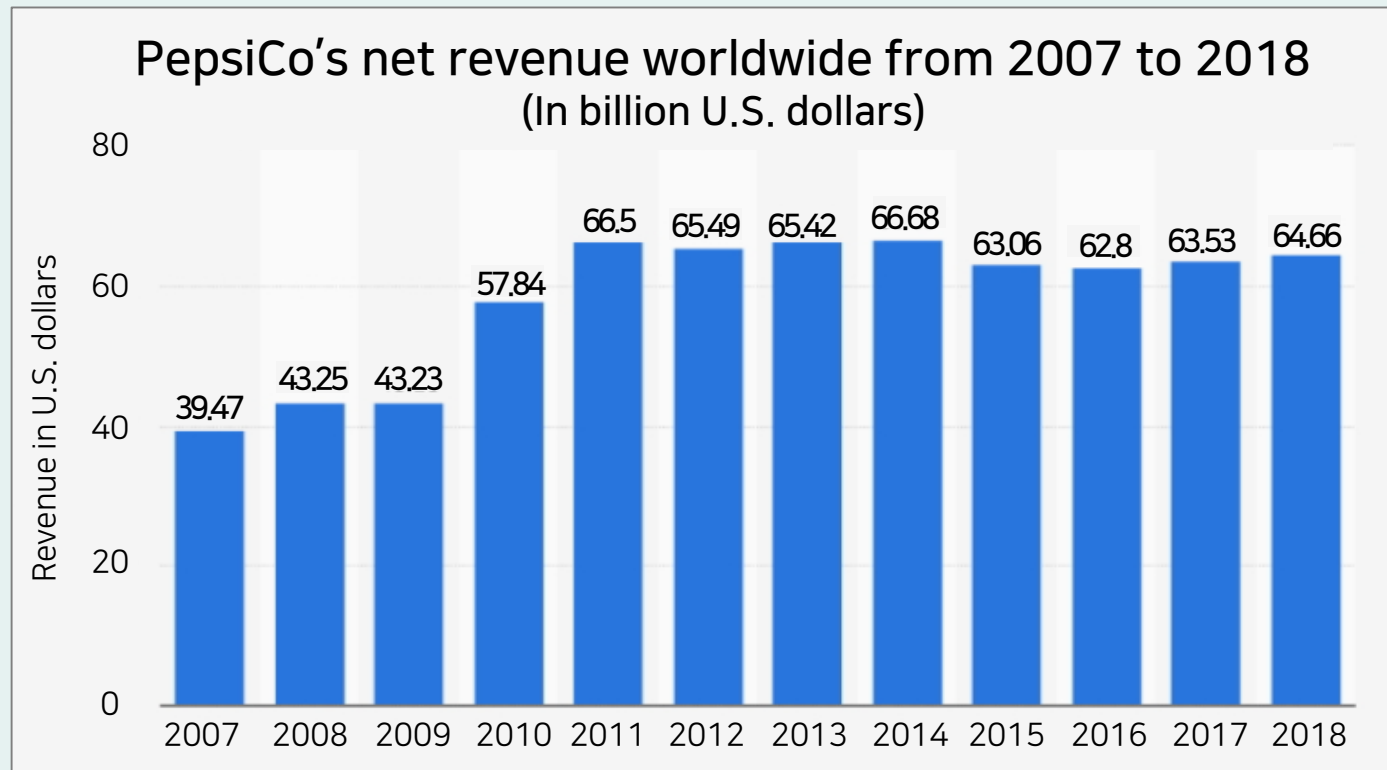
▶ 펩시코의 제품 매출 비율(2016)



1 펩시의 당면과제

사업 다각화 과정

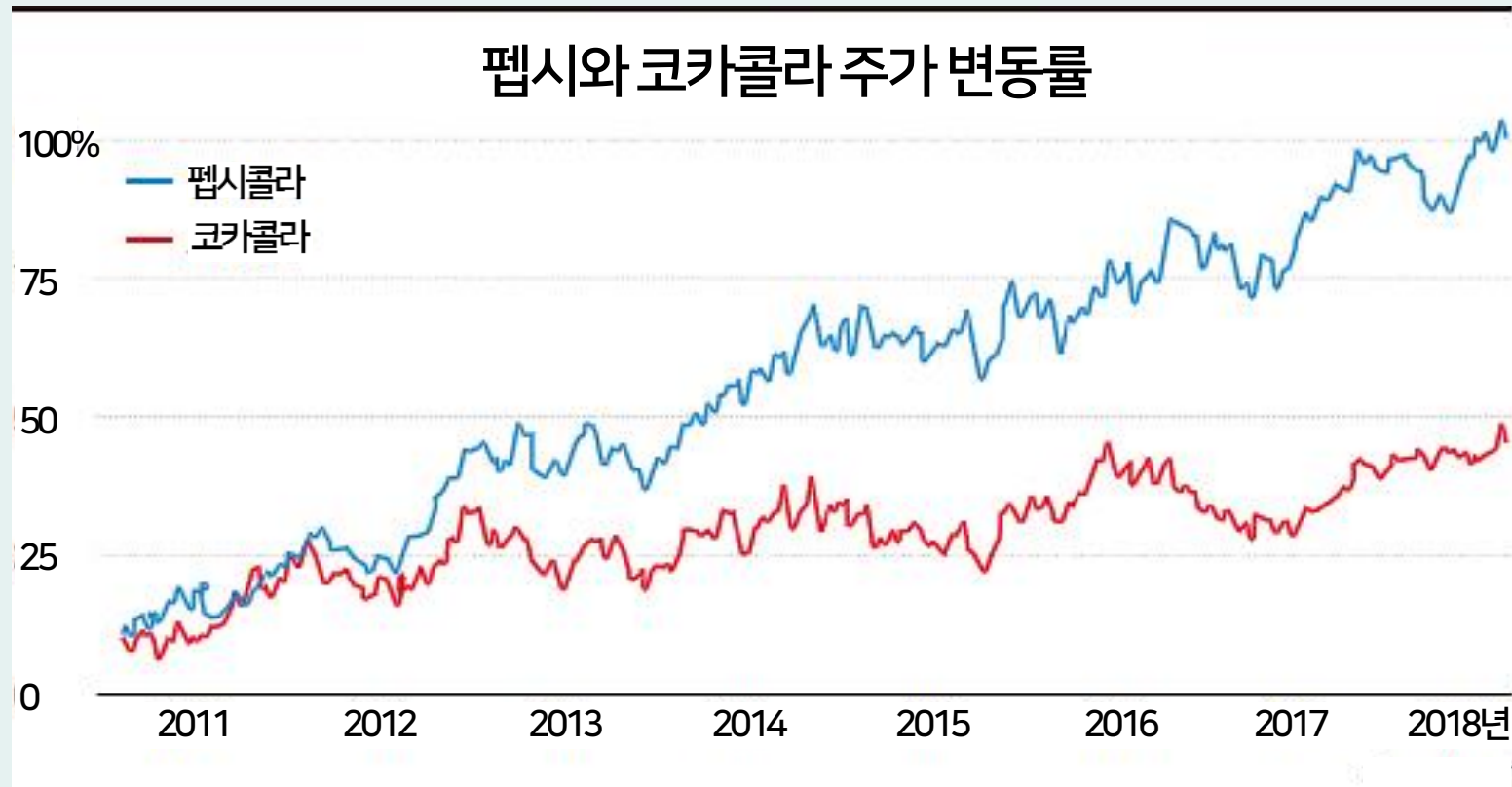
▶ 펩시코의 연도별 매출(2007~2018)



1 펩시의 당면과제

사업 다각화 과정

▶ 펩시와 코카콜라 주가 변동률(2011~2018)



<출처: 나스닥>

2 문제 해결과정



디자인 씽킹의 필요성 인식

As CEO, I visit a market every week to see what we look like on the shelves. I always ask myself—not as a CEO but as a mom—“What products really speak to me?” The shelves just seem more and more cluttered, so I thought we had to rethink our innovation process and design experiences for our consumers—from conception to what’s on the shelf.

“시장을 매주 방문해 우리 회사 제품이 상품진열대 위에서 어떻게 보이는지 관찰합니다.

그곳에서는 CEO로서가 아니라 **한 명의 엄마로서 항상 저 자신에게 묻습니다.** ‘나에게 말을 거는 제품이 과연 무엇일까?’ 상품진열대는 점점 더 혼란스러워 보이기만 하더군요.

그래서 **기본 개념에서부터 상품진열대에 올려놓은 제품에 이르기까지, 우리의 혁신 과정과 소비자들의 디자인 경험에 대해 다시 생각해봐야겠다**는 결심을 하게 됐죠.”

2 문제 해결과정



디자인 씽킹의 필요성 인식

Every time I tried to talk about design within the company, people would refer to packaging: "Should we go to a different blue?" It was like putting lipstick on a pig, as opposed to redesigning the pig itself. I realized we needed to bring a designer into the company.

“사내에서 디자인에 대해 얘기하려고 하면 사람들은 제품 포장을 언급하곤 했죠.

‘이 색과 다른 파란색으로 해야 할까요?’

제품 포장은 돼지에게 립스틱을 칠하는 일과 같아요.
돼지 자체를 다시 디자인하는 일과는 완전히 반대라고 할 수 있어요.”

2 문제 해결과정



디자인 씽킹의 필요성 인식

It's much more than packaging. We had to rethink the entire experience, from conception to what's on the shelf to the postproduct experience.

There's a fine line between innovation and design. Ideally, design leads to innovation and innovation demands design.

“디자인은 제품 포장보다 훨씬 큰 개념입니다. 우리는 어떤 제품을 상품진열대에 배치하기 위한 구상부터 제품 사용 후 경험까지, 경험 전체를 다시 생각해야 합니다.

혁신과 디자인은 종이 한 장 차이예요. 이상적으로 보자면, 디자인은 혁신으로 이어지고 혁신에는 디자인이 요구되기 마련이죠”

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 필요성 인식

- ▶ 디자인은 돼지 입술에 색을 칠하는 단순한 것이 아닌 돼지 자체를 어떻게 할지 다시 디자인하는 것
 - ➔ 즉, 제품 포장을 능가하는 보다 큰 개념
- ▶ 어떤 제품을 상품 진열대에 배치하기 위한 구상부터 제품 사용 후 경험까지, 전체를 통합적인 관점에서 접근하는 디자인적 사고가 펄시코의 혁신에 필요하다는 것을 인식

2 문제 해결과정



변화를 위한 외부 인재 영입

■ 내부 직원들은 디자인의 개념에 익숙하지 않았다

First, I gave each of my direct reports an empty photo album and a camera. I asked them to take pictures of anything they thought represented good design. What did you get back from them?

“처음에는 저에게 보고하는 부하 직원 모두에게 빈 사진앨범과 카메라를 줬습니다. 그리고 좋은 디자인이라고 생각되면 무엇이건 사진으로 찍어오라고 요청했어요.

2 문제 해결과정



변화를 위한 외부 인재 영입

■ 내부 직원들은 디자인의 개념에 익숙하지 않았다

After six weeks, only a few people returned the albums. Some had their wives take pictures. Many did nothing at all. They didn't know what design was.

“6주가 지난 뒤 소수의 사람들만이 앨범을 제출했어요. 자신의 아내에게 사진을 찍으라고 시킨 사람도 있었고, 아무런 행동도 취하지 않은 사람들도 많았죠. 디자인이 뭔지 몰랐기 때문이에요.”

2 문제 해결과정

변화를 위한 외부 인재 영입

▶ 인드라 누이의 결론

→ 현재 내부 직원들은 디자인이 무엇인지 잘 모르기 때문에
디자이너 영입 필요



마우로 포르치니
(Mauro Porcini)를 발탁

2 문제 해결과정



변화를 위한 외부 인재 영입

■ 마우로 포르치니(Mauro Porcini)를 발탁

We did a search, and we saw that he'd achieved this kind of success at 3M. So we brought him in to talk about our vision. He said he wanted resources, a design studio, and a seat at the table. We gave him all of that. Now our teams are pushing design through the entire system, from product creation, to packaging and labeling, to how a product looks on the shelf, to how consumers interact with it.

마우로 포르치니는 3M에서 전체 프로세스를 재디자인하여 성공을 이룬 경력자였고, 디자인 주도의 혁신으로 펩시코의 모든 브랜드를 총괄하는 관리자로 영입되었음

2 문제 해결과정

변화를 위한 외부 인재 영입

▶ 마우로 포르치니(Mauro Porcini)를 발탁

→ 마우로 포르치니의 요구사항을 모두 수용

- ✓ 자원(resources)
- ✓ 디자인 스튜디오(a design studio)
- ✓ 최고 임원회의 참석(a seat at table)

→ 시스템 전체에 디자인 적용

- ✓ 제품을 만들어낸 뒤 포장을 하고 라벨을 붙일 때까지의 공정과정
- ✓ 제품이 **상품진열대** 위에서 어떻게 보일지
- ✓ **소비자**들이 그 제품에 어떻게 반응할 지 등

2 문제 해결과정

변화를 위한 외부 인재 영입

▶ 디자인에 성공의 날개를 다는 비결

➔ 디자인 씽킹을 회사의 문화 속에 깊게 새기기 위한
마우로 모르치니의 단계별 접근방법

01

적절한 유형의 디자인 리더들을 영입

- ➔ 사람들을 깊게 이해하고 적절한 전략을 짜기 위한 폭넓은 스킬을 가진 디자인 리더가 필요
- ➔ 경영진은 종종 다양한 유형의 디자인이 존재한다는 사실을 이해하지 못하기 때문에 전체론적 비전을 가지되 매우 스마트한 방법으로 디자인의 모든 측면을 관리할 리더가 필요

2 문제 해결과정

변화를 위한 외부 인재 영입

▶ 디자인에 성공의 날개를 다는 비결

→ 디자인 씽킹을 회사의 문화 속에 깊게 새기기 위한
마우로 모르치니의 단계별 접근방법

02

최고경영진으로부터의 적절한 지원

→ 조직은 변화에 저항하는 경향이 있기 때문에
경영자 레벨의 누군가가 새로운 디자인 기능과 새로운
문화를 보호해줘야 함

2 문제 해결과정

변화를 위한 외부 인재 영입

▶ 디자인에 성공의 날개를 다는 비결

→ 디자인 씽킹을 회사의 문화 속에 깊게 새기기 위한
마우로 모르치니의 단계별 접근방법

03

1번과 2번이 갖춰졌다면 가능한 다양한 대상으로부터
외적 지지를 얻어내야 함

→ 외적 지지는 내부 인력들에게 그들이 올바른 방향으로 가고
있음을 알려주고 앞으로 더 나갈 수 있는 확신을 줌으로써
그들이 지닌 비전을 정당화시켜 줌

2 문제 해결과정

변화를 위한 외부 인재 영입

▶ 디자인에 성공의 날개를 다는 비결

➔ 디자인 씽킹을 회사의 문화 속에 깊게 새기기 위한
마우로 모르치니의 단계별 접근방법

이제 조직 내에서 디자인의 가치를 빠르게 증명할 수 있는
프로젝트가 필요

프로젝트에서 신속한 승리를 얻어야 함

이를 바탕으로 디자인 조직을 구축하고 새로운 문화를
촉진할 수 있는 과정을 만들며, 회사 전체로 통합시킬 수
있는 접근방식 고안이 가능

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

- ▶ 디자인 씽킹을 적용한 음료 자판기, 펩시 스파이어(Pepsi Spire)



펩시 콜라, 닥터 페퍼, 마운틴 듀 등의 제품에 딸기, 바닐라, 오렌지 등 9가지 맛 중 원하는 맛을 고객이 직접 첨가해서, 고객이 원하는 대로 조합된 음료를 마실 수 있도록 한 자판기

<출처: https://hitek.fr/actualite/pepsi-spire-machine-soda-connectee_2814>

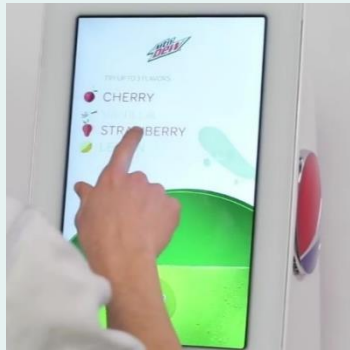
2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

▶ 디자인 씽킹을 적용한 음료 자판기, 펩시 스파이어(Pepsi Spire)

➔ 고객들의 뜨거운 반응!

- ❖ 직접 '제조한' 음료에 새로운 이름을 붙여서 친구들과 공유
- ❖ 더 맛있는 맛을 찾기 위해 더 많이 펩시를 찾음
- ❖ 자연스럽게 펩시라는 브랜드는 개성 넘치고 크리에이티브한 이미지를 갖게 됨
- ❖ 매출도 급상승



<출처: <http://erica.hu.com/PEPSI-SPIRE>>

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용



펩시 스파이어(Pepsi Spire)

Let's take Pepsi Spire, our new touchscreen fountain machine. Other companies with dispensing machines have focused on adding a few more buttons and combinations of flavors. Our design guys essentially said that we're talking about a fundamentally different interaction between consumer and machine.

“터치스크린 방식의 신개념 음료 자판기인 펩시 스파이어의 예를 들어볼까요. 자판기를 만드는 다른 회사들은 버튼을 몇 개 추가하거나 맛을 조합하는 데 집중해왔죠.

우리 회사 디자인 담당자들은 이는 **소비자와 기계 사이의 근본적으로 다른 상호작용**에 대한 문제라고 얘기합니다.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



펩시 스파이어(Pepsi Spire)

We basically have a gigantic iPad on a futuristic machine that talks to you and invites you to interact with it. It tracks what you buy so that in the future, when you swipe your ID, it reminds you of the flavor combinations you tried last time and suggests new ones.

“거대한 아이패드를 부착했다고 볼 수 있는 우리의 미래형 기계는 소비자에게 말을 걸 뿐만 아니라 소비자가 상호작용을 하도록 유도합니다.

구매 내역을 추적해 향후 당신이 ID를 대면 지난 번에 시도했던 맛의 조합을 상기시켜 주고 새로운 맛을 추천해주죠.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



펩시 스파이어(Pepsi Spire)

It displays beautiful shots of the product, so when you add lime or cranberry, it actually shows those flavors being added—you experience the infusion of the flavor, as opposed to merely hitting a button and out comes the finished product.

이 자판기는 근사한 제품 사진을 보여주기도 합니다. 당신이 라임이나 크랜베리 맛을 추가하면 그 맛이 음료에 더해지는 모습을 직접 눈으로 볼 수 있어요.

버튼을 누르면 **최종 제품만 튀어나오는 게 아니라 맛의 혼합도 '체험'할 수 있게 해주는 거죠.**

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

▶ 디자인 씽킹을 적용한 음료 자판기, 펩시 스파이어(Pepsi Spire)

기존의 일반적 접근

- 기계에 버튼 몇 개 추가
- 맛의 조합에 집중

디자인 씽킹 접근

- 디자인 씽킹 과정을 통해 소비자와 상호작용을 유도
- 최종 제품 뿐 아니라 맛의 혼합도 체험할 수 있도록 하는 서비스 제공

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용



마운틴 듀 킥스타트

We have to do two things as a company: Keep our top line growing in the mid single digits, and grow our bottom line faster than the top. Line extensions keep the base growing. And then we're always looking for hero products—the two or three big products that will drive the top line significantly in a particular country or segment.

“기업으로서 펩시가 해야 할 일은 두 가지예요. 매출액 성장률을 한 자릿수 중반 수준으로 유지해야 하고 이익이 매출보다 더 빠른 성장세를 보여야 합니다. 기존 브랜드 라인의 확장은 이익이 계속 성장할 수 있게 해주지요.

그런 다음 우리는 항상 스타가 될 수 있는 제품을 찾습니다. 특정 국가나 세부 시장에서 괄목할 만한 수준으로 매출을 이끌어 나갈 두세 개의 성공적인 제품을 말하는 거죠.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



마운틴 듀 킥스타트

Mountain Dew Kickstart is one of those. It's a completely different product: higher juice content, fewer calories, new flavors. We thought about this innovation differently. In the past we just would have created new flavors of Mountain Dew.

“마운틴 듀 킥스타트가 그중 하나예요.

이 제품은 기존 제품과 완전히 다릅니다. 주스 비중이 높고, 칼로리는 낮으며, 맛도 새롭지요.

우리는 이번에는 **다른 방식으로 혁신을 추진**했습니다. 과거의 우리였다면 단순히 새로운 맛의 마운틴 듀를 선보이려 했을 거예요.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



마운틴 듀 킥스타트

But Kickstart comes in a slim can and doesn't look or taste like the old Mountain Dew. It's bringing new users into the franchise

“하지만 킥스타트는 **슬림한 캔에 담겨져 있으며 기존의 마운틴 뷰와는 외형 뿐만 아니라 맛도 다릅니다.**

이 제품은 마운틴 듀라는 프랜차이즈 브랜드에 새로운 소비자를 끌어들이고 있습니다.”

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

▶ 디자인 씽킹을 적용한 제품 라인 확장, 마운틴 듀 킥스타트

기존의 일반적 접근

- 제품 성분이나 기능, 포장에 중점, 기존 고객에게 다양성 제공
- 마운틴 듀 오리지널, 마운틴 듀 오렌지맛, 마운틴 듀 레몬맛, ...

디자인 씽킹 접근

- 디자인 씽킹 과정을 통해 소비자를 이해하고, 원하는 것(건강)을 적용한 시도
- 오렌지 주스 첨가, 낮은 칼로리, 휴대가 편한 사이즈
→ 완전히 다른 상품, 새로운 고객

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

▶ 디자인 씽킹을 적용한 제품 라인 확장, 마운틴 듀 킥스타트



마운틴 듀



마운틴 듀
오렌지맛



마운틴 듀
킥스타트

출시 첫해
100M\$ 이상의
매출 성공

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

▶ 매니아 층을 보유하고 있는 마운틴 듀

→ 1940년도에 바니 하트먼(Barney Hartman)와 엘리 하트먼(Alie Hartman)이 개발

- ✓ 위스키에 섞어 마시는 음료 또는 주류대체 음료
- ✓ 마운틴 듀(산이슬)라는 이름은 불법 양조장이 이른 아침 산의 이슬처럼 많다는 뜻의 '밀주'를 뜻하는 속어

→ 1957년 틱코퍼레이션에 인수

- ✓ 초기에는 지금과 상당히 다른 맛이었음
- ✓ 레몬, 라임, 오렌지의 맛과 향을 조합하는 공식으로 현재의 상큼하고 오묘한 맛을 내게 됨

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

▶ 매니아 층을 보유하고 있는 마운틴 듀

→ 1964년 펩시에 인수

- ✓ 듀 투어(Dew Tour), e-스포츠 대회 등 스포츠와 관계를 맺으며 1990년대 이후 젊고 활기찬 이미지 생성

→ 캐나다 게임 저널리스트가 대놓고 마운틴 듀와 도리토스 과자를 홍보

- ✓ 게이머들의 필수 아이템, 밈(MEME)현상



<출처: <https://www.youtube.com/watch?v=OrbUOmzoMyw>>

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



펩시의 2가지 제품 포트폴리오

We make a portfolio of products, some of which are “fun for you” and some of which are “good for you.” We sell sugary beverages and chips, but we also have Quaker Oats, Tropicana, Naked Juice, and Izzie. We’re reducing the salt, sugar, and fat in the core products. And we’ve dialed up the good-for-you offerings because societal needs have changed.

“우리는 제품들의 포트폴리오를 보유하고 있는데 그중 일부는 ‘즐거움을 주는’ 제품들이고 일부는 ‘건강에 좋은’ 제품들입니다.

우리는 설탕이 든 달콤한 음료와 칩을 팔지만 퀘이커 오츠, 트로피카나, 네이키드 주스, 이즈 같은 제품들도 판매합니다. 핵심 제품에 있어서는 소금, 설탕, 지방을 줄여 나가고 있고요. 그리고 사회적 니즈가 바뀌었기 때문에 ‘건강에 좋은’ 제품군을 늘려 나가고 있습니다.”

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

▶ 펩시의 2가지 제품 포트폴리오

1 Fun for you
'즐거움을 주는 제품'



2 Good for you
'건강에 좋은 제품'

01

건강을 고려해 핵심제품군에 소금, 설탕, 지방을 줄이는
개선을 시도

02

건강에 좋은 과일주스, 이온 음료, 생수 등을 출시

→ 펩시 매출 중 탄산음료 비중이 20% 정도로 감소

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용



디자인 씽킹을 조직에 정착시키기 위한 노력

It's been a long time since you could talk about sustainable competitive advantage. The cycles are shortened. The rule used to be that you'd reinvent yourself once every seven to 10 years. Now it's every two to three years. There's constant reinvention: how you do business, how you deal with the customer.

“지속가능한 경쟁우위에 대한 얘기가 나온 지 많은 시간이 흘렀잖아요. 사이클은 더 짧아졌어요. 7년 내지는 10년마다 기업이 스스로를 재창조해야 하는 규칙은 이제 옛말이 됐습니다. 이제는 2년 내지는 3년 마다로 바뀐 상태지요. 사업을 운영하는 방식, 소비자를 대하는 방식 등에 대해 재창조는 끊임없이 이뤄져야 합니다.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



디자인 씽킹을 조직에 정착시키기 위한 노력

We've given our people 24 to 36 months to adapt. I told everyone that if they don't change, I'd be happy to attend their retirement parties.

“우리는 직원들에게 **적응 기간으로 24개월에서 36개월을 제시**했습니다. 저는 모든 직원에게 말했어요. 여러분이 변화하지 않는다면 여러분의 은퇴 파티에 기쁘게 참석하겠다고요.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



디자인 씽킹을 조직에 정착시키기 위한 노력

We watch how they act in our global meetings and whether they include design early in the process. We see how much innovation, influenced by design, is being put into the market.

“글로벌 미팅에서 어떻게 행동하는지, 업무과정 초기 단계부터 디자인을 포함시키는지를 지켜봅니다. 시장에 디자인의 영향을 받은 혁신이 얼마나 투입되는지도 관찰합니다.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



디자인 씽킹을 조직에 정착시키기 위한 노력

When I became CEO in 2006, I did a series of town hall meetings with employees. Few said they came to work for a paycheck. Most wanted to build a life, not simply gain a livelihood. And they were well aware that consumers cared about health and wellness.

“2006년에 CEO가 되고 나서 저는 직원들과 여러 차례 타운 홀 미팅을 가졌습니다. 월급을 받으려고 일한다는 사람은 거의 없었어요. 대부분 단순히 생계를 유지하기보다 삶을 창조하기를 원했죠. 그리고 소비자들이 건강과 웰니스에 신경을 쓴다는 사실도 잘 알고 있었어요.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



디자인 씽킹을 조직에 정착시키기 위한 노력

We realized we needed to engage our people's heads, hearts, and hands. We had to produce more products that are good for you. We had to embrace sustainability.

“우리는 **직원들의 머리 뿐만 아니라 가슴과 손도 참여하게 해야 한다는** 점을 깨달았습니다. 소비자들에게 도움을 주는 제품을 더 많이 생산해야 했고, 지속가능성도 끌어안아야 했죠.”

2 문제 해결과정

디자인 씽킹의 적용



디자인 씽킹을 조직에 정착시키기 위한 노력

Purpose is not about giving money away for social responsibility. It's about fundamentally changing how to make money in order to deliver performance-to help ensure that PepsiCo is "good" company where young people want to work.

"목적이란 사회적 책임을 위해 돈을 퍼붓는 일이 아닙니다. 성과를 만들어 내기 위해 돈을 버는 방식을 근본적으로 변화시키는 일을 의미하죠. 펩시코가 젊은 사람들이 일하고 싶은 '좋은' 회사가 될 수 있게 도와주는 근본적인 변화 말입니다."

2 문제 해결과정

◆ 디자인 씽킹의 적용

▶ 디자인 씽킹을 조직에 정착시키기 위한 노력

01

시장 환경의 변화로 지속 가능한 경쟁우위를 위해, 기업 스스로의 재창조가 끊임 없이 계속되어야 함

→ 2~3년 주기로 사업을 운영하는 방식, 소비자를 대하는 방식 등

02

펩시코의 기존 관행을 변화시키기 위한 적응기간 제공

→ 24~36개월의 적응 기간을 통해, 사람들이 변화에 성공하고 있는지를 판단

03

공개토론 방식인 타운홀 미팅을 통해 일하고 싶은 좋은 회사가 될 수 있도록 근본적 변화를 추구하며, 디자인 씽킹 문화 정착

2 문제 해결과정

◆ 좋은 디자인이란?



인드라 누이의 좋은 디자인이란

For me, a well-designed product is one you fall in love with. Or you hate. It may be polarizing, but it has to provoke a real reaction. Ideally, it's a product you want to engage with in the future, rather than just "Yeah, I bought it, and I ate it."

“저에게 있어 좋은 디자인이란, 제품과 사랑에 빠질 수 있는 것이라고 봅니다. 혹은 싫어할 수도 있지요. 양극단의 반응이 나타날 수는 있겠지만 그래도 제품은 진짜 반응을 불러일으켜야 해요. 이상적으로 말하자면 단순히 ‘그래, 그 제품을 사서 먹었지’ 하는 수준에 그치기보다는 미래에도 관여하고 싶은 제품이어야 합니다.”

→ (극단적으로 사랑하거나 증오하는 양극으로 갈릴 수 있는)
진짜 반응을 불러일으키는 것