

# 제 출 문

한국디자인진흥원장 귀하

본 보고서를 "디자인기반기술개발사업에 관한 연구개발"

(사업기간:2002. 9.13~ 2003. 12.13) 과제의 결과보고서를 제출합니다.

2004. 3. 5

주관기관명 : 국제디자인대학원대학교

총괄책임자 : 이 남 식

연 구 원 : Phillip Raymond Baldwin

연 구 원 : 백 종 원

연 구 원 : 이 희 준

연 구 원 : 김 지 연

연 구 원 : 이 주 형

연 구 원 : 최 문 철

연 구 원 : 허 은 정

---

## 요 약 서

---

과 제 명 : 기업의 디자인경쟁력 강화를 위한 디자인경영인증 제도에 관한 연구

주관기관 : 국제디자인대학원대학교

총괄책임 : 이 남 식 교수

---

총사업기간 : 2002. 9. 13 - 2003. 9. 13 (12 개월)

총개발사업비 : 정부출연금 40,000 천원 민간부담금 9,823 천원 계 49,823 천원

---

### 1. 최종 개발목표

- 디자인 경쟁력을 강화시킬 수 있는 디자인 경영시스템 및 인증제도를 위한 자료수집 및 근거를 마련한다.
- 디자인경영시스템 및 인증제도를 연구하여 향후 연구의 근거 및 정책을 위한 실험 모델을 제시한다.

### 2. 연구개발의 목적 및 중요성

디자인의 경쟁력을 획기적으로 높이기 위해서는 기업 활동의 전 과정에 걸쳐서 디자인이 어떻게 기업의 경쟁력에 도움을 줄 수 있는지에 대한 세밀한 지침이 필요하며 따라서 기업의 디자인역량을 감사하고 기업내부에서 디자인을 경영자원화하기 위한 디자인경영 인증제도에 대한 연구가 절실하게 되었다.

따라서 본 연구에서는 기업이 보다 디자인을 경영자원으로 잘 활용할 수 있도록 만들기 위한 디자인경영시스템을 기반으로 한 디자인인증 제도를 연구하며 또한 기업의 디자인 역량을 평가할 수 있는 감사 모형을 개발함으로써 기업의 디자인역량을 객관적으로 파악하며 디자인 력에 대한 인증을 함으로써 개인, 기업, 또는 정부가 신뢰할 수 있고 만족할 수 있는 디자인을 제공토록 하고 자 한다.

---

---

### 3. 연구개발의 내용 및 범위

- 디자인경영시스템에 대한 국제적인 동향을 파악하기 위하여 우선 Design Council, Design Management Institute, BSI (British Standards Institute) 등에서의 그간의 연구결과 및 Brunel 대학의 Naomi Gornick등 디자인감사의 권위자들의 연구결과를 파악하였고 세계 각국의 디자인 경영시스템 및 인증제도와 디자인 시상제도, 브랜드 평가제도 등을 수집, 분석하였다.
- 조사연구를 바탕으로 우리 실정에 맞는 디자인경영시스템을 위한 디자인경영매뉴얼의 실험 모델을 제안하였다

### 4. 연구 개발결과

- 디자인경영시스템 및 인증제도를 위한 디자인경영매뉴얼 실험모델 제안.
- 세계 각국의 디자인경영시스템 및 인증제도와 디자인 시상제도, 브랜드 평가제도 등을 수집, 분석하여 향후 연구의 근거 및 정책을 위한 근거자료준비.

### 5. 연구 결과의 기대효과

- (1) 기업: 기업에서는 외국의 제품을 모방하거나 시장에서 성공가능성이 낮은 제품이 아니라 소비자의 Needs에 근거하여 지속적인 혁신이 가능해 진다. 제품의 기획, 생산, 마케팅 등에 디자인이 투입됨으로써 실질적으로 제품의 디자인, 홍보, 이미지 등이 향상된다. 기업의 내부에서는 디자인향상으로 종업원들의 자부심과 직무의욕이 고취된다.
  - (2) 디자이너 : 디자인경영시스템을 통하여 상품의 기획, 제조, 홍보, 판매의 제 단계에 디자이너들이 효과적으로 참여할 수 있는 기회를 확대시킬 수 있으므로 유능한 디자이너들이 더 많은 기회를 가지게될 뿐만 아니라 디자인의 사회적인 인식이 높아지며 위상이 제고된다.
  - (3) 정부 : 정부에서는 조달 시 일일이 제품에 대한 디자인인증을 할 필요가 없이 디자인경영 인증을 받은 업체인가의 여부만을 확인함으로써 객관적이며 효율적인 정책을 실시 할 수 있다
  - (4) 소비자 : 소비자는 기업의 제품기획 및 디자인이 사용자중심이 되므로 보다 만족감을 주는 제품이나 서비스를 사용할 수 있게 된다.
-

# 목 차

## I 연구 배경

- 연구 목적	6
- 연구 범위	7

## II 연구 내용

- 디자인 경쟁력	9
- 디자인 경영	13
- 디자인 경영 인증 추진전략	15

## III 연구 결과

-디자인 경영 시스템 구축 배경	98
-디자인 경영 시스템	102

001 Design Leadership	104
002 디자인 경영책임	109
003 반영 Translation	114
004 디자인 자원관리 Resource Management	119
005 실행 Implementation	123
006 평가 Audit	128
007 고객 가치 전달	133
008 Self Assessment	137
009 Evaluation	146

-디자인 경영 시스템 인증제도	148
------------------	-----

## IV 연구의 한계

153
-----

Appendix	155
----------	-----

# I. 연구배경

— 연구 목적

— 연구 범위

## 연구 목적

기업에서 디자인에 대한 인식이 높아짐에도 불구하고 아직도 디자인을 기업의 전략적인 차원에서보다는 형태와 사용성 (Form & Usability)을 부여하는 기능적이며 부수적인 역할로 이해하는 경우가 대부분이다. 그러나 현재 세계 일류의 선진국들은 Design의 의미를 재정의하며 Design을 통한 경쟁력 확보에 박차를 가하고 있다. 일례로 영국의 Design Council (1999)에서는 디자인의 역할을 다음과 같이 정의하고 있으며 디자인이 기업의 경쟁력을 키우는 중요한 자원임에 대해서는 많은 기업이 이에 동의하고 있다.

"디자인은 모든 분야의 비즈니스를 더욱 창의적이며 적응력이 있도록 하며 더 나가서는 경쟁력을 키우는데 결정적인 역할을 할 수 있다."

"Design can play a crucial role in making businesses of all sorts more creative, more responsive and above all more competitive"

디자인의 경쟁력을 획기적으로 높이기 위해서는 기업 활동의 전 과정에 걸쳐서 디자인이 어떻게 기업의 경쟁력에 도움을 줄 수 있는지에 대한 세밀한 지침이 필요하며 따라서 기업의 디자인역량을 감사하고 기업내부에서 디자인을 경영자원화 하기 위한 디자인경영 인증제도에 대한 연구가 절실하게 되었다.

따라서 본 연구에서는 기업이 보다 디자인을 경영자원으로 잘 활용할 수 있도록 만들기 위한 디자인경영시스템을 기반으로 한 디자인인증 제도를 연구하며 또한 기업의 디자인 역량을 평가할 수 있는 감사 모형을 개발함으로써 기업의 디자인 역량을 객관적으로 파악하며 디자인력에 대한 인증을 함으로써 개인, 기업, 또는 정부가 신뢰할 수 있고 만족할 수 있는 디자인을 제공토록 하고자 한다.

## 연구 범위

본 연구의 범위는 크게 디자인경영시스템 및 인증제도를 위한 자료수집 및 근거도출과 실험모델을 제시하는 것으로 이루어진다. 연구의 범위를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

- 1) 디자인경쟁력을 강화시킬 수 있는 디자인경영시스템 및 인증제도를 위한 자료수집 및 근거도출에 관한 연구는 범용적인 자료의 수집보다는 본 연구에 있어 조사 및 분석을 위한 것으로 활용하기 위한 연구에 한정한다.
- 2) 디자인경영시스템 및 인증제도를 위한 실험모델은 기업환경 전반에 대입시킬 수 있겠으나, 본 연구에서는 향후 대입을 위한 실험모델로 한정한다.

## II. 연구내용

- 디자인 경쟁력
- 디자인 경영
- 디자인 경영 인증제도
- 디자인 경영 인증추진 전략

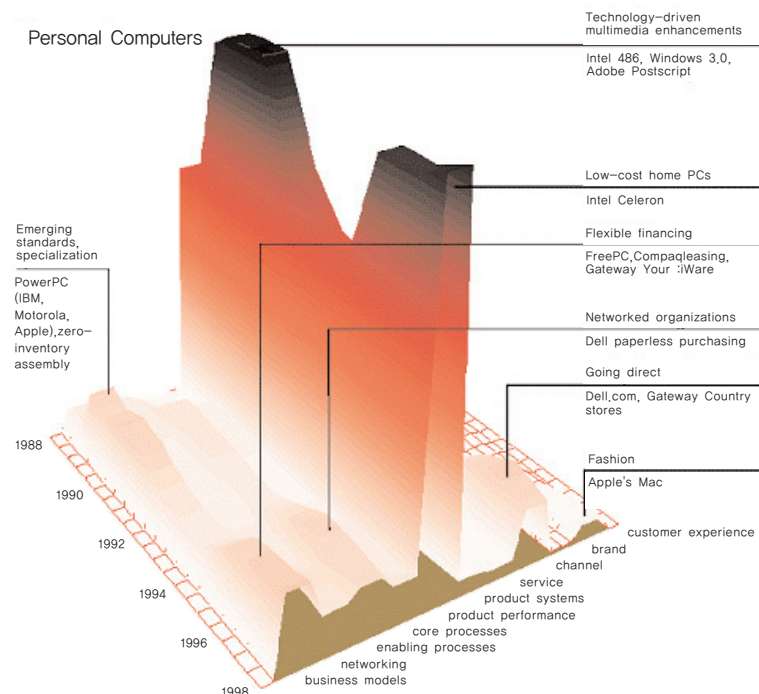


# 디자인 경쟁력

## 1. 디자인의 중요성이 커가는 시장 환경

### 1) 혁신 기회의 탐색 Exploration of Innovation Opportunity

세계적인 명성을 얻고 있는 디자인경영자문회사인 Doblin Group에서는 Porter의 가치사슬 (Value Chain) 이론을 변형하여 기업 활동의 세부요소로부터 공통적인 10가지의 혁신활동을 시각화하여 혁신의 기회가 어디에 있는지를 쉽게 인식할 수 있는 tool인 Innovation landscape를 개발하였다 (Carr, 1999).



우선 기업의 기능적 요소를 4가지로 분류하고 이러한 기능 내에서 혁신의 유형을 다음과 같은 10가지 타입으로 분류하였다.

### (1) 재정부문의 혁신 Finance

- 비즈니스모델 (Business model) : 고객이 원하는 가치를 제공하여 경제적인 급부를 창출하는 기업의 이윤 창출모형의 혁신 : how you make your money  
예 : priceline.com, AMR Sabre, Linux, AVON
- 네트워킹 (Networking) : 기업간 또는 기업 내의 제휴, 협력 등을 통한 상승 효과를 기대하는 혁신: ownership structure  
예 : Sara Lee, Blockbuster, McDonalds, Amazon.com

### (2) 프로세스의 혁신 Processes

- 보조프로세스 (Enabling process) : 기업의 핵심역량을 보조하는 기능에서의 혁신 : secondary processes that support your business  
예 : Starbucks, Motorola, Thermo Electron
- 핵심프로세스 (Core process) : 기업의 핵심역량에서의 혁신 : processes that add value to your core offering  
예 : Wal Mart, Anderson Consulting, Toyota, Boeing

### (3) 제품, 서비스의 혁신 Offerings

- 제품성능 (Product performance) : 기업의 주력 상품이나 서비스의 성능 혁신: the functionality of your core offering  
예 : Intel, OXO, VW Beetle, Windows
- 제품시스템 (Product system) : 주력상품을 돋보이게 하는 추가적인 제품에서의 혁신: additional offerings that enhance the core offering  
예 : MS Office, Palm Pilot, Steelcase, VW
- 서비스 (Service) : 애프터서비스시스템의 혁신 : systems that support customers after purchase  
예 : GE Capital, Sears, Kinko, Lenscrafters

#### (4) 납품 또는 서비스 전달의 혁신 Delivery

– 전달경로 (Channel) : 상품이 시장에 전달되는 경로상의 혁신 : the way you get your offering to the market

예 : Dell, Ebay, Coke, Home Depot, Niketown

– 브랜드 (brand) : 상품의 정체성과 홍보의 혁신: how you identify and communicate your offering

예 : Disney, Marriot, Nutrasweet, Ben & Jerry's

– 고객체험 (Customer experience) : 고객에게 색다른 체험을 주는 혁신: designing magical moments for your customer

예 : Lexus, Virgin, Disney, Schwab

이러한 10가지의 혁신의 기회를 모형화 함으로써 체계적으로 혁신의 기회를 발견할 수 있도록 하고 있다. 이렇게 발견된 혁신의 기회를 놓치지 않고 활용할 수 있도록 만드는 데에 디자인이 중요한 Key가 된다.

## 2. 체계적인 디자인 프로세스 확립 전략

### 1) 디자인 전략 Design Strategy

1950년대 후반에 IBM의 창업자인 Thomas Watson Jr. 가 "Good design is good business" 라는 직관적인 표현 이래 디자인은 기업의 경쟁력 향상에 핵심적인 역할을 하게 되었다. 남과 다른 차별성 (difference) 을 만들어내기 위한 디자인 전략을 Trueman (1998)은 다음과 같이 정리 하였다;

디자인이 기업의 경쟁력을 높이기 위하여 기여할 수 있는 전략은

(1) Value strategy (가치 전략)

소비자에게 새로운 가치를 제공하며 기업에 대한 신뢰를 구축하기 위하여 제품이나 서비스의 스타일링, 심미성, 품질, 표준화, 가치증진에 초점을 맞추는 전략적인 수단활용.

(2) Image strategy (이미지 전략)

기업의 비전을 (내부, 외부) 고객과 공유하며 기업의 이미지를 높이기 위하여 제품이나 서비스의 차별화, 다양화, PI (Product Identity), BI (Brand identity)를 관리함.

(3) Process strategy (프로세스 전략)

기업내부의 창의와 혁신을 창출하는 프로세스로서 디자인을 활용하며 아이디어의 창출, 의사소통 (communication), 통합, 및 홍보를 효율화 함.

(4) (Production) Speed strategy (속도 전략)

상품의 아이디어가 출시 될 때까지 걸리는 시간 (time to market)을 개선하고 줄이는데 디자인을 활용하는 전략으로 복잡성의 감소, 신기술/소재의 도입, 제조공정/시간의 단축 등을 활성화.

디자인의 전략적인 활용 범위에 맞도록 세부적인 프로세스를 정립하는 과정이 필요하다.

# 디자인경영

## 1. What is Design Management?

Design Management는 흔히 기업이 시장에서의 경쟁력 강화를 목표로 디자인을 기업경영에 적극적으로 활용하는 경영이라고 정의된다. 그간 세계시장에서의 경쟁이 가격경쟁에서 비가격 경쟁으로 바뀌고 있어 독창성을 앞세운 가치창출 중심의 경쟁체제의 전환이 시급하였고 이 때문에 기업은 Design Management를 도입하게 되었다.

디자인을 가치창조와 혁신, 고객만족을 이루는 핵심요소로 활용하게 되면서 디자인에 대한 정의도 점차 변하게 되었고 많은 기업들이 디자인을 활용하여 경쟁력을 키워 나가고 있다.

창의력(Creativity)	문제를 해결하고 기회를 포착하기 위하여 새로운 방법으로 아이디어를 조합하는능력
혁신(Innovation)	새로운 아이디어를 성공적으로 새롭거나 개선된 제품, 서비스, 프로세스의형태로 실무에 적용하는것
디자인(Design)	혁신의 전 과정에 목표를 가지고 창의력을적용하는것

디자인의 정의

이렇게 변화하는 환경과 정의에 따르면 기업의 가치창출 경쟁력은 디자인경쟁력을 통하여 이룩된다고 할 수 있다. 그래서 기업의 가치창출 경쟁력을 키우기 위해 본 연구는 다음과 같은 목표를 세웠다.

- 디자인 경쟁력을 강화시킬 수 있는 디자인경영시스템 및 인증제도를 위한 자료수집 및 근거를 마련한다.
- 디자인경영 시스템 및 인증제도를 연구하여 향후 연구의 근거 및 정책을 위한 실험모델을 제시한다.

# 디자인경영 인증 추진 전략

## 1. 품질경영 및 평가로 부터

### 1) 품질 경영 시스템은?

품질의 경우 1970년대부터 KS마크와 같은 제품인증에서부터 출발하여 전사적인 품질경영시스템인 ISO 9000 인증을 받은 기업이 2002년 말 현재 21,563개에 달하고 있어 (한국인정원, [www.kab.or.kr](http://www.kab.or.kr)) 품질에 대한 인식이 많은 기업에 정착되었으며 지속적인 품질 개선이 이루어질 수 있는 시스템을 갖추게 되었다.

항 목	요 건 (ISO 9000: 12000)	ISO 9000: 1994 해당요건
5	경영책임	
5.1	경영의지	4.1, 4.1.22, 4.21
5.2	고객중심	4.1.1
5.3	품질방침	
5.4	기 획	4.1.1, 4.21, 4.23
5.5	고객결정	4.1.2, 4.1.7, 4.1.22, 4.5, 4.16
5.6	경영검토	4.1.3
6	자원관리	
6.1	자원확보	4.1.22
6.2	인적자원	4.1.2.1, 4.18
6.3	시 설	4.9
6.4	작업/업무환경	4.9
7	제품실현	
7.1	실현 프로세스의 기획	4.2.3, 4.3, 4.10, 4.15, 4.19
7.2	고객 관련 프로세스	4.3
7.3	설계 및 개발	4.4
7.4	구 매	4.6
7.5	생산 및 서비스 운영	4.9, 4.10, 4.12, 4.15, 4.8 4.7 4.15
7.6	측정 및 모니터링 장치의 관리	4.11
8	측정 분석 및 개선	
8.1	기 획	4.17, 4.20, 4.10
8.2	측정 및 모니터링	
8.3	부적합의 관리	4.13
8.4	데이터의 분석	4.14, 4.20
8.5	개 선	4.13, 4.9, 4.14

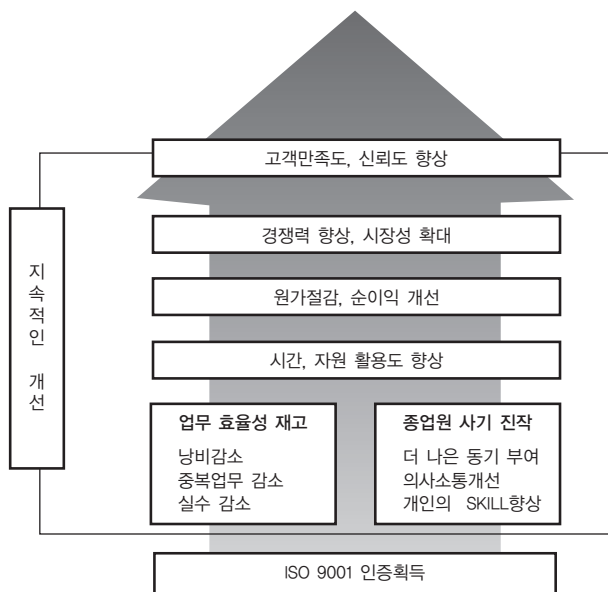
ISO 9001의 내용 (kfq, 2002)

위의 그림에 정리된바 와 같이 품질경영시스템에서는

- 품질에 대한 경영 책임
- 품질 향상을 위한 자원 관리
- 고객이 요구하는 품질 수준을 제품이나 서비스에서 구현하는 프로세스
- 품질에 대한 지속적인 측정, 분석, 및 개선

등을 전사적으로 구축하고 아래 그림에 정리된 바와 같이

- 고객만족도와 신뢰도를 향상



ISO 9001의 내용 (ktq, 2002)

- 경쟁력을 향상시키고 시장의 확대
- 원가절감과 순이익 개선
- 경영 자원 (자본, 시간, 인력) 의 효율화 등의 효과를 통하여 고객과 이해당사자들의 요구를 만족시키고자 하는 전사적인 노력을 가능케 하고 있다.

따라서 디자인경영시스템 또한 동일한 맥락에서

- 디자인에 대한 경영책임
- 디자인 향상을 위한 자원 관리
- 고객이 요구하는 디자인 수준을 제품이나 서비스에서 구현하는 프로세스
- 디자인에 대한 지속적인 측정, 분석, 및 개선

등을 포함하는 시스템으로 개발 되어야 할 것이다.



디자인 경영 인증제도를 살펴보기에 앞서 먼저 그 근간이 되는 품질 경영 시스템을 통해 그 구조를 살펴보자.

## (1) 품질경영시스템의 현황 – ISO 9000

### 1 ISO 9000 이란?

국제표준화기구 (International Organization for Standardization)의 기술분과위원회 (TC176)에서 제정한 'QM과 QA'에 관한 일련의 국제규격이다.

### 2 ISO 9000 인증 이란?

이 규격을 바탕으로 자사 체질에 맞는 품질시스템을 수립하여 제3자 인증기관으로부터 자사 품질시스템의 적합성 및 실행 상태를 평가받아, 고객에게 신뢰할 수 있는 제품과 서비스를 공급하는 체제를 갖추어 운용하고 있다는 것을 보증하는 것으로 품질경영시스템 (Quality Management System) 인증 또는 제3자 인증이라고 한다.

### 3 ISO 9000 패밀리 규격의 제정 및 개정과정

ISO 9000 패밀리 관련 규격의 2000년 개정작업이 있었다. 기존의 ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003의 3개 ISO 9001 하나로 통일되며, ISO 9004 규격의 배열순서도 ISO 9001과 같이 하도록 정해졌다. 규격 요구사항의 구성은 종래의 20가지로 구분된 요구사항 방식에서 경영자 책임 자원관리 공정관리 측정, 분석 및 개선의 4가지 주제로 크게 분류되는 방식으로 바뀌었다.

### 4 ISO 인증추세

- 가. ISO 9001 인증제도는 국제규격의 품질경영시스템으로  
세계120여 개국에서 제도 도입 및 실시중
- 나. 1999년말 현재 22만건 인증서 발급
- 다. 국제 무역환경 변화에의 효율적 대비수단

- 라. 무역상의 기술장벽(TBT) 극복의 효과적 수단
- 마. 유럽연합(EU)은 강제인증제품과 임의인증제품으로 분류하여  
강제인증 (CE Marking) 품목에 대하여 ISO 9001 인증요구
- 바. 미국 BIG3 (GM, Chrysler, Ford)사는 QS 9000 이전 단계로  
ISO 9001 인증을 필수로 지정
- 사. 모든 경영시스템 및 제품인증 시 기본적인 시스템으로 정착

**5 ISO 기대효과**

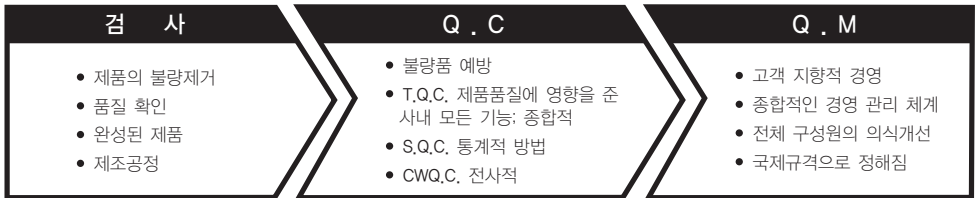
- 가. 품질의식 제고 및 생활화
- 나. 고객만족과 기업의 신뢰성 향상
- 다. 일관성 있는 업무 수행으로 품질 경쟁력 확보
- 라. 품질코스트의 감소로 이익 증대
- 마. 사내 커뮤니케이션의 원활화 및 인터페이스 해결
- 바. 경영자원의 효율적 이용

**6 인증절차**

ISO 규격 인증 프로그램은 세부 5단계로 구성되어 약 2~6개월에 걸쳐 진행된다.

- Phase 1 추진계획 수립 및 진단
- Phase 2 업무 흐름 파악 및 체계 수립
- Phase 3 문서화 구축 및 실행
- Phase 4 실행 및 보완
- Phase 5 심사 준비 및 획득

**7 품질 관리 개념의 발전**



## (2) 품질경영 시스템 – 기본 사항 및 용어 (ISO 9000: 2000)

### 1 적용 범위

이 국제 규격은 ISO 9000 패밀리의 주제인 품질경영시스템의 기본을 설명하고 관련된 용어를 정의한다.

이 국제규격은 다음 사항에 적용할 수 있다.

- a) 품질경영시스템의 실행을 통하여 우위를 추구하는 조직
- b) 제품 요구사항이 만족될 것이라는 신뢰감을 공급자로부터 얻으려는 조직
- c) 제품의 사용자
- d) 품질경영에서 사용되는 용어의 상호 이해에 관련이 있는 자  
(예: 공급자, 고객, 규제기관)
- e) ISO 9001의 요구사항에 대한 적합성에 관하여 품질경영시스템을 평가 또는 심사하는 조직의 내부 또는 외부인 (예: 심사원, 규제기관, 인증/등록 기관)
- f) 조직의 내부 또는 외부인으로서 그 조직에 적절한 품질경영시스템에 관하여 자문 또는 교육, 훈련을 행하는 자
- g) 관련되는 규격의 개발자

### 2 품질경영시스템의 기본 사항

#### 2.1 품질경영시스템에 대한 이론적 배경

품질경영시스템은 고객만족을 향상하고자 하는 조직에 도움을 줄 수 있다.

고객은 그들의 니즈 및 기대를 만족시키는 특성을 가진 제품을 요구한다. 이들 니즈 및 기대는 제품 시방서에 표현되고, 고객 요구사항이라고 총칭된다. 고객

요구사항은 고객과의 계약에 의해 규정되거나, 조직 자체에 의해 결정될 수도 있다. 어느 경우든 고객이 최종적으로 제품의 수용여부를 결정한다. 고객 니즈 및 기대는 변화하고, 경쟁 압력과 기술진보 때문에, 조직에게는 그들의 제품 및 프로세스를 지속적으로 개선하는 것이 요구된다.

품질경영시스템 어프로치는, 조직이 고객 요구사항을 분석하고, 고객이 받아들일 수 있는 제품을 생산하는데 크게 영향을 주는 프로세스를 명확히 하며, 이들 프로세스는 계속하여 관리해 갈 것을 권장한다. 품질경영시스템은 고객만족 달성의 가능성과 기타 이해관계자의 만족을 증가시키기 위하여 지속적 개선을 위한 틀을 제공할 수 있다. 이것이 조직의 요구사항을 충족시키는 제품을 일관하여 공급할 수 있다고 하는 신뢰감을 조직 및 그 고객에게 제공한다.

## 2.2 품질경영시스템에 대한 요구사항 및 제품에 대한 요구사항

ISO 9000 패밀리는 품질경영시스템에 대한 요구사항 및 제품에 대한 요구사항을 구별하고 있다.

품질경영시스템에 대한 요구사항은 ISO 9001에 규정되어 있다. 품질경영시스템에 대한 요구사항은 범용성이 있어 제품 종류의 종류에 관계없이 어느 산업분야 또는 경제분야의 조직에도 적용할 수 있다. ISO 9001 자체는 제품에 대한 요구사항을 규정하지 아니한다.

제품에 대한 요구사항은 고객에 의해, 또는 고객 요구사항을 상정한 조직에 의해, 또는 법령에 의해 규정될 수 있다. 제품에 관한 요구사항 및 경우에 따라서는 관련되는 프로세스에 대한 요구사항은, 예를 들면 기술 사양서, 제품 규격, 프로세스 규격, 계약서 및 규제 요구사항에 포함된다.

### 2.3 품질경영시스템 어프로치

품질경영시스템을 구축하고 실행하는 어프로치는 다음 내용을 포함한 몇 가지 단계로 구성된다.

- a) 고객 및 기타 이해관계자의 니즈 및 기대를 명확히(결정)한다.
- b) 조직의 품질방침 및 품질목표를 수립한다.
- c) 품질목표를 달성하는데 필요한 프로세스 및 책임을 명확히(결정)한다.
- d) 품질 목표의 달성에 필요한 자원을 명확히(결정)하고 제공한다.
- e) 각 프로세스의 유효성 및 효율을 측정하는 방법을 설정한다.
- f) 각 프로세스의 유효성 및 효율을 판단하기 위한 지표를 적용한다.
- g) 부적합을 예방하고 그 원인을 제거하기 위한 수단을 결정한다.
- h) 품질경영시스템의 지속적인 개선을 위한 프로세스를 확립하고 적용한다.

기존의 품질경영시스템을 유지하고 개선하는 경우에도 이러한 어프로치를 적용할 수 있다.

상기 어프로치를 채택을 하는 조직은 그 조직의 프로세스의 능력 및 그 제품의 품질에 대한 신뢰감을 창출하여 지속적 개선에 대한 기초를 제공할 수 있다. 이 접근방법은 고객 및 기타 이해관계자의 만족도를 증가시키고 또 조직을 성공으로 이끈다.

### 2.4 프로세스 어프로치

인풋과 아웃풋으로 변환하기 위하여 자원을 사용하는 하나의 활동 또는 일련의 활동은 프로세스로 간주할 수 있다.

조직이 효과적으로 기능하기 위해서는, 서로 연관되고 상호 작용하는 수많은 프로세스를 명확히 하고 운영 관리해야 한다. 한 개의 프로세스의 아웃풋은 많은 경우, 다음 프로세스에 대한 인풋이 된다. 조직 내에서 사용되는 프로세스 및 특히 그러한 프로세스간의 상호작용을 체계적으로 명확히 하고, 운영 관리하는 것을 "프로세스 어프로치"라고 부른다.

이 국제규격의 의도는 조직 운영을 위하여 프로세스 어프로치를 채용할 것을 장려하는 것이다.

그림1은, ISO 9000 패밀리 규격에 기술되어 있는, 프로세스에 근거한 품질경영시스템을 설명하고 있다. 이 그림은, 조직에 인풋 할 때에 이해관계자가 중요한 역할을 하고 있다는 것을 보여주고 있다. 이해관계자의 만족을 모니터 함에 있어서는, 그들의 니즈 와 기대가 어느 정도 충족하고 있는가에 관한, 이해관계자의 인식에 관련된 정보가 필요하게 된다. 그림1에 표시된 이 모델은 상세한 레벨의 프로세스를 나타내는 것은 아니다.

## 2.5 품질방침 및 품질목표

품질방침 및 품질목표는 조직의 방향부여를 위한 초점을 제공하기 위하여 설정된다. 양자 모두 바람직한 성과를 결정하고, 조직이 이들 성과를 달성하기 위해 그 자원을 적용하는 것을 지원한다. 품질방침은 품질목표를 설정하고 그 리뷰하는 틀을 제공한다. 품질목표는 품질방침 및 지속적 개선의 커미트먼트와 조화되어야 하고, 또 품질목표의 달성 정도는 측정 되어야 한다. 품질목표의 달성은 제품 품질, 운영의 유효성 및 재정적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고, 그렇게 함으로써 이해관계자의 만족 및 신뢰감에도 긍정적인 영향을 줄 수가 있다.

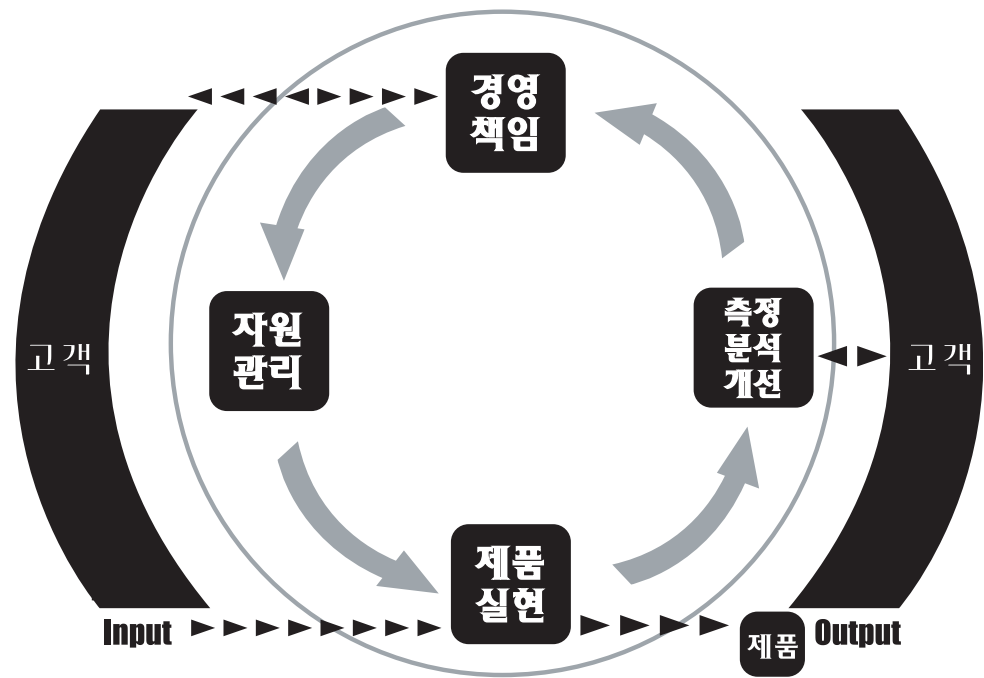


그림 1 - 프로세스를 기초로 한 품질경영시스템 모델

## 2.6 품질경영시스템에서의 톱 매니지먼트의 역할

톱 매니지먼트는 그 리더십과 행동에 의하여 조직원을 충분히 참여하게 하고 또 품질경영시스템의 효과적인 운영이 가능한 환경을 조성할 수 있다. 품질경영의 원칙(0.2항 참조)은, 톱 매니지먼트가 그 역할의 기초로 사용할 수 있으며 그 역할이란 다음 사항이다.

- 조직의 품질방침 및 품질목표를 설정하고 유지한다.
- 인식, 동기부여 및 참여를 증대시키기 위해 조직전체에 품질방침 및 품질목표를 침투시킨다.
- 조직 전체가 고객 요구사항에 초점을 맞추고 있음을 확실히(보장)한다.
- 고객 및 기타 이해관계자의 요구사항을 충족하고 품질목표를 달성하기 위하여 적절한 프로세스가 실행되는 것을 확실히(보장)한다.

- e) 품질목표를 달성하기 위하여 효과적이고 효율적인 품질경영시스템이 수립, 실행 및 유지되는 것을 확실히(보장)한다.
- f) 필요한 자원이 이용되는 것을 확실히(보장)한다.
- g) 품질경영시스템을 정기적으로 리뷰 한다.
- h) 품질방침 및 품질목표에 관한 활동을 결정한다.
- i) 품질경영시스템의 개선을 위한 조치를 결정

## 2.7 문서화

### 2.7.1 문서화의 가치

문서화에 의하여 의도를 전달하고, 행동에 일관성 부여를 가능하게 한다.  
문서화는 다음 사항에 기여한다.

- a) 고객 요구사항에 대한 적합의 달성 및 품질개선
- b) 적절한 교육훈련의 실시
- c) 재현성 및 트레이서빌리티
- d) 객관적 증거의 제공
- e) 품질경영시스템의 유효성 및 적절성이 지속되고 있음을 평가

문서의 작성은 그 자체가 목적이 아니고, 가치를 부가하는 활동이 되는 것이 바람직하다.

### 2.7.2 품질경영시스템에서 사용되는 문서의 종류

품질경영시스템에 사용되는 문서의 종류는 다음과 같다.



- a) 조직의 품질경영시스템에 관한 일관성 있는 정보를 조직의 내외에 제공하는 문서; 이러한 문서를 품질매뉴얼이라고 한다.
- b) 품질경영시스템이 특정의 제품, 프로젝트 또는 계약에 어떻게 적용되는지를 기술한 문서; 이러한 문서를 품질계획서라고 한다.
- c) 요구사항을 기술한 문서; 이러한 문서를 시방서라고 한다.
- d) 권장 또는 제언을 기술하는 문서; 이러한 문서를 지침(guide lines)이라고 한다.
- e) 활동과 프로세스를 일관되게 수행하는 방법에 관한 정보를 제공하는 문서; 이러한 문서에는 문서화된 절차, 작업지도서 및 도면이 포함된다.
- f) 수행된 활동 또는 달성된 결과에 대한 객관적 증거를 제공하는 문서; 이러한 문서를 기록이라고 한다.

각 조직은 요구되는 문서화의 정도와 사용되는 매체를 결정한다. 문서화의 정도와 사용될 매체는 조직의 업종, 형태 및 규모, 프로세스의 복잡성 및 상호작용, 제품의 복잡성, 고객 요구사항, 적용되는 규제 요구사항, 요원의 실증된 능력 그리고 품질경영시스템 요구사항 충족의 실증이 어느 정도 필요한가 등의 요인에 따라 결정된다.

## 2.8 품질경영시스템의 평가

### 2.8.1 품질경영시스템 내의 프로세스 평가

품질경영시스템을 평가할 때, 평가대상이 되는 모든 프로세스에 대하여 다음 4가지의 기본적인 질문을 하고 확인하는 것이 바람직하다.

- a) 프로세스가 명확히 되고 적절히 정의되어 있는가.
- b) 책임이 할당되어 있는가.
- c) 절차는 실행되고 유지되고 있는가.
- d) 프로세스는 요구된 결과를 달성하기에 효과적인가.

위의 질문에 대한 집합적인 답변은 평가의 결과를 결정지을 수 있다. 품질경영시스템 평가의 적용범위는 다양하다. 또 그 활동범위는 품질경영시스템의 감사 및 리뷰, 자체평가 등을 포함할 수 있다.

### 2.8.2 품질경영시스템의 감사

감사는 품질경영시스템에 관한 요구사항이 어느 정도 충족되어 있는가를 결정하기 위해 행해진다. 감사 소견은 품질경영시스템의 유효성을 평가하고 개선의 기회를 파악하기 위해 사용된다.

**제1자** 감사는 내부목적을 위하여 그 조직 자신 또는 대리인에 의해 수행되며 그 조직의 적합성을 자기선언하기 위한 기초로 할 수가 있다.

**제2자** 감사는 조직의 고객 또는 고객의 대리인에 의하여 수행된다.

**제3자** 심사는 외부의 독립적인 조직에 의해 수행된다. 그러한 기관은 일반적으로 인정되어 있으며 ISO 9001 등의 요구사항과의 적합에 대한 인증 또는 등록을 제공한다.

ISO 19011은 감사 실행 지침을 제공한다.

### 2.8.3 품질경영시스템의 리뷰

톱 매니지먼트 역할 중의 하나는 품질방침 및 품질목표에 대한 품질경영시스템의 적절성, 타당성, 유효성 및 효율에 대한 정기적이고 체계적인 평가를 수행하는 것이다.

이 리뷰에서 이해관계자의 변화하는 니즈 및 기대에 따라 품질방침 및 품질목표를 수정할 필요성의 고려를 포함할 수 있다. 이 리뷰에는 조치의 필요성에 대한 결정이 포함된다.

정보의 근원 중에서도 특히 감사보고서는 품질경영시스템의 리뷰를 위해 사용된다.

#### 2.8.4 자기평가

조직의 자기평가란 기준이 되는 품질경영시스템 또는 우수모델과 대비하여 조직의 활동 및 결과에 대한 포괄적이고 시스템적인 리뷰이다.

자체 평가는 조직의 전반적인 퍼포먼스 및 품질경영시스템의 성숙도를 전체적으로 살펴 볼 수 있다. 이것은 또 조직 중에서 개선이 필요한 분야를 파악하고 우선 순위를 결정하는데 도움이 될 수 있다.

### 2.9 지속적 개선

품질경영시스템을 지속적으로 개선하는 목적은, 고객 및 기타 이해관계자의 만족을 향상시키는 가능성을 증가시키는 것이다. 개선을 위한 활동에는 다음 사항이 포함된다.

- a) 개선의 영역을 명확히 하기 위해 현 상황을 분석하고 평가한다.
- b) 개선의 목표를 설정한다.
- c) 목표 달성을 위하여 가능한 해결책을 찾는다.
- d) 해결책을 평가하고 선정한다.
- e) 선정한 해결책을 실행한다.
- f) 목표가 충족되었는지를 결정하기 위해 실행결과를 측정하고 검증하고 분석하고 평가한다.
- g) 변경을 공식화 한다.

필요한 경우, 한층 더 개선의 기회를 명백히 하기 위하여 개선 결과를 리뷰 한다. 이와 같이 개선은 지속적인 활동이다. 고객 및 기타 이해관계자의 피드백, 그리고 품질경영시스템 감사 및 리뷰도 개선의 기회를 명확히 하기 위하여 이용된다.

## 2.10 통계적 기법의 역할

통계적 기법의 사용은 변동을 이해함으로써 조직이 문제를 해결하고 유효성 및 효율을 개선하는데 도움 줄 수 있다. 이 기법은 의사결정을 돕기 위하여 이용 가능한 데이터의 사용을 더욱 쉽게 할 수 있다.

명백하게 안정되어 있는 상태에서도, 많은 활동 내용 및 결과에서 변동을 관찰할 수 있다. 이와 같은 변동은, 제품 및 프로세스의 측정 가능한 특성으로 관찰될 수 있다. 시장조사에서 고객 서비스 및 최종처리까지 제품의 라이프 사이클의 각 단계에서 그 존재를 확인할 수 있다.

통계적 기법은 비교적 한정된 양의 데이터를 가지고도, 그와 같은 변동의 측정, 기술, 해석 및 모델화하는데 도움을 줄 수 있다. 이와 같은 데이터의 통계적 해석은 변동의 성질, 정도 및 원인을 보다 잘 이해하는데 도움 줄 수 있다. 따라서 이와 같은 변동에 기인하는 문제의 해결, 문제발생의 방지 및 지속적 개선의 촉진에 도움 줄 수 있다.

품질경영시스템 중, 통계적 기법의 지침은, ISO/TR 10017에 기술되어 있다.

## 2.11 품질경영시스템 및 기타의 경영시스템의 초점

품질경영시스템은 해당되는 이해관계자의 니즈, 기대 및 요구사항을 만족시키기 위하여 품질목표에 관한 결과를 얻는데 초점을 맞춘 조직의 경영시스템의 일부이다. 품질목표는 조직의 다른 목표, 예를 들면, 조직의 발전, 자금, 수익성, 환경 및 노동

안전위생에 관한 것을 보완한다. 조직의 경영시스템의 여러 부분은 품질경영시스템과 함께 공통의 요소를 사용하여 한 개의 경영시스템으로 통합될 수 있다. 이는 계획(기획), 자원의 할당, 보충적 목표의 설정 및 조직의 전체적 유효성 평가를 용이하게 할 수 있다. 그 조직의 경영시스템 요구사항에 대비하여 조직의 경영시스템을 평가할 수가 있다. 또 ISO 9001, ISO 14001:1996 등의 규격 요구사항에 대비하여 경영시스템을 감사할 수도 있다. 이들 경영시스템 감사는 개별적으로 또는 조합하여 행할 수 있다.

## 2.12 품질경영시스템과 우수 모델과의 관계

ISO 9000 패밀리 규격에 기술되어 있는 품질경영시스템 어프로치 및 조직의 우수 모델에 표시되어 있는 어프로치는 공통 원칙에 근거하고 있다. 두 가지 어프로치의 공통 원칙이란 다음 사항이다.

- a) 조직 자신의 강점과 약점을 파악할 수 있다.
- b) 일반 모델과 비교한 평가에 대응하고 있다.
- c) 지속적 개선에 대한 기초를 제공한다. 그리고
- d) 외부의 인지(승인)에 대응하고 있다.

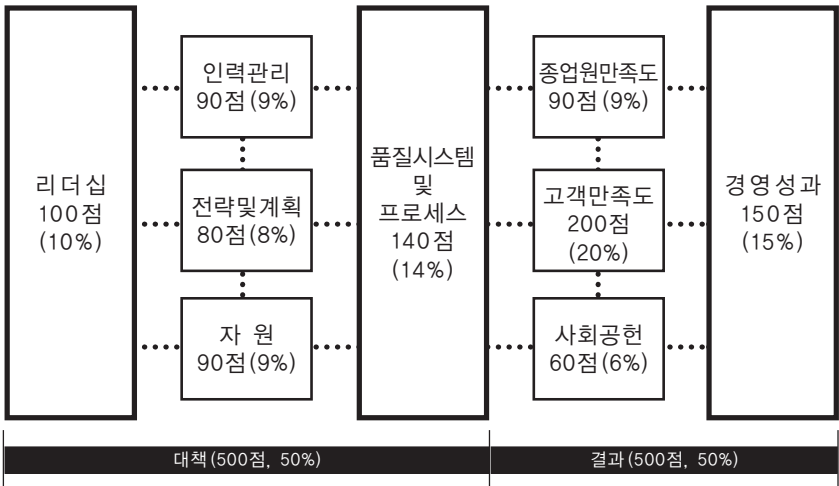
ISO 9000 패밀리의 품질경영시스템과의 어프로치와 우수 모델의 어프로치간의 차이점은 그 적용범위에 있다. ISO 9000 패밀리 규격은, 품질 경영시스템에 관한 요구사항 및 퍼포먼스 개선에 관한 지침을 제공하고 있다. 품질경영시스템의 평가에서는 이들의 요구사항이 충족되어 있는지 여부를 판정한다. 우수 모델은 조직의 퍼포먼스의 비교평가를 가능하게 하는 기준을 포함하고 있으며, 이 평가는 조직의 모든 활동 및 모든 이해관계자에게 적용된다. 우수 모델의 평가기준은, 조직의 퍼포먼스를 다른 조직과 비교하기 위한 기초가 된다.

## 2) 품질 평가 현황

### (1) 유럽품질상 European Quality Award



EU를 중심으로 한 14개 국가가 1988년에 유럽품질경영재단 (EFQM : The European Foundation for Quality Management) 을 설립하고 세계시장에서 유럽기업 및 조직의 경쟁력을 향상시킬 목적으로 1991년에 유럽품질상(EQA : European Quality Award)을 제정하였다. EQA의 시작은 미국의 말콤 볼드리지에서 유래되었기 때문에 형태는 유사하나, 유럽기업에 맞게 평가체제를 재정리하여 EFQM Excellence Model을 제시했다. 말 그대로 "Business Excellence"를 추구하며 모두 9개 영역에 걸쳐서 평가한다. 중소기업은 별도의 절차와 방법에 따라 시상하는데 그 배점 기준은 아래 그림에 표시된 바와 같다.



## (2) 미국 MB국가품질상 평가기준

### Malcolm Baldrige National Quality Award



1980년대 일본과의 경쟁에서 경쟁우위를 상실한 원인이 경영력과 생산성에 있다는 결론을 내리고, 당시 레이건 정부의 상무장관이었던 Malcom Baldrige의 제안을 받아들여 국가품질개선조례가 입법되었고 국가품질상이 창설되었다. 1987년에 시작하여 미국 상무부의 NIST가 주관하나 대통령이 직접 시상한다. 제조업, 서비스업, 중소기업의 3개 부문을 대상으로 하는데 매년 발표되는 수상기업수는 3~4개 정도이다. 1999년 2월에 발표된 98년도 수상기업은 3개 회사였고 여기에 종업원수 66명에 불과한 작은 기업인 텍사스 네임플레트사가 들어 있다. "작은 기업 큰 경영"의 좋은 사례이다. MB 품질상 주최측은 1999년부터 교육부문, 보건의료부문을 추가하여 별도로 심사하고 시상을 한다고 발표했다. 기업부문을 위한 평가기준은 아래와 같이 모두 7개 영역으로 구성되어 있다.

1. 리더십 (125점)
2. 전략적 계획 (85점)
3. 고객 및 시장 초점 (85점)
4. 정보 및 분석 (85점)
5. 인적자원 초점 (85점)
6. 프로세스 관리 (85점)
7. 경영 성과 (450점)

### (3) 일본품질상 Japan Quality Award



일본 제품이 세계시장에서 높은 경쟁력을 유지하였지만 버블경제로 인해 빅뱅이 이루어지고 있는 동안 미국경제는 부활하고, 아시아 국가의 경제비약이 진행되는 위기감속에 이를 타파하기 위해 일본사회경제생산성본부가 주관(민간 중심)하는 경영품질수상제도를 1996년에 도입하였다. 미국이 일본의 데밍상을 연구하여 말콤 볼드리지 수상제도를 도입한 것을 이번에는 일본이 말콤 볼드리지 체계를 거꾸로 벤치마킹하는 것이다. 경영품질협의회에서는 일본기업 경영의 질을 높이기 위해 월별 심사기준연구회, 베스트 프렉티스연구회, 수상기업 보고회, 심사기준 내용설명회, 경영품질 리포트, 말콤 볼드리지 국가품질상 조사단 파견, 자체 평가회 등을 갖는 등 일본기업 전체에 확산되도록 보급활동을 기획 추진하고 있다.

### (4) 중국강제인증제도 CCC: China Compulsory Certification

CCC는 중국이 WTO 가입과 동시에 자국산과 수입산을 분리해 운영해 오던 기존 제품 인증제를 단일화한 새로운 제도로 1년 5개월간의 유예기간이 끝나는 오는 5월 1일부터 외국산 제품에 전면 적용될 예정이다. 전기 전자제품, 자동차 등 323개



품목의 안전과 품질에 관한 인증제도로 해당 제품을 중국으로 수출하기 위해서는 중국 정부로부터 CCC마크를 받아야 한다.



### 대표적 품질 평가의 특징 비교

맬콤벌드리지 품질상(MB), 유럽품질상(EQ), 일본의 데밍상(DP)은 전세계적으로 가장 권위있는 대표적 품질상이다. 다음의 표(G.A. Bohoris, 1995)는 이 7개 영역 별로 요약해본 표이다. 각 항목에 기입된 표는 그 항목이 해당 품질상의 평가 항목이라는 뜻이다. 이 표에는 데밍상의 표준화, 장래계획 등 특이한 평가영역이 누락되었다. 최근의 MB와 EQ에 비중을 두고 공통요소를 정리했기 때문이다. 현재 많은 나라에 국가품질상 제도가 있으나 그 설치목적과 강조하는 부분은 조금씩 다르다. 요컨대, MB, EQ, DP의 세 가지 품질상은 세계적으로 전형적 모형의 역할을 하고 있으며 선도적으로 추세를 주도하고 있다.

대표적 품질상의 평가항목 비교

평가 영역	세부 공통 항목	데밍상	MB상	유럽상
리더십	고위경영자의 이해, 지식, 열정	○		
	고위경영자의 품질프로그램 참여	○	○	○
	리더십의 역할과 몰입	○	○	○
	사회에 대한 영향	○	○	○
	정보의 관리, 활용, 분석	○	○	○
자원관리	물적자원의 관리			○
	기술자원의 관리			○
	재무자원의 관리			○
전략방침	전략과 방침의 수립	○	○	○
	전략/방침에 관한 커뮤니케이션	○	○	○
	전략과 방침의 개선(개정) 과정	○	○	○
인적자원 관리	인적자원의 계획	○	○	○
	종업원 전원참가		○	○
	교육 훈련	○	○	○
	업적평가 및 인정		○	○
	종업원 복지와 만족도		○	○
프로세스	프로세스 품질 통제	○	○	○
품질	프로세스 품질의 평가 및 개선	○	○	○
결과	품질 및 운영적 지표	○	○	○
	기업전반 성과		○	○
고객 관계 및 만족	고객 관계		○	
	고객만족도		○	○

## 2. 디자인경영 시스템 및 평가로 부터

### 1) 영국 디자인경영 시스템

#### – BS 7000 (British Standards 7000)

##### (1) BS 7000의 정의

영국 산업의 경쟁력 강화를 위해 제정된 BS 7000은 무역 산업성(DTI) 와 영국규격 협회 (BSI) 내 인정 기관인 National Accreditation Council for Certification Bodies(NACCB)에 의해 인정, 등록된 인증 시스템 중의 하나이다. 특히 BS 7000은 라이프 사이클을 통해 조사된 디자인 과정을 다루는 디자인 경영 가이드를 제공하고 있으며 이를 현재 디자인 경영의 기본적인 기준으로 삼고 있다. 이 표준 시스템은 조직 안에서의 경영자들이 다음 세대를 위한 미래 디자인 제품이나 서비스를 어떻게 계획할 것인지에 대한 것을 설명하고, 경영자들의 수행 능력을 향상시키며 빠르게 효과적인 기획 방법을 말하고 있다.

##### (2) BS 7000의 목적

제품 개발을 기반으로 여러 분야에서 디자인을 잘 경영하기 위한 목적을 가지고 만들어진 BS 7000은 디자인 조직에서의 관리뿐만 아니라 소비자들의 관심을 알기 위한 리서치, 디자인의 질을 평가하고 좀더 효과적인 디자인을 만들어 미래에 대한 비전을 제시하는 마케팅 등을 다루고 있다. 이러한 표준은 디자인 경영이 수행해야 하는 규정들을 설명하고 있으며 이는 디자인을 수행하고 있는 경영자나 디자이너 등 디자인 활동에 기반을 둔 사람들에게 많은 도움을 줄 수 있다. 그 첫 예로, 디자인과 디자인 경영에 사용되는 중요한 용어들의 정의를 통일함으로써 서로의 의견을 편리하게 교환 할 수 있다. (BS 7000; Part 10.) 두 번째 예로 디자인 모델을 확장하고 디자인 책임자를 도울 수 있는 체크리스트를 제공한다. 이는 디자인 계획단계부터 디자인 활동, 확인, 평가에 이르기까지 다양한 범위를 체크함으로써 실수를 줄이고 많은 이익을 낼 수 있도록 도움을 준다. (BS 7000; Part 3.) 가장 중요한 것은 조직에

맞는 수준과 계획을 세워 진행하는 것이다. 단기적인 계획이 아니라 장기적인 계획에 의해 진행되는 만큼 시장의 축적과 소비자 요구가 조사된 지식 베이스는 실제적인 비즈니스 전략과 성공하는 제품의 중요한 열쇠가 될 것이다. 따라서 BS 7000은 디자인 활동에 모든 부분에 있어 포괄적인 틀이며 경영자나 디자이너 등 디자인 관련자들이 제품개발을 하기 위한 기본적인 아웃라인을 제공을 목적으로 하고 있다.

참고.

- BS 7000-1: 1999 Part 1, Guide to managing innovation
- BS 7000; 1997 Part 2, Guide to managing the design of manufactured products
- BS 7000; 1997 Part 3, Guide to managing service design
- BS 7000; 1997 Part 4, Guide to managing design in construction
- BS 7000; 1997 Part 10, Glossary of terms used in design management

Standard Number	Title	개요
BS7000 1:1999	Guide to managing innovation	이 표준은 조직 내에서 어떻게 고위 경영진이 미래에 그들의 제품과 서비스를 계획하는가의 지침을 제공하고 있다. 공통점이 없는 기업들의 활동을 고무시키고 보다 효과적으로 이노베이션 동맹에 가담하는 것을 돕기 위해 준비된 것이다. 특히 이노베이션 경험이 거의 없는 작거나 신생의 기업). 장기적인 이노베이션 프레임워크를 발전시킨 조직일수록 기습적인 사태나 악조건 등에 더 빠르게 대처하고 변화에 대한 추진력이 뛰어나다 결국 그들은 성공할 확률이 더 높다
BS7000 2:1997	Guide to managing the design of manufactured products	생산 제품의 디자인 경영 지침을 제공하고 있다. 이것은 가공되기 이전의 재료로부터 제조 공정과 출하, 납품을 거쳐 최종적으로는 제품 파기에 이르기까지의 전반적인 과정을 거치는 모든 생산 제품과 관련이 있으며 디자인에 관련되어 있는 모든 종류의 조직에 속해 있는 사원과 경영자에 대한 지침 역시 여기에서 다루어지고 있다.

Standard Number	Title	개요
BS7000 3:1994	Guide to managing service design	<p>이 지침은 전반적으로 디자인 경영 및 관리의 일반적인 원리와 기법에 대하여 다루고 있는데 기법 자체에 관한 논의 예를 들어 인적 자원과 시간의 관리 기법 그리고 그 기법의 여러 분야에의 적용에 관한 논의(디자인과 디자인 과정 자체는 예외로 하고)는 제외하고 있다.</p> <p>서비스 디자인이란 서비스를 구상하는 단계이다 그것은 서비스의 잠재적 사용자들이 주어진 자원을 경제적으로 이용하며 가질 수 있는 합리적이고 예측 가능한 요구사항을 만족시키는 데 사용되어야만 한다. 회계, 은행, 소송과 같은 서비스들은 수혜자가 직접 돈을 지불하기도 한다. 반면 행정 처리, 사회 복지, 응급 대처, 자선사업과 같은 서비스들은 수혜자가 직접 돈을 지불하지 않을 것이다.</p>
		<p>여기 설명하는 개념들과 원칙들 그리고 품질 체계 구성 요소들은 단순히 서비스 하나만을 본 경우건 서비스가 유형의 제품의 생산과 공급에 연결된 경우 건 간에 모든 종류의 서비스들에 응용될 수 있다. 서비스가 제품과 직접적 관련이 있는 경우 부터 거의 관련이 없는 경우 까지 연속적 개념으로 표시될 수 있다.</p>
BS7000 4:1996	Guide to managing design in construction	<p>이 부분의 BS7000 은 건축사업에 한한 디자인 과정을 다루는 길잡이이다. 이 디자인 과정은 고객이 원하는 요구사항에도달할 수 있는 편리한 정보를 제공할 것이다.</p> <p>고객은 사용자 또는 주인, 투자자, 그리고 설계사 등이 있다.</p> <p>기본적인 디자인 과정은 건설 조달 방침이나 디자인의 방법과는 상관없이 진행된다.</p> <p>비록 선택된 이행 방법이 책임에 분류와 커뮤니케이션 네트워크에 형태에 영향을 주지만 디자인에 방법이나 건축자재에 조달과는 관계없이 진행되어야 한다.</p>
BS7000 5:2001	Guide to managing obsolescence	

## 2) 한국디자인진흥원의 디자인경영 평가

### (1) 대한민국디자인 및 브랜드대상 포상

창의적인 디자인, 브랜드경영을 통해 산업경쟁력을 제고하고 우수한 디자인 개발, 관리 및 브랜드 육성을 통해 국가경제발전에 기여한 우수업체 및 유공자에 대하여 정부포상을 실시한다.

포상부문은 경영부문과 공로부문으로 구분하며, 경영부문은 디자인 분야와 브랜드 분야로 구분하여 시상한다.

#### 1 심사방법

##### 가. 경영부문

구분	심사항목(배점)	세부 심사항목
디자인경영부문	디자인경영이념 및 전략 (300)	-최고경영자의 디자인경영마인드 및 기여도 -기업의 디자인경영 비전 확립정도 -중장기 디자인경영전략
	디자인경영활동 (500)	-디자인관련 투자실태 -디자인개발 시스템의 적정성 -디자인관련 정보수집, 분석, 활용정도 -디자인인력 능력개발 및 관리체계 -디자인 보호실태 및 관리체계
	디자인경영성과 (200)	-우수 디자인성과 -디자인경영실적 및 성장성 -기업이 속한 국내외 해당시장에서의 경쟁력
	브랜드경영이념 및 전략 (300)	-최고경영자의 브랜드경영마인드 및 기여도 -기업의 브랜드경영 비전 확립정도 -중장기 브랜드경영전략

		연구내용	
--	--	------	--

브 랜 드 경 영 부 문	브랜드경영활동 (500)	-브랜드관련 투자실태 -브랜드 의사결정 프로세스의 효율성 및 적 합성 -브랜드관련 국내외 마케팅전략 전개능력 및 가능성 -브랜드 전문인력 능력개발 및 관리체계 -브랜드의 법률적보호 및 관리체계
	브랜드경영성과 (200)	-우수 브랜드성과 -브랜드경영실적 및 성장성 -기업이 속한 국내외 해당시장에서의 경쟁력

#### 나. 공로부문

- 디자인 또는 브랜드를 통한 산업발전 기여도
- 디자인 또는 브랜드 개발, 연구, 저술 등 실적
- 디자인 또는 브랜드 정책 수립 및 공헌도
- 국내외 디자인 또는 브랜드 관련 기관과의 유대강화 및 협력을 통한 디자인 또는 브랜드 발전기여도
- 기타 디자인 또는 브랜드 관련 진흥활동 등을 종합적으로 심사

### 2 심사시 가산점 부여기준

#### 가. 경영부문

- 해당기업 총 수출액(2001년기준)의 50%이상을 고유브랜드(OBM)로 수출하고 있는 기업 (별도자료 제출기업에 한함)
  - 디자인 또는 브랜드 관련분야에서 해외유명저널 등 공인된 전문지에 소개된 실적 (별도자료 제출기업에 한함)
  - 최근 2년간 무분규선언 및 실천기업
- \* 최근 2년간 노사분규(파업) 발생기업에 대해서는 감점 부여

나. 공로부문

- 디자인 또는 브랜드개발,관리 및 진흥으로 국내외 공공기관이 주최하는 행사에서 수상한 실적이 있는 자
  - 최근 3년간 우수산업디자인(GD)제품으로 선정된 상품을 디자인한 해당 디자이너
  - 디자인경영상 및 브랜드경영상 수상업체의 공로자 (임원급이상)
  - 산업디자인전람회 초대 및 추천디자이너
  - 디자인 및 브랜드분야에서의 수공기간 (20년이상)
- \* 부문별 가산점은 총점의 4.5%이내에서 등급별로 차등 부여

(2) 한국능률협회 컨설팅의 디자인경영 평가

1 대한민국디자인경영대상

대한민국디자인경영대상(KDMA)은 디자인을 전략적 경영수단으로 활용하여 성공적인 시장성과를 창출한 기업과 사례를 발굴하고 이를 격려하고 홍보함으로써 디자인 가치 지향의 기업문화를 정착시키기 위한 시상 제도이다. 본 상은 디자인의 전략적 경영활동 및 우수 디자인 개발에서 두드러진 성과를 거둔 기업을 선정하여 사례를 공유함으로써, 대한민국디자인 산업의 선진화를 촉진하고 디자인의 위상을 정립한다. 대한민국디자인경영대상은 전사 부문과 리더쉽 부문, 디자인명품 부문 등 크게 3가지 부문으로 시상을 하게 된다. 전사부문은 최고 경영자의 혁신적 디자인 마인드와 전략적 디자인 경영시스템의 구축을 바탕으로 전사적 차원에서 디자인경영의 적극적인 실천과 활동성과가 뛰어난 기업에게 시상한다. 리더쉽 부문은 체계적인 소비자 조사와 시장분석을 기반으로 디자인의 전략적 경영을 통한 상품 가치의 극대화에 성공한 상품 개발 사례들을 선정하여 시상한다. 그리고 디자인명품부문은 혁신적 디자인의 개발을 통해 상품가치의 극대화에 성공한 상품들을 대상으로 소비자 니즈, 생활문화 및 트렌드 등을 선도하는 고가치 상품을 선정하여 시상한다. 전사 부문 후보기업으로 선정된 기업은 전년도 수상기업 및 KDPI 1위 인증기업을 대상으로 선정하였다. 그리고 리더쉽 부문은 분야별 자유응모, 디자인명품부문은 소비자

디자인 히트성 조사결과에 의한 후보상품만 응모하여 평가를 받도록 하였다. 또한 개인상으로는 기업 디자인경영에 탁월한 리더십을 발휘한 경영인에게 최고경영자상이 주어진다.

가. 대한민국디자인경영대상의 제정취지 및 목적

기업 및 상품의 가치확산		디자인 산업 선진화 촉진
디자인 가치 지향의 기업문화 확립		소비자 생활문화의 질적 향상
최고경영자의 디자인 의식 고취		디자인의 전략적 경영환경 조성
고객만족 지향적 상품가치 창출		디자인산업 기반조성 및 위상정립

나. 대한민국디자인경영대상의 시상 범위

전사 부문	리더십 부문
최고 경영자의 혁신적 디자인 마인드와 전략적 디자인경영 시스템의 구축을 바탕으로 전사적 차원에서 디자인경영의 적극적인 실천과 활동성파가 뛰어난 기업을 대상으로 시상	체계적인 소비자 조사와 시장분석을 기반으로 디자인의 전략적 경영을 통한 상품 가치의 극대화에 성공한 상품 개발 사례들을 선정하여 시상
디자인 명품 부문	개 인 상
혁신적이고 우수한 디자인으로 상품가치의 극대화에 성공한 상품들을 대상으로 소비자 니즈 및 생활문화, 트렌드 등을 선도하는 21세기형 고가치 상품을 선정	국내 디자인 산업의 선진화와 디자인산업의 위상 정립에 공로가 인정되는 경영자



	연구내용	
--	------	--

#### 다. 대한민국디자인경영대상의 시상 기준

##### ● 전사부분

평가항목	세부항목	점
1.0 디자인경영철학 & 리더십 (100)	1.1 Top Mgt.의 디자인 철학	30
	1.2 Top Mgt. 의 디자인경영에 대한 관심도 및 이해도	30
	1.3 Top Mgt.의 디자인 리더십	40
2.0 디자인경영 인프라 (300)	2.1 디자인 조직의 기능 및 위상	100
	2.2 디자인 프로세스의 체계성 및 합리성	100
	2.3 디자인 의사결정시스템 및 개발환경	50
	2.4 디자인 R&D	50
3.0 디자인경영 전략 및 실행 (300)	3.1 시장조사 및 소비자 정보의 분석과 활용	50
	3.2 경영전략을 위한 디자인 목표수립	100
	3.3 디자인에 대한 투자	100
	3.4 디자인을 통한 기업이미지 혁신	50
4.0 디자인경영성과 (300)	4.1 재무적 성과	150
	4.2 마케팅적 성과	150
총 점		1000

##### ● 리더십부분

평가항목	세부항목	점
1.0 디자인경영철학 & 리더십 (100)	1.1 Top Mgt.의 디자인 철학	30
	1.2 Top Mgt. 의 디자인경영에 대한 관심도 및 이해도	30
	1.3 Top Mgt.의 디자인 리더십	40
2.0 디자인경영 인프라 (200)	2.1 디자인 조직의 기능 및 위상	50
	2.2 디자인 프로세스의 체계성 및 합리성	100
	2.3 디자인R&D	50
3.0 디자인지향성 (400)	3.1 시장조사 및 소비자 정보의 분석과 활용	150
	3.2 디자인전략의 수립과 타당성	150
	3.3 디자인 활동의 혁신성	100
4.0 디자인경영성과 (300)	4.1 재무적 성과	150
	4.2 마케팅적 성과	150
총 점		1000

		연구내용	
--	--	------	--

● 디자인명품 부분

평가항목	세부항목	점
1.0 디자인경영철학 & 리더십 (100)	1.1 Top Mgt.의 디자인 철학	30
	1.2 Top Mgt. 의 디자인경영에 대한 관심도 및 이해도	30
	1.3 Top Mgt.의 디자인 리더십	40
2.0 디자인전략 (200)	2.1 디자인 전략의 정확한 수립	100
	2.2 디자인 전략의 타당성	100
3.0 디자인혁신성 (600)	3.1 디자인의 차별성	200
	3.2 디자인의 우수성	200
	3.3 디자인의 미래가치	200
4.0 디자인경영성과 (100)	4.1 재무적 성과	50
	4.2 마케팅적 성과	50
총 점		1000

### 3) 국가별 디자인시상 및 평가 현황

1946년 영국의 ColD (Council of Industrial Design) 가 일반대중에게 디자인에 관한 이해를 증진시키기 위해 'Britain Can Make It' 이라는 이름으로 전람회를 개최하여 GOOD DESIGN 제품을 선정, 전시한 것이 국가적 차원에서 전개된 GOOD DESIGN 제도의 효시이다.

이후 세계적으로 17개국 21개 기관에서도 유사한 제도를 운영하여 상품의 디자인 개발에 대한 중요성 및 소비자의 상품 선택에 대한 권위를 존중하고 있다. 일반인들은 상품의 구매 시 GD마크가 부착된 상품구매는 최상의 상품 선택이 될 것이다.

#### (1) 한 국

##### ● Good Design Product Selection

GD마크 선정제도는 우수한 산업디자인의 개발을 촉진하기 위하여 매년 산업자원부 주최, 한국산업디자인 진흥원 주관으로 우수산업디자인상품을 선정, 시상, 지원하는 행사이다.



국내 공산품 가운데 기능성, 안전성, 사용편리성, 유지, 관리, 외관 등이 합리적으로 조화된 상품의 디자인에 국가 인증마크라 할 수 있는 GD 마크 (우수산업 디자인표식)를 부여하는 제도다. 일반소비자와 생산 유통 관계자로 하여금 디자인에 대한 관심과 이해를 진작시키고, 산업 전반에 걸쳐 산업디자인의 개발을 촉진하여 상품의 디자인 수준 향상을 기하는 데 그 목적이 있다.

심사기준은 외관, 기능, 품질, 안전성, 기타 등의 항목으로 구분되어 있다. 우리나라 상품의 국제 경쟁력을 강화하기 위해서는 상품의 디자인 수준향상을 통하여 급속한 기술의 진보 및 생활 환경의 변화와 다양화하는 소비자의 취향에 맞는 특색 있는 우수한 상품을 개발하는 것이 최우선 과제라는 것이 이 제도의 실시 배경이다.

그러나 이와 같은 우수한 상품의 개발은 관련 업계의 노력은 물론 이를 뒷받침하기 위한 소비자의 디자인에 관한 인식과 우수한 상품을 선택하는 안목이 높아져야만 이룩될 수 있다.

이러한 관점에서 GD상품 선정제도의 실시는 산업계에는 디자인 개발촉진을 위한 동기를 부여하며, 소비자들에게는 구체적인 상품 선택의 안목을 깊게 함으로써 국가 산업의 발전과 국민생활의 질적인 향상을 유도하는 데 그 의의가 크다고 하겠다.

한편, 실시의 효과로는 업체는 GD마크의 획득으로 상품의 신뢰도와 부가가치를 높여 마케팅 활동을 용이하게 할 수 있다. 소비자는 GD마크 상품을 선택함에 따라 다종다양하며 변화가 심한 신제품에 대한 지식의 부족으로 인한 예기치 않던 손해나 위해를 방지할 수 있음은 물론 우수한 상품의 사용으로 생활의 질을 높일 수 있다.

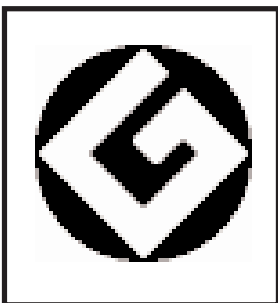
## (2) 일 본

### ● Selection of Good Design

디자인이 우수한 상품을 선정, 추천, 장려함으로써 국민생활의 질적 향상과 산업 진흥을 도모하기 위해 1957년에 통산산업성에 의해 설립된 제도이다.

57년 통산산업성에서 'G 마크 상품 선정 제'를 실시해오다 74년부터 (재)일본산업디자인 진흥회(JIDPO: Japan Industrial Design Promotion Organization) 위임되어 현재 까지 선정 업무를 담당하고 있다.

당시의 일본은 산업의 부흥기였으며 해외로부터 의장도용문제가 확대, 급증해 있었다. 그래서 굿 디자인의 구체적인 예를 선정함으로써 독자적인 디자인의 육성을 꾀하게 되었던 것이다. 당시의 G마크제도는 좋은 디자인이라는 개념의 보급, 즉 대중 계몽적인 의미와 함께 공업제품에 있어 오리지널리티에 육성을 꾀한다는 행정적인 의미도 갖고 있었던 것이다. 60년대에 들어서자 고도 경제성장을 배경으로 수출



진흥이 일본의 커다란 행정과제가 되어 무역촉진의 유효한 수단으로써 디자인에 총력을 기울이게 되었다. G마크 상품 선정에 있어서도 해외시장에서 경쟁력 강화라고 하는 점이 중시되었다. G 마크 제도에 커다란 개혁이 실시된 것은 84년으로 선정 대상상품의 영역이 대폭 확대 되어 공업제품 대부분의 모든 장르를 커버하게 되었다. 또 수입진흥을 꾀한다는 의미도 있어 해외 기업으로부터의 신청 수속이 간소화되었다. 굿 디자인 외국상품상도 창설되었다. 행정과제가 종래의 수출진흥 중심에서 국민 생활이 질적 향상으로 변화한 것도 이러한 개정의 한 요인이 되었다. G마크 제도의 과제는 이제까지의 대개의 흐름에서 볼 것 같으면 오리지널리티의 육성-수출진흥-생활의 질적 향상으로 변화하여 왔다. 각 시대의 G마크 상품은 어떤 의미에서는 일본의 사회, 경제상황의 변화를 반영하고 있다고 말할 수 있을 것이며, 일본 산업디자인의 발전과정을 꿰뚫어 볼 수 있는 척도인 동시에 일본 산업계와 소비자의 산업디자인에 대한 인식을 살펴볼 수 있는 자료가 되어 왔다. 기업으로부터 신청을 받아 디자이너, 학계관계자로 구성된 심사위원이 외관, 기능성, 품질, 안전성, 양산성, 합리적 가격 등을 고려하여 선정한다. 선정된 상품은 마크(G마크) 사용이 가능하다.

G마크 제도의 선정기준은 외관, 기능, 품질, 안전성, 가격 등으로 우리나라의 GD마크와 대체로 비슷하나 공해 및 자원절약, 재활용 등에 관한 평가항목은 채택하지 않고 있다.

일본 정부는 지난 1973년과 1989년을 '디자인의 해'로 선포하고 세계디자인대회 및 세계 디자인박람회를 개최했다.

## (3) 미 국

## ● Industrial Design Excellence Awards



미국의 대표적인 산업디자인 단체인 미국 인더스트리얼 디자이너 협회 (IDSA: Industrial designers Society of America) 와 비즈니스 위크(지)가 주최하는 'IDEA (Industrial Design Excellence Awards) 상'은 1980년 디자인의 질을 높이고 디자인 가치를 일반인과 업계에 알리고자 제정되었다. 매년 산업디자인분야 및 학생들의 작품 중에서 우수한 것들을 심사하여 금상, 은상, 동상으로 구분하여 시상하고 있다. 선정부문은 업무용 및 산업용 제품과 의료 및 과학제품, 디자인 탐구 및 연구부문 등으로 크게 나뉘어 있으며 특히 디자인 연구 부문을 특화 시켜 놓은 것이 대표적인 특색이다.

심사는 상품의 혁신성, 사용자에게 주는 유익함, 클라이언트와 기업에 있어서의 이익, 적절한 소재와 생산과정, 사용자 (소비자) 에게 어필할 수 있는 디자인, 사회적 영향력 (유니버설 디자인이나 환경에의 책임) 등 6가지 기준을 정해놓고 있다. 우리나라의 GD제도와 비교해 볼 때 심사과정에 사회적 영향, 혁신 등의 항목을 평가기준에 포함시키고 있는 것이 특이하다.

## (5) 독 일

독일에는 정기적으로 우수한 디자인을 선정하여 시상하는 디자인 기관이 6개있다. 독일 Design Council에서 1969년부터 실시해 온 GUTE FORM이 가장 정평있었으나 1986년에 중지되었다. 1953년부터 IF (Industrie Forum design Hannover) 에서 실시하는 'IF Design Competition'과 슈트트가르트 디자인센터 (Design Center Stuttgart) 에서 실시하는 '디자인선정(Design Auswahl)' 등이 있다.

## ● IF 디자인상 - iF Designpreis



'iF Design Competition'은 우수 디자인의 제품과 제품 개발 시스템의 지원과 관리를 목적으로 매년 세계의 공업제품을 모아 전시하는 '하노버 (Hannover) 박람회'에 출품된 제품 중에서 디자인이 우수한 제품들을 선정하여 IF마크를 부여하며 선정된 제품들은 막대한 광고효과와 함께 하노버 박람회 산업전시관에서 일반 관람객에게 공개된다.

심사기준은 실용성, 안전성, 내구성, 인간공학적 배려, 독창성, 환경과의 조화, 자원 절약과 재활용, 용도, 기능의 시각화, 고품질의 디자인, 감각적, 지적 자극 등 10개 항목이다.

디자인 개발의 국제적인 기준을 마련하고 기업가, 디자이너, 사용자를 중개하는 일이 'Industrie Form Design Hannover'의 중심과제이다. 독일에는 중앙정부 는 물론 지방 정부에도 전통적인 디자인센터가 설립되어 있어 산업디자인 분야를 정부에서 적극 지원하고 있다.

## ● 바덴뷔텐르크주상

### International Designpreis de Landes Barden Wurttemberg



슈트트가르트디자인 센터는 1962년 창설 이래로 GoodDesign의 선정과 산업계 및 소비자에 대한 소개, 전시를 포함한 German Selection (1989 년 이후 Design Selection으로 개칭)을 매년 개최했다. 이 상은 우수한 디자인 창조의 권장, 진흥을 위해 디자인에 대한 어드바이스, 굿디자인의 경제적 중요성을 제조업, 상업종사자, 엔지니어, 소비자 등에게 인식시킬 목적으로 실시되었다. 91년부터 격년 개최로 변경되었고 새로운 바덴뷔텐르크주상을 창설했다. 이 상은 독일에서도 수출산업이 발달하고 디자이너의 수도 독일 전체의 30%에 달하는 바덴뷔텐베르크주의 경제정책의 하나로 고품질의 경쟁력 있는 제품디자인에 대해 일반인의 의식을 높일 것을 목적으로 한다. 슈트트가르트는 또한 'I + I' (International Textiles and Fashion Design

## ● Design Plus



독일의 디자인 수준을 향상시키고 보다 많은 기업과 소비자에게 디자인을 이해할 수 있도록 하기 위해 1981년에 시작되었다. 독일무역산업협회, 독일디자인협의회, 메세 프랑크푸르트사가 주최하고 있으며 프랑크푸르트 박람회의 출품 상품 가운데서 콤페 형식으로 선정하는 상으로, 출전기업이 그 대상이 되는 상과 학생, 디자이너가 대상이 되는 상 2 가지로 구성된다. 심사는 디자인 컨셉의 독자성, 기능성, 조작성, 안전성, 내구성, 지속성, 환경에의 배려, 디자인과 기능의 조화 등의 관점에서 행해진다.

## ● Design Innovation



독일 최대의 공업지대인 NRW주의 에센에 본거지를 둔 디자인센터 NRW가 선정, 매년 개최되는 디자인 이노베이션 컴피티션은 특히 우수한 디자인제품에 '레드도트상'이 수여 된다. 출시 2년 이내의 공업제품을 대상으로 메이커 또는 디자이너로부터 가구, 사무용품, 레저, 취미용품, 스포츠, 정보기기, 오락 등 총 11개 부문으로 구별하고 있다. 심사는 디자인의 혁신성, 기능성, 인간공학적 배려, 생태학적 고려 등 9개의 기준을 통과한 제품에 '레드 도트 (Red Dot for High Design Quality)' 마크가 수여된다.

## ● The Design Award of the Federal Republic of Germany



German Design Council에서 주관하는 the Federal Product Design Award 는 1962년 이후로 매년 열리고 있다. 독일 내에 가장 우수한 디자인을 선택하는 것을 목표로 하는 이 상은 i디자인 상을 포함하여 다양한 디자인의 수상을 국가 차원에서 해오고 있다.

German Design Council 은 또한 디자인 프로모션에 훌륭한 공헌을 보여주었던



사업가와 디자이너를 위하여 연방 디자인 프로모션 상을 주고 있다.

### ● BraunPreis (BraunPrize)



1968년 시작된 BraunPrize는 새로운 디자이너들의 작품을 진전시킨 독일의 1번째 국제적인 시상이다. 이 award는 세계의 젊고 새로운 디자이너를 찾는 것을 목적으로 했으며 좋은 디자인을 만들기 위한 요소와 평가를 알기 위함이며 BraunPrize를 받은 수상자는 Braun Design 부서에서 6개월간 인턴쉽을 하거나 11,000 EUR를 받을 수 있다. 또한 최종 선발자들은 각종 국제적인 언론에 실리게 되며 BraunPrize 전시회에 참가할 수 있다.

### (5) 영 국

### ● Millennium Products Initiative

영국 통산부의 위임을 받아 디자인카운슬이 주관하며 동 프로그램 Millennium Products Initiative에 소요되는 모든 비용은 통산부에서 지원되고 1997/98 회계 년도의 경우 \$1,150,000(약 26억 8천 8백만원)이 배정되고 있다. 영국수상 Tony Blair가 "기업들이 경쟁력을 확고히 다지는데 도움을 주는 세계일류의 제품과 서비스를 개발하기 위해 가장 중요한 것은 과학, 공학, 기술 그리고 디자인에 있어서 창의성이다"라는 언급과 함께 1997년 9월 17일 기업체 지도자들과 언론 매체 앞에서 기업들이 혁신과 창의성과 디자인에 있어서 영국의 힘을 보여줄 수 있는 제품과 서비스를 창출함에 의해, 영국이 세계를 리드할 수 있다는 것을 보여줄 만한 방안을 강구하라고 요구하여 Millennium Products Initiative가 시작되었다.

요건으로는 혁신적이고 진취적인(forward-thinking) 제품과 서비스로서, 시장에 출시되어야 하고 1995년 1월 이후에 제조(시작)된 것이어야 하며 상업화 할 수 있는 제품이나 서비스이다. 반드시 영국에서 제조되어야 하는 것은 아니지만 영국에 등록된 기업체에 의해서 만들어진 것이어야 한다. 또한 출품업체는 출품한 제품이나

서비스의 지적재산권을 소유하고 있어야 한다.

선정기준은 혁신성, 창의성, 진취성이며 업계, 디자인계, 과학 문화계 지도자로 구성되어 있다. 선정이 된 후에는 Millennium Products 마크를 자유롭게 사용할 수 있으며 각종 매체를 통한 광고 및 홍보, 국내외 각종 산업 박람회에서 전시, 런던 그리니치 전시관에 진열, Millennium Products 세미나와 컨퍼런스 참석, 기업계, 학교(대학, 초중고)의 교육자료 개발에 참여뿐만 아니라 2000년까지는 물론 그 이후까지 집중적인 육성, 미디어로부터 포커스를 받게 지원을 받게 된다.

### ● D&AD Awards (Yellow pencil)



Yellow Pencils이라고 더 잘 알려진 D&AD Award는 디자인과 광고분야에 뛰어난 창의력을 보이는 작품을 선정을 기준으로 1962년 British Design and Art Direction (D&AD)에 의해 세워졌다. 그들의 목적은 창조적인 표준을 두고, 창조적인 다음 세대를 교육, 격려하고 좋은 디자인의 중요성과 사업 지역에 광고를 진전시키는 것이다.

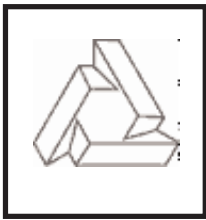
### (6) 프랑스

### ● Les Oscars du Design

'Les Oscars du Design' 은 프랑스에서 널리 구독되고 있는 주간 비즈니스지인 'le Nouvel Economiste' 지가 모범적인 제품이나 기업의 홍보를 목적으로 1983년부터 매년 실시하고 있다. 선정은 소비재, 자본재, 기본방침, 환경디자인 부문으로 구분하며, 선정부문별로 수상작 1점, 가작 3점씩이 선정된다.

## (7) 싱가포르

## ● Singapore Design Award



우수한 디자인에 의해 싱가포르 제품의 질과 가치를 높이고, 혁신적인 디자인 개발 촉진을 목적으로 싱가포르 무역개발국 (STDB: Singapore Trade Development Board) 에 의해 1988년 설립된 제도이다. 현재는 무역개발국의 한 부서인 싱가포르 디자인 센터가 운영하고 있다.

이 상의 목적은 공업제품에서의 디자인의 중요성을 기업에 인식시키고 국제시장에서의 싱가포르 제품의 경쟁력을 충족시키는 데 있다. 싱가포르 내에서 제조된 공업 제품과 패키지를 대상으로 소비재, 정보기기 등 5개 부문에서 기업으로부터 접수 받고 있다.

심사는 디자인 혁신성, 생산성, 시장성 등을 선정기준으로 디자이너와 경영자로 구성된 심사단에 의해 이루어진다. 선정된 상품은 마크사용이 가능하고, 전시회와 카탈로그 등으로 국내 외에 소개된다.

## (8) 스페인

## ● Spanish National Design Award

바르셀로나에 있는 BCD(Barcelona Centro de deseno)는 스페인을 대표하는 디자인 센터이다. 1973년 바르셀로나 상공회의소의 후원으로 설립된 BCD는 디자인전의 개최, 출판, 연구세미나 등을 통해 스페인의 디자인 진흥을 꾀하는 단체이다.

BCD가 개최하는 스페인 디자인상은 스페인의 디자인 발전에 공헌한 디자이너 및 기업에 대해서 스페인 국왕이 수여한다. 스페인 국내의 전문가들이 수상후보를 선정하고 국제 심사 위원단이 수상자를 결정한다.

## (9) 오스트리아

## ● Austrian State Prize for 'design'

오스트리아 디자인 인스티튜트(OIF)가 경제성으로부터 위탁 받아 운영하고 있는 오스트리아 디자인상은 디자인의 중요성을 중소기업에 어필함으로써 경제진흥을 꾀하고, 우수 한 디자인 제품을 제조하는 기업에 자사제품을 소개할 기회를 부여하고자 1964년에 설립된 선정제도이다. 오스트리아 굿 디자인 상은 '선정디자인', '굿 디자인 추천', '굿 디자인상'의 3단계로 구분하여 실시하고 있다.

오스트리아 국내에서 생산된 제품을 대상으로 사무가구, 주택가구, 일용품, 스포츠, 레저용품, 수송기기, 조명기구, 의료기구 등 14부문으로 접수한다. 매년 1점의 최우수상과 최대 5점의 후보가 선정되어 15~20점에 'Selected label'이 수여된다.

## (10) 네덜란드

## ● Rotterdam Design Prize

로테르담 아트 카운슬이 개최하고 있는 로테르담 디자인상은 네덜란드 디자인의 질을 높이고 일반인을 주목시키고자 설립되었다. 대상은 응용미술, 산업디자인, 패션과 액세서리, 그래픽 디자인 등 디자인 전 분야에 걸쳐 응모할 수 있다.

응모제품은 수주일간 전시되고 그 동안에 심사가 진행된다.

전시회 기간 중에는 일반인의 투표도 이루어져 수상식에는 일반 투표에 의한 최우수 제품도 전시된다.

## ● Good Industrial Design Award

Good Industrial Design Award 재단이 매년 선정하고 있는 '굿 인더스트리얼 디자인상'은 우수한 디자인과 고품질의 제품을 표창함으로써 제조업체의 활동을 활성화 시키기 위해 설립되었다. 네덜란드 국내에서 생산된 공업제품을 대상으로 메이커 또는 디자이너가 응모하고, 기술 전문지식을 지닌 위원으로 구성된 선정 위원회에 의해 최종 심사된다.

최종심사에는 환경적 측면의 배려, 기능성, 안전성, 내구성, 인체 공학적 배려, 외관, 독자 성 등의 기준을 만족시키는 제품에 상이 수여되고 각 부문별 1점씩 '베스트 디자인'이 선정된다.

### (11) 핀란드

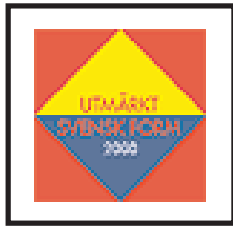
## ● Pro Finnish Design Award



핀란드는 디자인 진흥에 있어서 오랜 전통을 가지고 있으며, 그로 인해 디자인은 핀란드 아이덴티티의 한 요소로 자리잡고 있다. 핀란드 공예디자인협회는 1875년 프로모션 활동을 시작하여 디자인 포럼 핀란드로 재편성되어 현재에 이르고 있다. '프로 핀란드 디자인상'은 국내 기업과 디자이너의 협력을 도모하고자 1989년에 설립되어 현재는 '디자인 포럼 핀란드'와 '페니어' 보험회사에 의해 운영되고 있다. 생산재, 소비재를 대상으로 제품 개발, 제조, 마케팅, 디자인 프로세스에 있어서 혁신적인 어프로치를 구현한 제품을 생산하는 핀란드 내의 기업에 수여한다.

## (12) 스웨덴

## ● Utmarkt Svensk Form



스웨덴을 대표하는 디자이너협회인 Svensk Form은 스웨덴 국내에서 대량 생산되어 판매 되고 있는 제품을 대상으로 하는 'Svensk Form상'이라는 선정제도를 1983년 개설했다.

이 상은 상품개발과 디자이너에 대한 투자를 유도하기 위한 목적으로 설립되었으며 심사위원이 디자인, 기능, 품질, 환경과 안전성의 배려 등을 고려하여 심사한다. 선정상품 은 'Utmarkt Svensk Form' 마크사용이 가능하고 순회전시나 'FORM'지에도 소개된다.

## (13) 덴마크

## ● ID Prize



ID상은 디자인 진흥을 목적으로 덴마크 국내에서 개발, 제조된 제품에 수여하는 상으로, 덴마크 인더스트리얼 디자인협회 (SIF)에 의해 1965년 설립되었다. SIF 해산 후에는 덴마크 디자인 카운슬 (덴마크 디자인센터) 에 운영이 이관되어 동 조직이 설립된 1977년 이후 선정이 계속되고 있다.

신청자는 제품의 개발 목적, 기능, 디자인 환경과의 관계 등에 대해 개요와 제품의 사진을 제출하고 그것들을 근거로 디자이너, 엔지니어링 디자이너, 기업 경영자 등으로 구성된 심사단을 구성하여 선정한다.

## (14) 오스트레일리아

## ● Australian Design Award



오스트레일리아 디자인상은 오스트레일리아 메이커의 신용도를 높이고 무역진흥을 위해 1979년에 설립된 제도이다. 운영을 담당하고 있는 오스트레일리아 디자인 카운슬은 '91년 호주 상무성의 SA(standards Australia)에 흡수되어 현재까지 활동 중이다. 이 제도의 기본이 되는 것은 '디자인 마크제도'이다. 이것은 메이커로부터 신청을 받아 신청상품 분야에 따라 기술전문가로 구성된 심사단에 의해 수시 심사, 선정되고 있다. 1년 단위로 선정제품 중에서 디자인적 우수성이 인정된 제품에 수여하는 것이 '오스트레일리아 디자인상'인 것이다.

여기서는 오스트레일리아 산업에 있어서의 중요성, 가치, 공헌도 등도 고려 되고 있다. ADA수상 제품 중에서 연간 최우수상인 'Australia Design of the Year'가 1점 선정된다.

## (15) 중국(대만)

## ● Good Design Product Selection



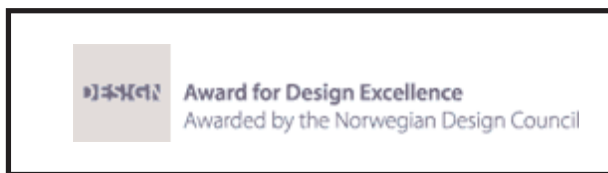
대만제품의 국제적 이미지 향상과 우수한 디자인의 대만제품을 국제시장에 소개하기 위하여, 1981년 CETRA(China External Trade Development Council: 대만 대외무역 개발위원회)에 의해 설립되어 매년 실시되고 있다. 선정된 제품과 패키지에는 질이 높은 디자인임을 상징하는 굿 디자인 마크가 수여되며, 이들 제품을 대상으로 '우수 디자인 제품 전'이 개최된다. 심사기준은 독창성, 기능, 편리성, 경제성, 품질, 외관, 기타 등으로 구분되어 있다.

## (16) 노르웨이

## ● 'God Design'

'God Design'은 노르웨이 디자인 카운슬(Norwegian Design Council)에서 1984년부터 시행 하고 있는 상으로, 스칸디나비아를 대표하는 디자인상 중의 하나이며, 가장 실용적인 디자인 해결을 한 제품에 수여된다.

## ● Award for Design Excellence



1963년 Norwegian Design Council 은 국가 차원에서 산업디자인과 그래픽 디자인을 장려하기 위한 정책으로 시상을 시작하였다. 그들의 주요목적은 시장의 의사 소통과 상품개발을 위해 국내 디자인 회사를 더 많이 이용하는 것뿐만 아니라 상품개발

에서의 디자인을 향상 시키는 것에 있다.

공업, 가구, 직물, 공예와 그래픽의 다섯 가지 부류는 혁신, 인상, 기능, 재료, 구조, 생산과정, 조망 등 다양한 평가에 의해 기준을 두고 있다.

## (17) 헝가리

## ● Formatervezési Nivodij – Design Awards

헝가리의 '디자인 상'은 공업제품의 질적 향상을 촉진시키고 국제시장에서의 경쟁력을 키우기 위해 1980년에 제정되었으며 기술개발을 위한 국가위원회의 디자인 카운슬에서 실시하고 있다. 심사위원은 각계 전문가들로 구성되며, 국제 경쟁력에 대한 심사를 위해 외국의 전문가들도 심사위원으로 선정한다.

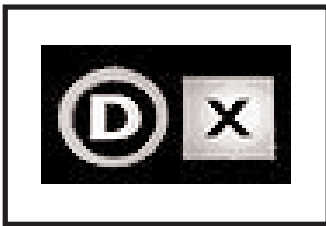


## (18) 캐나다

## ● Best of Canada

캐나다에서 단 하나뿐인 인테리어 디자인 award인 Best of Canada 는 1998년부터 Canadian Interiors magazine 에 의해 선정되고 있다. 인테리어와 관련된 제품, 프로토타입, 디자이너 등은 혁신, 인상, 기능, 다양한 컨셉 등에 의해서 선정된다. 심사관들은 제품 윤곽들, 사진, 디자인 계획, 예산 등을 통하여 각 항목의 이점과 불리한 점을 검사한다.

## ● National Post Design Exchange Awards



1991년 캐나다의 아이덴티티를 만들기 위해 만들어진 이 award는 삶의 질을 높이고 국내 디자이너들의 인지를 높이고 있다. 디자인은 산업 디자인뿐만 아니라 건축, 환경, 인테리어, 그래픽 디자인, 웹 디자인까지 포함하고 있으며 조망, 혁신, 사용자와 클라이언트의 이익 등을 평가 기준으로 두고 있다. 특히 기능적인 것이나 안전, 사용자들의 다양성과 판매 향상 등은 가장 높게 평가되고 있다.

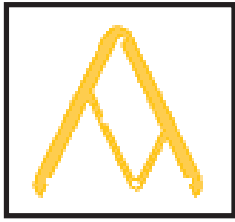
## (19) 벨기에

## ● Design for Europe

1972년부터 국제적으로 이년에 한 번씩 열리고 있는 인테리어를 중심으로 보여지고 있으며, 1967년에 세워진 Interieur Foundation in Belgium에 모체를 두고 있다. 디자이너 뿐만 아니라 학생이나 교육기관에 오픈 되어 있으며, 각각의 참가자들에게 3작품까지 허용한다.

## (20) 이탈리아

## ● Golden Compass Award



Golden Compass Award는 1954년부터 제품, 서비스 및 산업과 그래픽디자인에 대해 매 3년마다 시상을 하고 있다. 특히 이탈리아의 디자이너들로 제한을 하고 있으며, 외국디자인의 경우에는 이탈리아의 회사에서 작업한 작품들로 한정을 짓고 있다. 심사원들은 컨셉이나 시장에 대한 가능성, 높은 품질, 기술과 재정적인 측면까지도 심사를 하는 기준이 되며 시상 시 전시와 언론 홍보를 할 수 있다.

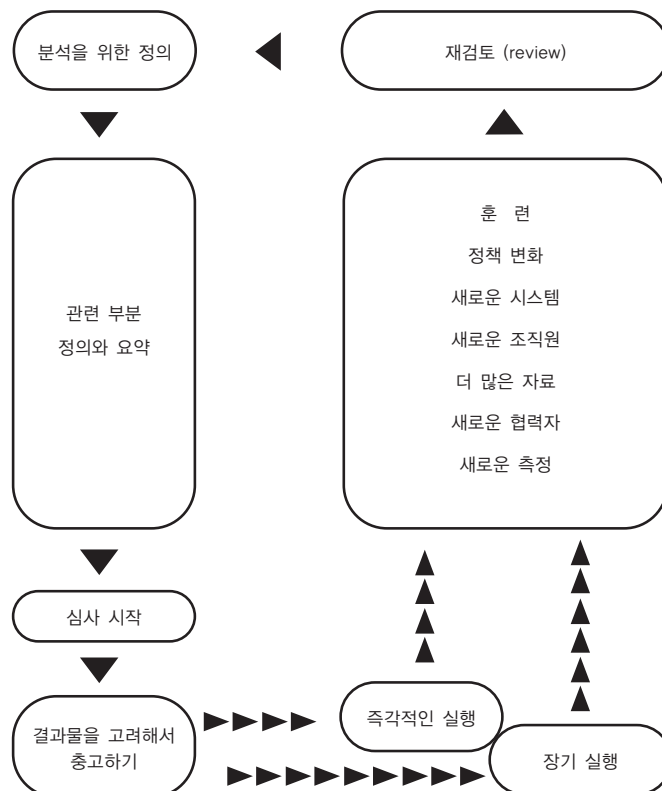
#### 4) 디자인감사의 현황

##### (1) Design Audit

###### 1 Auditing Design Activity

정기적으로 실시하는 조직활동의 평가는 종합적이고도 조직적인 우수한 경영의 모델들을 참고로 하였다. 이 프로세스는 조직이 개선될 수 있도록 그 개선 역량과 범위를 알 수 있도록 만들어주며 그 과정을 계획하고 관리하여 목표를 달성할 수 있도록 한다. 또한 조직이 이 과정을 학습할 수 있도록 돕는다. 특정한 주제에 관계 없이 Audit process는 동일한 양식을 따른다.

###### ● Cooper 1999



Cooper(1999)는 조직의 디자인 감사를 위해 아래의 4 level을 제안하였다. 이는 위의 요약된 Framework을 통해 사용된다.

- a) 법률, 시장 트렌드, 경쟁사 트렌드와 같은 회사 전략과 디자인 전략에 영향을 주는 환경적인 요인들
- b) 기업 문화, 가치와 비전, 디자인 전략과 디자인 의사 결정을 포함하는 디자인 인식 수준
- c) 디자인, 디자인 프로젝트, 디자인 프로세스와 가능한 디자인 기술의 관리
- d) 디자인의 실질적 형태화, 제품/서비스, 유통과 조직의 실행 과정에서의 커뮤니케이션

### ● Design Atlas

1	2	3	4	Planning for Design
				General planning awareness 일반적인 계획 인식 활동을 통한 계획에서 비즈니스가 얼마나 효과적인가?
				General planning communication 일반적인 계획 커뮤니케이션 계획과 관련된 모든 회사 직원에게 명확하게 전달 되었는가?
				Design planning awareness 디자인 계획 인식 전체적인 회사 계획에서 디자인의 적합성을 이해하는가?
				Design planning thinking 디자인 기획 사고 디자인을 위한 개발 계획시 체계적인 논리로 만들어 졌는가?
				Design planning horizons 디자인 계획 범위, 전망 디자인 계획이 얼마나 집중되어 있으며, 미래 지향적 사고 (forward thinking)인가?

		연구내용		
--	--	------	--	--

1	2	3	4	Process for Design
				General process awareness 일반적인 프로세스 인식  수행활동들이 프로세스로 정의 되는가?
				Design process awareness 디자인 프로세스 인식  디자인이 비즈니스의 프로세스에서 적합한 곳에 위치하는지 이해하는가?
				Design process management 디자인 프로세스 관리  디자인 활동이 어떻게 관리될 수 있는지 이해하고 있는가?
				Design process tools 디자인 프로세스 툴  디자인활동과 연계될 때 체계적인 논리로 형성되어 있는가?

1	2	3	4	Resources for Design
				General resource allocation 일반적인 자원 배분  자원 분배와 예산의 원칙들이 이해되는가?
				Design resource allocation 디자인 자원 배분  디자인 활동에 자원을 배분할 수 있는 비즈니스인가?

		연구내용		
--	--	------	--	--

1	2	3	4	People for Design
				Design skills 디자인 기술 비즈니스가 디자인 활동을 다룰 기술이 있는가?
				Design organization 디자인 조직 디자인 활동의 여러분야에 걸친 특성을 이해하는가?

1	2	3	4	Culture for Design
				Design commitment 디자인 약속, 책임, 헌신 디자인 활동에 상위의 경영자가 얼마나 관련되어있는가? 전념하고 있는가?
				Design attitudes 디자인에 대한 태도 디자인에 대한 태도, 자세가 얼마나 긍정적인가?

1999년 모든 분야를 평가하기 위해 사용될 수 있는 일반적인 디자인 감사를 도입할 시도로 UK Design Council이 Design Atlas라는 평가 체제, 구조를 만들었다. Design Atlas의 목적은 먼저 어떤 형태의 비즈니스라도 디자인 능력을 평가하는 것이 가능한 Design audit tool을 제공하는 것이다. 다음으로는 비즈니스가 이러한 능력을 개발하도록 그 이상의 도구들로 후원하는 것이다.

### 3. 브랜드 평가 현황으로 부터

브랜드 자산이 소비자의 심리적 헌신이나 심상에 근거한다 하더라도 브랜드의 실체를 파악하기 위해서는 이들의 상대적인 위치를 파악할 수 있는 노력이 필요하다. 흔히 측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다는 말을 한다. 브랜드 자산도 관리를 위해 다각적인 방법으로 그 측정을 시도하고 있는데, 그 큰 두 흐름은 재무적 접근과 마케팅적 접근이다.

재무적 접근은 브랜드를 기업의 자산 즉 유동성(Liquidity)으로 보고 그 재무제표상의 가치를 분석하고자 하는 방법이다. 이 방법은 브랜드를 사고 팔거나 기업의 인수 합병시 유용하게 쓰일 수 있고 그 중 대표적인 것인 영국의 브랜드 관련 전문 컨설턴트 다국적 기업인 인터브랜드의 조사가 있다.

#### 1) Interbrand의 브랜드 자산 측정

Interbrand의 브랜드자산 측정방법은 브랜드 강도(Brand Strength)에 브랜드 이익(Brand Earnings)을 곱하여 측정된다. 여기서 브랜드 강도(Brand Strength)는 Marketing Approach에 해당되며 브랜드 이익(Brand Earnings)은 Financial Approach에 해당된다. 즉, Marketing Approach와 Financial Approach를 혼합한 방법이라고 할 수 있다.



(1) 브랜드 강도 Brand Strength

Interbrand는 매년 5대륙에 흩어져 있는 직원들이 추천한 1,200개 기업의 리스트를 작성한 후에 이 중 500개의 업체를 선정한다. 선정된 500개의 업체에는 7가지 평가 항목으로 분리하고 있으며, 각 항목에는 총 40개의 세부항목이 있다.

평가항목	내용	가중치	시점
리더쉽 (Leadership)	기업이 속한 해당 시장 영역에서 브랜드 포지셔닝의 평가	25%	현재
안정성 (Stability)	시장에 있어서 브랜드의 안정성, 신뢰성의 평가	15%	미래
시장성 (Market)	브랜드가 특화하고 있는 시장환경, 경제환경, 경쟁 타사 상황의 시장성 평가	10%	현재
국제성 (Internationality)	해외에서 마케팅 전략 전개능력 또는 전략 적용의 가능성 평가	25%	과거
트렌드 (Trend)	브랜드 사업영역의 확대 가능성, 방향성의 평가	10%	미래
지원능력 (Support)	브랜드를 어떻게 통제하고 경영자원 분배를 행하고 있는지를 질적, 양적인 측면에서 평가	10%	과거
법률적 보호성 (Protection)	브랜드의 법률적 보호 및 상표관리체계의 평가	5%	과거



위에서 구한 브랜드 강도(Brand Strength)는 업종별로 자사브랜드와 경쟁브랜드의 비교를 통하여 상대적인 평가가 이루어지는데 그 평가수치는 평균적으로 4에서 20 정도의 값을 가지게 된다. (참고적으로 1995년에는 4.4에서 19.3이었다)

(2) 브랜드 파워 곡선

브랜드 파워곡선에서 세로축은 브랜드 강도의 점수를 나타내고, 가로축은 브랜드 가치를 나타낸다. 즉, 세로축의 범위는 0점에서 100점까지이다. 이 커브는 S자의 형태를 갖게 되는데, 처음 부분은 서서히 증가하다가 중간부분은 기울기가 가파르게 증가하며, 후반부에서는 완만하게 증가하는 형태를 나타내고 있다. 즉, 중간부분에서 브랜드의 가로축의 증가분보다 세로축의 증가분이 크다는 것은 브랜드가 성장기로 진입하는 순간부터는 적은 브랜드가치의 증가분으로 높은 브랜드 강도를 얻을 수 있다는 것이다. 또한 중간적인 범위의 브랜드 가치를 가진 기업일수록 브랜드강도의 범위가 더 넓은 범위에 걸쳐 있다고 볼 수 있다. 따라서 브랜드자산 가치가 어느 정도 있는 기업은 이에 대한 관리와 투자가 더욱 더 중요하다고 볼 수 있다.

브랜드 파워곡선의 내용

점수	내용
20	브랜드가 시장에 투입되어 6 개월 또는 1 년 이상 경과하였으나 효과가 없는 경우로서 철수해야 할 브랜드
30	브랜드와 네이밍의 갈림길
40	브랜드로 인지되고 있음
50	동종업계에서 2위 브랜드로 인지
60	시장에서 영향력을 보유(브랜드 이미지 향상)
70	브랜드의 로열티적 요소를 보유
80	브랜드의 명성을 보유
80이상	세계적인 초일류 브랜드(50위 이내)

출처 : 김성제 (1994), 광고정보, 9월호 p75

### (3) 브랜드 이익 Brand Earnings

브랜드 이익은 브랜드와 관련된 영업이익을 추정하여 무 상표 제품의 영업이익을 차감한 순수 브랜드 자산에 기인한 이익을 통해서 산출된다. 이러한 이익은 당해 연도의 이익에 크게 영향을 받을 수 있으므로 과거 3년간의 이익 가중치를 적용하고 있다.

1	매출액	A
2	영업이익	B
3	자본비율	매출100\$ * 브랜드가 속한 업종의 자본 비율 = C
4	자본 소요액(해당 업종에서 평균적으로 발생하는 자본소요액)	$A * C = D$
5	비브랜드 이익	D * 제품을 생산하기 위해 사용된 자본에 대한 수익 = E
6	브랜드로 인한 영업이익	$B - E = F$
7	법인세율을 고려한 브랜드의 순이익	$F * 법인세율 = G$
8	브랜드 가치	$G * 브랜드 강도$

### (4) 인터브랜드 평가 방법의 장단점

#### 1 인터브랜드 평가방법의 장점

- 마케팅적인 측면과 재무적인 측면을 결합한 것으로 어느 한 쪽에 치우치지 않았음을 알 수 있다.
- 브랜드의 가치를 산출함에 있어서 고객의 관점인 브랜드 강도를 중시하였으므로 내적 타당성을 가지고 있다.

## 2 인터브랜드 평가방법의 단점

- a) 브랜드 강도의 설정이 주관적이라고 할 수 있다. 인터브랜드 방법에 의하면 브랜드의 가치는 브랜드 이익에다가 브랜드 강도를 곱하여 산출되는데, 이는 브랜드 강도에 의하여 절대적인 영향을 받고 있다. 따라서 인터브랜드에 의한 브랜드자산 가치는 주관성이 개입될 개연성을 가지고 있으므로 신뢰성에 의문을 제기할 수 있다.
- b) 측정대상이 한정적이다. 인터브랜드에서 측정한 브랜드를 보면 해당기업의 브랜드가 개별브랜드이면서 기업브랜드인 기업으로 한정되어 있다. 즉, 다양한 개별브랜드를 보유한 기업브랜드는 평가가 어렵다. 예로서 P&G 그룹의 경우 상당한 브랜드가치를 보유하고 있는 관계로 인터브랜드의 100대 기업에 선정된 경우가 한번도 없었다. 이러한 이유는 P&G 그룹처럼 다양한 개별브랜드를 가진 경우에는 이를 모두 평가하여 기업브랜드의 가치로 환산하기에는 시간과 비용이 많이 소요되어 비효율적이라고 할 수 있다.
- c) 검증된 모형이라고 할 수 없다. 즉 브랜드 자산이 검증을 받으려면 기업의 주가와와 관계를 살펴보아야 한다. 구체적으로 오랜 기간 동안 다양한 업종의 브랜드 자산과 주가간의 관계를 살펴봄으로써 브랜드 자산이 증가할 경우에 기업의 가치가 증가하였는가를 실증적으로 검증해야 한다. 그러나 인터브랜드의 경우에는 이 과정에서 개별브랜드의 합을 기업브랜드로 활용하여 주가와와 관계를 살펴봄으로써 모형자체의 외적 타당성에 의문을 제기할 수 있다.

## 2) Young & Rubicam Inc.



마케팅적 접근방법은 재무적 접근법의 한계와 브랜드 자산의 전략적 활용에서 출발한다. 영앤루비컴 광고회사는 32항목으로 구성된 설문지를 이용하여 매년 8,000여 브랜드의 자산 가치를 측정하는데, 그들은 차별화(다른 브랜드에 비해 얼마나 다른가), 연관성(이 브랜드가 그에게 어떤 의미가 있는가), 평가(esteem, 지각된 품질 및 인기, 동급에서 품질의 상태), 브랜드 지식(브랜드를 이해하는 정도)의 4가지 차원으로 그것을 다시 '브랜드 강도 = 지각과 호감도 = 평가 + 브랜드 지식'의 차원으로 정리한다.

## 3. Harris Interactive



토틸리서치(Total Research)의 이퀴트렌드(EquiTrend)는 매년 2,000여 명의 응답자들을 대상으로 처음에는 미국의 133개 브랜드로 시작했고, 1995년에는 199개 제품군의 700여 브랜드를 조사했다. 이 회사는 다음과 같은 3개의 차원에 대해 브랜드의 가치를 평가하는데, 그것은 첫째 제품의 특징(salience) : 브랜드에 대해 의견을 가진 응답자의 %로 이것은 단순히 브랜드의 인식이나 인지도의 상위개념으로 본다. 둘째 지각된 품질(perceived quality) : 이것은 브랜드에 대해 의견을 가진 사람들의 브랜드 품질에 대한 평가 점수다. 마지막으로 만족도(user satisfaction)는 브랜드를 많이 사용해 본 사람의 브랜드 품질에 대한 평균 점수다.

#### 4) 브랜드 가치 평가에 관한 연구

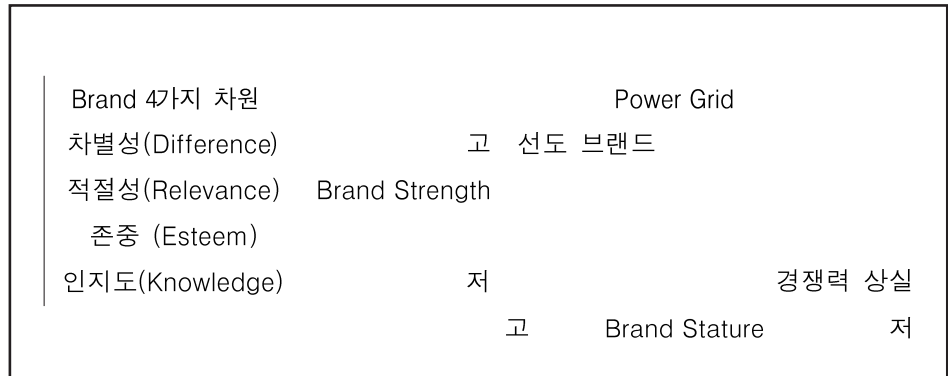
- 주관기관: 산업정책연구원
- 사업기간: 2001. 7. 1. ~ 2001. 12. 31. (6개월)

##### (1) 브랜드 가치 측정 방법론 고찰

마케팅적인 측면의 연구(Marketing Approach)

##### 1 Young & Rubicam(Y&R)

Y&R의 브랜드 평가 모델



Young & Rubicam 의 평가 척도는 차별성(Difference), 적절성(Relevance), 존중(Esteem), 인지도(Knowledge) 등이다. 차별성이란 특정브랜드가 경쟁브랜드와 비교하여 시장에서 얼마나 분명한 차이를 나타내는가에 대한 평가이고, 호감도는 소비자들이 지각하고 있는 제품의 질과 선호도를 합한 것이다. 지각은 그 브랜드가 무엇을 나타내고 있는가에 대한 이해와 평가로서 이는 소비자와 브랜드간의 친밀한 관계에서 나타난다.

여기서 차별성과 관련성을 곱하여 브랜드 강도(Brand Strength)가 형성되며, 호감도와 지각을 곱하여 브랜드의 지위(Brand Stature)가 결정된다. 이러한 결과 브랜드 지위가 높은 브랜드의 경우는 장수브랜드가 많았으며, 브랜드에 대한 아이덴티티를 확실히 하고 있다는 결론을 내렸다.

또한 그들은 강력한 브랜드가 되기 위해서는 브랜드의 차별성을 먼저 부각시킨 후 그 브랜드의 적합성을 인식 시켜야 한다고 한다. 그러나 Y&R의 문제점은 실제 시장에서 선행 지표에 의한 성과지표의 측정이 정확하지 않다는 단점이 있다.

## 2 Total Research EquiTrend

Total Research는 1995년에 100개의 제품 군에 걸쳐 700개의 브랜드를 조사하였으며 다음의 3가지 브랜드자산 측정 방법을 제시하고 있다. 즉, 특이성(Salience), 품질(Quality), 만족(Satisfy)이다.

특이성은 브랜드에 대해 의견을 가지고 있는 응답자의 비율이다. 그러므로 이것은 Y&R의 지각 측면과 같이 인지 인식 수준을 넘어 응답자의 의견을 요구한다.

품질은 소비자들에게 지각되어진 품질인데 이것이 EquiTrend의 핵심이다. 왜냐하면 이것은 브랜드 선호도, 신뢰, 자부심, 권유하고자 하는 전도 등과 매우 관계가 깊기 때문이다. 이것은 본질적으로 그 브랜드에 대해 의견을 가지고 있는 사람들간의 평균품질비율로서 눈에 띄는(Outstanding)것에서부터 받아들일 수 없는(Unacceptable)것에 이르는 11개의 포인트에 의해 측정된 것으로 고객들이 해당 브랜드에 대하여 가지고 있는 의견이라 할 수 있다.

만족은 사용자의 만족을 의미하며 특정 브랜드를 자주 이용하는 고객들간의 평균 품질비율(Average Quality Rating)을 의미한다. 이것은 특정 브랜드들의 사용자에게 기초한 브랜드의 강도를 알 수 있게 해준다.

EquiTrend는 위의 세 가지 측정방법에 점수를 기입하여 브랜드 자산을 구한다. 문제점으로는 제한된 수의 범위 내에서 비교 브랜드를 평가한다는 단점을 가지고 있다.

### 3 브랜드를 기준으로 한 비교평가방법

#### Brand-Based Comparative Approach

일반적으로 비교평가 방법(Brand-Based Comparative Approach)은 높은 인지도를 가진, 그리고 호의적인 브랜드를 가짐으로써 얻을 수 있는 이점들을 보다 직접적으로 측정하기 위한 방법이다. 이는 다른 브랜드와 비교하여 특정 브랜드에 대하여 소비자가 느끼는 추가적인 가치를 대표성 있는 표본을 이용하여 평가하게 되는 것이다. 구체적인 방법은 보통 두 집단의 소비자들을 대상으로 한 집단에게는 해당 브랜드가 붙은 제품을 그리고 다른 집단에게는 가상의 브랜드 명이나 브랜드 명이 없는 제품을 제시하고, 각각의 집단으로부터 제품에 대한 지불의도가격을 측정하게 된다. 그러나 브랜드를 기준으로 한 비교평가 방법(Brand-Based Comparative Approach)의 문제점은 가격이득과 브랜드의 선호도로서 측정가능하나 브랜드의 미래에 대한 변화(품질개선, 수익창출 등)는 고려하지 않고 브랜드의 현재 영향력만을 고려하고 있다는 것이다 (Aaker, 1991).

### 4 컨조인트 분석 Conjoint Analysis

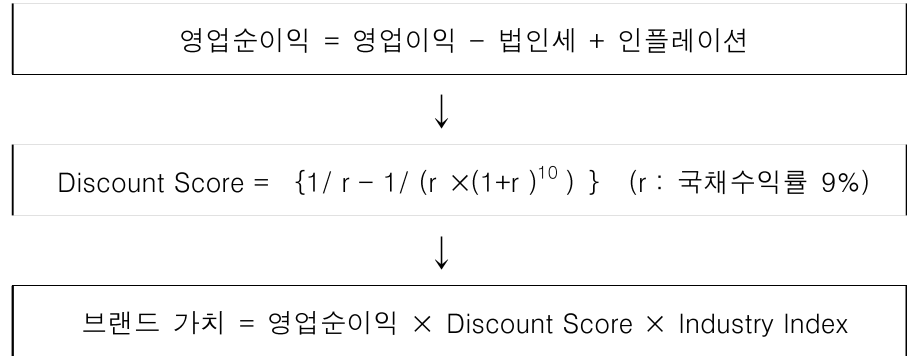
컨조인트 분석기법은 Fishbein의 다속성 태도 모델에 기초한 것으로 브랜드를 제품을 구성하는 하나의 속성으로 간주한다. 따라서 소비자들이 제품을 구매하여 평가할 때 경쟁 브랜드와 비교하며, 각 속성에 대하여 부여하는 중요도가 상이하다고 전제한다. 여기서 속성이라는 것은 소비자들이 제품을 구매하고 사용할 때 얻을 수 있는 편익들이다. 마케팅에서는 이러한 모든 편익의 집합체를 제품으로 간주한다. 브랜드도 소비자의 구매평가에 매우 중요한 속성이기 때문에 브랜드의 부분가치를 측정할 수 있다는 것이다.

(2) 브랜드 가치 평가

● 연구모델 IPS Brand Asset Evaluator

브랜드가치 평가모델은 브랜드에 의해 창출되는 이익을 반영할 수 있는 객관적 정보의 확보가 가능한 재무적 접근법과 브랜드에 대한 소비자의 정확한 평가를 반영할 수 있는 마케팅적 접근법, 그리고 재무적 접근법과 마케팅적 접근법을 혼합한 통합 모델이 있는데, 재무적 접근법과 마케팅적 접근법 각각의 장점을 최대화하고 단점을 상호 보완할 수 있도록 통합된 모델을 개발하였다.

이를 위해 2000년도 국내 브랜드 가치평가에 관한 연구(산업자원부, 2000)보고서에서 사용된 2000 IPS Brand Asset Evaluator(〈그림 〉 참조)에서 지적되었던 문제점을 수정 보완하여 좀더 정교화된 2001 IPS Brand Asset Evaluator(〈그림 〉 참조)를 개발하여 이를 이용하였다.

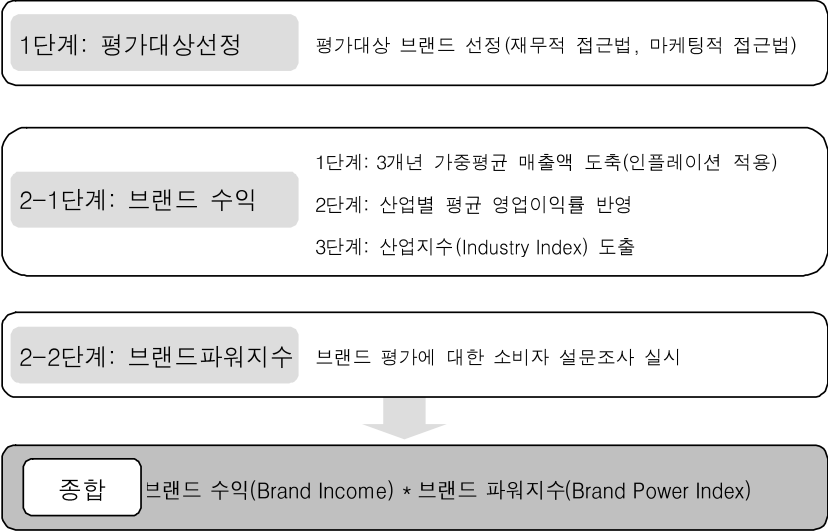


2000년 브랜드 가치평가 모델

〈자료원〉 산업자원부 한국디자인진흥원(2000), 국내 브랜드 가치 평가에 관한 연구



2001 브랜드 가치평가 모델 (IPS Brand Asset Evaluator)



브랜드 가치평가 모델 비교

		2000년도 연구모델<그림 11>	2001년도 연구모델<그림 12>
평가대상 선정기준		- 과거 3개년(1997, 1998, 1999) 영업이익 기준	- 과거 3개년(1998, 1999, 2000) 영업이익과 매출액 - 소비자 설문조사를 통한 소비자 의견 반영
가치도출과정	평가기준	- 과거 3개년 영업이익	- 과거 3개년 매출액
	산업지수	- 전문가들의 의견 및 인터브랜드사 모델의 벤치마킹	- 소비자들을 대상으로 하여 브랜드가 구매의사 결정에 미치는 영향도를 직접 조사하여 전문가들의 의견 수렴하여 반영
	설문항목	- 측정변수의 중복	- 따라서 국내 실정에 맞는 지수의 도출 가능 - 중복된 측정변수를 제거하고, 쉬운 용어로 정의하여 응답률을 높일 수 있도록 구성함

## 5) 브랜드 경영 진단 모델 연구

- 산업자원부에서 시행한 디자인기반기술개발사업의 연구개발 결과
- 주관기관 : (사)한국브랜드경영협회
- 사업기간 : 2001. 7. 1. ~ 2001. 12. 31. (6개월)

### ● 브랜드 매니저 조사

브랜드 매니저 조사의 목적은 브랜드 경영 현장을 담당하는 상위 관리자들이 요구하는 브랜드 경영 진단 내용이 무엇인가를 중요 항목별로 알아보는데 있었다.

41개사의 브랜드 경영자, 브랜드 관리자 등 브랜드 경영에 직·간접적으로 관련된 사람들을 대상으로 조사하여 총 160개 항목의 브랜드 경영 진단 항목을 도출해 내었고, 이들 중 중복된 것을 제외한 107개 항목을 주요 부문별로 그룹화하였다.

브랜드 요소 부문이 21개 항목, 브랜드 조직 부문이 11개 항목, 브랜드 관리 및 리서치 부문이 28개 항목, 브랜딩 믹스 부문이 41개 항목 그리고 브랜드 구조 부문이 4개 항목으로 총 105개 항목으로 부문별 진단 체크 리스트는 다음과 같다.

### (1) 브랜드 요소

- 1 브랜드 요소들의 선택기준에 합당한가?
- 2 브랜드 요소들이 연상성, 기억성, 국제성, 법률성이 어느 정도인가?
- 3 브랜드 요소들은 제대로 있는가?
- 4 브랜드 네임의 부정적 이미지가 있는가?
- 5 브랜드 로고의 가독성이 쉬운가?
- 6 브랜드 네임이 발음하기 쉬운가?
- 7 브랜드 패키지에 대한 평가를 하는가?
- 8 브랜드 이미지와 브랜드 네임이 상호 적합한가?
- 9 브랜드 요소들이 연상하기 쉬운가?
- 10 소비자들이 쉽게 인식할 수 있는가?
- 11 브랜드 네임의 확정성을 검토하는가?

- 12 지속적인 브랜드로 유효한가?
- 13 Brand Identity 표준을 보유하고 있는가?
- 14 브랜드 스폰서 쉽을 하고 있는가?
- 15 Homepage를 가지고 있는가?
- 16 Homepage를 제대로 운영하고 있는가?
- 17 브랜드 이미지와 패키지가 상호 적합한가?
- 18 브랜드 에쿼티를 위해 얼마나 투자하는가?
- 19 소비자들이 브랜드를 일부러 찾는가?
- 20 브랜드 요소가 브랜드 가치를 증폭시키는가?
- 21 브랜드가 사회적으로 좋은 이미지를 갖고 있는가?

## (2) 브랜드 조직

- 1 브랜드 전문 인력이 확보되어 있는가?
- 2 최고 경영진의 브랜드 경영 인식이 어느 정도인가?
- 3 중장기적 브랜드 경영 계획이 있는가?
- 4 브랜딩 전략 조직이 있는가?
- 5 브랜드에 대한 투자계획을 갖고 있는가?
- 6 해외 브랜드 마케팅 의지와 능력을 점검하는가?
- 7 경영자의 자질과 브랜드 경영 능력을 점검하는가?
- 8 브랜드 경영자가 잠재고객, 유통업자, 종업원들에게 어떤 브랜드 비전을 제시 하고 있는가?
- 9 브랜드 약속을 제대로 지키고 있는가?
- 10 전문적 브랜드 관리팀이 있는가?
- 11 브랜드 관리팀이 제대로 운영되는가?

## (3) 브랜드 관리 및 리서치

- 1 브랜드 관리 규정이 있는가?
- 2 브랜드 연상의 강도, 호의성, 독창성을 파악하는가?
- 3 브랜드 트랙킹을 하고 있는가?
- 4 소비자 반응조사 결과를 제대로 활용하는가?
- 5 브랜드 로열티를 조사하는가?
- 6 동종의 타사 브랜드와 소비자 선호도를 비교하는가?
- 7 소비자들이 타 브랜드와 차별화를 느끼고 있는가?
- 8 브랜드의 시장 점유율을 파악하고 있는가?
- 9 브랜드의 법적 보호(상표법)를 점검하고 있는가?
- 10 브랜드의 국제화를 점검하는가?
- 11 브랜드에 대한 투자는 적절한가?
- 12 경쟁회사의 브랜드들을 모두 알고 있는가?
- 13 경쟁회사의 브랜드를 상품별로 정리하는가?
- 14 매년 브랜드 가치를 평가하는가?
- 15 경쟁 브랜드에 대한 정보를 입수하고 있는가?
- 16 등록상표를 제대로 관리하고 있는가?
- 17 브랜드 에쿼티를 측정하는가?
- 18 브랜드 개발과정을 모델화하고 있는가?
- 19 브랜드 에쿼티 측정 투율이 있는가?
- 20 브랜드 가치로 증가되는 판매량을 측정하는가?
- 21 브랜드가 소비자들이 연상하기 쉽고 의미전달이 잘 되는가?
- 22 브랜드가 어떤 이미지로 인식되고 있는가?
- 23 소비자들이 브랜드를 쉽게 회상하는가?
- 24 소비자들이 브랜드를 통하여 만족하는가?
- 25 소비자들이 브랜드에 대하여 알고 있는가?
- 26 핵심 소비자의 라이프스타일에 대한 정기적인 조사를 하고 있는가?
- 27 주요 경쟁사 브랜드를 모니터하고 분석하고 있는가?
- 28 브랜드가 온라인과 오프라인에서 보호될 수 있는가?

## (4) 브랜딩 믹스

- 1 브랜드 철학, 비전, 미션이 있는가?
- 2 브랜드 가격 정책이 소비자의 인식에 합당한가?
- 3 유통체계가 제대로 이루어 지고 있는가?
- 4 광고, 이벤트 등이 제대로 이루어 지고 있는가?
- 5 경쟁브랜드와 품질을 비교해 보는가?
- 6 경쟁브랜드를 선택하는 소비자의 이유를 아는가?
- 7 광고 선호도 조사를 하는가?
- 8 광고 모델에 대한 인지도 조사를 하는가?
- 9 광고 모델과 브랜드와의 적합성이 있는가?
- 10 판촉활동과 브랜드 이미지와는 적합한가?
- 11 가격할인이 브랜드 이미지에 미치는 영향을 파악하는가?
- 12 어떤 브랜드로 스위치 되는가를 파악하고 있는가?
- 13 제품기능이나 효익이 브랜드 요소들과 잘 연결되는가?
- 14 소비자들이 쉽게 접할 수 있는 유통 경로인가?
- 15 브랜드와 제품 가격간에 합리적인 관계를 갖고 있나?
- 16 목표시장, 목표고객이 설정되어 있는가?
- 17 브랜드에 대한 종사자들의 정확한 이해가 있는가?
- 18 브랜드 광고 메시지가 일관성을 유지하는가?
- 19 브랜드별 광고 예산은 적절한가?
- 20 신기술, 신제품 개발 능력을 보유하고 있는가?
- 21 A/S 및 고객 만족 활동을 적극적으로 하고 있는가?
- 22 브랜드의 잠재고객을 파악하고 있는가?
- 23 브랜드 광고 메시지의 주제는 명확한가?
- 24 브랜드의 궁극적인 대소비자 혜택은 무엇인가?
- 25 경쟁브랜드와의 차별성은 무엇인가?
- 26 현재와 미래의 목표 고객은 설정되어 있는가?
- 27 미래의 경쟁브랜드를 파악하고 있는가?

- 28 새롭게 진입하는 브랜드와 퇴출되는 브랜드를 파악하고 있는가?
- 29 대소비자 광고 기준을 설정하고 있는가?
- 30 인터넷 광고 기준과 정책이 있는가?
- 31 브랜드 컨셉이 설정되어 있는가?
- 32 브랜드에 숨은 장인 정신이 있는가?
- 33 브랜드에 기술개발의 추세가 담겨 있는가?
- 34 종사원이 브랜드를 신뢰하는가?
- 35 구매의 결정요인은 무엇인가?
- 36 브랜드를 확산시켜도 선호 이미지가 유지되는가?
- 37 브랜딩 믹스가 적절하게 활용되는가?
- 38 시장은 성장성이 있는가?
- 39 기술과 시장의 변화에 살아남을 수 있는가?
- 40 시장에 대하여 지배력이 있는가?
- 41 목표시장이 명확한가?

#### (5) 브랜드 구조

- 1 브랜드 수평적, 수직적 체계가 되어 있는가?
- 2 브랜드 확장 가능성을 확인하고 있는가?
- 3 패밀리 브랜드인가, 개별 브랜드인가를 결정하고 브랜딩 전략을 전개하는가?
- 4 글로벌 브랜드 계획을 갖고 있는가?

브랜드 매니저들은 브랜딩 믹스 부문에 가장 많은 진단 항목 수를 배정하였고 브랜드 관리 및 리서치 그리고 브랜드 요소 순으로 진단 항목의 수를 배정하였다.

브랜드 매니저 조사 결과는 브랜드 경영 진단 100항목 선정과 각 부문별 가중치 산정에 중요한 근거로 사용되었다.

브랜딩 믹스, 브랜드 요소, 브랜드 조직 부문은 브랜드 매니저 조사 결과와 최종 브랜드 경영 진단 요인의 가중치와 동일하며 브랜드 리서치 및 브랜드 구조 부문에 서만 차이가 있다. 브랜드 매니저들은 브랜드 관리 및 리서치 부문이 브랜드 구조 보다 더 많은 진단 항목 수를 배정함으로써 그 중요도를 나타내고 있다.

## (2) 브랜드 경영 진단 항목의 개발

### 1 브랜드 경영 진단 항목 개발 배경

기업 스스로가 자체 진단 평가를 하는 데는 진단 항목의 내용 설정이 중요하다. 즉, 어떤 내용을 진단 항목으로 설정할 것인가와 그 설정은 객관적인가가 중요한 과제이다. 본 연구는 진단 항목을 설정하기 위하여 몇 가지의 절차적 조사와 연구과정을 거쳤다.

먼저 선행 연구를 통하여 브랜드 경영의 정의를 설정하고 이에 기초적인 진단 항목을 설정하였다. 즉 브랜드 경영이란 조직을 통하여 브랜드 요소들을 개발하고 브랜딩 믹스 과정을 거쳐 브랜드 마케팅을 이룩하고 브랜드 리서치나 브랜드 평가를 실시하여 그 결과를 피드백하는 일련의 계획과 활동을 의미하는 것이다. 따라서 브랜드 경영의 정의가 말하는 브랜드 조직, 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 리서치 등을 중요한 진단 부문으로 채택하였다.

그 후 1,000명의 소비자 조사를 통하여 소비자와 브랜드 간의 관계를 측정하였고 그 결과를 브랜드 경영 진단 항목 발굴에 참고하였다. 그리고 41개사의 브랜드 매니저 조사를 실시하여 브랜드 매니저들이 보는 브랜드 경영 진단 항목들을 파악하였다. 위의 내용 들을 토대로 본 연구의 전문가 집단들이 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치 그리고 브랜드 조직의 5개 부문을 브랜드 경영의 핵심으로 전제하고 이들에 대한 경영 진단 100항목을 선정하였다.

### 2 브랜드 경영 진단 100 항목

브랜드 경영에 관한 선행 연구와 소비자 조사, 브랜드 매니저 조사 결과를 근거로 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치, 브랜드 조직의 5개 부문에 브랜드 경영 진단 100 항목이 발굴되었다.

이들에 대한 구체적 요인들을 살펴 보면 브랜드 요소 부문은 브랜드 네임, 심볼마크, 브랜드 슬로건, 브랜드 캐릭터, 패키지 디자인 등 5개 요인으로 총 20개 진단 항목으로 설정하였다.

브랜드 구조 부문은 하나의 총체적 요인으로 총 9개 진단 항목으로 이루어졌다.

브랜딩 믹스 부문은 브랜드 플랫폼, 제품, 가격, 유통, 광고 판촉 등 5개 요인으로 총 44개 진단 항목으로 설정했다.

브랜드조직 부문은 브랜드 경영의 주체로서 매우 중요한 요인이다. 그리고 브랜드 소비자 조사나 브랜드 트래킹 등 브랜드 리서치가 지속적으로 이루어져야 한다.

종합하자면 브랜드 경영 진단은 브랜드 요소, 브랜딩 믹스, 브랜드 구조, 브랜드 리서치, 브랜드 조직 등 5개 부문으로 이루어지며 5개 부문의 총 진단 항목은 100개로 이루어지고 있다.

브랜드 경영 진단 100 항목

(1 = 매우 그렇지 않다, 4 = 보통이다, 7 = 매우 그렇다)

범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 드 요 소	1	브랜드 네임이 독특한 정체성을 갖고 있는가?							
	2	브랜드 네임이 경쟁 브랜드와 차별되는가?							
	3	브랜드 네임은 특허청에 등록되어 있는가?							
	4	브랜드 네임이 사업내용과 연계되어 있는가?							
	5	브랜드 네임이 국제적 시각을 가지고 있는가?							
	6	심벌마크가 독창적인가?							
	7	심벌마크가 사업내용과 연계되는가?							
	8	심벌마크가 특허청에 등록되어 있는가?							
	9	심벌마크가 단독으로 이미지 전달을 할 수 있는가?							



범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 드 요 소	10	브랜드 슬로건이 있는가?							
	11	브랜드 슬로건이 기업의 철학을 대변하고 있는가?							
	12	브랜드 네임은 특허청에 등록되어 있는가?							
	13	브랜드 캐릭터가 있는가?							
	14	브랜드 캐릭터가 독창적인가?							
	15	브랜드 캐릭터가 사업내용과 연계되어 있는가?							
	16	브랜드 캐릭터 활용이 잘 되고 있는가?							
	17	패키지 디자인은 매우 독창적인가?							
	18	패키지 디자인은 제품의 내용과 연계 되고있는가?							
	19	패키지 디자인은 경쟁브랜드와 차별화 되어있는가?							
	20	패키지 디자인은 일관성이 있다.							
브 랜 드 구 조	21	단일기업문화 혹은 단일사업의 경우, 회사명과 제품 브랜드 네임이 동일한가?							
	20	복합기업문화 혹은 다종사업의 경우, 회사명과 제품 브랜드 네임이 동일한가?							

범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 드 구 조	23	수평적 구조, 즉, 카테고리별 브랜드 구조가 합리적인가?							
	24	수직적 브랜드 구조, 즉, 기업 브랜드, 제품 카테고리 브랜드, 개별 브랜드 등 브랜드의 수직관계가 합리적인가?							
	25	소비자들이 기업 브랜드와 제품 브랜드와의 관계를 제대로 알고 있는가?							
	26	브랜드 확장은 제품 라인이나 제품 종류를 고려하여 이루어 지는가?							
	27	브랜드 확장은 새로운 브랜드 네임 혹은 기존의 브랜드 네임 활용에 관한 원칙을 바탕으로 이루어지는가?							
	28	회사명이 브랜드의 기능과 역할을 수행하는데 적합한가?							
	29	회사명이 사업성격이나 제품 또는 서비스와 상호 연계되는가?							
브 랜 딩 믹 스	30	브랜드 비전이 체계적으로 수립되어 있는가?							
	31	내부 종사자, 소비자, 투자자 등이 브랜드 비전에 공감하고 있는가?							
	32	조직원 모두가 브랜드 비전이란 무엇인가를 알고 있는가?							

범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 딩 믹 스	33	브랜드 미션이 설정되어 있는가?							
	34	브랜드 미션은 실천 가능한 것인가?							
	35	내부 종사자들이 브랜드 미션을 이해하고 있는가?							
	36	실제적인 조직이나 기구를 통하여 브랜드 미션을 실행하고 있는가?							
	37	자사 브랜드만의 독특한 개성이 정립되어 있는가?							
	38	브랜드 개성이 경쟁브랜드와의 차별화 요소가 되는가?							
	39	내부종사자나 소비자들이 브랜드 개성을 알고 있는가?							
	40	조직원들이 브랜드 개성의 중요성에 대하여 알고 있는가?							
	41	조직원 모두가 브랜드 개성이란 무엇인가를 알고 있다.							
	42	브랜드 포지셔닝 목표는 소비자 세그먼트, 가격, 품질, 경쟁브랜드 등이 고려되어 설정되는가?							
	43	브랜드 주제, 즉 핵심역량이 확실한가?							

범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 딩 믹 스	44	브랜드 주제가 정리되어 일관성이나 정체성이 확실한가?							
	45	브랜드 주제를 근거로 브랜드를 확장하는가?							
	46	브랜드 주제를 광고, PR 등의 브랜드 커뮤니케이션의 주제로 삼고 있는가?							
	47	브랜드 비전, 브랜드 미션, 브랜드 개성, 브랜드 포지셔닝, 브랜드 주제 즉, 브랜드 플랫폼이 종합적으로 정립되어 있는가?							
	48	조직원들이 브랜드 플랫폼에 대하여 공감하고 있는가?							
	49	브랜드 플랫폼을 실천하기 위한 노력이 구체적으로 진행되는가?							
	50	경쟁브랜드와 비교하여 품질이 매우 우수한가?							
	51	제품이 독창적인가?							
	52	제품이 특허권에 의하여 보호되는가?							
	53	제품개발을 위한 지속적인 투자가 이루어지는가?							
	54	제품개발이 소비자의 니즈에 바탕을 두고 이루어지는가?							

범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 딩 믹 스	55	제품개발과 브랜드 개발이 상호 연관되어 이루어지는가?							
	56	제품의 품질수준과 가격은 조화를 이루는가?							
	57	가격이 경쟁브랜드와 비교하여 합리적인가?							
	58	가격과 브랜드 가치가 상응하도록 노력하는가?							
	59	경쟁사에 대하여 가격 주도권을 가지고 있는가?							
	60	브랜드 유통조직을 갖추고 있는가?							
	61	독립된 판매망을 갖추고 있는가?							
	62	브랜드 S.I(Store Identity)가 이루어져 있는가?							
	63	소비자들이 찾는 곳에 판매되고 있는가?							
	64	환불, 교환, 수선, 등 브랜드 A/S가 제대로 이루어지고 있는가?							
	65	판매요원들이 브랜드를 설명할 수 있을 만큼 충분히 교육되어 있는가?							
	66	브랜드와 광고내용이 연계되어 브랜드 광고주체를 분명하게 나타내는가?							

범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 딩 믹 스	67	광고 목표집단이 합리적으로 미리 선정되었는가?							
	68	광고내용이 경쟁브랜드와 차별화 되는가?							
	69	이벤트 등 판촉활동이 지속적으로 계획되고 집행되는가?							
	70	광고, 판촉 등의 예산이 지속적 목표대로 집행되고 있는가?							
	71	운동선수등 스타들과의 Brand Endorsement 계약을 가지고 있는가?							
	72	Brand Endorser들이 브랜드와 잘 연계되는가?							
	73	문화 예술 행사 등 공익을 위한 스폰서링을 하고 있는가?							
브 랜 드 조 직	74	브랜드 매니점 시스템이 어느정도 정착되어 있는가?							
	75	브랜드 매니저들에게 충분한 권한과 임무를 부여하고 있는가?							
	76	브랜드 매니저들은 브랜드에 심혈을 기울이고 있는가?							
	77	브랜드 매니저들은 문제분석과 해결능력을 갖추고 있는가?							

범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 드 조 직	78	브랜드 매니저들은 창의적이고 타인의 의견을 잘 경청하는가?							
	79	브랜드 매니저들은 단호한 의사 결정을 내릴 수 있는가?							
	80	브랜드 매니저들은 어느정도 정열적인가?							
	81	브랜드 매니저들은 뛰어난 커뮤니케이션 기술을 갖고 있는가?							
	82	브랜드 매니저들은 입체적으로 업무를 수행하는 능력이 있는가?							
	83	브랜드 매니저들은 조직을 통하여 업무를 수행하려는 협력자들인가?							
	84	최고 경영자가 브랜드 경영에 대한 열정과 지식을 가지고 있는가?							
	85	브랜드를 위한 홈페이지를 가지고 있는가?							
	86	홈페이지가 다국적 언어로 되어 있는가?							
	87	홈페이지 내용이 브랜드 위주로 되어 있는가?							
	88	홈페이지는 방문객들에게 유익한 정보를 제공하는 역할을 하는가?							

범 주	번 호	진 단 항 목	등 급						
			1	2	3	4	5	6	7
브 랜 드 조 직	89	홈페이지 상에서 방문객들은 활발한 활동 (게시판 등)을 하는가?							
	90	홈페이지는 방문객들과 어느 정도로 인터랙티브한가?							
	91	상표, 디자인 등의 지적 재산을 관리하는 기구가 존재하는가?							
	92	지적 자산을 관리하는 변리사 등 전문가들을 보유하고 있는가?							
	93	C.I, B.I 등 브랜드 아이덴티티 시스템을 갖추고 있는가?							
	94	조직원들이 C.I, B.I에 대하여 제대로 숙지하고 있는가?							
브 랜 드 리 서 치	95	브랜드에 대한 정기적인 소비자 조사를 실시하는가?							
	96	브랜드에 대한 소비자 조사결과를 최고 경영진이 중요하게 생각하는가?							
	97	소비자 조사로 나타난 개선점을 즉시 개선하는가?							
	98	경쟁브랜드에 대하여 정기적으로 벤치마킹을 하고 있는가?							
	99	브랜드 모니터링을 정기적으로 실시하고 있는가?							
	100	브랜드 모니터링의 결과를 어느정도 활용하는가?							



## 4. 각종 평가 요약

현재까지 디자인과 같은 정성적인 요소를 정량적으로 평가를 한 예들은 많이 있어 왔다. 이러한 평가 들은 시대와 환경의 요구로 점차 발전되었고, 지금도 많은 긍정적인 효과를 발휘하며 사용되고 있다. 디자인 경영을 인증하기 위해서는 객관적이고도 정확한 평가가 필요하다. 현재까지 시행되고 있는 여러종류의 세계적인 평가들을 살펴보고 분석함으로써 더 객관적이고 실용적이며 정확한 평가를 만들어 낼 수 있을 것이다.

조사한 평가들은 미국, 일본, 영국, 프랑스, 독일, 중국 등 우리와 경제적으로 또 문화적으로 밀접한 관계를 맺고 있는 선진국에서 시행되고 있는 공신력이 인정된 품질 평가와 디자인 경영 평가 그리고 브랜드 평가와 디자인 시상 및 평가 들이다. 이런 평가들은 정성적인 요소들을 정량적으로 평가하기 위하여 여러 기준들을 추출하고 조사하고 전문가들과 소비자들의 의견을 물었던 것을 알 수 있다. 그리고 이러한 평가가 지속적인 효과를 발휘하게 하기 위하여 역시 지속적인 수정과 보완을 하고 있음을 발견할 수 있다. 그리고 평가를 하는 분야는 다르지만 각 평가의 기준간에 많은 공통점이 있음도 발견할 수 있다. 그런 것들은 비전(정신), 리더쉽(지도자), 시장성(경제), 프로세스(효율), 소비자 만족이나 사회공헌(고객) 등으로 크게 요약할 수 있다. 이렇게 공통점을 보이는 이유는 이 공통요소들이 무엇을 하던간에 필요한 기본적인 요소들이기 때문인 것으로 보인다. 따라서 디자인 경영을 평가하고 인증의 기준을 마련함에 있어서도 이런 점을 중심으로 해야 할 것이다.

평가의 요약을 살펴보면,

## 1) 품질 평가

국가	도입시기	평가명칭	주관기관	평가영역	평가기준 및 방법(가중치)	가		
미국	1987	Malcolm Baldrige National Quality Award	미국 상무부의 NIST	제조업, 서비스업, 중소기업, (교육부문, 보건의료부문; 1999년 추가)	1. 리더십(125) 2. 전략적 계획(85) 3. 고객 및 시장 초점(85) 4. 정보 및 분석(85점) 5. 인적자원 초점(85) 6. 프로세스 관리(85) 7. 경영 성과(450)	1980년대 경영력과 생산성에서 상실했던 일본과의 경쟁우위를 회복했다		
유럽	1991	European Quality Award	EFQM : The European Foundation for Quality Management	유럽기업 및 조직	1. 리더십(10) 2. 인력관리(9) 3. 전략 및 계획(8) 4. 자원(9) 5. 품질시스템 및 프로세스(14) 6. 종업원 만족도(9) 7. 고객 만족도(20) 8. 사회공헌(6)	세계시장에서 유럽기업 및 조직의 경쟁력을 향상시켰다.		
일본	1996	Japan Quality Award	일본사회경제생산성본부	일본기업전체		버블경제로 인한 빅뱅으로 상실된 세계시장에서의 일본의 경쟁력을 회복		민간주도, 말콤볼드리지 벤치마킹
중국	2003	China Compulsory Certification (ccc)	중국정부	자국제품과 수입품 전체 (전기·전자제품, 자동차 등 323개 품목)				평가제도가 아닌 인증

## 2) 디자인 경영 평가

국가	도입시기	평가명칭	주관기관	평가영역	평가기준 및 방법(가중치)	효과	제점	
한국	1999	대한민국디자인 및 브랜드 대상 포상	한국디자인진흥원	디자인경영, 브랜드경영, 공로	1. 디자인경영이념 및 전략(300) 2. 디자인경영활동(500) 3. 디자인경영성과(200)	창의적인 디자인, 브랜드경영을 통해 산업경쟁력제고, 국가경제발전에 기여.	정부주도이나 활성화되지 않았다.	
한국	2001	대한민국디자인경영대상	한국능률협회컨설팅	전사, 리더쉽, 디자인명품, 개인	1. 디자인경영철학과 리더쉽(100) 2. 디자인경영인프라(300) 3. 디자인경영전략 및 실행(300) 4. 디자인경영성과(300) (전사, 리더쉽, 디자인명품, 개인에 따라 가중치와 항목이 조금씩 달라진다.)	디자인 가치 지향의 기업문화를 정착, 대한민국디자인 산업의 선진화를 촉진하고 디자인의 위상을 정립	민간기업주도이므로 공신력이 떨어진다.	

## 3) 브랜드 평가

국가	도입시기	평가명칭	주관기관	평가영역	평가기준 및 방법	효과	제점	
영국 미국	1999(매년)	The best global Brands	Interbrand Business Week	Global Brand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 브랜드 자산 = 브랜드 강도 * 브랜드 이익</li> <li>- 브랜드 강도 : 업종별로 자사 브랜드와 경쟁 브랜드의 비교를 통한 상대적 평가</li> <li>- 리더쉽(25%)</li> <li>- 안전성(15%)</li> <li>- 시장성(10%)</li> <li>- 국제성(25%)</li> <li>- 트렌드(10%)</li> <li>- 지원능력(10%)</li> <li>- 법률적 보호성(5%)</li> <li>- 브랜드 이익 : 법인세율을 고려한 브랜드의 순이익</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 브랜드 매매, 기업의 인수, 합병 시 유용하게 사용됨</li> <li>- 브랜드 가치 산출 시 고객의 관점을 중시</li> <li>- 마케팅적인 측면과 재무적인 측면을 결합한 것으로 어느 한 쪽에 치우치지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 브랜드 강도를 설정하는 부분에서 주관성이 개입될 개연성을 가지고 있음</li> <li>- 측정대상이 한정적임</li> <li>: 다양한 개별브랜드를 보유한 기업 브랜드는 평가가 어려움</li> <li>검증된 모형이라고 할 수 없음</li> </ul>	

국가	도입시기	평가명칭	주관기관	사업영역	평가기준 및 방법	효과	제점	
미국	1991(매년)	EquiTrend	Harris Interactive	199개 제품군의 700여 브랜드 (1995년)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매년 2000여 명의 응답자를 대상으로 조사</li> <li>- 제품의 특징 : 브랜드의 인식, 인지도의 상위개념</li> <li>- 지각된 품질 : 브랜드 품질에 대한 평가 점수</li> <li>- 만족도 : 브랜드 품질에 대한 평균 점수</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>브랜드의 기준 선</li> <li>정확한 평가 방법이 주관적임</li> </ul>	
	1993(매년)	Brand Asset Valuator	Young & Rubicam Inc.	8,000 여 브랜드의 자산가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 설문지 : 32 항목</li> <li>- 차별화 연관성 평가</li> <li>- 브랜드 지식</li> <li>- 브랜드 강도 = 지각과 호감도 = 평가 * 브랜드 지식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마케팅적 접근 방법 : 재무적 접근법의 한계와 브랜드 자산의 전략적 활용에서 출발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>브랜드의 기준 선</li> <li>정확한 평가 방법이 주관적임</li> </ul>	
한국	1999	대한민국디자인 및 브랜드 대상 포상	한국디자인진흥원	디자인경영, 브랜드경영, 공로	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 브랜드 경영이념 및 전략(300)</li> <li>- 브랜드 경영활동(500)</li> <li>- 브랜드 경영성과(200)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 창의적인 브랜드 경영을 통해 산업 경쟁력을 제고하고 우수한 브랜드 육성을 통해 국가 경제 발전에 기여함</li> </ul>	정부주도이나 활성화되지 않음	

## 4) 디자인 시상 및 평가

국가	도입시기	평가명칭	주관기관	평가영역	평가기준 및 방법	
미국	1980	IDSA (Industrial Design Excellence Awards)	미국 인더스트리얼 디자이너 협회 + 비즈니스 위크	- 업무용 및 산업용 제품과 의료 및 과학제품, 디자인 탐구 및 연구부분 등	- 상품의 혁신성 - 사용자에게 주는 유익함 - 클라이언트와 기업에 있어서의 이익 - 적절한 소재와 생산공정 - 사용자 (소비자) 에게 어필할 수 있는 디자인 - 사회적 영향력 (유니버설 디자인이나 환경에의 책임)	
일본	1957	Selection of Good Design	통상산업 (1957-1973) 일본산업디자인진흥회(1974- )	공업 제품 대부분의 모든 장르	- 외관, 기능성, 품질, 안전성, 양산성, 합리적 가격 등	- 오리지널리티의 육성 - 수출진흥 - 생활의 질적 향상으로 변화
영국	1962	D&AD Awards (Yellow pencil)	British Design and Art Direction (D&AD)	디자인과 광고분야에 뛰어난 창의력을 보이는 작품을 선정	- 창조적인 표준, 창조적인 다음 세대를 교육, 격려	좋은 디자인의 중요성과 사업지역에 광고를 진전
	1997	Millennium Products Initiative	영국 통산부	1995년 1월 이후 시장에 출시된 혁신적이고 진취적인(forward-thinking) 제품과 서비스	- 혁신성, 창의성, 진취성이며 업계, 디자인계, 과학 문화계 지도자로 구성	영국에 등록된 기업체에 의해 만들어진 것이어야 하며 출판업체는 출판한 제품이나 서비스의 지적재산권을 소유하고 있어야한다. 모범적인 제품이나 기업의 홍보를 목적으로
프랑스	1983 (매1년)	Les Oscars du Design	주간 비즈니스지인 'le Nouvel Economiste' 지	- 소비재, 자본재, 기본방침, 환경디자인 부문		

#### 4) 디자인 시상 및 평가

독일	1953	'IF Design Competition'	Industrie Forum design Hannover	- 제품, 산업디자인	- 실용성 - 안전성 - 내구성 - 인간공학적 배려 - 독창성 - 환경과의 조화 - 자원절약과 재활용 - 용도, 기능의 시각화 - 고품질의 디자인 - 감각적, 지적 자극	디자인 개발의 국제적인 기준을 마련하고 기업가, 디자이너, 사용자를 중개	우수 디자인의 제품과 제품 개발 시스템의 지원과 관리를 목적으로
	1954 (매1년)	Design Innovation	디자인센터 NRW	출시 2년 이내의 공업 제품을 대상으로 메이커 또는 디자이너로부터 가구, 사무용품, 레저, 취미용품, 스포츠, 정보기기, 오락 등 총 11개 부문으로 구별	- 디자인의 혁신성, 기능성, 인간공학적 배려, 생태학적 고려 등 9개의 기준		우수한 디자인 제품에 '레드도트상'이 수여된다
	1962 (매1년)	The Design Award of the Federal Republic of Germany	German Design Council	- 제품, 산업디자인			독일 내에 가장 우수한 디자인을 선택하는 것
	1968 (매2년)	BraunPreis (BraunPrize)	Braun	- 산업디자인			좋은 디자인을 만들기 위한 요소와 평가를 알기 위해
	1983 (매1년)	Design Plus	독일무역산업협회, 독일디자인협의회, 메세 프랑크푸르트사	- Consumption	- 디자인 컨셉의 독자성, 기능성, 조작성, 안전성, 내구성, 지속성, 환경에의 배려, 디자인과 기능의 조화 등의 관점		출전기업을 그 대상이 되는 상과 학생, 디자이너가 대상이 되는 상 2 가지

#### 4) 디자인 시상 및 평가

	1991 (매1년)	바덴뷔텐브르 크주상 International Designpreis de Landes Barden - Württemberg	슈트트가르트 디자인 센터	- 산업디자인		고품질의 경쟁력 있 는 제품디 자인에 대 해 일반인 의 의식을 높일 것	디자인에 대한 어드바이스, 굿 디자인의 경제 적 중요성을 제 조업, 상업종사 자, 엔지니어, 소비자 등에게 인식
중국	1981 (매1년 에 3회)	Good Design Product Selection	대만 대외무역개 발위원회 (China External Trade Development Council)	- 산업디자인 - 그래픽디자인 - 포장디자인	- 독창성, 기능, 편리성, 경제성, 품질, 외관, 기타 등		
한국	1985 (매1년)	Good Design Product Selection	한국산업디자인 진흥원 주관으로 Korea Institute of Industrial Design Promotion (KIDP)	- 산업디자인, 제품 디자인, 텍스타일, 포장 등	- 외관, 기능, 품질, 안전 성, 기타 등	업체는 GD 마크의 획 득으로 상 품의 신뢰 도와 부가 가치를 높 여 마케팅 활동을 용 이	국제 경쟁력을 강화하기 위해 서는 상품의 디 자인 수준향상 을 통하여 급속 한 기술의 진보 및 생활 환경의 변화와 다양화 하는 소비자의 취향에 맞는 특 색 있는 우수한 상품을 개발을 목적

## 5. 평가 분석

예를 들었던 평가들을 분석하면 다음과 같은 특성들을 찾을 수 있다.

공 통 점	차 이 점	비 고
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전 (정신)</li> <li>• 리더쉽 (지도자)</li> <li>• 시장성 (경제)</li> <li>• 프로세스 (효율)</li> <li>• 소비자만족,사회공헌 (고객)</li> </ul>	<p>각각의 평가의 특성 상 세부적인 기준의 차이가 있다.</p>	<p>각각의 평가가 이루고자 하는 목적을 공통점에 기술한 요소들이 어떤 작용을 통해 달성하는지가 평가의 전체성격을 결정한 다고 할 수 있다.</p>

## 6. 디자인 경영 인증의 구성

이런 특성들을 참고 하고 조직에서 디자인의 역할과 목적에 부합하는 영역을 결정하면 디자인경영을 위한 평가의 대략적인 방향이 보인다. 다음 장에서 구체적인 디자인의 역할과 목적에 부합하는 영역을 살펴 볼 것이다. 요약을 하면 디자인은 기업이 혁신을 통해 변화 할 수 있는 기회의 중요한 열쇠가 된다. 기업이 입체적인 구조를 가지고 있으므로 혁신 역시 다양한 영역에서 가능하다. 이러한 다양한 영역에서 디자인은 혁신을 실현 가능하도록 이끌 수 있다. 또 디자인은 가치와 이미지, 프로세스와 속도 및 효율성을 직접 다룰 수 있기 때문에 기업이 실제적으로 변화할 때에 있어서 변화를 만들어 낼 가장 훌륭한 도구가 되는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 이런 부분을 체계적으로 정리하고 실제적으로 구현하는 작업이 뒤따를 것이다.



### III. 연구결과

- 디자인 경영 시스템 구축 배경
- 디자인 경영 시스템
- 디자인 경영 시스템 인증제도

# 디자인 경영 인증 모델

## 1. 디자인 경영 시스템의 구축을 위한 배경

### 1) 디자인 경영 책임 Vision/Mission statement

- 사용자 중심
- 책임, 권한 및 의사소통
- 디자인 경영의지
- 디자인 방침
- 디자인 기획
- 디자인 경영 이념
- 디자인 경영 검토

### 2) 디자인 자원의 관리 Resource Management

- 디자인/트렌드 정보
- 디자인 자원의 확보
- 디자인 인적자원
- 시설 (CAD, R/P, Coloring, etc.)
- 작업/업무환경

### 3) 디자인의 실현 Implementation/Process

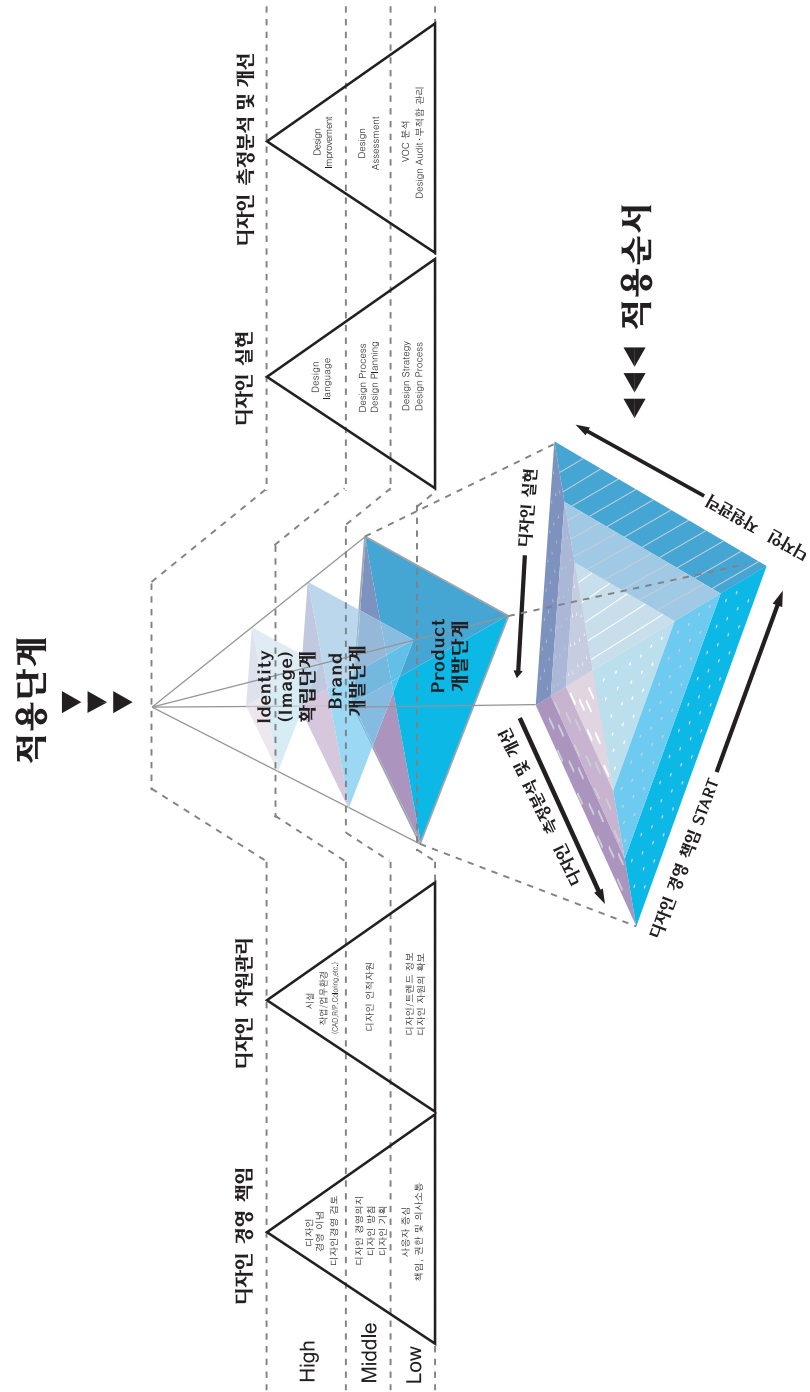
- Design Strategy
- Design Planning
- Design Process
- Design Language

### 4) 디자인 측정 분석 및 개선 Design Audit, Analysis, & Improvement

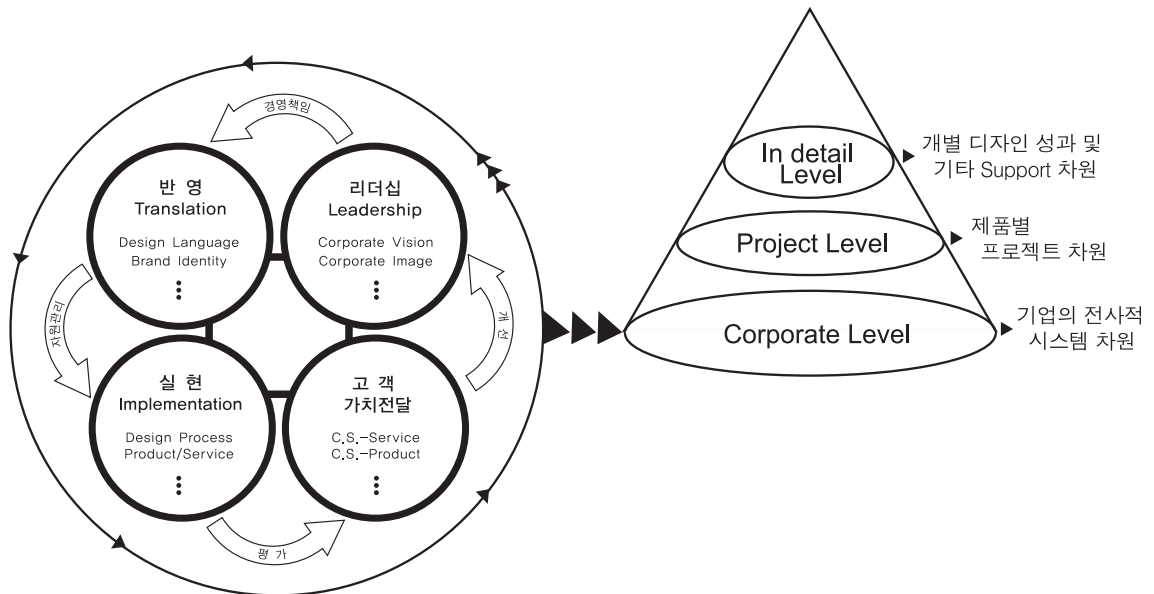
- VOC 분석
- Design Audit
- 부적합 관리
- Design Assessment
- Design Improvement



2) 실험 모델 2차



## 3) 실험 모델 3차



항목	구성요소	핵심내용	
디자인 리더십 (Leadership)	Vision	Top. Mgt의 구상	기업Vision/Image
	Corporate Image	고객의 연상	기업사명
디자인 경영책임	고객중심	현실가능성의 점검, 현실화 시 수립될 원칙, 조직문화 반영	기업Identity/Culture
	디자인방침		
	경영방침		
반영 (Translation)	Design Language	디자인리더십의 구상을 구체적인 idea로 표현	기업전략
	Branding	디자인리더십의 구상을 고객에게 자연스럽게 연상하도록 만드는 과정	디자인철학
자원관리 (Resource Management)	디자인자원	유, 무형의 디자인자원관리, 디자이너지원	디자인목표
	디자이너	외부, 내부 디자이너 관리, 지속적으로 좋은 디자인 개발	디자인전략
실현 (Implementation)	Design Process	현실화 과정	디자인계획
	Product/Service	현실화 과정 이후의 결과물	디자인Process실행
평가(Audit)	전체 Process	평가 후 더 나은 방향(고객만족 및 효율성)으로 개선점 발견	디자인결과
	디자인 Process		디자인감사
	Product/Service		
고객가치전달	고객만족-Product	고객의 만족도를 각 영역별 점검	고객만족
	고객만족-Service		

## 디자인 경영 시스템

Design Management는 디자인을 가치창조와 혁신, 고객만족을 달성하기 위한 핵심요소로 활용하는 전략적 활용방안이다. 즉 그 구조를 살펴보면 기업의 디자인 리더십의 구상이 고객만족을 달성하는 데에까지 연결되는 가치의 흐름을 다스리는 것이라고 풀어 말할 수 있다.

각 단계는 기업에서 디자인이 전략적으로 구상되고, 기업의 이미지를 반영해 구체적인 아이디어로 바뀌며, 여러 자원들을 활용해서 현실화되고, 현실화된 결과물을 평가 후 고객만족에 이르는 전 과정을 보여준다. 이 과정은 무( )에서 유( )가 생겨나는 창조이며, 가치가 점차 극대화되어 이동하는 가치의 흐름이다. 이러한 흐름이 원활한 기업은 혈액순환이 원활한 인체와 같이 건강하고 경쟁력 있는 디자인 체질을 가질 수 있다. 다시 말하면 디자인체질이 약한 기업은 이 가치의 흐름을 바로잡아 경쟁력 있는 체질로 변화할 수 있다는 의미이다.

이전의 단원에서도 언급하였듯 이제는 디자인이 기업의 주요한 경쟁력의 요소로 작용하고 있다. 디자인을 잘 활용하는 것이 시장의 경쟁에서 생존하는 관건이다. 지금까지의 연구나 Design Management의 방법론은 부분적이거나 추상적이어서 실제적인 디자인 활용도의 개선으로 이어지기 어려운 점이 많았다. 본 연구 역시 그러한 한계가 존재하나 부분이 아닌 가치의 흐름 전체를 반영하고자 했던 점과 "막연히 다 잘하자"를 탈피하여 Process 상의 모든 부분을 구체적으로 점검할 수 있도록 만들었다는 것이 기존의 연구들과 이 연구를 구분하는 차이 점이라고 할 수 있다.

결국 이 연구결과를 잘 반영하고 있는 기업은 Design Management를 성공적으로 수행하고 있다는 의미이다. 현재까지는 연구의 결과를 전체적인 Outline과 Self-

Assessment Tool로 제안하여 기업의 현재의 상태를 진단할 수 있도록 만들었다. 물론 기업의 규모나 주 업종의 차이 등에서 발생하는 점수의 차이가 존재한다. 점수의 많고 적음을 따라 업종이나 규모를 뛰어넘어 Design Management의 수행여부를 비교하는 것 보다는 동종업계의 경쟁자 혹은 기업 조직 내부의 경영진과 직원 간의 Design Management에 관한 이해도나 적용도의 차이를 분별하는 것에 활용되는 것이 더 바람직하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 결과적으로 위의 정의에서 언급하였듯 가치의 전달이 원활한가를 살펴보는 거울로 활용되어야 한다.

향후 본 연구에서 제안한 모델을 세부적으로 발전시키면 Design Management 인증의 수단으로 사용이 가능하다. 이러한 경우 업종 및 규모의 차이를 반영하는 것이 바람직하며 어느 정도의 수준으로 단계를 나누는가 하는 것이 관건이라고 할 수 있다. 본 연구에서도 미약하게 제안하고 있으나 이 단계의 파악은 다양하고 많은 수의 기업을 객관적으로 평가해 본 이후에 결정되어야 한다.

	///. 연구결과	

001 Design Leadership

- 디자인 경영 / 비전
- Corporate Image



# Design Leadership

## 001 디자인 리더십 영역

### ● 디자인 리더십 영역 Guideline

"성공의 열쇠는 디자인 프로젝트가 착수되기 전에 적절히 준비하고, 프로젝트가 수행되는 과정에서 효과적으로 통제하는 데 있다. 수많은 디자인들이 실패한 이유로는 경영자가 성취해야만 하는 것을 대해 명확한 비전을 갖지 못했거나, 프로젝트가 올바른 결과물을 산출할 수 있는 단계에 도달하도록 하는 데 실패 한 것 등을 꼽을 수 있다. 디자인의 지휘와 통제는 반드시 기업 최고 경영자에 의해 이루어져야만 한다."

- 마크 오클리 -

#### 1) 디자인 리더십

디자인 리더십은 디자인에 관한 최고 경영자의 책임과 권한, 그리고 구상을 말하는 것이다. 최고 경영자는 기업 활동의 모든 국면에서 전략의 수립에 직접적인 영향을 미치게 되므로, 기업 전략의 수립을 위한 주요 결정 요소 중의 하나인 디자인에 관하여 깊이 인식 하고 있어야 한다.

디자인 리더십 영역을 구체적으로 살펴보면,

- i) 디자인 리더십은 먼저 기업의 전체 Vision 안에서 움직인다. 기업이 존재하는 이유, 나아갈 방향, 모든 의사결정의 기준이 되는 한 구절(Vision) 안에서 디자인 리더십의 결정도 존재한다.

- ii) 디자인 리더십은 필요(Need)에 의해 전략을 구상한다. 내부/외부고객, 목표 시장, 시장의 상황, 기업이 목표한 미래 모습 등이 요구하는 혁신의 전략을 구상한다.
- iii) 여러 가지 전략 가운데에서 최적인 디자인 전략을 수립하고 확산시킨다.

기업 디자인 전략은, 비즈니스 아이디어를 손으로 만져질 수 있는 인공물로 전환시켜줌으로써, 제품/마케팅 산출물들이 어떻게 소비자들의 의식 속에서 기업이 원하는 전략적 위상과 이어지게 될 것인가를 나타내 보여준다. – 딘 리차드슨

## ● Corporate Image Guideline

기업이미지는 기업이 가지고 있는 어떤 것이 아니라 사람들이 관심을 가지고 있는 어떤 것이며, 기업이 행하는 것이 아니라 기업의 행동에 의해 발생하는 다른 사람의 반응이다.

이미지는 기업에 있어 막연한 허상이 아니라 현실적인 힘이며 미래의 성장과 발전을 좌우하는 중요한 이정표가 되는 것이다. 기업이 물건을 만들어 낸다는 것은 기업의 이미지, 나아가 기업의 정신을 만들어 내는 것이며, 소비자가 어느 기업의 제품을 구매한다는 것은 그 기업의 이미지, 나아가 그 기업의 정신을 구매한다고 봐야 할 것이다. 기업 이미지는 소비자가 기업의 성격과 개성에 관하여 그리고 있는 마음속의 그림이다. 따라서 한 기업이 다른 기업과 명확히 구별되며 신뢰성이 있고 개성화된 기업이미지가 형성된다면 이는 기업경영에 있어서의 보이지 않는 자원이 되는 것이다.

### 1) 기업이미지의 구성요소

기업이미지는 이미지 대상물과 대상자에 따라 여러 가지 종류로 나누어진다. 기업 이미지를 구성하는 요소는 매우 포괄적으로 제품에서부터 경영자와 직원들의 의식과 행동 및 소비자들과의 관계는 물론 국가경쟁력에 이르기까지 다양하다.

그러나 기업이미지를 형성하는 요소는 가시적인 요소와 비가시적 요소로 구분 할 수 있으며, 가시적 요소는 C.I, 상품 및 브랜드, 광고 등과 같이 유형의 시각물을 통하여 기업을 표시하는 기능을 수행한다. 그러나 비 가시적인 요소는 기업의 사업 내용 및 경영 스타일, 사회봉사활동, 문화활동 등 무형의 기업활동을 의미한다. 따라서 가시적인 요소는 기업의 상징적인 이미지를 형성하는데 있어서 결정적인 역할을 담당하며, 비가시적 요소는 주로 기업의 형태적 이미지를 형성하는 기능을 수행한다.

기업이미지 형성의 구성요인

상징적 이미지 형성의 영향요인 (가시적)	C.I (Corporate Image)	심볼, 로고, Corporate Color
	제품 및 상표	기술, 고품질 연구개발력 A/S
	광고	광고선전내용시대성 신뢰성
	기타	기업의 사옥
형태적 이미지 형성의 영향요인 (비가시적)	사업내용및 경영스타일	기업규모및 경쟁력 기업선전도성및 장래성 사품 및 기업윤리성 경영자 이미지 종업원 관계
	사회봉사활동	사회복지에관한 투자 및 환경보존활동
	문화활동	음악, 스포츠활동에대한 지원 각종 이벤트 활동 기업메시지 운동

## 2) 기업의 이미지 개발

기업 이미지에 영향을 주는 요소들로서 상품의 품질, 서비스의 질, 재정능력, 피고용인의 태도, 기업의 시민정신, 기업인수정책 등을 제시하고 있다. 기업이미지는 일반 소비자가 가지는 한가지 태도의 결과가 아니라 기업과 긴밀히 접촉하는 소비자의 마음속에 형성된 모자이크 된 태도의 결과이다. 기업 이미지는 기업의 내부로부터 형성된다.

기업이미지를 구축하기 위해서는 소비자의 관점에 입각하여야 한다. 그렇게 하기 위해서는 소비자의 관념을 정확히 알아내기 위한 정성적 리서치 등과 공개적이고 정직한 대화(홍보)가 필요하다

## ● 디자인 리더쉽 Checklist

### 1 목표가 있는가?

- 직원들이 알고 있는 목표인가?

### 2 목표가 간결하고 명확한가?

### 3 최고 경영진과 직원들간에 비전에 대한 공감대가 형성되어 있는가?

- 직원들이 이해 할 수 있는 비전인가?

### 4 기업의 미래모습에 대해 묘사해 보라.

- 미래의 고객은 누구인가?
- 미래의 경쟁사는 누구인가?
- 미래 수익의 원천은 어디에 있는가?
- 미래의 핵심역량은 무엇인가?

### 5 기업이 현재 가지고 있는 이미지는 무엇인가?

### 6 현재 가지고 있는 이미지와 바라는 이미지가 동일한가?

- 기업광고가 그 기업이 바라는 이미지를 소비자에게 전달하는가?

### 7 커뮤니케이션 통로를 얼마나 가지고 있는가?

- 커뮤니케이션 수단으로는 광고, 영업사원, 편지의 인쇄문구, 매뉴얼, 브로슈어, 포스터, 명함, 견본품, 등록상표, 제품 레이블, 보도자료 등이 있다.

### 8 전달하고자 하는 이미지는 일관성이 있는가?

- 통합적인 이미지로 일관성 있게 소비자들에게 알리고 있는가?

### 9 기업이미지를 지속적으로 알리고자 노력하는가?

- 기업 홍보에 관심을 두고 있는가?

	///. 연구결과	
	002 디자인 경영 책임	

# 디자인 경영 책임

## 002 디자인 경영 책임 영역

### • 조직의 디자인 경영 책임 영역 Guideline

- 고객중심
- 디자인 방침
- 경영 방침(책임, 권한, 의사소통, 디자인독창성 등)

#### 1) 고객중심

경영 책임이 존재하는 이유는 궁극적으로 고객만족을 극대화하기 위함이다. 디자인의 방향이 정확히 고객중심으로 향하여 있는지 점검하는 과정인 것이다.

#### 2) 디자인 방침

디자인 조직은 창조성 센터로서 일반적인 비즈니스 조직과 구별되며, 그것은 곧 디자인 조직의 특성은 창조성으로부터 비롯된다. 실제로 디자인 조직에서 창조성이 중요시 되는 것은 독창적이며 심미적인 디자인의 창출을 목표로 하는 디자인 업무의 본질에서 기인되는 것이라고 말할 수 있으므로 운영적 측면에서 볼 때 디자인 조직의 독립성이 매우 중요한데, 가장 큰 이유로는 독창적인 디자인 안들이 관리적인 절차에 의해 변형이나 왜곡되지 않도록 하는 것을 꼽을 수 있다. 따라서 기업의 디자인 부서가 마케팅이나 기술 부문에 소속되지 않도록 하여 자유로운 활동을 보장하여 줌으로써 독창성과 창의성이 방해 받지 않게 하려는 경향이 있다. 만약 디자인 조직이 마케팅, 연구 개발, 생산 등 다른 비즈니스 기능에 소속된다면 소속 부분의 이해

관계에 따라 다른 전문가들의 간섭을 받게 될 수 있고, 때때로 그와 같은 간섭이 받아들여 질 수 있는 수준을 넘어서는 경우도 있다. 경영 책임은 디자인 활동을 위해 창조적인 환경을 조성해 주는 기능을 갖는다. 독창적이며 수준 높은 아이디어와 디자인 컨셉을 창출할 수 있는 여건을 마련해주어야 한다는 것이다. 또한 최고 경영진은 물론 디자인과 연관을 맺는 여러 전문 분야를 이어주어 원활한 협조 체계가 유지될 수 있도록 하는 책임을 가진다

또 경영책임의 영역에서는 디자이너의 윤리를 분명히 수립하고 관리하여야 한다. 디자이너의 윤리는 결국 디자이너의 몫이긴 하나, 디자이너의 윤리를 저해하는 동기는 초기 리더십 등 의 결정권자로부터 주어지는 경우가 많다. 따라서 경영 책임의 영역은 기업의 내부에서 분명히 확립된 디자인 윤리규정을 공개하고 이를 원칙으로 삼아야 한다.

### 3) 경영방침

#### 디자인

한 조직의 디자인 표준은 디자인을 경영하는 사람들에 의해 좌우되는 경우가 훨씬 빈번하다. 따라서, 디자인에 대한 책임을 공식화해 두는 것이 중요하다.

탁월한 디자인은 그것에 대한 책임이 누구에게 주어지는지에 따라 달라지게 마련이다. 디자인에 투입된 여러 자원들이 최대한의 역량을 발휘하기 위해서는 최고 경영자나 중역회의와 같은 리더십이 궁극적인 책임을 져야 한다. 정해진 방향으로 일이 효과적으로 추진되고 있는지, 디자인이 기업 운영에 최대한의 공헌을 하고 있는지를 계속적으로 점검하는 일 또한 최고 경영자의 책임이라고 할 수 있다.

고위 경영진은 그들의 언사와 행동을 통하여, 디자인에 대한 그들의 말은 바 책임과 우수한 디자인을 추구하기 위한 태도를 모범적으로 보일 수 있어야 하며, 특히 역량 있고 헌신적인 팀들이 디자인적인 요구를 충족시키기 위하여 구성, 운영되고 있다는 사실을 확인시켜 줄 수 있어야 할 것이다.

디자인적 책임을 구성하는 요소들은 조직 전반을 통하여 바르게 분배되고 그 일을 함께 하는 동료들에게 빠짐 없이 전달되어 상호 의사 교환에 차질이 없도록 해야 한다.

경영진과 직원들에게 실행되어야 할 것들에 대한 지침서는 반드시 제공되어야 할 것이다. 또한, 어떠한 디자인 아이디어나 프로젝트를 계속 진행하기 위하여 필요한 승인과 디자인에 관련된 의사 결정을 어디에서 받을 수 있을 것인지를 미리 알려 두어야 한다.

디자인에 대하여 책임이 있는 모든 경영진, 달리 말해서 기업의 디자인 활동에 연관되어 있는 사람들은 그들의 업무 내역에 이러한 책임감과 활동들을 상세하고 뚜렷하게 밝혀 놓아야 한다. 이러한 요소들은 주기적으로 항상 점검되어야 할 것이다.

BS7000-2: 1997 발췌

## ● 디자인 경영책임 Checklist

### 1 경영에 관한 매뉴얼이 있는가?

- 경영자 및 이해자 집단에 대한 정확한 매뉴얼이나 지침 가이드가 있는가?

### 2 경영에 경영자가 디자인에 대한 합리적인 경영을 하는가?

- 디자인 활동에 대해 자유롭게 경영활동을 하는가?

### 3 디자인 활동은 원활한가?

- 경영자가 끊임없이 디자인에 대한 관심을 가지고 전진하려 하는가?

### 4 모든 부서간의 커뮤니케이션은 잘 되고 있는가?

- 부서간의 화합이나 의견조율을 하는 사람이 있는가?

### 5 소비자의 욕구를 제품의 개발에 반영하는가?

- 소비자에 관한 리서치가 잘 이루어지고 있는가?

### 6 기업경영은 일관성이 있는가?

- 통합적인 이미지로 일관성 있게 소비자들에게 알리고 있는가?

### 7 경영의 수단으로서 디자인을 활용하고 있는가?



**8** 디자인을 통해 혁신을 하려고 노력하는가?

- 차별화를 통해 소비자의 심리를 자극하여 구매 욕구를 느끼게 하는가?

**9** 창조적인 환경으로 업무를 하는가?

- 아이디어가 풍부하게 나올 수 있는 환경이거나 상황이 되어 있는가?
- 자율적인 분위기에서 업무를 보는가?

**10** 기업의 이미지와 아이덴티티 사이에 긍정적인 피드백을 만들어 주고 있는가?

- 기업이미지가 일관성 있게 소비자들에게 다가가고 있는가?

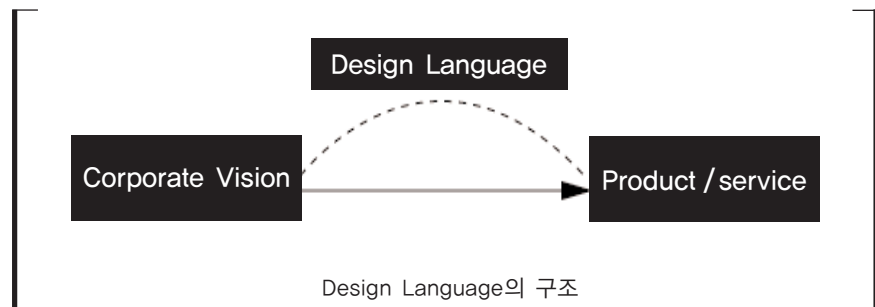
## 003 반영 Translation

- Design Language
- Brand

# Translation

## 003 반영 Translation

- Design Language Guideline



Design Language는 디자인 경영책임을 통해 다듬어진 기업의 디자인 리더십이 현실화가 가능한 아이디어로 혹은 컨셉으로 표현된 것이다. 따라서 Design Language는 디자인 리더십을 정확히 반영하고 있어야 한다. 이것은 어떤 가치를 창조해내고자 하는지에 관한 문제이다. '무엇을(What) 창조할 것인가'에 관한 영역인 디자인 리더십을 정확히 해석하여 '어떻게 창조할 것인가'를 고려한다.

그러기 위해서 Design Language가 가져야 하는 요건은

- i) 기업의 Identity를 담아내어야 한다. 기업의 기존 Product/Service를 비롯한 다른 요소들의 Identity와 일관성을 가져야 한다.
- ii) 고객에게 초점이 맞추어져 있어야 한다. 고객이 원하는 바를 정확히 파악한 후 적절한 해결책을 제시하는 것이다.

iii) 그리고 그 해결책은 또한 심미성, 사용성, 고객의 감성, 우리가 사는 환경 등에 관한 요구를 충족시켜야 한다.

iv) 이런 조건의 충족과 더불어 그 형태와 컨셉에 있어 독창성을 가져야 한다. 이전에 언급했던 Identity가 동일성과 일관성에 관한 것이라면 독창성은 다름에 관한 것이다. 시장에서의 경쟁력은 디자인을 통한 일관성과 차별성을 모두 요구하기 때문이다.

### ● Design Language Checklist

- 1 Design Language에 리더십이 반영되었나?
- 2 기업의 Corporate Identity가 일관성 있게 나타나는가?
- 3 고객의 요구를 정확히 규명하였나?
  - 정성적 리서치
- 4 고객을 고려하였는가?
  - 사용성(편안함을 느끼는가? 안전한가? 사용하기에 편리한가?)
  - 심미성(시각적, 청각적, 촉각적, 후각적, 미각적)
  - 감성(고객의 감성을 만족시키는가?)
  - 환경(환경을 보호하는가?)
- 5 형태와 컨셉이 독창적인가?

## ● Brand Guideline

고객이 갖게 될 연상, 혹은 고객의 머릿속에 형성 될 연상을 계획적이고 의도적으로 만들기 위한 과정.

일반적으로 브랜드의 사전적 의미는 "상표, 제품의 이름, 품질, 품종 그리고 소유주 등을 표시하는 소인( ), 각인( ) 등"이다. 즉 브랜드는 "특정 판매자의 제품 및 서비스를 다른 경쟁자의 것과 구별하기 위하여 사용하는 단어, 문자, 디자인 혹은 이들의 결합체"라고 하겠다. Branding은 이러한 브랜드를 계획적이고 전략적으로 수행하는 단계라고 할 수 있다. 이는 디자인의 성격인 독창성을 창조해 내는 것에 잘 부합한다고 할 수 있다. 즉 Brand는 디자인에 의하여 창조되며 좋은 디자인전략에 의하여 경쟁력을 갖는다.

효과적인 Branding이 갖추어야 할 요건은

- i) Identity를 확립해 구별되도록 한다. (이름, 용어, 기호, 형태 등 각종 디자인 요소를 활용한다.)
- ii) 원활한 연상을 통해 인지도를 높일 수 있어야 한다. (고객과 원활한 커뮤니케이션이 가능하도록 만들어 자연스런 연상효과를 만든다.)
- iii) 기업의 전체적인 모습과 일관성이 있어야 한다. (Vision, Identity, Design Language 등)
- iv) Branding이 얼마나 효과적인지 지속적으로 점검하고 평가해야 한다.

- Brand Checklist

- 1 브랜드 아이덴티티가 수립되었고 그것이 조직 내에서 공유되고 있는가?
- 2 고객들이 우리 브랜드에 대해 유리하고, 강력하며 독특한 연상을 갖고 있는가?
- 3 브랜드 커뮤니케이션이 일관성 있게 전개되고 있는가?
- 4 브랜드 자산이 고객만족에 미치는 영향의 정도는?
- 5 브랜드 자산을 정기적으로 측정하고 이를 성과에 반영하고 있는가?

	///. 연구결과	
	004 디자인 자원관리 Resource Management	

# Resource Management

## 004 디자인 자원관리

### ● 디자인 자원관리 Guideline

유형자원	장비 및 재료, 정보 등
무형자원	디자인DB, 디자인지식(know how), 정보, 네트워크 등



Design Language의 구조

디자인 리더십이 반영된 Design Language나 Brand identity는 자원관리를 통한 효율적인 자원의 사용을 통하여 현실화 된다. 자원을 효율적으로 관리하고 아이디어를 현실화하기 위해 기업은 유·무형의 자원을 모두 원활히 활용하는 계획이 필요하다. 자원의 관리를 위해 디자인 자원을 디자인 자원과 디자이너로 크게 구분할 수 있다.

디자인자원은 업무의 주체인 디자이너를 지원하며 지속적으로 높은 수준의 디자인이 가능하도록 Infrastructure를 구축한다. 지속적으로 높은 수준의 디자인이 가능하도록 하는 디자인 자원관리요건을 살펴보면



- i) 전체 디자인자원의 DB가 구축되어야 한다. 정확한 정보, 기자재, 네트워크 등을 제때에 확보할 수 있어야 하기 때문이다.
- ii) 디자인 Know-how가 축적되어야 한다. 과거의 성공과 실패는 미래의 훌륭한 디자인을 위한 재산이자 기업의 Identity를 유지하기 위한 교과서이기 때문이다.
- iii) 디자인에서 사용하는 정보는 다양한 형태를 지니고 있으므로 효율적으로 수집해서 관리해야 한다.(각종 서적, 모형, 파일, 음향, Text, 각종 Material 등)
- iv) 디자인은 다양한 네트워크가 요구되는 분야이므로 협력업체나 정보의 원천을 지속적으로 관리하고 업데이트해야 한다.
- v) 디자인은 다양한 장비와 재료가 필요하다. 디자이너의 요구에 따라 필요한 장비와 재료가 원활하게 조달되어야 한다.
- vi) 어떤 디자이너가 업무를 맡더라도 높은 수준의 자원활용도가 필수이다. 누구나 쉽고 자유로운 디자인 자원활용이 보장되어야 한다.

다른 한편으로 업무의 주체인 디자이너 자원의 관리를 살펴보면

- i) 디자인 팀을 구성하는 데에 있어서 디자인 범위를 먼저 결정하고 이 결정에 따른 최적의 디자이너를 선정한다. In-house 디자이너로 구성을 할 것인지 아니면 외부의 디자인 전문 회사의 디자이너로 구성을 할 것인지를 결정해야 한다. 그러기 위해서는, 또한 요구되는 특정 기술을 명확히 파악하여야 한다. 그리고 선정된 디자이너에게 디자이너의 윤리를 주지시킨다.
- ii) In-house 디자이너로 결정한 경우 현재 가진 강점 및 약점을 파악하고 추가적인 지원사항을 파악한다. 즉 권한과 책임을 정확히 부여한다.
- iii) 외부 전문회사의 디자이너로 결정된 경우 먼저 해당 디자이너의 정보를 확보하고 요구사항(업무 가이드라인 및 기대효과)을 주지한 후 작업의 범위 및 역할과 책임을 결정한다.
- iv) 기업이 디자이너의 지속적인 창의력의 개발을 위해 투자해야 한다.

## ● 디자인 자원관리 Checklist

- 1 디자인 자원의 Database가 존재하는가?
- 2 디자인 노하우(Know-how)를 축적하고 있는가?
- 3 다양한 형태의 정보를 효율적으로 수집, 관리하고 있는가?
- 4 디자인에 필요한 네트워크를 지속적으로 업데이트하고 있는가?
- 5 필요한 디자인 장비, 재료의 구비가 원활한가?
- 6 필요할 때 누구나 디자인자원의 활용이 용이한가?

## ● 디자이너 관리 Checklist

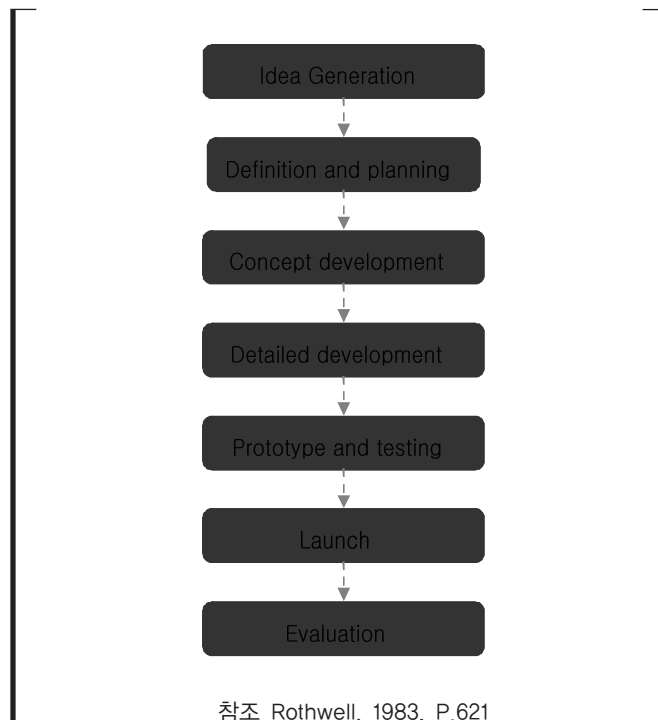
- 1 업무의 성격에 적합한 최적의 디자이너를 선정하였는가?
- 2 내부 디자이너에게 권한과 책임을 정확히 부여하였는가?
- 3 외부 디자이너에게 업무의 가이드라인과 기대효과를 정확히 전달하였는가?
- 4 디자이너의 지속적인 창의력을 개발을 위해 투자하는가?

	///. 연구결과	
	005 실행 Implementation	
	<ul style="list-style-type: none"><li>– Design Process</li><li>– Product / Service</li></ul>	

# Implementation

## 005 실행 Implementation

### ● 디자인 프로세스의 주요 단계들 Guideline



많은 좋은 아이디어들이 아이디어단계에서만 그친다. 이는 디자인을 단지 어떠한 아이디어 발상의 행위로만 보기 때문이다. 디자인은 연속된 프로세스이자 무형의 아이디어를 유형의 현실로 성공적으로 전환하는 전 과정을 다루고 있다. 아래의 표는 우리가 디자인을 전체적인 프로세스로 인식하지 않고 어떤 부분으로만 봤을 때 초래할 결과를 보여준다.

만일 디자인이 만이라면

의 결과들을 초래한다.

창의적 아이디어	아이디어가 고객 수요에 맞추고 있지 않다
소위 R&D Lab의 전문가 영역	기타 인력의 투입이 부족하고
창의적 ‘디자이너’의 영역	핵심 지식과 경험의 투입이 부족할 수 있다

## ● 디자인 프로세스의 주요 단계 및 결과물 참조 BS7000 (1997)

단계	프로세스	결과물
발상 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신제품 혹은 개선된 제품을 통한 기회의 발견</li> <li>- 팀의 구성</li> <li>- 비즈니스 컨셉의 분석 및 제품 제안</li> <li>- 프로젝트 목표 및 전략의 형성</li> <li>- 프로젝트의 예비 평가 및 승인</li> </ul>	조직 내부 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기회 발견</li> <li>- 대안적인 비즈니스 및 제품 컨셉</li> <li>- 비즈니스 컨셉 및 제품 특징의 선정</li> <li>- 프로젝트 목적 정의</li> <li>- 진행 가부의 결정</li> </ul>
실행 가능성 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기획, 실행 가능성 연구</li> <li>- 제품 특징들의 선별 및 기능 개발</li> <li>- 프로젝트 개요 및 작업 계획 구체화</li> <li>- 프로젝트 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수용성 평가</li> <li>- 제품 디자인 개요</li> <li>- 프로젝트 및 자원 계획</li> <li>- 프로젝트 승인</li> </ul>
디자인 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다분야의 전문가들로 구성된 디자인 팀의 구성</li> <li>- 디자인 컨셉 개발</li> <li>- 소비자-제품 경험의 시연</li> <li>- 디자인 개요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 역할 및 책임 매트릭스</li> <li>- 선택 사항</li> <li>- 제품 해결안</li> </ul>
실행 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세부적인 디자인</li> <li>- 구성 및 생산 전 점검</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품 사양서</li> <li>- 안정성 및 유지 지속성을 포함한 기타 제품 성능적인 면에 관련된 요소의 확정</li> </ul>
생산 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 생산을 위한 최종적인 디자인 확정</li> <li>- 생산을 위한 디자인 지원</li> <li>- 생산 및 공급을 위한 준비</li> <li>- 제품 출시 및 홍보</li> <li>- 판매 및 사용</li> <li>- 사용자 피드백 수집</li> <li>- 전 프로젝트의 평가 및 개선 영역 탐색</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품 포장</li> <li>조직 외부</li> <li>- 제품 사용성</li> <li>- 사업 목표 및 소비자 요구사항의 충족</li> <li>- 제품 개선</li> <li>- 디자인 프로세스의 개선</li> </ul>
종료 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로젝트 종결</li> <li>- 제품 폐기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로젝트 팀 해산</li> <li>- 제품에 대한 기업의 지속적인 지원 및 책임 요구</li> </ul>

## ● 디자인 프로세스 Checklist

### 1 1 발상 단계 점검

- 회사의 역량과 시장수요에 의한 실행가능의 아이디어인가?

### 2 디자인 플래닝의 점검

- 디자인기획의 전 과정이 효율적으로 이루지고 있는가?
- 디자인기획이 모든 참여인원에게 명백히 전달되고 있는가?
- 디자인기획이 전사의 전략에서의 역할을 이해하고 있는가?
- 디자인기획이 얼마나 그 목적에 부합하는가?
- 디자인기획은 현실화 이후의 상황을 얼마나 예측하고 있는가?

### 3 디자인 진행의 점검

- 각 디자인단계들을 확실히 알고(identify) 있는가?
- 경영자가 전사계획 내의 디자인의 역할을 아는가?
- 경영자가 디자인 활동들을 관리할 줄 아는가?

### 4 디자인 자원의 점검

- 자원과 예산분배의 원칙들을 알고 있는가?
- 경영자가 디자인이 필요한 자원들을 제공할 수 있는가?
- 적절한 디자이너를 선정하였나?

### 5 디자인 전문기술의 점검

- 디자인 활동에 필요한 전문 기술들이 확보하였는가?
- 디자인활동의 다양성을 이해하고 있는가?

### 6 디자인 문화

- 상관들이 디자인활동에 얼마나 헌신적인가?
- 디자인대한 태도가 얼마나 긍정적인가?

## ● 제품 / 서비스 Guideline

일반적으로 제품은 잠재고객들의 욕구와 필요를 충족시켜 고객만족을 창출하기 위하여 디자인된 물리적/화학적 및 상징적 속성과 부수 서비스의 결합체로 정의한다. 따라서 제품은 실물인 것도 있고, 서비스, 사람, 장소, 기관이나 조직, 혹은 아이디어 등도 제품이라고 할 수 있다. 또한, PL(제조물 책임)법에서는 "다른 동산이나 부동산의 일부를 구성하는 경우를 포함한 제조 또는 가공된 동산"으로 제조물을 정의하고 있다.

즉 디자인리더십의 의지가 현실화 된 상태로 고객과 접점에 위치한 디자인 결과물이라고 할 수 있다.

이 디자인 결과물은 디자인 과정에 따라

- i) 디자인 리더십을 포함한 기획의 의도를 정확히 반영하고 있어야 하며,
- ii) 고객의 요구(Need)를 정확히 반영하고 있어야 하며,
- iii) 시장의 트렌드를 잘 반영하고 있어야 한다.

## ● 디자인 프로세스 Checklist

- 1 디자인 리더십을 포함한 기획의 의도를 정확히 반영하고 있는가?
- 2 고객의 요구(Need)를 정확히 반영하고 있는가?
- 3 시장의 트렌드를 잘 반영하고 있는가?

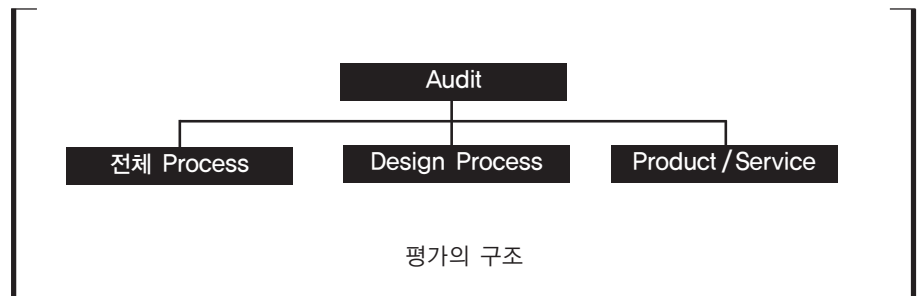
	///. 연구결과	
	006 평가 Audit	



# Audit

## 006 평가 Audit

### ● 평가 Guideline



평가의 영역에서는 고객에게 전달된 가치들과 그 가치가 리더십의 의도대로 전달되었는지에 대한 평가가 이루어진다. 세 부분에서 평가를 하는데 전체 Process, Design Process, 그리고 Product/Service의 Design에 대해 평가를 한다.

먼저 전체 Process에서는

i) 프로젝트의 기획대로 잘 수행되었는가를 평가한다. 기획회의(Rule Meeting)에서 결정된 사항들이 결과적으로 잘 준수되었는지, 그리고 프로젝트가 Schedule대로 진행되었는지, 또 예산이 정확히 집행되었는지에 관하여 평가를 한다.

ii) 기업의 활동 전체 가운데에 Design Management Process를 도입하였는지를 평가한다. 도입을 하였다면 잘 수행되었는지 또 효과를 거두기 위한 조직의 환경이 구축되었는지를 다각도에서 평가한다. 전사적인 적용과 지속적인 Design Management 활용 교육, 그리고 Top Mgt.의 Design Management 수행에 대한 강한 의지를 평가한다.

Design Process는

- iii) Design Process 자체가 얼마나 현실적이었는지를 평가한다. 각 단계가 현실적으로 이루어질 수 있도록 계획되었는지, 얼마나 효율적이었는지? 목표를 달성할 만큼 충분히 체계적이었는지, 향후 더 개선할 점은 없는지 등을 평가한다.
- iv) 디자인 플래닝이 사회적 상황과 경제적 상황, 기술적 현황에 비추어 보았을 때 얼마나 적절하였는지를 평가한다.
- v) 디자인 Process를 준수하였는지 평가한다.

마지막으로 Product/Service의 Design을 평가한다.

- vi) Product/Service의 디자인의 수준이 경쟁사에 비하여 어느 정도인가에 대한 평가를 실시한다. 이 평가는 특히 디자인 전문가의 평가를 받을 것을 추천한다. 전문가의 평가는 일반인과 비교할 수 없는 객관성을 지니므로 비교평가에 있어서는 고객(내부/외부)의 평가뿐만 아니라 전문가의 평가를 받는 것을 권장한다. 주요 평가 영역은 정체성 및 일관성의 방면과 파급효과 측면, 핵심 기술적 측면 그리고 질적 측면 등이 있다.
- vii) Product/Service의 Design이 고객을 얼마나 고려하였는지를 평가한다. 구체적인 평가영역은 감성적 측면, 사용성의 측면(편안, 편리, 안전 등), 심미적인 측면(5감만족), 환경적 측면 등이 있다.
- viii) 기획단계의 목표만큼의 수익성이 있는가도 반드시 평가해야 하는 항목이다. 이는 목표한 Market에 성공적으로 정착하고 있는지를 평가함으로써 대신할 수 있다.
- ix) 마지막으로 디자인을 통해 회사의 수익성과 이미지 개선에 얼마나 강력하게 작용하는지와 디자인이 다른 영역으로 확장이 가능한가를 평가한다.

## ● 평가 Checklist

### 1) 전체 Process

#### 1 프로젝트가 기획대로 수행되었나?

- Rule Meeting에서 결정된 사항이 제대로 실천되었나?
- 프로젝트가 Schedule대로 진행되었나?
- 예산이 정확히 집행되었나?

#### 2 전체 구조 안에서 Design을 핵심요소로 도입하였는가? (Design Management)

#### 3 Design Management Process가 효과를 발휘하기 위한 환경이 구축되었나?

- 전사적인 적용
- 지속적인 교육
- Top. Mgt.의 강한 의지
- 변화에 대응하는 System(인력, 기술 등)

### 2) Design Process

#### 4 Design Process가 얼마나 현실적인가?

- 각 디자인단계들을 확실히 알고(identify) 있는가?
- 경영자가 전사계획 내의 디자인의 역할을 아는가?
- 경영자가 디자인 활동들을 관리할 줄 아는가?

#### 5 디자인 플래닝이 적절하였나?

- 사회적 상황
- 경제적 상황
- 기술적 현황

#### 6 Design Process를 준수하였나?

## 1) Product/Service의 Design

**7** Product/Service의 디자인 수준이 경쟁사에 비하여 어느 정도인가?

(전문가의 평가 요망)

- 전체성 및 일관서의 측면
- 파급효과 측면
- 핵심기술적 측면
- 질적 측면

**8** 고객을 얼마나 고 려하였는가?

- 감성적 측면
- 사용성의 측면(편안, 편리, 안전 등)
- 심미적인 측면(5감 만족)
- 환경적 측면(Sustainable)

**9** 목표한 Market Place에 정착하고 있는가?**10** 디자인이 회사의 수익성과 이미지 개선에 얼마나 강력하게 작용하는가?

	III. 연구결과	
	007 고객 가치 전달	
	- 고객 만족	

# 고객 가치 전달

## 007 고객 가치 전달

### ● 구매 후 소비자 행위

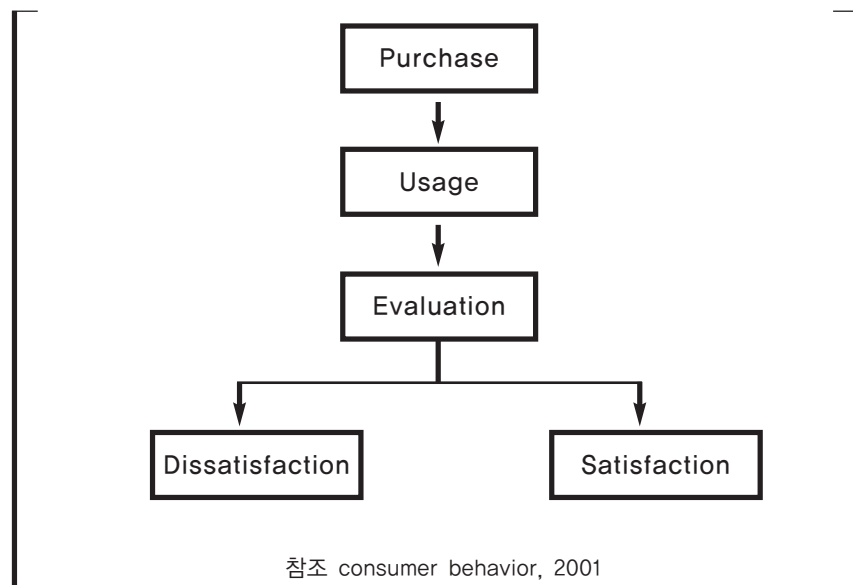
#### Post-purchase Consumer Behavior Guideline

##### 1) 소비자 만족 customer satisfaction

회사 또는 조직의 전체 제품성과 일련의 소비자기대(customer expectations)와의 관계에 대한 측정

##### 2) 성능 평가 Performance Evaluation

소비자의 상품사용과 인지의 경험을 통한 상품가치의 확인



고객들은 소비의 경험을 통해 평가를 한다. 이 평가는 구매 전 상품평가처럼 다음의 구매행위에 영향을 미친다. 회사가 고객만족에 큰 관심을 둔 까닭은 고객이 지속적으로 동일한 회사의 물품을 구매하느냐는 것이다. 고객만족은 다음의 2가지 큰 영향을 줄 수 있다.

1. 만족한 고객들은 미래 반복구매의 가능성이 더 높다.
2. 만족한 고객들이 다른 고객에게 권장하여 그들의 구매행위에 큰 영향을 끼친다.

회사의 고객만족 능력은 현재고객의 유지와 신 고객의 개발을 좌우한다. 따라서 고객만족 능력은 회사 디자인성공여부의 중요한 판단 기준이 된다.

## ● 구매 후 소비자 행위 Post-purchase Consumer Behavior Checklist

### 1 제품점검

- 제품품질의 일관성
- 제품의 기술력
- 제품군에 대한 이해
- 제품의 디자인

### 2 배송과 서비스 점검

- 배송의 신뢰성
- 배송의 속도
- 배송의 포장
- 주문의 용이성
- 고객에 대한 응대

### 3 기술서비스의 점검

- 제품 혁신의 능력 (R&D 실력)
- 제품의 기술력
- A/S능력

### 4 현장판매 점검

- 대리점의 기술력
- 대리점의 상품력
- 대리점의 친절도

### 5 가격의 만족

- 가격경쟁우위
- 가격대비성능

### 6 환경

- 환경의 책임의식
- 폐품 회수의 능력



	///. 연구결과	
	008 Self -assessment	

## 설문조사에 앞서

작성자 정보를 기입하여 주세요

작성자 성명		부서 및 직위	
회사명			
업종			

이 설문은 국제디자인대학원에서 주관하는 "기업의 디자인경쟁력 강화를 위한 디자인경영인증 제도에 관한 연구"를 위하여 실시하는 것입니다.

이 설문에 사용된 구체적인 정보(성명, 회사명, 평가내용 등)는 국제디자인대학원의 본 연구 내부에서만 사용되며 비밀이 보장되고 외부로 유출되지 않습니다. 또한 본 설문에 관한 모든 권리는 국제디자인대학원과 한국디자인진흥원에 있으므로 무단 전제나 허가 없는 인용을 금지합니다.

설문을 통해 얻어진 통계 결과는 한국디자인진흥원을 통하여 한국디자인기반기술의 발전에 사용될 것입니다. 설문에 협력하여 주셔서 감사드립니다.

국제디자인대학원

"기업의 디자인경쟁력 강화를 위한 디자인경영인증 제도에 관한 연구"

Project 팀

● 척도란에 점수를 기입하여 주세요( 0-10 )

평가영역	평가항목	평가문항	도(점수표사) +++++ 0                      5                      10
조직의 디자인 리더십 영역	Vision	1 자사의 비전이 있는가 - 조직원들이 알고 있는 비전인가?	
		2 비전이 간결하고 명확한가	
		3 최고 경영진과 조직원들간에 비전에 대한 공감대가 형성되어 있는가 - 조직원들이 이해 할 수 있는 비전인가	
		4 비전달성을 위해 적극적인 참여와 의욕이 있는가 - 희망적이며 도전적이면서 실현 가능성이 있는가	
		5 기업의 구체적인 비전에 대해 얼마나 알고 있는가 - 미래의 고객은 누구인가 - 미래의 경쟁사는 누구인가 - 미래 수익의 원천은 어디에 있는가 - 미래의 핵심역량은 무엇인가	
	Image	6 기업이 현재 가지고 있는 이미지는 무엇인가 기업이 바라는 이미지는 무엇인가	
		7 현재 가지고 있는 이미지와 바라는 이미지가 동일한가 - 기업광고가 그 기업이 바라는 이미지를 소비자에게 전달하는가	
		8 이미지 커뮤니케이션 통로를 얼마나 많이 가지고 있는가 - 이미지 커뮤니케이션 수단으로는 광고, 영업사원 편지의 인쇄문구, 우송 레이블, 매뉴얼, 브로슈어, 포스터, 명함, 견본품, 등록상표, 제품 레이블, 보도자료 등이 있다.	
		9 전달하고자 하는 이미지는 일관성이 있는가 - 통합적인 이미지로 일관성 있게 소비자들에게 알리고 있는가	
		10 기업이 이미지를 지속적으로 알리고자 노력하는가 - 기업 홍보에 관심을 두고 있는가	
총점			/ 100

● 척도란에 점수를 기입하여 주세요( 0-10 )

평가영역	평가항목	평가문항	도(점수표시)
			<div><div></div><div>0510</div></div>
조직의 디자인 경영책임 영역	-고객중심 -디자인방침 -경영방침 (책임, 권한 의사소통 디자인독창성	1 디자인경영에 관한 매뉴얼이있는가?	
		2 경영자가 디자인에 대해 합리적인 경영을 하는가? - 경영자가 끊임없이 디자인에 대한 관심을 가지고 전진하려는가?	
		3 디자인 활동은 원활한가? - 디자인 활동이 자유롭고 활발하게 이루어지고 있는가?	
		4 모든 부서간의 커뮤니케이션은 잘 되고 있는가? - 부서간의 화합의견조율을 하는 사람이 있는가?	
		5 고객의 욕구를 정확히 규명하였나? - 고객에 관한 리서치가 잘 이루어지고있는가?	
		6 기업경영은일관성이있는가?	
		7 디자인이 경영에 있어 중요한 내용이 되고 있는가?	
		8 디자인을통해 혁신을하려고 노력하는가? - 차별화를 통해 소비자의 심리를 자극하여 구매 욕구를 느끼게 하는가?	
		9 창조적인환경으로업무를하는가? - 아이디어가 풍부하게 나올 수 있는 환경이거나상황이 되어 있는가? - 자율적인분위기에서업무를보는가?	
		10 소비자들이 인식하는 기업경영의 효율성은 얼마나되는가?	
총점			/ 100

● 척도란에 점수를 기입하여 주세요( 0-10 )

평가영역	평가항목	평가문항	도(점수표시)
			0111

● 척도란에 점수를 기입하여 주세요( 0-10 )

평가영역	평가항목	평가문항	도(점수표시)
			<div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div>&lt;/</div></div>

• 척도란에 점수를 기입하여 주세요( 0-10 )

평가영역	평가항목	평가문항	도(점수표시) +++++ 0 5 10
실현 (Implementation) -Design Process -Product/ Service	실행가능성	1 회사의역량과시장수요에의한 실행가능의아이디어인가	
	디자인 플래닝	2 디자인기획의전 과정이효율적으로 이루지고있는가 - 디자인기획이 모든 참여인원에게 명백히 전달되고있는가 - 디자인기획은 전사의 전략 안에서 이행되고있는가 - 디자인기획이 얼마나 그 목적에 부합하는가 - 디자인기획은 현실화 이후의 상황을 얼마나 예측하고있는가	
	디자인 진행	3 각 디자인단계들을 확실히 알고(identify)있는가 - 경영자가 전사계획 내의 디자인의 역할을 아는가 - 경영자가 디자인 활동들을 관리하고 있는가	
	디자인 자원	4 자원과 예산분배의 원칙들을 알고 있는가 경영자가 디자인활동에 필요한 자원들을제공할수 있는가	
	디자인 전문기술	5 디자인 활동에 필요한 전문 기술들을 확보하였는가 디자인활동의 다양성을 이해하고 있는가	
	디자인 문화	7 상관들이 디자인활동에 얼마나 헌신적인가 조직원들의 디자인에 대한 태도가 얼마나 긍정적인가	
	Product / Service	8 처음 기획의 의도가 정확히 반영되고 있는가	
		9 고객의 니즈는 정확히 반영되고 있는가	
		10 트렌드를잘 반영하고있는가	

총점

/ 100

● 척도란에 점수를 기입하여 주세요( 0-10 )

평가영역	평가항목	평가문항	도(점수표시)
			+++++ 0 5 10
평가 (Audit)	전체 Process	1 프로젝트가 기획대로 수행되었나 - Rule Meeting 에서 결정한 것이 제대로 실천되었나	
- 전체 Process		- 프로젝트가 Schedule대로 진행되었나	
- 디자인 Process		- 예산이 정확히 집행되었나	
- Product/ Service		2 전체구조 안에서 Design 을 핵심요소로 도입하였는가 (Design Management)	
		3 Design Management Process 가 효과를 발휘하기 위한 환경이 구축되었나	
		- 전사적인 적용	
		- 지속적인 교육	
		- Top. Mgt의 강한 의지	
		- 변화에 대응하는 System (인력, 기술 등)	
	Design Process	4 Design Process가 얼마나 현실적인가 - 각 디자인 단계들을 확실하게 알고 (identify) 있는가	
		- 경영자가 전사 계획 내의 디자인의 역할을 알고 있는가	
		- 경영자가 디자인 활동들을 관리할 줄 아 는가?	
		5 디자인의 기획이 적절하였나	
		- 사회적 상황	
		- 경제적 상황	
		- 기술적 현황	
		6 디자인 Process를 준수하였나	
	Product / Service	7 Product/Service에 디자인의 수준이 경쟁사에 비하여 어느 정도인가 (전문가의 평가요망)	
		- 정체성 및 일관성의 측면	
		- 파급효과 측면	
		- 핵심 기술적 측면	
		- 질적 측면	
		8 고객을 얼마나 고려하였나	
		- 감성적인 측면	
		- 사용성의 측면 (편안, 편리, 안전 등)	
		- 심미적인 측면 (5감 만족)	
		- 환경적 측면 (Sustainable)	
		9 목표한 Market place에 정착하고 있는가	
		10 디자인이 회사의 수익성과 이미지 개선에 얼마나 강력하게 작용하는가	
총점			/ 100



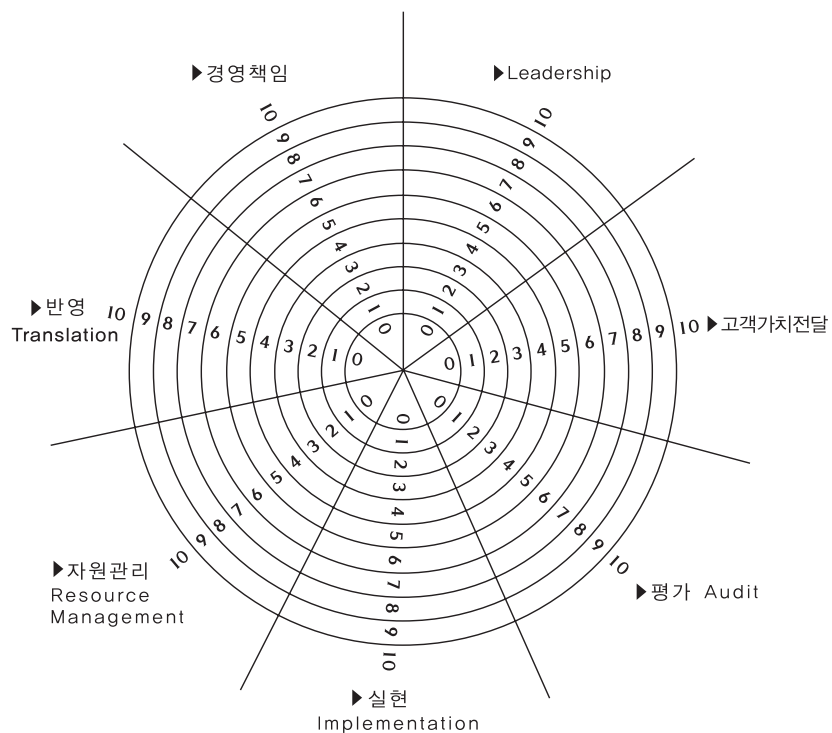
● 척도란에 점수를 기입하여 주세요( 0-10 )

평가영역	평가항목	평가문항	도(점수표시) +++++ 0 5 10
고객 가치전달	제품만족	1 - 제품품질에일관성이 있는가 - 소비자의 제품에 대한 기대를 정확히 이해하는가 - 고객이 제품의 디자인에 만족하는가	
	배송과 서비스	2 - 배송에 신뢰성이 있는가 - 배송의 속도가 빠른가 - 배송의 포장에 안정적인가 - 주문이 용이한가 - 고객응대가정확하고친절한가	
	기술 서비스	3 - 제품 혁신의 능력(R&D 실력)이 신뢰가가는가 - 제품의 기술력이 뛰어난가 - A/S 능력이 신뢰가가는가	
	현장판매	4 - 대리점의 기술력이 있는가 - 대리점의 상품력이 우수한가 - 대리점의 친절도가 높은가	
	가격의 만족	5 - 가격경쟁우위가 있는가 - 가격대비성능이우수한가	
	환경	6 - 환경의 책임의식이 있는가 - 폐품 회수의 능력이 뛰어난가	
총점			/ 100

	III. 연구결과	
	009 Evaluation	

## 평가 점수 표

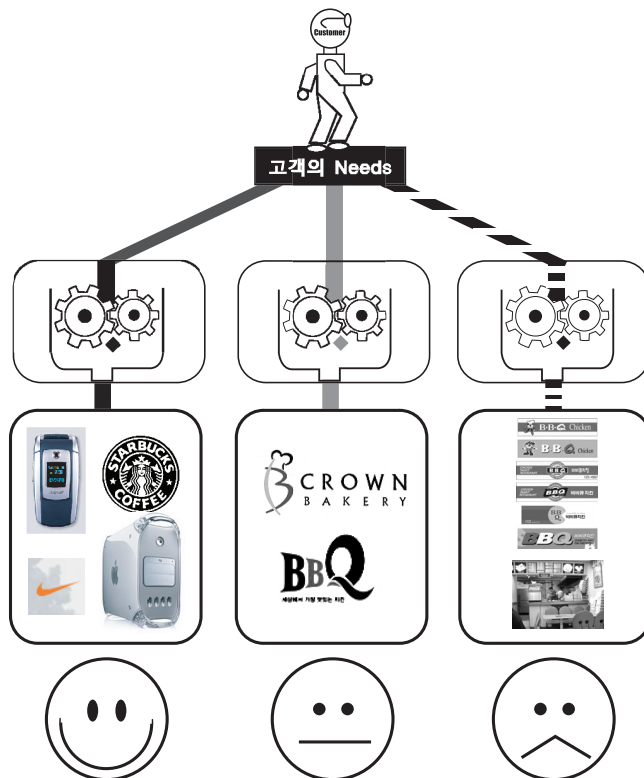
전체 항목		성격	주관	수
디자인 리더십(Leadership)		Top. Mgt의 의지	Top. Mgt	
디자인 경영 책임		Filtering	Top. Mgt, 디자인 관리자	
반영(Translation)	Design Language	구체적인 Ideation	디자이너	
	Branding	고객의 연상	Top. Mgt, 디자이너	
자원관리(Resource Management)		현실화 준비, Infrastructure	Top. Mgt, 디자인 관리자	
실행 (Implementation)	Design Process	현실화 과정	디자이너	
	Product/Service	현실화 이후 디자인 결과물	디자이너	
평가(Audit)		평가	Top. Mgt, 디자인 관리자 외부 전문가, 디자이너	
고객 가치 전달		고객 만족	외부 전문가, 고객	
총계				



# 디자인 경영 시스템 인증제도

## 1. 디자인 경영 시스템 인증의 구조

- 고객지향(Customer Centeredness) 시스템을 초기부터 반영.
- 수준 높은 디자인 역량을 갖춘.
- 기업전체의 Attractiveness와 Image 관리
- CDO의 역할



**A** 낭비와 부족함을 없애고 최적화시켜 디자이너로 하여금 지속적인 창의력을 발휘할 수 있는 환경 조성. 지속적인, 그리고 전사적인 Good Design추진으로 실패의 위험 감소.

**B** 기본 System은 갖추었으나 아직 미흡하고 균형 잡히지 않았기 때문에 투입하는 노력에 비해 결과물의 효용이 떨어짐.

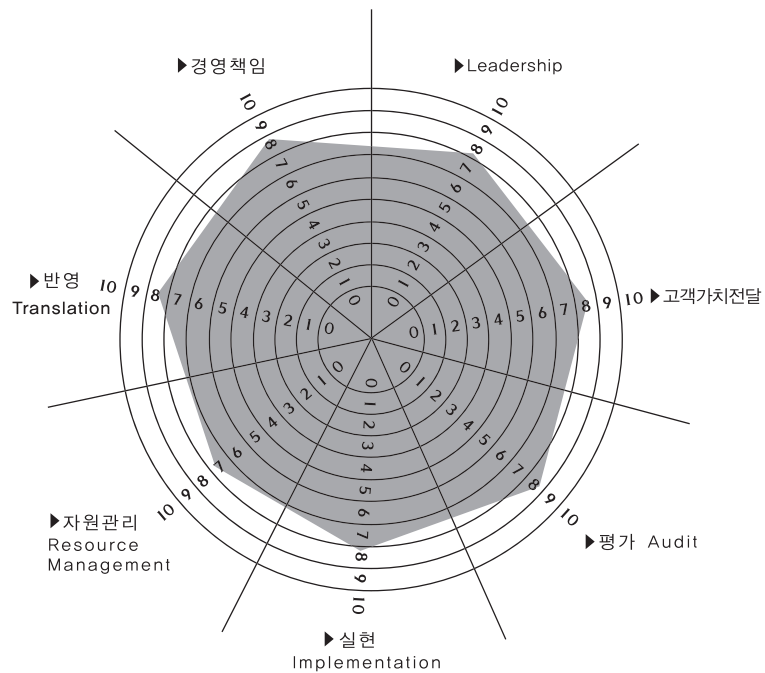
**C** 디자인 경영체계가 잘 갖추어 있지 않은 기업구조로 지속적으로 좋은 디자인의 창출이 어려움.

## 2. 디자인 경영 시스템 전문가 평가의 예

### 1) STARBUCKS



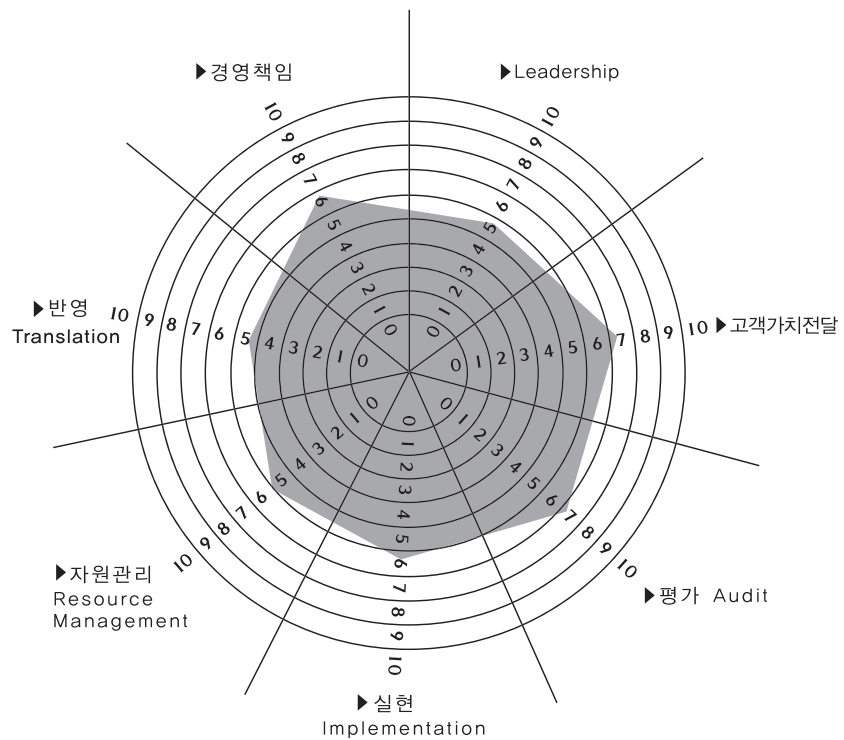
전체 항목		성 격	주 관	점 수
디자인 리더십 (Leadership)		Top Mgt.의 의지	Top Mgt.의 의지	82
디자인 경영책임		Filtering	Top Mgt. 디자인관리자	88
반영 (Translation)	Design Language	구체적인 Ideation	디자이너	85
	Branding	고객의 연상	Top Mgt. 디자이너	
자원관리 (Resource Management)		현실화 준비 Infrastructure	Top Mgt. 디자인관리자	79
실현 (Implementation)	Design Process	현실화 과정	디자이너	83
	Product/Service	현실화 이후 디자인 결과물	디자이너	
평가 (Audit)		평 가	Top Mgt. 디자인관리자 외부전문가, 디자이너	88
고객가치전달		고객만족	외부전문가, 고객	87
총 계				592



## 2) CROWN



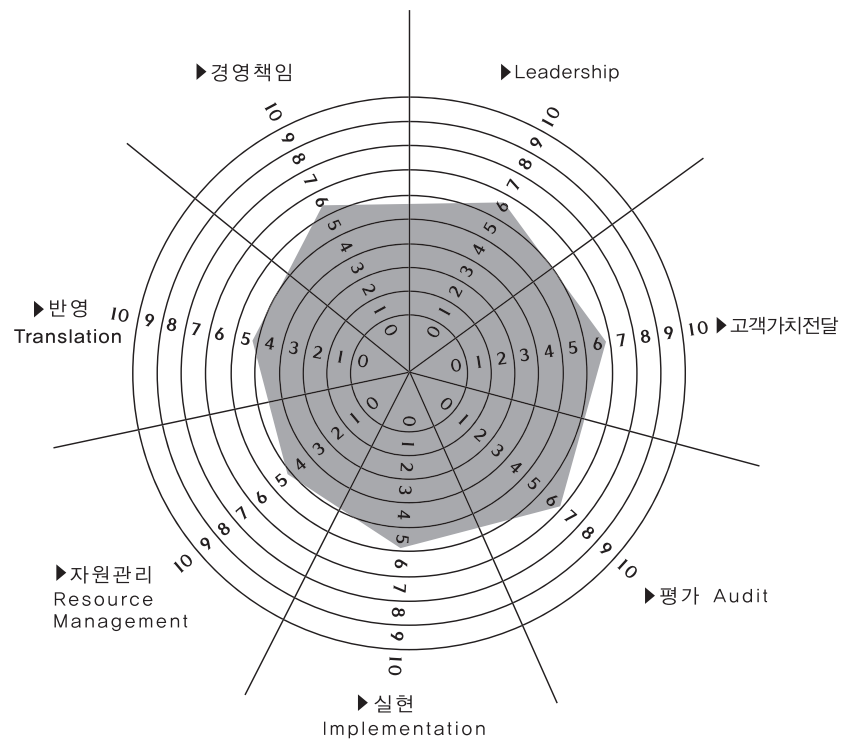
전체 항목		성 격	주 관	점 수
디자인 리더십 (Leadership)		Top Mgt.의 의지	Top Mgt.의 의지	58
디자인 경영책임		Filtering	Top Mgt. 디자인관리자	69
반영 (Translation)	Design Language	구체적인 Ideation	디자이너	54
	Branding	고객의 연상	Top Mgt. 디자이너	
자원관리 (Resource Management)		현실화 준비 Infrastructure	Top Mgt. 디자인관리자	60
실현 (Implementation)	Design Process	현실화 과정	디자이너	62
	Product/Service	현실화 이후 디자인 결과물	디자이너	
평가 (Audit)		평 가	Top Mgt. 디자인관리자 외부전문가, 디자이너	72
고객가치전달		고객만족	외부전문가, 고객	73
총 계				448



## 2) BBQ



전체 항목		성 격	주 관	점 수
디자인 리더십 (Leadership)		Top Mgt.의 의지	Top Mgt.의 의지	66
디자인 경영책임		Filtering	Top Mgt. 디자인관리자	64
반영 (Translation)	Design Language	구체적인 Ideation	디자이너	52
	Branding	고객의 연상	Top Mgt. 디자이너	
자원관리 (Resource Management)		현실화 준비 Infrastructure	Top Mgt. 디자인관리자	51
실현 (Implementation)	Design Process	현실화 과정	디자이너	59
	Product/Service	현실화 이후 디자인 결과물	디자이너	
평가 (Audit)		평 가	Top Mgt. 디자인관리자 외부전문가, 디자이너	69
고객가치전달		고객만족	외부전문가, 고객	68
총 계				429



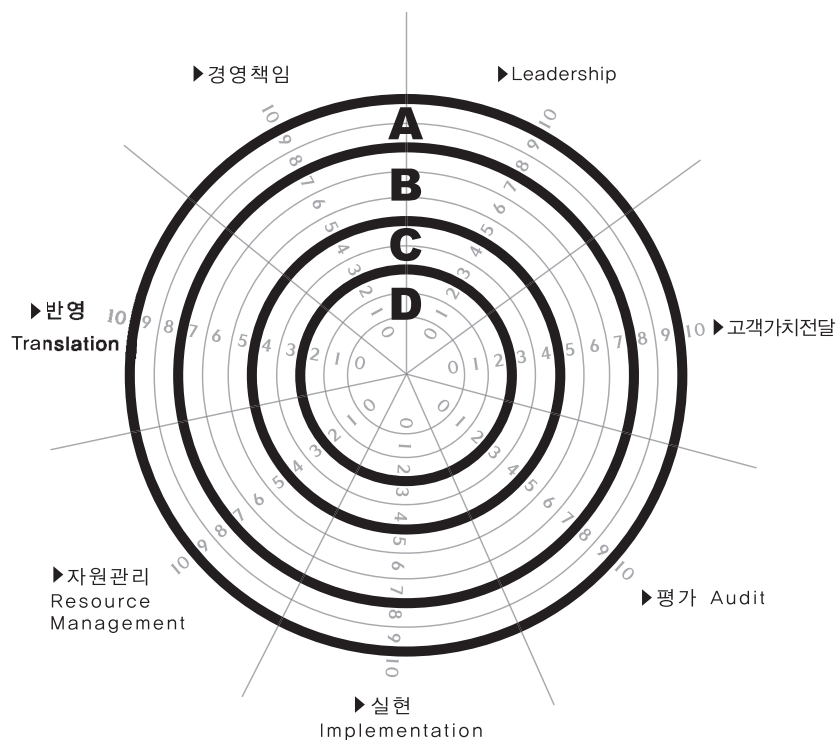
### 3. 향후 인증 전략

#### A Zone : 상위 15%

최고수준의 디자인경영시스템을 나타내는 영역으로 디자인을 경쟁력으로 잘 활용하고 있음.

#### B Zone : 35%

훌륭한 수준의 디자인경영시스템을 나타내는 영역이지만 고객만족을 위해 디자인 경영시스템을 더욱 업그레이드 요망.



#### C Zone : 30%

고객만족이 잘 이루어지지 않는 수준으로 기업의 경쟁력이 점차 줄어드는 영역.

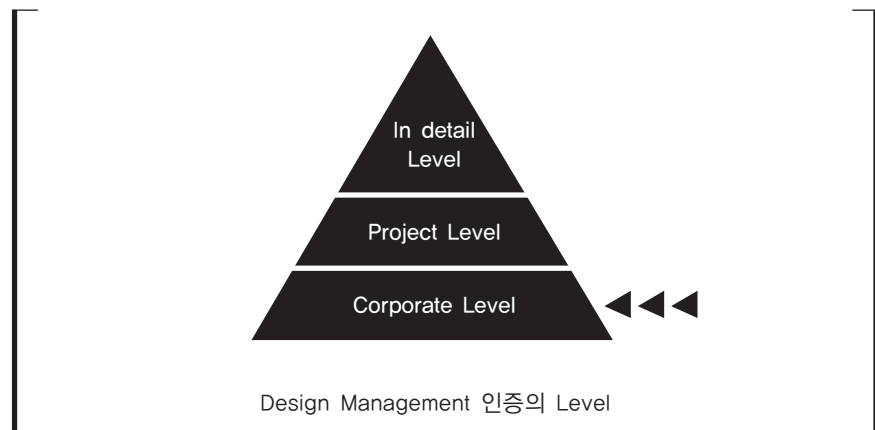
#### D Zone : 하위 20%

디자인경영시스템이 필요한 영역으로 사용자의 안전 및 환경문제를 야기할 수 있음.



.연구의 적용	

본 연구가 제안하는 디자인경영 인증모델은 Corporate Level을 대상으로 하였다. Project Level과 In detail Level은 향후 심화연구에서 다뤄져야 하며 품질경영과 같이 대다수의 기업에서 그 필요성과 실효성을 인정한 이후에 적용하는 것이 유리하다.



인증을 실시하기 위해서는 먼저 표준이 만들어져야 한다. 이는 측정할 수 없는 것은 평가할 수 없기 때문이다. 따라서 본 연구는 디자인 경영의 표준에 해당하는 규칙을 먼저 세워야 했다. 그리고 정의된 기준에 따라 기초적인 평가항목을 만들었다. 다루는 범위가 광범위하고 디자인 영역의 많은 개념들이 아직 체계적으로 정리되지 않아서 가장 기초적이고 일반적인 Corporate Level에서의 모델로 국한시켰다.

이것은 결과적으로 기업의 디자인 경쟁력 확보에 가장 기초가 되는 부분이 Corporate Level이므로 적절한 순서로 접근한 것이 되었다. 본 연구의 사용자가 될 기업의 Top Mgt.와 디자인 실무 관리자가 기업의 디자인 경쟁력 확보를 위해 가장 먼저 적용하여야 할 부분에 관한 연구이므로 실질적인 Guide-line이 될 것이라 기대한다

Appendix	

## 유럽 출장 (2003. 1. 24 - 2. 2) 보고

작성자 : 이 남 식

### ■ 1월 24일 (금)

인천공항 출발 - 암스테르담 도착 (17:30)

공항 셔틀을 이용 호텔에 도착, Novotel Amsterdam 투숙

DAM Square 방문, 저녁 식사후 호텔로 돌아옴

### ■ 1월 25일 (토)

9:00 - 10:00 호텔에서의 인터넷 사용은 모뎀을 통하여 ISP에 접속 서비스를 받는 형태. Internet 사용을 위하여 다양한 시도, AOL을 통하여 인터넷접속에 성공. 56k 모뎀이나 동영상은 제외하면 아쉬운 대로 사용할만 함.

11:00 - 1:30 John Thackara 와 meeting

#### Agenda

1. DMS (Design Management System) 에 대한 의견 청취
2. WFK (World Knowledge Forum)에 연사 초청 가능성 타진
3. IDAS, CEO Program, IDTC, DIC 소개

Reference web site : [www.doorsofperception.com](http://www.doorsofperception.com)

## 토의 내용

John Thackara는 영국인으로써 NDI (Netherland Design Institute)의 원장을 지냈으며 NDI를 통하여 "DOORS OF PERCEPTION"이라는 Design Conference를 1993년부터 매 2년마다 개최하였으며 2002년에 DOORS 7을 개최. (Door of Perception이란 영국의 시인인 William Blake의 시에서 따왔으며 인식의 문은 미지나 새로운 개념에 대한 호기심과 인식의 전환을 의미함). 참가자가 1500여명에 이름. DOORS 8은 2004년 개최 예정이며 2003년에는 10주년 기념 Conference를 개최 예정. 그간의 Conference의 주제는 다음과 같다.

DOORS 1 (1993)

DOORS 2 (1994) : Home

DOORS 3 (1995) : Info-Eco

DOORS 4 (1996) : Speed

DOORS 5 (1998) : Play

DOORS 6 (2000) : Lightness

DOORS 7 (2002) : Flow

EC의 각종 연구프로젝트에 참여하고 있으며 (i3 Intelligent Information Interface등) 최근에는 "DOORS OF PERCEPTION FOUNDATION"을 설립하여 미래에 대한 Vision을 제시하는 다양한 활동을 전개함.

[이력서 첨부]

**Q:** 디자인에 대한 전반적인 견해:

**A:** 디자인의 개념이 확장되어 전통적인 formgiving에서부터 카네기멜론대학의 허버트 사이몬이 정의한바와 같이 디자인이란 주어진 상황을 보다 바람직한 상황으로 발전시키는 모든 시도를 포함한다 는 의견에 동감한다.

특히 디자인이 marketing의 수단으로서 인식되어온 것에 대한 반성이 필요하며 인류의 미래에 대한 새로운 가치를 제안하는 역할과 환경을 고려한 디자인 즉 sustainable future에 대한 의무를 강조하고 싶다. 예를 들자면 자동차의 소유를 제한하고 필요한 때에 활용만 할 수 있도록 하는 자동차공유 또는 카풀에 대한 시스템과 같이 산업화시대의 소유의 개념을 제러미 리프킨이 말한바와 같은 접속의 시대 the age of access 에 걸맞는 사용의 개념으로 전환할 필요하다.

**Q:** 네델란드 디자인수준과의 국가적인 디자인 전략은?

**A:** 네델란드는 국토의 70%가 간척지일 만큼 man-made nation이며 과거에 강한 제조업을 가지고 있어 디자인을 중시한다. 네델란드에서 전통적인 디자인 (시각, 제품, 포장등)은 정평이 나 있으나 전체 경제에서 차지하는 비중은 그리 크지 않다고 본다. 네델란드는 무역과 서비스를 기반으로 하는 국가이기 때문에 사회간접자본 (항만, 도로, 철도 등)과 물류에 대한 국가적인 디자인에 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 교통수단의 연계 및 정보통신망과의 통합 등 inter-mobility를 강조하고 있다. 그러나 제한된 국토로 인하여 공항이나 항만을 더 이상 확장하는 것이 어렵기 때문에 Information Port"로서의 미래의 역할에 대한 구상을 하고 있다. 즉 From Main Port to Brain Port" 가 국가적인 디자인 전략이라 할 수 있다.

**Q:** 네델란드의 디자인 교육에 관해서

**A:** 네델란드의 디자인 교육은 아직 매우 전통적인 20세기의 산업화시대에 기반을 두고 있다고 볼 수 있다. TU Delft 나 Design Academy 등이 그러하며 기본에 치중하고 있다. 디지털시대에 걸맞는 교육커리큘럼을 가지고 있지는 못하나 이들 교육기관에 매우 우수한 학생들이 와서 공부하기 때문에 졸업 후에 실무에서는 좋은

성과들을 보여주고 있다. 하지만 디자인교육과 실무 간의 연계성은 매우 부족하다고 본다. 암스테르담 거주자의 40%가 외국인일 만큼 개방되어 있으며 디자이너간의 자발적인 연대등을 통하여 새로운 디자인을 모색하고 있는데 O2가 대표적인 디자인 NGO)이다.

또 하나의 새로운 시도는 네덜란드 디자인의 전통인 minimalism과 자원의 소비를 최소화하는 친환경디자인에 대한 교육으로서 KATHALYS 프로그램이 있는데 TU Delft + TU Eindhoven +TNO가 Eco product + science program을 만들었다.

**Q:** 한국의 디자인에 대하여

**A:** 일본과 호주에서는 일한 경험이 있으나 한국에는 수년전 2일간 체류한 것이 전부이다. 그러나 IDAS의 교육과정, IDTC나 DIC 그리고 CEO프로그램 등을 볼 때 유럽에서 보다 더욱 혁신적이라 생각되어 깊은 감명을 받았다. 우리는 이러한 현상을 Edge Effect (저변효과) 라 부른다.

종종 중요한 혁신은 주도세력 (main stream)에 의하여 이루어지는 것이 아니라 주도 세력으로 진압하고자 하는 저변에서 발생되는데, 바로 한국이 그와 같은 예라 할 수 있다. 이러한 맥락에서 DOORS conference 가 인도의 벵갈로어에서도 개최되며 여기에 작은 네트워크를 가지고 있다 (DOORS EAST). 앞으로 한국이 적극적으로 미래에 대한 Vision을 제시하는 네트워크에 동참하기를 희망한다. 최근에 급성장하고 있는 프랜차이즈 식당 중에 Pret a manger (Ready to eat)" 라는 샌드위치전문점은 MacDonald처럼 전 세계적으로 표준화된 메뉴와는 달리 신선한 야채를 그 지역에서 공급하여 지역마다 차별화된 샌드위치를 직접 만들어주는 개념으로 급성장하고 있다. 이처럼 한국을 비롯한 동양의 지역적인 가치가 이제는 세계적인 가치가 될 수 있다고 본다.

**Q:** DMS (디자인경영시스템) 에 대해서

**A:** 분명히 필요하다고 본다. 하지만 단순히 C.I나 포장 등의 겉보기만 바꾼다면 경쟁이 치열한 시장에서 상대적인 차별성은 점점 취약하게 될 것으로 본다. 따라서 진정한 디자인경영시스템은 고객을 위한 새로운 가치 (New Value)를 창출할 수 있는 기업의 내부역량을 키울 수 있는 프로세스라야 할 것이다.

네델란드에서도 2년 전부터 정부의 조달 분야에서 기업의 디자인을 인증하는 제도를 연구 중에 있으며 이에 대한 전문가를 소개하겠다. 디자인 경영에 대한 정부의 지원은 영국의 Design Council이 가장 잘 하고 있다고 본다. 영국의 Design Council은 큰 건물이나 조직을 포기하고 불과 50명의 소조직을 가지고 진흥 (promotion)에서 기업에 대한 지원 (support)으로 정책 방향을 바꾸어 많은 성과를 거두고 있다.

12 : 30 De Jaren – John Thackara가 추천한 Europa 호텔 인근의 운하 주변의 오래된 레스토랑에서 함께 식사함 (Soup과 샌드위치).

2:00-3:00 Droog Design (droog & Co.) 방문

Reference web site : [www.droogdesign.nl](http://www.droogdesign.nl)

1993년 Gijs Bakker 와 Renny Ramakers 가 암스테르담에서 공동 설립한 실험적인 기업으로 새로운 정신세계 를 프로젝트, 전시, 워크숍, 논문 등 을 통하여 구현하고자 하는 실험디자인 집단으로서 Dry Kitchen (2001), Restoring daily life (2002)등을 시도 하여 디자인계에 큰 영향력을 미치고 있다.

회사 내에 디자이너는 없으며 전 세계의 디자이너들과 공동작업을 펼치고 있다. 현재 까지 130여개의 창의적인 제품들이 Droog Design Collection 으로 선정, 판매되고 있으며, Rosenthal (독일), B&O (덴마크), Mandarin Duck (이태리) 등의 기업과



협력관계에 있다. Utrecht Central Museum 에서는 1993-1999년간의 모든 droog design collection을 구입 소장하기도 하였다.

현재 shop에서는 영국의 Dunne & Raby 의 "Designing the invisible: The placebo project" 가 전시 중에 있으며, 우리 눈에는 보이지 않는 전자파에 대한 경각심을 줄 수 있는 기발한 아이디어 상품들이 소개되고 있다.

### 3:30 - 5:00 NEMO (구 newMetropolis) Museum 방문

Reference web site : [www.e-nomo.nl](http://www.e-nomo.nl)

1997년 개관한 과학체험관인 newMetropolis가 청소년을 위한 과학체험관인 NEMO로 명칭을 바꾸어 2000년 재개관 하였다. 이태리의 유명한 건축가인 Renzo Piano가 건축 설계를 하였고 총 4000만 유로 (약 500억원)이 투자된 체험관은 4-15세의 어린이를 위한 과학기술 교육 콘텐츠를 갖추었다.

디자인의 관점에서는 전시디자인이 매우 잘 되어 있으며 다양한 교육콘텐츠에 대한 디지털미디어디자인도 불만 하다. 또한 건축디자인과 건축소재도 매우 혁신적이다.

다만 NEMO도 그간 운영상의 많은 어려움이 있었다고 한다. 네델란드 정부가 큰 투자를 하여 완공하였으나 48명의 직원과 지속적인 콘텐츠 개발을 위한 운영비 중 입장료수입이 48%에 그치고 있기 때문이다. 스페인 빌바오의 구겐하임 박물관이 개관 한 후 몇 년간 많은 관광객을 유치하자 유럽의 지방자치단체들이 앞을 다투어 대규모의 박물관과 문화센터 등을 건립하였으나 현재 대부분은 경영난에 허덕이고 있는데 지나치게 과대한 투자, 개관 이후의 수익성 검토 미흡, 정부가 경상비를 지원 하지 않는 등이 어려움의 원인이라 할 수 있다. 또한 한 두 번은 새로운 체험으로 인하여 방문하나 지속적으로 내용을 update하지 않으면 급격히 관객이 감소하는

현상을 보이고 있어 우리 나라에서도 지방자치 단체들이 무분별하게 진행 중인 박물관 사업에 좋은 교훈이 된다고 본다. 현재 NEMO는 정부의 후원으로 매년 300,000명의 네덜란드 청소년이 교육을 위하여 방문하고 있는데 입장료는 10길더 (약 3000원)로 저렴한 편이다. 관람시간이 오후 5시까지인 관계로 1시간 반 가량 관람 후 건물의 외관을 돌아봄.

6:00 – 7:30 저녁식사 ( ) : NEMO 바로 앞에 있는 해상 중국식당으로 잘 꾸며져 있으며 음식도 수준급 (약간 짠 것을 제외하면).

## ■ 1월 26일 (일)

10:00 – 12:00 Hotel checkout 후 열차 편 (InterCity)으로 Eindhoven으로 이동.

Holiday Inn Eindhoven에 투숙, 역에서 가깝고 다른 방문지도 모두 걸어서 갈 수 있는 위치. Eindhoven은 Philips 본사가 있는 도시로 2차 세계대전 때 대부분의 건물이 소실되어 오래된 건물은 거의 없음. 암스테르담 보다는 현대적이며 쾌적함. 현재 히딩크 감독이 이곳의 축구팀인 PSV Eindhoven의 감독으로 있으며 네덜란드 프로리그중 1위임.

2:00 – 3:00 Witte Dame (White Lady)방문:

이곳은 Philips Design과 Design Academy Eindhoven, 그리고 공공도서관이 함께 입주해 있는 옛 Philips의 공장을 개조한 건물로 특히 인상적이었던 것은 거리에서는 거의 찾아보기 어려웠던 사람들이 도서관에는 많이 모였다는 것이며, 도서, CD등 엄청난 자료와 디자인된 환경을 통하여 사회교육의 수준을 엿볼 수 있었다.

3:30 – 5:00 Van Abbe Museum

Reference web site : [www.vanabbemuseum.nl](http://www.vanabbemuseum.nl)

John Cass의 권유로 Philips 사가 재정적인 지원을 하여 불과 1주일 전에 재개관한 현대미술관인 Van Abbe Museum을 방문. 모던에서 현대에 이르는 방대한 collection을 가지고 있으며, Chagall, Picasso등의 회화, Mondrian, Moholy-Nagy, El Lissitzky 등 BAUHAUS의 디자인들 그리고 최근의 설치미술 등을 새롭게 건축한 미술관에 전시 중.

7:00 – 10:00 John Cass (Philips Senior Designer : Strategic Design 담당) 저녁식사. John과 동료 디자이너인 피오나 (두사람 모두 영국 RCA 출신으로 현재 Philips Design에는 모두 450여명의 디자이너가 있는데 절반이 네델란드인이고 나머지는 외국인임. 외국인 중 절반은 영국출신이라고 함) 와 같이 그들이 추천한 시내의 새로운 레스토랑인 boon에서 식사. 월요일의 미팅에 대하여 사전 논의 함.

최근 네델란드 내에서는 Eindhoven이 새로운 디자인의 중심지로 부상하고 있는데 Philips Design 을 비롯, Design Academy Eindhoven, 그리고 TU/e (Technical University of Eindhoven) 이 새로운 디자인교육 프로그램을 개발 (현장의 프로젝트 와 연계된 실질적인 교육) 하여 각광을 받고 있음.

## ■ 1월 27일 (월)

9:00 – 10:30 TU/e 에 2001년에 신설된 산업디자인학부 방문.

Reference web site : [www.industrialdesign.tue.nl](http://www.industrialdesign.tue.nl)

Jeu Schouten 학장 (기계공학박사, 기계공학부 학장 역임)과 면담.

TU/e는 연구중심대학의 공과대학으로 유럽 내에서는 높은 명성을 가지고 있으며 Philips와 많은 교류를 하고 있는 대학으로 2001년 산업디자인학부를 설립함.

5년제 학, 석사 (3년+2년) 연계교육과정으로서 모든 졸업생은 석사학위를 받게 된다. Intelligent Product Design을 대상으로 교육의 목표는 문제해결 중심의 프로젝트 교육 (Problem-based learning)을 지향하고 있음. 첫째 (2001) 70명을 선발하였으며, 2002년에는 133명을 선발, 현재 200여명의 학생이 재학 중이며 3학기제 (trimester)로 운영중임. 학생선발 기준은 기존의 짜여진 교육과정을 이수하기를 원하는 학생보다는 문제가 주어졌을 때 마다 필요한 과정을 스스로 찾아 공부할 수 있는 학생을 선발 함. 교과는 디자인뿐만 아니라 기계공학, 전자공학, 인간공학, 정보과학등 다양한 분야의 교수들이 프로젝트를 진행하는 도중에 필요에 따라 해당 교과를 가르침. 대부분의 교수는 Philips를 비롯한 기업에서 디자인관련 업무를 담당하고 있는 디자이너들임. 현재 Philips, Seahawk 등 15개 정도의 회사들과 산학협동 프로젝트를 교과 중에 진행하고 있음.

유럽에서도 대학교육과 현장에서의 필요 사이에 커다란 차이가 있어 새로운 디자인 학부에서는 학생을 신입사원, 교수들은 프로젝트팀장으로 마치 기업처럼 교과가 운영되며 교과 과정에 대한 학생 및 외부 기업으로부터의 평가는 매우 긍정적이라 이러한 교육 방식에 대하여 자신감을 표명 하였음.

Schouten 학장의 안내로 디자인 학부를 돌아봄. 3학기제로 겨울방학이 거의 없이 수업이 진행되고 있음. 매우 넓은 스페이스에 프로젝트 팀별로 10-15명이 그룹이 되어 문제해결을 위한 토론이 진행됨. 따라서 몇 개의 working table을 붙여서 팀이 활용 하며 학생들은 모두 개인의 Notebook 컴퓨터를 가져와 사용토록 하고 있으며 특별히 booth 가 마련되어 열띤 토론을 원하는 팀은 방음이 된 booth안에서 토론을 하도록 준비되어 있음.

TU/e에서도 국제화를 위하여 모든 수업을 영어로 진행하고 있으며 1학기를 해외에서 할 수 있도록 하고 있음. IDAS에 대하여 자세한 소개를 하자 교육의 방향이나 여건에 대하여 대단히 만족스럽게 생각하며 교류협력을 먼저 제안해옴. 학생 교환에 대한 협약을 맺기로 함 (학생들에 대한 호혜적인 상호방문 수업을 받을 수 있도록 함). 이미 싱가포르의 국립싱가포르 대학과는 TU/e의 기계공학부가 교류하고 있어 자주 싱가포르를 방문하고 있으며 이러한 기회에 IDAS를 방문기로 함.

#### 11:00 – 4:30 Philips Design 방문

Reference web site : [www.design.philips.com](http://www.design.philips.com)

필립스디자인은 필립스사의 디자인전략, 브랜드, CI, Packaging, 사업부문의 제품 디자인을 총괄하는 독립적인 기구로 이태리디자이너인 Stefano L. Marzano가 대표이사 (CEO) 및 Chief Creative Director (CCD)를 맡고 있다. 약 450여명의 디자이너가 있으며 그중 300여명이 Eindhoven의 Witte Dame에서 근무중이며 나머지는 전세계의 12개 디자인지사 (암스테르담, 뉴욕, 아틀란타, 서니베일, 파리, 런던, 비엔나, 그로닝겐, 싱가포르, 홍콩, 타이페이, 펀 (Pune 인도)) 에서 근무 중임. 향후 중국, 인도 등 인구가 많은 시장에 대하여 많은 관심을 가지고 있음.

#### 11:00 – 12:00 Steve Kyffin (Director, Design Research & Innovation)

매우 차갑고 논리적인 인상을 주는 Steve Kyffin은 영국의 RCA 교수 출신으로서 필립스디자인의 디자인연구 및 외부 협력 프로젝트를 총괄하고 있음. 전 세계적으로 10-15개의 design school과 연구프로젝트를 진행하고 있으며 IDAS와 연구기관에 대한 자세한 설명을 하자 차가운 태도를 바꾸며 IDAS와의 연구 프로젝트에 대하여 관심을 보임. 특히 IDTC에 대하여 많은 관심을 가지며 향후 프로젝트를 담당자들에게 지시함. Philip Design의 소개자료 및 현재 진행 중인 프로젝트에 대한 설명 자료를 제공함.

12:00 – 1:00 인근의 샌드위치가게에서 pick up해서 간단한 점심을 하면서 John Cass로부터 Philips Design의 전반적인 방향에 대하여 설명을 들음.

1:00 – 2:00 Marco Bevolo, Yasu Kusume (Director, Brand Design Quality Process & Strategic Design)

Marco Bevolo는 이탈리아인으로 Philips의 브랜드가치를 향상시키는 연구를 지난 3년간 진행하고 있음. Trend research 를 통하여 사회/문화적인 변화, 장기적인 지속성 (Macro sustainability)을 통하여 미래의 가치와 아름다움 (Aesthetics)에 대한 Philips의 브랜드전략 (Road map)을 제시하고 있음. 미래에 대한 가치를 다양한 개념적 단어 (Conceptual words)로 제시하며 이를 광고에도 활용함. 특히 100년 이상의 역사로 산업화 시대의 이미지를 가지고 있는 Philips사의 브랜드를 디지털 시대에 걸맞는 이미지로 바꾸기 위한 많은 노력이 진행되고 있으며 Transformational Branding, Digital Branding등에 대한 연구가 진행 중이며 2004년부터 본격적으로 시작할 준비를 하고 있음. Yasushi Kusume는 일본인으로 브랜드와 전략디자인 책임자 임. 특히 유럽에서는 TV등의 대중미디어를 통한 광고 효과가 그리 크지 않다고 함 (TV광고를 10-15분간 연속적으로 하는 block 광고라 시청자들이 광고를 거의 보지 않는다고 함). 따라서 브랜드 담당자들의 고민은 어떻게 브랜드를 문화적 가치로 승화시킬 것인가 하는 점이다. 필립스는 BRAND를 "Who you are" 또는 "What we want to be" 로 정의하고 접근하고 있음.

이제는 형태의 디자인을 넘어서 브랜드의 디자인이 매우 중요한 디자인의 과제로 부각되고 있다. 즉 조명, 가전제품의 회사에서 디지털TV, 최첨단 의료기, 더 나가서는 인류의 미래의 삶을 제시하는 기업이미지를 창출하기 위하여 엄청난 노력을 집중하고 있음.

2:00 – 3:00 Stefano Marzano (CEO, CCD, Philips Design)

필립스디자인을 총괄하는 대표이사로 디자인분야의 세계적인 스타이자 리더임.

WKF에 대하여 관심을 표명하며 연사로 참가할 수 있다고 함.

IDAS에 대하여 자세하게 설명하고 IDAS와의 협력에 대하여 구체적인 논의를 함.

(1) IDAS의 프로젝트 수행은 어떻게 진행되며 일반적으로

그 규모는 어느 정도인가?

(2) IDAS의 학생들이 인턴으로 일할수 있는가?

(3) SDA (Student Design Award)등에 sponsor를 할 수 있는가?

모든 부문에 대하여 긍정적으로 협력하겠다고 함.

3:30 – 4:30 Josephine Green (Director, Trends & Strategy)

트렌드 연구책임자로 전반적인 연구 주제는 "People & Trends" 임.

사회학, 행동과학등 다양한 연구진이 참여하고 있으며 문화에 대한 재발견을 시도하고 있음. 특히 아시아에 대하여 많은 관심을 가지고 있으며 아시아에 대한 트렌드 정보가 없어서 매우 고생하고 있다고 함. IDTC의 내용을 듣자 당장 여러 가지 보고서들의 구입을 원함. 향후 Europe, 북미, 인도, 동북아등에 대한 트렌드 정보수집 및 예측을 위한 통합적인 시스템 구축을 목표로 하고 있음. 트렌드 연구는 다음과 같이 단기, 중장기로 나뉘며 IDTC에 방문을 희망함.

(1) Social Structure Change (5-10yr forecast)

(2) Cultural Trends (1-2yr forecast) : Fashion 등 11개 분야에  
대한 cultural scan 실시.

(3) Human needs & behavior study : context-based research

4:30 – 5:00 Design Academy Eindhoven, yolande van Kessei

(Education Manager)와 면담

Reference web site : [www.designacademy.nl](http://www.designacademy.nl)

Design Academy는 Philips Design과 같은 건물을 사용하고 있으나 직접적인 관련은 없음. 그러나 프로젝트 등의 협력은 많이 이루어지고 있음.

교육의 기본적인 강조 사항은 다음과 같으며:

- SEMANTICS (의미론)
- AESTHETICS (심미론)
- ERGONOMICS (인간공학)
- TECHNOLOGY (기술)
- BUSINESS MANAGEMENT (경영)

몇 년 전부터 커리큘럼을 혁신적으로 개혁 현재는 9개의 학과가 있는데:

- 학장 Ms. Liethbeth in 't Hout
- Man and Activity (학과장 Oscar Pena)
- Man and Identity (학과장 Ulf Moritz)
- Man and Communication (학과장 Anton Beeke)
- Man and Mobility (학과장 Axel Enthoven)
- Man and Public Space (학과장 Marijke van der Wijst)
- Man and Well-being (학과장 Iise Crawford)
- Man and Leisure (학과장 Irene Droogleever)
- Man and Living (학과장 Gijs Bakker)



Atelier (학과장 Helia Jongerius) 가장 최근에 신설된 학과로서 새로운 소재를 기반으로한 제품컨셉을 디자인을 하는 전공임. 특히 석사과정의 경우 Droog design foundation의 설립자이며 Droog movement를 주도하는 Gijs Bakker가 주임교수로서 21세기에 걸맞는 master 교육을 시도하고 있음.

이외에도 특별한 석사과정으로 FunLab (2001년부터 시작된 Experience Design 석사과정), IM (Intergrated Master) 과정은 세계적인 명성을 가진 스튜디오와 더불어 수업을 진행 (IM-Industrial Design, IM-Interior Design, IM-Identity Design 등을 Droog Foundation, Merckx+Giord, 그리고 Studio Edelkoort와 진행).

6:00 - 8:00 대부분의 상점들은 일찍 (6:00) 문을 닫으며 식당도 점심시간 (12:00-2:00)과 저녁시간 (6:00 -9:00) 정도만 영업함. 역앞의 Yokohama라는 일식당에서 식사하였는데 거의 사람이 없음. 소유주는 중국인, cook은 태국인임. 편의점도 도심에서는 거의 찾을 수 없으며 역 구내에 하나 있음.

## 1월 28일 (화)

9:00 - 11:30 Eindhoven에서 열차 (Intercity)로 스키폴공항까지 이동  
열차가 출발부터 지연이 되어 약 1시간 가량 지연됨. 공항에서 짐을 check-in 한후 다시 열차로 WTC로 향함.

12:00 - 2:30 KOTRA 암스테르담 무역관 방문 김상욱관장과 면담  
스키폴공항 바로 전역인 WTC (World Trade Center) D Tower의 7층에 위치

**Q:** 네델란드의 전반적인 경제 상황에 대하여

**A:** 네델란드는 인구 1600만명 넘는 남한의 60% 크기이나 가장 높은 곳이 해발 300m 밖에 안되는 평야이므로 국토의 효율적인 개발이 상대적으로 쉬움. 연간 수출입이 4000억\$에 달하는 무역대국 (세계 8위; 우리나라는 3000억불로 세계 12위). 세계적인 다국적 기업을 다수 보유 (세계 500대 기업중 16개). 유럽의 물동량의 40%를 취급하는 로테르담항을 비롯하여 스키폴공항 등이 유럽의 관문 역할을 하고 있음.

유럽에서는 독일, 영국, 다음으로 큰 시장이며 연 25억\$가 수출되고 있음. 특히 동유럽 10개국이 내년 4월 EU에 가입하므로 25개국이 본격적인 하나의 유럽시대를 열게 됨. 따라서 EU내의 역내교역이 활성화되며 비 EU국가들은 상대적으로 수출에 어려움이 예상되고 있음 (EU 국가간에는 관세가 없으므로 가격경쟁력이 높아짐). 네델란드는 유럽의 유통중심이므로 제품의 life cycle이 짧은 전자제품 등은 네델란드를 물류 기지로 활용하면 전 유럽으로 배송가능. 이미 삼성, LG, 한국타이어 등이 물류기지로 활용중이며 수산중공업의 경우 네델란드를 베이스로 지난 3년간 10배의 수출 신장을 이룩함.

물류산업이 발달하여 이를 서비스하는 Logistic Service Provider 들이 650여개나 있으며 HITC (국제유통협의회)를 결성 적극적으로 해외기업을 유치중이며 미국의 600여개 기업, 일본 150개 기업, 대만의 40-50개 기업의 물류센터가 진출해 있음 (우리나라는 10개의 대기업이 진출).

또한 휴대폰 등 고부가가치 상품이 잘 팔리고 있으나 전반적으로 디자인에 대하여 더 신경을 써야할 것으로 보임.

김관장의 안내로 인근의 한국식당에서 점심 식사함.

3: 15 - 5: 00 스키폴에서 영국 Heathrow 공항으로 이동

갑작스런 폭풍과 얼음 눈으로 이륙이 지연됨. 날개와 동체의 눈을 제거하느라 1시간

가량 연발됨. 제4 terminal에 도착. 지하철로 Euston에 위치한 Ibis 호텔로 이동. 지하철 요금이 매우 비싸고 (3.5 파운드 약 7000원) 더욱이 중간에 이유 없이 1시간 가량 운행이 중단됨. (후에 지하철 열차 탈선으로 약 30여명이 부상한 사실을 알게 되었음). 호텔에 check-in. 특이한 것은 credit card로 계산할 때 일반적으로는 check-out 시 일괄 계산하는데 물가가 비싸서인지 종종 카드한도가 넘어 결제가 안 되는 일을 막기 위하여 check-in 시에 결제를 해야 함. (야박함이 도처에서 보임)

Design council 이 위치한 Covent Garden 에서 Leicester Square 를 거쳐 Piccadilly Circus까지 살펴봄. Piccadilly Circus 에서 Pepsi Cola사가 1992년 개관한 Trocadero (세계 최대의 Video game 장)는 10년이 지난 지금, 경영난으로 일부만 개관된 상태임. 인근의 China Town의 중국식당에서 저녁식사. 비슷한 메뉴의 가격이 보통 네델란드의 두배임.

## ■ 1월 29일 (수)

9:30 - 12:00 SDE (Samsung Design Europe) 방문

97년까지 유럽에 디자인분소를 운영하다가 IMF를 맞아 일시 폐쇄하였으나 유럽시장을 위한 디자인 개발을 위하여 2000년 7월부터 다시 운영.

현재 현지 고용 디자인디렉터 2인, 제품디자이너 5인, 인터랙션 1인, 인턴사원 1인 그리고 본사 파견 책임자 (최종열 책임) 1인 등 총 10명으로 삼성의 전략적인 디자인 철학을 수립하는 것을 목표로 하고 있으며 특히 London은 세계디자인의 수도로서 수많은 디자인 전문가들이 모여 특정 분야 (트렌드, 브랜드, design language)의 특출한 전문가를 쉽게 out-sourcing 할 수 있는 지역적인 장점을 가지고 있다.

지난해에는 삼성의 브랜드가치를 높이기 위한 전사적인 교육용 비디오를 제작 (유럽의 명품브랜드의 이해), 특히 브랜드의 가치를 높이고 Product의 identity를 가지기 위해서는 CDO (Chief Design Officer) 에게 디자인의 결정에 대한 전권이 위임된 것이 명품브랜드들의 특징이며, 결국 design head의 디자인 철학과 차별화된 표현 전략이 성패를 좌우하므로 CDO의 역할이 강조되고 있음.

SDE의 디자인전략은 Trends research를 통하여 해당되는 제품에 대한 keywords (예를 들면 emotional minimalism)를 뽑아내고 이를 설명할 수 있는 다양한 sample 이미지들을 찾고 이들로부터 가장 적합한 조형언어 또는 design language를 찾는다. 이러한 과정에서 다양한 현지 전문가 활용. Dale Russel은 소재나 트렌드를 미리 예측하여 소개하는데 그 정확성이 놀랍다고 함.

#### 2:00 – 4:00 Tangerine사 방문

Reference web site : [www.tangerine.com](http://www.tangerine.com)

Tangerine은 영국에서 가장 성공한 제품 디자인스튜디오의 하나로 Martin Darbyshire와 Peter Phillips가 공동창업. Martin Darbyshire는 Central St. Martin 출신 (현재 겸임교수로 재직) 으로 Bill Moggridge와 함께 일하다 독립.

직원 12명이지만 일년에 디자인료 수입이 30-50억원에 달하고 있음 디자이너 1인당 매출이 연간 3-5억원. RCA출신 한국인 이돈태씨가 부사장으로 취임. 일본 등 아시아 지역에서 많은 활동을 하고 있으며 향후 중국시장에 대한 적극적인 공략을 준비 중.

많은 기업들이 자신의 마켓포지션을 지속적으로 repositioning 하여야 살아남을 수 있으므로 기업의 장기 전략에 맞춘 디자인을 창출함. 특히 80% factor 즉 디자인이 상품기획의 초기 단계에서부터 참여하는 것이 성공에 매우 중요함. Tagerine의 디자인

방법론은 SDE에도 많은 영향을 미치고 있음. (두 명의 SDE Design Director 가 Tangerine 출신임)

Tangerine 역시 외부의 전문가들과 협업하고 있으며 Viadynamic사와는 contextual research를 협력하고 있으며 최근에는 Unilever사의 임원들을 위하여 디자인의 중요성을 인식시키는 교육을 하였습.

**Q:** Tangerine은 규모에 비하여 client들로부터 호평을 받는 비결이 무엇인가?

**A:** 기업의 전략에 맞추어 항상 앞서가는 디자인을 하기 위하여 노력하고 있다.

예를 들어 BA (British Airways)의 Business Class의 좌석디자인을 할 때도 BA의 경쟁력이 일반석이 아닌 비즈니스클래스에 있음을 착안하여 좌석이 180도 완전히 펴지는 (일반적인 비즈니스 좌석은 130도 정도가 펴짐) 새로운 가치를 제공하였다. 결과 BA의 매출이 27% 정도 신장되었으며 DEA (Design Effective Award)의 금상을 수상하였다. 항상 client의 비즈니스 성장을 고려한 디자인을 통하여 확실한 가치를 부여 하는 것이 성공의 비결이다.

**Q:** 현재 디자인교육에 있어 가장 부족한 부분이 무엇이라고 생각하는가?

**A:** 많은 디자이너들이 디자인 문제의 환경 즉 상황 (context)에 대한 이해가 부족 하다고 느낀다. 예술이 상황을 재정립 (Re-defining context) 하는 것이라면 디자인은 상황에 적절히 반응 (Re-acting to context) 하는 것이라 생각한다.

**Q:** 어떤 client를 선호하는가?

**A:** 기업의 크기를 떠나 디자인을 통한 혁신의 의지가 강할수록 결과도 좋았던 경험을 하였다. 특히 중소기업의 경우 기업내부의 디자인혁신 프로세스가 취약하므로 DMS (Design Management System)와 같은 guideline은 필요하며 도움을 줄 수 있다고 본다.

중소기업도 특정부문에서의 세계적으로 성공하는 제품을 개발하는 것이 가능하다고 본다.

#### 4:30 – 5:30 Design Museum 방문

Tangrine에서 가까운 위치에 있는 design museum에서 새로운 디자인 관련 서적을 구입.

#### 7:30 – 10:00 The Lion King (Lyceum Theater)

[www.disney.co.uk/MusicalTheatre/TheLionKing/index.htm](http://www.disney.co.uk/MusicalTheatre/TheLionKing/index.htm)

런던에서는 musical등 공연예술이 매우 활발한데 최근 Disney사가 기획한 musical "The Lion King"은 매우 독특하고 창의적인 무대디자인으로 호평을 받고 있음 (현재 London, Broadway, LA, Toronto, 및 Tokyo에서 공연 중). 만화영화를 musical로 바꾼 최초의 작품이며 character 들이 모두 동물인데 이를 의인화하는데 전혀 무리가 없는 디자인을 하였다. 또한 신속한 장면의 전환과 환상적인 분위기 연출을 위한 조명디자인이 일품이다. Ticket은 가장 싼표가 17.5 파운드로 극장의 Box안의 좌석. 시야는 좋지 않지만 색다른 분위기 임.

### ■ 1월 30일 (목)

#### 9:00 – 10:30 Interbrand 사, Alistair Cunningham Associate Director 면담

Reference web site : [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)

인터브랜드사는 John Murphy가 1974년 창업하여 기업의 브랜드자산에 대한 가치 평가를 처음으로 정립한 회사 (Branding consultancy) 로 1980년대부터 급성장하기 시작하여 세계적인 네트워크를 구축 35개의 해외 지사를 가지고 있다.

세계 100대 기업 중 70개 기업이 고객이며 최근에는 에스토니아에 대한 국가 브랜딩 작업을 성공적으로 마칠 정도로 규모가 커져서 2001년에 에드워드시대에 유럽에서 가장 화려했던 Hotel Cecil"을 구입, 개조하여 런던의 Strand가 85번지에 상당히 큰 7층 사옥을 사용하고 있다.

유럽이나 북미주 상장사의 시가총액에 미치는 영향을 분석해 보면 평균 36%가 토지, 건물, 유동자산등의 tangible asset, 26%가 기술력, patent등 intangible asset 이며 브랜드가 차지하는 비중이 38%로 가장 높았다. 지난 15년간 Interbrand사에서는 기업의 브랜드 자산가치를 객관적으로 평가하기 위한 방법론을 개발해 왔으며 이에 대한 신뢰성을 인정받아 개별기업이외에도 회계법인, 증권분석가, 은행, 정부 (Loyalty에 대한 국가간의 분쟁조정) 등 다양한 기관이 도움을 요청하고 있다. 기업의 입장에서는 재무제표, 상장, M&A, 기업간 제휴, 분쟁의 조정, 자산유동화, IR 등에 있어 브랜드자산을 정확하게 인정받기 위하여 평가를 원하고 있다. 최근 삼성전자에 대한 브랜드가치평가를 실시하였으며 이를 위하여 70-80개의 segment (지역별, 전자 브랜드별)에 대하여 세계 각 지역에서 Brand strength를 조사함.

일반적으로 브랜드 자산 가치평가를 위해서는 재무분석, 마켓분석 및 브랜드 분석을 통합하여 가치평가를 하며 이를 위하여 London Business School과 함께 분석 모형을 개발하였다 (Brand Score = Brand Position x Brand Strength).

11:00 - 12:00 Design Museum, Donna Loveday Senior Curator 면담

Reference web site : [www.designmuseum.org](http://www.designmuseum.org)

Design Museum은 영국의 대표적인 디자이너인 Sir Conran이 사재를 털어 시작한 디자인 전문 박물관으로 디자인의 역사를 만들어 나가는 일을 하고 있다. 분야별로 전문 curator들이 지속적으로 새로운 전시를 기획하고 그 결과를 책을 펴내고 있다.

재미있는 전시 중의 하나는 유명 디자이너들에게 3만 파운드 (약 6천만원)의 범위 내에서 독특하고 의미 있는 디자인 제품을 수집토록 하여 전시하는 것이다. 2002년도에는 Droog Design에 의뢰하여 디자인 제품을 수집, 전시하고 있다.

Donna Loveday와는 Design Museum에서 진행되는 교육프로그램에 대하여 관심을 가지고 질문하였다. 이곳에서는 기업의 경영자에게 디자인의 중요성을 알리는 교육, 어린이들을 위한 교육, 디자인의 역사에 대한 교육 등 다양한 프로그램이 진행되고 있으며 매우 인기가 높아 항상 수강신청이 바로 마감되고 있다고 함. 이들 교육 프로그램에 대한 자료를 받기로 함.

1:00 – 6:00 Master's Dissertation Presentation, Brunel University

Reference web site : [www.brunel.ac.uk](http://www.brunel.ac.uk)

Design Museum 인근의 Waterloo역에서 기차편으로 Egham 까지 이동 (약 30분 소요) 인근에 위치한 Brunel 대학의 디자인학부 (Runnymede campus)를 방문.

디자인경영 및 대학원을 맡고 있는 Ray Holland 교수의 안내로 교수식당에서 함께 식사함. Ray Holland 교수는 De Montford 대학에서 RCA와 더불어 영국에서는 최초로 디자인경영 프로그램을 설치 운영하다 2년전 Naomi Gornick 교수의 후임으로 부임. 매우 자상하며 경험이 풍부하였으며 마침 디자인경영 석사 과정의 논문 발표에 초청하였다. (IDAS 디자인경영학과 이희준, 함석희가 같이 참석할 수 있어 좋았음). 오후에 모두 8명 (전일제 4명, 파트타임 4명 (주로 기업에 있는 디자이너가 석사학위과정에 입학함)이 발표하였으며 논문의 topic은 Sustainable design, ergonomic furniture design 등 전략적 디자인과 박물관의 Brand 전략, B2b bussiness의 eBranding 전략, ProntaPrint의 Franchise 전략, 디자인진흥정책 (브라질학생), 기업의 내부커뮤니케이션 증진을 위한 이벤트 디자인 등 우리와 별 차이가 없어 같이 참석한 IDAS 학생들이 우리 교육의 내용이나 수준이 세계적이라는 것을 실감했다고 함.



파트타임 학생들이 역시 현업의 경험과 연륜을 앞세워 훨씬 발표의 수준이 높았으나 eBusiness의 수준은 우리나라 보다 오히려 몇 년 뒤진 듯한 인상을 받았습.

이들의 발표 중 배울 것은 Research의 방법을 Primary research (interview, observation 등 context에 대한 이해)와 Secondary research (문헌, 인터넷 등을 통한 조사)를 모두 중요하게 생각한다는 점 이었다. 특히 우리나라에서는 Primary research는 등한히 하는 경향이 있는데 이를 시정할 필요가 있다고 본다.

발표 중간에 Holland 교수가 IDAS에 대하여 소개할 기회를 마련하여 약 20분간에 걸쳐 IDAS의 교육내용, IDTC, DIC, 및 CEO교육등에 대하여 설명하였는데 학생들의 반응이 매우 좋았으며 Holland 교수도 당장 교류를 제안 하였습. 석사과정에 1명이 과정을 마치고 귀국하려했으며 (현대자동차에서 파견 됨), 현재 3명이 재학 중임.

7:00 – 10:00 Browns에서 한국 유학생들과 저녁식사

발표를 마친 후 한국학생들과 인근의 Winsor성이 소재한 Winsor에서 저녁 식사를 함. Winsor는 영국의 상류층이 주로 거주하고 있는 문화적인 도시로 이곳에 유명한 Eaton school도 위치하고 있다. Browns는 1896년부터 영업을 시작한 pub restaurant 으로 인근의 학생들이 많이 찾는 음식이 맛있는 인기 식당이었다. 여러 한국 학생들이 IDAS에 대해서 처음 들었으며 박사과정은 IDAS에서 하고 싶다는 의사를 표명함.

눈이 많이 오기 시작하여 길이 미끄러웠으며 (London 인근은 눈이 많이 오지 않아 조금만 눈이 와도 교통 혼잡이 대단함). 11:30 분경에 Waterloo 역에 도착, taxi를 잡느라 고생하여 12:00 경에 간신히 호텔로 돌아옴.

## ■ 1월 31일 (금)

9:30 – 11:30 Design Council, Andrew Summers, Chief Executive 면담

Reference web site : [www.designcouncil.org.uk](http://www.designcouncil.org.uk)

(DTI, Leslie Finch가 동참하기로 하였으나 폭설로 열차 안에 갇혀서 참석하지 못함)

Andrew Summers는 영국의 디자인진흥기관인 Design Council의 최고책임자로 IDAS 뉴밀레니엄의 강사로 초빙되어 강의하기도 하였다.

**Q:** Design Council의 노력으로 영국의 디자인 경쟁력이 향상되고 있다고 보는데 어떻게 생각하는가?

**A:** 물론이다. 최근의 몇가지 예를 통하여 영국의 디자인경쟁력이 강화되고 있다는 것을 입증할 수 있다. (1) 세계적인 다국적 기업들이 런던에 디자인센터를 설치하고 있다. 최근에 Nissan 자동차, Ford자동차가 디자인센터를 열었고, 삼성 역시 디자인 분소를 개설하였다. London을 디자인의 수도 (Design Capital)이라 칭하는데 이는 모든 최신 디자인 정보 및 최고의 디자인 인력이 London에 집중되고 있다는 뜻이다. (2) 영국의 디자인전문회사의 수입 중 외국에 디자인을 수출하여 얻는 수입이 40%로 크게 증가 되고 있다. 이는 해외의 기업이 영국의 디자인에 대하여 높은 평가를 하고 있다는 증거이다.

(3) 지난 2002년 말 일본의 동경과 중국의 상해에서 Great Expectation"이라는 제목으로 영국의 디자인을 소개하는 전시회를 개최하였는데 현지의 반응이 대단 하였다. 신문, TV등의 미디어가 특집으로 다루었으며 관람객이 수만 명에 달해 이 또한 영국 디자인의 경쟁력의 한 단면이라 생각한다.

(4) 지난 20년간의 노력으로 영국 기업의 생산성과 품질이 거의 선진국 수준에 도달 하게 됨에 따라 국내적으로도 디자인의 수요가 증대되어 예전에 비하여 디자인이 기여할 수 있는 부분이 늘어남에 따라 디자인이 좋아진 제품이 가시화 되고 있다.

**Q:** 영국의 디자인경쟁력을 향상시키는 요소들 (driving forces)은 어떤 것을 들 수 있는가?

**A:** 우선 수요 (demand)의 측면과 공급 (supply)의 측면을 따로 생각해 볼 수 있겠다. 디자인의 수요가 늘고 있다. 즉 기업에서 디자인의 중요성에 대한 인지도가 높아지고 있으며 새로운 가치를 부가하려는 노력을 끊임없이 하고 있다. 디자인의 공급 측면에서는 영국의 디자인 교육은 매우 높은 수준이며 우수한 디자이너를 배출하고 있다. 또한 기업에서 디자인에 관심을 갖도록 지속적으로 교육하고 있다. 이러한 요인들이 경쟁력을 향상시키고 있다고 믿는다.

**Q:** 중소기업 (SME)에 대한 디자인의 지원은 어떻게 하고 있는가?

**A:** Design Council은 기업에 대하여 디자인과 관련된 어떠한 금융지원도 하지 않는다 (OECD에서 정부의 직접적인 개입을 금지하고 있다. 우리나라의 경우는 KIDP가 직접적인 디자인 개발비를 지원하고 있음).

첫번째는 물고기를 잡는 방법을 알려주는 것이 더욱 중요하므로 기업이 필요로 하는 지식 (knowledge)과 수준있는 디자이너를 공급하고 있다. (Design Directory는 디자이너의 데이터베이스로 약 4000여개 디자인전문업체가 수록되어 있음: [www.designdirectory.org](http://www.designdirectory.org)) 두번째는 기업에 대한 디자인 경영 자문이다. 디자인을 전략적으로 활용할 수 있도록 자문을 해 준다.

**Q:** 기업의 디자인역량을 평가하는 Design Atlas 모형을 개발했는데 자세히 설명해 달라.

**A:** 기업 스스로가 자신의 혁신역량과 디자인에 대한 능력을 평가할 수 있도록 만들었으며 불과 2주전에 새로운 tool을 발표하였다 (Living Innovation, Self-assessment)

물론 아직 이러한 새로운 tool이 Business consultant들 외에는 충분히 활용되고

있지는 못하나 앞으로 접근성 (accessibility)과 가용성 (Availability)을 증가시켜 널리 보급할 예정이다. ([www.livinginnovation.org](http://www.livinginnovation.org)).

이외에도 그 동안 Design Council이 펴낸 수많은 자료, 보고서 등 50종 이상을 수집함.

1:00 – 2:00 RSA (Royal Society for the encouragement for Art, Manufacturers & Commerce), Ann Crawley, SDA Project Manager.

Reference web site : [www.rsa-design.net](http://www.rsa-design.net)

RSA는 1924년부터 디자인 교육을 향상시키기 위하여 디자인계, 산업계, 교수등이 모여 디자인의 분야별로 Project를 개발하여 이를 사전에 공표하고 이에 대한 디자인 결과를 응모토록 하여 선발하는 독특한 디자인 시상제도로써 77년의 역사를 가지고 있다. Kenneth Grange, Apple iMac 을 디자인한 Jonathan Ive 등 걸출한 디자이너를 배출하고 있다. ([www.rsa.org.uk](http://www.rsa.org.uk))

전 유럽에서 해마다 10000명 이상이 이러한 design brief를 가지고 공부하고 있으며 2500여명이 공모에 응하고 있다.

지난해 (2002년)에는 모두 20개 분야 (제품, 시각, 멀티미디어, textile, 패션.....)에 대하여 분야별로 매우 구체적인 디자인요구사항 (Design Brief)을 제시, Design Brief를 만들기 위하여 5 – 8 명의 심사위원들이 숙고하여 agenda setting을 함. 최근의 중요 이슈는 인구구조의 변화 (Aging Society), 지속가능한 사회 (Sustainable Society), 그리고 신기술의 적응과정 (Social Issues of Science & Technology) 등이다.

July. Design Brief를 공개하고 접수를 시작함.

Sept. 심사위원들의 일정을 조정

Nov. 접수를 마감. 제출형태는 각 Design Brief에 대한 A2 사이즈 4-6매의 완성된 디자인과 sketchbook, report, idea 등을 제출토록 함. 디자인에 대한 Mockup을 제출하지는 않음.

Dec. 접수된 모든 작품들에 대한 정리, DB화를 하는데 보통 4명이 3주 정도 걸림.

Design Brief 별로 제출된 작품을 심사 이중 8 - 12 작품을 선발 (보통 300-400 작품이 매 Design Brief 마다 접수 됨).

선발된 학생에게는 4주후에 직접 심사위원들에게 발표할 기회가 주어짐. 일반적으로 발표를 통하여 가능성에 대한 조언을 해주고 좋은 디자이너가 되도록 격려함.

이렇게 하여 선발된 학생에게는 각 프로젝트별로 할당된 스폰서 기업에서 4주간 훈련을 받거나 해외여행의 기회가 주어진다.

3년 전부터 RSA SDA과 유사한 시상제도를 호주에서 시작하였으며 아직은 규모가 적어 4-5 Project 정도를 하고 있다고 함. 한국에서도 이러한 시상제도를 하겠다는데 대하여 매우 환영하며 자신들의 경험을 전수하겠다고 함.

3:00 - 5:00 BSI (British Standards Institute), David Norris

영국을 비롯한 유럽에 갑작스럽게 몰아닥친 폭설과 추위로 인하여 교통이 마비되었으며 업친데 덮친 격으로 영국의 소방수들이 파업과 격렬한 임금인상 시위로 시내 곳곳이 통제되어 약속이 취소 되었음. 전화를 통하여 추후 요구 사항에 대하여 자료를 인터넷으로 보내주기로 함.

약속 취소로 런던시내의 Regent Street등 중심가의 디자인관련 shop들을 방문함.

Habitat : [www.habitat.net](http://www.habitat.net) 원래는 영국의 유명한 가구, 레스토랑디자이너인 Conran이 설립 운영하다가 1992년 IKEA의 소유자인 IngKa Foundation에 매각한 생활용품,

가구전문점.

**Artemide** : [www.artemide.com](http://www.artemide.com) 이탈리아의 유명한 조명기구회사로 디자인이 유명함. 새로운 조명디자인의 조류를 이끌고 있다.

**fcuk** (French Connection UK) : [www.french-connection.com](http://www.french-connection.com) 18-30 세를 target으로 하는 남성복. 특히 1999년 CI를 French Connection에서 fcuk로 바꾼 후 (fuck를 연상하게 함), 매출과 주가가 2배씩 신장한 기업. Trevor Beatti 라는 Creative director가 작명함.

**Adolfo Dominguez** : [www.adolfo-dominguez.com](http://www.adolfo-dominguez.com) 스페인의 브랜드로 아직 우리나라에 소개되지는 않았지만 가격, 디자인, CI, 매장 등이 수준급임. 앞으로 Latin design (스페인, 포르투갈, 남아메리카 등) 이 급격히 부상하는 것을 보여 줌.

**Pret A Manger** : [www.pret.com](http://www.pret.com) 영국에서 시작된 Sandwich 체인점. McDonald's 가 급속히 위축되는데도 불구하고 창업 16년 만에 영국 전역에 130개의 점포와 뉴욕, 홍콩, 및 동경 (일본 McDonald's 사가 운영) 으로 급속한 성장을 보이고 있다.

"Quality fresh food"를 지향하며 일체 화학첨가제, 방부제 등을 사용하지 않는 등 기존의 fast food와 차별화하여 성공한 사례.

## ■ 2월 1일 (토)

는 때문에 런던 북쪽의 Stansted 공항은 한동안 폐쇄되기도 하여 일찍 출발하였다. 버스보다 오히려 택시가격이 저렴하여 (40파운드 vs. 37 파운드) 대형택시를 불렀는데 KIA Sedona (우리나라에서는 Carnival) 이 왔다. 영국에서 많이 팔렸다고 한다. 공항 근처에 왔을때 경찰이 도로를 통제하는 바람에 거의 1시간을 서 있었다. 공항에 폭발물등이 설치 되었다는 제보가 있는 것 같았다. 공항에 들어서니 암스테르담에 눈이 많이 와 아직 비행기가 도착하지 않았으며 언제 출발할 지도 모른다고 하였다. 다행히 예정보다 1시간 정도 늦게 출발, 암스테르담에서 서울행 비행기를 갈아타는데

문제가 없었다. 그러나 서울 오는 비행기의 기체에 눈을 제거해야하는데 이 순서가 많이 밀려 결국 3시간 30분을 비행기안에서 기다려야 했다.

## ■ 방문의 성과

현재 유럽에 유행 중인 key words는

- Eco-friendly
- Sustainability
- "Inclusive" of aging people
- Detox & destress

로 파악되며 다음과 같이 성과를 정리할 수 있겠다.

0. John Thackara, Stefano Marzano, Andrew Summers 등 유럽디자인계의 리더의 의견을 통한 유럽디자인의 흐름 파악.

1. Philips Design과의 협동 가능성 확인.

2. TU/e, Design Academy Eindhoven과의 교류협정 타진.

3. Brunel 디자인경영 석사과정과의 협력 (MA in Design Strategy & Innovation, MA in Branding Strategy, MSc in Integrated Industrial Design)

Brunel의 디자인경영학과에서 활용하는 design audit process 자료 수집.

4. Interbrand사의 Brand valuation에 대한 자료 수집. 최신 서적 "Uncommon Practice" 수집

5. Design Council 및 DTI가 공동으로 개발한 최신 Design Assessment tool인 "Living Innovation"을 입수, design audit tool의 개발에 도움이 됨.

6. Design Council에서 지난 3년간 출판한 약 50여종의 도서자료 수집.

7. 기타 Design Museum, RSA등의 교육프로그램 자료 수집.

## Reference

- Bangle, C. (2001). 'The ultimate creativity machine: how BMW turns art into profit' : Harvard Business Review (January), 44–55
- Bruce, M., Cooper, R. and Vazquez, D. (1998). 'Design management in SMEs' Report to British Design Council : UMIST, UK
- Bruce, M. and Harun, R. (2001). 'Exploring design capability for serial innovation in SMEs' : European Design Academy Conference, Portugal, April.
- Cooper, R. (1993). Winning at New Products. London : Kogan Page.
- Cooper, R. and Press, M. (1995). The Design Agenda. Chichester : Wiley
- Cooper, R., Bruce, M. and Vazquez, D. (1998). 'Design Management : A Guide to Sourcing, Briefing and Managing Design for Small and Medium Sized Companies'. Design Council Report. London : The Design Council
- Rothwell, R. (1983). 'Innovation and firm size: a case for dynamic complementarity' : General Management, 8(3) (Spring)
- Ulrich, K., and Eppinger, S. (2000). 'Product Design and Development' : McGraw–Hill Higher Education
- Walsh, V., Roy, R., Bruce, M. and Potter, S. (1992). 'Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness'. Oxford: Blackwell



- Malcolm Barnard, Art, Design and Visual Culture : St,Martin's Press
- Malcolm Barnard, Approaches to Understanding : Visual Culture
- Nicholas Mirzoeff, The Visual Culture Reader : ROUTLEDGE
- 낸시에트코프, : 살림
- Andrew Edgar, Peter Sedgwick, Cultural Theory ; The Key Thinkers :  
ROUTLEDGE
- Nigel C. Benson, Introducing Psychology : Icon Books UK, Totem Books USA
- Stuart Sim and Borin Van Loon, Introducing Critical Theory :  
Icon Books UK, Totem Books USA
- Paul.Cabley, Litza Jansz, Introducing Semiotics :  
Icon Books UK, Totem Books USA
- Richard Osborne, Borin Van Loon, Introducing Sociology :  
Icon Books UK, Totem Books USA
- Edward T.Hall, The Hidden Dimension : ANCHOR BOOKS DOUBLEDAY
- 데이비드 아커 저, 이상민 역, 데이비드 아커의 브랜드 경영 : 비즈니스북스
- 스콧 M. 데이비스 저, 박영미, 최원식, 브랜드 자산경영 : 거름
- 황부영, 일류 브랜드로 거듭나기 위한 출발점 : 제일기획 리포트
- 홍종필, 강력한 브랜드 구축을 위한 단계적 접근 : 제일기획 리포트
- 박찬수, 파워 브랜드를 구축하는 7가지 요건 : LG Ad Zine
- OmniBrand, 브랜드가치 : 브랜드 가치평가 워크샵
- Jean-Leon Bouchenoire, Brand Integration: Total Image Managemen :  
DMI Vol. 11, No. 2, Spring 2000
- 한국브랜드경영협회, 브랜드 경영 진단 모델 연구 :  
디자인기반기술개발 사업 연구 개발 보고서
- 산업정책연구원, 브랜드 가치 평가에 관한 연구 :  
디자인기반기술개발 사업 연구 개발 보고서

여운승. 마케팅 관리 : 민영사

Haper W, Boyd, and Sidney J, Levy. New Dimension in Consumer Analysis :  
Harvard Business Review, November–December, 1963

Theodore Levit. The Marketing Mode : McGraw–Hill

Kotler, Philip, and Armstrong, Gary. Principles of Marketing :Prentice–Hall

Schiffma, L. G. Consumer Behavior : Prentice–Hall

제임스 헤스켓 외. 서비스 수익모델 : 삼성경제연구소

브라이언 트레이시. 최고의 인재를 채용하고 유지하는 21가지 전략 :  
새로운제안

러닝솔루션. 조직화 : Pearson Education Korea

J.데이빗슨 프레임. 프로젝트관리 : 한언

이토카와 히데오. 창조성조직공학 : 고려원

BS 7000–1 1999. Guide to managing innovation : BSI

BS 7000–2 1997. Guide to managing the design of manufactured products  
: BSI

BS 7000–3 1994. Guide to managing service design : BSI

BS 7000–4 1996. Guide to managing design in construction : BSI

BS 7000–5 2001. Guide to managing obsolescence : BSI

Dale Furtwengler. 업적평가 : Pearson Education Korea

우카쿠히데키. 기업생존력 분석평가 매뉴얼 : 이십일세기북스새날

멜 실버맨. 성공하는 컨설턴트를 위한 ToolKit : 새로운제안(McGrawHill)

Design Council. Design Atlas : Design Council

- Gale, Bradley T. (February 1994). 'Customer satisfaction – relative to competitors – is where it's at' : Marketing and Research Today
- Hague, Paul (1993). Interviewing : Kogan Page
- Hague, Paul (1993). Questionnaire Design : Kogan Page
- Reichheld, Frederick F. (1996). 'Learning from customer defections' : Harvard Business Review, March–April.
- Rust, Roland T. and Zahorik, Anthony J. (1993). 'Customer satisfaction, customer retention and market share' : Journal of Retailing, vol.69, no.2, Summer
- Taylor, Christopher (1995). 'The case for customer satisfaction measurement' : Managing Service Quality, vol.5, no.1

[www.hunet.co.kr](http://www.hunet.co.kr) 휴넷 〈 브랜드 아이덴티티 전략 〉

[www.seri.org](http://www.seri.org) 삼성경제연구소

[www.seri.org/forum/plstudy/](http://www.seri.org/forum/plstudy/) 한국PL포럼 삼성경제연구소

[www.econsumer.or.kr/](http://www.econsumer.or.kr/) 한국소비자보호원 사이버소비자센터

[www.interpl.org](http://www.interpl.org) 국제PL센터

[www.marketingschool.com/learn/mx/mx01.htm](http://www.marketingschool.com/learn/mx/mx01.htm) 사이버마케팅스쿨