



# 목 차

## 1. Introduction

1-1. 연구의 필요성 .....	1
1-2. 연구 목표 .....	3

## 2. 환경 변화

2-1. 소비자 환경 변화 .....	8
2-2. 디자인 시장 환경 변화 .....	10

## 3. 국내 디자인전문회사 역량

3-1. 국내 디자인전문회사의 비즈니스 유형.....	12
3-2. 국내 디자인전문회사의 비즈니스 전개 사례.....	13
3-3. 국내 디자인전문회사의 현황과 향후 발전 방향.....	20

## 4. 해외 디자인전문회사의 역량

4-1. 해외 디자인전문회사의 비즈니스 유형 .....	28
4-2. 비즈니스 전개 사례 .....	35
4-3. 역량 발휘의 기반 구조 .....	39

## 5. 디자인전문회사의 역량 강화

5-1. 디자인전문회사의 핵심 역량.....	57
5-2. 디자인전문회사 진흥 정책 .....	71
5-3. 전략수립 과제 도출 .....	74

## 6. X project : 역량 강화 전략

6-1. 전략개요 .....	76
6-2. 운영체계 .....	79
6-3. 프로그램 .....	80
6-4. 실행 로드맵 .....	80
<b>7. Conclusion .....</b>	<b>113</b>

**\* 참고문헌**

**\* 부록**

1. 선행개발 발전방안 수요조사 설문지
2. 선행개발 발전방안 수요조사 결과 보고서
3. 디자인전문회사 비즈니스 현황 사례연구

**그림 목차 / 표 목차**

그림 1-1. 기업유형별 디자인활용 현황.....	3
그림 1-2. 중소기업 변화에 기여하는 핸드북의 역할.....	4
그림 1-3. 개념적 연구모형 .....	5
그림 1-4. 연구의 절차 .....	6
그림 1-5. 대안시스템 예시 .....	7
그림 2-1. 국내 디자인경영 관련 서적 .....	12

그림 3-1. 디자인 개념의 변화 -----	18
그림 3-2. 디자인의 창조적 문제해결 능력 -----	20
그림 3-3. 기업경영에 기여하는 디자인 -----	21
그림 3-4. 중소기업의 디자인경영 과제 -----	23
그림 3-6. 중소기업 디자인경영 운영체제 -----	26
그림 3-7. 중소기업 관련 디자인전문회사의 잠재적 역할 ----	27
그림 3-4. 중소기업 디자인경영 실천 유도전략 -----	28
그림 4-1. 현장인식 연구의 기본 개념과 연구대상 -----	29
그림 4-2. '디자인'용어의 노출 빈도 -----	31
그림 4-3. '디자인'용어 사용례에서 살펴본 디자인의 의미 -----	32
그림 4-4. 디자인기여 인식의 비교 -----	49
그림 4-5. 일반 디자인개념 인식 비교 -----	50
그림 4-6. 디자인의 능력 인식 비교 -----	51
그림 4-7. 경영진 필요 정보 인식 비교 -----	52
그림 4-8. 경영진 필요 시스템,여건 인식 비교 -----	52
그림 4-7. 경영진 필요 정보 인식 비교 -----	52
그림 5-1. 디자인활용 단계별 영국디자인진흥 전략목표 변화 --	63
그림 5-2. 영국의 중소기업 지원실천 시스템 -----	75
그림 5-3. 지식 축적-홍보 순환 과정 -----	76
그림 6-1. 거대지원시스템 개요 -----	78
그림 6-2. 국내 기업 디자인활용 거대지원시스템 구조 -----	79
그림 6-3. 세부홍보시스템 -----	80
표 4-1. 기사분석틀 -----	33
표 4-2. 정의,비교,수식을 통해 살펴본 디자인의 의미-----	34
표 4-3. 문맥,단어 분석 결과 -----	35

# 1 章. 연구 개요

---

## 1-1. 연구(개발)의 중요성

‘선진제품 베끼기’로 시작한 국내 제조업은 90년대 초 몇몇 대기업을 중심으로 고유상품을 개발하기 위한 진정한 연구개발을 시작하였다. 10여년이 지난 지금 꽤 많은 상품들이 나름대로의 경쟁력을 갖추고 국내외 시장에서 우위를 점하고 있으며 최근에는 “드디어 일본을 따라잡는가”하는 의견마저 나오고 있는 등 매우 고무적인 현상을 보여주고 있다. 그러나 아직도 대부분의 중소기업들은 중국 등 주변국가의 저가 공세와 선진국의 고품격 제품 사이에서 제대로 자리잡지 못하고 있는 것이 현실이다. 현재 성공적으로 사업을 전개하고 있는 사례에서도 알 수 있듯이 본격적인 R&D를 전개하여야 하나 독자적인 제품 개발 경험이 부족하여 결국 마인드와 시스템을 갖추지 못하고 마는 현상이 반복되고 있는 것이다.

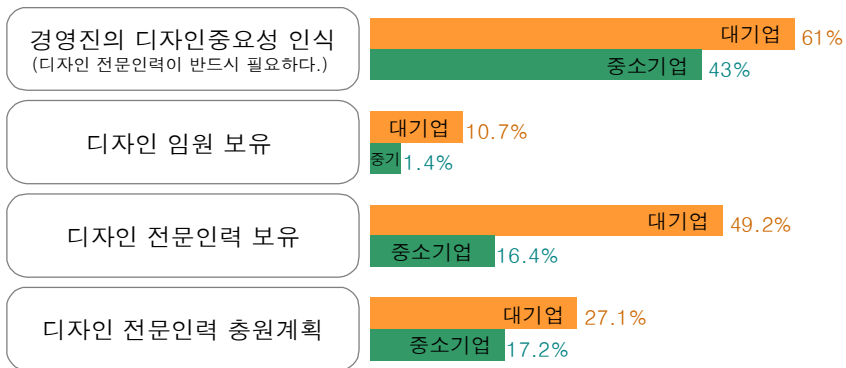
이러한 문제를 타개하기 위하여 비교적 빠른 시간과 적은 경비로 즉, 위험 요소를 반감시키고서도 효과를 볼 수 있는 R&D 도구로서 정부가 중소기업 경영자들에게 제시한 것이 바로 디자인이다. 전경련과 디자인 진흥원, 관련 협회 단체들을 필두로 범국가적인 디자인 진흥책들이 추진되고 있으며 최근 수년간 잇달아 열렸던 국제대회들과 대통령 주재의 디자인 회의가 그러한 내용들을 반영하고 있다. 일련의 활동을 통하여 중소기업 경영진이 확실히 인식하게 된 것은 '디자인이 중요하다'로서 이는 디자인 산업은 물론 국가 경쟁력 확보차원에서도 매우 의미 있는 진전이라 할 수 있다.

하지만 경영자들은 '디자인이 중요하다'라는 것을 인지하면서도 실은 디자인이 무엇을 의미하는 것인지, 그것이 제품의 성공에 어떻게 기여하는 것인지 명확한 알지 못하는 것으로 보인다. 이는 국가적인 디자인 인식의 문제이기도 하다. 일례로 광고나 홈쇼핑 호스트의 설명 중에 자주 나오는 "이 제품은 디자인과 칼라가 너무 좋아요"라는 문구가 있다. 이 말은 디자인은 칼라와는 구분되는 것으로 즉, '디자인의 의미는 곧 형태'라는 도식을 경영자들은 물론 일반인들에게 주입하고 있는 것이다. 그 결과 '디자인이 중요하다'라는 명제를 바탕으로 경영자들이 시행하는 것은 진정한 디자인의 활용이라기 보다는 시각적 차별성만을 강조하기 위해 군더더기를 붙이는 등 제품의 성격과는 무관한 채 무조건 색다른 형태를 만들도록 디자이너에게 강요하는 것이다. 이런 제품들 중에서 선택하여야만 하는 소비자들 역시 그 범주에서 벗어나지 못하고 이런 과정을 통해 디자인의 국가적인 안목이 형성되는 것으로 볼 수 있다.

특히 기업 환경에서 특정 요소를 경영자원으로 활용하기 위해서는 그 요소에 대한 심층적인 이해가 선행되어야 하나 국내 기업 환경에 그 정도는 아직 미약한 상태라 볼 수 있다. 대기업을 중심으로 한 활동은 대기업을 거대 디자인조직들을 통하여 자체적인 인지가 느리게나마 진행되고 있으나 중소기업으로 눈을 돌려보면 현재 디자인 활용 현황은 매우 미흡하다. 국가경쟁력 강화를

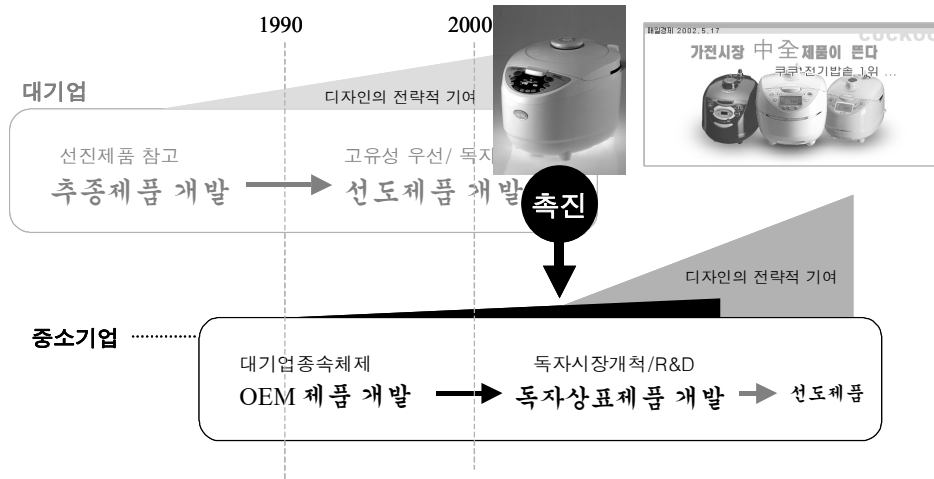
위하여 시급히 보강하여야 할 중소기업의 능력을 뒷받침하기 위하여 보다 디자인의 포괄적인 활용이 필요한 상태이다.

그림 1-1. 기업유형별 디자인활용 현황



경영자들에게 디자인이 중요하다는 것을 이해시키는 것은 거시적인 디자인 진흥정책과 이벤트, 구호로서 가능할 수 있으나 ‘디자인의 중요성’을 디자인의 ‘의미’와 ‘의의’로 구분하여 이해시키고 그것을 바탕으로 경영자들이 디자인경영을 실천에 옮길 수 있도록 하기 위해서는 보다 미시적인 접근이 필요한 것으로 보인다. 경영자 각자가 피부로 느끼고 대안을 제시할 수 있도록 하여야 하며 이때 교재의 형식은 학문적인 용어와 내용으로 가득찬 것보다 경영자들이 이해할 수 있는 언어와 논리로서 구성되는 것이 바람직하다. 본 교재 개발은 이를 이루기 위해 경영자들이 직접 표현하는 의문점들을 종합적으로 파악하고 이에 답하기 위해 노력하고자 한다. 이 교재(핸드북)를 통해 중소제조업체의 디자인경영자는 디자인의 의미와 의의, 전략적 경영자원으로 디자인을 활용하는 방법들을 쉽게 이해하게 되고 디자인전문회사와의 상담을 통한 협력 관계를 공고히 구축할 수 있는 계기가 될 것이다.

그림 1-2. 중소기업변화에 기여하는 핸드북의 역할



## 1-2. 연구(개발) 목표

연구(개발) 목표 :

중소제조업 경영진의 디자인 경영 마인드에 대한 면접 중심의 심층조사를 실시하여 그 내면을 이해하고, 향후 경영진이 디자인경영을 실천하여 성공적인 사업전개를 할 수 있도록 내면의 의문에 생동감있게 답하여 경영진이 수용할 수 있는 **현장 밀착형 < 디자인경영 핸드북>**을 개발한다.

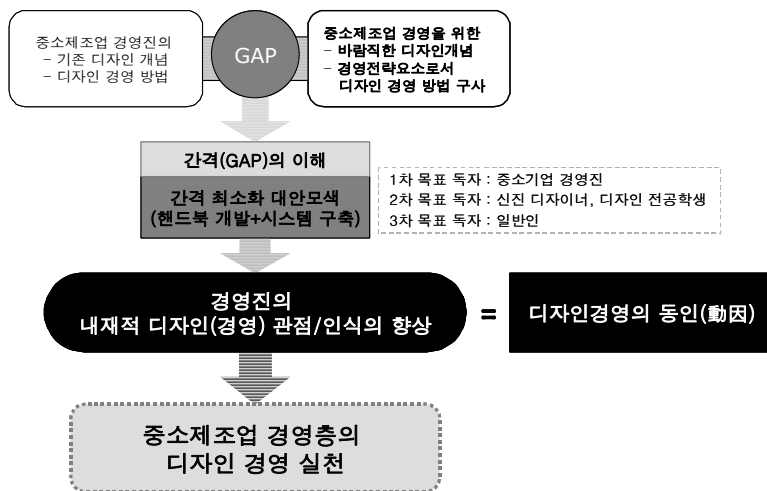
하위 목표

- A. 디자인, 디자인 경영의 개념, 방법에 대한 개념 모형 연구
- B. 디자인, 디자인 경영의 개념, 방법에 대한 현장 인식 연구
- C. 현장인식과 개념 모형 간의 차이(gap) 확인
- D. 차이를 극복할 수 있는 대안(핸드북 시스템)의 구성과 검증
- E. 경영진 내재적 관점의 디자인 계 내부 공유



중소 제조업 경영진이 기존에 갖고 있는 디자인 개념, 디자인경영 방법이 이론적으로 제기되고 있는 바람직한 디자인 개념, 방법과 상이한 점(간격)을 찾아낸다. 이 과정은 문헌연구와 현장연구의 반복을 통해 이루어지며 이를 통해서 본 연구개발의 핵심인 경영진의 내재적 관점이 파악된다. 위의 내재적 관점은 경영진의 핵심 의문사항으로 재편되며 이에 답하는 형식으로 경영진의 책에 대한 거부감을 최소화할 수 있는 친근한 형태로 핸드북은 기술된다.

그림 1-3. 개념적 연구 모형



### 1-3. 연구(개발) 내용

상기 목표의 달성을 위하여 다음의 구체적인 내용을 실시한다.

- ① 개념 모형 연구 : 종합적인 문헌연구로서 국내외 관련 문헌에 대한 포괄적인

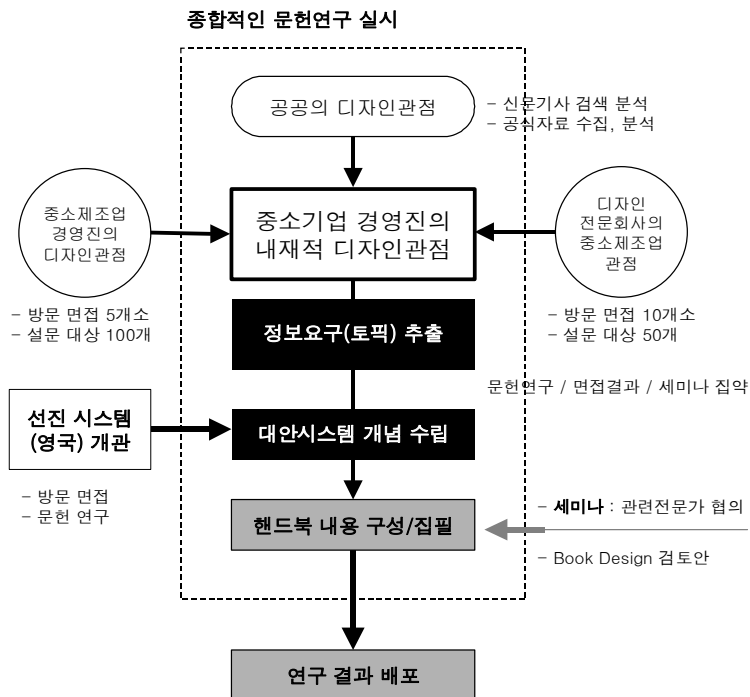
내용 확인을 통하여 디자인개념의 변천, 디자인경영, 실천방법 등을 점검한다.

② 현장 인식 연구 : 경영진의 인식에 궁극적으로 영향을 미치는 공공의 디자인 관점을 신문기사에 나타난 인식을 중심으로 하여 확인하고 중소기업 경영진을 실제 방문 면접하여 그들의 인식을 확인한다. 중소기업의 상대역인 디자인전문 회사 경영진을 방문 면접하여 현황을 파악하고 최종적인 결과물을 바탕으로 양적 조사를 실시하여 전체를 대변하는 의사를 확인한다.

③ 현장인식과 개념 모형 간의 차이(gap) 확인대안 모색 : 상위 둘 간의 이상적인 시스템과 현실 사이의 상이한 점을 확인하여 그 내용을 극복할 수 있는 대안(핸드북 시스템) 모색. 선진시스템의 확인을 통하여 대안 모색의 기본 틀과 비교하고 도입가능 시스템의 모색. 종합세미나를 통하여 구성되는 대안시스템의 개요 검증.

④ 선진시스템 개관 : 디자인진흥 선진국인 영국의 시스템을 개관하여 벤치마킹 요소를 파악하고 대안시스템 구축에 활용한다.

그림 1-4. 연구의 절차



본 핸드북은 크게 보아 ‘디자인 알아보기’와 ‘디자인 경영 도입하기’의 두 가지 부분으로 구분된다. ‘디자인 알아보기’는 디자인에 대한 이해가 매우 부족한 경영진에게 디자인의 의미와 의의, 디자인 경영의 역할에 대하여 전달하는 장이며, ‘디자인 경영 도입하기’는 디자인 경영의 방법을 구체적으로 전달하는 장으로서 디자인의 중요성을 인식하고 실천에 이를 수 있도록 일관되게 구성된다.

\* 기획초기 예상목차

**1부 : 디자인 알아보기**

( 디자인 도입의 의의 / 디자인의 의미 / 디자인 경영의 역할)

**2부 : 디자인 경영 도입하기**

( 디자인 경영의 순서 / 디자이너 이해, 육성 / 조직 / 자원의 운용)

이러한 핸드북은 경영진의 디자인경영 마인드 고취와 디자인 경영 실천을 위한 대안 시스템의 일부로서 기능하게 된다. 따라서 대안시스템의 전체적인 윤곽이 이 연구를 통해서 수립되며 그 내부에서 핸드북이 차지하는 역할이 명시된다. 하지만 대안시스템이 완벽해야만 핸드북이 구성될 수 있는 것은 아니며 이 연구개발의 주요 과제는 핸드북 개발이므로 핸드북의 완성도에 치중한다.

본 연구를 통해서 현재 경영진의 인식이 디자인의 개념, 과정 등과 부딪히고 있는 불균형이 무엇인가 규명하고 그것에 대한 대안을 찾아 경영진의 인식이 바뀔 수 있도록 경영진의 의문에 답하게 된다. 그 결과는 이후 웹을 포함한 다양한 미디어로도 전파되어 인식 변화에 기여하게 될 것이다.



그림 1-5. 대안시스템 예시

## 1-4. 예상 효과 및 활용

- ① 디자인경영의 실천 촉발 : 디자인 경영의 동인(動因)을 바탕으로 집필되어 경영진의 디자인경영활동을 실천하게 되며 향후 디자인을 도입, 활성화하는 계기가 된다.
- ② 디자인비즈니스의 활성화 : 기업의 디자인경영 실천으로 기업외부의 디자인 파트너인 디자인전문회사의 활동이 활발해지고 여타 디자인 활동이 활력을 받게 된다.
- ③ 디자인경영 현장의 질적자료 확보 : 경영진의 내재적 디자인 관점을 파악하면서 양적 연구의 한계에서 벗어난 현장 인식에 관한 드문 질적 자료를 확보하고 이를 여타 연구의 기반으로 사용한다.
- ④ 디자인경영 활동의 동인(動因) 규명 : 경영진의 내재적 디자인 관점을 파악하면서 현장 인식에 기반을 둔 실질적인 디자인 경영활동의 동인을 규명한다.
- ⑤ 디자인 경영실천을 위한 향후 지침 수립 : 디자인 경영 실천을 위한 대안시스템을 수립 하면서 중소기업 경영진의 디자인 경영실천을 위한 제반 시스템의 기본 방향이 설정되어 향후 연구 및 실천에 활용된다.
- ⑥ 경영진의 내재적 관점 디자인계에서 공유 : 세미나를 통하여 관련 질적 자료를 공개하고 그 내용을 공유하면서 디자인계내에서 경영진에 대한 깊은 이해가 가능해진다.
- ⑦ 디자인계 내 관점 통합 계기 마련 : 내용에 대한 디자인계의 논의가 발행하고 관점이 정리되면서 통합에 일조한다.
- ⑧ 일반에게 디자인경영 입문서로서 공공의 디자인 인식변화에 큰 역할 : 일반인과 디자인 초심자들에게 디자인 경영에 대한 입문서 역할을 하게 될 것이며 향후 디자인 경영에 관련된 일반의 인식 변화에 매우 큰 영향을 미칠 것으로 본다.

# 2 章. 현황 파악

---

## 2-1. 중소기업 디자인 경쟁력 현황

전국 제조업내 중소기업(종업원 49인 이하)의 수는 2002년 현재 9만여개소에 이르고 종업원의 수는 150만명에 이른다. 전체 제조업에서 중소기업이 차지하는 비중은 98% 정도에 달하며 국가경제에 미치는 영향이 매우 크다고 할 수 있다. 중소기업의 업종은 상당히 다양하나 그중 본 연구에서는 디자인 투자비가 매출액 대비 0.2%가 넘고 그동안 제품 디자인 활동의 주영역으로 간주되어 오던 가죽가방신발, 조립금속, 기계 및 장비, 사무계산회계용 기계, 전기계전기변환장치, 의료정밀광학기계, 가구 및 기타 제조업등을 대상으로 조사하였으며 위 분야들은 전체 중소기업의 약 1/3의 비중을 갖고 있다.

중소제조업체 전체 기업중 약 85%가 연구개발활동을 전개하고 있으며 그중 다시 약 84%가 사내 연구개발조직을 보유하고 있다. 연구인력은 전체종업원 대비 1-5%, 매

출액 대비 투자 1-2% 수준을 유지하고 있다. 연구개발활동의 일부로서 디자인은 매출액 대비 평균 디자인투자비가 0.34% 수준으로 전체 연구개발비의 15-30%를 차지하는 높은 비중을 보인다. 1999년 현재 신제품을 출시한 기업은 전체의 27%이고 디자인 투자기업은 22.7%에 이르며 디자인투자기업 중 2/3가 신제품을 출시한 것으로 나타나고 있다. 신제품을 개발하였을 때 디자인 투자비(금형비 포함)는 약18%를 차지하고 있다.

전체 기업의 약 16.4%가 디자이너를 보유하고 있으며 중소기업에 근무하는 디자이너의 약 40%가 3년차 이하인 것으로 나타난다. 추산컨대 제품디자이너는 10개소에 1명꼴로 근무하는 것으로 나타나고 있는 데 그들의 약 40%가 3년차 이하라면 입사 후 교육이 매우 중요한 것 입사한 디자이너가 아무런 도움도 받을 수 없는 상태에서 혼자 근무하고 있을 것으로 보인다. 이는 자신이나 제조업체, 디자인계 전체에도 결코 바람직하지 못한 모습으로 여러 가지 업무를 동시에 처리하여야 하는 중소기업체의 디자인 부문에는 여러 가지 경험을 소유한 경력자가 근무하여야 할 것이나 대기업 대비 열악한 근무 환경 등이 경력자 채용에 악영향을 미치고 있는 것으로 보인다.

디자인 개발은 바이어요구에 그대로 따라주는 경우가 40%, 자체개발하는 것이 27.6%, 용역을 통해 개발하는 것이 19%, 아예 선진제품을 그대로 모방하는 경우도 9%에 이른다. 이제 바야흐로 OEM의 시대를 지나 ODM의 시대로 접어들고 있는 현 시점에서 자체 개발능력이 없이 바이어요구에 따라 생산만 하는 시스템으로서의 수익향상을 기대하기 어려우며 자체 디자인 능력 또는 디자인 활용 능력을 시급히 갖출 것이 요구되고 있는 시점이다. 자체 평가한 디자인 능력은 선진국 대비 83% 수준이라고 한다. 하지만 벤처기업을 중심으로 한 몇몇 선도기업들은 혁신상품을 개발하기 위한 연구개발활동에 열을 올리고 있으며 디자인진흥원의 경영사례에서도 소개된 바 있는 디지털 웨이딩이 그 사례가 될 것이다.

## 2-2. 디자인경영 실천 지침 현황

디자인 경영은 1900년대 초반 디자인 기능이 기업 내 하나의 부분으로 자리잡으면 서부터 자연스럽게 시작되었다고 볼 수 있다. 특히 독일 AEG의 선구적인 Identity 확립은 무의식적인 디자인 경영의 성공적인 사례로서 꼽히고 있다. 이후 디자인 기능이 기업내부에서 조직화되고 외부에 디자인전문회사(디자인 컨설턴트)들이 설립되면서 그 특성에 맞춘 독자적인 디자인 경영의 필요성이 증대되었다. 따라서 디자인 경영은 학문적인 영역이 되고 교육의 대상으로 발전하였으며 관련 서적들이 저술되기 시작하였다. 1950년대 디자인의 산업적 중요성을 거론하기 시작한 국제대회(영국 CoID, 미국 아스펜 등)를 거쳐 1964년 영국 디자인지에 디자인 경영 연재 기사가 3회 게재된 후 1966년 최초의 전문서적이라 할 수 있는 파(Farr, M)의 “디자인 경영(design managment)”이 저술되었다. 디자인 경영 전문서의 저술은 곧 디자인 경영의 학문적 개념과 역할을 규정짓는 작업으로서 초기의 프로젝트 관리의 개념은 차츰 그 영역을 확대하여 결국 디자인 경영은 전략적 차원의 기업디자인 경영, 전술적 차원인 디자인 조직경영, 실행적 차원인 프로젝트 경영의 3가지 차원으로 귀착된다.

국내에 디자인경영이 소개된 것은 1980년대 초반 시라큐스 대학에서 디자인경영을 전공하고 귀국한 정경원 교수에 의해서 였다. 그후 20여년간 교육과 저술, 후학 양성에 힘쓴 결과 ‘디자인경영(1999, 안그래픽스)’을 비롯하여 수권의 선도적인 서적이 발간되었고 그것들은 정규교과의 교재로서 사용되었다. 디자인 경영을 교육하는 대학원 정규과정도 얼마전 이화여대에 설치되기도 하였다. 또한 디자이너들의 ‘디자인 경영’ 바람에 힘입어 경영학도들도 차츰 연구에 참여하여 조동성 교수를 필두로 디자인경영 전반을 경영학적 시각에서 고찰한 연구서도 출간되었다. 전경련의 디자인 특별위원회의 활동과 대기업의 디자인의 경영자원화 선언도 잇따르고, 다수의 온라인 동호회들이 활동을 시작하고 있어 디자인 경영에 대한 관심이 매우 확대되고 있음을 알 수 있다.

하지만 그러한 디자인경영에 대한 열기의 중심에는 아직 디자이너들만이 있을 뿐이다. 디자인 경영의 다른 한 축인 경영자들의 인식은 어떠한가? 전경련까지 가세하면서 '디자인이 중요하다'라는 말은 충분히 확산된 것으로 보이지만 대기업에서 중소기업으로 서울에서 지역으로 가면 갈수록 그 의미를 제대로 이해하고 있는 경영층이 얼마나 있을 것인가 의문이다. 특히 양적으로 우리나라 기업의 절대 다수를 차지하고 있는 중소기업(본 연구에서는 중소기업) 경영자들은 최근 급증한 디자인 전문회사의 상대역으로서 성공적인 디자인 경영을 실천할 실질적인 소개조차도 받지 못하고 있다. 이미 개발된 교재들은 경영층보다는 디자인전공자를 위한 정규 교과에 적합한 내용이 다수이며 경영층에게 명확한 이해를 전달하여 동참하게 할 교재는 아직 없다. 우리나라 디자인의 발전을 이루기 위해서는 경영자들의 인식을 전환시키고 디자인 경영의 실천에 동참하게 할 동인이 필요한 것이다. 본 교재 개발을 통하여 연구자는 우리나라의 중소기업 경영층이 이해할 수 있도록 디자인의 의미와 중요성, 디자인 경영의 방법을 전달하고자 하며 이는 아직 해결되지 않은 향후 과제임에 틀림없다.

그림 2-1. 국내 디자인경영 관련 서적





# 3章. 중소기업 디자인경영개념 모형연구

---

## 3-1. 디자인경영 연구의 흐름

런던 비즈니스 스쿨의 디자인경영 교수인 듀마(A. Dumas)는 디자인을 기업 조직 내에서 강하게 고취하여야 한다고 하고 그 이유로서 고품질의 제품을 만들어내기 위해서는 분업화된 조직의 벽을 타파할 필요가 있는 데 그 촉매 역할을 하는 것이 디자인이라고 하였다. 일본 지식경영의 주창자인 이쿠지로(N. Ikujiro)는 '역사를 돌아보면 올리베티의 아드리아노 올리베티, 포드의 헨리 포드, GM의 폴 슬로언 주니어 등은 유능한 디자인 선도자였다. --- 원래 기업가 정신이란 디자인 마인드를 포함하는 것이다'라고 하여 비즈니스 프로세스에서 가치 창출을 위해 디자인을 사용하여야 한다고 주장하였다. 최근 경영학계에서 디자인의 중요성에 대하여 여러 방식으로 의견을 제시하고 있는 조동성은 기업에서의 디자인 활용, 또는 일반의 인식이 단순한 외형적 가치 생산에만 머물러 있는 것을 비판하고 디자인의 창의성과 체계적인 프로세스를 경영에 적극 도입하여야 한다는 것 역시 이쿠지로의 견해와 일치하고 있다. 조동성은 디자인이 (미래, 미래의 가치로운 것을) 계획하고 그 내용을 전달한다는 측면에 대하여 집중하면서 디자인을 기업 창조성 발현의 도구로서 디자인경영의 중요성을 강조한다.

정경원은 디자인 경영은 '디자인을 경영전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하기 위해 경영자, 디자이너, 그리고 관련 분야의 전문가들이 활용할 수 있는 지식 체계를 연구하는 분야'라고 정의하였다. 이것은 일찍이 1965년 파르가 제시한 '디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어, 주어진 시간과 예산 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것'이라는 개념이 프로젝트 관리의 차원에 머물고 있는 반면 이제 목적이 뚜렷한 회사 전체 경영의 차원으로 제시되고 있는 것이다. 경영차원의 디자인경영의 역할로서 필립스의 디자인담당 임원이었던 블레이크(R. Blaik)는 '디자인 경영은 디자인이 장기적인 기업 목표의 달성에 유용한 수단임을 널리 인식시키고, 기업의 목표를 성취하기 위한 모든 활동에 디자인이 올바르게 활용될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램'이라고 정의내린다. 노부루(K. Noburu) 역시 '디자인경영은 디자인 자원을 기업 활동의 핵심 요소로 간주하고 기업 목표 달성을 위해 기업 디자인에 대해 정책, 조직 체제, 디자이너 체제, 그리고 평가 등을 포함한 디자인 자원을 운용하는 데 필요한 일련의 지식 체계'라고 정의하여 정경원과 유사한 해석을 내리고 있다.

최근 삼성, LG를 비롯한 대기업의 디자인부서 명칭이 디자인전략경영센터식으로 변화되는 것을 보면서 디자인 경영이 차츰 중요한 이슈로 떠오르고 있음을 알 수 있다. 그것은 디자인이 뛰어난 최고급 차종의 하나로서 자리잡고 있는 BMW의 디자인 총책임 벵글(Bangle, 2001)이 언급한 바와 같이 디자인이 이익창출을 위한 역할을 하기 때문에 가능한 것일 것이다. 국내에서도 정부, 산업계에서는 디자인의 중요성을 확실히 인식하고 있다. 작년 말 청와대에서 개최된 산업디자인진흥대회를 비롯 전경련의 산업디자인 위원회 등에서의 정기적인 활동을 통하여 관련 인식은 확산되고 있다.

## 3-2. 디자인과 디자인경영

### 가. 디자인의 의미

디자인의 개념은 분야의 성립 시기인 100여 년 전부터 여러 가지 정의가 내려져 왔으나 나름

대로 다양한 관점을 제공하고 있어 그 공통점을 찾기는 쉽지 않다. 이것은 디자인 학문의 일천한 역사와도 관련이 있는 것으로 최근 들어 학문으로서의 자리 매김을 위한 노력이 되어가면서 어느 정도 공통의 바닥이 잡혀가고 있는 듯 하다. 하지만 아직 명쾌한 해석과 완전한 공감대 형성은 미흡한 상태라고 볼 수 있다. 특히 산업과 결합되어야만 하는 특성을 가진 디자인으로서는 논리적 구성 못지 않게 현장의 인식 또한 정의내림에 영향을 미치는 것이 사실이다. 이것이 디자인의 의미를 혼란스럽게 하는 원인 중 하나이다. 하지만 경영자에게 디자인의 의미가 어떻게 인식되는 가는 경영자가 그것을 활용하는 태도와 방식에 지대한 영향을 미치므로 그 의미의 흐름을 살펴 볼 필요가 있다.

디자인에 대한 정의는 앞서 언급한대로 매우 다양한 모습을 보인다. 디자인의 학문화에 대한 시도가 과학적 연구라는 형식으로 진행되었던 1960년대 말 '디자인 방법론(design methods)'의 저자인 존스(J.C.Jones)는 '신뢰감을 줄 수 있도록 매우 복잡한 행위를 수행하는 것'이라는 광범위한 정의를 내리고 있다. 파르(M. Farr)는 '제품의 요소 중 인간과 직접 접촉하게 되는 요소를 조절하는 것'이라는 인간공학적 개념을 제시한다. 한편 존스와 함께 방법론 1세대에 속하는 알렉산더(C. Alexander)는 '구조내의 올바른 물리적 구성 요소를 찾아내는 것'이라 하여 과학에 대한 경외감으로 충만한 시대의 방법론자답게 디자인에는 정답이 존재한다는 개념을 제시하고 있다. 하지만 아처(B. Archer)는 디자인을 '목표지향적 문제해결 활동'이라고 하였는데 이 개념은 디자인이 문제해결(problem solving)이라는 관점에서 지금까지도 상당히 유효한 특성을 갖고 있다. 마체트(Matchett)와 부커(Booker)는 각기 '현재의 사실로부터 미래의 가능성으로 상상의 나래를 펼치는 것', '만들기 전에 만들고자 하는 것이 만족스러운 최종 결과로 될 수 있도록 가상해 보는 것'이라 하여 디자인이 미래지향적이며 시뮬레이션의 의미를 갖고 있음을 지적하였다. 레스윅(Reswick)은 디자인이 '창조적 행위로서 뭔가 새로우면서 전에 없었던 유용함을 지니고 있는 것'이라고 하여 디자인의 의미로서 '새로움'을 강조한다.

'70-80년대에 들어 이러한 다양하게 펼쳐진 디자인의 개념들은 실제 작업과 연계하여 보다 종합적인 모습을 보이게 된다. 베블린(M. Bevlín)은 '특정 목표를 달성하기 위하여 재료의 형태를 조직화하는 것'이라 하였고 임스(C. Eames)는 '특정 목표를 가장 잘 성취할 수 있도록 하기 위해서 요소들을 배치하는 계획'이라고 하여 아처가 말한 대로 디자인이 목표지향적 활동임을 분명히

하고 있다. 그것은 디자인은 범용이 아닌 것으로 특정상황 설정이 바탕이 됨을 강하게 부각시키고 있는 것이다. 또한 디자인이 '형태의 구성'이라는 측면도 강조하고 있는 데 이는 최근의 디자인 정의와 상당히 밀접한 관련을 갖고 있다. 1989년 마골린(V. Margolin)의 정의 '물질세계에 있는 모든 사물에 특성을 붙여넣고, 공장의 생산품과 서비스와 같은 무형의 프로세스에 형태를 부여한다.'라고 하여 디자인이 비물질적 측면을 갖고 있음을 언급하였고 부케넨(R. Buchanan)의 '디자인은 상징적 시각적 커뮤니케이션, 물질적 사물들, 조직화된 서비스와 활동, 복합적인 체계 혹은 환경, 이 네가지 영역을 통합하는 인공물의 개념화와 기획' 역시 그와 맥을 같이 하면서 구체적으로 디자인의 대상을 구분하여 적시한다.

한편 이 시기에 교육받고 현재 한국 디자인 계의 중추를 이루고 있는 세대들은 졸업 후 현장에 임하면서 초기에 많은 갈등과 개념의 혼란을 겪었다. 학교에서 바우하우스와 미술공예운동의 이념으로부터 시작되는 디자인 이론서들을 통하여 학습하고 실습을 통하여 미흡하나마 기술을 몸에 익힌 디자이너로서의 자부심과 방법론들은 현실에 부딪히면서 맥없이 부서져 버린 것이다. 그들이 학습한 내용은 논리적인 디자인 과정이었다고 한마디로 요약되는 반면 현장에서 자기에게 요구되는 것은 모양 만들기 었기 때문이다. 그 이유를 최범은 명쾌하게 설명하고 있다. "원래 인간 활동의 한 과정을 의미하는 디자인이라는 말이 오늘날 조형적 활동과 관련하여 특정한 의미를 획득하게 된 것은 오로지 역사적인 것이다. --- 주지하다시피 현대 디자인은 1920년대 말 불황을 타개하기 위한 수단인 하나로서 미국에서 탄생하였다. 이제 디자인은 소비를 유도하고 자본의 순환을 촉진시키기 위한 소비자공학의 일종으로서 스타일링을 주된 조형문법으로 삼는다. 따라서 오늘날 우리가 경험하는 디자인의 현상 형태와 근대 디자인의 사이에는 깊은 단층이 가로 놓여있다. 근대 디자인이 하나의 원리에 기반하여 합리적으로 세계를 조형하고자 한 구축적 태도였다면, 현대디자인은 자본주의의 생산-소비 시스템 내에서 작동하는 순환적 실천인 것이다." 즉 현재 디자인계의 중추들은 근대디자인의 개념을 학습하고서 그것을 무기삼아 모양의 끊임없는 재생산을 요구하는 시장기반 환경에 뛰어든 것이다. 이런 논의의 바탕에는 유명한 디자인 환경론자인 파파넬(V. Papanek)이 언급한 '모든 사람은 디자이너이다. 우리가 행하는 거의 모든 것이 디자인이다. --- 디자인은 의미있는 질서를 부여하려는 의식적 노력이다'라는 말이 자리잡고 있다.

하지만 디자인은 학교에서보다는 현장에서 존재하는 것으로 보아야 할 것이다. 이에 따라 보

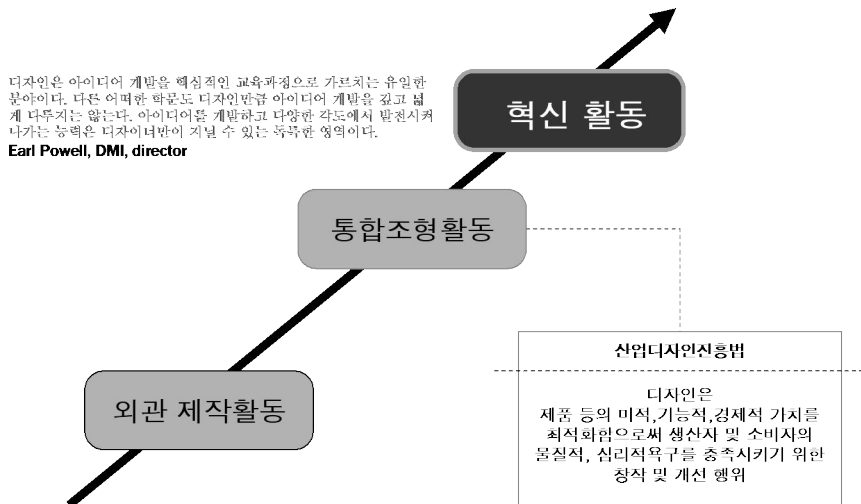
다 현실적인 디자인 정의들이 내려지는 데 정경원은 '인공물에 심미적, 실용적, 경제적, 문화적 가치를 부여하기 위해 고도로 복합적인 요소들을 종합하여 가장 합당한 특성을 창출하는 지적 조형 활동'이라고 하여 디자인이 조형활동임을 분명히 하였다. 사또야마 야스히코도 그의 책에서 디자인은 '형태,색채,공간의 창조-제작행위이며 기업적 견지에서 특히 이념이라고 하는 상징화된 이미지를 표현하는 행위'라 하여 디자인의 대상이 형태와 이미지라고 규정하였다. 하지만 이 정의들이 현재의 디자인 시장에서의 디자인 인식을 그대로 정당화시키고 있지는 않는다. 현재의 시장 내 인식이라 하면 '이 제품은 단순히 모양만 이쁜 게 디자인된 것이 아니라 기능까지 뛰어납니다'라는 홈쇼핑에서 자주 듣는 말로 요약할 수 있을 것이다. 이 제품이 그러하니 다른 제품의 디자인은 즉 모양 뿐이라는 의미가 담겨있음을 감지할 수 있을 것이다. 하지만 디자인에서 말하는 조형이란 우리가 제품에서 인지하게 되는 것이고 디자인의 결과물이라는 측면에서 논의되어야 할 것이다. 디자인의 대상이 제품이라면 제품은 당연히 보고 만질 수 있는 덩어리를 가지고 있을 것이고 디자인된 결과물은 항상 그것을 가지고 있을 수 밖에 없기 때문이다. 디자이너가 '모양'만 내든 구조적인 전개를 하였든지 간에 결과로서의 모양은 존재하는 것이고 위에 언급한 조형활동이라는 것은 결국 디자인과정을 축약한 단어임을 인식하여야 한다. 독일 디자인 활동의 중심지라 할만한 NRW 디자인센터의 피터 쩌히가 인용한 '디자인은 제품을 기술적 기능성 뿐만 아니라 취향과 예술적 측면에서 완벽하게 만들기 위한 모든 작업의 총합이다. 그런 점에서 우수한 형태는 화려한 포장만을 의미하는 것이 아니다. 효용 가치 이외에도 디자인 제품은 부가적인 혜택을 주어야 하며 매출 증진 효과를 발휘해야 한다.'라고 하여 이러한 조형 활동이 갖는 의미를 보여주고 있다.

1990년대 중반에 네덜란드 필립스사에서 제안한 미래의 비전(vision of the future)은 디자인의 개념이 무엇인가에 대한 환기를 불러일으켰다. 7-80년대 디자인 교육을 받은 한국의 중추 디자이너들에게 이것은 하나의 사건이었으며 디자이너로서 자부심을 회복할 수 있는 계기를 마련하여 주었다. 특히 전례가 없는 일을 수행하는 것에는 익숙하지 않은 한국 기업의 속성이 대기업을 중심으로 변화의 조짐을 보이게 되었다. 이러한 변화에 대하여 토폴리안(A. Topalian)은 '디자인은 기업의 이익 창출의 중심이 되는 전략적 자원이다. 바로 그것이 제품과 서비스가 고객의 요구와 소망에 근접할 수 있도록 개념을 설정하고 제품과 서비스를 전달하는데 결정적인 영향을 미치기 때문이다'라고 하여 기업 환경 내에서 부상하는 디자인 활동의 의의를 매우 명확하게 적시한다.

디자인이아말로 기업의 산물인 제품이 시장에서 성공할 수 있는 개념을 형성하고 구체화하는 작업이라는 것이며 근대디자인이 갖고 있던 개념과 지향점은 다르지만 모습은 비슷한 상태로 제안되었다.

하지만 이런 디자인의 특성에 대한 재발견이 최근의 일만은 아니다. 1979년 칼데코트(Caldecotte)가 이미 '디자인은 혁신의 심장부에 위치한다. Design is at the heart of innovation'이라고 언급하였고 OECD에서도 1987년 '디자인은 혁신을 통합시킨다. 그것은 창조의 원동력이다.'라고 선언하였다. 1982년 프리먼(Freeman)은 '디자인은 기술적 가능성이 시장의 요구와 결합되어 통합되는 창조의 장에 속하며 혁신에 필수적인 것이다'라고 언급하였다. 이제 디자인 의미의 초점은 '총체적인 새로움'에 놓이게 되었고 이미 언급한 결과물로서의 조형이 결국 제품의 모든 요소들이 통합되어 들어간 것이기 때문에 디자이너가 새로움을 선도하고 개념을 통합해 넣어야 함이 분명해지게 되었다. 하지만 아직 국내 디자인 시장의 상황은 이에 못 미치는 것으로 판단된다. 산업디자인진흥법에 따르면 디자인은 '제품 등의 미적,기능적,경제적 가치를 최적화함으로써 생산자 및 소비자의 물질적, 심리적 욕구를 충족시키기 위한 창작 및 개선 행위'나 최적화의 개념 이상으로 혁신의 개념이 강조되어야 할 것으로 보이며 실제 경영자의 인식은 아직 이것에도 미치지 못하고 있을 것이다.

그림 3-1. 디자인 개념의 변화



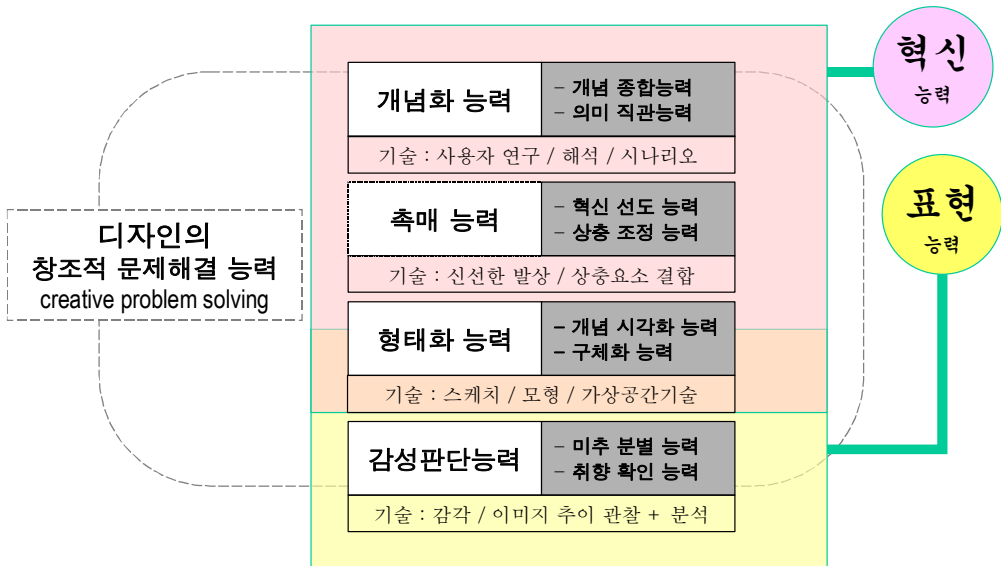
## 나. 디자인의 기여

디자이너는 사물과 사람이 살아가는 방법 사이의 교차점을 잘 이해하고 있으며, 인간의 삶을 향상시키는 제품을 구상해 내는 독특한 기술을 가지고 있는 것이다. 디자이너들은 사람이 만든 인공물에 대해 사람들이 어떻게 감정적으로 반응하는지, 그것을 어떻게 이용하고 오용하는지 어떻게 스스로를 제한된 디자인에 적응시키며, 마침내는 그러한 결점을 정상적인 것으로 수용하는지를 이해한다. 디자이너는 또한 퍼지 정보에 익숙해 있어서 이를 해석하고 시장과 기술 분야의 전문가가 제시한 하드 데이터에 통합시키는 능력을 가지고 있다. 일단 이러한 퍼지 데이터가 해독이 되면, 디자이너는 이를 곧바로 대안적이고 잠정적인 해결책으로 개념화하고, 시각화와 재빠른 모델링 툴을 이용해 의미있는 사용자 조사작업을 할 수 있게 한다. 이러한 기술은 특히 혁신의 개발에 있어 더욱 유용하다. 전통적인 시장조사는 소비자가 인식하지 못하는 필요를 발굴해 내지 못하고 주로 현재의 경험과 이미 존재하는 기술에만 의존할 뿐이다. 이로써 혁신은 단지 진화적인 방식에 묶여있게 되는 것이다. 디자이너는 명확하지 않거나 나타나지 않은 소비자 필요를 밝혀냄으로써 깊이있는 조사를 수행할 수 있게 한다. 이러한 필요와 해결책이 규정되면, 시장 조사자들은 예측과 경쟁적 포지셔닝, 가격 결정과 인구 통계 분석으로 기회와 양을 측정할 수 있게 된다. 이와 함께, 디자인과 조사 작업의 통합은 사용자의 바람, 욕구, 필요사항, 최상의 해결책에 대한 깊이있는 정보를 갖게 한다. 즉 조사자가 사용자에게 한 발 ㄷ가 가까이 접근하게 됨으로써 조사자의 지식의 정보를 깊게 하고, 질적이고 상세한 조사 작업을 수행할 수 있게 되는 것이다. 또 이러한 통합을 통해 조사자들은 정확히 무엇을 시장에 출시할 것인지에 대한 책임을 공유하게 되고, 디자이너들은 제품이나 환경, 서비스를 어떻게 디자인할 것인가를 결정할 수 있는 완전한 환경을 갖추게 된다. (G. Zaccai)

노니카 이쿠지로는 디자인을 지적 방법론으로 규정하고, 그것이 논리적 효율적 사고와는 다른 창조적, 직관적, 신체적, 발전적, 통합적인 방법이라는 견해를 제시하였다. 그것은 개념화 능력(다양한 가치체계를 함축적으로 단순구조화), 매개능력(조정능력, 결합능력, 활성화능력), 시각화-형태화 능력(커뮤니케이션 능력, 구체화능력)인데 본고에서는 이 내용과 기타 참고문헌, 그리고 필자의 논문의 내용을 바탕으로 보강하여 다음 4가지 능력을 가지고 다시 그것을 혁신과 표현 능력으로 표현할 수 있는 새로운 개념을 제시하였다. 개념화 능력은 개념 종합능력과 의미직관능력

으로 나뉘고 촉매능력은 혁신 선도능력과 상충 조정능력으로 구성되어 있다. 형태화 능력은 개념 시각화 능력과 구체화 능력으로 감성판단능력은 미추분별능력과 취향 확인 능력으로 구성된다. 이중 개념화 능력, 촉매능력, 형태화 능력이 합해져서 혁신능력이라 부를 수 있고 형태화 능력과 감성판단능력의 합하여 표현능력이라 하였다. 표현능력이라 하면 현재 사회에서 디자인의 본래 능력이라 믿고 유통되고 있는 그 능력을 말하며 혁신능력은 이전부터 있어왔던 것이지만 디지털 시대를 맞아 새롭게 조명되고있는 창조성을 발휘하는 분야라고 할 수 있다. 이 두가지를 합하여 연구자는 디자인의 창조적 문제해결능력이라 부르고자 한다.

그림 3-2. 디자인의 창조적 문제해결 능력

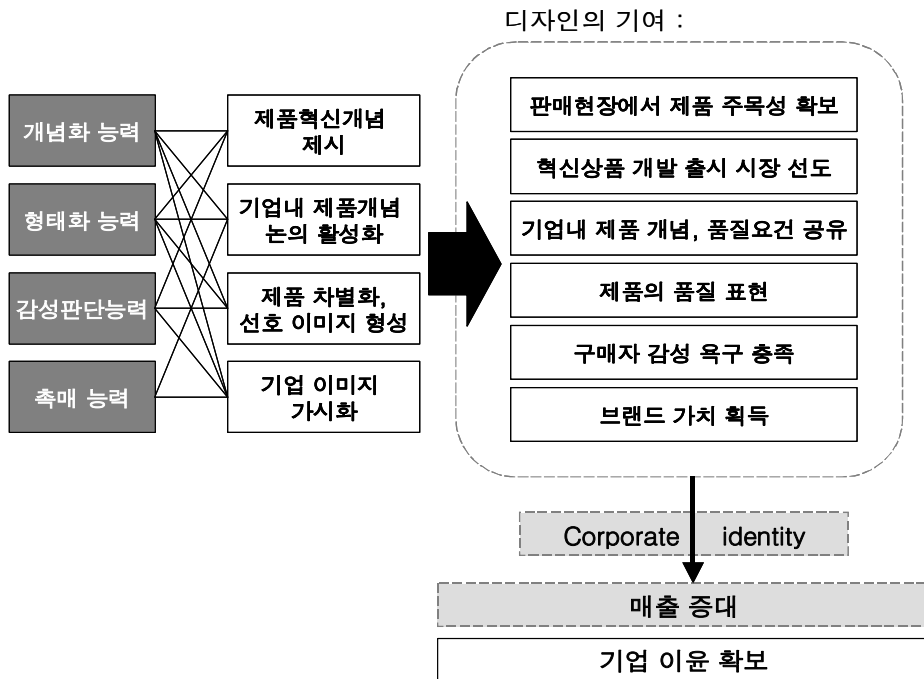


위 네가지 능력을 바탕으로 디자인은 기업 이윤 확보가 가능한 기여를 하게 된다. 먼저 네가지 능력을 발휘하면 크게보아 제품혁신 개념이 제시되고 기업내 제품개념에 대한 논의가 활성화되면서 제품 차별화, 선호 이미지가 형성되고 기업의 이미지가 가시화되게 된다. 보다 더 구체적으로 내용을 구분해보면 판매현장에서 제품 주목성 확보와 혁신상품개발 출시하여 시장을 선도할 수 있게 된다. 또한 기업내 타부서와 제품 개념과 품질요건을 공유하게 되고 그것은 결국 제품의 상품성을 높이는 역할을 한다. 또한 제품의 품질이 표현되며, 구매자 감성 욕구 충족이 가능해지



고 브랜드가치를 획득하게 된다. 자연스럽게 형성된 기업 이미지와 제품자체가 갖고 있는 상품성이 가미되어 기업을 매출과 이익이 증대되는 효과를 볼 수 있게 된다.

그림 3-3. 기업 경영에 기여하는 디자인



### 3-3. 디자인경영 실천

#### 가. 중소기업 경영여건 특성과 '중소제조업 디자인 경영' 의미

소규모의 기업에서는 디자인과 경영이 구분됨이 없이 서로 혼재되어 있다고 할 수 있다. 회사의 최고 경영자가 제품의 기본 개념을 창안한 발명가인 경우 디자인과 경영이 구분될 수 없기 때문이다. 자기 스스로의 취향과 판단에 따라 제품의 디자인을 하는 경우가 많다. 전문가에 의뢰하여 디자인을 개발하기 위해 별도의 비용을 지불할 만큼 재력이 뒷받침되지 못하는 경우가 많고,

디자인을 함으로써 제조 비용이 크게 늘어날 것을 우려하기 때문이다. 따라서 최고 경영진의 생각과 아이디어가 곧 경영은 물론 디자인과 직결되어 중추적인 역할을 담당하기 때문이다.(정경원)

중소제조업체는 그 발생 성격상 대부분 소유주 경영체제의 특성을 갖고 있다. 소수인원으로 구성되고 그에 따라 빠른 의사결정이 이루어지는 반면 조직화가 미흡한 약점이 있다. 경영전략은 수립되어있지 않거나 수립되어 있다고 하더라도 경영자의 주관이 깊게 배어 있어서 조직력을 발휘하기는 쉽지 않다. 하지만 올바른 전략이 수립되면 빠른 진행과 강력한 추진력이 힘을 얻어 뛰어난 실행이 이루어지기도 한다. 조직구성은 중소기업의 요건에 따라 49인 이하의 소수이며 조직체계와 임무한계가 모호하다. 운영체계 역시 미흡한 경우가 많으나 최근 ISO 인증제등의 컨설팅을 통하여 차츰 자리를 잡아나가고 있는 추세이다. 인적자원의 특성은 상대적 저임금으로서 저학력자가 입사하는 경우가 많고 또한 재교육기회가 부실하다. 첨단기술보다는 보편기술을 보유하고 있으며 소규모이므로 가치 확산은 매우 쉬운 특성을 갖고 있다.

본 연구가 중소기업에서 실제로 디자인 경영 활동이 일어날 수 있도록 한다는 목표를 갖고 있는 만큼 중소기업의 현 경영여건을 참고하여야 하며 특히 그중 많은 스텝을 거느릴 수 없는 현실에 대한 고려와 강력한 소유주 경영체제의 합리적 디자인 조연자로서 디자인 전문회사의 위치를 언급하여야 할 것이다. 이전에 중소기업에 맞는 디자인경영의 개념을 다음 그림과 같이 조작적으로 본고에 맞는 정의를 시행하고자 한다.

**[ 중소기업 디자인경영 ] 조작적 정의 :**

본 연구의 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 조작적 정의를 내린다.

중소제조업 디자인 경영은 중소기업 최고경영자가 디자인의 혁신, 표현능력이 기업목표 달성에 유용한 수단임을 인식하고 전략적으로 외적 디자인 자원을 도입 내적 디자인자원을 육성하여 지속적, 체계적으로 운용하는 활동이다.

이때 디자인자원이라 함은 하드웨어 측면의 기구, 디자인작업환경, 소프트웨어 측면의 디자인 저력, 디자인기술, 디자인 관리 기술, 디자인 정보, 디자인 자금등을 들 수 있겠다. 이외 가장 중요한 휴먼웨어의 측면에서 디자이너, 디자인관리자, 디자인전문회사 인력과 CEO, CDO로 구성된다. 디자인 경영을 구성하는 내용을 구체적으로 명시하는 데 특히 최고경영자의 인지 측면은 매우 중요하며 먼저 외부로부터 도움을 얻어야 하는 내용과 그것을 바탕으로 자신의 내부에 디자인 역량을 갖출 수 있도록 하는 데 있다.

## 나. 디자인 경영 과제

정의내린 중소제조업의 디자인 경영이 구체적 실천해야할 경영과제는 다음과 같은 5가지로 정하였다. 5가지로 규정하기 위하여 정경원의 3가지 디자인 차원에 대한 정의와 알란 토팔리안의 2가지 차원을 참고하였으며 보다 더 구체적인 실천이 가능하도록 구체성을 가미하였다. 또한 앞서 정의내린 디자인의 4대 능력을 발휘할 수 있도록 한다는 점에서 의의가 있다.

그림 3-4. 중소제조업의 디자인경영 과제

• 기업내 혁신 고취	전사적 디자인 창의방법의 전파, 혁신의지 고취
• 기업이미지 수립, 발전	기업이미지통합(CIP) / 기타 긍정적 이미지 구현, 유지, 개선
• 창의적 디자인조직 운영	디자인 조직의 구성, 유지, 인력운용, 재무
• 전략적 상품 이미지 통제	product identity 전략 수립,
• 디자인프로세스 관리	제품혁신과정 관리, 기타 부문의 통합적 전개

먼저 디자인 프로세스 관리는 제품디자인 혁신과정을 관리하고 기타 부문의 통합적인 전개를 통해 이루어진다. 과제의 시급성과 중요성 그리고 용이성 측면에서 볼 때 가장 먼저 시행되어야 할 과제임에 틀림없다. 그런 활동을 바탕으로 전략적 상품 이미지 통제가 이루어진다. 기업내 운영되는 제품라인에 속하는 다종의 상품들이 기업의 얼굴을 대변할 수 있는 PI를 구성할 수 있

도록 한다. 중소기업은 기업 경영 여건상 소규모로 운영될 수 밖에 없기 때문에 연구개발 인력은 물론 디자인 조직도 자체에 보유하기 힘든 측면이 있다. 하지만 차츰 기업의 활동 다수가 아웃소싱되는 현실에 비추어 가장 핵심 역량이라 할 수 있는 제품개발 역량만을 자체에 갖추고 나머지를 외부로 돌리는 방식도 가능하기 때문에 창의적 디자인조직 운영 역시 중요한 과제가 된다. 디자인 조직을 구성하고 유지하며 인력을 채용하고 창의적인 작업이 가능하도록 운영하는 것이 주임무가 된다. 기업이미지 수립은 PI를 포괄한 상위의 개념으로 단순한 명함이나 서식통일, 유니폼 디자인을 의미하는 것이 아니라 대외적인 기업 이미지를 모두 관장하는 활동이 된다. 차츰 디지털 시대에 접어들면서 기업의 신뢰도가 기업경영에 미치는 영향이 막대한 만큼 그 활동 또한 기대되는 바가 크다. 기업내 혁신고치는 가장 궁극적이면서도 실현까지 장기간의 노력이 필요한 과제이며 그것이 실현될 경우 디자인의 혁신능력이 마음껏 발휘되는 계기가 되고 회사 전체내에 혁신을 통해 우뚝 서고자 하는 마음이 팽배하여 진정으로 혁신기업으로 기능할 수 있는 계기가 마련되는 것이다. 전사적으로 디자인의 창의 관점과 방법이 전파되고 혁신의 실습을 통한 혁신 의지가 고취된다.

위 5가지 경영과제 실천을 위하여 구체적인 실행과제가 다음에 나열되어 있다. 일반적인 실행 과제의 범주 속에서 특히 볼드로 표시되어 있는 부분들은 일차적으로 시행하여야 할 내용에 해당 되는 것이며 토팔리안의 구분(기업디자인경영차원, 프로젝트경영차원) 2가지를 채용하여 정리하였다. 프로젝트 경영 차원은 모든 경영과제에 해당되는 것은 아니지만 가장 먼저 시행되어야 할 과제로서 가장 구체적인 모습으로 구성되어 있다. 하지만 그중에서도 특히 중요한 인력 채용, 예산 산정 등이 역시 볼드로 표현되어 있다. 그리고 성공사례는 언제나 조직에 활력을 주고 차후 활동의 지침이 되는 만큼 일차 시행해야 할 프로젝트 차원에서 디자인 대안을 산출하여 시장내 진입 시키고 유지관리 하는 측면 역시 매우 중요하다고 볼 수 있다.

**중소제조업 디자인 경영 실행 과제 : 프로젝트경영 차원**

**• 디자인프로세스 관리**

- 프로젝트제안서, 브리핑 과정 공식화
- 디자인 전문가 선발
- 프로젝트팀 구성, 관리
- 디자인 비용산정, 예산 수립
- 프로젝트 재원 확보
- 디자인 대안 제시
- 프로젝트 자료 정리, 관리 체계 수립
- 디자인 해결안 실행, 장기 유지
- 프로젝트 평가

중소제조업 디자인 경영 실행 과제 : 기업디자인경영차원

• 기업내 혁신 고취

• 기업이미지 수립, 발전

• 창의적 디자인조직 운영

• 전략적 상품 이미지 통제

• 디자인프로세스 관리

- 조직내에 디자인 통합
- 디자인의 위상정립과 가시화
- 기업 디자인철학과 전략 수립
- 기업 디자인, 디자인경영 실행력 평가
- 디자인경영시스템 구축
- 경영층의 디자인 직접 관리 체제
- 기업 디자인 기준 수립, 유지
- 디자인 특허권 관리
- 디자인 인식 프로그램 수립, 운영
- 디자인경영기술 개발프로그램 수립, 운영
- 기업 이미지 수립, 고양
- 실적대비 디자인, 기여도 평가
- 디자인 활동 예산 확보

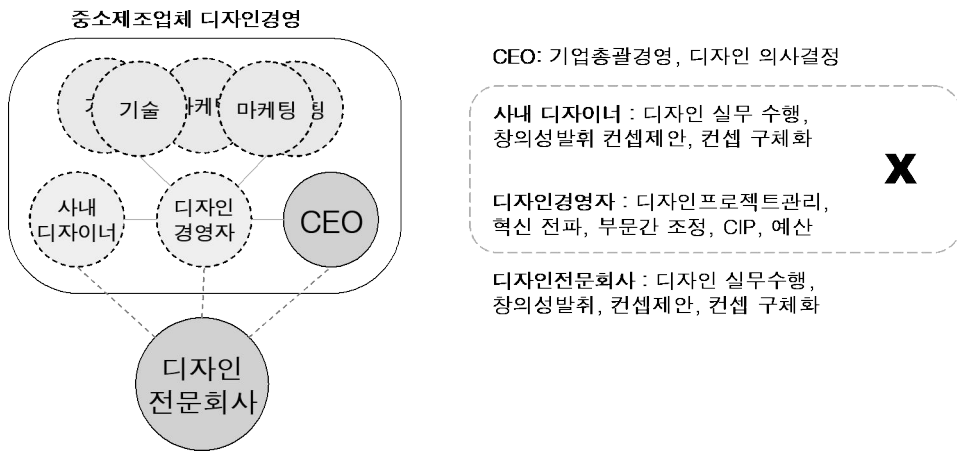
## 다. 디자인경영 운영체계

디자인 매니저는 디자인이 가장 효과적으로 이루어질 수 있도록 제반 여건을 만들어 나가는 사람이다. 디자인이 효과적이려면 첫째, 조직 자체가 디자인이 가지는 힘과 경쟁적 이점을 충분히 이해하고 있어야 한다. 둘째로, 합당한 수준의 지식과 기술, 태도를 고루 갖춘 전문가가 디자인팀의 리더가 될 수 있도록 권한과 책임을 동시에 부여받아야 한다. 1980년대에 DMI는 디자인 경영에 대한 정의를 내리려 노력했고, 그 결과 디자인이란 '(우리가 접할 수 있는 모든) 제품, 커뮤니케이션 및 환경에서 사용자가 중심이 되도록 자원을 개발, 조직, 통제하는 것'이라는 결론에 도달했다. 디자인의 일차적인 목표는 제품이나 서비스에 대한 경험을 형성하는 것이지만, 디자인 경영의 목표는 조직이 위에 언급한 디자인의 목표를 위해 그들이 가진 자원을 사용하도록 담보하는 것이 된다. 다시 말해, 디자인 경영이란 기업이 행하는 의사결정에 디자인이 충분히 녹아들 수 있는 여건을 만들어가는 것이다. (Earl Powell, DMI, director)

중소제조업체의 디자인경영을 실행할 인자는 중소기업체의 경영 여건과 현재의 상태를 검토하여 일반적인 사내 인력(최고경영자, 디자인경영자, 사내 디자이너)외에 디자인전문회사를 포함한 4각 체제로 구성하였다. 일종의 외부 디자인팀의 아웃소싱 개념도 포함할 수 있다고 본다.

왜냐하면 중소기업내에 사내 디자이너(특히 제품 디자이너)를 두는 것도 이미 언급한 바와 같이 10개사에 1명 정도이고 연차 3년이하가 40%를 차지하는 상황에서 종합적인 상황을 조정하고 경륜을 바탕으로 미래를 제시할 디자인경영자를 사내에 두는 것은 무리일 수 있기 때문이다. 디자인전문회사는 현재로서는 단편적인 제품 디자인 개발에만 머물고 있으나 고도로 전문화된 디자인 집단인 만큼 중소기업 내의 디자인 경영을 충분히 담당할 수 있을 만큼의 역량을 갖추고 있다고 보며 설령 그것이 모자라더라도 현재 상태에서 취할 수 있는 가장 의미있는 대안이 될 것으로 생각한다. 사내 디자이너와 디자인 경영자가 모두 없는 회사일 경우 그 역할을 최고경영자와의 충분한 직접적 의사소통을 통해서 그리고 확고한 계약에 의해 내부팀으로서의 역할을 수행할 수 있도록 조정하는 작업이 필요할 것이다.

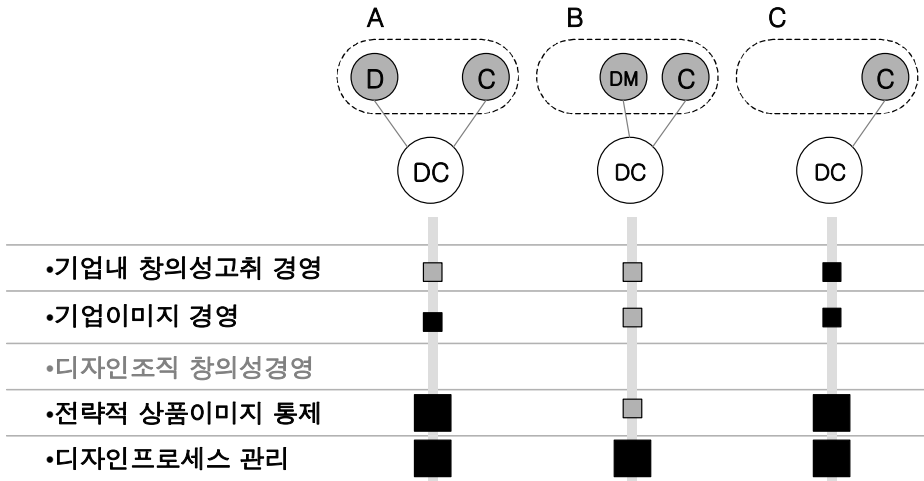
그림 3-6. 중소기업 디자인경영운영체제



아래의 그림은 기업내에 디자인 관련 조직 또는 인력의 유무에 따라 외부 디자인전문회사가 담당하여야 할 경영과제의 종류와 강도에 대해서 설명하고 있는 것이다. 디자이너만 있을 경우 디자인전문회사는 전략적 상품이미지까지 관리하고 기업내 디자이너는 일종의 내부적인 담당으로서의 역할만 하게 된다. 기업내에 최고경영자의 든든한 신뢰를 바탕으로 디자이너가 없음에도 불구하고 디자인경영자만이 존재할 경우 디자인 전문회사는 디자인팀의 역할을 맡게 되며 사내에

디자인관련 인력이 전혀 없을 경우 전문회사는 가능한 모든 경영과제를 모두 수행하게 된다.

그림 3-7. 중소기업제조업 관련 디자인전문회사의 잠재적 역할



하지만 이때 최고경영자의 역할이 매우 중요해지게 되는 데 그것은 전문회사가 내부 디자인 경영의 역할을 수행하더라도 외부팀의 한계로 인하여 충분히 접근할 수 없는 부분이 생기게 마련 이고 그것을 보완하는 것은 결국 최고경영자여야 하기 때문이다.

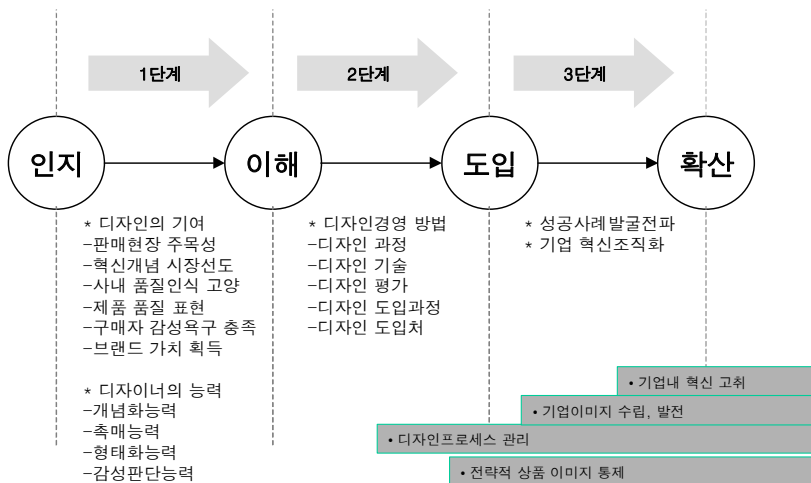
정경원은 이러한 디자인 경영을 실천하기 위한 4가지 원칙을 제시하였는 데 그것은 다음과 같다. 먼저 디자인경영이 경영과제여야 함을 인식하고 실제 경영의 일부가 될 수 있도록 포함하 며 디자인을 관리하는 방법으로서 양적 방법을 지양하고 질적 평가를 우선으로 할 것이며, 기업 의 정체성을 확립시킬 수 있도록 하는 데 디자인경영의 근간중 하나가 있음을 잊지 말아야 한다. 그리고 마지막으로 사내 다른 경영자원과의 조화를 위하여 체계적으로 접근해 들어 갈 것을 권하 고 있다.

덴마크 디자인진흥원장이 젠스 베른슨도 디자인경영의 원칙을 제시하는 데 그것은 “ 디자인을 경영 수단으로 이용하라”, “ 올바르게 정의를 내려라”, “ 중역 회의에서 굳 디자인에 대한 의제를 다루어라”, “ 디자인을 단계적으로 도입하라”, “ 목적의 통일성 유지를 위해 디자인을 사용하라”, “

혁신을 촉진하기 위한 도전을 모색하라”, “ 디자인 명세서에서 목표를 명확히 서술하라”, “ 훌륭한 아이디어를 구별해 내라”, “ 과업의 제한점을 받아들여라”, “ 디자인을 상보적인 기술들 사이의 매개체로 활용하라”, “ 사용자와 도구간의 일체감을 추구하라”, “ 기업의 이미지와 아이덴티티 사이에 긍정적인 피드백을 만들어라”의 12가지이다. 자칫하면 최고경영자가 디자인경영도 경영인데 하면서 접근하였을 때 일반 방법론을 그대로 적용하려 한다면 성공적인 결과를 보기 쉽지 않게 되는 것은 디자인경영이 바로 창의성을 키우고 보존하는 것을 중심 역할로 하고 있기 때문이다.

이런 내용들을 바탕으로 해서 중소기업의 경영진이 디자인 경영을 실천하도록 하기 위한 실천 유도전략을 작성하였으며 그것은 아래와 같다. 디자인 경영 실천을 위해서는 인지, 이해, 도입, 확산이라는 4단계를 필수적으로 거쳐야 하는데 이미 디자인을 도입하고 있는 회사가 여럿 있고 국가의 진흥정책으로 말미암아 이미 인지도는 상당히 높은 상태라는 것에 대해 대부분 공감할 것이다. 하지만 인지가 그것에서 그치고 실제적인 이해없이 도입으로 직행한 경우가 바로 현재의 상태가 아닌가 한다. 의미있는 도입이 되기 위해서는 왜 무엇을 어떻게 라는 3가지 질문에 제대로 답할 수 있어야 할 것이며 그것은 이해단계의 디자인이 회사경영에 기여하는 바가 무엇이며, 디자이너가 구체적으로 어떠한 능력을 갖고 있는 가를 잘 이해하는 것일 것이다. 그 다음 디자인 경영의 방법을 디자인전문회사와의 접촉을 명시적, 암묵적으로 학습해 들어가는 것이 디자인경영의 사내안착을 위한 합리적인 방법이요 절차라고 생각한다.

그림 3-8. 중소기업 디자인경영 실천 유도전략

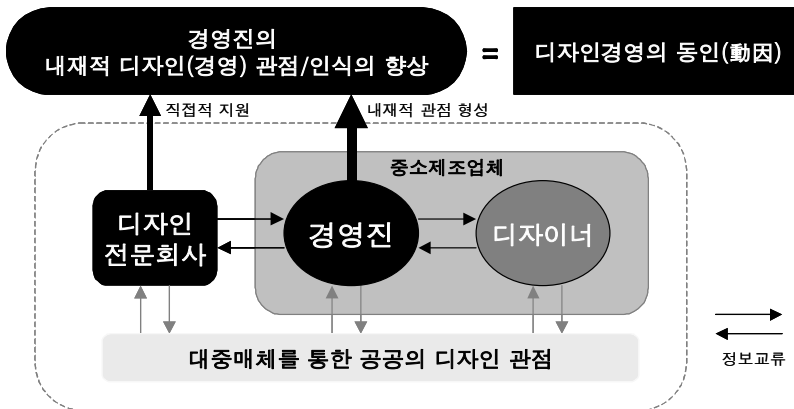




# 4章. 현장 인식 연구

질적 연구방법(심층면접) 중심 운영. 흔히 통계로 대변되는 양적 연구방법과 달리 소수의 대상을 상대로 심층적인 관찰, 면접 등을 상대적으로 장기간 실시하여 연구 대상의 내면에 담긴 사고, 행동 원리를 추출하는 방법을 주로 사용하며 추출 결과의 객관화를 위한 설문 실시를 병행한다. 특히 연구의 핵심인 경영진의 내재적 관점을 파악하기 위하여 경영진과 디자인전문회사, 디자이너 등의 요소들이 어떻게 상호작용하는 지 살펴보았으며 전문직에 영향을 미치는 대중매체에 나타난 디자인관점에 대하여 검토하였다.

그림 4-1. 현장인식 연구의 기본 개념과 연구대상



## 4-1. 공공의 디자인 관점

과연 중소제조업 경영자를 포함한 국내 일반인(공공)에게 널리 퍼져있는 디자인에 대한 인식 내용은 무엇인지를 파악해 보는 것이 공공의 디자인 관점을 조사하는 의의이다. 디자인은 혁신의 중심으로, 현 시장경제에 있어 필수적인 요소가 되었다. 이러한 디자인의 중요성은 실제 디자인을 접하는 경영자나 디자이너들뿐만 아니라, 일반인들도 어렵듯이 인식하고 있는 것으로 보인다. 디자인의 중요성에 대한 인식이 우리사회에 널리 확대되어 있다는 사실은 어렵듯이 인지할 수 있지만, 그들이 어떤 의미로 인식하고 있는지를 우리들은 모르고 있다. 일반인들이 생각하는 '디자인'에 관한 인식은 이제껏 직간접적으로 전달돼 왔던 의미들이 소화된 결과인 동시에, 향후 디자인의 진로를 결정짓는데 영향을 미칠 중요한 요소이다. 이러한 이유로 일반인들이 생각하는 '디자인'에 관한 연구가 필요하다.

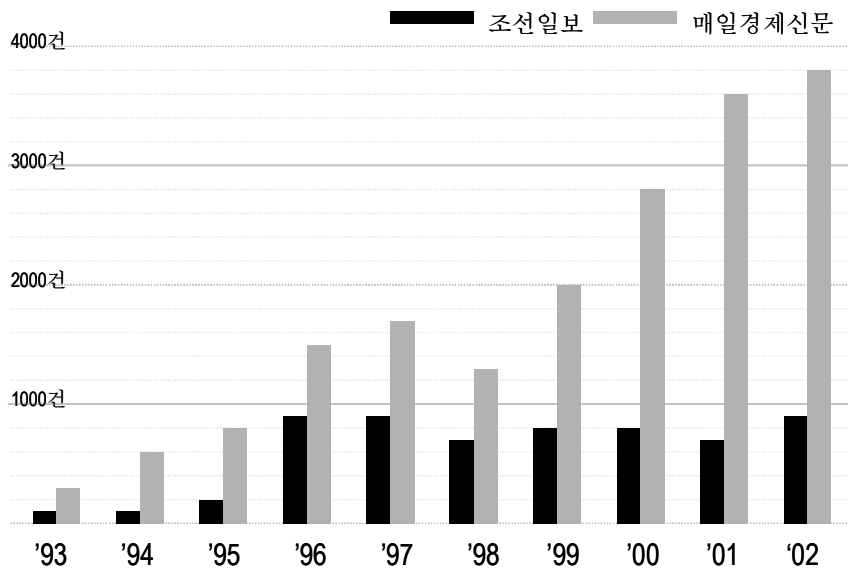
이런 사회적 인식을 쉽게 관찰할 수 있는 대상은 신문이다. 이는 신문이 사회 여러 요인의 총체적 결과로 나타나는 '사실'들을 기술해놓기 때문이다. 특히 다른 대중매체에 비해 시간적 제약이 적어 사회 전 분야를 자세히 다룰 뿐 만 아니라, 라디오 TV가 휴식, 기분전환과 같은 오락의 기능이라면, 신문의 주된 기능은 정보습득에 있기 때문이다.(수용자 의식조사:미디어의 영향과 신뢰, 한국언론연구원, 1996) 그뿐 아니라, 신문의 기록성, 반복성, 보관성이란 특징으로 인해 대중에게 보다 강한 영향력을 미친다. 즉, 사람들의 '사고(思考)'를 투영시키는 기능을 하는 동시에 더 많은 이들에게 '사고(思考)'를 전달하는 기능을 하는 것이다.

신문의 영향력을 독자수로 환산시켜, 구독률조사와 함께 요즘 많이 이용되는 인터넷 신문을 검색해 본 결과, 종합신문 중 가장 높은 구독률과 온라인 검색(대표 포털 사이트 세 곳-야후, 네이버, 엠파스-)에서 최다접속률을 보인 조선일보(디지털 조선)와 매일경제신문을 분석 대상 신문으로 선정하였다. 그리고 연간 이벤트나 계절의 영향 등을 고려하여 일년으로 단위로 정하고, 최근 경향을 파악하기 위해 2002년 1월부터 2002년 12월까지를 분석범위로 지정하였다.

조사의 결과로서 대부분의 신문이 최근 5-6년간 디자인 관련 기사의 양이 눈부시게 증가한

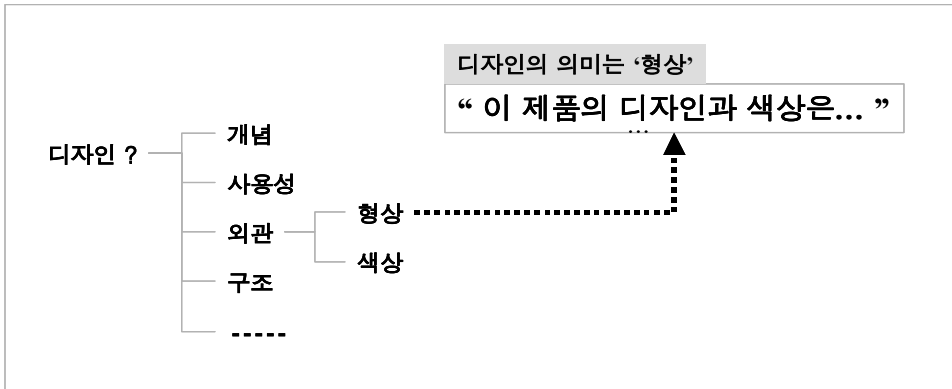
것을 알 수 있다. 특히 매일경제신문은 icograda 총회가 있던 2000년을 전후하여 그 양이 폭발적으로 증가하고 있으며 디자인 홍보를 위하여 디자인진흥원을 위시한 정부의 노력이 효과를 보았다고 볼 수 있다. 이를 통해 공공은 더 많은 디자인관련 기사에 노출되게 되었고 ‘중요성 인지’는 이제 충분히 이루어져가고 있는 느낌이다.

그림 4-2. ‘디자인’용어의 노출 빈도



신문기사의 내용을 살펴보면 일반사람들에게 전달되는 디자인의 모습은 상당히 긍정적인 일면이 있음을 알 수 있다. “디자인은 \*\*\*이다”에서 볼 수 있는 바와 같이 디자인은 ‘기술’, ‘첨단산업’, ‘고부가가치 창출’, ‘경쟁력’ 등으로 디자인이 산업계에 공헌하고 있다는 인식을 짐작할 수 있다. 하지만 아직 개념이 혼란스러운 상태에서 “디자인은 미술이다”라든가 디자인은 색상과는 구별되는 다른 것이라 하는 등의 관점이 사례로서 제시될 수 있을 것이다. 이는 디자인을 외관도 아닌 물건의 형상이라고 보는 것으로서 현재 공공의 디자인관점을 적절히 대변하고 있는 것으로 보인다.

그림 4-3. ‘디자인’ 용어 사용례에서 살펴본 디자인의 의미



## 가. 기사분석틀

디자인이 무엇인지, 디자인을 어떻게 사용하는지를 통해 디자인의 의미를 파악하고자 했다. 즉, 디자인에 대한 표면적 인식과 실제 사회에 나타나는 결과로 보여 지는 내면적 인식을 통해 전체적인 의미를 파악하고자 하는 것이다. 이를 위해 문장자체에서 디자인을 설명하는 기사분석과 동시에 기사전체의 내용을 요약하여 키워드를 뽑아내는 방법을 사용하였다. 분석 범위의 기사 중 ‘디자인’을 포함하는 모든 기사를 검색한 후, 기사에 나타난 디자인의 성격에 따라 분류, 분석 하였다.

### ① 문장 분석

문장자체에서 ‘디자인’이 무엇인지를 직접적으로 설명해주는 경우, 문장 분석만으로 디자인이 무엇인지에 대한 인식을 파악할 수 있다. 설명의 요소인 정의, 비교 등의 구분을 통해 세부 내용들을 분류하여 분석하였다.

### ② 문맥 분석

문장 자체로서는 디자인이 무엇을 뜻하는지를 파악할 수 없지만, 기사 전체의 문맥을 통해 현재 어떻게 사용되며, 어떻게 사용하고자 하는지 디자인의 현주소와 그 진로를 예측할 수 있

는 분석방법이다. 디자인을 내포한 기사들의 문맥을 파악해 축약한 뒤, 다시 그 성격에 맞는 영역으로 나누어 분석하였다.

### ③ 단어 분석

단순 언급으로 나타난 단어들로 단체명이나 이벤트 명, 분야 명 혹은 다른 단어와의 조합을 이룬 단어들이 여기에 포함된다. 이 단어들을 통해서는 디자인이 어떤 영역에서 활용하고 있으며 그 역할이 어떻게 확장되고 있는지 파악할 수 있다.

표 4-1. 기사 분석틀

틀 구분	분류	내용
문장분석틀	정의	디자인은 ~ 이다.
	비교	~와 디자인
	수식	~한 디자인
문맥분석틀	중요분야	디자인의 중요성을 강조하는 분야
	유행	디자인을 비롯한 관련 분야의 경향
	기업	기업의 디자인 전략 및 성공사례
	정책,교육	국가의 디자인 정책 및 교육 방향
	문제점	디자인분야 및 디자인으로 인한 문제
단어분석틀	분야	‘디자인’용어가 사용되는 분야(XXX디자인)
	단체명	활동 단체 및 이벤트
	합성어	디자인과 함께 사용되는 말(디자인XX)

## 나. 연구 분석 및 결과

### ① 디자인 의미

디자인의 정의는 4가지로 축약된다. 디자인은 기술과 미술의 영역에 속하며 기업과 소비자를 성격을 나타내는 동시에 경쟁력의 핵심에 위치하고 있다. 기술과 미술은 상반되는 영역인 것 같지만, 실제 디자인은 기술과 미술의 교집합 영역에 해당한다. 그리고 상품을 통해 기업은

기업의 이미지를 팔며, 소비자는 그 이미지를 선택함으로써 자신의 이미지를 만든다. 그러므로 이 이미지가 얼마나 많은 사람을 충족시킬 수 있는냐에 따라 경쟁력 또한 달라질 수밖에 없는 것이다. 비교는 디자인과 구분하여 사용하는 용어로서 밀접한 관계를 가지면서도 구별되는 의미를 가진 것이다. 표4-2에서와 같이 예술(미술)과 기술, 두 영역을 가장 많이 비교하고 있음을 알 수 있다. 하지만, 디자인의 활동 영역이라 생각되는 영상이나 그래픽이 디자인과 구분되어 사용되고 있으며, 기획, 기능, 규격, 색상 등 디자인 활동 요소들이 디자인과 구분하여 사용하고 있음을 알 수 있다. 즉, 어떠한 요소들이 디자인과 밀접한 연관관계를 가지고 있는지는 인지하고 있지만, 아직 디자인에 대한 개념이 바람직한 상태에 있지 않음을 알 수 있다. 수식을 통해 디자인 이미지가 어떠한 것인지를 살펴볼 수 있는데 현재 디자인은 심플하고 세련된 이미지의 디자인을 추구하고 있으며, 디자인을 떠올릴 때 위에서 나타난 단어들이 연상된다는 것을 알 수 있다.

표 4-2. 정의,비교,수식을 통해 살펴본 디자인의 의미

분류	내용
디자인의 정의	디자인은 기술이다.
	디자인은 미술이다.
	디자인은 경쟁력의 핵심이다.
	디자인은 기업과 소비자를 대변한다.
디자인과 비교되는 단어	예술(미술)
	기술
	색상, 영상, 기획
	성능, 전기, 전자, IT
	문양, 품질, 기능
	규격, 그래픽
디자인을 수식하는 단어	심플(단순, 깔끔)
	세련된
	새로운
	다양한 산뜻한, 독특한, 귀여운 (깜찍)

## ② 디자인 경향

2002년 디자인은 월드컵의 많은 영향을 받았으며, 신세대 취향에 초점이 맞춰져있었다. 전자제품이 특히 디자인이 중요한 분야라고 생각하고 있었으며, 게임 및 웹 분야가 그 뒤를 이었다. 그리고 디자인 전반에 걸쳐 심플하고 고급스런 이미지가 강세를 보였으며, 그와 맞물려 고가의 맞춤형 상품이 많이 나타났는데, 인테리어나 가전제품뿐만 아니라 기성복에까지 부분 맞춤형식으로 도입되고 있었으며, 소재 또한 고급화로 자연주의를 도입하는 경향이 보였으며, 전체적으로 자연주의에 많은 관심을 보였다. 그리고 입시경쟁률과 직업관련 설문조사 등에서 디자인이 선호직종으로 떠오르고 있음을 확인할 수 있었다. ‘디자인’으로 표현되는 분야는 80여 가지에 이르렀고, 코스디자인, 에티켓디자인과 같은 생소한 디자인도 많이 눈에 띄었다. 실제 디자인과 관련 없는 분야도 ‘디자인 한다’는 뜻으로 ‘디자인’을 많이 사용하고 있었다. 이는 디자인이 거리낌 없이 사용할 만큼 친숙해진 결과라 볼 수 있다.

디자인이 신상품 개발 및 경제발전에 원동력이라는 인식이 문맥을 통해서도 많이 나타나고 있었으며, 그 같은 인식으로 인해 국가정책 및 기업전략으로 디자인이 장려되고 있었다. 반면, 조직서열문화라든지 기술도용과 같은 해결해야할 문제점도 있었다. 그리고 디자인과 함께 사용되는 단어로 ‘혁신’과 ‘개발’이 가장 많았다. 이러한 것들은 디자인이 가지는 사회적 역할이 무엇인지를 대변해 준다고 볼 수 있다.

표 4-3. 문맥, 단어 분석 결과

	분류	내용
문맥 분석	중요분야	가전제품>게임&웹>신발,자동차,주얼리
	유행	월드컵(레드,태극기, 스포츠용품), 심플함, 고급화, 맞춤형, 자연주의
	기업	디자인을 경쟁의 핵심으로 연구지원
	정책&교육	핵심 산업으로 육성 & 조기교육 실시
	문제점	디자인도용, 고정관념, 잘못된 디자인
단어 분석	분야명&단체명	새로운 분야 생성 및 ‘디자인’용어 사용빈번
	합성어	‘혁신’, ‘개발’의 역할을 담당함.

## 4-2. 경영진의 디자인 관점

- 심층면접 : 2001~2002년 디자인 개발 유경험 제품 제조기업을 면접 대상으로 삼아 총 4개 업체 7회의 면접을 실시하였으며 면접시 부록 과 같은 서면질문지를 사용하였다.

### 가. 디자인의 의미와 가치

**디자인의 혁신 능력에 대하여 인지하지 못하고 있다.**

디자인은 소비자의 눈을 만족시켜주는 것이고 첫인상으로 유혹하기이다.  
형상만들기이다.

외관이다.

좋은 차별화된 이미지를 만들어 시장에서 어필하는 것이다.

**디자인은 중요하다고 생각하지만 조형차별화 측면의 중요성만 인식하고 있다.**

디자인의 중요성은 제품의 성능 차이가 거의 없기 때문이다.

디자인은 차별화의 가능성을 무궁무진하게 품고 있다.

요즘 모두 디자인에 대하여 관심이 많다.

시장에서 디자인은 필수로 자리잡고 있다.

우리가 바꾸니까 경쟁사들도 따라오더라.

제품은 계속 변화해야 한다고 생각한다. 그래서 디자인이 중요하다.

### 나. 디자인의 능력

**디자인 이미지 창출능력이 부족하다고 생각한다.**

디자이너들도 고정관념을 갖고 있다. 비슷한 이미지만 만들어 낼 가능성이 높다.

**중소제조업 경영진의 디자인 평가능력 확대되고 있으며 경쟁이 가속되고 있다.**

복수 프리젠테이션 받기로 함.(수십종 개발 경험있는 회사임.)

**디자이너가 필요한 고려 누락한 채 그림만 그린다.**

디자이너가 제시한 모양만 보아서는 안되며 상세히 검토하는 것이 필요하다. 안되는 것이나 그림만



멋있었던 경험이 있다.

**디자이너의 조형방향결정력이 의심스럽다.**

엔지니어 출신 사장 "우리나라 시장에는 이런 것이 맞아요. 디자이너가 못 집어내면 이야기해야죠.

**디자이너의 아이디어 창출력이 부족하다.**

조형 이외의 아이디어가 제공된 적이 있지만 회사내의 엔지니어나 마케터 등이 생각했던 범주를 벗어나는 경우는 별로 없음.

**제품의 모양과 그다음 마크를 만드는 것이 디자이너가 할 수 있는 일이라고 생각한다.**

조형 이외의 경우라면 브랜드를 만들어주면 좋겠다.

**디자인 리서치는 유효한 부분이나 본질적인 조형부분 충족이 먼저라고 여긴다.**

일단 디자인전문회사가 어느 정도 리서치를 해오면 좋은 점수를 줌. 결국 결과물의 조형적 질을 가지고 판단하게 되지만. 그것을 안하는 회사가 많다고 함.

**경영진이 생각하는 디자이너의 조형력은 구조부분을 포함하지 않고 있다.**

구조적인 측면에서 디자이너가 제안하여 적용하였는데 곧 더 좋은 구조가 발견되었음. 디자이너는 그 측면의 전문가가 아닌 듯함.

## **다. 전략적 활용**

**디자인 도입에 진흥원 지원제도가 의미 있다.**

디자인도입 계기 : 진흥원의 역할, 개인적인 관심, 시장조사의 결과, 모방제품의 모체와 경쟁하려면. 고급품을 만들려고.

**지속적인 관계 유지책이 필요하다. '전략적 상품이미지 통제'가 활성화되어야 한다.**

개발기간 동안만 디자이너가 참여해서 이후 발생한 문제점이나 기능추가분은 우리가 그냥 수정했다. 그러니 처음 모양이 자꾸 깨지는것을 우리도 안다. 돈이 문제다.

**금형 하나 추가에 매우 민감하며 그에 따라 조형부분도 무시될 수 있다. 혁신 효과 강조 필요.**

피스가 하나 더 들어가서 이 디자인은 문제 많다. (질문자 눈에는 조형성이 상당한 수준으로 보임.

여러 제품 경험자임.)

**문서화된 절차보다 관행이 더욱 중요하다.**

정해진 절차를 갖고 가는 것은 아니다. 하지만 업계에서 공통적으로 통하는 서로 아는 절차가 있다.

**OEM관행에 젖어있다. 아직 브랜드력의 보편성을 인지 못하고 있다. 브랜드력 강조 필요하다.**

브랜드가 없는 상태라서 굳이 중요하지 않다.

바이어 상표를 부착하므로 바이어만 마음에 들면 되고 바이어는 이미 우리를 알고 있다.

**브랜드력에 대한 인지도는 차츰 확대중이다.**

브랜드가 매우 중요하다는 것은 알고 있다. 그래서 상표도 개발했고 등록도 했다. 그때 만든 브랜드는 관련 업계에서는 꽤 널리 알려져 있다.

## 라. 디자인투자

**현재 제품개발비의 디자인용역비 10%는 통계에 따르면 평균 수준이다. 시장정보수집분석 같은 부가적인 서비스 필요하고 프로세스가 허구가 아니라 실제임을 보여줄 장치가 필요.**

수입료 1억은 너무나 큰 돈임. 현재 제품개발비의 10%는 디자인에 투자. 이 이상은 곤란. 완전한 혁신제품으로 이익이 보장된다면 모르지만. 그러려면 신뢰할 수 있는 수준의 원가를 보여주어야. 자료 수집 제공 같은 것.

**디자인코스트의 구조를 명시할 필요가 제기된다.**

디자인코스트의 구조가 의심스럽다. 사실상 드는 것이 무엇이 있는가?

**아직 장사꾼 속셈의 경영자가 상당수 있을 것이며 그동안 용역비의 처리가 비정상적으로 이루어진 사례도 있을 것이다. 용역비가 정당한 비용임을 명시.**

디자인은 공짜가 아니라고 생각한다. 실제로 공짜로 알고 덤비는 업체가 많은 데 일정 비용 투자는 필요하다는 것을 알아야 한다.

## 마. 디자인인력 활용

**디자이너의 능력이 반드시 신제품 개발과 연결되는 것은 아님을 명시해야 한다.**

- 디자이너를 회사 내에 갖출 수는 없다. 그만큼 신제품 개발을 많이 하지 않는다.

- 디자이너를 굳이 회사 내에 둘 이유가 없다. 전문회사들과 계속 접촉하고 또한 요즘 회사간의 연계를 통하여 마케팅은 또 다른 회사에서 하므로 우리 생산을 주로 담당하는 쪽은 별로 필요가 없다.

**디자이너의 역할을 면밀히 검토할 필요하다.**

- 국내에 중국제품 들어오는 회사들이 디자이너를 고용하는 경우가 가끔 있다. 들어오는 제품의 외관을 국내수준으로 바꾸려고 하는 것이다.

- 지금 1명두고 있는데 자기 역할은 하는 것 같다.

**현재 중소기업체에 근무하는 제품디자이너는 3년차 이하 40%로 연차가 짧을 뿐만 아니라 혼자 회사의 다양한 업무를 감당하여야 하는 경우가 많다. 하지만 이미 살펴본 바와 같이 제대로 된 디자인도입이 이루어지려면 경험있는 조연자가 CEO와 응대하여야 신뢰도가 쌓인다. 1사1디자이너 제도는 잘못하면 잘못된 관행을 전국으로 확산시킬 위험이 있다.**

98년인가 진흥원 파견제도에 따라 디자인 대학생 아르바이트 2명을 썼던 적이 있다. 도무지 진행이 안되어 결국 전문디자이너에게 맡기기로 하고 대학생은 보냈다

## **바. 기타**

**OEM에서 ODM으로 전환되는 계기를 적극 활용해야 한다.**

- 제품개발 동기: 하청관계에 있는 중소기업이 갖는 공통적인 문제가 독자 제품 결심 계기.

**디자인 소개 과정을 생생히 시각적, 단계적으로 전달할 필요.**

-디자인 도입시에 디자이너가 칼라만 바뀌도 이런 효과가 난다고 하면서 컴퓨터 그래픽 샘플을 보여 주어서 칼라의 중요성을 이해하게 되었다.

**형상화능력의 핵심인 모델메이킹(프로토타이핑)의 장점을 홍보.**

- 모델을 보고서 성공 가능성이 높다고 확신했다.

**조형을 보는 관점이 자기 기준으로 조형 판단에 있어서 중요한 점을 CEO가 놓치고 있거나 아니면 디자이너들이 일반인의 조형분별력이 떨어짐을 아직 감지하지 못하고 있는 문제점.**

이미 많은 전문회사와 접촉하였는데 뭔가 새로운 것이 나오지 않았다. 너무 비슷비슷하다. 사각형에서 벗어나지 못하였다. 그래서 자꾸 다른 곳을 찾아보게 되었다.

### 4-3. 디자인전문회사의 관점

#### 가. 디자인의 가치

전문회사 사장은 디자인 중요성 인식의 문제를 세대의 문제로 보고 당대에는 해결불가능한 문제로 보고 있다.

- 경영자의 인식은 천차만별이다. 디자인의 중요성을 이해하고 투자를 아끼지 않는 사람도 있다.(40대초반이하) 하지만 다수가 그렇지 않다. 세대교체가 문제의 해결책이 될 수 있다.

**진행상 주도권을 잡는 것이 중요하다. 디자인이 주도권을 잡게 하려면 어떻게 할 것인가?**

프로젝트 주도력을 높이기 위하여 수주에 연연하지 않고 대가를 높인다.

**기업 CEO와 마찬가지로 디자인을 경험하게 하는 것이 매우 중요하다. 효과를 체험할 수 있는 프로그램이 필요하고 혁신지원사업이 그 대안 중 하나일 수 있다.**

일단 경험하면 계속 찾는다. 그 이후 적정가격을 차츰 인정하게 된다.

디자인은 혁신성 부족을 보완하는 가면으로 여긴다. 조형적 측면을 가면으로 본다. 디자이너들도 자신의 역할을 걸 만들기로 생각. 과정과 연관이 있으며 조형이 가면이 아닌 내용물의 발현이고 개발된 신상품의 표현임을 디자이너들도 인식하도록 하여야 한다.

- 디자인은 혁신성이 덜한 제품의 차별화를 위한 새로운 형상 부여하기이다.

- 전문회사가 형태를 만들어주는 것이 본업이라고 고객도 생각하고 나(전문회사 사장)도 그렇게 생각한다.

**프로세스를 통해 제공되는 품질을 이해 못하고 과정만 본 것이며 프로세스를 거칠 때 어떤 차이점이 발생하는 지를 잘 보여주어야.**

프로세스는 완벽하다. 프로세스를 준비 설명할 때는 아주 좋다고 한다. 하지만 가격을 제시하면 돌아선다.

#### 나. 경영자에 대한 관점

**디자인전문회사의 대형화 필요.**

디자인은 협동작업이고 앞으로는 기업화가 필요하다.

**디자인 업체의 과당 경쟁이 이루어지고 있다. 현재 용역비10% 이상은 어렵다? 수입료 보아가면서 일의 양조정. 반대로 되어야 한다.**

- 기업 형편이 안좋아 수입료 인상을 꺼린다. 이해할 수 있다.
- 수입료가 적으면 일을 대충해준다. 높으면 반대다.
- 지금의 수입료로서는 재투자 금액을 확보 불가능.
- 적정 개발비가 지급되지 않는다.
- 업체가 난립하고 덩핑도 예사이다.
- 최근 한꺼번에 여러 군데를 경쟁시키는 곳이 늘고 있다.
- 수입료 남는 것 별로 없다. 아니면 의사나 변호사처럼 명예라도.

**디자인질 향상은 프로세스가 아닌 관심으로 인가? 과정 수행 의도를 가지고 있더라도 제시시간 부족으로 못한다.**

- 정성은 프로세스 추가가 아니라 신경을 더 쓴다는 말.
- 가장 어려운 점은 시간이 부족해 프로세스 수행못함.
- 프로세스의 효용성을 잘 모른다.

### **성공사례의 중요성**

신뢰감 확보는 성공사례의 제시를 통해 이루어진다.

**제공서비스 대비 견적으로 보지 않고 자신의 형편에 맞춘 금액과 비교하여 견적을 평가한다. 결과품질 구분이 잘 안되는 것도 원인일 듯.**

견적서부터 달라고한다. 수차례 미팅, 스터디후 프로포잘견적해야..

### **시장 근거 상품기획의 중요성**

- 디자인지침이 불확실. 중간에 내용변경.
- 대부분의 회사에 마케팅 담당자가 없고 사장과 직접 일

**제품개발의 중요성을 잘 모름. 근본적으로 혁신하려는 생각이 별로 없다.**

- 어떻게 가장 중요한 제품개발에서 인색한 지 알 수 없다.
- 전반적으로 제품혁신이 무엇인지 잘 모른다.

## 다. 디자인의 능력

**조형중심 디자인 과정은 감각적이어서 힘의논리 있다. 경험 오래된 사람이 잘한다?**

디자이너의 주도력이 중요. 그것은 개인의 감각, 직관 으로부터 그리고 다시 경험으로부터

**국내업체의 세계화 진전중. 업체 능력을 해외에서 인정받으면 국내 문제도 해결될 가능성? 외**

**국업체 활용한 기업탐구가 필요.**

- 국내업체 능력은 대만보다 훨씬 낮다. 미국대비 오히려 나은 점도 있다. 용역비는 2-3배 가량 차이.
- 국내에서도 충분히 소화할 수 있고 똑같은 서비스인데 미국에는 돈 많이 준다.
- 국내업체에 해외에서 의뢰도 있다.

**일반 표현능력만 발휘. 하고 싶어도 금전,시간이 보상 안된다고 생각. 고객 보상을 유도할 방법**

**모색 필요. 보상이 안되기 때문에 프로세스는 허구인 경우 많다.**

- 아직 일반 디자인 작업 외에 종합적인 서비스를 안함.
- UI를 통하여 새로운 컨셉을 개발하는 등등은 여력없다.
- 형상만들기 이외의 일을 디자이너가 할 능력이 모자람.
- 좀더 고차원의 디자인을 하고 싶고 인정 받는 위치도 좋지만 고객이 그것을 보상해줄지 의문이다.

시간도 없고

- 프로세스들 모양만 만들어놓고 실제로는 안한다. 시간,돈이 안맞기 때문이다. 잘하려고 해도 아무도 보상해주지 않는다. 그러면 하는 시늉은 해도 절대로 안한다.

**장기계약을 하기 위해서는 밝아야 할 단계로 보임. design strategy 가 부각되고 있다.**

- design strategy에 추후 투자하려 한다. 앞으로는 이것이 돈된다. 장기계약도 필요.
- 디자인전략기획이 중요. 미국에서 디자인 출신이 주도.

**결과물의 품질 차별화가 안되고 있음.**

돈 많이 받는 업체나 적게 받는 업체나 결과물은 크게 다르지 않다. 해외업체에는 똑똑한 사람이 많은 것이지.

**디자이너의 성향으로 향후 전문회사는 계속 재생산**

앞으로 경영이 어려워도 누구 밑에서 일하고 싶지 않다. 자유롭다. 하지만 배우는 기간에는 어쩔 수 없다.

**시장논리 적용 중. 이익 극대화 위한 방법찾기.**

신입사원 안받으려 한다. 별로 필요 없고 잘하는 사람 몇 명이 힘 합치는 것이 훨씬 낫다.

## 발견 사항

① 디자인의 능력 중 혁신 능력에 대한 중요성은 경영진에게 매우 생소한 듯 하다. 지금까지 국내외 여러 매체와 행사를 통해 이루어진 디자인에 대한 홍보(인지)의 초점은 조형이었다. 그래서 신문분석에 나오듯 아직 '디자인은 미술이다'라는 관점이 상당부분 존재하고 있다.

② 디자이너의 혁신능력을 포함한 능력의 확대에 대하여는 전향적인 경영진들은 비용을 지불할 준비가 되어있는 듯 하다. 단, 명료한 효과가 나타난다는 전제 하에서라면. 하지만 명료한 효과를 제시해야 할 디자인전문회사들은 아직 준비가 되어있지 않음을 말한다. 그 이유는 디자이너의 원초적 능력 부족, 대가 없음(없을 것임.) 등으로 "언젠가 세대교체가 되면" 좋은 시절이 올 수도 있음을 말한다. 하지만 그때가 되더라도 경영진은 적용하는 것이 이익이라는 동인이 없는 한 절대로 움직이지 않을 것이다.

③ 디자이너의 능력에 대한 불만은 다양한 관점에서 이루어진다. (이미지창출능력, 생각없는 그림, 아이디어창출력) 여러 부류의 디자이너들이 있고 산업디자인전문회사의 숫자가 등록된 것만 753개(2002년 산자부)에 이르고 각 회사마다 편차가 심할 수 있다. 이 부분은 정보제공 형식의 핸드북시스템으로 해결될 수 있는 문제가 아니고 교육 전반, 진흥계획등과 맞물려서 검토해야 할 것이다. 하지만 양적으로 확인된 바가 없기 때문에 현재 산업디자인전문회사의 능력에 문제가 있다라고는 말할 수 없다.

④ 중소기업체에서 근무하는 제품디자이너의 수는 불과 10개소에 1명 꼴이며 그나마 그중 40% 가량이 경력 3년 미만의 경력이 일천한 자이다. 중소기업 경력 3년이 대기업 경력 3년과 절대 비교는 불가능하고 나름대로 장단점이 있겠지만 선배군이 없는 상태에서의 3년이 배우는 것이 더 많은 기간은 절대로 아닐 것이다. 중소기업체에 디자인을 알릴 목적으로 시행하였던 대학생 지원사업 역시 좋은 성과는 거두지 못하였다. 그 이유는 능력이 부족하기 때문이었다.

#### 4.4. 관점의 양적 확인

##### 가. 설문 개요

전국 중소기업체 1500곳 및 디자인 전문회사 500 곳을 선정하여 2003년 6월 27일부터 7월 15일 까지 설문지를 우편으로 배포, 회수하여 디자인에 대한 인식조사를 실시하였다. 설문조사 모집단으로 중소기업의 경우 매출액 대비 디자인투자비가 상대적으로 높으며 전통적으로 제품디자인과 관련이 깊다고 인정되는 9개 업종의 상시 종업원 300인 이하 제조업체를 삼았다. 조사표본의 추출틀은 대한상공회의소에서 운영하는 기업DB Korcharmbiz의 프리미엄 서비스를 활용하여 선정된 9개 업종을 같은 비율(전체의 1/30)로 무작위 추출하였다. 디자인전문회사는 디자인진흥원의 데이터베이스에 등록된 회사를 중심으로 제조업체와 연관성이 높은 제품디자인업체가 1/3 이상 선발되는 것을 조건으로 하고 무작위 추출하였다.

그 결과 중소기업은 봉제의복 및 모피제품 제조업 230개 업체, 가죽 가방 및 신발 70개 업체, 조립 금속제품 제조업 275개 업체, 기계 및 장비 제조업 365개 업체, 컴퓨터 및 사무용 기기제조업 20개 업체, 의료정밀광학기기 및 시계 제조업 230개 업체, 자동차 및 트레일러 제조업 55개 업체, 기타 전기기계 및 전기 변화 장치 제조업 85개 업체, 기타 가구 및 기타 제품 제조업 170개 업체를 선별하였으며, 디자인전문회사는 제품디자인회사 188개 업체, 제품환경디자인 15개 업체, 제품시각디자인 26개 업체, 제품환경시각디자인 10개 업체, 제품환경포장디자인 53개 업체, 제품환경시각포장디자인 25개 업체와 시각, 포장, 환경디자인 회사 15개 업체, 시각, 포장디자인회사 157개 업체를 선정하였다. 각 분야별 비율은 제품디자인 35.6%(326개), 포장디자인 27.3%(250개), 시각디자인 24.3%(223개), 환경디자인 12.9%(118개) 순으로 나타났다.

설문 회수율은 제조업체인 경우 5.9%(89개 업체), 디자인전문회사의 경우 13%(65개 업체)였다. 우편 설문의 특성상 매우 저조한 회수율을 보였다. 제조업체들의 업종은 봉제의복 및 모피제품 제조업 11.2%, 가죽 가방 및 신발 12.4%, 조립금속제품 제조업 32.6%, 기계 및 장비 제조업 4.5%, 컴퓨터 및 사무용 기기제조업 4.5%, 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업 16.9%, 기타 전기기계 및 전기 변화 장치 제조업 9%, 기타 제조업 13.5%로 나타났다. 디자인전문회사의 분야를 살펴보면 제품디



자인 29 %, 시각디자인 27.7 %, 포장디자인 22.3 %, 웹 디자인 12 %, 기타 8.7 %로 나타났다.(복수 응답 가능한 질문이었음)

## 나. 설문 결과 종합 (기업)

### ① 일반 현황

제조회사들의 총 종업원 수는 평균 37.5명이고 2002년 기준 총 매출액은 61.49억 원로 나타났다. 매출 유형은 자사브랜드 54.89%, OEM 42.87%로 각각 절반 정도 나타났다.

### ② 중소기업 내 디자인 실태

중소기업 내 디자이너 수는 제품 디자이너 2.51명, 그래픽디자이너 0.61명이며, 멀티미디어와 인터페이스 디자이너의 경우 거의 보유하고 있지 않는 것으로 나타났다. 디자이너들의 평균연차는 8년이며 디자이너들의 직급은 임원 18명, 부장 8명, 차장 5명, 과장 10명, 대리 주임 16명, 사원 4명으로 나타났으며 디자이너를 보유하고 있지 않은 곳이 26개소이다. 임원급이 많은 수를 차지하는 것이 이채로웠다. 디자인 실 설치여부에 대해서는 설치되어있다는 답변이 37.1%, 없다는 답변이 56.2% (결측 6.7%)로 디자인부서가 설치된 기업이 1/3에 이르는 것을 알 수 있었다.

현재 중소기업들의 디자인에 대한 활용방법과 그 경험도를 조사하기 위해 디자인을 도입 활용하고 있다고 응답한 업체들을 대상으로 디자인 도입형태에 대한 조사도 실시하였다.

### 디자인 경험 관련

최근 3년간 디자이너(디자인회사)와 협력하여 디자인을 개발한 경험에 대하여 45개 업체 50.6%가 없다고 밝혔다. 1~2회 경험한 업체는 22곳으로 24.7%, 3~5회 8%, 6회 이상 15.6%로 많은 회사에서 전문 디자이너를 활용하여 디자인을 개발하지 않고 있다는 것을 알 수 있었다. 이렇게 디자인 개발의 경험이 없는 이유로는 '투자 우선 순위로 볼 때 더욱 중요한 분야가 따로 있어서' 16건, '비용 대비 효과가 불분명하여' 12건, '사업 영역 내에서 디자인이 기여하는 바를 알 수 없어서' 11건, '디자인 도

입 경로를 알 수 없어서' 7건으로 아직 디자인이 제품에 있어 중요하다라는 인식이 제대로 형성되어 있지 않으며, 디자인 성공 여부에 따른 모험성으로 인해 투자를 망설이고 있음도 알 수 있다. 또한 디자인 도입 경로를 알 수 없어서 개발하지 못하는 기업들도 소수 있었다.

### 개발 분야 및 디자이너 유형

개발 분야가 무엇이냐는 질문에는 제품디자인이 64건, 카탈로그 29건 마크,로고 디자인 16건, 포장 디자인 15건, 광고디자인 10건, 웹 디자인 4건 순으로 나타났다. (복수 응답 질문) 참여한 디자이너의 유형을 보면 사내 디자이너 51.64%로 사내 디자이너를 주로 하여 디자인을 개발한다는 것을 알 수 있다. 그 밖에 디자인전문회사가 29.56%로 두 번째로 많이 이용하며, 프리랜서 6.57%, 학생, 기타 4.24%, 대학교수 2.09%로 나타났다. 디자이너를 소개 받은 경로에 대한 조사에서는 지인이나 주변 인사에 의해서가 59.67%로 가장 높게 나타났다. 기타가 20.17%를 차지하고 디자인진흥원 3.56%, 디자인 홍보물 6.83%, 지방자치단체가 1.02%며 매스컴이나 전시회 참가 등이 1%이하로 거의 대부분이 지인이나 주변인사들에 의해서 소개 받는 것으로 나타났다.

### ③ 디자인 기여도

디자인 개발을 통하여 디자인이 기업경영에 기여한 정도를 7점 척도로(1-강한 부정, 2-부정, 3-약간 부정, 4-판단불가, 5-약간 긍정, 6-긍정, 7-강한 긍정) 평가하도록 하였다. 모든 답변이 긍정 쪽에 속한 것으로 보아 그동안의 홍보의 영향이 긍정적으로 작용하고 있음을 알 수 있다.. 하지만 반 이상의 항목에 약간 긍정이하를 보이고 있으므로 아직 혼란스러운 상태에 있되 긍정적으로 보고자 하는 의지는 있는 것으로 평가된다. '기업 이미지 수립'이 5.42로 긍정이 가장 높았고, '제품 브랜드 형성'이 5.38, '판매현장에서 제품의 주목성 확보' 5.33, '혁신적인 제품 아이디어의 제공' 5.17, '시장의 흐름 파악' 5.14, '제품의 품질 기준 수립과 기업 미래 비전 예측' 5.09, '아이디어의 가시화' 5.06, '제품 개발 프로젝트 진행의 효율성 증대' 5.02순으로 나타났다.

### ④ 디자인 인식

디자인 기여도와 같은 방법으로 일반적인 디자인 인식에 대한 조사에서는 '상품화를 위하여 디자인은 필수이다' 6.28, '디자이너는 제품개발초기에 합류하여야 한다' 6.24, '디자인은 제품의 특성을 고

객에게 전달한다' 6.02, '신제품 개발 시 디자인전문인력이 반드시 필요하다' 5.84, '디자인과정의 첫 단계는 시장조사이다'와 '디자인컨셉이 곧 상품컨셉이다'가 각각 5.82로 신제품 개발과 상품화를 위해서는 디자인이 중요하다는 생각이 긍정적으로 나타났다. 그 뒤를 이어 '디자인은 기업이익창출의 중심이다' 5.79, '디자인은 혁신을 선도한다' 5.54 순으로 전체적으로 디자인 인식은 긍정적인 것으로 나타났다.

### ⑤ 디자이너의 현재 능력

디자이너의 현재능력을 복잡한 여러 가지 의미를 종합하여 대안으로 만드는 '개념종합능력', 다양한 맥락으로부터 핵심의미를 직관적으로 추출하는 '의미직관능력', 새로운 것을 앞장서 제시하는 '혁신선도능력', 의견 상충을 적절히 조정하여 대안 속에 포함시키는 '상충조정능력', 머리 속의 생각을 형태로 표현하는 '개념 시각화 능력', 일정 진행에 따라 개념을 더욱 구체화시켜 형태로 제시하는 '개념 구체화 능력', 조형의 아름다움과 그렇지 않음을 구분하는 '미추 분별능력', 소비자 취향의 시간적 흐름을 파악하는 '취향확인능력'으로 나누어 앞서와 같이 조사하였다. 그 결과 디자이너의 현재능력으로 '미추 분별능력', '개념 구체화능력'이 각각 5.17, 5.01로 가장 높게 나타났다. 그와 반해 '개념종합능력', '의미직관능력', '혁신선도능력'은 가장 낮게 나타났다. 즉 현재 중소기업에서 생각하는 디자이너의 능력은 새로운 상품을 제안하고 제시하는 역할이 아니라 아름다운 형태를 만들며 형태를 제시하는 능력이라고 해석된다.

### ⑥ 필요정보, 필요 여건

디자인 경쟁력 강화를 위하여 필요한 디자인경영 정보 중 가장 시급한 세가지를 고르라는 질문에 디자이너의 창의성 진작방법이 19.61%로 디자이너의 창의성이 가장 필요하다고 말하였다. 그 뒤를 이어 디자인의 전략적 역할에 대한 이해(17.25%)를 필요로 하였으며, 디자인 비용의 구조에 대한 이해(12.55%)순으로 필요를 느끼는 것으로 나타났다. 또한 디자인 경쟁력 강화를 위해 필요한 태도, 시스템, 주변여건을 묻는 질문에는 제품기획력 확보가 19.62%로 가장 높게 나타났으며, 마케팅 능력의 확대(15.85%), 독자브랜드 개발의지(15.09%), 경영에 있어 혁신의 중요성 이해(11.32%) 순으로 나타났다.

## 다. 설문 결과 종합 (디자인전문회사)

### ① 현황

디자인전문회사에 근무 중인 디자이너 수를 전공별로 분류하면, 제품디자이너가 2.37명, 그래픽 디자이너가 2.6명, 멀티미디어 0.45명, 인터페이스 0.25명 기타 0.89명으로 나타났다. 고객 유형별 매출 비중을 살펴보면 상시 종업원 50인 미만 중소기업이 49.69%로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 300~50인 중견기업 26.4%, 300인 초과 대기업 20.69%로 디자인전문회사의 주요 고객은 중소기업임을 알 수 있다.

### ② 프로젝트 수행 관련

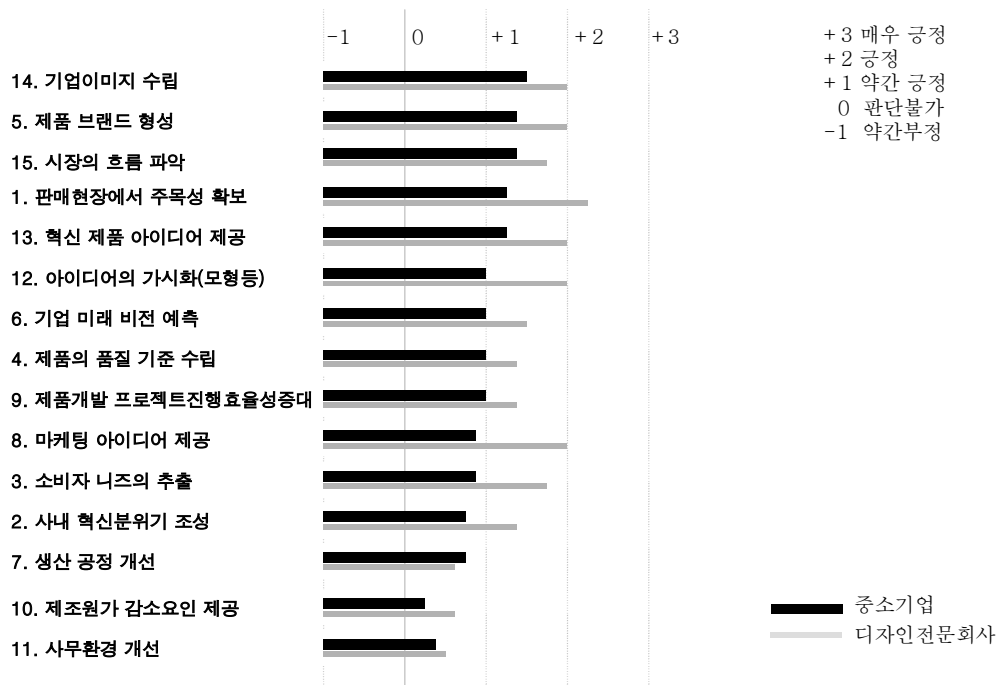
대기업을 100으로 할 때, 중소기업의 프로젝트 당 수입료는 57.25에 해당하는 것으로 매우 낮은 상태를 알 수 있었다. 프로젝트 진행 시 중소기업 협의 상대의 직급은 사장이 49.45%, 임원이 18.06%, 부장이 17.82%, 과장 12.8%, 사원 2.18%로 최고경영자와 직접 의사소통하는 경우가 50% 정도인 것으로 나타났다. 프로젝트 진행 시 중소기업의 협의 상대의 전공은 마케팅 39.77%, 엔지니어링 36.34%, 디자인 12.92%순이다. 중소기업과 프로젝트가 성사된 경로를 설문한 결과 중소기업과 같이 지인, 주변인사의 소개로 성사된다는 것이 36.62%로 가장 높게 나타났다. 그 뒤를 이어 디자인진흥원 20.42%, 기타 18.2%, 자체 홍보물 17.92%, 지방자치단체 4.92% 등으로 나타났다. 이러한 결과와 앞서 조사한 중소기업체의 설문결과를 통해서 중소기업과 디자인전문회사를 체계적으로 연결해 주는 역할을 담당하는 구심점이 없다는 것을 알 수 있다.

### ③ 디자인 기여도 (중소제조업 의견과 비교)

디자인의 기여도를 7점 척도로 표시하게 한 결과 디자인전문회사가 스스로 판단한 결과가 기업이 판단한 것보다 거의 대부분 높게 나타났다. 단 하나 생산공정 개선 측면에서는 기업이 판단한 것보다도 낮은 수치를 보이고 있다. 이것은 디자이너들의 소극적인 태도로서 해석할 수도 있지만 디자이너들이 스스로 확신을 가질 만한 교육이나 경험이 없었던 것으로 판단된다. 기업과 전문회사간에

가장 큰 차이를 보인 항목은 판매현장에서의 주목성 확보와 마케팅 아이디어 제공, 아이디어의 가시화 3항목이었다. 전문회사로만 본다면 '판매현장에서 제품의 주목성 확보(6.2)'가 가장 높게 나타났다. 그다음 '혁신적인 제품 아이디어의 제공(6.09)', '기업 이미지 수립(6.03)', '제품 브랜드 형성(6.02)'의 순서였다. 디자인 전문회사는 그 뒤를 이어 높은 순위(5,6위)로, '디자인이 마케팅 아이디어를 제공(5.95)'하고 '아이디어를 가시화(5.94)'하는 데 각각 많은 역할을 담당한다고 생각하는 반면, 중소기업에서는 그렇지 않은 것(11,8위)으로 나타났다.

그림 4-4. 디자인기여 인식의 비교

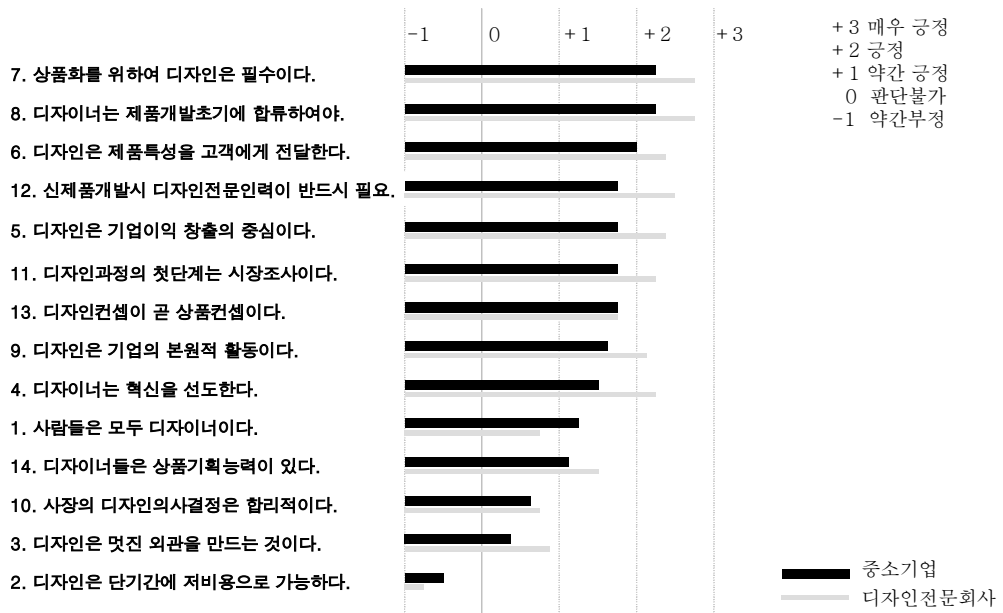


#### ④ 디자인 인식(중소제조업 의견과 비교)

디자인전문회사와 중소기업의 의견이 대체로 일치하는 상당히 고무적인 결과를 보이고 있다. 특히 상품화를 위하여 디자인이 필수인 것과 디자이너가 개발초기에 합류해야 한다는 것은 '긍정'에 해당

하는 답을 한 것은 인식 수준이 높음을 의미하지만 샘플 수가 적고 우편설문의 한계가 있으며 현장에서 정성적으로 파악되는 정보와는 차이가 있기 때문에 조심스러운 판단이 필요한 대목이다. 디자인전문회사 의견의 1,2위인 '상품화를 위하여 디자인은 필수이다'와 '디자이너는 제품개발초기에 합류하여야 한다'가 디자인 전문회사의 경우 6.77과 6.75이고 중소기업은 6.28, 6.24로 나타났으며, 가장 부정적인 적인 항목인 '디자인은 단기간에 저비용으로 가능하다'는 디자인전문회사 3.25, 중소기업 3.55이다.

그림 4-5. 일반 디자인개념 인식 비교

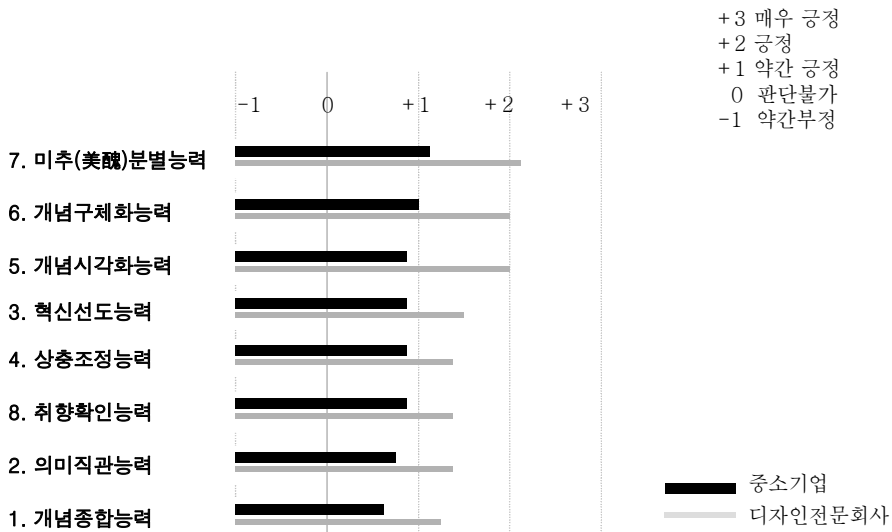


### ⑤ 디자이너의 현재 능력(중소제조업 의견과 비교)

앞의 일반 인식에 비하여 디자이너의 능력에 대하여 두 집단은 상당히 뚜렷한 인식의 차이를 보이고 있다. 이는 디자이너의 능력이 무엇인지 명시할 필요성이 있음을 의미하는 것이다. 특히 일반적으로 디자이너의 능력으로 확실히 구분되는 능력(개념시각화, 개념구체화, 미추분별력)에서 가장 큰 차이를 보이는 것은 경영진이 디자인 능력이 무엇인지, 디자인활동이 무엇을 말하는 지 아직 잘 모

르고 있으며 대체로 심정적으로 긍정적일 뿐이라는 것으로 판단된다. 디자이너 스스로의 판단으로 '미추분별능력(6.09)'이 디자이너가 가진 능력 중 가장 강한 것으로 나타났으며 '개념 시각화 능력(6.06)'과 '개념 구체화 능력(5.98)'이 그 뒤를 이어 디자이너의 능력으로 형태를 제시하고 표현하는 능력이라고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

그림 4-6. 디자인의 능력 인식 비교



⑥ 필요정보, 필요 여건(중소제조업 의견과 비교)

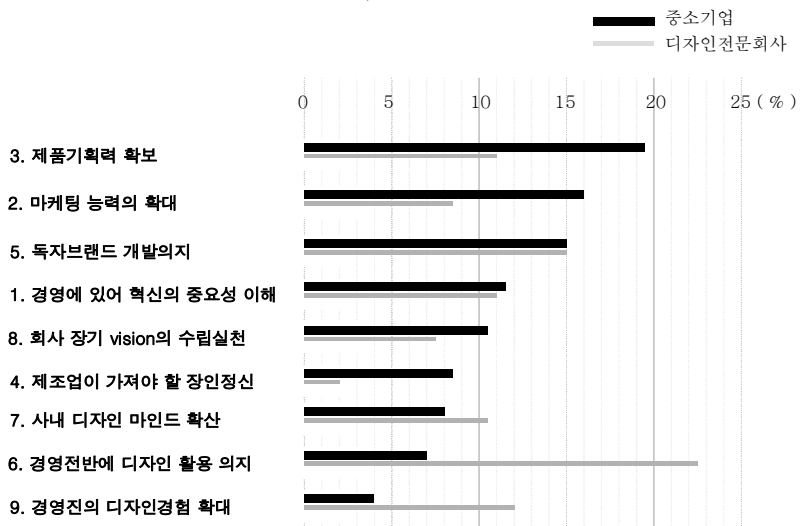
향후 중소기업의 디자인 도입 활성화를 위하여 필요한 디자인경영 정보 중 가장 시급한 세가지를 고르라는 질문에 경영진은 디자이너의 창의성 진작방법(19.61%), 디자이너의 전략적 역할에 대한 이해(17.25%), 디자인 비용의 구조에 대한 이해(12.55%)를 지적한 반면 전문회사는 디자인의 전략적 역할에 대한 이해(24.74%), 디자인 비용의 구조에 대한 이해(12.89%), 디자인 작업과정의 이해(23.2%)를 들고 있다. 3가지가 대체로 비슷하지만 경영진은 디자이너의 창의성에 갈증을 느끼고 전문회사는 경영진이 디자인 작업과정에 대해 모르고 있음을 답답해 하고 있는 것으로 판단된다.

그림 4-7. 경영진 필요 정보 인식 비교



디자인 도입 활성화를 위한 기업이 갖춰야 할 태도, 시스템, 주변여건에서 경영진은 제품기획력 확보(19.62%), 독자브랜드 개발의지(15.09%), 마케팅 능력의 확대(15.85%)를 들고 있다. 반면 전문회사는 경영전반에 디자인 활용 의지(22.56%)를 가장 중요한 것으로, 독자브랜드 개발의지(14.87%), 경영진의 디자인 경험 확대(11.79%)를 들고 있다. 중소기업이 제품 기획력 획득과 마케팅 능력의 확대라고 답한 것과는 대조적으로 디자인 전문회사의 경우 디자인 활용의지를 최우선으로 들었다.

그림 4-8. 경영진 필요 시스템, 여건 인식 비교





## 라. 응답자 특성별 검토 결과 (기업)

### ① 기여도

- 50인 이하 사업장의 디자인 기여도가 50인 이상 보다 훨씬 높다. 특히 사내혁신분위기, 제품브랜드 형성, 생산공정개선, 마케팅아이디어, 프로젝트효율성, 제조원가 측면에서는 기여도가 낮다.

- 3년차 이상의 제품디자이너 보유 회사는 그렇지 않은 회사에 비해 기여도에 대한 판단이 심한 차이를 보인다. 특히 심한 차이를 보이는 것은 원가감소 측면 기여(제품에 대한 이해의 기간) 이고 그 외의 부분도 모두 상당한 차이를 보인다. 가시화 측면은 오히려 3년차 이하의 기여가 높다. 혁신분위기측면과 혁신아이디어 측면에서는 연차가 지나도 별반 차이 나지 않은 상태에서 진행된다.

- 디자인개발경험이 있으면 디자인의 기여도에 대한 인식은 향상된다. 특히 경험이 있기 전보다 (주목성, 브랜드형성, 미래비전, 마케팅아이디어, 효율성, 혁신아이디어, 기업이미지)부분의 기여도를 더욱 중요하게 인지한다. 변함없는 부분은 (혁신분위기, 니즈추출, 공정개선, 원가감소, 환경개선, 가시화) 부분등이다. 그것들 중 공정개선이나 원가감소, 환경개선 등은 원래 기대하지 않았던 부분으로 전문회사가 이부분에 대한 서비스를 제공하고자 노력하지 않고 있다고 해석된다.

- 제품디자인 3년차 이상 유무, 디자인실 유무, 디자인개발경험유무 등 3항목에 대하여 어느 것이 디자인 기여에 대한 인식변화 큰 폭으로 영향을 미치는 지를 검토한 결과 제품디자인 3년차 이상이 있을 경우가 가장 큰 폭의 변화를 야기할 수 있는 것으로 확인되었다. (기여도, 인식도, 능력도 모두 마찬가지로)

### ② 인식도

- 조립금속은 단기간에 저비용 가능하다고 보지만 가죽가방은 절대로 불가능하다고 생각한다. 디자인의 비중에 따라 다르게 생각하는 것이다.

- 전기기계 분야는 디자인이 역할을 할 수 있는 매우 중요한 분야이고 다른 분야보다 훨씬 더 많은 기능

성을 갖고 있음에도 불구하고 디자인은 멋진 외관이라고 생각하는 경향이 강하다. 그 이유는 제품을 만들기 위한 여러 가지 기술이 분화되어 있고 그 중에 어떤 것이 우세한가에 따라 인식되는 등. 반면 디자인을 하는 것이 곧 생산공정의 계획인 봉제의복의 경우 강한 부정한다.

- 종업원수 50인 이상의 중견기업에서 디자인에 대한 긍정적 인식이 많은 편이다. 하지만 디자인은 곧 멋진 외관이라는 식의 관념이 상당히 뿌리 깊어 디자인의 전략적 의미를 잘 이해하지 못하고 있다. 혁신성도, 본원적 활동, 상품컨셉, 상가능력있음에서 차이 보인다. 디자인은 중소기업에서는 확실한 역할을 할 수 있지만 대기업으로 갔을 때 많은 전문가들이 등장하여 역할이 축소되는 것으로 보인다.

- 제품디자이너 3년차 이상이 있으면 없는 경우와 비교하여 인식의 향상을 가져온다. 단 '단기간 저비용'에 반대되는 인식이 희박해지고 디자인이 '멋진 외관'이라는 인식이 긍정 쪽으로 변화하는 것은 디자이너가 역할을 하더라도 그것이 아직 전문적인 서비스에 이르지 못하고 (너무 많이 공급된 수준 확인불가한 인력들) 있음을 시사하고 있다. 디자이너의 수준 문제가 여기서 나타나는 것으로 좀더 고급인력으로 키울 필요가 있다. 차이가 나지 않는 부분은 채용 이전이라도 매우 긍정적인 부분이었던 것으로 보인다.

- 디자인 개발 경험이 있으면 비뛰는 인식은 다음과 같다. 단기간에 저비용은 아니라는 것을 알게되고 멋진 외관만은 아니라는 것도 알게 된다. 이익창출의 중심이라는 것을 알게되고 제품특성 전달이라는 것과 상품화를 위해서는 필수라는 생각도 강화된다. 기업이 본원적 활동이라는 등 대체적으로 필요성 측면에 대하여는 잘 인식하기 시작하지만 참여한 디자이너들이 좀더 과정을 제대로 수행할 필요가 있을 것 같다. 디자인에서 조사가 첫 단계가 되어야 한다는 믿음은 오히려 감소한다.

- 사내 디자이너를 활용하거나 전문회사와 계약할 경우 인식도에 있어서 큰 차이는 보이지 않으나 전문회사와 계약할 경우 비용이 더 든다고 생각하고 사내 디자이너의 경우 전문회사보다 인식도가 높아서 더 정성을 들여 회사의 업무를 처리하려고 노력함을 알 수 있었다. 전문회사의 정성있는 처리가 필요하다. 하지만 사내와 작업할 경우 대부분 디자이너의 부족한 진면목이 노출되기 때문에 비신비화되어 모든 사람들은 디자이너라는 인식을 갖게 된다.

- 제품디자인 3년차 이상 유무, 디자인실 유무, 디자인개발경험유무 등 3항목에 대하여 어느 것이 인식도

변화에 큰 폭으로 영향을 미치는 지를 검토한 결과 제품디자인 3년차 이상이 있을 경우가 가장 큰 폭의 변화를 야기할 수 있는 것으로 확인되었다.

### ③ 능력도

- 조립금속은 대체로 디자이너의 능력을 낮게 평가한다. 가족가방은 개념시각화능력이 특별히 떨어지는 것으로, 전기기계는 비교적 높게 평가하고 봉제의복은 특히 개념구체화, 미추분별, 취향확인 부분을 높이 평가한다. 가구는 혁신선도능력은 낮게 본 반면 상충조정능력은 크다고 평가한다.

- 50인 이상 기업에서 미추분별능력(그다음 의미직관능력)을 가장 큰 능력으로 본다. 역할이 분화되는 기업규모에서 디자이너의 현재 기대능력이 가장 뚜렷이 나타난 결과로 보인다.

- 제품디자이너 3년이상 보유 기업은 모든 분야의 능력이 높아진다고 판단하는데 별로 변화가 없거나 역전의 조짐이 보이는 것은 상충조정능력, 개념구체화 능력이다. 특히 상충조정능력은 디자이너가 연차가 더해갈수록 발언권이 강화됨에 따라 나타나는 상충을 상충이 없던 시기와 비교할 만큼 조용히 처리하지 못함을 의미하는 것. 3년차 이상이 되면서 기업이 두드러지게 인식하게 되는 디자이너의 능력은 개념종합능력, 의미직관능력, 혁신선도능력, 미추분별능력이다.

- 디자인실 유무 측면에서 디자인이 있으면 모든 항목에서 디자이너의 능력에 대한 인식이 향상된다. 특히 차이가 나게되는 것은 상충조정능력. 차이가 제일 안나는 것은 의미직관능력이다.

- 디자인개발 경험이 있으면 디자이너의 능력에 대한 인식이 향상된다. 단 혁신선도, 개념구체화, 미추분별, 취향확인 은 큰 차이를 보이지 않는다.

- 제품디자인 3년차 이상 유무, 디자인실 유무, 디자인개발경험유무 등 3항목에 대하여 어느 것이 디자인 능력 인지에 대한 향상 폭이 큰 지를 검토한 결과 제품디자인 3년차 이상이 있을 경우가 가장 큰 폭의 변화를 야기할 수 있는 것으로 확인되었다.

## 마. 응답자 특성별 검토 결과(디자인전문회사)

### ① 기여도

- 디자인전문회사에 제품영역이 있을 경우를 없을 경우와 대비하면 제품디자인영역의 특성과 그래픽 디자인의 특성을 반영한 차이가 있다. 나머지 부분들은 공통적으로 기여한다고 생각하고 낮은 수치를 보이는 것은 모두 다 해당사항이 없다고 생각하는 것으로 보인다.

- 300인 초과 기업을 담당하는 경우에는 기여도가 다 높다고 생각한다. 자부심이 있는 것이라고 판단되고 300~50과 50이하는 가시화와 혁신 아이디어에서 약간의 차이를 보이지만 큰 의미는 없다고 판단됨.

- 기업의 주 협의상대가 임원이상일 경우 전반적인 기여가 더욱 용이해 진다. 프로젝트진행의 효율성이 증대되고 제조원가 감소 요인도 제공하기 좋아진다. 임원이 갖고 있는 아이디어를 가시화 시켜주는 기여도 더욱 쉬워진다.. 하지만 직원일 경우 현재 시장의 흐름을 제공하는 등의 세부적인 기여가 가능하다.

- 협의상대가 디자인인 경우와 마케팅인 경우, 엔지니어링인 경우 기여하는 바는 달라지는 것으로 보인다. 디자인인 경우 품질기준, 브랜드형성, 미래비전, 원가감소, 기업이미지 구축을 주요 임무로 여기는 반면 엔지니어링인 경우 프로젝트진행 효율성, 환경개선, 가시화측면에 기여하는 것으로 생각한다. 마케팅의 경우 뚜렷한 구분이 잘 나타나지 않는다. 기타(일반경영이 대부분)의 경우에 가장 기여도에 대한 인식이 떨어지는 경우가 많았다.

### ② 인식도

- 제품영역유무에 따른 구분에서 제품디자이너의 경우에만 멋진 외관에 조금 의미 부여한다. (제품과 그래픽에서 항목에 대한 다른 해석이 가능하다.) 제품은 플래닝 생각을 한 것이고 그래픽은 외관은 제품에만 해당하고 자기의 영역은 그것이 아니라고 생각하는 것으로 보이며 이익창출, 개발초기합류 모두 제품디자인 측면이 강하고 12번의 신제품 개발시라는 용어가 그래픽 디자이너에게는 생소했을 것으로 보인다.

- 고객규모에 따른 분류에서는 거의 차이가 없으나 대체로 대기업 중심 고객을 가진 전문회사는 혁신선도, 이익창출 중심, 제품특성전달, 상품화 필수, 개발초기합류, 본원적 활동 등에서 다른 회사보다 높은 인식을 보인다. 특히 신제품 개발시 디자인 전문인력이 반드시 필요하다에서는 그 차이가 의미있다. 중견과 중소기업 사이에는 큰 차이가 없다.

- 협의상대가 임원인가 직원인가 사이에서도 큰 차이는 없으나 임원상대인 경우 대개 인식도가 높다.

- 전반적으로 협의상대의 전공이 디자인 보다는 마케팅 쪽일 경우 디자인전문회사의 인식도가 높은 것으로 보인다. 디자인보다는 마케팅과 협의하는 것이 보다 더 적당한 파트너십을 이룰 수 있을 것으로 보인다. 마케팅일 경우에 디자인이 단기간에 저비용으로는 불가능하다는 것과 디자인이 그저 멋진 외관을 만드는 것이 아니라는 것에 대한 확신을 가장 강하게 갖는다. 반면에 엔지니어링 상대역을 만날 경우 멋진 외관이 주 임무라고 생각하면서 공학적인 측면만 엔지니어들과 대비하여 상품기획을 할 수 있는 능력이 있음을 스스로 자신하는 경향이 강하다. 디자인의 기여도는 상대가 누구냐에 따라 그 사람을 보완할 수 있는 서비스를 제공하는 형식으로 달라지는 것으로 보인다.

### ③ 능력

- 제품영역이 있을 경우 취향확인 능력을 제외한 모든 분야에서 능력에 대한 인정 치수가 올라간다. 제품으로서 교육받은 사람들의 능력이라고 생각된다.

- 대기업 상대 전문회사의 스스로 평가하는 능력이 훨씬 높고 대기업, 중견기업, 중소기업 상대의 순서로 자부심이 강하다. 임원인가 직원인가에 따른 차이는 크게 존재하지 않는데 임원이상 일 경우 취향확인능력에 대해서 더 자부심을 갖는다.

- 협의 상대의 전공에 따라 혁신선도능력에 큰 차이를 보인다. 디자인인 경우 혁신선도 능력이 배가되고 마케팅이 경우 그 능력이 떨어지는 데 그 이유는 디자인임원이 있을 경우 혁신을 이해하고 의뢰의 내용이 혁신적인 것을 원할 경우일 것이기 때문으로 이해된다.

# 5章. 선진디자인 실천시스템 (영국)

---

## 5-1. 디자인카운슬

### 가. 발전과정

- 1944 : 2차대전 전시정부의 무역위원회(Board of Trade) 위원장이었던 휴 달턴(Hugh Dalton)에 의해 산업디자인카운슬(CoID Council of Industrial Design)으로 설립됨.
- 당시 설립 목표는 '영국 산업 생산품 디자인의 개선을 실행 가능한 모든 수단을 동원하여 진흥한다'로서 이후 사회, 기술, 경제적 여건의 변화에도 불구하고 이후 반세기동안 변화가 없었음.
- 1946 : CoID의 초대 원장으로 위촉된 레슬리(C.S.Leslie)를 중심으로 '영국은 할 수 있다.(Britain Can Make It)' 전시회 개최
- 1947 : 2대원장 고든 러셀 경(Sir Gordon Russell) 취임하여 이후 40년간 모습을 유지할 조직의 근

- 간을 수립하였으며 그는 당시의 기초 작업을 '탱크를 언덕 꼭대기까지 밀고 올라가는 듯하게' 추진하였다고 술회.
- 1951 : 대영축제(Festival of Britain)를 개최하면서 전후 영국에서 필요로 하는 새로운 산업디자인을 훈련시킬 수 있도록 디자인교육을 재형성하는 방법을 여러가지로 시험하였고 모범이 될 군 디자인 사례를 발굴.
  - 1956 : 디자인센터가 런던 헤이마켓(Heymarket)에서 문을 열어 공중에게 개방되고 후에 디자인전 문매장과 카페도 개설됨.
  - 당시 제품인증을 통한 전시회 개최, 산업-상업출판-소매업을 위한 서비스를 실시하였고 이후 광범위하게 전세계적으로 그와 같은 서비스가 운영되는 계기가 되었으며 한편 후대의 원장들이 변화를 주고자 하는 대상도 되었음.
  - 1959 : 3대 원장 폴 라일리 경(Sir Paul Reilly) 취임. 기술에 대한 비중을 늘려나갔으며 후에 카운슬업무의 상당 부분에 엔지니어링디자인을 포함시키게 되었고 결국 1970년 초에 디자인카운슬로 이름을 바꾸는 데 영향을 미침.
  - 1977 : 4대 원장 케이스 그란트(Keith Grant) 취임. 중점사항은 대중을 상대로 한 홍보였으며 특히 학교 현장에서 디자인인식(design awareness)을 향상시키는 데 주력.
  - 1980년대에 들어서면서 영국 디자인에 대한 인식이 확대되면서 고급품 시장에서 디자인 투자를 확대시킬 만한 소비가 일어나고 소비자, 소매업자들을 중심으로 군디자인과 산업디자인어들이 갖고 있는 장점을 이해하게 된 것으로 파악됨.
  - 1988 : 5대 원장 아이보 오웬(Ivor Owen) 취임. 그동안 진행되어온 대중을 상대로 한 홍보활동을 산업계와 교육계를 중심으로 재편. 소매업과 제품인증관련 업무를 폐지하고 대산업 서비스를 지역화함.

- 1990년대 초 200명이 넘는 인원과 무역산업부(DTI ; Department of Trade & Industry) 보조금 연 750만 파운드(150억원)받는 성역이라는 비판을 받음. 디자인계, 산업계와도 유리되고 정치적으로 고립됨. 신정부에서 시작한 비즈니스 링크를 통해 디자인 포함된 산업서비스를 제공하는 것 같은 새로운 정책들이 디자인카운슬의 존재 목적을 위협하게됨.
- 1993 : 정부는 디자인카운슬 업무를 대폭 검토할 것임을 공표. 이 작업을 실무디자이너이며 디자인 전문회사 사장이고 디자인카운슬 멤버인 소렐(J. Sorrell)에게 위임.
- 1994.1 : 소렐은 검토보고서 '디자인카운슬의 미래(Future Design Council)'를 제출. 내용은 디자인 카운슬을 구체적 활동과 선도위치 확보같은 것에 더 많은 자원을 투입하고 봉급이나 임대료 같은 고정비 지출을 인원 적정유지(40명선)를 통하여 실현하여 작고 가볍고 날쌔면서 협동적인 사고집단(think tank)화하는 것이 중심. (이후 이 보고서는 소렐보고서로 불리게 됨.)
- 소렐 보고서를 통해 새롭게 수립된 목표는 "더욱 번영되고 풍요롭게 살 수 있도록 전 세계적 견지에서 영국이 수행한 최상의 디자인의 우수한 활용성을 널리 알리자"였으며 그 결과로서 상업적 출판이나 서비스같은 수입사업들을 폐지하고 자문이나 영향력 행사, 로비 같은 업무에 주력하게 됨.
- 1995.1 : 디자인카운슬의 재정비를 효율적으로 할 수 있도록 관리할 것을 목표로 원장(director)체제에서 사장(Chief Executive)체제로 전환. 앤드류 서머스(Andrew Summers)가 초대 사장으로 소렐은 회장(Chairman)으로 취임.
- 서머스는 조직을 기업과 교육계, 정부간의 의사소통 역할을 수행하도록 집중하면서 미래지향적 사고하기, 팀웍 문화만들기 류를 도입하였으며 디자인활용을 높일 수 있도록 진흥하는 새로운 수단으로서 핵심 지도층에 속하는 조직,단체들과 유대관계를 형성하는 데 주력.
- 여러가지 새로운 시도가 이루어졌고 그중 특히 매년 개최되는 '기업과 디자인 주간(Design in Business Week)'과 '교육과 디자인 주간(Design in Education Week)'은 국가적 행사로 자리잡음.



- 1997: 신정부가 들어서면서 국제경쟁력 확보를 위해 영국 디자인의 강점을 강조한 '창조적인 영국 (Creative Britain)' 정책이 시행됨.
- 1997: 토니블레어 수상이 밀레니엄 제품 선정사업 착수.
- 1998: 1956년이래 30여년간 머물러온 헤이마켓을 떠나 코벤트 가든 보우스트리트에 이념과 활동을 지원할 수 있는 새로운 사무실 마련함으로써 과거와의 단절이 실현됨.
- 2000: 영국 디자인 혁신의 우수사례로서 밀레니엄 제품 1012개를 선정하고 그 사례를 정리하여 이면의 시사점을 출판, 교재화, 웹을 통하여 홍보 교육. 특히 영국의 디자인력이 자국의 국제적 위상을 높이는 데 어떻게 도움이 되었는가를 알리는데 초점을 맞춤. 전세계 순회전시를 통하여 약 30만명의 관람객들에게 홍보. 90년대 후반부터 기업들의 디자인 인식수준은 향상되어 왔지만 디자인을 잘 활용할 수 있는 방법에 대하여는 여전히 명확하지 않다는 것은 확실하였음. 그래서 디자인 카운슬의 목표에 디자인을 활용을 '촉진하기(inspiring)'와 더불어 디자인 활용을 '가능하게 하기(enabling)'가 추가되었음.
- 2002: 온라인으로 관련 지식을 전달하고 다른 여러 디자인 자원을 제공함과 아울러 디자인사고와 방법을 기업, 학교, 공공 서비스 단체 등의 전략과 시스템에 통합시키기 위하여 디자이너와 다른 분야의 전문가들이 선발된 조직들을 대상으로 하는 일련의 프로젝트를 시작.
- 2003.5: 데이비드 케스터(David Kester)가 2대 사장으로 취임. 상기 프로젝트의 결과를 활용하여 디자인이 산업과 교육에 더욱 잘 적용될 수 있는 보편적인 기술이 될 수 있도록 할 예정.

## 나. 일반 현황 (2003년 8월 현재)

- 목표 : 영국 산업계를 대상으로 효율적인 디자인의 가치를 홍보하고, 디자인을 더욱 잘 활용할 수 있도록 정부 부처에 영향력을 행사한다.
- 사장(Chief Executive), 회장(Chairman) 이원체제
- 비상근 자문위원회(non-executive council members) : 통상산업장관이 지명한 17명의 관련전문가로 구성되며 대부분 독자회사 경영자임.
- 몇 개의 사례연구가 매우 중요한 역할을 하는 홈페이지 운영 (사례 연구는 디자인카운슬의 목표를 달성하는데 가장 강력한 무기인 것이 확실.)
- 4명의 Director 포함 총 6개팀 55명 근무.
  - 기업팀 (business) : 기업들이 디자인이 전략적으로 경쟁력을 향상시킬 수 있다는 것을 이해하고 활용할 수 있도록 지원. 디자인의 지식과 자원을 개발하고, 디자인을 적용하고 있는 기업들의 발전과정을 선택적으로 관찰하는 프로젝트를 통하여 디자인방법 적용을 더욱 용이하게 하려는 것을 목표로 하고 있음.
  - 홍보팀(communication) : 디자인카운슬의 작업내용을 여러 매체를 통하여 홍보하고 프로젝트를 지원하는 각종 이벤트, 전시등을 기획, 실시. 웹사이트 운영. 매체 제작.
  - 디자인혁신팀(design & innovation) : 디자인카운슬의 모든 프로젝트에 디자인경영을 통합시키고 고등교육기관에서 디자인의 비중을 높일 수 있도록 함. 디자인 관련 지식의 수집.
  - 학습공공서비스팀(learning & public services) : 사용자 중심 디자인, 효율적 디자인으로 공공서비스를 향상시킬 수 있고 디자인 더 나은 학습환경을 조성할 수 있음을 제시.
  - 대정부 교섭팀(public affairs) : 정부측에 디자인 카운슬의 역할과 카운슬의 업무가 효과적임을 알리고 정책 개발에 바람직한 영향을 주는 것을 목표로 함. 카운슬 진행 프로젝트

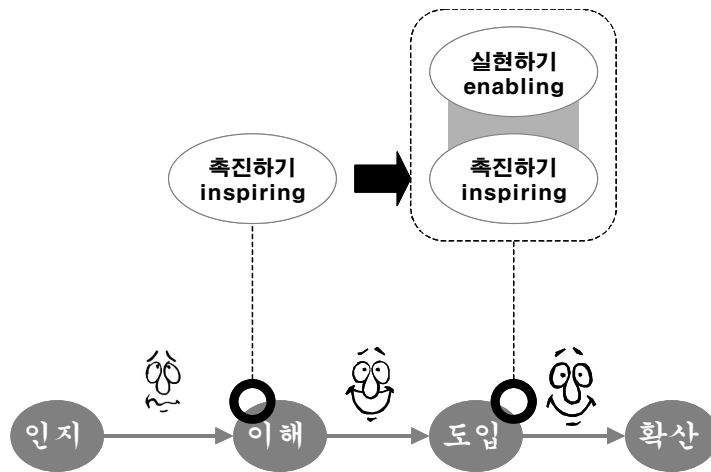
트를 원활히 하기 위한 대정부 가교 역할.

- 관리팀(planning) : 디자인카운슬 환경관리. 재무담당

## 다. 중소기업 지원

2000년을 기점으로 그동안 ‘촉진하기(inspiring)’를 중심으로 진행되어 오던 진흥 업무에 ‘실현하기(enabling)’가 추가되면서 [인지> 이해 > 도입 > 확산] 단계로 볼 때 이해,도입을 지나 확산의 단계로 접어들기 시작하였다. 이때 중소기업디자인 지원을 책임지는 부서는 기업팀(business)이며 기업팀 업무 중에서도 design resources 업무가 가장 핵심적인 것이 된다.

그림 5-1. 디자인활용단계별 영국 디자인 진흥의 전략적 목표 변화



### ① 기업팀(business) 업무

- 기업관련 디자인진흥을 담당하는 기업팀 구성 총 7명 (개발매니저 4명, 지원2명, 팀장 1명)

\* 對기업 디자인카운슬 업무 목표 : 기업에게 디자인을 기업전략의 일환으로 활용할 수 있는 방법을

홍보함으로써 영국기업의 상업적 성공과 경쟁력을 향상시킨다.

- **design resources** : 성장하고자 하는 의욕을 가진 중소기업 중심 업무 운영. 기업 측에 디자인의 가치를 알릴 수 있고, 디자인을 더 잘 선별하고 사용할 수 있는 방법을 제공할 수 있는 핵심 도구와 정보, 지식으로 구성.
- **design demonstrations** : 서로 유사한 문제를 안고 있는 회사들을 소규모 그룹으로 묶어서 파트너 들끼리 방법론을 운영하게 하고, 실제로 학습하며 상대편 회사에 서로 강한 영향을 주도록 유도하여 디자인의 힘이 발휘될 수 있도록 하는 프로젝트 시행.
  - **design led business 24/7** : 국제적으로 경쟁력있는 소비재 제조회사들에게 디자인을 사용하여 제품과 서비스에 가치를 붙여넣고 새로운 시장 기회를 탐색하게 함.
  - **humanising technology** : 신기술을 디자인주도로 상업화하여 아직 기술개발단계에 있는 기업들이 경쟁력을 향상시키고 투자기회를 확대하며 영국 경제에 기여할 수 있도록 지원.
  - **design for sustainability** : 기업이 디자인을 당사의 상업적이고 경쟁력있는 기회를 탐색함과 아울러 환경문제에 대한 지속가능성을 적절히 조절하는 핵심 도구로 사용할 수 있도록 지원.
- **design index** : 디자인의 효율적인 활용사례를 보여주는 실제 기업사례들을 제시하고 투자사들로 하여금 이런 회사들에 투자하도록 하는 수단을 지속적으로 수립.
- **scoping & pilot** : 기업에 대하여 디자인 기여가 뚜렷이 나타나는 새로운 요소들을 확인하고 실험하는 업무.

## ② 중소기업 디자인 인식 지원 업무(**design resources for business**)

- 목표 : 디자인의 전략적 활용도와 효용을 이해함으로써 기업이 더욱 효율적이고 경쟁력을 가질 수 있도록 진흥.
- 방식 : 심층 정보를 제공하고 집중활동을 유도하는 아래 프로젝트를 시행. 2개 지역까지 선정하여 2년이 넘는 기한동안 모든 프로젝트를 진행하는 방식.
- **design directory** : 영국 전역에 걸쳐 산재한 디자이너들을 고르게 수록하고 무료로 운영되는 데이터베이스. 디자인 자문과 디자이너를 기업들이 찾을 수 있도록 해주는 단일 지표 역할. 디자인분

아, 경력, 지역등을 포괄하는 다양한 기준으로 검색 가능. 잉글랜드지역개발처와 스코틀랜드기업연합, 소기업서비스, 비즈니스 링크와 합동 진행.

- 중계역 워크숍: 기업경영 중계역들이 디자인을 이해하고 중소기업과 디자인문제에 대하여 의논하며, 기업체를 적절한 자원으로 연결시킬 수 있도록 하는 능력을 키울 수 있도록 지원하는 워크숍. 처음에는 비즈니스링크의 지역사무소에 소속된 중계역들을 위해서 진행되었지만 지금은 은행, 회계, 사무소, 무역협회, 대학들에게 까지 적용되고 있다. 다음 내용을 포함.

- 디자인의 의미
- 디자인이 기업에 미치는 영향
- 디자인이 사업믹스 내에 어떻게 포함되는가 ?
- 디자인 기회를 어떻게 포착하는가 ?
- 디자인을 사용하는데있어서 중소기업들이 갖고 있는 장벽을 어떻게 극복?
- 다음 단계에 해야할 일은 ?

- 중소기업을 위한 프로그램 : 기회를 찾고 그것을 실현시키는 데 디자인을 핵심 도구로 사용하여 성장하고자 하는 기업을 지원하는 것으로 대표적인 특징은 다음과 같다.

- 디자이너와 선도역이 정해진 기간 동안 10개 기업 그룹과 공동작업.
- 특정분야에 맞춤 형식 서비스
- 현재 디자인 프로젝트를 수행하는 회사들을 참여시킴.
- 비즈니스링크, 은행 같은 중계기관들과 공동작업.
- 프로그램이 진행되는 동안 참여기업망의 구축.
- 사례의 개발, 배포

- designing for your business : 중소기업에 해당 지역 디자인서비스를 알리며, 기업과 디자이너간의 벽을 무너뜨리는 도구. 선별된 참여디자이너가 해당 회사에 대하여 무료 자문(방문 가능) 1회 실시.

- 디자이너를 위한 워크숍 : 다음 사항을 목표로 한 디자이너를 위한 지원과 정보제공.

- 디자인에 대한 중소기업의 장벽을 극복한 성공사례 공유.
- 중소기업 디자인 프로젝트 성공적 관리법 공유
- 국제 수준의 디자이너 강의. 참여디자이너의 지식과 능력을 배양.
- 디자이너 네트워크 구축

## 라. 개별 프로젝트

- design led business 24-7 : 디자인 도입을 꺼려하는 특정 회사를 선정하여 디자인을 도입할 수 있도록 유도하는 프로젝트로서 3년간 진행하는 장기 프로젝트. 그 회사와 유사한 경험이 있는 비슷한 업종의 회사 사례를 소개해 주고 13명의 유명 디자이너들로 구성된 디자인감사팀을 구성하여 회사의 동의하에 감사를 받도록 함. 2002년 말 감사보고서를 토대로 변화가 현재 진행중.
- humanising technology : 디자인이 혁명적인 과학적 업적을 어떻게 상품화하여 사람들이 구매하도록 하는 지 사례를 만드는 프로젝트. 첨단기술 개발 회사와 협력하여 초기 과학적 발견 단계부터 참여하여 고객의 생각을 과학자에게 전달하고 시장에서 발생할 수 있는 갭을 알려주면서 창의력을 보태주어 상업적 성공이 가능하도록 지원하는 것. 현재 8개의 중소기업들과 3년째 작업중이며 최근 나노물질 개발회사와의 프로젝트 결과가 매우 성공적으로 나타났음.
- design does it : 3회의 1일짜리 워크숍으로 구성되어 20개 부처 75명의 공무원들에게 디자인 관련 교육 실시. 특히 디자인이 어떻게 의사소통기술을 향상시킬 수 있는 지 교육.
- 이외 project 4개 실시중. (kit for purpose/platform/furniture for the future/school renaissance)

## 마. 중점 정보제공 내용

디자인 카운슬의 정보제공을 통한 중점 정보제공 내용은 기본 3대사업 분야인 기업(business), 공공분야(public sector), 교육(learning & education)로 구성되어 있다.

### ① 기업(business)

- 커뮤니케이션과 마케팅 : 디자인과 마케팅, 브랜딩
- 신규 고객과 시장 : 디자인과 수출, 트렌드 정보활용, 신규시장탐색, 고객감동
- 제품,서비스 개발 : 아이디어 보호, 초기브리핑, 디자인성과 측정, 디자인과정

- 기업사례 : 디자인을 대하는 기업태도, 디자인-사업성공의 사례, 영국디자인산업
- 디자인의 전략적 활용 : 위기 관리, 디자인과 귀사의 전략
- 디자인 투자 : 디자인 비용, 디자이너 선발
- 신규 아이디어와 귀사 : 창조성 발현 사무실, 산학협동, 왜 신규아이디어가 필요한가

## ② 공공분야(public sector)

- 창조적 문화 : 창조성 발현 사무실, 창조성 독려
- 디자인과 소비 : 초기브리핑, 디자이너 선발, 디자인 비용, 디자인성과 측정
- 디자인사례 : 디자인을 대하는 공공분야의 태도, 공공서비스 분야에 대한 디자인의 기여
- 커뮤니케이션과 마케팅 : 의사소통 도구로서의 디자인
- 사용자 니즈 부합 : 모든 사람을 위한 디자인
- 디자인을 통해 신규 기회 탐색 : 트렌드 정보 활용

## ③ 교육(learning & education)

- 창조적 학습 환경 : 창조적 학습 환경
- 기업과 디자인-고등교육 : 기업교육에서의 디자인, 기업과 대학, 디자인학교의 협업, 교육교재
- 고등교육과정상의 디자인교육 ; 디자인리서치, 디자인교육 사업
- 과학기술과 디자인-고등교육 : 과학교육에 디자인 도입
- 디자인과 기술과목 : 창조 경험-수많은 기회와 경쟁의 심화, 교육교재

## 바. 지원행사

- design in business week : 1996년 이래 매년 열리는 행사로서 영국 전역의 기업들이 참여하여 디자인을 활용하는 최선의 방법에 대하여 자신의 경험을 소개하고 토론을 벌이는 행사. 비즈니스 링크와 지역개발사업소의 협력 하에 치러지며 유명 디자이너들이 참석하여 기업가들과 토론. 행사의 최종 결과물은 행사의 목적에 맞게 차후에 더 많은 사람들의 디

자인 참여를 유도할 수 있는 소책자로 만들어져 배포됨. 2002년 실시된 행사의 결과물이 카드 형식으로 만들어진 “ 정체될 것인가 ? 떨쳐 일어나라 ( stand still ? stand out ) ” 임.

- **designers into schools week** : 2002년부터 시작된 행사로 행사기간 일주일 동안 전국의 중등학교를 중심으로 유명 전문디자이너들의 방문을 받음. 2002년 300명, 2003년도에 400명 이상의 디자이너가 11세에서 16세 사이의 학생이 수강하는 ‘디자인과 기술’과목에 참여하였고 디자이너 자신도 자신의 기술이 신세대들에게 매우 충족감을 준다는 사실에 놀랐음. 저명 디자이너인 테렌스 콘란경은 ‘내 생애 최고의 날 중 하나였다’라고 말할 정도였고 교사들은 새로운 교수방법을 배울 수 있었음. 디자인카운슬은 디자이너와 학교를 가까운 거리를 기준으로 결연시키고 지속적인 자문을 받을 수 있도록 하며 교재와 사례들을 제공.
- **designers in the boardroom** : 2003년 봄 향후 임원진에 디자이너들을 더욱 많이 포함시킬 가능성을 탐색하기 위한 의도로 기획된 행사. 제조회사 임원들과 디자인전문회사 양측의 발표 이후 디자인 지식이 마케팅이나 회계기술과 같이 임원진들이 알고 있어야 할 자원으로 인정받을 수 있는 지에 대하여 토론을 벌임. 디자이너들은 사업 전반에 대하여 공헌할 만한 경험이 없는 전문영역에만 속하는 것으로 여겨지기 쉬우나 고객이 원하는 것이 무엇인지 결정내려야만 하기 때문에 디자이너도 창의적 발상 뿐만 아니라 상업적 측면에도 조예가 있다고 봐야 하고 프로젝트의 진행 여부를 결정해야 하는 전략적 수준에 깊게 관여해야 하는 일이 많음. 디자이너를 이사회외 자문역으로 아니면 임원으로 임명함으로써 기업들은 오히려 투자가 고객니즈를 충족시켜줄 수 있는 쪽으로 되는 지를 확실히 할 수 있다는 점을 알게되는 결과를 낳음.

## 사. 출판물(소책자)

### **competitive advantage through design**

- 디자인카운슬과 CBI의 협력으로 출간
- 디자인을 통해 고객 니즈를 충족시킴으로써 경쟁이 치열한 시장에서 비교우위를 점할 수 있었던 기업들의 사





례 11가지를 소개. 휴렛팩커드, 테스코, 이케아, 고, 코아퍼레이티브은행, 블랙엔데커 등. 특히 브랜딩, 지속가능성, 혁신적 문화를 중심으로 디자인의 기여측면에 대한 조언을 담고 있다.

### directors on design

- BMW가 후원하고 디자인카운슬, Institute of Directors 출간, 15cm 정방형 / 50 page / 2002
- 배달전문 회사가 디자인의 힘을 빌어 자신을 고도의 서비스를 제공하는 회사로 변모시키는 과정 등 디자인이 경쟁력 확보의 키를 쥐고 있음을 설명하는 10명의 경영자들의 이야기를 담고 있다.



### innovation potential-2002 innovation survey

- CBI 제작. 3M, 디자인 카운슬 참여, 20cm 정방형/ 40 p. / 2002
- CBI가 3M, 디자인카운슬과 함께 수행하였으며 총 10년간 자료 수집 할 예정인 '혁신 조사'연구의 2차년도 보고서. 혁신의 주도자와 핵방관 / 기술, 연구개발, 디자인의 활용 / 혁신적 문화와 전략 등 3개 주제로 검증하였으며 작년과 설문유형을 거의 유사하게 하여 그 내용을 비교함. 모든 기업 유형들을 포괄하여 모집단을 구성한 매우 폭넓은 연구임.



### innovation-harnessing creativity for business growth

- 디자인카운슬의 협력하에 Kogan Page사 출판  
기업에 혁신을 도입하기 위한 여러 가지 측면을 창조적 문화 조성으로부터 정보시스템 구축까지 모두 다루며 모든 종류의 기업인에게 실전가이드로서 역할을 해준다. 디자인카운슬과 DTI를 통해서 수집된 사례연구물들이 포함되어



있다. 그러한 사례들은 기업이 자신의 사업과정에 혁신을 도입함에 따라 어떻게 실적을 증가시킬 수 있었는가를 조망한다. 최고경영진의 회고록도 담고 있다.

### **inspired business**

- 디자인카운슬이 비즈니스링크의 협력을 바탕으로 출간

A5 / 33 P. 2001년

- 비즈니스 링크의 디자인 자문제도를 통해 서비스를 받은 12개 소기업의 실제사례 소개집. 가구로부터 방향제까지 다양한 품목을 담고 있고 도전에 대응하고 궁극적으로는 성장하고 살아남기 위하여 디자인의 힘을 어떻게 효율적으로 사용했는지 설명한다. 각 회사들은 각 지역 비즈니스링크로 연락하였고 잘 훈련되고 경험많은 디자인자문역과 협동하였

으며 디자인자문역은 기업이 처한 도전과 기회요소를 확인하는 데 도움을 주고 디자인전문가와 일하는데 조언을 주었다. 이런 사례들을 통하여 디자인이 창조적인 소수에 의해서 이루어지는 아리송한 예술이 아니라 누구나 관리할 수 있는 사업의 한 과정임을 보여준다.



### **seven factors for business success**

- 디자인카운슬의 지원을 받아 탈렌트파운데이션이 주관하고 휴렛패커드가 재정지원한 연구프로젝트의 보고서. 2001 제작. A5 총 42 p.

- 디자인카운슬의 밀레니엄프로덕트선정작업의 결과를 일부 추출한 850개 회사에 대하여 혁신측면에서의 우수성을 검증하는 연구였음. 2001년 중반 현재

그 기업들 중 65%가 성장하고 더 나은 성과를 올리고 있음. 하지만 15%는 5년전보다 더 나아지지 않았으며 20%는 더 나빠지거나 사라졌음. 이 연구는 성공적인 기업들의 요인은 무엇이며 왜 35%에 달하는 기업들이 그렇지 못하였는가에 대한 답을 찾는 것이었음. 성공기업들이 사용한 실제적인 7가지 경영기술들이 확인되었고 보다 중요한 것은 실패하거나 아예 사라져버린 기업에서는 이 요소들이 대체로 무시되고 있었다는 것임. 이 책은 연구 결과를



요약하고 7가지 요소를 실제 사례와 실제적인 조언을 곁들여 자세히 설명한다. 또한 팀 토의를 활성화시킬 수 있도록 한눈에 중요한 요소들을 확인할 수 있는 워크매트도 포함되어 있음.

### stand still-stand out

- 디자인카운슬 제작, A5크기의 카드 10장
- Design in Business Week 2002 발표내용의 종합 축약 결과물. 디자인이 신시장 발견에 도움을 준다. 창조성은 디자이너의 전유물이 아니다. 시장변화에 대응하게 해준다. 디자인은 당신이 생각하는 것 이상이다. 디자인은 펼쳐 일어나게 해준다. 디자이너는 지원역할이 아니라 동반자이다. 굼디자이너는 지속적으로 생각한다. 등이 카드 한 장마다 사례와 내용, 키워드와 함께 수록되어 있고 마지막에 행동에 옮길 수 있는 연락처를 담고 있음.



### meeting of minds

- 디자인카운슬 출판. A5 / 20 P.
- 기업과 대학이 디자인 산학협동을 통하여 상호간 효과를 보려면 어떻게 해야 하는 지 서술. 산학협동이 항상 성공적인 것은 아니지만 국가적 견지에서 대학의 역할과 기업의 역할을 고려할 때 연계관계를 맺도록 독려하는 것은 매우 중요하다. 산학협동을 통해서 더욱 혁신적인 해결안이 나올 수 있음을 논증한다. 또한 협동 효과를 극대화하기 위한 전략과 차후 연락처가 나와 있다.



### design in Britain 2002

- 디자인카운슬 제작 연례 보고서. A5 / 24 p.
- 매년 디자인카운슬에서 발간하는 전년도 영국 디자인계의 실적(기업, 교육, 공공분야에 대한 디자인의 재무적 기여, 문화적 효용)보고서. 디자인의 중요성, 디자인의 기여, 디자인의



의미, 디자인활용 부진 이유, 디자인활동상 등을 설문조사, 통계치를 동원하여 양적으로 설명한다.

**design in business-strategic innovation through design** - 피어슨교육출판에서 발간.

디자인카운슬 지원. B5 / 287 p. / 2002

- 디자인이 기업내 다양한 관점을 포괄할 수 있는 통합 과정임으로 전략적으로 중요함을 경영학 전공 학생(디자인 전공, 혁신관리 전공)에게 알려주는 최초의 교재. 내용은 디자인에 관한 통합관점과 디자인 관리(MBA과정의 주요 의제), 디자인경영을 지원할 수 있는 도구관련 정보, 생생한 사례 연구, 교재로서 활용가능한 시험문제들이 포함되어 있음.



## 5-2. 외부 연계

### 가. Business Links

비즈니스 링크는 경영, 제품개발, 기술, 디자인 등을 통합지원하는 중소기업 종합 지도 네트워크로서 전국을 9개 권역으로 나누어 각기 독립채산의 기업형식으로 운영된다. 1992년 DTI의 제안으로 1993년 설치되었으며 상시 종업원 250인 이하의 중속기업을 위주로 지원하고 원스톱서비스(a single point of access)를 제공하는 목적을 갖고 있다. 권역별 상당수의 지부를 두고 있는데(2001년 현재 45개 링크) 각 링크별로 30-50명의 인원으로 운영되며 수출상담역(counsellors), 기술혁신상담역, IT상담역, 디자인상담역 등을 고용하고 있다. DTI 내의 소기업 서비스(Small Business Service)가 비즈니스 링크에 자금을 지원하고 있다.

특히 주목할 것은 디자인상담역으로서 '신제품 개발시 디자인의 역할의 중요성에 대한 인식을

제고하고 기업에 양질의 디자인 서비스를 제공하는 것'을 목표로 하고 있다. 이들은 디자인상담을 하여 기업이 안고 있는 디자인관련문제에 대하여 조언하고 전문디자이너(디자인전문회사)를 제대로 활용할 수 있도록 지원한다. 비즈니스 링크는 소속 직원들이 지역 기업들에게 디자이너를 소개할 수 있도록 사용할 수 있는 독자적인 디자인 등록부를 운영하고 있다. 디자이너들은 누구나 그 명부에 들어갈 수 있다. 비즈니스 링크에서는 전문서비스를 활용하는 기업에 재정적 지원을 한다. 비즈니스 링크는 자체적으로 디자인에 관한 조언을 하기도 하고 디자인상담역이 지역 중소기업인들에게 디자인의 가치를 알리는 디자인주도 세미나를 자주 개최한다.

이전에 디자인카운슬을 중심으로 이루어지던 상담 서비스는 디자인카운슬의 업무 영역 명확화와 발맞추어 1995-1996년 경 비즈니스 링크로 이관되었으며 현재 디자인카운슬은 비즈니스 링크에 속하는 디자인상담역들을 교육(workshop for intermediaries)하고 지원하는 업무를 담당하지만 최근의 디자인카운슬 담당자 인터뷰에 따르면 각 링크가 디자인이외의 모든 유관 분야를 지원하기 때문에 디자인 고유의 지원이 효율적이지 못하다고 한다. 독립채산제로 유능한 상담역을 채용하지 못하여 원활한 상담이 이루어지지 못함도 지적되고 있다. 디자인카운슬은 이들 상담역을 위한 교육 뿐만 아니라 공통된 기반지식 형성과 논리 확산, 방법 제공을 위한 각종 출판물과 세미나 교재 개발등에 힘쓰고 있으며 특히 중점을 두는 것은 경영자들이 디자인의 속성을 이해하고 새로운 디자인 개발에 많은 투자를 할 수 있도록 유도하는 것이다. (정경원 2003 참고)

## 나. Design in Business

피어슨교육사에서 출판한 Design in Business와 [designinbusiness.org.uk](http://designinbusiness.org.uk) 사이트 상의 Design Atlas(조직의 디자인능력 감사도구)로 연계하여 기업의 디자인능력을 살펴볼 수 있는 구체적인 도구를 제공하고 있다. 경영학 전공 학생들에게 디자인을 이해하고 접근할 수 있는 가교 역할도 한다. 영국산업규격인 BS7000에 규정된 프로세스 구성을 원용하여 세부구성을 하고 있으며 6개 항목 16개 소항목을 6단계에 걸쳐 진행하는 것으로 되어 있으며 스스로 자사의 디자인능력을 검토해 볼 수 있도록 한다. 항목 구성은 다음과 같다.

- 디자인 기획 : 기획 이해/ 기획 의사소통/ 디자인기획 이해/ 디자인기획사고/ 디자인기획지평
- 디자인 과정 : 일반과정이해/디자인과정이해/디자인과정관리/디자인과정사고
- 디자인 자원 : 일반예산산정/ 디자인예산산정
- 디자인 인력 : 디자인기술/ 디자인조직
- 디자인 문화 : 디자인신뢰성 / 디자인태도
- 디자인아틀라스 결과표

#### **다. British Design Initiative**

영국의 디자인산업을 해외로 진출시킬 수 있도록 지원하는 기관으로 디자인카운슬과 마찬가지로 DTI 관할이지만 담당부서는 다르다. 해외의 디자인 서비스 구매자들에게 정보를 제공하고 그들과 영국 디자인전문회사들을 연계시킬 수 있도록 주소록과 간단한 정보를 제공한다. 2002년 '디자인핸드북2003'을 제작하여 판매하고 있으며 해외 영국 디자인을 알릴 수 있는 전시회를 미국, 중국, 일본등에서 개최하였고 영국 디자인수출 정책 입안도 맡고 있다.

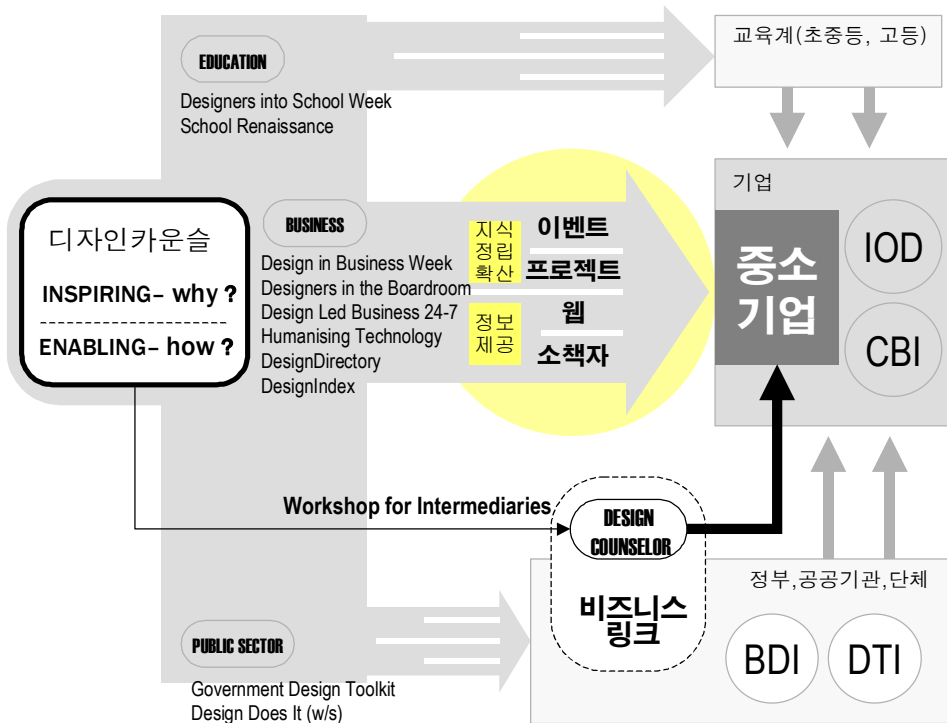
#### **라. Government Design Toolkit**

디자인카운슬이 정부의 통상산업부(DTI), 교육고용부, 외무부, 문화매체스포츠부와 협력하여 개발한 것으로서 정부기관에 디자인 마인드와 기술을 심는 역할을 한다. 구체적으로 디자인과정에 대하여 설명하고 최선의 결과를 산출하기 위하여 디자인과정을 효율적으로 운영하는 방법을 실천하기 위한 가이드를 제공한다. 블레어 수상이 직접 디자인툴킷의 사용을 권장하고 있으며 정부기관에서 디자인 기술을 활용하여 성과를 올린 사례들이 툴킷의 사용에 긍정적인 영향을 미친다.

### 5-3. 영국 중소기업 디자인지원시스템

영국의 중소기업 디자인 실천지원 시스템은 education / business / public sectors의 3개 방향으로 분산 공략하여 중소기업으로 하여금 디자인을 ‘올바로’, ‘많이’ 사용하도록 하고 있다. 이때 사용하는 것이 이벤트 / 프로젝트 / 웹 / 소책자의 4가지 도구이며 이벤트와 프로젝트를 통하여 지원관련 지식을 정립 확산시키고, 웹과 소책자를 통하여 정보제공을 한다.

그림 5-2. 영국의 중소기업 지원실천 시스템

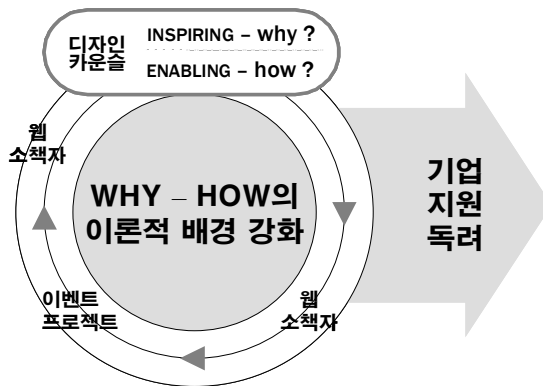


디자인과 디자인진흥에 있어서 선진이라 할 수 있는 영국의 중소기업 디자인지원시스템의 사례는 우리에게 시사하는 바가 크다고 본다. 영국에서도 우리나라와 마찬가지로 디자인개발보조금 제도가 오래 전부터 있어왔고 우리나라에서도 여러 가지 부작용에도 불구하고 기업들에

게 디자인서비스를 경험하게 하는 데 큰 역할을 한 것은 사실이다. 하지만 그것보다 더 중요한 것은 실제로 기업을 움직이게 하기 위한 논리(틀)를 개발하고 보급하면서 지속적으로 보완하고 있다는 사실이다. 누군가를 설득할 때 처음 얼마간은 맛있는 음식이나 큰 소리치는 것으로 끌어들이 수는 있어도 궁극적으로 그 사람에게 돌아갈 이득을 제대로 설명하지 못한다면 지속적인 효과를 발휘할 수 없기 때문이다. 또한 design in business week / designers into school week / humanising technology / government design toolkit 4가지 프로젝트도 우리에게 시사하는 바가 매우 크다고 생각한다. 영국의 중소기업 디자인 지원시스템이 힘을 가질 수 있는 요인으로 다음 3가지를 들 수 있다.

- ① 명확한 소구 대상의 선정 : 누가 디자인 진흥의 핵심을 갖고 있는가를 파악하고 그 대상을 목표로 전략적인 집중홍보를 한다. 영국의 경우 정부(공공기관 포함), 교육계(초중등 포함), 기업으로 그 대상을 삼고 있다.
- ② 다양한 공략 방법을 사용 :
  - 프로젝트 : 대상과 함께 프로젝트 진행
  - 매년 특정주간 선포하여 일반 관심 유도
  - 다양한 홍보자료의 생산
- ③ 홍보와 이론화의 순환과정 사용 : 매년 전국적인 행사를 하고 그것을 두툼한 논문집으로 남겨 소수만 보게 하는 것이 아니라 다시 내용을 널리 홍보하고 그것으로부터 다시 홍보의 논리로 개발한다.

그림 5-3. 지식축적-홍보 순환 과정





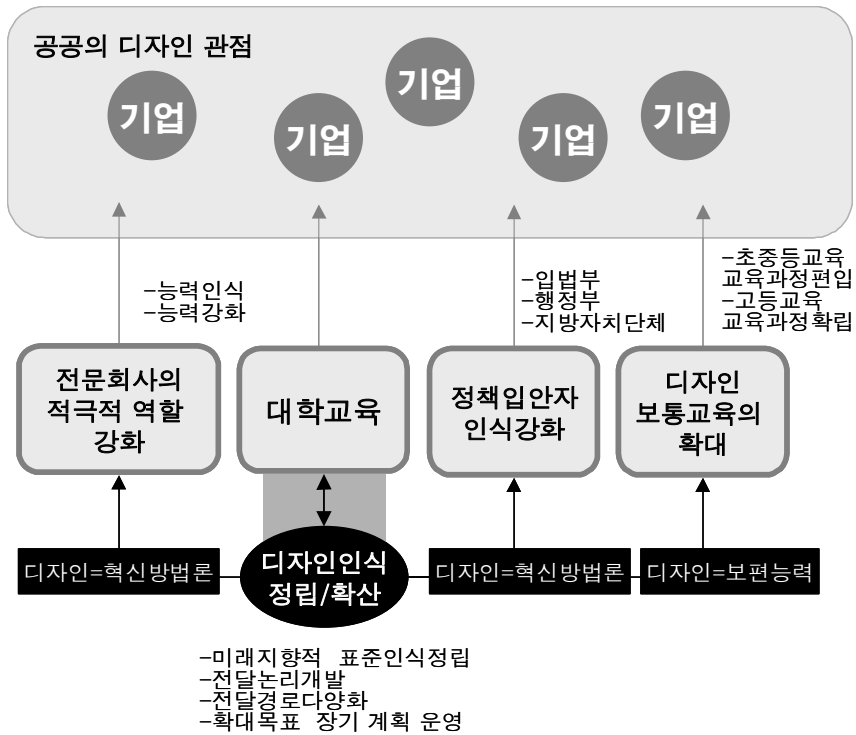
# 6章. 디자인경영 실천지원시스템 제안

---

## 6-1. 거대 지원시스템 방향 : 이론화와 홍보

관련 내용의 탐구 결과 디자인 경영의 동인을 형성할 수 있는 체계에서 공공의 디자인관점이 최근 수년간 집중적인 노력에 의해서 향상되고 있는 것으로 나타났다. 하지만 이것은 단지 부정적인 것이 아니라는 측면이며 만약 이 시기에 바람직한 논리의 보급이 이루어지지 않는다면 도약의 기회를 잃게 될 지도 모를 일이다. 이를 극복하여 디자인을 통한 중소기업의 경쟁력 강화를 기하는 데 장애 요인이 되는 것으로 디자인전문회사 자신의 소극적 역할인지, 디자인학계의 공공 인식 기반구축 노력 부족, 디자인 보통교육의 부재, 정부의 인식 부족 등을 들 수 있겠으나 핵심 요인은 활동의 지침이라 할만한 디자인학계의 실질적이며 구체적이고 논쟁을 거친 이론정립 노력 부족임을 절감한다. 이론 정립을 위해서는 보다 구체적인 사례에 대한 연구가 뒤따라야 할 것이며 영국 밀레니엄 프로덕트의 사례정립 교훈을 되새길 필요가 있다.

그림 6-1. 거대지원시스템 개요



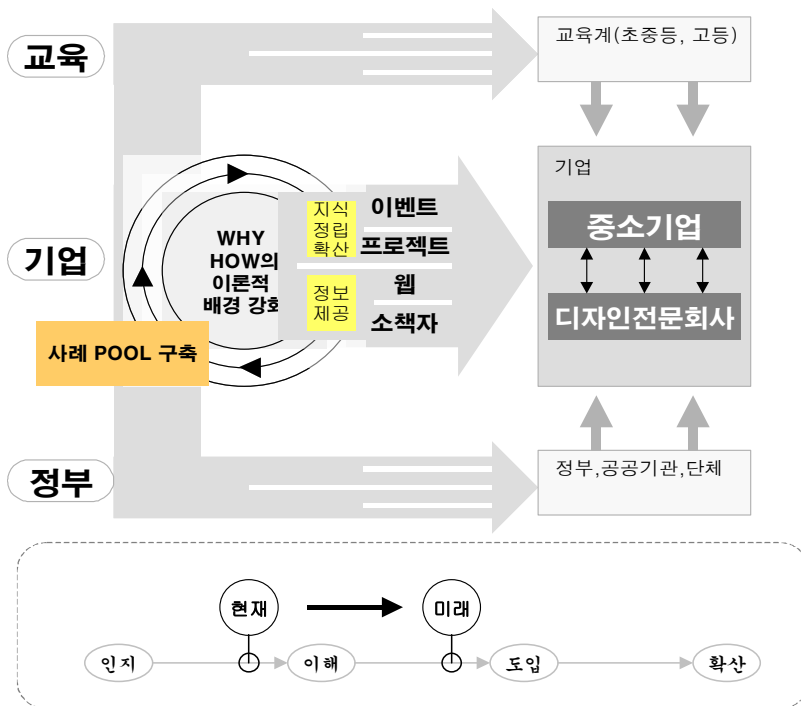
“디자인은 혁신이다.”라는 관점이 국내에 없는 것은 아니지만 현장에서, 실무의 연장 선상에서 접하게 되는 것은 여전히 ‘디자인은 외관이다’로 귀결된다. 이러한 문제의 선결과제는 앞서말한 바와 같이 대학의 연구와 교육이 디자인개발보다는 학문을 대하는 태도가 되는 것이지만 동시에 정책입안자와 일선에 있는 전문회사에게 “디자인은 혁신이다”에 대한 확신을 심어주는 것이 필요하다고 본다. 최근의 전문회사들의 난립으로 인한 서비스의 차별화가 요구되는 시점에 상대적으로 높은 가치를 가진 업무를 할 필요가 있는 것이 당연한 만큼 전문회사들이 이 부분에 큰 관심 가져야 할 것으로 보인다. 정책입안자는 디자인 국가지원의 핵심이고 우리 사회의 오피니언 리더에 해당한다. 영국의 블레어 수상이 선두에 선 Government Design Toolkit과 design does it 프로젝트는 시사하는 바가 크다.

좀더 폭넓게 본다면 후대에 학생들을 교육하는 것이 사회 전반에 디자인 인식을 높이는 매우

중요한 과제가 되리라 본다. 물론 지금도 초등학교 디자인 공모전이 있는 만큼 외형은 갖춰져 있다고 본다. 하지만 초등학교에서 어떤 관점으로 디자인을 가르쳐야 하는지에 대하여 진지하게 질문을 던지면서 그것이 이루어지고 있는가에 대해서는 의문이다. 연구자의 관점으로는 초등학교의 학생에게 교육하여야 할 것은 미술이 아니라 디자인이며 “디자인=보편능력”이라는 측면일 것이다.

이런 과제들이 해결된다면 현재 인지에서 이해로 넘어가는 단계에 있는 우리의 디자인경영 실천 수준이 도입, 확산 단계로 옮겨갈 수 있게 될 것이다. 이제까지 디자인경영 실천을 위해서는 빼놓을 수 없는 거대 시스템이 존재함을 논하였고 다음 장에서는 그것의 일부로서 기능할 수 있는 지원홍보시스템(복시스템)에 대하여 서술하고자 한다.

그림 6-2. 국내 기업 디자인 활용 거대지원시스템 구조

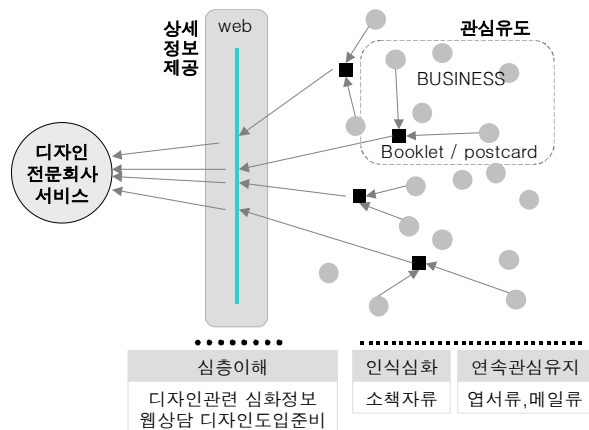


## 6-2. 지원 홍보 시스템 구성

이 홍보 시스템은 앞서 말한 거대 시스템의 일부로서 홍보부분을 담당하게 되는 소책자와 웹으로 구성된다. 소책자와 각종 홍보물을 이용하여 중소기업들의 관심을 유발하고 그것을 바탕으로 웹상의 정보를 검색하게 하여 인식을 획득하게 한다. 획득된 인식을 바탕으로 자격있는 디자인 서비스에 접근하게 하면 일단 이 시스템은 역할을 다한 것이지만 지속적인 소책자의 발간(또는 뉴스레터 류의 발간)을 위한 조사와 분석이 각종 프로젝트로서 진행될 수 있다. 설문 결과에서도 알 수 있듯이 디자인 서비스를 경험한 기업은 다시 그 서비스를 이용하게 되고 서비스를 받는 과정동안 훌륭한 교육이 이루어진다. 이 시스템의 생명력은 끊임없는 사례의 수집과 이론화, 배포의 순환과정을 거듭함으로써 확보된다.

소책자로서 역할과 홈페이지의 기능이 다르기 때문에 시스템이 제대로 기능하도록 하기 위해서는 홈페이지의 역할이 매우 중요하다. 하지만 본 연구의 영역에는 홈페이지의 실제 구성이 포함되어 있지 않기 때문에 본 보고서에는 그 내용은 포함시키지 않는다. 다만 홈페이지를 한마디로 요약한다면 ‘풍부한 사례의 수집을 통한 실천의 유도’라고 볼 수 있다. 또한 상호작용성이 확보되어야 하고 오프라인의 작업이 온라인과 병행될 수 있도록 구성되어야 한다. 소책자는 중소기업 경영진의 특성상 무게와 부피를 갖도록 하여서는 안되며 다이제스트와 같은 형식을 취하여야 한다. 보조적으로 지속적인 내용을 받을 수 있는 뉴스레터의 형식을 병행하여야 하며 본 보고서에서는 그 일부로서 소책자의 형식과 내용을 소개한다.

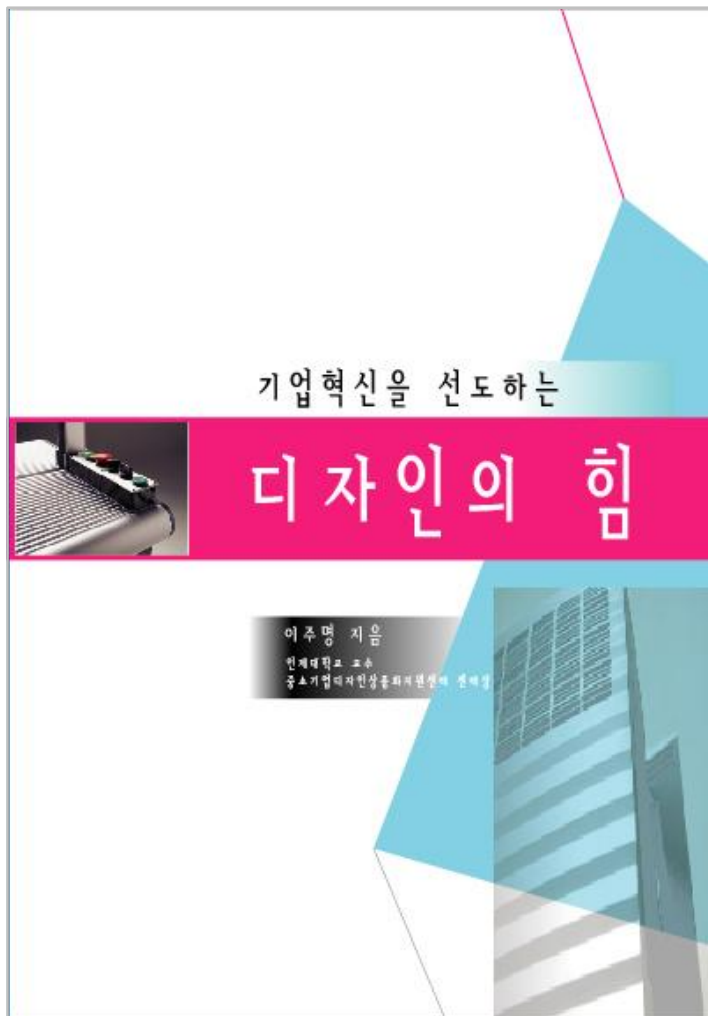
그림 63 세부 홍보시스템



## 6-3. 소책자 제작

### 가. 소책자 개요

- 제목 : 기업경쟁력을 키우는 디자인의 힘
- A5 사이즈 / 60 page 칼라인쇄



## 나. 소책자 목차

소책자의 근간을 세우기 위한 기업 경영진과의 면담을 통하여 디자인의 가치에 대하여 경영진에게 확실히 인지시키고 도입을 위한 동인으로 역할을 하게 하려면, 혁신의 효과와, 브랜드력의 중요성, 디자인 프로세스 준수의 장점, 장기적 관점의 장기적 이익 등을 생생한 방법으로 전달할 필요가 있다는 결론에 이르렀다. 또한 설문조사로부터 디자인의 전략적 중요성과 창의성 진작방법에 관한 내용과 디자인 과정에 대한 이해가 필요하다는 것을 확인하였다. 한편 비용에 대한 의문도 상당하였는데 다른 부분과는 달리 쉽게 설명할 수 없는 부분이었기 때문에 이번 목차에서는 제외하였다.

1장은 책자의 도입부로서 디자인에 대한 흥미를 유발할 수 있는 내용으로 기업 경영에 직접적으로 관련되지는 않지만 일상생활에서 눈여겨 볼만한 내용으로 구성하였다. 내용 상 특히 역점을 두어야 할 곳은 디자인의 기여 부분으로 만약 여기서 경영진이 동인을 느끼지 못한다면 책의 다른 부분은 다 쓸모없는 것이라 생각된다. 2장 경영에 도움을 주는 디자인이 기여에 해당하는 부분으로 전략적 지원과 기술적 지원으로 나누어 총 10가지로 설명하고자 하였다. 특히 각 기여의 내용에 사례가 빠진다면 경영진이 느끼기 쉽지 않기 때문에 인터뷰를 통해서 국내의 사례를 넣고자 노력하였다. 3장은 2장에서 설명한 디자인의 기여를 유발하는 것이 디자인의 어떤 측면인가를 설명한다. 4가지 능력을 중심으로 디자이너가 창의적 사고와 구체화 능력이 어디서 유발되는지를 기술하였다. 4장은 이제 웬만큼 준비가 되었을 경영진이 갖춰야 할 내용을 부탁하고 이제 어딘가 연락하고 싶을 경영진들이 곧장 전화를 돌리고 웹으로 진입할 수 있는 내용을 5장에 담았다.

목차의 구성은 다음 장에 서술되어 있다.

[ 목차 ]

1. 디자인이란 ?
  - 1-1. 혁신 : 디자인의 제1속성
  - 1-2. 디자인과 기능, 형태
  - 1-3. 사용자중심 디자인
  - 1-4. 디자인의 전략적 활용
  
2. 경영에 도움을 주는 디자인
  - S1. 상품차별화
  - S2. 기업이미지 수립
  - S3. 쇠퇴기제품 활로개척
  - S4. 혁신상품 제안
  - S5. 사내 혁신 고취
  - T1. 아이디어의 가시화
  - T2. 사용자 이해 향상
  - T3. 마케팅 지원 (과 협력)
  - T4. 제품개발체계화
  - T5. 비용절감지원
  
3. 디자인력의 원천
  - 3-1. 디자이너의 4가지 힘
  - 3-2. 디자인과정의 중요성
  - 3-3. 디자인 창의성
  - 3-4. 디자인의 종류
  
4. 경영진 여러분께 요청합니다.
  - 4-1. 디자인은 경영자원입니다.
  - 4-2. 사용자 중심의 디자인을 혁신의 도구로 사용하세요.
  - 4-3. 마케팅력을 갖추고 디자인지침을 만드세요.
  - 4-4. 디자인과정을 따라 긴밀한 의사소통을 하세요.
  - 4-5. 경험많은 디자인전문회사를 경영파트너로 삼으세요
  
5. 도움을 청하세요.

## 다. 소책자 내용

### [ 서문 ]

소비자들이 시장을 주도하고 상품을 고르는 기준이 전과는 달라지고 있습니다. 그리고 그 중심에 디자인이 서있다고들 합니다. 그 이유는 디자인이 상품을 멋지게 보이게 만들기 때문이라죠. 맞습니다. 디자인은 상품을 그렇게 보이게 할 수 있습니다. 하지만 멋지게 보이는 것은 마치 화장과 같아서 집에 돌아가 지워버릴 수도 있습니다. 구매 후 차츰 화장이 지워져가 본 모습이 드러나는상품이라면 진정한 경쟁력을 갖춘 것은 아닙니다. 마치 여인의 향기와 같이 상품의 아름다움은 내적인 것입니다..

만약 디자인을 화장과 같이 활용하신다면 소비자들의 눈을 잠깐 끌 수는 있겠지만 오래가는 좋은 느낌을 줄 수는 없습니다. 그러나 디자인을 제대로 활용하신다면 멋지게 보이게 만들 수 있을 뿐만 아니라 진정으로 멋진 상품을 만들 수도 있습니다. 마치 오랜 친구와 같이 소비자 곁에 머물 상품이 될 수 있습니다.

이 책을 통하여 저는 바로 디자인이 멋진 상품을 만드는 힘이 있음을 경영자 여러분들께 말씀드리려 합니다. 디자인이 어떻게 그 힘을 갖게 되었으며 그 힘을 활용하려면 어떻게 하여야 할지 설명하고자 합니다. 디자인의 힘을 기업의 내적 자원으로 삼으시고 이를 바탕으로 경쟁력을 갖추시길 바랍니다.

2003년 9월 인제대학교 중소기업디자인상품화지원센터 센터장 이주명

\* 이하 내용은 부록 참고



## 7장. 결론 및 제언

이 연구를 시작하면서 어렵풋하게 감으로 문제를 느끼고 있던 문제 즉, 뭔가 중소기업을 대상으로 한 내용이 있어야 하겠다는 생각은 과정을 진행하면서 매우 뚜렷하게 그 실체를 드러내었다. 아무리 찾아봐도 디자인 내부에서 통용되는 내용은 있지만 기업에게 메시지를 던지고 있는 것은 없었던 것이다. 최근 디자인경영이 붐몰을 이루면서 여러 가지 책들이 나오고 있지만 디자인경영의 2가지 측면(경영자를 위한 디자인경영과 디자이너를 위한 디자인경영) 중 후자만이 있을 뿐 전자가 빠져있었던 것이다. 디자인경영 붐에는 경영학자들도 상당수 참여하고 있는 데 그 저작들도 아직은 초기단계라 디자인을 이리저리 탐색해 보는 수준에 머물고 제대로 디자인을 이해한 책은 드물다고 할 수 있기 때문에 여전히 전자의 자리는 비어있는 것이다. 결국 이런 일을 해결할 사람은 디자인학계에 있다고 생각한다. 아직은 부족하지만 디자인에 대하여 비교적 많은 논의를 거치고 있기 때문이다. 일년에 4번 나오는 디자인학회지의 논문 편수를 보더라도 논의의 양적 확대는 충분히 이루어지고 있는 느낌이다.

이 작업을 하기 위해서 가장 중요한 것은 디자인의 본질과 강점, 약점에 대한 이해가 선행되고 그것을 바탕으로 실제 사례를 찾아내어 그것을 현장에 바탕한 논리화시키는 것일 것이다. 디자인경영의 활성화를 위해 그리고 그것을 통해 기업의 경쟁력을 확보할 수 있도록 디자인의 갈 길을 이끄는 데 있어서 사례만큼 중요하고 강력한 무기는 없다고 생각한다. 감히 제언하고 싶은 것은 많은 사람들이 디자인의 사례를 연구하였으면 하는 것이다. 사례를 얻기 위해 다니면서 느낀 것은 우리 나라에서 사례란 비밀과 같은 것이구나 하는 것이었다. 여러 가지 사례가 많이 있다면 서로 간에 비교할 수 있고 그것을 바탕으로 한 논리화 작업도 가속화 될 것으로 본다. 그것을 통해 고이 간직하고 있는 것보다 내놓고 의논하는 것이 훨씬 더 자기가 가진 것이 커진다는 것을 서로 배웠으면 한다.

이미 말한 바와 같이 지원 홍보시스템과 거대시스템은 맞물려 돌아가는 것이며 시스템을 건강하게 하기 위해서는 지속적인 순환이 중요하다. 향후 지속적인 후속연구와 영국의 사례에서 보는 바와 같이 다양한 요소들이 혼합되어 그 시스템을 구축할 수 있기를 바란다.

## 참고문헌

- 이주명 (1998), 조직과 디자인, 디자인네트
- 이주명 (1997), 가전산업내 디자인부서의 조직문화연구, 미간행학위논문, 서울대학교
- 정경원 (1999), 디자인경영, 안그라픽스
- 정경원 (2003), 사례로 본 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력, 웅진북스
- Archer, B. (1974), Design Awareness and Planned Creativity in Industry, Design Council
- Bernsen, J. Ed. (1987), Design Management in Practice, Danish Design Council
- Blaich, R.(1993), Product Design and Corporate Strategy, McGraw-hill
- Bruce, M. Ed.(2002), Design in Business, Pearson Education Ltd.
- Gaynor, G.(2002), Innovation by Design, AMACOM
- Goslett, D. (1977), The Professional Practice of Design, Batsford Academic and Education
- Hancock, M. (1992), How to Buy Design, Design Council
- Horn, M. (2003), Design Handbook 2003 : The Bible of Britain's Design Industry, BDI
- Kelley, T. (2001), The Art of Innovation, 이종인 역(2002). 유쾌한 이노베이션, 세종서적
- Lawson, B. (1983), How Designers Think, Architectural Press
- Nonaka, I.(1996), 知力經營, 日本經濟新聞社, 나상익 역(1998), 지식경영, 21세기북스
- Robinson,A.(1997),Corporate Creativity:How Improvement and Innovation Actually Happen ?, 장재윤 외 역(1999), 기업의 창의력-혁신과 개선은 실제로 어떻게 일어나는가 ?, 지식공작소
- Sadoyama,Y.(1992),Design Senryakukeieinyumon, 정경원역(1995),디자인전략경영입문,미진사
- Topalian, A.(1980), The Management of Design Projects, Associated Business Press
- Zec, P.(1999), Designing Success, 권영걸외 역(2002), 기업-디자인-성공, 도서출판국제
  
- 산업자원부, KIDP (1999), 제조업 디자인 투자실태 조사결과 보고서, 한국산업디자인진흥원
- 중소기업연구, 한국중소기업학회
- Design Management Journal, Design Management Institute
- 산업자원부, 중소기업청, 중소기업중앙회 홈페이지



2-2. 위 질문에서 '① 디자인개발 경험이 없다' 로 대답하신 경우 그 이유는 무엇입니까? ---복수응답가능

- ① 사업 영역 내에서 디자인이 기여하는 바를 알 수 없어서. ( )
- ② 비용 대비 효과가 불분명하여. ( )
- ③ 투자 우선 순위로 볼 때 더욱 중요한 분야가 따로 있어서 ( )
- ④ 디자인 도입 경로를 알 수 없어서. ( )
- ⑤ 기타 ( )

2-3. 디자인을 개발하신 경우 주요 디자인 분야는 어느 것입니까? --- 복수응답 가능

- ① 제품디자인( ) ② 포장디자인( ) ③ 웹디자인( ) ④마크로그디자인 ( )
- ⑤ 광고디자인( ) ⑥ 카타로그 ( ) ⑦ 기타 ( )

2-3. 참여한 디자이너의 유형을 구분하여 주십시오. (전체를 100%로 보시고 해당 항목의 비율을 %로 기입)

- ① 사내 디자이너 ( % ) ② 디자인전문회사 ( % ) ③프리랜서 ( % )
- ④ 대학 교수 ( % ) ⑤ 학생, 기타 ( % )

2-4. 위 디자이너를 소개받은 경로는 무엇입니까? (전체를 100%로 보시고 해당 항목의 비율을 %로 기입)

- ① 디자인진흥원 ( % ) ② 지방자치단체 ( % ) ③ 디자이너 홍보물 ( % )
- ④ 전시회 참가 ( % ) ⑤ 지인,주변 인사 ( % ) ⑥ 매스컴 ( % )
- ⑦ 기타 (내용 : ) ( % )

2-5. 디자인 개발을 통하여 디자인이 귀사(경영)에 기여한 정도를 항목별로 표시하여 주십시오.

	디자인이 기업(경영)에 기여한 것						
	강한 부정	부정	약간 부정	판단 불가	약간 긍정	긍정	강한 긍정
	1	2	3	4	5	6	7
표기 예시 →					✓		
1 판매현장에서 제품의 주목성 확보							
2 사내 혁신 분위기 조성							
3 소비자 니즈의 추출							
4 제품의 품질 기준 수립							
5 제품 브랜드 형성							
6 기업 미래 비전 예측							
7 생산 공정 개선							
8 마케팅 아이디어 제공							
9 제품개발 프로젝트 진행의 효율성 증대							
10 제조원가 감소 요인 제공							
11 사무환경 개선							
12 아이디어의 가시화(모형 등으로)							
13 혁신적인 제품 아이디어의 제공							
14 기업 이미지 수립							
15 시장의 흐름 파악							

**3. 다음은 디자인 관련 인식에 대한 설문입니다.**

3-1. 다음 문장에 동의하시는 정도를 표시하여 주십시오.

디자인 인식		강한 부정	부정	약간 부정	중립	약간 긍정	긍정	강한 긍정
		1	2	3	4	5	6	7
표기 예시 →						✓		
1	사람들은 모두 디자이너이다.							
2	디자인은 단기간에 저비용으로 가능하다.							
3	디자인은 멋진 외관을 만드는 것이다.							
4	디자이너는 혁신을 선도한다.							
5	디자인은 기업이익창출의 중심이다.							
6	디자인은 제품의 특성을 고객에게 전달한다.							
7	상품화를 위하여 디자인은 필수이다.							
8	디자이너는 제품개발초기에 합류하여야한다.							
9	디자인은 기업의 본원적 활동이다.							
10	제조업체 사장의 디자인 의사결정은 합리적이다.							
11	디자인과정의 첫 단계는 시장조사이다.							
12	신제품 개발시 디자인전문인력이 반드시 필요하다.							
13	디자인컨셉이 곧 상품컨셉이다.							
14	디자이너들은 상품기획능력이 있다.							

3-2. 다음 항목별로 그동안 귀사의 개발에 참여한 디자이너들의 **현재 능력**을 판단하여 주시기 바랍니다.

디자이너의 현재 능력		강한 부정	부정	약간 부정	중립	약간 긍정	긍정	강한 긍정
		1	2	3	4	5	6	7
표기 예시 →						✓		
1	개념통합능력 복잡한 여러 가지 의미를 종합하여 대안을 만드는 능력							
2	의미지관능력 다양한 맥락으로부터 핵심의미를 직관적으로 추출하는 능력							
3	혁신선도능력 새로운 것을 앞장서 제시하는 능력							
4	상충조정능력 의견 상충을 적절히 조정하여 대안 속에 포함시키는 능력							
5	개념 시각화능력 머리 속의 생각을 형태로 표현하는 능력							
6	개념 구체화능력 일정 진행에 따라 개념을 더욱 구체화시켜 형태로 제시하는 능력							
7	미추(美醜)분별능력 조형의 아름다움과 그렇지 않음을 구분하는 능력							
8	취향확인능력 소비자 취향의 시간적 흐름을 파악하는 능력							

4. 다음은 향후 귀사의 디자인 경쟁력 강화에 필요한 항목에 관한 질문입니다.

4-1. 다음은 향후 귀사의 디자인 경쟁력 강화를 위하여 귀하에게 필요한 디자인경영 정보입니다. 귀하에게 가장 시급하다고 생각하는 것 3가지를 골라 주시기 바랍니다.

- ① 디자인의 전략적 역할에 대한 이해 (     )    ⑫ 디자인 작업 과정의 이해 (     )
- ② 디자이너의 창의성 진작방법 (     )    ⑬ 디자인 비용의 구조에 대한 이해(     )
- ③ 디자인 보호(산업재산권) 방법 (     )    ⑭ 디자이너(디자인회사) 선발 방법(     )
- ⑦ 디자이너와 의사소통 방법 (     )    ⑮ 디자인 결과 평가 방법 (     )
- ⑤ 디자인 작업환경(장비)의 조성방법 (     )    ⑯ 기타 (     )

4-2. 아래 보기는 향후 귀사의 디자인 경쟁력 강화를 위하여 귀사가 갖춰야 할 태도, 시스템, 주변 여건입니다. 가장 시급하다고 생각하는 것 3가지를 골라 주시기 바랍니다.

- ① 경영에 있어 혁신의 중요성 이해 (     )    ⑫ 마케팅 능력의 확대 (     )
- ③ 제품 기획력 확보 (     )    ⑬ 제조업이 가져야할 장인정신 (     )
- ⑤ 독자브랜드 개발의지 (     )    ⑭ 경영전반에 디자인 활용 의지 (     )
- ⑦ 사내 디자인 마인드 확산 (     )    ⑮ 회사 장기 vision의 수립 실천 (     )
- ⑨ 경영진의 디자인 경험 확대 (     )    ⑯ 기타 (     )

4-3. 귀사가 디자인 프로젝트를 진행하는데 국가기관(또는 민간단체)의 사업, 제도의 도움을 받은 경우가 있다면 내용별로 그 명칭을 표기하여 주시기 바랍니다.

기관지원내용	사업, 제도 명칭	
	기관, 단체 명칭	사업, 제도 명칭
	*** 신홍원	*** 나업
1 기업체 연결(소개)		
2 디자인정보,기술 입수		
3 자금 지원		
4 세계 혜택		
5 회사지명도 획득		
6		

4-4. 위 사업, 제도 확대를 비롯하여 향후 디자인 도입을 통한 경쟁력 확보를 위하여 귀사에 필요한 내용이 있다면 적어주시기 바랍니다.

(     )

\* 장시간 설문에 응해 주셔서 감사합니다. 소중한 내용 참고하여 좋은 결과 있도록 노력하겠습니다.

## 부록 2. 설문지(전문회사용)

- 1 -

### [ 중소기업 디자인경영 촉진 방안 연구를 위한 설문 ] ㉔

안녕하십니까? 다음은 산업자원부, 한국디자인진흥원 주관 산업기반기술개발사업의 일환으로 인제대학교에서 진행하고 있는 '중소제조업 디자인경영 촉진' 방안 연구를 위한 설문입니다. 이 조사와 결과는 향후 중소기업의 적극적인 디자인도입을 통한 상품경쟁력 확보와 디자인 전문회사를 중심으로 한 디자인산업 활성화에 기여할 수 있는 자료로서 활용될 예정입니다. 아무쪼록 바쁘시더라도 잠시 시간을 내시어 설문에 응답하여 주시면 소중히 다루어 보다 바람직한 결과가 나오도록 진력하겠습니다. 응답하신 내용은 오직 통계적인 목적으로만 활용되며 그 외에 목적으로는 절대 사용되지 않을 것임을 약속드립니다. 감사합니다.

설문에 대한 응답은 귀사의 대표자께서 작성하여 주시면 감사하겠습니다.

연락처 : 인제대학교 DID연구소 디자인경영연구실 조교수 이주명 / 065-320-3410 / dezoomr@inje.ac.kr

#### 1. 귀사의 일반 현황에 대한 설문입니다.

1-1. 귀사의 디자인 인력 구성은 ( ) \* 수 응답 가능

①제품디자인 ②시각디자인 ③웹디자인 ④포장디자인 ⑤기타 ( )

1-2. 귀사에서 근무 중인 디자이너의 수를 전공 분야에 따라 표기하여 주십시오.

(불확실한 경우에는 유사한 곳에 기입하여 주시고, 중복 기입은 피해 주시기 바랍니다.)

①제품(명) ②그래픽(명) ③멀티미디어(명) ④인터페이스(명)  
⑤기타(내용: )(명)

1-3. 귀사의 고객 유형별 매출 비중을 기입하여 주십시오?

(전체 매출을 100%로 보시고 해당 항목의 비율을 %로 기입하여 주십시오.)

① 종업원수 800인 초과기업 ( %) ② 종업원수 300인~50인 기업 ( %)  
③ 종업원수 50인 미만 기업 ( %)

#### 2. 중소기업을 고객으로 프로젝트를 수행하는 경우에 대한 설문입니다.

2-1. 중소기업의 프로젝트 당 수입료는 대기업을 100으로 보았을 때 어느 정도입니까? ( )

2-2. 중소기업과 프로젝트 진행시 중소기업 내 협의 상대의 직급은 무엇입니까?  
(전체를 100%로 보시고 해당 항목의 비율을 %로 기입하여 주십시오.)

- ① 사장( %) ② 임원( %) ③ 부장( %) ④ 과장( %) ⑤ 사원( %)

2-3. 위 협의 상대의 전공은 무엇입니까?  
(전체를 100%로 보시고 해당 항목의 비율을 %로 기입하여 주십시오.)

- ① 마케팅( %) ② 엔지니어링( %) ③ 디자인( %)  
④ 기타(내용: ) ( %)

2-4. 중소기업과 프로젝트가 성사된 경로는 무엇입니까?  
(전체를 100%로 보시고 해당 항목의 비율을 %로 기입하여 주십시오.)

- ① 디자인진흥원( %) ② 지방자치단체( %) ③ 자체 홍보물( %)  
④ 전시회 참가( %) ⑤ 지인, 주변 인사( %) ⑥ 매스컴( %)  
⑦ 기타(내용: ) ( %)

2-5. 귀사가 **중소기업과 수행한 실제 프로젝트**에서 디자인이 기업(경영)에 기여한 정도를 항목별로 표시하여 주십시오.

	디자인이 기업(경영)에 기여한 것.						
	강한 부정	부정	약간 부정	반대 불가	약간 긍정	긍정	강한 긍정
	1	2	3	4	5	6	7
	표기 예시 →						
1					✓		
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							



**3. 다음은 디자인 관련 인식에 대한 설문입니다.**

3-1. 다음 문장에 동의하시는 정도를 표시하여 주십시오.

디자인 인식		강한 부정	부정	약간 부정	중립	약간 긍정	긍정	강한 긍정
		1	2	3	4	5	6	7
표기 예시 →						✓		
1	사람들은 모두 디자이너이다.							
2	디자인은 단기간에 저비용으로 가능하다.							
3	디자인은 멋진 외관을 만드는 것이다.							
4	디자이너는 혁신을 선도한다.							
5	디자인은 기업이외장출의 중심이다.							
6	디자인은 제품의 특성을 고객에게 전달한다.							
7	상품화를 위하여 디자인은 필수이다.							
8	디자이너는 제품개발초기에 합류하여야한다.							
9	디자인은 기업의 본원적 활동이다.							
10	제조업체 사장의 디자인 의사결정은 합리적이다.							
11	디자인과정의 첫 단계는 시장조사이다.							
12	신제품 개발시 디자인전문인력이 반드시 필요하다.							
13	디자인컨셉이 곧 상품컨셉이다.							
14	디자이너들은 상품기획능력이 있다.							

3-2. 다음 중 귀사 디자이너들의 현재 능력으로 생각되는 정도를 항목별로 표시하여 주시기 바랍니다.

디자이너의 현재 능력		강한 부정	부정	약간 부정	중립	약간 긍정	긍정	강한 긍정
		1	2	3	4	5	6	7
표기 예시 →						✓		
1	개념종합능력 복잡한 여러 가지 의미들 종합하여 대안을 만드는 능력							
2	의미직관능력 다양한 맥락으로부터 핵심의미를 직관적으로 추출하는 능력							
3	혁신선도능력 새로운 것을 앞장서 제시하는 능력							
4	상충조정능력 의견 상충을 적절히 조정하여 대안 속에 포함시키는 능력							
5	개념 시각화능력 머리 속의 생각을 형태로 표현하는 능력							
6	개념 구체화능력 일정 진행에 따라 개념을 더욱 구체화시켜 형태로 제시하는 능력							
7	미추(美醜)분별능력 조형의 아름다움과 그렇지 않음을 구분하는 능력							
8	취향확인능력 소비자 취향의 시간적 흐름을 파악하는 능력							

4. 다음은 향후 중소기업 디자인도입 활성화에 필요한 개선사항에 관한 질문입니다.

4-1. 아래 보기는 향후 중소기업의 디자인 도입 활성화를 위하여 **기업 경영진에게 필요한 디자인경영 정보**입니다. **가장 시급하다고 생각하는 것 3가지**를 글라 주시기 바랍니다.

- ㉠ 디자인의 전략적 역할에 대한 이해 (     )
- ㉡ 디자인 작업 과정의 이해 (     )
- ㉢ 디자이너의 창의성 진작방법 (     )
- ㉣ 디자인 비용의 구조에 대한 이해(     )
- ㉤ 디자인 보호(산업재산권) 방법 (     )
- ㉥ 디자이너(디자인회사) 선발 방법(     )
- ㉦ 디자이너와 의사소통 방법 (     )
- ㉧ 디자인 결과 평가 방법 (     )
- ㉨ 디자인 작업환경(장비)의 조성방법 (     )
- ㉩ 기타 (     )

4-2. 아래 보기는 향후 중소기업의 디자인 도입 활성화를 위하여 **기업이 갖춰야 할 제도, 시스템, 주변 여건**입니다. **가장 시급하다고 생각하는 것 3가지**를 글라 주시기 바랍니다.

- ㉠ 경영에 있어 혁신의 중요성 이해 (     )
- ㉡ 마케팅 능력의 확대 (     )
- ㉢ 제품 기획력 확보 (     )
- ㉣ 제조업이 가져야할 장인정신 (     )
- ㉤ 독자브랜드 개발의지 (     )
- ㉥ 경영전반에 디자인 활용 의지 (     )
- ㉦ 사내 디자인 마인드 확산 (     )
- ㉧ 회사 장기 vision의 수립 실천 (     )
- ㉨ 경영진의 디자인 경험 확대 (     )
- ㉩ 기타 (     )

4-3. 귀사가 디자인 프로젝트를 진행하는데 국가기관(또는 민간단체)의 사업, 제도의 도움을 받은 경우가 있다면 내용별로 그 명칭을 표기하여 주시기 바랍니다.

기관지원내용 작성예시 →	사업, 제도 명칭	
	기관, 단체 명칭	사업, 제도 명칭
	소사 인출원	소사 사업
1 기업체 연결(소개)		
2 디자인정보,기술 입수		
3 자금 지원		
4 세계 배덕		
5 회사지명도 획득		
6		

4-4. 위 사업, 제도 확대를 비롯하여 향후 디자인 도입을 통한 경쟁력 확보를 위하여 귀사에 필요한 내용이 있다면 적어주시기 바랍니다.

(     )

\* 장시간 질문에 응해 주셔서 감사합니다. 소중한 내용 참고하여 좋은 결과 있도록 노력하겠습니다.

### 부록 3. 소책자 내용

뒷면부터 유침 →