

디자인벤처 비즈니스의 디자인혁신 기술  
및 경영전략 연구  
(결과보고서)

**2002. 2**

주관기관 : 서울대학교 조형연구소  
참여기관 : **KODAS**

산업자원부  
한국디자인진흥원

# 디자인벤처 비즈니스의 디자인혁신 기술 및 경영전략 연구 (결과보고서)

주관기관 : 서울대학교 조형연구소

참여기관 : KODAS

연구총괄 책임자 : 이순종(서울대학교 교수)

연구원 : 민경우(명지대학교 교수)

이건표(한국과학기술원 교수)

채승진(한국기술교육대학교 교수)

## 제 출 문

한국디자인진흥원장 귀하

본 보고서를 “디자인벤처 비즈니스의 디자인혁신 기술 및 경영전략 연구”(개발기간 : 2000. 8. 1.~2002. 2. 28.)과제의 최종 보고서를 제출합니다.

2002. 2. 28.

주관기관 : 서울대학교 조형연구소

참여기관 : KODAS

연구총괄 책임자 : 이순종(서울대학교 교수)

연구원 : 민경우(명지대학교 교수)

이건표(한국과학기술원 교수)

채승진(한국기술교육대학교 교수)

## 요 약 서 ( 초 록 )

사 업 명	(국문)디자인벤처비지니스의 디자인혁신기술과 경영전략개발		
주 관 기 관	서울대 조형연구소	총괄책임자	이순종
총 사업기간	2000. 8. 2 ~ 2002. 2. 28 ( 년 )		
총개발사업비 (천원)	정부출연금: 86,802 민간부담금: 51,900 계: 138,702		
참 여 기 관	코다스		
주 제 어	디자인, 벤처비지니스, 혁신기술, 경영전략		

### 1. 최종 개발목표

- 디자인벤처비지니스를 위한 디자인혁신 기술 개발
- 디자인벤처비지니스의 경영전략개발

### 2. 연구개발의 목적 및 중요성

- 디자인벤처비지니스기술개발로 21세기 디자인산업육성

### 3. 연구개발의 내용 및 범위

- 디자인벤처비지니스의 혁신기술개발
- 디자인벤처비지니스의 경영전략 및 재교육 모형개발

### 4. 연구개발 결과

- 상동

### 5. 기대효과

- 디자인전문회사의 벤처비지니스로의 전환 기회제공

# 목 차

<b>제 1 장 연구개요</b> .....	1
1-1. 연구의 필요성과 목적 .....	1
1-2. 연구의 범위 .....	3
1-3. 연구의 방법 .....	4
1-4. 기대효과 .....	5
1-5. 진행일정 .....	6
1-6. 진행일지 .....	7
<b>제 2 장 기업환경 변화와 벤처 비즈니스</b> .....	11
2-1. 벤처 비즈니스의 중요성 .....	11
2-2. 벤처 비즈니스의 정의 .....	11
2-2-1. 배경 .....	11
2-2-2. 정의 .....	12
2-3. 벤처 비즈니스의 범위 .....	14
2-4. 벤처 비즈니스의 특성 .....	17
2-5. 벤처 비즈니스의 현황 .....	19
2-5-1. 국내현황 .....	19
2-5-2. 해외현황 .....	20
2-6. 벤처 비즈니스의 트렌드 .....	26
2-6-1. 주요국 벤처 비즈니스 비교 .....	26
2-6-2. 세계 벤처 비즈니스의 트렌드 .....	28
<b>제 3 장 한국의 디자인 비즈니스 현황</b> .....	33
3-1. 디자인 비즈니스의 정의 .....	33
3-1-1. 정의 .....	33
3-1-2. 디자인 비즈니스의 현황과 시장전망 .....	34
3-2. 국내 디자인전문회사 현황 .....	36
3-2-1. 디자인전문회사의 현황 .....	36

3-2-2. 디자인전문회사의 문제 .....	38
<b>제 4 장 디자인벤처 비즈니스 .....</b>	<b>43</b>
4-1. 디자인벤처 비즈니스의 등장배경 .....	43
4-2. 디자인벤처 비즈니스의 정의 .....	46
4-3. 디자인벤처 비즈니스의 특성 .....	49
4-3-1. 벤처기업과 디자인벤처 비즈니스 .....	49
4-3-2. 디자인전문회사와 디자인벤처 비즈니스 .....	50
4-4. 디자인벤처 비즈니스의 현황과 유형 .....	54
4-5. 디자인벤처 비즈니스로 가능성 있는 영역과 분야 .....	56
<b>제 5 장 디자인벤처 비즈니스 사례연구 .....</b>	<b>61</b>
5-1. 국내외 디자인전문회사 벤처 속성 사례분석 .....	61
5-1-1. 개요 .....	61
5-1-2. 웹 설문 세부분석 .....	62
5-1-3. 웹 설문 분석 종합 .....	71
5-2. 국내외 선도적 디자인벤처 비즈니스의 운영 특성 사례분석 .....	72
5-2-1. 개요 .....	72
5-2-2. 인터뷰 세부분석 .....	73
5-2-3. 웹 설문 분석 종합 .....	84
5-3. 국내외 선도적 디자인벤처 비즈니스 성공요인 사례분석 .....	85
5-3-1. 개요 .....	85
5-3-2. 해외 사례 .....	85
5-3-3. 국내 사례 .....	99
5-3-4. 성공요인 종합 분석 .....	121
5-4. 분석 종합 : 디자인벤처 비즈니스 운영 핵심요인 .....	125
5-4-1. 개요 .....	125
5-4-2. 핵심요인 키워드 종합 .....	125
5-4-3. 핵심요인 세부분석 종합 .....	127
5-4-4. 기회도출의 트렌드 종합 .....	137

<b>제 6 장 디자인벤처 비즈니스의 디자인혁신 기술 및 경영전략 모형개발</b> .....	141
6-1. 창업환경의 이해 .....	141
6-1-1. 디자인벤처 비즈니스의 창업과정 .....	141
6-1-2. 디자인벤처 창업과정의 3가지 핵심요소의 이해 .....	141
6-1-3. 기업가 및 창업팀 .....	142
6-2. 혁신 개념의 이해 및 체계적 전개 .....	145
6-2-1. 발전과 혁신 .....	145
6-2-2. 혁신의 체계적 전개 .....	146
6-3. 성공적 디자인벤처 비즈니스를 위한 창업 및 경영단계 모형 .....	157
6-3-1. 기술창업 대 디자인벤처 비즈니스 경영 모형 .....	157
6-3-2. 성공적 디자인벤처 비즈니스의 창업 및 경영 세부 단계 .....	158
6-4. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계1 : 아이디어 개발 및 기회의 포착 .....	160
6-4-1. 사업아이디어의 도출 .....	160
6-4-2. 기회의 포착과 아이디어의 평가 .....	187
6-5. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계2 : 비전 및 목표설정 .....	197
6-5-1. 비전과 목표의 중요성 .....	197
6-5-2. 비전설정 .....	198
6-5-3. 목표의 설정 .....	200
6-5-4. 비전 및 목표 수립시 유의사항 .....	202
6-6. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계3 : 전략수립과 사업계획서 작성 .....	204
6-6-1. 벤처전략 .....	204
6-6-2. 디자인벤처의 사업 전략 .....	211
6-6-3. 사업계획서 작성 .....	217
6-7. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계4 : 필요자원조달 .....	223
6-7-1. 자원의 의미 .....	223
6-7-2. 자금 계획 .....	224
6-7-3. 벤처캐피탈과 엔젤 .....	227

6-8. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계5	
: 조직·인력·유지관리 및 수확 .....	230
6-8-1. 조직·인력·유지관리 .....	230
6-8-2. 수확 .....	233
6-9. 성공적 디자인벤처 비즈니스 평가기준 .....	235
6-9-1. 성공적 디자인벤처 비즈니스의 기업적 차원 평가요소 .....	235
6-9-2. 성공적 디자인벤처 비즈니스 평가요소 .....	236
6-9-3. 성공적 디자인벤처 비즈니스의 사업평가 체크리스트 .....	236
<b>제 7 장 디자인벤처 비즈니스 창업 및 경영 교육 프로그램</b> .....	241
<b>제 8 장 결 론</b> .....	251
<b>부 록</b> .....	255
1. 디자인벤처 창업을 위한 종합정보 .....	255
1-1. 디자인벤처 창업절차 .....	255
1-2. 창업자금 .....	264
2. 관련법규 .....	281
3. 연구과제 관련 발표논문 .....	315
4. 창조성과 창조성 관리 .....	332
5. 디자인벤처 비즈니스 사례연구 세부 .....	352
5-1. 국내 사례연구 .....	353
5-2. 국외 사례연구 .....	378
6. 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰 분석 .....	385
6-1. 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰 .....	386
6-2. 디자인벤처 인터뷰 분석 .....	432
7. 디자인벤처 비즈니스 파악을 위한 웹 설문(web survey) 분석 .....	450
8. 회의록 .....	462
9. 해외출장일정 .....	483
10. 디자인벤처 기업 현황 .....	488
<b>참고 문헌</b> .....	493



## 표 목차

〈표-1〉 주요국 벤처기업의 정의 .....	13
〈표-2〉 우리나라 벤처기업의 범위 .....	14
〈표-3〉 벤처기업 세부 특성 .....	17
〈표-4〉 벤처기업과 대기업의 경영성과 비교 .....	18
〈표-5〉 유형별 벤처기업의 현황 .....	19
〈표-6〉 업종별 벤처기업의 현황 .....	20
〈표-7〉 지역별 벤처기업의 현황 .....	20
〈표-8〉 벤처캐피탈의 투자 동향 .....	21
〈표-9〉 일본 벤처기업의 특성 .....	23
〈표-10〉 각국 벤처산업의 특징 비교 .....	26
〈표-11〉 각국 경영 환경 비교 .....	27
〈표-12〉 기업규모별 평균 디자인 인력(인력비율), 99년 현재 .....	34
〈표-13〉 디자인 비즈니스 시장전망 .....	35
〈표-14〉 디자인 비즈니스의 신규투자 및 고용창출 전망 .....	35
〈표-15〉 디자인벤처 비즈니스 정의와 관련된 주요 내용 .....	48
〈표-16〉 디자인전문회사와 디자인벤처의 차이 .....	51
〈표-17〉 디자인벤처의 성향 .....	54
〈표-18〉 웹 설문(Web survey)의 개요 .....	61
〈표-19〉 웹 설문 문항 .....	62
〈표-20〉 선도적 디자인벤처에 대한 인터뷰 문항 .....	72
〈표-21〉 선도적 디자인벤처 선정 기준 .....	85
〈표-22〉 해외 선도적 디자인벤처 사례연구 선정업체 .....	86
〈표-23〉 국내 선도적 디자인벤처 사례연구 선정업체 .....	99
〈표-24〉 오로라월드의 비즈니스 모델 .....	106
〈표-25〉 업체별 성공요인 종합 .....	121
〈표-26〉 디자인벤처 기회도출 주요 핵심요소 .....	123
〈표-27〉 사례연구, 웹 설문, 인터뷰에서 추출된 디자인벤처의 핵심 고려요인 종합 .....	125
〈표-28〉 디자인벤처 뉴패러다임과 기회도출 경향 .....	137
〈표-29〉 디자인벤처 창업과정의 3가지 핵심요소 .....	141
〈표-30〉 기업가(Entrepreneur)의 핵심특성 .....	142
〈표-31〉 기업가정신의 특징 .....	143
〈표-32〉 기업가적 경영자의 행동양식 .....	144
〈표-33〉 혁신 사고력(Innovation Thinking) : 혁신 사고의 7원칙 .....	156

〈표-34〉	단계별 기술창업·벤처경영·일반경영·디자인벤처 모형 비교	157
〈표-35〉	아이디어 원천 비율	162
〈표-36〉	아이디어 평가요인	165
〈표-37〉	사업아이디어의 유형	166
〈표-38〉	아이디어 도출원리 체크리스트	183
〈표-39〉	바람직한 사업기회	187
〈표-40〉	아이디어 평가요소	189
〈표-41〉	아이디어 평가요소 및 항목	194
〈표-42〉	사업타당성 분석을 위한 주요 항목	196
〈표-43〉	벤처기업의 발전단계 모형	198
〈표-44〉	전략의 수준	204
〈표-45〉	벤처 전략의 계층적 구조	206
〈표-46〉	사업전략모형	206
〈표-47〉	전략변수	208
〈표-48〉	제품영역별 분류	212
〈표-49〉	개발 프로세스(과정) 영역	214
〈표-50〉	방법별 분류	215
〈표-51〉	창업을 위한 필요자원	223
〈표-52〉	벤처캐피탈과 일반 금융기관 비교	227
〈표-53〉	성공적 디자인벤처 비즈니스의 기업적 차원의 평가	235
〈표-54〉	성공적 디자인벤처 비즈니스 평가영역과 요소	236
〈표-55〉	성공적 디자인벤처 비즈니스 체크리스트	237
〈표-56〉	디자인벤처 비즈니스 창업·경영 교육 프로그램	243
〈표-57〉	디자인벤처 비즈니스 창업·경영 교육 프로그램 세부	246
〈표-58〉	디자인벤처 비즈니스 창업·경영 교육 체계도	248
〈표-59〉	창업 단계별 체크리스트	255
〈표-60〉	개인기업과 법인기업의 장단점	256
〈표-61〉	개인기업과 법인기업의 세계상의 특징	258
〈표-63〉	금융기관자체자금 대출조건	269
〈표-63〉	창조성 발휘과정	337
〈표-64〉	뇌의 기능	338
〈표-65〉	창조적 개성의 제반 특질	342
〈표-66〉	창조적 인물의 속성	343
〈표-67〉	창의적 사고의 10가지 걸림돌	345
〈표-68〉	창조성의 방해 및 촉진요인	348
〈표-69〉	창조적 조직을 만들기 위한 경영자 역할	350
〈표-70〉	창조성과 기업가적 능력에 따른 기업분류	351

## 그림 목차

〈그림-1〉 연구체계 .....	4
〈그림-2〉 벤처의 역사적 전개 .....	10
〈그림-3〉 위험도와 수익성 .....	12
〈그림-4〉 대기업과 벤처기업의 특성 비교 .....	18
〈그림-5〉 업체당 인원수 구성 .....	37
〈그림-6〉 벤처, 디자인 비즈니스, 디자인벤처 .....	46
〈그림-7〉 디자인벤처 비즈니스의 특성 .....	47
〈그림-8〉 벤처와 디자인벤처 비즈니스의 특성 .....	49
〈그림-9〉 디자인전문회사의 디자인벤처 전환 조건 .....	53
〈그림-10〉 벤처기업 업종중 제조업의 유형 .....	55
〈그림-11〉 웹 설문(Web survey) 응답자의 국가 구성비 .....	61
〈그림-12〉 디자인회사의 직원 수 .....	63
〈그림-13〉 디자인회사의 전문직종 .....	63
〈그림-14〉 디자인회사의 관련 특허 소유 수 .....	64
〈그림-15〉 디자인회사의 직원의 평균 연령 .....	64
〈그림-16〉 디자인회사의 비디자이너 비율 .....	65
〈그림-17〉 디자인회사의 설립년 정도 .....	65
〈그림-18〉 확실한 디자인 전문 기술 보유 정도(Unique Expertises) .....	66
〈그림-19〉 협조 네트워크 정도(Collaborative Network) .....	66
〈그림-20〉 독자 프로젝트 정도(Initiate Own Project) .....	66
〈그림-21〉 벤처 자금 지원 정도(Get Venture Fund) .....	67
〈그림-22〉 프로젝트의 시간(Time) 대 질(Quality) 중요도 .....	67
〈그림-23〉 프로젝트의 협업 정도(50% is done outside) .....	67
〈그림-24〉 프로젝트의 해외 수주 정도(Oversea Experience) .....	68
〈그림-25〉 프로젝트 베이스 디자이너 고용 정도(Hire Designers on Project Base) .....	68
〈그림-26〉 혁신을 위한 모험 감수 정도(We take risk for innovation) .....	68
〈그림-27〉 벤처 지향적 회사 정도(We are venture-oriented) .....	69
〈그림-28〉 외부와의 협조 정도(We seek for help whenever needed) .....	69
〈그림-29〉 자체 브랜드 보유 정도(Own Brand Product) .....	69
〈그림-30〉 다른 회사의 협업 의뢰 정도(Other firm approach us) .....	70
〈그림-31〉 매출 신장 정도(increasing annual revenue) .....	70
〈그림-32〉 독자 브랜드나 로얄티에 의한 수입 정도 .....	70
〈그림-33〉 피치사 개발 브랜드 .....	87

<그림-34>	루너디자인의 독자개발 사업화 예 : Nova Crue Xootr eX3 .....	88
<그림-35>	앤더슨디자인의 제품들 .....	89
<그림-36>	옥소의 굿 그림 빗자루와 쓰레받이(좌), 먼지털이개(우) .....	90
<그림-37>	엠브라의 The Oh Chair(우)와 ante playing cards(좌) .....	91
<그림-38>	어센틱의 제품들 .....	92
<그림-39>	인플레이트의 제품들 .....	93
<그림-40>	쿨타투르베의 제품과 소재 .....	94
<그림-41>	E-Lab .....	95
<그림-42>	미래디자인개념연구소의 리서치기반 사업들의 예 .....	97
<그림-43>	MIT의 미디어랩 .....	98
<그림-44>	IRI 칼라시스템(Color system ; HUE & TONE 120) .....	100
<그림-45>	212의 VIUM과 Materialport.com .....	101
<그림-46>	다담디자인의 브랜드 상품 .....	102
<그림-47>	디자인텍 홀딩스의 캐릭터 상품 .....	104
<그림-48>	마애의 신소재와 응용제품 .....	105
<그림-49>	컬처메이커의 홈페이지 .....	106
<그림-50>	오로라월드 캐릭터 상품 .....	107
<그림-51>	씨큐텍의 사업영역 .....	108
<그림-52>	엔토디자인의 제품들 .....	110
<그림-53>	윤디자인연구소의 서체들과와 '정글' 웹사이트 .....	111
<그림-54>	폴리텍디자인의 탈착식 가스렌지와 경주용 눈설매 .....	112
<그림-55>	DesignAtoZ.com의 프로세스 .....	114
<그림-56>	오콘의 캐릭터 '룰루랄라' .....	115
<그림-57>	YTC Telecom의 제품들 .....	116
<그림-58>	에몬스 가구의 신산수장(New · San · Su · Jang) .....	118
<그림-59>	한국민예 토가(Toka)의 종류 .....	119
<그림-60>	해외 선도 디자인벤처 비즈니스 특성 .....	124
<그림-61>	국내 선도 디자인벤처 비즈니스 특성 .....	124
<그림-62>	디자인벤처의 핵심요인 분석 .....	138
<그림-63>	혁신의 전개 방향 .....	146
<그림-64>	혁신의 대상과 체계 .....	148
<그림-65>	경쟁력과 수익성 .....	149
<그림-66>	코닥의 일회용 카메라 .....	150
<그림-67>	혁신요소의 이해 .....	151
<그림-68>	캐논의 EOS카메라 .....	153
<그림-69>	스와치 손목시계 .....	153

〈그림-70〉	컴퓨터에 의한 CAD-CNC .....	154
〈그림-71〉	디자인벤처 비즈니스의 창업 및 경영 단계 모형 .....	158
〈그림-72〉	디자인벤처 비즈니스의 창업 및 경영 세부단계 .....	159
〈그림-73〉	아이디어와 기회 차이 .....	160
〈그림-74〉	사업아이디어 개발과정 .....	161
〈그림-75〉	사업아이디어의 구성 .....	165
〈그림-76〉	야코폼(Jacoform) 구두(좌화)와 카사브란카(Casablance) 찬장(우) .....	168
〈그림-77〉	신드바드(Sindbad) 의자 .....	169
〈그림-78〉	사코(Sacco) 의자와 킹코(Kinko) .....	169
〈그림-79〉	Olivetti Lettera 22와 Sailboard .....	170
〈그림-80〉	소니의 워크맨 .....	171
〈그림-81〉	하셀블라이트 .....	171
〈그림-82〉	B&O의 리모트 컨트롤러 .....	172
〈그림-83〉	하레이 데이비슨(Harley-Davidson) .....	172
〈그림-84〉	캐논 EOS 35mm 카메라, 트림라인(Trimline) 전화기 .....	173
〈그림-85〉	레고 .....	174
〈그림-86〉	기능성 운동화, 발란스 의자, 질레트 면도기 .....	175
〈그림-87〉	시어즈 카다로그 판매 .....	176
〈그림-88〉	212의 VIUM의 발우 .....	176
〈그림-89〉	피아트(FIAT)의 판다(Panda) .....	177
〈그림-90〉	핀란드아(Finlandia)와 앵솔루트(Absolute) .....	177
〈그림-91〉	아카리(Akari) 램프 .....	178
〈그림-92〉	로드스타 .....	178
〈그림-93〉	D-line .....	179
〈그림-94〉	Beocenter 7002(뮤직시스템) .....	180
〈그림-95〉	뿌리부위의 폐수정화장치 .....	180
〈그림-96〉	바비 인형 .....	181
〈그림-97〉	아이디어 접근의 매트릭스 .....	182
〈그림-98〉	아이디어 도출과 제품개발 단계 .....	185
〈그림-99〉	사업기회 .....	188
〈그림-100〉	비전 및 목표의 설정 .....	197
〈그림-101〉	사업영역의 정의를 위하여 고려해야 할 요인들 .....	201
〈그림-102〉	벤처 전략의 구조 .....	205
〈그림-103〉	우리나라 벤처기업 유형 : 기업성과와 사업범위에 따른 전략유형의 분포 .....	208
〈그림-104〉	디자인벤처 비즈니스의 사업전략 프레임 .....	211
〈그림-105〉	옥소의 로고 및 제품 .....	212

〈그림-106〉	미래디자인개념연구소(Future Concept Lab) .....	213
〈그림-107〉	E-Lab 사의 사용자 관찰 장면의 예 .....	214
〈그림-108〉	디자인벤처의 성장단계별 필요자금 .....	225
〈그림-109〉	벤처캐피탈 투자절차 .....	228
〈그림-110〉	엔젤을 통한 자금조달 절차 .....	229
〈그림-111〉	디자인벤처 창업 전문프로그램의 기본과정 .....	242
〈그림-112〉	절차 흐름도 .....	262
〈그림-113〉	행정절차 .....	263
〈그림-114〉	투자회사의 투자심사 일반절차 .....	273
〈그림-115〉	창조성에 의한 기회도출 .....	332
〈그림-116〉	듀이(Dewey)의 사고 프로세스 모델 .....	335
〈그림-117〉	홀(Hall)의 디자인 프로세스 모델 .....	336
〈그림-118〉	왼쪽 뇌와 오른쪽 뇌의 상호작용 .....	338
〈그림-119〉	로웬펠드(Lowenfeld)의 창조성 요인 및 프로세스 .....	340
〈그림-120〉	창조성 관리의 세 차원 .....	349

# 제 1 장 연구개요

## 1-1. 연구의 필요성과 목적

### ▪ 벤처기업의 육성에 대한 관심이 전산업에 걸쳐 고조

고비용 저효율로 대표되는 국내의 산업구조를 개선하기 위한 방안으로서 벤처기업의 육성에 대한 관심이 전산업에 걸쳐 고조되고 있다. 97년 들어 급속도로 확산되고 있는 ‘벤처붐’은 실리콘밸리 및 캠브리지 사이언스파크로 대표되는 선진국 첨단산업단지의 벤처기업 성공에 영향을 받은 바가 크다고 볼 수 있다. 국내에서도 최근 벤처기업 육성에 관한 특별조치법 및 시행령이 제정·공포되어 벤처기업 육성에 관한 다양한 정책적 지원이 시행되고 있다. 코스닥 등록 벤처기업에 대한 외국인 주식취득의 자유화, 연기금의 투자허용, 교수 및 연구원의 창업허용 등이 대표적인 것들이다.

### ▪ 디자인 비즈니스, 산업환경의 변화와 더불어 그 가치와 역할 전환

20세기 산업사회에 들어 본격적으로 자리매김한 디자인 비즈니스도 이러한 산업환경의 변화와 더불어 21세기의 디지털을 기반으로 하는 정보지식 및 문화디자인시대의 도래와 함께 그 가치와 역할이 전환되고 있다. 이제 디자인은 과거의 스타일링에서 제품의 개념과 전략으로, 기업주도형에서 디자인주도형으로, 그리고 디자인이 기업과 비즈니스를 선도하는 개념으로 전환되고 있는 것이다.

### ▪ 디자인벤처 비즈니스, 세계적인 추세로 발전

특히 사회의 발달로 인한 고객수요의 다양화, 기술의 급속한 발전, 기존 아날로그는 물론 가상공간 등에서의 새로운 사업기회 등의 급증으로 기존의 많은 디자인컨설팅 전문업체들이 디자인벤처(Design Venture : DV)의 개념으로 바꾸는 등 디자인벤처 비즈니스가 세계적인 추세로 발전하고 있다. 이처럼 오늘날의 디자인은 계획이고 모험이며, 디자인이야말로 벤처인 것이다. 이에 따라 국가적으로도 최근에 일반 기술개발보다 투자 대 효과가 월등한 디자인벤처 비즈니스를 육성하고자하는 의지와 함께, 디자인벤처 기업을 육성코자 1000억원의 디자인벤처 펀드를 조성하고 있으며, 한국디자인진흥원(KIDP)의 2000~2004 산업디자인 발전전략을 통해 디자인혁신, 고유 브랜드 발굴과 함께 디자인벤처 기업을 적극 발굴지원하기로 한 바 있다.

### ▪ 디자인벤처 비즈니스를 성공적으로 이끌어 갈 방법과 전략 부재

하지만 이러한 변화되는 환경에도 불구하고 디자인벤처 비즈니스에 대한 명확한 개념정립이 이루어지지 않고 있으며 디자인벤처가 어떻게 기회를 포착하고, 창업을 하며, 어떻게 경영을 하고 있는지, 또 디자인벤처 비즈니스를 성공적으로 이끌기 위해 개개의 기업들이 어떠한 활동과 전략모형을 적용하고 있는지 파악하지 못하고 있다.

▪ **디자인 가치혁신을 비즈니스로 이끌고 지속적으로 성장시키기 위한 전략적 모델 구축필요**

디자인벤처 비즈니스는 앞서 서술한 것처럼 새로운 아이디어의 도출로부터 비즈니스 운영에 이르기까지 획적으로 확대된 활동에서 보듯 과거와는 전적으로 다르다. 즉 혁신적 제품기획의 도출, 사업기획, 조직, 개발, 서비스, 자본, 조직관리에 이르기까지 다양한 학문의 전문적 능력과 함께 이들과 관련된 지식, 정보를 요구한다. 따라서 한국 디자인벤처 비즈니스의 성공적인 발전을 위해서는 디자인 비즈니스와 벤처 비즈니스가 가진 독특한 전략이나 기술을 고찰하여 디자인벤처 비즈니스에 대한 올바른 이해를 통해 성공을 위한 혁신적 디자인 개념의 창출방법에서 전략을 포괄하는 모델의 개발 시스템을 구축하는 것이 무엇보다도 시급하다. 디자인벤처 비즈니스를 성공적으로 이끌어 나가기 위해서는 한국의 실정에 맞는 디자인 혁신과 가치를 비즈니스로 이끌고 지속적으로 성장시키기 위한 전략적 모델의 구축이 필요하다.

디자인벤처에 대한 연구가 필요한 이유는 정리하면 다음과 같다.

1. 산업구조의 변동에 따른 새로운 기업구조의 요구
2. 사회구조가 변동 중에 있는 만큼 몇몇 대기업을 제외하면 아직 우리나라의 중소기업들은 전반적으로 어떤 특정한 경영방식이 확립되어 있지 않다. 디자인벤처는 이에 대한 또 하나의 기업운영 표준가능성
3. 대기업 및 대규모 장치산업과 경쟁에 무관한 창업과 경영의 필요성
4. 직접적인 고용창출의 효과
5. 최근 대두된 정보산업구조에 적합한 기업 모델 필요성
6. 기존의 디자인전문회사가 관행적으로 채용하는 대기업을 협력회사 구조와 자회사 개념을 탈피하고 기존의 확립된 구조를 탈피할 수 있는 새로운 기업개념 정립과 기업방식을 제시해야 할 시점이기 때문
7. 지식기반 산업으로서 생존할 수 있는 디자인벤처 고유의 연구시스템 구축 방식의 개발 필요성 때문



## 1-2. 연구의 범위

본 연구의 목표를 효과적으로 성취하기 위하여 다음과 같은 세부내용과 범위를 갖는다.

### 1. 기업환경의 변화와 벤처 비즈니스의 형성배경 규명

포괄적인 기업환경의 패러다임 변천 연구를 통해 벤처 비즈니스가 나타나게된 전반적인 배경을 규명한다.

### 2. 디자인벤처 비즈니스의 내용과 전략, 프로세스 등 종합적 요구규명

디자인벤처 비즈니스와 일반(기술집약형)벤처와의 개념, 비즈니스 내용과 전략, 작업프로세스 등의 특성을 파악하여 디자인벤처 비즈니스에서의 종합적인 요구사항을 규명한다.

### 3. 국내외 선도적인 디자인벤처 사례연구

선도적인 디자인벤처를 선정하고 이의 정밀한 사례연구를 통하여 이들의 선도 및 성공요인, 방법, 프로세스, 전략 등을 규명한다.

### 4. 혁신적 디자인가치 발굴 기법 및 구조 규명

정보지식, 디지털문화사회를 기반으로 혁신적 디자인가치를 추출할 수 있는 주요기법의 특성을 연구하고, 다양한 디자인벤처 아이디어도출의 방법적 구조와 시스템을 규명한다.

### 5. 기회도출 및 전략수립을 위한 기법 규명

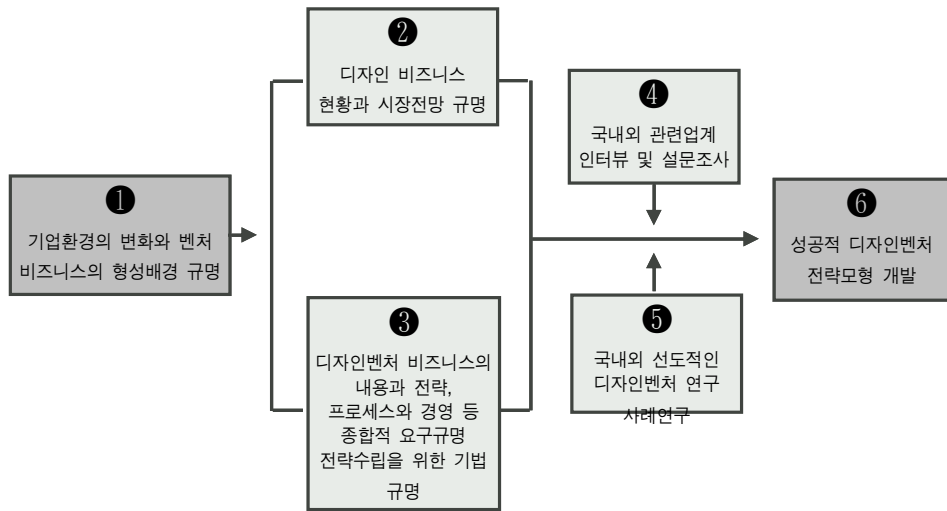
문화, 신기술, 시장을 조건으로 상기 도출된 아이디어들을 사업의 기회로 발전시키기 위한 전략 수립 등의 주요 기법을 연구하고 개발한다.

### 6. 디자인벤처 창업 및 경영 교육 프로그램 개발

사업을 준비중이거나 장차 창업을 희망하는 디자이너 및 디자인벤처(전문회사) 경영인을 대상으로 경영개념에 입각한 사업운영 및 벤처 사업모델개발이 이루어질 수 있도록 프로그램된 인터랙티브한 교육과정을 개발한다.

### 7. 디자인벤처 지원 종합정보의 개발

상기 연구결과의 효과적 역세스, 적용 및 공유를 위하여 기회도출, 전략기획, 성공사례, 창업훈련 등과 관련된 제반 디자인벤처 관련 종합정보를 구축한다.



〈그림-1〉 연구체계

### 1-3. 연구의 방법

본 연구에서는 디자인벤처의 개념정립 및 전략 개발을 위해 가설을 제시하고 검증하기보다는 디자인벤처 비즈니스를 일반 벤처전략과 디자인 본연의 특성에 입각하여 정립·발전시켰다. 또한 국내의 성공사례를 조사, 분석하고 도출된 결과를 토대로 결론부분에서 디자인벤처 비즈니스의 성공을 위한 전략을 제시하였다.

이를 위해 자료 수집은 인터뷰, 신문, 잡지, 단행본, 학술논문, 디자인산업 관련 통계자료 등을 통해 진행하였으며, 특히 벤처기업의 현황 및 문제점에 관해서는 벤처기업협회 및 산업연구원, 통상산업부(중기청)에서 실시한 설문조사 및 관련 논문의 실태조사 결과를 참조하였다. 해외 사례를 연구할 때에는 이러한 자료 외에도 기 출장조사와 인터넷 웹(web)을 통한 관련 기관 홈페이지 접속, 웹 설문(web survey), 이메일(e-mail) 설문 등의 방법을 사용하였다.

- 이론적 연구 : 벤처 비즈니스 및 디자인산업 이론 등의 연구
- 경험적 연구 : 국내외 현장실시를 통한 국내외 디자인벤처 사례연구, 외부 전문가에게 연구위원을 통한 실증적 디자인벤처 비즈니스 연구
- 실증적 연구 : 모의 실험을 통한 성공적인 디자인벤처 비즈니스의 검증

## 1-4. 기대효과

본 연구는 디자인 비즈니스와 벤처 비즈니스가 가진 독특한 전략이나 기술을 고찰하여 디자인벤처 비즈니스에 대한 올바른 이해와 성공 요인을 제시함으로써 향후 미래디자인 비즈니스를 설정하고, 디자인벤처 비즈니스 전략 패러다임을 수립하는데 기초자료로 활용되길 기대한다.

본 연구의 예상되는 기대효과는 다음과 같이 정리될 수 있다.

### 1. 디자인벤처 비즈니스의 기회도출을 위한 툴(tool)의 공유

우리나라의 디자인 관련 벤처는 지금까지, 상대적으로 사업기회도출을 위한 아이디어가 기존의 하드웨어 중심이거나 웹 등 제한적 상황이었다. 본 연구에서는 초기단계에 혁신적 아이디어 도출은 물론 초기아이디어-기술-시장기회를 포괄하는 종합적인 사업기회도출의 성공을 위한 방법의 제시로 초기 디자인아이디어를 벤처사업으로 기회화시키는 유용한 툴이 될 것이다.

### 2. 디자인벤처 비즈니스 전략의 체계적 기획을 통한 사업화에 기여

디자인벤처 비즈니스의 전략수립 즉, 비즈니스의 목표달성을 위해 내외부환경분석, 기본 기획에 대한 비즈니스 타당성 검토(수행능력, 시장성, 기술적 타당성, 경제성, 성장성 등)등과 관련된 체계적인 전략수립과 사업계획을 마련하는 방법을 습득하여 투자가의 유치 등에 효과적으로 활용할 수 있을 것이다.

### 3. 디자인벤처 비즈니스 창업 및 경영 관련 종합정보의 제시

창업을 희망자나 관련업계 종사자, 디자인벤처(전문회사) 경영인 등이 상기 연구결과의 공유를 위한 기회도출 프로그램, 전략기획, 성공사례, 창업교육 등과 관련된 제반 디자인벤처 관련 종합정보를 통하여 관련산업, 연구, 교육계가 유용하게 이용할 수 있고 궁극적으로는 우리나라가 디자인벤처 비즈니스의 활성화와 성공적 추진을 통하여 미래 디자인산업은 물론 국가산업경제가 크게 성장 발전하는데 기여할 것이다.

### 4. 디자인벤처 비즈니스를 위한 창업교육 및 훈련 환경의 조성방안 제시

또한 본 연구에서는 디자인벤처의 환경조성을 위하여 교육과 훈련프로그램 등을 연구개발함으로써, 디자인벤처의 사회진출을 성공할 수 있도록 이끌어 줄 수 있을 것이다.

## 1-5. 진행일정

일련 번호	사 업 내 용	추진 일정												기간 (주)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	1. 연구계획 최종확정 및 자료조사 1.1. 연구계획확정 1.2. 기자재 도입 1.3. 위탁연구회의 및 의뢰		■												6
2	2. 디자인벤처 관련 문헌연구 및 이론 종합분석 2.1. 일반, 기술, 디자인중심 벤처 비즈니스 이론 2.2. 비즈니스 구조 및 단계, 가치도출 및 전략, 경영관리 특성		■	■											10
3	3. 국내외 디자인전문회사의 현황 및 요구 종합도출 3.1. 구조, 아이디어이션, 기회도출과 전략, 사업화 및 경영관리			■	■										8
4	4. 디자인벤처의 개념적 구조모델 정립 4.1. 비즈니스 단계 4.2. 기회도출 단계 4.3. 경영 및 관리 단계				■	■									10
5	5. 미래디자인환경 파악 5.1. 기술, 경제, 산업, 문화					■									4
6	6. 선도적 디자인벤처 사례연구 6.1. 설문인터뷰 6.2. 국외출장					■	■								10
7	7. 성공적 디자인벤처 전략모형 개발 7.1. 비즈니스 구조 및 체계 7.2. 디자인혁신 기법 7.3. 기회도출 및 사업전략 7.4. 사업 관리							■	■						8
8	8. 개발모델 검증 시뮬레이션 8.1. 일반벤처모델 비교분석 8.2. 사용성분석										■				4
9	9. 디자인벤처 종합정보 및 교육과정 개발 9.1. 창업절차 9.2. 창업자금 9.3. 조직, 인력, 유지관리 9.4. 창업 및 교육 프로그램										■	■			10
10	10. 결과보고서 10.1. 결과보고서											■	■		10

## 1-6. 진행일지

- 08월 02일 Kickoff Meeting(제안서 검토 및 역할 분담)
- 08월 16일 프로세스 재정립(연구 프로세스 재정립 및 프레임 확정)
- 08월 22일 기초이론 연구(벤처비즈니스 관련 세미나)
- 09월 01일 1차회의(디자인벤처의 정의, 디자인벤처의 문제)
- 09월 15일 2차회의(디자인벤처의 영역, 특성, 아이디어 차별성 연구 토의)
- 09월 20일 사례연구 방법협의(협력기업의 기존 과제를 중심으로 정리 후 프레임워크 설정)
- 09월 26일 3차회의(조사부문 분담 및 연구일정 확인)
- 10월 07일 연구관련 디자인학회 봄학술 대회 발표 주제 선정
- 10월 14일 4차회의(연구관련 디자인학회 봄학술 대회 발표 주제확정 및 주요 내용 확인 및 검토, 디자인벤처의 정의 및 영역 협의 계속: concept refining)
- 10월 27일 5차회의(연구자별 세부 연구 방향 확인)
- 11월 04일 2000년 디자인 가을 학술대회 학술 발표
- 11월 11일 6차회의(디자인벤처의 전략(성공요인) 도출, 디자인벤처 유형 조사)
- 11월 21일 설문 및 자문위원회 토의 항목 작성
- 12월 26일 1차 자문회의(일반 벤처와 차별, 성공요인 추출, 장단점, 프레임워크와 성공요인 분석)
- 01월 26일 7차회의(디자인벤처 주요 및 부족지식 파악 : 혁신, 전략, 방법, 프로세스, 경영관리 연구토의)
- 01월 27일 국내외 설문 및 인터뷰시작(7월 10일까지)
- 01월 31일 8차회의(해외 조사일정 조정)
- 02월 14일 중간보고를 위한 자료정리
- 02월 26일 중간보고를 위한 프리젠테이션 준비
- 03월 11일 1차 설문분석
- 03월 23일 사례연구
- 04월 03일 2차 자문회의(성공사례 연구, 연구방향제안)
- 04월 18일 2차 설문분석
- 05월 04일 3차 자문회의(혁신적 디자인가치 발굴기법 및 구조 연구)
- 05월 11일 창업교육 및 훈련환경 연구
- 05월 20일 비즈니스 기회도출 및 전략수립 기법연구
- 06월 01일 디자인벤처 비즈니스 성공요인 및 미래방향 재정립
- 06월 12일 해외출장준비(방문지 및 면담자 최종 체크)
- 06월 24일 해외출장(7월 2일까지)
- 07월 18일 3차 설문분석
- 07월 21일 9차회의(전체 검토 : 방향, 주요내용 체크)

- 07월 28일 디자인벤처 비즈니스 아이디어 혁신기술 및 사업기회도출 전략 관련 모형 연구토의
- 08월 16일 4차 자문회의(연구 결과 제출(안) 검토, 전체 연구에 관련한 부가의견 수렴)
- 08월 19일 분담된 연구 목차에 관한 자료의 수합 및 자료의 내용정리
- 08월 20일 1차 연구결과의 최종 종합정리 및 보고서 작성에 대한 논의
- 08월 23일 1차 연구보고서 가재본 15부
- 09월 03일 10차 회의(보강 내용 검토 및 분담)
- 09월 15일 선도적 디자인벤처 사례연구 토의 및 보강
- 09월 29일 디자인벤처 개념 보강 연구토의
- 10월 06일 디자인벤처 창업 프로그램 보강 연구토의
- 10월 20일 디자인벤처 혁신전략 보강 연구토의
- 11월 10일 11차 회의
- 11월 17일 분담된 연구 목차에 관한 자료의 수합 및 자료의 내용정리
- 11월 24일 연구결과의 최종 종합정리 및 보고서 작성에 대한 회의







## 제 2 장 기업환경 변화와 벤처 비즈니스

### 2-1. 벤처 비즈니스의 중요성

#### · 기술·지식 집약적 첨단기술산업부문 비중 증가

현재 세계경제의 흐름은 고도의 기술과 지식을 바탕으로 한 이른바 기술·지식 집약적 첨단기술 산업부문이 차지하는 비중이 크게 높아지고 있다. 반도체, 컴퓨터, 광통신, 로봇, 신소재, 생명공학 등 첨단기술산업은 새로운 경제성장의 추진력으로서 이들 산업을 적극 발전시키고 있는 국가나 지역은 급속한 성장을 나타내고 있으나, 그렇지 못한 국가나 지역은 쇠퇴 혹은 낙후를 면치 못하고 있다.

#### · 다품종 소량생산체제의 유용성 부각

70년대 부터 대규모 설비 투자에 바탕을 둔 대량생산체제가 한계에 봉착하고, 그 대신 적소 시장을 겨냥한 다품종 소량생산체제의 유용성이 부각되었다. 이는 소비자의 다양한 욕구 분출과 불확실한 시장 상황에 기인한 것으로 기업조직 역시 이러한 시장상황의 변화에 재빠르고 유연하게 대응할 수 있도록 하는 것이 중요해진다. 덧붙여 최근 가격경쟁력보다 상품의 질 경쟁이 강조되는 추세에 있다. 이때 값싼 비용으로 표준화된 상품을 생산하는 대신 특수한 고객을 위한 전문화된 상품을 생산하는 것이 유리하다.

#### · 기업 조직구조의 변화

이러한 변화에 따라 대규모 기업들도 경직된 조직구조의 약점을 보완하고자 노력하고 있다. 의사결정 기능을 각 운영 단위로 분산하고 중앙의 통제를 축소하여 각 운영단위가 외부업체와의 거래, 마케팅, 연구개발 등을 독자적으로 책임지도록 함으로써, 독립 중소기업과 유사한 준독립적 체제로 변화시키고 있다. 한편 소기업은 그 특성상 대기업에 비해 조직운영이 유연한 관계로 환경변화에 신속하게 대처할 수 있다는 장점으로 인해 최근의 경제 상황에서 그 역할이 증대되고 있다. 이러한 세계 경제의 변화 흐름은 첨단기술을 보유한 신생소기업인 벤처기업의 창업을 촉진시키고 있다. 나아가 벤처기업의 활발한 창업이 바로 국가나 지역의 경쟁력을 증진시키는 핵심요소로 간주된다.

#### · 경제침체 역전의 원동력

미국은 실리콘밸리를 근간으로 한 기술집약형 벤처기업을 미일 경제 재역전의 원동력으로 삼고 있으며, 유럽에서도 경기침체에도 불구하고 소규모 벤처기업의 활약이 돋보이고 있다. 일본에서는 차세대 신산업을 육성하려는 제3차 벤처기업 붐이 일고 있고 국내에서도 중소기업 활성화 정책과 맞물려 창업지원 등 벤처기업의 육성을 위한 특별법과 각종 정책이 발표되고 있다. 현재 우

리나라의 경제는 기존산업의 성장한계, 둔화되는 국내총생산(GDP) 성장률, 무역수지가 악화하는 등 어려운 상황에 직면하고 있으며, 이는 경기순환적인 요인과 엔화약세, 교역조건 악화 등 외생적인 요인뿐만 아니라 오랫동안 누적된 구조적인 경쟁력 약화에 기인한다. 그 동안 대기업 중심의 대규모 생산방식으로는 경제활력 회복 및 지속적인 경제발전에 한계가 있으며, 기술과 지식집약적인 벤처기업의 육성을 통하여 우리산업의 구조조정을 촉진하고 경쟁력을 제고할 필요가 있다.

▪ 벤처기업이 주목받는 이유

벤처기업이 주목받는 이유는 첫째, 우리 경제는 새로운 성장동력을 추구하지 않을 수 없음에 따라 새로운 분야에 새로운 기술로 도전하는 역동성을 내포한 벤처기업이 새로운 성장활력을 불어넣을 주체로 부각되고 있다. 둘째, 우리경제는 소수의 전략산업에 지나치게 의존적인 구조를 갖는 한편 대기업 위주의 경직된 산업조직에 의해 환경변화에 유연한 대처능력과 경쟁성이 결여되어 있어 벤처와 같은 유연한 대처능력이 요구된다. 셋째, 지식과 기술이 가치창출의 핵심원천으로 기능함으로써 임금과 같은 단순비교우위요소를 기반으로 한 경쟁우위는 더 이상 기대할 수 없으며, 최근의 경쟁력 위기는 이에 기인하는 바 적지 않다.

독창적이고도 다양한 고도의 기술력을 기반으로 소비자욕구의 다양화, 개성화에 유연하게 대처할 수 있으며 강한 독립성을 갖는 벤처기업은 우리산업구조의 미래지향적 재편을 선도하고 경직적 산업조직에 경쟁성을 부여할 수 있을 것이다. 우리경제가 경쟁력 위기를 극복하여 안정적이고 지속적인 성장을 실현하기 위해서는 지식과 기술에 기반을 둔 고부가가치화가 중요함에 따라 지식과 기술집약성을 내포한 벤처기업의 역할이 요구되고 있다.



〈그림-2〉 벤처의 역사적 전개

콜럼버스호(왼쪽), 휴렛팩커드사의 첫 제품(가운데, 200A audio oscillator),  
 마이크로소프트사의 윈도우 XP(오른쪽)

## 2-2. 벤처 비즈니스의 정의

### 2-2-1. 배경

#### • 12세기 프랑스어의 앙트라프렌데(entreprendre)가 처음 유사한 의미를 가진 용어로 등장

벤처기업의 정의를 보다 명확히 이해하기 위해서는 그 연원을 살펴볼 필요가 있다. 이는 기업가 또는 기업가정신의 관점에서 파악할 수 있다. 벤처기업을 창업하고 경영하는 주체는 창의성과 추진력을 가진 기업가(entrepreneur)이기 때문이다. 기업가 및 기업가정신의 관점에서 본 벤처기업의 연원은 매우 깊다. 12세기 프랑스어의 'entreprendre'가 처음 유사한 의미를 가진 용어로 등장하였으며 이는 영국에서는 '모험가(adventurer)' 또는 '수행자(undertaker)'라는 의미로 쓰였다(Paula Kyr, 1998). 이어 콜럼버스의 신대륙 발견으로 대표되는 14세기 탐험의 시대에는 'entrepreneur'란 자기 자신 스스로의 부담 아래 또는 왕이 부여한 임무의 수행에 따라 매우 위험하나 흥미롭고 알려지지 않은 경험 또는 탐험을 하는 '기획자(projector)'나 '계약자(contractor)'의 의미로 사용되었다. 이 경우 이사벨라 여왕과 콜럼버스의 관계처럼 당시 왕은 오늘날의 벤처캐피탈 역할을 하였고 탐험가는 벤처기업가라고 볼 수 있다.

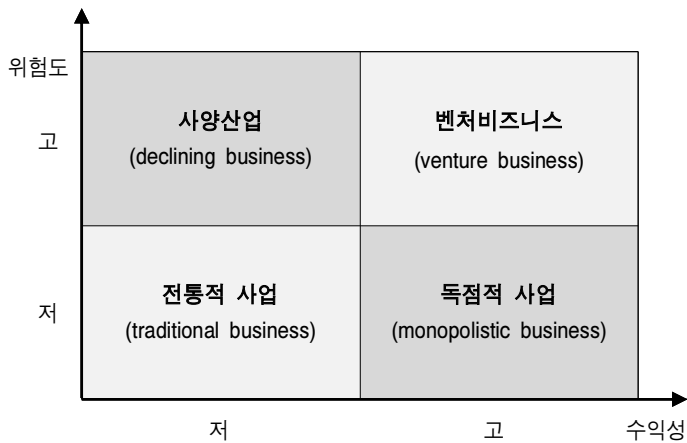
#### • 산업혁명 초기, 개인의 탐험에서 경제적 진보로 개념 확장

그러나 기업가정신이 개인의 탐험에서 경제적 진보로 개념이 확장되고 개인적 차원과 거시적 차원의 연계가 이루어진 것은 산업혁명 초기 프랑스에서이다. 프랑스에 중상주의와 화폐의 중요성을 강조하는 정책이 도입되자 학자들은 국부의 원천이 토지에 있다고 주장하면서 지주로부터 토지를 임차하여 장인들을 위해 원료를 생산하는 농부를 가치를 창출하는 '기업가'로 보았다. 공업은 물질의 자연적 특성을 변형하고, 통상은 지역적 이동에 불과한 것이라며 예측적인 상태에서 벗어나 자유로운 환경하에서 토지를 경작하는 것이 가치를 창출하는 기업가정신이라는 주장이다. 이로부터 발전되기 시작하여 과학적 의미를 갖게 된 기업가정신의 개념에는 봉건체제의 농노가 아닌 자유인으로서의 농업인의 개념이 포함되어 있다. 출생시부터 인간의 사회적 지위가 주어지는 중세사회로부터의 일탈이 내재해 있다. 도제제도의 독점적 경제체제와 봉건주의 및 구체제를 깨뜨리고 자기 자신의 노력과 사고를 가지고 새로움을 창조하여 경제적 진보를 이루는 존재로서의 의미를 가지고 있다. 새로운 지식을 응용하며 자신의 책임하에 위험을 감수하고 새로운 형태의 노동을 창출하는 혁신가의 역할을 하는 것이 기업가이다. 무엇보다도 그 속에는 개인성, 혁신성, 모험성(고위험 및 고수익성)의 의미가 도사리고 있다.

## 2-2-2. 정의

### ▪ 고위험-고수익

벤처기업이 무엇인가에 대해서는 학술적으로 명확히 일치된 개념은 없으며 다양한 형태의 기업이 벤처기업이라는 통칭 아래 관심의 대상이 되고 있는데, 벤처기업으로 통칭되는 기업군은 크게 보아 두 가지 개념으로 대별된다고 할 수 있다. 먼저, ‘고위험-고수익’이라는 단어로 함축되는 기업군을 지칭하는 경우이다. 이는 벤처캐피탈<sup>1)</sup>의 투자대상이라는 관점에서 정의되는 기업군으로 주로 미국적 경제풍토에서 유래된 것으로 이해된다. 이러한 벤처기업의 정의에서는 기업의 기술집약성이 특별한 중요성을 갖는 것이 아니며, ‘기술’보다는 오히려 ‘혁신’이 벤처기업의 본질로 파악될 수 있다.



〈그림-3〉 위험도와 수익성

### ▪ 신기술기반기업

다음으로, 흔히 신기술기반기업(New Technology Based Firms : NTBFs)이라고 불리는 기업군을 지칭하는 경우이다. 이러한 벤처기업의 정의에서는 높은 R&D 수준이 중요한 판별 기준이 되며 급속한 기술발전에 유연하게 대응하는 신생 중소기업군이 관심의 대상이다. 세계 각국은 정책적 관점에서 이러한 기업들을 다양한 형태로 지원하고 있다. 외국의 벤처기업 정의를 살펴보면, 미국의 경우 「중소기업투자법」에서 “위험성이 크나 성공할 경우 높은 기대수익이 예상되는 신기술 또는 아이디어를 독립기반 위에서 영위하는 신생기업(new business with high risk-high return)”으로 규정하고 있다. 일본에서는 「중소기업의 창조적 사업활동 촉진에 관한 임시조치

1) 벤처기업에 주식투자 형식으로 투자하는 기업 또는 기업의 자본.

법」에서 “중소기업으로서 R&D 투자비율이 매출액의 3%이상인 기업, 창업후 5년 미만인 기업”으로 분류하고 있다. OECD에서는 “R&D 집중도가 높은 기업” 또는 “기술혁신이나 기술적 우월성이 주요 요인인 기업”으로 정의하고 있다.<sup>2)</sup>

우리 나라의 경우 이러한 다양한 기업들 중 1997년 제정된 「벤처기업 육성에 관한 특별조치법」에 규정된 요건을 갖춘 중소기업을 흔히 벤처기업이라고 부른다. 「벤처기업 육성에 관한 특별조치법」은 벤처기업 대상이 되는 업종에 제한을 두고 있는데, 업종 제한을 두는 이유를 “우리 산업의 원활한 구조조정 및 경쟁력 제고를 위하여”라고 설명하고 있다.

### · 미국은 자본 및 경영중심, 한국은 기술중심

미국은 자본 및 경영중심으로, 한국은 기술중심으로 생각한다는 면에서 미국의 벤처기업 모형과 우리 나라와 일본의 벤처기업 모형간에는 상당한 차이가 있으며, 소수의 핵심 창업자가 기술혁신 아이디어의 개발과 상업화 목적으로 하여 설립한 회사라고 보는 것이 가장 일반적인 정의라고 볼 수 있겠다(Bollinger et al., 1983).

좀더 구체적으로 벤처기업이란 일반적으로 “첨단기술이나 경영노하우를 가지고 신규로 시장을 개척하는 기술집약적인 중소기업으로서 일반기업과 비교할 때 모험성이 훨씬 크지만 성공할 경우 아주 높은 수익이 기대되는 기업”이라고 정의된다.<sup>3)</sup>

〈표-1〉 주요국 벤처기업의 정의

국 명	내 용
미 국	「중소기업투자법」에서 “위험성이 크나 성공할 경우 높은 기대 수익이 예상되는 신기술 또는 아이디어를 독립기반위에서 영위하는 신생기업(New business with high risk - high return)”으로 규정
일 본	「중소기업의 창조적 사업활동 촉진에 관한 임시조치법」에서 “중소기업으로서 R&D 투자 비율이 총매출액의 3%이상인 기업, 창업 후 5년미만인 기업”을 규정
OECD 국가	“R&D 집중도가 높은 기업” 또는 “기술혁신이나 기술적 우월성이 성공의 주요 요인인 기업”을 규정

2) 양현봉 외(1997), 「벤처기업 실태 및 육성전략」, 산업연구원

3) 벤처기업협회(KOVA)는 벤처기업을 ‘개인 또는 소수의 창업인이 위험성은 높으나 성공할 경우 높은 기대수익이 예상되는 신기술의 개발 아이디어를 독자적인 독립기반 위에서 사업화하는 신생 기술집약적 중소기업’이라고 정의하고 있다.(<http://kova.or.kr>)

## 2-3. 벤처 비즈니스의 범위

### ▪ 벤처캐피탈의 투자 정도, 연구개발비 비율, 신기술의 사업화 정도, 벤처기업 평가기관에 의한 인정 여부

벤처기업<sup>4)</sup> 대상업종에 속할 경우 벤처기업의 범위는, 첫째, 벤처캐피탈의 투자 정도, 둘째, 연구개발비 비율, 셋째, 신기술의 사업화 정도, 넷째, 벤처기업 평가기관에 의한 인정 여부로 판단된다.(〈표-2〉 참조) 이렇게 볼 때 우리나라의 「벤처기업 육성에 관한 특별조치법」에서는 두 가지 형태의 기업군을 모두 정책대상으로 삼고 있는 것으로 볼 수 있다. 고위험-고수익을 특징으로 하는 기업군은 「벤처기업 육성에 관한 특별조치법」 상의 벤처기업 정의에서 벤처캐피탈의 투자기업으로 포함되고 있으며, 신기술기반기업(NTBFs)은 「벤처기업 육성에 관한 특별조치법」 상의 벤처기업 정의에서 연구개발비, 신기술의 사업화, 평가기관의 인정 기업의 형태로 포함되고 있다.

〈표-2〉 우리나라 벤처기업의 범위

대상기업	범 위
1. 벤처캐피탈 투자기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>창업후 7년 이내인 기업으로서 창업투자회사(조합), 한국벤처투자조합, 신기술사업금융업자(조합)의 투자총액이</li> <li>자본금의 20% 이상인 기업(신주, 무담보전환사채, 무담보신주인수권부사채 포함)</li> <li>주식(신주에 한함)에 한정되는 경우는 자본금의 10% 이상인 기업</li> </ul>
2. 연구개발 투자기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>직전 사업연도의 총매출액대비 연구개발비가 5% 이상인 기업</li> <li>직전 사업연도 또는 당해 사업연도중에 창업된 기업은 벤처기업 확인을 요청한 날이 속하는 분기의 직전 2분기 이상의 매출액 또는 연구개발비를 직전 사업연도의 매출액 또는 연구개발비로 산정.</li> </ul>
3. 신기술개발 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>특허권·실용신안권 (등록출원중인 기술중 심사청구 및 출원공개된 기술로서 특허청장이 인정하는 기술. 다만, 실시권은 불인정)에 의해 생산된 제품의 직전사업연도 매출액이 총매출액의 50% 이상이거나, 수출액이 총매출액의 25% 이상인 기업.</li> <li>직전 사업연도 또는 당해 사업연도중에 창업된 기업은 벤처기업 확인을 요청한 날이 속하는 분기의 직전 2분기 이상의 매출액 또는 수출액을 직전 사업연도의 매출액 또는 수출액으로 산정.</li> </ul>

4) 우리나라의 벤처기업은 성공한 결과로서의 기업이라기 보다는 지원대상으로서 기업성격이 강함.

대상기업	범 위
3. 신기술개발 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 다음 각목의 1에 해당하는 신기술 사업에 의해 생산된 제품의 직전사업연도 매출액이 총매출액의 50% 이상이거나 수출액이 총매출액의 25% 이상인 기업.</li> <li>- 직전 사업연도 또는 당해 사업연도중에 창업된 기업은 벤처기업 확인을 요청한 날이 속하는 분기의 직전 2분기 이상의 매출액 또는 수출액을 직전 사업연도의 매출액 또는 수출액으로 산정.</li> <li>- 신기술사업의 유효기간은 기술개발완료일 또는 인증일로부터 5년 이내의 사업에 한하여 인정. 다만, 라목중 우수신기술 이용사업은 인증일로부터 3년 이내의 사업만 인정.</li> <li>가. 산업기반기술개발사업, 자본재시제품개발사업, 에너지기술개발사업, 대체에너지기술개발사업, 첨단기술제품개발사업, 청정생산기술개발사업, 외국인투자촉진법 제26조의 규정에 의한 조세감면대상인 고도기술사업 (산업자원부)</li> <li>나. 우수신기술인증사업(NT), 기계류·부품·소재의 품질인증사업(EM) (기술표준원)</li> <li>다. 기술혁신개발사업 (중기청)</li> <li>라. 전기통신기술개발사업, 정보통신기술개발사업, 우수신기술사업, 소프트웨어개발사업, 컴퓨터프로그램저작권사업 (정보통신부)</li> <li>마. 국산신기술 제품개발 이용사업, 신기술이용사업(KT), 특정연구개발사업, 중점연구개발사업, 원자력연구개발사업, 기초과학연구사업(과학기술부)</li> <li>바. 영상·음반·비디오물·게임물 산업 또는 관광산업중 창작 신기술 또는 신기법을 이용하거나 지식집약도가 높은 사업(문화관광부) <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)영상·음반·게임물 또는 관광산업중 벤처기업 대상이 되는 창작신기술 또는 지식집약도가 높은 사업의 범위</li> <li>(가)창업투자회사(조합), 신기술사업금융업자(조합) 또는 한국벤처투자조합으로부터 총 사업비용의 20% 이상을 출자받은 사업</li> <li>(나)다음의 사업중 당해사업의 매출실적 증가율이 전년 대비 300% 이상인 사업 <ul style="list-style-type: none"> <li>①컴퓨터그래픽 합성 등 디지털 기술을 이용하거나 새롭고 독창적인 지식을 이용한 영화·방송프로그램·음반·비디오 또는 게임물 제작</li> <li>②3D기법을 이용한 애니메이션 제작(단순 하청제작은 제외)</li> <li>③게임소프트웨어(컴퓨터프로그램보호법 제21조의 규정에 의해 등록된 것에 한함)</li> <li>④주제공원, 국제회의 등 외 국인 관광객을 유치할 목적으로 독특한 여행상품을 기획하는 사업</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>사. 환경기술연구개발사업(환경부)</li> <li>아. 건설신기술이용사업(건설교통부)</li> <li>자. 농림수산특정연구사업(농림부, 해양수산부)</li> </ul>
4. 기술평가 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 창업중인 기업으로서 평가기관의 기술성 또는 사업화 능력이 우수하다고 평가된 기업</li> <li>· 자체개발한 기술을 사업화하는 기업으로서 평가기관의 기술성 또는 사업화 능력이 우수하다고 평가된 기업</li> <li>· 신기술개발기업의 기준에 미달하는 기업 또는 의장권 보유기업 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가기관의 기술성 또는 사업화 능력이 우수하다고 평가된 기업</li> </ul> </li> </ul>

출처 : 중소기업청, 「벤처기업 확인요령」, 중소기업청 고시 제1999-23호, 1999. 11. 25.

우리 경제의 현 시점에서 볼 때 고위험-고수익을 특징으로 하는 기업군과 신기술기반기업군 양자를 모두 벤처기업으로 정의하여 지원하는 것은 필요한 선택이었다고 평가된다. 객관적인 사업성 판단이 곤란한 창업 초기의 벤처기업에 대한 선별을 시장에서 민간 벤처캐피탈에게 맡기는 것을 전제로 하는 미국의 벤처기업 개념은 종래의 제조업 기술 중심의 산업정책의 틀을 벗어나는 것이다. 그러나 고위험-고수익 기업군만을 벤처기업으로 지정하여 지원하는 것은 우리 경제 실정에는 적합하지 않으며 바람직하지도 않다. 신기술기반기업을 벤처기업으로 지정하여 육성하는 것은 기술혁신이 경제발전에서 중요한 요소가 되고 있다는 점에서 이해할 수 있다. 그러나 신기술기반기업만을 벤처기업으로 지정하여 지원하는 것은 자칫하면 종래의 제조업 중심의 기술집약적 중소기업 지원정책의 틀을 벗어나지 못할 가능성이 있다.



## 2-4. 벤처 비즈니스의 특성

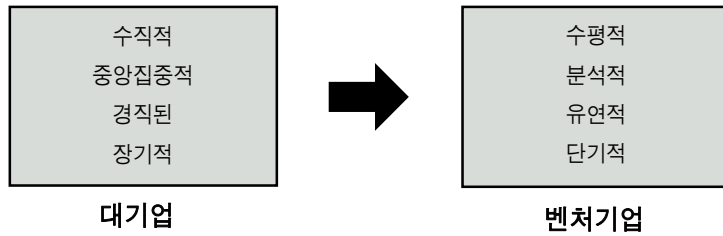
### 1) 일반적 특성

#### ▪ 매출에 대한 연구개발 투자비율 높음

일반적으로 벤처기업의 창업자들은 젊고, 배태조직(incubating organization)에서 기술개발 경험과 경영관리 경력을 가진 경우가 많으며 기술은 배태조직으로부터 파생되거나, 이전된 경우가 대부분이다. 그리고, 매출에 대한 연구개발 투자비율이 높고, 인력자원의 기술 및 기능집약도가 높다. 또한 인력관리에 역점을 두며 마케팅, 재무, 생산 등 여러 경영기능을 자체적으로 수행하기 보다는 외부기관을 많이 이용하며 주로 고성장 산업분야에 진출하게 된다. 그리고 대기업에 비해 의사결정 및 추진력에 있어서 신속함이 특징이자 장점으로 작용한다.

〈표-3〉 벤처기업 세부 특성

벤처기업 세부 특성
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 고학력 기업가, 대기업에서 독립, 젊은 창업자</li><li>▪ 기술개발 경험</li><li>▪ 경영관리 경력</li><li>▪ 매출에 대한 연구개발 투자비율이 높음</li><li>▪ 새로운 기술과 아이디어 바탕(높은 R&amp;D 비중)</li><li>▪ 외부기관을 많이 이용(마케팅, 재무, 생산 등)</li><li>▪ 인력자원의 기술 및 기능집약도 높음</li><li>▪ 인력관리에 역점</li><li>▪ 고위험, 고수익</li><li>▪ 제품기획, 구매, 생산에 독자적 의사결정</li><li>▪ 시장지향적</li><li>▪ 고도 성장(높은 매출성장율, 고용성장율, 부가가치율, 수출비율)</li><li>▪ 동태적, 수평적 사내조직</li><li>▪ 외부 경제 의존적</li><li>▪ 의사결정 및 추진력의 신속함</li><li>▪ 고성장 산업에 진출</li><li>▪ 지식지약산업이 인접한 곳에서 출발</li><li>▪ 기술은 배태조직으로부터 파생되거나, 이전된 경우가 많음</li><li>▪ 새로운 첨단기술 사업화</li></ul>



〈그림-4〉 대기업과 벤처기업의 특성 비교

## 2) 산업적 특성

### ▪ 매출증가율, 고용증가율, 이익률, 수출증가율 일반 대기업보다 월등

특히 우리 나라의 산업은 벤처 산업형으로 산업구조가 전환되고 있는 추세이다. 98년 이후부터 정부가 벤처기업 확인제도를 시행한 이후, 벤처기업 확인을 받은 2001년 4월말 현재 벤처기업수가 1만 여개로 급속히 증가하고 있어 벤처기업의 열기를 짐작할 수 있다. 한편 현재 우리 나라의 벤처 산업은 매출증가율, 고용증가율, 이익률, 수출증가율 등에서 일반 대기업보다 월등한 경영성과를 보여주고 있다.

〈표-4〉 벤처기업과 대기업의 경영성과 비교

(중소기업청 2000. 7 통계)

구분	벤처기업	대기업
매출증가율	71.4	2.0
경상이익율	4.0	2.9
수출증가율	61.5	4.2
고용증가율	25.3	8.7

## 3) 정책적 특성

### ▪ 정부의 적극적인 벤처기업 지원

특히 벤처기업을 전략적으로 육성해 온 정부는 2000년 이후 창업 인프라 확충과 벤처기업 성장기반을 강화하는 등 적극적인 벤처기업 지원에 나서고 있다. 특히, 정부는 대학의 창업교육 기능을 강화하고 대학, 연구소의 창업공간을 제공하는 인프라 지원을 강화해야 한다며 이를 위해 전국 대학 및 연구소의 실험실 창업을 활성화하고 창업보육센터, 신기술보육센터, 기술혁신센터 등 벤처인큐베이터센터를 지속적으로 확충하여, 현재 총422개에서 2002년까지 1035개로 확대할 방침이다.

## 2-5. 벤처 비즈니스의 현황

이 장에서는 우리 나라를 비롯해 해외 벤처 비즈니스 동향을 알아보기 위해 벤처 비즈니스의 활동이 가장 활발한 미국, 일본, 이스라엘을 중심으로 살펴본다. 해외 벤처의 현황은 2000년 중소기업청에 발간된 「벤처기업 정밀실태조사 및 벤처백서」에서 부분 인용하였다.

### 2-5-1. 국내현황

#### · 정보기술 산업의 확산과 벤처열풍

우리 나라는 97년 말의 경제 위기 이후 산업 구조의 개편과정에서 정보기술 산업의 확산과 벤처 열풍을 타고 벤처기업 수는 1999년 8월 기준 4,008개였지만 이후 지속적으로 늘어나 2001년 4월 말 현재 벤처기업수가 1만 여개<sup>5)</sup>를 돌파했다. 이를 유형별, 업종별, 지역별로 살펴보면 다음과 같다. 벤처기업의 유형별 분포는 <표-5>에서 제시된 것 같이 벤처평가가 55%로 가장 비중이 높았고, 특허·신기술(20%), 벤처캐피탈(15%), 연구(10%) 순으로 나타났다.

<표-5> 유형별 벤처기업의 현황

(단위 : 개)

구 분	벤처캐피탈	연구	특허·신기술	벤처평가	계
업체수	1,564	1,027	2,052	5,755	10,398
%	15	10	20	55	100

출처 : 2001년 4월 중소기업청 자료

<표-6>에 따르면 많은 빈도를 보인 업종은 6,314개 벤처기업이 소속된 제조업 업종으로 전체의 61%를 차지한다. 정보처리 S/W 업종은 신규업종으로 전체의 33.3%를 점유하고 있다. 최근 일어난 정보통신 및 인터넷 산업의 붐에 따라 설립된 관련사업의 업체수가 크게 증가하였고, 이에 따라 벤처기업으로 확인을 받은 업체수도 증가한 것으로 보인다. 여기서 디자인벤처와의 관련성이 높은 제조업과 정보처리 S/W 업종이 증가하는 것에 주목할 필요가 있다.

<표-7>에서와 같이 우리 나라의 벤처기업은 서울지역에만 전체 벤처기업의 46.3%에 해당하는 4,814개 업체가 위치하고 있어 경기·인천을 포함하면 전체 벤처기업의 약 70% 이상이 수도권에 집중되어 있다. 부산 및 울산, 대구 및 경북지역과 대전 및 충남지역이 5~7%정도로 그 다음 수

5) 2001년 4월말 현재 벤처기업수 : 10,398개

준이다. 특히 강원지역과 제주지역에는 미미한데, 다른 산업시설이 부족하기 때문에 벤처기업의 창업도 활발하지 못하다. 전반적인 지역별 분포는 일반중소기업이나 전체 기업의 지역별 분포와 크게 다르지 않다. 벤처기업의 입지요건이 다른 기업에 비해 크게 다르지 않으며, 벤처기업이 기존 기업들과의 유기적인 관계를 가지고 운영됨을 말해준다.

〈표-6〉 업종별 벤처기업의 현황

(단위 : 개)

구분	제조업	정보처리 S/W	연구개발 서비스	건설 운수	도·소매업	농·어·임·광업	기타	계
업체수	6,314	3,471	258	171	83	35	66	10,398
%	61	33.3	2.4	1.6	0.8	0.3	0.6	100

출처 : 2001년 4월 중소기업청 자료

〈표-7〉 지역별 벤처기업의 현황

(단위 : 개)

구분	서울	부산 울산	대구 경북	광주 전남	대전 충남	경기	인천	강원	충북	전북	경남	제주	계
업체수	4,814	534	527	264	736	2,102	567	94	242	128	369	21	10,398
(%)	46.3	5.1	5.1	2.5	7.1	20.2	5.5	1	2.3	1.2	3.5	0.2	100

출처 : 2001년 4월 중소기업청 자료

## 2-5-2. 해외현황<sup>6)</sup>

### 1) 미국

#### ▪ 벤처기업에 대한 투자 지속적으로 확대

미국에서는 우리가 사용하는 벤처기업이란 개념이 존재하지 않고 이와 유사한 개념으로 하이테크기업(high-technology firm), 신기술기반기업(new technology based firm), 고수익기업(new business with high return) 등의 용어를 사용하고 있다.

여기서 첨단기술이란 바이오, 신소재, 컴퓨터, 에너지(원자나 태양) 등의 분야와 밀접하게 관련된 기술을 주로 의미한다. 이런 신기술 관련 연구 서비스나 이를 직접 이용 혹은 응용하여 기업화

6) 한정화 외, 「벤처기업 정밀실태조사 및 벤처백서」, 중소기업청, 2000, p.221~239.

등을 전개하는 기업을 미국의 벤처기업이라 볼 수 있다. 따라서 인텔이나 마이크로소프트와 같은 거대 기업도 벤처기업에 포함된다. 미국의 벤처기업에 관한 통계가 정확히 제공되지 못하고 몇몇 상업적 서비스 기관에서 자료를 취급하고 있으나 다소 차이점이 존재한다.

본 연구에서는 미국벤처캐피탈협회(National Venture Capital Association; NVCA)와 벤처경제정보서비스(Venture Economics Information Service)의 자료에 근거해 벤처캐피탈의 최근 산업별 투자 경향을 살펴봄으로써 벤처기업의 동향을 파악하기로 한다.

미국 벤처캐피탈의 산업별 투자 현황을 1998년과 1999년을 대비하여 <표-8> 을 통해 살펴보면 우선 전체 투자금액이 150%이상 증가하여 벤처기업에 대한 투자가 지속적으로 확대되는 현상을 나타내고 있다. 또한 모든 산업에서 투자가 증가함으로써 모든 영역의 향후 성장가능성을 벤처투자자가 믿고 있다는 점을 보여준다.

▪ e-비즈니스관련 기업과 웹 콘텐츠 관련 기업의 성장 두각

산업 영역별로는 인터넷 관련 산업이 1998년 대비 1999년에 471.0%의 투자 증가율을 보였으며, 커뮤니케이션 분야는 152.1%, 컴퓨터 하드웨어도 138.1% 증가하였다. 반면 의학/건강분야가 2.7%로 가장 낮은 증가율을 기록하였다. 따라서 미국 벤처기업중 온라인보다는 오프라인 즉, e-비즈니스관련 기업과 웹 콘텐츠 관련 기업의 성장이 두드러졌다고 볼 수 있다.

<표-8> 벤처캐피탈의 투자 동향

(단위 : 100만 달러)

산업영역	1999년	1998년	증감(%)
인터넷 관련 산업	18,757	3,285	471.0
커뮤니케이션	8,366	3,318	152.1
컴퓨터소프트웨어와 서비스	7,500	3,833	95.7
의학 / 건강	2,457	2,392	2.7
반도체 / 전자	1,740	827	110.4
소비자 관련	1,712	1,084	58.0
컴퓨터 하드웨어	1,309	550	138.1
바이오테크놀러지	1,182	1030	14.8
산업 / 에너지	751	441	70.2
기 타 제 품	4,562	2,450	86.2
전 체	48,336	19,210	151.6

출처 : National Venture Capital Association/Venture Economics

### · 미국 벤처기업의 특징

미국벤처캐피탈협회는 미국 벤처기업들의 실태분석을 통해 다음과 같은 특징을 제시한 바 있다. 첫째, 벤처기업들 중 약 절반이 창업 후 5년 미만의 신생기업이다. 이중 81%는 아직 미상장 기업이다.

둘째, 창업 후 5년 이내에 급성장하였다.

셋째, 벤처기업의 연평균 순이익 증가율과 수출 증가율이 매우 높다.

넷째, 벤처기업들은 연구 및 상품개발에 많은 투자를 지속하고 있다. 이는 미국 500대 기업의 종업원 1명당 평균 연구개발 투자비의 2배가 넘는 수준으로 연구개발 투자가 매우 높다.

다섯째, 벤처캐피탈이 핵심 자금조달원이며, 종업원 수당·시설비·운용자금 등도 이를 통해 조달되고 있다.

여섯째, 전문 투자회사의 투자비중(69%)이 매우 높지만, 회사의 창업자, 개인투자자, 동업자, 그리고 상장을 통하여 자금을 조성하는 등 자금조달원이 매우 다양하다.

일곱째, 벤처기업의 사업분야가 대부분 첨단분야인 소프트웨어, 생명공학, 반도체 및 전자통신장비, 의료기기 등에 집중되어 있다.

## 2) 일본

### · 신시장 창조, 기존기술의 융합, 틈새시장 개척, 기존기업의 사업전환

현재 일본에서 벤처기업으로 인정받고 있는 기업을 벤처기업 개념과 관련하여 살펴보면 크게 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 하나는 첨단기술 개발지향형으로 하이테크 산업에 속한 기업군이며, 다른 하나는 기존기술을 융합하거나 기술과 틈새시장수요를 일치시켜 신시장을 개척하는 뉴·서비스산업에 속한 기업군이다.

일본에서는 벤처기업을 업종별로 ①하이테크·하이테크형 벤처기업(연구개발형·고객밀착형제조업) ②정보·소프트형 벤처기업(정보관련산업·소프트웨어산업) ③서비스형 벤처기업(뉴비즈니스·서비스업)으로 구분하고 있거나, ①혁신기술의 산업화에 따른 새로운 분야 ②기존산업의 신기술 이용에 따른 신사업 ③신서비스 분야로 구분하기도 한다.

일본에서 확산되고 있는 벤처기업의 개념을 미국의 벤처기업 개념과 비교해 보면, 미국의 경우 벤처기업이 기술력이나 독창성을 강조하는 것에 반해, 일본에서는 이 개념을 포함하여 신시장 창조, 기존기술의 융합, 틈새시장 개척, 기존기업의 사업전환 등을 포괄하는 폭넓은 개념으로 사용되고 있다.

### · 기술과 틈새시장수요를 일치시켜 신시장을 개척하는 뉴·서비스산업 비중 증가

1998년 「일경벤처비즈니스연감」에 나타난 기업의 업종별 분포를 보면 '전기·전자'가 가장 높은 14.5%를 차지하고 있으며, 이어 '서비스·기타'가 12.8%, '기타 제조업' 11.3%, '소프트웨어' 10.9%인 반면 '목재·종이', '유리·세라믹', '운송용기기', '출판·인쇄' 등의 비중은 상당히 낮다.

시계열적으로 일본 벤처기업의 업종별 비중을 보면, '기타제조업', '소프트웨어', '유통분야'의 비중이 점점 증가하고 있으나, '제조업' 분야 중 '기타 제조업'을 제외한 모든 분야의 비중이 점차 감소하고 있다. 이러한 현상을 첨단기술 개발지향형인 하이테크 산업과 기술과 틈새시장수요를 일치시켜 신시장을 개척하는 뉴·서비스산업으로 양분하여 파악해 보면 후자인 뉴·서비스산업에 속하는 벤처기업이 많다. 뉴·서비스산업은 시장을 미리 세분화하고 개개인의 수요에 기존기술을 조합하는 것으로 틈새수요개척형 산업으로 볼 수 있으나 엄밀히 말해 기술개발이 아니라 새로운 아이디어를 통한 창업의 성격이 강하다.

현재 일본의 벤처기업 창업의 업종별 분포가 뉴·서비스산업에 치우치는 것은 대규모 생산설비가 필요없고, 기술적인 진입장벽도 거의 없으며, 시장규모가 작아 대기업의 진입을 억제시킬 수 있다는 이점 때문이다. 또한 창업과 기업경영에 필요한 경영요소인 '인재, 자원, 자금'이 대기업에 집중되어 있다는 점에도 기인한다.

일본 벤처기업의 영위업종 분포는 제조업분야가 78.6%로 가장 많았고, 서비스업은 21.4%를 차지하고 있다. 특히 제조업부문중 음식료·섬유·목재·인쇄업종의 비중이 11.3%를 차지하여 일반적으로 사양업종이라고 할 수 있는 분야에서도 벤처기업의 활동이 활발함을 알 수 있다. 또한 서비스분야중 도·소매업과 관련된 분야에서도 많이 활동하고 있는 것이 특징이다.

〈표-9〉 일본 벤처기업의 특성

구 분	비 율(%)	
업종분포	제조업	78.6
	: 음식료·섬유·목재·인쇄	11.3
	화학·세라믹유리	6.3
	철강·금속	6.6
	일반기계	10.9
	전기·전자	22.6
	수송용기계·정밀기기	12.5
	기타제조업	8.4
	서비스업	21.4
	연구개발전략유형	장래 신기술 수요대비
기존기술 개량·개선		39.5
도입기술 개량·개선		9.1
기존제품 공정혁신		19.1
신기술 상품화		42.4
기 타		1.7
연구개발비율	1% 미만	30.9
	1~3% 미만	25.7
	3~5% 미만	19.8
	5~10% 미만	13.5
	10% 이상	10.1

출처 : Venture Enterprise Center, 「ベンチャー企業動向調査報告」, 1997.

#### ▪ 기존제품의 개량·개선에 중점

일본 벤처기업의 연구개발전략 유형을 보면 장래 신기술 수요대비가 전체의 48.0%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 자사신기술 상품화가 42.4%, 기존기술 개량·개선이 39.5%, 기존제품 공정 혁신이 19.1%, 도입기술 개량·개선이 9.1% 순으로 나타났다. 이는 일본 벤처기업의 대부분이 성장단계에 있어 기존제품의 개량·개선에 중점을 두고 있다는 것을 의미한다.

#### ▪ 우리 나라 벤처기업에 비해 일본 벤처기업들의 연구개발투자비 비율 낮음

매출액 대비 연구개발투자 비율의 경우 1% 미만인 30.9%로 가장 높은 비중을 보이고 있으며 다음으로 1~3% 미만은 25.7%, 3~5% 미만은 9.8%, 5~10% 미만은 13.5%, 10% 이상의 경우에는 10.1%로 나타나 성장초기단계에 있는 우리 나라 벤처기업에 비해 일본 벤처기업들의 연구개발투자비 비율이 낮은 것으로 나타나고 있다.

일본 벤처기업의 연구개발자금 조달 원천을 보면 자기자금으로 부담하는 비중(66.1%)이 높은 것이 특징으로 나타난 반면 금융권(20.0%), 벤처캐피탈(1.1%)을 통한 차입비중은 낮게 나타났다.

### 3) 이스라엘

#### ▪ 국가수출액의 약 40%를 벤처기업이 담당

전통적으로 이스라엘의 경제는 농업과 첨단기술에 거의 투자하지 않는 제조업에 크게 집중되어 왔다. 그러나 이스라엘의 경제 성장률이 1990년대 들어와 1995년까지 매년 6% 이상으로 유지되면서 세계의 정상 국가로 성장하고 있다. 이러한 성장은 기본적으로 벤처기업에 의해 이루어지고 있다. 이러한 성장의 원인 중 하나가 자유시장경제로의 전환이다. 무역자유화, 탈규제, 사유화, 세제제도 개선 및 세금감면 등은 이스라엘 국민에게 기업가정신을 고취시켰다. 1998년 11월 기준으로 이스라엘의 벤처기업은 4,000여개이며 매년 거의 1,000개의 기업이 창업하고 있다. 벤처기업의 창업율은 최근에도 25~30% 성장률을 유지하고 있다. 이에 따라 8%의 실업률이 급격히 감소하고 있으며, 현재 국가수출액의 약 40%를 벤처기업이 담당하고 있다.

#### ▪ 정부의 정책적 지원과 창조적이고 도전적인 기업가정신의 결합

이스라엘은 정부의 정책적 지원과 창조적이고 도전적인 기업가정신의 결합이 원만하게 이루어져 컴퓨터, 반도체, 정보통신 등의 분야에서 기술집약적 벤처기업을 성공적으로 이끌어낸 것으로 평가되고 있다. 이러한 성공의 이유를 보면 다음과 같다.

첫째, 도전정신이 충만한 사회문화이다. 사막지역에 독특한 민족역사를 갖고 있으며, 적대적 국가로 둘러싸여 항상 위협 속에서 생활하고, 일정정도 군복무를 해야하는 사회환경 등에 의해 젊은 이들이 책임감이 강하고 위험을 선호하는 경향이 강하다. 이점이 벤처기업을 위해 필수적인 기업가정신을 배양하는데 기여한 것으로 평가할 수 있다.



둘째, 우수한 기술력을 보유하고 있는 점이다. 이스라엘인들은 군대에서 컴퓨터와 전자에 관한 교육을 받으며, 와이즈만과학연구소(Weizmann Institute of Science)와 같은 높은 수준의 기관도 존재하고 있으며, GDP의 9.4%를 교육비에 투자하고 있는데 이는 미국의 6.8%보다 높은 수준이다. 셋째, 해외 우수인력의 유입이다. 1990년부터 1998년까지 이민자의 수가 900,000명에 이른다. 그중 1989년 말부터 구소련에서 유입된 잘 훈련받은 수만의 과학자와 엔지니어들이 다수 포함되어 있다. 넷째, 정부의 지원정책을 들 수 있다. 미국의 시장중심의 벤처기업 성장과는 달리 이스라엘 정부는 독특한 인큐베이터 제도와 기금조성 등을 통해 벤처기업을 육성시켜 왔다.

#### ▪ 국가주도의 벤처기업 육성정책

이스라엘 정부는 벤처기업의 과학기술적 아이디어를 상업화시키기 위해 다음과 같은 2단계 지원정책을 시행하고 있다. 첫째, 자본력이 없는 개인의 신기술 또는 혁신적 기술 아이디어를 연구개발할 수 있도록 설비와 행정업무 및 자금을 지원하는 기술인큐베이터 프로그램을 운영한다. 둘째, 정부주도의 벤처캐피탈을 조성하여 민간차원의 창업자금이 조성되고 벤처투자가 활성화되도록 유도했다. 이스라엘은 국가주도의 벤처캐피탈 육성정책이 성공을 거둔 대표적인 경우이다. 1991년 1개의 벤처 캐피탈에서 현재는 80여개의 펀드가 운영중에 있다. 해외로부터의 자금이 1994년에 2600만 달러에서 1998년 30억달러 유입되었으며 이들 중 50% 이상이 벤처기업에 투자되었다. 또한 1998년 기준으로 디지털 음성장비 제조사인 나이스 시스템(Nice System), 네트워크 보안 소프트웨어 분야의 세계적 선두기업인 체크 포인트(Check Point) 등을 포함한 104개의 벤처기업이 나스닥에 상장되어 있다.

## 2-6. 벤처 비즈니스의 트렌드

### 2-6-1. 주요국 벤처 비즈니스 비교

#### · 각국의 사회, 경제적 여건에 따라 특색있게 발전

벤처기업은 각국의 사회, 경제적 여건에 따라 특색있게 발전해오고 있다. 미국의 경우는 오랜 벤처기업의 역사를 통해 벤처 문화와 벤처 관련 제도가 잘 발달되어 있고 성장 초기 벤처기업의 지원 비율이 높은 반면, 일본은 대학의 기술 이전을 중시하며 보수적인 투자 형태를 보여 성장 초기보다는 성장 및 성숙 단계의 기업에 대해 많은 지원을 하는 경향을 보인다. 이스라엘은 정부의 직접 지원을 점차 민간으로 이양하여 나스닥시장 상장을 통한 자생력을 키우는 데 중점을 두고 있다. 각국의 벤처산업의 특징을 간단하게 정리하면 <표-10> 과 같다.

#### · 선발국인 미국과 후발국인 일본 및 한국은 큰 차이를 보임

한편 미국 및 일본과 한국을 비교해보면 벤처산업의 선발국과 후발국의 특징을 알 수 있는데 벤처기업의 생성 기반, 벤처캐피털의 발전 과정과 규모, 운영 상태 및 기술 수준에 따라 벤처기업 선발국인 미국과 후발국인 일본 및 한국은 큰 차이를 보이고 있다.

<표-10> 각국 벤처산업의 특징 비교

나라 구분	미국	일본	이스라엘	한국
정부 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>간접적 지원</li> <li>민간 지원 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공적자금지원제도다양</li> <li>BI 및 벤처플라자 등 여건 조성에 중점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>군사기술의 민간이전 활발</li> <li>정부주도의 벤처캐피털 및 TIC활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직접적이고 강력한 초기 지원</li> <li>BI활성화</li> </ul>
기술 인력 이전	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학 및 해외 우수 인력 풍부</li> <li>기술이전 활발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학인력 중심</li> <li>기술이전 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>각국으로부터 기술 인력 유입</li> <li>민관협력 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술이전 미흡</li> <li>중소기업의 경우 인력난</li> </ul>
자금 시장	<ul style="list-style-type: none"> <li>벤처캐피털 및 엔젤과 공개시장 발달</li> <li>M&amp;A활발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부보증 등 공적 지원 자금 제도</li> <li>벤처캐피털 성장중</li> <li>공개시장 아직 미흡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>실리콘 밸리내 유태인 자금조직 활용</li> <li>정부 및 민간벤처 캐피털 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공적자금 지원제도와 엔젤 및 벤처캐피털 성장중</li> <li>M&amp;A 시장 미흡</li> </ul>
벤처 집적지	<ul style="list-style-type: none"> <li>실리콘 밸리, 실리콘 힐, 루트128 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학중심의 산·학·관·복합체가 전국에 산재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>텔아비브</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>테헤란밸리</li> <li>대덕단지</li> <li>구로공단 등</li> </ul>

우선 미국의 벤처기업은 첨단 기술을 비롯하여 기술 기반이 다양한 가운데 고수익성을 목표로 설립·운영되고 있기 때문에 벤처기업의 대상 분야도 첨단 기술 분야 단계별로 초기 사업에 집중되는 등 ‘고수익-고위험’ 지향적이다. 그러나 일본의 경우에는 첨단 기술 분야에의 집중도가 미국처럼 크지 않고 성장 단계에 돌입하고 있는 벤처기업에의 투자가 많으며, 유통 서비스 부분의 비중이 높은 것이 특색이다. 우리의 경우는 벤처기업의 개념이 기술집약적 중소기업의 성격으로 일부를 제외하고는 첨단 기술의 개념보다 국내 시장에서는 신규성이 있으나 선진국 시장에서는 제품, 라이프 사이클상 성장기의 성숙기의 사이에 위치하고 있는 경향을 보이고 있다. 그 결과 우리나라의 벤처기업이 생산하는 제품은 세계 첨단이라기보다는 국내용 수입 대체 상품의 성격을 보이는 경우가 많은데 이렇게 우리나라의 벤처기업이 세계적으로 신규성, 첨단성을 유지하지 못하는 것은 기술 개발 능력 부족에 따른 기술 공급 측면의 취약성과 노동의 사회적 환경차 때문으로 볼 수 있다. 한국·미국·일본의 경영 환경을 비교해 보면 <표-11> 7)과 같다.

<표-11> 각국 경영 환경 비교

구분	미국	일본	한국
노동 사회 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직이 용이</li> <li>• 해고에 무리가 없으며, 신사업을 위한 Spin-off는 우대</li> <li>• 개인의 모험심이 강함</li> <li>• M&amp;A는 활발하고 저항도 많지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종신고용 인식이 잔존</li> <li>• Spin-off는 성공하기 전까지는 이단시</li> <li>• 중소기업의 경우 우수 인력이 부족하며 M&amp;A에 대해 거부감 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전직이 다소 어려운 편이나 개인과 기업의 모험심은 강함</li> <li>• 우수 인력이 대기업에서 벤처기업으로 이동하는 추세이며 M&amp;A 미발달</li> </ul>
기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술이 개인에 귀속되는 경우가 많음</li> <li>• 대학, 우주산업, 군수산업 등에서 기술 이전이 활발하게 이루어짐</li> <li>• 독창적 기술이 뛰어나고 하이테크가 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술이 기업, 특히 대기업에 귀속되는 경우가 많음</li> <li>• 응용기술이 뛰어남</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술기반이 취약하고 모방 소화 발달</li> <li>• 외국기술에 의존도가 높음</li> <li>• 제품화 및 사용화 기술에 비해 원천 기술의 발전이 미흡</li> </ul>
자금 조달	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자금 공급원이 풍부하게 존재</li> <li>• 장외 증권시장 발달 및 자금 공급 기능 활발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중소기업 기관과 개인 자기에 의존하고 있어 자금 공급원이 불충분하며 장외 시장의 발달 미약</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 벤처캐피털 및 엔젤의 발달 미약</li> <li>• 평가기법 미비로 인해 신용보다는 담보 위주의 자금공급</li> </ul>

7) 김병균, 「벤처산업의 미래전략」, 21세기북스, 2001, p.299~302.

### ▪ 사회·문화적 측면에서 차이

사회·문화적 측면에서 미국과 일본 및 한국의 커다란 차이점 가운데 하나는 바로 회사를 경영하다가 실패한 기업가에 대한 태도인데 미국의 실리콘 벨리에서는 회사를 파산시킨 적이 있는 사람이라도 우수한 기술과 좋은 사업계획만 있으면 다시 성공하여 돈을 벌 수 있거나 실패한 경험을 소중하게 평가하여 그를 중요 직책에 다시 등용하는 일이 많다. 이는 일본과 한국에서는 상상하기 힘든 일이다.

또한 미국의 경우는 대학교수나 대기업의 중역이 벤처기업에 투자하고 경영에 직접 뛰어들기도 하는 등 인재의 횡적 이동이 자유롭고 필요한 인재가 있으면 즉시 투입이 가능한 순환형인 반면, 일본과 한국의 경우는 아직까지 인력의 횡적 이동이 활발하지 못하고 필요한 인재를 조직 내부에서 자급하려는 경향이 강한 자기완결형이다.

## 2-6-2. 세계 벤처 비즈니스의 트렌드<sup>8)</sup>

### ▪ 초기의 정부주도에서 민간중심의 지원활동

벤처사업 지원의 주도권은 초기의 정부주도에서 점차 민간으로 이동하는 경향을 보이고 있다. 미국의 경우에는 자생적으로 벤처기업이 발생함에 따라 애초부터 민간 주도로 자금 지원과 기술 거래 등이 활성화되어왔는데 장외시장의 활성화와 더불어 철저하게 자본주의 시장 원리에 충실한 결과 정부는 직접적인 관여보다는 시장의 조성자 역할을 담당해 왔다. 그러나 다른 국가들은 미국의 성공 사례에 자극받아 이를 자국에 이식하려는 경향이 강했기 때문에 초기부터 정부가 직접적으로 관여하게 되었다. 이스라엘의 요즈마 펀드 설립이라든지 일본의 각종 공적 자금 조성 등이 바로 그 예이다. 특히 한국의 경우에는 단기간 내의 육성을 목적으로 '벤처기업 지정제도'까지 만들어가면서 세계 및 직접 자금 지원과 창업보육센터 등 간접 지원을 한 결과 단기간 내에 양적인 급성장을 이루고 벤처산업의 기반도 탄탄히 형성되는 등 커다란 성과를 가져왔다. 하지만 벤처기업이 어느 정도 성장한 후에는 각국이 점차 이러한 정부의 지원을 민간에게 이양하는 경향을 보이고 있다. 이스라엘의 요즈마 펀드 같은 경우 정부 주도로 조성하여 많은 성과를 달성한 후 민간에게 이양하였으며, 대만도 신주공업단지를 조성하면서 초기에는 정부 주도로 많은 지원을 하였으나 어느 정도 기반을 갖춘 후에는 운영을 철저하게 민간에 이양, 경쟁 원리에 의해 성장하도록 하는 전략을 취하고 있다.

### ▪ 창업보육센터의 활성화

창업보육센터는 벤처기업이 탄생하기 위한 토양으로서 가장 중요하게 평가되고 있는데 미국을 비롯한 선진 각국들은 벤처기업의 자금원 확충과 함께 창업보육센터를 활성화하는데 벤처 지원의 초점을 맞추고 있다.

8) 김병균, 「벤처산업의 미래전략」, 21세기북스, 2001, p.303~308.

창업보육센터가 발달한 나라들로는 미국, 이스라엘 등을 들 수 있는데 미국의 경우 창업보육센터는 비영리 기관, 대학, 민간 기업 등이 사업 주체가 되어 지역공동체와 산업체간의 밀접한 협력을 추구하고 있으며 정부는 여기에 포괄적인 지원을 하고 있다. 미국의 창업보육센터는 창업 기업에게 저렴한 비용으로 사무실을 제공하는 것은 물론 경영, 기술 상담, 금융 지원 알선, 마케팅 지원 등 다양한 활동을 하고 있는 것이 특징이다.

이스라엘의 창업보육센터는 산업통상부 산하 수석과학관실에 설치되어 현재 26개가 운영되고 있는데 비영리 독립기관으로 정부, 공공기관이 운영 자금을 지원하며, 민간 후원자, 지방 정부, 대학원 차원이 아닌 주주로서 경영에 참여하고, 아이디어 및 신기술 상품화, 마케팅 전략화뿐만 아니라 법률 등 창업 절차도 자문하고 있다.

그 밖에 일본의 경우에는 정부, 지자체, 대학 등이 설립하고 지자체가 민간기업의 기술과 자금을 활용하여 입주를 지원하는 제3섹터 방식을 채택하고 있으나 활성화되지 못하여 실제로는 대기업 연구 부서 등이 입주하고 있는 경우가 많고, 한국의 경우는 대학을 주축으로 하여 중소기업진흥공단과 연구기관, 지자체들이 건설하고 있으나 아직까지는 일본과 마찬가지로 외부 관련 기관과의 상호연계가 미흡하고 기술·경영 정보 제공 등의 서비스가 부족한 편이다.

#### ▪ 벤처 집적지의 형성

벤처산업의 발달에 중요한 경향 중 하나는 바로 벤처 집적지의 형성이다. 벤처 집적지 벤처기업들이 스스로 자생할 수 있는 토양으로 벤처 기업가와 벤처기업, 벤처캐피털과 엔젤 등 자금시장, 대학과 연구소 등 연구기관, 법률회사, 컨설팅사, M&A시장 등이 직·간접적으로 연결되어 있고 많은 벤처기업들이 네트워크로 연결될 수 있어 집적 이익이 높은 지역이다. 미국의 실리콘 벨리는 세계에서 가장 규모가 큰 대표적인 벤처 집적지로 벤처기업에게 필요한 모든 자원들이 네트워크화되어 이상적인 벤처 생태계의 모델로 꼽히며 각국은 실리콘 벨리를 염두에 둔 벤처단지를 만들려는 노력을 계속해왔다. 실리콘 벨리의 성공은 미국 내의 다른 벤처 집적지 형성을 촉진시켜 루트 128(보스턴), 실리콘 앨리(뉴욕), 실리콘 플랜테이션(버지니아), 실리콘 힐(오스틴, 텍사스), 실리콘 비치(플로리다), PRT단지(노스캐롤라이나) 등으로 집적지가 점차 확산되고 있다.

정부가 의도적인 벤처 집적지 조성을 시행하여 가장 큰 성공을 거둔 대표적인 사례는 대만이다. 대만의 신주단지는 애초에 첨단 정보통신 산업기지를 목적으로 조성된 인위적인 산업단지로 성공 여부가 불투명하였으나 1976년부터 연구 개발과 첨단산업의 집적 정책과 실리콘 벨리 출신의 엘리트들이 귀국하면서 활기를 띠기 시작하였는데 신주단지 창업자의 40%는 실리콘 벨리에서 경험을 쌓은 기술자들로 상호 정보를 공유하면서 벤처 정신을 전파하여 대만 사회에 창업 열풍을 불러일으켰다. 신주단지는 현재 컴퓨터 부품과 정보통신 분야 하드웨어의 생산 물량이 실리콘 벨리에 이어 세계2위를 차지하고 있으며 이러한 성공을 바탕으로 대만 정부는 남단 농업지역인 타이난에 제2의 신주단지 건설을 추진하고 있다.

이스라엘의 경우에는 텔아비브를 중심으로 첨단산업을 영위하는 기업이 집적되면서 자연스럽게 벤처 집적지가 형성되었는데, 이곳은 수도로서 비교적 각종 인프라가 잘 갖춰져 있으며 24시간 경제 활동이 가능한 도시이기 때문이다.

그 밖에 주요한 해외 벤처 집적지로는 인도 남부에 방갈로르 소프트웨어 단지, 영국 케임브리지의 실리콘 펜, 프랑스 소피아 앙티폴리스 등이 있으며 우리 나라의 경우 자연발생적 벤처 집적지인 테헤란 밸리와 첨단 연구단지 조성으로부터 시작된 대덕단지, 최근에는 디자인과 영상 등의 첨단 산업단지로의 발전을 모색하고 있는 구로공단 등이 있다.

### • 핵심 성장 전략의 채택

벤처 선진국들은 모두 각기 자국의 상황에 맞는 업종을 선택하여 집중지원을 하는 핵심 성장 전략 정책을 펴고 있는데, 이러한 경향은 미국의 경우보다 벤처 후발국의 경우에 더욱 두드러지고 있다. 미국은 정보통신, 생명공학, 인터넷 등 첨단 하이테크 분야의 기업이 시장 원리에 맞게 골고루 성장하고 있는데 정부의 의도적인 지원보다는 시장 원리에 따른 민간의 자율적인 선택에 힘입어 성장하고 있다. 하지만 벤처기업이 발달하지 못한 후발국의 경우 제한된 자원으로 가장 큰 효과를 얻기 위해선 선택과 집중이 필수적이며, 대표적인 나라로 대만과 인도를 들 수 있다.

대만 정부는 1980년대에 정보 및 PC산업을 전략산업으로 지정하여 세계적으로 육성시키겠다는 의지를 가지고 공업단지의 조성, 정보 제공, 세제 우대, 개발 자금 원조 등 집중적인 산업 육성책을 강력히 추진한 결과 PC와 관련한 하드웨어 분야에서 세계 최고의 경쟁력과 점유율을 확보하였다.

인도의 경우에는 전투기 개발, 인공위성 발사, 핵실험 등 군사분야의 핵심 인력들이 1990년대 초 소프트웨어 산업으로 뛰어든 데다가 인도 정부도 자국의 소프트웨어 산업의 발전 가능성을 인식하고 관세 철폐 및 자유화를 통한 경쟁력 강화의 첨단 산업 교육 기관의 철저한 기술 위주 교육으로 매년 5만 명 이상의 우수한 소프트웨어 인력을 배출하고 있으며, 소프트웨어 기술 단지를 조성하여 기술 개발과 수출을 지원하고 있다. 그 결과 방갈로르 지역은 IBM, AT&T, TI, MS 등 첨단 기업들의 연구소가 입주하고 있으며, 외국 하이테크 업체 250개사가 이곳에 본사를 두고 있는 등 세계 소프트웨어 산업의 중심지로 발돋움하고 있다.

이스라엘은 육군 맘람부대의 연구소를 비롯한 자국의 앞선 군사·보안 기술과 농업 관련 분야의 기술 등을 집중적으로 민간 기업에 이전하고 연구비를 지원함으로써 보안과 무선통신 분야, 생명공학 분야에서 세계적인 경쟁력을 확보하였다.

한편 일본의 경우는 부품 산업과 유통 서비스 사업의 벤처기업들을 중심으로 지원이 이루어지고 있으며, 한국의 경우에는 일본과 마찬가지로 기존의 기술집약적인 벤처기업을 위주로 지원이 이루어지고 있으나 최근에는 반도체 관련 산업과 통신장비 산업, 그리고 인터넷 분야 등 하이테크 분야에서의 벤처기업 지원 비중이 다른 나라에 비해 점차 높아지고 있다.







## 제 3 장 한국의 디자인 비즈니스 현황

### 3-1. 디자인 비즈니스의 정의

#### 3-1-1. 정의

▪ **표준산업분류상 서비스업으로 분류되는 디자인전문회사와 제조업에 속하는 기업의 내부 디자인 부서, 연구소**

디자인의 정의가 다양하듯이 디자인 비즈니스도 명확하게 범위가 설정되어 있는 것은 아니다. 학자마다 약간의 다른 견해를 보이고 있는데 쿠퍼(Cooper)는 디자인 비즈니스의 대상을 디자인 용역을 제공하는 전문회사(design consultant firm)로만 한정하고 있다.<sup>9)</sup> 한국디자인진흥원 정경원 원장은 디자인 비즈니스는 기능과 형태의 유기적인 조화를 도모하여, 실용적이고, 경제적이며, 심미적인 인공물을 창출해내는 고도의 지적 조형 활동인 디자인을 근간으로 하는 산업부분으로, 건축, 산업, 섬유, 실내, 시각, 조경, 패션 디자인 등 모든 디자인 분야를 포괄하는 폭넓은 개념이라고 디자인 비즈니스를 정의하고 있다.<sup>10)</sup> 경영학자인 조동성, 이동현은 이를 보다 확장시켜 디자인 전문회사, 기업 내부의 디자인 담당 부서로 디자인 비즈니스를 정의하면서 가치사슬(value chain)<sup>11)</sup>에 의한 새로운 분류체계를 제시하고 있다. 가치사슬개념에 따르면, 디자인 비즈니스의 본원적 활동은 소비자 조사, 제품설계, 제품제조, 제품포장, 광고에 이르는 제품개발 전공정에 걸친 활동이다.<sup>12)</sup> 디자인 산업 내에서 볼 때 표준산업분류상의 서비스업으로 분류되는 디자인 전문회사들과 제조업에 속하는 기업들의 내부 디자인 부서, 연구소들이 본원적 활동을 수행하고 있으며, 디자인 비즈니스의 지원활동은 교육, 금융, 기술개발, 구매, 정보활동이며, 이중 특히 교육, 기술발달과 정보화 정도는 디자인 비즈니스 발전과 긴밀한 관계에 있다.

▪ **전 산업에 걸쳐 영향을 미치는 인프라 구조(infrastructure)**

그러나 디자인 비즈니스에 대한 위의 정의를 자세히 살펴보면, 기업 내부의 디자인 담당 부서가 원래 속한 산업이 섬유, 의류, 가죽, 피혁, 신발, 문구, 출판, 조명, 가구, 전자, 자동차, 조선, 항공기 등 거의 모든 제조업으로 확대될 수 있음을 알 수 있다. 또한 건설, 광고, 도소매, 요식, 관광, 정보통신 산업 등의 서비스산업에도 디자인이 중요한 경쟁우위 요소임을 알 수 있다. 디자인 자

9) Rachel Cooper, 「The Design Agenda」, Milk Press, WILEY, 1995, p.29~35.

10) 정경원, 「세계디자인 기행」, 미진사, 1996, p.189.

11) 포터(1985)가 제시한 가치사슬은 한 기업의 활동을 전략적으로 연관성 있는 몇 개의 활동들로 나누어, 원가와 더불어 겹으로 나타났거나 내재된 차별화의 원천을 이해하기 위해 도입된 개념으로 기업이 경쟁우위를 확보할 수 있는 원천을 설명하고 있다. 조동성, 이동현은 이 개념을 산업차원에 적용하여 디자인 사업을 설명하였다.

12) 조동성, 이동현, 「디자인 디자인산업 디자인 정책」, 디자인하우스, 1996, p.51~71.

체의 영역도 제품 디자인 뿐 아니라. 그래픽 디자인, 환경디자인, 인테리어 디자인, 디스플레이 디자인. 포장디자인, 편집디자인, 애니메이션, 일러스트레이션, 컴퓨터 그래픽, 웹디자인, 패션디자인, 도시 디자인 등으로 넓어짐에 따라 디자인은 전 산업에 영향을 미치는 요소가 되었다. 이렇게 볼 때 광의의 개념으로, 디자인 비즈니스는 전 산업에 걸쳐 영향을 미치는 인프라 구조 (infrastructure)이라고 말할 수 있다.<sup>13)</sup>

### 3-1-2. 디자인 비즈니스의 현황과 시장전망

#### · 경쟁력 강화수단으로 디자인에 대한 관심과 투자가 고조

디자인 비즈니스는 1997년 국가 경제 위기 이후 한동안 경기침체로 위축되고 있으나 그간 경기 활성화와 구조조정을 거쳐 최근 많이 호전되고 있다. 우리 나라는 디자인과 밀접히 관련된 완제품 형태의 공산품 중심 수출구조를 이루고 있어 디자인산업을 발전시켜야 하며 또 발전할 수 있는 여건과 잠재력이 있다. 특히 현 정권 출범 이후 디자인을 통한 우리 상품의 차별화 및 고부가가치화를 지향함으로써 경쟁력 강화수단으로 디자인에 대한 관심과 투자가 고조되고 있다. 우리나라 디자인 비즈니스의 기반을 간단히 정리하면 다음과 같다.

디자인 비즈니스의 현황과 환경	
·	대기업을 중심으로한 디자인 전문 부서와 연구 시스템의 확립
·	디자인 전문업체의 질적 양적 팽창(99년 현재 900여개)
·	대학을 중심으로한 다양한 디자인 연구소의 설립과 설비 확충과 첨단화, 산학협동 활성화
·	304개 대학에서 연간 3만여명의 디자인 전공(공예 등 유사 전공 포함) 전문인력 배출
·	디자인 비즈니스 고도화 필요성에 대한 국민적 공감대 형성

〈표-12〉 기업규모별 평균 디자인 인력(인력비율), 99년 현재

구분	전체	중소기업 (49인 이하)	중견기업 (50~299인)	대기업 (300인 이상)
디자인인력(명)	0.54	0.44	1.2	5.61
디자인인력비율	1.5%	2.2%	1.1%	0.6%

13) 김승현, 「디자인 산업의 국제경쟁력 분석」, 서울대학교 대학원, 석사학위논문, 1997. p.10~13.

통계청의 「서비스업 총조사보고서」(1998년)에서는 추정향후 5년간 디자인 비즈니스에 800억원의 신규투자가 이루어질 경우 매출액은 연평균 약 28%의 증가를 보일 것이며 약 1만 9천명의 고용증대효과가 나타날 것으로 전망하고 있다(산업연구원, 21세기를 대비한 산업구조 개편, 1998에 의거 전망, 한국 표준산업분류(74991) 기준).

〈표-13〉 디자인 비즈니스 시장전망

(단위 : 10억원, %)

	98	99	00	01	02	03	08	연평균증가율	
								98-03	04-08
매출액	146	168	209	278	385	497	1197	27.8	19.2

〈표-14〉 디자인 비즈니스의 신규투자 및 고용창출 전망

(산업연구원 자료, 단위 : 10억원, 천명)

	1999	2000	2001	2002	2003	99-03	04-08
투자	8.0	11.0	14.0	19.3	27.8	80.1	96.7
인력	0.8	2.4	4.3	5.0	6.2	18.7	17.1

## 3-2. 국내 디자인전문회사 현황<sup>14)</sup>

### · 클라이언트들을 위한 전문적인 디자인 서비스를 제공

1980년대 후반에서부터 산업디자인 수요에 부응, 디자인 공급의 주요한 역할을 담당하고 있는 디자인전문회사들을 1990년대 들어와 정부가 디자인 분야에 대한 투자를 늘리고, 공인 산업디자인전문회사라는 제도를 마련, 디자인전문회사의 설립을 촉진시킴에 따라 한국에서도 디자인 비즈니스의 성장 발판을 마련했다고 본다.

디자인전문회사란 ‘디자인 컨설턴트(design consultants)’라는 영어를 우리말로 옮긴 것으로 클라이언트들을 위한 전문적인 디자인 서비스를 제공하는 회사를 가리킨다.

보통 그 자신의 디자인 스태프(staff)이나 테크니션(technician)을 고용하여 여러 클라이언트들에게 산업디자인 서비스를 제공하고 상호계약에 의해 보수를 받는다. 따라서 클라이언트와 대등한 입장에서 원활한 의사 소통을 할 수 있는 관계를 유지하고 그 자신의 직업적인 견해나 판단을 기탄 없이 제공한다.

산업디자인전문회사의 장점을 살펴보면 첫째, 경제적인 면에서 모든 기업이 디자인 조직을 갖추어야 할 필요가 없다. 둘째, 기업에 고용되어 있지 않으므로 회사내 상하관계 등에서 비롯되는 불편한 관계나 특성에 영향을 받지 않고 신선하고 자유로운 관점에서 문제를 해결해 갈 수 있다. 셋째, 그동안 업무를 수행하면서 다루게 되는 자원(resource)의 폭이 넓고 다양할 수 있으며 외부의 영향에 의해 창조적 사고가 경직될 위험성이 적고 재료와 방법 등의 연구조사도 폭넓게 시도될 수 있다. 하지만 이런 디자인전문회사들도 불황으로 인해 연일 기업의 생존을 위해 원자재비와 인건비는 물론 일반관리비, 교육훈련비, 연구개발비, 광고홍보비, 영업비 등 모든 분야에 걸쳐 경비를 삭감하는 현실로 인해 디자인 시장이 위축되어 여러 어려움 겪고 있다.

### 3-2-1. 디자인전문회사의 현황

#### 1) 일반현황

#### · 98년 10월 현재 910개의 디자인 전문회사, 시각디자인과 포장디자인 업종에 편중

디자인전문회사는 지난 92년에 ‘212 디자인’, ‘아이디엔’ 등 2개사가 등록된 이후 98년 10월 현재 910개에 이르고 있다. 1998년 한국산업디자인진흥원에 발표한 된 「1998 디자인 센서스 조사연구」에 따르면 분야별 비중은 시각·포장디자인 분야가 55.8%를 차지하고 있고, 제품디자인

14) 본 연구에서는 디자인벤처를 기업에 속해 있는 디자인 부서가 아닌 독립 디자인 전문회사로서 최종 디자인되는 제품(공간-영역), 혹은 디자인 활용방법이나 프로세스(시간-개념) 등의 특성화된 고유영역을 중심으로 모험적 전략을 가진 디자인 전문회사로 범위를 한정함.

14.1%, 인테리어디자인 14.1%, 환경디자인 12.9%, 기타디자인 2.1%, 텍스타일디자인 1.3% 순으로 나타났다. 주력분야별로는 제품디자인 24.1%, 포장디자인 31.7%, 환경디자인 21.6%, 시각디자인 63.4%, 인테리어 24.1%, 기타5.5% 등으로 시각디자인과 포장디자인 업종에 편중되어 있다.

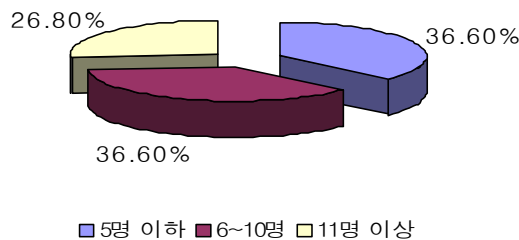
▪ **주력하고 있는 전문분야는 평균 1.7개**

디자인전문회사의 경우 주력하고 있는 전문분야를 살펴보면, 한 분야만을 전문으로 하는 업체가 48.8%이고, 2개 분야를 전문으로 하는 곳이 32%, 3개 분야가 19.2%로 나타나 2개 이상의 주력업종을 가진 회사가 전체의 51.2%로 나타났다. 이는 우리나라 디자인전문회사가 평균 1.7개의 분야에 주력하고 있음을 보여준다. 하지만 오늘날의 상황은 한 분야에서 뛰어난 능력을 원한다. 남들과 다른 특성화된 디자인 서비스를 제공할 수 있어야만 선택될 수 있다는 논리이다. 여러 분야에 걸쳐 일을 하다보면 한 분야의 전문성이 떨어지게 되므로 이제는 각사가 주력 업종을 골라 전문화 또는 특화하는 것이 관건이다. 고객 기업의 입장에서 보면 나름대로 독특한 특성을 갖고 있는 디자인전문회사를 올바르게 선택함으로써 언제라도 최고 수준의 디자인 서비스를 제공받을 수 있는 것이다. 활성화된 산업디자인전문회사의 전문화를 통하여 특성화된 분야를 개발하고 유지할 수 있도록 지도사업 등의 정책을 통해 지원하는 것이 바람직하다.

**2) 인력현황**

▪ **업체당 평균 직원수는 9.1명으로 선진국에 비해 영세성**

디자인전문회사는 보통 여러 명의 디자인 전문가들로 구성되므로 디자인 컨설턴트라는 복수 형태로 표기된다. 그러나 규모 면에서는 단 한명의 디자이너가 운영하는 회사로부터 수십명의 디자이너를 고용하고 있는 중소기업 형태의 회사에 이르기까지 아주 다양하다.



출처 : 한국디자인진흥원, 「1998 디자인 센서스 조사연구」, p.482

〈그림-5〉 업체당 인원수 구성

「1998 디자인 센서스 조사연구」조사에 의하면, 우리나라 디자인전문회사의 경우 전체 직원수가 5명 이하인 곳이 36.6%, 6~10명인 업체가 36.6%로 대부분의 업체가 10명 이하의 적은 인원으로 구성되어 있음을 알 수 있었다. 업체당 평균 직원수는 9.1명으로 선진국에 비해 영세성을 나타내고 있다.

#### ▪ 연간 디자인 개발 프로젝트 건수는 평균 20여건

이 인원들로 이루어진 디자인전문회사가 1년 동안 진행되는 디자인 개발 프로젝트 건수는 평균 20여건 정도이다.

주력 분야별로 살펴보면 패키지디자인 분야와 시각디자인 분야에 주력하는 업체에서 수행 프로젝트 건수가 많으며, 상대적으로 제품디자인의 경우는 내수시장의 침체로 신모델 출시의 주기가 예년보다 훨씬 더 길어짐에 따라 대기업으로부터 의뢰받는 물량이 현격하게 줄어들어 디자인 개발의 프로젝트 건수가 낮다.

### 3-2-2. 디자인전문회사의 문제

#### ▪ 열악한 실정

현재 국내 디자인전문회사의 숫자는 대략 910여개로 파악<sup>15)</sup>되고 있는데 그 업종이 시각, 정보디자인분야에 편중(약 83%)되어 있고, 업체의 매출액(공인전문회사가 4~5억원 수준이고 비공인업체 1~2억원 수준임)과 전문디자인어의 수, 장비면에서도 매우 열악한 실정이다.<sup>16)</sup>

#### ▪ 정보 시스템 부재

국내 전문회사의 경우 전문인력의 확보를 위한 정보 시스템의 부재, 대학교육과 실무 괴리감, 업체의 영세성으로 인한 R&D 투자부족 등으로 인하여 전문회사 경영에 취약성과 한계성을 드러내고 있다.

#### ▪ 기반기술의 개발 미흡

산업디자인은 산업경쟁력의 핵심요소이나 관련 기반기술의 개발이 미흡하므로 업계의 독창적 디자인 개발촉진과 수준향상을 위해 디자인기반 기술개발지원이 시급하다. 따라서 산업디자인 기반기술과 관련하여 조형, 감성공학, 인간공학, 색채 등 디자인 개발을 위해 필수적이거나 민간에서 자체적으로 수행하기 힘든 디자인 관련 기초부분에 대하여 정부차원에서 수요조사를 실시하여 과제를 발굴하고 공업기반기술개발사업중 공통핵심사업에 디자인부문을 지원해야 할 것이다.

15) 한국디자인진흥원, 「1998 디자인 센서스 조사연구」, 산업자원부, 1998, p.471.

16) 통산산업부, 「통산산업백서」, 1997, p.319.

### ▪ 표준가격체계 미비

현재 디자인전문회사의 경우 수수료에 대한 표준가격체계가 수립되어 있지 않아 표준가격체계의 책정기준이 시급하다.

### ▪ 전문화 또는 특화 부재

지금의 시대는 한 분야에서 뛰어난 능력을 원한다. 하지만 디자인전문회사는 자체의 뚜렷한 색깔과 특성, 즉 전문 스타일을 갖고 있는 업체가 드물고, 개발비의 내역에 있어서도 투명성이 결여되어 있는 경우가 있다.

### ▪ 비전문경영인

업체의 경영부문을 전문경영인이 아닌 비전문경영인 출신이 경영하는 경우가 다분하여 경영자로서의 취약성이 많이 드러나고 있다. 그것이 곧 디자인 회사들의 내부구조의 허약함을 대변해주고 있는데, 이로 인해 업무의 체계가 확립되어 있지 않고, 계량화 내지 계수화에 위한 효율성, 수익성분석등은 거의 접근하지 못하고 있는 것이 대다수 중소디자인전문회사들의 실정이다. 이 방면의 전문가집단과 업무적 연계가 없기 때문이다.

### ▪ 수동적인 영업

디자인 회사들은 그 동안 안일하고 수동적인 면이 많았다. 시키면 시키는대로, 주면 주는 대로, 프로젝트는 거의 다 주문된 디자인(order-designed)이었다. 좀더 공략적이고 실효성 있는 방법이 필요하다. 즉 표적 고객을 겨냥한 계획된 디자인(ready-designed)과 설득력 있는 제안서를 준비하여 찾아 나서는 것이다.

### ▪ 수요상황 불규칙

우리나라 디자인전문회사들의 수요상황은 매우 불규칙적이며 상품기획 단계에서보다는 제품개발의 구체화 단계에서 참여하고 있는 실정이다.

이상과 같이 디자인전문회사가 발전하기 위해서는 하청업체로 전락하는 스타일링 위주의 용역 수준에서 벗어나 명실상부한 디자인컨설팅 업체로서 고유한 브랜드를 창조하고 독자적으로 개발·생산활동을 전개하는 등 경영구조의 개념을 전환해야 한다.





간지 앞

간지 뒤

## 제 4 장 디자인벤처 비즈니스

### 4-1. 디자인벤처 비즈니스의 등장배경

#### • 지식과 기술이 중심이 되는 고부가가치 경쟁체제 변모

21세기는 세계경제의 글로벌화와 더불어 지식과 기술이 중심이 되는 고부가가치 경쟁체제로 빠르게 변모하고 있다. 세계 각국은 자국의 경쟁력 제고를 위해 지식기반산업에 대한 투자를 한층 강화하고 있다. 이렇게 급변하는 국내외 환경하에서 인간의 창의성과 감성가치에 바탕을 둔 혁신적인 디자인이야말로 첨단기술과 마찬가지로 무역장벽을 뛰어넘어 새로운 국가경쟁력을 창출할 수 있는 핵심요소이다.

산업사회에서 디자인은 단지 제품개발의 마지막 단계에 적용되는 화장술이나 포장으로 간주기도 했지만 디지털 시대가 열리면서 디자인이 부가가치를 창출하고 경쟁력을 높일 수 있는 강력한 수단으로 자리잡으면서 기업, 나아가 국가의 경쟁력을 좌우하는 핵심적인 요소로서 인식되고 있다.

우수한 디자인 개발이야말로 제2의 기술개발이요, 상품의 부가가치를 단기간에 급격히 높일 수 있는 지름길이기 때문에 디자인을 기업의 핵심역량으로 활용하는 디자인벤처 기업이 늘어나고 있다.

소득수준이 향상됨에 따라 소비패턴이 ‘기능적 소비’에서 ‘기호적 소비’로 이행하면서 디자인은 소비자의 핵심적 상품구매 기준이 되고 있다. 실제로 1999년 소비자보호원에서에서 조사한 결과에 따르면 청소년의 52%가 디자인을 최우선적으로 고려해 제품을 구매하는 것으로 나타나 품질(22%), 가격(14%)보다도 디자인을 우선하는 소비패턴의 변화추세를 극명히 보여주고 있다. 또한 1998년에 한국디자인진흥원이 해외 바이어의 수입상품 결정 기준을 조사한 것에 따르면 품질(33%), 디자인(25%), 가격(21%)로 디자인을 통한 상품구매 기준은 높다고 할 수 있다. 특히 온라인상의 사이버몰에서 구매행위가 이루어지는 전자상거래의 확산에 따라 상품가치 차별화를 위한 디자인과 브랜드의 역할은 더욱 중요해질 것으로 예상되고 있다.

#### • 정보지식 및 문화디자인시대의 도래와 함께 디자인 가치와 역할 전환

이처럼 20세기 산업사회에 들어 본격적으로 자리매김한 디자인은, 이제 21세기의 디지털을 기반으로 하는 정보지식 및 문화디자인시대의 도래와 함께 그 가치와 역할이 전환되고 있다. 디자인은 과거의 스타일링에서 제품의 개념과 전략으로, 기업주도형에서 디자인주도형으로, 그리고 디자인이 기업과 비즈니스를 선도하는 개념으로 전환되고 있다. 특히 사회의 발달로 인한 고객수요의 다양화, 기술의 급속한 발전, 기존 아날로그는 물론 가상공간 등에서의 새로운 사업기회 등의 급증으로 대학과 기존의 많은 디자인컨설팅 전문업체들은 디자인벤처 비즈니스의 개념으로 바꾸는 등 디자인벤처 비즈니스가 세계적인 추세로 발전하고 있다.

### ▪ 디자인은 창의성과 모험성을 고루 갖추고 있기 때문에 태생적으로 벤처

디자인은 창의성과 모험성이라는 특성을 고루 갖추고 있기 때문에 태생적으로 벤처다. 벤처 비즈니스가 모험정신을 갖고 새로운 사업에 뛰어들어 많은 노력과 시행착오 끝에 성공을 거두는 것이라면 디자인 비즈니스도 마찬가지로 끊임없이 변하는 소비자의 욕구와 취향을 예측하여 상품을 만들어 내는 모험을 한다. 위험부담이 큰 만큼 성공의 대가도 커서 독창적인 디자인은 시장석권에 결정적 요인으로 작용한다.

벤처의 생명력은 새로운 것을 추구하는 창의성이다. 디자인도 바람직한 이미지를 만들고 제품의 매력을 창출하는 것이므로 고도의 창의성이 요구된다. 창의성이 가치창출에 결정적이라는 점에서 벤처와 디자인은 공통점을 갖고 있다.

국가적으로도 21세기 대표적 지식기반산업인 디자인산업을 적극 육성하기 위해 다양한 지원 사업을 시행하고 있다. 이미 최근에 일반 기술개발보다 투자 대 효과가 월등한 디자인벤처 비즈니스를 육성하고자 1000억원 디자인벤처펀드를 조성하고 있으며, 디자인벤처 기업을 적극 발굴지원하고 있다. 또 2004년까지 색채와 조형, 감성, 인간공학 등의 기반 기술과제 100여개를 개발해 디자인 전문기업에 제공하고 디자인 개발 장비 및 소프트웨어 구입자금을 융자 지원한다. 경기도 성남에 건립된 디자인센터도 개관 이후 각종 창업보육시설과 기초연구시설 등을 구축해 디자인 종합지원센터로 활용될 예정이다.

정부의 디자인산업 육성정책과 대학에서의 벤처육성에 힘입어 디자인벤처 수는 앞으로 더욱 늘어날 전망이다.

### ▪ 디자인의 비전과 발전전략으로서의 디자인벤처<sup>17)</sup>

정부가 지난해 발표한 「산업디자인의 비전과 발전전략」에서는 국제적 디자인 전문인력 양성, 디자인벤처 기업 육성, 디자인 지적재산권 보호강화, 디자인을 통한 고유브랜드 육성, 기업의 디자인 체제 확립 등으로 구성이 되어 있는데, 이중 디자인벤처 기업 육성은 그간 타기업들이 벤처기업육성에 관한 특별조치법에 의해 금융, 세제 등의 혜택을 누려 왔는데 반해 디자인전문회사들의 경우 그 특성상 벤처기업으로서의 혜택을 누려오지 못했다는 디자인업계의 현실을 받아들였다는데 의의를 찾을 수 있고 디자인업계의 비전과 발전전략으로서 디자인벤처에 대한 기대를 엿볼 수 있다.

이를 구체적으로 살펴보면, 우선 디자인벤처기업의 평가는 전문기관인 한국디자인진흥원이 맡게 되며 디자인전문회사와 자체브랜드 개발 중소기업, 디자인연구개발 투자비가 총매출액의 일정부분을 초과하는 중소기업도 벤처 지정이 가능하다. 벤처기업을 지정하는 방법은 벤처기업평가를 통한 지정과 디자인벤처펀드(창업투자조합)의 투자를 통한 지정 등인데, 우선 펀드가 조성되기 전에는 한국디자인진흥원에서 지정기준을 마련하여 벤처기업을 선정하고 2000년 이후에는 평가위원회가 구성되어 벤처기업을 지정할 계획이다. 펀드가 조성된 후에는 펀드투자심사와 벤처기업 평가기능이 통합되어 운영된다.

---

17) 신기술창업지원단 소식지 제27호, 2000년 2월 3일

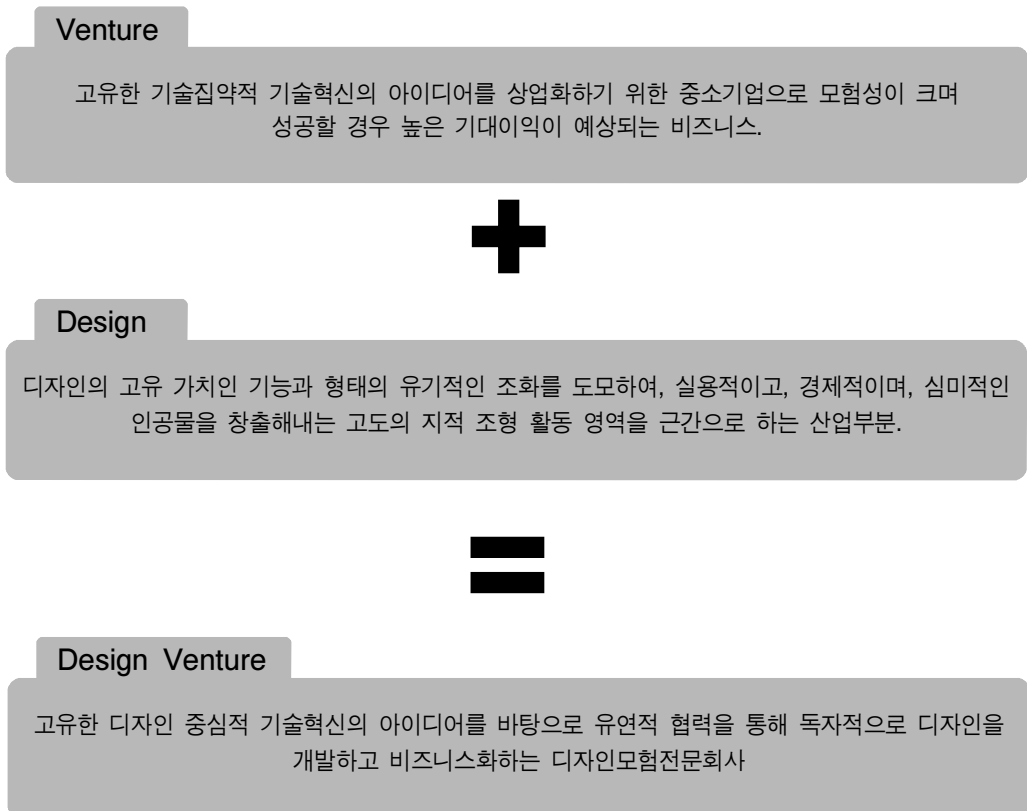
▪ **향후 5년간 1,000억원 디자인벤처펀드 조성**

디자인벤처기업으로 지정이 되면 세제, 금융(보증포함)지원과 함께 공장설립, 주식발행 및 코스닥등록 요건의 완화 등 각종 지원과 함께 산업디자인진흥법에 따라 각종 디자인 개발지원과 디자인 DB 등의 정보제공, 시제품 및 전문회사용자 등이 지원된다. 또한 향후 5년간 1,000억원의 디자인벤처펀드의 조성은 우수디자인 제품 및 벤처기업으로 평가된 업체와 고급디자이너 양성을 지원하는 사업에 활용된다.

## 4.2. 디자인벤처 비즈니스의 정의

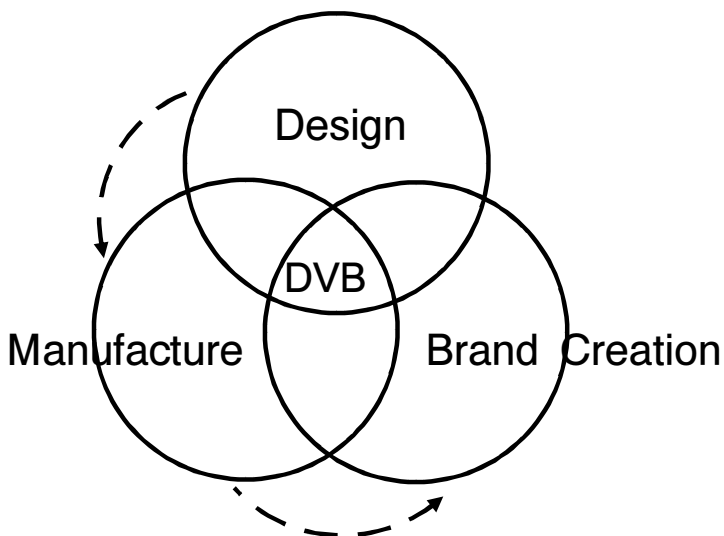
### • 전문적 디자인 기술을 바탕으로 독자적인 디자인 제품을 개발하고 브랜드를 생산하여 디자인 경영하는 사업유형

최근들어 다품종소량생산이 일반화되고 광범위한 영역에서 기술수준이 평균화함에 따라 다른 기업의 디자인 의뢰에 따라 디자인 자문을 하기보다는 자체적 디자인개발에 큰 비중을 두는 디자인 개발사례가 늘어나고 있다. 기본적으로 디자인벤처 비즈니스는 일반적인 벤처와 같이 주도적인 디자인개발과 브랜드 보유를 전제로 한다. 즉 기존 벤처 비즈니스가 가지는 ‘고유기술, 고위험, 고수익’에 ‘디자인 기능’이 합해진 것을 의미한다. 이처럼 자체의 ‘전문적 디자인 기술을 바탕으로 소프트웨어나 하드웨어 관련 독자적인 디자인 제품을 개발하고 브랜드를 생산하여 디자인 경영하는 사업유형을 디자인벤처 비즈니스’ 라고 정의할 수 있다.



〈그림-6〉 벤처, 디자인 비즈니스, 디자인벤처

여기서 디자인 기술은 종합적인 기술로서 디자인 특유의 가능성을 통하여 상품화할 수 있는 기술을 말한다. 이 ‘디자인 기술’은 형, 색, 재질 등 조형미를 바탕으로 하면서 디자인마케팅, 개발, 생산, 유통과 관련한 폭넓은 디자인의 기능을 포괄한다. 즉, 신개발품은 디자인을 통하여 주요한 이윤을 창출하게 되고 제품에 있어 디자인이 주요부가가치를 창출하는 요소가 되는 것이다.



〈그림-7〉 디자인벤처 비즈니스의 특성

▪ **고유한 디자인 중심적 기술혁신의 아이디어를 바탕**

디자인벤처란 기업에 속해 있는 디자인 부서가 아니다. 디자인벤처 비즈니스는 디자인 중심 벤처회사로서 그 영역은 세부적으로 ①최종 디자인되는 제품(공간-영역), 혹은 ②디자인 활용방법이나 ③프로세스(시간-개념) 등의 특성화된 고유영역을 중심으로 모험적 전략을 가진 디자인전문회사를 이른다. 물론 디자인 컨설팅 펌(firm) 또한 전반적 의미에 있어 디자인벤처라고 볼 수 있지만 본 연구에서 한정하는 벤처는 위에 언급한 특성화된 고유영역을 중심으로 디자인개발을 통하여 독자적인 제품을 개발하고 브랜드를 소유하는 기업을 의미한다. 즉, 고유한 디자인 중심적 기술혁신의 아이디어를 바탕으로 관련 협력체와 유연적 협력을 통해 독자적인 디자인 개발을 이룩하고 비즈니스화하는 디자인모험전문회사를 말한다.

디자인벤처 비즈니스 정의와 관련된 주요 내용을 다시 정리해 보면 다음과 같다.

〈표-15〉 디자인벤처 비즈니스 정의와 관련된 주요 내용

### 디자인벤처 비즈니스 정의와 관련된 주요 내용

- 크게는 디자인전문회사(design consulting firm)에 포함됨.
- 그러나 다른 기업의 디자인 의뢰에 따라 디자인 행위를 하기보다는 자체적 디자인 개발에 큰 비중을 둠.
- 자체적 디자인 개발은 종합적인 디자인 기술을 기반으로 디자인 특유의 가능성을 상품화함.
- 이때 '디자인 기술'이라 함은 제품, 프로세스, 방법 등 상품화와 직접 관련된 다양한 기술의 영역을 뜻함.
- 따라서 개발 품목은 디자인을 통하여 주요한 이윤을 창출하게됨.
- 유연성, 모험성, 기동성, 민첩성, 협동성, 유목성과 이를 전략적으로 실현시킬 수 있는 방법을 가짐.

#### ▪ 디자인벤처 비즈니스의 장점

디자인벤처 비즈니스는 타전문 분야를 기반으로 한 벤처비즈니스보다 많은 장점이 있다. 첫째, 단기간내에 수익성 회수로 정보통신이나 생명공학 기업보다 빠른 시간내 수익을 얻을 수 있다는 점이다. 일반 벤처기업에 투자해 수익을 얻으려면 년단위의 유예기간이 필요하다. 하지만 디자인벤처 비즈니스는 일상생활과 관련된 사업이 주종을 이루어 투자 회수기간이 짧아진다.

둘째, 디자인 분야의 벤처는 여타 벤처보다 리스크도 적은 편이다. 큰 돈을 들이지 않고도 기존 기술을 인간생활이나 시장과 연결시키는 개선적, 혁신적 아이디어를 바탕으로 상품화한 경우 부가가치가 굉장히 높아지는 사례는 적지 않게 볼 수 있다.



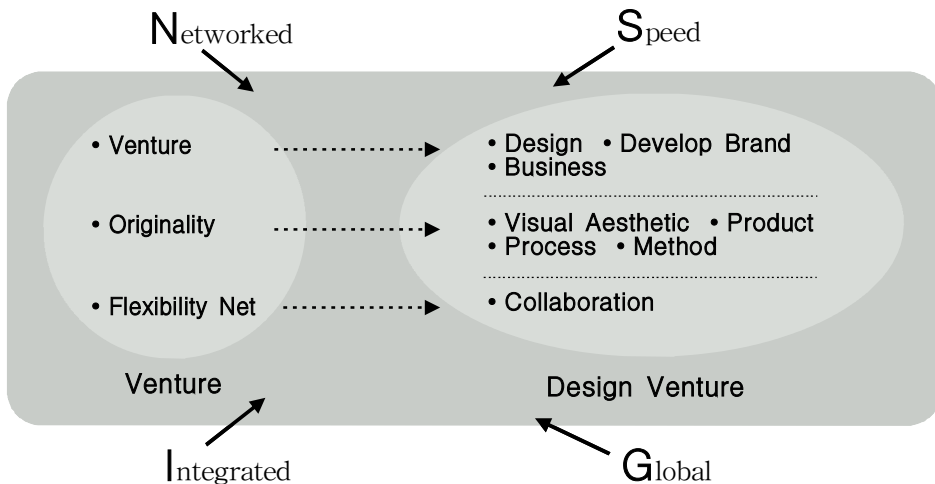
### 4-3. 디자인벤처 비즈니스의 특성

#### 4-3-1. 벤처기업과 디자인벤처 비즈니스

▪ 모험성, 고유성, 유연적 협력관계

우리 나라에서 벤처기업이라고 할 때 대개, ‘소수의 핵심 창업자가 기술혁신의 아이디어의 개발과 상업화를 목적으로 하여 설립한 소규모의 회사’로 이해되어지고 있다. 하지만, 벤처라는 말은 기업의 종류를 나타내는 말이라기보다는 성격을 규정짓는 말이라고 볼 수 있다. ‘Venture’라는 단어 그대로, 모험적이라는 성격을 가지고 있고, 아직 확실한 보장이 없는 어떤 혁신적 아이디어에 위험이 따르는 모험을 한다는 것이다. 이러한 모험적 진취성은 규모적 특질상 대기업이 가질 수 없는 벤처만의 특징이다.

다음으로는 벤처기업의 특성으로 들 수 있는 것이 그 기업만이 가지고 있는 혁신적 고유기술을 확보하고 있는 ‘고유성’이다. 즉 남이 가지고 있지 않은 그 기업 나름대로의 혁신적 기술이나 아이디어를 가지고 이를 독창적으로 개발하는 것이다. 대개의 경우 이러한 고유적 기술은 일반기업에서 다뤄지지 않는 틈새적, 첨단적 성격이 강한 경우가 대부분이다. 또 다른 벤처기업의 특성은 유연적 동맹관계이다. 대개의 벤처기업의 경우 어떤 제품의 완성품을 개발한다기보다는 혁신적 기술을 구현하기 위해 이에 관련되는 여러 전략적 동맹(strategic alliance)기업들의 도움을 받는다. 하지만 이러한 협력 관계는 항구적인 것이 아니라 그때 그때의 필요에 따라 형성되는 유연적 협력관계이다.



〈그림-8〉 벤처와 디자인벤처 비즈니스의 특성

이러한 벤처기업의 특성을 디자인에 적용해본다면, 디자인벤처의 윤곽이 포괄적으로나마 나타날 수 있다. 우선 가장 중요한 특질로서는 디자인벤처는 클라이언트가 가져다주는 디자인 업무를 수행하는 것이 아니라 모험적 정신을 바탕으로 나름대로 어떤 새로운 아이디어를 창출하여 이를 고유영역화하고 독자적 개발을 이루어야 한다. 이러한 고유영역은 반드시 어떤 제품일 필요는 없으며, 디자인 가치가 중심이 되는 다양한 리서치, 방법, 서비스 등을 포함할 수 있어야 한다. 따라서 디자인벤처는 종래의 개발된 기술에 대한 스타일링의 서비스에서 벗어나 비디자인 영역으로 여겨지던, 경영, 연구개발 중심의 모험적 전략을 가지고 있어야 한다. 아울러 이를 위해서는 다양한 주변의 관련 학문과의 전략적 협력관계를 유연적으로 이루어나가야 한다. 이미 미국을 비롯한 선진국에서는 위에 언급된 고유영역, 모험성, 유연적 동맹 등의 특성을 가진 디자인 벤처가 급속히 나타나고 있다.

## 4-3-2. 디자인전문회사와 디자인벤처 비즈니스

### 1) 디자인벤처 비즈니스의 특성(디자인전문회사 대비)

#### ▪ 모험적이고 공격적인 디자인벤처 비즈니스의 모델 요구

80년대 후반부터 산업(제품)디자인을 다루는 디자인전문회사가 창업되었다. 디자인전문회사는 말 그대로 디자인전문인력으로 구성된 소규모 조직을 기반으로 디자인개발을 중심으로 특화된 기업인만큼 벤처 비즈니스의 조건을 그대로 갖추고 있었다고 볼 수 있다. 따라서 디자인벤처의 경우 크게는 기존의 디자인전문회사(design consulting firm)에 포함된다고 볼 수 있다. 여기에 산업환경과 기술체계가 정보산업과 컴퓨터 기술 기반으로 이동하고 산업 및 기업 조직이 장치 위주에서 지식 및 인력 위주로 개편됨에 따라 새로운 산업환경을 고려한 좀더 모험적이고 공격적인 디자인벤처 비즈니스의 모델 형성이 요구되고 있다.

#### ▪ 보조적(수동적) 비즈니스와 주체적(능동적) 비즈니스

디자인벤처의 대표자를 대상으로 한 인터뷰<sup>18)</sup>에서 보여지듯이 일반적인 디자인전문회사와 디자인벤처의 차이는 디자인 용역만 지속하느냐, 제품을 스스로 주도적으로 창출하느냐의 차이라고 할 수 있다. 디자인전문회사가 기존 산업과 파트너십을 기반으로 한 보조적(수동적) 비즈니스라면 디자인벤처는 강력한 비즈니스 톨로서 디자인을 중심으로 하는 주체적(능동적) 비즈니스라는 것이다. 다시 말해 기존의 디자인 비즈니스가 제품개발을 위한 디자인용역의 서비스업이라면 디자인벤처는 디자인, 개발, 생산, 영업 등의 구조를 갖춘 제조업으로 무엇보다도 중요한 차이점은 디자인벤처는 용역으로서 기존 산업의 종속변수가 아닌 독립적으로 생존할 수 있기 때문에 결과적으로 자체적

---

18) 부록참고

인프라 구축을 통해 전체 디자인 커뮤니티의 발전을 도모할 수 있다는 점이며, 대승적인 관점에서 경제 전반에 걸쳐 훨씬 많은 영향을 미칠 수 있는 비즈니스 유형이라는 데 그 의의를 두고 있다. 고유한 디자인 비즈니스 영역이나 전문적인 기능의 보유 여부도 차이점으로 들고 있다. 그리고 디자인벤처는 생존 수단으로 자체 개발상품, 지적재산권 등 매출을 획기적으로 증대시킬 사업 아이템의 존재 여부를 들고 있다. 특성을 나누어 정리하면 다음과 같다.

### ① 능동성

사업 접근 태도에 있어 좀더 적극적인 모습이 차이점이다. 디자인전문회사의 비즈니스는 단순 용역 업무인데 반하여 디자인벤처는 고유한 디자인 개발과 브랜드 창출 등 주도적으로 디자인 개발하고 이를 사업화함으로써 부가가치를 갖는다.

### ② 통합성

디자인벤처 비즈니스를 하기 위해서는 디자인 업무에 있어서도 단순한 제품 디자인에 국한하는 것이 아니라 제품 디자인 및 완제품 성형까지 전반적인 기업기획에서부터 제품기획, 생산, 마케팅, 유통을 총괄하는 등 디자인 아이덴티티의 개발과 경영에 대한 비중이 크다.

### ③ 기술패러다임 변천을 철저히 적용

기술진화에 따른 디자인 패러다임 변천을 철저히 고려하는 측면이 기존 디자인전문회사와 차이 라고 본다. 많은 디자인 전문회사가 80년대 후반까지 제품(산업)디자인을 중심으로 하였지만 90년대부터 제품에 디지털 기술을 삽입하는 방향이 일반적이 되었으며, 현재 2000년대는 바로 디지털 미디어를 디자인하는 것이 제품디자인의 일이 되었다. 특히 디자인벤처는 기존의 하드웨어 중심의 사업기획 이외에도 이런 변화에 신속히 대응하고 이끌어야 한다.

### ④ 긴밀한 협조 네트워크

디자인벤처는 과제 및 사업에 따라 기술, 생산, 경영 등에 걸쳐 폭넓은 전문가들을 결합하여 네트워크를 통해 가장 경제적이고 효율적인 디자인 및 개발, 생산, 유통 프로세스를 만드는 기업이다.

〈표-16〉 디자인전문회사와 디자인벤처의 차이

디자인전문회사	디자인벤처
보조적	주체적
수동적	능동적
종속적	독립적

## 2) 디자인전문회사가 디자인벤처로 전환하기 위한 조건

### • 디자인 용역구조에서 벗어나 스스로 시장을 개척하고, 브랜드를 가지고 승부해야

디자인벤처의 대표자를 대상으로 한 인터뷰에서 볼 수 있듯이 디자인벤처는 일반적인 디자인 용역 개념의 컨설팅이 아닌 전문영역구축을 통한 아이디어 및 사업기회를 스스로 도출하여 브랜드를 만드는 기업으로 인식할 것을 강조하고 있다. 또한 기존의 디자인 영역을 벗어나 디자인영역을 확대하는 것도 하나의 방법으로 제안하고 있다. 다음으로 마케팅 개념을 갖는 것이다. 중소기업이나 대기업을 상대로 하는 영업이 아닌, 최종 소비자를 직접 만나고 그들을 상대로 판매를 할 수 있는 시장을 개척하는 방법도 벤처의 조건으로 보고 있다. 클라이언트에 의존하는 지금의 디자인 용역구조에서 벗어나 스스로 시장을 개척해야하고 자사의 브랜드를 가지고 승부하는 디자인 전문회사로 변신해야한다는 것이다.

구체적인 조건을 살펴보면 다음과 같다.

### ① 영역확장

기존의 디자인전문회사는 용역중심으로 일을 하다보니 제품보다는 솔루션 사업에 치중되어 있다. 대형광고대행사를 제외한 용역사업에는 한계점이 어느 정도 있고 그 성장도 영세성을 벗어나지 못하고 있다. 지금까지 디자인전문회사는 용역 대사에 따른 고유 영역만을 생각해왔는데 좀더 넓은 의미의 디자인 산업으로 확대할 필요가 있다. 사업규모에서도 개인회사 형태를 탈피하여 자본이 결합될 수 있는 주식회사 형태를 갖추어야 한다. 그리고 그 경우도 투명하게 운영됨을 원칙으로 하여야 하며 가급적이면 직원들도 주식을 할당(share)받을 수 있는 형태로 운영이 되어야 한다.

### ② 과감한 변신

디자인의 주변환경이 변화할 때 그 파급효과로서 여러 방면의 비즈니스가 발생할 수 있다는 사실에 따라 디자인벤처 비즈니스를 지향하는 디자이너나 디자인전문회사가 취해야 할 중요한 태도는 비즈니스의 중요성을 인지하고, 사회현상에 폭넓은 관심을 가지고 이들이 어떠한 파급효과를 가지고 올 것인가를 집중적으로 봐야한다. 그 안에서 자신(자사)의 강점을 잘 파악하면 분명히 기회 요인들이 많다는 점을 발견할 수 있을 것이다. 무엇보다 이러한 시도를 하기 위해서는 우선 기존의 사고의 틀을 벗어날 수 있는 용기와 실천력이 중요하다.

### ③ 고유 기술의 확보

디자인벤처로 분명한 입지를 세우려면 먼저 독자적인 기술이나 아이템이 있어야한다. 자신들만의 장점을 내세울 수 있는 기술력이나 아이템을 가지지 못한 기존 형태의 디자인 회사로는 굳이 벤처라는 단어를 쓰기에는 적합하지 않다고 보고있다. 아이템은 제품이 될 수도 있고 특허화한 지적재산권일 수도 있다. 신개념 용역 창출, 특화 전략, 기술특허 등을 통한 로열티 권리 확보하

는 방법이 그 예이다.

#### ④ 체계적 사업추진

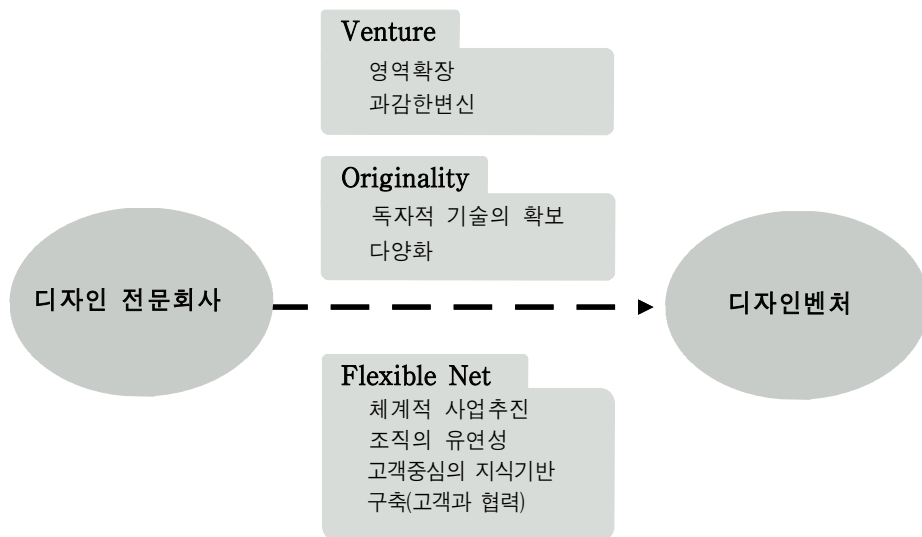
용역이나 대행, 수주형 사업방식에서 탈피하기 위해서는 단계별 전략을 수립해야하는데 그러기 위해 먼저 회사의 비전(vision)을 수립하고 이를 이용하여 투자자를 영입해야한다. 먼저 전문 경영인 체제 구축, 디자인 개발을 위한 전문 인력 확보, 각 분야의 전문회사가 합병 내지는 협력 체제 구축하여 시너지 효과 창출해야 한다.

#### ⑤ 조직의 유연성

변화하는 기업 유형과 조직변화에 유연하게 대처할 수 있어야 한다. 예를 들어 프로젝트에 따라 외부의 물적 인적 자원을 적절히 활용하고 여건이 되면 사내 부서를 분사하여 독립적이며 횡적인 연계를 유지한다.

#### ⑥ 고객 중심 지식기반의 구축

기업위주의 지식기반에서 고객위주의 지식기반을 형성하는 것이다. 이는 고객과 지속적인 연락 관계를 가지며 이들과 계속 접촉을 하고 각각에 맞는 해결책과 서비스를 제공하는 것인데, 그 고객이란 회사의 제품을 산 개인까지 포함한 것이다. 예전에는 이런 접근이 어려웠겠지만 지금은 인터넷이 있음으로 가능하다.



〈그림-9〉 디자인전문회사의 디자인벤처 전환 조건

## 4.4. 디자인벤처 비즈니스의 현황과 유형

### 1) 현황

#### • 1999년 2월 말 현재 디자인 관련 벤처기업 수는 150여개

한국디자인진흥원은 우수한 전문회사 및 디자인품목 제조기업을 벤처기업으로 지정하고, 이들 기업에 펀드를 투자하여 기업 및 디자인의 가치를 높이고, 디자인산업이 국가경제에 핵심적인 역할을 수행할 수 있도록 다양한 벤처사업을 시행하고 있다.

국내 디자인 비즈니스에서 본격적인 디자인벤처 시대를 연 것은 1998년 (주)A.M.A디자인뱅크가 디자인분야로는 처음 벤처기업 인증을 획득한 이후이다. 정부가 한국디자인진흥원을 통해 관련 벤처기업을 적극 발굴키로 한 데에 따라 정부가 올해 8월까지 실시한 디자인 평가를 통과해 디자인벤처로 지정된 업체는 지금까지 모두 54개사<sup>19)</sup>로 화장품, 타일, 의류, 가구 등을 생산하는 전통 제조업에서부터 액정모니터와 유가증권 등을 개발하는 첨단업체까지 다양하게 분포하고 있다.

#### • 디자인벤처 기업의 성향

디자인벤처 기업의 성향을 살펴보면 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 기존의 디자인전문회사가 용역위주에서 벗어나 독자 브랜드 및 고유영역을 특성화해 디자인벤처로 전환하는 디자인벤처 전환형과 창업 당시부터 혁신적인 아이템이나 특성화 전략을 통해 벤처를 지향하는 디자인벤처 지향형이다.

〈표-17〉 디자인벤처의 성향

디자인벤처 전환형	디자인벤처 지향형
IRI색채연구소, 212디자인, 디자인모을 다담디자인 등 *상기 업체는 디자인벤처 지정업체는 아니나 디자인벤처 성향업체임.	유컴스, 마에, 컬처메이커, 오로라월드, 폴리텍디자인, 디자인텍 홀딩스, 매크로이터내셔널, 에몬스 가구, 한국민예 아메스, DesignAtoZ.com, 엔토디자인 등

#### • 디자인벤처의 열기는 디지털 경제와 디자인의 상관관계에 있음

정보기술(IT) 일색이던 국내 벤처 환경에서 이같은 디자인벤처 열기가 일고 있는 것은 디지털 경제와 디자인의 상관관계 때문이다. 디자인은 사이버 세상에서 제품 구매의 결정적 기준이 될 뿐만 아니라 다국적 기업의 생존방식인 제상품 브랜드와 국가 이미지를 결정하는 주요인이다.

19) 부록참고

따라서 디지털 경제가 전자상거래를 일반에 보급하고 기업의 국제화를 앞당기는 그 자체로 디자인의 중요성을 배가시킨다. 또한 부가가치가 일반 기술 연구개발보다 20배 이상의 효과를 가져 온다는 점에서 중요한 의미를 갖는다(영국 디자인협회의). 반면 국내 실정은 디자인벤처 붐에도 불구하고 아직 자금지원, 시설, 창업보육 등 인프라와 투자비용 수준에서 미약하게 사실이다.

▪ **정부에서 디자인벤처 육성을 지원-소득세·법인세·재산세 등 각종 세금 감면**

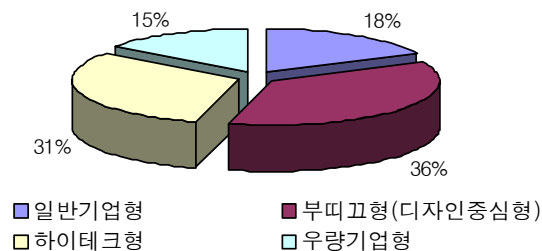
그러나 최근 정부기관에서는 디자인벤처육성을 지원하기 위해 성남에 건립되고 있는 디자인센터에 각종 창업보육시설과 기초연구시설 등을 구축할 예정이다. 또 오는 2004년까지 색채와 조형, 감성, 인간공학 등의 기반 기술과제 100여개를 개발해 디자인 전문기업에 제공하고 디자인 개발 장비 및 소프트웨어 구입자금을 용자 지원키로 했다.<sup>20)</sup>

디자인벤처 기업은 소득세·법인세·재산세 등 각종 세금이 감면되며 등록세·취득세 등도 면제된다. 또한 벤처 자금이 필요할 경우에는 가산점이 주어져 자금지원 대상으로 우선 선정될 수 있다.

**2) 디자인벤처 비즈니스의 유형**

▪ **부띠끄형**

벤처넷(<http://venture.smba.go.kr/>)에 따르면 벤처기업의 업종중 제조업이 61%를 차지하고 있고, 그 중에서도 디자인 특성이 강한 부띠끄형이 36%를 차지하고 있어 디자인 중심의 벤처가 제일 큰 비중을 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 한편 디자인벤처 비즈니스의 유형은 크게 3가지로 구분하여 볼 수 있다. 첫째 제품영역(Product), 둘째 개발프로세스 영역(Process), 셋째 디자인방법상 영역(Methods) 등이다(상기 3가지 유형은 6장 참고).



〈그림-10〉 벤처기업 업종중 제조업의 유형

20) 양춘병, 내외경제신문, 2000. 3. 27.

## 4.5. 디자인벤처 비즈니스로 가능성 있는 영역과 분야

### • 영역이나 분야에 한정없음

디자인벤처가 일반 기술벤처와 차별되는 점은 디자인을 원천경쟁력으로 삼고있다는 점이다. 그러나 국내의 경우, 디자인벤처 인증을 받기 위해선 정량적으로 측정이 가능한 기술력(특허나 실용신안 등)을 보유하고 있어야 하는 실정이다.

디자인벤처가 아이디어의 선제안 활동이나, 디자인 마인드를 최대한 활용한 제조 또는 마케팅 관련 비즈니스 등 광범한 내용을 다룰 수 있다고 볼 때 영역이나 분야는 한정되지 않을 것이다.

다음은 디자인벤처의 대표자를 대상으로 한 인터뷰 내용중 디자인벤처 비즈니스로 가능성 있는 영역과 분야를 대한 응답을 분석한 것이다.

### • 분야

제품, 컴퓨터 관련 미디어 디자인, 비주얼 디자인, 게임, 영상물, 엔터테인먼트, 디자인 소프트웨어 개발, 컨설팅, 제품제작/판매, 소프트웨어, 게임, 디지털 콘텐츠(Digital Contents), 디자인 경영과 관련된 컨설팅, CI, BI.디자인 개발 및 제품화. 디지털 영상 문화콘텐츠 사업 등이 가능하다.

### 1) 새로운 영역 : 브랜드 창출

브랜드 비즈니스가 디자인벤처 비즈니스로 많은 가능성을 가지고 있다고 보고있다. 한 예로, 루이비통의 팜PDA전용 케이스는 3COM사의 팜PDA의 가격보다도 오히려 20불 가량 비싼 가격에 판매가 되고 있는데, 가죽 재질로 된 케이스의 가격이 첨단 기술의 집약체인 PDA보다 더 비싼 가격이다. 이는 브랜드의 위력을 입증하는 좋은 사례다. 또한 브랜드 비즈니스는 기술우위의 여타 비즈니스에 비해 훨씬 긴 수명을 가지고 있으며, 비즈니스가 지속된 시간은 그대로 전통성과 정통성의 측면에서 더 크게 보상받는다. 이는 디자인이 기술요소 뿐 아니라 보다 다양한 요소들과의 접목이 이루어질 때 더 많은 성공 가능성이 있으며, 이러한 시도가 단발성으로 그치는 것이 아니라 하나의 브랜드로 유지, 관리가 되어 응집력을 갖추게 되면 강력하면서 안정적인 비즈니스로 발전할 수 있다는 것을 말한다.

### 2) 첨단 기술의 적극적 활용 : 디지털과 인터넷 테크놀로지 등

기존 기술은 기존 업체가 어느 정도 장악하고 있는 만큼 새 기술로 승부를 걸 필요가 있다. 디지털과 인터넷 테크놀로지 등 인터넷이 제공하는 가상공간에 새로운 시나리오를 짜고 그 맥락이 맞는 새로운 제품을 개발하는 것도 사이버 시대의 전략될 수 있다.

### 3) 통합디자인 : 인간-컴퓨터 인터페이스 디자인과 지능형 디자인

또한 과거에 분리되었던 여러 기능을 신테크놀로지의 힘을 빌어 통합시키는 것도 하나의 방법일



수 있다. 예를 들어 운행중인 자동차가 무선네트워크로 은행계좌와 연결된 장치에 의해 고속도로 주행시 통과료를 부과할 때 정차 없이 일관 결제하고 주유소에서도 연료 주입후 별도의 결제 절차 없이 지불할 수 있다. 자동차의 기능중 일부가 현금이나 카드의 기능을 대신하는 것이다. 또한 현재 에릭슨이 추진하는 것처럼 손목시계에 필요한 데이터를 입력하여 자동차 시동을 걸고 쇼핑을 할 수도 있다.

뒷장

간지 앞

간지 뒤

## 제 5 장 디자인벤처 비즈니스 사례연구

### 5-1. 국내외 디자인전문회사 벤처 속성 사례분석 : 웹서베이(Web survey)

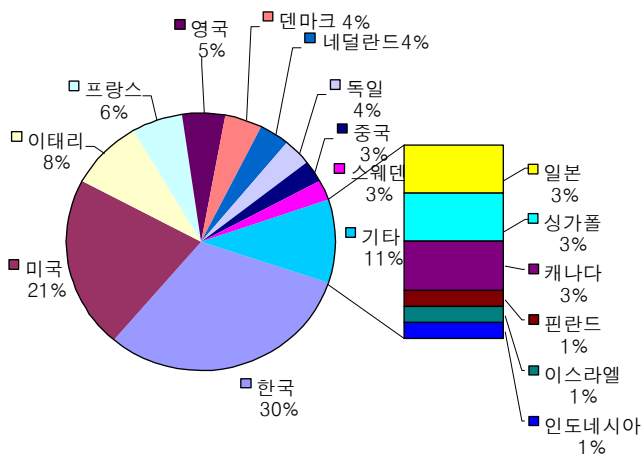
#### 5-1-1. 개요

본 장에서는 국내외 디자인전문회사를 대상으로 디자인벤처 비즈니스의 속성을 어느정도 보유하고 있는지 운영현황을 바탕으로 파악하여 보았다. 사례연구는 인터넷을 통해 2001년 2월 14일부터 2001년 7월 17일까지 약 5개월간 웹 설문(Web survey)의 방법으로 진행하였다. 응답수는 총 16개국 105건으로 이중 유효한 95건(90.5%)을 대상으로 분석하였다.

〈표-18〉 웹 설문(Web survey)의 개요

국가	설문 배부수	설문 응답수	대상
국내	172건	34	한국산업디자인전문회사협회(KADFA)회원사(100) 디자인벤처 인증 업체(49), 기타(23)
국외	17개국 546건	15개국 71건	http://www.core77.com에 등록된 전세계 디자인전문회사중 선별 선택
계	18개국 718건	16개국 105건	

응답자의 국가 구성비는 한국 30%, 북미 24%, 유럽 35%, 아시아권(한국제외) 10%이다.



〈그림-11〉 웹 설문(Web survey) 응답자의 국가 구성비

국내외 디자인전문회사를 대상으로한 웹설문 문항

**선택형 문항**

1. 귀하의 디자인 회사는 어떤 나라에 있습니까?
2. 귀하의 디자인 회사에는 모두 몇 명의 직원이 근무하고 있습니까?
3. 귀하의 디자인 회사는 어떤 분야를 전문으로 하고 있습니까?(다중응답)
4. 귀하의 디자인 회사는 디자인 관련 특허를 몇 건이나 보유하고 있습니까?
5. 귀하의 디자인 회사의 직원의 평균 연령은 대략 얼마나 되십니까?
6. 귀하 회사의 전체 직원 중 비(非) 디자이너의 비율은 얼마나 차지하고 있습니까?
7. 몇 년 전에 귀하의 디자인 회사가 설립되었습니까?

**7점척도 문항**

1. 우리 회사는 다른 회사들에는 없는 확실한 디자인 전문 기술이 있다.
2. 우리 회사는 타 관련회사와 긴밀한 협조 네트워크를 가지고 있다.
3. 우리 회사는 클라이언트가 없이도 종종 우리 스스로 우리 자신의 디자인 개발 프로젝트를 하는 경우가 있다.
4. 우리 회사는 외부의 투자자로부터 벤처 자금을 지원 받는다.
5. 우리는 일이 완벽하지 않더라도 우선 가급적 신속히 끝내는 것이 중요하다고 생각한다.
6. 우리 회사는 디자인 전과정의 약 반 이상을 외부 회사와 협업에 의존하고 있다.
7. 우리는 해외의 프로젝트를 수주하거나 해외의 클라이언트를 가진 경험이 있다.
8. 우리는 가급적 디자이너의 수를 최소한으로 유지하고 더 필요하다면 프로젝트 베이스로 고용한다.
9. 우리는 혁신적 디자인을 위해서는 어쩔 수 없이 모험을 감수해야 한다고 생각한다.
10. 우리는 우리회사가 벤처 지향적 회사라고 생각한다.
11. 모든 디자인 프로젝트는 우리 혼자만 할 수는 없는 것이다. 언제든지 필요하다면 외부와의 협조를 이뤄야 한다.
12. 우리는 현재 우리 자체의 브랜드 제품을 가지고 있다.
13. 종종 다른 회사에서 우리회사와의 협업을 의뢰해 온다.
14. 우리 회사는 매년 괄목할 만한 매출액의 성장을 보이고 있다.
15. 우리 회사의 이익의 큰 부분은 독자 브랜드 제품의 판매나 로열티에 의해서이다.

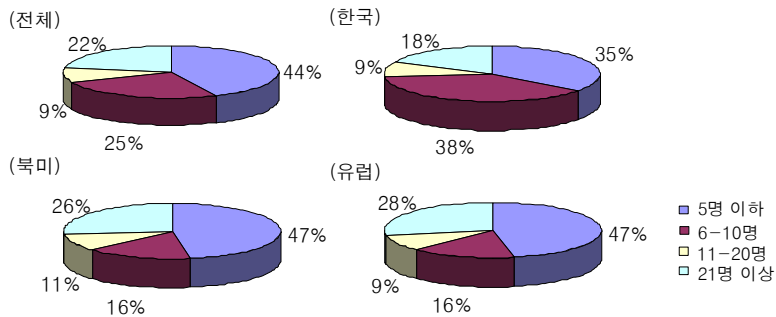
**5-1-2. 웹 설문 세부분석**

국내외 디자인전문회사의 현황파악을 위한 단답형 문항의 분석내용은 다음과 같다.

**문항1. 귀하의 디자인 회사에는 모두 몇 명의 직원이 근무하고 있습니까?**

북미와 유럽은 직원 수 5명 이하의 소규모 회사가 전체의 절반 가량을 차지했으며, 중소기업은 16%, 중규모는 약 10%정도로 규모가 커질수록 회사의 수가 줄어들다가 대규모 회사는 약 27%로 직원 수 11~20명의 중규모 회사가 회사 확장의 도약기로 보인다.

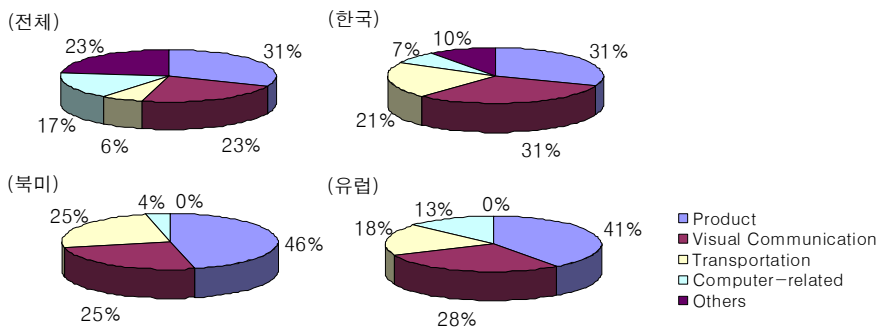
한국의 경우 직원 수 5명 이하의 소규모 회사보다(35%) 6~10명인(38%) 중소기업 회사가 더 큰 비율을 보인다. 직원 수 21명 이상인 대규모회사는 북미나 유럽에 비해 크게 적은 18%를 차지하고 있다. 한국 역시 직원 수 11~20명의 단계가 회사의 규모가 도약하는 시점으로 보인다.



〈그림-12〉 디자인회사의 직원 수

**문항2. 귀하의 디자인 회사는 어떤 분야를 전문으로 하고 있습니까?(다중응답)**

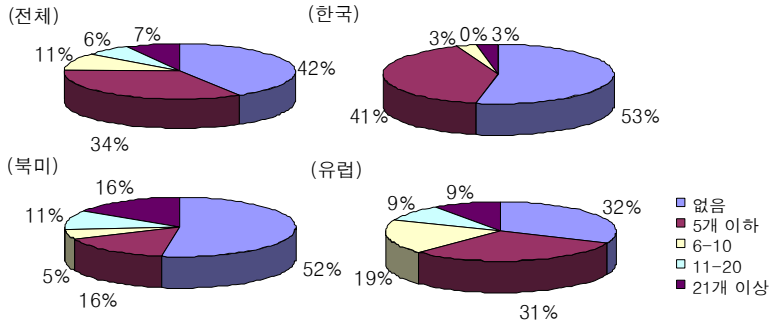
전체적으로 뚜렷한 차이를 보이지는 않는다. 북미와 유럽은 제품디자인이 전체의 40%이상을 차지해 가장 큰 비중을 보인다. 북미 지역은 다른 지역에 비해 운송기기 디자인 분야가 큰 영역을 차지하고 있다. 한국은 제품과 비주얼 커뮤니케이션의 비율이 31%로 동일하다.



〈그림-13〉 디자인회사의 전문직종

**문항3. 귀하의 디자인 회사는 디자인 관련 특허를 몇 건이나 소유하고 있습니까?**

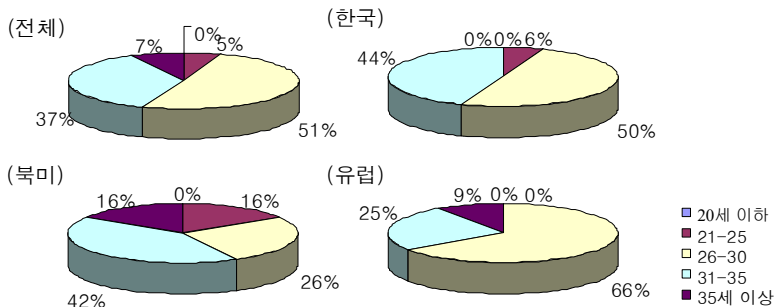
한국과 북미지역 디자인 회사 중 특허를 전혀 소유하고 있지 않는 회사가 전체의 반을 차지한다. 한국은 5건 이하의 특허를 소유하거나 전혀 소유하지 않은 회사를 합하면 전체의 94%가 해당된다. 북미와 유럽지역에서 6건 이상의 특허를 소유한 회사는 각각 31%, 37%인 반면 한국은 6%에 그치고 있다.



〈그림-14〉 디자인회사의 관련 특허 소유 수

**문항4. 귀하의 디자인 회사의 직원의 평균 연령은 대략 얼마나 되십니까?**

한국의 경우 디자인 회사의 대부분이 20대 후반에서 30대 초반으로 구성되어 있으며 평균연령이 30대 후반인 디자인 회사는 전혀 없는 것으로 나타났다. 그만큼 디자이너의 근무 수명이 짧다는 것을 보여준다. 북미의 경우 30대 초반의 비중이 가장 크며 그 주위로 인접한 연령대가 고르게 분포되어 있다. 평균연령 30대 후반의 비중도 16%에 이른다. 유럽은 20대 후반의 회사가 전체의 66%를 차지한다. 30대 초반의 회사가 25%, 30대 후반의 회사가 9%인 것으로 보아 디자인 인력이 30대 후반까지 연결되어 있으며 비교적 안정적인 직업이라는 것을 알 수 있다.



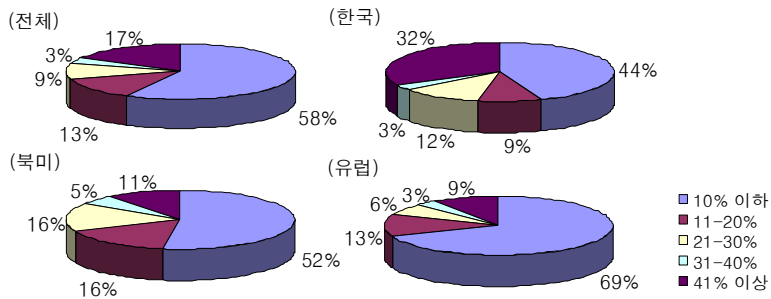
〈그림-15〉 디자인회사의 직원의 평균 연령



**문항5. 귀하 회사의 전체 직원 중 비(非) 디자이너의 비율은 얼마나 차지하고 있습니까?**

한국의 경우 비디자이너의 비율이 북미/유럽에 비해 매우 높은 것으로 나타났다. 특히 유럽의 경우 약 70% 가량의 회사에서 비디자이너직이 10%이하인데 비해 한국은 44%의 회사만이 10% 이하의 비디자이너 구성을 하고 있다.

회사 평균 연령 및 회사 규모를 연관해 볼 때 유럽에는 젊은 디자이너만으로 구성된 소규모 회사가 큰 비중을 차지한다는 것을 예상할 수 있다.

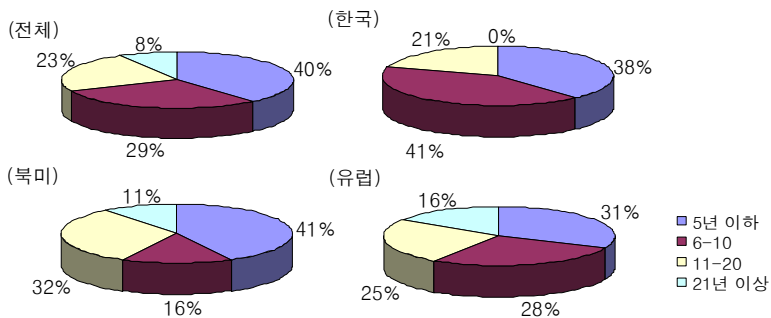


〈그림-16〉 디자인회사의 비디자이너 비율

**문항6. 몇 년 전에 귀하의 디자인 회사가 설립되었습니까?**

한국은 설립 10년 이내인 신생 회사 비율이 79%인데 비해, 북미는 56%, 유럽은 59%이다.

한국은 신생회사의 비율이 높은 반면에 설립 20년 이상인 회사의 비율은 0%로 나타났다.

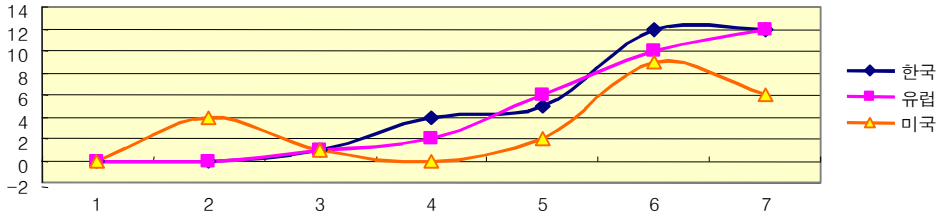


〈그림-17〉 디자인회사의 설립년 정도

국내의 디자인전문회사의 벤처 속성 파악을 위한 7점척도 문항과 분석내용은 다음과 같다.

**문항1. 우리 회사는 다른 회사들에는 없는 확실한 디자인 전문 기술이 있다.**

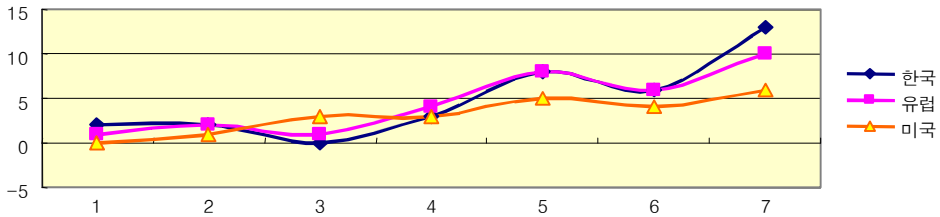
국내의 대부분의 디자인 회사가 독특한 디자인 전문 기술을 갖고 있지 않는 것으로 응답했다.



〈그림-18〉 확실한 디자인 전문 기술 보유 정도(Unique Expertises)

**문항2. 우리 회사는 타 관련회사와 긴밀한 협조 네트워크를 가지고 있다.**

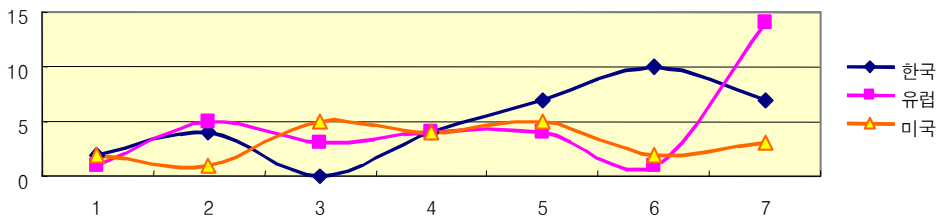
전체적으로 다 관련회사와 긴밀한 협조 네트워크를 갖고있지 않는 것으로 응답했다.



〈그림-19〉 협조 네트워크 정도(Collaborative Network)

**문항3. 우리 회사는 클라이언트가 없이도 종종 우리 스스로 우리 자신의 디자인 개발 프로젝트를 하는 경우가 있다.**

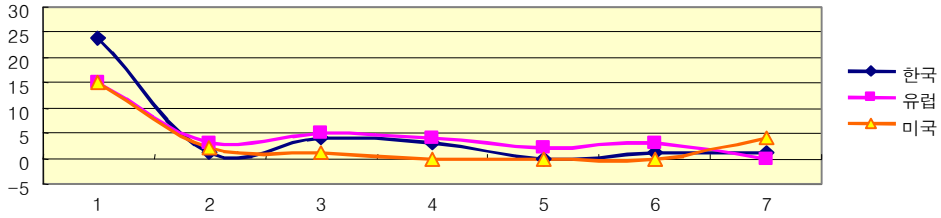
전체적으로 클라이언트 없이 독자적인 프로젝트를 하지 않는 것으로 나타났다. 유럽지역은 부정적인 응답이 강하게 나타났다.



〈그림-20〉 독자 프로젝트 정도(Initiate Own Project)

**문항4. 우리 회사는 외부의 투자자로부터 벤처 자금을 지원 받는다.**

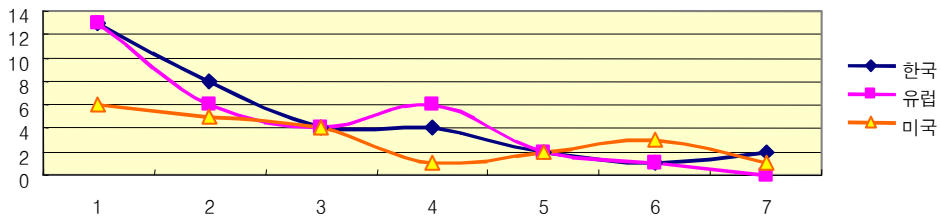
대부분의 회사가 외부 투자자로부터 벤처 자금을 지원 받고 있다.



〈그림-21〉 벤처 자금 지원 정도(Get Venture Fund)

**문항5. 우리는 일이 완벽하지 않더라도 우선 가급적 신속히 끝내는 것이 중요하다고 생각한다.**

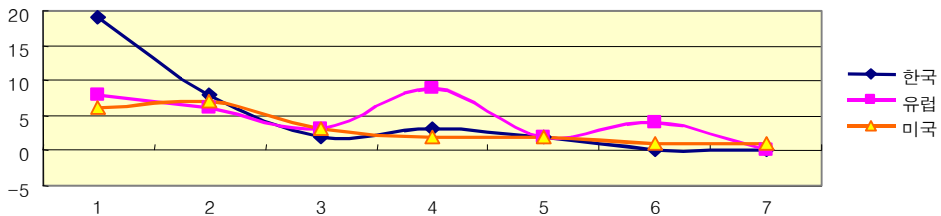
대부분의 회사가 퀄리티 보다 시간엄수가 중요한 것으로 응답했다.



〈그림-22〉 프로젝트의 시간(Time) 대 질(Quality) 중요도

**문항6. 우리 회사는 디자인 전과정의 약 반 이상을 외부 회사와 협업에 의존하고 있다.**

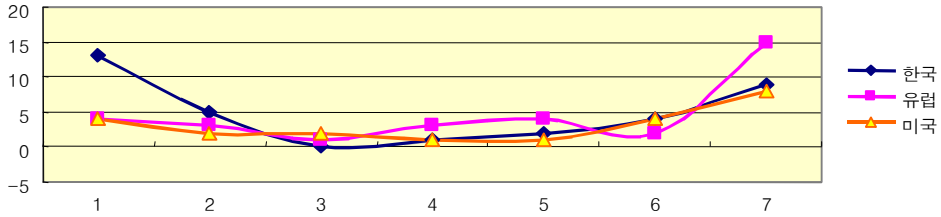
한국 회사는 매우 긍정적인 반응을 보이고 있으며, 유럽과 북미 지역은 중간적인 반응을 보인다.



〈그림-23〉 프로젝트의 협업 정도(50% is done outside)

**문항7. 우리는 해외의 프로젝트를 수주하거나 해외의 클라이언트를 가진 경험이 있다.**

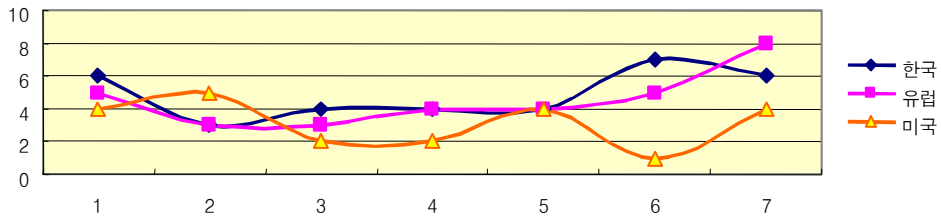
해외 프로젝트 경험은 양분적인 경향을 나타내고 있는데, 해외경험이 있는 회사는 계속해서 해외 프로젝트를 수주하거나 클라이언트를 갖게 되는 것으로 보인다.



〈그림-24〉 프로젝트의 해외 수주 정도(Oversea Experience)

**문항8. 우리는 가급적 디자이너의 수를 최소한으로 유지하고 더 필요하다면 프로젝트 베이스로 고용한다.**

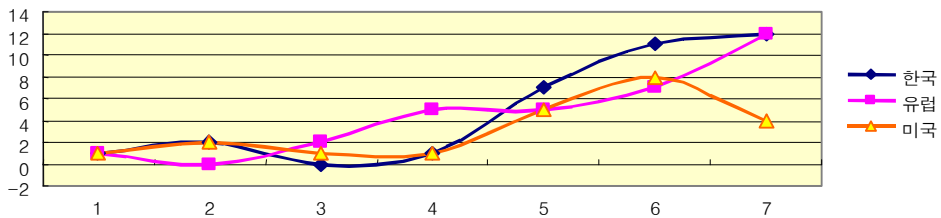
전체적으로 다양한 응답을 보이고 있으며, 부정적인 쪽의 응답이 약간 우세하다. 유럽은 미약하게나마 프로젝트 베이스 고용에 긍정적인 경향을 보인다.



〈그림-25〉 프로젝트 베이스 디자이너 고용 정도(Hire Designers on Project Base)

**문항9. 우리는 혁신적 디자인을 위해서는 어쩔 수 없이 모험을 감수해야 한다고 생각한다.**

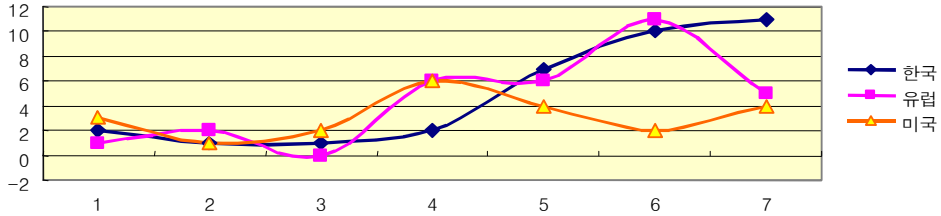
대부분 모험 감수에는 매우 부정적이다.



〈그림-26〉 혁신을 위한 모험 감수 정도(We take risk for innovation)

**문항10. 우리는 우리회사가 벤처 지향적 회사라고 생각한다.**

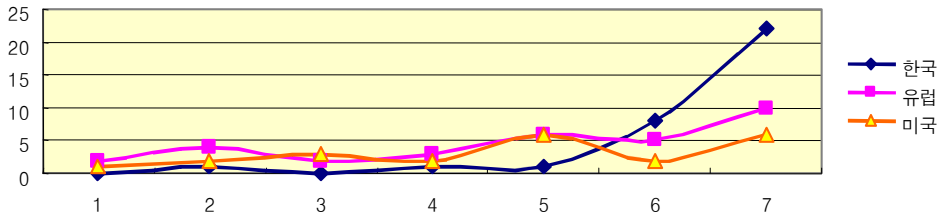
앞 질문과 유사한 내용으로, 모험 지향적인 회사에 대해 대부분 부정적인 응답을 했다.



〈그림-27〉 벤처 지향적 회사 정도(We are venture-oriented)

**문항11. 모든 디자인 프로젝트는 우리 혼자만 할 수는 없는 것이다. 언제든지 필요하다면 외부와의 협조를 이뤄야 한다.**

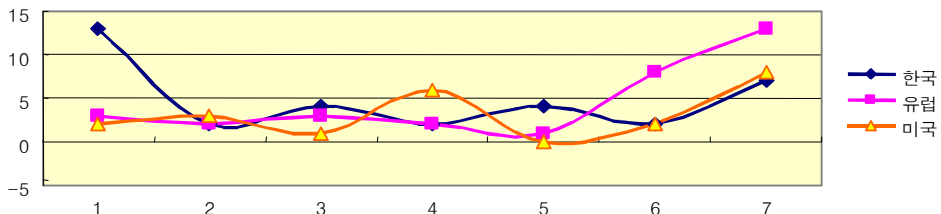
외부와의 협조에 대하여 대부분 부정적인 응답을 했다. 한국이 가장 부정적인 응답을 보였다.



〈그림-28〉 외부와의 협조 정도(We seek for help whenever needed)

**문항12. 우리는 현재 우리 자체의 브랜드 제품을 가지고 있다.**

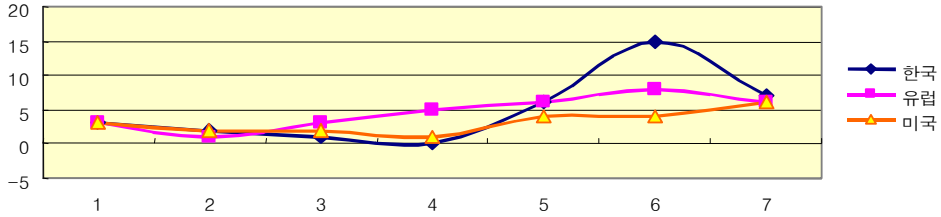
대부분 부정적인 응답을 했지만 한국의 경우 매우 긍정적인 응답이 많다는 점이 눈에 띈다.



〈그림-29〉 자체 브랜드 보유 정도(Own Brand Product)

**문항13. 종종 다른 회사에서 우리회사와의 협업을 의뢰해 온다.**

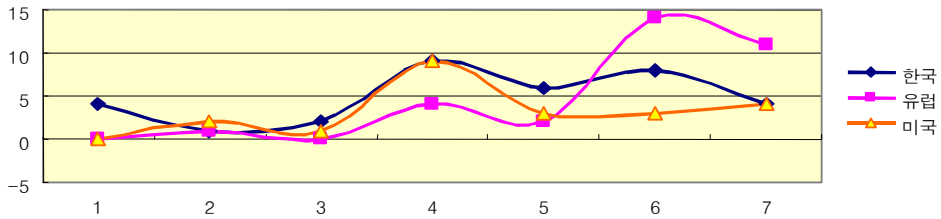
전체적으로 부정적인 응답이다. 한국이 가장 부정적인 응답을 했으며, 다른 회사와의 교류가 거의 없음을 예상할 수 있다.



〈그림-30〉 다른 회사의 협업 의뢰 정도(Other firm approach us)

**문항14. 우리 회사는 매년 괄목할 만한 매출액의 신장을 보이고 있다.**

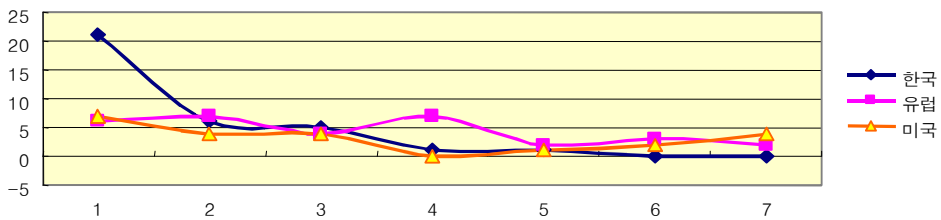
매출 신장에 대해 전반적으로 부정적인 응답이다. 특히 유럽 지역은 매우 부정적인 응답을 보였다.



〈그림-31〉 매출 신장 정도(increasing annual revenue)

**문항15. 우리 회사의 이익의 큰 부분은 독자 브랜드 제품의 판매나 로열티에 의해서이다.**

전체적으로 한 편에 치우치지 않은 응답이 나왔으나 한국의 경우 매우 긍정적인 응답이 눈에 띈다. 한국 디자인 회사들이 독자 브랜드나 로열티에 의한 수입의 비중이 크다는 응답이 나왔다.



〈그림-32〉 독자 브랜드나 로열티에 의한 수입 정도(Major revenue from own brand)

### 5-1-3. 웹 설문 분석 종합

각 항목에서 보이고 있는 응답의 내용을 토대로 벤처비즈니스의 특질과 비교하여 종합해 보면 아래와 같다.

- 대부분의 디자인전문회사들은 디자인벤처의 성향을 전반적으로 보유하고 있지 않다.
- 디자인 전문기술, 협조 네트워크, 주도적 프로젝트 진행, 모험감수 등 벤처의 특질과 관련된 응답이 부정적이다.
- 국내외 대부분의 서비스업에 있는 전형적인 디자인전문회사들은 매출액이 신장되지 않아 시대적 요구나 변화에 부응하지 못하고 있는 것 같다.
- 우리나라의 경우 많은 업체들이 브랜드나 로열티에 의해 수익이 증가 하여 외국에 비해 벤처 지향적인 것으로 나타난다.

## 5-2. 국내외 선도적 디자인벤처 비즈니스의 운영 특성 사례분석 : 이메일 (e-mail) 및 현장방문 인터뷰

### 5-2-1. 개요

본 장에서는 국내외 선도적 디자인벤처 비즈니스를 대상으로 디자인벤처 비즈니스의 운영 특성을 파악하여 보았다. 사례연구는 2001년 6월 15일부터 2001년 7월 20일까지 약 1개월 동안 국외 선도 디자인벤처 비즈니스 방문 인터뷰(유럽출장, 6월 24일부터 7월 2일까지), 국내 선도 디자인벤처 비즈니스 대표자 면담, 국내외 선도기업 대표자를 대상으로한 이메일 서면 인터뷰 등의 방법으로 진행하였다. 이메일을 통한 인터뷰의 응답수는 국내 9건, 국외 6건으로 총 3개국 15건을 대상으로 분석하였다.

인터뷰의 주요내용은 〈표-20〉와 같다.

〈표-20〉 선도적 디자인벤처에 대한 인터뷰 문항

#### 선도적 디자인벤처에 대한 인터뷰 문항

1. 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점
2. 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 전환하기 위한 조건
3. 디자인벤처 비즈니스 운영에서 중요한 점
4. 향후 디자인벤처 비즈니스로 가능성 있는 영역과 분야
5. 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 필요요소  
(마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)
6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술  
(디자인 콘텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)
7. 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는가
8. 벤처로서 차별화된 역량(강점)과 약점
9. 경쟁우위 부문(예 : 비용우위, 차별화, 집중화 전략 등)
10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인가
11. 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법
12. 디자인벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있는가
13. 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 사례나 제품(작품명, 디자이너, 강점 등)
14. 기타 상기 주제와 관련된 의견



## 5-2-2. 인터뷰 세부분석

국내의 선도적 디자인벤처 비즈니스의 운영 특성 파악을 위한 인터뷰의 항목별 분석내용은 다음과 같다.

### 1. 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인 벤처 비즈니스의 차이점

디자인 용역만 지속하느냐, 새로운 용역과 제품을 창출하느냐의 차이라고 할 수 있다. 일반적인 디자인 비즈니스가 기존 산업과 파트너십을 기반으로 한 보조적(수동적) 비즈니스라면 디자인벤처 비즈니스는 강력한 비즈니스 톨로서 디자인을 중심으로 하는 주체적(능동적) 비즈니스라는 것이다. 다시 말해 기존의 디자인 비즈니스가 제품개발을 위한 디자인용역의 서비스업이라면 디자인 벤처는 디자인, 생산, 영업 등의 구조를 갖춘 제조업으로 무엇보다도 중요한 차이점은 디자인 벤처는 용역으로서 기존 산업의 종속변수가 아닌 독립적으로 생존할 수 있기 때문에 결과적으로 자체적 인프라 구축을 통해 전체 디자인 커뮤니티의 발전을 도모할 수 있다는 점이며, 대승적인 관점에서 경제 전반에 걸쳐 훨씬 많은 영향을 미칠 수 있는 비즈니스 유형이라는 데 그 의의를 두고 있었다. 독립적으로 행사할 수 있는 디자인 비즈니스 영역이나 이와 유사한 기능의 보유 여부도 차이점으로 들고있다. 한 예로 디자인 벤처의 생존 수단으로 자체 개발상품, 지적재산권 등 매출을 획기적으로 증대시킬 연속적인 사업아이템의 존재 여부를 들고 있었다. 특성을 나누어 정리하면 다음과 같다.

#### 디자인 비즈니스 대비 디자인벤처 비즈니스의 특성

- 사업 접근 태도의 능동성
- 토탈디자인을 지향하는 통합성
- 디자인 자체를 브랜드화하고 시장자체를 스스로 개척해가는 자발성
- 기술진화에 따른 디자인 패러다임 변천을 철저히 적용
- 다양한 전문가와의 긴밀한 협조 네트워크
- 기업의 강점을 살리는 마케팅

### 2. 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 전환하기 위한 조건

일반적인 디자인용역 개념의 컨설팅이 아닌 전문영역구축을 통한 아이디어 접목식 생산활동 또는 토탈 컨설팅으로 인식할 것을 강조하고 있다. 또한 기존의 편중되어 있는 디자인만의 행위를 벗어나 디자인영역을 확대하는 것도 하나의 방법으로 제안하고 있다. 그러나 현실적으로 디자인의 고유가치를 인식하지 못하는 불충분한 경제적, 사회적 환경이 디자인의 영역확대의 걸림돌이 되고 있는데 이것이 해결되면 그 기반을 바탕으로 다양한 벤처 비즈니스의 실행이 가능할 것으로 보고 있다. 다음으로 마케팅 개념을 갖는 것이다. 기획사나 대기업을 상대로 하는 영업이 아닌,

최종 소비자를 직접 만나고 그들을 상대로 판매를 할 수 있는 시장을 개척하는 방법도 벤처의 조건으로 보고 있다. 클라이언트에 의존하는 지금의 디자인 용역구조에서 벗어나 스스로 시장을 개척해야하고 심지어 자사의 브랜드를 가지고 승부하는 디자인전문회사로 변신해야한다는 것이다.

#### 디자인전문회사의 디자인벤처 전환 조건

- 벤처로 분명한 입지를 세울 수 있는 독자적인 기술이나 아이템
- 고유영역과 사업규모 등의 확장
- 더 많은 기회요인을 찾을 수 있는 다양성
- 변화된 환경에 신속히 적응할 수 있는 과감한 변신
- 단계별 전략에 따른 체계적 사업추진
- 변화하는 기업 유형과 조직변화에 대처할 수 있는 조직의 유연성
- 기업위주의 지식기반에서 고객위주의 지식기반 구축

### 3. 디자인벤처 비즈니스 운영에서 중요한 점

기존 디자인회사에서 취약한 점은 경영적 측면과 마케팅의 부재라고 말하고 있다. 따라서 회사의 성공과 실패는 시스템(조직)에 달려 있다고 보고있다. 이것은 기업이 보유한 전문적인 기술이나 강점이 “잘 하는 것”이라면 그만큼 중요한 것으로 비즈니스라는 관점에서 “필요한 것”이 더 중요할 때가 많다는 것이다. 사람들이 필요하다고 생각하는 것, 시장이 요구하는 것, 더 나아가서는 미래의 사회가 요구할 것 등이 비즈니스를 창출한다라는 사고의 전환이 요구된다.

#### 디자인전문회사의 디자인벤처 전환 조건

- 대중이나 사회의 요구를 반영한 자사 강점 중심의 비즈니스 사고
- 세계와 경쟁할 수 있는 마케팅 능력
- 관련 전문분야의 인프라 구축(전문성 확보)
- 기업의 비전
- 고객 의견을 적극 수용하는 자세(고객 밀착)
- 고객 각각이 가진 특성을 이해하려는 노력(세부적인 고객정보의 확보)
- 전 직원이 자신의 모든 것을 동원할 의욕과 준비성
- 프로세스와 조직의 유연성

### 4. 향후 디자인벤처 비즈니스로 가능성 있는 영역과 분야

디자인벤처가 일반 기술벤처와 차별되는 점은 디자인을 원천경쟁력으로 삼고있다는 점이다. 그

러나 국내의 경우, 디자인벤처 인증을 받기 위해선 정량적으로 측정이 가능한 기술력(특히나 실용신안 등)을 보유하고 있어야 하는 실정이다. 디자인과 기술이 밀접한 상관관계를 가지고 있는 만큼, 디자인벤처 비즈니스에서 중요한 기회요인으로 기술 트렌드에 대한 이해가 필요하다고 보고 있다. 그러나 디자인이 기술보다도 더 많은 가치창출을 견인할 때도 많다는 사실을 인식해야 한다는 점을 지적한다. 한편 디자인벤처가 아이디어의 선제안 활동이나, 디자인마인드를 최대한 활용한 제조 또는 마케팅관련 비즈니스 등 광범한 내용을 다룰 수 있다고 볼 때 영역이나 분야는 한정되지 않을 것으로도 본다. 또한 디자인 기술을 이용한 상표(brand)와 상품개발은 지적재산권에 대한 지속적인 보상을 받을 수 있어(예; Royalty)디자인 벤처의 재정적 인정에 도움이 될 것으로 전망한다.

#### 디자인벤처 비즈니스로 가능성 있는 영역과 분야

- 디지털 영상 문화컨텐츠 비즈니스
- 브랜드 비즈니스
- 디자인 경영과 관련 컨설팅
- 첨단 기술을 활용하는 비즈니스
- 인간-컴퓨터 인터페이스 디자인과 지능형 디자인

### 5. 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 필요요소

경영, 개발 아이템, 인력구조, 기술, 마케팅, 자본 등은 항상 필요한 부분이라고 보고있었으며, 중요도를 경영지식, 마케팅, 디자인의 순으로 두고있었다. 한편, 디자인을 하는 사람에게 디자인은 절대 우위요소로 주장하는 것은 남들과 차별화로 내세울 것이 없다는 것이다. 상대적으로 경영이나 기술의 우위점이 디자인 회사들과 차별화 내지는 경쟁력을 가질 수 있을 것으로 보고 있다. 또한 투자 회사 유치를 위한 독특한 아이템도 비즈니스 필요 요소로 보고 있다.

#### 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 필요요소

- 디자인력을 비롯한 마케팅 감각과 기업관리 능력
- 새로운 지식과 태도에 대한 민첩한 학습능력
- 마인드 공유를 바탕으로 하는 팀워크
- 미래를 보는 비전과 기획, IR능력
- 신뢰성 있는 네트워크와 허브
- 프로젝트의 집중화
- 미래 있을 법한 새로운 상품 제안 능력(미래 지향성)

## 6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위한 세부 전문기술

특히 중요한 것은 디자인기획이라고 보고있다. 일반 벤처 비즈니스가 그렇듯이 디자인벤처 비즈니스도 대체로 기존에 없었던 접근들을 많이 하기 때문에 “어떻게 할 것인가?” 보다 “무엇을 할 것인가?”의 문제에 더 많은 시간과 노력을 기울이게 되기 때문이다. 반면 디자인 경영전략이나 디자인 방법 등에 관한 지식은 상대적으로 그 중요도가 낮다고 생각하고 있었다. 그간 산업디자인에서 중시 여기던 방법론이나 프로세스 등 분과 학문적 연구의 내용 자체나 필요성을 인지하지 못하는 경우가 많다.

### 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위한 세부 전문기술

- 디자인 관련 특허, 글로벌 마케팅
- 객관적 평가 능력
- 경영 전문인력
- 마케팅, 창조성, 기술적 세부를 결합하는 혁신 유도적 경영기술
- 학제간 협동
- 프로젝트의 집중화
- 미래 있을 법한 새로운 상품 제안 능력(미래 지향성)

## 7. 내부적으로 일관성 갖는 목표와 시장을 가지고 있는가

비록 벤처를 지향하더라도 기존 용역 시장은 유지해야하며 동시에 신용역을 창출하고 신상품 개발, 판매해야한다고 보고 있다. 또한 전력 투구한다는 측면에서 24시간 생각하는 디자이너라면 분명히 목표달성과 더불어 시장이 열린다는 희망 속에 아이디어 창출(Concept & Idea Factory)에 최선을 다하는 자세를 강조하고 있다.

### ① (주)윤디자인연구소

디지털과 디자인이 결합한 형태를 추구하는 것이 향후 사업방향.

디지털 디자인 솔루션(Digital Design Soution)의 핵심역량을 바탕으로 폰트에서 시작하여 디자인 포털 사이트 정글, Cool PT(프리젠테이션 툴)을 개발. 향후 멀티미디어 관련 제품을 개발할 예정.

### ② (주)이미지드롬

비록 시장은 작을 수 있지만 최고의 제품(high-end)만을 지향. 이는 단기적으로는 매출에 큰 도움이 안될 수 있지만 장기적으로 회사의 가치를 지속적으로 향상시키는데 큰 도움이 될 것으로 기대. 앞으로는 디자인에 대한 지출이 커지면 이러한 high-end에 대한 요구도 자연스럽게 커질 것임.

### ③ 엔토디자인

브랜드 비즈니스를 지향. 각각의 브랜드는 기업 내의 인력 뿐 아니라 외부의 여러 디자이너들 및 다양한 분야의 전문가들과의 파트너십을 통해 유지 관리함으로써 많은 디자이너들의 참여와 분야별 전문가들의 지원이 이루어지는 시스템 구축에 힘쓰고 있음. 이 과정을 통해 커뮤니티의 발전을 견인하는 인프라를 형성한다는 목표를 두고있는데 자체 디자인 생활용품 브랜드 '에이라이프(alife)'가 하나의 사례임. 특히 생활용품 관련 세계 최대의 시장인 유럽시장을 타겟으로 삼고, 수출전략 브랜드로 육성한다는 전략을 세움.

### ④ (주)오콘

디지털 엔터테인먼트(Digital Entertainment)와 관련한 사업부분을 일괄적으로 실현해가고 있으며, 발전 전략은 제1단계 세계적 경쟁력을 갖춘 콘텐츠 개발, 2단계 세계적 연결망(Global Network) 갖춘 배급유통 사업 실행사로 성장하는 것이며, 제3단계로서 세계수준(World Class)의 디지털 엔터테인먼트 상표(Digital Entertainment Brand)로 정착.

### ⑤ (주)플리텍디자인

플라스틱을 소재로한 제품개발 및 마케팅

### ⑥ (주)컬처메이커

교육콘텐츠 유통과, 용품 유통이 주목적. 전 세계 무술인들을 대상으로 한 교육콘텐츠 제작(태권도, 가라데, 유도, 검도, 쿵후, 격투기 등). 목표 시장 2억의 마샬아트 시장 대상. 정보화 단계가 지나면 본격적인 정보 유통단계가 옴(2년후). 본격적인 디지털 정보들이 광케이블을 타고 빛의 속도로 경제적 가치를 창출하며 유통될 것임. 그때 전세계 거대 자본들과 아시아 국가가 경쟁할 만한 정보(콘텐츠)가 있다면 무술 콘텐츠가 가장 유력함. 이 분야에 전 세계적으로 시장이 형성되어 있고, 서구의 자본과 경쟁을 할 시에도 문화적 권위와 가치를 인정받을 수 있을 것으로 예상.

### ⑦ (주)IRI

색채관련 데이터 베이스 구축과 손쉬운 정보활용방법 연구를 통한 색채정보 비즈니스.

## 8. 벤처로서 차별화 역량(강점)과 약점

### ① (주)212

최장년도의 노하우(Know-how)와 신상품 개발력, 마케팅, 기획력

### ② (주)윤디자인연구소

11년동안 업계 1위를 가지고 온 폰트가 핵심 역량이었으나 그런 핵심역량은 다른 핵심역량(정글

이나 Cool PT)로 옮겨가고 있다. 약점은 마케팅이라고 생각함.

### ③ (주)이미지드림

장점은 최정상 수준(High-End)의 디자인과 완성도, 디자인 신뢰도.

약점은 높은 가격, 시장의 미성숙, 그에 따른 매출의 부진, 전문인력수급의 어려움 등등

### ④ 엔토디자인

고유 브랜드인 '에이라이프(alife)'의 경우, 엔토디자인 내부의 디자이너 외에 외부의 실력 있는 프로젝트 디자이너들이 함께 디자인을 진행하기 때문에 디자인 경쟁력의 측면에서 우위를 확보. 기획에 있어 디자인, 생산관리, 유통에 이르는 전체 비즈니스 프로세스를 관리하기 때문에 시장의 요구에 신속하게 대응하여 디자인을 하는 즉시대응체계(QRS: Quick Response System) 구축이 용이하고 일괄관리를 통한 비용절감으로 순익구조에서도 경쟁력 확보.

경영 컨설팅, 유통 전문회사 등과의 제휴로 시장 관리 측면에서도 높은 경쟁력 보유.

디자인 경쟁력을 중심으로 한 브랜드 비즈니스를 전개할 수 있는 시스템을 갖춘.

반면 비즈니스 초기에 필연적으로 뒤따르는 문제인 자금압박이 최대의 약점.

유통 채널 등 상대적으로 시장지배력을 갖출 수 있는 기반이 상대적으로 우위를 점하지 못하고 있다는 것도 약점.

### ⑤ (주)오콘

장점으로 추진력과 기획력, 외부인프라 구축능력, 특화된 기술, 자본력.

단점으로 질적으로 우수한 대량의 인재영입에 어려움.

### ⑥ (주)디자인 모을

장점은 상식에 의한 전략으로서 매출증가, 조직력 강화, 클라이언트 관리, 근무환경개선, 의사결정이 신속함으로 디자인결과물, R&D등 발전의 여지가 없다면 이에 대응한 즉각적인 의사결정을 수시로 실시.

### ⑦ (주)플리텍디자인

디자이너 오너가 아닌 전문 경영인에 의한 경영되고 있는 점.

디자인 개발과 관련한 플라스틱 소재 및 성형 관련 전문 컨설턴트 확보하여 디자인 파트의 컨트롤 및 실무 추진.

### ⑧ (주)컬처메이커

글로벌 마켓을 상대하는 마켓 전략구사. 예를 들어 태권벳 사이트는 우리 나라에서 가장 많은 외국인이 방문하는 사이트로 현재 95개국에서 방문하고 있는 글로벌 사이트로 매출 역시 해외 쪽에서 더 많이 발생), 약점은 자금쪽이 될 것이다. 자금의 부족으로 인한 글로벌 마케터 및 재무

전문가 영입에 어려움(연봉 8000만원 이상).

#### ⑨ (주)IRI

국내 칼라트렌드를 읽어낼 수 있는 10년간의 정량화한 마켓칼라 데이터 및 한국인의 색채감성척도연구 등 관련 기초연구내용. 전담 디자인 리서치팀의 운용.

#### ⑧ Absolut Design(프) : 적극적 실현의지

무엇보다도 일을 되게하는 것이다. 제대로된 기업이란 원칙에 충실하다. 앞서 말했듯 고객이 이해 못하면 직접 만들어 보여주는 것 같은 것이 한 예다. 이것이 강점이다.

#### ⑨ Avant Premiere(프) : 규모

강점이라면 모든 영역의 디자인 문제를 해결할 수 있는 인력과 규모를 갖춘 것이다. 이런 모습은 프랑스에선 예외적인 것이다. 전통적으로 프랑스의 디자인 조직은 작은 피라미드 구조였다.

#### ⑩ GFT PIXEL FACTORY GmbH(독)

디지털 기술 등 신기술에 대한 폭넓은 지식과 노우하우, 세계적으로 분포한 여러 회사 간의 네트워크가 강점이다. 또한 작다는 이유자체가 강점이기도 하다. 앞으로는 작은 회사가 유리하다고 본다.

#### ⑪ ma ma Interactive System Design , PRIMEL INTERACTIV(독)

장점은 자유로운 상상과 아이디어 전개.

단점은 회사가 작다 보니 프로젝트 내용이 거의 대부분이 결정된 상태에서 세부 사항만 고치라고 넘어오는 경우가 많다. 우리 기업이 작은 것이 문제긴 하지만 매사 규모로 판단하는 관행을 지적하고 싶다.

#### ⑫ Real Informationsdesign GmbH(독)

단점은 규모가 작다보니 마케팅에 문제가 있고, 타기업에 비하여 프리젠테이션 기법이 그렇게 화려하지 못하다.

### 9. 경쟁우위 부문(예: 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 등)

벤처의 경우 비용우위를 중요시하는 저급제품보다는 차별화나 퀄리티를 우선시하는 고급제품을 목표로 하는 고부가치 산업위주로 규모의 경제보다는 차별성을 통한 이익 제고를 목표로 하는 경우가 많다. 그러나 어느 단계가 되면 차별화에 더하여 비용우위를 확보하기 위해서도 노력해야 한다고 보고있다. 다음으로 집중화, 유통채널의 글로벌화 등을 주요 전략으로 보고 있었다.

## 10. 성공적인 목표달성을 위한 효과적인 경영전략의 수립과 실행 계획

전사원의 회사공동 경영방식, 분야별 능동적 아웃소싱, 외부 자본 유치에 주력, 프로젝트별 세부 관리, 브랜드 마케팅 등이 디자인 벤처가 취하는 대표적 경영전략들이었다.

### 벤처로서 준비하는 경영전략의 수립과 실행 계획

- 안정적인 수입원 창출과 장기적이고 지속적인 투자를 위한 자본 유치
- 분야별 아웃소싱과 관련 기업 협력 체제 구축
- 프로젝트별 세부관리
- 브랜드 마케팅
- 프로젝트 특성의 파악과 품질 유지
- 프로젝트의 집중화
- System화, Synergy Pool 구축을 위한 상장사 매수, 인수합병

## 11. 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 세부 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법

디자인벤처의 세부 전략은 이전의 디자인 전문회사의 경험을 바탕으로한 이의 개선과 차별화에서 출발하는 것으로 보인다. 사업성에 대한 좀더 과학적인 분석과 객관적 평가에 초점을 맞추고 있다. 또한 사업 상대자로 고객(client) 선택에 좀더 신중을 기하고 있다. 이는 이전의 수직적 용역 관계보다는 수평적 파트너 관계를 중시함으로써 일을 주는 대상이 아닌 같이 일할 사람(기업)의 시각에서 판단한다는 것이다.

### 아이템 도출과 디자인개발을 위한 차별화된 혁신방법

- 과거에 대한 과학적 분석
- 신중한 타겟 설정
- 열린 태도와 파트너십의 적극 활용
- 적정 가격의 유지를 위한 디자인의 세계화
- 선진기술의 벤치마킹
- 고객중심의 디자인개발

## 12. 디자인벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별 교육을 받은 경우가 있는가

국내의 경우 대부분의 기업이 벤처와 관련한 특별한 교육을 받는 경우는 드물었고 경영전문가나



해당 분야의 학자들을 초청해 특강을 실시하거나 한국디자인진흥원의 ‘디자인벤처 창업 및 경영’ 교육을 받는 경우가 가끔 있고, 오히려 업주가 일반 벤처 창업과 운영에 관한 경험을 쌓거나 직원들이 디자인 경영포럼 등의 세미나에 부분적으로 참여하는 수준이었다.

해외의 경우는 아예 이러한 교육자체가 불필요하다고 보고 있는데 벤처기업이 교육과 실무를 구분, 대비하는 것을 하나의 관행(dualism)으로 인식하고 이렇게 구분하는 것 자체를 하지 말아야 한다고 보고 창조적 여가와 일을 결합하는 것을 오히려 이상적으로 생각하고 있었다. 또한 일단 개방적 사고와 미래지향적인 태도를 가진 사람을 선호하는데 이들은 일을 통해 스스로 배우고자 하기 때문이다. 이것이 벤처기업 구성원의 자질이기도 하다. 그러나 프랑스의 경우 진흥기관(VIA)에서 분야를 위한 재교육을 실시하고 있었는데, 컨퍼런스 참가나 필요한 사람에게 재교육 신청을 받아 실시하는 것, 특정 분야에 전문기술을 갖고있는 대기업에 요청하여 재료박물관을 만들거나 해당 정보를 요청하는 방법이 있었다.

### 13. 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 사례나 제품

#### ① (주)윤디자인연구소

윤서체 폰트. 간결하고 심플한 형태로 윤디자인의 대표작. 정글(디자인 포탈 사이트)과 이의 지속적인 연구 개발.

#### ② 엔토디자인

아직은 시장에서 크게 성공한 제품이 없다. 벽시계 아이템인 ‘스타킹’과 ‘블랙홀’ 시리즈 프로젝트로 디자이너 김인희씨가 디자인하고 우리가 지원, 마무리한 제품으로 타제품에 비해 독특한 디자인이면서 수입품에 비해 가격이 낮은 틈새 공략형 제품으로 제품판매주기가 긴 것이 강점이자 성공적이라고 할 수 있다. 하지만 온라인업 브랜드의 특성상 제품의 라인업이 어느 정도 갖추어진 뒤 판매에서 크게 성공하는 제품이 뒤따를 것으로 예상된다.

#### ③ (주)오콘

나잘란 박사 : 시사만평 (김현호), 강다구 박사 : 의학퀴즈 (김현호), 댄스 게임 : ‘Let’s Dance’ (선명규), 룰루라라 캐릭터(우지희), Doze : 온라인게임(선명규), Car Accessory Brand : ‘Cool Gay’(우지희).

#### ④ (주)컬처메이커

태키 캐릭터(전 세계 10개국으로 수출되는 대한민국의 캐릭터), 태퀸넷(세계 최고의 태권도 포탈 사이트).

### ⑤ Absolut Design(프)

에어 프랑스 프로젝트.

### ⑥ Euro Design(Avant Premiere, 프)

최근에 수주한 빠리 근교용 전철 프로젝트. 컴페를 통하여 그간 이 분야를 지배하던 다른 회사를 제치고 따낸 것이다. 현재 환경요인과 승객 서비스 분석 시스템을 분석 중인데 프랑스에서 이런 종류 컴피티션의 특징은 먼저 엔지니어링 부분 파트너를 선정하여 이들과 공조하여 지원하는 것이다. 클라이언트는 둘의 역량과 협조체계를 고려하여 선발하므로 일단 선정된 후에도 프로젝트 진행에 무리가 없고 성격이 변질되는 경우도 없다. 이 회사는 시멘스와 공조했고 알스트롬이나 다임러 크라이슬러와 공조한 다른 회사들이 있었다.

### ⑦ Valorisation de l'nnovation dans l'Ameublement(진흥기관, 프)

무명의 회사가 개발한 제품을 적극 마케팅하여 성공한 경우가 있었다. 유명 디자이너를 초청하여 워크샵을 개최하여 결과를 내고 참여 디자이너를 훈련시킨적도 있다. 작품으로만 나왔던 유명 제품을 리에디션하여 VIA 상표를 붙여 판매하여 성공한 경우도 있다.

### ⑧ ma ma Interactive System Design , PRIMEL INTERACTIV

블라우퐁크트(Blaupunkt)가 생산하는 자동차 오디오의 새로운 입력 방식을 연구하고 있는데 바퀴를 이용한 피드백(feedback)0 마우스 원리를 적용해보고 있다. 좋은 결과를 예상.

### ⑨ Real Informationsdesign GmbH

루프트한자가 목표하는 국제표준(ISO 9241) 개발을 위한 사용자 매뉴얼 지침을 만드는 일로 유저인터페이스 구성이 관건이었다. 다음이 드레스너 뱅크 프로젝트와 벤츠, 블라우퐁크트와 보쉬의 자동차 항법장치 개발, ERCO사 조명 조절장치, DISTEFORA의 PDA 항법장치, 시멘스의 자동 컴퓨터 단층 촬영장치 등이 있다.

## 14. 기타 상기 주제와 관련된 의견

### ① 디자인 벤처는 새로운 비즈니스모델

현재 이전과는 다르게 다양한 운영 방식을 구사하는 디자인 비즈니스가 많으나 각각이 벤처로서 형태를 갖춘 것인지 확신하지 못하고 있었다. 기존의 비즈니스 모델과 차별화하는 전략이 있다면 일단 벤처로서 가능성이 있다고 봐야할 것이다. 따라서 오늘날 디자인비즈니스는 디자인벤처 비즈니스로 구분없이 해석될 수도 있다. 디자인 없이 기업이 생존 못한다는 것은 이미 거론 할 여지가 없는바 디자인 고유의 행위만 가지고도 이미 벤처 이상의 가치를 지니고 있다는 인식이 선행할 것을 주장하고 있다.

## ② 벤처 역량과 사회 환경의 결합

현재의 국내 상황은 투자기관과 언론매체를 비롯한 일부 사회의 인식과 지원이 벤처를 만들고 없애는 상황으로 보인다. 이러한 상황에서는 어떤 회사를 만들어서 어떤 비즈니스를 할 것인가 하는 문제보다도 기업홍보(IPO계획)에 대해서 더 많은 고민을 하게 하는데 이것은 부차적 문제에 노력을 낭비하는 것이라고 한다. 미국과 같이 금융산업이 안정되고, 투자관점이 비교적 장기적인 국가나 오랜 세월을 통해 이제는 어느 정도 디자인 인프라가 구축되었다고 하는 이태리의 경우를 생각하면 현재 국내에서 디자인벤처를 한다는 것은 상당히 힘든 일이라고 보고있었다.

## ③ 디자인 고유의 가치 창조에 주력

전자레인지를 잘 디자인해서 유럽시장의 70%를 차지해도 한 대당 몇 천원 남기는 부가가치 창출은 대단한 것이 아닐 수 있다. 가구 업계의 선두인 IKEA가 연간 매출이 30조가 넘고, 브랜드 가치가 40위권 초반이라고 해서, 상대적으로 매출이나 정량적 가치가 적은 알레시에 비해 더 좋은 회사이고, 더 좋은 비즈니스를 했다고 단정할 수는 없다. 비즈니스가 경제적인 가치창출을 배제하고는 성립될 수 없는 언어적 정의를 가지고 있지만, 지금 디자인벤처를 지향하는 회사들은 보다 대승적인 차원에서 어떤 회사가 되어 어떤 가치를 남길 것인가에 대한 고민을 해야 한다고 보고 있었다. 좀더 많은 기회요인을 찾아 더 큰 발전을 이루는 동시에, 그것이 단발적으로 끝나지 않고, 계속 이어질 수 있는 디자인 자산으로, 장기적인 관점에서 디자인 커뮤니티 발전을 견인할 수 있는 인프라 스트럭처로 정착시키기 위한 노력까지 장기적 비전을 가질 것을 주장한다. 또한 진정한 디자인벤처라 일컬을 수 있는 ‘좋은 회사’가 될 수 있고 ‘좋은 비즈니스’로 기억될 것이라고 강조하고 있다.

## ④ 이익 창출 시스템의 구축

‘누구라도 맥도날드 보다 맛있는 햄버거를 만들 수 있다. 그러나 아무나 맥도날드처럼 햄버거를 많이 파는 시스템은 만들 수 없다.’는 말처럼 이익 창출의 시스템을 구축할 것을 제안하고 있다. 클라이언트 기반의 사고를 버리지 않는 한 디자이너는 영원한 산업화 시대의 하청용역의 침병일 수밖에 없다. 클라이언트는 소비자들이며 그들을 움직이는 디자인회사가 가치 있는 기업으로 자리 매김 할 것이다.

## ⑤ 정보의 폭넓은 활용과 창출

현재의 정보화 단계가 지나면 본격적인 정보세상이 오는데 그것이 정보 유통의 단계라고 한다. 광케이블을 타고 빛의 속도로 정보들이 사고 팔린다. 여기서 한국이 외국 선진국들에게 팔 정보는 무엇이 있는가? 반면 우리가 사다 볼 정보는 어떤 것이 있는가를 인식하여 정보제작을 통한 미래의 시장에 대비하는 것도 디자인벤처의 전략으로 꼽고 있었다.

## ⑥ 성장 강박관의 해소

또한 일정 매출을 올려 기업의 입지와 시장 파급효과를 거두었다면 지속적인 성장 기대나 받드

시 재정적 수치로 성공을 가늠하지 않는 태도를 가질 필요도 있다(알레시나 브라운의 예처럼).

### ⑦ 소프트웨어 중심의 개발

당장 앞일보다 사회의 전반적 경향을 바라볼 줄 알아야 한다. 예를 들어 인구학적 문제 같은 것인데 독일의 경우 10년 전까지만 하더라도 자기의 직업을 평생 지켜 나가는 직선적 일생 (straight biography)의 패턴을 갖고 있었으나 지금은 중간 중간 직업과 삶의 방식을 바꾸는 모습을 보인다(bent biography). 그리고 질(quality)과 최고품(high end)이 항상 비례하는 것도 아니고 그 연관성이 모호해지고 있는 것을 느낀다. 질이나 취향은 이제 지극히 개인적 취향의 문제가 되어 디자이너나 마케팅 하는 사람이 일방적으로 규정할 수 없게 되고 있다. 이 상황에 대처하기에는 소프트웨어 중심의 개발이 유리해 보인다.(ma ma Interactive System Design , PRIMEL INTERACTIV)

### 5-2-3. 웹 설문 분석 종합

각 설문 문항에서 나타나고 있는 답변중 ‘디자인벤처의 특성’, ‘경영전략’, ‘구비요소’ 등을 종합하여 정리하면 아래와 같다.

- 디자인벤처 비즈니스의 특성으로는 자체 브랜드개발 등 사업 태도의 능동성과 토탈디자인 등의 통합성, 독자적 기술에 의한 고유성, 협조 네트워크 등을 들도 있다.
- 디자인벤처 비즈니스 경영의 주안점으로는 사회요구와 자사 강점 결합, 마케팅 능력, 전문성 확보를 위한 인프라 구축, 유연한 조직, 그리고 고객과 밀착된 개발 자세 등을 들고 있다.
- 성공적 디자인 비즈니스의 필수요소는 경영지식, 마케팅, 디자인 조직 등이 중요하며 역량을 집중하고 팀웍과 네트워크의 구축, 민첩한 학습력이 필수적이라고 보고 있다.

## 5-3. 국내외 선도적 디자인벤처 비즈니스 성공요인 사례분석

### 5-3-1. 개요

본 장에서는 국내외 선도적인 디자인벤처 비즈니스의 사례연구를 통하여 최근의 디자인벤처 비즈니스의 동향 및 특성을 살펴보았다. 사례연구를 위해 국내외의 관련 전문지, 한국디자인진흥원 문서자료, 관련 웹 등에 소개된 사례업체-디자인벤처 인증업체, 디자인벤처 비즈니스 영역 안에 들 수 있는 디자인전문회사나 기타 디자인벤처 비즈니스의 속성이 강한 회사-를 <표-21>와 같은 선정 기준으로 임의 선정하여 각각의 업체를 분석하였다.

<표-21> 선도적 디자인벤처 선정 기준

선도적 디자인벤처 선정 기준
<ul style="list-style-type: none"><li>• 디자인 관련 독자기술 확보 : 조형, 재료, 인터페이스, 리서치, 분석, 마케팅 등</li><li>• 디자인 관련 독자브랜드 및 특허 관련 사업비중 증대</li><li>• 이익의 큰 부분이 독자브랜드 또는 로열티에 의함.</li><li>• 스피디하고 실험적인 선도적 사업제안</li><li>• 사업추진능력(경영자의 자질, 인력현황, 사업비전), 기술성, 시장성 등</li><li>• 네트워크 및 글로벌한 경영</li></ul>

### 5-3-2. 해외 사례

#### • 디자인 경험과 차별화된 전략으로 매출증대와 시장확대의 기회 포착

미국의 디자인벤처 지향적인 디자인전문회사를 비롯한 각국의 선도 디자인벤처 기업의 디자인경영과 강점을 그들의 주프로젝트와 비즈니스 모델을 중심으로 분석해보고자 한다. 여기에서 소개하는 12개의 디자인벤처는 그동안 쌓아온 디자인 경험과 차별화된 전략으로 매출증대와 시장확대의 기회를 포착하여 크게 성공하고 있다. 이들 12개의 디자인벤처 기업만으로 해외 디자인벤처의 현황과 경쟁력을 한눈에 조망한다는 것은 사실상 불가능하다. 그러나 이로부터 디자인벤처가 지향해할 실마리를 얻을 수 있다.

〈표-22〉 해외 선도적 디자인벤처 사례연구 선정업체

기업명	국적	특화영역	연구방법
피치사	미국	방법	웹, 문헌
루너디자인	미국	방법	웹, 문헌
팔로 알토 프로덕트사	미국	방법	웹, 문헌
앤더슨디자인	미국	방법	웹, 문헌
옥소인터내셔널	미국	대상, 방법	웹, 문헌
엠브라	미국	방법	웹
어센틱	독일	대상, 과정	웹, 전문지
인플레이트	영국	대상, 과정	웹, 전문지
쿨타투르베	핀란드	대상, 방법, 방법	웹, 전문지
E-Lab	미국	과정	웹, 문헌
미래디자인개념연구소	이탈리아	과정	설문, 방문
MIT의 미디어랩	미국	대상, 과정	웹, 설문, 문헌

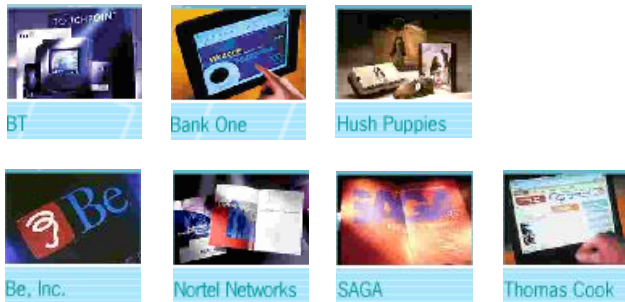
## 1) 피치사(Fitch Inc)

### ▪ 토탈디자인 서비스

피치사는 토털 디자인회사로 제품개발에서 패키지, 광고, 기업이미지, 그리고 전시, 인테리어와 이를 수행하기 위해 시장조사와 인터랙티브 개발까지를 운영하고 있다. 이러한 토털 서비스 기능에 중점을 두어 클라이언트의 요구를 발견하고 브랜드 상황을 정의하고 최적의 디자인 결과물을 제공하고 있다. 피치사는 시장조사 결과를 토대로 패러다임을 바꾸고 사용자의 관점에서 디자인하여 변화가 심한 컴퓨터 시장환경에서도 고객의 요구를 표현하고 있다.

피치사는 현재 500여 명의 직원으로 구성되어 있으며 미국 내외에 사무소를 비롯하여 계열회사를 갖고 있다. 이들은 시장분석 및 제품개발에서부터 C.I와 인테리어 디자인에 이르기까지 광범위한 프로젝트를 소화하고 있을 뿐 아니라 브랜드의 신규개발 및 기존 브랜드의 활성화 작업도 도맡아 하고 있다. 피치사는 제품기획, 디자인, 시제품 제작 등을 수행하는 제품개발부, 그래픽 디자인과 광고, 직접적 마케팅, BI전략, 포장 등을 담당하는 커뮤니케이션 디자인부, 공간 기획·디자인, 전시장 부스, 소매상 등의 디자인 분야를 포함하는 환경부라는 총 3개의 디자인 부서를 운영하고 있다. 각 영역은 시장 리서치, 인터랙티브 응용프로그램 개발까지도 독자적으로 수행하고 있다.

\* 성공요인 : 토털디자인, 시장환경 적극 수용, 사용자 관점에서의 접근.



〈그림-33〉 피치사 개발 브랜드

## 2) 루너디자인(Lunar Design)

### ▪ 시장 기획 선점, 신기술과 새로운 기능을 도입하여 브랜드 이미지 창출

루너디자인사는 시장변화와 제품 사이클에 따라 디자인을 개발하여 시장 기회를 선점하고, 신기술과 새로운 기능을 도입하여 브랜드 이미지를 창출하고 있다. 루너는 각기 다른 특성을 가진

클라이언트에 따라 벤처기업에서 다국적기업까지 소규모 스타일을 잃지 않으면서도 대규모 디자인 전문사의 토털 솔루션을 제공하고 있다.

루너디자인사는 대규모 회사에서부터 막 창업한 소규모 회사에 이르기까지 다양한 클라이언트와 함께 일한다. 이들의 목표는 시간의 절반 가량은 수익을 위한 전통적인 컨설팅 서비스에 투자하고 그것의 삼분의 일 가량은 형평성에 근거한 혁신적인 사업 기회 개발에, 그리고 그 나머지 부분은 공익의 프로젝트에 투자할 수 있는 구조로 점차 옮겨가는 것이다. 이들은 또한 디자인과 엔지니어링에 모두 능숙해지도록 노력하고 있다.

\* 성공요인 : 시장기회 선점, 신기술과 새로운 기능 적극 수용.



〈그림-34〉 루너디자인의 독자개발 사업화 예 : Nova Crue Xootr eX3

### 3) 팔로 알토 프로덕트사(Palo Alto Products International)

#### ▪ 디자인회사가 아니라 디자인을 투자하는 기업

팔로 알토 프로덕트사는 디자인회사가 아니라 디자인을 투자하는 기업이다. 팔로 알토 프로덕트사는 디자인용역보다는 디자인 투자를 통해 생산에 참여하고 스톡옵션, 회사채, 디자인에 대한 로열티를 통해 회사의 성공을 클라이언트의 성공과 연결시키는 디자인경영을 하고 있다. 이와같이 팔로 알토는 자신들만의 제품을 만들고 싶어하고 이를 실행하는 디자인회사로서 디자인 벤처정신이 살아있다.

팔로 알토 프로덕트사는 ‘디자인하고, 만들고, 만든 것을 테스트해보는 작업을 수천 번 반복한다’라는 기본이념에 기초하고 있다. 1983년에 스미스와 짐 새커먼(Jim Sacherman)과 존 투어(John Toor)에 의해서 설립된 이 회사는 시작부터 전형적인 용역위주의 디자인러식 회사 경영에서 탈피하였다.

\* 성공요인 : 사업기회에 대한 발상의 전환(디자인투자를 통한 생산참여), 독특한 디자인경영.



#### 4) 앤더슨디자인(Anderson Design)

##### ▪ 소비자의 요구를 철저히 분석하여 반영한 신중함과 재미

앤더슨디자인은 회사의 디자인 모토를 ‘신중함’, ‘재미’라는 두 가지로 정했다. 이는 제품 생산에서부터 판매에 이르기까지의 모든 과정에서 발생할 수 있는 많은 위험 요소들을 고려해야 한다는 것을 의미한다. 제품의 구매가 제조회사 입장에서 보았을 때는 사업이라는 심각한 사안임에도 불구하고 최종소비자는 즐거운 쇼핑을 하며 구입할 수 있는 재미있는 요소를 고려하기 때문이다. 이제 소비자는 가격이나 기능의 심각한 고려에서 벗어나 그 이상의 것을 바란다는 것을 앤더슨디자인은 이미 알고 있다. 이 두 가지가 모든 제품디자인의 측면에 반영되어 이들이 갖는 우수한 경험과 현명한 해결방안을 만들어왔다. 이들은 명확하고 합리적이며 인상적인 방법으로 사업화 아이템을 창출하고 사업화 시킨다. 가격효용 면에서도 우수하면서도 소비자의 요구에 맞는 이 모든 요소들의 균형을 맞추어 디자인 과정을 수행한다.

\* 성공요인 : 적소시장 공략, 소비자 요구 반영.



〈그림-35〉 앤더슨디자인의 제품들(Access Home Monitoring System, ScumBuster & Ikebana)

#### 5) 옥소인터내셔널(OXO International)

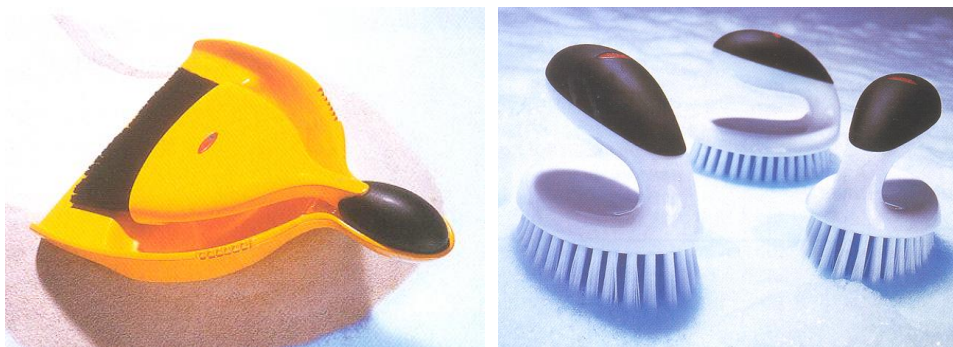
##### ▪ 인간공학적 손잡이 특화, 마케팅의 이해와 소비자 필요 충족

삼 파버(Sam Farber)는 은퇴한 기업인으로 하루는 부인이 감자를 깎는데 관절염으로 고생하는 것을 보고 기능적이며, 인간공학적으로 디자인된 각종 조리용 도구들을 개발하고자 하였다. 마침 샌프란시스코에서 1990년 여름에 개최된 고맷 쇼(Gourmet Show)를 목표로 스마트 디자인사의 데이비드 스톨웰과 소비자에 대한 조사를 바탕으로 제품의 새로운 개념을 내놓게 되었는데, 바

로 ‘굿 그립(Good Grips)’이라는 조리용 도구 제품 시리즈이다.

성공의 요인은 소비자의 욕구에 맞추어 기능적이며 편리하고 인간공학적인 동시에 경제적이라는 데 있었다. 불과 9명의 인원으로 9개월간의 작업을 통하여 탄생한 옥소인터내셔널은 현재 연간 1,500억원의 매출을 올리며 한해 100억 원 이상의 순이익을 남기는 회사가 되었다. 물론 옥소는 디자인을 통한 신제품 개발과 마케팅만을 하며, 생산은 아웃소싱을 통하여 해결하고 있다. 지금도 OXO는 시장에서 많은 점유율과 제품군을 가지면서도 연간 최소10%의 예산을 디자인에 투자하고 있다. 이는 얼마나 OXO의 성공에 디자인이 중요한 역할을 했는가를 반증한 예일 것이다. 마케팅의 이해와 소비자 필요의 충족이 OXO의 성공의 열쇠였던 것이다.

\* 성공요인 : 소재특화(손잡이), 인간공학 중시.



〈그림-36〉 옥소의 굿 그립 빗자루와 쓰레받이(좌), 먼지털이개(우)

## 6) 엠브라(Umbra Inc)

### · 일상생활용품 디자인 개발 및 온라인 유통

엠브라는 1979년 그래픽 디자이너 폴 로완(Paul Rowan)과 산업용 철물류 제조업자 레스 맨델바움(Les Mandelbaum)이 현대인의 생활미학을 전반적으로 바꿀 수 있는 일상용품을 제공하고자 설립한 생활용품 회사다. 종이로 만든 블라인드를 시작으로 엠브라 브랜드는 현재 액자, 쓰레기통, 찻잔 받침, 커튼 및 소품, 주방용품, 욕실용품, 가구 등을 포함한다.

‘디자인 없이 엠브라는 없다’라는 모토 아래 엠브라의 모든 제품은 폴 로완의 디렉션 아래 디자인실에서 근무하는 디자이너들의 손을 거치며, 종종 국제적으로 유명한 디자이너들과 신상품을 개발하기도 한다. 엠브라는 자체 매장을 운영하는 대신 생활용품 매장에 물건을 대는 도매업에 주력해왔는데, 1999년부터 웹사이트에서 온라인 숍을 운영하고 있다. 온라인 상점을 통해 시작한

소매업에 대한 반응을 묻는 어느 기자의 질문에 마케팅 코디네이터 아서 졸버(Arthur Zylber)는 “엠티 온라인 상점은 물건을 골라 장바구니에 담는 식을 지양하며 방문객들에게 하나의 경험을 제공하고자 한다. 실제로 방문객들은 자신의 생활공간을 되돌아볼 수 있는 ‘더 룸(The Room)’이라는 코너를 가장 좋아한다.”며 엠티 온라인 상점의 특징을 밝혔다. 쇼핑보다는 일상 생활과 밀접한 디자인 경험을 제공하는 온라인 상점을 통해 엠티라는 전 세계의 소비자들과 만나고 있다(<http://www.umbra.com>).

\* 성공요인 : 소비자 감성중시, 온라인 유통.



〈그림-37〉 엠티의 The Oh Chair(우)와 ante playing cards(좌)

## 7) 어센틱(Authentic)

### · 새로운 감각을 부여해주는 색상과 질감으로 전혀 다른 느낌 창출

독일의 어센틱 사는 디자인 감각 하나로 평범한 수입전문업체에서 세계적인 브랜드를 가진 업체로 탈바꿈한 대표적인 예다. 1980년 아티프레젠티(Artipresent)라는 수입상의 자회사로 시작하여 1986년 한스 마이어-아이헨이라는 디자이너가 경영에 참여하면서 일상생활에서 쓸 수 있는 생활용품을 폴리프로필렌이나 재활용이 가능한 서모플라스틱을 이용해 고급스럽게 디자인하여 제작하면서부터 ‘어센틱’이라는 브랜드로 세계적인 인기를 끌게 된 것이다. 이 제품들은 반투명한 재질과 고급스러운 질감 등으로 인하여 전세계적으로 선풍적인 인기를 불러일으키게 되었다. 이미 식상해 있는 기존의 플라스틱과 달리 새로운 감각을 부여해주는 색상과 질감으로 전혀 다른 느낌을 창출하게 되었다.

플라스틱 제품 생산의 어려움은 제조기계의 높은 감가상각비와 고가의 장비 등으로 인해 한 아아템 당 3만 개 이상을 생산하지 않으면 수지를 맞추기가 어렵다는 데 있다. 마이어-아이헨은

그 문제를 푸는 열쇠는 제품의 형태에 있다고 보고, 자신의 디자인안 외에도 플라스틱 제품의 특성을 잘 이해하고 있는 콘스탄틴 그리치치(Konstantin Gricic)와 타프웨어 디자인으로 유명한 콘스탄틴 보임(Constantin Boym) 등 외부 디자이너들의 디자인을 이끌어내기도 한다.

마이어-아이헨은 일회용 컵처럼 한번 쓰고 버리는 값싸고 보잘 것 없는 재료로 인식되어 오던 플라스틱에 고급 소재 못지 않게 가치를 부가하는 것이 자신의 목표라고 밝히는데, 그것은 플라스틱의 표면처리 연구, 색채 개발, 그리고 무엇보다 생산에 도움을 주고 쉽게 싫증나지 않는 단순한 형태의 디자인 등으로 가능케 된 것이다. 표면처리 개발의 좋은 사례는 현재 유행하고 있는 반투명의 파스텔조 제품들로, 이는 모래분사 과정을 통해 제작되는데, 이러한 반투명 무광의 표면은 얇고 적은 색채입자로도 고급스러운 효과를 내기 때문에 원자재를 절약하는 장점을 가지고 있다. 이러한 연구 개발된 제품들로 1997년 유럽 디자인상을 비롯해 하노버 iF디자인상, NRW디자인상, 뉴욕의 ID디자인상, 디자인 플러스상 등을 받았다. 또한 이 회사의 핵심 디자이너는 2~3명이지만 연간 매출액은 200~300억원에 달하고 있다.

\* 성공요인 : 재료의 특화(반투명 플라스틱), 새로운 조형창출(새로운 감각을 부여해주는 색상과 질감).



〈그림-38〉 어센틱의 제품들

## 8) 인플레이트(Inflate)

### · 재미(funny), 기능성(function), 가격의 적정성(affordable)

영국의 인플레이트는 재미(funny), 기능성(function), 가격의 적정성(affordable)을 모토로 다양한 실험을 전개하고 있는 영국의 디자인벤처회사다. 그러나 이들은 디자인 회사이기 이전에 제조회사로 불리기를 바란다. 그들은 단순히 디자인의 영역을 뛰어넘어 직접 기술을 습득하여 제조하는데 큰 비중을 두고 있기 때문이다.

PVC용접과 몰딩 과정에서 잠깐 담궜다 빼는 Plastic dip-moulding 기법으로 생산된 제품들이 이를 증명한다. 생산 과정에서 발생하는 모든 문제점들을 엔지니어와 직접 공유, 문제 해결을 해 나가는 인플레이트는 그들이 보유하고 있는 생산 장비를 통해서 생산 가능한 제품의 영역을 결정한다. 모든 제품에 대해서 디자이너가 직접 그 제조 과정을 조절하고 감독하기 때문에 그 제품들은 소비자에게도 독특한 제품이라는 인식을 심어주고 있다.

소비자에게 재미와 흥미 그리고 기능적인 우월성을 제공하기 위한 그들의 노력은 보다 부담없는 가격을 유지하는데 주력하고 있다. 한 가지 아이템을 중점적으로 개발하는 ‘one-off’개발과 통합 마케팅 전략을 병행하는 그들이 소비자에게 강력하게 어필할 수 있었던 것은 바로 이같은 합리적인 가격 정책이 수반되었기 때문이다. 부담스런 가격 때문에 망설이는 고객을 끌어들이 수 있도록 공격적인 마케팅 전략을 고수한 인플레이트의 모험은 적중했다. 이러한 노력에 힘입어 인플레이트가 생산한 계란 컵은 30만개나 팔려 나가는 대성공을 거두었다.

“디자이너는 규칙과 정도가 없는 세계에서 항상 선택을 강요당한다. 디자인의 전과정에서 디자이너들에게는 끊임없는 도전과 모험정신이 요구된다. 제품을 디자인할 때 과연 소비자들이 우리의 디자인을 선택할 것인지 자문하면서 수많은 위험 요소들과 맞서 싸워야 한다. 따라서 확신에 따른 열정이 없다면 어떠한 성공도 얻을 수 없다”



〈그림-39〉 인플레이트의 제품들<sup>21)</sup>

21) 월간 디자인 247호, 1999년 1월호

인플레이트의 창업 멤버인 닉 크로스비는 이처럼 오늘날 인플레이트의 성공을 그들의 자기 확신에서 비롯된 ‘모험정신’이었다고 말한다. 대중에게 잊혀졌던 플라스틱 진공 성형과정(Plastic vacuum forming)을 되살려 제품을 구매하는 소비자에게 즐거움을 선사하고 있는 인플레이트는 디자인을 하나의 소비지니스의 개념으로 생각한다. “항상 쇼를 창조한다”는 생각으로 제품 하나 하나를 디자인하고 제작하는 인플레이트는 지금도 소비자에게 어떤 쇼를 통해 어떤 즐거움을 줄 것인가 고민하는 것으로 창작의 고통을 대신하고 있다. 현재 인플레이트의 제품들은 영국의 빅토리아&알버트 박물관에서 전시중이다(<http://www.inflate.co.uk>).

\* 성공요인 : 재료의 특화, 기능적인 우월성, 합리적인 가격, 소비지니스 개념, 도전정신.

## 9) 쿨타투르베(Kultaturve)

### ▪ 천연 자연 소재를 독자적으로 개발하여 텍스타일 및 패션 디자인 응용

1993년 핀란드의 가이사 오바스가 아호넨에 의해 설립된 쿨타투르베는 천연 자연 소재를 독자적으로 개발하여 텍스타일 및 패션 디자인에 응용하여 성공한 핀란드의 대표적인 디자인벤처 기업이다. 원사에서부터 원단 그리고 각종 의상과 모자, 슬리퍼, 신발에 이르기까지 다양한 제품을 생산하고 있는 쿨타투르베가 내추럴하고 독특한 디자인을 선보일 수 있었던 것은 혁신적인 소재의 연구, 개발이 선행되었기 때문이다.

스칸디나비아 디자인의 자연성과 순수함을 그대로 실리는데 기존의 소재들은 쿨타투르베의 컨셉트에 적합하지 않다고 판단을 내린 가이사는 단순히 스타일을 창조해 내는 것에서 머무르지 않고, 독자적인 원단 개발에 착수했다.<sup>22)</sup>



〈그림-40〉 쿨타투르베의 제품과 소재

22) 월간 디자인 247호, 1999년 1월호

그녀가 발견한 식물은 핀란드의 습한 늪지대에서 서식하는 다년생의 'Eriophorum Vaginaturn'로 약 1천년 가까이 땅속 깊은 곳에 묻힌 후 습과 같은 섬유질을 형성하는 식물이다. 'ERIOTEX'라는 원료를 추출하는데 성공, 쿨타투르베는 그 누구도 생각하지 못했던 이 작은 식물을 산업화하여 그들의 오랜 숙원이 성취되었다.

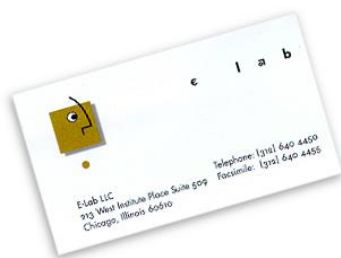
이 천연 섬유와 양모를 혼합한 실과 원단, 펠트 등으로 디자인된 제품들은 '클래식', '예보'라는 이름으로 선보이고 있는 쿨타투르베의 컬렉션을 통해 전세계 고객들과 만나고 있다. 쿨타투르베의 제품들은 순수한 천연 소재의 개발과 함께 공정 전과정에서 화학약품 사용을 철저히 배제했다. 스칸디나비아 디자인 특유의 환경친화적인 기업 마인드를 몸소 실천하고 있는 쿨타투르베가 이토록 세계적인 성공을 거둔 것은 디자인의 컨셉트를 구현하는데 필요한 소재의 선택, 개발, 연구에서 생산의 전과정을 코디네이트하는 디자이너의 추진력과 기획력이 근간을 이루고 있었기 때문이다. 이제 디자이너는 더 이상 주문된 제품만을 디자인하는게 아니라 제품이 소비자를 만나기까지 전 과정에 걸쳐 아이디어를 창조하고 실현해내는 기획자의 역할을 감당해야 한다는 것을 쿨타투르베의 성공사례가 입증하고 있다.

\* 성공요인 : 천연 자연 소재개발(자연성, 순수성), 환경친화적, 다양화, 소재의 선택·개발·연구에서 생산의 전과정을 코디네이트하는 디자이너의 추진력과 기획력.

## 10) E-Lab

### · 행동관찰을 중심으로 보다 혁신적인 제품개념 및 디자인기획 개발

미국의 E-Lab은 행동관찰(Behavior observation) 사용자 경험의 이해를 바탕으로 내적 요구를 발굴하고 이를 혁신적 디자인기회로 전환시키는 실험적 디자인 마케팅 기업이다. 또한 E-Lab은 지속적으로 새로운 기법과 현상을 실험하여 매우 폭넓은 제품분야의 제품가치들을 선도적으로 관련 기업과 사회에 제시하는 기업이다. 그들의 실제 사람들과의 경험에서 나오는 제안들과 제품가치는 고객의 욕구에 부합되고, 비즈니스가치를 새롭게 혁신시킨다.



[www.dscience.com](http://www.dscience.com)

〈그림-41〉 E-Lab

E-Lab의 기업특징에서 우리는 디자인의 결과와 프로세스가 굳이 구체적인 3D 하드웨어가 아닐 수 있고, 리서치와 컨셉의 개발일 수 있다는 것을 인식할 수 있다.

\* 성공요인 : 실험적인 디자인 마케팅, 프로세스의 특정단계 집중(리서치와 컨셉).

## 11) 미래디자인개념연구소(Future Concept Lab)

### • 미래디자인의 예측과 구현전략의 체계화

이탈리아 소재의 미래디자인개념연구소는 여러 디자인의 비즈니스에서 미래의 비전을 전략화시키는 특성을 바탕으로 소비, 가정, 통신, 운송, 패션, 식·음료산업에 걸쳐 다양한 협력업체를 보유하고 있는 전문 미래연구소이다. 그들은 세계 주요 트렌드 발생지역에서 관찰인지된 새로운 가치의 흐름을 바탕으로 상상(Imaginary), 시나리오(Scenario), 징후(Signals), 비전(Visions) 등의 네가지 영역으로 나누어 미래의 디자인 흐름을 예측하고 이들의 구현 전략을 체계적으로 이루어 많은 성과를 거두고 있다.

이 연구소의 리서치 활동은 상상(Imaginary)과 아이디어를 유발시키는 문화적 영향을 모니터링 하는 것으로 모니터링에는 음악, 신기술, 영화, 문화, 정치, TV, 디자인, 신제품, 광고 등의 지표를 매스미디어의 분석이나 시장에서 나타나고 있는 오피니언 리더들의 가치, 스타일, 취향 등의 영향에 바탕을 둔다. 결과는 각 세부영역의 분석에 입각하여 정확한 트렌드 지표와 미래가치의 가설과 함께 국제적인 상상요소를 동반한 맵(원형)으로 리포트된다. 시나리오(Scenario) 단계에서는 조형에 대한 것들이 제시된다. 수평적 변수들은 예로 의상, 신체, 가정 등과 같이 특별한 제품영역이나 소비와 관련된 정량적인 리서치에 바탕을 두고, 수직적 변수들은 정성적인 연구에 의해 식별된다. 정성적인-예로 좀더 선진사회에서 모니터 된-변수와 사용과 생활에 있어서의 시간들과 상황을 교차시킴으로서 일련의 새로운 감성요소들이 나타나거나 구축될 수 있다. 징후(Signals)는 문화, 정보, 그리고 소비분야에 있어서 전문성을 가진 지역 파트너들에 의해 수행되며, 이 작업을 위하여 그들은 각 도시의 사전 선정된 핫스팟(hot spot)-만남장소, 점포, 개인가정, 그리고 거리 등-을 모니터링한다. 수집된 정보를 바탕으로 취향과 소비스타일 등의 트렌드와 관련된 특정 이미지, 지표들을 포함한 리포트를 준비한다. 비전(Visions)은 수집된 상상요소들, 시나리오, 모니터링 된 징후들의 분석과 함께 연구소에서는 국제적 명망을 갖춘 전문가들과 함께 고객기업내외부의 디자이너들과 체계적인 브레인스토밍과 워숍 등 델파이(Delphi)와 같은 통합적이고 미래예측적인 기법의 진행을 통하여 미래 비전을 위한 리서치를 수행한다. 이 결과는 시장의 필요들을 예측하며, 제휴에 의하여 이론적이고 실제적인 리서치 자료들에 자유롭게 접근하고 이용할 수 있다. 이처럼 미래디자인개념연구소는 앞서 예들 든 E-Lab과 같이 리서치 및 디자인 전략 개발에 사업의 비중을 두고 있다.

\* 성공요인 : 프로세스의 특정단계 집중(리서치와 컨셉).







〈그림-43〉 MIT의 미디어랩

### 5-3-3. 국내 사례

#### ▪ 디자인벤처 지향적인 디자인전문회사를 비롯한 선도 디자인벤처 기업

국내 디자인벤처 지향적인 디자인전문회사를 비롯한 선도 디자인벤처 기업의 디자인경영과 강점을 그들의 주프로젝트와 비즈니스 모델을 중심으로 분석한다.

최근 IRI, 212, 다담디자인 등의 디자인전문회사들이 독특한 색깔과 자신들만의 강점을 브랜드화하고 종래의 용역개념에 기반을 둔 개별상품의 외형디자인에서 벗어나 디자인 전략 자체를 하나의 컨설팅상품으로 판매하는 브랜드 구축 작업을 본격 추진함으로써 디자인벤처를 지향하고 있다.

〈표-23〉 국내 선도적 디자인벤처 사례연구 선정업체

기업명	특화영역	연구방법
(주)IRI	대상	웹, 설문, 인터뷰
(주)212	방법	웹, 설문, 인터뷰
(주)다담디자인	방법	웹, 전문지
(주)유컴스	대상, 과정	웹, 설문, 문헌
(주)디자인텍 홀딩스	대상	웹, 설문, 문헌
마애	대상, 방법	웹, 전문지
(주)컬처메이커	대상	웹, 설문, 인터뷰
(주)오로라월드	대상, 방법	웹, 설문, 문헌
(주)매크로인터내셔널	대상, 방법	웹, 설문, 문헌
(주)씨큐텍	대상, 과정	웹, 설문, 문헌
엔토디자인	대상, 과정, 방법	설문, 인터뷰
(주)윤디자인연구소	대상	웹, 설문, 인터뷰
(주)폴리텍디자인	과정, 방법	웹, 설문, 인터뷰
아메스	대상, 과정, 방법	웹, 설문, 문헌
DesignAtoZ	방법	웹, 설문, 문헌
(주)오콘(Ocon	대상, 과정	웹, 설문, 인터뷰
(주)이미지드림	대상, 과정	웹, 설문, 인터뷰
(주)YTC Telecom	방법	웹, 설문, 문헌
(주)벽창호 I&D	방법	웹, 설문, 문헌
(주)에몬스	대상, 과정	웹, 설문, 문헌
(주)한국민예	대상, 과정	웹, 설문, 문헌

디자인 업계의 이같은 움직임은 디자인에 대한 중요성이 갈수록 강조되면서 산업체의 의뢰로 작업해 오던 과거의 수동적인 자세에서 탈피해 먼저 자체적으로 디자인을 설계하고 이를 기업이나 시장에 판매하는 적극적인 모습으로 구체화되고 있다. 한편 윤디자인연구소, 인터클로버, 오콘 등과 같이 창업 당시부터 혁신적인 디자인 기능 중심의 아이템과 기술력을 바탕으로 전략적으로 디자인벤처의 사업화를 꾀하여 성공을 거두고 있다. 이 장에서는 디자인벤처 전환형 주요기업과 디자인벤처 지향형중 성공적인 모델을 중심으로 국내 디자인벤처 비즈니스의 특성을 파악한다.

## 1) (주)IRI

### ▪ 색채관련 데이터 베이스 구축과 손쉬운 정보활용방법 연구를 통한 색채정보 비즈니스

(주)IRI(대표 최중석)는 디자인 개발, 엔지니어링, 감리에 이르는 토탈디자인 서비스 뿐 아니라 디자인 문화상품 개발 등 폭넓은 디자인 사업을 전개하고 있고 특히 색채관련 사업을 특화해 색채정보사업, 색채 연구개발사업, 색채교육사업 등을 기반으로 효과적인 색채 컨설팅 사업을 전개하고 있다. 이와 같이 IRI의 가장 큰 강점으로는 국내 칼라 트렌드를 읽어낼 수 있는 10년간의 정량화한 마켓 칼라 데이터 및 한국인의 색채감성척도연구 등 관련 기초연구와 전담 디자인 리서치팀의 운용하고 있다는 데 있다. 또한 자체적으로 디자인한 제품을 중소전문제조업체를 통해 제작한 뒤 마케팅과 유통은 또 다른 전문업체에 의뢰하는 ‘트라이앵글’방식의 협조체제를 구축, 새로운 시장 발굴에 나섰고 올 상반기 중 우리 전통문화의 요소를 이용한 문화상품을 만들어 시장에 선보일 계획이다.(<http://www.iridesign.co.kr>)

\* 성공요인 : 분야의 전문화(색채).

IRI Design Institute Inc.

	R	YR	Y	GY	G	BG	B	PB	P	RP	N	
V											N9.5	
S											N9	
B											N8	
P											N7	
Vp											N6	
Lgr											N5	
L											N4	
Gr											N3	
DI											N2	
Dp											N1.5	
Dk												

〈그림-44〉 IRI 칼라시스템(Color system ; HUE & TONE 120)

## 2) (주)212

### · 문화 중심의 디자인 프로세스로 디자인이 가지고 있는 이점 적극 이용

(주)212(대표 은병수)는 최장년도의 노하우(Know-how)와 신상품 개발력, 마케팅, 기획력을 바탕으로 창조적인 실험정신과 합리적인 프로세스로 새로운 디자인 창출에 주력하고 있는 국내 최초의 산업디자인 회사로, 기획 및 조사, 디자인, 엔지니어링, 감리에 이르기까지 국내외에서 각기 전문적으로 구성된 조직이 유기적으로 협력하고 있다. 새로운 세기에 대비한 디자인 문화 예술 사업을 위하여 통합된 디자인을 진행하는 시대적 창의성과 노하우를 바탕으로 디자인 이상 실현을 위해 노력하고 있다.

212는 문화상품 브랜드로 기획했던 솜의 브랜드명을 해외시장에 알맞게 ‘비움(VIUM)’으로 바뀌어 신규사업으로 추진하고 있다. VIUM 사업은 축적된 현대 디자인 노하우와 계승되어온 전통문화 자원(모티브, 장인(인력), 소재, 기법 등)을 접목시켜 생활문화용품을 1차 대상으로 212의 시각에서 재해석한 새로운 문화를 창출하고자 하는 고품격 브랜드 사업이다. 과거의 문화 유산, 특히 한국의 전통적 문화와 기술을 현대적으로 재해석한 개념의 디자인, 동양과 서양 각각의 문화에 공존하는 요소를 발췌, 적용하여 조화를 이룬 디자인은 한국뿐만 아니라 세계시장으로 진출할 수 있는 중요한 모티브가 될 것으로 기대하고 있다. 또한 VIUM 브랜드는 마케팅을 고려한 연구개발, 문화에 근거한 디자인 및 창조적이고 차별화 된 디자인에 근거한 제품으로 공격적 마케팅을 통해 세계시장에 진출을 시도하고 있다.

또한, Materialport.com이라는 신규 사업을 진행중인데 이는 제품 개발을 위한 각종 소재정보 콘텐츠 제공과 이를 통한 소재 관련 컨설팅 및 중개, 판매업무를 주 내용하고 있다.



〈그림-45〉 212의 VIUM과 Materialport.com

디자인 핵심요소로서의 소재의 중요성과 국내에 현실적이고 업데이트 된 소재 관련정보의 체계화된 요구를 파악하고 이에 대한 신속하고 적절한 소재의 적용을 위한 온라인 포털 사이트(On-line portal site)를 구축, 서비스를 제공하고 있는 것이다.

소재에 대한 기본 정보에서 글로벌하게 생산되는 신소재, 신가공법의 소개와 컨설팅 그리고 구매에 이르는 일관된 서비스를 제공하며 정보 유통 환경 개선을 통하여 소재관련 온라인 및 오프라인 허브(Off-line Hub)로서 자리매김 할 것을 기대하고 있다.(<http://www.212.co.kr>)

- \* 성공요인 : VIUM-자체브랜드 개발, 전통문화의 현대적 재해석, 고품격.  
Materialport.co-컨텐츠의 특화.

### 3) (주)다담디자인

#### ▪ 적극적인 자체 브랜드 상품 개발

(주)다담디자인 (대표 정우형)은 1992년 설립이후 국내외 기업의 450여 프로젝트의 신상품 디자인컨설팅과 개발을 진행하였고 다담만의 마스터 전략인 소프트 혁신 전략(soft innovation strategy)와 기업이 추구하는 마케팅 전략을 바탕으로 자체 브랜드 상품 개발 및 디자인 프리미엄의 전략상품을 개발하고 있다. 또한 관련 협력체들과 시너지 효과를 발휘할 수 있도록 다담디자인그룹을 결성하였다.(<http://www.dadam.com>)

- \* 성공요인 : 자체 브랜드 상품 개발.



〈그림-46〉 다담디자인의 브랜드 상품

#### 4) (주)유컴스(구, 인터클로버)

##### · 3차원 실시간 가상 시뮬레이션 기술을 활용, 제주도 문화관광정보 제공

인터넷의 발달로 웹 디자인부문이 유망업종으로 부각되면서 디자인벤처 지정에 성공한 업체가 바로 (주)유컴스(대표 김형길, 문영만)다. 이 회사는 자사 사이트에 3차원 실시간 가상 시뮬레이션 기술을 활용, 제주도 문화관광정보를 제공하는 세련된 디자인의 인터넷사이트와 전문쇼핑몰을 만들었다. 기술적인 측면에서도 한·중·일·영어 실시간 번역시스템을 도입했고 3D를 활용, 실감나는 상품정보를 제공하고 있다. 이같이 쇼핑몰을 구축해 볼거리, 즐길거리를 제공해 주는데 초점을 맞춰 대성공을 거두고 있다.

문영만 사장은 '제주도 관광정보 사이트가 대부분 2차원 평면 정지화상 위주인데다 홈페이지 디자인도 조악해 국제관광 도시로서의 위상에 걸맞지 않다는 것이 창업동기였다'고 말했다. 유컴스는 앞으로 제주도 관광 캐릭터·애니메이션 등 부가 콘텐츠 관광상품을 개발할 계획이다.

\* 성공요인 : 신기술의 활용(3차원 실시간 가상 시뮬레이션 기술을 활용하여 실감나는 상품정보 제공).

#### 5) (주)디자인텍 홀딩스(구, 나무나라)

##### · 국내 문화관광 상품 특화(틈새 시장 공략)

캐릭터 디자인 개발업체인 (주)디자인텍 홀딩스(대표 김광선)는 팬시보다는 문화용품 위주로 캐릭터를 개발, 상품화하고 있는 회사이다.

디자인텍 홀딩스는 국내 문화관광 상품들이 획일적인 상품 일색 일뿐만 아니라 정서나, 문화, 상징성이 없다는 것에 착안하여 우리의 것을 개발하고 그것을 세계화하여 상품화한다면 엄청난 부가가치를 얻을 수 있는 생각에 문화 관광상품을 개발하게 되었다. 이런 일련의 틈새 시장을 공략하기 위해 첫 작품으로 DJ와 청와대를 선택했고, 그의 예상대로 DJ와 청와대 캐릭터는 대 성공을 거두었다.

누구도 생각해내지 못한 아이디어인 청와대 및 김대중대통령 캐릭터로 관련 업계 및 소비자들에게 큰 반향을 불러일으켰으며 단일 품목으로는 약 8억 정도의 매출을 예상하고 있다.

그 성과로 2000년 말 전문회사로서는 최초로 디자인분야 벤처기업으로 선정되었고, 문화관광부로부터는 관광벤처기업으로 선정되기도 하였다. 또한 디자인텍 홀딩스는 외국인 관광객의 방문 선호도 1순위인 비무장지대(DMZ)가 갖는 관광상품성에 착안, DMZ를 한국을 대표하는 문화콘텐츠 상품으로 개발하기 위해 여념이 없다. 최근에는 전쟁기념관·해군측과 독점계약해 각군 캐릭터를 활용한 밀리터리 기념품을 개발하는데 몰두하고 있다.

\* 성공요인 : 소재특화(대통령, 비무장지대), 분야의 전문화(캐릭터).



〈그림-47〉 디자인텍 홀딩스의 캐릭터 상품

## 6) 마애

### · 폐석재를 활용해 개발한 신소재 ‘넥스톤’ 을 환경 디자인 부문에 활용, 환경문제 해결(재료의 특화)

환경문제가 심각해지면서 디자이너들도 이에 대해 진지하게 고려하지 않으면 안되게 되었다. 디자이너가 선택한 재료가 제조과정상에서, 또는 제품을 사용하면서 치명적인 공해를 발생시킬 수도 있기 때문이다. 그리고 재료의 선택을 넘어서 이미 발생된 환경문제를 해결하려는 노력 또한 디자이너의 몫이 될 수 있다. 마애환경조형연구소(소장 한기웅 강원대 산업디자인학과 교수)가 폐석재를 활용해 개발한 신소재 ‘넥스톤’은 환경친화적인 새로운 재료로서 디자이너에 의해 개발된 대표적 사례이다.

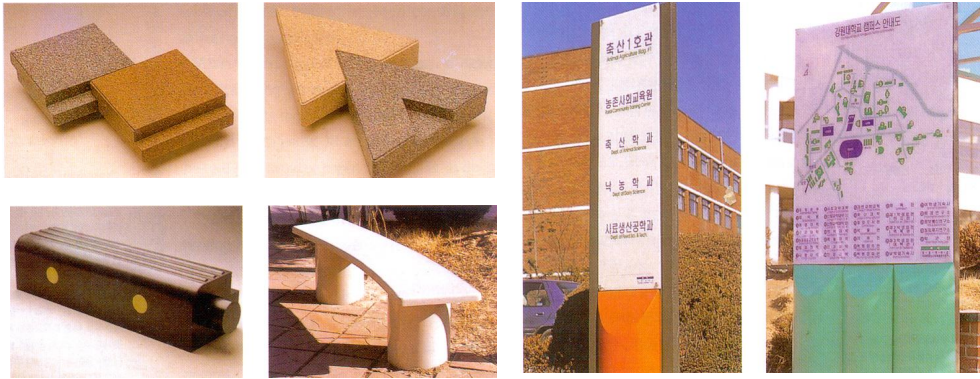
새롭게 개발된 이 석재는 천연석재의 아름다움을 그대로 재현하면서도 곡면판재 생산까지 가능하며, 금형을 이용한 특수 형태의 석조물을 대량생산할 수도 있다. 또한 역학적 성질이 시멘트 콘크리트보다 월등히 우수하고 방수성이 뛰어나며 착색이 잘 된다는 장점이 있다. 버려진 석재를 이용한 만큼 값이 매우 싸다는 점도 빼놓을 수 없다.

한 교수는 이미 KT(신기술 마크)를 획득한 이 석재가 산업 현장에서 쓰일 수 있도록 사인 제작 업체인 (주)지코디자인과 연계해 ‘넥스톤(Nextone)’이라는 브랜드를 내놓았다.

넥스톤은 스트리트 퍼니처, 사인물, 보도블럭, 건축자재, 기와, 하수관, 경계석 등의 환경 디자인 부문에서 활용가치가 크며, 조명과 같은 문화상품에서도 유용하게 쓰일 수 있다. 마애환경디자인 연구소는 이미 이러한 상품과 관련해 20여 개의 의장특허를 받아 놓은 상태다.

\* 성공요인 : 환경친화적인 새로운 재료, 폐석재 재활용 원가 인하, 자체 브랜드.





〈그림-48〉 마애의 신소재와 응용제품

## 7) (주)컬처메이커

### • 태권도를 위한 정보나, 용품, 문화상품 개발, 상품화

미국, 유럽, 남미 등지에서 더 인기있는 태권도. 그러나 태권도를 위한 정보나, 용품, 문화상품 등은 아직도 한국의 70년대 수준 그대로이다. 이점에 주목한 (주)컬처메이커(대표 이승환)는 전세계 무술인들을 대상으로 한 교육컨텐츠 제작, 유통과, 용품 유통을 목표로 글로벌 마켓을 상대하는 마켓 전략을 구사하고 있는 회사이다.

컬처메이커는 전세계 태권도 매니아들을 클라이언트로 삼아 웹 콘텐츠를 상품화하는 것으로 사업내용을 구체화했다. 작업을 진행한지 약 3년, 이들의 결실인 ‘태권넷’이 세상에 나오게 되었다. 신인답지 않은 소신있는 기획과 공격적인 디자인이 돋보인다. 또한 국가의 지원책에 적극적으로 임한 벤처기업으로도 평가된다.

세계적인 태권도 정보 인프라를 구축한 뒤, 그 힘으로 세계적인 태권도 브랜드를 만들 것을 계획하고 있다. 현재 태권넷(Taekwon.net)이라는 인터넷 태권도 방송국이 있어 전세계의 태권도인들의 정보창구가 되고 있다. 사이트 홍보가 가속화되고 이용자가 늘어나면서 광고문의도 들어오게 되는 등 매우 고무적인 현상이 벌어지고 있다. 꾸준한 유지보수와 업데이트로 태권도 정보 컨텐츠 시장을 주도할 계획이다. 그 목표가 어느 정도 궤도에 이르면 본격적인 브랜드사업에 뛰어들어 차별화된 기획과 디자인으로 시장을 주도해 나갈 계획이다.(<http://www.taekwon.net>)

\* 성공요인 : 소재특화(태권도), 차별화된 기획과 디자인, 글로벌 마케팅.



〈그림-49〉 컬처메이커의 홈페이지

## 8) (주)오로라월드

### ▪ 상품기획, 생산, 마케팅, 판매 네트워크를 세계화시켜 캐릭터브랜드 마케팅

오로라월드(대표 노희열)는 캐릭터디자인 전문회사로서 상품기획, 생산, 마케팅, 판매 네트워크를 세계화시켜 캐릭터브랜드 마케팅을 실시하고 있는 글로벌한 기업(Global Holding Company)이다. 85년 법인설립 이후 초기에는 OEM 수출시장 개척에 주력했으나 90년대 초반부터 인도네시아, 중국 등지에 해외 생산기지와 미국, 홍콩, 영국, 독일 등지에 해외 판매기지를 구축해 나가면서 다국적 기업으로서의 기반을 닦아왔다. 이러한 글로벌 마케팅 활동을 통해 해외 선진국 시장에서 지명도 있는 캐릭터디자인 전문업체로 인정받았으며 99년도에는 미국의 완구 및 선물용품 시장에서 오로라월드의 캐릭터 브랜드 마켓 인지도가 5위에 오르는 쾌거를 이룬바 있다.

〈표-24〉 오로라월드의 비즈니스 모델

사업명	세부내용	비고
디지털 완구개발	사용자와 캐릭터완구간에 커뮤니케이션시스템 개발 및 디지털 완구에 맞는 캐릭터 개발	디지털완구의 시장규모 약 5,000억원 미국 및 한국시장
뉴캐릭터개발 (상품화 개발)	오로라 월드의 독자모델 '모글리'의 캐릭터디자인 및 상품화전개	2000년 캐릭터시장의 규모 미국시장 : 80조원 일본시장 : 34조원 한국시장 : 1.5조원

1999년에는 디자인연구소 설립과 ISO 9001 인증을 받고, 캐릭터 라이선싱 사업도 본격적으로 전개하는 등 초우량 기업으로서의 토대를 정비하였으며, 2000년 12월에는 국내 최초의 캐릭터중심 시각디자인업으로 코스닥에 등록하였다.

1988년 1000만달러 수출탑을 수상하였고 1990년에는 해외시장개척상을, 1992년에는 산업포장을 받는 등 사업초기부터 선물용품관련 수출에 주력했다. 2000년 9월 코스닥예비심사에 통과하고 10월에 서울 테헤란로로 사옥을 이전하는 등 오로라월드는 세계적인 디자인·마케팅 전문기업으로 발돋움하기 위해 발빠르게 준비하고 있다.

오로라월드의 사업영역은 크게 캐릭터 머천다이징, 캐릭터 라이선싱, 캐릭터 멀티미디어사업의 3분야로 나눌 수 있다. 먼저 캐릭터 머천다이징 사업은 오로라월드의 현재 주력사업 분야로서 완구에서 선물용품, Back To School Item 등으로 그 영역을 확대해 나가고 있다. 캐릭터 라이선싱 사업은 99년부터 시작하여 완구, 생활용품 등의 생산업체나 판매업체를 대상으로 확대해 나가고 있으며, 캐릭터 멀티미디어 사업은 캐릭터 애니메이션 및 게임업체 등과 전략적 제휴를 추진하면서 그 폭을 넓혀 나가고 있다.(<http://www.auroraworld.com>)

\* 성공요인 : 분야의 전문화(캐릭터, 완구 및 선물용품), 체계적 네트워크, 글로벌 마케팅.



〈그림-50〉 오로라월드 캐릭터 상품

## 9) (주)매크로인터내셔널

▪ **소품 하나하나에 디자인을 결합시켜 브랜드의 컨셉과 이미지를 재정립, 자체 브랜드 사업**  
 (주)매크로인터내셔널은 패션 관촉물 시장에서 그 동안 거의 주목을 받지 못했던 디자인을 독립된 산업영역으로 끌어 올렸다. ㈜태능의 ‘닉스’ 양철 바스켓과 ㈜일경물산의 ‘게스’ 가방 등은 이 회사가 만든 홍보 관촉물로, 업계에서는 디자인이 거둔 성공사례로 평가하고 있다. 소품 하나하나에 디자인을 결합시켜 브랜드의 컨셉과 이미지를 재정립, 제품의 완성도를 높였다. 값이 만만치 않은데도 판매가 오히려 늘어나고 있는 성과를 이뤄냈다.

매크로인터내셔널은 최근 새로운 시도를 하고 있다. 제품에 단순히 디자인을 붙이던 OEM 방식에서 한 걸음 더 나아가 생활 소품의 자체 브랜드 사업을 시작한 것이다. ‘노아’라고 이름 붙인

브랜드로 현재까지 2개 매장을 오픈했다. 여기에는 시계, CD장, 양초와 사진틀과 같은 소품들에서부터 쿠션, 테이블보, 조명제품, 가구에 이르기까지 다양한 카테고리들이 나와 있다. 생활용품에 매크로만의 독특한 생활 디자인이 가미되었다는 것이 특징이다.

이러한 성과로 이 회사는 지난해 제4회 한국산업디자인상(KIDA 2000)에서 디자인상을 수상했으며 이어 중기청과 디자인진흥원으로부터 디자인벤처기업 지정을 받았다.

2000년 한해 디자인 OEM을 통해 10억원의 매출을 기록했다. 올해부터 자체브랜드인 ‘노아’가 정상궤도를 들어서면 수익에 큰 도움이 될 것이라고 기대하고 있다.(<http://www.macro-noah.com>)

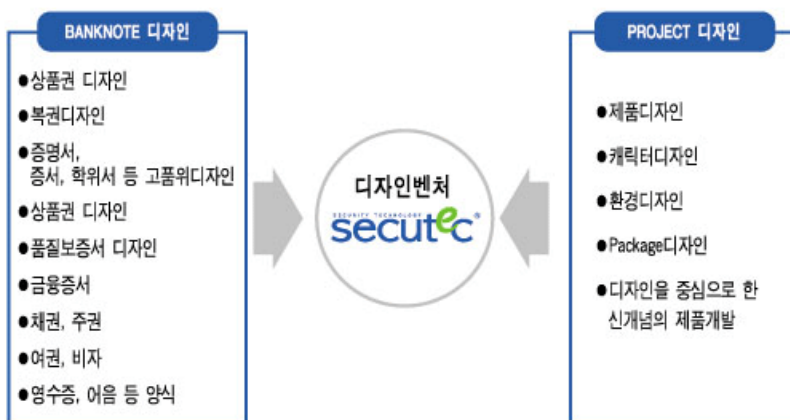
\* 성공요인 : 자체 브랜드, 분야의 전문화(판촉물).

## 10) (주)씨큐텍

### ▪ 독자적인 신기술과 디자인의 결합

(주)씨큐텍(대표 류현진)은 상품권과 각종 유가증권 등을 제작하는 국내 최대의 시큐리티프린팅 업체다. 씨큐텍은 상품권의 개정에 따라 이전까지 조폐공사에서 독점적으로 유지하던 유사화폐 시장이 공개경쟁체제에 돌입하게 되면서 디자인과 무관하게 생각되던 상품권에 디자인적 요소와 위조방지 요소를 부가했다.

디자인 용역을 수행한다는 점에서는 일반 디자인회사와 같지만 자체 개발한 위조방지 기술이 접목되어야 상품개발이 완료된다는 점에서는 일반 용역회사와는 다르며 용역 수행이 아니라 업계 최고의 디자인능력에 자체 개발한 기술이 결합되는 상품개발이 사업의 특징이다.



〈그림-51〉 씨큐텍의 사업영역

독특하고 다양한 디자인과 보안기술로 94년부터 전국 70개 업체에 상품권을 디자인하여 연간 20억 이상의 매출을 올리고 있으며 95년부터는 감식기를 개발하여 전국에 10,000대를 공급해 오는 등 국내 상품권 시장의 50% 이상을 점유하고 있다.<sup>23)</sup> 최근에는 오프라인은 물론 온라인상에서도 사용할 수 있는 유가증권형 디지털 상품권을 개발, 업계의 주목을 받고 있다. 세계적 수준의 보안 디자인 및 프린팅 기술을 보유한 덕분이다. 씨큐텍은 디지털 상품권 토털 솔루션 사업을 추진, 종합 시큐리티 솔루션 기업으로 도약하는 한편 해외시장 공략도 강화할 계획이다.  
(<http://homepage.secutech.co.kr:9999/>)

\* 성공요인 : 소재특화(상품권, 유가증권 등), 독자기술보유(위조방지기술).

## 11) 엔토디자인

### · 자체 브랜드 개발, 효율적인 마케팅 전략, 재미와 컨셉 위주의 생활 소품

1999년 창업한 엔토디자인(Ento design, 대표 이주희)은 현대적 감각의 ‘재미(fun)’와 ‘컨셉(concept)’을 지닌 생활소품을 기획, 디자인하여 주문자 생산방식으로 제품을 생산하고 있다. 엔토디자인은 폭넓은 관점에서의 디자인을 보다 아름답고 편리한 생활, 나아가서는 사람들이 행복한 생활을 영위하는 수단으로 정의하여, 이를 위한 자체 브랜드 ‘Alife’, ‘Mizak’ 등의 개발을 통해 생활 속에서 사람들과 함께 호흡하며 신세대 문화를 선도하는 새로운 제품디자인영역을 구축해 나가고 있다.

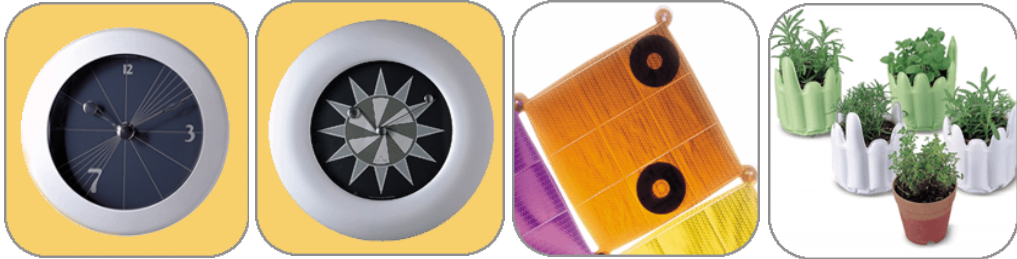
각각의 브랜드는 기업 내의 인력 뿐 아니라 외부의 여러 디자이너들 및 다양한 분야의 전문가들과의 파트너십을 통해 유지 관리함으로써 많은 디자이너들의 참여와 분야별 전문가들의 지원이 이루어지는 시스템 구축에 힘쓰고 있고 이 과정을 통해 커뮤니티의 발전을 견인하는 인프라를 형성한다는 목표를 두고 있는데 자체의 디자인 생활용품 브랜드 ‘에이라이프(alife)’ 하나의 사례이다. A급 삶을 의미하는 ‘alife’는 다른 사람들과는 구별되는 개성 있는 하나의 삶의 의미도 내포하고 있다. 단순히 아름다운 제품을 만드는 브랜드보다는 생활의 여유와 재미를 찾고 스스로 생활을 가꾸어 나갈 수 있도록 라이프 스타일을 제안하는 브랜드이다. 이처럼 획일화된 스타일을 가진 기능주의 제품과는 달리 재미있고 특징적인 요소(character)를 부여하여 개성 있는 공간의 연출하여 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품을 개발하고 있다. 특히 생활용품 관련 세계 최대의 시장인 유럽시장을 타겟으로 삼고, 수출전략 브랜드로 육성한다는 전략을 세우고 있다.

기획에 있어서도 디자인, 생산관리, 유통에 이르는 전체 비즈니스 프로세스를 관리하기 때문에 시장의 요구에 신속하게 대응하여 디자인을 하는 즉시대응체계(QRS: Quick Response System) 구축이 용이하고 일괄관리를 통한 비용절감으로 순익구조에서도 경쟁력 확보하고 있다. 또한 경영 컨설팅, 유통 전문회사 등과의 제휴로 시장 관리 측면에서도 높은 경쟁력 보유하고 있다.

(<http://www.entodesign.co.kr>)

23) 조철현, 문화일보, 2001. 5. 29.

\* 성공요인 : 자체브랜드, 문화를 선도하는 새로운 제품디자인영역 구축, 전문가와의 파트너십, 개성있는 조형요소, 시장의 요구에 신속하게 대응하는 즉시대응체계(QRS).



〈그림-52〉 엔토디자인의 제품들

## 12) (주)윤디자인연구소

### ▪ 특화된 사업영역(서체, 디자인분야 웹사이트 등)과 기술력

1995년 한글 글꼴의 디지털화를 기치로 1989년 설립된 (주)윤디자인연구소(대표 윤영기)는 국내 제일의 글꼴 개발 전문회사로서 부동의 자리를 지키고 있다.(11년간 업계 1위 유지) 국내서도 전자출판시대가 열리면서 글꼴은 그래픽 디자이너들이 수준 높은 제작물을 제작하는데 필수적인 요소로 자리잡게 되었다. 윤디자인연구소는 이같은 요구에 맞게 운체, 구름체, 야간비행 등 다양한 서체를 개발해 이를 담은 소프트웨어를 각종 출판사와 인쇄회사, 그래픽디자인회사 등에 판매해 수익을 얻고 있다. 또한, 1998년 서비스를 시작한 디자인 분야 웹사이트 ‘정글(www.jungle.co.kr)’ 또한 타의 추종을 불허하는 디자인 분야 최고의 사이트로 회원수만 50만명에 달한다. 이 사이트는 현재 매월 2억원 정도의 매출을 올리고 있다. 회사측은 향후 연간 50억 정도의 매출을 온라인 사업을 통해 올릴 것으로 보고 있다.

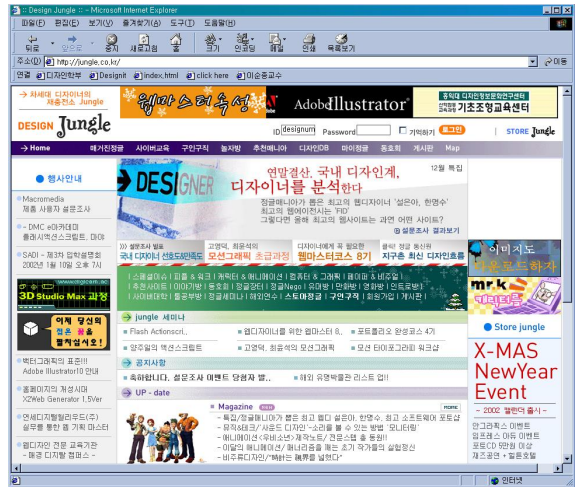
윤디자인연구소는 짧은 기간 이처럼 비약적인 성장을 이루었지만 급속히 변화하는 경영환경에 더욱 적극적으로 대응함과 아울러 국내 기업으로서의 한계를 극복하고 글로벌 기업으로 거듭나기 위해 ‘DDS(Digital Design Solution)를 통한 디자인 대중화’를 회사의 새로운 비전으로 천명하였다. 윤디자인연구소는 21세기를 주도할 핵심 분야인 디지털과 디자인을 결합한 솔루션 개발을 통해 아름다움과 함께 높은 부가가치를 창출하는 초일류 디자인벤처 기업으로 성장하고 있다.

\* 성공요인 : 분야의 전문화(서체), 콘텐츠의 특화(정글).

갈대 갯마을 고딩 고추장자리 까치집 꼬꼬마  
 누드편치고딩 누드편치명조 다테몬트 뽕꾸기  
 뽕뽕에 바겐세일 보람 버꾸기 산울림 수석기  
 쉬리 시인 유리별 윤고딩 을러 탈운체 퉁일  
 하회마을

윤명조100 160 150 140 130 120 110  
 윤명조200 240 230 220  
 윤명조300 160 150 140 130 120 110

가시나무 가을 겨울 고구려 머리굴림  
 머리삐침 머리정체 봄체 사파이어 소망  
 솔잎 아이리스 여름 우리목각 운체  
 참명조 타명조 햇살 회상



<그림-53> 윤디자인연구소의 서체들과 ‘정글’ 웹사이트

### 13) (주)폴리텍디자인

#### · 토털 디자인 서비스 시스템 구축(금형제작, 원료선정, 제품성형까지 전 업무 원스톱 제공)

2000년 6월 자본금 2억원으로 문은 연 디자인 벤처기업 (주)폴리텍디자인(대표 박금조)은 디자인 전문회사의 최고경영자(CEO)들이 미술대학 출신 디자이너가 일반적인 반면 전문 경영인에 의한 경영과 전략적인 조직 구축을 장점으로 내세운다.

박금조 대표는 한양대 공대 출신으로 13년 동안 호남석유화학 연구소와 BASF 코리아에서 플라스틱 금형, 성형 컨설팅을 해온 전문 경영인이다.

폴리텍디자인이 기존 업체와 차별화해 내걸고 있는 모토는 “토털 디자인 서비스 시스템 구축”이다. 대다수 디자인 업체들이 단순한 용역 업무에서 벗어나지 못하고 있는 반면 폴리텍디자인은 디자인에서 금형제작, 원료선정, 제품성형까지 전 업무를 한꺼번에 제공한다.

단계별로 용역을 맡겼을 때보다 비용을 훨씬 줄일 수 있는 잇점이 있다고 회사측은 강조한다. 이 업체는 또 해외업체와의 업무제휴를 통한 한국 디자인의 세계화를 추구하고 있다. 또한 디자인 개발과 관련한 플라스틱 소재 및 성형 관련 전문 컨설턴트를 확보하여 디자인 파트의 컨트롤 및 실무 추진이 이루어지고 있다.

지난해 말 오스트리아의 FORM DEUX, 독일의 인더스트리얼 디자이너즈(Industrial Designers) 등 유럽업체들과 업무 제휴 협정을 맺었다. 이를 통해 한국 기업에게 외국의 디자인을 제공하는 한편 한국 업체의 외국 진출을 돕는 등 해외교류에 가교 역할을 하고 있다.

폴리텍은 최근 한국방문의 해와 내년의 월드컵을 앞두고 무인관광 안내부스를 개발해 특허를 받

왔다. 우선 이 부스를 무상으로 지방자치단체에 기증하고 광고를 유치해 수익성을 증대할 계획이다. 또 복잡하게 엉켜 있는 전기선을 깔끔히 정리할 수 있는 멀티 콘센트 제작도 완료했다.

(<http://www.ptdesign.co.kr>)

\* 성공요인 : 토탈디자인 서비스 시스템, 전략적 업무제휴.



〈그림-54〉 폴리텍디자인의 탈착식 가스렌지와 경주용 눈설패

## 14) 아메스

### • 제조, 유통 선진화, 자체 브랜드 사업, 특수기술 개발

관광토산품 자수정 전문업체 아메스(대표 김익환)는 69년부터 30여년동안 관광토산품인 자수정만을 개발해 자수정을 한국을 대표하는 보석으로 발전시킨 벤처기업이다.

아메스는 보석업체로는 처음 벤처기업으로 지정 받았다. 보석산업에 대한 부정적인 관점이 팽배해 있던 당시 관광토산품이라는 점을 내걸고 벤처기업이 됐다. 보석업체의 제조, 유통 선진화를 이끈 기업이기도 하다.

아메스는 김스아메스이라는 자체브랜드로 품질이 우수한 자수정을 생산, 판매하고 있다. 이 회사는 지난해 북경신공항의 면세점에 진출해 국외 면세점에 매장을 낸 국내 최초의 기업이기도 하다. 북경신공항 귀금속 매장에 진출한 지 한 달만에 북경공항 보석매출의 50%를 점유하는 성과를 올려 화제가 되기도 했다.

국내에는 관광공사, 롯데, 신라, 동화 등의 면세점을 중심으로 직영매장을 두고 있다. 최근에는 신세계백화점, 애경백화점 등 국내 백화점에도 매장을 개설하는 성과를 올렸다.

아메스가 경쟁력을 갖는 가장 큰 이유는 디자인 개발과 가공기술이다. 세공 기술자만도 20여명



을 두고 있는 아메스는 자수정을 보석화하는 특수기술을 개발해 특허출원을 하는 등 국내보석가공기술을 세계수준으로 끌어올렸다. 지난해 우수산업디자인상(GD)과 밀레니엄상품(KPM)으로 선정되기도 했다.

올해에는 특히 월드컵 특수를 준비하기 위해 산학협동으로 자수정 개발과 생산성 향상을 추진하고 있다. 아메스는 쾌속조형기(RP)을 사용한 다량의 신제품 개발을 산학협동 프로젝트로 진행할 예정이다. 3차원 CAD 컴퓨터 그래픽을 통한 디자인 개발을 도입하고 다양한 디자인의 원형을 개발하기 위한 것이다.(<http://www.ameth.co.kr/>)

\* 성공요인 : 소재특화(자수정), 자체브랜드, 우수한 디자인력과 가공기술, 제조·유통 합리화.

## 15) DesignAtoZ.com

### · 온라인을 통해 구축한 전세계 디자이너 네트워크

인터넷으로 인하여 산업의 많은 부분이 변화하고 있다. 특히 유통 단계의 단축에 큰 역할을 하고 있다. 이런 흐름은 디자인이라고 예외가 아니다. DesignAtoZ.com은 미국 실리콘밸리에 위치한 디자인 컨설팅 회사인 이노디자인(INNODESIGN)이 온라인을 통해 구축한 전세계 디자이너 네트워크를 기반으로 디자인을 필요로 하는 기업들에게 하이 퀄리티의 디자인을 보다 빠르고 경제적으로 제공하기 위해 설립한 회사이다.

2001년 1월 현재 전세계 50여 개국에서 활동하고 있는 3,000여 명의 사이버 디자이너를 보유하고 있는 DesignAtoZ.com은 각 클라이언트의 프로젝트에 가장 적합한 디자이너들과 협력회사들을 연결해 준다.

전세계에 숨어 있는 디자인 인재를 발굴하여 자신의 창의성을 마음껏 발휘할 수 있는 무대를 제공하고, 늘 새롭고 다양한 디자인 작업을 원하는 디자이너들은 DesignAtoZ.com의 사이버 디자이너가 됨으로써 언제 어디서나 원하는 프로젝트에 참가해 새로운 경력을 쌓아갈 수 있다.

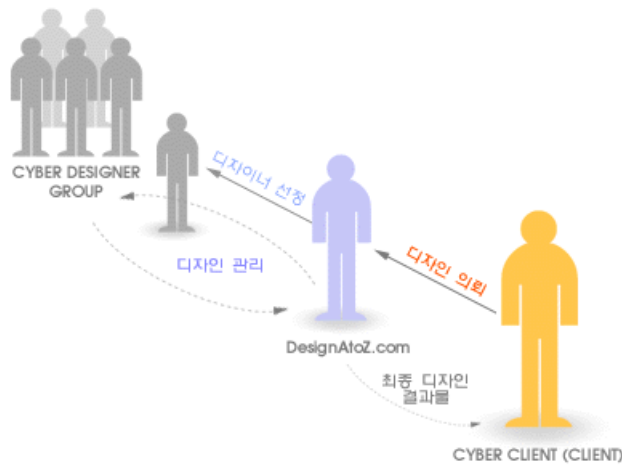
‘A에서 Z까지 디자인의 모든 것’이라는 사이트의 이름이 시사하고 있듯이 DesignAtoZ.com은 제품 디자인은 물론 그래픽, 웹, 인테리어 등 모든 분야의 디자인 컨설팅과 프로젝트 매니지먼트를 서비스하고 있다. 기존 디자인 프로세스의 한계를 뛰어넘는 DesignAtoZ.com만의 서비스를 통해, 온라인 디자인 프로세스의 새 장을 열고 기업 디자인의 혁신적인 경쟁력을 갖추어 준다.

전세계에 걸친 강력한 디자이너 풀을 운영하고 있는 DesignAtoZ.com은 디자인 프로젝트 각 단계의 프로세스를 지원하고, 오프라인 디자인 회사의 제한된 인적구성에서 늘 발생하는 문제인 다양하고 창의적인 아이디어나 컨셉트를 온라인으로 빠르고 풍부하게 모아 제공해 주며, 클라이언트의 요구에 따라 스케치, 2D, 3D 렌더링 등 각 단계별로 뛰어난 능력을 발휘하는 전문 디자이너들이 각 단계별로도 별도로 서비스해 준다.

이제 온라인으로 디자인 서비스를 받을 수 있게 된 이상, 세계 어느 곳의 제조업체와도 디자인 프로젝트를 그들의 안방에서 진행할 수 있게 되었다. 디자인 프로젝트의 계약체결에서 디자인

과정 프리젠테이션, 최종 디자인 결정 그리고 디자인 비용의 지급에 이르기까지 모든 업무를 온라인으로 진행한다. 프로젝트를 수행할 디자이너의 선택에 있어서도 지역적, 시간적 제한이 없다. 클라이언트가 목표로 하는 시장현지의 사이버 디자이너들을 통해 성공적인 디자인을 추구할 수 있게 된 것이다.(<http://www.designatoz.com>)

\* 성공요인 : 사이버 환경 적극 활용, On-Off line 네트워크.



〈그림-55〉 DesignAtoZ.com의 프로세스

## 16) (주)오콘

### ▪ 멀티미디어 테크놀러지를 바탕으로 한 차세대 영상물

(주)오콘(Ocon, 대표 김일호)은 멀티미디어 테크놀러지를 바탕으로 한 차세대 영상물 제작 회사이다. 1996년에 설립되어 세계 최초의 데일리 사이버 앵커인 ‘나잘난 박사(1999)’, 사이버 VJ ‘룰루랄라(1998)’, 그리고 사이버 닥터 ‘강다구 박사(2000)’ 등의 캐릭터로 이미 우리에게 꽤 친숙한 회사이다.

이런 캐릭터들은 사람의 몸에 센서를 붙여 전해진 데이터를 컴퓨터로 전송한 뒤, 이 데이터에 캐릭터를 최종적으로 덧붙이는 ‘모션캡처기술’을 통해 제작된다. 오콘은 바로 이 모션캡처기술을 통해 실시간 디스플레이로 리얼타임 애니메이션을 방송한다. 이 기술을 이용해 3분짜리 방송물을 만들 경우 기존 3D 애니메이션으로 3개월 정도 소요되는 제작기간을 최소 3분 정도로 줄일 수 있다. 또한 버추얼 세트(Virtual set)에서 모션, 조명, 무대 등을 자유롭게 조절할 수 있다. 이렇게 제작시간을 단축함으로써 비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라 인터랙티브한 영상을 구현하

여 가상교육, 가상 엔터테인먼트 등 다방면에서 응용 및 이용이 가능하다.

오콘은 영상 콘텐츠 개발 외에도 이와 연계된 여러 분야로 사업영역을 확장시키고 있다. 우선 롤루랄라, 나잘난 박사, 강다구 박사를 발전시켜 발전시켜 영화 시장에 게임과 애니메이션이 접목된 인터랙티브 영상을 출시하려고 한다. 오콘은 이미 영상 콘텐츠의 라이선스 사업을 통해 보유 캐릭터를 이용한 비디오나 음반을 제작하였고, SBS 방송국과 함께 TV 만화 시리즈를 제작 중이다. 또한 현재 사용자의 움직임이나 캐릭터를 이용한 체험형 게임과 웹 TV용 게임 및 방송물, 향후 신규 개발 매체에 대응할 수 있는 프로그램을 개발할 계획이다.

마지막으로 이러한 캐릭터와 콘텐츠를 바탕으로 종합 엔터테인먼트 사업인 테마파크를 제작하려 한다.(<http://www.ocon.co.kr/>)

\* 성공요인 : 신기술의 선택(멀티미디어 테크놀로지), 첨단기술력(모션캡처).



〈그림-56〉 오콘의 캐릭터 '롤루랄라'

## 17) (주)이미지드림

### ▪ 앞선 비즈니스 감각과 탁월한 기획력, 크리에이티브한 디자인 감각과 첨단 기술력 응집

(주)이미지드림은 1995년에 설립된 선도적인 인터넷 관련 회사이다. 설립된 이래, 국내 유수의 기업과 창업 기업들에게 다양한 디지털 솔루션을 개발, 제공하면서 프로젝트를 성공적으로 수행해온 이미지드림은 비즈니스 모델 개발부터 수행과 운영까지 망라하는 웹 에이전시 분야와 독자적인 e-business 개발, 소프트웨어 및 디지털 콘텐츠 개발분야에 이르는 사업분야에서 많은 경험과 지식을 축적해 왔다. 1997년에는 이미 미국 샌프란시스코에 이미지드림 독립법인을 설립하기도 하였고, 현재 이지페이퍼라는 인터넷 메일매거진도 함께 운영하고 있다. 이지페이퍼는 드림위즈, 야후코리아, YES24, n016 등 다양한 회사들과 전략적 제휴를 하고 있으며 특히 라이코스 코리아에서는 이지페이퍼를 직접적으로 제공하고 있다. 또한 'Imagine the Photos'라는 포토 라이브러리 사업도 진행중이다.

이미지드롬은 도전적이고 진취적인 사업 비전과 축적된 경험과 지식을 바탕으로 창조적인 디지털 문화를 이끌어 나가고 있다.(<http://www.imagedrome.com/>)

\* 성공요인 : 첨단기술력(디지털 솔루션), 도전적이고 진취적인 사업비전, 축적된 경험과 지식.

## 18) (주)YTC Telecom

### · 기존에 존재하던 사용자 집단의 요구 반영

(주)YTC Telecom은 1997년 설립되어 첨단기술과 아이디어의 조화로 통해 생활의 편리함과 새로운 가치를 창조하여 벤처기업의 새로운 모델상을 제시해 왔다. 교육자와 피교육자간의 영상을 통한 쌍방향 수업을 가능케 한 멀티미디어 학습시스템인 멀티레이서를 개발하여 보다 나은 교육 환경 조성에 이바지했으며 또한 전화통화중에도 양손을 자유롭게 사용할 수 있는 이어 마이크가 부착된 세계에서 가장 작은 전화기 마이크를 개발하여 국내전화기 시장의 활성화에 기여했으며 특히, 미국, 일본, 유럽 등 선진 해외시장에서 적극적인 마케팅을 통해 수출을 극대화하고 있다. YTC Telecom은 99년 8월 주식장외시장인 코스닥에 등록한 것을 계기로 매출의 20%이상을 연구개발에 아낌없이 투자하여 지속적으로 신제품을 출시하고 있다. 또한 YTC Telecom은 전화기 생산판매에 그치는 것이 아니라 사업분야를 전화와 연관된 통신산업에서 교육 부문까지 확장시키면서 자사가 보유한 기술을 최대한 개발 활용하여 신제품을 출시하고 있다.

성공요인을 종합해보면 이동전화의 등장으로 시들해진 유선 전화기라는 기존의 아이টে를 전화사용 환경의 특수성에 맞게 틈새시장을 공략한 것이 주요했고, 컴퓨터 사용이 증가함에 따라 전화를 하면서 다른 작업을 많이 한다는 생활환경의 변화에 따른 사용자의 니즈를 반영한 점. 또한 디자인과 생산, 마케팅을 모두 아웃소싱시켜 매출액 100억원이 직원 30명에 의해 이루어지는 적극적인 아웃소싱 등 여러 가지가 있다.

또 제품의 기획에서 유통판매에 이르는 모든 단계에 디자이너의 조언을 전폭적으로 수용할 수 있게 개방된 디자인마인드를 회사가 유지함으로써 디자인을 통해 기업의 정체성을 확립하려는 디자인경영전략도 가지고 있다.(<http://www.ytctelecom.com/>)



〈그림-57〉 YTC Telecom의 제품들

\* 성공요인 : 틈새시장 공략, 사용자 니즈 반영, 적극적 아웃소싱(디자인, 생산, 마케팅), 오픈 디자인 마인드.

## 19) (주)벽창호 I&D

### · 디자인과 코디네이터가 최상으로 결합된 전문가 그룹, 디자인 소재 개발 및 확보 주력

1972년 설립된 (주)벽창호는 우리 나라에서 처음으로 브랜드 커튼을 출시한 회사이다. 설립 초반에는 미국, 프랑스 등 해외 수출에 주력하였으나 1985년 국내 시판 이후, 1993년 벽창호라는 이름으로 프랜차이즈 사업을 시작하여 전국적으로 동일한 품질과 가격, 철저한 A/S로 자신만의 브랜드를 고집스럽게 지켜가고 있다. 벽창호는 원하는 사이즈와 디자인대로 주문, 제작하는 방식이 일반적이던 커튼 시장에 최초로 완제품을 공급하는 규격 커튼을 선보여 대량 생산을 통한 합리적인 가격대를 제시하고 있다.

30여년의 경험과 노하우를 바탕으로 천연 소재 등 다양한 소재 개발과 디자인 연구에 노력하는 벽창호의 제품 디자인 기본 개념은 '토탈 코디네이션'으로 커튼만을 위한 디자인이 아니라 공간에서 가장 잘 어울리는 커튼 디자인에 중점을 둔다. 벽창호는 이러한 컨셉으로 커튼과 아울러 공간 연출이 가능한 제품을 생산해 왔는데 커튼, 침장, 벽지의 코디네이션 세트가 그 대표적인 예이다. 이와 같이 벽창호는 커튼, 블라인드, 웨이드 등 창 장식 제품에 이어 침장과 벽지, 바닥재, 인테리어 소가구와 소품을 취급하는 것은 물론, 최근 인테리어 전문 샵을 시범적으로 오픈하여 리모델링까지 가능한 토탈 인테리어 브랜드로 자리잡고 있다. 벽창호는 '98 한국능률협회 선정 우수 프랜차이즈 브랜드와 같은 해 한국 프랜차이즈 리서치의 '한국 프랜차이즈 대상'을 수상함으로써 공식적으로 브랜드의 신뢰성과 우수성을 인정받았다. 이와 더불어 고객의 행복한 생활 공간을 창조한다는 자부심으로 세계 최고의 창 장식 기업이라는 비전을 달성하기 위하여 끊임없는 신제품 개발과 고객의 만족을 위하여 노력하고 있다.

동시에 활발한 해외시장 개척(BCH-미국, BCH-오스트레일리아, BCH-싱가폴, BCH-중국: 현지법인)을 통해 수출과 정보수집에 한시도 눈을 떼지 않고 있다. 이와 함께 커튼&시스템 인테리어 정보가 있는 곳이면 지구촌 곳곳을 누비며 독일 하임텍스타일을 비롯해 각종 세계적 전시회에 출품을 계속하는 등 국제적인 명성을 얻으며 그 성가를 구가하고 있다.

일찍부터 천연소재를 개발, 세계적으로 상용화 한 것을 필두로 '벽창호'는 커튼과 시스템 인테리어에 소요되는 소재개발에 남다른 노력을 기울여 오고 있다. 특히 천연소재부분에서는 이미 세계 최고의 수준을 확보하고 있으며, 원단의 경우 국내외 정보망을 통해 가장 많은 소재를 확보하고 있다. 특히 커튼&시스템 인테리어 소재의 경우 자체 개발은 물론 다양한 협력관계를 맺고 있는 체인망을 통해 언제, 어디서, 어떤 소재가 요구되더라도 즉각적으로 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있다.(<http://www.bchs.co.kr/>)

\* 성공요인 : 토탈 코디네이션, 브랜드의 신뢰성과 우수성, 고객 만족을 위한 생활 공간 창조, 활발한 해외

시장개척, 지속적인 소재개발(천연소재), 다양한 협력관계, 완벽한 사후서비스(A/S).

## 20) (주)에몬스가구

### • 전통가구의 장점을 살리면서 공정과정 혁신

(주)에몬스(대표 김경수)는 전통가구의 장점을 살리면서 공정과정을 혁신한 가구 제조기법으로 디자인벤처 인증을 획득한 기업이다.

기존 전통가구의 경우 나무를 직접 조각하는 목상감기법이 상용화돼 있는 실정이지만 수가공이기 때문에 정교함이 떨어지고 도장공정이 복잡해 원가가 상승하는 약점이 있었다. 에몬스가구는 도장공정을 2분의 1로 줄이면서 곡선과 평면 어느 곳에서도 정교한 가공이 가능한 제작기법을 개발하여 발명특허를 출원했다. 다양한 무늬가 3차원으로 인쇄된 전사지 필름 3~4장을 고온에서 압착 가공하는 원리다.

이 기법으로 합판 등 목재를 직접 조각하지 않고도 떡살무늬 등 전통문양을 효과적으로 표현할 수 있을 뿐 아니라 나무조각을 직접 짜맞춘 것처럼 보이게 할 수도 있게 됐다.



〈그림-58〉 에몬스 가구의 신산수장(New · San · Su · Jang)

이를 통해 독특한 디자인 개발은 물론이고 공정비용을 줄일 수 있었다. 특히 목리(나무 종류별 무늬)를 표준화할 수 있게돼 가구패턴별 디자인 편집도 가능해 디자인개발이 용이해졌다. 3년전 첫 출시이후 이 제품은 연간 매출이 50%이상 늘고 있는 추세로 올 매출액은 230억원을 기대하고 있다.(<http://www.emons.co.kr/>)

\* 성공요인 : 독자기술에 따른 공정과정 혁신.

## 21) (주)한국민예

### ▪ 한국전통문양과 소재 응용

(주)한국민예(대표 오세양)는 외국산 일색이던 국내 건축자재 시장에서 세계 처음으로 한국전통 문양과 소재를 응용한 분청사기를 건축용 도판(陶版, 타일)으로 제작해 대량생산에 성공한 업체다. 백자를 응용한 건축자재는 일본이나 독일이 이미 시도했었지만 작품으로만 존재하던 분청사기를 도판으로 만든 것은 이 회사가 처음이다.

정교함은 떨어져도 자유분방한 분청사기를 이용한 토카(분청사기도판) 개발의 의의는 무엇보다 그동안 작품으로만 존재했던 분청사기를 건축자재로 전환한 점과 대량생산화에 성공한 점이다.

사업 초기부터 한국민예의 디자이너들은 우리나라의 전통문양을 기초로 현대적 감각에 맞는 도판을 개발하기 위해 많은 자료 수집과 연구개발에 노력해 왔다. 그 결과로 표면 장식기술 및 분청도자기의 표현기법인 상감, 인화, 박지, 선각, 귀얄 등의 기법을 인간 무형문화재와 연계하여 전통문양에 응용함하여 높은 예술적 가치를 갖는 다양한 제품의 생산이 가능하게 되었다.

제조기술은 기존의 도자기를 판상의 형태로 제조하는데 그 핵심이 있다. 판상의 경우 가마 소성 시 뒤틀림과 꺾임, 트임 등이 발생하는데 이를 해결하기 위해 원료의 배합과 성형, 소성 등에서 한국민예만의 독특한 기술들을 개발하였다. 이 기술은 국내 뿐 아니라 해외 7개국에 발명특허 출원 중이고 국내 의장특허 13건을 등록 받은 세계 유일의 기술이기도 하다.



〈그림-59〉 한국민예 토가(Toka)의 종류

5년여 실험의 결실인 토화(분청사기 타일)는 99년 5월 서울 선샤인(Sunshine) 호텔에 납품을 시작으로 올해 산업자원부 한국디자인진흥원의 뉴밀레니엄 상품(KMP)으로 선정돼 지난 10월 아시아·유럽 정상회의(ASEM)특별전 전시에 이어 2002년 월드컵 특별전, 향후 5년 간 해외 순회전시 자격까지 받는 영예를 안았다. 상암동 월드컵 내 귀빈실과 연회실에도 쓰일 예정이며 기타 경기장에서도 문의가 쇄도해 현재 협의가 진행중이다.

또한 분청사기도판 토카가 지니고 있는 예술성과 실용성, 그리고 한국 문화의 정통성을 바탕으로 시장을 선점하고자 하며, 그 일환으로서 2001년 봄에 새로운 바이오 기능성 도판의 개발 및 2002년에는 청자도판, 2003년에는 초대형 도판 및 소형의 분청, 청자 기능성 도판 개발을 계획하고 있다.(<http://www.koreafolkart.com>)

- \* 성공요인 : 분야의 전문화(건축용 도판), 전통문화의 현대적 재해석(분청사기를 건축자재로 전환), 독자기술(발명특허, 의장특허)에 따른 대량생산화, 높은 예술적 가치, 실용성, 한국문화의 전통성.



### 5-3-4. 성공요인 종합 분석

#### 1) 업체별 성공요인 종합

〈표-25〉 업체별 성공요인 종합

구분	회사명	성공요인
해외	피치사	토탈디자인, 시장환경 적극 수용, 사용자 관점에서의 접근
	루너디자인	시장기회 선점, 신기술과 새로운 기능 적극 수용
	팔로 알토 프로덕트사	사업기회에 대한 발상의 전환(디자인 투자를 통한 생산 참여), 독특한 디자인 경영
	앤더슨디자인	적소시장 공략, 소비자 요구 반영
	옥소인터내셔널	소재특화(손잡이), 인간공학 중시
	업브라	소비자 감성중시, 온라인 유통
	어센틱	재료의 특화(반투명 플라스틱), 새로운 조형창출(새로운 감각을 부여해주는 색상과 질감)
	인플레이트	소비자에게 재미와 흥미를 줌, 기능적인 우월성, 합리적인 가격, 소비즈니스 개념, 도전정신, 재료의 특화
	쿨타투르베	천연 자연 소재개발(자연성, 순수성), 환경친화적, 다양화, 소재의 선택·개발·연구에서 생산의 전과정을 코디네이트하는 디자이너의 추진력과 기획력
	E-Lab	실험적인 디자인마케팅, 프로세스의 특정단계 집중(리서치와 컨셉)
	Future Concept Lab	프로세스의 특정단계 집중(리서치와 컨셉)-미래디자인 예측과 구현전략 체계화
MIT 미디어랩	새로운 기술의 선택(디지털 기술의 실질적 응용)-사용자중심의 디지털기술과 디자인의 접목을 기업과 상품화.	
국내	(주)IRI	분야의 전문화(색채)-색채관련 데이터 베이스 구축과 색채정보 비즈니스
	(주)212	자체브랜드 개발, 전문문화의 현대적 재해석, 고품격(VIUM), 콘텐츠의 특화
	(주)다담디자인	자체 브랜드 상품 개발
	(주)유컴스*	신기술의 활용(3차원 실시간 가상 시뮬레이션 기술을 활용하여, 실감나는 상품정보 제공)
	(주)디자인텍 홀딩스*	소재특화(대통령, 비무장지대), 분야의 전문화(캐릭터)
	마애	환경친화적인 새로운 재료, 폐석재 재활용 원가 인하, 자체 브랜드
	(주)컬처메이커*	소재특화(태권도), 차별화된 기획과 디자인, 글로벌 마케팅
	(주)오로라월드*	분야의 전문화(캐릭터), 연구 및 선물용품, 체계적 네트워크, 글로벌 마케팅

\*은 디자인벤처 인증 업체

구분	회사명	성공요인
국내	(주)매크로인터내셔널*	자체 브랜드, 분야의 전문화(판촉물)
	(주)씨큐텍*	소재특화(상품권, 유가증권 등), 독자기술보유(위조방지기술), 독자적인 신기술과 디자인의 결합
	엔토디자인	자체브랜드, 문화를 선도하는 새로운 제품디자인영역 구축, 전문가와의 파트너십, 개성있는 조형요소, 시장의 요구에 신속하게 대응하는 즉시대응체계
	(주)윤디자인연구소*	분야의 전문화(서체), 콘텐츠의 특화(정글)
	(주)폴리텍디자인*	토탈디자인 서비스 시스템, 전략적 업무제휴
	아메스*	소재특화(자수정), 자체브랜드, 우수한 디자인력과 가공기술, 제조·유통 합리화
	DesignAtoZ.com	사이버 환경 적극 활용, On-Off line 네트워크
	(주)오콘	신기술의 선택(멀티미디어 테크놀러지), 첨단기술력(모션캡처)
	(주)이미지드롬*	첨단기술력(디지털 솔루션), 도전적이고 진취적인 사업비전, 축적된 경험과 지식
	(주)YTC Telecom*	틈새시장 공략, 사용자 니즈 반영, 적극적 아웃소싱(디자인, 생산, 마케팅), 오픈 디자인 마인드
	(주)벽창호 I&D*	토탈 코디네이션, 브랜드의 신뢰성과 우수성, 고객 만족을 위한 생활 공간 창조, 활발한 해외 시장개척, 지속적인 소재개발(천연소재), 다양한 협력관계, 완벽한 사후서비스(A/S)
	(주)에몬스기구*	독자기술에 따른 공정과정 혁신
(주)한국민예*	전통문화의 현대적 재해석(분청사기를 건축자재로 전환), 독자기술(발명특허, 의장특허)에 따른 대량생산화, 높은 예술적 가치, 실용성, 한국문화의 전통성	

\*은 디자인벤처 인증 업체

## 2) 종합

### ▪ 디자인벤처 비즈니스 기회도출 주요 핵심 요소 : 제품, 개발프로세스, 방법

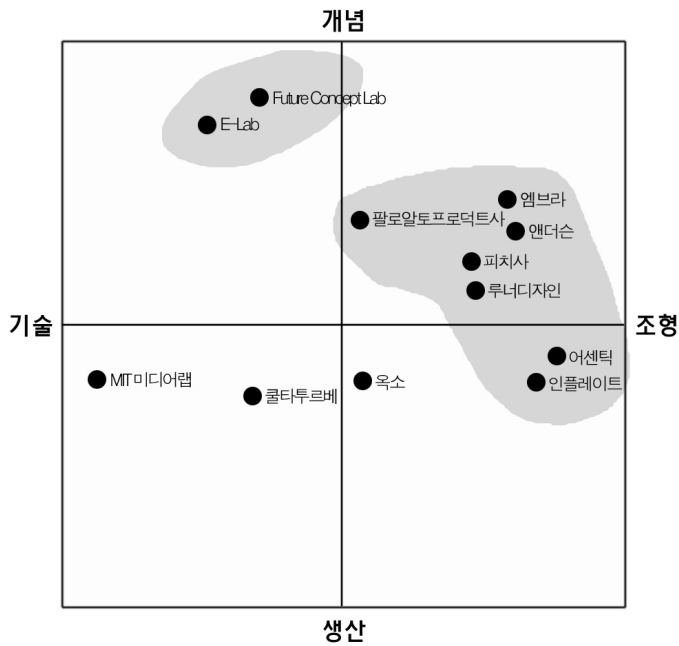
조사된 선도적 디자인벤처 비즈니스의 분석을 토대로 벤처 기회도출의 핵심요소를 종합하였다. 이들 국내외 디자인벤처 비즈니스의 기회도출과 관련된 주요 핵심요소를 제품(Products), 개발프로세스(Process), 방법(Method) 차원으로 구분하여 정리하면 <표-26> 와 같다.

조사에 따르면 국내에서는 공히 분야의 전문화, 소재의 특화, 신기술의 적극적인 수용 등 제품을 통해 디자인벤처 비즈니스의 기회도출을 모색하고 있으나, 해외에서는 개념중심의 개발프로세스와 브랜드 창출 및 개발, 소비자 감성 중시 등의 방법적인 측면에서 다양하게 디자인벤처 비즈니스의 기회를 모색하고 있는 것으로 나타났다. <그림-60>

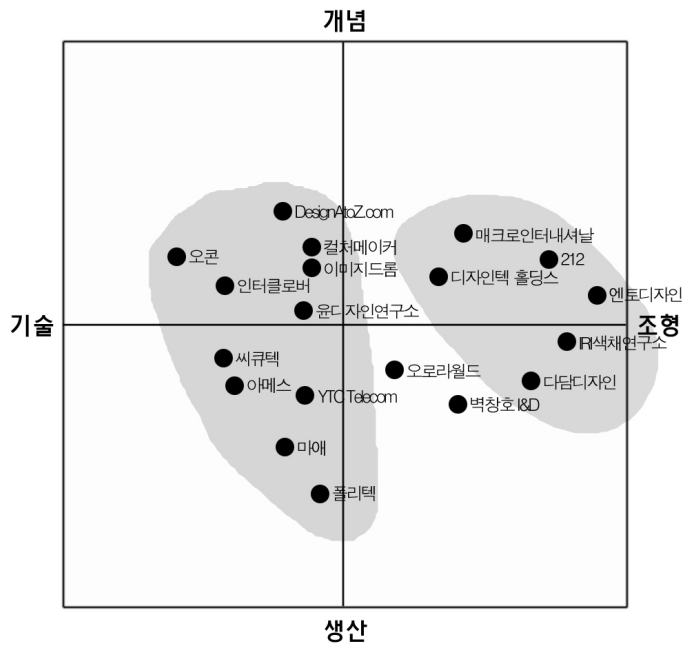
또한 국내의 경우는 개발프로세스 측면에서 조형과 생산·기술적 요소 측면의 비중이 균형있게 분포하고 있는 반면 개념과 전략적 측면이 상대적으로 거의 전문한 것으로 드러나 디자인벤처 비즈니스의 기회도출 요소가 조형이나 생산적 결과에 비중을 두고 있음을 알 수 있다. <그림-61>

〈표-26〉 디자인벤처 기회도출 주요 핵심요소

구분	핵심요소	국내	국외
제품 (Products)	▪ 분야(대상)의 전문화 (결과물의 고유영역화)	IRI, 디자인텍 홀딩스, 오로라월드, 매크로인터내셔널, 윤디자인연구소, 한국민예	옥소
	▪ 소재의 특화	디자인텍 홀딩스, 컬처메이커, 씨큐텍, 아메스	옥소
	▪ 새로운 조형 창출	엔토디자인	어센틱, 인플레이트
	▪ 새로운 기술의 선택	유컴스, 씨큐텍, 아메스, 오콘, 이미지드롬, 예몬스, 한국민예	MIT미디어랩
	▪ 새로운 재료 활용	마애	어센틱, 인플레이트, 쿨타투르베
개발 프로세스 (Process)	▪ 조형(style)중심	엔토디자인	어센틱, 인플레이트
	▪ 생산·기술(technology) 중심	유컴스, 씨큐텍, 폴리텍디자인, 아메스, 오콘, 이미지드롬, 예몬스, 한국민예	MIT미디어랩
	▪ 개념(concept)중심		E-Lab, 미래디자인개념연구소
방법 (Method)	▪ 브랜드 창출 및 개발	212, 다담디자인, 마애, 매크로인터내셔널, 엔토디자인, 아메스	루너지디자인, 옥소
	▪ 소비자의 감성중시		엠브라
	▪ 인간공학 중시		옥소
	▪ 행동연구		E-Lab
	▪ 독특한 디자인경영		팔로 알토 프로덕트
	▪ 적소시장 창출	YTC	앤더슨디자인
	▪ 시장기회 선점		루너지디자인
	▪ 전략적 제휴	폴리텍디자인, 벽창호, YTC	팔로 알토 프로덕트
	▪ 네트워크	DesignAtoZ.Com, 오로라월드	
	▪ 토탈디자인	폴리텍디자인	피치사
▪ 환경친화	마애	쿨타투르베	



〈그림-60〉 해외 선도 디자인벤처 비즈니스 특성



〈그림-61〉 국내 선도 디자인벤처 비즈니스 특성

## 5-4. 분석 종합 : 디자인벤처 비즈니스 운영 핵심요인

### 5-4-1. 개요

본 장에서는 웹 설문, 인터뷰, 그리고 선도적 디자인벤처 기업 사례분석을 통해서 도출된 디자인벤처 비즈니스의 운영에 있어서 실무적으로 요구되는 운영상의 핵심요인을 먼저 ①키워드로 종합하고, ②세부 분석종합하고 마지막으로 ③주요 트렌드를 정리하였다. 분석된 운영의 핵심요인은 크게 ①기업가 정신, ②기회도출, ③비전 및 목표설정, ④사업전략 및 기획, ⑤자원, ⑥조직·인력·유지 관리와 관련된 영역으로 구분하여 정리하였다.

### 5-4-2. 핵심요인 키워드 종합

#### · 기회도출-경영에 걸친 전과정에서 나타남

지금까지 조사 분석된 웹 설문, 인터뷰, 사례조사를 통해 발견된 디자인벤처의 핵심 고려요인을 살펴보면 기회도출에서부터 제품기획, 디자인, 기술개발 및 생산, 판매 등과 관련하여 전과정에서 폭 넓게 나타나고 있다. 추출된 고려요인 키워드를 단계별로 정리하면 <표-27> 와 같다.

<표-27> 사례연구, 웹 설문, 인터뷰에서 추출된 디자인벤처의 핵심 고려요인 종합

단계	요인	구분	
		국내	국외
1. 기업가 정신	· 능동성과 자발성	○	
	· 과감한 변신	○	
	· 기업강점+사회적 요구이 융합	○	
	· 혁신유도적 경영기술	○	
	· 전문성 확보(역량있는 디자이너)	○	○
2. 기회도출	· 통합성	○	
	· 신속성	○	○
	· 브랜드 창출	○	○
	· 브랜드 마케팅	○	○
	· 영역확장-다양화	○	
	· 미개발 영역의 개척	○	○
	· 젊은이 시장 등 특정시장 겨냥	○	○
· 독자 기술의 확보	○		

단계	요인	구분	
		국내	국외
2. 기획도출	▪ 신기술 및 생활 분야로 확대	○	○
	▪ 거시적 사회가치 맥락에서 신디자이너가치 도출		○
	▪ 소비자 관찰-현상관찰	○	○
	▪ 새로운 생활스타일 제안		○
	▪ 가치관의 전환	○	○
	▪ 지능형 디자인-인간·컴퓨터 인터페이스 디자인	○	○
	▪ 소프트웨어 중심의 개발		○
	▪ 기존제품의 품질을 한단계 높임	○	○
	▪ 기술패러다임을 적극 활용		○
	▪ 새로운 기술, 재료의 선택-새로운 시즈와 니즈 결합		○
	▪ 열린태도와 파트너십	○	○
	▪ 적정가격유지	○	
	▪ 인간의 감성고려	○	○
3. 비전 및 목표	▪ 비전과 목표	○	
	▪ 미래 지향성		○
4. 사업전략 및 기획	▪ 차별화 전략	○	○
	▪ 차별화한 서비스		○
	▪ 체계적 사업추진	○	
	▪ 집중화	○	○
	▪ 제품영역의 고유 영역화	○	○
	▪ 제품개발 프로세스상의 고유 영역화	○	○
	▪ 디자인 방법상의 고유 영역화	○	○
5. 자원조달	▪ 엔젤	○	○
6. 조직·인력 · 유지관리	▪ 유연한 수평구조형 조직	○	
	▪ 팀워크		○
	▪ 열린 태도와 파트너십의 적극 활용		○
	▪ 긴밀한 네트워킹		○
	▪ 과학적 분석		○
	▪ 지적자산의 확충	○	○
	▪ 민고객 중심의 지식기반의 구축(고객과 협력)		○
	▪ 첨단 기술의 적극적 활용		○
	▪ 비즈니스 플랫폼의 디지털화	○	○
	▪ 민첩한 학습력	○	○

### 5-4-3. 핵심요인 세부분석 종합

#### 1) 기업가 정신

##### ▪ 능동성과 자발성

디자인벤처 비즈니스는 일반 디자인전문회사에 비해 사업 접근 태도에 있어 좀더 적극적인 모습이 차이점이다. 일반적인 디자인 비즈니스는 생산기업으로부터 디자인의 하청을 받는 단순 용역 전문회사이고, 디자인벤처 비즈니스는 스스로 비즈니스의 기회를 탐색하여 직접 소비자를 상대로 자사의 브랜드를 만들어 마케팅을 해나가는 회사다. 디자인 자체를 브랜드화하고 시장자체를 스스로 개척해 가는 것이 차이점이다.

##### ▪ 과감한 변신

디자인의 주변환경이 변화할 때 그 파급효과로서 여러 방면의 비즈니스가 발생할 수 있다. 디자인벤처 비즈니스를 지향하는 디자이너나 디자인전문회사가 취해야 할 중요한 태도는 사회현상에 폭넓은 관심을 가지고 이들의 파급효과에 관심을 기울여야 한다. 그 안에서 자신(자사)의 강점을 잘 파악하면 분명히 기회 요인들이 많다는 점을 발견할 수 있을 것이다. 무엇보다 이러한 시도를 하기 위해서는 우선 기존의 사고의 틀을 벗어날 수 있는 용기와 실천력이 중요하다.

##### ▪ 기업강점+사회적 요구의 융합

한편, 디자인벤처 비즈니스에서는 자신(자사)의 강점에 초점을 맞춘 비즈니스의 전개에 앞서 대중이나 사회의 요구를 먼저 파악하고, 이에 덧붙여 자신(자사)의 강점을 최대한 활용한 비즈니스 기회를 찾는 것이 더욱 중요하다. 예컨대, 캐릭터 디자인을 굉장히 잘하는 디자이너가 캐릭터/애니메이션 회사를 창업하고, 비즈니스를 전개한다고 가정할 때, 캐릭터 디자인이 자사의 강점이 되는 것은 분명하지만, 그것이 그 회사의 비즈니스 성패를 좌우하는 핵심요인으로 작용하지는 않는다는 점을 인지해야 한다.

##### ▪ 혁신 유도적 경영기술

마케팅, 창조성, 기술적 세부를 잘 결합하여 궁극적인 혁신을 유도하는 경영 기술이 중요하다. 다음은 철저한 집착력이 있는 기업가 정신이다. 그러기 위해서는 항상 개방적 자세를 갖고 자신이 하는 일을 장악하고 있어야 한다.

##### ▪ 전문성 확보(역량있는 디자이너)

가장 기본적인 사실로 디자이너의 역량과 선진자세가 디자인벤처 비즈니스의 성공을 이루는데 절대적이다. 또한 관련한 전문분야의 인프라 구축이 필수과제이다. 그러기 위해서는 디자인 전문성(가치)이 관련 전문분야(마케팅/기술/자금 등)와 최소 동등하게 인정할 수 있는 설득력과 새로운 디자인의 문화창조가 선행되어야 한다.

디자이너가 지녀야 할 능력을 살펴보면 시각적인 커뮤니케이션 능력과 아울러 언어적인 의사소통 능력이 매우 중요하고, 분석적인 능력으로써 인간의 욕구나 새로운 가치의 파악을 위하여 정보를 분석할 수 있는 역량 필수적이다. 또한 정보수집 및 컴퓨터를 잘 다루어 효율적인 디자인 업무를 할 수 있는 정보기술활용 능력과 이질적인 분야의 전문가들과 협업할 수 있는 역량, 문제를 파악하여 정의하며 이에 대한 대안을 제시할 수 있는 역량, 새로운 현안들에 대한 스스로의 역량 개발 능력이 필요하다.

## 2) 기획도출

### ▪ 통합성

디자인벤처 비즈니스는 디자인 업무의 범위가 단순한 제품 디자인에 국한하는 것이 아니라 제품 디자인 및 완제품 개발까지 전반적인 기업기획에서부터 제품기획, 생산, 마케팅, 유통을 총괄하는 등 통합적인 디자인의 개발에 대한 비중이 커 이를 통한 비즈니스의 기회가 넓어진다.

### ▪ 신속성

디자인벤처 프로세스는 기존 디자인 프로세스의 요소를 모두 포함하지만 그 순서가 눈에 보이듯이 명백하기보다는 상당히 빠른 속도로 각 단계가 진행된다. 이는 디자인벤처 기업이 아이디어와 기술력으로 승부를 거는 소규모 집단으로 각 단계들이 소수의 인원에서 이루어지므로 모든 과정이 매우 빠르게 일어나고 동시 다발적으로 진행되기 때문이다. 이는 결과물의 수준을 상당히 높이는 여지를 제공하기도 한다.

### ▪ 브랜드 창출

브랜드 비즈니스가 디자인벤처 비즈니스로 많은 가능성을 가지고 있다. 한 예로, 루이뷔통의 팜 PDA전용 케이스는 3COM사의 팜PDA의 가격보다도 오히려 \$20불 가량 비싼 가격에 판매가 되고 있는데, 가죽 재질로 된 케이스의 가격이 첨단 기술의 집약체인 PDA보다 더 비싼 가격이다. 이는 브랜드의 위력을 입증하는 좋은 사례다. 또한 브랜드 비즈니스는 기술우위의 여타 비즈니스에 비해 훨씬 긴 수명을 가지고 있으며, 비즈니스가 지속된 시간은 그대로 전통성과 정통성의 측면에서 더 크게 보상받는다. 이는 브랜드 디자인이 기술요소 뿐 아니라 보다 다양한 요소들과의 접목이 이루어질 때 더 많은 성공 가능성이 있으며, 이러한 시도가 단발성으로 그치는 것이 아니라 하나의 브랜드로 유지, 관리가 되어 응집력을 갖추게 되면 강력하면서 안정적인 비즈니스로 발전할 수 있다는 것을 말한다.

### ▪ 브랜드 마케팅

장·단기적으로 자체 브랜드 상품 진출 및 입지 확보를 확보해야 한다. 성공적인 브랜드 비즈니스 실현을 위한 전략의 하나로 'ABC(Awareness, Business, Concentrativeness)'라는 전략을 구사



할 수 있다. 이는 브랜드 런칭 초기단계에서는 차별화 전략을 통해 브랜드 인지도(Awareness)를 높이고, 다음 단계에서는 비용절감과 소비자 니즈가 많은 아이템 공략을 통해 판매신장(Business)을 도모하고, 최종적으로 대표적인 주력 제품개발 등을 통해 브랜드 이미지를 굳혀 응집력(Concentrativeness)을 높여나간다는 전략이다. 전시나 매체를 통한 홍보, 온라인 사이트를 통한 유통 및 홍보, 오프라인 유통 거점 확보같이 브랜드 인지도를 높이고 고객과 커뮤니케이션 할 수 있는 기회를 창출한다. 다음 단계로 소비자 니즈가 많은 아이템 선정을 비롯하여 생산라인 조정, 플랫폼 디자인 개념 적용 등을 통한 비용절감, 파생 브랜드(또는 서비스)를 통한 비즈니스 포트폴리오 강화 등을 통해 비즈니스 경쟁력을 강화한다.

### ▪ 영역확장-다양화

기존의 디자인전문회사는 용역중심으로 일을 하다보니 제품보다는 솔루션 사업에 치중되어 왔다. 대형광고대행사를 제외한 용역사업에는 한계점이 있고 그 성장도 영세성을 벗어나지 못하고 있다. 지금까지 디자인전문회사는 용역 대상에 따른 고유 영역만을 생각해왔는데 디자인벤처 비즈니스는 좀더 넓은 의미의 디자인 산업으로 확대할 필요가 있다.

디자인벤처 비즈니스를 하기 위해서는 일반 디자인 비즈니스를 할 때 보다 더 넓은 영역에서 더 많은 기회요인을 찾을 것을 강조한다. 자신들만의 장점을 내세울 수 있는 기술력이나 아이템을 가지지 못한 기존 형태의 디자인 회사로는 굳이 벤처라는 단어를 쓰기에는 적합하지 않다고 보고 있다.

### ▪ 미개발 영역의 개척

해마다 수많은 신제품이 출현하고 있으나, 타사를 추종하여 개발되는 것이 성공하는 사례는 극히 드물다. 그러나 기존 시장을 살펴보고 분석해 보면 시장 기회를 찾을 수 있을 것이다. 따라서 시장 세분화에 의한 관찰과 소비자의 선호 제품의 탐색과 가능성을 검토해야 한다.

### ▪ 젊은이 시장(youth market)을 겨냥

젊은이를 표적으로 한 제품은 수없이 많다. 또 젊은 층은 다른 세대에게도 영향력이 커서 그들의 움직임이 새로운 시대의 흐름으로 인지되고 있다. 따라서 그들을 외면한 상품은 개화되지 못하고 사그라지게 된다.

젊은이들을 타겟으로 잡으려면 어떻게 하는 것이 좋을까? 재미, 놀이, 감각, 맛, 커뮤니케이션, 편리함, 패션성 등을 키워드로 열거할 수 있다. 여기에 지금까지 그들이 생각하지 못했던 언어를 생각해 내고, 그들의 감각에 맞는 언어를 개발하는 것이 중요하다. 중요한 것은 제품 자체가 아니라 그 제품이 젊은 층과의 커뮤니케이션을 어떤 방법으로 해갈 것인가 고려해야 한다.

### ▪ 독자 기술의 확보

디자인벤처로 분명한 입지를 세우려면 먼저 독자적인 기술이나 아이템이 있어야 한다. 아이템은 제품이 될 수도 있고 특허화한 지적재산권일수도 있다. 신개념 용역 창출, 특허 전략, 기술특허

등을 통한 로열티 권리 확보하는 방법이 그 예이다.

### ▪ 신기술 및 생활 분야로 확대

제품, 비주얼 디자인, CI/BI 디자인 개발 및 제품화 등 기존 디자인개발 영역이외에도 컴퓨터 관련 미디어 디자인, 엔터테인먼트, 소프트웨어, 게임, 디지털 콘텐츠(Digital Contents), 영상정보디자인등과 같이 새로운 기술 및 생활영역으로 디자인벤처 비즈니스의 영역을 확대할 수 있다.

### ▪ 거시적 사회가치 맥락에서 신디자인가치 도출

사회환경의 이데올로기, 사회제도, 기술경제의 요인과 문화의 가치, 행동규범, 욕구의 요인은 각각 디자인 가치의 개념, 조형, 기능적 특성과 상호 유기적으로 관계하며 디자인 가치변화의 주된 요인들로 작용한다. 디자인벤처의 기회는 가치변화의 요인을 이러한 다양한 맥락 속에서 접근하여 가치변화의 흐름과 새로운 특정가치의 방향과 내용을 이끌어 냄으로써 가능할 수 있다.

### ▪ 소비자 관찰-현상관찰

소비자의 생활형태를 자세히 관찰해보면 거기에서 무엇인가 발견할 수 있다. 성숙된 소비자, 성숙한 시장에 있어서는 기업보다는 소비자가 신제품의 필요성을 느끼게 되는데, 기업이 소비자가 받아들일 수 있는 제품을 만든다는 것은 지극히 어려운 일이다. 시즈도 없고 니즈도 찾기가 어렵기 때문이다. 그러나 소비자의 생활 방식을 자세히 분석하면 다양한 생활 장면 가운데 아주 작은 변화의 싹을 찾을 수 있는데, 이 변화의 싹을 소비자의 마음에 맞게 활용할 수 있어야 한다.

### ▪ 새로운 생활 스타일의 제안

지금까지는 없었던 생활 스타일의 제안은 수요를 창조하고, 시장을 창조한다. 이를 위해서 필요한 것은 디자인벤처의 일관된 자세이다. 디자인벤처의 사회적 책임을 포함하여 신념을 가진 제품 개발, 시장 도입, 그리고 도입 후 소비자에게 인지되고 체험되고 이해와 공감을 얻을 때까지 꾸준히 노력을 쌓아 간다. 또한 아직 미개발된 제품은 소비자로 하여금 새로운 습관을 만들도록 유도하여 그 습관과 소비자를 합치시키는 것이 중요하고, 기업의 생각을 어떤 메시지로 소비자에게 전달할 것인가 하는 것도 문제가 된다. 기업과 소비자 사이에 있는 유통 측면을 어떻게 설득하고, 그것을 소비자에게 어떻게 전달할 것인가 하는 방안도 생각한다.

### ▪ 가치관의 전환

제품에 어떤 부가가치를 가지게 하려고 할 경우에, 최근에는 생활성이라든가 즐거움이라든가 패션성이라는 말이 잘 쓰이고 있는데, 이제 그것들을 부가가치에 한정하지 않고 기본 가치와 역전시키려는 현상이 일어나고 있다. 발상을 전환시켜 원점으로 돌아가서 무엇이 현재의 존재가치를 부정하게 했는가를 생각해 보는 것도 제품에 대한 소비자의 가치관이 변화된 오늘날에는 중요한 포인트이다.

## ▪ 지능형 디자인-인간 · 컴퓨터 인터페이스 디자인

예를 들어 운전하는 자동차로 바로 연료비를 내고 장보고 식사한 값을 지불할 수도 있다. 자동차가 현금이나 카드를 대신하는 것이다. 또한 현재 에릭슨이 추진하는 것처럼 손목시계에 필요한 데이터를 입력하여 자동차 시동을 걸고 쇼핑을 할 수도 있다.

## ▪ 소프트웨어 중심의 개발

당장 앞일보다 사회의 전반적 경향을 바라볼 줄 알아야 한다. 예를 들어 인구학적 문제에서 10년 전까지만 하더라도 자기의 직업을 평생 지켜 나가는 직선적 일생(straight biography)의 패턴을 갖고 있었으나 지금은 중간 중간 직업과 삶의 방식을 바꾸는 모습을 보인다(bent biography). 그리고 질(quality)과 최고품(high end)이 항상 비례하는 것도 아니고 그 연관성이 모호해지고 있는 것을 느낀다. 질이나 취향은 이제 지극히 개인적 취향의 문제가 되어 디자이너나 마케팅 하는 사람이 일방적으로 규정할 수 없게 되고 있다. 이 상황에 대처하기에는 소프트웨어 중심의 개발이 유리해 보인다.

## ▪ 기존 제품의 품질을 한 단계 높임

품질에 의한 차별화는 차별화의 기본이라고 해도 좋다. 제품의 본질적인 차이는 직접적으로 강력하게 소비자에게 전달되고 경쟁 타사와의 관계에 있어서도 절대 우위를 차지하는데 결정적으로 기여한다. 제품 경쟁에서 서비스 경쟁으로 변화되는 추세에 있는 현대(제품만으로는 차별화가 불가능)에 있어서도 기본적인 승부점은 제품 자체라는 것이 명백한 사실이다.

한 단계 위라는 컨셉트를 도입하는 과정에서 시장 환경이나 소비자 니즈의 분석이 치밀하게 이루어져야 한다는 점도 중요한 포인트이다. 조사와 분석, 컨셉트 설정, 타겟 세그먼트, 판매 채널 정책 등 마케팅의 교과서에 근거하여 단계를 밟아 나가는 방법으로 성공할 수 있는 부분이다.

## ▪ 기술패러다임 변천을 철저히 적용

기술진화에 따른 디자인 패러다임 변천을 철저히 고려하는 측면이 기존 디자인전문회사와 차이라고 본다. 많은 디자인 전문회사가 80년대 후반까지 제품(산업)디자인을 중심으로 하였지만 90년대부터 제품에 디지털 기술을 삽입하는 방향이 일반적이 되었으며, 현재 2000년대는 바로 디지털 미디어를 디자인하는 것이 제품디자인의 일이 되었다. 특히 디자인벤처는 기존의 하드웨어 중심의 사업기회 이외에도 이런 변화에 신속히 대응하고 이끌어야 한다.

## ▪ 새로운 기술, 재료의 선택- 새로운 시즈와 니즈의 결합

신기술, 신소재 등 시즈의 존재는 디자인벤처 성공에 강력한 무기가 된다. 그것은 소비자들에게 그 자체가 새로움을 느끼게 하는 요소로 쉽게 전달되기 때문이다. 시즈와 니즈는 대등하게 위치하는 것이 바람직하나 현재와 같이 성숙된 시장, 성숙한 소비자에게는 시즈가 지닌 강한 임팩트 쪽이 효과가 크다. 존재하는 시즈를 받아들일 토양의 확인이 니즈이므로, 양자를 평행선상에서 연관시키는 것은 지극히 당연한 일이다. 양자를 연관시킬 때 생각하지 않으면 안되는 점은 기능

(시즈), 가격, 타이밍(발매 시기)과 이들의 균형이다. 시즈와 니즈는 같은 속도로 움직이는 것이 아니라, 어느 쪽인가가 먼저 움직이게 된다. 니즈가 선행되면 시즈를 생각할 필요가 있으며, 시즈가 존재한다고 하더라도 그것을 소비자가 가깝게 느낄 수 있도록 하기 위해서는 비용문제를 해결해야 한다. 그런 의미에서 타이밍이 중요한데, 이 세 가지중 어디에 비중을 두겠는가 하는 밸런스의 문제도 충분히 고려해야 한다.

#### ▪ 적정 가격의 유지

어떤 경우라도 저가공세를 하지 않는데 그 이유는 한번 저가로 인식이 되면 그 꼬리표는 떼기 힘들며 그 후에는 자연스럽게 이익을 유지하려면 수주량을 늘려야하고 이로 인한 압박은 디자인의 질을 떨어뜨리기 때문이다. 그러기 위해서는 세계수준의 디자인만을 해야겠다는 각오가 필요하다.

#### ▪ 인간의 감성 고려

품질보다 이미지를 선호하고 감성이 중시되는 시대에 확실히 감성에 호소하는 것이 히트하고, 붐도 일 수 있다. 제품이 넘치고 있는 오늘날은 제품 그 자체만으로는 소비자를 움직일 수 없다. 확고한 기초가 있고 거기에 덧붙인 감성적 제품이 오늘날 주역이 되고 있는 것이다. 예로 아이디어나 착상이 히트하면 그것은 각광을 받게 된다. 그러나 메시지 단계에서의 여러 가지 어려움 점을 간과해서는 안 된다. 제품이 나오게 된 배경 및 제품의 특성을 알리는 커뮤니케이션이 감동을 불러 일으키고 있다. 제품의 시장도입 방향, 소구 방법, 차후 나아가야 할 방향 등 세세한 점에서 꾸준히 노력이 병행될 때, 그 아이디어는 높게 평가될 것이다.

### 3) 비전 및 목표 설정

#### ▪ 비전과 목표

미래를 보는 비전과 그러한 비전을 가지고 사업구조를 만들어 내고 외부로 설득할 수 있는 대외 인프라 및 PR능력을 중시한다. 이의 주요 수단으로 우수 인재의 확보와 인력과 지식, 기술을 적시에 동원할 수 있는 정보네트워크를 확보해야 한다.

또한 디자인벤처 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장에서 자신의 위치를 종합적으로 정의해 주는 기능상의 정책을 수립하고 실행한다. 목표와 정책들은 기업의 강점과 약점, 외부(산업)에 존재하는 기회와 위협을 감안해야 한다.

#### ▪ 미래 지향성

디자인벤처는 이미 나온 제품의 개선보다는 미래에 있을 법한 새로운 상품을 제안할 수 있는 능력이 필요하다. 이를 디자인벤처는 미래의 생활상에 관한 시나리오를 만들 수 있어야 한다.

## 4) 사업전략 및 기획

### ▪ 차별화 전략

차별화 전략이란 경쟁기업보다 뛰어난 장점을 갖춘 제품이나 서비스를 제공하여 경쟁우위를 달성하려는 전략이다. 즉, 같은 제품이나 서비스라도 디자인, 품질, 상표이미지, 기술, 독특한 특성, 고객서비스 등과 같은 것들 중에서 일부를 차별화하여, 고객에게 다른 제품이나 서비스와 구별되는 독특한 것으로 인식시켜 경쟁우위를 달성하는 것을 말한다. 벤처의 경우 차별성을 통한 이익 제고를 목표로 하는 경우가 많다.

### ▪ 차별화한 서비스

서비스는 고객의 편익과 만족을 위해 제공하는 수단을 의미한다. 차별화된 서비스 경쟁력은 고객이 중요시하는 가치를 제공함으로써 확보할 수 있다. 신속한 서비스, 약속의 충실한 이행, 고객에 대한 배려 등이 고객들이 중요시하는 가치들의 예이다.

### ▪ 벤치마킹

최고를 벤치마킹 하여 닮아야 할 것과 차별화해야 할 것을 결정한다. 선진국의 시장조사를 통하여 선진기술을 국내 고유 아이템과 연계시키어 다국적 언어 및 도구가 될 수 있는 아이템 발굴을 연구하는 것도 세부 전략으로 꼽힌다.

### ▪ 체계적 사업추진

디자인벤처가 용역이나 대행, 수주형 사업방식에서 탈피하기 위해서는 단계별 전략을 수립해야 하는데 그러기 위해 먼저 회사의 비전(vision)을 수립하고 이를 이용하여 투자자를 영입해야 한다. 먼저 전문 경영인 체제 구축, 디자인 개발을 위한 전문 인력 확보, 각 분야의 전문회사가 합병 내지는 협력 체제 구축하여 시너지 효과를 창출해야 한다.

### ▪ 집중화

작은 디자인벤처가 모든 기능을 동시에 하기엔 무리가 있다. 한곳에 집중하는 것이 효율적인 것이다.

집중화 전략은 특정 시장, 특정 소비자집단을 집중적으로 공략하는 전략으로 특정 목표시장과 대상에 한정된 자원을 집중하여 보다 효과적으로 차별화를 이루어 경쟁우위를 달성할 수 있다. 그리고 전 전 구성원이 특정 시장과 대상에 자신의 모든 것을 동원할 의욕과 준비성이 필요하다.

### ▪ 제품영역의 고유 영역화

우선 가장 쉽게 어떤 특정 디자인벤처의 고유영역을 분류할 때 떠오른 것이 그 회사가 디자인해내는 고유의 최종 디자인 결과물일 것이다. 어떤 디자인벤처의 경우 통신기기를 전문 고유 영

역으로 한다거나 혹은 운송기기를 전문으로 한다는 등의 고유 영역을 가질 수 있다.

#### ▪ 제품 개발 프로세스 상의 고유 영역화

디자인벤처의 영역이 프로세스상의 연구단계, 스타일링단계, 구현 단계 어느 시점을 고유 영역으로 하는 디자인벤처인가를 말하는 것이다.

많은 경우의 디자인벤처의 경우 대개 제품개발 프로세스상의 최종 개발 구현단계에 위치하고 있거나 아니면 스타일링 단계에만 머무는데 비해 근래에 들어서는 기획 및 전략 연구단계에 위치하여 디자인 전략 및 기획의 설정을 고유영역으로 하는 디자인벤처가 늘어나고 있다.

#### ▪ 디자인 방법상의 고유 영역화

주로 디자인 전문회사의 경우 ‘형태 스타일링’을 그 회사의 고유 방법으로 내세우고 있으나 이는 점차 다양해지고 있다. 가령 어느 디자인벤처는 디자인 제품의 구조 분석만을 전문 영역으로 한 다던가 어느 디자인 벤처의 경우는 소비자의 행동연구만을 전문적으로 한다던가 하는 것이 이러한 예이다.

## 5) 자금조달

#### ▪ 엔젤

엔젤은 벤처를 자금이나 기술, 경영적인 측면에서 지원해 주는 동반자를 의미한다. 젊음이나 패기만 가지고는 사업에서 성공하기 어렵다. 많은 경험을 가진 전문가와 재력이 그리고 창의력이 결합되었을 때 비로소 좋은 결과가 나타나게 된다.

## 6) 조직 · 인력 · 유지관리

#### ▪ 유연한 수평구조형 조직

의사결정이 용이하고 언제든지 자유로운 아이디어 제시와 조정이 가능할 수 있도록 조직구조가 상하개념이 분명한 수직적 조직이 아닌 열려있는 수평적 구조이어야 한다.

디자인벤처에서 가장 중시해야할 것은 필요 인력을 끌어오고 이들을 조직하고 기능과 책임을 배분하는 것이다. 프로젝트 규모에 적합한 최소한의 간결한 구조의 시스템을 만들 수 있어야 한다. 그리고 디자인벤처는 조직이 유연해야 한다. 예를 들어 프로젝트에 따라 외부의 물적 인적 자원을 적절히 활용하고 여건이 되면 사내 부서를 분사하여 독립적이며 횡적인 연계를 유지한다.

### ▪ 팀워크

디자인벤처는 인적자원이 중심인 만큼 구성원 및 디자이너간의 마인드 공유를 바탕으로 하는 팀워크를 가장 중요한 요소의 하나로 보고 있다. 서로를 배려하고 믿음을 주는 인간관계성립과 이를 통한 디자인조직력이 강화되어야 벤처 비즈니스의 시작이 가능하다.

### ▪ 열린 태도와 파트너십의 적극 활용

기업이 스스로 다한다고 생각하는 순간 그 벤처는 실패의 길로 들어서게 된다. 소비자가 판단하고 소비자가 만들어가고 소비자가 소비하며, 기업은 단지 그들이 놀 수 있는 장을 만들어 준다는 인식이 필요하다. 또한 내부의 디자이너 외에 외부의 많은 프로젝트 디자이너들과의 파트너십을 통해 디자인개발을 진행하고 이를 위해 인센티브, 로열티 제도 등을 운영할 수 있다. 이러한 개발 시스템은 이태리를 중심으로 여러 사례가 있다.

### ▪ 긴밀한 네트워킹

디자인벤처는 사업에 따라 기술, 생산, 경영 등에 걸쳐 폭넓은 전문가들을 결합하여 네트워킹을 통해 가장 경제적이고 효율적인 디자인 및 개발, 생산, 유통 프로세스를 만들어야 한다.

디지털 시대에는 모든 것을 한 기업이 다 할 수 없다. 그리고 자기의 강점에 집중하고 약점을 보완하기 위해서는 다른 기업들과 연합해야 하는 등 네트워킹을 어떻게 형성하고 발전시킬 것인가가 성공의 한 요인이 된다.

즉, 성공적인 비즈니스를 위해서는 디자인이 중심이 되어 원재료, 기계·설비, 관련·지원 비즈니스가 공존하는 부가가치 네트워킹을 구축하여야 한다. 예를 들면 실리콘밸리, 테헤란밸리 등이 대표적인 예이다. 디자인벤처는 기술력이 집중되어 있는 과학단지나 산업단지에 위치하는 것이 유리할 것이다.

### ▪ 과학적 분석

보통 연간 매출은 과거에 대한 분석을 토대로 그 다음 분기에 대한 시장을 예측으로 이루어진다. 디자인 개발은 과거 소비자 만족도를 조사하고 이를 바탕으로 앞으로 개발되어야 할 제품의 예측한다. 이런 일련의 작업의 결과로 시장을 좀더 명확히 접근 할 수 있으며 무엇보다 시장 예측능력을 갖추어 명확한 매출 목표를 달성하도록 논리적 사고를 강조한다.

### ▪ 지적 자산의 확충

정보는 많다. 문제는 이러한 정보를 모아서 분석, 조합함으로써 새로운 의미와 가치를 창출할 수 있는 능력, 즉 지적 자산이 얼마나 있느냐 이다. 더 나아가 아이디어가 샘솟듯이 창출되고 이를 끊임없는 실험을 통해 성공시키는 조직의 힘이 필요하다.

### ▪ 고객 중심의 지식기반의 구축(고객과 협력)

이는 대량생산, 대량판매가 아닌 고객의 개별적인 욕구를 충족시킬 수 있는 제품이나 서비스를

공급할 수 있는 능력을 의미한다. 소비자들의 다양한 제품욕구를 최대한 만족시켜 주는, 즉 고객 욕구의 다양성에 대처할 수 있는 유연성을 가지고 있어야 한다. 그리고 기업위주의 지식기반에서 고객위주의 지식기반을 형성하는 것이다. 예전에는 이런 접근이 어려웠겠지만 지금은 인터넷이 있으므로 가능하다. 한 예로 그 기업의 자동차를 산 고객에게 인터넷을 통하여 지속적인 관련 정보를 제공하고 그들의 의견을 수렴한다. 또한 고객 각각이 가진 특성을 이해하려고 노력해야 한다. 인터넷을 통하면 마우스의 움직임과 클릭 패턴과 빈도까지 파악이 가능한데 이를 통하여 사용자의 관심의 행태를 알 수가 있다. '형태는 지능을 따른다(Form follows intelligence)'란 말에 충실해야 한다. 이 과정에서 축적된 고객 정보와 서비스 경험은 미래의 자산이 되는 것이다. 여기에는 사용자 중심 디자인, 디지털 테크놀러지 등의 기술이 필요하다.

#### ▪ 첨단 기술의 적극적 활용

기존 기술은 기존 업체가 어느 정도 장악하고 있는 만큼 새 기술로 승부를 걸 필요가 있다. 우리는 디지털과 인터넷 테크놀로지를 이용하는데, 한 예로 프리젠테이션은 인터넷으로 진행한다. 또한 인터넷이 제공하는 가상공간에 새로운 시나리오를 짜고 그 맥락이 맞는 제품을 개발하는 것도 전형적인 전략이었다.

#### ▪ 비즈니스 플랫폼의 디지털화

디자인벤처 비즈니스는 기업 내부의 여러 가지 활동은 물론, 공급자 및 고객과의 거래 행위도 디지털화 함으로써 여러 가지 효과를 거둘 수 있다는 것은 선진 기업들의 성공 사례에서도 이미 입증되어 있다. 특히 마케팅에서의 디지털화가 선행 과제가 될 것이다.

#### ▪ 민첩한 학습력

벤처란 이전에 존재하지 않은 새 영역을 개척하는 것이 대부분인 만큼 현실 감각과 상황 상황에 대한 고도의 학습능력이 필요하다. 즉, 일반 비즈니스보다도 더 많은 불확실성 하에서 비즈니스를 전개하기 때문에 그때마다 새로운 지식이나 태도를 얼마나 빨리 습득하고 활용하는가가 무엇보다도 중요하기 때문이다.

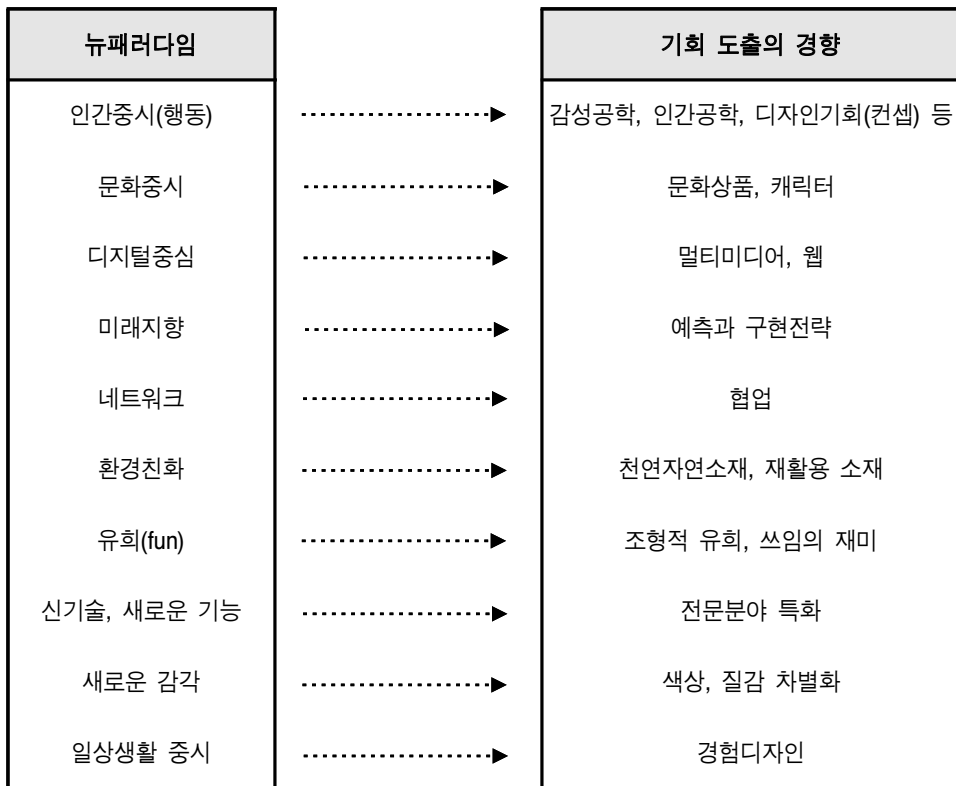


## 5-4-4. 기회도출의 트렌드 종합

### 1) 뉴 패러다임과 기회도출 경향

▪ **인간, 문화, 환경, 감성, 유희 디지털, 네트워크 등의 다양한 기회 경향**

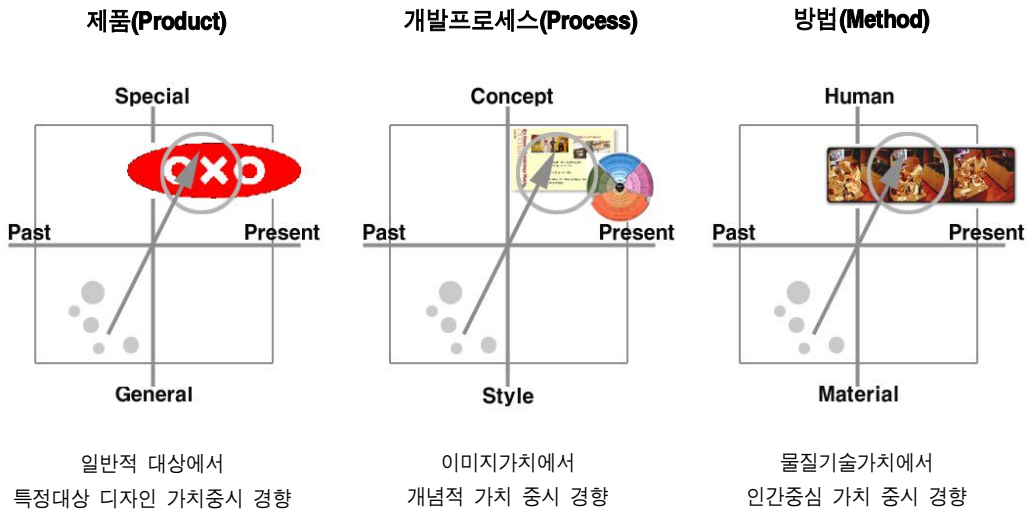
디자인벤처에 나타나는 새로운 패러다임은 인간공학과 감성공학 등의 응용을 통해 인간을 중시하고, 국지적인 문화요소의 활용을 중시하는 등 문화지향적인 경향이 나타나고 있다. 또한 새로운 디지털 기술과 디자인을 접목시켜 새로운 환경을 창조하고 미래지향적으로 미래를 예측하고 구현전략을 체계화하는 기회의 도출 또한 새롭게 나타나는 경향이다. 또한 협업을 강조하는 유연적 네트워크를 구축하고 천연소재와 재활용 소재 등을 활용한 환경친화적 요소와 재미를 강조하는 유희적 요소가 부각되고 신기술과 새로운 기능들이 적극 도입된다. 그리고 새로운 감각을 부여해주는 색상과 질감으로 전혀 다른 느낌을 창출하고 사용자의 일상생활에 새로운 경험을 제공하기 위한 다양한 실험을 시도한다.



〈표-28〉 디자인벤처 뉴패러다임과 기회도출 경향

## 2) 기획도출의 새로운 경향

▪ 제품영역에서는 전문성 중시, 개발프로세스에서는 컨셉중시, 방법에서는 인간중시의 경향  
 디자인벤처 비즈니스의 트렌드는 앞의 기업사례연구를 통해 볼 때 제품영역에서는 과거의 일반적  
 인 제품 개념에서 특정인이나 특정영역을 위한 전문성을 중시하는 경향으로, 개발프로세스에서는  
 과거의 스타일에서 점차 개념을 중시하는 경향으로, 그리고 방법에서는 과거의 물질이나 기술중  
 시에서 보다 인간을 중시하는 경향으로 나타나고 있다.



〈그림-62〉 디자인벤처의 핵심요인 분석

## 간지 앞

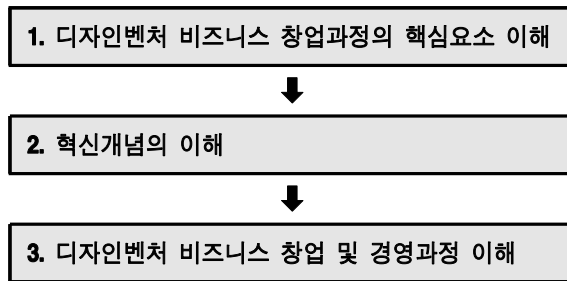
간지 뒤

## 제 6 장 디자인벤처 비즈니스의 디자인혁신 기술 및 경영전략 모형개발

### 6-1. 창업환경의 이해

#### 6-1-1. 디자인벤처 비즈니스의 창업과정

디자인벤처 비즈니스를 창업하기 위한 실무적인 절차들은 매우 복잡해 보이지만 정해진 절차만 따라서 하기 때문에 오히려 단순한 작업이라고 할 수 있다. 그러나 진정 창업에 성공하려면 첫째, 창업과정에서 3가지 핵심요소가 꼭 필요하고, 이를 중심으로 한 창업준비과정이 체계적으로 수행되어야 한다. 둘째, 혁신의 개념 이해가 앞서야 한다. 그리고 이를 바탕으로 셋째, 디자인벤처 비즈니스 창업 및 경영과정의 모형을 수립해야 한다. 이들 디자인벤처 비즈니스의 성공을 위한 창업단계를 살펴보면 다음과 같다.



#### 6-1-2. 디자인벤처 창업과정의 3가지 핵심요소의 이해

창업과정에는 ①기업가 및 창업팀, ②기회, ③자원과 관련된 3가지 핵심요소를 이해하는 것이 매우 중요하다.

핵심요인	구분	관련요인
1.기업가 및 창업팀(Founders)	누가(Who)	인간
2.기회(Opportunity Recognition)	무엇을(What)/왜(Why)	대상
3.자원(Resource Requirements)	어떻게(How)	방법

〈표-29〉 디자인벤처 창업과정의 3가지 핵심요소

특히 위의 3가지 창업핵심요소들간의 적합성이 반드시 필요로 하는데 기업가는 자신의 적성에 맞는 기회를 선택하여야 하며 필요자원도 기업가의 역량에 따라 용이하게 조달될 수 있어야 한다. 또한 기회를 먼저 선택하고, 자원격차(Resource Gap)를 나중에 해결하도록 한다. 무엇보다도 창업성공의 여부는 창업자 및 창업팀의 능력과 경험에 달려있기 때문에 이들 요소는 창업과정의 3가지 핵심요소 중에서도 가장 중요하다. 따라서 기업가 및 창업팀 관련 사항을 우선 이해하고, 기회요인이나 자원관련 요인은 다음에 나오는 단계별 전략에서 다루도록 한다.

### 6-1-3. 기업가 및 창업팀

#### • 강하고 합리적인 리더쉽

기업가는 효율적인 팀웍 구성과 인력관리, 갈등관리 등을 통해 최상의 기업 분위기를 창출할 수 있는 능력과 함께 강하고 합리적인 리더쉽을 지녀야 한다. 또한 부문별 경영관리기술로서 일반 일반관리기술, 법률 및 세제, 마케팅, 재무관리, 조직관리, 컴퓨터, 생산경영, 기술경영 등의 경영 지식도 가져야 한다. 기업가는 어떤 사람이어야 하는가?

첫째, 어디에 실현가능성이 있는 기회가 있는가?

둘째, 기회를 어떻게 활용해야 하는가?

셋째, 어떠한 자원이 필요한가?

넷째, 그런 자원들은 어떻게 확보할 것인가?

다섯째, 어떤 조직구조가 가장 바람직한가?

등에 대해 끊임없이 생각하고 행동하는 사람이다. 여기서 기업가(Entrepreneur)란 ‘창업과 기업 경영에 있어서 혁신적인 사고로 새로운 가치 창출에 도전하는 기업인’을 일컫는 말이다. 그러므로 디자인벤처를 창업 하고자 하는 예비 벤처창업가는 창의와 혁신을 두 축으로 끊임없이 변화를 거듭하는 현실세계에서 새로운 기회를 포착하여 시장을 개척할 수 있어야 한다. 또한 창업가 · 기업가의 핵심 특성을 살펴보면 아래와 같다.

〈표-30〉 기업가(Entrepreneur)의 핵심특성

1. 몰입/헌신(Commitment), 굳건한 결의
2. 기회에 대한 집착
3. 위험/모호성/불확실성에 대한 수용(Tolerance)
4. 창의성, 자립심, 적응력
5. 남보다 앞서려는 동기
6. 강인하고 합리적인 리더쉽
7. 현실감과 유머감각, 긍정적 사고방식

▪ **기업가정신(Entrepreneurship)-현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고, 기회를 포착하고 추구하는 방식**

벤처 비즈니스의 연구로 유명한 미국의 뱀슨대학(Bapson College)의 론스타드 교수는 그의 저서 「기업가정신」에서, ‘기업가정신이란 빨간 신호등 앞에서도 때로는 이를 무시, 돌진하는 것과 같다. 기업가정신은 스스로 사업을 일으키는 것, 그리고 이를 자기 인생의 가장 즐거운 일로 여기는 것’라고 정의하고 있다. 그러므로 기업가정신을 지닌 창업자에게는 자신만의 지식과 정열, 경험을 자산으로 하여 기회를 자기의 것으로 만드는 실현과정이 존재하는데 바로 이것이 기업가정신이다. 즉, 기업가정신이란 ‘현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고, 기회를 포착하고 추구하는 방식(The pursuit of opportunity without regard to resource currently controlled)’이라고 정의될 수 있으며 무에서 유를 창조하기 위해서 재정적인 계산된 위험(Calculated Risk)을 감수하는 것이다. 기업가정신의 특징과 기업가적 경영자의 행동양식을 살펴보면 각각 <표-31>, <표-32> 과 같다.

<표-31> 기업가정신의 특징

<b>1. 기회를 어떻게 포착하고 추구하는가?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 기회에 초점을 둔 전략적 성향(Strategic Orientation)</li><li>▪ 포착한 기회의 과감한 추구(Commitment to Opportunity)</li></ul>
<b>2. 요구되는 자원을 어떻게 확보하는가?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 다단계에 걸친 자원확보방식(Commitment to Opportunity)</li><li>▪ 활용중시의 자원관리방식(Control of Resources)</li><li>▪ 비공식 네트워크를 적극 활용하는 수평적 관리방식(Management)</li><li>▪ 가치 창조중심의 보상체계(Reward Philosophy)</li></ul>

▪ **창업팀 구성**

한편, 기업가 개인이 필요한 모든 능력과 경험을 보유하기는 어려우므로 개인창업보다 팀을 구성하여 함께 나아가는 팀조직이 훨씬 유리하다. 왜냐하면 팀 구성원을 통해 개인의 부족한 점을 보완할 수 있으며 창의적인 아이디어 개발과 구성원 서로간의 끊임없는 토론과 피드백을 통해 새로운 디자인 기술개발의 원천을 만들 수 있기 때문이다. 또한 창업에 필요한 자금조달에도 매우 유리하게 작용한다. 그러므로 창업초기에 각 분야별로 핵심역량(Core Competence)을 갖춘 인력구성은 매우 중요하다. 창업팀 구성시 고려해야 할 사항에는 팀웍, 상호신뢰, 상호보완 등이 있다.

〈표-32〉 기업가적 경영자의 행동양식<sup>24)</sup>

	기업가적 경영자의 행동양식	
	특성	원인
1. 기회중시의 전략적 성향	기회에 대한 인식에 따라 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기존기회의 한계</li> <li>▪ 급속한 기술변화</li> <li>▪ 소비자 기호변화</li> <li>▪ 생활양식 변화</li> <li>▪ 정부정책/규제</li> </ul>
2. 기회의 과감한 추구	혁명적이며 단기적으로 추구	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 행동지향성</li> <li>▪ 좁은 결정창구</li> <li>▪ 타당한 위험의 수용</li> <li>▪ 결정참여 인원수의 제한</li> </ul>
3. 다단계에 걸친 자원확보 방식	다단계에 걸친 자원 확보	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 예측할 수 있는 자원 수요의 결여</li> <li>▪ 환경에 대한 지배권 결여</li> <li>▪ 자원의 적절한 사용에 대한 사회적 요구</li> <li>▪ 보다 능률적인 자원 사용에 대한 사회적 요구</li> </ul>
4. 활용중시의 자원 관리방식	필요한 자원의 임기응변적 차용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 자원 특화의 확대</li> <li>▪ 필요성과 비교하여 긴자원수명</li> <li>▪ 구식화의 위험성</li> <li>▪ 포착된 기회에 내재하는 위험성</li> <li>▪ 자원을 상시확보했을 때의 신축성의 결여</li> </ul>
5. 수평적 관리방식	비공식적인 많은 네트워크를 가지고 수평적으로 운영됨	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지배력이 미치지않는 주요자원의 조정 필요성</li> <li>▪ 위계체계에 대한 도전</li> <li>▪ 피고용인들의 독자성에 대한 욕구</li> </ul>

24) <http://htvc.kaist.ac.kr/doc/lecture/venture/venture1.htm>



## 6-2. 혁신 개념의 이해 및 체계적 전개

### 6-2-1. 발전과 혁신

#### ▪ 혁신은 발전의 원동력

혁신은 언제나 발전의 원동력이 된다. 우리 나라는 과거 혁신에 대한 남다른 문화적 해안과 창조적 정신을 지녀왔다. 이제 세기가 바뀌면서 시대는 또 다시 혁신을 요구하고 있고, 중요한 것은 무엇이 진정한 혁신을 만들어 왔고, 앞으로는 어떠한 방법이 가능한 가이다.

급속한 변화의 속도는 이제 이 시대가 다르고 문화의 다원성이 중요하다는 것을 보여주고 있다. 최근의 이론가들은 혁신의 경향이 의식적, 계획적, 조정적인 측면을 초월하고 있고, 혁신의 도출은 조절되지 않는 결과에서 많이 기인한다고 보고 있다. 그러나 혁신을 주도하는 개념을 촉진시키는 기본적인 패턴은 이해되어질 수 있다. 따라서 혁신을 개발하고, 가속화시키며, 증진시킬 수 있는 일종의 조건들을 의식적으로 만들어 보는 것이 가능할 것이다. 이 시대는 새롭고 다르다. 혁신을 적용하여 성공적인 디자인벤처를 만들기 위해 광범위하게 체계적으로 전개해야한다. 이제부터 혁신에 대해 알아본다.

#### ▪ 변화는 발전의 과정과 혁신의 과정을 통해 일어남<sup>25)</sup>

보다 좋아지든, 나빠지든, 하나의 변화가 긍정적으로 혹은 부정적으로, 보여지든 간에, 모든 변화는 발전의 과정 혹은 혁신의 과정을 통해 일어난다. 발전은 연속적인 세대에 걸쳐 미세한 차이를 통한 형성, 성장 혹은 변화를 의미하지만 혁신은 갑작스러운, 급진적인 혹은 완전한 변화들에 의한 형성 혹은 변화(새로운 것을 만드는 것)을 뜻한다. 우리가 인위적 변화를 논의할 때, 우리는 항상 계속되는 디자이너들에 의한 변화를 의미한다. 이것은 대부분의 디자인에서의 개선은 진보의 과정을 통한 비교적 긴 시간에 비해 매우 작은 단계로 이루어지기 때문이다.

대부분의 변화는 작지만 때때로 가장 중요한 변화들은 혁신을 통해서 일어난다. 혁신적인 사람들 때문에 우리는 많은 제품들에 있어서 급진적인 발전의 혜택을 누린다.

#### ▪ 혁신의 특성

1. 혁신은 문제를 제대로 보고 디자인하며 효과적인 해답을 얻을 수 있는 능력을 소유한 사람을 요구한다.
2. 혁신은 재정적 실패의 높은 위험을 안고 있다.
3. 혁신은 불확실하며 안정과 변화를 거부하는 직업을 가진 사람들을 위협한다.
4. 혁신은 자신의 아이디어에 대한 투철한 신념이 필요하다.

---

25) VELLO HUBEL & DIEDRA. LUSSOW(홍석기, 김현, 조재경), 「디자인 초점」, 대우출판사, 2000. p.17~24.

5. 혁신은 발명가를 위한 동기나 보호를 위한 어떤 특허장치형태의 편제가 필요하다.
6. 혁신은 유별나고, 뜻밖의 부분들간의 결합을 피하거나 인식할 수 있는 능력을 소유한 사람을 필요로 한다.

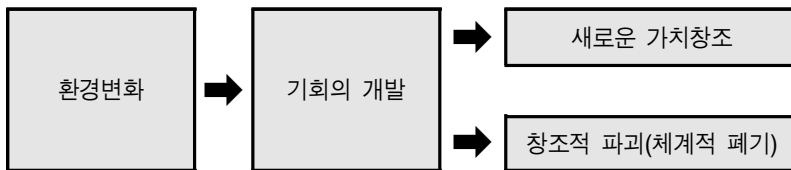
## 6-2-2. 혁신의 체계적 전개<sup>26)</sup>

### 1) 혁신의 정의

#### ▪ 새로운 가치창조와 창조적 파괴

기업은 업종이나 규모의 대소에 구분없이 무한 경쟁, 초경쟁 시대로 돌입하게 됐다. 이 ‘격변의 시대’에서 디자인벤처를 성공시키기 위해서는 환경의 변화에 대응하여 제품도 사람도 혁신되어야 한다. 전략 경영이라는 것은 결국 혁신하는 것을 뜻하며 혁신 없는 전략은 무의미한 것이다. 전략론의 중심 과제는 혁신에 있으며 혁신이야말로 기업 존속의 유일한 길이다.

혁신(innovation)한다는 것은 무엇을 뜻하며 그 실체는 무엇인가? 혁신에는 두 개의 기본 방향이 있다. 그 첫째는 변화를 기회로 잡는 것이다. 다시 말하면 지금까지 존재하지 않았던 새로운 가치를 창출하는 것이다. 즉 무(無)에서 유(有)를 창조하는 것이다. 또 하나의 방향은 반대로 이미 존재하던 것을 새로운 가치 기준에 따라 창조적으로 파괴하는 것이다. 즉 유(有)에서 무(無)로 가는 길이다. 이상을 다시 요약하면 혁신이라는 것은 변화하는 환경에 적응하는 새로운 가치의 창조와 기존의 비효율, 비합리적인 제도, 시스템 관행 제품 등을 체계적으로 폐기하는 창조적 파괴를 뜻한다.



〈그림-63〉 혁신의 전개 방향

### 2) 혁신의 대상과 체계

혁신의 대상은 크게 셋으로 나눌 수 있다.

즉 ①제품(디자인, 기술, 재료혁신을 포함하는 개념으로 이하 사용한다)의 혁신 ②프로세스(절차

26) 전유상, 「경쟁의 시대와 기업의 혁신」, 어문각, 1994, p.105~111. 부분인용.

공정)의 혁신 ③경영 혁신이 그것이다. 한편, 이 세 부분의 혁신도 그 자체가 다른 경영 요소처럼 관리의 대상이 돼야 하는데 이를 혁신 관리라고 한다.

## (1) 제품 혁신

첫째로 제품 혁신의 중심 과제는 신제품의 개발, 기존 제품의 개량과 폐기와 관련된다. 디자인벤처는 경쟁 우위를 지킴으로써 계속 살아남아야 하고 부가가치를 증가시킴으로써 수익을 높여 끊임없이 성장해 나가야 한다. 이같은 디자인벤처의 존립 목적은 혁신적인 사업 아이템을 통한 신시장 구축뿐만 아니라 기업의 아이템이 경쟁기업보다 우월한 우위 가치와 부가 가치를 유지하고 있는가에 따라 결정된다. 따라서 제품의 혁신 전략은 경영전략 중 가장 중핵이 되는 과제가 된다. 혁신은 새로운 가치의 창조와 기존 가치의 창조적 파괴 즉 체계적 폐기라는 두 개의 활동으로 나뉘는데 이 원칙에 따라 제품 혁신도 새로운 가치 즉 신제품의 개발과 기존 제품의 폐기로 나뉜다. 한편 제품 혁신은 크게 변경, 개선, 발명 등으로 구분할 수 있다.

### ▪ 변경(Alteration)

의도적으로 제품을 다르게 보이게 하는 것인데 결과적으로는 기능을 개선시킬 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 예를 들어 현존 헤어 드라이어들이 모두 핸들을 갖고 있다면 흥미를 유발시키기 위해 핸들이 없는 헤어 드라이어를 제안할 수 있다.

### ▪ 개선(Improvement)

제품의 기능이나 기술적, 인간공학적 측면에서 부족한 점을 발견하고 이를 개선하는 것을 말한다. 코닥칼라의 110mm용 필름 카트리지는 탁월한 개선에 속한다.

### ▪ 발명(Invention)

어떤 대상의 전체 개념을 새롭게 시작하거나 바꾸는 것을 말한다. 현상과 인화가 카메라에서 이루어지는 폴로라이드나 제록스 복사기는 전후(戰後)의 성공적 발명들이라 할 수 있을 것이다.

이상과 같은 제품 혁신은(특히 개선과 발명의 경우) 디자이너의 영역만으로는 어려울 수 있다. 그러나 디자인의 본연적 자세가 인간의 필요를 창조하고 사용자의 요구를 제품에 반영시키는 것이라고 볼 때 디자이너와 혁신적인 사고와는 불가분의 관계를 맺고 있다.

물론 창조성이나 혁신적인 사고가 곧 창조나 혁신을 의미하는 것은 아니다. 그러나 혁신적인 사고와 자세는 제품의 개량이나 혁신을 낳게 하는 원동력으로써 이를 고양시키기 위한 다각화인 노력이 요구된다. 이에 대한 일반적 이면서 도 용이한 방법으로는 현존 제품들의 결점이 명백해질 때까지 제품을 사용해보거나 사용자들과 대화를 나누고 관찰하여 보는 것이다. 또한 창조적 기법을 익히고 적용하여 보는 것도 커다란 도움이 될 것이다.

## (2) 프로세스 혁신

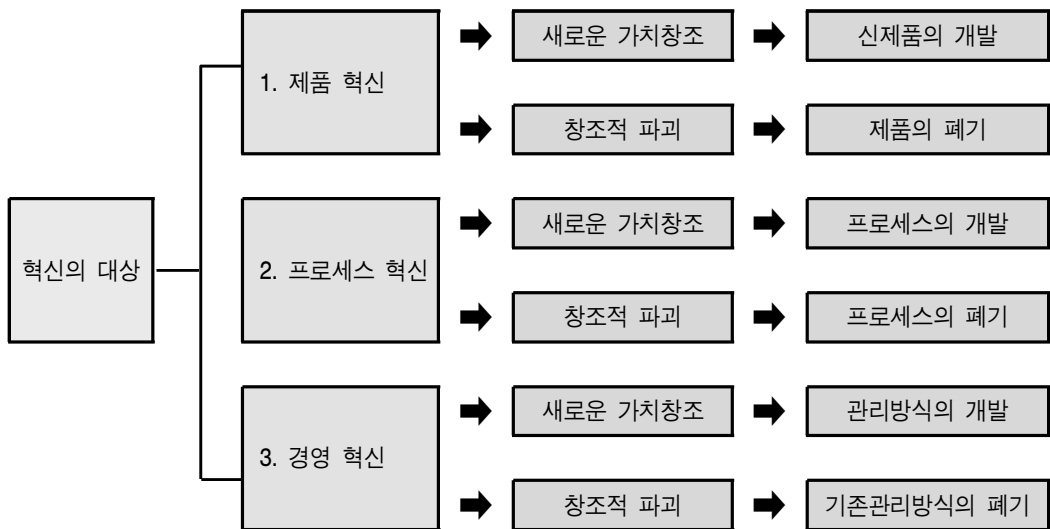
둘째로 프로세스(절차 공정)의 혁신은 제품을 생산하는 데 수반하는 ‘제조 프로세스’만을 대상으로 하기 쉬우나, 프로세스의 개념에는 이 밖에도 마케팅·물류·결재 프로세스 등 기업활동에 수반하는 모든 절차를 포함하는 넓은 의미를 갖는다.

프로세스 혁신은 제품 혁신과는 달리 창조와 파괴를 구분해서 논하기 곤란한 성질이 있다. 왜냐하면 새로운 프로세스의 창조는 대부분 기존 프로세스의 파괴를 의미하며 반대로 기존 프로세스의 파괴는 곧 새로운 프로세스의 창조로 이어지는 것과 같이 두 가지는 거의 대부분의 경우 표리의 관계가 있으므로 억지로 둘로 구분해서 논하기보다는 하나로 묶어 다루는 것이 좋다.

## (3) 경영 혁신

셋째로 경영 그 자체가 혁신의 대상이 된다. 경영혁신(Management Innovation)은 혁신경영(Innovation Management)와는 다른 개념이다. 전자는 경영을 혁신의 대상으로 하는 개념이고 후자는 혁신을 촉진하고 효율적으로 달성하기 위하여 경영의 요소를 최고도로 발휘하는 것을 뜻한다.

관리의 대상은 사람과 일이다. 사람이 일을 계획하고, 계획한 일을 실행하고, 실행하는 과정을 관찰 체크해, 다음 계획에 피드백하는 일련의 과정을 관리순환(Management Cycle)이라 한다. 이 순환 과정이 돌아가는 동안 각 요소의 기능을 더 효율성이 높은 방법이 되도록 개선해 나감으로써 관리는 한층 높은 단계로 올라가게 된다. 이것이 경영의 혁신 과정이다.



〈그림-64〉 혁신의 대상과 체계

### 3) 경쟁력과 수익성

#### · 경쟁 우위와 적절한 이익 확보

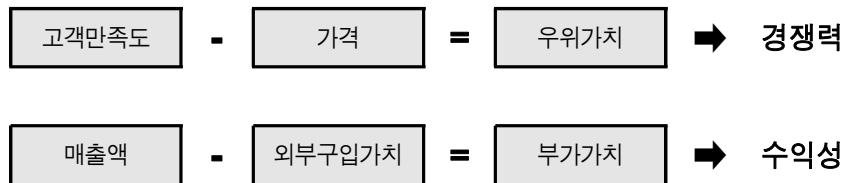
디자인벤처가 존속하고 성장을 계속하는 데에는 두 개의 기본적인 목표가 있다. 그 첫째로 경쟁상대와 싸워서 이기는 일이고 둘째는 디자인벤처가 필요로 하는 적절한 이익을 확보하는 일이다. 전자는 ‘경쟁력’이고 후자는 ‘수익성’이다. 디자인벤처가 아무리 강력한 경쟁력이 있어 시장세어를 유지 또는 키워 나갈 수 있다 하더라도 필요로 하는 최소한의 이익을 얻을 수 없으면 그 디자인벤처의 활동은 무의미할 뿐 아니라 더 이상 살아남을 수 없게 된다.

디자인벤처는 창업하는 순간부터 살아남기 위한 경쟁의 연속이다. 디자인벤처에 있어서 결정적으로 중요한 과제는 눈앞의 이익이나 단기의 업적보다는 장기에 걸친 존속이다. 장기에 걸쳐 존속함으로써 디자인벤처에 부과된 사명을 실천할 수 있게 된다. 존속할 뿐 아니라 꾸준히 성장궤도를 타고 나가야 한다. 성장을 멈춘 디자인벤처는 이미 존속할 자격을 잃은 거나 마찬가지다. 그러나 이익없는 성장도 죽은 기업이다. 마찬가지다. 이익의 내부 축적 과정이 바로 성장이기 때문이다.

디자인벤처의 모든 경영 전략의 기본 컨셉트는 바로 이 두 개의 키워드, ‘경쟁력’과 ‘수익성’에 있다고 할 수 있다. 경쟁력은 경쟁 기업에는 없는 우의 가치를 가질 때 높아진다. 우위 가치란 제품이 고객에게 주는 만족도에서 가격을 제하고 남는 부분을 말한다. 우위 가치가 없으면 경쟁에서 낙후하게 된다.

수익성은 부가가치의 크기에 의해 결정된다. 부가 가치는 매출액에서 기업이 외부에서 구입하는 가치를 공제하고 남는 부분을 말한다. 부가 가치가 클수록 그 창출에 참가한 주체들에게 배분되는 성과는 커지며 반대로 그 성과가 작을수록 배분은 줄어든다. 이 관계를 그림으로 나타낸 것이 <그림-65> 이다.

<그림-65> 경쟁력과 수익성



## 4) 혁신의 특징

### ① 혁신은 새로운 활동들을 허용한다

혁신을 이해하는데 중요한 열쇠는 물체가 무엇인지를 조사하기보다는, 그것이 허용하는 새로운 활동들을 조사하는 것이다. 비행기와, 이메일, 팩스머신, 모빌폰, 그리고 일회용 카메라들은 한 때 비현실적이거나 불가능한 것들이라 여겨졌던 것들이 실현된 것이다. 이것이야말로 혁신을 위한 최초의 테스트이다.



〈그림-66〉 코닥의 일회용 카메라

코닥이 출시한지 1년 후인 1988년에 삼백만 개의 일회용 카메라가 판매된 것으로 추산되며, 판매고는 1995년에 약 5천 4백만 개로 치솟았다.

- **새로움(Novel)** : 사용자에게 그 이전에 할 수 없었던 무엇인가를 하게 한다.
- **시의적절함(Timely)** : 무언가 좀더 나은 문화적 욕구-새로운 필요성 등-을 충족시킨다.
- **친근성(Familiar)** : 새로운 사물을 자연스럽게 즉각적으로 사용자에게 접근될 수 있도록 만들어 준다.
- **양립성(Compatible)** : 기존제품들, 시스템들과 편안하게 맞으며, 기존 사용자활동에 자연스럽게 흡수된다.
- **이익성(Obvious benefits)** : 기존제품에 비해 즉각적으로 호소할 수 있는 매력과 우수성이 있어야 한다.
- **놀랄만한 사용성(Surprising uses)** : 최종사용자에 의하여 보이지 않는 혁신들을 생성시킬 수 있고, 그들 중 어떤 것들은 엔지니어들의 개발보다 새로운 응용에 대하여 더욱 상상력이 풍부하다.

### ② 새로운 산업을 창조한다

혁신의 두 번째 징후는 시간에 따른 산업에의 영향력이다. 진정한 혁신은 기존산업을 붕괴시키고, 성공적인 혁신의 파고를 통하여 새로운 산업을 탄생시킨다. 전자렌지는 처음에 혁신보다는 새로운 기술에 불과하였다. 그러나 수천의 음식들이 그것에 의해 조리되고(2차 혁신), 벤딩과 레스토랑의 조리 시스템이 그것과 상호작용되면서(3차 혁신), 이것은 전체적인 문화로서 좀더 종합화되고 중차적인 것이 되었다. 이와 같은 파급은 짐작조차 못한 것이었다.

- **영향력(influential)** : 결정적인 플레이어와 산업리더로서의 위치를 확보하는 것을 돕는다.
- **큰 돈(A lots of money)** : 참여하는 모든 사람들의 지갑을 두둑하게 만든다.
- **복수 플레이어들(Multiple players)** : 가장 신선한 응용들과 산업이 사들이도록 권장시킨다.
- **지속적 수용(Sustained acceptance)** : 모든 연령층, 사회층, 경제층 등 넓은 인구통계적 사용자들에 의해 이용될 수 있도록 제시한다.
- **복수 혁신들(Multiple innovations)** : 최종사용자나 개발자 등에 의해 채용의 비율을 가속화시킨다.

## 5) 혁신의 요소

혁신을 유발시키는 요소는 크게 ①혁신의 결과가 잠재고객에게 수용되기 위해 갖추어야 할 조건, ②혁신의 가치를 효과적으로 구체화하는 촉매, ③혁신적 가치 추출의 기본 등 3가지로 구분할 수 있다.

1. 조건(Conditions) : 혁신의 조건을 장려한다.  
이들은 혁신의 수용성을 더욱 높여준다.

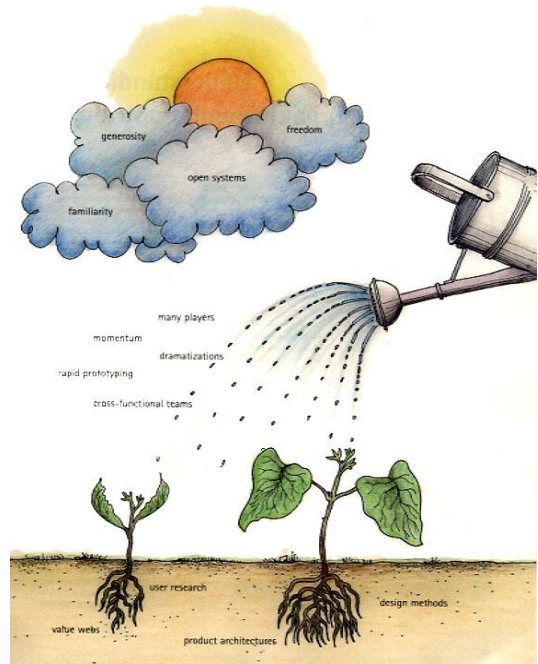
- 친숙성(Familiarity)
- 관용(Generosity)
- 자유(Freedom)
- 열린구조(Open systems)
- 증명(Demonstrations)

2. 촉매(Catalysts) : 혁신의 촉매를 추가한다.  
이들은 혁신의 효과를 확산시켜 줄 것이다.

- 팀 기능의 교차(Cross Functional Teams)
- 많은 참여자들(Many Players)
- 자극(Monument)
- 신속한 원형(Rapid Prototyping)
- 각색 (Dramatization)

3. 기반(Fundamentals) : 혁신은 기본으로부터 시작한다.  
기본은 혁신을 확실히 줄 것이다.

- 사용자 조사(User research)
- 디자인 방법(Design Methods)
- 제품구조(Product Architecture)
- 가치(Value webs)



〈그림-67〉 혁신요소의 이해

## (1) 혁신의 조건(Conditions)

### ▪ 친숙성(Familiarity)

사람들은 일반적으로 어떠한 일을 바로 깨닫거나 어떤 목적에 즉시 사용할 수 있을 때 어떠한 일을 시도하고자 한다. 이것은 돌파가 문화나 행위로서 알맞게 디자인 될 것을 요구한다.

엄청난 인기를 모은 모토로라 마이크로 택(Micro-TAC)은 마치 영화 스타트랙의 통신기와 같이 플립으로 열리나 단지 평범한 전화기로 사용된다.



### ▪ 관용(Generosity)

많은 제품에 있어 성공을 하기 위한 최상의 방법으로는 공짜로 주는 방법이다. 이것은 사람들이 혁신을 조절하기 위한 노력과 같은 본능과 날카롭게 대조를 이루고 있다. 둠(Doom)을 개발하기 위해 1000만달러를 쓴 IDsoft사는 인터넷에 무료로 공개했었다. 지구상에 있는 수백만 사용자들은 이것을 써보았고 그후 많은 사람들은 디럭스 버전을 구매하였다. 둠은 2년 동안 1600만불의 이익을 냈다.

### ▪ 자유(Freedom)

제품을 좋게하는 가장 중요한 요소 중의 하나는 사용자(소비자)가 상상하고 원하는 것을 포함하는 것이다. 리바이스는 이런 카테고리를 개발한 이래 세계에서 가장 인기있는 청바지 회사로 군림하고 있다. 가게 직원들은 당신의 치수를 재고 당신을 위해 맞춤 리바이스 상품을 만들 것이며 전화로 재주문을 받는다.



### ▪ 열린 구조(Open systems)

표준과 조합은 생산과정을 교환 할 수 있게 했다. 왜냐하면 이것들은 나눌 수 있고 예측 불가능한 혁신들의 가능성을 개방시켜 놓는다. 스테레오 음악기와 현대의 자전거들은 이러한 방법으로 전개된다. 퍼스널 컴퓨터는 더 나아가 내부의 보드와 요소들을 상호교환 할 수 있게 하고 업그레이드를 용이하게 해준다.



### ▪ 증명(Demonstrations)

사람들이 새로운 어떤 것이 가능한 지에 대해서는 알 수 없을 때는 증명이 혁신을 대중화시키는데 중요한 역할을 한다. 일반적인 접근법은 전통적인 증명법으로 가정에서 시간의 가치를 중요하게 여기는 것에서 시작되었다. 퍼퍼 웨어(Tupper ware)가 제품 소개를 위한 사회적 이벤트의



단계를 돕으로써 음식저장시스템을 수백 만개 팔았었다.

## (2) 혁신의 촉매(Catalysts)

### ▪ 팀웍(Cross Functional Teams)

최근까지도 라인의 단계들을 통해 제품을 향상하는 것은 평범한 일이었다. 대부분의 회사들은 몇몇의 전달 가능한 전문그룹을 이용하여 심오한 혁신을 생산하는 것을 발견하였으며, 이것이 더 관리하기 쉽고 더 빠른 결과를 얻을 수 있다는 것을 발견했다.



〈그림-68〉 캐논의 EOS카메라

### ▪ 많은 참여자들(Many Players)

혁신은 효과적이기 위해 어느 정도의 대중을 필요로 한다. 문화 속에서 힘으로 많은 참여자들에게 매력적이어야 하는 것은 결정적인 것이다.

### ▪ 자극(Monument)

오늘날 빠른 개혁은 성공의 열쇠이다. 재빠른 변화는 문화적 “Happening”의 감각으로 창조될 때 사용자에게 즉각적인 호응을 하는 제품을 나오게 한다.

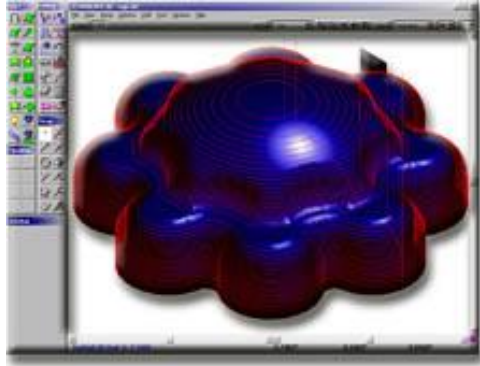
스왑치는 매년 약 400개의 새로운 모델을 만들며 매우 작은 부분의 질을 향상시킨다. 핫 와이어(Hot Wire)는 인터넷 상에서 가장 인기있는 웹사이트중의 하나이며 이것은 매일매일 바뀐다.



〈그림-69〉 스왑치 손목시계

### ▪ 신속한 원형(Rapid Prototyping)

새로운 아이디어의 초기단계에서 이것은 더 실제적인 컨셉을 만들 수 있게 하였으며, 다양한 각도에서 팀원이나 사용자에게 이것을 시도하게 할 수 있게 하기 때문에 큰 도움이 된다. CAD 기술들은 원형을 두고 짧은 시간에 다양한 변형이 가능해 새로운 제품시도를 용이하게 해준다.



〈그림-70〉 컴퓨터에 의한 CAD-CNC

### ▪ 각색 (Dramatization)

오늘날 가장 두드러지고 급진적인 트렌드 중의 하나는 새로운 혁신의 힘을 설명하기 위해 하이프로 과일 이벤트나 장치를 사용하는 것이다.

이것은 문화가 관련된 신가치들을 접목시킬 수 있도록 하는 준비과정이다. 종종 소니(SONY)는 공공 경기장에 대형 스크린을 설치하여 그들이 대형 스크린 부분에서 리더급임을 암시하고 있다.

## (3) 혁신의 기반(Fundermentals)

### ▪ 사용자 조사(User research)

이렇게 알려진 원리는 진정한 혁신을 일구어 내는 중대한 기반이다. 이것은 사용자들이 전혀 상상치 못했으나 한번 만들어지면 즉시 채용할 완전히 새로운 제품과 서비스 영역을 창조하는 것을 돕는다. 시장조사, VCR의 채움장치, 프로그램, 사용 등을 개선하는 것은 도울 수 있고, 관찰 조사는 이들 둘을 합친 재창조를 가능케 한다.

### ▪ 디자인 방법(Design Methods)

램프, 주전자, 꽃병은 개인 디자이너에 의해 아름답게 보여지고 기능적으로 만드는 것은 간단한 일이다. 그러나 컴퓨터, 전화기, 의료장비, 자동차, 그리고 비행기는 무수히 많이 섬세한 부분의 정확성에 의존하는 복잡한 문제가 있다.

디자인 방법은 복잡한 부분의 해결을 도울 것이며, 또한 팀이 새로운 전략창조를 할 수 있게 구성하게 한다.

#### ▪ 제품구조(Product Architecture)

제품의 기능들이 서로 의존함에 따라 공학자, 디자이너, 그리고 마케터들은 혁신의 많은 해결들을 동시다발적으로 제기하고 있다. 현재 High-end copies는 모뎀과 컴퓨터 네트워크로 무장되어 가고 있다. 이런 장치들은 카피기계가 전화로 서비스 할 수 있으며 사용자가 책상을 떠날 필요 없이 그들의 문서를 끝낼 수 있게 한다.

#### ▪ 가치(Value webs)

비즈니스 대학에서의 기초 가설은 '가치사슬(Value chain)'이며 이것은 제품의 제조, 유통 그리고 판매를 망라하는 방법이다. 현대에 '네트워크 경영'은 가치의 집대성을 위하여, 새로운 행위의 요구, 직관적인 방법으로서의 고찰을 필요로 한다. 새로운 가치 집대성은 자동차, 재정, 컴퓨터, 통신, 건강 그리고 교육 부분에서 만들어지고 있다.

## 6) 혁신의 6단계

이 6단계들은 어떤 업적을 위해 무엇을 하고 있는 지 포괄적, 구조적으로 생각할 수 있게 도울 것이다. 이런 접근은 단순히 하나의 제품을 만드는 것 대신에 변형 가능한 산업을 창조하는 것과 같다.

#### ▪ 1단계: 일상생활의 큰 부분에서 부적당한 요구들을 확인하라

어떤 일을 함에 있어 매우 중요한 시작점은 사람들이 무엇을 진취적으로 하는지 관찰하는 것이다. 사람들이 무엇을 원하는지 묻지 않고 관찰로서 아는 것-사람들이 무엇이 혼동스럽고 무엇이 어렵게 만들고 무엇이 기쁘게 만드는지 이런 모든 상황에서 필요조건이 무엇인지를 확인할 수 있게 해야 한다. 예를 들면 사회과학자나 인류학자 사회학자는 이 단계에서 꼭 필요할 것이다.

#### ▪ 2단계: 매우 큰 개념적인 공간을 규정하라

커다란 혁신은 종종 작은 것과 함께 시작되지만, 최초의 혁신이 발전될 수 있는 여러 가지 방법을 경각심을 가지고 시작단계부터 발전시킴으로써 최상의 것이 가능해진다. 이것의 열쇠는 추구되어 질 수 있는 특별한 단계나, 명확성에 대한 걱정을 제외하고 많은 욕구들을 상징화하는 것이다.

#### ▪ 3단계: 체계적으로 지적가치를 잡아라

만약 당신이 더 포괄적으로 미래사회에 대해 상상할 수 있다면 당신은 이것을 IP(Information Provider)를 즉시 찾아야 할 것이다. 선두에 있는 회사들은 종종 계획, 기술, 시장을 융합시킬 수 있는 혁신의 과정을 적용하고 그리고 IP전략을 차별화시킬 수 있도록 돕는 범적인 기술을 만든다.

▪ **4단계: 최소한의 증명 세트를 증명하고 구현시켜라**

오늘날 혁신을 통한 창조에 있어 가장 큰 장애물은 시간과 참여자들의 다양한 참여자에게 나올 수 있는 상상력을 공유하는 것이 부족한 것이다. 선정된 참여자를 보이기 위한 실험은 차이를 만들어낸다. 사람들에게 무엇이 가능한지를 알게 하고 대기업 또는 다른 회사와 협동을 증진시키는 중요한 단계를 제공할 수 있다.

▪ **5단계: 처음 제공자와 참여와의 협력을 구축하라**

최초의 극적인 서비스 제공은 극적이어야 하며 다른 이들에게 전이 될 수 있어야 한다. 그리고 참신한 아이디어와 주목할 만한 무언가가 있어야 한다. 이것은 다른 회사에서 축적한 것을 바탕으로 더욱 강화할 것이다. 경영에서의 계기는 어떤 새로운 모험을 유발시키는 중요한 시선이다. 이것은 첫무대에서의 자금변통보다도 생존을 위해 더 중요해질 것이다.

▪ **6단계: 계기를 만들고, 특허권의 확대시키고 가치를 뽑아낸다**

넷스케이프, 야후 등과 같은 네트 플레이어들이 시장가치 하에 있어서 거대한 복수는 새로운 비즈니스 창출의 플레이트 홈에 선두주자로 각인된 후에 나타난다. ‘Whoosh’ 효과라 불리어지는 이것은 어떤 영역에서 매우 바르게 아무 영역이 없던 당신을 첫 번째 장소로 가게 할 수 있다.

**7) 혁신 사고의 7원칙**

한편 혁신을 위한 사고력의 향상을 위한 7가지 원칙은 아래와 같다.

독창성의 원칙	유사문제를 찾지말아라
목적전개의 원칙	목적을 재정의하라.
시스템사고의 원칙	빙산의 8분의 7은 보이지 않는다
목적 정보수집의 원칙	문제에 대한 전문가가 되지 말라. 문제영역만 다루지말라
참여 및 연관의 원칙	가치관과 행동을 바꾸라
계속 변혁의 원칙	언제 바꾸어야 하는가를 알아라.
미래를 향한 마땅히 있어야 할 모습의 원칙	앞서서 시류에 도전하라

〈표-33〉 혁신 사고력(Innovation Thinking) : 혁신 사고의 7원칙

### 6-3. 성공적 디자인벤처 비즈니스를 위한 창업 및 경영단계 모형

#### 6-3-1. 기술창업 대 디자인벤처 비즈니스 경영 모형

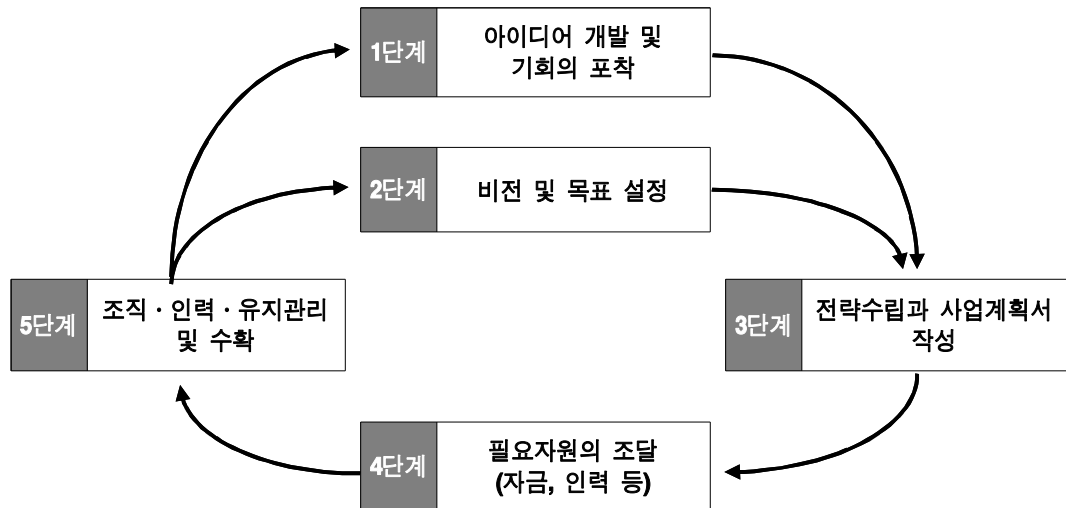
본 장에서는 성공적 디자인벤처 비즈니스를 위한 창업 및 경영의 단계별 모형을 제안한다. 벤처 창업은 크게 기술창업 모형과 벤처경영 모형의 두 가지로 나눌 수 있다. 기술창업 모형은 기술을 바탕으로한 아이디어 도출과 기회포착을 중시하지만 벤처경영 모형에서는 이와는 달리 기업의 비전과 목표설정이 우선하고 사업개념의 성공적인 개발이 추상적인 가치를 구체적인 성과로 연결한다. 즉 아이디어가 상품으로 구체화된다. 그리고 기업의 성장에 따라 최고경영자의 역할(Doing→Managing→Managing managers) 및 조직관리방식이 바뀐다. 또한 벤처경영의 수확방식은 일반경영의 수확방식과 차이를 보이는데 벤처사업의 가치를 창출하는데 기여한 모든 사람들에게 이익을 배분한다.

디자인벤처 비즈니스의 창업 및 경영 단계 모형은 사례연구와 인터뷰 등에서 도출된 요인을 종합하여 기본적으로 이 두 모형을 조합하지만 기술창업 모형에서와 같이 아이디어 개발 및 기회의 포착을 제1단계로 하면서 디자인벤처 비즈니스 프로세스를 정리하였다. 이는 특히 디자인벤처의 특성이 타벤처와는 달리 아이디어를 중심으로 사업을 전개할 수 있기 때문이다.

〈표-34〉 단계별 기술창업·벤처경영·일반경영·디자인벤처 모형 비교

단계	기술창업	벤처경영	일반경영	디자인벤처 비즈니스
1	기회의 평가	비전 및 목표 설정	기존목표, 외부환경, 내부능력 분석	1 사업아이디어 개발 및 기회의 포착
2	사업개념의 개발	기회의 포착 및 사업개념의 개발	기업전략(Strategy) 수립	2 비전 및 목표 설정
3	필요한 자원의 파악	벤처전략의 수립	조직구조(Structure) 설계	3 전략수립과 사업계획서 작성
4	필요한 자원의 조달	필요자원의 관리 및 조직관리	기업전략 실행	4 필요자원의 조달
5	사업의 운영	유지관리 및 수확	기업성과(Performance) 도출	5 조직·인력·유지관리 및 수확
6	결과의 수확 및 가치의 분배			

〈그림-71〉에서는 디자인벤처의 창업 및 경영단계의 모형을 보여준다. 화해 볼 수 있다. 이 단계는 크게 1단계-사업아이디어 개발 및 기회의 포착, 2단계-비전 및 목표의 설정, 3단계-전략수립과 사업계획서 작성, 4단계-필요자원의 조달, 5단계-조직·인력·유지관리 및 수확으로 구분된다. 단, 2단계-비전 및 목표의 설정은 기업의 내부적 작업으로 이 과정은 창업단계에서 생략되고 경영단계에서야 비로소 가시적인 단계로 등장할 수도 있다. 이 디자인벤처 비즈니스 단계 모형에는 성공적인 디자인벤처가 되기 위한 전략, 지침, 디자인 방법, 프로세스 등이 포함된다.



〈그림-71〉 디자인벤처 비즈니스의 창업 및 경영 단계 모형

### 6-3-2. 성공적 디자인벤처 비즈니스의 창업 및 경영 세부 단계

#### • 1단계 : 아이디어 개발 및 기회의 포착

사업아이디어의 개발과 기회의 포착 단계로 우수한 아이디어를 도출, 사업기회로 포착하고 평가하여 사업 아이템을 확정한다.

#### • 2단계 : 비전과 목표설정

디자인벤처의 미래상이라고 할 수 있는 전략적 비전을 설정하고 그 비전에 입각하여 사업영역을 정의하고 기본 목표와 기업이념을 결정한다.

#### • 3단계 : 전략수립과 사업계획서 작성

사업전략은 벤처사업의 방향과 목표, 수단을 명백히 해주고, 사업계획서는 투자가를 설득시키고

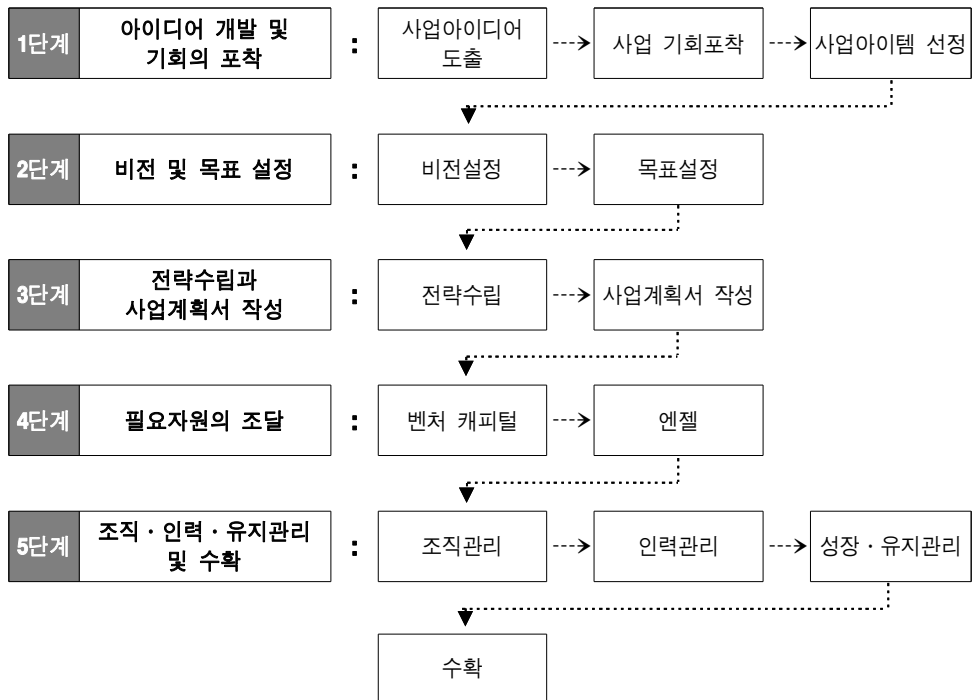
내부 점검용으로 사용된다.

**• 4단계 : 필요자원의 조달**

기회포착후 기회를 현실화 시킬 수 있는 가장 효과적인 방법으로 자금(Money)을 조달한다. 필요 자원에는 자금외에도 인력(Manpower), 공장/설비(Machine/Material), 사업계획(Management) 등이 있다.

**• 5단계 : 조직 · 인력 · 유지관리 및 수확**

디자인벤처 경영과정에서 기업이 지속적으로 성장하기 위한 조직, 인력 등을 효과적으로 관리해야 한다.



〈그림-72〉 디자인벤처 비즈니스의 창업 및 경영 세부단계

## 6-4. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계1 : 아이디어 개발 및 기회의 포착

본 장에서는 창업과정에서 아이디어가 왜 중요한가? 어떻게 하면 새로운 아이디어를 많이 창출할 수 있나? 아이디어는 어디로부터 얻을 수 있는가? 기회를 포착하려면 어떻게 해야 하나? 기회를 선별/평가하는 방법은 무엇이며, 어떤 항목이 고려되어야 하나? 등에 대한 사항에 대해 알아본다.

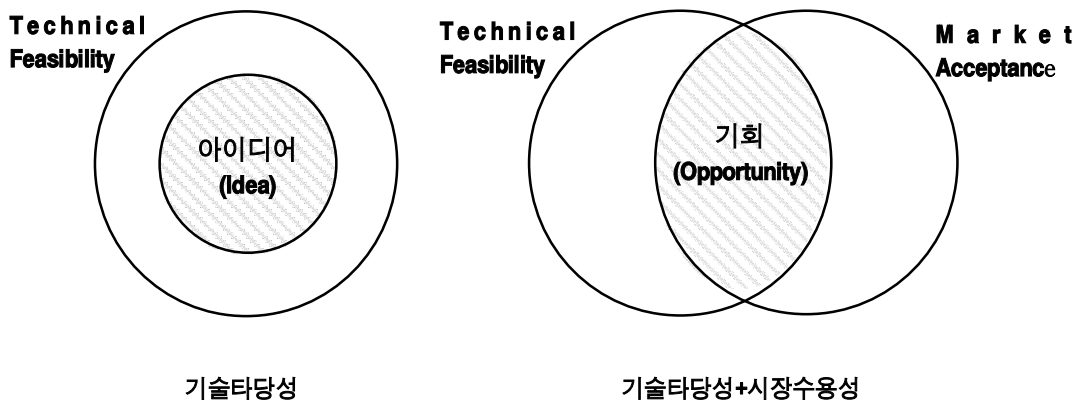
### 6-4-1. 사업아이디어의 도출

#### 1) 아이디어의 정의

##### ▪ 아이디어와 기회의 차이

디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략의 첫 번째 단계는 기회의 포착과 사업아이디어 개발이다. 아이디어가 우수해도 시장성이 없으면 사업기회가 될 수 없다. 따라서 많은 기회 중에서 좋은 기회를 평가/선택하는 능력이 사업성공의 핵심이다.

아이디어와 기회는 약간 상이한 개념으로 아이디어(Idea)는 기술적 타당성(Technical Feasibility)만을 전제로 하는 것이며, 기회(Opportunity)는 기술적 타당성 이외에 시장성을 형성하여 사업화에 성공할 수 있는가에 대한 시장 수용성(Market Acceptance)의 개념까지를 포함한다. 따라서 사업에 성공하기 위해서는 미래변화를 읽는 안목(Pattern Recognition)과 신속한 기회포착이 중요하다. 남이 보지 못하는 것을 보는 능력이 있어야 비전창출이 가능하고, 다른 사람들이 위험하다고 생각하는 것도 준비된 기업가가 실행하면 상대적인 위험도는 낮게 된다.



〈그림-73〉 아이디어와 기회 차이



### ▪ 사고 및 발상의 전환필요

제임스 웨브 영(James Webb Young)은 그의 저서를 통해 ‘아이디어는 단지 낡은 요소의 새로운 조합’<sup>27)</sup> 이라고 말했다. 우리들 마음속에서 누구나 ‘나는 좀 색다른 일을 해보고 싶다’는 욕구를 가지고 있다. 새로운 생각으로 세상을 사람들은 깜짝 놀라게 해서 기쁘게 해주고 싶은 마음이 강하게 잠재해 있다. 그러므로 아이디어를 짜내면 숨겨진 욕구가 충족되기 때문에 쾌감과 보람을 느끼게 된다. 바로 이 새로움을 창작해 내겠다는 욕구의 충동에서 나온 기술적인 새로운 생각이 디자인으로 이어질 때 이것이 뛰어나고 신선한 아이디어가 된다.

단순한 사고 및 발상의 전환을 통해 훌륭한 사업아이디어를 창출해 낸 경우를 우리는 많이 접할 수 있다. 이러한 사업들의 아이디어와 기술은 당시는 뛰어난 기술과 아이디어였지만 아무도 만들 수 없고 아무도 생각할 수 없는 그런 기술과 아이디어는 아니었다.

이와 같이 성공을 지향하는 디자인벤처 기업들은 미래의 흐름을 정확히 예측하여 남들보다 먼저 혁신적인 아이템을 도출시키고, 남들이 하지 않는 사업에 뛰어들어 신속하게 소비자 위주의 기술을 구현함으로써 성공적인 기업으로 성장할 수 있다. 그러나 이러한 사업아이디어는 저절로 만들어지는 것이 아니기 때문에 체계적인 노력과 연구가 필요하다.

## 2) 아이디어 개발과정 및 고려사항

### ▪ 체계적인 과정이 필요

아이디어는 사업성공의 지름길이자 출발점이다. 사업의 시작은 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 참신한 사업아이디어를 개발하는 것에서부터 시작한다.



〈그림-74〉 사업아이디어 개발과정

27) 김관형, 박주관, 「아이디어 발명기술로 돈버는 이야기」, 매일경제신문사, 1996, p.17~19.

제품 또는 서비스에 대한 소비자의 욕구가 실제로 없는 사업아이디어 또는 타회사와 경쟁해서 이길 수 없는 사업아이디어는 성공적인 사업으로 발전할 가능성이 없다. 그러나 성공할 수 있는 사업아이디어를 개발하는 것은 쉬운 일이 아니므로 사업아이디어를 개발하기 위한 체계적인 과정이 필요하다. 일반적으로 사업아이디어는 <그림-74> 과 같은 과정을 거쳐 개발된다.

## (1) 관심

### ▪ 일과 사물에 관심이 있어야만 아이디어가 나옴

사업아이디어의 출발점은 문제에 대한 관심이다. 우리의 생활주변은 필수품에서부터 첨단기술에 이르기까지 아이디어를 낼 수 있는 소재는 너무나 많이 있다. 그러나 우리는 그냥 지나쳐 버릴 뿐이다. 필요가 발명을 낳는다고 한다. 즉, 일과 사물에 관심이 있어야만 아이디어가 나온다는 의미이다. 자동차에 관심이 없는 사람들에게서는 자동차에 관련된 아이디어는 나오지 않는다. 그러면 어디에 관심을 가져야만 좋은 사업아이디어를 개발해 낼 수 있는가? 미국의 500대 고속 성장기업을 대상으로 한 연구에서 기업가들에게 사업아이디어를 어디에서 처음 얻게 되었는지를 조사한 결과를 보면 <표-35> 과 같이 대다수가 자신들이 현재 종사하고 있는 일 또는 현재의 제품이나 서비스에서 얻었다고 응답하였다. 이와 같이 사업아이디어의 많은 부분이 현재 종사하고 있는 일 또는 현재 사용중인 제품이나 서비스, 즉 생활하는 가운데서 나오기 때문에 평소에 ‘어떤 것이 있으면 편리할까?’, ‘이런 불편한 점은 어떻게 고쳐야 할까?’, ‘왜 이렇게 만들어졌을까?’ 등에 관한 질문을 스스로에게 던져 현재 사용중인 제품이나 서비스 그리고 종사하고 있는 일에 대해 관심을 가지고 연구하고 개발하는 습관을 몸에 익혀야 한다.

<표-35> 아이디어 원천 비율

아이디어 원천	비율(%)
▪ 직장활동	43
▪ 기존 제품이나 서비스의 개선	15
▪ 틈새시장의 발견	11
▪ 사업기회를 의도적으로 탐색	7
▪ 설명곤란	5
▪ 취미나 직업 이외의 관심으로부터	3
▪ 기타	16

이외에도 아이디어를 구하는 원천으로서의 사내관계, 거래관계, 경쟁관계기업, 소비자관계, 대학, 연구기관, 특허공보 등 도처에 존재하고 있다.

- 사내관계 : 각 부서로부터의 아이디어 제안, 기업 컨설턴트로부터의 제안
- 경쟁관계기업 : 경쟁, 경합 제품에서의 발상, 카다로그, 전시회 등에서의 발상, 외국 제품에서의 발상
- 소비자관계 : 소비자로부터의 제안, 사용상의 문제점으로 발생
- 대학, 연구기관 : 공적 연구기관에서 개발한 신기술을 제품에 도입
- 특허공보, 기타(신문, 잡지) :
- 소비자를 생활자로 생각하고 생활자 연구, 행동 연구, 라이프 스타일 연구 등의 방법 등이 고려될 수 있다.

그리고 아이디어는 생활자의 입장에서 욕구나 필요를 충족시켜 줄 수 있는 것이 중심이 되어야 한다. 다시말해 앞으로의 사업아이템에서 중요한 것은 제품을 사용하는 사람들을 단순히 제품을 소비하는 인간으로서 보는 것이 아니라, 생활자로서 생각해야 하는 것이다. 이를 위해서는 사람들의 생활행동, 생활의식, 인간생활, 인간환경 등과의 관련성을 깊이 생각하지 않으면 안된다.

또한 이 단계에서 중요한 것은 개발하고자 하는 제품의 본질, 즉 핵심을 찾아보는 것이고 이러한 본질의 중심을 이동시킴으로써 아이디어가 나올 수도 있다. 예를 들어 냉면의 본질은 재료, 조리방법, 저 가격과 맞일 수 있지만 한편 어느 때, 어느 집에서나 거의 동일한 맛을 지니는 안정성이 중요한 요소일 수 있다. 나이키라는 회사는 운동화의 본질적 개념을 ‘운동을 위한 도구’에서 ‘캐주얼 생활양식’을 위한 편의와 패션으로 본질을 확대시켜 시장의 대중화를 일으켰다. 다른 예로 IBM의 최초의 휴대용 PC는 너무 무거워서 휴대용이라기 보다는 끝기용이라고 소비자가 야유했고, 도시바는 처음부터 성능은 낮지만 휴대성을 토대로한 랩탑(Laptop) PC를 개발해 이 시장을 선도하고 성장시켜 나갔다.

## (2) 정보수집

### ▪ 아이디어의 질은 정보의 양에 의해 결정

사업아이디어 개발의 두 번째 단계는 정보의 수집이다. 관심 있는 분야에 관련된 정보는 가능한 대로 많이 수집하는 것이 좋다. 아이디어의 질은 정보의 양에 의해 결정된다고 해도 과언이 아니다. 이러한 정보는 다음과 같은 여러 가지 원천에서 얻을 수 있다.

#### ① 간행물

필요로 하는 정보가 이미 통계자료, 각종 연감, 간행물, 보고서 등의 형태로 이미 존재하는 경우도 있다. 이러한 경우 필요한 정보는 정부기관 및 단체, 창업 및 특허기관, 연구소, 금융기관, 대학, 도서관, 업계의 협회 및 조합, 전문잡지, 전문서적, 인터넷 등을 통해 얻을 수 있다.

#### ② 면담

정보를 얻을 수 있는 또 다른 방법은 많은 사람을 만나서 의도하는 사업아이디어에 관하여 그들의 견해를 듣는 것이다. 면담대상은 가족, 친구, 학교 은사, 발명가, 특허소지자, 판매원, 원료공급

업자, 사업가, 관련업종의 협회, 단체, 컨설팅 회사에 근무하는 종사자 등이 될 수 있다. 면담을 할 때는 구체적인 정보를 얻을 수 있도록 미리 대화내용을 준비하여야 하고 면담결과를 기록하여야 한다.

### ③ 경험

관심있는 업종의 현장에서 직접 경험 또는 견학을 통하여 현장경험을 쌓으면서 필요한 정보를 수집하거나 수집된 정보를 보완할 수 있다.

### ④ 미래의 소비자

아이디어가 가장 중요한 원천은 소비자이다. 소비자에 대한 분석을 통해 ①현재의 제품 또는 서비스에 대해 소비자가 만족하지 못하는 부분, ②만족을 하더라도 더 나은 새로운 기능을 제공할 수 있는 부분, ③소비자가 원하는데도 불구하고 현재 그러한 제품이나 서비스가 없는 부분을 찾기 위해 노력을 하여야 한다.

### ⑤ 박람회, 특허관련기관

산업박람회, 발명박람회, 특허관련기관 등에서는 최근의 가장 진보된 형태의 제품들이 소개되어 지므로 관련 아이디어와 업체의 동향을 알아보는데 유익하다.

## (3) 분석 및 착상

### ▪ 기록하고 분석하여 문제점이 발견되면 수정하고 보완하는 과정

수집된 정보를 체계적으로 분석하고 소화하여 이를 사업화할 수 있는 방법을 찾아야 한다. 이를 위해서는 분명한 목적을 정해 놓고 끈기 있게 꾸준히 노력하여야 한다. 예술가들이 한편의 작품을 만들기 위해 수십 번의 수정작업을 거치는 것처럼 사업아이디어도 착상이 떠오르면 그것을 기록하고 분석하여 문제점이 발견되면 수정하고 보완하는 과정이 절대적으로 필요하다.

## (4) 평가

### ▪ 제3자의 입장에서 객관적인 아이디어 평가를 실시

사업아이디어를 객관적으로 분석하여 실제로 사업화가 가능한가를 평가하여야 한다. 창업자가 스스로는 사업아이디어에 관해 낙관적인 경향이 있으므로 제3자의 입장에서 객관적인 아이디어 평가를 실시하여야 한다. 평가요인으로는 <표-36>와 같이 크게 전문성, 경쟁우위 획득가능성, 시장성, 기술적 타당성, 경제성, 필요자원 획득가능성, 성장가능성으로 구분할 수 있다.

## (5) 선택

선택된 아이디어가 사업화하기에 충분한 가능성이 있는지를 분석하는 아이디어 평가를 거쳐 타

당성이 있으면 본격적인 사업준비를 위한 사업계획서를 작성하고 아니면 사업아이디어 탐색을 다시 시작하여야 한다.

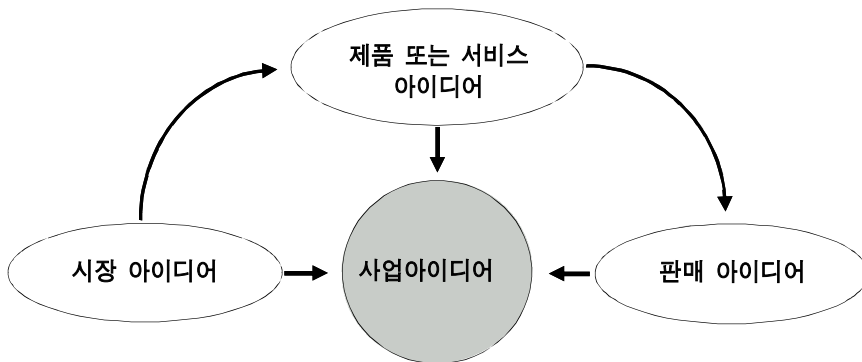
〈표-36〉 아이디어 평가요인

전문성	사업을 하기 위해서는 해당분야에 경험과 지식이 있어야 한다.
경쟁우위	사업을 하기 위해서는 아이디어가 독특하여야 한다.
시장성	사업을 하기 위해서는 아이디어를 인정하고 선호하는 소비자가 많아야 한다.
기술적 타당성	사업을 하기 위해서는 아이디어를 구현하기 위한 기술력이 있어야 한다.
경제성	사업을 하기 위해서는 수익이 있어야 한다.
필요자원의 획득가능성	사업을 하기 위해서는 아이디어를 상품화할 수 있어야 한다.
성장가능성	사업을 하기 위해서는 장기적인 성장계획(가능성)을 가지고 있어야 한다.

\*아이디어 평가에 대한 자세한 내용은 뒤에서 다루기로 함.

### 3) 사업 아이디어의 구성과 유형

아이디어는 〈그림-75〉 과 같이 제품 또는 서비스에 관한 아이디어, 시장에 관한 아이디어, 그리고 판매에 관한 아이디어로 구성되어진다고 할 수 있다. 디자인벤처로 성공하기 위한 사업 아이디어는 제품 또는 서비스, 시장, 그리고 판매방법 가운데서 하나 이상의 구체적이고 타기업이 흉내 낼 수 없는 독특한 아이디어가 있어야 한다. 사업아이디어는 이들 세 가지 제품, 판매, 그리고 시장에 따라 〈표-37〉 와 같이 8가지의 서로 다른 유형을 생각해 볼 수 있다.



〈그림-75〉 사업아이디어의 구성

〈표-37〉 사업아이디어의 유형

구분		제품 또는 서비스	
		기존제품(서비스)	신제품(서비스)
기존시장	기존판매방법	①	⑤
	신판매방법	②	⑥
신시장	기존판매방법	③	⑦
	신판매방법	④	⑧

**① 기존시장-기존제품-기존판매방법**

기존 시장을 목표로 기존의 판매방식으로 기존의 제품을 판매하는 방법에 관해 아이디어를 개발하는 것이다. 이 방법은 누구든 쉽게 접근할 수 있다는 장점이 있지만 그 만큼 경쟁이 심하고 아이디어 중에서 가장 낮은 차원이라고 할 수 있다.

**② 기존시장-기존제품-신판매방법**

기존 시장을 목표로 기존의 제품을 새로운 판매방법을 사용하는 경우이다. 그러므로 시장분석을 통해 기존 제품으로 기존 시장에 침투할 수 있는 새로운 독특한 판매방법에 관한 아이디어를 찾아야 한다.

**③ 신시장-기존제품-기존판매방법**

새로운 시장을 목표로 기존의 판매방식으로 기존의 제품을 판매하는 방법에 관한 아이디어를 찾는 것이다. 즉 제품(서비스)이나 판매방법의 변화는 없이 단지 대상고객만을 바꾸는 방법이다. 이 방법은 시장세분화를 통해 새로운 시장을 개척하는 아이디어가 필요하다.

**④ 신시장-기존제품-신판매방법**

새로운 시장을 목표로 기존의 제품을 새로운 판매방법으로 판매하는 방법에 관해 아이디어를 찾는 것이다. 따라서 시장분석을 통해 개척되지 않은 시장이 있는가와 개척되지 않은 시장에 적합한 새로운 판매방법이 있는가, 즉 새로운 시장과 새로운 판매방법에 관한 아이디어를 찾아야 한다.

**⑤ 기존시장-신제품-기존판매방법**

기존 시장의 소비자에 대한 분석을 통해 현재의 제품 또는 서비스에 대해 소비자가 만족을 하지 못하는 부분 또는 만족을 하더라도 더 나은 새로운 기능을 제공할 수 있는 부분을 찾아 기존의 제품(서비스)을 개량하거나 또는 전혀 새로운 제품(서비스)을 개발하여 기존 판매방법으로 기존 시장에 판매하는 방법이다.

#### ⑥ 기존시장-신제품-신판매방법

현재의 제품(서비스)을 개량하거나 또는 새로운 제품(서비스)을 개발하여 새로운 판매방법으로 기존의 시장에 진입하는 것으로 제품(서비스)과 판매에 관해 새로운 아이디어를 찾는 것이다.

#### ⑦ 신시장-신제품-기존판매방법

새로운 시장을 목표로 현재의 제품(서비스)을 개량하거나 또는 신제품(서비스)을 개발하여 기존 판매방법을 활용하는 것으로 제품(서비스)과 시장에 관한 새로운 아이디어를 찾는 것이다.

#### ⑧ 신시장-신제품-신판매방법

새로운 시장을 목표로 현재의 제품(서비스)을 개량하거나 또는 신제품(서비스)을 개발하여 새로운 판매방법을 시도하는 것으로 새로운 제품(서비스), 판매, 그리고 시장에 관한 새로운 아이디어를 찾는 것이다. 이는 위의 다른 아이디어 유형에 비해 가장 혁신적이고 위험도는 높지만 그만큼 성공에 대한 보상이 높다.

### 4) 사업아이디어 도출

#### · 남들보다 앞서 상황적 변화의 패턴을 인식하고 경험을 재구성하여 사업기회를 포착하라

창조적이고 좋은 아이디어는 사업을 추진하는 창업자의 기본 도구이다. 이러한 창조성은 기발하고 특이한 것도 있지만 대부분 당연한 것을 남보다 먼저 깨닫는 수준만으로도 충분할 수 있다. 창업자는 그것을 통해 사업 기회를 포착하는 발판을 마련하게 된다.

앞서 제기한 것처럼 새로운 아이디어를 얻기 위해서는 남들보다 앞서 상황적 변화의 패턴을 인식하는 것이 중요하다. 변화의 조짐과 패턴을 인식하는 데는 단순히 논리적이고, 선형적일 뿐만 아니라 이미 알고 있는 지식과 경험을 귀납적으로, 연상적으로 또는 직관력으로 재구성하는 창의적 사고력이 필요하다. 이를 위해서는 직장이나 기타 일상 생활의 경험을 새롭게 재구성하는 노력도 필요하고, 또한 창의적인 아이디어 창출 기법을 적극 활용하는 자세도 필요하다. 특히 남보다 앞서 특정한 부문이나 시장에서 얻은 지식과 경험을 전혀 새로운 기술적, 사업적 노하우로 연결시킴으로서 좋은 사업 기회를 포착할 수 있는 것이다. 특히 사업아이디어의 창출과 관련된 기법들은 다양하다. 다음에 소개되는 사용된 기법들은 크게 제품 및 디자인의 성공사례에서 검증된 아이디어 창출 방법을 근간으로 하여 아이디어 탐색 및 기회도출 방법을 세부 요인별로 종합하였다. 참고로 이러한 기법들은 창조성과 일정하게 관련되어 있는 만큼 정형화된 틀이나 규칙이 있을 수 없음을 미리 밝힌다.

#### (1) 아이디어의 창조

아이디어나 컨셉을 창조하는 것이 신제품 개발의 첫 단계라는 것이 당연한 공식으로 항상 성립

하는 것은 아니다. 그러나 컨셉 설정이 나중 단계에서 이루어지더라도 이것이 제품개발의 실질적인 시작점이란 사실이다.

공기 중에는 수많은 아이디어가 떠다니고 있으며, 아직 이들 중 어느 것을 개발 프로젝트화 할 것인지 결정하는 것은 쉽지 않다. 하지만 성공적인 컨셉을 끄집어낸 사람들은 디자인을 창조하기에 앞서 스스로에게 다양한 그리고 종합적인 상상과 질문을 했을 것이다. 이런 상상과 질문들은 새롭고, 건전하고, 지속적인 디자인개념을 전개시키는 체크리스트로도 또한 쓰여질 수 있다. 참고로 여기에서 제시하는 아이디어와 창조방법과 사례는 디자인 이전 디자인(Design before design, Jens Bernsen)과 성공적 디자인(Successful Design, Lee Soonjong)에 기초하고 있다.

### ① 새로운 각도로 문제를 바라보라

#### · 현상을 부정하고 새롭게 문제를 정의하라

흔히 기업에서는 그들의 사업분야를 문제 해결의 측면보다는 특정한 제품이나 기술에 연계시키고 있어 새로운 아이디어가 나타나지 않게 하는 원인이 되곤 한다. 새로운 아이디어를 위해서는 때때로 주어진 사업과 대상이 수행해야하는 임무의 저변에는 과연 어떤 문제를 해결해야 하는가를 따져 볼 필요가 있다. 즉 새로운 아이디어를 찾기 위해서는 기능이나 형태의 관행과 인습에 질문을 던지고 요구를 새롭게 정의하여야 한다.



〈그림-76〉 야코폼(Jacoform) 구두(좌하)와 카사브란카(Casablanca) 찬장(우)

야코폼(Jacoform) 구두의 역사적 전형은 승마용 장화였다. 1970년대 신발에 발을 맞추는 것이 아니라 발의 자연적 구조에 합당한 신발로 새롭게 문제를 정의하고, 이의 아이디어를 고대 로마 보병들이 100km이상 하루에 행군하고도 발에 이상이 없었던 샌달에서 발견하였다. 또한 카사브란카(Casablanca) 찬장은 기존의 일률적 형태에서 벗어난 제품의 조형, 즉 형태, 패턴, 색상 등을 새로운 각도에서 접근하여 성공을 거두었다.



진단1. 이용자가 진정 원하는 요구는 무엇인가?

진단2. 하나의 새로운 디자인은 사용이나 운용 비용을 현격히 감소시키는가?

· 신제품이 되고자 갈망하는 것(목적)이 무엇인지를 밝혀라



경쟁 제품의 생긴 모습에 연연말라. 보통 회사가 부여해온 제품형태를 잠시만 잊어둬라. 제품을 아예 없앤다기 보다는 처음에 그 제품은 무엇으로 생각되어야 했나 질문을 던져라. 종종 제품의 최종 형태 배후에는-제품이 되고 싶어하는 것-좀 더 깊은 목적이 놓여있다. 이런 목적을 알아내는 것이 신제품 아이디어의 핵심일 수 있다.

진단1. 전통적 제품에서 새로운 주요 기능이 될 만한 특별한 목적은 발견할 수 있는가?

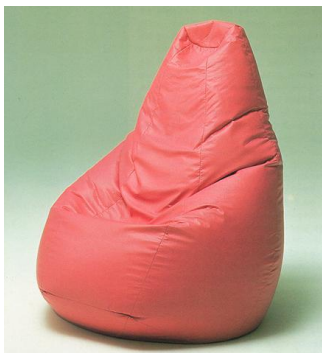
〈그림-77〉 신드바드(Sindbad) 의자

신드바드(Sindbad)의자는 '따뜻한 나만의 안락함'이라는 색다른 기본기능을 찾아 따뜻한 담요에 싸여 편안히 쉬는다는 개념으로 성공을 거두었다.

· 지역사회와 시대의 문화적 가치를 밝혀 신제품의 특성에 반영하라

특정지역사회의 차별적 가치에 바탕한 요구와 새로운 시대와 관련되어 나타나는 문화적 가치는 종종 차별적이며 새로운 디자인 가치를 이끌어 내는 소스가 될 수 있다.

진단1. 사회적 요구와 문화적 가치를 제대로 파악하고 반영하고 있는가?



〈그림-78〉 사코(Sacco) 의자와 킹코(Kinko)

사코(Sacco)의자는 1970년대의 POP문화를 반영하여 대중적 의자로 성공했고, 킹코(Kinko)는 재택근무 증가 등 작업환경이 바뀌는 새로운 문화에 맞게 종합사무서비스를 제안하여 성공을 거두고 있다.



Olivetti Lettera 22

Design:  
Marcello Nizzoli,  
1950



### · 미래 비즈니스의 경로를 새롭게 밝혀라

사용자입장 및 비즈니스와 관련하여 새로운 시장을 형성할 수 있는 제품의 발전패턴을 인식한다. 종종 기업의 현존하는 제품영역 바로 옆의 시장에서 새롭고도 놀라운 사업기회가 발견될 수 있다.

진단1. 제품이 작아지거나 커짐으로써 혹은 새로운 맥락에 쓰임으로써 새로운 시장을 찾을 수 있을 것인가?

진단2. 개인용이나 휴대용으로 만듦으로써 새로운 시장이 찾아질 것인가?

진단3. 새로운 기능은 새 제품의 개념이 될 수 있는 차별화된 이미지를 포함하고 있는가?

#### 〈그림-79〉 Olivetti Lettera 22와 Sailboard

전문용도의 기계에서 소형휴대용 타지기의 디자인은 바로 옆의 시장을 위해 성공적으로 개발되었다. 개인용 pc에서 휴대용pc로 흐르고, 하드웨어에서 소프트웨어로 시장이 바뀌드니 비즈니스의 경로를 통찰하는 것이 중요하다. 하늘을 나르고 파도를 가르는 범선은 1960년연대에 서핑보드로 그리고 윈드서핑의 비즈니스 영역을 창출하였다.

## ② 사용자 관점에서 신제품을 바라보자

제품 개발자와 제조자는 개발의 모든 단계를 이미 아는 만큼, 제품을 안에서 바라보게 된다. 좀더 공정한 다른이의 시각에서, 경쟁이 제시할 것과 관련하여 제품을 독특하게하는 특질은 부족할 수 있다. 신제품에 대한 사용자 측면이라는 하나의 근본적 정의는 강력하고도 독특한 제품 컨셉을 창조하는 방법이 될 수 있다. 사용자에게 제품은 하나의 도구이다. 모든 제품은 삶을 좀더 안전하게, 편안하게, 창조적으로, 건강하고 흥미진진하게 하는데 도움을 주는 도구들이다.

중요한 이슈는 제품 개발자가 어떻게 그의 제품을 경험하느냐가 아닌, 구매자와 사용자가 정서적으로, 물리적으로 그리고 지적으로 어떻게 이를 체험하느냐이다. 만약 필요하다면, 제품이 실제 쓰일때와 이것이 만들어지고 그일부가 되었을 때의 상황으로 일련의 시나리오를 만들어 기술하여 보아라. 좀더 사용자에게 중요한 제품의 특성을 찾아라. 일반 유형에 속하는 사용자와 다른

유형의 사용자에게 대하여 이야기 해보자. 불만족스런 사용자나 소매상인이 했을 법한 불만사항을 따져보자. 이것은 사용자가 제품에서 체험코자하는 것을 기술할 수 있는 유용한 방법의 원천이 될 수 있다. 또한 신제품의 ‘사용자’는 통상 여러 유형이거나-이야-한다는 것으로, 거기엔 애들, 노인 혹은 장애자가 있다는 점을 기억해 두라.

### • 인간의 세분화된 잠재욕구를 발견하라

디자인은 흔히 신기술을 소비자와 요구와 접목시키는 일을 한다. 소니사의 워크맨의 사례에서 볼 수 있듯이 제품의 성공요인에서 확실한 것은 기술 때문이 아니고 무엇보다도 개개 소비자의 진정한 잠재적 욕구를 반영하고 해석해 주었기 때문이다.



진단1. 신제품은 특정유형이나 인간의 세분화된 욕구를 반영하고 있는가?

〈그림-80〉 소니의 워크맨

소니의 워크맨은 사무실, 도서관, 야외를 거닐면서 간편하게 즐길 수 있는 작고 가벼운 휴대용 카세트를 개발하여 성공을 거두고 있다.

### • 신기능을 갖는 디자인을 제안하라

기존의 어떤 제품에서도 찾아질 수 없는 새로운 기능을 찾는 것은 진정한 혁신의 원천이다. 그러나 쓸모 없는 기계장치와 쓸만한 새로운 기능 사이의 경계는 아주 미세할 수 있다. 과연 제품이 둘 중 어디에 속하는지 판단하는 것은 소비자이다.



진단1. 존재하지 않는 방법이지만 창조될만한 새로운 기능을 사용자의 측면에서 찾아라.

〈그림-81〉 하셀블라이드

1948년의 하셀블라이드는 아이디어가 그 쓰임새 안에 놓인 혁신적인 신제품의 고전적 사례로서 노출된 필름교체, 렌즈교환, 자유로운 휴대 및 조작성의 요구를 신기능으로 반영했고, 1937년의 미녹스의 스파이카메라는 가볍고 단순한 요구에 딱 맞게 응답한 고전이고, 자동초점 미놀타는 노인들용이었지만 모든이에게 널리 애용되었다.

### • 제품에 편리성, 정확성, 신속성과 관련된 아이디어를 가미하라

편리, 정확, 신속성의 요구는 인간성의 일부로서 여러 측면에서 이들 요구는 기술과 디자인의 이

면에서 추구되는 유익한 추진력이기도 하다. 이들 세 가지 습성의 긍정적인 측면은 어떠한 불필요한 어려움이나 위협성 혹은 시간 낭비를 피하고자 하는 바램이다. 대부분의 굿디자인 뒤에는 이 세 가지 요인이 놓여 있다. 그리고 이들 요인은 여러 가능성 중에서 주어진 임무에 대한 수단을 결정한다.



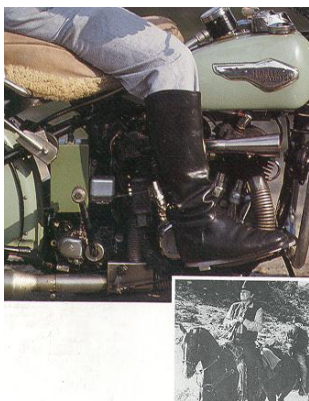
Bang & Olufsens fjernbetjenings-system er opbygget, så det kan brues til at

- 진단1. 주어진 도구를 더욱 편리하게 해야 할 대상이나 부분, 과정은 무엇일까?
- 진단2. 실수의 가능성을 제거해야 할 대상이나 부분과 과정은 무엇일까?
- 진단3. 작동 시간을 빨리 해야 할 대상이나 부분, 과정은 무엇일까?

〈그림-82〉 B&O의 리모트 컨트롤러, 디자인-David Lewis

### · 제품의 특성에 특정 사용자의 인성(personality)을 가미하라

디자인이 일차적으로 기술적인 요구사항을 만족시켰을지라도, 더욱 큰 영향력을 사용자에게 미치기 위해서는 정신적이고 사회적인 요구사항 까지는 충족시키야 한다. 전형적인 사용자들이 특정 직업인들이거나 생활방식과 취향에 있어 특정 집단에 속할 수 있다. 따라서 제품디자인시 특정 유형의 사용자 관점을 형성하는 것이 중요하다. 디자인 관점은 지역적, 국가적, 세계적 시장으로부터 더 세부적으로는 이 안에 속한 특정 사용자들의 인성을 고려하여 제품에 조화를 이루게 하여야 한다. 그리고 어느 정도 이상 큰 사용자 집단을 만족시킬지 아니면 나머지는 무시하고 적은 단위 집단에 완벽한 만족을 줄 것인지 결정할 필요가 있을 것이다. 경제적으로 적절한 행동이 어떤건지는 제품과 시장에 달려 있다.



- 진단1. 의식적으로 혹은 무의식적으로 대상과 관련된 사용자는 어떤 역할을 연기하고 싶어하나?
- 진단2. 제품은 사용자에게 매력적인 장면을 선사하는가?
- 진단3. 제품의 개인화가 어느 점을 통해서 가능하나?

〈그림-83〉 하레이 데이비슨(Harley-Davidson)

하레이 데이비슨(Harley-Davidson)은 똑바로 앉은 운전 자세로 이용자들에게 의정한 방랑자같은 오토바이 매니아들의 상징적인 역할을 연기해냈고, 버버리(Burberry) 나 폴로(Polo) 등 의류 산업 역시 사용자들의 이미지를 창출하고 그들을 특정한 집단으로 표시함으로써 살아간다. 이러한 동질화는 새로운 디자인의 정수가 될 수 있다.

• **제품의 기본 기능에 충실하라(Back to basic)**

제품에 거의 이용되지 못하는 기능이 많으면 많을수록, 동시에 제품의 기본 기능의 작동은 불분명해지고 복잡할 것이다. 신제품을 단순하고, 최소로 만드는 것은 혁신적인 아이디어가 될 수 있다. 제품의 기본적인 기능은 안전하고 간단하게 조작될 수 있어야 한다. 전형적인 기본 기능을 제안하고 이들이 거의 완전하게 자기서술적(self-explanatory)이게 하자. 감촉과 소리와 형태-최소한-그리고 이해력을 통하여

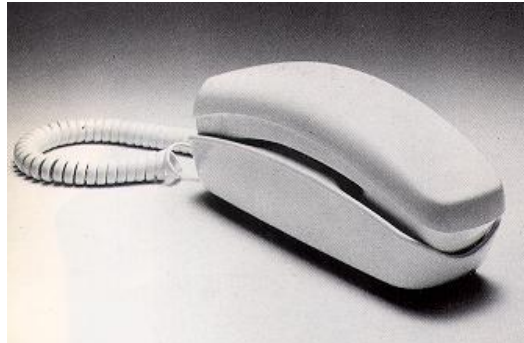
진단1. 기능이 아주 간단한 수단으로 이루어질 수 있는가?

진단2. 제품 컨셉이 단일 프로세스나 단일 재료에 의해 생산될 수 있는가?

• **제품의 미래 사용자를 참여시키고 밀접한 관계를 유지하라**

성공한 디자인 개발 사례들을 살펴보면 디자이너들이 직간접적 또는 독자적으로 마케터나 엔지니어 등 다른 전문가들과 함께 미래제품의 사용자들과 밀접한 관계를 유지하고 있다. 이 과정에서 사용자의 욕구와 그들의 참여에 의한 자발적 창조의 여지가 마련될 수 있다.

진단1. 미래의 사용자 참여를 통하여 발견된 요구는 무엇인가?



〈그림-84〉 캐논 EOS 35mm 카메라, 트림라인(Trimline) 전화기

캐논사는 사진작가들과 수많은 얘기를 했고 이를 통해 새로운 카메라 개념의 구조화에 필요한 전형적인 고객 타입을 설정했다. AT&T사의 트림라인 전화기의 경우에는 간편하고 콤팩트한 전화기의 창출에 5000명이 넘는 고객들을 조사하는 등 디자인과 관계하여 참여 시켰다.

③ **정련된 가치를 결정하는 특성을 발견하라**

정련된 가치(experienced value)는 제품의 사용자 측면이란 질문에서 점점 중요해지고 있다. 사용자와 도구사이의 동질화라는 느낌 창조는 모든 제품에 필수적이다.

지금까지 한 제품의 디자인은 종종 그것의 시각적 성격으로만 언급되어진다. 이것은 근거가 없다. 사용자는 소리와 무게와, 냄새와 그리고 아마도 맛을 통하여도 제품을 경험하며, 이런 직감적인 특질을 바로 체험함으로써 제품의 보이지 않는 특성까지 알아낸다.

우리는 한 제품의 디자인을 우리의 모든 감각을 통하여 체험하고, 그것의 시각적 표현뿐만 아니라 그 디자인의 아이디어를 통하여도 느낀다. 새로운 제품의 이상은 또한 사용자가 이에 어떻게 상호작용 하느냐에 달려있다. 숙련을 요하는 어떤 기술의 이용도, 또한 이 기술과 사용자들의 상호 역할도 그것의 정련된 가치에 결정적인 영향을 줄 수 있다.

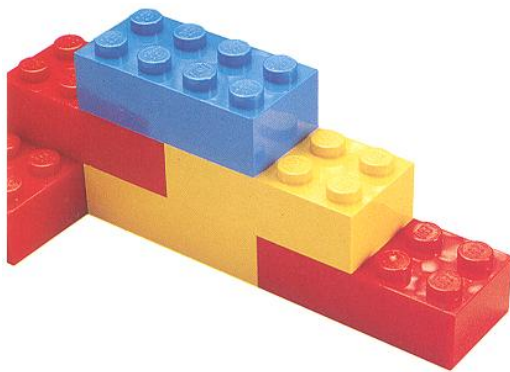
### • 제품과 사용자간에 대화성을 증진시켜라

훌륭한 대담자를 만들어라. 가치있는 도구의 구현은 마음과 육체를 포함하여 하나의 숙련된 대담자가 될 때 가능하다. (숙련은 손에만 있는 것이 아니라 마음에도 있다) 점점 많은 제품들이 수많은 용도로 사용될 수 있는 전자 대화 장치를 갖게됨에 따라 훌륭한 대화 방식은 더욱 중요해진다.

진단1. 대상제품은 처음 쓰는 이와 친절한 대화를 하는가?

진단2. 경험 있는 사용자와는 대화를 빠르게 진행할 수 있는가?

진단3. 두 제품의 기능을 연결할 경우 제품을 완전히 다르게 활용할 수 있는가?



〈그림-85〉 레고

레고(Lego)는 제품일 뿐 아니라 과정과 이벤트와 경험을 위한 훌륭한 조립형 장난감으로서 게임과 같은 대화를 통하여 지능과 동작을 함께 성숙시킨다. 오늘날 컴퓨터소프트웨어는 사용자와의 친화적인 대화성이 성공의 지름길이다.

### • 사용자 경험에 있어 새로운 차원을 제공하라

모든 제품은 인간의 오감을 통해 태어난다. 그리고 여섯번째 감각이 있다면 그것은 제품의 아이디어를 통해 우리가 받아들이는 것이다. 새로운 감각을 통한 표현은 제품에 대한 새로운 차원의 경험을 더할 것이며, 아마도 신제품 아이디어의 원천이 될 것이다. 그리고 기술은 정서적으로 지적으로 어떤 경험을 할 수 있도록 함으로서 큰 공헌을 할 수 있다.

진단1. 제품경험에 중요한 감각적 체험이 존재하는가?

진단2. 제품에 이전 경험의 일부가 아닌 하나의 새로운 감각 체험을 제공하는가?.

진단3. 처음부터 다시 생각한 기능이 들어 있는가?



〈그림-86〉 기능성 운동화, 발란스 의자, 질레트 면도기

한계상황에 도전하기 위해 개발되는 기능성 운동화는 사용자에게 편안한 착용감의 새로운 체험을 주며, 무릎과 등이 120도로 얹게 함으로서 허리통증을 제거시킨 발란스 의자(Balance chair) 또한 새로운 체험을 준다, 질레트면도기 또한 2중 면도날과 면도날을 각도 스프링의 개선으로 놀랄만한 면도감 이루었다.

### · 자아실현(self-actualization)의 가치를 제품에 반영하라

미국의 심리학자 마슬로우(Abraham Maslow)는 인간의 욕망을 우선 순위에 다섯 층으로 구성된 욕망의 피라미드를 기술했다. 하위 단계가 충족된 후에만 상위 단계의 욕망이 눈에 들어온다. 인간의 기본욕구 충족이 점차 당연시되는 오늘날, 자기실현의 욕구는 점점 중요해지고 있다. 이것이 새로운 역할 분담으로 생산자, 디자이너 그리고 시장을 이끌 것이다. 앞으로 시장은 좀더 광범위하게, 무명의 소비자로 구성되는 것이 아니라 디자인이 삶의 뼈대를 이루고 디자인 과정의 한 부분이 되며, 결과물만 쓰는 것이 아닌, 그들 자신의 권리 창조자로 이루어질 것이다.

이 상황은 일과 놀이의 경계가 겹친 여러 유형의 제품 창조를 이끌어 낼 것이다. 이런 요구들 모두가 미래 제품에 대한 끝없는 원천이 되고 아주 새로운 유형의 제품, 활동, 경험까지 디자인 하는 영역이 될 것이다.

1. 생리학적 욕망
2. 안전희구 욕망
3. 출세의 욕망
4. 감상의 욕망
5. 자기실현 욕망

진단1. 신제품은 그 가치에 소비자의 꿈, 소망 등을 실현시켜주고 있는가?

#### 〈그림-87〉 시어즈 카다로그 판매

미국의 시어즈 카다로그 판매방법은 모든 사람들에게 편의성을 제공하고 새상품을 주문하는 미국인들에게 차별화된 꿈과 소망을 어필하였다.

#### · 제품의 정련된 ‘기술적 특질(technical quality)’ 을 결정하는 요소를 찾아라

‘기술적 특질’의 개념은 기업과 제품의 특성과 시장의 요구에 달려있다. 할일은 제품에 적절한 수준의 (새로운) 기술적 특질을 선택하는 것과 기술적 특질이 체험되는 방법에 중요한 제품의 부분이 무엇인가 알아내는 것이다. 제품의 정련된 기술 특질의 구성을 확인하는 것은 모든 디자인벤처 비즈니스에 필수적인 것이다. 그러나 이는 또한 제품이 위치할 시장영역과 제품에 투입할 수 있는 비용한계와 항상 연계되어 있어야 한다.

진단1, 정련된 기술 특질의 구성을 확인할 수 있는가?



#### 〈그림-88〉 212의 VIUM의 발우

212의 VIUM의 발우는 인간문화재의 전통적인 고급기술과 재료를 채택하여 고급 브랜드로 승화시킨다.



### · 신제품의 종합적인 품질을 향상 시켜라

디자인을 통하여 제품이 성공을 거두기 위해서는 단지 외형적인 특질의 추구에서 벗어나 문제대상과 관련된 새로운 가치의 특성을 증진시키기 위한 종합적인 가치의 개선이 추구되어야 한다. 또한 이 품질향상의 범위는 제품에서 유통, 서비스에 이르기까지 확대되어야 할 것이다.



진단1. 신제품에서 도출된 종합적 품질향상의 개념은 발견되어지는가?

〈그림-89〉 피아트(FIAT)의 판다(Panda)

피아트(FIAT)의 판다(Panda) 승용차는 공간감, 내구성, 생산성, 경제성 등의 종합적 품질향상으로 성공했다.

### ④ 제품에 시각적인 특질을 규명하라

#### · 신제품에 그것의 본질적인 아이디어와 가치를 시각적으로 표현하라

제품의 아이디어는 두 가지 측면에서 중요하다. 그 아이디어는 제품에 새로운 기능으로서 존재하고 또한 시각적으로 보여야 한다.

진단1. 디자인 컨셉은 제품의 아이디어를 바로 시각화하게 되는가?

진단2. 제품의 아이디어는 시각적 수단 말고도 시각화할 수 있나? (예를 들어 이름 같은 것으로)



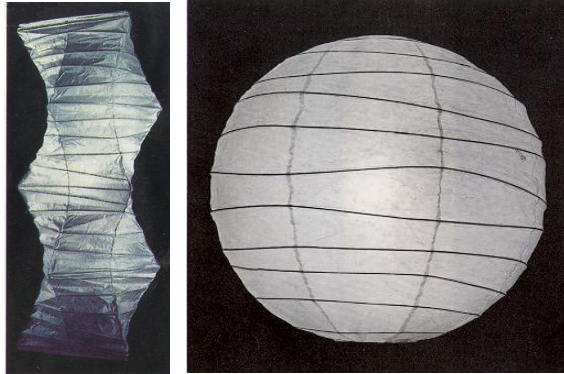
〈그림-90〉 핀란드디아(Finlandia)와 앵솔루트(Absolute)

핀란드디아(Finlandia)는 핀란드 인이 좋아하는 얼음처럼 차가운 보드카를 병에 얼어붙은 물이 녹아흐르는 것을 표면처리를 통해 시각화시키고 있으며, 스웨덴의 앵솔루트(Absolute)는 세계에서 가장 순수하고 맑은 보드카임을 이름(브랜드)으로 표현하고 있다.

• **예술적인 감흥을 가미하라**

새로운 감흥, 정련 및 지속적 가치, 개성의 표현 등 아름다운 가치의 구현은 신제품을 성공으로 이끌 수 있다. 다양한 측면에서 예술적 가치를 이끌 수 있다.

진단1. 신제품에서 예술적 가치를 찾아볼 수 있는가?



〈그림-91〉 아카리(Akari) 램프

아카리(Akari) 램프는 조명을 순수하게 빛을 이용한 조각으로 생각함으로써 성공하고, 스위치 시계는 자판을 비롯한 손목시계의 조형적 처리를 예술적 감흥으로 연결시킴으로서 성공을 거두고 있다.

• **역사성에서 새로운 아이디어를 도출하라**

창조는 무에서 유를 창조하는 것이 아니라 기존 해결의 요소들을 문제의 상황에 맞게 재조합하는 것이다. 성공적인 디자인 아이디어는 역사 속에 우수했던 조형이나 디자인의 원리를 응용함으로써 새롭게 창출될 수 있는 것이다.



진단1. 신제품의 아이디어는 자연, 역사, 주변 제품 등에서 채용한 원형이 존재하는가?

〈그림-92〉 로드스타

1990년 마쯔다에서 개발한 로드스타는 영국의 원형을 모델로 하고 있다.

## ⑤ 사회환경적 측면에서 보다 가치있는 신제품을 제시하라

### · 전체시스템적 관점에서 제품을 조화롭게 하라

신제품이 하나의 제품 시스템에 맞도록 시스템의 일부가 될 수 있게 하는 것은 제품의 결정적 특질이다. 사진사가 카메라를 살 때 교환 렌즈까지 장만하는 것은 기본적인 기능을 구입하는 것 뿐만 아니라 훗날에 있을 새로운 바램과 요구를 충족시킬 여유까지 확보하는 것이다. 시스템 전반에 대한 최종 결정을 내릴 필요없이, 사진사는 그의 필요에 따라 단계단계로 장비를 구성해 나갈 수 있는 것이다. 하나의 좋은 제품 시스템은 구매자가 쉽게 수리수선을 받을 수 있고 희귀 부품을 구할 수 있는 장점도 가질 수 있다. 거기에 더해, 광범위한 용도를 지원하는 제품시스템은 그렇지 못한 것보다 커다란 장점을 갖는 것이다. 시스템 디자인은 진보적인 생산과정일 수 있는데, 이점은 비록 제품 하나를 시스템의 일부로 계획하는 것이 종종 기본 제품을 더 비싸게 하더라도 그렇다.



진단1. 전체시스템의 조화적 관점에서 제안된 신제품의 특질은 무엇인가?

〈그림-93〉 D-line, 홀웨디자인, 1972

D-Line : 제품이나 부속물에 각개 기능에 따라 차별적인 성격을 부여함과 동시에, 주변과의 연계성을 고려한 조화된 이미지를 전체에 일관되게 부여한다.

### · 제품에 반영하고 공헌할 기업의 철학과 이미지를 표현하라

한 제품은 홀로 서 있는게 아니라, 회사의 명성을 이루는 일부이다. 회사의 이미지를 세우는데 제품이 긍정적인 기여를 해야하는 것은 당연하다. 이것은 이등급 상품이 조만간에 회사의 일등급 이미지에 피해를 주는 것을 의미하는 것만은 아니다. 또한 제품의 품성과 인성이 회사의 그것과 조화를 이뤄야한다는 것을 뜻한다. 달리 말해 신제품은 회사의 이미지를 이용해야 한다는 것이다. 이렇게 하는 방법 중의 하나가 회사가 계획한 여타 제품과 신제품을 시각적으로 전반적으로 연계시키는 것이다.

진단1. 제품이 기업의 철학과 이미지를 반영하고 있는가?



〈그림-94〉 Beocenter 7002(뮤직시스템), Bang & Olufsen, 1979

B&O : 첨단디자인과 기술의 조화라는 기업의 명확한 철학과 이미지의 조화

### · 좋은 환경 친화성을 만들고 이를 눈에 띄게 하라

제품의 환경 특성은 디자인의 한부분이다. 환경친화적이고 경제적인 디자인은 그 자체로 아이디어이다. 우린 제품의 환경적 영향을 따지고-그리고 정당화-할 수 있어야 하는데, 그것은 제품의 전체 수명에 대한 것으로, 원자재를 소모하고 사용될 때 주위와의 상호작용과 노동에서 폐기될 때까지를 말한다. 혹은 그 이상까지 확대할 수 있을 것이다. 문구를 요람에서 무덤까지만 해서는 안되고, 요람에서 무덤까지 다시 또 요람까지 해야할 것이다. 훌륭한 환경 특질-눈에 띄게 만들어진-은 모든 제품에 반드시 있어야 한다.



진단1. 제품이 환경친화적인 요소를 내포하고 있는가?

〈그림-95〉 뿌리부위의 폐수정화장치

뿌리를 물속에 두고있는 식물들은 폐수속의 양분들을 흡수함으로써 유기적인 수질 정화 식물로서의 기능을 한다. 이는 물의 흐름 속에서 수질을 깨끗이 하는 자연적인 방법이다.

### · 대상에 생명성을 부여하라

생명성을 위해서는 정신성, 상호교감은 물론 다양한 요구에 부응하는 유연한 가치를 부여해야 한다.



진단1. 대상에서 생명성을 느낄 수 있는 특질들은 부여되었는가?

#### 〈그림-96〉 바비 인형

바비 인형의 성공은 백금색의 머리칼, 그리고 깜빡이는 긴 눈썹 등 매력적인 용모와 함께 생년월일, 직업, 취미 등의 신분을 갖는 등 보다 적극적인 방법으로 인형에 생명을 불어넣고, 사용자에게 친밀감과 꿈을 심어 주는 것에 기인되었다고 볼 수 있다.

### · 멋진 이야기가 있는 제품을 만들어라

가장 성공적인 제품 중 많은 것들은 큰 아이디어(Big Idea)로, 말하자면 제품에 기억될 만 한 것이 될가 있다는 것이다. 제품에 넣을 그럴싸한 이야기를 꾸며라. 통할만한 제품의 이상을 창조하라.

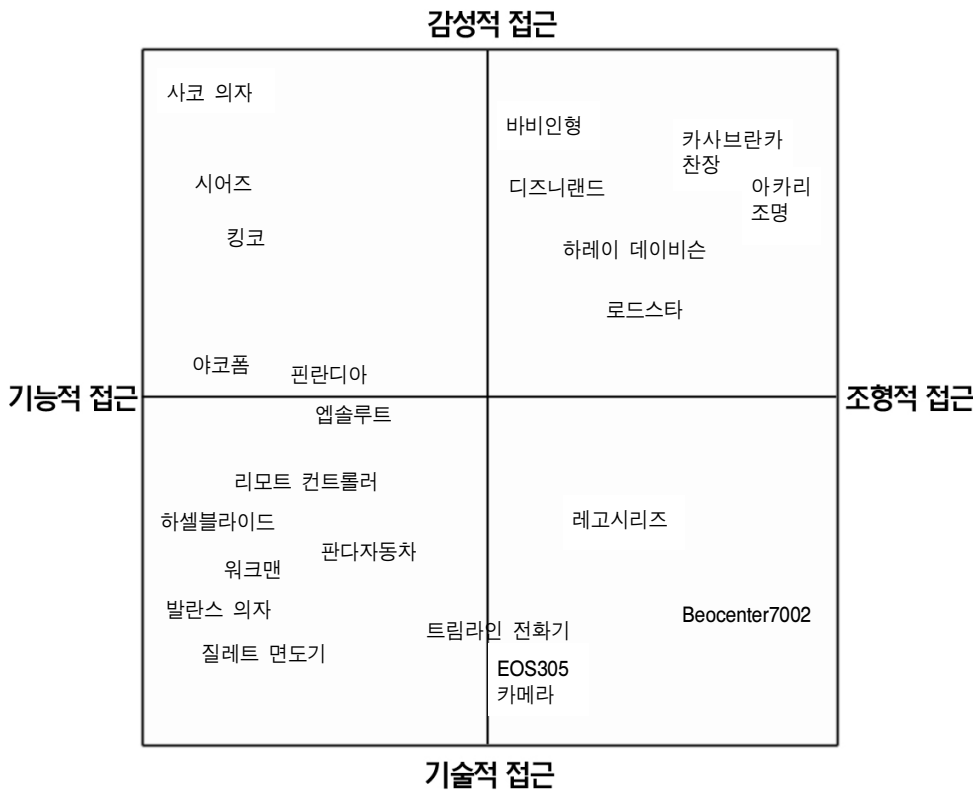
제품에 대한 그럴싸한 이야기, 즉 입에서 입을 통하여 전달되는 이야기는 제품의 명성을 높이는데 가장 막강한 매개체 중의 하나다. 통상 좋은 이야기 거리는 제품 출시 후 등장한다. 신제품에 대하여 특정한 이야기를 할 수 있도록 하는 것이야말로 신제품 컨셉의 한 부분이고 그 이야기를 만드는 것은 디자이너와 개발자의 몫이다.

진단1. 신제품이 하고자 하는 멋진 이야기가 있는가?

예) 디즈니랜드-‘당신 바로 앞의 성에서 굴을 지나 신세계로 들어가라’ 이것은 월트 디즈니가 캘리포니아에 디즈니랜드를 세우면서 만들고 싶어한 경험세계다. 그리고 이점 또한 건축가들이 디즈니랜드의 진입로를 만들며 앞의 이야기를 반영시키려 노력한 이유다.

## (2) 아이디어 도출 접근 매트릭스

지금까지 소개된 아이디어 도출의 방법들을 ①감성-기술②기능-조형의 요인 축으로 매트릭스(Matrix) 분류해 본 것이다. 아래의 그림을 보면, 가구나 생활용품, 일용품 등에서 성공한 사례의 제품들은 감성적 접근방식을 주로 보이고, 재해석의 대상이라기 보다는 조형(형태, 재료)적인 접근방법을 보인 것으로 보인다. 새로운 기능이 크게 추가될 여지가 적은 제품들로서 조형적인 접근 방법으로 재료나, 형태, 질감, 감성적 소구에 보다 많은 신경을 쓰고 있다. 이에 반해 가전제품(카세트, 오디오, 컴퓨터 등)은 주로 기술적인 접근방식을 택하고 있으며, 조형적 변화 가능성과 재해석될 소지를 모두 갖고 있다.



〈그림-97〉 아이디어 접근의 매트릭스

## (3) 아이디어 도출원리 종합 체크리스트

지금까지 소개된 아이디어 도출의 방법을 체크리스트화하였다. 이들 체크리스트는 크게 아이디

어 도출의 영역, 아이디어 도출을 위한 방법, 도출여부를 진단하기 위한 진단 질문으로 구성되어 있어 디자인벤처 아이디어 도출에 유용하게 쓰일 수 있다.

〈표-38〉 아이디어 도출원리 체크리스트

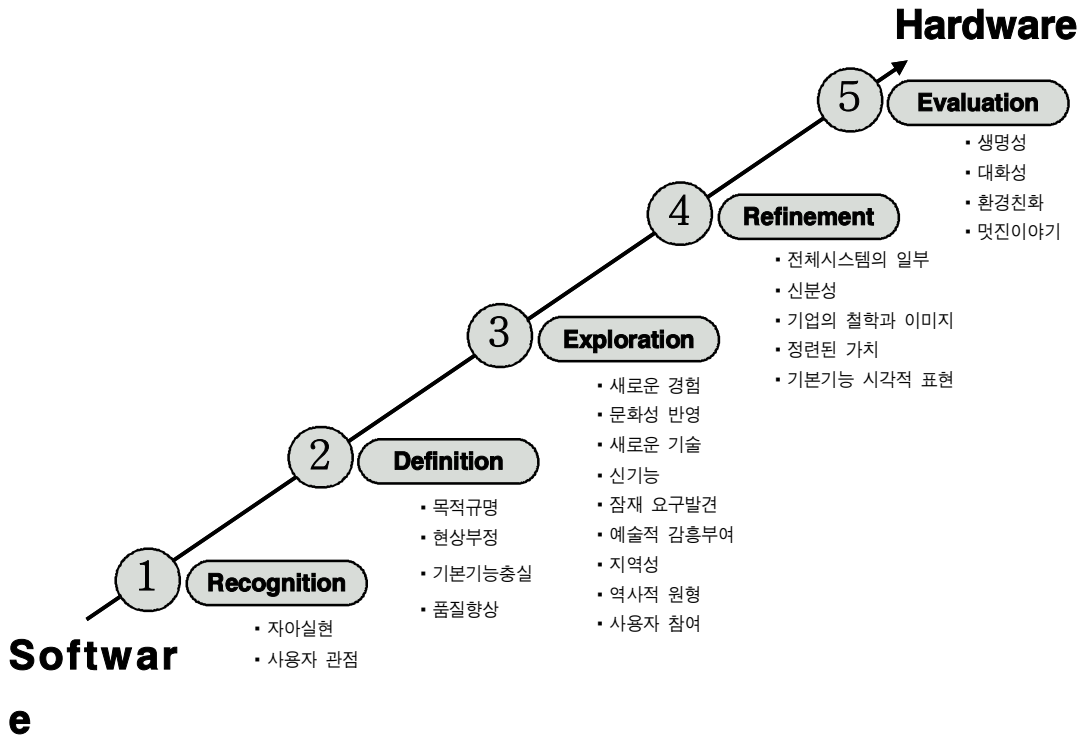
아이디어 도출영역	도출방법	진단
1. 새로운 시각	현상부정	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 이용자가 진정 원하는 요구는 무엇인가?</li> <li>▪ 새로운 디자인은 사용이나 운용 비용을 현격히 감소시키는가?</li> </ul>
	목적규명 (문제의 올바른 규명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전통적 제품에서 새로운 주요 기능이 될 만한 특별한 목적은 발견할 수 있는가?</li> </ul>
	지역사회와 문화적 가치 반영	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 사회적 요구와 문화적 가치를 제대로 파악하고 반영하고 있는가?</li> </ul>
	미래예측	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제품이 작아지거나 커짐으로써 혹은 새로운 맥락에 쓰임으로써 새로운 시장을 찾을 수 있을 것인가?</li> <li>▪ 개인용이나 휴대용으로 만듦으로써 새로운 시장이 찾아질 것인가?</li> <li>▪ 새로운 기능은 새 제품의 개념이 될 수 있는 차별화 된 이미지를 포함하고 있는가?</li> </ul>
2. 사용자 관점	잠재욕구 발견	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 신제품은 특정유형이나 인간의 세분화된 욕구를 반영하고 있는가?</li> </ul>
	신기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 존재하지 않는 방법이지만 창조될만한 새로운 기능이 사용자의 측면에서 찾아졌는가?</li> </ul>
	편리성, 정확성, 신속성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 주어진 도구를 더욱 편리하게 해야 할 대상이나 부분, 과정은 무엇일까?</li> <li>▪ 실수의 가능성을 제거해야 할 대상이나 부분과 과정은 무엇일까?</li> <li>▪ 작동 시간을 빨리 해야 할 대상이나 부분, 과정은 무엇일까?</li> </ul>
	특정 사용자 인성 가미	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 의식적으로 혹은 무의식적으로 대상과 관련된 사용자는 어떤 역할을 연기하고 싶어하나?</li> <li>▪ 제품은 사용자에게 매력적인 장면을 선사하는가?</li> <li>▪ 제품의 개인화가 어느 점을 통해서 가능하나?</li> </ul>
	기본 기능 충실	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기능이 아주 간단한 수단으로 이루어질 수 있는가?</li> <li>▪ 제품 컨셉이 단일 프로세스나 단일 재료에 의해 생산될 수 있는가?</li> </ul>
	사용자 참여	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 미래의 사용자 참여를 통하여 발견된 요구는 무엇인가?</li> </ul>

아이디어 도출영역	도출방법	진단
<b>3. 정련된 가치</b>	대화성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 대상제품은 처음 쓰는 이와 친절한 대화를 하는가?</li> <li>▪ 경험 있는 사용자와는 대화를 빠르게 진행할 수 있는가?</li> <li>▪ 두 제품의 기능을 연결할 경우 제품을 완전히 다르게 활용할 수 있는가?</li> </ul>
	새로운 경험	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제품경험에 중요한 감각적 체험이 존재하는가?</li> <li>▪ 제품에 이전 경험의 일부가 아닌 하나의 새로운 감각 체험을 제공하는가?</li> <li>▪ 처음부터 다시 생각한 기능이 들어 있는가?</li> </ul>
	자아실현	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 신제품은 그 가치에 소비자의 꿈, 소망 등을 실현시켜주고 있는가?</li> </ul>
	기술적 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 정련된 기술 특징의 구성을 확인할 수 있는가?</li> </ul>
	품질향상	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 신제품에서 도출된 종합적 품질향상의 개념은 발견되어 지는가?</li> </ul>
<b>4. 시각적 특징</b>	시각적 특징 규명	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 디자인 컨셉은 제품의 아이디어를 바로 시각화하는가?</li> <li>▪ 제품의 아이디어는 시각적 수단말고도 시각화할 수 있는가?</li> </ul>
	예술적 감흥	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 신제품에서 예술적 가치를 찾아볼 수 있는가?</li> </ul>
	역사성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 신제품의 아이디어는 자연, 역사, 주변 제품 등에서 채용한 원형이 존재하는가?</li> </ul>
<b>5. 사회환경적 측면</b>	전체시스템 관점	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전체시스템의 조화적 관점에서 제안된 신제품의 특징은 무엇인가?</li> </ul>
	기업의 철학과 이미지 표현	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제품이 기업의 철학과 이미지를 반영하고 있는가?</li> </ul>
	환경친화성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제품이 환경친화적인 요소를 내포하고 있는가?</li> </ul>
	생명성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 대상에서 생명성을 느낄 수 있는 특징들은 부여되었는가?</li> </ul>
	멋진 이야기	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 신제품이 하고자 하는 멋진 이야기가 있는가?</li> </ul>

#### (4) 제품개발 단계별 아이디어 도출원리의 적용방법

한편 제시된 디자인 아이디어 도출 및 혁신원리의 키워드를 디자인 및 제품개발 단계별로 요인을 정리하면 아래와 같다. 따라서 각 디자인 단계별로 소속된 도출의 원리를 사용함으로써 효과적으로 디자인 아이디어를 도출할 수 있다.





〈그림-98〉 아이디어 도출과 제품개발 단계

### ① 문제인식 단계(Recognition)

- 자아실현(self-actualization)의 가치를 제품에 반영하라
- 사용자 관점에서 신제품을 바라보자

### ② 문제정의 단계(Definition)

- 신제품이 되고자 갈망하는 것(목적)이 무엇인지를 밝혀라
- 현상을 부정하고 새롭게 문제를 정의하라
- 제품의 기본 기능에 충실하라(Back to basic)
- 신제품의 종합적인 품질을 향상 시켜라

### ③ 아이디어 탐색 단계(Exploration)

- 사용자 경험에 있어 새로운 차원을 제공하라
- 지역사회와 시대의 문화적 가치를 밝혀 신제품의 특성에 반영하라
- 제품의 정련된 ‘기술적 특질(technical quality)’ 을 결정하는 요소를 찾아라

- 신기능을 갖는 디자인을 제안하라
- 인간의 세분화된 잠재욕구를 발견하라
- 예술적인 감흥을 가미하라
- 역사성에서 새로운 아이디어를 도출하라
- 제품의 미래 사용자를 참여시키고 밀접한 관계를 유지하라

#### ④ 구체화 단계(Refinement)

- 전체시스템적 관점에서 제품을 조화롭게 하라
- 제품에 반영하고 공헌할 기업의 철학과 이미지를 표현하라
- 정련된 가치를 결정하는 특성을 발견하라
- 신제품에 그것의 본질적인 아이디어와 가치를 시각적으로 표현하라

#### ⑤ 평가 단계(Evaluation)

- 대상에 생명성을 부여하라
- 제품과 사용자간에 대화성을 증진시켜라
- 좋은 환경 친화성을 만들고 이를 눈에 띄게 하라
- 멋진 이야기가 있는 제품을 만들어라

## 6-4-2. 기회의 포착과 아이디어의 평가

### 1) 기회의 포착

#### ▪ 기술적 타당성뿐만 아니라 시장수용성을 지닌 기회를 포착

아이디어는 기업가의 도구(Tool)라고 할 수 있지만 기술적 타당성만을 기반으로 하는 아이디어만 강조하다보면, 좋은 기술만 있으면 저절로 사업에 성공할 수 있다는 잘못된 생각을 가질 수 있다. 따라서 기술적 타당성뿐만 아니라 시장수용성을 지닌 기회를 포착해야 사업화에 성공할 수 있다. 우리 나라에서는 상대적으로 아이디어의 원천이 빈약한 편이며, 아이디어의 완성도도 미흡한 경우가 많다. 따라서 아이디어가 기회로 발전하기 위해서는 제반 지원시스템이 반드시 필요하다.

#### ▪ 미래를 보는 눈과 신속한 기회포착이 중요함

기회를 포착하기 위해서는 미래변화를 읽는 안목(Pattern Recognition)이 필요하다. 즉, 남이 보지 못하는 것을 미리 볼 수 있는 능력이 있어야 비전 창출이 가능하고, 다른 사람들이 위험하다고 생각하는 것도 준비된 기업가가 실행하면 상대적인 위험도는 낮아진다. 또한 기회가 열려있는 기간인 ‘기회의 창(Window of Opportunity)’ 포착이 매우 중요하다. 너무 빨라도, 너무 늦어도 안된다.

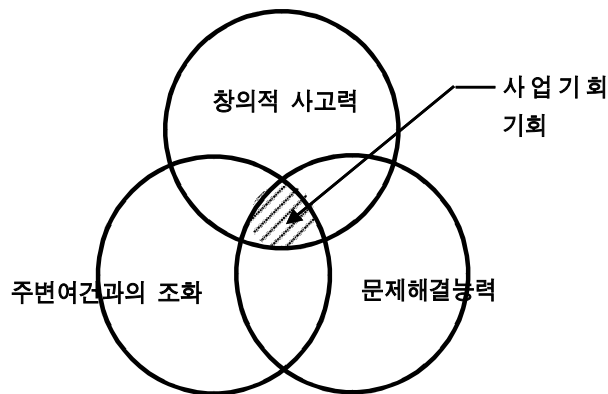
#### ▪ 사업기회는 상황적 변화 기반

사업 아이디어는 창업자가 사업을 추진하는 기본 도구이고 사업 기획 포착의 첫 단계이긴 하지만 자체는 그 이상의 아무 것도 아니다. 즉 좋은 아이디어가 반드시 좋은 사업 기회를 뜻하는 것은 아니라는 점이다. 그것이 좋은 사업 기회가 되기 위해서는 사업상의 매력도가 높아야 하고, 수익이 지속적으로 보장될 수 있어야 하며, 시의 적절하게 시장을 공략할 수 있어야 한다. 그리고 무엇보다도 주요한 것은 고객의 입장에서 볼 때 새로운 가치를 창출할 수 있는 제품/서비스를 제공해야 하는 것이다.

〈표-39〉 바람직한 사업기회

바람직한 사업기회
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 사업상의 매력도</li><li>▪ 수익의 지속성</li><li>▪ 시의 적절한 시장 공략</li><li>▪ 고객의 입장에서 새로운 가치를 창출하는 제품/서비스</li></ul>

사업기회는 창업자의 창의적 사고력 및 문제 해결 능력과 더불어 주변의 여건이 잘 어우러질 때 비로소 그 가치가 드러난다. 이 점에서 사업기회는 상황적 변화에 기반 한다고 볼 수 있다. 이는 마치 주변 상황의 변화가 진공 생태적 현상을 유발하여 새로운 가치 창출의 흐름과 사업 활동들이 빨려들 듯이 급격히 발생하는 것과 유사하다. 매우 평범한 사업에 있어서도 정보 기술 등 주변 여건이 변화함으로써 새로운 사업 기회가 탄생하는 경우가 종종 있다.



〈그림-99〉 사업기회

## 2) 아이디어 평가

### · 성공가능성의 합리적인 분석, 평가

아이디어 평가는 사업의 성공가능성을 합리적으로 분석, 평가하는 것으로서 창업자는 막연히 머릿속에 가지고 있는 사업구상을 창업으로 구체화하기 전에 아이디어 평가를 통해 성공할 가능성을 먼저 검토하여야 한다. 아이디어를 평가해 봄으로써 창업자는 다음과 같은 기회를 얻을 수 있어 효율적으로 창업과정을 수행하고 또한 창업성공률을 높일 수 있다.

- ① 창업에 필요한 제반 요소를 점검하여 강한 부분과 부족한 부분을 파악함으로써 강한 부분을 더욱 강하게 그리고 부족한 부분은 보충할 계획을 수립할 수 있는 기회를 가지게 된다.
- ② 해당 산업의 환경을 평가하는 기회를 가짐으로써 창업과정에서 발생할 수 있는 위험에 대해 어떠한 전략을 취할 것인가에 대한 계획을 수립할 수 있는 기회를 가지게 된다.
- ③ 창업자 자신의 주관적인 사업구상이 아닌, 객관적이고 체계적인 아이디어 평가를 통한 사업 타당성 검토는 계획 사업 자체의 타당성 분석을 통해 창업회사의 성공률을 높일 수 있다는 장점이 있다.
- ④ 창업자들이 아이디어 평가를 통하여 구상하고 있는 기업의제 형성요소를 정확하게 파악하여

창업기간을 단축할 수 있고, 효율적인 창업업무를 수행할 수 있다.

- ⑤ 창업자가 독자적으로 점검해 볼 수 없는 계획제품의 기술적 타당성, 시장성, 경제성, 수익성, 자금수지계획 등에서 세부항목을 분석, 제시함으로써 해당업종에 대해 미처 깨닫지 못한 세부 사항을 사전에 인지하여 효율적인 창업 경영을 도모할 수 있다.

따라서 아이디어 평가는 창업을 실패로부터 지켜주는 하나의 안전장치이자 필수사항이다. 아이디어 평가는 창업자 자신이 직접 수행하는 것보다는 컨설팅회사, 회계사무소 등과 같은 전문기관 또는 제3자에게 의뢰하는 것이 바람직하다. 왜냐하면 일반적으로 창업자는 아이디어를 주관적으로 유리하게 생각하는 경향이 많이 있으므로 객관적인 조사를 실시하고 판단하는 과정을 필히 거쳐야 실패율을 줄일 수 있게 된다.

#### · 기회평가를 위한 정보수집

데이터 가용성과 기회의 잠재적 가치는 반비례하는 경우가 많다. 즉 혁신적인 아이디어일수록 기존자료가 부족한 경우가 많다. 따라서 여러 가지 정보원천을 활용해야하고 외국 경쟁기업에 대한 벤치마킹 등 다양한 정보수집 활동이 요구된다.

### 3) 아이디어 평가요소

도출된 아이디어 평가의 내용과 형식은 창업형태에 따라 다를 수 있지만 창업의 성공확률을 높이기 위해 분석하여야 할 평가항목은 앞장에서 잠시 기술하였듯이 일반적으로 다음과 같다.

〈표-40〉 아이디어 평가요소

아이디어 평가요소
1. 전문성 분석
2. 경쟁우위 분석
3. 시장성 분석
4. 기술적 타당성 분석
5. 경제성 분석
6. 필요자원의 획득가능성 분석
7. 성장 가능성 분석

## (1) 전문성 분석

사업의 성패는 기업가로서의 적성과 자질, 창업자의 계획사업 수행능력 및 해당업종에 대한 적합도에 의거하여 평가할 수 있다.

개인이든 기업이든 어떤 계획된 일의 성공과 실패는 그 일을 추진하는 주체 내지는 참여인력의 인적요인에 의해 좌우된다고 해도 과언이 아니기 때문이다. 사업의 성패도 결국 기업가의 사업가로서의 적성과 자질을 얼마나 갖고 있는냐에 의존하는 바가 크며, 특히 신규 창업의 경우에는 창업자의 새로운 계획사업 수행능력과 앞으로 경영하고자 하는 업종에 대한 경험, 지식 및 관련성이 필요불가결한 요소가 아닐 수 없다. 따라서 아이디어 평가를 할 때는 가장 먼저 검토해야 할 사항이 바로 창업자의 계획사업 수행능력과 해당 업종과 창업자와의 적합성 분석인 것이다. 즉, 사업아이디어를 실행하는 사람이 창업자이기 때문에 무엇보다도 중요한 것은 창업자가 어느 분야에서 경쟁력이 있는가 하는 것이다. 사업아이디어는 현재의 유행과 추세도 중요하지만 창업자의 경험과 능력을 발휘하고 적성에 맞는 분야를 선택하여야 한다. 평가기준으로 다음과 같은 사항을 고려할 수 있다.

- ① 창업자의 경험이나 지식의 활용가능성
- ② 창업자의 취미와 적성에 대한 적합성
- ③ 해당 분야의 관리능력과 경험

## (2) 경쟁우위 분석

제품 또는 서비스가 시장에서 성공하기 위해서는 경쟁에서 이겨야하고 새로운 고객을 확보할 수 있는 경쟁우위가 있어야 한다. 이를 위해서는 경쟁자가 쉽게 진입할 수 없는 진입장벽의 구축과 새로운 고객을 확보할 수 있는가를 평가하여야 한다.

진입장벽의 설치는 창업 이후의 경쟁자의 도전을 억제하고 지속적인 수익을 창출할 수 있는 근원이 된다. 그러므로 이러한 진입장벽이 설치될 수 있는가를 평가하여야 한다. 이러한 진입장벽은 저비용, 틈새시장, 차별화 등을 통한 타기업이 모방할 수 없는 독특한 경쟁우위를 통해서 실현된다. 기존의 고객을 확보한다는 것은 고객으로 하여금 일종의 변화를 요구하는 것이다. 그러므로 새로운 고객을 확보하기 위해서는 고객에게 어떠한 이득과 가치를 주어 고객의 변화를 유도할 수 있는가를 평가하여야 한다. 평가기준으로 다음과 같은 사항을 고려할 수 있다.

- ① 진입장벽구축
- ② 새로운 고객 확보
- ③ 제품 또는 서비스의 모방에 의한 유사제품의 출현가능성
- ④ 대기업 참여가능성
- ⑤ 관련된 유사사업으로의 진출가능성

### (3) 시장성 분석

시장성 분석은 계획사업의 제품이 시장에서 어느 정도 기회를 얻을 수 있는가를 예측하는 것이다. 그러나 사업기회는 언제 해당 사업을 시작하는가에 따라 기회와 위험성이 달라지기 때문에 현재의 시장기회와 시장진입 후의 기회를 구분하여 평가하여야 한다. 그러므로 해당 사업의 기회와 위험을 파악하여 어느 시점에서 사업을 시작하는 것이 가장 유리한가를 분석하고 결정하여야 한다. 이를 위해 해당 산업의 전반적인 시장동향분석, 경쟁관계분석 등을 통한 예측이 필요하다. 평가기준으로는 다음과 같은 사항을 고려할 수 있다.

- ① 시장 규모
- ② 시장성장률
- ③ 예상 시장점유율
- ④ 제품수명주기의 길이
- ⑤ 주요 경쟁자의 장점과 단점
- ⑥ 수익의 지속성

### (4) 기술적 타당성 분석

아이디어의 사업화를 위해선 가장 먼저 기술성 분석이 선행되어야 한다. 기술성이란 제품의 생산과 관련되는 제 요소, 즉 계획제품이 원만하게 생산될 수 있는지를 분석하는 것이다. 이를 위해서는 계획제품에 대한 세부적인 특성, 시스템, 공정 등 아이디어에 대한 철저한 조사, 분석과 더불어 시설계획 및 연구 인력 확보 등 종합적으로 분석하여야 한다. 특히 특허나 실용신안 등 공업소유권에 의한 창업의 경우에는 이론과 실제와는 격차가 어느 정도인지, 또 예상되는 불량률은 어느 정도이며, 하자 발생의 가능성은 없는지를 세밀하게 검토하지 않으면 안된다. 아무리 훌륭한 제품이라도 소비자를 위해 상품화되지 않으면 아무 소용이 없으며, 그 사업은 성공할 수 없는 것이다. 이와같이 제품의 상품화 가능성을 분석하는 것이 기술성 분석이며, 사업 성패의 시발점이 되는 것이다.

최근 벤처기업들 중에는 제품아이디어의 구체화만을 전담하고 생산은 아웃소싱을 하는 경우가 많다. 이는 창업자본이 적게 소요될 뿐만 아니라 제품기획에만 전념할 수 있고 빨리 변화하는 시장환경에 적응할 수 있는 유연성을 가질 수 있다.

- ① 생산화 가능성
- ② 기술의 적정성
- ③ 원재료의 확보가능성
- ④ 연구개발 경험활용 가능성
- ⑤ 필요기술의 확보가능성
- ⑥ 필요기술의 변화율
- ⑦ 특허보호나 이용가능성

## ⑧ 법적 규제 유무

### (5) 경제성 분석

계획사업에 대한 시장성 및 기술성 분석이 완료되면 경제성 분석을 하게 된다. 아무리 계획제품이 성공적으로 생산되어 적정량이 판매되더라도 소요자금이 적기에 조달되지 못한다든가 적정수익을 제대로 실현하지 못한다면 중국적으로는 그 사업은 성공가능성이 없는 것으로 판정할 수밖에 없는 것이다. 수익성 검토 요소는 대부분이 향후 전망을 분석하는 것이기 때문에 근거자료가 되는 추정 손익계산서, 추정 대차대조표, 자금수지예상표 등 추정 재무제표 작성이 핵심과제가 된다.

계획사업의 경제성 평가는 새로운 계획사업의 타당성 여부 판정 및 창업가부 결정의 기준이 되며, 계획사업의 위험도 분석은 예측 가능한 기업환경 변수를 적용하여 계획사업에 결정적인 영향을 미치는 변수가 어떤 것이며, 어느 정도 계획사업에 영향을 미치는지를 분석하고 이에 대한 대응책을 강구하는 요소로 작용하는 것이다.

계획사업이 경제성이나 수익성이 있는지의 여부를 검토하고 필요한 자본규모 등을 검토한다. 평가기준으로 다음과 같은 사항을 고려할 수 있다.

- ① 소요되는 자금 규모
- ② 자기 자본 규모에 적합성
- ③ 손익분기점에 도달하기까지 소요되는 기간
- ④ 흑자로 전환하기까지 소요되는 기간
- ⑤ 마진
- ⑥ 순이익

### (6) 필요자원의 획득가능성 분석

창업에 필요한 자원과 현재 보유중인 자원을 파악하여 미비된 자원이 무엇인지 그리고 미비된 자원을 확보할 수 있는지를 평가하여야 한다. 필요자원과 현재 보유중인 자원의 차이가 크다면 사업의 추진이 불가능할 수 있다. 사업을 추진함에 따라 필요자원은 항상 예상한 것보다 더 많이 소요되는 경향이 있기 때문에 필요자원의 수준과 확보방안의 중요성은 간과하여서는 안 된다. 필요자원으로는 다음과 같은 것들이 있다.

- ① 재무적 자원
- ② 마케팅 자원
- ③ 생산자원
- ④ 인적자원
- ⑤ 관리자원
- ⑥ 시스템 자원



## **(7) 성장 가능성 분석**

아이디어 평가에서 검토되어야 할 또 다른 측면은 계획사업의 장기적 성장가능성 분석이다. 기업의 수명이 어느 정도이냐는 성장성 분석의 결과로서 판단 할 수 있다. 성장성 분석시에는 기업 성패에 중대한 영향을 미치는 기업 환경요소 중 기업경영에 치명적 영향을 미칠 가능성이 있는 위험요소에는 어떤 것이 있는가를 검토해야 한다. 그리고 이들 위험요소에 대한 정확한 대응 전략의 수립이 가능한지의 여부의 장기적으로 성장률 등 성장 가능성이 어느 정도인지를 분석하는데 분석의 초점을 맞출 필요가 있는 것이다.

- ① 계획사업에 대한 위험요소 분석
- ② 기업환경 분석

〈표-41〉 아이디어 평가요소 및 항목

평가요소	세부항목
<b>1. 전문성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 창업자의 경험이나 지식의 활용가능성</li> <li>▪ 창업자의 취미와 적성에 대한 적합성</li> <li>▪ 해당 분야의 관리능력과 경험</li> </ul>
<b>2. 경쟁우위</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 진입장벽구축</li> <li>▪ 새로운 고객 확보</li> <li>▪ 제품 또는 서비스의 모방에 의한 유사제품의 출현가능성</li> <li>▪ 대기업 참여가능성</li> <li>▪ 관련된 유사사업으로의 진출가능성</li> </ul>
<b>3. 시장성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 시장 규모</li> <li>▪ 시장성장률</li> <li>▪ 예상 시장점유율</li> <li>▪ 제품수명주기의 길이</li> <li>▪ 주요 경쟁자의 장점과 단점</li> <li>▪ 수익의 지속성</li> </ul>
<b>4. 기술적 타당성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 생산화 가능성</li> <li>▪ 기술의 적정성</li> <li>▪ 원재료의 확보가능성</li> <li>▪ 연구개발 경험활용 가능성</li> <li>▪ 필요기술의 확보가능성</li> <li>▪ 필요기술의 변화율</li> <li>▪ 특허보호나 이용가능성</li> <li>▪ 법적 규제 유무</li> </ul>
<b>5. 경제성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 소요되는 자금 규모</li> <li>▪ 자기 자본 규모에 적합성</li> <li>▪ 손익분기점에 도달하기까지 소요되는 기간</li> <li>▪ 흑자로 전환하기까지 소요되는 기간</li> <li>▪ 마진</li> <li>▪ 순이익</li> </ul>
<b>6. 필요자원의 획득 가능성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 재무적 자원</li> <li>▪ 마케팅 자원</li> <li>▪ 생산자원</li> <li>▪ 인적자원</li> <li>▪ 관리자원</li> <li>▪ 시스템 자원</li> </ul>
<b>7. 성장 가능성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 계획사업에 대한 위험요소 분석</li> <li>▪ 기업환경 분석</li> </ul>

### 6-4-3. 사업 아이템 선정

#### · 적성에 맞고 경쟁력이 있는 아이템 선택

창업자는 사업 아이템 선정을 시작으로 직접 기업을 경영하는 사업가의 길을 걷게된다. 사업 아이템 선정에 있어서 고려해야할 여러 요인들은 이미 아이디어 평가시의 고려요인과 동일하다. 다만 여기 사업 아이템 선정에서는 다시 한번 1차적으로 선별된 아이디어들을 대상으로 진정으로 사업에 성공할 아이템을 골라 내는 것이다. 그리고 무엇보다도 중요한 것은 창업자가 ‘어느 분야에서 경쟁력이 있는가?’ 하는 것이다. 사업 아이템 선정에 있어 현재의 유행과 추세도 중요하지만 자기의 실력을 발휘하고 적성에 맞는 분야를 선택해야 한다. 성공의 지름길은 자기 자신이 객관적으로 봐서 경쟁력이 있는 아이템을 선택하는 일이다.

#### · 자금동원 능력에 맞는 아이템 선정

아이템 선정은 창업자의 자금동원 능력과 비례한다. 현실적으로 창업자는 자금동원 능력에 맞는 아이템을 선정할 수밖에 없기 때문이다. 공장을 세우고 기계를 설치하여 생산을 하는 사업은 자본이 드는 사업이지만, 제품을 기획하고, 아이디어를 구체화시켜 기존 공장에 아웃소싱하는 디자인벤처는 그다지 자본이 필요하지 않다. 최근 벤처기업들 중에는 이런 연구개발형기업이 각광을 받고 있다. 최근 아웃소싱이 각광을 받고 있는 것은 이러한 연유에서 기인된다. 사업가는 아이템에 대한 아이디어와 캐릭터를 부여하고 외주를 통하여 생산하고 판매함으로써 성공을 한층 앞당기는 것이다. 만일 적은 자본으로 사업을 할 수 있다면 제1일의 사업일 것이다. 그러나 이러한 업종은 누구나 뛰어들기 쉬우므로 그 분야에 독보적인 존재가 되지 않으면 안된다는 사실도 유념하여야 한다.

다음은 사업 아이템 선정의 기본순서와 기본원칙, 그리고 사업타당성 분석과 관계된 주요 내용을 정리한 것이다.

#### (1) 사업 아이템 선정의 기본순서

- ① 창업하고자 하는 업종에 대한 정보수집
- ② 기존기업, 체험자 또는 종사자의 면담
- ③ 사업아이템에 대한 구체적 정보수집 및 정밀분석
- ④ 사업타당성 분석
- ⑤ 최적 사업아이템 선정

#### (2) 사업 아이템 선정의 기본원칙

- ① 성장가능성이 있는가?
- ② 경험이나 특징을 활용할 수 있는가?

- ③ 실패의 위험이 적은가?
- ④ 공장을 설립해야 하는지 아니면 아웃소싱이 가능한가?
- ⑥ 대기업이 참여하기 곤란한가?
- ⑦ 자기자본 규모에 적당한가?
- ⑧ 수요와 시장성이 충분한지 또는 1~2년내에 수요가 형성될 수 있는가?
- ⑨ 투입비용에 대비하여 수익성은 높은가?
- ⑩ 일시적인 유행에 그치는 분야인가?

위에서 예시한 것처럼 사업 아이템 선정시 기본적으로 검토를 거쳐 선정을 하되 창업자 스스로 판단하면 실패의 위험성이 높다. 따라서, 주변의 종사자가 있으면 필히 면담을 하거나 인터넷, 전문잡지, 신문 등을 통하여 정보수집을 하여야 하며 제3자의 입장에서 객관적인 사업타당성 분석을 실시하여 최적의 사업 아이템을 선정하여야 한다.

### (3) 사업타당성 분석

사업타당성 분석은 사업을 시작하기 전 성공가능성을 타진해 보는 것으로써, 창업을 실패로부터 지키기 위해 사업수행능력, 시장성, 기술성, 경제성, 위험정도 등을 분석하고 평가하는 총체적인 과정을 말한다. 앞 장에서 기술된 아이디어 평가가 미시적인 관점에서의 평가분석이라면 사업타당성 분석은 보다 거시적인 관점에서 다시 한번 사업의 성공가능성을 확인하는 것이라 할 수 있다. 이 때문에 아이디어 평가와 중복되는 항목도 있게 된다.

〈표-42〉 사업타당성 분석을 위한 주요 항목

주요 항목	내용
1. 사업수행능력 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기업가로서의 적성과 자질 평가</li> <li>▪ 사업(기회)와 창업자의 적합도 평가</li> </ul>
2. 시장성 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 시장환경, 경쟁상태, 시장진입 가능성, 중장기 수급전망 등 검토</li> </ul>
3. 기술적 타당성 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제품의 생산가능성, 품질, 성능 및 하자여부 등 검토</li> <li>▪ 기존제품에 대한 비교우위, 생산시설, 원재료 조달 등 검토</li> </ul>
4. 수익성 및 경제성 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 적정수익을 확보여부 판단을 위한 투자수익 및 손익분기분석</li> <li>▪ 자본조달구조 및 비용분석, 인력구성계획 등 검토</li> </ul>
5. 자금수지 및 성장성, 기업환경 종합분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 소요자금의 규모 및 조달 가능성 분석</li> <li>▪ 사업의 성장성</li> <li>▪ 사업에 대한 위험 요소</li> </ul>

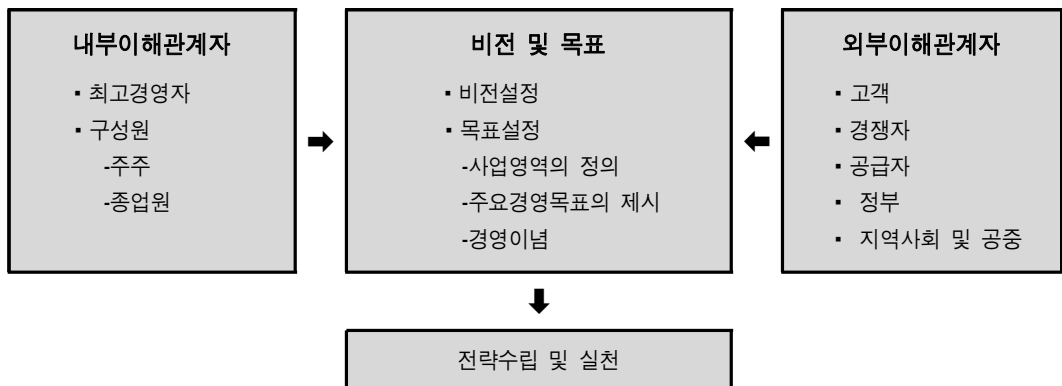
## 6-5. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계2

### : 비전 및 목표설정<sup>28)</sup>

#### · 디자인벤처의 미래상

디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략의 두 번째 단계는 비전과 목표의 설정이다. 디자인벤처의 미래상이라 할 수 있는 전략적 비전을 설정하고 그 비전에 입각하여 사업영역을 정의하고 기본목표와 기업이념을 결정함은 전략관리에 있어 대단히 중요하다. 왜냐하면 이러한 비전과 목표는 디자인벤처의 장기적 전략방향을 결정하고 모든 전략적 의사결정에 영향을 미치기 때문이다. <그림-100>에서 나타난 바와 같이 비전과 목표는 일반적으로 내부 및 외부 이해관계자들의 요구와 필요에 의해 설정된다. 그리고 일단 설정된 비전과 목표는 향후 전략의 수립과 실천에 커다란 영향을 미친다.

<그림-100> 비전 및 목표의 설정



### 6-5-1. 비전과 목표의 중요성

#### · 분명한 기업목적이 있어야 기업조직의 존재이유가 있음

환경변화에 맞춘 적절한 전략의 수립은 최고경영자의 중요한 책임이다. 그러나 이러한 전략수립 이전에 우선적으로 해야 할 일은 기업목적의 설정이다. 분명한 기업목적이 있어야 그 기업조직의 존재이유가 있으며, 그것을 기반으로 전략의 수립과 실천과정에 참여하는 구성원들이 정체성과 자긍심을 갖고 조직에 몰입할 수 있다. 만약 디자인벤처가 목적과 희망이 없이 단기이익을 위한 전략에만 급급한

28) 이장우, 「벤처경영」, 매일경제신문사, 2000. p.119~130. 부분인용

다면, 실무를 담당하는 구성원들의 흥미와 열성을 얻을 수 없을 뿐만 아니라 고객 등 외부 이해 관계자들로부터의 적극적인 협조를 이끌어낼 수 없을 것이다. 이러한 기업들의 전략은 기업목적 중심적으로 효과적으로 연결됨으로써 장기적인 성과를 높일 수 있었으며, 디자인벤처의 구성원들은 기업이 무슨 목적으로 왜 존재하는지를 분명히 깨달음으로써 강한 정서적 몰입과 창의성을 발휘한다. 이러한 기업의 목적은 비전과 목표의 설정과정을 통해 정의되고 수립될 수 있다.

## 6-5-2. 비전설정

### · 전략적으로 지향하고자 하는 미래상

비전이란 디자인벤처가 전략적으로 지향하고자 하는 미래상을 의미한다. 이것은 막연한 꿈이나 희망과는 다른 개념으로, 장기적 안목에서 현실과 미래목표를 연결시키는 전략구상이다. 따라서 미래의 이상과 목표가 명확하게 제시되어야 하며 조직구성원들이 그것에 스스로 몰두할 수 있어야 한다. 그리고 이러한 비전 아래에서 모든 자원배행위들이 일관성 있게 이루어져야 한다. 전략적 비전이 요즘 더욱 중요시되는 이유는 급변하는 환경에 능동적으로 대처할 필요성이 높아지기 때문이다. 즉, 디자인벤처의 바람직한 미래상을 설정하여 스스로를 혁신시켜 나가는 장기적 안목이 전략구상에 더욱 중요해지고 있다. 비전은 하루가 다르게 급변하는 경영환경을 헤쳐나가는 데 필요한 나침반과 같은 역할을 한다.(〈표-43〉 참조) 이러한 비전의 설정에 있어 합리적 분석이나 체계적 사고도 중요하지만 그것 못지 않게 경영자의 통찰력과 직관이 중요한 역할을 한다.

〈표-43〉 벤처기업의 발전단계 모형

-Webster(1976)의 모형

<b>1. 모험기업 준비단계 (Preventure Stage)</b>	모험사업 아이디어를 탐색하고 평가하며, 이에 대한 특허권 등에 대한 권리 등을 협상하는 기간
<b>2. 조직단계 (Organization Stage)</b>	창업요원들과 함께 창업에 필요한 여러 업무를 수행하며, 이를 조직하는 단계
<b>3. 재정적 위기단계 (Financial Jeopardy)</b>	신제품 개발과 판매유통망 구축 등으로 자금 수요는 많고 수입은 없는 재정적 곤란기
<b>4. 제품도입단계 (Product Introduction Stage)</b>	개발된 제품을 시장에 출하하는 단계 (아직도 자금부족이 심한 기간)
<b>5. 확장단계 (Rapacity Stage)</b>	도입된 신제품의 판매확장으로 기업가가 의욕적으로 활동하는 기간
<b>6. 결과단계 (Outcome Stage)</b>	기술집약적 신제품의 개발과 시장도입이 순조롭게 성공적으로 이루어져 정상적인 경영활동을 하거나 아니면 실패로 끝나는 등 결과가 확연하게 나타나는 창업성과의 최종단계

## 1) 비전설정의 특징

### · 기업 내 · 외부 이해관계자들의 요구와 생각을 반영

전략적 비전을 설정하는 과정은 대체로 다음과 같은 특징을 갖는다.

첫째, 〈그림-100〉에서와 같이 비전설정 과정에는 최고경영자뿐만 아니라 구성원 등 내부 이해관계자들의 생각과 열망이 반영되고 통합되어야 한다. 즉 최고경영자는 비전에 대한 전체틀을 제공하고 구성원들이 이에 동의하고 구체적 내용들을 보충함으로써 합의된 비전을 도출하여야 한다. 이때 최고경영층이 제시하는 비전에 대한 틀이나 개념적 윤곽은 미래 경영환경에 대한 세심한 분석에 기초해야 한다.

둘째, 고객, 경쟁자, 정부, 지역사회 등 기업외부의 생각을 반영함으로써 보다 바람직한 형태의 비전을 설정할 수 있다. 기업 외부로부터의 지식과 생각은 의외로 내부에서 생각할 수 없는 직관과 통찰력을 제공할 수 있다.

## 2) 전략적 비전의 특성

다음은 전략적 비전의 특성을 요약한 것이다.

### ① 전략적 성공요인의 핵심을 나타내어야 함

예를들어 캐논의 ‘타도! 마이크로소프트(Microsoft)’는 마이크로소프트에 의해 주도되고 있는 소프트웨어 산업에서 성공하기 위하여 반드시 제1인자인 마이크로소프트를 능가하여야 한다는 목표를 분명히 하고 있다. 또한 일본전기의 ‘Computing and Communications’는 컴퓨터기술과 통신기술의 결합을 극대화할 수 있는 기술분야에서 1인자가 되겠다는 목표를 분명히 하고 있다. 이러한 비전들은 급변하는 정보기술 산업에서 성공할 수 있는 핵심요인을 잘 반영하고 있다.

### ② 장기적으로 변하지 말아야 함

전략적 비전이란 10년, 20년 동안 장기적으로 실현되는 것이다. 따라서 시간의 흐름에 따라 자주 변화하는 경우 그 실천에 문제가 발생한다. 특히 이 비전은 중단기적 의사결정과 투자행위들이 일관성 있게 이루어지도록 하는 역할이 있기 때문에 이것이 자주 바뀌어서는 장기적 관점의 일관성 있는 투자가 불가능하다.

### ③ 조직구성원들의 자발적 참여와 몰입을 유도할 수 있는 목표를 제시할 수 있어야 함

‘이유 극대화’나 ‘주주이익의 극대화’ 등 기존의 추상적 기업목표로는 구성원들의 헌신적이고 구체적인 노력을 이끌어내기 어렵다. 반면에 ‘타도! 마이크로소프트’나 ‘제2의 미디어랩’과 같은 전략적 비전은 구성원들에게 보다 구체적인 방향제시를 하고 헌신적 노력을 이끌어내기 쉽다.

### 6-5-3. 목표의 설정

#### · 비전의 형성과 그것을 장기적으로 실현시키기 위한 기업목표 설정이 필요

디자인벤처의 미래상은 비전의 형성과 그것을 장기적으로 실현시키기 위한 기업목표 설정이 필요하다. 이때 기업목표는 전략적 의사결정이 이루어지는 환경을 설정하고 이를 통해 전략적 의사결정에 대한 방침을 제공하는 역할을 한다. 기업의 설정은 크게 ①사업영역의 정의, ②기본 경영목표의 제시, ③경영이념 제정이라는 세 부분으로 나누어 설명할 수 있다.

### 1) 사업영역의 정의

이와 같은 사업영역의 정의는 단일사업기업과 다각화기업에 따라 다음과 같이 설명할 수 있다.

#### (1) 단일사업기업

##### · 하나의 사업영역에서 활동하는 기업

단일사업 기업이란 하나의 사업영역에서 활동하는 기업을 말한다. 이러한 기업은 ‘기업이 영위할 사업이 무엇인가?’에 대하여 적절히 대답하기 위하여 다음과 같은 세 가지 차원들을 고려할 필요가 있다.

첫째, 욕구충족의 대상은 누구인가? 이것은 상대할 소비자 집단을 결정하는 문제이다.

둘째, 충족시켜 줄 욕구는 무엇인가? 이것은 대상으로 할 소비자 욕구를 정의하는 문제이다.

셋째, 어떻게 소비자의 욕구를 충족시킬 것인가? 이것은 욕구충족의 수단을 결정하는 것으로서 기업의 차별역량을 정의하는 문제이다.

이와 같은 사업의 본질에 관한 정의는 소비자 지향적인 것으로 제품위주의 사업정의에 비하여 많은 장점을 갖는다. 즉 제품위주의 사업정의는 단지 판매될 제품이나 기술에 초점을 맞추기 때문에 소비자욕구의 충족이라는 본질적 문제를 등한시할 수 있다. 반면에 소비자 지향적인 사업 정의는 기업을 소비자욕구와 밀접하게 함으로써 급격한 수요변화에 효과적으로 대응할 수 있게 한다. 예) 씨큐텍, 오로라월드, 벽창호I&D 등

#### (2) 다각화기업

##### · 여러 분야의 사업들을 동시에 운영하는 기업

다각화기업이란 여러 분야의 사업들을 동시에 운영하는 기업을 말한다. 따라서 다각화기업의 사업영역을 정의하기 위해서는 전사적 관점이 필요하다. 즉, 사업영역을 개별사업부 수준에서 바라볼 것이 아니라 복수의 사업부들을 동시에 바라보는 전체적 관점이 필요하다. 다각화 기업은 단



순히 여러 사업부들을 총합한 것이 아니기 때문에 복수의 사업부들을 전략적으로 경영하기 위한 포트폴리오<sup>29)</sup> 지향적으로 정의될 필요가 있다. 이러한 포트폴리오 지향적 사업정의에는 다음과 같은 세 가지 내용들이 포함되어야 한다.

첫째, 기업 포트폴리오의 목적, 이것을 명확히 정의함으로써 기업의 전략적 목표를 전사적 입장에서 분명하게 한다. 이러한 목적이 불분명한 경우, 기업은 뚜렷한 이유와 방향 없이 다각화된 포트폴리오를 구성할 수 있다.

둘째, 포트폴리오의 범위, 바람직한 포트폴리오 범위를 결정해야 한다. 그렇지 않으면 무분별한 다각화가 진행될 수 있다.

셋째, 포트폴리오의 균형, 여러 사업부간의 적절한 균형유지라는 문제를 염두에 두어야 한다. 즉 균형 포트폴리오를 구성하도록 해야 한다. 여기서 균형 포트폴리오란 불필요한 위험없이 기업이 목표한 성장과 이익을 달성 가능하게 하는 사업단위들의 구성을 의미한다. 만약 이러한 균형 포트폴리오에 대한 고려가 없으면 최고경영층은 장기적 관점에서 미래를 대비하기보다는 근시안적 시각에서 현재의 대규모 사업에만 관심을 치중하는 부작용을 발생시킨다.

예) 윤디자인연구소, 타프시스템 등.

〈그림-101〉는 사업영역의 정의를 위하여 고려해야 할 요소들을 다시 요약한 것이다.

〈그림-101〉 사업영역의 정의를 위하여 고려해야 할 요인들



## 2) 주요 경영목표의 설정

### · 성취하고자 하는 바를 비교적 구체적으로 정의한 것

사업영역의 정의에 있어 해야 할 일은 주요 경영목표를 결정하는 것이다. 이것은 디자인벤처가 성취하고자 하는 바를 비교적 구체적으로 정의한 것으로 전략수립시 중요한 지침으로 활용된다. 이러한 경영목표들은 디자인벤처에 따라 매우 다양하다. 예를 들면, 내용에 있어 글로벌화, 국내

29) 포트폴리오란 기업이 운영하고 있는 사업들의 집합을 의미.

마케팅의 강화, 상품개발력의 향상 등 여러 가지가 제시될 수 있으며, 이를 몇 가지로 집중하여 5대 또는 10대 경영목표 등으로 제시할 수 있다. 이와 같은 경영목표들은 기업에 따라 다양할 수 있지만 이론적 측면에서 보았을 때 ‘주주 이익의 극대화’라는 목표와 일치해야 할 것이다. 왜냐하면 자본주의 사회에서 주주는 기업의 법적 소유자이며, 기업은 이들에게 투자에 대한 정당한 수익을 보장해 줄 의무가 있기 때문이다. 따라서 대부분의 기업의 경우 ‘주주 이익의 극대화’ 목표를 달성하기 위해 기업이 활용할 수 있는 최선의 방법 중의 하나가 투자수익률을 최대화하는 것이다.

이에 따라 많은 기업들이 기업효율성의 지수인 투자수익률을 가지고 주요 경영목표를 정의하고 있다. 그러나 투자수익률에 대한 지나친 의존은 경영자의 관심을 왜곡시키고 단기적 수익률 증대를 선호하는 경영관행을 조장하기도 한다. 즉, 단기지향적 경영관행은 연구개발 및 마케팅 등과 같은 미래지향적 부분에 대한 투자를 감소시키고 혁신성의 부족, 새로운 시장개척 부족 등과 같은 문제점을 발생시킨다.

그러므로 기업의 단기지향적 경영관행을 방지하기 위해서는 투자수익률 이외에도 다음에 관련된 경영목표들이 다양하게 고려되어야 한다.

즉, 시장점유율, 기술혁신, 생산성, 물적 및 재무적 자원의 획득, 우수한 경영자의 확보와 개발, 종업원의 작업성과와 태도, 사회적 책임 등이다.

### 3) 경영이념

#### · 어떻게 사업을 운영할 것인가

경영이념은 최고경영자가 중점을 두고 있는 기본 신념과 가치관 등을 의미한다. 이것은 디자인 벤처가 어떻게 사업을 운영하려고 하는지에 관하여 설명한다. 기업들은 이러한 경영이념을 통하여 다른 기업과는 차별화되는 독특한 경영철학을 확립하고 강력한 기업문화를 형성시킬 수 있다. 이와 함께 기업이념은 기업이 난관에 봉착하였을 때 앞으로 나아가 할 방향을 제시해 주기도 한다.

### 6-5-4. 비전 및 목표 수립시 유의사항

마지막으로 비전과 목표를 실제로 수립하고 실천하는 데 있어 고려해야 할 몇 가지 사항들을 살펴보면 다음과 같다.

#### ① 야망과 의지로부터 출발

비전과 목표를 수립할 때 고려할 수 있는 접근방법에는 두 가지가 있다. 하나는 전통적 방식으로서 디자인벤처의 내부자원과 외부환경의 분석으로부터 출발하는 것이다. 이것은 현재의 환경

에 맞추어서 생존영역을 설정하고 기업이 할 수 있는 범위 내에서 비전과 목표를 구축하는 방식이다.

또 다른 하나는 미래를 향한 소망과 의지에서 출발하는 방식이다. 이것은 '무엇을 하고 싶은가'라는 질문에서 시작하는 방식이다. 다시 말하여 기업의 전략적 의도 또는 '뜻'을 먼저 세우고 난 후 여건과 기능성에 관한 분석을 시도하는 것이다.

이와 같이 두 가지 접근 방법은 궁극적으로 상호보완적으로 사용되는 것이 바람직하나, 그 우선순위에 있어 후자의 접근방식이 더 우월하다고 할 수 있다. 왜냐하면 후자의 방식은 구성원들의 열망을 담아내는 데 효과적이기 때문이다. 더욱이 기회만 잘 잡으면 안정적 성장이 가능했던 시기는 지나갔기 때문에 '할 수 있는 것'만을 찾아가는 방식으로는 경쟁에서 뒤지기 쉽다. 따라서 기업의 야망과 의지에서 출발하여, 안전하게 할 수 있는 범위를 과감히 벗어날 수 있도록 비전과 목표를 수립하는 것이 바람직하다.

## ② 적합한 실행체제 구축

비전과 목표가 제대로 실행되기 위해서는 전략, 조직구조, 인사제도, 업무스타일 등 기업이 행하는 모든 활동들이 비전과 목표에 부합되도록 하여야 한다. 결론적으로, 비전과 목표의 실천에 있어 가장 중요한 것은 그 실천과 관련된 매일매일의 활동들을 비전과 목표에 적합하도록 하여야 한다는 것이다.

## ③ 공감대 확보

비전과 목표가 단지 구호에 그치지 않고 실현으로 이어지기 위해서는 수립단계에서 구성원들로부터 광범위한 공감대를 형성해야 한다. 따라서, 의견조사, 사내 아이디어 모집, 위원회 설치 등을 통하여 중간관리자나 젊은 사원들의 참여를 유도하는 것이 좋다.

## ④ 단계적으로 접근

목표와 현실간에는 항상 격차가 있기 마련이다. 특히 10년 후의 장기목표와 현실의 모습간에는 상당한 차이가 있다. 그러나 아무리 원대한 목표라도 현재의 실천에서부터 출발하여야 한다. 즉, 눈 앞에서 진행 중인 현재의 경쟁에 충실하면서 단계적으로 목표를 실현하는 자세가 필요하다는 것이다.

높은 산을 오를 때 단번에 오를 수 없듯이 비전과 목표 역시 마찬가지이다. 비전을 실천에 옮길 때에는 반드시 단계적으로 접근하여야 한다.

## 6-6. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계3

### : 전략수립과 사업계획서 작성

#### · 벤처사업의 방향과 목표, 수단을 명확하게함

디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략의 세 번째 단계는 사업전략을 수립하고 사업계획서를 작성해야 한다. 사업전략은 벤처사업의 방향과 목표, 수단을 명확하게 해 주고, 사업계획서는 투자자들을 설득하거나 스스로의 점검을 위해서 매우 중요하다.

### 6-6-1. 벤처전략

#### 1) 전략의 개념

#### · 자원과 노력을 특정한 방향으로 집중시켜 효율적 방안을 모색하는 과정

전략(Stratgy)이란 기업의 목표달성을 위해, 외부환경(External Environment) 및 내부능력(Internal Capability)에 대한 분석을 바탕으로 장단기의 관점에서 기업의 자원과 노력을 특정한 방향으로 집중시켜 효율적 방안을 모색하는 과정으로 장단기 목표를 효과적으로 탐색하여 설정하고 이들 목표달성을 위한 효율적 수단을 강구하여 이를 실제로 실행해야한다.

**전략 = 목표 + 수단 + 실행**

한편, 전략은 <표-44> 전략의 수준에서와 같이 그 목표하는 수준에 따라 기업전략, 사업전략, 기능전략으로 구분하여 추진할 수도 있다.

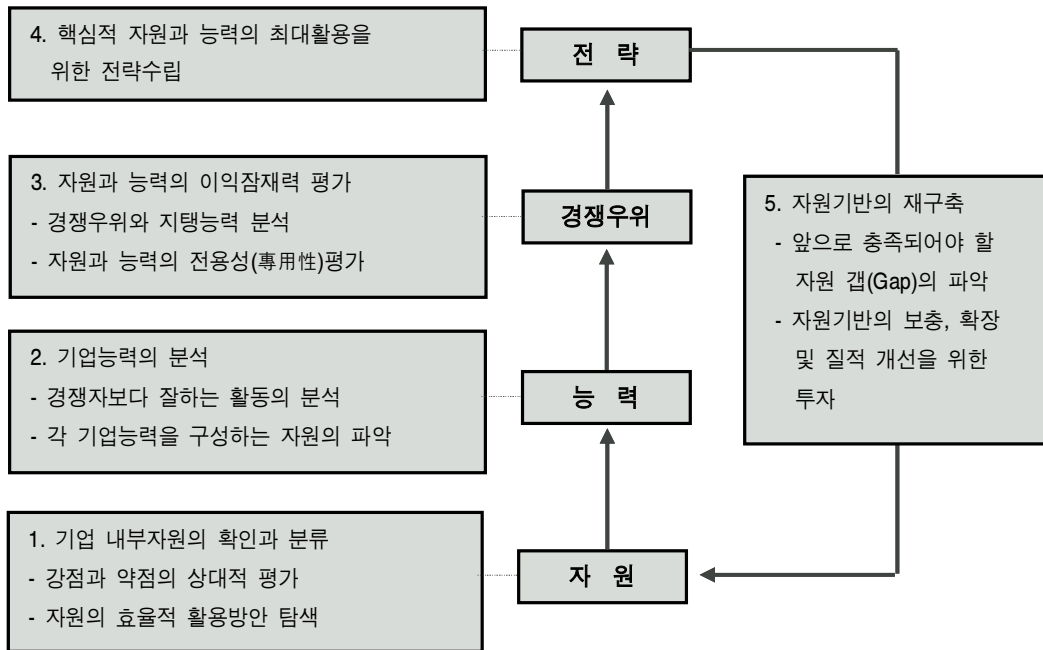
<표-44> 전략의 수준

전략	내용	예
기업전략(Corporate Strategy)	“무슨 사업을 할 것인가?”	다각화전략, 사업포트폴리오전략
사업전략(Business Strategy)	“주어진 사업에서 어떻게 경쟁할 것인가?”	비용우위전략, 차별화전략, 집중화전
기능전략 (Functional Strategy)	“자원을 기능별로 어떻게 효율적으로 이용할 것인가?”	마케팅전략, 생산전략, 재무전략, 기술전략 등

## 2) 벤처 전략의 수립단계

전략을 수립할 때에는 수요자와 공급자, 기존산업 등에 대한 산업분석과 현존, 혹은 잠재해있는 경쟁자 분석, 자체분석 등의 과정이 필요하다. 효과적인 전략계획을 위한 요소들로는 신사업에 관한 아이디어의 도출, 불측사태에 대한 대응계획, 기획과정에서의 기본가정에 대한 타당성 검토 등이 있다. 보다 세부적인 벤처 전략 수립을 위한 단계는 <그림-102>에서 보여지고 있다.

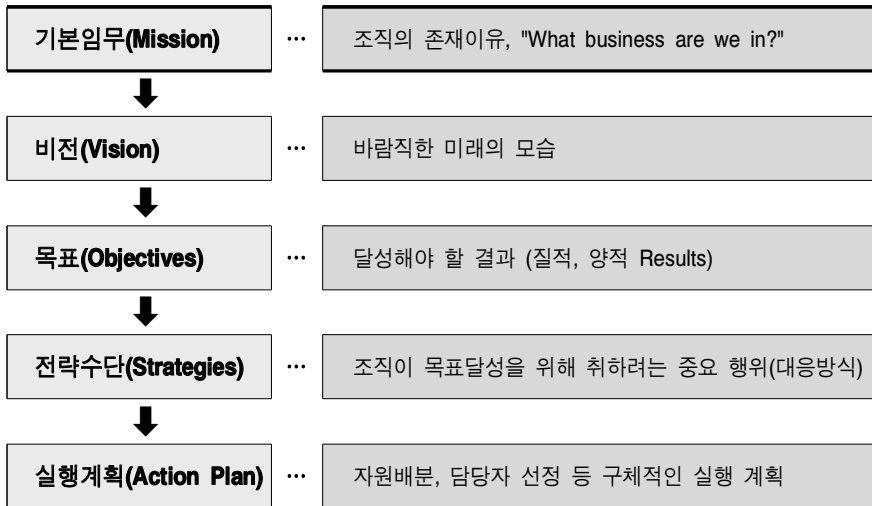
<그림-102> 벤처 전략의 구조



## 3) 벤처 전략의 계층구조

벤처 전략에서 다루어야 할 내용은 크게 조직의 존재 이유를 담는 기본임무, 바람직한 미래의 모습을 그리는 비전, 달성하고자 하는 결과와 관련된 목표, 목표달성에 필요한 전략수단, 구체적인 실행계획 등 다섯가지로 구분될 수 있다.

〈표-45〉 벤처 전략의 계층적 구조



#### 4) 사업전략모형<sup>30)</sup>

##### · 전략구분-비용우위, 차별화, 집중화

일반적으로 사업전략모형은 제품 또는 서비스가 얼마나 넓게 경쟁하고 있는가, 즉 목표시장이 시장 전체와 같이 넓은 시장인가 아니면 세분화된 좁은 시장인가에 따른 경쟁범위와 경쟁수단이 독특한 특성을 가지고 있는가 아니면 낮은 가격인가를 의미하는 경쟁우위를 각각 축으로 〈표-46〉과 같은 매트릭스를 만들 수 있다. 그리고 사업전략은 비용우위(cost leadership), 차별화(differentiation), 그리고 집중화(focus)의 사업전략으로 구분할 수 있다.

〈표-46〉 사업전략모형

구분		경쟁우위	
		비용우위	차별화
경쟁범위	넓은 표적	저원가	차별화
	좁은 표적	(저원가 초점) 집중화 (차별화 초점)	

30) 이상문외, 「벤처창업과 성장전략」, 박영사, 2001, p.214~216.

## (1) 비용우위 전략

### · 저렴한 가격의 제품 및 서비스 공급

비용우위 전략은 경쟁기업보다 저렴한 가격의 제품 및 서비스를 공급함으로써 경쟁우위를 달성하는 것을 의미한다. 이 전략은 일반적으로 제품 또는 서비스의 수요가 성숙기에 이르러 생산의 효율성이 중요시되는 단계에서 가격이 주요 경쟁요인이 될 때 사용된다. 전반적으로 비용상의 우위를 목표로 예를 들면, 규모의 경제를 달성할 수 있는 설비 확보, 숙련과 경험축적을 통한 비용절감, 비용발생의 엄격한 통제 등을 통해 경쟁우위를 달성하는 것을 말한다.

저가정책을 추구하는 기업은 경쟁사보다 낮은 가격으로 제품 및 서비스를 제공하면서도 일정 수준의 이익을 창출할 수 있어야 하고 경쟁사와 동등한 수준의 품질도 제공할 수 있어야 한다.

## (2) 차별화 전략

### · 뛰어난 장점을 갖춘 제품이나 서비스 제공

차별화 전략이란 경쟁기업보다 뛰어난 장점을 갖춘 제품이나 서비스를 제공하여 경쟁우위를 달성하려는 전략이다. 즉, 같은 제품이나 서비스라도 디자인, 품질, 상표이미지, 기술, 독특한 특성, 고객서비스 등과 같은 것들 중에서 일부를 차별화하여, 고객에게 다른 제품이나 서비스와 구별되는 독특한 것으로 인식시켜 경쟁우위를 달성하는 것을 말한다.

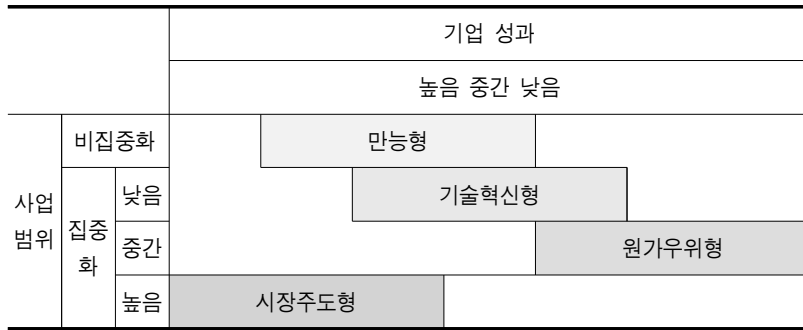
## (3) 집중화 전략

### · 특정 시장, 특정 소비자집단을 집중적으로 공략

앞의 두가지 전략이 특정 산업 전체 또는 넓은 시장을 대상으로 목표를 추구하고 있음에 반하여 집중화 전략은 특정 시장, 특정 소비자집단을 집중적으로 공략하는 전략이다. 그러므로 집중화 전략은 특정한 대상의 요구를 잘 충족시키도록 특정 목표시장에 한정된 자원을 집중하여 보다 효과적으로 차별화를 이루어 경쟁우위를 달성하려는 것이다.

### · 디자인벤처-차별화 · 집중화를 통한 고부가치 산업위주

디자인벤처의 대표자를 대상으로한 인터뷰 분석에 따르면 디자인벤처의 경우 비용우위를 중요시하는 저급제품보다는 차별화나 질을 우선시하는 고급제품을 목표로 하는 고부가치 산업위주로 규모의 경제보다는 차별성을 통한 이익 제고를 목표로 하는 경우가 많다. 그러나 어느 단계가 되면 차별화에 더하여 비용우위를 확보하기 위한 노력이 필요하다고 보고있다. 그 다음으로 집중화, 유통채널의 글로벌화 등을 주요 전략으로 보고 있다. 이러한 점을 감안할 때 디자인벤처 비즈니스의 전략은 차별화와 집중화를 통합한 개념에 초점을 맞추어야 할 것이다. 한편, 우리나라 벤처기업의 전략유형을 토대로 기업의 성과를 살펴보면 사업이 집중화될 때, 그리고 시장주도형>원가우위형>기술혁신형 등의 순서로 기업성고가 높게 나타나는 것으로 조사되고 있다.



〈그림-103〉 우리나라 벤처기업 유형 : 기업성과와 사업범위에 따른 전략유형의 분포

## 5) 벤처기업의 전략변수

전략은 변수에 따라 수행결과가 다르게 나타난다. 따라서 전략의 바람직한 변수 요인의 설정에 유의해야한다. 다음은 벤처기업 전략 수립 연구에 나타난 전략의 변수와 전략 수행결과들로 디자인벤처 전략 수립시 크게 도움이 될 수 있다.

〈표-47〉 전략변수

연구자	전략 변수	전략 수행 결과
Roore & Keely (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술 계획의 질</li> <li>제품개발 기간</li> <li>제품 우수성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품개발기간 / 제품우수성이 성과에 유의함.</li> <li>전략이 환경과 관련있음.</li> </ul>
Covinet al. (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>광고</li> <li>제품관련이슈</li> <li>계획과 관련된 활동</li> <li>고객지원</li> <li>높은 제품가격</li> <li>효과성과 품질관련</li> <li>산업에 대한 지식</li> <li>장기적인 재무 기준</li> <li>외부 독립성</li> <li>외부자금조달</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>첨단산업일수록 많은 광고, 고객 서비스/지원, 프리미엄 가격전략, 제품 관련 이슈, 공식적 계획활동, 외부자금조달 등에 의존하여 차별화를 추구함.</li> </ul>



연구자	전략변수	전략 수행 결과
Covin & Prescott (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략 변수(생산 효율성, 광고, 산업인지도, 사업 계획, 브랜드 이미지, 외부적 통제, 외부에서의 자금조달)</li> <li>스타일 변수(미션, 선점성, 위험선호 정도)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품혁신을 강조하는 중소기업 중 첨단/비첨단 산업간 차이를 보이는 변수는 브랜드 이미지, 외부에의 의존도, 선점성, 위험 선호 등임.</li> </ul>
Covin & Slevin (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 자세               <ul style="list-style-type: none"> <li>-공격성</li> <li>-혁신성</li> <li>-위험 감수성</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도입기 산업-강한 기업가적 자세</li> <li>성장기 산업-기업가적 자세</li> </ul>
Sandberg & Hofer (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>경쟁적 세부전략(생산원가 절감, 저가 구매, 우수제품 구매, 시장 틈새 발견, 마케팅 혁신, 모방 진입)</li> <li>정책적 세부전략(고객 계약, 정부 구매, 법규 변화)</li> <li>사업정의 세부전략(비차별화, 차별화, 집중화)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경쟁적 세부전략               <ul style="list-style-type: none"> <li>-통계적으로 유의하지 않았음.</li> </ul> </li> <li>사업정의 세부전략               <ul style="list-style-type: none"> <li>-차별화 전략이 집중화 전략보다 더 성공적임.</li> <li>-집중화 전략이 비차별화 전략보다 더 성공적임.</li> </ul> </li> </ul>
Cohn & Lindberg (1972)	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 서비스, 제품변화, 특별 주문 생산, 가격정책, Staff의 증감, 유통, 광고, 매출액, R&amp;D 비용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대기업이 모방하기 힘든 제품/서비스의 생산</li> <li>Short Product Runs</li> <li>고품질</li> </ul>
Hobson & Morrison (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>생산용량, 품질, 가격, 마케팅비용, R&amp;D, 전문판매원, 고객의 수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성공적인 창업기업 특성: 높은 생산용량, 고가의 고품질 제품, 제한된 고객층, 높은 R&amp;D 수준, 많은 마케팅 비용</li> </ul>
MacMillan & Day (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>생산용량, 판매, 촉진, 품질, 서비스의 품질, 판매원 비용, 가격정책</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>진취적 기업일수록 성공적</li> <li>진취적 기업: 높은 생산용량, 상대적으로 많은 판매촉진, 높은 서비스수준과 높은 광고, 판매원 비용, 공격적인 가격정책</li> </ul>
Miller & Camp (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>생산라인의 수, 고객수, 고객유형, 고객규모, 상대적 가격, 상대적 가치, 상대적 차별화, 특허보호, 수직통합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>차별화전략이 비용우위 집중화 전략보다 더 나은 성과를 냄.</li> <li>성공적인 중소기업은 진취적이고 고객쪽으로의 수직통합을 강조</li> </ul>

## 6) 디자인벤처 전략 수립시의 고려사항

한편 디자인벤처 전략 수립과 관련하여 고려할 사항은 ①전략계획의 활용, ②다각화 전략 단계, ③ 분석구분으로 나누어 정리할 수 있다.

### 1. 벤처 전략 계획의 활용

- 기업가정신(Entrepreneurship)의 촉진 : 새로운 사업/아이디어 도출 등
- 위험과 불확실성의 관리 : 불측사태 대응계획(Contingency Planning) 활용
- 기본가정(Assumptions)의 파악 : 기획과정에서의 가정들이 타당한지 검토

### 2. 기업의 다각화(Diversification)전략 단계

- Single Business : 특정시장의 한 세분시장(Segment)에서 소수의 재화/용역 생산
- Dominant Business : 특정시장의 여러 세부시장에서 사업활동 수행
- Related Business : 특정시장에서 유사한 기술 등을 통해 다양한 재화/용역 생산
- Unrelated Business : 다양한 시장에 재화 및 용역 제공

### 3. 벤처 전략 수립시 분석 구분

#### 산업분석

- 공급자 분석
- 수요자 분석
- 기존산업에서의 경쟁 분석
- 잠재적인 진입자 분석
- 대체제 분석

#### 경쟁자 분석

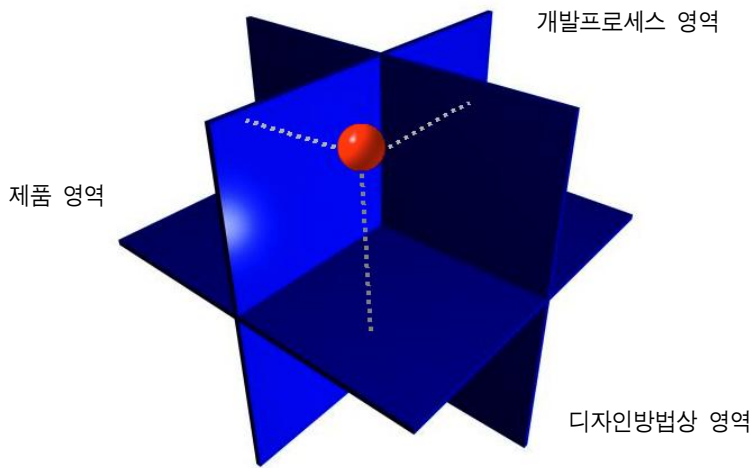
- 경쟁자의 전략 및 역량 분석
- 경쟁사 등 산업환경전반에 대한 정보탐색능력/활동이 매우 중요
- 국내 경쟁자 뿐만 아니라 목표시장에서의 외국 경쟁자 포함
- 잠재적인 경쟁자에 대한 검토 필요
  - 핵심성공요인(Key Success Factor)
  - 경쟁우위(Competitive Advantage)

#### 자체능력 분석

- 핵심역량(Core Competence)의 확보 필요
- 자체능력 분석을 바탕으로 Make or Buy Decision 필요

## 6-6-2. 디자인벤처의 사업 전략

디자인벤처의 사업 전략은 디자인 기능을 중심으로 어떠한 측면을 고유 영역으로 하여 디자인벤처 비즈니스의 가치 창출을 전개하는지의 프레임웍을 생각하는 것이다. 이들 고유영역을 밝히는 하나의 방법으로는 디자인 행위 속에서 어떠한 고유영역이 있을 수 있는지 파악해 보는 방법이다. 즉, 디자인벤처 비즈니스 사업전략의 프레임웍 설정은 디자인행위의 관점에서 ‘어떤 프로세스를 거쳐’ ‘어떤 방법으로’ ‘어떤 제품들’이라는 보편적 속성을 포괄한다. 이는 곧 제품영역(Product), 개발프로세스 영역(Process), 디자인방법상 영역(Methods) 등으로 정리될 수 있다.



〈그림-104〉 디자인벤처 비즈니스의 사업전략 프레임

### 1) 고유 영역화 사업 전략 프레임

#### (1) 제품 영역(Products)

##### · 최종 디자인 결과물을 고유 영역화

우선 가장 쉽게 어떤 특정 디자인벤처의 고유영역을 분류할 때 떠오른 것이 그 회사가 디자인해내는 고유의 최종 디자인 결과물일 것이다. 어떤 디자인벤처의 경우 통신기기를 전문 고유영역으로 한다거나 혹은 운송기기를 전문으로 한다는 등의 고유 영역을 가질 수 있다.

이의 대표적인 예로 제품의 손잡이만을 고유 영역화하여 다양한 디자인을 전개함으로써 성공한 예가 미국의 ‘옥소인터내셔널 사’라고 볼 수 있다. 옥소인터내셔널 사는 주부들이 활용하는 다양한 주방기구에서 손잡이 부분에 많은 불편함을 느끼는 것에 착안하여 손잡이에 특수한 재질, 표

면처리를 활용한 인간공학적 디자인을 적용하여 미국의 ‘디자인 우수상(IDEA: Industrial Design Award)’ 등 다수의 디자인상을 수상하였을 뿐 아니라 사업적으로도 성공하여 주방기기의 손잡이에서 다양한 도구의 손잡이까지 그 영역을 확대해 나가고 있다.



〈그림-105〉 옥소의 로고 및 제품

즉, 어떠한 프로세스, 방법을 거치든 최종 디자인된 제품에 특성화를 주어 이를 고유화하는 것이다. 이는 그 다양성으로 인해 이의 세분화를 위한 하위 카테고리(sub-category)는 일반화 시켜 정리하기 어렵지만 그 제품이 추구하는 가치에 따라 〈표-48〉와 같이 분류할 수도 있다.

〈표-48〉 제품영역별 분류

제품영역별 분류	품목에 의한 분류 (item)	특정한 제품 또는 분야에 관심을 가지므로 타제품과는 다른 독특한 고유성을 확보함. (예, 해외: OXO)
	소재에 의한 분류 (subject)	특정한 소재(주제)를 다양하게 응용 발전시켜 새로운 시장을 확대시킴. (예, 국내: 나무나라, 컬처메이커)
	재료에 의한 분류 (medium, material, skill)	특정한 재료와 기술을 다양하게 응용 발전시켜 틈새시장을 확대시킴. (예, 해외: Authentic, 국내: 아메스)

그러나 위의 세 가지는 상호 분리하여 구분할 수는 없다. 왜냐하면 구체적인 디자인물은 항상 위의 세 가지 요소를 공통적으로 내포하고 있기 때문이다. (즉, 요소라는 의미는 어떤 것을 구성하는데 하나라도 빠지면 안 되는 필수 불가결한 것이기 때문이다.)

## (2) 개발프로세스 영역(Process)

### · 제품 개발프로세스상의 시점상의 위치를 고유 영역화

다음으로 최근 들어서 나타나고 있는 디자인벤처의 특질이라고 볼 수 있는 것인데 제품 개발 프로세스 상의 시점상의 위치를 고유 영역화 하는 것을 들 수 있다. 즉 디자인벤처의 영역이 프로세스상의 연구단계, 스타일링단계, 구현 단계중 어느 시점을 고유 영역으로 하는 디자인벤처인가를 말하는 것이다.

많은 경우의 디자인벤처의 경우 대개 제품개발 프로세스상의 최종 개발 구현단계에 위치하고 있거나 아니면 스타일링 단계에만 머무는데 비해 근래에 들어서는 기획 및 전략 연구단계에 위치하여 디자인 전략 및 기획의 설정을 고유영역으로 하는 디자인벤처가 늘어나고 있다. 이의 대표적인 디자인벤처로서는 미국 시카고에 위치해 있는 ‘더블린 그룹(Doblin Group)’을 들 수 있다. 더블린 그룹은 디자인 혁신을 위한 디자인 전략을 전문으로 하는 디자인벤처로서 이들의 최종 결과물은 어떤 물리적 제품이 아니라 ‘디자인 브리프 (Design Brief)’나 전략적 모형이다. 또 다른 예로 들 수 있는 것이 이태리의 ‘미래 컨셉 연구소(Future Concept Lab.)’이다. 이 디자인벤처는 최근의 각종 디자인 트렌드만을 연구하는 곳으로서 다양한 생활의 시나리오의 제안을 전문으로 하고 있다.



〈그림-106〉 미래디자인개념연구소(Future Concept Lab)

즉, 디자인 전문회사가 디자인 프로세스 전과정을 특색없이 이루던 것에서 디자인벤처 비즈니스는 디자인 프로세스의 특정적 단계에 집중함으로써 고유의 가치를 개발한다. 이는 부분, 전체, 연합 등으로 다시 세분화될 수 있다.

〈표-49〉 개발 프로세스(과정) 영역

과정별 분류 (작업범위별)	부분	디자인 과정의 일부분을 집중적으로 연구하여 전문화하여, 타 벤처와 다르게 특성화를 유지함
	전체	디자인 과정의 모든 부분을 해결하여(기획-생산-판매까지) 전체적인 비용을 줄이고 전문화하는 경우를 말함. (예, 해외: 피치사)
	연합	디자인벤처가 다른 분야의 기업(venture)과 연합하여 또 다른 분야를 개척하는 경우로서 최근의 이종 기업간의 합동연합 형태와 유사함. (예, 해외: 팔로 알토사)

### (3) 디자인방법상의 영역(Methods)

#### · 디자인 방법상의 고유 영역화

마지막으로 들 수 있는 것은 디자인 방법상의 고유 영역화이다(광의의 의미에서 이는 시점상의 특성에 속한다). 주로 디자인 전문회사의 경우 ‘형태 스타일링’을 그 회사의 고유 방법으로 내세우고 있으나 이는 점차 다양해지고 있다. 가령 어느 디자인벤처는 디자인 제품의 구조 분석만을 전문 영역으로 한다던가 어느 디자인 벤처의 경우는 소비자의 행동연구만을 전문적으로 한다던가 하는 것이 이러한 예이다. 이렇게 디자인 방법을 특성화하여 성공한 예는 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 미국의 ‘이-랩(E-Lab.)’은 사용자의 행동관찰만을 전문으로 하여 소비자의 숨겨진 니즈를 파악하는 디자인벤처이다.

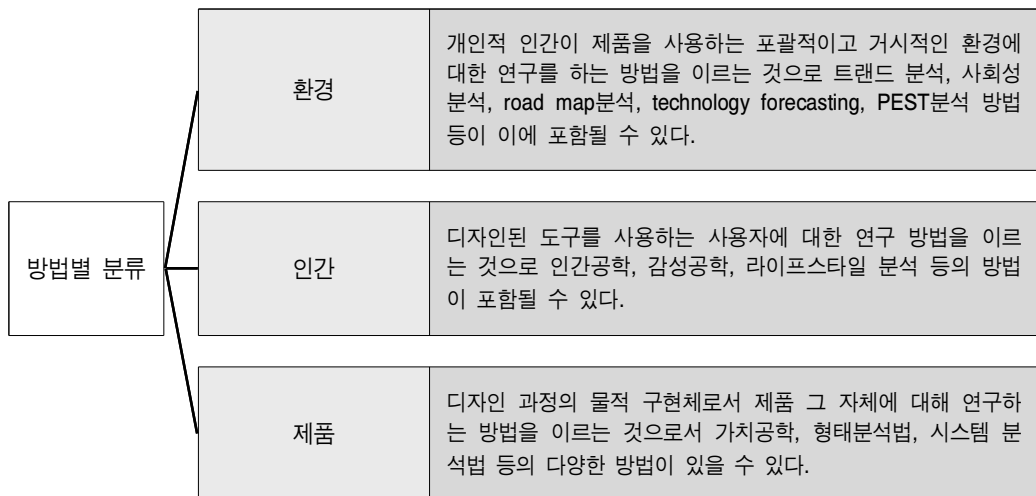


〈그림-107〉 E-Lab 사의 사용자 관찰 장면의 예

특히 이 회사는 비디오를 사용한 문화인류학적 접근 방법(Video ethnography)을 독자적으로 개발하여 활용함으로써 사용자 중심 디자인을 이루는 디자인벤처로 널리 알려져 있다. 이외에도 ‘헨리 드레이퍼스 어소시에이츠(Henry Dreyfuss Associates)’는 인간공학적 접근방법을 전문으로 하여 성공한 사례이다. 즉, 디자인을 이루기 위해 활용되는 디자인 방법에 있어 타 회사와의 차별화를 이루고 이를 특성화하는 것이다. 이 디자인 방법은 디자인 프로세스 상의 다양한 디자인 단계에 활용되는 것을 전제로 하고 있기 때문에 프로세스와 많은 관계를 가지고 있다.

디자인 프로세스의 세분화는 여러 가지가 있을 수 있으나 사람이 도구를 사용하고 이를 둘러싸고 있는 환경의 세 가지 관점에 중점이 두어져서 연구가 가능하다. 이를 볼 때 연구 방법은 크게 환경(물리적, 사회적 환경), 인간, 제품 등으로 세분화가 가능하다.

〈표-50〉 방법별 분류



## 2) 프레임워크의 전략설정을 위한 활용

### (1) 프레임워크의 매트릭싱(framework Matrixing)

앞서 언급했듯이 프레임워크는 독립적, 개별적으로 존재하는 것이 아니라 이들간의 관계 즉 어떤 프로세스를 거쳐 어떤 방법을 활용하여 어떤 제품을 생산하는지를 통하여 상호 의존성을 가지고 있다. 이를 위해 제품 영역(Product), 개발프로세스 영역(Process), 디자인방법 영역(Methods) 간의 매트릭싱(Matrixing)을 통하여 관계를 파악한다.

앞서 조사된 웹 설문(Web survey), 인터뷰(Interview), 사례연구(Case study) 등의 경우를 종합하여 이들 세 프레임워크간의 관계를 파악한다. 가령 기획전략 단계에 특성화를 이루고 있는 벤처의 경우 주로 활용하고 있는 방법이 주로 어떠한 방법이고 그 결과 최종 도출되는 제품의 유형은 무엇인지, 혹은 거꾸로 가구 디자인(용구적 가치)을 특성화하고 있는 벤처의 경우 어떤 단계에 중점을 두며 활용하고 있는 방법이 무엇인지 등을 Pattern을 파악해 볼 수 있다. 이를 통하여 각 프레임워크간의 상호 관계를 파악하여 디자인벤처 비즈니스를 위한 방향 설정에 도움을 줄 수 있다.

## **(2) 디자인벤처 비즈니스의 포지셔닝과 비즈니스 기획**

세가지 프레임워크를 활용하여 현 디자인벤처 비즈니스의 패턴적 특성, 가령 예를 들어 제품 특성화 위주에서 프로세스 특성화 중심으로 움직여 가고 있는데 그 중에서도 기획 전략 단계에 중점을 두는 회사의 분포가 많아지고 있다는 등 맵핑(Mapping)이 가능하여 조사 대상 디자인벤처 비즈니스의 상대적 포지셔닝(Positioning)이 가능하다.

이를 통하여 자사와 경쟁사간의 프레임워크를 축으로 한 상대적 위치를 파악하여 취해야 할 상대적 강점(competitive advantage)을 파악하도록 한다. 또한 디자인벤처 비즈니스를 시작하려는 경우 현재의 맵(Map)을 보아 비어있는 포지션(position)을 파악하여 기회를 파악하도록 돕는다. 또한 진흥 기관 등의 관(官)은 이 맵을 통하여 전체적인 흐름을 보고 디자인벤처 비즈니스를 위한 정책입안, 투자 우선순위 등을 조절할 수 있다.

## **3) 전략 설정의 프로세스**

전략 설정의 프로세스는 거시적 측면에서 즉, 기업의 전체차원에서 디자인벤처의 사업 전략을 기획하기 위한 과정이다.

- ① 체크리스트(Checklist)를 통한 자사의 위치 파악
- ② 파악된 자사의 위치에 따른 경쟁 이점(competitive advantage)의 강화 및 확실한 포지셔닝(positioning)
- ③ 포지셔닝(Positioning)에 따른 자사가 갖추어야할 역량(프로세스, 방법, 제품) 파악
- ④ 규명된 역량의 특성에 따른 디자인 영역 프로세스, 방법 등 규명(앞서의 프레임워크 매트릭스에 의거)
- ⑤ 규명된 연구 방법 및 프로세스에 따른 구체적 전략 설정
- ⑥ 디자인 전략 설정시 타 회사와의 협력 관계(Networked collaboration)이 요구될 시 프레임워크에 의거 적합한 협력체 모색 및 팀워크(teamwork).



### 6-6-3. 사업계획서 작성

사업계획서는 창업자(또는 기획자) 스스로 점검을 해볼 수 있는 좋은 기회가 된다. 따라서 타인에게 보이든 안보이든지 간에 계획서를 작성하는 것은 필요한 작업이며, 많은 사람들에게 보여주는 것이 도움이 된다. 왜냐하면 자신이 생각하지 못했던 건설적인 비판을 들을 수 있으며, 창업자 스스로 점검을 해 볼 수 있는 좋은 기회가 되기 때문이다.

#### 1) 사업계획서의 의미

##### · 사업활동에 대한 기획의 결과

일반적으로 사업계획서는 계획사업이 어떤 방향으로 나아가고 있고 어떻게 목표에 도달할 수 있는지에 대해 설득력있게 설명하는 문서라 말할 수 있다. 즉, 사업활동에 대한 기획의 결과가 바로 사업계획서(Business Plan)이다.

여기에는 사업의 내용, 경영방침, 기술성, 시장성 및 판매전망, 수익성, 소요자금 조달운영계획, 인력 충원계획 등을 일목요연하게 정리해야 한다. 이것을 작성하는 과정에서 기업가는 사업에 관해 여러 가지를 살펴보게 되고 가능성, 위험부담 시장조건 등을 객관적으로 빠뜨리지 않고 살펴볼 수 있는 기회가 된다. 또한 사업계획서는 자본조달 수단과 회사 경영의 가이드 라인으로 중요한 역할을 한다.

#### 2) 사업계획서의 중요성

##### · 객관적이고 체계적으로 사업타당성을 검토, 원활한 자금조달

첫째, 사업계획서는 창업자 자신이 창업 및 발전전략을 설계해 보는 기회가 된다. 주관적인 사업 구상이 아니라, 객관적이고 체계적으로 사업타당성을 검토할 수 있다. 창업에 필요한 제반 요소를 점검하고 부족한 부분을 파악함으로써 효율적으로 창업 과정을 수행하고 창업 성공률(Survival rate)을 높인다. 창업과정에서 어떠한 전략을 취할 것인가를 분석하여 결정할 수 있다. 둘째, 창업자가 외부로부터 자금조달을 원하는 경우, 창업자가 자신의 '기회'를 외부투자자(벤처 캐피탈, 엔젤)에게 체계적으로 설명하기 위해서도 사업계획서가 필요하다. 특히 창업자가 외부투자자를 찾고 있는 경우에는 잘 구성된 사업계획서가 필요하다.

##### · 사업 성공의 가능성을 높여주고 계획적인 창업을 가능케함

창업 과정에 있어서 사업 계획서의 작성은 계획 사업에 관련된 제반 사항, 즉 계획 사업의 내용, 계획 제품 시장의 구조적 특성, 소비자의 성격 구성, 시장 확보의 가능성과 마케팅 전략, 계획 아

이템에 대한 향후 수익 전망, 투자의 경제성, 계획 사업에 대한 소요자금 규모 및 조달 계획, 창업금의 상환 계획, 조직 및 인력 계획 등 창업에 관련되는 제반 사항을 객관적, 체계적으로 작성하는 아주 중요한 자료이다.

사업 계획서는 창업자 자신을 위해서는 사업 성공의 가능성을 높여주는 동시에 계획적인 창업을 가능케 하여 창업 기간을 단축해주고, 계획 사업의 성취에도 많은 효과를 거두게 한다. 또한 창업에 도움을 줄 제3자, 즉 동업자, 출자자, 금융 기관, 매입처, 매출처, 더 나아가 일반 고객에 이르기까지 투자의 관심 유도 및 설득 자료로 활용도가 매우 높다. 이런 이유로 사업 계획서 작성은 정확하고 객관성이 유지되어야 하며 전문성과 독창성을 갖춘 보편타당한 사업 계획서가 되지 않으면 안 된다.

### 3) 사업 계획서의 작성 단계

#### · 기본 계획과 작성 순서를 정하여 작성

사업 계획서는 그 목적, 용도 및 제출 기관에 따라 내용상 차이가 있으며, 분량과 첨부 서류에도 큰 차이가 난다. 또한 창업자가 직접 작성하느냐, 외부 전문 기관에 의뢰하여 작성하느냐에 따라 전문성과 내용이 달라질 수 있다. 따라서 사업 계획서 작성 전에 미리 기본 계획과 작성 순서를 정하여 작성하여야만 시간과 노력을 절약할 수 있으며, 내용도 충실해질 수 있다. 효율적인 사업 계획서 작성을 위해 사업 계획서를 실제 작성하기 전에 미리 준비할 사항과 사업 계획서 작성의 기본 순서를 알아두는 것이 필요하다.

다음은 사업계획서의 작성단계이다.

- 1단계 : 사업 계획서 작성의 목적에 따라 기본 방향을 설정하는 일이다. 기본 목표와 방향이 정해지지 않으면 사업 계획서가 초점을 잃기 때문이다.
- 2단계 : 사업 계획서 작성 목적 및 제출 기관에 따라 소정 양식이 있는지 미리 알아보아야 한다.
- 3단계 : 사업 계획서 작성 계획의 수립이다. 대부분의 사업 계획서는 사업 계획 추진 일정 상 일정 기한 안에 작성해야 할 필요성이 있는 경우가 많다.
- 4단계 : 사업 계획서 작성에 직접 필요한 자료와 첨부 서류 등을 철저히 준비하는 일이다.
- 5단계 : 작성해야 할 사업 계획서의 품(from)을 결정하는 일이다.
- 6단계 : 실제 사업 계획서를 작성하는 일이다. 사업 계획서 작성자는 사업 계획서 작성 요령을 미리 숙지하여 둘 필요가 있다.
- 7단계 : 편집 및 제출이다. 사업 계획서는 내용도 중요하지만 그 내용을 포괄하고 있는 표지 등 편집도 대단히 중요하다.

#### 4) 사업 계획서의 기본 구성 및 내용

디자인벤처 비즈니스 사업계획서의 기본 구성 및 내용은 일반 벤처의 사업계획서 내용을 활용할 수 있다. 다음에 제시한 사업계획서의 구성은 벤처의 보편적 양식으로 회사에 따라 구성과 내용의 가감이 가능하다.

구성	내용
<b>1. 기업체 현황</b>	1) 회사 개요 2) 업체 연혁 3) 창업 동기 및 사업의 기대 효과 4) 사업 전개 방향 및 향후 계획
<b>2. 조직 및 인력 현황</b>	1) 조직도 2) 조직 및 인력 구성의 특징 3) 대표자 및 경영진 현황 4) 관계 회사 내용 5) 종업원 현황 및 고용 계획 6) 교육 훈련 현황 및 계획
<b>3. 기술 현황 및 기술 개발 계획</b>	1) 제품(상품)의 내용 2) 제품(상품) 아이템 선정 과정 및 사업 전망 3) 핵심기술 현황 4) 기술개발 계획
<b>4. 연구(또는 생산) 및 시설 계획</b>	1) 연구(또는 생산) 및 시설 현황 가. 최근 2년간 생산 및 판매 실적 나. 시설 현황 다. 조업 상황 2) 연구개발단계(또는 생산 공정) 가. 연구개발단계도(또는 생산공정도) 나. 연구개발단계(또는 생산공정성)의 제 문제 및 개선 대책 3) 원·부자재 사용 및 조달 계획 가. 제품 단위당 소요 원재료 나. 원재료 조달 상황 다. 원재료 조달 문제점 및 대책 4) 시설투자 계획 및 효과 가. 시설투자 계획 나. 시설투자 효과
<b>5. 시장성 및 판매 전망</b>	1) 관련 산업의 최근 상황 2) 동업계 및 경쟁 회사 현황 3) 판매 계획 가. 연도별 판매 계획 나. 판매 시스템 및 마케팅 전략 다. 마케팅 전략상 제 문제 및 해결 방안

구성	내용
<b>6. 재무 계획</b>	1) 재무 현황 가. 최근 결산기 주요 재무 상태 나. 금융 기관 차입금 현황 2) 재무 추정 가. 자금 조달 운용 계획표(자금 흐름 분석표) 나. 추정 대차대조표 <sup>31)</sup> 다. 추정 손익계산서 <sup>32)</sup> 3) 향후 수익 전망 가. 손익분기 분석 나. 향후 5개년 수익 전망 다. 투자수익률
<b>7. 자금 운용 조달 계획</b>	1) 소요 자금 2) 조달 계획 3) 연도별 증자 및 차입 계획 4) 자금 조달상 문제점 및 해결 방안
<b>8. 사업 추진 일정 계획</b>	
<b>9. 특정 분야별 계획</b>	1) 자금 조달 가. 자금 조달의 필요성 나. 소요자금 총괄표 다. 소요자금 명세 라. 자금 조달 형태, 용도, 규모 마. 보증 및 담보 계획 바. 차입금 상환 계획 2) 기술 개발 사업 계획 가. 사업 내용 및 연구 목표 나. 연구 개발 인력 구성 다. 개발 효과 라. 개발공정도 마. 개발 사업 추진 계획 및 소요자금 3) 시설근대화 및 공정 개선 계획 가. 추진 목적 나. 분야별 추진 계획 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 시설근대화 계획</li> <li>• 공정 개선 계획</li> <li>• 신제품 개발 계획</li> </ul>
<b>10. 첨부서류</b>	1) 정관 2) 상업 등기부등본 3) 사업자 등록증 사본 4) 최근 2년간 결산 서류 5) 최근 월 합계 잔액 시산표 6) 경영진 · 기술진 이력서 7) 공업 소유권(특허 · 실용신안) 및 신기술 보유 관계 증빙 서류

## 5) 사업계획서 작성시 고려사항

### ① 장기적 관점에서의 고려와 여러 대안들의 우선순위에 대한 체계적인 검토 필요

창업자가 사업계획서 작성과정을 무시하고 손쉽게 사업계획결과만을 얻으려 하면, 사업계획서가 실행과정에서 계획대로 추진되지 않을 경우가 많다. 따라서 사업계획서 작성과정에서 거쳐야 할 장기적 관점에서의 고려와 여러 대안들의 우선순위에 대한 체계적인 검토없이, 자신에게 익숙한 활동중심의 결과만을 중시해서는 안된다. 사업계획서는 단순히 해야 할 활동들을 나열하는 것(Activity-oriented)이 되어서는 안되며, 추구해야 할 목표와 이를 달성하는 방안에 관한 내용(Goal-oriented)을 담고 있어야 한다. 그러나 사업계획서 작성절차나 틀에 너무 얽매어 지나치게 경직된 결과가 나올 수밖에 없는 방식이 되어서도 안된다.(경직성 탈피)

### ② 사업계획서의 역할과 목적을 잘못 이해해서는 안됨

사업계획서에서 시장/마케팅에 대한 계획보다 지나치게 기술의 문제에만 초점을 맞추어서는 안된다. 또한 사업계획서를 자금조달을 위한 형식요건으로만 생각해서는 안된다.

### ③ 목표가 지나치게 일반적이거나 모호해서는 안됨, 지나친 낙관론과 대안 전략이 없는 경우도 곤란

목표(Goal)는 명확하고 측정가능하고 시간개념이 있고 현실적이고 수정가능하도록 설정되어야 하며, 각 구간별 달성목표들(Milestones)도 함께 설정하여 그 진척도를 지속적으로 점검해야 한다. 아울러 지속적인 환경변화 탐색을 통해 필요할 경우 목표를 수정보완(Revision)하는 기민성과 유연성을 가져야 한다.

사업계획의 실행과정에서 생길 수 있는 제반 문제점/위험요인들을 파악하고 이들에 대한 대응방안 검토가 필요하다.

### ④ 사업계획서는 직접 내지는 경영팀에서 작성해야함

사업계획서 준비과정에서는 창업자 본인 내지는 모든 경영팀이 참여하여야 하며, 논리적이고 포괄적이고 다른 사람들이 읽어서 이해할 수 있는 계획이 나와야 한다. 사업계획서 작성을 전적으로 외부전문가에게 의뢰하는 것보다는 경영팀이 직접 사업계획서를 작성함으로써, 그 과정에서 목표시장 등에 대한 근본적인 오류들을 파악할 수도 있고, 잠재투자자들도 사업계획서를 철저히 이해하고 있는 경영진들을 신뢰할 수 있다. 또한 사업계획서는 되도록이면 간결명료하게 작성해야한다.

### ⑤ 사업계획서 준비/작성과정에서 제반수집정보들을 조직화하는 것이 필요

수집정보들을 몇가지 영역으로 체계적으로 분류(Segmenting)하고 이들을 사업계획서에 통합

31) 일정시점에서의 기업의 재정상태를 일람할 수 있게 나타낸 것.

32) 기말에 예상되는 기간손익의 발생과정을 손익계산서의 형식으로 표시한 것.

(Integrating)해서 활용해야 한다.

기타사항으로

첫째, 사업계획서는 충분성과 자신감을 바탕으로 작성되어야 한다.

둘째, 사업계획서는 객관성이 결여되어서는 안 된다.

셋째, 계획사업의 핵심내용을 강조하여 부각시켜야 한다.

넷째, 제품 및 기술성 분석에 대한 내용은 전문적인 용어의 사용을 피하고, 단순하고도 보편적인 내용으로 구성한다.

다섯째, 자금 조달 운용계획은 정확하고 어느 정도 실현 가능성이 있어야 한다.

여섯째, 계획사업에 잠재되어 있는 문제점과 향후 발생 가능한 위험요소를 심층 분석하고, 예기치 못한 사정으로 인하여 창업이 지연되거나 불가능하게 되지 않도록 다각도에 걸친 점검이 요구된다.

## 6-7. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계4

### : 필요자원조달

#### · 디자인벤처 비즈니스의 실현을 위한 각종 자원 확보-치밀한 사전준비와 노력이 필요

디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략의 네 번째 단계는 필요한 자금의 조달이다. 기회를 포착한 후에는 가장 효과적인 방법으로 자금을 조달해야 기회를 현실화할 수 있다. 따라서 어떠한 자금원을 어떻게 조달하느냐가 매우 중요하다. 그러므로 자신의 사업아이템이 지닌 상품가치 및 시장규모 그리고 경영자로서의 자질 등이 투자자들에게 인정을 받을 수 있도록 치밀한 사전준비와 노력이 필요하다.

자금은 항상 예상보다 많이 투입되고, 성과는 예상보다 더디게 나타나기 때문에 자금소요예측 및 자금조달원천에 대한 파악이 매우 중요하다. 특히 현금관리가 벤처기업의 생존을 위해서는 매우 중요하다. 따라서 창업초기 3년 기간에 대해서는 월별로 현금흐름을 추정해야한다.

### 6-7-1. 자원의 의미

창업과정에 필요한 자원에는 ‘자금’ 외에도 여러 가지가 있다. 최소의 투입으로 최대의 산출을 거두기 위해서는 기업가정신에 의한 최소자원투입의 원칙이 필요하다.

〈표-51〉 창업을 위한 필요자원

1. 사람(Manpower)
2. 자금(Money)
3. 공장/설비(Machine/Material)
4. 사업계획(Management)

#### · 다단계에 걸친 자원확보

처음부터 필요한 모든 것을 갖추고 시작하는 것은 위험하며 꼭 필요한 시점에 꼭 필요한 만큼만 투입하여 낭비를 극소화해야 한다. 이를 위해서는 구매절차의 간소화 등 조직관리의 유연성이 매우 필요하다.

#### · 자금의 효율적 사용

자금은 항상 예상보다 많이 투입되고, 성과는 예상보다 더디게 나타난다. 따라서 자금소요예측 및 자금조달원천에 대한 파악이 매우 중요하다. 특히 현금(Cash) 관리가 벤처기업의 생존을 위해서는 매우 중요함을 잊지 말아야 한다.

### · 외부자원 적극 활용

외부자원(Other People's Resources)<sup>33)</sup>을 적극 활용할 수 있어야 한다. 따라서 평소부터 외부자원들과의 교류 및 유대관계 유지를 통해 인적 네트워크(Human Network) 관리, 파트너로부터의 신용/신뢰 확보가 매우 중요하다.

## 6-7-2. 자금 계획

창업멤버들이 자체 조달한 자금, 창업투자회사의 액면가 출자 등을 통해 초기 설립자본을 마련하고 용역사업을 하여 최소한의 운영경비를 조달하는 것이 일반적이다. 용역사업과 초기아이템(아직은 시장화되지 않은)을 통해 검증받은 기술력을 바탕으로 신용보증기금, 기술신용보증기금 등의 여신기관으로부터 저리의 장기자금을 소규모로 지원 받을 수 있다. 하지만 대부분의 경우 대출담보를 요구함으로 이 점을 고려해 보아야 한다. 최근에는 엔젤클럽이 활성화되면서 엔젤투자가를 유치하여 초기자본을 조달하는 방법도 적극적으로 검토할 필요가 있다.

유치된 자금의 용도는 창업인력의 인건비, 사무실 운영비, 연구개발비, 자재 구입비 등 생존과 사업아이템 개발을 위한 최소한의 경비로 사용된다.

### 1) 디자인벤처의 성장단계별 필요자금 구분<sup>34)</sup>

일반적으로 창업 초기에는 기술 개발에 대한 정부지원금, 창업멤버들의 자체 조달 자금 및 친인척 등의 자금이 동원된다.

사업화 및 성장단계에서는 기술력을 바탕으로 한 금융기관의 장기저리자금(기술담보제공)을 이용하고, 성장단계에서는 장래 성공가능성을 보고 벤처캐피탈을 확보한다.

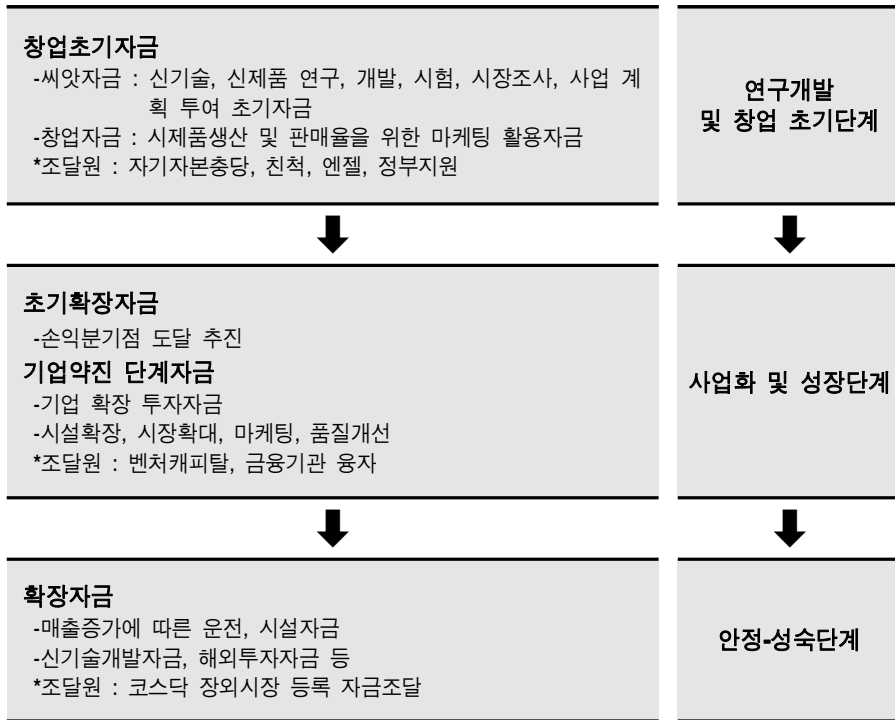
안정-성숙단계에서는 매출에 따른 시설운전 및 시설확장으로 코스닥 등록 및 주식 공개에 의한 시장 자본 형성 결과적으로 성장단계에 따라 필요자금 규모도 다르고 자금의 지원방식이 용자위주에서 투자형태로 전환된다.

33) 외부자원에는 다음 사항들이 모두 포함된다.

- 사외이사, 벤처금융가, 컨설턴트, 변호사, 회계사 등 인적 자원
- 정부의 연구개발사업, 창업지원 등 정책자금 등 재무 자원
- 창업보육센터 등 물적 자원
- 관련정보를 제공하는 정보센터 및 컴퓨터 네트워크 등 지식/정보

34) <http://www.uventure.org/> 부분인용.





〈그림-108〉 디자인벤처의 성장단계별 필요자금

## 2) 벤처자금 유치 및 조달

### (1) 금융기관을 통한 용자

기업이 성공하기까지에는 기초연구단계, 응용 및 사업화 단계, 시장 진출 단계를 거쳐서 창업이 이루어지는데, 대부분의 금융자금이 응용단계나 사업화단계에서 지원되고 있다. 금융기관이 연구 단계에 있는 기술투자의 수익성을 제대로 예측할 능력이 없기 때문에 금융기관이 위험부담을 줄이기 위해 안정성 위주로 지원하고 있다.

중소기업이나 창업기업은 기술개발자금의 대부분을 금융기관의 시설자금용자와 기술개발용자에 의존하고 있는 바, 대기업에 비하여 담보능력이 적기 때문에 금융기관이 기피하고 있는 실정이다. 지금까지 벤처캐피탈도 일반금융기관과는 달리 불확실한 자금이고 제한된 자금지원능력 때문에 투자보다 용자에 더 비중을 두고 있었다고 볼 수 있다.

### (2) 엔젤을 통한 자금유치

엔젤이란 창업초기에 자금이 부족한 벤처기업에 자금지원과 경영지도를 해주는 개인투자자를 말

한다. 기업에 돈을 빌려주는 것이 아니라 지분을 매입하여 주인이 되는 것이어서 주식투자와 유사하다고 볼 수 있다.

엔젤투자는 유망한 벤처기업을 발굴해서 장기투자하는 고위험·고수익 투자 수단이기 때문에 투자위험은 높지만 성장가능성이 보이고 장래성 있는 기업에 투자하면 투자금액의 수십배의 수익을 기대할 수 있다. 그러나 벤처기업의 기술력과 장래성 및 사업성을 보고 무담보로 투자하는 것이므로 기업이 부도날 경우 투자자금을 돌려 받을 수 없는 것이 문제다.

### **(3) 투자조합(펀드)을 통한 자금유치**

투자조합이란 전문투자금융기관이 투자조합을 결성해서 조성된 자금을 재원으로 고성장·고수익이 기대되는 유망한 벤처기업을 대상으로 이들 기업이 발행하는 주식, 전환사채 등을 획득함과 동시에 각종 경영, 기술상의 자문을 제공하여 투자기업의 육성발전을 지원하고 향후 공개시장에서 투자수익을 환수함으로써 조합 출자자에게 높은 수익을 분배하는 제도이다.

디자인벤처를 지원하기 위한 전문투자조합으로는 코리아디자인벤처투자조합이 있다. 코리아디자인벤처투자조합은 디자인개발시 사업성은 충분하나 자금력 부족으로 개발된 디자인의 사장화를 방지하고 디자인전문회사 및 디자인품목 제조기업을 벤처기업으로 육성하기 위해 조성된 디자인전문펀드로 벤처기업평가 우수기업 및 개발지원사업 참여업체, 산업디자인 전문회사 등에 투자하고 있다. 자금지원이외에도 기업의 단계별 컨설팅, 성장 단계별 마케팅 지원, 각 투자기업간 네트워크 구축 및 활용, 사업 진행 단계에 부합하는 추가투자, 해외 협력기관 등 보유 네트워크를 활용한 해외 우수 기술 이전 및 해외 진출시 관련 컨설팅 등 해외 업무 지원, 기타 기업 성장에 필요한 제반 활동 전개하고 있다.

그러나 기존 디자인 업체들의 경우 지금껏 용역에 의지해온 사업구조 때문에 수익모델과 제조기반이 취약해 투자요건이 조성되지 않고 있으면 또한 아직까지 디자인벤처에 대한 영역이 모호해 투자가 선뜻 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

### **(4) 코스닥 시장(장외시장)을 통한 자금유치**

벤처투자는 장기적으로 리스크가 따르는 투사이기 때문에 자금을 조달해주는 자본시장의 역할이 매우 중요하다. 따라서 벤처기업에게 안정적인 시장진입을 할 수 있도록 이를 대신해 줄 수 있는 공식창구가 바로 코스닥 시장(장외시장)이다. 이 곳을 통해서 벤처기업에게 직접 금융의 기회를 주고 투자자에게는 새로운 투자수단을 제공하기도 한다.

코스닥 시장에 등록된 벤처기업은 일반 공모증자를 통하여 직접 자금을 마련할 수도 있고, 자기회사 주식을 취득함으로써 추가안정을 유지하고 경영권도 방어할 수 있다.

### 6-7-3. 벤처캐피탈과 엔젤

#### 1) 벤처캐피탈

**· 무담보 주식투자 원칙, 성과보수는 투자기업의 경과 성과에 따라**

벤처캐피탈(모험자본)이란 고도의 기술력과 장래성은 있으나 자본과 경영능력이 취약한 기업에 창업초기단계부터 자본과 경영능력을 지원하여 투자기업을 육성한 후 투자자본을 회수하는 자금 공급기관을 말한다. 그러므로 벤처캐피탈은 용자를 위주로 하는 기존의 금융기관과 자금의 지원 방식, 투자금의 회수방법, 성과보수, 리스크 등에서 현격한 차이가 있다.

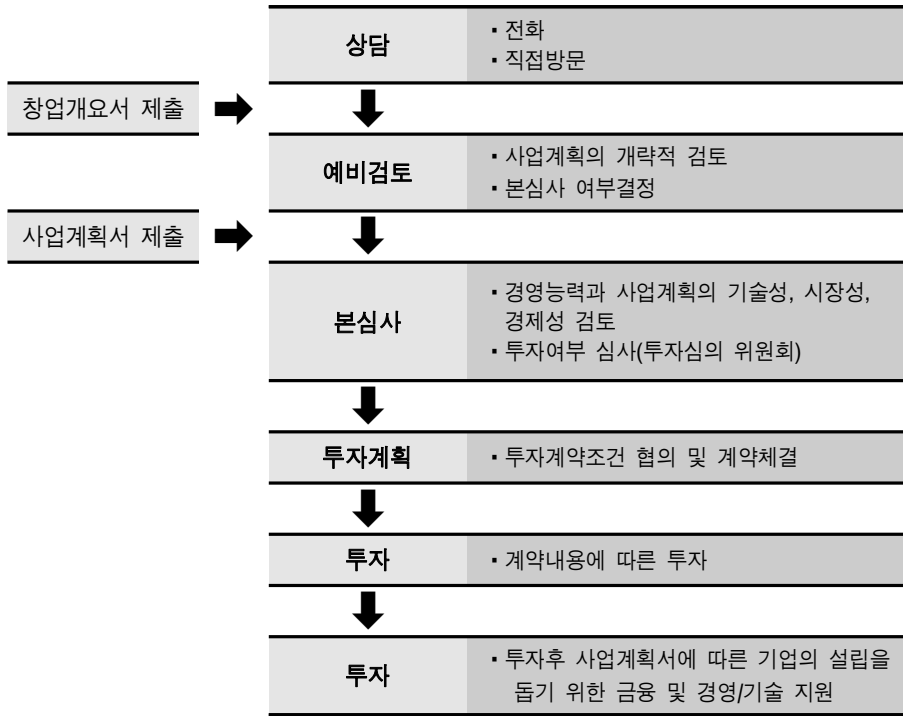
〈표-52〉 벤처캐피탈과 일반 금융기관 비교

구분	지원 형태	담보	투자금 회수방법	성과보수	리스크
벤처캐피탈	투자	없음	상장후 지분매각	투자기업의 경과성과에 따라 큰 차이	많음
일반금융기관	용자	있음	일정기간 경과후 원금회수	일정금리	없음

첫째, 기존 금융기관이 일정한 담보를 조건으로 용자형태의 자금을 지원하고 있는 반면, 벤처캐피탈은 유형의 담보를 요구하는 것이 아니라, 투자기업의 기술력·성장성을 평가하여 무담보 주식 투자를 원칙으로 하며 둘째, 성과보수면에 있어서 일반 금융기관은 투자기업의 경영성과에 관계 없이 대출시점에서 정한 일정금리를 얻는 대신 벤처캐피탈은 투자업체의 성공여부에 따라 많게는 투자금의 수배, 수십배의 이익을 얻을 수 있는 반면 실패하는 경우 투자금을 전혀 회수할 수 없는 리스크를 가진다.

**· 경영자의 자질과 인물됨 중시**

사실 상기 내용은 정형화된 내용일 뿐이며, 실제로 투자가가 투자판단요소로 보는 것은 장차 회사를 운영할 경영자의 자질과 인물됨이 보고 투자한다는 것이다. 아무리 디자인이 뛰어나고 좋은 아이디어와 사업기회라고 할지라도 능력있는 기업가가 없다면 무용지물인 것이다. 그러므로 국내외 많은 벤처기업 성공사례를 보면 그 성공원인이 최고 경영자의 전문성보다는 강력한 리더쉽, 다양한 사고와 통찰력 그리고 혁신적인 경영마인드가 중요하다.



〈그림-109〉 벤처캐피탈 투자절차

## 2) 엔젤

### · 출자형태 자금제공

엔젤(Angel)제도는 1980년대 초 미국에서 처음 시작되었다. 창업과 기술에 바탕을 둔 벤처기업에 자본참여(출자형태)로 사업자금을 제공하며, 그들의 전문지식과 경험을 바탕으로 적극적으로 조언(컨설팅)을 하여 기업의 성장 발전을 촉진시키는 것을 목적으로 하고있다.

엔젤제도는 행정 및 세제상 지원을 통해 개인투자자들의 건전한 자금을 산업자금으로 전환할 수 있도록 유인하는 투자제도로 미국·영국·일본 등 선진국에서 벤처기업 육성책으로 널리 활용되고 있다. 또한 엔젤클럽은 순수 개인투자자들이 모여 벤처기업에 창업 자금을 지원하는 조직으로, 이 용어 역시 미국 벤처기업 사회에서 처음 쓰기 시작됐다.

국내외를 막론하고 벤처기업에 가장 절실한 것은 창업초기의 자금지원이다. 창업초기의 필요자금이 없어 훌륭한 아이디어를 갖고도 싹을 틔우지 못하는 예비창업자들이 많기 때문이다.

따라서, 대부분의 창업자들은 친지나 친구들로부터 자금을 지원받고, 3~5년이 지나야 창업투자

회사나 장외시장 도움을 받는게 보통이다. 그러므로 자금확보가 어려운 창업 전후의 벤처기업에 대한 초기투자 형태의 엔젤활동의 활성화는 당연하고도 꼭 필요한 것이다.

· **창업자의 인성과 경영자로서의 자질, 사업 아이디어를 중점평가**

통상 투자자들이 투자대상 기업 선정 기준으로 보는 것은 창업자의 인성과 경영자로서의 자질, 사업 아이디어를 중점평가한 후 투자 방침을 정한다. 우리 나라의 경우 엔젤의 투자규모는 기관 투자와는 달리 보통 1~2억원의 소액이 주류를 이루며, 벤처회사의 창업을 전후한 초기투자가 일반적이다.

창업초기의 투자는 위험이 크지만 일단 투자한 벤처기업이 성공을 거두면 수십배, 수백배의 수익을 보장받기도 한다. 그러나 그것은 단기차익을 노린 돈놀이 식의 투자방식과는 근본적으로 다르다. 왜냐하면 신기술이 시장에서 꽃을 피우는데 필요한 시간을 인내해야 하기 때문이다. 엔젤이 기술에 대한 안목을 갖춰야 하는 이유도 여기에 있다.



〈그림-110〉 엔젤을 통한 자금조달 절차

**3) 자금 유치를 위한 고려사항**

회사의 개념단계(Seed Stage)나 출발단계(Start-Up)에서는 투자자를 설득하기가 쉽지 않고, 투자를 받는다 해도 상당부분의 지분을 할당해 주어야하기 때문에 이 단계에서는 가급적 자기자본으로 충당하거나 창업멤버, 친척 혹은 엔젤투자가 등에게서 조달하는 것이 유리하다.

외부자본의 조달은 일반적으로 성장단계 이후에 하는 것이 좋다. 여기서 성장단계란 초기 상품이 시장에서 어느정도 판매되는 단계로, 이 때는 회사자금 관리가 중요시된다. 만약 초기에 창업 투자회사로부터 출자를 받는다면, 사업계획서의 작성은 매우 중요한 역할을 한다. 왜냐하면 벤처 캐피탈은 수익성이 얼마나 되는냐를 우선순위에 놓기 때문이다. 그와 더불어 창업투자회사로부터 초기 자본투자를 받는 경우, 기술력에 합당한 할증부 투자를 받을 수 있도록 협상력을 발휘할 필요가 있다. 창업투자회사와 투자상담이 성공적으로 결론이 나기까지는 최소한 3개월은 기다려야 하며, 이 때 투자자에게 제공할 주식의 종류(보통주 혹은 우선주)도 결정해야 한다. 향후의 지분매각과 할증부 투자를 유치하기 위해 가능한한 최소한의 지분매각을 통해 자금을 조달하는 것이 바람직하다.

## 6-8. 디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략 단계5 : 조직 · 인력 · 유지관리 및 수확

### · 지속적 성장을 위한 관리단계

디자인벤처 비즈니스 혁신기술 및 경영전략의 다섯 번째 단계는 조직 · 인력 · 유지관리 및 수확이다. 디자인벤처 경영과정에서 기업이 성장하게 되면 사업규모 및 인력이 늘어나게 되는데 이를 제대로 관리해야만 기업의 지속적 발전이 가능하다. 또한 디자인벤처를 설립하고 경영하는 과정을 농사에 비교하면 농부가 씨를 뿌리고 거름을 주면서 땀흘린 대가로 가을에 수확을 하듯이 디자인벤처는 성공적인 투자 및 경영의 성과를 수확해야 한다.

### 6-8-1. 조직 · 인력 · 유지관리

#### 1) 조직 · 인력 · 유지관리의 필요성

디자인벤처의 경우 소비자 니즈(needs) 변화에 민감하게 반응하며 급속한 시장확대를 기대할 수 있다. 그러나 이러한 디자인벤처의 빠른 성장은 사업성공의 결과이기는 하지만, 내부적으로 적지 않은 관리적 문제를 야기시킨다. 급성장에 의한 문제를 정의하면 다음과 같다.

#### · 급성장에 의한 문제

첫째, 해결되어야 할 문제점들이 감추어진다. 급성장으로 인한 높은 성장률과 수익성은 기획력이 부족하고 계획이 부정확하더라도 이를 개선하도록 하는 노력을 등한시하게 만든다.

둘째, 사업규모의 확장에 따라 당초 경영목표로부터 이탈하기 쉬워 단기 전술적 문제들이 급증하며, 이 문제들을 해결하려는 과정에서 전체목표나 전략의 초점에서 벗어난 근시안적 의사결정을 하기 쉽다.

셋째, 조직의 복잡화로 수직적 · 수평적 분화가 이루어지며 이러한 조직분화는 과거의 소공동체적 분위기를 와해시킨다. 이러한 조직의 복잡화는 구성원들의 공유가치와 단결력을 희박하게 만든다.

넷째, 구성원들의 스트레스가 증가한다. 급속한 성장과정 속에서 구성원들은 잦은 변화와 불확실성을 경험하며 이는 심리적 불안과 직무 스트레스를 증대시킬 수 있다.

위와 같은 성장에 의한 관리적 문제는 구성원들의 잠재력 활용 문제와 함께 벤처기업들이 해결해야 할 핵심과제이다.

이러한 핵심과제를 해결하기 위해서 일반기업에서의 조직관리와 인력관리를 적용하여 각각에 대한 개략적 관리방향을 제시하면 다음과 같다.

## 2) 조직관리 고려사항

### · 조직의 유연성 유지

변동하는 경영환경 가운데서 그 변동에 신속하게 적응하지 못하면 디자인벤처기업은 존립하기 어렵다. 유연한 조직에서만 정보나 아이디어가 자유롭게 유통되고 발생되며, 조직이 일정한 크기를 넘어 커지면 관료화의 경향이 강해져 규칙이나 절차가 우선시하게 되어 환경변동에 신속하게 대응하지 못하게 된다. 이를 위해 조직은 항상 변화해야 한다는 기대감을 구성원들에게 심어줄 필요가 있으며 조직은 항상 변화해야 한다는 기대감을 구성원들에게 심어줄 필요가 있으며 조직 구조와 제도 등도 여건변화를 민감하게 반영할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

### · 성장세가 둔화되거나 소멸될 것에 대한 대비책 강구

지금 현재 눈부신 성장을 하는 사업이라도 시장의 성숙, 치열한 시장경쟁, 부족한 내부자원 등 성장을 제한하는 요인들이 항상 도사리고 있기 때문에 성장세가 꺾일 경우에 대비한 사전준비가 필요하다.

### · 전략적 초점과 객관성 유지

이를 위해서 비전과 경영이념의 정립이 필요하며 구체적인 경영목표나 행동강령 등 구체적인 실천목표와 방안들을 제시해야하며, 내부의 의견과 제안들을 폭넓게 수용하는 한편, 외부의 의견을 적극적으로 수용하여 객관적인 의사결정을 해나갈 필요가 있다.

### · 조직문화와 리더십의 정립

기업의 정신적 기반이 구축되고 계승, 발전되기 위해 무엇보다도 경영자와 관리자의 효과적인 리더십이 요구되고 이로인해 지속적인 성장과 핵심이념을 보전하기 위한 강력한 조직문화를 구축할 수 있다.

### · 개방적인 커뮤니케이션 지향

커뮤니케이션은 조직을 하나로 통합하는 역할을 한다. 성과가 좋은 조직은 커뮤니케이션이 아주 개방되어 있다. 퍼시픽 엔터프라이즈(Pacific Enterprises)사에서 다양성 프로그램을 관리하고 있는 담당자의 말에 따르면 '구성원들이 리더와 아이디어를 공유하고 있으면 리더가 목적하는 바대로 일을 추진할 수 있다'는 것이다.

사람을 귀하게 대접하면 그 구성원을 유지할 확률이 그만큼 커지게 되고 경쟁력 또한 훨씬 높아지게 된다. 개방적인 커뮤니케이션이 활성화되어 있는 회사에서는 구성원들이 즐거운 마음으로 일을 하기 때문에 생산성이 아주 높다. 그러나 한가지 중요한 사실은 커뮤니케이션을 개방하는 것이 무엇보다 중요하지만, 구성원들의 요구와 관심사를 반영하는 행동이 반드시 뒤따라야 한다는 것이다.

### 3) 인력관리 고려사항

#### · 인적자원은 사업의 사활을 결정하는 핵심 성공요인

디자인벤처에서의 인적자원은 사업의 사활을 결정하는 핵심 성공요인이다. 따라서 인맥과 학연 등에 의한 인력수급에 급급하기보다는 채용, 교육, 개발 등에 관한 전략과 실천방안을 미리 세워 둘 필요가 있다.

#### · 업무의 과중과 임기응변적인 특징을 고려

디자인벤처 비즈니스의 업무는 과중하고, 임기응변적인 특징을 갖는다. 즉, 디자인벤처의 업무는 출퇴근이 따로 없고 과중하고도 변화무쌍한 특징이 있다. 따라서 이러한 업무적 특성을 고려한 관리가 이루어져야 하며, 이들이 의욕적으로 일할 수 있도록 적합한 분위기와 제도를 마련해 주어야 한다.

#### · 공정한 보상체계

셋째, 정확하고도 공정한 보상이 있어야 한다. 업무수행의 결과를 정확하게 평가하고, 이에 비례하여 구성원들이 납득할 만한 대가를 지불하는 것을 의미하는데 이러한 보상체계는 구성원들로 하여금 과중한 업무 스트레스를 이겨내고 미래 희망을 가지고 일에 몰두하게 하는 역할을 한다. 실례로 실리콘밸리의 벤처기업들은 주식배당이나 이익분배와 같은 경제적 보상체계를 활용하여 구성원의 단결을 끌어내고 있다.

### 4) 성장단계에 따른 조직 및 인력관리 고려사항

#### (1) 유아기(Infancy and Entrepreneurial Genius)

창업기업의 초기단계는 마치 가족과 같아서 기업가는 부모와 같이 구성원들을 보호하고, 구성원들은 열정을 가지고 있으며 성공하기를 갈망한다.

이 단계에서 성장하면서 환경에 적응하게 되면 조직의 능력이 축적되고 기업가가 정열을 투입하게 되면 구성원들은 괄목할 만한 성과를 내게 된다. 그러나, 이 시기에 주의해야 할 것은 아이가 마음대로 잘 걷기 시작하면 부모들은 아이를 잘 교육시켜서 위험한 것을 알게 하려 하기 보다 단지 '만지지 말고, 하지 말 것'을 명령하게 되는 것과 같은 현상이 나타나게 된다.

#### (2) 소년기(Childhood and Benevolent Dictator)

기업가가 모든 것을 결정하게 되면 구성원들은 문제를 유발하게 되고 스스로 노력하는 모습보다 비협조적인 행동을 드러내게 되지만 기업가는 이때에 자신의 행동이 조직의 성장을 둔화시키고 있다는 것은 깨달으려고 하지 않는다. 구성원들은 나름대로의 요구를 가지고 이를 확대시켜 나



가곤 하지만 기업가는 그들의 요구를 이해하려 하기보다는 해야 할 것을 지정해 주게 된다. 아이를 키우는 젊은 부모들이 그러하듯이 이 시기의 기업가들도 혼란에 빠지게 되고, 창업초기단계에서 모든 것을 다 알아서 해 주던 부모와 같은 역할에서 환경을 인식하기 시작하는 구성원들에게 생각하고 학습할 기회를 부여하는 것에 익숙하지 않은 상황이 발생한다.

### (3) 청년기(Adolescence and Disassociated Director)

상당히 성숙되어 버린 기업에서 기업가는 정책이나 절차, 체계와 업무도 제대로 정립해 놓지 못한 상태에서 구성원들과 점점 동떨어지게 된다. 기업의 성장이 기업가의 능력을 넘어서게 되면 서로의 의사소통은 중단되고 부서의 신설, 종업원의 증가와 명령체계의 복잡성 속에서 조직은 혼란을 겪게 되고 구성원들과 기업가의 관계도 악화된다.

### (4) 중년기(Adulthood and Visionary Leader)<sup>35)</sup>

구성원들과 좋은 관계를 추구하는 기업가는 이상적인 경영자의 역할을 찾게 된다. 기업가는 구성원들과 의사소통을 함으로써 서로 이해하려고 하게 되고 함께 문제를 해결하려고 노력하고 서로 간의 신뢰도 회복된다. 기업가는 구성원들과 의사소통을 하게 되면 일관된 행동을 하게 되고 구성원들의 요구도 인정하게 되며 서로 협력함으로써 기업의 가치를 높게 된다. .

## 6-8-2. 수확

### 1) 벤처의 수확<sup>36)</sup>

#### · 계량적 또는 비계량적 가치에 해당하는 보상

벤처의 수확이란 특정 벤처의 창업자 또는 전소유주가 계량적 또는 비계량적 가치에 해당하는 보상을 받고 특정 벤처의 소유권을 타인에게 넘겨주는 것을 의미한다.

여기서 벤처의 소유권을 넘겨준다는 것은 기업의 소유권에 변화가 생긴다는 것을 뜻하며, 보통 매도(sold), 합병(merged), 청산(liquidation)<sup>37)</sup>, 증여(given away)<sup>38)</sup>, 또는 다른 형태로 새로운 소유주에게로 벤처의 소유권이 넘어가는 것을 의미하는데 청산의 경우를 제외하면 벤처는 계속 그 존재가 유지된다.

35) 부하직원들과 가치관을 공유하고, 참여적 의사결정과 경영활동을 통해, 종업원들이 최고의 성과를 낼 수 있도록 권한 위임하는 조직행동 모형.

36) 이상문외, 「벤처창업과 성장전략」, 박영사, 2001, p.596~597.

37) 회사 등의 법인·조합이 해산(解散)에 의하여 모든 법률관계를 종료시키고 그 재산관계를 정리하여 이를 분배함을 목적으로 하는 절차.

38) 당사자의 일방(증여자)이 무상으로 재산을 상대방에게 준다는 의사표시를 하고, 상대방(수증자)이 그것을 승낙함으로써 성립하는 계약(민법 554조).

## 2) 벤처의 수확방법<sup>39)</sup>

### (1) 기업의 공개

기업의 공개(going public)는 성장을 계속하거나 이익을 실현하는 벤처의 수확에 이용되는 방법으로써 특정 벤처의 주식을 주식시장에 상장하여 투자자들로 하여금 자신이 판단한 회사의 가치를 바탕으로 자유롭게 주식을 거래하도록 하는 것이다.

### (2) 매도/매각

가장 보편적인 벤처의 수확방법으로써, 창업주는 제3자에게 벤처의 계량적인 자산(tangible assets)과 비계량적인 자산(intangible assets)을 넘겨주는 것이다. 벤처의 창업주는 매도 또는 매각의 대가로 현금, 어음, 또는 매수인의 기존 기업의 주식 등을 받게 된다.

이 방법에서는 매도인은 벤처의 이름과 물리적인 자산을 함께 매도할 수 있으며, 벤처의 이름은 제외하고 물리적인 자산만 매도할 수 있으며, 매도 후에도 일정 기간 동안 소유주가 바뀐 회사에서 일을 해주는 조건으로 매도할 수 있고, 매도 후에는 유사업종에서 다시 창업을 하지 않겠다는 조항을 삽입하는 등 다양한 형태로 거래가 이루어지게 된다. 이 방법의 큰 특징은 벤처의 소유권과 경영권의 변동이 분명하게 이루어진다는 점이다.

### (3) 합병

합병(merger)이란 특정 회사의 주식 또는 자산을 다른 회사의 그것과 합치는 것을 의미한다. 합병에 의한 벤처의 수확과 직접적인 매도 또는 매각에 의한 수확의 차이는 벤처 창업주가 합병의 결과로 탄생한 새로운 벤처의 부분적인 소유권을 보유한다는 점이다. 이는 두 회사의 합병으로 인해서 상승효과가 기대될 때 바람직한 방법이다.

### (4) 종원업 지주제도

많은 사람들, 특히 벤처의 직원들에게 가장 환영받는 수확방법으로써 종원업 지주제도(employee stock option plan: ESOP)라 부른다. 이 제도에서는 벤처가 점진적으로 직원들에게 매도되는데, 매각이 완료되기까지는 경우에 따라서는 2~3년이 걸릴 수도 있고 그 이상이 소요될 수도 있다. 이 제도의 큰 특징은 첫째, 엄청난 비용과 노력을 들이지 않고도 벤처의 매입자를 찾을 수 있다. 둘째, 회사가 현재의 상황에 도달하는 데 공헌을 한 매우 열성적인 직원들에게 기업을 넘겨줄 수 있어 심적인 부담이 적고, 직원들에게 그 동안의 노력에 대한 어느 정도의 보상의 의미도 지닌다. 셋째, 이는 상당한 효과를 지닌 동기 부여의 방법으로 이용될 수 있다. 직원들의 입장에서 자신들이 자신들을 위해서 일한다는 사실을 인식하게 되면 회사의 성공을 위하여 보다 열심히 노력할 것이기 때문이다.

---

39) 이상문의, 「벤처창업과 성장전략」, 박영사, 2001, p.605~615. 부분인용

## 6-9. 성공적 디자인벤처 비즈니스 평가기준

마지막으로 디자인벤처 비즈니스가 성공을 거두기 위해서는 무엇보다도 디자인벤처의 창업준비이나 경영과정 등 매 과정에서 적절한 평가가 이루어져야 하고 이를 위해서는 성공적 디자인벤처 비즈니스를 위한 평가기준이 마련되어야 한다. 앞의 벤처비즈니스와 디자인벤처 비즈니스의 혁신기술 및 경영전략을 모델로 성공적인 디자인벤처를 평가하기 위한 요소와 기준을 설정한다. 여기에서는 평가의 영역을 크게 기업적 차원과 사업적 차원으로 구분하여 마지막으로 디자인벤처 사업을 위한 종합적 평가 체크리스트를 제시하였다.

### 6-9-1. 성공적 디자인벤처 비즈니스의 기업적 차원 평가요소

새로운 사업기회가 도출되었을 때 이를 기업적 차원으로 승화시켜 종합적으로 평가해볼 필요가 있다. 성공적인 디자인벤처 비즈니스의 기업적 차원의 평가요소를 살펴보면 아래와 같다.

〈표-53〉 성공적 디자인벤처 비즈니스의 기업적 차원의 평가

특성요인	성공적이지 못한 벤처	성공적인 벤처
1. 창업목표	모호함	명확함
2. 창업목적	개인적이고 불명확함	명확히 정의되어 있음
3. 경영정책	정의되어 있지 않음	변화에의 적응력 있음
4. 의사결정	비공식적임	효율적임
5. 품질수준	가변적임	높은 수준을 유지
6. 의사소통	비공식적임	신속하고 간결함
7. 정보기술	소극적으로 이용함	적극적으로 이용함
8. 자금사정	불충불함	건전함
9. 인지도	잘 안 알려져 있음	잘 알려져 있음
10. 관심도/열성	보통 수준	높은 수준
11. 동기부여	보통 수준	높은 수준

## 6-9-2. 성공적 디자인벤처 비즈니스 평가요소

이를 위해 디자인벤처의 사업을 평가하기 위한 평가의 요소가 우선 마련되어야 한다. 디자인벤처 비즈니스의 가치는 단순히 재무제표상의 계량적 수치로 평가한다면 정확한 분석이 이루어질 수 없다. 벤처기업의 정확한 시장가치는 벤처만이 가지는 여러 특성들, 즉 기술가치, 비즈니스 모델 가치, 그리고 인력가치 등을 모두 포함해야 한다.

〈표-54〉 성공적 디자인벤처 비즈니스 평가영역과 요소

평가영역	평가요소
1. 시장가치	고객만족도, 시장점유율(경쟁우위), 매출액
2. 비즈니스 모델	수익구조, 선진성, 비전과 기획력, 법/제도 부합성
3. 혁신성	디자인혁신, 기술혁신, 경영혁신, 조직혁신, 재료혁신
4. 경영진	리더십, 기업문화, 경영능력
5. 기술적 타당성	특허 유무, 개발시스템수준, 핵심기술역량, 연구인력수준(인력확보)
6. 마케팅	마케팅 능력
7. 브랜드	브랜드 유무, 인지도, 만족도
8. 재무	안정성, 수익성, 성장성
9. 국제비교분석	성장 가능성, 세계시장 부합성

## 6-9-3. 성공적 디자인벤처 비즈니스의 사업평가 체크리스트

다음에는 디자인벤처의 성공적인 운용여부를 구체적으로 평가하기 위한 체크리스트의 마련이다. 체크리스트는 크게 컨셉, 디자인, 콘텐츠웨어, 고객밀착, 의사소통, 연계, 순환, 인지도, 만족도, 충성도, 재무성과, 고객성과 등의 영역을 포함하여야 한다.

〈표-55〉 성공적 디자인벤처 비즈니스 체크리스트

프로세스	평가 영역	주요 평가 내용	평가
1. 개발	컨셉(Concept)	▪ 비즈니스 모델의 독창성(국내최초/세계최초)	
		▪ 핵심역량을 기반으로 사업영역의 확장(확장성)	
		▪ 핵심역량을 기반으로 한 사업지역의 국제화(국제성)	
	디자인(Design)	▪ 합목적성, 심미성, 독창성, 경제성	
컨텐츠웨어(Contentware)	▪ 정보/상품/서비스 등 소비자에게 제공되는 제품 실체의 차별성, 편리성, 신뢰성, 혁신성		
2. 전개	고객밀착(Customization)	▪ 소비자 니즈에 기반한 제품개발 ▪ 정보/상품/서비스/support의 제공	
	의사소통(Communication)	▪ 기업, 고객간의 커뮤니케이션	
		▪ 매스커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 수단을 이용한 활발한 광고/촉진 활동	
	연계(Connection)	▪ 제휴와 M&A 등을 통한 가치 네트워크의 통합	
순환(Circulation)	▪ 매출증대를 위한 마케팅 전략, 판매계획		
3. 구축	인지도(Awareness)	▪ 브랜드명 인지도/상기/회상율	
	만족도(Satisfaction)	▪ 전반적인 만족도	
	충성도(Loyalty)	▪ 재방문율/방문의 정기성/방문 회수 등(웹 관련업체일 경우)	
4. 성과	재무성과(Financial achievement)	▪ 수익성	
	고객성과(Client achievement)	▪ 제품 만족도, 재구입 정도 등	

◎우수 ○보통 △미흡

\* 본 비교 도표는 사례분석을 통한 정성적 자료만을 근거로 한 것이므로 추후 정량적 평가가 수반되어야 함.

## 뒷장

## 간지 앞

간지 뒤



## 제 7 장 디자인벤처 비즈니스 창업 및 경영 교육 프로그램

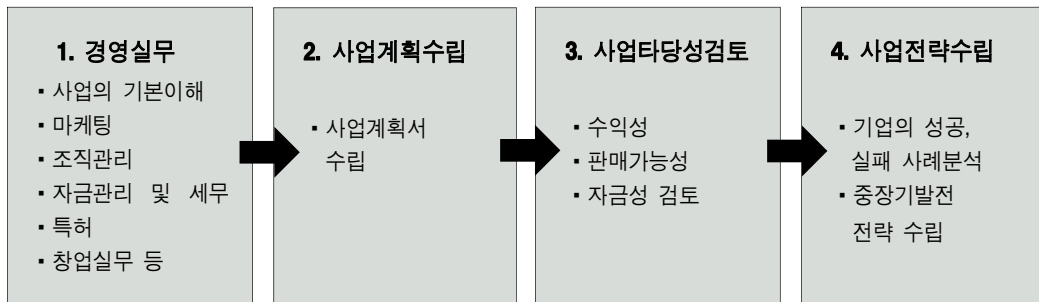
앞 장에서 밝혀졌듯이 국내 대부분의 디자인벤처기업은 벤처와 관련한 특별한 교육을 받는 경우가 드물었고 경영전문가나 해당 분야의 학자들을 초청해 특강을 실시하거나 디자인 경영포럼 등의 세미나에 부분적으로 참여하는 것이 벤처 교육의 현실이다. 그러나 디자인벤처 비즈니스는 전통적인 디자인 용역의 개념과는 전혀 다른 디자인기업이다. 즉 디자인의 영역과 비즈니스의 개념이 확대되어 디자인의 혁신적 측면이나 경영적 측면이 재교육되어야 한다.

따라서 디자인벤처 비즈니스 창업 및 경영 교육 프로그램은 새로운 아이디어와 기술을 가지고 사업을 준비중이거나 장차 창업을 희망하는 디자이너 및 디자인벤처(전문회사) 경영인을 대상으로 자신의 사업 비전을 세우고 사업 아이템을 효과적으로 발전시켜 시장에 성공적으로 접근할 수 있도록 필요한 지식과 세부기법을 익히는 과정이다.

〈표-56〉 한국디자인진흥원의 디자인벤처·경영 전문과정

교과목	교육내용
디자인벤처의 개괄 및 지원정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 디자인벤처의 정의</li> <li>▪ 디자인벤처의 중요성</li> <li>▪ 전략적인 디자인벤처 모델개발 방안 소개</li> <li>▪ 디자인벤처 지원정책</li> </ul>
사업계획 작성 및 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 디자인벤처 사업성 분석</li> </ul>
자금조달	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 디자인벤처기업의 성장단계별 자금조달 방안</li> </ul>
디자인벤처 경영	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 성공적인 디자인 기업경영 사례와 노하우</li> </ul>
성공(실패)시뮬레이션	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 실제 디자인벤처기업의 성공 및 실패 사례를 Case Study 방식으로 점검.</li> <li>▪ 가상 시뮬레이션 설정을 통한 트레이닝으로 실전과 같은 문제해결 방법을 습득</li> </ul>
디자인벤처의 재무, 회계	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 벤처기업의 형태(법인기업, 개인기업)에 따른 세금의 종류, 개별 세법에 의한 세액의 계산·신고·납부하는 일련의 제반업무</li> </ul>
디자인벤처와 지적재산권	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 실용신안, 상표등록, 특허신청 등 일련의 지적재산권의 효율적인 운영방안을 통하여 디자인벤처기업의 지적 권익을 보호하는 능력을 배양</li> </ul>

물론, 현재 산업자원부 산하 공공기관인 한국디자인진흥원에서 국내 유일의 디자인벤처 관련 전문교육(〈표-56〉)을 개설하여 사업구상과 성공전략 및 조직관리법 등을 교육하고 있지만 체계적인 교육 모델로서는 부족한 면이 없지 않아 이를 좀더 개선한 교육 프로그램을 제시하고자 한다. 따라서 이 장에서는 경영개념에 입각한 사업운영 및 디자인벤처 사업모델개발이 이루어질 수 있도록 프로그램된 인터랙티브한 과정을 제안해 본다.



〈그림-111〉 디자인벤처 창업 전문프로그램의 기본과정

## 1) 교육 목표

디자인벤처 창업 및 경영 교육 프로그램의 기본 교과과정은 디자이너가 스스로 제품을 개발하여 상품화하는 전과정을 선체험할 수 있도록 마련된 커리큘럼이다. 이 과정은 예비창업자들이 아이디어의 상품화 과정을 실증적으로 학습하고 전반적인 프로세스를 이해하는 것을 목표로 한다.

특히 이 과정은 제품을 디자인하여 실제로 제작할 때 디자이너가 반드시 알아두어야 할 생산기법, 원가분석, 마케팅 및 홍보전략, 지적소유권 등에 대한 철저한 학습도 동시에 진행된다.

디자인 전과정을 이수하면서 습득한 지식과 방법을 토대로 예비창업자 스스로 아이디어를 상품화하는 실무 능력을 개발하는 데 초점을 둔 디자인벤처 창업 전문프로그램의 기본과정은 디자이너가 제품생산의 전과정을 조절하는 역할을 감당할 수 있는 역량을 갖추 수 있도록 교육하는 발전적인 커리큘럼이라고 할 수 있다.

클라이언트의 주문에 따라 제품을 디자인하는 것이 아니라 스스로 제품을 개발하고 클라이언트를 찾아 나서는 벤처형 프로젝트에 익숙지 않는 국내 시장을 고려한 디자인벤처 창업 전문프로그램이다. 이 과정의 혁신적인 성격은 교육 커리큘럼이 창업의 기획에서 실행에 이르기까지 종합적인 사업능력을 배양하여 21세기 지식정보사회가 요구하는 준비된 창업인을 양성할 수 있다는 점이다.

## 2) 교육 내용

성공적인 디자인 전문경영인에게 반드시 필요한 창업·경영정보를 기반으로 하는 커리큘럼은 다음과 같이 크게 6가지 콘텐츠의 영역으로 나눌 수 있다.

〈표-56〉 디자인벤처 비즈니스 창업·경영 교육 프로그램

	<b>사업의 기본이해</b>
영역(1)	사업을 시작하기에 앞서 창업동기와 사업의 목표를 점검하고, 새롭게 변화한 경제 및 경영환경에 대한 이해를 바탕으로 사업의 비전을 수립한다.
	<b>디자인벤처의 이해 및 지원정책</b>
영역(2)	디자인벤처란 무엇인가, 왜 디자인벤처야 하나, 벤처시대 새로운 패러다임에서의 생존전략과 전략적인 디자인벤처 모델개발 방안에 대하여 소개하고, 디자인벤처 기업 지원정책을 통하여 디자인벤처기업으로서 성공전략을 세울 수 있도록 한다.
	<b>창업 아이템 도출(혁신적 아이디어 도출)</b>
영역(3)	혁신적 디자인 개념의 아이디어 창출 기법을 익히고 창업아이템을 개발하는 훈련을 한다.
	<b>사업계획수립 및 사업성 분석</b>
영역(4)	사업계획서 작성과 사업성 검토방법에 대한 이해를 통하여 자신의 사업을 구체화시키고 현실화하는 능력을 키우고 이를 기업의 성공/실패분석과 연결하여 중장기적인 사업전략을 세우는 훈련을 한다.
	<b>창업실무</b>
영역(5)	창업에 필요한 실질적인 절차 및 각종 창업지원제도를 검토함으로써 구체적인 창업실무를 익힌다.
	<b>경영실무</b>
영역(6)	마지막으로 실제 경영에 필요한 실무능력을 익히는 영역으로서 크게 마케팅과 조직운영, 자금관리 및 특허분야로 나누어 실시한다. 마케팅부분에서는 마케팅 전략과 계획수립 및 시장조사에 대한 방법을 익히고, 조직관리에서는 합리적인 인력 배치방법에 대한 제시와 조직원들간의 인간관계 훈련을 한다. 자금조달과 관리에서는 회계, 금융 및 신용에 대한 이해를 바탕으로 손익계산방법과 종합적인 자금관리 방법을 학습하고 세무상식을 익힌다. 마지막으로 지적재산권과 특허지식을 통하여 기술 및 상품에 대한 특허방법을 학습한다.

### ① 사업의 기본 이해

사업을 시작하기에 앞서 창업동기와 사업의 목표를 점검하고, 새롭게 변화한 경제 및 경영환경에 대한 이해를 바탕으로 사업의 비전을 수립한다. 실무적 차원에서 가장 명백한 것은 시장과 자금이다. 둘 중 하나만이라도 명확하면 사업을 벌일 조건이 된다. 그 다음 생각할 아이템으로 주로 다룰 대상이 물건(제품)인지 서비스(용역)인지 정한다. 세번째는 이에 대한 시장분석, 기술분석, 재무분석을 실시한다. 마지막으로 이를 수행할 자금, 사업 아이디어, 동업자와 직원, 건물의 수준을 정한다.

### ② 디자인벤처의 이해 및 지원정책

디자인벤처란 무엇인가, 왜 디자인벤처야 하나, 벤처시대 새로운 패러다임에서의 생존전략과 전략적인 디자인벤처 모델개발 방안에 대하여 소개하고, 디자인벤처기업 지원정책을 통하여 디자인벤처기업으로서 성공전략을 세울 수 있도록 한다.

### ③ 창업 아이템 도출(혁신적 아이디어 도출)

혁신적 디자인 개념의 아이디어 창출 기법을 익히고 창업아이템을 개발하는 훈련을 한다. 디자인 벤처의 경우 새로운 아이템으로 새로운 시장을 개척하는 만큼 기존시장 여건이나 경쟁자를 크게 의식하지 않는 편이 좋을 수도 있다. 기본적으로 성공적인 제품의 개발이 주가 된다. 창업아이템으로 무형, 유형의 제품이 정해지면 첫째 조건은 먼저 성공적인 제품개발의 요건은 먼저 절대적 수준에서 제품의 질을 성취하는 것이다. 두번째는 제품 생산비용을 정하는 것으로, 재료비, 가공비, 개당 가격, 판매 수량 등을 가늠해야한다. 세번째는 개발 기간을 정확히 잡는 것이다. 대상이 정해진 이상 가능하면 빨리 개발을 끝내 시장에 내놓음으로써 이익을 높이고 자금의 순환을 원활히 한다.

제품개발의 단계는 구체적으로 1. 기획: 시장성 파악, 설계, 생산의 기본 개념 설정, 2. 컨셉발전: 고객의 의향타진, 선도 사용집단 확인, 제품컨셉의 타당성검토, 실험모델제작, 생산비 산출, 재정 및 법적절차 확인, 3. 시스템 수준의 디자인: 동종 제품군과의 연계성 확인, 하위시스템과 인터페이스 확인, 주요부품공급자 확인, 최종 조립방식 결정, 4. 세부디자인: 시장전략수립, 부위별 규격결정, 재료선택, 오차허용치산출, 가공설비배치, 품질확인기법결정, 5. 실험 및 정교화: 현장실험, 내구성실험, 성능실험, 품질규격획득, 생산기술자훈련, 판매기법개발, 6. 생산개시: 주요고객에 공급, 평가, 전체 생산라인 가동으로 구성되며 또한 각 단계마다 세부 평가 기술과 제작 기술이 동원된다.

### ④ 사업계획수립 및 사업성 분석

사업계획서 작성과 사업성 검토방법에 대한 이해를 통하여 자신의 사업을 구체화시키고 현실화하는 능력을 키우고 이를 기업의 성공/실패분석과 연결하여 중장기적인 사업전략을 세우는 훈련을 한다. 제품개발 기준에서 그 제품이 적합한 것이면 적절한 시기에 선보이는 것이 필수적이다. 사업성 분석은 제품 아이디어를 평가하는 객관적 기준을 얻는 과정이다. 먼저 해당 제품의 기능이 현재 제대로 작동하는지, 두번째 수요와 공급의 균형은 적절한지, 세번째 동종의 제품에 대하

여 어떤 우위를 갖는지 분석함으로써 정확한 사업 계획을 도출할 수 있다. 분석의 세부 기준은, 1. 전체적 이익, 2. 투자회수율, 3. 전체 사업규모, 4. 시장전망, 5. 일년내에 성취 가능한 시장점유율, 6. 경쟁의 정도, 7. 제품의 선도성, 8. 고객의 수용수준, 9. 타제품에 영향정도, 10. 특허 수준, 11. 판매 추진력, 12. 시장진입시기, 13. 개발기술수준 등인데 벤처의 경우 중요도로는 13, 10, 12, 그리고 1과 2가 될 것이다. 사업성 분석의 하위 항목으로 기술분석과 시장분석이 있다. 기술분석 기준에는 1. 적법성, 2. 안전성, 3. 배타성(특허보유 수준), 4. 기술선도여부, 5. 성능, 6. 사용성, 7. 편리성, 8. 내구성, 9. 유지보수 간편성, 10. 애프터서비스정도, 11. 생산설비보유여부, 12. 품질보증기간의 수준 등이 있다. 시장분석기준에는 1. 시장성장율, 2. 시장점유율, 3. 최대경쟁자기업과 약, 4. 외관과 형태, 5. 사회적 가치, 6. 가격경쟁수준, 7.배급망의 수준, 8. 제품유행의 수명 등이 있다.

### ⑤ 창업실무

창업에 필요한 실질적인 절차 및 각종 창업지원제도를 검토함으로써 구체적인 창업실무를 익힌다. 벤처창업의 일반적 기준에 더하여 디자인벤처에 필요한 세부기술은 1. 사업제안서의 작성법(레터 헤드와 명함, 웹사이트의 디자인 코디네이션 등 포함), 2. 사업제안서 혹은 제품개발서 브리핑기법, 3. 개발비용산출기법(인건비 기준, 특허나 기술료 기준, 로얄티 기준, 자문료 기준, 경상비 기준, 시간제 기준 등), 4. 사업진척도 분석기술(의사결정수준 및 단계 설정, 일정관리, 진행시간표작성, 업무분장표작성, 비밀유지방법, 자료분류 및 저장방법, 각 항목의 전산화 수준과 방법등), 4. 계약서 작성법, 5. 대금청구서작성법, 6. 사업(개발) 결과 기록과 특허유지방법 등이 있다. 만일 일정한 사무실과 조직을 유지하려한다면, 1. 통신망의 가설(전화와 웹, 무선통신, 우편물 구발주소, 디렉토리 등제), 2. 조직구성, 3. 사무실 임대(구입), 4. 자문단(기구)초치(필요할 경우), 5. 사무실 등록, 6. 전기, 수도, 조명 및 기타 설비, 7. 컴퓨터와 가구 등 사무설비 8.간판설치 및 실내디자인과 내부 마감 등이 있다.

### ⑥ 경영실무

실제 경영에 필요한 실무능력을 익히는 영역으로서 크게 마케팅과 조직운영, 자금관리 및 특허분야로 나누어 실시한다. 마케팅부분에서는 마케팅 전략과 계획수립 및 시장조사에 대한 방법을 익히고, 조직관리에서는 합리적인 인력 배치방법에 대한 제시와 조직원들간의 인간관계훈련을 한다. 이 안에는 인사 및 노사관리 뿐만 아니라 조달 및 납품업자와의 관계 및 보험 및 위험관리가 포함된다. 제품개발을 중심으로한 디자인벤처의 조직구성은 엔지니어링 태스크 포스 그룹과 유사한 형태를 띌 수 있는데, 전체 관리자 아래 설계, 제품, 실험, 서비스 전문가와 하위 그룹으로 수평 배열되는 경우이다. 또하나의 프로젝트를 중심으로 프로젝트 관리자 밑에 엔지니어링, 마케팅, 구매, 생산, 재무 담당전문가가 수평 배열되어 책임을 공유하고 그사이에 프로젝트 조정자가 배치되는 경우가 있다. 자금조달과 관리에서는 회계, 금융 및 신용에 대한 이해를 바탕으로 경비의 산출 및 분류방식, 손익 계산방법과 종합적인 자금관리 방법을 학습하고 재고관리와 세무상식을 익힌다. 마지막으로 지적재산권과 특허지식을 통하여 기술 및 상품에 대한 특허화 방법을 학습한다.

### 3) 교과목 세부내용

〈표-57〉 디자인벤처 비즈니스 창업·경영 교육 프로그램 세부

교과목	세부내용
1. 사업의 기본이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 창업 동기</li> <li>▪ 개인의 흥미, 관심사(시장의 욕구와 연계)</li> <li>▪ 사업목표 및 비전</li> </ul>
2. 창업환경의 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 디지털경제의 이해</li> <li>▪ 기술혁신과 기술이전</li> <li>▪ 기업성장 주기</li> <li>▪ 경제용어 및 경영상식</li> </ul>
3. 디자인벤처의 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 디자인벤처 개론</li> <li>▪ 디자인벤처 모델개발 방안</li> <li>▪ 디자인벤처기업 지원정책</li> </ul>
4. 창업 아이템 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 다양한 아이디어 도출기법</li> </ul>
5. 사업계획서 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 사업계획서 작성요령 및 실습</li> </ul>
6. 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 마케팅 계획수립방법 및 실습</li> <li>▪ 시장조사방법</li> </ul>
7. 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직의 원활한 운영을 위한 인간관계훈련</li> <li>▪ 기술인력계획 및 확보방법(인력의 적절한 업무분장)</li> </ul>
8. 자금계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 금융 및 신용의 개념 익히기</li> <li>▪ 현금흐름추정 및 재무 분석</li> <li>▪ 손익분기점 계산</li> </ul>
9. 자금관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 회계의 기본개념</li> <li>▪ 원장정리방법(부기)</li> <li>▪ 대차대조표</li> <li>▪ 손익계산서</li> <li>▪ 세무의 기본개념(세금관리, 절세법)</li> <li>▪ 종합소득세, 부가가치세</li> </ul>
10. 특허 및 지적재산권	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지적재산권의 개념</li> <li>▪ 특허출원절차</li> <li>▪ 실용신안 및 상표등록</li> </ul>
11. 사업타당성 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 사업타당성 검토방법과 실습               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 판매달성 가능성 검토</li> <li>- 수익성 검토</li> <li>- 자금성 검토</li> </ul> </li> </ul>
12. 기업의 성장발전 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 성공사례분석</li> <li>▪ 실패사례 분석</li> </ul>
13. 사업전략 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 손익분기점 계산</li> <li>▪ 3,5,10년후 사업예측(중장기발전 전략수립)</li> </ul>
14. 창업실무 익히기	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 창업절차</li> <li>▪ 창업지원정책 및 제도</li> </ul>

교과목	세부내용
14. 창업실무 익히기	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 창업절차</li> <li>▪ 창업지원정책 및 제도</li> <li>▪ 일반경영관리 : <ul style="list-style-type: none"> <li>-경영전략</li> <li>-일반경영이론</li> <li>-리더십 이해 등</li> </ul> </li> <li>▪ 벤처사업관리 : <ul style="list-style-type: none"> <li>-기업가정신</li> <li>-변화관리</li> <li>-네트워크 교육</li> <li>-사업계획서 작성 등</li> </ul> </li> <li>▪ 사업화기술 : 전문기술별 사업화기술 연구 등 <ul style="list-style-type: none"> <li>-기술창업 특수논제 : 벤처캐피탈, 실리콘밸리, 사내벤처 등</li> <li>-벤처실습 및 연수 : 국내외 기업연수(internship), 사례분석 등</li> </ul> </li> </ul>

디자인벤처 창업 및 경영 교육 프로그램의 전반적인 내용은 위 표에서와 같이 사업의 기본적인 이해를 바탕으로 디자인벤처란 무엇이고, 왜 디자인벤처야 하는지를 벤처시대 새로운 패러다임을 통해 소개하며, 생존전략과 전략적인 디자인벤처 모델개발 방안에 대하여 학습한다. 또한 디자인벤처기업 지원정책을 통하여 디자인벤처기업으로서 성공전략을 세울 수 있도록 한다.

디자인벤처기업의 사업계획 및 사업성 분석을 위해 주관적인 사업구상이 아닌 객관적, 체계적 분석을 통하여 계획사업의 성공률을 높일 수 있도록 디자인벤처기업 제품의 기술성, 시장성, 수익성, 자금수지계획 등 세부항목의 분석을 통하여 입체적인 문제해결의 해결안(Solution)을 도출하도록 하였으며 엔젤, 벤처캐피탈, 기관지원자금, 코스닥, 제3시장을 통한 자금조달 방법을 이해하고 디자인벤처기업의 성장단계별 자금조달 방안을 제시하도록 한다.

엔젤, 벤처캐피탈 등 직접금융을 통한 자금조달법, 기술신용보증기금, 중소기업진흥공단 자금, 소상공인 지원자금, 생계형 창업자금 등 간접금융을 통한 자금조달 뿐만 아니라 코스닥 등록요건, 등록절차와 제3시장의 지정요건, 지정절차 등을 소개한다.

세금의 종류, 개별세법에 의한 세액의 계산·신고·납부하는 일련의 제반업무를 효율적으로 수행하는 물론 세법이 허용하는 범위 내에서 최대한 절세하는 문제 그리고 세법상 불이익으로부터 보호받을 수 있는 방법을 벤처기업의 형태(법인기업, 개인기업)별로 교육한다.

또한, 실제 디자인벤처기업의 성공 및 실패사례를 사례연구(Case Study) 방식으로 진행하고 가상 시뮬레이션 설정을 통한 트레이닝으로 실전과 같은 문제해결방법을 습득하도록 하고 실용신안, 상표등록, 특허신청 등 일련의 지적재산권의 효율적인 운영 방안을 통하여 디자인벤처 기업의 지적 권익을 보호하는 능력을 배양하도록 한다.

#### 4) 디자인벤처 비즈니스 창업·경영 교육 체계도

한편 디자인벤처의 교육을 크게 비학위, 학위, 자원과정으로 구분하고, 이를 창업 관련 단계와 연계하여 보다 전문적인 교육 프로그램을 <표-58> 와 같이 체계화 시킬 수 있다.

<표-58> 디자인벤처 비즈니스 창업·경영 교육 체계도

	창업관심단계		창업준비 단계	창업단계	성장단계	성숙단계	
	관심	결심	준비	창업	성장	안정	수확
비학위과정	디자인벤처창업교실		예비창업자 연수과정		최고 디자인벤처 경영자과정	기존최고경영자 과정	
학위과정	대학/대학원과정		디자인벤처 창업학전공			석박사과정 (디자인벤처/경영학)	
			디자인벤처 경영전공				
지원과정	디자인벤처 창업포럼					디자인/기술/경영 세미나/포럼	



## 간지앞

간지 뒤

## 제 8 장 결 론

우리 상품은 세계 시장에서 디자인 브랜드 이미지가 낮고, 디자인의 국제 경쟁력이 아직까지도 취약하다. 값비싼 디자인 관련 상품은 수입이 계속 늘고, 디자인에 대한 안목과 기대치는 날로 높아지고 있으나 아직도 대부분의 영세한 중소기업체들은 디자인에 투자할 여력이 없어 제조 기술력에 비해 합당한 부가가치를 창출하지 못하고 있다. 또한 국내 산업디자인 인력 기반은 주로 대기업 디자인 부서를 중심으로 성장해 왔다. 이에 따라 조직 구성도 폐쇄적이고 전체 프로젝트 중 일부 업무만 수행하는 단순 기능적 역할이 전부였다. 이같은 환경에서 디자인은 한낱 일상적인 서비스 업무로 전락했다.

이제 국내 디자인업계도 발상의 전환을 시도해야 할 때다. 더 이상 클라이언트의 주문만을 기다리는 소극적인 자세로는 경쟁력을 갖출 수가 없다. 디자인도 결국은 팔기 위한 것이다. 비즈니스 측면에서 클라이언트의 주문 제작 방식에서 탈피, 스스로 독자적이고 차별화된 디자인을 개발하여 판매 시장에 직접 뛰어드는 적극적인 자세가 필요하다. 이같은 공격적인 디자인 마케팅은 경기 침체로 인해 디자인계 전반에 불어닥친 위기를 극복하기 위한 최상의 해결책이 될 것이다. 한편 국내 디자인산업은 최근 전반적인 경기침체로 위축되고 있으나 향후 우리 상품의 차별화 및 고부가가치화를 통한 경쟁력 강화수단으로 디자인벤처에 대한 관심 고조되고 있다. 또한 정부에서 새롭게 벌이고 있는 디자인벤처기업 지원사업은 이러한 맥락에서 시작된 것이며 디자인벤처기업을 평가하고 디자인벤처 펀드를 조성해 지원한다. 지난해에 이미 60억원의 디자인벤처 펀드가 조성돼 투자되고 있으며 점차 투자규모가 늘어날 것으로 전망된다.

이와 같은 맥락에서 본 연구에서는 21세기를 선도하고 미래 디자인산업의 주역이 될 디자인벤처 비즈니스를 디자인 혁신기술과 경영전략의 향상을 통하여 지속적으로 성장시키기 위한 전략적 모델을 개발하기 위해 크게

1. 기업환경 변화와 벤처 비즈니스 연구
2. 국내의 디자인 비즈니스 현황 연구
3. 국내의 디자인벤처 비즈니스 특성 연구(E-mail 설문, 웹 설문, 현장 방문 인터뷰 조사)
4. 선도적 디자인벤처 비즈니스 사례연구(문헌 및 방문조사)
5. 디자인벤처 비즈니스의 단계별 성공요인 모형개발(디자인 혁신기술 및 경영전략을 중심으로)
6. 디자인벤처 비즈니스 창업 및 경영 교육 프로그램 연구
7. 디자인벤처 창업을 위한 종합정보

등을 수행하였다.

특히 본 연구에서는

첫째, 기업환경 변화와 벤처 비즈니스 연구에서 포괄적인 기업환경의 패러다임 변천 연구를 통해 벤처 비즈니스의 등장 배경, 중요성 등을 규명하였고, 벤처 비즈니스에 대한 이론적 고찰과 국내외 현황 및 트렌드를 파악하였다.

둘째, 한국의 디자인 비즈니스 연구에서는 디자인 비즈니스 현황 및 문제점을 파악하여 디자인 벤처 비즈니스에 대한 연구의 타당성을 마련하였다.

셋째, 국내외 디자인벤처 비즈니스의 특성 연구에서는 일반(기술집약형)벤처와 개념, 비즈니스 내용과 전략 등의 특성을 파악하여 디자인벤처 비즈니스에서의 종합적인 요구사항을 규명하였다.

넷째, 국내외 디자인벤처 비즈니스 사례연구에서는 선도적인 디자인벤처를 선정하고 이의 심도 있는 사례연구를 통하여 이들 기업의 선도 및 성공요인, 트렌드를 규명하였다.

다섯째, 디자인벤처 비즈니스의 디자인 혁신기술 및 경영전략을 중심으로한 단계별 성공요인 모형개발 연구에서는 다양한 아이디어 도출 방법을 종합적으로 정리 분석하였고 상기 도출된 아이디어들을 사업의 기회로 발전시키고, 기업을 성장시키기 위한 기법 등 5단계의 단계별 성공 모형을 개발하였다.

여섯째, 디자인벤처 비즈니스 창업 및 경영 교육 프로그램 연구에서는 사업을 준비중이거나 장차 디자인벤처 창업을 희망하는 디자이너 및 디자인벤처(전문회사) 경영인을 대상으로 경영개념에 입각한 사업운영 및 벤처 사업모델개발이 이루어질 수 있는 인터랙티브한 교육 프로그램을 개발 제시하였다.

마지막으로 디자인벤처 창업을 위한 종합정보에서는 상기 연구개발의 효과적 역세스, 적용 및 공유를 위하여 창업절차, 투자관련 정보, 관련법규, 서식 등 제반 디자인벤처 관련 종합정보를 구축하였다.

본 연구는 결과는 디자인벤처 비즈니스에 대한 올바른 이해와 성공 요인을 제시함으로써 향후 미래디자인 비즈니스를 설정하고, 디자인벤처 비즈니스 전략 패러다임을 수립하는데 유용하게 활용되었으면 하는 마음으로 연구를 마감하는 바이다.

## 간지 앞

간지 뒤

# 부 록

## 1. 디자인벤처 창업을 위한 종합정보

### 1-1. 디자인벤처 창업절차

창업의 계획단계에서 해두어야 할 일을 요약하면 다음과 같습니다.

〈표-59〉 창업 단계별 체크리스트

계 획	체 크 리 슷
1. 창업예정일	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 창업예정일을 설정한다.</li></ul>
2. 자금계획	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 목표를 세우고 개업자금을 마련한다.</li><li>▪ 자기자금은 얼마나 만들 수 있는가</li><li>▪ 차입금, 출자금은 얼마나 모을 수 있는가</li></ul>
3. 보증인	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 보증인 확보를 위한 준비를 한다.</li></ul>
4. 판매전략	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 누구에게 무엇을 팔 것인가</li><li>▪ 어떤 방법으로 팔 것인가</li><li>▪ 점포, 사무실을 어떻게 마련할 것인가</li><li>▪ 어디에 창업하는 것이 좋은가</li><li>▪ 어떤 가격과 조건으로 팔 것인가</li></ul>
5. 제조	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 무엇을 제조하고 무엇을 외주로 줄 것인가</li><li>▪ 어떤 공장이나 설비로 제조할 것인가</li><li>▪ 누가 얼마나 제조할 것인가</li></ul>
6. 종업원	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 종업원 예상인원수 및 동원방법을 고려한다</li><li>▪ 파트타이머를 쓰는 법을 배운다</li></ul>
7. 사업형태	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 개인사업인가 법인사업인가</li><li>▪ 유한회사인가 주식회사인가</li><li>▪ 법인의 경우 설립등록준비 및 절차를 알아본다</li></ul>
8. 은행거래	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 은행거래, 수표, 어음 등에 대한 공부를 한다</li></ul>
9. 세금	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 세금에 대해 공부한다</li></ul>

창업의 계획단계에서 해두어야 할 일은 창업예비절차의 첫 번째 단계인 사업구상 단계에서 창업자는 업종 및 사업 아이템 선정, 사업규모 결정, 기업형태 결정, 창업팀과 조직구성 등 사업핵심요소를 먼저 결정해야하고 두 번째로 사업성공 가능성을 분석하기 위한 절차로서 주로 창업자의 경영능력, 제품의 기술력, 시장 및 판매전망, 수익성 등이 분석되며 필요시에는 외부전문기관에 사업타당성분석을 의뢰하여 실시해야한다. 세 번째로 창업자의 구상을 보다 체계화하고 가시화하기 위해서 사업계획서를 작성하여야 하며 외부 투자자들을 설득하기 위한 중요한 자료로 활용해야한다.

## ▪ 회사설립 및 사업자등록 절차

### 1. 개인기업과 법인기업간 비교

#### 1) 개인기업과 법인기업의 개요

기업의 법률적 형태에 있어서 중요한 것은 개인기업과 회사형태의 기업이다. 개인기업은 기업이 완전한 법인격이 없으므로 소유자에게 종속되는 기업이고 회사형태의 기업은 완전한 법인격을 가지고 스스로의 권리와 의무의 주체가 되며 기업의 소유자로부터 분리되어 영속성을 존재할 수 있는 기업이다.

〈표-60〉 개인기업과 법인기업의 장단점

구분	개 인 기 업	법 인 기 업
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설립등기가 필요 없고 사업자등록만으로 사업 개시가 가능하므로 기업설립이 용이.</li> <li>• 기업이윤 전부를 기업주가 독점할 수 있음.</li> <li>• 창업비용과 창업자금이 비교적 적게 소요되어 소자본을 가진 창업자도 창업가능.</li> <li>• 일정규모 이상으로는 성장하지 않는 중소 규모의 사업에 안정적이고 적합.</li> <li>• 기업활동에 있어 자유롭고, 신속한 계획수립, 계획변경 등이 용이.</li> <li>• 개인기업은 인적조직체로서 제조방법, 자금 운용상의 비밀유지가 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대표자는 회사운영에 대해 일정한 책임을 지며, 주주는 주금납입을 한도로 채무자에 대해 유한책임을 짐.</li> <li>• 사업양도시에는 주식을 양도하면 되므로 주식양도에 대하여 원칙적으로 낮은 세율의 양도소득세가 부과됨. 또 한식을 상장 후에 양도하면 세금이 없음.</li> <li>• 일정규모 이상으로 성장 가능한 유망사업에 적합.</li> <li>• 주식회사는 신주발행 및 회사채 발행 등을 통한 다수인으로부터 자본조달이 용이.</li> <li>• 대외공신력과 신용도가 높기 때문에 영업수행과 관공서, 금융기관 등과의 거래에 유리.</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대표자는 채무자에 대하여 무한책임을 짐 대표자가 바뀌는 경우에는 폐업을 하고, 신규로 사업자 등록을 해야 하므로 기업의 계속성이 단절됨.</li> <li>• 사업양도시에는 양도된 영업권 또는 부동산에 대하여 높은 양도소득세가 부과됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설립절차가 복잡하고 최소한 5천만원 이상의 자본금이 있어야 설립이 가능.( * 주식회사인 벤처 기업의 설립 자본은 2천만원 이상임.)</li> <li>• 대표자가 기업자금을 개인용으로 사용하면 회사는 대표자로부터 이자를 받아야 하는 등 세제상의 불이익이 있음</li> </ul>



우리 나라의 일반적인 회사의 형태는 주식회사이며, 합자회사<sup>40)</sup>·합명회사<sup>41)</sup> 및 유한회사<sup>42)</sup>는 거의 없다고 보아도 무방하다. 그러나, 회사의 개념에는 들어가지 않으나 개인사업자 형태의 개인기업이 우리 나라에는 많이 존재한다. 따라서, 개인기업과 주식회사의 장단점을 비교하여 예비창업자에게 사업계획 검토단계에서 기업의 형태를 결정하는 데 도움을 주고자 한다. 일반적으로 기업의 영속성·성장성 측면에서 주식회사 형태의 기업을 창업하는 것이 유리하다. 주식회사는 개인기업보다 대외공신력과 신용도가 높기 때문에 신주 및 회사채 발행을 통한 자금조달이 용이하고, 영업수행에 있어서도 기업의 이미지가 제고되어 유리한 점이 많다. 특히, 벤처 기업을 창업하는 경우에는 개인기업보다는 주식회사의 형태로 하는 것이 더욱 유리하다고 할 수 있다.

## 2) 세제상의 특징비교

개인기업은 소득세법의 적용을 받으므로 과세기간은 매년 1월 1일부터 12월 31일까지이며, 과세소득은 총수입에서 필요경비를 공제한 금액이 되며, 대차대조표 공고의무가 없다. 이에 반해, 법인은 법인세법의 적용을 받고, 그 과세기간은 정관과 규칙에서 정하는 회계기간에 따라 달라지며 과세소득은 익금총액에서 손금총액을 공제한 금액이다. 대차대조표의 공고의무가 있으나, 세부담은 여러 가지 상황에 따라 차이가 있을 수 있다. 세율측면에 있어서는 개인기업(10%~40%로 누진)보다 법인기업(16%~28%)이 유리하다. 세무사의 의견을 들어 종합하면, 세부담 측면에서 기업을 설립한 후 연간 매출총액이 5억원 이상으로 예상되면 법인기업으로 하는 것이 유리하다.

---

40) 무한책임사원과 유한책임사원으로 구성되는 복합적 조직의 회사(상법 268조).

41) 무한책임(無限責任)사원만으로 구성되는 회사.

42) 사원이 회사에 대하여 출자금액을 한도로 책임을 질 뿐, 회사채권자에 대하여 아무 책임도 지지 않는 사원으로 구성된 회사.

〈표-61〉 개인기업과 법인기업의 세제상의 특징

내 용	개 인 기 업	법 인 기 업
과세근거법	소득세법	법인세법
과세기간	매년 1월1일부터 12월 31일까지	정관에 정하는 회계기간
과세소득	총수입금액 - 필요경비	익금의 총액 - 손금의 총액
과세범위	특정소득에 대해서는 종합과세를 하지 않고 원천징수만으로 분리과세	분리과세가 인정되지 않음
이중과세 여부	하나의 원천소득에 대해 이중과세가 되지 않음	법인에게 법인세 과세 후, 주주의 배당에 대해 소득세 과세
세율구조	세 율 : 10% ~ 40%로 누진적용 주민세 : 소득세의 10%	세 율 : 16% ~ 28% 주민세 : 법인세의 10%
납세지	개인기업의 주소지	법인등기부등본상의 본점/주사무소
기장의 의무	수입금액에 따라 일기장의무자, 간이장부 의무자, 복식부기의무자로 구분	수입금액에 관계없이 복식부기의무자
외부감사 제도	적용되지 않음	자산총액이 60억원 이상인 경우, 공인회계사의 감사를 받음
대차대조표 공고	대차대조표 공고의무가 없음	법인세 신고기간내에 일간신문에 공고의무가 있음

### 3) 회계처리상의 특징비교

#### ① 대표자의 인건비

법인의 대표이사는 고용관계에 의하여 근로를 제공하므로 그 대가인 임원보수와 상여금을 손금에 산입한다. 이에 반해, 개인기업의 대표는 사업의 경영주체로서 고용관계에 있지 아니하므로 급여를 지급받을 수 없다. 급여를 지급 받아도 그것은 출자금의 인출에 불과하므로 필요경비에 산입하지 아니한다.

#### ② 퇴직급여충당금 설정

법인세법은 1년이상 근속한 모든 임직원에게 퇴직급여충당금을 설정할 수 있다. 따라서, 대표이사도 퇴직급여충당금의 대상이 될 수 있으나 개인기업의 대표는 소득세법상 퇴직급여충당금

설정대상이 아니다.

### ③ 이연자산의 종류

법인세법은 법인의 이연자산을 창업비, 개업비, 신주발행비, 연구개발비, 사용수익기부 자산가액 등 6가지로 인정하고 있으나, 개인사업자는 설립등기가 필요없고, 신주를 발행하지 못하므로 소득세법은 개인기업의 이연자산을 개업비, 연구개발비, 사용수익기부자산가액 등 3가지만 인정하고 있다.

### ④ 대손충당금 설정대상

법인세법은 대손충당금 설정대상 채권을 소비대차계약에 의한 대여금과 미수금을 포함하고 있으나, 소득세법은 사업과 관련된 채권만 대손충당금 설정대상으로 규정하고 있으므로 소비대차계약에 의한 대여금과 정상적인 사업거래에서 발생하지 않는 투자자산, 유형자산 처분미수금은 대손충당금을 설정할 수 없다.

### ⑤ 기타의 차이

출자금의 자금인출에 대한 인정이자 익금산입, 시설개체 기술납후로 인한 생산설비의 폐기손실 손금산입, 양도자산 상각부인액 손금산입, 이자비용 손금불산입 부인규정, 일시상각 충당금 설정 등에 있어서 회계처리상에 상당한 차이가 있다.

## 2. 개인사업자로 창업하는 경우

개인사업자로 창업하는 경우에는 별도의 회사설립절차 없이 사업장 관할 세무서장에게 사업자등록을 신청하면 된다. 창업하고자 하는 해당사업이 인·허가 대상사업인 경우에는 준비서류의 종류와 인·허가 승인절차를 미리 숙지하여 관할 관청에 신청해야한다.

보통 사업 인·허가 신청인이 시·군·구청의 민원실에 비치된 인·허가신청서양식에 내용을 기재하고 관련서류를 첨부하여 신청하면 관할관청은 인·허가 여부를 현장실사 또는 서류심사 등을 통해 결정하고 이를 신청인에게 통지하여 준다. 사업 인·허가통지를 받은 개인사업자는 사업개시일로부터 20일내 사업장을 관할하는 세무서에 사업자등록을 신청해야한다.

### ※ 사업자 등록신청시 구비서류

- 사업자등록신청서 (세무서에 비치)
- 사업장을 임차한 경우에는 임대차계약서 사본
- 사업허가증 사본 (법령에 의하여 허가를 받아야 하는 사업)

### 3. 법인사업자로 창업하는 경우

법인기업중 대표적인 회사형태인 주식회사의 설립절차에 대하여 알아보면, 주식회사의 설립절차는 크게 3단계로 나눌 수 있는데 첫째, 회사의 조직과 활동에 관한 기본규칙인 정관의 작성단계이며, 둘째는 주주확정, 자본모집, 회사기관구성 등 회사의 실체를 형성하는 절차이고, 셋째는 회사가 법인격을 부여받기 위한 설립등기절차로 나눌 수 있다.

#### 1) 정관의 작성 및 공증

정관은 형식적으로는 회사의 조직과 활동에 관한 기본규칙을 기재한 서면을 가리키지만 실질적으로는 회사의 조직과 활동에 관한 기본규칙 자체로서 회사의 재규정, 즉 이사회규칙, 급여 및 인사규정, 회계규정, 생산 및 품질관리규정 등 회사의 모든 규정 중 최상위의 기본 규칙이라 할 수 있다.

따라서 정관은 그 내용을 분명히 하여 후일 주주 상호간 또는 회사 내부관계자 상호간의 분쟁과 부정행위를 방지하기 위하여 공증인의 인증을 반드시 받아야 한다. 상법상으로도 공증인의 공증을 받지 않은 정관은 효력이 없도록 규정되어 있다. 이러한 정관에는 상법상 반드시 기재하지 않으면 정관 자체가 무효가 되는 절대적 기재사항이 있으며 이들 사항은 하나라도 누락되면 정관 자체가 무효이므로 세심한 주의를 요한다.

※ 정관의 필요적 기재사항

- ① 사업의 목적, ② 상호, ③ 회사가 발행할 주식의 총수, ④ 1주의 금액,
- ⑤ 회사가 설립시 발행하는 주식의 총수, ⑥ 본점 소재지, ⑦ 회사의 공고방법, ⑧ 발기인 성명과 주소

#### 2) 주주확정 및 출자의 이행

발기설립의 경우에는 발기인 이외에 출자자가 따로 없으므로 발행하는 주식을 서면에 의해 발기인이 전부 인수하고 발행하는 주식의 총수를 인수할 때에는 지체없이 각 주식에 대하여 그 인수가액 전액을 납입하게 된다. 현물출자의 경우에도 현금출자와 마찬가지로 납입기일 내에 출자의 목적물인 재산을 인도하고 등기·등록 및 기타 권리의 설정 또는 이전이 필요한 경우에는 이에 대한 서류도 함께 교부해야 한다.

모집설립의 경우에는 출자자로서 발기인 이외에 모집인이 따로 있기 때문에 회사설립시 발행할 총주식 중 발기인이 일부를 인수하고 별도의 주주를 모집하여 나머지를 인수하도록 한다.

#### 3) 설립등기

설립등기는 감사인의 설립경과 조사 및 법원의 변경처분에 따른 절차완료일로부터 2주간 내에 이사의 공동신청에 의해 본점소재지 관할등기소에 해야한다.

#### ① 설립등기사항

사업목적, 상호, 회사가 발행할 주식의 총수, 1주의 금액, 본점 소재지, 회사의 공고방법, 자본의 총액, 발행주식의 총수 및 그 종류와 각종 주식의 내용과 수, 지점의 소재지, 회사의 존립기간 또는 해산사유를 정한 때에는 그 기간 및 사유, 이사와 감사의 성명·주소, 대표이사 성명, 명의개서 대리인에 관한 사항이다.

#### ② 등기절차

등기신청서에 정관과 주식인수를 증명하는 서류, 주식 청약서 등을 첨부하여 전 이사가 공동으로 본점 소재지 관할 등기소에 등기신청하면 된다.

이런 절차를 밟아 등기신청이 완료되면 회사는 이제 법적으로 완전한 법인격을 취득하게 되는 것이다.

#### ※ 법인등기(관할등기소)시 구비서류

- 설립등기 신청서
- 정관작성(상호, 자본금 5천만원이상, 1주당 주가가격 등)
- 주주명부(이사 3인상, 감사 1인이상), 주주의 인감증명서, 주민등록등본, 자산명세서, 주주출자확인서 등
- 발기인 총회 의사록, 이사회 의사록

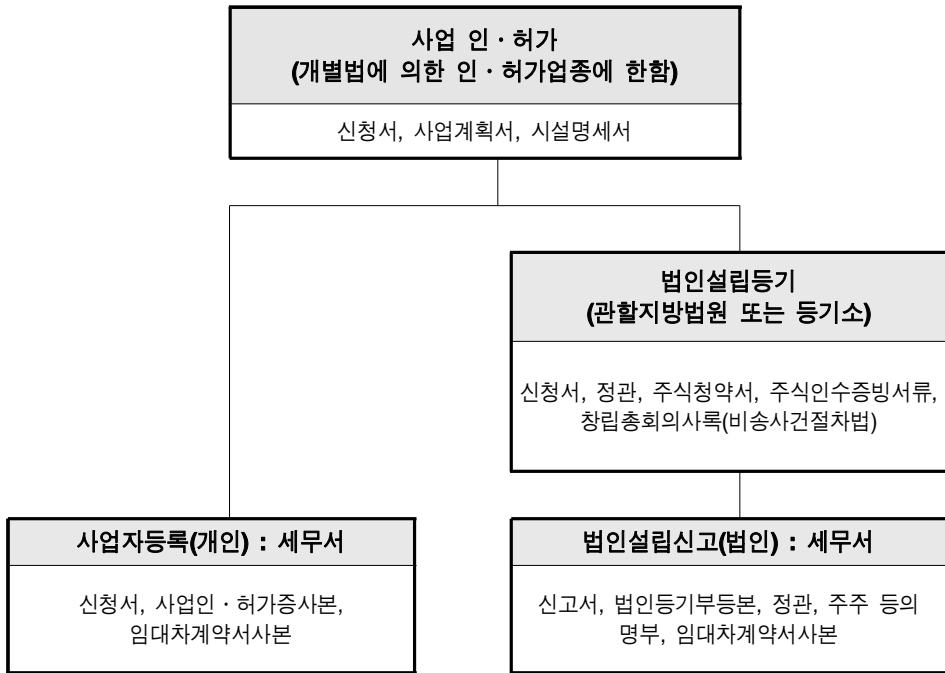
### 4) 법인설립신고

법인설립신고는 설립등기를 한 날부터 1월 이내에 본점 소재지 관할세무서에 비치된 양식에 의해 소정의 서류를 첨부하여 신청해야한다.

#### ※ 법인설립신고(관할세무서)시 구비서류

- 법인설립신고서
- 법인등기부등본, 정관
- 주주 등의 명세, 임대차계약서 사본

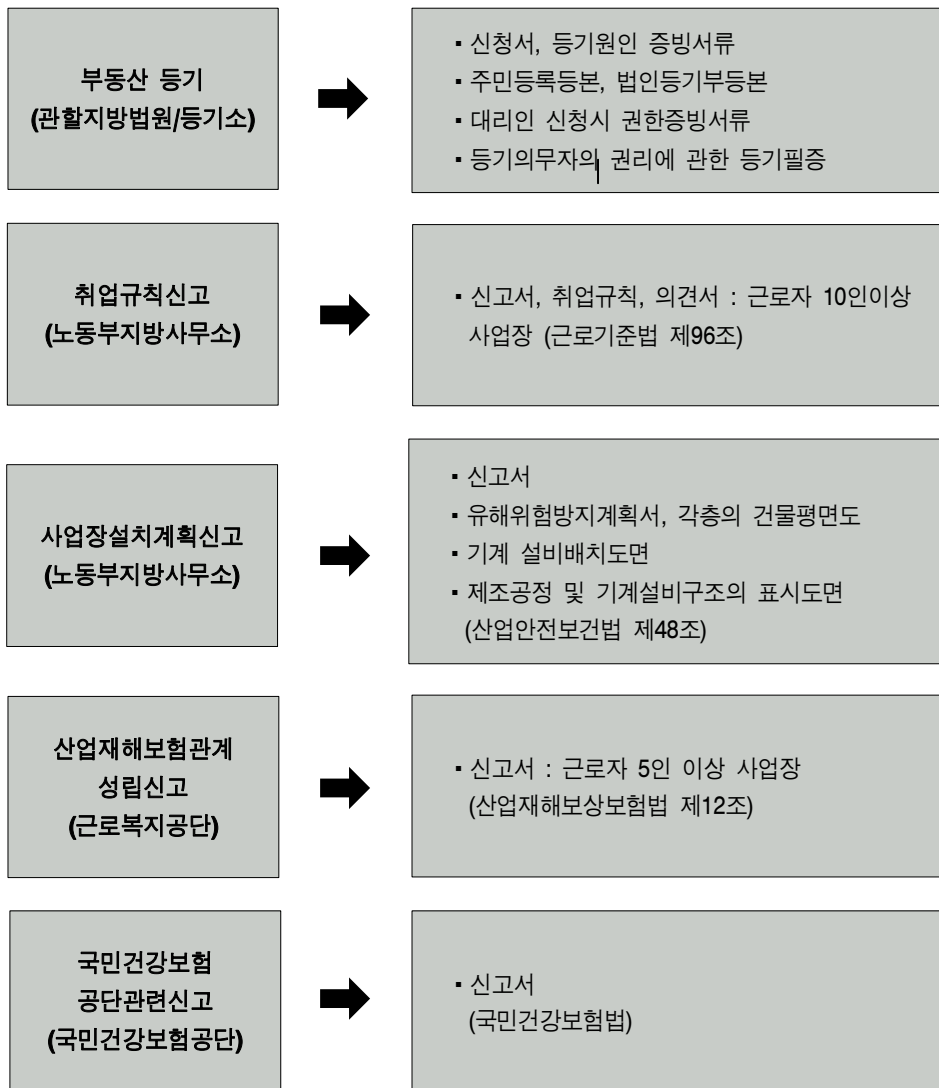
〈그림-112〉 절차 흐름도



#### 4. 기타 국민건강보험공단 및 노동부에 신고하여야 할 사항

부동산등기, 취업규칙 신고, 사업장설치계획 신고, 산업재해보상보험성립신고, 국민건강보험공단 신고 등의 행정절차를 마무리해야 한다

〈그림-113〉 행정절차



## 1-2. 창업자금

정부는 벤처기업 육성을 위해 각종 창업자금지원제도를 마련하고 있다. 이러한 자금지원제도는 예전에 비해 대출조건이 많이 완화되었고 신청자의 창업의지가 확실한 경우 쉽게 보증이 이루어지고 있다. 신용도 및 담보력이 취약한 예비창업자가 창업을 생각하고 있다면, 지금이 자금조달의 적기라고 할 수 있다. 그러나, 자금조달이 쉬워졌다고 자기자금 조달능력에 비해 창업 초기부터 무리하게 차입경영을 하면 이자지급에 대한 자금부담이 커진다. 또한 같은 업종을 영위하는 경쟁기업에 비해 금융비용 부담율이 상대적으로 커지게 되는데, 이것은 가격경쟁력 약화로 이어져 경영상 어려움을 겪게 될 수도 있다. 따라서 창업기업은 최소한 소요자금의 30%이내에서 계획적이고도 적절한 차입으로 자금 경쟁력을 향상시켜야 한다.

구체적인 사업계획도 없이 단순히 아이디어만 가지고 자금을 지원 받으려는 경우, 지원을 받기가 어렵는데, 경영자의 창업에 대한 의지, 준비, 경영능력, 사업분야의 전문지식과 아이템의 사업성, 기술성 등이 갖추어졌다고 판단되었을 때만 적극적인 지원이 이루어지고 있다.

중소기업창업지원법상 창업자금의 혜택을 받지 못하게 되는 경우가 있다. 창업을 해도 법적인 '창업'의 범주에 해당되지 않는 경우이다. 중소기업창업지원법상 '창업'은 새롭게 중소기업을 설립하는 것을 말하는 것이기 때문에 다음과 같은 경우는 창업의 범주에 포함되지 않는다. 첫째, 타인으로부터 사업을 승계하여 승계 전의 사업과 동종의 사업을 하는 경우와 둘째, 개인사업자인 중소기업자가 법인으로 전환하거나 법인의 조직변경 등 기업형태를 변경하여 변경 전의 사업과 동종의 사업을 계속하는 경우 셋째, 폐업 후 사업을 개시하여 폐업 전의 사업과 동종의 사업을 하는 경우 등이다. 따라서 각종 창업자금을 지원받을 때는 자신의 경우가 창업에 해당되는지 꼼꼼히 따져보고 신청하도록 한다.

이처럼 정부는 국가의 예산으로 창업, 기술개발, 생산성 향상, 공장확보 등을 지원하기 위하여 재정자금을 대출하고 있는데 이러한 자금은 보통 융자금리가 저리이고 기간이 비교적 장기이므로 업종별로 해당 요건을 잘 갖추어 활용하면 창업자금의 주요한 원천으로 활용할 수 있다.

### 1. 기술신용보증기금·중소기업진흥공단을 통한 창업자금 융자 지원

#### 1) 지원방식

##### ① 기술신용보증기금을 통한 창업자금 지원

기술신용보증기금이 기술력과 사업성이 있는 창업자를 적극 발굴하여 보증서를 발급하고, 창업자는 보증서를 담보로 하여 중소기업진흥공단으로부터 창업자금 융자 추천을 받을 수 있다.

##### ② 중소기업진흥공단을 통한 창업자금 지원

창업자의 사업성, 기술성 및 지원의 타당성 등을 평가하고 창업사업에 대한 담보대출 또는 보증



부 대출(신용보증기관과의 부분보증제도)을 병행하여 자금을 지원한다.

## 2) 지원대상

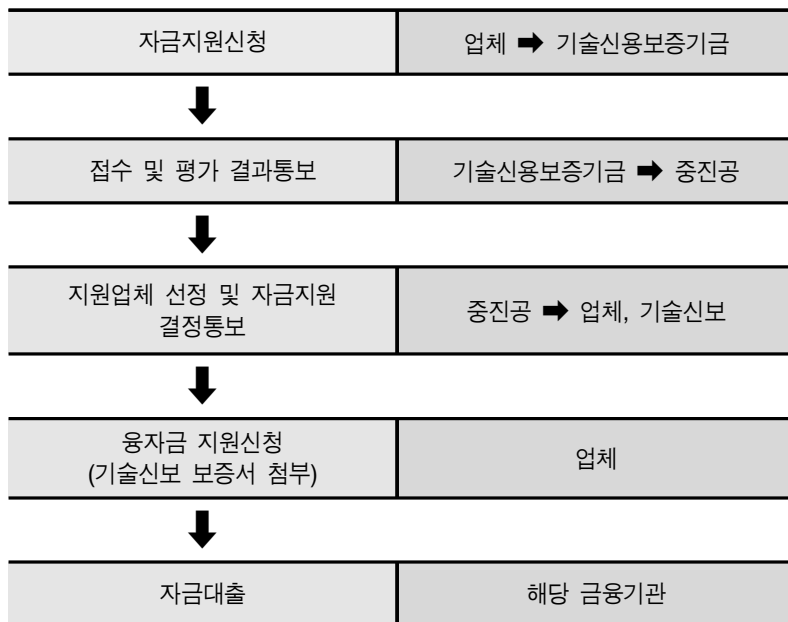
- 창업을 준비중이거나 사업개시일로부터 3년 이내에 있는 기업
- 중소기업창업지원법 및 벤처기업 육성에 관한 특별조치법상의 업종에 해당하는 기업

## 3) 지원조건 및 금액

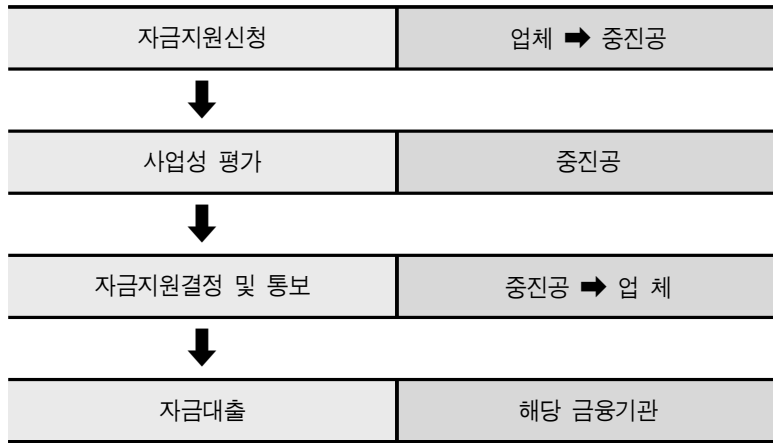
- 지원한도 : 동일기업당 5억원이내 (단, 운전자금은 3억원이내)
- 상환조건 : 5년이내(거치기간 2년 포함, 시설자금은 7년)
- 대출금리 : 연 6.75 % 내외(변동)
- 신청서 : 자금신청서 및 첨부서류(사업계획서등)

## 4) 지원절차

① 기술신용보증기금을 통한 자금지원



② 중소기업진흥공단을 통한 지원



**5) 자금의 사후관리**

창업지원자금을 받은 자에 대하여는 자금의 사용여부 및 경영상황의 확인 등을 위하여 필요시 관련서류를 제출하게 하거나 소속직원으로 하여금 현장 점검을 실시한다.

중진공이사장은 창업자금을 지원받은 자가 허위 또는 부정한 방법으로 지원을 요청한 사실이 발견되거나 지원된 창업자금을 다른 목적으로 사용한 것이 확인되는 경우 즉시 지원중단 및 지원자금회수 등 필요한 조치를 실시하게 된다.

**2. 소상공인지원센터를 통한 소상공인창업자금의 조달**

① 지원대상

소상공업<sup>43)</sup>을 현재 영위하고 있는 자 또는 창업하고자 하는 자.

② 지원대상 제외

43) 소상공업이란

- 제조업, 광업, 건설업, 운송업을 영위하는 경우로서 상시종업원이 10인 이하인 사업자
- 전기·가스 및 수도사업, 도·소매업 및 소비자용품 수리업, 숙박 및 음식점업, 운수·창고 및 통신행업, 부동산 임대 및 사업서비스업, 교육서비스업, 개인서비스업을 영위하는 경우로서 상시종업원이 5인 이하인 사업자
- 소상공업을 영위하는 사업자로서 기존 사업체 인수, 이전·확장, 업태·종목변경, 사업장 시설개선 또는 설비구입 등 경영개선을 하고자 하는 경우

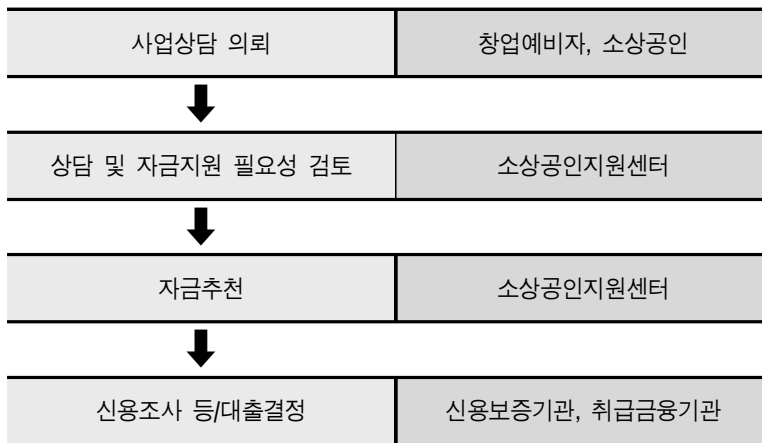
- 금융보험업 및 사치향락적 소비나 투기를 조장하는 업종
- 금융기관의 불량거래자 또는 불량거래처로 규제중인 자.

③ 지원 조건

- 대출한도 : 5천만원 이내
- 대출금리 : 연 6.75 % (변동금리)
- 상환기간 : 4년 (거치기간 1년 포함)
- 상환방법 : 1년 거치후 3년간 대출금액의 70%는 3개월마다 균등분할상환하고 30%는 상환기간 만료시에 일시상환

④ 자금신청 절차

- 신청기관 : 전국 50개 소상공인지원센터
- 신청기간 : 2001. 2. 5 부터 자금소진시까지
- 비서류 : 사업계획서(센터에 비치), 사업자등록증사본 등



⑤ 추천절차

- 추천 처리기간 : 자금지원 신청서 접수일로부터 7일 이내
- 추천심사 : 신청인의 경영능력, 사업계획의 실현가능성, 자금조달능력, 신청금액의 적정성 등을 평가

⑥ 대출취급 금융기관

- 국민·기업·한미·하나·부산·대구·광주·전북·경남·제주은행, 농협, 상호신용금고
- 센터는 취급 금융기관을 신청인과 협의하여 취급금융기관(지점)에 추천서 발송

⑦ 자금지원 사후관리

- 지원실적 보고, 지원실적 지도·감독, 자금의 용도의 사용방지 및 지속적 경영지도
- 취급금융기관은 대출을 받은 소상공인이 지원자금 유용, 불법사용 등의 사실이 있는 경우 대출 자금의 조기회수

### 3. 소상공인 창업자금 소진에 따른 특별조치

1) 소상공인창업자금(2001년도 지원규모 2200억원)이 수요의 폭증으로 조기소진됨에 따라, 중소기업청은 소상공인의 원활한 자금조달을 지원하기 위하여 시중 16개 금융기관과 대출조건 등을 협의하여 4월 12일부터 금융기관자금으로 소상공인을 지원하고 있다.

2) 금융기관 대출조건인 주요내용은

- 대출금리는 신용보증서, 담보, 신용에 차등적용
  - 신용보증서의 경우는 대부분 금융기관이 연금리 7.5% 내외이고 하나은행이 최저금리(7%)로 지원
  - 담보의 경우는 대부분 금융기관이 8~9%이고 하나은행(7.75%), 한빛은행(7.8%)이 최저금리로 지원
- 상환조건은 1년만기, 2년만기, 1년거치 3년 분할상환, 마이너스대출 등 금융기관별로 다양
- 대출한도는 1개 업체당 5,000만원 이내로 제한하고 있으나 농협, 한빛의 경우에는 지원한도를 1억원 까지 확대

금융기관자금으로 소상공인을 지원함으로써 전반적으로 정책자금금리(6.75%)보다 불리한 면이 있지만 일부 금융기관을 잘 활용하는 경우 최저 7%에서 지원이 가능하여 소상공인의 금리부담의 완화가 가능하며 정책자금의 경우는 상환방식이 단일화(1년거치 3년분할)되어 소상공인 자신에게 적합한 상환방식을 선택할 기회가 없었으나 금융기관자체자금대출은 상환방식의 다양화로 오히려 정책자금보다 소상공인에게 유리한 부분도 있으며 대출한도의 확대로 자금수요가 큰 일부 소상공인의 경우도 지원이 용이하다.

소상공인이 금융기관별 대출조건(금리, 상환조건)을 비교하여 자신에게 가장 유리한 조건을 선택할 수 있어 금융정보의 부재로 불리한 조건으로 대출 받는 사례를 줄일 수 있고, 또한 금융기관간의 경쟁촉진을 통해 최대한 소상공인에게 유리한 조건으로 지원이 될 것이다.

〈표-63〉 금융기관자체자금 대출조건

금융기관	연 금리(%)				상환조건	비 고
	신용보증서		담보	신용 등		
	전액	부분				
국민	7.5	8.0	9.0	10.0	1년 거치 후 3년간 매월 균등분할상환	여신등급에 따라 가산금리 적용가능
기업	7.5	8.0	9.2~		1년 거치 후 3년간 매 3월 균등분할상환	여신등급에 따라 차등적용 가능
농협	7.5	7.75 ~8.25	8.75~12.25	10.75~ 13.25	1년 거치 후 3년간 매월균 등분할상환	대출한도: 1억억원이내 지원규모: 1조원
하나	7.0		7.75	9.75	1년만기 일시상환 (연장)	
한미	7.75~(보증기관별 차등적용)		아파트 : 8.25~ 기타부동산 : 8.5~	9.0~	1년만기 일시상환	
	8.75~(보증기관별 차등적용)		아파트 : 9.25~ 기타부동산 : 9.5~	10.0~	현행 정책자금과 동일	
신한	7.5		8.25	9.25	1년만기 일시상환	
	8.0		8.5	9.5	2년만기 일시상환	
	8.5		9.0	10.0	3년(1년거치 2년 분할상환)	
	8.5		9.0	10.0	4년(1년거치 3년 분할상환)	
조흥	7.5	7.75	9.0	9.5~ 13.5	1년, 2년(일시상환) *대출기간이 1년 이내인 경 우 마이너스대출가능 3년, 4년(1년 거치 후 균등 분할 상환)	여신심사 시 신용평가완화
한빛	7.75		7.8~	9.25	대출기간 : 운전 3년이내, 시설 10년이내 상환방식 : 일시 또는 분할 상환	대출한도 : 1 억원 이내 여신등급에 따라 가산금 리 적용가능
제일	~8.5		~9.0	9.75~	1년만기 일시상환(연장)	
	~ 9.0		~9.5	9.75~	1년거치 후 2년간 3개월 분할상환	

※ 금융기관별 기준금리 변동시 상환조건은 변동가능  
 ※ 채무자의 신용등급에 따라 금리가 일부 차등적용 될 수 있음  
 ※ 농협과 한빛의 경우는 1억원 까지 추천가능

#### 4. 생계형 창업특별보증 지원안내

① 시행취지

신용보증기금에서 정부의 생계형 창업지원을 통한 중산층 육성 및 서민생활 안정 시책의 원활한 추진을 위하여 2002. 6. 30까지 한시적으로 운용하고 있습니다.

② 보증대상기업

창업일(사업자등록일)로부터 보증신청일까지 1년이내의 생계형 신규창업 중소기업. 다만, 아래의 기업은 대상기업에서 제외됩니다.

- 비영리기업 및 협동조합
- 신용보증기금 및 기술신용보증기금의 기보증기업
- 배우자 및 보증신청기업 대표자의 주민등록등본상 기재되어 있는 자가 영위하는 사업을 승계한 기업
- 법인전환후 동종사업을 계속하는 기업
- 폐업후 동종사업을 계속하는 것으로 인지된 기업
- 대표자(경영실권자)가 다른 사업을 영위하는 것으로 인지된 기업

③ 대상업종

- 기금직접취급 : 광업, 제조업, 건설업, 운수업, 정보처리 및 기타컴퓨터 운영 관련업
- 은행위탁취급 : 기금 취급대상업종 이외의 업종 (일부업종제외)  
국민, 기업, 조흥, 평화, 광주, 대구은행은 기금과 업무위탁계약을 체결하여 보증업무와 대출업무를 동시에 수행합니다

④ 대상채무

- 운전자금(영업양수를 위한 권리금, 사업장 인테리어비용, 원재료 구입비용 등 일체의부대비용을 포함)
- 임차자금
- 사업장 취득 및 시설구입 자금

⑤ 보증상대처 : 은행 및 농·수협

⑥ 부분보증운용 : 85%

⑦ 같은기업당 보증한도

- 최고 보증한도 (1억원) : 사업장·시설 구입자금 및 임차자금 1억원, 운전자금 5천만원

- 타기관(중소기업청, 근로복지공단 등)의 창업자금을 이미 지원받은 경우에는 지원받은 금액을 차감함

⑧ 제출자료

- 사업자등록증 사본
- 영업신고(허가)증 앞·뒷면 사본(영업신고 및 허가가 필요한 경우에 한함)
- 주민등록등·초본(대표자, 공동대표자, 경영실권자)
- 부동산등기부등본(사업장, 대표자·공동대표자, 경영실권자 거주주택)
- 임대차<sup>44)</sup>계약서 사본(사업장 및 대표자 거주주택, 임차인 경우에 한함)
- 재무제표<sup>45)</sup>(법인기업에 한함)
- 금융거래확인서(기금양식)
- 법인등기부등본(법인기업에 한함)
- 사업계획점검표(기금양식)
- 대출금상환계획서(기금양식)
- 부채현황표(기금양식)
- 의료보험증 사본
- 기타 보증심사 등에 필요한 증빙자료

⑨ 보증료

- 기금 직접취급분 : 연0.8% ~ 0.9%
- 은행 위탁취급분 : 연1.0% + 보증기간별 가산보증료율0.1%

⑩ 채권보전

- 사업장 구입자금 : 보증금액이상 근저당권을 설정
- 기계·시설 구입자금 : 양도담보 취득
- 사업장 임차자금 : 질권설정 또는 전세권에 대한 근저당권 설정조건

⑪ 부실자료 제출기업에 대한 보증취급 제한

부채현황표상의 차입금내역과 전산을 통한 은행거래내역(은행연합회의 개인대출 10. 정보 등)을 조회·비교하여 허위자료 및 부실자료를 제출한 기업에 대하여는 보증취급을 제한한다.

---

44) 당사자의일방(임대인)이 상대방(임차인)에게 목적물을 사용·수익할 수 있게 하고, 상대방이 그 대가로서 차임을 지급할 것을 약정함으로써 성립하는 계약.

45) 회계실체의 일정기간(회계기간) 동안의 경제적 사건과 그 기간 말에 있어서의 경제적 상태를 나타내기 위한 일련의 회계보고서.

## 5. 벤처캐피탈을 통한 창업자금 조달

- 벤처캐피탈(창업투자회사)이란 고도의 기술력과 잠재성은 있으나, 자본과 경영능력이 취약한 벤처기업에 창업초기단계부터 자본과 경영을 지원하여 기업을 육성한 후 투자자본을 회수하는 첨단금융기관을 말한다.
- 기존 금융기관이 일정한 담보를 조건으로 융자형태의 자금을 지원하고 투자기업의 경영성과에 관계없이 일정한 금리를 얻는 대신
- 벤처캐피탈은 담보없이 무담보 주식투자를 통해 투자기업의 경영성과에 따라 많게는 투자금의 수십배의 이익을 얻을 수 있는 반면 실패하는 경우 투자금을 전혀 회수할 수 없는 투자리스크를 가지게 된다.

## 6. 중소기업 창업투자회사

### ① 지원대상

- 창업한지 7년이내의 중소기업
- 벤처기업 육성에 관한 특별조치법에 의한 벤처기업

### ② 지원대상 제외

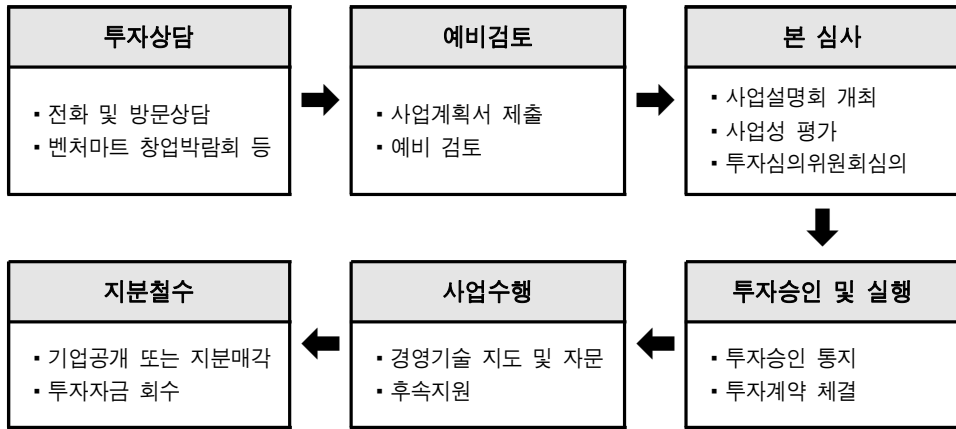
- 대규모 기업집단의 소속계열회사, 창업투자회사와 동일한 기업집단의 소속계열회사, 숙박 및 음식점업, 부동산업, 무도장운영업, 골프장운영업, 도박장 운영업, 미용업, 점술업, 목욕탕업등 기타 서비스업을 영위하는 기업은 지원대상에서 제외된다.

### ③ 투자방식

- 주식인수 : 원칙적으로 의결권주의 50%이내
- 확정수익(금리)에 의하지 아니한 자금지원 : 투자회사 및 투자업체간 계약에 의해 투자조건을 결정하는 투자 방법으로 투자원금에 대한 확정이자(이율)을 정하지 않은 경우로서 원칙적으로 개인사업자인 경우에 한한다.
- 법인기업에 대하여는 주식투자금액의 범위내에서 지원



④ 투자회사의 투자심사 일반절차



〈그림-114〉 투자회사의 투자심사 일반절차

⑤ 투자심사시 준비할 사항

- 상담시에는 사업계획서(최근 타 금융기관 제출분도 가능), 회사소개자료(안내책자, 법인등기부 등본, 사업자등록증 사본, 주주명부, 최근 재무제표 등), 제품소개 등을 준비한다.
- 사업계획서는 가장 중요한 자료로서 회사의 일반개요, 연혁, 주주현황, 경영진 구성 및 이력사항, 기술인력 현황 등과 사업내용으로 구분하고 현실성 있는 자료를 근거로 작성한다.
- 사업내용에는 기술, 시장현황 및 전망, 생산 및 판매계획, 총 소요자금 및 조달계획 등을 기술한다.
- 향후 5년정도의 사업계획 및 추정재무제표작성은 투자를 받고자 하는 회사의 사업의지 및 비전, 기획력을 판단하는 데 중요한 요소가 된다.

## 7. 신기술사업금융회사

① 지원대상

- 기술을 개발하거나 이를 응용화하여 사업화하는 중소기업
- 다음에 해당하는 기업
  - 제품개발 및 공정개발을 위한 연구사업
  - 연구개발의 성과를 기업화·제품화하는 사업
  - 기술도입 및 도입기술의 소화·개량사업

- 기술집약형 중소기업
- 기타 생산성향상, 품질향상, 제조원가 절감, 에너지 절약 등 현저한 경제적 성과를 올릴 수 있는 기술을 개발 또는 응용하여 기업화·제품화하는 사업

② 지원방법

▪ 일반용자

- 용자한도 : 소요자금의 90~100%
- 용자한도 : 10년 이내 (거치기간 3년 이내 포함)

▪ 조건부 용자

- 일정기간 실시료(Royalty)를 납부하되, 사업이 성공하는 경우에는 원리금 상환하고 사업실패시는 최소상환금만 상환하면 됨

③ 지원대상

- 중소기업진흥공단 조성공단 및 아파트형 공장 입주기업

④ 취급기관 : 중소기업진흥공단

⑤ 지원범위

- 전용공단 : 입주자의 용지 매입비, 건축비 및 부대시설비
- 아파트형 공장 : 입주자의 분양대금

⑥ 용자조건

- 용자금리 : 연 6.75%
- 용자기간 : 8년 이내(거치기간 3년 포함)
- 용자비율 : 토지, 건물 소요자금 및 분양대금의 70% 이내

⑦ 지원대상

- 조업, 정보처리업 또는 도소매업종 분야의 3개 이상 중소기업이 공동으로 공장, 설비, 창고, 전 시판매장 설립을 추진하는 경우
- 참가업체 요건
  - 독립채산으로 운영되는 법인 또는 개인기업
  - 일정비율의 자금조달능력 보유
  - 진단 신청일 현재 1년 이상 가동중일 것 등

⑧ 취급기관 : 중소기업진흥공단

⑨ 지원범위 : 시설자금 및 운전자금

▪ 용자조건

- 용자금리 : 연 6.75%

- 용자기간 : 공동시설 10년이내(거치기간 5년 포함), 개별시설 8년이내(거치기간 3년 포함),  
운전자금 3년이내 (거치기간 1년 포함)

▪ 용자비율 : 토지, 건물 소요자금의 70% 이내, 기계설비 소요자금의 100% 이내, 1회전 운전자금  
소요의 100% 이내

\* 동일인 한도 30억원, 추진주체한도 50~90억원

## 2. 관련법규

### 벤처기업 육성에 관한 특별조치법

[법률 제6416호 일부개정 2001. 02. 03]

#### 제1章 總 則

第1條 (目的) 이 법은 기존 企業의 벤처企業으로의 轉換과 벤처企業의 創業을 촉진하여 우리 産業의 構造調整을 원활히 하고 競爭力을 提高하는데 기여함을 目的으로 한다.

第2條 (定義) ① 이 법에서 "벤처企業"이라 함은 中小企業基本法 第2條의 規定에 의한 中小企業(이하 "中小企業"이라 한다)으로서 다음 各號의 1에 해당하는 企業을 말한다. [改正 98·12·30, 2000·1·21 法6194·法6195]

1. 당해 企業의 資本金중 다음 各目的 1에 해당하는 者의 投資金額의 合計가 차지하는 比率이 大統領令이 정하는 기준이상인 企業
  - 가. 中小企業創業支援法 第2條第4號의 規定에 의한 中小企業創業投資會社(이하 "中小企業創業投資會社"라 한다)
  - 나. 中小企業創業支援法 第2條第5號의 規定에 의한 中小企業創業投資組合(이하 "中小企業創業投資組合"이라 한다)
  - 다. 與信專門金融業法 第2條第14號의 規定에 의한 新技術事業金融業을 영위하는 者(이하 "新技術事業金融業者"라 한다)
  - 라. 與信專門金融業法 第41條第3項의 規定에 의한 新技術事業投資組合(이하 "新技術事業投資組合"이라 한다)
  - 마. 第4條의2의 規定에 의한 韓國벤처投資組合
  - 바. 第4條의3의 規定에 의한 다산벤처株式會社
2. 당해 企業의 年間 總賣出額에 대한 研究開發費의 比率이 大統領令이 정하는 기준이상인 企業
3. 다음 各目的의 權利·新技術 또는 知識을 이용하여 事業化하는 企業으로서 事業化의 정도가 第3條의 規定에 의한 기준에 적합한 企業
  - 가. 特許權 또는 實用新案權(特許出願 또는 實用新案登錄出願중인 技術로서 特許廳長이 인정하는 技術을 포함한다)
  - 나. 外國人投資促進法 第25條의 規定에 의하여 導入된 技術로서 同法 第26條의 規定에 의한 租稅免除 대상인 高度技術
  - 다. 技術移轉促進法 제2조제5호의 규정에 의한 公共研究機關으로부터 이전받거나 동법 제6조의 규정에 의한 韓國技術去來所를 통하여 이전받은 技術[신설 2001. 2. 3]

- 라. 다른 法律에 의한 技術開發事業으로서 大統領令이 정하는 사업에 의하여 開發된 新技術 또는 知識
4. 다음 各目的 1에 해당하는 企業으로서 大統領令이 정하는 機關으로부터 技術性 또는 事業化能力이 優秀한 것으로 評價받은 企業
- 가. 創業중인 企業이거나 自體開發한 技術을 應用하여 事業化하는 企業
- 나. 意匠權(意匠登錄出願중인 技術로서 特許廳長이 인정하는 技術을 포함한다)을 이용하여 事業化하는 企業
- 다. 第3號 各目的 1에 해당하는 權利·新技術 또는 知識을 이용하여 事業化하는 企業으로서 事業化的 정도가 第3條의 規定에 의한 기준에 미달하는 企業[개정 2001. 2. 3]
- ②이 法에서 "投資"라 함은 株式·無擔保 轉換社債 또는 無擔保 新株引受權付社債를 引受하는 것을 말한다.
- ③이 法에서 "벤처企業專用團地"라 함은 벤처企業 및 그 支援施設을 集團의으로 入住하게 함으로써 벤처企業의 營業활동을 조장하기 위하여 第17條의 規定에 의하여 지정된 産業團地를 말한다.
- ④이 法에서 "벤처企業集積施設"이라 함은 벤처企業 및 그 支援施設을 集中的으로 入住하게 함으로써 벤처企業의 營業활동을 조장하기 위하여 第18條의 規定에 의하여 지정된 建築物를 말한다.
- ⑤이 法에서 "實驗室工場"이라 함은 벤처企業의 創業을 촉진하기 위하여 大學 또는 研究機關이 보유하고 있는 研究施設안에 工業配置및工場設立에 관한 法律 第28條의 規定에 의한 都市型工場에 해당하는 業種의 生産施設을 갖춘 事業場을 말한다. [新設 98·12·30]
- ⑥이 法에서 "벤처企業育成促進地區"라 함은 벤처企業의 密集度가 다른 地域보다 높은 地域으로 集團化·協業化를 통한 벤처企業의 營業活動을 助長하기 위하여 第18條의4의 規定에 의하여 지정된 地域을 말한다. [新設 2000·1·21 法6195]

第3條 (中小企業創業投資會社の 投資比率 算定基準 등) ①第2條第1項第1號 내지 第3號의 規定에 의한 企業의 資本金중 中小企業創業投資會社등의 投資金額의 合計額이 차지하는 比率과 企業의 年間賣出額에 대한 研究開發費의 比率의 算定, 權利·新技術 또는 知識을 이용한 事業化的 정도에 관한 기준과 同條第3項 및 第4項의 規定에 의한 支援施設의 범위 등에 관하여 필요한 사항은 産業資源部令으로 정한다. [改正 98·2·28, 98·12·30]

②第2條第1項의 規定에 불구하고 우리 産業의 원활한 構造調整 및 競爭力 提高를 위하여 第23條의 規定에 의한 벤처企業活性化委員會의 審議를 거쳐 中小企業廳長이 정하는 業種을 영위하는 企業은 벤처企業에 포함하지 아니한다. [改正 98·2·28]

## 第2章 벤처企業 育成基盤의 構築

### 第1節 資金供給의 원활화

第4條(벤처企業에 대한 基金의 投資 등)①다음 各號의 1에 해당하는 基金을 관리하는 者(이하 "基金管理主體"라 한다)는 大統領令이 정하는 比率이내의 資金을 당해 基金運用計劃에 따라 벤처企業에 投資하거나 中小企業創業投資組合· 新技術事業投資組合 또는 韓國벤처投資組合에 出資할 수 있다. [改正 98·12·30, 99·12·31]

1. 基金管理基本法 第2條第1號의 規定에 의한 公共基金으로서 大統領令이 정하는 基金
  2. 기타 設置目的이 第1號의 基金에 준하는 基金으로서 大統領令이 정하는 基金
- ②基金管理主體가 基金運用計劃의 범위안에서 행하는 벤처企業에 대한 投資나 中小企業創業投資組合· 新技術事業投資組合 또는 韓國벤처投資組合에 대한 出資에 관하여는 關係法令의 規定에 의한 認可·許可·승인등을 받은 것으로 본다. [改正 98·12·30]
- ③削除 [98·12·30]
- ④保險業法 第2條第1項의 規定에 의한 保險事業者는 同法 第19條의 規定에 불구하고 金融鑑督委員會가 정하는 범위안에서 벤처企業에 投資하거나 中小企業創業投資組合 또는 新技術事業投資組合에 出資할 수 있다. [改正 98·2·28, 98·12·30]

第4條의2 (韓國벤처投資組合의 結成 및 운영)①中小企業振興및製品購買促進에관한法律 第41條의 規定에 의한 中小企業創業및振興基金(이하 "中小企業創業및振興基金"이라 한다)을 관리하는 者는 同法 第46條의 規定에 불구하고 벤처企業에 대한 投資를 目的으로 다음 各號의 者와 出資契約을 체결하여 韓國벤처投資組合(이하 "韓國벤처投資組合"이라 한다)을 結成할 수 있다.

1. 外國人投資促進法 第2條第1項第1號의 規定에 의한 外國人
  2. 第4條第1項第1號 및 第2號의 規定에 의한 基金을 관리하는 者
  3. 기타 大統領令이 정하는 者
- ②中小企業創業및振興基金을 관리하는 者는 第1項의 規定에 의한 出資契約의 내용에 따라 선량한 管理者로서 出資者의 이익을 위하여 韓國벤처投資組合의 資産을 관리하여야 한다.
- ③第2項의 規定에 의하여 韓國벤처投資組合의 資産을 관리하는 者는 韓國벤처投資組合의 資金을 다음 各號의 事業을 위하여 사용하여야 한다.
1. 中小企業創業投資組合 또는 新技術事業投資組合에 대한 出資
  2. 中小企業의 創業에 대한 投資 및 벤처企業에 대한 投資
  3. 第1號의 規定에 의한 出資 및 第2號의 規定에 의한 投資에 附隨되는 事業
- ④第2項의 規定에 의하여 韓國벤처投資組合의 資産을 관리하는 者는 韓國벤처投資組合의 資産의 관리· 운영 등을 위하여 中小企業創業및振興基金을 관리하는 者외의 者와 契約을 체결하여 그 業務의 전부 또는 일부를 委託할 수 있다. 이 경우 業務를 委託받은 者에게 投資收益의

100분의 20의 범위안에서 그 收益을 配分할 수 있다.

⑤韓國벤처投資組合에 損失이 있는 때에는 中小企業創業및振興基金을 관리하는 者가 韓國벤처投資組合에 出資한 범위안에서 우선 그 損失金을 承擔하고 殘餘損失金이 있는 때에는 第1項 各號의 者가 出資한 범위안에서 그 出資比率에 따라 配分하여 그 損失金을 承擔한다.

⑥韓國벤처投資組合의 管理·운영 및 收益의 配分 등에 관하여 필요한 사항은 大統領令으로 정한다.[本條新設 98·12·30]

第4條의3 (다산벤처株式會社의 設立 등) ①政府는 新技術·知識을 실용화하는 벤처企業의 創業을 촉진하고 벤처企業의 成長·발전을 지원하기 위하여 다산벤처株式會社(이하 "會社"라 한다)를 設立할 수 있다.

②中小企業創業및振興基金을 관리하는 者는 中小企業振興및製品購買促進에 관한法律 第46條의 規定에 불구하고 會社에 出資할 수 있다.

③國家 또는 地方自治團體는 會社에 대하여 租稅關聯法令이 정하는 바에 의하여 租稅上의 지원을 할 수 있다.

[本條新設 2000·1·21 法6195]

第4條의4 (會社의 業務 등) ①會社는 다음 各號의 業務를 영위한다.

1. 新技術의 發掘·評價 및 事業化
2. 新技術을 開發하는 者에 대한 지원
3. 新技術을 事業化하는 者 및 벤처企業에 대한 投資
4. 新技術 및 産業財産權의 仲介·알선
5. 新技術을 事業化 하는 者 및 벤처企業에 대한 經營·技術指導
6. 第1號 내지 第5號에 부수되는 事業

②會社는 事業遂行을 위하여 필요한 때에는 政府·政府가 設置한 基金 또는 國內外 金融機關으로부터 資金을 借入할 수 있다.

③會社는 商法 第470條의 規定에 불구하고 資本金과 積立金總額의 10倍의 범위안에서 社債를 발행할 수 있다.

④會社 定款의 변경은 中小企業廳長의 認可를 받아야 한다. [本條新設 2000·1·21 法6195]

第5條 (우선적 信用保證의 실시) 新技術事業金融支援에 관한 法律에 의한 技術信用保證基金은 벤처企業에 대하여 우선적으로 信用保證을 하여야 한다.

第6條 (産業財産權등의 出資 特例) ①벤처企業에 대한 現物出資 대상에는 特許權·實用新案權·意匠權 기타 이에 준하는 技術과 그 사용에 관한 權利(이하 이 條에서 "産業財産權등"이라 한다)를 포함한다.

②大統領令이 정하는 技術評價機關이 産業財産權등의 價格을 評價한 경우 그 評價內容은 商法

第299條의2의 規定에 의하여 公認된 鑑定人이 鑑定한 것으로 본다.

第7條 削除 [98·12·30]

第8條 (外國人의 出資에 대한 特例) 外國人投資促進法 第2條第1項第1號의 外國人이 행하는 中小企業創業投資組合 또는 韓國벤처投資組合에 대한 出資는 同條第4號의 規定에 의한 外國人投資로 본다. [改正 98·12·30]

第9條 (外國人의 株式取得制限에 대한 特例) ①外國人(大韓民國에 6月이상 住所 또는 居所를 두지 아니한 개인을 말한다) 또는 證券去來法 第2條第16項의 外國法人등에 의한 벤처企業의 株式取得에 관하여는 同法 第203條의 規定은 이를 적용하지 아니한다.

②第1項의 規定에 의한 外國人 또는 外國法人등에 의한 벤처企業의 株式取得에 관하여는 당해 벤처企業의 定款이 정하는 바에 의하여 이를 제한할 수 있다.

第10條 削除 [98·12·28]

第10條의2 (株式會社의 資本金 규모에 대한 特例) ①벤처企業인 株式會社의 資本은 商法 第329條第1項의 規定에 불구하고 2千萬원이상으로 할 수 있다.

②資本을 5千萬원미만으로 하여 벤처企業을 設立하고자 하는 者는 非訟事件節次法 第203條의 規定에 의한 設立登記의 申請書에 第25條의 規定에 의하여 中小企業廳長이 벤처企業임을 증명하는 書類를 첨부하여야 한다. [本條新設 98·12·30]

第11條 削除 [2001. 2. 3]

第12條 (中小企業創業投資組合의 운영에 관한 特例) 中小企業創業支援法 第12條 내지 第17條의 規定에 의하여 中小企業創業投資組合의 業務를 執行하는 業務執行組合員은 中小企業創業投資組合과의 契約에 따라 그 業務의 전부 또는 일부를 당해 中小企業創業投資組合의 有限責任組合員에게 委託할 수 있다. [改正 2000·1·21 法6194, 2001·2·3]

제13조(個人投資組合의 결성 등)①벤처企業에 투자할 목적으로 개인들이 출자하여 결성하는 組合으로서 이 법에 의한 지원을 받고자 하는 組合은 大統領令이 정하는 바에 따라 中小企業廳長에게 등록하여야 한다. 등록된 사항을 변경하고자 하는 경우에도 또한 같다.

②제1항의 규정에 의하여 등록된 組合(이하 “個人投資組合”이라 한다)은 個人投資組合의 業務를 집행하는 業務執行組合員 1인과 그 외의 組合員으로 구성한다.

③業務執行組合員은 個人投資組合의 業務를 집행함에 있어서 資金借入·支給保證 또는 擔保를 제공하는 행위를 하여서는 아니되며, 당해 個人投資組合의 規約에서 달리 정하는 경우를 제외



하고는 脫退하거나 그 지위를 讓渡하여서는 아니된다.

④個人投資組合은 다음 각호의 1에 해당하는 사유가 있는 때에는 해산한다.

1. 存續期間의 만료
2. 組合員 全員の 탈퇴
3. 기타 大統領令이 정하는 사유

⑤個人投資組合이 해산하는 때에는 그 業務執行組合員이 清算人이 된다. 다만, 당해 組合의 規約이 정하는 바에 따라 業務執行組合員 外의 자를 清算人으로 선임할 수 있다.

⑥個人投資組合에 관하여 이 법에 규정한 것을 제외하고는 民法중 組合에 관한 규정을 준용한다.

⑦個人投資組合의 登録요건과 그 운영 등에 관하여 필요한 사항은 大統領令으로 정한다.[본조 신설 2001. 2. 3 ]

제13조의2(등록의 취소) 中小企業廳長은 個人投資組合이 다음 각호의 1에 해당하는 때에는 그 등록을 취소할 수 있다. 다만, 제1호에 해당하는 경우에는 그 등록을 취소하여야 한다.

1. 詐僞 기타 부정한 방법으로 등록을 한 때
2. 이 법 또는 다른 법률에 위반하여 組合員을 모집한 때
3. 이 법의 규정에 위반한 때[본조신설 2001. 2. 3 ]

第14條 (租稅에 대한 特例) ①國家 또는 地方自治團體는 벤처企業을 육성하기 위하여 租稅特例 制限法·地方稅法 기타 關係法律이 정하는 바에 의하여 所得稅·法人稅·取得稅·財産稅 및 登錄稅 등을 減免할 수 있다.[개정 2001. 2. 3 ]

②개인 또는 個人投資組合이 벤처企業에 投資할 경우에는 租稅에 관한 法律이정하는 바에 따라 所得稅 등을 減免할 수 있다. 이 경우 投資金額, 投資期間 등 필요한 사항은 大統領令으로 정한다.[개정 2001. 2. 3 ]

## 第2節 技術開發 및 人力供給의 원활화

第15條 (機關別中小企業技術開發支援計劃의 수립·施行) ①中央行政機關 및 政府投資機關으로서 大統領令이 정하는 機關의 長은 매년 中小企業의 技術開發을 지원하기 위한 計劃(이하 "技術開發支援計劃"이라 한다)을 수립·施行하여야 한다.

②第1項의 規定에 의한 中央行政機關 및 政府投資機關의 長은 技術開發支援計劃에 따라 技術開發事業을 수행하는 中小企業을 선정하여 해당 技術開發事業에 소요되는 費用의 전부 또는 일부를 出捐하거나 보조할 수 있다. 이 경우 벤처企業에 대하여 우선적으로 지원할 수 있다.

③第1項 및 第2項의 規定에 의한 技術開發支援計劃의 수립 및 技術開發事業에 대한 지원 등에 관하여 필요한 사항은 大統領令으로 정한다.

第16條 (教育公務員등의 創業시 休職許容) ①다음 各號의 1에 해당하는 者(이하 "教育公務員등" 이라 한다)는 教育公務員法 第44條第1項, 國家公務員法 第71條第2項, 地方公務員法 第63條第2項 및 私立學校法 第59條第1項의 規定에 불구하고 벤처企業을 創業하거나 벤처企業의 任員으로 勤務하기 위하여 休職할 수 있다. [改正 98·12·30]

1. 高等教育法에 의한 大學(産業大學 및 專門大學을 포함한다. 이하 같다)의 敎員(大學附設研究所의 研究員을 포함한다. 이하 같다)
  2. 國·公立研究機關의 研究員(韓國科學技術院法 第15條 및 光州科學技術院法 第14條의 規定에 의한 敎員 및 研究員을 포함한다. 이하 같다)
- ②第1項의 規定에 의한 休職期間은 3年이내로 한다. 이 경우 大學敎員의 休職期間은 教育公務員法 第45條第2項의 規定에 불구하고 任用期間중의 殘餘期間을 초과할 수 있다.
- ③第1項의 規定에 의하여 大學의 敎員이나 國·公立研究機關의 研究員이 6月이상 休職하는 경우에는 休職日부터 당해 大學 또는 國·公立研究機關에 그 休職者의 數에 해당하는 敎員 또는 研究員의 定員이 따로 있는 것으로 본다.

第16條의2 (教育公務員등의 兼任 또는 兼職에 관한 特例) ①教育公務員등 또는 大統領令이 정하는 政府出捐研究機關(國防分野의 研究機關을 제외한다)의 研究員은 그 所屬機關의 長의 許可를 받아 벤처企業의 代表者 또는 任·職員을 兼任 또는 兼職할 수 있다. 다만, 公務員에 대한 許可는 職務上의 能率을 저해할 우려가 없는 경우에 한한다.

②第1項의 規定에 의한 所屬機關의 長의 許可를 받은 때에는 教育公務員法 第18條第1項 및 協同研究開發促進法 第6條第4項의 規定에 의한 兼任 및 兼職許可를 받은 것으로 본다.

[本條新設 98·12·30]

第16條의3 (벤처企業의 株式買受選擇權) ①株式會社인 벤처企業(證券去來法에 의한 株券上場法人과 協會登錄法人을 제외한다)은 商法 第340조의2 내지 第340조의5의 규정에 불구하고 定款이 정하는 바에 따라 商法 第434條의規定에 의한 決議로써 다음 各號의 1에 해당하는 者중 당해 企業의 設立 또는 技術·經營의 革新 등에 기여하였거나 기여할 能力을 갖춘 者에게 특별히 유리한 價格에 의한 新株의 買受 기타 大統領令이 정하는 바에 따라 당해 企業의 株式을 買受할 수 있는 權利(이하 이 條에서 "株式買受選擇權"이라 한다)를 부여할 수 있다.

1. 벤처企業의 任·職員(大統領令이 정하는 者를 제외한다)
2. 技術 및 經營能力을 갖춘 者로서 大統領令이 정하는 者
3. 大學 또는 大統領令이 정하는 研究機關

②제1항의 株式買受選擇權에 관한 政관의 규정에는 다음 각호의 사항을 기재하여야 한다.[본항 신설 2001. 2. 3]

1. 일정한 경우 株式買受選擇權을 부여할 수 있다는 뜻
2. 株式買受選擇權의 행사로 교부할 株式의 종류와 수
3. 株式買受選擇權을 부여받을 자의 자격요건

#### 4. 株式買受選擇權의 행사기간

5. 일정한 경우 株式買受選擇權의 부여를 理事會의 決議에 의하여 취소할 수 있다는 뜻

③제1항의 규정에 의한 株主總會의 特別決議에 있어서는 다음 각호의 사항을 정하여야 한다.

[본항신설 2001. 2. 3]

1. 株式買受選擇權을 부여받을 자의 성명 또는 명칭

2. 株式買受選擇權의 부여방법

3. 株式買受選擇權의 행사가격 및 행사기간

4. 株式買受選擇權을 부여받을 자 각각에 대하여 株式買受選擇權의 행사로 교부할 株式의 종류 및 수

④제3항의 규정에 불구하고 제2항제2호의 규정에 의한 株式 총수의 100분의 20이내에 해당하는 株式을 당해 벤처企業의 임·직원외의 자에게 株式買受選擇權으로 부여하는 경우에는 株主總會의 特別決議로 제3항제1호 및 제4호의 사항을 당해 벤처企業의 理事會에서 정하게 할 수 있다.[신설 2001. 2. 3]

⑤株式買受選擇權을 부여하고자 하는 벤처企業은 제3항 및 제4항 規定에 의한 決議를 한 경우 大統領令이 정하는 바에 따라 中小企業廳長에게 그 내용을 申告하여야 한다.

⑥證券去來法 第189條의4第4項 내지 第6項의 規定은 벤처企業의 株式買受選擇權에 관하여 이를 準用한다.

⑦株式買受選擇權의 부여한도 등에 관하여 필요한 사항은 大統領令으로 정한다. [本條新設 98·12·30]

第16條의4 (벤처企業에 대한 情報提供) ①政府는 벤처企業의 創業 및 營業活動과 관련된 投資·資金·人力·技術·販路 및 立地 등에 관한 情報를 제공하거나 기타 벤처企業의 情報化를 촉진하기 위한 지원을 할 수 있다.

②中小企業廳長은 中央行政機關의 長, 地方自治團體의 長 또는 政府投資機關管理基本法의 적용을 받는 政府投資機關의 長에게 第1項의 規定에 의한 情報提供에 필요한 資料를 요청할 수 있다.

③中小企業廳長은 벤처企業에 대한 개인 또는 個人投資組合(이하 이 項에서 "개인등"이라 한다)의 投資를 촉진하기 위하여 産業資源部令이 정하는 바에 따라 벤처企業의 投資價値에 관한 情報 등 필요한 情報를 개인등에게 제공할 수 있다. [本條新設 98·12·30][개정 2001. 2. 3]

### 第3節 立地供給의 원활화

第17條 (벤처企業專用團地の 지정·開發) 建設交通部長官 또는 特別市長·廣域市長·道知事(이하 "市·道知事"라 한다)는 벤처企業의 營業활동을 조장하기 위하여 벤처企業 및 그 支援施設을 集團的으로 設置할 필요가 있는 경우에는 産業立地및開發에관한法律에 의한 國家産業團地 또는 地方産業團地로 벤처企業專用團地를 지정·開發할 수 있다.

第18條 (벤처企業集積施設의 지정등) ①벤처企業集積施設을 設置하거나 기존의 建築物을 벤처企業集積施設로 사용하고자 하는 者는 市·道知事의 指定을 받아야 한다.

②市·道知事は 벤처企業의 支援을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 벤처企業集積施設을 設置하거나 기존의 建築物을 벤처企業集積施設로 指定하여 벤처企業 및 그 支援施設을 入住하게 할 수 있다.

③第1項의 規定에 의한 指定의 要件·指定申請 기타 指定에 關하여 필요한 사항은 産業資源部 令으로 定한다. [改正 98·2·28]

第18條의2 (實驗室工場에 대한 特例) ①다음 各號의 1에 해당하는 者는 建築法 第14條第1項·同法 第45條第1項 및 大德研究團地管理法 第6條第1項의 規定에 불구하고 그 所屬機關의 長의 승인을 얻어 實驗室工場을 設置할 수 있다.

1. 高等教育法에 의한 大學의 敎員

2. 國·公立研究機關 또는 政府出捐研究機關의 研究員

3. 科學 또는 産業技術分野의 研究機關으로서 大統領令이 定하는 機關의 研究員

②實驗室工場은 生産施設用으로 쓰이는 바닥면적의 合計가 500제곱미터를 초과할 수 없다.

③實驗室工場의 總面積(實驗室工場이 2이상인 경우에는 그 면적을 합한 것을 말한다)은 당해 大學 또는 研究機關의 建築物 延面積의 2分の 1을 초과할 수 없다.

④市長·郡守 또는 區廳長(自治區의 區廳長을 말한다. 이하 같다)은 實驗室工場에 대한 工場登錄申請을 받은 때에는 工業配置및工場設立에 關한法律 第16條의 規定에 의한 工場의 登錄을 하여야 한다.

⑤實驗室工場의 設置·운영 등에 關하여 기타 필요한 사항은 大統領令으로 定한다. [本條新設 98·12·30]

第18條의3 (創業保育센터에 入住한 벤처企業에 대한 特例) ①大學 또는 研究機關안에 設置·운영 중인 創業保育센터로서 다음 各號의 1에 해당하는 創業保育센터에 入住한 벤처企業은 建築法 第14條第1項·同法 第45條第1項 및 大德研究團地管理法 第6條第1項의 規定에 불구하고 工業配置및工場設立에 關한法律 第28條의 規定에 의한 都市型工場을 設置할 수 있다. [改正 2000·1·21 法6194]

1. 中小企業創業支援法 第5條第2項의 規定에 의하여 中小企業廳長이 指定하는 創業保育센터

2. 中央行政機關의 長 또는 地方自治團體의 長이 인정하는 創業保育센터

②市長·郡守 또는 區廳長은 第1項의 規定에 의한 創業保育센터에 入住한 벤처企業으로부터 工場登錄申請을 받은 때에는 工業配置및工場設立에 關한 法律 第16條의 規定에 의한 工場의 登錄을 하여야 한다. [本條新設 98·12·30]

第18條의4 (벤처企業育成促進地區의 지정 등) ①市·道知事は 벤처企業의 육성을 위하여 필요한 경우에는 管轄區域안의 一定地域에 대하여 벤처企業育成促進地區(이하 "促進地區"라 한다)

의 지정을 中小企業廳長에게 요청할 수 있다.

②中小企業廳長은 第1項의 規定에 의하여 促進地區를 지정한 경우에는 大統領令이 정하는 바에 따라 그 내용을 告示하여야 한다.

③第1項의 規定에 의한 지정의 요건 및 節次와 促進地區의 지원 등에 관하여 필요한 사항은 大統領令으로 정한다.[本條新設 2000·1·21 法6195]

第18條의5 (促進地區에 대한 지원) ①中小企業廳長은 促進地區의 活性化를 위하여 地域均衡開發 및 地方中小企業育成에 관한 法律 第44條第1項의 規定에 의하여 地方中小企業育成 關聯基金의 造成을 지원함에 있어서 促進地區를 지정받은 地方自治團體를 우대하여 지원할 수 있다.

②國家 또는 地方自治團體는 促進地區안에 있거나 促進地區로 移轉하는 벤처企業에 대하여 資金 기타 필요한 사항을 우선하여 지원할 수 있다.

③國家 또는 地方自治團體는 促進地區안에 설치되는 벤처企業集積施設의 設置·運營者 및 創業 保育센터事業者에 대하여 그 所要資金의 전부 또는 일부를 지원하거나 우대하여 지원할 수 있다.

④促進地區안의 벤처企業 및 그 支援施設에 대하여는 第22條의 規定을 準用한다. [本條新設 2000·1·21 法6195]

第19條 (國·公有 財産의 賣却等) ①國家 또는 地方自治團體는 벤처企業專用團地 및 벤처企業集積施設의 開發 또는 設置와 그 運營을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 國有財産法 또는 地方財政法의 規定에 불구하고 隨意契約에 의하여 國有財産 또는 公有財産을 벤처企業專用團地의 開發事業施行者 또는 벤처企業集積施設의 設置·運營者에게 賣却하거나 賃貸할 수 있다. [개정 98·9·23]

②第1項의 規定에 의한 國有財産의 價格·賃貸料·賃貸期間 등에 관하여 필요한 사항은 大統領令으로 정한다.

③國家 또는 地方自治團體는 國有 또는 公有의 雜種財産인 不動産을 벤처企業에 賃貸하는 조건으로 信託業法 第2條의 規定에 의한 信託會社에 信託할 수 있다. 이 경우 國有財産法 第45條의2 내지 第45條의4의 規定은 公有 不動産의 信託에 관하여 이를 準用한다.

④國家·地方自治團體 또는 私立學校의 學校法人은 國有財産法 第24條第3項, 地方財政法 第82條 및 第83條, 高等教育法 및 私立學校法의 規定에 불구하고 벤처企業專用團地의 開發事業施行者 또는 벤처企業集積施設의 設置·運營者에게 國有 또는 公有의 土地나 大學의 校地의 일부를 賃貸하여 建物 기타의 永久施設物을 築造하게 할 수 있다. 이 경우 당해 施設物의 종류·用途 등을 고려하여 賃貸契約이 종료되는 때에는 당해 施設物을 國家·地方自治團體 또는 私立學校의 學校法人에 寄附하거나 土地 또는 校地를 原狀으로 회복하여 반환하는 것을 賃貸條件으로 하여야 한다. [개정 98·9·23, 98·12·30]

⑤벤처企業專用團地의 開發事業施行者 또는 벤처企業集積施設의 設置·運營者는 國有財産法 第24條第4項, 地方財政法 第84條, 教育法 및 私立學校法의 規定에 불구하고 第4項의 規定에 의

하여 築造한 施設物을 賃貸 目的과 동일한 用途로 사용하고자 하는 다른 者에게 이를 사용·收益하게 할 수 있다. [개정 98·9·23]

⑥第5項의 規定에 의한 施設物의 사용·收益의 기간·조건 등에 관하여 필요한 사항은 大統領令으로 정한다.

第20條 (施設費用의 지원) 國家 또는 地方自治團體는 벤처企業專用團地의 開發 또는 벤처企業集積施設의 設置에 필요한 施設費의 전부 또는 일부를 지원할 수 있다.

第21條 (建築禁止등에 대한 特例) ①벤처企業專用團地안에서의 建築物의 建築禁止 및 제한에 관하여는 建築法 第45條第1項의 規定에 불구하고 당해 벤처企業專用團地의 産業團地開發計劃(産業立地 및 開發에 관한 法律 第6條 또는 第7條의 規定에 의한 産業團地開發計劃을 말한다) 및 産業團地管理基本計劃(工業配置 및 工場設立에 관한 法律 第33條의 規定에 의한 産業團地管理基本計劃을 말한다)이 정하는 바에 의한다.

②벤처企業集積施設은 建築法 第45條第1項의 規定에 불구하고 都市計劃法에 의한 綠地地域·專用住居地域 및 1種 一般住居地域을 제외한 地域에 建築할 수 있다.

③大統領令이 정하는 用途 및 규모의 벤처企業 및 그 支援施設은 建築法 第14條 및 第45條의 規定에 불구하고 構造安全에 지장이 없는 범위안에서 벤처企業集積施設에 入住할 수 있다.

第22條 (각종 負擔金의 免除등) ①벤처企業集積施設에 대하여는 다음 各號의 負擔金을 免除한다. [개정 98·9·23, 99·2·5]

1. 開發利益還收에 관한 法律 第5條의 規定에 의한 開發負擔金
2. 農業·農村基本法 第41條의 規定에 의한 農地轉用負擔金
3. 山林法 第20條의2의 規定에 의한 代替造林費 및 第20條의3의 規定에 의한 山林轉用負擔金
4. 農地法 第40條의 規定에 의한 農地造成費
5. 草地法 第23條의 規定에 의한 代替草地造成費
6. 都市交通整備促進法 第21條의 規定에 의한 交通誘發負擔金

②벤처企業專用團地안의 施設物의 所有者 또는 사업의 經營者에 대하여는 都市交通整備促進法 第21條의 規定에 의한 交通誘發負擔金을 免除한다. [개정 98·9·23]

③벤처企業專用團地안에 建築物을 建築하고자 하는 者 및 벤처企業集積施設을 建築하고자 하는 者는 文化藝術振興法 第11條의 規定에 불구하고 美術裝飾을 設置하지 아니할 수 있다. [개정 98·9·23]

### 第3章 벤처企業活性化委員會

第23條 (벤처企業活性化委員會) ①政府는 벤처企業의 육성에 관한 중요한 사항을 審議·議決하기 위하여 벤처企業活性化委員會(이하 "委員會"라 한다)를 둔다.

②委員會는 委員長과 副委員長을 포함한 30人이내의 委員으로 구성한다.[개정 2001.2.3 ]

③委員長은 産業資源部長官이 되고 副委員長은 中小企業廳長이 되며, 委員은 大統領令이 정하는 者가 된다. [改正 98·2·28]

④기타 委員會의 운영 등에 관하여 필요한 사항은 大統領令으로 정한다.

### 第4章 補則

第24條 (벤처企業이었던 企業에 대한 株式發行 등의 特例) ①다음 各號의 1에 해당하는 벤처企業에 대하여는 당해 企業이 벤처企業에 해당하지 아니하게 된 경우에도 이를 벤처企業으로 보아 第10條의2 및 第16條의3의 規定을 적용한다. [改正 98·12·30]

1. 第10條의2의 規定에 의하여 資本을 5千萬원 미만으로 하여 設立된 벤처企業

2. [삭제 2001. 2. 3 ]

3. 第16條의3의 規定에 의하여 株式買入選擇權을 부여한 벤처企業

②벤처企業專用團地 또는 벤처企業集積施設에 入住하였던 벤처企業이 벤처企業에 해당하지 아니하게 된 경우에도 계속하여 벤처企業專用團地 또는 벤처企業集積施設에 入住할 수 있다.

第25條 (벤처企業의 해당 여부에 대한 확인) ①企業은 당해 企業이 벤처企業에 해당하는지 여부 관하여 中小企業廳長에게 확인을 요청할 수 있다. [改正 98·2·28]

②中小企業廳長은 第1項의 規定에 의하여 요청을 받은 경우에는 産業資源部令이 정하는 기간 내에 확인하여 그 결과를 要請人에게 통지하여야 한다. [改正 98·2·28]

③第1項 및 第2項의 規定에 의한 確認要請節次·확인 등에 관하여 필요한 사항은 産業資源部令으로 정한다. [改正 98·2·28]

第26條 (보고등) ①中小企業廳長은 이 法の 施行을 위하여 필요하다고 인정하는 때에는 中小企業創業投資會社 또는 中小企業創業投資組合에 대하여 投資實績을 보고하게 할 수 있다. [改正 98·2·28]

②中小企業廳長은 매년 新技術事業金融業者 및 新技術事業投資組合에 대하여 投資業體에 대한 持分參與現況에 관한 資料를 제출하게 할 수 있다. [改正 98·2·28]

③中小企業廳長은 이 法の 施行을 위하여 필요하다고 인정하는 때에는 第14條第2項의 規定에 의한 개인 또는 個人投資組合으로 하여금 投資實績등을 보고하게 할 수 있다. [改正 98·2·28]

第27條 (權限의 위임·委託) 이 法에 의한 中小企業廳長의 權限은 그 일부를 大統領令이 정하는 바에 의하여 所屬機關의 長 또는 市·道知事에게 위임하거나 다른 行政機關의 長 또는 大統領令이 정하는 中小企業關聯機關·團體에 委託할 수 있다. [改正 98·2·28]

## 附 則

第1條 (施行日) 이 法은 1997年 10月 1일부터 施行한다.

第2條 (有效期間) 이 法은 2007年 12月 31일까지 그 효력을 가진다.

第3條 (新技術事業金融業者등의 범위에 관한 特例) 第2條第1項第1號 다目 및 라目的 規定을 적용함에 있어서 1997年 12月 31일까지는 新技術事業金融業者 및 新技術事業投資組合을 각각 新技術事業金融支援에 관한法律 第2條第4號 및 第10號의 規定에 의한 新技術事業金融會社 및 新技術事業投資組合으로 본다.

第4條 (有效期間滿了에 따른 經過措置) ①이 法の 有效期間의 만료당시 第10條의 規定에 의하여 1株의 金額이 5千원미만인 株式을 발행하였거나 第11條의 規定에 의하여 證券去來法 第191條의2 내지 第191條의5와 第191條의8 내지 第191條의10의 規定의 적용을 받았던 벤처企業에 대하여는 이 法の 有效期間의 만료후에도 계속하여 第10條 또는 第11條의 規定을 적용한다.

②이 法の 有效期間의 만료당시 第15條의 規定에 의한 技術開發支援計劃에 의하여 진행중인 技術開發事業 및 支援措置에 관하여는 그 技術開發事業 및 支援措置가 끝날 때까지 계속하여 이 法の 規定을 적용한다.

③이 法の 有效期間의 만료당시 第16條의 規定에 의하여 休職중인 大學의 敎員 또는 國·公立 研究機關의 研究員에 대하여는 그 休職期間이 끝날 때까지 계속하여 이 法の 規定을 적용한다.

④이 法の 有效期間의 만료당시 第17條 및 第18條의 規定에 의하여 지정된 벤처企業專用團地 및 벤처企業集積施設에 대하여는 이 法の 有效期間의 만료후에도 계속하여 이 法の 規定을 적용한다.

## 附則 [98·2·28]

第1條 (施行日) 이 法은 公布한 날부터 施行한다. [但書 省略]

第2條 내지 第7條 省略



## 부칙 [98·9·23]

제1조 (시행일) 이 법은 공포후 3월이 경과한 날부터 시행한다.

제2조 및 제3조 생략

## 附則 [98·12·28]

第1條 (施行日) 이 법은 公布한 날부터 施行한다. [但書 省略]

第2條 내지 第5條 省略

## 附則 [98·12·30]

第1條 (施行日) 이 법은 公布한 날부터 施行한다.

第2條 (有效期間滿了에 따른 經過措置) ①이 법의 有效期間이 만료되는 2007年 12月 31日 현재 第10條의2의 改正規定에 의하여 資本을 5千萬원미만으로 하여 設立된 벤처企業, 第11條의 改正規定에 의하여 證券去來法 第189條의2 및 第189條의3의 規定의 적용을 받았던 벤처企業 또는 第16條의3의 改正規定에 의하여 株式買入選擇權을 부여한 벤처企業에 대하여는 2008年 1月 1日 이후에도 계속하여 第10條의2·第11條 및 第16條의3의 改正規定을 적용한다.

②이 법의 有效期間이 만료되는 2007年 12月 31日 현재 第16條의2의 改正規定에 의하여 兼任 또는 兼職중인 大學의 敎員 또는 國·公立研究機關의 研究員에 대하여는 그 兼任 또는 兼職期間이 끝날 때까지 계속하여 兼任 또는 兼職을 할 수 있다.

③이 법의 有效期間이 만료되는 2007年 12月 31日 현재 第18條의2의 改正規定에 의하여 敎員 또는 研究員이 實驗室工場을 設置하여 工場으로 登錄한 경우 당해 實驗室工場에 대하여는 2008年 1月 1日 이후에도 계속하여 第18條의2의 改正規定을 적용한다.

④이 법의 有效期間이 만료되는 2007年 12月 31日 현재 第18條의3의 改正規定에 의하여 創業 保育센터에 入住한 者가 都市型工場을 設置하여 工場으로 登錄한 경우 당해 都市型工場에 대하여는 2008年 1月 1日 이후에도 계속하여 第18條의3의 改正規定을 적용한다.

## 附則 [99·2·5]

第1條 (施行日) 이 법은 2000年 1月 1日부터 施行한다.

第2條 내지 第11條 省略

**附則 [99 · 12 · 31]**

第1條 (施行日) 이 법은 2000年 1月 1일부터 施行한다. [但書 省略]

第2條 내지 第4條 省略

**附則 [2000 · 1 · 21 法6194]**

第1條 (施行日) 이 법은 公布후 3月이 경과한 날부터 施行한다.

第2條 내지 第4條 省略

**附則 [2000 · 1 · 21 法6195]**

이 법은 公布한 날부터 施行한다.

**附則 [2001 · 2 · 3 法 6416]**

①(시행일) 이 법은 2001년 5월 1일부터 시행한다.

②(개인투자조합에 대한 적용례) 제13조의 개정규정은 이 법 시행 후 최초로 중소기업청장에게 등록하는 개인투자조합부터 적용한다.

## 벤처기업 육성에 관한 특별조치법 시행령

- 제정 1997.10.25 대통령령제15499호
- 일부개정 1998. 2.28 대통령령제15729호(중소기업청과 그소속기관직제)
- 일부개정 1998. 7.16 대통령령제15838호(대체에너지개발 및 이용·보급촉진법시행령)
- 일부개정 1999. 1.29 대통령령제16093호(정부출연연구기관 등의 설립·운영 및육성에 관한 법률 시행령)
- 일부개정 1999. 2.26 대통령령제16131호(산업기술기반조성에 관한 법률시행령)
- 일부개정 1999. 4.30 대통령령제16277호
- 일부개정 1999. 5.24 대통령령제16351호(산업자원부 와 그소속기관직제)
- 일부개정 2000. 4. 1 대통령령제16771호(국채법시행령)
- 일부개정 2000. 6.19 대통령령제16842호
- 일부개정 2000. 7.27 대통령령제16913호(국유재산법시행령)
- 일부개정 2000.10.23 대통령령제16991호
- 일부개정 2000.10.23 대통령령제16991호
- 일부개정 2001. 4.30 대통령령제17217호

제1조 (목적) 이 영은 벤처기업육성에 관한 특별조치법에서 위임된 사항과 그 시행에 관하여 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제2조 (벤처기업의 범위) ① 벤처기업육성에 관한 특별조치법(이하 "법"이라 한다) 제2조제1항제1호 본문에서 "대통령령이 정하는 기준이상"이라 함은 투자금액의 합계가 당해 기업의 자본금의 100분의 20 이상이거나 주식인수총액이 당해 기업의 자본금의 100분의 10 이상인 경우를 말한다.

② 법 제2조제1항제2호의 규정에 의한 벤처기업의 기준은 당해 기업의 연간 총매출액에 대한 연구개발비의 비율이 100분의 5이상으로서 중소기업청장이 법 제23조의 규정에 의한 벤처기업 활성화위원회의 심의를 거쳐 업종별로 정하여 고시하는 비율 이상인 것으로 한다. 이 경우 연간 총매출액은 법 제25조의 규정에 의하여 벤처기업 해당여부에 관한 확인을 요청한 날(이하 "벤처기업산정기준일"이라 한다)이 속하는 분기의 직전 4분기의 총매출액을 말한다. 다만, 직전 연도 또는 당해 연도중에 창업한 기업으로서 직전 4분기의 매출실적이 없는 경우에는 벤처기업산정기준일의 직전 2분기 이상의 총매출액으로 한다.

③ 법 제2조제1항제3호 라목에서 "대통령령이 정하는 사업"이라 함은 다음 각호의 1에 해당하는 사업을 말한다. <개정 98.2.28, 98.7.16, 99.4.30, 2000.6.19, 2001.4.30>

1. 산업발전법 제24조, 제25조제1호 또는 제2호의 규정에 의한 산업기반기술개발사업, 첨단기술 및 첨단제품의 개발사업 또는 자본재의 시제품개발사업의 성과를 기업화하는 사업
- 1의2. 산업발전법시행령 제28조제2항제3호의 규정에 의하여 인증을 받은 제품중 우수신기술의 인증 및 기계류·부품·소재의 품질인증의 성과를 기업화하는 사업
2. 에너지이용합리화법 제38조의 규정에 의한 에너지기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업
3. 대체에너지개발 및 이용·보급촉진법 제9조제2호의 규정에 의한 대체에너지기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업
4. 전기통신기본법 제11조의 규정에 의한 전기통신기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업
5. 정보화촉진기본법 제18조의 규정에 의한 정보통신기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업
6. 정보화촉진기본법 제22조의 규정에 의한 우수신기술을 이용하는 사업
7. 소프트웨어산업진흥법 제11조의 규정에 의한 소프트웨어기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업
8. 영상진흥기본법 제2조제2호의 규정에 의한 영상산업 중 창작 신기술 또는 신기법을 이용하거나 지식집약도가 높은 사업
- 8의2. 음반·비디오물 및 게임물에 관한 법률 제2조제1호 내지 제3호의 규정에 의한 음반·비디오물 또는 게임물에 관한 산업중 창작 신기술 또는 신기법을 이용하거나 지식집약도가 높은 사업
- 8의3. 기술개발촉진법 제2조제3호의 규정에 의한 국산신기술제품을 개발하는 사업
9. 기술개발촉진법 제2조제4호의 규정에 의한 신기술을 이용하는 사업
10. 기술개발촉진법 제8조의3의 규정에 의한 특정연구개발사업의 성과를 기업화하는 사업
11. 과학기술혁신을 위한 특별법 제8조제1항의 규정에 의한 중점국가연구개발사업의 성과를 기업화하는 사업

12. 환경기술개발 및 지원에 관한 법률 제5조의 규정에 의한 환경기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업 또는 동법 제7조의 규정에 의한 환경기술평가의 결과가 우수한 환경기술(동법 시행령 제18조제4항의 규정에 의하여 환경신기술지정서 또는 환경기술검증서를 발급받은 기술에 한한다)을 기업화하는 사업
  13. 환경친화적 산업구조로의 전환촉진에 관한 법률 제6조제1항 제1호의 규정에 의한 청정생산 기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업
  14. 컴퓨터프로그램보호법 제23조의 규정에 의하여 등록된 프로그램을 기업화하는 사업
  15. 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률 제5조의2제1항의 규정에 의한 기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업
  16. 관광진흥법 제2조제1호의 규정에 의한 관광사업중 신기술을 이용하거나 지식집약도가 높은 사업
  17. 원자력법 제9조의2의 규정에 의한 원자력연구개발사업의 성과를 기업화하는 사업
  18. 기초과학연구진흥법 제6조의 규정에 의한 기초과학연구사업의 성과를 기업화하는 사업
  19. 건설기술관리법 제16조의2 또는 제18조의 규정에 의한 건설기술 연구 · 개발사업의 성과를 기업화하거나 건설신기술을 이용하는 사업
  20. 농업·농촌기본법 제29조제1항의 규정에 의한 농업기술개발사업의 성과를 기업화하는 사업
  21. 보건의료기술진흥법 제5조의 규정에 의한 보건의료기술연구개발사업의 성과를 기업화하는 사업
- ④ 법 제2조제1항제4호 본문에서 "대통령령이 정하는 기관"이라 함은 다음 각호의 기관(이하 "벤처기업평가기관"이라 한다)을 말한다. <신설 99.4.30, 99.5.24>
1. 삭제 <2000.6.19>
  2. 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률 제47조의 규정에 의한 중소기업진흥공단
  3. 신기술사업금융지원에 관한 법률 제12조의 규정에 의한 기술신용보증기금

4. 기타 기술성 또는 사업화능력을 평가할 수 있는 기관으로서 법 제23조의 규정에 의한 벤처 기업활성화위원회의 심의·의결을 거쳐 중소기업청장이 인정하는 기관

제3조 (벤처기업에 대한 기금의 투자 등) ① 법 제4조제1항의 규정에 의한 기금관리주체(이하 "기금관리주체"라 한다)가 투자 또는 출자할 수 있는 자금은 당해 기금의 운용자금중 100분의 10이내의 자금으로 한다. <개정 99.4.30>

② 중소기업청장은 벤처기업에 대한 투자재원을 조성하기 위하여 필요한 경우에는 기금관리주체에게 중소기업창업투자조합 또는 법 제4조의2제1항의 규정에 의한 한국벤처투자조합에 출자하도록 권고할 수 있다. <신설 99.4.30>

③ 법 제4조 제1항 제1호 및 제2호에서 "대통령령이 정하는 기금"이라 함은 별표 1의 기금을 말한다.

제3조의2 (한국벤처투자조합의 결성 등) ① 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률 제41조의 규정에 의한 중소기업창업 및 진흥기금(이하 "중소기업창업 및 진흥기금"이라 한다)을 관리하는 자는 법 제4조의2제1항의 규정에 의하여 한국벤처투자조합을 결성하고자 하는 때에는 다음 각호의 사항에 관하여 미리 중소기업청장의 의견을 들어야 한다.

1. 사업개요 및 출자계획

2. 수익금배분 및 손실금충당계획

② 법 제4조의2제1항제3호에서 "기타 대통령령이 정하는 자"라 함은 다음 각호의 자를 말한다.

1. 정부 또는 지방자치단체

2. 은행법에 의한 인가를 받아 설립된 금융기관(동법 제5조 및 제59조의 규정에 의하여 금융기관으로 보는 자를 포함한다)

3. 한국산업은행법에 의한 한국산업은행

4. 중소기업은행법에 의한 중소기업은행

5. 장기신용은행법에 의한 장기신용은행

6. 증권투자신탁업법에 의한 위탁회사

7. 보험업법에 의한 보험사업자

8. 소득 또는 자본금에 관하여 중소기업청장이 정하여 고시하는 기준에 적합한 개인 또는 법인

③ 한국벤처투자조합의 자산을 관리하는 자는 다음 각호의 업무를 행한다.

1. 조합자산의 관리 · 운영

2. 출자증서의 발행 · 교부

3. 기타 조합의 관리 · 운영에 관하여 필요한 사항 [본조신설 99.4.30]

제3조의3 (한국벤처투자조합의 업무위탁 등) ① 한국벤처투자조합의 자산을 관리하는 자는 법 제4조의2제4항의 규정에 의하여 업무의 위탁에 관한 계약을 체결하거나 해지하고자 하는 때에는 조합출자자 3분의 2이상의 동의를 받아야 한다.

② 법 제4조의2제4항의 규정에 의하여 한국벤처투자조합의 업무를 위탁받은 자는 매사업연도 종료후 60일 이내에 당해 사업연도의 결산서에 공인회계사의 감사의견서를 첨부하여 한국벤처투자조합의 자산을 관리하는 자에게 제출하고 그 내용을 출자자와 중소기업청장에게 통보하여야 한다. [본조신설 99.4.30]

제3조의4 (한국벤처투자조합의 손실금충당 등) ① 중소기업창업 및 진흥기금을 관리하는 자는 법 제4조의2제5항의 규정에 의하여 손실금을 충당하고자 하는 경우에는 미리 중소기업청장의 의견을 들어야 한다.

② 제1항의 규정에 의한 손실금은 당초의 출자금총액에서 조합출자자에게 배분하였거나 배분하기로 확정된 이익금총액과 해산당시에 평가된 출자금총액을 합한 금액을 공제한 금액으로 한다. [본조신설 99.4.30]

제4조 (기술평가기관) ① 법 제6조제2항에서 "대통령령이 정하는 기술평가기관"이라 함은 다음 각호의 기관을 말한다. <개정 98.2.28, 99.1.29, 99.2.26, 2000.6.19>

1. 산업기술기반조성에관한법률 제14조의4의 규정에 의한 한국산업기술평가원

2. 신기술사업금융지원에관한법률 제12조의 규정에 의한 기술신용보증기금
3. 기술이전촉진법 제6조의 규정에 의한 한국기술거래소
4. 환경관리공단법에 의한 환경관리공단(환경기술개발및지원에관한법률 제2조제1호의 규정에 의한 환경기술에 대한 기술평가에 한한다)
5. 기술표준원
6. 정부출연연구기관등의설립·운영및육성에관한법률 별표 제17호 및 제32호의 규정에 의한 한국과학기술정보연구원 및 한국과학기술연구원

② 삭제 <2000.6.19>

제5조(개인투자조합의 등록요건 및 절차) ①법 제13조의 규정에 의한 개인투자조합(이하 “개인투자조합”이라 한다)은 다음 각호의 요건을 갖추어야 한다.

1. 출자금 총액이 5억원 이상일 것
2. 출자 1좌의 금액이 100만원 이상일 것
3. 조합원수가 49인 이하일 것
4. 업무집행조합원의 출자지분이 출자금 총액의 100분의 5 이상일 것
5. 존속기간이 5년 이상일 것
6. 업무집행조합원이 신용정보의 이용 및 보호에 관한 법률에 의한 신용불량자가 아닐 것

② 법 제13조제1항의 규정에 의하여 개인투자조합을 결성하여 등록하고자 하는 자는 조합원모집 및 투자계획 등이 포함된 결성계획서를 미리 중소기업청장에게 제출하여야 한다.

③ 제2항의 규정에 의한 결성계획에 따라 결성을 완료한 개인투자조합의 업무집행조합원은 산업자원부령이 정하는 등록신청서에 다음 각호의 서류를 첨부하여 결성 총회개최일로부터 5일 이내에 중소기업청장에게 제출하여야 한다.



1. 조합규약

2. 조합원 명부

3. 조합원의 출자금액 및 출자이행을 증명하는 서류

④ 제3항의 규정에 의하여 등록을 한 개인투자조합의 업무집행조합원은 등록을 한 내용에 변경이 있는 때에는 5일 이내에 변경등록을 신청하여야 한다.

⑤ 중소기업청장은 개인투자조합의 등록을 하는 때에는 다음 각호의 사항이 기재된 등록원부를 비치하고 이를 관리하여야 한다.

1. 조합의 명칭 및 사무소 소재지

2. 업무집행조합원의 성명 및 주소

3. 조합원별 출자금액 및 출자좌수

4. 당해 조합의 존속기간

제5조의2(해산사유) ①법 제13조제4항제3호에서 “기타 대통령령이 정하는 사유”라 함은 다음 각 호의 1에 해당하는 경우를 말한다.<신설 2001.4.30>

1. 개인투자조합의 결성목적이 달성되었다고 조합원 전원이 동의하는 경우

2. 조합원간의 이해상충으로 조합의 업무가 중단되는 등의 사유가 발생하여 중소기업청장이 조합원의 보호를 위하여 필요하다고 인정하는 경우로서 조합원 총수 및 조합 총지분 각 과반수의 동의를 얻은 경우

제5조의3(조합의 운영) ① 개인투자조합의 업무집행조합원은 매 사업연도 경과후 3월 이내에 결산서에 공인회계사의 감사의견서를 첨부하여 중소기업청장에게 제출하여야 한다.<신설 2001.4.30>

② 중소기업청장은 개인투자조합의 효율적 운영을 위하여 개인투자조합의 표준규약을 정할 수 있다.

③ 개인투자조합의 업무집행조합원은 조합자산을 운용함에 있어서 벤처기업에 투자되지 아니한 조합자산에 대하여는 은행법에 의한 금융기관에 예치하거나 국·공채를 매입하는 방법으로 이를 운용하여야 한다.

제6조(조세감면을 위한 투자대상 등) ① 법 제14조제2항의 규정에 의한 투자는 창업후 7년 이내인 벤처기업 또는 벤처기업으로 전환한지 7년 이내인 기업에 행한 투자로 한다.

② 법 제14조제2항의 규정에 따라 소득세 등을 감면받고자 하는 개인 또는 개인투자조합의 업무집행조합원은 중소기업청장에 대하여 투자실적의 확인을 요청할 수 있다.

③ 제2항의 규정에 의한 투자실적의 확인요청을 받은 중소기업청장은 그 투자실적을 확인하여 투자실적확인서를 발급하여야 한다. 이 경우 투자실적의 확인을 위하여 필요한 경우에는 개인 또는 개인투자조합이 투자한 벤처기업에 대하여 자료제출을 요청할 수 있다.

④ 중소기업청장은 제3항의 규정에 의하여 투자실적의 확인을 받은 개인 또는 개인투자조합이 그 투자지분을 투자일부터 5년 이내에 회수하거나 양도한 사실을 확인한 때에는 지체없이 이를 소득세 등의 원천징수의무자·납세조합(소득세법 제149조의 규정에 의한 납세조합을 말한다) 또는 세무서장에게 통보하여야 한다.

⑤ 제2항 내지 제4항에 정한 것외에 투자실적의 확인절차 등에 관하여 필요한 사항은 중소기업청장이 이를 정하여 고시한다.

제7조 (중소기업기술개발지원계획의 수립·시행기관) 법 제15조제1항의 규정에 의하여 매년 중소기업의 기술개발을 지원하기 위한 계획(이하 "기술개발지원계획"이라 한다)을 수립·시행하여야 하는 기관(이하 "지원계획시행기관"이라 한다)은 별표 2와 같다.

제8조 (기술개발지원계획에 포함되어야 할 사항) 기술개발지원계획에는 다음 각호의 사항이 포함되어야 한다. <개정 2000.6.19>

1. 지원대상분야 및 지원예산규모에 관한 사항
2. 자금지원의 범위 및 한도에 관한 사항
3. 지원대상기업의 선정에 관한 사항
4. 기타 기술개발을 위한 기반조성의 지원에 관한 사항

제9조 (기술개발지원대상) ① 기술개발지원계획에 의한 지원대상인 중소기업에는 중소기업(중소기업기본법 제2조의 규정에 의한 중소기업을 말한다. 이하 같다)을 창업하고자 하는 자를 포함한다. 이 경우 중소기업을 창업하고자 하는 자는 지원대상자로 선정되어 최초의 자금지원을 받을 때까지 창업을 완료하여야 한다.

② 기술개발지원계획의 지원대상사업은 다음 각호의 1에 해당하는 사업으로 한다.

1. 중소기업이 행하는 기술개발사업
2. 중소기업이 국내·외 대학 또는 연구기관과 공동으로 행하는 기술개발사업
3. 기타 지원계획시행기관이 중소기업의 기술능력 향상을 위하여 필요하다고 인정하는 기술개발사업

제10조 (기술개발지원계획 시행지침의 수립) ① 중소기업청장은 기술개발지원계획의 효율적인 수립·시행을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 다음 각호의 사항에 관한 기술개발지원계획의 수립 및 시행에 대한 지침을 작성하여 지원계획시행기관에 통보할 수 있다. <개정 98.2.28>

1. 기술개발지원사업의 시행방법·시행절차 및 우대지원에 관한 사항
2. 기술개발비의 지원비율·지원한도액 및 기술료의 징수 등에 관한 사항
3. 기타 중소기업청장이 기술개발지원계획제도의 효율적 운영을 위하여 필요하다고 인정하는 사항

② 중소기업청장은 제1항의 규정에 의하여 기술개발지원계획의 수립·시행지침을 작성하고자 하는 경우에는 미리 법 제23조의 규정에 의한 벤처기업활성화위원회의 심의·의결을 거쳐야 한다. <개정 98.2.28>

제11조 (기술개발지원계획 및 실적의 통보) ① 지원계획시행기관의 장은 매년 1월 31일까지 당해 연도의 기술개발지원계획과 전년도 기술개발지원실적을 중소기업청장에게 통보하여야 한다. <개정 98.2.28>

② 중소기업청장은 매년 제1항의 규정에 의한 기술개발지원계획 및 지원실적을 국무회의에 보고하여야 한다. <개정 98.2.28>

제11조의2 (연구원의 겸임 또는 겸직이 허용되는 연구기관의 범위) 법 제16조의2제1항에서 "대통령령이 정하는 정부출연연구기관"이라 함은 다음 각호의 연구기관을 말한다.

1. 정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률에 의하여 설립된 연구기관
2. 한국원자력연구소법에 의한 한국원자력연구소
3. 한국원자력안전기술원법에 의한 한국원자력안전기술원
4. 과학기술혁신을위한특별법에 의한 한국과학기술평가원 [본조신설 99.4.30]

제11조의3 (주식매수선택권의 부여방법 등) ① 법 제16조의3제1항의 규정에 의한 주식매수선택권의 부여는 다음 각호의 1에 해당하는 방법에 의한다.

1. 주식매수선택권의 행사가격으로 새로이 신주를 발행하여 교부하거나 자기주식을 교부하는 방법
2. 주식매수선택권의 행사가격과 시가와의 차액(행사가격이 시가보다 낮은 경우의 차액을 말한다)을 현금 또는 자기주식으로 교부하는 방법

② 제1항 각호의 규정에 의한 주식매수선택권의 행사가격(주식매수선택권을 부여한후 그 행사가격을 조정하는 경우에도 또한 같다)은 다음 각호의 가액 이상이어야 하며, 제1항제2호의 규정에 의한 시가는 주식매수선택권의 행사일을 기준으로 제1호 가목의 규정에 의하여 평가한 당해 주식의 시가로 한다. <개정 2000.10.23>

1. 새로이 주식을 발행하여 교부하는 경우에는 다음 각목의 가액중 높은 금액

가. 주식매수선택권의 부여일을 기준으로 상속세 및 증여세법시행령 제54조의 규정을 준용하여 평가한 당해 주식의 시가

나. 당해 주식의 권면액

2. 현금 또는 자기주식으로 교부하는 경우에는 제1호 가목의 규정에 의하여 평가한 당해 주식의 시가

③ 법 제16조의3제1항제1호에서 "대통령령이 정하는 자"라 함은 증권거래법시행령 제84조의6 제1항에 규정된 자를 말한다.

④ 법 제16조의3제1항제2호에서 "대통령령이 정하는 자"라 함은 다음 각호의 자를 말한다.

1. 법 제16조제1항제1호 또는 제2호에 해당하는 자
2. 제11조의2 각호의 규정에 의한 연구기관의 연구원
3. 변호사법 제10조의 규정에 의하여 개업신고를 한 변호사
4. 공인회계사법 제10조의 규정에 의하여 개업신고를 한 공인회계사
5. 변리사법 제6조의2의 규정에 의하여 개업신고를 한 변리사
6. 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률 제32조의 규정에 의하여 등록된 경영지도사 또는 기술지도사
7. 세무사법 제13조의 규정에 의하여 개업신고를 한 세무사
8. 민법에 의하여 설립된 비영리법인으로서 과학 또는 산업기술분야 연구기관의 연구원

⑤ 법 제16조의3제1항제3호에서 "대통령령이 정하는 연구기관"이라 함은 다음 각호의 연구기관을 말한다.

1. 국·공립 연구기관(한국과학기술원법에 의한 한국과학기술원과 광주과학기술원법에 의한 광주과학기술원을 포함한다)
2. 제11조의2 각호의 규정에 의한 연구기관
3. 산업기술기반조성에 관한 법률 제18조의 규정에 의한 전문생산기술연구소
4. 민법에 의하여 설립된 비영리법인으로서 과학 또는 산업기술분야 연구기관

⑥ 주식매수선택권을 부여할 수 있는 주식의 총한도는 당해 벤처기업이 발행한 주식총수의 100분의 50으로 한다.

⑦ 주식매수선택권을 부여하고자 하는 벤처기업이 법 제16조의3제5항의 규정에 의한 신고를 하는 때에는 그 신고서에 주주총회의사록 및 이사회이사록(법 제16조의3제4항의 규정에 의하여 이사회에서 주식매수선택권의 부여에 관한 사항을 정한 경우에 한한다)을 첨부하여 제출하여야 한다.

⑧ 주식매수선택권을 부여한 벤처기업의 주식매수선택권 부여취소에 관하여는 증권거래법시행령 제84조의6제8항을 준용한다. <신설 2000.6.19>

제11조의4 (실험실공장의 설치 등) ① 법 제18조의2제1항의 규정에 의하여 실험실공장을 설치하고자 하는 자는 산업자원부령이 정하는 서류를 갖추어 그 소속기관의 장에게 승인을 신청하여야 한다. 승인을 얻은 사항을 변경하고자 할 때에도 또한 같다.

② 법 제18조의2제1항제3호에서 "대통령령이 정하는 기관"이라 함은 다음 각호의 1에 해당하는 연구기관을 말한다.

1. 산업기술기반조성에 관한 법률 제18조의 규정에 의한 전문생산기술연구소
2. 대덕연구단지관리법에 의한 대덕연구단지에 입주한 연구기관 [본조신설 99.4.30]

제11조의5 (벤처기업육성촉진지구의 지정) ① 법 제18조의4의 규정에 의한 벤처기업육성촉진지구(이하 "촉진지구"라 한다)는 다음 각호의 요건을 모두 갖춘 지역으로 한다.

1. 벤처기업이 밀집되어 있을 것
2. 대학 또는 연구기관이 있을 것
3. 교통·통신·금융 등의 기반시설이 갖추어져 있을 것

② 특별시장·광역시장 또는 도지사가 법 제18조의4제1항의 규정에 의하여 촉진지구의 지정을 요청함에 있어서는 산업자원부령이 정하는 바에 따라 지정요청서 및 촉진지구육성계획서를 중소기업청장에게 제출하여야 한다.

③ 중소기업청장은 관계중앙행정기관의 장과 협의를 거쳐 촉진지구를 지정하고, 촉진지구를 지정한 때에는 법 제18조의4제2항의 규정에 의하여 다음 각호의 사항을 고시하여야 한다.

1. 촉진지구의 명칭

## 2. 촉진지구의 위치 및 면적

## 3. 육성계획의 개요

④ 이 영에 정한 것외에 촉진지구의 지정에 관하여 필요한 사항은 중소기업청장이 정하여 고시한다. [본조신설 2000.6.19]

제12조 (국유재산의 매각) 법 제19조제2항의 규정에 의한 국유재산의 매각가격은 2이상의 감정평가법인(지가공시 및 토지 등의 평가에 관한 법률 제19조의 규정에 의한 감정평가법인을 말한다)이 감정평가한 가액을 산술평균한 금액으로 한다.

제13조 (국유재산의 임대 등) ① 법 제19조제2항의 규정에 의한 국유재산의 연간 임대료는 국유재산법시행령 제26조제1항의 규정에 불구하고 동조제2항의 규정에 의하여 산출한 금액에 1천분의 10이상을 곱한 금액으로 하되, 월할로 계산할 수 있다.

② 국유재산을 계속하여 2개 연도이상 임차하는 경우로서 제1항의 규정에 의하여 산출한 연간 임대료가 전년도의 임대료보다 10퍼센트이상 인상되는 경우에는 국유재산법시행령 제27조의2 및 별표의 규정에 의하여 산출한 금액을 그 임대료로 한다. <개정 2000.7.27>

③ 법 제19조제1항의 규정에 의한 국유재산의 임대기간은 20년이내로 한다.

④ 제3항의 규정에 의한 임대기간은 이를 갱신할 수 있다. 이 경우 갱신기간은 갱신할 때마다 제3항의 규정에 의한 기간을 초과할 수 없다.

제14조 (용도변경허가가 면제되는 입주기업 등) ① 법 제21조제3항에서 "대통령령이 정하는 용도 및 규모의 벤처기업 및 그 지원시설"이라 함은 다음 각호의 벤처기업 및 그 지원시설을 말한다.

1. 공업배치 및 공장설립에 관한 법률 제2조제1호의 규정에 의한 공장(이하 "공장"이라 한다)을 소유하지 아니하는 벤처기업 및 지원시설

2. 공장건축면적(건축물 각 층의 바닥면적과 사업장의 바닥면적을 합산한 면적을 말한다)이 1천제곱미터이하인 공장을 소유한 벤처기업 또는 지원시설. 다만, 도시계획법에 의한 주거지역에 위치한 벤처기업집적시설에 입주할 수 있는 벤처기업의 공장은 대기환경보전법·수질환경보전법 또는 소음·진동규제법에 의한 배출시설을 설치하지 아니한 공장에 한한다.

② 벤처기업집적시설의 설치·운영자가 법 제21조제3항의 규정에 의하여 당해 벤처기업집적시설에 벤처기업 및 그 지원시설을 입주시키고자 하는 경우에는 미리 시장·군수 또는 구청장(자치구의 구청장을 말한다. 이하 같다)에게 당해 건축물의 구조안전에 대한 확인을 받아야 한다. 이 경우 시장·군수 또는 구청장은 필요하다고 인정하는 때에는 건축사법 제2조제1호의 규정에 의한 건축사 또는 건축법시행령 제91조의3의 규정에 의한 구조기술사 등에게 구조안전에 관한 사항을 검토하게 할 수 있다.

제15조 (벤처기업활성화위원회의 구성) 법 제23조제1항의 규정에 의한 벤처기업활성화위원회(이하 "위원회"라 한다)의 위원은 다음 각호의 자로 한다. <개정 98.2.28, 99.4.30, 2000.6.19>

1. 재정경제부차관
2. 국방부차관
3. 교육부차관
4. 문화관광부차관
5. 농림부차관
6. 정보통신부차관
7. 환경부차관
8. 보건복지부차관
9. 노동부차관
10. 건설교통부차관
11. 해양수산부차관
12. 과학기술부차관
13. 공정거래위원회부위원장



13의2. 금융감독위원회 부위원장

14. 특허청장

15. 기타 벤처기업에 관한 학식과 경험이 풍부한 자중에서 부위원장이 추천하여 위원장이 위촉하는 자

제16조 (위원회의 운영) ① 위원회의 위원장은 위원회를 대표하며, 위원회의 업무를 통할한다.

② 위원장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없는 때에는 부위원장이 그 직무를 대행한다.

③ 위원장은 위원회의 회의를 소집하고, 그 의장이 된다.

④ 위원회의 회의는 재적위원 과반수의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

⑤ 위원회의 사무를 처리하기 위하여 간사 1인을 두되, 간사는 중소기업청 소속 공무원중에서 부위원장이 임명한다. <개정 98.2.28>

제17조 (위원회의 기능) 위원회는 다음 각호의 사항을 심의·의결한다. <개정 99.4.30, 2000.6.19>

1. 정부의 벤처기업육성에 관한 시책의 종합·조정

1의2. 법 제3조제2항의 규정에 의하여 벤처기업의 범위에서 제외하는 업종의 결정

2. 제2조제2항의 규정에 의한 업종별 연구개발비의 비율결정에 관한 사항

3. 제2조제4항제4호의 규정에 의한 벤처기업평가기관의 인정

4. 제10조제1항의 규정에 의한 기술개발지원계획 시행지침의 수립

5. 제18조의 규정에 의한 벤처기업정책협의회의 구성·운영 등에 관한 사항

6. 별표 1 제73호의 규정에 의한 기금의 결정에 관한 사항

7. 기타 벤처기업의 육성과 관련하여 필요하다고 인정하는 사항으로서 위원이 부의 하는 사항

제18조 (벤처기업정책협의회의 설치·운영 등) ① 위원회 업무의 전문성 확보 및 효율성 제고를

위하여 위원회에 민간전문가와 제15조제1호 내지 제14호의 위원이 소속한 중앙행정기관의 1급 공무원으로 구성되는 벤처기업정책협의회를 둔다. <개정 99.4.30>

② 벤처기업정책협의회는 위원장 또는 부위원장이 지정하는 안건을 미리 검토하여 위원회에 보고하여야 한다. <개정 99.4.30>

③ 제1항의 규정에 의한 벤처기업정책협의회의 구성 · 운영 등에 관하여 필요한 사항은 위원회가 정한다. <개정 99.4.30>

제18조의2(벤처기업 확인 등) ① 중소기업청장은 법 제25조제2항의 규정에 의하여 요청인이 벤처기업에 해당함을 확인한 경우에는 유효기간을 정하여 벤처기업확인서를 발급하여야 한다.

② 중소기업청장은 제1항의 규정에 의한 벤처기업의 확인을 받은 기업이 벤처기업의 기준에 적합하지 아니하거나 폐업 등으로 인하여 기업활동을 하지 아니하는 사실을 알게 된 때에는 관계 행정기관의 장 및 당해 기업(벤처기업의 기준에 적합하지 아니한 경우에 한한다)에게 이를 통보하여야 한다.

제19조 (권한의 위임·위탁 등) ① 법 제27조의 규정에 의하여 다음 각호의 사항(대전광역시 및 충청남도지역에 속하는 사항을 제외한다)에 관한 중소기업청장의 권한은 이를 지방중소기업청장에게 위임한다. <개정 99.4.30>

1. 법 제16조의4제3항의 규정에 의한 벤처기업의 투자가치에 관한 정보 등의 제공
  2. 법 제25조의 규정에 의한 벤처기업에의 해당여부에 관한 확인 및 그 결과의 통지
  3. 법 제26조제3항 및 이 영 제6조제2항 내지 제4항의 규정에 의한 보고, 투자실적확인서의 발급 및 투자실적 등의 통보와 자료제출<개정 2001.4.30>
  4. 제18조의2제2항의 규정에 의한 통보
- ② 법 제27조의 규정에 의하여 다음 각호의 사항에 관한 중소기업청장의 권한은 이를 민법 제32조의 규정에 의하여 중소기업청장의 허가를 받아 설립된 한국벤처캐피탈협회(이하 "한국벤처캐피탈협회"라 한다)에 위탁한다. <개정 98.2.28, 99.4.30>

1. 법 제26조제1항의 규정에 의한 보고에 관한 사항

2. 법 제26조제2항의 규정에 의한 자료제출에 관한 사항

3. 삭제 <99.4.30>

제20조 (권한 위탁 등에 따른 조정) ① 중소기업청장은 한국벤처캐피탈협회에 대하여 제19조제2항 각호의 업무와 관련된 자료의 제출을 요구할 수 있다. <개정 98.2.28>

② 한국벤처캐피탈협회는 제19조제2항 각호의 업무를 수행하는 과정에서 당해 협회에 가입을 강제하거나 기타 불공정한 거래행위를 하여서는 아니된다.

부칙

이 영은 공포한 날부터 시행한다.

부칙 <98.2.28>

제1조 (시행일)

이 영은 공포한 날부터 시행한다.

제2조 내지 제4조 생략

부칙 <98.7.16>

제1조 (시행일)

이 영은 공포한 날부터 시행한다.

제2조 내지 제4조 생략

부칙 <99.1.29>

제1조 (시행일)

이 영은 공포한 날부터 시행한다.

제2조 내지 제4조 생략

부칙 <99.2.26>

제1조 (시행일)

이 영은 공포한 날부터 시행한다.

제2조 생략

부칙 <99.4.30>

이 영은 공포한 날부터 시행한다. 다만, 제2조제3항제1호 및 제8호의2의 개정규정은 1999년 5월 9일부터 시행한다.

부칙 <99.5.24>

제1조 (시행일)

이 영은 공포한 날부터 시행한다.

제2조 내지 제5조 생략

부칙 <2000.4.1>

① (시행일) 이 영은 공포한 날부터 시행한다.

② 생략

부칙 <2000.6.19>

① (시행일) 이 영은 공포한 날부터 시행한다.

② (개인투자조합의 요건변경에 관한 적용례) 제5조제1항 및 제6조제1항의 개정규정은 이 영 시행 후 최초로 제6조제2항의 규정에 의하여 서류를 제출한 개인투자조합부터 적용한다.

부칙 <2000.7.27>

제1조 (시행일) 이 영은 공포한 날부터 시행한다. <단서 생략>

제2조 내지 제6조 생략

부칙 <2000.10.23>

이 영은 공포한 날부터 시행한다.

부칙 <2001. 4.30>

이 영은 2001년 5월 1일부터 시행한다.

### 3. 연구과제 관련 발표논문

1. 디자인벤처 비즈니스의 개념모델형성(Conceptual Model for Design Venture Business), 한국디자인학회, Vol.38. 2000.11.4.
2. 디자인분석을 위한 프레임워크 설정에 관한 연구, 한국디자인학회, Vol.38. 2000.11.4.
3. Development of Success Factor Model of Design Venture Business, 아시아디자인학회, 2001.10.13.















# Development of Success Factor Model of Design Venture Business

LEE, Soon-Jong, Seoul National University

LEE, Kun-Pyo, Korea Advanced Institute of Science and Technology

**Keywords:** Venture Business, Strategy, Success Factor

## Abstract

New contextual paradigm for design in 21st century demands for design consulting firms to change their design processes and methods for adapting to new design paradigms: they are forced to be more venture business-oriented. In fact there are already many leading design consulting firms on this track. This study seeks for developing the model of success factors for design venture business. The web-based worldwide survey is being conducted to understand the current situation of design consulting firms and to evaluate how much they are design venture business-oriented. The survey was designed so that worldwide design consulting firms evaluate themselves against the property checklists. The result shows the worldwide trend of design venture business and generates the success factors of design venture business. The findings of what are major factors for success of design venture business were summarized and processed into the model of success factors for design venture business. The model shows that the key factors of success for design venture business include development of original brand or expertise, and flexible collaboration. There were also three dimensions found in aspects which successful design venture businesses are focusing on: process, method, and final outputs. Finally the application of the model is proposed.

## 1. Introduction

The pace of change in worldwide economy has been accelerated significantly in many aspects: its scope, size, and speed. Among them, the decentralization of the business structure has made critical impact on the design business. Particularly, the impact was of great significance in Korea. Korean economy has been relying on quite few number of huge Chaebol or conglomerate of big corporations which has highly centralized structure with many subsidiary corporations ranging from big heavy industry to small service industry. This structure was very effective to build up Korean economy after Korean War. Within few decades, thanks to this centralized and well-controlled business structure, Korea

could build up economic miracle from nothing to one of Asian Tigers. However, this economic system was forced to be dismantled with the emergence of IMF crisis or foreign currency crisis in 1997. The Chaebols were criticized in terms of its mammoth-like huge size and, as a result, slow speed to cope with ever-changing forces. The Chaebols had to merge or sell unhealthy subsidiary corporations for more efficient, slim, and speedy structure. Since then, the Korean government has established to foster and encourage small venture business. Now there are many venture businesses running on, particularly around IT area.

This change has also brought important effects on design field in Korea. Traditionally, Korean design businesses have been in the form of In-house design which means that designers are hired in big corporation, designing only for products manufactured from the corporation. As a result, designers belong to some centralized and hierarchical structure of design department, which means that they are less sensitive to the results of their performance with the shields of supra-organization. However, as big Chaebols are dismantled, the centralized in-house design organizations have been also transformed into small independent design consulting firms for several reasons. At first, many designers were unemployed due to the slim-up of in-house design departments. Naturally, unemployed designers had to find ways of surviving by establishing independent design consulting firms. Secondly, there was significant increases of small venture businesses which have many design demands but cannot hire designers. Products from venture business were cannot covered by in-house designers for its diversity and short term. Many independent design firms are quickly established to cover those unmet design demands from ever-increasing venture businesses. Now the number of design consulting firms in Korea are 567. (KIDP, 2001)

However, majority of those design consulting firms still lacks of many things. At first, they have very small human resources: out of 576 design firms, 533 firms have employees less than 10. The lack of sufficient human resources, in turn, has put them in the situation where they mainly do minor modifying designs or styling. They don't have sound research structure for development of innovative designs which client ventures need from design firms. Besides, they do not have different design process and methods customized for small design firms but they still rely on design process and methods used for big scale in-house design firms.

With the consideration of above background, the study aims to develop major success factors for design venture businesses. More specific objectives are as follows:

- To understand the characteristics of venture business and design venture business
- To develop the survey to understand the current situation of design venture business and to find out the categories of them
- To find out success factors of design venture business

- To explore the possibility of application of the model of success factors

## **2. The Characteristics of Venture Business and Its Implication to Design Venture Business**

In order to accomplish the objectives mentioned above, the study begins by understanding the characteristics of venture business. Then, it is discussed how the characteristics of venture business are conveyed to design venture business.

The term venture business is mainly used in Asian region, particularly Japan. In America, instead of venture business, the term NTBF (New Technology-Based Firm) is used. Another difference is that venture business in Asia emphasizes on innovative technology while venture capital is emphasized in America. (Bollinger et al. 1983) Even with the difference of terms and emphasis, the underlying meaning of these terms is same: Venture business refers to small and medium size-technology intensive enterprises with state of art technology or management know-how which seeks for creating new market with the high risk.

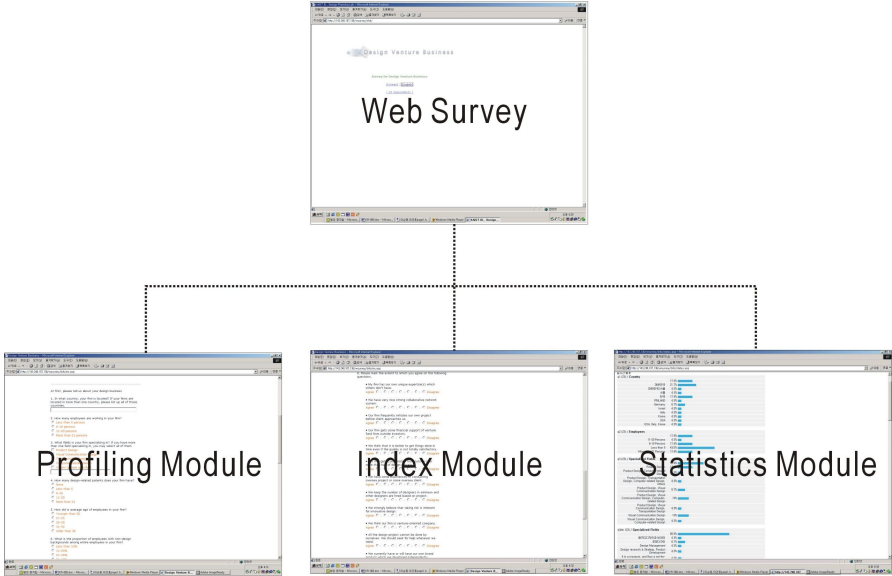
The characteristics of venture business can be summarized into three. The first characteristic is its adventurous spirit. As found in the name of venture itself, the adventurous spirit is one of the most distinct difference from big corporation which cannot take a risk with its big size. With innovative idea without any guarantee of success, venture business progressively takes a risk. It is the adventurous progressiveness that makes venture business promptly act toward low probability of success. However, venture business cannot succeed with this venture spirit only. It should have supportive original seed which allows venture business to take a risk. This originality of seed is the next characteristics of venture business. Venture business usually has very innovative idea but not yet fully developed idea which no other companies have. In most cases, those ideas aims for niche market that big corporations do not cover. Next characteristic of venture business lies in flexible collaboration system. Since the size of human resources of venture business is relatively small, venture business do not have enough capability to cover everything. They keep the size as small as possible for its speed and they seek for collaboration for whatever they dont have. They keep only their own original specialty and for others they rely on strategic alliances. They themselves also become strategic partners for others. This collaboration is not limited only to domestic but extends to oversea. Cho succinctly summarized these characteristics by coining the word SING for characteristics of venture business which stands for speed, integrated, networked and global. (Cho, D. S. 2000)

Design is inherently venture oriented considering three characteristics of venture business mentioned above: design should be progressive, original, and collaborative with other disciplines. In this sense, design venture business shares many characteristics of general venture business. However, traditionally, design firms do not necessarily have all the characteristics, which is why conventional design firms should be transformed into venture

oriented. For example, usually, conventional design firms passively wait until client knocks the door for project. Besides, they try to cover wide range of design, say from planning, styling, and, manufacturing. In order for conventional design firms to become true sense of design venture business, they should have self-initiated design value, not waiting for client, and they should have flexible collaboration system with others. Or, in other words, conventional design firms should return to the venture spirit for which they originally supposed to be. Considering this, design venture business can be defined as design firm which develops its own original design value and seek for new business with the flexible collaboration. (Lee, S. J. & Lee, K. P. 2000)

**3. Online Web Survey for Understanding Design Venture Business**

Online web survey is prepared for understanding current situations of design venture business. The survey (<http://dpl.kaist.ac.kr/wsurvey/dvb>) takes advantage of online web because the survey is oriented for design consulting firms all over the world. It was prepared in English and Korean as well. The survey consists of three modules: general profiling module, index module, and statistics module. (Figure 1)



**Figure 1:** The Structure of Web Survey

At first, general profiling module is prepared for understanding general situation of



design business such as name of firm, number of employees, specializing fields, number of design-related patents the firm has, average age of employees, proportion of designer and non-designer in employees, and year of establishment of the firm; index module for evaluating the extent of 'ventureness' of responding design firm. The list of index was developed from the characteristics of design venture business discussed before. The list includes the question like 'my firm has unique expertise(s) which others don't have', 'We have very nice strong collaborative network system', or 'Our firm frequently initiates our own project before client approaches us.' The entire list is shown in the table 1. Responding design firm evaluates itself against the list of index questions by marking over 7 point Likert scale of 'agree' and 'disagree'. Final module is statistics module which the statistic result is generated on real time, instantly after every firm participates on the survey. This module is allowed to be accessed only by researcher.

Questions
<ul style="list-style-type: none"> <li>• My firm has our own unique expertise(s) which others don't have.</li> <li>• We have very nice strong collaborative network system.</li> <li>• Our firm frequently initiates our own project before client approaches us.</li> <li>• Our firm gets some financial support of venture fund from outside investors.</li> <li>• We think that it is better to get things done in time even if the quality is not totally satisfactory.</li> <li>• Our firm gets collaboration from outside over more than half of design process.</li> <li>• We have some experiences of conducting oversea project or some oversea client.</li> <li>• We keep the number of designers in minimum and other designers are hired based on project.</li> <li>• We strongly believe that taking risk is inherent for innovative design.</li> <li>• We think our firm is venture-oriented company.</li> <li>• All the design projects cannot be done by ourselves. We should seek for help whenever we need.</li> <li>• We currently have or will have our own brand product which we developed independently.</li> <li>• Frequently, other design firms approach us to ask for joining their design process or getting help from us.</li> <li>• Our annual revenue has been substantially increasing.</li> <li>• Major portion of our revenue comes from royalties or sales of our own brand.</li> </ul>

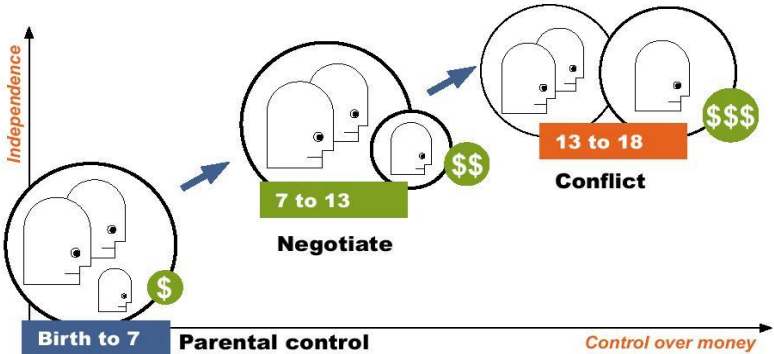
**Table 1:** The list of Questions of Index Module

**4. Major Dimensions of Design Venture Business and Success Factors**

The result of web survey (still running the survey) generates some valuable findings. At first, major dimensions for categorizing venture business were found. They include process, design methods, and products. As pointed out in the nature of design venture business, design venture business should have its original specialties. Original specialties can be found in design process, design methods, or products it designs. Each dimension is described in detail with the example.

First dimension refers to in what stage of design process design firm has its original specialties: planning, styling, or manufacturing. Traditionally, design firms mainly concentrated on styling stage: Planning or research is carried out by marketing team; Manufacturing is done mainly by engineering team. However, recently, there emerge many design firms specializing only research or manufacturing. For example, Doblin Group in Chicago, U.S.A specializes only in research and strategic planning. Their final output is not physical design itself but only design research in the form of design brief or research analysis. Doblin Group focuses on inventing a comprehensive, reliable, and repeatable approach to innovation. It has two sub-groups: Innovation Acceleration Group and Customer Experience Group. Innovation Acceleration Group focuses on helping senior executives develop an advanced perspective on innovation while Customer Experience Group carries out qualitative research by listening to, or observing users to develop insights about their unmet and unstated needs and desires. (Doblin Group, 2001) Figure 2 shows some example of its research work about money. Doblin Group does not generate any drawing or form. If they need one, they collaborate with other typical design firms.

**Figure 2:** Example of Doblin Groups Research Work (www.doblin.com)



Next dimension is design methods that design firm focuses on. Typical model design

firm is E-Lab in Chicago, U.S.A which is now merged into Sapient. E-Lab develops its own original design methods particularly user-observation method. E-Lab developed many pioneering design method to understand users behavior for identifying users needs. For example, E-Lab invented video annotating program for analyzing videotapes taken from video ethnography. Figure 3 shows the example of applying E-Labs design method of video ethnography.



**Figure 3:** Example of E-Labs Video Ethnography Work (Bruce G. et al. The Future of Marketing is Looking at You, Fast Company, October-November, 1996)

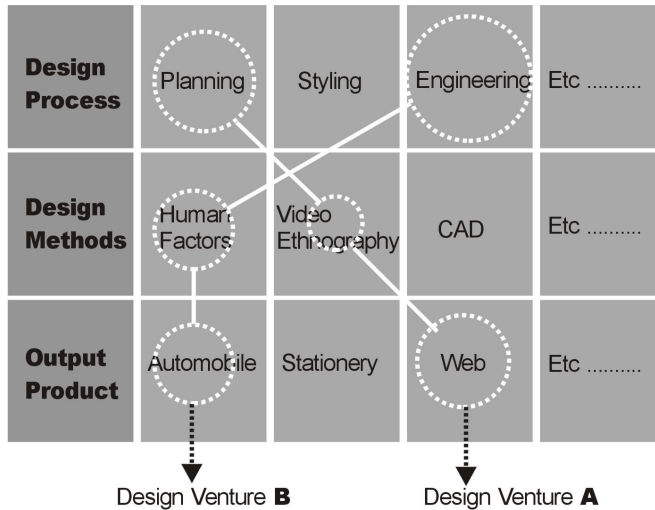
The last dimension is the actual output product design firm produce. Conventional design firms try to design all the variety of products ranging from stationeries to automobile. However, venture oriented design firm specializes only some specific area with its original specialties. Representative example of this category is OXO. OXO specializes in designing only grips. OXO became famous its ergonomic grips of diverse products such as kitchen utensils, gardening tools and so on like products shown in Figure 4. (OXO, 2001)



**Figure 4:** Example Works of OXO

This three major dimension implies the success factor of design venture business. Design venture business should create their own original brand either in design process, design methods, or final design output. Of course these three dimensions of specialization do not necessarily mutually exclusive. A design venture business can specialize both in process and

design methods or all of three dimensions. In fact many successful venture businesses show their specialization in the combination of three dimensions. However design venture business should still keep major specialization in one dimension while other dimensions are kept less emphasized. According to the combination of specialization over these three dimensions and emphasis on specific dimension, the nature of design venture business can be decided. (Figure 5)



**Figure 5:** Example of Profile of Design Venture Business over Three Dimensions

For example, as shown in Figure 5, design venture A specializes strongly only in planning stage of design process of web with the mild emphasis on video ethnographic method. Similarly, design venture B has strong specialization in Engineering with relatively sound emphasis on human factor design method in the area of automobile design.

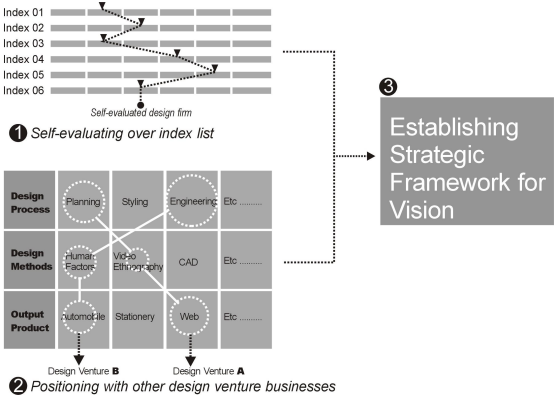
### 5. Application

These three dimension-success factor model can be applied for design firms strategic planning in terms of self-evaluation, positioning, and establishing vision.

At first, a design firm which wishes to transform itself into design venture oriented firm can evaluate itself by checking index list shown in Table 1. The self-evaluation would show the extent to which a design firm is oriented toward design venture business. For instance, it will reveal that a design firm would be venture oriented in terms of its original specialization but far less oriented in terms of collaboration and adventurous spirit. In this way, a design firm can analyze what aspects it needs to work out and set up the direction.

Next, once a design firms extent to venturness understood, it can position itself over three major dimension with other design firms so that it can be compared with other design firms and overall trend of design firm can be understood. For example, a design firm can evaluate itself over three dimensions of design process, design methods and output product to see whether it has any strong competitive advantages or any drawback. Besides, if a design firm evaluates other competing design firms over three dimensions, it can grasp its relative positions against other design firm. This can give useful information to the design firm regarding its future opportunity by identifying empty position.

Finally, putting together findings from index evaluation and positioning over three dimensions, a design firm can set up its future vision for transforming its nature into design venture business. This process also can be used as case study for successful design venture to understand the success factors. A design firm can conduct bench marking over these scales to reinforce its shortcoming. This process can be summarized as diagram like Figure 6.



**Figure 6:** A Process for Establishing Strategic Framework for Vision

**6. Conclusion and Further Works**

The paradigm continuously demands that the structure of design firm be changed into more viable structure of design venture business. The paper reviewed the fundamental nature of venture business and its implication on design venture business. The study found out the index list of self-evaluating questions so that design firm can understand the extent to venture-oriented. Three major dimensions for specialization were also found out, which can be used for positioning the design firm and comparing with other competing firms. It

enables a design firm to identify where it should reinforce and the opportunity is. Finally, the process of applying index list and three dimension model was suggested for establishing strategic framework for vision.

However the study still needs to be further refined in several respects. At first, the more cases should be collected through web survey so that it can generate statistically valid model. Currently, the model was proposed through insufficient number of cases (52) for more valid treatment. The number of cases should be collected and statistically treated to extract many useful implication such as design venture trend in different countries, comparison between different design fields, or cross co-relation among index questions and three dimensions. Next, on-line survey is not enough and some deep case study is required to understand the hidden background. From web survey, some design firms can be selected for further deep research so that it can reveal other success factors. Finally, the survey should be conducted continuously for time series analysis, which can generate useful database for design venture business. The database should provide lot of useful information to design firms.

#### References

1. Jackson, P. R., 1980, *Advanced Design Methodology*, Milton Keynes, UK University Press
2. Lee, K. P. and Oh, K. T., 2001, How Full Paper for 5th ADC Should Be Written? *Bulletin of KSDS*, 34 (4), pp1301-1311
3. Riding, M., 1998, *Competitive Full Paper Format* (Prentice Hill) *Full Paper Format Journal*. Supplement to Vol 3, p198

#### 4. 창조성과 창조성 관리

## 1) 창조성(Creativity)

### (1) 창조의 정의

창조 : 우주, 지구상의 생물, 무생물을 무의 상태에서 유로 이끌어내는 행위.

: 만들고 개발하고 고안하고 모양을 만들거나 생산해 내는 행위

-Webster dictionary

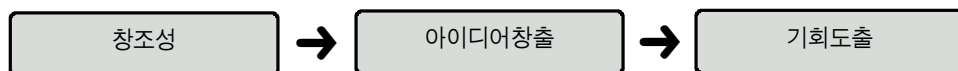
#### ▪ 창조=재조합

창조란 위의 첫 번째 정의에서 살펴볼 수 있듯이 일반적으로 무(無)에서 유(有)를 이끌어내는 행위로 규정되고 있다. 그러나 무에서 유를 이끌어내는 이와 같은 창조행위는 본질적 의미에서 신의 창조에서만 가능하며, 인간의 세계에서는 새로운 창조는 이미 존재하고 있는 사실이나 요소를 근거로 하여 이끌어지게 된다.

#### ▪ 창조=독창성+현실적 적합성

그러나 존재하고 있지 않는 새로운 것의 제안에 그쳐서는 진정한 의미의 창조라 할 수 없다. 토랜스(Torrance)의 ‘창조란 정보의 결합 또는 문제를 지각하여 아이디어를 생각해 내거나 가설을 설정 검증하고 수정단계를 거쳐 그 결과를 전달하는 것’이나 그레고리(Gregory)의 ‘기술적인 창조란 보다 효과적인 방법으로 소재나 동력, 재료, 자원 등을 개발함으로써 인간의 욕구를 만족시켜 나가는 것이다’ 등의 창조의 정의에서 볼 수 있듯이 창조는 궁극적으로 인간의 욕구가 반영되고 현실적인 적합성이 뒤따르는 문제의 해답이어야 한다.

즉, 창조성은 일반적으로 “독창적이고, 유용하고, 이해 가능한 결과물”을 만들어내려는 인간의 노력과정으로 이해될 수 있다. 이때 독창성이란 결과물에 대해 사람들이 새롭다고 느끼는 정도를 말하며, 유용성이란 기존의 문제를 해결해 주거나 기존의 욕구를 충족시키는 정도를 의미한다. 또한 이해 가능하다는 것은 그 결과물을 재창출 또는 재생산할 수 있음을 의미한다. 창조성은 특히 ‘문제의 독창적 해결을 위한 사고의 유연성, 유창성, 감수성과 함께 문제와 해결안을 분석, 종합, 재정리 할 수 있는 능력’이 요구된다.



〈그림-115〉 창조성에 의한 기회도출

### (2) 창조의 유형

### ▪ 상상적 사고, 이성적 사고

이미 앞에서 거론되었듯이 창조의 조건은 독창성이나 창의적인 아이디어, 그리고 현실적인 적합성으로서, 이들을 생성시키고 종합하는 근본은 인간의 사고에서 출발한다. 이와 같은 창조와 인간사고의 밀접성으로 말미암아 창조와 문제해결 등을 다루는 철학자와 심리학자들은 인간 사고의 패턴과 현상에 지대한 관심을 보여 왔다. 이에 관한 지금까지의 공통된 견해는 인간의 사고 패턴을 크게 상상적 사고와 이성적 사고로 양분하는 것이다.

상상적 사고는 경험과 상상을 통하여 아이디어를 이끌어내며 목적에 구애받지 않고 요소와 재료를 결합함으로써 그 결과는 비현실적일 수도 있다. 반면에 이성적 사고는 어떤 특정한 결론에 도달하기 위한 목적 지향적 사고로서 보다 합리적이며 문제해결 또는 개념형성 지향적이다.

### ▪ 발산적 사고, 수렴적 사고

본능-상상-경험과 이성-논리로 양분되는 인간사고의 유형은 발산적 사고와 수렴적 사고로 널리 표현되어 왔다. 여기에서 발산적 사고의 유형은 어느 것도 정확한 답이 될 수 없는 상황에서 다양한 답을 구하는 끊임없는 시도를 말하며, 수렴적 유형은 하나의 정확한 답을 위하여 연역적으로 검증하는 것을 의미한다. 그리하여 흔히 발산적 사고의 소지자는 상상적, 경험적, 가성적, 직관적, 심미적 측면이 우수하며, 수렴적 사고의 소지자는 분석적, 논리적, 이성적, 수리적 측면이 뛰어나다. 그리고 이러한 발산적 성향의 창조는 흔히 창조의 관심이 '인간자신'에 있는 예술이나 문학, 역사, 심리학 등에서, 수렴적 성향은 창조의 관심이 '사물'에 있는 과학자나 수학자 등에서 찾아 볼 수 있다. 그러나 과학도 직관과 상상력에 의해 해결될 수 있고 마찬가지로 예술도 논리적이며, 질서정연한 구조 속에서 창조되어질 수 있어 성향에 따른 영역의 분류는 위험할 수도 있다. 본질적으로 창조는 양쪽 성향중의 한쪽에 극단적으로 치우쳐서는 구체화될 수 없으며, 두 요소의 적절한 조화에 의해서만 가능하다고 보겠다.

## (3) 창조와 디자인

### ▪ 경험주의+합리주의, 직관+논리, 발산+수렴

창조나 사고의 접근 과정에 있어서 역사적으로 양대 산맥을 형성하여 온 경험주의 (상상 및 확산적 사고로 집약되는, 플라톤)와 합리주의 (이성 및 수렴적 사고로 집약되는, 아리스토텔레스)의 이론은 철학적 접근 태도의 변천과 그 맥락을 같이하여 각 시대의 디자인 접근 태도에 막대한 영향을 끼쳐 왔다. 경험주의적 태도는 수공업 및 초기 산업 시대까지의 본능적 디자인 접근에 근간을 이루어 왔으며, 합리주의는 고도 산업시대가 개막되는 1950년대 이후의 이성적 디자인에로의 접근에 근간을 이루었다. 그리고 1970년대 말 이후의 후기 산업시대에 접어들어서는 경험주의와 합리주의를 조화시킨 새로운 종합적 접근방법이 대두하게 되었다. 또한, 예술가는 인간에 더욱 관심이 있고 과학자는 사물에 관심을 갖는다. 하지만 디자이너의 경우에는 예술가이자 과학적인 사고로 인간과 사물 양자에 함께 관심을 갖고 창조에 있어서 양자의 조화에 모든 노력을



기울이게 된다. 그리고 ‘상상적 도약(imaginative jump)’, ‘창조적 행위(creative activity)’, ‘불확실성 속에서 결정을 내리는 행위(decision making in the face of uncertainty)’, ‘목적 추구 행위(goal seeking activity)’ 등 대부분의 디자인에 관한 정의에서 살펴볼 수 있듯이 디자인은 그 창조 과정에 있어서 상상적, 직관적, 발산적인 측면과 함께 분석적, 논리적, 수렴적인 전개의 과정을 내포하고 있다.

#### (4) 창조 프로세스

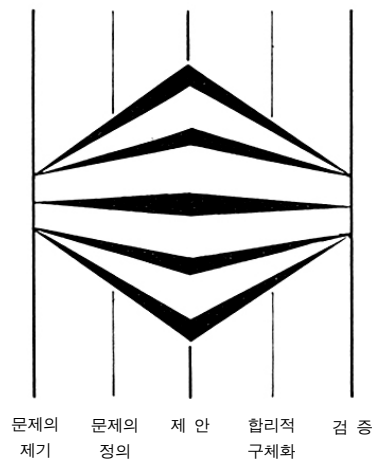
다음은 디자인 프로세스에 막대한 영향을 끼쳐온 듀이(Dewey)의 사고과정과 월레스(Wallas)의 창조과정의 모델들로서 디자인의 접근방법에 있어서 확산과 수렴의 조화를 잘 보여주고 있다.

##### • Dewey의 사고 과정

- ① **문제의 제기(Occurrence of a difficulty)** : 문제가 제기되고 문제를 숙고하기 시작
- ② **문제의 정의(Definition of the difficulty)** : 문제가 모호하거나 불투명할 경우 세밀한 관찰과 조사를 통하여 문제의 상황이나 성격을 파악한다. 해결과 판단을 유보한 채 문제의 특성을 탐구하는 것은 창조적 아이디어가 도약되는 바탕이 된다
- ③ **제안 또는 가능성의 출현(Occurrence of a suggested explanation or possible solution)** : 창조적 비약 또는 다양한 해를 모색하기 위한 발산단계로서 즉지로부터 미지로의 이행을 뜻한다. 추론(inference)은 아이디어 또는 제안의 핵심으로서 이른바 창조적 비약을 위한 모든 상상행위의 구심점이 된다. 아이디어, 추측, 가설 등은 하나의 제안으로서 물론 즉흥적이며, 포기되는 경우도 많지만 최선의 해결에 도달하기 위해서는 폭넓고 다양한 제안을 모색하는 것이 바람직하다.
- ④ **아이디어의 합리적 구체화(Rational elaboration of an idea)** : 여러 가지 아이디어 중 가능한 한 하나의 아이디어를 택하여 문제와 관련된 여러 조건과 조화를 시키며 발전시키는 단계. 이 단계에서 중요한 것은 이성(reasoning)으로 이성은 수단과 목적, 문제와 아이디어를 조정하는 역할을 하게 된다.
- ⑤ **아이디어의 확충 및 신념의 공식화(Corroborating an idea and formation of a concluding belief)** : 채택된 아이디어의 검증단계로서 현실적인 여러 상황 속에서 구체화된 아이디어가 성공적으로 이루어질 수 있는지의 여부를 시험한다.  
 듀이의 모델은 이후 인간의 의사결정 순서(decision sequence)를 연구하려는 많은 학자들에 의해 적용되고 개발되었다. 그 중의 한 사람인 드러커(Peter Drucker)는 현대에 많이 인용되는 문제해결 프로세스와 거의 비슷한 모델을 「경영의 실제 *The Practice of Management*」에서 다음과

같이 제시하였다.

- 1) 문제 정의(defining the problem)
- 2) 문제의 분석(analyzing the problem)
- 3) 대안적 해결안의 발전(developing alternative solutions)
- 4) 최선안의 결정(deciding on best solution)
- 5) 의사결정의 실천(conveying decision into effective action)



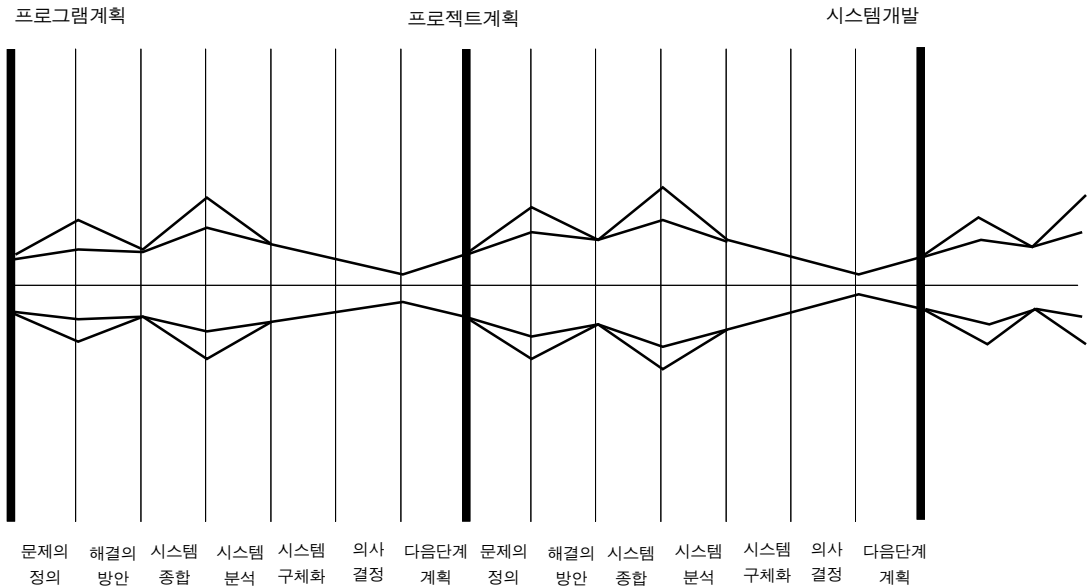
〈그림-116〉 듀이(Dewey)의

사고 프로세스 모델

#### • 월레스(Wallas)의 창조과정

- ① **준비단계(Preparation)** : 문제를 합리적 범칙에 따라 항목별로 분류하고 문제의 성격을 정확하게 이해함으로써 의식적으로 지식을 축적
- ② **숙고단계(Incubation)** : 그 문제와 관계없는 활동을 함으로써 의식적인 사고를 완화시키고 문제의식을 회피하는 단계
- ③ **영감 단계(Illumination)** : 끊임없는 연상이 가지를 치고 줄기를 세움으로써 창조적인 아이디어가 출현되고 비약되는 단계

④ 검증 단계(Verification) : 아이디어의 정확성이 증명되고 해결안이 정확한 형태로 추출되는 단계



〈그림-117〉 홀(Hall)의 디자인 프로세스 모델

상기 사고와 창조 프로세스의 공통적인 특징은 문제를 파악하여 그것을 정의하고(수렴단계) 창조적 통찰력으로 다양한 아이디어를 제시하고(발산단계) 구체화시킨 후(수렴단계) 실행에 옮기는 것으로서 디자인 프로세스에서의 발산과 수렴의 조화를 구체적으로 설명하고 있다.

이와 같이 디자인에 있어서는 발산위주의 접근이나 수렴위주의 어느 한쪽의 접근만으로는 문제의 바람직한 해결이 어려우며, 문제의 특성과 디자인의 단계에 따라 발산과 수렴적 사고를 효율적으로 운용해야한다.

〈표-64〉는 창조성이 발휘되는 과정을 몇 가지 단계로 나타낸 연구결과이다. 심리학자들의 연구결과에 의하면 창조성이란 몇 단계의 과정을 거쳐 발현되는 데, 그 첫 번째 단계가 ‘관심’이라고 한다. 즉 어떤 관심에 의해 주변을 살피게 되고 여기에서 해결해야 할 문제를 떠올린다는 것이다. 두 번째 단계는 ‘준비’로서 문제해결을 위한 자료와 정보를 치밀하게 준비하는 것이다. 세 번째 단계는 ‘배태’로서 문제해결을 위해 숙고에 들어간다. 여기에서는 무의식적 노력과 직관이 중요한 기능을 한다.

네 번째는 ‘조명’으로서 새로운 아이디어가 떠오르는 단계이다. 보통 이 단계에서는 내면에 침잠

하여 있던 생각들이 정리되어 갑자기 아이디어로 떠오르는 경우가 많으며, 이에 따라 '이하'라고 무릎을 치게 되는 경우가 종종 있다.

다섯째는 '증명'의 단계로 그 아이디어를 실제로 평가하여 적절성을 증명하는 것이다. 이 단계에서는 논리성과 치밀성이 요구된다. 끝으로 여섯째 단계는 평가된 아이디어를 실제 수행하여 그 가치를 실현하는 것이다.

이와 같은 창조성 발휘과정을 단계별로 살펴볼 때도 앞에서 설명한 좌뇌와 우뇌의 기능이 상호 보완적으로 필요함을 알 수 있다. 예를 들자면 관심, 배태, 조명의 단계에서 오른쪽 뇌의 기능이 강조되는 반, 준비, 증명, 개발의 단계에서는 왼쪽 뇌의 중요성이 부각된다.

〈표-63〉 창조성 발휘과정

창조단계	주요행위	요구되는 심리특성
관심	주변여건의 탐색	직관 및 감성
준비	탐험을 위한 준비	계획성 및 치밀성
배태	숙고	직관
조명	'Eureka', '아하'	직관
증명	시장조사	치밀성/논리성
개발	산업진출	치밀성/논리성

## (5) 두뇌활동과 창조성

### · 왼쪽 뇌-논리적 · 이성적 · 분석적 사고, 오른쪽 뇌-감정적 · 직관적 사고

창조성과 두뇌활동 간의 관계를 이해하기 위해서 왼쪽 뇌와 오른쪽 뇌의 각기 다른 기능을 살펴볼 필요가 있다.

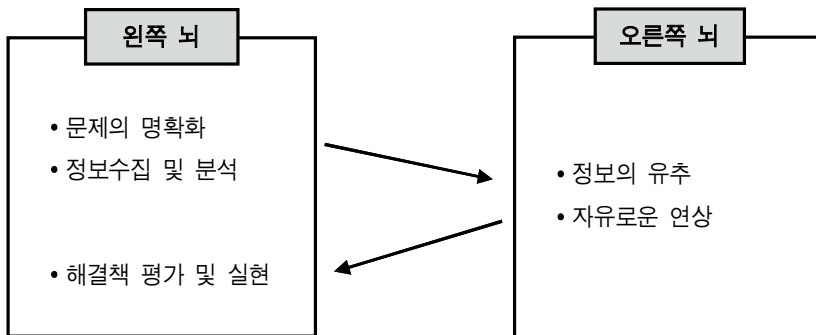
신경생리 학자들의 연구결과에 의하면 왼쪽 뇌는 논리적, 이성적, 분석적 사고를 지배하고 사고 기법에 있어서도 가장 중요한 것을 순서대로 늘어놓는 직렬형에 가깝다. 이에 따라 왼쪽 뇌는 읽고 쓰고 계산하는 능력을 지배한다. 반면에 오른쪽 뇌는 감정적이고 직관적인 사고를 지배하며 사고기법에 있어 정보를 동시에 처리하는 병렬형에 가깝다.

〈표-64〉 뇌의 기능

왼쪽 뇌	오른쪽 뇌
자아(에고)	본능(이드)
분석적	공상적
논리적	추리적
연역적	귀납적
이성적	자유연상적
직렬형 정보처리(관리적)	병렬형 정보처리(혁신적)

이와 같은 좌우 뇌는 신경망을 통해 정보를 교환하고 서로 협력함으로써 창조적인 아이디어를 만들어낸다. 즉 창조과정에서 왼쪽 뇌는 정보의 수집과 분석, 해결책의 평가 등을 담당하고, 오른쪽 뇌는 자유로운 연상과 추리로써 아이디어를 떠올리는 기능을 한다. 이러한 좌우 뇌의 기능은 상호보완적으로 작용할 때 창조성을 발휘하게 된다.

다음 그림은 왼쪽 뇌와 오른쪽 뇌 간의 상호작용을 나타낸다. 이 그림에 의하면 먼저 왼쪽 뇌가 문제가 무엇인지 명확히 하고 이와 관련된 정보를 수집 및 분석한다. 이어서 오른쪽 뇌는 그 정보를 유추하여 자유로운 연상을 하며, 직관력을 발휘하여 아이디어를 떠올린다. 다시 왼쪽 뇌는 각 아이디어를 하나하나 검토하고 평가하여 해결책을 선택하고 실현시킨다.



〈그림-118〉 왼쪽 뇌와 오른쪽 뇌의 상호작용

앞의 그림을 다시 정리하면, 창조성을 발휘하기 위해서는 역할이 서로 다른 양쪽 뇌를 골고루 활용하여, 직관과 분석, 정보수집과 자유로운 연상을 적절하게 통합할 필요가 있다. 서로 다른 성질과 기능을 적절히 통합함은 비록 쉬운 일은 아니지만 창조성 발휘에 필수적이다. 이에 관해 로젠버그는 상호 모순적인 생각과 개념을 동시에 포함시켜 활용하려는 사고능력을 ‘야누스적 사고’라고 부르고 창조적인 문제해결을 위해 이것이 필요함을 강조하였다.

실제로 열정이 결여된 논리, 분석 없는 직관, 경영관리 능력이 결여된 혁신활동 등은 창조적 문제해결에 걸림돌이 된다.

## (6) 창조성의 특성

### ▪ 독창적이고, 유용하고, 이해 가능한 결과물을 만들어내려는 인간의 노력과정

창조성은 독창적이고, 유용하고, 이해 가능한 결과물을 만들어내려는 인간의 노력과정으로 이해될 수 있다. 이때 독창성이란 결과물에 대해 사람들이 새롭다고 느끼는 정도를 말하며, 유용성이란 기존의 문제를 해결해 주거나 기존의 욕구를 충족시키는 정도를 의미한다. 또한 이해 가능하다는 것은 그 결과물을 재창출 또는 재생산할 수 있음을 의미한다.

그런데 인간의 창조성은 예기치 못한 일, 황당무계하기조차 한 비합리적인 것들 속에서 종종 이루어지는 경우가 많다. 이에 따라 창조성을 논리적인 세계를 뛰어넘는 신비스러운 존재로 종종 간주한다. 그러나 이 창조성은 비범한 사람들만이 소유하는 예지의 산물이라기보다는 연습되고 훈련될 수 있는 성질로 이해될 필요가 있다. 다시 말하여 창조성은 상당 부분 배워서 얻을 수 있는 것으로서 삶을 윤택하고 보람되게 하며 인간사회를 발전시키는 강력한 도구로 활용되어야 한다는 것이다.

### ▪ 혁신적, 탐색적

창조성은 우선 기존의 것을 거부하는 혁신적 성격을 갖는다. 즉 창조성은 본질적으로 변화에 대한 아이디어와 직접 관련되어 있다. 이와 관련하여 피키소는 ‘모든 창조행위는 일종의 파괴행위이다’라고 말하였다. 창조성의 또 다른 특징은 탐색적(heuristic)이라는 데 있다. 이는 연산적(algorithmic)이라는 개념과 대칭되는 것이다.

연산적 또는 정형적이라는 것은 고정된 규칙에 의해 움직이는 것을 의미하며 문제해결 과정이 명확하다는 특징을 갖는다. 기계의 작동 및 수리와 같은 일이 여기에 속한다. 반면에 그림 그리기나 컴퓨터칩의 설계와 같은 일은 탐색적인 일로서 이전에 수행되지 않은 일이며, 그 일의 수행방법이 명확히 정의되지 않는다. 이에 따라 문제해결의 과정이 별도로 정해져 있지 않다.

### ▪ 유창함, 유연성

로버트 올슨은 창조성의 구성요소로서 유창함(fluency)과 유연성(flexibility)을 제시하였다.

여기서 유창함이란 어떤 문제에 대하여 많은 해결책을 빠르고 거침없이 제시할 수 있는 능력을 말한다. 또한 유연성은 어떤 문제에 대하여 상식을 뛰어넘는 비상한 생각을 해내는 능력을 의미

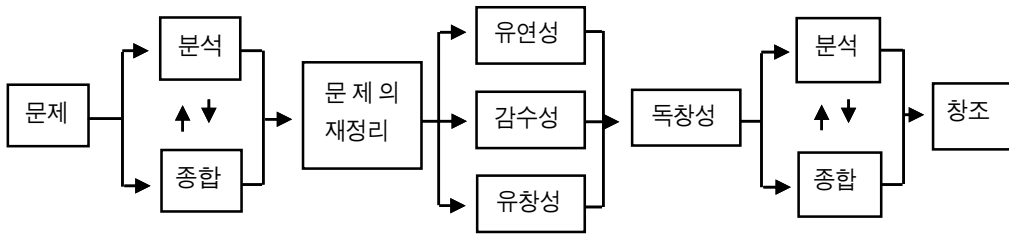
한다.

창조적 아이디어란 보통 새롭고 그 결과가 성공적이어야 하는데, 이러한 유창함과 유연성에 의해 달성될 수 있다. 이를 위해서는 외부세계로부터 주어지는 아이디어들이나 내부 또는 무의식의 세계로부터 나오는 아이디어를 잘 들을 수 있는 능력이 필요하다.

▪ **사용에 따른 창조성 증대**

또한, 창조성은 특이한 속성을 지닌 자원으로 볼 수 있다. 즉, 창조성은 사용할수록 고갈되는 것이 아니라 더 커지는 특성을 갖는다고 할 수 있다. 왜냐하면 사용할수록 창조적 과정을 원활하게 하는 데 필요한 지식과 경험이 축적되기 때문이다. 반면에 창조성 자원을 사용하지 않는다면 사용 안한 만큼 그대로 있는 것이 아니라 소멸해 버리고 마는 속성이 있다.

종합하면 창조성(creativity)은 ‘알고 있는 요소들을 상상력을 이용하여 새로운 것으로 재통합시키는 능력’으로서 ‘창조적 능력’을 의미하며, 창조 활동 등의 중심이 되는 요소이다. 창조성은 특히 ‘문제의 독창적 해결을 위한 사고의 유연성, 유창성, 감수성과 함께 문제와 해결안을 분석, 종합, 재정리 할 수 있는 능력’이 요구된다.



〈그림-119〉 로웬펠드(Lowenfeld)의 창조성 요인 및 프로세스

이와 같은 의미에서 총체적 개념의 창조성은 창조의 과정에 요구되는 모든 요소들을 포괄할 수 있는 능력을 말하며, 이와 동시에 발산적, 수렴적 사고를 상황에 적합하도록 조화시킬 수 있는 능력을 의미한다.

▪ **발산적 능력**

발산적 사고의 능력은 일반적으로 관찰, 경험 등에 의하여 지속적으로 축적되어 있는 다양한 '지식'에 의존하고, 반면에 수렴적 사고의 능력은 '지능'에 의존한다. 그리하여 디자이너는 창조적 능력을 증진시키기 위하여 다양한 발산적 사고를 하기 위한 폭넓은 지식과 함께 문제를 분석하고 아이디어를 구체화하고 평가를 내리기 위한 어느 정도의 지능을 갖추고 있어야 한다.

그러나 일반적으로 영감적인 순간(Aha!, Eureka!)을 창조성의 전형으로 생각하여 왔듯이 창조성은 발산능력과 보다 긴밀하게 연관되어 있다.

#### • 지식의 축적=창조적 도약 기반

이러한 측면에서 관찰, 경험, 정보 등에 의한 이미지나 지식의 축적은 창조적 아이디어의 도출, 즉 창조적 도약을 위하여 절대적이라 하겠다. 축적된 이미지나 지식은 연상, 은유, 유추 등 창조적 도약방법에 요구되는 기본적인 자원이기 때문이다. 그리하여 디자인의 창조성에 있어서 중요한 것은 경험이나 정보 등 지식의 축적과 함께 듀이(Dewey)의 사고과정에서 살펴보았듯이 면밀한 관찰과 조사를 통하여 문제의 구조나 도약을 올바르게 파악(문제의 정의), 창조적 아이디어가 자유롭게 발산될 수 있는 기반을 마련하는 것이다.

### (7) 창조적 태도

창조성은 창조적인 태도를 유지하고, 창조기법을 숙지하고, 이를 빈번히 사용함으로써 개발될 수 있다. 창조적 태도를 유지하기 위해서는 먼저 창조적 개성의 특성을 살펴볼 필요가 있다. 맥킨논(Mackinnon)의 창조적 개성에 관한 조사를 보면 창조적 디자이너들은 지적이며, 집중성, 탐험성, 지각력, 관찰력 등이 뛰어나며, 한편 집중의 대상을 한쪽에서 다른 쪽으로 쉽게 이동시키는 것으로 나타났다. 창조적 태도에 관한 많은 이론들은 이러한 창조적 개성을 기준으로 발전된 것들로서 창조적 자세를 고무하기 위한 중요한 사항들을 살펴보면 다음과 같다.

① **긍정적이고 확신있는 자세** : 창조성 개발을 위한 기본적인 요구사항으로서 모든 문제를 해결할 수 있다는 확신이 필요하다. 창조적인 태도는 작은 일의 성공에서 큰 것으로 이어질 수 있다. 그리고 실패의 경우에도 개인적인 능력의 부족보다는 실수나 그 문제를 잘못 이해하였다거나 경험의 부족으로 생각하는 것이 그 실패로부터 무엇인가 얻고 창조적인 자세를 유지할 수 있다.

② **도전적 자세** : 부정적인 자세를 버리고, 문제에 도전하려 하고, 미지의 세계로 뛰어들려고 할 때 창조적이 된다.

③ **호기심 및 관찰력** : 상상력은 창조성에서 매우 중요한 요소로서 상상력은 호기심과 밀접하게 연결되어 있다. 어린이들은 많은 시간을 ‘왜?’냐고 묻는데 보낸다. 어린이는 호기심을 가지고 비행기가 하늘을 나는 이유를 물을지 모르며, 그 해답을 통해 다시 지상에서 하늘을 날 수 있는 상상적인 비행체로 발전시킬 수도 있다. 상상력은 언제나 그 출발점이 될 수 있는 이미지를 갖고 있어야 하며, 이러한 이미지의 축적을 위해 사물에 대한 호기심과 예민한 관찰력을 증진시키도록 노력해야 한다. 상상력은 또한 ‘생각해내기 게임(Think-up game)’으로 증대될 수 있다. 예를 들어 판재조각, 나무연필, 운동화끈으로 무엇을 할 수 있겠는가를 생각해 보라. 판재조각의 경우 집짓기, 담쌓기, 길에 깔기, 책꽂이 등은 쉽게 생각할 수 있다. 그러나 나무의 거친 표면을 이



용하여 적은 시멘트벽에 텍스처어 주기, 나무의 무게를 이용한 페이퍼 웨이트, 거칠기는 하지만 막대자로의 용도 등을 생각해 내기 위해서는 오감을 통한 예리한 관찰력이 요구된다. 상상력 호기심, 관찰력과 함께 자주 사용함으로써 증진될 수 있다. 브레인스토밍이나 시넥틱스는 상상력을 이용한 대표적인 창조성 개발기법의 예로 볼 수 있다.

④ **집중력과 지속성** : 어려운 문제에 대면할수록 그 문제에 초점을 맞추고 주의를 집중시켜야 한다. 그리고 사소하게 나타난 아이디어라도 지속적으로 기록할 수 있어야 한다. 인간의 집중력은 짧기 때문에 곧 산만해지기 쉽지만 창조적이 되기 위해서는 그 문제에 몰입하여야 한다. 그리고 그 문제를 보는 각도를 바꾸어 지속적으로 사고할 수 있어야 한다. 이것은 관재조각을 이용하는 방법에서도 마찬가지다. 에디슨의 경우에는 전구에 적절한 필라멘트를 모색하기 위하여 3종의 대나무 섬유질로 결정되기 이전에 6,000여종의 식물의 섬유질을 실험하였었다. 지속성은 환타지에 의해 증진될 수 있다. 만약 중력의 법칙이 없어진다면? 만약 물이 거꾸로 흐른다면? 식물이 수평적으로 자란다면?

⑤ **판단의 유보** : 흔히 사람들은 아이디어가 생성되는 즉시 올바른 해답인가를 판단하고 결론에 도달하려고 한다. 중요한 것은 시간을 갖고 판단을 유보하는 것이다. 만약 판단이 조금하게 내려져 새로운 아이디어가 나올 수 있는 길이 폐쇄되어 버린다면 문제에 대한 더욱 창의적인 아이디어는 숨겨지게 되는 것이다.

〈표-65〉 창조적 개성의 제반 특질

1) 호기심(Curiosity)	14) 혁신적인 아이디어(Unconventional ideas)
2) 상상력(Imaginativeness)	15) 강제성(Compulsiveness)
3) 자신감(Self-confidence)	16) 돌연성(Unpredictability)
4) 개방성(Open-mindedness)	17) 풍부한 창의성(Prolific ideation)
5) 집중력(Concentration)	18) 환상적 능력(Ability to fantasize)
6) 지속성(Persistence)	19) 문제 근원형(Problem orientation)
7) 탐험성(Adventurousness)	20) 동기유발(High level of motivation)
8) 예민성(Sensitivity)	21) 주창적 행동(Ability to initiate actions)
9) 비정확성(Tolerance of inprecision)	22) 유연적 반응(Flexible responses)
10) 자원의 풍부성(Resourcefulness)	23) 관찰력(Good power of observation)
11) 지능(Intelligence)	24) 내향성(Introspection)
12) 반응성(Responsiveness)	25) 독자성(Individuality)
13) 열성적(High energy level)	26) 애매모호성(Acceptance of ambiguity)

▪ 창조적 인물의 속성

창조적 인물들의 속성에 관한 연구는 지금까지 많이 진행되어온 편이다. 다음 <표-40>에서 볼 수 있듯이 로에(Roe)는 경험활용력, 관찰력 및 호기심, 반대사실과 애매모호성에 대한 수용력, 사고의 독창성과 독립심, 계산된 위험의 감수와 인내심 등을 창조적 인물들의 공통된 특징으로 제시하였다.

또한 라우드셉(Raudsepp)은 민감성, 아이디어 창출력, 유연성과 독창성, 무의식의 활용, 실패에 대한 용감성과 집중력 등을 제시하였다.

그런데 여기에서 제기할 수 있는 의문은 이러한 속성들이 모차르트나 아인슈타인과 같은 천재만의 전유물인지, 아니면 일반인들도 소유할 수 있는 것인지에 관한 것이다.

이에 관해 심리학자 매슬로우(Maslow)는 모든 사람들에게는 창조성이 내재해 있다고 주장하였다. 물론 모차르트의 천재적 음악재능과 같이 선천적으로 타고나는 특별한 창조성 영역이 존재하지만, 보통 사람들에게 내재하여 있고 일상생활에서 평범하게 활용될 수 있는 ‘자기실현적(self-actualization)’ 창조성이 존재한다고 한다. 매슬로우는 이러한 창조성은 모든 인간에 잠재해 있고 정신적 건강도에 따라 그 창출의 정도가 결정된다고 하였다. 창조성 연구의 전문가인 로버트 올슨 모든 사람에게는 모차르트나 에디슨이 될 수 있는 씨앗이 있으며, 인간의 창조성은 인간이 가진 가장 강력하고도 평범한 도구라고 하였다. 그런데 이러한 도구를 잘 활용하기 위하여는 창조성이 실제 일어나는 인간의 두뇌활동을 이해할 필요가 있다.

<표-66> 창조적 인물의 속성

로에(Roe)의 연구	라우드셉(Raudsepp)의 연구
경험활용력	문제의 대한 민감성
관찰력	아이디어 창출력
호기심	유연성
정반대 사실에 대한 수용력	독창성
애매모호성의 수용력	자기느낌에 대한 민감성
판단, 사고 행동의 독창성	무의식적 현상에 대한 개방성
자기의존성	동기유발
집단통제에 대한 거부감	실패를 두려워하지 않음
계산된 위험의 감수	집중력
인내심	

## 2-1) 개인수준에서의 창조성 관리

### (1) 창조적 사고의 장애요소

#### ① 시간의 부족

많은 경우 시간이 없어서 창조적 사고를 할 수 없으면, 이에 따라 기존의 생각과 방식을 답습할 수밖에 없다고 한다. 마감시간에 쫓기는 관에 창조적 사고란 생각할 수 없다는 것이다. 그러나 창조적인 사람들은 바쁜 일정 속에서도 시간을 빼내어 생각하는 데 투여함으로써 창조성을 갈고 닦는다.

#### ② 문제에 압도당함

중요한 문제가 너무나 많아서 어느 것 하나도 창조적으로 해결할 시간과 정력이 없다고 생각하는 경우가 많다. 이 경우 역시 문제해결에만 급급한 나머지 기존의 생각과 방식을 따라가게 마련이다. 그러나 창조적인 사람들은 이런 상황에서도 문제를 기존방식대로 적당히 처리하지 않는다. 그들은 문제의 우선 순위를 정하여 먼저 할 일과 나중에 할 일을 결정한다. 그리고 먼저 해결할 중요한 문제들은 창조적으로 처리한다.

#### ③ 전문가 의존성향

우리는 종종 전문가들이 모든 해답을 가지고 있으며 그들이 안된다고 하면 그것을 그대로 믿고 새로운 시도 자체를 포기하는 경향이 있다. 이 경우 ‘중요한 것은 모두 누군가가 말했고, 누군가가 이루어냈다. 따라서 나는 그냥 기존의 해답에 의존하면 된다’는 소극적 자세를 갖게 된다.

#### ④ 실패의 두려움

현재 습관과 고정관념에 안주하는 것은 종종 실패의 두려움에서 연유한다. 타인의 행동에 지나치게 동조한다든지, 색다른 일은 하지 않는다든지, 이미 증명된 아이디어만 사용하는 방법들은 대부분 실패를 피하기 위한 것이다. 이 경우 우리는 과거의 습관과 사고방식을 뛰어넘는 창조적 설정을 이룩할 수 없다. 디자이너들은 수많은 시행착오의 반복을 통하여 그들이 원하는 창조적 결과를 얻게 되는 것이다.

#### ⑤ 조급함-답을 알지 못하는 불안한 상태를 감수하려 하지 않는 성향

우리에게는 어떤 문제가 제시되었을 때 당장 한 가지 해답을 요구하는 조급성을 가지고 있다. 사람들은 주어진 문제에 대하여 즉각적인 해답을 알지 못하는 불안한 상태를 감수하려 하지 않는 성향을 갖고 있다. 이에 따라 문제가 제시되면 즉시 해답을 내놓으려 한다. 그러다가 처음의 해결책이 잘 먹혀들지 않는 경우에만 다른 새로운 것을 생각해 보는 경향이 있다. 이러한 경향 역시 기존의 고정관념을 강화시키고 창의성을 저해하는 장애요소가 되고 있다.

## ⑥ 지나친 심각성-지나친 책임감은 창조성 저해

문제를 창조적으로 해결하는 과정에는 진지한 사고와 아울러 느긋함과 장난기도 필요하다. 느긋함과 재미는 창조적 문제해결 과정의 중요한 측면이다 그러나 우리는 종종 ‘내 어깨 위에 막중한 책임이 걸려 있는데 내가 어떻게 재미를 누릴 수 있단 말인가?’라는 지나친 책임감으로 창조성을 오히려 저해할 수 있다.

## ⑦ 보상 결핍과 남들의 빈정거림

창조적인 일은 가끔 그 일을 완수하였을 때 돌아오는 보상이 보장되지 않는 경우가 있다. 창조적 해결책이 제시되었을 때 얻게 될 가치가 기존의 해결책과 비교하여 크지 않다고 판단되는 경우 참신하고 새로운 아이디어를 생각해 낼 의욕을 잃게 된다. 이 경우 기존의 문제해결 방식에 안주하게 될 가능성이 높아진다.

또한 우리의 창조성은 다른 사람들의 빈정거리는 말 때문에 본의 아니게 움츠러들기 쉽다.

〈표-67〉 창의적 사고의 10가지 걸림돌

- There is a right answer.
- That's not logical.
- Follow the rules.
- Be practical.
- Avoid ambiguity.
- To err is wrong.
- Play is frivolous.
- That's not my area.
- Don't be foolish
- I'm not creative.

## (2) 창조적인 사람들의 문제해결 방법

창조적인 사람들은 조사해 보면 그들의 문제해결 방법들간에 독특한 차이점들이 많이 발견된다. 그러나 또 다른 한편으로는 매우 많은 유사점들도 발견된다. 다음은 올슨이 아인슈타인, 로버트 프로스트 라이트 형제와 같이 고도의 창의성을 발휘한 사람들의 공통점들을 모아 정리한 것이다.

### ① 가치 있는 문제를 인지

창조적인 사람들은 가치 있는 문제를 인지하는데 뛰어나다. 이를 위해 그들은 여러 분야에 걸쳐 관심을 보이기보다는 한두 가지 면에 집중하여 우수성을 과시한다. 이 때문에 그들은 자기 분야의

현 상황을 정확히 알고 그 안에서 일어나는 문제들과 기회 등에 대해서도 잘 알고 민감한 편이다.

## ② 문제의 핵심을 포착

창조적인 사람들은 그들의 경험과 직관을 이용하여 너무 거창한 문제나 너무 자명한 문제가 아닌 가치 있는 문제들을 잘 선택하여 그 문제가 무엇인지를 정확하게 알아낸다.

## ③ 개방적 자세로 아이디어를 끌어냄

창조적인 사람들은 문제해결을 위한 기발한 착상을 자신의 내부에서만 아니라 주위로부터 곧잘 이끌어낸다. 그들은 불완전하거나 바보스럽기까지 한 아이디어들에 대하여도 관대하며 경우에 따라서는 그것을 즐기기도 한다. 물론 그 이유는 그러한 생각들이 결과적으로 더 좋은 아이디어를 끌어내는 실마리가 되기 때문이다.

## ④ 해결책의 선택에 판단력과 직감을 많이 활용

창조적인 사람들은 합리적이고 체계적인 의식적 사고를 활용하는 것은 물론 느낌이나 무의식적 생각까지 많이 동원한다. 즉 그들은 문제의 최종적 해결책을 선택함에 있어 무의식적인 마음에 많이 의지한다는 것이다.

## ⑤ 해결책의 실천을 위한 추진력과 끈기를 가지고 있음

초기의 아이디어들은 대부분 조잡하고 저급한 경우가 많다. 그것을 끈기있게 수정하여 쓸모있는 해결책으로 만드는 데는 끈기가 필요하다. 또한 창조적인 사람들은 그 해결책을 실천으로 옮기는 데 필요한 추진력과 용기를 가지고 있다. 그들은 다른 사람의 비난에도 불구하고 계속 전진한다. 하지만 그 비난이 타당할 경우 자신의 생각을 바꿀 수 있는 개방된 마음을 가지고 있다. 지금까지의 설명을 종합하면 창조적인 사람들은 다음과 같은 특징을 가지고 있다고 할 수 있다. 즉 그들은 가치있는 문제를 인지하는데 남다른 능력과 의욕을 가지고 있다. 그들은 문제의 정확한 핵심을 파악하고, 의식과 무의식을 총동원하여 그 문제를 해결하는 능력을 가지고 있다. 그들은 다른 사람들의 아이디어에도 민감하며, 자신의 지식과 경험에 기초한 그들은 자신의 아이디어를 실현시키기 위해 필요한 정력과 의지를 소유하고 있다.

## (3) 무의식의 중요성

### · 무의식적 사고야말로 새로운 아이디어의 산출에 결정적인 역할

우리가 깨닫지 못하는 가운데 일어나는 무의식적 사고야말로 새로운 아이디어의 산출에 결정적인 역할을 한다.

의식적 마음은 우리의 광대한 마음과 비교하면 빙산의 일각이라 할 수 있다. 즉 의식은 관측 가능한 부분에 불과한 것으로 그 나머지 무의식은 우리 기억의 수면 아래 감추어져 있다고 할 수

있다. 빙산이 떠오르듯이 우리의 의식적 마음도 기억 아래의 무의식적 마음에 의해 아이디어들과 함께 떠오른다. 무의식적 마음은 끊임없이 사고하며 문제의 해결을 시도하는 것이다.

### • 무의식은 어느 정도 조절이 가능

보통 사람들은 의식적인 마음으로 무의식의 세계를 불신하거나 억압하는 경우가 많다. 그러나 창조적인 사람들은 무의식을 신뢰하고 그것을 적극적으로 활용하는 경향이 있다.

무의식은 어느 정도 조절이 가능한 것으로 알려지고 있다. 사실 아르키메데스가 부력의 원리를 발견한 것도 결코 우연이 아니다. 그는 이미 그 문제를 붙잡고 열심히 노력하였으며 그의 마음을 그곳에 집중했기 때문에 그 해답을 ‘우연히’ 얻었던 것이다. 즉, 그는 자기의 무의식 에너지를 그 문제로 끌어 모은 결과 자신의 무의식으로부터 결정적 해결책을 얻을 수 있었다. 특히 그의 느긋한 마음상태가 그 해결책을 의식의 세계로 떠오르게 하는 데 커다란 기여를 하였다. 이에 관해 파르퇴르는 ‘우연은 반드시 준비된 사람에게만 찾아온다’고 하였다.

### • 특정한 문제에 관심 집중, 신중하게 문제 정의, 의식적인 해결 노력

무의식의 사고로부터 최대한의 성과를 이끌어내기 위해서는 먼저 특정한 문제에 관심과 에너지를 집중시킬 필요가 있다. 그런 다음, 신중하게 그 문제를 정의하고, 의식적으로 그것을 풀려고 노력해야 한다. 그럼으로써 우리의 무의식을 문제해결 과정에 끌어들이 수 있다. 그리고 일단 문제에 매달려 무의식의 마음을 끌어들이었다면, 그것을 잘 풀어 부화시킬 필요가 있다. 이를 위하여 걱정하고 판단하고 통제하는 것은 가능한 한 삼가는 것이 좋다. 오히려 긴장을 풀고 느긋한 마음을 갖는 게 중요하다. 왜냐하면 관심을 가지되 긴장을 푼 상태에서 창조적 사고가 활발해지기 때문이다.

### • 명상과 이완

명상과 이완은 무의식 속의 생각을 의식 속으로 스며 나오게 하는 역할을 한다. 예를 들자면 우리는 가끔 브레인스토밍에 열중한 후 그 당시보다는 잠자고 난 후에 그 문제에 대한 창조적인 아이디어를 얻는 경우가 많다. 다시 말해서 하루종일 어떤 문제를 붙잡고 열심히 노력하고 난 후, 그 다음날 그 일을 시작할 경우 창조적인 생각이 떠오른다는 것이다.

그러나 창조적인 아이디어가 떠오르는 시기는 일정하지 않다. 홀연히 예지에 의해 아이디어가 부화되는 것은 어느 때든 나타날 수 있다. 따라서 우리는 많은 창조적 아이디어들이 우리의 뇌리에서 빠져 나가기 전에 즉시 필기할 수 있도록 메모 등의 준비가 필요하다.

또한, 이렇게 얻어진 아이디어는 대개 단편적이고 산만하여 조잡한 경우가 대부분이다. 이 아이디어를 손질하여 가치있게 만드는 것은 사실 의식적 마음의 일이다. 이에 따라 창조적인 사람은 그의 폭넓은 지식과 경험을 이용하여 초기 아이디어를 다듬어서 세련된 형태로 만드는 데 능숙하다. 결론적으로, 무의식을 효과적으로 활용하기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 사항에 유의할 필요가 있다. 첫째, 무의식을 끌어들이기 위하여 그 문제들을 먼저 인지한다. 둘째, 그 문제들을 신중하게 정의한다. 셋째, 정의된 문제에 대해 진지하게 심사숙고한다. 넷째, 무의식이 부화해 낸 거

칠고 조잡한 그러나 참신한 아이디어를 쓸모있게 변형시키도록 노력한다.

## 2-1) 조직차원에서의 창조성 관리

개인차원에서뿐만 아니라 집단 또는 조직차원에서도 창조성을 방해하는 구조적 요인들이 있다. 일반적인 조직의 분위기를 예를 들자면 창조적인 아이디어나 창조적인 사람들을 반기고 칭찬하기보다는 시기하고 방해하는 경우가 더 많다.

### (1) 방해요인과 촉진요인

#### · 관료적 조직구조와 기존 전통과 질서

창조성이란 원래 비정형화 되고 탐색적인 과정을 통해 발생하기 때문에 이를 관리하기 위한 틀이나 기법을 제시하기란 매우 어려운 일이다. 그렇지만 조직 내 개인 또는 집단들의 창조적 행위를 방해하거나 촉진하는 요인들을 이해함으로써 어느 정도 관리적 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 먼저 조직 내 창조성과 창조적 행위를 저해하는 요인들을 살펴보면 다음과 같다. 관료적 조직구조와 기존 전통과 질서를 강요하는 분위기는 구성원들의 창조적인 행위를 억압할 수 있다. 또한 표준화된 업무처리를 강요하거나 구성원 또는 집단의 자원사용의 지나친 통제하는 것도 조직의 창조성을 저해한다. 이와 함께 성공에 대한 보상은 하지 않으면서 실패에 대한 책임을 묻는 것도 중요한 저해요인이 된다.

〈표-68〉 창조성의 방해 및 촉진요인

방해요인	촉진요인
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 관료적 조직구조 및 태도</li> <li>▪ 전통과 기존질서의 강요</li> <li>▪ 업무표준의 강조</li> <li>▪ 필요자원의 제약</li> <li>▪ 의사소통의 제약</li> <li>▪ 실패에 대한 처벌</li> <li>▪ 성공에 대한 무보상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 개방적, 분권화된 조직구조</li> <li>▪ 실험정신의 강조</li> <li>▪ 성공사례의 전파</li> <li>▪ 챔피언의 역할 강조</li> <li>▪ 실패에 대한 관용</li> <li>▪ 원활한 의사소통</li> <li>▪ 성공에 대한 적절한 보상</li> </ul>

#### · 실험정신, 개방적이고 분권화된 조직

반면에, 실험정신을 강조하는 조직분위기와 개방적이고 분권화된 조직구조에서는 창조성이 촉진된다. 또한 구성원 및 집단간 원활한 의사소통을 보장하고 챔피언들의 역할을 중요시하며 성공

사례를 널리 알리는 것도 창조성 촉진에 도움을 준다. 아울러 실패에 대해 지나친 책임보다는 관용을 베풀고 성공에 대하여는 적절하게 보상할 필요가 있다.

## (2) 창조성 관리의 3차원

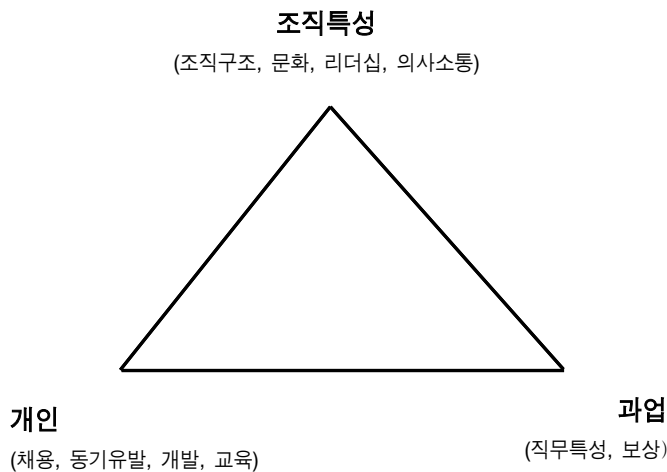
### · 개인, 조직특성, 과업

창조성을 촉진시키기 위해서는 궁극적으로 <그림-120>에서 보는 바와 같이 개인, 과업, 조직특성이라는 세 차원을 적절히 관리하여야 한다. 다시 말하여 창조적인 태도를 가진 개인이 창조성을 촉진하는 조직분위기와 제도 속에서 창조적인 과업을 수행하도록 만들어야 한다는 것이다.

첫째, 개인차원의 창조성 관리에 있어 창조적인 인물을 채용하여 이들을 개발 및 교육시키고 적절하게 동기유발시키는 것이 중요하다.

둘째, 창조적 과업을 만들기 위해 직무를 적절하게 설계하고 과업에 대한 목표치와 기대감을 효과적으로 부여할 필요가 있다. 과업이란 원래 예산, 시간, 시장요구 등의 제약을 받는다. 따라서 이러한 제약 속에서 자율적인 분위기를 유지해 나가는 것이 중요하다.

셋째, 조직 전반적으로 창조성을 촉진시키는 제도와 분위기를 갖도록 한다. 이를 위해서는 조직 구조와 조직문화, 리더십, 의사소통 방식 등이 고려되어야 할 것이다. 예를 들자면, 부서간 자원 배분 방식이나 의사소통 방법은 창조성을 저해할 수도, 촉진할 수도 있다. 또한 조직의 문화도 창조성을 저해할 수도, 촉진할 수도 있다.



<그림-120> 창조성 관리의 세 차원



### (3) 경영자의 역할

#### · 창조성을 높이기 위한 경영자의 8가지 역할

경영자들은 구성원들의 창조적 잠재력을 부추김으로써 창조적인 조직을 만들어 나가야 하는 책임이 있다. 경영자가 조직의 창조성을 높이기 위해 해야 할 역할들을 살펴보면 <표-42>와 같이 여덟 가지로 정리할 수 있다

이를 요약하면, 먼저 비전을 만들고 공유함으로써 문제의식과 관심사를 분명히 할 필요가 있다. 원활한 의사소통과 협조적 관계의 형성을 통해 구성원간의 상호작용을 촉진시켜야 한다. 그리고 항상 도전적 실패를 용인하고 격려할 필요가 있으며 성공에 대하여 칭찬과 보상을 아끼지 말아야 한다. 또한, 독창성이나 혁신성을 높이기 위하여 많은 자원을 투자해야 하는 경우 현실적인 자원절약과 적절한 조화를 이루도록 하여야하며, 장기적이고 원대한 비전을 실천하는 데 있어서 발생하는 현실적 문제를 잘 조정해야 한다.

<표-69> 창조적 조직을 만들기 위한 경영자 역할

#### 창조적 조직을 만들기 위한 경영자 역할

- 비전을 만들고 공유한다.
- 명확하고 자유로운 의사소통을 한다.
- 구성원간 협조적 관계를 형성한다.
- 격려하고 조언한다.
- 성공에 대하여 칭찬하고 보상한다.
- 실패에 대하여 다독거린다.
- 독창성과 자원제약 간 조화를 이룬다.
- 비전과 현실 간 조화를 이룬다.

### (4) 창조성과 기업가 정신<sup>46)</sup>

#### · 혁신은 기업가정신이라는 핵심과정에 의해 발생

기업가의 주된 역할은 기회를 포착하여 이것을 사업화함으로써 사회에 가치있는 무엇인가를 창출하는 데 있다. 이 과정에서 창조성은 필수적이라고 할 수 있다. 기업가정신(entrepreneurship)은 이러한 창조적 아이디어를 실현시키기 위한 실천과정이라고 할 수 있다.

혁신이라는 용어도 창조적 아이디어를 실제결과로 바꾸는 실천과정이라는 측면에서 기업가정신

46) 이장우, 「벤처경영」, 매일경제신문사, 2000, p.167~169.

과 유사한 의미를 갖는다. 그러나 기업가정신은 혁신 자체를 일으키는 인간적 및 조직적 과정이라는 측면에서 구별된다. 다시 말하여 혁신은 궁극적으로 기업가정신이라는 핵심과정에 의해 발생한다는 것이다. 왜냐하면 혁신이 일어나기 위해서는 개인 또는 인간집단의 상호작용과 협력과정이 필수적이기 때문이다. 기업가정신은 바로 기회를 실제결과로 만들어내기 위한 구성원들간 상호작용 및 협력의 과정을 말한다.

**· 창조성-새로운 아이디어를 개발하는 능력, 기업가정신-그것을 실천하고 현실화하는 능력**

창조성과 기업가정신의 개념은 매우 유사한 것 같으면서도 앞에서 살펴본 바와 같이 서로 다른 의미를 갖는다. 특정기업을 놓고 보더라도 새로운 아이디어를 개발하는 능력과 그것을 실천하고 현실화하는 능력은 구별된다고 할 수 있다. 따라서 우리는 창조성과 기업가적 능력에 따라 <표-70>와 같이 기업을 분류해 볼 수 있을 것이다.

<표-70>의 유형①은 창조성과 기업가적 능력이 모두 뛰어난 이상형이다. 유형②는 창조적 능력은 뛰어나지만 개혁 및 실천 능력이 떨어지는 것을 싱크탱크와 같이 아이디어를 팔거나 빌려주는 역할을 주로 한다. 유형③은 대부분 기존기업을 의욕적으로 확장해 나가는 기업들이 속한다. 대표적인 예로써 롯데리아나 피자헛과 같이 새로운 사업 아이디어에 눈을 돌리기보다는 기존 사업아이디어를 전세계에 프랜차이즈하면서 기회가 있을 때마다 재빨리 사업화하는 기업들을 들 수 있다. 유형④는 창조성과 기업가적 능력이 모두 떨어지는 것으로 관료제가 대표적인 예이다.

<표-70> 창조성과 기업가적 능력에 따른 기업분류

		기업가적 능력	
		높음	낮음
창조적 능력	높음	① 이상형	② 싱크탱크형
	낮음	③ 프랜차이즈형	④ 관료제형

지금까지 살펴본 바와 같이 창조성 자체만으로는 가치창출을 완성할 수 없다. 그러나 이 창조성은 조직의 성장과 번영에 필수적인 경쟁우위의 가장 중요한 원천이자 자원이라고 할 수 있다.

## 5. 디자인벤처 비즈니스 사례연구 세부

### 1) 국내 사례연구 세부

- 사례1 : (주)IRI
- 사례2 : (주)212
- 사례3 : (주)다담디자인
- 사례4 : (주)유컴스(구, 인터클로버)
- 사례5 : (주)디자인텍 홀딩스
- 사례6 : (주)컬처메이커
- 사례7 : (주)오로라월드
- 사례8 : (주)매크로인터내셔널
- 사례9 : (주)씨큐텍
- 사례10 : 엔토디자인
- 사례11 : (주)운디자인연구소
- 사례12 : (주)폴리텍디자인
- 사례13 : 아메스
- 사례14 : DesignAtoz
- 사례15 : (주)오콘
- 사례16 : (주)디자인드롬
- 사례17 : (주)YTC Telecom
- 사례18 : (주)벽창호 I&D
- 사례19 : (주)에문스가구
- 사례20 : (주)한국민예

### 2) 국외 사례연구 세부

- 사례1 : 피치사(Fitch Inc)
- 사례2 : 루너디자인(Lunar Design)
- 사례3 : 팔로 알토 프로덕트사(Palo Alto Products International)
- 사례4 : 앤더슨디자인(Anderson Design)
- 사례5 : 옥소인터내셔널(OXO International)
- 사례6 : 엄브라(Umbra Inc)
- 사례7 : 어센틱(Authentic)
- 사례8 : 인플레이트(Inflate)
- 사례9 : E-Lab
- 사례10 : MIT 미디어랩

## 5-1. 국내 사례연구

### 사례1 : (주)IRI

#### 1. 개요

- 업종 : 색채연구, 제품디자인
- 설립년도 : 1992년
- 대표이사 : 최종석
- 연락처 : 02)325-2388, 325-2389
- 팩스 : 02)336-4190
- 주소 : 서울 마포구 서교동 404-5 C's 빌딩 3층

#### 2. 연혁

1992년 회사설립

1995년 공인전문회사 등록

1996년 통상산업부 지원 '한국인 색채감성척도 개발' 수행

1997년 산자부 지원 '색채기호유형 추출에 관한 연구' 수행

1998년 한국산업디자인 진흥원 개발자원사업 우수 디자이너 Top 10 선정

1999년 한국산업디자인 진흥원 개발자원사업 우수 디자이너 Top 10 선정

2000년 한국산업디자인 진흥원과 YTN주관 우수 벤처 디자인상 수상  
(디지털전력량계)

2001년 한국산업디자인 진흥원과 YTN주관 우수 벤처 디자인상 수상  
(디지털카메라)

## 사례2 : (주)212

### 1. 개요

- 업종 : 제품디자인 전문업체
- 설립년도 : 1989년
- 대표이사 : 은병수
- 연락처 : 02)572-0212
- 주소 : 서울시 강남구 논현동 70-13 보전빌딩 동관 13층

### 2. 연혁

1989년 (주) 212 KOREA 설립

1992년 212 ENGINEERING 설립

국내 최초 디자인 수출 (미국, MOTORORA사)

공인 산업디자인 전문회사 신고 (등록1호)

제조업 경쟁력 강화 상공부장관 표창

1993년 212 KOREA에서 212 DESIGN으로 상호 변경

대전 엑스포 전기 자동차 디자인 및 제작 완료 전

기자동차 외 3종

1995년 ICSID 타이페이 총회 한국대표 참가 연설 및 전시

1996년 212 ENGINEERING 분리 (모델링 사업 정리)

한국산업디자인진흥원 제 1회 SD

올해의 디자이너 상(국무총리상) 수상

1997년 경쟁국가(15개국)와의 시장분석을 통한 디자인 정보의

DB와 연구수행

1998년 International Design Forum '98 싱가포르 초청

주제발표, 전시참가

1999년 (주)212 신규 설립

산업디자인기반기술산업 '우리 제품 문화의 산업디자인적 분석을

통한 객관적 고유성 발견과 적용 방안에 관한 기초 연구'

2000년 산업자원부 지정 디자인 집중육성 10대 기관 선정(top 10 디자이너)

중소기업청 지정 벤처기업

기술신용보증기금 지정 우량기술기업

국내외 130여개사 250여 프로젝트 완료

212BOOK(The Works & The Sketches by 212)발간

## 사례3 : (주)다담디자인

### 1. 개요

- 업종 : 산업디자인 전문업체
- 설립년도 : 1992년
- 대표이사 : 정우형
- 연락처 : 02)574-6050
- 팩스 : 02)574-6050
- 주소 : 서울시 서초구 양재1동 109-2 세련빌딩 4층

### 2. 연혁

- 1992년 회사 설립-다담디자인
- 1993년 통상산업부공인 산업디자인전문회사  
한국산업디자인진흥원 Good Design 수상 [산업자원부장관상 외 1개 부문 수상]
- 1994년 법인전환-(주)다담디자인 어소시에이트  
한국산업디자인전문회사협회(KADFA) 사업이사
- 1995년 매일경제신문 10대 상품선정-정보통신부문  
디지털조선일보-차세대 산업디자인 컬럼 11회 연재
- 1996년 국내 최초 디자인문화상품 "dadam"브랜드와 상품개발 및 전문사업부 운영IID(International Industrial Design Fair) '96참가  
한국산업디자인진흥원(KIDP) Successful Design 1개 부문  
한국산업디자인진흥원(KIDP) Good Design 2개 부문 수상  
국내 최초 디자인전문회사로서 서울시 문화상품 장려상 수상
- 1997년 한국산업디자인진흥원(KIDP) Good Design 2개 부문 수상  
다담 자체브랜드 "dadam" 상표 등록  
국내 최초 문화관광부주최 한국문화상품전 참가 및 2개 부문 장려상 수상
- 1998년 국내 최초 ON-LINE BUSINESS SYSTEM 구축  
(<http://www.dadam.com>)  
산업자원부 산업기반기술사업-한국적 문화상품 연구  
한국산업디자인진흥원 Good Design 중소기업청장상, 중소기업진흥공단 이사장상외 3개 부문 수상

- 한국능률협회 고객만족 대상 선정
- 1999년 TOTAL DESIGN CONSULTING을 위한 컨소시엄 구성  
 문화관광부 한국 과학문화상품개발연구  
 부천시 문화상품개발 자문  
 화인크리에이티브, 인터디자인과의 MOU체결  
 한국산업디자인진흥원 Good Design 3개부문 수상
- 2000년 효과적인 컨설팅 지원을 위한CONCORD System 구축  
 Vision & Evolution Div.과 Planning & Coordination Div. 신설  
 사업 협력기업 다담마이크로시스템(주), 다담레보텍, 다담모델링,  
 다담스페이스 신설  
 특허청/중앙일보 2000년도 상반기 중앙특허기술상 정약용상 수상  
 - "MP3 Player"의장부문
- 2000년 한국밀레니엄 상품(KMP)선정  
 한국산업디자이너협회 대한민국 산업디자이너상 수상 (4개부문)  
 MP3 Player 다담디자인 자체의장특허

## 사례4 : (주)유컴스(구, 인터클로버)

### 1. 개요

- 업종 : 여행사업, 정보 콘텐츠 기술개발, 정보 콘텐츠 마케팅 사업
- 설립년도 : 2000년 3월 (주)유컴스로 법인 전환
- 연락처 : 064)726-6860
- 팩스 : 064)726-7860
- 주소 : 제주도 제주시 이도2동 1176-1 제주소프트웨어지원센터

### 2. 연혁

- 1999년 02월 창업준비
- 1999년 06월 가상 시뮬레이션기법(Virtual Simulation Technique)을 활용한 제주도문화관광 종합안내 사이트 작업착수
- 1999년 10월 가상시뮬레이션기법(Virtual Simulation Technique)을 활용한 제주도문화관광 종합안내 사이트 1차 완료
- 1999년 11월 제주도 전문 검색엔진 개발 착수
- 1999년 12월 대한민국최초 디자인 벤처기업으로 선정, 가칭 (주)인터클로버
- 1999년 12월 제주지방중소기업청으로부터 예비벤처기업인증
- 2000년 03월 가칭 (주)인터클로버에서 (주)유컴스 법인 설립
- 2000년 04월 제주지방중소기업청으로부터 벤처기업재발급 인증
- 2000년 03월 한국소프트웨어진흥원 제주소프트웨어지원센터 입주
- 2000년 04월 국내관광여행업 등록(제주시 484호)
- 2000년 04월 서비스표 등록 출원(상표)
- 2000년 06월 비즈니스모델(2종) 특허 출원
- 2000년 07월 제주도 종합정보 전문검색 사이트 오픈
- 2000년 07월 제주도 문화관광 종합안내 국제판 사이트 오픈
- 2000년 07월 유컴스 제주전문 여행사 사이트 오픈
- 2000년 07월 (주)SK텔레콤 공동마케팅 업무 제휴
- 2000년 07월 출판업 등록
- 2000년 08월 제주도내 주요 관광관련 호텔, 콘도, 리조트, 민박, 레포츠, 렌트카 할인계약 및 업무제휴
- 2000년 08월 아시아나항공 , KAL 리무진, 서울 주요 특급호텔에 비치되는 Rainbow 관광정보(영어, 일어, 중국어) 잡지의 제주편 운영



## 사례5 : (주)디자인텍 홀딩스

### 1. 개요

- 업종 : 캐릭터 상품 개발
- 설립년도 : 1999년 9월 1일
- 대표이사 : 김광선
- 연락처 : 02)6283-2848
- 주소 : 서울 강남구 역삼동 679-5 아주빌딩 1601호

### 2. 회사 규모

구분	1999	2000(추정)	2001(추정)	2002(추정)
자산총액	209	3,068	6,219	15,132
자기자본	110	2,846	4,973	11,611
납입자본금	100	2,600	2,600	2,600
총매출액	125	1,940	7,967	19,564
당기순이익	7	236	2,127	6,638
수출실적			100	300

### 3. 연혁

1999년 09월 국가정보원 기념품 SHOP OPEN-엠블렘 독점 사용 및  
상품화권 획득

1999년 12월 벤처기업등록-한국산업디자인진흥원

2000년 03월 자본증자(1차)-자본금 400백만원

2000년 03월 상호변경-(주)디자인텍홀딩스

2000년 05월 코엑스 THEME SHOP OPEN-수익사업 공동전개, 코엑스  
로고 공식사용 및 제품개발 업체

2000년 06월 아! 6.25기념품 전시-조선일보 전쟁기념관

## 사례6 : (주)컬처메이커

### 1. 개요

- 업종 : 문화컨텐츠 사업, e-business 컨설팅 사업,  
디자인 사업(웹 Agency/CI/캐릭터 사업) 등
- 설립년도 : 1999년 3월
- 대표 : 이승환
- 연락처 : 02)878-2241
- 팩스 : 02)871-1924

### 2. 연혁

- 1999년 03월 컬처메이커 회사설립  
07월 세계최초 글로벌 태권도 미디어, 태권넷 오픈
- 2000년 01월 글로벌 태권도 네트워크 사업 실시  
03월 태권도 커뮤니티 서비스 및 전자상거래 사이트 오픈  
03월 주식회사 컬처메이커로 법인 전환(자본금 1억 5천원)  
03월 중소기업청 신기술 지원업체 지정 (태권도 캐릭터 태키)  
06월 기술신용보증기금 기술평가단에 의한 벤처기업 인증  
08월 온라인 플래쉬 카드 서비스 오픈  
09월 프레스 클럽 오픈  
09월 (주)피츠넷과 태권도 네트워크 대전게임 개발 계약  
09월 태권도 온라인 대전 게임 개발  
09월 무술 만화 컨텐츠 개발  
10월 음성인식 태권도 캐릭터 인형 출시  
11월 종합 무술쇼핑몰 오픈 (www.zerospirit.com)
- 2001년 01월 태권넷 사이트 전면 개편  
02월 검도 캐릭터 개발

태권넷 : <http://www.taekwon.net>

무술넷 : <http://www.worldmartialarts.net>

도장넷 : <http://www.dojang.net>

무도쇼핑몰 : <http://www.zerospirit.com>

식문화포털사이트 : <http://www.cookcook.com>

## 사례7 : (주)오로라월드

### 1. 개요

- 업종 : 캐릭터상품 개발과 브랜드마케팅
- 설립년도 : 1985년 9월
- 대표이사 : 노희열
- 연락처 : 02)3420-4114
- 주소 : 서울시 강남구 대치동 997 오로라 H.Q빌딩
- 종업원수 : 107명

### 2. 회사규모

구분	1999	2000(추정)	2001(추정)	2002(추정)
자산총액	34,536	37,698	41,638	50,420
자기자본	14,794	22,574	25,624	34,400
납입자본금	6,048	4,320	7,344	9,547
총매출액	44,983	46,129	62,500	90,000
당기순이익	2,709	3,200	4,100	6,200
수출실적	44,983	45,206	58,000	80,000

### 3. 연혁

- 1985년 오로라무역(주) 설립
- 1993년 홍콩 판매법인 및 중국 생산법인 설립
- 1997년 세계화 우수기업 금상수상
- 1999년 국내 최초의 캐릭터 디자인 연구소 설립
- 1999년 인도네시아 현지 생산법인 설립
- 1999년 테헤란로에 오로라 월드 신사옥 마련
- 1999년 법인명 변경(오로라 무역-오로라 월드)
- 2000년 미국판매제휴법인 인수
- 2000년 국내 최초의 시각디자인업으로 코스닥 등록

## 사례8 : (주)매크로인터내셔널

### 1. 개요

- 업종 : Living, Gift, Premium, Package 등 소품 디자인
- 설립년도 : 1991년
- 연락처 : 02)546-4329
- 팩스 : 02)542-5829
- 주소 : 서울 강남구 신사동 524-37 신라빌딩

### 2. 연혁

1991년 사업개시(7월)

1992년 법인설립 (2. 24) 자본금 5천만원

1993년 Livingware 수출입 (Italy,France,USA etc )

1994년 사업장 이전:강남구 신사동524-37 신라빌딩

1995년 Fashion brand collection, premium, Package Design & Production

1997년 292513=STORM (주) 태승트레이딩 등 디자인기획, 생산

1998년 연간 marketing consulting 계약. 수행 (주) 코지네스트  
HP (주) 한국휴렛팩커드 등 디자인기획, 생산

1999년 전망좋은방 (주) 테코의 marketing consulting 및 제품기획  
한국 산업디자인진흥원 산업기술개발지원 자금 대상사업자 선정.  
FINESSE-British American Tabaco 담배 케이스, 광고 Sign 및  
홍보물 등 디자인 기획, 제작 , 납품

2000년 자본금 증자 총 자본금 350,000,000원(7월)

there's 판매용 collection 진행

paparino-BLUE DOG premium 진행

telegraph premium 진행

KAIST 판매용 collection 디자인 기획 등

2001년 noah 압구정 갤러리아점 open

Teamuseum 인테리어 디자인/시공

Sony Wings Myungdong : 인테리어 디자인/시공

## 사례9 : (주)씨큐텍

### 1. 개요

- 업종 : Security Design(상품권, 유가증권, 주권 및 증서 디자인), 첨단보안 이원배합 카트리리지(위조방지)
- 설립년도 : 1991년 3월 25일
- 대표이사 : 류택수
- 연락처 : 042)253-1573 02)538-1800
- 팩스 : 042)253-1577
- 주소 : 대전시 중구 선화동 374-1번지
- 종업원구성 : 35명 (디자이너-8명)

### 2. 회사 규모

구분	1999	2000(추정)	2001(추정)	2002(추정)
자산총액	1,828	4,626	12,210	15,314
자기자본	770	3,569	10,709	13,314
납입자본금	110	1,500	2,500	5,000
총매출액	1,953	4,136	16,600	28,280
당기순이익	307	608	2,640	5,105
수출실적			2,372	3,508

### 3. 연혁

1991년 03월 회사 설립

1994년 10월 한국경제신문사와 공동 세미나 개최  
(‘상품권제작과 운용’)

1994년 11월 주식회사 케이 에스 피로 법인명 변경, 상품권,  
각종보안문서 디자인 및 제작

1995년 09월 영국 API와 Hologram 기술제휴 -아시아 Agency  
계약체결

1997년 02월 자사건물 취득 및 연구생산시설 확충

1999년 04월 매일경제신문사와 공동 심포지엄 개최(‘상품권법

폐지후의 상품권시장')

- 2000년 03월 산업자원부로부터 산업디자인 전문회사로 지정  
중소기업청으로부터 벤처평가 우수기업으로 지정  
주식회사 씨큐텍으로 상호변경  
자회사 (주)디지털기프트카드 설립  
(디지털상품권운용시스템 비즈니스모델 특허출원)  
바이오벤처 기업 (주)바이오씨에스 출자, 설립
- 2000년 04월 보안파쇄 전문 업체 Shred-it korea출자통해 보안  
파쇄 사업 진출
- 2000년 07월 바이오벤처기업 (주)엔터바이오텍 출자, 설립
- 2000년 11월 이달의 우수벤처인상 수상(중소기업청),  
부설 R&D center 설립, 인증(한국산업기술  
진흥협회)
- 2000년 12월 디지털기프트카드 사업 양수

## 사례10 : 엔토디자인

### 1. 개요

- 업종 : 생활소품 디자인
- 설립년도 : 1999년
- 대표이사 : 이주희
- 연락처 : 02)3444-0456
- 팩스 : 02)596-045
- 주소 : 서울 서초구 반포4동 110-1 대성빌딩B1
- 종업원수 : 8명

### 2. 연혁

- 1999년 06월 문화상품 'Tashik' 냉장고자석 개발 및 시판
- 1999년 07월 마산시 농산물 도매시장 심블마트 디자인
- 1999년 10월 부산종합운동장 주경기장 색채계획  
벤처기업 (주)오프너스 C.I 및 홍보물 디자인
- 1999년 12월 디자인 브랜드 'alife' 출시 및 'clock'-1 시리즈 시판
- 2000년 03월 부산종합운동장 주경기장 V.I.P Zone 인테리어 디자인  
부산시 금정구 K-시네마 인테리어 디자인
- 2000년 04월 alife-서울리빙디자인페어 참가  
(주관:월간 행복이 가득한집)  
alife-Pixel, Cushion 시판
- 2000년 05월 alife-elfin 시리즈, a'clock-2 시리즈, drop 웨건 시판
- 2000년 06월 alife-drop 도자기 시판, 커피브랜드 Mizak 출시
- 2000년 07월 프리첼 카페 키오스크 및 S.I, 디자인  
카페 'flavia' 센트럴시티점 인테리어 기본계획  
및 C.I 디자인
- 2000년 08월 alife-Ring 시리즈 시판
- 2000년 12월 KIDP 디자인 혁신 프로그램 :  
(주)세우시스템 인터넷 런닝머신 및  
에어로바이크디자인

## 사례11 : (주)윤디자인연구소

### 1. 개요

- 업종 : 한글폰트(Korean font), 디자인 포탈 사이트
- 설립년도 : 1995년 8월
- 대표이사 : 윤영기
- 연락처 : 02)516-6169
- 주소 : 서울시 서초구 잠원동 29-22 윤디자인빌딩
- 종업원수 : 45명

### 2. 회사규모

구분	1998	1999	2000(추정)	2001(추정)
자산총액	4,439	5,976	8,042	54,278
자기자본	4,284	5,445	7,505	42,991
납입자본금	2,150	2,150	2,150	3,000
총매출액	1,276	2,793	4,503	6,076
당기순이익	57	1,216	749	1,317
수출실적				100

### 3. 연혁

- 1989년 윤디자인연구소 공식 설립
- 1990년 11개의 포스트스크립트 폰트세트 출시
- 1991년 9개의 P/S 폰트세트 출시  
대전엑스포 공식지정 서체로 선정됨
- 1992년 9개의 P/S폰트세트 출시  
무주리조트 공식지정로 서체 선정됨
- 1993년 9개의 P/S폰트세트 출시  
SBS에 헤드라인서체 제공
- 1994년 4,888자 한자 출시  
1개의 P/S폰트세트 출시
- 1995년 12개의 P/S폰트세트 출시



- 월간 <디자인>선정 '올해의 디자인상' 수상
- 1996년 24개의 P/S폰트세트 출시  
 타이포그래피 전문지 <정.글> 발간 및 제1회 한글  
 공모전 개최 폰트 및 DTP 시장에 더 나은 기술을 제공하기 위하여  
 자회사 '인포로직' 설립  
 한국아트디렉터즈클럽(ADCK)으로부터 '폰트디자인 상' 수상
- 1997년 27개의 트루타입 폰트세트 출시  
 44개의 포스트스크립트 폰트세트 출시  
 도서출판 정글의 단행본 <왜디자이너는 생각하지 못하는가? 1,2>  
 가 교보문고 지정 베스트셀러로 선정
- 1998년 웹진 '정글' 개설  
 34개의 트루타입 폰트세트, 한자29,328 자 및 확장한자33,000자 출시  
 윤소호 한글서체공모전 개최  
 벤처기업지정(중소기업청)  
 병역특례지정업체 지정  
 웹폰트 Version 1.0 발표
- 1999년 디자인 정글, 조선일보 인터넷 대상 우수작 선정,  
 네티즌 인기상 수상  
 웹폰트 Version 2.0 발표  
 맥용 투루타입 윤소호 발표  
 포스트스크립트 인스톨러 개발-윤서체명필 출시  
 제4회 윤소호 한글서체 공모전 개최  
 제1회 윤소호 타이포그래피 공모전 개최  
 인터넷 디자이너 쇼핑몰 '스토아 정글' 오픈  
 SBS, KBS, MBC 제목용 서체 납품  
 디자이너 폰트, 국민서체 발표
- 2000년 심마니 선정 '올해 최고의 사이트'상 수상
- 2001년 코스닥 등록 예정

## 사례12 : (주)폴리텍디자인

### 1. 개요

- 업종 : 산업디자인 전문업체
- 설립년도 : 2000년 4월
- 대표 : 박금조
- 연락처 : 02)338-8974~5
- 팩스 : 02)338-89760
- 주소 : 서울시 마포구 서교동 363-23 2층 121-210

### 2. 연혁

2000년 4월 폴리폼 디자인 스튜디오 설립

2000년 6월 자본금 2억원으로 '(주)폴리텍디자인'으로 법인전환

## 사례13 : 아메스

### 1. 개요

- 업종 : 자수정 가공
- 설립년도 : 1985년
- 대표이사 : 김익환
- 연락처 : 02)551-3741
- 팩스 : 02)551-3750
- 주소 : 서울 강남구 삼성동 159-1 무역센터 3708호
- 종업원수 : 105명
- 자본금 : 4,236,000,000원

### 2. 연혁

1985년 자일기업 설립

1986년 국내 면세점 입점 (관광공사, 롯데, 신라, 동화, 워커히)

- 1987년 법인 전환
- 1988년 무역센터 전문 매장 개관
- 1994년 Kim's Amethyst 브랜드 지정  
프랑스 휴양지 도빌(Deauville) 자수정 전문 매장 운영
- 1995년 싱가포르 창이(Changi) 국제공항 자수정 전문매장 운영
- 1996년 한국관광공사 공항 면세점 입점 (신청사, 구청사, 김해청사, 제주청사, 부산 국제여객터미널)
- 1999년 스위스 MKS사 수출계약  
기술신용보증기금 "유망중소기업" 업체 선정  
서울지방중소기업청 "벤처기업" 업체 선정  
한국무역협회 "수출의 탑" 수상  
국민대 테크노 디자인 대학원과 산학협동 협약 체결(BK21)  
국내 최초 중국 북경 신공항 면세점 입점  
특허 출원 "자수정 보석화"의 특허 가공 기술
- 2000년 새천년 준비위원회 주관 "새 즈른 해의 약속 캠페인"에 30대 기업으로 선정  
중국 북경 공항 면세점 천자창 사장 방한시 중국 면세점 합작투자 협의  
김익환 대표 "중소기업 선정 벤처 기업인상" 수상 (7/14)  
수출보험공사 "수출 유망 중소기업 협의회" 회장 취임  
미국 디즈니월드 한국관 입점 계약 추진 중

## 사례14 : DesignAtoZ.com

### 1. 개요

- 업종 : 온라인 디자인 컨설팅
- 설립년도 : 1999년
- 대표이사 : 김영세
- 연락처 : <http://www.designatoz.com/>
- 2001년 1월 현재 전세계 50여 개국에서 활동하고 있는 3,000여 명의 사이버 디자이너 보유

## 사례15 : (주)오콘

### 1. 개요

- 업종 : 디지털 엔터테인먼트 콘텐츠 개발
- 설립년도 : 1996년 11월
- 대표이사 : 김일호
- 연락처 : 02)3444-4411
- 팩스 : 02)3444-4430
- 주소 : 서울 서초구 서초3동 1591-3 탑스벤처타워 2층

### 2. 연혁

- 1996년 11월 Consulting 창립
- 1997년 08월 OCON으로 상호변경
- 1997년 10월 국내최초 가상 현실 시뮬레이션 시스템 개발
- 1998년 10월 OCON Communication Inc.로 법인 등록  
벤처기업 인증 및 등록
- 1998년 11월 국내최초 Cyber Dancing VJ 개발 및 공중파  
방영('98.11~현재)  
SBS/OCON/LGAd 공동 콘텐츠사업추진  
컨소시엄 계약체결
- 1998년 12월 ETRI(한국전자정보통신원)/OCON 기술이전  
컨소시엄 계약체결  
HTML Editor Magicpage 1.0 개발
- 1999년 02월 국가 벤처지원자금 수령
- 1999년 03월 부설연구소 'OCON Media Lab' 설립
- 1999년 04월 ORTBS(OCON Real Time Broadcasting  
System) 개발, 세계 최초 Daily Real Time  
Cyber 앵커-'나잘난 박사' 개발 및 공중파 방영  
( '99.4~현재)
- 1999년 06월 KIST(한국고등과학기술원) 가상현실협회  
이사회원사 선정
- 1999년 09월 Osaka International Competition 본상 수상
- 1999년 12월 Taiwan International Competition 본상 수상

- 2000년 01월 서울대컴퓨터공학부 실험벤처 (주)TIMEWARE SYSTEMS 인수합병
- 2000년 02월 한겨레/정통부/삼성증권 주최 디지털 대상 최우수 중소기업상 수상,(멀티미디어 소프트웨어 분야 상장사 포함 종합5위/중소기업1위), 삼성물산 (주)Carecamp.com 1차 전략 파트너 조인계약
- 2000년 03월 삼성물산 (주)사이버빌리지 공동투자설립 파트너 조인계약
- 2000년 04월 KBS.한국경제 공동주최 디지털 2000 행사 초청 참여
- 2000년 05월 사이버 캐릭터 강다구 박사 탄생, SBS방송 고정 출연

### 3. 사업내용

- Character 개발-방송용 3D 애니메이션 캐릭터 개발  
(룰루라라, 나잘난, Dr. Click)  
Merchandising 캐릭터 개발  
기업 프로모션 캐릭터 개발
- Merchandising-Kidsware(Lullurarra & Friends)  
Officeware(나잘난)  
Livingware(Dr. Click)  
Cyber character shop 오픈  
(프랜차이즈 사업화)
- Licensin -룰루라라, 나잘난, Colors, Dr. Click  
자체 character 해외 판매  
우수 해외 character 국내 도입
- Web-Casting-Cyber 앵커를 이용한 실시간 뉴스 제공  
(각 Portal Site 연계)  
나잘난 시사만평 ( www.nazallan.com )  
유아용 Character 방송
- Amusement Cyber Theme Park  
-룰루라라 DDR on-line 제공-온라인 댄스 경연  
룰루라라 힙합 교실  
엔터테인먼트에 특화된 Shopping Mall 구축 및 운용

Home Network Contents Development

-홈 포탈 서비스용 Contents 개발

인터넷 방송을 위한 Web TV Browser 개발

홈 네트워크에 특화된 Shopping Mall구축 및 운용

#### **4. 보유 기술**

가상현실 및 게임구현기술

(Virtual Reality & VR Simulation Games)

실시간 애니메이션 방송구현기술

(Real Time 3D Animation Broadcasting )

동작정보 변환 및 애니메이션 적용기술

(Motion Capture & 3D Character Animation)

인터넷/인트라넷 기반기술 (Internet & Intranet Solutions)

멀티미디어 소프트웨어 개발기술

(Software Programming & Graphical User Interface)

## 사례16 : (주)이미지드롬

### 1. 개요

- 업종 : 산업디자인 전문
- 설립년도 : 1995년
- 연락처 : 02)508-1233
- 팩스 : 02)508-1232
- 주소 : #211 Union Center, 837-11, Yoksamdong, Kangnamgu, Seoul 135-754, Republic of Korea  
USA: 405 Serrano Dr. 9-J San Francisco, CA 94132

### 2. 연혁

1995년 06월 Imagedrome was founded.

1997년 07월 Imagedrome established the U.S. subsidiary, Imagedrome,Inc, located in San Francisco.

1998년 10월 Imagedrome was appointed as a recipient company of Informationalization Facilitating Fund from the Ministry of Information and Communication.

1999년 07월 Imagedrome acquired Ezpaper.

1999년 09월 Imagedrome spun off Ezpaper Division to be a Ezpaper,Inc.

2000년 07월 Imagedrome, Inc. was established.

## 사례17 : (주)YTC Telecom

### 1. 개요

- 업종 : 아이폰(핸즈프리 전화기)
- 설립년도 : 1997년 1월
- 대표이사 : 지영천
- 연락처 : 02)3453-7723
- 주소 : 경기도 성남시 분당구 정자동 23-3번지
- 종업원구성 : 총 43명

### 2. 회사 규모

구분	1999	2000(추정)	2001(추정)	2002(추정)
자산총액	14,833	25,000	120,000	350,000
자기자본	11,632	24,332	94,332	294,332
납입자본금	3,930	6,669	7,500	10,000
총매출액	8,005	27,663	366,533	946,218
당기순이익	953	2,628	73,307	236,555
수출실적	2,826	2,000	5,000	10,000

### 3. 연혁

1997년 YTC Telecom 설립

1997년 교육부 지정, 우수 교육지원업체 지정

1998년 벤처기업협회 회원 등록

1998년 무역업협회 등록

1998년 정보통신부 장관상 표창

1998년 사오정전화기 아이폰, GS마크획득, 중소기업 청장상 수상

1998년 사오정전화기 아이폰 대한민국 특허기술대전 동상 수상, 한국발명  
진흥회장상 수상 1999년 한국종합기술금융(KTB) 15% 자본참여

1999년 사오정전화기 아이폰, 국산기술인정(KT마크)획득

1999년 정보통신의 날 민간유공자 포상 국무총리표창

1999년 코스닥 등록



1999년 기술신용보증기금 우량기술기업 선정  
2000년 한국통신과 인터넷 방송 사업 제휴  
2000년 사오정전화기 마이폰 미국, 대만 특허기술 등록

#### 4. 연구 개발 실적

1997년 쌍방향 멀티미디어 교육시스템 멀티레이서  
(multi-racer) 개발  
1998년 초소형 핸즈프리 전화기 my phone  
(일명 사오정전화기) 개발  
전화 서비스 기기 hello-girl 개발  
One-touch pager 개발  
단축다이얼 서비스 기기 개발  
1999년 국내 무선 통신시스템 개발(국책사업)  
Tel-line tester 개발  
보이스 스케줄러 개발  
2000년 key phone 전용 hands-free 시스템 개발  
멀티미디어 서비스 시스템 개발(국책사업)  
YT-5000 다기능 전화기(마이폰2) 개발  
open studio system 개발  
web phone 개발중

## 사례18 : (주)벽창호 I&D

### 1. 개요

- 업종 : 인테리어&데코레이션, 맞춤 커튼, 가구, 홈페브릭스
- 설립년도 : 1972년 3월
- 대표이사 : 최용호
- 연락처 : 02)3411-7097
- 종업원수 : 100명

### 2. 회사규모

- 자본금- 8억원
- 매출실적- 99년/150억 00년/186억

### 3. 연혁

- 1972년 03월 [태림] 설립
- 1972년 06월 미국 Conrad사 SUN SHADE 수출 개시 (~현)
- 1972년 10월 [Q마크] 획득
- 1985년 04월 [가람예공]으로 상호변경
- 1993년 03월 [벽창호] 프랜차이즈 사업 시작
- 1995년 01월 독일 [하임텍스타일(HEIM TEXTILE)] 참가
- 1996년 06월 프랑스 EURODRAP사 수출개시 (~현)
- 1996년 07월 벽창호 I&D로 법인전환
- 1997년 01월 독일 [하임텍스타일(HEIM TEXTILE)] 참가
- 1997년 03월 리빙디자인페어 참가
- 1998년 05월 [KOREA EXPO '98] (미국 LA) 참가
- 1998년 06월 한국능률협회 선정 [우수 프랜차이즈 브랜드] 선정
- 1998년 06월 한국 프랜차이즈리서치 선정 [한국 프랜차이즈 대상] 수상
- 1998년 08월 LA점 개설
- 1999년 03월 경향하우징페어 참가
- 1999년 05월 일본 고베점 개설
- 1999년 05월 현재 대리점 77개, 백화점 29개, 전문취급점 7개

## 사례19 : (주)에몬스가구

### 1. 개요

- 업종 : 가구제조업
- 설립년도 : 1979년 3월
- 대표 : 김정수
- 연락처 : 032)816-2233

### 2. 연혁

- 1979년 03월 목화가구 설립
- 1989년 12월 대화산업 설립 (제 2공장)
- 1994년 09월 남동공단 신축이전 (목화가구 , 대화산업 통합)
- 1995년 11월 에몬스 (상호 변경), 상표등록 (NO 326901호)
- 1996년 03월 에코베드 (침대 브랜드) 상표등록
- 1996년 04월 품질표시 Q 마크 획득
- 1997년 07월 주식회사 에몬스가구로 법인전환
- 1997년 08월 FULL COMBINATION LINE 설치
- 1998년 11월 '98 한국산업디자인상 수상' (가구환경용품부분)
- 1999년 01월 ISO 9001 인증 획득
- 2000년 06월 뮤럴불박이시스템 (뮤럴불박이브랜드) 상표등록
- 2000년 07월 GD마크 (산업자원부 우수디자인상품 선정) 획득
- 2000년 11월 벤처 기업 선정 (2000172938-737)
- 2000년 11월 '2000 한국산업디자인상 수상 (가구 환경용품 부분)

## 사례20 : (주)한국민예

### 1. 개요

- 업종 : 분청사기 도판제작
- 설립년도 : 1999년 12월 7일
- 대표 : 오세양
- 연락처 : 031)637-0388
- 주소 : 경기도 이천시 신두면 수남리 93-1

### 2. 회사규모

구분	1999	2000(추정)	2001(추정)	2002(추정)
자산총액	63.5	2,267	8,021	16,295
자기자본	59.5	1,609	3,917	7,624
납입자본금	50	1,583	1,782	1,782
총매출액	69	257	6,191	10,920
당기순이익	9.5	14	2,040	4,376
수출실적		60	3,500	9,000

### 3. 연혁

- 1996년 05월 한국민예 업무 시작
- 1999년 04월 분청사기도판 개발 성공
- 1999년 12월 법인전환 (자본금 5,000만원)
- 2000년 08월 산업자원부 GD 마크 인증
- 2000년 08월 대표이사 오세양으로 변경
- 2000년 09월 산업자원부 한국밀레니엄상품(KMP) 선정
- 2000년 11월 디자인벤처기업인증
- 2000년 12월 서울문화상품 선정
- 2000년 12월 자본금증자 (585,000,000원)

## 5-2. 국외 사례연구

### 사례1 : 피치사(Fitch Inc)

- 주소 : 730 Montgomery Street San Francisco, California 94111  
United States.
- 연락처 : 415-283-1600
- 팩스 : 415-283-1601
- Contact: Edward Paas
- E-Mail: edward\_paas@fitch.com
- Web Site: www.fitch.com

#### ▪ **Categories**

Corporate Identity; Design Research; Engineering; Interaction Design; Packaging; Industrial Design; Product Development

#### ▪ **Specialty**

Communications, Retail Design

Fitch is an international consulting firm that specializes in helping companies innovate through design. Pioneering the design industry for nearly forty years, Fitch offers a wide breadth of in-house expertise, and is the only design-focused firm in the world that is publicly traded.

## 사례2 : 루너디자인(Lunar Design)

- 주소 : 537 Hamilton Avenue Palo Alto, California 94301  
United States
- 연락처 : 415-650-326-7788
- 팩스 : 415-650-326-2420
- Contact : Kristen Bailey, John Edson, VP Business Development
- E-Mail : info@lunar.com
- Web Site : <http://www.lunar.com>

### ▪ **Categories**

Engineering; Industrial Design

### ▪ **Specialty**

Product, Furniture

Lunar Design is an award-winning industrial design, product development and engineering firm serving various industries, including consumer products, electronics, medical technology and leisure goods. Lunar's commitment to creating beautiful products that are relevant to the people who buy and use them is reflected in the recognition it has received, including being named by Business Week magazine as one of the top 10 award-winning American design firms.

### 사례3 : 팔로 알토 프로덕트사(Palo Alto Products International)

- 주소 : 567 University Avenue Palo Alto, California 94301  
United States
- 연락처 : 650-327-9444
- 팩스 : 650-327-9446
- Contact : Malcolm Smith
- E-Mail : malcolm\_smith@padg.com
- Web Site : www.paloaltoproducts.com

#### ▪ Categories

Industrial Design

PADG offers complete turnkey product development with world-class industrial design, mechanical engineering and full service manufacturing capabilities. PADG also offers a complete line of standard personal computer enclosures for OEM's featuring, injection molded cases, advanced EMI shielding and toolless entry.

Other Locations: Taipei, Taiwan

Other Services: project and tooling management, logistics

Major Clients: Dell Computer, Micron, Motorola, Sun Microsystems, Intel, U.S. Robotics,

#### 사례4 : 앤더슨디자인(**Anderson Design**)

- 주소 : 74 East St Plainville, Connecticut 06062  
United States
- 연락처 : 860-747-0707
- 팩스 : 860-747-1155
- Contact : Janet Scata
- E-Mail : janets@andersondesign.com
- Web Site : www.andersondesign.com

#### ▪ **Categories**

Engineering; Interaction Design; Prototyping; Packaging;  
Industrial Design; Product Development; CAD/CAM

At Anderson Design we specialize in distinctive, marketable product design. Our staff of designers and engineers provides an extensive range of services, from concept up to production, for both domestic and international markets.

With a strong commitment to innovation, quality, integrity, and service, we work with our clients to meet their objectives and schedules.



## 사례5 : 옥소인터내셔널(OXO International)

- 주소 : OXO International 75 Ninth Avenue, 5th Floor New York, NY  
10011 USA
- 연락처 : 212-242-3333
- 팩스 : 212-242-3336
- E-Mail : info@oxo.com
- Web Site : <http://www.oxo.com>

OXO International began with a few simple questions ? Why do ordinary kitchen tools hurt your hands? Why can't there be wonderfully comfortable tools that are easy to use?

The man who asked these questions was Sam Farber, who put these queries to rest when he launched OXO Good Grips in 1990. Farber, the founder of Copco, a successful cookware company, had a long history of providing consumers with housewares products. With OXO, Farber brought the concept of Universal Design (design for the comfort and ease of users of all ages and abilities) into the housewares industry ? an innovation that continues to be one of the strongest market influences of the decade.

Since the first OXO Good Grips tools were introduced in 1990, the line has grown to more than 300 products and has been recognized by several national organizations for superior design. In 1992, OXO International was purchased by General Housewares Corp., and in 1999, GHC and OXO were purchased by World Kitchen Inc., a housewares company based in Elmira, New York. Still based in New York City, OXO International continues to experience tremendous worldwide growth, with continual new product introductions and ground-breaking innovations.

## 사례6 : 엄브라(Umbra Inc)

- 주소 : 11705 broadway buffalo, new york 14212 USA
- 연락처 : 1-800-387-5122
- E-Mail : info@umbra.com.
- Web Site : <http://www.umbra.com/>

Umbra is a collection of consumer products developed with intelligent design as the focus. Our objects are innovative and functional to keep pace with changing lifestyles. Our products include picture frames; garbage cans; coasters; window treatments; kitchenware; bathroom accessories; and now furniture! There would be no Umbra without design.

Design is a lifestyle and attitude as well as a discipline. Under Paul Rowan's direction, items are thoughtfully crafted by Umbra's in-house design team in association with internationally renowned designers. We emphasize drama, pleasure and casual sophistication in every project.

### **사례7 : 어센틱(Authentic)**

- 연락처 : +49 (0) 52 41-94 05-400
- 팩스 : +49 (0) 52 41-94 05-450
- Web Site : <http://www.authentic.de/>

### **사례8 : 인플레이트(Inflate)**

- 주소 : 11 northburgh street london. ec1v Oah, UK
- 연락처 : +44 (0)20-7251-5453
- 팩스 : +44 (0)20-7250-0311
- E-Mail : [info@inflate.co.uk](mailto:info@inflate.co.uk).
- Web Site : <http://www.inflate.co.uk>

### **사례9 : E-Lab**

- E-Mail : [info@sapient.com](mailto:info@sapient.com).
- Web Site : [www.sapient.com](http://www.sapient.com)

E-Lab, founded by some University of Chicago sociology Ph.D.s, probably had the best formula for getting both designers and social scientists into the mix. Two years ago it was bought-out by the internet firm Sapient, ([www.sapient.com](http://www.sapient.com)) (back when its stock price was roughly the same as it is now, but 90% below its year-ago high), and has subsequently lost some of its industrial design 'oomf' in favor of a more interactive media focus. In a company like this, founded on research, CEO means Chief Experience Officer.

### **사례10 : MIT 미디어랩**

- E-Mail : [webmaster@media.mit.edu](mailto:webmaster@media.mit.edu), [nicholas@media.mit.edu](mailto:nicholas@media.mit.edu)
- Web Site : <http://www.media.mit.edu/>

## 6. 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰 분석

### 1) 국내 인터뷰

- 사례1 : 엔토디자인
- 사례2 : (주)오콘
- 사례3 : (주)윤디자인연구소
- 사례4 : (주)이미지드롬
- 사례5 : (주)212
- 사례6 : (주)디자인모을
- 사례7 : (주)폴리텍디자인
- 사례8 : (주)컬처메이커
- 사례9 : (주)IRI

### 2) 국외 인터뷰

- 사례1 : Absolut Design
- 사례2 : Euro Design(Avant Premier)
- 사례3 : GFT PIXEL FACTORY GmbH
- 사례4 : ma ma Interactive System Design,  
PRIMEL INTERACTIV
- 사례5 : Real Informationsdesign GmbH)
- 사례6 : Valorisation de l'nnovation dans l'Ameublement

## 6-1. 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰

### ▪ 인터뷰 편지 내용

안녕하십니까?

저희 연구팀에서는 산업자원부 공기반기술지원사업의 일환으로 실시하고 있는 ‘디자인벤처 비즈니스의 디자인혁신전략개발’ 중 디자인벤처의 현황에 관한 사전 조사를 거쳐 세부 설문(3차)을 진행하고 있습니다.

위 설문은 성공한 벤처기업 또는 벤처지향적 우수기업을 임의 선정, 국내 20개업체, 해외 15개업체를 대상으로 진행됩니다.

<http://dpl.kaist.ac.kr/wsurvey/dvb/sp>에서 진행되고 있는 인터넷 설문과 더불어 오늘 보내드린 세부 설문을 통해 디자인 비즈니스가 어떻게 이루어지며, 또한 벤처 지향적인 비즈니스의 상황을 이해하고자 합니다.

귀하의 설문참여와 그 결과는 우리나라의 미래디자인비즈니스 방향을 정립하고, 디자인벤처전략을 수립하는데 큰 도움이 될 것입니다. 또한 설문 및 연구의 결과는 요약하여 인터넷으로 전달하여 드리겠습니다.

먼저 귀하가 설문에 답해 주심에 대단히 감사드리며, 설문은 오직 연구목적에만 사용될 것을 약속드립니다. 설문에 관한 의문점이 있으시면 연락을 주시고, 바쁘시더라도 꼭 응답해주시면 매우 감사하겠습니다.

안녕히 계십시오.

첨부한 한글파일(\*.hwp)과 MS워드파일(\*.doc) 2개의 파일중 하나의 문서에 작성해서 7월 5일까지 보내주시면 감사하겠습니다.

2001. 6.

- 책임연구원 : 민 경 우 (명지대학교 교수)  
이 순 중 (서울대학교 교수)  
이 건 표 (KAIST 교수)  
채 승 진 (한국기술교육대학교 교수) 드림
- 주관 기관 : 서울대학교 미술대학 조형연구소
- 연락처 : tel/fax) +82 2 880 8966, mobile) +82 16 271 4843, leesj1@snu.ac.kr

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰1

회사명 : 엔토디자인

대표자 : 이주희

연락처 : 02-596-0456/ contact@entodesign.com / http://www.entodesign.com

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

일반적인 디자인 비즈니스가 기존 산업과의 파트너쉽을 기반으로 한 보조적(수동적) 비즈니스라면 디자인벤처 비즈니스는 강력한 비즈니스 툴로서의 디자인을 중심으로 하는 주체적(능동적) 비즈니스라고 할 수 있을 것입니다.

그러나 무엇보다도 일반 디자인 비즈니스와 구별되는 디자인벤처 비즈니스의 중요한 차이점은 결과적으로 디자인 인프라 구축을 통해 전체 디자인 커뮤니티의 발전을 도모할 수 있다는 점이며, 대승적인 관점에서 경제 전반에 걸쳐 훨씬 많은 영향을 미칠 수 있는 비즈니스라는 데에 그 의미가 있다고 생각합니다.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

디자인벤처 비즈니스를 하기 위해서는 일반 디자인 비즈니스를 할 때 보다 더 넓은 영역에서 더 많은 기회요인을 찾을 수 있어야 한다고 생각합니다. 일본 속담에 바람이 불면 통장수가 돈을 번다는 말이 있습니다. 바람이 불면 장님이 많아지고, 장님이 많아지면 사미센(장님이 돈을 벌기 위해 연주하는 악기로 고양이 가죽으로 만들어짐)의 수요가 늘고, 이에 따라 고양이 수가 줄어들게 되므로 쥐의 수가 늘어나게 되고, 그 쥐들이 통을 잡아먹기 때문에 통장수가 돈을 번다는 식입니다. 여러 방면의 비즈니스에서 두각을 나타내고 있는 일본의 저력에는 이러한 정서가 많은 도움이 되었을 것이라고 생각합니다. 따라서 디자인벤처 비즈니스를 지향하는 디자이너나 디자인전문회사가 취해야 할 중요한 태도는 디자인의 중요성만큼 비즈니스의 중요성을 인지하고, 보다 많은 사회현상에 관심을 가지고, 그러한 여러 사회 현상들이 어떠한 파급효과를 가지고 올 것인가에 대해 많은 고민을 하고, 그 안에서 자신(자사)의 강점을 잘 파악하면 분명히 기회 요인들이 많다는 점을 발견할 수 있을 것이라고 생각합니다. 그러나 이러한 시도를 하기 위해서는 우선 기존의 사고의 틀을 벗어날 수 있는 용기와 실천력이 중요하다고 생각합니다.

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

많은 사람들이 이야기하는 바와 같이 전문적인 기술이나 강점이 중요하다고 생각합니다. 그러나, 비즈니스라는 관점에서 보면 잘 하는 것보다도 필요한 것이 더 중요할 때가 많습니다. 사람들이 필요하다고 생각하는 것, 시장이 요구하는 것, 더 나아가서는 미래의 사회가 요구할 것 등이 비즈니스를 창출하기 때문이라고 생각합니다.

그러한 관점에서 보면 디자인벤처 비즈니스에서는 당장 자신(자사)의 강점에 초점을 맞춘 비즈니스를 전개하는 것 보다, 대중이나 사회의 요구를 먼저 파악하고, 거기서 자신(자사)의 강점을 최대한 활용한 비즈니스 기회를 찾는 것이 더욱 중요하다고 생각합니다.

예컨대, 캐릭터 디자인을 굉장히 잘하는 디자이너가 캐릭터/애니메이션 회사를 창업하고, 비즈니스를 전개한다고 가정할 때, 캐릭터 디자인이 자사의 강점이 되는 것은 분명하지만, 그것이 그 회사의 비즈니스 성패를 좌우하는 핵심요인으로 작용하지는 않는다는 점을 인지해야 한다는 것입니다.

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

디자인벤처가 일반 기술벤처와 차별되는 점은 디자인을 원천경쟁력으로 삼고 있다는 점입니다. 그러나 국내의 경우, 디자인벤처 인증을 받기 위해선 정량적으로 측정이 가능한 기술력(특허나 실용신안 등)을 보유하고 있어야 하는 실정입니다. 물론 디자인과 기술은 밀접한 상관관계를 가지고 있으며, 기술 트렌드는 디자인벤처 비즈니스에서 중요한 기회요인이라고 할 수 있습니다. 그러나 디자인이 기술보다도 더 많은 가치창출을 견인할 때도 많습니다. 따라서 디자인벤처 비즈니스가 현재의 경우와 같이 IT를 비롯한 디지털 기술과 접목시킨 콘텐츠 비즈니스 외에도 훨씬 다양한 영역으로 전개될 수 있다고 생각합니다.

개인적으로는 브랜드 비즈니스가 디자인벤처 비즈니스로 많은 가능성을 가지고 있다고 생각합니다. 예컨대, 루이뷔통의 팜PDA전용 케이스는 3COM사의 팜PDA의 가격보다도 오히려 \$20불 가량 비싼 가격에 판매가 되고 있습니다. 단지 가죽 재질로 된 케이스의 가격이 첨단 기술의 집약체인 PDA보다 더 비싼 가격에 판매가 되고 있는 것입니다. 이는 단적인 예에 불과하지만 브랜드의 위력을 입증하는 좋은 사례라고 생각합니다.

브랜드 비즈니스는 기술우위의 여타 비즈니스에 비해 훨씬 긴 수명을 가지고 있으며, 비즈니스가 지속된 시간은 그대로 전통성과 정통성의 측면에서 더 크게 보상받는다고 생각합니다. 물론 브랜드 비즈니스가 하이테크 기술을 배제한 것을 의미하는 것은 아닙니다. 다만 디자인이 기술요소 뿐 아니라 보다 다양한 요소들과의 접목이 이루어질 때 더 많은 성공 가능성이 있으며, 이러한 시도가 단발성으로 그치는 것이 아니라 하나의 브랜드로 유지, 관리가 되어 응집력을 갖추게 되면 강력하면서 안정적인 비즈니스로 발전할 수 있다는 것입니다.

**5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오.  
(마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)**

성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해서는 핵심 역량인 디자인력을 비롯하여, 마케팅 감각과 약간의 경영지식, 그리고 고도의 학습능력이 필요하다고 생각합니다. 우선 디자인력은 너무나 당연한 것이라고 생각되며, 그 다음으로 필요한 것이 마케팅 감각이라고 생각합니다. 이는 단순한 마케팅 관련 지식의 수준을 넘어 시장에서 기회요인을 파악하는 능력과 시장을 통해 대중과 커뮤니케이션하는 능력, 그리고 무수히 많은 변수 속에서 유연하게 대처하는 능력 등이 포함하는 것입니다. 또한 약간의 경영지식도 필요하다고 생각합니다. 처음 시작은 삼삼오오로 시작하는 것이 보통이지만, 비즈니스를 전개하는 과정에서 인력이 늘어나게 되고, 다루는 콘텐츠(유무형 아이템들의 범위 또는 규모가 늘어나게 되면 점점 관리의 중요성이 증가하기 때문입니다. 자금이나 전문적인 경영능력도 중요하다고 생각되지만, 선결조건은 아니라고 생각합니다. 그러나 이러한 여러 능력과 감각만큼이나 중요한 것이 고도의 학습능력이라고 생각합니다. 일반 비즈니스보다도 더 많은 불확실성 하에서 비즈니스를 전개하기 때문에 그때마다 새로운 지식이나 태도를 얼마나 빨리 습득하고 활용하는가가 무엇보다도 중요하기 때문입니다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야 할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인콘텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해서 가능한 한 많은 전문기술을 갖추는 것이 필요하다는 것은 분명한 사실일 것입니다. 그러나 그 중에서도 특히 중요한 것은 디자인기획이라고 생각합니다. 일반 벤처 비즈니스가 그렇듯이 디자인벤처 비즈니스도 대체로 기존에 없었던 접근들을 많이 하기 때문에 어떻게 할 것인가의 문제보다 무엇을 할 것인가의 문제에 더 많은 시간과 노력을 기울이게 되기 때문입니다. 반면 디자인 경영전략이나 디자인 방법 등에 관한 지식은 상대적으로 그 중요도가 낮다고 생각합니다. 그만큼 불확실성이 커서 초기의 전략이나 방법론이 크게 효력을 발휘하지 못하기 때문이기도 하고, 지식으로 정리된 전략이나 방법론보다 새로운 전략이나 방법이 더 많이 요구된다는 것도 이유일 것입니다. 이러한 이유로 혹자는 이론적 기술의 무용론을 주장하기도 하지만, 그렇다고 이론적 기반 없이 체계적인 접근을 하는 것도 불가능하다고 생각합니다. 따라서 디자인 기획력을 중심으로 여러 제반 디자인 기술에 대한 지식을 갖추되, 상황에 따른 유연한 활용이 뒤따르고 새로운 전략을 수립하고 방법론을 적용하는 창조적인 접근이 필요할 것이라고 생각합니다.



**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

엔토디자인의 경우는 브랜드 비즈니스를 지향하고 있습니다. 또한 각각의 브랜드는 엔토디자인 내의 인력 뿐 아니라 외부의 여러 디자이너들 및 다양한 분야의 전문가들과의 파트너십을 통해 유지 관리됩니다. 엔토디자인은 이렇듯 많은 디자이너들의 참여와 분야별 전문가들의 지원이 이루어지는 시스템을 통해 커뮤니티의 발전을 견인하는 인프라를 구축한다는 목표를 가지고 있습니다.

현재 엔토디자인이 운영하고 있는 디자인 생활용품 브랜드 에이라이프(alife) 역시 이러한 목표 아래 전개되고 있는 비즈니스라고 할 수 있습니다. 에이라이프의 경우, 가구 및 생활용품 관련 세계 최대의 시장인 유럽시장을 타겟으로 삼고, 수출전략 브랜드로 육성한다는 전략을 가지고 있습니다. 그러나 향후 엔토디자인의 브랜드 비즈니스는 보다 다양한 영역에서 전개 될 계획이며, 각각의 브랜드 특성에 맞는 타겟 시장을 갖게 될 것이어서 일관된 시장이 존재 하지는 않는다고 할 수 있습니다.

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

엔토디자인에서 운영하고 있는 브랜드인 에이라이프(alife)의 경우, 엔토디자인 내부의 디자이너 외에 외부의 실력 있는 프로젝트 디자이너들이 함께 디자인을 진행하기 때문에 디자인 경쟁력의 측면에서 우위를 확보할 수 있고, 기획에서 디자인, 생산관리, 유통에 이르는 전체 비즈니스 프로세스를 관리하기 때문에 시장의 요구에 신속하게 대응하여 디자인을 하는 QRS(Quick Response System) 구축이 용이하며, 일괄관리를 통한 비용절감으로 순익구조에서도 경쟁력이 있다고 할 수 있습니다. 또한 경영 컨설팅, 유통 전문회사 등과의 제휴로 시장 관리 측면에서도 경쟁력을 높여가고 있습니다.

이렇듯 엔토디자인의 강점은 디자인 경쟁력을 중심으로 한 브랜드 비즈니스를 전개할 수 있는 시스템을 보유하고 있다는 것입니다. 반면 비즈니스 초기에 필연적으로 뒤따르는 문체인 자금문제가 최대의 약점이라고 할 수 있으며, 유통 채널 등 상대적으로 시장지배력을 갖출 수 있는 기반의 측면에서 우위를 점하지 못하고 있다는 것 또한 약점이라고 할 수 있습니다.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

엔토디자인의 에이라이프(alife) 브랜드의 경우, 상대적으로 차별화 전략의 측면에서 경쟁우위를 가지고 있다고 할 수 있습니다. 그러나 최근에는 비용우위를 확보하기 위해 많은 노력을 기울이고 있습니다. 에이라이프 브랜드가 지향하는 바는 차별화 되면서도 합리적인 가격에 좋은 품질의 제품을 만드는 것이기 때문입니다.

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

엔토디자인에서는 성공적인 브랜드 비즈니스 실현을 위한 전략의 하나로 ABC(Awareness, Business, Concentrativeness)라는 전략을 가지고 있습니다. 이는 브랜드 런칭 초기단계에서는 차별화 전략을 통해 브랜드 인지도(Awareness)를 높이고, 다음 단계에서는 비용절감과 소비자 니즈가 많은 아이템 공략을 통해 판매신장(Business)을 도모하고, 최종적으로 Queen Product개발 등을 통해 브랜드 이미지를 굳혀 응집력(Concentrativeness)을 높여나간다는 전략입니다. 지난해 리빙디자인페어에서 에이라이프 브랜드를 런칭한 이후 지금까지 전시나 매체를 통한 홍보, 온라인 사이트를 통한 유통 및 홍보, 오프라인 유통 거점 확보 등 브랜드 인지도를 높이고 고객과 커뮤니케이션할 수 있는 유통 거점확보를 위해 주력해 왔으며, 현재에는 보다 소비자 니즈가 많은 아이템 선정을 비롯하여 생산라인 조정, 플랫폼 디자인 개념 적용 등을 통한 비용절감, 파생 브랜드(또는 서비스)를 통한 비즈니스 포트폴리오 강화 등을 통해 비즈니스 경쟁력을 강화하고 있습니다. 또한 비즈니스 경쟁력을 강화한 뒤에는 국내 뿐 아니라 세계의 디자이너들과 교류를 활발히 하고, 디자이너 참여 기회를 확대하여 Queen Product를 비롯하여 우수한 디자인의 제품 개발을 더욱 활발히 함으로써 브랜드 아이덴티티를 확립하고 응집력을 갖추고자 합니다.

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

앞서 말씀드린 바와 같이 엔토디자인에서는 에이라이프 브랜드 뿐 아니라 모든 디자인 프로젝트에 있어서 내부의 디자이너 외에 외부의 많은 프로젝트 디자이너들과의 파트너십을 통해 디자인개발을 진행하고 있습니다. 또한 이를 위해 인센티브, 로열티 제도 등을 운영하고 있습니다. 그러나 이러한 개발 시스템은 이태리를 중심으로 한 서구 열강의 우수 브랜드에서 이미 오래 전부터 시행해오던 방식을 차용한 것이라고 할 수 있습니다. 그러나 우리 실정에 맞게 변화한 부분이 많으며, 보다 면밀한 벤치마킹을 위해 이태리의 알레시(Alessi), 마지스(Magis) 등의 브랜드 컴퍼니와 교류를 활발히 하고 있습니다. 그 중 하나로 국내 알레시 브랜드 수입회사이자 엔토디자인의 협력사 중 하나인 (주)에세와 함께 알레시 워크샵을 국내에 유치하였고, 현재 마지스 워크샵도 추진 중에 있습니다.

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

KIDP에서 처음으로 진행한 디자인벤처 창업 및 경영 교육을 받은 적이 있습니다.

### 13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)

아직은 시장에서 크게 성공한 제품이 없습니다. 상대적으로 벽시계 아이템인 스타킹과 블랙홀시리즈-프로젝트 디자이너 김인희씨가 디자인하고 엔토디자이너가 follow-up한 제품으로 타 제품에 비해 독특한 디자인이면서 수입품에 비해 가격이 낮은 틈새 공략형 제품으로 제품 판매주기가 긴 것이 강점이 성공적이라고 할 수 있습니다. 하지만 온라인업 브랜드의 특성상 제품의 라인업이 어느 정도 갖추어진 뒤 판매에서 크게 성공하는 제품이 뒤따를 것으로 예상하고 있습니다.

### 14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.

1921년에 창업한 이태리의 생활용품 브랜드 알레시는 1984년에 이르러서야 수만 개 규모의 판매량을 기록하는 히트상품(마이클 그레이브스의 주전자)을 만들어 냈고, 이를 계기로 브랜드 자체가 더욱 널리 알려져 이후에도 수많은 히트상품과 스타 디자이너들을 낳게 되었다고 합니다. 하지만 그 이전부터 에트로소프트사스를 비롯한 많은 디자이너들과 개발자들, 그리고 삼대에 이르는 알레시 패밀리 노력이나 히트상품을 만들어낸 당시의 알레시 매출(한화 500억 규모)과 현재의 알레시 매출(한화 800억 규모)이 물가상승률을 감안하면 거의 비슷한 수준이라는 점을 볼 때 순전히 재정적 수치로 성공을 가늠하지 않았던 그들의 자세를 엿볼 수 있다고 생각합니다. 그들이 스스로를 꿈을 만드는 공장(Dream Factory)이라고 부르는 데에는 그러한 자세에서 비롯된 자신감이 밑거름이 되었을 것입니다.

현재의 국내 상황은 투자기관과 언론매체를 비롯한 일부 사회의 인식과 지원이 벤처를 만들고 없애는 상황이라고 생각합니다. 이러한 상황에서는 어떤 회사를 만들어서 어떤 비즈니스를 할 것인가 하는 문제보다도 IPO계획에 대해서 더 많은 고민을 할 수 밖에 없을 것 같다는 생각이 듭니다. 미국과 같이 금융산업이 안정되고, 투자관점이 비교적 장기적인 국가나 오랜 세월을 통해 이제는 어느 정도 디자인 인프라가 구축되었다고 하는 이태리의 경우를 생각하면 국내에서 디자인벤처를 한다는 것이 얼마나 힘든 일인가 하는 생각이 들 때가 많습니다. 하지만 동종 업계의 선두인 IKEA가 연간 매출이 30조가 넘고, 브랜드 가치가 40위권 초반이라고 해서, 상대적으로 매출이나 정량적 가치가 적은 알레시에 비해 더 좋은 회사이고, 더 좋은 비즈니스를 했다고 단정할 수는 없을 것입니다. 비즈니스가 경제적인 가치창출을 배제하고는 성립될 수 없는 언어적 정의를 가지고 있지만, 지금 디자인벤처를 지향하는 회사들은 보다 대중적인 차원에서 어떤 회사가 되어 어떤 가치를 남길 것인가에 대한 고민을 해야 한다고 생각합니다. 보다 많은 기회요인을 찾아 더 큰 발전을 이루는 동시에, 그것이 단발적으로 끝나지 않고, 계속 이어질 수 있는 디자인 자산으로, 장기적인 관점에서 디자인 커뮤니티 발전을 견인할 수 있는 인프라스트럭처로 정착시키기 위한 노력이 더해진다면 진정한 디자인벤처라 일컬을 수 있는 좋은 회사가 될 수 있고 좋은 비즈니스로 기억될 것이라고 생각합니다. 그리고 그러한 노력이 오랜 세월 유지되었을 때, 정량적으로도 상상할 수 없는 고부가가치를 창출할 것이라고 믿습니다.

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰2

회사명 : (주)오콘

대표자 : 김일호

연락처 : 02-3444-4411 / contact@entodesign.com / http://www.entodesign.com

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

매출을 획기적으로 증대시킬 연속적인 사업아이템이 있는지의 여부 (예를 들어 자체 개발상품, 지적재산권 등)

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

단계별 전략을 수립하는 것이 중요하다고 생각한다. 회사의 Vision을 수립하고 이 Vision을 이용하여 투자자를 영입, 수주형 Biz에서 탈피하는 단계가 반드시 필요하다.

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

앞서 말했지만 회사가 지속적인 level-up을 할 수 있는 Vision을 가지고 있느냐 또 그 Vision을 실현시킬 역량과 구조를 가지고 있느냐가 중요하다.

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

a-디자인 기술을 이용한 Brand 개발 상품개발

b-지적재산권에 대한 지속적인 보상을 받을 수 있고 (ex: Royalty)디자인용역, Consulting업

### 5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)

① Vision 과 사업구조를 만들어 낼 수 있는 기획력

② 그러한 Vision을 가지고 외부를 설득할 수 있는 대외 인프라 및 IR능력

③ ①항을 실현한 인력/기술/아이템

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야 할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

최종적으로는 Quality 가 있고 경쟁력 있는 Contents(상품)결과물 또는 결과물을 만들어낼 수 있다는 객관적인 평가

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

- 오른은 Digital Entertainment 와 관련 Biz를 일관적으로 실현해가고 있으며
- 제1단계 Global 경쟁력을 갖춘 Contents 개발사
- 제2단계 Global Network 갖춘 배급유통 Biz 실행사
- 제3단계 World Class Digital Entertainment Brand 로 정착 등의 단계적 전략을 가지고 있음.

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

- 장점 : 추진력과 기획력, 외부인프라 구축능력, 특화된 기술, 자본력
- 단점 : Quality 있는 대량의 인재영입이 문제로 지적됨

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

집중화

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

대규모 자본영입을 통한 시장선진 및 이미지 선점 규모화, System화, Synergy Pool 구축을 위해 상장 사 매수, 인수합병을 추진하고 있음.

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

최고를 벤치마킹하고 닮아야 할 것과 차별화해야 할 것을 결정한다.

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

없다

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

- 나잘란 박사 : 시사만평 (김현호)
- 강다구 박사 : 의학퀴즈 (김현호)
- 댄스 게임 Lets Dance (선명규)
- 룰루라라 캐릭터 (우지희)
- Doze (온라인게임) (선명규)
- Car Accessory Brand Cool Gay (우지희)

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

누구라도 맥도날드 보다 맛있는 햄버거를 만들 수 있다. 그러나 아무나 맥도날드처럼 햄버거를 많이 파는 System 은 만들 수 없다.

### ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰3

회사명 : (주)윤디자인연구소

대표자 : 윤영기

연락처 : 516-6169 / info@yoondesign.co.kr / http://www.yoondesign.com

#### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

디자인의 영역에서 기존의 형태와는 다른 새로운 비즈니스의 기회를 탐색하는 것을 디자인 벤처라고 생각합니다.

#### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

기존의 디자인회사는 용역중심으로 일을 하다보니 제품보다는 솔루션 사업에 치중되어 있다고 생각합니다. 광고대행사를 제외한 용역사업의 한계점은 어느 정도 있고 그 성장성도 영세성을 벗어나지 못하고 있다고 생각합니다. 지금까지는 디자인전문회사는 그 고유 영역만을 생각해왔는데 좀더 넓은 광의 디자인 확대 산업이 필요하다고 생각합니다.

#### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

회사의 성공과 실패는 시스템(조직)에 달려 있다고 봅니다. 디자인회사에서 취약한 점은 경영적인 측면과 마케팅의 부재라고 생각합니다.

#### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련하여 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

최근에 각광을 받는 게임, 영상물, 엔터테인먼트, 디자인 소프트웨어 개발 등등

#### 5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)

경영지식>마케팅>디자인

디자인을 하는 사람에게 디자인은 절대 우위요소로 주장하는 것은 남들과 별 차별화가 되지

않습니다. 디자인을 잘하지만 경영이나 기술의 우위점이 디자인 회사들과 차별화 내지는 경쟁력을 갖출 수 있을 것이라고 생각합니다. 자금도 아이템이 좋다면 투자 회사가 있을 것입니다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

디자인경영전략-국내외 이런 것 교육시켜주는 곳이 없습니다.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

윤디자인은 Digital Design Soution의 핵심역량을 바탕으로 폰트에서 시작하여 디자인포탈 사이트 정글, Cool PT(프리젠테이션 툴)을 개발하고 있습니다. 향후 멀티미디어 관련 제품을 개발할 예정에 있습니다. 디지털과 디자인의 결합한 형태를 추구하는 것이 윤디자인의 향후 사업방향입니다.

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

11년동안 업계 1위를 가지고 온 폰트가 핵심역량이었으나 그런 핵심역량은 다른 핵심역량(정글이나 Cool PT)로 옮겨가고 있습니다.  
디자인 약점은 마케팅이라고 생각합니다.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

제품이 저급제품이면 비용우위가 중요하지만 고급제품을 목표로 하면 비용보다 차별화나 퀄리티가 우선시 됩니다. 윤디자인은 오로지 고부가치 산업에 관심이 있으며 고급제품을 통해 규모의 경제보다는 차별성으로 Profit을 높이는데 목표로 두고 있습니다.

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

프로젝트별 업무관리표를 만들어 업무시 전사원이 자신의 프로젝트별로 투입된 시간을 기입합니다. 물론 프로젝트 별로 들어간 일반관리 비용도 함께 계산되어 집니다.  
이것은 외국의 Time Sheet와 비슷한 형태입니다. 관리부에서는 프로젝트별로 매출과 전사원이 기입한 인건비 + 각종비용을 산출하여 그 프로젝트가 이익을 내고 있는 것인지를 파악합



니다. 같은 프로젝트를 반복하여 만들 경우 이전 프로젝트에 비해 업무의 효율성이 있는지도 비교 분석합니다.

장단기적으로 성장성이 없거나 수익을 내지 못하면 그 프로젝트는 종결시킵니다.

이것에 대한 분석은 보스턴 컨설팅의 방식처럼 Cash Cow, Star, Dog 등으로 분류하여 사업 성 여부를 판단하여 계속할 것인지 아니면 그 프로젝트를 Close할 것인지를 결정합니다.

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

보통 연간 매출은 과거에 대한 분석을 토대로 그 다음 분기에 대한 시장을 예측합니다.

디자인 개발 역시 과거를 바탕으로 소비자 만족도를 조사합니다. 이를 바탕으로 앞으로 개발되어야 할 제품의 예측을 합니다. 이런 일련의 작업의 결과로 시장을 좀더 명확히 접근 할 수 있으며 무엇보다 시장 예측능력을 갖추어 명확한 매출 목표를 달성하도록 논리적 사고를 강조합니다.

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

서울대 조동성 교수의 디자인과 경영이라는 특강을 들은 바 있습니다.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

윤서체 폰트 간결하고 심플한 형태로 윤디자인의 대표작입니다.

정글- 디자인 포탈 사이트 지속적인 연구 개발

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

저희 회사에 대한 것은 yoondesign.com에 전반 적인 내용들이 실려 있습니다.

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰4

회사명 : ㈜이미지드롬

대표자 : 홍상진

연락처 : 508-1233 / info@imagedrome.com / http://www.imagedrome.com/

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

근본적으로는 큰 차이가 없다고 봅니다만, 벤처라는 단어가 쓰였다면 지금까지 흔히 행해져 왔던 용역(?)이라는 형태를 벗어난 새로운 시도를 자본이나 기술력을 바탕으로 구현하고자 함을 표현하는 것이 아닐까 싶습니다.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

단순용역에서 벗어나는 것이 가장 큰 부분이라고 봅니다. 자신들만의 장점을 내세울 수 있는 기술력이나 아이টেম을 가지지 못한 기존형태의 디자인하우스로는 굳이 벤처라는 단어를 쓰기에는 적합하지 않다고 봅니다. 그리고 개인회사형태를 탈피하여 자본이 결합될 수 있는 주식회사형태를 갖춰야 한다고 봅니다. 그리고 그 경우도 투명하게 운영됨을 원칙으로 하여야 하며 가급적이면 직원들도 주식을 share할 수 있는 형태로 운영이 되어야 한다고 생각합니다.

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

위에서도 비슷하게 언급했지만 독자적인 기술이나 아이টেМ이라고 봅니다. 아이টেМ은 제품이 될 수도 있고 특허화된 지적재산권일수도 있습니다.

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

컨설팅, 제품제작/판매, 소프트웨어, 게임, Digital Contents등등

**5. 귀하의 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오.  
(마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)**

웬만한 것은 질문에 언급이 되어있는 것 같습니다.  
기술, 마케팅, 자본 등은 항상 필요한 부분이라고 봅니다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

질문에 언급되어 있는 것 이외에 추가로 언급한다면, 디자인관련 특허취득, Global 마케팅 및 영업, 타분야와의 유기적 연계 등등.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

이미지드롭은 시장은 작을 수 있지만 high-end만을 지향하고 있습니다. 단기적으로는 매출에 큰 도움은 안될 수 있지만 장기적으로 회사의 가치를 지속적으로 향상시키는 데에는 큰 도움이 되리라고 봅니다. 앞으로는 디자인에 대한 지출도 커지면서 high-end에 대한 need도 자연스럽게 커질 것이라는 기대감도 가지고 있습니다.

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

장점 : High-End design, 완성도, 디자인 신뢰도  
약점 : 높은가격, 시장의 미형성, 그에 따른 매출의 부진, 인력수급의 어려움 등등

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

차별화 및 집중화라고 봅니다.

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

대외적인 High-end 인지도 유지, 대내적인 내부 결속력 유지, 매출중심구조로 가게 되었을 때의 Quality저하에 대한 철저한 경계 등등이 있겠습니다.

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

우선 조금 거꾸로 된 것 같은 얘기지만 client선정(?)에 상당히 신경을 씁니다. 아무리 디자인을 잘해준다고 해도 제대로 활용하지 못하거나 가치에 대해서 인지하지 못할 것 같은 경우에는 아예 접근을 하지 않습니다.

또한 어떤 경우라도 저가공세를 하지 않습니다. 한번 저가로 인식이 되면 그 꼬리표는 떼기 힘들며 그 후에는 자연스럽게 volume을 채워야 하는 압박으로 quality의 저하가 오게 됩니다. 그리고 세계적으로 잘된 예를 가운데서 전혀 뒤떨어지지 않을 수 있는 디자인만을 해야겠다는 각오로 임합니다. 쉬운일은 아니지만요.

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

없습니다.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

아직까지 벤처로서 성공했다고 내세울만한 것은 없습니다. 하지만 조만간 있지 않을까 기대합니다.

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

특별한 의견은 없으나 이미지드롭이 아직은 성공요인을 추출하기 위한 model이 될 것 같지는 않은데, 그러한 예로 설문에 응하고 있는 것인지 모르겠습니다. 더 노력하겠습니다. 대답이 부식하지 않았는지 모르겠습니다. 어느 정도로 답을 해야 하는지 기준이 없어서

▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰5

회사명 : ㈜212  
대표자 : 은병수  
연락처 : (02)5433-212 / eun@212.co.kr / http://www.212.co.kr/

1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

전반적으로 차이가 없다. 단, 용역만 지속하느냐, 새로운 용역과 제품을 창출하느냐의 차이이다.

2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- 신개념 용역 창출
- 특화 전략
- 로열티 권리 확보

3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

2항과 동일

4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

제품, 컴퓨터 관련 미디어 디자인, 비주얼 디자인

5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)

예시된 항목 모두 필요.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

질문의 내용 파악이 어려움.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

- 기존 용역 시장
- 신용역 창출
- 신상품 개발, 판매

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

- 최장년도의 Know-how
- 신상품 개발력, 마케팅, 기획

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

- 차별화

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

- 2010년까지 주체적 디자인 컨설팅 전략 추진과 자체 브랜드 상품 진출 및 입지 확보.

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

- 10항과 동일

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

- 없음.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

-아직 없음.

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

-없음.

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰6

회사명 : (주)디자인몰

대표자 : 조 영 길

연락처 : 강남구 신사동 566-10 나우빌딩 / bigidea@designmall.co.kr  
/ http://www.designmall.co.kr

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

- 디자인비즈니스 : 제품개발을 위한 디자인영역의 서비스업
- 디자인벤처 : 디자인, 생산, 영업 등의 구조를 갖춘 제조업

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

편중되어 있는 디자인만의 행위를 벗어나 디자인영역을 확대해야 할 것임.  
그러나 현실적으로 고유디자인을 위한 불충분한 경제적, 사회적 환경이 영역확대의 걸림돌이 되고 있음. 따라서 고유디자인의 가치가 인정되는 경제적, 사회적 인식이 선 해결되어야만 그 기반을 바탕으로 다양한 벤처비즈니스의 실행이 가능 할 것임.

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

- 디자이너의 역량과 선진자세가 최우선과제이며 관련 전문분야의 인프라 구축이 필수과제임.
- 디자인전문성(가치)이 관련전문분야(마케팅/기술/자금 등)와 최소 동등 또는 우의를 인정케 하는 절대적 주장과 입증으로 새로운 문화창조가 선행되어야함

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

-디자인은 창조의 행위로서 구축되어 있는 관련전문분야의 인프라를 적극 활용한다면 영역의 한계는 없음. 다만 집중할 수 있는 경제적, 심리적 여유가 주어진다면



**5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오.  
(마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)**

-기술된 위의 필요요소를 바탕으로 디자인벤처를 위한 디자이너간의 마인드공유 및 팀워크가 가장 중요한 요소이다. 서로를 배려하고 믿음을 주는 인간관계성립과 이를 통한 디자인조직력이 강화되어야 시작이 가능할 것이다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

-경영체계구축으로서 디자인전문성 뿐만 아니라 경영/재무/회계/개발등 분야별 인재가 확보되어 조직적으로 업무수행이 이루어져야함

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

-24시간 생각하는 디자이너라면 분명히 목표달성과 더불어 시장이 열린다는 희망 속에 Concept & Idea Factory를 강조하고있음

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

-상식에 의한 전략으로서 매출증가, 조직력강화, 클라이언트관리, 근무환경개선, 디자인결과물, R & D등 발전의 여지가 없다면 즉각적인 의사결정이 수시 이루어진다.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 접하고 있습니까?**

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

외부 관련 전문분야 기관(마케팅/회계사/변호사)과 Co-Working 연계 및 Consulting을 받고 있음

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

선진국의 시장조사를 통하여 선진기술을 국내 고유 아이템과 연계시켜 다국적 언어 및 도구가 될 수 있는 아이템 발굴을 연구하고 있음

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

있음.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

디자인비즈니스가 디자인벤처 비즈니스로 구분없이 해석되어지면 어떨런지요? 디자인 없이 기업이 생존 못한다는 것은 이미 거론 할 여지가 없는바 디자인 고유의 행위만 가지고도 이미 벤처 이상의 가치를 지니고 있는데도 불구하고 그저 그림 값만 지불하려고 하는 사회적 모순이 우선 해결되었으면 좋겠습니다.

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰7

회사명 : ㈜폴리텍디자인

대표자 : 박 금 조

연락처 : 02 338 8974 / ptdesign@ptdesign.co.kr / http://www.ptdesign.co.kr

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

디자인 비즈니스 : 단순 용역 업무

벤처 : 세계인이 공용 할 수 있는 디자인 개발, 신소재를 베이스로 한 디자인 개발  
용역 업무도 단순한 제품 디자인에 국한하는 것이 아니라 통일된 Design Identity로 CI, BI, 제품 디자인 및 완제품 성형까지 total design consulting으로 차별화 되어야 한다고 봄.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

전문 경영인 체제 구축, 디자인 개발을 위한 전문 인력 확보, 각 분야의 전문 회사가 합병 내지는 협력 체제 구축하여 시너지 효과 창출

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

CEO 및 디자인 전문 인력의 자질, 세계와 경쟁 할 수 있는 디자인 개발 및 marketing화.

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

디자인 경영과 관련된 컨설팅, CI, BI, 디자인 개발 및 제품화.

### 5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)

경영, 개발 아이템, 인력구조, 기술, 자금

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

디자인 경영 전략, 제품 개발,

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

플라스틱을 소재로 한 디자인 개발 및 상품화, marketing

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

디자이너 오너가 아닌 전문 경영인에 의한 경영, 디자인 개발과 관련한 플라스틱 소재 및 성형 관련 전문 컨설턴트 확보

디자인 파트의 컨트롤 및 실무 추진

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

비용 우위.

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

관련 기업 협력 체제 구축, 디자인 개발, 인재 확보.

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

디자인 벤처. 디자인 경영자 과정 수료

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오(작품명, 디자이너, 강점 등)**

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰8

회사명 : ㈜컬처메이커

대표자 : 이승환

연락처 : 878-2241 / jjlee@taekwon.net / http://www.culturemaker.com

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

일반적인 디자인 비즈니스는 하청 용역 회사고, 디자인 벤처 비즈니스는 직접 소비자를 상대로 자사의 브랜드를 가지고 마케팅을 해 나가는 회사라고 생각합니다.

즉 디자인 자체를 브랜드화하고 시장자체를 스스로 개척해가는 것이 차이점이라고 생각합니다.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

마케팅 개념을 가져야 할 것입니다. 기획사나 대기업을 상대로 하는 영업이 아닌, 최종 소비자를 직접 만나고 그들을 상대로 판매를 할 수 있는 시장을 개척해야 합니다.

클라이언트에 의존하는 지금의 디자인 용역구조에서 스스로 시장을 개척하고 자사의 브랜드를 가지고 승부하지 못하는 디자인전문회사는 결코 미래가 없습니다. 이제 디자이너의 클라이언트는 소비자입니다. 자사의 브랜드를 가지고 있어야 합니다. 글로벌한 비즈니스를 펼쳐야 합니다. 마케팅 개념을 가지지 못한 디자인 회사들은 결코 21세기를 지배할 수 없습니다.

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오

비전, 마케팅, 브랜드, 조직의 효율성

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

디지털 영상 문화컨텐츠 사업

### 5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)

마케팅 / 경영 / 자금

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인콘텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

디자인 경영전략 / 디자인 콘텐츠 / 제품개발 /

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

교육콘텐츠 유통과, 용품 유통이 주목적.

전 세계 무술인들을 대상으로 한 교육콘텐츠 제작 (태권도, 가라데, 유도, 검도, 쿵후, 격투기) 목표 시장 2억의 마샬아트 시장 대상.

정보화 단계가 지나면 본격적인 정보 유통단계가 옴.(2년후) 본격적인 디지털 정보들이 광케이블을 타고 빛의 속도로 경제적 가치를 창출하며 유통될 것임. 그때 전 세계 거대 자본들과 아시아 국가가 경쟁할 만한 정보(콘텐츠)가 있다면 무술 콘텐츠가 가장 유력함.

이유는 : 전 세계적으로 시장이 형성되어 있고, 서구의 자본과 경쟁을 할 시에도 문화적 권위와 가치를 인정받을 수 있음.

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

모든 디자이너들이 마케팅 개념을 가지고 일을 하고 있고, 글로벌 마켓을 상대하고 있다는 것이다. 태권넷 사이트는 우리 나라에서 가장 많은 외국인이 방문하는 사이트로 현재 95개국에서 방문하고 있는 글로벌 사이트이다. 매출 역시 해외쪽에서 더 많이 발생하고 있다.

약점이라 하면 아무래도 자금쪽이 될 것이다. 자금의 부족으로 인한 글로벌 마케터 및 재무전문가 영입에 어려움(연봉 8000만원 이상)

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

제품의 차별화와 고급화 / 유통채널의 글로벌화

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

2년 후부터 본격화될 디지털정보 유통시대를 위해

안정적인 수입원 창출과 장기적이고 지속적인 투자를 병행할 수 있는 경영전략 필요.

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

결코 우리가 스스로 한다고 생각하는 순간 그 벤처는 실패의 길로 들어서게 된다.  
소비자가 판단하고 소비자가 만들어가고 소비자가 소비하며, 우리는 단지 그들이 놀 수 있는 장을 만들어 줄뿐이다.

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

디자인 벤처는 없음. 일반 벤처 창업과 운영은 있음.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

태키 캐릭터(전 세계 10개국으로 수출되는 대한민국의 캐릭터), 태권넷(세계 최고의 태권도 포탈 사이트)

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

클라이언트기반의 사고를 버리지 않는 한 디자이너는 영원한 산업화 시대의 하청용역의 침병일 수밖에 없다. 클라이언트는 소비자들이며 그들을 움직이는 디자인회사가 가치 있는 기업으로 자리 매김 할 것이다.

지금은 정보화 세상이다. 조금 있으면 정보화 세상이 아닌 본격적인 정보세상이 온다. 즉 정보 유통의 세상이 온다. 광케이블을 타고 빛의 속도로 정보들이 사고 팔린다.

자 우리들이 외국 선진국들에게 팔 정보는 무엇이 있는가? 반면 우리가 사다 볼 정보는 어떤 것이 있는가?

지금 이대로 대한민국의 정보화 산업이 방치된다면 정보유통산업은 산업화의 무역수지 적자는 비교도 안될 만큼의 정보 유통 적자가 우려되는 시점이다.

전자레인지로 잘 디자인해서 유럽시장의 70%를 차지해도 한 대당 몇 천원 남기는 부가가치 창출은 정보화의 그것에 비하면 초라하기 그지 없다.

가치 있는 콘텐츠를 발굴하고 그것을 가공하여 팔아낼 수 있는데 가장 적합한 역량을 발휘할 수 있는 사람들이 디자이너이다. 단 그냥 디자이너가 아닌 마케팅 개념을 가진 디자이너이다. 정보사회는 디자이너에게 무한한 기회를 제공하고 있다. 단순한 산업화시대의 하청 용역자에서 크리에이티브한 정보 가공 판매자로서의 신분 상승되는 디자이너상을 그려본다.

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰9

회사명 : (주)IRI

대표자 : 최종석

연락처 : 325-2388 / jkbaek@iridesign.co.kr / http://www.iridesign.co.kr

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

독점적으로 행사할 수 있는 디자인 비즈니스 영역이나 이와 유사한 기능의 보유.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

일반적인 디자인용역개념의 컨설팅이 아닌 전문영역구축을 통한 아이디어접목식 생산활동 또는 토탈컨설팅

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

인재, 정보네트워크

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

디자인벤처에 대한 해석 나뉘어겠지만, 디자인용역자체를 디자인벤처라고 하기는 어려울 것 같습니다. 수주를 받아서 수행하는 수동적 비즈니스가 아닌, 아이디어의 선제안활동이나, 디자인마인드를 최대한 활용한 제조 또는 마케팅관련 비즈니스가 그것이라고 보면 영역이나 분야는 한정되지 않을 것 같습니다.

### 5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)

모두 필요한 요소이지만 특히 인력구조, 마케팅 자금 등

### 6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야 할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)



디자인벤처의 성공요건이라면 모두 다 필요하겠지요.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

색채관련 데이터 베이스 구축과 손쉬운 정보활용방법 연구를 통한 색채정보 비즈니스.

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

국내 칼라트렌드를 읽어낼 수 있는 10년간의 정량화된 마켓 칼라 데이터 및 한국인의 색채감성척도연구 등 관련 기초연구내용. 그리고 디자인 리서치팀의 운용 등.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

차별화

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

전사원의 회사공동 경영방식

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

디자인 경영포럼 등 세미나

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

중소벤처기업에 제품디자인 용역을 통하여 성공사례를 만든 적은 있으나 이것이 우리회사의 디자인 벤처 비즈니스는 아닌 것 같습니다.

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

설문이 좀 애매하고 어렵습니다.

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰10

회사명 : Absolut Design

대표자 : Christophe PRADERE, managing director

연락처 : info@absolut.fr, http://www.absolut.fr

74 rue du faubourg saint Antoine, - 75012 paris, France

tel: + 33 (0) 1 44 67 95 95

fax: + 33 (0) 1 44 67 95 96

개 요 : 40여명 직원(처음 7명의 디자이너와 5명의 멀티미디어 디자이너로 시작하여 각각 15-20인, 20-25인으로 증가), 1991년 설립

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

기술진화에 따른 디자인 패러다임 변천을 철저히 고려하는 측면이 차이라고 본다. 처음에 제품디자인으로 출발했지만 최근 들어 제품에 디지털 기술을 삽입하는 방향이 일반적이 되었으며 지금은 바로 디지털 미디어를 디자인하는 것이 제품디자인의 일이 되었다. 이런 변화에 신속히 대응하고 이끌어야 한다.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

고객과 더욱 밀착하는 것이다. 그러려면 상호 신뢰와 존중이 필요하다. 브랜드 정하기, 포장, 그래픽, 상품화, 심지어 매장디자인에까지 적극 개입하여 모두 조율하여 줘야한다. 디자인이 성공하도록 끝까지 지원하는 것이다.

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까?

처음 설정한 전략을 지속적으로 지켜나가야 한다. 그러면서 신기술은 적극 받아들인다. 다음이 속도다. 고객의 역량을 파악하고 신속하게 대응해야 한다. 고객이 디자인을 이용한 경험이 없어 머뭇거리는 것이라면 내 돈을 들여서라도 프로토타입을 만들어 작동시켜 보여줘야 한다. 휴대전화 개발시 우린 직접 금형을 떠서 조립한 제품을 제시하였다. 고객과 두번째 미팅에서였다. 이로써 고객은 제품에 확신을 얻고 바로 일에 착수하였다.

**4. 귀하의 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.**

역시 인터넷이 아닐까한다. 인터넷이 제공하는 가상공간에 새로운 시나리오를 짜고 그 맥락이 맞는 제품을 개발하는 것이다.

**5. 귀하의 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)**

이 모든 것을 연결시키는 축(hub)이 필요하다. 우린 이것을 디자인 센터, 혹은 디자인 플랫폼이라 부른다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야 할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인콘텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

마케팅, 창조성, 기술적 세부를 잘 결합하여 궁극적인 혁신을 유도하는 매니징 기술이다. 다음은 철저한 집착력이 있는 기업가 정신이다. 그러기 위해서는 항상 개방적 자세를 갖고 자신이 하는 일을 장악하고 있어야한다.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

무엇보다도 일을 되게하는 것이다. 제대로된 기업이란 원칙에 충실하다. 앞서 말했듯 고객이 이해 못하면 직접 만들어 보여주는 것 같은 것이 한 예다. 이것이 강점이다.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

집중화

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

대규모 자본영입을 통한 시장선전 및 이미지 선점 규모화, System화, Synergy Pool 구축을 위해 상장 사 매수, 인수합병을 추진하고 있음.

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

최고를 벤치마킹하고 닮아야 할 것과 차별화해야 할 것을 결정한다.

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

없다.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

최근의 에어 프랑스 프로젝트

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰11

회사명 : Euro Design(Avant Premier)

대담자 : Berirant MEDAS, designer

연락처 : eurodes@imaginet.fr

26, rue Jacquard 69004 Lyon France

tel +33 478 309119

fax +33 478 277086

개 요 : 1988년 설립, 직원 수 25-30명, 제품디자인, 그래픽 디자인, 마케팅, 제품기획(전략, 경영, 제품실험), 환경디자인 부서

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

보통 디자인 용역회사는 고객의 아이덴티티를 중시하여 그 기업의 내부 문제에 깊이 관여한다. 또한 일정한 범주의 제품만을 다루게 됨으로써 디자이너가 일에 질리는 경향이 있다. 반면 좀더 벤처성이 강한 디자인 회사라면 독립된 전문가로 자신이 잘할 수 있는 일을 위주로 일을 맡을 것이다.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

변화하는 기업 유형과 조직변화에 유연하게 대처할 수 있어야 한다. 예를 들어 프로젝트에 따라 외부의 물적 인적 자원을 적절히 활용하고 여건이 되면 사내 부서를 분사하여 독립적이며 횡적인 연계를 유지한다.

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

전 직원이 자신의 모든 것을 동원할 의욕과 준비성.

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련하여 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

실로 다양한 분야가 있기 때문에 어느 한 분야를 지칭할 순 없고 다만 고객의 주문이 점점 다양해지고 있음을 비추어 이에 대한 적절한 대응 아이디어를 마련할 수 있어야 하겠다.

**5. 귀하의 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오.  
(마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)**

모두 중요한 것이 아닌가? 앞서 말한 기업을 구성하는 5개 부서와 중앙 조정 기구에는 각 부서장이 있는데 이들은 회사전반, 프로젝트 전반의 정보를 공유한다. 여기에 재정부문 전문가가 한명 더 있다. 이런 체계를 통해 다양한 유형의 주문에 대하여 풀 서비스를 제공할 수 있다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

디자인 경영전략 / 디자인 컨텐츠 / 제품개발 /  
우리의 디자인 전개 방식은 기본적으로 전통적 방법을 따른다. 컨셉, 아이디어 전개, 모델제작 같은 것으로 약간의 특징이 있다면 렌더링 같은 2차원적 표현보다는 바로 3차원 모델 제작을 통하여 형태와 치수, 인간공학적 측면을 파악한다는 것이다.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

조직에서 보듯 거의 모든 디자인 영역과 다양한 규모의 프로젝트를 진행하고 있다.

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

강점이라면 모든 영역의 디자인 문제를 해결할 수 있는 인력과 규모를 갖춘 것이다. 이런 모습은 프랑스에선 예외적인 것이다. 전통적으로 프랑스의 디자인 조직은 작은 피라미드 구조였다.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

디자인 벤처는 없음. 그렇진 않다. 일단 개방적 사고와 미래지향적인 태도를 가진 사람과 을 선호하는데 이들은 일을 통해 스스로 배우고자 하기 때문이다.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

최근에 수주한 빠리 근교용 전철 프로젝트이다. 컴페를 통하여 따낸 것이다. 그간 이 분야를 지배하던 다른 회사를 제친 것이다. 현재 환경요인과 승객 서비스 분석 시스템을 분석 중이다. 프랑스에서 이런 종류 컴피티션의 특징은 먼저 엔지니어링 부분 파트너를 선정하여 이들과 공조하여 지원하는 것이다. 클라이언트는 둘의 역량과 협조체계를 고려하여 선발하므로 일단 선정된 후에도 프로젝트 진행에 무리가 없고 성격이 변질되는 경우도 없다. 우리는 시멘스와 공조했고 알스트롬이나 다임러 크라이슬러와 공조한 다른 회사들이 있었다.

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰12

회사명 : GFT PIXEL FACTORY GmbH

대표자 : Wolfgang HENSELER, design director

연락처 : wolfgang.henseler@gft.com, www.gft.com

Domstrasse 43, D-63067 Offenbach

tel +49 69 9 85 58 0

fax +49 69 9 85 58 222

개 요 : 1994년 설립, 직원 수 50명, 뉴욕, 베를린, 문헨, 슈트트가르트에 회사 있음. 프랑크푸르트 것이 이중 두번째로 큼

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

우리를 기준으로 말하겠다. 바로 첨단 기술의 적극적 활용이 아닐까 한다. 기존 기술은 기존 업체가 어느 정도 장악하고 있는 만큼 새 기술로 승부를 걸 필요가 있다. 우리는 디지털과 인터넷 테크놀로지를 이용하는데, 한 예로 프리젠테이션은 인터넷으로 진행한다.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

고객과 지속적인 연락관계를 가지며 이들과 계속 접촉을 하고 각각에 맞는 해결책과 서비스를 제공하는 것인데, 그 고객이란 회사의 제품을 산 개인까지 포함한 것이다. 예전에는 이런 접근이 어려웠겠지만 지금은 인터넷이 있음으로 가능하다. 한 예로 그 기업의 자동차를 산 고객에게 인터넷을 통하여 계속적인 관련 정보를 제공하고 그들의 의견을 수렴한다. 이 과정에서 축적된 고객 정보와 서비스 경험은 미래의 자산이 되는 것이다. 우린 이런 프로그램을 개발해주고 있다. 여기에는 사용자 중심 디자인, 디지털 테크놀러지 등의 기술이 필요하다.

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.

역시 고객에 대한 세부적인 정보다. 과거에는 누군지 모르는 다수에게 무차별적인 대량광고를 퍼부었지만 이제 다르다. 고객 각각이 가진 특성을 이해하려고 노력해야 한다. 인터넷을 통하면 마우스의 움직임과 클릭 패턴과 빈도까지 파악이 가능한데 이를 통하여 사용자의 관심의 행태를 알 수가 있다. 형태는 지능을 따른다(Form follows intelligence)란 말도 있다.



**4. 귀하의 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.**

인간-컴퓨터 인터페이스 디자인과 지능형 디자인이라고 본다. 예를 들어 내가 운전하는 자동차로 바로 연료비를 내고 장보고 식사한 값을 지불할 수도 있다. 자동차가 현금이나 카드를 대신하는 것이다. 또한 현재 에릭슨이 추진하는 것처럼 손목시계에 필요한 데이터를 입력하여 자동차 시동을 걸고 쇼핑을 할 수도 있다.

**5. 귀하의 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오.**

(마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등) 기술이라고 본다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?**

디자인 콘텐츠라고 하겠는데 이미 나온 제품의 개선보다는 미래에 있을 법한 새로운 상품을 제안할 수 있는 능력이다. 예를 들어 미래의 생활상에 관한 시나리오를 만드는 것도 디자인 기술이다.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

새로운 유형의 개인화 탐구(search for new kind of personalization) 같은 것이다.

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

디지털 기술 등 신기술에 대한 폭넓은 지식과 노우하우, 세계적으로 분포한 여러 회사 간의 네트워크가 강점이다. 또한 작다는 이유자체가 강점이기도 하다. 앞으로는 작은 회사가 유리하다고 본다.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

정보화를 통한 부대 비용의 감소

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

디자인 벤처는 없음.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰13

회사명 : ma ma Interactive System Design, PRIMEL INTERACTIV

대표자 : Stefan KARP, Geschäftsfuehrer

Marc DOERSAM, designer

Wolfgang HOFBAUER, designer

연락처 : skarp@ma-ma.net, www.primel.net

Falkstrasse 72-74, 60487 Frankfurt am Main, Germany

tel +49 0 69 79 30 66 22

fax +49 0 69 79 30 66 23

tel +49 0 69 716 716 01

fax +49 0 69 716 716 00

개 요 : 2000년 4월 설립, ma ma 는 2001년 7월 분사, 산업디자인과 인터페이스 디자인 전문

**1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?**

하부 지향적(down stream)이란 말이 적절하겠다. 디자인벤처는 소규모여서 큰 회사의 경우 대규모 때문에 모든 상황에 적절히 대응하지 못할 때 쉽게 변신 적용할 수 있다.

**2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야할 것은 무엇이라고 생각하십니까?**

좀 모순된 이야기일 수 있는데 큰 회사가 인간 중심적 해결책을 찾는 동안 작은 회사로서 벤처기업은 기술적 문제해결에 초점을 맞춘다고 봐야 할 것 같다. 기술변화 그 자체가 너무 빨라 이에 적응하고 활용하는 것도 쉽지 않기 때문이다. 우리는 많은 일을 혼자 처리한다는 의지가 중요하다. 그러나 일이 크면 나눈다. 다음은 혁신적 발상이 중요한데 우리가 주로 다루는 사용자 중심 디자인의 경우 인간에 초점을 둔다.

**3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.**

**4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하십니까? 기술해 주십시오.**

**5. 귀하의 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오.  
(마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)**

우리 같은 작은 회사는 멤버들간의 협조 체계와 가치를 공유하고자하는 마음이 중요하다. 큰 프로젝트의 경우 기간이 길어지므로 이러한 상호 신뢰가 최종적 성공에 중요한 요소가 된다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야 할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

폭넓은 기술력이다.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

-장점 : 자유로운 상상과 아이디어 전개

-단점 : 회사가 작다 보니 프로젝트 내용이 거의 대부분이 결정된 상태에서 세부 사항만 고치라고 넘어오는 경우가 많다. 우리 기업이 작은 것이 문제긴 하지만 매사 규모로 판단하는 관행을 지적하고 싶다.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

교육과 실무를 구분, 대비하는 것도 하나의 관행(dualism)이다. 더 이상 구분은 없다고 본다. 창조적 여가와 일을 결합하는 것이 좋다고 본다.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

블라우퉁크트(Blaupunkt)가 생산하는 자동차 오디오의 새로운 입력 방식을 연구하고 있는데 바퀴를 이용한 feedback 마우스 원리를 적용해보고 있다. 좋은 결과가 예상된다.

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

당장의 앞 일보다 사회의 전반적 경향을 바라볼 줄 알았으면 한다. 예를 들어 인구학적 문제 같은 것인데 독일의 경우 10년 전까지만 하더라도 자기의 직업을 평생지켜 나가는 직선적 일생(straight biography)의 패턴을 갖고 있었으나 지금은 중간중간 직업과 삶의 방식을 바꾸는 모습을 보인다(bent biography). 그리고 질(quality)과 최고품(high end)의 비례나 연관성이 모호해지고 있는 것을 느낀다. 질이나 취향은 이제 지극히 개인적 취향의 문제가 되어 디자이너나 마케팅 하는 사람이 일방적으로 규정할 수 없게 되고있다. 이 상황에 대처하기에는 소프트웨어 중심의 개발이 유리해 보인다.

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰14

회사명 : Real Informationsdesign GmbH

대표자 : Bernhard Pruemper, Diplom-designer, Geschaeftsfuehrer, Geselleschafter

연락처 : pruemper@real-design.de, www.real-design.de

Westerbachstrasse 47, D-60489 Frankfurt

tel +49 0 69 97 8453 0

fax +49 0 69 97 8453 22

개 요 : 1994년 설립, 직원 수 20-25명 내외(이중 4명이 전일제 근무), 프리랜서는 목수로 3년 경력이 있고 다시 산업디자이너(가구 및 실내디자인 전공)으로 대학교육을 받음.

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

우리회사에 준하여 과제에 따라 폭넓은 프리랜서 층과 여러 전문가들을 결합하여 가장 경제적이고 효율적인 디자인 프로세스를 만드는 기업을 벤처기업이라고 정의하고 싶다.

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

### 3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

훌륭한 비즈니스맨으로 디자이너다. 먼저 시작점부터 재정부문을 통제하고 있어야 하며, 프로젝트를 따오고 회사홍보(PR)를 한다. 세번째, 필요 인력을 끌어오고 이들을 조직하고 기능과 책임을 배분하는 것이다. 이 과정에서 무엇보다도 중요한 것이 먼저 말했듯 프로젝트 규모에 적합한 간결한 구조의 시스템을 만드는 것이다.

### 4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.

### 5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)

### 6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야 할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

단점을 말하겠다. 규모가 작다보니 마케팅에 문제가 있고, 타기업에 비하여 프리젠테이션 기법이 그렇게 화려하지 못하다.

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

고객을 위한 디자인 발전내용의 통합인 만큼 멋진 시각적 효과보다는 실제적 실현에 중심을 둔다. 그러기 위해서는 고객의 의도에 밀착하도록 노력해야 한다.

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

루프트한자가 목표하는 국제표준(ISO 9241) 개발을 위한 사용자 매뉴얼 지침을 만드는 일로 유저인터페이스 구성이 관건이었다. 다음이 드레스너 뱅크 프로젝트와 벤츠, 블라우퐁크트와 보쉬의 자동차 항법장치 개발, ERCO사 조명 조절장치, DISTEFORA의 PDA 항법장치, 시멘스의 자동 컴퓨터 단층 촬영장치 등이 있다.

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

## ▪ 디자인벤처 비즈니스의 성공요인을 추출하기 위한 인터뷰15

회사명 : Valorisation de l'innovation dans l'Ameublement

대표자 : Gerard LAIZE, Chief Executive

Frederic ALBERT, Documentalist

연락처 : laize@mobilier.com, albert@mobilier.com, www.via.asso.fr

19-35 Daummesnil, 75012 Paris

tel +33 01 46 28 11 11

fax +33 01 46 28 13 13

개 요 : VIA는 일종의 디자인진흥기관으로 시장과 디자인 벤처를 연결하는 역할을 함.  
전시장도 갖고 있음.

### 1. 귀하는 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점이 무엇이라고 생각하십니까?

지원하는 입장에서 각각의 사정에 따라 지원하는 만큼 차별성을 느끼진 않는다.

우리가 하는 일을 중심으로 이야기하겠다.

먼저 프로젝트와 소기업을 연결하고 대기업에서 디자이너를 찾으면 연결한다. 역할을 한다. 두번째, 디자이너들의 전시회를 기획, 추진한다. 세번째 자체 추진하는 것으로 통합적 실내디자인과 실내장식이 있다. 넷째 외국여행이나 해외조사를 통하여 유행을 분석하고 국내 디자이너들을 초청하여 컨퍼런스를 열고 강연을 통하여 이를 소개한다. 또한 우리는 작은 회사나 개인의 경우 비록 고객이 없더라도 creation을 지원하고 있다

### 2. 귀하는 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 거듭나기 위한 태도와 새로이 취해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

전반적으로 프랑스에서 조직을 못 갖춘 디자이너의 경우 각의 디자이너는 유능하지만 연결고리가 부족하다. 사업화하는 능력과 의욕이 중요하지만 크리에이티브 에디션까지하는 것은 프랑스에선 아직 어려운 상황으로 보인다. 또한 항상 신기술에 대한 약간의 거부감이 존재한다. 이에 따라 웹디자인 보다는 설치미술이나 가상제품(virtual product)을 통하여 보여준다. 그리고 아무리 신기술이 들어오더라도 옛 것을 좋아하는 사람은 항상 존재한다. 큰 디자인회사는 주로 에디션(edition)을 작은 회사는 주로 크리에이션(creation)을 담당한다.



**3. 귀하는 디자인벤처 비즈니스에 있어서 중요하다고 생각하는 점이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.**

이 질문에는 요즘 프랑스의 디자인회사 경향을 말하는 것으로 대신한다. 우선 경쟁이 치열해지고 있다. 두번째로 여러 유형을 결합한 다양한 형태의 기업이 나타난다. 그리고 전세계를 대상으로 개발하는 것과 지역적인 것을 구분하는 경향이 있다. 컨셉트는 비슷해도 적용에는 다른 방식을 취하는 것을 다른 많이 볼 수 있다.

**4. 귀하는 디자인벤처 비즈니스와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등이 무엇이라고 생각하시는지 기술해 주십시오.**

**5. 귀하는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해 무엇이 필요요소라고 생각되는지 기술해 주십시오. (마케팅, 경영, 개발아이템, 기술, 자금, 경영지식, 인력구조 등)**

작은 디자인 회사가 이모든 기능을 동시에 하기엔 무리가 있다. 한곳에 집중하는 것이 효율적일 것이다. 전시회에 참가하거나 디자인된 사례를 찾아 상품화하는 것도 있고 정부에서 내놓은 특별 프로그램에 참가하는 것도 방법이다.

**6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야 할 세부 전문기술은 무엇이라고 생각하십니까?(디자인컨텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법)**

한 예로 이태리는 산학협동이 좋으나 프랑스는 그 정도가 못되는데 기본적인 이유는 프랑스인이 자신의 개인적 의견에 비중을 두어 느슨한 협동의 경우 오히려 자신의 의견을 도둑 맞는다고 생각하기 때문이다. 그래서 디자이너들끼리 보다는 실내디자이너와 항공엔지니어 같이 타분야간의 협력이 경계심을 덜 갖고 일하기 좋은 것 같다.

**7. 귀하의 기업은 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는지요, 있다면 기술해 주십시오.**

**8. 귀하의 기업의 차별화된 역량(강점)은 무엇이고 약점은 무엇인지 기술해 주십시오.**

**9. 귀하의 기업은 비용우위(제조, 판매 단가 등), 차별화, 집중화 전략 측면에서 어느 부분에 경쟁우위를 점하고 있습니까?**

**10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인지 기술해 주십시오.**

**11. 귀사는 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법을 가지고 있습니까? 있다면 어떤 것들이 있는지 소개해 주십시오.**

**12. 디자인 벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있습니까?**

진흥기관의 입장에서 우리 조직에 대한 교육보다는 분야를 위한 재교육을 실시한다. 컨퍼런스 참가나 필요한 사람에게 재교육 신청을 받아 실시한다. 특정 분야에 전문기술을 갖고있는 대기업에 요청하여 재료박물관을 만들거나 해당 정보를 요청하기도 한다.

**13. 귀사가 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 제품이 있으면 소개해 주십시오.(작품명, 디자이너, 강점 등)**

무명의 회사가 개발한 제품을 적극 마케팅하여 성공한 경우가 있었다. 유명 디자이너를 초청하여 워크샵을 개최하여 결과를 내고 참여 디자이너를 훈련시킨 적도 있다. 작품으로만 나왔던 유명 제품을 리에디션하여 VIA 상표를 붙여 판매하여 성공한 경우도 있다.

**14. 기타 상기 주제와 관련된 의견이 있으면 기술해 주십시오.**

## 6-2. 디자인벤처 인터뷰 분석

### 1. 일반적인 디자인 비즈니스와 디자인벤처 비즈니스와의 차이점

디자인 용역만 지속하느냐, 새로운 용역과 제품을 창출하느냐의 차이라고 할 수 있다. 일반적인 디자인 비즈니스가 기존 산업과 파트너쉽을 기반으로 한 보조적(수동적) 비즈니스라면 디자인벤처 비즈니스는 강력한 비즈니스 툴로서 디자인을 중심으로 하는 주체적(능동적) 비즈니스라는 것이다. 다시 말해 기존의 디자인 비즈니스가 제품개발을 위한 디자인용역의 서비스업이라면 디자인 벤처는 디자인, 생산, 영업 등의 구조를 갖춘 제조업으로 무엇보다도 중요한 차이점은 디자인 벤처는 용역으로서 기존 산업의 종속변수가 아닌 독립적으로 생존할 수 있기 때문에 결과적으로 자체적 인프라 구축을 통해 전체 디자인 커뮤니티의 발전을 도모할 수 있다는 점이며, 대승적인 관점에서 경제 전반에 걸쳐 훨씬 많은 영향을 미칠 수 있는 비즈니스 유형이라는 데 그 의의를 두고 있었다. 독점적으로 행사할 수 있는 디자인 비즈니스 영역이나 이와 유사한 기능의 보유 여부도 차이점으로 들고있다. 한 예로 디자인 벤처의 생존 수단으로 자체 개발상품, 지적재산권 등 매출을 획기적으로 증대시킬 연속적인 사업아이템의 존재 여부를 들고 있었다. 특성을 나누어 정리하면 다음과 같다.

#### 1.1. 능동성

사업 접근 태도에 있어 좀더 적극적인 모습이 차이점이다. 디자인 비즈니스는 단순 용역 업무인데 반하여 디자인 벤처란 세계인이 공용 할 수 있는 디자인 개발, 신소재를 베이스로 한 디자인 개발하여 부가가치를 찾는다.

(예: 알레시)

#### 1.2. 통합성

디자인 용역 업무에 있어서도 단순한 제품 디자인에 국한하는 것이 아니라 통일된 특성의 디자인(Design Identity)로 CI, BI, 제품 디자인 및 완제품 성형까지 전반적인 디자인 자문(total design consulting)을 함으로써 차별화해야 한다고 보고있다.

#### 1.3. 자발성

일반적인 디자인 비즈니스는 하청 용역 회사고, 디자인 벤처 비즈니스는 직접 소비자를 상대로 자사의 브랜드를 가지고 마케팅을 해나가는 회사다. 디자인 자체를 브랜드화하고 시장자체를 스스로 개척해가는 것이 차이점이다. 가장 공통적인 시각은 디자인의 영역에서 기존의 형태와는 다른 새로운 비즈니스의 기회를 탐색하는 것을 디자인 벤처라고 정의하는 경우다. 이는 기존 디자인 관련 사업의 연장선이나 확장이 아닌 새로운 기회도출에 기준을 둔 시각이라고 할 수 있다. 어떻게 보다는 무엇을 하느냐에 초점을 둔 것이다. 반면 하나의 사업이란 측면에서 근본적으

로는 큰 차이가 없다고 보는 시각이 있다. 그러나 이 경우도 '벤처'라는 단어가 쓰였다면 지금까지 흔히 행해져 왔던 피동적인 용역의 형태를 벗어난 새로운 시도를 자본이나 기술력을 바탕으로 구현하고자 함을 표현하는 것으로 보고 있다.

#### **1.4. 기술패러다임 변천을 철저히 적용**

기술진화에 따른 디자인 패러다임 변천을 철저히 고려하는 측면이 차이라고 본다. 많은 디자인 전문회사가 80년대 후반까지 제품(산업)디자인을 중심으로 하였지만 90년대부터 제품에 디지털 기술을 삽입하는 방향이 일반적이 되었으며 현재, 2000년대는 바로 디지털 미디어를 디자인하는 것이 제품디자인의 일이 되었다. 디자인벤처는 이런 변화에 신속히 대응하고 이끌어야 한다.

#### **1.5. 긴밀한 협조 네트워크**

디자인벤처는 과제에 따라 폭넓은 프리랜서 층과 여러 전문가들을 결합하여 가장 경제적이고 효율적인 디자인 프로세스를 만드는 기업이다.

#### **1.6. 기업의 강점을 살리는 마케팅**

고객의 주문에 자신을 맞추는 것보다 자신의 강점을 중심으로 마케팅하는 것이다. 그간 유럽에서 많은 디자인 용역회사는 고객의 아이덴티티를 중시하여 그 기업의 내부 문제에 깊이 관여하여 왔다. 그러나 이것은 결과적으로 디자인회사의 아이덴티티를 살리는 방향이 아니었고 일정한 범주의 제품만을 다루게 됨으로써 소속 디자이너가 일에 질리는 경향이 있었다. 반면 좀더 벤처성이 강한 디자인 회사라면 독립된 전문가로 자신이 잘할 수 있는 영역을 중심으로 일을 맡을 것이다.

### **2. 기존 디자인전문회사가 디자인벤처 비즈니스로 전환하기 위한 조건**

일반적인 디자인용역개념의 컨설팅이 아닌 전문영역구축을 통한 아이디어 접목식 생산활동 또는 토털 컨설팅으로 인식할 것을 강조하고 있다. 또한 기존의 편중되어 있는 디자인만의 행위를 벗어나 디자인영역을 확대하는 것도 하나의 방법으로 제안하고 있다. 그러나 현실적으로 디자인의 고유가치를 인식하지 못하는 불충분한 경제적, 사회적 환경이 디자인의 영역확대의 걸림돌이 되고 있는데 이것이 해결되면 그 기반을 바탕으로 다양한 벤처비즈니스의 실행이 가능 할 것으로 보고 있다. 다음으로 마케팅 개념을 갖는 것이다. 기획사나 대기업을 상대로 하는 영업이 아닌, 최종 소비자를 직접 만나고 그들을 상대로 판매를 할 수 있는 시장을 개척하는 방법도 벤처의 조건으로 보고 있다. 클라이언트에 의존하는 지금의 디자인 용역구조에서 벗어나 스스로 시장을 개척해야하고 심지어 자사의 브랜드를 가지고 승부하는 디자인전문회사로 변신해야한다는 것이다.

## 2.1. 독자 기술의 확보

벤처로 분명한 입지를 세우려면 먼저 독자적인 기술이나 아이템이 있어야한다. 아이템은 제품이 될 수도 있고 특허화한 지적재산권일수도 있다. 신개념 용역 창출, 특허 전략, 기술특허 등을 통한 로열티 권리 확보하는 방법이 그 예이다.

## 2.2. 영역확장

기존의 디자인회사는 용역중심으로 일을 하다보니 제품보다는 솔루션 사업에 치중되어 있다고 생각된다. 광고대행사를 제외한 용역사업의 한계점은 어느 정도 있고 그 성장성도 영세성을 벗어나지 못하고 있다. 지금까지는 디자인전문회사는 그 고유 영역만을 생각해왔는데 좀더 넓은 광의의 디자인 확대 산업이 필요하다. 사업규모에서도 개인회사형태를 탈피하여 자본이 결합될 수 있는 주식회사형태를 갖추어야 한다. 그리고 그 경우도 투명하게 운영됨을 원칙으로 하여야 하며 가급적이면 직원들도 주식을 공유(share)할 수 있는 형태로 운영이 되어야 한다.

## 2.3. 다양화

단순용역에서 벗어나는 것에 가장 큰 비중을 두어야한다고 보고있다. 디자인벤처 비즈니스를 하기 위해서는 일반 디자인 비즈니스를 할 때 보다 더 넓은 영역에서 더 많은 기회요인을 찾을 것을 강조한다. 자신들만의 장점을 내세울 수 있는 기술력이나 아이템을 가지지 못한 기존형태의 디자인 회사로는 굳이 벤처라는 단어를 쓰기에는 적합하지 않다고 보고있다.

## 2.4. 과감한 변신

디자인의 주변환경이 변화할 때 그 파급효과로서 여러 방면의 비즈니스가 발생할 수 있다는 사실에 따라 디자인벤처 비즈니스를 지향하는 디자이너나 디자인전문회사가 취해야 할 중요한 태도는 비즈니스의 중요성을 인지하고, 사회현상에 폭넓은 관심을 가지고 이들이 어떠한 파급효과를 가지고 올 것인가를 집중적으로 봐야한다. 그 안에서 자신(자사)의 강점을 잘 파악하면 분명히 기회 요인들이 많다는 점을 발견할 수 있을 것이다. 무엇보다 이러한 시도를 하기 위해서는 우선 기존의 사고의 틀을 벗어날 수 있는 용기와 실천력이 중요하다.

## 2.5. 체계적 사업추진

용역이나 대행, 수주형 사업방식에서 탈피하기 위해서는 단계별 전략을 수립해야하는데 그러기 위해 먼저 회사의 비전(Vision)을 수립하고 이를 이용하여 투자자를 영입해야한다. 먼저 전문 경영인 체제 구축, 디자인 개발을 위한 전문 인력 확보, 각 분야의 전문 회사가 합병 내지는 협력 체제 구축하여 시너지 효과 창출하는 것 또 다른 방법이다.

## 2.6. 조직의 유연성

변화하는 기업 유형과 조직변화에 유연하게 대처할 수 있어야 한다. 예를 들어 프로젝트에 따라 외부의 물적 인적 자원을 적절히 활용하고 여건이 되면 사내 부서를 분사하여 독립적이며 횡적

인 연계를 유지한다

## 2.7. 고객 중심의 지식기반의 구축

기업위주의 지식기반에서 고객위주의 지식기반을 형성하는 것이다. 이는 고객과 지속적인 연락 관계를 가지며 이들과 계속 접촉을 하고 각각에 맞는 해결책과 서비스를 제공하는 것인데, 그 고객이란 회사의 제품을 산 개인까지 포함한 것이다. 예전에는 이런 접근이 어려웠겠지만 지금은 인터넷이 있음으로 가능하다. 한 예로 그 기업의 자동차를 산 고객에게 인터넷을 통하여 계속적인 관련 정보를 제공하고 그들의 의견을 수렴한다. 이 과정에서 축적된 고객 정보와 서비스 경험은 미래의 자산이 되는 것이다. 이런 프로그램을 개발해주고 있다. 여기에는 사용자 중심 디자인, 디지털 테크놀로지 등의 기술이 필요하다.

## 3. 디자인벤처 비즈니스 운영에서 중요한 점

기존 디자인회사에서 취약한 점은 경영적 측면과 마케팅의 부재라고 말하고 있다. 따라서 회사의 성공과 실패는 시스템(조직)에 달려 있다고 보고있다. 이것은 기업이 보유한 전문적인 기술이나 강점이 “잘 하는 것”이라면 그만큼 중요한 것으로 비즈니스라는 관점에서 “필요한 것”이 더 중요할 때가 많다는 것이다. 사람들이 필요하다고 생각하는 것, 시장이 요구하는 것, 더 나아가서는 미래의 사회가 요구할 것 등이 비즈니스를 창출한다라는 사고의 전환이 요구된다.

### 3.1. 자사의 강점 중심의 비즈니스 사고

디자인벤처 비즈니스에서는 당장 자신(자사)의 강점에 초점을 맞춘 비즈니스를 전개하는 것보다는 대중이나 사회의 요구를 먼저 파악하고, 거기서 자신(자사)의 강점을 최대한 활용한 비즈니스 기회를 찾는 것이 더욱 중요하다. 예컨대, 캐릭터 디자인을 굉장히 잘하는 디자이너가 캐릭터/애니메이션 회사를 창업하고, 비즈니스를 전개한다고 가정할 때, 캐릭터 디자인이 자사의 강점이 되는 것은 분명하지만, 그것이 그 회사의 비즈니스 성패를 좌우하는 핵심요인으로 작용하지는 않는다는 점을 인지해야 한다는 것이다.

### 3.2. 마케팅 강조

마케팅을 전문적으로 이해하는 CEO 및 디자인 전문 인력의 자질, 세계와 경쟁할 수 있는 디자인 개발과 이를 마케팅하는 능력을 벤처의 중요 요소로 보고 있었다. 이를 위해 기업의 비전, 마케팅, 브랜드, 조직이 효율적으로 결합해야한다고 한다.

### 3.3. 전문성 확보

가장 기본적인 사실로 디자이너의 역량과 선진자세가 최우선과제이며 관련한 전문분야의 인프라 구축이 필수과제로 보고 있었음. 그러기 위해서는 디자인전문성(가치)이 관련전문분야(마케팅/기

술/자금 등)와 최소 동등함 인정하게 할 수 있는 설득력과 새로운 디자인의 문화창조가 선행되어야한다는 주장도 있다.

### 3.4. 비전

기업이 지속적으로 자신을 발전(level-up)시키는 비전(vision)을 가지고 있느냐 또 그 비전을 실현시킬 역량과 구조를 가지고 있느냐가 중요하다. 이의 주요 수단으로 우수 인재의 확보와 인재와 지식, 기술을 적시에 동원할 수 있는 정보네트워크를 확보할 것을 제안하고 있다.

### 3.5. 고객 밀착

고객과 더욱 밀착하는 것이다. 브랜드 정하기, 포장, 그래픽, 상품화, 심지어 매장디자인에까지 적극 개입하여 모두 조율하여 줘야한다. 디자인이 성공하도록 끝까지 지원하여 신뢰와 존중을 얻는다. 처음 설정한 전략을 지속적으로 지켜나가야 한다. 그러면서 신기술은 적극 받아들인다. 다음이 속도다. 고객의 역량을 파악하고 신속하게 대응해야 한다. 고객이 디자인을 이용한 경험이 없어 머뭇거리는 것이라면 스스로 프로토타입을 만들어 작동시켜 보여줌으로써 설득한다.

### 3.6. 세부적 고객정보의 취득

과거에는 누군지 모르는 다수에게 무차별적인 대량광고를 퍼부었지만 이젠 다르다. 고객 각각이 가진 특성을 이해하려고 노력해야한다. 인터넷을 통하면 마우스의 움직임과 클릭 패턴과 빈도까지 파악이 가능한데 이를 통하여 사용자의 관심의 행태를 알 수가 있다. '형태는 지능을 따른다(Form follows intelligence)'란 말에 충실한다.

### 3.7. 총동원

전 직원이 자신의 모든 것을 동원할 의욕과 준비성이 필요하다.

### 3.8. 프로세스와 조직의 유연성

훌륭한 비즈니스맨으로 디자인너는 재정적 부분부터 철저하다. 디자인벤처라면 시작점부터 재정부분을 통제하고 있어야 하며, 동시에 프로젝트를 따오고 회사홍보(PR)를 한다. 또한 필요 인력을 끌어오고 이들을 조직하고 기능과 책임을 배분하는 것이다. 프로젝트 규모에 적합한 최소한의 간결한 구조의 시스템을 만들 수 있어야 한다.

## 4. 향후 디자인벤처 비즈니스로 가능성 있는 영역과 분야

디자인벤처가 일반 기술벤처와 차별되는 점은 디자인을 원천경쟁력으로 삼고있다는 점이다. 그러나 국내의 경우, 디자인벤처 인증을 받기 위해선 정량적으로 측정이 가능한 기술력(특허나 실용신안 등)을 보유하고 있어야 하는 실정이다. 디자인과 기술이 밀접한 상관관계를 가지고 있는

만큼, 디자인벤처 비즈니스에서 중요한 기회요인으로 기술 트렌드에 대한 이해가 필요하다고 보고 있다. 그러나 디자인이 기술보다도 더 많은 가치창출을 견인할 때도 많다는 사실을 인식해야 한다는 점을 지적한다. 한편 디자인벤처가 아이디어의 선제안 활동이나, 디자인마인드를 최대한 활용한 제조 또는 마케팅관련 비즈니스 등 광범한 내용을 다룰 수 있다고 볼 때 영역이나 분야는 한정되지 않을 것으로도 본다. 또한 디자인 기술을 이용한 상표(brand)와 상품개발은 지적재산권에 대한 지속적인 보상을 받을 수 있어(예; Royalty)디자인 벤처의 재정적 인정에 도움이 될 것으로 전망한다.

#### **4.1. 분야**

제품, 컴퓨터 관련 미디어 디자인, 비주얼 디자인, 게임, 영상물, 엔터테인먼트, 디자인 소프트웨어 개발, 컨설팅, 제품제작/판매, 소프트웨어, 게임, 디지털 콘텐츠(Digital Contents), 디자인 경영과 관련된 컨설팅, CIBI.디자인 개발 및 제품화. 디지털 영상 문화컨텐츠 사업

#### **4.2. 새로운 영역 : 브랜드 창출**

브랜드 비즈니스가 디자인벤처 비즈니스로 많은 가능성을 가지고 있다고 보고있다. 한 예로, 루이비통의 팜PDA전용 케이스는 3COM사의 팜PDA의 가격보다도 오히려 \$20불 가량 비싼 가격에 판매가 되고 있는데, 가죽 재질로 된 케이스의 가격이 첨단 기술의 집약체인 PDA보다 더 비싼 가격이다. 이는 브랜드의 위력을 입증하는 좋은 사례다. 또한 브랜드 비즈니스는 기술우위의 여타 비즈니스에 비해 훨씬 긴 수명을 가지고 있으며, 비즈니스가 지속된 시간은 그대로 전통성과 정통성의 측면에서 더 크게 보상받는다. 이는 디자인이 기술요소 뿐 아니라 보다 다양한 요소들과의 접목이 이루어질 때 더 많은 성공 가능성이 있으며, 이러한 시도가 단발성으로 그치는 것이 아니라 하나의 브랜드로 유지, 관리가 되어 응집력을 갖추게 되면 강력하면서 안정적인 비즈니스로 발전할 수 있다는 것을 말한다.

#### **4.3. 첨단 기술의 적극적 활용**

기존 기술은 기존 업체가 어느 정도 장악하고 있는 만큼 새 기술로 승부를 걸 필요가 있다. 우리는 디지털과 인터넷 테크놀로지를 이용하는데, 한 예로 프리젠테이션은 인터넷으로 진행한다. 또한 인터넷이 제공하는 가상공간에 새로운 시나리오를 짜고 그 맥락이 맞는 제품을 개발하는 것도 전형적인 전략이었다.

#### **4.4. 인간-컴퓨터 인터페이스 디자인과 지능형 디자인**

예를 들어 운전하는 자동차로 바로 연료비를 내고 장보고 식사한 값을 지불할 수도 있다. 자동차가 현금이나 카드를 대신하는 것이다. 또한 현재 에릭슨이 추진하는 것처럼 손목시계에 필요한 데이터를 입력하여 자동차 시동을 걸고 쇼핑을 할 수도 있다.



## 5. 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 필요요소

경영, 개발 아이템, 인력구조, 기술, 마케팅, 자본 등은 항상 필요한 부분이라고 보고있었으며, 중요도를 경영지식, 마케팅, 디자인의 순으로 두고있었다. 한편, 디자인을 하는 사람에게 디자인은 절대 우위요소로 주장하는 것은 남들과 차별화로 내세울 것이 없다는 것이다. 상대적으로 경영이나 기술의 우위점이 디자인 회사들과 차별화 내지는 경쟁력을 가질 수 있을 것으로 보고 있다. 또한 투자 회사 유치를 위한 독특한 아이템도 비즈니스 필요 요소로 보고 있었다.

### 5.1. 마케팅과 기업관리

성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위해서는 핵심 역량인 디자인력을 비롯하여, 마케팅 감각과 약간의 경영지식을 들고 있다. 마케팅은 관련 지식의 수준을 넘어 시장에서 기회요인을 파악하는 능력과 시장을 통해 대중과 커뮤니케이션하는 능력을 말한다. 적은 인원으로 처음 시작하지만, 비즈니스를 전개하는 과정에서 인력이 늘어나게 되고 다루는 콘텐츠(유무형 아이템들)의 범위 또는 규모가 늘어나게 되면 점점 '관리'의 중요성이 증가하기 때문이다.

### 5.2. 민첩한 학습력

벤처란 이전에 존재하지 않은 새 영역을 개척하는 것이 대부분인 만큼 현실 감각과 상황 상황에 대한 고도의 학습능력이 필요한 것으로 보고 있다. 즉, 일반 비즈니스보다도 더 많은 불확실성 하에서 비즈니스를 전개하기 때문에 그때마다 새로운 지식이나 태도를 얼마나 빨리 습득하고 활용하는가가 무엇보다도 중요하기 때문이다.

### 5.3. 팀워크

디자인벤처는 설비보다는 인력 중심인 만큼 구성원 및 디자이너간의 마인드 공유를 바탕으로 하는 팀워크를 가장 중요한 요소의 하나로 보고있다. 서로를 배려하고 믿음을 주는 인간관계성립과 이를 통한 디자인조직력이 강화되어야 벤처 비즈니스의 시작이 가능하다는 것이다.

### 5.4. 비전과 기획력

미래를 보는 비전과 그러한 비전을 가지고 사업구조를 만들어 내고 외부를 설득할 수 있는 대외 인프라 및 IR능력을 중시한다. 물론 그 바탕으로 이상을 실현한 인력, 기술, 아이템의 중요성도 강조한다.

### 5.5. 네트워크와 허브

신뢰성 있는 네트워크를 구성하고 이 모든 것을 연결시키는 축(hub)을 만든다. 몇몇 벤처는 이것을 디자인 센터, 혹은 디자인 플랫폼이라 부르고 있었다. 예를 들어 어떤 벤처는 기업을 구성하는 5개 부서와 중앙 조정 기구에는 각 부서장을 두고 이들이 회사전반, 프로젝트 전반의 정보를 공유한다. 여기에 재정부서 전문가가 한 명 더 있었다. 이런 체계를 통해 다양한 유형의 주문에

대하여 풀 서비스를 제공하고 있었다.

## 5.6. 집중화

한편 작은 디자인벤처가 모든 기능을 동시에 하기엔 무리가 있다. 한곳에 집중하는 것이 효율적 일 것으로 보고 있었다. 멤버들 간의 협조 체계와 가치를 공유하고자하는 마음이 중요하다. 특히 큰 프로젝트의 경우 기간이 길어지므로 이러한 상호 신뢰가 최종적 성공에 중요한 요소가 된다. 일부 프랑스 기업의 경우 전시회에 참가하거나 디자인된 사례를 찾아 상품화하는 것도 있고 정부에서 내놓은 특별 프로그램에 참가하는 것도 방법도 쓰고 있었다.

## 5.7. 미래 지향성

새로운 디자인 콘텐츠를 중시 여기는데, 디자인 벤처는 이미 나온 제품의 개선보다는 미래에 있을 법한 새로운 상품을 제안할 수 있는 능력이 필요하다. 예를 들어 미래의 생활상에 관한 시나리오를 만드는 것도 디자인 기술이다.

## 6. 디자인벤처 비즈니스로서 성공하기 위해 갖추어야할 세부 전문기술

(예: 디자인콘텐츠/제품개발, 디자인경영전략, 디자인프로세스개발, 디자인혁신전략, 디자인방법 등)

특히 중요한 것은 디자인기획이라고 보고있다. 일반 벤처 비즈니스가 그렇듯이 디자인벤처 비즈니스도 대체로 기존에 없었던 접근들을 많이 하기 때문에 “어떻게 할 것인가?” 보다 “무엇을 할 것인가?”의 문제에 더 많은 시간과 노력을 기울이게 되기 때문이다. 반면 디자인 경영전략이나 디자인 방법 등에 관한 지식은 상대적으로 그 중요도가 낮다고 생각하고 있었다. 그간 산업디자인에서 중시 여기던 방법론이나 프로세스 등 분과 학문적 연구의 내용 자체나 필요성을 인지하지 못하는 경우가 많다.

### 6.1. 특허

디자인 관련 특허취득, 글로벌(Global) 마케팅 및 영업, 타분야와의 유기적 연계를 중시 여긴다.

### 6.2. 객관적 평가 능력

최종적으로는 최상의 질(quality)과 경쟁력 있는 상품(contents) 또는 결과물을 만들어낼 수 있는 객관적인 평가 능력이 있어야 한다.

### 6.3. 경영 전문인력

조직적으로 업무수행과 경영체계구축으로서 디자인전문성 뿐만 아니라 경영/재무/회계/개발 등 분야별 인재 확보.

## 6.4. 혁신 유도적 경영기술

마케팅, 창조성, 기술적 세부를 잘 결합하여 궁극적인 혁신을 유도하는 매니징 기술이다. 다음은 철저한 집착력이 있는 기업가 정신이다. 그러기 위해서는 항상 개방적 자세를 갖고 자신이 하는 일을 장악하고 있어야한다.

## 6.5. 학제간 협동

디자인 벤처간 협조보다는 타분야와 결합을 중시하는 경향이 있었다. 한 예로 이태리는 산학협동이 좋으나 프랑스는 그 정도가 못되는데 기본적인 이유는 프랑스인이 자신의 개인적 의견에 비중을 두어 느슨한 협동의 경우 오히려 자신의 의견을 도둑 맞는다고 생각하기 때문이다. 그래서 디자이너들끼리 보다는 실내디자이너와 항공엔지니어 같이 타분야간의 협력이 경계심을 덜 갖고 일하기 좋은 것으로 보고 있었다.

## 7. 내부적으로 일관성을 갖는 목표와 시장을 가지고 있는가

비록 벤처를 지향하더라도 기존 용역 시장은 유지해야하며 동시에 신용역을 창출하고 신상품 개발, 판매해야한다고 보고 있다. 또한 전력 투구한다는 측면에서 24시간 생각하는 디자이너라면 분명히 목표달성과 더불어 시장이 열린다는 희망 속에 아이디어 창출(Concept & Idea Factory)에 최선을 다하는 자세를 강조하고있다.

### 7.1. (주)윤디자인연구소

디지털과 디자인이 결합한 형태를 추구하는 것이 향후 사업방향.

디지털 디자인 솔루션(Digital Design Soution)의 핵심역량을 바탕으로 폰트에서 시작하여 디자인 포털 사이트 정글, Cool PT(프리젠테이션 툴)을 개발. 향후 멀티미디어 관련 제품을 개발할 예정.

### 7.2. (주)이미지드림

비록 시장은 작을 수 있지만 최고의 제품(high-end)만을 지향. 이는 단기적으로는 매출에 큰 도움이 안될 수 있지만 장기적으로 회사의 가치를 지속적으로 향상시키는데 큰 도움이 될 것으로 기대. 앞으로는 디자인에 대한 지출이 커지면 이러한 high-end에 대한 요구도 자연스럽게 커질 것임.

### 7.3. 엔토디자인

브랜드 비즈니스를 지향. 각각의 브랜드는 기업 내의 인력 뿐 아니라 외부의 여러 디자이너들 및 다양한 분야의 전문가들과의 파트너십을 통해 유지 관리함으로써 많은 디자이너들의 참여와 분야별 전문가들의 지원이 이루어지는 시스템 구축에 힘쓰고 있음. 이 과정을 통해 커뮤니티의 발전을 견인하는 인프라를 형성한다는 목표를 두고있는데 자체 디자인 생활용품 브랜드 '에이라이프(alife)'가 하나의 사례임. 특히 생활용품 관련 세계 최대의 시장인 유럽시장을 타겟으로 삼

고, 수출전략 브랜드로 육성한다는 전략을 세움.

#### 7.4. (주)오콘

디지털 엔터테인먼트(Digital Entertainment)와 관련한 사업부분을 일괄적으로 실현해가고 있으며, 발전 전략은 제1단계 세계적 경쟁력을 갖춘 콘텐츠 개발, 2단계 세계적 연결망(Global Network) 갖춘 배급유통 사업 실행사로 성장하는 것이며, 제3단계로서 세계수준(World Class)의 디지털 엔터테인먼트 상표(Digital Entertainment Brand)로 정착.

#### 7.5. (주)플리텍디자인

플라스틱을 소재로한 제품개발 및 마케팅

#### 7.6. (주)컬처메이커

교육콘텐츠 유통과, 용품 유통이 주목적. 전 세계 무술인들을 대상으로 한 교육콘텐츠 제작(태권도, 가라데, 유도, 검도, 쿡후, 격투기 등). 목표 시장 2억의 마샬아트 시장 대상. 정보화 단계가 지나면 본격적인 정보 유통단계가 옴(2년후). 본격적인 디지털 정보들이 광케이블을 타고 빛의 속도로 경제적 가치를 창출하며 유통될 것임. 그때 전세계 거대 자본들과 아시아 국가가 경쟁할 만한 정보(콘텐츠)가 있다면 무술 콘텐츠가 가장 유력함. 이 분야에 전 세계적으로 시장이 형성되어 있고, 서구의 자본과 경쟁을 할 시에도 문화적 권위와 가치를 인정받을 수 있을 것으로 예상.

#### 7.7. (주)IRI

색채관련 데이터 베이스 구축과 손쉬운 정보활용방법 연구를 통한 색채정보 비즈니스.

### 8. 벤처로서 차별화된 역량(강점)과 약점

#### 8.1 (주)212

최장년도의 노우하우(Know-how)와 신상품 개발력, 마케팅, 기획력

#### 8.2. (주)윤디자인연구소

11년동안 업계 1위를 가지고 온 폰트가 핵심 역량이였으나 그런 핵심역량은 다른 핵심역량(정글이나 Cool PT)로 옮겨가고 있다. 약점은 마케팅이라고 생각함.

#### 8.3. (주)이미지드림

장점은 최정상 수준(High-End)의 디자인과 완성도, 디자인 신뢰도.

약점은 높은 가격, 시장의 미성숙, 그에 따른 매출의 부진, 전문인력수급의 어려움 등등

#### 8.4. 엔토디자인

고유 브랜드인 ‘에이라이프(alife)’의 경우, 엔토디자인 내부의 디자이너 외에 외부의 실력 있는 프로젝트 디자이너들이 함께 디자인을 진행하기 때문에 디자인 경쟁력의 측면에서 우위를 확보. 기획에 있어 디자인, 생산관리, 유통에 이르는 전체 비즈니스 프로세스를 관리하기 때문에 시장의 요구에 신속하게 대응하여 디자인을 하는 즉시대응체계(QRS: Quick Response System) 구축이 용이하고 일괄관리를 통한 비용절감으로 순익구조에서도 경쟁력 확보.

경영 컨설팅, 유통 전문회사 등과의 제휴로 시장 관리 측면에서도 높은 경쟁력 보유.

디자인 경쟁력을 중심으로 한 브랜드 비즈니스를 전개할 수 있는 시스템을 갖춘.

반면 비즈니스 초기에 필연적으로 뒤따르는 문제인 자금압박이 최대의 약점.

유통 채널 등 상대적으로 시장지배력을 갖출 수 있는 기반이 상대적으로 우위를 점하지 못하고 있다는 것도 약점

#### 8.5. (주)오콘

장점으로 추진력과 기획력, 외부인프라 구축능력, 특화된 기술, 자본력.

단점으로 질적으로 우수한 대량의 인재영입에 어려움.

#### 8.6. (주)디자인 모을

장점은 상식에 의한 전략으로서 매출증가, 조직력강화, 클라이언트관리, 근무환경개선, 의사결정이 신속함으로 디자인결과물, R&D등 발전의 여지가 없다면 이에 대응한 즉각적인 의사결정을 수시로 실시.

#### 8.7. (주)폴리텍 디자인

디자이너 오너가 아닌 전문 경영인에 의한 경영되고 있는 점.

디자인 개발과 관련한 플라스틱 소재 및 성형 관련 전문 컨설턴트 확보하여 디자인 파트의 컨트롤 및 실무 추진

#### 8.8. (주)컬처메이커

글로벌 마켓을 상대하는 마켓 전략구사. 예를 들어 태권넷 사이트는 우리 나라에서 가장 많은 외국인이 방문하는 사이트로 현재 95개국에서 방문하고 있는 글로벌 사이트로 매출 역시 해외 쪽에서 더 많이 발생), 약점은 자금쪽이 될 것이다. 자금의 부족으로 인한 글로벌 마케터 및 재무 전문가 영입에 어려움(연봉 8000만원 이상).

#### 8.9. (주)IRI

국내 칼라트렌드를 읽어낼 수 있는 10년간의 정량화한 마켓칼라 데이터 및 한국인의 색채감성척도연구 등 관련 기초연구내용. 전담 디자인 리서치팀의 운용.

### 8.10. Absolut Design(프) : 적극적 실현의지

무엇보다도 일을 되게하는 것이다. 제대로된 기업이란 원칙에 충실하다. 앞서 말했듯 고객이 이해 못하면 직접 만들어 보여주는 것 같은 것이 한 예다. 이것이 강점이다.

### 8.11. Avant Premiere(프) : 규모

강점이라면 모든 영역의 디자인 문제를 해결할 수 있는 인력과 규모를 갖춘 것이다. 이런 모습은 프랑스에선 예외적인 것이다. 전통적으로 프랑스의 디자인 조직은 작은 피라미드 구조였다.

### 8.12. GFT PIXEL FACTORY GmbH(독)

디지털 기술 등 신기술에 대한 폭넓은 지식과 노우하우, 세계적으로 분포한 여러 회사 간의 네트워크가 강점이다. 또한 작다는 이유자체가 강점이기도 하다. 앞으로는 작은 회사가 유리하다고 본다.

### 8.13. ma ma Interactive System Design , PRIMEL INTERACTIV(독)

장점은 자유로운 상상과 아이디어 전개.

단점은 회사가 작다 보니 프로젝트 내용이 거의 대부분이 결정된 상태에서 세부 사항만 고치라고 넘어오는 경우가 많다. 우리 기업이 작은 것이 문제긴 하지만 매사 규모로 판단하는 관행을 지적하고 싶다.

### 8.14. Real Informationsdesign GmbH(독)

단점은 규모가 작다보니 마케팅에 문제가 있고, 타기업에 비하여 프리젠테이션 기법이 그렇게 화려하지 못하다.

## 9. 경쟁우위 부문(예: 비용우위, 차별화, 집중화 전략 등)

벤처의 경우 비용우위를 중요시하는 저급제품보다는 차별화나 퀄리티를 우선시하는 고급제품을 목표로 하는 고부가치 산업위주로 규모의 경제보다는 차별성을 통한 이익 제고를 목표로 하는 경우가 많다. 그러나 어느 단계가 되면 차별화에 더하여 비용우위를 확보하기 위해서도 노력해야 한다고 보고있다. 다음으로 집중화, 유통채널의 글로벌화 등을 주요 전략으로 보고 있었다.

### 9.1. 하부 지향적(down stream)성

디자인벤처는 소규모여서 큰 회사의 경우 그 규모 때문에 모든 상황에 적절히 대응하지 못할 때 쉽게 변신 적용할 수 있다.

### 9.2. 집중화

### 9.3. 정보화

정보화를 통한 부대 비용의 감소

## 10. 성공적인 목표달성을 위해서 효과적인 경영전략의 수립과 실행을 준비하고 있다면 무엇인가

전사원의 회사공동 경영방식, 분야별 능동적 아웃소싱, 외부 자본 유치에 주력, 프로젝트별 세부 관리, 브랜드 마케팅 등이 디자인 벤처가 취하는 대표적 경영전략들이었다.

### 10.1. 자본 유치

조만간 본격화될 디지털정보 유통시대를 위해 안정적인 수입원 창출과 장기적이고 지속적인 투자를 병행할 수 있는 경영전략 필요의 필요성을 느끼고 있었으며, 관련하여 대규모 자본영입을 통한 시장선전 및 이미지 선점 규모화, 시스템화, 시너지 풀(Synergy Pool) 구축을 위해 상장사 매수, 인수 합병을 전략도 벤처 전략의 주요 부분이라고 보고 있다.

### 10.2. 분야별 아웃소싱과 연계

외부 관련 전문분야 기관(마케팅/회계사/변호사)과 협조(Co-Working)연계 및 자문(Consulting)을 받기도 한다. 또한 관련 기업 협력 체제 구축, 디자인 개발, 인재 확보도 중시 여긴다.

### 10.3 프로젝트별 세부관리

한 예로 프로젝트별 업무관리표를 만들어 업무시 전 사원이 자신의 프로젝트별로 투여된 시간을 기입하여 프로젝트 별로 들어간 일반관리 비용도 함께 계산한다고 한다. 이는 외국의 팀 쉬트(Time Sheet)와 비슷한 형태로, 관리부에서는 프로젝트별로 매출과 전사원이 기입한 인건비 + 각종비용을 산출하여 그 프로젝트가 이익을 내고 있는 것인가 파악하고 비슷한 프로젝트는 이전 것과 비교해 업무의 효율성이 향상되었는가 비교 분석한다. 이를 통하여 장단기적으로 성장성이 없거나 수익을 내지 못하면 그 프로젝트는 종결시키기도 한다.

한 예로 보스턴 컨설팅의 방식처럼 Cash Cow, Star, Dog 등으로 분류하여 사업성여부를 판단하고 계속할 것인지 아니면 그 프로젝트를 종료할 것인지를 결정한다고 한다.

### 10.4. 브랜드 마케팅

장 단기적으로 주체적 디자인 컨설팅 전략 추진과 자체 브랜드 상품 진출 및 입지 확보에 노력하는 경우가 많다. 성공적인 브랜드 비즈니스 실현을 위한 전략의 하나로 'ABC(Awareness, Business, Concentrativeness)'라는 전략을 구사하기도 한다. 이는 브랜드 런칭 초기단계에서는 차별화 전략을 통해 브랜드 인지도(Awareness)를 높이고, 다음 단계에서는 비용절감과 소비자 니즈가 많은 아이템 공략을 통해 판매신장(Business)을 도모하고, 최종적으로 대표적인 주력 제품개발 등을 통해 브랜드 이미지를 굳혀 응집력(Concentrativeness)을 높여나간다는 전략이다.

전시나 매체를 통한 홍보, 온라인 사이트를 통한 유통 및 홍보, 오프라인 유통 거점 확보같이 브랜드 인지도를 높이고 고객과 커뮤니케이션할 수 있는 기회를 창출한다. 다음 단계로 소비자 니즈가 많은 아이템 선정에 비롯하여 생산라인 조정, 플랫폼 디자인 개념 적용 등을 통한 비용절감, 파생 브랜드(또는 서비스)를 통한 비즈니스 포트폴리오 강화 등을 통해 비즈니스 경쟁력을 강화한다.

### 10.5. 프로젝트 특성의 파악과 품질 유지

해당 프로젝트가 기업의 대외적인 인지도 유지, 대내적인 내부 결속력 유지에 도움이 되는가 안 되는가를 파악하고 이후 매출중심구조로 가게 되었을 때 개별적으로 품질(Quality) 저하의 문제에 대한 철저한 경계를 하고 있었다.

### 10.6. System화, Synergy Pool 구축을 위한 상장사 매수, 인수합병

대규모 자본영입을 통한 시장선전 및 이미지 선점 규모화, System화, Synergy Pool 구축을 위해 상장사 매수, 인수합병을 추진하고 있다.

## 11. 성공적인 디자인벤처 비즈니스를 위한 아이템 도출 및 디자인개발을 위한 차별화된 혁신 방법

디자인벤처의 세부 전략은 이전의 디자인 전문회사의 경험을 바탕으로한 이의 개선과 차별화에서 출발하는 것으로 보인다. 사업성에 대한 좀더 과학적인 분석과 객관적 평가에 초점을 맞추고 있다. 또한 사업 상대자로 고객(client) 선택에 좀더 신중을 기하고 있다. 이는 이전의 수직적 용역 관계보다는 수평적 파트너 관계를 중시함으로써 일을 주는 대상이 아닌 같이 일할 사람(기업)의 시각에서 판단한다는 것이다.

### 11.1. 과학적 분석

보통 연간 매출은 과거에 대한 분석을 토대로 그 다음 분기에 대한 시장을 예측으로 이루어진다. 디자인 개발은 과거 소비자 만족도를 조사하고 이를 바탕으로 앞으로 개발되어야 할 제품의 예측한다. 이런 일련의 작업의 결과로 시장을 좀더 명확히 접근 할 수 있으며 무엇보다 시장 예측능력을 갖추어 명확한 매출 목표를 달성하도록 논리적 사고를 강조한다.

### 11.2. 신중한 타겟 설정

아무리 디자인을 잘해준다고 해도 제대로 활용하지 못하거나 가치에 대해서 인지하지 못할 것 같은 경우에는 아예 접근을 하지 않는다.

### 11.3. 열린 태도와 파트너십의 적극 활용

기업이 스스로 다한다고 생각하는 순간 그 벤처는 실패의 길로 들어서게 된다. 소비자가 판단하



고 소비자가 만들어가고 소비자가 소비하며, 기업은 단지 그들이 놀 수 있는 장을 만들어 준다는 인식이 필요하다. 또한 내부의 디자이너 외에 외부의 많은 프로젝트 디자이너들과의 파트너쉽을 통해 디자인개발을 진행하고 이를 위해 인센티브, 로열티 제도 등을 운영한다는 점이다. 그러나 이러한 개발 시스템은 이태리를 중심으로 여러 사례가 있는 만큼 이를 면밀히 분석하여 좀 더 우리 실정에 맞는 전략을 세울 필요가 있다고 한다.

#### 11.4. 적정 가격의 유지

어떤 경우라도 저가공세를 하지 않는데 그 이유는 한번 저가로 인식이 되면 그 꼬리표는 떼기 힘들며 그 후에는 자연스럽게 이익을 유지하려면 수주량을 늘려야하고 이로 인한 압박은 디자인의 질을 떨어뜨리기 때문이다. 그러기 위해서는 세계수준의 디자인만을 해야겠다는 각오가 필요하다.

#### 11.5. 벤치마킹

최고를 벤치마킹 하여 닮아야 할 것과 차별화해야 할 것을 결정한다. 선진국의 시장조사를 통하여 선진기술을 국내 고유 아이템과 연계시키어 다국적 언어 및 도구가 될 수 있는 아이템 발굴을 연구하는 것도 세부 전략으로 꼽힌다.

#### 11.6. 고객중심의 디자인개발

고객을 위한 디자인 발전내용의 통합인 만큼 멋진 시각적 효과보다는 실제적 실현에 중심을 둔다. 그러기 위해서는 고객의 의도에 밀착하도록 노력.

### 12. 디자인벤처 비즈니스 창업과 운영을 위한 특별한 교육을 받은 경우가 있는가

국내의 경우 대부분의 기업이 벤처와 관련한 특별한 교육을 받는 경우는 드물었고 경영전문가나 해당 분야의 학자들을 초청해 특강을 실시하거나 한국디자인진흥원의 ‘디자인벤처 창업 및 경영’ 교육을 받는 경우가 가끔 있고, 오히려 업주가 일반 벤처 창업과 운영에 관한 경험을 쌓거나 직원들이 디자인 경영포럼 등의 세미나에 부분적으로 참여하는 수준이었다.

해외의 경우는 아예 이러한 교육자체가 불필요하다고 보고 있는데 벤처기업이 교육과 실무를 구분, 대비하는 것을 하나의 관행(dualism)으로 인식하고 이렇게 구분하는 것 자체를 하지 말아야 한다고 보고 창조적 여가와 일을 결합하는 것을 오히려 이상적으로 생각하고 있었다. 또한 일단 개방적 사고와 미래지향적인 태도를 가진 사람을 선호하는데 이들은 일을 통해 스스로 배우고자 하기 때문이다. 이것이 벤처기업 구성원의 자질이기도 하다. 그러나 프랑스의 경우 진흥기관(VIA)에서 분야를 위한 재교육을 실시하고 있었는데, 컨퍼런스 참가나 필요한 사람에게 재교육 신청을 받아 실시하는 것, 특정 분야에 전문기술을 갖고있는 대기업에 요청하여 재료박물관을 만들거나 해당 정보를 요청하는 방법이 있었다.

### 13. 디자인벤처 비즈니스로서 성공한 사례나 제품

#### 13.1. (주)윤디자인연구소

윤서체 폰트. 간결하고 심플한 형태로 윤디자인의 대표작. 정글(디자인 포탈 사이트)과 이의 지속적인 연구 개발.

#### 13.2. 엔토디자인

아직은 시장에서 크게 성공한 제품이 없다. 벽시계 아이템인 ‘스타킹’과 ‘블랙홀’ 시리즈 프로젝트로 디자이너 김인희씨가 디자인하고 우리가 지원, 마무리한 제품으로 타제품에 비해 독특한 디자인이면서 수입품에 비해 가격이 낮은 틈새 공략형 제품으로 제품판매주기가 긴 것이 강점이자 성공적이라고 할 수 있다. 하지만 온라인업 브랜드의 특성상 제품의 라인업이 어느 정도 갖추어진 뒤 판매에서 크게 성공하는 제품이 뒤따를 것으로 예상된다.

#### 13.3. (주)오콘

나잘란 박사 : 시사만평 (김현호), 강다구 박사: 의학퀴즈 (김현호), 댄스 게임: ‘Let’s Dance’(선명규), 롤루라라 캐릭터(우지희), Doze: 온라인게임(선명규), Car Accessory Brand: ‘Cool Gay’(우지희).

#### 13.4. (주)컬처메이커

태키 캐릭터(전 세계 10개국으로 수출되는 대한민국의 캐릭터), 태권넷(세계 최고의 태권도 포탈 사이트).

#### 13.5. Absolut Design(프)

에어 프랑스 프로젝트.

#### 13.6. Euro Design(Avant Premiere, 프)

최근에 수주한 빠리 근교용 전철 프로젝트. 컴페를 통하여 그간 이 분야를 지배하던 다른 회사를 제치고 따낸 것이다. 현재 환경요인과 승객 서비스 분석 시스템을 분석 중인데 프랑스에서 이런 종류 컴피티션의 특징은 먼저 엔지니어링 부분 파트너를 선정하여 이들과 공조하여 지원하는 것이다. 클라이언트는 둘의 역량과 협조체계를 고려하여 선발하므로 일단 선정된 후에도 프로젝트 진행에 무리가 없고 성격이 변질되는 경우도 없다. 이 회사는 시멘스와 공조했고 알스트롬이나 다임러 크라이슬러와 공조한 다른 회사들이 있었다.

#### 13.7. Valorisation de l’nnovation dans l’Ameublement(진흥기관, 프)

무명의 회사가 개발한 제품을 적극 마케팅하여 성공한 경우가 있었다. 유명 디자이너를 초청하여 워크숍을 개최하여 결과를 내고 참여 디자이너를 훈련시킨적도 있다. 작품으로만 나왔던 유

명 제품을 리에디션하여 VIA 상표를 붙여 판매하여 성공한 경우도 있다.

### **13.8. ma ma Interactive System Design , PRIMEL INTERACTIV**

블라우푹크트(Blaupunckt)가 생산하는 자동차 오디오의 새로운 입력 방식을 연구하고 있는데 바퀴를 이용한 피드백(feedback) 마우스 원리를 적용해보고 있다. 좋은 결과를 예상.

### **13.9. Real Informationsdesign GmbH**

루프트한자가 목표하는 국제표준(ISO 9241) 개발을 위한 사용자 매뉴얼 지침을 만드는 일로 유저인터페이스 구성이 관건이었다. 다음이 드레스너 뱅크 프로젝트와 벤츠, 블라우푹크트와 보쉬의 자동차 항법장치 개발, ERCO사 조명 조절장치, DISTEFORA의 PDA 항법장치, 시멘스의 자동 컴퓨터 단층 촬영장치 등이 있다.

## **14. 기타 상기 주제와 관련된 의견**

### **14.1. 디자인 벤처는 새로운 비즈니스모델**

현재 이전과는 다르게 다양한 운영 방식을 구사하는 디자인 비즈니스가 많으나 각각이 벤처로서 형태를 갖춘 것인지 확신하지 못하고 있었다. 기존의 비즈니스 모델과 차별화하는 전략이 있다면 일단 벤처로서 가능성이 있다고 봐야할 것이다. 따라서 오늘날 디자인비즈니스는 디자인벤처 비즈니스로 구분없이 해석될 수도 있다. 디자인 없이 기업이 생존 못한다는 것은 이미 거론 할 여지가 없는바 디자인 고유의 행위만 가지고도 이미 벤처 이상의 가치를 지니고 있다는 인식이 선행할 것을 주장하고 있다.

### **14.2. 벤처 역량과 사회 환경의 결합**

현재의 국내 상황은 투자기관과 언론매체를 비롯한 일부 사회의 인식과 지원이 벤처를 만들고 없애는 상황으로 보인다. 이러한 상황에서는 어떤 회사를 만들어서 어떤 비즈니스를 할 것인가 하는 문제보다도 기업홍보(IPO계획)에 대해서 더 많은 고민을 하게 하는데 이것은 부차적 문제에 노력을 낭비하는 것이라고 한다. 미국과 같이 금융산업이 안정되고, 투자관점이 비교적 장기적인 국가나 오랜 세월을 통해 이제는 어느 정도 디자인 인프라가 구축되었다고 하는 이태리의 경우를 생각하면 현재 국내에서 디자인벤처를 한다는 것은 상당히 힘든 일이라고 보고있었다.

### **14.3. 디자인 고유의 가치 창조에 주력**

전자레인지리를 잘 디자인해서 유럽시장의 70%를 차지해도 한 대당 몇 천원 남기는 부가가치 창출은 대단한 것이 아닐 수 있다. 가구 업계의 선두인 IKEA가 연간 매출이 30조가 넘고, 브랜드 가치가 40위권 초반이라고 해서, 상대적으로 매출이나 정량적 가치가 적은 알레시에 비해 더 좋은 회사이고, 더 좋은 비즈니스를 했다고 단정할 수는 없다. 비즈니스가 경제적인 가치창출을 배

제하고는 성립될 수 없는 언어적 정의를 가지고 있지만, 지금 디자인벤처를 지향하는 회사들은 보다 대승적인 차원에서 어떤 회사가 되어 어떤 가치를 남길 것인가에 대한 고민을 해야 한다고 보고 있었다. 좀더 많은 기회요인을 찾아 더 큰 발전을 이루는 동시에, 그것이 단발적으로 끝나지 않고, 계속 이어질 수 있는 디자인 자산으로, 장기적인 관점에서 디자인 커뮤니티 발전을 견인할 수 있는 인프라 스트럭처로 정착시키기 위한 노력까지 장기적 비전을 가질 것을 주장한다. 또한 진정한 디자인벤처라 일컬을 수 있는 ‘좋은 회사’가 될 수 있고 ‘좋은 비즈니스’로 기억될 것이라고 강조하고 있다.

#### 14.4. 이익 창출 시스템의 구축

‘누구라도 맥도날드 보다 맛있는 햄버거를 만들 수 있다. 그러나 아무나 맥도날드처럼 햄버거를 많이 파는 시스템은 만들 수 없다.’는 말처럼 이익 창출의 시스템을 구축할 것을 제안하고 있다. 클라이언트 기반의 사고를 버리지 않는 한 디자이너는 영원한 산업화 시대의 하청용역의 침범일 수밖에 없다. 클라이언트는 소비자들이며 그들을 움직이는 디자인회사가 가치 있는 기업으로 자리 매김 할 것이다.

#### 14.5. 정보의 폭넓은 활용과 창출

현재의 정보화 단계가 지나면 본격 적인 정보세상이 오는데 그것이 정보 유통의 단계라고 한다. 광케이블을 타고 빛의 속도로 정보들이 사고 팔린다. 여기서 한국이 외국 선진국들에게 팔 정보는 무엇이 있는가? 반면 우리가 사다 볼 정보는 어떤 것이 있는가를 인식하여 정보제작을 통한 미래의 시장에 대비하는 것도 디자인벤처의 전략으로 꼽고 있었다.

#### 14.6. 성장 강박관의 해소

또한 일정 매출을 올려 기업의 입지와 시장 파급효과를 거두었다면 계속적인 성장 기대나 반드시 재정적 수치로 성공을 가늠하지 않는 태도를 가질 필요도 있다(알레시나 브라운의 예처럼).

#### 14.7. 소프트웨어 중심의 개발

당장 앞일보다 사회의 전반적 경향을 바라볼 줄 알아야 한다. 예를 들어 인구학적 문제 같은 것인데 독일의 경우 10년 전까지만 하더라도 자기의 직업을 평생 지켜 나가는 직선적 일생 (straight biography)의 패턴을 갖고 있었으나 지금은 중간 중간 직업과 삶의 방식을 바꾸는 모습을 보인다(bent biography). 그리고 질(quality)과 최고품(high end)이 항상 비례하는 것도 아니고 그 연관성이 모호해지고 있는 것을 느낀다. 질이나 취향은 이제 지극히 개인적 취향의 문제가 되어 디자이너나 마케팅 하는 사람이 일방적으로 규정할 수 없게 되고 있다. 이 상황에 대처하기에는 소프트웨어 중심의 개발이 유리해 보인다.(ma ma Interactive System Design , PRIMEL INTERACTIV)

## 7. 디자인벤처 비즈니스 파악을 위한 웹 설문(web survey) 분석



























## 8. 회의록

### ▪ 1차회의

때/곳: 2000,09,01/협회사무국, 참석자: 이순중, 민경우, 이권표, 채승진

토의내용

- 디자인벤처의 정의: 기존 디자인 전문회사와 차별성 도출, 성장 가능성 가시화
- 디자인벤처의 문제(기존 기업환경에서 생존 전략과 방법): 어떤 디자인 대상을 다루는가 vs 어떤 방식으로 디자인 문제를 해결하는가

### 세부

토의주제

1. design venture 의 정의와 문제에 관하여

정의:

- 크게는 기존의 design consulting firm에 포함됨
- 그러나 다른 기업의 디자인 의뢰에 따라 디자인 자문을 하기보다는 자체적 디자인 개발에 큰 비중을 둠.
- 자체적 디자인 개발은 특수기술이나 단일기술이 아니라 종합적인 디자인 기술을 기반으로 디자인 특유의 가능성을 상품화함.
- 이때 ‘디자인 기술’이라 함은 idea 개발, 다양한 신제품 개발, 문화를 상품화하는 기술 등 상품화와 직접 관련된 기술을 뜻함.
- 따라서 개발 품목은 디자인을 통하여 주요한 이윤을 창출하게됨.

문제:

- 대기업의 자체 디자인실의 제품 개발과정과 디자인벤처의 그것간의 차이점은 무엇인가? 상품판매를 통한 기업의 매출액 증가가 목표가 아닌 소비자의 의견이 직접 반영된 소비자 수요 중심의 제품이나 지역 특성화에 관련된 문화 상품 등 대기업이 손대기 힘든 영역의 제품 개발이 예일 것이다.(OXO Grip, 212의 지역 문화상품 개발 등)
- 기업 모델 변천의 트렌드에 준하여 비즈니스 모델화하는 접근 방법은 어떤가?
- 조직의 특성이 적절히 반영되어야 함.
- fact base 라기보다는 tool base 라고 할 수 있는가?
- 결과로서 제품이 디자인 base인지 idea base 인지 어떻게 구별할 것인가? 즉, 제품에 포함된 여러 요인 중 디자인 factor(substance)를 어떻게 가려 뽑아낼 것인가?
- 현재의 디자인 트렌드 중심의 경영 방식과 디자인벤처 가능성을 어떻게 연결시킬 것인가? 핵심기술은? 조직특성은? 자금조성 방식은?

## 2. 추후 조사과제

- 디자인벤처 영역의 다양성 조사
- 디자인벤처의 idea 차별성 조사
- 사업 차별화 방안 연구
- 사례연구

### ▪ 2차회의

때/곳: 2000,09,15/협회사무국, 참석자: 이순중, 민경우, 이건표, 채승진

회의 내용

- 디자인벤처의 정의, 영역, 특성, 아이디어 차별성: 전략적 제품의 개발
- 조사부문 분담 및 연구일정 확인: 문헌연구, 국내의 디자인벤처 현황 및 요구사항
- 사례연구 방법협의: 협력기업의 기존 과제를 중심으로 정리 후 프레임워크 설정
- 자문위원 선임

### 세부

#### 1. 회의 순서

##### 1) 디자인벤처 정의

디자인벤처의 경우 크게는 기존의 design consulting firm에 포함된다고 볼 수 있다. 80년대 후반 부터 본격화한 산업(제품)디자인을 다루는 디자인전문회사의 창업은 말 그대로 전문인력으로 구성된 소규모 조직을 기반으로 디자인개발을 중심으로 특화된 기업만큼 벤처비즈니스의 조건을 완전히 갖추고 있었다고 볼 수 있다.

그러나 최근들어 다품종 소량생산이 일반화하고 광범한 영역에서 기술수준이 평균화함에 따라 다른 기업의 디자인 의뢰에 따라 디자인 자문을 하기보다는 자체적 디자인 개발에 큰 비중을 두는 디자인 개발사례가 늘어나고 있다. 이처럼 자체의 전문적 디자인 기술을 바탕으로 소프트웨어 나 하드웨어 관련 독자 제품을 개발하여 이익을 남기는 사업 유형을 디자인벤처 비즈니스라고 정의할 수 있다.

여기서 디자인 기술의 특징은 자체적 디자인 개발은 특수기술이나 단일기술이 아니라 종합적인 디자인 기술을 기반으로 디자인 특유의 가능성을 상품화할 수 있는 기술을 말한다. 또한 이 '디자인 기술'이라 함은 idea 개발, 다양한 신제품 개발, 문화를 상품화하는 기술 등 상품화와 직접 관련된 기술을 뜻한다. 따라서 신개발품은 디자인을 통하여 주요한 이윤을 창출하게되고 제품에 있어 디자인이 주요부가가치를 창출하는 요소가 되는 것이다.

벤처기업에 대한 용어는 여러 가지로 사용되다가 최근에 정착되고 있는데 미국의 경우 Venture Business라는 용어를 사용하지 않고, 기술 집약적 신생기업(New Technology-based Firm : NTBF)라는 용어를 사용하며 "고위험, 고수익": 사업에는 Venture Project라는 용어를 사용하며 일본은 벤처비즈니스(Venture Business : VB)라는 일본식 영어 표현을 사용한다.

우리 나라의 경우 과거에는 모험기업이라는 용어를 사용했으나, 우리 나라 사람들이 모험기업은 너무 위험하다는 선입감이 강해, 요즘에는 언론을 중심으로 벤처기업이라는 용어로 통일하여 사용하고 있다. 그러나 미국은 자본 및 경영중심으로, 한국은 기술중심으로 생각한다는 면에서 미국의 벤처기업 모형과 우리 나라와 일본의 벤처기업 모형간에는 상당한 차이가 있으며, 소수의 핵심 창업자가 기술혁신 아이디어의 개발과 상업화 목적으로 하여 설립한 회사라고 보는 것이 가장 일반적인 정의라고 볼 수 있겠다. (Bollinger et al., 1983)

## 2) 디자인벤처의 영역

3) 디자인벤처 아이디어의 차별성: 디자인 전략 개발(doblin group의 예), 전략적 제품의 개발(옥소 그림의 예: www.oxo.com, www.sapient.com, www.dscience.com) 감성위주의 제품개발 등

## 4) 디자인벤처의 특성

## 2. Task & Process(기획서 6-8-10-12P.참조)

1) 벤처 비즈니스의 내용, 전략, 프로세스의 특성 및 종합적인 요구구명

2) 혁신적 아이디어도출 (방법)

3) 비즈니스전략 기획서

4) 성공사례

5) 창업훈련 프로그램: 실제로 개발해 봐야한다. 검증에는 A.연구보고서가 나온 다음, B.연구진행과 함께 기존 디자인 전문회사(KODAS)의 프로젝트로 진행하는 방법이 있다.

6) 종합정보지원 전문시스템개발: 여러 사례를 분류하고> 분류 framework를 설정 후> parameter 설정> profile 형성의 예가 있다.(프로파일 형성의 예는 doublin group의 innovation landscape를 참조)

## 3. 9.10월 중 할 일(12P 참조)

1) DV관련 문헌연구

- 일반, 기술, 디자인중심 벤처 비즈니스 이론
- 비즈니스구조, 단계, 가치도출 및 전략, 관리 특성

2) 국내외실무 디자인벤처의 현황 및 요구종합도출

- 구조, 아이디어제이션, 기회도출과 전략기획, 상업화 및 경영관리
- 상기 사항의 분석 및 요구구명
  - : 설문인터뷰
  - : 국외출장

## 4. 자문위원 및 자문위원회의

1)위원

- 하한수, 디지털벤처
- 김영세, 외국벤처
- 이유섭, 아나로그벤처

2)자문회의(12P참조)

- |                            |       |
|----------------------------|-------|
| 1. 연구내용, 방향, 방법 및 기대효과 설정후 | 9-10월 |
| 2. 디자인벤처의 개념적 구조모델 설정후     | 12월   |
| 3. 디자인벤처 비즈니스기법 개발후        | 3월    |
| 4. 디자인벤처 정보시스템 개발후         | 5월    |

5. 예산집행 및 관리

- 1) 매월 연구비 통장입금(\*연구원확인/통장번호...
- 2) 집행영수증

6. 다음 회의까지 진행할 것

- 1) www.core77.com에 들어가 외국사례의 특성을 살피고 특징별로 분류해볼 것.
- 2) 학회발표 등록

2000년 한국디자인학회 가을 학술발표대회 예비참가 신청서 1

제목: 디자인벤처 분석을 위한 프레임웍 설정에 관한 연구  
 - 세계 디자인벤처 현황의 사례를 중심으로

발표 유형: 구두 발표

발표자: 이순중 (서울대), 이건표 (KAIST)

2000년 한국디자인학회 가을 학술발표대회 예비참가 신청서 2

참가유형: 발표

이름: 민경우, 채승진

소속: 명지대학교, 한국기술교육대학교

전자우편: szchae@kut.ac.kr

논문제목(안): 디자인벤처비즈니스의 개념모델형성

Conceptual Model for Design Venture Business

분야: 디자인매니지먼트

연락처: 041 560 1195, 011 758 4590, fax: 041 560 1224, 충남 천안시 병천면 가전리 307

**• 3차회의**

때/곳: 2000.09.26/협회사무국, 참석자: 이순중, 민경우, 이건표, 채승진

- 디자인벤처의 영역, 특성, 아이디어 차별성: 전략적 제품의 개발, 프로세스 특성화, 프로세스 중 특정 단계 중점 진행, 특정 기술(기술의 세트)를 전문적으로 담당.

- 조사부문 분담 및 연구일정 확인: 문헌연구, 국내외 디자인벤처 현황 및 요구사항
- 연구관련 디자인학회 봄학술 대회 발표 주제 선정: 디자인벤처분석을 위한 프레임워크 설정에 관한 연구(이순중, 이건표), 디자인벤처비즈니스의 개념모델형성(민경우, 채승진)

#### • 4차회의

때/곳: 2000,10,14/동승동, 참석자: 이순중, 민경우, 이건표, 채승진

- 연구관련 디자인학회 봄학술 대회 발표 주제확정 및 주요 내용 확인 및 검토
- 디자인벤처의 정의 및 영역 협의 계속: concept refining

#### 세부

1. 자문위원 선임: 김영세, 이유섭, 하한수, 조동성, 임창영
2. 2000년 디자인 가을 학술대회 학술 발표

디자인 벤처 분석을 위한 프레임워크 설정에 관한 연구 - 세계 디자인 벤처 현황의 사례를 중심으로 이순중(서울대), 이건표(KAIST)

디자인벤처 비즈니스의 개념모델형성

Conceptual Model for Design Venture Business

민경우, 명지대학교 산업디자인학과 Kyung Woo Min, Myongi Univ.

채승진, 한국기술교육대학교 디자인공학과 Sung Zin Chae, Korea Univ. of Technology and Education

Keywords: design venture business, business model, design innovation

3. 다음 모임: 10월27일

4. 토의내용 정리

-디자인벤처의 정의: 디자인 컨설팅 펌이면서도 자기 브랜드를 가지고 무언가 생산하는 회사.  
(채)

-디자인벤처는

- a. 다루는 영역(제품, 최종 디자인되는 제품)에 의해 (예:OXO 등),
- b. 디자인 연구 요소(활용방법) 중의 세부 분야와 방법에 의해(인간공학 중심, 기계가공 중심, 재료개발 중심, 색채연구 중심 등),
- c. 디자인 프로세스 상에서의 특정 시점에 의해(시장조사, 컨셉개발, 연구, 스타일링, 목업 등)분류할 수 있다. 물론 통계 상 대부분의 디자인 전문회사(벤처)는 첫번째 항목에 속한다.

디자인벤처란 기업에 속해 있는 디자인 부서가 아닌 독립 디자인전문회사로서 최종 디자인되는

제품, 혹은 디자인 활용방법, 프로세스 시점 등의 특성화한 고유영역을 중심으로 모험적 전략을 가진 디자인 전문회사를 이른다.(이건표)

영역: 전반적 디자인 컨설팅 펌 또한 전반적 의미에 있어 디자인벤처라고 볼 수 있지만 본 연구에서 한정하는 벤처는 위에 언급한 고유영역을 가진 특성화 된 디자인벤처를 의미한다.

가치: 유연성, 모험성, 기동성, 민첩성, 협동성, 유목적

전략: 위의 가치를 실현시킬 수 있는 방법들(다음 연구과제)

## 5. 다음 모임에 연구해 올 것

DV의 정의 계속

DV의 영역 계속

DV의 가치: 개성, 문화, 조형 등

DV의 특성 계속

DV의 전략:

목표:

이념: 시장 중심, 소비자 제일주의 등

철학: 변화 지향, 다양성 확대, 감성 지향, 개성표현

조직: 정보 및 자료 네트워크 중시, 특수 전문가 네트워크

프로세스: 프로세스 상 특정 시점 강조

## 6. 학술발표 원고 발췌

### a. 벤처 비즈니스와 디자인전문회사

<벤처 비즈니스>

벤처 비즈니스(venture business)는 ‘위험(기업)사업’이란 뜻으로 어느 정도 용어의 뜻이 통하는 외래어이지만 비록 익숙한 말이라도 벤처기업(venture enterprise)이란 말은 직역하면 ‘위험(기업)기업’이란 다소 어색한 뜻이 된다. 미국의 경우 Venture Business라는 용어를 사용하지 않고, 신생벤처(New Venture) 또는 기술집약적 신생기업(NTBF: New Technology-based Firm)이라는 용어를 사용하고 있으며, “고위험, 고수익” 사업에 벤처 프로젝트(Venture Project)라는 용어를 쓰고있다. 우리 나라에서는 과거에는 모험기업이라는 용어를 사용했으나, 우리 나라 사람들이 모험기업은 너무 위험하다는 선입감이 강해, 요즘에는 언론을 중심으로 벤처기업이라는 용어로 통일하여 사용하고 있다. 그러나 벤처 비즈니스라는 일본식 영어 표현이지만 벤처기업보다는 원래 뜻을 잘 살리면서도 우리 사회에 점차 정착되어 가는 추세이므로 굳이 다른 용어를 찾을 필요는 없다고 본다. 한편 미국의 벤처기업 모형과 우리 나라와 일본의 벤처기업 모형간에는 상당한 차이가 있는데 미국은 자본 및 경영중심으로(예: venture capital), 한국은 기술중심으로 생각하는 경향이 있다.

우리 나라는 97년 말의 경제 위기 이후 산업 구조의 개편 과정에서 정보기술 산업의 확산과 벤처열풍을 타고 2000년 1월말 현재 벤처기업수가 5천개를 돌파했다. 그러나 5천 2백여개 가운데 150여 개 회사가 창투자 지분을 매각하는 등 벤처기반 만료요건에 해당되어 등록이 일단 취소된 것으로 나타났다. 이를 유형별로 살펴보면 다음과 같다.

- 연구: 895개 업체(17.2%)
- 특허: 967개 업체(18.5%)
- 신기술: 1,726개 업체(33.2%)
- 기타: 1,62개 업체 1(31.1%)
- 이상 합계: 5,212 (99년 중소기업청 자료)

#### <디자인전문회사와 디자인벤처>

80년대 후반부터 본격화한 산업(제품)디자인을 다루는 디자인전문회사가 창업하였다. 디자인전문회사는 말 그대로 전문인력으로 구성된 소규모 조직을 기반으로 디자인개발을 중심으로 특화한 기업인만큼 벤처 비즈니스의 조건을 그대로 갖추고 있었다고 볼 수 있다. 따라서 디자인벤처의 경우 크기는 기존의 디자인전문회사(design consulting firm)에 포함된다고 볼 수 있다. 여기에 산업환경과 기술체계가 정보산업과 컴퓨터 기술 기반으로 이동하고 산업 및 기업 조직이 장치 위주에서 지식 및 인력 위주로 개편됨에 따라 좀더 모험적이고 공격적인 디자인벤처 비즈니스의 모델 형성이 요구되고 있다

#### b. 디자인벤처 비즈니스 정의

최근들어 다품종 소량생산이 일반화하고 광범한 영역에서 기술수준이 평준화함에 따라 다른 기업의 디자인 의뢰에 따라 디자인 자문을 하기보다는 자체적 디자인 개발에 큰 비중을 두는 디자인 개발사례가 늘어나고 있다. 이처럼 자체의 전문적 디자인 기술을 바탕으로 소프트웨어나 하드웨어 관련 독자 제품을 개발하여 이익을 남기는 사업 유형을 디자인 벤처 비즈니스라고 정의할 수 있다. 여기서 디자인 기술의 특징은 자체적 디자인 개발은 특수기술이나 단일기술이 아니라 종합적인 기술로서 디자인 특유의 가능성을 상품화할 수 있는 기술을 말한다. 또한 이 '디자인 기술'이라 함은 아이디어 개발, 다양한 신제품 개발, 문화를 상품화하는 기술 등 상품화와 직접 관련된 기술을 뜻한다. 따라서 신개발품은 디자인을 통하여 주요한 이윤을 창출하게되고 제품에 있어 디자인이 주요부가가치를 창출하는 요소가 되는 것이다.

#### c. 디자인벤처 분류의 프레임웍

##### <디자인 결과물에 따라>

우선 가장 쉽게 어떤 특정 디자인벤처의 고유영역을 분류할 때 떠오르는 것이 그 회사가 디자인 해내는 고유의 최종 디자인 결과물일 것이다. 어떤 디자인벤처의 경우 통신기기를 전문 고유영역으로 한다거나 혹은 운송기기를 전문으로 한다는 등의 고유영역을 가질 수 있다. 이의 대표적인 예로 '손잡이'만을 고유영역으로 하고 이에 다양한 디자인을 전개함으로써 성공한 예가 미국

의 'OXO'사라고 볼 수 있다. OXO 사는 주부들이 활용하는 다양한 주방기구에서 손잡이 부분에 많은 불편함을 느끼는 것에 착안하여 손잡이에 특수한 재질, 표면처리를 활용한 인간공학적 디자인을 적용

#### <프로세스 시점상 특정 위치 고유영역화>

다음으로 최근 들어서 나타나고 있는 디자인벤처의 특질이라고 볼 수 있는 것인데 제품 개발 프로세스 상의 시점상의 위치를 고유영역화 하는 것을 들 수 있다. 즉 디자인벤처의 영역이 프로세스상의 연구 단계, 스타일링 단계, 구현 단계 어느 시점을 고유영역으로 하는 디자인벤처인가를 말하는 것이다. 많은 경우의 디자인벤처의 경우 대개 제품개발 프로세스상의 최종 개발 구현 단계에 위치하고 있거나 아니면 스타일링 단계에만 머무는데 비해 근래에 들어서는 기획 및 전략 연구단계에 위치하여 디자인 전략 및 기획의 설정을 고유영역으로 하는 디자인 벤처도 있다. 이의 대표적인 디자인벤처로서는 미국 시카고에 위치해 있는 '더블린 그룹(Doblin Group)'을 들 수 있다. 더블린 그룹은 디자인 혁신을 위한 디자인 전략을 전문으로 하는 디자인벤처로서 이들의 최종 결과물은 어떤 물리적 제품이 아니라 '디자인 브리프 (Design Brief)'나 전략적 모형이다. 또 다른 예로 들 수 있는 것이 이태리의 '미래 컨셉 연구소 (Future Concept Lab.)'이다 이 디자인벤처는 최근의 각종 디자인 트렌드만을 연구하는 곳으로서 다양한 생활의 시나리오의 제안을 전문으로 하고 있다.

#### <전문 디자인 방법의 고유 영역화>

디자인 방법상의 고유 영역화이다. 주로 디자인전문회사의 경우 '형태 스타일링'을 그 회사의 고유 방법으로 내세우고 있으나 이는 점차 다양해지고 있다. 가령 어느 디자인벤처는 디자인 제품의 구조 분석만을 전문 영역으로 한다던가 어느 디자인벤처의 경우는 소비자의 행동연구만을 전문적으로 한다던가 하는 것이 이러한 예이다. 이렇게 디자인 방법을 특성화하여 성공한 예는 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 미국의 '이-랩(E-Lab.)'은 사용자의 행동관찰만을 전문으로 하여 소비자의 숨겨진 니즈를 파악하는 디자인벤처이다. 특히 이 회사는 비디오를 사용한 문화인류학적 접근 방법 (Video Ethnography)을 독자적으로 개발하여 활용함으로써 사용자 중심 디자인을 이루는 디자인 벤처로 널리 알려져 있다. 이외에도 '헨리드레이퍼스 어소시에이츠(Henry Dreyfuss Associates)'는 인간공학적 접근방법을 전문으로 하여 성공하고 있다.

### • 5차회의

때/곳: 2000,10,27/협회사무국, 참석자: 이순중, 민경우, 이건표, 채승진

- 연구자별 세부 연구 방향 확인



## ▪ 6차회의

때/곳: 2000,11,10/협회사무국, 참석자: 이순중, 민경우, 이견표, 채승진

- 디자인벤처의 전략(성공요인) 도출: 고유의 가치를 개발하여 자체적으로 사업운영, 자신이 직접 경영, 위험감
- 디자인벤처 유형 조사: 1. 디자인을 하는 벤처, 2. 자체 제품/브랜드 개발
- 영역별 연구일정, 해외 연구출장 2001년 2월, 설문 및 자문위원회 토의 항목 작성

## 세부

- 기존 디자인전문회사와 차별성>자체 브랜드 소유
- SING 'Speed/Intergated/Network/Global'(조동성)
- Self Initiated Value, Self Brand
- 디자인 고유기술을 중심으로 + 생활가치
- 고유의 가치를 개발하여 자체적으로 사업운영, 자신이 직접 경영, 위험감수
- 1. 디자인을 하는 벤처, 2. 자체 제품/브랜드 개발
- 기술 핵심: 이미지
- 최종 아웃풋은?: 벤처 기획의 도출은 어떻게 하는가? 기획서 작성 요령.
- 사례분석:
  - 벤처 기회를 찾아나가는 방법론의 제시 +
  - 전반적인 프로세스 확인/제시
  - 'how' 가 아니라 'what' 이 되는가?
  - 벤처 패러다임 정당화
    - 1.벤처 특성>디자인벤처 특징
    - 2.전세계 사례 추출>특성 아이템화
    - 3.설문 조사: 국내+국외(30개): 1월 중
    - 4.일정 점수 수준 이상 추출>성공 요인/사례 추출>사례연구 정밀화
    - 5.실증적 요인 추출+문헌상 사례 결합
    - 6.성공요인(일반화 모형)/기준 설정
    - 7.국내기업에 적용/벤처 모델 만들기

이론적 프레임 워크 필요

- 설문을 통하여 알 수 있는 것은? 위의 사례에서 질문 항목 추출
- 아이디어제이션 특성
- 참신한 아이템 + 독특한 전략
- 알레시: 재료의 특성을 극대화(구찌, 옥소..)

추후일정:

- 이건표 교수 연구일정 잡기
- 해외 출장 2001년 2월
- 설문안(자문위원에 질문용) 잡아오기
- 채승진 회의에 발표/제기될 목차

## ▪ 7차회의

때/곳: 2000.1.26/협회사무국, 참석자: 이순중, 민경우, 이건표, 채승진  
<국내설문 및 인터뷰> 1월 26일(금)-1월31일(수)

### 1. 목적

- \* 일반디자인 및 디자인벤처기업 대상 공통설문
  - 국내디자인벤처 현황
    - : 디자인전문/디자인벤처의 차이
  - 디자인벤처 주요 및 부족지식 파악
    - : 혁신, 전략, 방법, 프로세스, 경영관리

### \* 디자인벤처기업 설문

- 디자인벤처의 기본적 속성
  - : 일반벤처/디자인벤처 차이
- 디자인벤처 성공요인

### 2. 대상

\* 디자인전문회사: 50명/30-40대 중견 In-house 디자이너: 50명/교직 (40대 미만): 50명/벤처종사자(타분야이되 제품생산): 50명

### 3. 설문/인터뷰 내용

#### \* 인구학적 질문

- 현재 하는 일은?  
(전통적인 디자인, 특수분야...)
- 연령, 성별, 경력

#### \* 벤처의 이해

- Venture 사업에 대해 얼마나 알고 있나(Venture 과정상에서)?

#### \* DV의 필요성

- (디자인벤처의 필요성) 현재 작업(전통적인 디자인)의 만족도와 DV의 관심?

- (DV의 필요성) 왜 DV를 생각하고 있는지?

: 현 직업의 위기,....

\* DV의 특성

- (디자인벤처 특성) 디자인벤처와 일반벤처의 차이점은?

- (디자인벤처 영역) 디자인벤처와 관련해서 가능하다고 생각되는 영역, 분야 등등은?

\* DV의 성공요인은?

-(DV의 성공요인)

: 혁신적 아이디어, 마케팅, 경영 등

\* DV의 주요기술/요구

- (디자인벤처 주요기술) 디자인벤처를 하기 위해 본인이 중요하다고 생각되는 요소는?

: 혁신적 아이디어, 마케팅, 경영.....

- (디자인벤처 보충기술) 보충해야하는 기술은?

- (DV창업관련요구) DV 창업을 하기 위해 현재 가장 필요한 것은?

: 혁신적 아이디어, 자금, 경영지식, 인력구조

\* DV의 교육 프로그램

- (DV 교육프로그램) Venture 창업과정에 관한 교육 프로그램이 디자이너에게 필요하다고 생각하나?

- (DV 교육프로그램) 필요하다면 어떤 지식의 교육이 필요한가?

: 아이디어제이션, 사업기획, 마케팅기술, 경영방법

<국외설문/인터뷰> 2월5/월~11/일) 또는 2월 12/월~18/일

- 방문(美日 7-8개, 유럽7-8개) 面接

- 사전DV우수업체 선정, 방문일정확인, 질문전달

- GK, Inno 등등

## ▪ 8차회의

때/장소: 2001,1,31, 14:00-16:00/한국산업디자이너협회 사무국

참석자: 이순중, 민경우, 이진표, 채승진

토의사항:

1. 해외 조사일정 조정: 2001년 4-5월 중

2. 설문지 및 설문 방식 정하기:

2.1. 설문지: 이진표 선생님 안을 배포하여 기본 데이터를 얻고(표본수 200개 내외: 제품디자인, 웹디자인, 시각/패키지 디자인 벤처로 한정하여, 전문회사협회(한), core77(미), 기무라(일), 까르

멜로씨(이)에게 도움요청) 이를 바탕으로 좀더 세부적인 설문을 실시하거나 심층 면접을 실시 (표본수 50개 내외)

2.2. 웹을 통한 통계: 설문조사용으로 웹구축하고 이를 바탕으로 mapping, high ranking 조사

3. 중간보고를 위한 자료정리(2/14) 및 프리젠테이션(2/26) 준비: 아래

1. 전체요약 5쪽 이순중, 채승진

-연구진행경과 요약

-내용요약

2. 왜 벤처인가? 5쪽 채승진

-기업환경의 패러다임변천

-벤처 비즈니스의 탄생배경

-디자인벤처의 현황

-문제점

-디자인벤처 연구필요성

-연구목적

\* 문헌연구, 기업환경변화 통계수집, 변화의 키워드 수집

3. 벤처기업의 본질 5쪽 채승진

-벤처기업의 정의: 법적 해석

-벤처기업의 특성(일반기업대비: 기술, 조직, 경영관리...)

\* 문헌연구 및 대표적 벤처기업의 사례연구를 통한 벤처기업본질 파악(한국벤처협회 웹 참조)

4. 디자인벤처의 본질 10쪽 채승진

-디자인의 본질적 특성

-일반벤처와 디자인벤처의 차이

-디자인벤처의 기본적 특성

-디자인벤처의 성공요인

\*문헌연구, 전문가 인터뷰, 사례연구

5. 디자인벤처의 현황 사례연구 6쪽 이견표, all

-디자인기업 평가

-디자인벤처기업 선정

\* 인터넷을 통한 설문으로 직접사례연구실시

6. 디자인벤처 성공 사례연구 20쪽 all  
 -성공요인 : 디자인전략, 방법, 프로세스 등  
 \* 현장연구와 전문가 등의 인터뷰 병행  
 \* 업종 및 성공특성별 국내 5-10, 국외 5-10
7. 디자인벤처 성공요인 모형개발 15쪽 이순중  
 -디자인벤처의 성공요인 통합 : 이론적 연구와 실제 현장연구  
 -디자인벤처성공요인 모형 : 요인, 전략, 방법, 프로세스, 기타  
 \*전문가와의 공청회, 워크숍 등의 현장연구
8. 디자인벤처 비즈니스 전략개발 사례연구 20쪽 all  
 -모형적용 디자인벤처의 설립 사례  
 -성공모형 적용  
 \* 실제디자인전문회사와 공동사례연구
9. 첨부: 설문 및 인터뷰 50쪽 all  
 -DV 교육프로그램  
 -DV 성공사례 기업 세부

#### ▪ 9차회의

때/장소: 2001,7,21, 14:00-16:00/한국산업디자인협회 사무국

참석자: 이순중, 민경우, 이진표, 채승진

토의사항:

1. 전체 검토 : 방향, 주요내용 체크
2. 분담
  - 연구개요
  - 벤처 비즈니스
  - 디자인벤처 비즈니스
    - \* 벤처 비즈니스 설문분석
  - 성공적 디자인벤처 비즈니스 사례연구
    - \* 출장분석
    - \* 성공 디자인벤처기업분석
  - 디자인벤처 디자인혁신 기술 및 사업전략 모형
  - 디자인벤처지원 종합정보시스템

### 3. 추후 할일

- 여행보고서
- 설문 분석 및 추가요구
- 혁신기술 및 사업전략 모형 세미나
- 자문회의
- 포맷정리 및 편집

#### ▪ 1차 자문회의

때/곳: 2000,12,26, 19:00/리포항공

참석자:

은병수, 212Design, eun@212.co.kr, 02 5433 212, 011 322 7770

이유섭, KODAS Associates, kudas@chollian.net, 02 585 8936, 011 754 8936

하한수, ISM Design, hans@ism.co.kr, 02 579 3086, 011 232 3087

(이상 자문위원)

이순중, 민경우, 이건표, 채승진(이상 연구원)

#### 1. 연구개요 및 연구 경과 해설

- 1.1. 연구과제 개요해설, 배포 자료해설: 일반 벤처와 차별, 성공요인 추출
- 1.2. 연구경과 해설
- 1.3. 연구내용 및 방법해설, 학회 발표자료해설, 벤처 현황(5000영업체), 장단점, 프레임 워크와 성공요인 분석, SING, self initiated value, 차별화: process view, method view, output 차별화.(Doblin Group: 디자인 전략개발, Elab: 인간관찰, Design Science: 인간공학, OXO: 손잡이 개발 only)
- 1.4. 발견점 해설, process: style>concept, method: material>general, product: general>special

#### 2. 자문위원 토의

##### 2.1. 디자인벤처와 일반벤처의 차별점은 무엇인가?

- 3년전 산자부 주관 세미나에서 디자인기업의 정의와 구분에 대한 토론에서 디자인전문회사(design consulting firm)와 디자인생산전문회사(예: 알레시)가 거론됨. 이는 중점 육성 대상이 디자인산업인가 산업디자인인가의 문제로 전개됨. 이후 몇건의 디자인혁신전략 관련 연구있었는데 디자인전문회사의 연구와 98년도 조동성 교수팀의 산기반 과제가 그것임. 두 연구 모두 특별한 내용은 없다고 평가됨.
- 디자인벤처라고 반드시 양태가 달라야 한다고 보진 않는다. 디자인을 통하여 부가가치를 창출하면 된다.

## 2.2. 연구결과 활용의 방향은

- 디자인과 졸업생의 창업을 위한 매뉴얼 성격
- 디자인전문회사 스스로도 일정 기간 단위로 자기혁신의 해야할 필요성 있음. 이런데 활용도 가능. 먼저 기존회사의 비즈니스 방법 나열, 통계 정리 필요.

## 2.3. 색다른 사업 방향은 있는가?

- 문화산업은 우리 디자인의 오리지널리티를 찾고자한 것. 결과적으로 맞아 들어감.

## 2.4. 디자인벤처 성공의 기준은 무엇인가?

- 대기업에 가서 일 달라는 것은 협력회사지 전문회사가 아니다.
- 먼저 사업의 지속성이 보장되어야한다. 실력이 있더라도 겨우 한 달 매출없다고 문닫게 되는 것은 사업지속성의 개념이 없다고 본다. 따라서 벤처의 기준으로 근본적인 것은 1. 자기만의 고유한 노하우, 2. 특정기술에 대한 권리(right, 예: 로열티)확보를 통하여 시장경기의 민감함에서 탈피와 장기적 재정안정 확보. 3. 고유의 자산가치(equity)를 확보해야한다(예: 라이선싱할 수 있는 디자인 개발하여 주stock가치 높이기가 있는데 콘란, 썸지 등의 예).
- 거시적 안목이 필요하다. 과연 디자인 산업이 존재한다고 볼 수 있는가? 디자인 산업에 자금이 안흘러 들어오는 이유는 부가가치가 낮기 때문이다. 자금도 중력법칙에 따른다. 단적인 예는 디자인 기업 자체가 생존력이 약하다는 것이다. 현재 잘나가고 있다는 한샘이나 바른손을 디자인 기업이라고 할 수 있는가? 그간 디자인벤처는 물론 디자인전문회사에 대하여 업계나 정부가 제대로된 모델 제시를 못했다.
- 몇가지 가정을 해보자: 1. 투자자금이 있다면? 디자인 용역엔 투자 안한다.(Web agency, 인터넷 기업에 비할 때), 2. 디자인 중심의 제조업으로 개념 확장이 가능하다. 전형적인 디자인산업에 기준두지 말자. 3. 디자인벤처의 분명한 차이는 소유와 매니지먼트가 구분되어있는 것이다. 이점에서 위험부담(risk taking)을 안하는 기존의 기업 형태가 다르다. 그러기 위해선 업무분담이 잘 되어 있어야(경영, 기업, 펀드레이징, 기술개발의 역할이 분명하게 분담되어야한다.). 4. 여러 관련 부문을 많이 끌어들어 자금이 흘러들게 해야한다. 그러면 이 과정을 통하여 모델이 형성되고 투자자는 자신의 입장에서 사례를 통해 확신을 갖는다. 그리고 장기적 신뢰를 찾아야한다.
- 웹 상의 다양한 통로를 통하여 자기 광고와 사업 연결 가능성이 어느 시기보다 높다. 이를 이용하자.

## 2.5. 디자인벤처에 대한 투자자들은 개념은 무엇인가? 사업평가방법은 무엇인가?

- 현재는 조정단계(미국벤처)에 있다. 앞서 말한대로 다양한 부가 가치를 창조하는 여러 주변기업을 끌어 들여야한다.(패션샷, 모든 제조업). 자금은 시장 형성이 되는 곳으로 이동(예: 소프트웨어 회사의 미국, 중국이주)
- 두 카테고리(디자인산업, 디자인전문회사)를 모두 포괄해야한다.
- 디자인전문회사의 사업 경과 중에 아웃풋이 실용물이 아니면 안할 걸로 생각하는 시각의 교정이 필요하다.

- 방법으로 불필요한 것 다치우고 에센스만 쉽게 풀어 설명하는 것이 있다.
- 방법 중에 디자인(신제품)과 자금투입을 통하여 기존 제조업의 리모델링하는 것도 있다. 미국의 경우 사례가 있다.
- 경험으로 과거 3개의 투자회사가 접촉해왔는데, 사업 및 수익 분석을 통한 결론은 ‘디자인 회사는 투자할 가치가 없다.’는 것이었다. 반면 미국의 경우 ‘우리가 너희 모든 제품을 리디자인해 줄테니 스톡옵션 달라’라는 식의 접근이 있는데 이것도 우리 나라에서는 기업투명성이 없어 시도하기 어렵다.

## ▪ 2차 자문회의

때/장소: 2001, 4, 3/한국산업디자인협회 사무국

참석자: 구성희, 은병수, 이윤희, 하한수, 조동성, 이순중, 민경우, 이진표, 채승진, 윤세균

websurvey pw: dvl23

### 1. 성공사례 연구:

- 자문위원이 생각나는 것
- 현 운영기업에서 사례가 될만한 것

### 2. 연구방향제안

### 3. 연구목차

왜 벤처인가

벤처기업이란

디자인벤처의 성공사례 분석

디자인벤처 비즈니스의 디자인혁신기술 및 사업전략 모형수립

회의 내용

이순중: 개요해설

이진표: 중간실사시 진행한 프리젠테이션 자료 재해설

인덱스 서치 및 설정 > 조사 > 성공요인 도출success factor > 적용

은병수: 스트럭처는 간결해 보인다.

이순중: 실질적이어야 하겠다. 산자부에서 디자인벤처를 지원할 때 기준 법령의 기본데이터였으면 한다. 디자인벤처의 본질? 성공요인?

이진표: 연구결과가 법령적용의 기준이 되는 것은 민감한 사안이므로 주의필요.

이순중: 디자인벤처의 본질(중간보고서 11쪽)해설 및 관련 조언 요청

은병수: 요인 중에 전문성, 브랜드, 자체 상품개발이 절대적인 기준은 아닐 수 있다. 대부분의 디자인 컨설팅 사업은 이와 다르게 용역을 중심으로 이루어지기 때문이다. 기존 사업관행을 완전히 배제할 수는 없다. 특정 영역이나 프로세스 단계에 집중하는 방식은 좋다. 적정 기간 적정투자를 하여 최적의 효과를 만들어내면 그것도 벤처라고 할 수 있다.

브랜드에 인식은 두 가지가 있다. 하나는 212의 ‘비움’이란 시리즈에서 보듯이 단일 브랜드로 성



공하는 것이다. 또 다른 것이 모기업의 일련의 브랜드 창출능력도 브랜드 자신가치를 높이는 방법이다. 특정 기술에 대한 능력이 양적으로 증명되면 그것도 자신가치에 포함됨. 외국의 경우도 그렇게 많진 않다. 콘란이나 헤비타트 썸인 반면 보듬이나 브라운 같이 기업이 디자인 개발에 적극적으로 뛰어드는 것은 경우는 좀더 다양하다.

이건표: 잠깐 유럽 방문에서 느낀 것인데, 디자인에 있어 IT의 적용이나 노출도 정도가 반드시 벤처의 기준은 아닌 것 같다. 특정기술이 디자인 성공을 보장하는 건 아니다. (예: 이태리).

은병수: 게임이나 하이테크에만 집중해선 안되고 로우테크에 오히려 가능성 있어 보인다. 방법은 1. 전통적 내용을 혁신적으로 탈바꿈, 2. 상품 수출, 3. material dot com, 상품개발 브랜드 사업에 관심을 갖는 것이 요즘 일반 투자자들의 추세이다. 컨설팅만으로는 규모 키우는데 한계가 있으며 이것만으로는 주식투자자들에게는 돌아오는게 없다.

이순중: 브티크형, IT형, 개발형 등이 있는데, IRI의 경우 회사 브랜드(지명도)를 이용하여 교육 사업으로도 진출하고 있다.

은병수: 숫자(revenue)가 중요하다. 월간디자인의 랭킹조사는 신뢰성 없다. 자기가 직접 국세청 자료를 가지고 분석하여야. 최소한 3/25 이후에 나오는 '부가세 공급가액 증명원'을 기초로 해야 한다. 국세청에 자료요청으로 간단히 처리가 가능한데, 이마저도 안지켜지고 있다. 잡지사의 통계로는 매출액이 디자인에서 나온 것인지 제조 혹은 인쇄비인지 구분이 안되고 있다.

구성희: 연구의 타겟이 어디인가? 전략가이드인가? 사례연구 조사를 통한 자료제시? 반드시 돈 잘버는 비결만으로는 아닌 것 같다. 독일교수가 언젠가 공간사 특강에서 독일과 한국 예술작품 분석 사례로 학문적인 체계를 세우는데 있지 않은지? 말로 안되는 부분(창조적인 면, 직관적인 면 등)이 있는데 이에 대한 네이밍이 필요하다고 본다. 프론트의 경우 innovation 과 speed 가 모토다. 예로 관리형 기업, 전략형 기업 등등의 말이 있는데 기업에선 이런 개념을 나중에야 안다. 이런 것을 잡아줘야한다.(예: 피터 드러커) 자료만 모아봐서는 도우에 한계가 있다.

이순중: 새로운 가치를 제시하는 것도 중요하다. 앞으로의 가이드로서, 지적체계로서 내용도 주요하단 지적으로 이해한다.

이건표: 벤처 성공사례로 제대로 된 대상을 추천 받고싶다.

이순중: 보고자료 18쪽에 선정한 사례를 평가하고 추천 바란다.

은병수: 한번보고 좋은 사례를 이메일로 알려 주겠다. 성장 단계별로 구분하여 평가할 필요도 있다. 한참 성장선상인 기업, 이제 시작기업, 쇠퇴기업 등 재무재표 분석을 통한 결과분석(예: '잘해서 돈벌었다', '아이템은 좋았으나 반드시 그렇지는 않다', 아이템보다 마케팅으로..)도 필요하다, 신용정보회사에 의뢰(용역줘서)하면 세부 내용을 알 수도 있다.

이순중: 혁신모형 있다면, 인터뷰시 질문항목(212의 경우 제공가능), 사례가 있으면 알려주기 바란다.

은병수: 질문항목을 이메일로 보내 놓고 방문 인터뷰 방식이 가장 효율적이라고 본다.

이건표: 일단 기준 틀을 만들고 맞추어 보자.

### ▪ 3차 자문회의

때/장소: 2001, 5, 4/한국산업디자인협회 사무국

참석자: 구성희, 은병수, 이유섭, 이순중, 민경우, 이진표, 채승진, 윤세균

#### 1. 목적

- 혁신적 디자인가치 발굴기법 및 구조 연구
- 비즈니스 기회도출 및 전략수립 기법연구
- 창업교육 및 훈련환경 연구
- 종합정보 전문시스템 개발

#### 2. 연구의 내용 및 방법

연구의 내용은 크게 디자인벤처의 특성을 추출하고 이를 통하여 성공적 디자인 벤처의 성공요인 모형을 개발하여 이를 실제 또는 가상 디자인벤처에 적용해보는 세 가지 요소로 구성된다. 이를 세부 항목으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

##### 1. 왜 벤처인가? (9월 30일)

###### 1-1. 기업환경의 변화와 벤처 비즈니스의 형성배경

포괄적인 기업환경의 패러다임 변천을 살펴보고 이를 통하여 벤처 비즈니스가 나타나게된 전반적 배경을 살펴본다.

(주로 문헌적 연구방법을 활용하며 다양한 기업환경에 대한 변화 통계 수집과 이로부터의 키워드 추출이 주를 이룬다)

###### 1-2. 디자인벤처에 대한 연구의 필요성 및 문제 제기

앞서 연구한 기업환경의 패러다임 변천과 벤처 비즈니스의 활성화에 비추어 디자인의 현황을 조망하고 디자인의 이러한 패러다임에의 동승치 못하는 문제점을 제기하고 디자인벤처에 대한 연구의 필요성, 목적 등을 파악한다.

(문헌연구 및 인터넷을 통한 디자인전문회사의 현황 조사 등의 방법을 활용한다)

##### 2. 벤처기업의 본질 (10월 31일)

일반 대기업과 비교하여 벤처기업의 차이점과 그 특성을 밝힘으로써 벤처기업의 본질을 이해한다. 벤처기업이 갖춰야할 법, 매니지먼트, 기술 등의 다양한 요인을 파악한다.

(문헌연구 및 대표적 벤처기업의 사례연구를 통하여 벤처기업의 본질을 정의한다)

##### 3. 디자인벤처의 본질 (12월 31일)

디자인의 본질적 특성을 파악하여 열거한 다음 앞서 연구된 일반 벤처기업의 특성과 비교하여 이의 유사점과 차이점을 파악한다. 이를 통하여 디자인벤처라고 할 때 갖추어야할 기본적 특성 목록 및 성공요인 등을 열거한다.(문헌 연구 및 전문가 인터뷰, 사례연구의 방법을 활용한다)

#### 4. 디자인벤처의 현황 사례연구 (1월 31일)

앞서 파악된 디자인벤처의 특성 목록에 비추어 국내외의 현 디자인전문회사를 평가하고 이중 디자인벤처에 해당되는 전문회사를 선정한다.

(인터넷을 통한 설문으로 직접 사례연구를 수행한다.)

#### 5. 성공적 디자인벤처 사례 연구 (2월 28일)

앞서 선정된 디자인벤처 중 성공적인 디자인벤처를 선정하여 이의 정밀한 사례연구를 통하여 이들의 성공요인, 방법, 프로세스, 전략 등을 이해한다.

(선정된 성공적 디자인벤처를 직접 방문하는 현장연구와 전문가 등의 인터뷰 연구를 병행한다.)

#### 6. 디자인벤처의 성공요인 모형개발 (3월 31일)

앞서 연구된 2, 3의 일반 벤처기업 및 디자인벤처의 이론적 성공요인과 실제 현장연구를 통해 파악된 디자인벤처의 성공요인을 통합하여 디자인벤처의 성공요인을 모형화 한다. 이 성공요인 모형에는 성공적인 디자인벤처가 되기 위한 전략, 지침, 디자인 방법, 프로세스 등이 포함된다.

(전문가와의 공청회, 워크샵 등의 현장연구를 수행한다.)

#### 7. 디자인벤처 비즈니스 전략개발 사례연구 (5월 31일)

앞서 개발된 모형의 예시 및 타당성을 검증하기 위해서 기존의 국내 디자인전문회사에 적용하여 이의 디자인벤처화를 이루거나, 아니면 새로운 가상 벤처를 설립하여 모형을 적용한다.

(실제 디자인전문회사와의 공동 사례연구를 수행한다)

### 3. 향후과제

- 해외세미나 개최 : 성공요인 및 디자인혁신기술 및 사업기회도출관련
- 디자인벤처 비즈니스 성공요인 및 미래방향 재정립
- 디자인벤처 비즈니스 아이디어혁신기술 및 사업기회도출전략 관련 모형개발
- 사례연구
- 상기를 토대로 한 디자인벤처 비즈니스를 위한 가이드북 개발
- 디자인벤처 비즈니스 훈련 및 교육 프로그램개발

### • 4차 자문회의

때/곳: 2001,8,16, 20:00/피어나(성북구 건복동 소재)

참석자: 은병수, 이유섭(이상 자문위원)

이순중, 이건표, 채승진(이상 연구원)

윤세균(연구 보조원)

## 1. 연구 결과 제출(안) 검토

은병수: 전체적 내용은 충실하다. 덧붙이자면 디자인벤처로 성공했다고 볼 수 있는 좀더 가시적이고 정량적인 기준을 제시했으면 한다. 예를 들어, 1)자사 브랜드의 소유와 이것의 수익성, 2)상장 여부, 3)로얄티를 받고있는가?, 4)인원별 수익성 등이 그것이다. 설문조사 대상기업을 상대로 부가세 공급가액 명세서를 받아보는 것도 일부 도움이 되리라 본다.

이순중: 조사 대상 기업 대부분이 설립된지 얼마 안되고, 기업 변신을 통해 벤처의 모습으로 돌아선 시점도 얼마되지 않아 측정할 만한 정량적 결과가 많지 않았다. 전문회계사를 고용하여 대차대조표로 수익성을 파악할 수 있겠으나 이것도 해당 기업이 움직여 주지 않으면 우리가 할 수 있는 일이 아니다. 그러나 최선을 다해 정량적 측정을 시도해보겠다.

은병수: 모 기업의 경우 2000년 기준 12억 투자에 매출은 9억이었다. 액면으로 적자지만 역시 장기적인 투자 과정에 있다고 볼 때 바로 수익성만 따지기는 무리가 있다는 점을 이해한다. 연구 결과 보고서의 앞에 간단한 가설을 제기하고 결론 부분에서 선언적이나마 이에 대한 결과를 제시하는 것이 어떨까한다.

## 2. 전체 연구에 관련한 부가의견

이유섭: 제품 혹은 제품디자인에서 각 아이템 당 초인류 브랜드 아니면 대부분 쇠퇴하고 있다. 자동차, 가전, 정보기기 모두 그렇다. 이는 제품디자인이 할 일이 없어짐을 뜻하고 관련 종사 디자이너들에게는 큰 위협이다. 이번 연구를 통하여 이에 대한 대안을 생각해 보았는가? 미국, 일본, 유럽의 우수 디자인 회사들도 매출이 줄어 어려워하고 있다.

채승진: 신자유주의 이후 세계적 현상으로 자본 부문에서 기업 합병이 빈번하여 대규모 산업생산 기반을 갖춘 기업의 수가 줄고 있다. 여기에 소비부문에서는 빈익빈 부익부의 현상에 따라 최고급품 이외에 중간 수준의 제품이 발붙일 곳이 점점 축소되고 있다. 세 번째 이유라면 과거 큰 구매력을 보여준 선진사회의 인구구조 변동이다. 가장 왕성한 소비지출을 할 젊은 층이 줄고 노령화 사회로 들어서고 있다. 현재로서는 정보산업만이 돌파구로 보이고, 문화사업도 어느 정도 시장성이 보인다.

### • 중간발표회 질의 및 부가 사항

때/곳: 2001,2,26, /한국디자인진흥원)

1. 산자부와 KIDP는 디자인벤처기업 선정사업을 벌이고 있다. 이 사업의 벤처심사규정이 있다면 참고하기 바란다.

2. 현재 벤처 펀드 60억이 지정되어있고, 4개 기업이 벤처로 지정되어 지원받고 있다. 앞으로 조합을 결성하여 100억을 조성하려하는데 기업지원보다는 project별 지원을 하려한다.

3. 디자인벤처설립을 위한 경영자 연수코스는 어떤가? 이에 대해 좀더 포괄적인 가이드라인을 마련하려한다.
4. 조례상에서 벤처의 자격구성 요소를 이해할 수 있는 가이드라인을 제시할 수 있었으면 한다. 또한 디자인보호법(제도적)과 연동하여 정부의 지원범위를 정할 수도 있다고 본다. 그러자면 디자인벤처 중에 옥석을 가릴 수 있는 기준을 제시해야한다고 본다.
5. 그간 현황조사에서 파악된 사항은 무엇인가? 의외로 벤처적 성향은 약했다. 아직은 전통적인 비즈니스 베이스가 강하다.
6. 천호선 의원(국회 디자인 전공자)의논하면 좋은 조언을 들을 수도 있겠다.
7. 특정한 survey 방법은 있나?  
기본적으로 서술적(descriptive)방법을 쓸 것이고, factor 분석이나 clustering도 가능할 것으로 본다. 현재 web address에서 35개 샘플이 조사되었다. 좀더 조사하고 그중 상위권에 있는 기업을 선별하여 심층 인터뷰를 통해 보강하려한다.
8. 디자인벤처에 대한 연구는 시기적으로 중요하다. 디자인벤처를 어떻게 정의하느냐에 따라 지원제도나 경영방식이 정해질 수 있다. 현재 문제는 디자인의 핵심능력을 벤처의 요건으로 보지 않고 투자가들도 투자 대상으로 안본다는데 문제가 있다.
9. 디자인 자문회사는 자체 브랜드를 개발할 수도 있겠지만 용역사업도 할 수 있다. 한 회사를 대상으로 각각에 대해 선별지원할 수 있다고 보는가? 이를 위하여 융통성 있고 현실성 있는 가이드 라인이 있어야하겠다. 예를 들어 50% 이상은 자체 브랜드(프로젝트)개발이어야 한다고 볼 때 이를 위한 자금(fund)를 누가 지원할 것이고, 연구시스템은 어떻게 유지할 것인가?
10. 학술적 연구는 유연하고 다양하게 하고 규정부분은 엄격하게 하는 것이 좋겠다.
11. 디자인벤처란 용어는 외국에선 안쓰는 것으로 알고 있다.
12. 디자인벤처의 요건은 타분야(에서 정한 정의를 비교하여 호환할 수 있는 것으로 정리하면 되겠다.
13. 산자부(정부규정, 조례)에 준한 것인가 아니면 디자인벤처 그 자체를 위한 연구인가?
14. 여러 유형으로 전략차원에서 제안할 수는 있겠지만, 법제화에 관련해서는 가이드라인을 제시할 수 있어야하겠다. YTN에서 정기적으로 벤처상을 수여하는데 이의 정의를 참고할 수도 있겠다.

## 9. 해외출장일정



6월 24

11:30 이순중, 민경우, 이진표, 채승진 인천공항 밀레니엄 홀에 집결하여 여행일정 재확인  
12:30 이순중, 민경우 암스텔담 행 KLM 탑승, 이진표, 채승진 프랑크푸르트 행 KAL905 탑승(13:15)(유럽시차 - 7시간)

(이후 일정은 이진표-채승진 팀의 것임)



17:30 프랑크푸르트 공항 도착  
18:30 S bahn 탑승(표 발행기 연구 Farkarten Maschinen)  
19:30 Hotel Graf 도착  
20:20 prof. Bernhard E. Buerdek과 만남 유학생 이재용씨 합류하여 저녁식사



6월 25일

07:00 아침식사, 이재용씨에 ICSID 홍보브로셔 20부 전달  
08:30 유학생 석현정씨 만남  
09:30 Pixel Company 방문, Wolfgang Henseler의 회사 소개와 인터뷰  
11:40 HfG Offenbach 방문, 뷁르텍 교수와 학장 만남  
14:30 Primel Interactive 및 ma ma Interactive System Design 방문, Stefan Karp(ma ma) 및 Marc Doersam, Wolfgang Hofbauer(Primel Interactive)와 인터뷰  
17:30 Real Informationsdesign GmbH 방문, Bernhard Pruemper와 인터뷰  
20:00 Buerdek 교수와 저녁(Zum Rat, Leonhardgasse 2, 60389 Frankfurt, [www.zum-rad.de](http://www.zum-rad.de))



출장중 활동 모습

6월 26일

07:30 아침식사  
09:00 Hotel Graf check out



10:00 Museum fuer Angewandte Kunst(현대미술관) 관람  
 11:30 프랑크푸르트 공항 도착  
 13:50 파리행 에어프랑스 탑승 AF1619  
 18:00 Hotel Mercury 도착, check in  
 18:30 저녁식사  
 20:30 호텔로비서 정경원 원장 만남

6월 27일



07:00 아침식사  
 11:00 Ensam 대학 방문, Ameziane Aoussat 교수 만남, 재학생 윤덕신씨 안내  
 12:00 점심식사  
 14:00 VIA 방문 Frederic Albert(documentalist) 및 Gerard Laize(Chief Executive)와 인터뷰  
 18:00 Absolute Design 방문, 대표 Christophe Pradere 씨와 인터뷰  
 21:00 저녁식사



6월 28일

07:00 아침식사  
 08:00 check out  
 09:00 이견표 교수 로마로 출발, 채승진 리용으로 출발

(이후 채승진 단일 기록)



11:50 Lyon Part Dieu 도착  
 13:00 Euro Design 도착, Berirand Medas와 인터뷰, 유학생 김지운 안내  
 17:00 Lyon Phenix Hotel check in  
 19:00 저녁

6월 29일

08:00 아침식사  
 10:00 파리행 TGV 탑승  
 12:00 파리로착, Hotel Mercury check in  
 14:00 과학박물관 관람

출장중 활동 모습



6월 30일  
 08:00 아침식사  
 09:00 라데팡스 관람  
 10:00 Orsyee Musee  
 14:00 Pompee Du Center  
 19:00 저녁식사



7월 01일  
 08:00 아침식사  
 15:00 드골 공항에서 프랑크푸르트행 비행기 탑승  
 16:30 프랑크푸르트 공항에서 이진표 교수와 합류  
 17:00 인천행 비행기탑승

7월 02일  
 13:30 인천공항 도착



▪ 출장중 면담자 및 안내자

Berhard E. BUERDEK  
 professor, HfG Offenbach  
 Buerdek@em.uni-frankfurt.de

Jae-Yong LEE  
 maya1971@hanmail.net  
 Max-Horkheimerstrasse 169(Zi:001)  
 42119 Wuppertal, Germany  
 tel +49 202 242 9847



Hyeon-Jeong SUK  
 hyeon-jeong.suk@tesign.de  
 www.tesign.de  
 Burg Suetz, D-53797 Germany  
 tel +49 (0) 22 46 / 94 89 14  
 fax +49 (0) 22 46 / 9 15 95 50

출장중 활동 모습





Wolfgang HENSELER  
 design director, GFT PIXEL FACTORY GmbH  
 wolfgang.henseler@gft.com  
 www.gft.com  
 Domstrasse 43, D-63067 Offenbach  
 tel +49 69 9 85 58 0  
 fax +49 69 9 85 58 222



Stefan KARP  
 Geschäftsfuehrer, ma ma Interactive System Design  
 skarp@ma-ma.net  
 www.ma-ma.net  
 Falkstrasse 72-74, 60487 Frankfurt am Main, Germany  
 tel +49 0 69 79 30 66 22  
 tel +49 0 69 79 30 66 23



Marc DOERSAM  
 designer, PRIMEL INTERACTIV  
 doersam@primel.net  
 www.primel.net  
 Falkstrasse 72-74, 60487 Frankfurt am Main, Germany  
 tel +49 0 69 716 716 01  
 tel +49 0 69 716 716 00



Wolfgang HOFBAUER  
 designer, PRIMEL INTERACTIV  
 hofbauer@primel.net  
 www.primel.net  
 Falkstrasse 72-74, 60487 Frankfurt am Main, Germany  
 tel +49 0 69 716 716 01  
 Bernhard Pruemper  
 Diplom-designer, Geschäftsfuehrer, Geselleschafter,  
 Real Informationsdesign GmbH  
 pruemper@real-design.de  
 www.real-design.de  
 Westerbachstrasse 47, D-60489 Frankfurt  
 tel +49 0 69 97 8453 0

출장중 활동 모습

fax +49 0 69 97 8453 22



Dr Ameziane AOUSSAT

Maitre de Conferences, HDR, ENSAM

ameziane.aoussat@paris.ensam.fr

151 Boulevard de l'Hospital, F-75013 Paris

tel +33 01 44 24 63 80, +33 01 44 24 64 20

fax +33 01 44 24 63 59

Gerard LAIZE

Chief Executive, Valorisation de l'innovation dans  
l'Ameublement

laize@mobilier.com

www.via.asso.fr

19-35 Daummesnil, 75012 Paris

tel +33 01 46 28 11 11

fax +33 01 46 28 13 13



출장중 활동 모습

Frederic ALBERT

Documentalist, Valorisation de l'innovation dans  
l'Ameublement

albert@mobilier.com

www.via.asso.fr

19-35 Daummesnil, 75012 Paris

tel +33 01 46 28 11 11

fax +33 01 46 28 13 13

Berirant MEDAS

designer, Euro Design(Avant Premier)

eurodes@imagnet.fr

26, rue Jacquard 69004 Lyon France

tel +33 478 309119

fax +33 478 277086

## 10. 디자인벤처 기업 현황

(2001. 8월말 현재)

회사명	대표자	주요생산품
(주)디자인텍홀딩스	김광선	테마관광상품개발
(주)유컴스	정복길	관광인터넷사이트개발 및 콘텐츠관광상품 개발
비탑	박봉식	문구류(필기류)
(주)두솔시스템	염우철	양화면 액정모니터
(주)원풍로자	최재익	디스플레이용품
(주)필코인터내셔널	김 경	핸드폰케이스
(주)씨큐텍	류택수	유가증권디자인개발 및 첨단보안 이원배합 카트리지
(주)디아트코리아	김재운	GIS활용을 통한 3차원 그래픽데이터베이스 구축
에스더리	이현경	나염방법을 통한 한복드레스
(주)도도	길준경	전문 어린이가구
(주)엘텍스	박정일	무선순찰관리시스템
(주)우경브이텔	주종대	LAN/WAN을 이용한 고속 다채널 동화상 전송시스템
(주)에이치인포메이션	양수현	3D영상제작
(주)보라존	김종덕	디지털 TV방송용 프로그램 및 방송용 디지털폰트 개발
대성상사	권혁필	문구용 잉크 전달 유도심 및 각종 잉크펜 낱(NIB)
(주)모닝아트	홍종무	분리형 커피메이커 개발
(주)데모라인	임승철	캐릭터 애니메이션을 응용한 웹메일시스템
(주)원창물산	김현제	양말
(주)하이테크미디어	윤봉수	웹사이버 커뮤니티
(주)컬처메이커	이승환	태키 캐릭터 제품
씨에이치	김흥인	Applicator, Swab, Lip & Eyeshadow Brush
(주)팀인터페이스	이성혜	유저 인터페이스 디자인
(주)글로리맵	이석기	입체위치 정보안내시스템
(주)디맥	전승묵	자동차디자인용품의 3차원 디지털솔루션응용 및 제조
(주)엘레강스	이훈돈	시계
크레오로	최우현	보석난집의 특수디자인개발

회사명	대표자	주요생산품
(주)이스턴마스텍	조청동	무선스피커, 패쇄회로TV 및 카메라
(주)골드삼삼닷컴	김태수, 조진상	CAD/Rapid Prototype System을 이용한 귀금속 디자인
(주)이미지드롬	홍상진	3D모델링/렌더링데이터 라이브러리 온라인디자인 전자상거래 사이트 구축
(주)컴넷인터넷	손장혁	인터넷 기능성 감성음향 캐릭터 개발
(주)성언정보통신	전기환	화상회의용 인터넷 컴퓨터 카메라
유신테크	이기석	체스놀이용 조립식 말판, 전시대 전환카드/딱지
인따르시아(주)	황인찬	바이오 원적외선 향기 스타킹입체 양말 디자인 개발
(주)자유선언	권정수	남성용 팬티(온도저하)통기성이 형성된 의류
(주)벽창호	최종순	천연식물 소재 웨이드커튼과 소품 및 원스톱 인테리어 디자인
유진	전문영	광고용시트, 그래픽시트, 매쉬구조합지원단
(주)에몬스가구	김경수	목재가구(가구무늬 전사방법)
예명지	예명지	입체망사기법을 이용한 장신구디자인
(주)컴텔텔레콤	조상진	전화기겸용 컴퓨터마우스
(주)프렌즈	정명선	On & Off결합의 캐릭터
(주)한국민예	오세양	분청사기도판
(주)넥스트엑스퀴지트	조문희	어패럴, 홈퍼니싱 제품 텍스타일
(주)매크로인테리어날	최명수	인테리어 생활소품
(주)알파테크놀로지	김광원	자동차 경보장치
(주)아이오컴퍼니	김 현	Brand Rental
(주)제로포인트	우정미	DESIGNKO 브랜드사업
(주)디자인채널	박옥경	보자기 패키지
(주)에프씨산업	유효식	주방용품, 가정용 공구 세트
(주)아트앤싸이언스	박천일	Web Character / Animation
(주)미래엔터프라이즈	정명범	신규브랜드 개발에 따른 신소재 및 디자인개발
(주)피오피뱅크	사공영활	EL SIGN(NEWPOINT)
(주)기어써지아이코리아	권현창	해외TV시리즈용 3D 애니메이션
(주)나우아트	강은숙	조립식 불박이 장식판의 결합장치를 활용한 벽
(주)디이더블유 코퍼레이션	우은화	신발디자인개발

뒤

## 간지 앞

간지 뒤

## 참고 문헌

### ▪ 벤처비즈니스 관련서적

- 김훈철, 장영렬, 「신제품 개발을 위한 전략적 사고법」, 김영사, 1991.  
전유상, 「경쟁의 시대와 기업의 혁신」, 어문각, 1994.  
김관형, 박주관, 「아이디어 발명기술로 돈버는 이야기」, 매일경제신문사, 1995.  
강동우, 미끼노노보루, 「벤처, 제3의 파도」, 삼성경제연구소, 1996.  
한정화, 「기술집약형 중소기업의 창업활성화를 위한 정책방향」, 중소기업연구원, 1996  
김선홍, 「벤처산업의 특성과 발전전망」, 벤처기업협회, 1997.  
산업연구원, 「벤처기업 실태 및 육성전략」, 1997.  
양현봉 외, 「벤처기업 실태 및 육성전략」, 산업연구원, 1997.  
정승화, 「벤처 창업론」, 박영사, 1999.  
서종상, 조학래, 「벤처, 중소기업 창업실무」, 세학사, 1999.  
홍성도, 「벤처기업론」, 학문사, 2000.  
배광선 외, 「벤처 기업의 발전 전략」, 을유문화사, 2000.  
피터 드러커 외(현대경제연구원 옮김). 「현상돌파의 사고력」, 21세기 북스, 2000.  
이장우, 「벤처경영」, 매일경제신문사, 2000.  
김병균, 「벤처산업의 미래전략」, 21세기북스, 2001.  
성소미, 「한국의 벤처 평가와 전망」, 비봉출판사, 2001.  
이상문 외, 「벤처창업과 성장전략」, 박영사, 2001.

### ▪ 디자인관련 서적

- 스티븐 모스, 「마케팅 경영기술」, 고려원, 1990.  
정경원, 「미래의 경쟁, 디자인에 달려 있다」, 디자인하우스, 1993.  
조동성, 「이제는 전략경영시대」, 민음사, 1993.  
채수명, 「디자인 마케팅」, 도서출판 국제, 1994.  
박내외 · 김원석, 「조직의 전략적 기술」, 한국경제신문사, 1994.  
정경원, 「디자인이 경쟁력이다」, 웅진출판, 1994.  
사도야마 야스히코, 정경원 · 제니스 김, 「디자인전략경영입문」, 미진사, 1995.  
조동성 · 이동현, 「디자인 디자인산업 디자인정책」, 디자인하우스, 1996.  
산업디자인진흥원, 「1998 디자인 센서스 조사연구」, 산업자원부, 1998.  
월간 디자인 제호 (1997. 1~2001. 7), 디자인하우스



월간 디자인네트 제호 (1998. 3~ 2001. 7), 월간 디자인네트  
 김승현, 「디자인 산업의 국제경쟁력 분석」, 서울대학교 대학원, 석사학위논문, 1997.  
 강우현 외, 「디자인사전(개정판)」, 안그라픽스, 2000.  
 VELLO HUBEL & DIEDRA. LUSSOW(홍석기, 김현, 조재경), 「디자인 초점」, 대우출판사, 2000.

## ▪ 보고서

중소기업청, 「벤처기업 지원총람」, 1998. 10.  
 중소기업청, 「실험실 벤처창업제도」, 1999. 5.  
 중소기업청, 「엔젤(Angel)투자 가이드」, 1999. 8.  
 중소기업청, 「중소기업 정보화 지원제도」, 1999. 4.  
 중소기업청 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업 실태조사보고」, 1997.  
 중소기업특별위원회, 「중소기업정책자금운용 개선방안」, 2000. 2.  
 중소기업협동조합중앙회, 「중소제조업 기술개발활동 실태조사보고서」, 1999. 12.  
 통계청, 「1998 산업총조사보고서」, 1999. 12.  
 한국상장회사협의회, 「상장협」, 1999년 춘계호.  
 홍성도, 「벤처비즈니스의 이해」, 학문사, 1997.  
 堀内俊洋, 「ベンチャー企業經濟論」, 文眞堂, 1997.  
 實業之日本社, 「ベンチャービジネス入門」, 1996.  
 日本 中小企業廳, 「中小企業技術革新制度」, 1999.  
 한정화 외, 「벤처백서」, 중소기업청, 2001.

## ▪ 외국서적

Medawar, P.B., 「Induction and Intuition in Scientific Thought」, Philosophical, Philadelphia, 1969.  
 Harding, H.W.(eds), 「The Need for More Creative Trend in American Education」, A Source Book for Creative Thinking, Charles Scribers Sons, New York, 1962.  
 Gregory, S.A., 「Creativity and Innovation in Engineering」, 1972.  
 Broadberty, G., 「Design in Architecture」, Wiley, New York, 1973.  
 O'Doherty, 「Psychological Aspects of the Creative Act」, in Conference on Design Method, London, 1963.  
 Lawson, B., 「How Designers Think」, The Architecture Press, London, 1980.

Hall, A.D., Hall, A.D., 「A Methodology for Systems Engineering」, Van Nostrand Reinhold Co, Princeton, 1962.

Cassidy H.G., 「The Sciences and Arts」, Harper, New York, 1962

Bronikowski, R.J., 「Managing the Engineering Design Function」, Van Nostrand Reinhold Co, New York, 1980.

Haefele, J.W., 「Creativity and Innovation」, Van Nostrand Reinhold Co, New York, 1986.

Jones, J.C., 「Design Methods」 Wiley, New York, 1980.

Raudsepp, E., 「Synectics」, Machine Design, Oct 16, 1969.

Owen, C.L., 「Notes on Design Methods」, Unpublished papers on Design Methodology Lecture, Institute of Design, I.I.T., Chicago, IL., 1983.

Wittkamp, J., 「Advanced Ideation」, Special Lecture, Institute of Design, I.I.T., Chicago, IL., 1981.

Doublin, J., 「Innovation」, Papers on Design Theory Lecture, Institute of Design, I.I.T., Chicago, IL., 1983.

Wright, M. and K Robbie, and C. Ennew, 「Venture Capitalists and Second Time Entrepreneurs」, in W. Bygrave et al., Frontiers of Entrepreneurship Research, Boston:Wellesley, 1995.

Wright, M. and K Robbie, S. Thompson, and K. Starkey, 「Longevity and the Life Cycle of MBOs」, Strategic Management Journal, 15, 1994, 215-27.

Zacharakis, A. L. and G. D. Meyer, 「A Lack of Insight: Do Venture Capitalists Really Understand Their Own Decision Process?」, Journal of Business Venturing, 13:1, 1998, 57-76.

Zider, R., 「How Venture Capital Works」, Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1998, 131-9.

Karl T. Ulrich, Steven D. Eppinger, 「Product Design And Development, McGraw-Hill, 2000.

R.J.Bronikowski, 「Managing the Engineering Design Function」, VNR, 1986.

James G. Bralla, 「Design for Excellence」, McGraw-Hill, 1996.

Dorothy Goslette, 「Professional Practice for Designer」, BT Batsford Ltd, 1984.

Alan topalian, 「The management Of Design Projects」, Associate Business Press, 1980.

Jim Morgan, 「Marketing for the Small Design Firm」, Whitney Library of Design, 1984.

## • WEB Site

벤처경영컨설팅센터-<http://www.venturesos.com/>  
 벤처스터디닷컴-<http://www.venturestudy.com/>  
 벤처창업경영연구소-<http://www.venturevalley.co.kr/>  
 신기술창업지원단-<http://htvc.kaist.ac.kr/>  
 삼성경제연구소-<http://seriecon.seri21.org/>

한국개발연구원-<http://kdiux.kdi.re.kr/>

기술혁신협회-<http://www.kati.or.kr/>

벤처협회-<http://www.kova.or.kr/>

월간 디자인-<http://www.design.co.kr/club/business>

## 간지 앞

간지 뒤

### 연구총괄책임자

이순종 서울대학교 교수

### 주관기관 연구원

민경우 명지대학교 교수

이건표 한국과학기술원 교수

채승진 한국기술교육대학교 교수

### 자문위원

은병수 212 대표

이유섭 코다스 대표

구성희 프론트 대표

하한수 ISM 대표

### 기술연구원

윤세균 한국기술교육대학교 대학원

김종균 서울대학교 대학원

오기태 한국과학기술원

## 주 의

1. 이 보고서는 산업자원부에서 시행한 산업디자인 기반기술개발사업의 기술개발 보고서입니다.
2. 이 기술개발내용을 대외적으로 발표할 때에는 반드시 산업자원부에서 시행한 산업디자인 기반기술개발사업의 기술개발결과임을 밝혀야 한다.

