kidp 한국디자인진흥원
KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

2012 디자인경영 인증제 체계개발
(최종 보고서)

2012. 08

CREACTIVE INC

제 출 문

한국디자인진흥원장 귀하

본 보고서를 「디자인 경영 인증제 체계개발」의 최종보고서로 제출합니다.

2012. 9.

수행기관: 크리액티브(주) 대표이사 허 민 구

책임연구원 : 이 성 일(수석컨설턴트)
연 구 원 : 김 재 민(컨설턴트)

디자인 경영 인증제 체계개발
(요약문)

I. 연구의 배경

1) 기업 주요 전략으로서 디자인 역량의 중요성 강화

□ 중소기업은 중장기 전략목표로서 기존제품과 차별화된 신제품 개발을 가장 많이 채택하고 있음

□ 특히 이러한 중장기 전략목표 달성을 위해 요구되는 핵심역량은 중요도 비중 순으로 기술R&D역량(27.1%), 영업·판매역량(18.9%), 디자인역량(16.8%)의 순서로 조사되었음[1)]

o 디자인 전담부서를 보유한 기업의 경우 기술 R&D역량 다음으로 디자인역량을 중요한 핵심역량으로 선정

o 이와 같은 결과는 디자인 역량이 기술연구개발 역량과 마찬가지로 기업의 가장 근본적이고, 모방이 어려운 지속가능한 경쟁우위의 원천을 제공함을 시사함

2) 디자인 역량 개발을 위한 자원과 환경의 부족

□ 하지만 중소기업의 성과제고 위한 핵심역량별 보유수준은 업계최고 수준을 100점으로 정의했을 때 R&D역량은 64점, 영업·판매역량 60점에 비해 디자인 역량은 56점으로 업계 최고수준 대비 심각한 비교열위에 있는 상황

□ 여기에 더해 부족한 디자인 관련 투자는 디자인 역량의 개발 보다는 신제품 개발에 집중되어 있어 중소기업의 디자인 역량 강화를 위한 투자는 부족한 실정임

o 중소기업은 비교열위에 있는 핵심역량 강화를 위해 2010년 기준, 기술개발 예산으로 평균 177백만원을 투입하고 있으나, 디자인 역량개발 예산은 73백만원으로 기술개발 예산의 40% 수준에 불과

o 단, 신제품 개발시에는 디자인 개발을 위해 평균 176백만원을 투자하고 있어, 중소기업의 디자인 투자는 대부분 신제품 개발에 집중되고 있음

1) 한국디자인진흥원(2010) 중소기업 디자인 지원방안 연구사업 관련 사전타당성 분석

o 신제품 개발을 위한 외주비용 80백만은 중소기업이 연간 디자인 역량개발을 위해 투자하는 73백만원을 넘어서는 수준으로 기업의 투자 방향이 근본적인 디자인 역량 강화보다는 디자인 전문기업 외주활용을 통해 디자인 관련 현안을 해결하고 있는 것으로 분석됨

3) 디자인 경영에 대한 요구의 증대

□ 하지만 국내 기업들의 디자인 역량 강화에 대한 적극적인 투자가 부족한 상황에서 디자인을 핵심역량으로 인식하고 디자인을 통한 기업가치의 혁신을 추구하려는 시도는 세계적으로 확대되고 있는 추세임

o 예술, 비즈니스, 엔지니어링과 관련되어 이루어지던 디자인 관계 영역이 디지털 시대로 전환되면서 그 영역과 역할이 확대되어 산업적 관점에서 기업 이익을 극대화 할 수 있는 기획, 생산, 유통 프로세스와 품질, 감동, 경험을 제공하는 수준으로 디자인의 관계영역이 발전

□ 그러나 이러한 디자인 경영의 중요성에 대한 공감대의 확산에도 불구하고 우리나라의 디자인 경쟁력은 정체 혹은 퇴보하고 있음[2)]

o 디자인 경쟁력은 핀란드의 Designium에 의해 제시된 기업투자, 부가가치, 마케팅 역량 등 7개 지표로 선정되는 것으로 우리나라는 2000년대 들어 급격한 디자인 경쟁력의 상승을 이뤄 2007년 세계 9위에까지 올랐으나 이후 후퇴

□ 국내 중소기업과 디자인 전문기업은 비주얼과 형태 중심으로 Out-put을 도출하여 수익을 창출하기에 결과물에 차이가 나지 않아 경쟁이 치열해지고 수익률은 낮아지고 있음[3)]

□ 이는 디자인 경영의 구체적인 내용과 방법을 이해하고 이를 기업경영에 효과적으로 적용하기 위한 모델과 방법, 지원이 부족하기 때문

4) 디자인 경영 인증제 도입 필요와 기대효과

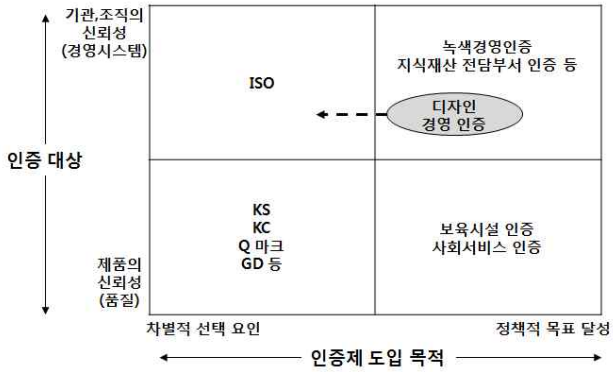
2) 2010 지식경제백서 (지식경제부)
3) 앞의 책. 164p

□ 인증 과정에서의 자체노력과 심사기관의 피심사기관에 대한 교육, 지원 등을 통해 양자 모두가 경영 수준의 향상과 이를 통한 조직의 역량의 개발을 이루는 win-win 파트너십 개념에 기반

□ 인증제는 인증대상에 따라, 법적인 규정으로 제정할 지에 따라, 목적이 정책적 견인 또는 제품 및 소비자에 선택기준을 제시할 수 있는 서비스 차별화로 구분할 수 있음

□ 인증제 운영의 일반적인 환경을 고려할 때 디자인 경영 인증은 기업의 디자인 경영 수행을 위한 경영 시스템 인증의 일종으로 디자인 경영 역량을 향상시키기 위한 정책적 목표 달성에 초점을 두는 인증제로 성격을 규정할 수 있음

[그림 1] 디자인 경영 인증의 Positioning Map



□ 디자인 경영 인증제의 도입의 필요를 정리하면

o ①디자인 경영에 대한 인식의 심화와 확대, ②디자인 경영 역량의 향상 및 디자인 산출물의 품질 향상, ③대기업과 중소기업간 역량의 차이 축소를 통한 국가 경쟁력 강화, ④디자인 역량 향상을 위한 지원 정책의 체계화 로 정리할 수 있음

□ 그리고 이에 더불어 디자인 경영인증을 통한 기업가치의 향상을 기대할 수 있음

o 전 세계적으로 기업에게 디자인 경영 시스템을 인증해주는 제도는 아직 없기 때문에 디자인 경영 인증을 통한 기업의 성과 향상을 예측하기 위한 직접적인 비교 사례를 구하기는 어려운 실정

o 다만, 디자인을 핵심가치로써 기업을 경영하고 지속적으로 투자한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 10년간 2.5배 정도의 자본 가치 상승이 있었음을 알 수 있음

o 따라서 직접적인 인용에는 어려움이 있으나 디자인 경영 인증에 따라 기업의 디자인 경영활동이 촉진될 경우 초기 즉각적인 성과의 향상을 기대하기는 어려우나 기업의 가치 향상에 기여할 수 있으리라 기대할 수 있음

- 런던 주식시장의 사례를 직접 인용할 경우 디자인 경영 도입 및 정착까지의 일정 기간의 시간이 요구되나
- 이러한 시간이 경과된 후 디자인 경영 인증 기업은 2.5배 이상의 자본가치 향상을 기대할 수 있을 것으로 예상할 수 있음
- 단, 이와 같은 효과를 실증하기 위해 보다 적극적인 방법의 추가 연구가 지속되는 것이 필요

II. 디자인 경영의 개념과 본 연구의 범위

□ 기업전략에 있어 디자인은 제품과 서비스의 혁신을 추구하기 위한 역할에서 기업의 혁신을 주도하고 이를 통해 미래의 시장을 선도할 수 있는 전략적 가치 실현의 역할로 그 의미가 확대되어 왔음4)

□ 이에 본 연구에서의 디자인 경영은 “디자인을 통한 기업의 가치와 전략을 실현하기 위해 자원과 조직, 프로세스를 체계적으로 관리·개선하는 경영활동”을 의미

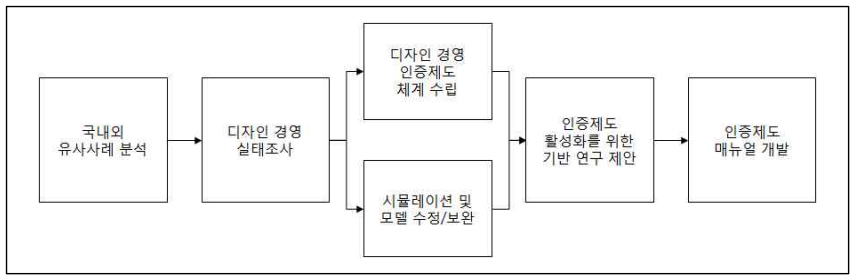
o 디자인 경영은 디자인을 기업 가치와 전략을 실현하기 위한 핵심 요소로서 인식하고 이를 구체적인 프로세스와 조직에 반영하여 활동하는 것을 의미

o 디자인을 통한 기업의 가치 추구는 브랜드 아이덴티티의 관리 등 기업이 추구하는 철학과 가치의 추구와 더불어 혁신을 통한 시장의 선도 의지 등 장기적이고 지속가능한 가치의 추구를 의미하며

o 전략의 실현은 시장에서 고객에게 차별화되고 만족시킬 수 있는 디자인을 통한 기업의 목표 달성을 의미하는 것임

□ 그리고 이와 같은 디자인 경영의 개념에 입각하여 디자인 경영 인증제 체계의 구축 및 인증 평가 모델 개발을 주요 내용으로 하여 연구를 수행하였음

[그림 2] 연구수행 범위 및 프로세스



4) 김보영 (2010.3월) 디자인 경영 패러다임 변화에 따른 성공요인 차이 분석 (상품학연구 제 28권 2호)

III. 국내외 유사사례 분석

□ 디자인 경영 인증제 체계 개발을 위해 국내외 유사 사례를 분석하여 시사점을 도출하였음.

□ ISO 인증

o ISO 인증은 기업전반에 대한 총체적인 품질 향상을 통하여 경쟁력 우위를 확보하고 고객만족 향상 및 조직 경쟁력 제고를 통해 조직의 장기적인 성장, 발전을 추구하는 제도임

o ISO 인증제도는 각국의 인정기구가 인증기관을 인정하고 해당 인증기관에 대한 관리·감독 수행하도록 하고 있음. 따라서 ISO 인증은 제품이나 서비스가 국제표준규격에 맞는지 공식인증해 주는 것임

o ISO 인증의 시사점

- 엄격한 국제기준의 적용을 통한 Global Standard의 적용
- 조직의 형태, 규모 및 제공되는 제품에 관계없이 적용할 수 있도록 경영 시스템, 프로세스에 대한 인증으로 인증 대상의 확장이 용이
- 민간 자율 인증체계를 구축함으로 인증기관간 자율경쟁 및 이를 통한 인증의 활성화에 성공
- 하지만 인증의 규모가 확산되면서 인증의 신뢰성에 대한 의문 역시 커지고 있는 상황임

□ KS 인증

o KS 인증은 업체가 사내 표준화와 품질경영을 도입하여 품질개선과 생산효율의 향상을 도모하며 우수 공산품 및 서비스의 생산·보급으로 소비자를 보호하기 위한 취지로 도입되었음

o 산업표준화법에 의해 설립된 한국표준협회가 국가(지식경제부 '기술표준원')로부터 지정을 받아 운영, 관리하고 있음 (2015년까지 경쟁체제 도입)

o KS 인증 시사점

- 대표적인 국가 품질인증제도로서 많은 국민에게 신뢰받아왔음
- 하지만 2000년대 들어 인증품목과 공장의 건수가 줄어들만큼 KS 인증이 품질에 대한 신뢰를 얻는데 어려움을 겪고 있음
  . (2000년) 12,687건 - (2009년) 9,820건 - (2011년) 10,284건
- '품질'에 대한 고객 요구가 줄어든 것 외에 KS 인증의 획득 및 유지에 대한 기업 부담이 가중된 것 역시 KS 인증이 약화된 원인으로 제시되고 있음

□ INNO-BIZ 인증

o 기술력이 우수한 중소기업의 발굴, 국제적으로 경쟁력 있는 기업으로 육성하는 것을 목적으로 중소기업 기술혁신촉진법 제 15조(기술혁신형 중소기업 발굴·육성)에 의해 추진

o 현재의 기업수준보다 향후 기술개발을 통한 성장성을 중요시 하는 지향점을 지니고 있어 기술에 대한 평가가 중요하며 그에 따른 자금 지원 등의 혜택 부여에 초점

o INNO-BIZ 인증의 시사점

- 인증에 따른 금융 지원 등 중소기업의 재무적 성과에 직접 영향을 미칠 수 있는 인센티브 제공
- 중소기업청 - 금융관련 공공기관-민간은행 등 중소기업 지원을 위한 다양한 조직과 분야의 연계를 통한 종합적 인증체계 설계
- 하지만, 인증을 통한 기업의 역량 향상 보다는 인증에 따른 정책자금 지원 등 인센티브에 보다 높은 관심으로 인증의 본래 취지를 살리는 데 어려움

□ BS 7000 Series (영국)

o BS 7000은 장기적으로 혁신 및 경쟁력 있는 상품을 제조하려는 기업에게 다양한 형태의 프로세스 개선 및 프레임 워크에 대한 가이드라인을 제공하는 경영운영 안내

서임

o BS 7000은 BSI(영국표준협회)에서 발행하는 Design management systems에 대한 기업 지침서로써 디자인과 밀접한 총 4개의 분야에 대해서 6파트로 나누어 기업에게 정보를 제공하고 있음

- BS 7000 Part1 : 디자인 경영 시스템 - 경영혁신 위한 관리 안내
- BS 7000 Part2 : 디자인 경영 시스템 - 제품 디자인 위한 관리 안내
- BS 7000 Part3 : 디자인 경영 시스템 - 서비스 디자인을 위한 관리 안내
- BS 7000 Part4 : 디자인 경영 시스템 - 건설 디자인을 위한 관리 안내
- BS 7000 Part6 : 디자인 경영 시스템 - 보편적 디자인 관리 안내
- BS 7000 Part10 : 디자인 경영 시스템 - 디자인 경영의 용어 정리

o BS 7000의 시사점

- 디자인 경영 인증과 관련된 유사사례로서 디자인 경영에 있어 혁신의 중요성을 제시하고 있음
- 디자인 경영 및 혁신은 개별 제품 뿐만 아니라 조직 전반으로 확장되어야 함.
- 그리고 이러한 디자인 경영 시스템 수준을 평가하기 위해 프로세스 관점의 접근이 필요

□ CMMI

o CMMI는 조직의 SW 개발뿐만 아니라 시스템설계, 하드웨어, 운영 등 시스템통합(System Integration, SI) 사업 전반에 대한 프로세스를 평가하고 정의하는 방법인 SCAMPI(Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement)를 제공하는 산업 표준임

o 제품 또는 서비스의 개발, 획득, 유지보수하기 위한 조직의 공정 및 관리 능력을 향상시키기 위한 가이드 제공과 이를 통해 프로세스 개선 시 필요한 목표와 체계의 제공이 가능하다는 철학에 기반

o 그리고 이러한 프로세스 수행 수준을 성숙도(Maturity)에 따라 제시함으로 기업의

경영 역량 및 그로 인해 산출되는 성과에 대해 평가하는 기준으로 제시

[표 1] 소프트웨어 프로세스 성숙도 레벨 5단계 (CMMI)

레벨		특징
레벨 1	Initial	개인의 역량에 따라 프로젝트의 성공과 실패가 좌우된다. 소프트웨어 개발 프로세스는 거의 없는 상태를 의미한다.
		표준화된 프로세스 없이 구행결과 예측이 곤란한 조직
레벨 2	Managed	프로세스 하에서 프로젝트가 통제되는 수준으로 조직은 프로세스에 대한 어느 정도의 훈련이 되었다고 볼 수는 있지만, 일정이나 비용과 같은 관리 프로세스 중심이다. 기존 유사 성공사례를 응용하여 반복적으로 사용한다.
		기본 프로세스 구축에 의해 프로젝트가 관리되고 있는 조직
레벨 3	Defined	레벨 2에서는 프로젝트를 위한 프로세스가 존재한다면 레벨 3에서는 조직을 위한 표준 프로세스가 존재한다. 모든 프로젝트는 조직의 프로세스를 가져다 상황에 맞게 조정하여 승인받아 사용한다.
		세부 표준 프로세스가 있어 프로젝트가 통제되는 조직
레벨 4	Quantitatively Managed	소프트웨어 프로세스와 소프트웨어 품질에 대한 정량적인 측정이 가능해진다. 조직은 프로세스 데이터베이스를 구축하여 각 프로젝트에서 측정된 결과를 일괄적으로 수집하고 분석하여 품질평가를 위한 기준으로 삼는다.
		프로젝트 활동이 정략적으로 관리·통제되고 성과 예측이 가능한 조직
레벨 5	Optimizing	이 레벨에서는 지속적인 개선에 치중한다. 조직적으로 최적화된 프로세스를 적용하여 다시 피드백을 받아 개선하는 상위 단계이다.
		지속적인 개선활동이 정착화 되고 최적의 관리로 프로젝트가 수행되는 조직

o CMMI 시사점

- 프로세스 성숙도에 의한 기업 역량의 평가
- 이를 통해 기업들은 자신들의 현재 수준에서 향후 어떤 발전 과정을 준비해야 할지 지침을 얻을 수 있게 됨

IV. 디자인 활용기업 실태조사

□ 디자인 경영 인증제 체계 수립을 위해 디자인 활용기업에 대한 실태조사 방문조사와 설문조사를 통해 실시

□ 실태조사 주요 결과

o 인증제 관련 호응도

- 인증 취득 목적은 대외적 신뢰 확보를 위한 경우가 가장 많았음
(인증 취득 이유에 대해 "대외 기업 이미지 향상"을 83.1%로 가장 많은 기업이 인증의 주요 목적으로 제시했으며 그에 대한 기대효과 역시 4.11점(5점 만점)으로 매우 높았음)

[표 2] 디자인경영 인증제도 취득 이유 및 기대 수준

구분	그렇다 응답자수(비율)	아니다 응답자수(비율)	평점
기업의 신뢰성 향상	148(73.6%)	53(26.4%)	4.1
업무체계 확립으로 디자인 경쟁력 확보	142(70.6%)	59(29.4%)	3.93
경영자원의 효율적 이용	128(63.7%)	73(36.3%)	3.87
인증에 따른 정부지원 확보	139(69.2%)	62(30.8%)	3.86
대외 기업 이미지 향상	**167(83.1%)**	34(16.9%)	**4.11**
디자인 관련 프로젝트 입찰 시 경쟁력 확보	120(59.7%)	81(40.3%)	3.9
합계 및 총 평점	**844(64.7%)**	**460(35.2%)**	**3.96**

- 인증에 따른 인센티브에 있어서 기업 규모에 따른 선호의 차이 있었음
(중기업 이하의 경우 정책자금 지원 등 직접적 지원을 선호한 반면 대기업은 세제감면 등 규제 해소에 보다 관심을 보임)

[표 3] 기업군별 가장 높은 평점의 디자인경영 인증 획득 목적

구분	범주	평점
소기업	정부 프로젝트 시 가산점 및 우선권 부여	4.01
중기업	정부 프로젝트 시 가산점 및 우선권 부여	4.42
대기업	정부관련 각종 비용 및 조세 감면	4.33

- 인증 취득 비용에 대한 지불의사는 200만원 이하가 63.2%를 차지

[표 4] 디자인경영 인증 소요 비용

구분	응답자수(비율)
100만원 이하	**77(38.3%)**
100 ~ 200 만원	50(24.9%)
200 ~ 300 만원	39(19.4%)
300 ~ 400 만원	10(5%)
400 ~ 500 만원	11(5.5%)
500 만원 이상	8(4%)
기타 의견 - 기업규모에 따라 차등	1(0.5%)
무응답	5(2.5%)
합 계	**201(100%)**

o 디자인 경영 수행 실태

- 조사기업들은 디자인을 대체로 마케팅 전략의 한 요소로서 활용하는 경우가 많았음
(제품 개발 단계 중 디자인 개입 단계는 기업 규모와 무관하게 제품 컨셉 개발 단계(39.3%)가 가장 많은 비중을 차지하고 있어 디자인이 고객 요구의 응대 및 고객 유인 수단으로서 마케팅 전략에서 활용되고 있음을 확인할 수 있음)

- 디자인 경영 수행과정에서 기업 규모 및 디자인 경영에 대한 인식 수준에 따라 디자인 의사결정 요인, 디자인 관련 인력 및 장비의 구축 등에 있어 차이가 있었음

(소기업들은 디자인 의사결정에 있어 “CEO의 의지(30.8%)”가 가장 중요한 이슈였으나 중기업은 “소비자의 욕구(34.2%)”, 대기업은 “소비자의 욕구(23.3%)”와 “기업의 이미지(23.3%)”가 중요 요인으로 제시되어 기업 규모에 따른 의사결정 요인의 차이가 있었음)

- 또한 디자인 전문인력의 타 업무 수행 비율, 제품 개발 및 전략 수립 중 디자인 부서의 관여 범위 등에 있어서도 차이가 있었음
(조사 기업 대다수가 디자인에 대한 CEO의 의지를 ‘높음(38.8%)’으로 평가했으나 전문 디자인 인력 보유는 조사기업 중 60.1%에 그쳤음)

- 이러한 차이들을 통해 이후 디자인 경영 인증 모델 개발의 기초 요소 확인

V. 디자인 경영 인증제 체계 수립 방향

□ 유사사례 조사 및 실태조사 결과를 토대로 디자인 경영 인증제 체계 수립의 방향을 제시

1) 인증 대상

□ 디자인 경영 인증은 법정 임의인증으로 기업의 자율 신청에 의한 심사를 통해 인증을 부여

o 국내 인증제도는 법령에 근거를 두고 있는 법정 인증과 법적 근거가 없는 민간 인증제도로 구분되며 법정인증제도는 또한 법정의무인증과 법정임의인증으로 구분할 수 있음

o 디자인 경영인증은 디자인 경영 역량 향상이라는 특정 목적을 지향하는 것으로 법정 임의인증 추진을 통해 관련 지원 정책의 수립 및 인증의 공공성을 통한 기업의 참여를 유도하는 것이 필요

□ 제도 도입 초기 디자인 경영 인증은 업종과 규모를 포괄한 일반적 모델로서 운영하

되 향후 인증 운영 기구의 자율 경쟁체제 도입이 필요한 경우 업종이나 영역(건설, 환경 등)에 따른 인증대상의 구분도 고려할 수 있음

2) 인증 주체 및 인증기구

□ 인증 기구의 설립은 인증제도 정비의 정책적 흐름을 반영하기 위해 기술표준 및 인증과 관련된 국가기관(기술표준원)이 주관하되 그 실무와 운영에 있어서는 디자인 경영 및 디자인 산업의 고유성을 강화할 수 있도록 디자인 관련 전문 기관(KIDP)에 위탁 운영토록 함

□ 인증 위탁운영기관으로서 디자인 관련 전문기관(KIDP)는 인증심사와 평가 및 관련 사업의 운영하는 인증사업 운영부서와 디자인 경영 인증제 관련 연구개발 및 교육 프로그램 개발, 인증제 관련 조사 업무 등을 수행하는 연구개발부서(혹은 교육부서)와 행정, 홍보, 사업계획 수립 등의 업무를 수행하는 사무국(혹은 기획부서) 등의 업무를 수행

o 인증사업 운영부서 : 인증의 단계별 필요한 절차를 담당할 역할과 위원회관리 운영, 피인증시설에 대한 교육·컨설팅 사업 개발 및 지원, 심사원의 교육과 관리의 역할 수행

o 연구개발부서 (혹은 교육부서) : 교육프로그램의 개발, 인증제도 시행의 평가에 따른 각종 연구와 조사와 관련된 업무를 수행, 인증 모델에 대한 개선 및 지표의 개발, 법 규정의 개정 등의 역할 수행

o 사무국 (혹은 기획부서) : 인증제 운영을 위한 사업 계획 수립, 행정, 홍보 등 지원 업무 수행

o 한국디자인진흥원 정책본부 내 독립팀으로 출범. 제도 정착 및 안정화 상황을 고려하여 사업본부로 전환 고려

- 팀의 규모는 팀장 포함 6~7명 정도이며 초기 제도 정착시기에 팀 운영에 소요되는 경비(인건비 및 교육사업비 포함)는 연간 약 9억원 정도로 추산됨

□ 또한 인증 위탁 운영기관은 기관 내에 인증 심의 최종 기구로서 인증심의위원회를

설치, 운영함

o 인증심의위원회는 디자인 경영 인증제를 위한 민관 합동의 심의기구로서 인증 신청기관에 대한 심사결과를 최종 심의하여 인증 여부 및 인증 수준을 최종 결정

o 심의위원은 학계전문가, 디자인 활용기업 종사자, 정부 대표의 3인 1조로 구성

o 인증심의위원의 자격은 디자인 전문기업 유관 협회 등과의 협의를 통해 결정하되 위촉기간은 1년으로 하고 재위촉할 수 있음

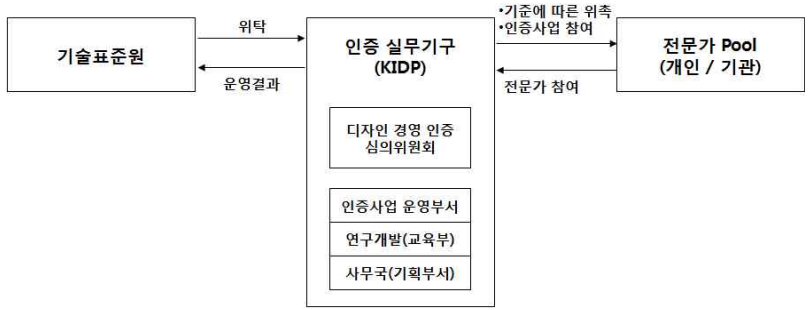
[표 5] 디자인 경영 인증 심사원 평가 배점표 (예시)

구분		자격 요건별 배점 (배점)			배점
학력(30)		박사(30)	석사(20)	학사(10)	30
디자인, 경영 관련 업무 및 실무 경력(30)	경영 혹은 디자인 관련 실무 업무 경력	10년이상(30)	6년이상(20)	4년이상(10)	30
	경영 혹은 디자인학과 교수자격	정교수(30)	부교수(20)	조교수(10)	
	경영 혹은 디자인 관련 국책 연구기관 경력	10년이상(30)	6년이상(20)	4년이상(10)	
디자인, 경영 관련 심사 및 자문 경력(20)	GD 심사위원 경력	3회이상(20)	2회이상(10)	1회이상(5)	20
	디자인대상 심사위원 경력	3회이상(20)	2회이상(10)	1회이상(5)	
	한국디자인진흥원 주최 사업 참가실적	3건이상(20)	2건이상(10)	1건이상(5)	
국가 공인자격증 보유(20)	3개 이상 보유시(20) 2개 보유시(15) 1개 보유시(10)	경영지도사, 공인회계사, 세무사, 세무회계(1급), 변리사, 품질경영진단사, ISO9000인증심사원, 세무회계(1급), 유통관리사(1급)			20
가점(10)	기타 관련 전문성을 증명할 수 있는 경력	경영 혹은 디자인과 관련된 전문성을 증명할 수 있는 경력			10

□ 인증제의 원활한 운영 및 지속적 개선을 위해 디자인 경영 인증 전문가 Pool을 구성하여 심사 및 심사원 교육, 인증 준비 및 사후 컨설팅, 인증기업 교육 등 인증제 운영 관련 사업에 활용

□ 위의 조직 구성을 정리하면 다음과 같음

[그림 3] 디자인 경영 인증 조직 구성



3) 인증 절차 및 인증 비용

□ 대다수의 국내 인증제도는 인증 절차에 있어 유사함

□ 디자인 경영 인증 프로세스 역시 유사 사례를 참고하여 (1단계) 신청 - (2단계) 자체심사 및 개선 - (3단계) 현장방문심사 - (4단계) 심의 및 결과통보로 구성함.

[표 6] 디자인 경영 인증 프로세스

단계	주요 활동	지원
1단계 - 신청 (1개월)	*인증 신청서 작성 및 수수료 납부 *인증 설명회 참석 (온-오프라인)	*분기(혹은 반기별) 인증 설명회(오프라인) *온라인 인증 설명 *온라인 신청 시스템 *인증심사 계약 체결
2단계 - 자체심사 및 개선 (2개월)	*신청 기관 내 자체점검위원회 구성 *(온라인)자체 점검 실시 *개선을 위한 컨설팅 신청 및 개선 과제 수행을 통한 인증 심사 준비	*자체 심사 (온라인) *전문가 지원 (컨설팅)
3단계 - 현장 방문심사 (1개월)	*현장방문심사 - 방문심사 관련 자료 준비 - 현장방문심사 실시 (문서/관찰/인터뷰)	*인증심사단 구성

	- 현장방문심사보고서	
4단계 - 심의 및 결과통보 (1개월)	*심사결과 심의 (심의위원회) *결과통보서 및 종합평가서 작성 *인증 결정 (인증여부 / 인증수준) *인증결과 통보 / 인증서 교부	*인증심의위원회 구성

□ 타 인증의 사례를 토대로 디자인 경영 인증에 대해 인증 비용을 산출한 결과 1개 기업에게 260여 만원이 소요될 것으로 예상됨

o 제시된 금액은 최소 수준으로 산정한 것이며 재심사 등에 있어 최소 105만원 정도의 추가 비용 발생 가능

- 제시된 비용은 인증 수수료 및 심사원 수수료 및 출장비 등을 포함 (타 인증제의 경우 출장비를 별도로 부과하는 경우도 있음)

o 이에 초기 인증제 확산을 위해 인증심사 비용 지원 등이 정책 필요

4) 인증 심사 및 인증 부여 방식

□ 인증 부여는 인증심의위원회의 최종 심의로서 결정하되 인증 심의 위원회는 신청기업의 자체 심사보고서 및 현장 방문 심사보고서를 토대로 개별 심의 의견서를 작성하여 심의 위원회를 개최하고 이를 종합하여 심의위원회 의견서를 작성

□ 인증 부여 방식

o 인증의 부여는 총괄 인증 방식을 채택하되 심사 총점이 약 72~78점(100점 만점 기준)이 넘고 필수 평가 요소(5개)의 평가 점수가 '적합' 이상인 기업에게 부여

o 부적합 평가를 받은 기업에게는 심사 요소 중 부적합 요소를 '경부적합' 및 '중부적합'으로 명시하여 재심사 및 이후 기업 역량 향상을 위한 근거로 활용하도록 함

□ 인증 표시 활용에 대한 가이드라인 제시

o 경영 시스템에 대한 인증으로 제품 디자인에 대한 인증으로 오용되지 않기 위한 가이드라인 제시가 필요

- '제품의 포장' 및 '단위포장의 포장'에 사용할 수 있으나 제품이 아닌 제품을 생산하기 위한 프로세스에 대한 인증임을 명확히 해야 함
- 표시의 홍보를 위해 문서, 송장 광고 등에 인증 표시, 인증 번호 등을 사용하거나 '디자인 경영 인증 획득 업체'와 같은 방식으로 인증 획득을 홍보할 수 있음
- 인증 오용에 대한 지침으로 '단순오용'과 '태만/기만적 오용'에 대한 지침 제시

5) 사후관리 및 인센티브 지원

□ 사후관리는 인증 부여 후 지속적으로 인증시의 수행 수준을 유지하거나 혹은 상향할 수 있도록 지원하는 것을 의미.

o 사후관리는 자체 심사 보고서 작성, 교육 프로그램 제공, 컨설팅 지원 등으로 구성

- 연 1회 자체 심사 보고서 작성을 통해 현재 수준에 대한 지속적인 진단 및 개선을 위한 컨설팅 신청 등의 지원 활동 요청 (권고사항)
- 교육 프로그램 및 컨설팅은 외부 전문가 pool을 활용한 전문 교육프로그램을 개발하여 운영
- 교육 프로그램 및 컨설팅은 바우처 제도를 활용하여 운영
- 심사결과 부적합 판정을 받은 기업에게도 일정 부분 컨설팅과 교육의 기회를 제공하여 디자인 경영 역량 향상을 지원하는 것도 필요

o 유효기간은 타 인증사례와 유사하게 3년으로 설정하며 이후 초기 심사와 동일한 방법으로 재심사를 하여 인증 유지 여부 결정

□ 인증기업에 대한 인센티브는 ① 기존의 지원정책과 연계 ② 디자인 경영 역량 향상 지원 ③ 국내외 인증제도와의 연계 등의 원칙으로 설계

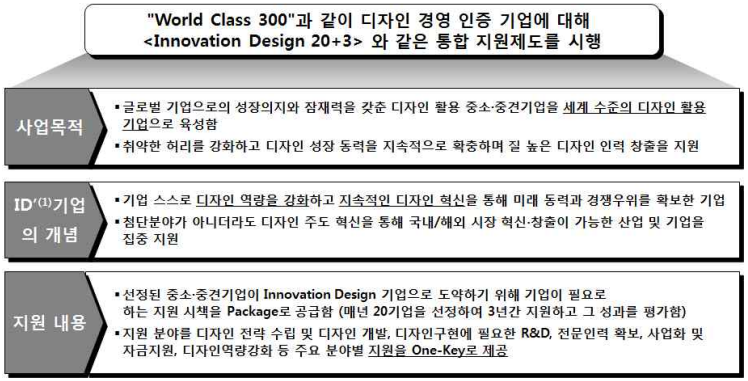
o 기존의 각종 지원정책 운영에 필요한 기업의 평가와 관련하여 인증 부여 여부를 포함하여 활용

[표 7] 디자인 경영 인증과 기존 지원 사업의 연계

지원사업명	지원내용	인증 획득 시 혜택
중소기업 디자인역량 강화 사업	-단기과제 : 총 사업비의 75%이내 2천만원까지 지원 -혁신과제 : 총사업비 75%이내 1억원까지 지원	-총괄인증 획득 기업 사전 검토시 일부 항목 심사 제외
수출유망 중소기업 제품디자인개발	-참여기업(수출유망기업 및 글로벌강소기업)의 수출용 주 생산품 1종의 제품디자인 개발	-총괄인증 획득 기업에게 심사시 가점 부여
수출역량 강화사업 홍보디자인개발	-외국어 e-카달로그, 종이카달로그, 동영상, 포장디자인	-총괄인증 획득 기업 중 일부 심사항목 가점 부여
산업단지 중소기업 디자인 컨설팅사업	-디자인컨설팅 및 디자인개발 자문(무상) / 지원후 개발(업체부담)	-인증 획득기업에게 가점 부여
공공디자인컨설팅	-공공이미지·공공기관·공공시설물 디자인, 지역특화상품·공동브랜드개발 등의 추진전략 및 실행로드맵	-총괄인증 획득 기업 중 일부 심사항목 가점 부여
녹색기술사업화 디자인지원 시범사업	-정부지원금 총사업비의 70%이내 최대 70백만원 이내를 지원	-총괄인증 획득 기업 우대
이노비즈 디자인 기술혁신사업	-정부지원금은 총사업비의 70%이내 최대 1억원 이내를 지원	-총괄인증 획득 기업 우대

o "World Class 300"과 같이 디자인 경영 인증 기업에 대해 <Innovation Design 20+3> 와 같은 통합 지원제도를 시행

[그림 3] 'Innovation Design 20+3'



6) 인증제 확산 방안

□ 디자인 경영 인증제의 성공적인 도입 및 확산을 위해 디자인 경영 인증제에 대한 기업의 이해를 확산하고 진입을 수'월하게 위한 방안의 도입을 추진

□ 디자인 경영 우수기업 선정

o 디자인 경영에 대한 사회적 인식을 확산시키고 더불어 디자인 경영 인증제를 홍보하기 위해 매년 디자인 경영 우수기업을 선정하여 발표

- 우수기업은 디자인 경영 인증 기업을 대상으로 규모 / 업종에 따른 우수기업 선정
- 우수기업 선정 결과는 보도자료를 통해 사회적 확산에 주력함으로 디자인 경영에 대한 이해 및 인증제에 대한 인식 강화

□ 타 인증 중복심사 분야에 대한 심사 면제

o 인증제를 간소화하려는 정부 방침에 따라 경영 시스템 인증의 한 종류로서 디자인 경영 인증 평가 요소 중 타 인증과 중복되는 분야에 대해 인증 기업은 심사를 면제함으로 규제 해소 및 인증제 참여에 대한 실질적인 진입장벽을 낮추는 전략 필요

- ISO 9001 및 GD 수상 기업에게 인증 평가 요소 중 일부 면제 추진

□ 인증 비용 지원 정책 마련

o ISO 인증의 경우 인증 심사를 위한 지원정책을 통해 기업의 참여가 지속될 수 있도록 유지

o 인증심사에 대한 비용을 지원하되 심사비 중 일부 지원을 통한 정책 추진의 속도 조절 (260만원 중 130만원 지원 / 추가 심사 발생시 85만원 추가 지원)

- 디자인 경영 인증의 경우 기업의 비용 부담을 인증 비용의 50% 수준(130만원)으로 경감시키고 나머지 비용을 지원함으로써 타 인증 획득 지원 제도와 유사

한 수준의 지원을 할 수 있도록 하는 것 필요

- 단, 부적합 판정에 따른 재심사 비용이 추가로 발생할 경우 기업이 부담해야 할 최대값을 150만원 정도로 산정하여 실질적으로 타 인증에 비해 적은 부담을 갖도록 하는 것 필요 (재심사로 인한 추가 비용 105만원 중 20만원 부담, 85만원 지원)

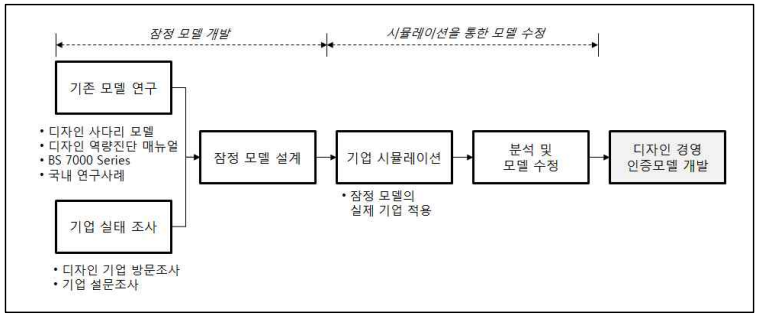
o 이와 같이 인증 비용을 지원할 경우 연평균 인증 기업수를 200개로 예상할 경우 지원비용은 연간 약 3억 5천만원 정도의 예산이 필요할 것으로 예상됨

- 연평균 인증 기업수는 ISO 인증의 기업의 연평균 증가율(2.2%, 약 312개 기업)을 고려할 때 인증의 인지도 등을 고려하여 연간 200개 기업 수준으로 평가
- 또한 200개 인증기업 중 50%는 부적합 판정에 의한 재심사 발생으로 85만원의 추가 비용 발생
- 이를 합하면 인증심사비용 지원 (130만원 X 200개 기업)과 재심사 비용 지원 (85만원 X 100개 기업)으로 3억 4천 5백만원의 예산 소요

VI. 디자인 경영 인증 평가 모델 개발

□ 인증 심사를 위한 평가 모델을 개발하되 디자인 경영 관련 유사 연구사례 및 경영시스템 인증제도의 평가 모델 설계 사례, 국내외 연구사례 및 실태조사 결과를 토대로 평가 모델을 개발

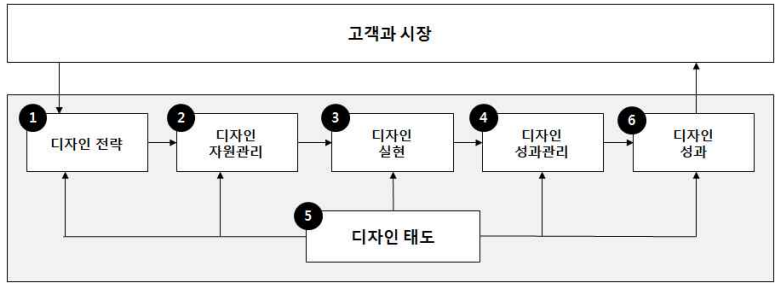
[그림 4] 디자인 경영 인증 모델 개발 프로세스



□ 인증 평가 모델은 ① 경영 시스템 인증으로서 '프로세스'에 기반한 모델 설계 ② 디자인 경영 고유성의 제시 ③ 디자인 모델 발전과정에 따른 핵심 요인 반영의 원칙을 통해 설계

□ 그리고 이에 따라 디자인 경영 인증 평가 모델의 개념적 구조 설계

[그림 5] 디자인 경영 인증 평가 모델의 개념적 구조



□ 개념적 구조에 따라 개발된 기본(잠정) 모델은 경영시스템 인증 유사 사례 및 국내 디자인 경영 관련 연구자료를 토대로 기초 모델을 설계 후 디자인 경영분야 전문가의 자문을 통해 수정/보완함으로 개발

□ 평가 모델 주요 내용

o (1) 디자인 전략은 시장, 고객의 요구를 토대로 기업 전략 중 디자인에 대한 명확한 목표를 수립하고 이에 기반한 디자인 의사결정을 통해 디자인 성과의 향상에 기여하는 것으로 (1.1)디자인 전략 수립과 (1.2)디자인 의사결정을 통해 평가

o (2) 디자인 자원관리는 디자인 경영을 위해 필요한 투입물에 대한 관리로서 경영 목표 및 전략에 따라 필요한 투입물을 확인하고 이를 효율적으로 관리하기 위한 체계의 구축 및 활용 여부를 의미하며 (2.1) 디자인 인력, (2.2) 디자인 전담조직 (2.3) 디자인 인프라 (2.4) 디자인 관련 예산으로 구성

o (3) 디자인 실현은 디자인 전략과 목표에 따라 실제 제품과 서비스 등의 디자인 산출물을 내기 위한 절차를 관리하는 활동을 의미하며 (3.1) 실현계획 설계와 모니터링으로 구성

o (4) 디자인 성과관리는 디자인 개발 활동 성과를 측정, 평가하고 그에 따른 보상 및 이후 지속적 개선을 위한 활동 체계의 구축여부를 의미하며 (4.1) 디자인 성과 평가

와 보상 및 (4.2) 디자인 문제 개선으로 구성

o (5) 디자인 태도(Attitude)는 디자인 경영 프로세스를 구축하고 수행함에 있어 근간이 되는 디자인 경영에의 신념, 의견, 관점 등을 의미하며 (5.1) 디자인 리더십 (5.2) 디자인 자산 관리 (5.3) 디자인 혁신성로 구성

o (6) 디자인 경영활동을 통해 현실세계에서 거두는 성공적인 결과로서 (6.1) 디자인 실적을 통해 평가

o (7) 가점요인은 속적으로 그 패러다임의 발전하는 과정 속에 있으며 따라서 인증 모델의 제시는 자칫 디자인 경영의 발전 과정을 저해하는 요인으로 오인될 수 있어 현장에서 발생하는 요인을 반영하기 위해 추가

□ 평가 모델 시뮬레이션을 통한 타당성 검사

o 시뮬레이션 개요

- 디자인 활용 기업 중 규모를 고려하여 대기업, 중기업 및 소기업을 대상으로 실시 (소기업 8개, 중기업 6개, 대기업 2개사 총 16개사 실시)
- 업종은 제조업으로 한정하여 실시 업종에 따른 차이를 통제

o 표본의 수준별 분화

- 5단계 인증을 전제로 할 때 평가 총점을 토대로 5개 집단으로 표본의 수준을 분화

[표 8] 시뮬레이션 심사 결과에 따른 표본의 수준별 분화 결과

수준	회사	평가 총점 구간 (최저~최고점수)	평균	기업 규모별 분포		
				소기업	중기업	대기업
1수준	C 사 등 3개 사	39~49점	1.928	3		
2수준	W 사 등 3개 사	52~57점	2.377	1	2	
3수준	S 사 등 3개 사	61~72점	2.899	2	1	
4수준	U 사 등 3개 사	75~80점	3.391	1	2	
5수준	P 사 등 4개 사	87~92점	3.913	1	1	2

- 수준별 분화 결과 소기업도 디자인 경영에 대한 명확한 태도와 수행을 할 경우 높은 수준의 인증 취득이 가능함을 알 수 있음
- 또한 세부 평가 항목별 수준의 분화 수준 및 수준 간 편차를 조사하여 모델의 현실적 타당성 검증

o 가중치 부여에 따른 시뮬레이션 결과 가중치 부여는 큰 의미가 없는 것으로 나타났음

- 전문가 의견 및 기존 연구내용을 토대로 2가지 가중치 부여 조건을 적용하여 시뮬레이션을 실시

[표 9] 시뮬레이션을 위한 가중치 부여 조건

조건 1*)		조건 2**)	
1. 디자인 전략	20	(1.1.2) 중장기 전략 중 디자인 목표	20
2. 디자인 자원 관리	30	(2.2.1) 조직화 수준	20
3. 디자인 실현	10	(3.1.2) 디자인 실현 모니터링	20
4. 디자인 성과관리	10	(4.2.1) 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도	20
5. 디자인 태도	20		
6. 디자인 성과	10	(5) 디자인 태도	20

*) 조건 1의 경우 대분류 차원에서 가중치를 부여함으로 대분류에 속하는 세부 평가 요인에 대분류 수준의 가중치 동일하게 부여
**) 조건 2의 경우 최소수준이 요구되었던 세부 평가 요인별로 20의 가중치 부여 후 나머지 요소는 10의 가중치 부여

- 가중치 부여에 따른 시뮬레이션 결과 전체 결과에 유의미한 차이를 발견할 수 없었음
- 최초 개발된 기본(잠정) 모델의 현실적 타당성을 확인하고 가중치 부여는 불필요함을 확인

o 시뮬레이션 결과를 통한 인증 평가 기준 제시

- 인증 부여를 위한 평가 기준의 수립을 위해 시뮬레이션 결과를 통해 대략적인 기준을 제시

[표 10] 평가 총점에 의한 수준별 인증 부여 기준안

인증수준	시뮬레이션 결과				수준별 인증 부여 기준안*)		
	수준별 평균		수준별 최고값				
	평균	총점	평균	총점	평균	총점**)	환산총점***)
1수준	1.928	44.3	2.130	49	2.5~2.8	62.5~70.0	50~56
2수준	2.377	54.7	2.478	57	2.81~3.3	70.1~82.5	56.1~66
3수준	2.899	66.7	3.130	72	3.3~3.7	82.6~92.5	66.1~74
4수준	3.391	78.0	3.478	80	3.7~4.0	92.6~100.0	74.1~80
5수준	3.913	90.0	4.000	92	4.1~	100.1~	80.1~

*) 수준별 인증 부여 기준안은 해당 수준의 인증을 부여받기 위한 최소 수준을 의미
**) 현재의 평가 모델에서 가중치가 없을 경우 평가 총점은 125점임 (가점요인 포함)
***) 평가 총점에 0.8을 곱하여 총점을 100점 만점으로 환산하였을 때의 점수

o 시뮬레이션 결과에 따른 기본(잠정) 모델의 수정

- 최소 수준(cut-off) 요소는 해당 수준을 인증받기 위한 필수요소로서 '적합'이상 판정일 경우(4점 이상) 충족한 것으로 인정

[표 11] 디자인 경영 인증 기본(잠정) 모델의 수정 결과

대분류	중분류	평가요소	최소수준 요구지표	비고
1. 디자인 전략	1.1 디자인 전략 수립	1.1.1 디자인 개발 목표 설정		
		1.1.2 중장기 전략 중 디자인 목표	O	
	1.2 디자인 의사결정	1.2.1 디자인 개발 시 의사결정 요소		
2. 디자인 자원관리	2.1 디자인 인력	2.1.1 디자인 전문 인력 규모		
		2.1.2 디자인 전문 인력 개발		
		2.1.3 디자인 업무 몰입		
		2.1.4 아웃소싱 관리		
	2.2 디자인 전담조직	2.2.1 조직화 수준	O	
	2.3 디자인 인프라	2.3.1 인프라 구비 수준	O	최소수준 요구요소로 추가
		2.3.2 인프라 관리 체계		
		2.3.3 디자인 예산 비중		
3. 디자인 실현	3.1 실현 계획 수립과 모니터링	3.1.1 디자인 개발 계획 설계		
		3.1.2 디자인 실현 모니터링		최소수준 요구 요소에서 제외
4. 디자인 성과관리	4.1 디자인 성과 평가와 보상	4.1.1 디자인 성과의 측정과 평가		
		4.1.2 디자인 성과 보상		
	4.2 디자인 문제 개선	4.2.1 디자인 문제인식과 지속적 개선시도		최소수준 요구 요소에서 제외
5. 디자인 태도	5.1 디자인 리더십	5.1.1 디자인 개발 시 관여범위	O	
		5.1.2 사업 전략수립 시 디자인 기여도	O	
	5.2 디자인 자산 관리	5.2.1 디자인 자산 관리 활동		최소수준 요구 요소에서 제외
		5.2.2 디자인 자산 관리 기반조성		최소수준 요구 요소에서 제외
	5.3 디자인 혁신성	5.3.1 혁신적 시도와 실패 용인		
6. 디자인 성과	6.1 디자인 실적	6.1.1 국내외 수상실적		
		6.1.2 산업재산권 보유실적		
7. 가점	7.1 차별적 성과	7.1.1 차별적 성과의 달성		
	7.2 차별적 혁신 시도	7.2.1 차별적인 경영 시도		

VII. 향후 연구 제안

□ 인증제도의 도입 및 이후 활성화를 위해서는 본 연구의 결과를 토대로 추가 연구가 진행되어야 함

□ 특히 본 연구는 디자인 경영 인증제도 도입을 위한 기초 연구로서 인증제의 기본 체계를 구축하고 평가 모델을 개발하는 것을 그 범위로 한정한 바 이후 연구는 기본 체계로부터 실제 인증제를 운영하기 위한 세부 과제와 내용을 확인하는 것이 필요

□ 또한 제도의 활성화를 위한 기업 홍보 및 인식확산 등 디자인 경영 인증제 및 디자인 경영에 대한 마케팅 전략의 수립 역시 필요

디자인 경영 인증제 체계개발
(본문)

<목 차>

I. 연구의 배경과 목적 ····· 1

1. 연구의 배경 ····· 1
1.1. 디자인과 디자인 경영에 대한 산업적 요구 증대 ····· 1
1.2. 디자인 경영의 개념 ····· 3
1.3. 국내 디자인 경영 인식 수준 및 확산 필요성 ····· 6
1.4. 디자인 경영 인증제 도입 필요와 기대효과 ····· 10

2. 연구의 목표와 범위 ····· 18
2.1. 연구의 목표 ····· 18
2.2. 연구의 범위 ····· 19

II. 연구 수행 프로세스와 방법 ····· 22

1. 연구 수행 프로세스 ····· 22

2. 프로세스별 수행 방법 ····· 23
2.1. 디자인 경영 인증제 체계 개발 ····· 23
2.2. 디자인 경영 인증모델 개발 ····· 26

III. 국내외 유사사례 분석 ····· 31

1. 사례 분석을 위한 분석모형의 구성 ····· 31
1.1. 분석 모형 구성 ····· 31
1.2. 분석 대상 사례 설정 ····· 34

2. 국내 사례 분석 ····· 36
2.1. ISO 인증 ····· 36
2.2. KS 인증 ····· 49
2.3. 이노비즈 인증 ····· 57
2.4. 국내 사례 분석 시사점 ····· 63

3. 해외 사례 분석 ····· 70
3.1. BS 7000 Series ····· 70
3.2. CMM / CMMI ····· 79

IV. 디자인 활용 기업 실태 조사 ····· 89

1. 디자인 활용기업 방문조사 ····· 89
1.1. 방문조사 실시 개요 ····· 89
1.2. 방문조사 결과 ····· 90
1.3. 방문조사의 시사점 ····· 101

2. 디자인 활용기업 설문조사 ····· 105
2.1. 설문조사 개요 ····· 105
2.2. 설문조사 결과 ····· 107
2.3. 설문결과에 따른 시사점 ····· 124

V. 디자인 경영 인증제도 체계 수립 방향 ····· 126

1. 타 인증제와 차별화된 체계 수립의 필요성 ····· 126

2. 디자인 경영 인증제 체계 수립 방향 ····· 126
2.1. 디자인 기업 요구 및 타 인증제 운영 방향 검토 ····· 127
2.2. 디자인 경영 인증제 추진 방향 ····· 129

3. 인증제 요소별 체계 수립 방안 ····· 132
3.1. 인증 주체 및 인증기구 ····· 132
3.2. 인증 심사원 자격 요건 ····· 139
3.3. 인증 절차 ····· 142
3.4. 사후 관리 ····· 154
3.5. 인증 결과의 활용 및 인센티브 제도 ····· 156

4. 인증제 확산 방안 ····· 166
4.1. 디자인 경영 우수기업 선정 ····· 166
4.2. 타 인증과 중복 심사 분야에 대한 심사 면제 ····· 167
4.3. 인증 비용 지원 정책 마련 ····· 168

VI. 디자인 경영 인증 모델 개발 ····· 171

1. 인증모델 개발 프로세스 ····· 171
1.1. 유사 모델 조사 ····· 172
1.2. 기업 실태 조사 결과 ····· 183

2. 기본(잠정) 모델의 개발 ····· 186
2.1. 기본(잠정) 모델 개발 원칙 ····· 186
2.2. 디자인 경영 인증 기본 모델 설계 ····· 191

3. 시뮬레이션을 통한 평가 모델의 검증 ····· 206
3.1. 시뮬레이션 실시 개요 ····· 206
3.2. 시뮬레이션 주요 결과 ····· 207
3.3. 가중치 부여를 통한 평가 모델 보완 ····· 217
3.4. 시뮬레이션 결과를 통한 기본(잠정)모델의 보완 ····· 219

VII. 제도 활성화를 위한 기반 연구·제안 ····· 225

1. 제도 운영을 위한 세부 내용 개발 과제 ····· 225
1.1. 심사원 교육체계 수립 ····· 226
1.2. 디자인 경영 역량 개발 체계 구축 ····· 229
1.3. 산업디자인 진흥법 개정 방향 제시 ····· 229

2. 제도 활성화를 위한 마케팅 전략 수립 ····· 229

<표 차례>

[표 1] 국내 인증제의 유형 구분 ····· 11
[표 2] 정책적 견인을 목적으로 하는 인증제도 사례 ····· 12
[표 3] 유사사례 분석을 위한 틀 ····· 33
[표 4] 우리나라 인증제도 현황 (2012.4월 기준) ····· 34
[표 5] ISO 9001:2000 요구사항 구성 ····· 39
[표 6] KS 인증 심사원 자격 ····· 54
[표 7] 산업표준화법에 의한 교육내용 및 시간 ····· 55
[표 8] 이노비즈 인증 업종별 평가분야별 배점 부여 ····· 59
[표 9] 소프트웨어 프로세스 성숙도 레벨 5단계 (CMMI) ····· 83
[표 10] CMMI 프로세스 영역의 정의 및 내용 ····· 85
[표 11] 방문조사 기업 리스트 ····· 90
[표 12] 인증제에 대한 기업 방문조사 결과 ····· 94
[표 13] 디자인 경영 운영실태 방문조사 결과 ····· 101
[표 14] 디자인 경영 수행 수준별 의미와 핵심 용어 ····· 104
[표 15] 기업 규모 구분 방법 ····· 106
[표 16] 설문조사 문항 구성 ····· 106
[표 17] 설문조사 참여 기업 업종별 현황 ····· 107
[표 18] 조사 기업 GD마크 획득 여부 ····· 108
[표 19] 조사 기업 매출 규모 ····· 108
[표 20] 조사기업 임직원 규모 ····· 109
[표 21] 조사기업 규모에 따른 분류 ····· 109
[표 22] 디자인 관련 부서 보유 여부 ····· 109
[표 23] 디자인 부서 위치 ····· 110
[표 24] 소기업의 디자인 부서 위치 ····· 110
[표 25] 중기업의 디자인 부서 위치 ····· 111
[표 26] 대기업의 디자인 부서 위치 ····· 112
[표 27] 디자인 부서 팀장(부서장) 직급 ····· 112
[표 28] 디자인 전문 인력 규모 ····· 114
[표 29] 전체 임직원 수 대비 디자인 관련 인력 비중 ····· 114
[표 30] 제품 개발 중 디자인 개입 단계 ····· 114
[표 31] 디자인 의사결정 요소 ····· 115
[표 32] 소기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소 ····· 115
[표 33] 중기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소 ····· 116
[표 34] 대기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소 ····· 117
[표 35] 전체 예산 대비 디자인 예산 비중 ····· 117

[표 36] 경영진의 디자인 및 디자인경영에 대한 인식수준 ····· 118
[표 37] 인증제도 받은 이유(목적) 및 효과 ····· 119
[표 38] 기업군별 가장 높은 평점의 인증 목적 ····· 119
[표 39] 인증제도로 인한 애로사항 및 평가 ····· 120
[표 40] 기업 규모에 따른 인증시 애로사항 ····· 120
[표 41] 인증제도 부여방식 ····· 121
[표 42] 디자인경영 인증제도 취득 이유 및 기대 수준 ····· 121
[표 43] 기업군별 가장 높은 평점의 디자인경영 인증 획득 목적 ····· 122
[표 44] 디자인경영 인증제도에 대한 지원 혜택 ····· 122
[표 45] 기업군별 가장 높은 평점의 디자인경영 인증 획득 목적 ····· 123
[표 46] 디자인경영 인증 소요 비용 ····· 123
[표 47] 정책적 견인을 목적으로 하는 주요 인증제도 인센티브 ····· 129
[표 48] 디자인 경영 패러다임의 변화 ····· 131
[표 49] 인증제 조직 구성 및 기능 ····· 136
[표 50] 디자인 경영 인증 실무조직 구성 및 구성원 R&R ····· 137
[표 51] 인증 실무조직 연간 소요 예산 ····· 137
[표 52] 디자인 경영 인증 심사원 평가 배점표 (예시) ····· 140
[표 53] 디자인 경영 인증 프로세스 ····· 143
[표 54] 5단계 인증시 인증 단계별 정의 ····· 150
[표 55] 3단계 인증 부여시 단계별 의미 ····· 151
[표 56] 인증 부여 방식별 비교 ····· 153
[표 57] 디자인 경영 인증과 기존 지원 사업의 연계 ····· 161
[표 58] Innovation Design 20+3 통합 지원 내용 ····· 164
[표 59] 국내 인증제 체계 비교표 ····· 170
[표 60] 기존 연구물 디자인 경영 성공요인에 대한 내용분석 결과 ····· 178
[표 61] 시대별 디자인 경영 성공요인 ····· 178
[표 62] 사례연구를 통한 디자인경영 성공요인 재분류 ····· 179
[표 63] 디자인 역량진단 매뉴얼 기초 모델 ····· 181
[표 64] 디자인 경영 핵심 요인 (기업 실태조사 결과) ····· 183
[표 65] 디자인 경영 전문가 자문위원 ····· 189
[표 66] 디자인 경영 인증 기본 모델 ····· 191
[표 67] 평가 총점에 의한 표본의 수준 분화 ····· 207
[표 68] 표본 수준별 대분류 평가 요소별 결과 비교 ····· 208
[표 69] (1) 디자인 전략 요소의 수준간 결과 비교 ····· 210
[표 70] (2) 디자인 자원 관리 요소의 수준간 결과 비교 ····· 211
[표 71] (2) 디자인 자원 관리의 세부 평가 요소의 수준별 비교 ····· 212
[표 72] (3) 디자인 실현의 세부 평가 요소의 수준별 비교 ····· 213

[표 73] (4) 디자인 성과관리 세부 평가 요소의 수준별 비교 ····· 214
[표 74] (6) 디자인 태도 요소의 수준간 결과 비교 ····· 215
[표 75] (5) 디자인 태도 세부 평가 요소의 수준별 비교 ····· 216
[표 76] (6) 디자인 성과 세부 평가 요소의 수준별 비교 ····· 217
[표 77] 가중치 부여 시뮬레이션 조건 ····· 217
[표 78] 가중치 부여 후 평가 총점에 의한 표본의 수준 분화 (조건 1) ····· 218
[표 79] 가중치 부여 후 평가 총점에 의한 표본의 수준 분화 (조건 2) ····· 219
[표 80] 평가 총점에 의한 수준별 인증 부여 기준안 ····· 220
[표 81] 기본모델 중 수준별 최소 수준 요구 요소 ····· 221
[표 82] 디자인 경영 인증 기본(잠정) 모델의 수정 ····· 224
[표 83] ISO 심사원 교육 구성 사례 (한국표준협회) ····· 226

<그림 차례>

[그림 1] 시간에 따른 소비자의 성능, 감성요구 변화 ····· 2
[그림 2] 본 연구에서 디자인 경영의 개념 ····· 5
[그림 3] 국가별 디자인경쟁력 추이 ····· 6
[그림 4] 디자인 경영 인증의 Positioning Map ····· 13
[그림 5] 주식시장에서의 디자인 영향(10년간의 실적비교) ····· 16
[그림 6] 연구의 목적 ····· 18
[그림 7] 연구의 범위 ····· 19
[그림 8] 연구수행 프로세스 ····· 22
[그림 9] 디자인 경영 인증제 체계 개발 프로세스 ····· 23
[그림 10] 디자인 경영 인증 모델 개발 프로세스 ····· 26
[그림 11] ISO 조직도 ····· 38
[그림 12] ISO 인정기구, 인증기관, 인증업체의 관계 ····· 39
[그림 13] ISO 인증절차 ····· 41
[그림 14] ISO 경영시스템 연도별 인증기업 현황 (유지누계, 한국인정원) ····· 47
[그림 15] ISO 인증 심사원 수 추이 ····· 48
[그림 16] KS(한국산업표준)제정절차 ····· 50
[그림 17] KS 서비스인증 심사항목 ····· 51
[그림 18] 서비스 인증 절차 ····· 52
[그림 19] KS 인증 심사 수수료 ····· 53
[그림 20] 이노비즈 인증 절차 ····· 60
[그림 21] 일반적인 인증제도의 인증절차 ····· 67
[그림 22] 인증제도 참여 유도방안에 대한 선호도 (중소기업유통센터, 2010) ····· 68

[그림 23] 인증제도에 따른 인센티브 (2011 기술표준백서) ····· 69
[그림 24] 조직에서의 경영혁신의 프로세스 ····· 73
[그림 25] 조직수준에서의 제품 개발을 위한 프로세스 ····· 75
[그림 26] 프로젝트 수준에서의 제품 개발을 위한 프로세스 ····· 75
[그림 27] 건설 프로젝트에서 디자인 역할 ····· 77
[그림 28] 디자인팀의 조직 관계도 ····· 78
[그림 29] 조직 역량 향상을 위한 3가지 핵심요소 (CMMI) ····· 80
[그림 30] 디자인 경영 인증제 추진 방향 ····· 130
[그림 31] 디자인 경영 인증 조직 구성 ····· 135
[그림 32] 현장 방문 심사보고서 (샘플) ····· 148
[그림 33] 'Innovation Design 20+3' ····· 163
[그림 34] 인증 및 인증기업 관련 보도자료 제시 사례(KSA, 한국서비스대상) ····· 167
[그림 35] 디자인 경영 인증제 확산 방안 ····· 169
[그림 36] 디자인 경영 인증 평가 모델의 개념적 구조 ····· 188
[그림 37] 디자인 경영 요소 - 디자인 실적 - 경제적 성과 ····· 189
[그림 38] 수준간 요소별 평가 결과 ····· 209
[그림 39] 교육체계 수립 사례 (소상공인진흥원) ····· 228
[그림 40] 교육과정별 설계안 개발 사례 (소상공인진흥원) ····· 228

I. 연구의 배경과 목적

1. 연구의 배경

1.1. 디자인과 디자인 경영에 대한 산업적 요구 증대

□ 생활환경의 디지털화가 가속되면서 디자인의 중요성이 부각되고 있음

o 디자인은 산업적 측면에서 '외관 제작활동'과 '통합적인 조형활동'으로 인식되어 왔음

o 하지만 최근 창조적 문제해결능력을 발휘하는 '혁신적 생산활동'이라는 인식으로 점차 전환되고 있음

□ 특히 디지털화의 가속은 디자인의 관계영역을 확장시켜 기업 경영에 있어 디자인의 역할이 증대되는 결과를 낳고 있음

o 예술, 비즈니스, 엔지니어링과 관련되어 이루어지던 디자인 관계 영역이 디지털 시대로 전환되면서 그 영역과 역할이 확대됨

o 산업적 관점에서 기업 이익을 극대화 할 수 있는 기획, 생산, 유통 프로세스와 품질, 감동, 경험을 제공하는 수준으로 디자인의 관계영역이 발전했으며

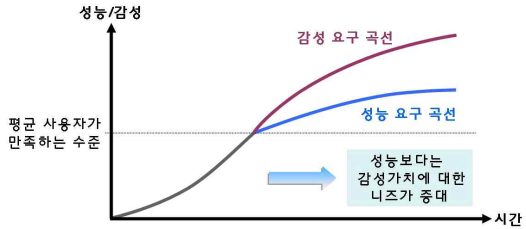
o 디자인은 산업경쟁력 뿐 아니라 디자인의 공공성 부문에 있어서도 그 역할이 강조되는 지속가능한 디자인시대를 맞이함

□ 그리고 이러한 변화에 발맞추어 혁신적 생산활동의 차원에서 소비자 감성욕구 충족을 위한 디자인 R&D연구의 활성화와 디자인을 전략적으로 마케팅과 접목함으로써 기업 이미지와 제품 경쟁력을 높여 기업의 매출과 이익을 극대화하려는 시도가 활발해 지고 있음

o 감성만족을 중시하는 소비자는 기술이나 품질, 가격보다 디자인과 브랜드를 보고

구매(삼성경제연구소, 2008)

[그림 1] 시간에 따른 소비자의 성능, 감성요구 변화



□ 이러한 "생산중심에서 고객중심으로" 전환되는 경영환경의 변화에 따라 디자인의 역할은 새로운 기업 가치와 고객 창출을 위한 핵심적인 경영자원이 되고 있음

□ 이렇게 디자인의 경영적 가치가 높아지고 있어 디자인을 중심으로 기업 전략 수립과 경영활동의 관리를 통해 기업 역량을 강화시키려는 디자인 경영의 중요성은 증대하고 있음

o 주요 선도기업들은 디자인 경영을 기업의 핵심전략으로 채택

- 삼성, 현대, 기아 등 국내 기업 뿐만 아니라 애플 등 글로벌 경영환경에서도 디자인 경영을 추구하는 기업 증가세
- 특히 애플과 삼성은 디자인 경영에 대한 적극적 추진을 통해 고성장을 이룸
  .애플社 매출추이(조원) : 8.0('00)→8.3('04)→19.3('06)→75.6('10)
  .삼성전자 매출추이(조원) : 34('00)→59('04→72('08)→112('10)

□ 이러한 디자인 경영에 대한 요구 증대는 대기업을 중심으로 시작하여 중소기업까지 수요가 확대되고 있음

□ 특히 중소기업은 중장기 전략목표로서 기존제품과 차별화된 신제품 개발을 가장 많이 채택하고 있고 이러한 중장기 전략목표 달성을 위해 요구되는 핵심역량은 중요도 비중 순으로 기술R&D역량(27.1%), 영업·판매역량(18.9%), 디자인역량(16.8%)의 순서로 조사되어 차별적 디자인과 이를 산출하기 위한 체계적 경영활동에 대한 요구가 큰 것으로 나타났음[5)]

o 디자인 전담부서를 보유한 기업의 경우 기술 R&D역량 다음으로 디자인역량을 중요한 핵심역량으로 선정

o 이와 같은 결과는 디자인 역량이 기술연구개발 역량과 마찬가지로 기업의 가장 근본적이고, 모방이 어려운 지속가능한 경쟁우위의 원천을 제공함을 시사함

1.2. 디자인 경영의 개념

□ 기업전략에 있어 디자인은 제품과 서비스의 혁신을 추구하기 위한 역할에서 기업의 혁신을 주도하고 이를 통해 미래의 시장을 선도할 수 있는 전략적 가치 실현의 역할로 그 의미가 확대되어 왔음[6)]

o 기업경영에서 디자인의 역할은 제품 기능의 충족 혹은 보완으로부터 시작하였으나

o 디자인을 통한 기능성, 차별성 등 마케팅적 관점에서 차별화를 위한 요소로서 그 역할이 확대되었으며

o 현재는 창조, 혁신 등 새로움을 창출하는 중심가치로 요청되고 있음

[중소기업 디자인 경영 우수 사례]

기능성 중심의 시장에서 디자인을 통한 차별화 전략 성공 - 옴니시스템

o 기능성이 중요시 되던 전력량계 시장에 스마트한 디자인 제품을 도입하여 새로운 시장을 개척함

- 2002년 기존 기계식 계량기는 하부연결방식의 아날로그방식이 시장을 대부분 점유하고 있었던 것을 당시의 CEO인 강재석 전 대표가 상하연결방식으로 개발하면서 체적을 줄이고 디지털 전력량계로 새로운 제품을 시장에 도입 개발

5) 한국디자인진흥원(2010) 중소기업 디자인 지원방안 연구사업 관련 사전타당성 분석
6) 김보영 (2010.3월) 디자인 경영 패러다임 변화에 따른 성공요인 차이 분석 (상품학연구 제 28권 2호)

- 이전 아날로그 방식 전력량계의 투박한 제품 디자인을 디지털 이미지에 맞게 스마트하고 깔끔하게 바꾸는 혁신을 통해 시장을 선도하는 제품으로 자리잡음

o 제품에 디자인 요소를 접목한 디지털 전력량계의 시장 점유률은 빠르게 증가하였고 제품 개발전의 매출은 20~30억에서 현재 300억까지 성장하였음

- 개발 당시의 최고 시장 점유율은 80%까지 갔었음. 현재는 타사의 제품들 역시 제품 외관 디자인을 신경쓰게 되면서 시장 점유율은 낮아졌지만 현재도 한전시장을 제외한 민수용 시장의 전력량계함은 옴니시스템 제품이 표준이 되었음

□ 그에 따라 디자인에 관한 기업의 활동이라는 관점에서 디자인 경영의 개념 역시 개별 제품과 서비스의 디자인 개발 과정에 대한 관리로부터 디자인을 통한 기업 전략의 실현이나 디자인을 통한 혁신의 주도와 같은 적극적인 의미가 포괄되기 시작하였음

o ISO품질경영체제에 따르면 경영이란 '조직을 지휘하고 관리하는 조정활동(3.2.6)'으로 품질경영은 '품질에 관하여 조직을 지휘하고 관리하기 위해 조정되는 활동(3.2.8)'로 정의되며 이에 따라 품질방침, 품질관리, 품질보증과 품질개선 등의 세부 활동을 포괄하는 개념으로 제시됨.

o 품질경영체제의 관점을 활용한다면 디자인 경영의 가장 기초적인 개념은 '디자인에 관한 기업의 다양한 활동'으로 정리될 수 있음

o 그런 점에서 초기 디자인 경영은 개별 제품과 서비스의 기능 충족 혹은 고객에게 차별적 가치를 제공하기 위한 디자인 개발 프로세스와 시스템을 구축하고 운영하는 것을 의미하였으나

o 기업 성과와 전략 수립에 있어 디자인의 역할이 확대됨에 따라 기업의 가치와 철학을 디자인에 반영하고 이를 지속하며 나아가 디자인을 통해 혁신을 주도하기 위한 시스템과 프로세스의 구축으로까지 그 의미가 확장

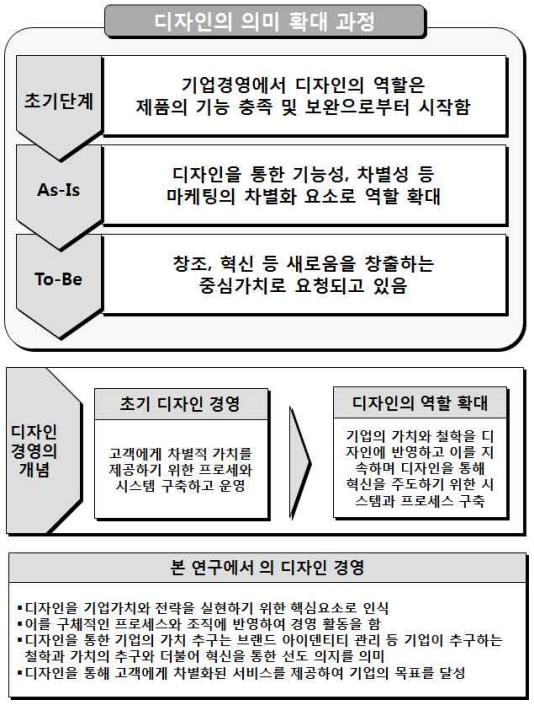
□ 이에 본 연구에서의 디자인 경영은 "디자인을 통한 기업의 가치와 전략을 실현하기 위해 자원과 조직, 프로세스를 체계적으로 관리·개선하는 경영활동"으로 정의하였음

o 디자인 경영은 디자인을 기업 가치와 전략을 실현하기 위한 핵심 요소로서 인식하고 이를 구체적인 프로세스와 조직에 반영하여 활동하는 것을 의미

o 디자인을 통한 기업의 가치 추구는 브랜드 아이덴티티의 관리 등 기업이 추구하는 철학과 가치의 추구와 더불어 혁신을 통한 시장의 선도 의지 등 장기적이고 지속가능한 가치의 추구를 의미하며

o 전략의 실현은 시장에서 고객에게 차별화되고 만족시킬 수 있는 디자인을 통한 기업의 목표 달성을 의미하는 것임

[그림 2] 본 연구에서 디자인 경영의 개념



1.3. 국내 디자인 경영 인식 수준 및 확산 필요성

1.3.1. 디자인 경쟁력의 정체와 퇴보

□ 디자인 경영의 중요성에 대한 공감대의 확산에도 불구하고 우리나라의 디자인 경쟁력은 정체 혹은 퇴보하고 있음[7)]

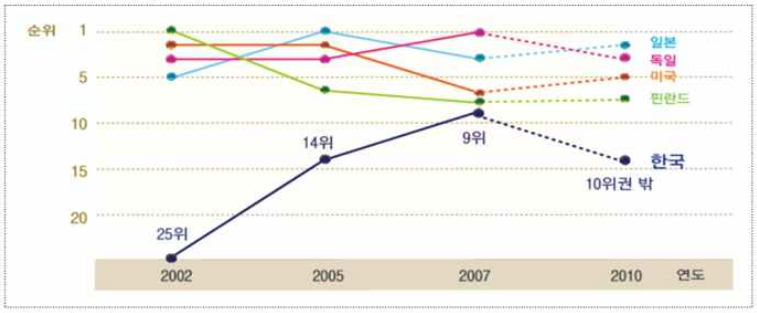
o 디자인 경쟁력은 핀란드의 Designium에 의해 제시된 기업투자, 부가가치, 마케팅 역량 등 7개 지표로 선정되는 것으로

o 우리나라는 2000년대 들어 급격한 디자인 경쟁력의 상승을 이뤄 2007년 세계 9위에까지 올랐으나 이후 후퇴하고 있으며

o 세계 3대 디자인공모전 (독일 iF, red-dot, 미국 IDEA)에서의 우리나라 수상실적 역시 2010년 현재 감소한 것으로 나타났음

- 3대 디자인공모전 수상비율 : (2008) 7.7% - (2009) 9.6% - (2010) 6.9%

[그림 3] 국가별 디자인경쟁력 추이



□ 특히 중견·중소기업 대다수는 디자인의 가치와 필요성은 인정하지만 기업경영에 체계적으로 적용, 성과창출에는 현실적 한계에 직면

7) 2010 지식경제백서 (지식경제부)

o 대부분 기업의 디자인 경영 수준은 No Design 수준

- No Design은 덴마크 디자인센터가 제시한 디자인 발전단계 모델인 '디자인사다리'모델 중 제품 개발 단계에서 디자인의 역할이 무의미하고 대부분의 디자인 활동을 전문가가 디자인이 아닌 다른 전문가가 수행하는 수준을 의미
- 혁신단계(Design as Innovation)는 디자인이 경영전략과 연계되어 추진되는 단계로 디자인을 통한 전략의 실현과 성과의 향상을 도모하는 수준을 의미함

o 국내 중소기업과 디자인 전문기업은 비주얼과 형태 중심으로 Out-put을 도출하여 수익을 창출하여 결과물에 차이가 나지 않아 경쟁이 치열해지고 수익률은 낮아지고 있음[8)]

- 중소기업 중의 12%만이 디자인을 활용하고 있으며
- 디자인 활용기업의 68.3%가 디자인에 1억원 미만을 지출하고 있고
- 대부분의 중소기업이 디자인을 외형개선 정도로만 인식하여 先기술개발, 後디자인 개발의 경향을 보이고 있음

□ 디자인 전문기업도 양적 증가와는 달리 실질적 경쟁력은 답보 상태

o 연간 약 1.7조원 국내 디자인시장에서 3천여 디자인 전문기업의 공급과잉으로 악순환 지속

o 종합 적 디자인 컨설팅 능력이 글로벌 디자인 선진기업에 비해 부족하여 매출의 73.3%를 스타일링에 주력하고 있으며 종합컨설팅은 7.1% 수준에 불과[9)]

1.3.2. 디자인 경영에 대한 제한된 인식 수준

□ 이러한 디자인 경쟁력의 퇴보, 정체는 디자인 경영활동을 개별 제품에 대한 디자인 개발활동으로 제한하여는 인식의 부족이 한 원인으로 지목될 수 있음.

o 중소기업의 경우 중장기 전략목표 달성을 위해 요구되는 핵심역량은 중요도 비중 순으로 기술R&D역량(27.1%), 영업·판매역량(18.9%), 디자인역량(16.8%) 순으로 제

8) KIDP(2010), 중소기업 디자인지원방안 연구사업 관련 사전 타당성 분석
9) 지식경제부 디자인브랜드과(2012) 디자인경영 확산 및 투자활성화 전략

시할 정도로 중요성을 인식하고 있으나

o 비교열위에 있는 핵심역량 강화를 위해 2010년 기준, 기술개발 예산으로 평균 177백만원을 투입하고 있는 반면 디자인 역량개발 예산은 73백만원으로 기술개발 예산의 40% 수준에 불과[10)]

o 단, 신제품 개발시에는 디자인 개발을 위해 평균 176백만원을 투자하고 있어, 중소기업의 디자인 투자는 대부분 신제품 개발에 집중되고 있어 실질적인 디자인 경영 역량 향상에 대한 투자는 미비한 것으로 판단됨

- 신제품 개발을 위한 외주비용 80백만은 중소기업이 연간 디자인 역량개발을 위해 투자하는 73백만원을 넘어서는 수준이나
- 이는 결국 기업의 투자 방향이 근본적인 디자인 역량 강화보다는 디자인 전문기업 외주활용을 통해 디자인 관련 현안을 해결하고 있는 것으로 분석됨

1.3.3. 디자인 경영 확산을 위한 현실적 지원 부족

□ 하지만 이러한 디자인 경영에 대한 제한된 인식 수준은 디자인 경영을 이해하고 실천하기 위한 구체적인 방법의 부재에 기인

o 예컨대, '디자인사다리모델'에 대해서는 잘 알고 있으나, 이 모델에서 기업이 한단계 전진하기 위하여 무엇을 어떻게 해야하는지에 대한 구체적인 가이드라인은 전무한 실정

o 디자인경영은 기업에게 디자인 진단, 전략수립, 솔루션 등을 제공하는 전문적 디자인기술이기 때문에 기업이 가진 디자인경영 수준을 향상시키지 위한 제도적 장치가 필요한 실정임

□ 최근 디자인경영을 위한 여러 이론과 프랙티스가 개발·소개되고 있으나, 대부분 선도기업, 대기업의 성공사례에 기초한 단편적(anecdotal) 한계를 내포

o 중견·중소기업이 단지 '규모만 작은 기업'이 아니라, 구조와 프로세스를 포함하는 '경영체질이 다른 기업'이라는 사실을 간과

10) KIDP(2010), 중소기업 디자인지원방안 연구사업 관련 사전 타당성 분석

□ 또한, 중견·중소기업을 대상으로 디자인경영의 지식과 노하우, 기법을 전수하고 개발을 지원할 수 있는 전문기관(인력)도 절대적으로 부족

o 디자인 전문회사는 대부분 디자인산출물 중심의 디자인개발에 집중하여 중견·중소기업에게 디자인 경영의 지식과 노하우 전수에 대한 활동은 미비

o 디자인경영을 이해하는 일부 전문 컨설팅회사는 일부 대기업 시장에 집중

□ 그 결과 중소기업의 성과제고 위한 핵심역량별 보유수준은 업계최고 수준을 100점으로 정의했을때 R&D역량은 64점, 영업·판매역량 60점에 비해 디자인 역량은 56점으로 업계 최고수준 대비 심각한 비교열위에 있는 상황

□ 여기에 더해 부족한 디자인 관련 투자는 디자인 역량의 개발 보다는 신제품 개발에 집중되어 있어 중소기업의 디자인 역량 강화를 위한 투자는 부족한 실정임

1.3.4. 디자인 경영 확산과 성과창출에 대한 구체적 방안 제시 필요성

□ 하지만 디자인 경영의 확산을 시장기능에만 맡길 경우 수많은 시행착오와 중복투자와 같은 경제적, 사회적 비효율의 가능성 대두

o 특히, 제조 등 HW 중심 성장문화가 만연한 기업사회에 디자인경영의 자발적 채택과 확산은 많은 시간을 요하며

o 이는 결국 우리 기업의 글로벌 경쟁력 우위 확보 기회 상실이라는 문제를 야기

□ 다만 이미 많은 기업이 공통으로 활용할 수 있는 디자인경영의 지식과 경험, 노하우가 축적되어 있는 점도 고려한다면 개별 기업에 축적되어 있는 지식과 노하우를 표준화하여 공유함으로써 전 산업에 결친 디자인 경영 역량 향상을 기대할 수 있는 기본 조건은 구비된 것으로 볼 수 있음

o 삼성, LG 등 일부 대기업은 물론 소수 중견·중소기업, 디자인 전문회사 중에도 해당 분야에서 디자인경영역량을 확보한 경험을 충분히 이용 가능

- 삼성전자의 경우 혁신적 디자인을 산출하기 위한 프로세스와 조직의 구축을 지속적으로 추진하기 위한 디자인경영센터를 구축하여 이를 현실화시키고 있음

o 따라서 이들 기업의 경험과 노하우를 토대로 다수 후발 중견·중소기업의 신속하고 효과적인 디자인경영 촉진 가능

□ 즉, 정책적 노력을 통해 비교적 단기간에 여러 산업의 다양한 기업에 일정수준 이상의 디자인경영 역량을 확산시키기 위해 축적된 디자인 경영의 노하우를 체계화하여 공유하기 위한 방안이 필요

o 선도 기업의 경험과 노하우, 학계와 산업계의 연구결과를 토대로 적정 수준의 공통적 모델을 제시하고,

o 이를 기업이 적극적으로 수용, 채택할 수 있도록 하는 산업정책적 노력의 필요성이 제기됨

1.4. 디자인 경영 인증제 도입 필요와 기대효과

1.4.1. 디자인 경영 인증의 성격 규정

□ 인증이란 '제품 등에 대하여 규정화된 기준에 적합한지 여부를 판정해 주는 일련의 활동으로 대상은 제품·부품·경영시스템 등을 포괄'하는 개념으로[11]

□ 인증평가를 통해 기업의 서열화를 추구하기보다 인증 과정에서의 자체노력과 심사기관의 피심사기관에 대한 교육, 지원 등을 통해 양자 모두가 경영 수준의 향상과 이를 통한 조직 역량의 개발이라는 목표를 향해 협력적으로 동참하는 일종의 win-win 파트너십 개념에 기반

o 인증을 받기 위해 통상적으로 인증 신청기관은 제시되는 자체 심사 및 부족한 부분에 대한 컨설팅 등을 통해 인증을 취득할 수 있을 정도의 수준으로 향상시키기 위한 준비과정을 가지면

11) 2011 기술표준백서 (지식경제부 기술표준원)

o 실제 심사기간 및 이후 사후관리를 통해 경영 수행 수준에 대한 지속적인 컨설팅과 교육을 제공받음으로써 실질적인 역량 향상을 기대하게 됨.

□ 인증제는 크게 무엇을 인증할 것인지에 따라 제품 인증과 경영 시스템 인증으로 구분할 수 있으며 이를 법적인 규정으로 제정할 지에 따라 법정 의무인증과 법정 임의 인증 그리고 민간 인증으로 구분할 수 있음

[표 1] 국내 인증제의 유형 구분

구분		의미	사례
인증 대상 / 품목	제품인증	특정 제품이 일정한 품질 요건을 갖추어서 신뢰할만한 제품임을 인증함	KC, KS, Q마크 등
	경영시스템 인증	특정 기관이나 조직이 인증 분야에 대해 체계적인 업무 수행 체계(프로세스와 조직 등)를 갖추고 있음을 인증	ISO, 서비스우수기업 인증 등
법률 규정	법정 의무 인증	개별 법령에 따라 의무적으로 받아야 하는 인증	KC
	법정 임의 인증	특정 목적을 위해 법에 근거를 두고 시행하는 인증	ISO, KS 등
	민간 인증	법적 근거 없이 자체 수익사업으로 자율시행	Q마크 등

□ 또한 인증제도는 그 도입 목적에 따라 정책적 견인 또는 제품 및 소비자에게 선택기준을 제시할 수 있는 서비스 차별화로 구분할 수 있음[12]

o 정책적 견인을 목적으로 하는 경우 일반적으로 정부가 기관이나 기업의 역량을 정책적인 목적으로 견인하기 위해 실시하는 제도로서 인증기관의 역량 향상을 주요 목적으로 하는 경우가 많음

- 연구비 관리 인증, Best HRD, 출연연 기관평가, Single PPM 품질인증 등이 해당되며 이를 통해 인증 기관의 해당 역량에 대한 수준의 향상을 이끌기 위한 정책적 목적이 주요 목표가 됨
- 따라서 정책적 견인을 목적으로 하는 인증의 경우 기업 또는 기관의 참여를 적

12) 특허청 (2008) 기업의 지식재산 전략과 이에 따른 조직 운영 형태 연구 - 지식재산 전담부서 인정 및 지식재산 경영 인증제도 도입을 중심으로

극 유도하기 위하여 다양한 인센티브를 제공하는 경우가 많음

[표 2] 정책적 견인을 목적으로 하는 인증제도 사례

인증 사례	시행 세부 목적
Inno Biz 인증	• 기술경쟁력 확보가 가능하거나 성장가능성이 높은 중소기업을 선정하여 핵심 성장동력으로 육성하기 위함 • 인증기업에 대한 기술, 자금, 판로 등을 연계 지원함으로써 일반 중소기업의 성장을 견인
연구비관리 인증	• 국가 R&D예산 집행의 효율성과 투명성을 제고를 위한 연구비 관리능력 및 연구비관리시스템을 상향 표준화
Best HRD 인증	• 공공 및 민간기관에서 능력을 중심으로 인재를 채용하고, 재직 중 학습을 통해 개인의 능력을 제고하도록 유도
출연연 기관평가	• 출연(연) 임무, 기능 등에 대한 진단 및 분석을 통해 미래지향적 발전방향 제시 • 연구생산성 향상 • 능동적, 지속적인 경영혁신활동 유도
생산성 경영체제 (PMS) 인증	• 기업 생태계의 허리로서 중견기업 육성을 위함 • 중소기업의 성장통을 해소하기 위해 '시스템에 의한 관리체계'로의 이행을 지원
Single PPM 품질인증	• 중소기업이 대기업으로부터 불량률 저하 및 품질개선 목표를 달성할 수 있는 기법을 전수받아 대기업과 중소기업의 상생협력 기반 강화 • 부품·조립산업의 품질수준을 끌어올릴 수 있도록 유도

o 이와 달리 제품 및 서비스에 대한 객관적인 심사 및 평가를 통해 소비자에게 선택의 기준을 제공하기 위해 실시하는 인증제도 별도의 인센티브 보다는 소비에게 차별화되기 위한 방안으로 활용되는 경우가 많음

- 서비스 품질등급 인증, KS 인증 등은 소비자를 보호함과 동시에 제품 및 서비스의 경쟁력 강화를 목적으로 하며
- 그에 따라 인증 취득 자체가 소비자의 차별적 선택의 요인이 되어 인센티브로 적용할 수 있으므로 정책적 견인을 목적으로 하는 인증에 비해 인증기업이나 기관에 직접적으로 제공되는 인센티브가 거의 없음

□ 이와 같이 인증제 운영의 일반적인 환경을 고려할 때 디자인 경영 인증은 기업의 디자인 경영 수행을 위한 경영 시스템 인증의 일종으로 디자인 경영 역량을 향상시키기 위한 정책적 목표 달성에 초점을 두는 인증제로 그 성격을 규정할 수 있음

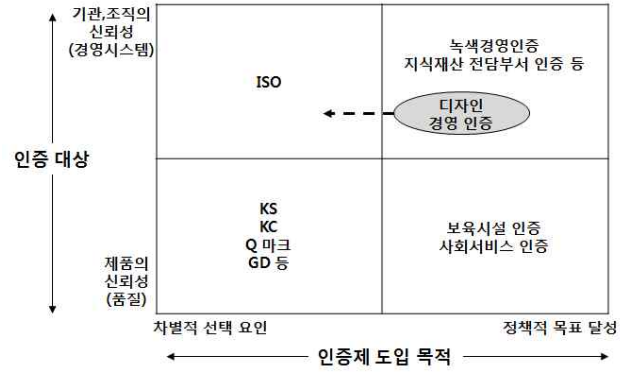
o 디자인 경영 인증은 경영 시스템 인증의 일종으로 기업이 디자인 경영을 수행하기 위한 프로세스와 조직을 구축하고 이의 실제 활용 여부를 인증함으로써

o 이를 통해 기업의 디자인 경영 수행 수준을 체계화하여 디자인 경영 역량을 향상시키는 것을 그 목적으로 함

- 경영 시스템에 대한 인증은 결국 체계적으로 제시된 프로세스와 활동들을 준수케 함으로써
- 그에 산출물 및 성과를 일정 수준 이상 향상, 유지시키도록 하여
- 기업의 성과가 향상되고 경영상의 효율성을 증대케 하기 위한 것을 목적으로 함
- 결국 디자인 경영 인증 역시 경영 시스템 인증으로서 디자인 경영 활동을 수행하기 위한 프로세스와 활동들을 제시하고 이를 준수케 함으로써 기업의 디자인 경영 산출물 및 그로 인한 기업 성과의 향상을 기대하는 정책적 목표를 지향하는 성격을 갖는 것이 필요

o 하지만 디자인 경영 인증의 정책적 목표가 궁극적으로 기업의 역량을 향상시켜 시장에서의 차별적 가치를 확인케 하는 것을 지향한다면 도입시기의 정책적 목표를 지향하는 것에서부터 점차적으로 시장과 고객에게 디자인 경영 인증이 인식되고 가치 있는 기업을 평가하는 요소로서 활용되도록 하는 것이 필요

[그림 4] 디자인 경영 인증의 Positioning Map



- 초기 디자인 경영 인증은 기업들의 디자인 경영에 대한 인식을 심화, 확대시켜 기업의 디자인 경영 역량을 향상시키는 것을 그 목적으로 하되
- 이는 궁극적으로 시장에서 디자인 경영 인증을 받은 기업에 대한 신뢰의 향상을 그 전제로 함
- 따라서 이후 디자인 경영 인증의 성격은 정책적 목표의 달성에서 시장에서 차별적 가치의 준거로서 인정받는 방향으로 변화되는 것이 필요

□ 이에 따라 디자인 경영 인증제의 도입 필요를 정리하면 다음과 같음

o 디자인 경영에 대한 인식의 심화와 확대

- 일부 대기업을 제외하고 국내 기업들은 디자인 경영의 필요성에 대해서는 공감을 하면서 디자인 경영을 개별 디자인 산출물을 내기 위한 활동에 국한하는 경향이 있음
- 디자인 경영 인증제 도입을 통해 디자인 경영을 수행하기 위한 프로세스와 활동들을 구체적으로 제시함으로써 디자인 경영에 대한 이해를 심화, 확대시킬 수 있음

o 디자인 경영 역량의 향상 및 디자인 산출물의 품질 향상

- 디자인 경영에 대한 인식 심화 및 구체적인 활동의 가이드라인을 제시함으로써 기업의 디자인 경영 역량을 향상시킬 수 있음
- 그리고 이러한 기업의 디자인 경영 역량의 향상은 기업의 일하는 방식을 체계화함으로써 신뢰할만한 디자인 산출물을 기대할 수 있게 하며 이는 향후 기업간 거래(B2B)나 정부기관과의 거래에 있어 디자인 경영 인증기업에 대한 신뢰성을 향상시킬 수 있는 근거로 활용될 수 있음

o 대기업과 중소기업간 역량의 차이 축소를 통한 국가 경쟁력 강화

- 디자인 경영에 대한 관심과 이해는 대기업을 중심으로 확산되고 있으며 그 성공사례 역시 주로 대기업에서 산출되고 있음
- 반면 중소기업들은 개별 제품에 대한 디자인에 매몰되고 있으며 디자인 투자 등에 있어서도 장기적인 기업 역량의 향상보다는 단기적인 제품 디자인에 한정됨

- 그러나 디자인 경영 인증제를 통해 중소기업이 향후 지속적인 성장을 위해 필요한 해야 할 활동과 체계를 구체적으로 확인할 수 있게 함으로써 중소기업과 대기업 간 디자인 경영 역량의 차이를 축소시킬 수 있을 뿐만 아니라
- 디자인 경영 인증 모델 개발 과정에서 국내 대기업의 사례를 적극 활용하는 것을 통해 대기업의 경험과 노하우고 체계적으로 정리되고 공유되는 효과를 기대할 수 있음
- 그리고 이러한 과정을 통해 디자인 경영에 대한 국내 산업계의 역량 향상을 통해 디자인 경영 관련 국가 경쟁력의 향상을 기대할 수 있음

o 디자인 역량 향상을 위한 지원 정책의 체계화

- 디자인 경영 인증제 도입을 통해 중소기업 대상 디자인 역량 향상을 지원하기 위한 지원 정책들을 체계화할 수 있음
- 이는 특히 대부분의 지원 정책들이 대상 기업을 선정함에 있어 일관되지않은 기준과 방법에 의해 혼선을 빚고 있는 상황에서 구체적이고 일관된 평가 기준을 제시하는 것으로 가능
- 이를 위해 디자인 경영 인증 여부를 디자인 역량 지원 정책과 연계하여 구성하는 방안의 추가 필요

1.4.2. 디자인 경영 인증제도 도입을 통한 기업 가치의 향상

□ 인증제도 도입에 따른 필요에 대해 정성적인 가치를 확인할 수는 있으나 정량적 효과를 산출하기는 많은 어려움이 있으며 특히 디자인 경영 인증에 따른 직접적 효과를 산출하기에는 유사 사례의 부족 등으로 실질적인 어려움이 있음

o 또한 전 세계적으로 기업에게 디자인 경영 시스템을 인증해주는 제도는 아직 없기 때문에 디자인 경영 인증을 통한 기업의 성과 향상을 예측하기 위한 직접적인 비교 사례를 구하기는 어려운 실정

- 영국의 BS7000시리즈는 디자인 경영 시스템에 대한 Standard를 기업에게 유료 판매를 하며 기업의 디자인 경영 수준별 경영 매뉴얼을 제공할 뿐 기업에게 인증을 부여하고 있지는 않음
- 미국의 CMMI는 민간에서 운영되는 소프트웨어 단계별 인증제도 이지만 국제적인 대형 프로젝트 수주 혹은 사업 참여시에 CMMI의 레벨 제한을 두어 전

세계의 많은 기업들의 CMMI 획득 및 유지에 많은 비용과 노력을 하고 있음

□ 단, 디자인을 핵심가치로써 기업을 경영하고 지속적으로 투자한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 10년간 2.5배 정도의 자본 가치 상승이 있었음을 알 수 있음

o 런던 증권거래서에 상장되어 있는 주식 중 디자인을 회사 경영의 중요 요소로 삼았던 기업과 그렇지 않은 기업의 10년간 주가 변화를 본 결과 디자인 경영을 실천하는 기업의 주가가 일반 기업에 비해 상대적으로 더 가파르게 상승하였음

[그림 5] 주식시장에서의 디자인 영향(10년간의 실적비교)

- 런던 주식시장에 시가총액 100위에 드는 기업의 평균주가에 비해 디자인을 핵심 요소로 했던 기업들의 시가총액은 시기에 따라 차이가 있지만 최소 2.5배에서 최고 4배까지의 차이를 보임
- Design Index와 Emerging Index의 흐름이 거의 비슷하게 나타나고 있으며 2000년대 초반까지는 더 높은 시가총액을 유지해왔음
- 2002년 전체 시가총액 및 Design Index의 동시 하락세를 보여줬지만 이 후 높은 상승률을 보여주며 가장 높았던 FTSE 100 4000선에 가까워지고 있음
- 단, 이와 같은 성과의 차이는 즉각적으로 나타나기 보다 5년 정도 유예기간이 경과한 후에 나타나는 것으로 나타나고 있음

o 직접적인 인용에는 어려움이 있으나 디자인 경영 인증에 따라 기업의 디자인 경영활동이 촉진될 경우 초기 즉각적인 성과의 향상을 기대하기는 어려우나 기업의

13) FTSE는 Financial Times Stock Exchange의 약어로, FTSE 100 지수(FTSE 100 Index, IPA: [ˈfʊtsi：], "풋시： 원 헌드레드 인덱스", 보통 줄여서 FTSE 100)는 런던 증권거래소에 상장되어 있는 주식 중, 시가총액 순서대로 100개 기업의 주가를 지수화한 종합 주가 지수이며, 영국 주식 시장의 대표 지수임

가치 향상에 기여할 수 있으리라 기대할 수 있음

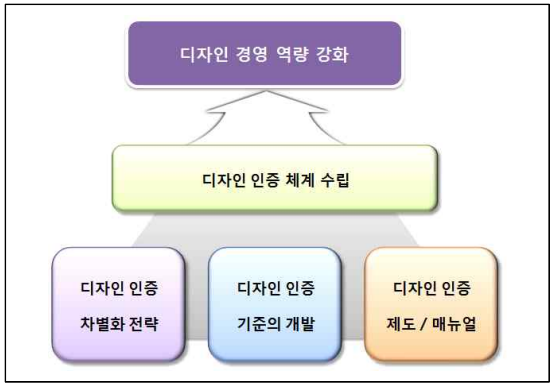
- 런던 주식시장의 사례를 직접 인용할 경우 디자인 경영 도입 및 정착까지의 일정 기간의 시간이 요구되나
- 이러한 시간이 경과된 후 디자인 경영 인증 기업은 2.5배 이상의 자본가치 향상을 기대할 수 있을 것으로 예상할 수 있음
- 단, 이와 같은 효과를 실증하기 위해 보다 적극적인 방법의 추가 연구가 지속되는 것이 필요

2. 연구의 목표와 범위

2.1. 연구의 목표

□ 본 연구는 우리나라 기업의 디자인 역량강화와 성장발전을 촉진할 디자인경영 인증 제도를 개발하고 운영방안을 제시하는 것을 주목적으로 함

[그림 6] 연구의 목적



2.1.1. 디자인 인증 차별화 전략의 개발

□ 다양한 인증 제도에 대한 분석 및 디자인경영 추구 기업의 참여와 성과의 향상을 위해

□ 디자인경영 인증에 참여하고자 하는 기업이 가치 있게 여길 수 있는 인증제의 방향을 설정

2.1.2. 인증기준 (Standards)의 개발

□ 디자인경영 인증의 차원과 영역을 검토하고

□ 인증내용(품질) 측정의 모형 등을 검토하여 디자인경영 인증기준 가이드라인을 수립

2.1.3. 디자인 인증의 효율적 운영을 위한 제도와 시스템의 제시

□ 디자인경영 인증 제도를 통합 관리하는 기구로서 인증조직 (Accreditation Agency)의 검토 및 설계

□ 디자인경영 인증을 위한 전문성과 객관성을 확보한 인증심사단을 구성, 운영하는 방안

□ 인증과정(절차)의 수립 및 인센티브, 사후관리 체계 설계

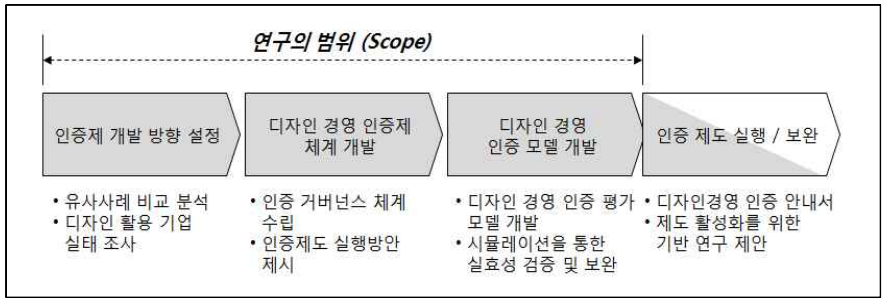
□ 인증제도의 실효성 제고 및 지속화를 위한 법제화·제도화 방안

□ 디자인경영 인증제도, 인증모델, 절차 및 방법, 사후관리, 관련 제도 등에 대한 체계적 해설을 담은 매뉴얼 개발

2.2. 연구의 범위

□ 이와 같은 연구의 목표를 달성하기 위해 본 연구는 다음과 같은 범위에 대해 연구를 수행함

[그림 7] 연구의 범위



2.2.1. 인증제 개발의 방향을 설정

□ 타 인증과 차별화 될 수 있는 인증 체계 개발 전략 제시

o 타 인증제도에 대한 연구 및 유사 사례에 대한 연구를 통해 디자인 인증의 개발과 설계를 위한 차별화된 방향을 확인

o 또한 디자인 활용 기업에 대한 인터뷰, 설문조사 등을 통해 디자인경영의 실태를 확인하고 디자인경영의 핵심 요인과 이의 향상을 위한 인증제의 방향 설정

2.2.2. 디자인 경영 인증제 체계 개발

□ 인증제의 수립을 위한 방향을 토대로 인증제를 도입하고 운영하기 위한 체계를 개발함

o 인증 부여를 위한 인증 거버넌스 체계의 수립을 비롯하여

o 인증제 정착과 확산을 추진하고 관리하기 위한 인증 조직(Accreditation Agency) 구성, 사후관리 체계 및 인센티브 체계 수립 등을 위한 방안 제시

2.2.3. 디자인 경영 인증 모델 개발

□ 설정된 인증제의 방향을 고려하여 디자인경영 핵심 요인을 평가하고 인증을 부여하기 위한 디자인 경영 인증 모델을 개발

o 디자인경영의 범위와 프로세스, 지원 체계 등 디자인 경영을 추진하고 그 성과를 관리하기 위한 핵심 요인을 도출하고

o 디자인 성과 및 기업 성과에 기여할 수 있는 요인의 특성 및 설명력 등을 분석하여 디자인 경영 인증을 위한 인증 모델을 개발함

2.2.4. 인증 제도의 실행과 보완

□ 실제 인증제의 실행에 앞서 인증체계에 대한 홍보와 안내를 위한 안내서의 개발과 향후 인증제의 정착 및 활성화를 위해 추가적인 연구와 개발이 필요한 분야를 확인하여 제안

o 디자인 경영 인증제의 확산을 위한 추가 연구 과제의 제시 및

o 디자인 경영 인증제도, 인증모델, 절차 및 방법, 사후관리 등 관련 제도에 대해 설명을 담은 매뉴얼 개발

II. 연구 수행 프로세스와 방법

1. 연구 수행 프로세스

□ 본 연구는 크게 디자인 경영 인증제를 수립하고 운영하기 위한 디자인 경영 인증체계의 개발과 디자인 경영 인증을 부여하기 위한 디자인 경영 인증모델을 개발하는 것으로 구분할 수 있음

□ 단, 두 주제는 연구 방향에 따라 상호 밀접하게 연관되어 있으므로 실행상의 연계성을 고려하여 연구를 수행하되 본 연구의 목적인 디자인 경영의 확산과 디자인 경영에 대한 미래상을 제시한다는 측면에서 디자인 경영 인증 체계에 대한 전략적 방향을 우선 도출한 후

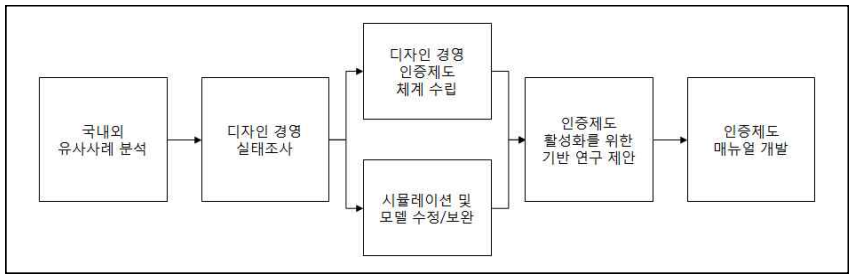
□ 도출된 인증제 체계 방향에 따라 인증 모델을 설계하는 것으로 전체적인 연구의 수행 방향을 설정함

o 타 인증제와 차별화되기 위해 인증 부여 방식 및 인증 부여 기준에 대한 원칙의 수립이 필요하며

o 이 원칙에 따라 인증 모델을 개발함

□ 이와 같은 원칙 하에 다음과 같은 프로세스에 의해 연구를 수행하였음

[그림 8] 연구수행 프로세스



2. 프로세스별 수행 방법

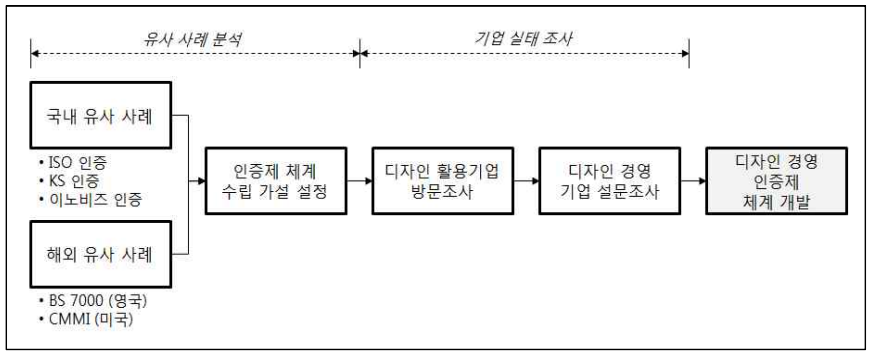
2.1. 디자인 경영 인증제 체계 개발

□ 디자인 경영 인증제 체계의 개발은 유사 인증제와 차별될 수 있는 방향을 확인하고 그에 따라 인증제를 운영하고 확산시키기 위한 조직 및 운영 체계를 제시하기 위한 것임

□ 따라서 타 인증제와의 차별적 방향을 도출하기 위해 기존의 인증제 관련 연구 성과를 확인함으로 디자인 경영 인증제 설계의 전반적인 구조와 방향을 설정하고

□ 이를 디자인 경영 인증제의 주요 대상 기업에 대한 수용도 및 디자인 경영 실태 조사를 통해 기업의 의견을 반영함으로써 보완함

[그림 9] 디자인 경영 인증제 체계 개발 프로세스



2.1.1. 유사 사례 분석을 통한 차별화 방향 제시

□ 디자인 경영 인증제의 안정적 도입과 확산을 위해 국내외 유사 사례를 분석함으로써 차별화의 방향을 제시함

o 유사 사례의 분석을 위해 많은 기업들의 참여를 이끌어 낸 인증제도의 특징을 분

석함으로써 국내 상황에서 인증제 운영의 성공요인을 확인하고

o 더불어 해외 인증제도의 사례 분석을 통해 디자인 경영 인증을 위한 차별적인 방향을 확인코자 함

□ 유사 사례 분석은 기존의 인증제도에 대한 연구물 및 인증제 운영과 관련된 자료를 통해 분석하되

□ 인증제도 설계를 위해 각 인증제에서 운영을 위한 공통적인 모델을 가설적으로 설정하여 이를 기준으로 각 인증제를 분석함으로 인증제간 특징을 명확히 함과 동시에 인증제 성공의 요인 도출을 용이하게 하고자 하였음

o 기존 연구문헌을 통해 인증제에 공통적을 요구되는 인증제 운영 기본 체계를 확인함으로 분석을 위한 체계를 구축한 후

o 각 인증제를 분석 체계를 기준으로 실태를 조사하여 각 인증의 강약점 및 성공의 요인을 확인코자 함

□ 이렇게 수집된 유사 인증제의 특징 및 성공요인 등을 토대로 디자인 경영 인증제 체계 수립을 위한 차별점에 대한 가설적인 방향을 설정함

2.1.2. 디자인 경영 실태조사를 통한 현장 의견 수렴

□ 유사 사례의 분석을 통해 도출한 차별화 방향에 대해 디자인 경영 인증의 참여 대상인 기업의 의견을 수렴함으로써 실질적 기여도가 높은 차별화 전략을 수립함

□ 이를 위해 기업의 디자인 경영 담당자들의 방문조사 및 기업 대상 설문조사를 통해 디자인 경영에 대한 이해 및 디자인 경영 인증제에 대한 수용도 등 기업의 의견을 수렴함

o 디자인 활용 기업 방문조사를 통해 가설적으로 제시된 인증제 체계 개발의 방향에 대한 현장 실무자의 의견을 수렴한 후

o 설문조사를 통해 디자인 경영에 대한 이해도, 인증제도에 대한 수용도 등 디자인

경영 인증 대상 기업들의 전반적인 의견을 확인함

2.1.2.1. 디자인 활용 기업 실무자 방문조사

□ 디자인 경영에 대한 기업의 이해와 운영 실태 및 디자인 경영 인증제도에 대한 수용도를 파악하기 위해 기업의 디자인 경영 실무자들과의 방문조사를 실시함

□ 방문조사 대상은 인터뷰 수행의 효율성 및 본 연구의 목적을 고려하여 디자인 경영의 주요 이해관계자인 소비재 제조 기업으로 하되 기업 규모에 따른 디자인 경영에 대한 개념 규정 및 적용의 차이를 가정하여 대기업군 및 중소기업군으로 구분하여 집단인터뷰를 실시함

o 본 연구는 디자인 경영 인증제를 통해 기업에게 디자인 경영의 발전 모델을 제시하고 이를 통해 디자인 경영의 수행 수준을 향상시키기 위한 것으로 업종의 구분보다는 기업 규모에 따른 발전 모델의 제시가 보다 우선적인 이슈임

- 초기 디자인 경영 인증에 대한 기업의 수용과 확산을 위해 업종의 차별성 보다는 “디자인 경영”이라는 보다 상위적인 개념(Big Picture)을 포괄적으로 제시하는 것이 효율적이라고 판단되며
- 단, 기업의 발전모델을 제시한다는 측면에서 기업 규모에 따른 디자인 경영 적용 실태의 차이를 가정하여 기업 규모를 대상 선정의 기준으로 활용

□ 인터뷰의 내용은 가설적으로 제시된 디자인 경영 인증제 체계에 대한 기업의 수용도와 더불어 디자인 경영 인증 모델 개발을 위해 디자인 경영에 대한 기업의 개념적 이해수준 및 현업 적용 실태에 대한 내용으로 구성함

2.1.2.2. 디자인 경영 기업 설문조사

□ 방문조사를 통해 확인한 내용들을 토대로 기업 설문조사를 실시하여 디자인 경영의 실태 및 디자인 경영 인증제도에 대한 수용도를 파악함

□ 설문조사는 방문조사의 경우와 동일하게 소비재 제조업을 중심으로 규모를 고려하여 200여 개 내외의 표본을 추출하며

□ Web, 전화, 이메일 등의 방식을 통해 조사를 실시함

□ 조사 내용은 문헌연구와 방문조사를 통해 도출된 디자인 경영 인증제 체계의 방향성에 대한 기업의 의견 및 실제 기업에서 추진하는 디자인 경영의 실태에 대한 주제로 구성함

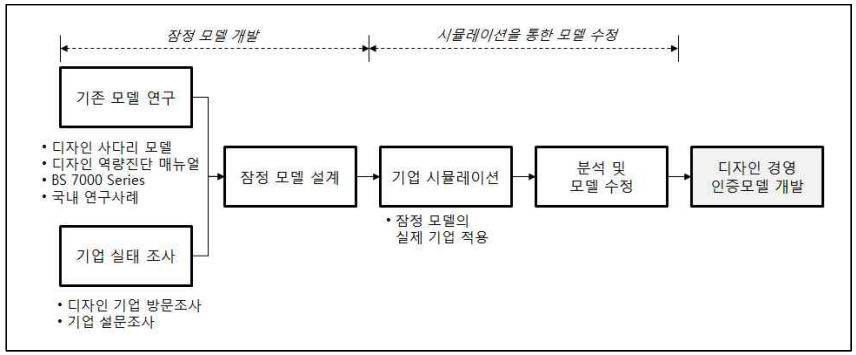
2.2. 디자인 경영 인증모델 개발

□ 디자인 경영 인증제 체계의 개발과 더불어 디자인 경영 인증을 부여하기 위한 인증모델에 대한 개발을 병행하여 추진함

□ 디자인 경영 인증모델의 개발은 기존 디자인 경영 모델 연구결과 및 기업 실태 조사를 토대로 기본(잠정)모델 (사전적 모델)을 도출하고

□ 현장 시뮬레이션 결과에 대한 분석을 통해 잠정모델의 수정 및 보완을 함으로써 디자인 경영 인증을 위한 모델과 평가 도구를 개발함 (사후적 모델)

[그림 10] 디자인 경영 인증 모델 개발 프로세스



2.2.1. 기존 모델 및 기업 실태 조사를 통한 잠정 모델 개발

□ 디자인 경영 인증 모델의 개발을 위해 기존에 수행된 디자인 경영 모델 관련 연구

결과를 검토하여 디자인 경영의 기초 요인을 도출하고 기업 실태 조사를 통해 도출된 디자인 경영 기초 요인별 현장의 수행 수준 및 인식 수준에 대해 파악함

2.2.1.1. 디자인 경영 기존 모델 분석

□ 기존 모델에 대한 분석은 국내 연구물로는 KIDP의 디자인 역량진단 매뉴얼, 국내 연구자에 의한 연구논문 등을 분석 대상으로 하며 해외 연구물로는 디자인 사다리 모델과 BS 7000 Series에서 제시된 모델을 대상으로 분석을 실시함

o 디자인 사다리 모델은 디자인 경영 모델로서 통상적으로 활용되는 모델로서 '많은 기업이 잘 알고 있다는 점에서 현재 기업의 디자인 경영 추진의 방향을 이해하기 위한 기초 모델로서 유의미함

o KIDP의 디자인 역량진단 매뉴얼의 경우 국내에서 개발된 디자인 경영의 모델로서 디자인 경영에 대한 국내 사례를 기반으로 디자인 경영의 요소와 디자인 성과 및 기업의 재무적 성과와의 관계 및 성과 기여 수준까지 포괄한 모델로서 본 인증 모델 개발에 직접적인 사전 연구 결과로서 유의미하게 활용될 수 있음

- 디자인 역량진단 매뉴얼은 디자인 경영을 수행하기 위한 기업의 역량을 정의하고
- 역량 요소들의 디자인 성과와 재무적 성과에 대한 기여도를 분석하여 기업의 디자인 경영 역량을 진단하기 위한 모델로서 개발됨
- 따라서 본 디자인 경영 인증 모델 개발을 위한 사전 연구 결과물로서 그 내용상 유의미한 시사점을 제공해 줄 수 있음

o 국내 연구자의 연구 논문의 경우 국내 디자인 경영의 발전과정 및 상황을 반영하여 디자인 경영을 정의하고 성공요인을 도출함으로써 국내 상황에 부합한 디자인 경영 인증 평가 모델을 설계하는 데 시사점을 제공

o BS 7000 Series의 경우 영국의 디자인 인증 모델로서 디자인과 혁신에 대한 모델을 제시하고 있으며 제조업, 건설업 및 서비스업에 대한 디자인 경영에 관한 세부내용을 제시하고 있어 본 인증 모델 개발을 위한 유의미한 사전 연구자료로 활용가치가 높음

2.2.1.2. 기업 실태 조사를 통한 잠정 모델 개발

□ 기업 방문조사를 통한 디자인 경영의 핵심 요인 도출

o 기존 모델에 대한 분석을 통하여 디자인 경영의 주요 요소 및 인증 모델에 대한 개념적 틀을 구성한 후

o 방문조사를 통해 현장에서의 디자인 경영에 대한 인식 및 디자인 경영의 핵심 요인을 확인하고

o 더불어 디자인 경영 우수사례에 대한 수집을 통해 기업 성과에 영향을 미치는 디자인 경영 요소를 재구성함으로써 디자인 경영 인증 모델을 위한 잠정적인 모델을 설계함

- 디자인 경영의 우수사례의 도출과정에서 어떤 요인들이 디자인 성과 및 재무적 성과에 기여했는지를 파악함으로써 디자인 경영의 핵심요인을 도출함
- 디자인 경영 수행의 과정에서 디자인 조직의 구성과 규모, 제도, 디자인 투자 등의 가시적인 요인 외에 디자인 리더십, 디자인 경영에 대한 정의 및 디자인 조직의 전략 지향성 등 성과에 기여하는 비가시적 요인까지 확인함
- 이러한 과정을 통해 디자인 경영의 범위 및 프로세스와 프로세스 수행을 위한 지원 체계 및 수행 역량 등 디자인 경영 수준을 평가하기 위한 주요 요인을 도출함

o 기존 모델 분석 및 방문조사에서 수집된 우수 사례를 토대로 디자인 경영 인증을 위한 잠정 모델을 개발함

□ 설문조사를 통한 디자인 경영 실태 조사

o 개발된 잠정 모델을 토대로 기업들의 디자인 경영에 대한 인식 및 수행에 대한 실태를 조사함
o 설문조사를 통한 실태조사 결과는 향후 디자인 경영 인증제 설계에 있어 기업의 디자인 경영 수행 수준에 대한 분포에 대한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대

- 디자인 경영의 요소별 기업의 인식 수준 및 실행 수준을 통해 디자인 경영 인증제를 실시할 경우 현재 수준에서 인증을 부여받을 수 있는 기업의 규모를 예측할 수 있을 뿐만 아니라
- 단계별 인증 방식으로 인증제 체계를 수립할 경우 단계별 기업의 분포에 대한 예측을 할 수 있을 것으로 기대되며
- 이러한 디자인 경영 수준 분포에 대한 예측은 향후 인증제도의 시행 및 확산을 위한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대

2.2.2. 시뮬레이션을 통한 모델 수정

□ 기존 모델 분석 및 방문조사를 통해 도출된 잠정 모델에 대한 시뮬레이션을 통해 얻은 데이터를 통한 추정을 통해 모델을 수정하여 디자인 경영 인증 모델을 개발함

o 잠정 모델을 통해 구성된 기업 평가 설문지를 실제 기업에 적용하여 얻은 데이터 값을 토대로 통계적 분석 과정을 통해 모델을 수정

o 이는 잠정 모델이 실제 기업의 경영 현황을 반영하고 있으나 모델의 유의성이 샘플기업의 관찰결과에 한정된다는 한계를 통계적 분석과정을 통해 개선하기 위한 것임

□ 기업에 대한 시뮬레이션의 수행

o 기업의 규모 및 업종 등을 고려한 약 20개 기업을 대상으로

o 도출된 디자인 경영 인증제 체계에서 제시된 인증 평가 방식에 따라 평가를 진행하여 그 결과값을 확보

□ 확보된 데이터 값에 대한 통계적 분석 및 전문가 자문위원회의 검토를 통해 잠정모델을 수정/보완함

o 분석과정은 수집된 표본의 특성을 고려하여 평가 결과를 토대로 한 수준의 구분 및

o 이를 토대로 평가 수준별 기업들의 특성을 인증 평가 모델별로 분석하여 모델의

타당성을 확인하고

o 그 결과에 따라 기본(잠정) 모델에 대한 수정/보완을 실시

o 이후 자문위원들과의 협의를 통해 모델을 보완함

III. 국내외 유사사례 분석

□ 타 인증제도와의 차별점 도출 및 디자인 경영 인증모델 설계를 위한 잠정 요인 도출을 위해 국내외 유사 사례 분석을 실시함

o 유사 사례 분석은 국내 각종 인증제도에 대한 분석 및 해외 인증제도에 대한 분석을 통해 디자인 경영 인증제가 차별화되기 위한 가설적인 방향을 도출하기 위한 것으로

o 분석을 위해 기존의 우수한 인증제도들이 공통적으로 갖고 있는 인증제 체계에 대한 기본 요소를 토대로 각 인증제의 특징과 장단점을 분석하여 디자인 경영 인증제 체계에 대한 차별화 방향을 제시하고자 함

o 더불어 유사 사례 분석을 통해 경영 시스템 인증모델 및 디자인 경영 관련 모델의 주요 요인을 확인함으로써 디자인 경영 인증 모델 설계를 위한 잠정 모델을 설계하고자 함

1. 사례 분석을 위한 분석모형의 구성

1.1. 분석 모형 구성

□ 인증제 분석을 위한 분석모형을 구성하기 위해 최근의 인증제 도입 및 운영을 위한 연구결과들로부터 분석의 틀을 확인하였음

□ 최근의 인증제 도입 및 운영을 위한 연구들은 행정안전부, 문화체육관광부, 보건복지부 등에 의해 수행되었으며 인증제 구성에 대한 요소들은 대체로 유사하되 주로 평가방안과 인증절차 및 인증 기구에 대한 내용을 중심으로 구성되었음

o 행정안전부의 [민원행정서비스 수준 진단 모델 개발 및 인증제 도입방안연구][14]의 경우 ISO의 규격을 활용하여 ① 인증기관 ② 인증 시스템 ③ 인증제도를 인증제

14) 행정안전부, KMAC (2011) 민원행정서비스 수준 진단 모델 개발 및 인증제 도입방안연구

도의 구성요건으로 제시하고 있으나 구성요건이 포괄적이어서 사례간 세부적인 분석에는 어려움이 있음

- 인증기관은 공급자의 전체 또는 일부 조직이 특정 규격 (ISO 9001 등)에 적합하게 경영 시스템을 갖추고 이행하는지를 입증해 주는 기관을 의미
- 인증시스템은 인증문서의 발급 및 사후관리로 연결되는 평가를 수행하기 위한 자체 절차 규정과 경영진을 갖춘 시스템을 의미함. 즉 인증기관의 품질시스템을 의미
- 인증제도는 상기의 인증시스템을 갖춘 인증기관이 특정 규격을 기준으로 인증신청조직을 평가하고 특정 규격에 적합함을 보증해 주는 제도를 의미

o 문화체육관광부의 [녹색 콘텐츠·미디어 기술 및 사업 인증제도 운영 방안 연구][15]의 경우에는 ① 인증기구 및 평가기관 ② 인증절차 ③ 평가기준을 중심으로 연구를 수행하여 전반적인 인증제 구성요소들을 담고 있으나 인증조직 및 절차에 집중되어 있는 아쉬움이 있음

o 보건복지부의 [사회서비스 품질인증제 운영방안 연구][16]의 경우 ① 인증기구 ② 인증기준 ③ 인증심사단 구성 및 운영 ④ 인증과정 ⑤ 사후관리 ⑥인증결과의 활용으로 구분하고 있어 분석을 위한 내용의 독립성 및 포괄성에 있어 가장 적절한 분류 기준을 적용한 것으로 판단됨

□ 따라서 본 연구에서 기존 유사 사례를 분석하기 위한 틀로서 보건복지부 연구에서 활용된 인증기구, 인증기준, 인증심사단 구성 및 운영, 인증과정(절차), 사후관리, 인증결과의 활용의 틀을 분석의 틀로서 활용하였음

o 인증기구는 인증제도를 운영하고 관리하기 위한 총괄적인 조직과 체계를 의미하며 인증심의를 위한 조직 및 인증제도를 운영하기 위한 실무조직 등을 포함

o 인증기준은 인증 신청 기관을 평가하기 위한 인증 지표 등 인증 부여의 수준을 포함하는 평가 기준과 인증의 범위를 의미하는 인증영역 및 심사를 수행하기 위한 심사 도구 등을 포함

15) 문화체육관광부, 테크노베이션파트너스 (2010) 녹색 콘텐츠·미디어 기술 및 사업 인증제도 운영 방안 연구
16) 보건복지부, 연세대학교 산학협력단 (2011) 사회서비스 품질인증제 운영방안 연구

o 인증심사단 구성 및 운영은 인증기준에 따라 인증심사를 수행하는 인증심사단의 기능, 자격 요건 및 구성과 인증심사단의 교육 및 관리, 수당 등의 관리방안을 의미

o 인증과정은 인증을 부여하기 위한 절차를 의미하며 절차를 수행하는 데 소요되는 기간 및 비용 등에 대한 내용까지 포함

o 사후관리는 인증 절차의 수행 이후 인증의 품질을 관리하기 위한 방안으로 인증 유효기간의 설정, 재심 및 사후 컨설팅 그리고 인증 요건을 충족시키지 못했을 때 인증취소에 대한 방안 등을 포함

o 인증결과의 활용은 인증결과에 따라 부여되는 인센티브 등의 혜택을 의미

o 이와 같은 인증제도와 관련된 이슈에 추가하여 인증 부여를 위한 평가 기준과 항목을 의미하는 평가모델에 대해 분석을 실시함

[표 3] 유사사례 분석을 위한 틀

구 분	주요내용
인증기구	*인증제도를 운영하고 관리하기 위한 총괄적인 조직과 체계 *인증 심의조직, 인증 실무 조직 등 포함
인증기준	*인증신청기관을 평가하기 위한 평가 기준, 범위, 수준 등 심사의 기준 *심사를 위한 평가 문항 등 평가 도구
인증심사단 구성 및 운영	*인증심사단의 기능, 자격요건 및 구성 *인증심사단 관리 방안 - 교육, 심사비, 인력 확보 방안 등
인증과정	*인증절차 (사전준비부터 심사 결과의 통보 및 이의신청 등의 과정까지 포괄) *절차 수행에 필요한 시간, 비용 등의 내용도 포괄
사후관리	*인증 심사 이후 인증의 품질을 유지, 관리하기 위한 방안 *유효기간 설정, 재심 및 사후 컨설팅, 인증 취소 등의 방안
인증결과의 활용	*인증결과에 따른 인센티브 부여 방안
평가 모델	*경영 시스템 및 제품에 대한 인증을 부여하기 위한 평가 기준 및 평가 요소

1.2. 분석 대상 사례 설정

□ 인증이란 '제품 등에 대하여 규정화된 기준에 적합한지 여부를 판정해 주는 일련의 활동으로 대상은 제품·부품·경영시스템 등을 포괄'하는 개념임[17)]

□ 국내 인증제도는 법령에 근거를 두고 있는 법정 인증과 법적 근거가 없는 민간 인증제도로 구분되며 법정인증제도는 또한 법정의무인증과 법정임의인증으로 구분할 수 있음

[표 4] 우리나라 인증제도 현황 (2012.4월 기준)

<table>
<tr><td colspan="2">법정 의무인증제도</td><td colspan="3">개별 법령에 따라 의무적으로 받아야 하는 인증</td></tr>
<tr><td colspan="2">2007년</td><td colspan="2">2010년</td><td>비고</td></tr>
<tr><td>-8개 부처
-2개 청</td><td>-37개 제도
-30개 법률</td><td>-6개 부처
-2개 청
-1개 위원회</td><td>-43개 제도
-32개 법률</td><td>16% 증가</td></tr>
<tr><td colspan="2">비고</td><td colspan="3">KC 마크로 통합 추진
- 전기용품 안정, 안정인증마크 (2009.1.1)
- 방통위, 환경부, 소방방재청 등 3개 마크 KC 마크로 통합</td></tr>
<tr><td colspan="2">법정 임의인증제도</td><td colspan="3">특정 목적을 위해 법에 근거를 두고 시행하는 인증</td></tr>
<tr><td colspan="2">2007년</td><td colspan="2">2010년</td><td>비고</td></tr>
<tr><td>-11개 부처
-6개 청</td><td>-59개 제도
-44개 법률</td><td>-9개 부처
-6개 청
-1개 위원회</td><td>-69개 제도
-55개 법률</td><td>17% 증가</td></tr>
<tr><td colspan="2">비고</td><td colspan="3">KS (한국산업표준)
ISO 9001, 1400 인증
GD (우수산업디자인마크) 등</td></tr>
<tr><td colspan="2">민간인증제도</td><td colspan="3">법적 근거 없이 자체 수익사업으로 자율시행 (Q마크 등 73개)</td></tr>
</table>

출처 : 2011 기술표준백서

□ 국내 인증제도는 90년대 이후 급격히 증가했으나 정책 목표나 시장 확대 등의 목적에 의해 추진된 경우가 많아 KC, KS, Q, 검 등 소수를 제외하고는 인증에 대한 소비자의 인지도가 낮고 그로 인해 인증에 의한 기업 경쟁력의 향상 등을 기대하기 어려운 경우가 많음

17) 2011 기술표준백서 (지식경제부 기술표준원)

□ 따라서 국내 인증제도에 대한 사례분석대상을 선정함에 있어 일반 소비자의 높은 인지도를 확보한 인증제도를 분석하는 것은 인증제도의 정착 및 제도 도입의 취지를 살리는 데 있어 매우 중요한 요인임

□ 더불어, 인증제도의 정착을 위해서는 인증 대상에 해당하는 기업의 활발한 참여를 이끌어 내는 것이 중요한 바 다수의 기업이 참여하고 있는 인증제도에 대한 분석이 필요할 것으로 판단됨

□ 단, 국내 인증제도의 분석만으로는 본 연구의 주요 대상인 디자인 경영 관련 인증제도에 대한 분석이 어려워 디자인 경영과 관련된 내용은 해외 인증제도에 대한 분석을 주로 하되 디자인산업에 대한 이해수준 및 인증제도 운영 환경의 유사성 등을 고려하여 분석대상을 선정함

□ 이와 같은 분석대상 선정 원칙에 의해 국내 사례로는 ISO 인증, KS 인증, 이노비즈 인증을 분석하며 해외 사례로는 영국의 BS 7000 Series와 미국 CMMI 인증에 대해 분석을 실시함

o ISO 인증과 KS 인증은 국내 법정임의인증으로 일반 소비자들의 인식도나 기업의 참여도가 높은 인증으로 디자인 경영 인증의 도입 및 확산을 위한 전략 수립을 위해 검토가 필요함

o 이노비즈 인증의 경우 기술혁신형 중소기업의 참여가 높은 인증으로 검토가 필요함

- 중소기업유통센터 (2010)의 연구결과[18)] 각종 인증을 받은 기업의 40% 정도는 이노비즈 인증을 받은 것으로 나타났음 (n=215)
  ·(ISO 9001) 69.3%, (이노비즈) 40.0%, (KS인증) 16.7%

o 영국의 BS 7000 Series의 경우 디자인 및 혁신에 대한 영국표준협회의 인증으로 디자인경영 인증 모델의 개발 및 디자인 경영 인증 제도 운영에 대한 검토가 필요함

18) 중소기업유통센터, 한성대학교산학협력단 (2010) 중소기업 AS 인식개선사업 연구

o CMM(Capability Maturity Model)은 IT 개발 프로세스 관리능력에 대한 표준모델로서 일관되고 예측가능한 성과를 기대할 수 있는 프로세스와 경영에 대한 수준을 인증해 주는 것으로 제품이 아닌 경영에 대한 인증으로서 디자인 경영 인증에 대한 시사점을 기대할 수 있음

2. 국내 사례 분석

2.1. ISO 인증

2.1.1. ISO 인증 개요

□ ISO 인증은 기업전반에 대한 총체적인 품질 향상을 통하여 경쟁력 우위를 확보하고 고객만족 향상 및 조직 경쟁력 제고를 통해 조직의 장기적인 성장, 발전을 추구하는 제도임

□ 인증 목표

o ISO품질관리체계는 '국제표준화기구'가 제품 및 서비스의 국제적 유통을 촉진할 목적으로 국제적 기준을 제정· 보급하고, 기술발전을 위한 정보 지식을 국제적으로 교류하기 위하여 개발

o ISO 인증제도는 각국의 인정기구가 인증기관을 인정하고 해당 인증기관에 대한 관리 · 감독 수행하도록 하고 있음. 따라서 ISO 인증은 제품이나 서비스가 국제표준규격에 맞는지 공식인증해 주는 것임

□ 근거 법령

o 1999년에 제정된 '국가표준기본법'에 의해 정부는 산업표준이 국제 표준과 조화를 이루도록 노력하여야 한다고 명시

- 제 20조에 의하면 정부는 산업표준, 정보, 통신표준, 환경기준, 보건 및 안전기

준 등이 국제표준과 조화를 이루도록 노력하여야 한다고 명시
- 또한 동법 제 21조에서는 정부는 적합성 평가체제의 인정 및 인증사업을 추진하고 표준의 제정 및 적합성 평가절차를 국제기준인 국제가이드 및 규격과 일치시키기 위하여 노력하여야 한다고 하고, 인증사업으로 제품인증체제 구축, 품질경영관리 및 환경경영관리시스템 인증을 명시하고 있음
- 특히 법 24조에서는 품질경영 및 환경경영 촉진을 위하여 품질경영관리시스템(ISO 9000 표준시리즈[19]) 및 환경경영관리시스템(ISO 14000 표준시리즈)을 인증하는 제도를 도입할 수 있다고 하고 있음

o 국가표준기본법에서 밝힌 인증사업은 개별법을 통하여 구체화시킴

- 제품에 대한 인증은 '산업표준화법' 등에 의하여 구체화되었으며
- 기업에 대한 품질경영관리시스템의 인증은 '품질경영및공산품안전관리법'에 의하여
- 환경경영에 대한 인증은 '환경기술개발및지원에관한법률' 등을 통하여 각각 인증기관, 인증서 발급 등 인증 절차를 구체화하고 있음

2.1.2. 인증주체 및 인증기구

□ 기업의 경영시스템을 ISO 표준에 따라 인증해주는 법정 임의 인증제도로서 ISO는 인정(Accreditation) 과 인증(Certification)제도로 구성됨

□ 인정을 수행하기 위한 인정기관(Accreditation body)은 인증기관이 공정하고 국제기준 (『ISO/IEC Guide 62』 및 ISO/IEC Guide 62의 적용을 위한 IAF지침』)에 적합하게 운영되고 있는지를 심사하여 확인하고, 사후관리를 통하여 관리·감독함으로써 인증제도의 신뢰성을 유지하고 보장하는 역할을 수행

o 한국인정원(Korea Accreditation Board)은 준정부기구로서 국제표준화 기구(ISO)가 제정하는 경영시스템 또는 선진국들이 기업 및 단체를 위해 제정한 경영시스템 또는 선진국들이 기업 및 단체를 위해 제정한 경영시스템에 대해 인증업무를 수행하는 기관의 자격을 인정 및 허가하는 지식경제부 산하기관임

19) ISO 9000은 국제표준화기구에 의한 품질보증시스템 인증제도로서 공동경제체제하에서 국가 간 무역촉진을 위해 제품을 표준화하는 것을 말함. 또한 ISO 9000은 품질경영과 품질보증의 표준에 대한 지침을 말하는데, 인증의 범위와 대상에 따라 ISO 9001, 9002, 9003, 9004 등의 종류가 있음.

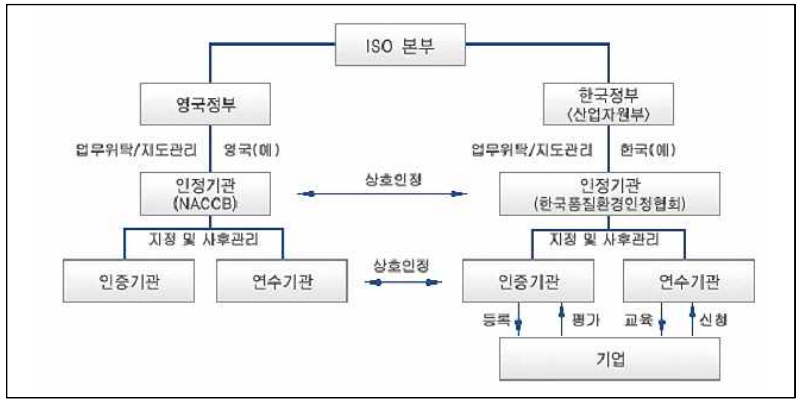
- 한국인정원은 공정하고 신뢰성 있는 인허가 업무를 통해 우리나라의 국제경쟁력을 제고하고 새로운 품질가치의 창출에 기여하는 것을 목표로 하고 있으며
- 이에 품질·환경 등 경영시스템의 인증과 인증심사원 등 경영시스템의 인증과 인증심사원 등 각종 자격인증제도에 관한 지식과 정보를 공유하고 실시간 통계 데이터를 제공하는 등의 업무를 수행하고 있음

□ 한국인정원이 주관하는 ISO 인증은 품질경영체제 인증(ISO 9001)과 환경경영체제 인증(ISO 14001)의 2가지 종류가 있음

o ISO 9001은 기업 전반에 대한 총체적인 품질 향상을 통하여 경쟁력 우위를 확보하고 고객만족 향상 및 조직 경쟁력 제고를 통해 조직의 장기적인 성장, 발전을 추구하는 인증이며

o ISO 14001은 기업이 주변 및 지구환경보호를 위해 환경경영체계를 구축하여 실행하고 있음을 인증기관(제3자)로부터 확인받는 제도임

[그림 11] ISO 조직도



□ 이에 비해 인증기관(Certification Body)기관은 공급자의 전체 또는 일부 조직이 특정 규격(ISO 9001 등)에 적합하게 경영시스템을 갖추고, 국제규격의 요구사항에 따라 경영시스템을 수립하고 그에 따라 이행하고 있는지 여부를 심사하여 입증해 주는 기관을 의미

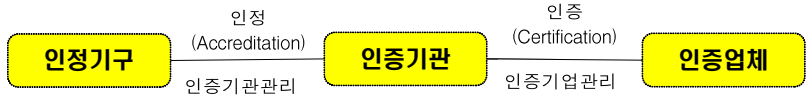
o 인증기관은 필요에 따라 인정기관에 인정(지정)을 신청하고 심사를 받아 국제기준에 적합한지 여부를 입증 받을 수 있으며

o 이렇게 입증받은 것을 "인정(지정)받았다(accredited)"라고 표현

o 2009년 12월 현재 활동하는 한국심사자격인증원(KAR)에 등록된 심사원은 총 4,381명임

□ 인정기관과 인증기관의 관계를 정리하면 다음과 같음

[그림 12] ISO 인정기구, 인증기관, 인증업체의 관계



2.1.3. 인증 기준

□ 2차 대전 후 미군조달부서에 의해 군수품의 불량을 줄이기 위해 제정하기 시작했던 품질시스템에 대한 요구는 이후 국가별 요구사항의 차이를 줄이고 국가간 교역의 기술장벽을 제거하기 위해 국제 표준을 제정하는 방향으로 발전

□ ISO 9000 Series는 영국의 국가규격(BS 5750)과 캐나다의 CSA Z 299를 근거로 개발되었고 1994년 소폭 개정 후 2000년 '프로세스' 개념의 도입과 더불어 프로세스를 지속적으로 개선시켜 나가는 것을 품질경영시스템으로 제시

□ 이에 따라 ISO 9001:2000에서는 프로세스를 기반으로 조직의 형태, 규모, 제품에 상관없이 ① 경영책임 ② 자원관리 ③ 제품실현 ④ 측정, 분석 및 개선의 핵심프로세스에 대해 아래와 같은 요구조건을 제시하고 있음.

[표 5] ISO 9001:2000 요구사항 구성

4. 품질경영 시스템	**7. 제품실현**
4.1 일반요구사항	7.1 제품실현의 기획
4.2 문서화 요구사항	7.2 고객관련 프로세스

5. 경영책임	7.3 설계 및 개발
5.1 경영의지	7.4 구매
5.2 고객중심	7.5 생산 및 서비스 제공
5.3 품질방침	7.6 모니터링 및 측정장치의 관리
5.4 기획	
5.5 책임, 권한 및 의사소통	**8. 측정, 분석 및 개선**
5.6 경영검토	8.1 일반사항
6. 자원관리	8.2 모니터링 및 측정
6.1 자원확보	8.3 부적합 제품의 관리
6.2 인적자원	8.4 데이터 분석
6.3 기반구조	8.5 개선
6.4 업무환경	

□ 단, 인증부여는 산업에 따라 39개로 나눠지며 크게 제조업, 건설업, 비제조업으로 구분됨

- 제조업은 농·수산업, 광업, 기계 및 장비, 선박, 항공, 기타 수송장비, 전기공급업 등 27개 업종이 해당 (1~27번)
- 건설업은 건설업 1개 코드에 건물 건설업 등 5개 세부 업종이 해당 (28번)
- 비제조업은 도소매업, 숙박 및 음식점, 정보기술, 교육 등 11개 업종이 해당 (29~39번)

2.1.4. 인증 절차 및 내용

□ 인증 절차

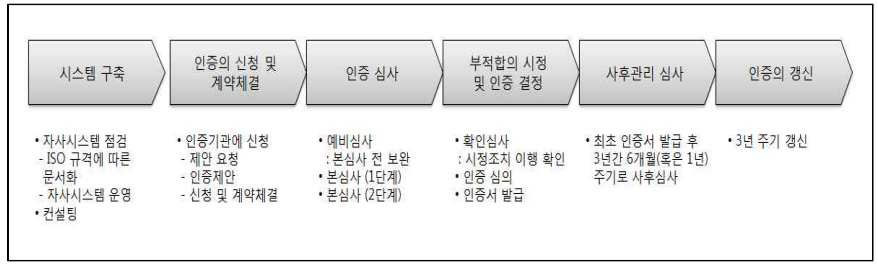
o ISO 인증은 제품에 대한 인증이 아닌 시스템인증이기 때문에 제품시험검사는 없으며 현장심사(공장심사) 결과를 통해서 인증결정을 진행함

o 인증심사에 있어 본심사는 2단계로 진행되며 2단계 심사의 목적은 고객의 경영시스템의 실행 및 효과성을 평가하는 것이며, 2단계 심사는 고객의 사업장(들)에서 실시하여야 하며, 적어도 다음 사항을 포함하여야 함

- 해당 경영시스템 표준 또는 기타 기준문서의 모든 요구사항에 대한 적합성에 관한 정보 및 증거

- 주요 성과 목표 및 세부목표(해당 경영시스템 표준 또는 기타 기준문서의 기대에 부합함) 대비 성과의 모니터링, 측정, 보고 및 검토
- 법규 준수에 관련된 고객의 경영시스템 및 성과
- 고객 프로세스의 운영 관리
- 내부심사 및 경영검토
- 고객의 방침에 대한 경영 책임
- 규범적 요구사항, 방침, 성과 목표 및 세부목표(해당 경영시스템 표준 또는 기타 기준문서의 기대에 부합함), 해당 법적 요구사항, 책임, 인원의 적격성, 운영, 절차, 성과 데이터, 내부심사의 발견사항과 결론간의 연계함

[그림 13] ISO 인증절차



o 인증 심사는 분야별 '적합'-'부적합'으로 이뤄지며 '부적합'의 경우 '경부적합'과 '중부적합'으로 구분하여 심사

- '중부적합'은 요구사항을 전혀 충족시키지 못한 경우이며 '경부적합'은 일부 충족시키나 부족한 경우로 이에 대해 심사원의 평가에 대한 사유를 적시해야 함
- '부적합' 판정을 받은 경우 해당 분야에 대한 개선 후 재심사를 통하여 '적합' 판정을 받을 수 있음

□ 인증 소요 기간

o 신청서 접수부터 인정까지는 총 145일 정도가 소요됨 또한 총 소요기간은 KAB의 순수 업무일을 기준으로 하며, 신청서류 보완 및 시정조치 기간 등 신청기관의 사유로 인한 소요기간은 포함되지 않음

- 신청서류검토 : KAB는 신청서류 접수 및 신청비 납부를 확인한 후 제출된 서

류, 문서 및 증빙자료에 대한 검토를 실시하고, 20일 이내에 검토결과를 통보. 신청 시 요구되는 신청서류, 문서 및 증빙자료가 모두 적합하게 제출되었음을 확인한 경우에 한하여 인정신청이 수락됨

- 문서심사 : 인정신청이 수락되는 경우, 인정심사반은 20일 이내에 신청기관의 품질시스템 문서에 대한 심사를 실시. 문서심사는 최초인정 또는 갱신등록을 신청하는 경우에 적용하되, 인정된 기관의 품질시스템에 중대한 변경사항이 발생한 경우에도 문서심사를 실시할 수 있음. 신청기관은 문서심사결과 통보한 부적합사항에 대하여 90일 이내에 시정조치를 완료하여야 함
- 사무소심사 : 문서심사에 대한 모든 부적합사항이 시정조치된 후, 인정심사반은 30일 이내에 사무소심사를 실시하여 신청기관의 문서화된 품질시스템의 이행정도 및 인증심사 또는 연수과정 운영에 필요한 자원 확보 및 업무수행능력 등에 대한 평가를 함
- 입회심사 : 입회심사는 신청기관의 인증(또는 연수) 절차 준수 여부 및 인증심사반의 심사수행능력을 평가하기 위하여 인증신청업체에 대한 인증심사현장(또는 연수생에 대한 연수과정)에 인정심사반이 입회하여 실시. 인증심사에 대한 입회의 대상 및 범위는 사무소심사 시 다음 사항을 고려하여 인정심사반이 결정함
- 시정조치 확인 심사 : 신청기관은 인정심사과정을 통하여 제기된 모든 부적합사항에 대하여 각 단계별(문서, 사무소, 입회 및 확인심사) 심사종료일로부터 90일 이내에 시정조치완료 결과를 KAB에 송부해야 함. 인정심사반은 이에 대하여 문서 또는 사무소방문 등을 통하여 확인심사를 실시
- 인정심의 : 확인심사 결과 인정심사 각 단계(문서, 사무소, 입회심사)에서 제기된 모든 부적합사항에 대한 시정조치가 완료되고, 인정심사비를 포함한 모든 인정수수료가 완납된 경우에 한하여 인정심사반은 신청기관의 심사 결과를 인정심의위원회에 상정하여 인정여부를 결정함

□ 인증 비용

o 일반적으로 수수료는 신청비, 인증심사비 및 출장비 포함, 인증서발급비 등으로 구분되나 개별 인증기관에 따라 다를 수 있음

- 신청조직의 규모(통상적으로 인원수)에 따라 심사M/D(인증심사원 인당 심사일수)가 다름

- 인증기관에 따라서 심사M/D 비용이 다름.(일반적으로 1MD당 50만원~100만원이나 그 이상인 경우도 있음)

o 한국품질보증원 경우를 보면 신청비 60만원, 6개월 주기 사후관리 심사일수는 최초 인증심사의 1/3 기준으로 하며, 9개월 주기 사후관리 심사일수는 최초 인증심사의 1/3에 20%를 추가하고, 12개월 주기 사후관리 심사일수는 최초인증심사의 1/3에 40%를 추가한 기준을 적용함

o 국내 ISO 인증 시장규모는 연간 약 1,570억 원(발급 수수료)으로, 국내인증기관은 580억 원, 외국계 인증기관 990억 원 규모임

2.1.5. 인증 심사단 구성 및 운영

□ ISO 심사원의 정의

o ISO 심사원은 심사원보-심사원-선임심사원-검증심사원으로 구분하여 정의함

- 심사원보는 심사원보 자격요건을 만족시키고 심사팀의 보조자로서 경영시스템 심사의 실무를 수행할 능력이 있다고 입증된 자
  ·심사원보 자격기준 1) 연수과정 수료(관찰평가 합격) 및 시험합격
  2) 학력, 실무경력(4년), 품질경영 분야 실무경력 (2년)
- 심사원은 심사원 자격요건을 만족시키고 단독 또는 심사팀원으로 경영시스템 심사의 전체 또는 일부를 수행할 능력이 있다고 입증된 자
- 선임심사원은 선임심사원 자격요건을 만족시키고 심사팀을 총괄할 수 있는 능력과 경영시스템 전체에 대한 모든 심사측면을 조정 할 수 있는 능력이 있다고 입증된 자
- 검증심사원은 선임심사원으로서 검증심사원 자격요건을 만족시키고 인증심사원의 심사에 대한 적합성을 관찰하고 검증할 수 있는 능력이 있다고 입증된 자

□ ISO 심사원 자격요건

o 연수과정 수료 및 시험 합격

o 학력요건 : 4년제 대학 졸업 또는 이에 상응하는 학력. 단, 이 학력요건을 만족시키지 못할 경우 기업체 단체 등에서 실무경력으로 대체 가능

o 실무경력 요건

- 4년 이상 상근 근무 경력
- 학력요구사항을 만족시키지 못할 경우 학력요건에 상응하는 실무경력 이외에 4년 이상의 실무경력 필요

o 품질경영분야 경력요건

- 최소 2년간 품질경영시스템 구축 또는 운영에 관한 경력 필요
- 이 경력은 실무경력과 같을 수 있으나, 자격인증을 신청하기 6년 이내의 경력이어야 함
- 국가기술자격법에 의한 품질관리기사 또는 공정관리기사 이상의 자격을 소지하거나 산업공학분야의 학사 이상 학위를 소지한 자는 1년을 단축하여 적용
- 산업공학분야의 기술사 또는 박사학위를 소지한 자는 면제

□ ISO 심사원 자격취득

o 심사원은 인증심사원 연수기관에서의 교육을 이수해야 함

- 총 40시간 이상의 연수기간 (ISO 9001)
- 총 15시간 이상의 실습
- 4~5일 과정 형태 (주말과정)

o 평가시험

- 시험시간 : 4시간
- 문제형태 : 진위형/선택형 20%, 서술형 80%
- 합격기준 : 70점

□ ISO 심사원보 자격인증 신청을 위한 필기시험의 합격증 유효기간은 3년임

2.1.6. 사후관리

□ 사후관리 원칙

o 인증 사후관리 심사는 연1회 실시하여야함. 최초 인증 이후 1차 사후관리 심사일자는 2단계 심사의 종료일로부터 12개월을 초과해서는 안 됨

o 사후관리 프로그램에는 다음과 같은 것들이 있음

- 내부심사 및 경영검토
- 이전 심사에서 발견된 부적합에 대해 취해진 조치에 대한 검토
- 불만의 처리
- 인증고객의 목표 달성과 관련된 경영시스템의 효과성
- 지속적 개선을 목적으로 계획된 활동의 진행 경과
- 지속적인 운영 관리
- 변경사항에 대한 검토
- 마크의 사용 및/또는 기타 인증에 대한 언급

□ 갱신 심사

o 최초 인증절차에 준하여 진행되는 심사로 3년 주기로 진행

- 3년마다 인증서가 갱신되어야 인증이 유지

2.1.7. 인증결과의 활용

□ 중앙 정부 지원

o 지원기관 : 6개 부처, 지원책 19개

- 기획재정부, 행정안전부, 지식경제부, 보건복지가족부, 환경부, 국토해양부

o 지원 내용

- 계약 참가 자격 부여
- 평가 시 가점 부여 또는 심사 면제

□ 지방자치단체

o 지원 기관 : 26개 시·도·군·구청

o 지원 내용 : 인증획득 시 소요비용 지원

- 지원 기준 및 금액은 지자체마다 상이
  ·서울시 금천구청 : 업체당 200만원 / 금천구내 중소기업 5개사
  ·대구광역시청 : ISO 9001 (업체당 300만원 이내, 11개사) /
  ISO 14001 (업체당 400만원 이내, 8개사)

□ 기타 기관

o 지원 기관 : 4개 기관

- 기술보증기금, 한국산업기술시험원(KTL), 한국수출입은행, KB국민은행

o 지원 내용 : 평가 시 가점부여, 교육 지원, 금리 우대

2.1.8. ISO 인증의 시사점

□ 엄격한 국제기준의 적용을 통한 Global Standard의 적용

o ISO 인증은 국가와 기업을 넘어서는 품질경영의 국제표준으로 인정

o 이를 통해 글로벌 시장으로의 진출을 위한 최소한의 자격요건으로 인식

□ 조직의 형태, 규모 및 제공되는 제품에 관계없이 적용할 수 있도록 경영 시스템, 프로세스에 대한 인증으로 인증 대상의 확장이 용이

o ISO 9001:2000의 경우 '제품의 품질'에 대한 인증에서 '프로세스'에 대한 인증으로 개념을 확장시킴

o 이러한 개념의 확장을 통해 ISO 인증은 조직의 형태, 규모 등과 무관하게 프로세스 관점에서 프로세스의 표준화와 관리 수준 등을 평가함으로써 인증 대상의 확장을 용이하게 함

□ 독립된 기능과 권한을 가진 인증기구의 설립과 법적 근거의 제시를 통해 인증제의 운영에 대한 지속성을 확보하며 더불어 법적 지원을 할 수 있는 근거를 마련

□ 더불어 법적 임의 인증이나 인정기관에 대한 정부의 지도권한만 관련법에 존치하고 2001년 한국인정원에 인증업무를 이양하여 민간자율 인증체계를 구축함으로 인증기관간 자율경쟁 및 이를 통한 인증의 활성화에 성공

□ 하지만 인증의 규모가 확산되면서 인증의 신뢰성에 대한 의문 역시 커지고 있는 상황임

o ISO 인증 유지 기관의 수는 2000년대 중반 이후 소폭이나 꾸준히 상승해 왔음

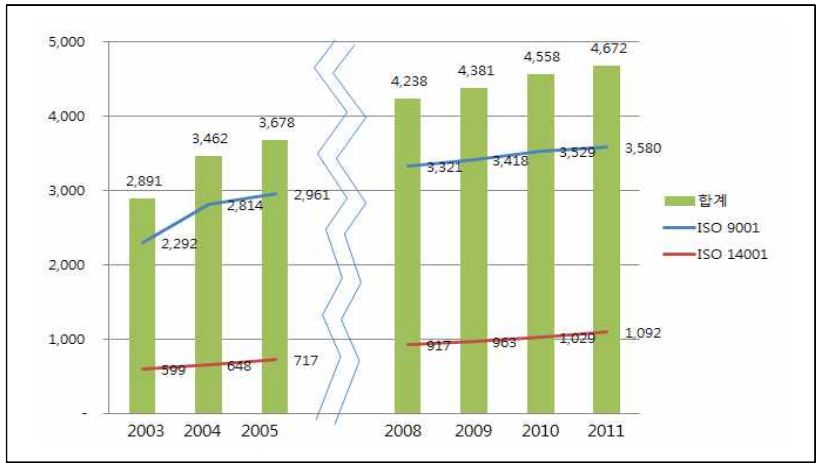
o 하지만 이러한 시장의 확대와 더불어 ISO 인증기관간 과당경쟁으로 ISO 인증에 대한 신뢰성이 급격히 떨어지고 있는 것으로 보임[20]

- 기업의 수 증가 못지 않게 인증 심사원의 수 역시 지속적으로 소폭 상승

20) 2011 기술표준백서 (지식경제부 기술표준원)

[그림 14] ISO 경영시스템 연도별 인증기업 현황 (유지누계, 한국인정원)

[그림 15] ISO 인증 심사원 수 추이



- 결국 ISO 인증기관간 과당경쟁으로 인해 심사의 신뢰성이 의심받을 수 있는 구조가 되었음. (인증과 심사를 동시에 하거나, 보조금 지급 등을 위해 부실 인증하는 사례가 보고되고 있음)[21]

- 이에 부실인증신고센터를 운영하고 있으나 심사의 신뢰성을 회복하기에는 어려움이 있는 것으로 보임

o 인증의 신뢰성 문제는 인증 과정에서 인증 기관간 과당 경쟁으로 인한 심사의 부실뿐만 아니라 인증 자체가 갖는 메시지의 약화에도 일부 원인이 있는 것으로 판단됨

- 인증에 대한 기업인들의 의견 중에는 '타 경쟁업체가 하니 나도 해야 한다'는 의식이 많음.[22]
- 이는 인증으로 인한 기업의 성장이나 역량의 향상보다는 경쟁에서 뒤처지지 않기 위해 경쟁기업과 동등한 수준임을 보이기 위한 것으로 인증 자체에 대한 신뢰에 기인한 것은 아닌 것으로 판단됨

□ 따라서 인증의 신뢰성 확보를 위해 인증심사 과정에 대한 관리·감독과 더불어 인증 자체에 대한 기업의 신뢰를 얻는 것이 필요

2.2. KS 인증

2.2.1. KS 인증 개요

□ KS 인증은 법정 임의인증으로 산업표준화법에 근거를 두고 있음

o 산업표준화법은 합리적인 산업표준을 제정·보급하기 위한 법률로서 산업자원부(현 지식경제부)에서 총괄하고 있으며 초기에 제품을 중심으로 산업표준을 제정하던 것에서 법 개정을 통해 서비스 분야에 있어서 표준규격 제정 및 서비스 인증의 영역을 확대하였음

- 2001년 동법 개정을 통해 서비스를 표준화 분야에 추가하였고
- 2007년 동법 개정을 통해 서비스를 KS인증에 추가하였음
- 또한 산업표준화법 제 13조 인증기관의 지정에 따라 한국표준협회가 인증기관으로 지정되었으며

21) 국민권익위원회 공식블로그 (http://blog.daum.net/loveacrc/2144)
22) 중소기업유통센터, 한성대학교 산학협력단 (2010) 중소기업 AS 인식개선사업 연구

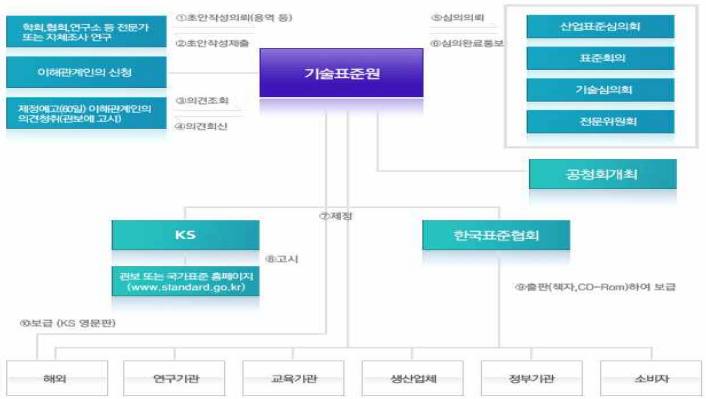
- 설치근거(제 32조. 인증받은 자는 지식경제부장관의 인가를 받아 한국표준협회를 설립할 수 있다)를 가지고 산업표준화 및 품질 경영을 촉진하는 인증 및 평가 업무(제 34조)를 수행하는 기구로서 KS인증을 실시함

□ KS 인증은 업체가 사내 표준화와 품질경영을 도입하여 품질개선과 생산효율의 향상을 도모하며 우수 공산품 및 서비스의 생산·보급으로 소비자를 보호하기 위한 취지로 도입되었음

2.2.2. 인증 주체 및 인증 기구

□ KS 인증은 산업표준화법에 의해 설립된 한국표준협회[23]가 국가(지식경제부 '기술표준원)로부터 지정을 받아 운영, 관리하고 있음

[그림 16] KS(한국산업표준)제정절차



□ 한국표준협회는 평가조사한 자료를 바탕으로 KS와 관련한 심의·의결기구인 산업표준심의회, 표준회의, 기술심의회, 전문위원회에서 인증여부를 심의

23) 한국표준협회는 산업표준화법 제32조에 근거하여 산업표준화 및 품질경영의 조사,연구,개발 및 보급 촉진으로 과학기술 진흥과 생산 능률의 향상을 도모하여 국민경제 발전에 기여하고자 하는 목적으로 1962년 3월 설립되었다. 설립초기에는 사단법인으로 설립되어 2006년 공공기관으로 지정되었음.

2.2.3. 인증 기준

□ KS 인증은 제품 인증과 서비스 인증의 2종류가 있으며 본 연구에서는 제품보다는 경영시스템 인증에 해당하는 서비스 인증의 기준에 대해서 분석함

□ 인증 기준

o KS서비스 인증 심사기준 및 심사보고서는 기술표준원장이 정하여 별도로 공고

o 심사기준은 사업장에 대한 심사와 서비스에 대한 심사로 구분

- 사업장심사는 1)표준화 일반 2)서비스운영체계 3)서비스운영 4)서비스인력관리 5) 시설, 장비, 환경 및 안정관리의 사항을 심사
- 서비스 심사는 1)고객이 제공받은 사전 서비스와 2)고객이 제공받은 서비스 3) 고객이 제공받은 사후 서비스에서 한국산업표준(KS)에서 정한 사항을 심사

[그림 17] KS 서비스인증 심사항목

o 심사에 따른 인증 부여

- 사업장 심사는 심사사항별 평가구분상의 항목에 대하여 "상", "중상", "중", "중하", "하" 에 해당하는 점수를 부여하여 평가한 결과 100점 만점 중 총 평점이 80점 이상일 경우 합격

- 서비스 심사는 심사사항별 평가구분 상의 항목에 대하여 "상", "중상", "중", "중하", "하"에 해당되는 점수를 부여하여 평가한 결과 100점 만점 중 총평점이 80점 이상일 경우 합격

□ 인증 범위

o KS 서비스 인증 대상 선정 기준

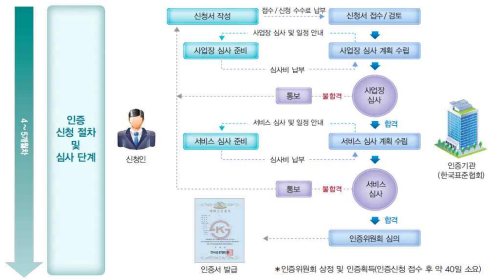
- 첫째, 소비자의 권익보호 및 피해방지를 위하여 한국산업표준에 맞는 것임을 표시할 필요가 있는 경우,
- 둘째, 제조업 지원서비스로 다른 산업에 미치는 영향이 큰 경우,
- 셋째, 국가 정책적으로 서비스품질 향상이 필요한 경우 그 대상을 선정

o 서비스 일반, 산업서비스, 소비자 서비스, 기타로 구분하며 현재 콜센터(KS S 1006-1), 시설관리(KS S 1004-2) 등 9개 분야에 대한 인증 부여

2.2.4. 인증 절차 및 내용

□ 서비스 인증 절차는 아래 그림과 같음

[그림 18] 서비스 인증 절차



o 인증 추진단계

- 최근 3개월 이상의 사업장 운영 및 서비스 제공에 관한 실적이 있는 사업장에 한하여
- 인증 추진팀을 구성하고 현황을 분석, 설계, 교육훈련, 시스템 구축, 이행, 기록

및 점검, 서비스 수행상태 점검, 교육과 보완의 준비단계를 거쳐서 인증을 신청

o 인증 심사단계

- 신청서와 관련 서류를 분석한 뒤, 심사계획을 수립
- 사업장 심사를 실시하고 합격 시 서비스심사계획 수립, 서비스 심사를 실시
- 심사결과들을 인증위원회의 심의하고 심의에서 합격 시 인증서 발급

□ 인증 비용

o 인증 수수료는 신청비와 사업장심사비, 심사원 출장비를 합산하여 산정

o 신청비는 기본 1분야 50만원이며 (매 1분야 추가시 25만원 추가/VAT별도), 심사수수료는 '심사일수×사업장심사비'로 산출

o 사업장심사비는 인증심사원 1일 1인당 31만원(VAT별도)이며, 심사일수는 사업장마다 사업장심사 2일, 서비스 심사 1일로 진행

[그림 19] KS 인증 심사 수수료

	신청비	심사비	출장비
사업장 심사	50만원	31만원*2명*2일	① 일비: 2만원*2명*2일 ② 숙박비: 3만원*2명*1일 ③ 식비: 2만원*2명*2일 ④ 교통비: 항공왕복료*2명 ※ 서울 소재 사업장의 경우 ②③④ 항목은 해당사항 없음.
서비스심사 (사업장 심사 합격시 진행)	-	31만원*2명*1일 추가	사업장 심사 출장비 ①②③항목에 각각 1일 추가

2.2.5. 인증 심사원 구성

□ KS 인증을 위한 심사원은 산업표준화법 제18조, 시행령 제26조, 시행규칙 제15조에 따라 시행규칙 별표제10에 따른 교육을 이수 후 기술표준원에 인증심사원증의 발급을 신청해야 함

o 산업표준화법 제 18조에 따라 인증심사원의 자격은 지경부 장관에 의해 부여되며,

지경부 장관은 지식경제부령에 정하는 바에 의한 교육 수료자에 대해 심사원 자격을 부여할 수 있음

o 시행령 제26조에 따라 KS 인증 심사원의 자격은 다음과 같이 규정됨

[표 6] KS 인증 심사원 자격

구분	실무경력	관련법령
품질 관련분야 박사학위 취득자	표준화 및 품질경영 분야 1년 이상	산업표준화법
품질관리기술사 또는 해당분야 기술사	표준화 및 품질경영 분야 1년 이상	국가기술자격법
품질경영기사 또는 품질경영산업기사 등 유관 기사/산업기사	표준화 및 품질경영 분야 4년 이상	
대학 등에서 산업공학 등 품질경영분야 또는 인증심사 업무 해당 분야 학사, 석사	표준화 및 품질경영 분야 5년 이상	고등교육법 제2조
품질관리담당자 양성교육	표준화 및 품질경영 분야 6년 이상	시행령 30조 1항

o 자격 조건을 갖춘 자는 인증심사원 자격규격 (시행규칙 별표 10)을 이수해야 함

- 교육 내용은 ① 인증심사원의 역할과 자세 ② 산업표준화 관련 법규(산업표준화법령 등) 및 인증심사기준 ③ 인증심사 실무 ④ 그 밖에 기술표준원장이 인증심사원의 자질 향상을 위하여 필요하다고 인정하는 내용으로 구성
- 교육은 기술표준원 또는 인증기관이 실시

2.2.6. 사후관리

□ 인증을 받은 업체는 3년마다 (서비스는 1년) 최초 인증시와 동일하게 정기검사를 받아야 함

o 공공의 안전 확보 등 특히 필요한 경우 기술표준원장이 고시하여 1년마다 제품심사를 받아야 함

□ 결함시 행정처분

o 정기 심사 및 시판품 조사 결과 제품이 기준에 미달할 정도로 결함이 있을 경우 경결함, 중결함, 치명결함의 수준으로 결함정도에 따라 행정처분함

- 경결함 : 개선명령 (기준 미달에 대한 시정 지시)
- 중결함 : 표시정지 및 판매정지
- 치명결함 : 인증 취소

□ 인증 획득과 유지를 위한 교육 실시

o 정기교육은 3년 주기로 한국표준협회에서 실시

[표 7] 산업표준화법에 의한 교육내용 및 시간

과정	내용	시간	
		양성교육	정기교육
경영책임자	① 산업표준화제도와 정책방향, ② 한국산업표준㉮ 인증제도의 개요 ③ 산업표준화와 품질경영 추진을 위한 경영자의 역할, ④ 경영전략과 표준화 ⑤ 그 밖에 산업표준화의 촉진과 품질경영 혁신을 위하여 지식경제부장관이 필요하다고 인정하는 사항	-	16시간
경영간부	① 산업표준화 및 품질경영의 추진전략, ② 한국산업표준㉮ 인증제도의 최근 동향 및 쟁점 ③ 사내표준화 및 품질경영 추진 기법 사례 ④ 산업표준화와 품질경영 추진을 위한 경영간부의 역할 ⑤ 표준화 관계 법규 및 국가표준 시책 ⑥ 그 밖에 산업표준화의 촉진과 품질경영 혁신을 위하여 지식경제부장관이 필요하다고 인정하는 사항	-	20시간
품질관리 담당자	① 산업표준화법규, ② 산업표준화와 품질경영의 개요, ③ 통계적인 품질관리기법 ④ 사내표준화 및 품질경영의 추진 실시, ⑤ 한국산업표준㉮ 인증제도 및 사후관리 실시 ⑥ 품질관리담당자의 역할, ⑦ 그 밖에 산업표준화의 촉진과 품질경영 혁신을 위하여 지식경제부장관이 필요하다고 인정하는 사항	100시간	20시간

2.2.7. 인증결과의 활용

□ 우선 구매 지원

o 산업표준화법 제 25조와 국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령 제 23조와 26에 근거

□ 의무 인증 면제

o 산업표준화법 제 26조에 따라 품질경영 및 공산품안전관리법에 의한 안전검사, 전기용품안전관리법에 의한 안전인증 등 13개 법령에 의한 의무인증 면제

- 산업표준화법 제26조(검사 또는 형식승인 등의 면제) 지식경제부장관 또는 관계

행정기관의 장은 인증제품에 대하여 관계 법령에 따른 다음 각 호의 검사·검정·시험·인증·신고 및 형식승인 등의 전부 또는 일부를 면제할 수 있음

1. 「품질경영 및 공산품안전관리법」 제14조에 따른 안전인증 및 제19조에 따른 자율안전확인의 신고
2. 「전기용품안전 관리법」 제3조에 따른 안전인증, 제5조에 따른 안전검사, 제11조에 따른 자율안전확인신고등, 제12조에 따른 안전검사 및 제14조의3에 따른 공급자적합성확인
3. 「산업안전보건법」 제35조의 규정에 의한 보호구의 검정"을 "「산업안전보건법」 제34조제2항에 따른 의무안전인증대상기계·기구등 중 보호구에 대한 안전인증 또는 제35조제1항에 따른 자율안전확인대상기계·기구등 중 보호구에 대한 자율안전확인의 신고
4. 「전파법」 제58조의2에 따른 적합성평가
5. 삭제 <2010.7.23>
6. 「고압가스 안전관리법」 제17조에 따른 용기 등의 검사
7. 「소방시설 설치·유지 및 안전관리에 관한 법률」 제36조에 따른 소방용품의 형식승인
8. 「환경분야 시험·검사 등에 관한 법률」 제9조에 따른 측정기기의 형식승인
9. 「건설기계관리법」 제18조에 따른 건설기계형식의 승인
10. 삭제 <2009.1.30>
11. 「계량에 관한 법률」 제12조에 따른 계량기 형식승인
12. 「액화석유가스의 안전관리 및 사업법」 제20조에 따른 검사
13. 「철도안전법」 제27조에 따른 철도용품의 품질인증
14. 「의료기기법」 제6조제2항에 따른 의료기기에 대한 제조허가 및 제조신고
15. 「도시철도법」 제22조의4에 따른 도시철도용품의 품질인증

□ 자체 인증 심사 일부 면제

- 인증받은 제품과 동일제품의 종류, 등급 및 호칭이 다른 제품의 인증을 신청할 경우 공장심사 중 표준화일반, 자재의 관리, 공정관리에 대한 심사 면제
- 공장 심사에는 적합하였으나 제품 심사에서 적합하지 않은 경우 1년 이내에 재인증을 신청하면 공장심사 중 표준화일반, 자재의 관리, 공정관리에 대한 심사 면제
- 품질경영체제(ISO)에 대한 인증을 받은 경우 표준화 일반 중 일부 심사 면제

2.2.8. KS 인증의 시사점

□ 대표적인 국가 품질인증제도로서 많은 국민에게 신뢰받아왔음

□ 특히 국민의 생활과 밀접한 제품에 대한 법정 인증을 통해 KS 인증 제품에 대한 신뢰를 높여왔음

□ 하지만, 2000년대 들어 인증품목과 공장의 건수가 줄어들만큼 KS 인증이 품질에 대한 신뢰를 얻는데 어려움을 겪고 있음

o (2000년) 12,687건 - (2009년) 9,820건 - (2011년) 10,284건

□ 이러한 인증에 대한 참여와 신뢰도의 어려움은 구매 요인에 있어 '품질'에 대한 부분이 약화된 면도 있으나 KS 인증 자체에 대한 기업의 신뢰가 떨어진 것도 주요한 원인으로 지적됨

o 일부 심사원이 인증기업으로부터 사례금을 받는 등 도덕적 해이로 부실심사를 하는 경우가 발생

o 이에 정기적인 심사원 교육을 통해 심사의 신뢰성 및 심사원에 대한 윤리의식을 강화하려는 노력

□ 또한 인증을 획득하고 유지하기 위한 비용에 대한 기업의 부담이 지속적으로 제기되어 이를 해결하기 위한 노력도 필요

2.3. 이노비즈 인증

2.3.1. 이노비즈 인증 개요

□ 사업목적

o 기술력이 우수한 중소기업의 발굴, 국제적으로 경쟁력있는 기업으로 육성함

□ 근거 법령

o 중소기업 기술혁신촉진법 제 15조(기술혁신형 중소기업 발굴·육성)에 의해 기술혁신형 중소기업과 경영혁신형 중소기업에 대해 평가기준에 따른 평가 및 그 결과에 따른 지원을 규정

- 기술혁신형 : 기술혁신성과 기술사업화 능력으로 평가
- 경영혁신형 : 경영혁신활동 및 경영혁신성과로 평가

2.3.2. 인증 주체 및 인증기구

□ 인증의 주체는 중소기업청이며 평가는 기술보증기금이 관리는 (사)중소기업기술혁신협회에서 주관함

□ 이러한 인증제 운영에 다양한 기관이 참여하는 것은 이노비즈 인증이 현재의 기업 수준보다 향후 기술개발을 통한 성장성을 중요시 하는 지향점을 지니고 있어 기술에 대한 평가가 중요한 이슈로 제기되기 때문임

2.3.3. 인증 기준

□ 평가지표의 구성은 OECD가 개발한 오슬로 매뉴얼을 기초로 하여 기술혁신능력, 기술사업화능력, 기술혁신 경영능력, 기술혁신 성과로 구성

o 기술혁신능력은 R&BD 활동지표, 기술혁신체제, 기술혁신관리 등을 의미

o 기술사업화능력은 기술혁신결과를 사업화로 연결시킬 수 있는 능력으로 기술제품화능력, 기술생산화능력 등을 의미

o 기술혁신 경영능력은 기술혁신을 효율적으로 추진하고 그 효과를 극대화시키는 운영기술 등에 대하여 평가하는 것으로 경영혁신능력, 변화대응능력, 마케팅 관리 능력을 의미

o 기술혁신 성과는 기술혁신에 의한 기술경쟁력 변화 정도와 성장성, 수익성, 안정성, 활동성 등 4개 경영지표로 경영실적을 평가하고, 기술혁신의 직접적 성과인 지적자산을 평가함

□ 평가 기준 및 등급 부여

o 항목별 5점 척도로 평가, 질문항목에 따른 가중치 부여

o 1,000점 만점에 900점 이상은 AAA등급, 900~800점 AA, 800~700점은 A등급 부여

[표 8] 이노비즈 인증 업종별 평가분야별 배점 부여

부 문	제조업	소프트웨어업	서비스업	환경업	바이오업	비 고
I.기술혁신능력	200	250	200	200	200	
II.기술사업화 능력	250	200	250	250	250	
III.기술혁신경영능력	300	300	300	300	300	
IV.기술혁신성과	250	250	250	250	250	
총 계	각 1000점					

□ 인증 대상

o 창업 3년 이상된 중소기업 중 정상가동중인 기업 대상

o 인증대상 업종은 제조업, 소프트웨어업, 서비스업, 환경업, 바이오업, 전문디자인 등 (2005.10.10부터 전 업종 확대)

o 업종에 따른 평가를 실시하고 있으나 평가 지표의 구성 및 배점의 부여 등은 업종별 차이가 거의 없음[24)]

2.3.4. 인증절차 및 내용

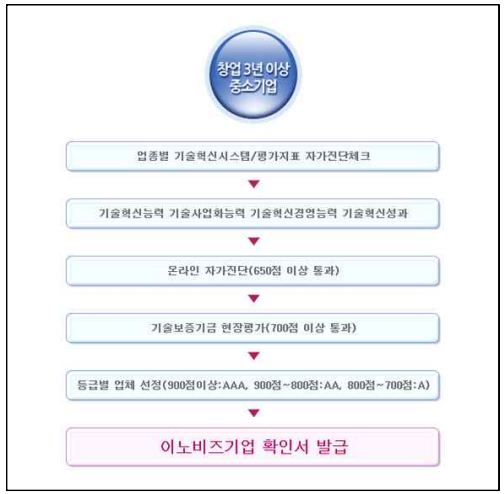
□ 인증 절차는 온라인 자가진단 이후 기술보증기금의 현장평가로 이루어짐

o 온라인 자가진단은 기술혁신시스템 평가(1,000점 만점) : 650점 이상- 기술혁신 시스

24) 중소기업청 (2004) 기술혁신형 중소기업(Inno-Biz) 지정제도의 발전적 운영을 위한 정책제언

템 평가는 4개 분야 (기술혁신능력, 기술사업화능력, 기술혁신경영능력, 기술혁신성과), 60개 내외 평가항목으로 구성

[그림 20] 이노비즈 인증 절차



□ 인증 비용

o 이노비즈 선정을 위한 현장평가의 경우에는 70만원을 평가수수료로 함

o 유효기간 연장을 위한 현장평가의 경우에는 40만원을 평가수수료로 함

2.3.5. 사후관리

□ 정기 심사에 따른 인증 유지

o 합격 : 이노비즈 인증 유지

o 제재조치

- 선정 기업이 자진 반납하는 경우
- 실적 등을 허위로 제출하여 평가받은 경우
- 휴·폐업, 조업중단, 금융규제, 국세체납 등 경영이 정상화되지 못한 경우

2.3.6. 인증결과의 활용

□ 인증 결과에 따라 다음과 같은 지원을 받을 수 있음

o 기술정보 보증지원(100% 전액보증)

o 14개 협약은행의 신용여신 등 금융지원 우대 지원함

o 중소기업청 정책자금 신청시 우대함

o 기타 공공기관 지원사업의 가점부여 등 우대

o 중소기업청 지원시책 종합연계지원에서 가점 부여

- 기술혁신개발사업 : 가산점 3점,
- 이전기술개발 지원 : 가산점 5점
- 개발 및 특허기술자금 신청자격 부여
- 해외유명규격획득지원 : 가산점 6점
- 중소기업정책자금 : 가산점 2점(신용대출이 아닌 경우), 신용대출인 경우 등급 1단계 상향
- 조달청 입찰사전적격심사 신인도 점수 : 가산점 1점, - 병역특례업체 선정 : 가산점 1점
- 쿠폰제 경영컨설팅 업체 선정 시 가점

2.3.7. 이노비즈 인증의 시사점

□ 인증에 따른 금융 지원 등 중소기업의 재무적 성과에 직접 영향을 미칠 수 있는 인

센티브 제공

o 기술정보 보증지원, 14개 협약은행의 신용여신, 중소기업청 정책자금 지원 등 인증에 따른 금융 지원 방안 다수 마련

o 중소기업의 경우 이노비즈 인증이 제공하는 직접적인 금융지원 등은 매우 매력적인 인증제 참여 유인요인으로 인식[25]

□ 중소기업청 - 금융관련 공공기관-민간은행 등 중소기업 지원을 위한 다양한 조직과 분야의 연계를 통한 종합적 인증체계 설계

o 이노비즈 인증의 경우 인증 부여기관은 중소기업청이나 평가기관으로서 기술보증기금이 주관하고 관리는 (사)중소기업기술혁신협회가 주관함

o 다양한 분야의 기관 참여를 통해 중소기업의 다양한 요구에 대응할 수 있는 기반 구조 구축 가능

□ 하지만, 인증을 통한 기업의 역량 향상 보다는 인증에 따른 정책자금 지원 등 인센티브에 보다 높은 관심으로 인증의 본래 취지를 살리는 데 어려움

o 이노비즈 인증에 대한 참여는 인증을 통한 기술개발 역량의 향상 등 기업 역량 개발 혹은 To-be 모델로의 발전이 아니라 제공되는 인센티브에 집중되는 경향이 있음

o 인증에 대한 유인책으로서 인센티브 제공은 매우 중요한 전략이나 인증의 가치를 높이기 위해서는 인증 자체에 대한 가치를 확인케 하는 것이 필요

□ 초기 유인책에 비해 빈약한 사후관리

o 인증을 유지하고 기업의 프로세스나 기술혁신을 강화하기 위한 사후 교육이나 컨설팅이 취약하여 초기 인증 이후 기업의 역량을 향상시키는 데는 한계를 지니는 것

25) 중소기업유통센터, 한성대학교 산학협력단 (2010) 중소기업 AS 인식개선사업 연구

으로 판단됨

- 중소기업유통센터의 연구결과에 따르면 중소기업 담당자들은 인증에 대한 강력한 인센티브 못지 않게 인증에 대한 교육, 컨설팅 등 사후관리에 대한 요구 역시 인증에 대한 유인요인으로 매우 유력한 것으로 나타났음

o 취약한 사후관리는 인증 자체에 대한 기대보다 인센티브에 대한 기대에 집중을 시켜 인증제를 통한 정책적 목적을 달성하는 데 어려움을 줄 수 있음

- 이노비즈 인증의 경우 선정요건이나 지원정책에 있어 제품에 혁신 혹은 기술개발에 치중하고 있어 기업의 성장 보다는 기술개발과 제품 완성으로 초점이 어긋난다는 지적이 있음[26]

2.4. 국내 사례 분석 시사점

2.4.1. 인증 주체 및 인증기구

□ 독립성과 지속성을 갖는 인증 기구의 구성

o ISO 인증이나 KS 인증의 사례를 볼 때 비영리 국가기관 형태의 독립된 조직에 의한 인증 기구를 운영함으로 여러 부서나 분야간 협력을 이끌어 내는 것을 알 수 있음

- ISO의 경우 한국인정원의 주관 하에 다양한 민간 인증기관이 참여하여 인증제도를 운영하고 있으며
- KS 인증 역시 기술표준원의 지정에 의해 한국표준협회가 인증제도를 운영하고 있음
- 따라서 국가 주도의 인증기구 설치 후 인증기관을 지정하는 방식을 고려
  ·이렇게 할 때 인증기관의 실무기관으로 KIDP를 지정하는 것이 적절

26) 중소기업청 (2004) 기술혁신형 중소기업(Inno-Biz) 지정제도의 발전적 운영을 위한 정책제언

□ 민관 협력에 의한 시너지 창출

o 대부분의 법정 임의 인증은 인증에 대한 심의와 운영은 국가기관 혹은 국가기관에 의해 지정받은 기관이 운영하나 실제 인증을 심사하고 사후관리를 위한 교육이나 컨설팅은 민간과 협력하여 수행

- 민관 협력에 의한 조직 구성은 민간 업체간 자율 경쟁을 통한 인증제의 활성화를 가져올 수 있음

o 따라서 디자인 경영 인증 역시 초기부터 민관 협력을 통한 시너지 창출을 고려해야 함

□ 인증제의 확산과 정착을 위해 인증기구의 위상을 높이는 방안이 필요

o 인증제의 운영은 결국 다양한 기관과 분야의 협력을 이끌어 내는 것이 중요한 성공 요인임

o 따라서, 인증기구의 위상을 높이는 것은 인증제의 빠른 확산과 정착을 위해 매우 중요한 이슈임

o 그런 점에서 디자인 경영 인증에 대한 기구의 장은 적어도 지식경제부 장관의 임명을 받도록 하되 디자인 경영의 중요성에 대한 설득을 통해 국무총리급으로 임명권자를 상향시키려는 노력도 필요

□ 이와 같이 인증기구에 대한 시사점을 정리한다면 디자인 경영인증에 대한 인증기구는 [디자인경영인증위원회(민관합동) - 사무국(KIDP) - 전문분과(인증모델, 인증심사원 양성, 인증평가 등)]으로 구성하는 것이 적절할 것으로 판단됨

2.4.2. 인증 기준

□ 프로세스 관점을 통한 평가 요소의 도출

o 대표적인 경영시스템 인증인 ISO 인증의 경우 제품의 품질에 대한 평가에서 2000년의 변화를 통해 프로세스에 대한 평가로 발전해 나갔음 (ISO 9001:2000)

o 즉 인증을 크게 제품에 대한 인증과 시스템에 대한 인증으로 구분할 때 제품에 대한 인증이 제품의 명세에 대한 내용이라면 시스템에 대한 인증은 기대한 성과를 창출하기 위한 프로세스에 대한 인증이 중요한 내용임을 알 수 있음

o 이에 따라 디자인 경영 인증 역시 디자인 경영의 프로세스를 확인하고 프로세스에 대한 인지로부터 프로세스의 수행 및 프로세스 수행을 위한 조직의 구성과 조직 역량에 대한 평가를 통해 경영 시스템 인증의 방향으로 평가 요소를 설계하는 것이 필요

□ 전 산업과 규모를 포괄하는 인증제로부터 시작

o 분석했던 인증제도들은 업종의 구분을 두고 있으나 인증모델의 설계 토대는 산업과 규모를 포괄하는 범용성에 있었음

- ISO의 경우 산업에 따른 인증심사기관의 인증 범위가 한정되어 있으나 품질경영에 대한 인증으로 범용성을 추구하며
- 이노비즈 인증 역시 업종에 따른 인증 기준의 배점 차이가 일부 있으나 대체로 동일한 모델을 갖추고 있음
- 단, KS 인증의 경우 산업과 제품에 대한 기준을 달리 가져가고 있으나 이는 제품에 대한 인증으로 서비스에 대한 인증의 경우는 일반적인 경영 시스템 인증의 방식과 유사

o 따라서 디자인 경영 인증의 모델 역시 초기 설계시부터 업종이나 규모의 구분보다는 범용성을 목표로 설계하는 것이 필요

- 디자인 경영의 경우 그 개념 규정에 있어 한국은 아직 제품 디자인의 범위에 머물러 있으나 외국의 경우 경영 전략의 수립부터 성과에 대한 평가까지를 디

자인 경영의 범위로 규정하고 있음[27]

- 따라서 경영 시스템 인증으로서 디자인 경영의 개념적 범위 역시 이후 발전적 모델을 가정할 때 제품 디자인을 넘어선 경영 전반에 대한 내용을 포괄하는 프로세스적 접근이 필요
- 더불어 디자인 경영에 대한 전략적 접근은 국내 상황에서 아직 대기업만이 추진하고 있어 규모에 따라 구분을 할 경우 디자인 경영의 발전모델을 제시하겠다는 정책적 목표 달성에 어려움이 있음[28]

□ 인증부여 방식은 수준별 인증방식을 도입하여 인증에 따른 기업 역량의 강화 및 발전 모델의 제시라는 정책 목표에 부합하도록 설계

o 분석했던 인증제도들의 어려운 점 중의 하나는 인증에 대한 본래의 정책적 취지가 희석되고 인증을 통한 인센티브에 주목하게 되는 현상이었음

- 이노비즈 인증의 경우 잘 나타나 인증의 목표가 기업의 사업성과 향상임에도 기술개발을 위한 초기 진입자에게 유리한 인센티브 제도의 설계로 인해 취지가 흐려지는 결과 발생

o 이러한 취지와 운영의 부조화는 인증부여 방식에 있어 총괄인증 방식을 채택함으로 인증제를 통한 기업의 경영역량 향상 및 발전 모델의 제시에 실패했던 것도 중요한 요인으로 분석됨

- ISO 인증의 경우 총괄인증 방식을 채택하고 있어 인증을 획득하기면 된다는 생각이 확산되고 있는 실정임 (중소기업 AS 인식개선사업 중 중소기업 FGI 결과)
- 이노비즈의 경우 평가 점수에 따라 AAA, AA, A의 3개 등급으로 나누어 지나 형식적 구분에 불과하며 실제 기업의 경영 시스템 수준을 구분하는 것으로 인정받지는 못함

o 따라서 인증 부여에 있어 수준별 인증의 도입을 통해 상위 수준으로의 발전 모델을

27) 지식경제부. 2010 지식경제백서
28) 지식경제부, 디자인 경영 인증제도 도입 추진 TF 3차 회의 결과

제시하고 이를 통해 기업의 경영 역량이 향상될 수 있도록 유도하는 것이 필요

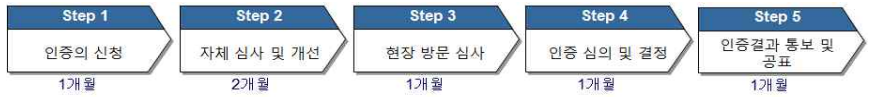
o 그리고 이러한 수준별 인증을 설계하기 위해 인증 총점에 따른 기계적 산출이 아닌 실제 기업의 역량 수준에 따라 인증 수준을 설정하고 그에 따른 평가지표의 산정의 방향으로 모델의 설계가 필요

- 기존의 평가모델들은 해당 경영 시스템의 모든 구성요소를 수준의 차이 없이 평면적으로 제시하고 그 결과에 따라 일정 수준이 넘으면 인증을 부여
- 하지만 인증 수준과 역량 수준이 일치하기 위해서는 실제 디자인 성과 및 재무적 성과가 높은 기업의 디자인 경영 프로세스와 역량을 상위 수준으로 정의하고 하위기업과의 차이를 확인함으로써 상위 수준과 하위 수준간의 평가 지표부터 일정 부분 다르게 설계하는 것이 필요

2.4.3. 인증 절차

□ 인증의 절차는 분석했던 대부분의 인증제도들이 유사하여 일반적으로 자발적인 신청단계를 거치고, 인증신청→자체심사를 통한 개선→인증심사단의 현장방문심사→인증의 심의 결정→인증결과 통보 및 공표 단계로 이루어지며, 이는 디자인 경영 인증에도 적용할 수 있을 것으로 판단됨

[그림 21] 일반적인 인증제도의 인증절차



o 단, 인증 부여까지의 소요 기간 및 소요 비용에 대해서는 실제 기업에 대한 수용도와 의지를 조사한 후 대략적인 범위를 산정

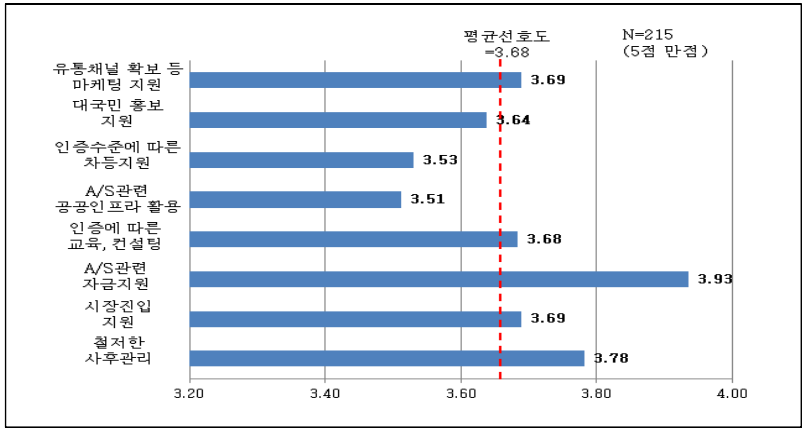
2.4.4. 사후관리

□ 교육과 컨설팅을 통한 사후관리로 인증제의 정책 목표 달성

o 적극적인 사후관리는 인증에 대한 유인책으로 직접적인 자금지원 못지 않게 중요한 요인임

- 중소기업유통센터의 조사에 따르면 인증제도 참여에 대한 유인책으로 직접적 자금 지원 다음으로 중요한 것으로 조사되었음

[그림 22] 인증제도 참여 유도방안에 대한 선호도 (중소기업유통센터, 2010)



o ISO 인증이나 KS 인증의 경우 인증 이후 인증의 유지와 갱신을 위해 적극적인 사후관리 정책을 추진

- ISO와 KS인증 모두 위해 일정기간의 유효기간 이후에는 초기와 같은 방식으로 인증을 다시 받게 하며,
- KS인증의 경우 인증을 유지하기 위해 경영진 등에 대한 지속적인 교육을 의무적으로 요구

o 따라서 인증에 따른 인센티브의 제공 못지 않게 사후 인증 수준을 유지하고 발전시키기 위한 사후 관리에 대한 적극적 정책이 요청되며 이는 교육 및 컨설팅 등의 활동으로 구체화될 수 있을 것으로 기대됨

2.4.5. 인증 결과의 활용

□ 인증제에 참여하는 이유 중 가장 중요한 이유는 인증을 통한 인센티브 등의 지원제도에 있으나 이로 인해 인증에 따른 정책적 목표가 실종되는 것 역시 주지의 사실임

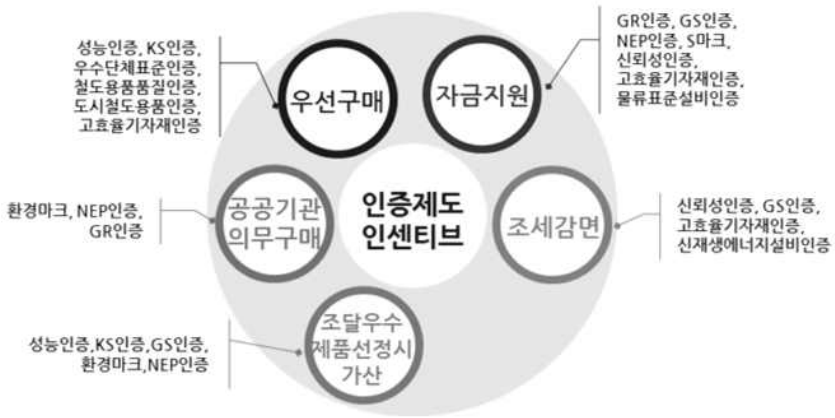
o 인증을 통한 경영 시스템과 역량의 향상 보다는 인센티브 자체가 목적이 되는 경우가 많으며

o 부실한 사후관리 등으로 인해 이러한 부조화는 더욱 심화

o 하지만 그 반대의 경우로 인증에 의한 인센티브가 도리어 기업에게 일종의 규제로 작용하는 경우도 많음

□ ISO인증, KS 인증, 이노비즈 인증 모두 인증을 통한 조달 참여시 가점부여 혹은 자격 제한 등의 내용을 담고 있어 법정 임의 인증이나 기업에게는 일종의 강제 인증으로 여겨지는 부분도 있음

[그림 23] 인증제도에 따른 인센티브 (2011 기술표준백서)



□ 다만 그럼에도 불구하고 적절한 인센티브의 제공은 인증제도의 조기 정착 및 확산을 위한 가장 중요한 유인책이므로 기존의 시상제도들을 충분히 활용한 다양한 인센티브를 제공하는 것은 필요

□ 그리고 무엇보다 인센티브와 인증의 정책적 목표가 연계되는 것이 중요하며 이를 위해 수준별 인증에 따른 인센티브의 차등의 방법을 고려하는 것 필요

o 디자인 경영 인증은 곧 디자인 경영 역량의 향상 및 지속적인 발전을 추구하기 위한 것으로 이를 반영한 수준별 인증 모델의 설계

o 수준에 따른 인센티브의 차등 제공을 통해 인센티브를 통한 유인효과가 기업의 경영역량 향상으로 연결될 수 있도록 하는 것이 필요

3. 해외 사례 분석

3.1. BS 7000 Series

3.1.1. BS 7000 Series의 개요

□ BS 7000은 장기적으로 혁신 및 경쟁력 있는 상품을 제조하려는 기업에게 다양한 형태의 프로세스 개선 및 프레임 워크에 대한 가이드라인을 제공하는 경영운영 안내서임

□ 인증 목표

o 다양한 규모와 산업 분야의 기업들에게 해당 수준에 가장 적합한 경영 업무 프로세스에 대한 방향성과 운영 방식에 대한 정보를 제공함

o 기업들이 외부로부터의 위협과 예측하지 못했던 변화에 빠르게 대처하여 좀 더 효율적으로 업무를 수행하고 변화 속에 지속가능한 업무체계 만들기 위해 개발됨

□ BS 7000은 BSI에서 발행하는 Design management systems에 대한 기업 지침서로써 디자인과 밀접한 총 4개의 분야에 대해서 6파트로 나누어 기업에게 정보를 제공하고 있음

o BS 7000 Part1 : 디자인 경영 시스템 - 경영혁신 위한 관리 안내
o BS 7000 Part2 : 디자인 경영 시스템 - 제품 디자인 위한 관리 안내
o BS 7000 Part3 : 디자인 경영 시스템 - 서비스 디자인을 위한 관리 안내
o BS 7000 Part4 : 디자인 경영 시스템 - 건설 디자인을 위한 관리 안내
o BS 7000 Part6 : 디자인 경영 시스템 - 포괄적 디자인 관리 안내
o BS 7000 Part10 : 디자인 경영 시스템 - 디자인 경영의 용어 정리

3.1.2. 인증 주체 및 기구

□ 영국의 BSI(British Standards Institution)은 독립된 국가 기관으로서 유럽과 전 세계적으로 영국의 표준과 기준을 담당하는 대표 기구임

□ BSI는 BS 7000을 디자인 및 혁신을 추구하는 다양한 규모의 기업들에게 유료로 판매하고 있으며 파트별 내용의 업데이트를 통해 디자인 경영과 관련한 최신 정보를 기업들에게 제공하고 있음

3.1.3. BS 7000 Part 1의 구성 및 내용

□ BS 7000 Part 1에서는 디자인 경영 시스템에서 경영혁신 위한 관리에 대한 지침을 제공함

o BS 7000 Part 1에서는 다양한 규모와 산업의 기업들에게 혁신에 대한 필요성과 기업을 운영하는 모든 부분에 있어서 혁신의 중요성을 강조하고 있음

o 특히, 장기적인 관점으로 혁신적 디자인 개발과 경쟁력 있는 상품으로 고객을 만족시키는 것을 추구하는 기업들에게 가이드라인과 권고를 함

o 혁신은 기업 내 모든 조직의 가치사슬을 통해 일어날 수 있으며 상품과 서비스의 전반적인 라이프 사이클(연구, 디자인, 생산, 판매, 마케팅, 서비스, 유지, 쇠퇴)에서도 일어날 수 있음

o BS 7000 Part 1에서는 모든 기업에게 혁신의 필요성을 강조하지만 그 전에 기업이 혁신에 필요한 준비와 역량을 갖추었는지를 자가진단을 통해 각 기업 수준에 맞는 혁신 경영 지침을 제공하고 있음

□ BS 7000 Part1에서 제공하는 경영혁신에 대한 지침의 주요 내용은 ① 기초수준에서의 혁신경영과 새로운 변화에 대처하는 운영 방법 ② 조직 수준에서의 혁신경영에 대한 지침 ③ 혁신 경영 프레임워크의 운영 방법 ④ 혁신 경영을 위한 도구와 기술로 구성 되어있음

□ 기초수준에서의 혁신경영과 새로운 변화에 대처하는 운영 방법은

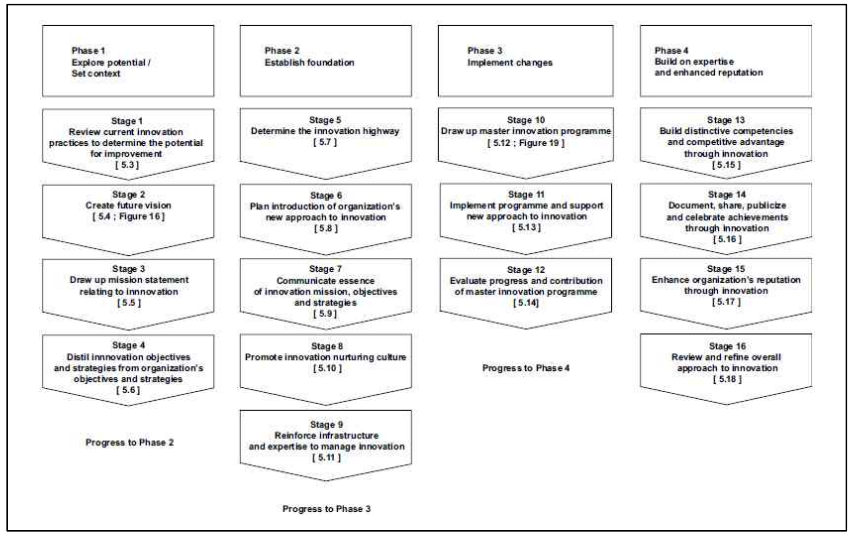
o 기업 혁신에 대한 경영 프로세스 프레임워크를 통해 기업이 어느 위치에 있는지 확인하고 미래에 대한 혁신 계획을 수립함

o 그 계획에 따라 많은 아이디어를 도출해내고 회사의 역량 및 환경조건에 따른 적합한 아이디어를 도출하기 위해 몇 번의 스크리닝 작업을 통하여 기업에게 가장 적합한 아이디어를 도출해냄

o 기업 내 업무 가치 사슬을 통해 혁신의 기회를 발견하고 변화에 따른 반응 정도를 파악하여 효율적으로 대처함

□ BS 7000 Part 1은 조직에서의 경영혁신을 위한 일반적인 프로세스를 제공하고 있으며 이는 ① 외부 환경에 대한 이해와 내부 잠재력의 확인 ② 혁신을 위한 기반 조성 ③ 변화의 실행 ④ (변화 결과에 따른) 전문성의 확보와 대외적 명성의 강화로 구성됨

[그림 24] 조직에서의 경영혁신의 프로세스



o 각 단계(Phase)는 이전 단계를 완료해야 다음 단계로 진행될 수 있는 것으로 설계됨

o 각 단계별 구체적인 활동의 수준들이 정의되어 기업들로 하여금 혁신을 추진하기 위한 자가 진단 및 이후 발전에 대한 지침을 제공함

o 궁극적으로 혁신은 대외 환경의 변화와 이에 대응할 수 있는 내부의 잠재력을 구체적인 혁신의 수행을 통해 내부의 역량으로 체화시키는 것임을 알 수 있음

□ 조직 수준에서의 경영 혁신은 크게 4개의 단계(phase)와 그 단계에 속하는 작은 15단계로 구성되어 각 단계별로 기업에게 방향성 및 경영 지침을 구체적으로 제공하고 있음

□ 혁신경영의 프레임워크와 운영 방법으로는 앞에서 소개된 각 단계별로 프레임워크를 제시하고 각 프레임워크에 대한 심층적인 설명과 구체적인 운영 방식을 제시함으로서 기업이 어떤 단계의 프레임워크를 선택하든지 빠르게 기업에게 적용할 수 있게 설계하여 기업의 효율적인 혁신경영에 도움을 줌

□ 혁신 경영을 위한 도구와 기술 파트에서는 혁신 경영 프로세스 및 프레임 워크 등에서 사용되는 용어, 도구, 기술 등에 대한 구체적인 설명을 통하여 기업들로 하여금 각 종 프로세스 및 프레임워크에 대한 이해를 높이고 기업에게 일반적으로 적용시킬 수 있도록 정의함

3.1.4. BS 7000 Part2의 구성 및 내용

□ BS 7000 Part2에서는 디자인 경영 시스템에서 제품 디자인에 대해 조직 수준과 프로젝트 수준에서의 지침을 제공함

- o 제품 디자인의 우수성이 경쟁제품과의 차별적 요소가 되고 경쟁이 심화되는 시장에서 기업의 차별화된 역량이 될 수 있음

- o 우수한 제품을 만들고 제공하기 위해 기업의 프로젝트 매니져들은 디자인에 대한 통합적 접근이 필요함

- o BS 7000 Part2는 모든 유형의 제품 생산 시 다자인 운영에 대한 지침을 제공함

- o 디자인과 관련되어 있는 모든 수준의 경영단계와 모든 종류의 기관 이뤄지는 디자인 업무를 해결할 수 있게 가이드라인을 제공함

□ BS 7000 Part2는 기업에 효과적인 디자인 정책을 세울 수 있게 해주며 큰 조직과 작은 조직에서 다른 유형의 가이드라인을 제공하고 있음

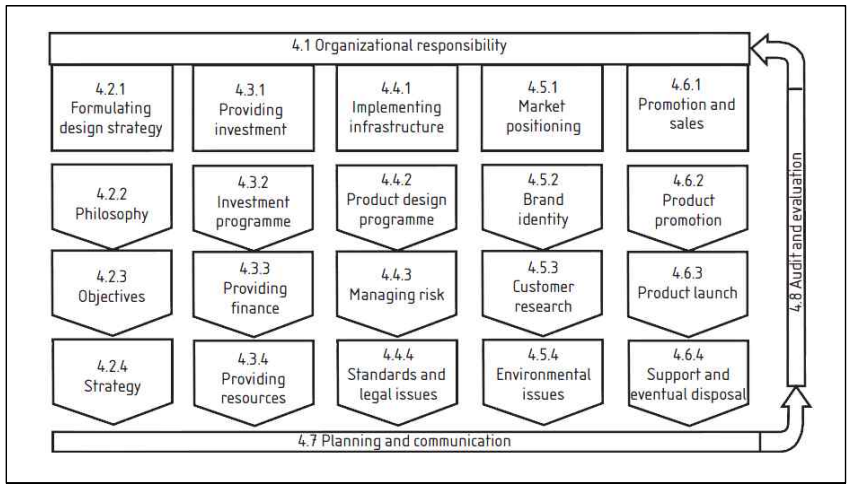
□ BS 7000 Part2에서는 지난 10년간의 제품 발전을 반영하여 기업에게 ① 기관 수준에서 제품 생산의 디자인 경영 ② 프로젝트 수준에서 제품 생산의 디자인 경영의 두 가지 형태로 가이드라인을 제공함

□ 기관 수준에서 제품 생산의 디자인 경영은 디자인 전략 설계, 투자, 기반시설운용, 시장점유, 판매 및 판매 촉진 등의 단계와 그 속의 세부과정에서의 기업에게 경영 운영 지침을 제공하고 있음

- o 이 과정에서는 업무 프로세스상 필요한 임무와 기업 내에서 실제로 그 임무를 맡고 있는 사람의 역할을 매트릭스 구조로 배열하여 알맞은 업무가 분배되었는지 확인함

- o 그리고 실제 프로젝트 주기와 현금흐름을 비교하여 실제 투자대비 투자효과를 기업에게 측정할 수 있도록 하여 위험에 대한 관리를 돕고 있음

[그림 25] 조직수준에서의 제품 개발을 위한 프로세스



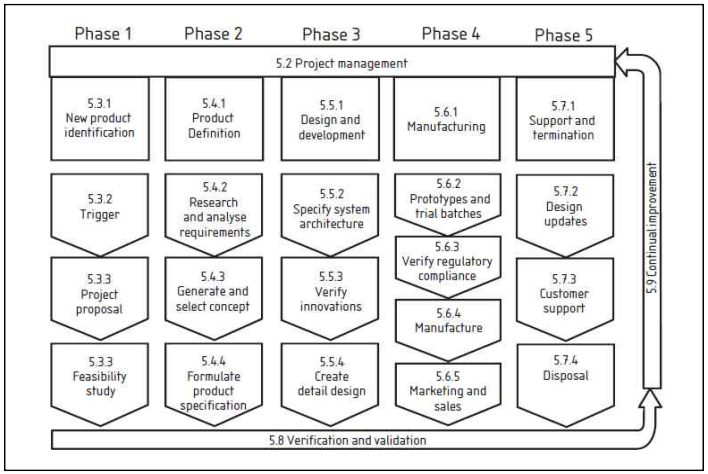
□ 프로젝트 수준에서 제품 생산의 디자인 경영 프로세스는 신제품에 대한 욕구 인식, 제품에 대한 정의, 생산 및 디자인 업데이트의 프로세스를 갖고 있음

- o 프로세스의 단계별 프레임워크를 제시하고 경영 지침을 제공함으로 기업이 제품 디자인 프로젝트를 진행시 원활한 업무를 수행할 수 있도록 도움을 줌

- o 이 부분에서는 디자인 팀을 고르고 디자인을 컨트롤하고, 프로젝트 상에서 발생할 수 있는 위험을 관리하는 법을 제시함

- o 각 단계에서 기업이 어느 수준인지를 확인하고 기업에 적합한 경영 지침을 따를 수 있게 설계되었음

[그림 26] 프로젝트 수준에서의 제품 개발을 위한 프로세스



□ 디자인 설계에 대한 통합적인 접근방식의 필요성과 디자인 경영에 대한 일반적인 원칙, 응용프로그램의 기법이 제공됨

o 이 표준은 모든 형태의 제품에게 적용 가능한 원칙을 통하여 제한된 예산과 시간 안에 고객과 기업이 만족할 수 있는 제품을 제공하고 세계시장에서 좀 더 경쟁력을 가질 수 있는 기회를 제공하고 있음

3.1.5. BS 7000 Part 3의 구성 및 내용

□ BS 7000 Part3은 모든 유형의 디자인 조직과 모든 타입의 디자인 서비스에 대한 경영 지침을 제공하고 있음

□ BS 7000 Part3은 ① 조직수준에서의 디자인 서비스 관리 ② 프로젝트 수준에서의 디자인 서비스 관리 ③ 서비스 디자인 활동에 대한 세부사항으로 구성되어 있음

□ 조직수준에서의 디자인 서비스 관리는 기업의 계획단계부터 시작하여 모니터링단계, 컨트롤단계, 마지막 평가 단계까지 구성되어 기업들에게 가이드라인을 제시함

□ 프로젝트 수준에서의 디자인 서비스 관리는 크게 소비자 욕구의 인식, 디자인 창조,

서비스의 운영, 서비스 종료까지 크게 4단계로 나누고 그 안의 세부 13단계에서의 경영 가이드라인을 제공함

□ 서비스 디자인 활동에 대한 세부사항으로는 앞에서 소개된 디자인 서비스 프로세스와 각 단계별 프레임워크에 대한 자세한 설명 및 안내로 기업들이 빠르게 이해하여 효율적인 서비스 디자인 업무를 운영할 수 있도록 함

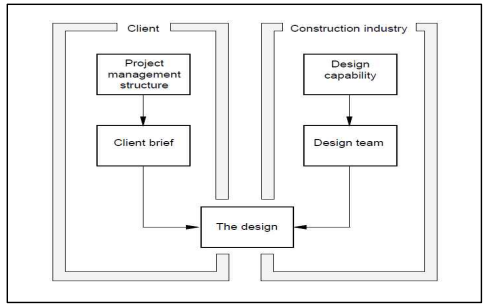
3.1.6. BS 7000 Part 4의 구성 및 내용

□ BS 7000 Part4에서는 건설 산업에서의 디자인 프로세스를 관리하는 지침을 제공함

□ 이 기준은 건설 프로젝트의 라이프 사이클 안에서의 디자인 경영 프로세스를 제시하고 각 단계별 기업의 역할과 경영 가이드라인을 제시함

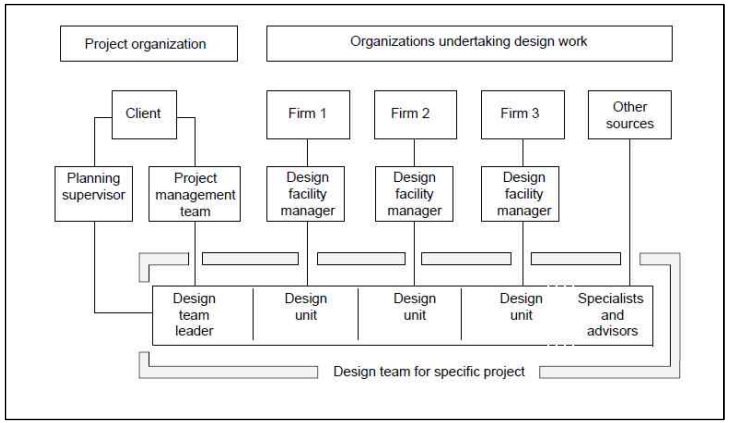
□ 건설 프로젝트에서의 디자인의 구조를 통하여 디자인이 어떠한 역할을 하는지 기업에게 제시하고 있음

[그림 27] 건설 프로젝트에서 디자인 역할



o 하나의 건설 프로젝트 안에서 다양한 협력사와 건설업체의 관계도를 그리고 그 안에서 이루어지는 디자인 경영에 업무를 정의함. 각 프로세스에서 기업에게 방향성과 행동 지침을 제공함

[그림 28] 디자인팀의 조직 관계도



3.1.7. BS 7000 Part 6의 구성 및 내용

□ BS 7000 Part6에서는 제품 디자인에 대한 포괄적 접근 방식에 대한 경영관리 지침을 제공함

- o 디자인 경영 시스템과 관련하여 이 부분에서는 조직과 프로젝트 수준 모두에서의 디자인 관리에 대한 지침을 제공함
- o 앞에서 혁신, 제품생산, 서비스, 건설의 분야에서의 서비스에 대한 포괄적 모델을 제시하고 있음
- o 포괄적 디자인은 전 세계의 넓은 범위의 연령, 성별, 능력의 사람들을 모두 포함하는 종합적이고 통합적인 디자인 모델임

3.1.8. BS 7000 Series의 시사점

□ BS 7000 Series는 디자인 경영 인증 모델과 관련된 유사 사례로서 ① 디자인 경영에 있어 혁신의 중요성 ② 디자인 경영 역량 평가에 있어 단일 제품 디자인 뿐만 아니라 조직 차원의 평가의 중요성 및 ③ 경영 시스템 평가에 있어 프로세스 관점의 중요성 등에 대한 시사점을 확인할 수 있었음

□ 우선 디자인 경영에 있어 혁신의 중요성은 BS 7000 Series가 디자인 경영에 대한 기준을 제시하면서 가장 첫 번째 요소로서 혁신에 대한 이슈를 제기한 것으로부터 확인할 수 있음

- o BS 7000 Part 1은 조직에서의 경영혁신을 위한 일반적인 프로세스를 제공하고 있으며 이를 통해 기업의 잠재력이 대외적 환경 속에서 구체적인 기업의 역량으로 체화되는 것을 중요한 이슈로 삼고 있음

- o Part 1을 통해 명시적으로 디자인 경영과 혁신과의 상관관계에 대해 언급하는 것은 확인하기 어려우나 디자인 경영과 혁신은 동질의 주제로서 다뤄지고 있으며

- o 무엇보다 BS 7000 Series를 포괄하는 Part 1을 통해 혁신의 이슈를 제기함으로써 디자인 경영에 있어 혁신의 중요성을 확인할 수 있음

□ 디자인 경영에 있어 혁신은 핵심적인 이슈이나 그 범위는 개별 제품 뿐만 아니라 조직 전반으로 확장되어야 함

□ 디자인 경영 시스템 수준을 평가하기 위해 프로세스 관점의 접근이 필요

3.2. CMM / CMMI

3.2.1. 개요

□ CMMI는 모델의 각 프로세스 영역(Process Area)의 특별 목적(Specific goals, SP)과 공통 목적(generic goal, GG)의 달성정도를 측정함으로써 프로세스 개선 수준을 나타낼 수 있음

□ CMMI는 조직의 SW 개발뿐만 아니라 시스템설계, 하드웨어, 운영 등 시스템통합(System Integration, SI) 사업 전반에 대한 프로세스를 평가하고 정의하는 방법인 SCAMPI(Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement)를 제공함

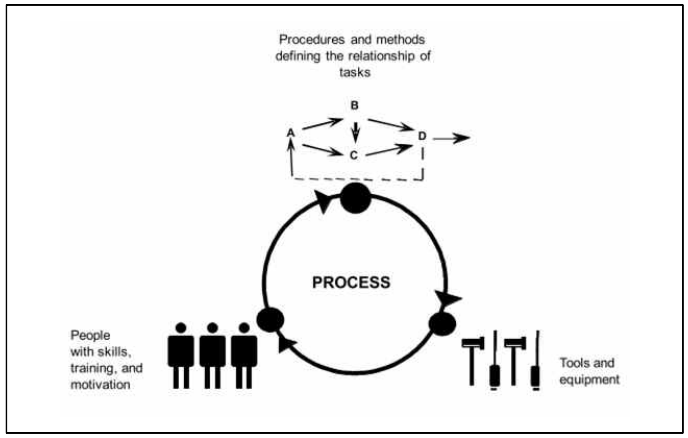
□ 특히 제품 또는 서비스의 개발, 획득, 유지보수하기 위한 조직의 공정 및 관리 능력을 향상시키기 위한 가이드 제공과 이를 통해 프로세스 개선 시 필요한 목표와 체

계의 제공이 가능함

o SEI (Software Engineering Institute)에 의하면 조직의 역량 및 성과의 개선을 위해서는 전형적인 3가지 요소 - 사람, 절차와 방법, 도구와 장비 -에 초점을 맞추는 것이 필요하다고 함

o 결국 프로세스란 사람, 절차와 방법, 도구와 장비에 대한 것이며 이의 관리와 개선을 통한 조직 역량의 향상을 기대할 수 있음

[그림 29] 조직 역량 향상을 위한 3가지 핵심요소 (CMMI)



3.2.2. 인증 주체 및 기구

□ CMM(Capability Maturity Model)은 미국 카네기 멜론 대학의 SEI(Software Engineering Institute)가 IT 개발의 프로세스 관리능력 향상을 위해 미국방성(Department of Defense)의 자금 지원을 받은 프로젝트로 1986년부터 연구하기 시작하여 1991년도에 발표한 표준 모델임

□ CMM은 가장 먼저 개발된 SW-CMM을 일컫는 말이기도 하지만 현재는 소프트웨어 이외에도 적용할 수 있는 많은 분야가 있어 이런 부류의 성숙도 모델을 총칭하는 의미로 사용됨

□ SW품질 평가기준으로 널리 사용되고 있는 CMM의 후속 모델인 CMMI(Capability Maturity Model Integration)는 소프트웨어와 시스템 기술의 프로세스 개선을 위한 통합모델로 2001년 발표됐음. SEI는 2005년부터 CMM에 대한 지원과 업데이트를 중단하고 CMMI 확산에 주력하겠다는 방침을 밝힌 바 있음

3.2.3. CMMI의 구성 및 내용

□ CMMI에는 "단계적 표현(Staged representation)"과 "연속적 표현(Continuos representation)"이라고 부르는 2개의 표현방식이 있음. CMMI를 도입할 때, 조직은 프로세스 개선 활동의 목적에 따라서 둘중 하나의 방식을 선택함

o 단계적 표현의 경우 성숙도 수준(Maturaty level)으로 표현되며 연속적 표현의 경우 역량 수준(capability level)으로 기업의 수준을 평가함

□ Continuous Representation은 프로세스 능력(Capability)으로 프로세스가 성취할 수 있는 예상 결과들의 범위-에 초점이 맞추어져 있음

o 낮은 능력을 가진 프로세스는 즉흥적으로 실행되며 현재의 프로세스 실행자에 너무 의존적이고, 결과를 예상하기 어려우며 산출물의 품질보다는 프로젝트 일정을 맞추는 데 급급한 모습을 보임

o 반면에, 높은 능력을 가진 프로세스는 잘 정의되며 관리되고, 측정에 의하여 지속적으로 개선되며 해당 분야 기술이 잘 발휘될 수 있는 밑거름이 됨

□ Continuous Representation은 각 프로세스의 개선 정도에 대한 정보를 제공할 뿐만 아니라, 지속적인 개선을 위하여 필요한 프로세스를 선택할 수 있도록 조직에게 융통성을 제공함

o 프로세스의 능력수준은 (Capability Level)은 총 6단계-(0) Incomplete, (1) Performed, (2) Managed, (3) Defined, (4) Quantitatively Managed (5) Optimizing-로 측정됨

- 0 Level (incomplete) : 수행을 위한 부분적인 프로세스도 없는 경우
- 1 Level (Performed) : 필요한 산출물을 위해 요청되는 성과를 낼 수 있는 수준.

단, 제도화되어 있지 않아 시간이 지나면 그 수준이 사라질 수 있음

- 2 Level (Managed) : 계획과 정책에 의해 수행되는 수준. 훈련받은 인력이 적절한 도구와 방식을 토대로 수행. 현존하는 요구와 성과가 지속적으로 스트레스를 받는다면 유지될 수 있음
- 3 Level (Defined) : 프로세스가 조직 차원에서 정의되는 수준. 2레벨과 3레벨의 차이는 프로세스가 적용되는 범위의 차이로 3레벨은 개별 프로젝트 뿐만 아니라 조직 차원에도 적용되어 보다 지속성을 가짐
- 4 Level (Quantitatively Managed) : 통계 혹은 기타 양적인 자료에 의해 프로세스가 관리됨. 제품의 품질과 프로세스가 양적인 기준에 의해 관리
- 5 Level (Optimizing) : 양적인 관리에 토대하여 프로세스의 지속적인 개선을 추구

□ 단계적 표현법(Staged Representation)은 조직 전체의 성숙도(organizational maturity)-수준별 관련 프로세스 집합의 전체 능력-에 초점이 맞추어져 있음

o 높은 성숙도를 가진 조직은 조직이 가지고 있는 프로세스 집합의 능력이 낮은 성숙도를 가진 조직보다 더 높다는 것을 의미함

o 5단계로 구성되는 CMMI의 성숙도 레벨은 평가 조직의 프로세스를 개선 및 평가하기 위해 실행해야할 실행지침을 포함하며, 성숙한 조직의 각 레벨별 특징은 아래의 표에 설명하였음

[표 9] 소프트웨어 프로세스 성숙도 레벨 5단계 (CMMI)

레벨		특징
레벨 1	Initial	개인의 역량에 따라 프로젝트의 성공과 실패가 좌우됨 소프트웨어 개발 프로세스는 거의 없는 상태를 의미함
		표준화된 프로세스 없이 구행결과 예측이 곤란한 조직
레벨 2	Managed	프로세스 하에서 프로젝트가 통제되는 수준으로 조직은 프로세스에 대한 어느 정도의 훈련이 되었다고 볼 수는 있지만, 일정이나 비용과 같은 관리 프로세스 중심임. 기존 유사 성공사례를 응용하여 반복적으로 사용함
		기본 프로세스 구축에 의해 프로젝트가 관리되고 있는 조직
레벨 3	Defined	레벨 2에서는 프로젝트를 위한 프로세스가 존재한다면 레벨 3에서는 조직을 위한 표준 프로세스가 존재함. 모든 프로젝트는

레벨		특징
		조직의 프로세스를 가져다 상황에 맞게 조정하여 승인받아 사용함
		세부 표준 프로세스가 있어 프로젝트가 통제되는 조직
레벨 4	Quantitatively Managed	소프트웨어 프로세스와 소프트웨어 품질에 대한 정량적인 측정이 가능해진다. 조직은 프로세스 데이터베이스를 구축하여 각 프로젝트에서 측정된 결과를 일괄적으로 수집하고 분석하여 품질평가를 위한 기준으로 삼음
		프로젝트 활동이 정략적으로 관리·통제되고 성과 예측이 가능한 조직
레벨 5	Optimizing	이 레벨에서는 지속적인 개선에 치중한다. 조직적으로 최적화된 프로세스를 적용하여 다시 피드백을 받아 개선하는 상위 단계임
		지속적인 개선활동이 정착화 되고 최적의 관리로 프로젝트가 수행되는 조직

□ CMMI가 지원하는 프로세스 영역은 크게 프로세스 관리(Process Management), 프로젝트 관리(Project Management), 엔지니어링(Engineering), 지원(Support) 네 가지로 구성되어 있음

□ 프로세스 관리 (Process Management)

o 프로세스 관리 프로세스 영역은 프로세스를 정의하고 계획하고 전개하고, 적용하고, 감시하고, 조정하고, 평가하고 측정하고 개선하기 위한 프로젝트 간의 활동을 포함함

o CMMI의 프로세스 관리 프로세스 영역은 아래와 같이 5개의 프로세스 영역으로 구분됨

- 조직 프로세스 중점(Organizational Process Focus)
- 조직 프로세스 정의(Organizational Process Definition)
- 조직 훈련(Organizational Training)
- 조직 프로세스 성과(Organizational Process Performance)
- 조직 혁신 및 이행(Organizational Innovation and Deployment)

□ 프로젝트 관리 (Project Management)

o 프로젝트 관리 프로세스 영역은 프로젝트를 계획하고 감시하고 통제하는 것과 관련된 프로젝트 관리활동들을 다루고 있음

o CMMI의 프로젝트 관리 프로세스 영역은 다음과 같음

- 프로젝트 계획(Project Planning)
- 프로젝트 감시 및 통제(Project Monitoring and Control)
- 공급자 계약 관리(Supplier Agreement Management)
- 통합 프로젝트 관리(Integrated Project Management)
- 위험관리(Risk Management)
- 통합팀(Integrated Teaming)
- 통합 공급자 관리(Integrated Supplier Management)
- 정량적 프로젝트 관리(Quantitative Project Management)

□ 엔지니어링 (Engineering)

o 엔지니어링 프로세스 영역은 개발과 엔지니어링 Disciplines 간의 공유되는 유지보수 활동을 다루고 있음. 엔지니어링 프로세스 영역은 또한 소프트웨어 공학과 시스템 공학을 하나 제품 개발 프로세스로 통합하고, 제품 기반 프로세스 개선 전략을 지원함

o CMMI의 엔지니어링 프로세스 영역은 아래와 같음

- 요구사항 개발(Requirements Development)
- 요구사항 관리(Requirements Management)
- 기술 솔루션(Technical Solution)
- 제품통합(Product Integration)
- 검증(Verification)
- 확인(Validation)

□ 지원 (Support)

o 제품 개발 및 유지보수를 지원하는 활동을 다루고 있음. 다른 프로세스들이 제대로 수행될 수 있도록 하는 프로세스들임

o 일반적으로 지원 프로세스 영역은 프로젝트를 목표로 하며,조직에 대해 좀 더 일반적인 프로세스들이임. 예를 들어 PPQA는 프로세스의 객관적 평가와 모든 프로세스 영역에서 정의되는 작업 산출물을 제공하기 위한 모든 프로세스 영역에 사용될 수 있음. 모든 PA들에서 사용할 수 있는 기능들을 제공하며, 몇몇 일반 실행(generic practice) 들을 구현하는 것을 도와줌

□ 제시된 프로세스 영역들은 그 수행 수준에 따라 성숙도 수준과 연계하여 다음과 같이 정리할 수 있음

[표 10] CMMI 프로세스 영역의 정의 및 내용

요인	정의	세부 내용	성숙도 수준
구성 관리 (Configuration Manage -ment ; CM)	형상의 정의, 통제, 회계 등에 대한 통합된 관리체계	베이스라인 구축, 통합체계 구축	2
공급자 계약 관리 (Supplier Agreement Management ; SAM)	프로젝트 내의 정식 계약을 공급업체로부터 인수 및 관리	공급업체와의 계약 수립 공급계약 실행 및 제품 평가	2
측정 및 분석 (Measurement & Analysis ; MA)	관리 정보 요구를 지원 및 측정 능력을 개발	측정 및 분석활동 측적 데이터 수집 및 분석 데이터 결과를 공유	2
요구 사항 관리 (Requirements Management ; REQM)	프로젝트의 제품과 구성요소를 관리하고 제품간의 일관성을 확인함	요구 사항에 대한 이해 요구 변경 사항 관리 프로젝트 작업 및 요구 사항의 불일치를 확인 및 분석	2
프로젝트 모니터링 및 통제(Project Monitoring & Control ; PMC)	계획에서 크게 이상이 발생하였을 때 적절한 조치를 취하도록 함	프로젝트를 모니터링하고 데이터를 관리 발생한 문제를 분석하고 시정조치를 취함	2
프로젝트 계획 (Project Planning ; PP)	프로젝트 활동의 계획을 수립하고 유지함	프로젝트의 범위를 설정 프로젝트를 개발하기 위험 계획수립 계획에 대한 의지를 수령함	2
프로세스 및 제품 품질 보	프로세스 및 관련 업무	객관적으로 프로세스와 제품을	2

요인	정의	세부 내용	성숙도 수준
증(Process & Product Quality Assurance ; PPQA)	관리와 직원관리에 대한 객관적인 통찰력 제공	평가 객관적인 통찰력을 제공함	
의사결정 분석 및 해결 (Decision Analysis and Resolution ; DAR)	공식적인 절차에 의해 확인된 대안을 평가하고 가능한 의사 결정을 분석	의사 결정을 위한 지침 마련 가능한 의사 결정을 확인 대안 선택 및 대안 평가	3
통합 프로젝트 관리 (Integrated Project Management ; IPM)	프로젝트 및 프로젝트 조직의 통합 및 이해관계자의 참여를 관리	정의된 프로세스에 따라 작업 환경 및 계획을 실행함 비젼을 공유하고 통합팀 수립	3
조직 프로세스 정의 (Organizational Process Definition ; OPD)	조직의 표준프로세스 및 프로세스 자산을 구축	표준 프로세스 수립 프로세스 방법 및 산출물에 대한 정의 조직의 프로세스 자산 구축	3
조직 프로세스 중점 관리 (Organizational Process Focus ; OPF)	조직의 프로세스의 강점과 약점을 이해하여 프로세스 개선을 계획 및 실행	프로세스 개선 기회를 확인 프로세스 개선 활동 새 프로세스 베포 및 모니터링 조직 프로세스로 부터의 경험 습득	3
조직 교육(Organizational Training ; OT)	조직원들의 역할을 효과적이고 능률적으로 수행할 수 있도록 직원들의 기술과 지식을 개발	조직 훈련 능력 및 요구 확립 필수적인 훈련 제공 및 훈련효율성 평가	3
제품 통합 (Product Integration ; PI)	제품의 요소, 보장, 기능, 배송을 통합함	통합을 위한 준비과정 인터페이스의 호환성 제품 요소를 조립하고 제공함	3
요구 사항 정의 (Requirements Definition ; RD)	고객, 제품, 구성 요소 사항을 생산하고 분석함	고객 요구 사항을 파악 요구 사항에 따른 제품 개발 요구 사항 분석 및 유효성을 평가함	3
위험 관리 (Risk Management ; RSKM)	프로젝트의 부정적인 영향을 최소화하고자 위험관리 활동을 계획하고 잠재적인 위험을 예측함	리스크 관리를 준비 위험 식별, 평가를 통해 위험의 우선순위를 분류함 리스크 완화 계획을 개발 및 실행함	3
기술 솔루션 (Technical Solution ; TS)	요구사항에 대한 솔루션을 설계, 개발, 구현하기 위한 것임	제품 컴포넌트에 대한 솔루션 선정 및 설계 작업 수행 제품 설계 구현	3
확인	제품 또는 제품 구성	검증을 위한 제품을 선정	3

요인	정의	세부 내용	성숙도 수준
(Validation ; VAL)	요소의 용도를 의도된 환경에 배치하여 용도 측정을 입증	유효성 검사를 위한 환경을 설정 유효성 검사를 수행 및 결과분석	
유효성 검사 (Verification ; VER)	선택된 제품들의 지정된 요구 사항에 대한 충족도를 확인	측정 제품 및 검증환경을 선정 검토 데이터를 분석 인증을 수행 및 검증 결과 분석	3
정량적 프로젝트 관리 (Quantitative Project Management ; QPM)	양적 프로젝트의 설립 및 성과 목표를 달성하기 위한 프로세스 관리	정량적인 프로젝트 관리 통계적인 보조프로세스 성능 관리	4
조직 프로세스 성과 (Organizational Process Performance ; OPP)	품질과 프로세스에 대한 정량적 이해를 수립하고 관리하기 위한 모델 제공	프로세스 선택 및 성능 측정 품질과 프로세스 성능 목표 수립 프로세스 성능 베이스라인과 모델 수립	4
원인분석과 해결 (Casual Analysis and Resolution ; CAR)	문제의 원인을 분석하고 이를 개선하기 위한 대안을 도출	문제의 원인 정의 행동계획의 수립 및 실행/평가 계획의 수립	5
조직 혁신 및 이행 (Organizational Innovation & Deployment ; OID)	프로세스와 기술을 개선하기 위한 혁신적인 사항을 선정 및 적용	개선 제안을 수집하고 분석 개선사항들을 시범 적용 및 선정 개선사항 적용 및 효과를 측정	5

3.2.4. CMMI의 시사점

□ CMMI는 철저하게 프로세스를 통해 기업의 경영 수준을 평가함

o CMMI는 소프트웨워 개발 프로세스를 토대로 기업의 경영 역량을 평가하는 것으로 기업의 경영 수준에 있어 프로세스의 구축과 지속적 개선 등을 가장 중요한 요소로 인식하고 있음을 알 수 있음

□ 프로세스 수준에 대한 평가는 프로세스 유무를 기반으로 하여 이의 정량적인 평가와 지속적인 개선 등 프로세스 수행의 유연성으로 발전해 가며 이러한 발전을 이끌기 위한 구체적인 세부 내용을 제시함으로 기업의 발전방향을 구체적으로 안내

o CMMI 모델은 '프로세스가 없는 단계'로부터 '일시적'이고 '개인'적이며 나아가 '조

직’의 프로세스 구축을 지향하도록 하되

o 궁극적으로 프로세스의 ‘정량화’ 나아가 ‘지속적 개선’이 가능할 수 있는 수준을 단계별로 제시

o 각 단계별 주요 특징과 프로세스 관리 영역을 확인함으로써 기업들은 자신들의 현재 수준에서 향후 어떤 발전 과정을 준비해야 할지 지침을 얻을 수 있게 됨

IV. 디자인 활용 기업 실태 조사

□ 유사 사례 분석을 통해 확인된 인증제도 체계 수립의 시사점 및 인증모델 설계에 대한 시사점을 토대로 실제 디자인 활용 기업의 의견 및 디자인 경영 실태를 조사함으로써 타 인증제도와 차별화된 인증제도 체계 수립의 방향을 확인하고 인증모델 설계에 대한 시사점을 확인함

□ 실태조사는 디자인 활용기업에 대한 방문조사 및 방문조사 결과를 토대로 한 디자인 활용기업 설문조사로 실시함

- 방문조사를 통해 디자인 경영 인증제도 및 디자인 경영 실태에 대한 기업들의 다양한 의견 및 사례를 수집하고
- 이의 분석결과를 토대로 디자인 경영 인증제도 설계를 위한 모집단(디자인 활용기업)의 의견을 묻기 위해 디자인 활용기업 설문조사를 실시함

1. 디자인 활용기업 방문조사

1.1. 방문조사 실시 개요

□ 방문조사 목적

o 디자인 경영에 대한 국내 우수사례 조사를 통해 디자인 경영 인증 모델 개발을 위한 핵심 요인 도출

o 디자인 경영 우수 기업의 성장 사례 연구를 통한 디자인 경영 발전 과정 확인

□ 방문조사 대상

o 디자인 활용기업 중 기업 규모를 고려하여 방문조사 대상을 설정

[표 11] 방문조사 기업 리스트

기업명	기업규모	소재지	주요 사업	디자인 부서 유무
G사	소	서울 중구	원두커피 머신 제조	없음
U사	소	서울 송파	병리검사 기기	없음
H사	소	서울 강남	생활용품 제조	있음
J사	중	경기 일산	자동제어장치 제조	있음
S사	대	서울 강남	전기,전자 제조	있음

□ 주요 조사 내용

o 인증제 관련 의견 및 디자인 경영 인증제 호응도

- 인증제 참여 목적
- 인증 효과성
- 인증 참여 애로사항
- 인증 사후관리
- 디자인경영 인증제에 대한 기대와 요구

o 디자인 경영 운영 실태

- 디자인 경영에 대한 개념
- 디자인 경영을 위한 프로세스와 지원 제도

1.2. 방문조사 결과

1.2.1. 인증제 관련 의견 및 디자인 경영 인증제 호응도

□ 인증을 받는 목표

o 인증에 대한 목적으로 경영 프로세스의 표준화 등 기업의 체질을 강화하려는 의도가 많이 제시되었음

- 시스템화, 체계화를 통한 프로세스 개선을 통한 자산의 축적이 중요한 목적임 (G사, J사)
- 프로세스화를 통한 경영의 체질 개선에 대해 희망한 기업의 경우 실제 소기업에서 중기업으로 발전을 이루었거나(J사) 경영자가 대기업에 근무한 경험을 통해 프로세스화의 중요성을 인식하고 있는 경우가 있었음(G사)

o 하지만 프로세스 개선 등 기업의 혁신과 발전보다 인증에 대한 주요 목적은 인증을 통해 제시되는 금융지원, 정부 사업 참여에 대한 가점 부여, 대외적 신뢰 확보 등 실질적인 지원 혹은 사업적 혜택과 관련된 목적이 많았음

- 인증을 통해 기업에 대한 대외적 신뢰 확보 및 각종 사업 참여에 대한 가점 부여 등을 기대. 인증은 일종의 투자로서 참여 (U사)
- 기업의 레퍼런스 혹은 타 기업과의 차별화 포인트가 된다면 하려고 할 것임 (H사)
- 인증을 통한 신뢰성 제고 역시 중요한 이유임 (G사)

□ 인증의 효과성

o 인증의 효과에 대해 구체적으로 확인할 수 있는 효과는 어렵지만 대외적 신뢰 향상 등의 효과에 대한 신뢰감은 있었음

- 인증의 뚜렷한 효과를 확인하기는 어렵지만 인증을 받았다는 것만으로 영업 등에 있어서 내세울 수 있는 장점이 생김 (U사)
- 서류 및 절차상에서 불편한 점이 없지 않아 있으나 지금은 회사가 규모가 크지 않기 때문에 필요한 부분이라 생각하고 있음 (G사)

o 하지만 인증이 오히려 기업의 경영을 저해시키는 규제 요인으로 여겨지는 경우도 있었음

- 인증이 하나의 굴레가 되기 때문에 없는게 나을 수도 있음 (U사)

o 인증으로 인해 기업의 운영 방식이 개선되었다는 의견이 중기업에서 있었음

- 회사를 운영하면서 표준화를 시키는 것은 매우 중요한 일이라고 생각함. 실제로 회사의 규모가 성장하면서 인증제도로 인한 매출 증대가 있었다고 생각함 (J사)

□ 인증 참여의 애로사항

o 인증에 있어 절차나 시간보다는 비용의 이슈가 더 큰 경우도 있었으나

- 절차상의 문제보다는 비용의 부담이 가장 큼 (U사)

o 인증을 통한 타 기업과의 차별성을 기대하였으나 차별화되지 못하는 것에 대한 아쉬움을 드러내는 경우가 더 많았음

- 필수조건이 되거나 인증을 받음으로서 타기업과의 차별성 및 혜택이 크다면 비용이 들어도 하겠지만 그렇지 않다면 우선순위에서 밀릴 것임 (G사)
- 그리고 ISO 같은 경우 심사를 민간기업도 가능함에 따라 ISO를 따는 것에 대한 타기업과의 차별성이 사라진 것은 크게 아쉬운 부분임 (U사)

o 따라서 인증 자체의 공신력 혹은 인증으로 인한 기업의 대외 신뢰 확보의 정도가 인증제 참여의 주요 이유가 된다는 기업이 많았음

- 인증제도 자체가 공신력이 높거나 혜택이 크지 않다면 중소기업의 입장에서는 굳이 인증 받으려고 하지 않을 것임 (H사)

□ 인증 사후관리

o 사후관리를 위한 교육이나 컨설팅에 대해 인력 부족 혹은 실효성 부족 등 부정적인 의견이 있었음

- 중소기업 상황에서 사후관리를 위한 교육에 인원을 차출하는 것은 어려운 일임 (G사)
- 컨설팅은 실효성이 없음. 컨설팅은 그냥 비용만 지불하면 되고 그로 인해 효과를 기대하기는 어려움. 중소기업 상황에서 시스템화는 불필요한 일이라고 생각됨 (U사)

o 사후관리의 효과를 예측하기는 어렵지만 필요성에 대해서는 공감하는 의견이 있었음

- 인증의 효력을 유지하고 재확인하는 것은 필요 (H사)

□ 디자인 경영 인증제에 대한 기대와 요구

o 인증은 일종의 투자로 인증에 따른 명확한 효과를 보여주는 것이 필요

- 정부 프로젝트 입찰에 대한 가산점 부여 및 디자인 자금 지원이나 정책 참여에 우선순위 부여 필요 (H사)
- 초기 무상으로 인증을 받게 하고, 이 후 인증 유지에 대한 비용은 효과만 있다면 투자할 의지는 있음 (U사)

o 인증에 따른 기대 혜택은 직접적인 재무적 혜택 외에도 자금 지원, 정책 참여 우선권 혹은 디자인 경영 역량 향상 등 다양하게 제시되었음

- 정부 프로젝트 입찰에 대한 가산점 부여 및 디자인 자금 지원이나 정책 참여에 우선순위 부여 필요 (H사)
- 근무환경부터 디자인이 적용된 환경을 제공해 주거나 환경을 유지할 수 있는 모델 및 컨설팅을 제공하는 것이 사후 혜택으로 좋아 보임 (G사)

o 인증에 따른 혜택보다 인증기업이 실제 시장에서 더 좋은 기업으로 인식받을 수 있도록 인증의 희소성을 요청하는 경우도 있었음

- 초기 참여율을 위한 많은 혜택은 좋은 생각이지만 너무 과도한 혜택은 인증제도 본질을 잃고 혜택을 위한 인증이 되버릴 수도 있음 (J사)
- 너무 낮은 인증 비용과 낮은 인증 절차의 벽은 오히려 인증제도 질을 떨어뜨릴 우려가 있음. 정말 디자인이 필요하고 가치 있게 쓰는 기업들을 위해 어느 정도의 수준 높은 인증제도가 되길 바람 (J사)

o 단, 인증제가 그 성격상 공급자인 기업에게 수요자의 관점에서 요구하는 바를 명시한 것으로 인센티브 등의 유인책에도 불구하고 공급자에게는 규제로서 인식될 수 있는 성격을 지니고 있어 일종의 투자로서 인증제의 성공은 강력한 혜택과 비용의

절감이라는 두 측면이 있음을 요청하였음

- 인증제는 그 자체로 수요자의 관점에서의 요청으로 없는 것이 나을 때도 있음 (U사)
- 인증에 따른 투자의 효과가 명확한 것이 인증 참여의 주요 요건임 (G사, H사)

□ 인증제 및 디자인 경영 인증제에 대한 방문조사 결과와 시사점을 정리하면 다음과 같음

[표 12] 인증제에 대한 기업 방문조사 결과

구분	주요 의견	시사점
인증 목표	-경영 프로세스 개선, 안정화 등 기업 역량 강화 의견 많음 -인증을 통한 인센티브 등 직접적인 혜택 기대 -인증에 따른 시장에서의 신뢰 확보 기대	-인증을 통한 기업의 발전방향을 지속적으로 제시 -인증의 차별성 부각을 통한 시장 내 신뢰 확보 필요
인증의 효과	-정량적인 효과는 확인할 수 없으나 시장의 신뢰 등 무형의 효과 있는 것으로 판단 -중기업의 경우 회사의 경영 역량이 향상되었다는 의견	-재무적 지원 등에 의한 효과보다 시장의 신뢰 등을 더 중요한 효과로 인식 -실제 기업의 역량을 강화시키기 위한 인증 및 지원 필요
인증관련 애로사항	-절차나 소요 시간 보다 비용에 대한 부담이 컸음. -인증을 통한 타 기업과의 차별성 부각이 기대보다 작음 -인증기관의 대외적 위상 등 인증 자체에 대한 위상 요구	-인증에 소요되는 비용의 현실화 및 이에 대한 지원정책 필요 -인증 자체의 대외적 신뢰 및 위상을 높일 수 있는 방안 필요
인증 사후관리	-교육, 컨설팅 등 사후관리의 필요는 이해하나 그 실효성에 대해 의구심이 있음	-일방적인 교육, 컨설팅이 일종의 규제가 될 수 있으므로 기업의 역량을 유지시키기 위한 다양한 방안 강구 필요
디자인 경영 인증 기대와 요구	-인증이 투자로서 명확한 가치를 보여줄 필요 있음 -인증의 희소성 필요	-적절한 인센티브 제도 설계 -인증 자체의 위상 강화

1.2.2. 디자인 경영 운영 실태

□ 디자인 경영에 대한 개념

o 소기업이나 중기업의 경우 디자인 경영에 대한 개별 기업의 명확한 개념을 갖고 있는 경우는 없었으며 사업의 주요 요소로서 디자인이 중요성에 대해 인식하고 있는 경우가 대부분이었음

- 디자인 경영의 개념에 대해 최근 관심을 갖기 시작했음. B2B 방식으로 사업을 운영하지만 커피는 문화와 감성을 담는 것이라고 생각하기에 디자인 경영에 높은 관심을 가지고 있음 (G사)
- 많은 중소기업들이 디자인과 경영을 따로 분류해서 생각하기 때문에 디자인과 경영이 조합되는 것에는 시간이 더 필요하다고 생각함 (J사)
- 현재 중소기업의 상황을 볼 때 디자인과 경영이 합쳐지는 것은 모호한 것이 있음. 디자인이라는 경영 요소가 재무제표에 표시되지도 않고 매출에 바로 반영되지도 않기 때문 (G사)

o 인터뷰에 응한 대기업의 경우 디자인 경영에 대한 기업의 명확한 정의와 그에 따른 조직 및 프로세스를 구축하기 위한 오랜 노력을 해 왔음

- 대기업의 경우 디자인 경영에 대한 설명에 있어 '경영자' 혹은 '디자인 책임자' 등 디자인 의사결정 혹은 기업 전략 결정에 대한 책임자를 명확히 제시
- 또한 '상품의 개념 혁신', '시스템을 통한 관리', '지속적 혁신' 등의 개념을 제시하여 디자인을 통한 혁신 뿐만 아니라 이를 추진하기 위한 체계화된 관리를 제시하여 개인이 아닌 조직과 시스템에 기반한 활동을 디자인 경영의 개념으로 제시하고자 했음

□ 디자인 경영 프로세스

o 중소기업의 경우 디자인이 사업에 있어 일종의 보조적인 요인으로 제품의 기능을 충실히 구현하는 가운데 '보기 좋은' 디자인을 하는 것을 목표로 하는 경우가 많았으며 대기업의 경우도 디자인 경영 초기에는 제품의 외관을 좋게 만드는 것으로부터 시작했음

- 마케팅 전략 수립에 있어 기능적인 측면이 70%, 디자인적 요소가 30% 정도임 (U사)
- 연구개발부서에 의해 제품의 스펙이 제시되고 이를 예쁘게 포장하는 것이 디자인의 주요 역할이었음 (S사)

o 사업에 있어 디자인의 중요성이 크게 부각되지 않는 경우 디자인은 일종의 상품개발의 한 과정으로 인식되는 경우가 많음

- 연구소에 소속된 디자인팀을 통해 제품 디자인과 디자인팀장을 통해 디자인 사인이 먼저 나오고 영업부와 경영팀을 통해 시안이 걸러지고 최고 경영자를 통해 최종 시안이 결정됨 (J사)
- 개발회의의 안건 중 영업, 마케팅, 기술 등에서 아이템 선정 - 시장조사 후 브랜드, 타겟제품, 경쟁사보다 더 좋게 내용물 의뢰하여 용기 디자인, 포장(패키지) 디자인 시작 (H사)

o 중소기업의 경우 디자인 경영에 대한 인식 부족 및 상품개발의 보조적 역할로서의 디자인을 이해함으로 결국 명확한 프로세스의 부재와 비전문가의 감에 의한 디자인 의사결정을 낳았고 이는 디자인 부서의 발언권 약화와 함께 나타나는 경우가 많았음

- 시안에 대한 결정은 전 직원이 모여 의견을 제시 후 최고 경영자가 최종 결정하나 이 과정에 대한 뚜렷한 프로세스는 없고 경영자의 감각에 의존하는 경우가 대부분임 (U사)
- 디자인 사인이 먼저 나오고 영업부와 경영팀을 통해 시안이 걸러지고 최고 경영자를 통해 최종 시안이 결정되고 있어 아직까지 디자인팀의 의견이 경영프로세스에서 큰 비중을 차지하고 있는 상황은 아님 (J사)
- 디자인 시안을 넘기면 나머지는 구매팀이 알아서 추진. 디자인에 있어 원가의 개념을 가지고 있기는 해야 하지만 실제 상품화를 위한 과정에서 디자인의 목소리보다 구매팀이 주요 역할을 수행 (H사)

o 또한 중소기업의 경우 제품 디자인을 위한 프로세스는 있으나 디자인 경영을 위한 프로세스는 별도로 존재하지 않는 경우가 대부분임

- 대부분의 기업이 디자인 경영 프로세스에 대해 제품 디자인을 위한 프로세스를

제시 (디자인 컨셉 수립 - 내외부 디자이너의 시안 개발 - 영업, 마케팅, R&D 등에 의한 디자인 시안 수정 - 최종 의사결정)
- 디자인 경영을 위한 중장기 디자인 전략의 수립 및 그에 따른 개별 제품 디자인 개발과 디자인 성과평가 및 개선을 위한 프로세스를 확인하기에는 어려움이 있었음

o 제품 디자인 혹은 마케팅이나 상품개발의 일부로서 디자인을 인식하고 있어 디자인 전략 혹은 디자인 컨셉 수립에 있어서 혁신적인 디자인 혹은 선도적인 디자인 보다는 경쟁자와의 비교를 통해 적절한 수준에서 디자인 컨셉을 잡는 경우가 대부분임

- 다른 회사의 기계들과 일련의 작업이 수행되어야 하기 때문에 거기에 대충 맞게 하는 디자인 수요가 있음 (U사)
- 타사 분석을 통해 디자인 시안을 도출하고 내부 회의를 거쳐 1차 결정이 되고 최고 경영자에 의해 최종 결정이 이루어짐 (H사)
- 디자인 정책의 요구는 단순히 “단가는 싸게 모양은 예쁘게” 뿐임 (H사)

o 반면 대기업의 경우 디자인 경영에 대한 자체 정의를 통해 중장기 디자인 아이덴티티의 제시 및 그에 따른 개별 제품 등의 디자인과 미래 트렌드를 선도하고 혁신을 이끌어 내기 위한 선제적 디자인 등의 개념 등을 실행하고 있어 대기업과 중소기업 사이의 차이가 매우 크게 있음을 알 수 있었음

- S사의 경우 디자인을 경영의 주요 요소로 인식하고 특히 기업의 철학과 가치가 반영된 일관된 디자인 정책의 수립 및 이의 공유를 통해 시장에서 디자인을 통한 기업의 정체성을 확인하고 강화하는 노력을 지속하고 있었음.

□ 디자인 경영을 위한 조직 및 지원 체계의 구축

o 디자인을 상품개발을 위한 한 요소로서 별도의 디자인 부서를 확보하고 있는 조직에서도 디자인 부서는 디자인 외의 활동에도 상당 부분 참여하고 있었음

- 디자인 본연의 역할을 수행하기 보다 이후 제품화를 위한 원가 관리 등의 업무도 굉장히 많음. 디자인팀임에도 디자인업무 비중이 40%정도 (H사)
- 디자인과 경영을 따로 분류해서 생각하기 때문에 디자인과 경영이 조합되는 것

에는 시간이 더 필요하다고 생각함 (J사)

o 디자인 부서의 역할 및 조직 내 위상이 제한적이며 그로 인해 디자인 부서는 디자인 성과 등으로 인한 별도의 성과평가 체계를 갖추는 것에도 어려움이 있음

- 디자인팀의 업무평가 역시 디자인의 수준보다는 납기일 준수 및 성실성으로 평가되고 있음. 디자인으로 매출성과 및 업무성과를 평가하기가 어렵기 때문임 (H사)
- 디자인 투자 의사결정은 기대 매출을 토대로 해서 하는데 뚜렷한 평가 프로세스는 아직 없음 (U사)

o 개별 프로젝트 혹은 제품 디자인 중심의 디자인 활동으로 디자인 아이덴티티의 구축, 디자인 자산의 관리, 혁신적 디자인의 추구 등 중장기적 관점의 디자인 경영 시스템을 갖추기에는 어려움이 있음

- 디자인을 통한 혁신, 디자인 혁신 역량이 부족. 그 때 그 때의 과업의 시간에 따라 움직임 (H사)
- 단, 경영자가 대기업 출신이었던 G사의 경우 타사와의 경쟁 뿐만 아니라 자사의 디자인 자산 축적 및 기업의 핵심가치를 표현하기 위한 수단으로서 디자인을 활용하려는 의지를 갖고 있었으나 보유 자원의 한계로 추진에는 어려움이 있었음

□ 대기업의 경우 방문기업의 수가 제한적이지만 중소기업의 경우와 비교하여 디자인 경영에 대한 관점 및 운영 실태에 있어 많은 차이가 있어 별도로 그 내용을 정리하는 것이 보다 타당할 것으로 판단

o S사의 경우 별도의 디자인 경영 센터가 있으며 이를 통해 각 사업 분야별 산재된 디자인 정책을 총괄하고 일관된 디자인 정책 및 철학을 공유할 수 있는 control tower로서의 역할을 수행하고 있음

- 사업 분야별 제품 디자인을 위한 별도의 디자인 전문 인력이 있으나 디자인 조직이 분야별로 흩어진 상태에서는 일관된 디자인 아이덴티티의 확보가 어려워 디자인 전략 및 일관된 정책의 공유를 위하 디자인 경영센터를 설립하여 운영
- 이에 따라 디자인 경영 센터는 디자인 인력 및 조직 운영의 총괄 뿐만 아니라

전사적 디자인 전략 및 디자인 자산 및 가치의 전파를 담당

o 전사적 디자인 경영의 총괄 센터로서 디자인 경영센터는 디자인 전략의 수립, 디자인 수준의 관리, 관련 인프라의 관리 등 디자인 전략에 따른 디자인 산출에 대한 관리 뿐만 아니라 디자인을 통한 혁신 및 미래의 선도를 위한 전략 이전 단계의 역할 등도 수행

o 이러한 디자인 경영 센터의 설립과 운영을 위해 S사는 디자인 경영에 대한 원칙을 수립하고 이를 실현하기 위한 조직의 구축에 집중하였음

o 이러한 디자인 경영의 방향 설정 및 조직의 구축과 실행 과정을 통해 디자인 경영의 개념은 연구개발 지원에서 마케팅 관점의 상품개발 관점으로 나아가 디자인을 통한 전략의 수립이라는 차원으로 발전되어 나감

- 초창기 Fast Follower 전략에 의해 디자인은 선진 디자인에 대한 벤치마킹 으로부터 시작 (중소기업에서 외부 경쟁자의 디자인과 비교하여 조금 더 나은 것을 지향하는 것과 유사)
- 외관 디자인에 대한 어느 정도의 자신감은 이후 자체 경쟁력을 갖는 것으로 확대되어 디자인에 있어 품질 관점이 제기되기 시작
- 이에 따라 초기 연구개발에 의해 제시된 스펙을 충족시키면서 '좀더 예쁘게' 디자인 하던 단계에서
- 고객의 의견을 주로 청취하는 마케팅의 관점이 반영되면서 디자인은 상품개발의 한 부분으로 인식
- 이후, 혁신적 디자인의 성과를 경험함으로 상품개발의 일부로서의 디자인에서 디자인 우선의 전략으로 디자인에 대한 이해가 변화되었고 이러한 변화가 디자인 경영에 대한 개념의 발전으로 이어짐

o 이러한 발전과정을 통해 현재 S사의 디자인은 사내 최고의 시상제도 중 하나로 인정받는 등 디자인을 통한 시장의 선도 혹은 트렌드의 선도라는 개념으로 변화하여 특정 분야의 부분으로서의 디자인이 아닌 전략을 위한 독자적 영역으로 인정받고 있음

- 디자인은 연구개발, 사업성과와 더불어 S사의 가장 중요한 시상의 분야로 인식

□ 디자인 경영 운영 실태에 대한 시사점을 정리하면 다음과 같음

[표 13] 디자인 경영 운영실태 방문조사 결과

구분		중소기업	대기업
디자인 경영의 개념		-디자인의 중요성에 대해 인식하고 있으나 디자인과 경영을 연계하기 보다 제품개발 혹은 마케팅을 위한 상품의 한 요소로 인식	-디자인이 기업의 다른 분야보다 우선적인 요소로서 요청 -개인을 넘어 조직에 의한 디자인 경영 및 지속적 혁신을 추구하기 위한 기본 시스템으로서 인식 -디자인에 있어 '전략', '혁신', '가치와 철학', '미래', '트렌드의 선도' 등의 개념이 강하게 작용
	시사점	-중소기업의 디자인 경영에 대한 인식을 확산시킬 뿐만 아니라 일반 국민에게도 디자인 경영에 대한 추구가 기업의 역량을 신뢰할 수 있는 요소로서 인식시키는 활동 필요 -디자인 및 디자인 경영의 인식 수준이 상당부분 디자인 경영의 수행 수준과 연계됨	
디자인 경영 프로세스		-디자인 경영 프로세스보다 '디자인'프로세스 중심으로 활동 -스펙의 충족 혹은 타사와의 차이를 위한 마케팅 요소로서 인식 -의사결정 과정에 있어 디자인의 관점보다 영업, 연구개발 등 비디자인 부서에 의한 결정 -디자인 부서의 발언권 약화 -디자인 전략 및 정책 수립은 원가와 외관에 집중	-일관된 철학과 아이덴티티를 중심으로 개별 제품에 대한 디자인 -의사결정에 있어 연구개발, 마케팅 등의 의견이 반영되나 디자인 우선의 원칙을 견지 -대기업 역시 스펙의 충족에서 상품개발의 한 요소로 인식되던 시기를 지나왔음
	시사점	-디자인 경영의 발전을 위해 디자인을 바라보는 관점의 변화 뿐만 아니라 -디자인에 있어 기업의 가치와 철학 등을 견지할 수 있는 체계가 요청됨 -디자인 경영에 있어 디자인 의사결정은 매우 중요한 요소이며 이는 결국 디자인을 어떻게 이해하고 있는지에 대한 의사결정자의 관점 및 조직의 철학이 중요 -디자인 경영에 대한 관점은 일정한 발전단계를 보이고 있음	
디자인 경영 지원 체계		-별도의 지원체계가 미흡하며 디자인 부서는 본연의 업무 외의	-별도의 전문 조직 뿐만 아니라 일관된 철학과 가치, 혹은 미래의

		업무에도 상당부분 투입 -별도의 성과평가 등 디자인 성과에 대한 평가체계는 없으며 재무적 성과에 의해 평가받음 -별도의 디자인 조직 없이 외주에 의한 디자인 활동은 조직의 일관된 철학과 가치를 담기에 한계가 있음	이슈를 포괄한 조직 구축 -디자인 조직은 별도의 인사, 교육 등 지원 체계를 갖춤 -디자인 조직에 대한 시상 등 기술개발, 사업성과 등과 함께 디자인에 대한 가치를 인정하는 시상제도 수립
	시사점	-디자인 전문조직은 단순히 자사 제품의 디자인을 넘어 자사의 디자인 자산과 가치를 담기 위한 조직으로의 개념적 발전이 필요 -디자인 성과에 대한 평가체계 및 지속적 개선을 위한 체계는 디자인 경영의 발전을 위한 중요 요소로 이해할 수 있음	

1.3. 방문조사의 시사점

□ 디자인 경영 방문조사 결과를 통해 디자인 경영 인증제 체계 개발 및 인증 모델 개발에 대해 다음과 같이 시사점을 얻을 수 있었음

□ 인증제를 통한 기대효과

o 인증제 참여를 활성화시키기 위해서 기업에게 실질적인 이득이 제시

o 기업 입장의 기대효과는 금융지원 등 직접적인 지원 뿐만 아니라 시장에서 우수기업으로의 신뢰 확보 및 프로세스 구축을 통한 실질적인 기업 역량 강화 역시 중요했음

- 인증을 통한 기업 역량의 강화는 소기업에서 중기업으로의 발전을 경험한 기업이나 경영자가 대기업 근무 경력을 가지고 있는 경우 보다 두드러지게 나타났음

o 따라서 인증을 준비하고 유지 혹은 상향시키는 과정을 통해 기업의 프로세스와 역량이 향상될 수 있도록 하는 것과 더불어

o 인증 자체가 사회적 신뢰를 얻을 수 있도록 하기 위한 방안 역시 필요함

□ 인증에 참여에 대한 애로사항

o 인증 참여에 대해 중소기업들은 인증 준비나 절차 등 시간적인 부분보다 일종의 투자로서 투자에 따른 구체적인 이익의 확실성이 중요한 이슈였으며

- 인증에 따른 이익은 제시한 바와 같이 직접적 이익 뿐만 아니라 타 기업과의 차별성을 통한 시장의 신뢰 확보와 같이 기업 성과에 간접적인 영향을 미치는 요인도 포함됨

o 이에 따라 요구되는 비용의 이슈가 중요했음

o 따라서 인증에 소요되는 비용을 경감할 수 있는 지원 정책이 동시에 추진되는 것이 초기 인증제도를 활성화시키는 데 있어 필요할 것으로 판단됨

□ 인증 사후관리

o 기존 인증제 관련 연구결과와 달리 방문조사 결과 인증을 유지하기 위한 교육이나 컨설팅의 실효성에 대해 의문을 표하는 경우가 있었음

- 사후 교육의 경우 중소기업 상황에서 교육을 위해 인원을 차출하기 어려운 여건이 있으며
- 컨설팅의 경우 컨설팅을 통한 기업의 체질 개선 보다는 인증 유지를 위한 비용으로 인식되는 경우가 있었음

o 따라서 인증 후 인증의 수준을 유지, 향상시키기 위해 교육과 컨설팅 사업의 실효성을 높이기 위한 방안과 더불어 디자인 경영 역량 향상을 위한 지원 사업 마련 등의 대안 역시 필요할 것으로 판단됨

□ 디자인 경영에 대한 개념 이해

o 중소기업의 경우 디자인 경영에 대한 개념 조차 생소한 경우가 많아 인증제 활성화 및 사회적 신뢰 확보를 위해 디자인 경영에 대한 명확한 개념 정립 및 이에 대한

확산 노력이 필요함

□ 디자인 경영 수행 수준의 차이

o 방문조사 기업으로 한정할 때 중소기업과 대기업 사이의 디자인 경영에 대한 개념 및 실행의 차이가 매우 컸음

- 중소기업의 경우 디자인 경영에 대한 개념 조차 생소한 경우가 많았으나
- 조사한 대기업의 경우 디자인 경영에 대한 자체의 개념 정립 및 이를 현실로 구현하기 위한 노력을 지속적으로 해 왔음

o 이러한 수행 수준의 차이는 디자인 및 디자인 경영에 대한 관점의 차이가 중요한 요인으로 지목될 수 있음

- 중소기업의 경우 디자인은 제품의 스펙을 충족시키기 위한 포장이나 타 제품과의 차별성을 부각시키기 위한 마케팅의 한 요소로서 인식되는 경우가 많음
- 반면 대기업의 경우 디자인은 자체로 현재 수준의 전략 요소이자 더불어 미래 시장에서 경쟁의 주요 원천으로 혁신과 미래 디자인 트렌드의 주도라는 측면이 제시되었음
- 또한 이러한 관점의 차이를 이미 조사했던 대기업이 경험했던 바 디자인 경영의 수행 수준을 판단함에 있어 연구개발을 통한 스펙의 충족에서 마케팅 전략의 한 요소로의 발전 나아가 기업의 가치와 철학을 담고 더불어 혁신을 주도하고 미래 경쟁력의 원천으로 여겨지기 까지 디자인 경영에 대한 개념의 차이가 중요한 요인임을 알 수 있음

o 그리고 디자인 및 디자인 경영에 대한 관점의 차이는 실제 디자인 경영 수행에 있어 디자인 조직의 위상 및 디자인 의사결정의 과정 및 의사결정의 주체 등에 있어서 차이로 나타났음

- 중소기업의 경우 디자인이 제품 개발 및 마케팅의 한 요소로 인식되면서 자체 제품의 디자인 외 디자인 외적 업무를 수행하는 경우가 있었으며
- 디자인 의사결정에 있어 디자인 부서는 시안을 제시하고 이에 대해 영업, 마케팅, 연구개발 등 비디자인 부서의 요구가 보다 강하게 작용하고 있었음
- 반면 대기업의 경우 제품 개발 등 현재 수준의 디자인에 있어서도 개별 기업의

디자인 아이덴티티 등 기업의 가치와 철학에 따른 일관된 디자인 정책과 전략을 유지할 뿐만 아니라
- 디자인 조직의 위상을 강화하기 위한 다양한 장치, 예를 들어 CEO 직속조직, 별도의 디자인 관련 시상제도 등을 둠으로써 실제 조직 내의 위상을 강화할 뿐만 아니라
- 디자인 의사결정에 있어 비디자인적 요인에 의한 침해를 줄이고 오히려 혁신적 디자인을 통한 미래 트렌드의 선도를 기대하는 경우가 많았음

o 이를 통해 볼 때 디자인 경영의 수행 수준은 디자인 및 디자인 경영에 대한 관점이라는 측면에서 볼 때 ① 제품 스펙을 충족시키는 디자인 ② 마케팅 요소로서의 디자인 ③ 기업 가치와 철학을 담기 위한 디자인 ④ 미래를 선도하고 혁신을 주도하기 위한 디자인으로 구분할 수 있었음

- '제품 스펙을 충족시키는 디자인'은 디자인 및 디자인 경영을 연구개발 등에 의해 제시된 제품의 스펙이 표현될 수 있도록 제품의 외관을 구성하는 것을 주요 역할로 이해하는 것임
- '마케팅 요소로서의 디자인'은 타 기업과의 차별성을 확보하기 위한 마케팅의 한 요소로서 디자인을 이해하는 것으로 이 수준까지 기업은 디자인 자체의 평가보다 비디자인적 요소 - 원가, 영업, 기술수준 등에 의해 강한 영향을 받음
- '기업 가치와 철학을 담기 위한 디자인'은 디자인에 있어 개별 제품 차원의 인식을 넘어 제품과 제품 사이에 일정하게 유지되고 공유되는 기업의 철학과 가치를 브랜드 혹은 디자인 아이덴티티의 확립 속에서 구현하는 것을 지향하는 것으로 디자인에 의한 의사결정이 타 영역과 동등하게 영향력을 발휘하는 것을 의미
- '미래를 선도하고 혁신을 주도하기 위한 디자인'은 디자인과 디자인 경영을 통해 미래의 트렌드를 선도하고 시장을 주도할 수 있다는 믿음을 통해 시장의 반응 이전에 미래를 예측하고 준비하며 혁신을 추구하는 디자인을 의미

[표 14] 디자인 경영 수행 수준별 의미와 핵심 용어

구분	의미	Key word
제품 스펙을 충족시키는 디자인	제시된 제품의 스펙을 표현할 수 있는 외관을 구성	기술, 연구개발
마케팅 요소로서 디자인	타 기업과의 차별성을 확보하기 위한 마케팅의 요소로서 디자인 이해	기능, 고객, 영업, 마케팅, 원가
기업 가치와 철학을 담기 위한 디자인	기업의 철학과 가치를 브랜드 혹은 디자인 아이덴티티의 확립 속에 구현을 지향	디자인 자산, 브랜드 아이덴티티, 기업철학,
미래를 선도하고 혁신을 주도하기 위한 디자인	디자인을 통해 미래를 예측하고 준비하며 혁신을 추구	혁신, 선제적 디자인

2. 디자인 활용기업 설문조사

□ 디자인 활용기업 방문조사 결과를 토대로 모집단의 의견을 추정하기 위해 디자인 활용기업 설문조사를 실시함

2.1. 설문조사 개요

□ 조사 목적

o 디자인 경영 인증제 체계 수립을 위한 기업의 인증제 호응도 조사

o 디자인 경영에 대한 기업 운영 실태 조사

□ 조사 방법

o 조사 대상 : 디자인 활용 기업 790개 중 201개 응답 (응답율 25.4%)

- 기존 디자인 활용 실태 조사 참여 기업 및 GD 신청 기업을 대상으로 설문대상 pool 구성

o 설문 방법 : Web 기반 설문

o 조사 기간 : 2012. 7. 9(월) ~ 7.16(월) 8일간

□ 표본 구성

o 업종

- 본 설문조사 대상 업종은 2011 산업 디자인 통계조사를 통해 디자인 활용 기업이 포함된 5개 업종으로 제한하였음
- 5개 업종은 제조업, 건설업, 출판/영상/정보서비스업, 전문/과학/기술서비스업, 사업시설관리 및 사업지원서비스업임

o 기업 규모

- 기업의 규모는 2011 산업디자인 통계조사와 동일하게 업종에 따른 인력수준의 차이를 기준으로 구분하였음

[표 15] 기업 규모 구분 방법

	소기업	중기업	대기업
제조업	5~99명	100~299명	300명~
건설업	5~49명	50~299명	300명~
출판,영상,방송통신 및 정보서비스업	5~9명	10~299명	300명~
전문,과학 및 기술 서비스업	5~9명	10~199명	200명~
사업시설관리 및 사업지원서비스업	5~9명	10~199명	300명~

□ 조사 내용

o 인증제도 참여 현황

o 기업 내 디자인 업무 실태

o 디자인 경영 인증제도 호응도

o 세부 문항 구성

[표 16] 설문조사 문항 구성

구분	목적	주요내용	문항수
인증제도 참여 현황	인증제도에 대한 기업의 참여 실태 및 인증제도에 대한 기업의 태도 확인	-인증참여 목적 및 목적 달성 정도(효과) -인증참여 애로사항	2
기업 내 디자인 업무 실태	디자인 경영에 대한 기업의 실태조사를 통해 디자인경영 수행 수준 확인	-디자인 부서 위상 -기업내 프로세스 상 디자인의 개입 위치 -디자인 의사결정 -디자인 경영 인식 수준	9
디자인 경영 인증제도 호응도	디자인 경영 인증제도 주요 이슈에 대한 기업의 호응도 조사	-인증부여 방식 -인증 참여 목적 및 기대 수준 -희망하는 지원내용 -인증비용	4

2.2. 설문조사 결과

2.2.1. 응답기업 기본 사항

□ 설문조사 기업의 산업 유형

o 설문조사에 참여한 기업의 크게 제조업, 건설업, 출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업, 과학 및 기술서비스업 업종이 대부분을 차지하였고 그 외 기타산업으로 금융업, 교육업, 도·소매업의 사업을 영위하는 기업들이 응답 기업으로 나타남

[표 17] 설문조사 참여 기업 업종별 현황

구분	범주	응답자수(비율)
산업 분류	제조업	145(72.1%)
	건설업	14(7%)
	출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업	13(6.5%)
	과학 및 기술서비스업	19(9.5%)

	기타 산업	10(5.0%)
합계	**201(100%)**	

□ 설문조사 기업들의 GD(Good Design)마크 부여 받았는지에 대한 비율로는 'GD마크가 있음' 21.9%, 'GD마크가 없음' 78.1%로 나타남

o 설문조사대상 기업 중 GD마크를 획득한 기업은 제품 디자인에 대한 중요도 인식 수준이 높을 것이라고 판단함

[표 18] 조사 기업 GD마크 획득 여부

구분	범주	응답자수(비율)
GD 마크 획득 여부	GD마크 있음	44(21.9%)
	GD마크 없음	157(78.1%)
합계	**201(100%)**	

□ 설문조사에 응답한 기업들의 연매출액은(2011년 말 기준) 최소 6백만원부터 90조까지 다양한 규모와 역량을 가지고 있는 기업 분포를 보였음

[표 19] 조사 기업 매출 규모

구분	범주	응답자수(비율)
설문 응답 기업 매출액 분포표	1억 미만	6(3%)
	1억 이상 ~ 10억 미만	20(10%)
	10억 이상 ~ 50억 미만	36(17.9%)
	50억 이상 ~ 200억 미만	30(14.9%)
	200억 이상 ~ 1000억 미만	28(13.9%)
	1000억 이상 ~ 5000억 미만	17(8.5%)
	5000억 이상 ~ 1조 미만	12(6%)
	1조 이상 ~	38(18.9%)
	무응답	14(7%)
합계	**201(100%)**	

□ 설문조사에 응답한 기업들의 임직원 수는 최소 2명부터 5만명까지 다양한 분포를 보였음

[표 20] 조사기업 임직원 규모

구분	범주	응답자수(비율)
설문 응답 기업 매출액 분포표	20명 미만	75(37.3%)
	20명 이상 ~ 100명 미만	73(36.3%)
	100명 이상 ~ 500명 미만	36(17.9%)
	500명 이상 ~ 1000명 미만	6(3%)
	1000명 이상	11(5.5%)
	무응답	1(0.5%)
합계	**201(100%)**	

□ 설문조사에 응답한 기업을 2011년 산업디자인통계 분류에 따른 기준으로 소기업, 중기업, 대기업으로 분류한 결과 소기업의 비중이 가장 높았음

[표 21] 조사기업 규모에 따른 분류

구분	범주	응답자수(비율)
기업 분류	소기업	133(66.2%)
	중기업	38(18.9%)
	대기업	30(14.9%)
합계	**201(100%)**	

※ 중소기업기본법 제2조에 의해 중소기업과 대기업을 구분하였고, 조세특례제한법 시행령 제6조에 의해 중기업과 소기업을 구분하였음

2.2.2. 기업 내 디자인 업무 실태

□ 설문조사 대상 기업 중 내부에 디자인 관련 부서 및 담당자가 있는 기업은 '있다'가 60.7%, '없다'가 39.3%를 나타냄

[표 22] 디자인 관련 부서 보유 여부

구분	디자인 부서 보유 여부	응답자수(비율)

디자인 부서 유무	**디자인 관련부서(인력) 있음**	**122(60.7%)**
	디자인 관련부서(인력) 없음	79(39.3%)
합계	**201(100%)**	

□ 기업 내부에 디자인 부서 및 인력이 있는 기업 중에 디자인 부서의 조직 내 소속은 '상품개발부분이 31.1%로 가장 많았고 그 다음으로 마케팅부분이 21.3%, 기획 및 전략부문이 18.0% 순으로 나타남

o 그 외에 기업조직 내 디자인 부서의 소속으로는 CEO 직속, 영업부문, 독립된 디자인팀, 관리팀, 기타 순으로 조직 내 디자인 부서가 소속된 것으로 나타남

[표 23] 디자인 부서 위치

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 부서의 조직 내 소속	**상품개발부문**	**38(31.1%)**
	마케팅부문	26(21.3%)
	기획 및 전략부문	22(18.0%)
	CEO 직속	18(14.8%)
	영업부문	7(5.7%)
	디자인팀(독립적)	5(4.1%)
	관리팀	3(2.5%)
	기타	3(2.5%)
합계	**122(100%)**	

※ 전체 답변 수중 디자인 관련 부서 없다는 답변 79개의 결측 값을 총 합계에서 제외함

□ 소기업의 경우 조직 내 디자인 부서의 조직 내 위치는 'CEO 직속' 부문에서 24.2%를 차지하여 가장 큰 비중을 차지하고 있음

o 그러나 '상품개발부문', '마케팅부문', '기획 및 전략부문'에서 20%대의 답변 비중을 보이며 '영업부문' 이 외에서 고른 분포를 보였음

※ 디자인부서가 조직 내 존재하지 않는다고 응답한 기업은 합계에서 제외하였음

[표 24] 소기업의 디자인 부서 위치

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 부서의 조직 내 소속 (소기업)	상품개발부문	14(22.6%)
	마케팅부문	14(22.6%)
	기획 및 전략부문	13(21%)
	CEO 직속	**15(24.2%)**
	영업부문	4(8.7%)
	기타	2(2.9%)
합계	**62(100%)**	

o 소기업의 경우 조직의 분화가 충분치 못한 상황에서 CEO 직속의 디자인 조직을 운영하는 것으로 판단됨

o 따라서 디자인 경영 역량 평가에 있어 디자인 조직의 위치와 더불어 이를 보완하기 위한 요소(디자인 영향력 혹은 디자인 관여도 등)가 필요할 것으로 판단됨

□ 디자인부서가 기업 내부에 있는 중기업 중에서의 조직 내 디자인 부서의 조직 내 위치를 분석한 결과 '마케팅 부문'에서 52%를 차지하며 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타남

o 중기업에서는 '마케팅부문'에서 디자인 부서가 활동하는 비중이 소기업과 대기업에 비교하면 크다고 나타남

[표 25] 중기업의 디자인 부서 위치

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 부서의 조직 내 소속 (중기업)	상품개발부문	3(12%)
	마케팅부문	**13(52%)**
	기획 및 전략부문	6(24%)
	CEO 직속	1(4%)
	영업부문	2(8%)
	기타	0(0%)
합계	**25(100%)**	

※ 디자인부서가 조직 내 존재하지 않는다고 응답한 기업은 합계에서 제외하였음

o 일정 규모를 갖추고 조직의 분화가 진행됨에 따라 디자인의 주요 역할을 마케팅의 한 요소로 인식함을 알 수 있음

□ 디자인부서가 기업 내부에 있는 대기업 중에서의 조직 내 디자인 부서의 조직 내 위치를 분석한 결과 '마케팅 부문'에서 42.3%를 차지하며 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타남

[표 26] 대기업의 디자인 부서 위치

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 부서의 조직 내 소속 (대기업)	상품개발부문	1(3.8%)
	마케팅부문	**11(42.3%)**
	기획 및 전략부문	6(23.1%)
	CEO 직속	6(23.1%)
	영업부문	1(3.8%)
	기타	1(3.8%)
합계	**26(100%)**	

※ 디자인부서가 조직 내 존재하지 않는다고 응답한 기업은 합계에서 제외하였음
※ 중소기업기본법 제2조에 의해 중소기업과 대기업을 구분하였고, 조세특례제한법 시행령 제6조에 의해 중기업과 소기업을 구분하였음

□ 기업 디자인 부서(팀)의 부서장(팀장)의 직급은 조직에서 '과장급'이 23.4%로 가장 많은 비중을 차지하였고 부장급 19.9%, 차장급 10.4% 순으로 디자인 부서장이 조직 내 직급을 차지하는 것으로 나타남

o 디자인 부서장의 직급은 제조업 중에서도 전기 장비 제조업, 자동차 및 운송장비 제조업, 의류 제조업 등과 같이 제품과 디자인이 연관성이 많은 제품이 주력 상품인 기업에서는 디자인 부서의 팀장의 직급이 임원급이나 그 이상으로 나타남

o 그러나 식품제조 및 기타제품 제조업, 서비스업에서의 디자인 부서 팀장의 조직 내 직급은 부장급 이하로 나타남

[표 27] 디자인 부서 팀장(부서장) 직급

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 부서장의 조직 내 직급	**과장급**	**47(38.5%)**
	부장급	40(32.8%)
	차장급	21(17.2%)
	임원급	6(4.9%)
	임원급 이상	8(6.6%)
합계	**122(100%)**	

※ 전체 답변 수중 디자인 관련 부서 없다는 답변 79개의 결측 값을 총합계에서 제외함

o 또한 디자인 부서장의 직급은 중기업까지는 '과장급'이 다수를 차지하나 대기업은 '차장급'인 경우가 많았음

- 소기업의 경우 '과장급'이 47.1%였으며, 중기업은 38.5% 였음
- 하지만 대기업의 경우 '과장급'은 18.5%였으나 '부장급'은 48.1%로 다수를 차지
- 중기업의 경우도 '과장급'이 다수를 차지하나 '차장급'이 34.6%로 기업 규모에 따른 부서장의 직급도 상향됨을 알 수 있음

o 하지만 부서장의 직급 상향은 기업 규모의 확대에 따른 조직화의 심화로 부서장 요구 직급의 상향에 따른 결과로 볼 수 있음

o 단, 그럼에도 최고직책자의 직급은 디자인 경영 수행 수준 및 인식 수준에 따라 차별화된 요소임은 알 수 있음

□ 디자인 전문 인력 직원 수는 1~3명이 57.4%로 가장 많은 답변 비중을 차지했고 4~10명이 32.0%로 그 다음으로 차지하였음

[표 28] 디자인 전문 인력 규모

구분	범주	응답자수(비율)
조직 내 디자인 관련 인력 수	**1~3명**	**70(57.4%)**
	4~10명	39(32.0%)
	11명 이상	13(10.7%)

합계	122(100%)

※ 전체 답변 수중 디자인 관련 부서 없다는 답변 79개의 결측 값을 총합계에서 제외함

□ 위의 디자인 관련 인력이 전체 조직의 임직원 수에 비해 차지하는 비중은 2% 미만이라는 답변이 24.6%, 2%이상 10% 미만이라는 답변이 45.1%로 나타남

[표 29] 전체 임직원 수 대비 디자인 관련 인력 비중

구분	범주	응답자수(비율)
전체 임직원 중 디자인인력 비중	2% 미만	30(24.6%)
	2이상 10% 미만	55(45.1%)
	10% 이상	37(30.3%)
합계	122(100%)	

※ 전체 답변 수중 디자인 관련 부서 없다는 답변 79개의 결측 값을 총합계에서 제외함

□ 설문 기업의 업무 프로세스 상 디자인 업무가 본격적으로 개입되는 단계를 설문조사한 결과 '제품 컨셉 개발 단계'가 39.3%로 가장 많은 답변을 차지했으며 '제품 홍보 및 마케팅 단계'가 19.9%, '제품 전략 수립 단계'가 15.4% 순으로 나타남

[표 30] 제품 개발 중 디자인 개입 단계

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 업무 개입 단계	제품 전략 수립 단계	31(15.4%)
	제품 컨셉 개발 단계	**79(39.3%)**
	제품 기술 개발 단계	18(9%)
	제품 생산 단계	16(8%)
	제품 홍보 및 마케팅 단계	40(19.9%)
	제품 기획 단계	1(0.5%)
	기타	2(1%)
	없음	14(7%)
합계	201(100%)	

o 제품 컨셉 개발 단계에서 디자인 활동을 통해 시장에서의 마케팅 요소로서 마케팅을 활용하려는 경향이 가장 많음을 알 수 있음

o 제품 개발 단계 중 디자인 개입 단계는 기업 규모와 무관하게 제품 컨셉 개발단계(39.3%)가 가장 많은 비중을 차지하고 있음

□ 디자인이 최종 의사 결정 요소는 'CEO의 의지'가 26.9%로 가장 많은 답변 비중을 보였고 '소비자의 욕구'가 24.9%, '기업의 이미지'가 12.4%, '기업의 기술력'이 12.,4% 순으로 높은 답변 비중을 나타냄

[표 31] 디자인 의사결정 요소

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 의사결정 요소	**CEO 의지**	**54(26.9%)**
	제품의 원가	9(4.5%)
	귀사의 기술력	25(12.4%)
	소비자의 욕구	50(24.9%)
	최신 트렌드	24(11.9%)
	기업의 이미지	25(12.4%)
	기타	3(1.5%)
	해당 없음	11(5.5%)
합계	201(100%)	

o 응답기업 전체를 볼 때 CEO 의지가 가장 큰 비중으로 최고경영자의 판단이 가장 중요한 요소였으나 그와 더불어 소비자 욕구가 큰 비중을 차지하고 있어 시장에서의 마케팅 요소로서 디자인 활용에 대한 전반적인 추세를 확인할 수있었음

□ 소기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 'CEO 의지'가 30.8%를 차지하며 가장 높은 답변 비중을 나타냄

[표 32] 소기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 의사결정 요소 (소기업)	**CEO 의지**	**41(30.8%)**
	제품의 원가	7(5.3%)
	귀사의 기술력	13(9.8%)
	소비자의 욕구	30(22.6%)
	최신 트렌드	15(11.3%)
	기업의 이미지	16(12%)

	기타	1(0.8%)
	해당 없음	10(7.5%)
합계	**133(100%)**	

o 소기업의 경우 CEO 개인에 의한 영향력이 매우 큰 조직의 특성을 CEO에 의한 의사결정이 가장 큰 요인이었음

□ 중기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 '소비자의 욕구'가 34.2%를 차지하며 가장 높은 답변 비중을 나타냄

[표 33] 중기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 의사결정 요소 (중기업)	CEO 의지	8(21.1%)
	제품의 원가	0(0%)
	귀사의 기술력	8(21.1%)
	소비자의 욕구	**13(34.2%)**
	최신 트렌드	4(10.5%)
	기업의 이미지	2(5.3%)
	기타	2(5.3%)
	해당 없음	1(2.6%)
합계	**38(100%)**	

o 조직의 분화가 이루어지는 중기업의 경우 CEO의 의지가 아닌 분석된 소비자의 욕구를 가장 중요한 요소로 판단하고 있는 것으로 나타났음

o 이는 디자인의 활용에 있어 소비자 욕구의 충족 등 마케팅 요소로서의 활용이 가장 큰 비중을 차지하고 있음을 나타냄

□ 대기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 '소비자의 욕구'와 '기업의 이미지'가 23.3%를 차지하며 가장 높은 답변 비중을 나타냄

o 대기업의 경우 소비자 욕구 뿐만 아니라 '기업의 이미지'가 디자인 의사결정의 주요 요소로 나타났음

[표 34] 대기업에서 디자인 의사 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소

구분	범주	응답자수(비율)
디자인 의사결정 요소 (대기업)	CEO 의지	5(16.7%)
	제품의 원가	2(6.7%)
	귀사의 기술력	4(13.3%)
	소비자의 욕구	**7(23.3%)**
	최신 트렌드	5(16.7%)
	기업의 이미지	**7(23.3%)**
	기타	0(0%)
	해당 없음	0(0%)
합계	**30(100%)**	

o 이는 대기업의 디자인 의사결정에 있어 기업이 쌓아온 이미지와 철학, 가치에 대한 일관된 표현을 통한 브랜드 아이덴티티의 확립 등 디자인 자산 관리가 중요한 이슈임을 알 수 있음

o 디자인 의사결정 요인은 기업의 디자인에 대한 관점과 태도, 인식수준 및 수행 수준을 판단하기 위한 주요 요소로서 기업의 발전에 따른 의사결정 요인이 CEO 개인에서 고객으로 나아가 기업의 철학과 가치로 변화해 감을 알 수 있음

□ 디자인 관련 예산이 기업 전체 예산 대비 차지하는 비중을 물어본 결과 '5% 미만'이 30.3%로 답변한 기업 중 가장 많은 답변 비중을 나타내었고 '5~10% 미만'이 12.4%, '10~20% 미만'이 7.0%의 답변 비중을 나타내었음

[표 35] 전체 예산 대비 디자인 예산 비중

구분	범주	응답자수(비율)
전체 예산 대비 디자인 예산	5% 미만	61(30.3%)
	5 ~ 10% 미만	25(12.4%)
	10 ~ 20% 미만	14(7.0%)
	20% 이상	11(5.5%)
	무응답	90(44.8%)
합계	**201(100%)**	

o 조사 결과를 통해 볼 때 디자인 관련 예산은 대체로 5% 미만에 머물고 있어 기업의 디자인에 대한 관심과 인식의 수준이 아직은 미흡함을 알 수 있음

□ 설문 기업의 경영진(CEO)이 갖고 있는 디자인 혹은 디자인경영에 대한 중요성 인식수준에 대한 5단계의 평가 범주로 조사한 결과 '높음'이 38.8%로 가장 높은 답변 비중을 나타냄

o 디자인 및 디자인경영에 대한 경영진의 인식수준이 '높음'과 '매우 높음'의 비중이 52.7%차지하는 것으로 보아 기업들의 디자인 및 디자인경영에 대한 경영진의 인식수준은 대체적으로 높은 것으로 나타남

[표 36] 경영진의 디자인 및 디자인경영에 대한 인식수준

구분	범주	응답자수(비율)
경영진의 디자인 및 디자인경영 인식수준	매우 낮음	14(7.0%)
	낮음	26(12.9%)
	보통	55(27.4%)
	높음	**78(38.8%)**
	매우 높음	28(13.9%)
합계	**201(100%)**	

o 각 항목에 대한 반응도를 5점 척도로 평가했을 때 소기업 3.46, 중기업은 3.47점, 대기업은 3점으로 나타나 전반적으로 보통 이상 수준임을 알 수 있음

o 디자인 필요에 대한 높은 인식 수준에도 불구하고 실제 투자에 있어 소극적인 경향을 보이고 있어 디자인 투자를 활성화시킬 수 있는 지원책의 필요와 더불어

o 기업의 디자인 경영에 대한 역량 및 태도를 평가함에 있어 CEO의 의지가 아닌 구체적인 투자 수준 및 활용 수준에 대한 평가가 보다 중요함을 알 수 있음

2.2.3. 인증제도 활용 수준 및 호응도

□ 설문 기업의 인증제도 도입 현황에 대해 8가지 항목으로 설문조사가 이루어 졌고, 기업에 미친 효과수준에 대한 평가를 5단계로 나누어 조사한 결과 "대외 기업 이미지 향상 및 마케팅 홍보 효과"가 인증 도입의 가장 큰 요인임을 알 수 있음

o '대외 기업 이미지 향상 및 마케팅 홍보 효과'를 목적으로 인증을 받았다는 항목에서 '그렇다'의 비율이 72.6%로 가장 높게 나타났고, '고객의 만족과 기업의 신뢰성 향상'이 5점 만점 기준에 4점으로 가장 긍정적인 효과를 미친것으로 나타남

[표 37] 인증제도 받은 이유(목적) 및 효과

구분	그렇다 응답자수(비율)	아니다 응답자수(비율)	평점
고객의 만족과 기업의 신뢰성 향상	133(66.2%)	68(33.8%)	**4**
경영업무체계 확립으로 품질 경쟁력 확보	123(61.2%)	78(38.8%)	3.9
경영자원(인력, 자본)의 효율적 이용	107(59.2%)	94(46.8%)	3.8
매출 및 수출액 증대	119(59.2%)	82(40.8%)	3.76
인증에 따른 정부지원 확보	125(62.2%)	76(37.8%)	3.53
대외 기업 이미지 향상 마케팅 홍보 효과	**146(72.6%)**	55(27.4%)	3.95
정부관련 입찰 계약 시 경쟁력 우위 확보	109(54.2%)	92(45.8%)	3.73
구매자 공장 조사 및 심사 경비 절감	93(46.3%)	108(53.7%)	3.51
합계 및 총 평점	**955(59.4%)**	**653(40.6%)**	**3.77**

※ 각 항목 당 매우 그렇다(5), 그렇다(4), 보통이다(3), 아니다(2), 매우 아니다(1)에 점수를 부여하여 총 5점 만점으로 평점을 줌

o 이를 통해 기업의 인증제 참여 목적은 기업의 이미지 향상 및 신뢰 확보 등 시장에서의 차별성을 확보하기 위한 것이 가장 주요함을 알 수 있으며

o 그러한 목적을 달성함에 있어 인증제도는 상당히 효과적임을 알 수 있음

□ 설문 기업을 소기업, 중기업, 대기업으로 나누고 각 기업군의 인증 받은 목적 중에 가장 높은 평점을 받은 항목은 "이미지 향상" 혹은 "기업 신뢰성 향상"으로 나타나 기업 규모에 따른 인증 참여 목적에는 큰 차이가 없는 것으로 나타났음

[표 38] 기업군별 가장 높은 평점의 인증 목적

구분	범주	평점
소기업	대외 기업 이미지 향상 마케팅 홍보 효과	3.93
중기업	고객의 만족과 기업의 신뢰성 향상	4.07
대기업	고객의 만족과 기업의 신뢰성 향상	4.2

□ 설문기업이 인증제도 획득 과정 및 획득 후 애로사항에 조사한 결과 “인증 획득에 소요되는 비용”과 “까다로운 심사기준”이 가장 큰 애로사항으로 나타났음

o ‘인증 획득 과정 및 유지에서의 비용’이 65.7%로 가장 많은 응답수를 나타냈고

o 애로사항에 대한 평가로 ‘인증획득의 까다로운 심사기준’이 5점 만점 기준에 3.75점으로 애로 사항 중 가장 높은 평점을 나타냄

[표 39] 인증제도로 인한 애로사항 및 평가

구분	그렇다 응답자수(비율)	아니다 응답자수(비율)	평점
인증획득 과정에서의 서류상 복잡함	121(60.2%)	80(39.8%)	3.7
인증획득의 까다로운 심사기준	108(53.7%)	93(46.3%)	**3.75**
인증 획득 과정 및 유지에서의 비용	**132(65.7%)**	69(34.3%)	3.69
사후 관리로 인한 교육	95(47.3%)	106(52.7%)	3.52
합계 및 총 평점	**456(56.7%)**	**348(43.3%)**	**3.67**

※ 각 항목 당 매우 그렇다(5), 그렇다(4), 보통이다(3), 아니다(2), 매우 아니다(1)에 점수를 부여하여 총 5점 만점으로 평점을 줌

□ 설문 기업을 소기업, 중기업, 대기업으로 나누고 각 기업군의 인증 받은 과정에서의 애로사항 중 가장 높은 평점을 받은 항목은 아래와 같음

[표 40] 기업 규모에 따른 인증시 애로사항

구분	범주	평점
소기업	인증획득 과정 및 유지에서의 비용	3.74
중기업	인증획득의 까다로운 심사기준	3.76
대기업	인증획득 과정에서의 서류상 복잡함	3.88

2.2.4. 디자인 경영 인증제 호응도

□ 디자인경영 인증제도가 도입될 시 인증 부여 방식에 대한 설문 조사 결과로 ‘수준별 인증제도’가 51.2%, ‘총괄식 인증제도’가 48.8%의 답변 비중을 나타냄

[표 41] 인증제도 부여방식

구분	응답자수(비율)
수준별 인증제도	103(51.2%)
총괄식 인증제도	98(48.8%)

□ 설문기업의 디자인 인증 취득 목적에 대해 조사한 결과 “대외 기업 이미지 향상”이 가장 중요한 목적으로 나타났음

o ‘대외 기업 이미지 향상’에서 ‘그렇다’의 답변이 83.1%로 가장 많았고 기대 수준에서도 5점 만점 기준에 4.11점으로 가장 높은 기대수준을 나타냄

[표 42] 디자인경영 인증제도 취득 이유 및 기대 수준

구분	그렇다 응답자수(비율)	아니다 응답자수(비율)	평점
기업의 신뢰성 향상	148(73.6%)	53(26.4%)	4.1
업무체계 확립으로 디자인 경쟁력 확보	142(70.6%)	59(29.4%)	3.93
경영자원의 효율적 이용	128(63.7%)	73(36.3%)	3.87
인증에 따른 정부지원 확보	139(69.2%)	62(30.8%)	3.86
대외 기업 이미지 향상	**167(83.1%)**	34(16.9%)	**4.11**
디자인 관련 프로젝트 입찰 시 경쟁력 확보	120(59.7%)	81(40.3%)	3.9
합계 및 총 평점	**844(64.7%)**	**460(35.2%)**	**3.96**

※ 각 항목 당 매우 그렇다(5), 그렇다(4), 보통이다(3), 아니다(2), 매우 아니다(1)에 점수를 부여하여 총 5점 만점으로 평점을 줌

□ 설문 기업을 소기업, 중기업, 대기업으로 나누고 각 기업군의 디자인경영 인증 받은 목적 중에 가장 높은 평점을 받은 항목은 아래와 같음

[표 43] 기업군별 가장 높은 평점의 디자인경영 인증 획득 목적

구분	범주	평점
소기업	대외 기업 이미지 향상	4.09
중기업	기업의 신뢰성 향상	4.06
대기업	기업의 신뢰성 향상	4.3

□ 디자인경영 인증제도가 인증을 획득한 기업에게 지원 및 혜택에 대한 조사한 결과 "정책자금 지원"과 "정부 사업 참여시 가산점 부여"에 대한 호응도가 가장 높았음

o '정책 자금 지원'에서 '그렇다'의 답변이 74.6%로 가장 많았고

o 효과에 대한 기대수준에서는 '정부 프로젝트 시 가산점 부여'가 5점 만점 기준에 4.11점으로 가장 높은 기대수준을 나타냄

※ 각 항목 당 매우 그렇다(5), 그렇다(4), 보통이다(3), 아니다(2), 매우 아니다(1)에 점수를 부여하여 총 5점 만점으로 평점을 줌

[표 44] 디자인경영 인증제도에 대한 지원 혜택

구분	그렇다 응답자수(비율)	아니다 응답자수(비율)	평점
교육(컨설팅 관련 자금 지원 포함)	126(62.2%)	75(37.3%)	3.94
컨설팅(컨설팅 관련 자금 포함)	127(63.2%)	74(36.8%)	3.94
정책 자금 지원	**150(74.6%)**	51(25.4%)	4.04
정부관련 각종 비용 및 조세 감면	142(70.6%)	59(29.4%)	4.06
정부 프로젝트 시 가산점 부여	139(69.2%)	62(30.8%)	**4.11**
금융기관 신용평가 시 가산점	122(60.7%)	79(39.3%)	3.95
각종 규제 및 검사 면제	120(59.7%)	142(70.6%)	3.94
해외 인증과의 상호 연계인증	142(70.6%)	59(29.4%)	4
인증제도의 권위 수준을 높임	124(61.7%)	77(38.3%)	4.02
기업의 디자인 역량 강화를 위한 지원 사업	141(70.1%)	60(29.9%)	4.02
합계 및 총 평점	**1333(66.3%)**	**677(33.7%)**	**4**

□ 설문 기업을 소기업, 중기업, 대기업으로 나누고 각 기업군의 디자인경영 인증 지원 및 혜택으로부터의 기대수준 중에 가장 높은 평점을 받은 항목은 아래와 같음

[표 45] 기업군별 가장 높은 평점의 디자인경영 인증 획득 목적

구분	범주	평점
소기업	정부 프로젝트 시 가산점 및 우선권 부여	4.01
중기업	정부 프로젝트 시 가산점 및 우선권 부여	4.42
대기업	정부관련 각종 비용 및 조세 감면	4.33

o 중기업과 대기업 사이에 인증제도로 인한 기대혜택의 종류에 있어 중기업 이하의 경우 가산점 부여 등 지원사업에 대한 참여의지가 높았으나 대기업은 지원보다는 자체 사업에 대한 규제 축소에 보다 높은 의지를 보였음

□ 디자인경영 시행 시 인증 비용에 대해 100만원 이하의 응답이 가장 많았음

o '100만원 이하'의 답변 비중이 38.3%로 가장 많은 답변 비중을 나타냄

o 기타 의견으로 '기업의 규모마다 차등'을 두자는 의견이 있었음

[표 46] 디자인경영 인증 소요 비용

구분	응답자수(비율)
100만원 이하	**77(38.3%)**
100 ~ 200 만원	50(24.9%)
200 ~ 300 만원	39(19.4%)
300 ~ 400 만원	10(5%)
400 ~ 500 만원	11(5.5%)
500 만원 이상	8(4%)
기타 의견 - 기업규모에 따라 차등	1(0.5%)
무응답	5(2.5%)
합 계	**201(100%)**

2.3. 설문결과에 따른 시사점

□ 대외적 신뢰 확보를 위한 인증 취득

o 인증 참여의 목적에 대해 기업들은 기업의 대외적 신뢰 확보 및 시장에서의 차별성 확보 등을 제시하였음

o 이는 인증제도를 통해 시장에서 공공 기관에 의한 경영 시스템 및 제품의 신뢰성을 제시함으로써 우위를 차지하기 위한 의도로 이해할 수 있음

□ 인증에 따른 지원 제도에 대한 기업 규모에 따른 선호도 차이

o 인증을 통해 부여되는 인센티브 등 지원 제도에 대해 중기업 이하의 경우 정책자금 지원 등 직접적, 재무적 지원을 선호하는 반면

o 대기업의 경우 자금의 지원보다는 세제 감면 등 기업 활동에 있어서 규제를 해소하는 측면의 지원을 선호하는 것으로 나타났음

o 이를 통해 볼 때 지원 제도 등 인센티브 설계에 있어 기업 규모에 따른 차별적 전략의 활용이 필요할 것으로 판단됨

□ 마케팅 요소로서 디자인 활용

o 기업의 디자인 부서 위치, 디자인 부서 참여 범위 등을 고려할 때 소비자의 욕구를 충족시키기 위한 요인으로 디자인을 활용하는 것으로 나타났음

o 이를 통해 볼 때 기업에서 디자인 경영의 개념은 마케팅 전략의 한 부분으로 디자인적 요소를 적절하게 활용하는 것임을 알 수 있음

□ 기업 규모 및 역량에 따른 의사결정 요인의 차이

o 디자인의 주요 활용 범위가 마케팅 전략의 한 요소이나 기업의 디자인 의사결정에 있어 기업 규모에 따른 주요 요소의 변화가 있었음

o 특히 대기업의 경우 소비자의 욕구 충족만이 아닌 기업의 이미지 개선 및 강화 전략의 관점에서 디자인 의사결정이 이루어지고 있어 디자인 자산관리 등 기업 전략 차원의 디자인 경영 요소 역시 매우 중요함을 알 수 있음

o 이를 통해 볼 때 디자인 경영의 수행 수준 및 관점에 있어 기업의 규모 및 역량에 따른 차이가 있음을 알 수 있음

V. 디자인 경영 인증제도 체계 수립 방향

1. 타 인증제와 차별화된 체계 수립의 필요성

□ 최근 다양한 인증제의 도입 속에 인증제가 일종의 규제로 여겨지는 분위기가 확산되고 있으며 그에 따라 새로운 인증제 도입을 위해 명확한 차별화 전략에 대한 요구는 더욱 커지고 있음

o 국내 인증제도의 난립 및 그로 인한 중소기업의 부담에 대해 지속적인 문제제기가 있었으며 그 중 '인증비용', '난립된 인증제도의 통폐합', '인증 절차 간소화' 등에 대한 요구가 특히 강하게 제기되어 왔음[29)]

o 특히 국내 대표적인 제품 인증인 KS인증은 50년만에 대대적인 개편을 통해 그간 제기되었던 비판을 극복하려는 시도를 하고 있음.[30)]

- KS 인증은 그간 소폭의 개정은 있었으나 이번 개편작업을 통해 사전 온라인 인증시스템 도입, 심사일수 축소, 중복심사 면제와 더불어 한국표준협회의 독점운영에서 경쟁체제의 도입 등으로 변화를 추진하고 있음

□ 따라서 최근 인증제에 대한 부정적 의견 속에서 인증제를 통한 정책적 목표를 달성하기 위해서는 추구하고자 하는 목표를 재확인하고 이를 실현하기 위한 차별화된 전략이 요청

□ 또한 인증제의 경우 기업의 참여여부가 제도의 성패를 좌우하는 주요 요인인 바, 기업들이 인증을 통해 체감하는 효과(Benefit)을 명확하게 제시하고 설득하기 위한 차별성의 제시가 매우 절실

2. 디자인 경영 인증제 체계 수립 방향

□ 타 인증제와 차별화된 디자인 경영 인증제 체계 수립을 위해 인증제 관련 최근의 환경 변화 인증제의 주요 고객인 디자인 활용 기업의 요구와 타 인증제 체계의 주요 운영 방향을 검토하였음.

2.1. 디자인 기업 요구 및 타 인증제 운영 방향 검토

□ 인증제 관련 디자인 활용 기업 요구

o 인증제를 통한 기업 역량의 향상 지원

- 기업의 인증제 참여 목적은 대체로 인증제를 통해 부여되는 각종 인센티브 외에 인증제 준비 및 유지를 통해 기업의 일하는 방식을 개선하고 이를 통해 경영 역량을 강화하는 것도 포괄하고 있음
- 특히, 유사 인증 사례 분석을 통해 인증제의 참여 목적이 인증을 통한 금융지원 등 직접적이고 재무적인 지원 방식에만 매몰될 경우 인증제를 통한 정책목표가 희석될 우려가 있음을 확인할 수 있었음
- 따라서 인증제를 통한 기업 역량의 향상을 지원하되 이는 인증모델의 설계 뿐만 아니라 부여되는 혜택에 있어서도 경영 역량의 향상과 연계되는 것이 필요

o 인증제 자체의 신뢰성 및 대외적 인식 향상에 대한 요구

- 기업이 인증제에 참여하는 이유 중에 인증을 통한 시장에서의 신뢰 확보 역시 중요한 이슈임
- 그런 점에서 '인증을 받는 것' 자체가 사회적인 인정과 신뢰를 받을 수 있도록 하는 것이 필요하며 이는 인증제 자체의 신뢰 확보로부터 가능함
- 따라서 인증 기관의 공신력 및 인증절차 및 사후관리 등의 인증제 체계의 대외적 신뢰 확보와 더불어
- 인증에 대한 대외적 인식 향상을 통해 해당 인증에 대한 관심의 환기 역시 필요

o 인증 참여로 인한 불편과 애로사항의 최소화

- 인증제를 통한 역량 강화 및 각종 지원 사업 등의 혜택을 받는 것에 대한 기대 못지 않게 인증제가 일종의 규제로서 여겨지는 측면 역시 기업들의 시각에서는 적지 않았음
- 특히 인증제는 시장에서 공급자인 기업에게 인증을 부여함으로 소비자의 선택

29) 중소기업중앙회 (http://db.kosbi.re.kr/sh_subject/sh_subject_view.asp?seq=71227K05)
30) 한국경제신문. 2012.7.14. "'KS인증' 50년 만에 대폭 손질"

과정에 대한 시간과 노력을 경감해 주는 성격을 지니고 있어 기업보다는 소비자의 입장에서 기업에게 요구하는 구조를 지니고 있고 이는 기업에게 일종의 규제로 인식될 수 있는 상황을 조성
- 따라서 인증 참여에 있어 규제를 최소화하면서도 소비자 관점에서 기업에게 요구하는 바를 얻어내기 위한 방안이 필요

o 인증 영역의 중복에 따른 고객 불만 제기

- 인증제도는 크게 제품에 대한 인증과 경영 시스템에 대한 인증으로 구분
- 기업의 입장에서 제품에 대한 인증은 다양한 영역에 대한 인증이 의미가 있을 수 있지만 경영 시스템에 대한 인증은 인증제도별 내용상의 차별화가 크게 느껴지지 않는 경우가 많음
- 하지만, 별개의 인증을 받기 위해 유사한 내용의 인증 준비를 중복해서 해야 하는 번거로움에 대한 불만 제기

□ 타 인증제 체계의 주요 방향

o 타 인증제가 디자인 경영 인증제의 도입 및 활성화를 위한 경쟁요인이라고 보기에는 어려움이 있으나 결국 인증제의 성공은 기업의 참여에 있으므로 기업의 참여를 촉진하기 위한 타 인증제의 정책과 방향은 주요 참고 요인으로 고려하는 것이 필요

o 인센티브 부여를 통한 기업 참여 유도

- 대부분의 인증제는 기업 참여를 유도하기 위해 인증 주관 기관에 의한 지원 정책을 제시하고 있음
- 지원 정책들은 대체로 정책자금 지원 등 지원사업 참여에 대한 가점 부여나 정부 조달 사업 참여에 대한 가점 등과 같은 직접적, 재무적 지원 뿐만 아니라 관련 체계 구축, 인력양성 프로그램 운영 등 기업 역량을 강화하기 위한 프로그램까지 다양하게 제시되고 있음

[표 47] 정책적 견인을 목적으로 하는 주요 인증제도 인센티브

인증 사례	정부제공 인센티브
Inno Biz 인증	가점부여 (정책자금지원, 중소기업지원), 자금지원 (기술보증), 조달청 물품구매 적격심사 시 우대, 병역지원업체 추천 시 우대, 공공구매 신인도

	평가 시 우대, 특허청 특허출원 시 우선 심사대상, 수출보증보험 지원 우대 등
연구비관리 인증	연구비 정산 면제, 간접경비 비율 상향조정, 연구비 중앙관리제 우대
Best HRD 인증	3년간 정부포상 우대, 무료 컨설팅 및 교육, 해외 연수
출연연 기관평가	평가 등급을 원장 연봉책정 및 출연금 예산 편성에 연계, 등급을 사업계획 및 예산안 승인 시 총 인건비 규모에 연계
생산성 경영체제 (PMS) 인증	종합혁신지원체계 구축(PMS 구축지원, 혁신지도사 양성), 혁신인력양성 프로그램 지원, 혁신과제지원 프로그램 지원
Single PPM 품질인증	가점부여 (자금 지원), 병역지정업체 지정평가 시 우대, 외국인 산업기술연수생 배정 시 우대, 중소기업기술혁신개발사업 지원업체 선정을 위한 평가 시 우대 등, 품질혁신 관련 지도 및 교육, 비용지원

출처 : 특허청(2008) 기업의 지식재산 전략과 이에 따른 조직 운영 형태 연구

- 이를 통해 볼 때 디자인 경영 인증 활성화를 위한 인센티브 역시 가점 부여 등 직접적인 기업 성과에 영향을 줄 수 있는 요소와 더불어 기업의 역량을 강화시키기 위한 요소가 함께 제시될 수 있도록 설계하는 것이 필요

o 총괄 인증 부여 및 사후관리, 재인증을 통한 인증 수준 유지

- 국내 인증제들은 대체로 총괄 인증 방식으로 인증 부여. 단, ISO 9001의 경우 분야별 인증을 통해 총괄 인증 방식을 보완
- 인증의 수준을 유지하기 위한 교육, 컨설팅 등의 사후관리와 인증 유효기간 이후의 재인증을 통한 인증 수준 유지
- 경영 시스템의 지속적인 개선과 발전상을 제시하기 보다 현재 수준의 유지와 미흡한 영역의 개선에 초점

2.2. 디자인 경영 인증제 추진 방향

□ 인증제 관련 최근의 정책적 이슈와 인증 참여 기업의 요구 및 타 인증제의 사례를 통해 디자인 경영 인증제 추진에 대한 방향을 다음과 같이 도출할 수 있었음

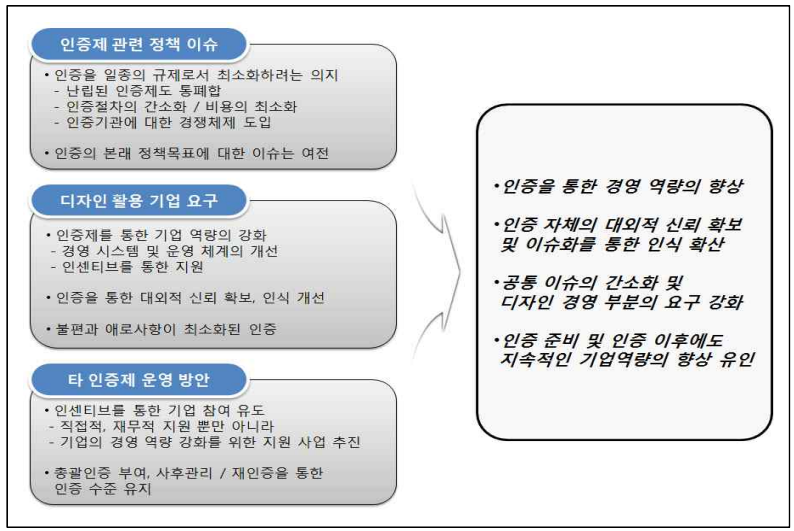
□ 인증을 통한 경영 역량의 향상

o 인증제는 그 도입 취지와 정책 목표상 기업의 역량을 강화하기 위한 것으로 인증평가 모델 및 인센티브와 운영 체계 모두 추진하고자 하는 목적을 지향하는 것이 필

요

o 디자인 경영 인증제 역시 인증을 통한 경영역량의 향상을 주요 목적으로 하며 이를 기반으로 인증평가 모델의 설계 및 인센티브의 설계 등이 이루어져야 함

[그림 30] 디자인 경영 인증제 추진 방향



□ 인증 자체의 대외적 신뢰 확보 및 이슈화를 통한 인식 확산

o 디자인 경영 인증제의 도입과 활성화는 '디자인 경영 인증'에 대한 시장의 신뢰를 확보하는 것을 통해 가능

o 인증에 대한 대외적 신뢰는 결국 인증기관의 위상 및 인증 절차와 사후 관리의 공정성 등과 더불어 디자인 경영 인증에 대한 이슈화를 통한 인식의 확산이 필요

o 따라서 인증 거버넌스 체계의 공정성 뿐만 아니라 디자인 경영 인증에 대한 이해와 인식을 확산시키는 것 역시 인증에 대한 신뢰감을 향상시키고 그로 인해 기업이 인증에 참여하고자 하는 의지를 강화시키는 요인이 될 것임

□ 공통 이슈의 간소화 및 디자인 경영 부분의 요구 강화

o 최근 인증제에 대한 간소화 및 유사 인증제의 통폐합 추세가 지속되고 있음

o 따라서 인증제 도입에 있어 인증으로 인한 기대효과를 극대화 시키는 전략 못지 않게 투자에 대한 비용을 최소화하는 전략 즉 인증 절차 및 비용에 대한 간소화를 통한 방향 역시 차별화를 위한 전략으로 활용할 수 있음

o 다만, 디자인 경영 인증의 경우 타 인증제와 명확하게 차별화될 수 있는 부분에 대한 강화를 통해 인증 참여에 대한 폭을 넓히면서도 인증제를 통한 정책 목표 달성의 효과는 상실하지 않도록 하는 것이 필요

□ 인증 준비 및 인증 이후에도 지속적인 기업 역량의 향상 유인

o 기존의 총괄인증 방식 및 사후관리 및 재인증을 통한 체계는 지속적인 역량의 개발보다 확보한 수준의 유지라는 측면에서 강점을 가짐

o 하지만, 디자인 경영의 경우 현재에도 지속적으로 그 개념과 의미가 확대되고 있어 일정 수준의 유지를 넘어 역량의 강화와 확대라는 측면의 반영이 필요

- 디자인 경영에 대한 패러다임은 기업 전략에 있어 디자인의 역할 확대와 더불어 변화해 왔음[31)]
- 예를 들어 1940~1950년대 디자인 경영의 목적은 심미적 스타일의 창출이었다면 60~70년대 디자인 문제해결을 거쳐 80년대 이후 전략적 이윤의 창출, 이후 2000년대에 들어 시장과 고객의 창출로 그 의미와 범위가 확대되어 왔음

[표 48] 디자인 경영 패러다임의 변화

구분	40~50년대	60~70년대	80~2000년대	2000년 이후
목적	심미적 스타일	디자인 문제해결	전략적 이윤창출	시장과 고객창출
주요 요건	차별성	품질, 커뮤니케이션	혁신전략	창조성, 감성과 경험
관련 개념	예술	인간공학	전략	프로세스

출처 - 김보영 (2010.3월) 디자인 경영 패러다임 변화에 따른 성공요인 차이 분석 (상품학연구 제 28권 2호)

31) 김보영 (2010.3월) 디자인 경영 패러다임 변화에 따른 성공요인 차이 분석 (상품학연구 제 28권 2호)

o 따라서 디자인 경영의 개념 및 의미의 확대를 고려할 때 인증제 역시 기업의 지속적인 개발을 유인할 수 있는 체계를 갖는 것이 필요

3. 인증제 요소별 체계 수립 방안

□ 도출된 인증제 체계 수립 방향을 토대로 디자인 경영 인증제의 각 요소별 체계를 다음과 같이 수립함

3.1. 인증 주체 및 인증기구

□ 인증 주체 및 인증기구 구성의 방향

o 디자인 경영 인증제도는 디자인 경영에 대한 표준(Standards)을 제정하고 이의 지속적인 개선과 기업의 적용 및 그에 따른 각종 사업을 포괄하는 것으로 독립적이고 지속적인 사업 수행을 위한 인증기구의 구성이 필요

- '서울시 복지재단 인증'의 경우 인증 업무를 위한 독립된 조직을 구성하지 못한 것이 인증제 활성화의 저해 요인으로 지적[32]될 정도로 독립된 조직의 구성은 인증제의 도입과 활성화를 위해 매우 중요한 요소임

o 특히 독립적인 기구의 구성을 통해 디자인 경영 고유의 특성을 유지하면서도 타 인증제도 및 인증과 관련된 다양한 사업들과의 협력 및 조정을 통해 인증제의 안정화를 도모하는 것이 필요

o 단, 기존의 관련 기관을 활용하여 독립적인 업무를 추진할 수 있다면 초기 기존 기관 내에 인증관련 부서를 신설하여 제도의 도입 및 정착을 추진하고 이후 기관의 독립 및 경쟁체제의 도입 등에 대해 고려하는 것이 필요

- 기존 기관 활용 : 기존 관련기관 (한국디자인진흥원 등)에 관련 부서나 조직을 신설하여 인증의 도입 및 정착과 활성화를 위한 업무를 수행토록 함. 초기의 역량을 결집하여 운영의 효율성을 살리는 데 있어 보다 효과적일 것으로 판단됨
- 신규조직 구축 : (가칭)디자인 경영 품질센터(정부산하기관)을 수립하고 규모가 확대될 경우 법인 형태의 인증원 혹은 진흥원으로 발전

o 또한 인증의 성공적인 정착을 위해서는 인증제도 및 인증기관의 공신력 확보가 중요한 바 디자인 경영 인증을 국가기관에 의해 주관토록 하되 최근 인증제에 대한 정비를 통해 기업에 대한 규제를 해소하려는 움직임을 고려하여 지경부 산하 기술표준원이 디자인 경영 전문 기관에 위탁하여 조직을 구성토록 하는 방식이 필요

- 국가기관인 기술표준원 주관 인증제 운영을 통해 인증제도의 공신력을 강화
- 하지만 인증 분야의 전문성을 고려하여 해당 분야에 전문성을 가진 기관에게 인증사업을 위탁하여 운영의 효율성을 고려하는 것 필요

o 더불어 디자인 경영인증이 실제 디자인 활용기업 및 디자인 산업과의 지속적인 연관 속에서 현실성을 유지하고 그 속에서 디자인 경영 패러다임의 변화 및 발전을 인증제에 반영할 수 있도록 민간의 참여를 이끌어 내는 것 역시 필요

□ 인증 기구의 설립과 구성

o 인증 기구의 설립은 인증제도 정비의 정책적 흐름을 반영하기 위해 기술표준 및 인증과 관련된 국가기관(기술표준원)이 주관하되 그 실무와 운영에 있어서는 디자인 경영 및 디자인 산업의 고유성을 강화할 수 있도록 디자인 관련 전문 기관(KIDP)에 위탁 운영토록 함

o 디자인 경영 인증제의 위탁 운영기관으로서 디자인 관련 전문기관(KIDP)는 인증과 관련된 실무를 수행하는 기관으로 기관 내에 디자인 경영 인증제 담당 조직을 구성하며

o KIDP내 디자인 경영 인증제 담당 조직은 인증심사와 평가 및 관련사업의 운영하는 인증사업 운영부서와 디자인 경영 인증제 관련 연구개발 및 교육 프로그램 개발, 인증제 관련 조사 업무 등을 수행하는 연구개발부서(혹은 교육부서)와 행정, 홍보, 사업계획 수립 등의 업무를 수행하는 사무국(혹은 기획부서) 등의 업무를 수행

- 인증사업 운영부서 : 인증의 단계별 필요한 절차를 담당할 역할과 위원회관리 운영, 피인증시설에 대한 교육·컨설팅 사업 개발 및 지원, 심사원의 교육과 관리의 역할 수행

32) 보건복지부, 연세대학교 산학협력단 (2011) 사회서비스 품질인증제 운영방안 연구

- 연구개발부서 (혹은 교육부서) : 교육프로그램의 개발, 인증제도 시행의 평가에 따른 각종 연구와 조사와 관련된 업무를 수행, 인증 모델에 대한 개선 및 지표의 개발, 법 규정의 개정 등의 역할 수행
- 사무국 (혹은 기획부서) : 인증제 운영을 위한 사업 계획 수립, 행정, 홍보 등 지원 업무 수행

o 인증제 실무를 담당하는 조직 내에는 인증심사 결과를 토대로 인증부여에 대한 최종 의사결정을 하는 디자인 경영 인증 심의위원회(이하 인증심의위원회)를 구성

- 인증심의위원회는 디자인 경영 인증제를 위한 민관 합동의 심의기구로서 인증신청기관에 대한 심사결과를 최종 심의하여 인증 여부 및 인증 수준을 최종 결정
- 인증심의위원회는 학계전문가, 디자인 활용기업 종사자, 정부 대표의 3인 1조로 구성
  · 학계전문가는 교수나 학자 등 관련분야 전공자
  · 디자인 활용기업 종사자는 디자인 경영 현장의 의견을 반영하기 위한 집단 대표로서 유관협회나 관련 기업 대표자 혹은 기업 소속 디자인 경영 전문가 등으로 구성
  · 정부 대표는 인증실무기관의 담당자 (관련 공무원)를 의미
- 인증심의위원의 자격은 디자인 전문기업 유관 협회 등과의 협의를 통해 결정하되 위촉기간은 1년으로 하고 재위촉할 수 있음

o 인증제 운영을 위한 디자인 경영 인증 전문가 Pool을 구성하여 심사 및 심사원 교육, 인증 준비 및 사후 컨설팅, 인증기업 교육 등 인증제 운영 관련 사업에 활용

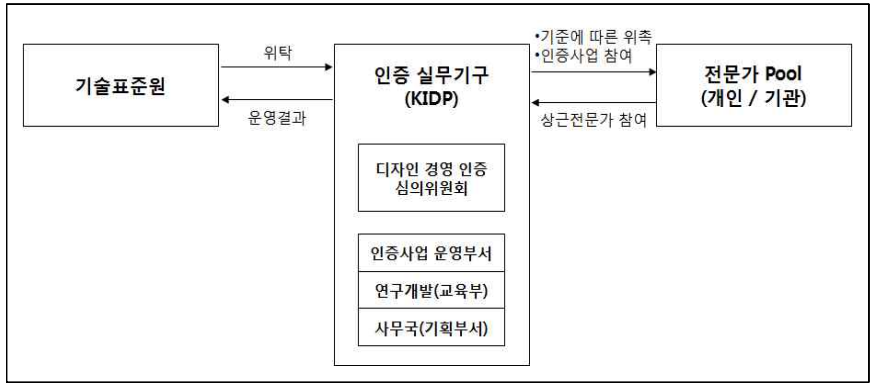
- 인증제 운영을 위해 인증 평가를 운영할 심사원 및 심사원의 선발과 역량 강화를 위한 교육사업과
- 인증 절차 및 인증 후 지속적 개선을 위한 기업 컨설팅 및 교육의 인증사업이 필요
- 이는 결국 인증제 체계에 대한 이해 뿐만 아니라 디자인 경영에 대한 실무적, 이론적 지식이 겸비된 전문인력을 통해 수행 가능
- 따라서 디자인 경영 관련 전문가 pool을 구성하되 현장경험과 학력 등의 조건은 현재의 디자인 경영 관련 전문가 단체의 자문을 통해 구성
- 단, 전문가 Pool은 일정 수준 이상의 역량을 가진 개인 및 디자인 전문기업 등 기관을 포괄 (심사원은 개인 자격 참여 / 교육사업 및 컨설팅 사업은 기관에 의한 운영)

o 인증 관련 전문가는 상근과 비상근 전문가를 병행하여 운영하되 상근 전문가의 경우 인증제 운영 실무 기관과 약정 계약직 형태로 근무하되 주요 역할은 심사, 심사원 선발과 교육 등 전문가 pool의 기본 업무 외에 디자인 경영 모델 및 개념의 변화와 현장 변화에 대한 조사 등 연구개발 업무를 담당하도록 함

- 상근 전문가의 경우 디자인 경영에 대한 현장 심사, 교육과 컨설팅 등 실제 사업에 대한 경험을 가진 인력으로 인증 관련 현업 경험 및 지식을 토대로 디자인 경영 인증제의 개선 및 현장 이슈에 대한 지속적인 청취를 위한 채널로서 활용
- 비상근 전문가는 개인 혹은 외부 기관에 근무하는 전문가로서 인증 심사시 심사원 수행 혹은 컨설팅, 교육 등 인증관련 사업에 참여할 수 있는 전문가를 의미함

o 인증제 운영을 위한 조직의 구성을 정리하면 아래 그림과 같음

[그림 31] 디자인 경영 인증 조직 구성



□ 인증 실무조직의 구축

o 인증제 도입 시 인증제 운영을 위한 시뮬레이션 등을 위해 KIDP 내 정책본부 내에

별도 팀을 신설하며 이후 제도의 확산 추이를 고려하여 사업본부로 실무 조직의 변경이 필요

- 인증제도는 인증심사 및 이에 따른 각종 지원사업 등으로 구성되어 사업본부에서 운영하는 것이 적절하나
- 초기 제도 도입을 위한 인프라 구축 및 연구사업, 정책 연구와 추진간의 일관성 등을 고려할 때 정책본부 내에서 사업을 시작하는 것도 적절

[표 49] 인증제 조직 구성 및 기능

단위조직	구 성 및 기 능
디자인 경영 인증심의위원회	○ 구성 : 학계전문가, 디자인 활용기업 종사자, 정부 대표로 구성 ○ 기능 : 인증심사 결과에 대한 최종 심의를 통한 인증 부여 여부 및 부여 수준 결정
운영실무 (KIDP)	○ 사업의 전반적인 운영에 관한 실무사항 - 인증사업실무: 인증단계별 업무, 위원회 관리 조사원 관리· 교육 - 연구·개발: 지표개발, 평가체계 통합정책, 제도 평가, 조사, 교육프로그램 개발 - 사무국 : 사업계획 수립, 행정, 홍보 등 지원업무
전문가 Pool	○ 자격 : 학력, 실무 근무 경력을 기본 요건으로 하며 실무기관이 운영하는 자격 취득 교육을 이수한 자에게 부여 ○ 구성 : 자격 기준을 충족시키는 개인으로 상근과 비상근으로 이원화된 운영 단, 기관의 경우 자격 기준을 충족시키는 개인이 포함된 경우만 사업 참여 가능 ○ 기능 - 심사준비 : 자체 심사 결과에 따른 개선 요청사항의 개선방향 및 인증준비 지원 - 인증심사 : 현장 방문조사, 현장방문조사보고서 작성, 인증준비를 위한 컨설팅 수행 - 사후관리 : 교육 및 컨설팅 사업 참여 (개인 혹은 기관 자격) - 인증제 관련 연구 사업 참여 : 기업 의견 및 인증제 성과 등에 연구 사업 참여

o 실무조직은 초기 컨설팅 및 교육체계의 수립, 외부 전문가 pool 구성 등 인증제 도입 및 운영을 위한 인프라 구축에 대한 소요가 많아 빠른 의사결정과 실행력을 갖기 위해 별도의 독립된 팀으로 구성하되 연구개발 기능을 강화한 형태로 구축

- 인증 도입 초기에는 제도 운영을 위한 기초 인프라의 구축 및 이를 위한 추가

연구 (교육체계 수립 및 교육과정 개발, 심사원 교육 및 전문가 pool 구축 등)를 위한 업무가 많을 것으로 예상됨

o 이를 통해 볼 때 초기 인증 실무조직의 구축은 정책본부 내 독립팀의 구성을 통해 추진하도록 하며 팀 내에 업무 성격에 따른 소팀을 두어 사업추진을 준비토록 함

[표 50] 디자인 경영 인증 실무조직 구성 및 구성원 R&R

구분		인원(명)	역할과 책임 (R&R)
팀장		1	인증제 도입 및 운영 업무 총괄
사업팀 (소팀)	제도구축 담당	1~2	인증 프로세스 구축 온라인 인증 시스템 구축 (인증신청, 자체심사 등) 인증 심사비 및 비용체계
	지원제도 담당	1	인센티브 제도 설계 기존 지원제도 연계 추진 디자인 경영 인증 자체 인센티브 제도 개발
	홍보 및 대외 협력사업	1	기표원 등 인증관련 외부 기관 금융기관 등 인센티브 제공을 위한 외부기관 협력 국내외 인증제와의 상호 인증제 추진 디자인 경영 인증제 홍보활동
교육/ 연구팀 (소팀)	전문위원 담당	1	심사원 교육체계 개발 / 운영 전문가 pool 관리 체계 수립 컨설팅 사업 지원
	인증모델 및 교육체계 수립	1	인증모델 관련 연구사업 인증기업 교육체계 수립
소요인력 계		6~7	

o 이와 같이 실무조직을 구축할 때 디자인 경영 인증제를 위해 연간 약 9억원의 예산이 소요될 것으로 예상됨

[표 51] 인증 실무조직 연간 소요 예산

항 목			예산(원)	산출근거	비고
고정비	인건비	팀장	60,000,000		
		팀원	240,000,000	40,000,000원 X 6명	
	일반관리비		43,100,000	인건비+변동비의 5%	
	소계 (①)		343,100,000		

변동비	인증취득지원		350,000,000	심사비 지원	본 보고서 참조*)
	교육사업	심사원	12,000,000	600,000원 X 20명	한시적 본인부담 50%
		인증기업	200,000,000	200개 X 1,000,000원	
소계 (②)			562,000,000		
총계 (①+②)			905,100,000		

*) 본 보고서 V장 디자인 경영 인증제도 체계 수립 방향 중 "4.3 인증 비용 지원 정책 마련"을 통해 인증취득지원 사업에 대한 사업비 규모를 추정한 결과를 인용하였음

- 심사원 교육비는 타 인증제도 사례 조사 결과 통상 120만원 정도의 예산을 심사원 개인이 부담하고 있으나 초기 인증제도의 도입 및 확산을 위해 50%를 지원하며 심사원 규모는 연간 인증기업 수의 10%(20명)으로 산정
- 단, 심사원 교육비는 초기 제도의 도입 및 활성화를 위한 것으로 한시적으로 지원하는 것이 필요
- 인증기업 교육비는 연간 인증기업 수(200개)에 기업당 디자인 경영 인증 담당자 교육비 (약 100만원)을 곱하여 산정하되 이는 인증기업에게 바우처 형태로 제공되도록 함
- 또한 교육사업 외의 인센티브 제공 등의 지원사업은 현재 운영되는 지원사업비로 대체하여 별도 예산을 산정하지 않음

□ 인증 위탁 기관에 대한 경쟁체제 도입 시 고려사항

o 최근 KS 제도 개선의 사례를 통해 볼 때 인증제도는 위탁받은 인증 기관에 대한 독점을 허용치 않고 경쟁체제로 가는 추세가 있음

- 인증 위탁기관에 대한 독점의 해지는 인증제로 인해 파생되는 시장의 건전성을 확보하고 이를 통해 인증 참여 기업의 부담을 줄이기 위한 것임

o 하지만 디자인 경영 인증제의 경우 독점에 의한 폐해를 우려하기보다 인증제의 활성화를 통한 안정적 정착과 확산이 우선되는 상황에서 경쟁체제의 도입을 논하기에는 아직 시기상조인 것으로 판단

o 단, 사업의 독점으로 기업의 부담 경감을 위해 제도 도입 초기부터 감사기능의 도입 등으로 유연성을 확보하거나 업종이나 영역(건설, 환경 등)에 따른 분리는 인증제 도입 이후 검토 가능

3.2. 인증 심사원 자격 요건

□ 인증 유사사례의 경우 인증 심사원 등 전문가 pool은 일정 수준의 학력 및 관련 분야 근무 경력을 갖춘 자에 대해 소정의 교육을 통해 자격을 부여

o 인증제도의 운영을 위해 인증 심사, 인증 심의 및 인증제 자체에 대한 지속적 연구를 수행하기 위한 전문가 pool의 구성이 매우 중요

o 유사 사례를 통해 볼 때 인증제에 참여하는 전문가의 자격은 통상 학력과 관련 분야 실무 경력 및 소정의 교육을 통해 부여됨

□ 디자인 경영 인증 심사원(전문가) 역시 관련 분야에 대한 근무 경력 및 학력 등 객관적인 자격 요건 및 자체 양성 교육을 통한 인증 심사원 자격 부여가 필요

o 학력의 경우 경영 시스템 인증에 해당하는 디자인 경영 분야에 대한 전공을 특정하기 어려운 점이 있어 고등교육법 제 2조에서 정한 고등교육기관의 학위를 기준으로 규정

- 고등교육기관에는 대학, 산업대학, 교육대학, 전문대학, 원격대학(방송대학·통신대학·방송통신대학·사이버대학), 기술대학 및 각종 학교가 해당
- 학위 수준은 '학사 이상'을 기본적인 자격 요건으로 설정
- 전공에 따른 자격 부여의 가점 부여 등 차별화 필요
- 단, 학력조건이 미달한 경우에는 현업 근무경력을 추가로 요구하여 학력에 의한 제한을 완화시키는 것이 필요

o 실무 분야 근무경력은 디자인 경영 관련 분야 근무 경력으로 한정하여 인정하되 학위와 연동하여 최소 요건을 설정

- 디자인 경영 관련 분야는 기업, 공공기관, 디자인 전문기업 중 관련 직무 근무 및 디자인 경영 관련 컨설팅 분야로 한정하며 관련 분야 근무에 대한 증빙을 제출해야 함
- 실무 분야 경력은 근무 연차 및 실적 건수로 구분하여 평가

- 디자인 경영 관련 분야에 대한 정의는 본 연구 이후 디자인 기업 협회 등 유관 기관 및 전문가 집단과의 협의를 통해 보완해 감

o 인증심사원 교육은 디자인 경영 개념, 인증 체계, 심사원 역할, 심사 보고서 작성, 심의 보고서 작성, 컨설팅 등의 분야에 대해 실시하며 인증 실무기관에 의해 주관

- 필요한 교육과정 및 교육내용, 소요 시간 등은 추후 연구를 통해 보완
- 자격 유지를 위한 보수교육 등 교육체계의 개발 역시 추후 연구 필요

□ 학력, 경력 등의 기본 요건을 고려하여 심사원 교육에 참여할 수 있는 자격을 부여하되 자격 요소별로 점수를 부여하여 대상자를 선별토록 함

o 디자인 경영 인증 심사원 자격 평가에 대한 자격 및 조건에 가점을 부여하여 총 점 100점에 만점에 50점 이상인 경우 심사원 교육 참여 자격을 부여함

o 규정된 기간과 과정의 디자인 경영 인증 심사 관련 교육을 모두 이수한 사람에게 디자인 경영 인증제도의 심사위원 자격을 부여함

o 한국디자인진흥원 주최로 이루어진 사업 참여 실적 및 대한민국 디자인대상 디자인경영 부문 선정 기업 내에서의 디자인경영과 관련된 사업 참여 실적은 별도의 가점 항목으로 추가함

[표 52] 디자인 경영 인증 심사원 평가 배점표 (예시)

구분		자격 요건별 배점 (배점)			배점
학력(30)		박사(30)	석사(20)	학사(10)	30
디자인, 경영 관련 업무 및 실무 경력(30)	경영 혹은 디자인 관련 실무 업무 경력	10년이상(30)	6년이상(20)	4년이상(10)	30
	경영 혹은 디자인학과 교수자격	정교수(30)	부교수(20)	조교수(10)	
	경영 혹은 디자인 관련 국책 연구기관 경력	10년이상(30)	6년이상(20)	4년이상(10)	
디자인, 경영 관련 심사 및 자문 경력(20)	GD 심사위원 경력	3회이상(20)	2회이상(10)	1회이상(5)	20
	디자인대상 심사위원 경력	3회이상(20)	2회이상(10)	1회이상(5)	
	한국디자인진흥원 주최 사업 참가실적	3건이상(20)	2건이상(10)	1건이상(5)	
국가 공인자격증 보유(20)	3개 이상 보유시(20) 2개 보유시(15) 1개 보유시(10)	경영지도사, 공인회계사, 세무사, 세무회계(1급), 변리사, 품질경영진단사, ISO9000인증심사원, 세무회계(1급), 유통관리사(1급)			20
가점(10)	기타 관련 전문성을 증명할 수 있는 경력	경영 혹은 디자인과 관련된 전문성을 증명할 수 있는 경력			10

o 학력은 졸업자에 한하여 인정하며, 수료는 인정하지 않음

- 경영대학과 디자인관련 대학은 모두 인정하되, 인문학과, 자연계열, 공과대학, 예체능 관련학과는 학사까지 인정함
- 학사의 경우 경영 및 디자인 관련 실무 경력 5년 이상의 자격 제한을 둠
- 석사의 경우 경영 및 디자인 관련 실무 경력 3년 이상의 자격 제한을 둠

o 디자인경영 관련 업무 경력은 디자인 활용 기업에서 디자인 전략 수립, 디자인 자원관리, 디자인 실현, 디자인 성과관리와 관련된 업무를 담당 및 관련 부서에서의 경력에 한하고 교수의 신분인 경우에는 그 직급에 따라 점수를 차등 부여함

- 경력을 인정받기 위해 경력을 증명할 수 있는 해당 기관의 경력증명서를 제시해야 하며
- 제시된 자료는 디자인 경영 인증 실무조직의 내부 평가를 통해 인정 여부를 결정
- 경영 및 디자인관련 전공교수의 경우 역시 해당학교의 소속 교수임을 증명하는 증명서를 제출해야하며 제시된 자료는 디자인 경영 인증 실무조직의 내부 평가를 통해 인정 여부를 결정
- 경영 및 디자인 관련 국책 연구기관에서의 경력이 있을 시
- 두 가지 이상의 해당 경력이 있다면 더 높은 배점을 받은 경우만 인정함

o 'Good Design' 심사위원 및 '대한민국 디자인대상'에 심사위원으로 참가했던 경험과 한국디자인진흥원 주최로 이루어진 사업에 자문위원 자격으로 참가한 경험

- 위 세 가지의 심사위원 및 자문위원 경력이 모두 있을 경우 더 높은 배점을 받을 수 있는 경력만 인정함

o 국가공인자격증을 보유한 사람에 의해 위에 제시된 자격증 중 3개 이상보유는 20점, 2개 보유는 15점, 1개를 보유한 사람에게는 10점을 부여함

- 자격증에 사본 제출을 원칙으로함

o 가점부문은 기타 디자인 및 경영과 관련한 전문지식을 증명할 수 있는 자료 및 자격에 따라 부여함

3.3. 인증 절차

□ 인증 프로세스 및 프로세스 수행을 위한 소요시간 및 비용과 인증 심사와 인증 부여 방식은 다음과 같이 설계함

3.3.1. 인증 대상 기업 및 인증의 성격

□ 인증 대상 기업은 전 업종으로 제한을 두지 않으며 기업의 규모에 있어서도 제한을 두지 않음

o 최초 도입 시 업종과 규모에 제한을 두지 않음으로 디자인 경영에 대한 인식의 확산 및 인증제도 참여에 대한 폭을 넓히도록 함

o 인증제의 안정적인 정착 및 확산에 따라 건설업, 공공기관 등 업종에 따른 인증제도의 세분화가 요청될 경우 기존의 인증 모델 및 제도의 틀로부터 업종별 특수성을 고려한 인증모델 및 제도의 세분화 및 운영기관의 다변화 가능

o 단, 디자인 전문회사의 경우 현재 대다수 전문회사의 영세성 등을 고려하여 인증제도 참여를 유보함

□ 인증의 성격은 법정 임의 인증으로 추진하여 법적인 지위의 확보 및 이를 통한 공신력의 확보 필요

3.3.2. 인증 프로세스

□ 인증 프로세스는 (1단계) 신청 - (2단계) 자체심사 및 개선 - (3단계) 현장방문심사 - (4단계) 심의 및 결과통보로 구성함

o 인증제별로 운영 프로세스는 크게 차이가 없으며 이에 따라 디자인 경영 인증 역시 이에 준하여 프로세스를 설계함

[표 53] 디자인 경영 인증 프로세스

단계	주요 활동	지원
1단계 - 신청 (1개월)	*인증 신청서 작성 및 수수료 납부 *인증 설명회 참석 (온-오프라인)	*분기(혹은 반기별) 인증 설명회(오프라인) *온라인 인증 설명 *온라인 신청 시스템 *인증심사 계약 체결
2단계 - 자체심사 및 개선 (2개월)	*신청 기관 내 자체점검위원회 구성 *(온라인)자체 점검 실시 *개선을 위한 컨설팅 신청 및 개선 과제 수행을 통한 인증 심사 준비	*자체 심사 (온라인) *전문가 지원 (컨설팅)
3단계 - 현장 방문심사 (1개월)	*현장방문심사 - 방문심사 관련 자료 준비 - 현장방문심사 실시 (문서/관찰/인터뷰) - 현장방문심사보고서	*인증심사단 구성
4단계 - 심의 및 결과통보 (1개월)	*심사결과 심의 (심의위원회) *결과통보서 및 종합평가서 작성 *인증 결정 (인증여부 / 인증수준) *인증결과 통보 / 인증서 교부	*인증심의위원회 구성

o (1단계) 신청 - 인증 신청기업은 인증 신청을 위한 신청서 및 관련 서류를 구비하여 인증을 신청하되 가능하면 온라인 신청 시스템을 구축하는 것이 필요

- 인증신청 기간을 통해 인증을 위한 신청서 작성 및 수수료 납부, 인증 설명회

참석 등의 활동이 진행되며 인증 실무기관에서는 신청기관에 대한 인증과정 안내 및 심사 비용 및 평가 결과, 사후 요구활동 등에 대한 계약을 체결함
- 인증신청 서류는 인증 신청서, 기관 일반에 대한 설명서 등 인증신청기관에 대한 일반적인 서류와 디자인 경영 인증에 참고가 될 수 있는 자료들을 제출
- 단, 인증제 초기 운영의 효율성을 위해 인증 신청 및 심사 기간을 사전 선정하여 해당 기간에 신청 기관에 대한 인증 업무를 일괄 처리하는 것도 필요 (예, 분기나 반기별 수행 혹은 연간 일정표 사전 공지)
- 인증 실무 기관은 인증 신청 기관이 디자인 경영 인증에 대해 이해하고 신청할 수 있도록 인증 설명회를 개최하며 설명회 참가(온라인, 오프라인)한 기업에 대해 서류를 확인하여 인증절차 및 내용, 인증결과 및 사후관리 등에 대한 내용이 담긴 계약을 체결
- 인증 신청은 약 1개월의 시간이 소요될 것으로 예상

o (2단계) 자체 심사 및 개선 : 인증 신청기관은 온라인을 통해 자체 심사 및 심사결과를 통보하며 이후 현장 방문심사를 대비하고 부족한 부분을 개선하기 위한 컨설팅을 신청하여 문제를 개선

- 디자인 경영 인증에 대해 자체 심사를 통해 신청기관의 수준을 자가 진단하고 부족한 부분에 대한 자체 개선을 실시 (자체심사 보고서 제출)
  · 자체 심사보고서에는 인증을 위한 요구사항에 대한 자체 심사 결과 및 부족한 부분에 대한 원인분석 및 향상계획 및 요청사항 등을 기재
- 이를 위해 인증 신청 기업은 자체 인증심사팀을 구성하여 인증에 필요한 요건을 확인하고 부족한 부분을 개선하기 위한 활동을 수행
- 이와 함께 인증 실무 기관은 인증 신청 기업의 인증 준비 작업을 지원하기 위한 인증지원팀을 구성하여 준비과정에 대한 협조 및 중요한 이슈에 대한 컨설팅을 지원
- 인증 실무 기관이 제공하는 인증지원팀은 전문가 pool을 통해 구성하되 해당 기관에 심사원으로 파견될 인원은 배제하여 구성
- 인증지원팀의 전문가는 인증 신청 기업을 방문(월 2회) 인증 지표 및 준비사항에 대한 안내 및 준비사항 확인, 개선 필요사항에 대해 안내 제공
- 자체 심사 및 개선과정은 2개월 정도 소요될 것으로 예상됨

o (3단계) 현장 방문 심사 : 사전 구성된 심사원이 인증 신청 기업에 방문하여 디자인 경영 실태를 조사하고 심사보고서를 작성함

- 현장 방문 심사 일정은 인증기관에서 선정하여 심사 2주 전에는 통보하되 통보 시 인증을 위해 필요한 자료에 대해서도 함께 공지함
- 인증심사단은 전문가 pool로부터 구성하되 기관이 아닌 개인 신분으로 위촉하며 2인으로 구성
- 인증심사단은 평가지표에 근거하여 심사를 실시하며 심사에 대한 근거를 구체적으로 기록하여 현장 방문 심사보고서를 인증기관에 제출하여야 함
- 현장 방문 심사보고서는 제출 전 인증 신청 기업의 확인을 거치도록 하여 인증 심사에 대한 분쟁의 소지를 최소화하도록 함
- 특히 심사 결과에 대해 인증 신청 기업의 재심청구 등의 의견 제시를 위해 심사보고서의 제출은 심사 종료 후 1주간의 유예기간을 두도록 함
- 이에 따라 현장 방문 심사는 통보 및 준비와 방문심사 (1일), 종료 후 유예기간을 고려하여 1개월의 시간이 소요될 것으로 예상됨

o (4단계) 심의 및 결과 통보

- 심사결과에 대한 심의와 인증 등급의 부여는 인증심의위원회를 통해 이루어짐
- 심의위원들은 기업의 자체심사 보고서 및 현장방문보고서를 토대로 개별 심의의원 의견서를 작성 (3인 1조로 운영)
- 인증심의위원회는 인증 신청 기업의 자체심사 보고서(10%) 및 심사원의 현장방문보고서(60%) 및 심의의원 의견서(30%)를 토대로 인증부여 여부 및 인증등급을 결정
- 인증신청기업이 인증결과에 이의가 있을 경우 결과 통보 후 2주 이내에 문서를 통해 재심의를 신청할 수 있으며 이에 대해 현장 방문심사 및 인증심의위원회를 통한 심의과정을 다시 수행하게 됨
- 인증신청기업이 별도의 이의 제기가 없을 경우 인증기관은 인증서(혹은 현판)를 배부하고 이후 사후관리 및 인증등급 상향 등에 대한 내용 안내
- 인증 심의 및 결과통보에는 별도의 이의가 제기되지 않을 경우 약 1개월이 소요될 것으로 예상됨 (심의위원회 1일 포함)

□ 인증표시 활용 가이드라인

o 심의위원회에 의해 인증부여가 결정된 기업에게는 인증서를 교부하고 인증표시를 사용할 수 있도록 하되 일정한 가이드라인을 제시하는 것이 필요

- ISO 인증의 경우 경영시스템 인증으로서 한국인정원(KAB) 인정마크 및 인증마크의 사용 방법 및 인증표시의 홍보에 대한 가이드라인을 제공
- 디자인 경영 인증 역시 경영 시스템에 대한 인증으로 제품 디자인에 대한 인증으로 오용되지 않기 위한 가이드라인 제시가 필요

o 표시의 사용은 '제품의 포장' 및 '단위포장의 포장'에 사용할 수 있으나 제품이 아닌 제품을 생산하기 위한 프로세스에 대한 인증임을 명확히 해야 함

- '제품의 포장'에서 인증표시 사용이 가능한 경우는 제품의 안전 및 유통의 편의성을 위해 사용되는 포장의 경우이며
- 제품 유통을 위한 최소단위의 품목과 담뱃갑, 통조림 등의 용기와 같이 제품 단독으로는 유통이 불가능한 단위포장 혹은 거래 샘플 또는 기타 제품 적합성에 관한 진술서, 깃발이나 건물 혹은 차량 등에는 표시 사용이 불가함
- 단, "KIDP로부터 디자인 경영 인증을 획득한 시스템 하에서 제조된 OO"라는 방식으로는 불가한 경우에도 표시할 수 있음 (이 경우에도 제품 자체에는 표시할 수 없으며 제품 포장에만 가능)

o 표시의 홍보를 위해 문서, 송장 광고 등에 인증 표시, 인증 번호 등을 사용하거나 '디자인 경영 인증 획득 업체'와 같은 방식으로 인증 획득을 홍보할 수 있음

- 단, 디자인 경영 인증이 제품의 디자인이 우수한 것을 인증한 것으로 오해하게 해서는 안됨
- 인증등록조직은 표시·광고의 공정화에 관한 법률 및 동법 시행령 제3조의 규정에 의하여 '세계 최초로 "○○부문에서 디자인 경영 인증을 획득'과 같이 객관적으로 인정된 근거 없이 인증 사실을 배타성을 띤 절대적 표현을 사용하여 광고할 수 없음
- 인증 효력이 정지되거나 취소된 경우에는 사용을 중지해야 함

o 인증의 오용에 대한 지침

- 단순 오용 : 인증등록조직이 잘못된 인쇄물을 즉시 회수하거나 오용이 시정될 때까지 인증 효력이 정지. 만일 1개월 이내에 시정 조치가 취해지지 않을 경우 인증 취소

- 태만 / 기만적 오용 : 인증등록조직이 인증표시를 고의 또는 부주의로 잘못 사용한 경우 태만/기만적인 오용으로 간주되며, 인증 취소함. 또한 반복적인 단순 오용은 태만으로 간주하여 인증 취소

□ 인증 소요 비용

o 소요 비용의 산정을 위해 기존 타 인증의 경우를 조사한 결과 다음과 같음

- KS 인증의 경우 인증 수수료는 신청비와 심사수수료를 합산하여 산정
  ·신청비 - 기본 1분야 50만원 (매 1분야 추가시 25만원 추가, VAT 별도)
  ·심사수수료 = 심사일수 X 사업장 심사비 (1인당 1일 32만원, VAT 별도)
  (사업장 심사 2일, 서비스 심사 1일)
- 한국서비스 우수기업인증제의 경우 사업장 단위로 신청할 경우 전업종 200만원이고 기업단위 신청시 대기업은 350만원, 중소기업은 250만원의 수수료를 인증을 신청하는 기업이 부담

o 타 인증의 사례를 토대로 디자인 경영 인증에 대해 인증 비용을 산출한 결과 1개 기업에게 260여 만원이 소요될 것으로 예상됨

- 신청비 (인증관련 안내 등 업무 수행비) 50만원
- 심사수수료 (준비기간 컨설팅, 현장방문심사, 인증심의위원회 전문위원 활동 수수료) : 1인 1일 30만원 기준 / 준비 1인 2일, 현장방문심사 2인 1일, 심의위원회 3인 1일 / 합계 210만원
- 현장방문심사의 경우 공무원 여비규정을 적용하여 출장비를 지급하되 이는 전체 인증수수료에 포함된 것으로 간주하여 인증신청기업에게 별도 부과하지 않음

o 단, 일부 항목의 '경부적합' 판정을 통해 재심사를 의뢰할 경우 105만원의 추가 비용 발생

- 신청비는 추가하지 않음
- 심사수수료는 재심사를 위한 컨설팅 (1인 1회), 재심사를 위한 방문심사 (1인 1회) 및 심의위원회 (심의위원회는 타 인증심의에 추가 심의 요청을 통해 통상 비용의 50%만 부담 3인 1회)

3.3.3. 인증 심사

□ 현장 방문 심사는 요구사항의 수행수준을 심사하기 위해 문서자료 검토, 담당자 및 경영진 인터뷰, 현장 관찰의 과정을 통해 수행됨

o 2인으로 구성된 심사원은 1인은 평가지표에 제시된 내용을 토대로 인증 신청 기관에게 필요한 자료를 요청하여 자료를 검토하고 1인은 현장 관찰을 통해 수행 수준을 심사

o 디자인 경영 담당자 및 경영진에 대한 인터뷰는 2인이 동석하여 진행

□ 현장 방문 심사 보고서에는 방문 심사 결과에 대해 지표별 수행 수준을 리커트 5점 척도로 평가한 후 평가에 대한 구체적인 근거를 작성하도록 함

[그림 32] 현장 방문 심사보고서 (샘플)

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 1-1
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡함	미흡	보통	충족	매우 충족	
1.1	디자인 전략 수립						
1.1.1	디자인 개발 목표 설정	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1)개별 디자인 개발 시 개발의 목표는 SMART 원칙에 따라 설정되어 있는가?						
	2)디자인 개발 목표 설정하기 위해 고객요구 및 환경 변화에 대한 조사를 실시하였는가?						
	3)디자인 개발 목표는 고객 요구를 충실하게 반영하도록 설정되어 있는가?						
	4)디자인 개발 목표는 전사의 디자인 전략, 브랜드 전략과 일관성을 보이고 있는가?						
	5)디자인 개발 목표는 디자인 개발 참여 조직 및 개인의 목표로 배분되어 있는가?						

평가 기준	*디자인 개발 시 목표 설정에 대한 관련 문서를 토대로 평가 *최소 3개 이상의 사례를 수립하여 평가 ① 매우 미흡함 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡함 : 제시된 심사참고사항을 3~4개가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있는 경우

o 평가지표는 정량적인 지표와 정성적인 지표로 구성되며 정량적 지표는 제시된 평가 원칙에 따라 평가하며 정성적 지표는 심사원의 검토 자료(인터뷰, 문서자료, 관찰자료)를 종합하여 심사참고사항을 고려하여 리커트 척도로 평가함.

□ 인증 심의 위원회는 자체 심사보고서 및 현장 방문 심사보고서를 토대로 개별 심의 의견서를 작성하여 심의 위원회를 개최하고 이를 종합하여 심의위원회 의견서를 작성

o 학계 전문가, 디자인 경영 현장 전문가 및 관련 공무원의 3인 1조로 구성된 심의위원회는 개별 심의의견서를 종합하여 심의위원회 의견서를 작성
o 심의는 자체 심사보고서 및 현장 방문 심사보고서와 동일한 분야에 대해 심의하며 더불어 자체 심사보고서와 현장 방문 심사보고서간 평가의 차이를 고려하여 심의위원회 의견서를 작성

□ 심의위원회는 자체 심사보고서(10%), 현장 방문 심사보고서(60%), 심의위원회 의견서(30%)를 토대로 인증을 결정

□ 심의위원회 결과 부적합 판정을 받은 기업은 재심사를 신청할 수 있으며 재심사는 컨설팅 (1인 1회) 및 현장방문심사 (1인 1회) 및 심의 위원회 (3인 1회)의 절차를 통해 수행

3.3.4. 인증 부여 방식

□ 인증 부여 방식은 ① 5단계 인증방식 ② 3단계 인증 방식 ③ 총괄 인증방식에 대해 학계와 디자인 활용 기업 의견 및 실무 추진상의 환경 등을 고려하여 결정

o 인증 부여 방식은 지속적인 개념의 발전 속에 있는 디자인 경영의 속성 뿐만 아니라 실제 운영을 위한 효율성 역시 중요한 이슈임

o 디자인 활용 기업 설문 조사 결과 역시 단계별 인증(51.2%)이 다소 높은 선호도를 보였으나 총괄인증방식(48.8%) 역시 높은 선호도를 보이고 있음

□ 5단계 인증방식

o 인증의 부여는 5단계의 수준별 인증 방식을 채택하되 인증 수준은 각 심의요소의 합산 결과로 부여

- 심사 총점을 통해 인증을 부여하되 3단계 이후 인증수준은 단계별 필수 요인에 대한 최소수준 (cut-off) 이상의 점수를 요구
- 심사 총점에 따른 인증 부여 기준은 [VI. 디자인 경영 인증 모델 개발]을 통해 설계

o 인증의 수준은 5개 단계로 구성하며 각 단계는 디자인 경영에 대한 인식 및 활용수준을 토대로 다음과 같이 정의됨

[표 54] 5단계 인증시 인증 단계별 정의

인증수준	단계별 정의
1. 디자인 필요의 인지	제품에 대하여 디자인적 요소의 중요성을 인지하고 있는 단계
2. 제조, 개발을 지원	제품의 제조 및 개발의 요구를 지원하고 촉진하는 요소로써 디자인을 활용하는 단계
3. 상품의 차별화 수단	고객의 다양한 요구에 대응하여 상품의 차별적인 요소로서 디자인을 활용하는 단계
4. 기업 철학과 가치표현의 일관된 요소	개별 제품을 넘어 기업의 제품들 그리고 기업을 표현하는 모든 산출물에 대해 일관된 디자인 정책과 전략을 견지함으로 기업의 철학과 가치를 표현하고 커뮤니케이션하는 단계
5. 미래의 혁신을 주도	디자인을 통해 미래의 혁신을 주도하고 시장을 선도하기 위한 요소로써 활용하는 단계

- 각 단계는 디자인 활용기업의 발전단계를 의미하며, 이를 통해 디자인 경영 인증에 참여하는 기업은 이후 발전을 위해 필요한 구체적인 목표상 및 요구 조건을 확인할 수 있음

o 단, 인증 부여 및 인증 수준에 대한 대외적 공표에 있어서 소비자 관점에서의 오해를 방지하기 위해 인증 수준을 간접적인 방식으로 표현하는 것을 고려할 필요가 있음

- 3단계 이하 인증을 받은 기업은 자칫 인증심사 결과 수준이 미흡한 기업이라는 인상을 시장에 줄 수 있음
- 따라서 인증 심사와 부여는 5단계로 실시하되 이의 공표에 있어서 인증 수준을 간접적으로 표현하는 방식 (예, 색깔, 별도 명칭 부여)을 고려하는 것이 필요
- 더불어 1,2수준의 경우 실제 디자인 경영을 위한 인식과 초기 시작 단계인만큼 '예비인증'단계로 별도 관리하는 것 역시 고려할 필요가 있음
  ·1, 2단계 - 디자인 경영 개발 기업
  ·3단계 - 디자인 경영 발전 기업
  ·4단계 - 디자인 경영 우수 기업
  ·5단계 - 디자인 경영 선도 기업

□ 3단계 인증 방식

o 5단계 인증의 경우 인증 수준의 세분화로 인한 혼동의 여지가 제기될 수 있어 단계를 축약하여 3단계로 부여

o 1단계는 인증 부적합 기업으로 인증을 미부여하며 4,5단계는 디자인 경영이 일정 수준 이상 달성한 것으로 판단하여 통합

o 그에 따라 다음과 3단계로 인증을 부여

[표 55] 3단계 인증 부여시 단계별 의미

인증수준		단계별 정의	5단계 인증 비교
1단계	디자인 경영 개발 기업	제품의 제조 및 개발의 요구를 지원하고 촉진하는 요소로써 디자인을 활용하는 단계	2단계

2단계	디자인 경영 우수 기업	고객의 다양한 요구에 대응하여 상품의 차별적인 요소로서 디자인을 활용하는 단계	3단계
3단계	디자인 경영 선도 기업	디자인을 통한 일관된 기업 철학과 가치의 표현 및 혁신을 통해 시장을 선도하는 단계	4,5단계

o 단, 3단계로 인증을 부여하더라도 인증 기업에 대한 사후관리 및 인센티브 부여는 5단계 인증 체계를 활용하여 디자인 경영 수행 수준의 향상을 지속적으로 유도할 수 있도록 함

o 인증 부여 기준은 5단계 인증과 같이 총점을 기반으로 인증을 부여하되 2단계 및 3단계 인증의 경우 인증 평가 모델 중 특정 요소에 대한 최소 수준(cut-off)를 설정하여 인증 부여

□ 총괄인증 방식

o 인증제 도입 및 추진의 효율성을 위해 총괄 인증 방식 역시 고려할 필요가 있음

o 총괄인증은 인증 평가 총점을 토대로 '인증 적합' 및 '부적합'으로 구분하여 심사하되 부적합 기업에 대한 재심 신청 등을 용이하게 하기 위해 '중부적합'과 '경부적합'으로 부적합 수준을 구분하여 인증 심사 결과를 통보

- 대부분의 인증제도는 총괄인증방식으로 인증을 부여하며 특히 ISO 인증의 경우 '부적합'을 '경부적합'과 '중부적합'으로 구분함으로 구체적인 개선 요소를 제시하고 있음
- 단, KS 인증의 경우 5단계 평가에 따른 총점(80점)을 통해 인증을 부여하고 있어 디자인 경영 인증에 있어서도 이와 같은 체계를 적용하는 것이 적절

o 총괄인증을 부여할 경우 평가 총점을 토대로 '적합' 판정을 부여하되 일부 평가 요소의 경우 4수준 이상을 최소수준(cut-off)으로 요구하도록 함

o 부적합의 경우 평가 요소별로 '중부적합' 및 '경부적합'을 공지하여 이후 재심사 및 개선을 위해 필요한 요소를 확인할 수 있도록 함

o 단, 총괄인증 부여의 경우에도 인증 평가 결과에 따른 디자인 경영 수행 수준은 5단계 인증의 체계를 활용하여 사후관리 및 이후 지원에 대한 차별화를 통해 디자인 경영 수준의 지속적인 향상의 방향을 제시할 수 있도록 함

o 현재 디자인 경영 인증이 기술표준원의 주관 하에 운영된다는 조건 하에서 볼 때 총괄인증 방식이 인증의 도입 및 운영을 위해 가장 적절할 것으로 판단됨

□ 제시된 인증 부여 방식을 비교하면 다음과 같음

[표 56] 인증 부여 방식별 비교

구분	5단계 인증	3단계 인증	총괄 인증
주요 특징	*디자인 경영 발전단계 고려 *총점 기반 평가 *3단계 이상의 경우 특정 요소에 최소 수준 설정 *1,2단계를 예비인증으로 관리하여 복잡함 해소 가능 - 디자인 경영 개발 - 디자인 경영 발전 - 디자인 경영 우수 - 디자인 경영 선도	*발전단계를 고려 단, 단계를 축소하여 인증 부여 - 디자인 경영 발전 - 디자인 경영 우수 - 디자인 경영 선도 *총점 기반 평가, 단 특정 요소에 대한 최소수준 설정 *내부적으로 5단계 체계를 활용한 지원체계 구성하여 지속적 발전 유도	*적합-부적합으로 평가 단, 부적합의 경우 '경부적합'과 '중부적합' 구분하여 개선요소 제시 *총점 기반 평가 *내부적으로 5단계 체계 활용하여 지속적 발전 유도 가능
강점	*구체적인 기업의 성숙도 수준을 표현 *발전의 방향성 제시 *인센티브, 교육체계 등 명확한 단계 설정에 따른 체계적인 지원/사후관리 구성 용이	*기업의 성숙도 수준을 표현하여 발전의 방향성 제시 가능 *단순화로 인한 운영상의 효율성 다소간 향상	*제도 도입 및 운영의 효율성 향상 *대외적인 인증의 홍보 용이 *단순화로 인한 제도의 확산 용이
약점	*제도 구성 및 운영의 복잡함 *낮은 단계의 인증을 받을 경우 오히려 부정적 효과 발생 가능	*5단계에서 3단계로의 축소에 대한 명확한 지침 확보 어려움 *운영상의 효율성이 다소 향상되나 여전히 단계별 인증에 따른 복잡함은 여전함	*단계의 단순화로 인해 대기업 등의 참여가 제한적일 가능성 있음 *지속적인 개선과 발전을 유도하기가 상대적으로 어려울 수 있음

o 디자인 경영의 발전 단계를 고려할 때 단계별 인증의 장점을 충분히 살리는 것이 필요하나 실무적인 적용 및 운영을 위해 총괄인증방식을 기반으로 하되

o 단계별 인증의 장점을 고려하여 대외적 인증은 총괄인증을 부여하나 실무 관리 측면에서 단계별 수준을 관리하여 지원의 수준 차별화를 통한 지속적인 수행 수준의 향상을 유도하는 것 필요

3.4. 사후 관리

□ 사후 관리의 목적

o 사후관리는 인증 부여 후 지속적으로 인증시의 수행 수준을 유지할 수 있도록 지원하는 것을 의미

o 더불어 상위 수준으로 향상을 위한 지원 역시 사후관리의 주요 목적임

□ 사후 관리 방안 (1) - 자체 심사 보고서

o 사후 관리는 인증의 수준을 유지, 향상할 수 있도록 지원하기 위한 것으로 이러한 과정은 인증신청기업의 자발성을 유도하는 것이 필요

o 따라서 인증 신청기업의 자발적 자체 심사 보고서를 통한 현재 수준에 대한 진단 및 개선 필요점 파악이 필요

- 자체 심사 보고서는 디자인 경영 인증 모델을 기반으로 작성하되 온라인 시스템을 통해 제출토록 함
- 특히 인증 심사과정 중 미흡했던 점에 대한 개선 방안 및 실행 결과에 대해 제출토록 함

o 자체 심사 보고서는 연간 1회 자율적으로 제출토록 하되 인증 기업이 컨설팅을 신청하고자 할 때는 필요한 시기에 자체 심사를 통해 컨설팅을 위한 사전 진단용으로 활용할 수 있음

□ 사후 관리 방안 (2) - 컨설팅

o 자체 심사 결과 개선을 위한 컨설팅이 필요한 기업은 디자인 경영 실무기관에게 컨설팅을 신청할 수 있음

o 실무기관은 컨설팅 수요를 파악하여 전문가 Pool에 포함된 기관에게 사전 정보를 제공하고 컨설팅을 제공토록 함

o 컨설팅에 소요되는 비용은 인증시 바우처 제공을 통해 충당함

- 바우처에 의한 컨설팅 비용의 기업 부담 비율은 인증 수준에 따라 차등
- 총괄인증방식으로 운영될 경우 부적합 기업에도 컨설팅을 받을 수 있도록 지원하기 위한 제도 필요

□ 사후 관리 방안 (3) - 교육 훈련

o 인증 기업의 인증 수준 유지 및 상위 수준으로의 향상을 위해 교육 훈련을 제공

o 교육훈련은 인증 모델의 주요 내용을 수행할 수 있는 내용을 중심으로 교육훈련 체계 및 과정별 내용을 설계하며 강사진은 외부 전문가 pool을 통해 구성

o 교육훈련 역시 인증기업에게 제공되는 바우처를 통해 운영토록 하며 온라인 교육 등 실제 인력 차출 없이 진행할 수 있는 체계와 시스템의 구축 역시 필요함

o 컨설팅과 교육은 총괄인증방식으로 운영할 경우 인증 부적합 기업에게도 기회를 제공함으로써 기업의 디자인 경영 역량 향상을 지원

□ 인증 유효기간 설정 및 재심사

o 인증의 효력에 대해 일정기간 유효기간을 설정함으로 기업의 디자인 경영 수준에 대한 점검과 개선을 위한 지원활동이 원활이 이루어지도록 함

o 유효기간은 전문가의 자문을 통해 설정하되 유사 사례를 고려할 때 3년으로 설정하는 것이 적절하다고 판단됨

- 현재 ISO 인증과 KS 인증은 인증 유효기간을 3년으로 설정하여 운영하고 있어 이에 준하여 부여하는 것이 적절할 것으로 여겨짐

o 유효기간 종료 시점에서 초기 인증심사와 동일한 방법으로 재심사를 하여 인증 수준을 점검 (단계별 인증시 인증 수준 유지, 상향, 하향 가능)

- 현재 대부분의 인증제도들이 유효기간 이후 재인증을 통해 인증의 유지 혹은 해지를 결정하고 있음
- 따라서 디자인 경영 역시 유효기간 종료 후 재인증 심사를 통해 인증 유지 여부를 심사하되 재인증을 통해 인증 수준의 상향 혹은 하향 역시 결정되도록 하는 것이 적절

3.5. 인증 결과의 활용 및 인센티브 제도

□ 인증제 참여 활성화를 위해 인증 결과를 활용한 인센티브 제도의 운영은 매우 중요

3.5.1. 인센티브 제도 설계 원칙

□ 인센티브 제도 설계 원칙 고려 사항

o 한국산업단지 공단산업입지 연구센터에서 편찬한 <기업 지원 제도 편람>에 따르면 기업에 대한 지원계획은 지원목적에 따라 ① 정책자금 ② 기술혁신 ③ 인력·교육·훈련 ④ 수출 ⑤ 경영혁신 ⑥ 판로·마케팅 ⑦ 창업 벤처 7개 유형으로 통합·재분류하여 구성

o 디자인 경영 인증에 대한 인센티브 제도 역시 그간 활용된 방안을 활용토록 하되 디자인 경영 인증의 특징을 고려한 제도 설계 필요

□ 인센티브 제도 설계 원칙 (1) - 기존의 지원 정책과 연계

o 기존 KIDP, 지경부, 중기청 등 다양한 기관을 통해 디자인 활용 기업에 대한 지원 사업을 추진 중 평가 기준으로 활용

- 기존 지원 사업 추진을 위해 기업에 대한 평가 과정이 요구되었으나 평가의 공정성, 객관성을 향상시키기 위한 지속적인 노력 필요
- 이에 디자인 경영 인증제에 따른 인증 부여 수준에 따라 기존의 지원제도에서 요구하는 '평가' 부분을 대체토록 함
- 이를 통해 디자인 활용 기업 지원 사업의 체계적인 관리를 위한 토대 구축 및 다양한 종류의 지원 사업 제공을 통한 기업 유인 가능

□ 인센티브 제도 설계 원칙 (2) - 디자인 경영 역량 향상을 지원

o 인센티브의 제공을 통해 인증제도를 통한 정책 목표가 희석되지 않도록 하기 위해 인센티브를 통한 디자인 경영 역량 향상을 지원토록 하는 것이 필요

- 인증 수준에 따라 기업의 디자인 경영 수행 수준의 차이가 있으며 이를 토대로 기업의 역량이 향상될 수 있도록 인센티브 제도를 운영
- 이와 같은 원칙을 통해 총괄인증 방식을 채택하는 경우에는 인증 부적합 기업에도 인증 심사 결과를 통해 컨설팅, 교육 등의 지원제도가 필요함을 시사

o 또한 인센티브를 통한 역량 향상을 위해 실질적으로 역량 개발을 위한 자원의 부족을 겪고 있는 중소기업으로 지원 대상을 한정하는 것 역시 필요

□ 인센티브 제도 설계 원칙 (3) - 국내외 인증제도와의 연계 등

o 디자인 경영의 경우 그 개념 및 활용도가 점차 확산되는 추세이나 아직 국제표준의 마련이 미비한 영역이기도 함

o 이에 해외 인증제도 및 수상제도와의 연계를 통해 국내 인증 표준의 확산 및 이를 통한 인증 기업의 해외 진출에 대한 여건 조성이 필요

o 이를 위해 우선 국내에서 적용되고 있는 주요 인증제도 중 성격이 유사한 인증제도에 대해 디자인 경영 인증 시 심사 면제 등과 같은 방식으로 인증제도간 차이를 해소하려는 시도 필요

3.5.2. 수준별 인증시 지원제도 수립 방안

□ KIDP 주관 사업 및 인증 수준별 필요를 고려하여 다음과 같은 지원 제도 방안을 제시함

o KIDP 지원 사업의 경우 사업 목표 및 인증 수준을 고려하여 인증 수준별 가점의 차등 부여를 통한 지원 대상 선정에 활용

o 세부 선정 기준 등은 사업주관팀과의 협의를 통해 조정

□ 1수준 - 교육과 컨설팅을 통한 디자인경영에 대한 이해와 인식 강화

o 1수준의 경우 디자인경영의 필요성에 대해 인지하고 있으나 이를 위한 구체적인 활동은 아직 미흡한 단계로 필요성에 대한 이해와 인식을 강화하고 더불어 실제 디자인경영 활동을 수행할 수 있도록 교육과 컨설팅 중심의 지원 제도 필요

o 디자인 관련 교육

- "산업단지 중소기업 디자인 컨설팅 사업" 신청 시 가점 부여를 통해 디자인 활용 및 디자인경영에 대한 인식 개선 및 실제 활용을 위한 전략 제시
- "중소기업 CEO 디자인 교육"사업 참여 지원을 통한 디자인경영에 대한 이해 확산 지원

o 디자인경영 활동 지원

- 1수준 기업의 경우 대체로 소기업에 해당할 수 있으며 이에 따라 디자인경영에 대해 인지는 하고 있으나 투자 여력의 부족으로 실제 활동에는 어려움을 겪을 가능성이 큼
- "디자인 청년 인턴제" 도입을 통해 취업을 희망하는 디자인 분야 대학(원)생을 일정기간 인턴으로 활용할 수 있도록 지원함으로써 지원기업의 디자인 개발을 지원하고 디자인의 중요성 및 활용 방안에 대해 인식할 수 있도록 지원

□ 2수준 - 우수 디자인 개발 지원 및 전문 인력과 조직 구성을 지원

o 2수준의 경우 제품 개발 및 기술 스펙을 충족시키기 위한 요소로서 디자인을 활용

하고 있는 기업으로 기술 스펙의 충족과 더불어 디자인을 통한 시장에서의 가치 향상을 경험케 하고 이를 지속할 수 있는 인력과 조직 역량의 강화를 위한 지원제도 필요

o 디자인 개발 자금 지원

- 디자인에 대한 수요와 개발 및 시설확장에 대한 의지는 분명히 있지만 예산상 부담을 느끼는 기업들을 대상으로 디자인 관련 설비 개발 자금을 지원해 주거나 융자 및 금리 우대를 해주는 방안 개발
(금융공기업, 기업은행 등과의 연계 추진)
- "중소기업 디자인 역량강화 사업" 중 단기과제 선정시 가점 부여를 통해 우수 디자인 개발을 위한 지원 제공

o 디자인경영 역량 강화

- "이노비즈 디자인 기술혁신 사업" 선정 시 가점 부여를 통해 디자인 개발 프로세스 개선 및 신제품 디자인 지원 혜택 부여
- "디자인 청년 인턴제" 도입을 통해 고급 디자인 전문인력을 활용하여 자체 디자인 개발 경험과 지식을 습득할 수 있도록 지원

□ 3수준 - 디자인을 활용한 마케팅 역량 강화 및 디자인 역량을 기업 전략 차원으로 확대

o 3수준의 경우 디자인 전문 인력 및 전담 조직을 구성하고 마케팅 전략의 구현을 위해 디자인을 활용할 수 있는 수준으로 디자인을 통한 마케팅 역량의 강화와 더불어 개별 제품의 마케팅을 넘어 디자인 자산의 관리 등 기업 전략 차원으로 강화시킬 필요가 있음

o 디자인을 통한 마케팅 역량 강화

- "중소기업 디자인 역량강화 사업" 중 혁신과제 선정시 가점 부여를 통해 우수 디자인 개발을 위한 지원 제공
- "이노비즈 디자인 기술혁신 사업" 선정 시 가점 부여를 통해 디자인 개발 프로세스 개선

- “수출 역량 강화사업 홍보 디자인 개발 지원” 선정 시 가점 부여 등을 통해 국내 혹은 해외에서 개최되는 디자인 관련 전시회 및 박람회에 참가 지원 및 독려하여 마케팅 및 홍보 지원
- “World Class 300”, “글로벌전문기술개발사업(디자인기술개발)” 등 지식경제부 주관의 기업을 대상으로 진행하는 정부 지원 프로그램 지원 시 가산점 부여
- “디자인 청년 인턴제” 도입을 통해 고급 디자인 전문인력을 활용하여 자체 디자인 개발 경험과 지식을 습득할 수 있도록 지원

o 디자인을 조직 전략 차원으로 활용할 수 있도록 지원

- “(가칭) 디자인 전략 역량 강화사업”을 통해 기업의 디자인 자산 관리 및 중장기 디자인 전략 수립을 위한 지원 제공
- (가칭) 디자인 전략 역량 강화사업은 디자인 인증제를 위한 외부 전문가 pool (기관) 중 개별 기업과 1:1 매칭을 통해 개별 기업의 디자인 자산을 관리하고 전략 수립을 지원하기 위한 컨설팅 지원 사업임

□ 4~5수준 : 디자인경영 전문 기업으로서 명성(Reputation) 강화

o 4~5수준 기업의 경우 디자인경영을 기업 전략의 일부로 활용하고 있으며 일정 수준 이상의 규모를 확보한 기업으로 지원보다는 명성을 강화할 수 있는 지원 필요

o KIDP 주관 디자인 선정사업 진행시 일부 심사 면제

- 인증 수준을 통해 해당 기업의 산출물의 품질에 대한 신뢰 표현 (디자인경영 대상 등)

o 디자인경영 우수기업 선정 시 가점 부여

- 매년 “디자인경영 우수기업”을 선정하여 신문광고 및 홍보자료 배포를 통해 우수기업 혹은 선도기업으로서의 명성 강화를 지원

3.5.3. 총괄인증 획득시 기존 지원 정책과의 연계방안

□ 총괄인증 방식을 채택할 경우 인증 기업간 수준의 차이를 제시하기 보다 인증 받은 기업의 역량을 강화하기 위한 통합적 지원이 필요하며

□ 더불어 인증 수준에 미흡하여 부적합 판정을 받은 기업에게도 컨설팅, 교육사업 참여 등의 기회 제공을 통해 역량 강화를 위한 지원 필요

□ 현재 한국디자인진흥원에서 시행하고 있는 지원사업과 디자인경영 인증제도를 연계하여 지원대상 기업의 심사 및 선정시 객관성을 확보하고 기업들로 하여금 디자인경영 인증제도 획득을 촉진함

o 디자인경영 인증제를 총괄인증 방식으로 기업에게 부여할 시 현재 한국디자인진흥원에서 시행하는 지원사업 심사 일부를 면제 및 가점을 부여함

o 총괄인증에 부적합한 판정을 받은 기업에게도 디자인경영 역량 개발 및 디자인경영 인증 획득을 촉진할 수 있도록 지원사업의 일부 혜택을 제공

[표 57] 디자인 경영 인증과 기존 지원 사업의 연계

지원사업명	지원내용	인증 획득 시 혜택
중소기업 디자인역량 강화 사업	-단기과제 : 총 사업비의 75%이내 2천만원까지 지원 -혁신과제 : 총사업비 75%이내 1억원까지 지원	-총괄인증 획득 기업 사전 검토시 일부 항목 심사 제외
수출유망 중소기업 제품디자인개발	-참여기업(수출유망기업 및 글로벌강소기업)의 수출용 주 생산품 1종의 제품디자인 개발	-총괄인증 획득 기업에게 심사시 가점 부여
수출역량 강화사업 홍보디자인개발	-외국어 e-카달로그, 종이카달로그, 동영상, 포장디자인	-총괄인증 획득 기업 중 일부 심사항목 가점 부여
산업단지 중소기업 디자인 컨설팅사업	-디자인컨설팅 및 디자인개발 자문(무상) / 지원후 개발(업체부담)	-인증 획득기업에게 가점 부여
공공디자인컨설팅	-공공이미지·공공기관·공공시설물 디자인, 지역특화상품·공동브랜드개발 등의 추진전략 및 실행로드맵	-총괄인증 획득 기업 중 일부 심사항목 가점 부여
녹색기술사업화 디자인지원 시범사업	-정부지원금 총사업비의 70%이내 최대 70백만원 이내를 지원	-총괄인증 획득 기업 우대

지원사업명	지원내용	인증 획득 시 혜택
이노비즈 디자인 기술혁신사업	-정부지원금은 총사업비의 70%이내 최대 1억원 이내를 지원	-총괄인증 획득 기업 우대

3.5.4. 통합지원 체계 'Innovation Design 20+3'(가칭)

□ "World Class 300"과 같이 디자인경영 인증 기업에 대해 <Innovation Design 20+3> 와 같은 통합 지원제도를 시행하여 디자인 역량의 개발 및 다양한 지원 사업을 통합하여 제공할 수 있는 채널 마련

□ 사업목적

o 글로벌 기업으로의 성장의지와 잠재력을 갖춘 디자인 활용 중소·중견기업을 세계 수준의 디자인 활용 기업으로 육성함으로써, 취약한 허리를 강화하고 디자인 성장 동력을 지속적으로 확충하며 질 높은 디자인 인력 창출을 지원

□ Innovation Design 기업의 개념

o 기업 스스로 디자인 역량을 강화하고 지속적인 디자인 혁신을 통해 미래 동력과 경쟁우위를 확보하며, 거래관계의 독립성을 바탕으로 성장잠재력이 큰 시장에서 글로벌 기업과의 경쟁, 거래, 협력하면서 시장 지배력을 확대하는 디자인 활용 기업

o 양적 규모

- 성장 정체를 극복하고 본격적 성장 궤도에 진입한 중견기업

o 질적 특성

- 디자인경영을 통해 지속적인 디자인경영 혁신을 추구, 거래관계의 독립성 확보, 높은 성장성
  ·지속적인 경영 혁신 : 제품·기술·공정 혁신을 지속하면서 미래 성장 동력으로서 디자인 요소를 활용하여 경쟁 우위를 확보하는 기업

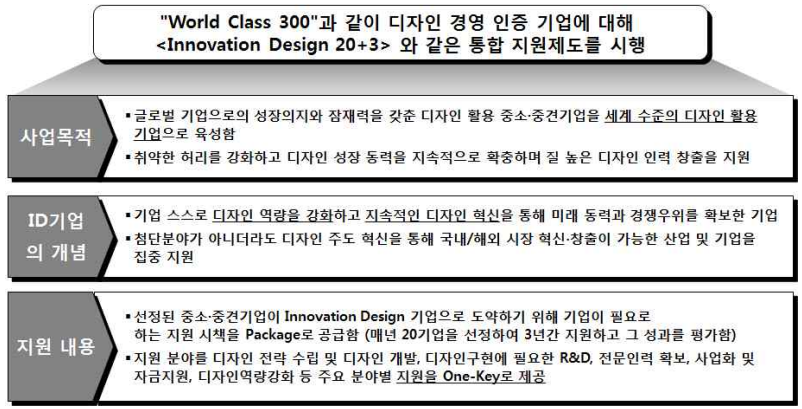
·거래관계 독립성 : 특정 고객에 의존하지 않고, 독립적으로 성장하는 기업
·높은 성장성 : 성장잠재력이 큰 글로벌 시장에서 시장지배력을 확대하면서 빠르게 성장하는 기업
- 디자인경영 인증 획득 기업 (수준별 인증시 3수준 이상)

□ 지원 내용

o 선정된 중소·중견기업이 Innovation Design 기업으로 도약하기 위해 기업이 필요로 하는 지원 시책을 Package로 공급함

o 지원 분야를 기술확보, 시장확대, 인력확보, 자금지원, 컨설팅 5개 분야로 나누고 분야에 해당하는 공공기관을 선정하여 다양한 지원 혜택을 One-Key로 기업에게 지원함

[그림 33] 'Innovation Design 20+3'



□ 지원 목적별 세부 내용

o 기술확보 분야 - 디자인 전략 수립 및 디자인 개발

- 기업을 세계적 디자인 수준으로 도약하기 위해 핵심 역량기술개발을 지원함 (글로벌 디자인 개발 사업)

- 총 디자인 개발비의 50%이내 범위에서 3~5년 지원
- 지원 기관 : 한국디자인진흥원

o 시장확대 - 국내 기업의 해외 진출 지원

- 국내 기업의 디자인 및 디자인 역량을 글로벌화 하기 위해 기업이 주문한 시책을 KOTRA의 역량을 투입하여 중장기적으로 지원
- 해외 디자인관련 인증제도와 상호 인증 추진
- 지원 기관 : KOTRA

o 인력확보 - 디자인 전문 인력확보

- 국내외 디자인 전문인력 활용 및 채용을 지원하여 기업의 부족한 디자인 인력을 제공
- 출연연 연구인력 파견(기업당 2명, 최장 6년간)
- 디자인 분야 해외 전문인력 채용 지원하여 글로벌 디자인 역량을 활용
- 디자인 전공 대학(원)생 채용 조건부 장학금 지원

o 자금지원 - 사업화 및 자금지원

- 공공 금융기관별 우수 중소·중견기업 육성 시책 대상에 자동 편입시킴
- 한국수출입은행 - 한국형히든챔피언
- 정책금융공사 - Frontier Champ
- 한국무역보험공사 - Trade Champ
- 기업은행 - 수출·기술 강소기업
- 산업은행 - KDB Global Star

o 디자인 역량 강화

- 기업의 디자인경영 프로세스 구축을 위한 컨설팅 지원
- 디자인 지적 재산 관리
- 지원기관 : 한국디자인진흥원, 중소기업진흥공단, 산업기술연구회

[표 58] Innovation Design 20+3 통합 지원 내용

구분	내용	지원기관
디자인 전략 수립 및 디자인 개발	- 세계적 디자인 수준으로 도약을 위한 핵심 역량기술 개발(글로벌 디자인 개발 사업) - 총 개발비의 50% 이내에서 3~5년 지원	한국디자인진흥원
기업의 해외 진출 지원	- 글로벌화를 위해 기업이 주문한 시책을 KOTRA의 역량을 투입하여 중장기적으로 지원 - 해외 디자인관련 인증과 상호 인증	KOTRA
전문인력 확보	- 국내외 전문인력 활용 및 채용지원 - 출연연 연구인력 파견(기업당 2명, 최장 6년간) - 디자인 분야 해외 전문인력 채용 지원 - 해외 디자인 전문 인력 발굴 - 디자인 전공 대학(원)생 채용 조건부 장학금 지원	
사업화 및 자금지원	- 금융기관별 우수 중소·중견기업 육성 시책 대상에 자동 편입(한국수출입은행-한국형히든챔피언, 정책금융공사-Frontier Champ, 한국무역보험공사-Trade Chmap, 기업은행-수출·기술 강소기업, 산업은행-KDB Global Star 등)	정책금융공사 수출입은행 한국무역보험공사 중소기업은행 산업은행 신용보증기금 기술보증기금
디자인 역량 강화	- 기업의 디자인경영 프로세스 구축을 위한 컨설팅 지원 - 디자인 지적 재산권 관리	한국디자인진흥원 중소기업진흥공단 산업기술연구회

□ Innovation Design 기업을 매년 20개 선정하고 3년간 지원하고 그 성과를 평가함

o 총괄인증 부여 방식으로 디자인경영 인증을 획득한 기업들 중에서 'Innovation Design 20+3' 신청 자격을 부여하고 신청한 기업의 성장 가능성을 심사하여 Innovation Design 기업을 선정하여 각 종 혜택을 부여함

o 그 외 'Innovation Design 20+3'만의 자격 조건을 갖추어 디자인경영 인증을 기본적인 조건으로 하되 그 중에서 조금 더 가능성 있는 기업을 20개씩 선정하여 3년간 지원하며 지원 기업 수를 점차적으로 확대함

o 3년간의 지원기간에도 매년 성과평가서를 제출하게 하여 정부 지원을 활용한 기업의 디자인경영 성과에 대해 지속적인 평가를 실시함

o 재인증 기간을 3년으로 설정하여 디자인경영 재인증 획득에 실패한 기업은 'Innovation Design 20+3'에서 제공되는 혜택을 중단 및 제한함

□ 디자인경영 중심의 통합 정부 지원 정책을 활용하여 디자인경영 역량의 발전을 유도함

o 기존의 정부 지원정책이 기술개발 및 생산에 초점이 맞춰졌다면 'Innovation Design 20+3'은 기업의 디자인 개발 및 발전에 초점을 맞추어 디자인 역량을 활용하여 기업의 매출 성장 및 기업 발전에 기여할 수 있도록 유도함

4. 인증제 확산 방안

□ 디자인 경영 인증제의 성공적인 도입 및 확산을 위해 디자인 경영 인증제에 대한 기업의 이해를 확산하고 진입을 수월하게 위한 방안의 도입을 추진

4.1. 디자인 경영 우수기업 선정

□ 기업이 어떤 인증제에 참여하는 것은 상당수가 인증을 통한 시장에서의 이미지 개선 및 신뢰 확보 등이 중요한 목적임

□ 따라서 인증제의 성공을 위해 해당 인증제에 대한 사회적 인식의 확산 및 인증 주제에 대한 기업 및 사회의 인식 수준을 높이는 것이 필요

□ 이에 디자인 경영에 대한 사회적 인식을 확산시키고 더불어 디자인 경영 인증제를 홍보하기 위해 매년 디자인 경영 우수기업을 선정하여 발표

o 우수기업은 디자인 경영 인증 기업을 대상으로 규모 / 업종에 따른 우수기업 선정

o 우수기업 선정 결과는 보도자료를 통해 사회적 확산에 주력함으로 디자인 경영에

대한 이해 및 인증제에 대한 인식 강화

[그림 34] 인증 및 인증기업 관련 보도자료 제시 사례(KSA, 한국서비스대상)

중앙일보

한국서비스대상

joongang.co.kr

마음으로 다가가세요, 고객이 마음을 엽니다

4.2. 타 인증과 중복 심사 분야에 대한 심사 면제

□ 최근 인증제 관련 정책의 주요 방향은 중복 인증을 줄이는 등 규제 해소 및 간소화로 정리할 수 있음

□ 이에 경영 시스템 인증의 한 종류로서 디자인 경영 인증 평가 요소 중 타 인증과 중복되는 분야에 대해 인증 기업은 심사를 면제함으로 규제 해소 및 인증제 참여에 대한 실질적인 진입장벽을 낮추는 전략 필요

□ 추진 방안

o 중복심사 면제 대상 인증 : ISO 등 경영 시스템 관련 인증, GD 부여 기업

- ISO 9001의 경우 경영 시스템 인증으로서 프로세스 관점의 인증 모형 활용으로 디자인 경영 인증과 유사
- GD 수여 기업의 경우 디자인 경영이 일정 수준 이상 실현한 결과를 통해 GD 마크를 받은 것으로 간주하여 일부 심사 분야 면제

o 중복심사 간소화를 통한 기대효과

- ISO 등 기존 인증을 획득한 기업들이 디자인 경영 인증에 대해 부담을 덜 갖게 함
- 기업의 부담이 생각보다 작게 여겨질 경우 인증제의 확산에 기여할 수 있음

4.3. 인증 비용 지원 정책 마련

□ 초기 기업들의 참여를 유도하기 위해 인증 비용을 지원할 수 있는 제도나 정책을 마련

o ISO 인증의 경우 인증 심사를 위한 지원정책을 통해 기업의 참여가 지속될 수 있도록 유지

- 지자체 등의 지원을 통해 200만원에서 300만원 정도의 인증심사비용이 지원되고 있음

o 인증심사에 대한 비용을 지원하되 심사비 중 일부 지원을 통한 정책 추진의 속도 조절

- 기업 설문조사 결과 인증획득에 기업이 비용을 지불할 의사는 대체로 100만원 이하(38.3%)였으며 100만원~200만원은 24.9%로 대부분의 기업들이 인증 획들을 위한 비용을 최소화하려는 경향을 가지고 있음
- 단, 기업들이 인증 획득에 따른 기대효과를 확인할 수 있다면 보다 높은 비용도 일종의 투자로서 지불할 의지는 있을 것으로 판단

□ 설문결과 및 타 지원제도 사례를 종합할 때 현재 디자인 경영 인증 취득을 위한 최소비용 260만원의 50% 수준에서 인증 취득 비용을 지원함으로써 기업의 참여를 유도하는 것이 적절할 것으로 판단

o 강원도의 경우 도내 인증 신청 기업에게 인증비용의 50%, 기업당 최대 200만원 이내 범위에서 인증 획득을 지원

o 디자인 경영 인증의 경우 기업의 비용 부담을 인증 비용의 50% 수준(130만원)으로 경감시키고 나머지 비용을 지원함으로써 타 인증 획득 지원 제도와 유사한 수준의 지원을 할 수 있도록 하는 것 필요

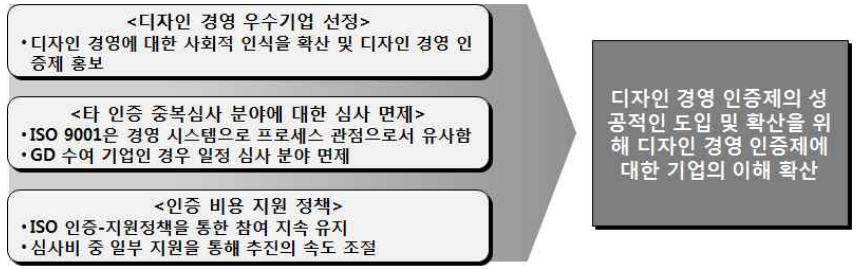
- 단, 부적합 판정에 따른 재심사 비용이 추가로 발생할 경우 기업이 부담해야 할 최대값을 150만원 정도로 산정하여 실질적으로 타 인증에 비해 적은 부담을 갖도록 하는 것 필요 (재심사로 인한 추가 비용 105만원 중 20만원 부담, 85만원 지원)

o 이와 같이 인증 비용을 지원할 경우 연평균 인증 기업수를 200개로 예상할 경우 지원비용은 연간 약 3억 5천만원 정도의 예산이 필요할 것으로 예상됨

- 연평균 인증 기업수는 ISO 인증의 기업의 연평균 증가율(2.2%, 약 312개 기업)을 고려할 때 인증의 인지도 등을 고려하여 연간 200개 기업 수준으로 평가
- 또한 200개 인증기업 중 50%는 부적합 판정에 의한 재심사 발생으로 85만원의 추가 비용 발생
- 이를 합하면 인증심사비용 지원 (130만원 X 200개 기업)과 재심사 비용 지원 (85만원 X 100개 기업)으로 3억 4천 5백만원의 예산 소요

□ 지금까지 정리된 인증제 체계 설계의 주요 내용을 유사 인증 사례와 비교하면 다음과 같음

[그림 35] 디자인 경영 인증제 확산 방안



[표 59] 국내 인증제 체계 비교표

구분	ISO 9001	KS	기타 인증	디자인경영 인증	디자인경영 차별점
인증 주체 및 기구	-한국인정원이 인정한인증기관이 실무담당 -인증기관은 인증업체를 인증함으로 운영	-기표원 지정에따라 표준협회 운영 (경쟁체제 도입)	-민원행정수준인증(행안부) :인증센터 및 심의위원회 운영조직 위탁	-기표원 위탁에 의한 실무기관 운영 -외부전문가 pool 구성	-최초 KIDP운영 이후 영역 고려 분화 고려
인증 절차	-예비심사 및 2단계의 본심사 -부적합 시정 후 사후관리심사 가능 및 인증 갱신 가능	-심사자료를 토대로 산업표준심의회,표준회의,기술심의회,전문위원회에서 인증여부 결정 -100점만점중 80점 합격	-서류/본심사/심의위원회 최종결정 (대다수 인증제 체계)	-자체심사 후 본심사 -심의위원회 최종결정	-절차는 대체로 유사
인증 심사와 인증부여	-인증심사단 :심사원보,심사원,선임심사원으로 구성 -'적합' '경부적합'. '중부적합' 판정	-서류심사 및 현장심사 후 인증위원회에서 심의	-총점에 따른 수준별 인증 (사회서비스(복지부), 민원행정수준(행안부), 이노비즈 인증 등)	-총괄인증방식. 수준별 인증도 검토가능 -총점 기준 평가 / 필수평가 요소는 최소수준 충족 필요 -ISO,GD기업 일부 면제	-수준별 특정영역에 대한 최소수준 요구 차별 -유사인증 취득시 일부심사 면제
사후관리	-연 1회 사후관리 후 -3년 주기로 갱신여부 결정	-3년마다 최초 심사와 동일한 심사 -3년 주기 정기교육	-자체보고서 및 매년사후관리 심사 및 컨설팅 (사회서비스 인증)	-일정기간(3년)후 재심사 -자체보고서를 통한 컨설팅,교육지원	-대체로 유사 -부적합기업도 교육,컨설팅 지원
인센티브 제도	-중앙정부지원 :기재부, 행안부 등 입찰참가자격 부여 -지자체 :인증비용 지원	-우선구매 지원 -의무인증 면제	-기관홍보, 재정지원 및 인력지원 등 (다수 인증제) -금융기관 연계를 통한 | 지원(이노비즈)	-인센티브 통한 역량 강화 -Innovation Design 20+5 -홍보와 역량강화 추구	-기존 지원제도의 기업평가 대체

VI. 디자인 경영 인증 모델 개발

□ 디자인 경영 인증제를 도입, 추진하기 위해서는 인증제 체계에 대한 개발과 더불어 실제 디자인 경영이 수준을 진단하기 위한 인증 모델의 개발이 필요

1. 인증모델 개발 프로세스

□ 대개의 경영 시스템 인증 혹은 조직의 전반적 경영역량 내지 특정 영역의 역량을 진단, 평가하는 체계는 대체적으로 프로세스 모델에 기반

o 본 연구를 위해 검토한 ISO 인증, CMMI 인증 등 경영 시스템에 대한 인증은 대체로 프로세스 모델에 기반하고 있음

o 이는 기업의 역량이 개인이 아닌 프로세스에 기반하고 있다는 사상에 기초

- 프로세스는 조직의 일하는 방식으로서 의도적으로 설계되거나, 또는 조직 활동의 결과로 선택되어 체계화된 것일 수 있으며,
- 조직의 구조와 전략, 시스템 등을 반영

o 따라서, 기업 역량진단은 특정 유형의 프로세스 및 이와 관련된 구조와 시스템의 보유여부, 작동여부 등을 중심으로 이루어짐

- 선험적, 또는 실증적으로 바람직한, 효과적인 프로세스 특성을 기준으로 단계별 수준으로 구체화하는 것이 일반적

□ 단, 그럼에도 불구하고 일반적인 경영 시스템과 차별성을 갖는 디자인 경영의 특성을 반영하는 것 역시 모델 개발에 있어 중요한 이슈임

o 구체적인 프로세스의 구축과 운영은 해당 분야에 대한 인식과 수행의 수준을 통해 확인할 수 있으나

o 프로세스 구축은 결국 모든 경영 시스템에 있어 보편적인 현상으로 자칫 디자인 경영 분야의 고유한 특성과 이슈를 간과할 수 있는 위험도 잠재

□ 따라서 디자인 경영 인증 모델의 개발을 위해 프로세스 관점으로 구축된 기존의 유사 모델을 조사함과 동시에 디자인 경영을 수행하고 있는 기업의 사례 및 디자인 경영 관련 연구물 등을 검토하고자 함

1.1. 유사 모델 조사

□ 유사 모델에 대한 조사는 경영 시스템에 대한 타 인증 모델 및 디자인 경영에 대한 기존 연구물에 대한 조사로 진행됨

1.1.1. 경영 시스템 인증 모델

1.1.1.1. ISO 품질경영시스템

□ 조직 성과로서의 품질수준 확보를 위한 프로세스를 파악하고, 이들 간의 상호작용 및 이에 대한 관리를 포함하는 접근

o 조직이 고객 요구사항을 분석하고, 고객이 수용할 수 있는 제품을 제공하는 프로세스를 정의하고 관리하며 주요 내용은 다음과 같음

- 경영자 책임
  · 최고 경영자 의지
  · 품질 방침
  · 기획
  · 책임, 권한 및 의사소통
- 자원관리
  · 자원 확보
  · 인적자원
  · 기반구조
- 제품실현
  · 제품실현의 계획
  · 고객관련 프로세스
  · 설계 및 개발

  · 구매
  · 설계 및 서비스 제공
- 측정·분석 및 개선
  · 측정·분석 및 개선 기본사항
  · 모니터링 및 측정
  · 데이터 분석
  · 개선

o 평가방법

- 평가는 '적합'과 '부적합'으로 이루어지며 '부적합'은 세부적으로 '중부적합'과 '경부적합'으로 평가됨
  ·적합은 요구사항을 충실하게 반영하고 있음을 의미
  ·경부적합은 요구사항 중 일부를 충실히 반영하지 못하는 상태를 이미
  ·중부적합은 요구사항을 전혀 반영하지 못하고 있음을 의미
- 평가요인에 대한 세부적인 내용이 아닌 평가 기준을 통한 평가 영역에 대한 종합적인 평가를 수행

□ ISO 모델은 품질경영을 위한 경영자의 의지와 철학으로부터 이를 실제 구현하기 위한 자원의 확보(Input)와 확보된 자원을 변환시키는 일련의 프로세스(Process) 그리고 그로 인해 산출된 결과물(Output)에 대한 체계적 관리의 절차를 평가하는 것으로 볼 수 있음

o 품질경영시스템에 있어 프로세스는 '입력을 출력으로 변환시키는 상호 관련되거나 상호 작용하는 활동의 집합'으로 정의되고 있으며

o 이러한 정의에 따라 품질경영시스템에 대한 평가는 자원의 확보-변환-산출물의 관리로 이루어짐을 알 수 있음

1.1.1.2. CMMI (Capability Maturity Model Integration)

□ CMMI는 소프트웨어 개발 조직의 역량수준을 진단, 평가함으로써 역량수준 제고를 촉진하기 위하여 개발

o 조직의 프로세스 성숙도를 낮은 단계인 1단계에서 가장 높은 단계인 5단계까지 구분하고, 각 단계별 프로세스 내용 및 특성 등을 정의

- 핵심프로세스 영역: 해당 프로세스를 위해 수행되어야 하는 활동을 정의하며, 하나의 프로세스 영역은 성숙단계 2,3,4,5 중 하나에 반드시 포함
- 목적: 개별 프로세스 영역은 반드시 달성해야 하는 목표를 가지고 있음
- 프랙티스: 프로세스 영역에서 정의하고 있는 목적들을 충족시키기 위해 수행해야 하는 구체적인 활동

o 1단계: 초기단계(initial)

- 구체적 프로세스가 정립되어 있지 않아, 동일한 업무라 할지라도 매번 새롭게 시작하는 조직

o 2단계: 관리단계(managed)

- 조직은 기본적 프로젝트 관리 프로세스를 확보하고 있으며, 그에 따라 업무가 수행되고 있음

o 3단계: 정의단계(defined)

- 해당 조직에서 따라야 하는 조직차원의 표준 프로세스를 보유
- 이 조직의 표준 프로세스는 해당 조직에서 프로젝트를 수행할 경우 프로젝트 특성에 따라 적절히 조정되어 사용됨

o 4단계: 정량적 관리단계(quantitatively managed)

- 프로세스들을 통계적, 정량적으로 관리
- 이는 제품이나 서비스의 품질, 프로세스의 성과 등을 통계적으로 이해할 수 있음을 의미

o 5단계: 최적화 단계(optimizing)

- 프로세스 성과 변동 중에서 일반적인 원인에 대한 분석으로 통해 지속적으로 개선
- 환경변화 등에 대응하여 프로세스를 변경, 개선하는 상위차원의 프로세스를 보유

o 평가 방법

- 평가위원(lead assessor)을 중심으로 조직의 담당자들과의 질문지 작성, 관련자료 검토, 인터뷰 등의 절차를 거쳐 진행

o 평가기준

- 완전이행: 적절한 직접 산출물이 있고, 간접 산출물 또는 증언 내용이 뒷받침되며, 약점이 없음
- 대개이행: 적절한 직접 산출물이 있고, 간접 산출물 또는 증언 내용이 뒷받침되며, 약점이 하나 이상 기록되어 있음
- 부분이행: 직접 산출물이 없거나 불충분하며, 간접 산출물 또는 증언 내용이 이행을 일부 뒷받침하며, 약점이 하나 이상 기록되어 있음
- 불이행: 위의 어느 것도 만족시키지 못함

o CMMI 수준은 미국 등 주요 국가에서 소프트웨어 프로젝트 발주시 지원자격을 제한하는 기준으로도 적용되고 있음

□ CMMI의 경우 프로세스를 평가함에 있어 프로세스 수행 수준을 세분화한 것이 ISO 인증과 다른 점이라 할 수 있으나

□ 평가 방법에 있어 구체적인 산출물을 중심으로 '완전이행'으로부터 '불이행'까지 평가한다는 점에서 프로세스의 유무만이 아니라 그에 따른 결과물을 고려한다는 점에서 ISO 인증과의 유사성을 확인할 수 있었음

1.1.2. 디자인 경영 기존 연구물

□ 경영 시스템에 대한 인증 모델과 더불어 디자인 경영의 요소 및 수준을 평가하기 위한 기존 연구물을 토대로 디자인 경영을 평가하기 위한 고유성을 확인

하고자 함

1.1.2.1. 디자인 사다리 모델

□ 덴마크 디자인센터가 제시한 디자인 발전단계 모델인 '디자인사다리'는 기업의 디자인역량 수준을 진단하고 평가하는 효과적 수단을 제공

o 기업의 디자인성숙도(design maturity)를 디자인에 대한 태도 내지 적용수준에 따라 4단계로 구분

- 사다리의 높은 단계에 위치할수록 해당 기업에서 디자인이 더 큰 전략적 가치를 창출

o 1단계: 디자인이 없는 단계(non-design)

- 제품 개발 단계에서 디자인의 역할이 무의미하며, 대부분의 디자인 활동이 디자이너가 아닌 다른 전문가들에 의해 수행

o 2단계: 스타일링으로서의 디자인(Design as styling)

- 디자인은 제품의 최종 물리적 형태의 결정에 관련된 활동으로 파악
- 디자이너가 디자인 과정에 참여하지만, 여전히 타 분야 종업원들도 동일한 기능을 수행

o 3단계: 과정으로서의 디자인(Design as process)

- 디자인이 결과가 아니라, 제품개발 초기단계에서부터 통합적용되는 방법으로 인식
- 산출물 생산과정에는 디자인은 물론 다양한 전문가들의 참여가 이루어짐

o 4단계: 혁신으로서의 디자인(Design as innovation)

- 디자이너가 기업의 전략이나 사업의 핵심컨셉 등에 대해 기업의 경영진과 밀접하게 작업하는 단계

□ 디자인 사다리 모델의 경우 디자인에 대한 태도 및 활용 수준을 토대로 수준을 구분하고 있어 프로세스의 성숙도 보다는 디자인에 대한 관점이 보다 중요한 요인임을 알 수 있음

o ISO나 CMMI가 프로세스의 수행수준을 중심으로 평가하는 관점이라면 디자인 사다리 모델에서의 '프로세스'는 역량을 평가하기 위한 핵심 요인 중의 하나로서 이해되고 있음

o 즉, 디자인 사다리 모델의 관점에서 효율적인 프로세스를 설계하고 운영하는 것은 매우 중요하나 이러한 프로세스를 산출하게 된 디자인에 대한 태도와 관점이 보다 중요한 것으로 인식되고 있음을 알 수 있음

o 단, 이로 인해 '프로세스' 자체의 성숙도에 따른 디자인 경영의 성숙도를 판단하기에는 모델의 구성상 약점이 있음

- 프로세스로서 디자인을 이해하는가의 여부가 중요하나 그 프로세스가 일시적인지 혹은 지속적으로 혁신적인지에 대한 여부를 판별하기는 어려움

□ 디자인 성숙도에 대한 평가는 ISO보다는 CMMI의 경우와 유사하게 수행 수준의 차이를 구분하여 적용하려는 기업에게 발전에 대한 과정을 보여준다는 측면에서 유용함

1.1.2.2. 국내 연구자의 디자인 경영 성공요인 분석

□ 국내에서도 국내 상황을 반영하여 디자인 경영의 요인을 도출하기 위한 연구가 지속적으로 수행되어 왔음

□ '디자인 경영 패러다임 변화에 따른 성공요인 차이분석'[33]에 따르면 디자인 경영의 성공요인은 디자인 경영 패러다임 변화에 따라 달라지고 있으며 따라서 기존 요인에 대한 변화된 패러다임에 따른 성공요인의 재확인이 필요하다고 지적

33) 김보영 (2010.3월) 디자인 경영 패러다임 변화에 따른 성공요인 차이 분석 (상품학연구 제 28권 2호)

o 성공요인의 확인을 위해 기존 연구에서 도출된 디자인경영 성공요인에 대한 내용분석(Contents Analysis)를 통해 다음과 같은 주요요인을 도출

- 기존 연구물에서 제시된 182개의 요인에 대해 수집(Sorting), 군집화(Categorizing), 주제설정(Naming themes), 수치화(Counting)를 통해 내용분석을 하여 20개의 주요 요인을 도출
- 도출된 20개 주요요인에 대해 전체 분포도의 평균값과 중요도를 도출

[표 60] 기존 연구물 디자인 경영 성공요인에 대한 내용분석 결과

성공 요인	분포도 평균값
· 시스템과 원칙구축 (디자인경영에 대한)	8.79
· 이해와 책임명시 (기업내 디자인에 대한)	7.69
· 충분한 지원 (디자인경영을 위한)	7.69
· 명확한 개념과 목표 (디자인경영에 대한)	6.59
· 팀 훈련과 개발 (디자이너와 매니저 개발)	6.59
· 지식과 기술 (디자인 지식과 기술 관련)	6.04
· 분위기와 갈등 관리 (디자인경영 실행에서)	6.04
· 모니터링과 통제 (디자인 조직에 대한)	6.04
· 문화와 커뮤니케이션 (디자인에 대한)	5.49
· 구조적 정책 (디자인경영 정책)	4.95
· 조직 구조적 요인 (조직 성격과 구조)	4.95
· 외부 관계자와의 관계 (디자인 활동을 위한)	4.40
· 성과 측정 (디자인경영에 대한)	4.40
· 예산과 투자 (디자인경영을 위한)	4.40
· 인프라스트럭쳐 (유형적인 지원요인)	3.85
· 인식과 포지셔닝 (디자인에 대한)	3.85
· 팀 운영 (조직 내 디자인 팀)	3.30
· 외부 환경적 요인 (기업 특징 및 현황)	2.75
· 의사결정 프로세스 (디자인경영에 대한)	1.65
· 디자이너의 역량 (디자이너 개개인의역량)	1.65

o 도출된 요인에 대해 시대별 주요 성공요인을 도출한 결과 2000년 이후 국내 디자인 경영의 성공요인으로 '팀 훈련과 개발', '이해와 책임 명시', '명확한 개념과 목표', '성과측정', '지식과 기술' 등이 제시됨

[표 61] 시대별 디자인 경영 성공요인

구분	1980년대 (구조적)	1990년대 (관리적)	2000년 이후 (개발적)
시대별 구분	지식과 기술, 구조적 정책, 조직구조적 요인, 인식과 포지셔닝	인프라 스트럭처, 모니터링과 통제	팀 훈련과 개발, 이해와 책임명시, 명확한 개념과 목표, 성과측정, 지식과 기술
시대별 중복요소	팀 운영, 시스템과 원칙 구축		분위기와 갈등관리

- 시대별 디자인 경영의 성공요인은 달라지고 있음
- 80년대 디자인에 대한 인식 등이 중요한 요인이었다면 90년대는 디자인 조직에 대한 관리나 구조의 형성이 중요했으며 2000년대는 유연함 속에 디자인 조직의 개발, 성과의 측정, 명확한 개념과 목표 등이 중요한 요인으로 제시
- 이를 통해 볼 때 디자인 경영의 패러다임 변화에 따른 디자인 경영의 요소 역시 변화하며 이는 곧 디자인 경영의 역사적 발전과정이 일종의 디자인 경영 수준에 대한 지침으로 제시될 수 있음을 시사

□ 김보영의 연구가 디자인 경영에 대한 기존의 연구물을 토대로 국내 상황에 비추어 변화와 발전상에 대한 시사점을 제공했다면 최우석의 연구는 글로벌 기업의 사례연구를 통해 디자인경영의 핵심 요인을 도출하였음[34]

o 기존의 사례연구를 통해 디자인 경영 성공요인을 인적, 물적, 지적 요인으로 도출

[표 62] 사례연구를 통한 디자인경영 성공요인 재분류

요인 범주	성공요소
인적	디자인인력
물적	디자인조직
	디자인환경
	디자인설비
	디자인투자
지적	CEO 디자인마인드
	디자인평가
	디자인전략
	디자인 프로세스
	디자인경영시스템

o 재분류된 성공요소를 토대로 글로벌 기업을 평가하여 기업별 특징을 고려한 디자인 경영 핵심요인을 도출한 결과 "CEO 디자인마인드"를 비롯하여 "디자인 인력"과 "디자인 투자" 그리고 "디자인 프로세스"가 가장 중요한 요인인

34) 최우석 (2011) 글로벌 기업의 디자인경영 핵심성공요인 분석 - 사례연구를 중심으로 - 한국디자인포럼 (2011.11)

것으로 분석하였음

o 최우석의 연구에서 확인할 수 있는 것은 디자인 경영의 핵심 요인으로서 프로세스의 구축 및 운영의 성숙도는 매우 중요하지만 그와 더불어 디자인에 대한 개념과 의지 그리고 이를 실현시키기 위한 지원 조직 (투자, 인력)에 대한 부분 역시 중요함을 알 수 있음

□ 국내 연구자의 연구결과를 통해 볼 때 디자인 경영 성공요인은 경영환경의 변화를 반영하고 있으며 더불어 프로세스나 시스템에 대한 중요성 못지 않게 디자인 및 디자인 경영에 대한 관점이나 태도 그리고 이를 실현시키고자 하는 구체적 행위(인력, 투자)가 중요함을 알 수 있음

□ 또한 디자인 경영의 패러다임이 지속적으로 발전하고 있어 모델의 개발에 있어서도 지속적인 개념의 발전 및 확장에 대한 대응방안이 필요할 것으로 보임

1.1.2.3. 디자인 역량진단 매뉴얼

□ 국내 개인 연구자의 연구결과 외에 공공 측면에서 디자인 경영에 대한 선행연구로서 디자인 역량진단 매뉴얼[35]의 내용을 분석함

□ 디자인 역량진단 매뉴얼은 중소기업의 디자인역량 수준 및 실태를 정확히 파악하여 각 기업의 필요에 맞는 디자인역량 강화 프로그램을 제공하기 위해 기업의 디자인수준을 점검하고 핵심문제와 개선방향, 컨설팅과제를 도출하는 실용적 목적에서 개발

□ 개발절차는 디자인 및 경영 등 분야별 전문가가 참여하는 전문가위원회를 통하여 디자인역량 진단체계를 개발하고 이에 대한 현장 시뮬레이션 및 그 결과에 대한 통계적 분석을 통해 수행됨

□ 세부 모델의 설계는 디자인 성과 및 역량 측정을 위해 우선적으로 경제적 성과 및 디자인 성과를 정의하고, 이를 기준삼아 성과 창출을 가능케 하는 활동 및 역할 등에 대한 역량을 정의하고 세부 지표를 개발하는 방법으로 진행하였으며 그에 따라 아래와 같은 기초 모델을 도출하였음

35) 한국디자인진흥원 (2012) 디자인 역량 진단 매뉴얼

[표 63] 디자인 역량진단 매뉴얼 기초 모델

진단 영역	진단 항목	세부평가항목
I. 디자인 리더십	1. 디자인의 경영이념 반영 정도	-전략수립시 디자인 참여수준 -중장기 전략 중 디자인목표
	2. 디자인의 역할개념	-성과에 대한 디자인 기여도 -디자인 전담부서 역할
II. 디자인 조직 역량	3. 디자인 조직 및 인력	-디자인 조직의 소속 -디자인 최고직급자 직급 -조직 내 디자인 조직의 지위 -최고경영자 보고 기회 -디자인 부서 관여 분야 -디자인 업무 인력 수 -인력충원계획 -디자이너 채용방식
	4. 디자인 조직문화	-타부서와 커뮤니케이션 -타부서의 디자인 부서 평가 -기술개발인력과의 보상수준
III. 디자인 개발 역량	5. 디자인 프로세스	-제품개발 중 디자인 개입단계
	6. 디자인 기획	-소비자 조사 방법
	7. 디자인 인프라	-장비 및 시설 보유 현황
	8. 디자인 운영시스템	-아웃소싱 활용 여부 -아웃소싱 비중 -협력업체 선정 기준
IV. 디자인 예산· 성과	9. 디자인 실적	-국내외 시상 실적 -산업재산권 보유 실적 -디자인 관련 예산

□ 영역별 평가지표

o 디자인 리더십은 디기업의 전반적인 경영활동에서 디자인 관련 부서 및 인력의 영향력 정도를 의미

- 이러한 디자인 리더십은 ① 디자인 경영이념 반영 정도와 ② 디자인의 역할 정도를 통해 평가

o 디자인 조직 역량은 어떤 기능을 수행하도록 협동해나가는 체계를 진단 평가하여 조직의 구성 및 Job Description을 단순·명확히 함으로써 체계적이고 집중적인 디자인조직 관리를 통해 타사들이 쉽게 흉내 낼 수 없을 정도로 차별화되고 독특한 역량을 공유·공감하며 배가하는데 의의(목적)가 있음

- 디자인 조직 역량은 ① 디자인 조직 및 인력과 ② 디자인 조직 규모 통해 평가

o 디자인 개발역량은 해당 기업 내에서 실질적인 디자인 역할과 기여도를 진단하고 궁극적인 디자인의 의미에 따라 디자인 이해하고 지속적인 기업과 성장에 혁신적으로 디자인을 참여시키고 활용하는지 진단함

- 디자인 개발역량은 ① 디자인 프로세스 ② 디자인 기획 ③ 디자인 인프라 ④ 디자인 운영 시스템으로 평가

o 디자인 성과 및 예산은 기업의 디자인역량을 판단하는 주요한 척도로서, 일반적인 디자인의 정성적인 평가의 모호함에 대한 어려움을 가능한 타당성이 있는 정량지표를 활용하여 어느 정도 객관성을 확보하는 데 그 의의가 있음

- 디자인 성과 및 예산은 디자인 실적을 통해 평가하며 이는 세부적으로 국내외 디자인 관련 수상실적, 산업재산권 보유실적 및 예산규모 등으로 구성됨

□ 디자인 역량진단 매뉴얼 시사점

o 디자인 역량진단 매뉴얼은 디자인 경영의 고유성을 평가의 핵심요소로 제시하면서 이를 구체적인 프로세스 속에 구현된 것으로 평가하려는 시도임

- 디자인 리더십, 디자인 조직 역량 등 디자인 경영의 요인에 대해 평가하되 이러한 요인들이 조직 내 프로세스화, 제도화 되어있는지를 평가함으로써 평가의 객관성 확보에 노력

- 디자인 경영에 대한 태도 등 정성적 요소에 대해 조직 프로세스의 기획, 전략 등 세부 과정에서 어떻게 반영되었는지에 대한 평가

o 단, 중소기업의 디자인 역량 개발을 위해 개발한 것으로 디자인 역량에 있어 대기업 등 일정 규모를 갖춘 기업에서 발견되는 요소들을 포괄하지 못하여 디자인 경영의 발전모델을 제시하기에는 어려움이 있을 것으로 판단됨

- 디자인 역량에 있어 대기업군에서 발견되는 디자인 자산의 관리, 브랜드 전략의 수립, 선제적 디자인 등의 요소를 발견하기는 어려움
- 이로 인해 디자인 경영 역량에 있어 환경변화에 따른 패러다임의 변화를 수용하기에는 어려움

1.2. 기업 실태 조사 결과

□ 디자인 경영 인증 모델 개발을 위해 실제 경영 현장의 실태를 조사함으로 디자인 경영을 위한 핵심 요인을 확인하고자 하였음 (본 보고서 IV장 디자인 활용 기업 실태조사 참고)

□ 특히 디자인 경영의 성과가 우수하다고 평가되는 기업과 그렇지 못한 기업 사이의 차이를 가져오는 요인을 중심으로 디자인 경영의 핵심 요인을 도출하였음

o 디자인 경영의 개념, 프로세스, 지원체계에 대한 기업의 의견을 토대로 Key word를 추출하고 이를 유사 개념을 Grouping하여 정리

[표 64] 디자인 경영 핵심 요인 (기업 실태조사 결과)

구분	디자인 경영 요인	내용
디자인 태도	기업전략에 디자인 활용범위	-개발스펙 충족 -마케팅 요소 -가치와 철학의 표현 -혁신의 주도
	디자인 자산 관리	-디자인 아이덴티티 정의 -디자인 아이덴티티 지원체계 -전사적 디자인 전담조직

구분	디자인 경영 요인	내용
	혁신 지향성	-도전추구 -실패의 수용
	디자인 부서 위치	-디자인 부서의 소속 -최고경영자 의지
디자인 경영 프로세스	디자인 전략 수립	-시장조사 -경쟁사 비교 -중장기 전략 수립
	투입자원 관리	-아웃소싱 관리 -디자인 인프라 관리
	디자인 프로세스	-디자인 개발 프로세스 구축
	디자인 성과 관리	-디자인 성과평가 -디자인 문제의 개선
	의사결정 중 디자인 위치	-의사결정 요인 -의사결정 프로세스
디자인 경영 지원체계	디자인 전담 조직 구성	-전담 조직 구성 여부 -디자인 인력 규모
	디자인 업무 몰입	-디자인 역량 개발 -타업무 수행 비율
	디자인 성과 보상	-디자인 성과 보상 체계
	디자인 투자 규모	-디자인 투자비율

o 디자인 태도는 디자인 및 디자인 경영에 대한 기업의 관점 및 신념을 의미

- 기업 전략에 있어 디자인 활용 범위는 디자인에 대한 기업의 태도가 제품 스펙의 충족, 마케팅 도구, 가치와 철학의 표현, 혁신 주도의 도구 등으로 구분됨을 의미
- 디자인 자산관리는 디자인에 기업의 가치와 철학을 담기 위한 조직의 구성 및 실제 투자의 여부 등의 활동을 의미
- 혁신지향성은 디자인을 통한 혁신의 주도를 위해 도전을 지원하고 실패를 용인하는 기업문화를 의미
- 디자인부서의 위치는 디자인 태도가 구체적으로 조직에서의 위치로 표현되는 것을 의미

o 디자인 경영 프로세스는 디자인 태도에 따라 디자인 전략의 수립 및 자원의 투입-변환-산출의 과정을 관리하는 방식을 의미함

- 디자인 전략 수립은 디자인 경영 프로세스를 위한 단기 및 중장기 전략을 수립하는 과정으로 시장조사, 고객 조사 등 전략 수립을 위한 조사과정까지를 포괄함
- 투입자원 관리는 전략을 구현하기 위해 필요한 자원을 확보하고 이를 관리하는 것으로 아웃소싱 관리, 디자인 인프라 관리 등이 포함됨
- 디자인 프로세스는 실제 제품 및 브랜드 등 디자인 결과를 산출하기 위해 디자인 담당자가 디자인을 수행하는 절차의 관리를 의미함
- 디자인 성과관리는 디자인 결과를 평가하고 평가결과에 따른 후속조치 활동의 유무 및 체계적 관리를 의미함
- 의사결정 중 디자인 위치는 제시된 디자인 경영 프로세스에 있어 디자인에 대한 의사결정이 어느 지점에서 이루어지는 지에 대한 것임

o 디자인 경영 지원체계는 디자인 경영 프로세스의 수행을 위해 요청되는 인력, 조직, 예산 등 지원체계를 의미함

- 디자인 전담조직 구성은 디자인 전문인력을 포함한 전담조직의 구성 여부를 의미
- 디자인 업무몰입은 디자인 전문조직 혹은 디자인 전문인력이 디자인 외 업무에 투입되는 지의 여부를 의미
- 디자인 성과보상은 사내 보상체계 내에 디자인 성과에 대한 별도의 성과보상체계를 가지고 있는지를 의미
- 디자인 투자 규모는 디자인 성과 창출을 위해 적절한 규모의 디자인 투자가 이루어지고 있는 지를 의미

□ 실태조사 결과 시사점

o 디자인 경영 역량에 따른 디자인 태도의 차이

- 기업의 규모 및 성과를 고려할 때 디자인 경영 역량에 따라 디자인 태도의 차이가 있었음
- 디자인 경영 역량이 보다 뛰어날 것이라 판단되는 경우 제품 스펙이나 마

케팅적 관점보다 디자인 자산의 관리 혹은 혁신을 주도하기 위해 디자인을 활용하고자 하는 경향이 있었음

o 디자인 경영을 대한 경영자의 의지와 마인드는 디자인 경영 프로세스 및 지원체계 구축을 위한 주요 요인이었음

- 디자인이 혁신을 지향할수록 그에 따른 위험을 수용하고 도전을 허용하는 경영자의 의지가 중요하게 요구되었음
- 디자인 및 디자인 경영에 대한 경영자의 태도와 의지가 디자인 경영 프로세스 및 지원체계에 반영

2. 기본(잠정) 모델의 개발

□ 유사모델 조사 결과 및 기업 실태 조사 결과를 토대로 디자인 경영 인증을 위한 기본(잠정) 모델을 개발함

2.1. 기본(잠정) 모델 개발 원칙

□ 기본(잠정) 모델 개발 원칙

o 경영 시스템 인증으로서 '프로세스'에 기반한 모델 설계

- ISO, CMMI 등 경영 시스템의 수준을 대상으로 하는 경우 프로세스에 기반한 평가 모델 활용

o 디자인 경영 고유성의 제시

- 디자인 경영은 일반 경영 시스템 인증과 차별되는 디자인 경영 고유의 요소들을 확인하는 것이 필요
- 단, 기업의 가치와 철학, CEO 의지 등은 대외적 천명의 여부보다 프로세스에 구체화됨으로써 기업의 역량으로 발현될 수 있다는 사상을 고려하여 디자인 경영의 고유성이 프로세스 요소로 구축되는 것을 평가하도록 함

o 디자인 모델 발전과정에 따른 핵심 요인 반영

- 모델 설계시 디자인 경영의 패러다임 발전과정 혹은 역사적 발전과정을 고려한 핵심 요인을 반영
- 이를 통해 기업의 현재 상황을 인식하고 더불어 이후 발전을 위한 과제를 확인할 수 있도록 함
- 또한 향후 지속적 개선과 혁신을 위한 과제를 인식할 수 있는 모델의 유연성 확보

□ 프로세스 개념에 따른 디자인 경영 요소 도출

o ISO 9001에 따르면 프로세스는 "입력을 출력으로 변환시키는 상호 관련되거나 상호 작용하는 활동의 집합의 결과"로 정의되며 이러한 프로세스는 '적합성', '적절성', '충족성', '효과성', '효율성' 등을 지향해야 함

- 「적절성(Suitability)」 : 수립한 품질경영시스템이 목적에 부합하는가? 즉 정도에 알맞음. 어울리는 정도를 뜻함
- 「적합성(Conformity)」 : 수립한 품질경영시스템이 규정된 요건에 부합하는가?
- 「충족성(Adequacy)」 : 수립한 품질경영시스템이 범위에 부합하는가? 즉 모자람이 없는 정도, 충분한 정도를 뜻함
- 「효과성(Effectiveness)」: "계획된 활동이 실현되어 계획된 결과가 달성되는 정도" 즉 수립한 품질경영시스템이 성과를 산출하고 있는가?
- 「효율성(Efficiency)」 : "달성된 결과와 사용된 자원과의 관계" 즉 수립한 품질경영시스템이 효율적인가?
- 「타당성 확인(Validation)」: 특별하게 의도된 용도 또는 적용에 대한 요구사항이 충족되었음을 객관적 증거의 제시를 통하여 확인하는 것

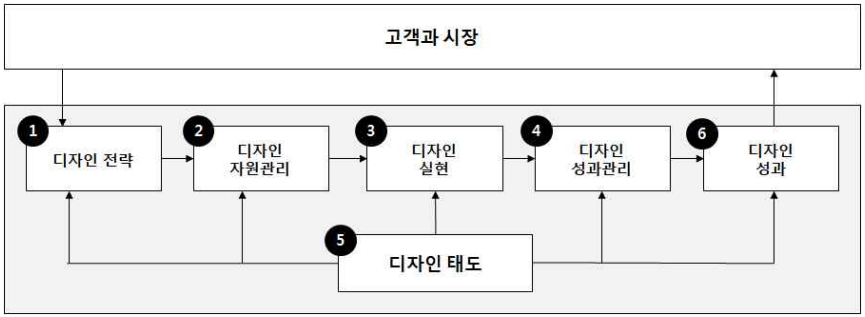
o ISO 9001의 프로세스 개념 및 관련 용어를 고려할 때 프로세스 관점의 모델 설계에는 입력에서 출력으로의 변환 과정 뿐만 아니라 이의 근간을 이루는 목적 혹은 전략의 관점 및 프로세스의 성과를 측정하기 위한 고객과의 관계 등이 포괄되는 개방성을 지녀야 함을 알 수 있음

o 더불어 기대 성과를 산출하기 위한 직접적 프로세스(본원적 활동) 외의 지원

체계 역시 프로세스 관점에서 추가되는 것이 필요함

o 이에 따라 디자인 경영의 요소에 따른 프로세스는 외부의 고객과의 관계에서 다음과 같이 정리할 수 있음

[그림 36] 디자인 경영 인증 평가 모델의 개념적 구조



- "디자인 전략"은 시장, 고객의 요구를 분석하고 이를 토대로 기업 및 디자인에 대한 중장기 전략을 수립하는 것을 의미
- "디자인 자원관리"는 전략에 따른 디자인 성과를 산출하기 위해 필요한 자원을 확보, 유지, 개발하기 위한 활동을 의미
- "디자인 실현"은 디자인 전략에 의해 확보한 자원을 토대로 기대했던 디자인 결과물을 산출하기 위한 절차를 의미
- "디자인 성과관리"는 실현된 산출물의 성과를 평가하고 그 과정에서 축적된 경험과 지식을 관리하기 위한 활동을 의미
- "디자인 태도"는 디자인 경영을 위해 디자인 경영의 개념 및 조직 내 활용의 범위에 대한 경영진 및 구성원의 태도를 의미
- "디자인 성과"는 디자인 경영 프로세스를 통해 산출된 디자인 실적 등 고객에게 제공하는 산출물을 관리하고 지속적으로 개선하는 활동을 의미

□ 디자인 경영 요소는 프로세스적 관점에서 도출하되 또한 '디자인 경영 요소 - 디자인성과 - 경제적 성과'의 구조적 관계를 고려

o 이는 기업의 디자인 성과 및 경제적 성과에 대한 기여도의 관점에서 디자인 경영 요소를 정의하고 진단함을 의미

o 즉, 주된 진단 및 평가대상은 디자인 경영 요소이며, 디자인성과 및 경제적 성과는 디자인역량 수준을 평가하기 위한 기준을 제공

o 단, 기존 연구를 통해 디자인 성과와 경제적 성과간 신뢰할만한 상관관계를 발견하기 어려운 점을 고려하여 본 모델 설계에 있어서 디자인 성과에 대한 요소만을 고려토록 함

[그림 37] 디자인 경영 요소 - 디자인 실적 - 경제적 성과

□ 기본(잠정) 모델은 경영시스템 인증 유사 사례 및 국내 디자인 경영 관련 연구자료를 토대로 기초 모델을 설계 후 디자인 경영분야 전문가의 자문을 통해 수정/보완함으로 개발

o 전문가 의견은 자문위원회를 통한 회의 및 개인적 연구를 통해 수렴하였으며 모델 보완에 참여한 전문가는 다음과 같음

[표 65] 디자인 경영 전문가 자문위원

성명	소속 / 직책	비고
김 상 현	시디즈 / 대표	디자인 경영 / 디자인전문기업
정 두 철	다리컨설팅 / 대표	디자인 경영 / 디자인전문기업
정 규 일	삼성전자 / 수석연구원	디자인 경영 / 디자인 활용기업
백 종 원	서울디자인재단 / 대표	디자인 경영 / 디자인 전문기관
전 성 률	서강대학교 / 교수	경영 일반 / 학계
김 성 천	(사)한국디자인기업협회 / 대표	디자인 경영 / 디자인전문기업
홍 진 환	수원대학교 / 교수	경영 일반 / 학계
염 명 수	이넥스 / 대표	디자인 경영 / 디자인전문기업
이 영 진		디자인 경영 / 디자인전문기업

성명	소속 / 직책	비고
김 홍 배	한성대학교 / 교수	디자인 경영 / 학계
허 민 구	크리액티브 / 대표	경영, 컨설팅

□ 모델 전반에 대한 전문가 의견 조사 결과

o 모델 전반에 대한 의견으로는 ① 고객관점의 보완 ② 사업전략과 개별 디자인 개발물 개발 전략의 구분 ③ 모델의 단순화 등의 의견이 있었음

o ① 고객관점의 보완은 인증 모델의 개발 및 내용의 표현에 있어 디자인 개발물의 공급자인 기업의 관점만을 차용함으로 디자인 경영의 주요 목표인 고객의 요구와 관점이 경영 프로세스에서 반영되고 있는 상황이 모델에 드러나지 못하고 있는 것을 의미

- 기본 모델의 경우 프로세스 관점에서 고객으로부터의 요구 조사 및 트렌드의 조사를 통한 전략의 수립 및 이의 실현과 성과의 평가라는 관점을 지향하고 있으나
- 실제 모델의 세부 내용에서 고객관점을 확인하고 반영하는 활동에 대한 평가가 어렵다는 의견이 다수

o ② 사업전략과 개별 디자인 개발물 개발 전략의 구분의 경우 디자인 전략 수립 및 디자인 경영 활동이 개별 기업 내에서도 사업 전략 차원의 활동과 개별 프로젝트 수준이 상이함에도 이를 구분하지 않음으로 인해 발생하는 평가의 오류 가능성을 개선하는 것을 의미

- 디자인 경영 프로세스에 있어 사업전략 차원과 개별 프로젝트 차원은 활동의 수준 및 의사결정 시점 등에 있어서 많은 차이가 있음
- 이를 명확하게 지정하여 줌으로써 평가에 있어서 오류를 최소화하는 것이 필요

o ③ 모델의 단순화는 인증제 대상 기업의 인증 과정 및 이해의 편의를 도모하여 참여를 유도하기 위해 인증 모델을 단순화하는 것이 필요함을 의미

□ 기본(잠정) 모델의 활용

o 기본(잠정) 모델은 디자인 경영 인증 모델 설계를 위한 기초 모델로서 시뮬레이션을 통해 모델의 신뢰성과 타당성 검증을 통해 보완

o 또한 가중치의 부여 및 심사평가에 따른 인증 수준 결정 등의 요소는 시뮬레이션 결과와 현장 심사 결과를 토대로 한 전문가 워크샵을 통해 결정

2.2. 디자인 경영 인증 기본 모델 설계

□ 디자인 경영 인증 기본 모델 설계

o 설계 원칙 및 도출된 프로세스 모델을 토대로 디자인 경영 인증을 위한 기본 모델을 설계함

[표 66] 디자인 경영 인증 기본 모델

대분류	중분류	평가요소	비고
1. 디자인 전략	1.1 디자인 전략 수립	1.1.1 디자인 개발 목표 설정	
		1.1.2 중장기 전략 중 디자인 목표	3수준
	1.2 디자인 의사결정	1.2.1 디자인 개발 시 의사결정 요소	
2. 디자인 자원관리	2.1 디자인 인력	2.1.1 디자인 전문 인력 규모	
		2.1.2 디자인 전문 인력 개발	
		2.1.3 디자인 업무 몰입	
		2.1.4 아웃소싱 관리	
	2.2 디자인 전담조직	2.2.1 조직화 수준	3수준
	2.3 디자인 인프라	2.3.1 인프라 구비 수준	
		2.3.2 인프라 관리 체계	
		2.3.3 디자인 예산 비중	
3. 디자인 실현	3.1 실현 계획 수립과 모니터링	3.1.1 디자인 개발 계획 수립	
		3.1.2 디자인 실현 모니터링	3수준
4. 디자인 성과관리	4.1 디자인 성과 평가와 보상	4.1.1 디자인 성과의 측정과 평가	
		4.1.2 디자인 성과 보상	
	4.2 디자인 문제 개선	4.2.1 디자인 문제인식과 지속적	4수준

대분류	중분류	평가요소	비고
		개선시도	
5. 디자인 태도	5.1 디자인 리더십	5.1.1 디자인 개발 시 관여범위	3수준
		5.1.2 사업 전략수립 시 디자인 기여도	3수준
	5.2 디자인 자산 관리	5.2.1 디자인 자산 관리 활동	4수준
		5.2.2 디자인 자산 관리 기반조성	4수준
	5.3 디자인 혁신성	5.3.1 혁신적 시도와 실패 용인	5수준
6. 디자인 성과	6.1 디자인 실적	6.1.1 국내외 수상실적	
		6.1.2 산업재산권 보유실적	
7. 가점	7.1 차별적 성과	7.1.1 차별적 성과의 달성	
	7.2 차별적 혁신 시도	7.2.1 차별적인 경영 시도	

o 지표 중 인증 부여 시 최소수준의 설정 (Cut-off)이 필요한 지표의 경우 비고란을 통해 제시

- 3수준을 인증받기 위해서는 심사 총점에서 3수준 요구 수준을 달성해야 할 뿐만 아니라 (1.1.2) 중장기 전략 중 디자인 목표, (2.2.1) 조직화 수준, (5.1) 디자인 리더십에서 최소 수준(Cut-off) 이상을 획득해야 함
- 4수준을 인증받기 위해서는 심사 총점에서 4수준 요구 수준을 달성해야 할 뿐만 아니라 3수준 최소 수준 충족 및 (4.2) 디자인 문제개선, (5.2) 디자인 자산관리에서 최소 수준(Cut-off) 이상 획득해야 함
- 5수준을 인증받기 위해서는 심사 총점에서 5수준 요구 수준을 달성해야 할 뿐만 아니라 3수준 및 4수준 최소 수준 충족 및 (5.3) 디자인 혁신성에서 최소 수준((Cut-off) 이상 획득해야 함

o 지표별 가중치 및 총점에 의한 인증 부여 기준은 시뮬레이션 결과분석 및 전문가 워크샵을 통해 설정

2.2.1. (1) 디자인 전략

□ 디자인 전략은 시장, 고객의 요구를 토대로 기업 전략 중 디자인에 대한 명확한 목표를 수립하고 이에 기반한 디자인 의사결정을 통해 디자인 성과의 향상에 기여

□ 디자인 전략은 (1.1)디자인 전략 수립과 (1.2)디자인 의사결정을 통해 평가

2.2.1.1. (1.1) 디자인 전략 수립

□ (1.1) 디자인 전략 수립은 디자인 경영을 위한 목표와 전략을 수립하고 더불어 기업 전략 차원에서 디자인 목표가 명확하게 제시되었는지의 여부를 의미

□ 지표의 의의

o 디자인 경영 수행 수준이 높은 기업일수록 디자인 개발에 대한 명확한 목표를 수립하고 더불어 기업의 중장기 전략 중 디자인 전략이 명확하게 설정되는 것을 고려

- (1.1.1) 디자인 개발 목표는 개별 디자인 개발 프로젝트에 있어 고객 및 시장 환경에 대한 분석을 통해 신규 제품 , 서비스 등 디자인 개발물에 대한 명확한 개발 목표를 수립하는 것을 의미.
- (1.1.2) 중장기 전략 중 디자인 목표는 기업의 중장기 사업목표 중 디자인 경영에 대한 목표가 명확하게 수립되는 것을 의미

□ 평가방법

o (1.1.1) 디자인 개발 목표는 디자인 개발 기획 중 디자인 개발에 대한 목표가 SMART 원칙에 따라 (S)구체적인 목표를 설정하고, (M)측정가능하며 (A)달성가능한 목표를 제시하고 (R)Output 중심으로 평가하고 (T) 목표 달성 기간을 고려할 수 있는 지와 더불어 이러한 전략 수립 과정에서 고객 요구 조사 등 고객 관점에 대한 활동을 충실히 했는지 여부를 5점 척도로 평가

o (1.1.2) 중장기 전략 중 디자인 목표는 해당 기업 중장기 전략 및 목표 중 디자인 경영 관련 목표의 유무 및 설정된 목표가 SMART 원칙에 부합한 지, 고객과 환경변화에 대한 조사와 요구를 반영하는지 등에 대해 5점 척도로 평가

2.2.1.2. (1.2) 디자인 의사결정

□ 디자인 의사결정은 제품, 서비스, 브랜드 등 디자인 의사결정이 어떤 요소로 이루어지는 지와 더불어 디자인 의사결정이 제품과 서비스의 개발 중 어느 단계에 이루어지는가를 의미

□ 지표의 의의

o 기업의 의사결정은 기업의 가치와 철학 그리고 전략이 구체적으로 표현되는 과정으로 무엇을 통해 디자인 의사결정을 하는가는 기업의 디자인 경영 수준을 평가할 수 있는 관점과 의식의 구체적인 표현으로서 중요

- (1.2.1) 디자인 개발 시 의사결정 요소는 디자인 의사결정에 있어 어떤 요소가 반영되고 있으며 반영되는 요소의 영향력은 어떠한지를 통해 디자인 의사결정에 있어 전략적 관점의 여부를 판단

□ 평가방법

o (1.2.1) 디자인 개발 시 의사결정 요소에 대한 평가는 디자인 경영 인증 수준에 따라 ① 제품 스펙 및 기술 수준 ② 고객 요구 실현, 원가 등 차별화 요소 ③ 기업 철학과 가치의 구현 ④ 디자인을 통한 혁신의 시도 등 하위 요소를 5점 척도 평가한 후 그 총점을 토대로 평가

2.2.2. (2) 디자인 자원관리

□ 디자인 자원관리는 디자인 경영을 위해 필요한 투입물에 대한 관리로서 경영 목표 및 전략에 따라 필요한 투입물을 확인하고 이를 효율적으로 관리하기 위한 체계의 구축 및 활용 여부를 의미

□ 디자인 자원관리는 (2.1) 디자인 인력, (2.2) 디자인 전담조직 (2.3) 디자인 인프라 (2.4) 디자인 관련 예산으로 구성

2.2.2.1. (2.1) 디자인 인력

□ 디자인 인력은 디자인 경영 수행을 위한 디자인 전문인력의 규모 및 인력의 유지를 위한 활동 등 디자인 경영의 핵심 자원으로서 디자인 인력의 확보, 유지, 효율적 활용을 위한 기업의 수행 수준을 의미

□ 지표의 의의

o 디자인 경영에 있어 디자인 인력은 기업의 디자인 전략을 구현하기 위한 요소로서 중요. 단, 인력에 대한 관리가 부재할 경우 인력에 의한 산출은 불확실성에 의해 지배될 수 있어 기업의 활동과 그 결과에 대한 신뢰도를 확보하기 어려우므로 디자인 인력에 대한 관리수준은 기업의 디자인 경영 역량을 평가하기 위한 중요 요소임

o 디자인 인력에 대한 평가는 (2.1.1) 디자인 전문 인력의 규모 (2.1.2) 디자인 전문 인력 개발 (2.1.3) 디자인 업무 몰입 (2.1.4) 아웃소싱 관리로 구성

- (2.1.1) 디자인 전문 인력의 규모는 기업의 보유한 전문 디자이너(경력이 짧은 비전공자가 기존 디자인을 수정하는 경우 포함하지 않음)의 규모를 의미하며 이를 통해 기업의 전략 및 가치에 기반한 디자인 개발의 일관성, 체계성을 확보할 수 있음
- (2.1.2) 디자인 전문 인력 개발은 디자인 전문인력의 역량을 개발(Development)하기 위해 디자인 전문 인력에 대한 교육훈련, 경력개발 등을 수행하기 위한 체계와 지침의 규정 및 활동의 여부를 의미
- (2.1.3) 디자인 업무 몰입은 디자인 전문 인력이 디자인 외 업무에 투입되어 디자인 개발에의 몰입을 저해하는 지에 대한 여부를 의미
- (2.1.4) 아웃소싱 관리는 디자인 전문 인력을 보유하지 못했거나 혹은 필요에 의해 외부의 디자인 전문 인력을 활용할 경우 이에 대한 명확한 지침과 성과에 대한 평가의 체계를 갖고 있으며 활용하는 지의 여부를 의미

□ 평가 방법

o (2.1.1) 디자인 전문 인력 규모은 전체 상근직원 대비 디자인 전문인력의 비율(%)로서 평가

- 전문 인력 규모의 평가 기준은 [2011 산업디자인 통계조사] 결과 디자인 활용기업의 전문디자이너 비율 6.3%를 평균값으로 추정하여 산정[36]

36) 한국디자인진흥원(2011). 2011 산업디자인 통계조사

- 단, 전문/과학/기술업 및 사업시설관리업의 경우 종사자 중 디자이너 비율이 각각 3.9%, 1.5%로서 업종의 특성을 고려하여 현재 인력 규모에 가중치를 부여하여 평가토록 함

o (2.1.2) 디자인 전문 인력 개발은 디자인 전문 인력의 역량 정의, 교육훈련체계 수립, 경력개발 체계 수립과 이의 실행 여부에 대해 인터뷰, 문서화된 규정, 실행 결과 등을 검토하여 5점 척도로 평가

o (2.1.3) 디자인 업무 몰입은 전문 디자이너의 업무량 분석 (수행업무 X 업무별 발생주기 X 발생시 투입량)을 통해 전체 업무량에서 비디자인 업무의 비율(%)을 평가

o (2.1.4) 아웃소싱 관리는 아웃소싱 활용 결정 근거, 아웃소싱 업체 선정 기준, 아웃소싱 개발 과정 모니터링, 아웃소싱 결과 평가에 대한 규정 및 활용 사례를 토대로 5점 척도로 평가

2.2.2.2. (2.2) 디자인 전담조직

□ 디자인 전담조직은 기업 내 디자인을 담당하는 전담조직의 구성 수준 및 전담조직의 조직 내 위상을 의미

□ 지표의 의의

o 디자인 전략을 실행하기 위해 개별 디자이너의 확보를 넘어 전담 조직의 유무는 디자인 경영을 적극적으로 추진할 수 있는 기본 요소로 필요

o 더불어 전담조직이 기업 내에서 갖는 영향력의 수준은 디자인 경영에 대한 기업의 인식과 활용 수준을 판단할 수 있는 지표로 필요

o 디자인 전담조직은 (2.2.1) 조직화 수준으로 구성

- (2.2.1) 조직화 수준은 디자인 전담조직이 지속적이고 안정적으로 구성되어 있으며 자체적인 자원의 확보와 운영의 자율성을 확보함으로써 개별 조직으로서의 위상과 역할, 권한과 절차 등을 확보하고 있는 지 여부를 의미[37]

□ 평가방법

o (2.2.1) 조직화 수준은 디자인 업무 수행을 위한 공식적 조직 편성의 여부, 조직의 지속성, 자체적인 결재, 예산, 구매 권한의 확보 및 활용 여부, 업무의 분화 수준에 대해 5단계 척도로 평가

2.2.2.3. (2.3) 디자인 인프라

□ 디자인 인프라는 디자인 활동을 위한 장비, 소프트웨어, 공간 등의 구비 수준 및 관리체계를 의미

□ 지표의 의의

o 장비 보유 현황 및 투자수준에 따라 해당 기업의 관심도와 디자인 투자 마인드 파악 가능, 디자인 관련 업무 시설 보유 및 투자 현황에 따라 해당 기업의 디자인 투자 의지 진단 가능

o 디자인 인프라는 (2.3.1) 인프라 구비 수준과 (2.3.2) 인프라 관리 체계 (2.3.3) 디자인 예산 비중으로 평가

- (2.3.1) 인프라 구비 수준은 디자인 장비, 소프트웨어, 공간 등 디자인 활동을 위한 인프라를 적정 수준으로 확보하고 있는 지를 의미
- (2.3.2) 인프라 관리 체계는 구축된 디자인 인프라를 활용하고 관리하기 위한 체계와 지침을 의미
- (2.3.3) 디자인 예산 비중은 디자인 개발 및 장비 등 기업 규모에 따른 디자인 투자의 비중을 의미

□ 평가방법

o (2.3.1) 인프라 구비 수준은 업종, 규모 및 전략을 고려하여 디자인 소프트웨어, 디자인 전문장비, 디자인 작업 공간의 구비 수준을 5점 척도로 평가

37) 교육학 용어사전(1995), 서울대학교 교육연구소. 이에 따르면 조직화의 요소는 공식적인 조직 구조의 유무, 직무수행의 절차 (결재, 예산, 구매, 수용 등)의 공식화, 일상적인 행정업무 수행활동 등이 있으며 이를 기반으로 디자인 전문 조직의 조직화 수준에 대한 요소를 도출함

o (2.3.2) 인프라 관리 체계는 구축된 장비의 보관상태 및 활용상태, 관리 지침 및 구축 계획 등에 대해 인터뷰, 규정, 문서 등을 통해 5점 척도로 평가

o (2.3.3) 디자인 예산 비중은 연구개발비 대비 디자인 관련 예산의 비율(%)로서 평가하되 디자인 활용기업 평균 수준(8%)을 '보통' 수준으로 설정하여 5점 척도로 평가

- 디자인 활용기업의 연구개발비 대비 디자인 예산의 비중은 평균 8% 수준으로[38] 이를 기반으로 평가 기준을 개발
- 단, 업종의 특성을 고려하여 디자인 개발 관련 예산의 비중이 높은 업종의 경우 업종별 가중치를 부여

2.2.3. (3) 디자인 실현

□ 디자인 실현은 디자인 전략과 목표에 따라 실제 제품과 서비스 등의 디자인 산출물을 내기 위한 절차를 관리하는 활동을 의미

□ 디자인 실현은 (3.1) 실현계획 설계와 모니터링으로 구성

2.2.3.1. (3.1) 실현계획 수립과 모니터링

□ 디자인 실현계획 수립과 모니터링은 디자인 전략에 따라 디자인 목표를 설정하고 그에 따른 개발 절차와 일정, 필요한 자원 등 추진 절차에 대해 설계하고 이를 적용하여 자원과 시간을 관리하는 것을 의미

□ 지표의 의의

o 실현계획 수립과 모니터링은 전략을 통해 산출하고자 하는 디자인 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 자원과 일정을 통제하기 위한 절차를 수립함으로써 자원의 효율적 활용과 기대성과의 달성이라는 효과성을 확보할 수 있도록 한다는 점에서 프로세스 관점에서 디자인 경영을 측정하기 위한 주요 요소임.

38) 한국디자인진흥원(2011). 2011 산업디자인 통계조사

o 실현계획 수립과 모니터링은 (3.1.1) 디자인 개발 계획 수립과 (3.1.2) 디자인 실현 모니터링를 통해 평가

□ 평가방법

o (3.1.1) 디자인 개발 계획 설계는 디자인 개발 목표의 설정, 개발 절차 확인 및 일정계획 수립, 필요 자원의 확인과 확보 방안 수립 등의 활동이 일관되고 체계적인 방법론에 의해 수행되고 있는지에 대해 문서, 사례 등을 통해 5점 척도로 평가

o (3.1.2) 디자인 실현 모니터링은 모니터링을 위한 전담인력 여부, 모니터링을 위한 자체 도구 및 방법의 활용, 필요한 자원의 목록을 확인하고 이의 활용과 결과 등에 대한 관리방법 및 추가 자원 필요시 대응책 등에 대해 5점 척도로 평가

2.2.4. (4) 디자인 성과관리

□ 디자인 성과관리는 디자인 개발 활동 성과를 측정, 평가하고 그에 따른 보상 및 이후 지속적 개선을 위한 활동 체계의 구축여부를 의미

□ 디자인 성과관리는 (4.1) 디자인 성과 평가와 보상 및 (4.2) 디자인 문제 개선으로 구성

2.2.4.1. (4.1) 디자인 성과 평가와 보상

□ 디자인 성과 평가와 보상은 설정된 디자인 목표에 따라 실제 디자인 산출물을 측정하고 평가하고 그 결과에 대해 보상하는 체계를 의미

□ 지표의 의의

o 디자인 경영에 있어 디자인 성과의 평가는 디자인 관련 활동의 효율성 및 효과성을 확인하기 위한 기초 요건으로서 성과에 대한 명확한 측정을 통해 이후 디자인 문제 개선 등 지속적 개선을 위한 토대를 마련할 수 있음

o 디자인 성과 평가는 (4.1.1) 디자인 성과의 측정과 평가 및 (4.1.2) 디자인 성과 보상으로 구성

□ 평가방법

o (4.1.1) 디자인 성과의 측정과 평가는 평가 기준 및 체계의 구축여부 및 체계의 일관성, 지속성 그리고 평가방법의 전략과의 연계성 및 정량적 성과평가 방법 개발, 성과평가에 있어 고객관점의 반영 수준 등의 요소를 토대로 5점 척도로 평가

o (4.1.2) 디자인 성과 보상은 디자인 성과에 대한 별도 보상체계의 구축 여부 및 실행, 실행의 지속성 등 보상체계에 대한 내용과 전문 디자이너와 일반 직원과의 보상 차이를 토대로 5점 척도로 평가

2.2.4.2. (4.2) 디자인 문제 개선

□ 디자인 문제 개선은 디자인 성과 평가 결과를 토대로 디자인 전략-자원관리-실현-성과관리의 프로세스에서의 문제를 인식하고 개선안을 도출하여 실행함으로써 지속적인 디자인 경영 프로세스를 개선하는 것을 의미

o 디자인 개발물의 문제는 output의 문제로 이를 개선하는 것은 input 및 process의 문제를 개선하는 것으로 귀결된다는 가정에 기초

o 그러나 기대하는 output을 산출하기 위해 부족한 input을 제공하는 경우는 현실적으로 개선의 의미가 무의미하므로 output 문제에 대한 개선은 곧 process의 문제를 개선하는 것으로 귀결되어야 함을 의미

□ 지표의 의의

o 프로세스는 체계적인 내용의 구축과 실행 뿐만 아니라 그 성과를 토대로 프로세스의 문제를 분석하고 개선을 시도함으로써 지속적으로 최적화된 (Optimized) 프로세스로의 향상을 추구

o 디자인 문제 개선은 (4.2.1) 디자인 문제인식과 지속적 개선 시도로 구성

□ 평가방법

o (4.2.1) 디자인 문제인식과 지속적 개선 시도는 성과평가 결과를 토대로 프로세스 분석 방법 및 체계 구축 여부, 개선안 도출 및 개선 시도의 여부, 개선안 평가 체계 여부, 고객으로부터 지속적인 피드백 수렴의 여부 등을 토대로 5점 척도로 평가

2.2.5. (5) 디자인 태도

□ 디자인 태도(Attitude)는 디자인 경영 프로세스를 구축하고 수행함에 있어 근간이 되는 디자인 경영에의 신념, 의견, 관점 등을 의미

□ 디자인 태도는 (5.1) 디자인 리더십 (5.2) 디자인 자산 관리 (5.3) 디자인 혁신성으로 구성

2.2.5.1. (5.1) 디자인 리더십

□ 디자인 리더십은 한 기업의 경영 목표와 이를 뒷받침해주는 조직과 인력 등 자원의 활용 및 부서간 협력 등의 경영활동에서 디자인 부서와 담당자가 차지하고 있는 영향력의 크기를 의미

□ 지표의 의의

o 디자인 리더십은 기업의 디자인 경영에 대한 인식과 태도, 관점이 기업경영에 구체적으로 적용되고 있는지를 평가함으로 기업의 디자인 경영 역량을 평가

o 디자인 리더십은 (5.1.1) 디자인 개발 시 관여 범위 (5.1.2) 사업전략 수립시 디자인 기여도로 구성

- (5.1.1) 디자인 개발 시 관여 범위는 디자인 개발 활동에 대해 디자인 부서가 참여하는 범위를 의미하며 범위가 넓고 기업 의사결정의 중요한 영향을

미치는 분야일수록 디자인 경영의 수준이 높은 것을 의미
- (5.1.3) 사업전략 수립시 디자인 기여도는 기업전략 수립과정에서 디자인의 참여범위 및 참여 시점을 의미하며 이를 통해 기업활동에서 디자인 리더십의 크기를 평가

□ 평가방법

o (5.1.1) 디자인 개발 시 관여 범위는 개발 과정에서의 영향력을 토대로 가점이 부여된 활동에 대해 디자인의 활동 빈도(5점 만점)를 곱한 값을 토대로 산출하여 5점 척도로 평가

- 개발과정 중 영향력에 따른 가점은 신제품 전략수립(1.3점), 시장조사/리서치(1.0), 개발과정-색상선택(0.7점), 개발과정-기구설계(0.5점), 개발과정-후가공(0.5점), 사인물 포장(0.5점), 개발 후 과정-전시,유통,디스플레이,인테리어(0.3점), 기업홍보/이미지 제작(0.2점)으로 부여[39]
- 각 영역에 대해 사례를 통해 5점 척도로 평가하여 가중된 점수의 중앙값을 '보통' 수준으로 평가

o (5.1.2) 타부서의 디자인 평가는 타부서의 주요 의사결정 과정에 디자인 부서의 참여 빈도 및 영향력의 범위에 대해 인터뷰, 사례조사를 통해 5점 척도로 평가

o (5.1.3) 전략수립 시 디자인 기여도는 중장기 전략 수립 과정에서 디자인의 역할 및 참여수준, 참여 빈도, 참여시점(시점이 빠를수록 높은 점수 부여) 등에 대해 인터뷰, 문서(회의록), 사례조사를 통해 5점 척도로 평가

2.2.5.2. (5.2) 디자인 자산 관리

□ 디자인 자산 관리는 기업의 가치 및 철학을 표현하는 디자인 아이덴티티 전략을 수립하고 관리하기 위한 체계적 활동을 의미

□ 지표의 의의

39) 한국디자인진흥원(2012) 디자인 역량진단 매뉴얼

o 디자인 경영 활동은 제품개발 등 단기전략만이 아닌 장기적이고 지속적인 기업의 가치와 철학을 담는 중장기적 관점 역시 필요하며

o 이러한 활동은 기업의 지적 자산으로서 적극적이고 체계적인 디자인 자산관리 활동을 통해 수행

o 디자인 자산관리는 (5.2.1) 디자인 자산관리 활동과 (5.2.2) 디자인 자산 관리 기반조성으로 구성

- (5.2.1) 디자인 자산 관리 활동은 디자인 자산 관리를 위한 전략 수립과 실행, 평가와 개선 등 일련의 활동을 의미하여 실제 디자인 자산 관리가 이루어지고 있는지에 대한 현황을 평가
- (5.2.2) 디자인 자산 관리 기반 조성은 디자인 자산 관리를 수행하기 위한 전담 인력과 조직 등의 기반의 확보 여부를 의미

□ 평가방법

o (5.2.1) 디자인 자산관리 활동은 디자인 자산관리에 대한 개념이해와 자산관리를 위한 전략수립-실행-성과평가의 활동여부를 문서, 사례, 인터뷰 등을 통해 5점 척도로 평가

o (5.2.2) 디자인 자산 관리 기반 조성은 디자인 자산 관리를 위한 전담 인력 및 조직 구성, 전담 인력 및 조직의 업무 몰입 등에 대해 5점 척도로 평가

2.2.5.3. (5.3) 디자인 혁신성

□ 디자인 혁신성은 디자인을 통해 혁신을 이루고 이를 통해 시장을 주도하려는 전략적 의지를 의미

□ 지표의 의의

o 디자인 경영의 가장 적극적인 활동은 도출된 전략과 가치로부터 디자인을 요청하는 것이 아니라 디자인을 통해 미래의 트렌드를 예측하고 이로부터 혁신을 주도하고 나아가 시장을 선도하는 것을 의미

o 디자인에 있어 혁신적 시도는 해당 제품군에서 통용되던 디자인 관습을 벗어난 디자인을 시도하는 경우를 의미하며 이는 스타일과 재질 및 구조, 기술, 제품의 개념, 제품에 대해 소비자가 부여하는 의미에 있어 변화를 시도하는 것을 의미

o 혁신과 시장 주도는 (5.3.1) 혁신적 시도와 실패 용인으로 구성

- (5.3.1) 혁신적 시도와 실패 용인은 혁신적 디자인 결과물을 산출하기 위한 지속적인 시도와 그 결과에 대한 수용을 통해 지속적인 혁신을 이끌어 내기 위한 조직문화를 구축하는 것을 의미

□ 평가방법

o (5.3.2) 혁신적 시도와 실패 용인은 혁신적 시도를 통한 디자인 결과물의 산출 사례와 시도의 지속성, 혁신적 시도에 대한 경영자의 관여 수준, 고객요구 및 트렌드에 대한 이해와 반응 등에 대해 5점 척도로 평가

2.2.6. (6) 디자인 성과

□ 디자인 경영활동을 통해 현실세계에서 거두는 성공적인 결과로서 (6.1) 디자인 실적을 통해 평가

2.2.6.1. (6.1) 디자인 실적

□ 디자인 실적은 디자인 경영 활동을 통해 현실에서 산출한 성공적인 결과로서 구체적인 디자인 산출물과 특허권 등 환금가치가 있는 요소를 의미

□ 지표의 의의

o 디자인 경영활동에 대해 디자인 산출물의 유무가 아닌 수상실적, 재산권 획득 등 환금가치가 있는 요소를 통해 평가함으로 경영활동의 효과성 측정을 위한 지표로서 의의가 있음

o 디자인 실적은 (6.1.1) 국내외 수상실적 (6.1.2) 산업재산권 보유실적으로 구성

□ 평가방법[40]

o (6.1.1) 국내외 수상실적은 최근 5년간 수상 횟수에 시상의 중요도에 따라 가중치 부여하여 5점 척도로 평가

- 국제 3대 (0.9점), 국제 기타 (0.6점), 국내 주요 시상 (0.3점), 국내 전국(0.1점)의 가산점 부여
- 5점 척도에 따른 평가방식은 시뮬레이션 결과를 통해 부여

o (6.1.2) 산업재산권 보유실적은 최근 5년간 보유횟수에 중요도에 따라 가중치 부여

- 특허권 (1점), 실용신안권(0.8점), 디자인권(0.6점), 상표권 (0.4점), 기타 (0.2점)의 가산점 부여
- 5점 척도에 따른 평가방식은 시뮬레이션 결과를 통해 부여

2.2.7. (7) 가점

□ 가점 요인 추가 배경

o 디자인 경영은 지속적으로 그 패러다임의 발전하는 과정 속에 있으며 따라서 인증 모델의 제시는 자칫 디자인 경영의 발전 과정을 저해하는 요인으로 오인될 수 있음

o 따라서 기업 현장에서 발생하는 요인에 대한 가점 요인을 두어 발전 과정으로서 디자인 경영 패러다임 변화를 반영토록 함

□ 가점 요인의 의미

o 가점 요인은 (7.1) 차별적 성과와 (7.2) 차별적 혁신 시도로 구성

- (7.1) 차별적 성과는 디자인 경영 활동에 의한 기업 성과가 기대 수준을 상

40) 한국디자인진흥원(2012) 디자인 역량진단 매뉴얼에 제시된 평가 기준을 참고하여 작성

회할 경우를 의미
- (7.2) 차별적 혁신 시도는 디자인 경영 활동에 있어 아직까지 구체적인 성과를 확인하기는 어렵지만 활동의 목적과 내용에 있어 디자인 경영 패러다임 발전에 기여할 수 있는 요소를 의미

□ 평가방법

o 가점 요소는 현장 방문 심사원 2인의 합의에 의해 10점 내외로 부여하고 이를 인증심의위원회에서 인정하는 것으로 확정함

- 현장 방문 심사원은 가점 부여에 대한 사유와 근거를 제출해야 함

□ 가점 요소의 활용

o 인증심의위원회를 통해 가점 요소로 확인된 사례는 수집, 정리되어 디자인 인증 실무기관의 연구과제로 확정

o 인증 실무기관은 가점요소로부터 제시된 연구과제에 대한 연구수행을 통해 인증 평가 모델의 개선, 지원 정책의 반영 등에 활용

3. 시뮬레이션을 통한 평가 모델의 검증

□ 개발된 기본(잠정)모델을 실제 디자인 활용 기업을 대상으로 시뮬레이션함으로써 모델의 적절성을 판단함

3.1. 시뮬레이션 실시 개요

□ 시뮬레이션 대상

o 디자인 활용 기업 중 규모를 고려하여 대기업, 중기업 및 소기업을 대상으로 실시 (16개 사 실시)

- 소기업 8개, 중기업 6개, 대기업 2개사 대상
- 업종은 제조업으로 한정하여 실시 업종에 따른 차이를 통제

□ 시뮬레이션 수행

o 디자인 경영 관련 현장 경험 및 학계 전문가로 구성 (4명 참여)

o 자료의 수집은 문헌자료 검토, 담당자 인터뷰로 한정하여 수행

□ 분석방법

o 자료의 분석은 평가 총점에 의한 표본의 수준 분화를 토대로

o 수준별로 분화된 표본의 특성을 평가 요소별로 비교하여 모델의 타당성을 검증하며

o 더불어 디자인 경영 수준별 인증 평가 모델상의 특징을 확인함

3.2. 시뮬레이션 주요 결과

□ 표본의 수준별 분화

o 5단계 인증을 전제로 할 때 평가 총점을 토대로 5개 집단으로 표본의 수준을 분화

- 평가 총점을 통해 표본의 순위를 확인 후
- 5단계 분화를 위해 20% (표본 수 3개)로 분화
- 평가 총점을 확인한 결과 상위 4위와 5위 사이의 차이가 상대적으로 큼으로 5단계 표본을 4개로 설정

o 총점에 의해 표본을 5개 수준으로 분화한 결과는 아래 표와 같음

[표 67] 평가 총점에 의한 표본의 수준 분화

수준	회사	평가 총점 구간 (최저~최고점수)	평균	기업 규모별 분포		
				소기업	중기업	대기업
1수준	C 사 등 3개 사	39~49점	1.928	3		
2수준	W 사 등 3개 사	52~57점	2.377	1	2	
3수준	S 사 등 3개 사	61~72점	2.899	2	1	
4수준	U 사 등 3개 사	75~80점	3.391	1	2	
5수준	P 사 등 4개 사	87~92점	3.913	1	1	2

- 수준별 분화 결과 대체적으로 기업의 규모가 클수록 높은 수준을 보이고 있지만
- 소기업 및 중기업 일부에서도 4수준 이상을 보이는 경우도 있음
- 특히 소기업 중 5수준에 해당한 기업은 사업 특성상 디자인이 핵심요인으로서 디자인을 중심으로 기업 전략의 수립 및 주요 의사결정이 이루어지는 특징을 보여 디자인 경영의 개념적 정의에 부합한 기업이었음
- 이를 통해 볼 때 기본 모델에 따른 평가가 실제 현장에서 디자인 경영과 관련된 활동과 체계를 갖추고 있다고 평가되는 기업을 확인하는 데 타당성이 있다고 판단됨

□ 수준별 대분류 평가 요소 결과 분석

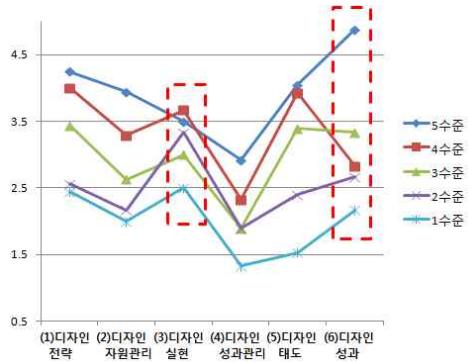
o 평가 모델의 대분류를 기준으로 수준별 평균을 비교한 결과 (5) 디자인 태도와 (6) 디자인 성과에 있어 수준간 차이가 큰 것으로 나타났음

[표 68] 표본 수준별 대분류 평가 요소별 결과 비교

구분	1. 디자인 전략	2. 디자인 자원관리	3. 디자인 실현	4. 디자인 성과관리	5. 디자인 태도	6. 디자인 성과
5수준	4.25	3.94	3.50	2.92	4.05	4.88
4수준	4.00	3.29	3.67	2.33	3.93	2.83
3수준	3.44	2.63	3.00	1.89	3.40	3.33
2수준	2.56	2.17	3.33	1.89	2.40	2.67
1수준	2.44	2.00	2.50	1.33	1.53	2.17
표준편차	0.734	0.722	0.414	0.528	0.962	0.928

- (5) 디자인 태도의 수준간 값의 표준편차는 0.962이며 (6) 디자인 성과의 수준간 값의 표준편차는 0.928로 이를 통해 볼 때 두 요소의 수준별 값의 차이가 큰 것을 알 수 있음
- 이를 통해 볼 때 표본에 있어 수준의 차이를 갖게 한 주요 요소는 (5) 디자인 태도와 (6) 디자인 성과임을 알 수 있음

[그림 38] 수준간 요소별 평가 결과



o 반면 (3) 디자인 실현과 (4) 디자인 성과관리는 수준간 값의 편차가 적어 상대적으로 수준의 차이를 나타내는 데 큰 영향이 없으며 전반적인 평균 수준 역시 타 요소에 비해 낮은 편이었음

- (3) 디자인 실현의 수준간 표준편차는 0.414이며 (5) 디자인 성과의 수준간 표준편차는 0.528로 수준간 평가 결과에 차이가 상대적으로 적은 것으로 나타났음
- 이를 통해 두 요소는 디자인 경영에 있어 기업 수준간 차이가 크게 나타나지 않는 요소임을 알 수 있으며
- 특히 5수준에 있어서도 (3) 디자인 실현과 (4) 디자인 성과관리는 그 값이 각각 3.50, 2.92에 불과하여 이 요소가 실제 기업 경영에 있어 수행되지 않는 요소임을 알 수 있음

o 수준간 값의 차이가 상대적으로 큰 요소의 경우 특히 2수준과 3수준 사이의 값의 차이가 큰 것으로 나타났음

- (1) 디자인 전략, (2) 디자인 자원관리, (5) 디자인 태도, (6) 디자인 성과 등 수준간 값의 차이가 상대적으로 큰 요소의 경우 특히 2수준과 3수준의 값의 차이가 각각 0.89, 0.46, 1.00, 0.67임
- 반면 수준간 값의 차이가 작은 (3) 디자인 실현과 (4) 디자인 성과관리의 경우 수준간 값의 차이가 -0.33, 0.00으로 나타났음
- 이를 통해 (3) 디자인 실현과 (4) 디자인 성과관리의 경우 수준간 차이에 대한 기여가 적을 뿐만 아니라 대다수의 기업들이 관련 활동을 수행함에 있어 충분치 못함을 알 수 있음

□ (1) 디자인 전략

o 중분류 수준에서 볼 때 (1.1) 디자인 전략 수립이 (1.2) 디자인 의사결정보다 수준간 차이가 큰 것으로 나타났음

[표 69] (1) 디자인 전략 요소의 수준간 결과 비교

구분	1.1 디자인 전략 수립	1.2 디자인 의사결정
5수준	4.25	4.25
4수준	3.83	4.33
3수준	3.33	3.67
2수준	2.33	3.00
1수준	2.17	3.00
표준편차	0.817	0.578

- (1.1) 디자인 전략의 경우 수준간 표준편차는 0.817로 (1.2) 디자인 의사결정의 0.578보다 높게 나타났음
- 이를 통해 디자인 경영 활동에 있어 디자인 전략 수립활동이 보다 높은 수준의 기업의 특징을 나타내는 것임을 알 수 있으며 동시에 디자인 의사결정은 활동 수준에 있어 기업간 차이가 상대적으로 적음을 알 수 있음

o 특히 평가 요소별 세부 분석을 한 결과 (1.1.1) 디자인 개발 목표 설정보다 (1.1.2) 중장기 전략 중 디자인 목표에서 수준간 차이가 보다 크게 나타남을 알 수 있음

- (1.1.1) 디자인 개발 목표 설정의 경우 수준간 표준편차는 0.727이며 (1.1.2) 중장기 전략 중 디자인 목표의 수준간 표준편차는 0.929임

o 이를 통해 볼 때 (1) 디자인 전략 중 (1.1) 디자인 전략 수립이 보다 수행 수준의 차이를 가져오는 요소임을 알 수 있음

o 이는 곧 명확한 목표의 설정 및 중장기 관점에서 기업전략에 따른 디자인 전략 수립이 디자인 경영 수행 수준을 향상시키는 주요 요소임을 반증

□ (2) 디자인 자원 관리

o (2) 디자인 자원 관리의 중분류 수준에서 (2.2) 디자인 전담조직이 수준간 차이가 가장 큰 요인이었음

[표 70] (2) 디자인 자원 관리 요소의 수준간 결과 비교

구분	2.1 디자인 인력	2.2 디자인 전담조직	2.3디자인 인프라
5수준	3.56	5.00	4.08
4수준	3.42	3.33	3.11
3수준	2.50	4.00	2.33
2수준	2.25	2.00	2.11
1수준	2.00	1.00	2.33
표준편차	0.629	1.420	0.729

- (2.2) 디자인 전담조직의 경우 수준간 표준편차가 1.420으로 다른 요인에 비해 상대적으로 높게 나타남
- 이는 곧 디자인 경영 수행에 있어 디자인 전담조직의 유무 및 조직화 수준이 수행 수준의 향상을 위해 중요함을 알 수 있음

o (2) 디자인 자원 관리의 세부 평가 요소를 기준으로 수준별로 비교한 결과 (2.2.1) 조직화 수준, (2.3.1) 인프라 구비수준, (2.3.3) 디자인 예산 비중, (2.1.3) 디자인 업무 몰입 등의 요소에서 수준간 차이가 큰 것으로 나타났음

o 반면 (2.1.4) 디자인 아웃소싱, (2.3.2) 인프라 관리체계 요인은 상대적으로 수준간 편차가 크지 않아 수준별 차이를 만드는 데 있어 영향이 적은 요인인 것으

로 나타남

[표 71] (2) 디자인 자원 관리의 세부 평가 요소의 수준별 비교

구분	2.1.1 디자인 전문인력 규모	2.1.2 디자인 전문인력 개발	2.1.3 디자인 업무몰입	2.1.4 아웃소싱 관리	2.2.1 조직화 수준	2.3.1 인프라 구비수준	2.3.2 인프라 관리체계	2.3.3 디자인 예산비중
5수준	4.00	3.00	4.00	3.25	5.00	4.50	3.25	4.50
4수준	3.33	2.67	4.33	3.33	3.33	4.67	2.00	2.67
3수준	3.00	1.33	3.00	2.67	4.00	2.67	2.33	2.00
2수준	1.67	1.33	3.00	3.00	2.00	2.00	1.67	2.67
1수준	2.67	1.33	2.00	2.00	1.00	2.33	1.67	3.00
표준편차	0.772	0.742	0.827	0.484	1.420	1.123	0.588	0.833

- 두 요소의 경우 편차가 작은 이유는 전반적인 수행 수준이 타 요소에 비해 낮기 때문이며
- 이를 통해 전반적인 기업의 디자인 경영 수행 수준을 향상시키기 위해 아웃소싱 관리 및 인프라 관리에 대한 체계를 갖추도록 하는 것이 중요함을 알 수 있음

o 또한 (2.1.2) 디자인 전문인력 개발의 경우 전반적인 수행 수준이 낮음에도 불구하고 수준간 편차는 상대적으로 큰 것으로 나타났음

- (2.1.2) 디자인 전문인력 개발의 경우 5수준 기업의 평균이 3.00에 불과하나 수준간 편차 역시 0.742로 상대적으로 큰 편차를 보이고 있음
- 이를 통해 볼 때 (2.1.2) 디자인 인력 개발 요인이 수준의 차이를 만드는 중요한 요인이면서도 실제 기업 현장에서 효과적인 수행이 이루어지지 않고 있는 요인임을 알 수 있음

□ (3) 디자인 실현

o (3) 디자인 실현의 경우 수준간 편차가 크지 않을 뿐만 아니라 전반적인 수준 역시 낮아 전반적인 기업의 수행수준이 낮은 요인임

o 특히 (3.1.1) 디자인 개발 계획 설계의 경우 최고 수준이 3.67 정도이며 수준간 차이(수준간 점수의 표준편차) 역시 0.367에 불과해 기업들의 수행 수준이 전반적으로 비슷함을 알 수 있음

- (3.1.1) 디자인 개발 계획 설계의 경우 수준간 편차가 적고 전반적인 수행 수준이 낮아 디자인 경영 수행 요소 중 전반적인 기업의 수행 수준이 낮은 것을 알 수 있음

[표 72] (3) 디자인 실현의 세부 평가 요소의 수준별 비교

구분	3.1.1 디자인 개발 계획 설계	3.1.2 디자인 실현 모니터링
5수준	3.25	3.75
4수준	3.67	3.67
3수준	3.67	2.33
2수준	3.33	3.33
1수준	2.67	2.33
표준편차	0.367	0.628

- 반면 (3.1.2) 디자인 실현 모니터링은 타 요인에 비해 편차가 작은 편이지만 전반적인 수행수준이나 편차에 있어 (3.1.1) 디자인 개발 계획 설계보다는 수준이 높고 기업의 수행수준간 차이가 큰 것으로 나타났음

o 이를 통해 볼 때 (3) 디자인 실현의 요소들은 전반적으로 기업들의 수행수준이 전반적으로 낮은 상태로 기업의 수행 수준별 차이가 크지 않아 디자인 경영 역량을 향상시키기 위해 시급한 요인임을 알 수 있음

o 특히 이러한 차이는 디자인 개발 계획 수립에 있어 두드러지게 나타나고 있어 디자인 개발 프로젝트의 개발 계획을 체계적으로 수립하고 관리하기 위한 기술에 대한 역량 개발 지원이 필요함을 알 수 있음

□ (4) 디자인 성과관리

o (4) 디자인 성과관리 역시 전반적인 수준이 낮고 기업간 수준의 차이가 크지 않은 요소로

o 특히 (4.1.2) 디자인 성과 보상의 경우 전반적인 수준이 2.50으로 매우 낮을 뿐만 아니라 기업 수준간 표준편차 역시 0.442로 상대적으로 낮은 편이어서 조사된 기업 대다수가 효과적인 수행에 실패하고 있음을 알 수 있음

[표 73] (4) 디자인 성과관리 세부 평가 요소의 수준별 비교

구분	4.1.1 디자인 성과의 측정과 평가	4.1.2 디자인 성과 보상	4.2.1 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도
5수준	3.00	2.50	3.25
4수준	2.33	2.33	2.33
3수준	2.33	1.67	1.67
2수준	1.67	1.67	2.33
1수준	1.00	1.33	1.67
표준편차	0.680	0.442	0.582

o 하지만 (4.1.1) 디자인 성과의 측정과 평가와 (4.2.1) 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도 역시 전반적으로 낮은 수준을 보이면서 수준간 편차가 크지 않아 디자인 성과관리에 대한 기업들의 수행 수준이 전반적으로 개선할 필요가 있음을 알 수 있음

□ (5) 디자인 태도

o (5) 디자인 태도는 디자인 경영 인증 평가 모델 중 수준간 편차가 가장 큰 요인으로 특히 (5.1) 디자인 리더십 요소에서 수준간 편차가 큰 것으로 나타났음

[표 74] (6) 디자인 태도 요소의 수준간 결과 비교

구분	5.1 디자인 리더십	5.2 디자인 자산관리	5.3 디자인 혁신성
5수준	4.38	3.50	4.50
4수준	4.50	3.50	3.67
3수준	3.83	2.83	3.67
2수준	2.67	1.83	3.00

구분	5.1 디자인 리더십	5.2 디자인 자산관리	5.3 디자인 혁신성
1수준	1.17	1.33	2.67
표준편차	1.252	0.879	0.632

- (5.1) 디자인 리더십은 5수준 기업이 4.38점인데 반해 3수준 기업은 3.83점, 1수준은 기업은 1.17점으로 수준간 표준편차가 1.252에 달해 수준간 편차가 매우 큰 요인으로 나타났음

o 하지만 (5.2) 디자인 자산 관리 역시 0.879로 편차가 상대적으로 큰 편이어서 (5) 디자인 태도가 전반적으로 기업의 수준간 격차를 나타내는 주요 요인임을 알 수 있음

o 반면 (5.3) 디자인 혁신성의 경우 수준간 표준편차가 0.632로 상대적으로 작은 편이었음

- (5.3) 디자인 혁신성의 경우 수준간 표준편차가 상대적으로 작은 편이었음
- 하지만 이는 평가 총점이 전반적으로 높은 것에 의한 편차의 축소로 디자인 활용기업들은 디자인에 있어 혁신성의 추구를 어느 정도 추구하고 있는 것을 알 수 있음

o (5) 디자인 태도에 해당하는 세부 평가요소별로 분석한 결과 (5.1.2) 사업전략 수립 시 디자인 기여도에서 수준간 편차가 가장 크게 나타났음

- (5.1.2) 사업전략 수립 시 디자인 기여도는 수준간 표준편차가 1.362로 기업의 중장기 전략 중 전략 수립에 대한 디자인의 관여 수준이 기업의 디자인 경영 수행 수준을 향상시키는 주요 요인임을 알 수 있음
- 하지만 이에 못지 않게 (5.1.1) 디자인 개발 시 관여 범위와 (5.2.1) 디자인 자산관리 활동 (5.2.2) 디자인 자산관리 기반 조성의 수준별 표준편차가 각각 1.193, 0.949, 0.862로 매우 크게 나타나 디자인 경영 수행 수준 차이를 형성하는 주요 요인임을 알 수 있음

o 이를 통해 볼 때 결국 기업 경영에 있어 디자인의 관여 수준과 범위 그리고 기업 철학과 가치를 담은 디자인 자산관리 활동 등이 디자인 경영 수행 수준을

향상시키는 주요 요인임을 알 수 있음

[표 75] (5) 디자인 태도 세부 평가 요소의 수준별 비교

구분	5.1.1 디자인 개발 시 관여 범위	5.1.2 사업전략 수립 시 디자인 기여도	5.2.1 디자인 자산 관리 활동	5.2.2 디자인 자산 관리기반 조성	5.3.1 혁신적 시도와 실패 용인
5수준	4.50	4.25	3.75	3.25	4.50
4수준	4.67	4.33	3.67	3.33	3.67
3수준	3.67	4.00	3.33	2.33	3.67
2수준	3.33	2.00	1.67	2.00	3.00
1수준	1.33	1.00	1.67	1.00	2.67
표준편차	1.193	1.362	0.949	0.862	0.632

□ (6) 디자인 성과

o (6) 디자인 성과는 디자인 경영 프로세스의 효과적인 수행을 통한 output의 일종으로서 높은 디자인 성과는 해당 기업의 디자인 경영 수행 수준을 반증하는 요인으로서 의미가 있음

o 특히 (6) 디자인 성과는 타 요인에 비해 수준별 편차가 큰 요인으로 (수준별 표준편차 0.928) 디자인 경영 수행 수준 평가하기에 유의미한 것으로 판단됨

o 특히 세부 평가 요소 중 (6.1.1) 국내외 수상 실적의 경우 수준간 표준편차가 1.376으로 실제 기업의 수행 수준에 따른 실적의 차이가 큰 것으로 나타났음

o 반면 (6.1.2) 산업재산권 보유 실적은 수준간 편차가 0.482에 불과해 수준간 차이를 만드는 주요 요인은 아닌 것으로 나타났음

[표 76] (6) 디자인 성과 세부 평가 요소의 수준별 비교

구분	6.1.1 국내외 수상 실적	6.1.2 산업재산권 보유 실적
5수준	5.00	4.75
4수준	2.00	3.67
3수준	2.67	4.00
2수준	1.67	3.67
1수준	1.00	3.33
표준편차	1.376	0.482

3.3. 가중치 부여를 통한 평가 모델 보완

□ 가중치 부여 방식

o 시뮬레이션에 대한 분석은 평가 요소별 가중치를 동일한 것으로 가정하여 수행하였기에 요소별 가중치를 다르게 산정하여 평가 결과의 변동을 확인함

o 가중치의 부여는 전문가 의견을 참고하여 가중치를 Plan-Do-See Cycle에 따른 대분류 차원의 가중치 부여하는 조건과 (조건 1)

- 기존 시뮬레이션 결과 수준간 표준편차가 큰 요인에 대해 가중치를 부여할 경우 전반적인 수준의 차이가 보다 명확하게 드러날 뿐 기업 수준에 대한 평가에는 영향력이 없어 유의미한 결과를 얻기 어려움
- 이에 [조건 1]의 경우 디자인 경영 인증 평가 요소 중 (2) 디자인 자원 관리를 가장 중요 요소로 인식하여 자원의 확보와 이를 추진하기 위한 전략과 태도의 요소를 중요한 요소로 인식하여 가중치를 부여

o 기본 모델 개발 시 개념적으로 디자인 경영의 핵심 요인으로 인식되어 최소수준(cut-off)이 요구되었던 요인에 가중치를 부여하는 조건(조건 2)으로 구분하여 시뮬레이션을 실시함

- 기본(잠정)모델 개발 시 디자인 경영 인증을 위해 3수준 이상 인증 부여를 위해 일부 요인에 대해 최소 수준(cut-off) 달성을 요구
- 이는 디자인 경영에 있어 개념적인 핵심 요인에 대한 가중치를 부여하는 효과를 기대하는 것과 동일한 것으로 시뮬레이션 과정에서 해당 요인에 대해 가중치를 부여하여 결과를 확인하고자 함
- 최소 수준을 요구했던 요인에 대해서는 동일한 수준의 가중치 부여

[표 77] 가중치 부여 시뮬레이션 조건

조건 1*)		조건 2**)	
1. 디자인 전략	20	(1.1.2) 중장기 전략 중 디자인 목표	20
2. 디자인 자원 관리	30	(2.2.1) 조직화 수준	20
3. 디자인 실현	10	(3.1.2) 디자인 실현 모니터링	20
4. 디자인 성과관리	10	(4.2.1) 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도	20
5. 디자인 태도	20		
6. 디자인 성과	10	(5) 디자인 태도	20

*) 조건 1의 경우 대분류 차원에서 가중치를 부여함으로 대분류에 속하는 세부 평가 요인에 대분류 수준의 가중치 동일하게 부여

**) 조건 2의 경우 최소수준이 요구되었던 세부 평가 요인별로 20의 가중치 부여 후 나머지 요소는 10의 가중치 부여

□ 가중치 부여 시뮬레이션 결과

o [조건 1]을 통해 가중치를 부여한 결과 기업간 수준에 있어 변동이 거의 없었음

[표 78] 가중치 부여 후 평가 총점에 의한 표본의 수준 분화 (조건 1)

수준	회사	가중점수 총점 구간 (최저~최고점수)	평균	기업 규모별 분포		
				소기업	중기업	대기업
1수준	C 사 등 3개 사	730~1,000점	1.971	3		
2수준	W 사 등 3개 사	1,030~1,150점	2.333	1	2	
3수준	S 사 등 3개 사	1,230~1,530점	2.899	2	1	
4수준	U 사 등 3개 사	1,570~1,700점	3.391	1	2	
5수준	P 사 등 4개 사	1,830~1,890점	3.913	1	1	2

- 1수준→2수준, 2수준→1수준으로의 변동이 1회 있었던 것을 제외하고 기업별 수준의 차이가 발생하지 않음
- [조건 1]에 따른 가중치 부여로는 인증 수준에 차이가 없는 것으로 판단됨

o [조건 2]를 통해 가중치를 부여한 결과 기업간 수준에 있어 변동이 전혀 없었음

[표 79] 가중치 부여 후 평가 총점에 의한 표본의 수준 분화 (조건 2)

수준	회사	가중점수 총점 구간 (최저~최고점수)	평균	기업 규모별 분포		
				소기업	중기업	대기업
1수준	C 사 등 3개 사	550~630점	1.928	3		
2수준	W 사 등 3개 사	730~800점	2.377	1	2	
3수준	S 사 등 3개 사	850~1,040점	2.899	2	1	
4수준	U 사 등 3개 사	1,070~1,140점	3.391	1	2	
5수준	P 사 등 4개 사	1,220~1,300점	3.913	1	1	2

- 4수준 및 5수준 내부에서 순위의 변동이 각 1회 있었으나 전반적인 기업간 수준의 변동은 발생하지 않음
- [조건 2]에 의한 가중치 부여 역시 인증 부여 수준의 변동에는 의미가 없는 것으로 판단됨

3.4. 시뮬레이션 결과를 통한 기본(잠정)모델의 보완

□ 평가 모델의 현실적 타당성 검증

o 총점에 의한 시뮬레이션 대상 기업의 수준을 분화한 결과 기업의 규모가 크거나 디자인이 비즈니스 모델 관점에서 가장 중요한 성공요인인 경우가 많았음

- 4수준 이상으로 평가된 기업들은 일정 수준 이상의 규모를 통해 디자인 경영을 위한 투자와 활동이 가능한 기업들이거나
- 혹은 '디자인'이 사업의 핵심 요인으로서 디자인을 통한 전략 수립과 사업상 주요 의사결정이 이루어지고 있어 "디자인을 통한 기업의 가치와 전략을 실현하기 위해 자원과 조직, 프로세스를 체계적으로 관리·개선하는 경영활동"이라는 디자인 경영의 개념적 정의에 부합한 기업이었음
- 따라서 디자인 경영 수준을 평가하기 위한 본 모델은 현실적인 의미에서 타당성이 있다고 판단됨 (통계적 검정을 통한 타당성은 아니나 현실에서 디자인 경영의 의미에 충실한 활동을 하는 기업이 더 높은 평가를 받을 수 있는 모델임을 의미)

o 더불어 일반적인 경영 프로세스인 PDS Cycle 혹은 디자인 경영의 개념적 특성에 따른 요소별 가중치의 부여에도 불구하고 평가 결과의 차이가 크게 나타나지 않아 현재 모델에 의한 기업 평가가 실제 디자인 경영의 수행 수준을 반영하고 있다고 평가할 수 있음

- 두 가지 조건에 의한 가중치 부여에도 불구하고 평가 결과에 큰 차이는 없었음
- 이는 곧 가중치의 부여가 실질적인 기업의 수준을 평가하는 데 있어 그다지 영향력이 크지 않다는 것을 의미할 뿐만 아니라
- 더불어 기본모델이 조건의 변화에도 불구하고 기업의 디자인 경영 수준을 평가함에 있어 타당성을 갖고 있기 때문으로 판단할 수 있음

□ 평가 요소 중 가중치 미부여

o 전문가 의견 및 디자인 경영 개념적 의미에 따른 가중치 부여에도 불구하고 평가 결과의 차이가 발생하지 않았음

o 이는 곧 가중치의 부여가 평가 총점을 증가시킬 뿐 실질적인 기업 평가에는 영향이 없다는 것을 의미

o 따라서 평가 요소 중 일부 가중치를 부여하는 것과 평가 요소간 동일한 가중치를 부여하여 총점으로 평가하는 것 사이에 차이가 없음을 알 수 있음

□ 인증 수준별 평가 기준 설정

o 인증 부여를 위한 평가 기준의 수립을 위해 시뮬레이션 결과를 통해 대략적인 기준을 제시

o 단, 실제 인증제 도입으로 인증을 신청한 기업의 경우 인증을 위한 사전 준비 등으로 평가 점수가 상향될 수 있으며

o 더불어 디자인 경영 인증의 개념적 의미 및 단계 구분에 대한 현실적 의미를 고려하여 평가 기준안을 제시

[표 80] 평가 총점에 의한 수준별 인증 부여 기준안

인증수준	시뮬레이션 결과				수준별 인증 부여 기준안*)		
	수준별 평균		수준별 최고값				
	평균	총점	평균	총점	평균	총점**)	환산총점***)
1수준	1.928	44.3	2.130	49	2.5~2.8	62.5~70.0	50~56
2수준	2.377	54.7	2.478	57	2.81~3.3	70.1~82.5	56.1~66
3수준	2.899	66.7	3.130	72	3.3~3.7	82.6~92.5	66.1~74
4수준	3.391	78.0	3.478	80	3.7~4.0	92.6~100.0	74.1~80
5수준	3.913	90.0	4.000	92	4.1~	100.1~	80.1~

*) 수준별 인증 부여 기준안은 해당 수준의 인증을 부여받기 위한 최소 수준을 의미
**) 현재의 평가 모델에서 가중치가 없을 경우 평가 총점은 125점임 (가점요인 포함)
***) 평가 총점에 0.8을 곱하여 총점을 100점 만점으로 환산하였을 때의 점수

- 인증 부여 기준안은 시뮬레이션 결과에서 상향되도록 설정하되 인증 수준에 대한 개념적 의미를 고려
- 1수준의 경우 '미흡'을 조금 넘는 수준으로 설정하여 디자인 경영에 대한 인지는 하고 있으나 실제 활동은 미흡한 개념적 의미를 반영
- 2수준의 경우 '보통' 수준으로 설정하여 본격적인 디자인 경영이 아닌 예비 인증 수준을 반영토록 하였음
- 3수준의 경우 '보통'을 상회하도록 하여 디자인 경영에 대한 기본적인 사항을 수행하는 수준을 반영토록 하였음
- 4수준의 경우 '보통'을 상회하면서 '적합' 수준까지 이르도록 하였음
- 5수준의 경우 '적합'을 상회하는 수준에 이르도록 하였음

o 총괄인증 부여 시 4수준 (환산총점 약70~76점) 이상인 기업에게 인증 부여하며 이는 기존 인증제도의 평가 기준보다 약간 완화된 수준

- KS의 경우 5점 척도 평가로 100점 만점 중 80점 이상 취득 요구

□ 인증 수준별 최소 수준(cut-off) 요구 요소 설정

o 기본 모델에서 제시된 수준별 최소 수준(cut-off) 요구 요소들은 시뮬레이션 결과 실제 수준별 표준편차가 상대적으로 큰 요소들이었음.

[표 81] 기본모델 중 수준별 최소 수준 요구 요소

구분	1.1.2 중장기 전략 중 디자인 목표	2.2.1 조직화 수준	3.1.2 디자인 실현 모니터링	4.2.1 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도	5.1.1 디자인 개발 시 관여 범위	5.1.2 사업 전략 수립 시 디자인 기여도	5.2.1 디자인 자산 관리 활동	5.2.2 디자인 자산 관리 기반 조성	5.3.1 혁신적 시도와 실패 용인
5수준	4.00	5.00	3.75	3.25	4.50	4.25	3.75	3.25	4.50
4수준	3.67	3.33	3.67	2.33	4.67	4.33	3.67	3.33	3.67
3수준	3.33	4.00	2.33	1.67	3.67	4.00	3.33	2.33	3.67
2수준	2.00	2.00	3.33	2.33	3.33	2.00	1.67	2.00	3.00
1수준	1.67	1.00	2.33	1.67	1.33	1.00	1.67	1.00	2.67
std	0.929	1.420	0.628	0.582	1.193	1.362	0.949	0.862	0.632

- 수준간 편차가 크다는 것은 해당 요소가 수준별 차이를 확인할 수 있는 주요 요소임을 의미

o 단, (3.1.2) 디자인 실현 모니터링과 (4.2.1) 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도, (5.3.1) 혁신적 시도와 실패 용인의 경우 상대적으로 수준간 표준편차가 작은 편이었음

- 수준간 표준편차의 중앙값은 0.742로 (3.1.2) 디자인 실현 모니터링과 (4.2.1) 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도, (5.3.1) 혁신적 시도와 실패 용인은 모두 중앙값 이하의 표준편차를 보임

o 따라서 수준간 편차가 작은 요소에 대해 최소 수준을 요구하는 것은 타당성을 확보하기 어려우며 특히 (4.2.1) 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도의 경우 전반적인 기업의 평가 점수가 낮아 최소 수준을 요구하기에 어려움이 있음

- (4.2.1) 디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도의 경우 5수준의 평균이 3.25이고 수준간 표준편차가 0.582에 불과하여 전반적으로 낮은 수준이며 기업 수준별 차이도 그리 크지 않은 요소임을 알 수 있음
- 수준별 편차가 크지 않은 요소의 경우 최소 수준 설정을 통한 인증 단계별 정의에 부합한 필수 요인에서 일정 수준의 확보라는 취지를 실현시키기 어려움 (기업간 차이가 커서 단계별 필수 요인이라는 의미를 확보하기 어려움)

o 또한 (3.1.2) 디자인 실현 모니터링 역시 수준별 편차가 작은 반면 이러한 작은 편차가 전반적인 수행 수준이 높기 때문으로 수준별 차이를 확인하기 위한 필수 요인이라는 의미에는 적절하지 않은 것으로 판단됨

o (5.3.1) 혁신적 시도와 실패 용인의 경우 역시 5수준의 개념적 의미를 살리기 위한 평가 요소인 바 최소 수준 요구 요소로서 필요하나 총괄인증방식으로 운여될 경우 이 역시 현실적 의미에서 최소 수준 요구 요소로서는 유의미하기 어려울 것으로 판단됨

o 또한 (5.2) 디자인 자산관리의 경우 수준별 인증을 고려한다면 4단계 이상 기업에게 필수로 요구되어야 하나 총괄인증 방식을 채택할 경우 필수 요소로 요구하기 어려운 점이 있어 최소수준 요구 요소에서 제외토록 함

o 단, (2.3.1) 인프라 구비 수준의 경우 수준별 편차가 1.123으로 매우 큰 요인이므로 수준간 차이를 가져오는 주요 요인으로서 최소 수준 요구의 목적에 부합한 요인이라 할 수 있음

o 이에 따라 지금까지의 시뮬레이션 결과를 정리하면 기본(잠정)모델은 다음과 같이 수정, 보완하는 것이 필요

[표 82] 디자인 경영 인증 기본(잠정) 모델의 수정

대분류	중분류	평가요소	최소수준 요구지표	비고
1. 디자인 전략	1.1 디자인 전략 수립	1.1.1 디자인 개발 목표 설정		
		1.1.2 중장기 전략 중 디자인 목표	O	
	1.2 디자인 의사결정	1.2.1 디자인 개발 시 의사결정 요소		
2. 디자인 자원관리	2.1 디자인 인력	2.1.1 디자인 전문 인력 규모		
		2.1.2 디자인 전문 인력 개발		
		2.1.3 디자인 업무 몰입		
		2.1.4 아웃소싱 관리		

대분류	중분류	평가요소	최소수준 요구지표	비고
	2.2 디자인 전담조직	2.2.1 조직화 수준	O	
	2.3 디자인 인프라	2.3.1 인프라 구비 수준	O	최소수준 요구요소로 추가
		2.3.2 인프라 관리 체계		
		2.3.3 디자인 예산 비중		
3. 디자인 실현	3.1 실현 계획 수립과 모니터링	3.1.1 디자인 개발 계획 설계		
		3.1.2 디자인 실현 모니터링		최소수준 요구 요소에서 제외
4. 디자인 성과관리	4.1 디자인 성과 평가와 보상	4.1.1 디자인 성과의 측정과 평가		
		4.1.2 디자인 성과 보상		
	4.2 디자인 문제 개선	4.2.1 디자인 문제인식과 지속적 개선시도		최소수준 요구 요소에서 제외
5. 디자인 태도	5.1 디자인 리더십	5.1.1 디자인 개발 시 관여범위	O	
		5.1.2 사업 전략수립 시 디자인 기여도	O	
	5.2 디자인 자산 관리	5.2.1 디자인 자산 관리 활동		최소수준 요구 요소에서 제외
		5.2.2 디자인 자산 관리 기반조성		최소수준 요구 요소에서 제외
	5.3 디자인 혁신성	5.3.1 혁신적 시도와 실패 용인		
6. 디자인 성과	6.1 디자인 실적	6.1.1 국내외 수상실적		
		6.1.2 산업재산권 보유실적		
7. 가점	7.1 차별적 성과	7.1.1 차별적 성과의 달성		
	7.2 차별적 혁신 시도	7.2.1 차별적인 경영 시도		

o 최소 수준(cut-off) 요소는 해당 수준을 인증받기 위한 필수요소로서 '적합'이상 판정일 경우(4점 이상) 충족한 것으로 인정

VII. 제도 활성화를 위한 기반 연구·제안

□ 인증제도의 도입 및 이후 활성화를 위해서는 본 연구의 결과를 토대로 추가 연구가 진행되어야 함

□ 특히 본 연구는 디자인 경영 인증제도 도입을 위한 기초 연구로서 인증제의 기본 체계를 구축하고 평가 모델을 개발하는 것을 그 범위로 한정한 바 이후 연구는 기본 체계로부터 실제 인증제를 운영하기 위한 세부 과제와 내용을 확인하는 것이 필요

□ 또한 제도의 활성화를 위한 기업 홍보 및 인식확산 등 디자인 경영 인증제 및 디자인 경영에 대한 마케팅 전략의 수립 역시 필요

o 국내 대다수의 인증제가 활성화되지 못하는 이유는 대체로 해당 인증제 및 관련 분야에 대한 일반 국민의 인식 부족 및 그에 따른 기업의 참여 의지 강화에 실패했기 때문

o 디자인 경영에 대한 인식 확산 및 홍보를 위한 기본 방안은 본 연구에서도 일부 제시한 바 있으나 디자인 활용기업 및 일반 국민을 구체적인 목표 고객(Target Customer)으로 세분화하여 그에 따른 다양한 마케팅 전략을 수립하는 것은 제도의 활성화를 위해 필요

□ 이에 따라 제도 운영을 위한 세부 연구과제의 도출 및 제도 활성화를 위한 마케팅 전략 도출 등이 지속적으로 연구되는 것이 필요

1. 제도 운영을 위한 세부 내용 개발 과제

□ 디자인 경영 인증제의 도입과 실행을 위해 인증 실행 조직의 구축이 필요하며 더불어 인증 프로세스 수행 과정에서 필요한 인프라의 구축이 필요

□ 그에 따라 인증 실무조직의 구축 및 외부 전문가 pool의 구축, 인증 프로세스 상에서 전문가 pool에 의한 컨설팅, 교육 등의 지원체계 구축이 우선 수행되어

야 함

1.1. 심사원 교육체계 수립

□ 심사원 및 전문가 pool의 구성은 제도 도입 및 운영을 위해 사전에 갖춰야 할 주요 요소로서 시급하게 추진되어야 함

□ 특히 심사원은 학력과 경력 뿐만 아니라 별도의 교육 이수를 주요 요건으로 제시하고 있으므로 심사원 양성을 위한 교육체계의 구축이 필요

□ ISO 인증은 심사원 교육을 위해 합숙 혹은 비합숙 교육과정을 운영하고 있으며 교육내용은 ISO 인증 시스템에 대한 이해 및 심사 활동의 세부 사항으로 구성되어 있음

[표 83] ISO 심사원 교육 구성 사례 (한국표준협회)

구분	과목 및 주요 내용	교육방법
1일차	품질경영시스템 연수과정 품질경영시스템 인증제도 국제표준화기구 품질경영시스템 규격 용어 품질경영시스템 인증심사원 적격성 ISO 9001:2008 품질경영시스템 요구사항 해설	강의
2일차	ISO 9001:2008 품질경영시스템 요구사항 해설 심사프로그램관리 심사원의 적격성 및 평가 심사시작	강의
3일차	문서검토 심사체크리스트/실습 심사기법 심사프로그램/실습 시작회의/실습 정보수집 및 검 (WORKSHOP) 부적합 조항검색	워크숍 강의 실습
4일차	시작회의/실습 심사프로그램/심사체크리스트 발표	발표 강의

구분	과목 및 주요 내용	교육방법
	심사기법 정보수집 및 검증 심사보고서 종료회의/실습 후속조치	실습
5일차	현장심사사례연구/실습 심사보고서 실습/발표 8 사후관리심사 및 갱신 심사	워크숍 발표 강의

□ 디자인 경영 인증제 역시 심사원의 양성 및 이를 위한 교육체계의 구축이 필요하며 이는 통상적인 교수개발체계 (ISD, Instructional System Development) 방법론에 따른 연구 수행 필요

- o ISD는 체계적인 교수체계개발 방법론을 의미하며 학습자(개발대상자) 분석, 학습내용 분석 및 이를 토대로 한 학습전략과 내용의 설계, 교보재의 개발 등 일련의 개발을 위한 연구활동이 필요

- o 이를 위해 교육과정 개발 전문가에 의한 심사원 교육 체계의 수립이 필요

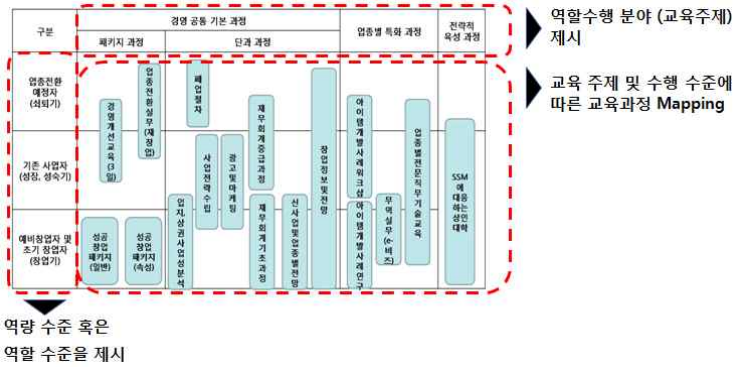
□ 특히 심사원 교육체계는 단일 교육과정만이 아닌 전문가 pool의 활용 분야(컨설팅, 기업교육, 인증심사, 심의위원회 참여)와 심사원 수준을 고려한 교육체계의 개발로 추진되어야 함

- o 여기서의 교육체계는 교육대상자의 역량 혹은 역할 수준과 역할 수행의 분야에 따른 교육과정들의 연계성 있는 배치를 의미하며

- o 이를 통해 심사원 역량 강화를 위한 로드맵을 제시할 수 있도록 설계되어야 함

- o 더불어 교육체계상의 각 교육과정의 학습목표 및 대상, 주요 학습 흐름에 대한 내용까지 개발되는 것이 필요

[그림 39] 교육체계 수립 사례 (소상공인진흥원)



o 그리고 이러한 교육체계 개발을 토대로 각 교육과정에 대한 개발활동 역시 지속되어야 함

[그림 40] 교육과정별 설계안 개발 사례 (소상공인진흥원)

과목명	유망기회 발굴 실습		
시수	5H	교육 방법	강의, 팀 토의, 사례연구, 실습

교육 목표		
1) 시장 유형별 유망기회를 탐색한다 2) 사업모델 관점에서 자신이 관심있는 분야에 대한 사업모델을 개발해 본다		
주요 내용		
유망기회의 탐색	1H	*(강의) 유망기회의 탐색 - 환경변화의 이해 (거시환경 변화 및 주요 트렌드 파악 - 고령화, 다문화, 여성, 놀이 등) - 변화에 따른 기회의 모색 - 유망기회의 사업화 사례
필요 물품 및 기타 사항		
*준비물 : 전지(혹은 플립차트), 매직, 관련 Sheet		

1.2. 디자인 경영 역량 개발 체계 구축

□ 심사원과 전문가 pool 구성을 위한 교육체계 구축 뿐만 아니라 디자인 경영 인증 신청 기업의 디자인 경영 역량 강화를 위한 체계 구축 역시 필요

□ 이는 디자인 경영 인증의 주요 대상인 디자인 활용 기업을 대상으로 하는 교육사업의 체계를 구축하는 것으로 이를 통해 인증사업의 기초 인프라 구비

□ 역량 개발체계는 교육 프로그램 운영 등 교육사업을 위한 방안과 더불어 멘토링, 코칭, 컨설팅 등 다양한 방안을 통한 역량 개발의 전략과 내용을 체계적으로 제시한 것으로 교육사업 외의 실제 역량을 개발할 수 있는 다양한 가이드라인의 개발이 필요

□ 이를 위해 디자인 경영 역량 향상을 위한 컨설팅 방법론과 매뉴얼의 개발, 기업 내 디자인 경영담당자를 위한 교육체계 수립 등의 연구가 수행되어야 함

1.3. 산업디자인 진흥법 개정 방향 제시

□ 디자인 경영 인증은 법정 임의 인증으로 법률의 제정 혹은 개정에 의해 추진하는 것이 필요

□ 현재 산업디자인진흥법 내에 디자인 경영 인증에 대한 내용을 추가하여 법 개정 추진

□ 개정 시 주요 추가 내용은 디자인 경영관련 용어의 정의 및 인증기관 지정, 인증심사 및 인증심사원 자격, 사후관리, 인증표시의 사용 지침, 인증기업에 대한 지원제도 등임

2. 제도 활성화를 위한 마케팅 전략 수립

□ 제도의 활성화를 위한 기업 홍보 및 인식확산 등 디자인 경영 인증제 및 디자인 경영에 대한 마케팅 전략의 수립 역시 필요

o 인증제의 경우 인증제 자체가 사회적 이슈로 확산되지 못하여 실패하는 경우가 많음

o 디자인 경영 및 디자인 경영 인증제 자체를 인식시키기 위해 기업 및 일반 국민 대상 홍보 및 마케팅 전략의 수립 필요

o 특히 인증제 도입 이전부터 관련 이슈에 대한 확산 활동을 통해 인증 도입 초기에 기업 참여를 이끌어 내는 것이 필요

[첨부 1] 디자인 활용기업 설문조사지

kidp 한국디자인진흥원 KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

관리번호	

디자인 경영 인증제도 체계 개발을 위한 기업 실태 설문조사

안녕하십니까?

한국디자인진흥원에서는 국내기업의 디자인 활용과 디자인 경영체제의 경쟁력 향상을 지원하기 위해 디자인 경영 인증제도 체계 개발 위한 연구를 진행하고 있습니다. 본 연구는 국내기업의 디자인 경영에 대한 인식수준과 더불어 디자인 경영 경쟁력 향상을 위해 필요한 인증제도 개발 및 지원제도에 대해 연구함으로써 국내기업의 디자인경영 수준을 향상시키고 이를 통해 소비자들의 국내기업 제품과 디자인에 대한 인식 제고와 국내기업의 디자인 경영 경쟁력의 향상을 목표로 하고 있습니다

이에 따라 설문서는 이러한 연구수행에 꼭 필요한 자료를 수집하기 위하여 Ⅰ. 인증제도 현황 Ⅱ. 기업내 디자인 업무 실태 Ⅲ. 디자인경영 인증제도 호응도를 위한 조사로 구성되었습니다.

귀하의 응답내용은 통계법 제13조와 제14조에 의거하여 통계처리에만 사용되며, 조사 외의 목적으로는 절대로 사용되지 않음을 약속드립니다.

바쁜 업무 가운데 협조해 주셔서 감사합니다

2012년 7월

▣ 주관기관 : 한국디자인진흥원
▣ 담 당 자 : 오승희 팀장, 송하동 과장
(Tel. 031-780-2041)

▣ 연구기관 : 크리액티브(주)
▣ 담 당 자 : 이성일 연구위원, 김재민 연구위원
(Tel. 02-2117-0623)

▣ 조사기관 : 나우앤퓨처
▣ 담 당 자 : 은 종 원 팀장
(Tel. 02-3453-7552 Fax :)

I. 기업 내 디자인 업무 실태

1. 귀하에는 디자인 관련 부서 및 담당자가 있습니까?

1) 있다　2) 없다 ☛ **문 4로**

2. 디자인 관련 부서가 있다면 조직 내 위치는 어디에 속해 있습니까?

1) CEO 직속　2) 상품개발부문　3) 마케팅부문　4) 기획 및 전략부문　5) 영업부문
6) 기타 (　　)

3. 디자인 부서(팀)의 부서장(팀장)의 위치는 기업 내 어느 정도 입니까?

1) 과장급　2) 차장급　3) 부장급　4) 임원급　5) 임원급 이상

4. 귀사의 디자인 전문 인력은 몇 명입니까? 그리고 디자인 인력이 전체 임직원에서 차지하는 비중은 얼마나 되십니까? (디자인 업무를 주된 업무로 수행하는 인력)

디자인 인력 (　　명) / 전체 임직원에서 차지하는 비중 (　　%)

5. 귀사에 업무 프로세스 상 디자인 업무가 본격적으로 개입되는 단계는 어디입니까?

1) 제품 전략 수립 단계　2) 제품 컨셉 개발 단계
3) 제품 기술 개발 단계　4) 제품 생산 단계
5) 제품 홍보 및 마케팅 단계　6) 기타(　　)

6. 귀사의 업무 프로세스 상 디자인이 최종 의사 결정 될 때 가장 중요한 영향을 미치는 요소는 어떤 것이라고 생각 되십니까?

1) CEO(경영진)의 의지　2) 제품의 원가
3) 귀사의 기술력　4) 소비자의 욕구
5) 최신 트랜드　6) 기업의 이미지
7) 기타(　　)

7. 귀사의 전체 예산에서 디자인과 관련된 예산(디자인 인력, 디자인 설비 등)은 얼마입니까? 그리고 그 예산은 전체 예산에서 차지하는 비중은 어느 정도입니까?

디자인 예산 (　　원) / 전체 예산에서 차지하는 비중 (　　%)

8. 귀사 기업의 경영진(CEO)이 갖고 있는 디자인 혹은 디자인경영 에 대한 중요성 인식 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?

1	2	3	4	5
매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음

※ 디자인경영 : 기업 목표를 성취하기 위한 기업의 모든 활동부분에서 디자인 자원을 활용하고, 기업의 장기적 목표를 디자인과 연결시키는 기업 내의 전략적이고 정책화된 실행활동으로 정의되고 있으며, 많은 기업들이 이러한 디자인 경영 활동 시스템을 구축하고 수행하기 위해 노력하고 있음

9. 귀사의 디자인 경영 발전 단계는 어느 곳에 속해 있다고 생각 하십니까?

	디자인 경영 발전 단계	디자인 경영 발전 단계 의미
1	**디자인에 대한 요구**	제품에 대하여 디자인적인 요구를 발생하는 단계임
2	**제조, 개발을 지원**	제품의 제조 및 개발을 촉진하는 요소로써 디자인을 활용하는 단계
3	**상품의 차별화 수단**	고객의 다양한 요구에 대응하여 상품의 차별적인 요소로 디자인을 활용하는 단계
4	**기업의 가치 수단**	제품 자체에 기업의 이미지를 담는 도구로써 디자인을 활용하는 단계
5	**미래의 혁신을 주도**	디자인이라는 요소가 미래의 혁신을 주도하는 요소로써 활용하는 단계

II. 인증제도 현황

10. 귀사에서 인증을 받은 것이 있다면 그 인증을 받은 이유(목적)과 인증이 실제 귀사에 미친 긍정적인 효과 정도에 대해 평가해주십시오.

	인증 받은 이유		인증을 받음으로 긍정적인 효과가 있었음				
	그렇다	아니다	매우 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
고객의 만족과 기업의 신뢰성 향상	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
경영업무체계 확립으로 품질 경쟁력 확보	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
경영자원(인력, 자본)의 효율적 이용	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
매출 및 수출액 증대	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
인증에 따른 정부지원 확보	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
대외 기업 이미지 향상 마케팅 홍보 효과	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
정부 입찰 계약 시 경쟁력 우위 확보	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
구매자 공장 조사 및 심사 경비 절감	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
기타( )			1)	2)	3)	4)	5)

11. 귀하의 기업에서 인증으로 인한 애로사항은 어떤 것이 있었으며 그로인한 애로사항 정도를 평가해 주십시오.

	애로 사항		인증으로 인해 애로사항 있었음				
	그렇다	아니다	매우 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
인증획득 과정에서의 서류상 복잡함	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
인증획득의 까다로운 심사기준	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
인증 획득 과정 및 유지에서의 비용	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
사후 관리로 인한 교육	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
기타( )	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)

III. 디자인 경영 인증제도 호응도

12. 디자인 경영 인증제도가 생긴다면 어떠한 방식으로 인증 부여를 하는 것이 낫다고 생각하십니까?

1) 수준별 인증제도
2) 총괄식 인증제도

* 수준별 인증제도 : 기업별 규모와 역량에 따라 등급을 매겨 각 등급별 인증을 부여하는 제도
* 총괄식 인증제도 : 기존의 ISO, KS 인증제도와 같이 일정한 기준에 부합하면 인증을 부여하는 제도

13. 귀사에서 디자인 경영 인증 제도를 받는다면 어떠한 목적으로 인증을 받는 것이며 그 목적이 귀사에게 미치는 긍정적인 효과에 대한 기대수준은 어느 정도 입니까?

	인증 목적임		귀사에 미치는 효과에 대한 기대 수준				
	그렇다	아니다	매우 낮다	낮다	보통 이다	높다	매우 높다
기업의 신뢰성 향상	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
업무체계 확립으로 디자인 경쟁력 확보	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
경영자원의 효율적 이용	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
인증에 따른 정부지원 확보	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
대외 기업 이미지 향상	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
디자인 관련 프로젝트 입찰 계약 시 경쟁력 우위	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
기타( )	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)

14. 디자인 경영 인증 획득 기업에게 정부가 지원이나 혜택을 부여한다면 어떠한 지원 및 혜택이 바람직하다고 생각하십니까? 또 그것이 귀사에게 미치는 긍정적인 효과에 대한 기대 수준은 어느 정도입니까?

	인증 취득 목적		귀사에 미치는 효과에 대한 기대 수준				
	그렇다	아니다	매우 낮다	낮다	보통이다	높다	매우 높다
교육 (컨설팅 관련 자금 지원 포함)	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
컨설팅 (컨설팅 관련 자금 지원 포함)	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
정책적 자금 지원	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
정부관련 각종 비용 및 조세 감면	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
정부 관련 프로젝트 시 가산점 및 우선권 부여	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
금융기관 신용평가 시 가산점	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
각종 규제 및 검사 면제	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
해외 인증과의 상호 연계 인증	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
권위 있는 기관 주관으로 인증제 자체 권위와 수준을 높임	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
기업의 디자인 역량 강화를 위한 지원 사업	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)
기타( )	1)	2)	1)	2)	3)	4)	5)

15. 디자인 경영 인증제도 시행 시 귀사가 생각하는 적정 수준의 인증 비용은 얼마입니까?

1) 100 만원 이하　　2) 100 ~ 200 만원　　3) 200 ~ 300 만원
4) 300 ~ 400 만원　　5) 400 ~ 500 만원　　6) 500 만원 이상
7) 기타( )

Ⅳ. 응답 기업 기본 사항

16. 귀사의 업종은 무엇입니까? (대표 업종 하나만 - 매출액 기준)

산업 분류	세부 산업
제조업	1) 의류 및 섬유제품 제조업 2) 화학물질 및 화학제품 제조업(의약품 포함) 3) 금속가공제품 제조업 4) 전기 장비 제조업 5) 자동차 및 기타 운송장비 제조업 6) 가구 제조업 7) 기타 제품 제조업 ( )
건설업	8) 건물 건설업 9) 토목 건설업 10) 건물설비 설치 공사업 11) 전기 및 통신 공사업 12) 실내건축 및 건축마무리 공사업
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	13) 출판업 14) 영상·오디오 기록물 제작 및 배급업 15) 방송업 16) 통신업 17) 컴퓨터 프로그래밍 시스템 통합 및 관리업 18) 정보서비스업
전문, 과학 및 기술 서비스업	19) 연구 개발업 20) 전문서비스업 21) 건축기술, 엔지니어링 및 기 타 과학기술 서비스업 22) 기타 전문, 과학 및 기술 서비스업
그 외 기타 산업	( )

17. 귀사에서 생산하는 제품 중 GD마크(Good Design)를 신청 및 부여 받은 것이 있습니까?

1) 있다　　2) 없다

18. 귀사의 연 매출규모는 얼마 입니까? (2011년 말 기준)
( ) 백만원 (대략적으로라도 기입해주십시오)

19. 귀사의 임직원(정규직) 수는 몇 명입니까? (2011년 말 혹은 현재 기준)
( ) 명 (대략적으로라도 기입해주십시오)

***** 설문에 응답해주셔서 감사합니다. *****

[첨부 2] 디자인 경영 시뮬레이션 평가표

(1.1) 디자인 전략수립 - 지표의 의의

o 디자인 경영 수행 수준이 높은 기업일수록 디자인 개발에 대한 명확한 목표를 수립하고 더불어 기업의 중장기 전략 중 디자인 전략이 명확하게 설정되는 것을 고려

- (1.1.1) 디자인 개발 목표는 개별 디자인 개발 프로젝트에 있어 고객 및 시장 환경에 대한 분석을 통해 신규 제품 , 서비스 등 디자인 개발물에 대한 명확한 개발 목표를 수립하는 것을 의미
- (1.1.2) 중장기 전략 중 디자인 목표는 기업의 중장기 사업목표 중 디자인 경영에 대한 목표가 명확하게 수립되는 것을 의미

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 1-1
항목번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
1.1	디자인 전략 수립						
1.1.1	디자인 개발 목표 설정	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1)개별 디자인 개발 시 개발의 목표는 SMART 원칙에 따라 설정되어 있는가?						
	2)디자인 개발 목표 설정하기 위해 고객요구 및 환경 변화에 대한 조사를 실시하였는가?						
	3)디자인 개발 목표는 고객 요구를 충실하게 반영하도록 설정되어 있는가?						
	4)디자인 개발 목표는 전사의 디자인 전략, 브랜드 전략과 일관성을 보이고 있는가?						
	5)디자인 개발 목표는 디자인 개발 참여 조직 및 개인의 목표로 배분되어 있는가?						
평가 기준	*디자인 개발 시 목표 설정에 대한 관련 문서를 토대로 평가 *최소 3개 이상의 사례를 수립하여 평가 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 3~4개가 보통 이하인 경우						

	③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있는 경우						
1.1.2	중장기 전략 중 디자인 목표	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1)중장기 전략 중 디자인을 위한 별도의 목표가 SMART의 원칙에 따라 설정되어 있는가?						
	2)중장기 전략 중 디자인 목표 설정을 위해 고객요구의 변화 및 트렌드의 변화 등에 대한 조사를 하였는가?						
	3)중장기 디자인 목표는 전사의 중장기 전략에 부합하게 설정되어 있는가?						
	4)중장기 디자인 목표에 따른 세부 추진 과제 및 추진 방안이 제시되어 있는가?						
	5)중장기 디자인 목표에 따른 디자인 관련 조직의 목표 및 추진 과제는 전사 중장기 전략에 부합하는가?						
평가 기준	*피평가 기관의 중장기 사업 전략 관련 문서를 토대로 평가 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 3~4개가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있는 경우						

(1.2) 디자인 의사결정 - 지표의 의의

o 기업의 의사결정은 기업의 가치와 철학 그리고 전략이 구체적으로 표현되는 과정으로 의사결정의 요소와 시점은 기업의 디자인 경영 수준을 평가할 수 있는 관점과 의식의 구체적인 표현으로서 중요

- (1.2.1) 디자인 개발 시 의사결정 요소는 디자인 의사결정에 있어 어떤 요소가 반영되고 있으며 반영되는 요소의 영향력은 어떠한지를 통해 디자인 의사결정에 있어 전략적 관점의 여부를 판단

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 1-2
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
1.2	디자인 의사결정						
1.2.1	디자인 개발 시 의사결정 요소	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1)의사결정자의 개인적 선호 2)제품 스펙 및 기술 수준에 의한 의사결정 3)고객 요구 실현, 원가 등 시장 차별화 요소 4)일관된 기업의 사업전략 및 디자인 전략 5)디자인을 통한 혁신 지향성						
평가 기준	*실제 디자인 개발물에 대한 의사결정 사례에 대한 인터뷰 및 의사결정 관련 문헌을 검토 (3개 이상의 사례를 무작위 추출) *심사참고사항 중 의사결정의 가장 중요한(비중이 큰) 요소가 무엇인지를 평가할 것 ① 매우 미흡합 : 2개 이상의 의사결정에서 1) 의사결정자의 개인적 선호에 의해 의사결정이 이루어지는 경우 ② 미흡합 : 2개 이상의 의사결정에서 2)제품 스펙 및 기술 수준에 의한 의사결정이 이루어지는 경우 ③ 보통 : 2개 이상의 의사결정에서 3)고객 요구 실현, 원가 등 시장 차별화 요소에 의해 이루어지는 경우 ④ 적합 : 2개 이상의 의사결정에서 4) 기업 철학과 가치의 구현에 의해 이루어지는 경우 ⑤ 매우 적합 : 2개 이상의 의사결정에서 5) 혁신지향과 시장의 선도에 의해 이루어지는 경우						

(2.1) 디자인 인력 - 지표의 의의

o 디자인 경영에 있어 디자인 인력은 기업의 디자인 전략을 구현하기 위한 요소로서 중요. 단, 인력에 대한 관리가 부재할 경우 인력에 의한 산출은 불확실성에 의해 지배될 수 있어 기업의 활동과 그 결과에 대한 신뢰도를 확보하기 어려우므로 디자인 인력에 대한 관리수준은 기업의 디자인 경영 역량을 평가하기 위한 중요 요소임

o 디자인 인력에 대한 평가는 (2.1.1) 디자인 전문 인력의 규모 (2.1.2) 디자인 전문 인력 개발 (2.1.3) 디자인 업무 몰입 (2.1.4) 아웃소싱 관리로 구성

- (2.1.1) 디자인 전문 인력의 규모는 기업의 보유한 전문 디자이너(경력이 짧은 비전공자가 기존 디자인을 수정하는 경우 포함하지 않음)의 규모를 의미하며 이를 통해 기업의 전략 및 가치에 기반한 디자인 개발의 일관성, 체계성을 확보할 수 있음
  ·전문 인력 규모의 평가 기준은 [2011 산업디자인 통계조사] 결과 디자인 활용기업의 전문디자이너 비율 6.3%를 평균값으로 추정하여 산정
  ·단, 전문/과학/기술업 및 사업시설관리업의 경우 종사자 중 디자이너 비율이 각각 3.9%, 1.5%로서 업종의 특성을 고려하여 현재 인력 규모에 가중치를 부여하여 평가토록 함
- (2.1.2) 디자인 전문 인력 개발은 디자인 전문인력의 역량을 개발(Development)하기 위해 디자인 전문 인력에 대한 교육훈련, 경력개발 등을 수행하기 위한 체계와 지침의 규정 및 활동의 여부를 의미
- (2.1.3) 디자인 업무 몰입은 디자인 전문 인력이 디자인 외 업무에 투입되어 디자인 개발에의 몰입을 저해하는 지에 대한 여부를 의미
- (2.1.4) 아웃소싱 관리는 디자인 전문 인력을 보유하지 못했거나 혹은 필요에 의해 외부의 디자인 전문 인력을 활용할 경우 이에 대한 명확한 지침과 성과에 대한 평가의 체계를 갖고 있으며 활용하는 지의 여부를 의미

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서	관리번호 2-1

항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
2.1	디자인 인력						
2.1.1	디자인 전문 인력 규모	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 1% 미만 2) 1%~3% 미만 3) 3%~7% 미만 4) 7%~10% 미만 5) 10% 이상						
평가 기준	*현재 보유중인 디자인 전문 인력의 규모를 전체 상근직원 대비 비율(%)로 평가 *디자인 전문인력은 디자인 전담 상시 근무인력을 의미 (채용형태는 무관) *2년 이하의 비전공자가 기존 디자인을 수정하는 경우는 전문인력으로 산정하지 않음 *단, 전문/과학/기술업의 경우 현재 비율에서 1.6을 곱한 값을 사용하며, 사업시설관리업의 경우 현재 비율에서 4.2를 곱한 값으로 평가						
2.1.2	디자인 전문인력 개발	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 회사의 전략 및 인재상에 기초한 디자인 전문인력의 지식,기술,태도(역량)에 대해 명확한 의미와 행동에 대해 정의하고 있다						
	2) 디자인 전문인력 역량을 육성하기 위한 교육체계를 수립하여 운영하고 있다						
	3) 디자인 전문인력의 경력개발을 지원하기 위한 경력개발 체계를 수립하여 운영하고 있다						
평가 기준	*디자인 전문인력 개발에 대한 규정 및 교육제도, 교육체계 및 운영 현황에 대한 문서(3년 이내)를 통해 평가 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 2가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						

2.1.3	디자인 업무 몰입	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 40% 이상 2) 20% 이상~40% 미만 3) 10% 이상~20% 미만 4) 10% 미만 5) 전혀 없음						
평가 기준	*현재 보유중인 디자인 전문 인력의 업무량을 분석하여 평가함 *업무량은 (수행업무목록 X 수행업무 목록별 발생 주기(연,월,주) X 수행업무 목록별 발생시 투입시간)으로 계산 *전문 디자인 인력의 전체 업무량에서 비디자인 업무의 비율로서 평가함 *업무량 산정 시 수행업무별 발생 주기는 열, 월, 주 중 1가지만 선택 *디자인 조직 운영을 위한 수행업무는 디자인 업무로 간주						
2.1.4	아웃소싱 관리	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 디자인 개발에 있어 아웃소싱 활용에 대한 명확한 근거와 지침이 있으며 이를 준용하고 있다						
	2) 아웃소싱 업체 선정을 위한 명확한 기준을 가지고 있으며 이를 준수하고 있다						
	3) 아웃소싱에 의한 디자인 개발 시 개발 과정에 대한 모니터링을 위한 체계와 지침이 있으며 이를 준수하고 있다						
	4) 아웃소싱 결과에 대한 평가 지침 및 평가 결과를 차후 아웃소싱 활용에 활용하기 위한 지침이 있으며 이를 준수하고 있다						
	5)아웃소싱을 위한 외부 자원을 주기적으로 확인하고 관리하는 체계가 있으며 이를 준수하고 있다						
평가 기준	*피평가 기관의 아웃소싱 관련 문서 및 활용 사례를 토대로 평가함 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 3~4개가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있는 경우						

(2.2) 디자인 전담조직 - 지표의 의의

o 디자인 전략을 실행하기 위해 개별 디자이너의 확보를 넘어 전담 조직의 유무는 디자인 경영을 적극적으로 추진할 수 있는 기본 요소로 필요

o 더불어 전담조직이 기업 내에서 갖는 영향력의 수준은 디자인 경영에 대한 기업의 인식과 활용 수준을 판단할 수 있는 지표로 필요

o 디자인 전담조직은 (2.2.1) 조직화 수준으로 구성

- (2.2.1) 조직화 수준은 디자인 전담조직이 지속적이고 안정적으로 구성되어 있으며 자체적인 자원의 확보와 운영의 자율성을 갖고 있는 지 여부를 의미

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 2-2
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
2.2	디자인 전담조직						
2.2.1	조직화 수준	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 디자인 개발, 전략 수립 등 디자인 업무 수행을 위한 전담 조직은 구성되어 있는가?						
	2) 디자인 전담조직은 3년 이상 지속적으로 운영되고 있는가?						
	3) 조직 운영에 필요한 예산과 시간, 인력 등 자원을 확보할 수 있으며 자율적 활용을 위한 권한(결재, 예산, 구매의 권한)을 가지고 있는가?						
	4) 디자인 조직의 운영을 위한 업무는 세분화되어 있는가?						
	5) 디자인 전담 조직의 역할과 책임에 대해 명확하게 규정하고 있는가?						

평가 기준	* 디자인 전담조직 구성 및 운영에 대한 규정 등 문서와 실행 사례에 대한 조사를 통해 평가 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 3~4개가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있는 경우

(2.3) 디자인 인프라 - 지표의 의의

o 장비 보유 현황 및 투자수준에 따라 해당 기업의 관심도와 디자인 투자 마인드 파악 가능, 디자인 관련 업무 시설 보유 및 투자 현황에 따라 해당 기업의 디자인 투자 의지 진단 가능

o 디자인 인프라는 (2.3.1) 인프라 구비 수준과 (2.3.2) 인프라 관리 체계 (2.3.3) 디자인 예산 비중으로 평가

- (2.3.1) 인프라 구비 수준은 디자인 장비, 소프트웨어, 공간 등 디자인 활동을 위한 인프라를 적정 수준으로 확보하고 있는 지를 의미
- (2.3.2) 인프라 관리 체계는 구축된 디자인 인프라를 활용하고 관리하기 위한 체계와 지침을 의미
- (2.3.3) 디자인 예산 비중은 디자인 개발 및 장비 등 기업 규모에 따른 디자인 투자의 비중을 의미

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 2-3
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
2.3	디자인 인프라						
2.3.1	인프라 구비수준	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 디자인 업무 수행을 위한 소프트웨어는 충분히 구비하였는가?						
	2) 디자인 업무 수행을 위해 필요한 장비는 충분히 구비하였는가?						
	3) 디자인 업무 수행에 필요한 공간은 충분히 구비하였는가?						

평가 기준	* 현재 보유하고 있으며 활용 가능한 상태의 장비를 기준으로 평가 * 단, 필요에 의한 장비의 대여, 리스 등을 통해 확보한 경우도 구비한 것으로 판단하여 평가 * 필요 소프트웨어 : 그래픽 관련 S/W, 3D 모델링, 애니매이션 관련 S/W, 웹 페이지 개발,응용 프로그래밍 관련 S/W, 기타 디자인 관련 S/W * 필요 장비 : 전문 컴퓨터(사무용보다 고성능), 고성능 출력기, 3D 모델링 관련 기기 등 * 필요 공간 : 자료실, 전시실, 디자인 작업실, 포토 스튜디오, 디자인 프레젠테이션 회의실 등 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 2가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						
2.3.2	인프라 관리 체계	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 디자인 장비 및 S/W 등이 활용가능한 수준으로 관리되고 있다						
	2) 디자인 개발 활동을 고려할 때 현재 디자인 인프라 구축 수준을 진단하고 개선하기 위한 지침과 계획이 있다						
	3) 디자인 인프라를 관리하기 위한 지침이 있고 담당자에 의한 관리활동이 이루어지고 있다						
평가 기준	* 디자인 인프라 관리에 관련된 규정 등 문서와 현장점검, 담당자 인터뷰를 통해 평가 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 2가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						
2.3.3	디자인 예산 비중	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 4% 미만 2) 4%~7% 미만 3) 7%~9% 미만 4) 9%~11% 미만 5) 11% 이상						
평가 기준	* 디자인 예산을 연구개발비 대비 비율로 평가 * 일부 업종은 가중치 부여 - 건설업, 출판/영상/정보업 : 0.25 - 사업시설관리업 : 0.12						

(3.1) 실현계획 설계 - 지표의 의의

o 실현계획 설계는 전략을 통해 산출하고자 하는 디자인 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 자원과 일정을 통제하기 위한 절차를 수립함으로써 자원의 효율적 활용과 기대성과의 달성이라는 효과성을 확보할 수 있도록 한다는 점에서 프로세스 관점에서 디자인 경영을 측정하기 위한 주요 요소임

o 실현계획 설계는 (3.1.1) 디자인 개발 계획 수립과 (3.1.2) 디자인 실현 모니터링를 통해 평가

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 3-1
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
3.1	실현계획 수립과 모니터링						
3.1.1	디자인 개발 계획 수립	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 디자인 개발 시 디자인 전략, 시장 및 소비자 관점을 반영할 수 있는 사내 부문과의 협업을 통해 목표를 설정하였는가?						
	2) 디자인 목표 달성을 위해 필요한 활동을 확인하고 이에 대한 일정계획을 타당하게 수립하였는가						
	3) 디자인 목표 달성을 위해 필요한 자원의 내용과 규모를 확인하고 이를 확보하고 운영 / 통제하기 위한 계획을 수립하여 운영하는가?						
	4) 디자인 개발 실현 과정에서 발생할 수 있는 위험 요소를 미리 인지하고 이에 대비하기 위한 계획을 수립하여 운영하는가?						
평가 기준	* 디자인 개발 실제 사례를 3개 이상 분석하여 평가하되 개발 계획에 대한 문서를 통해 확인 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 3가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항 중 1개~2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						

3.1.2	디자인 실현 모니터링	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 개발 계획 준수 및 과정을 통제하기 위한 전담인력이 있는가?						
	2) 개발 과정과 일정을 모니터링하기 위한 절차와 도구를 활용하고 있는가?						
	3) 디자인 개발에 필요한 자원의 목록과 투입 및 재고를 관리하기 위한 절차와 도구를 활용하고 있는가?						
	4) 개발물 실현(제조/양산 혹은 납품)이 종료되기 까지 디자인 개발물에 대한 디자이너의 참여와 권한이 유지되는가? (디자인 한도승인이 실현과정 종료시까지 디자이너에 의해 실행되는지 여부)						
	5) 디자인 실현 과정에서 고객의 요구를 확인하고 반영하기 위한 지침과 방법이 제시되고 운영되었는가?						
평가 기준	* 디자인 개발 실제 사례를 3개 이상 분석하여 평가하되 개발 계획에 대한 문서를 통해 확인 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 3~4개가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항 중 2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항 중 1개가 보통 이하인 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						

(4.1) 디자인 성과 평가와 보상 - 지표의 의의

o 디자인 경영에 있어 디자인 성과의 평가는 디자인 관련 활동의 효율성 및 효과성을 확인하기 위한 기초 요건으로서 성과에 대한 명확한 측정을 통해 이후 디자인 문제 개선 등 지속적 개선을 위한 토대를 마련할 수 있음

o 디자인 성과 평가와 보상은 (4.1.1) 디자인 성과의 측정과 평가 및 (4.1.2) 디자인 성과 보상으로 구성

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 4-1
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
4.1	디자인 성과 평가와 보상						
4.1.1	디자인 성과의 측정과 평가	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 디자인 성과에 대한 평가를 주기적/지속적으로 실행하고 있는가?						
	2) 디자인 성과를 측정하기 위한 객관적인 방법과 도구를 활용하고 있는가?						
	3) 디자인 성과를 측정하기 위한 도구는 고객의 요구 및 사업전략의 요구를 반영하고 있는가?						
	4) 디자인 성과의 측정 방법을 주기적으로 평가/개선하는가?						
평가 기준	* 디자인 개발 실제 사례를 3개 이상 분석하여 평가하되 개발 계획에 대한 문서를 통해 확인 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 3가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항 중 1개~2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						

4.1.2	디자인 성과 보상	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 디자인 성과에 대한 별도 보상체계를 갖추고 있는가?						
	2) 디자인 성과에 대한 보상체계를 3년 이상 지속적으로 운영하고 있는가?						
	3) 디자인 전문 인력과 일반 직원 간의 보상 수준에 차이가 적절한가?						
평가 기준	* 디자인 개발 실제 사례를 3개 이상 분석하여 평가하되 개발 계획에 대한 문서를 통해 확인 * 일반 직원과의 보상 수준 차이는 디자인 전문인력의 보상 수준이 높을수록 높은 평가를 하되 동등한 수준을 4수준으로 평가함 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 2가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						

(4.2) 디자인 문제 개선 - 지표의 의의

o 프로세스는 체계적인 내용의 구축과 실행 뿐만 아니라 그 성과를 토대로 프로세스의 문제를 분석하고 개선을 시도함으로써 지속적으로 최적화된(Optimized) 프로세스로의 향상을 추구

o 디자인 문제 개선은 (4.2.1) 디자인 문제인식과 지속적 개선 시도로 구성

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 4-2
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
4.2	디자인 문제 개선						
4.2.1	디자인 문제 인식과 지속적 개선 시도	①	②	③	④	⑤	

심사 참고 사항	1) 성과평가 결과를 디자인 전략 및 개발 프로세스에 반영하기 위한 지침을 갖고 있으며 이를 운영하고 있는가?						
	2) 디자인 문제 인식을 위해 고객으로부터 피드백을 받기 위한 지침과 체계를 갖추고 있는가?						
	3) 디자인 개발 프로세스 개선안을 실행하기 위한 자원을 확보하여 실행할 수 있는가?						
	4) 디자인 개발 프로세스 개선 결과를 평가하기 위한 체계를 갖추고 있는가?						
평가 기준	* 디자인 프로세스 개선 실제 사례를 3개 이상 분석하여 평가하되 디자인 프로세스 개선에 대한 문서를 통해 확인 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 3가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항 중 1개~2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						

(5.1) 디자인 리더십 - 지표의 의의

o 디자인 리더십은 기업의 디자인 경영에 대한 인식과 태도, 관점이 기업경영에 구체적으로 적용되고 있는지를 평가함으로 기업의 디자인 경영 역량을 평가

o 디자인 리더십은 (5.1.1) 디자인 개발 시 관여 범위 (5.1.2) 사업전략 수립시 디자인 기여도로 구성

- (5.1.1) 디자인 개발 시 관여 범위는 기업 경영의 주요 활동에 대해 디자인 부서가 참여하는 범위를 의미하며 범위가 넓고 기업 의사결정의 중요한 영향을 미치는 분야일수록 디자인 경영의 수준이 높은 것을 의미
- (5.1.2) 사업전략 수립시 디자인 기여도는 기업전략 수립과정에서 디자인의 참여범위 및 참여 시점을 의미하며 이를 통해 기업활동에서 디자인 리더십의 크기를 평가

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 5-1
항목번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
5.1	디자인 리더십						
5.1.1	디자인 개발 시 관여 범위	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 디자인 부서가 신제품 전략 수립에 관여						
	2) 디자인 부서가 시장조사/리서치에 관여						
	3) 개발과정 중 색상선택에 관여						
	4) 개발과정 중 기구설계에 관여						
	5) 개발과정 중 후가공에 관여						
	6) 사인물 포장에 관여						
	7) 전시, 유통, 디스플레이, 인테리어에 관여						
	8) 기업홍보 이미지 제작에 관여						
평가 기준	* 디자인 부서의 기업 활동 중 참여 사례에 대해 5가지 이상 활동 문서 및 인터뷰를 통해 평가 * 심사참고사항별 가점 부여 - 개발과정 중 영향력에 따른 가점은 신제품 전략수립(1.3점) - 시장조사/리서치(1.0) - 개발과정-색상선택(0.7점) - 개발과정-기구설계(0.5점) - 개발과정-후가공(0.5점) - 사인물 포장(0.5점) - 개발 후 과정-전시,유통,디스플레이,인테리어(0.3점) - 기업홍보/이미지 제작(0.2점) ① 매우 미흡합 : 가중된 점수가 13점 미만일 경우 ② 미흡합 : 가중된 점수가 13점~15점 미만일 경우 ③ 보통 : 가중된 점수가 15점~18점 미만일 경우 ④ 충족 : 가중된 점수가 18점~22점 미만일 경우 ⑤ 매우 충족 : 가중된 점수가 22점 이상일 경우						

5.1.2	사업전략 수립시 디자인 기여도	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 중장기 전략 수립 과정에서 디자인의 역할 및 참여수준						
	2) 디자인 부서의 최고경영자 보고 기회						
	3) 전략 수립 시 참여 시점						
평가 기준	* 피평가기관의 전략 수립 과정에 대한 문서, 회의록 등을 토대로 평가 * 전략 수립 시 참여 시점은 시점이 빠를수록 높은 점수 부여 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 2가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항을 1개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우						

(5.2) 디자인 자산 관리 - 지표의 의의

o 디자인 경영 활동은 제품개발 등 단기전략만이 아닌 장기적이고 지속적인 기업의 가치와 철학을 담는 중장기적 관점 역시 필요하며

o 이러한 활동은 기업의 지적 자산으로서 적극적이고 체계적인 디자인 자산관리 활동을 통해 수행

o 디자인 자산관리는 (5.2.1) 디자인 자산관리 활동과 (5.2.2) 디자인 자산 관리 기반조성으로 구성

- (5.2.1) 디자인 자산 관리 활동은 디자인 자산 관리를 위한 전략 수립과 실행, 평가와 개선 등 일련의 활동을 의미하여 실제 디자인 자산 관리가 이루어지고 있는지에 대한 현황을 평가
- (5.2.2) 디자인 자산 관리 기반 조성은 디자인 자산 관리를 수행하기 위한 전담 인력과 조직 등의 기반의 확보 여부를 의미

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서								관리번호 5-2
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과						
		심 사					심사 근거	
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족		
5.2	디자인 자산 관리							
5.2.1	디자인 자산 관리 활동	①	②	③	④	⑤		
심사 참고 사항	1) 별도의 디자인 자산 관리 전략이 수립되어 있다							
	2) 디자인 자산 관리 전략이 지속적으로 실행되고 있다							
	3) 디자인 자산 관리에 따른 결과물이 지속적으로 산출되고 있다							
	4) 디자인 자산 관리 실행 결과에 대한 평가와 개선 노력이 실행되고 있다							
평가 기준	* 디자인 자산 관리 규정, 회의록 등 문서와 담당자 인터뷰를 통해 평가 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 3가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항 중 1개~2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우							
5.2.2	디자인 자산 관리 기반 조성	①	②	③	④	⑤		
심사 참고 사항	1) 디자인 자산 관리를 위한 전담 인력 및 조직 구축 수준							
	2) 디자인 자산 관리 전담 조직의 조직화 수준							
	3) 디자인 자산관리를 위한 지원 체계 구축 수준							
	4) 디자인 자산관리를 위한 DB 구축 수준							
평가 기준	* 디자인 자산 관리 규정, 회의록 등 문서와 담당자 인터뷰를 통해 평가 * 인력 및 조직 구축 수준은 인력 및 조직의 확보 여부 및 기업 규모를 고려하여 평가 * 전담조직 조직화 수준은 디자인 조직의 조직화 수준 평가 기준에 준하여 평가 * 지원체계는 디자인 자산 관리를 위한 규정, 지침 및 평가/보상체계 등의 지원 제도 및 프로세스의 구축 여부를 통해 평가 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 3가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항 중 1개~2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우							

(5.3) 디자인 혁신 - 지표의 의의

o 디자인 경영의 가장 적극적인 활동은 도출된 전략과 가치로부터 디자인을 요청하는 것이 아니라 디자인을 통해 미래의 트렌드를 예측하고 이로부터 혁신을 주도하고 나아가 시장을 선도하는 것을 의미

o 디자인 혁신은 (5.3.1) 혁신적 시도와 실패 용인으로 구성

- (5.3.1) 혁신적 시도와 실패 용인은 혁신적 디자인 결과물을 산출하기 위한 지속적인 시도와 그 결과에 대한 수용을 통해 지속적인 혁신을 이끌어 내기 위한 조직 문화를 구축하는 것을 의미

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서								관리번호 5-3
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과						
		심 사					심사 근거	
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족		
5.3	디자인 혁신성							
5.3.1	혁신적 시도와 실패 용인	①	②	③	④	⑤		
심사 참고 사항	1) 지난 3년간 제시되었던 디자인과 다른 형태의 디자인 결과를 산출하기 위한 투자를 하고 있다							
	2) 모든 직원들이 혁신적 시도에 대한 제안을 할 수 있는 지침과 채널을 갖고 있으며 이를 운영하고 있다							
	3) 혁신적 시도에 따른 실패에 대해 별다른 제재 조치를 하지 않는다							
	4) 혁신적 시도를 위해 고객 및 시장의 요구 변화에 대한 예측과 조사를 지속적으로 수행하고 있다							
평가 기준	* 혁신적 시도에 대한 구체적인 사례에 대한 기록물과 인터뷰를 통해 평가 * 혁신적 시도는 해당 제품군에서 통용되던 디자인 관습을 벗어난 디자인을 시도하는 경우를 의미하며 이는 스타일과 재질 및 구조, 기술, 제품의 개념, 제품에 대해 소비자가 부여하는 의미에 있어 변화를 시도하는 것을 의미 ① 매우 미흡합 : 제시된 심사참고사항을 전혀 이행하지 못한 경우 ② 미흡합 : 제시된 심사참고사항 중 3가지가 보통 이하인 경우 ③ 보통 : 제시된 심사참고사항 중 1개~2개가 보통 이하인 경우 ④ 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으나 충족(4점) 수준이 있는 경우 ⑤ 매우 충족 : 제시된 심사참고사항을 모두 이행하고 있으며 원활하게 운영되고 있는 경우							

(6.1) 디자인 실적 - 지표의 의의

o 디자인 경영활동에 대해 디자인 산출물의 유무가 아닌 수상실적, 재산권 획득 등 환금가치가 있는 요소를 통해 평가함으로 경영활동의 효과성 측정을 위한 지표로서 의의가 있음.

o 디자인 실적은 (6.1.1) 국내외 수상실적 (6.1.2) 산업재산권 보유실적으로 구성

디자인 경영 인증 현장 방문 심사보고서							관리번호 6-1
항목 번호	심 사 기 준	심 사 결 과					
		심 사					심사 근거
		매우 미흡합	미흡	보통	충족	매우 충족	
6.1	디자인 실적						
6.1.1	국내외 수상실적	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 국제 3대 디자인 상 수상 실적						
	2) 국제 기타 디자인 상 수상 실적						
	3) 국내 주요 디자인상 수상 실적 (GD 제외)						
	4) 국내 전국 디자인 상 수상 실적						
평가 기준	* 5년 이내 수상실적을 통해 평가하되 수상실적이 없으면 '매우 미흡'으로 평가하며 1개 이상이면 '충족' 3개 이상이면 '매우 충족'으로 평가 *시상의 중요도에 다라 가중치 부여 - 국제 3대 (0.9점) - 국제 기타 (0.6점) - 국내 주요 시상 (0.3점) - 국내 전국(0.1점)의 가산점 부여 *GD 수상기업의 경우 전 항목 만점 부여 ① 매우 미흡합 : 가중된 점수가 0.1점 미만인 경우 ② 미흡합 : 가중된 점수가 0.1점~0.3점 미만인 경우 ③ 보통 : 가중된 점수가 0.3점~0.9점 미만인 경우 ④ 충족 : 가중된 점수가 0.9점~2점 미만인 경우 ⑤ 매우 충족 : 가중된 점수가 2점 이상인 경우						

6.1.2	산업재산권 보유 실적	①	②	③	④	⑤	
심사 참고 사항	1) 특허권 보유 실적						
	2) 실용신안권 보유 실적						
	3) 디자인권 보유 실적						
	4) 상표권 보유 실적						
	5) 기타						
평가 기준	* 5년 이내 획득하여 유지하고 있는 보유 실적을 통해 평가하되 보유 실적이 없으면 '매우 미흡'으로 평가하며 1개 이상이면 '충족' 3개 이상이면 '매우 충족'으로 평가 *시상의 중요도에 다라 가중치 부여 - 특허권 (1점) - 실용신안권 (0.8점) - 디자인권 (0.6점) - 상표권 (0.4점) - 기타 (0.2점) ① 매우 미흡합 : 가중된 점수가 0.1점 미만인 경우 ② 미흡합 : 가중된 점수가 0.1점~0.4점 미만인 경우 ③ 보통 : 가중된 점수가 0.4점~0.8점 미만인 경우 ④ 충족 : 가중된 점수가 0.8점~1.5점 미만인 경우 ⑤ 매우 충족 : 가중된 점수가 1.5점 이상인 경우						