

디자인 프로젝트의 성공/실패 요인분석을 통한 프로젝트 평가요소의 개발

Developing Design Project Evaluation Method by Analyzing Key Factors of Success/Failure

김익태
 (주) 제일기획
 우흥릉
 서울산업대학교

Ik-Tae Kim
 Cheil Communications
 Heung-Ryong Woo
 Seoul National University of Technology

● keywords : design evaluation method, key success/failure factors, design project management

1. 연구배경 및 목적

시장에서의 성공과 실패를 결정하는 요인 중 디자인이 차지하는 비중이 증가함에 따라 디자인 프로젝트의 성공적 수행은 기업활동에 있어 매우 중요한 과제로 부상하고 있다. 한편으로 디자인 개발 및 생산 그리고 유통에 이르는 전과정에 대한 관리요인의 복잡성 증가로 체계적인 프로젝트 관리의 요구가 증대되고 있는 추세이다.

여기에서는 디자인 프로젝트의 효과적인 관리를 통하여 개발된 상품이 시장에서의 성공으로 이끌기 위해서는 사전에 프로젝트 관리의 적절한 통제와 리뷰로서 결과적으로 성공적인 디자인 프로젝트이 수행이 상품력 강화의 지름길임을 밝히는데 연구의 의의가 있는 것이다.

그러므로 프로젝트의 성공과 실패 요인의 연구는 금후 구성하게 될 디자인 프로젝트 관리 시스템 (Design Project Management System; DPMS)의 설정방향을 찾는 데 도움이 될 것이다. 따라서 특정의 프로젝트의 관리요인들이 성공에 어느 정도 기여했는가를 밝혀내는 것은 디자인 프로젝트에 대한 투자의 정당화를 부여하는 일이 될 것이며, 향후 디자인 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 평가 요소의 개발이 매우 중요하다 할 수 있다.

본 연구에서는 연구개발 프로젝트에서 사용하고 있는 평가요소와 마케팅 측면의 성공과 실패 요인들을 바탕으로 디자인 프로젝트의 성공적 수행을 위한 평가요인을 개발하고자 한다. 물론 연구개발이나 마케팅 프로젝트와는 달리 디자인 프로젝트만이 갖는 독특한 평가요인들은 추가적으로 고려할 것이다. 이를 위해 기업에서 상품기획이나 디자인 개발을 담당하고 있는 실무자들을 대상으로 한 실증 분석을 통해 그 타당성을 검증하고자 한다.

2. 연구개발 프로젝트의 평가요소

지금까지의 대부분 연구들은 연구개발 프로젝트

의 평가요소로서 산출요소인 상업적 결과만을 평가항목으로 사용하고 있었다. 하지만 연구개발 프로젝트나 디자인 프로젝트 모두 실적 평가나 생산성 평가에 있어 다음과 같은 어려움이 존재한다.

- 1) 개발 프로젝트 투입과 산출 사이의 시간적 지연의 문제
- 2) 프로젝트 실적에 영향을 미치는 요인들이 혼재되어 있다는 문제
- 3) 실적 평가가 개발자의 독창성을 저해할 수 있다는 문제
- 4) 개발업무의 전문성으로 인해 평가자의 선정이 용이하지 않다는 문제

<표 1> 연구개발 프로젝트의 단계별 평가요소

평가 단계 요소	투입 요소	과정 요소	산출 요소
평가 항목	① 투자액의 적정성 ② 인력의 적정성, 교육/ ③ 기술수준, 전문화 정도 ④ 시설, 설비의 적정성	① 개발계획의 적정성 ② 과제선정의 적정성 ③ 집행관리의 적정성 (예산편성, 인력배분, 교육훈련, 동기 부여, 정보교환 정도 등)	① 목표달성도 : 1 차산출 (목표달성도, 개발의 적정성, 개발수준/질) ② 예상매출 수익 ③ 전반적 개선효과
관련 자료	Unesco('71) Frame('83) 송대희('85) 이호석('87)	Hughes & Aircraft('78) Demeuse et. al('81) 송대희('85)	Baker et. Al.('85), Kocaoglu('83) Collier & Gee ('73)

3. 마케팅 측면의 신제품 성공/실패 요인

<표 2> 마케팅 측면의 신제품의 성공과 실패요인

1) 시장적 요인

성공 관련 변수	<ul style="list-style-type: none"> ① 고객 니즈(needs)의 부합 ② 고객에게 고가치 제품 제공 ③ 기술적 혁신 / 기술적 우위 ④ 유리한 경쟁상황
실패 관련 변수	<ul style="list-style-type: none"> ① 너무 작은 시장 ② 기존과 차별점 미약 ③ 경쟁사 대비 포지셔닝 미약 ④ 고객/경쟁/환경의 변화

2) 내부적 요인

성공 관련 변수	<ul style="list-style-type: none"> ① 선정/분석/의사결정 시스템 ② 회사 내부 능력에의 부합 ③ 부서간 의사소통 ④ 최고 경영자의 지원 ⑤ 정열적 추진 세력/조직 ⑥ 빠른 시장 진입
실패 관련 변수	<ul style="list-style-type: none"> ① 기업과의 낮은 부합도 ② 예측오차 ③ 부적절한 타이밍 ④ 최고 경영층/관련 조직 지원 부족 ⑤ 조직간 조정 부족 ⑥ 낮은 투자 수익률

관련 자료	<ul style="list-style-type: none"> * Booz, Allen & Hamilton('82) * De Brentani('89) * Deurr('86) * Cooper & Kleinschmidt('87) * 이유재, 박찬수('95)
----------	--

이와 같은 문제들로 인해 연구개발 프로젝트의 성과를 정확히 측정하기 위해서는 산출결과 뿐 아니라 투입(input)요소 및 과정(throughput)요소를 포함하는 총괄적 평가체계의 개발이 필요하다. 연구개발 프로젝트의 투입-과정-산출의 각 단계에 있어 사용되고 있는 평가요소들을 정리하면 <표 1>과 같다.

마케팅 측면에서 신제품 개발/출시에 따른 성패요인들 (key success/failure factors)은 나름대로 많은 연구가 진행되어 왔다. 하지만 대부분의 연구들이 성공요인에 대한 분석에 치우쳐 있고 실패요인에 대한 분석을 미약한 것이 사실이다. 이유재, 박찬수('95)등의 연구에서 실패요인에 대한 정리가 어느 정도 이루어지고 있음이 자료를 통하여 확인되었다. 이를 정리하면 <표 2>와 같이 정리할 수 있다.

<표 2>의 성패요인들을 앞에서 전술한 연구개발 프로젝트의 평가요소와 비교하면, 다음과 같은 사실들을 파악할 수 있다.

1) 신제품 성패요인 중 시장적 요인은 연구개발 프로젝트의 산출물에 대한 평가요소들을 마케팅 측면에서 구체화한 항목들이다.

2) 내부적 요인들은 연구개발 프로젝트의 과정상 평가요소들이라 할 수 있다.

4. 결론 및 향후 추진과제

본 연구는 디자인 프로젝트의 성공적 수행을 위한 평가요인을 연구하여, 전반적인 디자인 프로젝트 관리시스템의 구성의 기초자료로 활용하는데 연구의 의의가 있으며, 특별히 디자인 프로젝트의 통제(project control)와 프로젝트 리뷰(project control)의 관점에 성패요인을 연계하여 프로젝트 관리의 새로운 접근을 시도하는 것이다.

지금까지는 디자인 프로젝트의 평가요소 개발을 위한 이론적 체계를 수립하는 작업이었다. 이후 본 연구의 과제는 다음과 같다.

1) 디자인 프로젝트를 성공과 실패에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 중심으로 평가항목과 체계를 개발하는 것이다. 이를 위해 디자인 프로젝트를 하나의 연구개발 프로젝트로 간주하여 투입, 과정, 산출요소로 평가하는 다차원성이 포함되어야 할 것이다. 또한 디자인 프로젝트를 신제품 디자인 개발과 연계하여 조사함으로써 시장적 요인과 내부적 요인들을 고려한 평가항목들이 추출 될 것이다.

2) 개발된 평가항목들을 가지고 기업에서 제품 기획, 디자인 개발을 담당하는 실무자들을 대상으로 설문조사를 실시하여 평가항목들의 타당성과 성공과 실패에 영향을 미치는 평가항목들의 중요도를 도출하고자 한다.

3) 디자인 프로젝트를 관리함에 있어 성공의 확률을 높일 수 있는 평가방법 (design evaluation method) 및 관리방법에 대한 제언을 하고자 한다.