

# 중소기업 활성화를 위한 경영전략으로써의 디자인 매니지먼트

Design Management as a Working Resource for the Activation  
of Small business

이 수 봉(Lee Su Bong)

동아대학교 산업디자인전공

홍 철 순(Hong Chul Soon)

경남정보대학 산업디자인계열

이 논문은 1997년도 한국학술진흥재단 연구비의 지원에 의해 이루어졌음.

1. 서 론

- 1.1. 연구목적
- 1.2. 연구범위 및 방법

2. 중소기업 경영 특성과 디자인의 전략적 활용 및 매니지먼트 필요성

- 2.1. 중소기업 경영특성과 디자인 개발의 중요성
- 2.2. 디자인의 전략적 활용과 디자인 매니지먼트의 필요성

3. 국내 중소기업의 디자인 활용실태와 디자인 매니지먼트의 과제

- 3.1. 국내 중소기업의 디자인 활용방법 및 실태
- 3.2. 국내 중소기업의 디자인매니지먼트 현황 및 해결과제

4. 국내 중소기업지향의 디자인 매니지먼트 시스템 및 도입 프로세스

- 4.1. 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템의 존재방식
- 4.2. 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템의 도입 프로세스

5. 결 론

참고문헌

요 약

본 연구는 국내 중소기업이 디자인을 경영레벨에서 전략적으로 활용하는데 필요한 디자인 매니지먼트 시스템의 구성과 도입 프로세스의 연구에 그 목적을 두었다.

연구의 범위는 소비재를 생산하는 국내 중소제조업의 디자인 매니지먼트에 관한 제 문제로 국한시켰다. 그리고 연구방법은 중소기업의 경영특성 및 경영환경과 관련시켜 디자인 개발의 필요성과 디자인 매니지먼트 도입의 필요성에 대한 고찰과 중소기업의 디자인 활용실태를 파악한 후 디자인 매니지먼트의 현황 및 해결과제에 대해 논의하였다. 마지막으로 국내 중소기업에 바람직한 것으로 사려되는 디자인 매니지먼트의 시스템을 사내에 정착시키기 위한 프로세스에 대해 제시하였다. 연구 결과로서 다음과 같은 사실을 알 수 있었다.

- ① 중소기업은 경영적 특성을 살리고 경쟁력을 유지하기 위해서 디자인개발의 활용이 요구된다.
- ② 중소기업의 제품차별화 전략이나 틈새시장 전략에 디자인은 신속하게 대응 할 수 있는 수단이 된다.
- ③ 중소기업이 디자인을 경영레벨에서 활용할 경우, 기업 커뮤니케이션·기업조직·사업 및 마케팅 등 측면에서 효과적이다.
- ④ 국내 중소기업 대다수는 디자인 조직·인력·환경 등 모든 디자인 활동이 취약하여, 디자인 매니지먼트 시스템의 도입 및

구축이 요구된다.

⑤ 국내 중소기업이 디자인 매니지먼트 시스템을 구축하기 위해서 경영자의 디자인 중요성에 대한 재인식과 강력한 관심이 선행되어야 한다.

연구의 최종 결론으로서는 국내 중소기업이 디자인 조직 및 인력을 베이스로 한 디자인 매니지먼트 시스템을 구축하는 프로세스를 제시하였으나, 실증적으로 검증하는데 까지 연구하지는 못하였다.

Abstract

This paper is designed to make a research into the process of the formation and introduction of design management system necessary for the strategic utilization of design at a management level on the part of domestic small business.

This paper is limited to the study of the general problems related to the design management of the domestic small business companies producing consumer goods. I made an examination of the necessity of the introduction of design management and of the necessity of design development in connection with the administrative features of small business, identifying the actual condition of design by the small business and discussing the actual situation of design management and tasks to tackle. Lastly, I made a suggestion of the process whose aim lies in the inside establishment of the design management system deemed desirable for the domestic companies. I have come to the following conclusions.

First, small business should make use of design development so as to keep their competitiveness and to enhance their administrative features.

Second, design can serve as a means for making a speedy response in the companies' differentiation strategies and strategies for markets with a lot of opportunities.

Third, the utilization of design at an administrative level on the part of the small business works in the light of enterprise communications, organizations, business and marketing and so on.

Fourth, the majority of small business are weak when it comes to organization, manpower and environment in relation to design. So it is necessary to introduce and construct the design management system.

Fifth, the managers of the small business should first of all take a strong interest in and have a renewed understanding of the importance of design.

I made a suggestion that the small business should carry out a process constructing the design-management system based on the design organization and manpower, but stopped short of confirming my suggestion in a corroborative way.

## 1. 서 론

### 1-1. 연구 목적

세계 어느 나라에서든 중소기업은 국가산업발전 및 국민경제 활성화에 없어서는 안될 중요한 존재로서 인식되고 있다. 최근 세계 각국이 자국의 중소기업을 중시하고 적극적으로 활성화시켜 국가경쟁력을 향상시키려 노력하고 있는 것은 바로 이런 중소기업의 존재에 대한 중요성의 재인식과 함께 중소기업을 둘러싼 경영환경의 변화가 대기업보다는 중소기업 고유의 경영특질 및 체제에 유리하게 작용하고 있는 흐름을 포착하려는 전략적 사고에 기인하는 것이라 할 수 있다.

이에 따라 세계각국이 추진하고 있는 경제정책이나 활성화를 위한 시책을 살펴보면, 각국의 사정에 따라 그 내용이나 육성의 방법 등에서 차이는 있으나, 공통점은 기술혁신과 경영혁신의 육성에 있는 것으로 나타나고 있다. 특히 소비재의 생산·판매를 주 업종으로 하는 중소기업의 경우, 제품개발이나 생산프로세스 등의 혁신을 통한 기술혁신은 제품의 경쟁력 향상을 가져오고, 새로운 경영전략의 도입이나 경영방식의 쇄신 등을 통한 경영혁신은 성장발전에 필요한 일이기 때문이다. 그러나 중소기업이 처한 현실에서는 기술혁신과 경영혁신 모두를 실천하기가 어렵고, 공학을 베이스로한 기술혁신에만 중점을 둔다해도 많은 시간과 비용이 들어 어려운 실정이다. 이런 사정으로 최근에는 산업디자인을 활용한 혁신이 다각적으로 시도되고 있으며, 이를 경영전략적 차원에서 효과적으로 잘 활용한 기업은 타 기업에 비해 크게 앞서서 성과를 올리고 있는 것으로 나타나고 있다.

이처럼 산업디자인이 공학기술과 대등한 기술 내지는 그 이상의 기술로써 인식되고 있는 것은 무엇보다도 산업디자인이 갖는 기능이 오히려 공학기술보다 더 효과적이기 때문이다. 바꾸어 말하면 산업디자인은 제품개발 프로세스상에서 공학기술로는 구현 불가능한 문화적·감성적 가치를 제품에 구현하여 부가가치를 높이는 기능을 지니고 있으며, 또 공학기술의 개발에 투입되는 자본이나 자재·장비·인력·개발기간등의 면에서 훨씬 효과적이기 때문에 더 선호될 수 있다는 것이다.

우리나라에서도 산업디자인의 이러한 가치창출 기능과 경제적 효과를 중시하여 1993년 12월 산업디자인 역사상 처음으로 국가 차원의 「산업디자인 발전 5개년 계획」을 수립한 이래, 정부가 직접 나서 디자인 조직이나 인력을 구비하기 어려운 중소기업을 다각적으로 지원하고 있다. 그러나 기업측의 사전준비나 산업디자인에 대한 예비지식 부족으로 인한 시행착오도 있었으며, 산업디자인 활용주체인 기업 경영자의 입장에서는 산업디자인의 기능에 대한 경영상의 효과에 대한 올바른 평가를 해볼 수도 없었다. 그리고 디자이너 입장에서는 경영자에게 산업디자인의 효과적 활용방법이나 그 유효성 등을 충분히 인식시키거나 이해시킬 겨를이 없었다고 하는 등의 문제점도 많았던 것으로 지적되고 있다.

그럼에도 불구하고 이와 같은 정부시책으로 수많은 국내 중소기업이 비교적 짧은 기간 내에 자사제품의 경쟁력 향상을 위한 수단으로 산업디자인을 활용해보게 되었고, 아울러 경영자 및 산업디자이너 양자가 현실적 면에서 산업디자인에 대한 인식을 새롭게 하거나 그 유효성이나 문제점 등을 평가해 볼 수 있는 계기가 마련된 일은 매우 중요한 의미를 갖는다. 설령 이런 계기가 없었다고 해도, IMF의 영향으로 침체되어 있는 국내중소기업의 활성화 방안 연구의 필요성 측면에서 기술개발보다는 훨씬 효과적으로 입증된 산업디자인의 활용방안을 다각적으로 검토

해 볼 필요는 충분히 있다고 생각하며, 또한 중소기업의 산업디자인 활용을 전제로 한 바람직한 방향설정이나 효율적 디자인 매니지먼트 방법에 대한 연구를 위해서도 어떤 관점에서든 산업디자인 활용과 관련된 여러가지 문제를 구체적이며, 실증적으로 연구하는 일은 매우 필요하다고 할 수 있다.

이러한 인식 하에 본 연구에서는 중소기업의 경영적 특성에 대한 고찰을 통해 디자인 개발의 중요성 및 디자인의 전략적 활용을 위한 방법론으로써의 디자인 매니지먼트 도입 필요성에 대해 논의하고, 국내중소기업의 디자인 활용실태 및 그에 기초한 디자인 매니지먼트의 현황과 과제를 파악하여 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템의 존재방식과 그 도입 및 구축 프로세스를 제시하는 데 목적을 두었다.

### 1-2. 연구 범위 및 방법

본 연구는 국내 중소기업 중 소비재 제품을 주업종으로 하는 중소기업체가 자사개발 제품의 경쟁력 및 기업 경쟁력 차원에서 산업디자인의 활용에 필요한 디자인 매니지먼트 및 그 시스템의 구축프로세스에 대해 논의하는 것으로 한정하였다. 그리고 디자인 매니지먼트 활동은 기업내에 디자인 조직이 있는 경우와 디자인 조직이 없어도 외부의 디자인 조직과 연계하여 제품개발을 하는 경우가 가능하므로 디자인 부서가 없거나 외부 디자인 조직을 활용하지 않는 기업은 연구 범위에서 제외하였다.

본 논문의 전개 및 논증에 필요한 자료는 국내의 중소기업·산업디자인관련 연구논문과 조사보고서 등에서 발췌 또는 인용하였으며, 특히 국내 중소기업의 디자인 활용실태 및 디자인 매니지먼트 현상 등에 대한 자료는 본 연구와 관련하여 실시한 앙케트 조사, 선행연구의 결과와 산업자원부의 디자인 센서스 조사연구 보고서를 활용하여 단독조사의 문제점을 최소화하고자 하였다.

연구방법에서는 참고문헌에 의한 이론연구와 앙케트·면접조사 등에 의한 조사연구를 병행하는 방법으로, 논지 전개 및 논의를 위한 기술은 가능한 귀납적 방법으로 객관성을 추구하고자 하였다. 연구의 객관성 및 검증을 위하여 앙케트 및 면접조사 방식에 의한 실제적인 조사를 필요에 따라 실시하고, 논지 전개과정에서는 중소기업·경영·디자인 매니지먼트 관련 문헌 등에서 발췌한 데이터나 정보자료를 인용하는 방법을 부가하였다.

본론의 서장인 제 2장에서는 중소기업 경영특성과 경영환경에 근거하여 디자인의 필요성과 디자인의 전략적 활용에 필요한 방법론으로써의 디자인 매니지먼트 도입 필요성에 대해 국내외 관련 참고문헌을 통해 고찰하였다.

제 3장에서는 국내 중소기업의 디자인 활용실태에 관해 4개의 선행연구논문을 이용하여 분석하고, 그 결과에 기초하여 국내 중소기업의 디자인 매니지먼트 현상 및 금후 해결과제에 대해 논하였다.

제 4장에서는 제 2장과 3장에서 고찰된 내용을 기초하여 국내 중소기업에 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템의 구성요소 및 구비요건과, 자사에 디자인 조직 및 인력을 보유하고 있는 기업의 디자인 매니지먼트 도입과 시스템으로서의 정착을 위한 프로세스에 대해 제시하였다.

결론에서는 이상의 연구내용 및 방법을 통해 확인된 중요한 사실들을 정리하고, 차후의 연구과제에 대해 간략하게 언급하였다. 문장 중의 용어사용에서 「중소기업」은 「중소제조업」, 「디자인」은 「산업디자인」, 「경영자」는 「최고경영자」를 지칭하는 것이며, 논지전개상의 문맥에 따라서는 혼용하는 경우도 있다.

## 2. 중소기업 경영특성과 디자인의 전략적 활용 및 디자인 매니지먼트 필요성

### 2-1. 중소기업 경영특성과 디자인개발의 중요성

#### (1) 중소기업의 경영특성 및 환경변화

중소기업은 본래부터 대기업과는 그 기업적 특징이나 경영상의 특성이 다르며, 또 그 존립방식이나 국민경제상의 비중과 역할도 다르다. 중소기업은 일반적으로 그 존립형태 면에서는 자영업 내지 영세기업이 많고, 대기업의 하청기업이 많다. 또한 벤처기업(venture business)과 같은 새로운 형태의 중소기업이 발생함에 따라 중견기업으로 성장할 가능성도 크며, 「다양성」 또는 「이질다원성」을 지닌 것이 기업적 특징이다.

대기업과는 다른 중소기업의 독자적인 경영상의 특성에 대해 일본의 경제학자인 키요나리 타다오(清必忠男) 법정대학 총장은 중소기업의 공통적인 경영특성을 다음 3가지로 요약하고 있다.<sup>1)</sup>

- ① 중소기업 경영상의 제 1 특성은 대기업과 비교하여 비조직적 의사결정의 역할이 상대적으로 크다는 점
- ② 중소기업 경영상의 제 2 특성은 중소기업은 통상 시장점유율(market share)이 낮고 끊임없는 시장경쟁에 직면하고 있다는 점
- ③ 중소기업 경영상의 제 3 특성은 중소기업이 보유하고 있는 경영자원은 대기업에 비해 그 절대량에서도 그 범위에서도 한정되어 있다는 점

여기서 말하는 제 1 특성은 중소기업은 대기업과 같은 관료화된 단단계 계층조직에 의해서가 아니라 최고경영자가 강한 리더십을 발휘할 가능성이 높다는 것을 시사하고 있다. 따라서 중소기업의 경영행동은 대기업에 비하여 신속하고 유연성이 풍부하며, 경영자와 종업원은 깊은 인간적 접촉의 기회가 많기 때문에 경영자가 높은 기업가능력을 발휘할 경우에는 환경변화에 보다 신속하게 대응할 수 있고, 또 산업구조를 변혁하는 역할도 수행하는 것이 가능하다.

제 2 특성은 중소기업은 격심한 가격·비가격 경쟁을 치르지 않을 수 없고, 그러한 경쟁과정에서 경쟁력이 약한 중소기업은 자연스럽게 선별도태될 수밖에 없다는 것을 시사하고 있다. 따라서 변화하는 시장 및 소비자 욕구(needs)를 정확하게 포착·대응할 수 있고 독자적인 경영전략에 의한 제품경쟁력을 강화할 수 있는 기업만이 그 존립기반을 확보·유지할 수 있게 된다는 것이다.

그리고 제 3 특성은 중소기업과 대기업은 경영자원의 부존상황(賦存狀況)이 근본적으로 다르다는 것을 의미하는 것으로 중소기업은 최소한 경영자원을 대기업이 진출하지 않거나 경합하지 않는 시장을 목표로 하는 생산에 한정하여 투입하여야 존립할 수가 있다는 것을 시사하고 있다. 따라서 중소기업은 대기업이 진출하기 어려운 틈새시장(niche market)으로 특성화하거나, 독자기술로써 제품을 고도로 차별화 할 수 있을 때 자립된 경영이 가능하며 대기업과는 상호경쟁이 아닌 공생관계를 유지할 수가 있게 된다. 그러나 대부분의 중소기업은 상대적으로 풍부한 경영자원을 가진 대기업과의 사이에서 하청생산관계를 맺고 대기업의 생산기술이나 제품판매력에 의존하여 그 한정된 경영자원으로 존립해 가는 방식을 취하고 있다.

그런데 최근에는 중소기업을 둘러싼 사회경제적 환경이 급변하면서 중소기업의 경영활동을 점차 어렵게 만들고 있다. 급속한

기술혁신과 지구촌차원으로 전개되는 경쟁양상, 젊은 노동력 확보의 어려움과 인제 고령화, 소비자 욕구의 다양화 개성화 및 코스트의식 침투에 의한 유통구조의 격변, 규제완화 및 시장성숙화로 인한 치열한 경쟁상황과 시장확대 등이 중소기업 경영을 어렵게 하는 요인이 되고 있다. 그러나 한편으로는 이러한 환경변화는 새로운 경영전략을 수립·전개하는 등 적극적이고 창조적인 경영전개를 하는 기업에는 커다란 비즈니스찬스(business chance)를 가져다 줄 것이다. 이런 관점에 의하면 중소기업을 둘러싼 경영환경의 변화는 결코 중소기업에 불리한 요인만은 아니라 할 수 있다.

더구나 많은 환경변화들 중에서도 소비재 제품생산중심의 중소기업 입장에서는 볼 때 가장 중요한 변화라 할 수 있는 “소비자 욕구의 다양화·개성화”와 “급속한 기술혁신” 등은 기업에 다품종 소량생산의 체제 및 기술과 스피드경영을 요구하는 요인으로써 대기업보다는 중소기업 경영특성에 더 유리한 요인으로 작용하고 있다. 또 최근에는 세계 각국에서 중소기업의 중요성을 인식하여 국가경쟁력강화 차원에서 중소기업 활성화를 위한 지원시책들을 다각적으로 추진하는 움직임 등을 보이면서 중소기업은 이제 “다수의 약자”가 아닌 “활력 있는 다수” 또는 “창조의 모체”라는 의미로 바뀌고 있다.<sup>2)</sup> 이러한 점을 감안하면 중소기업을 둘러싼 환경변화는 중소기업이 새로운 비즈니스찬스를 얻을 수 있는 계기를 제공하는 요인이 되고 있으며 중소기업의 시대를 여는 동기가 되는 것이라 할 수 있다.

#### (2) 중소기업의 디자인 개발의 중요성

중소기업은 한 나라의 경제를 뒷받침하고 있는 기업의 전체 수에서나 종업원 수에서 높은 비중을 차지하고 있고 대기업이 수행하지 못하는 사회경제적인 측면에서의 역할을 중소기업이 맡고 있다는 측면에서 국가산업발전과 국민경제활성화에 없어서는 안 될 중요한 존재로서 인식되고 있다. 또한 최근 중소기업을 둘러싼 환경변화가 점차 중소기업에 유리한 방향으로 진전되고 있음에 따라 세계 각국들은 이러한 변화를 중소기업 활성화를 위한 계기로 포착하고 국가경쟁력강화 차원에서 그 활성화를 위한 지원시책들을 적극적·다각적으로 모색, 추진하고 있다. 미국의 정부 지원에 의한 실리콘밸리의 첨단벤처산업화, 일본의 대기업과 중소기업의 협력관계 강화에 의한 자동차부품산업의 육성, 대만의 국가 전략적 하이테크 산업으로서의 PC산업 활성화, 이탈리아의 디자인에 의한 성숙산업인 패션산업의 고부가가치화 등이 그러한 예이다.

우리나라에서도 범국가 차원에서 중소기업 활성화를 위한 시책들이 다각적으로 추진되고 있다. 1993년의 문민정부 출범을 계기로 수립된 「경제개발 5개년 계획」의 일환으로 추진되고 있는 중소기업 산업디자인개발지원사업과 1996년 2월에 신설된 정부산하의 「중소기업청」과 중소기업 경쟁력강화를 위한 기본방향의 설정에 따른 여러 가지 육성 및 지원시책 등이 그것이다.<sup>3)</sup>

그런데 우리나라를 비롯한 세계각국들이 추진하고 있는 중소기업 활성화 목적의 여러가지 지원시책들 속에는 공통적으로 산업디자인 또는 디자인개발에 의한 지원시책이 포함되어 있음을 주목할 필요가 있다. 이러한 현상은 무엇보다도 디자인이 지니는 힘이나 기능 또는 역할이 경쟁력 있는 제품개발에 유효한 수단

1) 清成忠男 外 2人: 中小企業論, 有がい閣, 36-37, 1996

2) 이광우·복득규: 외국중소기업의 성공요인과 시사점, 삼성경제연구소, 4, 1996  
3) 통상산업부·중기청: 1997년도 중소기업에 관한 연차보고서, 통상산업부, 59-61, 1997

또는 기술로서 활용될 수 있다는 인식과 대기업과는 본질적으로 다른 기업적 특성과 경영특성을 잘 살리는데 있어서도 디자인 개발은 필요한 수단이 된다는 마크로적 관점에 그 배경이 있다 하겠다. 즉 중소기업 경쟁력강화 차원에서 디자인개발이 활용된다는 것은 「디자인의 기능 및 역할이 갖는 효능의 활용」이라는 미크로적 관점과 「디자인은 중소기업 경영특성 구현에 적합한 수단」이라는 마크로적 관점 2가지 측면에서의 중요성 때문이라 할 수 있다.

가. 「디자인의 기능 및 역할이 갖는 효능」 면에서의 중요성

제품 개발과정에서 활용되는 디자인에는 공학이나 과학기술만으로는 해결이 불가능한 제품의 감성적 형식을 창조하는 힘이 있으며, 기업이념이나 경영철학·소비자 욕구 등과 같은 눈에 보이지 않는 지식이나 가치를 눈에 보이는 구체적인 것으로 시각화·현실화하여 사람들의 감정이나 감성에 호소하기도 하며 사용자가 이해하기 쉽도록 하는 이른바 지적창조의 기능이 있다. 또 혁신적인 기술을 시장화할 때 그 기능이 갖는 의미나 가치를 가시화하여 시장을 시각적으로 지배하는 제품의 프로토타입(prototype)을 창조하는 데에 있어 보완자산(complimentary asset)<sup>4)</sup>으로서의 역할도 있다.<sup>5)</sup> 이러한 디자인의 기능이나 역할을 제품개발에 활용하는 목적은 다음과 같은 필요성 때문이라 할 수 있다. 즉,

- ① 시장에서의 제품경쟁력 제고
- ② 소비자 욕구에 대응할 수 있는 제품개발의 추진
- ③ 제품 및 기업 이미지의 쇄신과 향상
- ④ 제품개발력의 향상 및 개발활성화 추진

여기서 ①은 디자인이 제품경쟁력을 형성하는 「기술력」, 「코스트」, 「판매력」에 플러스하여 상품으로서의 개성과 개성창조를 실현함으로써 만들어지는 「상품력」을 부가시키는데 기여함으로써 제품차별화 및 고부가가치를 실현하는 효과를 초래한다는 것이다. ②는 제품의 기본요소(형태, 기능, 가격 등)에 플러스하여 소비자의 잠재적 욕구에 대한 적합성, 즉 제품의 사용과정에서 새로운 만족감이나 기분을 느끼게 하는 주관적, 심리적인 욕구충족감을 다양한 아이디어와 방법으로 창출해냄으로써 소비자의 다양한 가치관·라이프 스타일에 대응할 수 있는 제품개발을 가능케 한다는 것이다. ③은 디자인이 소비자가 기업과 제품에 기대하는 바램(wants)나 욕구(needs)를 디자인이 지니는 시각화·실현화 및 문제 발견적인 능력을 통해 미학적, 독창적인 방법으로 구체화시킨 제품 또는 정보로서 제공하여 타사와 차별화된 제품이미지나 기업이미지를 만들어내기도 하고 새로운 이미지로 쇄신·향상시킨다는 것이다. ④는 눈에 보이지 않는 기업이념이나 시장수요를 디자이너의 직관적·감성적 분석능력으로 발견·포착하여 제품전략이나 기획단계에 제안 반영시킴으로써 「기술력+상품기획력」에 의한 제품 개발력을 향상시키고, 관련부문간의 의사조정과 상호간 커뮤니케이션을 디자인을 매개로 제품개발이 원활하고 효율적으로 추진될 수 있게 한다는 것이다.

나. 「중소기업 경영특성 구현수단」 면에서의 활용 및 중요성

중소기업이 대기업과는 본질적으로 다른 경영특성을 살리고 급변하는 경영환경에 능동적·효과적으로 대응해 가기 위한 제품개발을 위해서는 기술개발보다는 디자인이 경영자원 활용면에서 경제적·효과적이다. 또한 기업이 미래지향적으로 기업비전을 확립

하고 기업성장을 구상하거나 창조적인 경영방식으로 혁신이나 발상전환을 도모하고자 할 때 디자인은 강력한 전략적 수단으로 활용될 수 있는 장점을 지니고 있다. 전략은 증대되는 경쟁환경에서 분명한 방향과 초점을 제공하며, 디자인은 생산잠재력을 지닌 시장의 요구를 연결하는 하나의 프로세스로서 분명하게 하나의 전략적 차원을 갖기 때문이다.<sup>6)</sup> 중소기업이 이러한 디자인의 장점을 기업경영에 활용하는 목적은 다음과 같은 필요성 때문이라 할 수 있다. 즉

- ① 경영자의 강력한 리더십과 신속한 의사결정구조의 장점을 살린 독자성 있는 제품개발에 디자인은 기술개발보다 경제적이고 신속하게 대응
- ② 다품종소량생산 기술에 의한 틈새시장으로의 특화 및 공략에 다양한 아이디어로 적절하게 대응할 수 있는 전략적 수단 또는 방법론의 제공
- ③ 한정된 경영자원의 경제적·효과적인 활용 및 비가격 경쟁요소로서의 활용에 의한 기업경쟁력의 제고
- ④ 시장수요(needs)가 눈에 보이므로 생산한다는 「생산경영」 사고방식에서 욕구를 스스로 발견·포착하여 제안한다는 「창조경영」 사고방식으로서의 시점전환에 필요한 매개 요소적 활용

2.2 디자인의 전략적 활용과 디자인 매니지먼트의 필요성

(1) 중소기업 경영전략과 디자인의 전략적 활용 필요성

경영자원이거나 경영능력 등의 면에서 열세인 중소기업이 제 아무리 뛰어난 기술개발이나 디자인 개발을 하고, 그것의 상품화에 성공했다고 해도, 얼마가지 않아 마케팅이나 유통에 강한 대기업이 만드는 제품의 지배적인 패러다임에 결국에는 압도되어버리고 마는 경우가 많다. 그렇지만 중소기업이 대기업의 진출이 어려운 분야, 즉 규모의 경제성이 인정되지 않아 대기업체제로는 진출하기 어려운 다품종소량생산 지향적인 틈새시장(niche market)을 대상으로 하거나, 신속한 의사결정시스템의 장점을 살려 다양화된 소비자 욕구에 다각적 방법으로 접근할 수 있는 제품 개발을 추진하는 경우에는 결코 대기업에 쉽게 압도되거나 시장을 뺏기는 일은 발생하지 않는다. 따라서 중소기업으로서 그 경영상의 특성을 살려 독자적인 경영전략을 전개하고 경영기반과 시장확대를 추구하며, 대기업과는 차별화된 경영전략이나 제품전략을 수립하고 그 실현을 위한 유효한 방법이나 도구를 선택하는 일이 중요해진다.

중소기업이 자신의 존립기반을 확보하기 위해 수립하는 경영전략의 실행에 있어서는 무엇보다 경영자의 기업가정신(entrepreneurial-spirit)<sup>8)</sup> 과 창조력(creativity)의 발휘가 중요하며, 이것을 바탕으로 변화하는 환경에 대응하여 끊임없이 전략을 수정해 가

6) Rachel Cooper and Mike Press: The Design Agenda, A guide to Successful Design Management, John Wiley & Sons, Chichester, 111, 1999

7) 경영전략: 기업의 경영목적을 달성하기 위한 포괄적인 수단으로서, 기업의 내·외부의 환경변화에 대응하여 경영활동을 계획적으로 적응시키기 위한 의사결정을 말한다.(정수영: 신경영학원론, 박영사, 382, 1995). 경영전략은 크게 「성장전략」과 「경쟁전략」으로 분류하며, 성장전략에는 제품전략·다각화전략이, 경쟁전략에는 제품차별화전략·시장세분화전략·틈새시장전략등이 포함된다.

8) 기업가정신: 핵심은 위험부담이 따름에도 불구하고 혁신없이는 기업을 존속·굴복시킬 수 없다는 확신을 가지고 소신있게 추진해가는 지략과 용기, 조직력과 지도력에 있다.

4) 기술혁신을 상업화할 때 기술이 갖는 새로운 가치나 의미를 가시화할 수 있는 노하우나 소프트웨어를 말한다. 즉 기술을 지지하는 소프트웨어 마케팅, 유통력, 서비스, 디자인 등이 포함된다.  
5) 紺野登: デザインマネジメント, 日本工業新聞社, 27, 1992

는 경영혁신이 중요하다. 일본의 「중소기업진단협회」는 중소기업의 경영전략혁신방향을 다음과 같이 제시하고 있다.<sup>9)</sup>

- ① 중·장기계획에서는 시장점유 확대전쟁을 반성하고, 기업 이미지를 소중히 한다.
- ② 전략의 종합화·다각화로 변화를 극복한다.
- ③ 투자책으로서의 국내외에서 균형을 취하고, 동시에 연구개발(R & D)에는 중점 투자한다.
- ④ 내수확대를 향한 신제품의 개발, 판매망을 수정한다.
- ⑤ 기타 환율변동에서의 대응, 국제화 추진, 인재조직의 강화, 고객만족(CS)경영의 도입 등을 도모한다.

이상의 혁신방향에서 알 수 있듯이, 중소기업이 자신의 존립기반을 확고히 해가기 위해서는 무엇보다 기업이미지를 소중히 하고, 전략을 종합화·다각화하며, 연구개발에 중점투자하고 신제품 개발의 방향을 수정하며, 고객만족경영을 지향할 필요가 있음을 알 수 있다. 특히 기업의 이미지를 소중히 한다는 것은 타사와는 차별화될 수 있는 기업개성(corporate personality)을 확립할 필요가 있음을 의미한다. 그 방법으로는 지금까지의 경영목표였던 "Number One"이 아닌 "Only One", "차등"이 아닌 "차이", "최대"가 아닌 "최상"의 추구에 가치를 두는 경영이념이나 전략을 세우는 것을 들 수 있다.<sup>10)</sup>

중소기업이 지향해야 할 이러한 경영전략의 핵심은 결국 소비자 지향의 제품을 개발하고 경쟁력있는 제품을 개발하여 기업경쟁력을 강화하는 것이다. 그것을 위해서는 무엇보다 제품차별화전략, 코스트전략, 시장세분화전략, 틈새전략등과 같은 이른바, 경쟁전략<sup>11)</sup>이 중소기업의 중요한 경영전략으로 취급되지 않을 수 없다. 디자인이 지닌 창조력은 이러한 전략의 전개 및 실행에서 막강한 힘을 발휘한다. 특히 틈새시장전략에서는 디자인이 기술개발보다 짧은 시간과 비용으로 다양한 아이디어를 제공하는 일로써 중소기업의 다품종소량생산기술 구현을 기동성있게 뒷받침한다.

이런 점에서 디자인은 중소기업의 경쟁력강화를 위한 경쟁전략에서는 불가결한 요소라 할 수 있으며, 기술력이나 판매력으로 대기업과 경쟁할 수 없는 중소기업에서는 디자인이 경영전략적 차원에서 잘만 활용된다면 대기업과도 경쟁할 수 있는 훌륭한 무기로 사용될 수도 있음에 틀림없다. 영국의 유력 경제지 「Financial Times」의 편집주간인 크리스토퍼 로렌즈(C. Lorenz)는 그의 저서 「The Design Dimension」에서 실제로 디자인을 전략적 무기로 사용하여 대성공을 거둔 경우를 많이 들고 있다. 성숙상품분야나 성장상품분야에서 디자인에 의한 차별화로 성공을 거둔 경우(일본의 نيسان자동차사의 바이크가 Be-1, 애플사의 매킨토시PC등), 기능성을 살린 디자인에 더욱 차별화를 꾀해 성공한 경우(소니사의 8mm 비디오 핸디캠), 마케팅과 디자인을 직결시킨 차별화로서 성공한 경우(이탈리아 베네통사의 가방류)등이 그러한 예이다.

## (2) 디자인 매니지먼트의 도입 필요성

중소기업이 본격적으로 기업경영 레벨에서 디자인을 활용하려면 무엇보다도 먼저 「경영자의 디자인 중시 마인드(mind)」를 기초로 한, 「디자인 조직 및 정책」과 「디자인 매니지먼트 시스템」등을 모두 갖추는 것이 이상적이지만 현실적으로 어려운

일이다.

그러나 전혀 불가능한 일은 아니다. 왜냐하면 자사에 디자인조직이나 디자이너가 없는 경우는 외부의 디자인 조직(디자인전문회사나 정부연구기관, 대학부설연구소, 프리랜서 디자이너 등)을 자사의 디자인조직처럼 계약 등의 방법으로 이용하는 방법도 있기 때문이다. 제품개발 아이템이 대기업만큼 많지 않은 중소기업 입장에서는 오히려 외부디자인조직을 이용하는 경우가 많으며, 그 때문에 실제로 미국이나 일본 등에서는 외부 디자인조직을 더 선호하는 중소기업도 많은 것으로 알려져 있다.

이와 같은 관점에서 본 논의에서는 자사내에 디자인조직(독립·종속여부에 관계없이)을 두고 있거나, 외부조직을 활용하는 방법으로 디자인을 경영전략적 차원에서 보다 적극적·효율적으로 활용하는데 있어 필요한 것은 무엇이며, 무엇 때문에 필요하며, 또 그것은 어떤 기능을 갖고 있으며 대상은 무엇인가에 대해 초점을 맞춰 고찰하기로 한다.

### 가. 「디자인 매니지먼트」의 개념

기업이 디자인을 어떤 종류의 자원으로 포착하여 그것을 경영레벨에서 전략적으로 활용 또는 취급한다고 할 때 이른바 디자인 경영 또는 디자인 관리라는 의미의 「디자인 매니지먼트」의 도입이 필요하다. 디자인 매니지먼트란 "디자인이라고 하는 지적 자원을 기업활동 가운데 효과적으로 침투시키고, 기대되는 효과를 이끌어 내는데 필요한 기업의 디자인에 대한 정책·조직체제·구체적인 디자이너체제, 그리고 평가 등을 포함하는 디자인자원의 운용을 위한 일련의 지(知의) 체계"<sup>12)</sup>, 또는 "디자인이 장기적인 기업목표 달성에 유용한 수단임을 널리 인식시키고, 기업목표를 성취하기 위한 모든 활동에 디자인 자원이 올바르게 활용될 수 있도록 코디네이팅 해주는 공식적인 업무 프로그램의 하나"<sup>13)</sup> 등으로 정의된다. 단적으로 말하면 디자인 매니지먼트란 "디자인이라고 하는 전문적인 기술을 관리하는 일", "디자인을 제품개발에 효과적으로 반영시키기 위한 방책", 또는 "기술혁신과 디자인 프로세스에 대해 매니지먼트의 프로세스를 적용하는 것"<sup>14)</sup>이라 할 수 있다.

### 나. 디자인 매니지먼트의 필요성

중소기업이 디자인 매니지먼트를 도입·활용해야 하는 필요성은 다음 3가지로 요약 될 수 있다.

#### ① 디자인의 경영자원으로써의 효율적 관리

어떤 분야를 불문하고 일이 있는 곳에는 반드시 관리가 필요하다. 따라서 디자인분야 활동을 보다 합리적으로 운용하여 디자인이 지닌 지적 창조력과 가치를 기업경영 자원으로써 유용하게 활용하기 위해서는 디자인 매니지먼트의 도입이 필요하다.

#### ② 디자인의 전략적 활용 및 수단

기업간의 격차나 제품간의 성능·기능 차이 또는 가격, 품질 등에서 차이가 없어진 오늘날 디자인은 제품의 개성화와 기업이미지의 향상에 가장 유효한 수단의 하나로써 활용되고 있다. 디자인은 기업의 경영전략과 결부된 기업의 총체적인 차원 즉 하나의 제품이나 패키지를 디자인한다는 기술적인 마이크로 레벨(micro level)에서 사업화 제안·조직체제안·경영비전 제시를 위한 전략적인 매크로 레벨

9) 「企業診斷」編輯部編: 中小企業の新しい戦略傾向, 同友館, 103, 1997

10) 中村秀一郎: 21世紀型中小企業, 岩波新書, 197, 1995

11) 今村富士雄: 經營のしくみ, ダイアモンド社, 51-54, 1997

12) 紺野登, 전게서, 147, 1992

13) Rachel Cooper and Mike Press: 전게서 103, 1999

14) Heap, J.: The Management of Innovation and Design, Cassell, London, 5, 1989

(macro level)에 까지 활용될 수 있는 것이며, 이러한 전략적 활용을 위한 방법 또는 체계로서 디자인 매니지먼트는 필요하다.

③ 기업내 공존하는 디자인 자원들의 유기적 활용  
기업내에는 제품·서비스계의 물적인 대상을 취급하는 제품 디자인(product design), 정보계의 시각적인 대상을 취급하는 시각전달 디자인(visual communication design), 환경계의 공간적인 대상을 다루는 건축디자인(architecture design) 및 실내디자인(interior design), 그리고 컨셉트계의 시스템적인 대상을 다루는 개념 및 시스템 디자인(concept & system design) 등이 존재한다. 이것들은 상호관련을 맺으면서 기업을 둘러싼 디자인자원을 형성하고 있으며, 어떤 것이든 조직이나 전문가 등의 인간을 매개로 하여 기업경영활동과는 밀접한 관련을 맺고 있다.<sup>15)</sup>

디자인 매니지먼트는 이러한 디자인자원들을 유기적으로 활용하고 관리하여 기업경영의 목표달성에 유용한 경영자원으로서 활용되게 하는 체계 또는 프로그램으로서 필요하다.

#### 다. 디자인 매니지먼트 대상 및 업무범위

규모나 유형에 관계없이 모든 기업에는 경영활동에 필요한 사람·돈·물적자원·시간·정보 등과 같은 이른바 경영자원이란 것이 존재한다. 이들 자원은 그 특성에 따라 하드웨어(hardware) 자원(돈, 물적자원)·소프트웨어(software)자원(시간, 정보)·휴먼웨어(humanware)자원(사람)으로 분류되기도 하며, 디자인전략도 경영전략의 하나로서 취급되어야 한다는 점에서 이것들은 모두 디자인 매니지먼트의 대상으로 취급된다.<sup>16)</sup> 디자인 매니지먼트는 이러한 제 자원, 즉 경영자원과 디자인자원 모두를 그 대상으로 취급한다.(그림1)

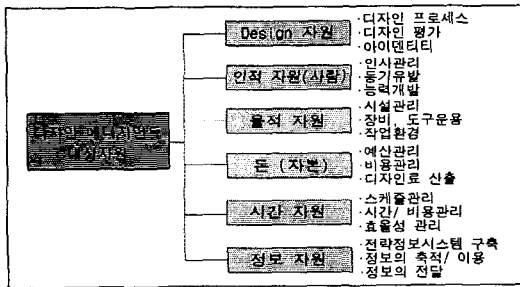


그림1 design Management의 대상 및 관리내용

#### 디자인 매니지먼트의 기능 및 역할

미국 IT디자인학부 교수인 존헤스켓(John Heskette)은 디자인 매니지먼트는 기업내에서의 모든 디자인 활동에 경영적 전문성과 수행능력(자산, 능력, 자격)을 가져다주는 기능과, 외부 컨설턴트 디자이너들의 활동이 기업업무와 통합될 수 있도록 보증해주는 기능을 갖는다고 설명하고 있다. 그리고 디자인 매니지먼트는 다음과 같은 중요한 역할을 담당하는 것으로 설명하고 있다.<sup>17)</sup>

- ① 효과적인 매니지먼트 및 서비스와 함께 권한·설비·장비·도구·정보 등의 적절한 범위를 보장받도록 디자인 기능을 조직화한다.
- ② 디자인이 관여하는 모든 영역을 조율하여, 조화나 차이가 발생했을 때 그 원인과 결과를 해명할 수 있는 협조체제를 구축한다.

15) 紺野登, 전제서, 21-22, 1992

16) 佐渡山安彦: デザイン經營戰略入門, 講談社, 115-116, 1992

17) 한국산업디자이너협회(KAID) 초청세미나 발표 "디자인의 미래와 전략", 1994.7.2

- 다.
- ③ 외부 컨설턴트의 작업을 주시하고 통합하는데 필요한 내부의 경영적 책임을 부여함으로써 디자인 방법 및 기법을 향상시킨다.
- ④ 최상의 유용한 디자인 업무가 지속적인 지식(정보)·토론·수행·평가에 의해 이루어지게 함으로써 디자인방법 및 기법을 향상시킨다.

⑤ 디자인 인력이 제품개발과정에 효과적으로 참여할 수 있도록 훈련시키고, 지속적인 가능성의 범위를 확장시킨다.

이러한 디자인 매니지먼트의 역할에 근거하여 정경원 과학기술원 교수는 디자인 매니지먼트의 기능을 다음 4가지로 요약하고 있다.<sup>18)</sup>

- ① 디자인의 전략적 활용기능: 디자인 매니지먼트는 조직화된 활동이 기업의 이념이나 경영전략에 부응 할수 있도록 함
- ② 기업이미지 형성 및 경쟁력 제고 기능: 디자인 매니지먼트는 의 총체적인 이미지 형성은 물론 디자인을 통해 경쟁력을 증가 시켜주는 것으로 기업전략의 가시화를 통하여 일관성과 지속성 있는 기업이미지를 구축하고 유지함
- ③ 디자인 활동의 원동력 및 방향제시 기능: 디자인 매니지먼트는 디자인프로세스의 모든 국면에서 문제해결 방법을 제시하고, 의사결정이 올바르게 이루어지도록 함
- ④ 창조적인 업무환경의 조성기능: 디자인 매니지먼트는 디자인 활동을 위해 독창적이며 수준 높은 아이디어와 디자인 컨셉트(design concept)가 창출될 수 있는 여건의 마련

### 3. 국내 중소기업의 디자인 활용실태와 디자인 매니지먼트의 과제

#### 3-1. 국내 중소기업의 디자인 활용방법 및 실태

본 장에서는 국내 중소기업이 기업경영차원에서 디자인을 어떤 방법으로 활용하고 있는지, 즉 국내 중소기업의 디자인 매니지먼트에 대한 실태파악의 차원에서 디자인 활용분야 및 범위, 디자인 인력과 조직의 활용방법, 디자인 개발방법, 디자인정보·도구·공간의 활용방법 등에 대해 다음 4가지 자료에 기초하여 고찰하기로 한다.

- |  |
|--|
| A. [중소기업의 산업디자인 도입방법에 관한 연구]                           |
| B. [중소기업 활성화를 위한 경영전략으로써의 디자인매니지먼트관한 설문조사]             |
| C. [디자인 센서스 조사연구 최종보고서]중의 [III. 기업체 디자인분야 인력현황 및 실태조사] |
| D. [중소기업 실무디자이너를 대상으로 한 면접 및 전화조사]                     |

표1 국내 중소기업 디자인활용실태 파악자료

- A는 본 연구의 선행연구로서 수행·발표된 「이수봉」의 논문임. 「디자인학 연구」 Vol. 11, 통권 제25호, 1998. PP. 129-140에 게재. 연구수행 목적의 앙케트조사 내용은 「디자이너 관련 사항 21항목」·「디자인부분 및 업무 관련사항 17항목」·「디자인 도입방식 및 경영자 디자인 마인드 관련사항 9항목」·「기타사항 3항목」 총 50문항에 포함되어 있음. 조사대상은 1997.10 현재 자사 디자이너 채용 또는 외부 디자이너 활용 등으로 디자인 활용 경험이 있는 경영자 200명(유효회답 98명), 조사기간은 1997.11~1998.1(3개월간)에 실시되었음.

- B는 본 연구의 수행목적으로 1998. 5~1998. 8(4개월간)에 실시한 앙케트조사임. 조사대상은 디자인 활용 유 경험 100개 업체(유

18) 정경원: 디자인경영, 안그래픽스, 112, 1999

호회(62개)의 경영자·디자인 관리자·디자이너 3자로 설정하였으며, 조사내용은 ①의 연구시 양케트 조사내용을 (3자 각각의 입장에서) 디자인 매니저먼트와 관련시켜 경영자용 44개 문항·디자인 관리자용 39개 문항·디자이너 21개 문항 총 104개 문항으로 구성하였음.

●C는 산업자원부가 국내기업의 디자인 경쟁력 강화를 위한 정책수립 차원에서 한국산업디자인진흥원(KIDP)이 주관하고, 전국경제인연합회·중소기업협동조합중앙회가 조사기관이 되어 1998.2월과 5월~6월 2회에 걸쳐 국내 대 중소제조업체 417개사(대기업 132, 중소기업 285)등을 대상으로 조사한 최종결과보고서이다.

(1) 디자인의 활용분야 및 범위

국내 중소기업이 디자인을 활용하고 있는 분야는 주로 제품개발과 관련한 제품디자인·포장디자인·그래픽디자인·광고디자인·매뉴얼디자인·판촉디자인·홍보분야 등으로, A의 조사에서는 제품디자인 분야(48.2%)와 나머지 포장·그래픽·광고 등의 시각디자인 분야 전체(50.6%)가 비슷한 비율을 차지하고 있다. 이것은 제품개발에 주력하는 중소 제조업체에서는 디자인을 도입할 경우, 제품디자이너와 시각디자이너가 동시에 필요하다는 의미로 어느 한쪽만을 도입해서는 디자인을 제대로 활용할 수 없다는 것으로 해석된다.

그리고 디자인을 활용하는 범위는 전체 제품개발 프로세스에서 제조·생산단계와 판매·유통단계를 제외한 제품전략단계, 기초연구단계, 시장조사단계, 상품기획단계, 디자인개발단계, 제품설계단계, 기술개발단계 등 거의 모든 단계에 비중 있게 걸쳐 있다.

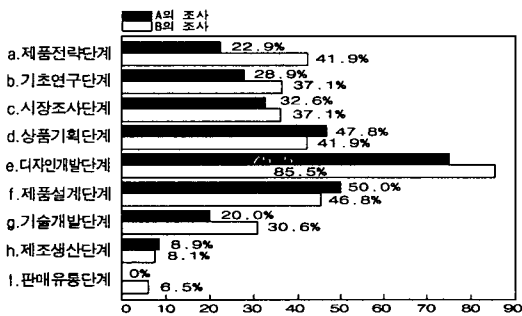


그림2 중소기업 디자인기능의 활용범위

[그림 2]에 나타나듯이, 중소기업에서는 디자인의 기능과 역할을 그 본업인 디자인개발에 국한시켜 활용하기보다는, 제품개발 프로세스 전체에 걸쳐 두루 활용하는 경향을 나타내고 있다. 특히 이러한 경향은 디자인 인력이 충분한 경우에는 매우 바람직한 현상이며, 디자인의 본질적인 역할이 제품 그 자체의 조형작업(styling)만이 아니라 “어떻게 디자인 할 것인가” 이전의 “무엇을 디자인할 것인가”를 제품개발의 초기단계인 제품전략이나 상품기획단계에서 개발관련자들(경영진을 비롯한 영업담당자, 엔지니어 등)과 같이 생각하고 연구하는 데 있기 때문이다. 아울러 경영자의 디자인에 대한 중요성의 인식이 높아졌고, 자체 디자인인력이 종전보다는 증가한 것에서도 기인하는 것이라 할 수 있다. 최근에 이루어진 C의 조사(1998년 5월~6월)에 의하면, 국내 중소제조업체의 평균 디자이너 수는 4.5명(조사대상 기업 수 285개 사)으로 대기업 평균수 11.4명(조사대상 기업수 132개사)에 비해 적은 편이 아니며 전체 종업원 수 대비 디자이너 수로 보면 대기업 대 중소기업의 비가 0.5%:2.1%로 대기업의 1.5배이다. 그리고 디자인 개발단계 이전의 단계에 비중을 두는 것은 디자인을 경영레벨에서 전략적으로 활용할 수 있는 계기를 만들 수 있고, 또 독자적

인 자사브랜드상품을 개발하는 데 반드시 필요한 일이기도 하다는 점에서 매우 의미있는 일이라 할 수 있다.

그러나 중소기업은 인력이나 자금, 규모 등의 면에서 기업간 편차가 심하고, 특히 인력보유 면에서는 늘 부족한 실정에 있는 것이 보통이므로 디자이너 평균수 4.5명을 보유하고 있는 기업 수는 실제로 많지 않은 것으로 알려져 있다. 대체로 규모가 큰 몇몇 중소기업을 제외한 대다수(약80%)의 중소기업 디자이너 수는 평균 1~2명 정도이다. 이런 정도의 디자인 인력으로 디자이너가 전체개발프로세스에 참여한다는 것은 오히려 비효율적일 수도 있다.

(2) 디자인 인력의 활용방법

중소기업이 기업경영상 디자인을 활용하는 목적은 대기업과 큰 차이가 없으나, 디자인 업무를 전담하는 인력(실무디자이너를 담당하는 디자이너, 디자인 관리자)이나 디자인조직·업무환경 등의 면에서는 상대적으로 열악한 실정에 있다. 앞서서도 지적한대로 평균디자이너수가 1~2명에 불과한 중소기업의 경우는 실무디자이너가 디자인 매니저 역할을 겸하는 경우가 많고, 개발프로세스 전단계에 걸쳐 디자인개발업무를 포함한 관련업무를 추진하는 경우가 많다. 이러한 실정으로 중소기업전체 절반정도가 디자인 인력의 활용을 자사디자이너만에 의하지 않고 외부디자인 인력을 활용하는 방법을 병행하고 있다.

국내 중소기업의 디자인 인력을 활용방법은 크게 다음 3가지 유형으로 구분되고 있다.

가. 자사채용 디자이너를 활용하는 경우

● 자사디자이너를 두고 있는 중소기업은 '97년 말 기준으로 전체의 약 68%정도(A의 조사결과)이며, 공개채용의 경우는 대학을 갓 졸업한 신입디자이너(일반대학 약 45%, 전문대학 약 39%) 채용이 압도적으로 많으며, 추천이나 스카우트의 경우에는 경력디자이너도 포함되고 있다. 그리고 자사디자이너 채용시 중소기업이 겪는 애로사항은 “자사업무에 대한 인지도가 낮은 점”, “타업체에 비해 임금이 낮은 점”, “디자이너 능력이 미비된 점” 등에 있는 것으로 보인다. 중소기업에 채용된 디자이너의 학력수준이 대체로 낮다고 하는 이유는 이런 애로사항에 기인하는 것이라 할 수 있다. 그러나 시간이 흐름에 따라 고학력자(일반대학, 대학원 졸업자)의 중소기업에 대한 인식이 바뀌고, IMF사태로 인한 취업난 등의 영향으로 점차 학력수준이 상승하는 추세를 보이고 있다. 이런 변화는 '97.12월경의 A조사에서 일반대학 졸업자가 45.3%, 전문대학 졸업자 38.7%이던 것이 '98년 6월경의 B조사에서는 각각 69.4%와 24.5%로 변한 것으로 알 수 있다.

● 자사디자이너의 기능 및 역할의 활용부분에서는 전체 제품개발 프로세스상의 “디자인개발단계”(약 76%~86%)에 가장 많이 활용되고 있으며, 그 외에도 디자인업무와 가장 밀접한 관계에 있는 “제품전략단계”와 디자인기능의 전략적 활용문제와 관계가 깊은 “상품기획단계” 및 “제품전략단계”에도 비중있게 활용되고 있다. 그리고 활용되는 디자인분야는 거의 “제품디자인”과 “시각디자인”이며, 차지하는 비중은 48: 50 이다. 이와 같은 범위 및 분야에서 활용되고 있는 자사디자이너는 다음과 같은 기능을 발휘하여 제품 및 기업경쟁력 향상에 기여하고 있다.

- 제품의 디자인 등 디자인분야 전반에 걸친 업무 추진기능
- 개발프로세스 전반에 걸친 디자인관련 업무 추진기능
- 상품의 부가가치를 높이는 기능
- 마케팅 등 유저 인터페이스 실현기능
- CI, 광고 등 경영전략의 구현기능



f. 신기술의 상품화에 필요한 협력자 기능

● 그러나 중소기업 경영자 약 절반은 디자이너가 발휘하는 기능을 충분하지 못한 것으로 생각하고 있다. A와 B 조사결과 충분 40%, 불충분 50%). 그 이유는 “디자이너의 경영지식·감각의 부족”과 “디자이너의 자질·능력부족·디자인관련 정보부족 및 활용미숙” 등에 있는 것으로 경영자는 판단하고 있다.(그림3)

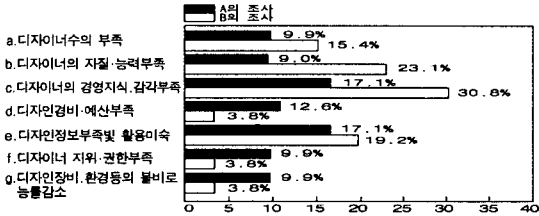


그림3 중소기업 새내디자이너의 기능발휘가 불충분한 이유

나. 외부디자이너를 활용하는 경우

● 국내 중소기업이 외부디자이너를 자사경영 또는 제품개발과 관련하여 활용하는 경우가 점차 늘고 있다. '97년말 (A의 조사기간)에는 유경험 기업수가 약70%이던 것이 '98년 6월(B의 조사기간)에는 약81%로 증가되었다. 외부디자이너유형은 “국내 디자인 전문회사의 디자이너”, “디자인연구기관의 디자이너”, “대학디자인학과 교수” 등으로 구분된다.

● 외부디자이너 활용경험(현재 활용하고 있는 기업 포함하여)이 있는 기업 중, “해외디자이너”만을 활용한 기업은 약30%정도가 되며, 자사디자이너를 두고 해외디자이너를 포함한 외부디자이너를 활용한 기업은 약39%(A의 조사결과)에 이른다. 외부디자이너(해외디자이너포함)를 활용하는 이유는 “신상품에 대한 혁신적인 발상 획득”, “상품기획의 외부 브레인 또는 조언자로서 활용”, “디자인업무량의 초과분 처리”, “디자인 인건비 및 효과면에서 경제적”, “자사디자이너에 대한 자극과 부문 활성화” 등에 두고 있는데, 외부디자이너 활용빈도수가 높아짐에 따라 “디자인 인건비·효과면에서 경제적”이라고 생각했던 것이 점차 부정적으로 바뀌고 있다. 이는 외부디자이너를 활용할 경우, “고도의 전문성으로 디자인의 질적향상에 기여”하며, “전략상품의 혁신적 발상가능”이 있는 반면, “디자인 결과물에 대한 질과 평가상의 문제”와 “디자인 단가 및 작업소요시간상의 문제”가 있는 것으로 생각하는 데 기인하는 것으로 보인다.

● 해외디자이너의 기용목적은 주로 “해외시장 개척을 위한 교두보 마련과 수출증진수단으로서의 필요성”에 두고 있으며, 활용 효과 면에서는 상당히 효과적인 것으로 여기고 있다. A, B조사결과 80% 이상이 매우 효과적이거나 기대한 만큼은 안되지만 계속 활용할 것으로 응답).

● 사내채용디자이너와 외부디자이너의 활용효과비교에서는 사내채용디자이너가 더 효과적인 것으로 판단하고 있으며 A조사에는 34.2%, B조사에는 44.0%로 증가), 그 이유는 사내디자이너는 “업무처리가 신속, 효율적이며 책임감이 강하다”는 점, “디자인 개발비용, 시간, 인건비 등에서 경제적”이라는 점, “제품이미지 동질성(PI)형성이 용이하다”는 점에 두고 있다.

다. 자사디자이너와 외부디자이너를 병용하는 경우

● 이 경우는 자사디자이너가 주로 처리하기 곤란한 디자인업무상의 과제, 즉 “고도의 전문성이 요구되는 디자인개발 프로젝트”나 “혁신적인 컨셉트(concept)나 아이디어(idea)가 요구되는 제품개발”, 그리고 “자사디자이너의 과도한 업무량의 처리가 필요한 경우” 등을 해결하기 위한 목적으로, 외부디자이너에게 용역의뢰

(out-sourcing)하는 방법에 의하고 있다. 외부디자이너의 기용은 1994년부터 본격적으로 정부차원에서 추진된 「중소기업을 위한 산업디자인 지도/개발지원사업」을 계기로 갑자기 해외디자이너들도 활용되기 시작했으나 (1994~1997 년간 약 600명), 그 이후에는 정부가 우리 나라 디자인산업 육성 및 활성화차원에서 권장·공인한 공인디자인전문회사(1998년말 기준 200개사)와 대학의 산업디자인학과를 중심으로 한 디자인 관련학과의 교수들이 주로 활용되고 있다.

(3) 디자인 조직 및 사무공간의 활용방법

국내 중소기업의 약 절반정도는 자사 디자인개발 업무 내지는 작업을 위한 전용사무실로서의 공간이나, 독립된 디자인 조직을 운영하고 있지 못한 실정이다. 이것은 C의 조사결과에서 국내 중소기업이 디자인 부서를 운영하고 있는 기업은 전체의 약 30% 정도에 그치고 있는데서 알 수 있다.

가. 디자인 부서의 활용

● 국내 중소기업이 운영하고 있는 디자인 부서의 명칭은 “디자인실” 또는 “디자인팀”이 대부분이며, 기업조직체계상의 소속(positioning)은 “개발부문”이 압도적으로 많다.(A의 조사결과 43.9%

,B의 조사결과 41.4%). 그 다음은 “연구소”(16.0%), “상품기획부문”(11.5%), “영업부문”(8.5%)의 순이다. 디자인 부서가 “개발부문”에 많이 소속되어 있는 것은 디자인 개발업무도 연구·개발(R & D)에 속하는 업무라는 점에서 이상적인 형태라 하겠으나, 자칫하면 개발부문의 엔지니어 의사나 논리에 압도되어 디자이너가 창의성을 잃을 우려도 있다.

디자인부서가 “연구소”나 “상품기획부문”에 소속되어 있는 경우는 디자인을 경영레벨에서 전략적으로 활용하거나 신상품개발을 위한 아이디어(idea) 발상이나 제안을 반영할 수 있다는 점에서 중소기업에는 바람직한 현상이라 하겠다. 그러나 디자인 부서의 운영면에서는 개발부서 책임자나 연구소책임자의 관리·감독을 받아야 하기 때문에 디자이너의 자율적·창의적인 업무처리에 지장을 받기 쉽다는 문제점도 있다.

● 자사 디자인 부서에 대한 경영자의 생각을 보면, 향후 디자인의 역할이나 기능이 점차 중요해질 것으로 판단되어 자사의 디자인 부서를 강화하겠다는 경영자가 70%이상이나 된다. 자사 디자인 부서를 강화하는 이유로는, “향후 자사 디자인부문 또는 디자이너의 기능 및 역할이 증대”, “디자인이라는 전문직능 영역의 확대”, “자사 디자인개발업무량의 절대 증가” 등을 중요한 이유로 생각하고 있다. 이들 이유에 대한 비중은 대동소이한 것으로 나타났다. 시간이 흐름에 따라 “향후 디자인부문(디자이너)기능 및 역할의 증대”라는 이유가 점차 중요해지고 있다(A조사의 32.6%가 B조사에는 64.7%로 증가). 이는 경영자의 디자인에 대한 인식, 즉 디자인 마인드(design mind)가 강해지고 있는 현상이라 하겠다.

● 디자인 부서의 강화방법으로는 “외부디자인기관을 적극 활용하는 방법”, “자사디자이너수의 증원”, “디자인 부서의 경비예산 증대”, “디자인 부서의 독립 또는 조직 확대” 등을 주로 생각하고 있다. 그런데, 향후의 디자인 부서의 효율적 관리 등에 필요한 “디자이너의 지위”나 “디자인 부서의 지위격상”에 대해서는 그다지 중요하게 생각하고 있지 않아, 회사 전체의 차원에서의 디자인 매니지먼트의 도입·활용에는 다소 문제가 있을 것으로 예상된다.

나. 디자인 업무공간의 활용방법

국내 중소기업 중 우량중소기업을 제외하고는 자사 내에 별도의 독립된 디자이너 업무공간을 운영하고 있는 기업은 적다. 중소기업전체의 5%에 해당하는 기업이 개발부서 연구소내의 공간을 할당받아 사용하고 있는 실정이며, 또한 독립적인 디자인 스텝(design step)이나 매니저(design manager)도 거의 없는 상태로 디자인 부서가 운영되고 있다.

따라서 디자인업무 또는 작업에 필요한 장비(컴퓨터시스템이나 모델제작 기기 등)나 도구(스케치, 렌더링, 제도구 등), 정보자료 정리대(참고도서, 스크랩, 파일들의 정리용 책장·캐비닛 등)를 체계적·효율적으로 사용하지 못하고 있는 실정이다.

#### (4) 디자인개발의 방법

디자인 활용은 기업활동의 원천이 되는 제품 또는 서비스의 디자인개발에 그 핵심이 있다. 그 때문에 중소기업의 디자이너 전담업무 약 80%가 디자인개발을 위한 업무로 되어있다.

디자인개발업무의 추진은 합리적인 디자인 프로세스(design process)와 평가기준 및 평가방법, 디자인의 경영상의 효과나 공헌도 측정수단, 그리고 개발제품의 정체성(product identity) 확립을 위한 디자인 정책(design policy)이나 디자인 매니지먼트 시스템(design management system) 등이 확립되어 있을 때 효율적이다. 국내 중소기업 대부분은 이와 같은 문제들에 대해 소홀하거나, 그 중요성이나 필요성을 느끼지 못하거나, 또는 해결방법을 몰라 디자인개발을 중시하는 만큼의 효과를 얻지 못하는 원인이 되고 있는 실정이다.

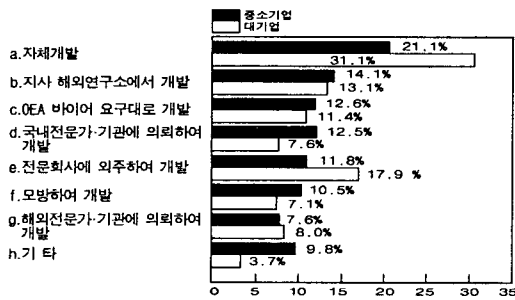


그림4 기업별 디자인개발방법

#### 가. 디자인개발 중시이유 및 방법

● 중소기업 경영자가 디자인개발을 중시하고 있는 이유는, 무엇보다 디자인 개발을 통해 “상품경쟁력의 향상”, “소비자 욕구에 대한 고감도의 대응”, “기업이미지 쇄신과 향상”, “판매촉진에 공헌”, “국제화에의 대응”이라고 하는 경영상의 과제를 해결하려는 데 두고 있다. 이러한 경영과제의 해결에서 중소기업 경영자는 자사전문인력만으로는 목표달성이 어렵다고 생각하여 앞서 서술한 바와 같이 외부 전문인력을 병용하는 방법을 사용하고 있다.

● 디자인개발의 방법에 있어서는 “자체 전문인력에 의한 개발”이 가장 많고, 그 다음으로 “지사해외연구소에서 개발”, “OEM 및 바이어 요구대로 개발”, “국내 전문가 전문기관에 의뢰한 개발”, “전문회사에 의뢰한 개발”, “모방”, “해외전문가 기관에 의뢰한 개발”의 순으로 다양한 방법을 활용하고 있다.

● 디자인개발을 국내외 외부전문가 또는 전문회사, 전문기관 등에 의뢰하여 개발(아웃소싱)하는 주된 이유는, “new concept 모델의 개발”과 “개발기간의 단축” 그리고 “자사전문인력의 능력 미비”에 두고 있다. 그 외에도 “개발비용 절감”, “자사개발체계 부족”, “자사개발업무의 과다”, “브랜드인지도 향상” 등을 이유로

두고 있다.

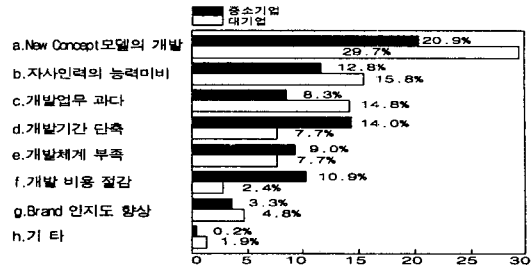


그림5 기업별 디자인개발 아웃소싱 이유

● 중소기업이 디자인개발을 아웃소싱해서 얻은 성과로서는 “개발기간 단축”(38.4), “개발경비 절감”(26.3%), “브랜드인지도 상승”(17.2%)의 등으로 생각하는 반면, 아웃소싱에 실패한 원인으로서는 “경비과다지출”(33.8%), “개발기간 장기화”(21.1%), “브랜드인지도 하락”(4.4%)등에 있는 것으로 판단하고 있다. 이와같은 현상으로 보면 중소기업이 디자인개발을 자체개발에 의하지 않고 외부에 의뢰하는 일을 크게 효과적·경제적이라고 보지는 않는 것이라 할 수 있다. 전기한 디자인 인력 활용측면에서 외부디자이너보다 사내채용 디자이너의 활용이 더 효과적이라고 판단하고 있는 것과 일치되는 현상이다.

#### 나. 디자인개발 프로세스의 관리

● 일반적으로 기업에서 디자인 프로세스는 기업마다 상이하다. 그것은 각 기업의 조직체제는 물론 개발품목(디자인 대상)의 종류나 성격에 따라 프로세스 추진방법이나 구조가 달라 질 수밖에 없기 때문이다. 그러나 어떤 종류의 기업에서든 디자인할 대상이 있으면 그 효율적 전개 및 해결을 위한 프로세스는 있게 마련이며, 그 프로세스가 얼마나 합리적인가에 따라 디자인개발 업무의 질이나 성과가 달라질 수도 있는 것이다. 디자인프로세스의 확립과 관리는 전적으로 디자인 부서가 담당하는 것이지만, 디자이너수가 적고 디자인 부서를 별도로 설치하지 않고 있는 기업에서는 주로 개발 부서나 상품 기획부서 등의 상위 관련 부서가 이를 담당하는 경우가 많다. 이러한 경우는 디자인의 특성을 잘 모르는 부서가 관리한다는 측면에서 디자인 스케줄링이나 디자인 퀄리티 관리에 많은 영향을 미치게 된다. 국내 중소기업의 절반정도는 이런 실정에 있는 것으로 알려져 있다. 특히 디자인 스케줄링에서는 많은 디자이너가 충분치 못한 시간과 프로세스가 수시로 변경 또는 반복되는 문제에 봉착하고 있는 것으로 보인다.

● 중소기업체 실무디자이너(제품디자인 담당 20명)와의 면접 및 전화조사를 통해 알아본 디자인프로세스는 공통적으로 다음과 같은 기본적인 프로세스에 따르고 있는 것으로 나타났다.

- 기초조사, 분석 : 시장 및 자료조사, 소비자 욕구조사, 조사자료 분석
- 디자인 컨셉 설정 : 기초조사, 분석에 기초한 디자인 방향 설정
- 디자인 안 전개 : 디자인 컨셉의 조형화(스케치, 렌더링, 모델링등)
- 디자인 안 결정 : 디자인설계, 평가모델(목업)제작, 프리젠테이션

● 그러나 실제적인 작업에서 대부분의 디자이너들은 디자인과정에서 가장 중요하다고 할 수 있는 “기초조사 분석”과 “디자인 컨셉트 설정” 단계를 소홀히 하거나 주관적 감각적인 방법으로 처리하는 경향이 강하며, 그 때문에 디자인 안의 전개와 디자인 안의 결정단계에서 디자인의 타당성이나 정당성을 경영자나 디자인 결정권자에게 논리적·객관적으로 어필하지 못하는 결과를 초래하고 있다. 그러한 주된 원인은 “디자인 스케줄상 시간적으로

불충분”(조사대상 15명 중 14명), “조사·분석, 컨셉트설정의 방법론 지식부족”(13명), “그런대로 이해하고 넘어감”(10명) 등에 있는 것으로 나타났다. 향후 중소기업이 디자인을 전략적으로 활용하기 위해서는 디자인 프로세스는 디자이너가 조직화하고 관리하며, 전체 개발과정에서 확실하게 포지셔닝(positioning)할 필요가 있다.

#### 다. 디자인 평가기준 및 평가방법

- 디자인개발에서 디자인내용이나 결과를 평가하는 일은 디자인의 질을 높이는 데 가장 중요한 문제이다. 누가 어떤 기준과 방법으로 평가하느냐에 따라 디자인의 질(quality)은 좌우되며 디자인개발 프로세스관리에도 큰 영향을 미치게 된다.

- 국내중소기업의 디자인 평가 및 결정에서, 가장 영향을 크게 미치는 사람은 “최고 경영자”(A조사결과 59.3%, B조사결과 62.5%), 그 다음은 “디자인부서 책임자”(A조사결과 27.8%, B조사결과 25.0), “영업담당 책임자”(A,B 모두 8.0)의 순으로 되어 있다. 디자인책임자의 결정보다는 최고경영자의 결정권이 점차 높아지고 있는 추세를 보이고 있는데, 이는 디자이너는 디자인대상 그 자체의 조형적 가치에만 중점을 두는 반면 최고경영자는 조형적 가치보다는 디자인을 포함한 상품전체로서의 총체적 가치에 중점을 두어 판단하며 그 판단이 경험적으로 적중율이 높아지고 있는데 기인하는 것으로 보인다.

- 그리고 디자인의 평가기준에서는 디자인 평가 자체가 주관적일 수밖에 없다는 특성때문인지 어떤 기업도 객관적·전략적인 평가기준은 갖고 있지 않은 것으로 나타났다. 그러나 디자인 결과물(out-put)에 대한 제품화 여부를 결정하는데 있어 예측적인 것이긴 하지만 “상품의 매상고에의 예상기여도”, “디자인의 화제성”을 평가기준으로 삼고 있다. 이와 같은 평가기준은 디자인 개발된 결과가 시장에서 하나의 상품으로서 판매되기 시작한 후에는 비교적 객관성을 갖게 되지만, 상품화되기 전의 디자인평가모델(Mock-up)이나 시안만을 보고 평가할 경우에는 매우 주관적이고 감각적인 평가밖에 될 수 없는 기준이라 하겠다. 이런 현상을 대기업의 경우도 대동소이한 것으로 알려져 있다.

- 또 디자인개발 후의 디자이너의 공헌이나 디자인 부서의 공헌(성과)에 대한 평가에서도 그 기준이나 척도는 마찬가지로 매우 주관적인 것이 많다. 중시하고 있는 평가척도로는 “디자인결과물의 질과 양”, “영업실적에의 공헌도”, “경영활동전체의 공헌도” 등을 들고 있다. 그러나 이러한 평가척도는 디자인결과가 상품가치에 내재화되어 있는 상태를 평가하는 것이기 때문에 비교적 객관적·정량적으로 평가하는 것이 가능하며, 일본 등에서는 그 측정 또는 평가방법에 대한 연구가 다각적으로 추진되고 있는 것으로 알려져 있다. 디자이너 또는 디자인 부서의 공헌도에 대한 평가방법으로써 “경영자의 판단에 의한 평가”(A조사결과 31.9%)를 가장 많이 사용하고 있으며, 그 외도 “금전적으로 확실하고 객관적인 평가”(25.0%)와 “관련 타부서의 평가를 반영한 평가”(25.0%)방법을 주로 사용하고 있는 것으로 나타났다.

#### 라. 디자인 정책과 디자인 매니지먼트 시스템

- 디자인개발업무를 보다 효율적으로 추진하고 기업개성이나 정체성(product identity)의 확립과 디자인의 전략적 활용을 위해서는 기업 나름대로 독자성 있는 디자인 정책(design policy)과 디자인 매니지먼트시스템(design management system)이 구비될 필요가 있다.

- 그런데 대부분의 중소기업에서는 이 같은 디자인 정책이나 디자인 매니지먼트시스템을 확립 또는 구비하고 있지 못한 실정

이다. 그 중요한 원인은 “기업 내 보유 디자이너수가 극히 소수(전체평균수 4, 5명이나 80%이상기업이 1~2명)인 점”과 “지금까지 그런 것 없어도 잘하고 있다고 생각하는 자만심” 또는 “자사에는 그런 것이 필요치 않다고 생각하는 경영자의 디자인 마인드 결핍”에 있는 것으로 보인다. 급변하는 경영환경이 기업의 이미지 및 개성확립의 필요성을 요구하고 있는 상황에서 이에 대한 반성은 시급한 일이 아닐 수 없다.

- 디자인개발업무를 위한 지침으로써 그리고 자사제품의 정체성(product identity) 확립을 통한 기업개성과 정체성(corporate identity) 확립을 위해 필요한 디자인정책은 대부분의 중소기업에서는 기업전체의 행동규범 또는 행동지침으로서 설정되는 “경영이념”이나 “사훈” 또는 “사시(社是)”에 준하는 것으로 간주되고 있다. 이런 것들은 그 기업이 건전한 경영을 유지하는데 필요하며 또 기업의 방향타로써의 역할을 담당하며 기업의 기본적 가치관을 나타내는 것이므로 디자인에서도 그 가치관을 반영하도록 노력해야 하지만, 디자인 정책으로서서는 너무나도 막연하여 실제적인 디자인개발을 위한 지침으로서서는 될 수 없다. (디자인 정책은 보다 구체적으로 표현될 수 있는 슬로건이나 캐치프레이즈가 포함되어야 한다.) 지금까지 우리 나라 중소기업이 그 기업명에서나 그 기업의 제품에서나 뚜렷한 이미지나 개성을 국내외에 거의 인지시키고 있지 못한 것은 바로 이런 디자인정책을 갖고 있지 못함때 그 원인이 있는 것이라 할 수 있다.

- 그리고 디자인 매니지먼트 체계에서도 그것을 구성하는 중요한 요소인 디자인조직·디자이너·기업풍토(환경)의 모든 면에서 미비되어 있는 실정이다. 디자인조직은 독립된 포지션이 아닌 관련 부문(설계, 개발, 연구소 등)에 소속되어 있어 창조성 발휘가 곤란한 점, 자율적인 연구나 개인연구의 장려가 미흡한 점, 디자인 정책이 불명한 점, 디자인평가시스템이 확립되어있지 않은 점 등 문제점을 안고 있으며, 디자인 인력도 대우가 타부서 직원과 동등하거나 조금 높은 것을(84.5%) 제외하고는 우수한 자질의 디자이너 보유가 미흡하고(전문대 졸업자가 약 25%~39%, 일반대 졸업자 45%~69%), 디자인 최고책임자(CDO)의 지위가 낮은 점(과장급이 약 10%), 상하간 관련 부서간의 커뮤니케이션이 원활하지 못하고, 적지적소 배치가 잘 되어있지 않고, 디자이너의 독창성이 중시되지 않는 등의 문제를 안고 있다.

- 기업의 환경은 경영자의 디자인 및 디자인 조직에 대한 강한 의지는 있으나(디자인 부서 강화예정 70%) 강력한 지원이 없고, 사내에 디자인 중요성 인식이 약하고, 자금적 운용이 열악한 등의 문제를 안고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 현상은 기업이 디자인이 지닌 기능이나 역할·활용가치를 효과적으로 구사하지 못하는 결과를 초래하게 된다. 따라서 경영자가 사내에 존재하는 디자인 요소나 자원을 경영과 결부시켜 보다 효과적으로 활용하기 위해서는 그 체계 또는 방법론으로서의 디자인 매니지먼트 시스템을 확립하는 일이 중요하다.

### 3-2. 국내 중소기업의 디자인 매니지먼트 현황 및 해결 과제

지금까지 고찰한 국내 중소기업의 디자인 활용 및 실태와 디자인 매니지먼트의 대상, 기능 및 역할을 4가지 활용레벨, 즉 「디자인프로젝트」레벨, 「디자인조직」레벨, 「디자인인력」레벨, 「기업경영」레벨과 결부시켜 국내 중소기업의 디자인 매니지먼트가 현재 어떤 상태에 있으며, 어떤 문제를 해결과제로 안고있는가에 대해 종합적 관점에서 요약하면 다음과 같다.

(1) 디자인 매니지먼트의 현황

가. 「디자인 프로젝트」 레벨의 현황

- ① 디자인프로젝트의 성공적 추진에 필요한 합리적인 디자인 프로세스와 디자인 방침 또는 정책이 확립되어 있지않아, 업무 효율성과 일관성이 결여되어 있는 상태
- ② 디자인프로젝트 추진에 소요되는 공간·시설·예산·도구 등을 포함하는 자원들이 충분히 지원되지 않아, 업무 자립성 및 효율성이 떨어지고 있는 상태
- ③ 디자인프로세스 추진에 요구되는 모든 활동과 디자인 결과물을 올바르게 평가할 수 있는 평가 기준이나 방법이 확립되지 않아서 평가가 경영자의 주관에 좌우되는 경우가 많은 상태
- ④ 디자인프로젝트가 경영전략적 차원에서 취급되는 일이 적어, 경영과제로서 전략적으로 추진되지 못하는 경우가 많은 상태

나. 「디자인 조직」 레벨의 현황

- ① 디자인조직이 독립적·자율적으로 포지셔닝되어있지 않아, 창조적 업무의 추진과 디자인의 독창적 능력 발휘가 어려운 상태
- ② 전문조직체로서의 기능수행에 필요한 물적자원(공간, 장비, 도구)과 예산(개발경비, 자료구입비 등)이 충분하게 지원되지 않아서 조직으로서의 생산성이 저하되어 있는 상태
- ③ 디자인프로젝트의 추진과 관리·감독 및 경영과제의 추진에 필요한 디자인 최고책임자가 없거나 지위가 낮아, 디자인업무 및 디자인조직을 기업전체에 침투시키기 어렵고 디자인의 전략적 활용도 어려운 상태
- ④ 우수한 자질의 디자이너 확보 및 적재적소 배치가 되지 않아서 전문조직체의 조형능력·창조력을 살리지 못하는 상태
- ⑤ 디자인프로젝트 추진 책임부서로서의 행동지침이나 업무방침으로서의 디자인 정책이나 가이드 라인이 명쾌하게 설정되어있지 않아, 조직체로서 기능과 역할의 구조화·개성확립이 어려운 상태

다. 「디자인 인력」 레벨의 현황

- ① 전문인력으로서의 자사디자이너 채용은 기업의 저인지도나 낮은 임금으로 어려움을 겪고 있으며, 전문능력이 미비한 낮은 학력이 많아 탁월한 조형능력과 기획능력이 발휘되지 않고 있는 상태
- ② 자사채용의 디자이너수가 증가하고 있으나 고도의 전문성이 요구되는 프로젝트 개발은 외부디자이너에 아웃소싱하는 방법을 병행하고 있는 추세
- ③ 디자이너의 주된 기능 및 역할은 프로젝트의 디자인 개발에 두고 있으나 필요시에는 제품개발 전체 프로세스에 폭넓게 활용 되고 있는 상태
- ④ 디자이너에 대한 대우는 타직원들과 동등하거나 높은 대우를 받고 있어, 전문직에 대해 자부심을 갖고 있는 상태
- ⑤ 디자인프로젝트와 관련한 전문능력의 개발은 이루어지고 있으나, 경영지식이나 감각에 대한 개발은 이루어지지 않고 있어 경영자의 신뢰감을 얻기 어려운 상태

라. 「기업 경영」 레벨의 현황

- ① 경영자는 디자이너가 경영지식이나 감각이 부족하고 디자이너로서 자질도 부족하다고 생각하고 있어 경영비전이나 사업 안의 제시 등이 가능하다고 생각하고 있지 않는 상태
- ② 디자인의 중요성과 필요성은 인정하나 디자인의 본질이나

경영적 효과에 대해서는 잘 알지 못하여, 디자인을 전략으로 활용하려는 생각이 미약한 상태

- ③ 디자인 정책이나 전략 디자인 매니지먼트 시스템이 확립되어 있지 않아, 전사적 차원의 활용이 되지 않으며, 독자적이고 일관된 기업 이미지나 정체성·제품이미지 창조에 이르지 못하고 있는 상태
- ④ 기업 내에 존재하는 디자인자들의 활용이 제품개발과 시각물 디자인에 집중되어 있어, 효과적·유기적 경영자원화 및 관리운용이 잘되지 않는 상태

(2) 금후의 디자인 매니지먼트 해결과제

기업의 디자인 개발은 설계(엔지니어링 디자인)이전의 제품전략단계에서부터 상품기획단계, 컨셉트 입안단계를 거쳐 설계이후의 유통·판매단계에 이르기까지의 일관된 프로세스, 즉 개발프로세스 전체에 걸쳐 이루어질 때 비로소 완성된다. 따라서 디자인 개발의 도입은 종래의 개발추진방법과 개발방법의 수정, 사내전체의 합의형성 등을 수반하는 문제이므로 경영상의 의사결정의 문제라고도 할 수 있다.

일본의 디자인 매니지먼트에 대한 실증적 연구의 경험이 많은 玉田俊郎은 기업이 디자인개발에 실패한 사례를 다음 4가지로 요약하고 있다.<sup>19)</sup> 즉,

- ① 디자인개발을 어떤 조직이 주체적으로 추진하는지가 불명확한 경우
- ② 디자인 개발 방침이 사람에 따라 다른 경우
- ③ 디자이너의 기술적인 요구에 명확한 대응이 불가능한 경우
- ④ 디자인 개발과정에서의 평가와 결정이 불명확한 경우

이와 같은 실패사례는 국내중소기업에서도 공통적으로 나타나고 있는 것들이다. 이것들은 기업내에 디자인개발을 주체적으로 추진할 수 있는 조직체로서 디자인 부서가 명확한 포지셔닝이 되어있지 않고, 디자인개발을 위한 지침이나 방침으로 디자인 정책과 디자인프로세스가 확립되어있지 않으며, 또 디자인의 질적 관리를 위한 평가기준과 방법, 이들 모두를 경영과제와 결부시켜 경영전략의 일환으로써 전개·관리해 갈 수 있는 디자인 매니지먼트 시스템 등이 구축되어있지 않은 데 기인하는 것이라 할 수 있다.

위에서 기술한 디자인개발도입 실패사례 및 디자인 개발의 적극적 추진을 위한 구비요건의 측면에서 국내 중소기업의 디자인 매니지먼트상에서 해결해야 할 과제는 무엇인지를 국내중소기업의 디자인 활용실태와 결부시켜 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 기업이 디자인 부문을 창조적인 조직체로서 이해하고 지원을 강화하는일. 그러기 위해서는 사내에서의 디자인부문을 사장직속의 독립된 위치로 설정하거나 자율성이 보장된 위치에 설정하고, 예산이나 업무환경·디자인·장비 및 도구 등 물적자원과 우수인력을 확보하는 등의 인적자원을 적극적으로 지원해야 한다.

둘째, 디자인조직과 기업조직 전체의 운영이 이념주도형으로 되어야 하는일. 그러기 위해서는 디자인 컨셉트와 이미지·개성확립을 중시하고 그 수단으로 디자인주도형 개발체제를 확립·추진해 가는 일이 필요하다. 기업 독자적인 이미지·정체성 형성과 제품의 독창성 창조가 가능하기 때문이다.

셋째, 디자이너와 경영자가 원활하게 인터페이스(interface)할 수 있는 매체 또는 수단이 개발되어야 하는일. 그러기 위해서는

19) 玉田俊郎: デザイン開発入門, 海文堂, 東京, 9, 1994

전체 개발프로세스와 연계된 디자인프로세스의 확립 및 전사차원의 인식이 필요하며, 경영자는 디자인과 디자이너의 속성 및 논리에 대한 이해와 경영지식 및 감각을 연마하는 일이 필요하다.

넷째, 디자인 및 디자이너에 대한 평가시스템(기준, 척도, 방법)이 확립되어야 하는일. 그러기 위해서는 자사의 개발체계 및 개발대상과 특성 그리고 기업고유의 경영특성과 디자인의 본질적·경영자원적 가치를 고려한 객관적·합리적 평가기준과 방법을 구축하는 일이 필요하다.

다섯째, 전술한 4가지 과제를 종합적으로 해결하고 디자인을 경영전략의 일환으로 활용할 수 있는 디자인 매니지먼트 시스템이 구축되어야 하는일. 그러기 위해서는 경영자는 디자인 전문인력과 디자인 조직 및 환경을 중심축으로하는 독자적인 체제를 확립한 운영책임자 선정과 디자인 자원을 종합적으로 매니지먼트하기 위한 지표나 방법·디자인전략이나 정책 등을 연구개발하는 일이 필요하다.

#### 4. 국내 중소기업 제향의 디자인 매니지먼트 시스템 및 도입 프로세스

##### 4-1. 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템의 존재방식

여기서는 제 2장과 제 3장에서 논의·고찰한 내용을 토대로 하여 국내 중소기업에 부합되는 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템과, 그것의 확립 또는 구축을 위한 프로세스 및 방법에 대해 논의한다.

###### (1) 디자인 매니지먼트 시스템의 구성요소

디자인 매니지먼트의 기능과 역할이 디자인의 대상인 프로젝트(디자인과제)와 그 디자인 프로젝트의 개발업무를 관장하는 디자인 조직, 그리고 디자인 프로젝트와 조직을 총괄하는 기업경영의 레벨 모두에 적절하게 활용되었을 때, 그것은 기업 커뮤니케이션 측면에서는 물론 기업조직 측면과 사업·마케팅 측면 등에서 많은 경영적 효과를 거둘 수 있다. 기업 커뮤니케이션 측면에서는 “기업의 가치나 이념의 시각화 효과”, “기업과 사회와의 인터페이스 형성효과”, “커뮤니케이션의 구조화 및 고도화 효과” 등을 가져다주며, 기업조직 측면에서는 “조직간의 커뮤니케이션의 원활화 효과”, “조직구성원의 도덕성 향상효과”, “경영의 방향성 시각화 효과” 등을 가져다 준다. 그리고 사업 마케팅 측면에서는 “제품 개발력의 향상효과”, “새로운 시장창조의 매개효과”, “경쟁력 기반의 확대효과” 등을 가져다 준다.<sup>20)</sup>

이와 같은 디자인 매니지먼트의 경영효과를 창출해내기 위해서는 무엇보다 먼저 자사에 부합되는 디자인 매니지먼트를 위한 하나의 시스템을 구축 또는 확립할 필요가 있다. 디자인 매니지먼트 시스템은 디자인 개발을 전달하여 추진하는 주체로서의 「디자인 인력 = 디자이너」, 디자인개발활동의 구조화 및 지원·관리 체계를 담당하는 조직체로서의 「디자인 조직 = 부서」, 그리고 디자인 인력과 디자인 조직의 모든 디자인 개발 활동을 기업 경영차원에서 물적·자료적·풍토적으로 지원하는 주체로서의 「기업환경 = 디자인 환경」이라는 3가지 요소를 핵심축으로 하여, 「기업경영」과 결부되는 하나의 유기적인 체계(system)로 구성된다. 따라서 디자인 매니지먼트의 활동 및 그 결과로써의 경영적 효과는 이와 같은 구성요소들의 상호 유기적인 관계 속에서

일련의 프로세스를 따라 체계적으로 이루어 질 때, 비로소 창출될 수 있다.

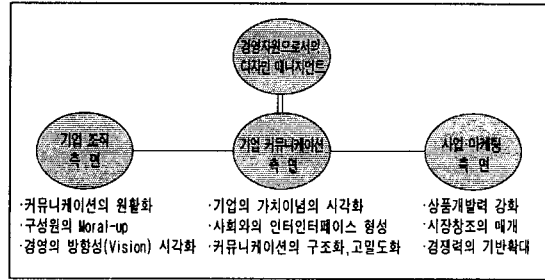


그림6 디자인매니지먼트에 의한 경영상의 효과

디자인 매니지먼트의 프로세스를 일반적인 경영 프로세스와 같은 맥락으로 구축하게 되면 일관성 유지가 쉽고 누락되는 부분을 감소시킬 수 있는 장점이 있다. 최근에 많이 통용되고 있는 경영 프로세스는 「기획」·「조직화」·「지휘」·「통제」의 4가지 기능들로 이루어지는 프로세스이다. 이와 같은 맥락에서 디자인 매니지먼트의 프로세스로 「디자인기획」→「디자인 조직화」→「디자인 지휘」→「디자인 통제」의 순으로 이루어질 수 있다.<sup>21)</sup>

이러한 프로세스에 따라 디자인 매니지먼트 활동이 효과적으로 추진되기 위해서는 무엇보다 그 프로세스를 주체적으로 추진할 수 있는 디자인 매니저(design manager)와 디자인 개발을 위한 방침이나 정책(design policy), 평가 운영을 위한 시스템 등, 이른바 디자인 매니지먼트를 위한 인프라(infrastructure)가 구축되어야 한다.

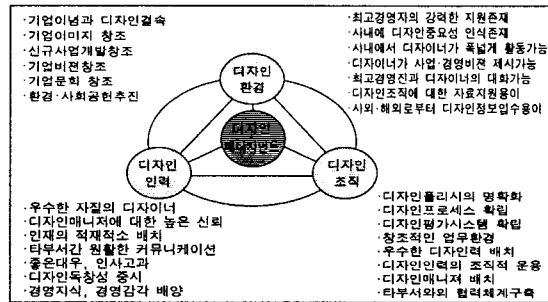


그림7 디자인 매니지먼트 시스템의 구성요소 및 요건

이와 같은 관점에서 국내 중소기업이 기존의 자사 디자인 조직과 인력을 이용하여 디자인 개발 활동을 더욱 효율적·전략적으로 추진하고, 디자인을 경영자원의 하나로서 유용하게 활용할 수 있는 하나의 방법론으로 디자인 매니지먼트 시스템을 구성해보면 [그림7]과 같다. 즉 국내 중소기업에 부합되는 디자인 매니지먼트 시스템은 모든 디자인 활동을 가능케 하는 「디자인 조직」·「디자인 인력」과 「디자인 환경」의 핵심 3요소가 「기업경영」이라는 최종 목적을 향해 유기적으로 결부될 수 있는 상호작용적 관계로 구성되는 것이 바람직한 것이라 할 수 있다. 이러한 시스템의 구성요소 중 핵심이 되는 것은 물론 「디자인 조직」이라 할 수 있다. 왜냐하면 기업에서 발생하는 디자인 과제는 항상 디자인 조직으로 먼저 투입되며 디자인 활동의 개시뿐만 아니라 디자인 매니지먼트 활동의 개시도 그때부터 본격적으로 이루어지기

20) 紺野登, 전계서, 22-23, 1992

21) 정경원: 디자인경영, 안그래픽스, 113-115, 1999

때문이다. 그리고 디자인 과제를 올바르게 수행하기 위해서는 디자인 조직 내에는 창의적 인적자원 디자인 매니저, 디자인 방법론, 디자인 프로세스, 디자인 정책이나 전략, 디자인 평가 시스템 등의 인프라가 구비되어야 하기 때문이다.

#### (2) 디자인 매니지먼트 시스템의 구성요건

국내 중소기업에 공통될 수 있는 그러한 요건들을 시스템을 구성하는 3가지 핵심요소 별로 정리하면 다음과 같아진다.

#### 가 「디자인 인력 = 디자이너」의 구비요건

① 적정한 디자이너 수 구비 : 국내 중소기업에 필요한 최소 디자이너 수는 2명(제품디자이너 1명, 시각디자이너 1명) 정도라 할 수 있으나, 디자인 매니지먼트 활동의 시작을 위해서는 디자인 매니저급이 1명 더 필요하다. 본격적 디자인 매니지먼트 도입을 위해서는 적어도 각 디자인 분야 2명 정도와 디자인 매니저급 1명 등 총 5명 정도가 바람직하다.

② 우수한 자질 및 능력의 디자이너 구비: 많은 디자이너를 들 수 없는 중소기업 입장에서 적은 만큼 우수한 자질과 능력을 구비한 디자이너가 요구된다. 적어도 탁월한 「조정능력」 외에 경영목표·전략 대응의 컨셉트 작성과 독자적 상품기획 안 입안이 가능한 일반대학 이상 (대학원 포함)의 디자인 전공자가 있어야 한다.

③ 다양한 역할수행이 가능한 디자이너 구비 : 디자이너의 기본적 역할인 「조정표현」 외에, 적어도 뛰어난 디자인 감각과 경영감각을 베이스로 디자인에 대한 의식개혁 주도, 기업 이념이나 비전을 제시할 수 있는 디자이너가 필요하다.

#### 나 「디자인 조직 = 부서」의 구비 요건

① 부서의 포지셔닝 및 환경: 기업이 디자인개발 활동을 전사적·전략적으로 활용하고, 이른바 이념주도형의 창조적 기업경영으로 전환하기 위해서는 그 핵심적 매체로 활용 될 수 있는 디자인 부서를 경영자 직속이나 독립성이 보장될 수 있는 포지션에 배치하는 일이 필요하다. 그리고 디자인 활용이 창조적·자율적으로 추진되고 디자인 업무에 필요한 모든 장비나 도구·정보자료의 체계적·효율적 관리·운용을 위해서는 독립된 공간의 확보가 필요하다.

② 디자인 프로세스의 확립: 디자인개발의 효율적·합리적 일정 관리와 개발내용의 일관성 유지, 디자인개발 성과물의 질적 관리 유지, 전체개발 프로세스와의 유기적 그 연계화 및 원활한 추진을 위해서는 기업독자의 디자인 프로세스가 확립될 필요가 있다.

③ 디자인 평가시스템의 확립: 디자인 결과물의 질적 향상 및 관리, 기업이념이나 비전에 합치될 수 있는 제품이미지의 구현, 디자인 내용과 디자이너의 능력에 대한 정당한 평가, 그리고 새로운 개발과제에로의 평가결과 피드 백 등을 위한 도구 내지 수단으로써 가능한 명문화된 평가기준이나 목록으로 구비되어 있을 필요가 있다.

④ 디자인 방침·정책의 설정: 디자인 활동을 통한 기업과 제품 이미지의 실현 및 통일감 유지, 디자인 이념·철학의 반영·디자인 개발의 경영 과제화 또는 전략적 활용을 위한 디자인 조직의 이념이나 가이드라인으로써 필요하다.

#### 다. 「기업환경 = 디자인환경」의 구비요건

① 경영자 및 전 사원의 디자인 인식 : 기업경쟁력 제고수단으로써 디자인의 중요성 인식, 기업독자의 브랜드 상품개발 촉진, 경영이념에 입각한 디자인 정책이나 전략의 책정 및 시행 등을 위해 최고경영자가 디자인에 대한 강력한 관심을 보

이고, 전 사원이 디자인의 중요성을 공통적으로 인식하는 일이 필요하다.

② 경영차원의 원활한 예산지원 : 디자인 활동에 필요한 물적 자원(장비, 도구, 공간, 정보자료 등)의 구비, 디자이너의 동기 유발 및 경력개발·창의성개발·제안능력개발 등과 그에 따른 포상·표창에 필요한 제도적 장치의 구비 등을 위해 기업이 별도의 방법으로 예산을 지원하는 일이 필요하다.

③ 명쾌한 기업이념과 경영전략의 설정 : 디자인 정책·전략 수립을 위한 지표, 디자인과 경영의 결속에 의한 디자인의 경영 과제화 및 기업·제품의 아이덴티티(identity)의 통일적 시각화, 기업과 소비자간의 커뮤니케이션을 위한 매개요소로서 기업이념이나 경영전략이 명쾌하게 설정되어 있는 일이 필요하다.

④ 경영자와 디자이너간의 대화채널 구비 : 디자이너가 경영 지식·감각을 배양하고 경영철학이나 이념을 정확하게 파악하여 디자인활동에 반영하고, 경영자는 디자이너의 사고방식이나 문제해결방법을 배우거나 디자이너의 시장 예측적 제안·발상·아이디어 등을 경영에 반영 또는 경영과제화 하기 위해서는 디자이너와 경영자가 아무런 제약 없이 대화할 수 있는 채널이 필요하다. 이것이 제도적으로 뒷받침되면 더욱 효과를 발휘 할 수 있다.

## 42. 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템의 도입 프로세스

### (1) 디자인 매니지먼트 도입의 2가지 측면

디자인 매니지먼트의 의미를, 기업이 디자인이라는 것을 어떤 종류의 자원으로서 포착하여 경영레벨에서 활용하는 것으로 본다면, 그 활용의 방법은 두 가지 측면에서 생각할 수 있다. 즉,

① 「디자인」에 대해, 기존의 「매니지먼트 방법론」을 도입하여 디자인을 경영적 관점에서 활용하기 쉽도록 한다는 측면

② 기존의 「매니지먼트」에 대해, 「디자인」이 지닌 효능(기능, 역할, 가치)을 도입하여 매니지먼트를 활성화한다는 측면

①의 방법은 디자인뿐만 아니라, 기술혁신(innovation)의 매니지먼트에도 공통적으로 적용할 수 있는 방법인 반면, ②의 방법은 지금까지의 경영에 새로운 시점을 부여하는 방법이라 할 수 있다. 이 양자는 서로를 「디자인」하거나, 「매니지먼트」하는 성격을 지니고, 상호작용하는 효과(시너지효과)를 초래하기 때문에 완전히 분리해서 생각하는 것은 불가능하다.<sup>22)</sup> 그러나 기업은 이들 중 어느 한쪽에 초점을 맞춰 디자인 도입을 하는 것이 자사에 적합한 것인지를 검토해 볼 필요성은 있다.

국내 중소기업의 입장에서 ①보다는 ②의 방법이 보다 효과적일 것으로 판단된다. 왜냐하면, 국내 중소기업의 경우는 디자인의 도입이 적극적으로 이루어지지 않고, 디자인부문을 기술부문이나 개발부문 등의 직능만큼 중요하게 인정하지 않고 있다. 그리고 디자인의 본질이나 효능에 대해서도 충분히 이해하고 있지 못하다는 점등에서 그러하다.

그러나 기업이 경영레벨에서 막상 디자인을 활용하려는 의지가 있고, 기업 내·외부에 디자이너가 구비되어 있다고 해도 좀처럼 쉽게 되지는 않는다. 왜냐하면 기업이 디자인을 중요한 경영자원의 하나로서 본격적으로 활용하기 위해서는 디자인활용을 위한 방침이나 정책·디자인 담당자·평가 및 운영을 위한 시스템 등이 자사 조직내에 필요하기 때문이다. 즉 디자이너 매니지먼트를 기업 내에 본격적으로 도입하기 위해서는 이러한 인프라의 정비 내지는 구축이 필요하다는 것이다. 디자인 매니지먼트의 도입은 이러

22) 紺野豊, 전계서, 146-147, 1992

한 사내의 인프라정비가 그 출발점이 되며, 그러기 위해서는 무엇보다 먼저 그 매니지먼트를 수용하여 구현할 수 있는 우수한 디자이너 체제(조직)가 확립되지 않으면 안된다.

국내 중소기업 대다수는 제 3장 말미에서 지적했듯이 디자이너 조직은 있으나 인프라가 정비되어 있지 않은 실정에 있어 디자인을 효과적으로 활용하지 못하고 있는 상태이다. 디자인은 기업이나 조직전체에 관계되는 문제임에도 경영자의 관심부족으로 부분적 문제로 취급되고 있다. 중소기업의 입장에서 디자인 매니지먼트를 보다 적극적·효과적으로 도입하기 위해서는 무엇보다도 경영자의 강력한 의지와 관심이 필요하다는 것을 경영자가 먼저 인식해야 한다.

(2) 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템의 도입 프로세스 및 방법

앞에서 국내 중소기업의 디자인 매니지먼트 활용방법은 기존의 「매니지먼트」에 대해 「디자인」이 지닌 효능을 도입하여 매니지먼트를 활성화시키는 방법이 보다 적합할 것이라 하였다. 이와 같은 관점에서 자사 디자인 조직과 인력을 보유하고 있는 기업이 지금까지의 디자인 활용을 보다 체계적·효율적으로 관리·운영할 목적으로 디자인 매니지먼트 시스템을 확립하는 방법으로 다음과 같은 도입 프로세스를 생각할 수 있다.(그림8)

즉, 디자인 매니지먼트를 기업 내에 도입, 하나의 시스템으로서 확립하는 프로세스는 기본적으로 다음 4단계를 설정할 수 있으며, 그 각각의 단계에서 구체적으로 추진되어야 할 내용 및 방법들은 다음과 같다.

가. 「도입준비」 단계

- ① 자사 디자인환경의 검토 및 확인 : 경영레벨에서 현재의 자사보유 디자인 인력을 비롯한 물적자원(시설, 장비, 도구, 공간 등), 경비, 조직상의 포지션, 주 활용 디자인분야 및 업무범위, 디자인 프로세스, 디자인 정책 및 전략, 디자인 매니지먼트 체제 등에 전반적으로 체크하고 확인한다.
- ② 디자인 및 디자이너에 대한 재검토 : 지금까지의 활용실적이나 상태를 바탕으로 하여 자사는 디자인이 지닌 기능 및 역할·가치와 디자이너가 지닌 능력·역할들을 제대로 활용하고 있는지 재검토하고, 한층 더 디자인의 본질과 디자이너 특성 등에 대해 이해하는 노력을 기울인다.

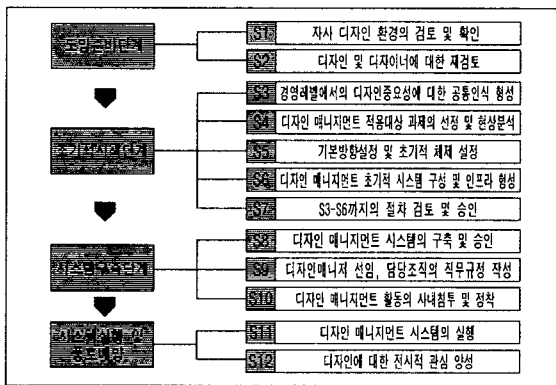


그림8 디자인매니지먼트 프로세스

나. 「초기적 사책」 단계

- ③ 경영레벨에서의 디자인 중요성에 대한 공동인식 형성 : 자사 디자인 활동에 대한 관심·동기에 대해 경영층에서 확인하고, 특정의 디자인과제를 문제시하여 조직 내에 문제제기를 한다. 관련부서와 협의할 수 있는 장을 만들고, 디자인 매니지

먼트 시스템의 도입 필요성을 검토하며, 디자인 매니지먼트의 기능·역할에 대해 학습한다.

- ④ 디자인 매니지먼트 적용대상 과제의 선정 및 현상분석 : 자사의 어떤 디자인 과제에 디자인 매니지먼트 활동을 적용할 것인지, 그 대상을 자사 현상 및 환경분석을 통해 선정하고, 사례수집·분석을 통해 기본적 모델 케이스를 검토한다. 아울러 자사에 기대될 수 있는 디자인 효과 및 경영상의 효과에 대해서 검토한다.

- ⑤ 기본방향의 설정 및 초기적 체제 설정 : 선정된 디자인과제에 대해 디자인 매니지먼트 관점에서 기본방향 및 초점화 방향성을 확인·작성하고, 추진조직(자사 디자인 부서나 별도의 사무국 등)을 반정상적 체제로 설치하거나 경우에 따라서는 경영레벨의 위원회를 설치하여 디자인에 대한 논의의 장으로 설정한다. 또 디자인 매니지먼트 활동에 대한 스케줄을 작성하고 시스템 구성에 필요한 준비를 한다.

- ⑥ 디자인 매니지먼트 초기적 시스템 구성 및 인프라 형성 : 초기적 시스템을 ④에서 선정한 디자인 과제, ⑤에서 설정한 조직체 및 과제 추진체제를 중심으로 구성하고, 조직체를 중심으로 디자인 정책의 기본방향·디자인 프로세스·디자인 평가 시스템·구체적 디자인 개발 프로그램 등을 작성한다.

- ⑦ 지금까지의 절차를 검토·승인 : ①에서 ⑥까지의 단계를 거쳐 준비해온 모든 내용을 경영레벨에서 최종적으로 검토하여 승인한다.

다. 「시스템구축」 단계

- ⑧ 디자인 매니지먼트 시스템의 구축 및 승인 : ⑦에서 승인된 초기적 시스템 및 인프라 형성요소(디자인 정책, 디자인 프로세스, 평가시스템, 디자인개발 프로그램 등)를 경영레벨에서 재검토 후 공식적으로 승인한다.

- ⑨ 디자인 매니저 선임 및 담당조직의 직무규정 작성 : 디자인 매니지먼트 시스템을 운영해 갈 최고책임자(디자인매니저)를 선임하고, 책임자는 자신의 담당조직에 관한 직무규정이거나 가이드라인과 사내 홍보·교육을 위한 툴(Tool) 등을 작성한다. 조직의 책임자는 사내 디자인 인력 중에서 선임할 수도 있고, 사외로부터 초빙할 수 있다.

- ⑩ 디자인 매니지먼트 활동의 사내 침투·정착 : 경영층의 의사결정 활동 가운데에 디자인 매니지먼트 문제들을 결부시켜 정착시키는 노력을 한다. 관련 부서와 긴밀한 협조체계가 이루어지도록 경영층에서 보장한다.

라. 「시스템 실행 및 풍토배양」 단계

- ⑪ 디자인 매니지먼트 시스템의 실행 : 구체적 디자인 프로그램이나 디자인 과제(프로젝트)를 실시하고, 초기적 시책으로 설정되었던 디자인 정책이나 가이드라인 등의 오류를 수정해 간다.

- ⑫ 디자인에 대한 전사적 관심 양성 : 디자인 매니지먼트 활동의 효과나 성과를 사·내외로 침투시키고, 계속적으로 침투정도를 관찰하면서 방향수정을 해나간다. 사내외의 침투는 디자인 매니지먼트 부문 주체로 특정 디자인 테마에 대해 워크숍을 개최하거나 디자이너와의 공동작업으로 구체적 프로그램을 운영해보는 교육 또는 계몽하는 활동으로 가능해질 수 있다.

이상의 프로세스 및 방법은 반드시 순차적으로 진행되어야 하는 것은 아니지만, 중요한 것은 그 시작은 반드시 최고경영자의 강한 의지와 지원이 있을 때 가능하다는 것이다. 또한 디자인 매니지먼트에 대한 조직 내에서의 리얼리티 구축과 전사적 관심의

양성이 이루어질 때 비로소 실현 가능한 프로세스라고 하는 것이다. 사내에 강력한 디자인 리더 또는 디자인 챔피언의 존재(최고 경영자이거나 경영진의 한사람, 또는 자사 디자인 부서의 매니저)가 분명해진 시점에서 이상과 같은 정형적(formal) 프로세스로부터 비정형적(informal) 한 프로세스로 이행하는 것도 좋은 방법이 될 수 있다. 자사에 디자인 조직과 디자이너가 없는 기업이 처음으로 시도하는 경우라면 우선적으로 자사에 디자인 조직을 먼저 설치한 후, 상기한 프로세스를 밟는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

## 5. 결론

지금까지 중소기업의 경영특성과 관련하여 디자인의 전략적 활용 필요성과 그에 근거한 디자인 매니지먼트의 도입 필요성에 대해 고찰하였으며, 국내 중소기업의 디자인 활용실태에 대한 분석에 기초하여 국내 중소기업의 디자인 매니지먼트현상과 그 후 해결과제에 대해 고찰하였다. 그리고 국내 중소기업의 디자인 매니지먼트현상과 해결과제에 기초하여 바람직한 디자인 매니지먼트 시스템의 구성요소 및 도입 프로세스에 대해 논의하였다.

이상의 연구결과에 의하면

- ① 중소기업은 대기업과는 다른 고유한 기업적, 경영적 특성을 가지고 있으므로 그 존립기반 및 경쟁력 유지를 위해서는 무엇보다 자신의 특성을 전략적으로 살릴 수 있는 수단을 강구하는 것이 필요하며, 그 유용한 수단의 하나로서 경제적, 효과적 측면에서 기술개발보다는 유리한 디자인개발의 활용이 요구된다.
- ② 중소기업이 제품차별화전략이나 틈새시장전략과 같은 경쟁전략을 핵심적인 경영전략으로 책정하여 기업경쟁력 또는 활성화를 도모하려 할 때, 디자인은 제품차별화를 위한 핵심적 요소로 활용가능하며 다품종소량생산에 의한 틈새시장 공략에서 다양한 아이디어 및 발상으로 신속대응을 가능케 하는 수단이 될 수 있다.
- ③ 중소기업이 디자인을 경쟁레벨에서 다른 경영자원과 같은 수로 또는 그 이상의 중요한 경영자원으로 활용한 경우, 디자인은 기업커뮤니케이션 측면, 기업조직 측면, 사업 마케팅측면에서 다양한 경영적 효과를 가져다 준다.
- ④ 국내중소기업 대다수는 디자인 조직과 인력, 환경 등의 디자인 활동과 관련한 모든 측면에서 취약하여 디자인이 지닌 힘과 효능을 충분히 활용하지 못하고 있으며, 그 활용에서도 아이디어 및 발상으로 신속 대응을 가능케 하는 수단이 될 체계적, 효율적인 디자인 매니지먼트 시스템의 구축이 요구되고 있다.
- ⑤ 국내 중소기업이 기존의 자사 디자인 조직과 인력을 이용하여 디자인 매니지먼트 시스템을 구축하기 위해서는, 무엇보다 최고 경영자의 디자인의 중요성에 대한 재인식과 함께 강력한 의지 및 관심이 전제 되어야하고, 가능한 한 디자인매니저 급을 두어 추진 주제가 되도록 하는 일이 필요하다.
- ⑥ 디자인 매니지먼트를 지사경영 차원에서 도입, 시행하기 위해서는 먼저 일정한 프로세스를 따라 포괄하게 추진해보고, 그 결과에 기초하여 정식적인 시스템으로서 구축하고 정착시키는 방법을 시도해볼 필요가 있다는 점 등이 확인되었다. 이것은 본 연구의 수행성과라고도 할 수 있겠으나, 국내 중소기업에 바람직할 것으로 제시한 모델이 매우 기본적, 공통적인 것이라는 점과 실제로 한 기업 또는 몇 개 이상의 기업에 적용하여 실증적인 검증까지 해보지 못한 것은 아쉬운 점으로 남는다. 이 점은 차후의 연구 과제로서 다루기로 한다.

## 참고문헌

1. 정경원: 디자인경영, 안그라픽스, 1999
2. 사도야마 아스히코 외 저, 정경원·제니스김역: 디자인경영전략입문, 미진사, 1995
3. 산업자원부: 디자인센서스 조사연구 최종보고서, 산업디자인진흥원, 1998
4. 통상산업부·중소기업청: 1997년도 중소기업에 관한 연차보고서, 통상산업부, 1997
5. 통상산업부·중소기업청: 1998년도 중소기업 육성시책, 통상산업부, 1998
6. 이광우·복득규: 외국중소기업의 성공요인과 시사점, 삼성경제연구소, 1996
7. 정수영: 신경영학원론, 박영사, 1995
8. 佐渡山安彦·三留修平·井口博美: デザイン経営戦略入門, 講談社, 1992
9. 紺野登: デザインマネジメント, 日本工業新聞社, 1992
10. 玉田俊郎: デザイン開発入門, 海文堂, 1994
11. 清成忠男: 中小企業, 日本經濟新聞社, 1997
12. 清成忠男·田中利見·港徹雄: 中小企業論, 有かい閣, 1996
13. 日本企業診断協會 編輯部 編: 中小企業の新しい戦略・傾向, 同友館, 1997
14. 今村富士雄: 經營のしくみ, ダイヤモンド社, 1997
15. 中村秀一郎: 21世紀型中小企業, 岩波新書, 1995
16. Rachel Cooper and Mike Press: The Design Agenda- A Guide to Successful Design Management, John Wiley & Sons, Chicester New York, 1999
17. Christopher Lorenz: The Design Dimension-The New Competitive Weapon for Business, Basil Blackwell, London, 1990
18. Heap, J.: "The Management of Innovation & Design, Cassell, London, 1989
19. John Heskette: "The Future of Design and It's Strategy, Design For Innovation and Future Strategy
20. Tom Hardy: 포괄적 기업디자인을 위한 전략개발'96 디자인포럼, 산업디자인의 새로운 지평, KAID세미나