

중소기업의 디자인 경영 전략을 위한 실증 분석연구*

A study an actual proof analysis for design management strategy of minor enterprise

홍성수**† · 박재연***

Sung-Soo Hong** · Jae-Yeon Park***

중앙대학교 산업디자인학과**

Dept. of Industrial Design, Chung-Ang University

중앙대학교 대학원 박사과정***

Doctor Course in Graduate school of Chung-Ang University

Abstract : With the arrival of the 21th century, the management environments such as the knowledge system, information system, and technology system surrounding small and medium enterprises are being rapidly changed. These rapidly changing the environment of enterprises like the above can be thought rather profitable for the elastic and resiling medium enterprises than large enterprises.

Additionally, these environments are recognized as the management circumstances which provide with the change by which medium enterprises equipped with the trustworthy creativity in the 21th century are able to become the main player of the industrial development. The position and role of medium enterprises in the national economical system are very important. The execution of the local autonomy system and the policy to activate the local economy will generally enlarge the power of medium enterprises which are based on the concerned local society more and more.

But, by the standpoint of designer, it is pointed out that there is the problem that the effective application means or the availability of the industrial design was not sufficiently recognized or understood by the manager in enterprises. Notwithstanding the above problem, a lot of domestic small and medium enterprises became to apply the industrial design as the means for improving the competitiveness of their own products in the relatively short time powered by the governmental policy, and moreover both of the concerned partners(the manager and industrial designer) had the opportunity to newly recognize the industrial design and evaluate the availability or problem of the industrial design in the actual aspect. This event means very important change.

With the understanding on the above situation, the purpose of this study is to recognize whether the

* 본 연구논문은 2003년도 중앙대학교 학술연구지원비에 의한 연구임.

† 교신저자 : 홍성수(중앙대학교 예술대학 산업디자인학과)

E-mail : sshong@post.cau.ac.kr

TEL : 031-709-5941, 011-896-9569

FAX : 031-709-5945

design is strategically applied in the management level of domestic small and medium enterprises, whether the strategical establishment of the design management is performed without any problem, whether the field designer and CEO are well recognizing the design management and what their recognition level is in order to seek the new solution for plenty of problems.

Therefore, the actual proof analysis was performed for the field designer and management CEO of small and medium enterprises with the questionnaire survey and direct interview method to understand the actuality of small and medium enterprises.

Key words : Design Management, Design Structure, Actual Proof Analysis

요약 : 21세기가 도래하면서 지식화, 정보화, 기술화 등 중소기업을 둘러싼 경영 환경은 급변하고 있다. 이와 같이 급변하는 기업 환경은 대기업보다 신축적이고 탄력적인 중소기업에 보다 유리한 환경이라고 볼 수 있다. 또한 21세기의 명실상부한 창조성을 갖춘 중소기업이 산업발전의 주역으로 등장할 수 있는 경영환경으로 인식되어진다. 중소기업이 국민경제에 차지하는 비중과 역할은 매우 중요하다. 지방자치제의 실시와 지역 경제의 활성화 시책 등은 일반적으로 그 지역 사회를 준립기반으로 하고 있는 중소기업의 지위를 더욱 증대시키게 될 것이다. 그러나 디자이너 입장에서는 경영자에게 산업디자인의 효과적 활용방법이나 그 유효성 등을 충분히 인식시키거나 이해시키지 못한 문제점도 많은 것으로 지적되고 있다. 그럼에도 불구하고 정부시책으로 수많은 국내 중소기업이 비교적 단기간 내에 자사제품의 경쟁력 향상을 위한 수단으로 산업디자인을 활용하게 되었으며, 아울러 경영자 및 산업디자이너 양자가 현실적인 면에서 산업디자인에 대한 인식을 새롭게 하거나 그 유효성이나 문제점 등을 평가해 볼 수 있는 계기가 마련된 일은 매우 중요한 의미를 갖는다.

이러한 인식 하에서 본 연구는 국내 중소기업이 디자인을 경영레벨에서 전략적으로 활용하고 있는지, 디자인 경영 전략 구축은 잘 실행되고 있는지, 실무 디자이너와 CEO의 디자인 경영에 대한 인식 수준은 어느 정도 인지를 파악함으로써 여러 문제점들에 대한 새로운 해결 방법을 모색하고자 하는 데 본 연구의 목적이 있다. 따라서 본 연구를 위하여 디자인 실무자, 중소기업 경영 CEO 등을 대상으로 설문조사와 직접면접방식으로 실증분석을 통하여 중소기업의 경쟁력을 높이기 위한 디자인의 활용과 대책을 제시하였다.

주제어 : 디자인 관리, 디자인 구조, 실증분석

1. 서론

1.1 연구배경 및 목적

21세기 기업의 새로운 패러다임의 전환은 조직의 규모보다는 스피드 있는 조직이 강점을 가지게 되었다. 즉, 과거에는 거대기업이 소규모 기업을 지배하고 잠식하는 양상을 보였으나, 현대에는 스피드한 조직이 느린 조직을 지배하는 기업 환경이라고 말할 수 있다. 또한 기업 활동의 기회도 대량소비 시장에서 틈새시장으로 전환되고 있으며, 모방기술

에서 창조적 기술개발로 변화되고 있다. 이 같은 변화는 중소기업에 보다 유리한 여건을 제공하고 있으며 이미 중소기업이 보유한 강점의 발휘를 용이하게 하여 중소기업이 산업발전의 주역으로 등장되어야 한다는 당위가 내포되어 있다.

최근 산업디자인이 공학기술과 대등한 기술 내지는 그 이상의 기술로써 인식되고 있는 것은 무엇보다도 산업디자인이 갖는 기능이 오히려 공학기술보다 더 효과적이기 때문이다. 바꾸어 말하면 산업디자인은 제품 개발 프로세스상에서 공학기술로는 구현 불가능한 문화적·감성적 가치를 제품에 구현하

여 부가가치를 높이는 기능을 지니고 있으며, 또한 공학기술의 개발에 투입되는 자본이나 자재·장비·인력·개발기간 등의 면에서 훨씬 효과적이기 때문에 더 선호될 수 있다는 것이다.

이러한 인식 하에서 본 연구는 국내 중소기업에 대한 설문조사 및 직접 면접조사를 실시하여 실증 분석을 통한 중소기업의 디자인 경영 전략 실태를 파악하여 제기되는 문제점에 대한 해결 방안을 모색하는 데 본 연구의 목적이 있다.

1.2 연구의 구성 및 방법

본 연구는 국내 중소기업이 자사개발 제품의 경쟁력 및 기업 경쟁력 차원에서 산업디자인의 활용에 필요한 디자인 경영 전략 및 그 시스템의 활용을 위한 것이며 본 연구의 전개 및 논증에 필요한 자료는 국내외 중소기업 산업디자인관련 연구논문과 조사보고서 등에서 발췌 또는 인용하였으며, 특히 국내 중소기업의 디자인 도입 실태 및 활용실태, 디자인 경영 전략 등에 대한 자료는 본 연구와 관련하여 실증분석을 통하여 결과 값을 도출한다.

(1) 연구기획

- 연구계획 수립 및 자료조사
- 측정 팀 구성, 표본선정 방법 및 조사지역 선정
- 조사과정 - 일대일 개별 면접 및 설문조사/측정요소별 순서 작성/유형별 그룹화 작업
- 자료 정리 분석 - 조사된 자료 전산입력·자료정리/자료의 용도에 따른 분석

(2) 디자인 경영 전략에 대한 현황 및 분석

- 수요조사 정리 분석
- 중소기업 디자인 경영 전략 실태 파악

2. 중소기업을 위한 디자인 경영

중소기업의 디자인은 기업의 경영 활동과 관련지어

크게 산업디자인, 시각디자인, 환경디자인의 세 가지 주요 영역으로 접근하는 것이 효과적이다. 또한 이들 사이에서 파생되어 서로 긴밀한 연관을 맺는 포장디자인, 사인디자인, 디스플레이 등도 경영 활동에 커다란 영향을 미친다. 포장디자인은 제품을 보호하고 소비자들의 시선을 유도하여 구매를 촉진하는 기능이 있다. 사인디자인은 시설물의 방향과 위치를 정확하게 알려주는 기능을 하며, 디스플레이는 제품을 보다 더 효율적으로 배열, 전시하는 기능을 갖고 있다. 따라서 산업디자인, 시각디자인, 환경디자인과 포장디자인, 사인디자인, 디스플레이의 상관관계는 그림 1과 같이 나타낼 수 있다.¹⁾

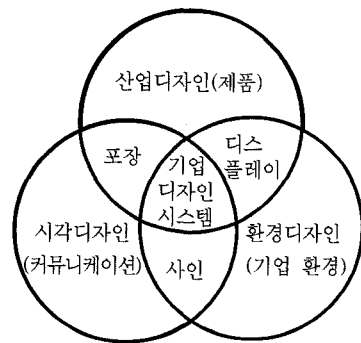


그림 1. 기업 디자인 시스템의 구조

2.1 디자인 경영의 필요성 및 프로세스

「비즈니스 위크(Business Week)」지의 디자인 담당기자인 브루스 누스바움(Bruce Nussbaum, 1977)은 디자인의 전략적인 역할을 다음과 같이 강조했다.²⁾

「최근에 가장 각광을 받고 있는 디자인 영역은 제품은 물론 프로세스에 초점을 맞춰 하나의 사업을 변형시켜주는 것이다. 만일 어떤 기업이 최고 수준의 수익 증대를 원하지만 가격경쟁력이 취약하다면, 디자인은 큰 이익을 얻게 해줄 혁신적인 제품

1) 정경원. 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력. 웅진북스. 2003.5 p. 113-114.

2) Bruce Nussbaum. "Winners : The Best Product Designs of the Year." Business Week, June 2, 1997. p. 93.

을 제공해 준다. 디자인은 또한 조립 작업을 바꿔 비용을 줄일 수도 있다. 이에 따라 미국에서 가장 큰 컨설팅 회사인 맥킨지 사(McKinsey & Co.)나 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group) 등이 고객 기업의 성장 문제를 해결해 주는 방안으로 디자인을 제안하는 빈도가 높아지고 있다. 실제로 페로 시스템 사(Perot System Corp.)는 최근 혁신적이 되려는 기업들을 도와주기 위해 디자인 전문 회사인 더블린 그룹(Doblin Group)을 인수했다.」

이처럼 디자인이 점진적으로 전략적인 주제가 되어감에 따라 디자인 경영의 필요성 또한 증대되고 있다. 전략적 디자인은 결국 경영과 불가분의 관계를 맺을 수밖에 없으므로 경영 마인드를 갖고 디자인을 다뤄야 하기 때문이다.

2.2 디자인 경영의 프로세스

디자인 경영의 프로세스는 그림 2에서 보는 바와 같이 디자인 기획, 디자인 조직화, 디자인 지휘 그리고 디자인 통제라고 하는 4가지 단계의 절차로 집약될 수 있다. 디자인 기획은 디자인 목표를 결정하고 이를 성취하기 위하여 장·단기 계획들을 수립하는 것이다. 가장 적합한 작업 경로와 미래 작업의 예측이 이 부분에서 중요한 활동들이다. 디자인 조직화는 이미 결정된 계획의 수행에 알맞은 조직 구조를 개발하는 것이다. 이 작업은 디자인 자원의 획득과 배분을 포함한다. 또한 디자인 자원들 사이의 상화 작용을 창출하는 것이 이 단계에서 중요한 기능이다.³⁾

디자인 지휘는 디자인 인력들을 지휘하여 설정된 계획을 실행하기 위해 디자인 조직의 활동을 활성화하는 것이다. 디자인 통제는 지휘된 디자인 활동이 사전 계획과 일치하는지 여부를 확인하는 것이다. 따라서 기획은 상위 단계의 디자인 경영에서 주요 업무인 반면, 지휘와 통제는 하위 단계에서 더

욱 중요하다.

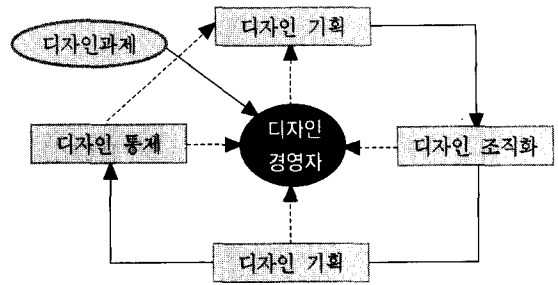


그림 2. 디자인 경영 프로세스

3. 국내 중소기업 디자인 경영 전략을 위한 실증 분석

우리나라 중소기업의 경영에서 디자인을 어떻게 경쟁력으로 증진의 수단으로 활용하고 있는지에 대해 디자인 경영 측면에서 개괄적인 고찰을 하기 위하여 실시하고 실증 분석을 하였다. 설문조사는 조사대상을 크게 전문디자이너, 중소기업 CEO를 대상으로 하였으며, 조사대상에 따라 2종류의 설문서를 작성하였다.

3.1 기업 내 디자인 조직의 디자인 경영 및 관리에 대한 실증 분석

3.1.1 조사 방법

중소기업 경영에서 디자인을 어떻게 경쟁력 증진의 수단으로 활용하고 있는지에 대해 디자인 경영 측면에서 개괄적인 고찰을 하고 특히 기업 내 디자인 팀에서 업무 수행에 필요한 요인이 무엇인가를 규명하기 위하여 기업 내 디자인 조직의 디자인 개발의 필요성, 그리고 디자인 경영의 활용실태를 조사·분석하기 위하여 설문지에 의한 방법을 이용하였다.

3.1.2 조사 실시 기간

설문조사는 2003년 5월 1일부터 5월 30일까지 서울 미치 경기도 내 입주 중소기업에 총 800부를 우

3) 정경원. 디자인 경영. 안그래픽스. 1999. p. 115.

편을 통해 배포하여 486부를 회수하였고, 그 중 내용이 부실하거나 일관성이 없는 설문지 72부를 제외한 414부를 최종 자료로 활용하였다.

3.1.3 설문조사 내용 및 방법

조사내용은 기업 내 디자이너들의 현재 진행하고 있는 프로젝트 수, 업무의 특성, 업무의 상호의존도, 업무 환경, 구성원의 특성, 커뮤니케이션의 만족도, 조직의 활성화 정도, 디자인 경영 전략에 대한 관심도 등 총 57문항으로 구성하였으며 모든 측정문항은 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

설문조사 결과에 대한 분석은 전반적인 디자인 경영에 대한 인지도와 기업 내 디자인 조직의 업무 현황 및 해결과제, 활성화 방안 도출 목적에 중점을 두었다. 분석방법은 전체 응답자의 응답 결과를 각 항목별로 집계한 후 전체 응답자 수에 대한 백분율을 도표로 표시하고 많은 비중을 차지하는 순으로 비중을 두어 의미를 설명하는 방법을 사용하였다. 자료의 분석은 SPSS 10.0 WIN 프로그램을 이용하여 설문조사 결과를 토대로 기술통계분석과 빈도분석을 실시하였다.

3.1.4 전문 디자이너에 대한 업무 및 경영 실태 조사

1) 표본의 인구 통계적 특성

표본 응답자의 인구 통계적 특성을 살펴보면 전체가 414명으로서 여성이 21%, 남성이 79%를 차지하고 있으며, 연령에 있어서는 전체적으로 30대가 63.7%로 가장 높은 수치를 보였고, 20대가 26.8%, 40대가 8.5%, 50대가 0.7%의 분포를 나타내었다. 학력에 있어서는 전체의 87.7%가 대학교 졸업자로 조사되었다.

2) 업무의 패턴에 관한 설문

디자인 팀에서 행하는 업무들에 대해 느끼는 정도를 알아보기 위한 업무 패턴에 관한 질문에서는 총 10가지 범주로 설문조사를 하였다.

표 1. 표본의 인구 통계적 특성

	변수	빈도	퍼센트
성별	여성	87	21.0
	남성	327	79.0
	합계	414	100.0
학력	대학교졸	363	87.7
	대학원졸	51	12.3
	합계	414	100.0
연령	24	6	1.4
	25	9	2.2
	26	21	5.1
	27	15	3.6
	28	15	3.6
	29	45	10.9
	30	45	10.9
	31	33	8.0
	32	34	8.2
	33	38	9.2
	34	27	6.5
	35	18	4.3
	36	12	2.9
	37	24	5.8
	38	18	4.3
	39	15	3.6
	40	12	2.9
	41	2	0.5
	42	7	1.7
	43	6	1.4
	45	3	0.7
46	6	1.4	
50	3	0.7	
	합계	414	100.0

빈도 분석을 통해 각 척도에 대한 실증 분석은 표 2~7과 같다.

표 2. 업무의 패턴에 관한 설문

설문내용	N	최소값	최대값	평균	표준편차
나의 업무는 직감이나 감에 의존한다	414	1	7	4.20	1.52
나의 업무는 해결해야 하는 문제의 정확한 형식이 존재하지 않는다	414	1	7	3.80	1.74
나의 업무는 상황에 따라 변화하는 것이다	414	1	7	4.54	1.64
나의 업무는 어느 정도에서 마무리를 지어야 할지 애매모호하다	414	1	7	3.36	1.82
나의 해결책은 얼마나 완전한지 알 수가 없다	414	1	7	3.78	1.72
내가 일상적으로 직면하는 일들의 주요 유형들을 처리하는 데 필요한 방식이 명확하게 알려져 있다	414	1	7	4.20	1.51
업무를 수행할 때, 주요문제를 해결하는 데 필요한 명확하게 정의된 지식체계가 존재한다	414	1	7	4.16	1.40
업무를 수행함에 있어 쉽게 따라서 할 수 있는 일의 순차적 단계가 존재한다	414	1	7	4.71	1.49
업무를 수행함에 있어 이미 확립된 절차나 실무관행에 의존한다	414	2	7	4.54	1.41
업무를 평가하는 데 있어 객관적이며 순차적인 단계가 존재한다	414	1	7	4.22	1.57
유효수(목록별)	414				

표 3. 나의 업무는 직감이나 감에 의존한다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
나의 업무는 직감이나 감에 의존한다	매우 그렇지 않다	9	2.2
	그렇지 않다	60	14.5
	약간 그렇지 않다	72	17.4
	그저 그렇다	81	19.6
	약간 그렇다	108	26.1
	그렇다	57	13.8
	매우 그렇다	27	6.5
	합계	414	100.0

표 4. 나의 업무는 해결해야 하는 문제의 정확한 형식이 존재하지 않는다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
나의 업무는 해결해야 하는 문제의 정확한 형식이 존재하지 않는다	매우 그렇지 않다	33	8.0
	그렇지 않다	102	24.6
	약간 그렇지 않다	45	10.9
	그저 그렇다	72	17.4
	약간 그렇다	75	18.1
	그렇다	69	16.7
	매우 그렇다	18	4.3
합계	414	100.0	

표 5. 나의 업무는 상황에 따라 변화하는 것이다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
나의 업무는 상황에 따라 변화하는 것이다	매우 그렇지 않다	9	2.2
	그렇지 않다	17	12.3
	약간 그렇지 않다	51	14.5
	그저 그렇다	60	14.5
	약간 그렇다	105	25.4
	그렇다	78	18.8
	매우 그렇다	51	12.3
	합계	414	100.0

표 6. 내가 일상적으로 직면하는 일들의 주요 유형들을 처리하는 데 필요한 방식이 명확하게 알려져 있다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
내가 일상적으로 직면하는 일들의 주요 유형들을 처리하는 데 필요한 방식이 명확하게 알려져 있다	매우 그렇지 않다	9	2.2
	그렇지 않다	54	13.0
	약간 그렇지 않다	84	20.3
	그저 그렇다	84	20.3
	약간 그렇다	81	19.6
	그렇다	84	20.3
	매우 그렇다	18	4.3
	합계	414	100.0

표 7. 업무를 수행함에 있어 이미 확립된 절차나 실무관행에 의존한다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
업무를 수행함에 있어 이미 확립된 절차나 실무관행에 의존한다	매우 그렇지 않다	33	8.0
	그렇지 않다	78	18.8
	약간 그렇지 않다	87	21.0
	그저 그렇다	90	21.7
	약간 그렇다	99	23.9
	그렇다	27	6.5
	합계	414	100.0

3) 업무의 상호의존성에 관한 설문

표 8에서 보는 바와 같이 업무의 상호의존성에 관한 설문에서는 총 7가지 범주로 설문을 실시하였다. '같은 회사 내의 상품기획이나 마케팅 부문', '같은 회사 내의 연구개발이나 설계부문', '같은 디자인 조직 내에 있는 다른 디자인 팀', 그리고 '회사 밖의 고객(사용자)'의 범주와 응답자의 업무가 상호관련성이 높다고 응답하였는데, '같은 회사 내의 상품기획이나 마케팅 부문'이 특히 5.81의 수치로써 높게 나타났다.

표 8. 업무의 상호의존성

설문내용	N	최소값	최대값	평균	표준편차
같은 디자인 조직 내에 있는 다른 디자인팀	414	2	7	5.27	1.48
같은 회사 내의 연구개발이나 설계부문	414	2	7	5.78	1.31
같은 회사 내의 상품기획이나 마케팅 부문	414	1	7	5.81	1.22
같은 회사 내의 영업이나 서비스 부문	414	1	7	4.77	1.46
회사 밖의 고객(사용자)	414	1	7	5.16	1.68
회사 밖의 연구기관(대학, 전문기관)	414	1	7	4.22	1.65
회사 밖의 디자인 컨설턴트	414	1	7	4.63	1.46
유효수 (목록별)	414				

빈도분석을 통해 각 척도에 대한 실증 분석은 다음과 같다.

표 9. 같은 회사 내의 연구개발이나 설계부문

설문내용	척도	빈도	퍼센트
같은 회사 내의 연구개발이나 설계부문	관련이 없다	12	2.9
	약간 관련이 없다	18	4.3
	그저 그렇다	42	10.1
	약간 관련이 있다	57	13.8
	관련이 있다	135	32.6
	매우 관련이 있다	150	36.2
	합계	414	100.0

표 10. 같은 회사 내의 상품기획이나 마케팅 부문

설문내용	척도	빈도	퍼센트
같은 회사 내의 상품기획이나 마케팅 부문	매우 관련이 없다	3	.7
	관련이 없다	9	2.2
	약간 관련이 없다	6	1.4
	그저 그렇다	36	8.7
	약간 관련이 있다	75	18.1
	관련이 있다	147	35.5
	매우 관련이 있다	138	33.3
합계	414	100.0	

표 11. 같은 회사 내의 영업이나 서비스 부문

설문내용	척도	빈도	퍼센트
같은 회사 내의 영업이나 서비스 부문	매우 관련이 없다	9	2.2
	관련이 없다	30	7.2
	약간 관련이 없다	33	8.0
	그저 그렇다	81	19.6
	약간 관련이 있다	129	31.2
	관련이 있다	87	21.0
	매우 관련이 있다	45	10.9
합계	414	100.0	

표 12. 회사 밖의 고객(사용자)

설문내용	척도	빈도	퍼센트
회사 밖의 고객	매우 관련이 없다	15	3.6
	관련이 없다	27	6.5
	약간 관련이 없다	24	5.8
	그저 그렇다	66	15.9
	약간 관련이 있다	66	15.9
	관련이 있다	111	26.8
	매우 관련이 있다	105	25.4
합계	414	100.0	

업무의 상호의존성에 대한 실증분석 결과 연구개발이나 설계부분과의 관련성이 가장 높게 나타났으며 다음으로는 상품 기획이나 마케팅 부분과의 관련성이 매우 높게 나타났다. 그러나 짐차적으로 소비자(고객)의 관련성이 높아지고 있음을 보여주고 있다.

4) 업무의 환경에 관한 설문

표 13에서 보는 바와 같이 업무 환경이 얼마나 빨

리 변화하는지와 얼마나 복잡한가에 관한 질문에서는 총 8가지 범주로 설문조사를 하였다.

표 13. 업무에 영향을 미치는 환경

설문내용	N	최소값	최대값	평균	표준편차
사회/문화적 변화 (시대사조, 관습, 유행)	414	2	7	6.04	1.12
인구통계학적 변화 (성별, 연령, 소득수준)	414	1	7	5.41	1.18
고객의 라이프스타일 변화(가치관, 생활양식)	414	2	7	6.18	1.04
경쟁사의 신제품 변화 (출하 빈도, 제품의 질)	414	3	7	6.35	1.01
제품기술(신기술, 생산기술)의 변화	414	2	7	6.17	1.04
의사결정 시 고려할 요소의 복잡성 (종류, 단계)	414	1	7	5.31	1.09
제품의 복잡성 (기능, 구조)	414	1	7	5.32	1.13
개발 단계의 복잡성 (기능, 구조)	414	2	7	5.17	1.14
유효수(목록별)	414				

기술통계분석 결과 업무에 영향을 미치는 내·외 부적 측면의 디자인 환경 관련된 모든 문항에 대해서 전체적으로 영향을 미치고 있다라는 결과가 도출되었다. 특히 ‘경쟁사의 신제품 변화(출하 빈도, 제품의 질)’와 ‘제품기술(신기술, 생산기술)의 변화’가 6.35와 6.17을 기록하여 8가지 범주 중 가장 높은 수치를 나타냈다. 빈도분석을 통해 각 척도에 대한 실증 분석결과는 다음과 같다.

표 14. 사회/문화적 변화(시대사조, 관습, 유행)

설문내용	척도	빈도	퍼센트
사회/문화적 변화	영향을 미치지 않는다	9	2.2
	약간 미치지 않는다	12	2.9
	그저 그렇다	15	3.6
	약간 영향을 미친다	45	10.9
	영향을 미친다	171	41.3
	매우 영향을 미친다	162	39.1
	합계	414	100.0

표 15. 인구통계학적 변화(성별, 연령, 소득수준)

설문내용	척도	빈도	퍼센트
인구통계학적 변화	매우 영향을 미치지 않는다	3	.7
	영향을 미치지 않는다	6	1.4
	약간 미치지 않는다	21	5.1
	그저 그렇다	42	10.1
	약간 영향을 미친다	126	30.4
	영향을 미친다	150	36.2
	매우 영향을 미친다	66	15.9
합계	414	100.0	

표 16. 고객의 라이프스타일 변화(가치관, 생활양식)

설문내용	척도	빈도	퍼센트
고객의 라이프 스타일 변화	영향을 미치지 않는다	3	.7
	약간 미치지 않는다	12	2.9
	그저 그렇다	12	2.9
	약간 영향을 미친다	54	13.0
	영향을 미친다	132	31.9
	매우 영향을 미친다	201	48.6
	합계	414	100.0

표 17. 경쟁사의 신제품 변화(출하 빈도, 제품의 질)

설문내용	척도	빈도	퍼센트
경쟁사의 신제품 변화	약간 미치지 않는다	18	4.3
	그저 그렇다	9	2.2
	약간 영향을 미친다	27	6.5
	영향을 미친다	117	28.3
	매우 영향을 미친다	243	58.7
	합계	414	100.0

표 18. 제품기술(신기술, 생산기술)의 변화

설문내용	척도	빈도	퍼센트
제품기술의 변화	영향을 미치지 않는다	6	1.4
	약간 미치지 않는다	3	.7
	그저 그렇다	24	5.8
	약간 영향을 미친다	42	10.1
	영향을 미친다	147	35.5
	매우 영향을 미친다	192	46.4
합계	414	100.0	

표 19. 개발 단계의 복잡성(기능, 구조)

설문내용	척도	빈도	퍼센트
개발 단계의 복잡성	영향을 미치지 않는다	3	2.2
	약간 미치지 않는다	21	5.1
	그저 그렇다	69	16.7
	약간 영향을 미친다	159	38.4
	영향을 미친다	105	25.4
	매우 영향을 미친다	51	12.3
	합계	414	100.0

전체 항목 중 ‘경쟁사의 신제품 변화(출하 빈도, 제품의 질)’에 대하여 전체 응답자의 58.7%가 ‘매우 영향을 미친다’라고 답하여 업무 환경 변화에 가장 영향을 미치는 요소로 확인되었으며, ‘고객의 라이프스타일 변화(가치관, 생활양식)’과 ‘제품기술(신기술, 생산기술)의 변화’에서도 ‘매우 영향을 미친다’라는 응답이 절반에 가까운 48.6%, 46.4%를 나타내 역시 중요한 요소임을 확인할 수 있다.

5-1) 구성원 특성에 관한 설문

업무 수행 시 구성원의 특성을 알아보기 위하여 크게 인성적 측면과 동기적 측면으로 나누어 설문 조사를 실시하였다.

표 20. 구성원의 인성적 특성

설문 내용	N	최소값	최대값	평균	표준편차
나는 제품의 감성적인 가치에 관심이 많다	414	1	7	5.65	1.15
나는 이상적인 면을 추구하는 경향이 있다	414	1	7	5.12	1.19
나는 남들보다 추상적으로 사고한다	414	1	7	4.80	1.29
나의 활동은 진취적이다	414	2	7	5.17	1.13
나는 나만의 독창적인 결과물을 얻는다	414	3	7	5.22	1.10
나는 자유롭게 생각하며 행동한다	414	1	7	5.04	1.22
유효수 (목록별)	414				

표 20에서 보는 바와 같이 디자인 팀 내에서 업무 수행 시 디자이너의 인성적 특성과 가장 적합하다고 생각되어지는 요소를 알아보기 위하여 총 6가지의 범주로 설문 조사를 하였다. 기술통계분석 결과 ‘나는 제품의 감성적인 가치에 관심이 많다’라는 항목이 5.65의 가장 높은 수치를 나타냈고, ‘나는 남들보다 추상적으로 사고한다’의 항목이 6가지 범주 중 가장 낮은 4.80의 수치를 나타내었다.

따라서 최근 디자인이 인간 감성에 많이 좌우되

는 경향을 알 수 있다.

5-2) 동기적 특성에 관한 설문

표 21. 구성원 동기적 특성

설문 내용	N	최소값	최대값	평균	표준편차
보수(급전, 인센티브)	414	1	7	5.46	1.17
애사심(소속감, 충성심)	414	1	7	4.83	1.25
승진(지위, 신분 상승)	414	1	7	4.86	1.24
제품의 미(매력적 형태, 제품의 아름다움)	414	2	7	6.07	.94
제품의 새로움(독창성의 추구, 미래지향적 활동)	414	1	7	6.24	1.01
사회에 대한 공헌(기업이미지, 기업문화전파)	414	2	7	5.25	1.15
유효수 (목록별)	414				

표 21에서 보는 바와 같이 디자인 팀 내에서 업무 수행 시 디자이너의 동기 부여 요소를 알아보기 위하여 총 6가지의 범주로 설문조사를 하였다.

기술통계분석 결과 ‘제품의 새로움(독창성의 추구, 미래 지향적 활동)’과 ‘제품의 미(매력적 형태, 제품의 아름다움)’에 대한 항목이 6.24와 6.07의 수치를 나타내 업무 수행 시 가장 영향을 미치는 동기 요소임을 확인할 수 있다. ‘애사심’과 ‘승진’에 대한 항목은 다른 항목에 비해 상대적으로 낮은 수치를 나타냈다.

6) 디자인 경영 전략에 대한 관심도

표 22에서 보는 바와 같이 디자인 팀 내에서 업무 수행 시 디자인 경영 전략에 대한 관심도를 알아보기 위하여 총 10가지의 범주로 설문조사를 하였다. 기술통계분석 결과 ‘중소기업일수록 디자인에 대한 관심과 투자가 필요하다’라는 항목이 6.28의 높은 결과치를 나타냈으며, ‘우리 회사는 디자인 부서가 필요하다’라는 항목도 거의 비슷한 수치인 6.22를 나타내었다. ‘디자인 부문에 투자하는 것은 회사로써 낭비이다’라는 항목에서도 ‘그렇지 않다’라는 응답률을 보였다.

표 22. 디자인 경영 전략에 대한 관심도

설문내용	N	최소값	최대값	평균	표준편차
우리 회사는 디자인 부서가 필요하다	414	1	7	6.22	1.31
중소기업일수록 디자인에 대한 관심과 투자가 필요하다	414	2	7	6.28	1.04
디자인 경영의 중심요소는 CI, PI이다	414	1	7	5.58	1.38
중소기업이 발전하기 위해서는 디자인 경영 전략 수립이 필요하다	414	2	7	5.98	1.09
나는 디자인 경영 전략 수립에 대하여 관심이 있다	414	1	7	5.77	1.18
기업 경영의 성패는 디자인 경영(관리)의 성패와 관련이 있다	414	1	7	5.70	1.13
우리 회사 임원진들은 디자인 경영에 대하여 관심이 있다	414	1	7	5.70	1.16
정부에서 디자인 측면을 일부 지원해 준다면 우리 회사도 디자인 부문에 적극 투자하겠다	414	2	7	5.90	1.03
회사 자체 비용으로 디자인에 투자하기가 어렵다	414	1	7	4.01	2.01
디자인 부문에 투자하는 것은 회사로써 낭비이다	414	1	7	1.69	1.22
유효수(목록별)	414				

본 설문조사를 통하여 디자인 부서와 디자인에 대한 투자의 중요성을 강조하고 있으며 디자인 경영 전략 수립의 필요성을 나타내고 있다.

다음은 빈도 분석을 통한 각 척도에 대한 실증 분석결과이다.

표 23. 우리 회사는 디자인 부서가 필요하다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
우리 회사는 디자인 부서가 필요하다	매우 그렇지 않다	6	1.4
	그렇지 않다	6	1.4
	약간 그렇지 않다	9	2.2
	그저 그렇다	21	5.1
	약간 그렇다	48	11.6
	그렇다	63	15.2
	매우 그렇다	261	63.0
	합계	414	100.0

표 24. 중소기업일수록 디자인에 대한 관심과 투자가 필요하다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
중소기업일수록 디자인에 대한 관심과 투자가 필요하다	그렇지 않다	6	1.4
	약간 그렇지 않다	9	2.2
	그저 그렇다	6	1.4
	약간 그렇다	51	12.3
	그렇다	114	27.5
	매우 그렇다	228	55.1
합계	414	100.0	

표 25. 디자인 경영의 중심요소는 CI, PI이다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
디자인 경영의 중심요소는 CI, PI이다	매우 그렇지 않다	6	1.4
	그렇지 않다	12	2.9
	약간 그렇지 않다	15	3.6
	그저 그렇다	39	9.4
	약간 그렇다	96	23.2
	그렇다	123	29.7
	매우 그렇다	123	29.7
합계	414	100.0	

표 26. 중소기업이 발전하기 위해서는 디자인 경영 전략수립이 필요하다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
중소기업이 발전하기 위해서는 디자인 경영 전략 수립이 필요하다	그렇지 않다	6	1.4
	약간 그렇지 않다	9	2.2
	그저 그렇다	15	3.6
	약간 그렇다	90	21.7
	그렇다	132	31.9
	매우 그렇다	162	39.1
	합계	414	100.0

표 27. 기업 경영의 성패는 디자인 경영(관리)의 성패와 관련이 있다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
기업 경영의 성패는 디자인 경영의 성패와 관련이 있다	매우 그렇지 않다	4	1.0
	그렇지 않다	3	.7
	약간 그렇지 않다	11	2.7
	그저 그렇다	24	5.8
	약간 그렇다	96	23.2
	그렇다	186	44.9
	매우 그렇다	90	21.7
	합계	414	100.0

표 28. 우리 회사 임원진들은 디자인 경영에 대하여 관심이 있다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
우리 회사 임원진들은 디자인 경영에 대하여 관심이 있다	매우 그렇지 않다	3	.7
	그렇지 않다	6	1.4
	약간 그렇지 않다	9	2.2
	그저 그렇다	30	7.2
	약간 그렇다	105	25.4
	그렇다	153	37.0
	매우 그렇다	108	26.1
	합계	414	100.0

표 29. 정부에서 디자인 측면을 일부 지원해 준다면 우리 회사도 디자인 부문에 적극 투자하겠다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
정부에서 디자인 측면을 일부 지원해 준다면 우리 회사도 디자인 부문에 적극 투자하겠다	그렇지 않다	3	.7
	약간 그렇지 않다	3	.7
	그저 그렇다	42	10.1
	약간 그렇다	66	15.9
	그렇다	171	41.3
	매우 그렇다	129	31.2
	합계	414	100.0

표 30. 회사 자체 비용으로 디자인에 투자하기가 어렵다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
회사 자체 비용으로 디자인에 투자하기가 어렵다	매우 그렇지 않다	63	15.2
	그렇지 않다	66	15.9
	약간 그렇지 않다	30	7.2
	그저 그렇다	69	16.7
	약간 그렇다	63	15.2
	그렇다	75	18.1
	매우 그렇다	48	11.6
	합계	414	100.0

표 31. 디자인 부문에 투자하는 것은 회사로써 낭비이다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
디자인 부문에 투자하는 것은 회사로써 낭비이다	매우 그렇지 않다	258	62.3
	그렇지 않다	99	23.9
	약간 그렇지 않다	21	5.1
	그저 그렇다	18	4.3
	약간 그렇다	6	1.4
	그렇다	6	1.4
	매우 그렇다	6	1.4
	합계	414	100.0

3.2 디자인 경영에 관한 중소기업 CEO에 대한 실증분석

3.2.1 조사 방법

중소기업 경영에서 디자인을 어떻게 경쟁력 증진의 수단으로 활용하고 있는지에 대해 디자인 경영 측면에서 조사하여 경영 활성화를 도모하기 위한 필요 요인이 무엇인가를 규명하고자 서울 및 경기도 내 입주 중소기업의 CEO를 대상으로 설문 조사하였다.

3.2.2 조사 실시 기간

설문조사는 2003년 5월 1일부터 5월 30일까지 서울 및 경기도내 입주 중소기업에 150부를 대인면접과 우편을 통하여 배포하여 96부를 회수하였고, 그 중 내용이 부실하거나 일관성이 없는 설문지 6부를 제외한 90부를 최종 자료로 활용하였다.

3.2.3 설문조사 내용 및 분석 방법

조사내용은 디자인 매니지먼트 현황과 디자인 경영 전략에 대한 관심도, 경영상에서의 어려운 점, 디자인 부서의 주요업무 등 총 23문항으로 구성하였으며 측정문항은 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

설문조사 결과에 대한 분석은 전반적인 디자인 경영에 대한 인지도와 기업 내 디자인 조직의 업무 현황 및 해결과제, 활성화 방안 도출 목적에 중점을 두었다. 분석방법은 전체 응답자의 응답 결과를 각 항목별로 집계한 후 전체 응답자 수에 대한 백분율을 도표로 표시하고 많은 비중을 차지하는 순으로 비중을 두어 의미를 설명하는 방법을 사용하였다. 자료의 분석은 SPSS 10.0 WIN 프로그램을 이용하여 기술 통계분석과 빈도분석, 그리고 교차분석을 실시하였다.

3.2.4 표본의 인구통계적 특성

표본 응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면 전체가 90명으로서 전체 응답자 중 96.7%가 남성이었으며 여성은 3.3%로 조사되었다. 연령에 있어서는 30대

가 26.6%, 40대가 70.0%, 50대가 3.3%의 분포를 나타냈으며, 학력에 있어서는 전체의 70.0%가 대학교 졸업자로 조사되었다. 전공분야에 있어서는 경영학 전공이 40.0%로 가장 높은 비율을 보였으며, 공학 전공이 30.0%의 분포를 나타냈다(표 32).

표 32. 표본의 인구통계적 특성

	변 수	빈도	퍼센트
성 별	남 성	87	96.7
	여 성	3	3.3
	합 계	90	100
최종학력	대학교졸	63	70.0
	대학원졸	27	30.0
	합 계	90	100.0
전공분야	공업디자인	9	10.0
	시각디자인	4	4.4
	공 학	27	30.0
	경 영 학	36	40.0
	기 타	14	15.6
	합 계	90	100.0
연 령	35	3	3.3
	36	12	13.3
	37	3	3.3
	39	6	6.7
	40	9	10.0
	41	17	18.9
	42	15	16.7
	43	12	13.3
	45	6	6.7
	48	4	4.4
	55	3	3.3
	합 계	90	100.0

1) 디자인 부서의 주요업무 우선순위

디자인 부서의 주요업무로 CI확립 및 전개, 신제품 컨셉개발, 스타일링, 홍보물 제작, 디자인 전략 수립, 고객의 니즈 파악 등 6가지 항목을 제시하여 우선순위를 표기하도록 하였다. 비모수 통계에 의한 서열척도로 결과 치를 도출하여 ‘디자인 전략 수립’, ‘고객의 니즈 파악’, ‘신제품 컨셉 개발’, ‘CI확

립 및 전개’, ‘스타일링’, ‘홍보물 제작’ 순으로 우선 순위가 도출되었다. ‘디자인 전략 수립’의 항목은 1.98의 수치로 가장 중요하다고 생각되어지는 요소로 나타났다. 표 33은 우선순위의 결과 치를 나타낸 도표이다.

표 33. 디자인 부서의 주요업무 우선순위

설 문 내 용	평균순위
CI 확립 및 전개	3.80
신제품 컨셉 개발	3.18
스타일링	4.33
홍보물 제작	4.70
디자인 전략 수립	1.98
고객의 니즈 파악	3.00

2) 디자인 조직의 경영상에서 어려운 점 우선순위

기업 내 디자인 조직의 경영상의 어려운 점을 8가지 항목으로 제시하여 우선순위를 표기하도록 하였다. 분석 결과 ‘예산 부족’이 디자인 조직의 경영상에서 가장 어려운 점으로 나타났으며, ‘짧은 개발기간’, ‘디자인에 대한 이해부족’, ‘의사결정 문제’, ‘디자인 매니저의 권한부족’, ‘최고경영자 간섭’, ‘관련부서 간 협조체제’, ‘새로운 인력확보’, ‘디자인어의 자질 및 능력부족’의 순으로 결과치가 도출되었다. 표 34는 우선순위의 결과 치를 나타낸 도표이다.

표 34. 디자인 조직의 경영상에서 어려운 점 우선순위

설 문 내 용	평균 순위
새로운 인력확보	6.70
관련부서간 협조체제	5.83
의사결정 문제	4.60
디자인 매니저의 권한부족	4.93
짧은 개발기간	2.83
최고경영자 간섭	5.70
디자인에 대한 이해부족	3.87
디자인어의 자질 및 능력부족	7.80
예산 부족	2.73

3) 디자인 경영 현황 분석

표 35에서 보는 바와 같이 개괄적인 디자인 경영 현황을 알아보기 위하여 총 10가지의 범주로 설문 조사를 하였다. 기술통계분석 결과 전체적으로 '그저 그렇다'에 가까운 수치를 보였다. 이 결과를 통해 중소기업 내에서 디자인과 관련된 경영활동 및 투자가 활발히 이루어지고 있지 않음을 알 수 있다.

표 35. 디자인 경영 현황 분석

설문내용	N	최소값	최대값	평균	표준편차
최고경영자의 디자인부서에 대한 지원은 잘 이루어지는가	90	2	4	2.70	.60
연구개발 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가	90	1	4	2.63	.61
영업 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가	90	2	4	2.90	.55
생산 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가	90	1	4	2.77	.68
신상품 기획 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가	90	1	4	2.53	.73
디자인 의사결정에서 디자이너의 영향력은 어떠한가	90	1	4	2.90	.71
디자인 부서의 운영에 관한 권한의 위임이 잘 이루어지는가	90	1	4	2.80	.71
디자이너의 업무수행 능력 향상을 위한 재교육 프로그램은 잘 이루어지는가	90	2	4	2.83	.53
디자이너들에 대한 대우는 타 부서와 비교해 볼 때 어떠한가	90	1	4	2.97	.76
사내의 타 부문을 위한 디자인에 대한 계몽이 잘 이루어지는가	90	2	4	2.77	.68
유효수(목록별)	90				

빈도 분석을 통해 각 척도에 대한 실증 분석은 다음과 같다.

표 36. 최고경영자의 디자인 부서에 대한 지원은 잘 이루어지는가

설문내용	척도	빈도	퍼센트
최고경영자의 디자인 부서에 대한 지원은 잘 이루어지는가	잘 안 이루어지고 있다	33	36.7
	그저 그렇다	51	56.7
	잘 이루어지고 있다	6	6.7
	합계	90	100.0

표 37. 연구개발 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가

설문내용	척도	빈도	퍼센트
연구개발 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가	아주 안 이루어지고 있다	3	3.3
	잘 안 이루어지고 있다	30	33.3
	그저 그렇다	54	60.0
	잘 이루어지고 있다	3	3.3
	합계	90	100.0

표 38. 영업 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가

설문내용	척도	빈도	퍼센트
영업 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가	잘 안 이루어지고 있다	18	20.0
	그저 그렇다	63	70.0
	잘 이루어지고 있다	9	10.0
	합계	90	100.0

표 39. 신상품 기획 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가

설문내용	척도	빈도	퍼센트
신상품 기획 부서와의 협조체제는 잘 이루어지는가	아주 안 이루어지고 있다	9	10.0
	잘 안 이루어지고 있다	27	30.0
	그저 그렇다	51	56.7
	잘 이루어지고 있다	3	3.3
합계	90	100.0	

표 40. 디자인 의사결정에서 디자이너의 영향력은 어떠한가

설문내용	척도	빈도	퍼센트
디자인 의사결정에서 디자이너의 영향력은 어떠한가	아주 적다	3	3.3
	적다	18	20.0
	그저 그렇다	54	60.0
	크다	15	16.7
	합계	90	100.0

표 41. 디자이너들에 대한 대우는 타부서와 비교해 볼 때 어떠한가

설문내용	척도	빈도	퍼센트
디자이너들에 대한 대우는 타부서와 비교해 볼 때 어떠한가	아주 나쁘다	3	3.3
	나쁘다	18	20.0
	그저 그렇다	46	53.3
	좋다	21	23.3
	합계	90	100.0

4) 디자인 경영 전략에 대한 관심도

디자인 경영 전략에 대한 관심도를 알아보기 위하여 투자하기가 어렵다는 것으로 정부의 지원 필요 총 10가지의 범주로 설문조사를 하였다. 가장

표 42. 디자인 경영 전략에 대한 관심도

설문내용	N	최소값	최대값	평균	표준편차
우리 회사는 디자인 부서가 필요하다	90	1	4	2.33	.76
중소기업일수록 디자인에 대한 관심과 투자가 필요하다	90	1	5	2.33	1.06
디자인 경영의 중심요소는 CI, PI이다	90	1	4	2.57	.94
중소기업이 발전하기 위해서는 디자인 경영 전략 수립이 필요하다	90	1	4	2.43	.97
나는 디자인 경영 전략 수립에 대하여 관심이 있다	90	1	4	2.43	.94
기업 경영의 성패는 디자인 경영의 성패와 관련이 있다	90	1	5	2.53	1.22
우리 회사 임원진들은 디자인 경영에 대하여 관심이 있다	90	1	4	2.53	.97
정부에서 디자인 측면을 일부 지원해준다면 우리 회사도 디자인 부문에 적극 투자하겠다	90	1	5	2.77	1.01
회사 자체 비용으로 디자인 부문에 투자하기가 어렵다	90	1	5	3.13	1.01
디자인 부문에 투자하는 것은 회사로써는 낭비이다	90	2	5	1.00	.91
유효수(목록별)	90				

관심 있는 분야는 회사 자체 비용으로 디자인 부문 요성을 강조하고 있으며 정부 투자가 있을 경우 적극적인 투자를 하겠다고 반응하였다. 또한 디자인 경영에 대한 일반적인 상은 어느 정도 갖추고 있으나 아직도 깊이 이해하지 못하는 것으로 나타났다. 기술 통계 분석결과는 표 42와 같다.

빈도분석을 통해 각 척도에 대한 실증분석은 다음과 같다.

표 43. 우리 회사는 디자인 부서가 필요하다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
우리 회사는 디자인 부서가 필요하다	매우 그렇다	6	6.7
	그렇다	57	63.3
	그저 그렇다	18	20.0
	그렇지 않다	9	10.0
	합계	90	100.0

표 44. 중소기업일수록 디자인에 대한 관심과 투자가 필요하다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
중소기업일수록 디자인에 대한 관심과 투자가 필요하다	매우 그렇다	18	20.0
	그렇다	42	46.7
	그저 그렇다	15	16.7
	그렇지 않다	12	13.3
	매우 그렇지 않다	3	3.3
	합계	90	100.0

표 45. 디자인 경영의 중심요소는 CI, PI이다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
디자인 경영의 중심요소는 CI, PI이다	매우 그렇다	12	13.3
	그렇다	30	33.3
	그저 그렇다	33	36.7
	그렇지 않다	15	16.7
	합계	90	100.0

표 46. 중소기업이 발전하기 위해서는 디자인 경영 전략 수립이 필요하다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
중소기업이 발전하기 위해서는 디자인 경영 전략 수립이 필요하다	매우 그렇다	18	20.0
	그렇다	45	50.0
	그저 그렇다	15	16.7
	그렇지 않다	12	13.3
	합계	90	100.0

표 47. 나는 디자인 경영 전략 수립에 대하여 관심이 있다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
나는 디자인 경영 전략 수립에 대하여 관심이 있다.	매우 그렇다	15	16.7
	그렇다	33	36.7
	그저 그렇다	30	33.3
	그렇지 않다	12	13.3
	합계	90	100.0

표 48. 기업 경영의 성패는 디자인 경영의 성패와 관련이 있다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
기업 경영의 성패는 디자인 경영의 성패와 관련이 있다.	매우 그렇다	24	26.7
	그렇다	21	23.3
	그저 그렇다	21	23.3
	그렇지 않다	21	23.3
	매우 그렇지 않다	3	3.3
합계	90	100.0	

표 49. 우리 회사 임원진들은 디자인 경영에 대하여 관심이 있다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
우리 회사 임원진들은 디자인 경영에 대하여 관심이 있다	매우 그렇다	12	13.3
	그렇다	36	40.0
	그저 그렇다	24	26.7
	그렇지 않다	18	20.0
	합계	90	100.0

표 50. 정부에서 디자인 측면을 일부 지원해준다면 우리 회사도 디자인 부문에 적극 투자하겠다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
정부에서 디자인 측면을 일부 지원해 준다면 우리 회사도 디자인 부문에 적극 투자하겠다	매우 그렇다	9	10.0
	그렇다	33	36.7
	그저 그렇다	27	30.0
	그렇지 않다	18	20.0
	매우 그렇지 않다	3	3.3
합계	90	100.0	

표 51. 회사 자체 비용으로 디자인 부문에 투자하기가 어렵다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
회사 자체 비용으로 디자인 부문에 투자하기가 어렵다	매우 그렇다	6	6.7
	그렇다	18	20.0
	그저 그렇다	27	30.0
	그렇지 않다	36	40.0
	매우 그렇지 않다	3	3.3
합계	90	100.0	

표 52. 디자인 부문에 투자하는 것은 회사로써는 낭비이다

설문내용	척도	빈도	퍼센트
디자인 부문에 투자하는 것은 회사로써는 낭비이다	그렇다	6	6.7
	그저 그렇다	18	20.0
	그렇지 않다	36	40.0
	매우 그렇지 않다	30	33.3
	합계	90	100.0

4. 실증분석에 따른 종합 분석결과

지금까지 실증 조사한 국내 중소기업의 디자인 활용 실태와 디자인 경영의 대상, 기능 및 역할을 통해 국내 중소기업의 디자인 경영이 현재 어떤 상태에 있으며 어떤 문제해결 과제를 안고 있는지에 대해 요약하면 다음과 같다.

4.1 국내 중소기업의 디자인 경영 현황

설문조사를 통한 분석결과 중소기업 내에서의 디자인의 성공적 추진에 필요한 합리적인 디자인 프로세스와 디자인 방침 또는 정책이 확립되어 있지 않아, 업무 효율성과 일관성이 결여되어 있는 상태임을 알 수 있었다. 디자인 프로젝트 추진에 소요되는 공간·시설·예산·도구 등을 포함하는 자원들이 충분히 지원되지 않아, 업무 자립성 및 효율성이 떨어져 있고 디자인이 경영 전략적 차원에서 취급되는 일이 적어, 경영 과제로서 전략적으로 추진되지 못하는 경우가 많은 상태이다.

또한 중소기업 내의 디자인조직이 독립적·자율적으로 포지션 되어있지 않아, 창조적 업무의 추진과 디자인의 독창적 능력 발휘가 어려운 상태이며, 디자인의 추진과 관리·감독 및 경영 과제의 추진에 필요한 디자인 최고책임자가 없거나 지위가 낮아, 디자인 업무 및 디자인 조직을 기업전체에 침투시키기 어렵고 디자인의 전략적 활용도 어려운 상태임을 설문 결과를 통해 인식할 수 있었다. 그리고 우수한 자질의 디자이너 확보 및 적재적소 배치

이루어지지 않아서 전문조직체의 조형능력·창조력을 살리지 못하는 상태임을 알 수 있다.

중소기업 내의 전문인력으로서의 자사디자이너 채용은 기업의 저인지도나 낮은 임금으로 어려움을 겪고 있으며, 기획 능력이 발휘되지 않고 있다. 또한 디자이너에 대한 경영지식이나 감각에 대한 개발은 이루어지지 않고 있어 경영자의 신뢰감을 얻지 못하고 있다.

기업 경영 측면에서 경영자는 디자이너가 경영지식이나 감각이 부족하고 디자이너로서 자질도 부족하다고 생각하고 있어 경영비전이나 사업 안의 제시 등이 가능하다고 생각하고 있지 않는 상태이며, 디자인의 중요성과 필요성은 인정하지만 디자인의 본질이나 경영적 효과에 대해서는 잘 알지 못하여, 디자인을 전략으로 활용하려는 생각이 미약한 상태이다.

4.2 디자인 경영 해결과제

국내 중소기업의 디자인 경영상에서 해결해야 할 과제는 무엇인지를 국내 중소기업의 디자인 활용실태와 결부시켜 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 기업이 디자인 부문을 창조적인 조직체로서 이해하고 지원을 강화하는 일

둘째, 디자이너와 경영자가 원활하게 인터페이스 할 수 있는 매체 또는 수단이 개발되어야 한다.

셋째, 디자인 및 디자이너에 대한 평가시스템(기준, 척도, 방법)이 확립되어야 한다.

넷째, 기술한 3가지 과제를 종합적으로 해결하고 디자인을 경영전략의 일환으로 활용할 수 있는 디자인 경영 시스템이 구축되어야 하는 일, 그러기 위해서는 경영자는 디자인 전문 인력과 디자인 조직 및 환경을 중심축으로 하는 독자적인 체제를 확립한 운영책임자 선정과 디자인 자원을 종합적으로 경영하기 위한 지표나 방법·디자인 전략이나 정책 등을 연구 개발하는 일이 필요하다.

5. 결론

중소기업은 국가산업발전 및 국민경제 활성화에 있어서는 안 될 중요한 존재로써 인식되고 있다. 세계 각국이 자국의 중소기업을 중시하고 적극적으로 활성화시켜 국가경쟁력을 향상시키려 노력하고 있는 것은 바로 이런 중소기업의 존재에 대한 중요성의 재인식과 함께 중소기업을 둘러싼 경영 환경의 변화가 대기업보다는 중소기업 고유의 경영 특질 및 체제에 유리하게 작용하고 있는 흐름을 포착하려는 전략적 사고에 기인하는 것이라고 할 수 있다. 또한 가지 공통적으로 나타나고 있는 현상은 디자인 경영에 대한 관심의 증대라고 할 수 있다. IBM, 포드, 소니, 필립스 등 세계 초일류 기업들이 사업상 지속적인 성공을 거두고 있는 이면에는 디자인 경영이 자리하고 있다.

본 연구에서는 중소기업의 경영특성과 관련하여 디자인의 전략적 활용 필요성과 그에 근거한 디자인 경영의 도입 필요성에 대해 고찰하였으며, 국내 중소기업의 디자인 활용실태에 대한 분석에 기초하여 국내 중소기업의 디자인 경영과 그 후 해결과제에 대해 고찰하였다. 그리고 국내 중소기업의 디자인 경영 현상과 해결과제에 기초하여 바람직한 디자인 경영 시스템의 구성요소 및 도입 프로세스에 대해 논의하였다.

이상의 연구결과를 토대로 중소기업의 디자인 경영 전략 구축을 위한 향후 대책 방향으로 다음과 같이 요약할 수 있다.

1) 창의적인 디자인 환경의 조성

디자인 경영은 디자인 활동을 위해 독창적이며 수준 높은 아이디어와 디자인 컨셉이 창출될 수 있는 환경이 마련되어야 한다.

2) 다양한 디자인 전문 인력의 활용

중소기업 입장에서는 많은 수의 디자이너를 보유할 수 없기 때문에 우수한 자질과 능력을 구비한 디자

이nerg이 요구되며, 외부 컨설턴트나 디자인 전문가들을 적극 활용할 필요가 있다.

3) 디자이너의 경영참여

디자이너의 기본적 역할인 조형표현 외에, 적어도 뛰어난 디자인 감각과 경영 감각을 베이스로 디자인에 대한 의식개혁 주도, 경영 목표·전략 대응의 컨셉 작성, 기업 이념이나 비전을 제시할 수 있는 디자이너가 필요하다.

4) 경영전략으로의 디자인

중소기업이 제품차별화 전략이나 틈새시장 전략과 같은 경쟁 전략을 핵심적인 경영 전략으로 책정하여 기업경쟁력 또는 활성화를 도모하려 할 때, 디자인은 제품차별화를 위한 핵심적 요소로 활용가능하며 다품종 소량생산에 의한 틈새시장 공략에서 다양한 아이디어 및 발상으로 신속대응을 가능케 하는 수단이 될 수 있다.

5) 바람직한 디자인 경영 시스템의 구축

국내중소기업 대다수는 디자인 조직과 인력, 환경 등의 디자인 활동과 관련한 모든 측면에서 취약하여 디자인이 지닌 역량을 충분히 활용하지 못하고 있으며, 그 활용에서도 아이디어 및 발상으로 신속대응을 가능케 하는 수단이 될 체계적, 효율적인 디자인 경영 시스템의 구축이 요구된다.

6) 디자인에 대한 적극적 투자

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 디자인 개발의 적극적 투자가 요구된다.

지금까지 중소기업은 경제적 약자이며 보호대상이라는 동정론적 시각으로 인식되었다. 그러나 21세기에는 그 개념에서부터 환경변화를 통한 우리경

제 사회의 전체의 문제로 인식하여 대책을 수립해야 한다. 중소기업의 환경 변화에 대한 대응책은 복합적이기 때문에 단일 처방으로 해결책을 모색할 수는 없다. 거시적인 측면과 미시적인 측면 혹은 장기적인 측면과 단기적인 측면에서 중소기업의 성장에 유리한 디자인 환경조성과 디자인을 통한 경영체질 개선을 위한 유인책을 실행하여야 한다. 이러한 과제의 해결에서 정부의 역할이나 각종 지원기관의 역할 분담은 매우 중요하지만 정부 개입이나 법령에 의한 규제와 조정에는 한계가 있기 때문에 기업 활동은 어디까지나 당사자들의 이해관계에서 모색되고 정착되어야 할 것이다.

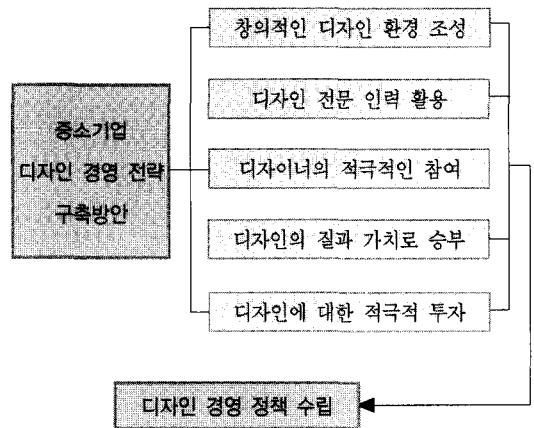


그림 3. 중소기업 디자인 경영 전략

참고문헌

[1] 정경원 (1999). 디자인 경영, 안그래픽스.
 [2] 정경원 (2003). 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력, 웅진북스.
 [3] Bruce Nussbaum, B. (1997). Winners : The Best Product Designs of the Year, Business Week, P.93.