

기업 제품 혁신 관리에 관한 연구 II

-사례 연구

A Study on the Integrated Management of Product Innovation

-Case Study

탁희선, 김명석

삼성전자 디자인 경영 센터, 디자인 연구소,
KAIST 산업디자인학과.

Tark Hee-Sun, Kim Myung-Suk.

Design Management Center, Samsung Electronics,
Dept. of Industrial Design, KAIST.

● Keywords: Innovation, Management, Design Process

4. 현장 연구

4-1. 조사 개요

현장 조사는 2000년 9월부터 10월에 걸쳐 국내 기업 내 곳을 대상으로 진행되었다. 기업 및 디자인 조직의 제품 혁신 관리의 현황과 영향요인에 대해서는 국내 기업*의 제품 개발 책임자 또는 고문, 디자인 부문, 상품기획 부문, R&D부문, 마케팅 부문 등 신제품 개발에 참여하는 여러 부문들을 대상으로 다각적인 설문조사를 통하여 조사하였다. 설문조사에서 알 수 없는 내용인, 제품 혁신 관리의 내부적인 영향요인인 기업 조직구조와 프로세스에 관해서 책임자, 실무 디자이너들과 실시한 자유형식 인터뷰(open-ended interview) 및 자료 요청을 통하여 조사를 하였다.

[표 1] 현장 조사 개요

* 방법	방법		
	파일럿 인터뷰	관계자 인터뷰	설문조사
내용	<ul style="list-style-type: none"> 제품 혁신 관리를 위한 차별화된 프로세스의 존재 여부 제품 혁신 관리를 위한 독립된 디자인 조직의 활동 유무 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인 조직 구조 디자인 조직의 규모/기업 규모 디자인 조직의 비전 및 전략 개발하고 있는 제품의 수와 프로젝트 수 인적 자원의 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인 조직의 비전 및 전략의 인지도 제품 혁신 개념의 인지 정도 제품 혁신 요소의 중요도 제품 혁신 관리의 목표 제품 혁신 관리의 저해 요인 제품 혁신 관리의 성공 요인 제품 혁신 관리 참여에 있어서 디자인 부서의 비중
대상	<ul style="list-style-type: none"> A사 1명 (디자인 전략 및 상품 기획 고문) B사 1명 (디자인 사업부 팀장) C사 1명 (디자인 연구소 선임 연구원) D사 1명 (디자인 기획실 차장) 	<ul style="list-style-type: none"> A사 1명 (디자인 전략 및 상품 전략 고문) B사 2명 (디자인 전략 운영 담당자/디자인 사업부 팀장) C사 1명 (디자인 연구소 선임 연구원) D사 2명 (디자인 사업부 차장/디자인 기획실 차장) 	<ul style="list-style-type: none"> A사 책임자 10명, 디자이너 39명 (총 49명) B사 책임자 12명, 디자이너 50명 (총 62명) C사 책임자 8명, 디자이너 36명 (총 44명) D사 책임자 3명, 디자이너 8명 (총 11명)

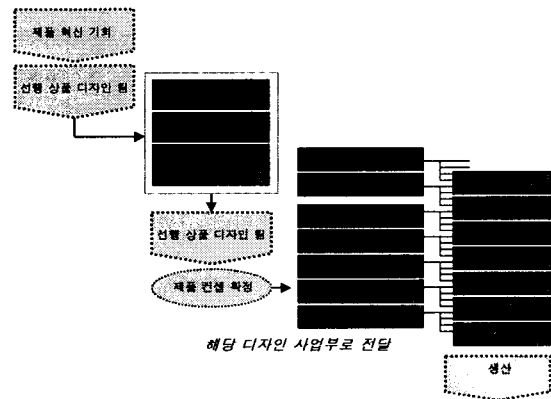
4-2. 결과

[표 2] 파일럿 인터뷰 결과

	A사	B사
관련 프로그램 여부	있다 (1)	있다 (2)
관련 부서	선행 상품 기획팀	모든 디자인 부서
주도 부서	CNB(Creating New Biz)그룹	디자인 기획
개발 회수	매년 1회 발표 주요 프로젝트 착수시	매년 1회 발표
교육 프로그램	ids 프로그램 -매년 교육 정책이 변화하지만, 기본적으로 받는 교육 프로그램. -직급제한이 있지만, 대리부터 부장까지 6개월간 '디자인 혁신'이라는 주제로 교육을 받고 다시 현업으로 돌아오는 시스템.	Executive MBA 프로그램 -디자이너의 경영 마인드를 높여주기 위한 교육 프로그램. 파견 교육(석사) -직급제한이 있지만, 기업-학교 관계를 토대로 다양한 아이디어와 기획 탐색.

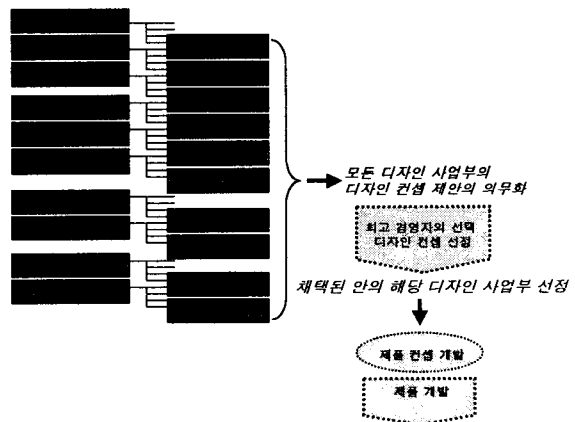
본 설문 조사를 하기전에 실시한 파일럿 조사에서 나타난 결과는 위의 표와 같다.(4개 기업 중 디자인 조직의 규모와 개발되는 제품의 규모가 유사한 2개 가전 회사만 표시) 그 외 설문조사 및 인터뷰 내용을 정리하면 아래와 같다.

우선 A사의 제품 혁신 관리의 디자인 연구소의 선행상품 기획팀을 중심으로 진행된다. 본사 선행 상품 디자인 팀이 제품의 개념과 컨셉을 설정하고, 디자인을 개발할 수 있는 틀을 마련한다. 또 시장 검증과정까지 거치게 되면, 해당 디자인 사업부에 제품 컨셉을 이관하게 되는 것이다. 이때, 기술적인 부분은 본사의 중앙연구소에서 함께 작업을 진행함으로써 기술-디자인-기획의 협업 효과를 극대화하고 있다.



[그림 1] A사 제품 혁신 관리를 위한 디자인 개발 프로세스

비슷한 규모의 디자인 조직을 가진 B사는 아래 그림과 같이 조금 다른 제품 혁신 관리 프로세스를 가진다.



[그림 2] B사 제품 혁신 관리를 위한 디자인 개발 프로세스

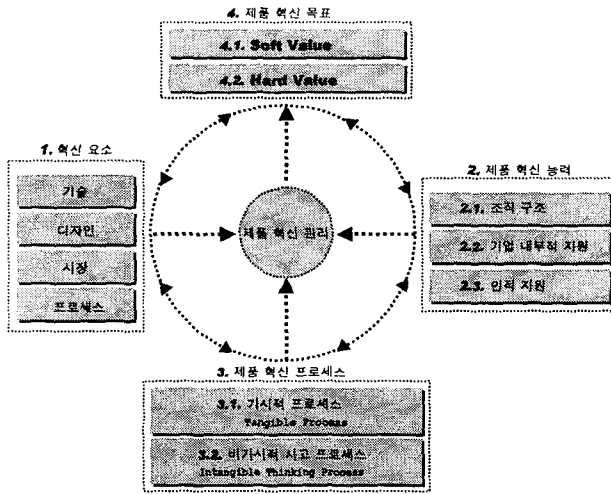
하부 조직인 디자인 사업부에서 매년 디자인 컨셉을 제안하게 되는데, 이렇게 사업부별로 제안된 디자인 컨셉은 최고 경영자에 의해 최종적으로 하나의 컨셉을 선정하게 된다. 채택된 안은 해당 디자인 사업부가 중심이 되어 다른 부서의 지원과 참여로 제품을 개발하게 되는 것이다. 이와 같은 시스템은 A사와 달리

각 디자인 사업부의 독창적이고 참신한 아이디어가 쉽게 반영이 될 수 있다는 이점과 함께 디자인 부서의 위상을 강화함으로써 디자인을 기업의 혁신 전략의 주요 전략으로 활용할 수 있다는 강점을 지니고 있다.

이와 같이 실제 디자인 조직에서 행해지고 있는 제품 혁신 관리의 형태를 살펴보고, 영향 요인의 심각성 정도를 고려하여 기업 디자인 조직에 적합한 제품 혁신 관리 모델을 제시해보고, 이를 위한 구축 프로세스를 살펴보았다.

5. 제품 혁신 관리 모델 및 구축 프로세스

5-1. 제품 혁신 관리 모델



[그림 1] 기업 제품 혁신 통합 관리 모델

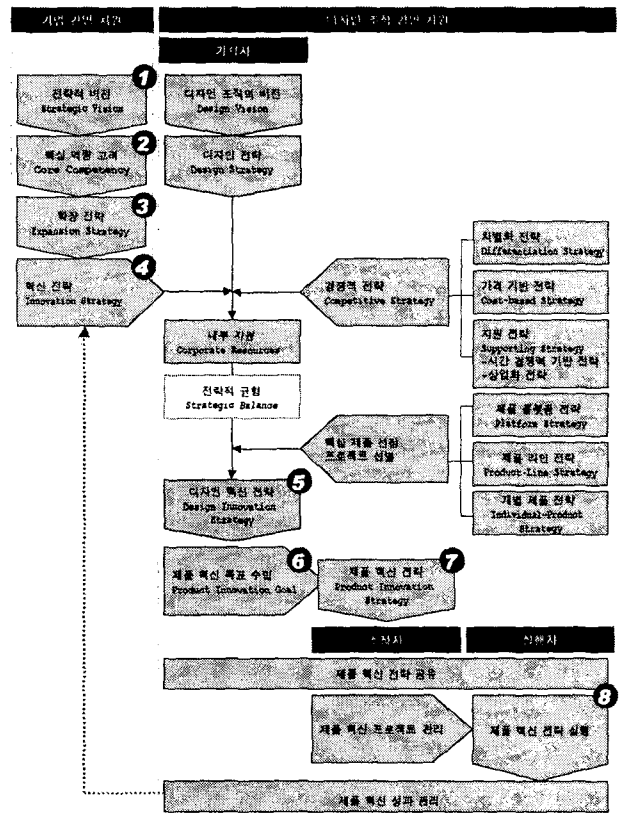
제품 혁신 관리 모델의 요소들을 정리하면 아래와 같다.

제품 혁신 요소			
기술 요소	디자인 요소	시장 요소	프로세스 요소
1. 첨단 소재 및 재료 2. 새로운 기능 3. 고 성능	4. 제품의 외관 및 형태 5. 제품의 재질 6. 제품 인터페이스 7. 제품의 칼라	8. 가격 경쟁력 9. 타겟 고객 10. 제품의 광고	11. 제품 개발 기간 12. 제품 개발 업무 형태 부서 분위기 13. 창의적 구성원의 능력
제품 혁신 관리 능력			
조직 구조	기업 내부 지원	인적 자원	
의사소통의 정도 책임 이행, 관여 정도	1. 기업 보유 기술력 2. 디자인 부서와의 투자 규모 3. 책임, 보상 제도 확립 4. 직업 환경 5. 물리적 지원	1. 제품 혁신에 대한 구성원의 의지 2. 구성원의 과거 경험 3. 구성원의 능력	
제품 혁신 프로세스			
비가시적 사고 프로세스		가시적 프로세스	
1. 전략적 사고	제품 혁신과 관련된 디자인 전략, 지시문 기획자-조정자-실행자간의 디자인 전략의 공감	1. 실제 제품 개발 프로세스	
2. 혁신적 사고	제품 혁신에 대한 의지 위험부담	2. 독립적인 제품 개발 팀의 존재 여부 3. 참여 부서의 비중 4. 참여 부서간의 의사소통	
3. 의사결정	의사결정권자의 능력 의사결정의 형태 및 구조		
제품 혁신 관리의 목표			
Soft Value 1차적 실현 단계		Hard Value 2차적 실현 단계	
1. 제품 사용을 통한 고객 만족 2. 시장 점유율 향상 4. 동종 제품군 내에서의 경쟁력 확보 5. 제품 브랜드 아이덴티티 확립		1. 개발 부서 팀의 위상 강화 2. 다른 제품 혁신을 위한 본보기 3. 기업 아이덴티티 강화 4. 기업 경쟁력 확보	

5-1. 제품 혁신 관리 구축 프로세스

아래 그림의 구축 프로세스는 기업 경영 차원과 디자인 조직 차원으로 나누고, 디자인 조직 차원은 다시 인적 구성요소를 바탕

으로 구분하였다. 즉 디자인 전략 수립 담당자인 기획자와 전략 실행시 관리 및 통제를 담당하는 조정자, 그리고 실제 전략을 실행하게 되는 실행자로 나누고 각 해당 단계를 표시하였다.



5장에서 제품 혁신 관리 모델 제시와 함께 A,B사의 특정 제품 혁신 관리 프로젝트를 위 그림의 구축 프로세스를 토대로 적용시켜보았다. 기본적으로 1에서 8까지의 단계를 거치지만 제품 혁신 관리의 요소에 따라서 조금씩 다른 형태의 프로세스를 거친다는 것을 알 수 있다.(발표 자료에 첨부)

6. 결론

우선 기업 경영 차원에서 살펴보면, 첫 째로 아직까지 제품 혁신을 단기적인 성과획득 측면에서 생각하고 있다는 것이다. 두 번째로 제품 혁신 관리를 위한 전략 수립 시, 전략수립과 실천에 대한 잘못된 이해에서 비롯되는 기획자와 실행자 사이에서 서로 다른 이해 정도와 행동을 보인다는 것이다. 마지막으로 제품 혁신에 대한 투자와 제품 혁신의 목표 달성 정도에 따라 체계적인 보상 시스템이 이루어져야 한다.

다음으로 본 연구의 결론을 디자인 조직 차원에서 정리해보면, 우선 컨텐츠 중심의 사업부 개편의 중요성을 언급할 수 있다. 두 번째로 실제 제품 개발 프로세스 혁신의 필요성을 들 수 있다. 앞에서 언급한 독립적인 기능 횡단팀 구성과 함께 선행적인 구조가 아니라 병렬적인 프로세스를 알아야 할 것이다. 세 번째로 R&D 기관의 기능을 좀더 세분화 시켜야 한다는 것을 들 수 있다. 마지막으로 참여부서간의 원활한 의사소통을 통한 프로젝트의 시간 경쟁력을 강화해야 한다는 것이다.

기업 디자인 조직의 제품 혁신 전략이 성공하기 위해서 제품 개발 프로세스상의 저해요소들을 분석하여 제거해 주어야 한다. 하지만 불과 몇 년 전부터 경영 혁신을 추진하기 시작한 기업들의 경우, 아직 이러한 분석과 대응능력이 미흡하므로 일반적인 지침부터 수립한 다음, 기업 역량에 따른 세부적인 디자인 혁신 전략수립과 함께 제품 혁신 관리를 수행해야 할 것이다.