

# 국내 중소기업의 디자인경영 활성화 방안에 관한 연구

A Study on Ways of Promoting Design Management  
in Domestic Small and Medium Businesses

주저자 : 이수봉 (Lee, Soo-Bong)

동아대학교 조형디자인학부 산업디자인전공

1. 서론

- 1.1 연구 배경 및 목적
- 1.2 연구 범위 및 방법

2. 중소기업 본질과 디자인경영의 도입 및 활성화 필요성

- 2.1 중소기업의 본질과 경영적 특성
- 2.2 중소기업의 디자인경영 도입방법과 활용효과
- 2.3 중소기업의 디자인경영활동의 활성화 필요성

3. 국내 중소기업의 산업디자인 활용실태와 디자인 경영 활성화 사례분석

- 3.1 국내 중소기업의 산업디자인 도입 및 활용실태분석
- 3.2 국내 중소기업의 디자인경영 활성화 사례분석
- 3.3 국내 중소기업의 디자인경영 실태와 해결과제

4. 국내 중소기업지향의 디자인경영 활성화 방안

- 4.1 디자인경영체제 도입의 기본조건 및 구비요건
- 4.2 국내 중소기업지향의 디자인경영 활성화 방안

5. 결론

참고문헌

(요약)

본 연구는 디자인의 본격적인 도입 및 활용을 통해 디자인 경영을 활성화하려고 하는 국내 중소제조기업이, 디자인경영 체제를 보다 효과적인 방법으로 도입 및 활성화할 수 있는 방안을 탐색·제안하는데 목적을 둔 것이다. 이를 위해 중소기업의 경영특성과 디자인경영의 도입 프로세스 및 방법과 디자인경영 활성화의 필요성에 대해 논의하고, 국내 중소기업의 산업디자인 도입 및 활용실태와 디자인경영 활성화 사례에 대한 분석을 실시하였으며, 이를 토대로 활성화방안을 도출하였다.

연구결과, 국내 중소기업이 디자인경영을 성공적으로 도입하기 위해서는 먼저 도입을 위한 선행조건으로서 3가지의 CEO 결단- 디자인 도입필요성에 대한 확고한 의지, 디자인의 효용성에 대한 확고한 신념, 디자인 존재가치에 대한 명확한 인식-이 있어야 하고, 그 위에 적어도 5가지 요소의 인프라- 디자인조직(부서), 디자인관리자(CDO), 디자이너, 디자인정책, 디자인전략-가 구축되어야 한다는 것.

그리고 디자인경영활동의 활성화를 위해서는 도입단계의 3가지 CEO결단과 5가지 인프라요소를 바탕으로 디자인경영체제가 확립되어야 하며, CEO는 확고한 디자인경영 마인드를 갖고 자사의 제품개발과정에 다음과 같은 실천적 활동들이 혁신적·지속적으로 이루어지도록 노력해야 한다는 것이다.

- ①자사의 신제품개발은 디자인개발우선의 원칙을 세우고, 그에 맞는 프로세스 및 생산시스템과 환경을 갖추도록 한다.
- ②새로운 디자인개발을 자사의 최우선 경영과제로서 설정하고, 이를 전사원의 공통인식 속에서 전략적으로 추진한다.

③디자인경영을 비용이 아닌 투자의 개념으로 인식·수용하고, 디자인개발에 적극 투자한다.

④디자인경영은 제품의 경쟁력창출을 위한 산업디자인 뿐만 아니라, 기업디자인시스템 전반을 대상으로 한다는 이해를 바탕으로 디자인을 폭넓게 활용한다.

⑤디자인은 기업경쟁력을 창출 및 결정하는 가장 중요한 요인이라는 인식을 갖고, 자사의 경영자원들 중 가장 비중 있는 자원으로써 취급한다.

(Abstract)

The purpose of this study is to provide domestic small and medium manufacturing businesses with effective ways of introducing and promoting design management, earnestly, as a key strategy for raising corporate competitiveness. For the purpose, this researcher discussed the management property of small and medium businesses, the introducing process and method and the necessity of promoting design management in small and medium businesses. Then the researcher reviewed and analyzed existing empirical studies to know the current status of design introduction and design management promotion in domestic small and medium businesses. Results of the study can be described as below. Prerequisite to the successful introduction by domestic small and medium businesses of design management are three CEO determinations - the firm will to the necessity of design introduction, the firm conviction in design efficacy, and the clear recognition of the existential value of design - and the establishment of at least five infrastructures -design organization, CDO, designers, design policy, and design strategy.

For the promoting and succeeding in the execution of design management, design management system should have established based on such determinations and infrastructures, and CEOs should have design management mind firmly established and driven and realized next activities in the process of product development,

- ①Set the principle of design priority in a new product development and establish an appropriate production system and environment.
- ②Decide a new design development as the top-priority task of management and then practice it in a strategic way.
- ③Be positive in design investment while accepting design management as a concept related not to cost, but to investment.
- ④Utilize design extensively under the understanding that design management has something to do with corporate design system as a whole.
- ⑤Treat design as the most valuable resource of business under the recognition that design is the most important determinant of corporate competitiveness.

(Keyword)

Design Management, Small and Medium Business, Ways of Introducing and Promoting

# 1. 서론

## 1.1 연구 배경 및 목적

전 세계가 하나의 시장이 되고 대기업과도 무차별하게 경쟁해야 하는 경영환경 속에서 중소기업이 경쟁력을 유지하며 생존할 수 있는 하나의 방법은, 중소기업 고유의 특성을 살릴 수 있는 경쟁력 원천과 핵심역량을 확보하고 이를 전략적으로 활용하는 일일 것이다. 이와 같은 중소기업의 특성에 맞는 전략적 활용무기의 하나로서 산업디자인이 각광받고 있으며, 이를 디자인경영체제(Design Management System)의 도입에 의해 전략적으로 잘 활용함으로써 세계일류기업으로 성장하는 중소기업들이 속속 탄생하고 있다. 대표적인 예로는 국내 중소기업체인 퍼시스, 로만손, 디지털웨이, 에넥스, 동마산업, 아트박스, 엠아이텍 등과<sup>1)</sup> 해외 중소기업체인 대만의 뷰소닉, 독일의 휘슬러, 이탈리아의 알렛시 등을 들 수 있다.

그런데, 아직도 우리나라의 많은 중소기업들은 기업경쟁력 창출에 있어서의 디자인 역할이나 기능과 활용효과 등에 대한 이해는 물론, 디자인경영의 도입 필요성이나 중요성에 대한 이해가 부족하거나 무관심한 실정에 있다. 이는 국내 중소기업의 최고경영자(CEO)들이 아직도 기술개발에만 매달리고 있는데 주된 원인이 있는 것이지만, 다른 한편으로는 아직 국내 중소기업만의 기업적 특성이나 경영환경 등을 고려한 디자인의 효과적인 도입이나 활용방법, 디자인개발이 유발하는 경제적 파급효과나 경영적 가치 등에 대한 연구와 참고자료 등이 부족한 것도 하나의 원인이라 하겠다. 그러나 다행하게도 최근에는 경영학을 비롯한 중소기업관련의 여러 분야에서 국내 중소기업의 활성화 방안을 비롯한 국제경쟁력 제고 내지는 강화방안에 관한 연구들이 활발하게 이루어지고 있으며, 한편으로는 디자인경영의 도입 필요성과 중요성에 대한 인식의 폭이 확대되고 있는 가운데, 몇몇 중소기업의 CEO들은 디자인경영에 강한 관심을 보이고 있어, 국내 중소기업의 디자인경영 도입과 활성화의 전기(轉機)가 마련되는 시점에 이르고 있다.

그러나, 아직 국내에는 이러한 변화에 부응할만한 이론적 또는 실증적인 연구자료가 타 분야에 비해서는 양적·질적인 모든 면에서 극히 부족한 실정에 있다. 현재까지 중소기업과 디자인의 상호관계에 초점을 맞춘 국내 연구에는 석사학위논문과 학술지 연구논문이 각각 5~6편 정도가 있으며,<sup>2)</sup> 기업규모에 관계없이 디자인경영에 초점을 맞춘 연구에도 5~6편 정도의 석사학위 논문이 있다.<sup>3)</sup> 그 외 디자인경영 전문서 몇 권과 일반 연구자료 한 두개에 중소기업의 디자인 성공사례들이 약간씩 소개되고 있는 정도이다. 그러나, 이러한 연구들 중에서 특히 국내 중소기업 중심의 산업디자인 활용방법과 디자인경영의 도입 프로세스 및 구축방법 등에 중점을 두어 비교

적 깊이 있는 실증적 연구가 이루어진 것은 현재까지는 두 편 정도의 연구논문밖에 없는 실정이다.<sup>4)</sup> 특히 국내 중소기업 CEO가 쉽게 이해하여 활용할 수 있는 할 수 있는 일종의 핸드북과 같은 연구자료나 관련자료는 턱없이 부족한 실정이다.

이에, 본 연구에서는 현재 자사(自社)의 경쟁력 제고수단의 하나로서 디자인을 도입·활용하고는 있으나, 본격적인 디자인경영체제를 구축하지 못하여 디자인의 전략적 활용을 위한 디자인경영 활동에 실패하고 있는 국내 중소기업이 디자인경영체제를 보다 효과적·합리적인 방법으로 도입 및 활성화 하는데 있어 가이드라인 역할을 할 수 있는 기초적인 방안을 탐색·제안하는데 주된 목적을 두었다.

## 1.2 연구 범위 및 방법

본 연구는 국내 중소기업업을 위한 본격적인 디자인경영체제의 도입 및 활성화 방안에 대해 탐색하려는 것이므로, 연구의 범위는 국내에서 소비재(消費財) 제품의 생산·판매를 주업종으로 하고 있는 '중소제조기업'과 '디자인경영'에 관련된 두 가지 범주의 문제를 취급하는 것으로 설정하였다. 구체적으로는, 중소기업 고유의 경영적 특질 및 경영환경과 디자인의 관련성에 대한 문제와 디자인경영의 개념 및 본질과 중소기업의 도입 및 활성화 필요성에 대한 문제의 범위로 한정하였다.

연구에 필요한 논증 및 참고자료는 기존의 중소기업 디자인문제와 디자인경영 관련 선행 연구논문들, 산업디자인·디자인경영·중소기업·경영학 관련 참고문헌들, 그리고 중소기업과 디자인관련 정부 및 공공기관 등에서 발행하는 각종 실태조사보고서, 연구보고서, 통계 및 보도자료 등을 주로 이용하였다. 연구방법에 있어서는, 이상의 연구논문들과 참고문헌 및 관련자료들과 중소기업의 디자인경영과 관련한 기존의 심층적인 사례연구결과들<sup>5)</sup>을 토대로 하여, 이론연구의 방법으로 논제에 대해 접근하고, 그 결과를 토대로 결론을 도출하는 귀납적 방법을 사용하였다.

제1장에서는 본 연구의 배경 및 목적과 연구의 범위 및 방법에 대해 간략하게 기술하였다. 제2장에서는 중소기업이 본질적으로 갖는 경영적 특성과, 디자인경영체제의 도입 및 구축 방법과 효과, 이를 토대로 한 중소기업의 디자인경영 도입 및 활성화의 필요성에 대해 논의하였다. 제3장에서는, 국내 중소기업들의 산업디자인 도입 및 활용방법과 이를 중심으로 한 디자인경영의 실태 및 해결과제, 그리고 디자인경영 성공기업의 활성화 사례에 대해 기존의 선행연구 결과들을 토대로 하여 분석하였다. 제4장에서는, 국내 중소기업지향의 디자인경영 활성화 방안의 도출 및 제시를 위하여, 먼저 디자인경영의 활성화를 위한 필수조건으로서의 성공적인 디자인도입에 필요한

1) 이들 중소기업은 1999년부터 산업자원부와 한국디자인진흥원에 의해 시행되고 있는 「대한민국디자인·브랜드대상」 제도에서 디자인경영부문의 최우수상과 우수상을 수상한 업체들로서, 국내외 시장 모두에서 높은 시장점유율을 차지하고 있는 일류중소기업들이다.

2) 석사논문학위 논문에는 홍봉진(1990), 김동교(1995), 김종혁(1998), 김성호(2001), 류철하(2001) 등의 논문이 있고, 학술지 연구논문으로는 김세훈·박대순(1998), 이수봉(1998년, 2000년), 김윤배(2000년), 장국진(2002) 등의 연구가 있음.

3) 여기에는 서성희(1993), 박병희(2001), 박성근(2002), 김보영(2002), 최윤정(2003), 신아정(2003) 등의 석사학위 논문이 있음.

4) 두 편의 연구논문은 이수봉의 「중소기업의 산업디자인 도입방법에 관한 연구」(디자인학 연구 제11권 2호, 1998년)와, 이수봉·홍철순의 「중소기업 활성화를 위한 경영전략으로서의 디자인 매니지먼트 연구」(디자인학 연구 제13권 3호, 2000년)를 말함.

5) 대표적인 사례연구에는 산업자원부·한국디자인진흥원: 제1,2,3,4회 대한민국디자인·브랜드대상의 「디자인·브랜드경영우수사례」(1999~2003), 한국디자인진흥원·산업정책연구원: 「디자인경영 사례연구」(2001), 정경원: 「디자인과 브랜드 그리고 경쟁력」(2003), 박성근: 석사학위논문 「디자인경영의 성공요인에 관한 탐색적 연구」(2002) 등이 있음.

조건들과 인프라에 대해 논의하고, 그리고 이들 조건 및 인프라와 앞의 제2, 3장에서 고찰 또는 논의·분석한 연구결과를 토대로 하여 디자인경영 활성화 방안을 도출하였다. 제5장에서는, 연구결과를 요약한 후 결론을 제시하고 연구의 의의 및 한계점과 향후의 연구과제에 대해 간략하게 기술하였다.

## 2. 중소기업의 본질과 디자인경영의 도입 및 활성화 필요성

### 2.1 중소기업의 본질과 경영적 특성

#### 1) 중소기업의 개념과 역할 및 중요성

##### 가. 중소기업의 정의

일반적으로 중소기업(Small & Medium Business)의 개념은 각국의 「중소기업기본법」에 의해 규정되어지는데, 원래 대기업에 대한 상대적인 개념이기 때문에 범위는 우선 경영규모에 따라 수량적으로 규정되고, 다음으로 대기업과 비교하여 질적으로 규정되어진다. 현행 우리나라의 「중소기업기본법」에 의한 중소기업의 정의는, 1998년 2월 28일 법률 제 5529호에 의해 개정된 것으로, 양적 기준의 경우 “중소기업자는 업종의 특성과 상시근로자수, 자산규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모가 대통령령이 정하는 기준이하하여야 한다”고 규정하고 있다.<sup>6)</sup>

가장 최근에 개정된 중소기업기본법시행령 제3조 제1호 관련(2002.5.20, 대통령령 제17606호)에 의하면, 중소기업의 범위는 “상시근로자수 또는 자본금·매출액기준 중, 어느 한 기준에만 충족하면 중소기업에 해당한다. 제조·광업·건설·운수업은 상시근로자수 기준 또는 자본금 기준을 적용하며, 제조업은 상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억 원 이하를 적용한다”고 규정하고 있다.<sup>7)</sup> 일본의 경우는 종사자수 300인 미만 또는 자본금 3억엔 이하(소기업은 20인 미만)를 중소기업으로 규정하고 있다.

##### 나. 중소기업의 역할 및 중요성

현재 국내 중소기업들이 겪고있는 공통적인 애로사항은 생산성을 초과하는 임금상승, 취약한 재무구조, 3D기피현상, 전문화 및 고부가가치의 미흡, 대기업과의 협력관계 구축미흡, 그리고 중소기업 자체의 경영능력 및 체질미약 등이다.<sup>8)</sup> 이러한 애로사항들을 겪는 가운데서도 국내 중소기업들은 그동안 대기업과 더불어 국가산업조직을 구성하는 중요한 요소로서 국가경제 성장과 발전, 국민경제활동을 뒷받침하는 뿌리로서의 역할과 비중을 차지해왔다. 중소기업협동조합의 보고서<sup>9)</sup>에 의하면, 지금까지 국내 중소기업이 국가 경제발전에 기여한 주요 역할은 ‘일자리 창출’, ‘기술혁신’, ‘수출증대’, ‘지역경제의 균형발전’, ‘시장경쟁 촉진’, ‘경제력 집중완화’, ‘균등분배 실현’ 등으로서, 18년 전의 조사결과<sup>10)</sup>에 나타난

6) 문영복: 중소기업론, 청목출판사, 21, (2000).

7) 중소기업협동조합중앙회: 2003년 중소기업현황, (2003. 7).

8) 이광우·복대규: 외국중소기업의 성공요인과 시사점, 삼성경제연구소, 11, (1996).

9) 중소기업협동조합: 중소기업에 대한 국민 인식조사 보고서, 25, (2003. 5).

10) 중소기업협동조합중앙회: 경제발전과 중소기업의 역할, 18-19, (1986).

역할과도 큰 차이는 없다.

중소기업의 중요성은 이러한 역할면에서 뿐만 아니라 국민경제적 측면에서도 나타나고 있다. 2001년 말 기준의 우리나라 중소기업은 사업체수 기준으로 전체기업의 99.8%, 종사자수 기준으로는 85.6%를 기록하고 있다(표1). 그 중 중소기업은 사업체수 329,685개(99.7%), 종사자수 2,673,774명(77.1%), 그리고 생산액 49.1%, 부가가치는 51.6%에 이르는 높은 수치를 기록하고 있으며 수출비중도 총수출 대비 40% 이상 수준으로 매년 증가추세를 나타내고 있는 것으로 밝혀졌다.<sup>11)</sup>

[표 1] 중소기업의 국민경제적 비중(2001년말 현재)

구분	전체	중소기업	중소기업의 비중(%)
사업체 수(개)	2,876,817	2,871,951	99.8 %
종사자 수(명)	11,650,034	9,969,797	85.6 %

\*자료: 통계청, 2001년 기준 사업체기초통계조사 잠정보고서 (2002.12)

이와 같은 통계에 의하면 중소기업의 존립 그 자체와 활성화 문제는 경제뿐만 아니라 사회·문화·정치적으로도 매우 중요한 과제이며, 국민경제상 차지하는 비중면에서도 매우 중요한 연구과제임을 알 수 있다. 그런데, 현재의 국내 중소기업들은 탈냉전후의 WTO출범을 전후한 국내시장의 전면적인 개방, 기술혁신과 정보통신혁명의 가속화와 범세계화, 자본·제품·기술·사람들의 자유로운 이동 등으로 세계화된 시장에서 불특정·부지기수의 기업들과 경쟁을 하지 않으면 안되는 복잡한 여건 속에서 경영을 하고 있다. 특히 이러한 외적환경의 변화와 더불어 자체적으로는 구조적 및 경영상의 애로사항들과 싸워나가지 않으면 안되는 상황에 놓여있는 우리나라의 중소기업으로서는, 기업의 존속과 성장 즉 경쟁력의 유지 및 강화를 위해서는 디자인경영과 같은 지금까지와는 다른, 과감하고 혁신적인 경영기법이나 전략적 경영을 추진하는 등의 변화를 시도하지 않을 수 없게 되었다.

### 2) 중소기업의 경영적 특성과 경영환경

#### 가. 중소기업의 경영적 특성

중소기업은 본래부터 대기업과는 그 기업적 특징이나 경영상의 특성이 다르며, 또 그 존립방식이나 국민경제상의 비중과 역할도 다르다. 일반적으로 중소기업은 매출액이 적고, 시장점유율이 낮으며, 소유와 경영이 분리되어있지 않으며, 독립적 경영을 하며, 단순한 조직구조와 의사결정규칙을 가지며, 생산기술과 제품의 종류가 단순하며, 그리고 일부의 국지적 시장을 갖는다는 특성을 지니고 있다.<sup>12)</sup> 대기업과는 다른 중소기업의 독자적인 경영상의 특성에 대해 일본의 경제학자인 키요나리 타다오(清成忠男)는 중소기업의 공통적인 경영특성을 다음 3가지로 간명하게 요약하였다.<sup>13)</sup>

① 중소기업 경영상의 제1특성은, 대기업과 비교하여 비조직

11) 중소기업협동조합중앙회: 전게서, (2003. 7).

12) 신철우: 경영학원론, 삼성사, 935-937, (1997).

13) 清成忠男 外 2人: 中小企業論, 有斐閣, 36-37, (1996).

적 의사결정의 역할이 상대적으로 크다는 점이다. 이것은 중소기업은 대기업과 같은 관료화된 다단계 계층조직에 의해서가 아니라 최고경영자(CEO)가 강한 리더십을 발휘할 가능성이 높다는 것을 시사하고 있다.

②중소기업 경영상의 제2특성은, 중소기업은 통상 시장점유율(market share)이 낮고 끊임없는 시장경쟁에 직면하고 있다는 점이다. 이것은 중소기업은 격심한 가격·비가격경쟁을 치르지 않을 수 없고, 그러한 경쟁과정에서 경쟁력이 약한 중소기업은 자연적으로 선별·도태될 수밖에 없다는 것을 시사하고 있다.

③중소기업 경영상의 제3특성은, 중소기업이 보유하는 경영자원은 대기업에 비해 그 절대량에서나 그 범위에서도 한정되어 있다는 점이다. 이것은 중소기업과 대기업은 경영자원의 부존상황(賦存狀況)이 근본적으로 다르다는 것을 의미하는 것으로, 중소기업은 최소한 경영자원을 대기업이 진출하지 않거나 경쟁하지 않는 시장을 목표로 하는 생산에 한정하여 투입하여야 존립할 수가 있다는 것을 시사하고 있다.

### 나. 중소기업의 경영환경

최근 중소기업을 둘러싼 사회·경제적 환경이 급변하면서 중소기업의 경영활동이 점차 어려워져 가고 있다. '급속한 기술혁신과 지구촌차원으로 전개되는 경쟁양상', '젊은 노동력확보의 어려움과 인재 고령화', '소비자 욕구의 다양화·개성화 및 코스트의식 침투에 의한 유통구조의 격변', 그리고 '규제완화 및 시장성숙화로 인한 치열한 경쟁상황과 시장확대' 등의 변화가 중소기업 경영을 어렵게 하는 요인이 되고 있다. 그러나 한편으로, 이러한 환경변화는 새로운 경영전략을 수립·전개하는 등 적극적인 창조적인 경영전개를 하는 기업에는 커다란 사업기회(business chance)를 가져다 줄 것으로 전망되고 있다. 이런 관점에 의하면 중소기업을 둘러싼 경영환경의 변화는 결코 중소기업에 불리한 요인만은 아니라고 말할 수 있다.

더구나 많은 환경변화들 중에서도, 소비재(消費財) 제품생산 중심의 중소제조업 입장에서 볼 때 가장 중요한 변화라 할 수 있는 '소비자 욕구의 다양화·개성화'와 '급속한 기술혁신' 등은 기업에 다품종소량생산의 체제 및 기술과 스피드경영을 요구하는 요인으로써 대기업보다는 중소기업 경영특성에 더 유리한 요인으로 작용하고 있다. 또 최근에는 세계 각국에서 중소기업의 중요성을 인식하여 국가 경쟁력강화 차원에서 중소기업 활성화를 위한 자원시책들을 다각적으로 추진하는 움직임 등을 보이면서, 중소기업은 이제 '다수의 약자'가 아닌 '활력 있는 다수' 또는 '창조의 모체'라는 이미지로 바뀌고 있다.<sup>14)</sup> 이러한 점을 감안하면, 중소기업을 둘러싼 경영환경의 변화는 중소기업이 새로운 비즈니스찬스를 얻을 수 있는 계기를 제공하는 요인이 되고 있으며 중소기업의 시대를 여는 동기가 되는 것이라고도 할 수 있다.

## 2.2 중소기업의 디자인경영 도입방법과 활용효과

### 1) 디자인경영의 도입 필요성 및 프로세스

#### 가. 중소기업의 디자인경영체제 도입 필요성

디자인경영(Design Management)이란 개념은 여러 가지로

정의되고 있다. 그 중 비교적 간명하게 정의된 것으로는, "디자인경영이란, 디자인과 경영의 융합(融合)을 통하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써, 조직의 목표를 달성하고 삶의 질을 향상시키는데 이바지할 수 있는 지식체계를 연구하는 분야이다". 즉, "디자인경영이란 기업의 경영을 성공적으로 수행하기 위하여 디자인을 전략적으로 활용하는데 관한 제반지식과 노하우를 의미하는 것"이라는 정의가 있다.<sup>15)</sup>

중소기업들이 디자인경영이라고 하는 이러한 새로운 경영기법을 도입하는 목적은 여러 가지를 생각해 볼 수 있다. 그 중 하나는, "기업간의 격차나 제품간의 성능과 기능 차이 또는 가격과 품질 등에서 큰 차이가 없어진 오늘날, 디자인이 제품의 개성화와 기업이미지 향상에 가장 유효한 수단인 하 나로써 활용됨으로써, 디자인은 이들의 분명한 차이를 만들어 내고 기업 생산활동의 궁극적 목표인 제품의 구매를 결정 짓는 가장 중요한 요소가 되었다"는 점일 것이다.<sup>16)</sup> 또 다른 목적으로서는, "디자인이라는 것이 중소기업의 경영특성과 생산시스템의 장점 활용에 매우 적합한 소프트웨어의 하나"라는 점, "규모가 작은 중소기업이라 할지라도 기업내에는 수많은 디자인자원(대상 및 요소)이 존재한다"는 점, "디자인 개발은 기술개발보다 비용·시간·인력 및 효과면에서 훨씬 경제적이다"라는 점, 그리고 "디자인기술은 기업간과 제품의 성능 및 기능간과 가격과 품질 등의 차이를 창조할 수 있는 유일한 지적기술"이라는 점등을 생각할 수 있다.

따라서, 중소기업이 이러한 디자인의 효용성을 기업경쟁력 제고를 위한 중요한 경영자원으로써 유용하게 활용하기 위해서는, 중소기업이 자사만의 고유한 경영특성 및 경영환경을 고려한 가운데, 디자인 본래의 기능과 역할이 기업전반에 걸쳐 있는 자원들을 대상으로 하여 그 효력을 발휘케 하고, 제품의 경쟁력 뿐만 아니라 기업전체의 이미지업, 새로운 문화창출 등에까지 그 효력을 발휘할 수 있도록 디자인을 체계적으로 관리·운영할 수 있는 방법론 내지 도구로서의 디자인경영체제(Design Management System)가 필요한 것이다. 이와 같은 관점에서, 중소기업의 디자인경영체제 도입의 필요성은 다음과 같이 요약할 수 있다.

- ①디자인경영은, 디자인을 중소기업의 경영특성 및 생산시스템이 갖는 이점 활용에 최적한 기술로서 활용하기 위한 직능체제로서 필요.
- ②디자인경영은, 기업내 존재하는 디자인자원들의 경영자원화 및 유기적·효율적인 활용과 관리를 위한 직능기구로서 필요.
- ③디자인경영은, 디자인을 대기업과 경쟁할 수 있는 유일한 전략적 경쟁무기로서 활용하기 위한 경영기법으로서 필요.

15)정경원: 사례로 본 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력, 웅진북스, 117, (2003).

16)2004.7.12일자 한국경제신문의 「환경에세이」에서 LG전자 이회국 사장은, "디자인은 제품구매에 영향을 미치는 요소 중 하나가 아니라, 구매를 결정짓는 가장 중요한 요소가 되었다고 생각하니, 그간의 변화가 놀랍기까지 하다"고 하면서, 디자인의 중요성을 강조하였다. 또 그는 "… 어떤 의미에서는 기술보다도 더 중요하다고 할 수 있는 새로운 요소가 기업경쟁력으로 자리잡기 시작했다. 바로 디자인이다"고 주장하면서, "기업의 생존을 담보하고 경쟁력을 높이기 위해서는 디자인경쟁력을 갖추는 것이 필수이다"라고 결론을 지었다.

14)이광우·복득규: 전게서, 4, (1996).

④디자인경영은, 디자인개발을 기술개발 이상의 투자대상으로 인정하고 실질적인 경영전략적 과제로서 취급하기 위한 조직체제로서 필요.

⑤디자인경영은 디자인이 갖는 기능과 역할을 타 직능부문의 그것과 유기적인 관계로 통합시키고, 디자인개발우선의 제품개발체제가 구축되도록 하기 위한 전략적 도구로서 필요.

#### 나. 디자인경영체제의 도입 프로세스 및 방법

이상과 같은 디자인경영체제의 도입 필요성에 의해, 기업이 경영차원에서 막상 디자인을 도입·활용하려는 의지가 있고, 기업 내부 또는 외부에 디자이너가 구비되어 있다고 해도 생각처럼 쉽게는 되지 않는다. 왜냐하면 기업이 디자인을 중요한 경영자원의 하나로서 본격적으로 활용하기 위해서는 디자인활용을 위한 추진주체로서의 '디자인조직(부서)'과 '디자인경영자(또는 관리자)' 및 '디자인인력', '디자인정책', '디자인전략' 등이 기업조직 내에 인프라(Infrastructure)로서 필요하기 때문이다. 즉, 디자인경영을 기업 내에 본격적으로 도입·활용하기 위해서는 이러한 인프라의 정비 내지는 구축이 먼저 이루어질 필요가 있기 때문이다.

따라서 디자인경영의 도입은 이러한 사내의 인프라정비가 그 출발점이 되며, 그러기 위해서는 무엇보다 먼저 그 디자인경영을 수용하여 구현할 수 있는 우수한 디자이너체제(전문인력과 부서로서의 조직)가 확립되지 않으면 안된다. 대부분의 중소기업들에 있어서는 이 문제가 가장 큰 애로사항으로 되어있어, 디자인경영이 활성화되지 못하는 중요한 원인으로 작용하고 있는 실정이다. 그러나, 국내 중소기업들 중에는 디자인 전문인력과 조직(부서)을 보유하고 있는 업체가 상당수 있는 것으로 조사되었는데,<sup>17)</sup> 한편으로는 디자인정책이나 디자인전략 등과 같은 다른 인프라의 정비가 미흡한 것이 많아 디자인을 효과적으로 활용하지 못하고 있는 실정이다.

이와 같은 관점에서 자사의 디자인조직과 디자인인력을 보유하고 있는 기업이, 지금까지의 디자인 활용을 보다 체계적·효율적인 방법으로 관리·운영할 목적으로 디자인경영을 하나의 체제(System)로서 도입 및 구축하는 프로세스와 방법에 대해 생각해 볼 수 있는 것으로는 다음과 같은 단계적 어프로치방법이 있다.<sup>18)19)</sup>

#### (1) 「도입준비」 단계

디자인경영의 도입을 위한 준비단계로서 기본적으로 다음 2가지를 수행한다.

- ①자사 디자인환경의 검토 및 확인
- ②디자인의 본질 및 디자이너에 대한 재검토

#### (2) 「초기적 시책」 단계

17)한국디자인진흥원의 「2002년 디자인 센서스 조사연구」 보고서(요약)에 의하면, 2002.9월 현재 국내 제조업체들의 디자인 인력 및 부서 보유율은 66.5%(전체업체 1,029개 중 683개 업체)-대기업 62.2%, 중기업 64.3%, 소기업 62.2%의 보유율. 그리고 제조업 전체의 평균 디자인 인력은 8.0명으로 중기업 6.8명, 소기업 3.6명, 대기업은 21.1명을 보유하고 있는 것으로 조사되었음.

18)紺野 登: デザインマネジメント, 日本工業新聞社, 164-167, (1992).

19)이수봉 홍철순: 중소기업 활성화를 위한 경영전략으로서의 디자인 매니지먼트, 디자인학 연구, 제13권, 제3호, 167-168, (2000).

준비과정이 끝나면 다음과 같은 5가지의 과정을 밟아 디자인경영체제구축에 필요한 제반 준비 및 인프라를 형성한다.

③경영차원에서 디자인 중요성에 대한 공통인식 형성

④디자인경영 적용대상 과제의 선정 및 현상분석

⑤디자인경영의 기본방향 및 초기적 조직체 설정

⑥디자인경영의 초기적 체제 구성 및 인프라 형성: 초기적 체제는 ④에서 선정한 디자인과제와 ⑤에서 설정한 기본방향 및 조직체 중심으로 구성하고, 조직체를 중심으로 디자인정책, 디자인전략, 디자인프로세스, 디자인평가시스템 등의 인프라 형성과 구체적인 디자인개발프로그램 등을 작성한다.

⑦처음의 ①에서 ⑥까지의 단계를 CEO가 경영차원에서 최종 검토 및 승인

#### (3) 「디자인경영체제 구축」 단계

CEO는 ⑦에서 승인된 초기적 체제 및 인프라 형성요소를 경영차원에서 재검토 한 후 공식적으로 승인하고, 디자인경영체제를 운영해 갈 디자인경영자(CDO)를 선임하며, 경영층의 의사결정 활동 가운데 디자인경영 문제들을 결부시켜 정착시키는 노력을 한다. 또 관련부서와 긴밀한 협조체계가 이루어지도록 CEO와 경영층에서 보장한다.

⑧최종 디자인경영체제의 구축 및 승인

⑨디자인경영자 선임 및 담당조직의 직무규정 작성

⑩디자인경영 활동의 사내침투 및 정착

#### (4) 「디자인경영 실행 및 풍토배양」 단계

하나의 공식적인 직능체제로서 구축된 디자인경영을, CEO는 자신을 정점으로 하는 전사적 차원에서 수정·보완·발전시켜 나간다.

⑪디자인경영체제의 실행과 오류 수정 및 보완

⑫디자인경영활동에 대한 전사적 관심 배양 및 발전

이상의 프로세스 및 방법은 반드시 순차적으로 진행되어야 하는 것은 아니지만, 중요한 것은 그 시작과 정착은 반드시 CEO의 강한 의지와 지원이 있을 때만 가능하다는 것이다. 또한 이 프로세스는 디자인경영체제에 대한 조직 내에서의 리얼리티구축과 전사적 관심의 양성이 이루어질 때, 비로소 실행 가능한 프로세스라고 할 수 있다. 만약, 자사에 '디자인조직'과 '디자인인력'이 없는 기업이 처음으로 시도하는 경우라면, 우선적으로 자사에 디자인조직을 먼저 설치하거나, 또는 외부의 디자인전문회사나 디자인조직체와 계약하여 자사 전담의 디자인조직으로 네트워킹한 후, 상기 프로세스를 밟는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

#### 2) 디자인경영체제의 도입 및 활용효과

디자인경영체제의 도입 및 활용을 통해 얻는 효과에 대해서는, 디자인 본질이 갖는 정성적(定性的)이고 상징적(象徴的)인 가치의 중요성 때문에 주로 계량화되지 않은 주관적인 평가방법에 의존하여 논의하는 경향이 짙었다. 예를 들면, "디자인의 효과적인 도입 및 활용은 기업목적의 명확화를 통해 기업 커뮤니케이션, 기업 조직, 그리고 사업 및 마케팅 등의 측면에서 플러스효과를 초래한다"는 식의 평가이다.<sup>20)</sup>

20)紺野 登: 전제서, 164-167, (1992).

그러나 최근에는 디자인을 경영차원에서 적극적·전략적으로 활용하기 위해서는, 그 경영적 성과나 효과를 어떤 방법으로든 수량화·정량화해야 할 필요성이 발생함에 따라, 세계에서 상당한 연구들이 이루어지고 있는데, 그 중 중요한 최근의 사례로는 다음과 같은 것이 있다.

①영국 Andrew Sentance & James Clarke(1996)의 연구<sup>21)</sup>: 「영국경제에 대한 디자인의 기여도」 연구에서, 매출액의 추가 1%를 제품개발과 디자인에 투자하면 5년 동안 34%의 매출액과 이익을 높이며, 영국 제조업에서 기업 자체 디자인이 1/3정도 증가한다면 이는 1년에 0.3%의 제조업의 성장률, 경제전체에는 0.1%의 성장률을 가져올 것으로 평가하였음.

②서울대 경영연구소(2002)의 연구<sup>22)</sup>: 「디자인의 경제적 가치 측정에 관한 연구」에서, 디자인개발에 대한 투자를 1억 증가시키면 매출은 약 19억 이상의 증대 효과, 즉 19배 이상의 경제적 효과가 발생된다고 분석하였음.

③산업자원부·한국디자인진흥원의 연구(2002)<sup>23)</sup>: 「디자인혁신상품개발사업 참여결과(성과분석) 보고서」에서, 상품전체(161개) 디자인개발비 대비 12.52배의 매출증대효과가 있었음. 신상품전체(136개) 디자인개발비 대비 12.08배의 매출증대, 개선상품(25개)의 매출신장률은 510.6%(약 5배), 그리고 수출증대효과는 87개 상품 전체 디자인개발비 대비 15.43배의 매출증대효과가 있었음.

④산업연구원의 연구(2002)<sup>24)</sup>: 「디자인혁신상품개발사업의 성과분석과 경쟁력 제고방안」에서, 개발사업 참여기업의 디자인개발로 인한 매출증대효과는 18.23배(디자인개발비 156억원 투자에 매출증대 2,844억원), 수출증대효과 1,527만 달러, 고용창출효과 622명. 디자인개발 후의 국내시장점유율의 증가는 1999년 평균 3.81% 증가, 2000년에는 9.88% 증가되었음.

### 2.3 중소기업 디자인경영활동의 활성화 필요성

이상과 같은 디자인의 경영적 성과나 활용효과 때문에, 혁신적 사고방식을 가진 많은 중소기업 CEO들은 디자인경영의 적극적인 도입 및 활성화 필요성에 공감하고 있는 것이라 하겠으나, 중소기업의 디자인경영활동 활성화 필요성을 구체적으로 정리하면 다음과 같은 4가지 측면으로 요약할 수 있다.

첫째, 디자인이 중소기업의 경영 특성 및 시스템의 장점을 살리는 하나의 새로운 소프트웨어로서 디자인경영에 의해 적극적으로 활용될 경우, 그것은 사용자중심의 제품개발을 가능케 하고, 틈새시장 중심의 경쟁전략을 가능케 하는 등으로 타사와는 차별화 된 경쟁력 확보를 가능하게 한다는 점.

둘째, 기업내에 존재하는 디자인자들이 디자인경영의 의회 자사의 제품 및 기업경쟁력 창출에 필요한 경영자원으로써 유기적·효과적으로 활용되면, 그것들은 기업조직과 커뮤니-

21)서울대 경영연구소: 디자인의 경제적 가치측정에 관한 연구, 산업자원부·한국디자인진흥원, 11-14, (2002).

22)서울대 경영연구소: 상계서, 198-199, (2002).

23)산업자원부·한국디자인진흥원: 디자인혁신상품개발사업 참여결과(성과분석) 보고서, 24-27, (2002).

24)산업연구원: 디자인혁신상품개발사업의 성과분석과 경쟁력 제고방안, 55-59, (2002).

케이션, 그리고 사업·마케팅의 측면에서 많은 실용적·상징적인 경영성과를 초래하고 새로운 경영환경 창조를 가능하게 한다는 점.

셋째, 대기업 디자인인력을 능가하는 우수한 능력의 디자이너 활용에 중점을 둔 디자인경영에 의해 디자인이 갖는 막강한 효용성이 전략적·혁신적으로 활용될 경우, 그것은 대기업과도 경쟁할 수 있는 강력한 무기로 사용될 수 있다는 점.

넷째, 디자인개발에 대한 투자가 확고한 디자인경영체제를 통해 계획적·조직적이며 전략적으로 이루어지게 되면, 그것은 다른 기능부문에 대한 투자에 비해 비교할 수 없을 정도의 높은 투자회수효과(경제적 효과)를 초래하고, 이는 기업경쟁력 제고에도 크게 기여하게 된다는 점.

### 3. 국내 중소기업의 산업디자인 활용실태와 디자인 경영의 활성화 사례분석

#### 3.1 국내 중소기업의 산업디자인 도입 및 활용실태 분석

##### 1) 실태분석의 목적 및 방법

국내 중소기업의 산업디자인 도입 및 활용실태에 대한 분석의 목적은, 이미 산업디자인을 도입·활용하고 있는 국내 중소기업의 디자인 관리·운영실태를 디자인경영체제의 구축 및 활동의 관점에서 파악하고 해결과제를 추출하여, 본 연구의 최종목표인 국내 중소기업지향의 디자인경영 활성화방안 도출의 토대로 삼고자 하는 데 있다. 분석의 방법은 지금까지 국내에서 연구 또는 조사·분석 발표된 중소기업관련 논문, 조사연구보고서, 실태조사결과보고서들 중에서 국내 중소제조기업의 산업디자인과 디자인경영에 관련된 문제들을 비중있게 다루고 있는 자료들만 선택하여, 디자인경영의 도입 및 활성화 방안의 도출에 직접적인 관련이 있거나 시사점을 던져주는 것으로 판단되는 문제 또는 요인들에만 초점을 맞춰 분석하는 방법에 의하였다.

최종 선택한 분석자료는 [표2]의 5가지 자료(A~E)로서, 현재 국내에서 구할 수 있는 중소기업 디자인경영 관련 최대의 실증적 연구자료이며, 자료의 객관성과 신뢰성에도 큰 문제가 없는 것으로 판단되는 자료들이다. 그리고 디자인경영의 활성화방안 도출에 직접적 관련이 있는 문제나 요인은 디자인경영을 하나의 체제로서 도입 및 구축하는데 있어 '기본조건으로서 요구되는 것'과 '체제의 구성 및 운영에 반드시 필요한 인프라(Infrastructure)'를 말한다. 'CEO의 디자인마인드'는 기본조건으로서 요구되는 것이며, '디자인조직(부서)', '디자인인력(디자인책임자와 디자이너 포함)', '디자인정책', '디자인전략', '디자인평가시스템', '디자인 프로세스 및 방법론' 등은 디자인경영체제 구성에 필요한 요소들이다.

##### 2) 실태분석의 결과

이상의 분석 목적 및 방법에 따라 분석된 주요결과를, 디자인경영을 하나의 체제로서 도입 및 구축하는데 있어 '기본조건으로서 요구되는 것'과 '체제의 구성 및 운영에 반드시 필요한 인프라(Infrastructure)' 중심으로 요약하면 다음과 같다.

①국내 제조기업체(대중소기업전체) CEO의 '디자인전반에

대한 디자인경영마인드'는 비교적 높은 편임(자료D: 긍정 63.9%, 부정18.7%).

· 반면 CEO의 '신제품 디자인개발의 과정 및 필요성'에 대한 인식(자료D-긍정43.8%, 부정26.1%)과, '디자인 경영전략의 중요성'에 대한 인식(자료D-긍정32.5%, 부정45.3%), 그리고 '디자인투자의 경제적 효과'에 대한 인식(자료D-긍정 29.4%, 부정 42.1%)은 대체로 낮은 편임.

[표 2] 국내 중소기업의 산업디자인 도입 및 활용실태 분석에 사용한 실증자료 5가지

<p><b>자료 A: 「중소기업의 산업디자인 도입방법에 관한 연구」: 이수봉, 디자인학 연구 vol.11 no.2, 1998.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 이 연구에서는, 국내 중소기업의 산업디자인 도입실태분석의 목적으로 설문조사 실시. [조사기간: 1997. 11. 11~1998. 1. 31]</li> <li>· 조사대상: 국내 중소기업체로서, 자사 디자이너 고용 또는 외부 디자이너 활용 경험이 있는 98개 업체의 경영자.</li> <li>· 조사내용: 디자이너·디자인조직·디자인업무 관련사항 38항목, 디자인 도입·CEO 디자인마인드 관련사항 9항목, 기타 3항목 등.</li> </ul> <p><b>자료 B: 「중소기업 활성화를 위한 경영전략으로서의 디자인 매니지먼트」: 이수봉·홍철순, 디자인학 연구 vol.13 no.3, 2000.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 이 연구에서는, 국내 중소기업체의 산업디자인 활용실태 분석목적으로 A의 설문내용을 재구성하여 조사. [조사기간: 1998. 5.1~1998. 8. 31]</li> <li>· 조사대상: 산업디자인의 도입 및 활용 경험이 있는 62개 중소기업체의 경영자, 디자인 관리자, 디자이너 3자.</li> <li>· 조사내용: 경영자용 44개 문항, 디자인관리자용 39개 문항, 디자이너용 21개 문항 총 104개 문항으로 구성.</li> </ul> <p><b>자료 C: 「디자인 센서스 조사연구 최종보고서」 중, 「III.기업체 디자인분야 인력 현황 및 실태조사」: 한국산업디자인진흥원, 1998.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 이 보고서는, 산업자원부가 국내기업의 디자인경쟁력 강화를 위한 정책수립 차원에서 한국산업디자인진흥원(KIDP)이 주관하고 전국경제인연합회·중소기업협동조합중앙회가 조사기관이 되어, 1998. 2월과 5월6월 2회에 걸쳐 실시한 설문조사 결과를 수록한 최종보고서.</li> <li>· 조사대상: 국내 대·중소기업체 417개(대기업 132, 중소기업 285).</li> <li>· 조사내용: 디자인관련 교육기관 인력현황 및 실태조사, 디자인 한국상품의 디자인경쟁력 현황조사, 디자인 관련 상품수출입 실태조사, 한국상품의 디자인 선호요인조사, 국내외 디자인관련 기반조사 등 7개 조사과제로 구성.</li> </ul> <p><b>자료 D: 「제조업 디자인투자 실태조사 결과보고서」: 산업자원부/한국산업디자인진흥원, 1999.12.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 이 보고서는, 산업자원부와 한국산업디자인진흥원(KIDP)이 국내 제조업체의 디자인 투자실태 분석의 목적으로 실시한 설문조사 결과 보고서. [조사기간: 1999. 6. 23~9. 10]</li> <li>· 조사대상: 5인 이상 종업원 상시고용하는 전국의 제조업체 89,033개 업체 중, 9,024개. 중소기업 6,625개(상시고용 종업원수 5~49인), 중견기업 2,028개(상시고용 종업원수 50~299인), 대기업 345개(상시고용 종업원수 300인 이상). 조사대상 업종은 한국표준산업분류 기준으로, "제조업분야"의 산업중분류를 적용(20개 업종).</li> </ul> <p><b>자료 E: 「2002 디자인 센서스 조사연구」 중, 「기업체 디자인분야 인력 현황 및 실태조사(요약)」: 한국디자인진흥원, 2002.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 이 조사연구 보고서는, 한국디자인진흥원(KIDP)이 현재의 우리나라 디자인 수준 및 현황 파악의 목적으로 실시한 설문조사 결과를 요약한 것. [조사기간: 2001. 11. 1~2002. 9. 30]</li> <li>· 조사대상: 국내 제조업체 1,029개(소기업 154개· 50인 미만, 중기업 338개· 50~300인 미만, 대기업 154개· 300인 이상). 조사대상의 제조업종은 통계청 표준산업분류기준의 17개분야</li> <li>· 조사내용: C의 조사과제 7개에 3개 과제(디자인 전문회사 인력 현황 및 실태조사 등)를 추가한 10개 과제로 구성.</li> </ul>	<p>②중소기업 CEO의 디자인경영마인드'는 대기업 CEO보다는 약간 높은 편이나(자료C: 중소기업 69.9%, 대기업 57.7%), 디자인부서나 인력에 대한 적극적인 투자와 지원은 약한 편임(자료B: 경영자의 디자인 이해 및 투자지원 부족 69.3%). 전 사원의 디자인 중요성에 대한 인식도 약한 편임(자료B: 디자인 실행에 대한 이해부족 53.2%).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 향후는 자사의 디자인부서를 강화할 생각(자료 A,B; 70% 이상의 CEO가 디자인의 역할이나 기능이 점차 중요해 질 것으로 판단)이며, '디자인부서의 강화방법'으로는 주로 외부 디자인기관을 적극 활용하는 방법과 자사 디자이너수를 증가시키는 방법, 디자인부서의 경비예산 증대, 디자인부서의 독립 또는 조직확대 등을 생각하고 있음.</li> </ul> <p>③2002년말 현재 국내 중소기업의 '평균 디자인인력'은 5.2명(기업체수 338개, 디자이너수 17,576명)<sup>25)</sup>으로써, 디자인 경영체제 구축이 가능한 선임(자료E). 제조업체 전체의 업체당 평균 디자인인력은 8.0명(조사대상업체 683개).</p> <p>④2002년말 현재, 자사에 별도의 '독립된 디자인부서 및 인력(In-house Designer)을 보유'하고 있는 중소기업은 63.3%(자료E, 조사대상기업 875개)<sup>26)</sup>이며, '디자인부서의 기업 조직체계상의 소속(Positioning)'은 개발부서가 압도적으로 많음(자료A 43.9%, B 41.4%).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 디자인인력은 고용하고 있으나 별도의 디자인부서를 갖고 있지 않은 기업은 16.3%(자료D)이며, 독립된 디자인부서가 없는 디자인인력의 소속은, 연구개발부서(중소기업 21.7%, 중견기업 45.0%)에 소속된 경우가 제일 많음.</li> </ul> <p>⑤국내 중소기업의 '디자인인력 활용방법'은 크게 3가지의 유형-자사채용 디자이너 활용, 외부디자이너 활용, 자사디자이너와 외부디자이너 병용-으로 구분되고 있음.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· '자사디자이너의 기능 및 역할'은, 전체 제품개발 프로세스상의 디자인개발단계(자료A 76%, B 86%)에 가장 많이 활용되고 있으며, 그 외에도 디자인업무와 가장 밀접한 관계에 있는 제품전략단계와 디자인기능의 전략적 활용문제와 관계가 깊은 상품기획단계 및 제품전략단계에도 비중있게 활용되고 있음.</li> <li>· 외부디자이너(해외디자이너 포함)를 자사경영 또는 제품개발과 관련하여 활용하는 경우가 점차 늘고 있으며, '외부디자이너를 활용하는 이유'는 주로 신상품에 대한 혁신적인 발상력, 상품기획의 외부 브레인 또는 조언자로서 활용, 디자인업무량의 초과분처리, 디자인 인건비·효과면에서 경제적, 자사디자이너에 대한 자극과 부문 활성화 등에 두고 있음.</li> <li>· '해외디자이너의 고용목적'은 주로 해외시장 개척을 위한 교두보 마련과 수출증진수단으로서의 필요성에 두고 있으며, '활용효과' 면에서는 상당히 효과적인 것으로 여기고 있음(자료A, B. 80%이상)이 매우 효과적이라 응답)</li> <li>· '자사디자이너와 외부디자이너의 병용이유'는, 자사디자</li> </ul>
--	---

25) 이 조사에서는 중소기업의 범위를 '중기업'과 '소기업'으로 구분하여 중기업 업체당 평균 디자이너수는 6.8명, 소기업은 3.6명으로 분석하였는데, 여기서는 중기업과 소기업을 합쳐 평균한 값으로 계산함. 대기업

의 업체당 평균 디자이너수는 21.1명으로 분석.

26) C조사에서는 78.0%, D조사에서는 43.4%로 조사되었는데, 이것은 각기 조사대상 업체수가 틀리기 때문인 것에 기인.



나가 주로 처리하기 곤란한 디자인업무상의 과제, 즉 고도의 전문성이 요구되는 디자인개발 프로젝트나 혁신적인 컨셉트(Concept)나 아이디어(Idea)가 요구되는 제품개발, 그리고 자사디자이너의 과도한 업무량의 처리가 필요한 경우 등을 해결하기 위한 것에 두고 있음.

⑥국내 중소기업들이 '산업디자인을 도입·활용하게된 주요 목적 또는 동기'는, 주로 자사 제품의 디자인경쟁력 증진 필요성 인식(자료A 34%, B 52.3%)과, 경쟁타사의 디자인에 의한 제품경쟁력 향상에 자극, 그리고 OEM에서 탈피한 자사 브랜드상품의 개발수단 필요성에 두고 있음.

·그러나 '산업디자인의 효과적인 도입 및 활용방법'에 대해 구체적으로 알고 있거나, 직접 디자인 전문가나 관계기관에 자문 또는 접촉해본 경험 CEO는 극히 소수에 불과한 상태.

⑦'산업디자인의 주요 활용범위'는, 제품개발 전체프로세스상의 제조·생산단계와 판매·유통단계를 제외한 제품전략단계, 기초연구단계, 시장조사단계, 상품기획단계, 디자인개발단계, 제품설계단계, 기술개발단계 등 거의 모든 단계에 비등 있게 걸쳐있음(자료A, B).

⑧CEO들이 '디자인개발을 중요시하는 주요이유'는, 디자인개발을 통한 자사의 제품경쟁력 향상(자료A 20.6%, B 28.6%)에 있으며, 그 외 고감도 소비자 욕구에 대응한 제품개발의 추진, 기업 이미지의 쇄신 및 향상과 확립 등에 두고 있음.

·'공통적인 디자인개발방법'은, 자사 디자인 전문인력에 의한 자체개발(자료C 21.1%, D 32.2%)<sup>27)</sup>과 OEM방식 또는 바이어요구대로 개발(자료C 12.6%, 자료D 40.1%, E 40.8%), 외부 디자인전문회사나 전문가의 용역(Outsourcing) 등의 방법을 많이 활용하고 있음.

·'디자인개발을 아웃소싱하는 주요이유'는, New Concept모델의 개발(자료C 20.9%, E 53.4%)과 자사 전문인력의 능력미비, 개발기간의 단축 등에 두고 있음.

·'디자인개발의 아웃소싱을 통해 얻은 주요성과'로는, 개발기간 단축(자료C 38.4%, E 19.8%), 개발비용 절감, 브랜드인지도 상승, 그리고 매출액 증가 등을 들고 있음.

⑨제품개발과 연계한 '디자인 프로세스의 확립 또는 설정'에 의하여 디자인개발을 추진하고 있는 중소기업들은 몇몇 중견기업을 제외하고는 거의 없는 실정임.

⑩국내 절대다수의 중소기업은 정형화·체계화된 '디자인 평가기준이나 평가방법'을 구비하고 있지 않으며, 대부분 CEO의 주관에 의한 정성적인 방법으로 평가되고 있는 상태임.

·디자이너(또는 디자인부서)의 '공헌도에 대한 평가방법'으로서, CEO의 판단에 의한 평가(자료A 31.9%, B 39.6%)를 가장 많이 사용하고 있으며, 그 외 관련 타부서의 평가를 반영한 평가방법도 사용하고 있음.

·디자인개발 후의 디자이너(또는 디자인부서)의 '성과에 대한 평가척도'로서 중시하고 있는 것은, 디자인 결과물의 질과 양(자료A 22.6%, B 33.3%), 영업실적에의 공헌도, 기술의 상품화의 공헌도, 그리고 구매층·시장개척 공헌도, 경영활동 전체의 공헌도 등을 이용하고 있음.

27)자사내의 디자인부서나 연구진 또는 자사의 해외연구소 등에서 개발(C14.1%)하는 방법을 포함.

·디자인내용의 평가 및 결정에서 가장 큰 영향을 미치는 사람은 CEO(자료A 59.3%, B 62.5%)이며, 다음은 디자인부서 책임자(자료A 27.8%, B 25.0%)의 순임. 영입담당 책임자도 약간의 영향을 미치고 있음.

⑪'디자인조직(부서) 운영규정', '디자인인력(CDO 및 디자이너) 관리 및 직무규정' 등을 체계화 또는 명문화된 기준이나 목록으로서 구비하고 있는 기업은 거의 없는 실정임.

⑫'디자인정책'은 대부분 기업전체의 행동규범 또는 행동지침으로서 설정된 경영이념이나 사훈(社訓) 또는 사시(社是)에 준하는 것으로 간주하고 있는 실정임.

⑬'디자인전략'에 대해 몇몇 중견기업을 제외한 대부분의 CEO는 그 필요성이나 중요성에 대해 관심이 없거나 모르고 있으며, 구체적인 디자인전략을 수립하고 있는 기업은 거의 없는 실정임.

⑭'디자인투자'에 있어서는 최근 디자인을 비용이 아닌 투자로 보는 경향을 나타내면서, 투자하는 중소기업과 투자액이 증가하고 있음- 1998년의 중소기업 평균 디자인투자액은 1,177만원, 매출액 대비 투자비율은 0.39%. 1999년은 업체별 평균 디자인 투자액이 1,990만원으로, 1998년 대비 69.1%증가한 것으로 나타났음(자료D).<sup>28)</sup>

### 3.2 국내 중소기업의 디자인경영 활성화 사례분석

#### 1) 분석대상 기업의 선정기준과 방법

영국의 유력 경제지 「Financial Time」의 편집주간인 크리스토퍼 로렌츠(C. Lorenz)는 그의 저서 「The Design Dimension」<sup>29)</sup>에서 실제로 디자인을 전략적 무기로 사용하여 대성공을 거둔 세계적인 기업들을 다수 소개하고 있다. 최근의 우리나라에서도 그러한 성공기업들의 사례가 여러 매체를 통해 발표되고 있다. 특히 관심을 끄는 경우는 대기업이 아닌 중소기업의 디자인경영 성공사례들이다. 지금까지 발표된 것들 중에서, 공신력 있는 기관의 평가결과로서 소개되고 있는 대표적인 중소기업들로는 1999년부터 산업자원부와 한국디자인진흥원(KIDP)에 의해 제정된 「대한민국디자인·브랜드대상」<sup>30)</sup>의 디자인경영 부문에서 수상한 업체들을 들 수 있다. 제1회부터 5회까지(1999~2003) 디자인경영 부문에서 수상한 한샘, 레더데코, 모닝글로리, 동아연필, 에경산업, 한국도자기, 한국타이어, 퍼시스, 에스콰이어, (주)로만손, (주)태평양, (주)디지털웨이, (주)에넥스, 동마산업(주), (주)아트박스, (주)엠아이텍 등을 들 수 있다. 그 외에 KIDP와 산

28)1998년 중견기업(50인 이상~299인 이하)의 평균 디자인투자액은 7,755만원으로, 중소기업의 7배 수준. 1998년에 디자인 투자한 기업-중소기업 21.7%(17,666개사), 평균투자액 6,242만원. 중견기업 32.4%(2211개), 평균투자액 2억 8137만원. 대기업 44.8%(351개), 평균투자액 21억 8572만원.

29)Christopher, Lorenz : The Design Dimension; The New Competitive Weapon for Business, Oxford: Basil Blackwell Ltd., 95-230, (1986.)

30)시상부문은 크게 디자인경영 부문, 브랜드경영 부문, 공로 부문의 3개 부문으로 나누어짐. 앞의 2개 부문은 기업에게 시상하며, 공로 부문은 개인에게 시상함. 디자인경영과 브랜드경영 부문은 각각의 대상, 최우수상, 우수상이 있으며, 공로 부문상에는 훈장, 포장, 대통령 표창, 국무총리표창, 산업자원부장관표창이 있음. <디자인브랜드경영 우수사례집, 2003, 산업자원부/한국디자인진흥원>

업정책연구원의 「디자인경영 사례연구; 2001」에 발표된 중소기업들(뉴규시스템, 에이텍시스템, 뉴본산업, 아이씨템 등)과 디자인관련 연구논문들<sup>31)</sup>에서 다루어진 중소기업들(시몬스침대, 시공문화, 에이플러스, 마노디자인엔지니어링, 212디자인, 이노디자인, 클립디자인 등)과 단행본들<sup>32)</sup>에서 다루어진 중소기업들(동원세라미, 아동산업, 온양도자기, 유닉스전자, 필립물산, 조아스전자, 성호실업, 우리조명, 해정, 지인텍, 하츠, 보양실업, 흥진크라운, 진용사 등)과 기타 신문이나 보도자료 등에 발표된 기업들까지 합치면 많은 사례들이 있다.

본 연구에서는 이상의 기업체들 중에서 다음의 기준을 충족시키는 기업체 5개를 선정하여 분석대상으로 삼기로 하였다.

① CEO가 디자인개발을 자사 경영전략의 최우선과제로 생각하여 디자인개발에 모든 업무의 우선순위를 부여하거나, 또는 디자인을 기업가치의 전부라고 생각할 정도로 강력한 디자인 마인드를 가졌으로써, 디자인을 경쟁무기로 삼아 세계적인 기업 반열에 오른 것으로 평가받고 있는 국내의 디자인지향 중소기업체.

② 「대한민국디자인·브랜드대상」(1999~2003년간)의 「디자인경영부문」에서 1회 이상의 수상실적이 있는 중소기업체.

③ 「우수산업디자인(GD)상품선정제」에서 3회 이상의 GD마크 획득 또는 입상실적이 있는 중소기업체.

④ 「한국산업디자인상(KAID상)선정제」에서 인정마크를 1회 이상 획득했거나, 또는 「국외의 각종 디자인 전문단체나 기관이 수여하는 마크나 상」을 1회 이상 수상한 실적이 있는 국내 중소기업체.

이 기준에 따라 선정된 5개 기업체는 퍼시스, (주)로만손, (주)디지털웨이, (주)에넥스, 유닉스전자(주)이다. 이들 업체는 위 4가지 기준을 모두 충족시킴으로써 21세기 지식기반 서비스산업을 대표하는 명실상부한 디자인지향 중소기업으로 인정받고 있다.

## 2) 사례분석의 내용 및 결과

이들 기업의 디자인경영 활성화 사례에 대한 분석은, 디자인경영이 중소기업의 디자인 도입 및 활용을 위한 하나의 지식체계 또는 방법론으로서 구성되고 존립되는데 필요한 조건과 요소들, 즉 디자인경영의 도입 및 활성화를 위한 기본적인 요소로서 구축되어야 할 인프라로서의 「디자인조직」, 「디자인경영자(CDO)」, 「디자인인력」, 「디자인정책」, 「디자인전략」, 「디자인투자」, 그리고 「디자인환경」의 7가지 요소를 중심으로 실시하였다. 최종적인 분석결과는 [표3]과 같이 요약 정리되었는데, 5개 기업의 공통점과 차이점을 요약하면 다음과 같다.

### 가. 디자인경영 활성화 방법의 공통점

① 5개 기업 모두가 디자인경영체제 구성에 필요한 CEO조건과 인프라를 완벽하게 갖추었으므로, 디자인의 효용성을 극대화하

고, 전략적으로 활용 할 수 있게 되었다는 점, 즉 CEO들은 디자인경영의 도입 및 활성화에 있어 가장 중요한 조건인 「자사 디자인 도입의 필요성」에 대한 확고한 의지, 「디자인의 효용성」에 대한 확고한 믿음, 그리고 「디자인의 존재가치」에 대한 명확한 인식을 갖고 있었기 때문에, 디자인경영체제 구성에 필요한 인프라의 구축이 쉽게 이루어지고 디자인 활용이 쉬어지게 되었다는 것.

[표 3] 국내 중소기업의 디자인경영체제 비교

구분	퍼시스	로만손	디지털웨이	에넥스	유닉스전자
디자인 조직	· R&D조직에 포함 · 독립성 보장 · CDO주축	· 디자인 개발본부 설치	· CEO직속 디자인실 설치	· R&D조직에 포함 (담당제품 및 분야별 세분화)	· CEO직속 디자인팀 설치
디자인 경영자	· CDO 임명	· CEO가 겸함	· CEO가 겸함	· CEO가 겸함	· CEO가 겸함
디자인 인력	· 디자인 관련 전문인력 36명	· 디자인 전담팀 30여명 (전직원의 15%수준)	· 전체인력(93명)의 10%를 디자이너로 구성	· 디자인 관련 전문인력 11명	· 연구인력 20명 (총직원의 10%)에 포함
디자인 정책	· 창의와 혁신을 위한 디자인경영 어떤 경우에도 OEM은 거부	· 디자인 우선주의 채택 · 디자인 경영에 의한 초우량 기업가치 창조	· 디자인 중시 기업문화 창조 · 팀웍으로 디자인개발 디자인경영	· 디자인이 기업최고의 가치 · 디자인을 통한 고객 가치실현, 시장트렌드 주도	· 초일류 디자인개발에 의한 고객감동
디자인 전략	· 사무실 문화를 선도하는 디자인리더 · 팔기위한 제품보다 잘팔리는 제품을 디자인	· 고객을 우선으로 하는 디자인개발 · 디자인은 곧 브랜드	· 디지털 틈새전략과 디자인 중심적 제품으로 소비자에 어필 · 시장/고객/디자인지향 제품개발	· 인간중심 휴먼카친의 완성 · 하이테크 (아름다운), 하이테크 (편리성)를 축으로 한 디자인	· 세계최초 일류제품 개발, 고객만족 위한 차별화된 최고의 디자인개발 · 소비자 지향적 제품개발
디자인 투자	· 총투자 대비 디자인개발 투자 20%수준 · 디자인 경영전략 및 시스템 바탕으로 적극투자	· 매년 매출액의 10%를 R&D에 투자	· 제품디자인에 최고의 투자 · 디자인 업무환경 개선에 지속적투자 · 디자이너를 위한 과감한투자	· 디자인교육에 투자 · 디자인 마케팅투자 · 디자인 평가, 보상제 실시	· 지속적인 디자인 개발투자 확대
디자인 환경	· 전직원 디자인 마인드화 · 창조적 풍토/공간 조성	· 디자인 우선주의 시스템확립 · 기술은 디자인을 위해 뒷받침 · 제품에 대한 마인드공유 및 피드백	· 디자인팀 의견 절대 우선 · 전직원이 하나의 디자이너로서 행동	· 디자인 인프라구축으로 공감대 형성 · 주방기구 디자인전문 연구소 설립 · 디자인 프로세스 확립	· CEO정점의 전사적 디자인경영 시스템구축 · 디자인지향 기업문화 구축 · 디자인중심 경영시스템 구축

31)신아정: 정보화시대의 디자인전략과 디자인 매니저의 역할에 관한 연구, 건국대 석사학위논문, (2003). 최운정: 현대 디자인에 있어서 마케팅에 관한 연구-기업의 디자인경영 사례분석을 중심으로, 단국대 석사학위논문, (2003). 박성근: 디자인경영의 성공요인에 관한 탐색적 연구, 중앙대 석사학위논문, (2001).

32)전정봉: 이 시대의 작은 거인들, 삶과꿈, (1999). 광희자: 중소기업인 성공학-나는 꿈을 심었다, 다함미디어, (2002). 매일경제신문사 중 소기업부 편: 세계의 작은 거인들, 매일경제신문사, (1996). 정경원: 사례로 본 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력: 웅진북스, (2003).

②CEO를 중심으로 한 모든 임직원이 철저히 디자인 중심적으로 사고하는 풍토 위에서 디자인경영체제가 구축 및 운용됨으로써, 디자인개발을 기업 경영전략의 최우선과제로 설정하고 효율적으로 추진할 수 있게 되었다는 점.

③디자인경영의 활용차원(적용범위)을 디자인 프로젝트 차원의 제품디자인뿐만 아니라, 디자인조직의 차원과 기업전체를 대상으로 하는 기업디자인시스템 차원에 이르기까지 확대함으로써, 디자인의 활용도를 극대화하고 이를 기업경쟁력에 연결시키고 있다는 점.

④디자인개발우선의 원칙과 OEM보다는 ODM방식에 의한 제품개발을 추진한다(OEM은 허용치 않는다)는 디자인철학을 실천함으로써, 양질의 자체 브랜드제품을 수출할 수 있게 되었고, 여러 관련기관들로부터 우수디자인기업으로 인정받게 되었다는 점.

⑤디자인을 중시하는 만큼의 디자인개발에 대한 투자도 집중적·효과적으로 이루어지고 있어, 디자인의 질적 향상은 물론 매출신장과 기업 아이덴티티 및 이미지 향상에 크게 기여하고 있다는 점 등이 주요 공통점이다.

#### 나. 디자인경영 활성화 방법의 차이점

분석대상 5개 기업간의 디자인경영 활성화방법에는 큰 차이가 보이지 않는다. 이러한 현상은 앞 1)항에서 대표적 성공사례로서 거론되었던 중소기업들에서도 나타나고 있는데, 중요한 것은 이들 차이점보다는 대동소이한 공통점이 시사하는 바가 더 크다는 것이다. 5개 기업간의 디자인경영 활성화방법의 주요 차이점은 다음과 같다.

①5개 기업 중, 「디지털웨이」와 「유닉스전자」는 디자인조직을 CEO 직속으로 배치하고 있는 반면, 「퍼시스」 「로만손」 「에넥스」는 별도의 독립된 조직으로 설치·운영하고 있다는 점.

② 「퍼시스」는 디자인조직의 관리 및 책임자를 별도의 CDO를 임명하고 있으나, 나머지 4개 기업은 CEO가 겸직을 하고 있는 형태라는 점.

③5개 기업 모두 디자인정책과 디자인전략에 대한 개념 이해와 구분의 모호성에 따른 문제로 기업간 약간씩의 차이를 나타내고 있다는 점. 「로만손」의 디자인정책은 디자인우선주의라는 개발원칙을 표현하고 있는 반면, 「디지털웨이」는 디자인중시 기업문화 창조라는 기업비전을 담고 있는 것과 같다.

④5개 기업 모두가 디자인우선주의를 채택하여 모든 제품개발의 출발점을 디자인개발에 두고 있으나, 「퍼시스」는 디자인경영의 초점을 디자인의 효율성 제고에 두고 있는 반면, 「로만손」은 브랜드강화를 위한 마케팅에 두고 있다는 점이 약간 다르다.

### 3.3 국내 중소기업의 디자인경영 실태와 해결과제

#### 1) 중소기업의 디자인경영 실태

이상의 두 분석결과(3.1 및 3.2)를 토대로, 국내 중소기업의 디자인경영 실태를 체제 구축 및 활성화방안 탐색의 관점에서 종합적으로 조망·요약하면 다음과 같다.

①CEO 대다수는 디자인의 필요성이나 기본적인 활용방법 등에 대해서는 나름대로 알고 있으나, 그 본질적 가치나 효율성에 대한 확실한 이해와 체계적이며 전략적인 활용방법 등에 대해서는 잘 모르고 있거나 관심을 갖고 있지 않다.

②디자인의 체계적·전략적인 활용을 위한 핵심요건으로서의 디자인경영체제가 디자인도입의 기본조건 미비와 인프라(디자인부서, CDO, 디자인정책 등) 구축의 미흡 등으로 제대로 확립되지 못하고 있으며, 그 결과로서 디자인경영의 실질적인 도입 및 활동이 이루어지지 못하고 있다.

③CEO 대다수는 디자인경영 마인드가 미약하고(기본조건, 인프라 미비 등), 디자인경영 마인드를 가지고 있는 경우라도(나름대로 디자인을 도입 및 활용하는 등) 디자인경영을 자사 경쟁력 제고를 위한 새로운 경영기법이나 전략적 무기로 확신하고 과감하게 수용하지 못하고 있으며, 그로 인해 디자인경영체제의 구축 및 활성화가 불가능하거나 촉진되지 못하고 있다.

#### 2) 중소기업의 디자인경영상의 해결과제

일반적으로 기업이 디자인개발에 실패하는 경우는 '디자인개발을 어떤 조직이 주체적으로 추진하는지가 불명확한 경우,' '디자인개발 방침이 사람에 따라 다른 경우,' '디자인개발과정에서의 평가와 결정이 불명확한 경우' 등등을 들 수 있다.<sup>33)</sup> 이 같은 실패사례는 국내 중소기업에서도 공통적으로 나타나고 있는데, 디자인경영체제의 도입은 바로 이러한 디자인개발의 실패를 방지하기 위한 대책으로써 필요하게 되었고, 따라서 이러한 실패는 디자인경영이 해결해야 할 중요한 과제로서 취급되고 있다. 전기한 '중소기업의 디자인경영 실태'와 '디자인개발 실패사례'를 결부시켜, 국내 중소기업이 안고 있는 디자인경영상의 해결과제를 요약·정리하면 다음과 같다.

첫째, 디자인의 체계적·전략적인 활용을 위해 기업이 디자인 부문을 창조적인 조직체로서 이해하고 지원을 강화하는 일. 그러기 위해서는 사내에서의 디자인부문을 CEO직속의 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 하는 일. 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 할 수 있는 매체 또는 수단이 개발되어야 하는 일. 그러기 위해서는 전체 개발프로세스와 연계된 디자인 프로세스의 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 하는 일. 그러기 위해서는 자사의 개발체제 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 디자인경영체제가 구축되어야 하는 일. 그러기 위해서는 CEO는 디자인인력과 디자인 조직 및 환경을 중심축으로 하는 독자적인 체제를 확립하고,

33) 玉田俊郎: 디자인개발入門: 海文堂, 9, (1994).

운영책임자(CDO) 선정과 디자인자원을 종합적으로 경영관리하기 위한 지침이나 방법·방향으로서의 디자인전략과 디자인정책, 디자인평가시스템 등을 연구·개발하는 일이 필요하다.

#### 4. 국내 중소기업지향의 디자인경영 활성화 방안

##### 4.1 디자인경영 도입의 기본조건 및 구비요건

전기한 5개 기업의 디자인경영 성공사례에서 보는 바와 같이, 국내 중소기업이 실질적임과 동시에 효율적인 디자인경영의 도입 및 활성화를 추진하기 위해서는, 다음과 같은 '기본조건'의 충족과 '인프라의 구축'이 선행되지 않으면 안될 것으로 본다. 먼저, 기본조건으로서 충족되어야 할 것은 CEO의 디자인에 대한 3가지의 결단이 선행되어야 한다는 것으로, CEO의 3가지 결단은 ①디자인 도입필요성에 대한 확고한 의지 ②디자인의 효용성에 대한 확고한 신념 ③디자인 존재가치에 대한 명확한 인식을 말한다. 그리고, 인프라로서 구축되어야 할 것은 디자인경영의 실제적 수행에 필요한 요소, 즉 ①디자인조직(부서)의 설치 ②디자인관리자(CDO)의 임명 ③디자인의 채용 ④디자인정책의 수립 ⑤디자인전략의 책정 등을 말한다. 이상의 기본조건 및 인프라를 디자인경영체제의 핵심구성요소인 '디자인인력', '디자인조직', '디자인환경'의 구비요건으로 통합·정리하면 다음과 같다.

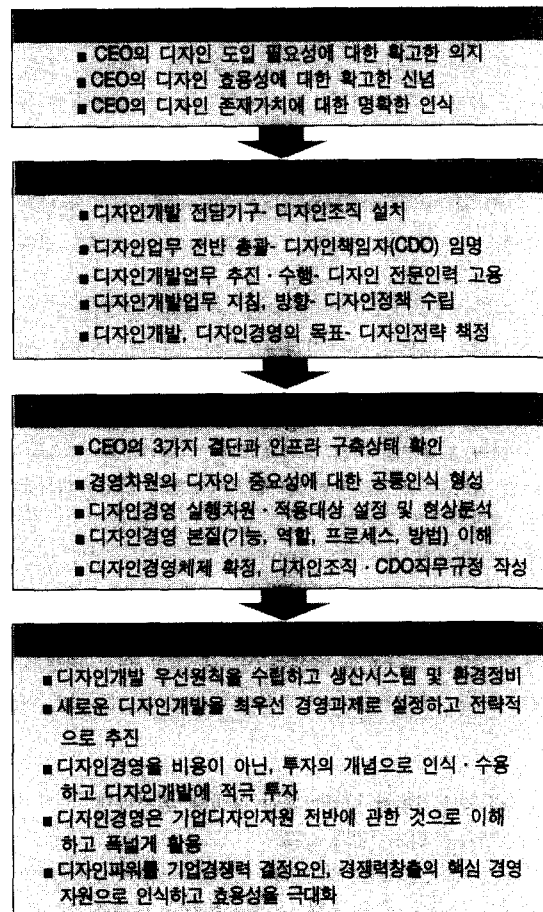
- 1) 「디자인인력=CDO 및 디자이너」의 요건
  - ①디자인경영을 위한 필수조건으로서 CDO급을 포함한 적정수의 디자이너수가 구비되어야 한다. 최소 5명 정도가 필요.
  - ②디자인인력은 다양한 능력과 우수한 자질에 비중을 두어 기용 또는 채용해야 한다. 4년제 대졸이상의 학력이 적절.
  - ③특히, CDO는 경영 감각을 베이스로 한 다양한 역할수행이 가능해야 한다. 디자인전문가는 가능한 MBA과정 수료요구.
- 2) 「디자인조직=부서」의 요건
  - ①CEO직속의 디자인부서 포지셔닝과, 창조적 업무공간이 확보되어야 한다. 개인적 자율성이 보장되는 공간 필요.
  - ②경영전략과 부합된 디자인개발의 추진을 위한 디자인정책, 디자인전략이 수립되어야 한다. 가능한 명문화된 것이 필요.
  - ③체계적인 디자인 프로세스 및 방법론과, 디자인평가시스템이 확립되어야 한다. CEO와 디자이너간의 인터페이스 매체로서 사용가능한 것 필요.
- 3) 「디자인환경=기업풍토」의 요건
  - ①CEO를 정점으로 한 전사원의 디자인마인드화가 이루어져야 한다. 디자인의 필요성, 중요성에 대한 인식이 핵심.
  - ②디자인개발우선의 경영마인드와 생산시스템이 갖춰져야 한다.
  - ③디자인개발을 비용이 아닌 투자의 개념으로 인식하고 경영차원의 예산지원이 이루어져야 한다.
  - ④디자인경영활동의 지표로서 기업이념과 경영전략이 확실하게 설정되어 있어야 한다.
  - ⑤CEO·디자이너간의 장벽없는 대화체널이 개통되어야 한다.

##### 4.2 국내기업지향의 디자인경영 활성화 방안

디자인경영 활동은 디자인의 도입목적, 기업의 규모와 업종, 경영적 특성 등에 따라 전개되는 차원(Level)이 다를 수 있다. 어떤 기업의 경우는 디자인활동이 기업의 목표와 총체적인 경영전략, 그리고 사업내용과 효율적인 조화를 이루도록 하는

'기업디자인의 경영' 차원에서 이루어지는가 하면, 어떤 기업의 경우는 자사의 디자인 전담부서나 외부의 디자인컨설팅 회사와 같은 디자인조직의 관리 및 운영을 주요 목표로 하는 '디자인조직의 경영' 차원에서 전개되는 경우도 있다. 또, 어떤 기업의 경우는 디자인의 질적수준 향상과 좋은 디자인(Good Design)의 창출을 목표로 하는 '디자인 프로젝트의 경영' 차원에서 전개되는 경우도 있다. 이러한 분류에 의하면, 디자인경영활동의 활성화를 위한 방안도 각 차원별로 접근하여 탐색하는 것이 타당할지 모른다. 그러나 이상과 같은 차원의 분류와 접근에 따르는 방법은 조직과 인적자원, 물적자원, 경영시스템 등이 제대로 구비되지 못한 중소기업에 있어서는 반드시 적합한 방법이라고는 말 할 수 없다.

따라서, 본 연구에서는 지금까지의 연구 내용 및 결과를 토대로 한 종합적 관점에서 국내 중소기업의 경영특성 및 환경에 부합될 수 있는 디자인경영의 활성화 방안을 도출하되, 방안의 실효성 보장을 위하여 실증적 연구자료인 제3국 국내 중소기업의 디자인 도입 및 활용실태와 디자인경영의 활성화 사례에 대한 분석결과에 중점을 두어 도출하고자 하였다. 결과적으로 국내 중소기업을 위한 디자인경영의 활성화는 [그림1]과 같은 4단계를 거쳐 이루어질 수 있을 것으로 제안한다.



[그림1] 국내 중소기업지향의 디자인경영 활성화 방안

#### 가. 디자인의 성공적인 도입 및 활용을 위한 기본적인 조건의 충족과 전사원의 공통 인식화

국내의 중소기업 입장에서 디자인경영이라는 새로운 경영기법을 도입하여 그 활동을 활성화하기 위해서는, 무엇보다도 먼

저 CEO의 강력한 디자인마인드와 인프라 구축을 토대로 하여 디자인의 도입이 일단 성공적으로 이루어져야 한다는 것은 제삼 강조하였다. 그 중에서도 가장 우선되어야 하는 것은 CEO의 디자인경영 마인드이다. 이것은 CEO가 디자인의 본질과 그 효용성에 대해 충분히 알고, 디자인을 기술 이상의 중요한 경영자원이자 경쟁력창출의 원천으로 인정하여 실제의 경영활동에 활용하는 태도를 말한다. 따라서 디자인을 제품의 외관 스타일링이나 패키지 표면디자인 정도밖에 모르고 있는 경우라면 이것은 디자인경영 마인드라 말할 수 없을 것이다.

이러한 관점에서, CEO의 디자인경영 마인드 확립 및 강화는, 국내 중소기업이 디자인경영을 도입하여 활성화시킬 수 있는 가장 우선적·필수적인 조건이며 근본적인 방안이라 할 수 있다. 따라서 국내 중소기업이 디자인의 도입 및 활용을 통해 디자인경영체제를 구축하고 이를 활성화시키기 위해서는, 먼저 CEO가 디자인의 성공적 도입을 위한 기본요건으로서 다음과 같은 디자인에 대한 3가지 결단을 내리고, 이를 전사원이 공통 인식토록 해야 한다.

- ①자사에 디자인 도입은 반드시 필요하다고 확신하는, 'CEO의 디자인 도입필요성에 대한 확고한 의지'
- ②디자인의 기능 및 역할과 가치는 반드시 경영적 효과를 초래한다고 믿는, 'CEO의 디자인의 효용성에 대한 확고한 신념'
- ③자사에는 다양한 디자인자원(대상 및 요소)이 존재하며, 이것들은 자사의 중요한 경영자원이 된다고 생각하는, 'CEO의 디자인 존재가치에 대한 명확한 인식'

#### 나. 디자인경영의 성공적인 도입 및 수행을 위한 인프라의 구축

디자인 도입을 위한 CEO의 결단이 확정되면, 그 시점에서 디자인을 보다 효율적·체계적인 방법으로 활용하는데 필요한 기본적 요소로서의 인프라가 형성되지 않으면 안된다. CEO의 결단이 아무리 확고하다고 해도 그 실제적인 활용을 뒷받침하는 인프라가 구축되어 있지 않으면 디자인경영 활동은 이루어질 수 없기 때문이다.

따라서 국내 중소기업의 입장에서 디자인경영을 성공적으로 도입 및 수행하기 위해서는 기본적으로 다음과 같은 5가지 정도의 인프라가 구축되도록 해야 한다.<sup>34)</sup>

- ①디자인업무 전담기구로서의 '디자인조직(부서)' 설치
  - ②디자인업무 총괄책임 및 관리자로서의 'CDO' 임명
  - ③디자인업무 수행자로서의 '디자인인력(디자이너)' 채용
  - ④디자인업무 수행지침·방향으로서의 '디자인정책' 수립
  - ⑤디자인업무수행·디자인경영 목표로서의 '디자인전략' 책정
- 그런데, 기업의 규모가 상시근로자 기준으로 50명 이하의 소기업(小企業)인 경우에는 이 5가지를 모두 갖추기가 어렵다. 이 경우는 적어도 디자인경영활동을 위한 핵심요소라 할 수 있는 '디자인조직', 'CDO 또는 디자이너' 그리고 '디자인정책'의 3가지만이라도 구비해야 한다. CDO 또는 디자이너 한쪽만 있어도 된다고 하는 것은, CDO는 반드시 디자이너가 아니라도 관련부문의 고위직 간부가 그 업무를 담당할 수도 있다는 의미이다. 또 기업에 따라서는 자사 디자이너를 두지 않고 외부의 디자인회사나 디자이너를 활용할 경우(아웃소싱)도 있을

34) 그 이유는, 현재 국내 중소기업들 상당수가 나름대로의 디자인경영은 도입한 상태에 있으나(약63%가 디자인인력 및 부서를 보유하고 있으므로), 그것을 크게 활성화시키지 못하고 있는 원인이 이러한 인프라를 제대로 구축하지 못함때 있기 때문이다.

므로 디자이너가 없는 디자인경영의 도입도 불가능한 것은 아니라는 것이다.

#### 다. 합리적·체계적인 프로세스 및 방법에 따른 디자인경영의 도입 및 체제 구축

CEO의 3가지 결단이 선행되고 5가지 요소의 인프라가 구축되면, 기업은 보다 확실하고 효과적인 방법으로 디자인을 도입하고 그 경영을 위한 시스템, 즉 디자인경영체제를 조속하게 구축해야 한다. CEO의 결단과 인프라가 아무리 확고하고 잘 형성되었다고 해도 디자인을 보다 유기적·통합적으로 활용하고 관리할 수 있는 체제가 갖추어져 있지 않으면, 디자인경영 활동은 이루어질 수 없기 때문이다.

디자인경영체제를 구축하는 데는 일정한 틀이나 방법이 있는 것은 아니나, 국내 중소기업의 경우는 2.2 1)의 나항에 제시한 도입 프로세스 및 방법을 참고하거나, 전문가의 자문을 받아 일정한 절차나 방법에 따르면 좋을 것이다. 따라서 여기서는 2.2 1)의 나항의 도입 프로세스를 참조하는 가운데, 다음 5가지를 국내 중소기업에 위한 디자인경영체제의 도입 및 구축방안으로 제시한다.

- ①CEO의 3가지 결단과 인프라 구축의 상태를 검토·확인
- ②경영차원에서의 디자인 중요성에 대한 공통인식 형성
- ③디자인경영의 실행차원 및 적용대상의 설정과 현상분석
- ④디자인경영의 본질(기능, 역할, 프로세스, 방법)에 대한 이해
- ⑤디자인경영체제의 확정, CDO 및 디자인조직의 직무규정 작성

#### 라. 디자인경영의 도입 및 활성화 필요성에 따른 CEO주도의 전사적·전략적 실행

이상의 단계를 거쳐 디자인경영이 하나의 체제로서 구축 또는 확립되고 나면, 기업의 CEO는 그것을 전사적(全社的)임과 동시에 전략적(戰略的) 차원에서 주도적으로 실행하는 가운데 사내에 침투시키고, 디자인에 대한 전사적 관심을 양성하는 등으로 디자인경영이 활성화되도록 노력한다. CEO주도의 국내 중소기업이 구축된 디자인경영체제를 바탕으로 '디자인경영을 활성화할 수 있는 주요방안'은 다음 5가지 정도를 들 수 있다.<sup>35)</sup>

- ①자사의 신제품개발은 디자인개발을 우선(Design Priority)으로 한다는 원칙을 세우고, 그에 맞는 개발 프로세스와 생산시스템 등을 구비하고 실천한다.
- ②새로운 디자인개발은 자사의 최우선 경영과제로서 설정하고, 이를 전사원의 공통인식 속에서 전략적으로 추진한다.
- ③디자인경영을 비용이 아닌 투자의 개념으로 인식·수용하고, 디자인개발에 적극 투자한다.
- ④디자인경영은 제품의 경쟁력창출을 위한 산업디자인뿐만 아니라, 기업내에 존재하는 디자인자원 전반을 대상으로 한다는 사고를 바탕으로 디자인을 폭넓게 활용한다.
- ⑤디자인은 기업경쟁력을 창출 및 결정하는 가장 중요한 요인이라는 인식을 갖고, 자사의 경영자원들 중 가장 비중 있는 자원으로써 취급한다.

35) 5가지 외, CEO는 디자인경영의 성패는 전적으로 자신의 책임이라 판단하고 행동한다. 디자인의 효용성 및 파워는 중소기업 경쟁력창출을 위한 최적의 무기임을 확신하고, 적극 활용한다. 제조업의 고부가가치화 및 새로운 시장창출을 위해서는 자체디자인개발(ODM)이 필수적임을 인식하고, 실천한다는 등의 방안을 들 수 있다.

## 5. 결론

본 연구는 중소기업의 경영 특성 및 환경과 디자인경영의 도입 프로세스 및 방법 중심의 이론적 고찰, 그리고 국내 중소기업의 산업디자인 도입 및 활용실태와 디자인경영 성공사례 중심의 논의 및 분석을 통하여 국내 중소기업에 위한 디자인경영 활성화방안을 도출하는데 목적을 두었다.

연구과정을 통해, 중소기업의 디자인경영체제 도입 필요성(5가지)과 디자인경영의 활성화 필요성(4가지)에 대한 확실한 이해가 가능해졌고, 또한 국내 중소기업의 디자인경영 실태와 디자인경영 활성화를 위한 주요 해결과제에 대한 종합적 분석이 가능하였다. 또한 이상의 분석결과를 토대로, 국내 중소기업에 적합할 것으로 판단되는 디자인경영의 활성화방안[그림1]이 도출되었으며, 그것은 단계적 어프로치에 의하는 방안으로서 요약하면 다음과 같다.

먼저, 국내 중소기업이 디자인경영을 성공적으로 도입하기 위한 기본요건으로서 3가지의 CEO 결단- 디자인 도입필요성에 대한 확고한 의지, 디자인의 효용성에 대한 확고한 신념, 디자인 존재가치에 대한 명확한 인식-이 반드시 선행되어야 한다. 다음은, 선행된 CEO의 3가지 결단을 바탕으로 디자인경영의 성공적인 도입 및 수행과 합리적인 체제구성에 필요한 최적의 인프라요소- 디자인조직(부서), 디자인관리자(CDO), 디자이너, 디자인정책, 디자인전략-가 전사적 차원에서 구축되어야 한다. 그리고, 기업경영레벨의 디자인활용을 가능케 하는 디자인경영체제의 도입을 위해 앞 단계에서 선행된 CEO결단과 인프라구축을 바탕으로 디자인경영체제가 합리적·체계적인 프로세스 및 방법에 따라 조직화 또는 구축되어야 한다. 마지막으로, 구축된 디자인경영체제를 바탕으로 디자인경영활동이 활성화되도록, CEO는 확고한 디자인경영 마인드를 갖고 자사의 제품개발과정에 다음과 같은 실천적 활동들이 혁신적·지속적으로 이루어지도록 노력해야 한다.

- ① 자사의 신제품개발은 디자인개발우선의 원칙을 세우고, 그에 맞는 프로세스 및 생산시스템과 환경을 갖추도록 한다.
- ② 새로운 디자인개발을 자사의 최우선 경영과제로서 설정하고, 이를 전사원의 공통인식 속에서 전략적으로 추진한다.
- ③ 디자인경영을 비용이 아닌 투자의 개념으로 인식·수용하고, 디자인개발에 적극 투자한다.
- ④ 디자인경영은 제품의 경쟁력 창출을 위한 산업디자인만 뿐만 아니라, 기업디자인시스템 전반을 대상으로 한다는 이해를 바탕으로 디자인을 폭넓게 활용한다.
- ⑤ 디자인 파워 및 효용성을 기업경쟁력의 결정요인, 경쟁력창출의 핵심요소로 인식하고, 그 활용도를 극대화한다.

이상의 방안은, 지금까지 국내에서 이루어진 중소기업 관련 연구조사결과를 최대한 이용하여 대다수 기업에 공통적 적용이 가능한 방안으로서 도출된 것이다. 따라서 CEO의 사고방식이나 기업경영의 특성 및 환경 등이 매우 유사한 국내 중소기업에는 그 적용도가 매우 높을 것으로 전망된다. 또한 현재 디자인을 도입·활용하고 있는 기업의 경우에 매우 유용한 방안이 될 것으로 기대된다.

반면, 이 방안은 주로 기존의 조사분석자료에 의존하여 이론적·정성적인 연구방법으로 도출된 것이기 때문에, 제시된 방안을 실제의 중소기업에 적용했을 때 얼마나 실효성이 있을지는 의문이다. 또한, 이 방안은 국내의 중소기업들이 공통적으

로 적용할 수 있는 방안이기 때문에, CEO의 사고방식이나 기업경영의 특성 및 환경 등이 매우 독특한(공통점을 갖지 않는 특정한) 중소기업에는 연구결과가 크게 도움이 되지 않을 수도 있을 것이다. 이런 문제는 향후의 연구과제가 되겠으나, 중소기업에 어떤 기준에 따라 유형별로 구분하고 각각에 부합되는 모델(방안)을 탐색하는 방법 등으로 그에 접근해 볼 수도 있을 것이다.

## 참고문헌

- 광희자: 중소기업인 성공학-나는 꿈을 심었다, 다할미디어, 2002
- 매일경제신문사 중소기업부 편: 세계의 작은 거인들, 매일경제신문사, 1996
- 문영복: 중소기업론, 청목출판사, 2000
- 신철우: 경영학원론, 삼영사, 1997
- 이광우·복득규: 외국중소기업의 성공요인과 시사점, 삼성경제연구소, 1996
- 전정봉: 이 시대의 작은 거인들, 삶과꿈, 1999
- 정경원: 디자인 경영, 안그라픽스, 1999
- 정경원: 사례로 본 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력, 웅진북스, 2003
- Lorenz Christopher : The Design Dimension; The New Competitive Weapon for Business, Oxford:Basil Blackwell Ltd., 1986
- 佐渡山安彦·三留修平·井口博美: デザイン戦略経営入門, 講談社, 1992
- 紺野 登: デザインマネジメント, 日本工業新聞社, 1992
- 玉田俊郎: デザイン開発入門, 海文堂, 1994
- 清成忠男: 中小企業, 日本經濟新聞社, 1997
- 이수봉: 중소기업의 산업디자인 도입방법에 관한 연구, 디자인학 연구 제11권 제2호, 1998
- 이수봉·홍철순: 중소기업 활성화를 위한 경영전략으로서의 디자인 매니지먼트, 디자인학 연구, 제13권, 제3호, 2000
- 박병희: 21세기 새로운 경영전략 디자인 경영-디자인 경영 성공사례 중심, 경희대 석사학위논문, 2001
- 중소기업협동조합중앙회: 경제발전과 중소기업의 역할, 1986
- 중소기업협동조합중앙회: 2003년 중소기업현황, 2003
- 중소기업협동조합: 중소기업에 대한 국민 인식조사 보고서, 2003
- 산업자원부·한국디자인진흥원: 제조업 디자인투자 실태 조사 결과 보고서, 1999
- 한국디자인진흥원: 2002년 디자인 센서스 조사연구보고서 (요약), 2002
- 산업자원부·한국디자인진흥원: 디자인혁신상품개발사업 참여결과(성과분석) 보고서, 2002
- 산업연구원: 디자인혁신상품개발사업의 성과분석과 경쟁력 제고방안, 2002
- 서울대 경영연구소: 디자인의 경제적 가치측정에 관한 연구, 2002