

Development of Design Management Evaluation Factors for SME's

Jinryeol Lee

School of Informatics and Product Design, Chosun University, Seoul, Korea

Background Despite the increasing importance of design competitiveness, which is considered as the core factor for global competition, not much research on measurements and models for the design management environment has been conducted.

This study aims to develop factors for the design management environment which will contribute to the development of a model for evaluating the design management environment. The goal is to develop a model of evaluation that can measure and evaluate with high validity the design management environment of SME's.

Methods In order to develop the factors for the design management environment, a whole range of existing researches regarding design management were reviewed and analyzed. It included the whole range of journals of KSDS and Design Management Institute. All items which are identified as design management factors by the authors were selected first. Then 20 professionals in the field of design management reviewed and categorized the factors. Grouping data was analyzed by homogeneity analysis.

Results 8 categories of the design management environment were developed: design leadership, design plan, design communication, design resources, design process, design implementation, design delivery, and design audit. And 101 evaluation factors for the design management environment were developed.

Conclusion The results of this study will contribute to future studies on the evaluation of the design management environment. Above all, the results of this study could act as a guide for the whole range of design management evaluation and potentially lend insight for future studies on how to approach design management study.

Citation: Lee, J. (2013). Development of Design Management Evaluation Factors for SME's. *Archives of Design Research*, 26(2), 255-273

Corresponding author: Jinryeol Lee
(bayhunt@chosun.ac.kr)

This study was supported by research fund from Chosun University, 2011

Received Feb. 15. 2013 ; reviewed Mar. 19. 2013 ; Accepted Mar. 22. 2013

pISSN 1226-8046 eISSN 2288-2987

Copyright: This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), which permits unrestricted educational and non-commercial use, provided the original work is properly cited.

1. 연구의 배경 및 목적

중소기업은 우리 경제에 절대적인 비중을 차지할 만큼 중요한 역할을 담당하고 있지만, 낮은 생존율과 OEM위주의 기업경영 및 최근 기업의 핵심역량으로 간주되는 디자인의 낮은 활용도 등으로 경쟁력이 미약하다. 이를 대변하듯, 글로벌 경쟁력 핵심 구성요소인 디자인 경쟁력의 중요성이 갈수록 높아지고 있음에도 불구하고 우리나라 중소기업의 디자인경쟁력은 아직도 선진업체의 70~80% 수준에 머무르고 있고 전체 중소기업의 87.5%에 해당하는 기업이 디자인 활용도가 전혀 없을 정도로 중소기업의 디자인경영환경은 매우 취약하게 나타나고 있는 것이 현실이다.

Table 1 Operation of Design Function by Size of Corporations

분류항목	대기업	중기업	소기업	전체
현재 디자인부서가 있다	14.6	7.5	2.0	2.7
현재 디자인 부서는 없지만, 디자이너가 1명 이상 있다	4.6	5.0	2.6	2.9
현재 디자인부서도 없고, 디자이너도 없다	80.7	87.5	95.4	94.4

자료 : 한국디자인진흥원, 2009 산업디자인통계조사

산업자원부와 한국디자인진흥원(2005)의 디자인혁신기술개발사업 성과분석에 따르면 디자인 투자액 대비 매출증대효과는 작게는 13배에서 많게는 126배에 이를 만큼 중소기업의 디자인투자에 대한 성과는 매우 혁신적인 것으로 나타나는 점을 감안한다면, 향후 디자인경영은 중소기업의 경쟁력강화에 매우 유용한 전략이며 따라서 디자인경영환경개선이 매우 중요하다고 할 수 있다. 그러나 이러한 디자인경영환경개선의 중요성에도 불구하고, 중소기업의 디자인경영환경 강화를 유도할 수 있는 객관적이고 표준화된 측정·평가·컨설팅기법이 존재하지 않고 있다. 본 연구는 중소기업의 디자인경영환경을 개선하기 위한 평가모형개발을 위한 기본연구로 디자인경영환경평가에 사용될 수 있는 평가요소를 개발하고자 한다.

디자인경영환경평가요소의 개발은 향후 디자인경영환경평가를 정확하고 효율적으로 수행하기 위한 구성요소이며, 현재 국내·외 일부 기관에서 디자인경영평가를 위한 지표를 자체적으로 개발하여 사용하고 있으나, 아직도 객관화된 척도가 개발되지 않고 있는 실정이다. 본 연구는 기존의 디자인경영관련분야의

연구와 국내외 기관에서 현재 사용하고 있는 디자인경영평가요소들을 종합적으로 분석하고, 이를 바탕으로 객관적이고 타당성 있는 디자인경영환경평가요소를 개발하여, 향후 디자인경영 및 디자인경영환경평가분야의 이론적 및 실무적 연구에 기초자료를 제공하고자 한다.

2. 디자인경영평가요소에 관한 이론적 고찰

2.1. 국내 디자인경영평가요소 고찰

국내에서 디자인경영에 대한 평가에 실제로 적용되고 있는 지표는 한국디자인진흥원의 “디자인경영대상” 평가기준과 한국능률협회컨설팅의 “대한민국디자인경영대상” 평가기준이 있다. 이 이외에도, 디자인경영의 평가방법에 대한 연구로, 2003년 디자인기반기술과제로 수행되었던 “기업의 디자인경쟁력강화를 위한 디자인경영인증제도에 관한 연구” 등에서 디자인경영평가를 위한 요소를 살펴볼 수 있다.

먼저 한국디자인진흥원의 ‘대한민국디자인대상-디자인경영부문’은 창의적 디자인경영으로 국가디자인산업경쟁력을 제고하고 디자인 개발·관리 및 육성으로 국가경제발전에 기여한 우수기업 및 지자체, 유공자에 대하여 포상을 목적으로, 디자인경영평가를 실시하고 있으며, 포상부문은 경영부문과 지자체부문, 공로부문에 구분되어 있다. 디자인경영부문의 심사항목은 디자인경영이념 및 전략, 디자인경영활동, 디자인경영성과의 3부문에 구성되어 있다.

Table 2 Evaluation Criteria of Design Management

구분	심사항목 (배점)	세부 심사항목
디자인 경영부문	디자인경영 이념 및 전략 (20)	·최고경영자의 디자인경영마인드 및 기여도 ·기업의 디자인경영 비전 확립정도 ·중장기 디자인경영전략
	디자인경영 활동 (40)	·디자인관련 투자실태 ·디자인개발 시스템의 적정성 ·디자인관련 정보수집, 분석, 활용정도 ·디자인인력 능력개발 및 관리체계 ·디자인 보호실태 및 관리체계
	디자인경영 성과 (40)	·우수 디자인성과 ·디자인경영실적 및 성장성 ·기업이 속한 국내외 해당시장에서의 경쟁력

아울러, 한국디자인진흥원(2003)이 “디자인기반기술사업”의 일환으로 국 제디자인대학원대학교가 주관기관으로 추진한 연구에서 디자인경영시스템 및 인증모델에 대한 기초연구결과를 발표한 바 있다. 이 연구는 기본적으로 디자인 경쟁력을 강화할 수 있는 디자인 경영시스템 및 인증제도를 위한 자료수집의 근거를 제시하고, 디자인경영시스템 및 인증제도를 연구하여 향후 연구의 근거 및 정책을 위한 실험모델을 제시하였다고 할 수 있다. 이 연구에서는 디자인경영평가의 항목으로 디자인리더쉽(design leadership), 디자인경영책임(design management responsibility), 반영(translation), 자원관리(resource management), 실현(implementation), 평가(audit), 고객가치전달의 7개 항목으로 분류하고 이를 통해, 전반적으로 기업의 디자인경영환경을 평가할 수 있을 것으로 제시하였다.

또한 한국능률협회컨설팅에서 2001년부터 실시해 온 대한민국디자인경영 대상은 디자인의 전략적 경영활동 및 우수 디자인 개발을 통해 기업 및 상품의 가치 극대화에 훌륭한 성과를 거둔 기업들과 전문회사, 그리고 디자이너들을 선정, 격려하는 시상제도로 디자인의 전략적 경영활동 및 우수 디자인 개발에서 두드러진 성과를 거둔 기업 및 전문회사를 선정하여 사례를 공유함으로써, 대한민국 디자인산업의 선진화를 촉진하기 위한 목적으로 시상제도를 수행하고 있다. 기업의 디자인경영 경쟁력을 심사하는 디자인경영 전사부문의 평가항목은 크게 디자인 경영철학&리더쉽, 디자인경영인프라, 디자인 경영전략 및 실행, 디자인 경영 성과 등 4부문으로 구성되어 있으며, 리더쉽부문은 디자인 경영철학&리더쉽, 디자인경영 인프라, 디자인지향성, 디자인 경영성과 등 4부문으로 구성되어 있다.

위에서 살펴본 한국디자인진흥원의 ‘대한민국디자인대상’과 “디자인경영인증제도” 및 한국능률협회컨설팅의 “대한민국디자인경영대상” 등은 디자인경영 대상 수여 혹은 디자인경영인증을 위한 종합지표의 성격이 강하며, 따라서 중소기업의 디자인경영환경을 개선하기 위해 개발된 구체적인 평가지표라기보다는 포괄적인 수준에서 상대적으로 비교대상기업보다 높은 수준인지 혹은 낮은 수준인지에 대한 종합적 비교지표의 특성을 나타낸다고 할 수 있다. 따라서 중소기업의 구체적인 디자인경영환경의 현재상황과 개선목표치를 제시하기 위한 디자인경영환경개선을 위한 평가요소로는 사용하기 어렵다는 단점이 있다.

2.2. 국외 디자인경영평가요소 고찰

디자인경영평가요소고찰을 위한 해외의 대표적인 평가지표로는 영국 규격협회(BIS)에서 사용하고 있는 BS7000과 영국 디자인카운슬(Design Council)의 디

자인아틀라스(Design Atlas)에서 찾아 볼 수 있다.

영국 규격협회(BIS)에 의해 제정된 BSI Standards는 세계 최초로 산업 전반에 대한 표준규정을 정하고 있으며, 대표적인 표준체계인 ISO9000은 현재 178개국에서 활용하고 있다. 이 중 BS7000시리즈는 디자인경영과 관련된 표준규정으로 초기 디자인단계부터 사용이후 폐기단계까지의 과정을 기술하고 있다.

Table 3 Scope and Contents of BS7000

Standard Number	영역	내용
BS 7000 -1:2008	혁신관리지침 (Guide to managing innovation)	·혁신, 새로운 및 혁신관리의 기초 ·조직수준에서의 혁신관리 ·혁신관리프레임워크의 운영 ·혁신관리를 위한 톨과 기법
BS 7000 -2:2008	제조상품의 디자인관리지침 (Guide to managing the design of manufactured products)	·전사적 수준에서의 제조상품에 대한 디자인관리 ·프로젝트 수준에서의 제품상품에 대한 디자인관리
BS 7000 -3:2004	서비스디자인관리지침 (Guide to managing service design)	프로젝트수준에서의 디자인매니지먼트의 각 단계 - 개요, 전형적인 행위, 산출, 검토 -가 이 규정에 명확하게 분류·제시
BS 7000 -4:1996	건설에서의 디자인관리지침 (Guide to managing design in construction)	·디자인경영의 프레임워크 ·디자인자원관리 ·디자인프로세스 관리
BS 7000 -5:2001	제품쇠퇴관리지침 (Guide to managing obsolescence)	제품수명주기 전 과정/ 비용효율적인 제품쇠퇴관리프로세스를 계획하고 이를 관리할 수 있는 프레임워크를 수립하는 것과 관련한 지침
BS 7000 -6:2005	인클루시브디자인관리지침 (Guide to Managing inclusive design)	제품의 컨셉개발에서부터 폐기에 이르기까지 모든 유형의 제품과 서비스 및 비즈니스프로세스까지를 포괄
BS 7000 -10:2008	디자인경영의 용어규정 (Vocabulary of terms used in design management)	산업영역에서 사용되는 용어들에 대한 규정을 포함하여 디자인과 디자인경영 전반에 사용되는 용어를 규정

세계적으로 유일하게 공용되고 있는 BS7000표준은 주로 제품의 혁신을 위한 방안과 이를 지원하기 위한 디자인프로세스 및 자원관리 등 디자인경영분야에 필요한 지식들을 다루고 있다. 그러나 BS7000은 당위성을 가진 지침(Guideline)의 성격이 강하기 때문에 기업의 디자인경영환경을 구체적으로 진단하여 개선시키기 위한 평가요소로서 활용되기에는 적절하지 못하다고 할 수 있다.

또한 영국 디자인카운슬 디자인아틀라스(Design Atlas)도 기업경영에 도움이 될 수 있는 지표로서 평가기법을 개발하여 적용함으로써 기업들에게 디자인경영을 위한 평가와 지도에 도움을 주고 있다.

Table 4 Items of Design Atlas

항목	세부항목	심사문항
디자인을 위한 플래닝 (Planning for Design)	일반적인 계획인식 (General Planning Awareness)	·비즈니스플래닝이 어떻게 이루어지고, 누가 참여하며, 어떻게 갱신되는가? ·비즈니스플래닝프로세스를 알리기 위해 사용되는 정보의 원천은 무엇인가?
	일반적인 계획 커뮤니케이션(General Planning Communication)	·기업의 플랜과 목표가 회사 직원 모두에게 명확하게 커뮤니케이션되고 있는가?
	디자인계획인식 (Design Planning Awareness)	·회사가 디자인이 전반적인 기업의 플랜에 맞게 개발되고 있는지 그리고 어떻게 디자인이 기업의 목표를 전달하는데 사용될 수 있는지를 알고 있는가?
	디자인계획사고 (Design Planning Thinking)	·디자인계획과 목표를 개발하고, 조직화하고, 커뮤니케이션하는 과정에서 체계적인 논리가 적용되었는가?
	디자인계획범위 (Design Planning Horizons)	·디자인을 위한 기업의 플랜이 얼마나 집중화되어있는가?
디자인을 위한 프로세스 (Process for Design)	일반적인 프로세스 인식 (General Process Awareness)	·기업의 활동들이 프로세스로 인식될 경우 이 활동들이 어떻게 관리되고 개선되어야 하는지를 이해하는가?
	디자인 프로세스 인식 (Design Process Awareness)	·기업은 디자인이 기업의 활동영역에서 어디에 포함되어야 하는지를 이해하는가?
디자인을 위한 프로세스 (Process for Design)	디자인 프로세스 관리 (Design Process Management)	·기업은 어떻게 디자인행위가 관리될 수 있는지를 이해하는가?
	디자인 프로세스 사고 (Design Process Thinking)	·디자인프로세스에서 정보를 수집하고, 처리하고, 평가하는 과정에서 어떠한 논리적 체계가 사용되었는가?
Resources for Design	General Budget Allocation	·기업은 일반적인 예산할당의 원칙들을 알고 있는가?
	Design Budget Allocation	·기업이 디자인 활동에 자원을 할당할 수 있는가?
People for Design	Design Skills	·기업이 디자인 활동을 다룰만한 적절한 기술을 보유하고 있는가?
	Design Organisation	·기업이 디자인 활동에 따른 효율적인 디자인솔루션을 도출하는데 필요한 넓은 범위의 자원을 지원하는가?
Cluture for Design	Design Commitment	·기업의 상부 경영자들이 디자인 활동에 대해 얼마나 몰입하는가?
	Design Attitudes	·기업내부에서 디자인에 대한 태도가 얼마나 긍정적인가?

그러나 개발된 지표에 대하여 기업을 대상으로 4점 리커트(Likert Scale)척도를 사용하여 상대적으로 우수하지 못한 수준에서 우수한 수준으로 평가하는 정성적 평가에 그치고 있어서 디자인경영환경 개선을 위해 노력해야 할 영역의 탐색은 가능하나, 구체적으로 어떠한 요소들에 대한 투자와 변화가 있어야 하는지에 대한 구체적이고 개선사항을 제시하지 못하는 단점이 있다.

따라서 본 연구에서는 중소 제조기업들이 정량적으로 측정가능하고 이를 바탕으로 구체적으로 디자인경영환경개선에 필요한 영역과 요소 및 수준을 파악하여 디자인경영환경개선에 필요한 의사결정지원정보를 얻을 수 있는 평가요소를 개발하고자 한다.

3. 디자인경영환경 평가요소 개발과정

3.1. 1차 디자인경영환경 평가요소 추출

디자인경영환경평가요소 개발을 위한 1차 작업으로, 기존 디자인경영 관련 국내외 자료 및 연구에 대한 포괄적인 조사가 이루어졌다. 국내 자료로는 한국디자인진흥원의 대한민국디자인경영대상 및 디자인경영 인증시스템, 한국능률협회의 대한민국디자인경영대상에 대한 요소 분석이 이루어졌고, 동시에 1986년부터 2010년까지 게재된 한국디자인학회 “디자인학연구” 1,849에 대한 분석이 이루어졌다. 해외 자료로는 영국표준규격협회의 “BS7000”과 영국디자인카운슬의 “디자인아틀라스”에 대한 요소분석과 함께, 미국 디자인경영협회 (Design Management Institute)에서 발간하는 DMI저널에 1989년부터 2010년까지 게재된 909편에 대한 분석이 이루어졌다.

Table 5 Analysis Scope for Extraction of Design Management Evaluation Factors

분석 범위	세부 분석 대상	결과
기존 디자인 경영환경 프로그램 분석	<ul style="list-style-type: none"> ·대한민국디자인경영대상 분석(한국디자인진흥원) ·디자인경영인증시스템 분석 (한국디자인진흥원) ·대한민국디자인경영대상 분석 (한국능률협회컨설팅) ·BS7000(BSI, UK) 분석 ·Design Atlas(Design Council,UK) 분석 	2,758편의 학술 논문 및 7건의 디 자인경영관련 평 가모델 리뷰
Design Management Journal 분석	·1989~2010년까지 출간된 Design Management Journal(DMI) 909편 분석	
한국디자인학회 논문 분석	·1986년부터 출간된 디자인학연구논문(한국디자인학회) 1,849편 분석	

분석기간은 2010년부터 2011년까지 2년여 기간 동안 이루어졌다. 분석은 본 연구자와 디자인경영분야 박사 학위자 2명 등 총 3명이 일정한 기준에 따라 관련어휘를 추출하는 프로토콜(Verbal Protocol)기법을 사용하여 디자인경영 환경에 관련된 것으로 언급된 요소를 개별적으로 추출하고, 추출결과를 종합적으로 3명의 연구자가 비교검토(cross checking)를 통해 최종 요소를 확정하였다. 분석 및 검토결과 947개의 요소가 도출되었다.

3.2. 2차 디자인경영환경 평가요소 개발

1차로 도출된 947개의 요소는 디자인경영환경개선을 위해 적합한 요소로 개발 되기 위해 다음과 같은 4가지의 기준에 따라 재검토되었다.

- ① 마케팅등과 같이 다른 분야에 종속되지 않는 디자인 자체의 요소
- ② 디자인결과물이 아닌 기업 내 디자인프로세스와 관련된 요소
- ③ 개선결과에 따라 기업성장에 영향을 미치는 것으로 파악된 요소
- ④ 측정 가능한 정량화가 가능하다고 판단되는 요소

위의 4가지 기준에 따라 적절치 않다고 판단되는 요소는 제외하였고, 요소 내에서 중복된 요소는 적절한 용어를 선정하여 하나의 요소로 묶는 과정을 거쳐 최종적으로 101개의 요소가 도출되었다.

도출된 101개 요소는 디자인경영환경평가영역으로 그룹핑하기 위하여, 전문가를 대상으로 한 의견조사가 이루어졌다. 101개의 자료는 모두 동일한 크기의 카드로 작성되었고, 작성된 카드를 대상으로 디자인경영분야 교수 8명, 디자인 전문회사 대표 7명, 산업체디자인팀 관리자5명 등 총 20명의 전문가가 참여하여, 101개의 카드에 기록된 내용이 동일한 항목으로 판단될 경우, 자유롭게 그룹핑하도록 하는 프리그룹핑(free grouping)작업에 참여하였다. 프리그룹핑된 자료는 다중명목척도(multi-nominal scale)로 코딩되었다. 코딩된 자료는 SPSS PC+ 19를 이용하여 동질성분석(homogeneity Analysis)을 실시하였다.

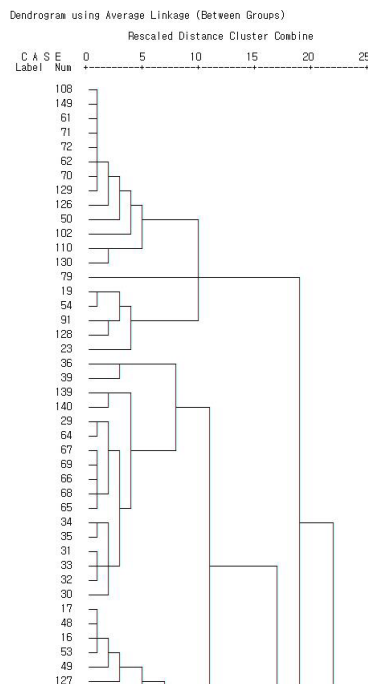


Figure 1 Dendrogram by Homogeneity Analysis

분석결과 유사한 항목은 다음과 같이 디자인리더십(design leadership), 디자인 계획(design Plan), 디자인 커뮤니케이션(design Communication), 디자인 자원(design Resources), 디자인 프로세스(design process), 디자인 실행(design Implementation), 디자인 전달(design delivery), 디자인 감사(design audit)의 8개 영역으로 분류되었으며 이러한 8개 영역이 디자인경영환경평가영역으로 구분될 수 있다.



Figure 2 Scope of Design Management Evaluation Extracted by Homogeneity Analysis

4. 디자인경영환경 평가요소

4.1. 디자인리더십

디네(Deanne B., 2000)은 디자인리더십(design leadership)을 “기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 디자인 리더의 자질에 관한 문제, 디자인리더가 활동할 수 있는 제도에 관한 문제, 디자인리더가 이끌어가야 할 기업차원의 디자인 전략의 수립에 관한 문제 등을 포함한다”라고 하였다. 디자인리더십에 있어서 가장 중요한 요소는 CEO의 디자인리더십이다. 린(Lynn U., 2001)은 “기업이 디자인경영을 효율적으로 추진하기 위해서는 CEO의 디자인마인드와 디자

인경영을 위한 CEO의 지원체계를 구축하는 것이 가장 선행되어야 한다.”고 하였다. 디자인리더십(design leadership)으로 포함되는 여러 요소들은 디자인리더(design leader)와 디자인전략(design strategy)의 두 영역으로 분류되며 디자인리더에는 CEO의 디자인경영마인드, 디자인 챔피언제도의 운영, 기업 브랜드 챔피언제도 운영, 기업 내 브랜드위원회의 운영, 임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명 등이 있고 디자인 전략에는 디자인철학의 수립, 기업경영전략설계에서 디자인 전략수립의 선행, 디자이너의 경영의사결정과정참여 등이 포함된다.(Mark B., 2005)

Table 6 Scope and Factors of Design Leadership

영역	디자인경영환경 평가요소
design leader	CEO의 디자인경영마인드
	디자인 챔피언제도의 운영
	기업 브랜드 챔피언제도 운영
	기업 내 브랜드위원회의 운영
	임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명
design strategy	디자인철학의 수립
	기업경영전략설계에서 디자인 전략수립의 선행
	디자이너의 경영의사결정과정에의 참여

4.2. 디자인계획

디자인 계획(Design Plan)은 기업이 디자인경영을 하기위해 가장 중요한 두 가지 요소인 디자인과 브랜드에 대한 계획에 관한 내용이다. 따라서 기업의 디자인철학, 디자인정책등과 같은 디자인에 대한 포괄적인 계획들과 브랜드에 대한 전반적인 전략 등을 포함한다. 디자인 계획(Design Plan)으로 포함되는 여러 요소들은 디자인 정책(design policy)과 브랜드 정책(brand policy)의 두 요소이다.

디자인정책에는 미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립, 기업디자인철학-디자인정책의 일관성, 장기-중기-단기적 디자인정책수립, 비전-미션-전략-전술의 단계적 디자인정책수립, 문서화된 기업 디자인가이드라인 설계, 명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중, 제품디자인포트폴리오의 구성과 운영 등이 포함된다.(Xenia V., 2009). 이는 기업이 장기적으로 추진해야 할 디자인정책을 바탕으로 디자인철학을 수립하고, 핵심경쟁우위요소를 디자인과 연계함으로써, 기업 디자인의 방향타역할을 수행하도록 하는 역할을 한다.

브랜드정책에는 디자인정책-브랜드정책의 일관성, 장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립, 비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립, 효율적인 브랜드아키텍처 설계, 기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성, 효율적인 브랜드플랫폼의 구성, 브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준, 브랜드포트폴리오 구성과 운영, 브랜드 포지셔닝의 설계와 활용, 브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용, 브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용 등이 포함된다.(Garbriel E. K., 2007). 디자인정책과 함께 브랜드정책은 장기적인 관점에서 전략적으로 다루어져야 한다.

Table 7 Scope and Factors of Design Plan

영역	디자인경영환경 평가요소
design policy	미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립
	기업디자인철학-디자인정책의 일관성
	장기-중기-단기적 디자인정책수립
	비전-미션-전략-전술의 단계적 디자인정책수립
	문서화된 기업 디자인가이드라인 설계
	명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중
brand policy	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영
	디자인정책-브랜드정책의 일관성
	장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립
	비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립
	효율적인 브랜드아키텍처 설계
	기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성
	효율적인 브랜드플랫폼의 구성
	브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준
	브랜드포트폴리오 구성과 운영
	브랜드 포지셔닝의 설계와 활용
	브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용
	브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용

4.3. 디자인커뮤니케이션

디자인 커뮤니케이션(Design Communication)은 기업이 디자인경영을 하기 위해 필요한 원활한 커뮤니케이션 요소들로 내부 구성원들의 디자인철학이나 정책에 대한 인식, 기업과 조직구성원들과의 커뮤니케이션을 위한 제도와 프로그램, 기업 외부 소비자들과의 커뮤니케이션을 위한 교육 및 각종 프로그램 등을

포함한다.(Chris B., 2003) 효율적인 내부 및 외부 디자인커뮤니케이션은 기업의 모든 조직구성원이 디자인중심마인드를 함양함과 동시에 외부적으로 기업이 추구하고자 하는 메시지를 효율적으로 전달함으로써 기업이 디자인을 바탕으로 한 경영전략수행을 가능하도록 한다.

디자인 커뮤니케이션(design Communication)으로 포함되는 여러 요소들은 디자인인식(design awareness), 내부커뮤니케이션(internal communication), 외부커뮤니케이션(external communication)의 세 영역으로 분류된다. 디자인 인식에는 직원들의 디자인철학 및 정책에 대한 이해의 개념이 포함되고, 내외부 커뮤니케이션은 사내 구성원과 사외 이해관계에 대한 자사의 디자인 및 브랜드에 대한 인식과 이해의 노력과정들이 포함된다.

Table 8 Scope and Factors of Design Communication

영역	디자인경영환경 평가요소
design awareness	디자인철학에 대한 직원들의 이해수준
	디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준
	디자인정책에 대한 직원들의 인식
	디자인정책에 대한 직원들의 호응
	브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준
internal communication	조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영
	디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포
	사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화
external communication	인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보
	기업의 전시관/홍보관의 운영
	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품
	기업외부 이해관계자에게 브랜드에 대한 이해와 공감을 위한 외부 브랜드커뮤니케이션 프로그램 실시
	사외 기업의 이해관계자를 대상으로 한 기업의 디자인 및 브랜드강화교육

4.4. 디자인자원

디자인 자원(Design Resources)은 기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 디자인 지향적 조직, 디자인에 대한 교육, 디자인을 잘 할 수 있는 환경, 외부자원 등을 포함하며 이를 통해 직원들이 디자인에 대한 동기부여를 강화할 수 있어야 한다.(Leonard J. G., 2006)

디자인조직(design organization)은 기업의 디자인부서 및 디자인 연구소의

운영, 기업 내 디자인조직의 위상, 디자인 활동을 지원하기 위한 지원체계와 적절한 디자인인력의 확보 및 유지 등이 포함된다.

디자인교육(design education)은 관리자 및 사내 구성원들에 대한 디자인 및 브랜드 교육 등이 포함된 것으로 전사적으로 조직구성원에게 디자인에 대한 이해와 가치를 이해시키는데 필요한 요소이다.

디자인 환경(design environment)에는 효율적인 디자인작업환경 및 디자이너의 창의적 디자인개발환경구축과 더불어 디자인 보상활동 등이 포함된다.

외부자원(external resources)으로는 신규 디자인인력의 확보, 외부 디자인 전문기관과의 연계, 디자인관련 외부 전문 인력의 활용 및 새로운 디자인아이디어를 창출하기 위한 산학협력활동과 디자인공모전등의 내용이 포함된다.

Table 9 Scope and Factors of Design Resources

영역	디자인경영환경 평가요소
design organization	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영
	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부
	디자인조직의 위상
	디자인 활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리체계
	기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수
	디자이너의 학력수준
	디자이너의 이직율
design education	관리자에 대한 디자인교육 강화
	관리자에 대한 브랜드강화교육
	사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육
	사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영
design environment	조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등への 관람
	디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축
	디자이너들의 디자인개발활동에 대한 자유보장
	사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급
	효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드강화 행위에 대한 보상시스템운영
	디자인 정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원(잡지, 서적 등)의 활용
external resources	신규 디자이너 채용을 위한 투자
	디자인 인턴쉽프로그램의 운영
	아웃소싱기업과의 장기적 관계유지
	외부 디자인자문/고문인력 활용
	디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동
자사 주관 디자인공모전의 운영	

4.5. 디자인프로세스

디자인 프로세스(design process)는 전반적인 디자인 개발 과정을 관리하는 것으로(Thomas L., 2009) 디자인프로세스에 관련한 여러 요소들은 프로세스 관리(process management)와 외부자원 투입관리(external input management)의 두 영역으로 구분하였다.

프로세스관리는 디자인개발과정을 체계적으로 관리하기 위한 조직구성원과 연계부서의 효율적인 참여 등이 포함되며, 외부자원관리는 외부의 디자인투입 자원을 효율적으로 관리하기 위한 영역이다.

Table 10 Scope and Factors of Design Process

영역	디자인경영환경 평가요소
process management	임원진의 디자인개발프로젝트 참여
	디자인개발과정을 체계적으로 관리
	디자인개발에서 부서 간 협업유지
external input management	기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축
	디자인 개발 시 외부 디자인 전문가와의 협업
	과업지시서의 명확성

4.6. 디자인실행

디자인 실행(design Implementation)은 기업이 디자인에 얼마만큼 투자하고 투자에 따른 성과는 어느 정도인가, 실질적으로 기업이 디자인을 어느 정도 실행하고 있는지를 파악하는 영역이다. 디자인 실행에 관련한 여러 요소들은 디자인 투자(Design Investment)와 디자인 성과(Design Performance)의 두 영역으로 분류된다.(Ralf B & Peter S., 2001). 디자인투자의 경우, 적절한 수준의 디자인투자 및 디자인R&D비용의 확보와 함께, 효율적인 인적 및 물적 투자수준의 개념들이 포함된다.

디자인성과의 경우, 지적재산권확보, 디자인어워드수상, 디자인인증마크의 획득등과 같이 정량적인 디자인 성과관리 요소들이 포함된다.

Table 11 Scope and Factors of Design Implementation

영역	디자인경영환경 평가요소
design investment	디자인투자비용
	디자인 R&D 투자비용
	디자인아웃소싱비용의 규모
	적절한 브랜드 개발 및 리뉴얼에 대한 투자
	신규 제품디자인개발 추진
	신규 제품디자인개발의 양산성공률
	제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력
	신제품의 양산성공률에서 디자인개발포함의 비중
	신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중
	신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중
design performance	제품디자인에 관한 지적 재산권확보
	브랜드의 법률적 보호
	국내외 디자인어워드 수상
	굿디자인 인증마크 획득

4.7. 디자인전달

디자인 전달(design delivery)은 기업이 자사의 디자인과 브랜드를 외부 소비자들에게 얼마나 잘 전달하고 있는지를 파악하는 영역이다. 디자인 전달에 관련한 여러 요소들은 디자인아이덴티티 전달(Delivery of Design Identity)과 브랜드아이덴티티 전달(Delivery of Brand Identity)의 두 영역으로 분류되며, 디자인경영분야의 연구자들은 기업의 철학과 아이덴티티를 일관되고 지속적으로 사내·외에 전달할 수 있도록 하는 체계구축을 제안하고 있다.(David W. N., 1999) (Sohrab V., 1999).

Table 12 Scope and Factors of Design Delivery

영역	디자인경영환경 평가요소
delivery of design identity	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성
	제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영
	광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영
	카타로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영
	웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영
	기업사옥(외부)의 기업디자인아이덴티티 반영
	기업내부공간의 기업디자인아이덴티티 반영

delivery of brand identity	제품의 브랜드아이덴티티 반영
	패키지의 브랜드아이덴티티 반영
	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영
	로고타입의 브랜드아이덴티티 반영
	자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드아이덴티티 반영
	제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성

4.8. 디자인감사

디자인 감사(design audit)는 현재 기업의 디자인이 내·외부적으로 어떠한 상황과 위치에 있는지를 파악하고 점검하는 영역이다(Pat K., 2004). 디자인에 관련한 여러 요소들은 내부감사(internal audit)와 외부감사(external audit)의 두 영역으로 분류되며, 내부감사로는 디자인에 대한 소비자평가, 디자인부서평가, 직원들의 디자인의식조사 등이 포함되며, 외부감사로는 외부 디자인리서치의 투자, 경쟁기업 제품과 브랜드에 대한 평가 등이 포함된다.

Table 12 Scope and Factors of Design Audit

영역	디자인경영환경 평가요소
Internal Audit	외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시
	디자인부서의 성과평가와 피드백
	직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시
External Audit	외부 디자인리서치에 대한 투자
	경쟁기업 제품디자인평가
	경쟁기업 브랜드 평가

5. 결론 및 향후 연구방향

디자인경영은 중소기업에 있어서 더욱 치열해지는 미래 경쟁 환경에 대응할 수 있는 가장 효율적인 경영기법으로 널리 인식되고 있음에도 불구하고, 아직까지 중소기업의 디자인경영환경 강화를 유도할 수 있는 객관적이고 표준화된 디자인경영환경측정 및 평가모형이 연구되지 않고 있다. 국내외 일부 기관에서 사용

하고 있는 일부 디자인 경영 관련척도들은 시상이나 인증을 위해 종합점수를 산정하는 방식으로 사용됨으로써, 중소기업의 디자인경영환경을 구체적으로 측정하여 개선해야 할 방침을 제시하지 못하고 있다.

본 연구는 중소기업의 디자인경영환경을 객관적으로 측정하고 평가할 수 있는 디자인경영환경평가모형을 개발하기 위한 1차 단계로 디자인경영환경평가요소를 개발하고자 하였다.

연구과정에서 기존의 국내외 문헌고찰과 분석을 통해 디자인경영환경평가영역을 디자인리더십, 디자인 계획, 디자인 커뮤니케이션, 디자인 자원, 디자인 프로세스, 디자인 실행, 디자인 전달, 디자인 전달의 8개 영역 101개 평가요소로 개발하였다.

본 연구에서 개발된 평가요소를 바탕으로 후속연구에서는 중소제조기업 디자인경영환경평가모형을 개발하고, 8개 영역 101개 평가요소에 대한 국내 우수기업의 표준값 데이터베이스 개발을 바탕으로 중소제조기업의 디자인경영환경을 진단하고 개선치를 제시해주는 “디자인경영환경평가프로그램”을 개발하고자 한다.

본 연구의 성과는 향후 다양한 디자인경영 및 디자인경영환경평가분야의 이론적 및 실무적 연구에 기초자료로 활용될 수 있다는 점이며 아울러, 본 연구자의 후속연구로 추진하는 디자인경영환경평가프로그램 개발에도 근거자료로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

References

- 1 Barngrover, M.(2005). The Making of Design Champions, *Design Management Review*, 16(2), 29–35.
- 2 Beckwith, D.(2000). Design Leadership at Herman Miller, *Design Management Journal*, 11(1), 53–64.
- 3 Bedford, C.(2003). A Tool for Managing Brand Assets, *Design Management Journal*, 14(1), 80–89.
- 4 Buuker, R. & Schneider P.(2001). Braun Design: Dream Real Products, Make Real Products, *Design Management Journal*, 12(4), 14–23.
- 5 Glick, L. J.(2006). Lessons for Managing Creative Staff, *Design Management Review*, 17(3), 72–77.
- 6 Kinsley, P.(2004). From Three Breads to One Brand, *Design Management Review*, 15(3), 66–75.
- 7 Krause, G. E.(2007). Managing Design–Designing Management : The Sides of the Same Idea, *Design Management Review*, 18(1), 81–90.
- 8 Lockwood, T.(2009), Transition: How to Become a More Design–Minded Organization, *Design Management Review*, 20(3), 28–37.
- 9 Norton, D. W.(1999). Communicating a User–Centered Global Brand Voice : The Impact of Information Architecture Research, *Design Management Review*, 10(1) 28–34.
- 10 Upshaw, L.(2001). Buliding a Brand.Comm, *Design Management Journal*, 12(1), 33–39.
- 11 Viladas, X.(2009). Design That Pays, *Design Management Review*, 20(3), 2009, 54–60.
- 12 Vossoughi, S.(1999). Brand is The Thing, *Design Management Reveiw*, 10(3), 48–52.

중소 제조기업 디자인경영환경 평가요소 개발연구

이진렬

조선대학교 디자인공학과, 광주, 대한민국

배경 글로벌 경쟁력 핵심 구성요소인 디자인 경쟁력의 중요성이 갈수록 높아지고 있음에도 불구하고, 아직까지 중소기업의 디자인경영환경 강화를 유도할 수 있는 객관적이고 표준화된 디자인경영환경측정 및 평가모형이 연구되지 않고 있다.

본 연구는 중소기업의 디자인경영환경을 객관적으로 측정하고 평가할 수 있는 디자인경영환경평가모형을 개발하기 위한 1차 단계로 디자인경영환경평가요소를 개발하고자 하였다.

방법 디자인경영환경요소를 개발하기 위하여, 디자인경영관 관련된 기존 연구에 대한 검토와 분석이 이루어 졌다. 분석에 포함된 자료에는 한국디자인학회의 디자인학연구에 게재된 연구논문과, 디자인경영협회(DMI)의 디자인경영저널에 게재된 논문이 포함되었다. 우선 논문의 저자에 의해 디자인경영요소로 제시된 항목들이 추출되었다. 그 이후 디자인경영분야 20명의 전문가가 선정된 디자인경영요소를 검토하고 분류하였다. 분류된 자료는 동질성분석을 이용하여 분석하였다.

결과 연구과정에서 기존의 국내외 문헌고찰과 분석을 통해 디자인경영환경평가영역을 디자인리더십, 디자인 계획, 디자인 커뮤니케이션, 디자인 자원, 디자인 프로세스, 디자인 실행, 디자인 전달, 디자인 전달의 8개 영역 101개 평가요소로 개발하였다.

결론 본 연구의 결과는 향후 디자인경영환경평가분야의 연구에 대한 기초자료로 활용될 수 있을 것으로 예상된다. 우선 본 연구의 결과는 디자인경영평가연구에 있어서 가이드라인의 역할을 수행할 수 있을 것으로 기대되며, 아울러 후속연구들에게 디자인경영연구를 어떻게 접근해야 하는지에 대해 통찰력을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

주제어 디자인경영, 디자인경영환경평가, 디자인경영환경평가요소, 중소기업