



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2013년 8월
박사학위논문

기업의 디자인경영 수준에 따른
디자인경영컨설팅 프로세스 개발연구

조선대학교 대학원

디자인경영학과

임 효 선

기업의 디자인경영 수준에 따른
디자인경영컨설팅 프로세스 개발연구

Development of the Design Management Consulting
Process according to Level of Corporate's Design
Management Capability

2013년 8월 23일

조선대학교 대학원

디자인경영학과

임 효 선

기업의 디자인경영 수준에 따른
디자인경영컨설팅 프로세스 개발연구

지도교수 이 진 렬

이 논문을 디자인학 박사학위 논문으로 제출함

2013년 4월

조선대학교대학원

디자인경영학과

임 효 선

임효선의 박사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 김 명 주 ㉠

위 원 조선대학교 교수 황 영 성 ㉠

위 원 조선대학교 교수 류 시 천 ㉠

위 원 조선대학교 교수 김 병 욱 ㉠

위 원 조선대학교 교수 이 진 렬 ㉠

2013년 6월

조선대학교대학원

목차

ABSTRACT

제 1 장 서론	2
제1절 연구의 배경	2
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구의 구성	9
제 2 장 이론적 고찰	12
제1절 디자인경영 컨설팅의 개념과 목표	12
제2절 디자인경영컨설팅 의 대상	16
제3절 디자인경영컨설팅 프로세스 고찰	21
1. 컨설팅 프로세스	21
2. 디자인컨설팅 프로세스	25
3. 디자인경영컨설팅 프로세스	29
4. 선행연구 분석결과	31
제 3 장 디자인경영 평가 고찰 및 평가시스템 개발	34
제1절 디자인경영 평가모형 및 요소 고찰	34
1. 국내 디자인경영 평가 모형 및 요소고찰	35
2. 국외 디자인경영 평가 모형 및 요소고찰	37
제2절 디자인경영 평가 시스템(DMES) 개발	42
1. DMES 모형	42
2. DMES 요소	47
3. DMES 척도개발	75
4. DMES 시스템 개발	89
제 4 장 디자인경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 개발 ...	92
제1절 디자인경영컨설팅 프로세스 제안	92
제2절 디자인경영컨설팅 프로세스 실행단계	95
1. 디자인경영환경수준 진단 및 분석범위의 규정	95
1-1. 디자인경영환경수준의 진단	95

1-2. 분석범위의 규정	99
2. 고객기업 참여자 선정 및 조사설계	110
2-1. 분석요소의 측정척도 설계	110
2-2. 참여자 선정	115
3. DMES를 활용한 진단 및 평가	120
4. 결과분석 및 제안	129
4-1. 디자인경영 프로세스 제안	129
4-2. 디자인경영 실행방안 제안	158
제5장 결론	166
제1절 연구의 결과	166
제2절 연구의 시사점	169
제3절 연구의 한계점과 향후 연구방향	171

참고문헌

부록

표목차

[표 2-1] 선행 연구자들의 디자인컨설팅의 정의를 통한 관점분석	12
[표 2-2] 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅의 개념, 관점, 목표, 접근법	15
[표 2-3] Borja de Mozota가 정리한 디자인경영 연구흐름	17
[표 2-4] 선행 연구자들의 관점에서 본 디자인경영의 정의	19
[표 2-5] 디자인경영의 영역과 요소	20
[표 3-1] BS7000의 평가영역	38
[표 3-2] Design Atlas 심사항목	40
[표 3-3] BSC와 DMES 모형의 비교표	45
[표 3-4] DMES의 디자인리더십 영역 및 평가요소	48
[표 3-5] DMES의 디자인계획 영역 및 평가요소	50
[표 3-6] DMES의 디자인커뮤니케이션 영역 및 평가요소	55
[표 3-7] DMES의 디자인자원 영역 및 평가요소	58
[표 3-8] DMES의 디자인프로세스 영역 및 평가요소	64
[표 3-9] DMES의 디자인실행 영역 및 평가요소	66
[표 3-10] DMES의 디자인전달 영역 및 평가요소	69
[표 3-11] DMES의 디자인감사 영역 및 평가요소	73
[표 3-12] 디자인경영컨설팅 척도 유형	75
[표 3-13] 디자인경영평가요소의 측정척도	77
[표 4-1] 디자인경영컨설팅 프로세스 개발관련 연구내용과 활용방법	94
[표 4-2] 디자인경영성숙도 그리드	96
[표 4-3] 디자인경영 수준별 디자인경영컨설팅 요소 설문개요	99
[표 4-4] 디자인프로젝트 수준의 분석범위	101
[표 4-5] 디자인부서 수준의 분석범위	103
[표 4-6] 디자인경영센터 수준의 분석범위	105
[표 4-7] 디자인경영수준별 분석범위 종합표	109
[표 4-8] 척도의 유형과 자료의 형태 및 수집과정	111
[표 4-9] 디자인경영평가를 위한 자료수집의 유형에 따른 요소분류	111
[표 4-10] 디자인경영평가요소에 따른 분석과정 참여자 분류	115
[표 4-11] 디자인경영평가의 참여자와 역할	119
[표 4-12] Vance의 리스트럭처링을 바탕으로 한 디자인경영 프로세스 개발 기준	132

[표 4-13] 디자인경영컨설팅 프로세스 개발 리서치개요	134
[표 4-14] 디자인경영 수준별 디자인경영프로세스 비교분석	145
[표 4-15] 디자인경영 수준별 디자인경영컨설팅 비교분석 데이터	148
[표 4-16] 디자인경영 수준별 디자인경영컨설팅 비교분석	152
[표 4-17] 디자인경영 실행방안 (DMAP)	159
[표 5-1] 본 연구의 연구문제와 연구결과	166

그림목차

[그림 1-1] 전문디자인기업의 디자인개발 시 애로사항	3
[그림 1-2] Research Question 1.	5
[그림 1-3] Research Question 2.	6
[그림 1-4] Research Question 3.	7
[그림 1-5] Research Question 4.	8
[그림 1-6] 본 연구의 구성	9
[그림 2-1] 선행연구 비교를 통한 본 연구의 영역	14
[그림 2-2] 디자인컨설팅 과제 유형과 추진과정	26
[그림 2-3] BS7000-2:2008	29
[그림 2-4] 디자인아틀라스의 6단계	30
[그림 2-5] 선행연구자들의 컨설팅 프로세스 비교	31
[그림 3-1] 김홍배·주유정(2012)의 연구에서 제시한 디자인경영컨설팅 요소	35
[그림 3-2] 디자인컨설팅 과제별 모듈구성	36
[그림 3-3] KIDP의 Design119-디자인컨설팅 지원사업 디자인경영 평가요소	37
[그림 3-4] BSC approach	44
[그림 3-5] DMES모형	46
[그림 3-6] DMES 홈페이지 메인페이지	89
[그림 3-7] DMES 시스템 모형	90
[그림 4-1] 디자인경영수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 제안	92
[그림 4-2] 고객기업 디자인경영컨설팅 분석범위 규정을 위한 기업유형분류 예시	98
[그림 4-3] 디자인경영수준에 따른 분석범위 규정 분석과정	100
[그림 4-4] 분석자료 입력창 예시	120
[그림 4-5] 진단자료 입력창 예시	121
[그림 4-6] 평가자료 입력창 예시	121
[그림 4-7] 디자인경영종합지수 결과표시창 예시	122
[그림 4-8] 디자인경영 부분지수 결과표시창 예시	124
[그림 4-9] 분석자료 결과표시창 예시	125
[그림 4-10] 진단자료 결과표시창 예시	126
[그림 4-11] 평가자료 결과표시창 예시	127
[그림 4-12] 종합분석 결과표시창 예시	128
[그림 4-13] 디자인경영컨설팅 프로세스 개발을 위한 매트릭스분석 포스팅 중	133
[그림 4-14] 디자인경영 프로세스 개발의 매트릭스 이해	134
[그림 4-15] 업무중요도/시간의 긴급성에 따른 디자인경영요소 분포(디자인프로젝트 수준)	135
[그림 4-16] 업무중요도/시간의 긴급성에 따른 디자인경영요소 분포(디자인부서 수준)	135

[그림 4-17] 업무중요도/시간의 긴급성에 따른 디자인경영요소 분포(디자인경영센터 수준)	136
[그림 4-18] 디자인경영프로세스개발을 위한 자료정리 과정	137
[그림 4-19] 디자인프로젝트 수준에서의 디자인경영 프로세스	139
[그림 4-20] 디자인부서 수준에서의 디자인경영 프로세스	141
[그림 4-21] 디자인경영센터 수준에서의 디자인경영 프로세스	143
[그림 4-22] 디자인경영수준별 디자인경영평가요소 비교 분석	154
[그림 4-23] 고객기업에 적합한 디자인경영프로세스 개발을 위한 요소체크리스트	155
[그림 4-24] 디자인경영 프로세스 업무 추진도 작성 과정	156
[그림 4-25] 고객기업에게 제안할 최종 디자인경영 업무 추진프로세스 예시	156
[그림 4-26] 컨설턴트를 위한 디자인경영컨설팅 실행 프로세스 매뉴얼	164

ABSTRACT

Development of the Design Management Consulting Process according to Level of Corporate's Design Management Capability

Lim, Hyo-seon

Advisor : Prof. Lee, Jin-ryeol

Department of Design management,

Graduate School of Chosun University

Design consulting service focusing on design development is dominant in Korean design industry. There has been design consulting service supported by Korean government. However, as a matter of fact, it can be considered as design development, not as design management consulting.

But now, there are so much requires on design management consulting which focuses on the development of corporate management strategies based on design issues. So we need to define the concept and process of design management consulting which differ from design consulting which has focused on individual design development. Not the less, there has been few studies on the factors, process, model, measurements of design management consulting so far. As a results, there has been no useful tool or methodology with which design consultancies can execute design management consulting for client corporations.

In this study, we showed elements, measurements, and model of design management consulting based on vast literature review, questionnaire survey and expert focus group interview. Then finally,

we showed 6-step design management consulting process; define research area, selection of participants, diagnosis and evaluation, analysis and suggesting. execution and feedback. This design management consulting process can be basically adopted to the corporations according to the level design management capability suggested by Design Management Europe; design management as project level, design management as function level, design management as center level.

Design Management consulting process suggested in this study will induce the change of corporations into design-centered management characteristics with the macro point of view then as a result, it will support processed-centered design management consulting which provides the establishment of unique identity, sales increases, corporate culture affecting internal and external stakeholders.

Design management consulting process developed in this study can be a role of activating design management consulting industry for 2 sides. First is for the design consultancies to perform design management consulting service with the tool suggested in this study. Second is for the client corporations which need professional design management consulting. We hope the results of this study can guide future researches on design management consulting theoretically and practically.

Keywords : Design consulting, Design management consulting, Design consulting process, Design management consulting process.

제1장

서론

제1절 연구의 배경

제2절 연구의 목적

제3절 연구의 구성

제1장 서론

제1절 연구의 배경

디자인이 제품과 서비스의 경쟁력에 미치는 영향이 증가함에 따라 국내외 주요 기업은 디자인경영을 강화하고 있다. 그것은 디자인을 통한 차별화 전략보다는 디자인중심의 혁신전략으로 진화하기 때문이라 할 수 있다. 혁신전략의 실현방안으로써 디자인경영은 기업의 성과를 내는데 있어 중요한 가치로서 인식되어지고 있다.

디자인컨설팅이라는 개념을 시작으로 디자인경영과 디자인개발을 중심으로 정부 및 기관의 지원사업이나 연구들이 확산되고 있다. 한국디자인진흥원은 2008년부터 디자인개발지원사업의 일환으로 디자인토탈솔루션컨설팅 사업을 신설하여 열악한 경영환경 속에서 디자인개발에 소홀했던 중소기업들에게 디자인토탈솔루션을 제공하여 디자인경영 정착을 위해 지원해왔으며, 현재는 산업단지 중소기업을 위한 "Design119" 디자인컨설팅지원프로젝트를 시행하고 있다.

기업의 디자인경영에 대한 욕구들이 증가하고 있고 실질적으로 활용 및 지원 가능한 디자인경영컨설팅에 관한 연구가 다각도로 이루어진다면 전문디자인기업이나 디자인컨설팅사(Design consultancy)들이 고객기업을 디자인경영 환경으로 개선하는데 있어 방법론을 제공할 수 있을 것이다.

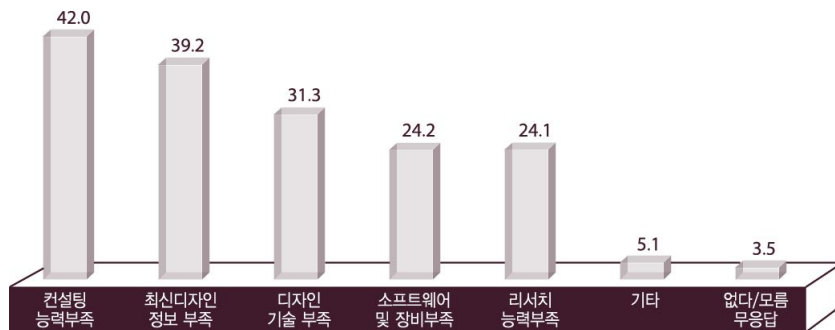
그러나 거시적 관점으로 고객기업(client)의 디자인경영을 관리감독 하는데 필요한 요소나 지표의 부재로 경영학에서 발달된 컨설팅의 요소나 지표들을 일부 활용하고 있지만, 적합하지 않은 부분도 포함하고 있다. 따라서 고객기업의 경영적인 측면에서 접근할 수 있는 디자인경영컨설팅 프로세스가 필요하다.

디자인경영컨설팅의 다양한 서비스 모델이 개발되어 고객기업의 창조적 디자인경영문화를 정착시키고 거시적 관점으로 디자인경영컨설팅이 확산된다면 디자인산업의 활성화를 통한 새로운 가치를 창출할 것으로 기대되나 아직까지 디자인경영컨설팅에 대한 체계적인 연구는 진행되지 못한 실정이다.

제2절 연구의 목적

우리나라 디자인 산업은 디자인 개발 중심의 서비스 모델이 지배적이다. 최근 디자인 컨설팅을 포함한 서비스 다각화가 이루어지고 있으나, 여전히 디자인 개발 중심의 서비스 모델이 지배적이다. 디자인 정보 제공, 디자인 인력 중개, 디자인 거래 등의 서비스 모델도 시도되고 있으나 본격적인 시장채택과 확산은 이루어지지 않는 실정이다. 디자인 서비스 제공방법에 있어서도 기업을 대상으로 하는 디자인 개발 용역 방식에 주로 집중되어 있다. 일부 대표적 디자인 기업을 제외하면 대부분 소규모, 단발성의 디자인 개발 프로젝트를 통해 서비스를 제공하기 때문에 디자인 서비스의 내용이 나 수준에 있어서도 한계를 노출한다.¹⁾

2011산업디자인통계조사 보고서를 살펴보면 전문디자인기업의 디자인개발 시 애로사항으로 컨설팅능력부족이 42%로 가장 높았고 이 결과는 전문디자인기업의 디자인컨설팅 능력의 문제가 수면위로 부상하고 있음을 알 수 있다. 따라서 전문디자인기업의 디자인컨설팅을 지원할 수 있는 실질적인 해결방안이 필요하다 할 수 있다.



[그림 1-1] 전문디자인기업의 디자인개발 시 애로사항²⁾

1) 디자인전략보고서 “디자인, 미래를 만나다” 한국디자인진흥원, 2011, p.105

2) 한국디자인진흥원, “2011산업디자인통계조사”, 2011, p.237

또한 대다수의 중소기업 정부지원사업들은 ‘디자인컨설팅’이 아닌 ‘디자인개발’을 지원한다. 개발지원은 비교적 디자인경영에 문제가 없는 중소기업인 경우 장기적 경제·산업의 효과를 발휘하지만, 근본적인 기업구조와 디자인 의식의 문제가 있는 기업인 경우 단편적 해결에 그치는 경우가 많다.³⁾

정리하자면, 대부분 그동안 다루어졌던 디자인컨설팅은 디자인 중심의 기업경영으로의 체질개선이라는 거시적인 목표보다는 디자인개발프로젝트에서의 효과적인 디자인개발방법들을 다루고 있어, 고객기업을 거시적 경영관점에서 디자인경영컨설팅을 추진할 수 있는 이론적 및 실무적 체계가 부재하다 할 수 있다. 아울러, 선행 연구에서 일부 디자인경영컨설팅에 대한 의견이나 방법 등을 제시하고 있지만, 고객기업의 다양한 상황 혹은 기업의 디자인성숙수준에 따라 기업에 적절한 디자인경영컨설팅방법에 대한 연구 또한 부재한 상황이다.

이렇듯 디자인경영컨설팅의 필요성이 부각되고 있음에도 불구하고 디자인경영컨설팅에 대한 개념과 요소, 체계와 프로세스에 대한 규정이 되어있지 않아, 실무적으로 접근하기가 매우 어렵다. 따라서 연구의 목적으로서 디자인경영컨설팅과 관련된 논제를 제시하고자 한다.

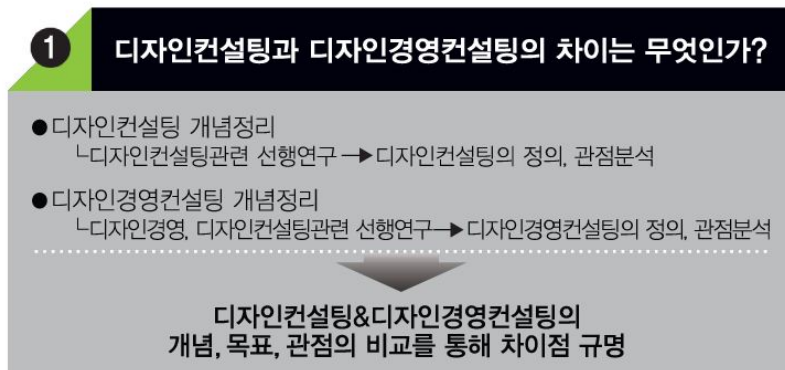
Research Question

- ▶ 첫째, 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅의 차이는 무엇인가?
- ▶ 둘째, 기업들은 왜 디자인경영컨설팅이 필요한가?
- ▶ 셋째, 디자인경영컨설팅이 필요한 고객기업을 위해 무엇을 해야하는가?
- ▶ 넷째, 기업마다 다른 디자인경영환경의 다양성을 고려할 방법은 없는가?

3) 최희선·장병혁·이승근, “정부의 중소기업 디자인컨설팅 지원을 통한 디자인 신규수요 창출방안”, 한국디자인포럼, 2012, p.391

첫째, 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅의 차이는 무엇인가?

해외디자인컨설팅 기업의 경우, 디자인컨설팅은 디자인개발에 국한되지 않고, 기업경영 전반에 영향을 미치는 디자인 주도적 기업경영환경을 구축하는 것을 목표로 추진하는 추세이다. 그러나 전술한 바와 같이 우리나라의 경우 대다수 정부지원 디자인컨설팅 관련사업들이 디자인 개발에 중점을 두는 경우가 대부분이다. 이에 본 연구자는 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅의 차이를 규명하기 위해 선행연구를 살펴보고, 디자인개발 결과물중심(output-based)에 최적의 컨설팅을 지원하는‘디자인컨설팅’과 거시적 관점으로 기업의 디자인경영환경을 구축하도록 지원하는‘디자인경영컨설팅’으로 그 차이점을 정리하고자 한다.



[그림 1-2] Research Question 1.

둘째, 기업들에게 디자인경영컨설팅이 필요한 이유와 그 활용 대상은 누구인가?

디자인경영컨설팅은 고객기업을 중·장기적으로 디자인중심의 기업환경을 구축하여 가시적, 비가시적 성과를 이끌어내는 기업혁신전략(restructuring)을 추진하는데 그 목적이 있다. 디자인경영컨설팅의 활용대상으로는 디자인을 기업경영에 효율적 활용하고자 하는 기업을 대상으로 하고 있다.

먼저 디자인컨설팅시(design consultancy)또는 디자인컨설턴트(design consultant)는 디자인경영컨설팅을 통해 고객기업을 진단하고 방향을 제안하는데 있어 논리적으로 접근가능한 객관적 도구로서 활용할 수 있고 장기적관점에서 고객기업과의 파트너십 형성 및 전략적인 컨설팅을 통해 지속적이고 안정적인 수요를 창출할 수 있다.

2

기업들은 왜 디자인경영컨설팅이 필요한가?

- 기업(client)의 디자인경영컨설팅 필요성
: 디자인경영 환경구축으로 가시적, 비가시적 성과를 이끌어내는 기업혁신전략(리스트럭처링)을 위한
- 디자인경영컨설팅 활용 필요성 정리
: 고객기업 진단, 분석을 위한 논리적인 툴(tool)로서 고객기업과의 파트너십 형성 및 전략적인 컨설팅을 통해 지속적이고 안정적인 수요를 창출

기업의 디자인경영컨설팅의 필요성을 제시하고
디자인컨설팅시를 위한 디자인경영컨설팅의 활용 필요성 정리

[그림 1-3] Research Question 2.

셋째, 디자인경영컨설팅이 필요한 고객기업을 위해 무엇을 해야하는가?

효과적인 디자인경영컨설팅을 위해서는 현재 기업의 디자인경영 환경진단이 필히 선행되어야 한다. 그러기 위해 기업의 디자인경영컨설팅을 진단할 수 있는 요소와 모형을 개발하는 것이 필요하다. 요소의 개발은 디자인경영과 디자인컨설팅 관련 다양한 자료를 활용하여 키워드를 추출하고 전문가의 검증을 통해 요소를 개발 할 수 있으며, 정량적인 컨설팅을 위해 일반경영에서 경영성과를 분석하는 기법을 활용하여 디자인경영컨설팅의 목표를 가시화하는 모형을 개발한다. 디자인경영컨설팅의 요소와 모형개발 후 요소 측정에 적합한 척도로서 문항을 개발하는 것이 필요하다. 디자인경영컨설팅요소, 모형, 척도개발이 완료되면 결과를 기반으로 디자인경영환경을 진단하고 평가하여 기업의 디자인경영 현재의 수준과 목표를 포함하는 실행 가능한 프로세스와 실행방안을 제시해야 한다.

3 디자인경영컨설팅이 필요한 고객기업을 위해 무엇을 해야하는가?

● 디자인경영컨설팅의 절차

진단 : 디자인경영환경 진단을위한 디자인경영컨설팅 요소와 모형 필요

평가 : 디자인경영환경 평가를 위한 요소의 척도 필요

제안 : 디자인경영을 실행할수 있는 프로세스와 실행방안 필요

기업의 디자인경영컨설팅을 위해 디자인경영컨설팅의 요소와 모형, 측정할 수 있는 척도개발 후 프로세스를 개발하여 실행절차 제안

[그림 1-4] Research Question 3.

넷째, 기업마다 다른 디자인경영환경의 다양성을 고려할 방법은 없는가? 국내 디자인경영에 대한 연구는 정착단계라 볼 수 있지만, 아직까지 기업의 다양한 디자인경영환경을 고려한 연구는 미흡한 수준이라 할 수 있다. 국외 선행연구를 통해 기업의 디자인경영수용 수준에 따라 분류한 연구를 분석하여 그를 기반으로 디자인경영환경에 대한 수준을 분류하고 각 수준에 적합한 디자인경영컨설팅의 툴(tool)로서 디자인경영프로세스(DMP: Design Management Process)와 디자인경영실행방안(DMAP: Design Management Action Plan) 개발한다면, 새로운 시도로서 획일화된 디자인경영컨설팅에서 더 진화된 디자인경영컨설팅 시스템을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

4 기업마다 다른 디자인경영환경의 다양성을 고려할 방법은 없는가?

- 기업의 디자인경영환경에 따른 분류체계 필요
↳ 디자인경영관련 선행연구 검토
- 디자인경영환경 분류체계 반영한 디자인경영프로세스, 디자인경영실행방안 개발

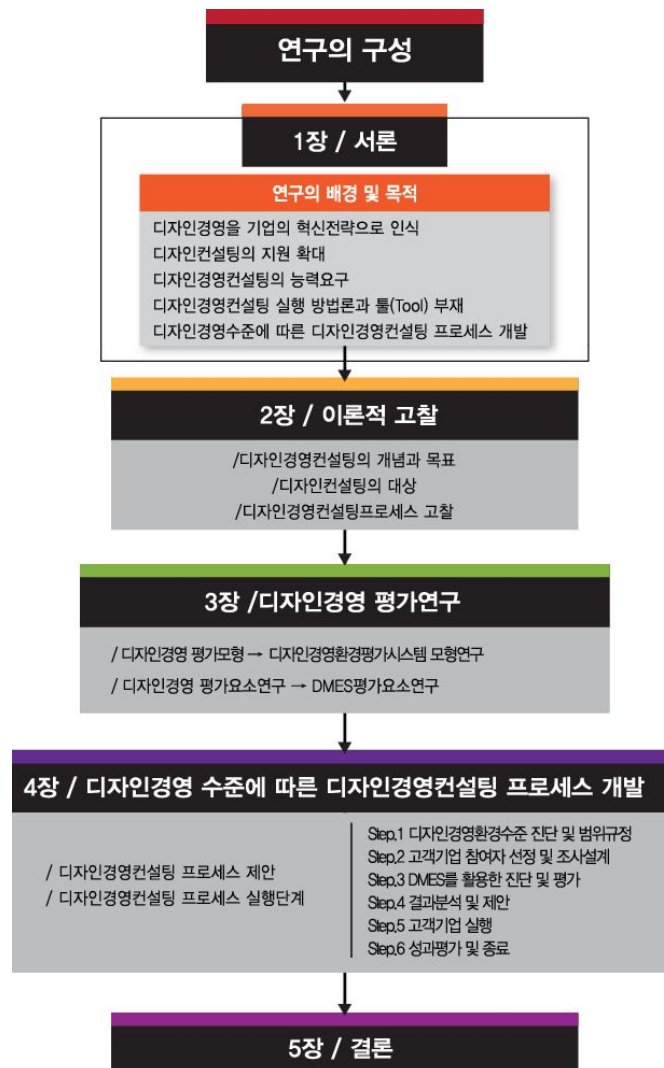
디자인경영환경의 다양성을 고려한 디자인경영컨설팅 Tool개발

[그림 1-5] Research Question 4.

따라서 본 연구의 목적은, 앞서 제시한 문제의 해결방안으로 이론적 고찰을 통해, 디자인경영컨설팅프로세스(DMCP: Design Management Consulting Process)를 개발한 후 기업의 상황에 따른 디자인경영 환경 수준을 분류하여 고객기업에게 적합한 디자인경영프로세스(DMP: Design Management Process)와 디자인경영실행방안(DMAP: Design Management Action plan)을 제안 할 수 있는 툴을 제시하는 것을 목표로 하여, 향후 효율적인 디자인경영컨설팅의 이론적 및 실무적 지식체계를 제공하는 것이다.

제3절 연구의 구성

본 연구는 디자인경영 환경을 구축하여 가시적, 비가시적 성과를 기대하는 고객기업을 위해 디자인컨설턴트(Design consultant)들이 활용 가능한 툴로서 고객기업의 디자인 경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 실행을 통해 디자인경영의 이론과 실무의 지식체계를 확대하는 것을 목적으로 하고 있다.



[그림 1-6] 본 연구의 구성

각 장에서의 연구 구성을 살펴보면 다음과 같다.

1장에서는 첫 번째 연구의 배경 및 목적으로 디자인경영을 관리하는 차원의 디자인경영컨설팅의 관점으로 디자인경영컨설팅 프로세스 개발의 필요성에 대해 기술하였다.

2장에서는 선행연구의 이론적 고찰 과정으로 디자인경영컨설팅의 개념과 목표, 디자인경영 컨설팅의 대상을 결정하고, 디자인경영컨설팅 프로세스 개발을 위해 컨설팅프로세스, 디자인컨설팅프로세스, 디자인경영컨설팅 프로세스를 분석하고 종합하여 디자인경영컨설팅프로세스의 기본구조를 설계하였다.

3장에서는 디자인경영평가 선행연구를 통해 디자인경영평가모형의 동향을 파악한 후 국내외 디자인경영 평가요소연구 사례를 활용하여 디자인경영환경 평가 및 진단에 필요한 디자인경영컨설팅 요소를 정리하였다.

먼저 선행연구를 통해 기업의 다양한 디자인경영 환경을 분류할 수 있는 체계를 찾고, 디자인경영컨설팅 활용 단계를 결정하는 과정과 디자인경영컨설팅 요소를 기반으로 기업의 디자인경영 수준에 적합한 요소로 분류하기 위해 분석을 거쳐 각 수준별 디자인경영컨설팅 요소를 선정하는 과정을 기술하였다.

4장에서는 본격적으로 디자인경영컨설팅 프로세스에 활용될 연구를 프로세스의 스텝에 따라 정리하였다. 먼저 디자인경영컨설팅 프로세스를 6단계로 결정하고, 단계별로 필요한 연구를 진행하여 컨설팅트를 위한 디자인경영컨설팅 프로세스에 활용될 수 있는 방법론 및 툴을 제시하였다.

마지막으로 5장에서는 본 연구의 결과로 기업의 디자인경영 수준에 따른 프로세스의 특징들을 비교하고 활용방법을 제시한 후 최종 연구의 시사점 그리고 연구의 한계점과 향후 연구방향에 대해 논의하였다.

제2장

이론적 고찰

제1절 디자인경영컨설팅의 개념과 목표

제2절 디자인경영컨설팅의 대상

제3절 디자인경영컨설팅 프로세스 고찰

제2장 이론적 고찰

제1절 디자인경영컨설팅의 개념과 목표

최근 디자인컨설팅은 디자인개발을 포함하여 단순 서비스의 제공보다는 종합적인 컨설팅역량을 요구하고 있다.⁴⁾ 여기에서 「종합적인 컨설팅역량」은 클라이언트기업이 추구하고자 하는 목표를 달성하기 위해 필요한 디자인컨설팅의 능력을 의미한다.

디자인개발능력을 일반적으로 디자인컨설팅의 역량으로 받아들여지고 있다면, 디자인경영컨설팅은 중·장기적으로 기업이 디자인경영환경을 구축할 수 있도록 플래닝하는 능력을 필요역량으로 인식하고 있는 추세이다. 디자인경영컨설팅에 관해서는 기존의 상당수 연구에서 내용과 목표에 대해 언급하고 있다.

[표 2-1] 선행연구자들의 디자인컨설팅정의를 통한 관점분석

연구자	디자인컨설팅정의	출처	관점
최희선 장병혁 이승근 (2012)	디자인컨설팅은 기업경영 전반에 대해서 디자인관점에서 타 영역을 통합하여 자문하는 고객서비스(customer service)행위이다.	한국디자인포럼(2012) “정부의 중소기업 디자인컨설팅 지원을 통한 디자인 신규수요 창출방안”	디자인개발관점 + 디자인경영관점
김홍배 주유정 (2012)	디자인컨설팅은 고객기업을 위해 디자인문제를 분석하고 해결안을 추천하기 위해 기업경영활동 과정에서 발생하는 다양한 문제를 이해하고 이에 대한 해결책을 제시함으로써 기업의 궁극적인 목적을 달성하도록 도와준다	디자인학연구(2012) “디자인컨설팅과제 및 프로세스에 기반 한 디자인컨설팅 모듈 시스템 구성에 관한연구”	디자인개발관점 + 디자인경영관점
박소희 (2012)	한국디자인문화학회지 “서비스산업을 위한 디자인컨설팅 가치사슬 모델연구”(2012) 논문의 디자인컨설팅 정의는 위 김홍배,주유정(2012) 논문의 정의 인용		디자인개발관점 + 디자인경영관점
김정갑 (2012)	기업의 경영활동과정에서 발생할 수 있는 다양한 디자인 관련 문제들을 파악하고 이에 대한 해결안을 제시하여 기업의 비전 및 목표를 달성할 수 있도록 돕는 전문 서비스	연세대 석사학위논문 “전략적 관점에서 본 제품디자인 컨설팅 기업의 성공전략연구” (2012)	디자인개발관점 + 디자인경영관점

4) 한국디자인진흥원, *op.cit.*, 2011, p.139

최용환 (2011)	송실대 석사학위논문 “디자인전문회사의 디자인 컨설팅 프로세스에 대한연구”(2011) 논문의 디자인컨설팅 정의는 1999 정경원의 “디자인경영” 정의 인용		디자인개발관점
임효선 (2007)	기업이 경영활동 과정에서 발생하는 다양한 문제를 이해하고 이에대한 해결책을 제시함으로써 기업의 궁극적인 이윤추구의 목적을 달성하도록 도와주는 독립적인 서비스 주체의 역할을 하는것	조선대 석사학위논문(2007) “디자인컨설팅기업의 특성 및 디자인컨설팅 프로세스에 관한연구”	디자인경영관점
이영숙 (2005)	한성대 석사학위논문 “국내디자인컨설팅 산업의 현황과 발전연구”(2005) 1999 정경원의 “디자인경영” 정의 인용		디자인개발관점
정경원 (1999)	디자인컨설팅은 고객기업을 위해 디자인문제를 분석하고 해결안을 제안하기 위해 고도의 전문지식과 기법을 활용하는 의사 결정 활동이며, 자문, 조언, 구체적 디자인안 제시, 클라이언트 중심의 문제해결 활동	(1999) 출판사:안그라픽스 서적: 디자인경영	디자인개발관점

디자인컨설팅의 정의들을 살펴보면 초기관점은 디자인의 문제를 분석하고 해결하여 자문이나 조언을 하는 컨설팅으로부터 점차 기업의 경영활동 전반적인 문제해결을 디자인 관점에서 제안하고 분석하는 단계를 지나 점차 디자인개발관점과 디자인경영관점을 포함한 컨설팅의 개념으로 진화하고 있다. 디자인개발관점은 디자인결과물에 대한 컨설팅을 이해하고 있으며, 디자인경영관점은 프로세스에 대한 컨설팅으로 정리되어질 수 있다.

김홍배·주유정(2012)과 박소희(2012)는 디자인컨설팅을“특정 분야에 대한 전매적인(Proprietary) 지식이나 정보 전문성(Expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(Client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동”⁵⁾으로 규정하였다. 아울러 김홍배·주유정(2012), 최용환(2011)⁶⁾, 이영숙(2005)⁷⁾은“디자인컨설팅은 고객기업을 위해 디자인문제를 분석하고 해결안을 제안하기 위해 고도의 전문지식과 기법을 활용하는 의사결정 활동이며, 자문, 조언, 구체적 디자인안 제시, 클라이언트 중심의 문제해결 활동”으로 정경원(1999)이 제시한 정의와 유사한 맥락으로 정의하였다.

5) 박소희, “서비스산업을 위한 디자인컨설팅 가치사슬 모델연구”, 한국디자인문화학회지, 2012, p.185

6) 최용환, “디자인전문회사의 디자인 컨설팅 프로세스에 대한연구”, 송실대 석사학위논문, 2011, p.16

7) 이영숙, “국내디자인컨설팅 산업의 현황과 발전연구”, 한성대 석사학위논문, 2005, p.43

디자인컨설팅에 관한 이와 같은 초기 정의들은 대부분 디자인개발의 관점에서 디자인컨설팅을 정의하고 있다.

그러나 최근 디자인경영연구에서는 디자인컨설팅을 디자인개발관점보다는 더욱 포괄적인 관점에서 기업의 경영수준에서의 조언활동으로 정의하는 추세이다. 김정갑(2012)⁸⁾은 디자인컨설팅을“기업의 경영활동과정에서 발생할 수 있는 다양한 디자인 관련 문제들을 파악하고 이에 대한 해결안을 제시하여 기업의 비전 및 목표를 달성할 수 있도록 돕는 전문서비스”로 정의하였고, 최희선·장병혁·이승근(2012)은“기업경영 전반에 대해서 디자인관점에서 타영역을 통합하여 자문하는 고객서비스(customer service)행위이다”라고 정의하여 디자인컨설팅을 디자인개발의 관점을 넘어 기업경영의 관점까지 포괄적으로 다루고 있다.

비록 디자인컨설팅에 대한 개념이 디자인경영컨설팅까지를 포함하고 있다고 하나, 디자인개발관점과 전사적 경영관점에서의 디자인컨설팅은 구분되어질 필요가 있다. 예를 들어, 김홍배·주유정(2012)은 디자인컨설팅의 유형을 디자인경영컨설팅, 디자인기획컨설팅, 디자인개발컨설팅 3가지 유형으로 정리함으로써⁹⁾ 디자인개발과 디자인경영에 대한 컨설팅의 영역을 구분하였다. 또한 이들의 연구를 바탕으로 최희선·장병혁·이승근(2012)은 디자인컨설팅을 디자인개발컨설팅, 디자인기획컨설팅, 디자인경영컨설팅, 디자인기술컨설팅 4가지 유형으로 세분화하여 정리하였다.¹⁰⁾

연구자	Output-based	Process-based
임효선 (2013)	디자인컨설팅	디자인경영컨설팅
최희선 장병혁 이승근 (2012)	디자인개발 컨설팅	디자인기술 컨설팅
	디자인기획 컨설팅	디자인경영컨설팅
김홍배 주유정 (2012)	디자인실행	디자인기획
		디자인경영

[그림 2-1] 선행연구 비교를 통한 본 연구의 영역

8) 김정갑, “전략적 관점에서 본 제품디자인 컨설팅 기업의 성공전략연구”, 연세대 석사학위논문, 2012, p.21

9) 김홍배·주유정, “디자인 컨설팅 과제 및 프로세스에 기반 한 디자인 컨설팅 모듈 시스템 구성에 관한연구”, 디자인학연구, 2012, p.261

10) 최희선·장병혁, 이승근, *op.cit.*, p.385

기존 연구에서 디자인개발컨설팅은 주로 디자인개발의 관점에서 기술하고 있으며, 디자인경영컨설팅은 단편적인 디자인개발이 목적이 아니라, 기업의 디자인경영환경을 구축할 수 있는 경영차원의 종합적인 컨설팅 관점에서 기술하고 있다.

따라서 본 연구에서는 디자인개발의 결과물이 목표가 되는 목표중심(output-based) 컨설팅을 디자인컨설팅으로 규정하고, 이와는 상대적으로 기업의 전사적인 디자인경영환경을 구축하기 위한 과정중심(process-based)의 컨설팅을 디자인경영컨설팅으로 규정하였다. 본 연구에서 디자인개발중심의 디자인컨설팅과 비교하여 상대적으로 디자인경영컨설팅의 개념, 관점, 목표, 내용을 정리하면 다음 표와 같다.

[표 2-2] 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅의 개념, 관점, 목표, 접근법

구분	디자인컨설팅 Design Consulting	디자인경영컨설팅 Design Management Consulting
개념	디자인개발에 관한 프로세스(기획)와 결과물(제품 및 브랜드디자인, 소재, 컬러 등), 기술을 위한 컨설팅	디자인경영 중심의 기업경영을 위한 컨설팅
관점	단기, 중기, 장기적 관점의 디자인개발	거시적 관점의 디자인경영 환경개선
목표	디자인개발에 따른 프로세스와 결과물에 대한 컨설팅을 통해 성공적인 프로젝트 수행	디자인경영 중심기업으로 체질개선하여 기업의 아이덴티티구축 및 매출증대에 기여 하고 내·외부 및 이해관계자들의 기업의 만족도 향상하는 기업문화를 제공
접근법	프로젝트, 제품 및 브랜드 개발 등의 결과중심(Output-based)	전사적 차원의 프로세스 중심(Process-based)

제2절 디자인경영컨설팅의 대상

디자인경영컨설팅은 궁극적인 목적은 기업의 디자인경영환경구축을 유도하는데 있다. 디자인경영컨설팅의 목표를 달성하기 위해서는 도달하고자 하는 디자인경영 대상요소의 규정이 필요하며 따라서 디자인경영컨설팅의 대상이 되는 디자인경영의 영역과 요소에 대한 이해가 필요하다.

일반적으로 디자인경영에 대한 연구에 있어서 디자인적인 관점은 디자인경영을 “효율적인 디자인 활동의 관리”로 보고 있으나, 디자인경영의 목적이 기업의 성과향상이라는 경영적 관점에서 본다면, 디자인경영을 보다 광의적인 개념으로 접근할 필요가 있다.

이러한 관점에서 경제학자인 크리스토퍼 프리만(Christopher Freeman, 1983)은 “디자인경영은 신제품을 개발하고 출시하는 데 필요한 모든 활동을 기획·조정하는 광범위한 경영과 관련 있다”¹¹⁾라고 제시하면서 처음으로 디자인을 경영의 광의적 개념으로 제시하였으며, 그 이후 고브와 듀마스(Gorb & Dumas 1987)가 “기업 전체 즉 마케팅, 생산 및 부서의 직원들이 디자인결정에 기여하고 디자인 개발과정에 일정부분씩 참여하는 것”이라는 ‘조용한 디자인(silent design)’의 개념을 소개하였고, 2000년대에 들어서는 보르자 데 모조타(Borja de Mozota)가 “디자인경영활동이 시스템적이고 프로세스적인 활동”으로 제안하면서 디자인이 경영성과에 미치는 영향을 균형성과표(BSC: Balanced Score Card)를 기반으로 설명한 바 있다.¹²⁾

11) Freeman, C, “Design and British Economic Performance,” 영국왕립예술대학 발표논문. 1983, 재인용

12) 김은영·이진렬·임효선, “중소제조기업 디자인경영컨설팅을 위한 디자인경영환경평가모형 및 척도개발”, 한국디자인경영학회발표논문, 2012, p.54

[표 2-3] Borja de Mozota가 정리한 디자인경영 연구흐름¹³⁾

1981~1990	1990~1995	1995~2002	2002~2008
경영혁신으로서의 디자인의 가치 연구	경쟁우위 확보수단으로서의 디자인연구	경쟁 확보수단으로서의 디자인 경영의 유형화 Designence모형	Deisgnence 모형의 확산 (경영성과로서의 디자인 가치의 측정)
Price 모델 디자인훈련을 통한 혁신경영	Porter의 가치사슬 경쟁우위	가치경영	Kaplan의 균형성과표 (BSC)
디자인경영의 연구방향제시 기간 -디자인은 조직활동의 하나 -디자인훈련을 통한 디자인 가치의 향상 -디자인의 가치는 측정가능 -디자인은 혁신의 기술적 구조를 개선함 -디자인은 조직을 수평적으로 융합하는 기능수행	문헌연구와 교재발간 등을 통한 디자인경영의 개념정립 기간 -디자인의 기능을 "차별화를 가능하게 하여 고객을 창조하는 기능"과 "기술과 프로세스의 변화를 유도하여 통합을 가능하게 기능", "환경변화를 반영하여 미래를 예측할 수 있게 하는기능"으로 설명	디자인경영에 관한 연구가 조직화되고 발전되는 기간 -디자인을 기업의 프로세스를 혁신하고 가치사슬의 각 과정에서 협력 및 지원을 통해 '경영역량을 증가시키는 기능'으로 설명	디자인경영에 관한 연구가 확산되는 기간 '균형성과표'모형의 네 가지 관점에서 디자인이 경영성과의 향상에 기여할 수 있음을 설명 -기업능력을 유지하고 개선 -주주만족 극대화 -고객에게 인식되는 기업의 이미지 제고 -재무성과 향상
Design = Value	Design = + Value Chain	Design = + Value Management	Design = + Value Management

결국 디자인경영이란 좋은 결과물을 얻기 위해서 디자인 프로젝트를 관리하는 것에서부터 디자인 자원과 조직의 관리, 디자인을 통한 기업의 미션과 목표의 달성을 모두 포함하는 것이다.¹⁴⁾ 디자인은 개발관점에서 더 나아가 경영의 관점 즉 프로세스 중심의 관점에서 관리될 요소임에는 분명하다.

이러한 디자인경영차원의 요소에 대해서는 많은 지금까지 많은 연구자들이 다양한 견해를 제시하였다. 디자인경영을 최초로 정의한 마이클 파르(Michael Farr)는“디자인경영이란 디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어, 주어진 시간과 예산의 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것”이라고 했다. 그리고 정경원(1999)은“디자인경영은 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하고 생활 문화를 창달하기 위해 경영자, 디자이너, 그리고 관련분야의 전문가들이 활용할 수 있는 지식체계를 연구하는

13) 황규영·김도현·유정, 디자인경영의 연구동향과 경영전략적 역할의 재조명, 기업경영연구 제16권 제2호, 2009, p.229, 재인용.

14) 김은영, 브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한연구, 조선대 박사학위논문, 2008, pp.57-64

분야이다.”¹⁵⁾라고 정의하고 있다. 또한 미국 디자인경영저널(DMJ, Design Management Journal)의 편집위원장인 토마스 월튼(Thomas Walton)은 18명의 전문가의 견해를 모아 디자인경영의 정의를 다음과 같이 5가지 내용으로 제시하기도 하였다¹⁶⁾

디자인경영의 정의

- ▶ 디자인은 비전(vision)이라고 생각하고 싶다. 디자인을 전략적으로 경영하고 디자인 경영은 꿈을 주는 리더십(visionary leadership)이라고 생각한다.
- ▶ 대체로 조직의 아이덴티티는 공상과 현실사이의 균형을 이루는 기능을 말한다. 디자인경영은 특히 그와 같은 균형을 이루는 데 잘 어울린다.
- ▶ 자산경영(asset management)의 한계를 넘어서서 디자인 경영은 자세 경영(attitude management)이다. 그것은 기업의 현상뿐만 아니라 심성을 동시에 표현한다... 좋은 디자인경영은 조직의 특성을 이해하고 그 속성을 전달시켜 준다.
- ▶ 디자인경영은 제품, 더 나가서는 제조회사에 대한 최종 사용자의 인식을 설정하는 데 도움을 주는 핵심적인 전략적 혁신자이다.
- ▶ 디자인경영은 기업의 전략적 가치기반(value proposition)을 잘 정의하는 데서부터 시작된다. 그리고 비전, 사명, 목표, 전략, 그리고 행동 계획에 관한 명확한 규정으로 이어진다.

다양한 관점에서 디자인경영에 대한 정의를 종합적으로 정리해 보면 아래 표와 같다.

15) 정경원, 『디자인경영』, 안그래픽스, 1999, pp.101~103

16) Thomas Walton, "Taking a Moment to Define Design Management", Design Management Journal, Vol.9, No.3, Summer 1998, pp.5~8, 재인용

[표 2-4] 선행 연구자들의 관점에서 본 디자인경영의 정의²³⁾

연구자	년도	디자인경영의 정의
Michael Farr ¹⁷⁾	1966	디자인경영이란 디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어, 주어진 시간과 예산의 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것이다.
Erich Geyer and Bernard Burdek ¹⁸⁾	1970	디자인경영은 미래를 위한 준비와 기획을 통하여 설정된 디자인 목표의 달성에 초점을 맞추는 활동으로 이해되어야 한다. 그러므로 한때 막스 빌이 주장한 것처럼 디자인경영에서는 "책임감(feeling for responsibility)"이 본질적으로 중요한 요소이다.
Peter Gorb ¹⁹⁾	1990	회사의 목표들을 성취할 수 있게 돕기 위하여 회사에 활용할 수 있는 디자인 자원들의 라인관리자에 의한 효과적인 배치이다.
R. Blaich ²⁰⁾	1993	디자인경영은 디자인이 장기적인 기업 목표의 달성에 유용한 수단임을 널리 인식시키고, 기업의 목표를 성취하기 위한 모든 활동에 디자인이 올바르게 활용될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램이다.
고노 노보루 ²¹⁾	1993	디자인경영은 디자인 자원을 기업 활동의 핵심 요소로 간주하고 기업 목표 달성을 위해 기업 디자인에 대한 정책, 조직 체제, 디자이너 체제, 그리고 평가 등을 포함한 디자인 자원을 운용하는 데 필요한 일련의 지식 체계이다.
정경원 ²²⁾	1999	디자인경영은 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하고 생활 문화를 창달하기 위해 경영자, 디자이너, 그리고 관련 분야의 전문가들이 활용할 수 있는 지식 체계를 연구하는 분야이다
김은영	2008	디자인경영이란 디자인 중심의 기업운동을 위하여 효율적으로 디자인을 개발하고 관리하는 과정과 관련된 시스템을 설계하고 운영하는 활동이다.

김은영(2008)은 기존 연구들을 종합적으로 비교·분석하여 디자인경영을 “디자인 중심의 기업운동을 위하여 효율적으로 디자인을 개발하고 관리하는 과정과 관련된 시스템을 설계하고 운영하는 활동”으로 정의하였으며, 그 대상요소로서 전략과 목표(strategy & purpose), 인적자원 및 조직(personnel & organization), 조직문화와 본질가치(organizational culture & presence), 프로젝트(project), 그리고 실행과 프로세스(practice & process)로 주장 하였다.²⁴⁾

17) Michael Farr, "Design Management 1," Industrial Design Magazine, October 1965, pp.50-51.재인용

18) Erich Geyer & Bernard Burdek, 『From: Zeitschrift Fur Gestaltung』, Stuttgart: AWD design, 1970.

19) Peter Gobe, 『Design Management』, Architecture design and technology press, 1990, p.2.재인용

20) R. Blaich, 『Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage』, New York: McGraw-Hill, 1993, p.13.재인용

21) 登細野, 『デザインマネジメント: 經營のためのデザイン』, 日本工業新聞社, 1993, p.147.재인용

22) 정경원, *op.cit.*, 2006, p.99, 재인용

23) 김은영, *op.cit.*, 2008, p.62

24) *Ibid.*, p.64

[표 2-5] 디자인경영의 영역과 요소

연구자	년도	디자인경영의 영역	디자인경영요소
Alan Topalian ²⁵⁾	1980	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 디자인경영 차원 기업 디자인경영 차원 	전략 및 목표 프로젝트
	1986	<ul style="list-style-type: none"> 단기디자인경영: 디자인 프로젝트 관리 장기디자인경영: 글로벌 디자인 관리 	
Mark Oakley ²⁶⁾	1984	<ul style="list-style-type: none"> 디자인 프로젝트 경영 디자인 정책 경영 	전략과 정책 인적자원 프로젝트
	1990	<ul style="list-style-type: none"> 회사 구조에 있어 경영수준(프로젝트), 조직수준(부서), 전략수준(미션)의 디자인의 통합을 관리하는 것 회사 내의 디자인 시스템을 관리하는 것. 	
Patrick Hetzel	1993	<ul style="list-style-type: none"> 디자인을 관리하는 것 디자인 원리에 따라 회사를 운영하는 것 디자인 전문회사를 운영하는 것 	프로세스
Blaich & Blaich	1993	<ul style="list-style-type: none"> 디자인 정책의 개발과 감사에 의해 기업의 전략적 목표들에 공헌하는 것, 기업 정체성과 전략 쪽의 디자인 정책을 정확히 기술하는 것과 요구들을 확인하기 위해 디자인을 사용하는 것 디자인 자원들을 관리하는 것 정보와 아이디어들의 네트워크를 구축하는 것 	전략과 정책 인적,물적자원 정보자원
정경원	1998	<ul style="list-style-type: none"> 기업 디자인경영 디자인 조직 경영 디자인 프로젝트 경영 	전략 조직 및 인력 프로젝트
Earl N. Powell ²⁷⁾	1998	<ul style="list-style-type: none"> 목표: 목표는 삶의 연료이며 에너지를 주고 방향을 제시해 준다. 흔히 쓰는 말로 전략(strategy)과 같은 말이라고 할 수 있다. 사람: 사람은 조직의 기초단위이다. 사람은 조직을 형성하고 그들의 행동과 결정은 그들의 미래를 결정한다. 실제(문화): 조직의 문서화되지 않은 차원, 비공식적인 운영은 결정들과 인간 상호작용들에 강력한 영향을 발휘한다. 프로세스: 컨셉에서 시장까지 움직이는 복잡한 절차는 신중한 생각과 폭넓은 전문가의 의견을 요구한다. 프로젝트: 프로젝트 팀을 운영하거나 그 팀에서 일하는 것은 단지 스케줄을 맞추는 것보다 중요하다. 실행: 실행은 재정, 실행계획과 인적자원개발의 매일의 운영을 통하여 디자인 자원그룹을 지원한다. 	전략과 목표 인적자원 조직문화 프로세스 프로젝트 실행 및 지원

자료출처 : 김은영, 브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한연구, 조선대 박사학위논문, 2008, p.64

디자인경영요소인 전략과 목표, 인적자원 및 조직, 조직문화와 본질가치, 프로젝트, 그리고 실행과 프로세스는 디자인경영컨설팅의 컨설팅대상요소라 할 수 있다.

25) Alan Topalian, 『A Management of Design Projects』, London: Associate Press, 1980. 재인용

26) Mark Oakley, 『Managing Product Design』, London: Wiedenfeld and Nicholson, 1984.재인용

27) Earl N. Powel, "Developing a Framework for Design Management," Design Management Journal, vol.9 no.3, Summer, 1998.재인용

제3절 디자인경영컨설팅 프로세스 고찰

컨설팅 프로세스에 관한 다양한 연구들을 통해 디자인경영컨설팅 프로세스를 개발하는데 이론적 고찰을 시행하여 컨설팅 프로세스, 디자인컨설팅 프로세스, 디자인경영컨설팅 프로세스 3가지 차원의 컨설팅 프로세스에 관한 선행연구를 정리한 후 디자인경영컨설팅 프로세스를 종합하여 제시하였다.

1. 컨설팅 프로세스

컨설팅프로젝트를 수행하는 동안 컨설턴트와 고객은 바람직한 변화를 계획하고 실행하는데 필요한 일련의 행동에 착수하게 되는데 일반적으로 이런 활동들을 컨설팅 프로세스라고 한다.²⁸⁾

1) 르윈·샤인모델

르윈은 그의 논문에서 조직에서의 모든 수준의 변화, 즉 개인·집단 및 조직의 태도 변화는“해빙→이동→재동결”의 세 단계를 거치면서 이루어진다고 보았다. 이 개념은 후에 샤인(Schein, 1961, 재인용)에 의해서 더욱 발전되어 경영이론 으로 흡수되어“르윈·샤인 모형”이라 부른다.

- 해빙: 변화에 대한 조직의 수용성을 높이기 위해 동기유발을 이끄는 단계
- 이동: 실제로 변화를 위한 행위를 선택하여 시행하는 단계
- 재동결: 일단 변화가 이루어지고 새로운 수준에서의 균형이 이루어진 이후에 그 상태가 고착화되는 단계²⁹⁾

2) 콜프·프록만 모델

콜프·프록만 모형에서는 조직의 변화과정을 다음의 일곱 단계로 파악하고, 성공적인 변화가 이루어지기 위해서는 이와같은 변화과정의 각 단계 별로 변화담당자와 피변화자간에 적절한 관계가 형성되어야 하는 것으로

28) 밀란쿠버, 한종극 정태연 역, 『컨설턴트의 선정과 활용』 새로운제안, 2002, pp.53-54

29) 조민호·설증웅, 『컨설팅프로세스』 새로운제안, 2006, pp.23-24

보고 있다.

- 조사: 변화담당자와 피변화자 서로가 상대방의 요구와 노력을 평가하여 착수점을 결정하는 단계
- 착수: 문제·목표·목적에 대한 정의를 내리고 상호 관심과 신뢰를 확인하며, 변화의 필요성에 대한 인식을 확실히 하는 단계
- 진단: 문제와 목표의 정의를 위한 자료를 수집하고 이와 관련하여 이용가능한 자원을 평가하는 단계
- 계획: 구체적인 목적을 정의하고 목적달성을 위한 대안과 각 대안이 조직에 미치는 영향을 평가하여 실제적인 행동계획을 수립하는 단계
- 행동: 최선의 대안을 실행으로 옮기고 예기치 못한 상황이 발생하는 경우에 행동계획을 수정하는 단계
- 평가: 목적이 얼마나 달성되었는지를 평가하고 계속적으로 발전시킬 것인지 중지시킬 것인지를 결정하는 단계
- 종료: 새로운 행동양식을 확인하고 시스템의 소유권을 피변화자에게 완전히 이양시키는 단계³⁰⁾

3) Wickham etal 모형

위크햄(Wickham etal, 2008)은 컨설팅프로세스단계를 9단계로 분류하였다. 대부분의 컨설팅 프로세스는 컨설턴트와 고객과의 최초의 만남에서 시작하여 컨설턴트가 어떤 면에서 경영에 도움을 줄 수 있다는 인식을 하면서 그 시초를 형성하게 되고 3단계에선 컨설턴트와 고객이 공히 전진해야 할 일련의 공식적인 목적을 제안하기 전에 고객이 직면한 경영상의 이슈를 심층적인 분석을 하는 컨설턴트가 제안하는 단계이고, 4단계에선 컨설턴트와 고객 간의‘계약’을 구성하는 단계로서 공식적인 제안서 내에 그들의 목적을 서면으로 작성하게 되며 다섯 번째 단계는 이러한 계약을 입증하는 프로젝트 증명서를 작성하고 프로젝트의 수행은 사업에 경영에 대한 충분한 이해를 바탕으로 착수된다. 여섯 번째 단계는 분석에 착수하는 단계로 프로젝트가 진행됨에 따라 심지어는 맨마지막 사후관리단계에

30) *Ibid.*, pp.24-25

서도 심층분석이 요구되기도 한다. 일곱번째는 프로젝트의 수행단계로 심층적인 정보수집 경영이슈에 대한 평가분석 및 선택대안에 대한 평가권고 사항의 공식화 등이 요구되는 단계이다. 여덟 번째 단계는 권고사항과 발견한 내용들을 소급하여 고객에게 전달하는 단계로써 이러한 의사소통은 수행을 독려하고 활성화하는데 그 목적이 있다. 마지막단계에서 컨설턴트는 어떤면에서 일방 혹은 양방에게 혜택을 주는 경우엔 고객과 관계를 유지하기도 한다.³¹⁾

4) 매거슨리 모형

매거슨리(Margerison, 1988)는 컨설팅 Process를 크게 도입, 접근 및 적용 등 3단계로 구분하고, 각 단계를 3개의 과정을 세분하여 총 12과정으로 모델을 구성하였다. 접촉은 의뢰인의 문제에 대한 토론이 시작되는 첫 번째 과정으로 쟁점에 대한 의견의 접근이 필요한 단계이다.

이 경우 컨설턴트가 의뢰인이 호소하는 쟁점에 대한 해결대안을 제시한다면 의뢰인은 컨설턴트의 의지와 능력에 신뢰감을 표시하게 된다. 두 번째는 의뢰인의 조직에 대하여 표면적인 사항을 정리하고 제공할 자료를 준비하는 과정이다. 세 번째, 향후 진행될 프로젝트에 대한 법적인 절차를 명시하는 근거를 구성하는 단계로 업무수행 범위, 주체, 시기, 장소, 방법, 이유, 비용 등에 대한 의견 교환과 접근, 일치가 이뤄지는 계약체결 과정이다. 네 번째, 계약을 위한 협약과정으로 전 단계에서 구상된 계약내용에 대한 구체적인 협의가 이뤄진다. 다섯 번째, 컨설턴트가 면접, 집단회의, 설문지 등을 방법을 이용한 자료를 수집하는 과정이다. 여섯 번째, 전 단계에서 수집한 자료를 분석, 진단하는 과정으로 수집된 자료를 어떤 용도에 어떤 방법으로 사용할 것인지를 고려한다.

일곱 번째, 분석 자료의 피드백 과정으로 수집, 분석된 자료를 의뢰인에게 구두 혹은 서면으로 발표하는 과정이다. 여덟 번째, 분석 자료에 대한 컨설턴트와 의뢰인간의 토의를 바탕으로 명확한 의견 일치를 봄으로써 오해 방지와 초점의 왜곡 및 결여현상을 예방하는 과정이다. 아홉 번째, 권고 및 제안의 단계로 피드백을 통해 의뢰인에게 제출된 수집자료 분석내

31) 조재룡, “중소기업 경영컨설팅을 위한 전사적 프로세스 평가모델 개발”, 대구대학교 박사학위논문, 2011, pp.13-14

역에 제안서의 내용이 포함될 수 있는 컨설팅 과정에서 가장 중요한 과정이므로 의뢰인이 고려할 수 있는 모든 대안들을 포함될 수 있는 과정이다. 열 번째 최고경영층이 판단하는 과정인데 의뢰인은 컨설턴트의 직접적인 조언보다 제출된 제안서와 토의 과정을 통해 최종 판단을 내리고자 하는 경향을 보인다. 열한 번째, 의사결정 과정으로 의뢰인과 컨설턴트가 의견을 일치시키는 과정이며 향후 컨설팅 수행으로 연결이 되는 시작점이 된다.

마지막은 검토와 평가의 과정으로서 컨설팅의 결과를 검토하고 평가하는 과정이다. 정확한 평가를 위하여 평가자, 평가항목의 선정, 평가대상의 결정 등을 충분히 고려해야 하며 이 결과에 대한 평가는 조직 전반에 충분히 피드백되는 것이 바람직하다.³²⁾

5) 밀란모델

국제노동기구(ILO) 주관으로 정리된 컨설팅 수행절차는 제반이론들을 포괄적으로 정리한 것으로“밀란(Milan)모형”이라고도 한다.

- 착수: 의뢰인과 컨설턴트와의 만남이 이루어지고 예비진단 과정을 통해 컨설팅 계약이 성립된다.
- 진단: 의뢰인이 직면한 현안과 달성하고자 하는 목표에 대해 심층있는 정보수집을 통해 문제를 파악하고 원인을 규명한다.
- 실행계획 수립: 진단단계를 통해 파악된 문제와 원인을 바탕으로 대안을 도출하고 실행계획을 수립한다.
- 구현: 수립된 실행계획에 따라 변화를 유도한다.
- 종료: 컨설팅 프로젝트의 완료결과를 보고하고 철수한다.³³⁾

32) *Ibid.*, pp.14-15

33) 조민호·설증응, *op.cit.*, pp.26~29

2. 디자인컨설팅 프로세스

1) 김홍배의 신제품 개발을 위한 디자인컨설팅 프로세스

기업 목표의 실현을 위한 전략적 자원 및 수단으로 디자인을 활용하기 위해서는, 디자이너의 직관과 경험에 바탕하여 신제품의 속성을 결정하기 이전에 기업 경영적 관점에서 신제품 개발 프로세스를 설계하고 관리해야한다고 말하고 있다.

- 플래닝 단계: 신제품 개발 디자인 컨설팅의 제안과 기획 단계로써 프로젝트의 예산, 수행범위, 목표설정, 조직구성, 수행일정, 계약실행 등의 내용을 다룬다.
- 진단 단계: 기업의 외적/내적(External/Internal) 환경요인들에 대한 조사/분석 및 개발할 제품의 속성에 대한 분석 단계로서, 주로 성공적인 시장기회와 기업의 핵심역량을 분석하여 신제품의 전략적 개발 방향을 모색하는 단계이다.
- 전략수립 단계: 체계적 조사/분석 결과를 토대로 신제품 개발 전략을 수립하고 제품 컨셉을 도출하는 단계이다.
- 디자인개발 단계: 전 단계에서 수립된 전략들과 신제품 컨셉에 대한 가이드라인을 바탕으로 체계적 디자인 개발에 들어가게 된다. 디자인 개발 단계는 디자이너의 직과네 크게 의존되는 경향이 있다. 따라서 디자인 개발 단계는 전단계인 전략 수립단계에서 도출된 결과물과의 전략적 일관성을 잃어버리기 쉽다. 이를 해결하기 위해서는 디자인과 관련된 신제품의 속성이 명확하게 제시된 디자인 가이드라인을 적절히 활용하여 아이디어들을 단계적으로 스크린하고 개선/보완함으로써 디자인 개발과정이 의도된 전략적 방향으로 갈 수 있도록 제어해야 한다.
- 평가 및 사후관리 단계: 디자인 평가는 디자인 개발 단계에서 최종적으로 제시된 디자인에 대한 소비자 피드백(Feed-back)을 조사하고 시장 성공 가능성을 예측함으로써 실패에 대한 리스크를 최소화하기 위해서 필요하다. 또한 최종 디자인 결과물이 전략적 일관성을 충실히 유지하고 있는지, 전략적 목적에 부합되는지에 등에 대한 전략성 평가도 병행되어야 한다. 사후관리 단계는 제품의 설계 및 양산과정을 지원하기 위한 감리과정은 물론, 수행된 컨설팅 결과를 토대로 사내 직원들에 대한 교육·연수까지 활동도 포함한다.³⁴⁾

2) 최희선·장병혁·이승근의 디자인컨설팅 유형 및 추진과정

디자인진흥원의 디자인컨설팅프로세스는 일반적으로‘진단-지도-개발’의 세단계로 요약된다. 진단-지도-개발을 풀어 정리하면 다음과 같다.

- 계획/Planning
- 진단,분석/Diagnosis
- 전략수립/Strategy
- 컨셉설계/Concepting
- 개발,평가/Design, Evaluation
- 종료 후 감사/Monitoring³⁵⁾

디자인 컨설팅 유형 및 추진과정	계획 Plannig	진단/ 분석 Diagnosis	전략수립 Strategy	컨셉설계 Concepting	개발/ 평가 Design/ Evaluation	종료 후 감사 Monitoring
디자인 개발 컨설팅 Design Project Consulting	신규 디자인 디자인 리뉴얼 내이밍 개발	아이덴티티 시스템 개발 브랜드 개발 시각/ 제품/포장/환경 개발		디자인 평가 및 검증		
디자인 기획 컨설팅 Design Program Consulting	소비자 이해/ 분석 트렌드 분석 가시/ 미시환경분석	디자인품질 분석 기업/브랜드 이미지 분석 혁신 컨셉연구		디자인개발 프로세스 구축 시장분석 및 포지셔닝 수립 브랜드 전략수립		
디자인 경영 컨설팅 Design Management Consulting	기업 비전/ 디자인미션 수립 디자인경영 인식 및 역할 정립 디자인경영 마스터플랜 수립	디자인의 역할 정립 디자인 인력구성 디자인 투자/ 관리체계 구축				
디자인 기술 컨설팅 Technical Design Consulting	신 소재/ 마감기술 개발 기능향상 연구 에너지 효율 관리	환경관리 작업능력 점검 기술개발 협력체계 구축				

[그림 2-2] 디자인컨설팅 과제 유형과 추진과정³⁶⁾

34) 김홍배, “신제품의 전략적 개발을 위한 디자인컨설팅 프레임워크의 개발” 한국기초조형학회, 2002, pp.285-286

35) 최희선·장병혁·이승근 *op.cit.*, pp.389-390

36) *Ibid.*, p.386-389

3) 서울디자인컨설팅넷의 디자인컨설팅 프로세스

서울디자인컨설팅넷(SDCnet:SeoulDesignConsulting Net)에서는 디자인 컨설팅 프로세스의 프로세스에 대하여 컨설팅 스텝을 아래와 같이 정리하였다.

- Step0: 프로젝트 플래닝. 컨설팅 프로젝트 계획은 제안요청서(RFP)에 의한 제안서 작성 및 공개 PT 준비에서부터 출발하며, 크게 제안서 작업과 프로젝트 현장의 작성으로 구성된다. 전체 프로젝트의 프레임워크와 수행방법을 결정하는 단계로, 얼마나 구체적이고 체계적으로 계획되었는지에 따라 프로젝트 전체의 완성도가 좌우된다.

- Step1: 외부 환경 진단은 프로젝트와 관련된 외부 환경에 대한 진단 과정으로, 관련 분야의 거시환경 및 트렌드, 시장상황, 시장구조, 경쟁사, 경쟁 요소 등에 대한 총체적인 진단을 통해 프로젝트 목표 달성을 위한 새로운 기회요인과 위험요소를 파악한다.

- Step2: 내부 환경 진단은 프로젝트와 관련된 내부 환경에 대한 진단 과정으로, 대개 기업의 비전 및 아이덴티티, 고객 이미지, 자원, 조직문화, 기술력 등의 내부 환경 및 역량, 자원 등을 진단함으로써, 기업특유의 핵심역량을 파악하고 이를 프로젝트의 목표 실현을 위해 활용한다. 내부 환경 진단시 객관적 관점에서의 분석이 중요하며, 소비자와 기업의 관점으로 나누어 파악하는 것이 효과적이다.

- Step3: 사용자 조사는 사용자 요구 및 가치 등에 대한 분석 단계로써, 사용자 중심의 디자인 결과물을 얻기 위해서 사용자와 관련된 다양한 속성들을 발견하는 과정이다. 사용자 조사에 의해 발견된 도출 안은 외적, 내적 환경 진단 과정과 향후, 전략 수립 및 컨셉 계획에 활용된다.

- Step4: 전략 수립 단계는 조사/분석 단계에 의해 도출된 Issue들을 해결할 수 있는 전략적 대안들을 모색하는 단계이다. 이전 단계를 통해 도출된 Issue분석 결과들은 정보 수집을 통한 검증단계를 거쳐 전략으로 발전하게 되며, 최종적으로 목표시장의 선정(Targeting)과 포지셔닝(Positioning)전략을 수립하게 된다.

- Step5: 컨셉 설계 단계는 포지셔닝(Positioning)전략의 우선순위 분석에 의해서 선정된 핵심 전략들을 토대로 신제품 차별화 아이디어들을 발굴하고 제품의 핵심적 속성과 컨셉을 설계하는 단계이다.

• Step6: 디자인 가이드라인 단계에서는 수립된 개발 컨셉을 기초로 하여 전략적으로 디자인 개발을 진행하기 위한 목적으로 설계되며, 디자인 목표와 개발방향에 대한 구체적인 디자인 실행 가이드라인이 제시된다. 이 단계에서는 디자인 개발 단계에서 디자이너의 감각과 직관에 의존하는 디자인 행위를 사전에 방지하고 디자인 결과물이 앞서 수립된 프로젝트의 목표 및 전략과 일치되도록 방향과 범위를 제시해 주는 것이 중요하다.

• Step7: 디자인 개발 단계에서는 제시된 디자인 가이드라인을 활용하여 다양하고 창조적인 디자인 아이디어들을 수집, 개선, 보완하고, 최종적으로 전략과 컨셉이 구현된 디자인 결과물(Prototype)을 제시하게 된다. 디자인 개발단계 안에서도 각 단계의 특성에 따른 평가 기준안을 작성하여 전략과 최종 프로토타입 간의 차이를 최소화하는 것이 관건이다.

• Step8: 평가 단계는 최종 결과물을 검증하고 소비자 반응을 예측하여 위험요소를 최소화 하며, 시장 성공가능성을 극대화하는데 목적을 둔다. 또한, 런칭(Launching)전략에 반영하기 위한 선행 조사의 목적으로도 실시된다.

• Step 9: 사후 프로젝트는 최종 평가를 통해 결정된 최종 디자인이 설계 혹은 양산단계에서 변형되지 않도록 지속적인 커뮤니케이션과 컨트롤(Control)을 수행하는 단계이다.³⁷⁾

37) 최용훈, *op. cit.*, pp.21-23

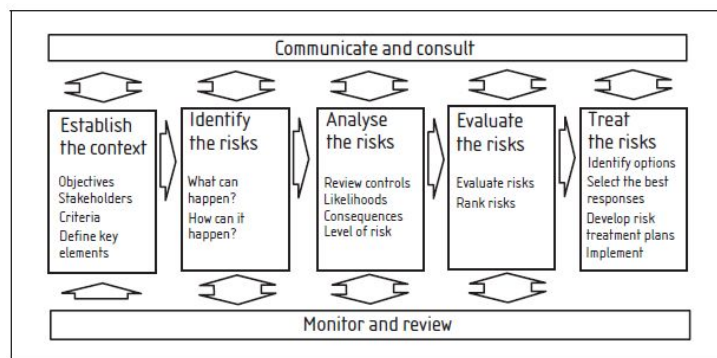
3. 디자인경영컨설팅 프로세스

1) BSI의 BS7000-2

BSI(British Standards Institution)의 다양한 산업군의 표준규정들 중 BS7000-2³⁸⁾시리즈는 디자인경영과 관련된 표준규정으로 제품의 초기 디자인단계로부터 사용이후의 폐기단계까지 혁신의 중요성을 강조하고 있으며, 건설, 제조, 서비스산업에 이르기까지 다양한 산업영역을 관리하는 데 도움을 준다. 이중 디자인경영에 있어 프로젝트 매니저들의 프로세스를 살펴보면 [그림2-3]과 같다.

디자인경영의 위험요소를 확인하고 관리하는 것은 디자인경영컨설팅의 과정에 있어 중요한 요소로서 디자인프로젝트 매니저들은 통합적인 관점으로 이해하고 실행하여 관리해야 한다. 프로젝트의 착수에서 시작해서 계획을 세우고, 프로젝트 주기를 관리하고 실행하는 등 넓은 의미에서 프로젝트 관리를 위한 질문을 살펴보면,

- 성취하고자 하는 목적이 무엇인가?
- 무슨일이 일어날 수 있는가?
- 그것이 프로젝트에 어떤 의미를 가지는가?
- 가장 중요한 쟁점들은 무엇인가?
- 그것을 위해 무엇을 할 것인가?
- 어떻게 통제할 것인가?
- 누가 과정에 포함되어야 하는가?



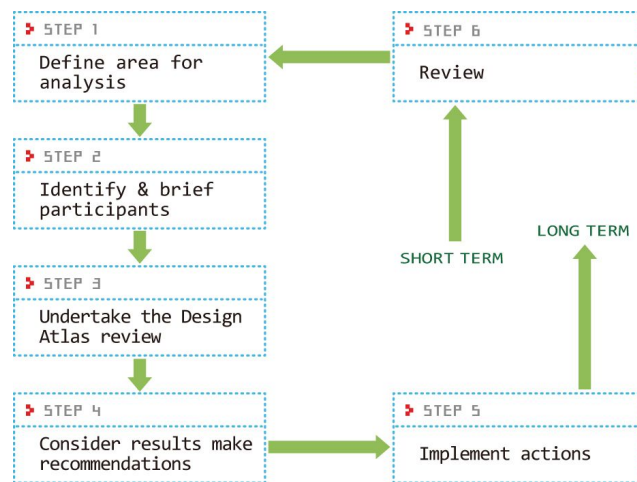
[그림 2-3] BS7000-2:2008

38) BSI, "BS-7000-2, Design management systems - Part 2: Guide to managing the design of manufactured products", 2008, pp.9-33

2) 디자인카운슬의 '디자인아틀라스'

영국 디자인카운슬의 디자인아틀라스(Design Atlas)³⁹⁾는 기업 활동에 도움을 주기 위해 개발된 평가기법으로, 기업 내부에 있는 핵심적인 디자인 성공요인에 대한 체계적인 검토가 가능하도록 도와주는 역할을 수행한다.

디자인아틀라스는 총 6단계를 거쳐 사용되고 있다. 1단계에서는 분석을 위한 영역을 정의하고, 2단계에서는 1단계에서 정의한 영역에 대한 관련부분의 정의와 요약을 수행한다. 3단계에서는 디자인아틀라스모형을 이용한 심사를 실시하고, 이를 바탕으로 4단계에서는 결과물을 고려해 충고와 제안을 제시한다. 5단계에서는 충고와 제안을 즉시 혹은 장기적으로 수행할 수 있도록 하는 방안을 제시한다. 마지막 6단계에서는 전체적인 성과를 검토하고 피드백한다.

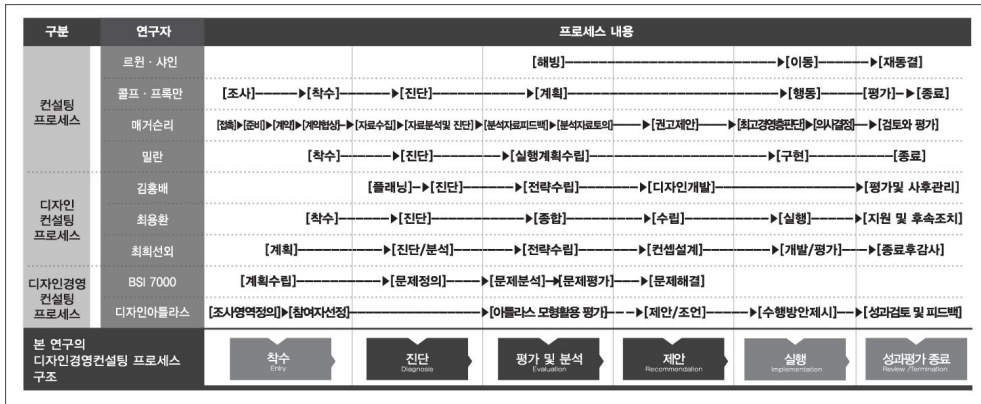


[그림 2-4] 디자인아틀라스의 6단계

39)www.designinbusiness.org.uk/

4. 선행연구 분석결과

디자인경영컨설팅 프로세스 개발을 위해 컨설팅 프로세스, 디자인컨설팅 프로세스, 디자인경영컨설팅 프로세스에 관한 선행연구를 리뷰한 결과를 통해 종합적인 컨설팅 프로세스를 비교분석 하고자 한다.



[그림 2-5] 선행 연구자들의 컨설팅 프로세스 비교

컨설팅의 프로세스를 살펴보면, 일관적인 흐름이 있음을 알 수 있다. 종합적인 프로세스의 결과를 분석하여 디자인경영을 실현하기 위한 디자인경영컨설팅을 위해 기본적인 프로세스 구조를 단계별로 다음과 같이 정리하였다.

● Step.1 : 착수(Entry)

기본적으로 고객기업의 선정 후 컨설팅 수행 전 준비단계로 볼 수 있다. 디자인경영컨설팅을 위한 계약을 맺고 스케줄을 정리하고 컨설팅에 관련된 책임 담당자를 결정하는 등 컨설팅의 착수 단계이다.

● Step.2 : 진단(Diagnosis)

본격적으로 기업을 방문하여 기업의 상황을 파악하고 진단하는 단계로 볼 수 있다. 디자인경영을 위한 기업의 상황을 진단하고 기업의 목표와 컨설팅의 영역과 목표를 조율하는 단계로서 디자인컨설팅트의 본격적인 업무 수행단계이다.

● Step.3 : 평가 및 분석(Evaluation & Analysis)

세 번째 단계는 기업의 상황을 체계적으로 평가하고 분석하는 단계이다. 기업의 문제점을 종합적으로 분석하고 평가하는 단계로 기업의 해결 해야 할 문제를 파악하는 과정이다. 컨설팅에 있어 가장 중요한 단계로 어떻게 평가 하는가에 따라 기업의 문제해결 방향이 상이해질 수 있으므로 기업의 표면에 드러나지 않는 문제까지 파악 할 수 있도록 다면적인 분석평가가 필요하다. 정확하고 면밀한 평가와 분석을 위해 평가시트나 평가프로그램을 활용하는 것도 좋은 방법이다.

● Step.4 : 제안(Recommendation)

평가와 분석을 통해 발견한 이슈의 해결방안을 제안하는 단계이다. 평가를 통해 기업의 해결해야 할 문제와 기업의 목표달성을 위한 구체적인 방향과 방법을 제시하는 과정으로 컨설턴트의 가장 큰 능력이 요구되는 단계이다. 상호간에 해결하고자 하는 목표를 실현할 수 있도록 구체적인 방법을 제시함으로써 기업에서 활용될 수 있도록 제안하는 것이 중요하다. 컨설팅에 있어서 가장 핵심적인 단계로 디자인경영컨설팅에서는 텍스트 위주의 분석자료 나열이 아닌 구체적인 방법을 시각적으로 이해하기 쉽도록 제안해 주어야 한다.

● Step.5 : 실행(Implementation)

컨설턴트로부터 받은 제안을 기업에서 실행하는 단계이다. 컨설턴트를 통해 제공받은 실행방안들을 실천에 옮기는 단계로 고객기업의 수용의지가 중요한 단계라 할 수 있다.

● Step.6 : 성과평가/종료(Review&Termination)

컨설팅을 통해 설정된 목표 과제들이 잘 실행되고 있는지 관리하는 단계이다. 실행의 목적과 방법을 잘 관리하여 이슈의 해결이 잘 되도록 하여 성과 관리를 하여 단계적으로 문제를 해결할 수 있도록 피드백하고 주기적으로 평가하는 것으로 기업의 성장에 기여하는 단계로 컨설팅의 마지막 단계라 할 수 있다. 평가 후 개선되지 못한 이슈들은 다시 피드백 하여 컨설턴트에게 다시 평가와 제안을 요청 할 수 있다.

제3장

디자인경영 평가 고찰 및 평가 시스템 개발

제1절 디자인경영 평가모형 및 요소 고찰

제2절 디자인경영 평가 시스템(DMES) 개발

제 3장 디자인경영 평가 고찰 및 평가 시스템 개발

디자인경영컨설팅은 기본적으로 기업의 디자인경영환경을 진단하는 데에서부터 출발한다. 따라서 디자인경영컨설팅을 추진하기 위해서는 기업의 디자인경영평가가 선행되어야 한다. 본 절에서는 기업의 디자인경영평가와 관련하여 평가모형, 평가요소에 대한 국내·외 선행 연구를 고찰해 보겠다.

제1절 디자인경영 평가모형 및 요소 고찰

국내·외적으로 기업의 디자인경영환경을 평가하고, 평가결과에 따라 디자인경영환경을 개선하기 위한 분석기법의 개발에 대한 노력들이 이루어져 왔다.

국내의 경우, 한국디자인진흥원의 ‘대한민국디자인대상-디자인경영부문’과 디자인기반기술과제로 추진된 ‘디자인경영인증시스템연구’ 등이 있으며, 한국능률협회컨설팅의 ‘대한민국디자인경영대상’ 등이 있다.

해외의 경우, 영국 규격협회(BSI)에 의해 개발된 BS7000시리즈와 영국 디자인카운슬에서 개발한 ‘디자인아틀라스’ 등이 실제로 기업의 디자인경영환경을 평가하는데 사용되고 있다. 디자인경영 평가모형과 요소와 관련하여 기존 연구에서는 각기 다른 관점에서 다양한 모형과 요소를 제시하고 있다.

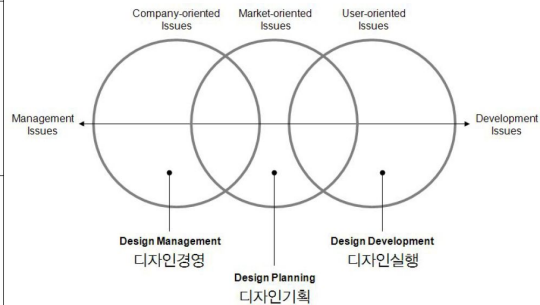
디자인경영평가 모형 및 요소에 관한 선행연구들을 국내와 국외로 분류하여 정리하였다.

1. 국내 디자인경영 평가 모형 및 요소고찰

1) 김홍배·주유정의 '디자인컨설팅 모듈 시스템'

국내 연구로서 김홍배·주유정(2012)은“디자인컨설팅 과제 및 프로세스에 기반 한 디자인컨설팅 모듈 시스템 구성에 관한연구”⁴⁰⁾를 통해, 기업이 필요로 하는 다양한 디자인컨설팅 수요에 기반을 둔 맞춤형 디자인컨설팅을 제공하기위한 모듈 시스템을 제안하였다. 그들은 수행될 프로젝트의 성격이나 규모, 목표 및 범위에 따라 모듈의 구성이 적절히 생략·추가·변형될 수 있는 기업의 컨설팅 수요에 맞는 탄력적인 디자인컨설팅 서비스를 제공하는 것을 목표로 한다. 이들 연구에서 디자인경영컨설팅의 과제로는 8개의 영역(기업 특성에 기반 한 디자인 역할 정립 및 디자인조직의 역할과 조직구조 제안, 디자인 지향적 기업비전과 미션 수립, CEO디자인마인드 및 디자인경영 역할정립, 디자인경영 마스터플랜 수립, 디자인 부서의 전문 인력 역량강화 방안, 창의적 조직문화의 전사적 확산 방안, 전사적 디자인 관리 프로세스 구축, 디자인 투자전략 및 성과 관리체계 구축)을 제시하고 있으며 이들 요소는 디자인경영컨설팅을 위한 평가요소라 할 수 있다.

대표적인 컨설팅 과제	컨설팅 유형
<input type="checkbox"/> 기업 특성에 기반 한 디자인 역할 정립 및 디자인 조직의 역할과 조직구조 제안 <input type="checkbox"/> 디자인 지향적 기업비전과 미션 수립 <input type="checkbox"/> CEO디자인마인드 및 디자인경영 역할정립 <input type="checkbox"/> 디자인경영 마스터플랜 수립 <input type="checkbox"/> 디자인 부서의 전문 인력 역량강화 방안 <input type="checkbox"/> 창의적 조직문화의 전사적 확산 방안 <input type="checkbox"/> 전사적 디자인 관리 프로세스 구축 <input type="checkbox"/> 디자인 투자전략 및 성과 관리체계 구축	디자인 경영
<input type="checkbox"/> 목표 소비자의 속성 이해와 니즈 분석 <input type="checkbox"/> 트렌드와 거시환경 분석 <input type="checkbox"/> 기업의 제품디자인 품질 분석 <input type="checkbox"/> 기업/브랜드 이미지 분석 <input type="checkbox"/> 전략적 디자인 개발 프로세스 구축 <input type="checkbox"/> 잠재시장 발굴 <input type="checkbox"/> 혁신적 제품 컨셉 발굴 <input type="checkbox"/> 포지셔닝 전략 <input type="checkbox"/> 신제품 개발전략 수립 <input type="checkbox"/> 브랜드 전략 수립	디자인 기획
<input type="checkbox"/> 제품 라인업 아이덴티티 개발 <input type="checkbox"/> 제품 디자인 리뉴얼 <input type="checkbox"/> 신제품 디자인 개발 <input type="checkbox"/> 네이밍 개발 <input type="checkbox"/> UI디자인 및 어플리케이션 시스템 개발 <input type="checkbox"/> 패키지 및 브랜드 시스템 개발 <input type="checkbox"/> 패키지 디자인 개발 <input type="checkbox"/> 커뮤니케이션 디자인 개발 <input type="checkbox"/> 인터리어 디자인 개발 <input type="checkbox"/> 디자인 평가 및 검증	디자인 실행



[그림 3-1] 김홍배·주유정(2012)의 연구에서 제시한 디자인경영컨설팅요소

40) 김홍배·주유정, *op.cit.*, 2012, pp.260-268

컨설팅 유형	컨설팅 과제	디자인 컨설팅 프로세스																												
		유래별 단계			진단 및 분석 단계												전략수립 단계			현실화 단계			디자인개발 평가 단계			사후관리				
		유래별 출처	유기	외부	기업 진단	시장 진단	인적 진단	조직 진단	기술 진단	경영 진단	재무 진단	인사 진단	문화 진단	사회 진단	환경 진단	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립	전략 수립
디자인 개발 컨설팅	□ 기업 특성에 기반한 디자인의 기본 및 역할정립	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 디자인 지향적 기업비전과 미션 수립	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ CEO의 디자인 태도 및 디자인경영 역할정립	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 디자인경영의 핵심역량 수립	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 디자인 핵심역량에 관하여 역할과제 및 방안	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
디자인 개발 컨설팅	□ 경영의 조직구조를 검토하여 개선 방안	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 전사적 디자인 관리 프로세스 구축	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 디자인 특장역량 및 성과 관리체계 구축	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 목표 조율자로 역량 강화와 나노 문화	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 문화역량 개선 활동 분석	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
디자인 개발 컨설팅	□ 기업의 영웅사건을 문화 분석	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 기업사명을 의미의 분석	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 전략적 디자인 개발 프로세스 구축	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 경쟁사별 활동	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 혁신적 제품개발 발굴	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
디자인 개발 컨설팅	□ 혁신사실 전략 수립	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 신제품 개발전략 수립	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 브랜드 전략 수립	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 제품 라군별 의미연속성 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 제품 디자인 리뉴얼	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
디자인 개발 컨설팅	□ 제품 디자인 리뉴얼	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 신제품 디자인 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ 내이전 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ c:디자인 및 애플리케이션 시스템 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ c:디자인 및 애플리케이션 시스템 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
디자인 개발 컨설팅	□ c:디자인 및 애플리케이션 시스템 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ c:디자인 및 애플리케이션 시스템 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ c:디자인 및 애플리케이션 시스템 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ c:디자인 및 애플리케이션 시스템 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	□ c:디자인 및 애플리케이션 시스템 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

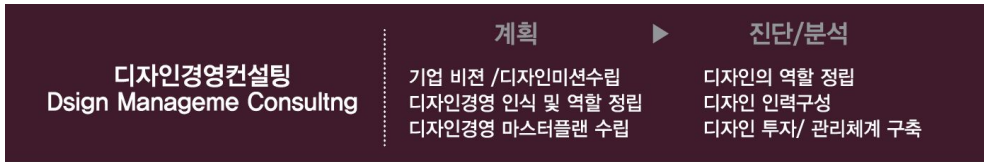
[그림 3-2] 디자인컨설팅 과제별 모듈구성

2) KIDP의 'Design119-디자인컨설팅지원사업'

2008년 신설된 한국디자인진흥원(KIDP)의 "Design119-디자인컨설팅지원사업"⁴¹⁾은 열악한 경영환경속에서 디자인개발에 부진했던 중소기업들에게 디자인토달솔루션을 제공하여 디자인경영 정착을 위해 지원해왔으며, 2010년부터 21세기 디자인산업 육성 종합계획의 일환으로 산업단지에 입주한 중소기업을 대상으로 디자인경영의 중요성을 알리기 위해 "산업단지 중소기업 디자인컨설팅 지원사업"을 시행하고 있다.

이 사업은 기업의 경영활동 과정에서 발생될 수 있는 다양한 디자인 관련문제들을 파악하고 이에 대한 해결안을 제시하여 기업의 비전 및 목표를 달성할 수 있도록 돕는 전문서비스로 고객이 원할 경우 구체적인 디자인결과물을 통해 유형적 가치를 제시하여 디자인문제 해결 및 기업경영적 차원에서의 통합적 문제해결을 위한 수단으로 활용하고 있다. 구체적인 컨설팅과제로는 기업비전 및 디자인미션 수립, 디자인경영인식 및 역할정립, 디자인경영 마스터플랜 수립, 디자인의 역할정립, 디자인 인력구성, 디자인투자 및 관리체계 구축으로, 디자인경영컨설팅의 대상인 만큼 디자인경영컨설팅의 평가요소에도 해당한다고 볼 수 있다.

41) <http://www.kidp.or.kr/subweb/design119/>



[그림 3-3] KIDP의 Design119-디자인컨설팅지원사업 디자인경영평가요소⁴²⁾

2. 국외 디자인경영 평가 모형 및 요소고찰

디자인경영컨설팅 평가요소와 관련하여 국외 문헌으로, 영국표준규격협회(BSI)의 'BS 7000'⁴³⁾과 영국디자인카운슬의'디자인아틀라스'를 살펴 볼 수 있다.

1) BSI의 'BS7000'

BSI Standards는 영국규격협회(BSI)에 의해 제정되는 영국 국가표준규정(NSB: National Standards Body) 으로 세계 최초로 산업전반에 대한 표준을 규정하고 있다. BSI는 유럽을 포함한 전 세계적인 범위의 기업들을 대상으로 경제적 및 사회적 관심사를 반영하고 있으며, 비즈니스정보솔루션 개발을 통해 산업 전반에 걸쳐 영국 기업들이 필요한 기업운영에 관한 표준을 제시한다.

BIS표준은 현재 산업 전반에 걸쳐 31,000개의 표준을 제정·운영하고 있으며, 우리가 흔히 알고 있는 ISO9000 품질경영시스템은 가장 성공한 표준으로 현재 178개국에서 1,000,000개의 기관들이 활용하고 있다. 이중 BS7000시리즈는 디자인경영과 관련된 표준규정으로 이 규정은 제품의 초기 디자인단계로부터 사용이후의 폐기단계까지 혁신의 중요성을 강조하고 있으며, 건설, 제조, 서비스산업에 이르기까지 다양한 산업영역을 포괄적으로 다루고 있다.

42) 최희선·장병혁·이승근, *op.cit.*, 2012, p.386-389

43) BSI, BS 7000-1:2008

[표 3-1] BS7000의 평가영역

Standard Number	영역	내용
BS 7000-1:2008	혁신관리지침 (Guide to managing innovation)	BS 7000-1은 조직으로 하여금 제품, 서비스, 프로세스의 혁신에 대한 플래닝을 가이드 하도록 규정되었다. 특히 이 규정은 소비자의 지각된 욕구와 열망을 충족시켜줄 수 있도록 제품을 장기적인 관점에서 디자인하고 개발하는 과정에 대한 지침을 제공한다. BS 7000-1은 다음과 같은 내용을 포함한다. · 혁신, 새로움 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)	BS 7000-2는 소비자재와 산업재 제품 제조업체가 사용할 수 있도록 개발되었다. 이 규정은 제조상품의 디자인 전반에 대한 관리지침으로 제품의 컨셉개발에서부터 유통, 사용, 폐기에 이르기까지 생산 전반에 대한 지침을 제공한다. BS 7000-2는 다음과 같은 내용을 포함한다. · 전사적 수준에서의 제조상품에 대한 디자인관리 · 프로젝트 수준에서의 제품상품에 대한 디자인관리
BS 7000-3:2004	서비스디자인관리지침 (Guide to managing service design)	BS7000-3은 디자인기업을 포함한 모든 서비스기업을 대상으로 모든 수준에서 서비스의 디자인에 대한 관리지침을 제공한다. 프로젝트수준에서의 디자인매니지먼트의 각 단계 - 개요, 전형적인 행위, 산출, 검토 -가 이 규정에 명확하게 분류되어 제시되고 있다.
BS 7000-4:1996	건설에서의 디자인관리지침 (Guide to managing design in construction)	BS7000-4는 건설산업에서의 디자인프로세스관리에 대한 지침으로 건설산업에 종사하는 사람들을 위해 개발되었다. 이 규정은 건설프로젝트가 시작되어서 끝날때까지 건설프로젝트의 전 과정에서의 디자인활동의 관리를 다루고 있다. BS 7000-4는 다음과 같은 내용을 포함한다. · 디자인경영의 프레임워크 · 디자인자원관리 · 디자인프로세스 관리
BS 7000-5:2001	제품쇠퇴관리지침 (Guide to managing obsolescence)	BS7000-5는 제품의 쇠퇴에 관한 관리를 위해 개발된 것으로 제품수명주기 전 과정에서 이용가능한 비용효율적인 제품쇠퇴관리프로세스를 계획하고 이를 관리할 수 있는 프레임워크를 수립하는 것과 관련한 지침을 제공해 준다. 이 규정은 전자, 전기, 전기기계 등을 기반으로 하는 제품영역에 적용가능하다.
BS 7000-6:2005	인클루시브디자인관리지침 (Guide to Managing inclusive design)	BS7000-6은 제품의 디자인에 있어서 포괄적(inclusive) 접근에 대한 지침을 제공해 준다. 이 규정은 제품의 컨셉개발에서부터 폐기에 이르기까지 모든 유형의 제품과 서비스 및 비즈니스프로세스까지를 포괄한다. 또한 비즈니스관리자와 디자이너가 다양한 소비자들이 제약조건없이 사용할 수 있는 욕구에 부응하도록 하는 전략적 프레임워크를 제공해 준다.
BS 7000-10:2008	디자인경영의 용어규정 (Vocabulary of terms used in design management)	bs7000-10은 다른 산업영역에서 다루게 사용되는 용어들에 대한 규정을 포함하여 디자인과 디자인경영 전반에 사용되는 용어를 규정한다.

영국 규격협회(BSI)의 'BS7000'에 대한 평가는 기업내에서 디자인의 효율적인 활용을 위해 지켜야 할 지침내용들이 개발되어 있고, 각 지침들에 대해 이루어지는 평가로, 평가결과에서 취약한 부문에 대한 탐색이 가능하다. 구체적인 지표로는 혁신관리, 컨셉개발, 유통, 사용, 폐기, 서비스 디자인, 제품쇠퇴단계의 관리 등을 포함하고 있다.

2) 영국 디자인카운슬의 '디자인아틀라스'

영국 디자인카운슬의 디자인아틀라스(Design Atlas)⁴⁴⁾는 기업 활동에 도움을 주기 위해 개발된 평가기법으로, 기업 내부에 있는 핵심적인 디자인 성공요인에 대한 체계적인 검토가 가능하도록 도와주는 역할을 수행한다.

디자인아틀라스는 총 6단계를 거쳐 사용되고 있다. 1단계에서는 분석을 위한 영역을 정의하고, 2단계에서는 1단계에서 정의한 영역에 대한 관련부분의 정의와 요약을 수행한다. 3단계에서는 디자인아틀라스모형을 이용한 심사를 실시하고, 이를 바탕으로 4단계에서는 결과물을 고려해 충고와 제안을 제시한다. 5단계에서는 충고와 제안을 즉시 혹은 장기적으로 수행할 수 있도록 하는 방안을 제시한다. 마지막 6단계에서는 전체적인 성과를 검토하고 피드백한다. 이 과정에서 사용되는 평가항목은 디자인을 위한 플래닝(Planning for Design), 디자인을 위한 프로세스(Process for Design), 디자인을 위한 자원(Resources for Design), 디자인을 위한 인력(People for Design), 디자인을 위한 문화(Culture for Design)로 구성되어 있다.

44) www.designinbusiness.org.uk/

[표 3-2] Design Atlas 심사항목

항목	세부항목	심사문항
디자인을 위한 플래닝 (Planning for Design)	일반적인 계획인식 (General Planning Awareness)	· 비즈니스플래닝이 어떻게 이루어지고, 누가 참여하며, 어떻게 갱신되는가? 와 비즈니스플래닝 프로세스를 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?
	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?
디자인을 위한 자원 (Resources for Design)	General Budget Allocation	· 기업은 일반적인 예산할당의 원칙들을 알고 있는가?
	Design Budget Allocation	· 기업이 디자인활동에 자원을 할당할 수 있는가?
디자인을 위한 인력 (People for Design)	Design Skills	· 기업이 디자인활동을 다룰만한 적절한 기술을 보유하고 있는가?
	Design Organisation	· 기업이 디자인활동에 따른 효율적인 디자인솔루션을 도출하는데 필요한 넓은 범위의 자원을 지원하는가?
디자인을 위한 문화 (Cluture for Design)	Design Commitment	· 기업의 상부 경영자들이 디자인활동에 대해 얼마나 몰입하는가?
	Design Attitudes	· 기업내부에서 디자인에 대한 태도가 얼마나 긍정적인가?

선행연구 고찰결과를 종합해보면, 한국디자인진흥원과 한국능률협회컨설팅에서 실시하는 디자인경영평가는 개발된 척도에 일정 점수를 배정하고, 정성적(일부 정량적)평가에 따라 총점의 우선순위를 산정하여, '시상'이나 '인증'을 부여하기 위한 기술로서 활용되고 있다.

아울러, 영국규격협회(BSI)의 'BS7000'과 영국 디자인카운슬(Design council)의 '디자인아틀라스' 프로그램은 기업의 디자인경영환경을 평가하고 그 결과를 바탕으로 디자인경영환경개선을 위한 제안을 제시하는 틀로서 정성적인 평가에 의해 디자인경영환경을 개선하기 위한 지침과 가이드라인을 제시하고 있다.

그러나 디자인경영컨설팅은 시상이나 인증을 위한 평가나, 지침이나 가이드라인의 성향을 띄고 있으며, 구체적으로 디자인경영컨설팅의 목표와 추진과정을 제시 하는 데는 한계가 있다.

본 연구에서는 정성적인 지침과 가이드라인을 포함한 정량적인 목표를 제시해 줄 수 있는 디자인경영컨설팅 시스템 모형을 활용한 디자인경영컨설팅을 시행하고자 한다. 활용되어질 모형은 디자인경영환경평가시스템(DMES)⁴⁵로 웹상에서 실시간으로 디자인경영환경 진단 및 평가가 가능하다. 세부적인 DMES 개발 내용은 다음 2절에 정리하였다.

45) 디자인경영환경평가시스템(DMES : Design Management Environment Evaluation System)

DMES는 2011 디자인기반기술과제 수행결과로 중소기업의 디자인경영환경을 평가하기 위한 측정 척도를 개발하고 기업의 상황에 따라 디자인경영환경을 개선시킬 수 있는 정량적 자료를 제공해 줄 수 있는 디자인경영환경평가프로그램으로 실시간으로 웹사이트를 통해 진단 및 평가를 시행할 수 있다.

<http://www.dmes.kr>

2절 디자인경영 평가 시스템(DMES) 개발

디자인경영컨설팅 프로세스의 개발에 있어서 가장 중요한 부분 중의 하나가 기업이 디자인경영 환경을 진단하는 데 있다. 이를 위해 선행연구로서 이진렬·김은영·임효선(2012)은 경영학분야에서 널리 활용되는 균형성과표(BSC : Balanced Score Card)의 개념을 근간으로 디자인경영환경 평가시스템모형(DMES : Design Management Environment Evaluation System Model, 이하 DMES라 한다)을 제안하였다.⁴⁶⁾

1. DMES 모형

DMES 모형 조건의 기틀이 되는 균형성과표는 1992년 카플란과 노튼(Robert S. Kaplan & David P. Norton)이 논문발표를 통해 기업의 경영 성과를 분석하는 지표로서 미래의 재무적인 경영성과로 나타나게 될 비재무적인 성과 측정 지표로 구성되어 있다. 최근 많은 기업들은 기업의 전략적 목표의 효율적인 달성과 기업성과개선을 위한 도구로서 BSC기법을 매우 활발하게 사용해 가고 있는 추세이다.

BSC는 고객관점, 내부 프로세스 관점, 혁신과 학습관점, 그리고 재무적 관점이라는 4가지 측면의 지표들을 제시하면서 다양한 분야의 경영성과를 동시에 볼 수 있도록 하여 관리자가 조직을 효율적으로 관리 할 수 있는 방향을 제시하고 있다.⁴⁷⁾

① 고객관점 : 고객관점에서 고객이 우리를 어떻게 볼 것인가(How do customers see us?)에 초점을 두고 기업이 성공하기 위하여 고객의 요구 사항을 파악해야 하는데 리드타임, 품질, 성과, 서비스와 원가의 4가지 유형으로 구분할 수 있다. 공급리드타임은 현 생산제품일 경우 고객으로부터 주문을 받은 다음부터 고객에게 제품이나 서비스를 공급하는 시점까지를 말하고, 개발품의 경우 리드타임은 시장에서 개발필요성을 느낀 후부터 시작까지의 소요되는 시간을 말한다. 품질에 대한 측정지표는 고객관점에서

46) 김은영·이진렬·임효선, "중소 제조기업 디자인경영환경평가 모형 및 척도 개발 연구", 2012, 한국디자인학회 가을 국제 학술대회 발표논문집, pp.102-103

47) Kaplan·Norton, "Organization capital: Supporting the change agenda that supports strategy execution", Harvard business school publishing Vol.6, no.1, 2004, pp.2-5

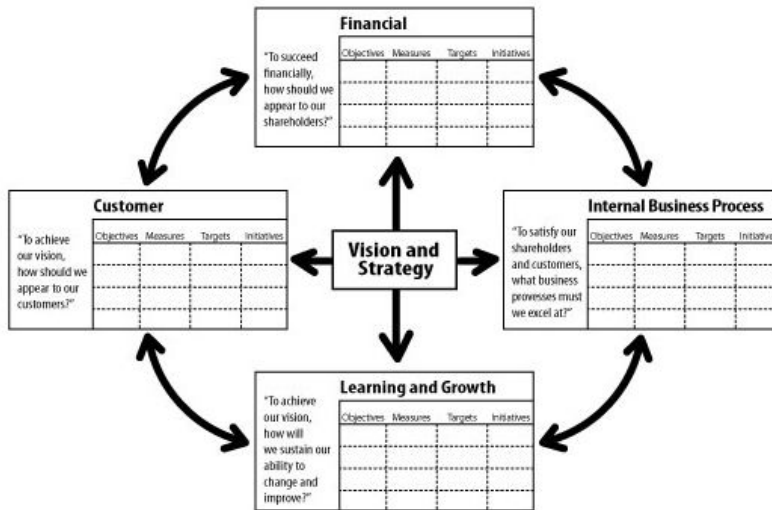
입고되는 제품의 품질 결합 수준을 의미한다. 적시 공급과 공급량 예측의 정확도도 품질측정지표에 포함되며, 성과와 서비스 측정지표는 고객의 가치를 창조하는 데 얼마나 기여했는가를 지표로 선정한다. 카플란과 노튼(Kaplan&Norton, 1993)은“Putting th Balanced Scorecards to Work”에서 Rockwater사의 사례를 소개하면서 경쟁력 있는 가격과 우호적인 관계, 높은 경영성과, 그리고 혁신을 고객지표로 선정하였다.

② 내부 프로세스 관점 : 내부 프로세스 관점은 고객중심의 성과측정치로부터 기업이 고객의 요구에 대응하기 위하여 기업 내부적으로 무엇을 어떻게 해야 하는가에 대한 측정치로 변환되어야 한다. 대표적인 예로, 사이클타임, 품질, 종업원 기술, 생산성 등이 고객에게 커다란 영향을 주는 지표라 할 수 있고 기업은 그들의 핵심적인 경쟁력을 발굴하고 측정하여 시장에서 지속적으로 경쟁할 수 있는 내부적인 기술개발에 노력해야한다. 선행연구를 보면, 전략적 목표를 달성하기 위하여 고객요구 유형, 효율성, 품질서비스, 안전과 손실 관리, 뛰어난 프로젝트 관리 등을 내부 프로세스 관리지표로 선정하였다.

③ 학습과 성장 관점 : 고객관점과 내부프로세스관점은 경쟁적인 관점에서 성공을 위한 중요한 요소이다. 하지만 성공을 위한 목표는 계속적으로 변화해야 하는데, 기업의 제품과 프로세스를 지속적으로 개선, 성장시키기 위해서는 기업능력을 확장시키고 신제품(new products)을 출시 할 수 있어야 한다. 기업의 혁신과 개선 그리고 학습은 이러한 기업의 가치창조에 직접적으로 영향을 준다고 할 수 있다. 전략적인 목표를 달성하기 위하여 지속적 개선, 제품과 서비스의 혁신, 권한이양된 작업조직 등을 선정하였다.

④ 재무적 관점 : 재무성과지표는 기업의 전략이 수립되어 실행됨으로서 이것이 손실개선에 얼마나 기여하고 있는지를 보여주는 지표이다. 대표적인 재무적 목표는 수익성과 성장성, 그리고 주주가치와 관련되는데, 일반적으로 기업은 생존하고, 성공하고, 또한 번성하여야 한다. 생존은 현금흐름을 의미하고, 성공은 판매가 성장하고 이익이 증대되는 것을 의미하며, 번성은 시장점유율과 주주자본 수익률의 증가로 판단할 수 있다. 그러나 오늘날의 기업환경에서 경영자들은 재무적 관점으로만 기업의 성과를 측정할 수 없다. 매출액이나 영업이익 등 단기적인 기업성과로는 미래의

가치를 파악 할 수 없는 경우가 있다. 따라서 미래의 현금흐름을 파악하여 현재의 가치로 변환하는 주주가치분석은 더욱 미래지향적인 재무분석이 가능하게 된다. 아직도 주주가치분석은 현금흐름을 유도하는 행동이나 절차에 의한 것이 아니고, 현금흐름에 기본으로 하기 때문에 재무적 지표는 현재와 미래를 종합평가할 수 있는 경영지표라고 할 수 있다.



[그림 3-4] BSC approach (Translating Vision and Strategy: Four Perspectives) 48)

BSC는 1992년 카플란과 노튼(Kapland & Norton)에 의해 Harvard Business Review에 발표된 후 여러 기업에서 적용하여 큰 효과를 보고 있으며, 다양한 분양에서 관련연구들이 진행되어 왔다.(Butler, 1997; Letza, 1996; Martinsons, 1999, Smith, 2007)

BSC에서 고려하는 요소는 상황에 따라서 변경될 수 있으나, BSC의 가장 중요한 초점은 조직의 전략을 측정 가능한 목표로 바꾸는 것이다. BSC모형은 조직의 전략을 측정 가능한 목표로 바꾸기 위하여 기본적으로 다음과 같은 세 가지의 전제조건을 기반으로 하고 있다.⁴⁹⁾

48) Robert S. Kaplan & David P. Norton(1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard business review, p.76

49) 이승신·조지운, "BSC와 Fuzzy AHP를 활용한 웹기반의 BPM 대상 프로세스 선정에 관한 연구", IE Interfaces,

① 평가영역

평가영역은 BSC의 실행을 위해 분류되어지는 요소이며, 적용되는 대상과 상황에 따라 달라질 수 있으나, 적용대상이 기업일 경우 일반적으로 고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점, 재무관점의 4가지 영역의 요소를 사용한다.

② 측정치

목표에 대응하는 프로세스를 반영하는 수행척도들은 반드시 측정이 가능한 계량치들로 나타내야 한다.

③ 측정될 수 있는 목표

각 측정치에 대해서 측정될 수 있는 목표가 필요하며 BSC에 기반이 된 측정될 수 있는 목표는 조직이나 평가 시스템의 전반적인 목표가 되어야 한다.

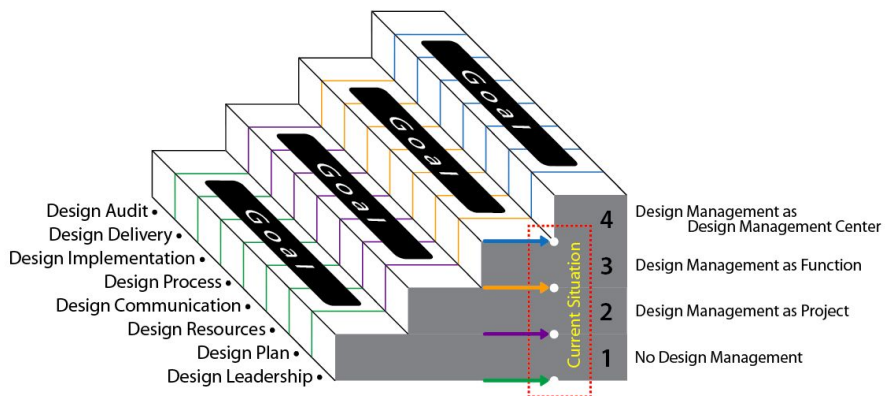
이진렬·김은영·임효선(2012)은 균형성과표를 근간으로 광범위한 자료 분석과 전문가 조사 및 인터뷰와 설문조사를 실시하여, DMES모형을 제시하였다.⁵⁰⁾ DMES모형은 기본적으로 BSC가 지니는 평가영역, 측정치, 측정될 수 있는 목표의 세 가지 전제조건을 기반으로 개발되었다.

[표 3-3] BSC와 DMES 모형의 비교표

고려요소	개념	BSC	DMES 평가모형
평가영역	평가의 대상이 되는 영역	고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점, 재무관점의 4가지 측면에서 상황에 따라 세부 요소를 개발하여 적용	이론적 고찰을 통해 개발된 디자인경영환경평가 요소를 전문가 Delphi기법을 통해 8가지 영역으로 분류
측정치	목표에 대응하는 프로세스를 반영하는 측정가능한 척도	비재무적인 성과 측정 지표로 구성	디자인경영환경을 개선시킬 수 있는 시스템 및 프로세스 요소로 구성
측정될 수 있는 목표	각 측정치에 대해서 측정될 수 있는 목표	각 측정지표에 대한 가중치를 부여	디자인경영평가요소에 대한 표준값 부여

자료출처 : 김은영·이진렬·임효선, “중소 제조기업 디자인경영환경평가 모형 및 척도 개발 연구”, 2012, 한국디자인학회 가을 국제 학술대회 발표논문집, pp.102-103

DMES모형은 유럽의 여러 나라와 파트너쉽을 갖는 네트워크로 바람직한 디자인경영을 통한 상업적 이익을 촉진하는 기구인 DME(Design Management Europe)가 유럽에 기반을 둔 중소기업을 대상으로 “The DME Survey”를 실시하여 제시한 "디자인경영계단(The Design Management Staircase)"의 개념을 기초로 하여, 기업의 디자인성숙도 3개 층위(프로젝트수준의 디자인경영기업, 디자인부서수준의 디자인경영기업, 디자인경영센터수준의 디자인경영)와 디자인경영환경평가영역 8개 요소(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)를 갖는 디자인경영환경평가시스템 모델을 제시하였다. DMES 모형은 균형성과표가 제시한 평가영역, 측정치, 측정될 수 있는 목표에 대한 개념과 프로세스를 제시함으로써, 향후 디자인경영컨설팅 모형으로 널리 활용될 가능성이 크다.



[그림 3-5] DMES 모형⁵¹⁾

51) Ibid.,

2. DMES 요소

이진렬·김은영·임효선(2012)은 지난 20여년간 국내·외 디자인경영관련 연구와 보고서 및 학술논문을 시계열분석을 통해 디자인경영요소를 추출하고 디자인경영환경평가시스템 모형을 제시한 바 있다.⁵²⁾ 이들 자료로는 국내 자료로서 KSDS, KERIS, KISTI, 국회도서관, SERI, KMS, 한국중소기업학회 등이 발간하는 디자인경영관련 문헌 및 한국디자인진흥원의 '대한민국 디자인대상' 및 '디자인경영인증시스템', '한국능률협회컨설팅의'대한민국디자인경영대상, 한국디자인경영연구원의'디자인경영진단 시스템'등이 대상이 되었으며, 국외문헌으로는 Design Management Institute, The British Design Council, British Design Innovation Center(BDI), Design Business Association(DBA, UK), IDSA 등이 발간하는 디자인경영관련 문헌 및 영국 BSI 'BS7000', 영국디자인카운슬의 'Design Atlas'등이 포함되었다.

이들은 광범위한 자료조사와 전문가인터뷰 및 설문조사 등을 통해, 디자인경영평가시스템(DMES)모형을 제시하고 총 8개 영역(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) 8개 영역, 100개의 디자인경영평가요소를 제시하였다.

1) PART 1 : Design Leadership

디자인리더십(design leadership)은 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. 디자인리더십(design leader)으로 포함되는 여러 요소들은 디자인리더(design leader)와 디자인전략(design strategy)의 두 영역으로 분류된다.

52) Ibid.,

[표 3-4] DMES의 디자인리더십 영역 및 평가요소

Part 1: 디자인 리더십 (Design Leadership)		
영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design leader	1-1	CEO의 디자인경영마인드
	1-2	디자인챔피언 제도 운영
	1-3	브랜드챔피언 제도 운영
	1-4	기업내 브랜드위원회의 운영
	1-5	임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명
design strategy	1-6	디자인철학의 수립
	1-7	기업경영전략설계에서 디자인전략수립의 선행
	1-8	디자이너의 경영의사결정과정에서의 참여

- 1-1 / CEO의 디자인경영마인드

디자인리더십이란 ‘디자인을 이끄는 것’ 또는 ‘디자인에 의해 비즈니스를 이끄는 것’으로 디자인에 관한 최고 경영자(CEO)의 책임과 권한, 그리고 구상을 말하는 것이다. 최고 경영자는 기업 활동의 모든 국면에서 전략의 수립에 직접적인 영향을 미치게 되므로, 기업 전략의 수립을 위한 주요 결정요소 중의 하나인 디자인에 관하여 깊이 인식하고 있어야 한다.

- 1-2 / 디자인챔피언 제도 운영

기업의 디자인경영 측면에 있어서 다양한 업무영역에서 발생하는 오류 및 불일치 및 갈등을 해결할 수 있어야하며, 이는 특정부서의 장이나, 특정조직이 해결할 수 있기보다는 디자인 관리와 관련하여 최고경영층 수준에서 의사결정권한을 가지고 모든 문제를 해결해 가야할 의사결정자가 필요하다. 그러므로 기업들은 디자인경영자로서의 디자인챔피언 제도를 두어 최고 경영층의 수준에서 의사결정권한을 부여함으로써 디자인 문제를 해결하고 여러 장애물을 극복하도록 노력해야 한다.

- 1-3 / 브랜드챔피언 제도 운영

기업의 내부적으로는 모든 조직과 부서 및 인적·물적 자원이 일관성을 갖추고, 기업 외부적으로는 이러한 내부적 노력이 집결되어 소비자의 인식 속에 강한 브랜드자산이 형성되기 위해서는 전사적인 디자인관리를 위한

디자인챔피언 제도와 마찬가지로 기업의 전사적인 브랜드 관리를 위해 브랜드 업무를 총괄하는 브랜드챔피언(Brand Champion)이 필요하며 이러한 업무를 지원 해줄 공식적인 제도가 필요하다.

- 1-4 / 기업 내 브랜드위원회의 운영

기업의 여러 브랜드를 총체적으로 유지하고 관리하기 위해서는 기업 내에 자사의 브랜드를 정기적으로 관리하고 점검할 수 있도록 여러 부서의 담당자들이 동시에 참여하는 브랜드 위원회를 조직하고 이를 운영해 나가야 한다.

- 1-5 / 임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명

디자인리더십이 충분히 발휘되기 위해서는 상위 의사결정자들의 디자인마인드가 뒷받침되어야 한다. 그러므로 디자인에 대한 이해가 누구보다 뛰어난 디자이너들에 의한 디자인정책이 수립이 이루어지기 위해서는 디자이너들이 하위직에 머무르는 비율보다 임원급 이상의 고위관리직에 임명되어 디자인정책 수립에 참여하는 비율이 높을수록 전반적인 기업의 디자인리더십이 향상될 수 있다.

- 1-6 / 디자인철학의 수립

자사가 지향하는 디자인에 대한 신념 등을 내부구성원들 또는 소비자들이 알기 쉽게 표현한 것으로 문서화시켜 내부구성원들 뿐만 아니라 소비자들에게도 자연스럽게 인식될 수 있어야 한다.

- 1-7 / 기업경영전략 설계에서 디자인전략 수립의 선행

기업의 경영전략을 설계할 때 디자인 전략수립이 선행된 상태에서 그에 따라 전반적인 경영전략을 수립하는, 디자인이 경영전략의 하위 요소가 아니라 경영전략을 이끌어 갈 수 있는 핵심요소로써 자리 잡는 것이 디자인 리더십을 잘 발휘하고 있는 기업이라 할 수 있다.

- 1-8 / 디자이너의 경영의사결정과정에서의 참여

기업의 경영전략에 있어 디자인이 주요부문을 차지하게 됨으로서 임원회의에서 디자인관련 의제를 다루는 횟수가 늘어나고 있다. 그러므로 이러한 전략수립과정에 디자이너가 직접 참여하여 의사결정에 영향을 미칠 수 있어야 하나 아직 많은 기업들에서는 디자이너들은 하위직에 머무르는 경우가 많으므로 의사결정과정에서 배제되는 경우가 많다.

2) PART 2 : Design Plan

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 요소이며 18개의 요소를 포함하고 있다.

[표 3-5] DMES의 디자인계획 영역 및 평가요소

Part 2: 디자인 계획 (Design Plan)		
영역	연번	디자인경영컨설팅 요소
design policy	2-1	미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립
	2-2	기업디자인철학-디자인정책의 일관성
	2-3	장기-중기-단기적 디자인정책수립
	2-4	비전-미션-전략-실행계획의 디자인추진목표 수립
	2-5	문서화된 기업 디자인가이드라인 설계
	2-6	명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중
	2-7	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영
brand policy	2-8	디자인정책-브랜드정책의 일관성
	2-9	장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립
	2-10	비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립
	2-11	효율적인 브랜드아키텍처 설계
	2-12	기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성
	2-13	효율적인 브랜드플랫폼의 구성
	2-14	브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준
	2-15	브랜드포트폴리오 구성과 운영
	2-16	브랜드 포지셔닝의 설계와 활용
	2-17	브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용
	2-18	브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용

- 2-1 / 미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립

기업의 디자인정책은 단순히 제품자체의 디자인스타일에 대한 계획뿐만 아니라 각각의 제품간의 통합적인 브랜드 이미지 구축을 고려해야 하며 더 나아가 기업이 추구하는 미래지향적인 가치를 담아낼 수 있어야 한다.

- 2-2 / 기업디자인철학-디자인정책의 일관성

기업이 디자인철학을 가지고 있다면 그것은 기업의 디자인정책에 반영되어야 한다. 기업의 디자인철학이 보기 좋은 슬로건으로만 남아서는 의미가 없기 때문에 이것은 기업의 디자인정책에 반영되어 기업활동 안에서 자연스럽게 드러나야 한다. 또한 한 기업 내에서의 디자인철학과 디자인정책은 각각 별개의 것으로 간주되어서는 안 되며 서로 상호 보완적인 관계를 유지해 나가야 한다.

- 2-3 / 장기-중기-단기적 디자인정책수립

디자인정책은 기업의 단기적인 목표로서 디자인프로젝트의 진행, 중기적 수준으로 디자인과 관련된 전략수립, 조직구조설계, 자원활용계획 수준뿐만 아니라 장기적 수준으로 디자인을 기업의 핵심경영으로 재편하기 위한 디자인중심의 기업발전 로드맵까지를 포함하고 있어야 한다.

- 2-4 / 비전-미션-전략-실행계획의 단계적 디자인정책 수립

기업의 디자인정책은 때에 따라 단편적으로 수정되거나 변경될 수 있는 전략차원에 머물러서는 안 되며 장기적인 디자인 비전수립과 이를 기반으로 한 중기적인 미션수립과 디자인 전략의 수립, 이에 따른 단기적인 실행계획의 수립까지 단계적으로 이루어져야 한다.

- 2-5 / 문서화된 기업 디자인가이드라인 설계

기업 디자인가이드라인이란 제품뿐 아니라 기업의 이미지를 형성할 수 있는 모든 커뮤니케이션 요소들 즉 웹사이트, 문구류, 브로슈어, 사인물, 브랜드 등 디자인이 필요한 모든 작업물들에 디자인을 적용할 때 지침이 될 수 있는 기준을 말하며 이러한 디자인가이드라인은 매뉴얼화 되어있어 디자인공급자들이 참고할 수 있는 정확한 기준을 제시해줄 수 있어야 한다.

- 2-6 / 명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인 집중

기업이 경쟁환경에서 살아남기 위해서는 경쟁기업, 또는 제품들과 차별화되는 명확한 핵심경쟁우위요소(unique selling point)가 있어야 한다. 기업은 이 핵심경쟁우위요소를 소비자들에게 명확히 인식시키기 위해 디자인을 집중해야할 필요가 있다.

- 2-7 / 제품디자인포트폴리오의 구성과 운영

기업에서 현재 양상되고 있는 제품들을 BCG matrix에 의하여 신규시장개척을 위한 디자인개발 투자제품인지, 시장 확대를 위해 적극적으로 디자인개발에 투자하고 있는 제품인지, 디자인개발에는 더 이상 투자하지 않는 안정적 판매 제품인지, 양산철수단계의 제품인지가 전략적으로 설계되고 운영되어야 한다.

- 2-8 / 디자인정책-브랜드정책의 일관성

기업의 디자인정책과 브랜드정책은 전혀 별개의 것으로 간주되어서는 안 되며 서로 상호보완의 관계에 있어야 한다. 디자인정책의 큰 카테고리 안에서 브랜드디자인이 영향을 받으며 브랜드정책에 의해 브랜드디자인이 결정된다. 그러므로 한 기업의 디자인정책과 브랜드정책은 별도로 수립되어서는 것이 아니라 하나의 커다란 디자인계획 하에서 이루어진다.

- 2-9 / 장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립

브랜드정책은 기업의 단기적인 목표로서 브랜드개발단위에 반영되고, 중기적 수준으로 브랜드와 관련된 전략수립, 브랜드활성화를 위한 조직구조설계, 자원 활용 계획수준뿐만 아니라 장기적 수준으로 브랜드가 기업의 핵심경영으로 재편하기 위한 브랜드중심의 기업발전 로드맵까지를 포함하고 있어야 한다.

- 2-10 / 비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립

기업의 브랜드정책은 때에 따라 단편적으로 수정되거나 변경될 수 있는 전략차원에 머물러서는 안 되며 장기적인 브랜드 비전수립과 이를 기반으로 한 중기적인 미션수립과 브랜드 전략의 수립, 이에 따른 단기적인 실행 계획의 수립까지 단계적으로 이루어져야 한다.

- 2-11 / 효율적인 브랜드아키텍처 설계

기업의 브랜드의 종류는 하나가 아니므로 각각의 브랜드간의 위계가 명확해야 한다. 기업에서 론칭하는 브랜드가 늘어갈수록 위계가 명확하지 않으면 브랜드간의 질서가 깨어져 효율적인 브랜드관리가 어려워진다. 그러므로 기업브랜드와 패밀리브랜드, 개별브랜드간의 관계설정과 브랜드의 적절한 배치는 필수적이다.

- 2-12 / 기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성

브랜드아키텍처가 설계되어있다면 그에 따라 한 기업의 여러 브랜드들은 기업브랜드와 패밀리브랜드, 제품브랜드의 수직적 관계설정이 되어 진다. 효율적인 브랜드관리가 이루어지려면 기업브랜드와 패밀리브랜드, 패밀리브랜드와 개별 제품브랜드들 간의 구조가 합리적으로 잘 설계되어야 한다.

- 2-13 / 효율적인 브랜드플랫폼의 구성

브랜드플랫폼은 일반적으로 브랜드 비전, 브랜드 미션, 브랜드 퍼스널리티, 브랜드 포지셔닝의 4가지로 구성된다. 이러한 구성요소들의 비중은 브랜드의 성격에 따라 달라지는데 기업 브랜드일 경우에는 브랜드 비전이 중요하고, 개별 브랜드일 경우에는 브랜드 포지셔닝이 더 중요하다.

- 2-14 / 브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준

기업은 이 핵심경쟁우위요소를 소비자들에게 명확히 인식시키기 위해 디자인을 집중해야할 필요가 있으며 기업의 브랜드 또한 기업의 핵심역량을 잘 표현할 수 있어야 한다.

- 2-15 / 브랜드포트폴리오 구성과 운영

기업에서 론칭된 브랜드들은 시장상황에 따른 각각의 목적에 따라 적절한 포트폴리오로 구성되어있어야 한다. 따라서 본 요소는 BCG matrix에 의해 현재 기업의 브랜드들이 신규시장개척을 위한 디자인개발 투자브랜드인지, 시장확대를 위해 적극적으로 디자인개발에 투자하고 있는 브랜드인지, 디자인개발에는 더 이상 투자하지 않는 안정적 판매브랜드인지, 양산철수단계의 브랜드인지 전략적으로 설계되고 운영되어야 한다.

- 2-16 / 브랜드포지셔닝의 설계와 활용

브랜드 포지셔닝은 목표 고객들에게 활발히 전달되어야 할 브랜드 아이덴티티와 가치제안의 일부로서 경쟁 브랜드보다 뛰어난 강점을 제시하는 것으로 고객들의 마음속에 자사 브랜드만이 가지는 고유한 위상을 구축함으로써 자사브랜드에 대한 핵심적인 가치를 인정하고 호의적이며 강력한 인상을 가질 수 있도록 하는 것이다.

- 2-17 / 브랜드퍼스널리티의 설계와 활용

브랜드 퍼스널리티란 브랜드의 연상에 관한 것으로 주어진 브랜드에 결부되는 일련의 '인간적 특성들'이며 한 브랜드에 대한 내면적 특징들이 서술되어 나타나는 특별한 의미들의 집합으로 모든 소비자들에게 공유되고 있는 요소이다.

- 2-18 / 브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용

브랜드가이드매뉴얼이란 브랜드에 관련한 모든 내용을 매뉴얼로 구축해 놓은 것을 말하며 여기에는 브랜드디자인에 필요한 모든 요소들도 포함되어 디자인을 적용할 때 지침이 되며 이러한 브랜드가이드매뉴얼은 브랜드 론칭이나 유지, 확장 시에 적용할 수 있는 명확한 기준을 제시해줄 수 있어야 한다.

3) PART 3 : Design Communication

디자인 커뮤니케이션(design communication)은 기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 원활한 커뮤니케이션 요소들로 내부 구성원들의 디자인 철학이나 정책에 대한 인식, 기업과 조직구성원들과의 커뮤니케이션을 위한 제도와 프로그램, 기업 외부 소비자들과의 커뮤니케이션을 위한 교육 및 각종 프로그램 등을 포함한다. 디자인 커뮤니케이션(design communication)으로 포함되는 여러 요소들은 디자인인식(design awareness), 내부커뮤니케이션(internal communication), 외부커뮤니케이션(external communication)의 세 영역으로 분류되며 총 12개의 요소로 구성된다.

[표 3-6] DMES의 디자인커뮤니케이션 영역 및 평가요소

Part 3: 디자인 커뮤니케이션 (Design Communication)		
영역	연번	디자인경영컨설팅 요소
design awareness	3-1	디자인철학에 대한 직원들의 이해수준
	3-2	디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준
	3-3	디자인정책에 대한 직원들의 인식
	3-4	디자인정책에 대한 직원들의 호응
	3-5	브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준
internal communication	3-6	조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영
	3-7	디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포
	3-8	사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화
external communication	3-9	인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보
	3-10	기업의 전시관/홍보관의 운영
	3-11	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품
	3-12	사의 기업의 이해관계자를 대상으로 한 기업의 디자인 및 브랜드강화교육

- 3-1 / 디자인철학에 대한 직원들의 이해수준

기업이 디자인철학을 가지고 있다면 무엇보다 자사 제품의 1차 소비자라 할 수 있는 내부구성원들의 이해가 선행되어야 한다. 기업 내부 구성원들의 기업 디자인철학에 대한 명확한 이해가 있어야 그로부터 외부소비자들에 대한 전파도 가능하기 때문이다.

- 3-2 / 디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준

기업이 디자인철학을 가지고 있다면 1차적으로 자사 제품의 1차 소비자라 할 수 있는 내부구성원들의 이해가 선행되어야 하나 궁극적으로는 이해를 넘어 디자인철학에 대한 높은 공감을 이끌어 내야 한다.

- 3-3 / 디자인정책에 대한 직원들의 인식

기업이 디자인정책을 수립하였다면 무엇보다 정책을 수행해나가는 주체인 내부 조직구성원들에게 자사의 디자인정책에 대해 이해시키는 것이 중요하다.

- 3-4 / 디자인정책에 대한 직원들의 호응

기업이 디자인정책을 수립하였다면 무엇보다 정책을 수행해나가는 주체인 내부구성원들에게 자사의 디자인정책에 대해 이해시키는 것이 중요하지만, 정책의 성공적인 수행을 위해서는 더 나아가 정책에 대한 직원들의 적극적인 호응을 이끌어 낼 수 있어야 한다.

- 3-5 / 브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준

기업이 보유하고 있는 브랜드들의 1차적인 소비자는 기업 내부의 구성원들이라 할 수 있다. 그러므로 소비자들에게 자사의 브랜드를 어필하기 위해서는 기본적으로 내부 구성원들의 공감이 필수적이다. 내부구성원들의 공감도 이끌어내지 못하는 브랜드가 외부에서 성공할 가능성은 매우 낮기 때문이다.

- 3-6 / 조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감 강화를 위한 내부 커뮤니케이션 프로그램 운영

조직구성원들에게 자사 브랜드에 대한 이해와 공감을 이끌어 내기 위해서는 기업차원의 노력이 필요하다. 조직구성원들을 대상으로 기업의 브랜드에 대한 인식강화를 위한 교육 및 워크숍, 세미나, 미팅 등 여러 가지 형태의 내부 커뮤니케이션 프로그램의 운영이 필요하다.

- 3-7 / 디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포

조직 구성원들에 대한 내부 커뮤니케이션을 위해서 사내보나 사내신문, 온라인을 통한 뉴스레터의 발행 등은 매우 효과적인 수단이 될 수 있다. 그러므로 이의 정기적인 발행이나 디자인소식의 게재여부, 또는 디자인전문 뉴스레터의 발행 등은 내부 뿐 아니라 외부 구성원들에게 까지 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

- 3-8 / 사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화

직원들의 아이디어 발의로 개발되어 공전의 히트를 기록한 3M사의 포스트잇의 사례처럼 사내 디자인 및 브랜드에 대한 내부 구성원들의 관심과 호응을 유발하기 위해서는 디자인부서 이외의 직원들에 대해서도 디자인에 대한 아이디어를 발의할 수 있는 제도를 만드는 것이 중요하다. 모든 직원들이 활발하게 아이디어 발의를 할 수 있고 또 그에 따른 보상이 가능한 제도적 장치를 마련하여 내부 커뮤니케이션을 효과를 증대시킨다.

- 3-9 / 인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보

기업의 외부 소비자들을 대상으로 한 커뮤니케이션 영역에서는 신문, 잡지, 방송, 온라인, 모바일 등 여러 매체를 통한 자사의 디자인 광고 및 홍보는 매우 큰 영향력을 가진다.

- 3-10 / 기업의 전시관·홍보관의 운영

기업의 외부 커뮤니케이션 수단으로 자사제품의 디자인 및 브랜드에 대한 전시관·홍보관의 운영은 기업홍보에 매우 큰 효과를 가져 올 수 있다.

- 3-11 / 자사 디자인홍보를 위한 국내·외 전시회, 박람회 등에 출품

기업의 외부 커뮤니케이션 수단으로 자사제품의 디자인 및 브랜드에 대한 전시회 및 박람회 출품은 기업홍보에 영향을 미칠 수 있다.

- 3-12 / 기업외부 이해관계자에게 브랜드에 대한 이해와 공감을 위한 외부 브랜드커뮤니케이션 프로그램 실시

기업의 디자인 및 브랜드에 대하여 기업 내부구성원들을 대상으로 한 내부 커뮤니케이션 프로그램이 필요하듯이, 기업 외부 이해관계자들을 대상으로 기업의 디자인 및 브랜드에 대한 인식강화를 위하여 외부 커뮤니케이션 프로그램 또한 필요하다.

4) PART 4 : Design Resources

디자인 자원(design resources)은 기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 디자인 지향적 조직, 디자인에 대한 교육, 디자인을 잘 할 수 있는 환경, 외부자원 등을 포함한다. 디자인 자원(design resources)으로 포함되는 여러 요소들은 디자인조직(design organization), 디자인교육(design education), 디자인환경(design environment), 외부자원(external resources)의 네 영역으로 구분되며 총 23개의 요소로 구성되어진다.

[표 3-7] DMES의 디자인자원 영역 및 평가 요소

Part 4: 디자인 자원 (Design Resources)		
영역	연번	디자인경영컨설팅 요소
design organization	4-1	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영
	4-2	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부
	4-3	디자인조직의 위상
	4-4	디자인활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리체계
	4-5	기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수
	4-6	디자이너의 학력수준
	4-7	디자이너의 이직율
design education	4-8	관리자에 대한 디자인교육 강화
	4-9	관리자에 대한 브랜드강화교육
	4-10	사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육
	4-11	사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영
	4-12	조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등의 관람
design environment	4-13	디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축
	4-14	디자이너들의 디자인개발활동에 대한 자유보장
	4-15	사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급
	4-16	효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드강화 행위에 대한 보상시스템운영
	4-17	디자인정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원(잡지, 서적 등)의 활용
external resources	4-18	신규 디자이너 채용을 위한 투자
	4-19	디자인 인턴십프로그램 운영
	4-20	아웃소싱기업과의 장기적 관계유지
	4-21	외부 디자인자문/고문인력 활용
	4-22	디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동
	4-23	자사 주관 디자인 공모전의 운영

- 4-1 / 기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영

기업의 디자인 R&D를 목적으로 기업의 내·외부에 설립하여 직접 비용을 투자하여 운영하는 연구소로 디자인연구소를 운영하는 데는 적지 않은 자원이 들어가겠지만 중소기업의 경우에도 디자인의 중요성을 인식하고 디자인을 경쟁우위로 삼기 위해서는 기업규모에 맞는 적절한 수준의 디자인연구소를 설치하고 운영할 필요가 있다.

- 4-2 / 기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부

디자인부서란 기업 내의 독립된 디자인조직으로 다른 팀에 종속되지 않은 독립적인 부서로 대부분의 중소기업들은 디자이너가 있더라도 독립된 디자인부서를 두는 경우는 흔치않다. 하지만 디자인으로 경쟁력을 갖기 위해서는 아주 작은 규모라 할지라도 다른 업무들로부터 독립된 디자인부서를 운영하는 것이 바람직하다.

- 4-3 / 디자인조직의 위상

기업 내 디자인조직의 위치는 그 기업이 디자인에 얼마나 치중하고 있는지를 단적으로 보여주는 예가 될 수 있다. 내부에 디자인조직이 있는지 주로 외부에 아웃소싱을 하는지, 내부에 디자인조직이 있다면 그 위계나 형태는 어떠한지 등을 파악하면 그 기업의 디자인에 대한 투자나 관심도를 알 수 있다.

- 4-4 / 디자인 활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리체계

디자인 작업을 원활하게 진행할 수 있도록 지원해주는 지원절차가 있는지, 있다면 지원절차가 개인수준인지 부서수준인지, 아니면 임원 및 CEO가 직접 지원해주는지를 파악한다. 지원절차의 단계가 높을수록 기업 내 디자인에 관한 관심도가 높다고 할 수 있다.

- 4-5 / 기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수

기업 규모가 작을 경우 디자인은 주로 외부 디자인아웃소싱기업들을 이용하는 경우가 많지만 디자인에 대한 지속적인 관심과 투자를 원할 경우 전반적으로 기업의 디자인을 관리할 수 있는 디자이너를 채용하는 것이 바람직하다. 따라서 본 요소는 기업의 규모에 따라 적절하게 디자이너를 채용하고 있는지를 파악하기 위한 요소이다.

- 4-7 / 디자이너의 이직율

기업 내 디자이너의 이직율이 높을수록 그 조직내부 또는 기업과의 관계에 무엇인가 문제가 있다는 것이다. 따라서 본 요소는 기업 내 디자인조직이 얼마나 안정적이며 근무환경이 좋은가를 파악하기 위한 것이다.

- 4-8 / 관리자에 대한 디자인교육 강화

기업이 원활한 디자인경영을 해나가기 위해서는 관리자급의 디자인마인드가 중요하다. 따라서 관리자나 임원진을 대상으로 디자인에 대한 교육을 실시하는 것은 매우 중요하다할 수 있는데 관리자급을 대상으로 사내에서 디자인관련 세미나나 워크샵을 실시한다거나 사외에서 이루어지는 특강이나 교육 프로그램 등에 참여할 수 있도록 장려하는 것은 매우 바람직한 일이다.

- 4-9 / 관리자에 대한 브랜드교육 강화

기업 브랜드의 1차적인 소비자는 기업 내부 구성원들이라 할 수 있다. 그러므로 관리자는 누구보다 자사 브랜드에 대한 철저한 이해가 필요하다

- 4-10 / 사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육

기업이 디자인경영을 하기 위해서는 디자인부서의 직원들뿐만 아니라 이외 부서의 직원들 까지도 디자인에 대한 적극적인 이해가 필요하다. 따라서 기업 내 직원들을 대상으로 디자인에 대한 이해를 높이기 위해 사내에서 디자인교육을 실시하는 것은 매우 중요하다.

- 4-11 / 사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영

사내 디자이너들은 회사가 보유한 디자인자원이라 할 수 있으므로 자원들에 대한 관리가 필요하다. 따라서 한번 채용한 우수 인력이라 할지라도 외부의 대학·연구소·학원 및 국내·외 디자인관련기관의 교육·세미나·연수 등에 참여하여 재교육할 수 있는 기회를 제공하여 인적자원의 능력향상을 이끌어내야 하며 이것이 다시 기업으로 피드백 될 수 있도록 하는 것이 매우 바람직하다.

- 4-12 / 조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등への 관람

조직구성원들이 디자인과 관련한 여러 전시회·박람회 등을 관람하는 것은 매우 중요한 교육의 장이 될 수 있다. 따라서 기업에서는 디자이너들 뿐만 아니라 일반 조직구성원들에게도 디자인과 관련한 전시회나 박람회 등을 관람할 기회를 제공하는 것은 디자인교육에 매우 유익하다 할 수 있다.
- 4-13 / 디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축

디자인에 필요한 작업환경의 수준이 어느 정도 인지를 파악하기 위한 요소이다. 창의적인 디자인개발을 위해서는 독립적으로 디자인개발을 할 수 있는 공간 및 재료를 활용할 수 있는 권한이 주어져 있어야 한다.
- 4-14 / 디자이너들의 디자인개발활동에 대한 자유보장

디자이너들에게 좋은 업무환경은 주어진 일만 수동적으로 처리하는 업무환경은 결코 아니다. 디자이너들은 매우 창의적인 성향의 사람들이 많기 때문에 디자이너가 주도하여 능동적으로 디자인개발 활동을 해나갈 수 있는 업무환경을 만들어 주는 것이 중요하다.
- 4-15 / 사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급

의욕적이며 능동적인 업무환경을 만들기 위해서는 성과에 따른 보상시스템도 중요한 역할을 할 수 있다. 따라서 본 요소는 사내 디자이너들에게 성과에 따른 인센티브를 지급한 횟수와 금액 등을 파악하여 디자인 환경을 측정한다.
- 4-16 / 효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드강화 행위에 대한 보상시스템운영

효율적인 브랜드정책을 실시하기 위해서는 기본적으로 기업브랜드의 1차 소비자라 할 수 있는 내부 직원들에 대한 브랜드 인식강화가 무엇보다 중요하다. 따라서 브랜드개선 및 활성화를 위해 아이디어를 얻기 위한 내부적 모임이나 외부 활동 등을 실시하고 기업차원에서 지원할 수 있는 보상시스템을 만드는 것은 매우 효과적인 방법이라 할 수 있다.

- 4-17 / 디자인 정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원의 활용

디자인개발을 위해서는 다양한 디자인정보가 필요하다. 원활한 디자인 작업환경을 위해서 기업은 디자인정보 수집을 위한 지원을 해야 하며 이는 일반 신문·서적·잡지나 유료정보사이트 등의 구매, 디자인관련 신문·서적·잡지나 유료정보사이트 등의 구매 등이 모두 포함된다.

- 4-18 / 신규 디자이너 채용을 위한 투자

기업의 디자인자원은 내부의 자원에만 국한되지는 않는다. 외부의 디자인자원을 얼마만큼 잘 활용하느냐도 중요한 문제이다. 그러므로 우수한 디자이너를 채용하는 것도 기업의 입장에서는 디자인자원관리의 중요한 부분이다. 신규 디자이너 채용 및 부서배치를 위한 교육훈련을 포함한 총 투자 금액을 파악하기 위한 요소이다.

- 4-19 / 디자인 인턴쉽 프로그램의 운영

디자인아이디어의 획득, 신규 디자이너채용 등 기업의 디자인업무와 관련하여 외부 디자인교육이수 및 이수예정자를 대상으로 기업이 일정 비용을 부담하여 수행하는 프로그램으로 외부자원을 활용함에 있어 디자인 인턴쉽 프로그램을 활용하는 것은 매우 효과적인 방법이다. 취업을 앞둔 예비디자이너들을 인턴쉽 프로그램을 통해 회사와 보조를 맞춰보는 것은 검증과정을 거쳐 우수한 인력을 채용으로 연결시킬 수 있는 이점뿐 아니라 참신한 아이디어를 제공받아 기업 내부 디자이너들에게도 활력을 얻을 수 있는 기회로도 활용할 수 있다.

- 4-20 / 아웃소싱기업과의 장기적 관계유지

기업의 내부 자원만으로 디자인개발에 문제가 있을 경우나 외주를 주로 하는 기업의 경우나 외부의 아웃소싱기업을 이용하게 된다. 하지만 기업에 대한 이해가 부족한 외부아웃소싱기업들과 일할 경우 많은 경우 기대이하의 결과들이 나오기 쉽다. 따라서 외부아웃소싱기업들과의 작업 시에는 세심한 주의가 필요하며 좋은 결과를 얻기 위해서는 한 기업과 단기적인 프로젝트로 마감하는 것보다는 장기적인 관계를 유지하는 것이 도움이 된다.

- 4-21 / 외부 디자인자문/고문인력 활용

외부의 디자인전문가로부터 자문이나 고문을 받는 것은 외부의 디자인 자원을 적극적으로 활용할 수 있는 좋은 방법이다. 대학이나 연구소, 산업체에 속한 디자이너들로부터 필요한 경우 자문을 받거나 외부인력을 기업의 자문위원·고문위원으로 위촉하는 것도 좋은 방법이라 할 수 있다.

- 4-22 / 디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동

국내·외 디자인관련 대학이나 연구소와 산학협력을 실시하여 디자인개발을 진행하는 것은 외부의 디자인자원을 활용할 수 있는 매우 좋은 방법이라 할 수 있다. 특히 기업 내의 디자인 인력만으로 디자인개발에 부족함을 느낄 때나 새로운 시도를 원할 때 이러한 공동프로젝트를 진행한다면 외부 디자인자원의 활용의 좋은 예를 만들 수 있을 것이다.

- 4-23 / 자사 주관 디자인공모전의 운영

자사주관 디자인공모전이란 기업이 일정 비용을 투자하여, 외부 디자이너 혹은 예비디자이너로 하여금 디자인 안을 공모하여 접수하는 프로그램으로 외부의 디자인자원을 활용한다는 취지에서 기업 내에서 주관하는 디자인공모전의 운영도 좋은 방법이 될 수 있다.

공모전에 접수된 작품들을 통해 기존에 생각하지 못했던 참신한 디자인 아이디어를 얻을 수 있는 이점뿐만 아니라 디자인공모전의 운영은 기업홍보차원에서도 많은 도움을 받을 수 있다.

5) PART 5 : Design Process

디자인 프로세스(design process)는 전반적인 디자인 개발 과정을 관리하는 것으로 디자인프로세스에 관련한 여러 요소들은 프로세스 관리(process management)와 외부자원 투입관리(external input management)의 두 영역으로 구분하였으며 6개의 요소로 구성되어진다.

[표 3-8] DMES의 디자인프로세스 영역 및 평가요소

Part 5: 디자인 프로세스 (Design Process)		
영역	연번	디자인경영컨설팅 요소
process management	5-1	임원진의 디자인개발프로젝트 참여
	5-2	디자인개발과정을 체계적으로 관리
	5-3	디자인개발에서 부서간 협업유지
external input management	5-4	기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축
	5-5	디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업
	5-6	과업지시서의 명확성

- 5-1 / 임원진의 디자인개발프로젝트 참여

디자인경영은 무엇보다 상위 의사결정자들의 관심이 필요한 분야이다. 그러므로 디자인개발프로젝트에도 상위 의사결정자들의 관심과 참여가 중요하다.

- 5-2/ 디자인개발 과정을 체계적으로 관리

디자인개발 과정을 얼마나 체계적으로 관리하는지를 측정하고자 하는 요소이다. 디자인개발에 걸리는 시간, 인력, 필요한 자원의 배치와 결과물에 대한 평가 등 관리체계가 잘 구축되어 있는지를 파악한다.

- 5-3 / 디자인개발에서 부서 간 협업유지

디자인개발은 디자이너 단독, 또는 디자인부서 단독으로 이루어지는 것은 아니다. 디자인개발은 여러 부서들과의 협업이 필요한 분야이므로 디자인개발 프로젝트가 시작되면 여러 부서에서 필요한 인력들은 동원하여 프로젝트 팀을 구성하는 것이 바람직하며 필요시에는 타부서의 적극적인 도움을 받을 수 있어야 한다.

● 5-4 / 기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축

디자인개발 시에는 여러 분야 전문가들의 도움을 필요로 하는 경우가 많다. 따라서 기업 자체적으로 해결 할 수 없는 경우 외부 전문가들의 도움을 받아야 하는데 필요시에 적절하게 활용할 수 있는 인적자원에 대한 네트워크가 구축되어 있는 것이 바람직하다.

● 5-5 / 디자인개발 시 외부 디자인 전문가와의 협업

디자인개발 시에는 여러 분야 전문가들의 도움을 필요로 하는 경우가 많다. 따라서 기업 자체적으로 해결 할 수 없는 경우 외부 전문가들의 도움을 받아야 하는데 본 요소는 디자인개발 시 외부 디자인 전문가와의 협업정도를 파악한다.

● 5-6 / 과업지시서의 명확성

기업이 디자인개발 시 내부적으로 해결하지 못하고 외주를 주는 경우 디자인 아웃소싱기업에게 정확한 의사전달을 하기 위해서는 구두로 전달하는 것보다는 문서화되어있는 과업지시서가 있는 것이 효율적인 커뮤니케이션을 할 수 있다.

6) PART 6 : Design Implementation

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 분류되며 14개의 요소로 이루어진다.

[표 3-9] DMES의 디자인실행 영역 및 평가 요소

Part 6: 디자인 실행 (Design Implementation)		
영역	연번	디자인경영컨설팅 요소
design investment	6-1	디자인투자비용
	6-2	디자인 R&D 투자비용
	6-3	디자인아웃소싱비용의 규모
	6-4	적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자
	6-5	신규 제품디자인개발 추진
	6-6	신규 제품디자인개발의 양산성공률
	6-7	제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력
	6-8	신제품의 양산성공률에서 디자인개발포함의 비중
	6-9	신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중
	6-10	신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중
design Performance	6-11	제품디자인 관한 지적 재산권확보
	6-12	브랜드의 법률적 보호
	6-13	국내외 디자인어워드 수상
	6-14	굿디자인 인증마크 획득

- 6-1 / 디자인투자비용

디자인투자비용이란 디자인부서운영경비, 디자인인건비, 디자인외주비, 디자인연구개발비, 디자인조사비, 시제품제작비, 디자인장비/재료구입비, 디자인지적재산권 확보비, 디자인정보수집비, 디자인전시회/박람회/공모전 관련 비용, 디자인산학협력비용 등 디자인과 관련된 투자비용 총액을 말한다.

- 6-2 / 디자인 R&D 투자비용

디자인 R&D 투자비용이란 디자인 투자비용 중 디자인외주비, 디자인연구개발비, 디자인조사비, 시제품제작비, 디자인 산학협력비용 등 디자인연구개발에 소요된 비용 총액을 말한다.

- 6-3 / 디자인 아웃소싱 비용의 규모
기업이 외부의 디자인 전문회사나 디자인전문가에게 디자인작업을 의뢰하거나 협업하는데 드는 비용의 규모를 말한다.
- 6-4 / 적절한 브랜드 개발 및 리뉴얼에 대한 투자
기업의 브랜드 로고, 패키지를 포함한 브랜드 개발 및 브랜드 리뉴얼, 즉 브랜드 개선작업에 어느 정도 투자하는지, 투자수준을 파악하기 위한 요소이다.
- 6-5 / 신규 제품디자인개발 추진
전체 양산제품 대비 신규 디자인개발을 추진하는 수준을 파악하기 위한 요소이다.
- 6-6 / 신규 제품디자인 개발의 양산 성공률
디자인시안이 개발되어 모형제작이 마무리된 신규 제품디자인 중 판매를 목적으로 초도생산이 완료된, 즉 양산에 성공한 비율을 측정하기 위한 요소이다.
- 6-7 / 제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력
전체 제품개발 건수 중 제품개발을 목적으로 기업 내·외부 전문디자이너 혹은 디자인전문기관을 통해 디자인시안개발이 완료된 제품개발 프로젝트의 비중을 파악하기 위한 요소이다.
- 6-8 / 신제품의 양산성공율에서 디자인개발포함의 비중
기업에서 신제품의 판매를 목적으로 초도생산이 완료된 비율에서 디자인개발이 포함된 제품의 비중을 파악하기 위한 요소이다.
- 6-9 / 신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중
전체 신제품 개발 기간 중에서 디자인개발에 투자하는 시간이 어느 정도인지를 파악하기 위한 요소이다.
- 6-10 / 신제품개발 비용 중 디자인개발 비용의 비중
전체 신제품 개발 비용 중에서 디자인개발에 투자하는 비용이 어느 정도인지를 파악하기 위한 요소이다.

- 6-11 / 제품디자인에 관한 지적 재산권 확보

기업이 가지고 있는 제품디자인에 관한 국내·외 지적재산권관련기관에 등록된 디자인지적재산권(디자인권)을 어느 정도 보유하고 있는지를 파악하기 위한 요소이다. 이는 디자인 성과 측정에 매우 중요한 부분을 차지한다.

- 6-12 / 브랜드의 법률적 보호

기업의 브랜드에 대한 지적재산권 확보 수준을 파악하기 위한 요소이다. 기업에서 새롭게 론칭하는 브랜드는 물론이고 현재 판매되고 있는 모든 브랜드는 반드시 상표권을 획득하여야 한다.

- 6-13 / 국내·외 디자인어워드 수상

국내·외 디자인과 관련한 어워드와 수상제도에서 기업의 디자인이 수상한 실적과 수준을 파악하기 위한 요소이다.

- 6-14 / 굿디자인 인증마크 획득

기업의 제품 및 브랜드에 대하여 국내·외 굿디자인마크를 획득하는 수준을 파악하기 위한 요소이다.

7) PART 7 : Design Delivery

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 13개의 요소로 구성되어진다.

[표 3-10] DMES의 디자인전달 영역 및 평가요소

Part 7: 디자인 전달 (Design Delivery)		
영역	연번	디자인경영컨설팅 요소
delivery of design identity	7-1	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성
	7-2	제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-3	광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-4	카타로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-5	웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-6	기업사옥(외부)의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-7	기업내부공간의 기업디자인아이덴티티 반영
delivery of brand identity	7-8	제품의 브랜드아이덴티티 반영
	7-9	패키지의 브랜드아이덴티티 반영
	7-10	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영
	7-11	로고타입의 브랜드아이덴티티 반영
	7-12	자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드아이덴티티 반영
	7-13	제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성->브랜드경험관리

- 7-1 / 브랜드-제품의 아이덴티티 일관성

기업에서 출시되는 제품들은 제품라인들 간의 디자인아이덴티티도 중요하지만 기업브랜드의 아이덴티티도 반영하고 있어야 한다. 하지만 중소기업의 경우 이에 대한 인식이 미흡한 것이 사실이다. 제품군마다 기업브랜드와 제품의 아이덴티티를 일관성 있게 잘 유지시키는 것은 기업의 이미지를 소비자에게 전달하는데 있어 매우 중요한 요인이다.

- 7-2 / 제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영

기업에서 출시되는 제품의 디자인에는 기업의 디자인아이덴티티가 반영되어 있어야 한다. 개별적으로는 아무리 좋은 제품디자인이라 하더라도 기업의 디자인아이덴티티와 동떨어진 디자인이라고 한다면 제품군 전체적으로 보았을 때나 장기적인 전략에서도 도움이 되지 않는다. 따라서 제품디자인에는 기업의 디자인아이덴티티가 반영되어 있어야 한다.

- 7-3 / 광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영

기업의 광고나 홍보물들은 소비자들이 그 기업의 이미지를 가장 쉽게 접할 수 있는 요소들이다. 그러므로 기업의 디자인아이덴티티를 전달 하기 위한 가장 손쉬운 방법이라고도 할 수 있다. 따라서 기업에서 나오는 광고물이나 여러 가지 홍보물 디자인에는 기업의 디자인아이덴티티가 잘 반영되어 있어야 한다.

- 7-4 / 카탈로그, 브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영

기업에서 제작하는 카탈로그나 브로셔 등의 인쇄물들은 어떠한 목적으로 제작되든지 간에 소비자들과 직접적으로 접촉할 수 있는 1차적인 매체들이기 때문에 기업의 디자인에 대한 초기 이미지를 생성시킬 수 있는 요인들이다.

- 7-5 / 웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영

기업의 웹사이트는 소비자들이 정보를 원할 때 가장 손쉽게 기업에 대한 정보를 얻을 수 있는 곳이다. 기업에 대한 정보가 전혀 없는 상태에서 처음 방문한 웹사이트의 디자인은 기업의 이미지를 좌우할 수 있기 때문에 소비자들과의 접촉이 잦은 웹사이트도 기업의 디자인아이덴티티가 잘 반영되어야 하는 매우 중요한 곳이다.

- 7-6 / 기업사옥(외부)의 기업디자인아이덴티티 반영

기업사옥의 건축디자인도 기업의 아이덴티티를 표출할 수 있는 중요한 수단이 될 수 있다. 보통 기업의 철학이 디자인으로 반영되는 경우가 많은데 기업철학과 기업의 디자인철학을 별개로 생각할 수 없는 이유이기도

하다. 따라서 기업의 사옥을 신축하는 경우라면 더욱 기업의 디자인아이덴티티를 반영해야 한다.

- 7-7 / 기업내부공간의 기업디자인아이덴티티 반영

기업의 내부공간은 조직구성원들이 작업하는 공간으로 많은 시간을 보내게 되는 공간에 기업의 디자인아이덴티티가 반영되어 있으면 조직구성원들도 자연스럽게 기업의 디자인아이덴티티를 인식하게 될 것이다.

- 7-8 / 제품의 브랜드아이덴티티 반영

기업에서 생산되는 모든 제품라인에는 각각의 브랜드가 있을 것이다. 그러므로 같은 브랜드 내에서 출시되는 제품들은 그 브랜드의 아이덴티티를 확실하게 가지고 있어야 한다. 따라서 기업은 새로운 제품을 출시할 때마다 그 제품의 브랜드아이덴티티를 명확히 반영하여 디자인해야 할 것이다.

- 7-9 / 패키지의 브랜드아이덴티티 반영

제품의 아이덴티티를 잘 표현할 수 있는 부분은 제품자체의 디자인도 중요하지만 소비자들이 제품을 처음 접할 때의 접점이 되는 제품의 패키지도 매우 중요한 부분이 된다. 그러므로 제품자체의 브랜드아이덴티티의 반영과 더불어 제품의 패키지에도 브랜드아이덴티티를 잘 반영하여 디자인하여야 한다.

- 7-10 / 브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영

브랜드를 설명하는 가장 기본적인 문서인 브랜드매뉴얼은 당연히 시각적으로 브랜드아이덴티티를 반영하고 있어야 한다. 최종소비자를 직접 타겟으로 하지는 않더라도 내부 조직구성원들이나 외부 이해관계자들에게 노출될 수 있는 부분이므로 브랜드아이덴티티를 전달할 수 있는 수단이 될 수 있다.

- 7-11 / 로고타입의 브랜드아이덴티티 반영

기업의 로고타입은 기업을 대표하는 1차적인 이미지가 된다. 이 로고타입은 회사의 이름으로 기업을 대표하고 소비자들이 인식하는 가장 기본적인 이미지이며 기업브랜드의 핵심이미지로 이는 당연히 브랜드아이덴티티가 반영되어 디자인되어야 한다.

- 7-12 / 자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드아이덴티티 반영

자사제품을 판매하는 소매점은 최종 소비자와 직접 접촉하는 장소이기 때문에 브랜드이미지가 전달되는 가장 최전선이라 할 수 있다. 따라서 제품을 판매하는 매장의 인테리어는 브랜드아이덴티티가 충분히 녹아있는 디자인이 되어야 한다.

- 7-13 / 제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성

브랜드아이덴티티를 효과적으로 전달하기 위해서는 제품디자인뿐만 아니라 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 각종 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자들에게 전달되는 모든 매체들에 일관성 있는 반영이 중요하다. 개개의 매체들에 브랜드아이덴티티를 반영하였다 하더라도 전체적으로 일관성이 없다면 전달받는 소비자들은 별개로 인식할 수도 있기 때문이다. 따라서 브랜드아이덴티티를 전달할 때는 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성을 유지하는 것이 매우 중요하다.

8) PART 8 : Design Audit

디자인 감사(design audit)는 현재 기업의 디자인이 내·외부적으로 어떠한 상황과 위치에 있는지를 파악하고 점검하는 영역이다. 디자인 감에 관련한 여러 요소들은 내부감사(internal audit)와 외부감사(external audit)의 두 영역으로 분류되며 6개의 요소로 구성되어진다.

[표 3-11] DMES의 디자인감사 영역 및 평가요소

Part 8: 디자인 감사 (Design Audit)		
영역	연번	디자인경영컨설팅 요소
internal Audit	8-1	외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시
	8-2	디자인부서의 성과평가와 피드백
	8-3	직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시
external Audit	8-4	외부 디자인리서치에 대한 투자
	8-5	경쟁기업 제품디자인평가
	8-6	경쟁기업 브랜드 평가

- 8-1 / 외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(audit)의 실시

기업에서 출시하는 제품에 대해서, 또는 브랜드에 대해서 외부 소비자들의 인식이 어떠한지를 파악하기 위해 디자인평가를 실시하는 것을 말한다. 기업은 적절한 디자인 또는 브랜드전략을 세우기 위해서는 소비자들을 대상으로 한 자사의 디자인평가를 실시하여 자사 디자인에 대한 명확한 데이터를 가지고 있어야 한다.

- 8-2 / 디자인부서의 성과평가와 피드백

기업이 디자인에 대한 투자를 하는 만큼 성과를 얻기 위해서는 디자인부서의 역할이 중요하다. 그러므로 디자인부서의 성과의 인정이나 디자이너들의 동기부여를 위해서는 디자인부서에 대한 적절한 성과평가가 있어야 하고 그에 대한 인센티브 부여든 부족한 부분의 보충이든 어떠한 형태로든 피드백이 있어야 한다.

- 8-3 / 직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시

기업의 디자인에 대한 의식을 조사할 때는 외부의 소비자들에 대한 의식조사도 중요하지만 기업 디자인의 생산자이자 1차적인 소비자인 내부 조직구성원들에 대한 디자인의식조사도 매우 중요하게 다루어져야 한다. 따라서 기업내부 직원들에 대한 디자인교육이 이루어져야 하는 것처럼 내부 구성원들에 대한 디자인의식조사와 평가 또한 실시하여야 한다.

- 8-4 / 외부 디자인리서치에 대한 투자

자사의 제품 및 브랜드디자인 개발을 위한 디자인전략 수립 시에는 기업 내부의 데이터들로만은 부족하다. 자사의 제품이나 브랜드가 시장환경에서 어떠한 소비자인식과 위치를 점유하고 있는지에 대한 폭넓은 이해가 필요하다. 그러므로 기업은 어떠한 형식으로든 외부 리서치를 실시하여야 하며 이에 대한 투자가 뒷받침되어야 한다.

- 8-5 / 경쟁기업 제품디자인평가

자사의 제품을 디자인하기 위해서는 시장에서 경쟁하고 있는 경쟁제품들에 대한 철저한 시장조사가 이루어져야 한다. 경쟁제품에 대한 명확한 평가는 자사 제품의 포지션을 결정하는데 필수적인 요인이 되기 때문이다.

- 8-6 / 경쟁기업 브랜드 평가

자사의 브랜드를 디자인하기 위해서는 시장에서 경쟁하고 있는 경쟁브랜드들에 대한 철저한 시장조사가 이루어져야 한다. 경쟁브랜드에 대한 명확한 평가는 자사 브랜드의 포지션을 결정하는데 필수적인 요인이 되기 때문이다. 따라서 경쟁기업의 브랜드에 대한 평가는 자사 브랜드를 디자인하는데 반드시 선행되어야 하는 필수적인 과정이다.

DMES모형에서 제시한 총 8개 영역, 100개의 디자인경영컨설팅의 요소는 본 연구의 디자인경영컨설팅을 위한 평가요소로 활용되었다.

3. DMES 척도개발

일반적으로 디자인경영환경구축에 대한 절대적인 수준은 존재하기 어려우며, 기존의 디자인경영을 잘 수행하고 있는 기업의 사례에 대한 벤치마킹을 통하여 디자인경영컨설팅요소의 표준값을 구하고, 디자인경영컨설팅대상기업의 자료를 수집 및 비교분석하는 벤치마킹기법을 이용하여, 실제적인 디자인경영환경구축이 실행되도록 척도화 해야 한다.

DMES의 8가지 영역 내에 100가지 요소를 통해 디자인경영을 평가를 수행하기위해서 질문의 유형을 4가지 척도로 분류하고 기업의 대표자 단독 인터뷰가 아닌 기업방문을 통해 다양한 응답자를 통해 데이터를 수집하고, 현장검증 및 내부 서류 검토, 내부 직원들을 대상으로 한 설문 등 다각도로 검증할 수 있도록 DMES의 척도를 설계하였다. DMES을 척도의 유형을 [표 3-12]로 정리하였다.

[표 3-12] 디자인경영컨설팅 척도 유형

DMES 척도 유형				
구분	공통척도	정량척도	정성척도	평가척도
1	평가와 컨설팅을 위해서는 기준이 되는 값으로부터 비교가 필요하므로 기준을 정하기 위한 기업 규모, 매출액, 인원 등이 기준지표로 활용 / PART 구분 없음	PART1 design leadership	PART1 design leadership	PART1 design leadership
2		PART2 design plan	PART2 design plan	×
3		PART3 design communication	×	PART3 D. communication
4		PART4 design resources	PART4 design resources	×
5		PART5 design process	PART5 design process	×
6		PART6 design implementation	×	×
7		×	PART7 design delivery	×
8		PART8 design audit	×	×
척도 개념		정량적으로 판단할 수 있는 금액, 회수, 빈도 등 정량화하여 측정할 수 있는 객관적 척도	재무적, 정량적으로 측정할 수 없는 항목을 정성적인 판단으로 측정하는 주관적 척도	직원들의 인식수준, CEO디자인마인드의 진단을 위한 설문기반 척도
응답자	일반관리자	일반관리자	컨설턴트	CEO
	디자인부서관리자	디자인부서관리자		직원표본

① 공통척도

기업의 디자인경영 컨설팅의 환경을 진단하기 위해서는 척도의 유형을 기업의 전반적인 현황을 파악할 수 있는 지표로서 공통척도는 영역구분과 상관없는 재무적인 지표를 포함한다. 응답은 일반관리자와 디자인 관리자가 관련 재무 서류들을 파악하여 정량적으로 답한다.

② 정량척도

8가지 영역 중 총 7가지 영역을 대상으로 수치화 할 수 있는 항목을 말한다. 응답은 일반관리자와 디자인관리자가 기업의 세부적인 내용을 수치화 하여 답한다.

③ 정성척도

개발된 1, 2, 4, 5, 7영역의 정량적으로 답을 할 수 없는 문항은 정성적인 문항으로 개발되어 컨설턴트가 직접 내방하여 직관적으로 또는 데이터 요청 및 인터뷰를 통해 기업내 상황을 파악하여 측정문항에 답한다.

선행 연구에서는 주로 해당항목의 유/무 관계로 정리되고 있지만, 본 연구에서는 정성지표 항목이 4-7단계로 세분화하여 다소 주관적일 수 있는 정성항목의 정도를 세분화하여 측정한다.

④ 평가척도

1영역은 기업의 CEO를 대상으로 3영역은 추출된 직원들 표본을 대상으로 컨설턴트가 설문을 진행한다. 기업내 현황 뿐 아니라 CEO의 디자인경영에 관한 마인드 및 직원들의 기업에 대한 이해와 인식에 대한 설문을 통해 기업 내부를 진단할 수 있다.

[표 3-13] 디자인경영평가요소의 측정척도

Part 1: 디자인 리더십 (Design Leadership)				
영역	연번	요소	요소의 의미/측정방법	측정척도
design leader	1-1	CEO의 디자인경영마인드	CEO의 디자인중심 마인드의 함양 정도/ CEO설문	연간기준 디자인부서(디자이너)의 의견대로 의사결정을 한 총 건수 /디자인부서(디자이너)와 다른 부서와의 이견이 발생한 총 건수
	1-2	디자인챔피언 제도 운영	기업의 디자인관리를 총괄하는 담당자의 위상 /조사자판단	① 기업 디자인챔피언 없음 ② 단일 부서를 총괄하는 디자인관리자급 ③ 기업내 부서간 업무를 총괄하는 중간관리자 급 ④ 기업전체 디자인 업무를 총괄하는 임원진 급 ⑤ CEO가 디자인챔피언 역할
	1-3	브랜드챔피언 제도 운영	기업의 브랜드관리를 총괄하는 담당자의 위상 /조사자판단	① 기업 브랜드챔피언 없음 ② 단일 부서를 총괄하는 브랜드관리자급 ③ 기업 내 부서간 업무를 총괄하는 중간관리자 급 ④ 기업전체 브랜드 업무를 총괄하는 임원진 급 ⑤ CEO가 브랜드챔피언 역할
	1-4	기업내 브랜드위원회의 운영	기업의 브랜드위원회를 운영하는 수준 /조사자판단	① 기업 브랜드위원회 없음 ② 여러 부서내의 일부 담당자가 참여하는 브랜드위원회 운영 ③ 여러 개의 부서가 통합적으로 참여하는 브랜드위원회 운영 ④ 임원진급이 참여하는 브랜드운영위원회 운영 ⑤ CEO가 브랜드운영위원회 주관
	1-5	임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명	디자이너의 임원 비율	현재 디자이너출신의 임원 수/현재 기업의 전체 임원 수
design strategy	1-6	디자인철학의 수립	문서화된 디자인철학의 유무와 활용 /조사자판단	① 디자인철학이 없음 ② 디자인철학이 있음(비문서화, 미흡) ③ 디자인철학이 있음(문서화, 미흡) ④ 디자인철학이 있음(비문서화, 우수) ⑤ 디자인철학이 있음(문서화 우수)
	1-7	기업경영전략실계에서 디자인전략수립의 선행	기업 경영전략 실계에서 디자인전략수립의 선행 여부 /조사자판단	① 디자인개발은 경영전략과 무관하게 이루어 짐 ② 경영전략에 따라 디자인전략이 수립됨 ③ 경영전략 주도로 디자인전략과 경영전략이 상호 보완적으로 수립됨 ④ 디자인전략 주도로 디자인전략과 경영전략이 상호 보완적으로 수립됨 ⑤ 디자인전략에 따라 경영전략이 수립됨
	1-8	디자이너의 경영의사결정과정에서의 참여	디자이너가 기업의 의사결정에 참여하는 정도	연간기준 임원회의에 디자이너가 참여하는 총 횟수/연간기준 기업의 전체 임원회의 총 횟수

Part 2: 디자인 계획 (Design Plan)				
영역	연번	요소	요소의 의미	측정척도
design policy	2-1	미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립	디자인의 미래지향적 가치추구수준 /조사자판단	① 디자인정책 부재 ② 제품자체의 디자인스타일에 집중 ③ 제품간 통합의 브랜드의 이미지구현에 집중 ④ 공익적 가치를 포함하는 미래지향적 가치에 집중
	2-2	기업디자인철학-디자인정책의 일관성	기업디자인철학-디자인정책의 일관성의 수준 /조사자판단	① 디자인정책이 없거나 디자인철학을 고려하지 못함 ② 디자인철학이 단기적 목표의 디자인개발단위에 반영 ③ 디자인철학이 단기 및 중기적 수준의 디자인과 관련된 전략수립, 조직 구조설계, 자원활용계획 수준에 반영 ④ 디자인철학이 단기, 중기 및 장기적 수준의 기업의 핵심경영으로 재편하기 위한 디자인중심의 기업발전 로드맵 수준에 반영
	2-3	장기-중기-단기적 디자인정책수립	장기-중기-단기적 디자인정책 설정 여부 /조사자판단	① 디자인정책 부재 ② 디자인정책이 단기적 목표로서 디자인프로젝트에 대한 디자인개발 계획수준에 반영 ③ 디자인정책이 중기적 수준으로 디자인과 관련된 전략수립, 조직 구조설계, 자원활용계획 수준에 반영 ④ 디자인정책이 장기적 수준으로 디자인을 기업의 핵심경영으로 재편하기 위한 디자인중심의 기업발전 로드맵 계획 수준에 반영
	2-4	비전-미션-전략-실행 계획의 디자인추진목표 수립	비전-미션-전략-실행 계획의 디자인추진목표수립 여부 /조사자판단	① 단기적인 실행계획의 수립수준 ② 디자인전략수립과 이를 기반으로 한 단기적 실행계획 수립수준 ③ 중기적인 디자인 미션수립과 이를 기반으로 한 전략 및 실행계획 수립수준 ④ 장기적인 디자인 비전수립과 이를 기반으로 한 미션, 전략, 실행계획 수립수준
	2-5	문서화된 기업 디자인가이드라인 설계	디자인가이드라인 (매뉴얼)유무 /조사자판단	① 디자인가이드라인 없음 ② 디자인가이드라인 있음(미흡) ③ 디자인가이드라인 있음(수동적 활용) ④ 디자인가이드라인 있음(능동적 활용)
	2-6	명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중	핵심경쟁우위 (USP)의 추진수준 /조사자판단	① USP 설정이 없음 ② USP 설정이 있으나 반영되지 못함 ③ USP의 반영이 뚜렷하지 못함 ④ USP가 잘 반영됨
	2-7	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영	기업의 양산제품 중 BCG matrix에 의한 디자인포트폴리오 구성비율	신규시장개척을 위한 디자인개발 투자제품 종류 총 수 /전체 양산제품 종류 총 수 시장확대를 위해 적극적으로

				<p>디자인개발에 투자하고 있는 제품 종류 총 수/전체 양산 제품 종류 총 수</p> <p>디자인개발에 더 이상 투자하지 않는 안정적 판매제품 종류 총 수 /전체 양산제품 종류 총 수</p> <p>양산철수단계제품 종류 총수 /전체 양산제품 종류 총 수</p>
brand policy	2-8	디자인정책-브랜드정책의 일관성	디자인정책-브랜드정책의 일관성 수준 /조사자판단	<p>① 브랜드정책이 없거나 디자인정책을 반영하지 못함</p> <p>② 디자인정책이 단기적 목표의 브랜드개발단위에 반영</p> <p>③ 디자인정책이 단기 및 중기적 수준의 브랜드와 관련된 전략수립, 조직구조설계, 자원활용계획 수준에 반영</p> <p>④ 디자인정책이 단기, 중기 및 장기적 수준으로 브랜드가 기업의 핵심경영으로 재편하기 위한 브랜드중심의 기업발전 로드맵 수준에 반영</p>
	2-9	장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립	장기-중기-단기적 브랜드정책설정 여부 /조사자판단	<p>① 브랜드정책 부재</p> <p>② 디자인정책이 단기적 목표로서 브랜드개발단위에 반영</p> <p>③ 디자인정책이 중기적 수준으로 브랜드와 관련된 전략수립, 브랜드활성화를 위한 조직구조, 자원활용 계획수준으로 반영</p> <p>④ 디자인정책이 장기적 수준으로 브랜드가 기업의 핵심경영으로 재편하기 위한 브랜드중심의 기업발전 로드맵 계획 수준에 반영</p>
	2-10	비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립	비전-미션-전략-전술의 브랜드정책수립여부 /조사자판단	<p>① 단기적인 브랜드 정책 실행계획의 수립수준</p> <p>② 브랜드전략수립과 이를 기반으로 한 단기적 실행계획 수립수준</p> <p>③ 중기적인 브랜드정책 미션수립과 이를 기반으로 한 전략 및 실행계획 수립수준</p> <p>④ 장기적인 브랜드정책 비전수립과 이를 기반으로 한 미션, 전략, 실행계획 수립수준</p>
	2-11	효율적인 브랜드아키텍처 설계	브랜드아키텍처의 효율적 구성 /조사자판단	<p>① 효율적인 브랜드아키텍처 설계 없음</p> <p>② 브랜드아키텍처 설계 되어 있으나 반영 않됨</p> <p>③ 브랜드아키텍처 설계되고 반영되었으나 미흡함</p> <p>④ 효율적 위계의 브랜드아키텍처 설계되고 잘 반영됨</p>
	2-12	기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성	기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성 /조사자판단	<p>① 수직적 구조 합리성 부재</p> <p>② 패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조가 합리적으로 이루어짐</p> <p>③ 기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조가 합리적으로 이루어짐</p>

2-13	효율적인 브랜드플랫폼의 구성	브랜드플랫폼 구성여부 /조사자판단	① 브랜드플랫폼 설계 없음 ② 브랜드플랫폼 설계 되었으나 반영 안됨 ③ 브랜드플랫폼 설계되어있고 반영되고 있으나 미흡함 ④ 브랜드플랫폼이 효율적으로 설계되고 잘 반영됨
2-14	브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준	브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 정도 /조사자판단	① 기업의 핵심역량이 모호함 ② 기업의 핵심역량이 잘 규정되었으나 브랜드에 반영이 안됨 ③ 기업의 핵심역량이 브랜드에 반영되고 있으나 미흡함 ④ 기업의 핵심역량이 브랜드에 잘 반영됨
2-15	브랜드포트폴리오 구성과 운영	기업의 양산브랜드 중 BCG matrix에 의한 브랜드포트폴리오 구성비율	신규시장개척을 위한 디자인개발 투자브랜드 총 수 /전체 판매 브랜드 총 갯수 시장확대를 위해 적극적으로 디자인개발에 투자하고 있는 브랜드 총 수/ 전체 판매 브랜드 총 갯수 디자인개발에 더 이상 투자하지 않는 안정적 판매브랜드 총 수/전체 판매브랜드 총 갯수 양산철수단계 브랜드 총 수/전체 판매브랜드 총 갯수
2-16	브랜드 포지셔닝의 설계와 활용	브랜드 포지셔닝의 설계와 강도 /조사자판단	① 브랜드 포지셔닝 설계 없음 ② 브랜드 포지셔닝 설계되어있으나 반영 안 됨 ③ 브랜드 포지셔닝 설계되고 반영되어 있으나 경쟁열위 임 ④ 브랜드 포지셔닝이 효율적으로 설계되고 반영되어 경쟁우위 임
2-17	브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용	브랜드 퍼스널리티의 설계와 강도 /조사자판단	① 브랜드 퍼스널리티 설계 없음 ② 브랜드 퍼스널리티 설계 되어 있으나 반영 없음 ③ 브랜드 퍼스널리티 설계되고 반영되어 있으나 미흡함 ④ 브랜드 퍼스널리티 효율적으로 설계되고 잘 반영됨
2-18	브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용	브랜드 가이드라인 (매뉴얼)유무 /조사자판단	① 브랜드가이드라인 없음 ② 브랜드가이드라인 있음(미흡) ③ 브랜드가이드라인 있음(수동적 활용) ④ 브랜드가이드라인 있음(능동적 활용)

Part 3: 디자인 커뮤니케이션 (Design Communication)

영역	연번	요소	요소의 의미	측정척도
design awareness	3-1	디자인철학에 대한 직원들의 이해수준	직원들이 기업의 디자인철학을 이해하는 수준/직원설문	현재 기업의 디자인철학이 무엇인지를 잘 이해하고 있습니까? 전혀그렇지않다 보통 매우그렇다 ①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
	3-2	디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준	직원들이 기업의 디자인철학에 대해 공감하는 수준/직원설문	현재 기업의 디자인철학에 대해 잘 공감하고 있습니까? 전혀그렇지않다 보통 매우그렇다 ①-②-③-④-⑤-⑥-⑦

	3-3	디자인정책에 대한 직원들의 인식	직원들이 디자인정책에 대해 이해하는 수준/직원설문	현재 기업의 디자인정책이 무엇인지를 잘 이해하고 있습니까? 전혀그렇지않다 보통 매우그렇다 ①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
	3-4	디자인정책에 대한 직원들의 호응	직원들이 디자인정책에 대해 공감하는 수준/직원설문	현재 기업의 디자인정책에 대해 잘 공감하고 있습니까? 전혀그렇지않다 보통 매우그렇다 ①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
	3-5	브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준	직원들이 기업의 브랜드에 대해 공감하는 수준/직원설문	현재 기업의 브랜드에 대해 잘 공감하고 있습니까? 전혀그렇지않다 보통 매우그렇다 ①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
internal communication	3-6	조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영	브랜드관련 워크샵, 세미나, 교육, 미팅, 회의 운영수준	연간기준 교육·워크샵 총 횟수 /전년도 매출액
				연간기준 미팅·회의 건수 /전년도 매출액
				연간기준 교육·워크샵 및 기타브랜드활동에 투자한 금액 /전년도 매출액
	3-7	디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포	사내 디자인관련내용이 포함된 소식지 발행여부	연간기준 발행되는 사내보·사내신문·뉴스레터에서 디자인관련 내용을 담아 발행하는 총 횟수 /연간기준 사내보·사내신문·뉴스레터 발행 총 횟수
3-8	사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화	사내 디자인개선 아이디어발의의 활성화 수준	연간기준 디자인관련 아이디어 접수의 총 수 /전체 조직구성원 수	
external communication	3-9	인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보	국내외 온/오프라인 디자인홍보 수준	온·오프라인 디자인홍보 횟수 /현재 전체 양산제품 종류 총 수
	3-10	기업의 전시관/홍보관의 운영	디자인전시·홍보관의 운영수준	사내·외 디자인관련 전시·홍보관 운영여부
				전시·홍보관의 연면적(m ²)/전년도 매출액
				전시·홍보관의 구축비용/전년도 매출액
				연간기준 전시·홍보관의 운영비용/전년도 매출액
연간기준 전시·홍보관의 방문객 총 수 /전년도 매출액				
제품·영상·소재·기술 등의 총 전시건 수 /현재 전체 양산제품 종류 총 수				
3-11	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품	디자인관련 전시·박람회의 출품하는 정도	지난 3년간 국내 디자인관련 전시·박람회 출품 횟수 /전년도 매출액 지난 3년간 국외 디자인관련 전시·박람회 출품 횟수/전년도 매출액	
3-12	기업외부 이해관계자에게 브랜드에 대한 이해와 공감을 위한 외부	사외 기업의 이해관계자를 대상으로 한 기업의	디자인 및 브랜드인식강화 교육·워크샵,미팅,회의 총횟수 /전년도 매출액	

		브랜드커뮤니케이션 프로그램 실시	디자인 및 브랜드교육의 수준	디자인 및 브랜드인식강화 교육·워크샵·미팅·회의 및 기타브랜드활동에 투자한 금액 /전년도 매출액
Part 4: 디자인 자원 (Design Resources)				
영역	연번	요소	요소의 의미	측정척도
design organiza tion	4-1	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영	기업의 디자인연구소 운영수준	기업 부설 디자인 연구소를 운영 여부
				디자인연구소 직원 수 /현재 조직구성원 총 수
				연간기준 디자인연구소 소요비용 /전년도 기업 전체비용
				지난 3년간 디자인연구소를 통한 신규디자인개발 총 수/지난 3년간 전체 신규제품디자인개발 총 수
	4-2	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부	기업의 디자인부서 운영 수준	디자인 부서 운영여부
				디자인부서 사용 총 면적 /디자인부서 직원 총 수
				디자인부서 직원 총 수 /현재 조직구성원 총 수
	4-3	디자인조직의 위상	기업내 디자인조직의 위상수준 /조사자판단	연간기준 디자인부서 소요비용 총액/전년도 기업 총 비용
				① 디자인조직이 따로 없이 필요에 따라 외부 디자인전문회사 혹은 디자이너를 프로젝트단위로 고용
				② 디자인조직이 별도의 조직으로 되어 있지 않고 다른 부서의 하위조직으로 디자인팀이나 디자인실로 존재
4-4	디자인활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리체계	디자인지원의 구조적인 절차 /조사자판단	③ 디자인조직이 생산부서나 기술부서, 마케팅부서등과 같이 동등한 위계의 독립부서로 존재	
			④ 디자인연구소나 디자인경영센터와 같이 CEO 직속조직이나 또는 다른 부서와는 위계가 다른 형태로 존재	
			① 디자인지원절차 없음	
			② 디자인지원절차 디자이너 개인수준(어려움)	
			③ 디자인지원절차 디자이너 개인수준(용이함)	
			④ 디자인지원절차 디자인부서수준(어려움)	
			⑤ 디자인지원절차 디자인부서수준(용이함)	
⑥ 디자인지원절차 임원 및 CEO수준(어려움)				
⑦ 디자인지원절차 임원 및 CEO수준(용이함)				
4-5	기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수	전체 조직구성원 수 중 디자이너 인원의 비중	현재 디자이너 총 수 /현재 조직구성원 총 수	

	4-6	디자이너의 학력수준	디자이너의 학력수준 정도	고등학교, 대학교, 석사, 박사학위별 학력자수 /현재 디자이너 총 수
	4-7	디자이너의 이직율	디자이너의 이직율	지난 3년간 이직자 총 수 /현재 조직구성원 총 수
				지난 3년간 디자이너 이직자 총 수 /현재 조직구성원 총 수
design education	4-8	관리자에 대한 디자인교육 강화	관리자를 대상으로 한 디자인관련 워크샵·세미나·특강·교육의 수준	관리자를 대상으로 한 디자인관련 워크샵·세미나·특강·교육 등의 총 빈도 /현재 임원 수
	4-9	관리자에 대한 브랜드강화교육	관리자에 대한 브랜드교육 시간	브랜드인식강화 교육·워크샵 총 횟수 /전년도 매출액
				브랜드인식강화 교육·워크샵 및 기타브랜드활동에 투자한 금액/전년도 매출액
	4-10	사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육	사내 직원에 대한 디자인관련 워크샵·세미나·특강·교육의 수준	디자인부서의 직원을 대상으로 한 디자인관련 워크샵·세미나·특강·교육 총 횟수 /전년도 매출액
				디자인부서 이외의 직원을 대상으로 한 디자인관련 워크샵·세미나·특강·교육 총 횟수 /전년도 매출액
	4-11	사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영	디자이너의 재교육 시간	대학·연구소·학원 및 국내·외 디자인관련기관의 교육·세미나·연수 등에 참여한 디자이너 수 /전체 디자이너 수
디자이너의 재교육 총 시간 /현재 디자이너 총 수				
4-12	조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등의 관람	조직구성원의 디자인관련 전시회/박람회 관람의 정도	디자인관련 전시회 및 박람회 관람 인원 총 수 /현재 전체 구성원 총 수	
design environment	4-13	디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축	디자인지원의 구조적인 절차 /조사자판단	① 디자인지원절차 없음 ② 디자인지원절차 디자이너 개인수준(어려움) ③ 디자인지원절차 디자이너 개인수준(용이함) ④ 디자인지원절차 디자인부서수준(어려움) ⑤ 디자인지원절차 디자인부서수준(용이함) ⑥ 디자인지원절차 임원 및 CEO수준(어려움) ⑦ 디자인지원절차 임원 및 CEO수준(용이함)
	4-14	디자이너들의 디자인개발활동에 대한 자유보장	디자인 활동에 수동적 및 능동적 업무 수준	① 주어진 업무만 수동적으로 처리 ② 대부분의 수동적인 업무처리와 일부 능동적인 디자인개발 활동

			/조사자판단	③ 일부 수동적인 업무처리와 대부분의 능동적인 디자인개발 활동 ④ 디자이너 주도의 능동적 디자인개발활동
4-15	사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급	디자이너의 금전/비금전적 인센티브지원의 수준		사내 디자이너 인센티브로 지원한 금액 /현재 디자이너 총 수
4-16	효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드강화 행위에 대한 보상시스템운영	브랜드강화행위 보상제도의 운영		브랜드정책을 위한 내부적 모임 혹은 외부적 활동의 총 횟수 /전년도 매출액
4-17	디자인정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원(잡지, 서적 등)의 활용	디자인 정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원의 구매 및 활용에 대한 투자수준		기업내에서 구매하는 신문, 서적, 잡지, 유료정보사이트 등의 총 구매금액 /전체 구성원 수 디자인관련 신문, 서적, 잡지, 유료정보사이트 등의 총 구매금액 /전체 구성원 수
4-18	신규 디자이너 채용을 위한 투자	신규 디자이너 채용을 위한 투자수준		신규 디자이너채용 소요비용 /전년도 인건비 총액
4-19	디자인 인턴십프로그램 운영	디자인인턴십 프로그램의 운영수준		인턴십 참여자 수 /디자이너 총수
4-20	아웃소싱기업과의 장기적 관계유지	디자인아웃소싱기관(디자이너)과의 장기적 관계유지의 수준		3회 이상의 다른 디자인개발프로젝트에 참여한 업체 수/지난 5년간 디자인개발에 참여한 외부 디자인전문회사(디자이너)수 5년이상 거래관계를 유지하고있는 업체 수 /과거 5년간 디자인개발에 참여한 외부 디자인전문회사 (디자이너) 수
4-21	외부 디자인자문/고문인력 활용	외부의 디자인전문가로부터 자문·고문을 받는 수준		디자인 자문위원·고문위원 총 수 /현재 조직구성원 수 디자인 자문위원·고문위원의 자문비 및 고문비 총액/현재 조직구성원 수
4-22	디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동	국내·외 디자인관련 대학/연구소와의 디자인산학협력수준		지난 3년간 디자인관련 대학·연구소와 산학협력을 통한 신규 디자인개발 건 총 수 /지난 3년간 신규 디자인개발건수 지난 3년간 디자인관련 대학·연구소와 산학협력에 투자한 비용 /전년도 디자인 R&D투자비용 총액
4-23	자사 주관 디자인 공모전의 운영	자사 주관 디자인관련 공모전의 시행여부		자사 주관 디자인공모전 시행 총 비용 /전년도 매출액 자사 주관 디자인공모전에 접수되는 디자인안 총 건수/전년도 매출액

Part 5: 디자인 프로세스 (Design Process)

영역	연번	요소	요소의 의미	측정척도
process management	5-1	임원진의 디자인개발프로젝트 참여	임원진의 디자인개발프로젝트 참여의 수준	지난 3년간 임원진이 디자인개발프로젝트에 참여한 총 건수 /지난 3년간 신규디자인개발 총 건수 현재 임원 중 지난 3년간

				디자인개발프로젝트에 참여한 총 인원 /현재 임원 수
	5-2	디자인개발과정을 체계적으로 관리	디자인개발과정의 체계적인 관리수준 /조사자판단	① 디자인개발의 시간, 인력, 자원의 배치, 평가 등에 대한 관리체계가 구축되어있지 않음 ② 디자인개발의 시간, 인력, 자원의 배치, 평가 등 관리체계가 일시적임 ③ 디자인개발의 시간, 인력, 자원의 배치, 평가 등에 대한 관리체계가 잘 구축되어 있음
	5-3	디자인개발에서 부서간 협업유지	디자인개발에 있어서 구성원참여의 부서간 협업 수준	최근 진행된 1건의 신규 제품디자인개발 프로젝트에서 수행된 회의(미팅)에 사내 디자인부서(디자이너)이외의 인원이 참여한 회의(미팅) 총 건수 /최근 진행된 1건의 신규디자인개발 프로젝트에서 수행된 회의(미팅) 총 건수
external input management	5-4	기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축	디자인에 필요한 네트워크 구축의 수준 /조사자판단	① 네트워크 구축이 전혀 되어 있지 못함 ② 네트워크 구축이 이루어짐(일시적, 프로젝트단위) ③ 네트워크 구축이 이루어짐(일시적, 전사적 단위) ④ 네트워크 구축이 이루어짐(장기적, 프로젝트단위) ⑤ 네트워크 구축이 이루어짐(장기적, 전사적 단위)
	5-5	디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업	기업이 외부 디자인전문회사(디자이너)와의 협업 정도	지난 3년간 외부 디자인전문회사(디자이너)와의 협업 수 /지난 3년간 신규 디자인개발 총수
	5-6	과업지시서의 명확성	디자인과업지시서의 명확성 수준 /조사자판단	① 과업지시서가 없음() ② 디자인개발의 범위와 목표 () ③ 디자인개발에서 리서치의 여부와 범위() ④ 디자인개발에서의 제약사항() ⑤ 디자인개발에서의 예산() ⑥ 디자인개발의 일정() ⑦ 사후관리 및 지적재산권의 내용()

Part 6: 디자인 실행 (Design Implementation)

영역	연번	요소	요소의 의미	측정척도
design investment	6-1	디자인투자비용	전년도 매출액 대비 디자인 투자비용 수준	전년도 디자인투자비용 /전년도 매출액
			기업의 전체 비용 대비 자인투자비용의 수준	전년도 디자인투자비용 /전년도 기업 총 비용
	6-2	디자인 R&D 투자비용	전년도 매출액 대비 디자인R&D 투자비용 수준	전년도 디자인R&D 투자비용 /전년도 매출액
			기업 전체 R&D비용 대비 디자인R&D 투자비용 수준	전년도 디자인R&D 투자비용 /기업전체 R&D 투자비용
	6-3	디자인아웃소싱비용의 규모	기업이 외부 디자인전문회사(디자이너)와의 협업에	디자인아웃소싱에 투자한 금액 /지난 3년간 디자인전문회사(디자이너)와의 협업 총

			투자하는 수준	건수
	6-4	적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자	브랜드개발 및 리뉴얼의 투자수준	브랜드(로고, 패키지)의 개발 및 리뉴얼에 투자한 총 비용 / 판매브랜드 총 수
	6-5	신규 제품디자인개발 추진	전체 양산제품 대비 신규 디자인개발을 추진하는 수준	지난 3년간 신규 제품 디자인개발건수 / 현재 전체 양산제품 종류 총 수
	6-6	신규 제품디자인개발의 양산성공률	전체 신규 제품디자인개발중 양산화 성공률	지난 3년간 양산화에 성공한 신규 제품디자인개발 총 건수 / 현재 전체 양산제품 종류 총 수
	6-7	제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력	전체 제품개발건수 중 디자인선행제품개발 건수	지난 3년간 양산화에 성공한 신제품개발 총 건수에서 디자인개발이 선행된 총 건수 / 지난 3년간 양산화에 성공한 신제품개발 총 건수
	6-8	신제품의 양산성공률에서 디자인개발포함의 비중	성공한 신제품개발에 있어서 양산화된 신규디자인개발이 차지하는 공헌비율	양산화에 성공한 신규 제품 디자인개발 총 건수/신규 제품디자인개발 총 건수 / 양산화에 성공한 신제품개발 총 건수 / 신제품개발 총 수
	6-9	신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중	신규 제품 디자인개발에 걸리는 시간	제품디자인개발에 소요되는 평균시간 / 신제품개발에 소요되는 평균 시간
	6-10	신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중	신제품개발의 총 비용 대비 디자인개발 비용의 비중	신규제품디자인개발에 소요되는 평균비용 / 신제품개발에 소요되는 평균비용
design Performan ce	6-11	제품디자인 관한 지적 재산권확보	기업이 제품디자인에 대해 지식재산권을 확보하고 있는 수준	현재 양산제품 중 지식재산권 확보 제품 총 건수 / 현재 양산제품 총 수
	6-12	브랜드의 법률적 보호	기업이 브랜드에 대해 지식재산권을 확보하고 있는 수준	상표권 확보 총 건수 / 판매브랜드 총 건수
	6-13	국내외 디자인어워드 수상	국내외 디자인관련 수상제도에서 수상하고 있는 수준	국제 3대 공모전 수상 총 건수 / 전년도 매출액 국제 3대 공모전 이외의 디자인공모전 수상 총 건수/전년도 매출액
	6-14	굿디자인 인증마크 획득	국내외 굿디자인마크 획득수준	국내·외 GD(good design)마크 수상 건수 / 전년도 매출액

Part 7: 디자인 전달 (Design Delivery)

영역	연번	요소	요소의 의미	측정척도
delivery of design identity	7-1	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성수준 / 조사자판단	① 기업브랜드-제품의 아이덴티티 일관성부재 (미인식) ② 기업브랜드-제품의 아이덴티티 일관성부재 (인식) ③ 기업브랜드-제품의 아이덴티티일관성 유지 (일부제품군, 미흡) ④ 기업브랜드-제품의 아이덴티티일관성 유지 (전체제품군, 미흡) ⑤기업브랜드-제품의 아이덴티티일관성 유지 (일부제품군, 우수) ⑥기업브랜드-제품의 아이덴티티일관성 유지 (전체제품군, 우수)

	7-2	제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영	기업의 제품 디자인에 기업의 디자인 아이덴티티가 어느 수준으로 반영되어 있는지의 여부 /조사자판단	① ID 미반영 ② ID 반영(일부 제품군, 디자인미흡) ③ ID 반영(일부 제품군, 디자인우수) ④ ID 반영(전체 제품, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체 제품, 디자인우수)
	7-3	광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영	광고/홍보물의 디자인에 기업의 디자인아이덴티티가 어느 수준으로 반영되어 있는지의 여부	① ID 미반영 ② ID 반영(일부 개별 광고/홍보물, 디자인미흡) ③ ID 반영(일부 개별 광고/홍보물, 디자인우수) ④ ID 반영(전체 개별 광고/홍보물, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체 개별 광고/홍보물, 디자인우수)
	7-4	카타로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영	카타로그 /브로셔의 디자인에 기업의 디자인 아이덴티티가 어느 수준으로 반영되어 있는지의 여부 /조사자판단	① ID 미반영 ② ID 반영(일부 개별 카타로그/브로셔, 디자인미흡) ③ ID 반영(일부 개별 카타로그/브로셔, 디자인우수) ④ ID 반영(전체 개별 카타로그/브로셔, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체 개별 카타로그/브로셔, 디자인우수)
	7-5	웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영	웹사이트의 디자인에 기업의 디자인 아이덴티티가 어느 수준으로 반영되어 있는지의 여부 /조사자판단	① ID 미반영 ② ID 반영(일부 개별페이지, 디자인미흡) ③ ID 반영(일부 개별페이지, 디자인우수) ④ ID 반영(전체페이지, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체페이지, 디자인우수)
	7-6	기업사옥(외부)의 기업디자인아이덴티티 반영	기업사옥(본사) 건물(외부)의 디자인아이덴티티가 어느 수준으로 반영되어 있는지의 여부 /조사자판단	① ID 미반영 ② ID 반영(부분적, 디자인미흡) ③ ID 반영(부분적, 디자인우수) ④ ID 반영(전체적, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체적, 디자인우수)
	7-7	기업내부공간의 기업디자인아이덴티티 반영	기업내부 공간의 디자인아이덴티티가 어느 수준으로 반영되어 있는지의 여부 /조사자판단	① ID 미반영 ② ID 반영(부분적, 디자인미흡) ③ ID 반영(부분적, 디자인우수) ④ ID 반영(전체적, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체적, 디자인우수)
delivery of brand identity	7-8	제품의 브랜드아이덴티티 반영	제품의 브랜드아이덴티티반영 정도 /조사자판단	① ID 미반영 ② ID 반영(일부 제품군, 디자인미흡) ③ ID 반영(일부 제품군, 디자인우수) ④ ID 반영(전체 제품, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체 제품, 디자인우수)
	7-9	패키지의 브랜드아이덴티티 반영	패키지의 브랜드아이덴티티반영 정도 /조사자판단	① ID 미반영 ② ID 반영(일부 제품군, 디자인미흡) ③ ID 반영(일부 제품군, 디자인우수) ④ ID 반영(전체 제품, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체 제품, 디자인우수)
	7-10	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티반영	① ID 미반영 ② ID 반영(일부 제품군, 디자인미흡)

			정도 (유무)/조사자판단	③ ID 반영(일부 제품군, 디자인우수) ④ ID 반영(전체 제품, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체 제품, 디자인우수)
7-11	로고타입의 브랜드아이덴티티 반영	로고타입 브랜드아이덴티티 반영정도 /조사자판단		① ID 미반영 ② ID 반영(일부 제품군, 디자인미흡) ③ ID 반영(일부 제품군, 디자인우수) ④ ID 반영(전체 제품, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체 제품, 디자인우수)
7-12	자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드아이덴티티 반영	소매점의 브랜드아이덴티티 반영정도 /조사자판단		① ID 미반영 ② ID 반영(부분적, 디자인미흡) ③ ID 반영(부분적, 디자인우수) ④ ID 반영(전체적, 디자인미흡) ⑤ ID 반영(전체적, 디자인우수)
7-13	제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성->브랜드경험관 리	브랜드경험관리의 수준 /조사자판단		① 브랜드경험관리설계 없음 ② 브랜드경험관리설계 됨/반영 않됨 ③ 브랜드경험관리설계 반영됨(일부 수준, 미흡) ④ 브랜드경험관리설계 반영됨(일부 수준, 우수) ⑤ 브랜드경험관리설계 반영됨(전체수준, 미흡) ⑥ 브랜드경험관리설계 반영됨(전체수준, 우수)

Part 8: 디자인 감사 (Design Audit)

영역	연번	요소	요소의 의미	측정척도
internal Audit	8-1	외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시	자사 디자인에 대한 평가수행의 정도	현재 양산제품의 디자인에 대한 소비자조사수행 총 횟수 /현재 전제 양산제품 종류 총 수
	8-2	디자인부서의 성과평가와 피드백	디자인부서의 성과 평가와 피드백 수준	디자인부서에서 수행한 신규 제품디자인개발건수 /현재 디자인부서 직원 총수 디자인부서에서 양산화에 성공한 신규 제품디자인개발 총 건수 /현재 디자인부서 직원 총수
	8-3	직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시	직원들에 대한 기업의 디자인의식조사 및 평가 수행의 수준	지난 3년간 내부 디자인의식조사 총 건 수/전년도 디자인투자비용 총액 지난 3년간 디자인의식조사에 소요한 총 비용/전년도 디자인투자비용 총액
external Audit	8-4	외부 디자인리서치에 대한 투자	외부 디자인리서치의 투자비용 정도	지난 3년간 디자인조사비용 총액 /전년도 매출액
	8-5	경쟁기업 제품디자인평가	경쟁기업 제품디자인 평가의 수준	경쟁기업 제품디자인에 대한 소비자조사 총비용/전년도 매출액
	8-6	경쟁기업 브랜드 평가	경쟁기업 브랜드 평가수준	경쟁기업 브랜드에 대한 소비자조사 총비용/전년도 매출액

4. DMES 시스템 개발

디자인경영환경평가시스템(DMES)은 이진렬·김은영·임효선(2012)이 균형성과표를 근간으로 광범위한 자료분석과 전문가 조사 및 인터뷰와 설문 조사를 실시하여 개발한 웹기반 디자인경영환경평가시스템이다.⁵³⁾ DMES모형은 기본적으로 BSC가 지니는 평가영역, 측정치, 측정될 수 있는 목표의 세 가지 전제조건을 기반으로 개발되었고, 현재 국내 다수 기업들이 활용하고 있다. 현재 조선대학교 디자인경영센터에서 운영하는 DMES사이트(<http://www.dmes.kr>)에서 회원가입을 통해 무료로 사용할 수 있다.

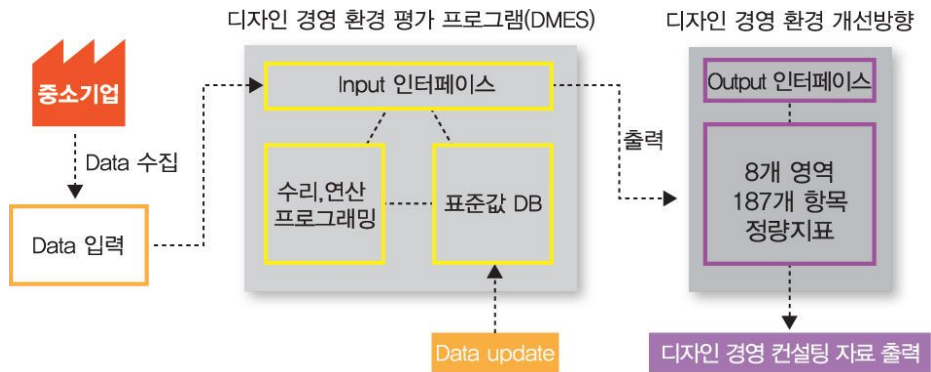


[그림 3-6] DMES 홈페이지 메인페이지(<http://www.dmes.kr>)

DMES는 기업실사자료와 전문가평가자료를 통해 객관적이고 합리적으로 도출한 디자인경영요소 표준값DB가 구축되어 있으며, 이에 따라 중소기업이 디자인활용수준에 따른 단계별로, 디자인경영환경을 개선시키기 위해, 어떠한 요소에 투자 혹은 집중해야 하는지는 정량적인 과업으로 도출해 주고 있다. DMES는 기업으로부터 얻는 실사자료를 입력할 수 있

53) Ibid.,

는 INPUT-인터페이스, 프로그램의 구동과 입력된 자료값을 처리하는 프로그램패키지, 기업의 실사값과 매칭되어, 디자인경영환경 개선자료를 제공하는 표준값DB 및 자료의 처리결과를 출력해주는 OUTPUT-인터페이스의 4가지 영역으로 구성된다.



[그림 3-7] DMES 시스템 모형

DMES의 적용범위는 중소기업으로, 중소기업은 중소기업기본법 제2조에 의한“상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억원 이하 기업”이 적용범위이며, 동시에 적용업종으로는 표준산업분류(통계청 고시 제 2007- 53호) 상의 대분류“C(제조업, 10류~33류)”에 속하는 산업을 대상으로 한다.

제4장

디자인경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 개발

제1절 디자인경영컨설팅 프로세스 제안

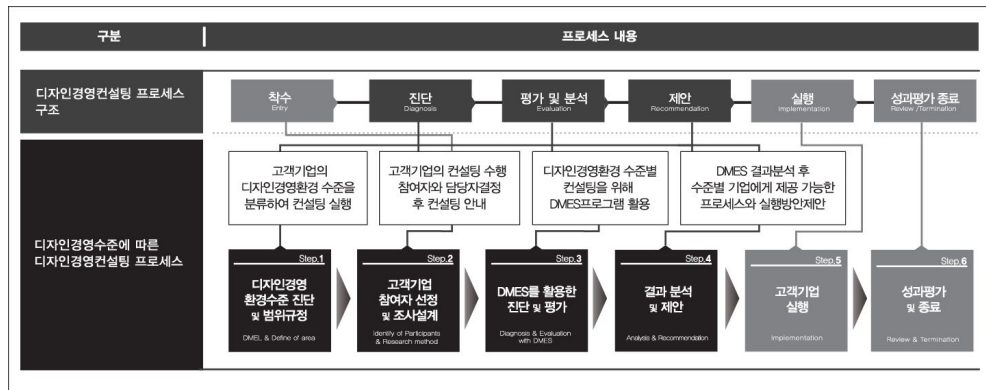
제 2절 디자인경영컨설팅 프로세스 실행단계

제4장 디자인경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 개발

제1절 디자인경영컨설팅 프로세스 제안

본 연구의 디자인경영컨설팅 프로세스를 기본 구조는 본 논문 2장 이론적 고찰에서 일반적인 경영컨설팅, 디자인컨설팅, 디자인경영컨설팅의 선행연구 분석을 통해 제작하였다.

디자인경영컨설팅 프로세스 기본 구조는 착수(Entry), 진단(Diagnosis), 평가 및 분석(Evaluation), 제안(Recommendation), 실행(Implementation), 성과평가 종료(Review&Termination)의 결과를 기반으로 디자인경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스를 개발하고자 한다.



[그림 4-1] 디자인경영수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 제안

구체적인 디자인경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스의 개발 과정은 [그림4-1]을 통해 제시하였고, Step의 내용은 다음과 같다.

디자인경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅프로세스는 총 6단계로 Step.1 디자인경영환경수준 진단 및 범위규정, Step.2 고객기업 참여자 선정 및 조사설계, Step.3 DMES를 활용한 진단 및 평가, Step.4 결과분석 및 제안, Step.5 고객기업 실행, Step.6 성과평가 및 종료로 결정하였다.

■ Step.1: 디자인경영 환경수준 진단 및 범위규정

효과적인 디자인경영컨설팅을 실행하는데 있어 고객기업의 디자인경영 환경 수준 분류를 통해 기업 수준에 적합한 디자인경영컨설팅을 실행할 수 있어야한다. 따라서 디자인경영컨설팅을 실행하는데 있어 가장먼저 고객기업의 수준을 분류하는 기준을 마련하고, 디자인경영컨설팅에서 관리해야 할 요소의 범위를 수준별로 규정한다.

■ Step.2: 고객기업 참여자 선정 및 조사설계

디자인경영 평가요소를 진단할 수 있는 측정문항 및 척도를 개발하고 진단문항에 응답 가능한 참여자 유형 분류하여 고객기업에게 참여자(응답자) 선정 및 관련 자료를 요청한다.

■ Step.3: DMES를 활용한 진단 및 평가

고객기업을 진단 평가하는 객관적인 틀로서 디자인경영환경평가시스템(DMES : Design Management Environment Evaluation System)을 활용하여 진단 및 평가를 진행할 수 있도록 DMES 활용방법을 정리한다. DMES에 대한 전문적인 활용을 위해 컨설턴트들을 위한 교육을 실시한다면 보다 효과적인 디자인경영컨설팅을 실행 할 수 있다.

■ Step.4: 결과분석 및 제안

DMES 분석프로그램 결과내용 출력 후 해당 기업과 관련된 요소를 선별한 후 고객기업에게 디자인경영 업무추진을 위한 실행 프로세스를 제안하고 프로세스와 함께 관련요소별 결과값을 통해 정량적인 목표값 제시와 정성적인 개선사항 및 실행방안을 제안한다.

■ Step.5: 고객기업 실행

최종 제안사항을 고객기업 의사결정자에게 전달하고 책임 실무자들이 개선의지를 갖고 실행 할 수 있도록 가이드 한다.

■ Step.6: 성과평가 및 종료

실행진행 결과에 따른 성과평가 후 단계적으로 개선 가능하도록 조율한 후 디자인경영컨설팅을 종료한다.

디자인경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스를 개발하기 위해 본 연구에서 진행될 연구 추진내용과 컨설턴트 활용방법을 단계별로 정리하였다. 정리한 내용은 다음 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 디자인경영컨설팅 프로세스 연구 추진내용과 활용방법

디자인경영컨설팅 프로세스 연구 추진내용과 활용방법			
Step.	Step 내용	연구 추진내용	컨설턴트 활용방법
Step.1	디자인경영환경 수준 진단 및 범위규정	<ul style="list-style-type: none"> ▶기업의 디자인경영환경 수준 분류체계 마련 및 방법연구 ▶디자인경영 환경 수준에 따른 컨설팅 수행 분석범위 규정을 위한 디자인 경영평가요소 개발 	<ul style="list-style-type: none"> ▶고객기업 진단시 고객기업의 디자인경영 환경수준을 파악 ▶수준에 따라 개발된 컨설팅에 활용될 평가요소로 분석할 범위 파악
Step.2	고객기업 참여자 선정 및 조사 설계	<ul style="list-style-type: none"> ▶디자인경영 평가요소 진단할 수 있는 측정문항 및 척도개발 ▶진단문항에 응답 가능한 참여자 유형 분류 	▶컨설팅에 활용될 진단 문항을 이해하고, 고객기업에 참여자(응답자) 선정 및 관련 자료를 요청
Step.3	DMES를 활용한 진단 및 평가	▶DMES 프로그램을 활용한 진단 및 평가를 진행할 수 있도록 DMES 활용 방법 정리	▶DMES 프로그램 활용방법에 대한 교육을 받고 기업실사 진단 및 평가를 실시
Step.4	결과분석 및 제안	<ul style="list-style-type: none"> ▶DMES 프로그램 결과값을 활용하여 실행 가능한 프로세스 구축방법을 개발 ▶컨설턴트가 활용할 수 있는 실행방안 제시를 위한 연구 	<ul style="list-style-type: none"> ▶DMES 분석프로그램 결과내용 출력 후 해당 기업과 관련된 요소를 선별한 후 고객기업에게 디자인경영 업무추진을 위한 실행 프로세스를 제안 ▶프로세스와 함께 관련요소별 결과값을 통해 정량적인 목표값 제시와 정성적인 개선사항 및 실행방안을 제안
Step.5	고객기업 실행	고객기업의 실행 의지여부와 관한 내용으로 본 디자인경영컨설팅 프로세스 연구 개발에서는 제외	▶최종 제안사항을 고객기업에게 전달하고 실행할 수 있도록 가이드
Step.6	성과평가 및 종료		▶실행진행 결과에 따른 성과평가 후 피드백

디자인경영컨설팅 프로세스 개발에서 컨설턴트의 핵심역할에 해당하는 단계인 Step.1, 2, 3, 4의 단계에 대한 연구는 진행되었지만, Step.5와 Step.6 단계는 컨설턴트의 능력개발에 직접적인 영향을 미치지 보다 고객기업의 실행 여부에 따른 내용으로 컨설턴트의 주요 역할에 대한 연구의 집중을 위해 디자인경영컨설팅 프로세스의 연구내용에서 제외되었다.

제2절 디자인경영컨설팅프로세스 실행단계

1. 디자인경영환경수준 진단 및 분석범위의 규정

1-1. 디자인경영환경수준의 진단

1) 기업의 디자인경영 수준

본 연구에서 제안하고자 하는 디자인경영컨설팅프로세스의 첫 단계는 디자인컨설팅 대상기업의 디자인경영수준을 진단하고, 이에 따라 디자인경영컨설팅을 위한 분석범위를 규정하는 것이다. 이에 따라 기업의 디자인경영수준에 대한 이해가 필요하다.

기업마다 디자인을 활용하고 있는 정도는 다르다 할 수 있다. 큰 규모의 기업이라 할지라도 디자인경영을 또는 디자인을 기업에서 활용하는 수준이 낮을 수 있고, 소규모의 기업이라 하더라도 디자인을 기업의 핵심전략으로 인식하는 기업도 있을 것이다. 기업의 규모와 관련없이 기업에서 디자인을 기업경영에 얼마나 반영하려는 의지에 따라 기업의 디자인경영 수준은 달라 질 수 있다. 디자인경영컨설팅을 시행하는데 있어 기업의 디자인경영활용의지에 따른 분류가 요구되어진다.

이에 적합한 분류기준으로 디자인경영 성숙도는 DME(Design Management Europe)가 유럽에 기반을 둔 중소기업을 대상으로 "The DME Survey"를 실시하여 "디자인경영계단(The Design Management Staircase)"의 개념에서 제시한 4단계의 디자인환경 성숙도에 근거하고 있다. 디자인경영계단(The Design Management Staircase)은 기업의 디자인수용수준에 따라 기업을 디자인경영이 없는 기업, 프로젝트수준의 디자인경영기업, 디자인부서수준의 디자인경영기업 및 디자인경영문화수준으로서의 디자인경영기업으로 분류하였다.

먼저 디자인경영이 없는 기업은 디자인정책이 부재하며, 디자인은 임시방편적인 측면에서만 고려되는 기업이다. 이런 유형의 기업은 디자인 활동을 운영할 만한 지식과 전문성이 없으며, 디자인 또한 기업의 경쟁력강화나 차별화수단으로서 거의 활용되지 못하는 기업이다.

[표 4-2] 디자인경영성숙도 그리드⁵⁴⁾

Factors	디자인경영 수용 수준			
	Level 1: 디자인경영 없음	Level 2: 프로젝트수준의 디자인경영	Level 3: 디자인부서수준의 디자인경영	Level 4: 디자인경영문화수준 으로서의 디자인경영
디자인경영 효익의 인지 (Awareness of Benefit)	디자인의 효익과 잠재적 가치를 인식하지 못함	일부 관리자들이 디자인의 가치를 인식	대부분이 디자인이 기업의 경쟁력을 확보하는 요소라는 점을 인식하고 있음	기업이 시장에서의 지배력을 확보하기 위해 디자인이 필요하다는 것을 내부 구성원 모두가 인식하고 있음
디자인경영 프로세스 (DM Process)	현재의 프로세스에서 어디에 디자인을 포함시킬 것인지에 대한 아이디어 없음	디자인활용의 일관성이 없으며, 프로세스의 후반부에 디자인을 투입(프로젝트마다 일관성있는 디자인투입이 되지 않음)	프로젝트의 초기단계에서 일관성있게 디자인활동이 투입됨: 공식적인 디자인경영프로세스 가 성과를 도출함	지속적인 활동 : 기업활동이 지속적으로 디자인경영프로세스 의 개선에 관여되어 있음
계획 (Planning)	기업/마케팅 계획에 있어서 디자인의 사용을 고려하지 못함	개별적인 프로젝트 수준에서 제한적인 디자인계획과 목표들이 존재함	다양한 분야에서 디자인을 통합 시키고 방향성을 설정하는데 있어서의 계획과 목표가 존재함	디자인은 전략적 플랜의 요소임; 디자인플래닝은 기업을 운영하는 능동적인 프로세스임
디자인경영 전문가 (DM expertise)	디자인활동을 관리할 수 있는 기술이 거의 없음	기본적인 디자인경영의 기법들이 일부 존재하며, 일관적 이지 못하게 적용 되고 있고, 개선의 여지가 많음	표준화된 디자인경영기법들이 일관성있게 적용됨; 일부 개선이 필요한 부분들이 존재함	적절한 디자인경영전문가가 존재하며, 상위수준의 디자인경영기법을 사용함
디자인자원 (Design Resources)	기업의 자원을 디자인활동에 투입시키지 못함(디자인투자의 잠재적 성과를 평가하지 못함)	개별적인 프로젝트에 제한적인 자원들이 투입됨: 디자인투자의 성과를 검토하지 못하고 단발성으로 디자인자원투자가 이루어짐	디자인의 잠재적 성과를 기초로 충분한 자원이 디자인활동에 투입됨, 그러나 기업의 의사결정을 지원하도록 디자인경영을 정량화시키는데 다소 제한이 있음	실질적인 자원들이 디자인활동에 투자되며, 이에 대한 재무적 투자프로세스도 명확함. 디자인에 대한 투자평가, 위험율 평가, 성과추적등의 시스템을 구축함

54) Kathryn, Gert & Darragh, "Design Management and Business in Europe: A Closer Look,"
Design Management Journal, 2010, p.30

① 디자인프로젝트 수준의 디자인경영단계

프로젝트수준의 디자인경영기업은 디자인을 직접적인 비즈니스욕구를 충족시킬 목적으로 디자인을 활용하는 기업으로 예를 들어, 스타일변경이나, 제품라인확장 또는 제품개선프로젝트 등에 디자인을 활용하는 기업이다. 따라서 디자인이 신제품개발이나 혁신등과 같은 중요한 역할로는 활용되지 못하기 때문에, 일반적으로 디자인 활동은 제품개발의 후반부에 이루어지게 된다. 따라서 디자인의 활용은 기존의 제품과 서비스에 가치를 증대시키는 마케팅활동의 일환으로 디자인이 활용되므로, 제품의 외관개선, 스타일링, 패키징, 마케팅커뮤니케이션, 비주얼 아이덴티티 등에 활용된다.

② 디자인부서수준의 디자인경영단계

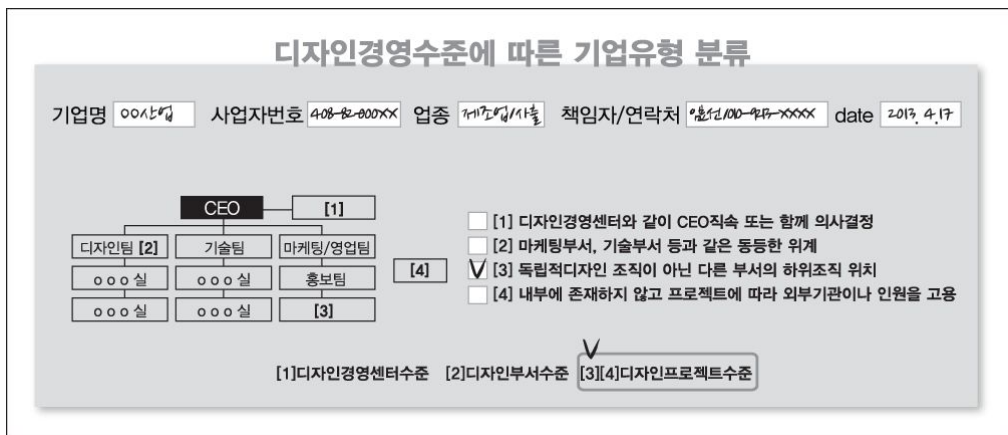
디자인부서수준의 디자인경영기업은 디자인프로세스를 관리하기 위하여 이 분야를 전담하는 인력 혹은 부서를 운영하는 기업이다. 이러한 인력이나 부서는 디자인과 다른 부서 혹은 기업경영분야와의 연결 혹은 점점으로서의 역할을 수행한다. 일반적으로 이런 유형의 기업은 제품/서비스의 개발 사이클을 단축시키기 위하여 디자인을 능동적으로 활용한다.

③ 디자인경영센터수준의 디자인경영단계

디자인경영문화수준으로서의 디자인경영기업은 디자인경영을 기업의 전반적인 핵심문화로 간주함으로써 궁극적으로는 시장에서의 지배력을 확보하려는 기업이다. 디자인혁신활동은 신제품과 새로운 서비스의 개발에 관여함과 동시에 BI, CI와 같은 혁신적인 기업커뮤니케이션활동까지 관장하게 된다. 이런 유형의 기업은 매우 높은 수준의 디자인지향성을 추구하며, 디자인을 통한 기업차별화를 꾀하는 기업으로 일반적으로 최고경영층의 인력들이 디자인과 매우 밀접하게 관련되어 있으며, 따라서 디자인은 기업의 주요 비즈니스프로세스 상에서 하나의 중심적인 축으로 작용한다.

디자인경영 수준 단계의 기준으로는 "디자인경영계단(The Design Management Staircase)"의 개념을 근거로 하여, 디자인경영환경개선의 목표치를 갖는 기업을 세 단계로 구분하였는데, 이는 프로젝트수준의 디자인경영기업, 디자인부서수준의 디자인경영기업, 디자인경영센터수준의 디자인경영기업이다. 일반적으로 디자인경영센터의 경우, 최고경영층의 관여속에서 기업의 비즈니스 활동에 능동적이고 전사적으로 관여하는 형태의 기업으로, 디자인경영을 기업의 문화적 차원으로 승화시키는 기업이 갖는 조직의 형태로서, "디자인경영계단"의 마지막 유형인 "디자인경영문화수준"으로서의 디자인경영기업의 특징을 가장 잘 표현해주는 유형적인 형태의 조직구조라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 디자인경영계단의 "디자인경영문화수준"으로서의 디자인경영기업"을 파악 가능한 유형적인 조직의 형태로 분류하기 위하여 "디자인경영센터수준의 디자인경영기업"으로 규정하여 활용하여 총 프로젝트수준의 디자인경영기업, 디자인부서수준의 경영기업, 디자인경영센터수준의 경영기업 세단계로 정리하였으며, 각 수준별로, 기업의 디자인경영 수준의 목표를 결정하고 이에 따라 디자인경영컨설팅을 위한 분석범위를 규정하였다.



[그림 4-2] 고객기업 디자인경영컨설팅 분석범위 규정을 위한 기업유형분류 예시

1-2. 분석범위의 규정

1) 분석범위의 규정을 위한 자료 수집 및 분석개요

디자인경영컨설팅을 위한 분석범위의 규정은 디자인경영의 세 가지 수준에 적합한 디자인경영평가요소를 개발하는 것이다. 본 연구에서 디자인경영수준에 따른 분석범위의 규정은 앞서 연구되었던 DMES의 디자인경영환경평가요소에 대하여 각 수준별로 관련성을 리커트 7점척도로 측정하여 결정하였다. 설문지 참여자는 디자인경영 관련 전문가를 대상으로 25명을 선발하여 시행하였으며 설문과정에서 설문자와 충분한 의견교환 이후, 설문내용을 숙지한 다음 설문지에 응답하였다. 수집된 25개의 설문자료 중 신뢰성분석(Reliability Test)에서 낮은 수치를 기록한 3부를 제외하여 총 22개의 설문자료를 분석에 사용하였다. 분석은 SPSS PC+18을 활용한 기술통계분석이 이루어졌으며, 분석결과 각 수준별로 디자인경영환경평가요소로서의 관련성이 5.0이상으로 나타난 요소를 선정하였다.

[표 4-3] 디자인경영 수준별 디자인경영컨설팅 요소 설문개요

디자인경영 수준별 디자인경영컨설팅 요소 설문개요	
조사목적	디자인경영수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스를 개발하기위해 전문가들에게 수준별(프로젝트수준, 부서수준, 디자인경영센터수준)로 활용될 디자인경영컨설팅 요소 선별
조사대상	교육기관 / 교수 및 박사급 강사(디자인경영전공) 디자인진흥기관 / 책임급, 선임급 연구원 전문디자인회사 / 대표 및 디자인 개발관리자 디자인활용기업 / 디자인 개발 및 기획 담당
조사방법	1. DMES 디자인경영환경평가 8영역에 대하여 디자인경영수준에 따른 타입별 우선순위와 중요도를 결정 2. 디자인경영컨설팅 8영역에 따른 100개의 세부요소의 관련성을 리커트 7점 척도를 통해 체크
조사인원	25명 (22명의 데이터 사용) [다량의 데이터 보다 소수 전문가의 의견종합 필요]
조사기간	2013년 4월 22일~5월 6일
조사분석	SPSS PC + 18 기술통계(Descriptives) 분석



[그림 4-3] 디자인경영수준에 따른 분석범위 규정 분석과정

분석결과 디자인프로젝트수준은 39개 항목, 디자인부서수준 74개 항목, 디자인경영센터수준이 100개 항목으로 규정되었으며 기술통계분석에 따른 결과값은 [부록1]에 제시되어 있다.

2) 디자인경영수준에 따른 분석범위

① 디자인프로젝트 수준의 분석범위

분석한 데이터를 바탕으로 디자인프로젝트 수준에서 디자인경영컨설팅을 위한 분석범위는 디자인리더십영역 1개 요소, 디자인계획영역 8개 요소, 디자인커뮤니케이션영역 1개 요소, 디자인자원영역 5개 요소, 디자인프로세스영역 5개 요소, 디자인실행 영역 6개 요소, 디자인전달 영역 10개 요소, 디자인감사 영역 3개 요소로 총 39개의 요소로 나타났다.

[표 4-4] 디자인프로젝트 수준의 분석범위

Part 1: 디자인 리더십 (Design Leadership)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design leader	1-1	CEO의 디자인경영마인드
Part 2: 디자인 계획 (Design Plan)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design policy	2-6	명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중
	2-7	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영
brand policy	2-8	디자인정책-브랜드정책의 일관성
	2-13	효율적인 브랜드플랫폼의 구성
	2-14	브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준
	2-16	브랜드 포지셔닝의 설계와 활용
	2-17	브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용
	2-18	브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용
Part 3: 디자인 커뮤니케이션 (Design Communication)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
external communication	3-11	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품
Part 4: 디자인 자원 (Design Resources)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design education	4-8	관리자에 대한 디자인교육 강화
	4-9	관리자에 대한 브랜드강화교육
	4-11	사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영
design environment	4-13	디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축
external resources	4-20	아웃소싱기업과의 장기적 관계유지
Part 5: 디자인 프로세스 (Design Process)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
process management	5-2	디자인개발과정을 체계적으로 관리
	5-3	디자인개발에서 부서간 협업유지
external input management	5-4	기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축
	5-5	디자인 개발시 외부 디자인 전문가와의 협업
	5-6	과업지시서의 명확성
Part 6: 디자인 실행 (Design Implementation)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design investment	6-1	디자인투자비용
	6-3	디자인아웃소싱비용의 규모
	6-4	적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자
	6-7	제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력

design Performance	6-11	제품디자인 관한 지적 재산권확보
	6-12	브랜드의 법률적 보호
Part 7: 디자인 전달 (Design Delivery)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
delivery of design identity	7-1	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성
	7-2	제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-3	광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-4	카타로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-5	웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영
delivery of brand identity	7-8	제품의 브랜드아이덴티티 반영
	7-9	패키지의 브랜드아이덴티티 반영
	7-10	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영
	7-11	로고타입의 브랜드아이덴티티 반영
	7-13	제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성->브랜드경험관리
Part 8: 디자인 감사 (Design Audit)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
external Audit	8-4	외부 디자인리서치에 대한 투자
	8-5	경쟁기업 제품디자인평가
	8-6	경쟁기업 브랜드 평가

디자인프로젝트 수준에서는 디자인경영컨설팅의 영역 중 디자인전달 영역과 디자인계획 영역 그리고 디자인실행 영역의 요소의 비중이 높게 나타났다.

② 디자인부서 수준의 분석범위

디자인경영컨설팅을 위한 디자인부서 수준의 분석범위는 디자인리더십 영역 3개 요소, 디자인계획 영역 12개 요소, 디자인커뮤니케이션 영역 10개 요소, 디자인자원 영역 14개 요소, 디자인프로세스 영역 5개 요소, 디자인실행 영역 14개 요소, 디자인전달 영역 10개 요소, 디자인감사 영역 6개 요소로 총 74개의 요소로 나타났다.

[표 4-5] 디자인부서 수준의 분석범위

Part 1: 디자인 리더십 (Design Leadership)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design leader	1-1	CEO의 디자인경영마인드
design strategy	1-6	디자인철학의 수립
	1-7	기업경영전략설계에서 디자인 전략수립의 선행
Part 2: 디자인 계획 (Design Plan)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design policy	2-5	문서화된 기업 디자인가이드라인 설계
	2-6	명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중
	2-7	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영
brand policy	2-8	디자인정책-브랜드정책의 일관성
	2-11	효율적인 브랜드아키텍처 설계
	2-12	기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성
	2-13	효율적인 브랜드플랫폼의 구성
	2-14	브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준
	2-15	브랜드포트폴리오 구성과 운영
	2-16	브랜드 포지셔닝의 설계와 활용
	2-17	브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용
2-18	브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용	
Part 3: 디자인 커뮤니케이션 (Design Communication)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design awareness	3-1	디자인철학에 대한 직원들의 이해수준
	3-2	디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준
	3-3	디자인정책에 대한 직원들의 인식
	3-4	디자인정책에 대한 직원들의 호응
	3-5	브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준
internal communication	3-6	조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영
	3-8	사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화
external communication	3-9	인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보
	3-10	기업의 전시관/홍보관의 운영
	3-11	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품
Part 4: 디자인 자원 (Design Resources)		

세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design organization	4-2	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부
	4-3	디자인조직의 위상
	4-5	기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수
	4-7	디자이너의 이직률
design education	4-8	관리자에 대한 디자인교육 강화
	4-9	관리자에 대한 브랜드강화교육
	4-10	사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육
	4-11	사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영
	4-12	조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등의 관람
design environment	4-13	디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축
external resources	4-18	신규 디자이너 채용을 위한 투자
	4-20	아웃소싱기업과의 장기적 관계유지
	4-21	외부 디자인자문/고문인력 활용
	4-22	디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동
Part 5: 디자인 프로세스 (Design Process)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
process management	5-2	디자인개발과정을 체계적으로 관리
	5-3	디자인개발에서 부서간 협업유지
external input management	5-4	기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축
	5-5	디자인 개발시 외부 디자인 전문가와의 협업
	5-6	과업지시서의 명확성
Part 6: 디자인 실행 (Design Implementation)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design investment	6-1	디자인투자비용
	6-2	디자인 R&D 투자비용
	6-3	디자인아웃소싱비용의 규모
	6-4	적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자
	6-5	신규 제품디자인개발 추진
	6-6	신규 제품디자인개발의 양산성공률
	6-7	제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력
	6-8	신제품의 양산성공률에서 디자인개발포함의 비중
	6-9	신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중
	6-10	신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중
design Performance	6-11	제품디자인 관한 지적 재산권확보
	6-12	브랜드의 법률적 보호
	6-13	국내외 디자인어워드 수상
	6-14	굿디자인 인증마크 획득
Part 7: 디자인 전달 (Design Delivery)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
delivery of	7-1	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성

design identity	7-2	제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-3	광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-4	카타로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-5	웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영
delivery of brand identity	7-8	제품의 브랜드아이덴티티 반영
	7-9	패키지의 브랜드아이덴티티 반영
	7-10	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영
	7-11	로고타입의 브랜드아이덴티티 반영
	7-13	제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성->브랜드경험관리
Part 8: 디자인 감사 (Design Audit)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
internal Audit	8-1	외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시
	8-2	디자인부서의 성과평가와 피드백
	8-3	직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시
external Audit	8-4	외부 디자인리서치에 대한 투자
	8-5	경쟁기업 제품디자인평가
	8-6	경쟁기업 브랜드 평가

디자인부서 수준에서는 디자인경영컨설팅의 영역 중 디자인실행 영역과 디자인자원 영역 그리고 디자인계획 영역의 요소의 비중이 높게 나타났다.

③ 디자인경영센터 수준의 분석범위

분석한 데이터를 바탕으로 디자인경영센터 수준의 분석범위는 디자인리더십 영역 8개 요소, 디자인계획 영역 18개 요소, 디자인커뮤니케이션 영역 12개 요소, 디자인자원 영역 23개 요소, 디자인프로세스 영역 6개 요소, 디자인실행 영역 14개 요소, 디자인전달 영역 13개 요소, 디자인감사 영역 6개 의 총 100개 요소가 모두 포함되었다.

[표 4-6] 디자인경영센터 수준의 분석범위

Part 1: 디자인 리더십 (Design Leadership)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design leader	1-1	CEO의 디자인경영마인드
	1-2	디자인 챔피언제도의 운영
	1-3	기업 브랜드챔피언제도 운영
	1-4	기업내 브랜드위원회의 운영
	1-5	임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명

design strategy	1-6	디자인철학의 수립
	1-7	기업경영전략설계에서 디자인전략수립의 선행
	1-8	디자이너의 경영의사결정과정에서의 참여
Part 2: 디자인 계획 (Design Plan)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design policy	2-1	미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립
	2-2	기업디자인철학-디자인정책의 일관성
	2-3	장기-중기-단기적 디자인정책수립
	2-4	비전-미션-전략-실행계획의 디자인추진목표 수립
	2-5	문서화된 기업 디자인가이드라인 설계
	2-6	명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중
	2-7	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영
brand policy	2-8	디자인정책-브랜드정책의 일관성
	2-9	장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립
	2-10	비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립
	2-11	효율적인 브랜드아이텍처 설계
	2-12	기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성
	2-13	효율적인 브랜드플랫폼의 구성
	2-14	브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준
	2-15	브랜드포트폴리오 구성과 운영
	2-16	브랜드 포지셔닝의 설계와 활용
	2-17	브랜드 퍼스날리티의 설계와 활용
	2-18	브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용
Part 3: 디자인 커뮤니케이션 (Design Communication)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design awareness	3-1	디자인철학에 대한 직원들의 이해수준
	3-2	디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준
	3-3	디자인정책에 대한 직원들의 인식
	3-4	디자인정책에 대한 직원들의 호응
	3-5	브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준
internal communication	3-6	조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영
	3-7	디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포
	3-8	사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화
external communication	3-9	인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보
	3-10	기업의 전시관/홍보관의 운영
	3-11	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품
	3-12	기업외부 이해관계자에게 브랜드에 대한 이해와 공감을 위한 외부 브랜드커뮤니케이션 프로그램 실시
Part 4: 디자인 자원 (Design Resources)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design organization	4-1	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영
	4-2	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부
	4-3	디자인조직의 위상

	4-4	디자인활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리체계
	4-5	기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수
	4-6	디자이너의 학력수준
	4-7	디자이너의 이직율
design education	4-8	관리자에 대한 디자인교육 강화
	4-9	관리자에 대한 브랜드강화교육
	4-10	사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육
	4-11	사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영
design environment	4-12	조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등의 관람
	4-13	디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축
	4-14	디자이너들의 디자인개발활동에 대한 자유보장
	4-15	사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급
external resources	4-16	효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드강화 행위에 대한 보상시스템운영
	4-17	디자인정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원(잡지, 서적 등)의 활용
	4-18	신규 디자이너 채용을 위한 투자
	4-19	디자인 인턴쉽프로그램 운영
	4-20	아웃소싱기업과의 장기적 관계유지
	4-21	외부 디자인자문/고문인력 활용
4-22	디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동	
4-23	자사 주관 디자인 공모전의 운영	
Part 5: 디자인 프로세스 (Design Process)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
process management	5-1	임원진의 디자인개발프로젝트 참여
	5-2	디자인개발과정을 체계적으로 관리
	5-3	디자인개발에서 부시간 협업유지
external input management	5-4	기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축
	5-5	디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업
	5-6	과업지시서의 명확성
Part 6: 디자인 실행 (Design Implementation)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
design investment	6-1	디자인투자비용
	6-2	디자인 R&D 투자비용
	6-3	디자인아웃소싱비용의 규모
	6-4	적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자
	6-5	신규 제품디자인개발 추진
	6-6	신규 제품디자인개발의 양산성공률
	6-7	제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력
	6-8	신제품의 양산성공률에서 디자인개발포함의 비중
	6-9	신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중
	6-10	신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중
design performance	6-11	제품디자인 관한 지적 재산권확보
	6-12	브랜드의 법률적 보호
	6-13	국내외 디자인어워드 수상
	6-14	굿디자인 인증마크 획득

Part 7: 디자인 전달 (Design Delivery)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
delivery of design identity	7-1	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성
	7-2	제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-3	광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-4	카탈로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-5	웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-6	기업사육(외부)의 기업디자인아이덴티티 반영
	7-7	기업내부공간의 기업디자인아이덴티티 반영
delivery of brand identity	7-8	제품의 브랜드아이덴티티 반영
	7-9	패키지의 브랜드아이덴티티 반영
	7-10	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영
	7-11	로고타입의 브랜드아이덴티티 반영
	7-12	자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드아이덴티티 반영
	7-13	제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성->브랜드경험관리
Part 8: 디자인 감사 (Design Audit)		
세부영역	요소번호	디자인경영컨설팅 요소
internal audit	8-1	외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시
	8-2	디자인부서의 성과평가와 피드백
	8-3	직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시
external audit	8-4	외부 디자인리서치에 대한 투자
	8-5	경쟁기업 제품디자인평가
	8-6	경쟁기업 브랜드 평가

④ 분석범위 분석결과 종합

분석결과를 종합해 보면, 디자인경영컨설팅을 위한 분석범위는 기업의 디자인경영 수준에 따라 달라져야 하며, 분석결과에 따른 분석범위는 디자인프로젝트 수준 39개의 요소, 디자인부서수준 74개의 요소, 디자인경영센터수준 100개 요소로 나뉘었으며, 수준별 분석범위는 다음 표와 같다.

[표 4-7] 디자인경영수준별 분석범위 종합표

디자인경영컨설팅을 위한 디자인경영 수준별 분석범위 종합				
영역	세부영역	디자인프로젝트 수준	디자인부서 수준	디자인경영센터 수준
Part 1. 디자인리더십 (design leadership)	design leader	1	1	5
	design strategy	0	2	3
Part 2. 디자인계획 (design plan)	design policy	2	3	7
	brand policy	6	9	11
Part 3. 디자인커뮤니케이션 (design communication)	design awareness	0	5	5
	internal communication	0	2	3
	external communication	1	3	4
Part 4. 디자인자원 (design resources)	design organization	0	4	7
	design education	3	5	5
	design environment	1	1	5
	external resources	1	4	6
Part 5. 디자인프로세스 (design process)	process management	2	2	3
	external input management	3	3	3
Part 6. 디자인실행 (design implementation)	design investment	4	10	10
	design performance	2	4	4
Part 7. 디자인전달 (design delivery)	delivery of design identity	5	5	7
	delivery of brand identity	5	5	6
Part 8. 디자인감사 (design audit)	internal audit	0	3	3
	external audit	3	3	3
total		39	74	100

2. 고객기업 참여자 선정 및 조사설계

디자인경영컨설팅을 위한 두 번째 단계는 컨설팅을 위한 고객기업을 진단하는 과정에 필요한 참여자의 설계이다. 디자인경영컨설팅을 위한 고객기업의 분석은 디자인경영환경의 수준에 따라 다양한 정보에 대한 분석이 요구되는데 이에 따라 분석을 위해 참여하는 참여자가 달라지게 된다. 참여자의 분석은 분석해야 할 범위와 범위내의 분석내용에 따라 달라지는데, 이러한 분석내용은 분석하고자 하는 요소의 측정척도 형태에 따라 다르다. 따라서 본 절에서는 척도의 유형을 규정하고 이의 특성을 파악하여 참여자를 규정하고자 한다.

2-1. 분석요소의 측정척도 설계

디자인경영컨설팅을 위한 기업 디자인경영환경진단과 분석에는 고객기업의 다양한 참여자가 필요하다. 이는 분석하고자 하는 기업의 정보와 정보의 내용 및 정보의 수집형태에 따라 참여자가 달라지며, 아울러 기업의 경영환경수준에 따라서도 다른 정보의 유형이 필요하기 때문에 참여자가 달라질 수 있다.

본 연구의 제 3장에서 본 연구에 사용될 디자인경영평가의 요소와 측정척도를 제시하였다. 일반적으로 척도의 유형은 현상자료의 수리값을 분석하는 정량척도와 조사자의 판단에 의한 정성척도 및 대상으로 상대로 설문지 등의 형태를 바탕으로 평가를 추진하는 평가척도로 구분된다. 본 연구에서 사용된 디자인경영평가요소의 척도도 위의 세 가지 형태로 분류할 수 있다. 정량척도의 경우, 정량적으로 판단할 수 있는 금액, 회수, 빈도 등 정량화하여 측정할 수 있는 객관적 척도로 수리데이터의 분석을 통해 자료를 수집한다. 정성척도의 경우 재무적, 정량적으로 측정할 수 없는 항목을 정성적인 판단으로 측정하는 주관적 척도로 인터뷰와 객관적인 자료를 바탕으로 평가자의 진단을 통해 자료를 수집한다. 평가척도는 직원들의 인식수준, CEO디자인마인드의 진단을 위한 설문지 기반 척도로 설문지의 형태를 통해 자료가 수집된다.

[표 4-8] 척도의 유형과 자료의 형태 및 수집과정

척도의 유형	정량척도	정성척도	평가척도
자료의 형태	정량적으로 판단할 수 있는 금액, 회수, 빈도 등 정량화하여 측정할 수 있는 객관적 척도	재무적, 정량적으로 측정할 수 없는 항목을 정성적인 판단으로 측정하는 주관적 척도	직원들의 인식수준, CEO디자인마인드의 진단을 위한 설문지 기반 척도
자료수집 과정	분석	진단	평가

본 연구에서도 위의 척도분류를 기준으로 하여, 측정자료의 수집형태를 분석, 진단, 평가의 세 가지 유형으로 분류하고, 이 기준에 따라 본 연구의 3장에서 제시한 DMES의 측정척도를 기준으로 정리하였다.

위의 척도의 유형을 분류하여, 자료수집방법에 따라 분석, 진단, 평가의 유형으로 분류하면 다음 표와 같다.

[표 4-9] 디자인경영평가를 위한 자료수집의 유형에 따른 요소분류

자료수집 유형	분석	진단	평가
의미	정량적으로 판단할 수 있는 금액, 회수, 빈도 등 정량화하여 측정할 수 있는 객관적 척도	재무적, 정량적으로 측정할 수 없는 항목을 정성적인 판단으로 측정하는 주관적 척도	직원들의 인식수준, CEO디자인마인드의 진단을 위한 설문기반 척도
디자인리더쉽	<ul style="list-style-type: none"> CEO의 디자인경영마인드 임원급 이상의 고위 관리직에 디자이너 임명 디자이너의 경영의사결정 과정에의 참여 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인챔피언제도 운영 브랜드챔피언제도 운영 기업내 브랜드위원회의 운영 디자인철학의 수립 기업경영전략설계에서 디자인전략수립의 선행 	<ul style="list-style-type: none"> CEO의 디자인경영 마인드
디자인계획	<ul style="list-style-type: none"> 제품디자인포트폴리오의 구성과 운영 브랜드포트폴리오 구성과 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립 기업디자인철학-디자인정책의 일관성 장기-중기-단기적 디자인정책수립 비전-미션-전략-실행계획의 디자인추진목표 수립 문서화된 기업 디자인가이드라인 설계 명확한 핵심경쟁우위 요소의 결정과 이를 위한 디자인 집중 디자인정책-브랜드정책의 일관성 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립 ▪ 비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립 ▪ 효율적인 브랜드아키텍처 설계 ▪ 기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조 합리성 ▪ 효율적인 브랜드플랫폼의 구성 ▪ 브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준 ▪ 브랜드 포지셔닝의 설계와 활용 ▪ 브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용 ▪ 브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용 	
디자인 커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영 ▪ 디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포 ▪ 사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화 ▪ 인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인 홍보 ▪ 기업의 전시관/홍보관의 운영 ▪ 자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품 ▪ 기업외부 이해관계자에게 브랜드에 대한 이해와 공감을 위한 외부 브랜드커뮤니케이션 프로그램 실시 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 디자인철학에 대한 직원들의 이해수준 ▪ 디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준 ▪ 디자인정책에 대한 직원들의 인식 ▪ 디자인정책에 대한 직원들의 호응 ▪ 브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준
디자인자원	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영 ▪ 기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부 ▪ 기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수 ▪ 디자이너의 학력수준 ▪ 디자이너의 이직률 ▪ 관리자에 대한 디자인교육 강화 ▪ 관리자에 대한 브랜드강화 교육 ▪ 사내 직원들의 ▪ 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 디자인조직의 위상 ▪ 디자인활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리 체계 ▪ 디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축 ▪ 디자이너들의 디자인 개발활동에 대한 자유보장 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영 ▪ 조직구성원들의 디자인 관련 전시회, 박람회 등의 관람 ▪ 사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급 ▪ 효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드 강화 행위에 대한 보상 시스템 운영 ▪ 디자인 정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원(잡지, 서적 등)의 활용 ▪ 신규 디자이너 채용을 위한 투자 ▪ 디자인 인턴쉽프로그램 운영 ▪ 아웃소싱기업과의 장기적 관계유지 ▪ 외부 디자인자문/고문인력 활용 ▪ 디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동 ▪ 자사 주관 디자인 공모전의 운영 		
<p>디자인프로세스</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 임원진의 디자인개발 프로젝트 참여 ▪ 디자인개발에서 부서간 협업유지 ▪ 디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 디자인개발과정을 체계적으로 관리 ▪ 기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축 ▪ 과업지시서의 명확성 	
<p>디자인실행</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 디자인투자비용 ▪ 디자인 R&D 투자비용 ▪ 디자인아웃소싱비용의 규모 ▪ 적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자 ▪ 신규 제품디자인개발 추진 ▪ 신규 제품디자인개발의 양산 성공율 ▪ 제품개발에 있어서 디자인 개발을 선행하는 노력 ▪ 신제품의 양산 성공율에서 ▪ 디자인개발포함의 비중 ▪ 신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중 ▪ 신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중 ▪ 제품디자인 관한 지적 재산권 확보 ▪ 브랜드의 법률적 보호 ▪ 국내외 디자인어워드 수상 ▪ 굿디자인 인증마크 획득 		

<p>디자인전달</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 브랜드-제품의 아이덴티티 일관성 ▪ 제품디자인의 기업 디자인아이덴티티 반영 ▪ 광고/홍보물의 기업 디자인아이덴티티 반영 ▪ 카타로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인 아이덴티티 반영 ▪ 웹사이트의 기업디자인 아이덴티티 반영 ▪ 기업사옥(외부)의 기업 디자인 아이덴티티 반영 ▪ 기업내부공간의 기업 디자인아이덴티티 반영 ▪ 제품의 브랜드아이덴티티 반영 ▪ 패키지의 브랜드 아이덴티티 반영 ▪ 브랜드매뉴얼의 브랜드 아이덴티티 반영 ▪ 로고타입의 브랜드 아이덴티티 반영 ▪ 자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드 아이덴티티 반영 ▪ 제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성->브랜드경험관리 	
<p>디자인감사</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시 ▪ 디자인부서의 성과평가와 피드백 ▪ 직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시 ▪ 외부 디자인리서치에 대한 투자 ▪ 경쟁기업 제품디자인평가 ▪ 경쟁기업 브랜드 평가 		

2-2. 참여자 선정

기업의 디자인경영환경을 진단하기 위하여 전 절에서 제시한 진단, 분석, 평가의 대상은 다르다. 디자인경영요소에 대한 특성을 분석하고 수집 자료의 유형을 분류하여 디자인경영평가과정에 필요한 참여자의 유형을 구분하면 다음 표와 같다.

[표 4-10] 디자인경영평가요소에 따른 분석과정 참여자 분류

영역	연번	디자인경영 평가요소	참여자	범위		
				P	F	C
Part 1: 디자인 리더십 (Design Leadership)	1-1	CEO의 디자인경영마인드	CEO	●	●	●
	1-2	디자인 챔피언제도 운영	디자인관리자			●
	1-3	브랜드 챔피언제도 운영	CEO			●
	1-4	기업내 브랜드위원회의 운영	CEO			●
	1-5	임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명	CEO			●
	1-6	디자인철학의 수립	CEO		●	●
	1-7	기업경영전략설계에서 디자인전략수립의 선행	CEO		●	●
	1-8	디자이너의 경영의사결정과정에서의 참여	CEO 디자인관리자			●
Part 2: 디자인 계획 (Design Plan)	2-1	미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립	CEO 디자인관리자			●
	2-2	기업디자인철학-디자인정책의 일관성	CEO 디자인관리자			●
	2-3	장기-중기-단기적 디자인정책수립	디자인관리자 일반관리자			●
	2-4	비전-미션-전략-실행계획의 디자인추진목표 수립	디자인관리자			●
	2-5	문서화된 기업 디자인가이드라인 설계	디자인관리자		●	●
	2-6	명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중	디자인관리자	●	●	●
	2-7	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영	디자인관리자	●	●	●
	2-8	디자인정책-브랜드정책의 일관성	디자인관리자	●	●	●
	2-9	장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립	디자인관리자 일반관리자			●
	2-10	비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립	디자인관리자 일반관리자			●
	2-11	효율적인 브랜드아키텍처 설계	디자인관리자		●	●
	2-12	기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성	디자인관리자		●	●
	2-13	효율적인 브랜드플랫폼의 구성	디자인관리자	●	●	●
	2-14	브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준	디자인관리자	●	●	●
	2-15	브랜드포트폴리오 구성과 운영	디자인관리자		●	●
	2-16	브랜드 포지셔닝의 설계와 활용	디자인관리자	●	●	●
2-17	브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용	디자인관리자	●	●	●	
2-18	브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용	디자인관리자	●	●	●	

Part 3: 디자인 커뮤니케 이션 (Design Communica tion)	3-1	디자인철학에 대한 직원들의 이해수준	직원		●	●
	3-2	디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준	직원		●	●
	3-3	디자인정책에 대한 직원들의 인식	직원		●	●
	3-4	디자인정책에 대한 직원들의 호응	직원		●	●
	3-5	브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준	직원		●	●
	3-6	조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영	직원 디자인관리자		●	●
	3-7	디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포	디자인관리자			●
	3-8	사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화	일반관리자 디자인관리자		●	●
	3-9	인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보	일반관리자 디자인관리자		●	●
	3-10	기업의 전시관/홍보관의 운영	일반관리자 디자인관리자		●	●
	3-11	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품	디자인관리자	●	●	●
	3-12	사외 기업의 이해관계자를 대상으로 한 기업의 디자인 및 브랜드강화교육	디자인관리자 이/관			●
Part 4: 디자인 자원 (Design Resources)	4-1	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영	CEO 디자인관리자			●
	4-2	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부	CEO 디자인관리자		●	●
	4-3	디자인조직의 위상	CEO		●	●
	4-4	디자인활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리체계	일반관리자			●
	4-5	기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수	디자인관리자 재무관리자		●	●
	4-6	디자이너의 학력수준	디자인관리자			●
	4-7	디자이너의 이직율	인사관리자 디자인관리자		●	●
	4-8	관리자에 대한 디자인교육 강화	일반관리자 디자인관리자	●	●	●
	4-9	관리자에 대한 브랜드강화교육	일반관리자 디자인관리자	●	●	●
	4-10	사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육	직원 디자인관리자		●	●
	4-11	사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영	디자인관리자	●	●	●
	4-12	조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등의 관람	직원 디자인관리자		●	●
	4-13	디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축	재무관리자 디자인관리자	●	●	●
	4-14	디자이너들의 디자인개발활동에 대한 자유보장	디자인관리자			●
	4-15	사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급	재무관리자 디자인관리자			●
	4-16	효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드강화 행위에 대한 보상시스템운영	직원 재무관리자 디자인관리자			●
	4-17	디자인정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원(잡지, 서적 등)의 활용	재무관리자 디자인관리자			●
	4-18	신규 디자이너 채용을 위한 투자	재무관리자		●	●

			디자인관리자			
	4-19	디자인 인턴쉽프로그램 운영	디자인관리자			●
	4-20	아웃소싱기업과의 장기적 관계유지	디자인관리자 일반관리자	●	●	●
	4-21	외부 디자인자문/고문인력 활용	디자인관리자		●	●
	4-22	디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동	디자인관리자		●	●
	4-23	자사 주관 디자인 공모전의 운영	재무관리자 디자인관리자			●
Part 5: 디자인 프로세스 (Design Process)	5-1	임원진의 디자인개발프로젝트 참여	CEO 디자인관리자		●	●
	5-2	디자인개발과정을 체계적으로 관리	디자인관리자	●	●	●
	5-3	디자인개발에서 부서간 협업유지	일반관리자 디자인관리자	●	●	●
	5-4	기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축	디자인관리자	●	●	●
	5-5	디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업	이해관계자 디자인관리자	●	●	●
	5-6	과업지시서의 명확성	이해관계자 디자인관리자 일반관리자	●	●	●
Part 6: 디자인 실행 (Design Implementat ion)	6-1	디자인투자비용	재무관리자 디자인관리자	●	●	●
	6-2	디자인 R&D 투자비용	재무관리자 디자인관리자		●	●
	6-3	디자인아웃소싱비용의 규모	재무관리자 디자인관리자	●	●	●
	6-4	적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자	재무관리자 디자인관리자	●	●	●
	6-5	신규 제품디자인개발 추진	디자인관리자		●	●
	6-6	신규 제품디자인개발의 양산성공률	디자인관리자		●	●
	6-7	제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력	일반관리자 디자인관리자	●	●	●
	6-8	신제품의 양산성공률에서 디자인개발포함의 비중	디자인관리자		●	●
	6-9	신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중	디자인관리자		●	●
	6-10	신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중	디자인관리자		●	●
	6-11	제품디자인 관한 지적 재산권확보	디자인관리자	●	●	●
	6-12	브랜드의 법률적 보호	일반관리자 디자인관리자	●	●	●
	6-13	국내외 디자인어워드 수상	디자인관리자		●	●
	6-14	굿디자인 인증마크 획득	디자인관리자		●	●
Part 7: 디자인 전달 (Design Delivery)	7-1	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성	디자인관리자 일반관리자	●	●	●
	7-2	제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영	디자인관리자	●	●	●
	7-3	광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영	디자인관리자	●	●	●
	7-4	카타로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영	디자인관리자	●	●	●
	7-5	웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영	디자인관리자	●	●	●
	7-6	기업사옥(외부)의 기업디자인아이덴티티 반영	CEO 디자인관리자			●

	7-7	기업내부공간의 기업디자인아이덴티티 반영	재무관리자 디자인관리자			●
	7-8	제품의 브랜드아이덴티티 반영	디자인관리자	●	●	●
	7-9	패키지의 브랜드아이덴티티 반영	디자인관리자	●	●	●
	7-10	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영	디자인관리자	●	●	●
	7-11	로고타입의 브랜드아이덴티티 반영	디자인관리자	●	●	●
	7-12	자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드아이덴티티 반영	디자인관리자			●
	7-13	제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성->브랜드경험관리	디자인관리자	●	●	●
Part 8: 디자인 감사 (Design Audit)	8-1	외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시	디자인관리자		●	●
	8-2	디자인부서의 성과평가와 피드백	디자인관리자		●	●
	8-3	직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시	직원 디자인관리자		●	●
	8-4	외부 디자인리서치에 대한 투자	재무관리자 디자인관리자	●	●	●
	8-5	경쟁기업 제품디자인평가	디자인관리자	●	●	●
	8-6	경쟁기업 브랜드 평가	디자인관리자	●	●	●

※ P: 프로젝트 수준, F: 부서수준, C: 디자인경영센터 수준

위의 분석결과에 따르면, 디자인경영평가를 위해, 기업의 CEO, 일반관리자, 재무관리자, 디자인관리자 및 직원이 참여자의 범위이며, 이들은 디자인경영평가과정에 있어서 분석을 위한 수치자료의 제시, 진단을 위한 판단자료의 준비 및 설명, 그리고 설문지 작성 등의 업무를 수행하여야 한다.

[표 4-11] 디자인경영평가의 참여자와 역할

구분	참여자 유형	컨설팅 참여자 역할			
		분석 (수치자료의 제시)	진단 (판단자료의 제시 및 설명)	평가 (실문지 작성)	준비사항
1	CEO	<ul style="list-style-type: none"> 디자인조직위상 디자이너출신인원수 디자이너임원회의/전략회의 참여회수 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인/브랜드챔피언 제도 운영여부 브랜드운영위원회구성여부 디자인철학 수립 여부 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인관련전사회참여관련 디자이너회의 참여수 디자인관련 교육시간투자 	<ul style="list-style-type: none"> 기업철학 디자인정책 기업핵심가치
2	일반 관리자 (재무관리자)	<ul style="list-style-type: none"> 전시/홍보관 운영관련 수치 조직구성인원 및 인건비 디자이너 인센티브 지원수치파악 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 기업재무재표 조직도 전략관련회의록 기업전시홍보관 및 내부 투어 기업관련 파워 포인트 자료
3	디자인 관리자	<ul style="list-style-type: none"> 디자인개발 투자중인 제품의 수 제품/브랜드 포트폴리오 구성관련 수치 디자인/브랜드 관련 내/외부 교육프로그램 운영수치 사내디자인개선아이디 어접수건 홍보관련매체, 전시회 등의 노출건 연구소 디자인개발 건수 디자이너인원 교육시간 및 이직율 디자인정보수집 금액 신규디자이너채용 디자인인턴십관련 수치 아웃소싱장기적관계유지관련수치 디자인자문, 고문관련수치 자사공모전운영관련수치 임원진디자인개발 프로젝트참여관련 부서간협업 디자인관련 투자규모 지적재산권보유 수 굿디자인마크나 어워드 수상실적 내부직원디자인인식조사관련파악 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인환경 구축 자유로운 업무 분위기 디자인개발과정관리 과업지시서작성여부 디자인개발 인적 네트워크구성여부 기업의 모든 디자인아이덴티티/브랜드아이덴티티 일관성있는 반영여부 브랜드 아키텍처, 플랫폼 평가 기업의 핵심경쟁우위에 따른 디자인집중수준 기업의 디자인 가이드라인 보유여부 	-	<ul style="list-style-type: none"> 양산제품 -브랜드매뉴얼 기업 홍보 자료 관련 인쇄물 홈페이지 지적재산권 관련 자료 아웃소싱기업 관련자료 디자인가이드라인 개발과정안내 디자인직업환경 투어 굿디자인, 디자인 어워드 수상실적
4	직원	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 디자인철학, 정책 브랜드에 대한 공감과 이해파악 	<ul style="list-style-type: none"> 샘플직원 대상 설문 지원

3. DMES를 활용한 진단 및 평가

디자인경영컨설팅을 위한 세 번째 단계는 고객기업의 디자인경영환경에 대한 진단 및 평가이다. 전절에서 개발된 DMES를 활용하여 진단 및 평가를 위한 설명과 과정을 정리하였다.

1) 진단 및 자료의 입력

DMES를 통한 분석과정은 DMES 사이트에서 제시한 순서대로 디자인컨설턴트가 요소별로 기업의 참여자를 대상으로, 자료에 대한 정보를 수집하여, 자료입력창에 기입한다. 정보의 유형은 전술한 바와 같이, 기업의 현황을 수리적으로 나타내는 분석자료, 컨설턴트가 자료를 확인하고 판단하여 응답번호를 선택하는 진단자료 및 설문지를 통해 평가하는 평가자료가 포함된다.

DMES
Design Management Evaluation System

디자인경영환경평가 시작하기

일반관리자
디자인관리자
CEO
직원

디자인경영환경평가 결과보기

Logout

DMES 일반버전을 통한 디자인경영환경을 진단합니다.
총 항목은 137개 항목으로 이루어져 있으며, 각 항목에 대한 이해가 필요할 경우, 우측의 내모니터 마우스를 클릭 지표설명을 참조해 주시기 바랍니다.
진단대상자의 응답순서는 일반관리자, 디자인관리자순으로 응답합니다.

필수항목

Q1. 전년도 매출액	<input type="text" value="0"/>	억원
Q2. 현재 조직구성원 수	<input type="text" value="0"/>	명
Q3. 현재 임원 수	<input type="text" value="0"/>	명
Q4. 현재 디자이너출신의 임원 수	<input type="text" value="0"/>	명
Q5. 전년도 기업 총 비용	<input type="text" value="0"/>	억원
Q6. 전년도 인건비 총액	<input type="text" value="0"/>	억원
Q7. 전년도 기업 전체 R&D투자비용 총액	<input type="text" value="0"/>	억원
Q8. 현재 전체 양산제품 종류 총 수	<input type="text" value="0"/>	종

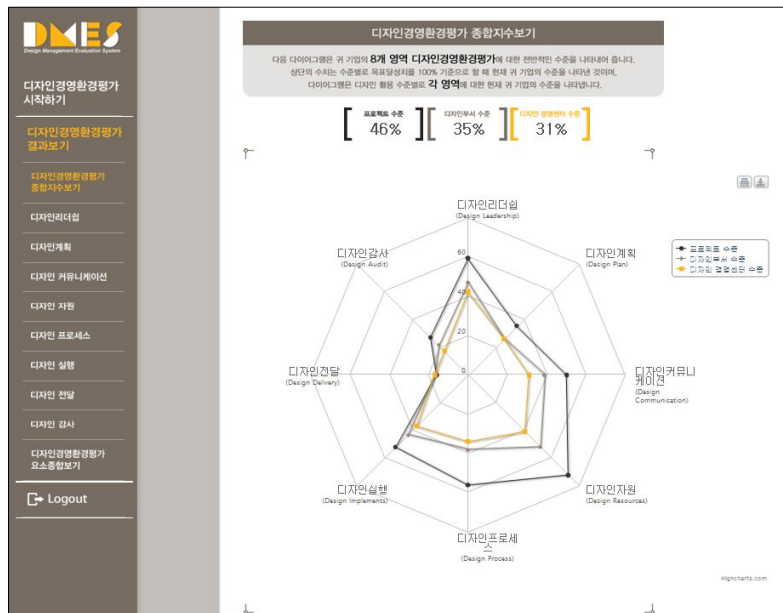
[그림 4-4] 분석자료 입력창 예시

2) 자료분석 및 평가

자료입력이 완료되면 DMES의 결과보기를 통해, 기업의 진단결과에 대한 자료를 확인할 수 있다. DMES의 결과창은 8개 영역 디자인경영환경요소의 현재수준과, 각 요소에 대한 해당기업의 디자인경영활용 수준별, 개선 목표치를 수리적으로 표현해주며 자료의 출력은 총 9개의 유형으로 나타난다.

① 디자인경영 종합지수 평가

디자인경영 종합지수는 디자인경영환경평가의 8개 영역 내 각 요소의 현재수준과 개선목표치를 모두 집계하여 영역 당 1개의 현재수준과 개선 목표치로 표시하여, 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) 8개 영역에 대한 현재수와 목표 개선치를 하나의 다이어그램으로 파악할 수 있는 종합 집계표이다.



[그림 4-7] 디자인경영종합지수 결과표시창 예시

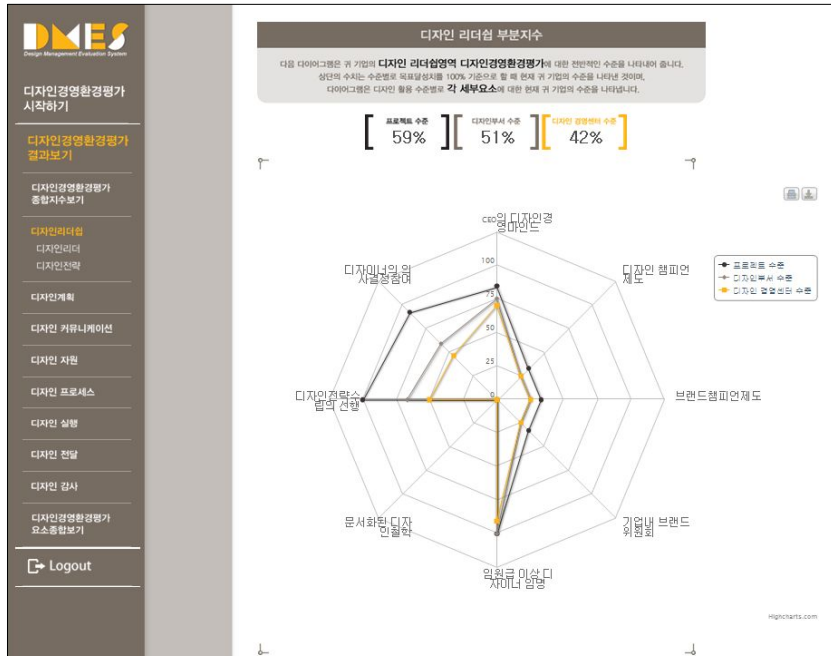
디자인경영 종합지수 결과표시창은 기업의 디자인경영환경의 현재수준을 파악할 수 있고, 세부적으로 8개 영역이 각각 어느 수준인지와 얼마의 목표 개선치를 가지고 있는지에 대한 비율정보를 파악할 수 있다. 상단에 표시된 수치는 기업의 디자인경영환경의 수준을 100으로 기준하여 상대적인 정도를 표시한 것으로, 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준의 3단계로 파악할 수 있으며, 이 값은 전체 다이어그램의 면적을 100으로 보았을 때, 다이어그램 현재수준 연결선의 내부 면적에 해당하는 수치라고 할 수 있다.

② 디자인경영 부분지수 평가

디자인경영 부분지수 결과표시창은 8개의 디자인경영환경평가영역에 대하여 각 영역별로, 포함된 디자인경영환경평가요소의 현재수준과 개선목표치를 종합적으로 표시해주는 영역별 디자인경영환경수준 및 개선목표치 종합집계표이다.

따라서, 디자인리더십(design leadership), 디자인계획(design plan), 디자인커뮤니케이션(design communication), 디자인자원(design resources), 디자인프로세스(design process), 디자인실행(design implementation), 디자인전달(design delivery), 디자인감사(design audit)의 8개 영역이 각각, 영역별로 포함된 디자인경영환경평가요소의 현재수준과 목표 개선치를 표현해 준다고 할 수 있다.

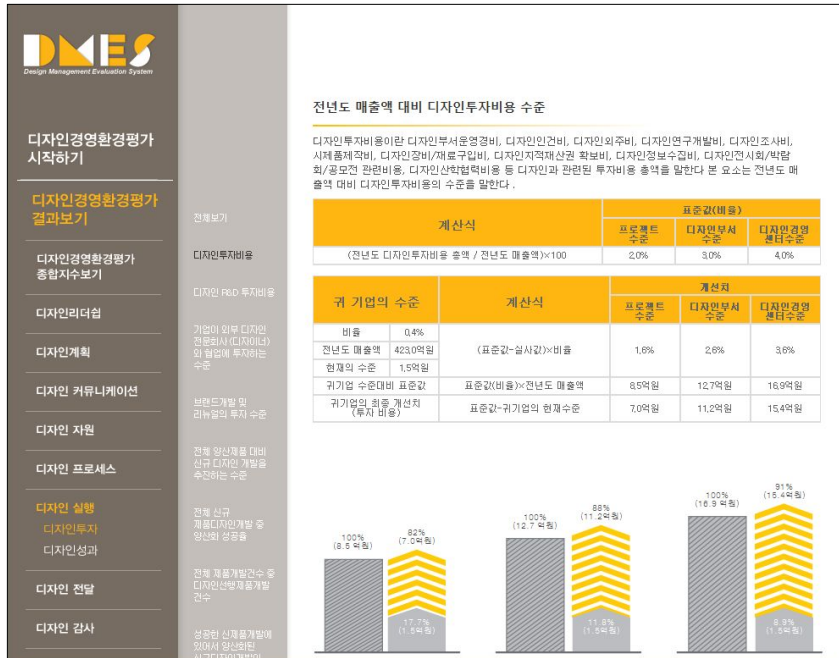
상단에 표시된 수치는 각 영역별로 기업의 디자인경영환경수준이 100을 기준으로 하였을 때, 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준의 3단계에 따라 각 수준별로, 어느 정도의 디자인경영 능력을 보유하고 있는지를 나타내는 것이며, 이 값은 전체 다이어그램의 면적을 100으로 보았을 때, 다이어그램 현재수준 연결선의 내부 면적에 해당하는 수치라고 할 수 있다.



[그림 4-8] 디자인경영 부분지수 결과표시창 예시

③ 분석자료의 평가

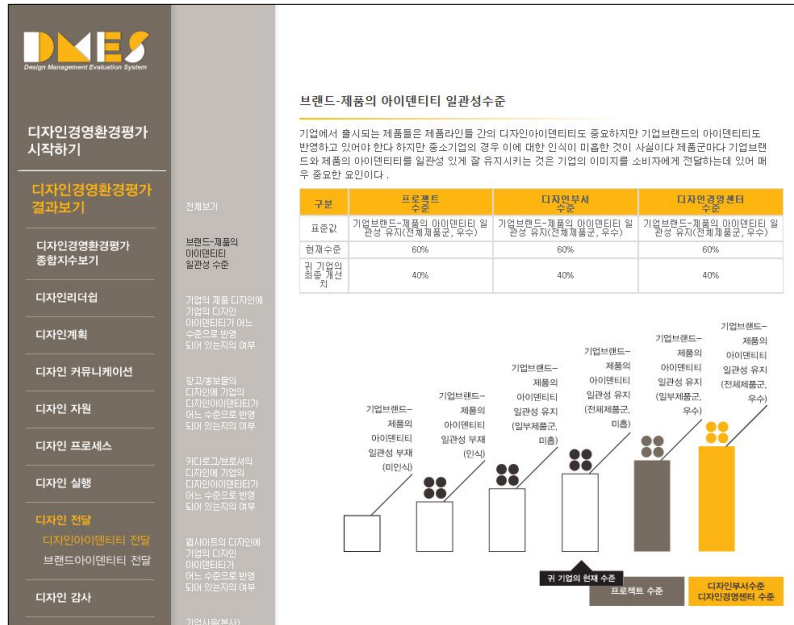
분석자료는 결과출력 형태중 가장 많은 부분을 차지하고 있으며, 8개의 디자인경영환경 평가요소 중 분석자료의 유형에 대한 기업의 현재수준과 개선목표치를 나타내주는 다이어그램으로, 정량지표에 의한 자료산출이 요구되는 항목에 적용된다. 다이어그램의 X축은 기업이 디자인경영을 활용하는 수준을 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준의 3가지 범주로 나타낸 것이며, 각 범주내의 다이어그램은 각 수준별로, 해당 디자인경영환경평가요소에 대하여 기업의 현재수준과 개선목표치를 보여준다. 다이어그램의 Y축은 디자인경영환경평가요소의 목표개선치를 계산하기 위하여 기준이 된 요소가 평가요소를 기준으로 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준의 3가지 범주에 대하여, 어느 정도의 비율을 유지해야 하는지의 표준비율을 표시하고 있다. 이 표준비율은 표준값 DB구축 과정에서 표준값을 산정하기 위한 계산식에 의해 도출된 것이다. 화면의 상단에는 다이어그램을 산출하기 위하여, 사용된 계산식과 표준값 및 개선목표치의 계산과정을 정리한 표가 나타나 있다.



[그림 4-9] 분석자료 결과표시창 예시

④ 진단자료의 평가

진단자료는 자료를 토대로 컨설턴트가 검토한 자료를 기초로 판단하여 자료를 입력한 요소로, 정성적인 척도에 따른 자료출력의 형태이며, 기업의 현재수준과 개선목표단계를 나타내 준다. 다이어그램의 하단에는 디자인경영환경평가요소에 대한 현재 기업의 위치가 표시되고, 아울러, 프로젝트 수준, 디자인부서 수준, 디자인경영센터 수준의 3가지 범주와 각 범주별로 목표로 해야 하는 단계가 표시되어 있다.

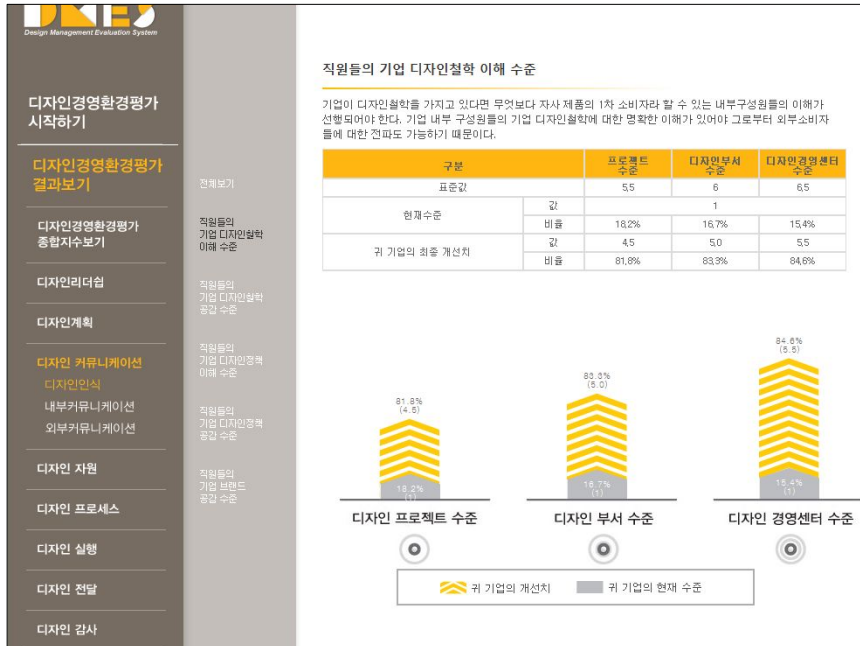


[그림 4-10] 진단자료 결과표시창 예시

⑤ 평가자료의 평가

평가자료는 설문지로 리커트 7점 척도에 의해 수집한 자료이며, 기업의 현재수준과 개선목표치를 나타내주는 다이어그램으로, 디자인커뮤니케이션항목 내의 직원들의 기업 디자인철학 이해 수준, 직원들의 기업 디자인철학 공감 수준, 직원들의 기업 디자인정책 이해 수준, 직원들의 기업 디자인정책 공감 수준, 직원들의 기업 브랜드 공감 수준 등에 요소측정에 사용된 척도유형이다.

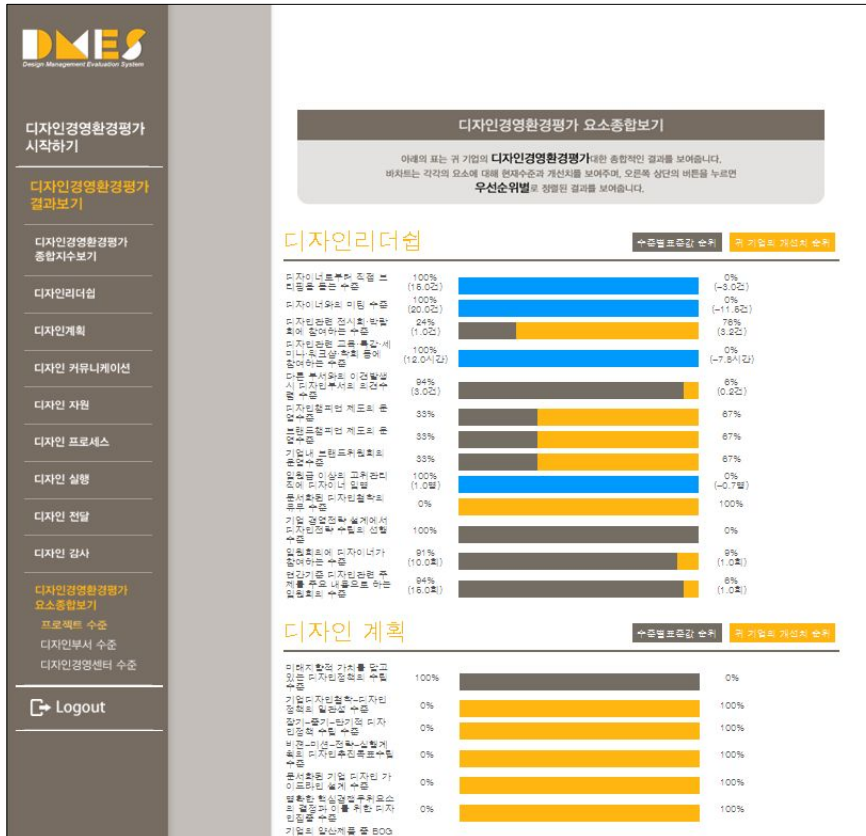
다이어그램의 X축은 기업이 디자인경영을 활용하는 수준을 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준의 3가지 범주로 나타낸 것이며, 각 범주내의 다이어그램은 각 수준별로, 해당 디자인경영환경평가요소에 대하여 기업의 현재수준과 개선목표치를 보여준다. 다이어그램의 Y축은 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준의 3가지 범주에 대하여, 평가요소의 목표 개선치를 계산하기 위하여 기준이 된 목표치와 현재수준에 대한 값을 표현해 주고 있다. 화면의 상단에는 다이어그램을 산출하기 위하여, 사용된 계산식과 표준값 및 개선목표치의 계산과정을 정리한 표가 나타나 있다.



[그림 4-11] 평가자료 결과표시창 예시

⑥ 종합분석

종합분석은 DMES평가항목 전체에 대하여 현재수준과 개선치를 종합적으로 확인하고 판단할 수 있게 하는 최종 결과표이다. 다이어그램의 왼쪽에는 현재수준 및 현재수준비율이 표시되어 있으며 오른쪽에는 목표치와 개선치가 표시되어 있다. 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준의 3가지 수준에 대한 종합분석표를 제시하며, 현재수준 혹은 목표치를 위한 개선수준에 따라 일괄 정렬하는 기능을 포함함으로써, 현재수준 혹은 개선수준에 대한 우선순위별 요소과약이 가능하다.



[그림 4-12] 종합분석 결과표시창 예시

4. 결과분석 및 제안

디자인경영컨설팅의 마지막 단계는 디자인경영분석결과를 토대로 하여, 고객기업이 수행할 수 있는 디자인경영 프로세스와 구체적인 실행방안을 제시하는데 있다.

4-1. 디자인경영 프로세스 제안

1) 디자인경영 프로세스 개발을 위한 요소맵핑

① 요소맵핑의 개요

디자인경영컨설팅의 마지막 단계인 분석 및 제안과정에서 가장 중요한 것은 고객기업이 중·장기적으로 수행할 수 있는 디자인경영환경구축프로세스를 제시하는데 있다. 본 절에서는 디자인경영요소에 대하여 기업이 우선순위와 시간의 긴급성을 기준으로 순차적으로 디자인경영을 수행할 수 있는 프로세스를 제안한다.

다양한 경영환경의 변화에 신속히 대응하고 계속기업으로서 성장 발전을 위해 기업들은 수많은 혁신 노력을 하고 있다. 기업의 경영혁신 기법으로는 전사적 품질관리(TQM: Total Quality Management), 리엔지니어링(reengineering), 리스트럭처링(restructuring), 그리고 벤치마킹(benchmarking), 다운사이징(downsizing) 등이 있다.(김창근, 문상원, 이종욱, 1995, 재인용),⁵⁵⁾(권영일⁵⁶⁾, 1999, 재인용)

● 리엔지니어링(reengineering)

리엔지니어링은 기업의 성과를 획기적으로 향상시키기 위해 현대의 정보기술을 이용해 업무 프로세스를 근본적으로 재설계하는 것으로 정의할 수 있다(조동성, 신철호, 1996, 재인용)⁵⁷⁾, (이순철, 1993, 재인용)⁵⁸⁾. 또한 구체적으로 리엔지니어링은 이익, 품질, 서비스, 속도와 같은 기업의

55) 김창근·문상원·이종욱“신 경영기법, 한국에서 유행인가 새로운 물결인가”, 대한용인상공회의소 진흥자료, 1995, 95-4, 재인용

56) 권영일, 경영혁신의 특성과 성과에 대한 동태적 분석: 사례연구”, 한국과학기술원, 석사학위논문, 1999, 재인용

57) 조동성·신철호, “14가지 경영혁신기법의 통합모델”, 서강하바드비즈니스 July-August, 1996, pp. 23-54, 재인용

58) 이순철, 『비즈니스 리엔지니어링』, 명진출판사, 1993 재인용

핵심적인 성과를 원칙적으로 재설계하는 것으로 정의하고 있다(Hammer, 1993, 재인용)⁵⁹).

● 벤치마킹(benchmarking)

벤치마킹이란 기업들에게 지속적인 개선을 지원하고 경쟁상 이점을 확보하는데 필요한 정보를 수집하기 위한 수단이다. 다시 말해서 기업이 경영 성과의 지속적인 개선을 위해서 내부 활동 기능과 관리능력을 외부적인 비교시각을 통해 평가하고 판단하는 지속적인 연구이자 학습경험을 의미한다. 즉, 동종 업계 중에서 최고수준에 도달한 기업과 자사의 경영상태를 비교하여 그 차이를 줄이는 것을 목표로 한다.(Robbins and Coulter, 1996, 재인용)⁶⁰).

● 다운사이징(down sizing)

다운사이징은 조직의 효율성을 향상시키기 위해, 조직이 의도적으로 조직규모(인력, 계층, 직무, 업무수행 단위를 포함)를 축소시키는 기법이다(조동성, 신철호, 1996, 재인용). 세부 유형으로는 인력 감축, 직무와 업무수행 단위가 변화 목표인 조직 재설계, 조직문화가 그 목표인 체계적 변화를 들고 있다.

● 리스트럭처링(restructuring)

리스트럭처링이란 기술혁신, 경쟁격화의 외부환경변화와 기업이 영위하고 있는 기존 사업이나 제품의 성장성, 수익성이 둔화되는 내부환경변화에 적절히 대응하여 미래의 환경변화를 예측하고 인원 감량, 신규사업 진출, 주력사업 교체, 중복사업의 통폐합 및 축소 등을 행함으로써 기존의 기업자원을 재배치, 조정하고 경쟁력 있는 사업구조로 사업을 재구축하는 것을 말한다. 이는 급변하는 경영환경에 적극적으로 대응하기 위해 기업의 사업 포트폴리오와 자본구조를 급진적이고 전략적으로 재설계하는 것이기도 하다(Bowman and Singh, 1990, 재인용)⁶¹). 조동성·신철호(1996, 재인용)는

59) Hammer, M. & J. Champy, "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", New York: Harper Business, 1993, p. 32, 재인용

60) Robbins, S. R. & Coulter, 『Management』, Prentice-Hall, pp. 59-60, 재인용

리스트럭처링에 대해 기업이 경쟁력을 강화하고 비전을 달성할 수 있도록 전사적인 차원에서 미래의 사업구조를 근본적으로 재구축하는 혁신기법이라고 정의하고 있다. 경쟁력을 강화한다는 것을 지상 목표로 구조조정을 실시하는 것을 의미하는 것으로 전사차원의 혁신을 의미한다. 즉, 기업의 본질까지도 변화시키는 것을 감수한다는 뜻을 내포하고 있다.⁶²⁾

디자인경영은 기본적으로 기업의 조직환경을 디자인중심의 기업경영이 가능하도록 하는 리스트럭처링(restructuring)에 해당한다. 조직의 리스트럭처링프로세스에 대하여 반스(Vance, 2009)는 ①실행가능한 계획의 수립(having executable plans), ②중요업무의 결정(deciding prioritizing tasks), ③시간의 긴급성 결정(eatablishing time-lines), ④측정과 모니터링(measuring and monitoring), ⑤우호적인 조직문화의 형성(builing a culture of success), ⑥실행기법개발(management development), ⑦성과 보상과 실패책임추궁(rewarding achievement and punishing failure)으로 구분하고 있다.⁶³⁾ Vance에 따르면 ①실행가능한 계획의 수립은 ②중요업무의 결정(deciding prioritizing tasks)과 ③시간의 긴급성 결정(eatablishing time-lines)을 대상으로 한다. 그리고, ④측정과 모니터링(measuring and monitoring), ⑤우호적인 조직문화의 형성(builing a culture of success), ⑥실행기법개발(management development), ⑦성과 보상과 실패책임추궁(rewarding achievement and punishing failure)의 과정은 실행과 피드백에 관련한다.

디자인경영프로세스개발은 반스(Vance)가 제시한대로, 디자인경영요소에 대한 ②중요업무의 결정(deciding prioritizing tasks), ③시간의 긴급성(eatablishing time-lines)에 따른 업무프로세스의 조직화가 반드시 필요하다. 따라서 본 연구에서 업무의 중요도와 시간의 긴급성 두 가지 기준을 바탕으로, 전문가의견수렴을 거쳐 디자인경영프로세스를 제안하고자 한다.

61) Bowman, E. H.· H. Singh, "Corporate Restructuring Chapter 1: Overview of Corporate Restructuring Trends and Consequences", In M.L. Rock and P.H. Rock(eds.), Corporate Restructuring , McGraw-Hill, Inc., 1990, pp.8-18, 재인용

62) 지종립, "기업경쟁력 강화를 위한 리스트럭처링에 관한연구", 건국대 석사학위논문, 2007, pp.5-6

63) Vance. D.E. Corporate Restructuring, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009. p.26

[표 4-12] Vance의 리스트럭처링을 바탕으로 한 디자인경영 프로세스 개발 기준

Vance 리스트럭처링 프로세스	추출요인	디자인경영 프로세스 기준
	①실행가능한 계획의 수립 (having executable plans) ⇒리스트럭처링 계획수립	⇒디자인경영 계획수립
①실행가능한 계획의 수립 (having executable plans) ② 적합업무의 결정 (deciding prioritizing tasks) ③ 시간우선순위의 결정 (establishing time-lines) ④측정과 모니터링 (measuring and monitoring) ⑤우호적인 조직문화의 형성 (building a culture of success) ⑥실행기법개발	② 적합업무의 결정 (deciding prioritizing tasks) ③ 시간우선순위의 결정 (establishing time-lines) ⇒리스트럭처링 프로세스 구축	디자인경영프로세스 개발을 위한 기준요소 ② 적합업무의 결정 (deciding prioritizing tasks) ⇒ Fit / 업무의 중요도 ③ 시간우선순위의 결정 (establishing time-lines) ⇒ 시간의 긴급성
⑥실행기법개발 (management development) ⑦성과보상과 실패책임추궁 (rewarding achievement and punishing failure)	④측정과 모니터링 (measuring and monitoring) ⑤우호적인 조직문화의 형성 (building a culture of success) ⑥실행기법개발 (management development) ⑦성과보상과 실패책임추궁 (rewarding achievement and punishing failure) ⇒실행과 피드백	⇒디자인경영실행과 피드백

디자인경영프로세스 개발의 기준인 ‘업무의 중요도’와 ‘시간의 긴급성’에 따른 분류는 디자인경영분야의 전문가 10명을 대상으로 기업의 디자인경영을 활용하고 있는 수준에 따라 디자인경영컨설팅요소가 각 수준에 얼마나 중요한 요소인지와 업무의 실행이 얼마나 긴급한지의 기준에 따라 자유롭게 각 요소를 프리그룹핑(free grouping)하여, 수집된 자료를 다중명목적도(multi-nominal scaling)⁶⁴⁾화 한 후 유사한 범주내의 자료를 가까운 위치에 포지셔닝시키는 동질성분석(homogeneity analysis)을 통해 이루어졌다.

동질성분석은 케이스와 범주에 계량적 수치를 부여함으로써 범주형자료를 수량화하는 분석기법이다. 동질성분석의 목적은 각 범주들을 가능한 한

64) 다중명목적도(multi-nominal scaling): 어떤 특성의 가치나 순서가 없다는 점에서 명목적도와 같지만 이러한 척도를 하나의 차원에서 파악하는 것이 아니라 동시에 여러개의 차원에서 파악하는 경우, 첫 번째 차원에 나타난 자료상의 어떤 순서를 부여하더라도 이러한 순서를 다른 차원에 연관지어 생각할 수 없다는 점에서 달라 이처럼 명목적도의 특성과 각기 다른 축을 기준으로 하여 차원과의 연관성을 고려할 수 없는 척도를 다중명목적도라 한다.

잘 분류해 주는 최적의 수량화점수를 찾아내는데 있다. 즉, 같은 범주에 속한 개체들이 도표상에 가까이 위치하고 다른 범주에 속한 개체들과는 가능한 한 멀리 위치하도록 하는 것이 동질성 분석의 목적이다.⁶⁵⁾



[그림 4-13] 디자인경영컨설팅 프로세스 개발을 위한 매트릭스분석 포스팅 중

동질성분석의 결과는 유사한 요소의 거리값(distance value)을 계산하여 유사한 요소를 유사한 영역에 포지셔닝시키는 분석방법으로, 본 연구에서 ‘업무의 중요도’와 ‘시간의 긴급성’에 따른 유사그룹분류에 적합한 결과를 제시해 줄 수 있다. 아울러 동질성분석결과는 동일범주내의 항목내에서도 기준 축(X축-업무의 중요도, Y축-시간의 긴급성)에 대하여 항목간 유사성을 바탕으로, 모든 요소를 포지셔닝시킬 수 있기 때문에, 디자인경영프로세스를 위한 요소의 시계열⁶⁶⁾ 분포(time serial dispersion)를 가능하게 해 준다. 자료수집과정은 1차로 프리그룹핑과 2차 포스팅의 기준과 과정은 다음 그림과 같으며, 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준 각각에 대하여 자료수집이 이루어 졌다.

디자인경영프로세스 개발을 위한 자료수집에서 조사 대상은 교육기관의 디자인전공 교수 및 박사급 강사, 디자인진흥기관의 책임급, 선임급 연구원, 디자인전문회사의 대표 및 디자인개발관리 업무를 담당하는 관리자 등을 대상으로 시행하였고, 조사방법은 일단 수준별 해당요소를 판단하여 매트릭스의 양축에 부착한 후 각 수준에 업무의 중요도수준과 시간의 긴급성에 따라 각 요소를 해당위치에 부착하도록 하였다.

65) 이진렬, "디자인의 포지셔닝맵 작성을 위한 방법론 제안", 조선대학교 조형미술연구소지, 2003, vol.3,no.1, p.33

66) 시계열: 일반적으로 어떤 양의 관측결과를 일정한 기준에 따라 계열로 정리한 것을 통계계열이라고 한다. 어떤 관측치 또는 통계량의 변화를 시간의 움직임에 따라서 포착하고 이것을 계열화하였을 때, 이와 같은 통계계열을 시계열이라한다.

출처:두산백과 <http://terms.naver.com/entry.nhn?cid=200000000&docId=1117830&mobile&categoryId=200000129>



[그림 4-14] 디자인경영 프로세스 개발의 매트릭스 이해

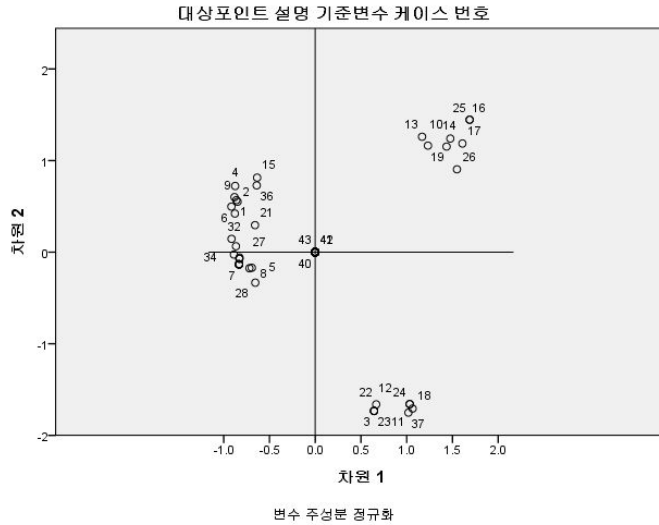
조사인원은 총 10명의 전문가들의 데이터를 수집하였다. 디자인경영프로세스 개발 자료수집개요를 정리하여 제시하면 다음 표와 같다.

[표 4-13] 디자인경영컨설팅 프로세스 개발 리서치개요

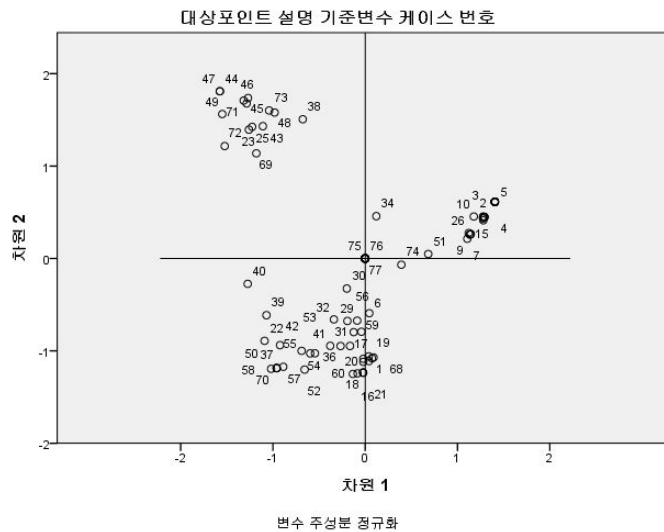
디자인경영프로세스 개발 리서치개요	
조사목적	디자인경영수준에 따른 디자인경영프로세스를 개발하기위한 기틀을 마련하기 위해 전문가들에게 수준별(프로젝트수준, 부서수준, 디자인경영센터수준)로 매트릭스 분석을 실시
조사대상	교육기관 / 교수 및 박사급 강사(디자인경영전공) 디자인진흥기관 / 책임급, 선임급 연구원 전문디자인회사 / 대표 및 디자인 개발관리자
조사방법	1. 수준별 해당요소를 판단하여 매트릭스의 양축에 부착 2. 각 수준에 업무의 중요도(높은/낮음)과 시간의 긴급성(높음/낮음)을 대비하여 부착
조사인원	10명 [다량의 데이터 보다 소수 전문가의 판단 요구]
조사기간	2013년 5월 21일~6월 7일
조사분석	SPSS PC + 18 Homogeneity Analysis

① 요소맵핑 분석결과

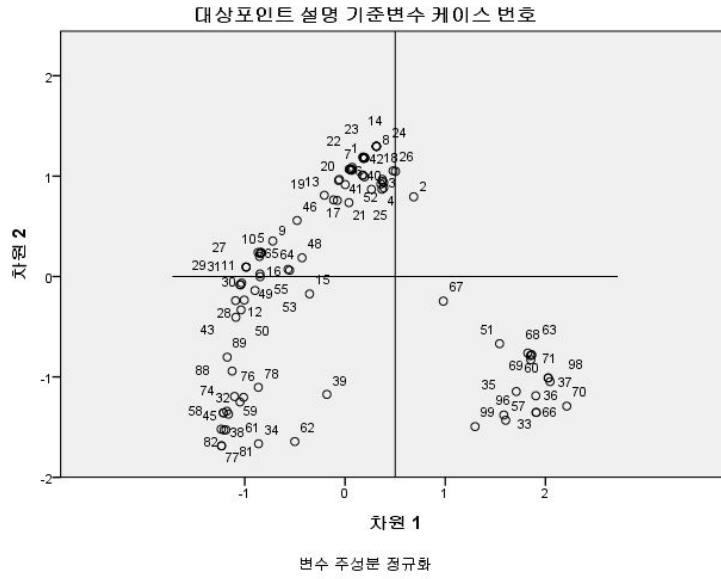
동질성분석 결과 업무의 중요도와 시간의 긴급성을 두 개의 축으로 하는 4/4분면상에 디자인경영수준별로 시간의 흐름에 따라 추진해야 할 업무의 우선순위에 대한 분석결과를 볼 수 있다.



[그림 4-15] 업무중요도/시간의 긴급성에 따른 디자인경영요소 분포(디자인프로젝트 수준)



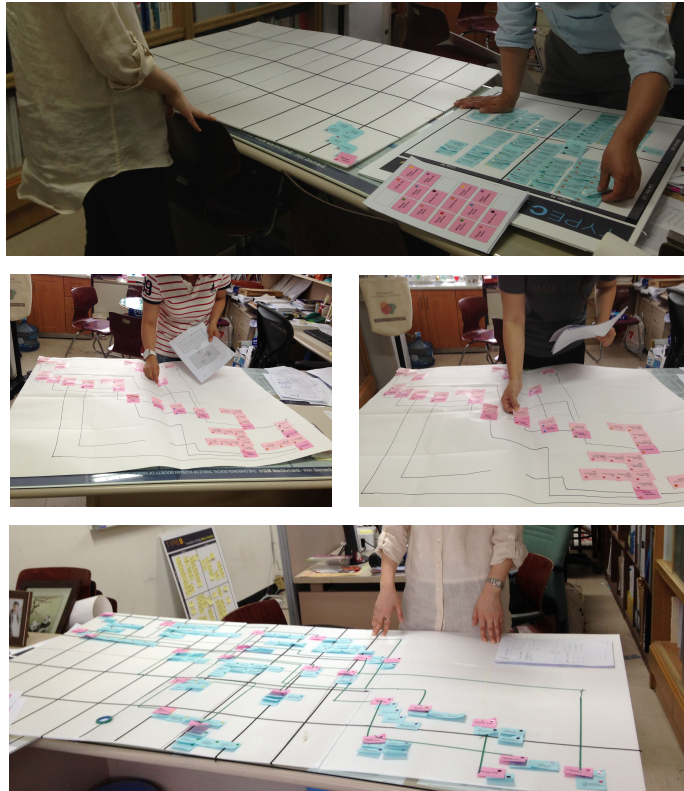
[그림 4-16] 업무중요도/시간의 긴급성에 따른 디자인경영요소 분포(디자인부서 수준)



[그림 4-17] 업무중요도/시간의 긴급성에 따른 디자인경영요소 분포(디자인경영센터 수준)

2) 디자인경영 프로세스 개발 및 제안

디자인경영 프로세스의 개발은 업무의 중요도와 시간의 우선순위 2가지 기준에 따라 프리그룹핑을 통해 나타난 자료를 동질성분석을 통해, 요소정위화(factor positioning)한 결과를 시간적 흐름에 맞게 배열하여 최종 디자인경영 프로세스를 작성하였다. 디자인경영 프로세스는 세 가지 디자인경영수준에 따라 개발되었다.



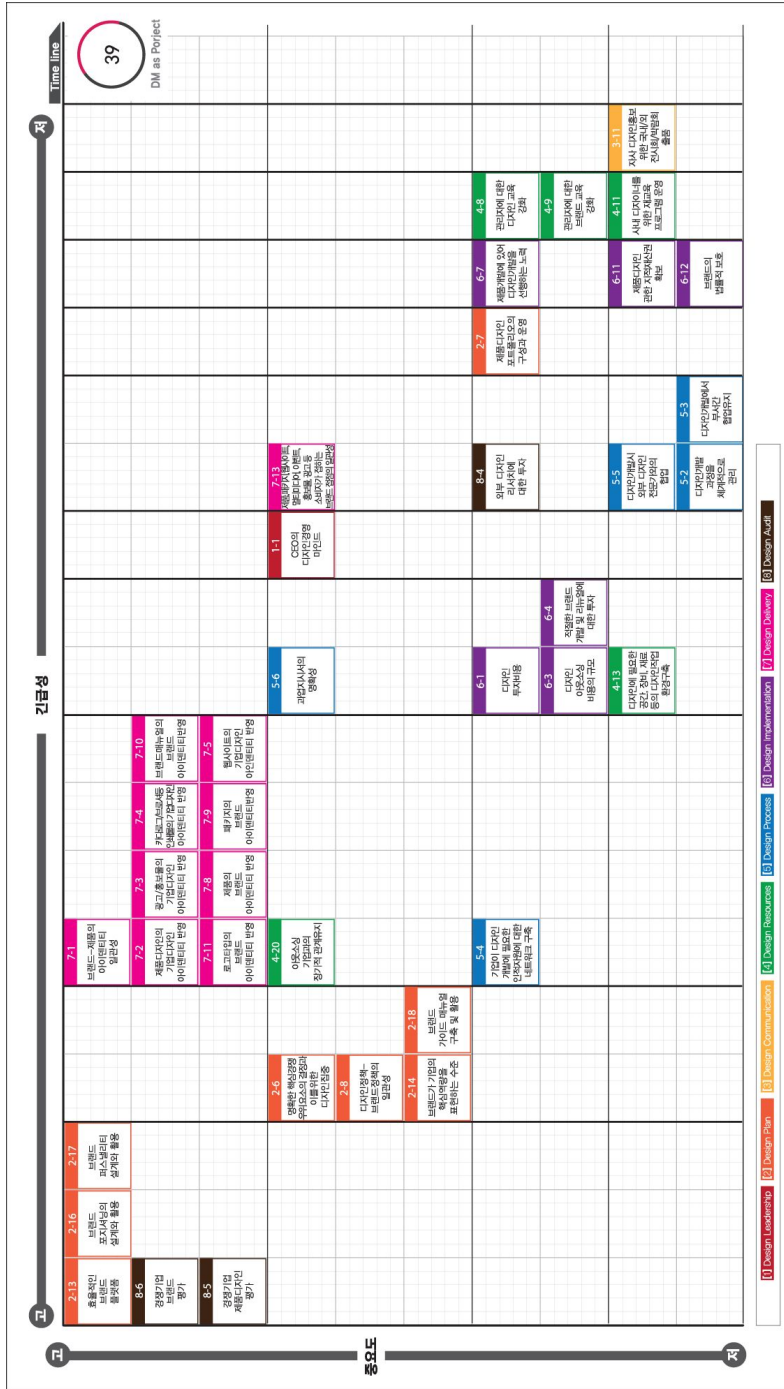
[그림 4-18] 디자인경영프로세스 개발을 위한 자료정리 과정

① 디자인프로젝트 수준에서의 디자인경영 프로세스

분석결과 디자인프로젝트 수준에서의 디자인경영 프로세스는 총 39개 항목으로 구성된다. 디자인프로젝트 수준에서 가장 먼저 시행되어야 할 디자인컨설팅의 영역은 디자인계획으로 아직 기업의 디자인철학이나 디자인의 의식이 높지 않은 상황으로 현재 생산되고 판매되는 제품을 중심으로 브랜드를 강화하는데 필요한 계획을 준비해야한다. 그 첫 번째 단계로 효율적인 브랜드 플랫폼(브랜드 비전, 브랜드 미션, 브랜드 퍼스널리티, 브랜드 포지셔닝)을 고객, 내부직원, 투자자 및 이해 관계자들이 공유해야 할 브랜드의 존재 이유, 중장기적 선언을 통해 효과적으로 전달될 수 있도록 한다. 아울러, 브랜드와 제품의 평가와 포지셔닝을 통해 기업이 경쟁환경에서 살아남기 위해 경쟁기업과 차별화되는 명확한 핵심경쟁우위요소(unique selling point)를 소비자들에게 명확히 인식시키기 위해 디자인을 집중해야한다.

순차적으로 기업의 이미지를 전달하는데 노출되는 모든 접점은 기업의 일관성 있는 아이덴티티를 반영하기 위해 노력이 필요하다. 아울러, 디자이너 또는 디자인부서가 사용하는 공간, 장비, 디자인재료 등 디자인 작업 환경이 잘 구축되도록 투자해야 한다.

이러한 기본적인 업무들이 선행되면 CEO의 디자인경영 마인드 인식을 위한 적극적인 노력이 요구된다. CEO이외에도 관리자나 임원진을 대상으로 디자인에 대한 교육을 실시하는 것은 매우 중요하며 관리자를 대상으로 사내에서 디자인관련 세미나나 워크숍을 실시한다거나 사외에서 이루어지는 특강이나 교육 프로그램 등에 참여할 수 있도록 장려한다. 디자인경영 프로세스의 후반부에는 기업의 자사 디자인 홍보를 위한 외부 커뮤니케이션 방법 중 국내·외 전시회나 박람회에 자사의 디자인을 출품하여 관심 있는 소비자들에게 직접적으로 노출시키는 것은 매우 효과적인 커뮤니케이션 수단으로 활용한다.



[그림 4-19] 디자인프로젝트 수준에서의 디자인경영 프로세스

② 디자인부서 수준에서의 디자인경영 프로세스

분석결과 디자인부서 수준에서의 디자인경영 프로세스는 총 74개 항목으로 구성된다. 디자인 부서수준은 디자인프로세스를 관리하기 위한 전담인력과 부서를 두어 기업경영에 있어 디자인을 기업의 핵심수준은 아니지만 중요한 가치로 인식하고 있는 수준을 말한다. 그러기 위한 프로세스를 살펴보면 디자인의 철학수립 후 기업경영전략에서 디자인전략에 대해 함께 고민하고 기업의 제품디자인과 브랜드의 아이덴티티를 반영하고 소비자와 만나는 접점에서의 일관성을 관리하는 계획들을 설계한다.

아울러, 비전은 중기적으로 디자인부서 위상강화 구축하는 것이며, 디자인부서가 다른 부서와 동일한 수준에서 디자인의 위상을 가지고 협업관계를 유지할 수 있는 조직의 개편이 추진목표이며, 추진목표를 실현하기 위한 세부운영계획은 먼저 디자인조직구축(인력, 환경), 기업 디자인·브랜드 포트폴리오 작성결과 기업의 포지셔닝 설정, 디자인 부서의 위상강화(전략 기획과정참여), 효율적인 부서간 협업을 통한 제품개발 관리, 계획적 디자인전달 관리(디자인-브랜드 아이덴티티 통일화), 내부자원관리 체계 구축, 효율적 외부자원 활용의 관리방안, 디자인-브랜드 홍보전략, 소비자와 기업의 이미지 접점관리, 디자인성과 관리가 가능하도록 CEO와 디자인부서 관리자는 4~5년을 준비하는 과정이다. 디자인경영컨설팅트는 핵심능력 조망자와 동시에 디자인과정 제공자로서 조직차원에서 디자인을 통한 기업의 핵심경쟁우위를 제언, 디자인과정의 절차와 운영을 관리하여, 디자인과 브랜드를 활용하여 기업의 핵심 이미지를 구축하기 위한 디자인경영 프로세스를 추진 해야한다.

② 디자인경영센터 수준에서의 디자인경영 프로세스

분석결과 디자인부서 수준에서의 디자인경영 프로세스는 총 100개 항목으로 구성된다. 디자인경영센터 수준의 경우, 비전은 장기적인 디자인경영환경을 구축하는 것이며, 중장기적인 관점에서 기업경영환경을 디자인중심의 경영환경 구축을 위한 조직 리스트럭처링이 추진목표이며, 추진목표를 실현하기 위한 세부운영계획은 디자인조직 위상강화(인력-다학제적 전문가 채용 및 디자이너출신임원 등, 환경-기업전략 연구소 구축), 디자인중심 기업철학-정책-전략구축, 적극적인 디자인 연구개발 지원체계 구축, 효율적 디자인실행 관리, 디자인 인적자원 관리(수평적위계, 보고체계단순화, 자유로운 업무환경, 성공 및 실패 보상제도 마련, 자기 개발 교육기회, 이직을 관리), 전략적 디자인전달 관리(기업-디자인-브랜드 아이덴티티 통일화), 체계적인 내·외부 디자인 및 브랜드 교육프로그램운영, 효과적인 기업의 디자인 마케팅전략 추진, 자체 디자인성과 평가 및 감사 시스템 구축이 가능하도록 CEO와 디자인챔피언, 디자인부서관리자는 10년을 위해 준비하는 과정이다. 디자인경영컨설턴트는 핵심능력 조망자와 동시에 시장 개척자로서 미래의 시장과 타겟을 예측하고 기업차원에서 디자인을 통한 기업의 핵심경쟁우위를 실현하여 최종적으로 디자인경영 기업환경이 구축되어 기업의 유·무형의 가치를 창출하기위해 디자인경영 프로세스를 추진 해야한다.

3) 디자인경영수준별 디자인경영프로세스 종합분석

전 절에서 분석한 결과를 분석해 보면 기업이 디자인경영을 실행하는 내용과 과정은 기업의 디자인 활용수준에 따라 다르게 나타나며, 이에 따라, 각 수준별 최종 비전, 추진목표와 세부 추진목표, 실행과제, 활용대상과 프로세스가 달라져야 한다. 이에 따라, 기업의 수혜목표를 단계별로 수립하고, 이에 대응하기 위하여 디자인컨설팅수행자(디자인컨설턴트, 혹은 디자인컨설팅 수행기업)는 어떠한 역할에 초점을 두어야 하는지에 대한 정확한 목표가 수립되어야 한다. 기업의 디자인경영수준에 따라 단계별로 디자인경영컨설팅의 역할과 과제는 달라지나 궁극적으로 프로젝트수준의 디자인경영수준 기업은 디자인부서수준의 디자인경영수준으로, 다시 디자인부서수준의 디자인경영수준 기업은 디자인경영센터수준으로 단계적으로 진화하도록 컨설팅을 추진하여야 한다.

이 과정에서, 기업이 궁극적으로 디자인경영환경을 구축하기 위한 다양한 과제들이 수행이 되어야 하나, 이를 위한 단계적 프로세스와 프로세스에 따른 실행과제에 대한 지침이 존재하지 않았으며, 본 연구는 이를 위한 단계적인 디자인경영 프로세스를 제시함으로써, 디자인컨설턴트들이 고객 기업의 디자인경영컨설팅을 위한 분석·진단·평가·제안의 과정을 어떻게 추진해야 하는지에 대한 가이드라인을 제공해 준다고 할 수 있다.

본 연구의 분석결과를 토대로 기업의 디자인경영 수준에 따른 디자인경영 프로세스는 다음 [표 4-21]에 제시되었다.

특히 실행과제의 분류는 기존의 다양한 디자인경영관련 연구를 종합하여, 디자인경영의 영역으로 분류한 김은영(2008)⁶⁷⁾의 연구를 토대로 본 연구의 결과를 재 분류하여, 전략과 목표(strategy&purpose), 인적자원 및 조직(personnel&organization), 조직문화와 본질가치(organizational culture & presence), 프로젝트(project), 실행과 프로세스(practice & process)로 구분하여 제시하였다.

67) 김은영, op.cit., 2008, pp.67-72

[표 4-14] 디자인경영 수준별 디자인경영프로세스 비교분석

Factor	디자인프로젝트 수준	디자인부서 수준	디자인경영센터 수준	
최종 비전 (VISION)	단기적인 기업 디자인 아이덴티티 통일화작업	중기적인 디자인부서 위상강화	장기적인 디자인경영환경 구축	
추진 목표 (GOAL)	현재 단편적으로 진행되어 온 디자인개발을 브랜드와 디자인아이덴티티관점에서 통일화함으로써 디자인을 통한 소비자 이미지 개편	디자인부서가 다른 부서와 동일한 수준에서 디자인의 위상을 가지고 협업관계를 유지할 수 있는 조직의 개편	중장기적인 관점에서 기업경영환경을 디자인중심의 경영환경 구축을 위한 조직 리스트럭처링	
세부 추진목표	<ul style="list-style-type: none"> ■브랜드중심 디자인계획 ■디자인차별화 전략 ■경쟁기업디자인평가 ■외부 이웃소싱기관의 효과적 관리 ■일부 디자인자원의 구축 (공간 및 작업공간) ■디자인전달 관리 (디자인아이덴티티 통일화) ■외부디자인경쟁환경평가 ■디자인개발 선행환경 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ■디자인조직구축(인력,환경) ■기업 디자인·브랜드 포트폴리오 작성결과 기업의 포지셔닝 설정 ■디자인 부서의 위상강화 (전략기획과정참여) ■효율적인 부서간 협업을 통한 제품개발 및 관리 ■계획적 디자인전달 관리 (디자인-브랜드 아이덴티티 통일화) ■내부자원관리 체계 구축 ■효율적 외부자원 활용의 관리방안 ■디자인-브랜드 홍보전략 ■소비자와 기업의 이미지 접점관리 ■디자인성과관리 	<ul style="list-style-type: none"> ■디자인조직 위상강화 (인력-다학제적 전문가채용 및 디자이너출신임원 등, 환경-기업전략 연구소 구축) ■디자인중심 기업철학-정책-전략구축 ■적극적 디자인 연구개발 지원체계 구축 ■효율적 디자인실행 관리 ■디자인인적자원 관리 (수평적위계, 보고체계단순화, 자유로운 업무환경, 성공 및 실패 보상제도 마련, 자기 개발 교육기회, 이직유) ■전략적 디자인전달 관리 (기업-디자인-브랜드 아이덴티티 통일화) ■체계적인 내·외부 디자인, 브랜드 교육프로그램운영 ■효과적인 기업의 디자인 마케팅전략 추진 ■자체 디자인성과 평가 및 감사 시스템 구축 	
실 행 과 제	전략과 목표 (strategy & purpose)	<ul style="list-style-type: none"> •브랜드를 통해 기업의 핵심역량 표현 •명확한 핵심경쟁 우위 요소에 따른 디자인집중 •브랜드-제품 아이덴티티 일관성 •디자인차별화/통일화 전략 	<ul style="list-style-type: none"> •브랜드를 통한 기업 핵심역량 표현 •브랜드-제품 아이덴티티 일관성 •명확한 핵심경쟁 우위 요소에 따른 디자인집중 	<ul style="list-style-type: none"> •브랜드를 통한 기업 핵심역량 표현 •브랜드-제품 아이덴티티 일관성 •브랜드 아키텍처 설계 •명확한 핵심경쟁 우위 요소에 따른 디자인집중
		<ul style="list-style-type: none"> •기업 디자인철학 수립 •디자인/브랜드 정책수립 •기업 디자인아이덴티티 통합 전략 •브랜드 아키텍처 설계 	<ul style="list-style-type: none"> •기업 디자인철학 수립 •디자인/브랜드 정책수립 •기업 디자인아이덴티티 통합 전략 	<ul style="list-style-type: none"> •기업전략=디자인경영전략
	인적자원	<ul style="list-style-type: none"> •디자이너 선발 	<ul style="list-style-type: none"> •디자이너 선발 	<ul style="list-style-type: none"> •디자이너 선발

및 조직 (personnel & organization)	(multi-tasking) • 디자인개발 전문인력 네트워크 구축	(specialist) • 디자인개발 전문인력 네트워크 구축	(multi-disciplinary) • 디자인개발 전문인력 네트워크 구축
		• 디자인조직 구축 • 부서간 협업체계 구축 • 디자인 부서 성과관리	• 디자인조직 구축 • 부서간 협업체계 구축 • 디자인 부서 성과관리
			• 디자인/브랜드 챔피언제도 • 디자이너출신 임원 • 디자인조직 위상강화 • 디자인경영연구소 운영 • 브랜드 위원회 구성 • 디자인자문/고문
조직문화와 본질가치 (organizational culture & presence)	• 디자인개발 환경구축 • 관리자 대상- 디자인/브랜드 강화교육	• 디자인개발 환경구축 • 관리자 대상- 디자인/브랜드 강화교육	• 디자인개발 환경구축 • 관리자 대상- 디자인/브랜드 강화교육
		• 전직원 대상- 디자인/브랜드 의식조사 • 사내직원 대상- 디자인/브랜드 공감교육 • 디자이너 대상- 재교육 프로그램 운영 • 전직원 대상- 전시회/박람회 관람 • 사내아이디어 공모	• 전직원 대상- 디자인/브랜드 의식조사 • 사내직원 대상- 디자인/브랜드 공감교육 • 디자이너 대상- 재교육 프로그램 운영 • 전직원 대상- 전시회/박람회 관람 • 사내아이디어 공모
			• 사외 이해관계자 대상- 디자인/브랜드 이해교육 • 전략회의 디자이너참여 • 창의적 업무환경 구축
프로젝트 (project)	• 신제품 개발 • 디자인/브랜드 리뉴얼 • 디자인/브랜드 포트폴리오 구성 및 활용 • 전문가 협업 네트워크 • 외부 아웃소싱 협업 • 소비자 리서치 • 명확한 과업지시서 작성	• 신제품 개발 • 디자인/브랜드 리뉴얼 • 디자인/브랜드 포트폴리오 구성 및 활용 • 전문가 협업 네트워크 • 외부 아웃소싱 협업 • 소비자 리서치 • 명확한 과업지시서 작성	• 신제품 개발 • 디자인/브랜드 리뉴얼 • 디자인/브랜드 포트폴리오 구성 및 활용 • 전문가 협업 네트워크 • 외부 아웃소싱 협업 • 소비자 리서치 • 명확한 과업지시서 작성
		• Design first 신제품 개발 • 산학프로젝트 운영 • 디자인 R&D 지원	• Design first 신제품 개발 • 산학프로젝트 운영 • 디자인 R&D 지원
실행과 프로세스 (practice & process)	• 경쟁기업 브랜드평가 • 경쟁기업 디자인평가 • 효율적인 브랜드 플랫폼 (포지셔닝, 퍼스널리티) 구성 • 제품-패키지-로고타입의 브랜드 아이덴티티 반영 • 광고, 홍보물, 홈페이지, 이벤트 등의 브랜드 아이덴티티 반영 • 소비자 모든접점 브랜드 아이덴티티 통일성 반영 • 지적재산권(디자인권,	• 경쟁기업 브랜드평가 • 경쟁기업 디자인평가 • 효율적인 브랜드 플랫폼 (포지셔닝, 퍼스널리티) 구성 • 제품-패키지-로고타입의 브랜드 아이덴티티 반영 • 광고, 홍보물, 홈페이지, 이벤트 등의 브랜드 아이덴티티 반영 • 소비자 모든접점 브랜드 아이덴티티 통일성 반영 • 지적재산권(디자인권, 상표	• 경쟁기업 브랜드평가 • 경쟁기업 디자인평가 • 효율적인 브랜드 플랫폼 (포지셔닝, 퍼스널리티) 구성 • 제품-패키지-로고타입의 브랜드 아이덴티티 반영 • 광고, 홍보물, 홈페이지, 이벤트 등의 브랜드 아이덴티티 반영 • 소비자 모든접점 브랜드 아이덴티티 통일성 반영 • 지적재산권(디자인권,

	상표권)관리 •박람회, 전시출품	권)관리 •박람회, 전시출품	상표권)관리 •박람회, 전시출품
		•기업의 홍보/전시관/소매점 아이덴티티 일관성 •국내·외디자인 인증	•기업의 홍보/전시관/소매점 아이덴티티 일관성 •국내·외디자인 인증
시사점	디자인경영을 활용하는 첫 단계의 컨설팅의 실행으로 주로 프로젝트, 실행과 프로세스에 집중적으로 투자.	디자인경영을 성장기 수준 에서 활용하는 단계로 인적자원, 조직문화 수준을 보완하면 디자인 경영센터 수준 진입 가능.	디자인경영의 성숙한 수준으로 이상적인 디자인 경영을 실현하는 단계로 다른 수준대비 인적자원 조직문화에 대한 집중투자
활용대상	일반관리자▶ 전문디자인기업	디자인부서 관리자▶ CEO▶ 전문디자인기업	CEO▶ 임원진, 디자인챔피언▶ 디자인부서관리자▶ 디자인전문회사
소요시간	2~3년	4~5년	10년~
수혜기업의 혜택 (Benefit)	단기적인 브랜드관리와 디자인투자를 통한 가시적 성과	디자인조직운영관리의 결과로 디자인과 브랜드를 활용하여 기업의 핵심 이미지를 구축	디자인경영 환경의 구축으로 기업의 유·무형의 가치 창출
디자인경영 컨설턴트의 역할 ⁶⁸⁾	전략적 비주얼라이저 -전통적인 디자이너의 역할로서 기업의 계획을 시각적으로 제시, 디자인,브랜드 개발관리	디자인과정제공자& 핵심능력조망자 - 조직차원에서 디자인을 통한 기업의 핵심경쟁우위를 제안, 디자인과정의 절차와 운영을 관리	핵심능력조망자& 시장개척자 -미래의 시장과 타겟을 예측하여 기업차원에서 디자인을 통한 기업의 핵심경쟁우위를 실현

* 실행과제의 밑줄은 이전 수준의 추가사항을 구분함

68) 디자인컨설턴트의 역할: 스탠포드 대학의 Victor Seidel의 연구결과로 전략적 컨설팅 서비스를 제공해 줄 수 있는 범위 내에서 디자인컨설턴트의 역할들을 다음 4가지로 정의함.

- ① Strategy visualizers(전략 비주얼라이저) ②Core competence prospectors(핵심능력 조망자) ③Market exploiters (시장개척자) ④Design process providers(디자인 과정 제공자)

출처:Victor Seidel, "Moving from Design to strategy the 4 Roles of Design-Led strategy consulting", Design Management Journal, Spring 2000, pp.35-40

4) 디자인경영수준별 디자인경영프로세스 업무수준 비교

디자인경영 프로세스를 추진하는 과정에서 디자인경영 수준별로 추진해야 할 업무가 어떻게 다른지에 대하여 분석이 수행되었다. 분석과정에서 디자인경영컨설팅의 8가지 영역을 기준으로 세부요소별로 3단계 수준의 요소의 중요도에 따른 가중치를 계산하였는데 가중치의 계산은 매트릭스 포스팅 분석결과 P1(업무의 중요도 높음/시간의 긴급성 높음)은 4점, P2(업무의 중요도 높음/시간의 긴급성 낮음)는 3점, P3(업무의 중요도 낮음/시간의 긴급성 높음)은 2점, P4(업무의 중요도 낮음/시간의 긴급성 낮음)는 1점으로 부여하여, 각 요소별 원점수(raw score)를 계산하고 이를 각 영역별로 집계한 값을 100%로 하여, 세부 요소의 가중치를 계산하였다. 분석결과는 다음 표와 같다.

[표 4-15] 디자인경영 수준별 디자인경영컨설팅 비교분석 데이터

(단위 : %)

Part 1: 디자인 리더십 (Design Leadership)								
수준	가중값	디자인경영컨설팅 요소	중요도 점수			가중치반영비율		
			P	F	C	P	F	C
경영센터	6.13	디자인 챔피언제도의 운영			4			24.52
		기업 브랜드챔피언제도 운영			4			24.52
		기업내 브랜드위원회의 운영			4			24.52
		임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명			3			18.39
		디자이너의 경영의사결정과정에서의 참여			4			24.52
부서	5.81	디자인철학의 수립		4	4		23.24	24.52
		기업경영전략설계에서 디자인전략수립의 선행		4	4		23.24	24.52
프로젝트	5.09	CEO의 디자인경영마인드	3	3	4	15.27	17.43	24.52
비율 환산	12.94%					8.04	33.63	100
Part 2: 디자인 계획 (Design Plan)								
수준	가중값	디자인경영컨설팅 요소	중요도 점수			가중치반영비율		
			P	F	C	P	F	C
경영센터	5.91	미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립			3			17.73
		기업디자인철학-디자인정책의 일관성			3			17.73
		장기-중기-단기적 디자인정책수립			3			17.73
		비전-미션-전략-실행계획의 디자인추진목표 수립			3			17.73

		장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립			4			23.64
		비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립			4			23.64
부서	5.86	브랜드포트폴리오 구성과 운영		4	4		23.44	23.64
		효율적인 브랜드아키텍처 설계		4	4		23.44	23.64
		기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성		4	4		23.44	23.64
		문서화된 기업 디자인가이드라인 설계		4	4		23.44	23.64
		명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중	3	4	4	16.5	23.44	23.64
프로젝트	5.50	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영	2	3	3	11	17.58	17.73
		디자인정책-브랜드정책의 일관성	3	4	3	16.5	23.44	17.73
		효율적인 브랜드플랫폼의 구성	4	4	4	22	23.44	23.64
		브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준	3	4	4	16.5	23.44	23.64
		브랜드 포지셔닝의 설계와 활용	4	4	4	22	23.44	23.64
		브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용	4	4	4	22	23.44	23.64
		브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용	3	4	4	16.5	23.44	23.64
비율 환산	13.13%					36.66	70.61	100

Part 3: 디자인 커뮤니케이션 (Design Communication)

수준	가중값	디자인경영컨설팅 요소	중요도 점수			가중치반영비율			
			P	F	C	P	F	C	
경영센터	6.08	디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포			2			12.16	
		기업외부 이해관계자에게 브랜드에 대한 이해와 공감을 위한 외부 브랜드커뮤니케이션 프로그램 실시			1			6.08	
부서	5.90	디자인철학에 대한 직원들의 이해수준		3	3			17.7	18.24
		디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준		3	3			17.7	18.24
		디자인정책에 대한 직원들의 인식		3	3			17.7	18.24
		디자인정책에 대한 직원들의 호응		3	3			17.7	18.24
		브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준		3	3			17.7	18.24
		조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영		3	1			17.7	6.08
		사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화		1	1			5.9	6.08
		인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보		2	2			11.8	12.16
		기업의 전시관/홍보관의 운영		3	2			17.7	12.16
프로젝트	5.50	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품	1	2	2	5.5	11.8	12.16	
비율 환산	13.28%					3.48%	97.04	100	

Part 4: 디자인 자원 (Design Resources)								
수준	가중값	디자인경영컨설팅 요소	중요도 점수			3.48		
			P	F	C	P	F	C
경영 센터	5.47	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영			4			21.88
		디자인활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리체계			3			16.41
		디자이너의 학력수준			1			5.47
		디자이너들의 디자인개발활동에 대한 자유보장			3			16.41
		사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급			3			16.41
		효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드강화 행위에 대한 보상시스템운영			3			16.41
		디자인정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원(잡지, 서적 등)의 활용			4			21.88
		디자인 인턴십프로그램 운영			1			5.47
		자사 주관 디자인 공모전의 운영			1			5.47
부서	5.18	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부		4	4	20.72	21.88	
		디자인조직의 위상		4	4	20.72	21.88	
		기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수		4	4	20.72	21.88	
		디자이너의 이직율		3	3	15.54	16.41	
		사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육		3	3	15.54	16.41	
		조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등의 관람		2	2	10.36	10.94	
		신규 디자이너 채용을 위한 투자		3	2	15.54	10.94	
		외부 디자인자문/고문인력 활용		2	1	10.36	5.47	
프로 젝트	4.86	디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동		1	1	5.18	5.47	
		관리자에 대한 디자인교육 강화	2	3	3	9.72	15.54	16.41
		관리자에 대한 브랜드강화교육	2	3	3	9.72	15.54	16.41
		사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영	1	3	3	4.86	15.54	16.41
		디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축	1	3	4	4.86	15.54	21.88
비율 환산	11.79%				13.11	60.54	100	

Part 5: 디자인 프로세스 (Design Process)								
수준	가중값	디자인경영컨설팅 요소	중요도 점수			가중치반영비율		
			P	F	C	P	F	C
경영 센터 /부서	5.60 /5.54	임원진의 디자인개발프로젝트 참여			2		11.08	11.2

프로젝트	5.22	디자인개발과정을 체계적으로 관리	1	3	3	5.22	16.62	16.8
		디자인개발에서 부서간 협업유지	1	3	3	5.22	16.62	16.8
		기업이 디자인개발에 필요한 인적자원 네트워크 구축	2	1	2	10.44	5.54	11.2
		디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업	1	2	2	5.22	11.08	11.2
		과업지시서의 명확성	3	2	2	15.66	11.08	11.2
비율 환산	12.43				53.27	91.86	100	

Part 6: 디자인 실행 (Design Implementation)

수준	가중값	디자인경영컨설팅 요소	중요도 점수			가중치반영비율		
			P	F	C	P	F	C
경영센터 /부서	5.34 /5.63	디자인 R&D 투자비용		2	2		11.26	10.68
		신규 제품디자인개발 추진		2	4		11.26	21.36
		신규 제품디자인개발의 양산성공률		1	1		5.63	5.34
		신제품의 양산성공률에서 디자인개발포함의 비중		1	1		5.63	5.34
		신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중		1	1		5.63	5.34
		신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중		1	1		5.63	5.34
		국내외 디자인어워드 수상		1	1		5.63	5.34
		굿디자인 인증마크 획득		1	1		5.63	5.34
프로젝트	5.72	디자인투자비용	2	2	2	11.44	11.26	10.68
		디자인아웃소싱비용의 규모	2	2	2	11.44	11.26	10.68
		적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자	2	2	2	11.44	11.26	10.68
		제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력	2	1	4	11.44	5.63	21.36
		제품디자인 관한 지적 재산권확보	1	2	4	5.72	11.26	21.36
		브랜드의 법률적 보호	1	3	4	5.72	16.89	21.36
비율 환산	12.68				35.71	77.32	100	

Part 7: 디자인 전달 (Design Delivery)

수준	가중값	디자인경영컨설팅 요소	중요도 점수			가중치반영비율		
			P	F	C	P	F	C
경영센터	5.60	기업사옥(외부)의 기업디자인아이덴티티 반영			1			5.6
		기업내부공간의 기업디자인아이덴티티 반영			1			5.6
		자사제품 판매 소매점 환경의 브랜드아이덴티티 반영			3			16.8
부서 /프로젝트	5.36 /5.36	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성	4	3	4	21.44	16.08	22.4
		제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영	4	3	4	21.44	16.08	22.4
		광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영	4	4	4	21.44	21.44	22.4
		인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영	4	4	4	21.44	21.44	22.4
		웹사이트의 기업디자인아이덴티티 반영	4	4	4	21.44	21.44	22.4

		제품의 브랜드아이덴티티 반영	4	4	4	21.44	21.44	22.4
		패키지의 브랜드아이덴티티 반영	4	4	4	21.44	21.44	22.4
		브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영	4	4	4	21.44	21.44	22.4
		로고타입의 브랜드아이덴티티 반영	4	4	4	21.44	21.44	22.4
		제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성	3	3	3	16.08	16.08	16.8
비율 환산	12.40%					84.84	80.49	100
Part 8: 디자인 감사 (Design Audit)								
수준	가중값	디자인경영컨설팅 요소	중요도 점수			가중치반영비율		
			P	F	C	P	F	C
경영센터 /부서	5.47 /4.86	외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시		2	2		9.72	10.94
		디자인부서의 성과평가와 피드백		1	1		4.86	5.47
		직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시		2	2		9.72	10.94
프로젝트	4.59	외부 디자인리서치에 대한 투자	2	2	2	9.18	9.72	10.94
		경쟁기업 제품디자인평가	4	4	4	18.36	19.44	21.88
		경쟁기업 브랜드 평가	4	4	4	18.36	19.44	21.88
비율 환산	11.34%					55.94	88.85	100

*P:디자인프로젝트 수준, F:디자인부서수준, C:디자인경영센터 수준

같은 기준에서 비교 분석이 가능하도록 수준별 가중값에 따른 중요도의 점수를 계산하여 비율값을 산출하였다. 가중값은 디자인경영수준에 따른 디자인경영평가 영역의 중요성에 대한 설문[부록3. 설문지]을 통해 결정되었다. (가중치의 분석 결과는 [부록2. 수준별 디자인경영컨설팅 비교 분석을 위한 가중치] 참조)

[표 4-16] 디자인경영 수준별 디자인경영컨설팅 비교분석

구분	디자인프로젝트 수준		디자인부서 수준			디자인경영센터 수준		
	비율값	비중	gap	비율값	비중	gap	비율값	비중
디자인리더십	8.04	7	25.59	33.63	8	66.37	100	1
디자인계획	36.66	4	33.95	70.61	6	29.39	100	3
디자인커뮤니케이션	3.48	8	93.56	97.04	1	2.96	100	8
디자인자원	13.11	6	47.43	60.54	7	39.46	100	2
디자인프로세스	53.27	3	38.59	91.86	2	8.14	100	7
디자인실행	35.71	5	41.61	77.32	5	22.68	100	4
디자인전달	84.84	1	-4.35	80.49	4	19.51	100	5
디자인감사	55.94	2	32.91	88.85	3	11.15	100	6

영역별 가중값을 기준으로 수준별 디자인경영프로세스 업무를 비교 분석한 결과 디자인프로젝트 수준에서는 디자인전달 영역이 84.84%로 가장 비중이 높고, 디자인감사, 디자인프로세스, 디자인계획, 디자인실행, 디자인자원, 디자인리더십, 디자인커뮤니케이션 순으로 나타났다. 디자인부서 수준에서는 디자인커뮤니케이션이 97.04%로 가장 비중이 높았고, 디자인프로세스, 디자인감사, 디자인전달, 디자인실행, 디자인계획, 디자인자원, 디자인리더십 순으로 나타났다. 마지막으로 디자인경영센터 수준에서는 디자인리더십이 가장 높았고, 디자인자원, 디자인계획, 디자인실행, 디자인전달, 디자인감사, 디자인프로세스, 디자인커뮤니케이션 순으로 나타났다.

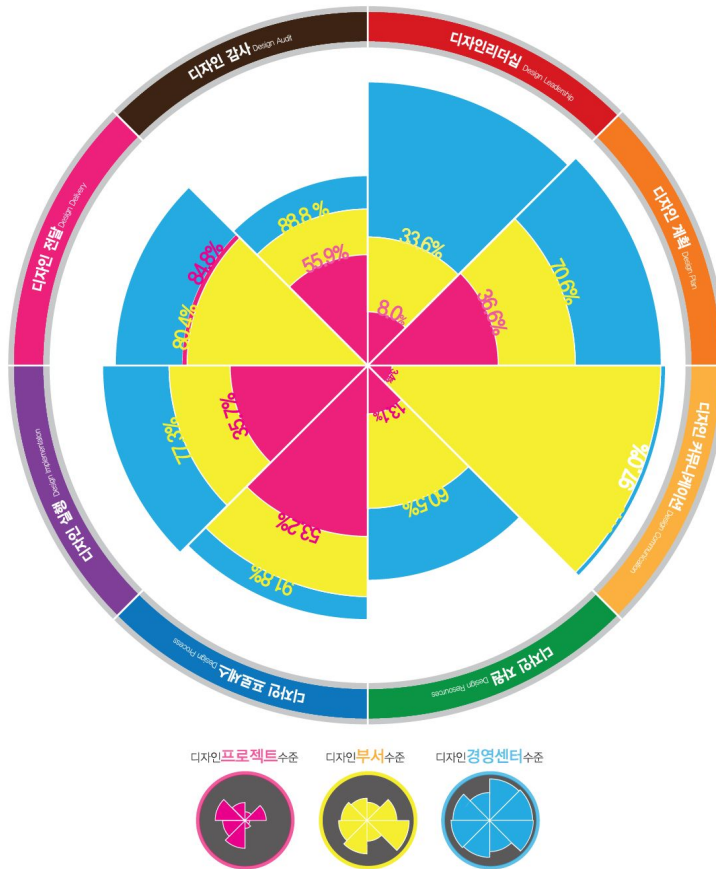
해당 결과는 수준별로 개발된 디자인경영 프로세스를 같은 기준으로 비교분석하기 위한 용도로 분석한 결과로 순서에는 큰 의미를 부여하지는 않지만, 해당 수준별로 강한 상관관계의 영역을 확인 하는데 의미가 있다 할 수 있다.

디자인프로젝트 수준의 디자인경영 프로세스를 실행하는데 있어서 기업의 제품이나 브랜드를 외부로 전달하는 부분은 부서수준보다 높은 수치를 보이며, 디자인프로젝트 수준에서 가장 중요한 요소로서 기업의 브랜드를 제품, 패키지, 로고타입, 웹사이트, 광고, 홍보물 등의 아이덴티티의 일관성 있는 반영이 되도록 관리하는 것이 해당 수준에서는 미치는 영향이 크다 할 수 있다.

디자인부서 수준의 디자인경영 프로세스를 실행하는데 있어서 기업 내부커뮤니케이션을 위해 직원들의 기업디자인철학이나 정책 그리고 브랜드에 대한 이해와 공감을 강화 할 수 있는 교육프로그램을 운영하는 등 내부 직원들의 참여를 통해 외부커뮤니케이션(소비자, 이해관계자)이 강화될 수 있도록 노력한다면 디자인부서수준에서 성과를 가시화하는데 중요한 역할을 할 수 있다.

디자인경영센터 수준의 디자인경영 프로세스를 실행하는데 있어서는 8가지 모든 영역이 잘 관리되어야 한다. 비교 결과 디자인프로젝트 수준과 디자인부서수준대비 해당수준의 비중이 큰 영역으로는 디자인 리더십으로 나타났다. 디자인리더십을 통해 기업의 디자인철학이 수립되어지고 기업의 디자인챔피언이나 브랜드챔피언을 등용, 디자이너출신의 임원을 채용하는 노력을 통해 기업의 의사결정과정에 적극적인 참여가 이루어져야

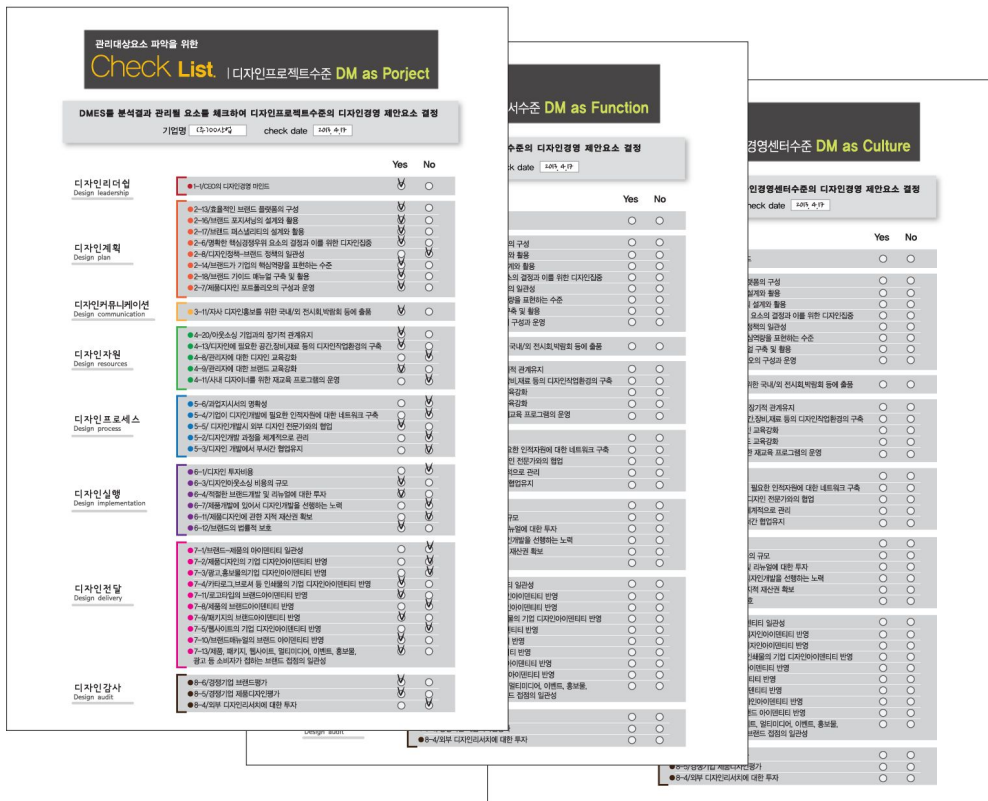
기업경영전략에서 디자인전략이 수립되고, 디자인을 중심으로 기업경영환경을 조성하는데 기반이 될 수 있다. 디자인경영수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 비교 분석 결과를 다이어그램을 활용하여 비교할 수 있도록 [그림 4-22]에 정리하였다.



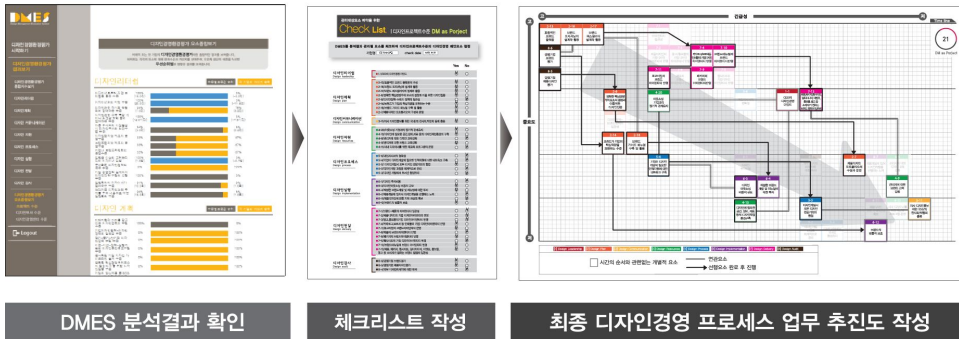
[그림 4-22] 디자인경영수준별 디자인경영평가요소 비교 분석

5) 고객기업의 디자인경영프로세스 개발(DMCP)

전절의 『4-1.디자인경영 프로세스 제안』에서 제시한 디자인경영프로세스는 기본적인 디자인경영 프로세스로, 디자인경영컨설팅과정에서 고객기업에게 제시하는 디자인경영 프로세스는 분석결과를 토대로, 우수한 부분과 우수하지 못한 부분을 분류하여, 개선의 대상이 되는 요소만을 선별하여, 기본 프로세스의 작성절차에 따라 작성·제시되어야 한다. DMES를 통해 분석한 결과, 체크리스트를 통하여 우수한 성과를 보이는 요소를 구별하고, 개선의 여지가 남은 요소를 대상으로 최종 디자인경영 프로세스를 개발한다.



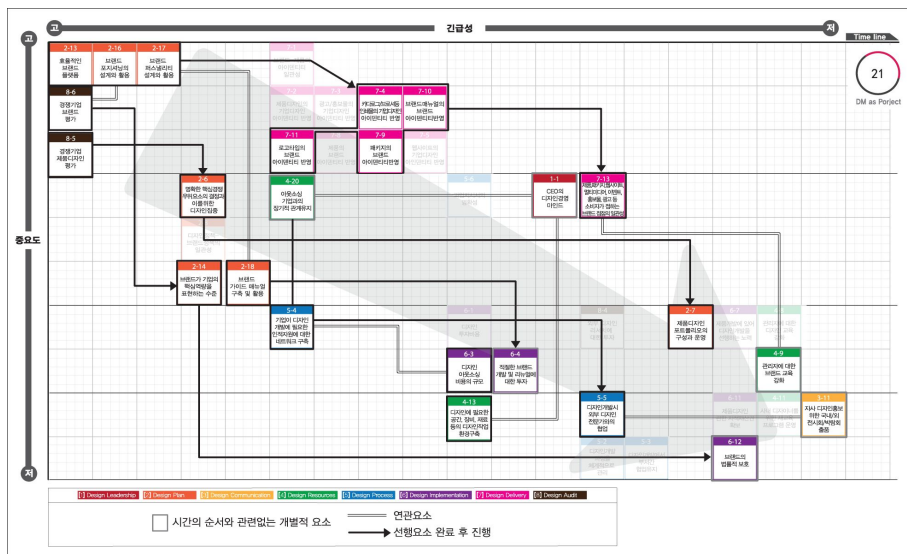
[그림 4-23] 고객기업에 적합한 디자인경영프로세스 개발을 위한 요소체크리스트



[그림 4-24] 디자인경영 프로세스 업무 추진도 작성 과정

고객기업의 디자인컨설팅 진단과 분석과정 종료 후 DMES의 최종 분석 결과를 확인하여 개선해야할 이슈가 있는 요소를 체크리스트[부록. 4 참조]를 통해 정리하여 확정된 디자인경영관련 요소를 최종 확정하여 기업에게 업무 추진 프로세스를 제안한다.

예시를 살펴보면, 디자인프로젝트 수준의 예시로 디자인경영 평가요소 39개중 우수하거나 고객기업과 관련이 없는 요소를 제외하고 총 21개 요소를 대상으로 작성한 프로세스는 다음 그림과 같다



[그림 4-25] 고객기업에게 제안할 최종 디자인경영 업무 추진프로세스 예시

디자인경영 업무 추진프로세스를 제작하는 방법으로서 제안해보자면, 먼저 제공된 디자인경영요소 도표에서 해당 고객기업에게 개선할 이슈가 없는 디자인경영평가 요소를 제거한다. 최종 관리되어야할 요소가 남게되면 좌측 업무의 중요도가 높고 시간의 긴급성이 높은 순에서 우측 하단 즉 업무의 중요도가 낮고 시간의 긴급성이 낮은 순으로 큰 흐름을 정한다. 연결성이 없는 단독요소를 구분하여 회색(gray box)으로 표기한 후 연결요소를 묶는다. 같은 영역이 아니더라도 관련있는 요소들의 관계를 파악하여 얇은 라인 두 줄을 그려준다. 그려진 라인들 중 선행되어야만 진행할 수 있는 요소를 찾아 화살표를 넣어준다.

디자인경영 업무 추진 프로세스 제작방법의 예

- ▶ 1. 개선할 요소를 남기고 나머지 요소는 제거한다.
- ▶ 2. 좌측상단에서 우측 하단으로 진행 방향의 흐름을 이해한다.
- ▶ 3. 연결성이 없는 단독 요소를 회색박스로 표기한다.
- ▶ 4. 같은 개념의 연결성이 있는 요소를 묶는다.
- ▶ 5. 연결성 있는 요소를 찾아 얇은 라인 두 줄로 연결한다.
- ▶ 6. 선행완료 후 진행되어야 할 요소는 화살표를 넣는다.

그러나 제시하는 디자이너 또는 컨설턴트의 직관력과 고객기업의 특성을 반영하여 그에 적합한 디자인경영 프로세스를 제시하는 것이 바람직하다.

4-2. 디자인경영 실행방안 제안

디자인경영컨설팅의 마지막단계는 고객기업이 제시된 디자인경영 프로세스에 따라 순차적으로 실행할 수 있는 디자인경영 실행방안을 제안하는 것이다. 디자인경영의 실행방안은 크게 세 가지로 구분되는데, 이 세 가지의 구분은 자료수집의 형태에 따라 구분된다.

먼저 분석자료의 경우, 정량적으로 판단할 수 있는 금액, 회수, 빈도 등 정량화하여 측정할 수 있는 객관적 척도에 의해 분석된 자료이므로 DMES를 통해 제시된 정량적 개선치가 실행목표가 된다.

두 번째로 진단자료의 경우, 재무적, 정량적으로 측정할 수 없는 항목을 정성적인 판단으로 측정하여 분석된 자료이므로, 이들 요소에 대하여 향후 추진해야 할 업무의 제안 혹은 추가적 업무추진프로세스 제시가 이루어져야 한다.

평가자료의 경우, 일반적으로 설문지를 통해 수집된 자료로서, 정량적인 자료이기는 하는 이를 개선하기 위한 과정에 대한 제안이 이루어져야 한다.

1) 디자인경영 실행방안 분류

종합적으로 디자인경영 실행방안에 대한 내용은 다음 표에 나타나 있다. 디자인경영의 실행방안은 3가지 유형으로 제시되는데 G(DMES를 통한 수리적 계량목표치)와 P(추가적인 업무의 추진프로세스 제안) 및 S(요소의 실행 제안)으로 구분된다.

아울러 분석표에는 업무를 추진할 담당자가 제시되어 있으며, 디자인경영수준에 따른 해당업무의 여부가 제시되어 있다.

[표4-17] 디자인경영 실행방안 (DMAP)

영역	연번	디자인경영요소	정량적 목표의 제시	실행 프로세스 제시	제안	담당	수준별 업무 추진여부		
							P	F	C
Part 1: 디자인 리더십 (Design Leadersh ip)	1-1	CEO의 디자인경영마인드	G			CEO	●	●	●
	1-2	디자인 챔피언제도 운영			S	디/관			●
	1-3	브랜드 챔피언제도 운영			S	CEO			●
	1-4	기업내 브랜드위원회 운영			S	CEO			●
	1-5	임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명	G			CEO			●
	1-6	디자인철학의 수립			S	CEO		●	●
	1-7	기업경영전략설계에서 디자인전략수립의 선행			S	CEO		●	●
	1-8	디자이너의 경영의사결정과정에의 참여	G			CEO 디/관			●
Part 2: 디자인 계획 (Design Plan)	2-1	미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립			S	CEO 디/관			●
	2-2	기업디자인철학-디자인정책의 일관성			S	CEO 디/관			●
	2-3	장기-중기-단기적 디자인정책수립			S	디/관 일/관			●
	2-4	비전-미션-전략-실행계획의 디자인추진목표 수립			S	디/관			●
	2-5	문서화된 기업 디자인가이드라인 설계			S	디/관		●	●
	2-6	명확한 핵심경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중			S	디/관	●	●	●
	2-7	제품디자인포트폴리오의 구성과 운영	G			디/관	●	●	●
	2-8	디자인정책-브랜드정책의 일관성			S	디/관	●	●	●
	2-9	장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립			S	디/관 일/관			●
	2-10	비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드정책수립			S	디/관 일/관			●
	2-11	효율적인 브랜드아키텍처 설계			S	디/관		●	●
	2-12	기업브랜드-패밀리브랜드-개별 브랜드의 수직적 구조합리성			S	디/관		●	●
	2-13	효율적인 브랜드플랫폼의 구성			S	디/관	●	●	●
	2-14	브랜드가 기업의 핵심역량을			S	디/관	●	●	●

		표현하는 수준							
	2-15	브랜드포트폴리오 구성과 운영	G			디/관		●	●
	2-16	브랜드 포지셔닝의 설계와 활용			S	디/관	●	●	●
	2-17	브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용			S	디/관	●	●	●
	2-18	브랜드가이드매뉴얼 구축 및 활용			S	디/관	●	●	●
Part 3: 디자인 커뮤니 케이션 (Design Communi cation)	3-1	디자인철학에 대한 직원들의 이해수준		▶ 브랜드 타운미팅 프로그램 수행		직원		●	●
	3-2	디자인철학에 대한 직원들의 높은 공감수준		▶ 브랜드 워크샵 · 세미나 개최		직원		●	●
	3-3	디자인정책에 대한 직원들의 인식		▶ 브랜드 미디어 및 이벤트 개발		직원		●	●
	3-4	디자인정책에 대한 직원들의 호응		▶종업원 브랜드 교육의 실시		직원		●	●
	3-5	브랜드에 대한 내부 구성원 공감수준		▶브랜드 분임조활동의 제안 및 프로그램 개발		직원		●	●
	3-6	조직구성원들에게 브랜드 이해와 공감강화를 위한 내부커뮤니케이션 프로그램운영	G			직원 디/관		●	●
	3-7	디자인뉴스레터의 제작 및 사내/외 배포	G			디/관			●
	3-8	사내 디자인개선 아이디어 접수의 활성화	G			일/관 디/관		●	●
	3-9	인쇄, 방송, 온/오프라인 매체 등을 활용한 디자인홍보	G			일/관 디/관		●	●
	3-10	기업의 전시관/홍보관의 운영	G			일/관 디/관		●	●
	3-11	자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품	G			디/관	●	●	●
	3-12	사외 기업의 이해관계자를 대상으로 한 기업의 디자인 및 브랜드강화교육	G			디/관 이/관			●
Part 4: 디자인 자원 (Design Resource s)	4-1	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영	G			CEO 디/관			●
	4-2	기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부	G			CEO 디/관		●	●
	4-3	디자인조직의 위상			S	CEO		●	●
	4-4	디자인활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리체계			S	일/관			●

	4-5	기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수	G		재/관		●	●
	4-6	디자이너의 학력수준	G		디/관			●
	4-7	디자이너의 이직율	G		인/관		●	●
	4-8	관리자에 대한 디자인교육 강화	G		일/관	●	●	●
	4-9	관리자에 대한 브랜드강화교육	G		일/관	●	●	●
	4-10	사내 직원들의 디자인이해를 높이기 위한 사내 디자인 교육	G		직원		●	●
	4-11	사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영	G		디/관	●	●	●
	4-12	조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회 등의 관람	G		직원		●	●
	4-13	디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축		S	재/관	●	●	●
	4-14	디자이너들의 디자인개발활동에 대한 자유보장		S	디/관			●
	4-15	사내 디자이너들의 성과에 따른 금전적/비금전적 보상의 지급	G		재/관			●
	4-16	효율적 브랜드정책을 실시하기 위한 직원들의 브랜드강화 행위에 대한 보상시스템운영	G		직원			●
	4-17	디자인정보수집을 위한 다양한 디자인관련 정보원(잡지, 서적 등)의 활용	G		재/관			●
	4-18	신규 디자이너 채용을 위한 투자	G		재/관		●	●
	4-19	디자인 인턴십프로그램 운영	G		디/관			●
	4-20	아웃소싱기업과의 장기적 관계유지	G		디/관	●	●	●
	4-21	외부 디자인자문/고문인력 활용	G		디/관		●	●
	4-22	디자인관련 대학/연구소와의 산학협력활동	G		디/관		●	●
	4-23	자사 주관 디자인 공모전의 운영	G		재/관			●
Part 5: 디자인 프로 세스 (Design)	5-1	임원진의 디자인개발프로젝트 참여	G		CEO		●	●
	5-2	디자인개발과정을 체계적으로 관리		S	디/관	●	●	●

Process)	5-3	디자인개발에서 부서간 협업유지	G		일/관 디/관	●	●	●
	5-4	기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축			S 디/관	●	●	●
	5-5	디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업	G		이/관 디/관	●	●	●
	5-6	과업지시서의 명확성			S 이/관 디/관 일/관	●	●	●
Part 6: 디자인 실행 (Design impleme ntation)	6-1	디자인투자비용	G		재/관 디/관	●	●	●
	6-2	디자인 R&D 투자비용	G		재/관 디/관		●	●
	6-3	디자인아웃소싱비용의 규모	G		재/관 디/관	●	●	●
	6-4	적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자	G		재/관 디/관	●	●	●
	6-5	신규 제품디자인개발 추진	G		디/관		●	●
	6-6	신규 제품디자인개발의 양산성공율	G		디/관		●	●
	6-7	제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력	G		일/관 디/관	●	●	●
	6-8	신제품의 양산성공율에서 디자인개발포함의 비중	G		디/관		●	●
	6-9	신제품개발기간 중 디자인개발시간의 비중	G		디/관		●	●
	6-10	신제품개발비용중 디자인개발비용의 비중	G		디/관		●	●
	6-11	제품디자인 관한 지적 재산권확보	G		디/관	●	●	●
	6-12	브랜드의 법률적 보호	G		일/관 디/관	●	●	●
	6-13	국내외 디자인어워드 수상	G		디/관		●	●
	6-14	굿디자인 인증마크 획득	G		디/관		●	●
Part 7: 디자인 전달 (Design Delivery)	7-1	브랜드-제품의 아이덴티티 일관성		▶ 기업 디자인아이덴티티 개발(CI) ▶ 브랜드 디자인아이덴티티 개발(BI) ▶ 브랜드매뉴얼의 제작 및 수정(BI) ▶ 기업의 로고 리뉴얼 ▶ 제품, 광고, 홍보물, 카타로그, 브로셔 디자인 리뉴얼	디/관 일/관	●	●	●
	7-2	제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영			디/관	●	●	●
	7-3	광고/홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영			디/관	●	●	●
	7-4	카타로그/브로셔 등 인쇄물의 기업디자인아이덴티티 반영			디/관	●	●	●
	7-5	웹사이트의			디/관	●	●	●

		기업디자인아이덴티티 반영							
	7-6	기업사옥(외부)의 기업디자인아이덴티티 반영				CEO 디/관			●
	7-7	기업내부공간의 기업디자인아이덴티티 반영				재/관 디/관			●
	7-8	제품의 브랜드아이덴티티 반영				디/관	●	●	●
	7-9	패키지의 브랜드아이덴티티 반영				디/관	●	●	●
	7-10	브랜드매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영				디/관	●	●	●
	7-11	로그타입의 브랜드아이덴티티 반영				디/관	●	●	●
	7-12	자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드아이덴티티 반영				디/관			●
	7-13	제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성->브랜드경험관리				디/관	●	●	●
Part 8: 디자인 감사 (Design Audit)	8-1	외부 소비자를 대상으로 한 디자인 평가(AUDIT)의 실시	G			디/관		●	●
	8-2	디자인부서의 성과평가와 피드백	G			디/관		●	●
	8-3	직원들에 대한 기업의 디자인의식조사와 평가 실시	G			직원 디/관		●	●
	8-4	외부 디자인리서치에 대한 투자	G			재/관 디/관	●	●	●
	8-5	경쟁기업 제품디자인평가	G			디/관	●	●	●
	8-6	경쟁기업 브랜드 평가	G			디/관	●	●	●

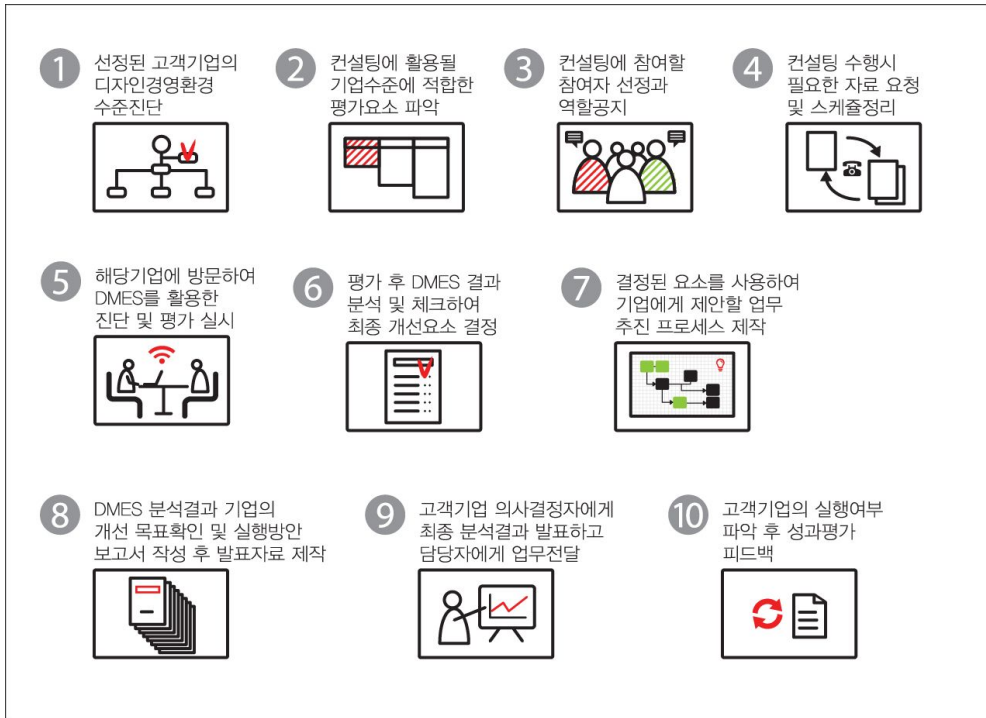
▶ 패키지 리뉴얼
▶기업의 소매점 아
이덴티티 리뉴얼(SI)
▶기업의 사내 공간
및 사옥 외부 리뉴
얼

G : DMES분석을 통한 정량적 목표치의 제시
P : 추진업무 프로세스 제시
S : 요소수행의 제안

디자인경영프로세스 개발에 대한 연구를 통해 컨설턴트 활용 가능한 디자인경영컨설팅 실행프로세스 매뉴얼을 제안하고자 한다.

컨설턴트의 디자인경영컨설팅 프로세스 실행 매뉴얼

- ▶ 1) 선정된 고객기업의 디자인경영환경 수준진단
- ▶ 2) 컨설팅에 활용될 기업수준에 적합한 평가요소 파악
- ▶ 3) 컨설팅에 참여할 참여자 선정과 역할공지
- ▶ 4) 컨설팅 수행시 필요한 자료 요청 및 스케줄 정리
- ▶ 5) 해당기업에 방문하여 DMES를 활용한 진단 및 평가 실시
- ▶ 6) 평가 후 DMES 결과값 분석 하여 체크리스트를 활용해 최종 개선요소 결정
- ▶ 7) 결정된 요소를 사용하여 기업에게 제안할 업무 추진 프로세스 제작
- ▶ 8) DMES 분석결과 기업의 개선 목표확인 및 실행방안을 활용한 보고서 작성 후 발표자료 제작
- ▶ 9) 고객기업 의사결정자에게 최종 분석결과 발표하고 담당자에게 업무전달
- ▶ 10) 고객기업의 실행여부 파악 후 성과평가 피드백



[그림4-26] 컨설턴트를 위한 디자인경영컨설팅 실행 프로세스 매뉴얼

제5장

결론

제1절 연구의 결과

제2절 연구의 시사점

제3절 연구의 한계점과 향후 연구방향

제5장 결론

제1절 연구의 결과

본 연구는 서론에서 디자인경영컨설팅 프로세스를 제안함에 있어, 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅의 차이, 기업들이 디자인경영컨설팅이 필요한 이유와 디자인컨설팅트의 효율적인 디자인경영을 지원하기 위한 컨설팅의 필요성, 디자인경영컨설팅이 필요한 고객기업을 위해 디자인컨설팅트를 지원할 수 있는 방법으로서 본 연구에서 제안해야 할 내용, 기업마다 다른 디자인경영환경의 다양성을 고려할 수 있는 디자인경영컨설팅프로세스 방법론 등에 대한 연구문제를 제안한 바 있다.

먼저, 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅의 차이에 있어서, 제 2장 제 1절 『디자인경영컨설팅의 개념과 목표』에서 기존의 선행연구 고찰을 통해, 디자인컨설팅의 개념과 디자인경영컨설팅의 개념의 차이를 비교·분석하고 디자인컨설팅의 디자인개발의 결과중심컨설팅으로, 디자인경영컨설팅을 기업의 디자인경영환경개선의 과정중심컨설팅으로 구분하여 규정하였다.

두 번째, 기업들의 디자인경영컨설팅의 필요성에 있어서, 제 2장 제 1절 『디자인경영컨설팅의 대상』에서 디자인경영컨설팅의 추진대상으로서 디자인경영요소의 관리활동을 이론적 고찰을 통해 규정하고, 이를 올바른 디자인경영컨설팅 방법론 활용자로서의 디자인컨설팅 전문회사(디자인컨설팅트) 입장에서의 필요성과 디자인경영환경구축을 위한 디자인경영요소의 관리를 통해 경쟁력을 강화하는 수혜기업의 측면에서 디자인경영컨설팅의 필요성을 제시하였다.

셋째, 디자인경영컨설팅이 필요한 기업을 위해 추진한 내용으로, 본 연구에서 컨설팅트가 활용 가능한 틀 제작을 목적으로 이론적 고찰을 통해 개발된 디자인경영컨설팅 프로세스의 기본 구조를 통해 실질적인 디자인

경영컨설팅추진을 위한 6단계의 프로세스를 개발하였다. 4장 제 1절 『디자인경영컨설팅 프로세스 제안』에서 디자인경영환경평가를 수행하기 위한 디자인경영환경 평가모형은 3장 1절, 평가요소는 3장 2절을 통해 제시하였고, 평가척도개발에 관한 연구는 4장 2절에서 제시한 프로세스 Step.2 고객기업 참여자 선정 및 조사설계 내에서 진행되었다. 디자인경영컨설팅의 진단 및 평가를 위해 DMES를 활용하였으며, 분석결과를 제시하기 위하여, 4장 2절 『디자인경영컨설팅 프로세스 실행단계』를 통해 컨설턴트를 위한 디자인경영컨설팅 프로세스를 통해 고객기업에게 활용 가능한 실행프로세스와 실행 방안을 제시하였다.

마지막으로, 기업마다 다른 디자인경영환경의 다양성을 고려할 수 있는 디자인경영컨설팅프로세스 방법론에 대하여, 디자인경영컨설팅 프로세스 첫 단계에서 기업의 수준을 분류할 수 있는 연구를 진행하여 DME(Design Management Europe)가 “The DME Survey”를 실시하여 제시한 "디자인경영계단(The Design Management Staircase)"의 개념을 근간으로, 기업의 디자인활용수준을 프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터수준으로 차별화하였으며, 컨설턴트가 가장먼저 기업의 수준을 반영하여 컨설팅 할 수 있도록 본 연구 4장 2절 1. 『디자인경영환경수준 진단 및 분석 범위의 규정』에서 제시하였다.

**디자인경영컨설팅 능력이 요구되는 컨설턴트를 위한 방법론과 툴(tool)로서
디자인경영컨설팅 프로세스를 제안하여
디자인경영이 필요한 고객기업을 위해 전문적이고 체계적인
컨설팅이 실현될 수 있도록 이론적 실무적 지식체계를 마련**

본 연구의 연구문제의 해결방안으로서 연구결과를 정리한 내용은 다음 표와 같다.

[표 5-1] 본 연구의 연구문제와 연구결과

Research question	Findings	비고
첫째, 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅의 차이는 무엇인가?	제2장 제2절 디자인경영컨설팅 개념에서 디자인경영과 디자인컨설팅의 정의를 살펴보고 관점분석을 통해 관점의 차이가 있음을 밝혀 디자인경영컨설팅의 정의를 규명하고 디자인경영컨설팅선행연구를 통해 차이점을 정리함	본 연구의 제2장, 제 1절 『디자인경영컨설팅 의 개념과 목표』
둘째, 기업들은 왜 디자인경영컨설팅이 필요한가?	디자인경영컨설팅의 필요성에 대하여 디자인경영의 정의와 디자인경영의 대상을 이론적 고찰을 통해 규정하고 디자인경영컨설팅의 수행기업과 활용기업으로 구분하여 필요성을 제시함 수행기업인 디자인전문회사(디자인컨설턴트)의 입장에서는 적절한 디자인경영컨설팅프로세스의 방법론 구현을 통해 비즈니스의 확장을 추진하고 수혜기업의 입장에서는 디자인경영 중심의 기업환경을 구축하기 위해 관리해야 할 디자인경영환경 요소의 관리활동으로서 디자인경영필요성을 제시함	본 연구의 제2장, 제 1절 『디자인경영컨설팅 의 대상』
셋째, 디자인경영컨설팅이 필요한 기업을 위해 무엇을 해야하는가?	디자인경영컨설팅의 실행주체인 컨설턴트에게 실행 가능한 디자인경영컨설팅 프로세스를 제안하기 위해 이론적 고찰을 통해 개발된 디자인경영 컨설팅 프로세스 기본구조를 분석하고 해당 스텝에 따른 필요 연구와 활용방법을 제안함 고객기업에게 효과적인 디자인경영 컨설팅을 제안 할 수 있도록 컨설턴트들이 활용 가능한 틀로서 기업에게 제안할 수 있는 프로세스와 실행방안을 개발함.	제 4장 『디자인경영수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 개발』
넷째, 기업마다 다른 디자인경영환경의 다양성을 고려할 방법은 없는가?	기업마다 다른 디자인경영 환경의 분류기준을 결정하기 위해 선행연구의 이론체계를 활용하여 기업의 조직체계에 기반한 분류를 3단계 (디자인프로젝트 수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터 수준)로 제시하였고, 이러한 분류체계를 컨설팅 수행 첫 단계로 기업의 디자인경영환경을 진단하여 해당 기업의 수준을 고려한 디자인경영컨설팅 프로세스가 진행될 수 있도록 함.	제 4장 2절 1. 『디자인경영환경 수준 진단 및 분석범위의 규정』

제2절 연구의 시사점

본 연구는 이론 및 전문가 인터뷰와 설문조사 등을 통하여 디자인경영의 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스를 개발·제안함으로써 컨설턴트가 활용할 수 있는 프로세스로서 틀을 제공하고 구체적인 실행방안을 제시하여 의미있는 이론적 및 실무적인 시사점을 제공해 준다.

이론적으로는 그동안 혼재되어 있던 디자인컨설팅과 디자인경영컨설팅을 이론적 고찰을 통해 구분하여 제시함으로써, 디자인경영컨설팅연구에 대한 가이드라인을 제시해 주고 있다는 점이다. 특히, 디자인경영컨설팅프로세스를 위한 디자인경영평가모형, 평가요소, 평가척도의 개념이해와 활용 가능한 자료에 대한 제시가 있었으며, 이를 바탕으로 디자인경영컨설팅프로세스와 활용방안(Action plan)을 제시함으로써, 향후 디자인경영컨설팅연구를 활성화시키는데 일조할 수 있을 것으로 기대한다.

실무적으로, 디자인경영컨설팅에 대한 수요가 급격히 증대되고 있는 현재의 시점에서 디자인경영컨설팅에 대한 체계적인 방법론을 제시함으로써, 디자인경영컨설팅수행기업과 디자인경영컨설팅활용기업에게 모두 유용하게 활용될 수 있다는 점이다. 우선 디자인전문회사나 디자인컨설턴트와 같은 디자인경영컨설팅수행자에게는 체계적으로 디자인경영컨설팅을 수행할 수 있는 틀을 제시함으로써, 향후 디자인경영컨설팅 비즈니스를 확장시킬 수 있는 기회를 제공해 줄 수 있다. 아울러, 디자인경영컨설팅활용기업은 기업의 디자인중심 기업경영환경을 구축하기 위한 단·중·장기적인 로드맵개발이 가능한 솔루션을 제공해 줄 수 있다는 점이다. 아울러, 기업의 디자인활용수준에 따라 단계적으로 접근할 수 있는 디자인경영컨설팅프로세스를 제안함으로써, 활용에 따른 실무적 성과도 높게 나타날 것으로 예상된다.

기업의 디자인경영 수준별 시사점을 살펴보면, 디자인 프로젝트 수준은 디자인경영의 초기단계로 디자인경영의 입문하는 단계라 할 수 있다. 해당 수준을 잘 관리하는 것이 디자인경영에 대한 필요성을 이해하고, 디자인경영을 통한 문제해결이 가능할 수 있다는 신뢰를 기반으로 디자인에 대한

관심과 투자를 기대할 수 있도록 하는 단계이다. 프로젝트의 실행 측면에서 기업의 디자인과 브랜드를 개발하고 소비자와의 다양한 접점에서의 아이덴티티의 일관된 반응을 관리하는 것을 중심으로 디자인경영을 활용하는 단계로 볼 수 있다.

디자인부서수준은 디자인경영을 성장기 수준 에서 활용하는 단계로 인력자원과 조직, 조직문화수준을 보완하면 디자인 경영센터 수준으로 발전 가능하다 할 수 있다. 디자인부서 수준의 디자인경영컨설팅을 실행하는데 있어서 기업 내부커뮤니케이션을 위해 직원들의 기업디자인철학이나 정책 그리고 브랜드에 대한 이해와 공감을 강화 할 수 있는 교육프로그램을 운영하는 등 내부 직원들의 참여를 통해 외부커뮤니케이션(소비자, 이해관계자)이 강화될 수 있도록 노력하고, 디자인개발에 필요한 인력자원과 환경 자원에 대한 투자를 통해 조직차원의 원활한 커뮤니케이션을 통해 효율적인 디자인개발, 브랜드 관리를 통한 성과를 기대할 수 있는 단계이다.

디자인경영 센터 수준은 디자인경영의 성숙한 수준으로 이상적인 디자인 경영을 실현하는 단계로서 다른 수준대비 디자인 리더십을 위한 인적 자원(디자이너 출신 임원, 디자인챔피언, 브랜드 챔피언), 조직문화에 대한 투자가 집중적으로 이루어질 수 있어야 한다.

위와 같은 수준별 디자인경영컨설팅 프로세스는 디자인경영컨설팅을 수행하는 디자인기업(디자이너)과 디자인을 통해 성장을 도모하는 수혜기업 들 모두에게 유용한 지침이 될 수 있을 것으로 예상된다.

제3절 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구가 다양한 이론적 고찰과 전문가인터뷰 및 설문조사를 통해 기업의 수준에 따라 활용 가능한 디자인경영컨설팅프로세스를 제안한 것은 학문적 및 실무적으로 매우 유용한 가치가 있다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 사항을 추후 연구에서 고려할 필요가 있다.

첫째, 본 연구가 기업의 수준에 따른 디자인경영컨설팅프로세스를 제시하고 있으나, 기업의 유형에 따른 디자인경영컨설팅프로세스가 달라질 수 있을 가능성에 대해서는 연구하지 못하였다. 본 연구에서 제안한 디자인경영컨설팅프로세스는 기본적으로 중소 제조기업을 대상으로 하고 있으나, 가전제품, 패션의류, 전기·전자, 자동차 등 다양한 업종에 따라 달라질 수 있는 요인들에 대한 분석은 다루지 못하였다. 향후 연구에서 각 산업군별로 디자인경영컨설팅프로세스가 다르게 나타날 수 있는 가능성에 대하여 검토할 필요가 있다.

둘째, 디자인경영컨설팅프로세스를 개발하기 위한 전문가 인터뷰와 설문조사과정에서 참여한 전문가는 25명 안팎으로, 디자인경영 프로세스에 대한 내용을 신뢰할 만한 수준에서 객관성을 확보했는지에 대해서는 다소 의견의 여지를 남기도 있다. 향후 연구에서 더 많은 전문가 및 설문조사자의 참여와 이에 따른 객관화된 자료의 검증을 통해 본 연구가 간과할 수 있는 부분들에 대한 검토가 요구된다.

위에서 제시한 몇 가지 한계점에도 불구하고 디자인경영컨설팅의 개념과 프로세스를 규정하고, 이론적 및 실무적 연구 성과를 제시하고 있다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 본 연구를 바탕으로 다양한 후속연구가 지속적으로 이루어져 향후 우리나라의 디자인컨설팅산업이 정착되는데 보탬이 되는 자료가 되기를 기대해 본다.

참고문헌

국내외 단행본

- 밀란쿠버, 한종극·정태연 역, 『컨설턴트의 선정과 활용』 새로운제안, 2002
- 이순철 (1993). 『비즈니스 리엔지니어링』, 명진출판사,
- 정경원, 『디자인 경영』, 안그라픽스, 1999
- 조민호·설증웅, 『컨설팅 입문』 새로운제안, 2006
- 조민호·설증웅, 『컨설팅 프로세스』 새로운제안, 2006
- Marc Gobe, 『Emotional Branding』, Alworth Press, 2001
- Marty Neumeier, 『The Brand Gap』, New Riders, 2006
- Robbins, S. R. & Coulter, 『Management』, Prentice-Hall, 2007
- Tom Kelly, "The Art of Innovation." New York: Random House, 2001.
- 登細野, 『デザインマネジメント：經營のためのデザイン』, 日本工業新聞社, 1993

학위논문

- 권영일, 경영혁신의 특성과 성과에 대한 동태적 분석: 사례연구", 한국과학기술원, 석사학위논문, 1999
- 김은영, "브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한연구", 조선대학교 디자인경영학과 박사학위논문, 2008
- 김정갑, "전략적 관점에서 본 제품디자인 컨설팅 기업의 성공전략연구", 연세대 석사학위논문, 2012
- 이영숙, "국내 디자인 컨설팅 산업의 현황과 발전방안에 관한 연구", 한성대학교 미디어디자인학과 석사학위논문, 2005
- 임효선, "디자인컨설팅기업의 특성 및 디자인컨설팅 프로세스에 관한연구", 조선대학교 석사학위논문, 2007

- 조재룡, “중소기업 경영컨설팅을 위한 전사적 프로세스 평가모델 개발”, 대구대학교 박사학위논문, 2011
- 지종립, “기업경쟁력 강화를 위한 리스트럭처링에 관한연구“, 건국대 석사학위논문, 2007
- 최용환, “디자인전문회사의 디자인 컨설팅 프로세스에 대한연구”, 송실대 석사학위 논문, 2011

정책자료 / 보고서

- 디자인전략보고서 “디자인, 미래를 만나다” 한국디자인진흥원, 2011
- 한국디자인진흥원, “2011산업디자인통계조사”, 2011
- 지식경제부·조선대학교, “2011 디자인기반기술개발사업” 결과보고서-디자인경영 환경평가시스템 매뉴얼, 2012
- Brithish Standard, BS 7000-1:2008, “Design management systems-Part 1: Guide to managing innovation”, 2008
- Brithish Standard, BS 7000-2:2008, “Design management systems-Part 2: Guide to managing the design of manufactured products”, 2008
- Design Council, UK, “The Business of Design”, Design Industry Research, 2005.
- British Design Initiative. “Design Industry Sruvey.” <http://www.bdi.org.uk>, 2001.

정기간행물

- 김은영·이진렬·임효선, “중소제조기업 디자인경영컨설팅을 위한 디자인경영환경평가 모형 및 척도개발”, 한국디자인경영학회발표논문, 2012
- 김은영, 이진렬, 임효선, “중소 제조기업 디자인경영환경평가 모형 및 척도 개발 연구”, 한국디자인학회 가을 국제 학술대회 발표논문, 2012
- 김창근·문상원·이종욱“신 경영기법, 한국에서 유행인가 새로운 불결인가”, 대한용인상공회의소 진흥자료, 1995
- 김홍배, “신제품의 전략적 개발을 위한 디자인 컨설팅 프레임워크의 개발” 한국기초조형학회, 2002
- 김홍배·주유정, “디자인 컨설팅 과제 및 프로세스에 기반 한 디자인 컨설팅 모듈 시스템 구성에 관한연구”, 디자인학연구, 2012
- 박소희, “서비스산업을 위한 디자인컨설팅 가치사슬 모델연구”, 한국디자인문화학회지, 2012
- 이승신·조지운 “BSC와 Fuzzy AHP를 활용한 웹기반의 BPM 대상 프로세스 선정에 관한 연구” IE Interfaces, Vol.22, No.1, 2009
- 이진렬, “디자인의 포지셔닝맵 작성을 위한 방법론 제안”, 조선대학교 조형미술연구소지, 2003
- 이진렬, “중소 제조기업 디자인경영환경 평가요소 개발연구”, 한국디자인학연구, 2013
- 조동성·신철호, “14가지 경영혁신기법의 통합모델”, 서강하바드비즈니스 July-August, 1996
- 최희선·장병혁·이승근, “정부의 중소기업 디자인컨설팅 지원을 통한 디자인 신규수요 창출방안”, 한국디자인포럼, 2012
- 황규영·김도현·유정, “디자인경영의 연구동향과 경영전략적 역할의 재조명, 기업경영연구 제16권 제2호, 2009
- Anderson, Chris. "The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More", (New York: Hyperion) 2006.

- Alan Topalian, 『A Management of Design Projects』, London: Associate Press, 1980.
- Argyris, C.,·Schon, D. “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.” Reading, MA:Addison Wesley, 1978.
- Bennis, Warren, and Patricia Ward Biederman. Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration, Reading Mass: Addison-Wesley, 1997.
- Bowman, E. H.· H. Singh, “Corporate Restructuring Chapter 1: Overview of Corporate Restructuring Trends and Consequences”, In M.L. Rock and P.H. Rock(eds.), Corporate Restructuring , McGraw-Hill, Inc., 1990
- BSI, “BS-7000-2, Design management systems -Part 2: Guide to managing the design of 29 manufactured products”, 2008
- Cooper, Robert G. “Winning at New Products.” Reading, MA:Addison-Wesley Publishing, 2nd ed. 1993
- Coughlan, P·Prokopoff, I. “Managing Change, by Design,” In Richard J. Boland and Fred Collopy, Managing as Designing, Stanford, CA:Stanford University Press, 2004.
- Department of Trade and Industry, UK. Creating Value form Your Intangible Assets. 2002.
- Dieter Kretschmann, “Consulting in Germany: Where We Stand,” Design Management Journal, 1996
- Earl N. Powel, “Developing a Framework for Design Management,” Design Management Journal, vol.9 no.3, Summer, 1998.
- Erich Geyer & Bernard Burdek, 『From: Zeitchrift Fur Gestaltung』, Stuttgart: AWD design, 1970.
- Freeman, C, “Design and British Economic Performance,” 영국왕립예술대학 발표 논문. 1983
- Fumilaze Masuda, “Trends in Design Consulting in J메무,” Design Management

Journal, 1996

- Gianfranco Aaccai & Gerald Badler, "New Directions for Design", Design Management Review, 7(2),1996
- Hammer, M. & J. Champy, "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", New York: Harper Business, 1993
- Hein Becht & Fennemiek Gommer, "Client/ Consultancy Relationships: Managing the creative process", Design management journal, vol.7 no.2, Spring, 1996
- Hendricks, J. A., Defreitas, D. G., & Walker, D. D. Changing Performance Measures at Caterpilla, Management Accounting
- Henry Mintzberg and James A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent." In David Asch and Cliff Bowman(eds.)" Readings in Strategic Manangement, London:MacMillan, 1989
- Hugh Aldersey-Williams, "Design at a distance: The new Hybrids", Design Management Journal, vol.7 no.2, Spring 1996
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Boston: Harvard Business School Press. 1996
- Kaplan·Norton, "Organization capital: Supporting the change agenda that supports strategy execution", Harvard business school publishing Vol.6, no.1, 2004
- Kathryn, Gert & Darragh, "Design Management and Business in Europe: A Closer Look," , Design Management Journal, 2010
- Kirton, M. "Adaption-Innovators: Why New Initiatives Get Blocked," Long Range Planning, 17, 1984
- Kolb, D. "Experiential Learning Experience as the Source of Learning and Development." New York: New York: Prentice-Hall, 1984.
- Larry Keeley, "Taking the D-Team Out of the Minor Leagues", Design

- Management Journal, vol.2 no.2, Spring, 1991
- Leonard, Dorothy, and Jeffrey F. Rayport. "Spark Innovation Through Empathic Design." Harvard Business Review, 1997
 - Lorenz-Christopher, "Harnessing Design as a Strategic Resource," Long Range Planning, 27, 1994
 - Mark Oakley, 『Managing Product Design』, London: Wiedenfeld and Nicholson, 1984
 - Masten, D. and Plowman, T. :Digital Ethnography: The Next Wave in Understanding the Consumer Experience." Design Management Journal. 2003
 - Michale Eckersley, et al, "Where is Design Consulting Headed?", Design Management Journal, 2003
 - Michael Farr, "Design Management 1," Industrial Design Magazine, October 1965
 - Michael Porter, "Competitive Advantage of Nations." Harvard Business Review, 1990
 - Mozota, B., "Design and Competitive Edge: Model for Design Management Excellence in European SME's", Design Management Jorunal Academic Review, 2(1), 2008
 - Pedlar, M., Burgoyne, J., · Boydell, T. "The Learning Company: A Strategy of Sustainable Development." New York: McGraw-Hill, 1991
 - Peter Gobe, 『Design Management』, Architecture design and technology press, 1990
 - Peters, Tom. "The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness." New York: Alfred A. Knopf. 1997
 - Pine, B. Joseph II. "Mass Customization - The New Frontier in Business Competition." Boston: Harvard Business School Press, 1993
 - Pine, B. Joseph II. and Gilmore, James H. "The Experience Economy." Boston:

Harvard Business School Press, 1999

- Reto Ruppeiner, "Creating the look of a world leader", Design Management Journal, vol.12 no.1, Winter 2001
- RitaSue Siegel, "Managing Design Consulting Firms to Survive in Tough Times," Design Management Journal, 2003
- Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, Oxford, UK:Blackwell Publishing, 1997
- Robert S. Kaplan & David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.," Harvard business review,1996
- Robinson, Alan G.,·Sam Stern. "Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen." San Francisco: Berett-Koehler, 1997
- Rogers, Everett M. "Diffusion of Innovations," 4th ed. New York: The Free Press, 1995
- Rosenau, Milton D., "Successful Product Development." New York: John Wiley and Sons, 2000
- Roz Goldfarb, "On the Art of Consulting" Design Management Journal, 1996
- R. Blaich, 『Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage』, New York: McGraw-Hill, 1993
- Schein, E., "The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco: Jossey Bass, 1999.
- Schrage·Michael. "Shared Minds: The New Technologies of Collaboration. New York: Random House, 1990
- Schrage, Michael, "Serious Play. Boston: Harvard Business School Press, 2000. The Innovative Enterprise. Harvard Business Review Special Issue, 2002
- Schon, Donald. "The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Jossey-Bass. San Francisco, 1983
- Thornberry, J., Living Culture, London:Random House Business Books, 2000

- Tom Kelly, "Designing for Business, Consulting for Innovation," Design Management Journal, 1999
- Tom Pterrs, "The Pursuit of Design Mindfulness," I.D. Magazine, September, 1995
- Tomas Walton, "Outsourcing Wisdom : Emerging Profiles in Design Consulting", Design management Review, 1996
- Thomas Walton, "Taking a Moment to Define Design Management", Design Management Journal, Vol.9, No.3, Summer 1998
- Vance. D.E. Corporate Restructuring, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009.
- Victor Seidel, "Moving from Design to strategy the 4 Roles of Design~Led strategy consulting", Design Management Journal, Spring 2000
- Walter Truett, "Reality Isn't What It Used to Be." San Francisco, CA: Harper and Row, 1992
- William Hull Faust & Terry Langenderfer, "Corporate Culture and the Client/Consultant Relationship: A CASE STUDY", Design management journal, vol.8 no.4, Fall 1997
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A. Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," Journal of Marketing, April, 1988

웹사이트

- DMES, <http://www.dmes.kr>
- 디자인아틀라스, <http://www.designinbusiness.org.uk/>
- 한국디자인진흥원, <http://www.kidp.or.kr/subweb/design119/>
- <http://terms.naver.com/entry.nhn?cid=200000000&docId=1117830&mobile&category>

부록1. 디자인경영 수준에 따른 디자인경영환경평가요소 분류를 위한 기술통계분석

■디자인프로젝트 수준에 적합한 요소 선정 데이터 [A type / Descriptive Statistics]

요소번호	no.	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1-1	VAR00017	22	2.00	7.00	5.2273	1.68839
1-2	VAR00018	22	2.00	7.00	4.0455	1.46311
1-3	VAR00019	22	1.00	7.00	3.9545	1.67552
1-4	VAR00020	22	1.00	6.00	3.2273	1.60154
1-5	VAR00021	22	1.00	7.00	4.2273	2.04548
1-6	VAR00022	22	2.00	7.00	4.7273	1.31590
1-7	VAR00023	22	1.00	7.00	4.6818	1.75625
1-8	VAR00024	22	2.00	7.00	4.5455	1.56532
2-1	VAR00025	22	1.00	7.00	4.1818	1.53177
2-2	VAR00026	22	1.00	7.00	4.3636	1.49747
2-3	VAR00027	22	1.00	6.00	4.1818	1.46828
2-4	VAR00028	22	1.00	7.00	4.0000	1.69031
2-5	VAR00029	22	1.00	7.00	4.3636	1.67745
2-6	VAR00030	22	3.00	7.00	5.0000	1.27242
2-7	VAR00031	22	2.00	7.00	5.2727	1.38639
2-8	VAR00032	22	3.00	7.00	5.0909	1.23091
2-9	VAR00033	22	1.00	7.00	4.5455	1.40500
2-10	VAR00034	22	1.00	7.00	4.7273	1.80428
2-11	VAR00035	22	2.00	7.00	4.6818	1.35879
2-12	VAR00036	22	1.00	6.00	4.1818	1.40192
2-13	VAR00037	22	4.00	7.00	5.1364	.83355
2-14	VAR00038	22	3.00	7.00	5.0909	1.06499
2-15	VAR00039	22	3.00	6.00	4.2273	.86914
2-16	VAR00040	22	4.00	7.00	5.0000	.92582
2-17	VAR00041	22	4.00	7.00	5.1364	.77432
2-18	VAR00042	22	3.00	7.00	5.1364	.99021
3-1	VAR00043	22	1.00	7.00	3.9091	1.44450
3-2	VAR00044	22	2.00	7.00	4.4545	1.40500
3-3	VAR00045	22	2.00	7.00	4.5455	1.29935
3-4	VAR00046	22	2.00	7.00	4.5455	1.37069
3-5	VAR00047	22	2.00	7.00	4.8182	1.56255
3-6	VAR00048	22	1.00	7.00	4.4091	1.43623
3-7	VAR00049	22	1.00	7.00	3.7273	1.75070
3-8	VAR00050	22	2.00	7.00	4.6818	1.58524
3-9	VAR00051	22	1.00	7.00	4.2273	1.50971
3-10	VAR00052	22	1.00	7.00	3.7273	1.63829
3-11	VAR00053	22	2.00	7.00	5.0455	1.17422
3-12	VAR00054	22	2.00	7.00	4.1818	1.62235
4-1	VAR00056	22	1.00	6.00	3.5455	1.59545
4-2	VAR00057	22	1.00	6.00	4.4091	1.56324
4-3	VAR00058	22	1.00	7.00	4.1818	1.70814
4-4	VAR00059	22	1.00	7.00	4.5455	1.81861
4-5	VAR00060	22	2.00	7.00	4.6364	1.67745
4-6	VAR00061	22	1.00	6.00	4.1818	1.22032
4-7	VAR00062	22	1.00	6.00	4.6364	1.39882
4-8	VAR00063	22	1.00	7.00	5.0909	1.94958
4-9	VAR00064	22	2.00	7.00	5.0909	1.34196
4-10	VAR00065	22	1.00	7.00	4.3182	1.64422

4-11	VAR00066	22	4.00	7.00	5.3182	1.12911
4-12	VAR00067	22	3.00	7.00	4.8182	1.18065
4-13	VAR00068	22	4.00	7.00	5.1364	.99021
4-14	VAR00069	22	2.00	7.00	4.9091	1.57084
4-15	VAR00070	22	2.00	7.00	4.5000	1.22474
4-16	VAR00071	22	1.00	7.00	4.4545	1.99350
4-17	VAR00072	22	2.00	6.00	4.5000	.91287
4-18	VAR00073	22	3.00	6.00	4.5000	.96362
4-19	VAR00074	22	2.00	7.00	3.9091	1.54023
4-20	VAR00075	22	1.00	7.00	5.0909	1.77037
4-21	VAR00076	22	1.00	7.00	4.6364	1.91598
4-22	VAR00077	22	2.00	7.00	4.8182	1.50036
4-23	VAR00078	22	1.00	6.00	3.0455	1.75871
5-1	VAR00079	22	1.00	7.00	4.3182	1.64422
5-2	VAR00080	22	2.00	7.00	5.0909	1.34196
5-3	VAR00081	22	3.00	7.00	5.3182	1.21052
5-4	VAR00082	22	4.00	7.00	5.0909	.92113
5-5	VAR00083	22	2.00	7.00	5.3636	1.21677
5-6	VAR00084	22	2.00	7.00	5.5909	1.59341
6-1	VAR00085	22	2.00	7.00	5.5000	1.62569
6-2	VAR00086	22	2.00	7.00	4.6364	1.49747
6-3	VAR00087	22	2.00	7.00	5.1818	1.56255
6-4	VAR00088	22	4.00	7.00	5.2273	.81251
6-5	VAR00089	22	2.00	6.00	4.4545	.96250
6-6	VAR00090	22	1.00	7.00	4.5000	1.59613
6-7	VAR00091	22	2.00	7.00	5.1364	1.35560
6-8	VAR00092	22	3.00	7.00	4.8182	1.13961
6-9	VAR00093	22	2.00	7.00	4.7727	1.30683
6-10	VAR00094	22	2.00	7.00	4.6364	1.46533
6-11	VAR00095	22	2.00	7.00	5.4091	1.65210
6-12	VAR00096	22	2.00	7.00	5.3636	1.78740
6-13	VAR00097	22	2.00	7.00	4.5909	1.62302
6-14	VAR00098	22	2.00	7.00	4.9091	1.82337
7-1	VAR00099	22	3.00	7.00	5.1364	1.45718
7-2	VAR00100	22	3.00	7.00	5.4091	1.09801
7-3	VAR00101	22	2.00	7.00	5.2273	1.37778
7-4	VAR00102	22	2.00	7.00	5.0455	1.32655
7-5	VAR00103	22	3.00	7.00	5.1818	1.22032
7-6	VAR00104	22	1.00	7.00	4.2273	1.68839
7-7	VAR00105	22	2.00	7.00	4.3636	1.29267
7-8	VAR00106	22	3.00	7.00	5.1818	1.09702
7-9	VAR00107	22	2.00	7.00	5.1818	1.43548
7-10	VAR00108	22	1.00	7.00	5.0455	1.55769
7-11	VAR00109	22	3.00	7.00	5.1364	1.24577
7-12	VAR00110	22	1.00	7.00	4.3182	1.75625
7-13	VAR00111	22	4.00	7.00	5.2273	1.02036
8-1	VAR00112	22	1.00	7.00	4.2727	1.77769
8-2	VAR00113	22	2.00	7.00	4.2727	1.48586
8-3	VAR00114	22	1.00	6.00	3.8636	1.35560
8-4	VAR00115	22	2.00	7.00	5.0000	1.41421
8-5	VAR00116	22	3.00	7.00	5.1818	1.13961
8-6	VAR00117	22	2.00	7.00	5.0455	1.09010
Valid N (listwise)					39개	

■ 디자인부서 수준에 적합한 요소 선정 데이터 [B type / Descriptive Statistics]

요소번호	no.	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1-1	VAR00017	22	4.00	7.00	5.8636	1.12527
1-2	VAR00018	22	4.00	6.00	4.7727	.75162
1-3	VAR00019	22	3.00	6.00	4.6364	.90214
1-4	VAR00020	22	2.00	6.00	4.2273	1.30683
1-5	VAR00021	22	2.00	6.00	4.5909	1.18157
1-6	VAR00022	22	3.00	6.00	4.6818	1.04135
1-7	VAR00023	22	2.00	7.00	5.3182	1.28680
1-8	VAR00024	22	3.00	7.00	5.4545	1.10096
2-1	VAR00025	22	2.00	6.00	4.6818	.94548
2-2	VAR00026	22	3.00	6.00	4.7273	.88273
2-3	VAR00027	22	4.00	6.00	4.7273	.76730
2-4	VAR00028	22	2.00	6.00	4.6818	1.08612
2-5	VAR00029	22	2.00	7.00	5.5909	1.29685
2-6	VAR00030	22	4.00	7.00	5.5000	1.10195
2-7	VAR00031	22	4.00	7.00	5.7727	1.06600
2-8	VAR00032	22	3.00	7.00	5.4091	1.25960
2-9	VAR00033	22	3.00	6.00	4.9091	.86790
2-10	VAR00034	22	3.00	6.00	4.7727	.97257
2-11	VAR00035	22	4.00	7.00	5.6364	.95346
2-12	VAR00036	22	4.00	7.00	5.4091	1.05375
2-13	VAR00037	22	3.00	7.00	5.4091	1.09801
2-14	VAR00038	22	3.00	7.00	5.5455	1.14340
2-15	VAR00039	22	3.00	7.00	5.5455	.96250
2-16	VAR00040	22	3.00	7.00	5.5909	1.14056
2-17	VAR00041	22	4.00	7.00	5.5909	.90812
2-18	VAR00042	22	3.00	7.00	5.6364	1.09307
3-1	VAR00043	22	3.00	7.00	5.1364	1.45718
3-2	VAR00044	22	3.00	7.00	5.4545	1.10096
3-3	VAR00045	22	2.00	7.00	5.2273	1.19251
3-4	VAR00046	22	3.00	7.00	5.1818	1.09702
3-5	VAR00047	22	4.00	7.00	5.4091	1.05375
3-6	VAR00048	22	4.00	7.00	5.2273	1.06600
3-7	VAR00049	22	1.00	7.00	4.5000	1.62569
3-8	VAR00050	22	3.00	7.00	5.7273	1.12045
3-9	VAR00051	22	1.00	7.00	5.0455	1.49530
3-10	VAR00052	22	4.00	7.00	5.0455	.78542
3-11	VAR00053	22	2.00	7.00	5.2727	1.42032
3-12	VAR00054	22	3.00	6.00	4.8636	.94089
4-1	VAR00056	22	3.00	7.00	4.9545	1.04550
4-2	VAR00057	22	3.00	7.00	5.5455	1.10096
4-3	VAR00058	22	3.00	7.00	5.4091	1.14056
4-4	VAR00059	22	3.00	6.00	4.9545	.95005
4-5	VAR00060	22	3.00	7.00	5.6818	1.21052
4-6	VAR00061	22	2.00	6.00	4.9091	1.06499
4-7	VAR00062	22	2.00	7.00	5.5455	1.40500
4-8	VAR00063	22	4.00	7.00	6.0455	1.13294
4-9	VAR00064	22	4.00	7.00	5.8636	1.03719
4-10	VAR00065	22	4.00	7.00	5.5455	.96250
4-11	VAR00066	22	4.00	7.00	5.6818	.99457
4-12	VAR00067	22	4.00	7.00	6.0909	1.01929

4-13	VAR00068	22	4.00	7.00	5.9091	.97145
4-14	VAR00069	22	4.00	6.00	4.9091	.75018
4-15	VAR00070	22	4.00	6.00	4.7727	.86914
4-16	VAR00071	22	3.00	7.00	4.7727	1.10978
4-17	VAR00072	22	4.00	6.00	4.8636	.94089
4-18	VAR00073	22	4.00	7.00	5.4545	1.14340
4-19	VAR00074	22	2.00	6.00	4.7727	.86914
4-20	VAR00075	22	1.00	7.00	5.5455	1.68261
4-21	VAR00076	22	3.00	7.00	5.5455	1.40500
4-22	VAR00077	22	3.00	7.00	5.2727	1.35161
4-23	VAR00078	22	1.00	7.00	4.3636	1.70561
5-1	VAR00079	22	3.00	6.00	4.8636	1.03719
5-2	VAR00080	22	4.00	7.00	5.7727	1.06600
5-3	VAR00081	22	3.00	7.00	5.5000	1.30018
5-4	VAR00082	22	2.00	7.00	5.3182	1.21052
5-5	VAR00083	22	4.00	7.00	5.5455	1.05683
5-6	VAR00084	22	4.00	7.00	6.1818	1.00647
6-1	VAR00085	22	4.00	7.00	5.9091	1.01929
6-2	VAR00086	22	4.00	7.00	5.4545	1.01076
6-3	VAR00087	22	4.00	7.00	5.3182	1.04135
6-4	VAR00088	22	3.00	7.00	5.5455	1.01076
6-5	VAR00089	22	4.00	7.00	5.7727	.92231
6-6	VAR00090	22	3.00	7.00	5.4091	1.22121
6-7	VAR00091	22	4.00	7.00	5.4545	1.01076
6-8	VAR00092	22	2.00	7.00	5.2727	1.07711
6-9	VAR00093	22	4.00	7.00	5.4091	.85407
6-10	VAR00094	22	3.00	7.00	5.4091	1.09801
6-11	VAR00095	22	4.00	7.00	5.9545	1.13294
6-12	VAR00096	22	4.00	7.00	6.0909	1.10880
6-13	VAR00097	22	3.00	7.00	5.5455	1.40500
6-14	VAR00098	22	1.00	7.00	5.5000	1.56601
7-1	VAR00099	22	4.00	7.00	5.7273	1.12045
7-2	VAR00100	22	3.00	7.00	5.9545	1.04550
7-3	VAR00101	22	3.00	7.00	6.0455	1.09010
7-4	VAR00102	22	3.00	7.00	6.0000	1.19523
7-5	VAR00103	22	2.00	7.00	5.9545	1.32655
7-6	VAR00104	22	2.00	7.00	4.7727	1.10978
7-7	VAR00105	22	3.00	7.00	4.9545	.99892
7-8	VAR00106	22	4.00	7.00	5.7273	1.16217
7-9	VAR00107	22	3.00	7.00	5.9091	1.19160
7-10	VAR00108	22	3.00	7.00	5.5455	1.40500
7-11	VAR00109	22	3.00	7.00	5.4091	1.40269
7-12	VAR00110	22	3.00	7.00	4.9545	.95005
7-13	VAR00111	22	4.00	7.00	5.4545	1.14340
8-1	VAR00112	22	3.00	7.00	5.5000	1.37148
8-2	VAR00113	22	2.00	7.00	5.5000	1.22474
8-3	VAR00114	22	2.00	7.00	5.0000	1.19523
8-4	VAR00115	22	4.00	7.00	5.4091	1.18157
8-5	VAR00116	22	4.00	7.00	6.0000	1.11270
8-6	VAR00117	22	4.00	7.00	5.5909	1.22121
Valid N (listwise)					747H	

■디자인경영센터 수준에 적합한 요소 선정 데이터[C type / Descriptive Statistics]

요소번호	no.	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1-1	VAR00017	22	4.00	7.00	6.6364	.72673
1-2	VAR00018	22	2.00	7.00	5.7727	1.19251
1-3	VAR00019	22	4.00	7.00	5.9091	1.06499
1-4	VAR00020	22	3.00	7.00	5.7727	1.34277
1-5	VAR00021	22	5.00	7.00	6.6364	.65795
1-6	VAR00022	22	4.00	7.00	6.6818	.83873
1-7	VAR00023	22	4.00	7.00	6.3182	.99457
1-8	VAR00024	22	4.00	7.00	6.2727	.98473
2-1	VAR00025	22	5.00	7.00	6.7273	.55048
2-2	VAR00026	22	4.00	7.00	6.5455	.85786
2-3	VAR00027	22	4.00	7.00	6.5909	.79637
2-4	VAR00028	22	4.00	7.00	6.5000	.96362
2-5	VAR00029	22	4.00	7.00	6.3182	.99457
2-6	VAR00030	22	4.00	7.00	6.2727	.93513
2-7	VAR00031	22	4.00	7.00	6.0909	1.10880
2-8	VAR00032	22	4.00	7.00	6.7273	.70250
2-9	VAR00033	21	5.00	7.00	6.5714	.67612
2-10	VAR00034	22	5.00	7.00	6.6364	.65795
2-11	VAR00035	22	4.00	7.00	6.4091	.85407
2-12	VAR00036	22	3.00	7.00	6.2727	1.07711
2-13	VAR00037	22	4.00	7.00	6.1364	1.03719
2-14	VAR00038	22	4.00	7.00	6.4545	.80043
2-15	VAR00039	22	3.00	7.00	5.9091	1.06499
2-16	VAR00040	22	4.00	7.00	6.3636	.84771
2-17	VAR00041	22	4.00	7.00	5.8182	1.09702
2-18	VAR00042	22	4.00	7.00	5.7727	1.06600
3-1	VAR00043	22	3.00	7.00	5.9091	1.15095
3-2	VAR00044	22	4.00	7.00	6.0909	.97145
3-3	VAR00045	22	2.00	7.00	6.0909	1.34196
3-4	VAR00046	22	4.00	7.00	6.0909	1.06499
3-5	VAR00047	22	5.00	7.00	6.1818	.85280
3-6	VAR00048	22	4.00	7.00	5.8636	.99021
3-7	VAR00049	22	2.00	7.00	5.8182	1.53177
3-8	VAR00050	22	4.00	7.00	5.9091	1.15095
3-9	VAR00051	22	4.00	7.00	6.3182	.83873
3-10	VAR00052	22	3.00	7.00	6.1818	1.09702
3-11	VAR00053	22	3.00	7.00	6.2727	1.07711
3-12	VAR00054	22	4.00	7.00	5.9091	1.19160
4-1	VAR00056	22	3.00	7.00	6.2727	1.12045
4-2	VAR00057	22	5.00	7.00	6.4545	.73855
4-3	VAR00058	22	4.00	7.00	6.3636	.72673
4-4	VAR00059	22	6.00	7.00	6.5909	.50324
4-5	VAR00060	22	4.00	7.00	6.0455	1.09010
4-6	VAR00061	22	3.00	7.00	5.9091	1.26901
4-7	VAR00062	22	3.00	7.00	5.5909	1.25960
4-8	VAR00063	22	4.00	7.00	6.3636	.84771
4-9	VAR00064	22	4.00	7.00	6.2273	.97257
4-10	VAR00065	22	4.00	7.00	6.4091	.79637
4-11	VAR00066	22	4.00	7.00	6.0000	1.02353
4-12	VAR00067	22	4.00	7.00	6.3182	.89370

4-13	VAR00068	22	4.00	7.00	<u>6.0909</u>	1.15095
4-14	VAR00069	22	4.00	7.00	<u>6.0455</u>	1.09010
4-15	VAR00070	22	4.00	7.00	<u>6.0455</u>	.95005
4-16	VAR00071	22	4.00	7.00	<u>5.9091</u>	1.15095
4-17	VAR00072	22	4.00	7.00	<u>6.2273</u>	1.10978
4-18	VAR00073	22	2.00	7.00	<u>5.6818</u>	1.35879
4-19	VAR00074	22	4.00	7.00	<u>5.9091</u>	1.06499
4-20	VAR00075	22	1.00	7.00	<u>5.7727</u>	1.68839
4-21	VAR00076	22	4.00	7.00	<u>6.4545</u>	.96250
4-22	VAR00077	22	4.00	7.00	<u>6.0455</u>	.99892
4-23	VAR00078	22	1.00	7.00	<u>6.0455</u>	1.49530
5-1	VAR00079	22	2.00	7.00	<u>5.3636</u>	1.43246
5-2	VAR00080	22	4.00	7.00	<u>6.1818</u>	1.00647
5-3	VAR00081	22	4.00	7.00	<u>6.3636</u>	1.00216
5-4	VAR00082	22	4.00	7.00	<u>6.2727</u>	.93513
5-5	VAR00083	22	3.00	7.00	<u>5.9091</u>	1.10880
5-6	VAR00084	22	4.00	7.00	<u>6.2273</u>	1.02036
6-1	VAR00085	22	4.00	7.00	<u>6.0455</u>	1.13294
6-2	VAR00086	22	5.00	7.00	<u>6.3182</u>	.77989
6-3	VAR00087	22	3.00	7.00	<u>5.5909</u>	1.22121
6-4	VAR00088	22	4.00	7.00	<u>6.2273</u>	.92231
6-5	VAR00089	22	5.00	7.00	<u>6.1364</u>	.88884
6-6	VAR00090	22	4.00	7.00	<u>5.9545</u>	1.09010
6-7	VAR00091	22	2.00	7.00	<u>6.0000</u>	1.30931
6-8	VAR00092	22	3.00	7.00	<u>5.9545</u>	1.04550
6-9	VAR00093	22	4.00	7.00	<u>6.0909</u>	.92113
6-10	VAR00094	22	4.00	7.00	<u>5.9545</u>	.84387
6-11	VAR00095	22	4.00	7.00	<u>6.5000</u>	.85912
6-12	VAR00096	22	5.00	7.00	<u>6.6818</u>	.56790
6-13	VAR00097	22	4.00	7.00	<u>6.4091</u>	.95912
6-14	VAR00098	22	4.00	7.00	<u>6.4091</u>	1.00755
7-1	VAR00099	22	5.00	7.00	<u>6.5455</u>	.59580
7-2	VAR00100	22	4.00	7.00	<u>6.4091</u>	.73414
7-3	VAR00101	22	5.00	7.00	<u>6.4545</u>	.73855
7-4	VAR00102	22	5.00	7.00	<u>6.4545</u>	.67098
7-5	VAR00103	22	5.00	7.00	<u>6.4545</u>	.67098
7-6	VAR00104	22	3.00	7.00	<u>6.2727</u>	1.12045
7-7	VAR00105	22	4.00	7.00	<u>6.5000</u>	.80178
7-8	VAR00106	22	4.00	7.00	<u>6.1818</u>	1.05272
7-9	VAR00107	22	5.00	7.00	<u>6.5455</u>	.67098
7-10	VAR00108	22	3.00	7.00	<u>6.0909</u>	1.10880
7-11	VAR00109	22	3.00	7.00	<u>6.2273</u>	1.19251
7-12	VAR00110	22	3.00	7.00	<u>6.1364</u>	1.20694
7-13	VAR00111	22	4.00	7.00	<u>6.3182</u>	.89370
8-1	VAR00112	22	3.00	7.00	<u>6.2273</u>	1.15189
8-2	VAR00113	22	5.00	7.00	<u>6.1364</u>	.77432
8-3	VAR00114	22	4.00	7.00	<u>6.0455</u>	.99892
8-4	VAR00115	22	4.00	7.00	<u>5.9091</u>	1.01929
8-5	VAR00116	22	4.00	7.00	<u>6.1818</u>	1.00647
8-6	VAR00117	22	4.00	7.00	<u>6.3636</u>	.84771
	Valid N (listwise)				1007H	

부록 2. 수준별 디자인경영컨설팅 비교 분석을 위한 가중값

Descriptive Statistics / 디자인프로젝트수준

Part	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.D.leader	22	2.00	7.00	5.0909	1.60087
2.D.plan	22	3.00	8.00	5.5000	1.26303
3.D.communication	22	2.00	7.00	5.5000	1.65472
4.D.resources	22	3.00	6.00	4.8636	.99021
5.D.process	22	2.00	7.00	5.2273	1.10978
6.D.Implementation	22	3.00	7.00	5.7273	1.20245
7.D.delivery	22	3.00	7.00	5.3636	1.43246
8. D.audit	22	2.00	7.00	4.5909	1.14056
Valid N (listwise)	22				

Descriptive Statistics / 디자인부서수준

Part	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.D.leader	22	4.00	7.00	5.8182	1.13961
2.D.plan	22	4.00	7.00	5.8636	1.03719
3.D.communication	22	3.00	7.00	5.9091	1.06499
4.D.resources	22	3.00	7.00	5.1818	1.18065
5.D.process	22	4.00	7.00	5.5455	1.05683
6.D.Implementation	22	4.00	7.00	5.6364	1.00216
7.D.delivery	22	3.00	7.00	5.3636	1.36436
8. D.audit	22	3.00	7.00	4.8636	.99021
Valid N (listwise)	22				

Descriptive Statistics / 디자인경영센터수준

Part	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.D.leader	22	2.00	7.00	6.1364	1.16682
2.D.plan	23	3.00	7.00	5.9130	1.23998
3.D.communication	23	5.00	7.00	6.0870	.84816
4.D.resources	23	4.00	7.00	5.4783	.99405
5.D.process	23	2.00	7.00	5.6087	1.23359
6.D.Implementation	23	3.00	7.00	5.3478	1.22877
7.D.delivery	23	3.00	7.00	5.6087	1.19617
8. D.audit	23	3.00	7.00	5.4783	1.47308
Valid N (listwise)	22				

부록 3. 설문지



설/문/지

본 설문은 조선대학교 디자인경영학과 디자인매니지먼트연구실에서

“디자인경영 활용수준에 따른 디자인경영컨설팅 로드맵개발”

이라는 주제로 진행되는 연구에 필요한 자료를 얻기 위한 전문가 의견조사 설문지입니다. 디자인과 경영분야의 전문가 분들을 모시고 의견을 듣고자 하오니 성의껏 답변해주시면 대단히 감사하겠습니다.

지도교수: 이진걸 (H.P: 010-2630-6630)

연구자: 임효선 (H.P: 010-9213-1838)

본 연구는 거시적 관점으로 디자인경영을 관리하기 위한 디자인경영컨설팅을 시행하는데 있어 기업의 디자인경영 활용 수준에 따른 로드맵을 제공하기 위한 논문입니다. 디자인경영 활용수준은 3단계로 디자인 프로젝트 수준, 디자인부서 수준, 디자인경영센터 수준으로 분류시키고 이에 적합한 디자인경영컨설팅이 수행될 수 있도록 전문가들의 의견을 담고자합니다.

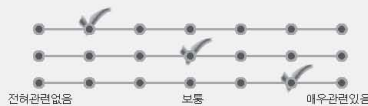
TAPE A,B,C 설문 응답

예시> 디자인리더십
Design Leadership

디자인리더십(Design Leadership)은 기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 디자인 리더의 자질에 관한 문제, 디자인이더가 활용할 수 있는 제도적 방안 문제, 포함요소는 디자인리더(Design Leader)와 디자인전략(Design Strategy)이다.

8개 영역의 디자인경영컨설팅의 요소들을 3단계의 디자인경영 활용수준별로 중요도와 연관성을 가지고 있는지를 한 요소당 3단계수준 모두에 체크해주시기 바랍니다.

예시> [디자인 프로젝트 수준]
[디자인 부서 수준]
4-9 관리자에 대한 브랜드강화교육 [디자인 경영센터 수준]

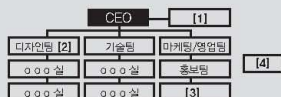


START

성별 연령 부서(과) 직급 주요업무

소속 : 전문디자인기업 디자인진흥기관/교육기관 디자인활용기업

만약 디자인 활용기업에 소속이면, 조직도 내에서 디자인 부서의 위치에 체크해주시기 바랍니다



- [1] 디자인경영센터와 같이 CEO직속 또는 함께 의사결정
- [2] 마케팅부서, 기술부서 등과 같은 동등한 위치
- [3] 별도의 조직이 아닌 다른 부서가 하위조직 위치
- [4] 내부에 존재하지 않고 프로젝트에 따라 외부기관이나 인원을 고용

TYPE A.

| 디자인프로젝트수준 DM as Project

프로젝트수준의 디자인경영기업은 디자인을 직접적인 비즈니스욕구를 충족시킬 목적으로 디자인을 활용하는 기업으로 예를 들어, 스타일변경이나, 제품라인확장 또는 제품개선프로젝트 등에 디자인을 활용하는 기업이다.

따라서 디자인이 신제품개발이나 혁신등과 같은 중요한 역할로는 활용되지 못하기 때문에, 일반적으로 디자인 활동은 제품개발의 후반부에 이루어지게 된다.

따라서 디자인의 활용은 기존의 제품과 서비스에 가치를 증대시키는 마케팅활동의 일환으로 디자인이 활용되는 수준을 말한다.

디자인프로젝트 수준의 디자인경영컨설팅 요소를 해당 수준에 적합하게 시행되어야 할 **우선순위**와 프로젝트 수준에서 해당 요소의 **중요도**를 표기해 주시기 바랍니다

	디자인리더십 Design leadership	<p>디자인리더십(design leadership)은 기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 디자인 리더의 자질에 관한 문제. 디자인리더가 활동할 수 있는 제도에 관한 문제. 포함요소는 디자인리더(design leader)와 디자인전략(design strategy)이다.</p> <p>중요하지 않다 보통 중요하다</p>
	디자인계획 Design plan	<p>디자인 계획은 기업이 디자인경영을 하기위해 가장 중요한 두 가지 요소인 디자인과 브랜드에 대한 계획에 관한 내용으로 기업의 디자인전략, 디자인정책등과 같은 디자인에 대한 포괄적인 계획들과 브랜드에 대한 전반적인 전략 등을 포함한다.</p> <p>중요하지 않다 보통 중요하다</p>
	디자인커뮤니케이션 Design communication	<p>기업의 디자인경영을 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.</p> <p>중요하지 않다 보통 중요하다</p>
	디자인자원 Design resources	<p>디자인 자원은 기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 디자인 지향적 조직, 디자인에 대한 교육, 디자인을 잘 할 수 있는 환경, 외부자원 등을 포함한다. 디자인조직, 디자인교육, 디자인환경, 외부자원의 네 영역으로 나누었다.</p> <p>중요하지 않다 보통 중요하다</p>
	디자인프로세스 Design process	<p>디자인 프로세스는 전반적인 디자인 개발 과정을 관리하는 것으로, 디자인프로세스에 관련한 여러 요소들을 프로세스 관리(process management)와 외부자원 투입관리(external input management)의 두 영역으로 나누었다.</p> <p>중요하지 않다 보통 중요하다</p>
	디자인실행 Design implementation	<p>디자인 실행은 기업이 디자인에 얼마만큼 투자하고 투자에 따른 성과는 어느 정도인가, 실질적으로 기업이 디자인을 어느 정도 실행하고 있는지를 파악하는 영역이다. 디자인 투자(D-Investment)와 디자인 성과(D-Performance)의 두 세부요소를 포함한다.</p> <p>중요하지 않다 보통 중요하다</p>
	디자인전달 Design delivery	<p>디자인 전달은 기업이 자사의 디자인과 브랜드를 외부 소비자들에게 얼마나 잘 전달하고 있는지를 파악하는 영역이다. 디자인아이덴티티 전달과 브랜드아이덴티티 전달의 두 세부요소를 포함한다.</p> <p>중요하지 않다 보통 중요하다</p>
	디자인감사 Design audit	<p>디자인 감사(design audit)는 현재 기업의 디자인이 내·외부적으로 어떠한 상황과 위치에 있는지를 파악하고 점검하는 영역이다. 내부감사(internal audit)와 외부감사(external audit)의 두 세부요소를 포함한다.</p> <p>중요하지 않다 보통 중요하다</p>

[1]

TYPE B. | 디자인부서수준 DM as Function

디자인부서수준의 디자인경영기업은 디자인프로세스를 관리하기 위하여 이 분야를 전담하는 인력 혹은 부서를 운영하는 기업이다. 이러한 인력이나 부서는 디자인과 다른 부서 혹은 기업경영분야와의 연결 혹은 접점으로서의 역할을 수행한다. 일반적으로 이런 유형의 기업은 제품/서비스의 개발 사이클을 단축시키기 위하여 디자인을 능동적으로 활용하는 수준을 말한다.

디자인부서수준의 디자인경영진선택 요소를 해당 수준에 적합하게 시행되어야 할 **우선순위**와 디자인부서 수준 해당 요소의 **중요도**를 표기해 주시기 바랍니다



[2]

TYPE C

| 디자인경영센터수준 DM as Culture

디자인경영센터(문화)수준으로서의 디자인경영기업은 디자인경영을 기업의 전반적인 핵심문화로 간주함으로써 궁극적으로는 시장에서의 지배력을 확보하려는 기업이다. 디자인혁신활동은 신제품과 새로운 서비스의 개발에 관여함과 동시에 BI, CI와 같은 혁신적인 기업커뮤니케이션활동까지 관장하게 된다. 이런 유형의 기업은 매우 높은 수준의 디자인지향성을 추구하며, 디자인을 통한 기업차별화를 꾀하는 기업들의 수준을 말한다.

디자인프로젝트 수준의 디자인경영진실링 요소를 해당 수준에 적합하게 시행되어야 할 우선순위와 프로젝트 수준에서 해당 요소의 중요도를 표기해 주시기 바랍니다

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">숫자 1-8</div> <p>디자인리더십 Design leadership</p>	<p>디자인리더십(design leadership)은 기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 디자인 리더의 자질에 관한 문제, 디자인리더가 활동할 수 있는 제도에 관한 문제, 포함요소는 디자인리더(design leader)와 디자인전략(design strategy)이다.</p> <p style="text-align: center;">중요하지 않다 보통 중요하다</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">숫자 1-8</div> <p>디자인계획 Design plan</p>	<p>디자인 계획은 기업이 디자인경영을 하기위해 가장 중요한 두 가지 요소인 디자인과 브랜드에 대한 계획에 관한 내용으로 기업의 디자인전략, 디자인정책등과 같은 디자인에 대한 포괄적인 계획들과 브랜드에 대한 전반적인 전략 등을 포함한다.</p> <p style="text-align: center;">중요하지 않다 보통 중요하다</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">숫자 1-8</div> <p>디자인커뮤니케이션 Design communication</p>	<p>기업의 디자인경영을 위해 필요한 원활한 커뮤니케이션 요소들로 내부 구성원들의 디자인협치이나 정책에 대한 인식, 기업과 조차구성원들과의 커뮤니케이션을 위한 제도와 프로그램, 기업 외부 소비자들과의 커뮤니케이션을 위한 교육 및 각종 프로그램 등을 포함한다.</p> <p style="text-align: center;">중요하지 않다 보통 중요하다</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">숫자 1-8</div> <p>디자인자원 Design resources</p>	<p>디자인 자원은 기업이 디자인경영을 하기위해 필요한 디자인 지향적 조직, 디자인에 대한 교육, 디자인을 잘 할 수 있는 환경, 외부자원 등을 포함한다. 디자인조직, 디자인교육, 디자인환경, 외부자원의 네 영역으로 나누었다.</p> <p style="text-align: center;">중요하지 않다 보통 중요하다</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">숫자 1-8</div> <p>디자인프로세스 Design process</p>	<p>디자인 프로세스는 전반적인 디자인 개발 과정을 관리하는 것으로, 디자인프로세스에 관련한 여러 요소들을 프로세스 관리(process management)와 외부자원 투입관리(external input management)의 두 영역으로 나누었다.</p> <p style="text-align: center;">중요하지 않다 보통 중요하다</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">숫자 1-8</div> <p>디자인실행 Design implementation</p>	<p>디자인 실행은 기업이 디자인에 얼마만큼 투자하고 투자에 따른 성과는 어느 정도인가, 실질적으로 기업이 디자인을 어느 정도 실행하고 있는지를 파악하는 영역이다. 디자인 투자(D-Investment)와 디자인 성과(D-Performance)의 두 세부요소를 포함한다.</p> <p style="text-align: center;">중요하지 않다 보통 중요하다</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">숫자 1-8</div> <p>디자인전달 Design delivery</p>	<p>디자인 전달은 기업이 자사의 디자인과 브랜드를 외부 소비자들에게 얼마나 잘 전달하고 있는지를 파악하는 영역이다. 디자인아이덴티티 전달과 브랜드아이덴티티 전달의 두 세부요소를 포함한다.</p> <p style="text-align: center;">중요하지 않다 보통 중요하다</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">숫자 1-8</div> <p>디자인감사 Design audit</p>	<p>디자인 감사(design audit)는 현재 기업의 디자인이 내·외부적으로 어떠한 상황과 위치에 있는지를 파악하고 점검하는 영역이다. 내부감사(internal audit)와 외부감사(external audit)의 두 세부요소를 포함한다.</p> <p style="text-align: center;">중요하지 않다 보통 중요하다</p>

[3]

PART 1

| 디자인리더십 Design Leadership

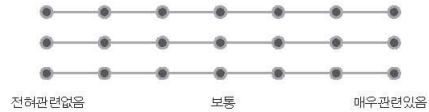
1-1

CEO의
디자인경영마인드

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



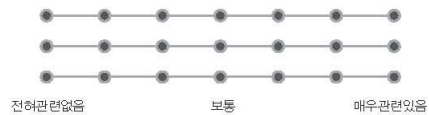
1-2

디자인챔피언
제도의 운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



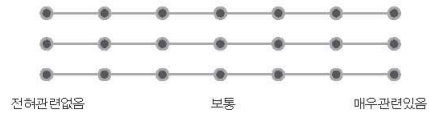
1-3

기업 브랜드
챔피언제도 운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



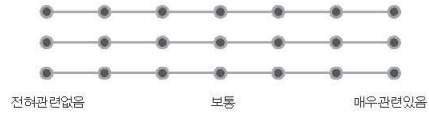
1-4

기업내 브랜드
위원회의 운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



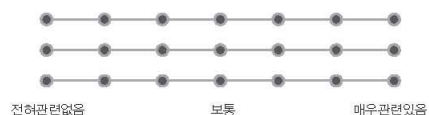
1-5

임원급 이상의 고위
관리직에 디자이너
임명

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



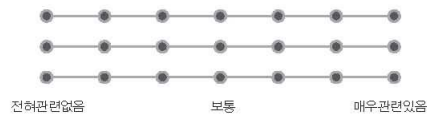
1-6

디자인철학의 수립

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



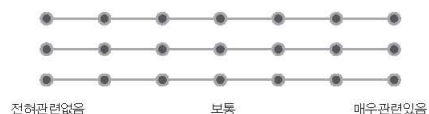
1-7

기업경영전략설계
에서 디자인전략
수립의 선행

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



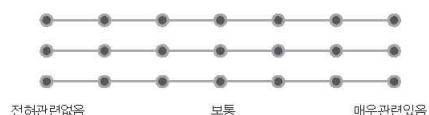
1-8

디자이너의
경영의사결정
과정에의 참여

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]


[디자인 경영센터 수준]



[4]

PART 2

디자인계획 Design Plan

2-1 미래지향적 가치를 담고 있는 디자인정책의 수립	[디자인 프로젝트 수준] [디자인 부서 수준] [디자인 경영센터 수준]	 전혀관련없음 보통 매우관련있음
2-2 기업디자인철하-디자인정책의 일관성	[디자인 프로젝트 수준] [디자인 부서 수준] [디자인 경영센터 수준]	 전혀관련없음 보통 매우관련있음
2-3 장기-중기-단기적 디자인정책수립	[디자인 프로젝트 수준] [디자인 부서 수준] [디자인 경영센터 수준]	 전혀관련없음 보통 매우관련있음
2-4 비전-미션-전략-전술의 단계적 디자인정책수립	[디자인 프로젝트 수준] [디자인 부서 수준] [디자인 경영센터 수준]	 전혀관련없음 보통 매우관련있음
2-5 문서화된 기업 디자인 가이드라인 설계	[디자인 프로젝트 수준] [디자인 부서 수준] [디자인 경영센터 수준]	 전혀관련없음 보통 매우관련있음
2-6 명확한 핵심경쟁우위 요소의 결정과 이를 위한 디자인집중	[디자인 프로젝트 수준] [디자인 부서 수준] [디자인 경영센터 수준]	 전혀관련없음 보통 매우관련있음
2-7 제품디자인포트폴리오의 구성과 운영	[디자인 프로젝트 수준] [디자인 부서 수준] [디자인 경영센터 수준]	 전혀관련없음 보통 매우관련있음
2-8 디자인정책-브랜드정책의 일관성	[디자인 프로젝트 수준] [디자인 부서 수준] [디자인 경영센터 수준]	 전혀관련없음 보통 매우관련있음

[5]

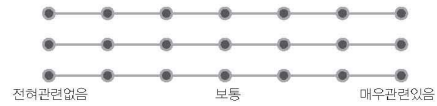
2-9

장기-중기-단기적인
브랜드 정책의 수립

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



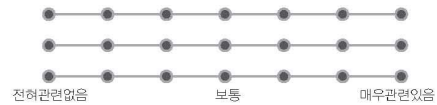
2-10

비전-미션-전략-전술의
단계적 브랜드정책수립

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



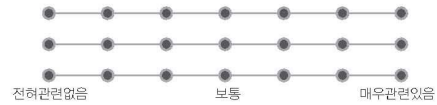
2-11

효율적인
브랜드아키텍처 설계

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



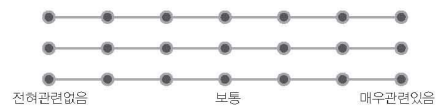
2-12

기업브랜드-패밀리브랜드
-개별브랜드의 수직적
구조합리성

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



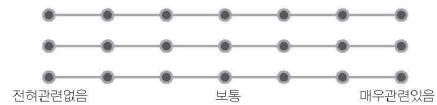
2-13

효율적인
브랜드플랫폼의 구성

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



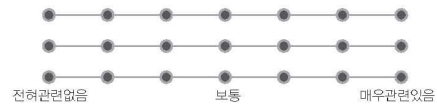
2-14

브랜드가 기업의
핵심역량을 표현하는 수준

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



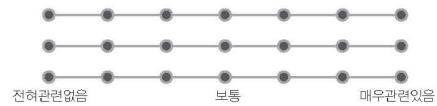
2-15

브랜드포트폴리오
구성과 운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



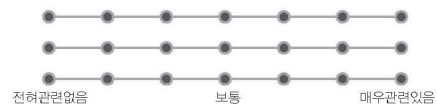
2-16

브랜드 포지셔닝의
설계와 활용

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



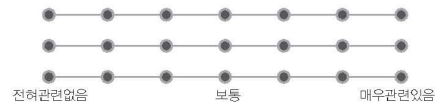
2-17

브랜드 퍼스널리티의
설계와 활용

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



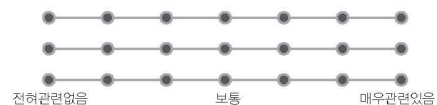
2-18

브랜드가이드매뉴얼
구축 및 활용

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



PART 3

| 디자인커뮤니케이션 Design Communication

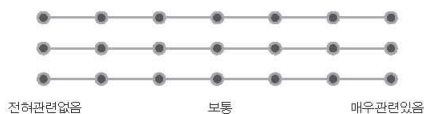
3-1

디자인철학에 대한
직원들의 이해수준

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



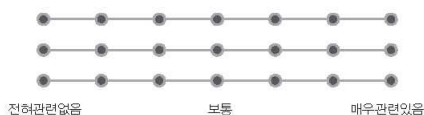
3-2

디자인철학에 대한
직원들의 높은 공감수준

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



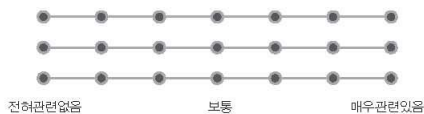
3-3

디자인정책에 대한
직원들의 인식

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



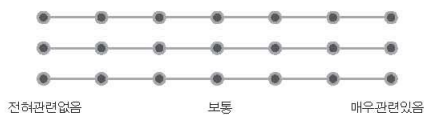
3-4

디자인정책에 대한
직원들의 호응률

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



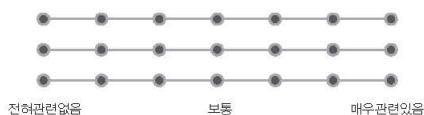
3-5

브랜드에 대한
내부 구성원 공감수준

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



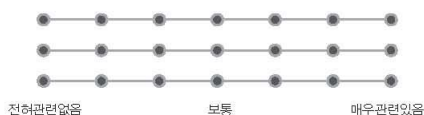
3-6

조직구성원들에게 브랜드
이해와 공감강화를 위한 내부
커뮤니케이션 프로그램운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



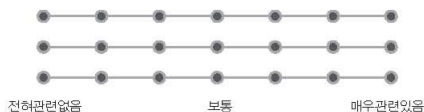
3-7

디자인뉴스레터의
제작 및 사내/외 배포

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



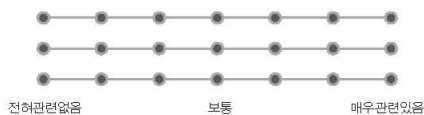
3-8

사내 디자인개선
아이디어 접수의 활성화

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



[7]

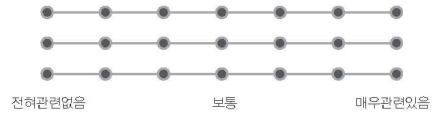
3-9

인쇄, 방송, 온/오프라인
매체 등을 활용한
디자인홍보

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]

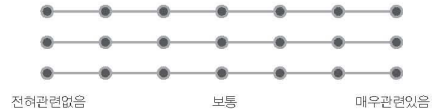
**3-10**

기업의
전시관/홍보관의 운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]

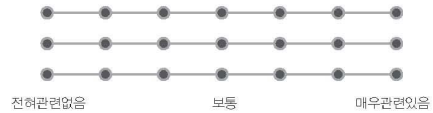
**3-11**

자사 디자인홍보를 위한
국내외 전시회, 박람회
등에 출품

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]

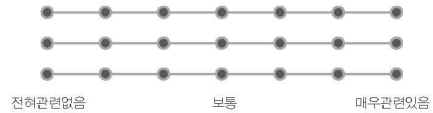
**3-12**

기업외부 이해관계자에게
브랜드에 대한 이해와
공감을 위한 외부 브랜드
커뮤니케이션 프로그램 실시

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



PART 4

| 디자인자원 Design Resources

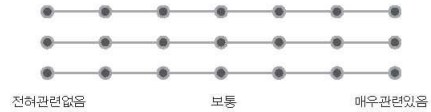
4-1

기업규모에 따른
적절한 수준의
디자인연구소 운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



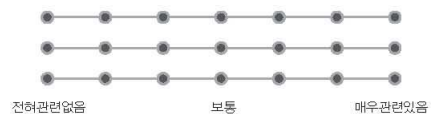
4-2

기업규모에 따른
적절한 수준의
디자인부서 운영여부

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



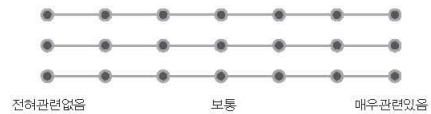
4-3

디자인조직의 위상

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



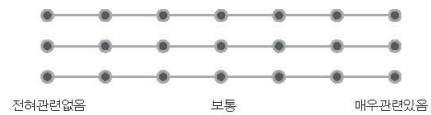
4-4

디자인활동을 효율적으로
지원하기 위한
조직관리체계

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



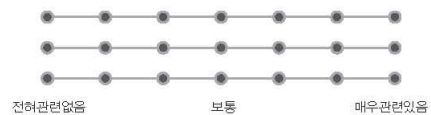
4-5

기업규모에 따른
적절한 디자이너의 수

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



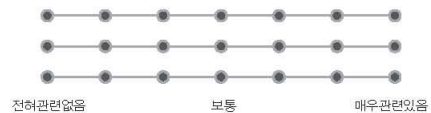
4-6

디자이너의 학력수준

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



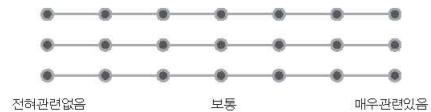
4-7

디자이너의 이직율

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



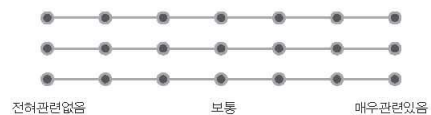
4-8

관리자에 대한
디자인교육 강화

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



[9]

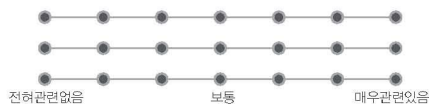
4-9

관리자에 대한
브랜드강화교육

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



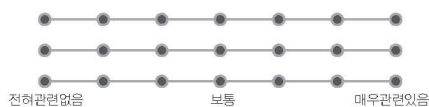
4-10

사내 직원들의
디자인이해를 높이기
위한 사내 디자인 교육

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



4-11

사내 디자이너를 위한
재교육 프로그램의 운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



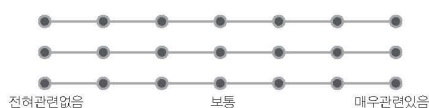
4-12

조직구성원들의
디자인관련 전시회,
박람회등에의 관람

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



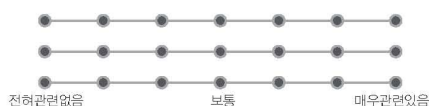
4-13

디자인에 필요한 공간,
장비, 재료 등의 디자인
작업환경의 구축

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



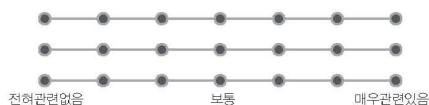
4-14

디자이너들의 디자인
개발활동에 대한 자유보장

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



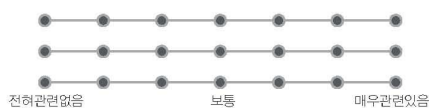
4-15

사내 디자이너들의
성과에 따른 금전적/
비금전적 보상의 지급

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



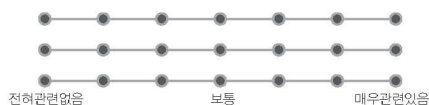
4-16

효율적 브랜드정책을
실시하기 위한 직원들의
브랜드강화 행위에 대한
보상시스템운영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



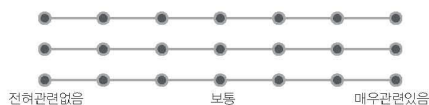
4-17

디자인정보수집을 위한
다양한 디자인관련
정보원(잡지/서적 등)의 활용

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



PART 5

| 디자인프로세스 Design Process

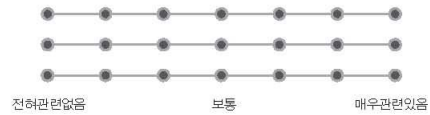
5-1

임원진의 디자인
개발프로젝트 참여

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



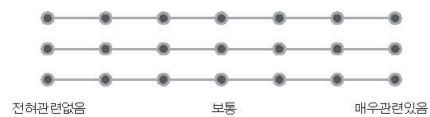
5-2

디자인개발과정을
체계적으로 관리

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



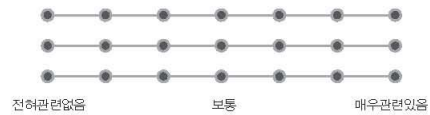
5-3

디자인개발에서
부서간 협업유지

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



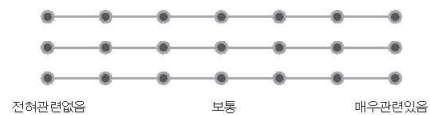
5-4

기업이 디자인개발에
필요한 인적자원에
대한 네트워크 구축

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



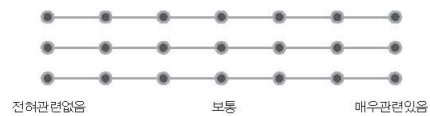
5-5

디자인개발시 외부
디자인 전문가와의
협업

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



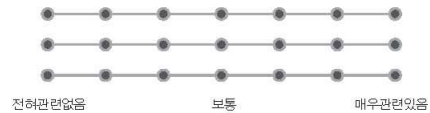
5-6

과업지시서의 명확성

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



PART 6

디자인실행 Design Implementation

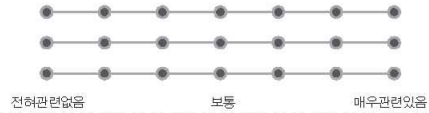
6-1

디자인투자비용

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



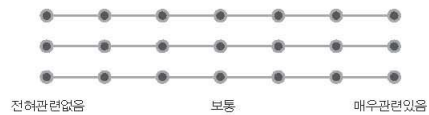
6-2

디자인 R&D 투자비용

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



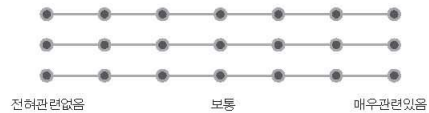
6-3

디자인아웃소싱
비용의 규모

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



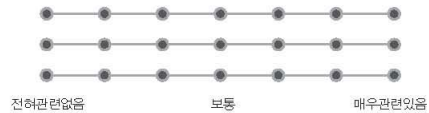
6-4

직접한 브랜드 개발
및 리뉴얼에 대한 투자

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



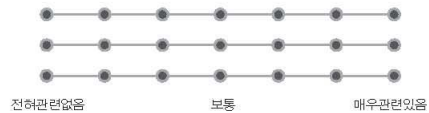
6-5

신규 제품디자인
개발 추진

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



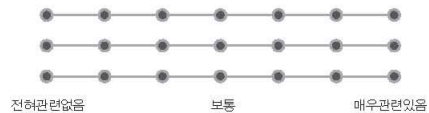
6-6

신규 제품디자인개발의
양산성공률

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



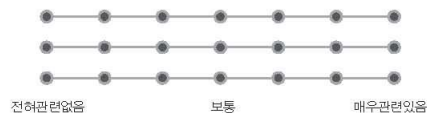
6-7

제품개발에 있어서
디자인개발을 선행하는
노력

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



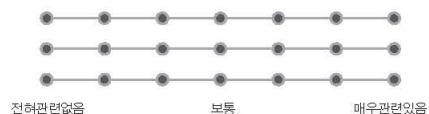
6-8

신제품의 양산성공률에서
디자인개발포함의 비중

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]

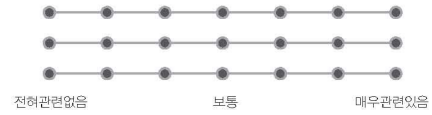


[13]

6-9

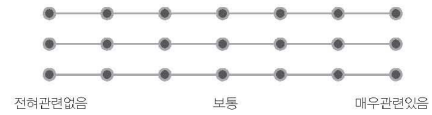
신제품개발기간 중
디자인개발시간의 비중

[디자인 프로젝트 수준]
[디자인 부서 수준]
[디자인 경영센터 수준]

**6-10**

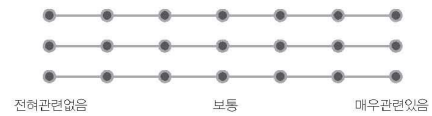
신제품개발비용중
디자인개발비용의 비중

[디자인 프로젝트 수준]
[디자인 부서 수준]
[디자인 경영센터 수준]

**6-11**

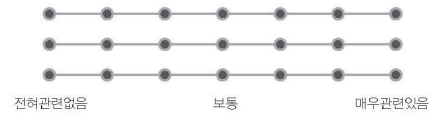
제품디자인에 관한
지적 재산권확보

[디자인 프로젝트 수준]
[디자인 부서 수준]
[디자인 경영센터 수준]

**6-12**

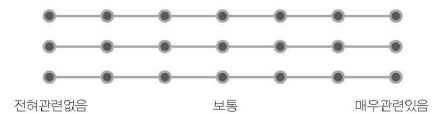
브랜드의 법률적 보호

[디자인 프로젝트 수준]
[디자인 부서 수준]
[디자인 경영센터 수준]

**6-13**

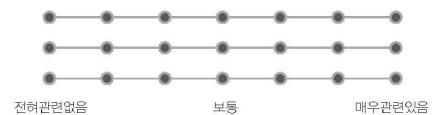
국내외
디자인어워드 수상

[디자인 프로젝트 수준]
[디자인 부서 수준]
[디자인 경영센터 수준]

**6-14**

굿디자인
인증마크 획득

[디자인 프로젝트 수준]
[디자인 부서 수준]
[디자인 경영센터 수준]



PART 7

| 디자인전달 Design Delivery

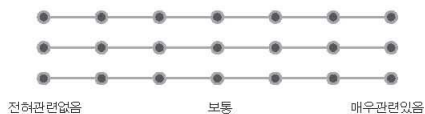
7-1

브랜드-제품의
아이덴티티 일관성

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



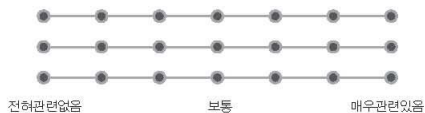
7-2

제품디자인의
기업디자인아이덴티티
반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



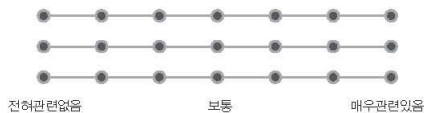
7-3

광고/홍보물의
기업디자인아이덴티티
반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



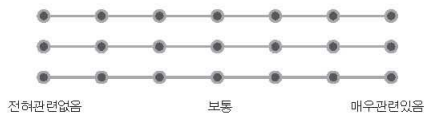
7-4

카타로그/브로셔 등
인쇄물의 기업디자인
아이덴티티 반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



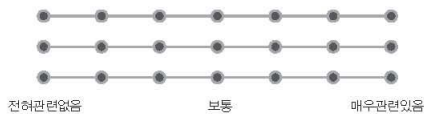
7-5

웹사이트의
기업디자인아이덴티티
반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



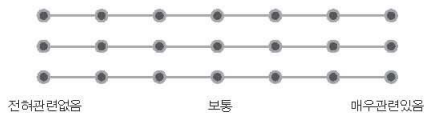
7-6

기업사옥(외부)의
기업디자인아이덴티티
반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



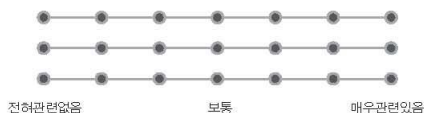
7-7

기업내부공간의
기업디자인아이덴티티
반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



[15]

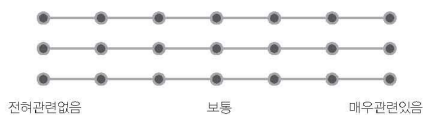
7-8

제품의 브랜드
아이덴티티 반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



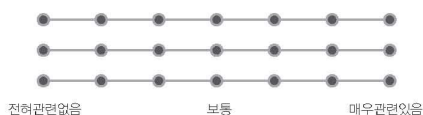
7-9

패키지의
브랜드아이덴티티
반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



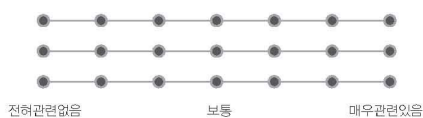
7-10

브랜드매뉴얼의
브랜드아이덴티티
반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



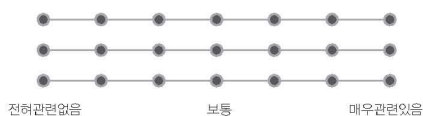
7-11

로고타입의
브랜드아이덴티티
반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



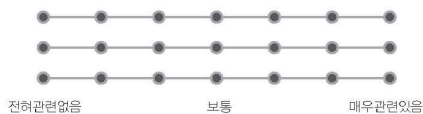
7-12

자사제품을 판매하는
소매점 환경의 브랜드
아이덴티티 반영

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



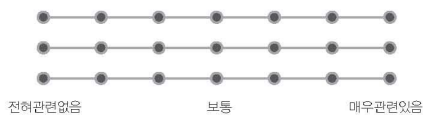
7-13

제품, 패키지, 웹사이트,
멀티미디어, 이벤트,
홍보물, 광고 등 소비자가
접하는 브랜드 접점의
일관성

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



PART 8

디자인감사 Design Audit

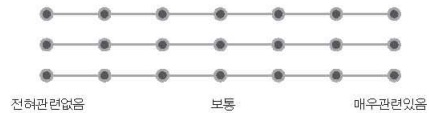
8-1

외부 소비자를
대상으로 한 디자인
평가(AUDIT)의 실시

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



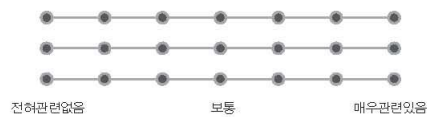
8-2

디자인부서의
성과평가와 피드백

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



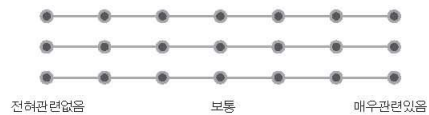
8-3

직원들에 대한
기업의 디자인
의식조사와 평가 실시

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



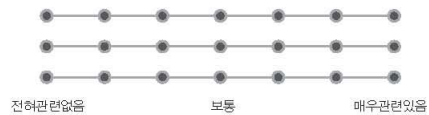
8-4

외부 디자인리서치에
대한 투자

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



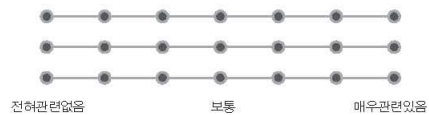
8-5

경쟁기업
제품디자인평가

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



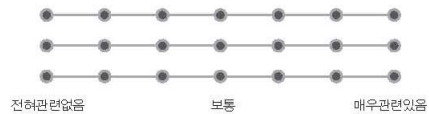
8-6

경쟁기업
브랜드 평가

[디자인 프로젝트 수준]

[디자인 부서 수준]

[디자인 경영센터 수준]



The End

설문에 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

Thank YOU

부록 4. 수준별 체크리스트

관리대상요소 파악을 위한

Check List

| 디자인프로젝트수준 DM as Project

DMES를 분석결과 관리될 요소를 체크하여 디자인프로젝트수준의 디자인경영 제안요소 결정

기업명 check date

		Yes	No
디자인리더십 <small>Design leadership</small>	● 1-1/CEO의 디자인경영 마인드	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 2-13/효율적인 브랜드 플랫폼의 구성 ● 2-16/브랜드 포지셔닝의 설계와 활용 ● 2-17/브랜드 퍼스널리티의 설계와 활용 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
디자인계획 <small>Design plan</small>	● 2-6/명확한 핵심경쟁우위 요소의 결정과 이를 위한 디자인집중	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 2-8/디자인정책-브랜드 정책의 일관성	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 2-14/브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 2-18/브랜드 가이드 매뉴얼 구축 및 활용	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 2-7/제품디자인 포트폴리오의 구성과 운영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 3-11/자사 디자인홍보를 위한 국내/외 전시회, 박람회 등에 출품	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
디자인커뮤니케이션 <small>Design communication</small>			
디자인자원 <small>Design resources</small>	● 4-20/아웃소싱 기업과의 장기적 관계유지	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 4-13/디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등의 디자인작업환경의 구축	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 4-8/관리자에 대한 디자인 교육강화	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 4-9/관리자에 대한 브랜드 교육강화	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 4-11/사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
디자인프로세스 <small>Design process</small>	● 5-6/과업지시서의 명확성	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 5-4/기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 5-5/ 디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 5-2/디자인개발 과정을 체계적으로 관리	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 5-3/디자인 개발에서 부서간 협업유지	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
디자인실행 <small>Design implementation</small>	● 6-1/디자인 투자비용	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 6-3/디자인아웃소싱 비용의 규모	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 6-4/적절한 브랜드개발 및 리뷰에 대한 투자	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 6-7/제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 6-11/제품디자인에 관한 지적 재산권 확보	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 6-12/브랜드의 법률적 보호	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
디자인전달 <small>Design delivery</small>	● 7-1/브랜드-제품의 아이덴티티 일관성	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-2/제품디자인의 기업 디자인아이덴티티 반영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-3/광고, 홍보물등의 기업 디자인아이덴티티 반영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-4/카타로그, 브로셔 등 인쇄물의 기업 디자인아이덴티티 반영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-11/로고타입의 브랜드아이덴티티 반영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-8/제품의 브랜드아이덴티티 반영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-9/패키지의 브랜드아이덴티티 반영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-5/웹사이트의 기업 디자인아이덴티티 반영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-10/브랜드매뉴얼의 브랜드 아이덴티티 반영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 7-13/제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 8-6/경쟁기업 브랜드평가	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 8-5/경쟁기업 제품디자인평가	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	● 8-4/외부 디자인리서처에 대한 투자	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
디자인감사 <small>Design audit</small>			

관리대상요소 파악을 위한

Check List. | 디자인부서수준 DM as Function

DMES를 분석결과 관리될 요소를 체크하여 부서수준의 디자인경영 제안요소 결정

기업명 check date

		Yes	No
디자인리더십 Design leadership	<ul style="list-style-type: none"> ● 1-6/디자인 철학의 수립 <input type="radio"/> ● 1-7/기업경영전략 설계에서 디자인전략수립의 선행 <input type="radio"/> ● 1-1/CEO의 디자인경영 마인드 <input type="radio"/> 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 2-6/명확한 핵심 경쟁우위요소의 결정과 이를 위한 디자인집중 <input type="radio"/> ● 2-8/디자인정책-브랜드정책의 일관성 <input type="radio"/> ● 2-5/문서화된 기업디자인 가이드라인 설계 <input type="radio"/> ● 2-14/브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준 <input type="radio"/> ● 2-12/기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조화라성 <input type="radio"/> ● 2-11/효율적인 브랜드 아키텍처설계 <input type="radio"/> ● 2-13/효율적인 브랜드플랫폼의 구성 <input type="radio"/> ● 2-16/브랜드 포지셔닝의 설계와 활용 <input type="radio"/> ● 2-17/브랜드 퍼스낼리티의 설계와 활용 <input type="radio"/> ● 2-15/브랜드 포트폴리오 구성과 운영 <input type="radio"/> ● 2-18/브랜드 가이드 매뉴얼 구축 및 활용 <input type="radio"/> ● 2-7/제품디자인 포트폴리오의 구성과 운영 <input type="radio"/> 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 3-1/디자인철학에 대한 직원들의 이해수준 <input type="radio"/> ● 3-2/디자인철학에 대한 직원들의 공감수준 <input type="radio"/> ● 3-3/디자인정책에 대한 직원들의 인식 <input type="radio"/> ● 3-4/디자인정책에 대한 직원들의 호응 <input type="radio"/> ● 3-5/브랜드에 대한 내부 구성원공감수준 <input type="radio"/> ● 3-6/조직구성원들-브랜드 이해/공감강화 위한 내부커뮤니케이션프로그램 운영 <input type="radio"/> ● 3-10/기업의 전시관/홍보관의 운영 <input type="radio"/> ● 3-9/인쇄, 방송, 온오프라인 매체등을 활용한 디자인홍보 <input type="radio"/> ● 3-11/자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품 <input type="radio"/> ● 3-8/사내 디자인 개선 아이디어 접수의 활성화 <input type="radio"/> 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
디자인커뮤니케이션 Design communication			
디자인자원 Design resources	<ul style="list-style-type: none"> ● 4-2/기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부 <input type="radio"/> ● 4-3/디자인 조직의 위상 <input type="radio"/> ● 4-5/기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수 <input type="radio"/> ● 4-13/디자인에 필요한 공간, 장비, 재료등의 디자인 작업환경의 구축 <input type="radio"/> ● 4-8/관리자에 대한 디자인교육 강화 <input type="radio"/> ● 4-9/관리자에 대한 브랜드강화 교육 <input type="radio"/> ● 4-10/사내 직원들의 디자인 이해를 위한 디자인교육 <input type="radio"/> ● 4-11/사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영 <input type="radio"/> ● 4-7/디자이너의 이직율 <input type="radio"/> ● 4-18/신규 디자이너 채용을 위한 투자 <input type="radio"/> ● 4-20/아웃소싱기업과의 장기적 관계유지 <input type="radio"/> ● 4-22/디자인관련 대학, 연구소와의 산학협력 활동 <input type="radio"/> ● 4-12/조직구성원들의 디자인관련 전시회, 박람회등의 관람 <input type="radio"/> ● 4-21/외부 디자인 자문, 고문 인력 활용 <input type="radio"/> 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

디자인 프로세스 Design process	<ul style="list-style-type: none"> ● 5-2/디자인개발 과정을 체계적으로 관리 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 5-3/디자인 개발에서 부시간 협업유지 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 5-5/ 디자인개발시 외부 디자인 전문기와의 협업 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 5-6/과업지시서의 명확성 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 5-4/기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축 <input type="radio"/> <input type="radio"/>
디자인 실행 Design implementation	<ul style="list-style-type: none"> ● 6-12/브랜드의 법률적 보호 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-5/신규 제품 디자인개발 추진 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-4/적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-1/디자인 투자비용 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-2/디자인 R&D투자비용 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-3/디자인 아웃소싱 비용의 규모 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-11/제품디자인에 대한 지적재산권 확보 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-7/제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-8/신제품의 양산성공률 중 디자인개발 포함의 비중 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-9/신제품 개발기간 중 디자인개발시간의 비중 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-10/신제품 개발비용 중 디자인 개발비용의 비중 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-6/신규 제품디자인개발의 양산성공률 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-13/국내,외 디자인 어워드 수상 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 6-14/굿디자인 인증마크 획득 <input type="radio"/> <input type="radio"/>
디자인 전달 Design delivery	<ul style="list-style-type: none"> ● 7-5/제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-4/카타로그,브로셔 등 인쇄물의 기업디자인 아이덴티티 반영 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-3/광고,홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-10/브랜드 매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-8/제품의 브랜드아이덴티티 반영 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-9/패키지의 브랜드아이덴티티 반영 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-11/로그وتا입의 브랜드 아이덴티티 반영 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-1/브랜드-제품의 아이덴티티 일관성 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-2/제품디자인의 기업 디자인아이덴티티 반영 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 7-13/제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성 <input type="radio"/> <input type="radio"/>
디자인 감사 Design audit	<ul style="list-style-type: none"> ● 8-6/경쟁기업 브랜드평가 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 8-5/경쟁기업 제품디자인평가 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 8-4/외부 디자인리서치에 대한투자 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 8-1/외부소비자를 대상으로 한 디자인평가 실시 <input type="radio"/> <input type="radio"/> ● 8-3/직원들에 대한 기업의 디자인 인식조사와 평가 실시 <input type="radio"/> <input type="radio"/>

관리대상요소 파악을 위한
Check List. | 디자인경영센터수준 DM as Culture

DMES를 분석결과 관리될 요소를 체크하여 디자인경영센터수준의 디자인경영 제안요소 결정

기업명 check date

		Yes	No	
디자인리더십 Design leadership	1-1/CEO의 디자인경영 마인드	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1-6/디자인 철학의 수립	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1-2/디자인참파면 제도운영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1-3/브랜드캠페인 제도운영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1-4/브랜드위원회의 운영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1-7/기업경영전략 설계에서 디자인전략 수립의 선행	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1-8/디자이너의 경영의사결정 과정에의 참여	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1-5/임원급 이상의 고위관리직에 디자이너 임명	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	디자인계획 Design plan	2-9/장기-중기-단기적인 브랜드 정책의 수립	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		2-10/비전-미션-전략-전술의 단계적 브랜드 정책수립	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2-14/브랜드가 기업의 핵심역량을 표현하는 수준		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-6/명확한 핵심 경쟁우위요소 결정과 이를위한 디자인집중		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-11/효율적인 브랜드 아키텍처설계		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-12/기업브랜드-패밀리브랜드-개별브랜드의 수직적 구조합리성		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-13/효율적인 브랜드플랫폼의 구성		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-17/브랜드 퍼스낼리티의 설계와 활용		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-16/브랜드 포지셔닝의 설계와 활용		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-15/브랜드 포트폴리오 구성과 운영		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-18/브랜드 가이드 매뉴얼 구축 및 활용		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-5/문서화된 기업디자인 가이드라인 설계		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-7/제품디자인 포트폴리오 구성과 운영		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-2/기업 디자인 철학-디자인정책의 일관성		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-8/디자인정책-브랜드 정책의 일관성		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-3/장기-중기-단기적 디자인 정책수립		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-4/비전-미션-전략전술의 단계적 디자인정책수립		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2-1/미래지향적 가치를 담고있는 디자인정책수립		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
디자인커뮤니케이션 Design communication	3-1/디자인철학에 대한 직원들의 이해수준	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-2/디자인철학에 대한 직원들의 공감수준	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-3/디자인정책에 대한 직원들의 인식	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-5/브랜드에 대한 내부 구성원공감수준	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-4/디자인정책에 대한 직원들의 호응	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-9/인쇄, 방송, 온오프라인 매체등을 활용한 디자인홍보	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-11/자사 디자인홍보를 위한 국내외 전시회, 박람회 등에 출품	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-10/기업의 전시관, 홍보관의 운영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-7/디자인 뉴스레터의 제작 및 사내,외 배포	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-6/조직원상징물에 브랜드이해와공감강화를 위한 내부 커뮤니케이션프로그램운영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-8/사내 디자인 개선이디어 접수 활성화	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3-12/기업외부 이해관계자에게 브랜드에 대한 이해와 공감을 위한 외부브랜드 커뮤니케이션 프로그램실시	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
디자인자원 Design resources	4-2/기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인부서 운영여부	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4-1/기업규모에 따른 적절한 수준의 디자인연구소 운영	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4-3/디자인 조직의 위상	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4-13/디자인에 필요한 공간, 장비, 재료 등 디자인작업환경 구축	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4-17/디자인정보 수집을 위한 디자인 관련정보원의 활용	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4-5/기업규모에 따른 적절한 디자이너의 수	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4-4/디자인 활동을 효율적으로 지원하기 위한 조직관리 체계	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

디자인 자원 Design resources	● 4-8/관리자에 대한 디자인교육 강화	○	○
	● 4-9/관리자에 대한 브랜드강화 교육	○	○
	● 4-10/사내 직원들의 디자인 이해를 위한 디자인교육	○	○
	● 4-16/홍보적 브랜드 전략을 실시하기 위한 직원의 브랜드 강화행위에 대한 보상시스템 운영	○	○
	● 4-14/디자인너들의 디자인 개발활동에 대한 자유보장	○	○
	● 4-11/사내 디자이너를 위한 재교육 프로그램의 운영	○	○
	● 4-7/디자이너의 이직율	○	○
	● 4-15/사내 디자이너의 성과에따른 금전 비금전적 보상지급	○	○
	● 4-12/조직원성원들의 디자인관련 전시회, 박람회등의 관람	○	○
	● 4-18/신규디자이너 채용을 위한 투자	○	○
	● 4-20/아웃소싱기업과의 장기적 관계유지	○	○
	● 4-22/디자인관련 대학, 연구소와의 산학협력 활동	○	○
	● 4-19/디자인 인턴십 프로그램의 운영	○	○
	● 4-21/외부 디자인 자문, 고문 인력 활용	○	○
	● 4-23/자사주관 디자인 공모전의 운영	○	○
디자인 프로세스 Design process	● 5-2/디자인개발 과정을 체계적으로 관리	○	○
	● 5-3/디자인 개발에서 부서관 협업유지	○	○
	● 5-1/임원진의 디자인 개발 프로젝트 참여	○	○
	● 5-4/기업이 디자인개발에 필요한 인적자원에 대한 네트워크 구축	○	○
	● 5-5/ 디자인개발시 외부 디자인 전문가와의 협업	○	○
	● 5-6/과업지시서의 명확성	○	○
디자인 실행 Design implementation	● 6-7/제품개발에 있어서 디자인개발을 선행하는 노력	○	○
	● 6-5/신규 제품 디자인개발 추진	○	○
	● 6-11/제품디자인에 대한 지적재산권 확보	○	○
	● 6-12/브랜드의 법률적 보호	○	○
	● 6-1/디자인 투자비용	○	○
	● 6-2/디자인 R&D투자비용	○	○
	● 6-3/디자인아웃소싱 비용의 규모	○	○
	● 6-4/적절한 브랜드개발 및 리뉴얼에 대한 투자	○	○
	● 6-10/신제품 개발비용 중 디자인 개발비용의 비중	○	○
	● 6-6/신규 제품 디자인개발의 양산성공률	○	○
	● 6-9/신제품 개발기간 중 디자인개발시간의 비중	○	○
	● 6-8/신제품의 양산성공률 중 디자인개발 포함의 비중	○	○
	● 6-13/국내외 디자인 어워드 수상	○	○
	● 6-14/굿디자인 인증마크 획득	○	○
디자인 전달 Design delivery	● 7-1/브랜드-제품의 아이덴티티 일관성	○	○
	● 7-2/제품디자인의 기업 디자인아이덴티티 반영	○	○
	● 7-3/광고, 홍보물의 기업디자인아이덴티티 반영	○	○
	● 7-4/카타로그, 브로셔 등 인쇄물의 기업디자인 아이덴티티 반영	○	○
	● 7-5/제품디자인의 기업디자인아이덴티티 반영	○	○
	● 7-8/제품의 브랜드아이덴티티 반영	○	○
	● 7-11/로그otyp의 브랜드 아이덴티티 반영	○	○
	● 7-9/패키지의 브랜드아이덴티티 반영	○	○
	● 7-10/브랜드 매뉴얼의 브랜드아이덴티티 반영	○	○
	● 7-12/자사제품을 판매하는 소매점 환경의 브랜드 아이덴티티 반영	○	○
디자인 감사 Design audit	● 7-13/제품, 패키지, 웹사이트, 멀티미디어, 이벤트, 홍보물, 광고 등 소비자가 접하는 브랜드 접점의 일관성	○	○
	● 7-7/기업내부공간의 기업 디자인아이덴티티 반영	○	○
	● 7-6/기업사옥의 기업 디자인아이덴티티 반영	○	○
	● 8-6/경쟁기업 브랜드평가	○	○
	● 8-5/경쟁기업 제품디자인평가	○	○
	● 8-4/외부 디자인리서처에 대한투자	○	○
● 8-1/외부소비자를 대상으로 한 디자인평가 실시	○	○	
● 8-3/직원들에 대한 기업의 디자인 의식조사와 평가 실시	○	○	
● 8-2/디자인부서의 성과평가와 피드백	○	○	

기업의 디자인경영 수준에 따른 디자인경영컨설팅 프로세스 개발 연구

Development of the Design Management Consulting Process
according to the Level of Corporate's Design Management Capability

우리나라 디자인산업의 디자인컨설팅은 디자인 개발중심의 서비스모델이 지배적이다. 정부지원 사업들도 디자인컨설팅을 지원하는 사업들을 시도하고 있지만 결과적으로는, 디자인경영컨설팅이 아니라 디자인 개발을 지원하고 있다.

그러나 기업의 경영전략으로서 디자인이 중심이 되는 디자인경영컨설팅이 요구되고 있다. 따라서 개별적인 디자인개발에 중심을 둔 디자인컨설팅과는 다른 디자인경영컨설팅의 프로세스와 개념정리가 요구되어진다.

그럼에도 지금까지 디자인경영컨설팅의 요소, 프로세스, 모형, 척도 등에 관한 연구가 거의 없었다. 그 결과 디자인컨설팅사(전문디자인회사)가 고객기업의 디자인경영컨설팅에 활용할 수 있는 방법론과 툴(tool)이 부족한 실정이다.

본 연구에서는 광범위한 자료조사와 전문가인터뷰 및 설문조사를 통해 디자인경영평가 요소와 척도를 개발하고 설문조사와 전문가인터뷰를 기반으로 디자인경영컨설팅의 모델을 제시했다. 그 결과 최종 디자인경영컨설팅 프로세스 6단계(디자인경영환경 수준 진단 및 범위규정, 고객기업 참여자 선정 및 조사설계, DMES를 활용한 진단 및 평가, 결과분석 및 제안, 고객기업 실행, 성과평가 및 종료)를 제안하였다.

디자인경영컨설팅 프로세스는 DME(Design Management Europe)의 디자인경영계단(The Design Management Staircase)에서 제시한 디자인경영환경 성숙도를 기반으로 디자인프로젝트수준, 디자인부서수준, 디자인경영센터 수준으로 분류하여 고객기업의 디자인경영환경 수준에 따라 적용할 수 있다.

디자인경영컨설팅 프로세스는 거시적인 관점으로 디자인중심 기업경영 환경구축이 되도록 기업의 체질개선을 유도하고 그 결과로 기업만의 아이덴티티구축 및 매출증대의 성과와 조직 내·외부 및 이해관계자들이 감동할 수 있는 기업문화를 제공하는 프로세스 중심의 컨설팅을 수행하도록 지원할 것이다

디자인경영컨설팅 능력이 요구되는 디자인컨설턴트를 위한 방법론과 툴(tool)로서 디자인경영컨설팅 프로세스를 제안하여 디자인경영이 필요한 고객기업을 위해 전문적이고 체계적인 컨설팅이 실현될 수 있도록 이론적 실무적 지식체계를 마련하였다.

본 연구를 바탕으로 다양한 후속연구가 지속적으로 이루어져 향후 디자인경영컨설팅 산업이 정착되는데 지침이 될 수 있기를 기대한다.

Keywords : 디자인컨설팅, 디자인경영컨설팅, 디자인컨설팅 프로세스,
디자인경영컨설팅 프로세스