

< 要 約 >

I. 디자인 경영의 배경

○ (대량 생산 시대의 디자인)

- 대량 생산 시대의 디자인은 기업의 필요 혹은 생산 능력과 보유 기술을 바탕으로 수행되었으며, 주로 제품의 모양내기(스타일링)에 주안점을 두었음.

○ (顧客 價値 創造 時代의 디자인)

- 고객에 의해서 제품의 가치가 결정되는 시대에는 고객의 요구와 필요가 디자인의 가장 근본적인 출발점인.
- 디자인이 고객 가치 창조의 가장 중요한 수단으로서의 역할을 수행하기 위해서는 제품의 모양내기뿐만 아니라, 여러 기능(R&D, 생산, 마케팅, 재무)의 조정과 통합이 필요함.
- 또한 디자인을 통하여 유형의 제품과 무형의 서비스가 통합되어 고객 가치가 증대될 수 있음.

II. 디자인 경영의 정의 및 범위

- (디자인 經營의 定義) 디자인 경영이란 기존의 틀에 맞추어 제품을 개발하는 것이 아니라, 소비자의 욕구를 바탕으로 제품의 개념이나 이미지를 최우선적으로 결정하고 이에 따라 R&D, 생산, 마케팅 등을 통합하는 經營方式임.

○ (디자인 經營의 內部的 次元)

- ① 제품의 외향적 디자인: 消費者에게 呼訴力있는 제품의 외향 개발
- ② 제품의 향상가능성(upgradability): 제품 디자인시, 지속적인 新製品 開發 및 生産에 따른 費用의 減少와 신제품의 陳腐化에 따른 소비자의 거부감을 최소화하기 위하여 제품의 향상가능성을 고려함.

○ (디자인 經營의 外部的 次元)

- ① 각 기능의 통합 및 조정: 顧客의 立場에서 製品이 企劃·生産될 수 있도록 기업의 각 機能을 統合·調整함.
- ② 제품의 모듈화: 모듈화는 생산의 유연성을 위하여 각기 부분적으로 완성된 부품간의 조합을 통하여 제품을 생산하는 방식으로 제품의 향상가능성을 구체적으로 제품 디자인 및 생산에 반영시킴.

III. 디자인 부문의 역할: 기능간 정보의 통합과 조정

- (디자인 部門에 의한 情報의 統合 및 調整) 디자인은 消費者의 抽象的인 욕구를 具體的으로 표현하는 기능임. 소비자 중심의 경영 활동을 하기 위해서는 디자인 부문에 의해 R&D, 생산, 마케팅 및 재무 등의 기능이 통합·조정되는 것이 필요함.
- (事例 I: 기업 기능간 통합·조정은 어떻게 일어나는가?)
 - 써머스社(Thermos)와 피치社(Fitch Inc.)는 공동으로 디자인을 중심으로 R&D, 생산, 마케팅이 함께 혁신적인 電氣 그릴을 개발하였음.
 - 전기 그릴 생산 과정: ① 다기능 팀의 구성 ② 시장 조사 ③ 제품 개념의 확립 ④ 기술 및 제조상의 문제 해결 ⑤ 제품 생산

IV. 소니 디자인 경영의 성공: 디자인 팀의 활용

- (디자인 팀의 특징) 디자인 팀은 기업의 여러 기능의 구성원으로 구성됨. 그리고 디자인 팀은 기업의 각 기능에 대해 전반적인 지식을 보유하여 각 기능간의 통합·조정을 원활히 하고 기존의 틀에 얽매이지 않는 창의성을 가지고 있는 구성원으로 이루어져야 함.
- (事例 II: 소니(SONY)의 디자인 경영)
 - 소니의 디자인 부서는 技術 從屬的인 제품 디자인 業務를 탈피하여 市場 創造를 위한 제품 기획과 소니 제품의 독특한 이미지를 창조하여 세계시장 재패에 성공하였음.
 - 소니가 디자인 경영에 成功할 수 있었던 것은 디자이너의 개성을 존중하고, 디자이너가 경영 전반에 걸친 지식을 가지고 있었고, 기능간의 원활한 커뮤니케이션이 가능하였기 때문임.

V. 디자인 경영의 시사점

- (製品 價値의 創出) 디자인은 成熟期 제품의 차별적인 가치를 창출
- (企業 革新의 原動力) 디자인은 기업 활동을 소비자 中心的으로 변화시키고, 조직간의 커뮤니케이션을 원활하게 함.
- (企業의 效率性 增大) 모듈화와 제품의 향상가능성은 신제품의 擴散을 촉진시키고, 저렴한 비용으로 신제품 개발 및 제품 개선을 가능케 함.

I. 디자인 經營의 背景

- (大量 生産 時代의 디자인) 대량 생산 체제하에서는 생산을 중심으로 각 기능(R&D, 디자인, 마케팅 등)이 獨立的이고 順次的인 역할을 수행함. 특히 디자인 부문은 기존 기술이나 제조 능력에 맞추어 그 역할을 수행함.
- (顧客 價値 創造 時代의 디자인) 제품의 가치가 고객에 의해 결정되는 앞으로의 시대에는 고객의 抽象的인 욕구를 具體的인 商品으로 표현하는 디자인이 다른 기능에 우선하며, 디자인을 중심으로 각 기능의 통합 및 조정이 일어날 것임.

大量 生産 體制
하의 기업은 生産을 중심으로 각 機能이 獨立的이고 順次的인 役割을 수행함으로써 각 기능간의 시너지 효과를 최대한 발휘할 수 없었음.

- 大量 生産 時代의 디자인
 - 경영 환경의 변화에 따라 디자인의 重要性 및 役割은 변화되고 있음.
 - 18世紀 이전의 社會: 장인에 의해 제품이 생산되던 中世 時代에는 디자인과 생산은 분리되어 있지 않았음. 즉 제품의 생산자가 제품의 디자인을 계획하고 이를 바탕으로 제품을 생산하였음.
 - 大量 生産 時代: 18세기 産業革命 이후 현재에 이르기까지 대량 생산(Mass Production)체제 하에서 디자인, 생산, 마케팅, 그리고 R&D는 독립적이고 순차적으로 경영 프로세스에 참여함.
 - 예컨대, 디자인 부문은 기존 기업이 보유한 기술과 생산 능력에 맞추어 제품을 디자인하고, 생산 부문은 이를 바탕으로 제품을 생산함. 그리고 마케팅 부문은 생산된 제품의 판매 활동을 수행함.
 - 이러한 프로세스는 생산을 중심으로 각 기능의 내부 효율성만을 중요시하고, 소비자의 심미적·기능적 욕구에 맞는 제품 개발은 도외시함.
 - 대량 생산의 디자인은 제품의 모양내기를 말하며 제품이 기술적으로 완성된 후 美的인 요소를 첨가하는 것을 主機能으로 함.

대량 생산의 製品 價値는 기업의 생산 활동에 의해서 결정되었으나, 앞으로의 제품 가치는 고객에 의해 결정됨.

고객에 의해 製品 價値가 결정되는 時代에는 디자인의 역할이 더욱 더 중요해짐.

○ 顧客 價値 創造의 時代의 디자인

- 대량 생산 시대의 製品 價値는 기업의 생산 활동에 의해서 결정됨. 즉 얼마 만큼의 투입물로 얼마 만큼의 결과물을 생산할 수 있는가에 따라 그 제품의 가치가 결정되었음.
- 그러나 소비자의 욕구가 다양해지고 기업간의 경쟁이 심화되면서 제품의 가치는 시장 즉 소비자들에 의해서 결정되고 있음.
 - 이는 제품이 얼마 만큼 고객의 욕구를 반영할 수 있는가에 따라 그 價値가 결정됨을 의미함.
- 소비자들은 매우 다양한 욕구를 가지고 있으나, 이를 시각적·언어적으로 표현할 수 있는 능력이 결여되어 있음. 따라서 기업은 소비자의 추상적인 욕구를 구체화시켜 이를 제품에 반영시켜야 함.
 - 이와같이 소비자의 욕구를 구체화하는 작업이 디자인 부문에서 수행됨.
- 대량 생산 체제하에서, 디자인 부문이 모양내기에 한정된 역할을 수행한 것과는 달리, 고객 가치 창조 시대에서의 디자인은 소비자 욕구의 구체화를 위해 보다 다양한 역할을 수행하여야 함.
 - 예컨대, 디자인 부문은 단지 물리적인 제품의 설계뿐만 아니라 서비스 차원의 결합을 이룰 수 있어야 함.
 - 또한 디자인 부문은 엔지니어링과 제조 부문에 대해 충분히 알고 있어야 하며, 차후 제품 개발의 방향을 명확히 해주어야 함.

○ 統合과 調整의 重要性: 事例

- 다음의 예는 디자인 부문과 타 기능간의 통합과 조정이 얼마나 중요한지를 잘 보여줌.
 - 1987년 일본 자동차 업계에서는 새로 개발된 FWSS(Four-Wheel Steering System)를 혼다

企業의 최종 生産物인 產品이 뛰어난 市場 成果를 거두기 위해서는 각 기능 (생산, 마케팅, R&D, 디자인)의 獨立的인 役割 수행 보다는 이들 간의 統合과 調整이 必要함.

- 와 마즈다가 상품화하였으나, 두 제품에 대한 소비자의 반응은 매우 상이하였음.
- 혼다의 고객들은 자동차 구입시 FWSS를 장착하기를 원하였으나, 마즈다의 고객들은 이를 희망하지 않았음. 결과적으로 마즈다의 FWSS는 실패로 끝나게 되었음.
 - 이렇게 동일한 기술이 시장에서 成果 差異를 보인 이유는 혼다의 경우 FWSS를 「Prelude」(2도어 스포츠 쿠페)에 적용한 반면, 마즈다는 4도어 해치백카에 적용한 데서 비롯됨.
 - 즉, FWSS는 진취적인 이미지를 갖는 자동차에 어울리는 기술인 반면, 안정적이고 보수적인 자동차에는 어울리지 않는 기술임. 신기술 및 디자인의 성공 여부는 얼마 만큼 제품의 전체적인 개념과 조화를 이루었느냐에 달림.

< 표 1 > 대량 생산과 고객 가치 창조 시대의 디자인

	대량 생산 시대	고객 가치 창조 시대
제품의 가치	- 기업 내부(공장)에서 결정됨 - 생산량/투입량	- 고객에 의해서 결정
제품 생산 방식	- 각 기능의 독립적이고 순차적인 프로세스에 의한 생산	- 소비자 관점에서 각 기능의 통합과 조정에 의한 생산
디자인의 범위	- 제품의 모양내기(스타일링)	- 제품의 개념 확립 (서비스 포함) - 각 기능간 커뮤니케이션의 중심 - 제품 개념에 따른 기능간 통합과 조정 - 제품의 모양내기

II. 디자인 經營의 定義 및 範圍

- (디자인 經營의 定義) 디자인 經營이란 생산 기술이나 기존의 틀에 맞추어 제품을 개발하는 것이 아니라, 소비자의 욕구를 바탕으로 한 제품의 개념을 최우선적으로 하고 이에 따라 R&D, 생산, 마케팅 등을 통합 조정하는 經營 方式임.
- (디자인 經營의 内部的 次元) 디자인 經營의 내부적 차원에서는 消費者에게 呼訴力 있는 제품 개발을 위해 外向的인 디자인에 主眼點을 둠. 또한 지속적인 新製品 開發 및 生産에 따른 費用의 減少와 제품의 陳腐化에 대한 소비자의 거부감을 最小化하기 위한 제품 설계를 고려함.
- (디자인 經營의 外部的 次元) 디자인 經營의 외부적 차원에서는 消費者의 立場에서 製品이 企劃·生産될 수 있도록 각 機能을 統合·調整되도록 함.

디자인 經營은 消費者의 욕구를 제품에 반영하기 위하여 商品의 企劃·開發·生産·마케팅·販賣 등의 각 部門을 統合 調整하는 經營 方式임.

○ 디자인 經營의 定義

- 디자인 經營이란 기업이 보유하고 있는 생산 기술이나 기존의 틀에 맞추어 생산자의 입장에서 제품을 개발하는 것이 아니라, 소비자의 욕구를 바탕으로 제품의 개념을 최우선으로 하고 이에 따라 R&D, 생산 구조, 마케팅 등을 통합 조정하는 經營 方式임.
- 이러한 디자인 經營은 과거 디자인 부문의 역할인 제품의 모양내기(styling)뿐만 아니라, 상품 개념의 확립, 각 機能의 통합·조정, 그리고 기업 이미지 창조역의 역할을 수행함.
 - 각 기능의 통합과 조정은 각 기능의 효율성이 아닌 기업 전체의 효율성을 극대화하고, 고객의 가치를 극대화함.
- 디자인 經營에서는 제품의 물리적인 측면과 서비스의 측면을 연계시키는 역할이 중요시되고 있음.
 - 예컨대, Procter & Gamble은 크레스트 치약 개발시 충치 예방의 편익뿐만 아니라, 소비자들이 자신의 치아에 관해 의문 사항이 있을 경우, 이에 응답해줄 수 있는 서비스를 함께 제공함.

- 高價의 자동차 개발시 필요한 서비스 디자인: 정비의 용이성을 고려한 내부 디자인, 고객의 정비 편의성을 강조하는 프로세스의 디자인, 가격에 대한 디자인(할부 금융), 이미지 창조 프로세스에 대한 디자인(광고, 이벤트, PR)

- 디자인 경영에서 **제품 가치는 기업이 얼마나 효율적으로 제품을 생산하느냐가 아니라 소비자의 욕구를 얼마나 구체적인 상품으로 구현하는가에 따라 결정됨.**

○ 디자인 經營의 內部的 次元

제품의 外向的인 설계 부분은 소비자에게 呼訴力 있는 제품 설계에 主안점을 두는 반면, 내부 구조의 설계에서는 제품의 기능이 원활한 작동과 효율적인 生産 과정에 초점을 둠.

- 디자인 경영은 내부적 차원과 외부적 차원으로 구분됨. 내부적 차원은 제품 설계에, 외부적 차원은 경영 기능간의 통합과 조정에 중점을 둠.
- 디자인 경영의 내부적 차원은 製品 自體의 外向的인 設計와 內部 構造의 設計를 다루고 있음.
- 제품의 외향적인 설계 부분은 소비자에게 얼마만큼 호소력있는 설계를 하느냐에 중점을 둠.
 - 외향적 설계 부분에서 고려할 사항은 제품의 외향적인 디자인과 제품의 기능간의 조화이며, 각 시장의 특성도 고려되어야 함.
- 製品의 內部 構造의 設計는 제품의 기능이 원활히 작동할 수 있고 제품 생산 과정이 효율적일 수 있도록 하여야 함.
- 내·외부 설계에 있어 고려할 사항은 **제품의 향상가능성(upgradability)**임.
 - 최근 기술의 발달은 제품 수명을 급격히 단축시키고 있음. 예컨대 80년대 약 7년이던 자동차의 제품 수명은 90년대 초반에는 5년, 현재는 약 3년으로 단축되고 있음.
 - 이러한 시장 환경은 기업에게 지속적인 신제품의 출시를 요구함.

기업은 제품의 내·외부 디자인을 설계할 때, 디자인 변경에 따른 追加的인 費用을 고려하여야 하며, 또한 급격한 技術 變化에 따른 짧은 製品 壽命 週期는 소비자의 제품 購買를 위축시킬 수 있음을 감안하여야 함.

- 그러나 신제품의 출시는 많은 투자를 요구함. 예컨대 디자인에서 약 1,000 달러 정도의 변화가 있을 경우 최종 제품을 생산하기까지 약 천만 달러의 추가 비용이 소요됨.
- 즉 신제품의 출시를 위해서는 제품의 내·외부 디자인 뿐만아니라 제품 생산 과정의 전반적인 수정 작업이 필요하므로 이에 대한 비용은 기하급수적으로 증가함.
- 따라서 기존 제품과 완전히 동떨어진 신제품을 생산할 경우 엄청난 비용이 소요되므로 기업의 입장에서 신제품 개발은 기존 제품의 내·외부 디자인을 기반으로 한 제품 개발이 필요함.
- 급격한 기술 변화로 인한 제품 수명 주기의 단축은 소비자에게 매우 부담스러운 일임.
 - 자신이 구입한 제품이 얼마 지나지 않아 진부한 제품이 된다면 소비자는 신제품의 구입을 매우 꺼려할 것임. 따라서 기업은 지속적으로 신제품을 출시하더라도 기존 제품이 진부한 제품으로 전락하지 않도록 하여야 함.
- 결국 기업은 신제품 개발 및 생산에 따른 비용 감소뿐만 아니라, 소비자의 신제품에 대한 거부감을 최소화시키기 위해 제품의 향상가능성을 고려해야 함.

○ 디자인 經營의 外部的 次元

- 디자인 경영의 외부적 차원은 제품의 計劃에서 販賣에 이르기까지 기업 활동의 모든 기능의 調整과 統合을 다룸.
 - 디자인 경영자는 제품 개념의 설정 단계에서부터 R&D, 생산, 그리고 마케팅과 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 제품 개념을 확정함.
 - 그리고 이들 기능간의 공유된 정보를 중심으로 제품을 디자인하고 생산 프로세스를 설계하고

모듈화는 제품의 향상가능성을 구체적으로 제품 디자인 및 생산에 반영시키는 방법으로서 디자인 변경에 따른 費用을 減少시키고 소비자의 신 제품의 陳腐化에 대한 두려움을 없애줌.

모듈화 방식은 소비자의 個別的인 욕구를 충족시켜줌.

- 마케팅 활동을 계획함. 디자인 경영이 과거 경영 방법과 다른 점은 각 기능의 활동이 獨立的이고 順次的으로 발생하지 않고, 디자인을 중심으로 각 기능간의 통합과 조정을 이루는 것임.
- 디자인 경영의 외부적 차원에서 고려할 점은 모듈화(modularity)임.
- 모듈화는 제품의 향상가능성(upgradability)을 구체적으로 제품 디자인 및 생산에 반영시키는 생산 방식임.
 - 모듈화는 연속적인 생산 프로세스에 의해 제품을 생산하는 것이 아니라, 각기 부분적으로 완성된 부품의 조합을 통해 제품을 생산하는 방식임.
 - 따라서 모듈화에 의해 제품이 생산될 경우 제품의 내·외적 디자인이 변경된다 하더라도 비용의 커다란 증가없이 제품을 변경할 수 있음.
- 모듈화 방식은 기업에게 유연한 생산 능력을 제공할 뿐만 아니라 타 기능과의 연계성을 강화시켜 줌. 그리고 소비자 입장에서 모듈화 방식은 다양한 제품의 옵션을 선택할 수 있는 기회를 제공하여 줌으로써 소비자의 개별적인 욕구를 충족시킴.

III. 디자인 部門의 役割: 機能間 情報의 統合과 調整

- (디자인 部門에 의한 情報의 統合 및 調整) 디자인은 消費者의 抽象的인 욕구를 具體的으로 표현함. 따라서 디자인에 의해 情報의 統合 및 調整이 일어난다는 것은 기업의 소비자 중심적 경영 활동을 의미함.
- (디자인 經營 事例 分析 I: 기업의 기능간 통합·조정은 어떻게 일어나는가?) 써머스社(Thermos)와 피치社(Fitch Inc.)가 共同 개발한 電氣 그릴(electric grill)의 제품 개발 과정은 어떻게 디자인 部門을 中心으로 각 機能의 統合과 調整이 일어나는가를 보여줌.

디자인은 消費者의 抽象的인 욕구를 具體的으로 표현하는 기능을 수행함.

○ 情報의 統合 및 調整

- 제품의 모양대기에 한정된 과거 디자인 部門의 역할 변화 중 가장 중요한 것은 타 기능의 통합 및 조정에 있음.
- 디자인 部門이 정보 통합·조정의 역할을 담당하는 이유는 디자인이 消費者의 抽象的인 욕구를 구체적으로 表現하는 기능을 수행하기 때문임.
 - 디자인이란 소비자와 관련된 문제를 해결해 주는 수단으로서 제품의 기능, 심미성, A/S, 분해·조립의 용이성, 그리고 환경 보호성 등 소비자의 모든 관심 사항과 관련되어 있음.
- 소비자들은 기업이 어떠한 방식으로 제품을 생산하는지 또는 어떻게 기술을 개발하는가에는 관심이 없음. 소비자들은 경영 활동의 결과로서 나타나는 제품 사체에 관심을 가지고 있음. 따라서 소비자들은 자신의 審美的·效用的 욕구를 최대한 반영된 제품을 구매함.

○ 디자인 경영 사례 I: 각 기능간 통합·조정은 어떻게 일어나는가?

- 그릴을 생산하는 써머스社는 디자인 전문업체인 피치社(Fitch Inc.)와의 협력을 통해 Thermos Electric Grill이라는 革新的인 제품을 생산함. 본 제품 개발 과정은 디자인 경영의 좋은 예가 됨.

써머스社는 제품
의 開發 및 生産
을 위하여 多機
能 팀을 구성함.
이 팀은 디자인
부문에서부터 생
산, 마케팅에 이
르는 모든 기능
의 代表者로 구
성됨.

- 써머스사의 디자인 경영은 피치사와 함께 多機能 팀(CFT: Cross Function Team)을 구성하는 데서 출발함.(<표 2> 참고).
- CFT는 反復的인 소비자 調査와 팀 내의 의사 교환을 통하여 제품 개념을 설정함. 그리고 궁극적으로 소비자의 욕구를 충족시키는 구체적인 제품 디자인에 대해 논의함.
- CFT 내에서 수행된 제품 개발 과정은 시장 분석 단계와 제품 개발 단계로 구분됨.

<표 2> 다기능 팀(Cross Function Team)의 구성원

써머스社	피치社
최고경영자	관계관리자(Relationship manager)
판매와 마케팅 관리자	마케팅 리서처와 분석자
제품 관리자	제품 관리자,
R&D 관리자	제품 디자이너
생산(Operation)관리자	모형 제작자(prototyping laborator)
디자인 엔지니어	

써머스社의 다기능
팀은 우선 소
비자의 라이프스
타일과 제품 사
용 상황에 따라
제품 컨셉을 확
립함.

- 1단계: 소비자와 경쟁사에 대한 시장 조사
 - CFT는 소비자가 그릴을 언제, 어떻게, 왜 사용하는지를 파악하고 소비자의 라이프 스타일과 그릴 사용과의 관계를 분석함.
 - 조사 결과에 의하면, 아파트나 콘도미니엄에 주거하는 소비자들은 제한된 요리 공간으로 인하여 소형 그릴을 요구함. 특히 이들은 그릴을 부엌 이외의 공간에서 요리를 할 수 있는 편리한 요리 기구로 생각하고 있으며, 보다 신선하고 맛있는 고기 요리를 위하여 사용함.
 - 그런데 현재 시중에 나와있는 소형 그릴의 경우, 부탄 가스를 주원료로 사용하고 있으나 소비자는 부탄 가스가 不安全하다고 인식함. 또한 아파트나 콘도미니엄의 경우 부탄 가스의 사용

1단계에서 확립된 제품 컨셉을 상업화하기 위해 씨마스社가 보유한 기술과 생산 능력을 조화시켜 최종 제품을 개발·생산함.

- 이 금지되어 있음.
- CFT는 아파트나 콘도미니엄에 주거하는 소비자를 주고객으로 하기 위해서는 소형 전기 그릴이 가장 적절한 제품 개념이라고 판단함.
- 2단계: 디자인 및 제품 개발 단계
 - CFT는 「소형 전기 그릴」이라는 제품 개념을 잡은 후, **상품화** 작업을 진행함.
 - CFT가 당면한 가장 큰 문제점은 전기 그릴의 경우 고기가 구워지는 속도가 더디고, 연기가 많이 날뿐만 아니라 결정적으로 소비자가 즐기려는 베이컨의 맛과 향을 낼 수 없다는 것임.
 - 이러한 전기 그릴의 단점을 보완하기 위해 씨마스社가 보유한 절연 (insulation) 기술을 이용함. 이 기술은 고열을 저장한 후, 전 부분에 걸쳐 열을 고르게 발산시키므로 전기 그릴이 가스 그릴과 같은 효과를 내게함.
 - CFT는 전기 그릴의 핵심 기술 부분을 선정한 후, 구체적으로 외향적인 모습과 기능에 대한 설계를 함. 외향적인 모습과 기능을 설계하는데 있어서 주요 관점은 첫째, 전통적인 그릴의 이미지를 유지하면서 새로운 절연 기술을 어떻게 돋보이게 하느냐와 요리의 편리성을 증진시키는 데 중점을 둠. 이를 위해 CFT는 전기 그릴의 전체적인 모습을 三角形으로 하여 공간의 효율성을 최대한 이용하였고 그릴의 높이를 낮춤으로 요리의 편리성을 제공함.
 - 둘째 제품의 기능이 최대한 발휘되면서 생산 효율성을 높이는 방식으로 제품을 설계함. 예컨대, 열의 효율성을 증가시키고 음식의 향과 물기가 보존될 수 있도록 그릴에 타원형의 덮개를 설치
 - 덮개의 모양이 타원형인 이유는 생산의 용이성을 고려하였기 때문임.

IV. 소니 디자인 經營의 成功: 디자인 팀의 活用

- (디자인 팀의 특징) 디자인 팀은 기업의 여러 기능의 구성원으로 구성됨. 그리고 디자인 팀은 기업의 각 기능에 대해 전반적인 지식을 보유하여 각 기능간의 통합·조정을 원활히 하고 기존의 틀에 얽매이지 않는 창의성을 가지고 있는 구성원으로 이루어져야 함.
- (事例 II: 소니(SONY)의 디자인 경영)
 - 소니의 디자인 부서는 技術 從屬的인 제품 디자인 業務를 탈피하여 市場 創造를 위한 제품 기획과 소니 제품의 독특한 이미지를 창조하여 세계시장 제패에 성공하였음.
 - 소니가 디자인 경영에 成功할 수 있었던 것은 디자이너의 개성을 존중하고, 디자이너가 경영 전반에 걸친 지식을 가지고 있었고, 기능간의 원활한 커뮤니케이션이 가능하였기 때문임.

성공적인 디자인 경영의 核心的인 요소는 創意的이고 기업의 전반적인 경영 활동을 統合·調整할 수 있는 능력을 갖춘 디자인 팀임.

○ 디자인 팀의 특징

- 성공적인 디자인 경영을 위해서는 각 기능간의 정보 교환이 원활히 일어날 수 있는 조직 구조 및 IT(Information Technology)를 갖추어야 하며, 모듈화된 생산 시설 등이 필요함. 하지만 디자인 경영의 가장 중요한 요건은 디자인 팀임.
- 디자인 팀은 제품의 모양내기뿐만 아니라, 각 기능간의 통합과 조정을 위해서 제품의 계획에서부터 생산 및 판매에 이르기까지의 전과정에 대한 지식을 가지고 있어야 함.
- 디자인 팀의 구성원들은 다음과 같은 요건을 갖추어야 함.
 - 첫째, 아무런 의심없이 받아들여지던 과거 경영 방식들을 그대로 받아들이지 않고 다른 각도에서 바라볼 수 있는 創造的인 시각이 필요함.
 - 둘째, 자신의 창조적인 사고를 言語的/視覺的으로 보여줄 수 있는 能力을 가지고 있어야 함.
 - 셋째, 기업의 전반적인 경영 활동에 영향을 미치는 개별적인 요소(기능)를 통합·조정하여 기업 내부 역량을 최대한 발휘할 수 있어야 함.

○ 디자인 經營 사례 II: 소니의 디자인 經營

소니의 PP센터는 技術 從屬的인 디자인 活動에서 脫피하여 소비자 중심적인 디자인 經營을 擧하여 워크맨과 같은 革新的인 제품을 생산함.

소니는 小型化라 는 產品 전략에 따라 우선적으로 產品 개념을 확립하고 이를 해 결하기 위해 經營 活動을 전개 함.

- 일본 기업이 가지는 產品 디자인의 특징은 기업 내 (In-House) 디자인 조직을 이용하는 것임.
 - 유럽이나 미국의 기업은 전문 용역 회사와의 파트너십에 의해 디자인 활동을 전개함.
- 이와 같은 인하우스(In-House) 디자인 活動의 대표적인 사례는 연간 5,000만대의 생산을 기록한 워크맨(WALKMAN)을 탄생시킨 소니의 디자인 조직에서 살펴볼 수 있음.
- 소니는 1978년 PP센터(Product Planning, Product Presentation, Product Proposal)를 설립함.
 - PP센터는 기존 디자인 부서의 기술 종속적인 產品 디자인 업무에서 脫피하여 시장 창조를 위한 產品 기획과 소니 產品의 독특한 이미지 창조를 위한 活動을 강조함.
- 소니 PP센터에 의한 디자인 經營의 출발점은 기술적인 측면이 아니라, 디자인을 통해 시장에 접근하는 것임.
 - 즉 디자인 측에서 “이러한 產品을 만들면 어떨까요?”라고 제안을 하면 엔지니어(R&D) 부문에서 이 제안을 해결해 나감.
- 이러한 디자인 우선적인 產品 개발의 대표적인 사례가 워치맨(휴대용 소형 평면 TV)과 워크맨임.
 - 워치맨의 원리는 예전부터 보유하고 있었던 기술임. 그러나 商品화의 직접적인 계기는 “언제 어디서나 볼 수 있는 TV가 있으면 좋지 않겠는가?”라는 디자인 측 제안을 엔지니어 측에서 기존 기술을 활용하여 商品화시킨 것임.
- 소니 產品의 독자성인 ‘소형화’는 디자인 經營의 결과물임.

소니의 성공적인 디자인 경영은 디자이너의 個性 尊重과 디자이너의 경영 전반에 대한 지식, 그리고 組織間의 원활한 커뮤니케이션에서 비롯됨.

- 소니는 '언제 어디서도' 즐길 수 있는 전자 제품을 만드는 것에 디자인의 목표를 둠.
 - 예컨대 소니는 트랜지스터 라디오가 양질의 음향을 낼 수 있는가를 묻기 이전에 라디오를 작게 만들어 어느 곳에서도 들을 수 있게 하는 것을 최우선으로 하였음.
 - 즉 소니의 디자인은 소형화라는 제품 전략에 따라 우선적으로 제품 개념을 확정한 후, 이를 기술적으로 해결하려고 노력하였음.
- 소니의 디자인 경영의 성공은 디자이너의 창의성의 결과임. 소니는 디자이너의 창의성을 배양시키기 위해
- 첫째, 개인의 개성을 존중하였음.
 - 둘째, 디자이너에게 소니의 모든 경영 활동을 인식시켜 주었음. 즉 소니가 가지고 있는 기술력과, 판매력, 그리고 제조 능력에 대해 충분히 인식시킴. 디자이너들이 경영 활동에 대한 지식을 갖는 것은 그들로 하여금 비현실적인 제품의 디자인을 피하게 함.
 - 셋째, 소니는 조직 안의 모든 사람들간의 커뮤니케이션이 원활히 이루어지도록 하고 있음. 예컨대 소니는 디자인 부서를 포함한 경리, 인사, 홍보, 세일즈 등 모든 부서 구성원들이 신제품을 만드는 데 서로 협조하고 이 결과가 모든 구성원의 협력에서 비롯됨을 인식시켜 주고 있음.

V. 디자인 經營의 시사점

- (製品 價値의 創出) 디자인은 成熟期에 접어든 제품의 새로운 가치를 창출함
- (企業 革新의 原動力) 디자인은 기업 활동을 소비자와의 關係指向的으로 변화시키고, 조직간의 커뮤니케이션을 원활하게 함.
- (企業의 效率性 增大) 모듈화와 제품의 향상가능성은 신제품의 擴散을 촉진시키고, 저렴한 비용으로 신제품 개발 및 제품 개선을 가능케 함.

○ 製品 價値의 創出

- 디자인은 成熟期 시장에 접어든 제품의 새로운 가치를 창출함.
 - 기술이 普遍化되지 않은 시장 초기에는 제품의 기능 및 經濟性이 소비자 선택에 가장 중요한 변수임. 그러나 기술이 평준화되어 제품의 차별화가 어려운 성숙기에는 제품의 審美的인 측면과 서비스가 소비자 선택을 판가름하게 됨.
 - 따라서 뛰어난 제품 디자인은 소비자의 구매를 유도할 뿐만 아니라 제품의 가치를 향상시킴.

○ 企業 革新의 原動力

- 디자인은 기업의 수익성을 증대시킬 뿐만 아니라 기업 이미지 전반에 걸친 변화를 초래함.
 - 예컨대 포드社 최초의 공기역학적인 자동차인 에스코트는 1970년대 후반까지 달팽이처럼 매우 느리다는 포드社의 기업 이미지를 혁신적인 기업 이미지로 바꾸어 놓음.
- 디자인 경영은 소비자의 抽象的인 욕구가 구체적으로 상품에 표현되도록 노력함. 따라서 과거 제품의 販賣(sales)지향적이던 기업 활동을 소비자와의 關係(relationship)지향적으로 변화시킴.
 - 이와 같은 소비자 중심의 경영은 조직간의 벽을 무너뜨리고 구성원간의 커뮤니케이션을 활성화시킴.

제품의 디자인은 기업 이미지 전반에 걸친 변화를 초래할 수 있음. 또한 디자인 경영은 조직간의 커뮤니케이션을 活性化시킴.

- 또한 모든 업무가 소비자 중심으로 변화됨으로써 비효율적인 업무의 흐름을 대폭 개선할 수 있는 기회를 제공함.

효과적인 디자인
경영은 新製品
擴散을 촉진시
킴.

○ 企業 經營의 效率性 增大

- 디자인 경영은 제품의 향상가능성과 모듈화에 기반을 두고 있음. 제품의 향상가능성은 소비자로부터 신제품의 진부화에 따른 부담감을 절감시킴으로 新製品의 擴散을 촉진함.
- 또한 모듈화는 저렴한 비용으로 제품 디자인의 변경을 가능케 하므로 지속적인 제품 개선 및 신제품의 출시를 용이하게 함.
- 디자인 경영은 기업의 施行錯誤를 줄이고, 신제품의 成功 可能性을 대폭 증가시킬 수 있음.
 - 최근 시카고의 한 컨설팅社가 조사한 바에 의하면, 74개 업체가 내놓은 11,000개의 신제품 중 약 56%만이 시장에서 성공한다고 함.
 - 신제품의 失敗 原因은 기업 外的으로 고객 요구에 제대로 부응하지 못하고, 內的으로는 기업 力量을 최대한 발휘하지 못하였기 때문임.
 - 따라서 소비자 중심적인 사고와 내부 역량을 최대한 발휘할 수 있는 디자인 경영은 기업의 시행착오를 最小化할 것임.

(박석구, 김정윤)