

CEO Information

2008.2.27. (제643호)

디자인 혁신을 위한 7계명

목차

요약

I. 증대되는 디자인의 중요성

II. 디자인의 진화

III. 디자인 혁신을 위한 7계명

작성 : 하송 연구원(3780-8308)
song.ha@samsung.com
홍선영 연구원, 이동훈 수석
감수 : 류한호 연구위원(3780-8279)
hanho.lyu@samsung.com

《 요 약 》

가격과 품질의 시대를 지나 디자인이 기업경쟁력의 핵심으로 정착하고 있다. 디자인 선도기업의 주가는 1994년에 FTSE 100 기업과 유사한 수준이었으나 2007년에는 2배로 상승했다. 특히 디자인 역량이 클수록 매출이 빨리 증가하고 브랜드가치도 높은 경향을 보인다. 디자인 역량의 대표주자인 애플은 2007년 브랜드 가치와 매출액이 2003년 대비 각각 2.0배, 1.7배 증가했다. 1990년대 말 이후 디자인은 '스타일링'에서 '전략'으로, '視覺'에서 '五感'으로, '상품'에서 '공간' 및 '공공'으로 진화하고 있다.

기업의 디자인 혁신을 위해 디자인 인력, 성과 및 보상 시스템, 디자인에 대한 CEO의 인식과 기업의 디자인 철학 등의 측면에서 디자인 선도기업을 분석한 결과, 다음과 같은 7계명이 추출되었다. ① **천재급 디자인 인재를 확보하라.** 천재급 디자이너는 기업의 디자인 역량을 좌우한다. LVMH 등 디자인 선도기업의 CEO는 천재급 디자인 인재를 영입하기 위해 직접 발벗고 나서거나, 기업 내부의 재능있는 인재를 천재급 디자이너로 육성하고 있다. ② **CDO(Chief Design Officer)에게 전폭적인 권한을 위임하라.** 제품개발 단계에서 디자이너의 재량권이 약할 경우에는 아무리 천재급 디자이너라도 디자인 혁신을 달성하는데 한계가 있다. 애플, 나이키, P&G 및 BMW 등은 디자인 최고 책임자(CDO)를 부사장급으로 임명하고 디자인에 대한 의사결정권을 보장하고 있다. CDO는 제품개발뿐만 아니라 기획, 생산과 판매 등 기업활동 전반에 참여함으로써 혁신을 주도하고 있다. ③ **디자인팀을 지속적으로 모니터링 하라.** CDO와 디자이너가 디자인 중심적 사고방식에만 몰입될 경우 '디자인을 위한 디자인'에 매몰될 수 있으므로 창의성을 저해하지 않는 수준에서 모니터링이 필요하다. 디자인 선도기업은 디자인팀에 타 분야 인력을 포함시켜 상용화, 기술적 구현 가능성 및 일관된 정체성 등을 사전에 점검하고 있다. ④ **성공적인 디자인에 대해 보상을 아끼지 마라.** 디자인 선도기업은 공통적으로 우수한 디자인 인력 확보와 유지를 위해 파격적인 보상과 함께 성취감, 창의성 및 도전정신을 중시하는 디자이너의 특성을 감안한 非금전적 보상제도를 운영하고 있다. ⑤ **CEO 스스로 디자인에 대한 안목을 키우라.** 디자인 선도기업 CEO들은 천재급 인력 확보나 창의적 디자인 조직 관리를 위해 CDO 역할까지 소화할 수 있을 정도로 디자인에 대한 안목과 지식을 겸비하고 있다. 이를 위해서는 여러 분야에서 우수 디자인을 직접 접하는 기회를 수시로 가져야 한다. ⑥ **고유한 디자인 철학을 수립하라.** 경쟁사와 차별화된 디자인 정체성은 기업 이념에 근간한 디자인 철학에서 출발한다. 이케아는 기업이념을 디자인 철학에 반영해 기업활동 전반에 적용함으로써 자사 고유의 디자인 정체성을 확립했다. ⑦ **실패를 두려워하지 마라.** 디자인 혁신 상품들은 디자이너의 과감한 도전정신과 CEO의 적극적인 격려와 인내의 산물이다. 최고의 혁신 디자인으로 평가받는 애플 아이팟의 성공 뒤에는 디자이너의 잠재성을 믿고 격려한 CEO 스티브 잡스가 있었다.

I . 증대되는 디자인의 중요성

혁신적 디자인의 영향력이 확대

□ 가격과 품질의 시대를 지나 이제는 디자인이 기업경쟁력의 핵심으로 정착

- 월드 프리미엄 제품들은 기능과 기술은 물론 감성의 벽까지 넘기 위해 디자인과 브랜드 등 소프트경쟁력을 강화

· "기술은 충분히 발전했다. 이제는 디자인과 브랜드 등 감성적 요소를 고려해야 한다" (美 노스웨스턴大 도널드 노먼 교수)¹⁾

· 휴대폰의 구매 결정요인 중 디자인은 1997년 13.7%에서 2007년 35.2%로 증대된 반면, 성능은 54.8%에서 31.5%로 감소²⁾

□ 과거와 현재의 '디자인 혁신 상품'을 비교해보면 디자인의 영향력이 점점 커지고 있다는 사실을 입증할 수 있음

※ 디자인 혁신 상품 : 품질이 우수하고 감성을 만족시키면서 독창적인 디자인으로 소비자에게 새로운 라이프스타일을 제시하는 상품

- 자동차의 대표적인 디자인 혁신 사례로 꼽히는 1994년 머스탱(포드)과 2001년 미니(BMW)의 판매량은 각각 1.8배, 7.8배³⁾ 늘어 최근에 디자인 영향력이 더 커지고 있음

- 디자인 선도기업(Design Led-company)⁴⁾의 주가가 1994년에는 FTSE 100 기업⁵⁾과 유사한 수준이었으나 2007년에는 2배로 상승(영국 디자인 협회)

¹⁾ Norman, Donald, *The Invisible Computer*, MIT Press, 1998.

²⁾ 제일기획 전국소비자조사보고서(ACR) 각 연도

³⁾ 각 제품의 판매량 비교는 디자인 혁신(리디자인) 以前 2년 판매량과 以後 2년 판매량을 비교

⁴⁾ 디자인 선도기업은 디자인상 수상 경력이 있는 63個社로 구성(이중 31個社는 FTSE 100 회사와 중복)

⁵⁾ FTSE(Financial Times Stock Exchange) 100은 런던국제증권거래소(LSE)에 상장된 100個社로 구성

디자인 선도기업과 FTSE 100 주가 비교



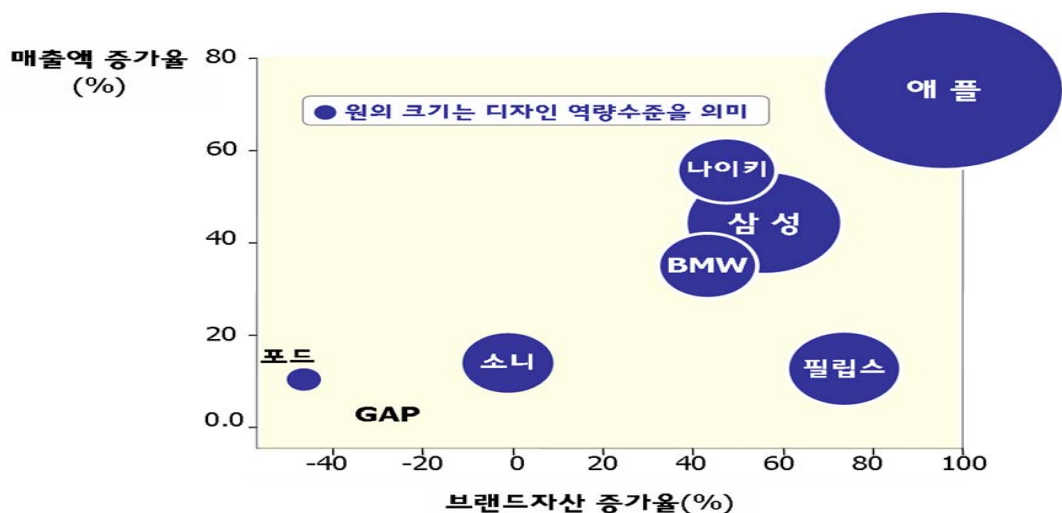
자료: Fast Company, 2007.10.

디자인 역량은 브랜드가치와 기업성과에도 긍정적 영향

□ 디자인 역량이 클수록 매출이 빨리 증가하고 브랜드가치도 높은 경향

- 디자인 역량의 대표주자인 애플의 경우 2007년 브랜드가치와 매출액이 2003년 대비 각각 2.0배, 1.7배 증가

디자인 역량과 기업성과 및 브랜드자산간의 관계



- 주: 1. 브랜드자산증가율은 2003년 대비 2007년 증가율(인터브랜드)
 2. 디자인 역량은 2003~07년간 세계 3대 디자인상(IDEA, iF, red-dot)의 수상 실적으로 평가
 3. 매출액증가율은 2003년 대비 2007년 증가율

자료: 각사 연간보고서 종합

□ 디자인 차별화에 성공함으로써 일거에 시장을 평정하는 경우도 발생

- 삼성전자는 와인 잔 이미지를 형상화한 '보르도 TV'를 선보임으로써 2005년 4位이던 시장점유율을 1년만에 1位(2006년)로 끌어 올렸음⁶⁾
- 경쟁사들이 '보르도 TV'와 유사한 디자인을 잇따라 출시할 정도로 직선형 일변도의 평판 TV 시장에 새로운 스타일 표준을 제시

美 LCD TV 기업 비지오(Vizio)의 디자인 전략

- ▷ 美 중소벤처기업 비지오가 自社 브랜드로 판매한지 2년 만에 2007년 2/4분기 북미시장 점유율 1위를 기록한 성공비결은 소비자가 선호하는 디자인이었음
- 복잡한 新기능을 선호하지 않는 소비자의 특성을 간파해 기능은 단순화하는 한편, 배선과 설명서에 기능별로 다른 色을 사용해 편의성을 제고
 - 스피커와 버튼을 금속성 소재로 처리해 비록 低價이나 高級제품의 이미지를 살려 세계 3大 디자인상의 하나인 독일의 'iF 디자인상'을 수상
- (자료: 『日經 일렉트로닉스』, "저가 TV업체 Vizio가 북미시장 1위에 오른 이유", 2007.10.31.)

□ 디자인 역량을 바탕으로 경영위기를 극복하는 기업도 다수

- 스포츠용품업체인 푸마는 1990년대 중반 파산 직전까지 몰렸으나, 디자인 역량 강화를 통해 회생의 발판을 마련
 - 1998년 세계적인 패션디자이너 질 샌더와의 협업 등을 통해 패션 브랜드로 변신하는 승부수를 띄웠던 것이 성공
 - 1999년 매출액이 전년대비 23.2% 증가한 3.7억유로를 기록한 이래 2006년 현재까지 두 자릿수 고성장세를 지속
- PC와 PDA 시장에서 한때 고전하던 애플도 탁월한 디자인의 아이맥(PC)과 아이팟(MP3)으로 경영위기를 극복

⁶⁾ LCD TV 시장 기준

II. 디자인의 진화

① 위상 : '스타일링'에서 '전략'으로

□ 1990년대 말까지 상품의 스타일을 개선하는 부문적 활동에만 머물렀던 디자인이 상품개발을 주도하며 기업전략의 핵심으로 자리잡는 경향

- 2005년 IBM의 PC사업부를 인수했던 레노보는 2008년 1월 IBM 브랜드를 버리고 자체 브랜드를 선택하고 디자인 경영을 선포
- 2006년 다보스 포럼 및 2008년 CES(Consumer Electronics Show)에서 디자인을 '혁신의 키워드'로서 주목
 - 맥킨지는 디자인 역량을 지닌 인재를 뽑아 경영컨설팅에 투입하고, P&G는 '이노베이션 센터' 구축을 디자인컨설팅 기업에 의뢰

IDEO(디자인 컨설팅 기업)의 사업영역 확장

- ▷ 1991년 설립된 IDEO는 초기에는 제품 디자인을 주로 했었으나, 최근에는 조직, 서비스 및 전략 컨설팅 등으로 사업영역을 급속히 확장
- 전략 컨설팅을 위해 관련 인력을 총원하고 조직혁신팀을 구성
 - 美 식료품기업 크래프트의 물류시스템을 개선해(2004년) 효율성이 전년 대비 162% 증가(이후 크래프트는 물류시스템 판매사업을 새롭게 전개)
 - BOA의 新금융서비스 개발(2006년)로 현재 99%의 고객이 해당 서비스를 이용
- (자료: www.ideo.com)

□ 하버드, 스탠포드, 캠브리지, 런던비즈니스스쿨 등 우수한 경영대학도 경영학과 내에 디자인 과목을 개설하거나, 별도 학과를 운영할 정도

- "15년 전에는 기업이 가격으로 경쟁했고, 지금은 품질로 경쟁한다. 미래는 디자인 경쟁의 시대가 될 것" (하버드 경영대학원 명예교수 로버트 헤이즈)⁷⁾

⁷⁾ Fortune, 1991년 3월 11일자

② 요소 : '視覺'에서 '五感'으로

□ 과거에는 형태·색상 등 시각적 요소만을 취급했었으나 요즘은 청각, 후각과 촉각 등 五感이 디자인의 핵심요소로 대두

- 노키아 휴대폰 '8800'(2005년 출시)은 커버를 열 때 고급 승용차의 배기음이 들리도록 디자인하였고, 벨소리는 세계적인 음악가 류이치 사카모토에게 의뢰



- 아우디는 '상쾌한 냄새'(일명 아우디만의 향기)와 '듣기 편한 엔진 소리'가 나도록 자동차를 디자인
- 컨투어 모벨(英 가구기업)은 소파의 쿠션을 누르면 장미나 라벤더 향을 맡을 수 있는 '아로마 소파'를 디자인

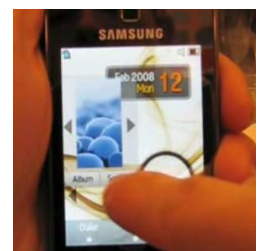
- 레인콤 '아이리버 CLIX+'는 기능작동 시 버튼이 아닌 제품표면을 눌러서 '딸각딸각'하는 소리가 나도록 한 MP3 플레이어를 개발(촉각과 청각을 강조)



□ 특히 최근 IT 제품의 작동방식이 버튼에서 터치스크린으로 대체되면서 약화된 사용자와 제품간의 물리적 교감을 다시 강화하기 위해 촉각을 강조한 '햅틱(haptic) 디자인'이 새로운 트렌드로 부상

※ 햅틱은 '만지다(haptesthai)'라는 그리스어에서 유래

- 삼성전자는 '터치' 방식으로 작동하는 휴대폰에 사용자가 '손 맛'을 느낄 수 있도록 진동 등 촉각 감응기술을 적용한 제품을 2008년 3월 중 출시할 예정



③ 영역 : '상품'에서 '공간' 및 '공공'으로

□ 종래 디자인은 상품 자체를 위한 것이었으나, 최근에는 디자인 대상이 공간으로 확장

- 이케아(스웨덴 가구기업)의 경우 매장 내 탁아시설과 카페테리아 등 편의시설을 즐거운 쇼핑이 가능하도록 디자인함으로써 관광명소화

· 노르웨이 오슬로 매장은 여름휴가 기간에 약 90만명이 방문⁸⁾

- 보잉(美 항공기제조기업)은 2001년 분리되어 있던 엔지니어와 생산 라인 작업자가 함께 일할 수 있도록 보잉 737 공장을 리모델링하는 '공간디자인 프로젝트'를 추진

· 同 프로젝트를 통해 생산공간이 무려 40% 축소된 반면, 최종 공정 소요기간은 22日에서 11日로 단축되는 등 생산성은 50% 향상

□ 세계 주요 도시들도 기능만을 강조하던 정책에서 벗어나 도시 환경(도로, 건축물 외관 등)에 디자인 개념을 접목한 '공공디자인'을 적극 도입

- 상하이는 중국의 변영과 미래 비전을 대내외에 알리는 수단으로 경관 조명을 정책적으로 도입하여 도시의 미적 가치를 제고

디자인 서울

▷ 서울시는 2006년 7월 '21C는 모든 것이 디자인인 시대'로 규정하고 2007년 4월 디자인서울총괄본부(부시장급)를 설립하는 등 공공디자인의 전면적 혁신을 추진

- 2007년 10월 국제산업디자인단체총연합회(ICSID) 총회에서 서울시는 '2010 세계디자인 수도(WDC ; World Design Capital)'로 선정

⁸⁾ 『이코노미스트』(日), 2007년 8월 22일자

Ⅲ. 디자인 혁신을 위한 7계명(기업경영을 중심으로)

□ 디자인은 끊임없이 진화하여 공공부문 등 다양한 분야에서 활용되고는 있으나, 국부 창출의 선봉장인 기업경영에서의 디자인 역량을 강화하는 것이 최우선과제

- 1990년대 중반부터 한국기업도 디자인 역량 강화에 힘을 쏟아 왔으나, 전반적으로 세계적 수준과는 격차가 있음

· 한국의 디자인 인력數는 세계 2位(2006년)이지만(국정브리핑 자료), 디자인 경쟁력은 세계 14位(2005년)(헬싱키大 Designium 연구소)

□ 디자인 혁신을 위해서는 디자인 인력, 성과 및 보상 시스템, 디자인에 대한 CEO의 인식과 기업의 디자인 철학 등을 원점에서 점검할 필요

디자인 혁신을 위한 7계명

| 7계명 | | 필요성 | 실천 방안 |
|------|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| 제 1誠 | 천재급 디자인 인재를 확보하라 | 천재급 디자이너가 기업의 디자인 역량을 좌우 | 천재급 디자이너의 영입 및 내부인력 육성 |
| 제 2誠 | CDO(Chief Design Officer)에게 전폭적인 권한을 위임하라 | 전문성과 독창성이 요구될 수록 재량권이 필요 | 기획, 생산과 판매 등 기업활동 전반에서 CDO가 활약 |
| 제 3誠 | 디자인팀을 지속적으로 모니터링하라 | 디자인 중심적 사고에만 몰입되면 현실과 괴리된 디자인이 탄생 | '통제'가 아닌 '지원'하는 모니터링 시스템 구축 |
| 제 4誠 | 성공적인 디자인에 대해 보상을 아끼지 마라 | 기업의 디자인 경쟁력은 우수한 디자이너의 확보·유지가 관건 | 디자이너의 특성을 반영한 보상제도 마련 |
| 제 5誠 | CEO 스스로 디자인에 대한 안목을 키우라 | CEO 자신이 디자인에 대한 안목을 키우는 것이 중요 | 디자인적 發想法 등을 일상화 |
| 제 6誠 | 고유한 디자인 철학을 수립하라 | 디자인 정체성은 디자인 철학에서 출발 | 기업의 이념과 경영전략에 부합하는 디자인 철학을 수립 |
| 제 7誠 | 실패를 두려워하지 말라 | 디자인 혁신은 도전정신과 인내의 산물 | 디자이너의 잠재성을 믿고 격려 |

1. 천재급 디자인 인재를 확보하라

천재급 디자이너가 기업의 디자인 역량을 좌우

□ 선진기업은 천재급 디자이너를 활용해 자사 고유의 디자인 정체성을 확립하고 업계의 디자인 트렌드를 선도

- 미국의 천재적 건축가 마이클 그레이브스가 디자인한 알레시(이탈리아)의 물주전자 '버드 케틀'은 1985년 출시된 이래 매년 10만개 이상의 판매량을 기록



· 물이 끓을 때 마치 새가 지저귀는 것 같은 소리를 내는 것이 특징

- 뱅앤올룹슨(덴마크)도 아르네 야콥센과 데이비드 르위스 단 2명의 천재 디자이너 덕분에 성공했다 해도 과언이 아닐 정도

- '베오사운드(Beosound) 9000'은 1992년 출시 이후 15년 이상 꾸준히 판매되는 상품으로서 외부에서 보이는 다양한 CD 표면 디자인과 회전하는 CD의 움직임은 사용자에게 시각적 즐거움과 인테리어 효과를 제공



천재급 디자이너의 영입 및 내부인력 육성

□ 기업의 디자인 철학을 공유하고 이에 맞는 혁신제품을 개발할 수 있는 천재급 디자이너를 영입

- 루이비통은 1997년 세계적 디자이너 마크 제이콥스를 스카우트하여 기존의 고전적 이미지에서 밝고 젊은 이미지로 변신하는 데 성공 (모그룹 LVMH⁹⁾ 총매출액의 50%를 차지할 정도로 급성장)

⁹⁾ LVMH는 루이비통, 헤네시, 크리스찬 디올, 펜디 등 수십개의 명품 브랜드를 소유한 프랑스 그룹

베르나르 아르노 LVMH 회장의 '디자이너 영입 노하우'

- ① 自社에 적합한 세계적 디자이너를 직접 발굴하고 접촉한다.
- ② 디자이너 능력은 브랜드의 정체성과 완벽하게 조화되어야 한다.
- ③ 디자이너가 열정을 가지고 있는 가를 확인한다.
- ④ 디자이너 개인의 상상력과 창의성을 파악한다.

(자료: CNN.com, 2005.2.12)

□ 기업 내부의 재능있는 인재를 천재급 디자이너로 육성하고 잠재성 있는 인재를 미리 눈여겨보아 확보

- 기업 내부에서 육성한 디자이너는 기업의 디자인 철학과 문화에 대한 이해도가 높아 일관성있는 디자인을 제시

• 현재의 소니 로고를 디자인했던 구로키 야스오는 1960년 소니에 입사한 이후 30여년간 약 200개의 워크맨, TV 및 쇼룸을 디자인

- 유능한 인재를 사전에 확보하여 지원하고 체계적으로 육성할 수 있는 프로그램 운영

삼성전자의 '디자인 스쿨'과 '디자인 멤버십'

▷ 삼성전자는 우수 디자이너 육성을 위해 1993년 디자인 영재 후원 프로그램인 '디자인 멤버십'을 운영한 데 이어 1995년에는 자체 디자인 스쿨인 SADI (Samsung Art & Design Institute)를 설립

- 디자인 멤버십 출신이 디자인한 삼성전자 휴대폰 'T-100'은 2002년 이래 1,000만대 이상 판매

- 2007년 세계적 디자인상인 red-dot에서 SADI 3건, 멤버십 4건 총 7건을 수상

- 우수 인재 발굴위원회를 구성해 천재급 디자인 인재들을 지속적으로 주시하고 영입 후보 리스트를 구비

2. CDO(Chief Design Officer)에게 전폭적인 권한을 위임하라

전문성과 독창성이 요구될수록 재량권이 필요

□ 제품개발 단계에서 디자이너의 재량권이 약할 경우에는 아무리 천재급 인재라도 디자인 혁신을 달성하는 데 한계

- 디자인은 생산, 마케팅, 판매 및 재무 등 많은 부서와 유기적 관계에 있기 때문에 기술적 한계나 원가 등 현실적 문제와 타협해야 하는 경우가 발생

- 특히 디자인 안목이 부족한 경영진이 최종 디자인을 결정함으로써 디자인 정체성을 훼손하는 경우도 종종 발생

· 과거 마쓰시타의 경우 디자인 결정권이 각 사업부장에게 주어지면서 사업부장의 기호에 맞춘 졸속 디자인들이 속출

□ 선진기업들처럼 CDO에게 적합한 권한과 책임을 부여하고 의사결정권을 보장

- 애플, 나이키, P&G, BMW, HP 및 월풀 등은 디자인 최고 책임자를 부사장급으로 임명

· 월풀은 브랜드별로 흩어져 있던 디자인 인력을 통합하여 150여명 규모의 디자인조직 'Central Global Design Group'을 만든 후 척 존스(CDO)에게 전권을 부여

· 애플의 조나단 아이브(CDO)는 디자인팀 인사에 대한 전권을 부여 받았기 때문에 20만달러의 고액 초봉을 제시하는 등 20명 미만의 소수정예 디자인 팀을 구성할 수 있었음

BMW의 CD0 크리스 뱅글이 제시한 바람직한 CD0像

- ▷ 외부의 불필요한 간섭으로부터 디자이너의 창의성과 예술성을 보호하라
 - 기술팀의 피드백이 필요할 때는 담당 디자이너가 아닌 디자인 부서장이 중재하도록 조치
- ▷ 초기 디자인 콘셉트가 훼손되지 않도록 디자인 프로세스를 보호하라
 - CD0는 일반 조직 구성원들의 이해를 돕기 위해 디자인 프로세스 교육을 실시
- ▷ 예술과 상업의 경계선에 있는 CD0는 훌륭한 설득가 및 협상가가 되라
 - 디자인팀 내부에 다양한 분야의 전문가를 확보하여 해당 분야의 관련자들을 설득해야 할 경우에 활용

(자료: Chris, Bangle, "How BMW Turns Art into Profit", *Harvard Business Review*, January 2001.)

기획, 생산과 판매 등 기업활동 전반에서 CD0가 활약

- 디자인은 기술과 마케팅을 포괄하는 복합적 활동이므로 CD0의 업무영역을 디자인뿐 아니라 기업활동 전반으로 확장할 필요
 - 버진 아틀란틱 항공의 경우 CD0가 비행기내 인테리어, 공항 라운지, 직원 유니폼뿐 아니라 서비스 콘셉트와 운영절차에까지 관여
 - 디자인 업무뿐 아니라 다른 분야에서도 풍부한 지식과 뛰어난 식견을 보유하는 것이 좋은 CD0의 조건
 - 노키아의 CEO 칼라스부오는 수석 디자이너인 알라스테어 커티스의 발탁 배경에 대해 "디자이너로서 만이 아니라 사업가 관점에서도 생각하고 말할 줄 안다" 라고 언급¹⁰⁾

¹⁰⁾ *BusinessWeek*, 2006년 7월 17일자

3. 디자인팀을 지속적으로 모니터링하라

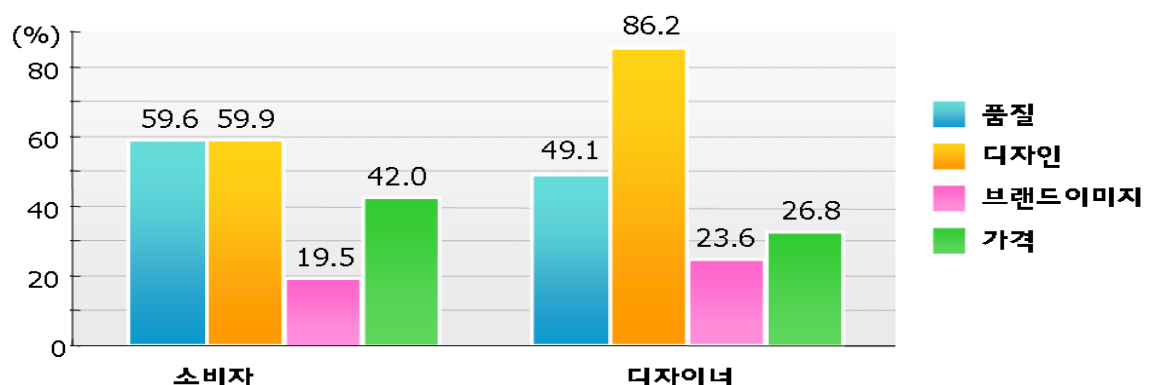
디자인 중심적 사고에만 몰입되면 현실과 괴리된 디자인이 탄생

□ CDO와 디자이너가 디자인 중심적 사고방식에만 몰입될 경우 '디자인을 위한 디자인'에 매몰되는 경우도 가끔 발생

- 제품의 본질과 소비자들의 요구를 충분히 고려하지 않은 채 매력적인 디자인에만 매달릴 경우 실용성이 낮은 제품이 탄생

• 디자이너의 86.2%가 가장 중요한 소비자의 구매결정요소로 디자인을 선택해 가격과 품질 등 다른 요인들을 일반 소비자들보다 과소 평가하는 경향(한국디자인진흥원의 2006년 설문조사 결과)

소비자의 구매결정요소에 대한 설문결과(복수응답)



주: 소비자 2,237명, 디자이너 1,501명을 대상으로 한 설문조사 결과

자료: 한국디자인진흥원, "우리 디자인 인식 및 해외경쟁력 현황조사", 2006.8.

과도한 디자인 'Sideways Bike'

▷ 아일랜드의 소프트웨어 엔지니어 마이클 킬리언은 스노보드처럼 옆으로 이동하는 자전거를 개발

- 핸들과 바퀴가 양 옆에 달린 독특한 디자인의 자전거였으나 실용성이 떨어진다는 비판에 직면해 실패

(자료: *Herald Tribune*, "Why the Overwhelming Numbers of Design Flops?", 2007.4.8.)



'통제'가 아닌 '지원'하는 모니터링 시스템 구축

- 모니터링 시스템의 목적은 디자이너의 자율성을 통제하는 것이 아니라 과도한 몰입으로 여타 활동과의 균형이 깨지는 것을 방지하는 것
 - 디자인팀에 타 분야 인력을 포함시켜 상용화 및 기술적 구현 가능성, 일관된 정체성 등을 사전에 점검
 - IDEO는 디자인팀에 엔지니어, 마케터, 인류학자 및 심리학자까지 포함시켜 상품의 생산성, 상업성 및 사용성 등을 다각도로 평가

레인콤의 디자인팀

- ▷ MP3 플레이어, 전자사전 및 내비게이션을 생산하는 한국기업 레인콤은 디자인팀 내에 디자인 뿐 아니라 건축학, 경영학, 경제학 및 인문학 배경을 가진 다양한 인력을 배치
 - 디자인과 상업성, 사용성간의 균형을 유지할 수 있을 뿐 아니라 기획 및 마케팅팀과의 원활한 의사소통이 가능
- ▷ 2007년 6월 미키마우스를 테마로 개발한 'Mplayer'는 MP3 플레이어를 패션소품으로 새롭게 접근한 혁신적 제품으로 다양한 인력 구성이 개발의 성공요인
 - 2007년 CES 출품을 계기로 디즈니의 라이선스를 획득했으며 40만대가 넘는 판매량을 기록



- 외부 디자이너와의 작업을 진행할 경우 디자이너와 엔지니어간 의견을 조율하는 역할이 필요
 - 뱅앤올룹슨의 경우 내부 기술자와 외부 디자이너가 제품의 콘셉트, 기능 및 디자인 관련 세부사항을 함께 논의하는 '아이디어랜드'를 매주 운영

4. 성공적인 디자인에 대해 보상을 아끼지 마라

기업의 디자인 경쟁력은 우수한 디자이너의 확보·유지가 관건

□ 디자인 선도기업의 공통점은 우수한 디자인 인력을 확보하고 유지하기 위해 평소 디자이너의 마음을 섬세하고 체계적으로 관리한다는 것

- 디자인이 시장에서 인정받을 경우 그에 상응하는 보상을 제공

· 몰테니(이탈리아 가구업체)는 유명 디자이너를 영입하여 자신이 만든 제품이 팔릴 때마다 1~2%의 수수료를 지급

- 디자인 성과에 대한 보상시스템이 미흡하여 성공적인 디자인에 대해 적절한 보상이 이루어지지 않을 경우, 불만감을 느낀 우수인력들이 중도에 퇴사하는 경우가 다수¹¹⁾

· 영국의 경우 디자인 분야 등 창조적 산업 종사자의 이직률은 20~23%로 타산업에 비해 높음¹²⁾

- 디자인 우수인재의 유지에 실패한 후 대체인력을 확보하더라도 회사 특유의 디자인 정체성을 일관되게 유지하는 데는 한계

□ 성취감, 창의성 및 도전정신을 중시하는 디자이너의 특성을 감안해 非금전적 보상제도도 마련

- 디자이너는 디자인 자체를 제품 이상의 작품활동으로 인식할 정도로 자신의 프로젝트에 대해 강한 애착심을 가지므로 '디자인 실명제' 등을 검토

· 제일기획 광고제작 'Creative'팀은 부서명을 리더의 이름으로 운영하여 디자이너, 카피라이터 등의 자긍심과 책임감을 부여

¹¹⁾ 퇴사자 인터뷰 자료

¹²⁾ *Design Week*, 'Staff Turnover Rates of Concern in Creative Industries', 2006.11.16.

5. CEO 스스로 디자인에 대한 안목을 키우라

CEO 자신이 디자인에 대한 안목을 키우는 것이 중요

□ 천재급 디자이너의 확보, 창의적 디자인 조직 및 인력 관리를 위해서는 디자인에 대한 이해가 필수불가결

- 실제로 디자인 선도 기업의 CEO들은 CDO의 역할까지 소화할 수 있을 정도로 디자인에 대한 안목과 지식을 겸비

· 이탈리아 조명기업 아르떼미데의 CEO 에르네스토 기스몬디, 알레시의 CEO 알베르토 알레시는 직접 디자이너를 선정할 뿐만 아니라 대형 프로젝트에는 직접 참여할 정도

- 디자인의 경제적 가치나 전략적 중요성을 인식하는 차원을 넘어서 디자인 프로세스나 디자이너의 사고방식에 대한 이해를 넓힐 필요

□ 순수예술에서 제품 및 서비스까지 다양한 분야를 가리지 않고 우수한 디자인을 직접 확인해보는 기회를 수시로 마련

- 회화나 조각은 물론 책, 게임, 만화 및 영화 등 쉽게 접할 수 있는 분야에서도 영감을 얻는 경우가 빈번

· 가장 영향력 있는 패션디자이너로 꼽히는 마크 제이콥스는 일본인 예술가 야오이 쿠사마의 작품에서 아이디어를 얻어 가방을 디자인

· 소니에릭슨 휴대폰 'Z555'는 보석에서 영감을 얻어 다이아몬드처럼 다각도로 빛을 반사하는 디자인을 구현

- 전자제품, 패션, 가구, 인테리어, 건축, 서비스 등 자신의 사업영역과 무관한 다양한 시장의 디자인까지도 두루 경험하는 것이 중요

디자인적 發想法 등을 일상화

- 디자인적 발상법이란 창의적 생각을 아이디어 차원에 머물게 하지 않고 시각적 혹은 물리적 표현으로 형상화하는 것
 - 유능한 디자이너는 아이디어를 글로 표현하기보다는 간단한 스케치나 종이 및 나무 등을 이용해 原形을 제작해보는 것이 습관화
- 디자인적 발상법은 평소에 주변 환경이나 사물에 대해 지속적인 관심을 기울이는 것에서 출발
 - 천재급 디자이너들은 변뜩이는 아이디어에 의존하기보다는 주변생활을 주의 깊게 관찰한 후 자신의 시각으로 재해석한 다음, 관찰된 주변의 현상들을 재조합해 새로운 의미를 도출

디자이너의 'Found Object' 發想法

▷ 'Found Object'는 순수예술에서 유래한 개념으로 익숙하지만 서로 연관성이 없을 것 같은 2개의 경험을 접목해 새로운 개념을 창출하는 발상법(1917년 마르셀 뒤샹이 남성변기에 '샘'이라는 제목을 붙인 것이 시초)

- 프랑스 출신의 세계적 디자이너 필립 스타크는 '중세기사의 槍'과 '새싹'을 보고 재미있는 형태의 변기솔을 디자인
- 일본의 후카사와 나오토는 '환풍기가 돌아가는 모습'과 '사람들이 환풍기 줄을 당겨 켜다 껐다 하는 행위'에서 착안, MUJI社의 新개념 벽걸이형 CD플레이어를 디자인
- 소니 디자인센터의 니이츠 타쿠야는 'TV'와 '窓'은 본질적으로 유사하다는 점을 인지하고 테두리에 투명 유리판을 받쳐 TV가 공중에 떠 있는 느낌의 플로팅(floating) 디자인을 선보임



6. 고유한 디자인 철학을 수립하라

디자인 정체성은 디자인 철학에서 출발

□ 경쟁사와 차별화된 디자인 정체성은 디자인 철학에 근거하며, 디자인 정체성은 인지도, 고객 로열티 및 연상 이미지 등으로 자산화

- 세계적인 명품 디자인은 기업이나 브랜드를 굳이 드러내지 않더라도 소비자들이 단번에 구분할 수 있는 고유의 디자인 정체성을 보유
 - 벤츠, BMW, 아우디의 디자인은 자동차 일부분만 보아도 회사를 알 수 있을 정도로 고유의 특징이 나타나 있음
- 특히 품질로 세계시장을 제패했던 소니는 일찍이 디자인 정체성에 주목해 산만한 디자인을 재정비

소니의 디자인 철학

- ▷ 가전 디자인의 대명사 소니는 숭한 시행착오를 거쳐 현재의 '소니 스타일'을 구축
- 초기에는 각 팀별로 디자인 방향을 결정했으나 종류가 많은 가전분야의 특성상 각각의 팀이 서로 다른 스타일의 제품을 디자인
 - 이를 개선하기 위해 디자인센터에서는 제품뿐 아니라 기업 전체의 이미지에 대한 기준을 설정
 - 1961년 'Black & Silver' 스타일, 쉬운 사용성 및 높은 기술력의 표현 등을 디자인 기조로 설정해 지금까지 유지하고 있으며, 이 스타일이 전자제품의 표준 스타일이 되어 다른 기업에도 큰 영향



기업의 이념과 경영전략에 부합하는 디자인 철학을 수립

- 기업 로고에서부터 제품과 서비스에 이르기까지 기업의 이념과 전략에 부합되는 일관된 디자인 철학을 수립
 - 디자인 철학이 명확해야 소비자에게 기업과 제품의 이미지를 뚜렷이 각인시키고 새로운 라이프스타일을 선도하는 디자인 혁신을 창출
 - "우리는 시장조사보다 기업이념을 반영해 라이프스타일을 선도할 수 있는 제품을 만든다." (뱅앤올룹슨 디자이너 데이비드 루이스)
 - 이케아는 'Quality and Design by IKEA of Sweden'이라는 기업이념을 제품, 서비스 및 매장 인테리어에 일관되게 적용

'Quality and Design by IKEA of Sweden'

- ▷ 설립자 잉그바르 캄프라드는 1943년 중저소득층도 부담없이 구입할 수 있으면서 품질이 우수한 가구를 제공하겠다는 신념으로 기업을 설립
 - 소비자가 직접 제품을 조립하는 DIY(Do It Yourself)방식의 도입과 제품이 분리되어 평평한 상태로 포장되게 되는 '플랫 패키지 디자인'으로 비용을 절감
 - 기업로고와 매장외관에는 스웨덴 국기의 노란색과 파란색을 사용하고 간결하면서도 사용성이 높은 스칸디나비안 디자인 스타일을 활용
 - 약 9,500개 제품에는 'Quality and Design by IKEA of Sweden'이라는 라벨을 부착하고 스웨덴어 이름을 명명하여 스웨덴 제품임을 강조



이케아 매장



플랫 패키지



스웨덴어로 명명된 제품들

7. 실패를 두려워하지 말라

□ 대부분의 디자인 혁신 상품들은 디자이너의 과감한 도전정신과 CEO의 적극적인 격려 및 인내의 산물

- 혼다의 경우 "한 번의 실수는 괜찮으니 시원스럽게 앞으로 나가자"라는 '완카랏토'¹³⁾ 문화 속에 혼다 고유의 디자인 경영을 구현¹⁴⁾

• 혼다에는 우선적으로 디자이너 자신이 갖고 싶은 차를 디자인하도록 하는 도전문화가 정착

아이맥 : 조나단 아이브의 도전정신과 스티브 잡스의 믿음의 산물

▷ 현재 최고의 디자이너로 평가받는 애플의 조나단 아이브도 1990년대초 PDA '뉴튼' 개발 시 실패


- 당시 애플로 복귀한 CEO 스티브 잡스는 그의 잠재성을 믿고 격려하면서 CEO로 임명

▷ 스티브 잡스는 조나단 아이브가 디자인한 아이맥을 엔지니어 팀이 38가지 이유를 들어 반대했지만 직접 설득하여 제품화

- 아이맥은 출시된 첫째 판매량 200만대를 돌파



□ 디자인으로 차별화하고자 하는 기업은 의도적으로 실험적 제품을 통해 미디어 노출과 디자인상 수상 등 비상업적 부분에서의 성과를 기대

- 스웨덴 가전기업 일렉트로룩스는 'Oz 냉장고'와 'ZOE 세탁기'와 같이 商品性에 구애받지 않는 수준 높은 디자인 실험을 통해 자사의 차별화된 이미지를 전달 



Oz 냉장고 ZOE 세탁기

¹³⁾ '완'은 영어의 one이며, '카랏토'는 활짝 트인, 시원스러운 등의 뜻을 가진 일본어

¹⁴⁾ 이와쿠라 신야 외(박미옥 역), 『혼다 디자인 경영』, Human&Books, 2005.

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 금융동향 >

| | 2. 19 | 2. 20 | 2. 21 | 2. 22 | 2. 25 |
|-----------------|---------------|----------|----------|----------|----------|
| 환율 | 원/달러(종가기준) | 943.9 | 946.8 | 948.4 | 948.5 |
| | 엔/달러(뉴욕시장) | 108.23 | 107.87 | 108.01 | 107.34 |
| 금리 | 회사채(3년AA-, %) | 6.27 | 6.25 | 6.32 | 6.23 |
| | 국고채(3년, %) | 5.05 | 5.03 | 5.12 | 5.05 |
| 주가지수(KOSPI, 종가) | | 1,720.52 | 1,687.91 | 1,704.36 | 1,686.45 |
| | | | | | 1,709.13 |

< 실물동향 >

(전년동기(월)비, %)

| | 2005년 | 2006년 | 2007년 | 2007.10월 | 11월 | 12월 | 2008.1월 |
|----------------------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|
| GDP성장률 ¹⁾ | 4.2 | 5.0 | 4.9 | .. | 5.5 | .. | .. |
| 민간소비 | 3.6 | 4.2 | 4.4 | .. | 4.7 | .. | .. |
| 설비투자 | 5.7 | 7.6 | 7.5 | .. | 5.7 | .. | .. |
| 산업생산 증가율 | 6.3 | 10.1 | 8.2 | 18.2 | 10.8 | 12.4 | .. |
| 평균가동률 | 79.7 | 81.1 | 82.3 | 83.4 | 82.0 | 81.7 | .. |
| 실업률 | 3.7 | 3.5 | 3.2 | 3.0 | 3.0 | 3.1 | 3.3 |
| 실업자(만명) | 88.7 | 82.7 | 78.3 | 73.3 | 73.3 | 73.6 | 77.5 |
| 전국 어음부도율 | 0.04 | 0.02 | 0.03 | 0.03 | 0.04 | 0.03 | 0.03 |
| 소비자물가 상승률 | 2.8 | 2.2 | 2.5 | 3.0 | 3.5 | 3.6 | 3.9 |
| 수출(억달러, FOB) ²⁾ | 2,844.2 | 3,254.6 | 3,717.6 | 344.4 | 358.4 | 332.5 | 328.6 |
| (증감률) | (12.0) | (14.4) | (14.2) | (22.9) | (17.1) | (15.5) | (17.0) |
| 수입(억달러, CIF) | 2,612.4 | 3,093.8 | 3,566.8 | 326.5 | 337.1 | 341.1 | 362.4 |
| (증감률) | (16.4) | (18.4) | (15.3) | (27.4) | (25.9) | (24.0) | (31.5) |
| 경상수지(억달러) | 149.8 | 60.9 | .. | 24.6 | 17.5 | -8.1 | .. |
| 외환보유액(억달러) | 2,103.9 | 2,389.6 | 2,622.2 | 2,601.4 | 2,619.3 | 2,622.2 | 2,618.7 |
| 총대외지불부담 ³⁾ | 1,879 | 2,601 | .. | .. | .. | .. | .. |
| (억달러) | | | | | | | |

1) 한국은행 2008년 1월 25일자 '2007년 4/4분기 및 연간 실질 국내총생산' 자료에 의거하여 작성.

2) 산업자원부 수출입 동향자료에 의거하여 작성.

3) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표.