

서비스 기업의 디자인 경영 활동에 관한 내용분석 연구  
Contents Analysis Research on Design Management Activities in Service  
Corporations

주저자 : 송민정

단국대학교 창의융합제조공학과 조교수

**Song, Min Jeong**

Department of Creative Convergent Manufacturing Engineering, Dankook University

*mjsong@dankook.ac.kr*

이 논문은 2016년도 산업통상자원부의 '창의산업융합 특성화 인재양성사업'의 지원을 받아 연구되었음(과제번호 N0000717).

---

## 1. 서론

- 1-1. 연구 배경
- 1-2. 연구 목적

## 2. 이론적 배경

- 2-1. 서비스 산업 분류 및 서비스 기업 범주
- 2-2. 디자인 경영 활동

## 3. 연구방법: 내용 분석

- 3-1. 내용 분석 개요
- 3-2. 대상 선정: 대한민국 디자인 대상
- 3-3. 내용 수집 및 분석방법

## 4. 서비스기업의 디자인 경영 활동과 성과

- 4-1. 전략적 차원의 활동
  - 4-1-1. 기업 디자인 표준 및 CI 설정 및 유지
  - 4-1-2. 디자인 비전 및 전략 수립
  - 4-1-3. 디자인 중시 문화
  - 4-1-4. 디자인 리더십
- 4-2. 기술적 차원의 활동
  - 4-2-1. 디자인 프로세스 개발
  - 4-2-2. 디자인과 디자인 경영 감사
  - 4-2-3. 디자인 인적·물적 자원의 투자
  - 4-2-4. 디자인 조직 구성 및 프로젝트 그룹 관리
  - 4-2-5. 디자인 정책 수립
- 4-3. 실행적 차원의 활동
  - 4-3-1. 디자인 프로젝트의 운영
  - 4-3-2. 디자이너 선택
  - 4-3-3. 디자인 리서치 진행
  - 4-3-4. 개념화 및 시각화 스킬 활용
  - 4-3-5. 디자인 결과물 및 프로젝트 평가
- 4-4. 디자인 경영 성과
  - 4-4-1. 우수디자인상 수상
  - 4-4-2. 디자인경영 실적 및 성장성

## 6. 결론

### 참고문헌

**(요약)**

**연구배경** 과거 기업의 디자인경영은 제품디자인 위주로 이루어졌으나, 시각, 공간, UX 등으로 디자인 범주가 확대되고 있으며, 제조업에서 서비스업으로 그 경계가 확장되고 있다. 그러나, 제조업과 관련된 디자인 경영 연구에 비해 서비스업에 대한 디자인 경영 연구는 부족한 실정이다. 본 연구는 국내 서비스기업이 디자인 경영의 전략적-전술적-실행적 차원과 관련하여 디자인 경영의 활동의 범위를 정리하고 기업의 현황을 분석함으로써 추후 서비스기업의 성공적인 디자인경영 활용을 논의하는데 목적이 있다.

**연구방법** 본 연구는 내용분석방법을 중심으로 진행하였으며, 연구대상은 대한민국디자인대상을 받은 서비스기업으로 한정하였으며, 도록 및 기업 공식 웹사이트로부터 수집된 정보를 디자인경영 활동 및 성과 항목에 적용하여 분석하였다.

**연구결과** 전략적 차원의 디자인 경영 활동은 서비스기업에서도 활발하게 이루어지고 있었으며, 전술적 차원에서의 디자인 경영 활동은 디자인 조직의 단독 구성 및 인적 자원 지원 활동이 적극적으로 나타나고 있었다. 이에 비해 실행적 차원에서의 디자인 경영 활동은 구체적으로 그 현황이 파악되지는 않았지만, 디자인 범주가 시각, 환경, 제품에서 UX, 서비스디자인으로 확장되고 있음을 알 수 있었다.

**결론** 서비스 기업의 다양한 디자인 경영의 활동이 국제적인 우수디자인상 수상이나 매출액 증대와 같은 구체적인 성과로 나타나고 있다. 그러므로 서비스 기업에서 디자인을 기업의 목표 달성에 전략적인 수단으로 활용하는 디자인 경영의 적용이 매우 중요하다.

**(주제어)**

서비스 기업, 디자인 경영, 내용분석

**(Abstract)**

**Background** Previous design management was focused on product design but the scope of it is expanding to graphic, environment, user experience(UX) area and even from manufacturing industry to service industry. However, design management studies on the service industry is not mature yet than manufacturing industry studies. This research aims to define and analyze domestic service industry companies' design management activities via strategic-tactical-operational levels and discuss a successful application of design management.

**Methods** Various contents analysis research methods were used in this research and the list of companies were selected which received an award "Korean Design Award" in service industry. Various contents from KDA brochures and official web sites were collected and analyzed based on the design management activities and outcomes.

**Result** The Strategic level of design management activities were actively engaged with service companies. In tactical level, companies are showing more emphasis on the independent organizational structure for the design resources and the various human resource supporting activities for successful design management practice. Even though, there is relatively a lack of description about the operational level design management activities, it is clear that their design domain is expanding from product, environmental, graphic design to UX and Service design.

**Conclusion** The results of design management activities in the service industry showed the support on their financial growth, receiving various international design awards and so on. Therefore, it is really important to use design for companies' strategic resources for design management practices in the service industry as well.

**(Keywords)**

Service Corporation, Design Management, Content Analysis

## 1. 서론

디자인 경영은 치열한 시장에서 기업들이 경쟁력을 확보하기 위한 수단으로 주목받고 있고 그 필요성이 점차 커지고 있는 분야이다. 과거 기업의 디자인 경영은 제품디자인 위주로 이루어졌으나, 시각(커뮤니케이션) 공간(건축과 인테리어), 인터랙션, UX(황치규, 2010)로 디자인 범주가 확대되고 있으며, 제조업에서 서비스업으로 그 경계가 확장되고 있다.

현재, 제조업에서의 디자인 경영의 활용은 산업계뿐만 아니라 학술적 연구도 활발하게 이루어지고 있다. 중소 제조 기업의 디자인 경영 환경 평가요소에 관한 연구(이진렬, 2013), 디자인 경영의 성과에 영향을 미치는 요인을 제조업을 중심으로 밝힌 연구(김영석, 2009) 등 제조업과 관련하여서는 디자인 경영의 활용 현황 분석과 더불어 디자인경영의 평가항목 혹은 ROI에 대해 분석하는 구체적인 연구가 이루어지고 있다. 더하여 지속가능한 디자인을 통한 디자인 경영 접근 방법을 제안하는 연구(윤인정, 김면, 2013) 등 제조업과 관련하여 다양한 디자인 경영 연구가 진행되고 있다.

현재, 국내 서비스 산업은 2014년 기준으로 사업체 수, 종사자수, 매출액이 증가하고 있어 제조업에 비해 그 규모가 커지고 있다. 그러나, 서비스 산업의 디자인 경영의 활용에 관한 연구는 항공서비스(이단비, 오인근, 2012), 물류업(Jung, 2014), 디자인 전문회사(최우영, 박부미, 2011) 등, 서비스의 한 분야에 국한되어 기업의 사례를 중심으로 현황 및 시사점을 도출하였다. 또는 서비스의 터치포인트에서의 디자인 활용 전략에 관한 연구(Lee, et. al, 2013) 등 디자인 경영의 일정 부분에 국한되었었다.

따라서 본 연구는 국내 서비스기업이 디자인 경영의 전략적-전술적-실행적 차원과 관련하여 디자인 경영의 활동의 범위를 정리하고 기업의 현황을 분석함으로써 추후 서비스기업의 성공적인 디자인경영 활용 방안을 제공하는데 목적이 있다.

본 연구는 내용분석방법을 중심으로 진행하였으며, 디자인 경영 활동 및 성과에 대해 분석하였다. 내용분석의 대상 기업 선정 및 내용 수집에 대한 자세한 설명은 '3. 연구방법: 내용분석'에 서술하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2-1. 서비스 산업 분류 및 서비스 기업 범주

서비스 산업(Service industry)이란 1차 산업·2차 산업에 대하여, 이들 산업의 발전을 기초로 하여 서비스를 생산하는 3차 산업을 의미한다.<sup>1)</sup> 여기서 서비스란 사람에게 편리함을 주는 것을 상품으로 하여 판매하는 행위를 의미하며, 그 유형은 ① 소비재 조건의 변화: 소비자가 보유하고 있는 상품의 수송, 청소, 수송 및 변형 등 ② 개인의 육체적 조건의 변화: 운송, 숙박, 의료, 미용 등 ③ 개인의 정신적 조건의 변화: 교육, 정보, 상담, 오락 및 유사서비스 ④ 제도단위의 경제적 상태의 변화: 보험, 금융중개, 보증 등을 포함한다.<sup>2)</sup>

서비스 산업의 광범위한 범위를 산업이 급변하는 현재 상황에 맞게 분류하고자 하는 노력이 학계와 국가기관, 국제기관에서 활발하게 이루어지고 있다. 국내에서는 서비스업의 분류를 한국표준산업분류(KSIC: Korean Standard Industrial Classification)에서 1차 산업, 2차 산업과 더불어 분류하고 있으며, 2007년에 9차 개정에서는 서비스 산업의 전문화와 정보통신기술에 의한 방송통신과 문화콘텐츠의 융합, 환경관련 산업의 확대 등 급격하게 변화하는 산업구조의 반영과 새롭게 등장한 신산업 등을 반영한 것을 특징으로 하고 있다(통계청, 2008). 사단법인 서비스산업총연합회(2016)에서는 이 분류를 바탕으로 [농림어업]·[광업]·[제조업]·[전기, 가스 및 수도사업]·[건설업]을 뺀 나머지 분류를 서비스 산업에 포함하였다.

국제무역기구(WTO, 1991)에서는 나라간의 서비스 산업의 활발한 교류를 위하여 서비스를 분류하여 가입국에게 제공하고 있다. 다음 [표 1]에서 한국표준산업분류와 비교하여보면, WTO의 분류는 [건설업]이 포함되어 있으며, [공공행정서비스] 및 [국제기관]을 제외하였다. 한국표준산업분류는 산업서비스를 [출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업], [부동산업 및 임대업], [전문, 과학 및 기술 서비스업], [협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업]으로 세분화하여 서비스의 확장을 대비하고 있었다.

1) 서비스업의 사전적 정의: 두산백과 <http://www.doopedia.co.kr>

2) 서비스의 사전적 정의: 매일경제 경제용어사전

<http://dic.mk.co.kr/cp/pop/desc.php>

[표 1] 서비스 산업의 분류의 비교

한국표준산업분류(대분류)	WTO 분류 (상세서비스업)
	3. Construction and Related engineering services
E. 하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업(37-39)	6. Environmental Services
G. 도매 및 소매업	4. Distribution Services
H. 운수업	2. Communication Services (택배업) 11. Transport Services
I. 숙박 및 음식점업	9. Tourism and Travel Related Services
J. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	1. Business Services (출판업, 컴퓨터관련서비스) 2. Communication Service (음향시각, 통신, 우편) 10. Recreational, Cultural and Sporting Services (뉴스 에이전시)
K. 금융 및 보험업	7. Financial Services
L. 부동산업 및 임대업	1. Business Services
M. 전문, 과학 및 기술 서비스업	1. Business Services
N. 사업시설관리 및 사업지원 서비스업	1. Business Services 9. Tourism and Travel Related Services (여행서비스)
O. 공공행정, 국방 및 사회보장 행정	
P. 교육 서비스업	5. Educational Services
Q. 보건업 및 사회복지 서비스업	8. Health Related and social Services
R. 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	10. Recreational, Cultural and Sporting Services
S. 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	1. Business Services
T. 가구 내 고용 및 자가소비 생산활동	12. Other Services Not Included Elsewhere
U. 국제 및 외국기관	

한편 서비스 기업(Service corporation)의 범주를 살펴보면, 과학기술정책원의 서비스업에 대한 한국기업혁신조사(조가원 외 4인, 2014)에서는 조사 대상을 기업 활동을 수행한 상시종사자수 10인 이상의 서비스업체(기업체)를 대상<sup>3)</sup>으로 한국표준산업분류에서 [G. 도매 및 소매업]에서부터 [S. 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업]까지로 한정하였으며, [E. 하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업]과 [Q. 보공공행정, 국방 및 사회보장 행정], [S. 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업]에서 ‘협회 및 단체’를 제외하였다.

본 연구에서는 [표 1]에서 굵은 선으로 표시된 서비스 산업의 분류를 연구대상인 서비스기업의 범위로 설정하였다.

3) 통계청 전국사업체조사 기업명부 및 사업체명부를 사용

## 2-2. 디자인 경영 활동

디자인 경영은 1900년대 초반에 기업을 중심으로 그 개념이 생겨나기 시작했으며 1980년대부터 디자인 경영이 개념적 구조를 형성하게 되었다(최우영, 박부미, 2011). 디자인 경영은 관점에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 디자인 문제를 해결하는 관리의 관점으로 Farr(1966)은 디자인 경영을 “디자인 문제를 정의하고, 적합한 디자이너를 찾고, 한정된 시간과 예산안에 문제를 풀 수 있게 하는 것”이라고 하였다. 한편 Blaiach와 Blaiach(1993)는 “디자인이 장기적인 기업목표의 달성에 유용한 수단임을 인식시키고, 기업목표를 성취하기 위한 활동에 디자인이 올바르게 활용될 수 있도록 하는 공식적이 업무프로그램”이라고 하여 관점을 기업 목표 달성을 위한 디자인 활용으로 의미를 확장하였다. 정경원(2008)은 “디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하고 생활문화를 창달하기 위하여 경영자, 디자이너, 그리고 관련분야 전문가들이 활동할 수 있는 지식체계를 연구하는 분야”라고 정의하여 디자인 경영을 하나의 학분 분야로 그 의미를 확장하였다.

본 연구에서의 디자인 경영은 “기업이 목표를 성취하기 위하여 디자인을 전략적 도구로 사용하여 전 범위의 기업의 활동에 관련된 디자인 활동의 경영”이라고 정의하였다. 이는 다시 세분화 하면 전략적 차원(기업 디자인 경영), 기술적 차원(디자인 조직 경영), 실행적 차원(디자인 프로젝트 경영)으로 나뉘게 된다(정경원, 2008).

디자인 경영 활동의 범주를 논하기 위하여 다섯 개의 디자인 경영 연구<sup>4)</sup>를 분석하여 디자인 경영의 차원에 따른 활동을 분류한 송민정(2010)의 연구를

4) 다섯 개의 연구의 출처:

- ① Topalian, A. (1980). A Management of Design Projects. Associate Press.
- ② Oakley, M. (1984). Managing Product Design. Weidenfeld and Nicolson.
- ③ Chung, K. W. (1992). Developing a Postgraduate Curriculum in Design Management for Korea. International Journal of Art & Design Education, 11(1).
- ④ Cooper, R., & Press, M. (1995). The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management. John Wiley & Sons.
- ⑤ Mozota, B. B. d. (2003). Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. Allworth Press.

본 연구의 디자인 경영 활동 분석의 기초 자료로 활용하였다. 디자인 경영 차원별 디자인 경영 활동은 최고경영진의 주도로 다음 표 2에서 정리하였다.

[표 2] 디자인 경영 차원별 디자인 경영 활동

디자인 경영 차원	디자인 경영 활동
전략적 차원 (기업 디자인 경영)	기업 디자인 표준 설정 및 유지
	기업 아이덴티티 (CI) 표명
	디자인 비전 및 전략 수립
	디자인 중시 기업문화 조성
	디자인 리더십 고취
전술적 차원 (디자인 조직 경영)	디자인 프로세스 개발
	디자인과 디자인 경영 감사
	디자인 인적·물적 자원의 투자
	디자인 조직 구성 및 프로젝트 그룹 관리
	디자인 정책 수립
실행적 차원 (디자인 프로젝트 경영)	디자인 프로젝트 운영 (기획, 예산, 관리)
	디자이너 선택
	디자인 리서치 진행
	개념화 및 시각화 스킬 활용
	디자인 결과물 및 프로젝트 평가

전략적 차원과 관련된 기업 디자인 경영 활동은 기업의 디자인 표준, 디자인 전략 및 목표, 기업 아이덴티티를 정립하고, 기업의 미래 전략 방향에 디자인을 포함하고 기업문화에 디자인을 중시하는 분위기를 조성하는 것을 포함한다. 전술적 차원과 관련된 디자인 조직 경영 활동은 디자인 프로세스 개발, 디자인 조직 구성 및 관리, 디자인 자원의 투자, 디자인 감사 등을 포함한다. 마지막으로 실행적 차원에서의 디자인 프로젝트 경영 활동으로는 프로젝트를 기획하고 예산을 수립하고 관리하는 행위와 적합한 디자이너의 선택, 디자인 리서치 진행, 디자인 스킬의 활용, 디자인 프로젝트의 결과를 평가하는 행위까지 포함한다.

### 3. 연구방법: 내용 분석

#### 3-1. 내용 분석 개요

서비스 기업의 디자인 경영 활동에 대해 분석하기 위해 내용 분석 연구방법을 활용하였다. 내용 분석(Content analysis)은 다양한 시각적 또는 언어적 자료의 내용을 분석하는 방법이다(Harwood & Barry, 2003). 내용 분석은 주로 심리학, 인류학, 교육학, 언어학, 역사학에서 활용되지만(Krippendorff, 1980), 디자인 경영 연구에도 활발하게 활용되고 있다. 그 예로 디자인 경영 연구의 주요 트렌드를 추적하는

연구(Kim & Chung, 2007), 최고경영자의 디자인의 인식에 관한 연구(Song & Chung, 2008), 중소기업의 전략적 디자인 활용에 대한 연구(이연준, 2015) 등이 있다.

내용 분석의 기본적인 목적은 문자 안에 패턴을 확인하는 것이며 질적 또는 양적 연구가 모두 가능하다(Trochim, 2001). 양적연구에서는 현상에 대한 빈도를 파악하는데 활용되지만, 본 연구에서 활용되는 내용분석은 질적 연구 방법으로 서비스 기업의 디자인 경영 활동의 다양성 및 현상에 대해 패턴을 파악하고 향후 방향에 대한 논의하는데 그 목적이 있다.

본 연구에서는 내용 분석을 위하여 서비스 기업을 선정하고 각 기업의 디자인 경영 활동에 관한 내용을 수집한 후 질적 분석하였다. 서비스 기업의 선정, 내용 수집 및 분석에 대한 자세한 내용은 아래의 3-2와 3-3에서 설명하였다.

#### 3-2. 서비스 기업 선정: 대한민국디자인대상 수상

서비스기업의 디자인 경영 활동에 대한 내용 분석 대상 선정을 위해 대한민국디자인대상(Korea Design Award: 이하 KDA)을 수상한 서비스 기업을 수집하였다. KDA는 주관부처(현 산업통상자원부)의 주최와 한국디자인진흥원의 주관으로 진행하며 1999년에 1회를 시작으로 현재 17회까지 개최되었다. 이 상의 목적은 창의적 디자인 경영으로 국가 디자인산업경쟁력을 제고하고 디자인 개발·관리 및 육성으로 국가경제발전에 기여한 우수기업, 지자체, 유공자에 대하여 정부 포상을 실시하는 것이다. 경영부문, 지방자치단체부문, 공로부문으로 구분되는데 이중, 경영부문은 디자인을 기업 경쟁력 강화의 주요 전략으로 추진하여 우수한 경영 성과를 거둔 기업체(또는 사업부문)을 대상으로 하고 있다(산업통상자원부, 2015).

KDA의 구체적인 심사항목은 디자인경영 이념 및 전략(최고경영자의 디자인경영 마인드 및 기여도/기업의 디자인경영 비전 확립정도/중장기 디자인경영 전략), 디자인경영 활동(디자인관련 투자실태/디자인개발 시스템의 적정성/디자인관련 정보수집, 분석, 활용정도/ 디자인인력 능력개발 및 관리체계 / 디자인 보호실태 및 관리체계) 디자인경영 성과

(우수 디자인성과/디자인경영실적 및 성장성/기업이 속한 국내외 해당시장에서의 경쟁력)로 구분되어 평가된다(산업통상자원부, 2015).

[표 3] 서비스업의 분류 및 대상 기업 선정 결과

구분	기업명	수상 연도	서비스업종
I1	SPC 그룹	2015	I. 숙박 및 음식점업
J1	(주)우아한형제들	2015	J. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업
R1M1	(주)옥토키이미징	2014	R. 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 M. 전문, 과학 및 기술 서비스업
M2	한두패키지	2014	M. 전문, 과학 및 기술 서비스업
J2	(주)제이티비씨	2014	J. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업
K1	삼성카드	2014	K. 금융 및 보험업
H1	한국철도공사	2013	H. 운수업
M3	삼성 SNS	2013	M. 전문, 과학 및 기술 서비스업
K2	하나은행	2013	K. 금융 및 보험업
R2	한국마사회	2012	R. 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업
R3S1	(사)출판도시입주 기업협의회	2012	R. 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 S. 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업
G1	두산타워(주)	2012	G. 도매 및 소매업
H2	한국도로공사	2011	H. 운수업
I2	서울팔래스호텔	2011	I. 숙박 및 음식점업
K3	중소기업은행	2011	K. 금융 및 보험업

본 연구에서는 2011년(13회)부터 2015년(17회)까지 5년간 KDA를 수상한 기업 중에 서비스업을 주업으로 하고 있는 기업 혹은 단체를 추출하였다. 총 15개 서비스 기업이 선정 되었으며, 서비스 업종 별로 1~3개의 기업이 포함되었다 ([표 3] 참고).

본 연구에서는 판매업을 하고 있지만 제조업을 우선으로 하는 기업<sup>5)</sup>, 기업이 고객에게 제공하고 있는 서비스가 디자인 결과물인 디자인컨설팅을 전문으로 하는 기업<sup>6)</sup>을 제외하였다. 2012년에 수상한 '디자인하우스'는 출판업을 하는 서비스 기업이지만 수상의 대상이 '서울디자인 페스티벌'의 운영에 관한 내용으로 수상하여 기업의 디자인경영활동에 대한 내용이 불충분하여 제외하였다. 다만, '(사)출판도시입주기업협의회'는 협회이지만 출판기업들이 파

5) 제조업 중심 기업: 트리샤, (주)모닝글로리, (주)리훅, LG하우시스, 이브자리, 한샘, 한국타이어, 일룸  
6) 디자인컨설팅 전문회사: (주)센스큐브, 디자인그룹 희오, 칠삼이밀디자인, 엑스포디자인브랜드, (주)에코준컴퍼니

주출판도시를 함께 운영하는 단체로 [예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업]을 주업으로 하므로 연구대상에 포함하였다. 추후 기업명은 예를 들면 SPC그룹의 경우 I1로 대신하는 것처럼 [표 3]의 구분기호로 기술하였다.

### 3-3. 내용 수집 및 분석 방법

분석을 위한 내용은 앞의 [표 2]에서 설명한 디자인 경영 차원별 디자인 경영 활동에 초점을 맞추었다. 각 서비스기업의 디자인 경영 활동의 내용 수집을 위해 KDA 수상이후 산업통상자원부와 한국디자인진흥원이 e-book으로 발표한 도록과 각 기업의 공식 웹페이지를 조사하였다. 디자인 경영 활동 및 성과의 내용과 수집 자료의 연관성은 [표 4]에 기술하였다.

[표 4] 디자인 경영 활동 및 성과와 내용분석 자료의 관련성

디자인 경영 차원 및 활동 및 성과		KDA 도록	기업 공식 웹페이지
전략적 차원	기업 디자인 표준 설정 및 유지	○	
	기업 아이덴티티 (CI) 표명		○
	디자인 비전 및 전략 수립	○	
	디자인 중시 기업문화 조성	○	○
전술적 차원	디자인 리더십 고취	○	
	디자인 프로세스 개발	○	
	디자인과 디자인 경영 감사	○	
	디자인 인적·물적 자원의 투자	○	
실행적 차원	디자인 조직 구성 및 프로젝트 그룹 관리	○	○
	디자인 정책 수립	○	
	디자인 프로젝트 운영 (기획, 예산, 관리)	○	
성과	디자이너 선택	○	
	디자인 리서치 진행	○	
	개념화 및 시각화 스킬 활용	○	
	디자인 결과물 및 프로젝트 평가	○	
성과	우수디자인상 수상	○	○
	디자인경영실적 및 성장성	○	

2011년부터 2015년까지 수집된 KDA 도록<sup>7)</sup>에는

7) 도록에 대한 내용은 한국디자인진흥원에서 제공하는 E-book에서 추출하였다.

- ① 2011년 제 13회 대한민국디자인대상 도록:  
<http://www.designdb.com/e-book/13thkda/ebook.htm>
- ② 2012년 제 14회 대한민국디자인대상 도록:  
<http://www.designdb.com/e-book/14thkda/2012KDA/EBook.htm>
- ③ 2013년 제 15회 대한민국디자인대상 도록:  
<http://www.designdb.com/e-book/15thKDA/default1.html>
- ④ 2014년 제 16회 대한민국디자인대상 도록:  
<http://www.designdb.com/e-book/16thKDA/default1.html>

CEO의 메시지, 기업의 개요 및 연혁, 기업조직도, 디자인경영 비전 및 전략, 디자인 경영 활동 상황, 성공사례, 향후 발전계획, 디자인 경영의 성과가 구체적으로 제시되고 있어 관련 내용을 추출하였다. 기업 공식 웹페이지에서는 기업의 경영이념(비전, 미션, 핵심가치 등)과 CI 정립, 디자인을 중시하는 분위기 조성 및 관련된 디자인 관련 메뉴 운영 등의 내용을 추출하였다.

#### 4. 서비스기업의 디자인 경영 활동과 성과

##### 4-1. 전략적 차원의 활동

서비스 기업 별 기업 디자인 경영에 해당하는 전략적 차원의 활동의 내용 수집에 대한 유무는 아래 [표 5]에 정리하였으며, 구체적인 내용은 아래에서 자세하게 논의하였다. 대부분의 회사가 디자인의 비전 및 전략 수립에 적극적이었으며, CEO가 디자인 경영의 중요성에 대해 인식하고 있었다.

[표 5] 전략적 차원의 디자인 경영 활동의 내용 수집 유무

기업 구분	기업디자인 표준 및 CI 설정	디자인 비전 및 전략 수립	디자인 중시 문화 (홈페이지 메뉴)	디자인 리더십 (CEO 메시지)
I1	O	O	X	X
J1	X	O	O	O
R1M1	X	O	O	O
M2	O	O	O	O
J2	O	O	X	O
K1	X	O	O	O
H1	O	O	X	O
M3	X	O	X	X
K2	O	O	X	O
R2	O	O	X	O
R3S1	X	O	X	O
G1	O	O	O	X
H2	O	O	O	O
I2	X	O	X	O
K3	O	O	X	O

##### 4-1-1. 기업 디자인 표준 및 CI 설정 및 유지

9개의 기업에서는 홈페이지에 기업 아이덴티티(CI) 혹은 브랜드 아이덴티티(BI)에 대해 로고 이미지의 의미, 색상의 코드값, 부적합 적용의 예시를 공유하고, 로고 이미지를 어도비 일러스트레이터 파일(ai)

이나 이미지 파일(jpg)로 다운받을 수 있도록 제시하였다. 회사의 시각적 이미지를 강화하기 위하여 기업의 서체를 추가로 제작한 경우(J1, J2, H1, K2)가 있었다.

기업 디자인 표준 설정과 관련하여 대부분 회사들이 구체적인 내용을 제시하지 않았으나, 운수업에 해당하는 공공의 목적을 수행하고 있는 기업인 H1과 H2의 경우 기업 홈페이지에 시설 디자인 가이드라인 및 매뉴얼을 일반인에게 제공하여 시민들이 디자인을 올바르게 사용할 수 있도록 노력하고 있었다.

##### 4-1-2. 디자인 비전 및 전략 수립

디자인 경영 비전에 대해서 대산 서비스 기업이 추구하고자 하는 디자인 경영 비전에 관련해서는 '기업만의 차별성 혹은 독창성', '고객의 서비스 향상', '새로운 가치 창출'을 내세웠다.

대부분 기업이 전략에 대해서는 키워드를 바탕으로 하는 디자인 경영 전략을 제시하였다. 특히 5개의 기업(H1, R3S1, M3, H2, I2)은 중장기전략을 주로 3단계로 나누어 1단계 도입기에서는 디자인 경영 시스템을 구축하고, 2단계 혁신기에서는 디자인 개발 시스템 등을 구축하며, 3단계 정착기에서는 디자인 경영을 통한 부가가치를 창출하겠다고 제안하였다.

##### 4-1-3. 디자인 중시 문화

디자인을 중시하는 분위기를 조성하고 기업문화에 스며들게 하는 활동에 대해 기업 공식 웹페이지에서 디자인 관련 메뉴에 대한 내용으로 전부를 살펴보는 한계가 있지만, 기업의 고객 및 이해관계자에게 정보를 제공하는 웹페이지이므로 '디자인'을 중시한다면 메뉴가 존재할 수 있다고 판단되었다.

R1M1의 경우는 자신의 비즈니스의 범주에 환경디자인 메뉴를 표시하였고, M2의 경우 디자인 연구소 소개 메뉴, K1의 경우 디자인 스토리 메뉴 안에 중요시 하는 디자인 범주(카드디자인, 홍보물디자인, 공간디자인)에 대해 설명하였다. G1, H2의 경우 새로운 디자인을 발굴하기 위한 디자인 공모전 안내를 위한 메뉴가 존재하였다.

##### 4-1-4. 디자인 리더십

© 2015년 제 17회 대한민국디자인대상 도록:  
<http://www.designdb.com/e-book/17thKDA/default1.html>

I1, M3, G1 기업만 KDA 도록의 CEO 메시지에서 전반적인 기업의 상황을 전달한 것을 제외하고 대상 서비스 기업의 대부분이 도록에서 디자인과 디자인의 경영의 중요성을 언급하여 디자인 리더십을 보여주었다. 구체적인 내용을 살펴보면 CEO는 기업의 발전을 위해 디자인 경쟁력을 강화하는 것(R1M1, M2, K1, R3S1, K3)와 디자인을 통한 고객과의 소통 혹은 만족을 주는 것(J2, K2, H1, H2, I2)을 중요하다고 여겼으며, 추가로 디자인을 조직문화에 결합(J1), 디자인을 통한 품질향상(H2)에 초점을 맞추기도 하였다.

**4-2. 전술적 차원의 활동**

서비스 기업 별 디자인 조직 경영에 해당하는 전술적 차원의 활동의 내용 수집에 대한 유무는 아래 [표 6]에 정리하였으며, 구체적인 내용은 아래에서 자세하게 논의하였다.

[표 6] 전술적 차원의 디자인 경영 활동의 내용 유무

기업 구분	디자인 프로세스 개발	디자인 감사	디자인 자원 투자	디자인 조직	디자인 정책 수립
I1	x	x	O	O	x
J1	x	x	x	x	x
R1M1	O	x	x	O	x
M2	x	x	O	O	x
J2	O	x	O	O	O
K1	O	x	O	O	O
H1	x	O	x	x	O
M3	x	x	O	x	x
K2	x	x	O	x	O
R2	x	O	O	x	O
R3S1	x	x	x	x	O
G1	x	x	O	O	x
H2	x	O	x	x	O
I2	O	x	x	O	x
K3	x	x	x	x	O

**4-2-1. 디자인 프로세스 개발**

R1M1, J2, K1, I2 등 4개의 기업에서 자사만의 디자인 프로세스를 정립하여 운영하고 있다고 나타났다. 특히 K1의 경우 선행디자인개발프로세스, 영업현장 정기점검프로세스 등 디자인의 대상에 따른 프로세스를 정립하고 있었다. J2의 경우는 의사결정 단계에서 디자이너가 직접 CEO가 보고할 수 있게 프로세스를 수정하였다.

**4-2-2. 디자인과 디자인 경영 감사**

디자인과 디자인 경영 감사는 디자인의 결과물보다는 디자인 프로세스 과정과 사용된 자원의 효율성 등에 대해 평가하는 것을 의미한다 (정경원, 2009). 와 관련하여서 공기업에 해당하는 H1, H2 만이 심의위원회를 운영하면서 디자인 경영에 대한 감사를 지속하고 있었다.

**4-2-3. 디자인 인적·물적 자원의 투자**

절반 이상의 사기업(I1, M2, J2, K1, M3, K2, G1)이 디자인 자원에 대한 투자를 디자인 경영을 활성화 하는데 중요한 내용으로 인식하고 다양한 방법으로 진행하고 있었다. 인적투자와 관련하여 전문 디자인 인력을 충원하며, 기존 인력에 대한 디자인 역량강화프로그램 및 디자인 트렌드의 벤치마킹을 위한 해외 연수를 제공하고 있었다.

물적 자원과 관련하여 디자인 조직의 업무환경에 대한 투자를 통해 디자인의 독창성과 창의성을 발휘할 수 있도록 하였으며, 추가적으로 산학협력 및 인재양성 시스템을 구축하거나(R1M1), 디자인 R&D 연구에 투자를 하는(M2) 등의 활동도 있었다.

**4-2-4. 디자인 조직 구성 및 프로젝트 그룹 관리**

디자인 조직은 다양한 형태로 운영되고 있었는데, 디자인 센터(I1, J2, K1), 디자인 연구소(R1M1, M2), 디자인 심의위원회 운영(H1, R2, H2), 전문가 그룹 운영 (R2, R3S1)의 형태로 운영하고 있었으며, 마케팅, 홍보팀, 기술심사처 등에 속해있는 경우도 있었다.

**4-2-5. 디자인 정책 수립**

디자인 정책은 기업의 일관된 디자인을 전달하기 위한 사상 혹은 방법을 의미하며, 주로 디자인 매뉴얼, 디자인 개발 시스템 등을 의미한다. 구체적인 내용을 살펴보면 서비스 행위 시 필요한 제품, 공간, 어플리케이션 디자인을 위한 디자인 가이드 템플릿 운영(K1, H1, K2, R3S1, H2, K3)하는 경우가 많았으며, 그 다음으로는 디자인 통합 시스템(K1, R3S1, K3), 브랜드 디자인 시스템(J2), 디자인 표준화 프로그램 (R2)을 운영하고 있었다. 이는 서비스 터치포인트에서의 디자인 가이드를 정립하는 경우

는 많으나, 디자인 개발이나 프로젝트 운영 정책에 대한 디자인 경영 시스템을 관리할 수 있게 하는 정책에는 소극적인 태도를 보이고 있다고 판단된다.

### 4-3. 실행적 차원의 활동

서비스 기업 별 디자인 프로젝트 경영에 해당하는 실행적 차원의 활동의 내용 수집에 대한 유무는 아래 [표 7]에 정리하였으며, 구체적인 내용은 아래에서 자세하게 논의하였다.

[표 7] 실행적 차원의 디자인 경영 활동의 내용 유무

기업 구분	디자인 프로젝트 운영	디자이너 선택	디자인 리서치 진행	디자인 스킬 활용	디자인 평가
I1	O	O	X	X	X
J1	O	X	X	X	X
R1M1	O	X	O	X	X
M2	O	X	O	X	X
J2	O	X	X	X	X
K1	O	O	O	X	X
H1	O	X	X	X	O
M3	O	X	O	X	X
K2	O	X	X	X	X
R2	O	O	X	X	O
R3S1	O	X	X	X	O
G1	O	O	X	X	X
H2	O	X	X	X	O
I2	O	X	X	X	X
K3	O	X	X	X	X

#### 4-3-1. 디자인 프로젝트의 운영

디자인 프로젝트를 기획하고 예산을 산정하며 관리를 하는 활동에 관한 이야기이며, 디자인 프로젝트 대상인 디자인 결과물의 범주에 대한 내용을 포함하였다. 프로젝트 운영에 대한 내용은 모든 기업에서 나타나지 않았지만, 디자인 범주에 대해서는 다음과 같은 결과가 나타났다. 대부분 회사들은 시각 디자인 분야로써 CI, BI를 정립하기 위한 지속적인 노력을 보여왔다. 환경디자인으로써 서비스공간, 사무공간의 디자인을 통해 고객 및 직원의 만족을 이끌고 있었으며, 산업디자인으로써 서비스에 제공되는 제품, 브랜드 제품 등을 통해 기업의 차별된 이미지를 효과적으로 전달하고자 하였다. 특히 I1 기업의 경우, 숙박 음식업이지만 IT기술을 접목한 서비스 디자인을 디자인 범주로 포함하였다. IT 기술과 밀접한 관련이 있는 M3, K3의 경우는 UX/인터

렉션 디자인을 자신의 디자인 프로젝트 범위 안에 두고 활용하고 있었다.

#### 4-3-2. 디자이너 선택

본 연구에서는 프로젝트 운영시 외부 인력의 활용에 대해 중점을 맞추어 내용을 수집하였다. I1의 경우에는 해외 유명 디자이너(카림 라시드, 스테파노 지오반노니, 알렉산드로 멘디니)와의 협업을 활발하게 활용하고 있었다. K1도 디자인 전문 컨설팅 자문을 활용하고 있었으며, R2는 외부 전문가와의 공동작업을, G1의 경우 신진디자이너 발굴에 힘을 쓰고 있었다. 많은 수의 기업은 아니지만, 외부 전문가를 적절히 잘 활용하고 신진 디자이너를 발굴함으로써 기업의 디자인 역량 강화에 힘을 쓰고 있었다.

#### 4-3-3. 디자인 리서치 진행

본 연구에서 디자인 리서치는 디자인 R&D 투자와 연관지어 그 내용을 분석하였다. 4개의 회사(R1M1, M2, K1, M3), 특히 [M. 전문, 과학 및 기술 서비스업]에 해당하는 서비스 기업은 디자인 연구 개발에 지속적인 금액을 투자하거나, 선행디자인 연구를 통해 미래 서비스 및 디자인의 방향성을 연구하고 있었다.

#### 4-3-4. 개념화 및 시각화 스킬 활용

본 연구 대상인 15개의 서비스 기업의 개념화 및 시각화 스킬의 활용은 KDA 도록과 기업 공식 웹페이지에서는 언급되어지지 않았다.

#### 4-3-5. 디자인 결과물 및 프로젝트 평가

디자인 평가 시스템에 대한 언급은 없었으나 H1, R2, R3S1, H2는 자체 심의위원회를 두어 디자인 감사와 더불어 디자인 결과물 및 프로젝트를 일정하게 평가하고 관리하고 있었다.

### 4-4. 디자인 경영 성과

서비스 기업 별 디자인 경영의 성과에 대한 내용 수집에 대한 유무는 아래 [표 8]에 정리하였으며, 구체적인 내용은 아래에서 자세하게 논의하였다. 많은 기업들이 우수디자인상을 수상하거나 디자인 경영을 통해 브랜드 가치가 상승하거나 매출이 증가

하는 등의 성과를 얻었다.

[표 8] 디자인 경영 성과의 내용 유무

기업 구분	우수디자인상 수상	디자인경영 실적 및 성장성
I1	O	X
J1	O	X
R1M1	O	X
M2	X	O
J2	O	O
K1	O	O
H1	O	O
M3	O	O
K2	O	X
R2	O	O
R3S1	O	X
G1	X	O
H2	X	O
I2	X	O
K3	O	O

#### 4-4-1. 우수디자인상 수상

연구 대상인 서비스기업들의 대부분은 우수디자인상은 국내의 굿 디자인(GD), Pin-up의 수상에서부터 국제적인 상인 iF Design Award, Reddot, IDEA을 수상한 경험이 있다. 또한, 건축 문화상, 웹어워드코리아, 스마트앱어워드, 광고 대상 등을 수상한 기업도 있다.

#### 4-4-2. 디자인경영 실적 및 성장성

또 다른 디자인 경영 성과로 K1, M3, G1, H2의 경우에는 매출액 혹은 시장점유율, 이용객의 증가를 경험하였다. 또한 브랜드 가치 및 고객 만족도가 상승한 기업(J2, K3)도 존재하였다. 더불어 디자인 경영을 통해 제품 혁신을 인정받거나 (M2), 국산 제품을 상품화(M3, R2), 호텔 등급의 승격(I2) 등의 성과를 얻었다

### 5. 결론

본 연구는 KDA를 수상한 서비스기업을 대상으로 KDA 도록 및 기업 공식 웹사이트의 내용을 추출하여 디자인 경영 활동 및 성과를 분석하는 내용 분석 방법을 활용하여 서비스 기업의 디자인 경영의 현황을 논하였다. 이를 종합하여 정리한 결과는 다음과 같다.

첫째, 서비스 기업도 전략적 차원에서의 디자인 경

영의 활동은 CEO가 디자인 경영의 중요성을 인식하고 구체적인 디자인 비전 및 중장기적 전략을 수립하여 진행하고 있었다. 다만 디자인 전략의 방향은 기업의 차별화, 고객 서비스 향상을 통한 만족, 혹은 새로운 가치 형성 등으로 다양하였다. 기업디자인의 표준 및 CI 설정 및 정립은 웹페이지에 CI를 공유함으로써 고객과 이해관계자들에게 체계를 잘 구축하고 있음을 표출하였다. 다만, 웹페이지의 메뉴에 디자인 관련 메뉴를 가진 기업은 드물어, 기업의 디자인에 대한 관심을 표명하거나 기업문화로 인식하게 하는 노력은 부족하였다.

둘째, 전술적 차원에서의 디자인 경영 활동을 수행하는 서비스 기업의 수가 전략적 차원에 비해 적게 나타났다. 다만, 디자인 프로세스의 정립, 단독 디자인 조직의 구성, 인적 자원에 대한 아낌없는 투자, 디자인 정책 수립 활동을 적극적으로 하는 서비스 기업이 증가하고 있음을 알 수 있었다.

셋째, 실행적 차원에서의 디자인 경영 활동은 기업이 수행하는 디자인의 범주에 대해서는 구체적으로 밝혔으나, 프로젝트의 운영, 디자인 스킬의 활용에 대해서는 자세한 언급을 하지 않았다. 그러나 프로젝트를 진행할 때 유명 해외디자이너 혹은 디자인 전문회사 등을 활용하는 기업이 존재하였으며, 디자인 심의위원회 등을 통해 디자인 결과물을 평가받고 있는 기업도 있어, 디자인 경영의 전략을 디자인 프로젝트를 통해 구체적으로 실현하고 체계적인 방법을 갖추고 있는 기업이 나타나고 있다고 볼 수 있다.

넷째, 이러한 기업의 노력이 우수디자인상 수상, 기업 이익 증대, 브랜드 가치 및 고객 만족도 상승 등으로 이어지고 있음을 알 수 있어, 서비스 기업에서의 디자인 경영의 적용이 중요하다고 볼 수 있다.

다만, 본 연구의 내용 분석의 자료가 기업이 그 내용을 기술하여 제출한 KDA 도록과 기업 공식 웹사이트의 내용에 국한되어 있어, 추후 디자인 경영 활동에 대한 기업의 인터뷰나 설문조사 등의 실증적 연구 방법을 활용하여 구체적인 내용을 파악하는 연구가 향후 연구과제로 다루어져야 한다고 사료된다.

## 참고문헌

- 김영석. (2009). 디자인경영의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구: 제조기업을 중심으로. 한국디자인포럼, 23.
- 산업통상자원부. (2015). 제17회 대한민국디자인 대상 포상요령, 산업통상자원부 공고 제 2015-252호.
- 서비스산업총연합회. (2016.04.25.). 서비스산업소개. <http://www.fsi.or.kr/01/03.asp> 에서 인출
- 송민정. (2010). 디자인 경영에서 최고경영자의 역할유형에 관한 연구. KAIST 박사학위논문.
- 윤인정, 김면. (2013). 지속가능디자인을 통한 디자인경영 사례연구: 글로벌 기업의 사례를 중심으로. Journal of Design interaction Design, 12(1).
- 이단비, 오인균. (2012). 디자인경영 관점으로 본 항공서비스 향상을 위한 디자인 사례연구. 한국디자인문화학회, 18(1).
- 이연준. (2015). 중소기업의 전략적 디자인 활용에 대한 인식 조사: 코스닥 상장 기업을 중심으로. 한국디자인포럼, 47
- 이창호. (2008). 한국표준산업분류 2008. 통계청. [http://kostat.go.kr/e\\_book/kssc/KSIC08/EBook.htm](http://kostat.go.kr/e_book/kssc/KSIC08/EBook.htm) 에서 인출
- 이진렬. (2013). 중소기업 디자인경영환경 평가요소 개발연구. 디자인학연구, 26(2).
- 조가원, 강희종, 김정진, 손창수, 김민재. (2014). 2014 한국기업혁신조사: 서비스업 부문. 과학기술정책연구원.
- 정경원. (2008). 디자인경영. 안그래픽스.
- 최우영, 박부미. (2011). 디자인경영 요인별 필요성과 기업경영 성과에 관한 연구: 환경디자인 관련 회사를 중심으로. 디자인학연구, 24(2).
- 황치규. (2010.01.21.). UX디자인 경영시대 열린다...국내외 기업들 디자인경영 천명. [http://www.zdnet.co.kr/news/news\\_view.asp?article\\_id=20100107173503](http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?article_id=20100107173503) 에서 인출
- Blaich, R. & Blaich, J. (1993). Product Design and Corporate Strategy Managing the Connection for competitive advantage. McGraw-Hill.
- Farr. M. (1966). Design Management. Hodder & Stoughton.
- Harwood, T. G. & Garry. T. (2003). An overview of content analysis. The Marketing Review, 3(4).
- Jung, K. (2014). A Study of Corporate Design Management success Stories - A Focus on U.S Logistic Companies -. Korea Logistics Review, 24(3).
- Kim, Y. & Chung, K. (2007). Tracking Major Trends in Design Management Studies. Design Management Review, 18(3).
- Krippendorff, K. (1980). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Sage Publications, Inc..
- Lee, K., Chung, K., & Nam. K. (2013). Orchestrating Design Touchpoints for Service Businesses. Design Management Review, 24(3).
- Song, M, J. & Chung, K. W. (2008). The role of chief executive officers in design management exercises: content analysis and case studies. Design Management Journal, 3(2).
- Trochim, W. M. K. (2001). The Research Methods Knowledge Base (2nd ed.). Atomic Dog Publishing.
- WTO. (1991). Services Sectoral Classification List. [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/serv\\_e/serv\\_sectors\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_sectors_e.htm) 에서 인출