

디자인경영의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구
- 제조 기업을 중심으로-

An Empirical Study over the Factors Influencing Performance of Design
Management, -Focus on Production Firms-

김영석

안산1대학 멀티미디어과 강사

Kim young seak

Lecturer, Dept. of Multimedia Design, Ansan 1 College

1. 서론

- 1.1 연구목적
- 1.2 연구범위 및 방법

2. 이론적 배경 및 선행연구

- 2-1. 디자인경영
- 2-2. 디자인경영의 실증적 연구
- 2-3. 디자인경영의 영향요인

3. 연구모형 및 조사설계

- 3-1. 연구모형
- 3-2. 가설설정
- 3-3. 변수의 조작적 정의

4. 실증분석

- 4-1. 자료수집과 표본설계
- 4-2. 표본의 인구통계학적 특성
- 4-3. 변수의 요인분석과 신뢰도 분석
- 4-4. 가설검정과 해석

5. 결론

참고문헌

논문요약

디자인경영은 디자인 학문에서 1990년대 이후 새로운 시대환경과 시장변화에 따라 크게 활성화된 영역이다. 본고에서 설정한 연구목적은 디자인경영의 영향요인과 기업의 경영성과와의 관련성을 실증적으로 분석하는 데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 디자인경영의 영향요인을 탐색하고, 이들 영향요인과 경영성과와의 관련성을 가설검정을 통해 실증적으로 분석하였다. 그 결과는 크게 두 가지로 나타낼 수 있다.

첫째, 디자인경영의 영향요인과 고객만족도와의 관련성 분석에서 '디자인 인력', '디자인 정책·전략', '디자인 투자'는 통계적으로 유의하게 나타났으나, '디자인 조직'과 '디자인 경영자'는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 디자인경영의 영향요인이 고객만족도에 영향을 미친다는 가설은 부분적으로 채택되었다. 그리고 디자인경영의 영향요인들이 고객만족도에 대한 영향력은 '디자인 정책·전략'이 가장 크게 나타났으며, 그 다음으로 '디자인 인력', '디자인 투자' 순으로 나타났다.

둘째, 디자인경영의 영향요인과 시장점유율과의 관련성 분석에서 '디자인 조직', '디자인 인력', '디자인 정책·전략', '디자인 투자'는 통계적으로 유의하게

나타났으나, '디자인 경영자'는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 디자인경영의 영향요인이 시장점유율에 영향을 미친다는 가설도 부분적으로 채택되었다. 그리고 디자인경영의 영향요인이 시장점유율에 대한 영향력은 '디자인 투자'가 가장 크게 미치고 있으며, 그 다음으로 '디자인 정책·전략', '디자인 인력', '디자인 조직' 순으로 나타났다.

이러한 두 가지 결론에 의하면 고객만족도에 대한 영향력은 '디자인 정책·전략'이 가장 크게 나타났으며, 시장점유율에 대한 영향력은 '디자인 투자'가 가장 크게 나타난 것으로 분석되었다.

이상의 결과를 통해 본 연구의 시사점은 ① 디자인경영을 도입하고 활성화하고자 하는 기업에 대해 유용한 정보를 줄 수 있으며, ② 디자인경영을 경쟁력 제고수단으로 활용하려는 기업들에게 전략 수립 시 적절한 지침서 역할을 제공할 수 있다.

끝으로 본 연구가 제조업을 대상으로 그 범위를 한정하였다는 데 한계가 있다. 따라서 서비스업에서의 디자인경영의 영향요인에 대한 탐색과 경영성과와의 관련성 분석으로 확대할 필요가 있으며, 나아가 디자인 전문기업들의 영역별 성공요소에 대한 고찰도 아울러 요구된다.

주제어

디자인경영, 영향요인, 경영성과

Abstract

Design management is a great revitalized field created to meet new changes to the period and the market since 1990s. The purpose of this study was to empirically analyze the relations between the factors influencing design management and corporate management performance. For that purpose, the investigator explored the factors affecting design management and tested the hypotheses about the relations between those factors and management performance through empirical analysis. The two major findings are as follows:

First, as for the relations between the factors influencing design management and customer satisfaction, "design workforce," "Design policies and strategies" and "design investment" resulted in statistical significance, but "design organization" and "design manager" did not. As a result, the hypothesis that the factors influencing design management would have impacts on customer

satisfaction was partially supported. Customer satisfaction was most affected by "design policies and strategies," which was followed by "design workforce" and "design investment" in the order.

And secondly, as for the relations between the factors influencing design management and market share, "design organization," "design workforce," "design policies and strategies" and "design investment" showed statistical significance, but "design manager" did not. As a result, the hypothesis that the factors influencing design management would have impacts on market share was partially supported. Market share was most affected by "design investment," which was followed by "design policies and strategies," "design workforce" and "design organization" in the order.

The two conclusions indicate that "design policies and strategies" have the biggest effects on customer satisfaction and "design investment" on market share.

Those results have the following implications: ① they can provide useful information to companies that try to introduce design management and vitalize it; and ② they can serve as a guideline when companies set up strategies of using design management as a means of competitive edge.

Finally, the study has its limitations in that it only dealt with the manufacturing industry. In future, they need to expand to the service industry to identify the factors influencing its design management and to analyze their relations with management performance. In addition, it's also required to consider the success factors of design companies by the areas.

Keyword

Design management, Factors influencing design management, Management performance

1. 서론

1.1. 연구목적

오늘날 디자인의 기능과 역할은 기존의 분야를 초월하여 환경, 정보, 비즈니스, 기업 아이덴티티(Corporate Identity) 등의 다양한 영역에서 이루어지고 있다. 이러한 디자인의 확대된 기능과 역할로 인해 '디자인경영'이 크게 부각되었으며, 특히 자금의 무한경쟁의 글로벌 환경에서 기업들은 기존의 경쟁력

원천과 핵심역량만으로 경쟁력 제고에 한계를 느껴 새로운 전략경영의 일환으로 디자인경영에 큰 관심을 가지게 되었다.

'디자인경영(design management)'이란 용어는 1960년대 영국에서 처음 시작되었는데, 그 당시 디자인경영은 디자인 기업과 고객과의 관계를 관리하는 의미로 사용되었다(Borja De Mozota, Brigitte, 2003). 그 후 1975년 경 미국에서 한선(B. Hannon)과 매사추세츠 예술대학이 디자인경영협회 (Design Management Institute : DMI)를 설립함으로써 디자인 경영사에 새로운 전기가 마련되었다.

1990년대에 접어들면서 디자인을 일종의 경영자원이므로써 활용한다는 접근에서 경영전략, 창조적 기업활동의 활성화, 마케팅 전략방안으로 활용되었다. 이러한 환경으로 디자인경영에 대한 붐이 크게 일어나 국외기업(Apple, Ford, Sony 등) 및 국내기업(삼성전자, LG전자, 현대자동차 등)이 디자인경영을 도입하여 경영성과의 향상, 기업이미지 제고 등 디자인경영으로서의 경쟁력을 구축하고 있다. 그리고 오늘날 21세기의 디자인은 글로벌화와 정보화로 디자인 환경이 크게 변함에 따라 사회, 문화, 환경 등에서 다양하고 풍부한 역할을 수행하게 됨으로써 기업경영에서 디자인경영에 대한 필요성과 활용은 당연한 귀결로 받아들여지고 있다.

이러한 시대적인 환경하에 디자인경영에 대한 여러 문헌¹⁾과 연구²⁾들이 활발히 진행되어 왔다. 디자인경영에 대한 국내 연구들은 ① 디자인경영의 전략적 측면(김혜영, 2003; 홍성수, 박재연, 2004 등), ② 디자인 전략과 기업성과와의 관련성 분석(박병희, 2001; 김호곤, 2007 등), ③ 디자인경영의 성공요인에 대한 사례중심의 연구(박성근, 2002; 송지욱, 2003 등)로 나눌 수 있다. 이러한 연구들 중에서 디자인경영의 영향요인에 중점을 두고 연구된 것은 개념적·탐색적 연구가 대부분이며, 특히 디자인경영의 영향요인과 경영성과와의 관련성에 관한 실증적 분석은 자료수집의 한계로 인해 통계적인 가설검정과 해석을 기초로 실증적으로 분석한 경우는 드문 편이다.

이에 본 연구는 디자인경영의 영향요인을 살펴보

1) 국외 문헌의 경우 Borja De Mozota, Brigitte(2003) Best Kathryn(2006) J. B. Barney and W. S. Hesterly(2008) 등이 있다.

2) 국내 연구의 경우 크게 석사학위논문과 학술지 게재논문으로 대별할 수 있다. 학위논문의 경우 이진구(2001), 박병희(2001), 박성근(2002), 송지욱(2003), 김혜영(2003), 허윤숙(2004), 강현정(2005), 정훈(2005), 박재연(2006), 김지현(2007), 최우석(2007), 지나영(2008) 등이 있으며, 학술지에 게재된 연구는 홍성수, 박재연(2004), 김호곤(2007) 등이 있다.

고, 이러한 요인들이 경영성과와 어떤 관련성을 가지는가에 대하여 실증적으로 분석하는 데 연구목적을 두었다. 이러한 연구목적을 위해 먼저 디자인경영의 영향요인을 선행연구를 중심으로 탐색하고, 그 다음으로 디자인경영의 영향요인과 기업의 경영성과와의 관련성을 실증적으로 분석하였다.

1.2. 연구범위 및 방법

본 논문에서 제시된 연구목적은 디자인경영의 영향요인의 탐색과 이들 영향요인으로 인한 경영성과와의 관련성을 실증적으로 분석하기 위해 실증연구의 대상기업을 제조 기업으로 한정하였다.

본 연구를 위해 선행연구 및 실증연구에 필요한 참고문헌은 디자인경영에 관련된 국내외 문헌(도서, 학술지 연구, 학위논문 등)과 각종 실태 보고서를 포함하였으며, 이들 자료를 기초로 디자인경영의 영향요인을 탐색하였다. 그리고 탐색된 영향요인을 토대로 하여 모형과 가설을 설정하고 설문지에 의한 자료 수집으로 통계적 가설검정을 거쳐 디자인경영의 영향요인과 경영성과와의 관련성을 실증적으로 분석하였다. 이를 위해 설정된 요인(변수)의 타당성과 신뢰성을 분석하기 위해 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였으며, 나아가 디자인경영의 영향요인과 경영성과 간의 관련성을 파악하기 위해 다중회귀분석을 사용하였다. 이때 분석 도구(tools)로 통계 패키지 SPSS Win 12.0을 이용하였다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1. 디자인경영

디자인경영의 개념은 학자들마다 달리 정의하고 있다. 디자인경영이란 디자인을 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하고 생활문화를 창달하기 위해 경영자, 디자이너 및 관련분야의 전문가들이 활용할 수 있는 지식 체계를 연구하는 분야이다(정경원, 2006). 또 다른 정의로 파르에 의하면 디자인경영은 디자인 기업과 고객들과 좋은 커뮤니케이션을 유지하고 프로젝트의 원활한 실행을 위해 활동하는 디자인 매니저들의 활동이라 한다(브리짓 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 2008).

디자인경영의 목적은 디자인경영의 접근방법에 따라 서로 차이가 있으며([표 1] 참조), 디자인경영의 역할은 기업의 장기목표를 수행하는 데 적합한 디자인의 역할을 경영활동 내에 정착시키고, 기업의 모든

활동부문에서 디자인 자원을 활용할 수 있도록 하는데 있다.

[표 1] 접근방법에 따른 디자인 경영의 목적

디자인경영의 접근방법	디자인경영의 목적
디자인경영의 경영자적 접근	경영자적의 방법론으로서의 디자인 향상 -디자인과 조직성과 -디자인/브랜드, 아이덴티티, 전략 -일반경영과 디자인 경영의 방법론
디자인경영의 전략적 접근	디자인 지식으로서의 경영 향상 구조적 이론, 디자인 원리 창조성과 아이디어 관리

출처 : Borja De Mozota, Brigitte, Design Management, Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation, DMI, 2003, p. 76의 내용을 기초로 재작성함.

디자인경영의 역사를 간단히 살펴보면 디자인경영은 1960년대 영국에서 비롯되었으며, 그 후 1970년대 말에 이르러 영국, 유럽, 미국에서 하나의 학문적 주류로 형성하기 시작하였다. 그리고 1980년대에는 디자인이 신제품의 상업적 성공을 증가시키는 경쟁력 도구로서의 자리를 굳혔으며, 또한 개념적 구조가 형성되어 이론적 체계가 구축되었다. 1990년대에 이르러 전 세계적으로 디자인경영의 붐이 일어나 디자인경영에 관심이 크게 집중되었으며, 디자인경영의 교육기회가 빠르게 확산되었다. 오늘날 2000년대에 이르러 인간과 문화를 중시하는 경향이 확산되면서 정부, 공공기관, 기업 등에서 디자인경영의 영향력이 크게 확대되었으며, 이러한 추세로 인해 기업에서 디자인경영의 도입과 활용을 적극 추진하고 있다.

2.2 디자인경영의 실증적 연구

국내기업을 중심으로 디자인경영에 대한 실증적 연구는 ① 디자인경영의 전략적 측면, ② 디자인 전략과 기업성과와의 관련성 분석, ③ 디자인경영의 영향요인에 관한 연구로 나눌 수 있다.

(1) 디자인경영의 전략적 측면

디자인경영의 전략적 측면에서 수행된 기존 연구는 김혜영(2003), 홍성수·박재연(2004), 강현정(2005), 박재연(2006), 김지현(2007)의 연구를 들 수 있다.

김혜영(2003)은 디자인경영을 실천하기 위해 최고경영자의 의지가 가장 중요하다는 것을 지적하고 있다. 그리고 홍성수·박재연(2004)은 국내 중소기업의 디자인경영 현황을 분석한 결과 합리적인 디자인 프로세스와 정책 미확립, 지원 자원의 불충분, 업무의

비효율성, 경영 전략적 차원에서의 미비 등을 제시하고 있다.

강현정(2005)은 실내디자인 업계의 전략적 방안을 마케팅 측면에서 분석하고 있으며, 그리고 김지현(2007)은 디자인을 기업에 있어 차별화된 경쟁요소로 작용하고 있음을 지적하고 있다.

(2) 디자인 전략과 기업성과와의 관련성 분석

디자인 전략과 기업성과와의 관련성 분석은 박병희(2001), 김호곤(2007) 등의 연구를 들 수 있다.

박병희(2001)는 사례기업(디이슨, IBM, Apple, 소니, SK 등의 6개 기업)을 들어 디자인 전략과 경영성과와의 관련성을 분석하였다. 그는 이 연구에서 디자인경영은 품질향상, 서비스 범위의 확대, 브랜드의 가치향상 등에 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다. 하지만 표본수가 너무 제한되어 있어 실증적 분석에 한계가 있다. 그리고 김호곤(2007)은 Cost-driven design strategy와 Image-driven design strategy는 매출액과 기업이미지 및 시장점유율에 유의한 正의 영향을 미치며, Market-driven design strategy는 기업성과와 유의한 관계가 없다는 연구결과를 발표하였다.

(3) 디자인경영의 영향요인에 관한 연구

디자인경영의 영향요인에 관한 연구는 박성근(2002), 송지욱(2003), 허윤숙(2004), 지나영(2008) 등의 연구를 들 수 있다.

박성근(2002)은 디자인경영의 성과에 미치는 영향요인을 6가지, 즉 디자인 전략, 디자인 환경, 디자인 경영자, 디자인 조직, 디자이너의 능력, 디자인에 대한 투자로 나누고, 이들 요인들과 경영성과와의 관련성을 몇 가지 명제로써 정리하고 있다. 이 연구는 디자인경영을 위한 이론적 틀을 국내에서 처음으로 제시했다는 점에서는 큰 의의가 있다고 하겠으나, 주장한 명제들은 개념적 연구에 기초하였기 때문에 실증 연구로서는 한계가 있다.

송지욱(2003)은 14개 기업의 사례연구를 통해 디자인경영의 영향요인을 최고경영자의 지원, 비전의 수립, 디자인 전략경영 프로그램의 운영, 독창적인 디자인개발의 전담부서의 소유로 제시하고 있다.

허윤숙(2004)은 디자인 경영대상을 수상한 기업의 사례분석을 통해 디자인경영의 성공요소를 최고경영자의 의지와 관심, 디자인에 대한 투자, 창의적인 디자인 환경, 다양한 디자이너의 활용 등을 제시하고 있다.

지나영(2008)은 3개의 사례기업(리버메이드, 타파

웨어, 락앤락)을 중심으로 연구한 결과 디자인경영의 영향요인을 브랜드 디자인, 커뮤니티 산업, 품질관리, R&D 개발로 제시하고 있다. 이 연구의 경우 소수의 사례기업을 대상으로 분석한 결과 주방용품 전체 기업의 특성을 일반화하는 데는 한계가 있다.

이상에서 제시된 연구내용들은 디자인경영의 성공요소가 다양하게 제시되어 있지만, 소수 기업의 사례 분석에 근거한 제한적 연구로 인해 더 많은 자료를 기초로 하는 실증적 연구의 필요성을 제기하고 있다. 일반적으로 디자인경영의 핵심요소는 해당기업의 기업문화, 사명, 장기목표, 전략적 디자인의 역할 등에 따라 달라질 수 있다. 그리고 디자인경영의 역할을 성공적으로 수행하기 위해 조직문화 고취, 정보시스템변환, 디자인 역량의 다각화 등의 내용도 요구된다. 예를 든다면 필립스는 경쟁 회사와의 경쟁관계에서 자사의 경쟁우위를 창출하기 위한 영속적인 요소로서의 디자인의 위치를 확보하기 위해 디자인 정책, 향상된 전문적 디자인 표준, 디자인의 동등한 파트너십이라는 중요한 요소를 제안하였다(브리짓 보르자드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 2008).

2.3 디자인경영의 영향요인

디자인경영의 영향요인을 디자인 시장에서 다양한 역할들을 중심으로 이행의 단계순서로 구분할 수도 있으며³⁾, 이와 별도로 기존의 선행연구에서 개별 영향요인으로 제시된 디자인 조직, 디자인 경영자, 디자인 인력, 디자인 정책, 디자인 전략, 디자인 투자, 디자인 환경으로 구분할 수도 있다. 본 연구의 경우 후자를 택하여 디자인경영의 영향요인을 고찰하고자 한다.

(1) 디자인 조직

디자인 조직은 특정의 디자인 업무를 수행하기 위해 디자이너와 여러 분야의 전문가들이 모여 구성되는 집합체를 말한다. 디자인 조직은 디자인 활동의 본질적인 특징으로 인하여 일반적인 조직과 구별된다. 광의의 디자인 조직은 기업 디자인 부서, 디자인 전문회사, 디자인 진흥기관 등이 예가 될 수 있다. 이에 대해 협의의 디자인 조직은 기업 디자인 부서⁴⁾로

3) 이 경우 디자인 생산자에서 시작하여 디자인 제조자→디자인 중재자→디자인 지시자→디자인 공헌자를 거쳐 소비자로 연결되어 이를 단계별로 구분할 수 있다.

4) 기업 디자인 부서는 규모의 크기에 따라 대기업의 디자인 센터(design center), 중소기업의 디자인부(design department) 또는 디자인팀(design team) 등으로 인위적으로 구분할 수도 있으며, 이들 개별 구성원들을 스태프 디자이너 또는 기업 디자이너로 칭하고 있다.

제한할 수 있는데, 이때 디자인 부서는 독립적으로 존속할 수도 있으며, 또는 다른 부서와의 통합 형태(R&D/생산부서의 통합, 마케팅 부서와의 통합, 기업 커뮤니케이션 부서와의 통합)로 존속할 수도 있다⁵⁾. 특히 삼성전자의 경우 국제적인 차원에서의 디자인 전략을 수립하기 위해 국내외적으로 디자인 센터라는 별도의 디자인 조직을 편성하여 미래 시장을 미리 예견하여 이에 맞는 선행 디자인을 진행함으로써 디자인 부문이 제품개발에 있어 혁신적인 컨셉을 제시하고 있다.

근본적으로 디자인 조직은 경영에서 디자인 중심 조직으로의 전환을 궁극적인 목표를 삼고 있다. 지난 50년간의 경영적 사고는 디자인 중심조직으로 전환하는 이슈들을 제시하고 있다. 여기에 해당되는 구체적인 논제를 제시하면 의사결정, 조직구조, 혁신, 전략적 제휴, 디자이너의 관리, 그리고 힘의 역학관계에 대한 것들이다⁶⁾.

(2) 디자인 경영자

디자인 경영자 또는 디자인 관리자는 전사적 입장에서 디자인을 관리해야 한다. 왜냐하면 디자인이 단순히 디자인 프로그램이나 프로젝트 수준이 아니라 기업 활동의 모든 프로세스 내에서 관리될 필요가 있기 때문이다. 디자인 경영자는 디자인과 디자인 분야, 즉 제품 디자인, 환경 디자인, 커뮤니케이션 디자인, 그리고 기업의 아이덴티티를 포함하여 디자인 기능의 중요성을 전체 조직의 차원으로 이끌어 올리는 중요한 기능을 가진다. 또한 디자인 경영자는 기업 전반의 디자인에 대한 인식을 고취하여 기업내 디자인팀을 구축하고 설정된 전략적 의사결정에 큰 영향력을 행사할 수 있다. 이때 마케팅, 신제품 개발과 혁신에서 그 활약이 두드러진다.

(3) 디자인 인력(디자인 팀, 디자이너)

본고에서는 디자인 인력, 디자인 팀, 조직내의 디자이너를 같은 맥락에서 고찰해 본다. 기업내의 디자인은 단지 기업내의 특정부문이나 마케팅 전략의 시각적 형태를 제공하는 활동에 머무르지 않는다. 이러한 환경에서 디자이너의 단점들로 논의되어 왔던 창조성, 독립성, 세부적인 영역에 대한 관심, 고객의 이해와 같은 요소들은 기업이 변화를 지속하기 위해 신

5) 국내 대기업의 경우 예를 들면 삼성전자, LG전자, 현대자동차, 리바트 등이 그리고 중소기업으로 로만손과 디지털웨이가 별도의 조직을 편성하고 있으며, 퍼시스와 에넥스는 R&D 조직에 포함시켜 운영하고 있다.

6) 브리짓 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 전게서, p. 112..

중하게 고려해야 하는 경쟁우위 요소로 변화되었다. 특히 기업내에서의 디자이너들은 기업에 엄청난 결과를 가져다준다. 구체적인 예로 허먼밀러와 디자이너의 통합전략에서 디자이너들은 그들의 창의성과 인사이트 및 재능을 발휘하여 허먼밀러의 열린 마음과 기술적 노하우를 바탕으로 서로 협력하여 세계적으로 일하는 공간의 인테리어 주거환경을 변화시켰다. 그 결과 사무실 공간, 미팅 룸, 생산시설 등 거의 모든 공간에 큰 영향을 미쳤다⁷⁾. 아울러 조직 내의 디자이너의 전문성은 제품과 서비스시스템을 증진시키기 위한 품질관리 절차와 규제 가이드 라인, 시장기준을 전개시키는 데 조력자가 되어야 한다.

우리나라 기업의 디자인 인력은 1990년대 후반부터 청소년 선호직업의 하나로 디자이너가 부상하면서 디자인 배출인력이 급격히 증가하여 5년간 평균 27%로 나타났으며, 그 중에서 70%가 여성인력으로 나타났다(대한상공회의소, 2005).

(4) 디자인 정책

디자인은 여러 수준에서 정부의 정책결정의 주제로 존재해 왔으며, 영국, 일본, 핀란드, 브라질, 등의 나라에서 정치적 의사결정자들의 주요 안건으로 포함되어 왔다. 하지만 디자인과 정부정책간의 상호 작용은 큰 비중으로 취급하지 않고 비교적 작은 비중으로 다루어져 왔다. 해스켓은 디자인 정책의 다양한 방식을 규명하기 위해 이론적 프레임워크가 없다는 것을 지적하고 디자인 정책에 대한 필요성은 여전히 디자인 테두리 내에서 논의되고 있다⁸⁾.

(5) 디자인 전략

디자인 전략은 포터(M. E. Porter)가 주장한 본원적 전략, 즉 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략에 근거하고 있다. 포터의 본원적 전략에 따른 디자인 전략의 내용은 [표 2]와 같다.

[표 2] 포터의 본원적 전략에 따른 디자인 전략

원가주도 디자인 전략	이미지 주도 디자인 전략	시장주도 디자인 전략
원가우위전략	차별화전략	집중화전략
디자인의 역할은 생산성을 향상시키는 것	디자인의 역할은 기업의 이미지와 브랜드의 퀄리티를 통해 기업의 시장점유율을 강화하는 것	디자인의 역할은 특정 소비자의 전문가로서 기업의 위치를 강화하는 것
기업의 심미적	기업의 심미적	기업의 심미적

7) 브리짓 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 전게서, 2008, p. 126

8) 브리짓 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 전게서, 2008, p. 125

포지셔닝은 기업디자인 시스템의 구조적 차원을 지지	포지셔닝은 기업디자인 시스템의 기호적 차원을 지지	포지셔닝은 기업디자인 시스템의 기능적 차원을 지지
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

출처 : 브릿지 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 기업 혁신과 브랜드 가치창출을 위한 디자인 경영, designnet, 2008, p. 268.

디자인 전략은 어느 한 기업이 디자인 활동이 지향해야 할 목표를 설정해 주는 종합적이며 장기적인 디자인 기획이다. 이러한 디자인 전략은 경영전략과 관련하여 수립되며, 아울러 경영전략 차원에서 이행된다. 이때 디자인을 전략적 사고에서 접근해야 하는데 이를 '전략적 디자인'이라고 한다. 전략적 디자인은 오늘날의 디자인의 바람직한 기능으로 자리 잡고 있다.

(6) 디자인 투자

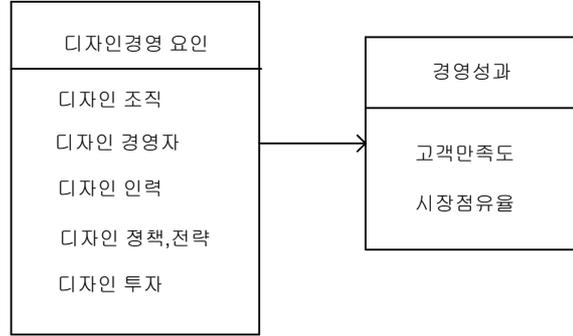
디자인 투자는 디자인의 활성화를 위해 직·간접적으로 투자되는 모든 활동을 의미한다. R. Jerrard와 D. Hands는 디자인 투자가 필요한 이유를 다음과 같이 제시하고 있다(R. Jerrard and D. Hands, 2008).

- ① 제조비용의 절감과 과대한 원재료 사용의 감소
- ② 감각적인 유형으로 인한 고객 로열티를 증가
- ③ 경쟁시장에서 시장점유율을 향상시킬 수 있는 새롭고 혁신적인 제품 및 서비스의 개발
- ④ 더 좋은 디자인 정보를 통한 고객불평의 감소 등

3. 연구 모형 및 조사설계

3.1 연구모형

디자인경영의 영향요인에 관한 연구와 요인별 경영성과와의 관련성은 논자들마다 차이가 있다(2.2 참조). 본 연구에서는 박성근(2002), 송지욱(2003), 허운숙(2004), 지나영(2008) 등이 주장한 내용을 기초로 디자인경영의 영향요인을 ① 디자인 조직, ② 디자인 경영자, ③ 디자인 인력, ④ 디자인 정책·전략, ⑤ 디자인 투자로 설정하였으며, 이들 영향요인과 성과와의 관련성 분석은 박병희(2001), 김호곤(2007) 등의 연구를 기초로 하여 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 디자인경영의 영향요인과 경영성과

3.2 가설설정

디자인경영의 일환으로 수립되는 디자인 전략은 경영성과에 영향을 미친다는 것이 선행연구에서 제시되고 있다.(박성근, 2002; 김호곤, 2007 등). 박성근(2002)은 디자인경영이 경영성과에 영향을 미치는 주요 영향요인을 밝혔는데, 이들 요인은 전략, 디자인 환경, 디자인 경영자, 디자인 조직, 디자이너의 능력, 디자인에 대한 투자로 제시하였다. 아울러 이들 주요 요인들의 정도에 따라 경영성과에 차이가 있음을 주장하고 있다. 또한 김호곤(2007)은 Cost-driven design strategy와 Image-driven design strategy는 매출액과 기업이미지 및 시장점유율에 유의한 정의 영향을 미치며, Market-driven design strategy는 기업 성과와 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 주장하였다. 또 다른 선행연구에서 디자인경영의 결과, 주력 제품의 디자인 성공으로 P&G, 아우디, 이자브 등의 기업에서 매출신장률이 크게 증가하였으며, 특히 Apple의 경우 시장점유율이 크게 확산되었다(대한상공회의소, 2005).

이러한 선행연구는 디자인경영의 영향요인에 따라 경영성과가 달라질 수 있음을 보여주고 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 [그림 1]에서 제시된 디자인경영의 영향요인이 경영성과에 영향을 미친다고 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1	디자인경영의 영향요인은 고객만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.
	가설 1-1 : 디자인 조직은 고객만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다. 가설 1-2 : 디자인 경영자는 고객만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다. 가설 1-3 : 디자인 인력은 고객만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다. 가설 1-4 : 디자인 정책·전략은 고객만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다. 가설 1-5 : 디자인 투자는 고객만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설 2	디자인경영의 영향요인은 시장점유율에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 디자인 조직은 시장점유율에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2 : 디자인 경영자는 시장점유율에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설 2-3 : 디자인 인력은 시장점유율에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설 2-4 : 디자인 정책·전략은 시장점유율에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설 2-5 : 디자인 투자는 시장점유율에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

(1) 디자인경영의 영향요인에 대한 변수의 조작적 정의

① 디자인 조직

기업 내의 올바른 디자인 조직구조를 설정하기 위해서는 디자인 조직이 달성해야 할 목표설정, 직무분석과 권한부여, 직위의 상호관계정립, 적재적소의 배치가 필요하다. 또한 조직의 운영방법도 급변하는 시장요구에 탄력적으로 대응하고 예상치 못한 경영 문제를 해결하기 위해 전통적인 운영방식대신 디자인 전문기업(shop)처럼 반응의 신속성과 유연성을 성공 디자인 경영을 위한 과제로 제시하고 있다(대한상공회의소, 2005). 이러한 내용을 기초하여 기업 내 디자인 조직의 조작적 정의 및 측정지표를 [표 3]과 같이 설정하였다.

[표 3] 기업내 디자인 조직의 조작적 정의 및 측정지표

변수내용	조작적 정의	정지표	문항수
디자인 조직	org. 1 디자인 업무의 목표설정과 업무의 연속성	Likert 5점 척도	3
	org. 2 기업 디자이너의 직무분석과 권한부여		
	org. 3 직위의 상호관계 정립과 적재적소의 배치		

② 디자인 경영자(design manager)

디자인 경영자는 해당 기업이 디자인경영으로 그 목적을 이룰 수 있도록 돕기 위해 디자인을 계획성있게 추진하는 사람으로 디자인의 임무를 총괄적으로 맡고 있는 사람을 지칭한다. 이에 디자인 경영자는 조직 전반에 디자인 사고를 관리하며, 특정 프로젝트에 적합한 디자인 전문회사를 발견하는 일이 중요한 업무가 된다(Kathryn Best, 2006). 또한 디자인 팀의 설립과 성장을 위해 적절한 위치를 고려하여 미래 전망에 대하여 계획을 수립하며, 아울러 디자인 전략을 장기적으로 관리한다. 그러나 무엇보다도 훌륭한 디자인 경영자는 잘못 설정된 전략으로부터 인·하우스 디자인팀이나 디자이너들을 보호하고 격려하며, 또한 이들의 권한을 과감히 부여하여 동기를 유발시켜 주

야 한다. 디자인 경영자는 디자인에 대한 최종 책임을 져야 하는 사람으로 CEO가 겸하거나⁹⁾, CEO가 별도로 임명할 수 있다¹⁰⁾. 디자인 경영자에 대한 조작적 정의 및 지표는 [표 4]와 같다.

[표 4] 디자인 경영자의 조작적 정의 및 측정지표

변수내용	조작적 정의	측정지표	문항수
디자인 경영자	manager 1 조직전반의 디자인 사고를 관리	Likert 5점 척도	3
	manager 2 디자인 팀의 설립과 성장을 관리		
	manager 3 디자인 전략을 장기적으로 관리		

③ 디자인 인력(디자인팀)

디자인경영을 운영하는 디자인 경영시스템에서 디자인 인력의 조직¹¹⁾과 크기¹²⁾는 서로 다르나, 디자인 전문기업에서의 전문 디자이너 또는 소수의 디자인팀의 역할과 동일하다. 따라서 디자인 인력은 디자인팀이나 또는 디자이너 개인적인 측면에서도 접근할 수 있다.

그런데 기업에서의 디자인은 개인적인 업적보다 팀의 성과로 접근해야 하며, 그 결과 개인보다 팀 내에서의 작업이 분명한 이점을 가져다준다. 이때 디자인 프로젝트는 명확하게 정의된 직무, 역할, 책임이 팀 내에서 적절하게 할당되어야 한다. 그리고 디자인 팀은 조직, 지침, 리더십이 있을 때 일이 가장 잘 수행된다. 여기서 조직(structure)이란 합의된 역할, 책임, 직무, 디자인 검토, 의사결정과정, 프로젝트 목표, 데드라인, 이정표에 대한 適時性(timing)을 의미한다¹³⁾. 따라서 기업에서의 디자인 인력은 디자이너의

9) 이 경우 디자인에 대한 인식전환과 디자인 경영을 성공적으로 정착시키기 위해 최고경영자가 디자인을 단순히 이해하는 수준을 넘어선 디자이너형 CEO를 의미한다.

10) 외국기업의 경우 예를 들면 애플, 필립스, 브라운 등은 강력한 디자인 매니저들을 독립적으로 보유하고 있으며, 국내기업의 경우 퍼시스는 새로운 디자인 매니저(Chief Design Officer : CDO)를 임명하고 있다. 이와 달리 로만손, 디지털웨이, 에넥스는 CEO와 겸직하고 있다.

11) 디자인 조직은 기업마다 달리 편성된다. 국내기업의 예로 삼성과 현대의 디자인 조직은 국내의 디자인 센터를 별도로 운영하고 있으며, 나이키의 경우 디자인 조직은 45시간 정도만 고용이 되는 20명 정도의 내부디자인팀과 200명 정도의 프리랜서 디자이너에 의해 동시적으로 4,000개의 제품이 디자인 된다.

12) 국내 중소기업의 디자인 인력을 보면 로만손은 전체 직원의 15%수준, 디지털웨이는 10%로 구성되어 있다.

경험과 내재적 역량만큼이나 팀으로서의 역할이 더 중요하다. 특히 컨셉을 도출하는 인 하우스 디자이너의 능력은 반드시 경영능력과 함께 겸비되어야 하며, 최종적으로 기업내부의 타 부서와의 관계능력 향상도 갖추어야 한다. 이와는 별도로 디자인팀 대신에 디자이너 개별로 접근할 경우 디자이너의 능력과 자질에 따라 디자인경영의 성과는 차이가 나타날 수 있다(박성근, 2002). 따라서 성공적인 디자인경영을 위해 디자이너의 창의성과 독창성이 요구되며, 또한 디자이너는 빠르게 진화되는 통신기술과 불확실한 시장변화에 대하여 혁신적인 필요가 있다. 일반적으로 디자이너를 위한 역량모델에서 요구되는 5개 항목의 디자이너 역량을 제시하면 [표 5]와 같다.

[표 5] 디자이너를 위한 역량모델

역량	프로세스 역량	디자인 역량	비즈니스 역량	통찰과 프레임워크 역량	대인관계 역량
관련 능력	-책임, 열정, 자신감 - 결과에 대한 판단력 - 팀 지향성 - 높은 기준	-창조적 목적 -기술적 능력, 컬러감각, 개념화 능력.	-조직적, 계획적 문제해결 -상업화능력	-정보수집과 사용, -전략적 사고 -소비자/고객중심사고	-관계형성 -영향력 -프레젠테이션 능력 -유연함.

출처 : 브리짓 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 기업 혁신과 브랜드 가치창출을 위한 디자인 경영, designnet, 2008, p. 284.

이상의 이론적 근거를 통해 본고에서는 디자인 인력을 소수의 디자이너로 구성된 디자인팀에 중점을 두고 다음과 같은 변수의 조작적 정의를 설정하였다 ([표 6] 참조).

[표 6] 디자인 인력의 조작적 정의 및 측정지표

변수내용		조작적 정의	측정 지표	문항 수
디자인 인력	design team 1	프로세스 역량(책임, 열정, 팀지향성) 소유	Likert 5점 척도	2
	design team 1	디자인 역량(창조성, 기술성, 감각성) 소유		

④ 디자인 정책과 전략

디자인 정책과 전략은 조직의 3가지 계층적 수준, 즉 이사회수준(board level), 중간수준 또는 사업단위

수준(mid or business-unit level), 디자인 활동-수준 (design-activity level)과 연관지어 디자인 정책과 전략을 고려해야 한다(Kathryn Best, 2006). 한편, 국내의 선행연구의 경우 강현정(2005)은 디자인경영의 전략적 연구에서 디자인 마케팅과 관련지어 설계디자인 전략, 시공기술전략, 영업전략, 경쟁전략으로 나누고 있다.

그런데 정책과 전략은 서로 차이가 있다. 정책은 연간 목적을 달성하기 위한 수단으로 마케팅, 생산, 정보시스템 등의 부서에서 수립되며, 공식화된 전략을 실행하기 위한 의사결정의 광범위한 지침이다(J. D. Hunger and T. L. Wheelen, 2007) 한편, 전략은 조직이 경쟁우위를 획득하기 위한 방법에 관한 이론으로 장기목적을 실현시키기 위한 수단에 해당된다(J. B. Barney and W. S. Hesterly, 2008). 이러한 차이점으로 인해 디자인 정책과 디자인 전략도 당연히 차이점이 있다. Kathryn Best에 의하면 디자인 정책은 디자인 프로세스를 지원하는 입법행위(legislation)를 말하는데, 여기에는 이해관계자들의 요구사항을 충족시키는 데 필요한 계획과 정책정보를 포함한다. 이에 대해 디자인 전략은 조직의 모든 수준을 포괄하는 디자인 비전을 말한다(Kathryn Best, 2006).

본 연구에서는 디자인 정책과 디자인 전략을 '디자인 정책·전략'이란 하나의 큰 범주로 묶어 변수의 조작적 정의를 [표 7]과 같이 4개의 항목으로 구성하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

[표 7] 디자인 정책·전략의 조작적 정의 및 측정지표

변수내용		조작적 정의	측정 지표	문항 수
디자인 정책·전략	poli-stra 1	연간 목적달성을 위한 전사적 디자인 정책수립	Likert 5점 척도	4
	poli-stra 2	연간 목적달성을 위한 부서별 디자인 정책수립		
	poli-stra 3	기업문화 창조를 위한 디자인 전략 수립		
	poli-stra 4	초우량 기업가치의 창조를 위한 디자인 전략 수립		

⑤ 디자인 투자

디자인경영의 일환으로 디자인 투자가 이루어진다. 근본적으로 디자인은 그 자체의 역할만으로 고도의 기능성을 가진 하드웨어 세계에 감성적 요소를 제공해준다는 이유만으로 테크 회사인 야후나 애플이 디자인에 투자하는 이유이기도 하다. 특히 기업 브랜드를 보강하고 가치를 부여하여 경쟁우위를 창출할 수 있는 디자인 프로젝트와 프로세스는 기업 내에서 가장 큰 지원을 받게 된다. 이러한 디자인 투자는 실

13) Kathryn Best, *Design Management, Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA Academia, 2006, p. 134.

증적 연구에서 투자정도에 따라 경영성과는 차이가 있는 것으로 연구되었다(박성근, 2002; 허윤숙, 2004). 한편, 우리나라 기업의 경우 매출액 대비 디자인 투자비용은 1.79%로 기술개발과 관련한 R&D 투자의 24.25%에 불과할 정도로 미약한 실정으로 제시되고 있다(대한상공회의소, 2005). 디자인 투자의 조작적 정의와 측정지표는 [표 8]과 같다.

[표 8] 디자인 투자의 조작적 정의 및 측정지표

변수내용		조작적 정의	측정치표	문항수
디자인 투자	invest 1	디자인 투자의 적절성	Likert 5점 척도	2
	invest 2	디자인 투자의 일관성	Likert 5점 척도	

(2) 경영성과에 관한 변수의 조작적 정의

디자인의 성과 측정은 상업적 가치, 감성적 가치, 경제적 가치, 문화적 가치 및 정치적 가치 등 다양하게 접근할 수 있다. 경영학에 있어서 기업성과는 일반적으로 정량적 측정인 재무적 성과가 대부분을 이루는데, 이들은 주로 수익성을 나타내는 지표로 자기 자본수익률(Return On Equity : ROE), 투자이익률(Return On Investment : ROI), 총자산이익률(Return On Asset : ROA), 또는 주당순이익(Earnings Per Share : EPS) 등으로 주로 단기적인 척도에 해당된다. 그런데 디자인의 성과 측정은 앞에서 제시된 하드기준(hard criteria)으로 디자인의 공헌을 정량화하기에 한계점이 있어, 정성적 측정인 비재무적 척도로 측정하는 소프트기준(soft criteria)이 더 적합하다. 구체적인 예를 든다면 소비자 만족도, 창조성, 기업이미지, 혁신, 개선된 프로세스 등이 될 수 있다(Kathryn Best, 2006). 또한 오늘날 정성적 가치는 경쟁환경에서 더욱 중요한 성공요인이 되고 있는데, 이것은 제품 생산과정의 효율성을 향상시키는 역할뿐만 아니라 제품의 결과를 좌우하는 요인이 된다(브리짓 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 2008). 이러한 흐름에 대한 구체적인 예로 영국 디자인 보고서에 의하면 디자인 경영성과는 여러 가지 있을 수 있으나, 비용절감, 내적 커뮤니케이션의 향상, 신제품의 개발보다 기업이미지 측면에서 보다 좋은 결과가 나타났다.(Borja De Mozota, Brigitte, 2003). 그리고 경영성과에 영향을 미치는 디자인의 영향은 몇 백개의 모델을 출시하는 제품군보다 주력제품의 경우가 더 적정하다(브리짓 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은 옮김, 2008).

국내의 실증적 연구에서 디자인 경영의 성과를 재무적, 비재무적 성과에 모두 초점을 맞추는 경우도 있지만¹⁴⁾ 재무적 성과의 한계점을 고려하여 경영성과

의 조작적 정의를 [표 9]와 같이 주력제품에 대하여 비재무적 성과를 중심으로 설정하였다.

[표 9] 경영성과에 관한 변수의 조작적 정의 및 측정지표

변수내용		조작적 정의	측정치표	문항수
고객 만족도	product 1	주력 제품의 외형 이미지	Likert 5점 척도	4
	product 2	주력 제품의 품질 이미지		
	satisfaction 1	주력 제품의 사용의 편의성		
	satisfaction 2	주력 제품의 미적감각성		
시장 점유율	market-share 1	주력 제품의 시장점유율	Likert 5점 척도	2
	market-share 2	주력 제품의 판매율 증가율		

4. 실증분석

4.1 자료수집과 표본설계

본 연구를 위한 기초자료는 2007년 한국생산성본부에서 차로 수집된 ‘한국의 제조기업’ 중에서 매출액 기준 500대 제조기업을 모집단으로 하여, 그 중 500개 기업을 무작위로 표본을 추출¹⁵⁾하였다. 그리고 추출된 500개의 제조업 중에서 디자이너형 CEO가 존재 하거나 디자인 매니저, 별도의 디자인 센터 또는 디자인팀의 구성이 되어 있는 기업을 디자인경영의 대상기업으로 설정하였다.

자료수집은 설문지에 의한 방법을 모두 3차에 의해 실시되었으며, 조사기간은 2008년 12월 3째 주부터 2009년 1월 4째 주까지 총 42일간 소요되었다. 설문지의 신뢰성을 높이기 위해 본 연구 수행에 도움이 될 것으로 생각되는 디자인 관련부서의 관리자를 대상으로 우편에 의한 설문조사를 실시하였는데, 서울 소재기업은 가능한 한 담당자의 직접 인터뷰를 이용함으로써 자료수집은 직접 및 간접조사를 병행하였다.

자료수집 경위와 결과는 다음과 같다. 먼저 해당 기업에 1차 설문지를 500부 송부하였으나 12부가 도착되었다(회수율 : 2.4%). 1차 자료수집 결과 회수율이 너무 낮아 다시 2차 자료수집을 미회수 해당 기업을 대상으로 실시하였는데, 설문지 재발송과 동시에 전화로 독려한 결과 회신된 자료는 48부가 되었다(회

14) 국내에서 디자인 경영의 실증적 연구로 김호곤(2007)은 디자인 전략과 기업성과와의 관련성 분석에서 경영성과를 재무성과에 해당하는 매출액, 비재무적 성과에 해당하는 기업이미지, 시장점유율로 구분하였다.

15) 표본추출은 랜덤추출방법을 사용하였는데, 기초자료에 일련번호(1~500)를 지정한 후 random 키를 이용해 처리하였다.

수율 9.8%). 3차 자료수집은 1,2차에 회신되지 않은 440개 기업에 대하여 해당 기업의 담당자에게 설문내용에 대하여 여러 차례의 전화에 의한 독려를 병행하면서 직접(전화에 의한 인터뷰) 및 간접(설문지 우송)으로 자료수집한 결과 65개가 회수되었다(회수율 : 15%). 따라서 회수된 설문지 수는 115개(1차 12부; 2차 48부; 3차 55부)개로 집계되었는데, 이 중에서 내용이 부실하거나 부적절한 설문지¹⁶⁾ 10부를 제외한 105개의 설문지만이 표본으로 사용되었다(유효 표본율; 21.00%)

4.2 표본의 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적인 특성은 [표 10]과 같다. [표 10]에서 제시되듯이 기업연역에서 10~15년이 41.90%로 가장 많이 나타났으며, 그 다음 순으로 16~20년(34.29%), 20년이상(14.29%)으로 나타났다. 디자인 분야별로 보면 제품디자인이 41.90%로 가장 많이 차지하고 있으며, 그 다음은 패션디자인(27.62%), 시각디자인(10.48%) 등의 순서로 나타났다. 그리고 기업 내 디자인팀의 구성수를 보면 6~10명의 경우가 42.86%로 가장 많이 나타났으며, 그 다음으로 1~5명(35.24%), 11명이상(21.90%) 순서로 나타났다.

[표 10] 표본의 인구통계학적 특성

구분	세부항목	빈도	퍼센트
기업연역	10년 미만	10	9.52
	10~15년	44	41.90
	16~20년	36	34.29
	20년 이상	15	14.29
	합계	105	100
디자인 분야	시각디자인	11	10.48
	제품디자인	44	41.90
	패션디자인	29	27.62
	패키지디자인	7	6.67
	환경디자인	3	2.86
	기타	11	10.46
디자인팀의 구성	합계	105	100
	1~5명	37	35.24
	6~10명	45	42.86
	11명 이상	23	21.90
합계	105	100	

4.3 변수의 요인분석과 신뢰도 분석

(1) 요인분석

16) 자체내에 디자인팀이나 디자이너가 없는 경우 또한 외주에 의한 경우는 표본에서 제외시켰다.

실증적 분석의 첫 단계로 설문문항의 타당성 검증 을 위해 요인분석(Factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 측정항목이 적절하게 측정되었는지를 검증 하기 위해 필요한 분석이다. 요인분석의 목적은 변수 들을 적절히 조합하는 방법을 찾아내는 데 있으며, 또한 동일한 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인 으로 묶여지는가를 확인하려는 데에 있다.

요인분석 방법은 개념 타당성 중 판별타당성을 검증하기 위해 주성분 분석(Principal component analysis)을 이용하였다. 그리고 회전방법은 요인들 간의 독립성을 유지하는 배리맥스(Varimax) 회전방법 을 이용했으며, 고유값(Eigen value)을 1로 설정하였 다. 판단방법은 누적분산비율(%)을 관찰하여 측정변 수들의 타당도를 판단하였는데, 이때 누적분산비율 (%)이란 요인분석 결과 고유치(Eigen value)가 1.0이 상인 하나 이상의 요인들의 설명력을 나타내는 지표 로써 일반적으로 40%이상을 타당도의 기준으로 설정 하고 있다. 본 연구의 경우 각 변수들의 고유치는 1.0 이상 요인들의 누적분산비율(%)이 40.046%부터 84.411%까지, 종속변수의 경우 49.268%부터 75.595까 지 나타나고 있어 타당도가 높은 것으로 평가되었다. 이와는 별도로 공통성(communalities) 값을 기준으로 평가할 수도 있다. 공통성은 추출된 요인에 의해 설 명되는 변수로 그 값이 높을수록 좋으나 일반적으로 0.4이상이면 설명력이 높은 것으로 평가할 수 있다(김 렬, 성도경, 이환범, 송건섭, 조태경, 이수창, 2005).

세부적으로 보면 독립변수인 경우 요인분석의 결 과 대부분 초기에 예상한 대로 5개의 영역으로 구성 되었으며, 이들 5개 요인이 전체 변량의 84.11%를 설 명하고 있다. 또한 이들 5개 요인은 요인적재치가 모 두 0.598이상인 독립요인으로서 구성개념타당도가 있 다고 볼 수 있다([표 11] 참조). 또한 종속변수의 경우 에도 초기에 설정된 2개의 요인으로 묶여져 있으며, 이들 2개 요인은 전체 변량의 75.595%를 차지하고 있 으며, 요인적재치가 모두 0.616 이상인 독립요인으로 써 구성개념타당도가 있다고 볼 수 있다([표 12] 참 조).

[표 11] 독립변수에 관한 요인분석결과

변수(설문항목)	공통성	요인(성분)					
		1	2	3	4	5	
디자인 정책· 전략	poli-stra 1	.955	.918	.123	-.003	.152	-.102
	poli-stra 2	.926	.908	.146	.242	-.029	.146
	poli-stra 3	.850	.873	.057	.141	.211	-.139
	poli-stra 4	.645	.634	.205	.425	.128	.064
디자인 경영자	manager 1	.955	.085	.971	.048	.049	.000
	manager 2	.970	.179	.956	.023	.146	.045
	manager 3	.697	.272	.598	-.014	.511	.066

디자인 조직	org. 1	.889	.137	-.050	.929	.030	.065
	org. 2	.819	.128	-.009	.851	.266	-.017
	org. 3	.880	.542	.319	.687	.103	.056
디자인 인력	design team 1	.859	.224	-.038	.259	.860	.027
	design team 2	.819	.012	.414	.101	.797	-.046
디자인 관련투자	invest 1	.859	-.167	.024	-.031	-.013	.911
	invest 2	.763	.552	.061	.233	.042	.632
분산비율(%)			40.046	16.134	11.358	9.597	7.277
누적분산비율(%)			40.046	56.180	67.538	77.134	84.411

[표 12] 종속변수에 관한 요인분석결과

변수(설문항목)		공통성 communalities	요인(성분)	
			1	2
고객 만족도	product 1	.877	.887	-.301
	product 2	.809	.853	.285
	satisfaction 1	.810	.854	.289
	satisfaction 2	.753	.789	-.360
시장 점유율	market-share 1	.882	-.219	.914
	market-share 2	.804	.155	.616
분산비율(%)			49.268	26.324
누적분산비율(%)			49.268	75.595

(2) 신뢰도 분석

신뢰도 분석이란 유사조건 하에 동일대상을 반복하여 측정했을 경우 비슷한 결과가 어느 정도 일관성을 갖는지를 평가하는 것으로 본 연구에서는 설문항목들 간의 내적 일관성을 측정하기 위한 크론바의 알파(Cronbach's α)계수를 사용하였다. 크론바의 알파계수는 0에서 1까지의 값을 가지며, 높을수록 좋으나 특정 수치를 기준으로 하지 않는다. 보통 0.6이상이면 바람직하다고 간주하고 있다(채서일, 2001). 본 연구에서 독립변수 및 종속변수의 신뢰도는 [표 13]과 같이 크론바의 알파 계수가 0.65~0.91 수준으로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있어 설문항목을 모두 분석에 사용하였다.

[표 13] 신뢰도 분석결과

변수		문항수	크론바의 알파
독립 변수	디자인 조직	3	0.88
	디자인 경영자	3	0.89
	디자인 인력	2	0.91
	디자인 정책·전략	4	0.79
	디자인 투자	2	0.73
종속 변수	고객만족도	4	0.65
	시장점유율	2	0.75

4.4 가설검정과 해석

(1) [가설 1]의 검정

[가설 1]은 디자인경영의 영향요인은 고객만족도에 유의한 영향을 미치는가를 검증하는 것이다. 이를 검증하기 위해 디자인경영의 영향요인과 고객만족도와의 다중회귀분석결과는 [표 14]와 같다.

먼저 독립변수 간의 다중공선성에 대한 검증을 위해 독립변수들의 분산팽창계수(Variance Inflation Factor : VIF)를 이용한 결과 VIF 값이 10이하이면 다중공선성에 문제가 없다는 점을 고려할 때, 제시된 독립변수의 값이 모두 1에 가까운 매우 작은 값이 나타나 요인분석을 통해 독립변수 간의 다중공선성이 제거된 것으로 나타났다.

'고객만족도에 대한 디자인경영의 영향요인'의 다중회귀모형에 대한 설명력(R^2)은 51.2%로 나타났으며, 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량 값은 20.432이고, 이에 대한 유의확률(p값)은 0.001에서 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

그리고 각각의 독립변수들에 대하여 살펴보면 디자인경영의 영향요인 중 '디자인 인력', '디자인 정책·전략', '디자인 투자'는 통계적으로 유의하게 나타났으나, '디자인 조직'과 '디자인 경영자'는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 [가설 1-3], [가설 1-4], [가설 1-5]는 채택되었고, [가설 1-1], [가설 1-2]는 기각되었다. 결과적으로 디자인경영의 영향요인이 고객만족도에 영향을 미친다는 [가설 1]은 부분적으로 채택되었다.

[표 14]에서 디자인경영의 영향요인들이 고객만족도에 대한 상대적 영향력을 파악할 수 있는 베타(β)계수에 의하면 '디자인 정책·전략'이 가장 크게 영향을 미치고 있으며, 그 다음으로 '디자인 인력', '디자인 투자' 순으로 영향을 미침을 알 수 있다. 반면에 '디자인 경영자'와 '디자인 조직'의 중요성은 낮은 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과를 고려한다면 디자인경영으로 고객만족도를 향상시키기 위해서는 제시된 여러 영향요인 중 '디자인 정책·전략', '디자인 인력', '디자인 투자'를 모두 중요시해야 하지만, 그 중에서도 '디자인 정책·전략'을 가장 중요시해야 한다는 것을 알 수 있다. 한편, '디자인 경영자'에 대한 중요성은 낮은 것으로 결과가 나타났는데, 이는 국내 중소기업의 디자인 현황을 분석한 결과 최고책임자의 중요성을 역설하고 있는 경우(홍성수, 박재연, 2004)와는 상반된 결과가 나타났다. 이러한 결과는 분석대상 기업의 규모에서 오는 차이라고 해석할 수 있다. 즉 본고의 연구대상 기업은 매출액 기준 500대 제조기업을 모집단으로 하고 있어 디자인팀이나 디자인센터의 역할이 중요시되는 반면, 홍성수, 박재연

(2004)의 연구에서는 중소기업을 대상으로 하고 있어 디자인팀이나 디자인 센터가 별도로 운영되고 있지 않기 때문에 디자인 경영자가 상대적으로 중요한 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

[표 14] 디자인경영의 영향요인과 고객만족도와의 회귀분석 결과

독립변수	종속변수(고객만족도)					VIF
	비표준화 계수		표준화 계수 (β)	t 값	유의확률 (p 값)	
	B	표준 오차				
(상수)	3.271	0.052		83.278	0.000	
디자인 정책·전략	0.254	0.066	0.384	7.223	0.000**	1.402
디자인 경영자	0.052	0.041	0.054	1.546	0.254	1.306
디자인 조직	0.033	0.042	0.031	0.821	0.138	1.364
디자인 인력	0.201	0.045	0.321	6.541	0.000**	1.438
디자인 투자	0.198	0.044	0.244	5.452	0.005*	1.306
$R^2=0.512$ $F=20.432$ 유의확률(Sig.)= 0.000**						

* ; p<0.01 **; p<0.001

(2) [가설 2]의 검증

[가설 2]는 디자인경영의 영향요인은 시장점유율에 유의한 영향을 미치는가를 검증하는 것이다. 이를 검증하기 위해 디자인경영의 영향요인과 시장점유율에 대하여 다중회귀분석 한 결과는 [표 15]와 같다. 우선 독립변수 간의 다중공선성 검증을 위해 독립변수들의 분산팽창계수(Variance Inflation Factor : VIF)를 이용한 결과 VIF 값이 10이하로 나타나 요인분석을 통해 독립변수간의 다중공선성이 제거된 것으로 나타났다. 그리고 '디자인경영의 영향요인'의 다중회귀모형에 대한 설명력(R^2)은 54.9%로 나타났으며, 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검증하는 F통계량 값은 22.549이고 이에 대한 유의확률(p값)은 0.001에서 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

각각의 독립변수들에 대하여 살펴보면 디자인경영의 영향요인 중 '디자인 조직', '디자인 인력', '디자인 정책·전략', '디자인 투자'는 통계적으로 유의하게 나타났으나, '디자인 경영자'는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 [가설 2-1], [가설 2-3], [가설 2-4], [가설 2-5]는 채택되었고, [가설 2-2]는 기각되었다. 결과적으로 디자인경영의 영향요인이 시장점유율에 영향을 미친다는 [가설 2]도 부분적으로 채택되었다.

[표 15]에서 디자인경영의 영향요인들의 상대적

영향력을 나타내는 베타계수에 의하면 '디자인 투자'가 가장 크게 영향을 미치며, 그 다음으로 '디자인 정책·전략', '디자인 인력', '디자인 조직' 순으로 영향을 미침을 알 수 있다. 반면에 '디자인 경영자'는 다른 요소에 비해 중요성은 낮은 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과를 고려한다면 디자인경영으로 시장점유율을 향상시키기 위해서는 제시된 여러 영향요인 중 '디자인 정책·전략', '디자인 조직', '디자인 인력', '디자인 투자'를 모두 고려해야 하되, 그 중에서 '디자인 투자'를 가장 중요시해야 한다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 선행연구에서 투자정도에 따라 경영성과는 차이가 있는 것으로 제시된 박성근(2002), 허윤숙(2004)의 연구와 일맥 상통된다.

[표 15] 디자인경영의 영향요인과 시장점유율과의 회귀분석 결과

독립변수	종속변수(시장점유율)					VIF
	비표준화 계수		표준화 계수 (β)	t 값	유의확률 (p 값)	
	B	표준 오차				
(상수)	3.004	0.038		77.564	0.000	
디자인 정책·전략	0.243	0.032	0.298	6.217	0.000**	1.204
디자인 경영자	0.028	0.048	0.031	0.621	0.987	1.367
디자인 조직	0.127	0.042	0.169	3.965	0.007*	1.254
디자인 인력	0.213	0.031	0.201	5.321	0.000**	1.237
디자인 투자	0.354	0.041	0.388	9.901	0.000**	1.249
$R^2=0.549$ $F=22.549$ 유의확률(Sig.)=0.000**						

* ; p<0.01 **; p<0.001

5. 결론

디자인경영은 디자인 학문에서 1990년대 이후 새로운 시대환경과 시장변화에 따라 크게 활성화된 영역이다. 본고에서 설정한 연구목적은 디자인경영의 영향요인과 경영성과와의 관련성을 실증적으로 분석하는 데 있었다. 이러한 목적을 달성하기 위해 디자인경영의 영향요인의 탐색과 이들 영향요인과 경영성과 간의 관련성을 가설검정을 통해 실증적으로 분석하였다. 그 결과는 크게 2가지로 나타낼 수 있다.

첫째, 디자인경영의 영향요인과 고객만족도와의 관련성 분석에서 '디자인 인력', '디자인 정책·전략', '디자인 투자'는 통계적으로 유의하게 나타났으나, '디자인 조직'과, '디자인 경영자'는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 디자인경영의 영향요인이 고객만족도에 영향을 미친다는 가설은 부분적으로 채택되었다. 그리고 디자인경영의 영향요인들이 고객만족

도에 대한 상대적 영향력은 '디자인 정책·전략'이 가장 크게 나타났으며, 그 다음으로 '디자인 인력', '디자인 투자' 순으로 나타났다.

둘째, 디자인경영의 영향요인과 시장점유율과의 관련성 분석에서 '디자인 조직', '디자인 인력', '디자인 정책·전략', '디자인 투자'는 통계적으로 유의하게 나타났으나, '디자인 경영자'는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 디자인경영의 영향요인이 시장점유율에 영향을 미친다는 가설도 부분적으로 채택되었다. 그리고 디자인경영의 영향요인이 시장점유율에 대한 영향력은 '디자인 투자'가 가장 크게 미치고 있으며, 그 다음으로 '디자인 정책·전략', '디자인 인력', '디자인 조직' 순으로 나타났다.

이러한 2가지 결론에 의하면 고객만족도에 대한 영향력은 '디자인 정책·전략'이 가장 크게 나타났으며, 시장점유율에 대한 영향력은 '디자인 투자'가 가장 크게 나타난 것으로 분석되었다.

이상의 결과를 통해 본 연구의 시사점은 ① 디자인경영을 도입하고 활성화하고자 하는 기업에 대해 유용한 정보를 줄 수 있으며, ② 디자인경영을 경쟁력 제고수단으로 활용하려는 기업들에게 전략수립 시 적절한 지침서 역할을 할 수 있다.

끝으로 본 연구가 제조업을 대상으로 그 범위를 한정하였다는 데 한계가 있다. 따라서 서비스업의 디자인경영에 대한 영향요인에 대한 탐색과 경영성과와의 관련성 분석으로 확대할 필요가 있으며, 나아가 디자인 전문기업들의 영역별 성공요소에 대한 고찰도 아울러 요구된다.

참고문헌

-강현정, 실내디자인 디자인 경영의 상호 연계성 연구, 한성대학교 일반대학원, 미디어디자인학과, 인테리어디자인 전공, 석사학위논문, 2005.

-권영삼, 기업가치창출을 위한 디자인 매니지먼트 전략 연구, 중앙대학교 석사학위논문, 2005

-권재경, 디자인 매니지먼트를 위한 디자인 인식 및 경쟁력 사례분석-국내기업의 성공사례를 중심으로-, 디자인문화학회, 2007.

-김렬, 성도경, 이환범, 송건섭, 조태경, 이수창, 사회과학논문작성을 위한 통계분석의 이해 및 활용, 도서출판 대명, 2005, p. 152.

-김지현, 실내디자인 기업의 디자인 경영 전략에 관한 연구, -주거디자인 프레임 워크(Frame-work)을 중심으로-, 국민대학교 석사학위논문, 2007.

-김혜영, 민영화된 기업의 경쟁력 제고를 위한 디자인

경영 전략연구, -KT&G를 중심으로-, 성균관대학교 석사학위논문, 2003.

-김호근, 경쟁전략으로서의 디자인 전략이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 디자인 브랜드 경영학회지, 2007.

-대한상공회의소, 성공디자인 경영 실체와 과제, 2005.

-박규현, 국제화 디자인과 세계화 디자인의 차별화 전략연구, 디자인학 연구, 1997.

-박병희, 21세기 새로운 경영전략 디자인 경영 : 디자인 경영 성공사례 중심, 경희대학교 석사학위논문, 2001.

-박성근, 디자인 경영의 성공요인에 관한 탐색적 연구, 중앙대학교 석사학위논문, 2002.

-박재연, 디자인경영 전략을 위한 다중 디자인 정책 체계, 서울대학교 박사학위논문, 2006.

-브리짓 보르자 드 모조타저, 김보영, 차경은, 율김, 기업혁신과 브랜드 가치창출을 위한 디자인 경영, 2008, p. 98.

-송지욱, 기업 경영전략 분석을 통한 효율적 디자인 경영 방향에 관한 연구, 성균관대학교 대학원, 산업디자인학과, 시각디자인 전공, 석사학위논문, 2003.

-이진구, 산업디자인 전문회사의 디자인 경영에 관한 연구-국내 산업디자인 경영을 중심으로-, 경희대학교 석사학위논문, 2001.

-정경원, 디자인 경영, 안그라픽스, 2006.

-정훈, 브랜드 자산의 구축과 유지를 위한 통합적 디자인 경영에 대한 연구, 서울대학교 대학원 석사학위논문, 2005.

-지나영, 주방용품 제조기업에서 디자인 경영의 성공적 요인에 관한 특성화 연구-러버메이드 타파웨어, 락앤락 3사 중심으로-, 홍익대학교 석사학위논문, 2008.

-채서일, 사회과학조사방법론. 학현사. 2001, p. 250.

-최윤정, 현대디자인에 있어서 마케팅에 관한 연구 : 기업의 디자인 경영사례분석을 중심으로, 단국대학교, 석사학위논문, 2003.

-허운숙, 기업의 효율적 디자인 경영 방안 연구-'대한민국 디자인 경영 대상' 수상기업을 중심으로, 강원대학교 석사학위논문, 2004.

-홍성수, 박재연, 중소기업의 디자인 경영전략을 위한 실증 분석연구, 한국감성과학회지, Vol. 7, No.1, 2004.

-Barney, J. B. and W. S. Hesterly, Strategic Management and Competitive Advantage, Concepts and Cases, 2nd ed., Prentice Hall, 2008,

- p. 4.
- Borja De Mozota, Brigitte, Design Management, Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation, DMI. 2003, p. 68.
 - Best Kathryn, Design Management, Managing Design Strategy, Process and Implementation, AVA Academia, 2006, p. 49
 - Hunger J. D. and T. L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, 4th, ed., Pearson, 2007, p. 9.
 - Jerrard R. and D Hands, Design Management, Exploring Fieldwork and Applications, Routledge, 2008, p. 8.
 - Lynch, R. Corporate Strategy, 3rd ed., Prentice Hall, 2003, p. 465.