

디자인 서비스 협력(Collaboration) 모델 연구

- 디자인 서비스 사례를 중심으로

Design Service Collaboration Model Study

(Design Services in cases)

주 저자 : 송정만

한국디자인진흥원 전략연구실

Song jeong-man

Strategy & Research Division, KIDP

교신 저자 : 변종원

전주대학교 생산디자인공학과 교수

Byeon jong-won

Department of Manufacturing & Design Engineering, Jeonju University

1. 서론

- 1-1 연구배경과 목적
- 1-2 연구범위와 방법

2. 이론적 배경

- 2-1. 기업경영과 환경규제
- 2-2. 무형자산인 디자인의 경쟁력

3. 디자인 서비스 산업 현황

- 3-1. 선진국 디자인 서비스 산업 현황
- 3-2. 한국 디자인 서비스 산업 현황

4. 디자인 서비스 협력(Collaboration) 사례와 평가방법

- 4-1. 디자인 서비스 협력(Collaboration) 사례
- 4-2. 디자인 서비스 평가방법

5. 디자인 서비스 활성화 제언

- 5-1. 기업 측면
- 5-2. 정부(정책) 측면

6. 결론

참고문헌

논문요약

디자인의 중요성이 점점 부각되고 있으나, 여전히 많은 기업들은 디자인을 기업경영의 부수적인 요인으로 보고 있다. 이는 디자인서비스에 대한 인식에서도 나타난다. 그런 측면에서 본 연구에서 다룬 다양한 디자인 서비스 사례들은 기업들이 디자인 서비스를 도입하는 데 도움이 될 것으로 보인다. 따라서, 이 연구에서는 병원, 사무환경 등 다양한 분야에 접목하여 활용할 수 있는 디자인 서비스 협력이 무엇이며, 어떤 영향을 미쳤는지를 고찰하였다. 아직까지는 한계는 있지만 디자인 서비스를 평가하는 방법인 디자인 투자수익률(RODI, Return on Design Investment), 소비자 행동변화 측정 및 디자인 서비스 산업 측정 제안 등은 기업이 디자인 서비스를 도입하는 중요한 요인이 될 것이다. 하지만, 이와 더불어 디자인 서비스를 정착시키기 위해서는 기업 및 정부(정책)차원에서 디자인 서비스 협력 모델을 제시 및 확산하는 노력이 필요하다. 다만, 위와 같은 의의를 가지고 있음에도 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계를 안고 있다. 첫째, 본 연구는 사례 및 기업·정부(정책) 차원에서 제안 중심으로 국한되어 있다. 둘째, 향후 디자인 서비스 평가를 위한 다양한 시스템을 샘플 기업에 접목하여 봄으로써 디자인 서비스가 기업 활동에 어떤 효과를 제공하는지 심층적으로 분석해 보는 작업이 필

요하다.

(주제어) →디자인 서비스 모델, 디자인 서비스 평가, 디자인 서비스 제안

Abstract

Even though the importance of design has continuously highlighted, many companies still recognize design as a additional factor to the management. This shows the same in design service. Therefore, several design services introduced in this case will help companies to enhance their competitiveness. In this section, I considered what design service collaboration model of the hospital, the office environments, etc, combining in various fields is and what effect it has. Though there are limits, Return on Design Investment, measurement of changes in consumer behavior and the proposal of design service industry measurement as the method of design service measurement will promote companies to introduce design service as important factors. In addition to these efforts, to settle design service, companies & the government (policy) should indicate and spread design service collaboration model. Although this study has significance, it has several limitations. First, this study is focused on several cases and proposals of companies & the government (policy). Second, in the near future, this study needs to be supplemented by analyzing what effects design service provides through combing various systems of design service evaluation and sample companies.

(Keyword) design service model, design service evaluation, design service proposal

1. 서론

1-1 연구배경과 목적

오늘날 기업들은 많은 소비자들의 욕구를 충족시켜주기 위해 다양한 전략을 구사해 오고 있다. 우리가 잘 아는 스타벅스는 유사한 커피 제품이지만 가격대를 달리하면서 소비자의 구매 욕구를 충족시키고 있으며, 삼성전자는 끊임없는 기술혁신 등을 통해 품질대비 낮은 가격 제품으로 경쟁우위 확보에 주력하고 있다. 편안한 '제3의 장소'를 제공하는 스타벅스처럼 일부 예외는 있지만, 여전히 많은 기업들은 시장을 선점하기 위한 경쟁우위로 기술, 마케팅 등의 차별화를 고려하고 있다. 문제는 이러한 요소들이 점차 시간이 지나면서 약해지고 있다는 점에서, 앞으로 기업들이 소비자의 감성을 사로잡지 못하면 시장에서 살아남는 것이 어려운 시대가 되고 있다. 특히 산업화시대에 제조업이 우위를 보이던 시절, 기업이 소비자를 사로잡기 위해 구사했던 다양한 서비스 전략은 지식산업이 우위를 보이는 현대 사회의 디자인 서비스와는 분명한 차이가 있다.

그럼 디자인 서비스는 무엇인가? 디자인 서비스는 무형 및 유형이 될 수 있다. 즉, 그것은 커뮤니케이션, 환경 및 행동을 포함하여 인공물 및 전혀 다른 것들이 될 수 있다. 디자인 서비스는 그 형태가 무엇이나에 따라 전략적으로 사용되거나 적용된다. 최근 경영자들은 디자인을 서비스에 적용하는 노력이 환경 문제를 해결하고 고객 만족 증대 및 이익을 제고하는데 기여한다는 것을 지각하고 있다. 따라서, 이 연구에서는 기업들의 현 자원을 효율적으로 활용하기 위한 '디자인 서비스 협력' 모델을 제안하고자 한다.

1-2 연구범위와 방법

환경문제의 심각성이 크게 대두되는 상황에서 기업이 경영효율성을 제고하기 위한 방안으로 다양한 서비스 전략을 수립하여 운용할 수 있다. 이러한 전략 중에서 자원 및 예산의 절약을 통해 효과적인 산출물을 만들어 내는 디자인 서비스가 그 대안이 될 수 있을 것으로 보인다. 하지만, 내·외부적인 환경으로 디자인의 중요성이 지속적으로 부각되고 있음에도 여전히 많은 기업들은 디자인을 기업경영의 부수적인 요소로 간주하고 있는 것이 현실이다. 특히 디자인의 계량화에 대한 한계점으로 인해 분기별 또는 연도별로 수치화될 수 있는 수익창출에 많은 신경을 쓰는 기업 CEO들은 디자인서비스를 배제하고자 하는 유희

에 쉽게 빠질 수 있다. 이러한 제한적인 한계로 인해 디자인 서비스의 중요성이 다소 줄어들 수 있으나, 기업측면에서는 당장 수익의 수치화 못지않게 고객의 감성을 이끌어 부가가치를 제고할 수 있는 디자인 서비스의 중요성을 인식하는 것이 필요하다. 즉 기업 CEO들은 디자인 서비스를 지원이 아닌 협력요소로 적극 도입·반영하여 불확실성의 시대에 자사의 기업을 차별화할 수 있는 성장 동력(Growth Engine)으로 삼아야 한다.

따라서 본 연구에서는 다음 세 가지로 나누어 연구하고자 한다. 첫째, 기업들이 활용할 수 있는 다양한 '디자인 서비스 협력(Collaboration)' 사례를 소개하고 그 사례들이 기업경영에 어떤 긍정적인 효과를 주었는지를 살펴본다. 이 부분에서는 제품, 서비스 등 다양한 분야에 접목하여 활용할 수 있는 디자인 서비스가 무엇이며, 어떤 영향을 미치는지를 파악한다. 둘째, 아직까지는 한계는 있지만 디자인 서비스를 평가하는 방법인 디자인투자수익률(RODI, Return on Design Investment), 소비자 행동변화 측정 및 디자인 서비스 산업 측정 제안 등을 살펴본다. 마지막으로 향후 기업 및 정부(정책) 차원에서 수립해야 할 대안을 찾아본다. 이를 위해 기업에서는 디자인서비스의 중요성 인식을 인식하고 다양한 성공사례를 자사에 맞게 벤치마킹 할 수 있도록 해야 한다. 반면 정부(정책)는 디자인 서비스 모델 및 평가방법 연구를 통해 기업들이 디자인을 쉽게 평가할 수 있는 모델을 만들어야 하는 동시에 디자인 서비스 성공요인을 분석하여 확산시킬 수 있도록 해야 한다. 이에 논자는 디자인 서비스 확산을 위한 로드맵을 제시하고자 한다. 본 연구는 위와 같은 의의를 가지고 있음에도 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지적하고자 한다. 첫째, 사례 및 기업·정부(정책) 차원에서 제안 중심으로 국한되어 있다. 따라서 향후 연구에서는 기업을 대상으로 심층인터뷰 등을 통해 디자인 서비스 협력과 성과가 어떤 연관성을 가지는지 분석하는 연구가 이루어져야 할 것으로 보인다. 둘째, 디자인 서비스 평가를 위한 다양한 시스템을 샘플 기업에 접목하여 봄으로써 디자인 서비스가 기업 활동에 어떤 효과를 제공하는지 심층적으로 분석하는 연구가 부족했음을 밝힌다.

2. 이론적 배경

2-1. 기업경영과 환경규제

기업 간의 경쟁이 점점 치열해지는 상황에서 새로운 변수들이 경영자를 압박하고 있다. 즉 친환경성을 강조하는 시장 요구에 기업들이 새로운 경영전략을 구사하느라 몸살을 앓고 있다. 이처럼 일찍이 환경에 대한 중요성을 인식한 하버드 경영대학원 교수 Michale Porter(1991)는 환경 규제와 혁신 간의 관계에 대해 가장 흔히 인용되는 이론인 '포터 가설'을 주장하였다. 그는 "적절하게 계획된 환경 규제는 기술 혁신을 자극하여 비용을 감소시키고 품질을 향상시킬 것이다. 그 결과 국내 기업들은 국제 시장에서 더욱 유리한 위치를 점할 수 있고 또한 산업 생산성도 향상될 수 있다"고 하였다(Friedman, 2008, pp. 390-391). 또한, 환경오염은 그 자체로 자원의 낭비이자 에너지의 낭비, 재료의 낭비이며, 그러한 낭비요소를 제거한 기업은 자본과 기술, 그리고 원자재를 더욱 생산적으로 사용하여 최대한 가치를 창출 할 수 있고 보다 강력한 경쟁력을 가질 수 있다고 보았다.

환경오염이 자원의 낭비라고 강조하는 포터의 주장은 리디자인(Re-design) 또는 재 혁신(Re-innovations)과 어느 정도 일맥상통한다. Rothwell & Gardiner(1988)는 리디자인 또는 재 혁신을 현존하는 것과 새로운 것을 결합시키는 것으로 묘사하고 있다. 이들은 리디자인을 현존하는 기술에 적용하는 제품혁신의 한 종류로 보았으며, 급진적(주요한) 혁신은 10퍼센트에 불과한 반면 점진적인(일반적) 혁신은 나머지 90퍼센트를 차지한다고 보고 있다. 물론 최근에는 점진적인 혁신보다는 급진적인 디자인 서비스 혁신이 점점 부각되고 있다.

2-2. 무형자산인 디자인의 경쟁력

디자인 서비스가 디자인 분야에서 점차 부각되고 있는 상황에서 디자인이 어떤 중요성을 띠고 있는 것 인지를 살펴보는 것도 의미가 있을 것으로 보인다. Freeman(1982)는 최초로 혁신에서 디자인의 역할을 강조하였다. 경제에서는 혁신에 대한 현대 이론이 디자인과 혁신(1982) 사이에 실제적인 연관이 있고, 혁신 과정에서 디자인의 역할이 강조되어지고 있는 현실이다. 그러나, 새로운 컨셉 및 용어를 설명하기는 아직 부족하다.

또한, Porter(1980)는 차별화에 기반한 경쟁적인 전략에 있어 디자인은 타겟 시장세분화에 제품을 위

치시키는 전략적인 도구이며, 제품 경쟁력 우위를 가져오는 제품의 질, 견고함, 사용하기 편리함, 제품에 대한 호소력 및 가격 등을 포함하는 특징에서 차별화를 제공하고 있다고 강조하고 있다. Oakley(1990)는 디자인 노력은 발명을 성공적인 혁신으로 바꾸는 것을 돕는 것이거나 현존하는 혁신을 유용성 있게 만드는 것이라고 하였다. 그는 시장에서 존재하는 새로운 제품 99%는 현존하는 제품의 확장이며 제품에 유용성을 제공하는 것이라고 보고 있다.

| Basic Innovation | Designed Innovation |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 자전거 카세트 테이프 시스템 Hovercraft | BMX 자전거 워크맨 스테레오 등 Hovermower |

[표 1] 시장 잠재력이 있는 제품들이 디자인에 의해 확장된 예(Oakley, 1990) >

3. 디자인 서비스 산업 현황

3-1. 선진국 디자인 서비스 산업 현황

디자인 서비스 산업에서 선두를 달리고 있는 영국 뿐 아니라 대부분의 국가는 디자인 서비스에 대해 명확히 제시 못하고 있다. 따라서, 국가별 디자인 서비스에 대한 내용이 부족한 상황이므로 디자인 산업에 대한 내용을 중점적으로 알아보고, 디자인 서비스에 대한 내용은 일부 범위 내에서 알아본다. 우선 영국의 경우 표 2에서 보듯이 최근 연구(British Design Innovation, 2007-2008)결과, 분야별 '디자인 전문회사 활동영역'을 살펴보면, 서비스 분야에 종사하는 전문회사는 56%(2,531개사)로 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 이는 향후 디자인 서비스에 대한 수요가 점점 늘어날 것으로 예측할 수 있다.

| | % | Number |
|------------|-----------|--------------|
| 서비스 | 56 | 2,531 |
| 엔터테인먼트/레저 | 51 | 2,308 |
| 소매 | 51 | 2,292 |
| 소비재 | 50 | 2,245 |
| 공공분야(비영리) | 49 | 2,195 |
| B2B | 45 | 2,013 |
| 식음료 | 40 | 1,809 |
| 패션/사치품 | 36 | 1,615 |
| 의약/헬스케어 | 35 | 1,587 |
| 건설 | 35 | 1,568 |
| : | : | : |
| 자본재 | 9 | 423 |
| 텍스타일 | 7 | 336 |

[표 2] 분야별 디자인전문회사 활동 영역 재구성 (영국 디자인산업 평가 서베이, 2007-2008)

디자인 서비스 이외에 영국의 디자인 산업을 살펴 보면, 우리가 잘 아는 창조 산업은 2004년 총부가가치(Gross value added, GVA)의 7.3퍼센트를 차지하고 있다. 또한, 외국의 연구(The Work Foundation, 2007)에 의하면 창조 산업은 고용과도 관계되며 전체 고용의 2.7퍼센트인 1백 만명 이상이 종사하고 있다. 영국 문화부(Department for Culture Media and Sport : DCMS)는 치열한 세계 경쟁속에서 영국 디자인 분야의 성장을 지원하기 위한 창조 산업 전략을 가지고 있으며, 공공분야(디자인을 통한 기술이전을 위한 자금)에서 디자인 주도의 혁신을 발전시키기 위한 초기투자(Seed Funding)를 하고 있다. 영국은 디자인과 창조성은 혁신에 기본을 두고 있다고 본다. 따라서, 이를 위해 디자인카운슬이 직접 선정한 25개의 디자인 전문가팀을 활용한 Designing Demand Program를 통해 2010-11년까지 6,500개사를 지원할 계획이다. 영국 창조 산업은 핵심 창조분야를 중심으로 문화산업, 창조 산업 및 활동, 경제의 나머지 부분으로 구성되어 있다. 이 중 창조 산업 및 활동은 디자인, 소프트웨어 등 표현가치의 사용에 필수적인 요소들이 있다.

다음으로 일본의 디자인 서비스 산업에 대해 살펴본다. 표 3에서 보듯이 외국의 연구(Ministry of Economy, Trade and Industry, 2003)에 의하면 일본 디자인전문회사의 산업별 연매출의 경우 제조분야의 연매출은 483억엔으로 34.6퍼센트를 차지하고 있는 반면, 렌탈 및 리스업외의 서비스와 공공 서비스 분야에서는 29,549억엔으로 21.23%를 차지하고 있다. 이를 고려해 볼 때, 제조분야가 차지하는 비율이 높은 반면 디자인 서비스 분야는 상대적으로 낮은 것을 알 수 있다.

| 산업별 연매출 | 2003(million yen) | 구성비율(%) |
|-----------------|-------------------|---------|
| 제조산업 | 48,303 | 34.6 |
| 도·소매업 | 21,844 | 15.6 |
| 건설 및 부동산 | 6,839 | 4.9 |
| 금융 및 보험업 | 1,434 | 1.0 |
| 정보 및 통신업 | 6,367 | 4.6 |
| 전기, 가스 및 수도공급산업 | 557 | 0.4 |
| 렌탈 및 리스업외의 서비스 | 22,413 | 16.1 |
| 공공 서비스 | 7,136 | 5.1 |
| 다른 디자인 비즈니스업 | 6,941 | 5.0 |
| 기타 | 17,769 | 12.7 |
| 합계 | 139,603 | 100 |

[표 3] 디자인전문회사의 산업별 연매출

하지만, 일본 디자인은 기술선도제품에 대해서는 전혀 새로운 디자인전략을, 시장선도제품에 대해서는 매력적인 디자인전략을, 그리고 값싼 제품에 대해서는 질 높은 디자인전략을 추진하는 등 소비자의 욕구를 충족시키는 전략을 추진해 왔다. 이러한 디자인 역량을 근간으로 앞으로 일본은 디자인 서비스를 충분히 리드할 수 있는 잠재력이 있을 것으로 보인다.

3-2. 한국 디자인 서비스 산업 현황

영국, 일본 등의 디자인 선진국에 비해 우리나라의 디자인 서비스 수준은 어느 정도일까? 표 4에서 보듯이 2008년 7월 캠브리지 대학에서 발표한 '국제 디자인 스코어보드(International Design Scoreboard)' 자료에 따르면, 한국의 디자인 서비스 분야는 매출에 대한 부정확한 데이터를 보이고, 여전히 발전을 계속하고 있는 단계라고 기술하고 있다(Moultrie & Livesey, 2009). 이는 디자인 서비스 분야에서의 높은 수치를 보이고 있는 미국 및 다음 영국과 비교할 때 향후 디자인 서비스 분야에서 많은 발전이 요구됨을 알 수 있다.

| | 절대수치 순위 | 상대수치 순위 | 설명 |
|----|---------|---------|--|
| 미국 | 1 | 11 | <ul style="list-style-type: none"> · 디자인전공학생 수, 세계지식재산권 기구 등록상표 및 디자인 서비스 분야에서의 높은 수치 · GDP 및 인구 대비 낮은 순위 · 연방정부의 지원이 없으나, 상업적이고 주정부 차원에서의 디자인에 대한 지원 · 백만명 당 비교적 적은 국제상표등록 및 디자인 등록 활동 |
| 한국 | 2 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> · 절대적이고 상대적인 조건하에서 디자인에 대한 높은 공공 투자 · 백만명당 높은 디자인 졸업생 수 및 국제 디자인 등록 · 디자인 서비스 분야는 매출에 대한 부정확한 데이터를 보이고 있으며, 여전히 발전을 계속하고 있는 단계 |
| 일본 | 3 | 10 | <ul style="list-style-type: none"> · 정착화된 디자인 교육 및 선도적인 디자인과 상표의 등록 · 인하우스 활용을 선호함에 따른 상대적으로 작은 디자인 서비스 분야 |

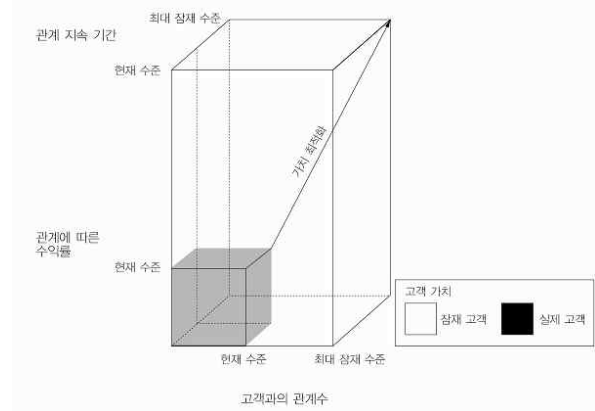
| | | | |
|-----|---|---|--|
| 영국 | 4 | 6 | · 정착화된 교육 및 많은 디자인 졸업생수 · 미국에 이어 2번째로 높은 디자인 서비스 분야 및 백만명당 월등한 디자이너 채용률 |
| 캐나다 | 5 | 5 | · 기초가 튼튼한 디자인 서비스 분야 및 전체 인구 대비 높은 디자이너 채용률 |

[표 4] 국제디자인 스코어보드

4. 디자인 서비스 협력(Collaboration) 사례와 평가방법

디자인 활동은 기술적이고 미학적 지식의 결합이며, 결과적으로 기업 고객과 연계된다. 또한, 비즈니스 디자인은 두 가지 관점에서 볼 수 있다(백풍렬, 2006, p. 9). 첫째, 기존 제품의 경쟁력을 강화하고 매출을 확대하기 위해 제품과 결합된 부가 서비스를 제공하는 것이다. 둘째, IBM의 시스템 통합 서비스처럼 처음부터 독립적인 수익 사업으로 서비스를 제공하는 것이다. 본 연구에서는 디자인 서비스 협력 모델이라는 관점에서 비즈니스 서비스 중 제품 등과 결합된 부가 서비스 측면에서 살펴본다.

요즘처럼 치열한 비즈니스 환경에서 경영자들은 이전보다 동일하거나 더 적은 자원으로 보다 좋은 결과를 생산해야 하는 압력을 받고 있다. 최상의 생산성은 현재 개인적이고 조직적인 차원에서 중요성을 더해가고 있다. 생산성을 향상하는 것은 업무 속도를 빠르게 하는 것 이상이며, 제한된 자원으로 좋은 결과를 성취해야 하는 것이다. 이러한 상황에서 '디자인 서비스 협력 모델'은 생산성을 높이기를 원하는 경영자를 위해 디자인되었다고 할 수 있다. 특히 이번 연구에서는 그림 1에서 보듯이 기업에 대한 신뢰도 및 제품이나 서비스를 필요로 하는 고객들의 매출 점유율을 높일 수 있는 다양한 사례들을 제시하고 그것들을 평가할 수 있는 방안들에 대해 제시하고자 한다 (Heskett, 2000, pp. 115-116).



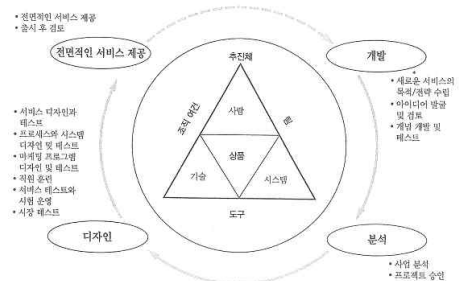
[그림 1] 고객 관계에서 현재 및 잠재적 성과 간의 관계

4.1. 디자인 서비스 협력(Collaboration) 사례

- 후진 디자인 : 호텔에서의 악몽
- 호텔의 '디자이너'에게 한마디 해야겠다.
- "당신의 호텔 룸은 내가 '공식적인 사무실'보다 더 많이 머무는 '사무실'이야. 제발 생감 좀 하고 살아. 내 아픈 등 좀 신경써 달라고."

출처 : Tom Peters(2007), '톰 피터스의 미래를 경영하라', 서울 : 21세기북스

위에 소개된 사례인 '후진 디자인 : 호텔에서의 악몽'은 단적으로 디자인 서비스의 중요성을 말해주는 사례라 할 수 있다. 따라서, 이러한 문제점들을 개선하기 위한 다양한 아이디어들은 최근 연구(서비스경영연구회, 2006)에 의하면 그림 2에서 보는 바와 같이 새로운 서비스개발 프로세스 사이클의 '개발' 단계에서 활용될 수 있다.



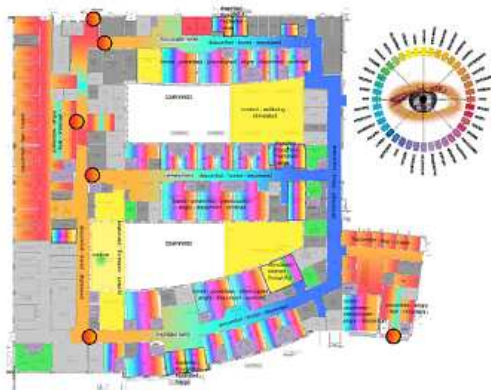
자료원: Reprinted with permission from S. P. Johnson, L. J. Minor, A. V. Roth, and R. B. Chisn, 'A Critical Evaluation of the New Service Development Process,' in J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.), *New Service Development*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif., 2000, p. 18.

[그림 2] 새로운 서비스 개발 프로세스 사이클

이후 계획국면을 나타내는 분석단계에서는 시장 경쟁력이 평가된다. 마지막으로 디자인과 출시 단계에서는 서비스 개발 사이클의 실행국면에 속하며, 이때 서비스 전달 설계와 부서간 협력을 통한 개발 노력은 사업 성공에 필수적이다. 새로운 서비스 개발 절차의 추진체(예: 팀, 도구, 조직여건 등)의 중요성은 그림의 한 가운데에 나타나 있다. 지금부터 소개하는 다양한 디자인 서비스 협력(Collaboration) 사례들을 통해 디자인 서비스가 어떤 결과들을 가져오는지 알아보자.

4.1.1 병원을 개선한 디자인 서비스 사례

감각에 민감한 디자인(Sense Sensitive Design)은 디자인결정을 만드는 중요한 요소로서 환자들이 머무는 공간을 '어떻게', '왜' 꾸밀 것인가를 이해하는데 도움을 준다. 환경적인 특성, 즉 자연 빛과 인공 빛, 색상, 예술 작품, 가구 배열, 소리 등은 치료 효과를 높이고 치료상의 이익을 가져올 수 있는 것으로 나타났다. 또한, 디자인 도구로서 감정의 매핑(Emotional Mapping)은 각각의 공간에서 환자의 지배적인 감정을 식별하는 것을 포함한다. 각각의 프로젝트를 위해 1:200비율의 도면은 다양한 방, 복도 및 공간에서 발생하는 감정에 따라 분류된 색상이다. 그림 3에서 보듯이 'Coventry 아동 병원, 나이팅게일 협회'의 색상환(color wheel)은 어떤 색깔이 어떤 감성(걱정, 행복, 취약점 등)과 연계되어 있는지를 설명하고 있다. 감성이 결합된 공간은 단일 색상 보다는 컬러 스펙트럼을 통해 표현되어 진다.



[그림 3] Coventry 아동 병원, 나이팅게일 협회

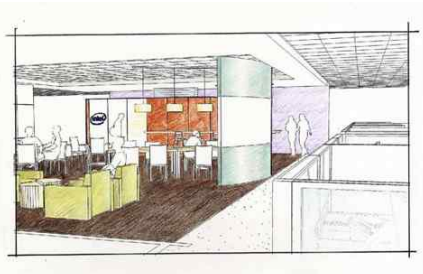
출처 : www.ads.org.uk/documents/20/20.pdf

특히 디자인은 건축 또는 리노베이션을 할 경우 중요한 부분으로서 역할을 담당한다. 일례로 디자인은 환자가 혼자 사용하는 방을 만드는데 중재자로서의 기능을 수행할 경우 감염을 감소시키고, 프라이버시를 늘리며 환자의 만족도를 높여준다. 디자인 서비스를 실천한 'North Hawaii Community Hospital: NHCH'의 사례를 보자. 1996년 설립된 North Hawaii Community Hospital는 디자인 관점에서 치료 환경(healing environment)을 만들었다. 병원측은 '투쟁-도피 반응(fight-or-flight response)'을 유발하지 않는 넓은 복도 같은 요소를 포함하여 치료에 도움을 주는 디자인을 가지고 병원을 건립하였다. 또한, 병원을 통해 들어오는 자연 빛 및 채광창 등은 환자들이 편안함을 유지하는데 도움을 주었다. 이와 같은 건축 및 디자인의 요소들을 기반으로 환자는 더 좋은 경험과 운영적 효율성과 더불어 치료효과도 높아졌다.

4.1.2 사무 환경을 개선한 디자인 서비스 사례

인텔(Intel)은 자체조사 결과 근무시간의 약 60 퍼센트 동안 자신의 자리를 사용하지 않는다는 것을 발견한 후 사무환경 개선 프로젝트를 착수하였다. 인텔은 직원들이 일주일에 평균 3일정도 사무실에서 근무하며, 나머지 시간 동안에는 외부 미팅을 하거나 재택 근무를 하고 있는 것으로 파악하였다. 따라서, 인텔은 생산성 증대(improving productivity), 도덕성 고양(boosting morale) 및 비용을 절감(cutting costs)하기 위해 시범적으로 오피스를 선정하였다. 먼저 인텔은 캘리포니아, 오레곤 및 애리조나에 있는 3개의 사무실에 1천만 달러를 투자하여 3개월간 시범 프로그램(pilot program)을 실시하였다. 이 프로젝트의 일환으로 사무실에 근무하는 1,150명의 변호사, 마케터 및 엔지니어들의 25퍼센트에서 50퍼센트는 그들의 할당된 면적을 포기하였다. 대신에 그들은 먼저 출근하는 사람이 먼저 자리를 차지할 수 있도록 컬러풀한 스타벅스와 같은 공공 장소를 이용할 수 있었다. 또한 각층에는 직원들이 간단한 요리를 해 먹을 수 있는 장소 및 무료 커피(소다)를 마시러 있는 휴게실을 운영하고 있었다. 게다가 직원들은 곡선의 컬러풀한 벽에 걸려있는 커다란 플라즈마 TV 주위에 바(bar)처럼 세팅 되어 있는 장소에서 쉴 수도 있었다. 이러한 디자인 서비스를 이용하여 사무실을 개선한 후, 자체 설문조사(2007. 5월) 결과 직원들의 55퍼센트는 공용의 작업 환경 및 더 낮은 파티션을 선호하였다.

일례로 디자인 서비스를 통해 인텔은 회색 카페트, 회색 벽 등 기존 사무실 환경을 없앴으며, 새로운 레이아웃(layout) 중심에 리디자인하고 더 작은 공간의 작업장을 배치하였다. 그림 4에서 보는 바와 같이 컬러풀한 의자 등으로 채워진 공간에서 직원들은 협업(協業, collaboration)을 통해 성과를 증대시킬 수 있도록 하였다(하송, 2008, p. 37).



[그림 4] 새롭게 단장된 인텔의 사무공간

4.1.3 공공 공간을 혁신하는 디자인 서비스 사례

카네기 도서관(Carnegie Library)을 새롭게 바꾸기 위해 디자인전문회사인 마야 직원, 카네기 도서관 직원 및 빌딩 건축가로 구성된 '타이거 팀(tiger teams)'이 만들어졌다. 이 팀은 신속하게 다양한 방식의 해결점을 찾는데 기여했으며, 두 가지 차원에서 비용과 이익 차트를 추천하였다. 첫째는 도서관 고객의 중요성을 인식하는 것이며 둘째는 예산, 시간, 자원의 조건하에서 진행하는 데에 따른 어려움이었다. 이 분석을 통해 타이거 팀은 최소한의 비용으로 최대한의 개선효과를 얻을 수 있는 도움을 받았다. 우선 그들은 길 찾기(Wayfinding), 웹사이트, 카달로그 개선 등을 하였으며, 길 찾기 시스템은 마야에서 디자인하였다.



[그림 5] 카네기 도서관(Carnegie Library)의 개선 전·후 장면

출처 : www.maya.com/portfolio/carnegie-library

프로젝트 진행 이전에 카네기 도서관은 오래된 책과 시설로 어둡침침하고 무거운 느낌을 주었으나, 프로젝트 참여 후 기존의 도서관 분위기에서 탈피하여 이용자들에게 유익한 정보 서비스 제공을 통해 유풍한 서비스 경험을 선사하였다.

4.2. 디자인 서비스 평가방법

국내 디자인, 회계, 컨설팅 등의 사업서비스 생산성은 미국의 28.4%, 일본의 37.6%, EU의 40.3% 수준이며, 최근 트렌드인 통합디자인(디자인+창조성+비즈니스) 창출 능력 저하 등이 문제점으로 지적된다(조석래, 2009, p. 31). 하지만, 논자는 디자인 서비스를 평가할 수 있는 시스템(System) 부족 및 기업에서 활용 저조가 한 원인으로 본다. 디자인 서비스 평가 방법을 동일하게 기업에 적용하는 것은 최선의 방법이 아니지만, 일관성 있게 디자인 평가를 실행하기 위한 업무 기준과 프레임워크를 세우는 것은 필요하다. 이런 평가 기준이 부족한 기업들은 디자인 서비스를 통해 시너지를 창출할 수 있는 기회를 얻지 못한다.

그렇다면 왜 디자인 서비스 평가 시스템이 필요인가? 여기에는 여러 가지 이유가 있다. 첫째, 디자인 서비스 평가 시스템은 기업의 경쟁력을 제고하는 전략 개발에 있어, 중요한 디자인 서비스 강점에 대한 근거 있는 분석의 기초를 제공해 준다. 둘째, 디자인 서비스 평가는 전문화된 경영의 효과를 명백하게 보여주는 자료이다. 디자인 서비스 평가의 책임자는 평가시스템을 통해 기업을 다른 기업과 차별화시키는 목적을 달성하는 데 있어 실질적인 효과를 얻게 된다. 마지막으로 기업들이 디자인 서비스를 활용하여 효과적인 결과를 창출하는지 아닌지를 적절히 규명할 수 있게 해준다.

따라서, 논자는 이 연구에서 서비스 생산성 제고를 위해 공학적인 디자인 서비스(세계 최대의 디자인 업체인 미국의 IDEO는 디자인, 인간공학, 기계공학, SW공학 등의 공학적인 방법론을 접목하여 병원, 은행 등의 고객 대면 서비스 효율화를 위한 컨설팅을 제공)의 모델 발굴·확산과 더불어 디자인 서비스 평가 시스템을 마련하는 것이 시급한 과제라고 본다. 이러한 측면에서 디자인 서비스의 효과를 측정하는 다양한 도구들에 대해 살펴보고, 향후 정부(정책) 차원에서 디자인 서비스를 평가하는 모델을 개발해야 함을 제안하고자 한다.

4.2.1 디자인투자수익률(RODI, Return on Design Investment)

디자인투자수익률(RODI)은 무엇인가? 일반적으로 디자인투자수익률(RODI)은 기업의 순이익에 영향을 미치는 다른 경영 요인을 제외한 순수하게 디자인 투자의 순이익에 대한 기여 정도를 측정하는 개념이다. 사실상 디자인 투자에 대한 기본적인 시스템이 없는

상황에서 디자인 투자수익률은 현재까지는 객관적인 하나의 대안이 될 수 있을지도 모른다. 하지만, 디자인투자수익률 측정이 보편화되지 않는 이유에 대해 디자인의 순이익에 대한 기여도를 계량화하기 위한 연구를 하고 있는 노던이스턴대학 회계학교수인 줄리 허텐스테인(Julie Hertenstein)과 마조리 플래트(Marjorie Platt)는 이를 두 가지로 정리하였다(김억외, 2007, pp. 82-91). 첫째는 시장에서 기업성과에 기여하는 모든 비즈니스 동인(엔지니어링, 생산, 유통, 마케팅 등)으로부터 디자인의 기여분만을 분리 추출하기 어렵다는 것이다. 둘째는 회계적인 문제 때문(디자인 투자는 경비로 즉각 처리되기 때문에 한 달이나 1년 후 제품이 최종적으로 출시되었을 때 기업들은 수익률을 계산하기 위해 필요한 데이터를 다시 찾아 분석하는 것을 싫어함)이다.

| | |
|--------------------|-----|
| 소유권, 금융 & 비즈니스 서비스 | 21% |
| 제조 분야 | 10% |
| 도소매 & 레저 | 9% |
| 영국 평균 | 13% |

[표 5] RODI 측정하기 위한 회계절차 보유 기업

이러한 현실로 인해 표 5에서 보듯이 외국의 연구(Design Council, 2007, p. 17)에 의하면 RODI를 측정하는 영국기업 8개 중 한 개 기업(13%)만이 디자인투자수익률을 측정하는 회계적인 절차를 보유한 것으로 나타났다.

4.2.2 소비자 행동변화 측정

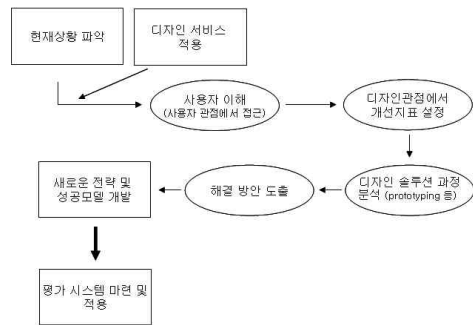
디자인의 영향을 평가하는 방법은 여러 가지가 있을 수 있으나, 효과적으로 디자인을 채택하고 기업 실적에 미치는 영향을 평가하는 올바른 기준을 마련하는 것이 과제이다. 이 중 디자인 효과 측정을 위해 시도되는 다양한 방법 가운데서 디자인 작업으로 인한 소비자 행동 변화를 측정하는 방법 또한 고려 대상이 되고 있다. 보통 소비자 행동 변화를 측정하는 것은 단기적 매출데이터에 집중하는 것이 아니다. 이에 대해 브랜드하우스 기획이사 케언즈는 “장기적으로 소비자들의 제품에 대한 정서적 반응을 측정하는 것이 더 나은 방법이며 ‘매출 향상’은 단기적으로 효과적 측정법이지는 않지만 반짝 인지도에만 집중하다 보면 장기적으로 브랜드 가치하락 가능성이 있다고 지적” 하였다(한국디자인진흥원, 2006). 소비자의 행동변화를 통해 디자인의 효용성을 측정한 사례를 살

펴본다. Lucid Design은 병원의 손(手) 기준 준수를 위한 디자인 효과를 소비자 행동으로 측정한 사례로 캠페인 메시지 전달을 위해 포스터, 안내책자, 스티커, 배지, 앞치마 등을 제작한 결과 알코올 소독제 사용은 241% 증가했고 손 씻기 준수율도 22%에서 76%로 증가하였다. 직원 84%는 포스터가 스스로의 위생에 대해 재고하도록 하는 역할을 했다고 응답하였다.

또한, 현재 사용자의 행동 및 알려진 비즈니스 가치는 디자인 중재(Design Intervention)를 통하여 변화된 사용자 행동과 증가된 비즈니스 가치로 새롭게 나온다. 그런 점에서 디자인 비즈니스는 소비자의 행동 변화에 영향을 주어 기업의 이익을 제고하고 경쟁력을 높이는 것으로 보인다. 이는 소비자의 행동변화 측정이 어느 정도 가치가 있는 것으로 보인다.

4.2.3 디자인 서비스 산업 영향력 측정 제안

이제까지 디자인 서비스 평가방법으로 디자인투자수익률(RODI, Return on Design Investment), 소비자 행동변화 측정 등에 대하여 살펴보았다. 이 방법 외에도 본 연구에서는 디자인 서비스를 평가하는 방법으로 ‘디자인 서비스 산업 영향력 측정’ 방법을 제안, 이와 관련하여 디자인 서비스를 어떻게 적용하면 좋을지 먼저 살펴본다.



[그림 6] 디자인 서비스 적용 단계

그림 6은 디자인 서비스의 적용단계이다. 기업에서는 디자인 서비스를 적용하기에 앞서 기업의 상황이 어떤지를 파악하고, 기업이 직면하고 있는 문제점이 무엇인지, 어떤 것을 해결해야 하는지를 명확히 하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 소비자가 원하는 것이 무엇인지를 사용자 관점에서 접근하여 이해하는 노력이 필요하다. 다음 단계로는 디자인관점에서 개선할 지표가 무엇인지를 설정하고 이에 따른 디자인 솔루션 과정 분석이 필요하다. 따라서, 정확한 해결방안 도출을 통해 그 기업에 맞는 새로운 전략 및 성공

모델을 개발하여 적용해야 한다. 이러한 전략적인 디자인 과정은 매 기회마다 3가지 질문을 필요로 한다. 첫째, 초기단계를 이끄는 필요는 무엇인가? 둘째, 우리는 그러한 필요를 충족시키기 위해 얼마나 많은 가능성을 만들어냈는가? 셋째, 우리는 어떻게 지속적인 우위를 창조하기 위해 비즈니스 모델과 접목할 수 있는가?이다. 마지막으로는 해당 디자인 서비스가 어떤 효과를 창출하는지를 효과적으로 평가할 수 있는 평가시스템 마련 등이 필요하다. 디자인 서비스의 평가시스템은 이전 장에서도 살펴본 바와 같이 적용하기가 무척 어려우며, 상황에 따라서는 객관성의 결여로 인해 기업들이 도입을 꺼려할 수 있다. 하지만, 디자인 서비스가 창출하는 부가가치성을 볼 때 마냥 미루고 있을 만한 사항이 아니다.

이제 디자인 서비스의 적용에 있어 큰 틀을 마련했다면, 다음으로는 디자인 서비스의 측정방법을 위한 지표로는 표 6에서 보는 바와 같이 네 가지를 들 수 있다.

| 기준 | 내용 |
|--------------------|---|
| 디자인산업의 매력도 | 디자인 서비스의 성장성, 고용창출효과 등 |
| 타 산업 파급효과 | 산업 경쟁력 기여도 등 |
| 기업의 디자인 서비스 잠재력 | 디자인 서비스의 활용가능성, 디자인 서비스에 대한 인식 등 |
| 기업 디자인 서비스의 현재 경쟁력 | 선진국 기업의 디자인 서비스와 비교한 현재 경쟁력, 국가적인 관심 및 투자정도 등 |

[표 6] 디자인 서비스 산업 영향력 측정(안)

첫째, 디자인산업의 매력도를 측정하는 주요 구성 요소로는 디자인 서비스의 성장성 및 고용창출효과 등을 들 수 있다. 둘째, 타 산업에 어느 정도 파급효과가 있는지를 보기 위해서는 산업 경쟁력 기여도 등을 통해 파악할 수 있다. 셋째, 기업의 디자인 서비스 잠재력으로는 디자인 서비스의 활용가능성 및 디자인 서비스에 대한 인식이 어느 정도인지를 통해 파악할 수 있다. 넷째, 기업 디자인 서비스의 현재경쟁력으로는 선진국 기업의 선진국 기업의 디자인 서비스와 비교한 현재 경쟁력, 국가적인 관심 및 투자정도 등을 들 수 있다. 하지만, 위에 기술된 지표들을 객관적으로 평가하는 작업은 여전히 많은 보완이 필요할 것으로 보인다.

참고로 본 연구에서 제안된 디자인 서비스 산업 영향력 측정(안)은 다소 차이가 있으나, 어떤 면에서

는 비슷한 관점을 보이고 있는 표 7의 알레시의 디자인 평가 기준을 살펴보면 다음과 같다(하송, 2008, p. 53). 이탈리아의 유명 소품 브랜드를 디자인하는 알레시는 CEO인 알베르토 알레시와 디자인 지식이 풍부한 경영진으로 구성된 디자인 위원회를 운영하며 핵심 기준인 'CL'과 'SMI'에서 낮은 점수가 나올 경우 즉시 프로젝트를 중단하고 있다.

| | |
|---------------------------------------|---|
| CL (Communication- Language) | 문화적 커뮤니케이션(상징적) 제품으로서 잠재적 가치가 있는지 평가 |
| SMI (Sense-Memory- Imagination) | 감성적으로 자극할 수 있는 제품인지, 개별 이미지와 기업의 공통된 이미지와의 연관이 되었는지를 평가 |
| 가격 | 대체제와 비교했을 때와 경쟁력 있는 가격인지 평가 |
| 기능 | 기능성, 실용성 평가 |

[표 7] 알레시의 디자인 평가 기준 >

5. 디자인 서비스 활성화 제언

5-1. 기업 측면

동종업계 또는 이종업계의 성공사례를 벤치마킹한다는 것은 쉬운 일이 아니다. LG와 모토로라 삼성 등이 디자이너와 협업한 사례를 보자. LG전자는 프라다라는 파트너와 손을 잡음으로써 LG전자의 기존 고객층을 넘어 패션 잡지, 패션업계 종사자, 패션에 민감한 스타 등으로 구성된 프라다의 고객 네트워크를 흡수해 소비자층을 자연스럽게 확장할 수 있었다. 반면 기존에 모토로라, 삼성전자 등 많은 휴대전화 브랜드들이 돌체 앤 가바나, 안나 수이, 베르사체 등의 디자이너와 콜라보레이션(Collaboration) 했지만 새로운 고객 네트워크를 확산시키지 못했다(Lee, 2009, pp. 199-200). 즉 기존 성공사례를 무작정 따라가는 디자인 서비스 성공사례의 벤치마킹은 오히려 그 기업의 경영을 위축시킬 수 있음을 인지해야 한다. 사실상 디자인이 경제에 미치는 영향에 대해 논쟁할 필요는 없다. 디자인의 경제(The economics of design)는, 즉 좋은 제품 디자인과 서비스경험은 사용자에게 만족을 제공하며 상품에 프리미엄의 가치를 제공한다. 기업은 디자인 방법과 마인드셋(mind set)을 포용함으로써 새로운 제품, 서비스 및 경험을 디자인할 뿐 아니라, 근본적으로 극적인 새로운 성장 전략의 지지 속에서 경제 디자인(The design of economics)을 이끌 수 있다.

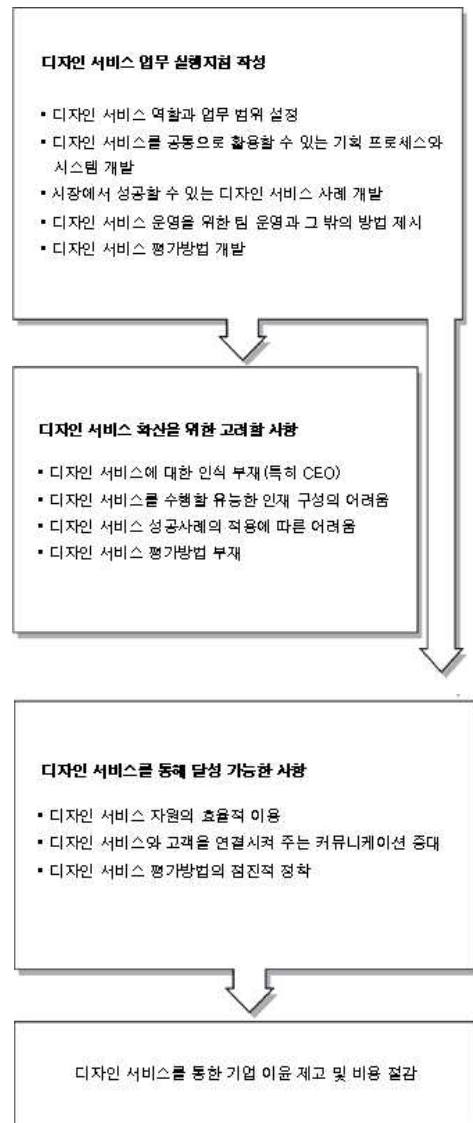
그럼 기업이 디자인 서비스를 성공적으로 벤치마킹할 수 있는 방법 중에 하나를 소개하고자 한다. 그 방법으로는 '3가지 축의 디자인(3gears of design)'을 들 수 있다(Fraser, 2007, p. 3). 기업이 추구할 수 있는 디자인 방법들을 보면 디자인 세계와 비즈니스 세계 속에서 사용되어진 많은 도구와 기술로부터 나오며 이 방법은 우리가 전략과 비즈니스 디자인을 이끄는 '3가지 축의 디자인'으로 혼합되어질 수 있다. 즉 사용자 이해(User Understanding), 컨셉 시각화(Concept Visualization), 전략적 비즈니스 디자인(Strategic Business Design) 등이다.

5-2. 정부(정책) 측면

우리는 디자인 서비스 평가 방법의 적용을 통해 기업들이 디자인 서비스를 활용해 어떤 이익을 창출하는지 파악하는 것이 필요하다. 이는 비단 디자인 서비스 부문에만 해당되는 사항이 아니다. 일례로 마케팅 성과의 경우에도 재무적인 성과와의 관계를 수치를 보여 주는 작업이 필요하다. 최고마케팅경영자(Chief Marketing Officer, CMO)팀은 설득력 있게 투자 수익률 또는 부족한 점을 제시할 때 팀의 입지를 확고하게 정착시킬 수 있다. 재무적인 측면에서 최고경영진(C-suite)들은 업무 성과에 대한 측정이 제대로 이루어지지 않을 때 다소 심기가 불편해진다. 업무 성과를 보여주는 일은 쉽지 않지만 아무리 어렵다고 하더라도 업무 성과 측정은 CMO팀이 우선적으로 실행해야 할 임무임에 틀림없다(Aaker, 2009, pp. 124-125).

정부(정책)에서는 아직 많은 기업들이 생소하게 느끼는 디자인 서비스를 확산시키기 위해 어떻게 해야 할지를 고민해야 한다. 90년대 디자인에 대해 많은 관심을 보이지 않았던 국내 기업(특히 중소기업)들이 정부의 디자인 확산정책으로 디자인에 관심과 투자를 늘린 것은 이와 무관하지 않다. 그럼 디자인 서비스의 성공요인을 분석하고 확산시키기 위해서는 어떻게 해야 하는가? 우선은 표 8에서 보듯이 디자인 서비스 확산을 위한 로드맵을 만들어야 한다. 이를 세부적으로 살펴보면 첫째, 디자인 서비스 업무 실행 지침을 작성해야 한다. 이 업무지침에는 '디자인 서비스 역할과 업무 범위 설정', '디자인 서비스를 공통으로 활용할 수 있는 기획 프로세스와 시스템 개발', '시장에서 성공할 수 있는 디자인 서비스 사례 개발', '디자인 서비스 운영을 위한 팀 운영과 그 밖의 방법 제시', '디자인 서비스 평가방법 개발' 등의 내용이 담겨져 있다. 둘째, 디자인 서비스 확산을 위한 다양한

사항들을 고려해야 한다. 그 내용으로는 '디자인 서비스에 대한 인식 부재(특히 CEO)', '디자인 서비스를 수행할 유능한 인재 구성의 어려움', '디자인 서비스 성공사례의 적용에 따른 어려움', '디자인 서비스 평가방법 부재' 등이 있다. 첫째와 둘째 요소를 바탕으로 디자인 서비스를 통해 달성 가능한 사항들을 살펴보면 다음과 같다. '디자인 서비스 자원의 효율적 이용', '디자인 서비스와 고객을 연결시켜 주는 커뮤니케이션 증대', '디자인 서비스 평가방법의 점진적 정착'이다. 이는 결국 궁극적으로 디자인 서비스를 통한 기업 이윤 제고 및 비용 절감에 기여하게 된다.



[표 8] 디자인 서비스 확산을 위한 로드맵

6. 결 론

1996년 삼성이 '디자인 혁명'을 선언한 이후로 디자인 경영이 화두가 되었으나, 최근 들어서는 디자인 서비스에 대한 인식이 높아지고 있다. 본 연구에서 소개한 병원, 사무 환경을 개선한 사례나 공공 공간을 혁신한 디자인 서비스 사례는 오늘날처럼 치열한 경쟁상황에서 그 기업의 부가가치를 높이는 중요한 성장 동력이 될 것이다. 영국 디자인카운슬에서 2005~6년 실시한 디자인 부가가치 연구에서는 기업이 높은 성과를 위해 활용할 수 있는 여덟 가지 부가가치 활동 방법으로 서비스의 디자인, 가치 있고 신뢰 있는 브랜드 전개 등을 들고 있다.

그러나, 아직도 많은 기업들은 부가가치를 창출하는 디자인 서비스가 무엇인지, 그 필요성이 무엇인지에 대해 의문점을 가지고 있다. 이러한 현상에 대해 논자는 디자인 서비스의 역할을 명확히 제시하지 못하고 있기 때문이라 생각한다. 비단 디자인 서비스만이 갖고 있는 문제점은 아니다. 일례로 마케팅 분야에서 CFO는 그 기업의 CEO를 만족시키기 위해 정형화된 평가 시스템을 필요로 한다.

특히 디자인 서비스가 단순히 한 시기를 풍미하는 트렌드로서 자리 잡는 것이 아니라, 기업의 영속성을 제고하는 데 지속적으로 기여하기 위해서는 디자인 서비스를 평가할 수 있는 시스템 및 정부·기업의 확산 노력이 절실히 필요하다. 디자인 서비스를 평가할 수 있는 시스템과 이를 파급시키기 위한 정책의 부족은 기업이 디자인 서비스를 도입하는 데 주저하게 만 들고 있다.

본 연구에서는 디자인 서비스 평가 방법으로 디자인 인투자수익률 및 소비자 행동변화 측정 및 정책의 중요성을 들고 있다. 이외에도 디자인 서비스 산업의 영향력을 측정하기 위한 논자의 제안이 들어 있으나 여전히 많은 보완과 검토가 필요하다. 따라서, 본 연구의 한계점으로 지적한 기업을 대상으로 한 심층 인터뷰 및 디자인 서비스 평가를 디자인 서비스 기업에 접목하는 활동 등을 병행하여 심층적인 조사·분석이 이루어진다면 디자인 서비스 평가에 대한 기반이 만들어 질 것이다. 이를 통해 기업들은 저평가된 비즈니스 플랫폼인 디자인 서비스를 통해 기업이 경쟁력을 차별화하고 그 기업이 처한 위기를 극복하는데 도움을 받을 것이다.

참고문헌

- 김억, 김홍배, 김홍석, 이상영, 이은형, 이주명, 이혜선, 정경원. (2007). CEO가 꼭 알아야 할 디자인경영 10포인트(pp. 82-91). 한국디자인진흥원.
- 백풍렬. (2006). 제조기업의 서비스 전략 성공 노하우 (p. 9). LG 경제연구원.
- 서비스경영연구회 역. (2006). 글로벌 시대의 서비스 경영(p. 85). 서울:McGraw-Hill Korea.
- 조석래. (2009). 서비스산업 발전전략과 과제(p. 31). 전국경제인연합회.
- 하승. (2008). 디자인의 진화와 기업의 활용전략(p. 37, 53). 삼성경제연구소.
- 한국디자인진흥원. (2006). Design & Brand Trend [www.maya.com/ portfolio/carnegie-library](http://www.maya.com/portfolio/carnegie-library). www.ads.org.uk/documents/20/20.pdf www.britishdesigninnovation.org
- BDI. (2007-2008). *The British Design Industry valuation survey*.
- Design Council. (2007). *The Value of Design Factfinder report*.
- Devon Lee. (2009). 콜라보 경제학(pp. 199-200), 서울: 흐름출판.
- David A. Aaker. (2009). 스페닝 사일로(pp. 124-125). 서울:비즈니스 북스.
- Freeman, C. (1982). *The Economic of Industrial Innovation(2nd edition)*. Frances Printer.
- Heather M. A. Fraser. (2007). *The Practice of Breakthrough Strategies by Design*. Rotman School of Management (Designworks).
- James L. Heskett. (2000). 서비스 수익모델(pp. 115-116). 서울:삼성경제연구소.
- J Moultrie & F Livesey. (2009). *International Design Scoreboard : Initial indicators of international design capabilities*. University of Cambridge.
- METI. (2003). *Report on the Survey of Selected Service Industries*.
- Oakley, M. (1990). *Design Management : A Handbook of Issues & Methods*. Basil Blackwell, Oxford.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Rothwell, R and Gardiner. (1988). P, Re-Innovation and Robust Designs : Producer and User Benefits (pp. 64-72). *Journal of Marketing Management*.
- Staying Ahead(2007): The Economic Performance of the UK's Creative Industries*. The Work Foundation.
- Thomas L. Friedman. (2008). 뜨겁고 평평하고 붐비는 세계(pp. 390-391). 서울:21세기북스.
- Tom Peters. (2007). 톰 피터스의 미래를 경영하라 (pp. 134-135). 서울:21세기북스.