

# 글로벌 기업의 디자인경영 핵심성공요인 분석

- 사례연구를 중심으로 -

A Study on Key Success Factors of Design Management in Global Companies

- Using the Case Study -

최 우 석

영산대학교 문화산업대학

Choi, Woo-Seok

Youngsan University

“본 논문은 영산대학교 교내연구비 지원에 의하여 연구되었음”

1. 서론
  - 1-1. 연구 배경 및 목적
  - 1-2. 연구 범위와 방법
  - 1-3. 연구 분석의 틀
2. 디자인경영의 일반적 고찰
  - 2-1. 디자인경영의 개념
  - 2-2. 기업전략과 디자인경영
  - 2-3. 글로벌 기업의 디자인경영 동향
3. 국내외 글로벌기업의 성공사례 실증분석
  - 3-1. 국내 성공사례 분석
  - 3-2. 국외 성공사례 사례
4. 성공요소 추출 및 성공요인 분석
  - 4-1. 성공요소 추출
  - 4-2. 성공요인 분석
5. 결론

#### 참고문헌

#### 논문요약

본 연구에서는 글로벌 100대 기업 중에서 디자인 경영을 전략적 경영요소로서 활용하여 성공한 기아 자동차, 삼성전자, LG전자, Apple, Audi 등의 사례를 대상으로 각 성공요소를 추출하여 성공요인을 분석하였다. 본 연구는 디자인경영에 성공한 사례기업들에 관한 문헌 및 요인분석에 초점을 둔 사례연구로 사례기업들은 지금까지 기업의 가치창출을 위해 디자인경영을 어떻게 전략적으로 운영하였는지 알아보고, 글로벌 기업으로 성장하기 위해 디자인경영 성공요인의 활용방안을 제시하는 것이 본 연구의 목적이다.

성공요인을 분석하기 위해 다음과 같은 과제를 설정하였다.

- 과제1. 분석의 틀을 구축하고,
- 과제2. 사례기업에 대해 각 성공요소를 추출하여,
- 과제3. 각 사례기업별 성공요인을 에너지(Energy)를 이용하여 성공요인을 분석하고,
- 과제4. 글로벌 기업으로 성장하기 위한 디자인경영의 성공요인 활용방안을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 과제를 토대로 하여 분석한 결과, CEO의 강력한 디자인마인드 확립, 글로벌화 전략 수립을 통한 핵심역량 강화 등 대부분 성공적 사례기업들은 경영요소별 운영 주체에 따라 특정 요인에

강한 에너지 값을 생성하는 것으로 나타났다. 이러한 요인은 글로벌 기업이 기업경영에서 최적의 조건을 가지는 요인들로 구성되어 있음을 보여주는 결과이다.

#### 주제어

디자인경영, 핵심성공요인, 글로벌 기업

#### Abstract

The paper analyzes the factors of success from the elements which are extracted from the global top 100 companies like Kia Motors, Samsung, LG, Apple, Audi. They became successful by taking advantage of the design management as the strategic management elements.

The purpose of the paper is to study how they controlled the design management and apply it to increasing profits to become one of the global companies. The paper compares the successful cases among companies in terms of references of the documents, focusing on the factors of the success.

To analyze the factors of the success, the following tasks are assigned.

- Task 1. Establish the framework for the analysis
- Task 2. Extracting the factors of success from the cases of the target companies.
- Task 3. Analyzing the factors of success in terms of "Energy".
- Task 4. Proposing the ways of applying the design management as key success factors

On the basis of analysis of the tasks, the most of successful companies generate the value of "Energy" from the strongly confirmed view of CEO on design-based strategic management mind or enforcement of potential power through establishing globalized management are findings in the paper.

These factors are the results of the extracted elements from the management of company when the globalized company has the optimal condition as the paper pointed out.

#### Keyword

Design Management, Key Success Factors, Strategic Management

# 1. 서론

## 1.1. 연구 배경 및 목적

세계 시장이 하나로 통합되면서 기업은 급변하는 경영환경 속에서 지속적 경영우위를 위해 끊임없는 경영혁신을 추구하고 있다. 그러나 오랜 역사를 자랑하는 기업을 포함해 많은 글로벌 기업들이 사회 변화의 속도를 따라가지 못해 사라져가고 있다. 이로 인하여 한국뿐만 아니라 선진기업들이 이와 같은 환경변화에 대처하기 위해 디자인 혁신에 많은 노력을 기울이고 있다. 오늘날 디자인은 공학기술과 대등한 기술내지는 그 이상으로 인식되며 제품개발 프로세스상 공학기술로는 구현 불가능한 문화적·감성적 가치를 제품에 구현하는 기능과 가치를 제품에 구현하는 기능의 효과성으로 그 가치를 인정받고 있다. 이에 기업 CEO들은 디자인을 경영전략으로 활용하기 시작했다. 애플의 스티브잡스는 ‘디자인은 인간이 만든 창조물의 중심에 있는 영혼이다’ 라며 디자인에 대한 무한 신념을 밝힌 바 있으며, 삼성 이진희 회장은 ‘21세기는 디자인 경쟁력이 승부처가 될 것이다’ 라고 선언하며 디자인을 기업경영 활동의 중심에 두고 많은 투자를 매년 확대하고 있다.

디자인의 역사가 깊은 선진기업들은 오래전부터 디자인경영에 대한 개념 및 실제 적용을 통하여 글로벌기업이 되기 위한 전략적 수단으로 활용하고 있으며 우리나라 기업들도 디자인경영을 체계적으로 추진하여 세계적 권위의 국제 공모전에 수상하는 등 높은 경영성과를 창출하여 기업 경쟁력제고에 기여하고 있다. 그러나 아직까지 혁신상품의 부재, 효율적인 디자인경영시스템 미흡, CEO 디자인마인드 부재 등의 구조적인 문제를 안고 있다. 그럼에도 불구하고 국내 기업들은 규모나 업종과 관계없이 디자인경영을 기업전략의 수단으로 활용하여 글로벌 기업으로 성장하기 위해 노력하고 있다. 최근 들어 삼성전자, LG전자, 기아자동차 등 기업들이 디자인경영을 통한 기업혁신과 탁월한 경영성과를 거두었다는 성공사례들이 거듭 발표되면서 기업경영에 있어 디자인경영은 글로벌 기업으로 도약하기 위한 필수적인 성공요소로 자리 잡게 되었다.

이러한 시점에서 우리나라 많은 기업들이 글로벌 기업으로 경쟁력을 갖추기 위해서는 디자인경영을 전략적으로 보다 합리적 방법을 통해 활용할 수 있는가 하는 방법론에 초점을 맞춘 사례연구가 필요하게 되었다. 이에 따라 본 연구에서는 디자인경영의 개념을 고찰하고, 성공적 사례기업을 대상으로 성공요인을 규명하며, 글로벌 기업으로 성장하기 위해 디

자인경영 성공요인의 활용방안을 제시하는 것이 본 연구의 목적이다.

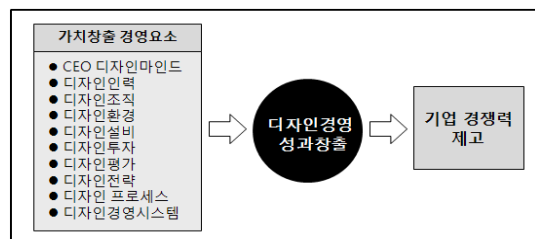
## 1.2. 연구 범위와 방법

본 논문은 이지훈(2000)과 Creswell, J. W(1988)이 포춘(Fortune) 글로벌 100대 기업 중에서 디자인경영을 활용하여 성공한 국내의 기업을 대상으로 각 요소별 변수를 추출하여 핵심성공요인(Key Success Factors)을 분석하는 사례연구이다. 성공 사례기업들이 기업의 새로운 가치창출을 위해 디자인경영을 어떻게 전략적으로 활용하였는지, 글로벌기업의 경쟁력 및 성공요인은 무엇인지, 어떠한 디자인경영 요인들이 글로벌 기업으로 성장하게 했는지 등을 문헌과 사례연구를 통해 분석하였다(최우석, 2007).

본 논문에서는 디자인경영을 전략적으로 활용하여 성공한 국내외 글로벌 기업들의 핵심성공요인을 분석하기 위한 요소별 요인을 추출하고, 각각의 성공요인은 기업에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기 위한 연구방법으로 사례기업에 대해 성공요인의 변수들이 어떻게 관련되어 있는가를 고찰하고, 이들 변수 간에 관계를 에너지(Energy) 분석<sup>1)</sup>을 이용하여 디자인경영의 성공요인 활용방안을 제시한다.

## 1.3. 연구 분석의 틀

분석대상 기업으로는 기아자동차, 삼성전자, LG전자, 애플, 아우디 등을 성공적 사례기업 분석대상으로 선정하여 성공요인을 분석하기 위해 분석기준이 되는 분석의 틀을 구축하였다. 본 연구에서는 각 기업별 성공요소를 추출하기 위해 핵심적 경영요소들을 선행연구로부터 3가지 요인범주 관점에서 분석해본 결과 10가지 핵심성공요소를 추출할 수 있었다. 그 성공요소는 CEO 디자인마인드, 디자인인력, 디자인조직, 디자인환경, 디자인설비, 디자인투자, 디자인평가, 디자인전략, 디자인 프로세스, 디자인경영시스템 등이다.



[그림 1] 분석 도구의 틀

1) 에너지(Energy)란 어떠한 물체나 요인이 정해진 상황에서 가지는 힘 또는 물리적인 능력을 말한다.

## 2. 디자인경영의 일반적 고찰

### 2.1. 디자인경영의 개념

디자인경영은 많은 전문가들에 의해 정의되어 왔으며 그 정의 또한 부문별로 해당되는 경험과 시각에 따라 각기 다른 의미로 사용하고 있다. 디자인이 경영전략의 핵심 요소로 인식되어 감에 따라 전세계적으로 디자인과 경영이 결합된 디자인경영(Design Management)의 중요성이 크게 증대되고 있다(佐渡山安彦, 1995; 정경원, 1999). 우리나라에서도 1990년대부터 디자인경영을 디자인에 관한 CEO의 이념이나 기업경영의 전략적 수단으로서, 기업이미지를 형성하는 데 있어서 매우 중요한 경영요소로 인식되면서 많은 기업에서 핵심적 전략으로 활용하고 있다. M. Farr(1965)는 디자인경영이란 디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어, 주어진 시간과 예산의 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것이라고 정의하면서 학문분야 연구와 디자인경영의 기반을 조성하는 계기를 마련한다. E. Geyer & B. Burdek(1970)는 디자인경영은 미래를 위한 준비와 기획을 통하여 설정된 디자인 목표와 달성에 초점을 맞추는 활동으로 이해되어야 한다. 그러므로 디자인경영에서는 책임감이 본질적으로 중요한 요소라고 정의했다. R. Blach(1993)는 디자인이 장기적인 기업 목표의 달성에 유용한 수단임을 널리 인식시키고, 기업의 목표를 성취하기 위한 모든 활동에 디자인이 올바르게 활용될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램이다. 라고 디자인경영을 정의하였다.

한편, 일본에서도 디자인경영에 대한 관심이 고조되어 널리 사용되며, 기업 전략가인 紺野 登(1993)은 디자인경영은 디자인 지적자원을 기업 활동의 핵심 요소로 간주하고 기업 목표달성을 위해 기업디자인에 대한 정책, 조직 체제, 그리고 평가 등을 포함한 디자인 자원을 운용하는데 필요한 일련의 지식체제라고 인식했다.

이상의 정의에서 알 수 있듯이 디자인경영에 대한 많은 정의들이 있지만, 이 분야의 본질과 특성을 명확하게 나타내줄 수 있는 정의를 내리기는 어려운 실정이다. 그러나 이들 정의는 대부분 기업이 디자인을 기업 경영전략의 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하고 생활문화를 창달하기 위해 경영자, 디자이너, 그리고 관련 분야의 전문가들이 활용할 수 있는 지식체계를 연구하는 분야로, 디자인경영 활동과 결과가 지속적으로 확장되어 디자인 경영자원이므로써 활용 또는 관

리를 통해 기업 간 경쟁에서 비전, 가치들과 같은 내용들이 중요하다는 사실이다(정경원, 1999).

이와 같은 디자인경영은 디자인과 경영의 효율적 통합을 통해서 기업이 목표를 달성하기 위해 효율적인 디자인경영시스템을 구축하고, 고객 가치를 창출함으로써 경영성과를 산출하고 궁극적으로는 생활문화에 창달에 이바지하는 것을 목표로 한다.

### 2.2. 기업전략과 디자인경영

기업에서 경영전략<sup>2)</sup>이 중요한 이유는 기업경영에 영향을 미치는 기업 환경의 변화에 급속한 변화에 준비하고 대처할 능력을 부여한다는 것 때문일 것이다. 변화의 속도가 완만한 과거의 경우에는 경험에 입각하여 목적과 전략을 수립하여 추진하면 되었으나, 오늘날에는 미래에 발생할 제반문제에 대해 정확하게 예측하고 그에 합당한 전략을 개발·수립하는 것이 매우 중요한 요소가 되었다. Scott(1982)는 대기업이든, 중소기업이든 간에 경영전략을 공식적으로 수립하는 기업은 그렇지 않는 기업에 비하여 높은 이익과 같은 경영성과를 초래하고 있음을 제시한다. 이처럼 기업이 경영전략을 수립하고 실행하면 지속적인 경쟁우위를 선점할 뿐만 아니라 구성원으로 하여금 장기적인 목표를 달성하는데 몰입할 수 있으며 이에 높은 경영성과와 지속적 경쟁우위 확보를 가능하게 해준다(박영렬, 2011. 재인용).

이렇듯 경영전략은 기업의 사명과 목표를 달성하고 지속적 경쟁우위를 확보하기 위하여 전력을 수립하고 실행하는 과정이다.

### 2.3. 글로벌 기업의 디자인경영 동향

1990년부터 가속화되기 시작한 세계경제의 글로벌화는 글로벌 시장에서 새로운 경쟁국면은 불러일으키고 있다. 기업의 글로벌화가 진전되면서 경영환경이 급변하고 경쟁기업들의 전략이 다양화되어 경쟁은 더욱 치열하게 되었다. 세계 최대 자동차 업체인 미국 GM과 포드가 실적약화로 신용등급이 급락하고, AT&T가 지역 통신업체인 SBC에 인수되고, 델타·노스웨스트항공이 파산위기에 직면하는가 하며, HP, 머그 등이 실적약화와 불사상으로 CEO가 교체되는 등 선진기업의 자만심과 대외 경영 환경변화에

2) 경영전략(Strategic Management)이란 기업이 설정한 목표를 달성하기 위해 각종 전략을 수립하고 이를 통해 자원을 전략적으로 배분하는 경영활동을 말하며, 기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 기본 틀로 정의된다. 경영전략의 종류에는 기업전략(corporate strategy), 사업전략(business strategy), 기능전략(functional strategy)으로 나누어진다.

대한 단일한 대응이 20세기 대표하는 글로벌 기업들이 곤경에 처하게 되었다(CEO Information, 2009). 특히 도요타의 리콜사태를 지켜보면서 최고의 글로벌 기업도 품질 및 고객관리 등 디자인경영의 기본에 충실하지 않는다면 한 순간 모든 명성을 잃고 무너질 수 있다는 것을 잘 보여주는 사례이다.

이렇듯 글로벌 기업들의 경영위기를 지켜보면서 우리나라 기업들도 글로벌 기업으로 성장하기 위해서는 기업이 처해 있는 경영환경을 분석하고 지속적인 기술혁신 및 최신 트렌드를 주도하는 제품개발, 지속적 투자 등 디자인경영시스템 성공모델 구조화 전략이 그 어느 때보다 중요하다.

한편 영국디자인협회의 조사결과에 따르면 디자인 선도 기업의 주가가 1994년에는 FTSE 100 기업과 유사했으나 2007년에는 약 2배 이상의 격차를 보인다. 이는 디자인역량이 뛰어난 기업일수록 주가가 높다는 것을 보여주는 중요한 조사결과이다(김용섭, 전은경, 2009. 재인용). 즉 기업경쟁력 제고를 위한 디자인투자가 곧 기업의 주가상승 및 브랜드 가치상승을 비롯한 경제적 가치를 높이는 효과가 있다는 것을 의미한다. 이러한 효과는 세계적 권위의 Reddot, iF, IDEA, Good Design 상을 수상한 삼성전자, LG전자에서 잘 나타나고 있으며, 수상 실적은 세계시장 점유율과 상관관계가 있다는 것을 알 수 있다. 또한 최근 디자인에 대한 기업 투자 활동은 주가상승 뿐만 아니라 기업 경쟁력과 새로운 시장창출 등 다양한 기회가 디자인에 투자한 결과로 얻을 수 있어 기술보다 디자인을 더 중요시하는 패러다임으로 인해 기업에서는 디자인경영에 대한 비중이 점진적으로 높아져 가고 있다(CEO Information, 2009).

또한 최근 글로벌 경기침체로 전 세계 M&A 시장이 급격히 위축되고 있는 가운데 세계 각국은 첨단 기술 및 新성장동력을 확보하여 글로벌 시장지배력 강화를 위해 해외 M&A를 공격적으로 전개하고 있다. 특히 글로벌기업은 디자인을 단순 외형개선이 아닌 기업경쟁력을 좌우하는 혁신수단으로 활용, 투자를 지속적으로 확대해 가고 있는 추세이다. 이런 변화에 대응하기 위해 한국 기업들도 디자인혁신 성과의 계량화, 기업 경영전략과 디자인개발 등 디자인경영시스템 구축을 통한 디자인전략 수립에 매우 적극적이다. 이러한 노력으로 최근 한국기업 실적의 원동력은 기업경쟁력과 개선된 기업체질 강화로 나타나 미국 특허 건수가 9,566(2009년)으로 세계9위이며, 세계 최대의 전자제품 전시회인 2011 CES에서 한국기업은 총 59개 디자인 혁신상을 수상하게 되어 글로벌 경쟁자에 비해 우위임을 입증하였다.

### 3. 국내외 기업의 성공사례 실증분석

#### 3.1. 국내 기업의 성공사례

##### 3.1.1. 기아자동차 K시리즈

기아자동차는 독자적인 디자인경영 '디자인 기아'를 선포한 후 2009년 2/4분기 영업이익률은 8.1%로 도요타(-5.1%), 혼다(1.3%), 폭스바겐(3.4%) 등 실적을 크게 상회한다. 기아자동차는 불황기 소비자의 형태와 니즈 변화에 맞춘 공격적인 마케팅인 판촉프로그램(Hyundai Assurance Program)<sup>3)</sup> 실시하여 미국시장에서 단기간에 점유율을 확대하는 등 마케팅 분야를 집중적으로 투입했다. 이렇게 기아자동차가 꾸준히 추진해 온 K시리즈는 디자인과 성능을 바탕으로 선전하면서 기존 강좌였던 현대자동차와의 경쟁에서 우위를 점하는데 성공하였다. 특히 K5는 2010년 3,552대가 팔리는 등 판매가 확대되었으며, K5, K7 등의 판매호조를 바탕으로 2010년 매출액은 30%, 영업이익은 75% 증가하는 등 2010년 상반기에 사상 최대의 실적을 달성하였다(디자인혁신 성공사례, 2010).

오늘날 글로벌 시장에서 명성을 높이고 있는 K시리즈의 성공은 기아자동차만의 창의적 기업문화 조성을 위해 아우디, 폭스바겐의 최고디자인경영자(Chief Design Officer)였던 피터 슈라이어(Peter Schreyer)를 부사장으로 영입해 디자인 정체성을 보유한 '패밀리 룩' 개념을 구축했기 때문이다. 뿐만 아니라 국내외 디자인경영을 적극적으로 추진한 결과, 2008년 '디자인경영 대통령상'을, 2010년에는 세계적 권위의 '레드닷 디자인상(red dot Design Award)'을, 세계적 권위의 '2011 iF 디자인상'과 미국의 디자인상인 굿 디자인 어워드에서 수상작으로 선정되는 등 유럽, 미국의 세계적 디자인상을 수상하며 디자인 우수성을 선보였다.

기아자동차 K시리즈의 경영전략은 Global Design Network 구축해 아우디와 차별화는 물론 신기술 동향과 독창적 디자인 요소가 반영된 신상품 출시하여 세계 최고브랜드 이미지를 정착시켰다.

##### 3.1.2. 삼성전자 휴대폰

삼성전자는 기존 휴대폰 시장의 판도를 뒤엎는 태풍의 눈으로 부상했다. 휴대폰 사업은 삼성 초일류 정신의 산물로, 초기 수많은 난관을 극복하고 강력한

3) 2008년부터 불황기 실적에 대한 우려가 소비자의 구매패턴을 좌우함을 간파해 소비자가 신차 구입 후 1년 내에 실적이면 되사주는 프로그램.

브랜드 파워를 자랑하는 제트폰, 햅틱 아몰레드폰 등 신개념 LTE 스마트폰인 갤럭시폰을 출시하였다. 국내 스마트폰 1위의 기술력을 바탕으로 LTE 스마트폰으로 세계 4G 시장에서도 주도권을 이어 나간다는 전략이다. 그 결과 2009년 2/4분기에 정보통신부문의 매출이 10조원을 상회하면서 세계시장 점유율 20% 벽을 돌파하는 기록을 세우기도 했다. 이는 세계적으로 흔치 않는 일로, 제품력과 스피드경영을 바탕으로 휴대폰의 최신 트렌드를 주도하면서 점유율을 확대한 명실공히 세계 초일류 기업의 반열에 들었다는 반증이기도 하다(디자인혁신 성공사례, 2010).

오늘날 글로벌 시장에서 명성을 높이고 있는 휴대폰의 성공전략은 남다른 명품마케팅인 매스트지(Masstige)전략<sup>4)</sup> 활동으로 제품, 디자인, 마케팅 등 3박자를 차별화해 세상에 없거나 아니면 최고를 내놓는다는 월드 퍼스트, 월드 베스트전략을 지속적으로 추진했기 때문이다. 또한 제품별·지역별로 풀라인업(Full Line-up)을 활용하여 유럽·북미 시장은 폴터치 스크린폰, 쿼티(QWERTY) 키패드를 채택한 스마트폰 중심으로 공략하고, 신흥시장에는 중저가폰을 집중 출시하는 전략을 구사한 것이 성공요인이다.

‘보는 휴대폰’ 시대를 선도하는 삼성전자는 그간 애플이 주도한 글로벌 스마트 시장의 판도를 바꾸고 있다. 애플 대 반(反)애플 구도로 이어져온 지난 몇 년간의 스마트 기기의 판도가 하드웨어 최강자 삼성 중심으로 스마트폰 시장이 재편되고 있다. 특히 안드로이드 군단의 리더 격인 삼성이 MS 간 협력은 애플뿐만 아니라 구글에도 큰 충격을 던졌다. 삼성이 이처럼 시장 구도를 바꾸는 변수로 주목받는 이유는 하드웨어 기술력을 갖고 있기 때문이다.

삼성전자 휴대폰의 경영전략은 ‘World First & World Best’로 요약할 수 있다. 즉 세상에서 없는 새로운 제품을 가장 먼저 만들고, 이미 있는 제품이라면 가장 좋게 만든다는 전략을 도입하여 세계 최고브랜드 이미지를 정착시켰다. 2009년 영국의 브랜드 컨설팅 그룹인 인터브랜드가 미국 경제 주간지는 비즈니스 위크와 함께 발표한 세계 100대 브랜드 가치 결과에서 삼성전자의 브랜드 가치는 175억 1,800만 달러로 19위로 평가받는 글로벌 기업이 되었다.

### 3.1.3. LG전자 휘센

LG전자는 ‘고객을 위한 가치 창조와 인간 존중의 경영’을 경영철학을 바탕으로 기업 활동이 고객

4) 수십억 원짜리 스포츠카나 요트는 업두는 못 내지만 조금만 무리하면 누구나 살 수 있는 명품을 만들자는 것을 말한다.

을 위한 가치 창조에 맞추어져 있다. LG전자는 국내 가전 사업체 중 에어컨 부문에서 확고히 세계 시장을 석권할 수 있었던 것은 상품 기획 초기 단계부터 해당 국가의 날씨나 가옥구조·에어컨 설치·사용현황 등을 면밀히 분석 현지 적합형 상품을 개발한 결과 글로벌 시장에서 발군의 실력을 발휘하고 있다. 또한 국내 기업 CEO로는 드물게 국제산업디자인대학원인 ‘뉴 밀레니움 과정’을 수료한 구자홍 회장은 디자인코리아에 앞장서고 최고경영자로서 디자인에 대한 무한신뢰와 함께 이를 경영의 핵심가치의 하나로 적극적으로 활용하고 있다, 최근에는 브랜드를 이끌어가는 전략 속에 ‘스타일리쉬 디자인’을 중요한 전략으로 명문화하고 있다.

오늘날 글로벌 시장에서 명성을 높이고 있는 휘센의 성공은 현지화전략으로 국내외 연구센터를 중심으로 700여명 이상의 디자이너와 국내 16개 연구센터 비롯해 전 세계적으로 런던, 뉴욕, 도쿄, 베이징, 뉴델리 등 5개의 디자인 브랜드와 함께 국외 14개 연구센터를 운영하면서 글로벌 기업으로 성장한 것이 성공요인이다(디자인혁신 성공사례, 2010).

LG전자 휘센의 경영전략은 에어컨디셔너에 새로운 생활가치와 감성을 부가한 새로운 개념의 에어컨 ‘라이프 컨디셔너’를 표방하여 에어컨을 더 이상 단순한 냉방기기가 아닌 난방 공기청정 제습뿐만 아니라 집안에서 가장 돋보이는 인테리어 요소 중 하나라는 아젠다전략이다. LG전자는 모든 제품과 서비스를 디자인 중심으로 개발하는 디자인경영을 선포하고 ‘수퍼디자이너 제도’<sup>5)</sup>을 도입하여 경영성과 창출에 많이 기여한 것으로 평가되었다.

## 3.2. 국외 기업의 성공사례

### 3.2.1. Apple 아이팟

세계 1위의 디자인혁신 기업으로 선정된 애플은 창업 이래 최대의 전성기를 구가하고 있다. 전 세계 MP3 플레이어의 약 70%를 점유한 아이팟은 기존 MP3 플레이어 업체들의 성능과 음질을 강조하고 디자인도 개별 기기의 스타일에 주력한 새로운 발상의 시작이었다. 그 결과 디자인을 통한 성공사례의 대명사가 된 아이팟은 MP3 플레이어가 어려움에 처한 공통과도 같았던 애플을 살려내는 브랜드가 되었다.

글로벌 시장에서 명성을 높이고 있는 아이팟의 성공은 디자인 중심의 경영과 함께 차별화된 디자인

5) 수퍼디자이너 제도란 매년 역량이 뛰어난 1-2명의 디자이너를 선발하여 임원 수준으로 대우(2년 임기)해 주는 제도를 말한다

을 개발하여 승부수를 던지는 전략수립과 소비자의 편의성을 고려한 디자인으로 첫눈에 눈길을 사로잡는 디자인으로 젊은이들로부터 아이팟에 열광하게 했으며 아이팟은 단순한 디지털 기기가 아니라 새로운 문화 코드로 자리 잡게 만들었기 때문이다. 즉 애플의 기술 집착증에 벗어나 디자인을 모든 혁신의 중심에 두고 재기에 성공한 것은 시사한 바가 크다.

뿐만 아니라 애플의 스티브 잡스는 과감한 R&D 투자와 신제품 개발로, 위기를 극복하기 위해 비용절감보다는 디자인혁신을 강조하고 ‘애플에 필요한 것은 비용을 줄이는 것이 아니라 현재의 궁지에서 벗어나도록 일하는 방법을 혁신하는 것’ 이라고 강조하고 IT버블 붕괴로 불황에 시달렸던 1999년부터 2002년까지 오히려 R&D투자를 42% 증가시키는 조치를 단행하여 위기를 극복할 뿐만 아니라 아이팟을 지속적으로 출시해 세계시장을 선도하였다. 그 결과 매출은 발매 5년 만에 2006년 애플 전체 매출의 50%을 차지하는 것으로 성장하였다. 뿐만 아니라 부도 위기에 몰렸던 애플은 10여년 만에 세계 시가총액 1위(3372억 달러, 약 364조원)로 급성장하는 글로벌 기업이 되었다(디자인혁신 성공사례, 2010).

애플의 경영전략은 개발자가 만든 제품 중 ‘소비자가 사고 싶어 하는 것’ 을 직관으로, 디자인이라는 감성의 옷을 입혀 시장에 내놓는 전략을 구축했다. 시장 반응은 ‘디지털 음악의 혁명을 이뤘다’ 는 음악재생기 아이팟과 터치폰 방식으로 스마트폰 시대를 연 아이폰을 히트시켜 세계 고급브랜드 이미지를 정착시켰다.

### 3.2.2. Audi A시리즈

아우디자동차는 유럽 최대 완성차 메이커인 폴크스바겐그룹의 브랜드로 탁월한 디자인으로 고객층을 확보하고 있는 독일 완성차 업체이며, 아우디의 디자인 철학은 단순한 디자인 주제를 갖고 있으면서도 아름다운 실루엣을 창조하고 오랜 기간 지속될 수 있는 상징적인 디자인이 특징이다. 그러나 성능으로는 벤츠와 BMW에 밀리지 않지만 브랜드파워와 디자인은 미흡하다는 평가로 인해 디자인 혁신이 절대적으로 필요하였으며 이미 아우디만의 기술혁신을 실시하여 디자인경영을 추진한 결과 2005년 판매량이 전년대비 6.4% 늘어난 약 88만대를 판매를 기록하는 등 10년 연속 사상 최고치를 경신하였다.

오늘날 글로벌 시장에서 명성을 높이고 있는 아우디 A시리즈의 성공은 ‘인간감성센터’ 설립으로, 이 센터는 후각팀, 감촉팀, 소음팀 등으로 나누어져

아우디만의 향기, 가장 듣기 편한 가속음 등을 자동차에 적용하기 위해 500여종에 달하는 주요 자동차 부품에서 나는 냄새를 일일이 조사 연구해 최적의 냄새가 나도록 조합하고 불쾌한 냄새가 나는 부품은 사용하지 않는 등 세심한 노력으로 고급자동차브랜드로 급성장하였다(디자인혁신 성공사례, 2010).

아우디의 경영전략으로는 국내외 디자인경영을 적극적으로 추진하여 위기를 극복하고 새로운 활로를 찾는 과정에서 부각되는 친환경차와 기술력 향상 등이다. 그 결과 디자인 수상도 이어져 A3, A4, Q5 등 3개 모델이 ‘2008 아우토니스디자인 어워드’ 를 수상하고 A4는 독일자동차전문지 ‘아우토빌트’ 가 주최한 2010 가장 아름다운 자동차에 선정되었으며 디자인트로피 2010 가장 아름다운 자동차 브랜드 선정, R8 스파이더 가장 아름다운 컨버터블 부문 1위로 선정되는 등 지속적인 연구개발과 기술력이 결합되어 고급브랜드 이미지를 정착시켰다.

## 4. 성공요소 추출 및 성공요인 분석

### 4.1. 성공요소 추출

디자인경영의 성공적 수행을 위해 살펴본 디자인 경영의 개념과 동향 그리고 관련 연구 분석에 의하면, 기업 경쟁력제고를 위해서는 CEO 디자인마인드 확립을 원점으로 하는 기본여건들의 충족에서부터 다양한 인프라를 형성하는 요소들에 이르기까지 직·간접적으로 영향을 미치는 요인들은 무수히 많다.

요인 범주	성공요소
인적	디자인인력
물적	디자인조직
	디자인환경
	디자인설비
	디자인투자
지적	CEO 디자인마인드
	디자인평가
	디자인전략
	디자인 프로세스
	디자인경영시스템

[표 1] 디자인경영 성공요소 재분류

이러한 요소들은 경영 전략적 수단으로서 뿐만 아니라 디자인경영활동이 기업 경영전략의 일환으로서 보다 합리적이고 체계적인 경영활동으로서 수행되기 위해서 반드시 필요한 요인들이다. 디자인경영을 적극 활용한 사례 ‘기업의 디자인경영시스템 구축 사례 및 디자인혁신 성공사례’ 를 기준으로 인적 요인, 물적요인, 지적요인 등의 3가지 재 범주에서

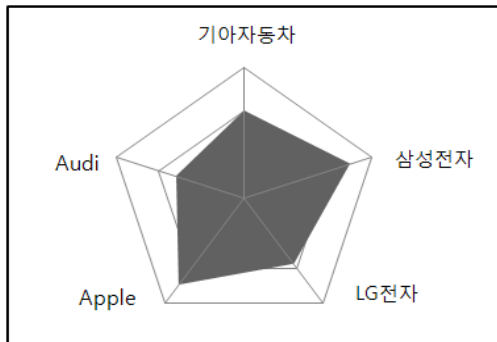
분류하여 10개 핵심 성공요소를 추출하였다.

핵심 성공요소로 첫 번째 성공요소는 CEO 디자인 마인드의 확립으로 디자인경영 도입이다. 두 번째는 디자인인력의 채용과 활용이다. 세 번째는 디자인 조직의 구축이다. 네 번째는 디자인설비의 구축과 운영이다. 다섯 번째는 디자인환경의 조성이다. 여섯 번째는 디자인투자의 계획 및 실천이다. 일곱 번째는 디자인평가의 기준과 운영이다. 여든 번째는 디자인 전략의 수립이다. 아홉 번째는 디자인 프로세스의 실현으로 독자적 디자인 개발 프로세스를 확립하는 것이다. 열 번째는 디자인경영시스템의 구축을 통한 관리 등이다. 이러한 10가지 요소들은 기업에서 실행하고 있는 성공적 디자인경영의 도입 및 활성화에 있어 중요한 핵심적 성공요소들이다.

#### 4.2. 성공요인 분석

디자인경영의 성공요인을 분석하기 위해 사례기업을 통해 도출된 10가지 성공요소들을 토대로 에너지에 의한 성과분석을 다이어그램화하였다.

디자인경영의 성공요인 분석을 위한 프로그램은 Windows 운영체제 하에서 Visual C++를 사용하였다.



[그림 2] 기업별 디자인경영 에너지에 의한 성과분석

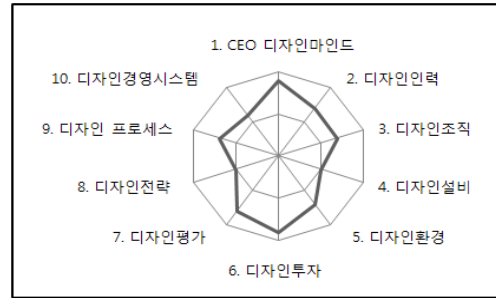
[그림 2]는 디자인경영 성과를 분석하기 위하여 각 사례기업에 대한 에너지(수식 1)를 이용하여 그래프로 나타낸 다이어그램이다. 사례기업별 에너지를 분석하기 위하여 각 기업의 요인별 평균 점수를(수식 2)에 적용시켜 기업별 에너지를 산출하고 그 결과를 경영성과에 활용하였다.

$$E = \sum_{M=1}^G \sum_{N=1}^G (1 - D_{ma, mi}) \quad (\text{수식 1})$$

$$E = (1 - D_{ma, mi}) \quad (\text{수식 2})$$

E: 에너지, G: 기업의 수, M: 각 기업의 조사 요인, N: 각 기업의 조사내용, ma: 최고 값, mi: 최저 값

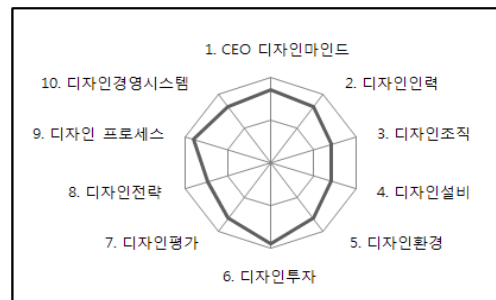
[그림 3]~[그림 7]은 디자인경영 성과를 위하여 성공 사례기업들의 각 요인별의 평균점수 합을 에너지 값에 의해 나타낸 다이어그램이다.



[그림 3] 기아자동차의 요인별 에너지 분석

기아자동차의 요인별 에너지 분석을 살펴보면, 다른 요인에 비해 CEO 디자인마인드와 디자인투자가 매우 높은 값을 보여주고 있다. 이는 최고경영자가 확고한 디자인경영을 기반으로 하는 마인드를 바탕으로 피터 슈라이어를 디자인 총괄담당 부사장으로 영입해 독자적인 ‘디자인 기아’만의 브랜드 구축을 위해 노력한 결과로 분석되었다. 그러나 디자인설비와 디자인전략은 다소 에너지 값이 낮은 경향은 현대자동차와 합병 이후 지속적인 투자전략에도 불구하고 서브 브랜드 이미지 때문으로 분석되었다.

기아자동차의 핵심성공요인은 CEO가 디자인의 중요성을 인식하고 디자인경영을 전략적으로 실시하여 독창적인 마케팅전략이다.



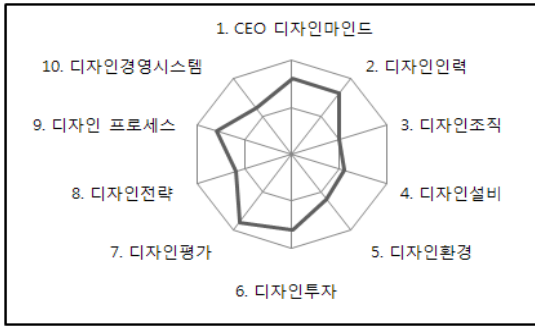
[그림 4] 삼성전자의 요인별 에너지 분석

삼성전자의 에너지 분석에 나타난 요인은 대부분 경영요소에서 매우 높은 값을 보여주고 있다. 특히 디자인경영시스템과 디자인투자에서 매우 높은 에너지 값을 보여주는데 이는 매스트지전략, 월드 퍼스트, 월드 베스트전략 등 디자인경영시스템을 바탕으로 체계적인 연구개발 및 투자를 통해 글로벌브랜드 이미지를 구축했기 때문이다.

삼성전자의 핵심성공요인은 첨단 기술력과 마케팅전략, 스피드경영을 바탕으로 신개념 LTE 스마트



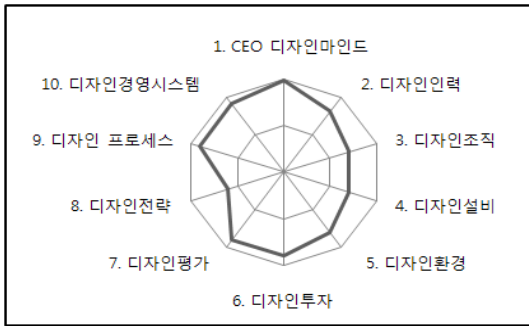
폰을 개발하여 시장점유율을 높이는 차별화전략이다.



[그림 5] LG전자의 요인별 에너지 분석

LG전자의 요인별 에너지 분석을 살펴보면, 디자인 프로세스와 디자인경영시스템이 높은 값을, 특히 디자인평가에서 매우 높은 값을 보여주고 있는데 이는 LG전자가 인간중심의 경영철학에서 알 수 있듯 휘센이 단순한 냉방기기가 아닌 새로운 컨디셔너로서의 사업 확장과 시스템 관리로 에어컨 부문 일류 브랜드로 평가받고 있다. 그에 비해 물적 요인 범주에서 상대적으로 에너지 값이 낮은 경향은 제품 기능 특성상 상대적으로 활용 빈도가 낮기 때문이다.

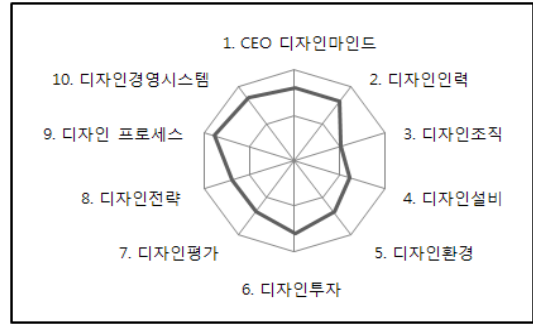
LG전자의 핵심성공요인은 위기극복을 위해 CEO 디자인 사랑과 연구중심의 기술개발과 현지화 마케팅전략이다.



[그림 6] 애플의 요인별 에너지 분석

애플은 인적, 물적, 지적요인 범주에서 대부분 경영요소에서 매우 높은 에너지 값을 보여준다. 특히 CEO 디자인마인드에서 매우 높은 값을 나타내는데 이는 스티브 잡스를 중심으로 한 혁신적인 디자인경영을 실시한 것이 애플의 성공요인이며 과감한 R&D 투자와 기술 집착증에 벗어나 디자인을 모든 혁신의 중심에 둔 전략이 세계 1위의 디자인혁신 기업으로 선정되는 평가를 받았다.

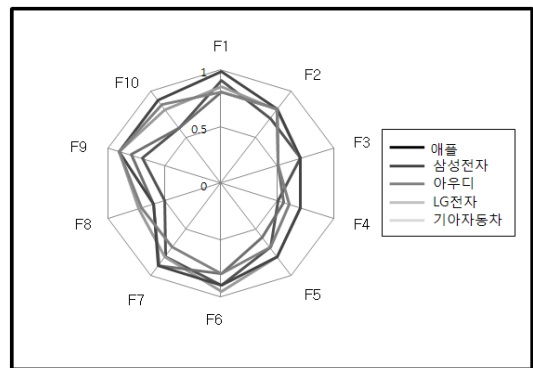
애플의 핵심성공요인은 CEO의 디자인에 대한 신념과 과감한 투자 그리고 Outside-in 방식으로 신제품을 개발에 역점을 두는 디자인전략이다.



[그림 7] 아우디의 요인별 에너지 분석

아우디의 에너지 분석을 살펴보면, 물적, 지적요인에서 대부분 평균의 에너지 값을, 이는 새로운 비즈니스 모델을 구축하여 아우디만의 이미지를 구축하고 있으나 브랜드파워가 약하다는 평가와 함께 혁신적 기술개발이 필요한 것으로 분석되었다. 시장의 니즈를 분석하고 감성 프로세스를 잘 맞춰 나가기 때문에 젊음과 역동의 이미지로 인해 디자인 프로세스는 높은 에너지 값을 나타냈었다.

아우디의 핵심성공요인은 프로세스 중심의 탁월한 디자인과 공격적인 마케팅 및 M&A를 통한 적극적인 투자전략이다.



[그림 8] 각 기업별 요인 에너지 분포 분석결과

[그림 8]과 같이 각 기업별 에너지를 이용하여 디자인경영 기여도와 결부된 주요 요인들을 비교분석하였다. 그 결과, CEO 디자인마인드를 주축으로 디자인인력과 디자인투자, 그리고 디자인 프로세스 등의 3가지 요인을 핵심 축으로 구성되어 있으며 이와 같은 핵심요인들이 글로벌 기업 경영활동에 있어 무엇보다도 매우 중요한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다.

## 5. 결론

오늘날 기업 글로벌화는 생존조건이다. 최근 기업들은 새로운 가치를 창출하기 위해 끊임없이 노력

하고, 이와 같은 노력은 전 세계 시장을 대상으로 일어나고 있다. 그러나 오랜 역사를 자랑하는 기업은 포함해 많은 글로벌 기업들이 사회 변화의 속도를 따라가지 못해 사라져가고 있다. 노키아, GM, HP 등 글로벌 기업들이 경영약화로 CEO를 교체하고, 특히 도요타의 리콜사태를 지켜보면서 최고의 선진기업도 품질 및 고객관리 등 디자인경영의 기본에 충실하지 않는다면 한 순간 모든 명성을 잃고 무너질 수 있다는 것을 잘 보여주는 사례이다. 이에 기업들이 이와 같은 환경변화에 대처하기 위해 디자인경영을 경영 전략으로서 활용하고 있다. 기업들은 디자인경영을 단순 외형개선이 아닌 기업 경쟁력을 좌우하는 혁신적 수단뿐만 아니라 글로벌화와 가치 창출을 통해 기업 목표 달성을 위해 적극적으로 활용하고 있다.

본 연구에서는 디자인경영을 전략적으로 활용하여 성공한 국내외 글로벌 기업들의 주요 핵심성공요인을 분석하기 위한 연구로, 인적, 물적, 지적요인 등의 3가지 범주에서 핵심성공요소를 추출하고, 각각의 성공요인을 밝혀 이들 요인들은 기업의 가치 창출을 위해 디자인경영을 어떻게 전략적으로 운영하였는지 연구하고, 글로벌 기업이 되기 위한 핵심성공요인의 활용방안을 제시하고자 한다.

국내외 글로벌 기업의 디자인경영 핵심성공요인을 분석해보면 다음과 같은 성과창출 요인을 발견할 수 있었다.

첫째, 인적요인 범주인 디자인인력 요소에서의 에너지 분석은 대체로 높은 경영성과를 보여주고 있다. 대부분 사례기업들이 디자인경영센터를 중심으로 디자인 전문 인력에 많은 투자 및 최고디자인담당자를 임원으로 하여 자사만의 독자적이고 차별화된 인적시스템을 운영하고 있다.

둘째, 물적 요인 범주에서의 디자인조직, 디자인환경, 디자인설비, 디자인투자 등 4가지 요소에서 대체로 평균 에너지 값을 보여주고 있다. 이는 각 사례기업별 제품 특성과 함께 기업요소별 운영 주체에 따라 특정 요인에 평균값을 생성하는 것으로 나타났다. 보다 흥미로운 요인은 디자인투자로 각 사례기업에서 잘 나타나듯 새로운 투자계획에 따라 사상 최대의 분기실적을 나타내고 있음을 알 수 있다.

셋째, 지적요인 범주에서인 CEO 디자인마인드, 디자인평가, 디자인전략, 디자인 프로세스, 디자인경영시스템 등 5가지 요소에서 대부분 사례기업에서 매우 높은 경영성과를 나타내었다. 이러한 요인은 사례기업들이 기업 중심적 사고에서 벗어나 고객과 함께 소통하며 Win-win할 수 있는 장기적인 관점에서의 체계적인 디자인경영을 실천한 결과이다. 또한 요

인분석에 있어 또 하나의 중요한 핵심 포인트는 디자인경영시스템 모델을 분석하는 것이다. 성공적 디자인경영에 있어 디자인경영시스템 모델을 구축한 기업일수록 높은 경영성과를 창출하고 있다.

본 연구는 디자인경영 핵심성공요인을 문헌과 사례를 통해 분석해보고 디자인경영의 효율적인 활용 방안을 제시해 보고자하였다. 그러나 문헌 및 사례를 토대로 요인을 추출함으로써 조사 분석에 문제가 있다는 점, 측정방법에서도 주관적인 지표에 의존하였기 때문에 각 성공요인에 대한 객관적인 검증이 떨어진다는 점 등이다. 향후 연구에 있어서는 객관적인 지표를 중심으로 디자인경영의 요인을 측정하는 연구가 진행되는 것이 바람직할 것이다.

## 참고문헌

- 광대영.(2004). 중소기업을 위한 디자인경영 가치에 대한 연구, 한국디지털디자인학회, 7.
- 김용섭, 전은경.(2009). 디자인파워, 김영사.
- 노나카 이쿠지로.(2005). 1위의 패러다임, 북스넷.
- 디자인혁신 성공사례.(2010), 산업자원부, 한국디자인진흥원.
- 박영렬.(2011). 글로벌 경영전략, 21세기 북스.
- 이수봉.(2005). 중소기업의 디자인경영 성공요인에 관한 실증적 연구, 홍익대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이지훈.(2000). 사례연구방법, 대경.
- 정경원.(1999). 디자인경영, 안그라픽스.
- 정경원.(1999). 뉴 밀레니엄의 새로운 선택, 디자인경영 우수사례, 산업자원부 · 한국디자인진흥원.
- 창조경영아카데미.(2009). 킹피셔, 넥시스.
- 최우석.(2007). 디자인 패러다임 변화에 의한 디자인경영 KSF 성과측정 연구, 부경대학교 대학원 박사학위 논문.
- CEO information.(2010), 삼성경제연구소.
- CEO information.(2009), 삼성경제연구소.
- Creswell, J. W.(1988). *Qualitative Inquiry and Research Design-Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Erich Geyer and Bernard Burdek.(1970). *Form: Zeitch Fur Gestaltung, AWD Design*
- Michael Farr.(1965). "Design Management 1", Industrial Design Magazine, October.
- Peter F. Drucker.(1999). 성과측정, 21세기 북스.
- R. Blaich.(1993). *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*.