

한국과 미국의 디자인컨설팅기업의 운영현황 비교 분석

Comparison Analysis on Operation Characteristics of Design Consultancies between Korea and America

이진렬*

(Jin Ryeol Lee)

요약

본 연구는 우리나라 디자인컨설팅기업의 운영현황을 미국의 디자인컨설팅기업의 운영현황과 비교해 보고 향후 디자인컨설팅산업이 질적인 성장을 이루기 위한 방안들을 모색해 보기 위한 목적으로 수행되었다. 분석을 위해 우리나라 109개 디자인컨설팅기업과 미국의 97개 디자인컨설팅기업을 대상으로 디자인컨설팅기업의 운영특성에 대한 설문조사를 수행하였으며, 수집된 자료에 대한 비교분석을 수행하였다. 분석결과 디자인컨설팅기업의 운영특성인 클라이언트기업과의 장기적인 파트너쉽 관계형성, 다학제적 조직구성, 결과중심의 보상체계 운영, 클라이언트기업의 전략적 수준에서의 디자인컨설팅서비스 제공, 능동적인 디자인비즈니스의 실행, 기업간의 융합·네트워킹, 디자인서비스의 전문화 등 7가지 분야에 있어서 한국의 디자인컨설팅기업이 미국의 디자인컨설팅기업에 비해 전반적으로 낮은 수준으로 유지하고 있는 것으로 나타났다. 향후 우리나라의 디자인컨설팅산업이 질적 성장을 거두고 안정적인 산업구조를 이루기 위해 7개 분야의 운영특성에 대한 지속적인 노력이 요구된다고 할 수 있다.

■ 중심어 : 디자인컨설팅, 디자인기업의 운영특성, 디자인비즈니스

Abstract

This study aims to consider the action plans to make the industry of Korean design consultancies accomplish qualitative growth by comparing the operation characteristics of design consulting firms between Korean design firms and American ones. For this, questionnaire survey and comparison analysis was performed for the operation characteristics of 109 Korean design firms and 97 American ones. The analysis results shows that operation characteristics of Korean design firms comparing to those of American ones keep low in all 7 areas of building long-term partnership relationship, building multi-disciplinary organization, utilizing result-based compensation system, developing design at the strategic business level of clients, executing active design business, making convergent networking with other industry and performing specialized design services. In order to accomplish stable industry infrastructure of design consulting industry with qualitative growth, it requires continuous effort to execute 7 operation characteristics of Korean design firms.

■ keywords : design consulting, operation characteristics of design consulting firms, design business

I. 서론

최근 한국 디자인진흥원이 실시한 「산업디자인 통계조사 2014」에 따르면 2013년 우리나라 디자인산업규모는 11조 3,143억원으로 2004년 6.2조원 대비 200%가까이 성장하였으며, 아울러 2013년 전문디자인업체의 매출액도 2조 7,456억원

으로 2004년 7,815억원 대비 300%이상 성장하면서 양적인 성장을 거두고 있는 것이 사실이다.[1] 아울러, 2014년 현재 한국 디자인진흥원에 등록된 디자인전문회사의 수도 5,099업체로 2004년 2,450업체 대비 두배 이상이나 증가하였다.[2]

그러나 이러한 양적 성장에도 불구하고 디자인전문회사의 질적인 성장은 상대적으로 이루어지지 않고 있다. 산업디자인 통계조사에 따르면 2013년 우리나라 디자인전문회사의 평균 매출

* 정회원, 조선대학교 디자인공학과

이 논문은 2014년도 조선대학교 연구비의 지원을 받아 연구되었음

접수일자 : 2015년 12월 22일

수정일자 : 2015년 03월 24일

게재확정일 : 2016년 03월 24일

교신저자 : 이진렬, e-mail : bayhntmkim@chosun.ac.kr

액은 6억원으로 디자인전문회사의 수가 2,493개로 비슷하게 유지되었던 2008년 평균 매출액 6.2억원에 비해 오히려 하락하였으며, 2013년 디자인전문회사의 평균 인력 수도 5.02명으로 2008년 5.1명과 비교해 역시 성장이 정체되어 있음을 보여주고 있다. 같은 기간 동안 미국 디자인산업의 경우, 디자인전문회사의 평균 매출액이 2000년대 이후 매년 5~6%수준으로 성장하고 있는 상황에 비해 대조적이다.[3] 이는 우리나라의 전체 디자인 산업규모가 성장하고 있다고는 하나 그와 비슷한 속도로 디자인전문회사의 수가 증가하면서 오히려 경쟁이 심화되고, 그 결과 디자인전문회사의 평균 매출액이 잠식되고 평균 인력수도 증가하지 않는 등 질적인 성장은 그다지 이루어지지 않고 있음을 나타내고 있다. 이와 관련하여 최근 한 연구자료에서 우리나라 국내디자인전문회사는 글로벌 경쟁력 부족, 규모의 영세성, 용역중심의 비즈니스, 결과물 위주의 수익창출 구조 등으로 취약한 체질을 지니고 있으며, 이에 따라 질적인 성장을 이루고 있지 못하다고 제시한 바와 일맥상통한 내용이라 할 수 있다.[4]

대조적으로 미국이나 영국과 같은 디자인 선진국의 디자인전문회사의 경우 통합디자인·디자인컨설팅 서비스, 기업간 활발한 융합·네트워킹, 디자인 영역의 지속적 확장이라는 특성을 통해 경쟁력을 강화시켜 가고 있다고 분석하였다.[5] 특히 미국 디자인산업의 경우, 디자인서비스업 종사자의 1인당 매출액이 우리나라 디자인서비스업 종사자에 비하여 3배에 이를 만큼 안정적이고 내실있는 디자인컨설팅 산업구조가 형성되어 있다.

향후 일반 기업들이 디자인의 중요성을 크게 인식하면서 디자인산업은 지속적으로 성장할 것으로 판단된다. 그러나 동시에 일반기업들의 디자인요구는 디자인자체에 머물지 않고, 비즈니스 파트너로서의 종합적인 컨설팅능력을 요구하는 등 과거에 비해 더욱 더 다양해질 전망이다.[6] 디자인기업들이 영세성을 극복하고 질적인 성장을 거두기 위해서는 변화된 디자인수요기업의 요구에 맞추어 전통적으로 유지해 왔던 기업의 운영방식을 전환하여 디자인컨설팅기업으로 발전해 가야하며 이를 통해 기업의 영세성을 극복하고 내실있는 디자인컨설팅산업구조로의 변화가 필요하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 우리나라 디자인기업의 운영현황을 미국 디자인기업과 비교하여 현재 우리나라 디자인기업의 상황을 진단하고, 향후 내실있는 디자인컨설팅기업으로의 발전을 위해 상대적으로 어떤 측면들을 더 고려해야 하는지에 대한 방안을 모색하였다. 이를 위해 먼저, 최근 디자인컨설팅기업의 어떠한 방향으로 운영되고 있는지에 대하여 선행연구 및 이론적 고찰을 통해 제시하고, 이를 바탕으로 우리나라 디자인기업 및 미국의 디자인기업을 대상으로 자료를 수집을 실시하여, 두 국가 간의 운영현황자료를 비교분석하였다. 우리나라 디자인기업의 운영현황을 정확히 진단하기 위해서는 미국, 영국, 일본 등 여러 디자인 선진국의 디자인산업에 대한 비교뿐만 아니라 우리 나라의 기

업환경이 유사한 국가를 선정하여 국가 간 디자인기업의 운영현황을 비교·분석하는 것이 더욱 타당하다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 미국의 디자인기업으로 한정한 이유는 아직까지 미국이 디자인산업규모가 세계적으로 가장 큰 규모이기 때문에 좋은 비교대상으로 판단되었기 때문이다. 실제로 미국의 디자인컨설팅산업규모는 2012년 기준 80조원으로 세계적으로 가장 큰 규모이며 2007년 미국 통계청 기준, 디자인전문업체 수는 3만 3,337개이고 디자인업 종사자는 12만 2,704명으로 규모면에서 볼 때 우리나라 보다 약 30배 이상의 큰 규모로서 세계적으로 디자인컨설팅산업의 규모와 기업의 디자인활용도가 가장 큰 국가이다.

II. 디자인컨설팅기업의 운영특성에 관한 고찰

기업활동에 있어서 디자인역할의 중요성 증대와, 기업들의 적극적인 아웃소싱 등이 활발해지면서 디자인전문회사들은 과거의 클라이언트기업들이 요구했던 것과는 다른 상황에 직면하고 있다. 즉 디자인개발의 전문적인 영역을 넘어, 디자인을 중심으로 한 종합적인 컨설팅능력을 요구받고 있으며, 이러한 현상에 대해, 지안프랑코와 제럴드(Gianfranco & Gerald 1996)는 DMI에 실린 그들의 연구를 통해, 디자인전문회사들이 경영컨설팅기업(Management Consulting firms)의 특성에 닮아가고 있다고 말하고 있다.[7] 따라서 최근 디자인컨설팅기업들은 전통적인 디자인기업과는 다른 운영방식을 나타내고 있다고 할 수 있다.[8] 본 연구의 이론적 고찰에서는 한국과 미국의 디자인컨설팅기업 운영현황을 비교하기 위한 설문척도를 개발하기 위하여 '디자인컨설팅기업'의 특성에 대한 논의가 활발해 진 90년대 중반 이후, 미국 디자인경영협회에서 발간한 디자인경영저널(Design Management Journal)에 게재된 연구의 내용을 분석하여 운영특성을 도출하였다. 1995년부터 2015년까지 디자인경영저널에 발표된 논문 중 '디자인컨설팅'을 키워드로 검색하여 탐색된 연구는 총 49편이었으며, 이들 연구에서 제시한 디자인기업의 운영특성을 도출하고, 유사한 분야로 범주화하여 총 7개의 운영특성을 도출하였으며, 이를 바탕으로 설문문항을 작성하였다.

가. 장기적인 파트너십 관계의 형성

최근 다양한 선행연구에서 디자인컨설팅기업의 특성중 하나로 클라이언트기업과의 장기적인 파트너십관계형성을 매우 중요한 이슈로 다루고 있다. 다니엘, 해리 & 지안프랑코(Daniel, Harry & Gianfranco 2000)는 성공적인 디자인컨설팅을 위한 전제조건으로 디자인컨설팅기업과 클라이언트기업간의 '전략적인 협력체계 구축을 바탕으로 한 장기적인 관계의 형성과 유지'가 매우 중요하다고 제시한 바 있다.[9] 또한 카메론,

켄 & 매리(Cameron, Ken & Marry)의 연구에서도 ‘상호이해와 원활한 커뮤니케이션체계의 구축을 통한 강한 상호관계의 형성과 장기적인 관계의 유지’가 디자인컨설팅서비스의 성공을 가능하는 중요한 지표가 된다고 제시하였다.[10]

최근 들어, 디자인 수요기업들은 디자인컨설팅서비스를 통해 단기적인 디자인개발을 요구하기 보다는 장기적인 목표와 비전을 달성하기 위한 과정으로서의 디자인개발업무를 점차 요구하고 있다. 장기적인 파트너쉽관계의 형성은 디자인기업으로 하여금 클라이언트기업의 이념과 철학 및 비전과 목표를 충분히 이해할 수 있는 기회를 제공함으로써, 클라이언트 기업의 비즈니스전략에 효율적으로 대응할 수 있도록 해 준다. 실제로도 디자인컨설팅실무에서 장기적인 파트너쉽관계의 형성을 위해 다양한 시도들이 이루어져 온 것이 사실이다. 미국 피치사(Fitch社)의 경우 클라이언트기업의 이해와 장기적인 관계형성을 위해, 클라이언트 기업당 1명의 전담직원을 배치하여 클라이언트기업의 이해와 관리를 효율적으로 추진할 수 있도록 한 클라이언트 챔피언(Client Champion)제도를 운영하였다. 또한 관계매니저(Relationship Manager)제도(William 2000), 하이브리드조직형태의 운영(Aliso, Adrian & Johatuan 2005)등을 통해 장기적인 관계형성을 추구하는 사례도 나타나고 있다.

나. 다학제적 조직구성

최근 디자인컨설팅기업의 두드러진 특징 중의 하나가 다학제적인 조직구성이다. 이는 클라이언트기업의 디자인수요가 단순한 조형적 활동을 넘어서, 전략, 마케팅, 공학, 기술개발 등 다양한 업무영역을 포괄적으로 포함한 의사결정의 형태로 변화하는 데서 그 이유를 찾을 수 있다. 이러한 수요변화는 디자인컨설팅기업으로 하여금, 디자인분야의 전공자뿐만 아니라 경영, 마케팅, 심리학, 공학 등 다양한 분야의 전문가로 구성된 다학제적 조직구성을 유도하고 있다. 디자인컨설팅기업의 운영특성으로서의 다학제적인 조직의 구성과 운영은 지금까지 상당히 많은 연구에서 제시되고 있다. 사라(Sarah 2000)는 포괄적인 조직구성과 팀 어프로치에 의한 디자인개발이 향후 디자인컨설팅기업이 지향해야 할 운영특성으로 제시한 바 있으며,[11] 나오미(Naomi 2006)도 디자인컨설팅기업의 성공적인 운영을 위해서는 디자인뿐만 아니라 건축, 인문학, 공학, 인류학, 정보구조학 분야등 다양한 분야의 전문가로 이루어진 포괄적인 조직구성과 운영이 필요하다고 제시한 바 있다.[12]

일본 디자인컨설팅서비스를 선도하는 GK디자인그룹은 다학제적 조직구성을 보여주는 대표적인 디자인컨설팅기업이다. GK디자인그룹은 산업디자이너(50%)와 그래픽디자이너(12%) 이외에 경영학전문가, 조명전문가, 사회심리학자, 철학자, 과학자, 건축전문가 등 다양한 분야의 전문가로 구성된 다학제적 조직을 운영하고 있다. 미국의 대표적 디자인컨설팅기업 중의 하

나인 IDEO도 디자이너 이외에 인간공학, 기계공학, 전자공학, 소프트웨어공학, 경영학 등 다양한 분야의 전문가로 구성된 다학제적 조직이다.

다. 결과중심의 보상체계 운영

최근 디자인컨설팅산업의 특징 중의 하나가 디자인컨설팅기업이 클라이언트와의 관계에서 실질적인 가치를 더해주는 것뿐만 아니라, 디자인컨설팅 서비스 제공이후 클라이언트기업이 받게 되는 수익과 위험도 함께 공유하는 방향으로 진화하고 있다는 점이다.[13] 따라서 디자인컨설팅기업이 제공하는 디자인컨설팅서비스가 높은 가치향상가능성이 있다면, 이에 따라 디자인컨설팅기업도 이에 따른 추가적인 보상의 가능성이 있어야 하며, 반대로 높은 위험을 수반할 가능성이 있다면 디자인컨설팅기업도 이러한 위험가능성을 함께 공유해야 한다는 것이다.

이와 관련하여 리타슈(RitaSue 2003)[14]과 아담(Adam 2004)[15]등도 연구를 통해 디자인컨설팅기업들은 성과에 대한 책임에 따른 보상을 강조하였으며, 라이선스프로그램 등 강력한 장기적인 파트너쉽구축을 위해서도 결과중심의 보상체계가 필요하며, 이러한 흐름은 향후 디자인컨설팅산업에서 지속적으로 증가할 것으로 예상하였다.

디자인컨설팅산업 현장에서 결과중심의 보상체계에 대한 다양한 시도가 이루어지고 있다. 가장 대표적인 기법으로 ‘사후 보수’인데 이는 디자인개발 결과 이후 성공여부에 따라서 보너스등을 추가적으로 지급받는 형식의 계약을 의미한다. 또 다른 결과중심 보상체계의 대표적인 기법이 ‘로열티수익체계’이다. 이는 디자인컨설팅기업이 디자인개발비를 지급받는 형태가 아니라 클라이언트기업이 디자인컨설팅서비스를 제공받은 이후 이 서비스를 기반으로 파생된 ‘매출액’을 기반으로 일정 비율의 수익을 보장받는 시스템이다. 우리나라의 경우 (주)엠아이디자인과 이노디자이너 로열티계약에 따른 디자인컨설팅서비스를 추진한 사례가 있으며, 외국 디자인컨설팅기업의 경우도 레이저피쉬(Razor Fish), 프로그 디자인(Frog Design)등 많은 디자인컨설팅기업들이 로열티계약에 따른 디자인컨설팅서비스를 수행하고 있다. 향후 디자인컨설팅산업에서의 로열티계약은 지속적으로 증가할 것으로 예상된다. 아울러, 클라이언트기업이 디자인컨설팅기업에게 디자인개발에 대한 반대 급부로 주식지분을 액면가 이하로 넘겨주는 방식의 스톡옵션제도(stock option), 디자인컨설팅기업이 클라이언트기업의 주식을 매입하여 클라이언트기업의 성과에 따라 보상을 받는 직접투자방식(direct investment) 및 클라이언트기업과 디자인컨설팅기업이 합작투자하여 디자인기업을 창업하고 운영하는 형태로 두 기업이 공동으로 기업을 운영하고 수익을 분배하는 합작투자방식(joint ventures)도 최근 디자인컨설팅산업분야에서 이루어지고 있는 결과중심 보상체계의 운영방식이다.

라. 전략적인 수준의 디자인컨설팅서비스 제공

디자인컨설팅기업이 제품이나 서비스의 프로젝트수준에서 디자인개발을 넘어, 클라이언트기업의 비즈니스상황을 진단하고, 시장과퍼력이 있는 제품 및 서비스 개발영역을 제시·개발함으로써 단순한 디자인개발서비스 아닌 기업경영의 핵심적인 역할의 수행이 가속화되고 있다. 빅터(Victor 2000)는 디자인의 역할을 전략비주얼라이저(strategy visualizer), 핵심역량 조망자(core competence prospector), 시장탐색자(market exploiter) 및 디자인프로세스 제공자(design process provider)로 규정하고 향후 디자인컨설팅기업은 전략적인 수준에서 디자인개발요구에 지속적으로 직면할 것이라고 예상하였다.[16] 또한 진 레온(Jean Leon 2000)도 디자인컨설팅기업은 클라이언트기업에 대한 깊은 이해를 통해 기업의 전략과 비전을 공유하고 이를 바탕으로 전략적 관점에서 디자인컨설팅서비스를 제공해야 한다고 주장한 바 있다.[17]

이는 향후 디자인컨설팅기업이 디자인개발에 국한하지 않고 기업의 핵심적인 역할을 파악하고, 새로운 시장과 소비자의 트렌드에 대하여 클라이언트기업이 나아가야 할 전략의 수립과 이를 바탕으로 한 디자인컨설팅서비스의 제공이 중요하게 부각될 것이라는 점을 시사하고 있다.

마. 능동적인 디자인비즈니스의 실행

아담&조조(Adam & Jojo 2004)는 최근 연구조사를 통해, 상당히 많은 디자인컨설팅기업들이 전문분야에 대하여 자체적이고 능동적으로 디자인개발을 수행하고, 이 결과물을 직접 생산·판매 하거나 혹은 제조기업에게 판매하는 방식의 능동적인 디자인비즈니스가 증가하고 있다고 제시한 바 있다.[18] 실제로 디자인컨설팅산업 현장에서도 디자인컨설팅기업들이 자체적인 제품개발을 수행하고 이를 판매하는 능동적인 디자인비즈니스를 실시하는 기업이 늘고 있다. 대표적으로 자동차디자인분야에서 널리 명성을 쌓아 온 이태리의 이탈리아디자인(Ital Design)社は 자체적으로 개발한 자동차 디자인을 자동차제조기업에게 판매함으로써 수익을 창출하는 능동적인 디자인서비스를 수행하고 있다. 우리나라에서도 ㈜다담디자인과 ㈜디자인바이 등이 자체적인 제품을 개발하고, 위탁생산·판매 혹은 공동생산·판매 형식의 디자인비즈니스를 수행하고 있다. 아담 & 조조(Adam & Jojo 2004)는 향후 디자인컨설팅기업의 능동적인 디자인비즈니스 수행은 지속적으로 증가할 것으로 예상하였다.

바. 기업간 융합·네트워킹

최근 디자인컨설팅산업의 또 다른 특징 중의 하나는 기업간 활발한 융합·네트워킹이 이루어지고 있다는 점이다. 케이노넨(Keinonen 2006)은 디자인컨설팅기업이 경쟁력을 갖추기 위해

서는 경영이나 공학 등 다양한 전문분야와의 융합적 협업관계를 유지하는 것이 매우 중요하다고 제시한 바 있다.[19] 이는 단순히 프로젝트 단위당의 협업이 아니라 협약을 통해 장기적으로 안정적이고 지속적인 협업시스템을 가동한다는 점이다. 즉 디자인컨설팅기업들은 전문화된 서비스를 제공하기 위하여 디자인기업이 시장조사·소재·표면처리 등의 업체를 흡수, 대형화하거나 프로젝트에 필요한 이중 전문업체들과 파트너십을 형성을 가속화하고 있는 것이다. 이는 자신의 강점은 유지하면서 세계적인 시장수요에 부응하기 위해 컨소시엄을 구성하거나 업무협력을 통해 전방으로는 트렌드 조사, 소비자 조사, 시장 조사에 전문화된 업체, 후방으로는 브랜드전략 및 마케팅 컨설팅 회사와 유기적인 관계를 바탕으로 필요시에 적절한 서비스를 제공하는 능력을 갖추고 있다. 융합·네트워킹은 공학기술과의 융합·네트워킹, 소재와의 융합·네트워킹, 경영기술과의 융합·네트워킹 등 다양한 형태로 나타나고 있다.

사. 디자인서비스의 전문화

다양한 연구에서 향후 디자인컨설팅산업의 구조는 '디자인서비스의 전문화'로 진화할 것이라고 예측하고 있다. '디자인서비스의 전문화'란 디자인컨설팅기업이 가장 경쟁력있는 산업분야에 디자인컨설팅서비스제공을 선택적으로 집중하는 운영전략으로, 전문화된 서비스를 제공할 수 있는 경쟁력을 확보하는데 그 목적이 있다. 베버랜드와 파렐(Beverland & Farrell 2007)은 디자인컨설팅기업의 중요한 경쟁력요인중의 하나로 디자인서비스분야의 전문화라고 제시한 바 있다. 자동차디자인을 전문으로 하는 이태리의 핀인파리나(Pininfarina)社나 조명디자인을 전문으로 하는 미국의 루나디자인(Lunar Design)등이 디자인서비스를 전문화하는 기업의 좋은 사례라 할 수 있다.[20] 향후 디자인산업은 업체간 경쟁이 치열해 짐으로써 디자인서비스 자체의 경쟁력을 확보하는 것이 대단히 어려워질 전망이다. 이러한 경쟁을 극복할 수 있는 방안 중의 하나가 전문분야로 디자인컨설팅서비스를 집중하는 것이라 할 수 있다.

앞에서 살펴 본 바와 같이 향후 디자인컨설팅기업은 지금까지 전통적으로 추진해 왔던 기업운영방식과는 다른 형식을 보여주고 있다. 이러한 운영특성들은 클라이언트기업과의 장기적인 파트너십 관계형성, 다학제적 조직구성, 결과중심의 보상체계 운영, 클라이언트기업의 전략적 수준에서의 디자인컨설팅서비스 제공, 능동적인 디자인비즈니스의 실행, 기업간의 융합·네트워킹, 디자인서비스의 전문화 등으로 요약할 수 있다. 다음 장에서는 우리나라와 미국의 디자인기업에 대한 자료를 비교·분석함으로써, 현재 우리나라 디자인컨설팅기업의 현황을 파악해 보고, 향후 디자인컨설팅산업구조로 발전하기 위한 방향성을 제시해 보고자 한다.

III. 한국과 미국의 디자인컨설팅기업 운영현황 비교분석

가. 설문지의 작성

전 장에서 이론적 고찰을 통해 제시한 7가지 유형은 한국과 미국의 디자인컨설팅기업 운영현황을 비교하기 위한 설문항목으로 개발되었다. 따라서 설문항목은 클라이언트기업과의 장기적인 파트너십 관계형성, 다학제적 조직구성, 결과중심의 보상체계 운영, 클라이언트기업의 전략적 수준에서의 디자인컨설팅 서비스 제공, 능동적인 디자인비즈니스의 실행, 기업간의 융합·네트워킹, 디자인서비스의 전문화 등 총 7가지 영역으로 구성되었다. 7가지 설문항목의 측정문항개발은 본 연구자를 포함하여 디자인경영분야 교수 및 박사학위자 5명이 참가하여 이루어졌다. 측정항목개발과정에서 5명의 참여자가 각자 7가지 유형을 가장 잘 측정할 수 있다고 판단되는 항목을 개발하고, 이후 모든 참여자가 심층 토론을 거쳐 모두 동의에 이르기까지 문항의 내용을 조율한 다음 최종 설문항목의 측정문항을 개발하였다.

설문지 구성에서의 응답형식은 각 설문항목을 파악할 수 있는 질문에 대한 응답 혹은 기업의 현재 상황에 대한 표시의 형태로 이루어졌으며, 구체적인 설문내용 및 응답방식은 다음 표 1과 같다.

표 1. 설문 항목 및 설문내용

설문 영역	설문 내용	구체적 설문내용 및 응답방식
디자인회사 일반정보	디자인개발 분야 디자인개발 전문분야 직원 수	디자인개발분야 8개분야 중 선택 총 직원수 기재
클라이언트와의 장기적 파트너십 관계유지	현재 거래관계에 있는 클라이언트와의 거래관계유지의 기간	최근 진행되었거나 진행되고 있는 5개의 디자인개발프로젝트의 클라이언트기업과의 거래기간(최초 프로젝트 시작연도, 최근 프로젝트 추진연도 - 종료된 프로젝트는 종료연도를, 진행되고 있는 프로젝트는 2014년도를 기재)
다학제적인 조직구성	직원의 전공분야 학위에 따른 분포 (대학교 학위기준)	대학졸업 기준 직원들의 학문분야를 6개 학문분야별로 구분하여 직원 수 기재
결과중심의 보상방식	클라이언트기업으로부터의 보상방식 활용유형	과거 5년간 사용했거나 사용하고 있는 모든 보상방식을 5개 영역에서 복수로 선택하여 기재
전략적인 수준에서의 디자인컨설팅 서비스의 제공	전략 학습 후 클라이언트 기업의 개발 아이템 수용 전략 수립 후 디자인기업의 개발 아이템 제시	최근 종료되었거나 진행되고 있는 5개의 디자인개발 프로젝트 중 아이템 수용과 아이템 제시 중 택1하여 기재
능동적인 디자인 비즈니스의 실행	자체적인 디자인·상품 개발 이후 판매 혹은 양산 현황	최근 5년간 자체적으로 디자인개발 이후, 디자인판매 혹은 상품양산의 건수를 기재
기업간 융합·네트워킹	장기적 베이스의 이중산업간 네트워킹 형성 여부	3년 이상 거래관계를 유지하면서 협업하고 있는 이중기업의 수를 기재
디자인전문화 서비스	특정 산업분야의 디자인서비스 제공 수행 여부	디자인개발의 50% 이상이 특정 산업분야에 집중하고 있는지의 여부

나. 자료의 수집

자료 수집을 위한 설문대상 기업의 선정은 한국 기업과 미국 기업을 대상으로 동시에 진행되었다. 한국 디자인기업의 경우, 한국 디자인진흥원에 등록된 디자인전문업체 중 직원 수가 15명 이상이 되는 기업 241개(2014년 12월 기준) 기업을 대상으로 설문 취지와 함께 설문응답참여여부에 대한 이메일을 발송하고 참여의사를 밝힌 129개 업체를 대상으로 설문지를 발송하였다. 설문지 배포는 2014년 12월 첫째 주에 이루어 졌으며, 2주일 기간 안에 이메일을 통해 응답설문지를 재 발송해 줄 것을 요청하였다. 1주일 동안 수집된 설문지는 총 97부였으며, 추후 전화 및 이메일 요청을 통해 18부가 추가 확보됨으로써 총 115부가 회수되었다. 이중 일부 혹은 전체 응답을 하지 않고 회수된 6부의 설문지를 제외한 총 109부의 설문지를 분석에 사용하였다.

표 2. 설문응답 기업의 분야와 직원 수

항목	내용	한국		미국	
		업체 수	백분율(%)	업체 수	백분율(%)
디자인 분야	시각/포장디자인	39	33%	22	23%
	공간/환경디자인	21	18%	9	9%
	제품/운송기기디자인	17	14%	31	32%
	패션디자인	5	4%	5	5%
	디지털/멀티디자인	11	9%	13	13%
	인테리어디자인	8	7%	9	9%
	토털디자인	6	5%	7	7%
	기타	2	5%	1	1%
계		109	100%	97	100%
직원수	15명 미만	10	8%	15	15%
	15명 ~ 20명 이하	69	58%	21	22%
	20명 이상 ~ 30명 이하	21	18%	43	44%
	30명 이상	9	8%	18	19%
	계	109	100%	97	100%

미국 디자인기업은, 2010년부터 2014년까지 2회 이상의 IDEA수상기록이 있는 23개 기업[19]과 매출액과 순이익 성장률 등의 지표로 바탕으로 2014년 미국내 디자인기업 순위(Top Design Firms) 200위 이내 기업[19]을 설문조사 대상으로 선정하였다. IDEA수상 기업과 디자인기업순위 200위 이내 기업에는 총 14개 기업이 중복되어 중복된 기업 수를 제외한 209개 기업을 대상으로, 설문의 취지와 설문응답참여여부에 대한 이메일을 발송하고 응답의사를 밝힌 118개 기업을 대상으로 영문 설문지를 발송하였다. 설문지배포는 국내 디자인기업을 대상으로 설문지를 배포한 시기와 동일하게 2014년 12월 첫째 주에 이루어 졌으며, 배포 이후 2주일 이내에 이메일을 통해 응답한 설문지를 재발송해 줄것을 요청하였다. 설문지 배포 이후 2주간 회수된 설문지는 총 87부였으며, 추후 전화와 이메일요청을 통

해 14부를 추가로 회수하였다. 회수된 전체 101개의 설문지 중, 응답을 일부 기재하지 않은 4부를 제외한 97개 설문지를 최종 분석에 이용하였다. 위의 표.2는 설문응답 기업 표본의 업무분야와 직원수를 나타내고 있다.

다. 자료의 분석

자료는 데이터 코딩(data coding)과정을 거쳐 SPSS PC+20 버전을 통해 빈도분석과 기술통계분석을 활용하여 분석되었다.

(1) 장기적인 파트너십 관계의 형성수준 비교분석

장기적인 파트너십 관계의 형성 수준은 현재 기준으로 완료되었거나 진행 중인 5건의 디자인개발프로젝트에 대해 당해 연도에서 클라이언트기업과의 거래를 처음 시작한 연도의 값을 뺀 기간값을 산정하여 한국과 미국의 자료를 비교분석하였다.

표3. 클라이언트 기업과의 장기적인 파트너십 관계유지 기간 비교분석

항목	관계유지 기간	한국		미국	
		프로젝트 수	백분율 (%)	프로젝트 수	백분율 (%)
최근 5개 프로젝트의 클라이언트와의 거래관계 기간	1년 미만	349	64%	102	21%
	1년 이상~2년 미만	119	21.8%	86	17.7%
	2년 이상~3년 미만	39	7.2%	66	13.6%
	3년 이상~5년 미만	24	4.4%	71	14.6%
	5년 이상~10년 미만	14	2.6%	83	17.1%
	10년 이상	0	0%	77	15.9%
	총 프로젝트 수	545	100%	485	100%
평균 파트너십 유지 기간		1.77년		5.8년	

디자인개발 프로젝트 대상 클라이언트기업과의 거래관계유지기간에 대한 분석결과에 따르면, 우리나라 디자인컨설팅기업의 디자인개발 프로젝트 중 64%가 1년 미만의 단기적인 거래관계속에서 이루어지고 있으며 2년 미만의 거래관계유지 상황에서 추진되는 디자인개발프로젝트가 85.8%를 차지할 만큼 단기적인 관계에 의존하고 있다는 것을 알 수 있다. 5년 이상의 장기적인 파트너십관계를 유지하면서 추진되고 있는 디자인개발 프로젝트는 전체의 2.6%에 머무를 만큼 낮은 수치이며, 10년 이상의 장기적인 관계에 다른 디자인개발은 거의 나타나지 않고 있다. 상대적으로 미국 디자인컨설팅기업의 분석자료를 보면 1년 미만의 거래관계에서 21%의 디자인개발프로젝트가 추진되었고, 3년 전후의 중기적인 관계 및 5년 이상의 장기적인 관계에서도 15% 전후로 디자인개발이 균형있게 이루어지고 있으며, 10년 이상의 장기적인 관계 형성에 다른 디자인개발도 15.9%에 이를 만큼 높은 수치를 보여주고 있다. 분석 자료를 바

탕으로 하면 클라이언트기업과의 거래관계 있어서 한국 디자인기업이 평균 1.77년의 관계를 유지하는 반면 미국 디자인기업의 경우 5.8년으로 3배 이상의 거래관계를 유지하고 있는 것으로 나타났다. 단기적인 거래관계에서의 디자인개발은 디자인개발 프로젝트 자체에 머물 가능성이 크기 때문에 클라이언트기업과의 전략적인 파트너십을 형성하기 어려우며, 따라서 디자인컨설팅도 단편적이고 단발적인 프로젝트의 한계를 벗어나기가 쉽지 않다.

(2) 다학제적 조직구성 비교분석

한국과 미국의 설문대상 기업 직원들의 대학교 졸업 이상 최종학위 전공분야 수집자료를 바탕으로 두 나라간의 다학제적 조직구성수준에 대한 비교분석이 이루어졌다. 분석결과에 따르면, 한국 디자인컨설팅기업의 경우, 총 인원의 79.6%가 디자인 전공자이며, 디자인이외의 공학, 사회과학, 인문과학, 자연과학 등 타 학문분야 전공자가 20%수준에 머물고 있어 조직 구성원에서 디자인전공자가 차지하는 비율이 절대적으로 크다는 것을 알 수 있다. 상대적으로 미국 디자인컨설팅기업의 분석자료를 보면, 디자인전공자가 전체 조직 구성원 수의 절반수준인 45.8%이며, 50%이상이 디자인 이외의 전공자로서 공학 21.9%, 사회과학 18%, 인문과학 5%, 자연과학 4.5% 등 조직구성원의 전공분포가 매우 다양하며, 따라서 다학제적인 조직구성의 범위가 우리나라 디자인컨설팅기업에 비해 훨씬 넓고 포괄적이라는 점을 파악할 수 있다.

표4. 다학제적 조직구성 정도에 대한 비교분석

전공분야	한국		미국	
	총 인원	백분율 (%)	총 인원	백분율 (%)
디자인	1,759	79.6%	1,076	45.8%
공학(전기학, 전자학, 재료학, 기계공학, 컴퓨터공학 등)	132	6.0%	514	21.9%
사회과학(경영학, 경제학, 회계학, 무역학, 법학 등)	187	8.5%	423	18%
인문과학(언어학, 심리학, 인류학, 철학 등)	46	2.1%	117	5.0%
자연과학(생물, 물리, 화학, 수학 등)	17	0.8%	105	4.5%
기타(의학, 약학, 체육학, 교육학, 예체능학 등)	69	3.1%	115	4.9%
계	2210	100%	2350	100%

(3) 결과중심의 보상체계 운영 비교분석

결과중심의 보상체계 운영 비교분석은 설문응답 참여기업이 과거 5년간 사용했거나 현재 사용하고 있는 보상방식에 대한 복수응답자료의 분석을 통해 이루어졌다.

표5. 결과중심의 보상체계 운영 정도에 대한 비교분석

보상방식	한국		미국	
	업체 수	백분율 (%)	업체 수	백분율 (%)
디자인료 수입만 활용	86	78.9%	17	17.5%
디자인료 수입 + 성공보수 활용	8	7.3%	19	19.6%
디자인료 수입 + 로열티 활용	3	2.8%	25	25.8%
디자인료 수입 + 스톡옵션 활용	1	0.9%	4	4.1%
디자인료 수입 + 합작투자 활용	0	0%	2	2.1%
디자인료 수입 + 2가지 이상의 결과중심 보상체계 활용	1	0.9%	7	7.2%
소계	99	90.8%	74	76.3%
성공보수 활용	3	2.8%	4	4.1%
로열티 활용	5	4.6%	11	11.3%
스톡옵션 활용	1	0.9%	3	3.1%
합작투자 활용	0	0%	1	1.0%
성공보수, 로열티, 스톡옵션, 합작투자 등 2개 이상의 결과중심 보상체계 활용	1	0.9%	4	4.1%
소계	10	9.2%	23	23.7%
총계	109	100%	97	100%

분석결과에 따르면, 우리나라 디자인컨설팅기업의 경우, 고정된 디자인료 수입만을 활용하고 있는 기업이 78.9%에 이를만큼 디자인료수입방식에 절대적으로 의존하고 있다는 점을 알 수 있다. 일부 기업들이 고정된 디자인료를 수입하면서 성공보수나 로열티와 같은 일부 결과중심의 보상방식을 혼용하고 있으나 10%미만 수준에 머물고 있으며, 고정된 디자인료 수입방식 없이 성공보수나 로열티, 스톡옵션 등과 같은 결과중심의 보상체계를 운영하는 기업도 일부 있으나 역시 10%미만에 그치고 있다. 상대적으로 미국 디자인컨설팅기업의 경우, 디자인료만 수입하는 기업은 17.5%이며, 디자인료 수입과 함께, 성공보수, 로열티, 스톡옵션, 합작투자 등 결과중심의 보상체계를 혼용하는 기업이 60%이상을 차지하고 있다. 아울러, 고정된 디자인료 없이 결과중심의 보상체계를 활용하는 기업이 전체 기업의 23.7%에 이를 만큼 결과중심의 보상체계를 매우 활발하게 활용하고 있다는 점을 알 수 있다.

(4) 전략적인 수준에서의 디자인컨설팅 서비스의 제공 수준 비교분석

전략적인 수준에서의 디자인컨설팅 서비스 제공 수준 분석은 디자인컨설팅기업이 디자인개발프로젝트를 수행함에 있어 클라이언트기업으로부터 의뢰 받은 개발아이템을 수용하였는지 아니면 클라이언트기업을 대상으로 분석과 전략수립 후 개발 아이템을 제시하고 디자인개발을 수행하였는지에 대한 자료의 비교분석을 통해 이루어졌다. 분석결과에 따르면 한국의 디자인컨설팅기업의 경우, 클라이언트기업이 의뢰한 개발아이템을 수용하여 디자인개발을 추진한 사례가 전체의 93.6%에 이를 만큼 대부분의 디자인개발이 프로젝트수준에서 이루어지고 있다고

할 수 있다. 상대적으로 미국 디자인컨설팅기업의 분석자료에 따르면 전체 디자인개발프로젝트 중 49.3%가 디자인컨설팅기업이 클라이언트기업에 대한 분석 및 전략수립 후 개발아이템을 제시한 것으로 나타났다. 디자인컨설팅기업이 디자인개발아이템을 제안하는 경우, 클라이언트 기업의 전략적인 비즈니스 창출에 참여하는 과정이며, 따라서 전략적인 수준에서의 디자인컨설팅이 이루어지고 있다고 할 수 있다.

표6. 전략적인 수준에서의 디자인컨설팅 서비스 제공 수준 비교분석

디자인컨설팅서비스 제공유형	한국		미국	
	개발 건수	백분율 (%)	개발 건수	백분율 (%)
전략 학습 후 클라이언트 기업의 개발 아이템 수용 및 디자인개발 건수	621	93.7%	354	50.7%
전략 수립 후 디자인기업의 개발 아이템 제시 및 디자인개발 건수	42	6.3%	344	49.3%
총계	663	100%	698	100%

(5) 능동적인 디자인비즈니스의 실행수준 비교분석

능동적인 디자인비즈니스란 “성공가능성이 있는 아이디어를 바탕으로 독자적인 디자인개발을 추진하고 이를 판매하거나 양산을 통해 수익을 창출하는 비즈니스”를 의미하며, 본 연구에서는 최근 5년간 자체적인 디자인개발 이후 디자인 판매 혹은 양산과 론칭수준에 대한 자료의 비교분석을 통해 두 나라의 수준을 비교하였다.

표7. 능동적인 디자인비즈니스 실행수준 비교분석

능동적인 디자인비즈니스 수행 수준	한국		미국	
	개발 건수	백분율 (%)	개발 건수	백분율 (%)
최근 5년간 추진한 디자인개발프로젝트 총 건수	2,196	100%	2,045	100%
㉠ 최근 5년간 자체적인 디자인개발 이후 디자인판매 건수(직접판매, 라이선싱, 로열티 포함)	36	1.6%	381	18.6%
㉡ 최근 5년간 자체적인 디자인개발 이후 양산 및 론칭 건수(단독 및 컨소시엄 포함)	12	0.6%	214	10.5%
능동적인 비즈니스 수행 수준 (㉠ + ㉡ 합계)	48	2.2%	595	29.1%

한국 디자인컨설팅기업의 경우 지난 5년간 전체 디자인개발 프로젝트에서 2.2%수준의 낮은 능동적인 디자인비즈니스 수행 실적을 보여주고 있다. 상대적으로 미국 디자인컨설팅기업 분석 자료를 보면 전체 디자인개발 프로젝트의 29.1%가 디자인판매 혹은 디자인개발 이후 양산과 론칭 등을 통해 능동적인 디자인비즈니스를 수행한 것으로 나타났다. 상대적으로 미국 디자인컨설팅기업이 한국의 디자인컨설팅기업에 비해 능동적인 디자인

비즈니스에 적극적으로 참여하고 있다는 점을 알 수 있다.

(6) 기업간 융합·네트워킹 수준 비교분석

기업간 융합·네트워킹의 유지는 디자인개발을 수행함에 있어서 경영, 비즈니스, 리서치, 전자공학, 컴퓨터공학, 기계공학, 소프트웨어 개발, 인문학 등 이종의 다양한 관련분야 전문가 집단과의 협업을 유지하는 것을 의미한다. 분석자료를 보면 우리나라 디자인컨설팅기업의 경우, 1개 이종 기업과 3년 이상 거래관계를 유지하고 있는 기업이 전체의 11%이며, 3년 이상 2개 이상의 이종기업과 협업관계를 유지하고 있는 디자인기업의 전체의 5%에 미치지 못하고 있다. 상대적으로 미국 디자인컨설팅기업의 분석자료에 따르면 3년 이상 1개 이종 기업과 거래관계를 유지하고 있는 기업이 전체의 32%수준이며, 3년 이상 2개의 이종 기업과 협업관계를 유지하고 있는 기업이 24.7%, 3년 이상 3개의 이종 기업과 협업관계를 유지하고 있는 기업이 10.3%에 이르고 있다. 따라서 미국 디자인컨설팅기업이 한국 디자인컨설팅기업에 비해 이종기업간의 네트워킹과 협업을 적극적이고 활발하게 활용하고 있다고 할 수 있다.

표8. 기업간 융합·네트워킹 수준 비교분석

3년이상 거래관계를 유지하면서 협업하고 있는 이종 기업의 수	한국		미국	
	기업 수	백분율 (%)	기업 수	백분율 (%)
1개 이종 기업과 3년 이상 거래관계를 유지	12	11%	31	32%
2개 이종 기업과 3년 이상 거래관계를 유지	4	3.7%	24	24.7%
3개 이상 이종 기업과 3년 이상 거래관계를 유지	1	0.9%	10	10.3%
설문응답 디자인기업 총 수	109	100%	97	100%

(7) 디자인전문화 서비스 수준 비교분석

디자인전문화 서비스 수준은 “디자인컨설팅기업의 디자인개발프로젝트가 특정 산업분야에 집중하고 있는지의 정도”를 의미하며, 본 연구의 설문조사에서는 디자인개발의 50%이상이 특정 산업분야에 집중해 있는지의 여부에 대한 자료의 수집과 분석을 통해 이루어졌다. 우리나라 기업의 경우, 전체 응답기업 중 8.3%에 해당하는 9개 기업이 디자인개발프로젝트의 50%이상이 특정 산업분야에 전문화되어 있다고 응답하였으며, 특화분야로 운송기기디자인, 의료기기 디자인, 여성정장 디자인분야 등을 제시하였다. 상대적으로 미국의 분석자료를 보면, 전체 응답기업의 38.1%에 해당하는 39개 기업이 50%이상 특정 산업분야에 집중한다고 응답하였으며, 특화분야로 스마트 가전제품 디자인, 조명 디자인, 운송기기 디자인, 편집디자인, 캐릭터 디자인 등을 제시하였다. 분석자료에 따르면 미국의 디자인컨설팅기업이 한국의 디자인컨설팅기업에 비해 4배 이상 특정산업분야에 디자인서비스를 전문화시키고 있다고 할 수 있다.

표9. 디자인전문화 서비스 수준 비교분석

디자인개발의 전문화 수준	한국		미국	
	기업 수	백분율 (%)	기업 수	백분율 (%)
디자인개발의 50% 이상의 특정 산업분야에 집중	9	8.3%	39	38.1%
설문응답 디자인기업 총 수	109	100%	97	100%

IV. 결론

본 연구는 우리나라 디자인컨설팅기업의 운영현황을 미국의 디자인컨설팅기업의 운영현황과 비교해 보고 향후 디자인컨설팅산업이 질적인 성장을 이루기 위한 방안들을 모색해 보기 위한 목적으로 수행되었다.

디자인컨설팅기업의 운영을 비교하기 위한 항목으로서, 클라이언트기업과의 장기적인 파트너십 관계형성, 다학제적 조직구성, 결과중심의 보상체계 운영, 클라이언트기업의 전략적 수준에서의 디자인컨설팅서비스 제공, 능동적인 디자인비즈니스의 실행, 기업간의 융합·네트워킹, 디자인서비스의 전문화 등 7가지 분야를 이론적 고찰을 통해 도출하였으며 이들 항목에 대한 자료수집과 비교분석이 이루어졌다. 분석 결과 한국의 디자인컨설팅기업이 미국의 디자인컨설팅기업에 비해 7가지 운영항목에서 모두 낮은 수준으로 나타났다.

먼저 장기적인 파트너십 관계 형성에 있어서, 미국 디자인컨설팅기업에 비해 3배 이상 짧은 거래관계를 유지하고 있으며 대부분의 디자인개발프로젝트가 1회성 및 단발성 프로젝트로 진행되고 있다는 점은 향후 거래관계의 장기적 유지를 통한 전략적 파트너십 관계형성에 많은 투자와 노력이 필요하다는 것을 시사하고 있다. 장기적인 관점에서 전략적인 파트너십을 구축할 수 있어야만 클라이언트기업의 비즈니스와 전략을 이해할 수 있고 이를 바탕으로 전략적인 수준에서의 디자인컨설팅서비스 제공이 가능하다고 할 수 있다. 프로젝트 바탕의 단기적인 디자인개발프로젝트에 의존하는 것은 우리나라 디자인컨설팅기업이 추진한 디자인개발프로젝트의 93.7%가 클라이언트의 의뢰사항을 수용한 것으로 나타난 분석결과와도 무관하지 않다고 할 수 있다. 따라서 장기적인 파트너십관계의 형성은 전략적인 수준에서의 디자인컨설팅서비스 제공으로 디자인컨설팅기업의 운영을 고도화하는데 매우 중요한 역할을 할 것으로 기대한다.

디자인의 융합적 특성은 디자인컨설팅기업의 다학제적인 조직구성을 요구하고 있으나 우리나라 디자인컨설팅기업들은 디자인이너의 구성이 절대적으로 높아 다양한 분야의 인력을 융합적으로 활용하지 못하고 있는 것도 고민해야 할 부분이다.

디자인결과물에 대한 성과와 책임을 함께 부담하는 결과중심의 보상체계 시스템 운영과 자체적인 디자인비즈니스의 수행도 미국의 디자인컨설팅상황에 비해 상대적으로 열악하다고 할 수

있다. 향후에 이종기업간의 융합·네트워킹 구축 및 디자인서비스를 전문분야로 특성화하는 것도 디자인컨설팅기업이 추구해야 할 분야이다.

본 연구에서 한국과 미국의 디자인컨설팅기업 운영특성에 대한 비교는 설문에 응답한 기업의 자료를 백분율로 단순 비교하여 제시하여 분석결과의 타당성을 입증하기는 다소 어려울 수 있다. 그럼에도 불구하고 전반적으로 디자인컨설팅기업이 향후 어떤 방향으로 나아가야 하는 지에 대한 전반적인 방향을 살펴볼 수 있다는 점에서는 의미하는 바가 크다고 할 수 있다. 향후 연구에서는 우리나라의 기업환경과 유사한 규모를 가진 국가의 디자인기업 운영자료를 확보하여 기업규모와의 상관관계, 7가지 운영특성간 상관관계 등 다양한 분석을 수행한다면 좀 더 객관적이고 타당한 분석결과를 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

디자인선진국에 비해 우리나라의 디자인컨설팅산업은 짧은 기간에도 많은 성장을 거두어 온 것이 사실이다. 그러나 지금까지 양적 성장을 이루어 왔다면 향후, 클라이언트기업과의 장기적인 파트너십 관계형성, 다학제적 조직구성, 결과중심의 보상체계 운영, 클라이언트기업의 전략적 수준에서의 디자인컨설팅 서비스 제공, 능동적인 디자인비즈니스의 실행, 기업간의 융합·네트워킹, 디자인서비스의 전문화 등 디자인컨설팅기업의 운영방향을 적극적으로 추구하여, 영세성을 벗어나고 질적인 성장과 함께 안정적인 디자인컨설팅산업구조가 이루어지기를 기대한다.

References

- [1] 한국디자인진흥원, 산업디자인통계조사 2014.
- [2] <http://designfirm.kidp.or.kr/main/main.asp>
- [3] US Census Bureau, 2012
- [4] 한국 디자인진흥원, 해외 디자인전문회사 왜 강한가? 전략이슈 제 1호 2010. 5. 4.
- [5] *ibid.*,
- [6] Gianfranco Zaccai & Gerald Badler, "New Directions for Design", Design Management Review, 54, Vol.7(2), 1996.
- [7] *ibid.*,
- [8] 한국디자인진흥원, *op.cit.*,
- [9] Daniel Buchner, Harry West, Gianfranco Zaccai, "Getting Design: Bringing External Design Resources into an Organization", Design Management Review, 53-56, Vol.11(2), 2000.
- [10] Cameron Watt, Ken Russell and Mary Haslum, "Stronger Relationships Make Stronger Design Solutions", Design Management Review, 46-52, Vol.11(2), 2000.
- [11] Sarah A. Meyer, "Managing Within a Creative

Environment," Design Management Review", 10-16, Vol.11(3), 2000.

- [12] Naomi Gornick, "Convergence: New Management Imperatives and Their Effect on Design Activity", Design Management Review, 35-43, Vol.17(2), 2006.
- [13] Richard J. Cellini & William Hull Faust, "Beyond Work-for-Hire: Results-Based Compensation in the Client-Consultant Relationship", Design Management Review, 48-53. Vol.7(2), 1996.
- [14] RitaSue Siegel, "Managing Design Consulting Firms to Survive in Tough Times", Design Management Review, 48-55, Vol.14(3), 2003.
- [15] Adam Richardson and Jojo Roy, "Design: Strategic Partner with a Point of View", Design Management Review, 29-30, Vol.15(3), 2004.
- [16] Victor Seidle, "Moving from Design to Strategy: The 4 Roles of Design-Led Strategy Consulting", Design Management Review, 35-40, Vol.11(2), 2000.
- [17] Jean-Leon Bouchenoire, "Brand Integration: Total Image Management", Design Management Review, 10-14, Vol.11(2), 2000.
- [18] Adam Richardson and Jojo Roy, *op.cit.*,
- [19] Keinonen, Trukka, "Design in Business: Views from the Nucleus and the Periphery", Design Management Review, 30-36, Vol.19(3), 2008.
- [20] Beverland Micael, Farrell Grancis, "What Does It Mean to Design-led?", Design Management Review, 10-17, Vol.18(4), 2007.

저 자 소 개



이진열(정회원)

2001년 전북대학교 경영학과 박사 졸업.

2001년~조선훈대학교 디자인공학과 교수(디자인매니지먼트 전공)

<주관심분야 : 디자인마케팅, 디자인매니지먼트, >