

작지만 강한 기업의 힘, 디자인

By 백종원

계원디자인예술대학 교수, (사)한국디자인법인단체연합회 부회장

목차

규모가 아니라, 가치창조 능력

적은 것이 많은 것(Less is More)

중소기업이 아니라 ‘강소기업’

속이 알찬 ‘강소기업’의 3가지 디자인전략

기업의 디자인 활용 단계

창조기업의 차별화 역량, 디자인 도입

R&D의 상용화 성공능력, 디자인 투자

기업의 문제발견-해결 프로세스, 디자인 성과

‘강소기업’의 힘, 디자인

대기업보다 디자인이 좋은 강소기업

수출 7강, 무역 9위 시대의 디자인

‘Technology Push에서 Market Pull로’

규모가 아니라, 가치창조 능력

적은 것이 많은 것(Less is More)

루트비히 미스 반 데어 로에(Ludwig Mies van der Rohr), 1930년 바우하우스 학장

'적은 것이 더 많다.'는 의미는 '최소한으로 최대의 만족'이라는 경제적인 의미와 함께, 불필요한 장식을 배제하고 "현시대의 기능성을 최대한 발전시키려는 태도(프랭크 로이드 라이트 Frank Lloyd Wright)"를 말한다. '형식을 절제할수록 본질에 가까워진다', '장식이 적을수록 의미는 풍부해진다'는 의미다. 기업과 관련해서는 좁은 시장에 집중하여 시장과 고객에 더 가까이 다가가서 큰 기회를 창출한다는 의미로 해석할 수 있다.

'적은 것이 더 많다'는 모순적인 뜻을 지니고 있다. 기업의 투자나 사업 포트폴리오 다각화와는 달리, 한 가지 아이টে็ม으로 특정한 고객과 시장을 목표로 전문화된 기술개발과 사업화를 이루어 세계 일류기업이 되는 경영전략을 말한다. '포기를 통한 성장'이라는 집중화와 맥을 같이 한다.

기업의 집중화 전략은 사업의 영역과 아이템의 폭은 넓지 않지만, 깊이 있는 제품과 서비스의 경쟁력과 차별화를 가능하게 하여 '시장점유율'과 '시장지배력'을 높일 수 있는 조건을 만들어 낼 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때, '포기를 통한 성장' 전략은 “제품의 가지 수가 적어 문제해결의 완성도를 높이고, 가치사슬 측면에서는 자사 생산품을 맡게 하는” 고객중심의 기업 경쟁력 확보라 할 수 있다.

세계화가 이루어 지면서 오히려 세계적인 브랜드 파워를 가진 대기업과 함께, '강하지만 작은 기업'. '강소기업'이 주목을 받고 있다. 폭은 넓지 않고 규모는 크지 않아 숨겨져 있었지만, 고객과 시장의 니즈와 용도에 집중하여 세계시장에서 최고의 점유율을 가지며 끈기 있게 성장해온 기업이 이제는 드러나고 있다.

이유는 '규모의 경제'이던 산업사회에서 '차이의 경제'인 창조사회로 바뀌면서 일어나는 변화다. 다양한 고객과 시장의 새로운 니즈를 발견하고 해결해야 하는 기업환경에 서는, 거대기업에 비하여 상대적으로 유연하게 대처할 수 있는 강소기업의 제품과 서비스의 시장 적응력과 경쟁력이 높아지고 있기 때문이다. 거기다, 도전적인 기업가 정신과 혁신적인 기술로 무장하여 차별화된 제품과 서비스를 제공하는 '강소기업'의 활약이 두드러지게 된다. 이는 유럽과 일본의 '장인기업'들과 미국의 도전적인 '벤처기업'들이 세계적인 대기업보다 오히려 더 새로운 기술을 개발하고 이를 상품화하여 높은 수익을 내고 있으며 오랫동안 견재함으로 이를 증명하고 있다.

이러한 기업들의 기준과 경쟁력은 무엇일까. 세계시장을 석권하고 있지만 잘 알려지지 않는 중소기업들, 세계시장을 석권하고 있지만 잘 알려지지 않는 중소기업. '숨겨진 챔피언 Hidden Champion'을 연구한 독일의 경영학자 '헤르만 지몬'의 강소기업의 선별 기준은 집중화, 세계화를 통한 기업 경쟁력을 꼽고 있다. '헤르만 지몬'의 21세기 히든 챔피언의 기준은 다음과 같다.

“전 세계의 시장을 지배한다. 눈에 띄게 규모가 성장하고 있다. 생존능력이 탁월하다. 주로 대중에게 알려지지 않는 제품을 전문적으로 생산한다. 진정한 의미에서 다국적 기업과 경쟁한다.”

히든 챔피언 기업들은 자신의 목표를 향해 항상 새로운 변화를 대처할 뿐 아니라 오히려 선봉에 서서 끈기 있게 시장 점유율을 높여가는 공통점이 있다.

중소기업이 아니라 '강소기업'

중소기업은 대기업에 비하여 상대적으로 규모가 작은 기업을 의미한다. 그러나, G-20을 비롯한 세계 모든 국가들은 중소기업이 고용과 생산부문에서 중요한 부분을 담당하고 있어 중소기업 관련법을 제정하고 육성과 지원을 실시하고 있다. 특히, 우리나라에서 중소기업은 사업자 수의 99%, 전체 고용 인력의 88%를 차지하고 있어 일자리 창출에 있어서 아주 큰 역할을 하고 있다. 그러한 이유로 정부에서는 '중소기업기본법'(1966년 제정, 법률 제 1840호)을 제정하고 다양한 육성 정책을 실시하고 있다. '중소기업기본법 시행령'에는 중소기업 고유 업종을 정하고 있으며 일반적으로 "상시 근로자수가 1천명 이하인 기업과 자산총액이 5천억 원 이하인 기업"을 중소기업으로 정의하고 있다. 또한 중소기업은 업종의 특성에 따라 상시 근로자수, 자산규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모를 대통령령으로 정하고 있다. 중소기업을 결정하는 가장 중요한 기준은 업종과 기업규모라 할 수 있다.

이러한 의미에서, 중소기업은 '대기업보다 열악한 업종과 자본, 인력 그리고 떨어지는 기술과 급여 및 근무환경을 가지고 있다'고 당연하게 여긴다. 이러한 평가에는 '대기업은 모든 면이 좋고 중소기업은 열악하다'는 대비적인 설정이 크게 작용하고 있는 것으로 보인다. 사실 많은 부문은 그렇다. 그러나, 인력과 자산의 규모에 목표를 두지 않고 새로운 가치를 창조하고 혁신하는 중소기업의 입장에서는 이러한 평가는 중소기업을 더욱 열악하게 하는 요인이라고 지적한다.

왜냐하면, 이러한 평가가 우수한 인력과 자본의 진입을 막고, 브랜드와 기업가치를 떨어뜨리는 요인이 되기 때문이다. 이러한 조건에도 불구하고 기술개발, 생산, 영업 등 다양한 기업활동에서 생산원가의 차이에서 발생하는 부가가치가 아니라 생산된 제품과 서비스의 질과 우수성에 의해 높은 효용가치를 창출하는 ‘창조형 중소기업’이 늘어나고 있다.

그래서 최근에는 근로자의 수와 자산으로 구분하는 '중소기업'이라는 이름보다는 기업의 차별화된 경쟁력과 핵심가치, 투자 대비 수익률(ROI : Return On Investment)과 세계시장의 점유율 등을 기준하여 '강소기업'이라고 부르고 있다. 일반적으로 강소기업은 "작은 자금과 인력이지만, 차별화된 기술과 비전과 마케팅으로 출발하여 국내외 시장을 진출하여 세계시장 5위 안에 진입하여 탄탄한 기반을 구축한 강하지만 작은 기업"을 말한다.



중소기업의 디자인을 통한 강소기업으로 혁신

‘강소기업’은 창조적인 미래가치를 창출하는 가치혁신 기업이다. 강소기업은 산업간 경계를 넘어 기술과 디자인을 융합하여 새로운 비즈니스를 창출함으로써 시장 점유율을 높인다. 기술과 생산혁신은 물론, 새로운 서비스를 창조함으로써 기업의 전문성을 확보하고, 시장에서 필요한 제품과 서비스를 제공함으로써 산업생태계에서 시장 지배력을 갖추어 성장할 수 있다. 이제는 업종과 관계없이 전세계 모든 기업은 전세계 모든 고객과 시장을 대상으로 제품과 서비스를 경쟁하는 ICT, 글로벌 네트워크 시대가 되었기 때문이다. 규모가 작은 ‘중소기업’이 대기업과 다른 집중화된 핵심역량을 갖춘 ‘강한 기업’으로 전환된다면, 시장변화에 유연한 대응, 새로운 가치 창출, 신속한 의사결정과 조직체계를 갖춘 혁신역량을 통해 세계 일류기업으로 도약함과 동시에 내수시장의 활성화와 고용창출에 크게 기여할 것이다.

속이 알찬 ‘강소기업’의 3가지 디자인전략

어떻게 '중소기업'이 세계적인 '강소기업'이 될 수 있을까. 규모는 크지 않지만 경쟁력이 강하고 튼튼한 장수기업, 세계적인 강소기업이 되기 위해서는 집중과 선택에 의한 차별화, 창조적 융합, 고객중심적 디자인으로 수익 창출을 이루어야 한다.

첫 번째, 집중과 선택에 의한 차별화다. "틈새시장에서 활동하면서 깊이를 추구하지 넓이를 추구하지 않는"것이 집중이다. 포기를 통해 경쟁력을 확보하는 전략이다. 집중화가 먼저 이루어져야 차별화가 된다. 모든 사람을 위한 모든 것을 제공하는 것이 아니라 특정한 고객, 제한된 지역, 변화된 시장의 니즈와 용도를 충족시킨다.

‘강소기업’은 창조적인 미래가치를 창출하는 가치혁신 기업이다. 강소기업은 산업간 경계를 넘어 기술과 디자인을 융합하여 새로운 비즈니스를 창출함으로써 시장 점유율을 높인다. 기술과 생산혁신은 물론, 새로운 서비스를 창조함으로써 기업의 전문성을 확보하고, 시장에서 필요한 제품과 서비스를 제공함으로써 산업생태계에서 시장 지배력을 갖추어 성장할 수 있다. 이제는 업종과 관계없이 전세계 모든 기업은 전세계 모든 고객과 시장을 대상으로 제품과 서비스를 경쟁하는 ICT, 글로벌 네트워크 시대가 되었기 때문이다. 규모가 작은 ‘중소기업’이 대기업과 다른 집중화된 핵심역량을 갖춘 ‘강한 기업’으로 전환된다면, 시장변화에 유연한 대응, 새로운 가치 창출, 신속한 의사결정과 조직체계를 갖춘 혁신역량을 통해 세계 일류기업으로 도약함과 동시에 내수시장의 활성화와 고용창출에 크게 기여할 것이다.

속이 알찬 ‘강소기업’의 3가지 디자인전략

어떻게 '중소기업'이 세계적인 '강소기업'이 될 수 있을까. 규모는 크지 않지만 경쟁력이 강하고 튼튼한 장수기업, 세계적인 강소기업이 되기 위해서는 집중과 선택에 의한 차별화, 창조적 융합, 고객중심적 디자인으로 수익 창출을 이루어야 한다.

첫 번째, 집중과 선택에 의한 차별화다. "틈새시장에서 활동하면서 깊이를 추구하지 넓이를 추구하지 않는"것이 집중이다. 포기를 통해 경쟁력을 확보하는 전략이다. 집중화가 먼저 이루어져야 차별화가 된다. 모든 사람을 위한 모든 것을 제공하는 것이 아니라 특정한 고객, 제한된 지역, 변화된 시장의 니즈와 용도를 충족시킨다.

부가가치가 낮은 화훼와 농산품을 집중을 통한 차별화를 이루어 가치를 혁신하고 소득을 향상시킨 사례가 있다. 빛과 온도에 따라 장미꽃의 색깔이 초록색, 빨강색, 보라색으로 변하는 ‘매직장미’는 보통 장미의 4~5배 가격으로 판매되고 있으며 일본으로 수출되고 있다.



**농업도 디자인, 빛과 온도에 따라 다양한 색상 및
아광으로 변신하는 고부가가치 수출상품 ‘매직로즈’**
Source_ 매직로즈영농법인 공동브랜드 ‘휘모리’

단감으로 유명한 경상북도 상주의 ‘쫄매난 꽃감농원’은 550년 된 감나무와 60년된 꽃감 건조장이 스토리텔링 되면서 일반 감의 3배의 가격과 관광객 방문으로 판매가 늘고 있다.

유럽의 오래된 기업들은 100%의 시장점유율을 가질 정도다. 무대에 설치하는 커다란 극장막의 100% 세계시장 점유율을 가진 게리츠Gerriets, 작은 이탈리아 마을에 위치하지만 운동기구업계에서 세계 2위의 시장점유율을 가진 테크노짐Technogym 등이 있다. 우리나라 전자제품 중에서도 헤어드라이어기로 세계 3대 메이커로 성장한 용산의 유닉스전자는 하나의 아이টে에 집중하여 세계시장을 석권할 수 있음을 보여주고 있다.

두 번째, 창조적 융합이다. 스마트 시대가 진전되면서 기업의 생존여부는 불투명 해지고 있다. “가장 확실한 것은 미래는 지금과 다르다”는 피터 드러커(Peter Ferdinand Drucker)의 예언처럼, 기업의 미래를 예측하기가 더욱 어려워지고 있다. 그래서, “미래는 현재에 발견되기도 하고 만들어 가고 있다”는 통찰이 오히려 더 설득력 있어 보인다. 미래를 만들어 가는 역량이 ‘창조적 융합’이다.



부풀어 오르는 소재와 구조로 새로운 활용과 질서를 만들어
주방소품에서 건축물까지 창조적 융합을 이룬 영국의 인플레이트
Source_ <http://www.inflate.co.uk>

디자인대학 졸업작품을 창업 아이템으로 하여 부풀어 오르는 소재와 구조로 과거와는 다른 소품과 공간을 만들어 새로운 시장과 상품으로 세계에서 유일한 기업이 되어 있는 인플레이트, 전자제품과 통신기기의 결합한 상품과 서비스들, 주문형 IT 서비스인 ‘클라우드 서비스’를 활용한 원격진료, 사람과 사람을 잇는 트위터, 페이스 북 등은 상상력과 정보기술의 창조적 융합을 통해 스마트 시대를 우리의 생활 속에서 활용 가능하게 하고 있다.

‘창조적 융합’은 새로운 지식과 서로 다른 문화와 분야가 소통하고 교차하는 과정에서 창조적인 스파크로 탄생한다. 이는 경계 허물기에 집중하여 원래의 핵심가치를 상실 하였던 초기의 컨버전스가 아니다. 창조적 융합의 결과는 단순하게 전문분야간의 벽 허물기가 아니라, 각각의 고유 가치가 명확하면서도 새로운 가치를 만들어 기존의 질서를 깨고 새롭고 유의미한 질서를 창조한다는 점이다. 디자인을 통해 기술에 사용성을 부여하고 창의력으로 새로운 시장과 고객을 창출하여 상용화 성공률을 높이는 창조적 융합이 기업의 핵심역량이 되고 있다.

세 번째, 디자인을 통한 수익창출이다. 기업 간, 국가 간 경쟁이 치열해지고 제품 간, 산업 간의 영역이 융합됨에 따라 제한된 고객과 시장을 차지하기 위해 디자인과 브랜드가 경영의 핵심이 되고 있다. 과거 대기업이나 글로벌 기업들이 투자하고 관리하던 디자인경영과 브랜드가 이제는 강소기업이 갖추어야 할 핵심역량이 되었다.

지난 10년간(1995~1997)영국의 디자인선도기업의 주가와 일반기업의 주가지수를 분석에 의하면, 디자인선도기업의 주가 상승률이 FTSE기업의 2배로 상승하고 있음을 보여준다. 또한, 이들 기업은 제품과 서비스의 경쟁력, 라이프 스타일을 선도하는 시장 트렌드 선점 능력, 미래에 필요한 기술개발과 함께 수익을 창출하는 디자인은 기술투자보다는 30배 효과(영국, 디자인카운실), 디자인투자대비 매출증대는 19배(산업정책연구원) 성과를 내고 있다.

디자인은 강소기업이 가진 세계적인 기술을 상용화하기 위해서, 차별화된 디자인 아이덴티티와 브랜드를 제공하기 위해서, 새로운 가치와 미래를 창조하기 위한 리더십이자 전략이다. 디자인은 강소기업의 기술개발(R&D)을 상용화(Business Development)하고 성공률을 높이는 핵심가치이기 때문이다.

기업의 관점에서 차별화, 창조적 융합, 가치창출은 디자인전략의 핵심이다. 이를 위해서는 디자인을 경영과 기술개발에 적극 도입해야 성과를 낼 수 있다.

“디자인이 기업의 최후의 승부처”가 될 것이라는 말처럼, 디자인은 강소기업의 미래 가치를 창조하는 핵심역량이다.



줄자부터 계측공구까지 디자인혁신으로
세계 big2로 등극한 국내 강소기업 코메론
Source_ <http://www.komelon.co.kr>

기업의 디자인 활용 단계

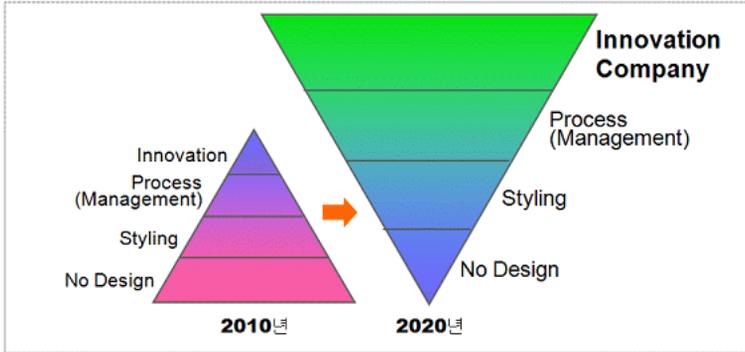
창조기업의 차별화 역량, 디자인 도입

어떻게 해야 기업은 사업에서 성공을 하고 지속적으로 성장을 할 수 있을까. 많은 기업들, 특히 기술개발 중심 기업들의 과제이기도 하다. 문제 해결은 기술개발 전 단계에서 ‘디자인 도입’을 해야 한다. 디자인 없는 ‘노-디자인, 기술 중심’의 연구개발 R&D과 제품개발이 아니라 ‘사용자중심 디자인- 시장중심 기술개발’의 연구와 상용화가 기술의 성패를 결정한다. 그래서, 디자인은 기술개발 과정에서 마지막으로 하는 ‘장식’이 아니라 기술개발의 목표와 성공율을 높이기 위해 기술개발 전과정에서 작동되는 체계가 필요하다. 시장에서는 최고의 첨단 기술이 아니라 마음을 열게 하는 편안한 기술, 사용자의 즐거운 체험을 제공하는 디자인(Fun Design)이 오히려 더 호평을 받기 때문이다.

더 나아가 인지심리학과 UX 디자인 전문가인 도널드 노먼 교수는 “재미있으면 불편해도 좋다”면서 기능을 수행하는 데 문제가 있다 해도 재미있는 경험을 제공하면 ‘좋은 디자인’이라고 주장한다.

일반적인 생각과는 달리 그는 “사람들은 너무 단순한 것은 지루하다고 느끼고, 너무 혼란스럽고 이해할 수 없는 것을 혼잡스럽다(Complicated)고 하는데, 잘 다루게 될수록 이해할 수 있는 복잡한(Complex)것을 원한다”고 한다. 스마트 TV와 폰, 소셜 네트워크, 게임 등 새로운 상품개발에서 UX 활용이 결정적인 이유가 여기에 근거한다. 고객과 시장을 잃고 도산 직전의 기업, 디자인 없는 평범한 기업이 디자인 혁신을 통해 시장과 고객중심의 차별화된 창조기업으로 바뀔 수 있는 근거라 할 수 있다. 사용자 중심의 기술과 상품, 서비스 개발의 중심에는 창의적인 디자인사고(Design Thinking)가 반드시 요구되고 있다.

기업의 관점에서 디자인을 활용하는 단계는 첫째 디자인에 대해 전혀 알지 못하는 단계, 둘째 디자인을 단순한 외관 조형을 위한 스타일링으로 이해하는 단계, 셋째 디자인을 기업 경쟁력의 핵심역량으로 인식하고 경영 차원에서 전략적으로 활용하는 단계, 마지막으로 디자인의 내재화를 통해 새로운 가치를 지속적으로 창출하는 혁신기업의 발전단계를 가지고 있다. 특히, 고용 잠재력과 성장 가능성이 높은 유망 서비스업인 경우 고객지향적이고 국내시장을 기반하고 있어 시장과 고객중심적 디자인 도입이 우선되어야 사업에서 성공할 수 있다.



기업과 국가의 디자인 활용단계

※ 자료 : Danish Design Center, 'In Denmark: Design Tops the Agenda', Design Management Review, Fall 2004. (재구성)

기업과 국가의 디자인 활용단계에 따라서 기업과 국가의 가치와 성과는 확연하게 차이가 난다. “디자인이 비즈니스이고 비즈니스가 곧 디자인”인 디자인중심시대에서 기업은 디자인의 핵심역량을 이해하고 전략적으로 활용함으로써 시장을 선점하고 성과를 창출할 수 있다. 부도 직전까지 갔던 닌텐도가 디자인을 통해 게임 소프트웨어와 인터페이스를 오히려 단순화하고 게임과 교육을 결합한 wii를 개발하여 어린이, 가족, 여성, 모든 고객을 확보하여 게임산업을 재편하고 기업의 운명을 바꾼 창조기업 사례라 할 수 있다.

R&D의 상용화 성공능력, 디자인 투자

대다수의 기업들은 기술개발을 통해 경쟁력을 확보하고 시장에 진입한다. 국내 기업의 창업 성공률이 낮은 이유가 여기에 있다. 기술개발은 많은 시간과 투자비가 들면서도 성공률이 낮기 때문이다. 2010년 세계은행 기업환경평가에 따르면, 전체 기업환경은 1백 83개국 중 16위 수준이지만, 창업은 60위, 투자자 보호는 74위로 선진국과 현격한 차이를 보인다. 이는 창업을 하여도 시장에서 성공률이 낮기 때문에 창업을 기피하고 기술개발의 실패율이 높아 투자자를 보호하지 못하는 환경이 반영된 결과라 할 수 있다.

국내의 대다수 기술개발은 '노-디자인' 상태에서 시작되고 완료된다. 기술개발이 된 다음 시장에서 필요한 제품을 개발하고자 한다. 그러나, 시제품이 상품화 되는 과정에서 대다수는 도태되고 만다. 미래 기술과 수요 예측, 사용자 조사 분석, 프로세스 혁신, 시장성이 높은 상품 예측에서 디자인을 활용하지 않고 출발하기 때문이다. 거기다 많은 경영자와 기술인은 '기술개발이 종료된 시점에서 디자인이 필요한 것'이라 생각한다. 그리고 설령 '디자인이 필요하다'고 생각하여도 디자인에 대한 투자에는 인색한 것이 현실이다.



디자인을 통해 지문스캔에 대한 원천기술 상업화에 성공한 국내 기업 슈프리마
 Source_ <http://www.supremainc.com>

기술개발이나 마케팅은 투자라는 인식이 높지만, 디자인은 비용으로 생각하는 경향이 많기 때문이다. 그러나, 잘못된 기술개발을 초기에 걸러 내어 정확한 기회에 집중하게 하고 시장의 트렌드를 이끌고 투자 회수 기간을 단축하기 위해서는 기술개발 전 단계부터 디자인을 도입해야 한다. 그리고, 빠른 시간 안에 시장에 진입하기 위해서는 기술개발 이전에 디자인을 하는 선행디자인(Design Driven)전략이 반드시 필요하다. 기술개발 투자에서 가장 중요한 것은 아이디어의 양이 아니라 미래에 필요한 기술과 상품의 아이디어를 찾아내어 집중해야 기술개발의 사업화 성공률을 높일 수 있기 때문이다. 한국디자인진흥원의 디자인기술개발조사에 의하면 기술개발비 투자는 평균 매출효과는 5배이지만, 디자인개발은 22배 효과가 있다고 한다. 이는 디자인은 기술개발 투자비에 비하면 적지만, ‘상품의 컨셉트가 명확해 지고 높은 품질과 감성을 가진 상품을 보다 빠르게 출시 할 수 있어 시장선점 효과가 높다’는 것을 의미한다.

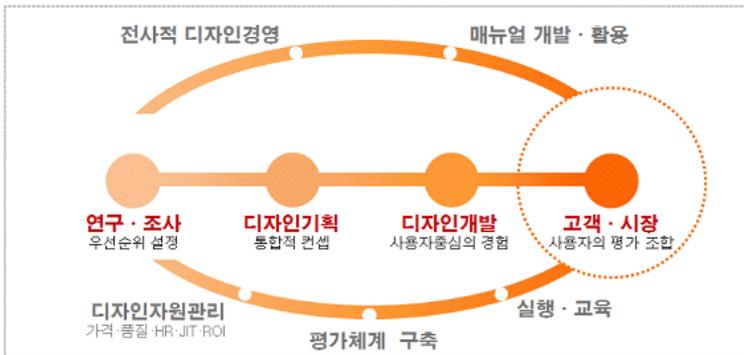
그러한 이유로, 성공한 기업들은 디자인을 가장 먼저 투자해야 할 대상으로 여기고 디자인과 브랜드 아이덴티티를 구축하여 성공과 수익을 높이고 있다.

그래서, 기술이 급변하는 IT산업, Smart가전, 3D엔터테인먼트, Bio의료 분야는 디자인을 통해 새로운 제품과 라이프스타일을 제안하고 트렌드를 이끌어 가는 치열한 경쟁을 하고 있다. 최근 국내 대기업의 디자인경영센터는 세계적인 상품을 개발하기 위해 사내에 1,000명의 디자이너-기술인-마케터와 국내외 디자인 트렌드 전문기업과 함께 ‘오픈 이노베이션’ 활동을 하고 있다. 이제는 세계인의 새로운 라이프 스타일을 예측하고 디자인 트렌드를 선도하고 있는 단계에 이르렀다. 1,000만대 이상 판매한 제품들 대다수는 디자인을 핵심역량으로 활용하여 차별화에 성공하였고 가치를 혁신하여 수익률 향상에 크게 기여하고 있다.

기업의 문제발견-해결 프로세스, 디자인 성과

그렇다면, 어떻게 강소기업이 디자인을 통해 혁신하고 핵심역량을 확보할 수 있을까. 디자인경영학회 DMI회장인 토머스 록우드에 의하면, 디자인의 진정한 가치는 "다양한 문제를 발견하고 해결하기 위하여 협력적, 개념적, 반복적으로 아이디어를 진전시켜 제품과 서비스를 혁신하는 데 있다"고 한다. 이러한 가치를 달성하기 위해서는 "디자인 프로세스를 통해 상호소통, 결과, 자원을 활용해야 한다"면서 프로세스의 중요성을 강조하고 있다.

그러한 의미에서, 강소기업에서 디자인으로 성과를 내기 위해서는 디자인적 사고(Design Thinking)에 의한 디자인 프로세스 도입이 매우 시급하고 중요하다 할 수 있다. 이는 전사적으로 고객과 시장을 중심으로 기술을 연구개발하고 기획하며 생산하는 전사적 자원관리이며 모호한 초기 기술개발 단계에서 불확실성을 줄여가는 방법이다.



디자인 프로세스

디자인 프로세스를 통해 강소기업은 ‘기술에서 시장으로’, ‘생산자 중심에서 고객 중심으로’ 인식을 전환하여 가치를 혁신할 수 있기 때문이다. 규모에 의해 규정된 ‘중소기업’이 차별화된 디자인을 통해 세계 시장을 선도하는 세계적인 ‘강소기업’이 되어야 한다. 강소기업의 특징은 공급하는 제품과 서비스를 살펴보면 깊이가 있고, 문제해결의 완성도가 높을 뿐 아니라, 가치창출사슬 가운데 자사가 생산하는 비율이 많다는 점이다. 이러한 점에서, 강소기업의 디자인 프로세스는 항상 고객의 감동과 시장의 창출을 목표로 사전 기획과 개발, 생산, 유통 전과정에 참여하여 품질과 생산성을 높여 경쟁력을 높이고 있다. 다르게 표현하면, 디자인을 가치사슬 전과정에 활용하여 “새롭게 문제를 발견하고 또한 이를 효과적으로 문제를 해결하여 시장과 가치를 창출하고 있다”고 할 수 있다. 재료의 혁신, 공정의 개선, 새로운 제안 등을 제안하는 디자인 문제발견-해결 프로세스를 통해 “품질은 높이고 가격을 낮추는(High Quality, Low Price)”는 성과를 내고 있다. 디자인의 성과는 창의적 아이디어를 구체화하는 실천적 전략을 전제한다.



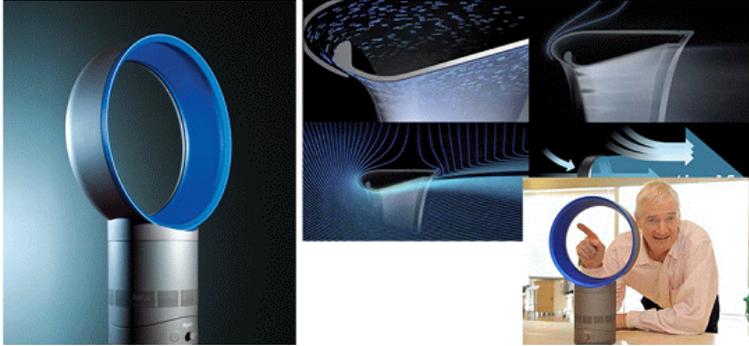
고객중심 프로세스 혁신으로 세계적 친환경신발 브랜드가 된 Camper(스페인)

Source_ <http://www.camper.com>

강소기업의 힘, 디자인

대기업보다 디자인이 좋은 강소기업

중소기업 대다수는 "대기업보다 기술과 디자인, 특히 브랜드파워에서는 열악하다"고 생각한다. 과연 그럴까. "자금, 매출 규모는 그렇다"고 생각할 수 있지만, "디자인부문에서는 전혀 그렇지 않다". 세계적인 강소기업은 디자인을 혁신을 위한 핵심역량으로 인식하고 전사적 차원에서 적극적으로 활용하여 성공한 사례가 수 없이 많다. 지난 해, '공기의 움직임'을 컨셉으로 새로운 개념의 진공청소기를 개발한 영국의 다이슨(Dyson)은 기압골이 형성되는 원리인 베르누이 원리를 이용한 날개 없는 선풍기를 디자인하여 다이슨 진공청소기에 이어 세상을 놀라게 하였다. 사용성에 있어서의 안전은 물론 새로운 제품 가치를 통한 혁신적 비즈니스를 창출할 수 있는 계기를 마련함으로써 대기업보다 우수한 디자인 역량을 활용한 우수 사례이다.



**우수한 디자인능력을 가진 강소기업,
 Dyson(英)의 날개 없는 선풍기 ‘Air Mulptier’
 Source_ <http://www.dyson.com>**

‘중소기업의 디자인은 대기업보다 못하고 떨어지는 것이 당연하다’는 고정관념이 디자인에 대한 투자를 막고 성과를 내지 못하게 하는 원인이 된다. 문제는 당연하다고 여기고 스쳐가는 것에서 발생한다. ‘스큐드(skewed)’는 "오랫동안 동일한 패턴이 이어지면서 어느 한 쪽으로 굳어져 버린 개념, 행동, 현상"을 의미하는데, 당연하다고 생각되어져서 더 이상 생각하지 않고 그대로 지나가 버리고 인정하는 요인이 된다. ‘중소기업은 디자인이 좋지 않아도 된다’, ‘디자인 투자는 마지막에’ 이러한 스큐드를 넘어 문제를 발견하고 차별화하는 능력이 중소기업의 강점으로 작동되어야 한다.

이를 뛰어 넘는 방법은 바로 ‘창의적 사고’다. 미국의 로버트 헨리는 "물질은 그 자체로 아름답지 않다. 우리가 아름답다고 생각하기 때문에 비로소 아름다운 것이다"라며 새롭게 바라볼 수 있는 창의적 사고를 통해 변화가 이루어진다고 하였다. 이러한 의미에서 ‘창의적 사고’는 "중소기업은 대기업보다 디자인이나 브랜드가 떨어진다"는 고정관념을 발견하고 이를 "중소기업일수록 대기업보다 디자인과 브랜드가 뛰어나야

한다"고 수정할 때, 제대로 된 역할을 하기 시작한다.



**냉각+무소음 기술에 디자인을 접목,
보여주는 컴퓨터 부품으로 시장을 혁신한 잘만 테크**
Source_ <http://www.zalman.co.kr/main/main.asp>

왜 중소기업은 기술과 자본은 물론, 디자인이나 브랜드까지도 대기업에 비해 뒤떨어진다고 생각하고 투자하지 않을까. 가장 먼저, 투자비용이 없기 때문이다. 그러나 더 큰 이유는 디자인과 브랜드에 대한 투자를 비용으로 생각하는 중소기업 CEO의 마인드다. 디자인에 대한 이해와 투자를 해야 할 CEO가 가장 큰 걸림돌이 되고 있는 현실이다.

디자인을 활용하여 시장 점유율을 높이는 강소기업의 특징은 최고경영자의 디자인에 대한 전폭적인 투자와 디자인전문기업과의 파트너십을 통해 기업의 이미지와 경영 전략적 차원에서 서로 윈-윈을 이룬다. 디자인이 새로운 가치를 혁신하기 위한 핵심 역량임을 인식하고 상품 개발은 물론 비즈니스를 사업화하는 초기 기획단계에서부터 디자인 개념을 활용하고 혁신을 창출하는 디자인 프로세스를 전사적으로 활용하고 있다. 의사결정의 핵심에 디자인을 우선하는 디자인경영을 펼치고 있다.

패션 브랜드 ‘폴 스미스’의 CEO인 폴 스미스를 보자. ‘전통을 살짝 비튼 유머와 기발함’이 있는 스트라이프로 영국을 대표하는 세계적인 패션디자이너다 CEO로서 폴 스미스는 주식시장에 기업을 상장 하지 않는 이유로 "개인적으로 보면 삶의 자유!, 은행가나 투자자는 제품이 아니라 돈에만 초점을 맞추고 소비자와 따뜻한 감정을 자질 수 없다"를 들고 있다. 늘 소비자와 가까이 있어야 하고 마음을 읽어야 경쟁, 트렌드, 원가, 판매전략, 홍보 등의 비즈니스를 할 수 있다고 한다. 디자인을 ‘마지막 포장이나 분칠’이라고 판단하는 기업 CEO의 마인드와 기술개발과 함께 디자인을 우선하여 미래를 예측하여 시장과 고객중심적 상품을 개발하는 기업 CEO 중 어느 기업이 성공할 것이라는 것은 이미 결정되어 있다고 할 수 있다.

수출 7강, 무역 9위 시대의 디자인



강소기업의 핵심역량, 디자인 R&BD

2010년, GDP 1조 달러, 수출 7강, 무역규모 9위, 국민소득 2만 불을 달성하였다. 대기업의 전자제품은 이제 세계 디자인을 선도하고 있다. 이와 함께, '한국 디자인이 세계 디자인'의 표준이 되고 있다. 그러나, 이러한 지표는 전자제품, 대기업 제품에 제한된다. 생활용품이나 가구, 교구나 어린이 용품에서는 오히려 동남아보다 수준이 낮은 것이 현실이다. 이제는 산업분야별, 고객대상별, 내수기반별로 디자인 수준을 높여야 산업구조의 양극화 해소와 국민의 삶의 수준이 높아질 수 있다. 이러한 환경에서 다양한 창조적인 기업이 세계적인 강소기업으로 육성되는 기반이 조성될 것이다.

이러한 점에서 국내의 강소기업은 기술개발에 목표를 수립하고 '기술을 상용화'할 수 있는 디자인R&BD에 투자가 선행되어야 한다. 사용되어질 상품을 알기 위해서 고객의 관점에서 기술을 예측하고 공감대를 형성할 수 있도록 탐색하고 고객이 무엇을 성취하고 싶어 하는 지를 이해해야 기업 가치를 창출할 수 있다.

기술개발(R&D)을 고객지향적, 시장지향적인 기술개발로 사업화 성공률을 높이는 디자인 R&BD (Design Research & Business Development) 전략을 기술개발과 산업 전반에 확산시켜야 한다.

지식경제부는 2012년 R&D 예산으로 4조 9천여 억 원을 투자할 계획을 수립하고 있으며 중소기업청은 2010년부터 성장가능성이 높은 기업을 대상으로 '글로벌 강소기업 육성 프로그램'을 실시하고 있다. 이는 강소기업이 R&D투자와 수출금융, 해외 마케팅을 집중하여 수출 5천만 불 이상을 달성할 수 있도록 지원을 하는 정책이다. 향후 글로벌 강소기업을 2012년까지 총 300개를 육성할 계획이다.

유럽이나 일본의 강소기업의 공통적인 특성을 연구한 헤르만 지몬교수가 뽑은 강소기업의 자격은 엄격하기까지 하다. “세계시장 점유율 3위 이내 이거나 소속 대륙 1위, 매출액 규모 30억 달러 이하인데도 불구하고 일반에 잘 알려지지 않은 기업”을 뽑고 있다. 이들 기업의 공통점은 꾸준한 R&BD에 투자하고 있으며 기업 교유의 핵심역량을 갖추어 기업가치와 수익을 동시에 창출하고 있다. 이는 규모로 구분하는 중소기업이 아니라 시장지배력과 가치창조능력에 의한 구분이다.

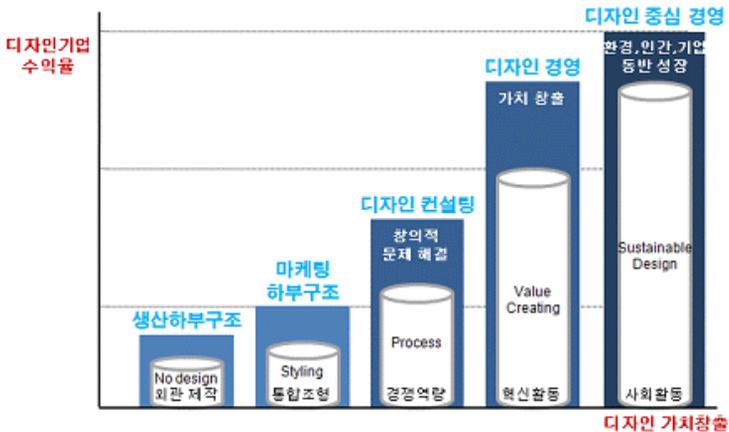
이에 비해, 우리나라 기업의 99%를 차지하는 중소기업은 기술력을 갖추지 않은 자영업이거나 차별화된 경쟁력을 확보하지 못하고 있는 것이 현실이다. 그 결과 수익모델이 부재하여 경영자나 직장인이나 공통으로 어려움을 겪고 있다. 이러한 점에서 정부의 글로벌 강소기업 육성 사업은 강소기업이 기술 개발의 사업화를 통해 세계시장에서의 경쟁력 확보와 시장 점유율 향상을 가져 올 것으로 기대된다.

다른 측면에서 우리나라 강소기업의 활약은 놀랄만하다. 연구개발에 투자하는 지표로만 보아도 전체 연구·개발(R&D) 투자액 가운데 대기업이 차지하는 비중이 압도적으로 높지만 매출액 대비 R&D 투자 비중은 중소기업이 더 높은 것으로 나타났다.

지식경제부 자료에 의하면, 2010년 R&D 투자액 상위1000대 기업의 연구개발 활동을 분석한 결과, 전체 투자액은 24조3940억 원으로 전년(2008년) 대비 7.6% 증가했다. 그리고, 2010년 대기업(163개)의 R&D 투자액은 20조3740억 원으로 전체 R&D 투자의 83.5%를 차지했다. 그러나 집중도는 중소기업(581개)이 4%대를 기록하며 대기업(2.7%)에 비해 높았다. 중견기업(256개)의 집중도는 2.1%로 중소기업 및 대기업 보다 낮아 매출액대비 연구개발 투자가 가장 저조한 것으로 조사됐다. 특히 지난해 1000대 기업에 포함된 중소기업의 R&D 투자는 전년 대비 10.3% 증가해 대기업(7.4%)과 중견기업(6.7%)보다 R&D 투자증가율이 높았다. 이는 과거 우리나라 강소기업들이 자신의 고유한 기술과 상품으로 세계시장에서 경쟁력을 확보하고 있다는 지표라 할 수 있다. 거기다, 2011년 정부는 새로운 서비스 산업 창출을 정책화하고 있다. 저출산, 고령화, 소득증가와 라이프 스타일 변화에 따른 새로운 서비스와 산업의 출현과 수요가 증가하고 있기 때문이다. 관광, 의료, 제조업과 동반성장이 가능한 컨설팅, 또한 청년인력 활용 여지가 큰 예술과 기술의 융합산업의 경쟁력 강화에 주력하고 있다. 특히, 예술·기술 산업의 경우 2013년까지 2천억 원의 글로벌 펀드를 조성하여 해외 진출 위주의 대형 프로젝트에 대한 투자를 확대할 방침을 발표하였다. 글로벌 경쟁에서 성과를 내기 위해서는 세계적 수준의 디자인과 지속적으로 새로운 가치를 창출할 수 있는 전사적 디자인 도입이 우선되어야 할 것이다.

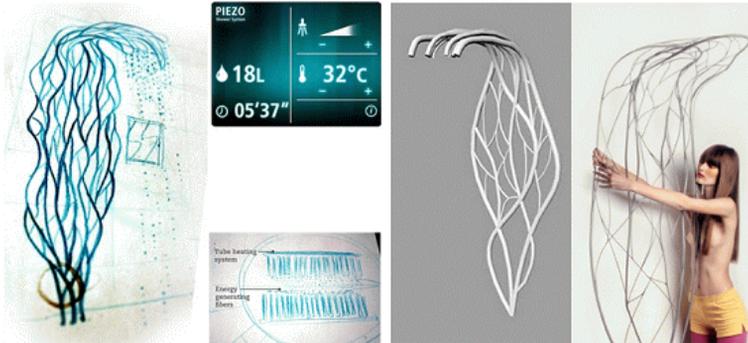
Technology Push에서 Market Pull로

디자인에서 가치 창출의 단계는 크게 5가지로 구분하고 있다. 구체적으로는 외관제작-통합조정-경쟁역량-혁신활동-사회활동 단계가 있는데 기업의 도입과 활용에 따라 이 모든 단계가 필요에 의해서 적용된다. 디자인에서 가치 창출의 단계는 크게 5가지로 구분하고 있다. 구체적으로는 외관제작-통합조정-경쟁역량-혁신활동-사회활동 단계가 있는데 기업의 도입과 활용에 따라 이 모든 단계가 필요에 의해서 적용된다.



기업의 디자인 가치창출 단계

디자인을 통한 기업의 가치창출은 5번째 단계에서 가능하다. 이제 환경, 사회, 기업의 동반성장을 가능하게 하는 '지속가능한 디자인'을 통해 '디자인중심 경영'을 할 때다. 앞으로의 기업 활동은 경제적 가치만을 추구하는 것이 아니라, 지구환경을 살리고 사회문제를 해결하고 기업을 혁신하면서 동반 성장이 가능하게 하는 '지속가능한 디자인'을 통해 이루어지기 때문이다. 더 나아가 환경, 사람, 경제, 세 마리 토끼를 한 번에 잡는 '지속가능한 성장'을 지향한다. 기업 측면에서는 창의적인 디자인을 통해 재료를 적게 사용하고 프로세스를 혁신하여 생산성을 높이고 사용자에게는 편리하게 하지만 폐기물을 최소화하여 환경을 보존하고, 가격을 낮추지만 품질을 높여 가치를 혁신하는 기업 활동이 활발하게 하게 한다.



**디자인 R&BD를 통한 기술 상용화,
프랑스의 혈액순환시스템 응용 에너지절감 샤워기 'Piezo Shower'**

Source_ <http://piezo-shower.blogspot.com>

지금까지 기술은 인류의 생활에 도움을 주고 문명과 역사를 견인하였다. 많은 연구자와 기업이 이런 사명감을 가지고 산업의 중추적 역할을 담당하고 있다. 기술의 중요성은 변하지 않았지만, 기술을 수용하는 사람들의 사고방식과 라이프스타일은 언제나 시대를 앞서가고 있다. 그래서 기술개발 기업에서는 'Technology Push에서 Market Pull로' 전환하는 디자인 사고(Design Thinking)가 요구되고 있다. 디자인 사고는 "아직 발굴되지 않았거나 충족되지 않은 욕구를 파악해 내는 능력"으로 점점 사회의 모든 분야에서 필요한 능력이 되고 있다. 디자인 사고를 통해 시장을 이끌어 가는 '중소기업은 대기업보다 디자인이 떨어진다는 고정관념을 깨고 오히려 대기업보다 더 우수한 디자인으로 승부를 걸고 있는 강소기업들이 많아지고 있다.

덴마크의 '뱅앤 올롭슨'은 외부 디자이너의 창조적인 디자인으로 전자회사 가격보다 10배 이상 프리미엄 가격으로 103인치 PDP TV를 2억2천만 원에 판매하고 있다. 이들은 세계적인 디자이너, 디자인기업과의 협업을 통해 제품을 혁신하고 있다. 그 결과, 기존의 중소기업의 한계였던 Fast Follower에서 강소기업만의 디자인 역량을 통해 Fast Mover로 등장하기 시작하였다.



**행글라이더와 낙하산을 결합한 페러글라이딩을 개발하여
세계시장 30%를 석권한 국내 강소기업, 진글라이더**

Source_ <http://www.gingliders.com>

이제 기술개발 R&D만으로는 새로운 미래 가치를 창출하는 데 한계가 있다. 국내 기업이 핵심적인 기술력을 가지고 있음에도 불구하고 어려운 상황에 처한 이유는 시장에서 원하는 상품을 개발하여 고객을 만족시키는 사업화에 실패하고 있기 때문이다.

차별화, 융합화, 상용화가 기업의 핵심역량이자 경쟁력이다. 세계적인 강소기업이 되기 위해서는 원천기술 개발 이전에 전사적으로 디자인 사고(Design Thinking)를 통해 고객이 감동적으로 느끼고 구매하여 경험할 수 있는 제품, 서비스, 프로세스, 시스템 개발로 새로운 가치를 창출해야 한다.

이 때 가장 필요한 것이 '기술을 상용화하는 지식', 바로 디자인이다.

kidp 한국디자인진흥원 디자인전략연구실

본 보고서는 지식경제부 ‘디자인전략정보개발사업’의 일환으로 제작되었으며,
한국디자인진흥원이 운영하는 designbd.com에서 다운로드 받으실 수 있습니다.