

산업공예 기초경영진단 지표개발

Index Development of Basic Management Diagnosis for Industrial Crafts

김종선

서울과학기술대학교 전통고유기술연구소/중앙대학교 디자인경영

Jong-Sun Kim(designagenda@naver.com)

요약

본 연구는 국내 산업공예업체의 기초경영진단을 위한 지표개발을 목적으로 하고 있다. 현재 연구·개발되어있는 기초경영진단 지표는 산업공예업체 전문가를 대상으로 사전검증과정을 거친 결과 업계환경이 영세하여 조직적인 경영 체계를 갖추지 않은 산업공예업체의 경영실태를 조사하기에는 부적합한 것으로 나타났다. 그 이유는 경영의 기능적 관점에서 진단하도록 구성되어 있기 때문이었다. 따라서 본 연구에서는 경영의 과정적 관점으로 산업공예업체의 경영을 진단할 수 있도록 지표를 개발하였다. 이 지표는 산업공예업체의 활동을 중심으로 한 관리순환과정인 계획(Plan), 집행(Do), 통제(See)로 지표가 구분되며, 구분된 지표에 따라 문헌연구와 FGI(표적집단인터뷰)를 통해서 세부적인 진단부문과 진단항목, 그리고 체크사항을 설정하였다.

이 진단지표는 산업공예의 기초경영진단을 위한 것으로 여러 관점에서의 경영 문제를 파악할 수 있다. 추후에는 이 지표로 산업공예업체의 경영을 진단하여 다양한 관점의 경영 문제를 파악해 봄으로써 그 실효성을 입증하는 연구가 뒷받침 되어야 한다.

■ 중심어 : | 산업공예 | 기초경영진단 지표 | 과정적 관점 |

Abstract

The purpose of the study is to develop an index for basic management diagnosis of domestic industrial crafts companies. After the verification processes aimed at experts working in industrial crafts companies, the index of basic management diagnosis that has been researched and developed so far was turned out to be inappropriate to investigate the management of industrial crafts companies, in which the organized management system is not equipped due to their small-scale business environment. It is because the current index of management diagnosis was designed for diagnosis from the functional perspective. Therefore, in this study, the new index of management diagnosis was developed in order to diagnose the management of industrial crafts companies from the process perspective. This index is divided into three elements of Plan, Do, and See, which represents the management process cycle with focus on activities of industrial crafts companies. In addition, through literature study and Focus Group Interview (FGI) based on this index, detailed aspects and items of diagnosis, and checklists were emerged.

This index of management is designed for the basic management diagnosis of industrial crafts, and it is possible to figure out management problems from diverse perspectives. For further research, the effectiveness of the index of management should be verified through diagnosing the management of industrial crafts companies and grasping management problems from varied perspectives.

■ keyword : | Industrial Crafts | Management Diagnosis Index | Process Perspective |

1. 서론

1. 연구의 배경 및 필요성

공예는 인간의 생활문화를 주도하면서 발전되어 왔으며, 지역적으로 토속화된 미를 많이 표현하고 있으므로 그 공예품은 문화의 역사를 대변하였다. 하지만 산업적 생산방식의 성장으로 기계가 대부분의 일상사물을 생산하고 가공하게 되면서 사람이 직접 사물을 만들고 다루거나 장인정신이 깃든 공예가가 사물을 창조하는 일은 점차 줄어들고 있다. 일부에서 공예는 기계생산의 경제적 이익 산출을 따라가지 못하는 공허하고 시대착오적인 활동으로 인식되고 있다.

오늘날 디자이너들은 효율성을 극대화하기 위하여 기계생산 가능성을 기준으로 재료를 바라보고 디자인의 원리를 이해한다. 현대사회는 모든 것을 이성적이고 실증적으로 설명함으로써 실리를 추구하므로 기계적 정신이 점차 우리의 문명을 지배하고 있다. 그러나 기계생산을 통해 우리가 얻을 수 있는 것과 공예품은 근본적으로 다르다고 할 수 있다. 공예품은 재료와 사람의 손과 마음이 연결되어 있기 때문이다. 기계적-기술적-과학적 합리주의에 점점 더 물들어가는 오늘날, 공예는 그에 대한 교정수단과 균형감각을 제고하는 중요한 역할을 담당하고 있다. 그러므로 공예는 그 가치와 역할을 인정받아 사회적, 경제적 부가가치산업으로 도약 되어야 한다.

한국문화콘텐츠산업은 출판, 음반, 미술품 및 전통공예품, 공연, 영화 및 비디오, 방송, 광고, 게임 및 멀티미디어콘텐츠, 문화재관련 산업 캐릭터로 구분된다[1]. 한국공예·디자인문화진흥원(2006)에서 발간한 연구보고서, ‘한국공예문화산업 중장기 계획수립’에서 ‘공예산업’과 ‘공예문화’를 합친 ‘한국공예문화산업’을 공예산업으로 칭하고 있다. 한국공예문화산업은 한국문화콘텐츠의 산업의 범주에 있기 때문이다. 공예산업의 발전은 한국문화콘텐츠산업의 발전의 초석이 된다.

박선우(2007)는 한국공예 문화산업의 제작과 유통의 문제점과 소비시장의 현황에 대한 문제점을 지적하고 이에 따른 정책 및 제도개선에 대한 방안을 모색하고 인증 제도를 도입해야 한다고 주장하였다[2]. 이 밖에

한국공예·디자인문화진흥원의 연구를 비롯하여 한국공예산업에 대한 연구들은 한국공예산업이 처해있는 거시적 관점의 외부환경에 대한 문제점을 지적한 것이다. 하지만 공예산업의 환경적 어려움을 극복하고 고부가가치산업으로 발전시키기 위해서는 공예업체의 내부환경에 대한 연구를 해야 한다. 이것은 공예업체 발전의 초석이 되고 공예업계의 발전으로 이어져 공예산업의 발전을 도모하게 될 것이다. 따라서 공예업체는 산업화 방안을 위한 정책과 제도에 대한 개선을 요구하는 소극적인 태도에서 벗어나 공예업체가 발전해 나가기 위한 적극적이며 능동적인 태도로 경영을 도입시켜 실질적인 개선방안을 내놓아야 할 것이다.

따라서 본 연구는 한국 산업공예업체에 전문경영체제를 도입하기 위한 일환으로 한국 산업공예업체의 경영을 기초 진단할 수 있는 지표를 개발하는 것을 목적으로 하고 있다.

II. 이론적 배경

1. 산업공예의 정의

공예산업에 대한 개념과 정의들은 다양하다. 한국공예문화는 ‘한국의 전통적 기법 및 이 기법에 의한 결과물, 그리고 공예품을 만들어 내는 공예활동을 포괄하는 것’이라고 정의하고 있고, 공예산업은 ‘공예문화를 구성하는 요소, 즉 공예기법, 공예품 및 공예활동 등 문화의 결과물에 대한 상업적 유통 및 판매하는 공예산업을 총칭’하는 통합개념으로 정의하고 있다[3].

추원교, 이형규(2000)는 공예산업을 민간에 의하여 전하여 내려오는 기능, 기술, 기법 또는 토속 원재료를 근간으로 하여 생산되는 조형제품으로서 제조과정의 주요부분이 수공업적 특성을 가진 제품, 혹은 특정한 지역의 자연환경, 풍속, 유적 등의 특성을 소재로 하여 생산되는 조형제품으로 당해 지역의 전통적 또는 예술적 특성을 가진 제품이라고 정의하였다[4]. 이는 공예를 판매하기 위한 상품 개념으로써 해석한 산업공예에 대한 정의라고 볼 수 있다.

본 연구에서는 ‘공예’라는 유사한 성질을 갖는 산업

활동에 주로 종사하는 생산단위의 집합과 노동, 자본, 원료 등 자원을 투입하여, 재화 및 서비스를 생산 또는 제공하는 일련의 활동과정을 광의적인 관점에서 공예 산업으로 정의하였다. 광의적 공예산업은 취미공예(취미활동), 예술공예(작가활동), 순수공예(기술과 기법연구), 그리고 산업공예(공예제품산업)등을 모두 포괄하는 큰 개념이다. 그러나 협의적 공예산업은 산업공예(공예제품산업)만을 의미한다. 협의적 산업공예는 전통적 기능, 기술, 기법 또는 토속 원재료를 근간으로 하여 상품성, 시장성을 지향하는 디자인의 개념을 도입하여 상품을 생산하는 것으로 제조과정의 주요부분이 수공업적 특성을 갖고 일부 생산 공정이 기계화되어 대량으로 공예제품을 생산하는 것을 말한다. 본 연구에서는 [그림 1]과 같이 광의적 공예산업이 아닌 협의적 공예산업인 산업공예에 초점을 맞추어 연구하였다.

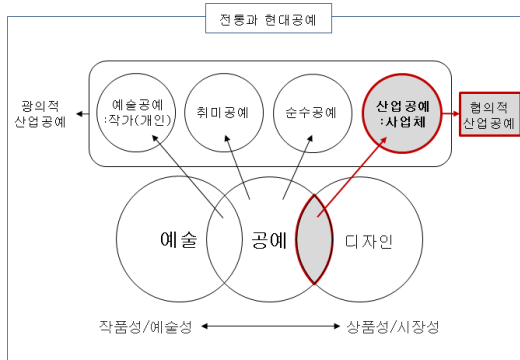


그림 1. 공예산업의 정의

2. 국내 산업공예 일반현황

현재 우리나라에서는 2000년도에서 2011년도에 걸쳐 문화관광부에서 조사한 '2000년 공예문화산업 실태 조사'와 한국공예·디자인문화진흥원에서 조사한 '2003년 한국 공예문화산업 분류 체계 및 공예 지원 평가 모델 개발', '2004년 국내 공예문화 관광 상품 제작·유통 실태 조사'와 '2006, 2007, 2008 국내 공예산업 현황 실태조사' 등의 자료가 한국공예산업실태조사의 주를 이루고 있다. 이러한 자료를 토대로 현황을 살펴보면 업종별 업체수와 종사자 수, 제작업체수와 유통업체수, 소재별 분류에 따른 구성비 등이 실태 조사의 주를 이루고 있다.

한국공예·디자인문화진흥원(2012)에서 발간한 연구 보고서, '2011 공예산업실태조사'에서는 2008년 공예산업실태조사 모집단 리스트와 데스크리서치를 통하여 국내 공예 총사업체의 수를 8천 7백여 개로 추정하였다. 확보된 리스트의 진수조사를 통해 밝혀진 실제 운영되고 있는 업체는 총 2천 7백여 개로 확인 되었다고 했으며, 그 중 임의 추출법으로 1천 5백여 개의 업체를 선정하여 표본조사를 실시하여 [그림 2]와 같은 구성비를 산출하였다[5].

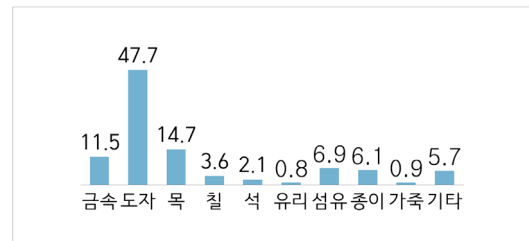


그림 2. 소재별 추정 인원 구성비 비교

소재별 추정 인원 구성비와 업체 구성비를 비교해 보면, 도자공예와 금속공예, 칠공예가 업체 구성비(46.6%, 7.7%, 1.8%)보다 추정 인원 구성비(47.7%, 11.5%, 3.6%)가 높았으며, 나머지 소재별로는 구성비가 유사하거나 추정 인원 구성비가 다소 높게 나타났다고 하였다. 금속공예와 칠공예의 평균 종사자 수가 높게 나타났다.

상품용도별로는 [그림 3]과 같이 생활소품이 10,170명으로 가장 많았으며, 그 다음으로 주방/욕실용품이 9,462명, 장신구/잡화용품 4,799명으로 추정하였다.

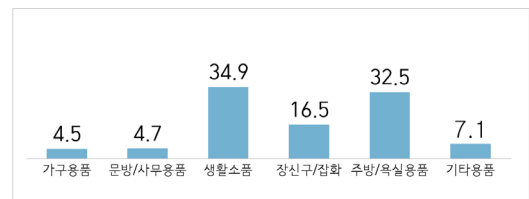


그림 3. 상품용도별 추정 인원 구성비 비교

조사된 공예업체의 사업구조는 제작업체 8.5%(130개), 유통업체 5.0%(76개), 제작과 유통을 병행하는 업

체는 86.5%(1,316개)로 나타났다. 2008년에 비해 제작과 유통을 병행하는 업체의 비율이 높게 증가하였으며, 제작업체의 비율은 낮게 나타났다고 하였다. 조사된 공예업체의 사업형태는 개인사업체 90.6%(1,379개), 법인 3.5%(53개), 기타 5.9%(90개)로 나타났다. 공예사업체의 대부분은 소규모 개인사업체로 사업자 등록을 한 업체는 2008년 보다 증가하였다.

이처럼 여러 연구기관에서는 다각적인 방법을 통하여 통계적인 사실과 개선방안을 보여주는 공예산업실태조사를 해왔다. 이러한 계량적인 분석을 통한 기존의 자료들은 조사한 방법이 각각 상이하기 때문에 비교 분석을 통하여 시대에 따른 변화추이를 도출하거나 낙후된 공예문화산업의 발전 방향 및 개선점을 구체적으로 제시하는데 필요한 정보를 제공해 주지 못한다. 즉 이러한 연구 결과는 사실을 보여줄 뿐 공예업체가 실제 활용할 수 있는 정보와 내용을 제공하지 못하고 있다. 따라서 산업공예의 발전을 위한, 보다 실질적인 도움이 될 수 있는 연구가 진행되어야 한다.

3. 산업공예와 경영

우리나라 산업공예는 디자인 산업에 대한 증대와 함께 그간 많은 발전을 이룩하였으나 아직도 상당 부분에서 현실성 없는 가격경쟁력과 소비자에 관심을 끌지 못하는 구태의연한 제품 수준을 벗어나지 못하고 있다. 이는 거시적인 안목 없이 주먹구구식으로 운영하는 산업공예 관련 업체의 안이함 때문이다. 현재 우리나라 공예산업의 개발 형태는 소량생산에 의한 다품종 형태의 생산구조 및 제작으로 영세하게 운영되고 있다. 물론 현재 공예업체는 자본의 영세성, 원부자재 조달의 어려움, 전문 인력의 부족 등과 같은 근본적인 문제점을 안고 있는 것이 사실이다. 하지만 공예업체는 공예의 산업화 방안을 위한 정책과 제도에 대한 개선을 요구하기 이전에 소비자의 요구를 충족시켜줄 수 있는 상품 전략개발을 통하여 소비자에게 그 가치를 인정받아 사회적, 경제적 부가가치산업으로 도약할 수 있도록 노력해야 한다.

현대사회에서 사업체는 사회·경제적 기능뿐만 아니라 사회의 지배적인 가치관 형성, 개인행동에의 영향,

사회적 관습, 그리고 정책 및 제도를 변화시키는 정치적 기능에 이르기까지 그 영향력의 범위와 강도는 날로 커지고 있다. 그래서 현대인의 삶에 필요한 양식을 제공하는 사업체의 미래는 사회에 살고 있는 누구에게나 중대사가 된다. 경영은 이러한 사업체의 모든 활동을 관장하는 사령탑이자 두뇌이다. 어떠한 경영을 하느냐에 따라서 작게는 사업체의 운명을 바꿀 수 있고, 크게는 사업체의 외부 환경을 바꿀 수 있다.[6] 이처럼 현대사회에서 사업체의 영향력이 확대된 만큼 사회의 미래 모습을 만드는 경영은 주목을 받고 있다. 공예분야에서의 기업체도 예외는 아니다. 공예산업의 환경적 어려움을 극복하고 공예분야가 고부가가치산업으로 발전되기 위해서는 공예분야에 전문적인 경영을 도입 시켜야 한다. 본 연구에서는 공예에 상품성, 시장성을 지향하는 디자인의 개념을 도입하여 상품을 생산하고 판매함으로써 이윤(이익)극대화를 추구하는 조직인 공예사업체를 대상으로 하는 경영, 즉 협의적 공예산업인 산업공예를 대상으로 하는 경영에 대하여 초점을 맞춰 조사·연구하였다.

4. 기초경영진단과 지표

박성규(2005)은 경영진단을 기업혁신을 추진하기 위해서 조직 전반의 경영시스템을 분석하고 역동적 조직으로 전환하기 위한 전략을 모색하는 일련의 과정이라고 하였고, 이동명(2000)은 각 기업은 대내외 요구에 대응하기 위해 자신이 지닌 강점 및 약점을 다시금 검토하여 새로운 전략대안을 구축하기 위하여 경영진단을 실시해야 한다고 하였다[7]. 따라서 경영진단은 현재 기업 조직의 경영 상태에 대한 현상파악 및 문제점을 발견하고 진단결과를 토대로 기업의 발전을 위한 전략적 대안을 제시하는데 초점을 둔다는 점에서 문제해결적 접근 방법이라고 할 수 있다.

양승권(2005)은 컨설팅과제 도출을 지원하기 위해서 중소기업이 웹사이트에서 자사의 경영 상태를 분석하고 강·약점을 파악할 수 있도록 자가진단시스템을 개발하였다. [표 1]이 자가진단시스템은 정성적, 정량적 관점으로 경영의 기능을 구분하여 경영진단 할 수 있는 특징을 가지고 있다. 정량적 측면에서는 생산성 향상,

매출증가, 수익성 증대 등에 기여할 수 있으며, 또한 제품의 불량률 감소, 영업결산 기간 단축 등의 효용을 기대할 수 있다고 하였다. 정성적 측면에서는 관리기법 개선 및 정착, 종업원 의식개혁, 작업환경 개선, 중소기업지원제도 습득, 회사 문제점 해결책으로 채택될 수 있는 기대효과가 있다고 하였다[8].

표 1. 자가경영진단시스템

지표 구분	진단 부문	진단항목	체크사항
정성적 진단	기획 관리	경영전략	경영전략, 경영관리, 사업전략, 경쟁전략
		경영능력	최고경영자의 경영능력, 경영간부의 경영능력
		경영조직	경영조직, 내부통제
		사업성	사업력, 신제품의 기술력, 경쟁력, 경영대응력
		신뢰성	조세공과, 금융거래, 상거래, 재산 변동, 사회성
		회계조직, 처리	회계조직, 회계처리
	재무 회계	재무구조	재무구조 개선 대책
		이익/비용관리	매출액 증가 대책, 예산 대 실적 비교
		회계자료 이용	자금계획표 작성, 경영지표 비교, 재무 분석 실시, 경기변동 상황대책
	생산 구매	생산계획	생산계획, 외주계획
		공정관리	레이아웃, 라인관리, 공정계획
		작업관리	작업표준화, 작업결과 기록, 작업지도, 작업개선
		품질관리	품질방침, 품질관리체제, 검사방법, 불량처리, 품질보증체제
		재고관리	매입과 재고의 조정, 자금과 재고의 조정, 제품수불, 제품보관, 재고조사, 반품 및 불량품처리, 불용재고
	판매 물류	마케팅 컨셉	마케팅 정보, 마케팅 전략, 판매계획
		제품계획	제품 계획, 브랜드
		가격정책	가격결정, 가격경쟁력
		유통관리	유통경로, 물류관리, 거래처 관리
		영업/촉진활동	판매조직, 목표관리, 고객관리, A/S 체계, 촉진활동
	인사 조직	인사	채용 및 승진 이동, 복무지침
		근무환경	근로조건, 급여관리, 노사관계
		근무의욕 고취	고충처리 및 절차, 의사소통, 교육훈련개발, 안전, 복리
		조직	업무조직, 사무부분과 현장부문의 밸런스
		사무	사무의 처리방법, 사무부분과 현장부문의 밸런스

정량적 진단	구분	항목	계산식
		총자산증가율	당기말총자산 / 전기말총자산 x 100 - 100
기획 관리		매출액증가율	당기매출액 / 전기매출액 x 100 - 100
		총자산 경상이익률	경상이익 / 총자산 x 100
		매출액 영업이익률	영업이익 / 매출액 x 100
		이자보상비율	영업이익 / 이자비용 x 100
		유동비율	유동자산 / 유동부채 x 100
재무		부채비율	부채액 / 자기자본 x 100
		차입금의존도	장단기차입금 + 회사채 / 총자본 x 100
		매출액경상	경상이익 / 매출액 x 100
		자기자본비율	자기자본 / 총자본 x 100
		생산	
연구개발비 대 매출액	연구개발비 / 매출액 x 100		
원재료비 대 제조비용	원재료비 / 제조비용 x 100		
제조경비 대 제조비용	제조경비 / 제조비용 x 100		
노무비 대 제조비용	노무비 / 제조비용 x 100		
판매			
		상품 회전률	매출액 / 상품 x 100
		판매 관리비 비율	판매관리비 / 매출액 x 100
		매출채권 회전률	매출액 / 매출채권 x 100
		상시근로자 1인당 매출액	총매출액 / 상시근로자수

박대규(2009)는 경영진단 분야를 전략 진단, 인사조직 진단, 재무 진단, 생산관리 진단, 마케팅관리 진단으로 구분하였다[9].

이동명(2000)은 경영진단의 궁극적인 목적은 조직의 유효성이라고 보고 조직 유효성을 3가지 관점으로 분류하여 경영진단프레임을 제시하였다. 조직의 유효성은 사회적 관점에서 경영활동의 수행 결과가 사회에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 관리적 관점에서 진단할 수 있다고 하였다. 관리적 관점의 진단 지표는 관련 문제의 정의 및 해결, 제품과 서비스의 제공, 가용한 자원의 효율적인 활용, 그리고 이해관계자 관점에서 소비자 및 고객, 근로자의 복지 증진에 대한 영향으로 구성된다[10].

충남테크노파크 인력개발센터의 선순환 인재양성 시범기업 육성사업(2012)에서는 [표 2]와 같이 기초경영진단 지표를 개발하였다[11]. 이 지표를 통해서 기업의 경영일반, 기술, 마케팅 역량이 경영성과에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이 지표는 다른 경영지표와

다르게 기술과 마케팅에 중점을 두어 경영진단을 할 수 있도록 구성되어 있다.

표 2. 선순환 인재양성 시범기업 육성사업 기초경영진단 지표

지표 구분	진단 부문	진단항목	체크사항
경영진단	비전	경영목표 및 전략	경영목표와 전략의 명시, 연차별 계획, 단기별 성과목표, 전략점검 및 사후관리
		경영자의 리더십	최고경영자의 철학과 신념, 경제 동향파악, 시장동향파악, 경쟁사 정보파악, 평가시스템 활용
		경영자의 능력	학력, 기술, 경험
		경영자의 신뢰성	사회공헌도, 법규위반사태, 임금 체불, 계약불이행
	조직 환경	근로환경	근로환경개선, 시설의 안전점검, 근로시간, 직원상조, 동아리 모임, 행사(체육대회, 야유회)
		조직만족도	이직 임직원수, 총 임직원수
	정보화 역량	정보시스템 활용	문서 보관, 네트워크 활용한 사내 커뮤니티, 외부정보시스템의 활용, 각종자료의 보관과 관리, 자료정보보호를 위한 통제 규정, 회사홈페이지 운영
기술경영	연구 개발 인프라	투자	연구개발 투자 비율, 연구개발비
		인력의 비율	연구개발 인력수, 전체임직원수
		연구개발 인력의 능력	학력별 경험, 기술자격별 경험
	기술의 제품화 능력	사업화 역량	제품개발 절차서, 단계별일정계획, 소요예산편성, 자사 및 경쟁 제품 기능분석, 부서간 기술사업화 협업
		사업화 실적	사업화 및 상용화 건수
	기술의 생산화 능력	생산설비의 운영체계 및 관리	자체 공장 여부, 생산설비 관리 조직, 설비유지, 생산설비 가동률, 고장대책
		공정관리	공정도, 표준작업지시서, 공정 트러블 대책, 공정관리
품질관리		품질관리 부서, 품질관리 규정, 품질표준, 품질검사, 불량요인 분석 및 교정, 품질관리 기록 관리	
마케팅 및 인적 자원 관리	마케팅 관리	마케팅 전략의 수립 및 실행	마케팅 담당하는 부서와 인력, 제품에 대한 목표시장 설정, 가격정책, 브랜드 보유, 복수의 유통경로, 해외 수출량, 홍보정책
		고객관리	고객상담 전담조직, 주요고객현황파악, 고객불만 해소사례, 고객 요구사항 파악 관리, 고객 요구사항을 경영에 반영
	인적 자원 관리	인적자원의 확보와 개발관리	장단기 인력수급 계획, 종업원 채용 규정, 승진규정, 종업원 능력향상 프로그램, 임직원의 교육실적

		인적자원의 보상 및 유지관리	임금 체계에 관한 규정, 복리후생 규정 또는 제도, 종업원 인센티브 규정 또는 제도, 사내 의사소통시스템 존재여부, 제언제도
경영성과	재무적성과		평가대상 재무비율 및 평점 계산
	비재무적 성과	지적재산권 평가	지적재산권 평가
		고용효과	임직원 인원수 증가율

III. 연구 방법

1. 연구문제

선행연구에서 밝혀진 기초경영진단지표의 실효성을 확인하기 위하여 산업공예업체 전문가를 대상으로 사전 시험연구를 거쳤다. 그 결과 산업공예 업계환경이 영세하여 조직적인 경영 체계를 갖추지 않은 산업공예업체의 경영실태를 조사하기에는 부적합한 것으로 나타났다. 지금까지 연구된 경영진단지표는 경영의 기능적 관점에서 진단하도록 구성되어 있기 때문에 부적합한 것으로 분석된다. 따라서 본 연구에서는 산업공예업체의 기초경영진단을 위하여 기능적 관점의 경영진단이 아닌 공예실정에 맞는 다른 관점의 경영진단지표를 개발하는 것을 연구문제로 설정하였다.

2. 연구방법 및 조사대상

본 연구는 국내 산업공예업체의 기초경영실태를 조사하기 위한 경영평가지표를 개발하기 위하여 문헌연구와 FGI(표적집단인터뷰)를 병행하면서 3번의 지표검증과정을 통하여 지표를 개발하였다.

FGI(표적집단인터뷰)를 위한 그룹은 서울과학기술대 학교 전통공예전문가 과정에서 교육을 받고 있는 국내 산업공예업체 중 제작 혹은 유통업을 운영하고 있는 업체를 10가지의 소재(금속, 도자, 목, 칠, 석, 유리, 섬유, 종이, 가죽, 기타)별로 각 10개, 총 100개 업체로 선정하였다. 그 중 소재별 각 10개의 업체 중 3개의 업체를 연 매출규모에 따라 상, 중, 하 각 1개의 업체를 임의 추출법으로 구성하였다. 연 매출규모에 따른 상, 중, 하의 분류는 공예문화디자인진흥원의 2011 공예산업실태조사 중 매출 분포 조사의 기준을 따랐으며 연매출 1억원 이

상을 “상”, 연매출 2천만원에서 1억원 미만을 “중”, 연매출 2천만원 미만을 “하” 로 분류하였다. FGI(표적집단인터뷰)에는 한 소재별로 연매출별 상, 중, 하 각 1개의 업체, 총 30개의 업체에 종사하는 경영진 각 1명씩 총 30명의 경영진이 토론에 참여하도록 유도하였다. 실제 토론에 참석한 경영자 수는 24명이며, 이때 참석하지 못한 경영자 6명에 대해서는 전화인터뷰를 통해 토의하였다.

IV. 연구 결과

경영에 대해 올바른 개념을 정립하기 위해서는 기업의 부분을 볼 수 있는 기능적 측면의 경영과 기업의 전체, 전반을 볼 수 있는 과정적 측면의 경영을 모두 고려하여야 한다[12]. 하지만 양승권(2005)의 자가경영진단 시스템, 선순환 인재양성 시범기업 육성사업(2012)의 기초경영진단 지표, 그리고 박대규(2007)의 경영진단 방법은 모두 경영의 기능적 관점에서의 진단이다. 또한 산업공예업체 전문가의 사전검증 결과 경영의 기능적 관점을 토대로 개발된 기초경영진단지표는 생산, 재무, 인사, 마케팅과 같이 기업의 핵심적인 기능을 중심으로 경영의 개념을 정의하는 것이기 때문에 경영기능을 중심으로 조직적인 시스템이 갖춰져 있지 않은 영세한 산업공예업체의 실정상 업체를 경영기능으로 나누어서 진단할 수 없는 것으로 분석되었다. 따라서 산업공예의 경영진단은 부분을 보기 보다는 전반적인 경영을 진단할 수 있는 과정적 관점의 접근이 적합한 것으로 연구되었다. 과정적 관점의 경영은 기업이라는 조직체의 활동을 중심으로 행동적이고 동태적인 개념으로 어떤 사업에 대해서 계획을 세워 체계적으로 관리·운영한다는 행위와 행동 그 자체를 의미한다. 이러한 일련의 경영행위는 관리기능(Management Function)을 말하는 것이다. 페이올(H. Fayol)은 경영자가 경영 목표를 설정하고 경영 자원을 조달, 배분하여 경영 활동을 수행하고 이것을 통제할 수 있다고 하였다. 즉 계획화-조직화-지휘-조정-통제의 일련의 순환과정을 통하여 경영을 총괄한다는 관점이다. 이러한 관리순환과정은 “계획(Plan)-집행(Do)-통제(See)”로 요약된다. 과정적(동태

적) 관점은 기업경영뿐만 아니라 모든 조직체의 관리자 직능에 대해서, 또 관리자가 조직계층에서 차지하는 지위의 상하에 관계없이 적용이 가능하기 때문에 보편주의적 접근방법(universal approach)이라고도 한다[13]. 따라서 본 연구에서 기능적 관점에서의 경영진단이 아닌 과정적(동태적)관점에서의 경영진단에 중점을 두어 국내공예업체의 특성에 맞게 업체를 총체적으로 파악하는 경영진단을 할 수 있도록 ‘산업공예 경영진단지표’를 개발했다는 데에 의의가 있다.

문헌연구와 FGI(표적집단인터뷰)의 병행을 통하여 다음과 같은 ‘산업공예 경영진단지표’를 개발하였다. 지표 구분은 문헌연구에 기반 하여 관리순환과정을 요약한 계획(Plan), 실행(Do), 통제(See)로 설정하였고 이에 따라 문헌연구와 FGI(표적집단인터뷰)를 병행하면서 세부적인 진단 부문과 진단항목, 그리고 구체적인 체크사항을 세분화하여 다음 [표 3] 과 같이 “산업공예 경영진단지표”와 결과를 도출하였다.

표 3. 산업공예 경영진단지표 개발

지표구분	진단 부문	진단 항목	체크사항	문헌 연구
계획 (Plan)	기업 계획	전략적 근본	공예 기업의 사명·가치·비전의 구체화 및 공유 구성원 중심의 기업 목표와 전략의 설정	David J. Collis [14], 삼성경제연구소[15]
		경영자의 리더십	경영자의 확고한 철학과 신념 경영자의 혁신적 사고	양승권 [16], Dave Ulrich and Norm Smallwood [17]
		경영자의 관리경영 능력	기획 전략 영업 재무 생산 기술	양승권 (2005)
	사업 계획	사업 목표의 타당성	사업목표의 명확성 사업목표수립의 합리성	지역산업 융합 기술 사업화 지원사업 선정평가표(2012)
		사업 내용의 적절성 및 구체성	공예산업 및 지역의 특성을 반영한 사업내용 구성 및 세부계획 공예시장수요에 맞는 사업내용과 개발방법	
		사업의 성공 가능성	사업계획에 따른 성공적인 추진가능성 공예기술의 혁신성과 차별성	

제품 계획	사업비	사업비 규모의 적절성	함봉진 (2009) [18]		
		사업비 구성·배분의 적정성			
	마케팅 기획	소비자와 시장 분석을 통한 제품개발		지역산업 융합기술사업 화 지원사업 선정 평가표 (2012) [19]	
		제품에 대한 목표시장 설정			
	마케팅 전략 (마케팅 믹스)	가격			대상기업 기초 경영진단 설문지 (2012)
		유통			
제품					
촉진					
	브랜드				
실행 (Do)	조직	경영자의 사업 역량과 의지	지역산업 융합기술사업 화 지원사업 선정 평가표 (2012) [19]		
		참여인력의 해당분야 외의 적합성 및 전문성			
	공예 전문인력 활용	대상기업 기초 경영진단 설문지 (2012)			
	추진 조직 및 운영 계획의 적절성				
	기술			추진조직의 구체적 운영방법	
				타 기술(산업)간 협업 체계 구축	
공예 기술의 제품화	공예기술의 전략적 활용	선순환 인재양성 시범기업 육성사업 대상기업 기초 경영진단 설문지 (2012)			
	공예 제품개발 절차서 단계별일정계획 및 소요예산 편성				
공예 기술의 생산화 능력	경쟁제품 기능분석	대상기업 기초 경영진단 설문지 (2012)			
	부시간 기술사업화 협업				
	생산관리				
	공정관리				
	품질관리				
통제 (See)	기업자원	인적자원	차중혁 (2006) 통합평가 체계 [20], 강태임, 나건 (2012)주요 디자인 어워드의 평가지표 [21]		
		기술력		공예산업 생산성 향상	
				공예 기술의 축적과 고도화	
				공예 고용 창출	
		시장가치		개발 전략	
				개발 환경	
	재무	시장규모			
		파너십			
		브랜드			
	비용	성장성			
		활동성			
		생산성			
	시간	수익성			
		안정성			
		비용계획			
품질	예산통제				
	차이분석				
	일정개발				
서비스 만족도	납기준수				
	요구사항분석				
	성과 및 진도보고				
제품 만족도	산출물 인도				
	사용성				
	기능성				
고객 만족도	심미성				
	유지보수				
	고객보호				

이 지표는 산업공예의 특성이 반영된 경영진단지표라는 점에서 선행연구에서 제시되었던 경영진단지표와 차별화 된다. 각 지표구분에 따른 지표의 중요한 요소는 다음과 같다.

계획(Plan)을 위한 진단부문에서는 토의결과 토의에 참석한 경영자의 85%가 계획단계에서는 조직의 목적을 결정, 달성하기 위한 방법을 전략적인 차원에서 고려해야 한다고 하였다. 따라서 계획단계의 진단 부문은 경영전략으로 설정하였으며, 경영전략을 수준에 따라 기업전략, 사업전략, 제품전략 차원으로 나누어 기업전략을 위한 기업계획, 사업전략을 위한 사업계획, 제품전략을 위한 제품계획으로 설정하였다. 계획(Plan)을 위한 진단항목과 체크사항은 진단부문의 전략수준에 따라 문헌연구에서 추출한 진단항목과 체크사항을 토대로 산업공예 경영자와의 토의에 의해 수정·보완되었다. 기업계획부문에서는 공예업체의 공예에 대한 사명과 가치 그리고 비전을 세우는 것이 산업공예의 발전을 위해 가장 중요한 요소로 나타났다. 사업계획부문에서는 공예산업 및 지역의 특성을 반영한 사업내용을 구성하였는지와 공예시장수요에 맞는 사업내용 인지의 여부가 산업공예 경영진단을 위한 중요한 요소로 나타났다.

실행(Do)을 위한 진단부문에서는 토의결과 토의에 참석한 경영자의 73%가 조직력 그리고 92%가 공예의 기술력이 중요하다고 응답하였다. 이 두 가지 요소는 조직의 목적을 달성하기 위한 기업의 자원으로 실행단계에서 중요하다고 인식하고 있다는 것으로 해석된다. 따라서 실행(Do)을 위한 진단항목과 체크사항은 프로젝트에 참여한 공예전문인력의 역량과 공예기술의 적절성을 중심으로 진단될 수 있도록 구성하였다. 실행(Do)부문에서는 공예의 제품화를 위한 방안으로 공예 기술의 전략적인 활용에 대한 진단이 산업공예 경영진단을 위해 중요한 요소로 나타났다.

통제(See)를 위한 진단부문에서는 토의결과 토의 참석한 경영자의 67%가 기업의 자원의 향상성, 77%가 프로젝트 단위의 성과, 86%가 기업과 제품에 대한 만족도가 중요하다고 응답하였다. 이 세 가지 요소는 계획(Plan)단계에서 도출된 전략계획에 대한 평가로 새로운 전략을 구상하기 위한 계속적인 피드백 과정으로 통

제(See)단계에서 중요하다고 인식하고 있는 것으로 해석된다. 따라서 통제(See)를 위한 진단항목과 체크사항은 기업의 자원의 향상성, 프로젝트 진척도 및 결과, 그리고 고객만족도를 중심으로 진단될 수 있도록 문헌연구에 의해서 추출한 진단항목과 체크사항을 토대로 토의에 의해 수정 보완되었다. 통제(See)부문에서는 우선 고객만족도를 높이기 위한 지속적인 전략을 구축해야 함으로 이를 위해 제품에 대한 품질 향상과 기업자원 차원의 전반적인 발전에 대한 진단이 산업공예 경영진단을 위해 중요한 요소로 나타났다.

V. 결론 및 제언

본 연구에서는 산업공예 경영진단지표를 개발하기 위하여 문헌연구와 30명의 산업공예전문가를 대상으로 FGI(표적집단인터뷰)의 검증과정을 거쳐 경영진단지표를 개발하였다.

경영에 대해 올바른 개념을 정립하기 위해서는 경영의 기업의 부분을 볼 수 있는 기능적 측면과 기업의 전체, 전반을 볼 수 있는 과정적 측면을 모두 고려하여야 한다. 하지만 경영기능을 중심으로 조직적인 시스템이 갖춰져 있지 않은 영세한 산업공예업계의 실정상 기능적 측면의 경영진단은 할 수 없다. 그러므로 산업공예의 경영진단을 위해서는 부분을 보기 보다는 전반적인 경영을 진단할 수 있는 과정적 관점의 접근의 경영진단지표 개발이 요구된다. 이와 같은 과정적 접근의 산업공예 경영진단지표는 문헌연구와 FGI(표적집단인터뷰)의 병행을 통하여 개발 되었다. 지표 구분은 문헌연구에 의해 관리순환과정을 요약한 계획(Plan), 실행(Do), 통제(See)로 설정하였고 각 진단부문의 토의결과에 따라 진단부문, 진단항목, 그리고 세부적인 체크사항을 설정하였다. 계획(Plan)을 위한 진단부문에서 경영자의 85%는 계획단계에서 전략적인 차원의 계획이 가장 중요한 요소라고 응답하였다. 이에 따라서 공예업체의 공예에 대한 사명과 가치 그리고 비전을 세우는 것, 공예산업 및 지역의 특성을 반영한 사업내용을 구성하는 것, 그리고 공예시장수요에 맞는 사업내용을 구축하는

것이 산업공예 경영진단을 위한 중요한 요소로 나타났다. 실행(Do)을 위한 진단부문에서는 경영자의 73%가 조직력 그리고 경영자의 92%가 공예의 기술력이 실행단계에서 가장 중요한 요소라고 응답하였다. 이 단계에서는 공예기술의 전략적인 활용에 대한 진단이 산업공예 경영진단을 위해 중요한 요소로 검증되었다. 통제(See)를 위한 진단부문에서는 경영자의 67%가 기업의 자원의 향상성, 경영자의 77%가 프로젝트 단위의 성과, 경영자의 86%가 기업과 제품에 대한 만족도가 통제단계에서 경영진단을 위하여 중요한 요소라고 응답하였다. 이 단계에서는 고객만족도를 높이기 위한 지속적인 전략을 구축해야 함으로 이를 위해 제품에 대한 품질 향상과 기업자원 전반에 대한 진단을 하는 것이 산업공예 경영진단을 위해 중요한 요소로 나타났다.

이와 같이 본 연구에서 개발된 진단지표는 산업공예의 특성이 반영된 경영진단지표이기 때문에 산업공예업체의 경영상의 문제를 파악하는 적합하다. 특히 이것은 과정적 관점의 경영진단으로 어느 과정에서 문제가 있는지와 어떠한 특성이 있는지 쉽게 알아낼 수 있어 경영부분의 개선안을 도출하고 공예의 강점을 살리는 데 활용된다는 점에서 연구의 의의가 있다.

추후에는 이 지표로 산업공예업체의 경영을 진단하여 실제 다양한 관점의 경영 문제를 파악해 봄으로써 그 실효성을 입증하는 연구가 뒷받침 되어야 한다.

참고 문헌

- [1] 민용식, 정군오, 임운순, “문화콘텐츠산업의 파급효과 분석”, 한국콘텐츠학회, 제9권, 제3호, pp175-184, 2009.
- [2] 박선우, “공예문화 산업발전 방안”, 한국디자인포럼, 제15호, pp.201-210, 2007.
- [3] 한국공예·디자인문화진흥원, “한국 공예문화산업중장기 계획수립 연구보고서”, 2006.
- [4] 추원교, 이형규, “한국산업공예의 활성화 방법 연구”, 한국조형디자인학회, 제3권, 제1호, pp.979-234, 2000.

[5] 한국공예·디자인문화진흥원, “국내 공예산업실태 조사 연구보고서”, 2012.

[6] 김종선, *지속가능한 경영을 하려면 꼭 알아야 할 디자인경영*, 서울: 태학원, pp.46-47, 2011.

[7] 박성규, “중소제조기업 경영진단 사례연구”, 가톨릭대학교산업경영연구소, 제15권, pp.47-60, 2007.

[8] 양승권, “경영진단 개발에 관한 연구”, 경영컨설팅연구, 제5권, 제2호, pp.19-32, 2005.

[9] 박대규, *경영분석 진단론*, 서울: 세학사, 2009.

[10] 이동명, “경영진단의 내용과 방법”, 산업과 경영, 제7권, 제2호, pp.1-11, 2000.

[11] 충남테크노파크 인력개발센터, “선순환 인재양성 시범기업 육성사업 대상기업 기초경영진단 설문지”, 2012.

[12] 고동희, *경영학원론*, 서울:명경사, pp.40-42, 2009.

[13] 민경호, *경영학원론*, 서울: 무역경영사, 2001.

[14] D. J. Collis and M. G. Rukstad, “Can You Say What Your Strategy Is?,” *Harvard Business Review*, Vol.86, No.4, pp.82-90, 2008.

[15] 삼성경제연구소, “경영혁신과 정보기술”, 2007

[16] 양승권, “경영진단 개발에 관한 연구”, 경영컨설팅연구, 제5권, 제2호, 2005.

[17] D. Ulrich and N. Smallwood, “Building a Leadership Brand,” *Harvard Business Review*, Vol.83, No.7, pp.92-100, 2007.

[18] 함봉진, *신세기 마케팅론*, 서울: 형설출판사, 2009.

[19] 서울산업통상진흥원, “지역산업 융합기술사업화 지원사업 선정평가표”, 2012.

[20] 차종혁, *S/W 기업의 제품개발 역량 진단을 위한 통합평가체계 개발에 관한 연구*, 연세대학교 석사학위 논문, 2006.

[21] 강태임, 나건, “국내외 디자인 어워드 사례 연구를 통한 평가지표 도출에 관한 연구”, 한국디자인문화학회, 제18권, 제2호, pp.1-11, 2012.

저 자 소 개

김 종 선(Jong-Sun Kim)

정회원



- 2002년 8월 : 서울과학기술대학교 금속공예디자인학 학사
- 2007년 8월 : PRATT Institute 디자인경영학 석사
- 2010년 5월 ~ 현재 : (주)아이그로브 IT 디자인경영 연구소 연구소장

- 2012년 3월 ~ 현재 : 서울과학기술대학교 전통고유기술연구소 선임연구원
- 2012년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 디자인학(디자인경영) 박사과정 재학중

<관심분야> : 디자인경영, 산업공예