PDF EDITION

DBR Dong-A Business Review

www.dongabiz.com

AUGUST 2012 ISSUE 2, No.111

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 www.dongabiz.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

동아일보사

창의적으로 움직이는 모든 CEO가 Design Thinker

인터뷰 및 정리=조진서 기자 cjs@donga.com

Article at a Glance

기업경영에 Design Thinking이 꼭 필요하다면 경영자에게 디자인 마인드를 가르치는 것이 효과적일까, 아니면 디자이너가 경영자 수업을 받도록 해야 할까? 이미 스탠퍼드(미국)와 인시아드(프랑스) 등 대부분의 해외 명문 비즈니스스쿨들은 MBA 학생들에게 Design Thinking 관련 과목들을 가르치고 있다. 반대로 파슨스(미국), 임페이얼 칼리지 오브 아트(영국)와 같은 유명 디자인스쿨은 기업경영 관련 코스를 늘리고 있다. 전자의 대표격인 토론토대 로트만 스쿨(Rotman School of Management)의 DesignWorks 프로그램 디렉터인 헤더 프레이저(Heather Fraser) 교수와 후자의 대표격인 뉴욕 Parsons School for Design의 에린 조(Erin Cho) 교수를 만나 Design Thinking에 대한 각자의 생각을 들어본다.

헤더 프레이저 (로트만 스쿨 디렉터) 인터뷰

로트만스쿨에서 가르치는 Design Thinking이란 무엇인가?

Design Thinking에 대해서는 많은 사람들이 서로 다른 의견을 가지고 있지만 그 핵심은 '당면한 문제를 인간중심으로 풀어가며 새로운 가치를 만들어내는 일'이라 할 수 있다. 이런 작업을 Design Thinking이라고 부르게 된 이유는 디자인스쿨과 디자이너들이 일하는 방식에서 힌트를 얻기 때문이다. 공감(empathy), 프로토타이핑(prototyping), 시각화(visualization), 시스템화(systemization), 협동(collaboration) 등이 그런 방법들이다. 여기까지는 대부분의 전문가들과 비즈니스스쿨들이 동의한다.

문제는 그 다음이다. 내가 볼 때 Design Thinking에서 가장 중요한 이슈는 위와 같은 여러 가지 방법을 통해서 도출한 좋은 아이디어를 어떻게 현실의 비즈니스로 적용시킬 것이냐 하는 것이다. 기업들과 함께 Design Thinking을 이용한 프로젝트를 진행하다 보면 초반부에는 다들 만족스럽게 생각한다. 좋은 아이디어들이 많이 나오기 때문이다. 그러나 어느 순간 벽에 부딪히곤 한다. 그 새로운 아이디어들을 어떻게 현실의 경영전략으로 발전시켜 나갈지 갈피를 잡을 수가 없기 때문이다. 나 자신도 기업체에서 오래 근무해봤기 때문에 이런 어려움을 잘 알고 있다. 그래서 로트만 스쿨에서는 '스리기어(3-gear) 접근법'을 개발해 사용한다.

우리가 사용하는 Design Thinking에서는 첫 번째 기어, 그러니까 첫 단계에서는 공감 등을 통해 사용자를 깊이 이해하는 작업을 한다. 두 번째 단계는 새로운 아이디어를 내고 콘셉트를 시각화하는 작업

편집자주

헤더 프레이저와의 인터뷰는 화상으로 진행됐으며 로트만 스쿨에서 박사 학위를 받은 국민대 경영학과 주재우 교수가 인터뷰에 참여했습니다.
또 이 기사의 제작에는 동아일보 미래전략연구소 성진원(고려대학교 경영학과 3학년) 씨가 참여했습니다.

헤더 프레이저(Heather Fraser) 교수는 기업인 출신이다. 미시간대를 졸업하고 P&G와 오길비앤매더(Ogilvy & Mather) 등에서 25년간 소비자조사와 마케팅 관련 업무를 했다. 2005년에 Design Thinking의 선구자이자 토론토대 로트만 경영대학원(Rotman School of Management)의 학장인 로저 마틴(Roger Martin)의 초대를 받아 DesignWorks 프로그램 디렉터로 임명됐다. 이후 현재까지 MBA 학생과 경영자를 대상으로 하는 교육 프로그램을 만들고 강의하고 있다. 최근에는 싱가포르 폴리테크닉대와 협력해 아시아 지역 최초로 DesignWorks Singapore를 설립하기도 했다.
에린 조(Erin Cho) 교수는 전략 디자인 경영과 브랜딩, 기업 혁신을 연구한다. 서울대 의류학과에서 학사와 석사를, University of Wisconsin-Madison에서 글로벌 유통M(global supply chain management)으로 경영학 박사 학위를 받았다. 이후 워싱턴주립대, 컬럼비아대 등에서 강의했으며 현재는 세계 최고의 디자인 교육기관으로 꼽히는 뉴욕 파슨스에서 테뉴어를 받고 전략 디자인 경영학과 교수로 재직 중이다. 2009년 파슨스 최고 교수상(University's Distinguished Teaching Award)을 수상했으며 미국과 한국을 오가며 활발한 강연활동을 하고 있다.

이다. 마지막 세 번째 기어는 이를 바탕으로 실제 경영 전략으로 발전시키는 단계다.

Highlight

이 마지막 단계에서는 '확장가능성(scalability)'이 매우 중요하다. 하나의 프로젝트를 성공적으로 끝내는 것은 그리 어렵지 않다. 한 명의 뛰어난 사람을 고용하는 것도 쉽다. 그러나 글로벌 기업에서 수없이 반복되는 프로젝트에 계속 적용할 수 있는 시스템을 만 드는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 우리는 기업들이 Design Thinking으로 어떤 특정 문제를 푸는 것에 만족하지 않고 그들이 회사에 돌아가 같은 방식으로 다른 일을 할 수 있도록 시스템화하는 것에 중점을 두고 있다.

종종 'Design Thinking은 기존의 비즈니스에 디자인적인 요소를 집어넣는 것'이라 생각하는 사람들이 있다. 그러나 우리는 분석적이고 시스템적인 면도 강조한다. 그래서 나는 사실 Design Thinking보다는 비즈니스디자인(business design)이라는 말을 선호한다.

로트만의 Design Thinking으로 효과를 본 사례를 말해달라.

토론토에는 Princess Margaret Hospital(PMH)이라는 유명한 암 전문 병원이 있다. 이 병원은 암 분야의 연구개발과 치료에서는 세계적으로 명성이 높지만 환자들의 반응은 그다지 좋지 않았다. 그래서 이 병원에서는 '병원계의 포시즌(호텔)이 되자'는 목표를 가지고 우리를 찾아왔다.

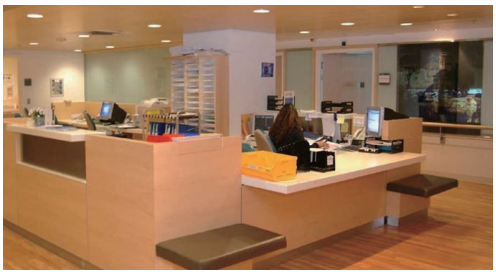
우리는 병원의 모든 부서에서 사람들을 불러모아 팀을 구성했다. 외과의사, 진단방사선과의사, 간호사, 제약사, 행정직원, 환자와 환자 가족들까지 포함됐다. 그러면서 환자가 진정으로 원하는 것이 무엇이냐는 질문을 해봤다. 기술적인 질문이 아니라 그들이 실제로 느끼는 감정에 대한 질문이었다. 또 '온천 리조트라면 어떻게 했을까?' '비행기 1등석이라면 어떻게 했을까?' 하는 식의 비교 질문도 의도적으로 던졌다.

그 결과 수백 개의 아이디어가 나왔다. 우리는 그를 바탕으로 프로토타입을 만들었고 그 과정에서 환자들도 계속 개입시켰다. 결국 지금 그 병원의 환자들이 겪는 경험은 엄청나게 개선됐고 환자와 스태프 모두에게 만족스럽고 효율적인 시스템이 탄생했다. 한가지 예를 들면, 예전에 의사들은 진료실에 들어

Highlight

[그림1] 로트만의 3-gear 접근법

[그림2] 환자들의 편의를 고려한 PMH의 수납카운터



온 환자가 얼마나 대기했는지 모른 채 진료를 했다. 그러나 이제는 의사들이 진료실에 들어오기 전에 현재 대기하고 있는 환자가 얼마나 기다렸는지를 자동적으로 통지해준다. 이는 의사들이 환자를 지나치게 오래 기다리도록 방치하는 것을 방지하며 더 나아가 환자와 의사간의 의사소통을 원활하게 해주고 신뢰를 높여준다. 병을 잘 고치는 것만이 환자가 원하는 모든 것이 아니라는 관찰을 이용한 것이다. 또한 병원 전체 조직이 이러한 Design Thinking 과정에 다 같이 참여했다는 것도 의의가 있었다.

또 다른 예는 제과회사인 네슬레(Nestle)의 이야기다. 네슬레는 변하는 고객의 니즈에 맞는 초콜릿 신제품을 만드는 작업을 로트만과 함께 진행했다. 이번에도 우리는 마케팅, 연구개발, HR, 영업 팀 등 다양한 부서의 사람들과 초콜릿을 좋아하는 고객들을 모아 팀을 구성했다.

프로젝트를 시작했을 때 네슬레는 '건강한 식품'을 만드는 회사로 보이기 원했고, 새로 기획하는 초콜릿도 건강함과 웰빙에 초점을 맞추고 싶어했다. 따라서 칼로리를 어떻게 낮출 수 있는가가 문제의 핵심이 될 것이라 생각했다. 그런데 막상 고객들을 불러서 의견을 들어보니 완전히 다른 얘기를 했다. 고객들은 "무슨 소리야? 초콜릿 그 자체가 좋은 음식이잖아"라는 반응을 보였다. 사람들이 초콜릿을 먹는 이유는 초콜릿이 행복감을 주고 기분을 올려주기

를 기대하기 때문이었다. 그들이 원하는 것은 더 좋은 품질이지 더 낮은 칼로리가 아니었다. 물론 칼로리에 민감한 사람들이 많아지는 것은 사실이므로 프로토타이핑 과정에서 개당 사이즈를 줄여 민감한 사람들이 칼로리 걱정을 덜도록 했다. 요컨대 우리는 고객들이 초콜릿으로부터 원한 것은 육체적 웰빙이 아니라 정신적 웰빙, 멘탈 웰빙이라는 것을 깨달은 것이다.

디자인 감각은 타고나는 것이 아닐까? 경영자에게 디자인마인드를 가르치는 것이 가능한가?

나는 가능하다고 확신한다. Design Thinking이 지겨운 일이라거나 보통사람들은 하지 못하는 일이라고 착각하는 경우가 종종 있다. 그러나 모든 사람, 모든 경영자는 기본적으로 Design Thinking을 한다. 장기적으로 성공적인 기업을 운영하는 경영자나 창업자들은 모두 Design Thinker들이다. 그들은 창의적으로 생각하고 행동하는 법, 그리고 디자인과 이성을 연결시키는 방법을 본능적으로 알고 있다.

누구나 일곱 살 때는 새로운 기회를 상상할 수 있는 능력, 서로 연관성이 없어 보이는 다양한 정보를 하나의 바늘로 꿰맬 수 있는 능력이 있었다. 자라면서, 교육을 받으면서 그런 재능을 머릿속 뒤로 미뤄놓았을 뿐이다. 또한 그동안 기업경영에서 리스크관리와 데이터에 기반한 의사결정이 중요하게 여겨졌기 때문이기도 하다. 그러나 내가 기업 고위임원들과 일하면서 느끼는 것은 그들의 눈이 아직도 반짝거리고 있음이었다. Design Thinking을 설명하기가 힘들어서 그렇지 일단 한번 해보면 누구나 이해할 수 있게 된다.

에린 조(파슨스 전략디자인경영학 교수) 인터뷰

Design Thinking이란 무엇인가? 그리고 그것이 한국 기업에 주는 의미는?

Design Thinking이라는 말이 생겨난 지 꽤 많은 시간이 지났고 심지어 식상해 졌다는 얘기까지 듣지만 연구자들과 학자들 사이엔 아직도 이것이 무엇인지에 대한 의견이 분분하다. 비판론도 많다. 그 단어에 특별한 의미를 부여하는 것이 꼭 필요한지는 모르겠으나 분명한 것은 그들이 말하고자 하는 바가 단순히 디자인을 중시하는 경영문화는 아니라는 점이다. 나는 Design Thinking보다는 디자인마인드에 바탕을 둔 경영전략(Design-Minded Management Strategy), 혹은 디자인적 경영전략(Design-Based Strategy)이라는 말을 더 쓰고 싶다.

Highlight

그 이름을 어떻게 부르든지 간에 경영자들은 '굿(good) 디자이너'가 사고하는 과정을 비즈니스 의사결정에 이용하는 것이 필요하다. 여기서 중요한 것은 '굿'이라는 대목이다. 아무 디자이너가 아니라 뛰어난, 훌륭한 디자이너들이 생각하는 방식을 따라가 보자는 것이다. 굿 디자이너가 기회를 찾고, 문제를 정의하고, 해결책을 만드는 과정을 경영전략을 짜는 데 적용하자는 것이다.

굿 디자이너는 혁신적인 사고를 한다. 여기서 말하는 혁신은 점진적 혁신이 아닌 급진적 혁신이다. 급진적 혁신은 많은 사람들이 생각하는 것처럼 기술적인 혁신을 통해서만 이뤄지는 것이 아니다. 제품이 가지는 가치와 의미를 새롭게 재구성하는 것만으로도 급진적인 혁신을 이룰 수 있고, 또 소비자들에게 새로운 가치를 가져다줄 수 있다. 소비자는 제품이 가진 기능이 아니라 그 제품이 자신들에게 가져다주는 가치와 의미를 사는 것인데 많은 경영자들은 이를 제대로 인식하지 못하고 급진적 혁신을 기피한다.

그렇다면 굿 디자이너의 특징은 무엇인가?

Highlight

첫 번째, 굿 디자이너는 백지에서 생각을 시작한다. 가정(assumption)을 배제하고 intuition을 강조하며 일을 진행한다. 예를 들어, 지금 내가 보고 있는 상황과 사물, 환경과 현상을 미리 미루어 짐작하지 않는 것이 중요하다. 이러한 '백지의 가능성'이야말로 뛰어난 디자이너들에게 배워야 할 디자인적 사고의 핵심이다. 그러기 위해서는 분석에 의존하지 않고 자신의 내면의 직관에 귀 기울일 줄 알아야 한다. 기존의 관념과 통념에서 자유롭기 때문에 혁신적인 아이디어와 디자인을 제시, 창조할 수 있다.

또한 그들은 불확실성을 두려워하지 않는다. 초기 기획과 브레인스토밍 단계에 엄청나게 많은 시간을 투자할 뿐 아니라 지금까지 한 것을 모두 뒤엎고 처음부터 다시 시작하는 것에 거리낌이 없다. 소설가

들이 글이 진도가 나가지 않으면 원고지를 박박 찢어 던져버리고 처음부터 다시 시작하는 것과 같다. 또 사물을 관찰할 때 다양한 관점에서 보려고 노력한다. 나의 관점, 타인의 관점, 심지어 관찰 당하는 사물의 관점에서도 생각해본다. 이렇게 하기 때문에 새로운 아이디어가 많이 떠오르게 된다.

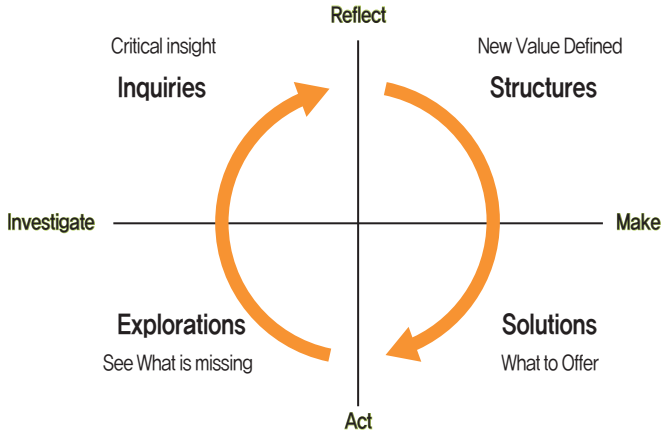
경영자들에게 두 번째로 강조하고자 하는 것은 시각화(visualization)가 줄 수 있는 혁신의 가능성이다. 굿 디자이너는 노트를 적고, 포스트잇을 붙이고, 밥 먹다가 냅킨에다가도 메모를 한다. 일상적인 대화나 우발적인 영감 같은 것들이 모두 시각화돼 있으면 나중에 기억하기도 쉬울 뿐 아니라 모인 기록들을 통합해서 새로운 아이디어를 개발할 수도 있고 이를 바탕으로 다른 관점에서도 다시 바라볼 수 있는 기회를 준다. 뿐만 아니라 시각화를 통해 다른 사람들에게 자신의 아이디어를 설명해주기도 쉽고 그들의 의견을 초대, 표현을 용이하게 도와주는 효과도 있다. 스티브 발머(Steve Ballmer)와 빌 게이츠(Bill Gates)가 이룩한 많은 혁신들은 그들이 아침에 커피를 마시며 냅킨에 적으며 발전시킨 아이디어들이다.

세 번째는 empathy다. Sympathy가 내가 그들의 어려움을 내 머리와 마음으로 이해하는 것이라면 empathy는 내가 곧 그들이 되는 것이다. 이에 empathy는 몸과 마음으로서의 이해를 넘어 그들의 상황에서 그들의 어려움과 가능성을 절실히 느끼며 해결책을 제시하고자 하는 능동적인 노력이 따르는 개념이다. 또한 디자인적 사고는 사람중심의 전략을 강조한다. 상품개발에 있어 소비자로부터 최대한의 돈을 거두는 가치가 아닌, 그들의 진정한 복지를 증진시키는 가치를 중심으로 생각하는 것이 중요하다.

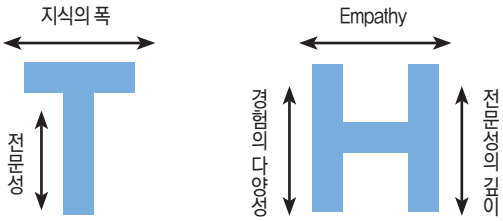
네 번째는, 친숙한 것에서 새로운 인사이트를 찾으라는 것이다. 애플이라는 회사의 기업철학은 'Think different'이다. 애플은 우리가 눈에 익은 것을 그냥 지나가지 않는 것, 다른 시각으로 생각하면 발상의 전환이 나올 수 있다는 것을 강조하고 실행한 회사라 하겠다. 새로운 인사이트는 종종 리스크를 동반한다. 애플이 아이팟을 만들 때 그랬듯 어느 정도는 기업 전략진행에서 리스크가 있더라도 가능성이 있는 곳이라면 기회를 주어야 한다.

다섯째는 디자인적 경영전략은 총체적 고찰과 반복(iteration)을 강조한다는 것이다. 우리 기업들은 문제의 해결책을 최대한 빨리 찾고자 하는 단타적 자세에서 조금 벗어나야 한다. 조급하게 해결책을 찾으면 시야가 좁아질 수밖에 없다. 지속가능한 의미를 줄 수 있는 상품의 개발은 exploration(탐색), inquiry(탐구, 질문), structure development(구조화) 과정을 통한 심층 검토가 필요하고 여기서 나온 solution(해결책)도 수정과 정제가 요구된다. 그리고 이 과정이 한번에 끝나는 것이 아니라 여러 번 반복 고찰해보는 노력이 필요하다. (그림3)

[그림3] Parsons 에린 조 교수의 디자인적 경영전략 프로세스



[그림4] T자형 경영자와 H자형 경영자



디자인적 전략에 적합한 매니저는 어떤 사람인가?

IDEO의 CEO인 팀 브라운은 성공적인 경영자의 조건으로서 T자형 인간을 말한다. 그러나 나는 디자인적 사고를 할 줄 아는 경영자라면 이제는 H자형 인간이 돼야 한다고 생각한다. (그림4)

전문성이라는 것은 머릿속에 든 지식이고 경험의 다양성은 행동으로 얻는 것이다. 이 두 가지를 연결해주는 것이 가슴, 즉 공감(empathy)이다. 이런 경영자들이 디자인적 사고를 하고 성공을 할 수 있다는 것이다.

비즈니스 교육을 받은 사람들만이 경영자가 될 수

있다고 생각하진 않는다. 실제로 미국의 학부대학에는 경영학 과정이 거의 없다. 미국 굴지 기업의 CEO 중에도 학부에서 경영을 전공한 사람을 찾아보기 힘들다. 오히려 철학이나 역사학 같은 인문사회학이나 공학, 디자인, 생물학, 지리학 등 내가 정열과 관심이 있는 공부를 하며 독서, 여행과 봉사 활동으로 눈과 마음을 넓히고 이를 통합해 인간중심 기업 전략 수립과 수행에 적절히 이용할 수 있는 능력을 가진 사람이 경영자에 더 적합하고 본다. 한국의 기업들도 점점 이에 대한 인식들이 생기고 있는 듯하다.

Design Thinking을 위해 비즈니스 스쿨에서 경영자들에게 디자인을 가르치는 것이 효과가 있을까?

전통적인 비즈니스 스쿨 커리큘럼으로 디자인적 마인드를 배우는 것은 춤추는 법을 책으로 배우는 것과 비슷하지 않을까? 파슨스 같은 디자인스쿨에서 디자이너들과 함께 생활하고 작업하며 직접 느끼며 습득하는 것과는 차이가 있다고 본다. 디자인 경영전략의 핵심은 통합적 사고다. 통합적 사고를 키우려면 비즈니스 스쿨들은 우선적으로 마케팅, 회계, 전략, 이런 식으로 정해져 있는 경계를 느슨하게 할 필요가 있다. 애플, 구글, P&G, 타깃 같은 기업들의 기업문화는 디자인, 엔지니어링, 서플라이 체인, 마케팅, 인사까지가 유기적으로 연결돼 있어 무엇 하나를 따로 떼어놓고 생각하기 힘들다. 그래서 요즘 스탠퍼드나 MIT 등의 MBA 과정은 범학제적 접근(inter-disciplinary approach)을 넘어 초학제적 융합(trans-disciplinary approach)의 방향으로 가고 있다. 전통적인 비즈니스 스쿨들의 커리큘럼으로는 이러한 통합과 융합의 패러다임을 제대로 가르치기 힘들기 때문이다.

또한 비지니스 교육은 디자인 교육만큼 창의력 양성이 중요하다. 창의력은 상당 부분 후천적으로 길러질 수 있는 재능이다. 실수를 두려워하게 하는 한국의 교육실정이 창의력 개발에 걸림돌이라는 지적들을 많이 하지만 나의 견해는 조금 다르다. 흔히 '상자 밖에서 생각하라(think outside of box)'는 말을 많이 하는데 '상자 밖에서 생각하려면 우선 상자가 있어야 한다'는 말에 공감한다. 한국의 교육열과 학생들의 학습능력은 세계 최고다. 상자를 정의할 수 있는 능력이 매우 높다. 다만 상자를 정의한 후 그 밖으로 나갈 수 있는 동기와 기회, 자세와 능력의 양성이 필요하다. 상자의 뚜껑을 열 수 있는 힘과 방향을 부여, 제시하는 것이 비즈니스 교육자의 역할이라 하겠다.

한국 기업들이 글로벌 리더가 되기 위해서는 무엇이 필요한가?

한국에 세계적인 브랜드를 가진 기업이 많지 않은 것은 한국이 디자인 실력이 떨어지기 때문도 아니고 기술이 떨어지기 때문도 아니다. 글로벌 리더십을 쟁취할 만한 급진적 의미의 혁신을 가진 상품을 마켓에 제시하는 데 취약하기 때문이다. 흔히 급진적 혁신이라 하면 첨단과학기술을 이용한 기술적 혁신을 연상하는데 이것은 잘못된 생각이다. 급진적 혁신은 기술뿐 아니라 소비자가 갖는 '의미'의 혁신이기도 하다. 우리나라 기업들은 소비자의 가치를 바꾸는 혁신으로 시장을 리드하는 노력보다는 기존의 것을 디자인적으로 조금 더 예쁘게, 기능적으로 편하게, 그리고 user interface를 조금씩 개선하는 점진적 혁신을 중심으로 성장을 해왔다.

이러한 추종자 전략은 사업 리스크를 줄일 수는 있으나 소비자에게 리더라는 인식을 주기는 힘들다. 이제는 우리도 글로벌 리더가 될 수 있는 능력과 자질이 있다는 자신감과 이를 쟁취하기 위한 노력이 필요한 시점이다.

무수한 상품과 브랜드가 전 세계에서 공급되는 현재의 시장에서, 이제 기능성의 차이가 상품 선택의 기준이 되지 않는다. 예를 들어 삼성의 MP3플레이어가 디자인이나 기술이 떨어져서 미국 시장점유율이 3%도 안 되는 것이 아니다. 소비자에게 주는 의미가 그리 특별하지 않기 때문이다. 기술을 혁신하는 데 R&D의 노력이 필요하듯 의미를 혁신하는 데도 R&D의 노력이 필요하며 이때 디자인적 경영 전략이 도움을 줄 수 있다. 의미의 혁신을 통한 브랜딩 전략이 없으면 결국 중국 등 임금이 싼 나라와의 가격 경쟁에서 밀릴 수밖에 없다.

우리나라 현실에서 CEO의 결심이 없다면 발상의 전환이 힘들다. '임원'이 '임시직원'의 약자라는 농담도 있던데 이제는 단기적 성과가 아니라 의미의 혁신을 통한 장기적 브랜드 구축 전략이 필요하다. 임원들, 특히 CEO가 확신을 가지고 이런 노력들을 적극적으로 배양하고 후원해야 한다. D

DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 맨파워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼털리와 전재 계약을 맺었습니다.
와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행
가격 | 낱권 12,000원, 연 288,000원
1년 정기구독료 | 240,000원
인터넷 구독 신청 | www.dongaBiz.com
온라인 투고 | DBR@donga.com

- **개인 구독 문의 | 02-361-1916**
  은행계좌 | 우리은행 1005-801-116229 (주)디유넷
- **단체 구독 문의 | 02-2020-0570**
  은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사