

기업전략으로서의 디자인매니지먼트 성공요인분석

An Analysis of Successful Elements in Design Management as a Corporate Strategy

주저자: 김면

성균관대학교 예술학부 디자인전공 교수

Kim, Myoun

Sungkyunkwan University

이 논문은 성균관대학교의 성균학술 연구비에 의하여 연구되었음

1. 서론

- 1.1 연구의 배경 및 목적
- 1.2 연구의 방법 및 범위

2. 디자인 매니지먼트의 개념

3. 전략으로서의 디자인 매니지먼트

4. 국내외 기업의 성공사례 연구

- 4.1. 기아자동차
- 4.2. 삼성전자 애니콜
- 4.3. 청정원
- 4.4. 현대카드
- 4.5. 스타벅스
- 4.6. SONY

5. 성공요인 분석

6. 결론

논문요약

본 논문에서는 기아자동차, 삼성애니콜, 청정원, 현대카드, 스타벅스, 소니 등 디자인을 전략적 경영요소로서 활용하여 성공한 국내외 기업 사례를 통해 성공요인을 분석하였다. 디자인 매니지먼트는 디자인과 경영의 서로 다른 영역을 공유함으로써 새로운 비전과 가치창출(합리성과 창의성의 유기적 결합)을 통해 기업 목표 달성과 동시에 생활문화 창달에 이바지한다. 또한 오늘날 중요시되고 있는 팀워크에서 디자인 매니지먼트의 필요성은 더욱 크게 대두되고 있다. 기업내 디자인매니지먼트는 매우 광범위하고 구체적이고 지속적으로 이루어져야하며, 보다 세부적으로 구분되어 사업의 기능분야별로 전략화 해야 하며, 또 전략을 수행함에 있어 새로운 비즈니스모델 창출을 위한 파트너로의 역할도 해야 한다.

이 같은 성공사례들은 소비자의 욕구와 라이프스타일의 분석을 바탕으로 새로운 비즈니스 모델을 위한 체계적인 디자인 전략을 수립하여 이를 전체 프로세스의 중심에 두고, 디자인 매니지먼트를 경영요소로 잘 활용한 결과이다. 분석 결과, 최고 경영자를 중심으로 한 디자인의 경영과제화, 효율적인 디자인 네트워크 시스템 도입, 철저한 브랜드 자산관리를 위한 일관된 정책과 방침이 성공요인으로 작용하였다. 본 연구는 문헌과 사례들을 통해 새로운 비즈니스 모델 창출을 위한 경영요소로서의 디자인 매니지먼트의 개념을 정립하고 성공에 필요한 요소들을 추출하여 기

업운영에 있어서 디자인 매니지먼트의 올바른 활용방안을 제안하였다.

주제어

(디자인 매니지먼트, 디자인 전략, 비즈니스 모델)

Abstract

This paper is analyzed the successful fundamentals of design management strategy from case studies of corporates such as Kia motors, Samsung Anycall, Chungjungwon, Hyundai Card, Starbucks, and Sony. Design management contributes creating cultural life and concurrently achieving corporate purpose through new visions and value creations which is a combination of rationality and originality as interacting design area and management area. In addition, the indispensable of design management has been emerged nowadays. Design management in a business organization is extremely broad, and must be continuous with concrete data. Thus, it has to be divided a functional business form by a specific strategy and play an important role in the new partner to build an effective business model.

These case studies established the successful design strategy which is well structuring the systematic design-network and efficiently managing the brand image from analyzing the user's needs and their life styles as an element of design management. This research is presented the mean of design management as a managing element to build a successful business model and proposed an appropriate application plan through the case studies.

Keyword

(Design Management, Design Strategy, Business Model)

1. 서론

1.1 연구 배경 및 목적

세계는 지금 정보화 사회에 있어 소비자의 가치 판단 기준이 크게 바뀌고 있다. 물질적 가치보다 감성 가치를 더 중요하게 여기는 소비자의 가치판단 변화는 기업 경영에도 큰 영향을 미치고 있다. 따라서 기업은 이러한 시대변화에 대응할 수 있는 감성가치를 창조하고 사회적인 존재 의의를 확립하기 위해 경영 전략의 일환으로 디자인을 적극 도입하고, 디자인 또한 마케팅과 심리학을 포함하는 광범위한 의미로 확대되고 있다. 과거의 디자인은 콘셉트에 맞춘 제품개발에 초점이 맞추어졌으나 현재의 디자인은 소비자의 심리를 읽어, 소비자의 마음을 움직이는 기술로 변화된 것이다. 이에 따라 기업들은 경쟁에서 살아 남기 위해 디자인을 전략적으로 활용하기 시작했다. 필립스(Philips)는 '제품성공 여부의 80%를 디자인이 좌우한다'라고 믿고 있으며, 아이비엠(IBM)은 '좋은 디자인이 좋은 비즈니스'라는 슬로건을 내세웠고, 소니(Sony)도 새롭고 매력적이며 질 좋은 디자인을 우선하는 등 우수기업들이 생산중심 경영에서 디자인 중심 경영으로 이미 전환하였다.

우리도 디자인 매니지먼트를 기업 활동에 도입해 기업의 이미지를 향상시키고 상품과 서비스의 경쟁력을 높이려는 시도를 하고 있으나 아직은 디자인을 전체 프로세스의 중심에 두기보다는 제품개발 관리에 초점을 두고 있다. 따라서 전략으로서의 디자인 매니지먼트에 관하여 새로운 비즈니스 모델로서 기존의 디자인 개발의 범주에서 디자인을 확장된 개념으로 활용하여 성공한 사례를 연구할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구에서는 디자인 매니지먼트의 본질을 이해하고, 성공기업을 대상으로 성공적 활용 요인을 분석하여 디자인 매니지먼트를 통하여 기업의 새로운 비즈니스 모델을 실현하는 방법을 모색하고자 한다.

1.2 연구방법 및 범위

본 연구는 디자인 매니지먼트가 국내의 기업환경에 적용되면서 디자인의 중요성을 깨닫고 어떻게 실행되었나, 기업에서 새로운 가치창출을 위해 디자인 자원을 어떻게 전략적으로 운영하였는가, 치열한 경쟁시장에서 디자인 전략과 디자인 관리가 기업의 가치를 성공적으로 결정짓는데 기여할 수 있는가를 문헌과 인터뷰를 통해 살펴보았다.

서론에서는 본 연구의 배경과 목적 그리고 연구의 방법과 범위에 대하여 언급하고, 디자인 매니지먼트

를 이해하고자 디자인 매니지먼트에 관한 이론적 고찰을 하였다. 그리고 전략으로서의 디자인 매니지먼트의 필요성과 역할을 살펴보았다.

본 논문에서는 이미 디자인 경영을 도입한 것으로 선언한 6개의 국내의 기업들이 어떻게 디자인 매니지먼트를 도입하여 각기 성공 하였는지 문헌과 인터뷰를 통해 성공요인을 파악하였으며, 이들을 통해 공통적인 디자인 매니지먼트 활용방안이 무엇인지 연구하고자 하였다.

2. 디자인 매니지먼트의 개념

디자인 매니지먼트는 관점에 따라 다양하게 해석되어 왔으며, 정의 또한 사용하는 사람마다 각기 다른 의미로 사용되고 있다. 1990년대 이후에 비로소 디자인에 관한 최고 경영자의 사상이나 기업 경영의 전략적 수단으로 이해되었으며 경영이란 설정된 목표를 달성하기 위해 필요한 자원을 획득하고 다루는 일련의 행동으로 정의되고 있다. 따라서 디자인 활동이 올바르게 이루어지도록 하는 데 필요한 지혜와 경륜이 디자인 매니지먼트이다.(정경원,1999)

1993년 로버트 블레이크(R. Blaich)는 'design as a factor of management', 즉 디자인을 경영의 한 요소로 인식했다. 또한 같은 해에 일본의 기업 전략가 고노 노보루(登 紘野)는 디자인 매니지먼트를 디자인 활동을 기업경영전략과의 연계 하에 합리적으로 통합 조정하여 디자인 서비스의 질적 수준과 생산성을 제고할 수 있도록 해주는 지식체계이며 디자인 조직을 구성하는 제반 인적, 물적 자원의 효율적인 운영은 물론 디자인 프로젝트의 추진과 관련되는 제반 방법까지를 요체로 보았다.

이처럼 많은 사람들이 디자인 매니지먼트에 대하여 정의 했지만, 디자인과 경영이라는 각기 다른 두 분야의 속성을 공유하므로 그 본질을 명확하게 정의하기란 쉽지 않다. 하지만 공통된 의견은 디자인 매니지먼트란 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하고 생활문화를 창달하기 위해 경영자, 디자이너, 그리고 관련분야의 전문가들이 활용할 수 있는 지식 체계를 연구하는 분야로, 디자인 경영활동과 결과가 지속적으로 확장되어 궁극적으로 기업경영에 많은 변화를 요구하고 있다는 점이다.(정경원,2001) 곧 디자인과 경영의 지식체계를 접합시켜 창의성과 합리성이 유기적인 조화를 이룰 수 있도록 함으로써 기업의 목표를 달성하고 궁극적으로는 생활문화의 창달에 이바지하는 것을 목표로 한다.

3. 전략으로서의 디자인 매니지먼트

기업을 경영함에 있어 가장 중요한 것은 어떻게 새로운 가치를 창출하는 기업으로 변화시킬 것인가와 나아가 가치창출을 위하여 기업 전략을 어떻게 세우는가이다. 이러한 관점에서 디자인이야말로 기업의 본질적인 가치를 증대시키는 활동인 동시에 기업의 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 경영전략인 것이다. 디자인 매니지먼트의 핵심은 이러한 디자인을 기업의 중요한 경영자원으로 활용할 수 있도록 하는 것이며 전략과 디자인을 동기화시키는 것이다. 디자인의 목표가 기업의 핵심 역량을 파악하고 소비자들의 요구를 미래 지향적으로 예측하여 새로운 가치를 창출하여 최종적으로는 기업에 도움을 주는 것이기에, 디자인은 기업의 경영 전략수립에 있어서 매우 중요한 요소이다. 프란스 요세(Frans Josse)는 경영 전략에서 디자인 매니지먼트의 역할을 촉매자, 분석가, 평가자 및 수행자의 4가지로 정의한 바 있다. 즉 디자인 매니지먼트는 기업에서 끊임없이 혁신이 일어나도록 촉매 역할을 하는 동시에 기업내부 또는 외부의 핵심 역량을 파악하고 기업의 환경을 이해하여 최선의 혁신적인 제품과 서비스를 창안하는 것이다. 따라서 디자인 매니지먼트를 통하여 기업은 제품과 서비스를 선택하고, 선택된 제품과 서비스에 기업 역량을 집중할 수 있을 뿐만 아니라 매일 매일의 기업 활동에 기업 전략을 반영할 수 있게 될 것이다.(조동성,2003)

또한 기업경영의 경영전략에는 합리성과 논리성이라는 측면 외에 창조성과 혁신성이라는 측면이 요구된다. 이러한 두 가지 상반된 요소는 결국 최고경영 그룹에 의해 통합되고 추진되지만 바로 이 경영이념, 비전, 가치를 조직의 목표에 부합하게 제안하고 현실화하는 역할이 오늘날 확장된 디자인 매니지먼트 분야의 역할이다. 기업의 각각 분야별로 수집된 모든 정보는 디자인 매니지먼트 측면에서 볼 때 새로운 가치창출 과정으로 검토될 수 있으며, 분야별로 전략을 수립하고 수행하는 과정에서 현실화되고 구체화시켜 최고 경영그룹에 제안을 하게 된다. 이러한 역할은 디자인분야의 역할이 이미지를 형상화하는 기존 역할에서 더욱 확장된 것으로서 기업 경영전략에서 진행되는 분야별 세부 전략사항에 유형, 무형적인 조정 역할을 하게 되고, 기업의 전략수행과정에 구체적인 행동과 역할을 한다는 것이다. 이는 앞으로 성공하는 기업 경영전략의 가장 중요한 변수는 경쟁전략에서 기업이 새로운 가치모델을 구축할 수 있는 기업 이미지를 포함한 창조성과 혁신성의 제안이며, 나아가 이

를 구체화하는 실천능력에 달려 있기 때문이다. 디자인 매니지먼트는 바로 이 역할을 수행한다. 즉 디자인 매니지먼트는 기업의 비전과 가치창조의 입장에서 하부전략에까지 거시적 역할과 미시적 역할을 동시에 수행하며 기업경영에 있어서 가치창출의 의사결정에 관여해야하는 특성을 가지고 있다. 이처럼 디자인 매니지먼트는 거시적이며 미시적인 역할을 동시에 일관되게 진행하여야 성공할 수 있다.

미국의 경영학자 피터 드러커(Peter Drucker)¹⁾는 “모든 기업에는 단순명료하고 통일적인 목적이 요구된다. 이 목적은 공동의 비전을 수립할 수 있을 만큼 분명하고 진취적이어야 한다. 우리는 기업문화에 대해 자주 논의하지만 이것의 진정한 의미는 모든 기업에 공공의 가치와 목적에 대한 확신을 심어주는데 있다. 이렇게 하지 않고서는 기업은 존재할 수 없고 기업에는 오로지 오합지졸만 모여 있게 될 뿐이다. 경영자의 임무는 이 목적과 가치를 통해 실현하고 이를 널리 알리고 실천을 통해 모범을 보이는 것이다.”(헤르만시몬,1997)라고 말했으며 이러한 목적과 비전을 행동으로 현실화하는 역할이 앞서 살펴본 바와 같이 바로 디자인 매니지먼트이다.

사업은 경쟁 환경에서 진행되며, 이러한 경쟁을 위해서 기본 조건인 영업, 개발, 생산 등의 기능분야별로 세분화된 전략이 필요하며, 동시에 이는 기업전략과의 일치를 전제로 한다. 이러한 과정에서 기업 내부적으로 각 분야별로도 정보가 수집되며 디자인 매니지먼트 측면에서 새로운 개념과 디자인 전략을 수립할 수 있게 된다. 그리고 디자인 전략은 기업전략과 불가분의 관계를 맺게 된다. 어떤 경우에는 기업전략이 곧 디자인 전략이 될 수 있다. 따라서 디자인 전략은 기업 구현을 위한 파트너로서의 역할을 한다고 할 수 있다.

4. 국내의 기업의 성공사례 연구

4.1 기아자동차

한국 자동차 업계에서 이슈는 기아자동차의 디자인 경영이다. 현대자동차와 합병 이후 현대차의 트렌드를 따라가는데 그쳐 개성을 잃었다는 평가를 받아왔던 기아자동차는 2005년 정의선 사장이 취임하면서 본격적인 독립경영의 시동을 걸었고, 특히 디자인경영으로 차별화를 시도했다. 2006년 9월, 파리 모터쇼에서 정의선 사장은 "독자적인 디자인 경쟁력을 갖추

1) Peter Ferdinand Drucker, 1909~2005, 현대 경영학의 아버지로 미국 캘리포니아 클레어몬트대 교수역임.

으로써 기아 브랜드의 힘을 향상시키겠다."는 디자인 경영을 선언하며 '디자인 기아(DESIGN Kia)'를 주창했다. 이후 정의선 사장은 자신의 계획 실행을 위한 파트너로 폭스바겐 뉴비틀과 아우디TT를 디자인한 '세계 3대 자동차 디자이너' 중 한 사람으로 꼽히는 피터 슈라이어(Peter Schreyer)를 디자인 총괄담당(CDO·Chief Design Officer) 부사장으로 전격 영입했다. 슈라이어 부사장은 '직선의 단순화(The simplicity of the straight line)'라는 기아차의 디자인 방향을 제시했고 '심플하면서도 아름다운 라인을 만들어 내겠다'는 그의 생각은 기아차 정체성의 지침이 됐다. 또한 그는 '패밀리룩'의 개념을 적용하여 기아차 브랜드의 이미지를 유지하고 발전시킬 수 있는 일관된 디자인 테마를 창조하였다.

2008년에 '로체 이노베이션(LOTZE innovation)'은 바로 이러한 기아의 혁신적 디자인 비전을 실현시킬 첫 주인공이 되었다. 발표장에서 피터 슈라이어 부사장은 "기아차는 새로운 디자인 정체성을 기반으로 매력적이고 개성적인 로체 이노베이션을 디자인했다"면서 "미래의 모든 기아 제하 라인업은 기아의 자부심을 보여주는 분명한 얼굴을 가지고 있을 것"이라고 밝혔다. 이러한 그의 야심찬 포부를 뚜렷이 반영한 '쏘울(Soul)'은 그 동안의 기아자동차 제품들과는 확연히 다른 젊고 발랄하며 도발적인 디자인을 보여줬는데, 이는 기획 단계부터 개발, 생산까지 전 과정에 디자이너가 주도권을 쥐어 결과였다.

이렇게 기아자동차가 꾸준히 추진해 온 디자인 경영은 대내적, 대외적으로도 점차 인정받기 시작했는데, 최근 기아자동차의 구입자와 타겟 구매층을 대상으로 한 설문 조사에서 대다수의 응답자들은 기아차 브랜드가 과거의 진부하고 투박한 느낌에서 개성적이고 젊은 이미지로 달라졌다고 대답하였다. 여러 디자인 관련 수상도 이어져, '2008 디자인경영 대통령상'을 수상했고, 쏘울은 한국차 최초로 지난 3월 '세계 3대 디자인상' 중 하나인 독일의 '2009 레드닷 디자인상(2009 red dot Design Award)'의 자동차 제품 디자인 분야에서 '아노블 멘션(Honorable Mention) 상'을 수상하며 뛰어난 디자인 가치를 한껏 과시했고, '포르테 쿵(Forte Koup)'은 2009년 4월 미국의 유명 자동차 웹사이트 MSN 오토스(MSN Autos)에 의해 '2009 뉴욕모터쇼 최고의 차(Best of Show)'로 선정됐다.

뿐만 아니라 기아자동차는 미래에 글로벌 브랜드로의 도약을 위해서도 투자를 아끼지 않고 있다. 2008년에는 미국 캘리포니아주에 북미시장의 전략적 거점이 될 통합업무단지를 완공했는데 남양연구소의

디자인센터와 일본 치바현에 있는 현대차와의 공동연구소, 독일 프랑크푸르트의 유럽 디자인센터에 이어 미국에도 디자인센터를 세움으로써 전략적 거점마다 디자인 센터를 갖추어 글로벌 디자인 경영 체제를 가동하게 됐으며 "기아자동차 = 혁신적인 디자인"이라는 이미지로 세계적인 명차의 대열에 합류할 태세이다.



[그림 1] 기아자동차의 '쏘울(Soul)'

4.2 삼성전자 애니콜

애니콜은 고객의 욕구를 바탕으로 한 Design driven 전략²⁾ 실천으로 제품 개발이나 기술보다 먼저 디자이너가 제품개발의 제안을 하고, 고객을 파악한 후 이를 통해 실제 제품개발에 들어간다. 이러한 개발과정을 통해 개발기간을 14개월에서 평균 5개월로 단축하고, 디자인의 품질을 향상시키고, 미래 콘셉트 디자인을 개발할 수 있었다. 삼성의 듀얼창, 워치폰, 카메라폰 등은 디자인이 먼저 제안되고 개발되어진 사례들이다.

그리고 삼성전자는 기술적 계층보다는 소비자 라이프스타일에 따라 북아메리카, 남아메리카, 유럽, 아시아 등으로 시장을 세분화하고 각 지역의 특성에 맞는 디자인 전략을 추진하고 있다. 그리하여 해외연구소를 통한 현지문화와 라이프스타일 등의 시장정보를 취득하고 사용자의 문화에 대한 이해와 트렌드, 고객 인지도에 맞는 제품을 생산하였다. 이와 같은 지역문화 및 소비자 감성에 부합하는 디자인을 위해 삼성은 현지 디자이너를 채용하고 용역업체와 협력해 '현지 완결형 디자인 체제'로의 전환을 꾀하였다. 세계시장에서의 삼성의 성공요인은 글로벌 고객과의 가치의 공유와 현지 문화적 의사소통이라는 글로벌 디자인(Glocal design)³⁾ 전략 때문이다.

삼성에는 또한 사용자와 시장의 변화에 능동적으로

2) Design driven 전략 : 제품개발에 앞서 고객의 욕구를 파악하고 디자인을 먼저 개발하는 것으로 새로운 기술이나 기능개발이 아닌 디자인을 중심으로 한 제품개발전략.

3) Glocal: Global + Local 디자인 전략으로서 사업 거래 등에서 범세계적이면서도 현지지역 설정도 고려하는 디자인 전략을 말한다.

대처하며 차별화된 제품과 브랜드 전략을 선보였다. 아날로그 시대라고 할 수 있는 '통화품질의 시대'(1994년-1996년)에는 휴대폰의 기본 기능인 통화품질, 배터리 용량, 초소형/초경량의 모델 개발에 집중하였다. 이 시기에 개발된 '애니콜'은 'Anytime, Anywhere'에서 모두 통화가 된다는 통화품질 위주의 브랜드 아이덴티티를 명확히 설정하였다. 이후 기술 혁신, 고객 세분화 및 환경의 변화에 따라 브랜드 전략 및 브랜드 아이덴티티에 바탕을 둔 마케팅 전략을 수행하였다. '신 카테고리 시대' (1997-2000)는 새로운 트렌드를 창출할 수 있는 개성적이고 패션지향적인 콘셉트의 제품들을 출시하였다. 현재를 대변하는 '멀티미디어 시대'(2001년-현재)는 새로운 콘셉트의 디자인 개발과 함께 컬러화면, 보이스 인풋 기술, 컴퓨터와 인터넷, 멀티미디어 기능 등을 실용화했다. 무엇보다 휴대전화 시장의 주요 고객이 고소득층 직장인에서 젊은 층으로 확산되고, 경쟁사들이 앞 다투어 젊은 감각에 호소하며 시장을 잠식하려 할 때 애니콜도 이미지 개선을 시도했다. 즉 애니콜은 휴대전화의 개념을 단순한 '무선전화기'에서 '디지털 미디어'로 재정의하였다. 이에 맞춰 2001년에는 브랜드 슬로건을, 'Digital Exciting'으로 바꿨고 광고 모델도 출시 초기에 직장인들을 공략하기에 알맞았던 중년 모델에서, 젊은 층에 효과적으로 호소할 만한 젊은 스타들로 교체했다. 이후에도 애니콜은 '브랜드드 엔터테인먼트 (Branded Entertainment)'라는 개념을 도입해 디지털 엔터테인먼트 기기로서 시장의 흐름을 선도하며 젊고 트렌디한 브랜드 이미지를 지속적으로 강화했다. 휴대전화가 생활필수품으로 자리 잡음에 따라 2007년에는 'Talk, Play, Love'라는 캠페인을 전개했다.

결국 업계의 트렌드를 리드해 나가고 다양한 소비자들의 니즈를 충족시킨 첨단 제품들을 지속적으로 출시하는 삼성의 휴대폰 브랜드전략의 바탕에는 디자인 경영을 통하여 진화하고자한 삼성전자의 지속적인 노력이 있었다.

특히 2000년대 이후 삼성전자는 디자인경영 전략의 관점에서 다음과 같은 변화 과정을 거쳐 왔다.

~ 2005년까지: 내가 주장하지 않아도 남들이 알아주는 '삼성다움의 구축'

~ 2007년까지: 남이 갖지 않은 것을 우리만 갖는 '오리지널리티'

~ 2010년까지: 삼성의 새로운 제품에 소비자들이 기대하는 디자인을 추구하는 '아이코닉(Icnic) 디자인'



[그림 2] 최신폰(NORi, SHW_A210S, GALAXY S)

즉 글로벌시장에서 디지털 시대의 강자로 자리 잡은 삼성전자는 이제 단지 좋은 제품을 만드는 것이 아니라 고객들이 '기대하는, 그래서 설레게 하는 제품'을 만드는 것을 미래의 디자인 경영 전략의 목표로 하고 있는 것이다.

4.3 청정원

1956년 설립된 미원은 해외 진출 및 사업 확장을 통한 종합식품회사로서의 기업기반을 구축하고, 대상 그룹으로 재출범하였다. 그리고 1995년에 기존의 화학적 조미료 이미지와 기업역량의 한계를 극복하고자 '본연의 맛'과 '참다운 제품'으로 구성된 통합 식품 패밀리 브랜드 '청정원'을 탄생시켰다. 이때 청정원은 '정직하고 신뢰할 수 있는 가치 있는 식품 브랜드'를 브랜드 비전으로 추구하고 '정성'을 핵심 아이덴티티로 하여 깨끗함, 신선함, 고급스러움을 더하여 아이덴티티 리포지셔닝을 하였다. 그리고 패밀리 브랜드 '청정원' 아래 각 제품의 개별 브랜드를 제품별로 통합한 '순창', '햇살담은', '청정', '참빛고운' 등의 라인 브랜드 구조를 구축하였다.

혁신적인 기업을 위해서는 기존 전략보다 백 캐스팅 전략을 통해 새로운 미래가치의 상정이 필요하며, 이는 환경과 건강을 생각하는 소비자 트렌드를 고려한 대상그룹의 새로운 미래가치 창출의 결과였다. 청정원 브랜드의 구축은 기업 내부 뿐 아니라 외부적으로도 많은 변화를 가져왔다. 브랜드 인지도 측면에서도 약 96%의 소비자가 인지하는 것으로 조사되었으며, 인지도와 비례하여 브랜드 회상율도 높아 소비자가 제품을 구매하는데 결정적인 요소로 작용하고 있다. 청정원 런칭 이후 꾸준히 성장하여 매출액이 2배 이상 신장하였으며, 대상그룹 전체의 식품분야에서 청정원의 비중이 50% 이상을 차지하고 있다. 청정원은 특히 지속적이고 동일한 언어를 사용한 마케팅과 광고 전략을 펼치고 있는데, 이는 브랜드 콘셉트의 기본 방향인 '정성'을 유지하면서 청정원 브랜드의 친숙성을 강화하는데 중점을 두고 있다. 브랜드 런칭 초기에는 '자연과 정성'이 가족의 행복으로 이어지는 브랜드 이미지의 가치를 제안하는 광고를 전개하였으

며, 이후 커뮤니케이션 관리조직의 일원화로 소비자에게 전달하는 메시지를 통일하였다.



[그림 3] 청정원의 새로운 브랜드 아이덴티티(BI)

특히 청정원은 고객에게 더욱 가까이 다가가는 감성 디자인 개발에 힘쓰고 있는데 그 기초 작업으로 2008년 10월 브랜드 아이덴티티(BI) 디자인을 12년 만에 교체했다. 젊고 세련되고 고급스러운 이미지를 내기 위해 산과 들, 강, 햇살을 형상화한 기존 로고의 곡선을 더욱 간결하게 정리했으며 '청정원' 활자도 다소 딱딱했던 스타일에서 벗어나 자연스러운 필기체로 바뀌 현대적인 느낌을 살렸다. 색상도 20, 30대의 젊은 여성 고객의 눈을 끌기 위해 전체적으로 맑고 깨끗한 컬러의 조합으로 신선하고 건강한 이미지를 강조했다.

제품별 패키지 디자인도 실제 주방 시물레이션을 통해 주부들의 의견을 반영하고 사용자 편의를 위해 새롭게 개선하였는데, 예를 들어 '마시는 홍초' 용기는 주부 소비자의 모니터 의견을 반영해 식용유 병 모양에서 와인 병 모양으로 바뀌 고정관념을 탈피했다. '컬러 팜' 포장에는 전자레인지에 그대로 넣어 데울 수 있는 특수 코팅 재료를 쓰고 '이지 필(easy peel)' 안전 개봉 시스템을 도입했다. '맛선생 오색자연' 패키지는 자연을 연상시키는 녹색으로 식물성 자연성분 이미지를 드러냈다.

그리고 청정원 브랜드의 글로벌 인지도를 높이기 위한 노력도 계속되고 있어 2009년 7월부터 순창 고추장, 된장, 양념장, 김 등 4개 품목의 패키지 디자인 폰트를 영문으로 교체해 해외 시장에 출시하고 있고, 세계인들이 보다 친숙하게 우리의 식품을 즐길 수 있도록 새로운 패키지 디자인에 대한 연구와 개발에 박차를 가하고 있다.

4.4 현대카드

2001년10월 현대·기아자동차그룹이 현대카드(주)라는 이름으로 사업을 시작하였을 때의 시장점유율은 1.8%로 카드업계 꼴찌였다. 2003년10월 정태영 사장은 취임하면서 기업을 회생시키는 방안으로 디자인에

중점을 둔 새로운 디자인매니지먼트를 전개하였다. 그 결과 취임2년만인 2005년에는 회사를 4500억원의 흑자 기업으로 탈바꿈시켰으며, 2009년에는 8000억원이 넘는 경상이익을 거둬, 시장점유율16%대를 기록하며 카드업계2위에 올랐다.

이러한 경이적 성공에는 CEO의 확고한 브랜드 디자인경영 마인드가 자리하고 있다. 특히 신용카드 산업은 무형의 제품을 판매하고, 그렇기 때문에 경쟁사가 선도기업의 제품이나 서비스를 아주 빠른 시간에 거의 상품의 차이 없이 복제할 수 있는 환경을 가지고 있다. 그렇기에 더욱 브랜드가 중요하다. 매해 경영평가를 받아야하는 전문경영인은 자사핵심 브랜드 육성보다 가시적 성과를 창출할 수 있는 외형성장을 우선 할 수 밖에 없는 구조이나, 오너 일가인 정태영 사장은 "현대카드 스러운 것"을 만드는 것이 브랜드 전략의 기본입니다.4)"며 브랜드의 중요성과 가치를 인식하고, 현대카드 다운 브랜드를 디자인을 통하여 이룩하고자 하였다. 즉 디자인을 통해 '일관된 브랜드 전략'을 만들어냄으로써 '현대카드 스러움'을 고객들 가슴 속에 포지셔닝 시켰다.

즉 현대카드는 카드대란이 회복되던 2004년 초반, 위기상황을 역으로 활용하고자 CI전략을 단행하고자 하였다. 이를 위해 국내 금융권 최초로 회사 고유 국영문 서체를 개발 사용했다. 네덜란드 디자인회사 토탈 아이덴티티가 개발한 'You and I'서체는 신용카드 플레이트의 비율과 그래픽 등을 고려하여 세련미를 더해준 것이 특징이다. 또한 홍보물과 광고에 카드 플레이트의 라운드 박스를 디자인 시스템으로 개발하였고, CI의 실천적 방안인 시각적 이미지도 체계적으로 도입했다.

2003년5월 단일카드로 경이적인 700만 회원이라는 현대카드M을 출시한 이후 알파벳 카드 시리즈를 계속해서 선보이고 있다. 알파벳 카드는 고객을 26개 라이프스타일로 나누고 각각의 라이프스타일에 맞춰 신제품이 출시될 때마다 현대카드M, 현대카드W와 같은 방식으로 브랜드를 확장하는 것이다. 나아가 블랙카드, 퍼플카드 등 VVIP카드에 칼라를 통한 디자인 경영전략을 실시하였다. 즉 횡으로는 알파벳 시리즈, 종적으로는 컬러 시리즈로 구성되어, 이러한 일관성 있고 체계적인 브랜드 포트폴리오를 통해 차별적인 브랜드 확장은 물론 개별 브랜드의 시너지 효과를 극대화 해내고 있으며, 이를 시각적으로 명확히 보여주고 있다.

4) 서울시장과 서울시 간부를 대상으로 하는 외부 전문가 특별 강연에서



[그림 4] 현대카드의 알파벳 카드와 고유서체

특히 아무도 카드 자체의 디자인에 신경을 쓰지 않을 때, 디자인 전략을 세워 2003년 5월 현대카드 M은 1차적으로 국내 최초의 투명카드 디자인으로 런칭하여 지명도를 높였다. 에메랄드, 네온, 퍼플, 브론즈의 4가지 컬러의 투명 플레이트와 심플한 디자인으로 일반적인 디자인의 고정관념을 깨뜨린 것이다. 이어서 2003년8월 일반 신용카드의 절반크기인 미니카드를 출시하는 것으로 이어졌다. 4가지 투명컬러와 9가지의 강렬한 원색컬러로 출시되었으며, 미니M은 색깔을 반전시킨 일반크기의 현대카드M과 함께 커플카드로 발급되어, 소비자들은 무려 22가지의 색에서 본인의 취향에 따라 선택할 수 있게 되었고, 결제기능만의 신용카드에 패션성이라는 새로운 속성을 부가하였다. 이외에 카드 디자인개발을 유명디자이너나 프리폼 카드, 특수인쇄기법을 사용하는 등 여러 유형의 디자인을 개발했고, 전 카드가 디자인 폴리시를 유지한 상태에서 단계적인 변화를 주어 '현대카드스러움'을 유지하였다.

나아가 본사 회의실, 휴게실, 엘리베이터 등의 리모델링을 시작으로 문서, 문구, 판촉물 등을 비롯하여 영업점의 유니폼에 이르기까지 모든 것을 시각적으로 통일화하였다. 특히 현대카드의 파이낸스 샵은 현대카드의 브랜드 아이덴티티를 유지하고 샵 내부의 가구나 제품들 모두 유명 디자이너의 상품과 MOMA의 디자인 상품들로 채워 고객의 편안한 금융쇼핑공간을 제공하고 있다.

이와 같이 일상에서 사용하는 물건을 바꾸고, 환경을 바꿈으로써 생각을 바꾸고자 했던 것이다. 이렇게 외부에서 보여지는 '현대카드스러움'을 사옥이나 사무실 환경에 적용시킴으로써 톤 앤 무드(tone and

5) 현대카드 the black과 현대카드S는 세계적 디자이너 카림 라시드가 디자인했으며, 현대카드 the purple, 현대카드 M/T/A/I/V/K는 스위스 화페디자이너 레옹 스타이 디자인하였다.

6) 사이즈, 프리폼, 인쇄기법, 재료 등으로 차별을 둔 상품으로 플레이트 그래픽 디자인의 완성도를 높여줄 수 있다. 예를 들어 현대카드the black은 금속임플란트 기술로 수작업을 통해 금속을 가공하는 작업을 하였으며, 현대카드 M은 미니카드 가로*세로 6.5*4cm로 휴대가 간편한 카드와 투명카드 투명 PVC소재, 칼라코어기법은 색깔있는 소재를 사용하여 플레이트를 만드는 기법으로 카드 테두리에서부터 표면까지 고유의 색상을 띠

mood)를 만든 후에, 룩 앤 필(look and feel)단계로 넘어갔다. 그리하여 고객들은 현대카드 직원을 만났을 때에도 통합적인 브랜드 이미지를 느낄 수 있었다. 네이밍, 컬러, 냄새, 분위기, 직원, 건물, 느낌, 이미지, 심볼 등 그야말로 소비자는 보이는 것과 느끼는 모든 것을 통해서 브랜드를 인지한다. 한편 현대카드는 재능기부라는 마케팅 커뮤니케이션방법을 사용하여 현대카드 다운 디자인을 사회에 기부하고 있다. 그 사례인 서울역 첨단 미디어 버스정류장은 '2010 IDEA 디자인 어워드' 환경디자인 분야에서 'Gold winner', 독일의 'iF 디자인 어워드'와 '레드 닷 (Red dot) 디자인 어워드'를 수상하여 현대카드스러운 디자인을 세상에 알린 바 있다. 이는 사회기부인 동시에 사실은 고도의 기업브랜드 마케팅이라 할 수 있다.

이러한 디자인경영을 이룩할 수 있었던 것은 현대카드만의 독특한 디자인 조직에서 그 요인을 살펴볼 수 있다. 현대카드사의 디자인 조직인 브랜드 관리실은 통일된 브랜드 전략을 수행할 수 있는 조직으로 사장직속으로 배치된, 가장 핵심적인 부서로 전 회사 브랜드 전략을 지휘한다. 참고로 브랜드 관리실과는 별도로 BM(Brand Manager)가 따로 있어서 상품 개발에서 브랜드의 광고, 프로모션 등 브랜드 관리에 관한 모든 것을 관장하는 체계를 가지고 있다. 디자인 의사결정 프로세스는 One-stop의사결정으로 디자인 개발 후 관련자 및 의사 결정권자인 임원과 대표가 동시에 의견을 공유할 수 있는 보고형식으로 디자이너가 직접 PT하기에, 방향이 명확히 전달되어 최종 결정권자의 정확한 의사결정을 도우며, 최종 결정 후 관련 개발자들이 후속작업을 신속히 진행할 수 있다. 따라서 현대카드사에서 디자인실의 역할은 경영자 직속이기에 경영전략의 큰 역할을 하며 지원의 역할뿐만 아니라 크리에이티브 관리, 컨설턴트, 코디네이터의 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

이와 같은 디자인매니지먼트가 가능한 것은 정태영사장이 디자인매니지먼트에 관한 정확한 안목이 있기 때문이며, 최고 경영자의 정확한 결정은 상품 출시 후 성과로 인해 부서간 발생할 수 있는 마찰도 최소화 할 수 있다.

4.5 스타벅스

이미지를 파는 기업, 스타벅스는 브랜드 자산가치가 세계 100대 기업인 세계 최고의 커피전문회사이

다. TV나 신문광고 한 번 하지 않고도 브랜드 이미지

를 높인 스타벅스의 성공을 많은 전문가들은 새로운 경험과 차별화된 문화적 접근을 고급화된 상품경쟁력에 적절하게 포지셔닝했기 때문으로 분석한다. 이는 스타벅스가 값비싼 고급 커피와 안락한 휴식공간의 대명사로 인식되고 있다는 점에서 살펴볼 수 있고, 커피 한잔이 선사하는 '자랑스러움'이 바로 이들이 창출한 새로운 커피문화라 하겠다. 스타벅스가 판매하는 커피는 여타 커피숍이 경쟁 브랜드이지만 스타벅스가 제공하는 공간은 사람들이 만나서 이야기하고 데이트를 한다는 점에서 영화관, 서점 기타 만남의 장소와 경쟁관계에 있는 것이다. 또한 고객의 라이프스타일을 분석하여 출판업을 시작하였는데 고객이 스타벅스 커피를 마시는 공간에서 책을 읽는 라이프스타일을 적절히 활용한 것이다. 나아가 HP사와 합작해 음반 사업까지 진출하였다. 고객이 커피를 마시면서 음악을 듣는 것은 아주 자연스러운 생활이기 때문이다. 지금 스타벅스는 고객이 원하는 음악을 듣고 책을 보면서 커피를 마실 수 있는 문화공간으로 정착되고 있으며, 커피 산업은 상품판매업이라기보다는 일종의 문화 사업이라는 사실을 알려주고 있다.

스타벅스의 성공요인에 대하여 스타벅스 최고 경영자 하워드 슈츠(Howard Shultz)가 "스스로 깊이 매혹될 만큼 훌륭한 품질과 커피에 대한 남다른 열정, 그리고 스타벅스의 종업원"이라고 세 가지를 꼽았는데, 이외에도 디자인 폴리시를 위시한 디자인 매니지먼트적인 면, 즉 조화와 대조가 적절한 스타벅스 특유의 일관성 있는 스타일도 중요한 성공요인의 하나이다. 예로 스타벅스의 갈색 벽이나 가벼운 색조를 띤 나무질감의 카운터, 머리를 길게 늘어뜨린 싸이렌의 모습을 한 녹색로고 등은 모두 자연스럽게 환경 친화적인 느낌을 준다. 즉 스타벅스의 디자인은 환경에 대한 회사의 관심을 전달하는데 중점을 두고 있어 가능한 모든 부분에 친환경적인 재료와 공정을 도입하고 재활용품이나 재활용이 가능한 재료와 수성 잉크를 사용한다. 색깔도 황토색이나 테라코타 빛, 그리고 '스타벅스 그린'을 사용함으로 소비자들이 쉽게 스타벅스와 친숙해짐은 물론 따뜻하며 환경 친화적인 이미지를 전달한다. 원두커피를 담고 있는 포장은 매끄럽고 곧아서 단단해 보이지만 만지면 부드러운 느낌을 준다. 또한 매장에서 풍겨나는 유기적 요소는 매우 현대적이고 인공적인 냄새가 풍기는 요소들과 좋은 대조를 이루며 섞여있다. 카운터는 대리석과 매

끄러운 나무, 선반은 유리 재질, 컵은 순백색으로 현대적인 분위기를 빚어내고 있는 것이다. 이러한 스타벅스의 외양과 촉감은 소비자들의 구매를 촉구하고 있다. 각각의 커피의 포장은 고유한 색의 소인과 아이콘, 색채조합, 그래픽을 갖고 있는데 이러한 시각적 요소들은 기본적인 스타일의 일관성과 계획적인 다양성을 보여준다.



[그림 5] 스타벅스의 브랜드 적용사례

4.6. SONY

소니는 스타일링의 혁신을 통해 새로운 환경을 제공하였다. 기업의 비전, 즉 아이덴티티의 확장이라는 디자인 전략을 통해 소니의 가치를 높여준 사례가 '바이오 노트북 505'이다. IT 비즈니스에 연결시키고, 바이오를 통해 비디오와 오디오를 통합해 간다는 전략에서 나온 '바이오(Video Audio Integrated Operation;VAIO)'라는 네이밍은 1995년 개발 시점에서 이미 정해졌다. VAIO 노트북 505의 광고로는 '스마트 모바일의 새로운 발상'이라고 한 카피가 쓰였다. 글자 그대로 말을 풀이하면, 전략적으로 스마트하게끔 느끼게 하는 것이라 할 수 있지만 새로운 발상이란 노트북의 패션화, 화상 및 동화상의 촬영과 쉬운 인터페이스 등이 있으며, 가장 중요한 것은 소니는 새 시장, 새로운 라이프스타일을 창조한다는 점이다. 즉 고객의 꿈을 만든다는 목표로 시장을 만들어가고 있으며, 기존의 노트북 이미지인 기계의 이미지를 벗어 버리고 실용적이고 감성적인, 한편 소니다운의 스타일을 지향한다는 것을 의미한다.

지금의 소니 로고를 만들었고 35년 동안 소니의 디자인을 맡아왔던 구로키 야스오는 소니 디자인을 "잠깐 보기만 해도 소니라는 걸 알아볼 수 있게 하는 것. 소니를 소니답게 하는 것"이라고 정의하였다. 바로 소니를 소니답게 하는 소니의 디자인 철학은 흔히 '축약의 미학'이라는 말로 설명된다. 축약이란 단순히 크기를 줄인다는 의미뿐 아니라 작은 크기에서도 품질과 디자인, 사용자 편의성을 잃지 않아야 한다는 의미이다. 이는 버튼 크기를 줄이는 것뿐만 아니라 버튼을 누르는 감촉과 반작용에도 신경을 써야 한다는 것으로, 소니의 경쟁력이 바로 여기에 있다. 즉 소니의 워크맨(walkman), 디지털 레코더(digital

7) 싸이렌, 신화 일러스트 오디세이에 나오는 바다의 여신, 노르웨이 전통목판화에 나오는 상반신을 벗은 인어, 소설 모비딕에서 스타벅스라는 커피를 좋아하는 항해사의 배의 뱃머리에 싸이렌의 모습이 새겨져 있다.

recorder), 8mm 캠코더 등은 세계최초로 개발된 소형화 기술의 대표적인 산물이다.

이러한 소니의 디자인 철학을 구체화하는 소니 디자인센터에는 225명의 디자이너가 있으며, 해마다 2천건 이상의 새로운 디자인을 내놓는다. 이들은 축약의 미학이라는 디자인철학을 다음과 같은 구체적 디자인 방향으로 현실화한다. 즉 첫째. 독창적인, 둘째. 새로운 라이프스타일을 선도하는, 셋째. 기능적인, 넷째. 사용 환경을 고려한 디자인이다. 특히 2007년 출시된 VAIO VGX-TP1은 소니의 이들 디자인 철학과 디자인방향을 가장 확실하게 보여주는 사례이다. 동그란 로봇 청소기처럼 생긴 이 혁신적인 디자인의 거실용 PC는 대형 LCD-TV나 DVD 플레이어와 연결할 수 있고, 무선 키보드나 리모컨으로 인터넷 검색을 할 수도 있으며 MP3파일을 오디오 시스템에 연결해 재생도 가능하다. 지저분한 배선과 USB 포트, 메모리 카드 리더, DVD 드라이브 슬롯 등은 뒷면으로 옮기거나 내부에 숨겨 깔끔한 원통형 디자인을 완성하였다. 말 그대로 소니가 지향하는 소니다운 디자인인 것이다.

디지털 네트워크 시대에 소니는 새로운 사업 영역을 소프트웨어 비즈니스에서 만들어가기 위해 소니 뮤직과 소니 픽처스의 상호 연계를 통한 소프트웨어 활성화로 최고의 엔터테인먼트 기업이 된다는 목표를 가지고 있다. 소니는 '구라타기 켄'을 선두로 내세운 자회사 소니 컴퓨터 엔터테인먼트(SCE)사를 설립하여 게임시장에 뛰어들어, 그동안 쌓아온 기술력과 확고한 비전을 가지고 독자적인 게임기 플레이스테이션(PS)을 1994년에 선보였다. 그리고 수백 종의 플레이스테이션용 게임 콘텐츠들이 만들어지는 동안 소니는 생산기술과 영화, TV프로덕션, 음악콘텐츠등과 같은 컴퓨터와 엔터테인먼트의 결합을 목표로 PS2를 개발했다. 이후 지금까지 PSP, PS3로 이어지는데, 시리즈는 지금까지 약 2억대가 팔렸다. 하드웨어 제품회사에서 '광대역 엔터테인먼트 인터넷 회사'로 거듭나게 된 것이다.



[그림 6] SONY VAIO VGX-TP1

디자인에 대한 이러한 혁신적 발상은 크리에이티브 리포트와 트리오 시스템과 같은 혁신적이며 독특한 디자인 경영 시스템을 통하여 반영되고 있다. 즉 크리에이티브 리포트를 발표할 때면 경영진은 물론이고 엔지니어를 비롯해 판매부서까지 모여 자유롭게 의견을 주고받았다. 최고경영진은 디자이너들이 디자인에만 매몰되지 않도록 기술과 판매, 경영 전반에 아이디어를 넓히도록 배려를 아끼지 않았다. 새로운 아이디어가 나오면 디자인센터에서는 간단한 스케치를 던져놓고 끝나는 게 아니라 직접 실물에 가까운 모형을 만들도록 했는데, 그 과정에서 아이디어를 좀 더 구체화시킬 수 있었다. 덕분에 디자이너와 엔지니어들 사이의 충돌이 줄어들고 좀 더 생산적인 논의가 가능하게 되었다. 그래서 이를 크리에이티브 리포트라 부른다. 또 트리오 시스템은 직책과 경력, 업무 분야와 무관하게 디자이너를 세 명씩 한 팀으로 짜서, 한 디자이너가 아이디어를 내면 다른 두 명이 이를 검토하고 의견을 내는 방식이다. 이렇게 채택된 아이디어는 한 차례 결재를 받고 바로 최고 경영자에게 올라오게 된다. 기술 장벽을 넘어 도발적 상상력을 수용하는 문화, 자유로운 토론을 장려하는 문화가 바로 소니 디자인경영의 근간인 것이다.

5. 성공요인 분석

디자인 환경의 변화에 크게 영향을 주는 요인 중의 하나로 창조경영 기업이 증가하는 추세를 꼽는다. 이런 기업들은 디자인 매니지먼트를 통해 기업의 이미지와 상품은 물론 서비스의 질을 획기적으로 바꿀 수 있는 새로운 비즈니스 모델을 만들어내고, 나아가 새로운 가치를 창출하고 있다. 앞서 살펴본 디자인 매니지먼트 성공 사례들은 소비자의 욕구와 라이프스타일 분석을 중심으로 체계적인 디자인 전략을 수립하여 기업경영에 디자인을 적절히 반영하여 성공적인 디자인 매니지먼트, 성공적인 기업경영을 실천하였다. 이들의 성공요인을 분석해보면 다음과 같은 특징을 갖는다.

기자동차의 성공요인은 최고 경영자가 디자인의 중요성에 대해 이해하고 적극적인 투자 전략을 세운 점에 있다. 우선 현대자동차라는 모기업의 서브 브랜드라는 왜곡 이미지를 탈피하기 위하여 독자적이고 차별화된 경영전략을 디자인을 통해 찾으려고 했던 혁신적인 사고 전환이 있었다는 사실을 주지해야 한다. 또한 과감하게 외국인 스타 디자이너를 영입함으로써 회사 발전을 위해 편견 없는 인재 등용 전략과 논리적으로 확립된 아이덴티티를 흔들림 없이 지속적

으로 실제 디자인과 브랜딩에 활용한 전략은 성공의 요체라고 할 수 있다.

삼성 애니콜의 디자인매니지먼트는 기술력을 바탕으로 한 차별화전략, 브랜드전략 및 브랜드 Identity에 바탕을 둔 체계적인 마케팅 전략과 지원내용으로 통화품질 개선을 위한 R&D 투자, 매출액의 약 8.3% 약 4조7000억 원의 연구개발 투자, 각 제품별 연구개발을 진행할 수 있는 연구소 구축, 세계 8개 지역에 10개 연구소 설치로 전 세계의 기술 습득 및 전파창구를 마련한 점이다. 디자인 전략은 차별화된 디자인, 제품 콘셉트와 네이밍이 일치하는 브랜드 등이며, 특히 주요 성공요인은 디자인선행시스템(design driven system)을 도입하여 차별화는 물론 시간과 경비를 절감한 점이다.

청정원의 디자인매니지먼트는 통합브랜드 전략으로 과학적인 브랜드 시스템 경영, 고객 만족을 위한 가치창조 경영, 일관된 브랜드 콘셉트의 마케팅과 광고전략 등이며 지원내용은 200여 명의 주부 패널 요원을 통한 끊임없는 품질 개선 노력, 첨단 기술력과 전문 인력을 갖춘 중앙연구소의 미래 기술 개발, 양질의 최상위 원료사용, 각 브랜드간의 관계성을 통한 브랜드 관리와 정기적인 브랜드 감사 등이다. 디자인 전략은 깨끗함, 신선함 Identity로서의 브랜드 디자인, 백 캐스팅을 통한 환경 친화기업으로의 리포지셔닝 전략, '자연과 정성'이 가족의 행복으로 이어지는 일관된 광고 등이며, 가장 핵심적 성공요인은 고객을 향해 일관되고 통합적으로 메시지를 전달할 수 있는 체계를 마련한 점이다.

현대카드사의 성공요인은 최고 경영자를 중심으로 한 창조적이며 디자인존중 기업환경 구축, 사용자 라이프스타일 분석을 통한 시스템적 브랜드개발 및 관리, 차별화되고 고급화된 유, 무형적 서비스, 독특한 재질과 형태의 카드디자인, CI전략에 걸 맞는 자사서체 개발, 현대카드만의 Look & Feel을 파이낸스 슱을 비롯한 사내외에 일관되고 강력하게 구사한 브랜드 전략, 고도의 마케팅 전략인 재능기부, 일관된 기업 이미지와 상품의 장점을 광고 홍보 전략화 한 점이라고 할 수 있으며, 그 중 최고의 성공요인은 최고 경영자가 디자인 매니지먼트를 직접 실현한 점이라 할 수 있다.

스타벅스의 디자인매니지먼트는 최고경영자의 직원만족, 품질추구, 고객만족의 경영전략, 문화산업으로의 커피판매를 통한 생활가치 제공, 경험디자인 전략(커피를 마시는 로맨스, 저렴한 사치)이며, 성공요인은 기업 특유의 일관되면서도 고급화된 경쟁력 - 브랜드 identity 직접관리, 새로운 경험창출, 차별화된

제품의 문화적 가치화, 유럽풍 이미지의 익스테리어와 인테리어, 커피관련 제품 등에 효과적 identity로 연계한 일관되고 세련된 감성마케팅 등이라고 볼 수 있다. 특히 그 중 주요 성공요인은 유럽의 카페문화를 처음 미국에 도입하여 새로운 비즈니스 모델의 활로를 개척한 점이다.

소니의 디자인매니지먼트는 종합엔터테인먼트 회사로의 발돋움, 사용자의 기호를 파악한 독창적 제품 디자인을 창조한다는 경영이념이며 주요성공요인은 기존 가전업 개발, 소니다움의 product families 전략, 새로운 문화를 가전업체에서 노트북 시장으로의 진출 등 브랜드확장, 비디오 + 오디오를 통합한 디자인으로 단순 컴퓨터 시장이 아닌 새로운 엔터테인먼트영역으로의 사업확장(PS, PS2 의 성공적인 출시)과 소형화 기술을 기반으로 한 신속한 신제품 개발능력 등이라 하겠다.

이들 구체적 기업의 성공요인들을 종합해보면 다음과 같은 공통점을 발견할 수 있었다.

즉, 첫째 최고 경영자의 디자인 마인드는 기업의 조직구조 안에서 충분한 지원을 바탕으로 비전을 수립하고 디자인을 철저히 기획된 경영 전략 프로그램으로 운영하였다. 즉 디자인을 개개인의 안목이나 감각으로 방치하지 않고 경영과제로 채택 하였다.

둘째, 연구소 개념의 디자인센터를 중심으로 종합적이고 일관되게 전 프로세스를 관리 운영하여 관련 부서들과의 긴밀한 협조가 잘 이루어졌다. 혹은 조직상 없더라도 효율적인 디자인 네트워크 시스템의 도입으로 내용적으로 비슷한 기능이 사내에서 이루어지고 있었다.

셋째, 기업은 각 전문분야에서 환경의 변화와 소비자의 변화 등 고객의 라이프스타일에 대한 분석과 니즈를 파악하여 체계적인 전략을 수립, 성공적인 브랜드 확장을 이루었다. 또한 브랜드 자산 관리와 더불어 기업 아이덴티티를 종합적이고 일관되게 관리하고 운영하였다.

넷째, 급변하는 환경에 대처하기 위해 새로운 비즈니스 모델을 추구하였다. 지금까지의 목표와는 달리 새로운 가치를 위한 경영 전략을 세우고 그를 위해 차별화 전략, 시장세분화 전략, 틈새전략 등과 같은 경쟁 전략을 가지고 있었다. 디지털 환경을 중심으로 한 정보기술의 발전으로 사업 간 경계가 긴밀해져 경쟁사의 시장을 빼앗기 보다는 새로운 시장을 창조하는 것이 더욱 중요해짐에 따라 디자이너들은 형태를 만들어내던 역할에서 탈피하여, 기획에서 생산 마케팅에 이르는 전 공정을 포함하여 혁신적인 새로운 비즈니스 모델을 디자인하고 이것이 잘 이루어지

도록 관리하는 역할을 맡게 되었다.

6. 결론

이제 디자인 매니지먼트는 기업의 선택문제가 아니라 자생력을 살릴 수 있는 생존전략이다. 최근의 사회변화는 기업들로 하여금 그간의 경영마인드를 바꿀 것을 요구하고 있다. 그렇기 위해서 기업은 사회가 요구하는 새로운 시대적 요구와 디자인과의 관계를 인식하고 경영전략으로서의 디자인매니지먼트의 중요성을 인식해야 한다.

본 연구에서는 사회 환경의 변화와 그에 따른 기업 환경의 변화에서 디자인 매니지먼트의 도입이 성공의 주요 핵심요인임을 밝혀내고 이들이 성과에 미친 영향에 관해 연구하고, 성공 요인을 도출하여 효율적인 디자인 매니지먼트의 방향을 제시하였다.

사례 연구에서 본 국내외 기업들의 성공요인은 기업 전체의 디자인 마인드 고취, 효율적인 디자인 네트워크 시스템, 브랜드 자산의 철저한 관리, 새로운 비즈니스 모델 추구이다. 기업 핵심 경영과제로서의 디자인은 바람직한 기업의 미래상을 만들고 혁신적인 방법으로 사회의 전문분야를 통합해 새로운 시장을 만들어 간다. 디자인 매니지먼트의 도입은 독특하고 확고한 기업 문화와 가치를 만들어주며 더 나은 의사결정과 창의적인 기업 환경을 구축하여 새로운 비즈니스 기회를 주도하게 될 것이며, 전략적 디자인 경영으로 이미지 메이킹과 매력창출(USP) 그리고 문화 구현의 세 가지 목표들 간의 시너지가 창출되길 원하는 기업에겐 기회가 될 것이다. 단 외국 기업의 성공 사례에 비해 우리기업의 약점은 새로운 비즈니스 모델 창출 보다는 me too 전략이 많았고 이를 위한 디자인 부서의 적극적인 활용이 부족하다는 점이다. 즉 디자인 전략을 중심으로 전체가 연결되는 시스템적인 관리가 부족하다는 것이다. 이는 바로 우리나라가 정보화가 급속하게 진행된 디지털 강국이면서 콘텐츠를 개발하여 비즈니스화 하는데 어려움을 겪고 있는 이유이기도 하다.

본 연구는 디자인 매니지먼트의 올바른 도입의 필요성과 관련하여 문헌과 사례를 통해 디자인 매니지먼트의 효율적인 활용방안을 제시해 보고자하였다. 그러나 위의 주장들은 대외비 사항이 많았고, 한정된 사례와 내부 인터뷰를 바탕으로 한 연구에 기초하였으므로 각 성공요인에 대한 객관적인 검증이 쉽지 않은 부분이다. 추후 디자인 매니지먼트를 통한 성공요인에 대한 지속적인 연구가 진행되길 바란다.

참고문헌

- 김수삼.(2003). '한국의 건설산업, 그 미래를 건설하자'. 서울: 삼성경제연구소.
- 김지성.(2009). 기획-1등만이 살길이다. 삼성전자
- 방규식, 김태균, 이용훈.(2005). '대한민국 장수기업의 조건'. 서울: 해토.
- 시도야마 야스히코.(1995). '디자인 전략경영 입문'. 서울: 미진사.
- 이정환.(2007). 소니, 일본식 디자인 경영이 만든 축약의 미학, <http://www.leejeonghwan.com>
- 이종석.(2003). 중소기업 제품의 품질확보를 위한 디자인 프로세스 개선에 관한 연구. 세종대 박사학위논문.
- 정경원.(1999). '디자인 경영'. 서울: 안그라픽스.
- 정경원.(2001). 기업경쟁력, 디자인경영에 달려있다. 산업디자인.
- 조동성.(2003). '디자인혁명, 디자인경영'. 서울: 디자인네트
- Best, Kathryn.(2006). *Design Management*. AVA Publishing SA.
- Rassam, Clive. 著, 김면 김현 譯.(2004). '디자인과 기업성공'. 서울: 성균관대 출판부.
- Simon, Hermann.(1997). '숨은 강자들'. 서울: 세종서적.
- 한국기업의 디자인 혁신 연구.(2003). 산업자원부, 한국디자인진흥원.