

碩 士 學 位 論 文

디자인 선도기업 사례연구를 통한
전략적 PI(Product Identity) 관리
모델에 관한 연구

A study on strategic management model of PI(Product
Identity) through case study on design leading companies

2 0 0 5 年

漢 城 大 學 校 大 學 院

미디어디자인 學 科

프로덕트디자인 專 攻

周 俞 貞

碩 士 學 位 論 文

指導教授 金 洪 培

디자인 선도기업 사례연구를 통한
전략적 PI(Product Identity) 관리
모델에 관한 연구

A study on strategic management model of PI(Product
Identity) through case study on design leading companies

2 0 0 5 年 8 月 日

漢 城 大 學 校 大 學 院

미디어디자인 學 科

프로덕트디자인 專 攻

周 俞 貞

碩 士 學 位 論 文

指導教授 金 洪 培

디자인 선도기업 사례연구를 통한
전략적 PI(Product Identity) 관리
모델에 관한 연구

A study on strategic management model of PI(Product
Identity) through case study on design leading companies

위 論文을 美術學 碩士學位 論文으로 提出함

2 0 0 5 年 8 月 日

漢 城 大 學 校 大 學 院

미디어디자인 學 科

프로덕트디자인 專 攻

周 俞 貞

周俞貞의 美術學 碩士學位 論文을 認定함

2005 年 8 月 日

審査委員長 (印)

審査委員 (印)

審査委員 (印)

국 문 초 록

생산·제조 기술의 급격한 발전으로 인해 품질의 경쟁적 차별성이 사라지고 있는 오늘날, 자사 제품의 경쟁력 획득을 위한 전략적 대안으로 디자인에 대한 중요성이 심화되고 있다. 특히 기업의 전사적 디자인 전략의 일환으로, 자사 제품의 이미지를 통합적 관점에서 관리하기 위한 PI(Product Identity)의 전략적 역할이 크게 부각되고 있다. 기업의 정체성 및 소비자 정서와 밀접하게 관련된 PI는, 일관된 제품 이미지 구축을 통해 경쟁력을 확보하려는 과거의 소극적 목적에서 탈피하여, 기업비전 및 경영철학을 제품에 투영하여 소비자의 의식 속에 기업의 통합적인 이미지와 기업 특유의 차별화된 성격을 부여함으로써, 소비자와 기업간의 정서적 일체감을 형성하기 위한 적극적 목적으로 확대되고 있다. 이에 따라, PI를 효과적으로 관리하기 위한 체계적인 방법론을 보유하는 것이 기업에 있어서 중요한 현실적 문제로 제기되고 있는데, 이러한 PI의 관리 방법론은 기업 개개의 현실적 상황과 조건에 최적화된 형태로 제시되어야 한다. 그러나 기업 고유의 상황과 조건에 최적화된 PI의 전략적 유형이 어떠한지와, 개별 기업의 특성에 부합하는 PI의 관리 모델이 어떤 형태로 제시되어야 하는지에 대한 연구는 아직까지 충분한 수준으로 이루어지지 못하고 있다.

본 논문은 기업경쟁력을 강화를 위한 전략적 도구로서의 PI의 역할을 재조명하고, 기업의 특성에 따른 PI의 전략적 유형과 이에 대한 합리적 PI 관리 모델을 제시하는데 목적이 있다. 다양한 기업 유형별 분석이 필요한 PI 연구의 특성에 맞게, 본 연구에서는 디자인 선도기업으로 평가되고 있는 국내·외의 대표적인 기업들 중에서 업종·규모 등을 고

려하여 총 11개 기업을 선정하여 수행되었다. 선정된 기업들은 기업이
념, 경영철학, 기업 구조 및 특성, 디자인전략, 브랜드, PI의 특징 등의
내용을 중심으로 분석되었으며, 이를 위해 각 기업의 인터넷 사이트와
기업 보고서, 정기간행물 등의 자료들이 참조되었다.

사례연구의 결과로, 기업 속성별 PI 관리형태를 구분하는 두 가지의
결정적 요인이 도출되었다. 첫째, PI의 관리는 기업이 보유하고 있는
브랜드의 구조를 중심으로 수행되고 있다는 것으로, 브랜드 다각화 전
략의 형태에 따라서 PI 관리의 형태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서
도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘통합적(integrated) 브랜드 관리형’, ‘절
충적(mixed) 브랜드 관리형’, ‘개별적(individual) 브랜드 관리형’의 3가
지 유형으로 구분할 수 있었다. 둘째, PI의 관리는 기업 아이덴티티의
속성에 의해 달라진다는 것으로, 기업의 역사적 맥락 속에서, 혹은 전
략적 목적으로 구축된 기업 아이덴티티의 특성에 따라서 PI의 관리형
태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게
‘트렌드 지향적(trend-oriented)’, ‘기술혁신 지향적(technological
innovation-oriented)’, ‘오리지날리티 지향적(originality-oriented)’의 3
가지 유형으로 구분할 수 있었다. 이렇게 도출된 PI 관리형태의 두 가
지 결정적 요인의 기준들을 통합하여, 본 논문에서는 9개의 전략적 속
성을 갖는 매트릭스 구조의 PI 관리모델을 정립하였으며, 이 모델의 각
세그먼트에 대한 세부속성 규명을 통해 유형별 PI 관리의 전략적 방
향을 제시하였다.

목차

국문초록	i
I. 서론	1
1. 연구의 배경 및 목적	1
2. 연구의 범위 및 방법	3
II. 기업전략과 PI (Product Identity)	5
1. PI(Product Identity)란 무엇인가?	5
2. 기업 차별화 전략과 PI	9
1) 기업 경영전략의 유형	9
2) 차별화 전략의 개념 및 기능	12
3) 기업 차별화 전략으로서의 PI	14
3. PI(Product Identity)의 구조분석	19
1) PI의 발전과정	19
2) PI의 유형	22
3) PI의 구조분석	26
III. PI 관리의 기업별 사례연구	34

1. 삼성(SAMSUNG)	36
2. 소니(SONY)	45
3. 노키아(NOKIA)	54
4. 필립스(PHILIPS)	62
5. 애플(APPLE)	73
6. B&O(Bang & Olufsen)	81
7. 브라운(BRAUN)	90
8. 알레시(ALESSI)	99
9. BMW	108
10. 샤넬(CHANEL)	116
11. 쌈지(SSAMZIE)	125

IV. 전략적 PI 관리 모델 134

1. 기업별 사례연구 결과 분석	134
1) 브랜드 다각화 전략의 형태에 따른 PI관리 형태	134
2) 기업 아이덴티티 전략의 형태에 따른 기업별 PI 관리 형태	141
2. 전략적 PI 관리 모델의 정립	144
1) TT 모델 : 트렌드 지향의 통합적 브랜드 관리유형	146
2) TM 모델 : 트렌드 지향의 절충적 브랜드 관리유형	147
3) TD 모델 : 트렌드 지향의 개별적 브랜드 관리유형	148
4) IT 모델 : 기술혁신 지향의 통합적 브랜드 관리유형	150

5) IM 모델 : 기술혁신 지향의 절충적 브랜드 관리유형	151
6) ID 모델 : 기술혁신 지향의 개별적 브랜드 관리유형	152
7) OT 모델 : 오리지날리티 지향의 통합적 브랜드 관리유형	153
8) OM 모델 : 오리지날리티 지향의 절충적 브랜드 관리유형	154
9) OD 모델 : 오리지날리티 지향의 개별적 브랜드 관리유형	155
 V. 결론	 158
 참고문헌	 162
 ABSTRACT	 166
 감사의 글	 169

그림목차

[그림 I -1] 연구방법	3
[그림 II -1] PI기능의 구조도	17
[그림 II -2] PI의 발전과정	20
[그림 II -3] 기업실체와 기업이미지간의 관계 포지셔닝	21
[그림 II -4] PI 형성요인 및 특징 분류	32
[그림 II -5] PI의 구축단계	33
[그림 III -1] 삼성전자의 경영이념	36
[그림 III -2] 삼성전자 디자인 경영센터 조직도	38
[그림 III -3] SCH-V500 ‘가로 본능’	43
[그림 III -4] SCH-S250	43
[그림 III -5] SCH-B100	43
[그림 III -6] SPH-V5100	43
[그림 III -7] 하우젠 제품들	43
[그림 III -8] WM-FX890/SC	51
[그림 III -9] AIBO	51
[그림 III -10] 디지털캠코더-Handycam	51
[그림 III -11] 플레이스테이션2	51
[그림 III -12] ‘나의 천 번째 소니(My First SONY)’ 시리즈	52
[그림 III -13] 소니사의 제품들	52
[그림 III -14] N 7200	60

[그림 III-15] N 2650	60
[그림 III-16] N 5140	60
[그림 III-17] 7000 시리즈	60
[그림 III-18] 노키아의 제품들	60
[그림 III-19] ‘디자인 트랙’(Design Track)	64
[그림 III-20] 필립스사의 “미래의 통찰 (Vision of Future)”	71
[그림 III-21] 필립스사의 제품들	71
[그림 III-22] 매킨토시	80
[그림 III-23] 아이맥	80
[그림 III-24] 애플사의 제품들	80
[그림 III-25] BeoLab 6000	89
[그림 III-26] BeoSound 9000	89
[그림 III-27] BeoSound Century	89
[그림 III-28] BeoSound Century	89
[그림 III-29] BeoLab 5	89
[그림 III-30] 브라운 오랄-B 전동칫솔 세트	98
[그림 III-31] 전기면도기 ‘싱크로 시스템’	98
[그림 III-32] Aqua Expres	98
[그림 III-33] 브라운사의 제품들	98
[그림 III-34] Anna 시리즈	107
[그림 III-35] Juicy Salif, 1990	107
[그림 III-36] KK 시리즈	107

[그림 III-37] 알레시사의 제품들	107
[그림 III-38] BMW 전면 디자인	115
[그림 III-39] BMW 차량 내부	115
[그림 III-40] BMW 7 시리즈	115
[그림 III-41] BMW 5 시리즈 / BMW 3 시리즈	115
[그림 III-42] 샤넬 No.5	124
[그림 III-43] 샤넬라인과 스위트 재킷	124
[그림 III-44] 2005 봄-여름 오프 꾸뛰르	124
[그림 III-45] 썸지의 제품들	133
[그림 III-46] 아이삭의 제품들	133
[그림 III-47] 늬의 제품들	133
[그림 III-48] 딸기의 제품들	133
[그림 IV-1] 브랜드 다각화 관점에 따른 PI관리 형태	137
[그림 IV-2] 전략적 PI 관리 모델	145
[그림 IV-3] TT 모델	146
[그림 IV-4] TM 모델	147
[그림 IV-5] TD 모델	149
[그림 IV-6] IT 모델	150
[그림 IV-7] IM 모델	151
[그림 IV-8] ID 모델	152
[그림 IV-9] OT 모델	153
[그림 IV-10] OM 모델	155

[그림 IV-11] OD 모델	156
[그림 IV-12] 기업별 전략적 PI 관리 형태	157

표목차

[표 II-1] 기업이미지 형성의 요인	7
[표 II-2] 신제품 전략의 유형별 구분	11
[표 II-3] PI의 유형과 특징	23
[표 II-4] PI의 전략적 유형	25
[표 II-5] 국내·외기업의 PI요소 분류 사례	28
[표 II-6] 제품이미지 통합관리의 요소의 구조	29
[표 II-7] 통합적 개념의 PI요소	30
[표 II-8] 제품이미지에 영향을 미치는 요소	31
[표 III-1] 삼성전자의 PI의 특징	44
[표 III-2] 소니의 좋은 디자인 창출을 위한 요인	48
[표 III-3] 소니의 디자인 이념	49
[표 III-4] 소니의 PI의 특징	53
[표 III-5] 노키아의 디자인 이념	56
[표 III-6] 노키아의 PI의 특징	61
[표 III-7] 필립스의 세계점유율	63
[표 III-8] PD(Philips Design)의 디자인 전략	66
[표 III-9] 필립스의 PI의 특징	72
[표 III-10] 애플의 PI의 특징	79
[표 III-11] B&O의 디자인 이념	83

[표 III-12] B&O의 PI의 특징	88
[표 III-13] 브라운의 10대 디자인 원칙	93
[표 III-14] 브라운의 디자인 이념	96
[표 III-15] 브라운의 PI의 특징	97
[표 III-16] Alessi사의 발전 과정	99
[표 III-17] 알레시의 PI의 특징	106
[표 III-18] BMW의 PI의 특징	114
[표 III-19] 샤넬의 PI의 특징	123
[표 III-20] 썸지의 PI의 특징	133
[표 IV-1] 기업별 제품군과 브랜드 다각화	135
[표 IV-2] 브랜드 다각화 관점에 따른 PI관리 형태	140
[표 IV-3] 트렌드 민감도의 관점에 따른 기업별 PI 관리 형태	143
[표 IV-4] 기업별 PI 관리 형태	144

I. 서 론

1. 연구의 배경 및 목적

오늘날 세계 기업들은 무한 경쟁의 시대를 맞이하였고, 첨단 과학기술의 발달과 보급으로 기업간의 기술격차는 줄어들었으며, 세계시장의 통합으로 기업간의 경쟁을 넘어서 세계시장과의 경쟁을 하고 있다. 이러한 시대적·기술적 환경의 변화로 인하여 과거 ‘생산중심’, ‘기술중심’에서 다른 기업들과의 차별화전략으로써 디자인을 중심으로 한 마케팅이 부각되고 있다. 또한 세계 시장이 통합됨에 따라서 좋은 디자인 상품을 개발해야만 무한 경쟁에서 살아남을 수 있게 되었고, 디자인 중심의 마케팅이 기업의 경영 전략의 중요한 수단으로 활성화되면서 기업에서는 제품의 경쟁력을 높이려는 시도를 다양하게 전개하고 있다. 이에 기업들은 디자인을 통한 제품의 경쟁력을 향상시키기 위한 방법으로써 다른 경쟁기업들과는 차별화된 디자인 전략의 일환으로 디자인·마케팅·광고 등에 의한 제품이미지 통합관리를 시도하게 되었다.

이러한 시대적·기술적 환경의 변화는 기업의 전략과 소비자의 욕구 측면에도 많은 변화를 가져오는데 이러한 변화로 인해 PI(Product Identity)의 중요성은 더욱 부각되고 있다. 이러한 상황에서 PI는 과거의 ‘제품 이미지의 통합’이라는 단순한 개념에서 벗어나 기업비전 및 경영철학에 입각하여 해당기업의 이미지를 제품에 투영하는 것으로, 소비자의 의식 속에 형성되어 있는 기업의 통합적인 이미지를 올바르게 전달하고 표현하기 위해 생산제품에 기업 특유의 독특한 성격을 부여하는 방법이며, 이를 통하여 기업이미지 제고를 도모하려는 기업의 중요한 전략으로 제시되고 있다.

PI의 목적은 제품 이미지 향상으로 기업의 이미지 향상에 기여하며 소비자가 제품을 구매하는데 있어서 효과적인 차별화를 꾀하게 하는 것이다. 제품을 생산하는 기업에서 PI는 가장 핵심적인 요소임에 틀림이 없다. 그러나 불과 몇 년 전까지 기업이 행해온 PI는 제품자체의 차별화에 의한 영역보다는 마케팅이나 광고 등에 의존하는 경우가 많았다. 대다수의 국내기업들은 아직도 제품 이미지의 일관성, 통합관리 등 편향된 관점에서 아이덴티티만을 시도하고 있는 실정이다. 현재 우리나라의 많은 기업들, 특히 그룹형태의 대기업들의 경우에 과거의 규모 확장식 사업의 수평적 다각화로 인하여 사업구조가 매우 복잡적이고 제품 및 브랜드 관리도 비효율적으로 수행되어져 왔기 때문에 기업의 불분명한 정체성으로 인한 기업가치가 낮게 평가됨으로써 선진외국의 전문화된 초 인류 기업들과의 경쟁에서 뒤쳐지는 현실에 직면하고 있다. 따라서 기업은 다른 경쟁기업과의 차별화된 디자인 경영으로 자사에 알맞은 PI 관리를 전략적으로 수행해야 한다.

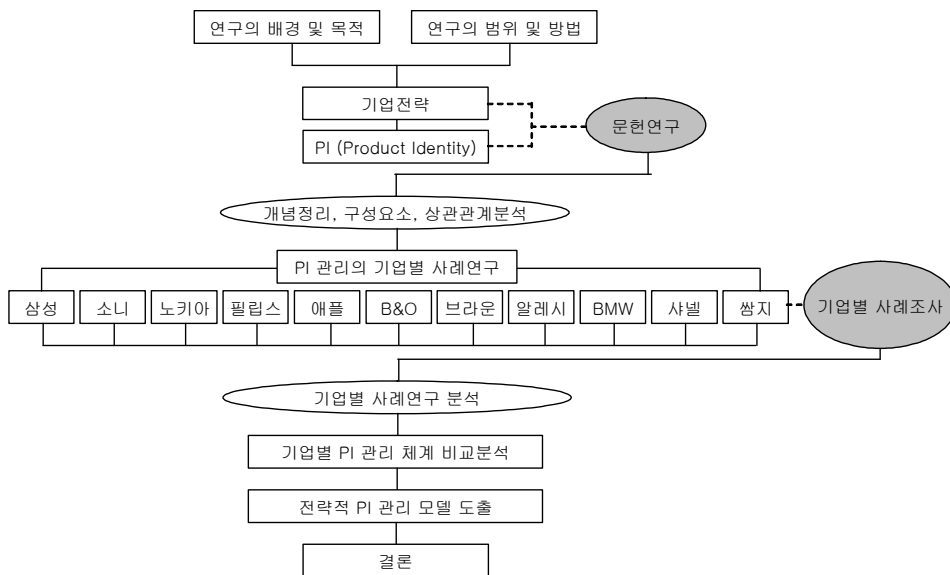
PI 관리의 유형은 매우 다양하게 나타난다. 그것은 기업이 제품을 생산하는데 있어서 제품과 기업이 갖고 있는 환경이 다르며 각 기업마다 그 기업의 기업 철학과 디자인 철학에 따라서 매우 다른 방식으로 환경에 적응하기 때문이다. 그렇기 때문에 기업의 특성과 규모, 주어진 환경에 따라서 PI 관리의 유형이 다르게 나타나게 되는 것이다.

본 논문은 기업경쟁력을 강화를 위한 전략적 도구로서의 PI의 역할을 재조명하고, 디자인 선도기업으로 평가되고 있는 국내·외의 대표적인 기업들 중에서 업종·규모 등을 고려하여 선정된 11개 기업들의 사례 연구를 통해 기업의 특성에 따른 PI의 전략적 유형과 이에 대한 합리적 PI 관리 모델을 제시하는데 목적이 있다.

2. 연구의 범위 및 방법

기업경쟁력을 강화를 위한 전략적 도구로서의 PI의 역할을 재조명하기 위한 문헌연구는 디자인에 관련된 서적과 학위논문뿐만 아니라 디자인 매니지먼트와 경영학 등의 서적을 모두 참고하여 학제적인 연구를 진행하였다.

사례연구는 디자인 선도기업으로 평가되고 있는 국내·외의 대표적인 기업들 중에서 업종·규모 등을 고려하여 총 11개 기업을 선정하여 수행되었으며, 선정된 기업들은 기업이념, 경영철학, 기업 구조 및 특성, 디자인전략, 브랜드, PI의 특징 등의 내용을 중심으로 분석되었다. 이렇게 이루어진 사례연구의 결과로 기업 속성별 PI 관리형태를 구분하는 두 가지의 결정적 요인이 도출되었다. 그리고 이렇게 도출된 PI 관리형태의 두 가지 결정적 요인의 기준들을 통합하여, 9개의 전략적 속성을 갖는 매트릭스 구조의 PI 관리모델을 정립하였으며, 이 모델의 각 세그먼트에 대한 세부속성 규명을 통해 유형별 PI 관리의 전략적 방향을 제시하였다.



[그림 I -1] 연구방법

본 연구의 단계적 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 기업경쟁력을 강화를 위한 전략적 도구로서의 PI의 역할을 재조명하였다. 내용의 구성은 기업의 차별화 전략에 대한 이해를 바탕으로 기업의 전략으로서의 PI의 역할과 필요성에 대한 연구와 PI의 발전과정과 구성요소 등의 연구를 통하여 PI의 구조를 분석하였다.

둘째, 다양한 기업 유형별 분석이 필요한 PI 연구의 특성에 맞게, 디자인 선도기업으로 평가되고 있는 국내·외의 대표적인 기업들 중에서 업종·규모 등을 고려하여 총 11개 기업을 선정하여 기업이념, 경영철학, 기업 구조 및 특성, 디자인전략, 브랜드, PI의 특징 등의 내용을 중심으로 사례연구가 진행되었다.

셋째, 기업별 사례연구의 결과로, 기업 속성별 PI 관리형태를 구분하는 두 가지의 결정적 요인인 브랜드 속성과 기업 아이덴티티 속성이 도출되었다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은 각각, ‘통합적(integrated) 브랜드 관리형’, ‘절충적(mixed) 브랜드 관리형’, ‘개별적(individual) 브랜드 관리형’의 3가지 유형과 ‘트렌드 지향적(trend-oriented)’, ‘기술혁신 지향적(technological innovation-oriented)’, ‘오리지날리티 지향적(originality-oriented)’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다.

넷째, 도출된 PI 관리형태의 두 가지 결정적 요인의 기준들을 통합하여, 본 논문에서는 9개의 전략적 속성을 갖는 매트릭스 구조의 PI 관리 모델을 정립하였으며, 이 모델의 각 세그먼트에 대한 세부속성 규명을 통해 유형별 PI 관리의 전략적 방향을 제시하였다.

마지막으로 본 연구의 전체적인 내용정리를 하고, 논문의 한계점과 향후 추가적으로 진행 되어야 할 방향을 제시하였다.

II. 기업전략과 PI(Product Identity)

1. PI(Product Identity)란 무엇인가?

동일한 대상에 대하여 사람은 각기 다른 이미지를 갖고 있다. 이는 사람마다 생활 가치, 경험 내지는 배경, 욕구 등이 다른데서 기인하는 것으로 이들 환경이 개인의 지각, 사고, 감정이라고 하는 심리적 과정에 영향을 주어 결국 개인은 같은 대상에 대하여 각기 다른 이미지를 형성하게 된다. 이는 태도에 영향을 미치며 다시 행동에 영향을 미친다.¹⁾ 이처럼 소비자가 제품을 구매하는 과정에서, 해당 제품과 그 제품을 생산한 기업에 대한 이미지가 태도에 영향을 주게 되는데 이때 해당 기업에 대한 긍정적 이미지가 형성 되 있을 경우 구매가 이루어진다.

이미지의 정의를 내려보면, 이미지는 기억하고 있는 것, 또는 대상이 눈앞에 없을 경우 등에 생각해 내서 다시 표현하는 것을 말한다. 이미지의 사전적인 의미는 눈에 보이는 어떤 현상이 어떤 물질 위에 재현된 것이다.²⁾ 이미지는 구체적·실증적인 지식에 따르기보다 직관적·감정적 인상에 의해서 이루어지는 것으로서, 막연하면서도 행동을 규정하는 힘이 강하다고 할 수 있다. 경험적 가설에 따르면 이미지(상품)로부터 행동(소비)에 대한 예측이 가능하다고 한다.

코틀러(Kotler)는 이미지를 한 개인이 특정 대상에 대해 가지는 신념, 아이디어, 인상의 총체로 정의하고 있으며³⁾, 아이커(Aker) 등은 “이미

1) Dabid Bemstein 저, 최재현 역, 『기업이미지 관리 어떻게 할 것인가?』, 이미지 관리 연구소, 1994, p.401

2) 학원출판공사사전편찬국 편저, 『학원세계대백과사전,23』, 학원출판공사, 1993, p.563

3) P.Kotler, 『Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and

지는 특정 사물에 의미를 부여해 주는 평가기준이며, 이것을 통하여 사람들은 표현하고 기억하며, 관련을 짓는다. 즉, 이것은 특정한 사물과 한사람의 신념, 생각, 느낌, 그리고 기억 등과 상호 작용하여 만들어지는 결정체이다.”라고 정의하고 있다.⁴⁾

즉, 기업이미지는 어떤 특정 기업과 관련지어 소비자들의 의식 속에 그려지는 인상이나 느낌 이라고 할 수 있다. 기업이미지는 기업에 대한 사람들의 개념과 인상의 총체로서 결과적으로 사람들이 한 기업에 대한 긍정적 또는 부정적인 태도를 갖게 되는 것을 의미한다.

기업의 이미지는 품질, 성능 등의 제품 요소와 디자인, 포장 등의 디자인 요소, 가격, 유통 판매촉진 등의 마케팅 요소, 그리고 신기술, 신소재 등의 기술 요소 등이 있다. 이외에도 기업의 사회적 책임과 봉사, 기업의 문화적 발상, 최고 경영자의 자질이나 도덕성 등이 기업이미지 형성의 주된 요소로 작용한다.⁵⁾

기업이미지를 형성하는 요소는 CI, 상품 및 상표, 광고 등과 같이 유형적 시각물을 통해 기업을 표시하는 가시적 요소와 기업의 사업내용, 경영스타일, 사회봉사활동, 문화활동 등 무형적 기업 활동을 의미하는 비가시적 요소로 구분된다. 이중 가시적 요소는 기업의 상징적 이미지를 형성하고 비가시적 요소는 형태적 이미지를 형성하여 기업이미지에 기여하게 된다.

기업이미지 형성요인을 정리하면 아래 [표 II-1]과 같다.

Control』, Prentice-Hall, 1988, p.592
4) D.Arer and J.G.Myers, 『Advertising Management』, Prentice-Hall, 1982
5) 조영제 외, 『디자인사전』, 안그래픽스, 2000, p.30

[표 II-1] 기업이미지 형성의 요인

상징적 이미지 형성의 영향요인	CI	· 심볼 · 로고타입 · 코퍼레이트 칼라 등
	상품 및 상표	· 기술 · 고품질 · 연구개발력 · A/S 등
	광고	· 광고선전 내용 · 시대성 · 신뢰성 등
	기타	· 기업의 사옥 등
형태적 이미지 형성의 영향요인	사업내용 및 경영스타일	· 기업규모 및 경쟁력 · 기업선도성 및 잠재성 · 사풍(社風) 및 기업윤리성 · 마케팅 전략 · 경영자 이미지 · 종업원 관계 등
	사회봉사활동	· 사회복지에 관한 투자 · 환경보존 활동 등
	문화활동	· 음악, 스포츠 활동 등에 대한 지원 · 각종 이벤트 활동 등

* 출처 : 안병호, 「CI를 통한 기업이미지 관리에 관한 연구」, KAIST석사논문, 1995, p.13

소비자가 구입하고 사용하는 제품의 이미지는 제품이나 상표에 한정되지 않고 그 제품을 생산한 기업에 대한 전체 이미지로 확대된다. 즉 소비자는 제품에 대한 총체적이고 종합적인 판단을 통해 기업에 대한 이미지를 형성해 나가는 것이다. 그러므로 제품이미지는 기업의 상징적 이미지 형성에 매우 중요하게 작용하고 기업의 궁극적 목적은 제품 및 서비스를 생산함으로써 이윤을 추구하는 행위임으로 기업의 효과적 커뮤니케이션을 위해서는 제품이미지와 기업이미지가 서로 밀접한 관계가 있어야 한다.

기업의 이미지와 제품이미지, 그리고 소비자의 반응은 위와 같은 관련성을 갖고 있다. 때문에 PI는 기업의 이미지를 제품을 통하여 구현하는 전략적 방법으로서 의의가 있다. 소비자의 의식 속에서 형성되어있는 기업의 전체적인 이미지를 올바르게 전달하고 표현하기 위한 매개체로서 제품에 기업의 경영이념과 철학을 표현하기 위한 전략이 PI이다.

PI란 기업의 이미지를 제품에 표현하는 전략으로 기업에서 생산하는 일정한 제품군을 통하여 소비자의 욕구에 부응하고 기업의 이미지를 상승시킬 수 있는 디자인의 향상된 가치를 창출하는 전략적 제품이미지 통합이라고 할 수 있다. 소비자의 의식 속에 형성되어 있는 기업의 전체적인 이미지를 올바르게 전달하고 표현하기 위해, 이윤획득의 극대화라는 기업경영의 근본이념을 실천해주는 생산제품을 매개체로 하여 그 기업의 제품이라는 것을 암시해 주는 어떤 독특한 성격을 부여하는 방법이며 이를 통하여 기업이미지 제고를 도모하려는 기업의 전략으로 보는 것이다.

즉 PI는 기업의 긍정적 이미지를 부여하기 위한 전략으로 제품디자인에 기업의 고유 철학과 이념을 반영하여 소비자들에게 기업의 긍정적인 이미지를 전달하기 위한 일련의 방법으로 제품 디자인에 있어서 일련의 요소들을 표준화하여 명세화함으로써 한 기업 내에서 생산되는 제품군이 동일한 이미지를 갖도록 하는 것이다. 이것은 제품이 일관된 이미지를 지속적으로 유지하여 사람들의 기억 속에 한 기업을 상징하는 이미지를 획득하게 함으로써 바람직한 기업이미지 향상에 기여할 수 있도록 해준다.

따라서 소비자가 어떤 기업의 제품을 사용하면서 일정한 방향성을 느끼게 된다면, 이는 해당기업의 고유 이미지나 이념이 제품에 의해 소비자에게 잘 전달되었음을 의미하는 것이다. 이는 소비자의 구매 동기를

유발 시키고 기업은 이를 바탕으로 시장에서의 차별화를 통한 시장에서의 경쟁우위를 점하게 되는 것이다.

2. 기업 차별화 전략과 PI

1) 기업 경영전략의 유형

기업전략은 기업의 전반적인 방향을 제시하고 이를 행동에 옮기도록 하는 기본적인 틀이다.⁶⁾ 예를 들어 항해하는 배가 나침반 없이 항해할 수 없는 것처럼, 전략이 없는 기업은 있을 수 없으며, 전략이 없는 기업은 위축 될 수밖에 없다는 것이다. 또한 아무리 훌륭한 전략이 있다 하더라도 그 전략을 실행하는 실천이 없으면 성과는 ‘ 0 ’으로서 ‘ 전략 × 실행 = 성과 ’ 라는 등식이 성립 되며, 전략이 없어도 실제로 능력만 있으면, 발로 뛰는 것만큼 성과를 낼 수 있다는 것으로서, 전략과 실천의 중요성을 알고 있어야 한다. 때문에 전략은 “최고경영자의 의지가 담긴 포괄적인 계획”이 되어야 하는 것이다.

경영전략이란 기업이 미래에 수행하여야 할 방향을 정하는 것으로서, 이를 다시 이야기하면 기업이 추구하고 있는 경영의 목적을 달성하기 위한 모든 방법 및 기업의 내·외부의 환경변화에 대한 전체적인 경영활동을 계획적으로 적용시키기 위한 기업의 방침을 경영전략이라고 한다.

경영전략을 어떠한 수준에서 설정할 것인가에 따라 기업전략 (corporate strategy), 사업부전략 (business strategy), 기능별전략 (functional strategy)으로 나누어지는데, 기업의 전반적인 전략을 보충하는 수단인 사업부 전략은 경영전략의 하위 전략으로 전략적 목적을

6) 이유재 · 박찬수 편역, 『신상품마케팅』, 시그마프레스, 2000, p.29

실현시키기 위한 경영방침과 정책을 설정하는 것으로 기업체의 제품과 시장 범위에 관한 전략이며, 구체적인 제품은 물론 제품의 질과 가격 그리고 이와 관련된 마케팅 활동과 시장 전략이 기업의 경쟁적 우위를 목적으로 형성되는 것을 뜻한다.⁷⁾ 다시 말해 경쟁우위 확보전략이라고 할 수 있다. 이 전략은 포터(Porter)의 본원적 경쟁전략이라고도 하는데, 포터의 본원적 경쟁전략의 유형은 다음과 같다.

가. 원가우위전략(Cost-leadership Strategy)

경쟁기업보다 더 낮은 원가로 제품을 생산할 수 있다면 치열한 가격 경쟁에서 유리한 입장에 설 수 있는 전략으로 원가우위전략을 쓰기 위한 차별역량은 제조와 자재관리분야에서 나타난다. 경험효과는 생산 공정이 복잡할수록, 부품수가 많을수록 커지는 경향이 있다. 이 전략의 문제점은 차별화 수준이 낮으며, 시장세분화도 무시하게 되는 점이다.

나. 차별화전략(Differentiation Strategy)

소비자의 욕구를 만족시키기 위하여 독특한 제품, 서비스를 공급하거나 그 제품, 서비스의 소비자에 전달되는 독특한 방법들을 고안해 내는 전략으로 차별화에 기초한 경쟁우위가 외부환경의 변화에 민감하지 않으며 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없기 때문에 비용우위보다 선호하는 전략이다. 하지만 문제점으로 고비용과 차별화를 유지하기 위해 높은 비용구조가 그 기업에 부담으로 작용한다.

다. 집중화전략(Focus Strategy)

특정시장, 특정소비자집단, 일부제품 등을 집중적으로 공략하려는 전략으로 특정한 목표만을 집중적으로 겨냥하면서 모든 기업 활동을 이

7) Daniel J. McCarhy & J. Minichiello & Joseph r. Curran, 『Business Policy and Strategy』, Richard D. Irwin, Inc, 1979, pp.13-14

에 맞추어 나가는 전략이다.

치열한 경쟁상황에서 전략 없이는 기업의 미래를 장담할 수 없다. 그리고 앞으로의 경제상황은 예측하기가 힘들어 질 것이며 범세계적으로 자유무역이 확산되므로 경쟁상대가 다양해지고 있는 실정이다. 그러므로 그 경쟁에서 효과적으로 대처해 나가기 위해 경영전략은 필수라고 할 수 있다.

[표 II-2] 신제품 전략의 유형별 구분

구 분	연 구 자	전략의 종류
경쟁적인 전략	앤소프와 스튜어트 (1967)	시장 선점 전략(First to Market) 선두주자 따라가기 전략(Follow the Leader) 응용공학 전략(Application Engineering) 추종 전략(Me-Too)
	킹 (1973)	개척자 전략(Pioneer) 개량자 전략(Improver) 분할자 전략(Segmenter) 추종 전략(Me-Too)
	마일즈와 스노우 (1978)	방어자 전략(Defender) 투기자 전략(Prospector) 분석자 전략(Analyser) 반응자 전략(Reactor)
	포터 (1980)	총체적 가격 우위전략 (Overall Cost leadership) 차별화전략(Differentiation) 집중화전략(Focus Strategy)
	프리만 (1982)	공격적-방어적 전략(Offensive-Defensive) 모방적-의지적 전략(Imitative-Dependent) 전통적-기회주의적 전략 (Traditional-Opportunist)

비경쟁적 전략	랑그리쉬 (1984)	동업자간의 합작 (Collaboration between Equals) 정부간의 합작 (Collaboration between Governments)
---------	-------------	--

* 출처 : 정경원, 『미래의 경쟁 디자인에 달려있다』, 디자인하우스, 1993, p.63

2) 차별화 전략의 개념 및 기능

경쟁에서 살아남기 위하여, 자사의 제품은 타사의 제품과 차별화 되어야 한다. 차별이란 단순히 “남들과 다르다”는 뜻이 아니다. 제품을 차별화 하기위해 단순히 “조금” 차이를 둔다면, 남들이 쉽게 흉내 낼 수 있게 되고 차별적 특성은 곧 힘을 잃게 된다. 그러므로 차별이란 말은 “우위의 경쟁자가 쉽게 흉내 낼 수 없을 만큼 다르다”는 뜻으로 해석한다.⁸⁾

기업의 제품이나 서비스가 사용자의 요구에 부응하며 경쟁력을 겸비하기 위해서는 기업 나름대로의 차별화 전략의 수립이 필요하다. 차별화는 기업으로 하여금 높은 가격을 받을 수 있게 해주거나, 주어진 가격에서 더 많은 제품이 관리 되도록 해주며 계절별 수요의 변동이나 불경기에도 일정한 이윤을 보장해 주는 경쟁 우위의 원천이다.⁹⁾ 또한 타사와의 전혀 다른 이미지를 만들거나 색다른 기업 활동을 통하여 타사와 명확하게 구분되는 것이 차별화의 목적이다.

즉 차별화 전략은 자사의 제품을 차별화하고 업계 내에서도 특이하다고 보여 지는 무언가를 창조하고자 하는 전략으로 그 특이성이 고객에게 가치로 인식되어야 하고, 또 그것이 간단하게 경쟁적으로 모방되어 판매되는 물건이어서는 안 된다.

8) 홍성태, 『보이지 않는 뿌리』, 박영사, 1999, p.83

9) 김원수, 『신제품개발론』, 경문사, 1994, p.4

차별화를 위한 방법으로는 여러 가지 형태가 있다. 기본적 차별화, 표면적 차별화, 심리적 차별화가 그것이다. 「기본적 차별화」는 기술에 의한 차별화로 기능이나 품질 면에서 차이를 만드는 방법이고, 「표면적 차별화」는 제품(성능/디자인)에 의한 차별화로 패키지·컬러·코디네이션 등의 면에서 차이를 만드는 방법이다. 그리고 「심리적 차별화」는 브랜드 이미지에 의한 차별화로 브랜드에 의한 심리적 측면에서 차이를 만드는 방법이다.

제품차별화 전략이란 제품개발 방향에 따른 대표적인 전략의 하나로 전반적인 시장을 대상으로 경쟁상품과의 차별을 강조하는 촉진적 전략이다. 자사의 제품이 시장에서 타사의 제품과는 차별화 되어 경쟁우위에 서고, 안정된 시장의 유지와 확대를 위하여 취해지는 전략이라 할 수 있는 것이다. 이 전략은 제품 수명주기의 도입기와 성장기에 주로 사용되는 전략으로 궁극적인 목적은 ‘브랜드 전략’에 있다.

이러한 차별화 전략은 시장 경쟁시대에서 매우 중요한 요소임에 틀림없다. 하지만 차별화 전략은 시장점유율의 확대와 연결되지 않는 경우가 있다. 차별화라는 것은 특이성을 호소하는 것이며, 그것이 극단화되면 열렬한 팬을 얻을지는 모르지만, 다른 한편으로는 대중으로부터 받아들여지지 않을 가능성도 높다. 또한 저비용을 실현하는 것이 곤란하다. 차별화를 실현하기 위해서는 대규모 기초연구, 제품설계, 고품질소재, 고도의 서비스 등, 일반적인 것보다 비용이 더 드는 경우가 많다. 따라서 고객에게 그러한 비용 이상의 가치를 인식시켜야 한다.

그러나 차별화에 성공해서 상대적으로 고가격을 실현하게 되면 높은 마진에 의한 이익을 새로운 차별화를 위한 재투자에 충당할 수 있게 된다. 그 결과 시간이 흘러 경쟁회사가 모방하거나 고객의 의향이 변해 특이성이 희박해지더라도 새로운 차별화 요인이 발생되어 지속적인 경

쟁우위 구축이 가능해진다.

3) 기업 차별화 전략으로서의 PI

세계화 시대에는 ‘최저의 가격으로 생산할 수 있는 하나의 기업과 다양한 디자인을 만들어 가는 여러 개의 기업만이 존재 한다’고 한다. 과거 기업경쟁력의 핵심이었던 기술·품질·가격·유통 시스템이 점차 평준화 되면서 고객의 다양한 욕구를 만족시키는 디자인이 기업을 차별화 하는 핵심 역량으로 부상하고 있다는 것이다.

이는 정보화 시대로 감에 따라 저가를 목표로 한 대량생산 체제에서 가치와 디자인을 중시하는 고객중심의 구조로 변화해 가는 것을 의미한다. 또 정보화 사회는 모든 것을 통합하여 네트워크를 형성하고 이것을 무선으로 연결해 환경자체가 상호 커뮤니케이션 할 수 있는 디지털 통합을 이루어 가고 있다. 온라인과 오프라인이 통합되고, 현실세계와 가상공간에서 동시에 구현되는 디지털 통합시대에서 디자인의 가치는 더욱 빛나게 될 것이다.

기업이 경영전략을 수행하기 위해서는 디자인이 전략적 수단으로 미치는 영향이 무엇보다도 기업의 근본적인 목표인 이윤 추구에 많은 영향을 주는 것이라 하겠다. 디자인이 전략적 경영 자원으로서 경쟁력을 높이는데 기여한다는 점은 1980년대 초반부터 강조되어 왔다. 포드, 필립스 등과 같이 세계적으로 우수한 기업에서는 디자인은 마케팅과 엔지니어링에 상상력을 불어넣어줄 뿐만 아니라 두 분야에서 부족하기 쉬운 것으로 지적되어 있는 통합을 주도하는데 필요한 기술을 제공해주고 있다. 세계적인 경쟁의 물결에 대처하기 위해서 기업전략과 마케팅에서 디자인이 차지하는 위상이 선택적이며 하찮은 부분으로부터 중추적인 위치로 전환되어야 한다는 사실을 인식하고 있는 기업들이 늘어나고 있다.¹⁰⁾

10) 이이오카 마사오 외, 『21세기를 향한 디자인』, 미진사, 1997, p.210

디지털 시대에서 디자인은 고객 가치와 새로운 시장을 창출하고, 기업의 아이덴티티와 차별화를 주도하는 기업의사결정에 중요한 역할을 하고 있다. 최근 최고 경영자들이 디자인을 배우고 경영에 디자인을 접목하는 동시에 디자인의 기업의 핵심 역량으로 선전하는 기업이 늘어나는 이유도 같은 맥락이라 할 수 있다.

이러한 과정에서 기업의 디자인을 전략적으로 관리하기 위한 일환으로 PI의 중요성은 상당한 의의를 가지고 있는 것이다.

PI는 기업의 이미지를 제품에 표현하는 전략으로 기업에서 생산하는 일정 군을 통하여 소비자의 욕구에 부응하고 자사의 이미지를 상승시킬 수 있는 디자인의 향상된 가치를 창출하는 일련의 제품이미지 통합 계획이라고 할 수 있다. 사용자가 어떤 기업의 제품을 사용하면서 일정한 방향성을 느끼게 된다면, 이는 해당 기업의 고유이미지나 이념이 제품에 의해 사용자에게 전달되었음을 의미한다.

PI를 기업의 경영 전략으로 다룬다는 것은 제품개발에 있어서 자사에 이념이 담긴 제품을 소비자들에게 내 놓음으로서 기업의 이미지를 전달하고, 또 더 나은 이미지 창출을 위한 제품 그룹을 만들어 더욱 발전된 PI의 구현을 통해 사업을 성공적으로 이끌어 간다는 것으로서, 소비자의 욕구에 부응하고 자사의 이념이 살아 숨쉬는 가치 있는 디자인을 창출하는 하나의 제품 디자인 전략이라고 할 수 있다.

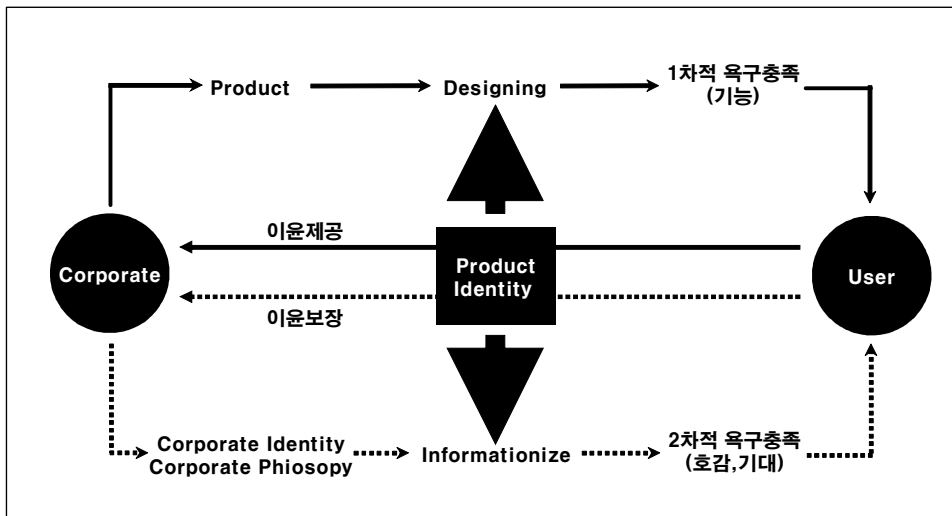
또 중요한 부분은 ‘일반 소비자들에게 있어 기업에 대한 이미지는 어떻게 만들어지는 것인가?’에 대한 부분을 전략을 세우는 데에 있어서 항상 염두 해 두어야 한다는 것이다. 사용자가 어떤 기업의 제품을 사용하면서 사용하는 제품을 생산하는 기업의 이미지를 제품을 통하여 어느 정도 느끼고 있다면 기업의 고유한 이미지나 기업의 이념이 사용자에게 잘 전달이 되었다고 할 수 있다. 기업의 이미지를 소비자가 직접 느낄 수 있는 시점은 제품의 사용 단계로써, 이 때에 기업의 이미지

와 소비자의 인식사이에 커뮤니케이션이 일어나게 되는데 PI는 이와 같은 커뮤니케이션을 긍정적 방향으로 이끌어가는 기업경영전략의 중요한 일환이 된다. PI는 그 개념적 기능을 통해 기업의 이미지를 소비자에게 반영시키고, 실제적 기능을 통해 기업의 이미지를 제품에 동일하게 구현해 준다. 따라서 기업은 끊임없는 조사를 통하여 소비자의 니즈를 파악하여 소비자들의 욕구에 부응하고 기업의 긍정적인 이미지를 부여하기 위하여 제품에 기업 고유의 철학과 이념을 일관적이고 지속적으로 반영하여 기업의 이미지를 통합시켜야 한다. 이러한 일련의 노력들은 제품 이미지 향상으로 기업의 이미지 향상에 기여하여 소비자가 제품을 구매하는데 있어서 효과적인 차별화를 꾀하게 되는 것이다.

이를 바탕으로 시장에서의 차별화를 통한 시장 점유의 우위를 차지하기 위한 종합적이고 체계적인 전략적 관리가 필요한 것이다. 이것이 바로 PI가 가지고 있는 전략으로서의 가치라고 볼 수 있다.

더욱이 전략적 PI의 관리는 기술적·디자인적 보편화가 이루어져 있는 대부분의 일반 가전제품들에 있어 더더욱 요구되어 지는데, PI를 통한 차별화 전략이 성공적으로 이루어지면 이는 곧 소비자의 구매촉진으로 이어지기 때문이다. 마찬가지로 PI의 전략적 가치는 소비자의 구매동기 유발에 그 의의가 있다. 뿐만 아니라 PI는 사외적인 측면에서는 기업의 긍정적 이미지를 고양시켜주며 사내적인 측면에서는 디자인 마인드의 공유와 확산을 통한 업무의 능률을 확산 시켜주는 전략적 수단이기도 하다. 이와 같이 시장을 선도하기 위한 PI 전략은 성숙 제품의 경쟁력을 높이기 위한 차별화전략이 될 것이다.

기업과 PI, 소비자 사이의 기능의 구조도를 보면 아래 [그림 II-1]과 같다.



[그림 II-1] PI기능의 구조도¹¹⁾

그러나 이러한 PI의 통합에는 변화를 추구하는 어려움을 안고 있다. 이는 동질성(homogeneous)속에 이질성(heterogeneous)¹²⁾를 부여해야 하는 모순 된 특성이다. 이러한 PI 전략을 추진하는 데에는 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 동시에 나타나는데 이는 다음과 같다.

가. 긍정적 측면

- ① 제품의 외관을 보는 것만으로도 브랜드와 상품성 등이 명확하게 이해됨으로써 그 기업과 제품인지도가 향상 될 수 있다.
- ② 일관성과 전통성을 겸비한 제품 컨셉(Concept)의 유지와 향상된 조작성은 사용자에게 안심과 신뢰감을 부여할 수 있다.
- ③ 시리즈(Series) 제품의 경우, 컨셉과 제품 미감의 통일로 특정 세분화 된 사용자 층에 대한 어필이 강조 되어, 세트(Set) 제품으로서 사용

11) 정현, 「제품디자인 차별화를 위한 PI(Product Identity) 형가모형 개발에 관한 연구」, 홍익대학원 산업미술대학원 석사논문, 1998, p.18

12) 오마에 겐이치 저, 이순혁 역, 『유혹하는 오브제』, 도서출판 국제. 1994, P.60

자에게 ‘충족감’을 줄 수 있다.

④ 시대적 입장에서 볼 때 사용자의 제품에 대한 ‘성능’, ‘기능’으로부터 제품의 ‘존재성’, 브랜드의 ‘상징성’으로 그 가치의 패러다임이 변화되어 사용자의 니즈에 대응하기 쉽다.

⑤ 바람직하게 디자인을 컨트롤하여 제품 컨셉이 지속 될 때, 기업에 대한 공감(共感)력이 생기게 되며, 동시에 홍보나 광고가 성공적으로 된다면 기업문화로 연결될 수 있다.

나. 부정적 측면

① 제품 전체의 고유성이 어떤 틀 속에 넣어져 그 의미가 묶여 버린다면, 비즈니스 확대에 제약이 발생되어 세분화 정책으로 시장 규모가 축소 될 수 있다.

② 제품 구성의 다층화에 무리가 갈 수 있다. 다시 말해 저가 제품에서 고가 제품에 이르기 까지 이미지를 통일 한다는 것은 무리일 수 있다.

③ 사용자 니즈의 다양화와 유행성 요구에 일일이 대응하기가 어려워진다. 왜냐하면 시장요구에 대해 전체 이미지를 바꿔가면서 수시로 대응하기란 불가능하기 때문이다.

④ 기획력과 기술력 측면에서 전진 이미지(Advanced Image)의 지속력이 요구되어진다. 이렇게 되면 개발 투자의 비중이 커져야하고, 자칫 선진(先進)성을 잃게 되면 시장에서 도태될 가능성도 있다.

⑤ 디자인과 상품기획의 유연한 발상이 저하될 수 있다. PI의 핵심인 일관된 전통성의 유지와 이미지 통일만으로는 시시각각으로 변하는 시장변화에 민감하게 대응하지 못한다. 이렇게 되면 이미지 통일과 다양화라는 상의 모순이 발생될 수도 있다.¹³⁾

13) 조성근, 「Corporate Product Design Identity에 관한 연구」, 홍익대학교 석사 논문, 1996, pp11-13

위와 같이 기업에서 PI를 전략적으로 추진할 경우 긍정적인 효과와 부정적인 효과가 모두 발생하게 된다. 그러나 부정적인 효과의 정도는 긍정적인 효과가 가져다 줄 이익에 비해 그리 큰 편은 아니다. 하지만 PI 전략의 입안과 실행에 있어서 부정적 효과에 대한 배려를 완전히 배제해서는 안 된다. 따라서 제품의 PI전략 과정에서 부정적인 효과에 대하여 어느 정도 인식을 하면서 이러한 부정적인 측면을 보완해 나가려면 기업 나름대로의 규칙을 가져야 할 것이다.

3. PI(Product Identity)의 구조분석

1) PI의 발전과정

PI의 발전과정의 구분은 변화되어 가는 시기에 따라 생성기, 발전기, 변혁기로 나눌 수 있으며, PI의 수준(Level)에 따라 추종형, 분산형, 확대형, 절충형, 극단형으로 분류하고 있다. 이러한 발전과정은 기업의 독자적인 이미지 생성을 중심으로 하는 것과 다양한 제품을 시리즈화하여 유행 스타일의 창출을 중심으로 한 것이다.

추종형은 PI 수준이 가장 초보적인 단계에 있음을 의미하며, 이는 PI에 대한 중요성을 인식하는 정도의 수준으로 가장 기초적인 수준이다. 이는 추종지향, 원가선행 경영을 주로 하는 다품종 대량 생산 기업이 많다.

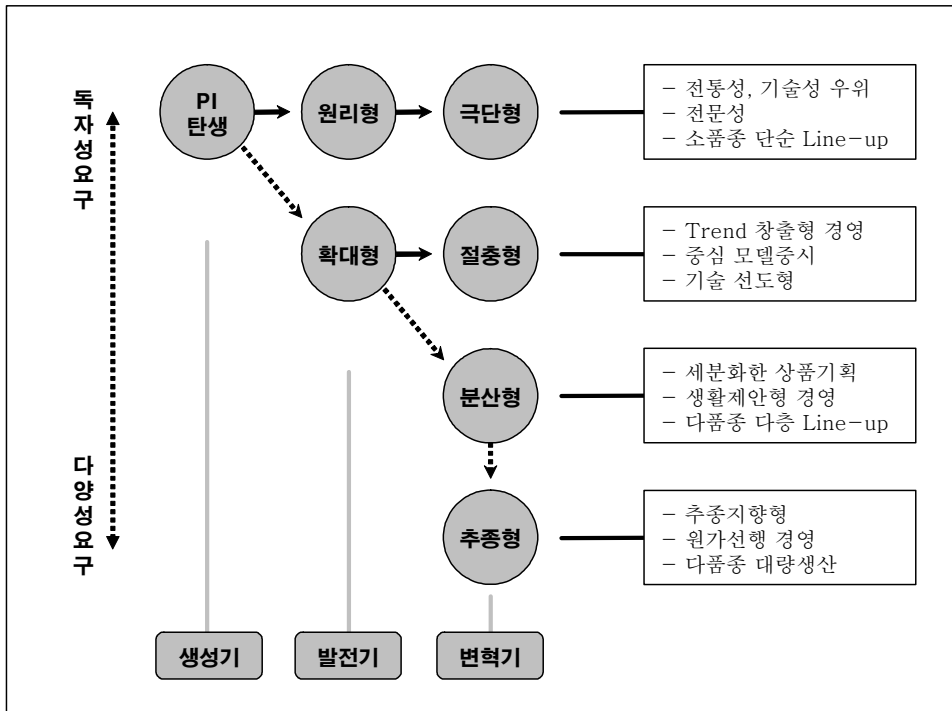
분산형은 세분화 된 상품기획, 생활제안형 경영, 다품종·다층화 된 라인업(Line-up)을 그 특징으로 하며, 이 수준은 PI에 대한 개념의 형성 단계로 볼 수 있다.

절충형과 확대형은 트렌드 창조 경영과 기술선도 기업에 해당하는 것

으로 PI 개념에 대한 정립의 단계라고 할 수 있다.

극단형은 PI의 개념이 지속적으로 유지, 발전되는 수준으로 전통성과 기술성을 표방하고, 전문성과 소품종 단순 라인업(Line-up)을 그 특징으로 한다.¹⁴⁾

위의 내용을 정리하면 아래의 [그림 II-2]과 같다.



[그림 II-2] PI의 발전과정

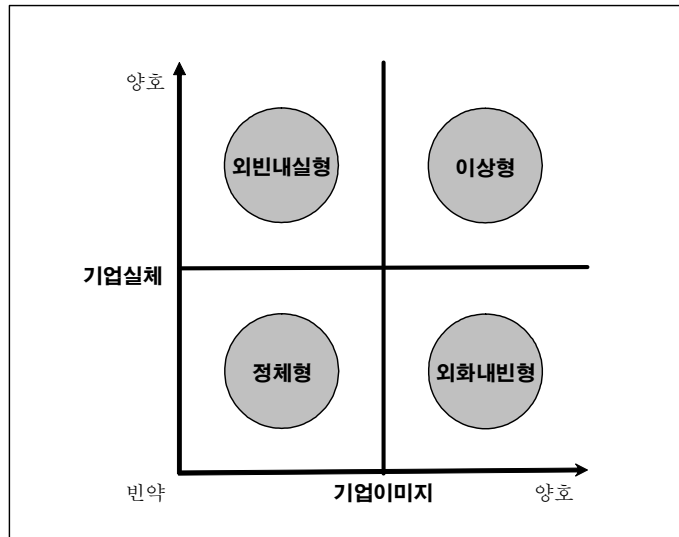
[그림 II-3]은 기업의 실체와 이를 받아들이고 있는 외부의 오디언스 (Audience)들이 갖고 있는 해당 기업의 실체와는 반드시 일치하지 않음을 나타내는 것으로 이는 크게 이상형, 외화내빈형, 외화내실형, 정체형으로 나눌 수 있다.¹⁵⁾ 이것은 소비자의 경험에 의한 기업실체와 기

14) 김영호, 「제품 포지셔닝 및 제품 Identity 형성 방안」, 한국산업디자인진흥원 강의 자료집, 한국산업디자인진흥원, 1997, pp.100-101

15) 안병호, 「CI를 통한 기업이미지 관리에 관한 연구」, KAIST석사논문, 1995,

업 이념 간에 차이에 따라 발생하는 것으로, 이상형의 경우가 PI 발전 단계에 있어서 극단형과 같은 맥락으로 볼 수 있다. 정체형의 경우는 PI 발전단계의 탄생과 같은 개념이며, 발전기의 원리형과 확대형의 경우는 기업이미지와 실체간의 차이가 발생하고 있는 단계라고 할 수 있다.

위의 내용을 종합해 보면 기업이미지가 오디언스에 의해 낮게 평가되며 또한 기업의 실체와 철학이 부재한 경우가 PI에 있어서 가장 하부 단계인 PI의 중요성 인식단계라고 할 수 있다. 다음 단계는 PI의 개념 구축과 형성의 단계로 이는 기업의 실체, 즉 철학과 이념을 정립하고 체계화 하는 단계이며 외부 오디언스에 의해서도 해당기업의 인지도가 어느 정도 형성되어가는 단계이다. 반면, 기업의 철학과 오디언스에 의한 기업의 이미지가 가장 상위에 속하는 단계가 극단형이다. 이 단계에서는 PI를 지속적으로 유지시키면서 환경 변화에 대응하여 그 개념을 확산 시키는 단계이다.



2) PI의 유형

(1) PI의 유형

PI는 크게 그 특징을 독자성의 추구하고 다양화의 획득으로 나눌 수 있다. 이것은 PI를 어떻게 전략적으로 구현하는가에 따라 다르게 나타나는 유형이다. 즉 PI를 통합적으로 운영하여 자신들만의 독자성을 강조하느냐 또는 제품을 다양화하여 소비자의 다양한 욕구를 충족시키느냐 등이다.

이들은 각각 서로 다른 특징을 갖는 기업, 제품기획, 제품군에서 사용되어 왔다.

독자성을 추구하는 PI의 유형은, 제품의 구성이 단순하고 특정부분의 전문 업체로서 기술력이 뛰어난 기업에서 많이 나타나는 유형이다. 이러한 기업은 창업 시의 기업이념이 제품이미지 통합관리의 근간이 되어 오랜 시간 동안 적용이 되어 전통성을 갖게 된다. 반면 다양화의 획득을 추구하는 PI의 유형은, 다양한 제품의 구성을 가지고 있는 기업에서 많이 나타나는 유형으로 비교적 복잡한 제품구성 속에서 제품군별로 시리즈 제품의 제시 등을 통하여 유동적으로 변화하는 제품이미지 통합을 적용하고 있다.

그러나 위와 같은 특징들은 PI의 수립을 위한 과정이 진행되는 동안 기업을 둘러싼 환경이 변화해 가기 때문에 그 적용에 있어서 어느 정도의 가변성을 갖고 있다.

PI의 유형과 그에 따른 기업별, 제품기획별, 제품군별 특징은, [표 II-3] 와 같다.

16) 안병호, CI를 통한 기업이미지 관리에 관한 연구, KAIST석사논문, 1995,

[표 II-3] PI의 유형과 특징

유형	기업특징	제품기획 특징	제품군 특징
탄생/원리형/극단형	전통성, 기술성	전문업	소품종 단순 제품군
확대형/절충형	트랜드 창출형	기술 선도	중점 모델
분산형	생활 제안적	세분화	다품종 다층화 제품군
추종형	가격 경쟁적	추종	다품종 대량 생산

* 출처 : 이태숙, 「기업의 제품이미지 통합관리에 관한 연구」, KAIST 석사논문, 1998, p.41

PI의 유형이 원리형이거나 극단형일 경우 기업 철학과 디자인 철학과 그에 의해서 생긴 조형이 특징적으로 제시된다. 그러나 특정한 조형이 계속적으로 적용되기 위해서는 특정한 조형을 적용할 제품이 기본적으로 유사한 형태를 갖고 있어야하므로 주로 소품종 단순제품을 전문적으로 생산하는 기업에서 쉽게 찾아 볼 수 있다. 확대형과 절충형은 원리형과 극단형보다는 자유로운 관리방법을 사용하며 특정 조형보다는 전체적인 이미지와 재료, 제품의 질적 향상 등을 통해서 통합을 이루고 있다. 마지막으로 분산형과 추종형은 전체적인 조형의 통일보다는 다양한 형태의 제품군에 일정한 요소를 적용함으로써 손쉽게 아이덴티티를 획득하고 있는 것이 특징이다. 이는 주로 기업 내의 시리즈 제품이나 보급형의 디자인에 많이 적용하고 있다.

(2) PI의 전략적 유형

이제 PI는 기업의 기본 전략으로서 추진이 필수과제로 부상하고 있으며 다음과 같은 유형을 제시할 수 있다.¹⁷⁾

17) 최현창, 「기업 이미지와 제품 이미지의 일치에 관한 연구」, 한국산업디자인협회, 1994, p.74

① 개별 디자인 전략 (Individual design strategy)

기업이 생산하는 하나하나의 제품 또는 라인마다 별개의 디자인을 적용시키는 전략이다. 다양한 종류의 제품을 갖고 있는 기업이 개별 디자인을 하는 것은 개개의 제품 특성이나 이미지를 강조해서 판매하는데 중점을 두고 있는 것으로 기업의 브랜드 보다는 제품을 앞세우는데 쓰이는 것으로 기업의 명성이 제품의 수용도와 관련이 적을 때 전개되는 디자인 전략이다. 이 전략은 제품의 인지도를 중요시하여 제품의 시장 점유율 증가로 기업이 성장하는 것을 특징으로 한다. 그러나 각 제품 디자인 간의 상호 관련성이 적어 기업의 통일적 이미지 형성이 어렵고 각각의 디자인에 대한 이미지 저하를 안고 있다.

② 제품그룹 디자인 전략 (Family design strategy)

기업의 대표 디자인이며 개별 디자인을 통합하여 기존 디자인에 대해 소비자가 인지하고 있는 친숙도나 충성도를 그대로 활용할 수 있는 상승효과를 얻을 수 있다. 제품 그룹 디자인으로 PI가 확립되어 있을 경우 새로운 디자인의 제시에 대해 시장과 소비자에게 자연스럽게 적응할 수 있으며 다각화되고 개성화 된 소비의 변화에 적합한 디자인 전략이다. 그러나 많은 디자인의 계열화로 인하여 규모가 증가한 제품군의 현상이 나타나고 이러한 문제로 제기되는 시장 규모의 확대가 필요하기 때문에 시장 진출과 개척에 막대한 비용이 지출되므로 충분한 조사가 뒤따라야 한다.

③ 통일 디자인 전략 (Corporate design strategy)

개발 생산, 판매되는 모든 제품에 하나의 디자인을 적용시켜 개별 디자인을 만들지 않는 경우로 기업이미지 차원에서 모든 제품을 하나의 디자인으로 형성하는 디자인 전략이다. 이는 개개의 상품에서 얻을 수

있는 좋은 이미지가 다른 제품에까지 좋은 이미지를 주게 되어 기업 전체의 모든 제품이 좋은 이미지로 인정되는 파급 효과를 갖고 있다. 즉 하나의 제품이 소비자에게 좋은 이미지로 인식되면 그에 따라 그 기업의 다른 제품까지 소비자들에게 좋은 이미지로 인식되는 것이다. 이 전략은 기업이미지와 제품이미지 상호간에 모순이 없어야 하며, 시장 개발에 성공 후 효과를 지속하려는 기업이나 시장에 범람하는 타 회사 디자인과 명확한 차별화를 형성하는 기업에서 용이하다. 즉 이 전략에서 기업이미지가 제품이미지를 포함하는 총체적인 아이덴티티를 갖게 되는 것이다. 그러나 하나의 제품에서 발생하는 예측하지 못한 실수로 다른 제품의 판매에 악 영향을 일으킬 수 있으므로 디자인 관리에 대한 일관성 있는 투자가 요구된다.

PI의 전략적 유형을 정리하면 아래 [표 II-4]와 같다.

[표 II-4] PI의 전략적 유형

PI의 전략적 유형	유형의 특징
개별 디자인 전략 (Individual design strategy)	생산하는 각각의 제품 또는 라인마다 별개의 PI 적용
제품그룹 디자인 전략 (Family design strategy)	제품군별 PI 적용
통일 디자인 전략 (Corporate design strategy)	모든 제품에 하나의 PI 적용

위에서 나타난 디자인 전략은 개발하는 제품군의 크기나 유형에 따라 차이를 두고 있지만 근본적인 목적은 제품개발의 전문성에 대한 시점을 달리하여 기업의 이미지 관리와 이를 통한 판매의 극대화, 시장 확대를 추구하는데 있다고 볼 수 있다. 또한 소비자 행동을 결정하는 가

장 큰 요인은 제품 자체에 내포되어 있는 일차적인 속성 보다는 기업의 이미지에서 나오는 것이다.

3) PI의 구조분석

(1) PI의 구성요소

PI의 구성요소는 다양한 분야에 걸쳐 관련을 맺고 있다. 이러한 이유로 PI의 구성요소를 체계적으로 범주화하기는 매우 힘들다. 또한 PI 구성요소는 기업과 제품, 사용자 그리고 주변 환경 등 여러 상황변수들에 의해 영향을 받게 되며 반대로 이 요소들이 상황변수에 영향을 미치는 경우도 있다.

그러나 평가 모델을 위한 PI 구성요소의 규명과 범주화는 체계적인 PI 관리를 위해 매우 중요하며 PI에서 각각의 평가항목이 되기도 한다. PI 구축을 위한 체계적 요소분석을 위해 국내·외기업의 사례와 이와 관련된 문헌들을 살펴보았으며 그 내용은 다음과 같다.

① 국내기업 사례

- A전자는 PI 구성요소를 크게 시각적 요소와 비시각적 요소로 나누고 있다. 시각적 요소는 스타일(Style), 조절판(Control Panel), 레이아웃(Lay-out), 버튼(Button), 칼라(Color), 마감(Finishing) 그리고 제품 그래픽(Product Graphic)등 7가지 항목으로 구분하고 있으며, 비시각적 요소는 기능 및 구조, 조작성, 배열 및 정보기능 등의 항목으로 분류하고 있다.¹⁸⁾

- B전자는 표면적 요소와 내면적 요소로 PI의 구성요소를 분류하고 있다. 표면적 요소에는 CI(Corporate Identity), 제품그래픽(Product

18) 엘지전자, 「Microwave Oven Corporate Product Identity 보고서」, 1991, P.66

Graphic), 칼라(Color), 형태(Form)가 포함되며 내면적 요소는 기술성(Technology), 전통성(Tradition), 존재성(Existence)의 세 가지 요소가 있다.¹⁹⁾

- C전자에서는 제품 특성의 개념을 이루는 요소를 주관적 요소와 객관적 요소로 분류하고 있는데, 주관적 요소는 1차 동기적 요소, 객관적 요소는 2차 동기적 요소로서 이들은 모두 사용자에게 영향을 주며, 주관적 요소에는 브랜드, 디자인, 행동과학, 인간공학이 있으며 객관적 요소에는 기능, 구조, 메커니즘(Mechanism), 가격이라고 분류하고 있다.²⁰⁾

② 해외기업 사례

- SONY는 PI 구성요소를 표면적 요소와 내면적 요소로 구분하고 있다. 표면적 요소를 제품그래픽(Product Graphic), 기본칼라(Basic Color)로 보고 있으며 내면적 요소는 디자인 컨셉(Design Concept)의 일관성으로 보고 있다.

- MATSUSHITA는 소니와 마찬가지로 PI 구성요소를 표면적 요소와 내면적 요소로 구분하고 있으며, 표면적 요소로는 CI스타일, 제품그래픽, 칼라, 표면질감(Texture)과 내면적 요소는 컨셉으로 보고 있다.

- TOSHIBA의 경우에는 표면적 요소보다는 내면적 요소인 컨셉, 제품의 맛(Product Taste)등을 중요하게 보고 있다.²¹⁾

국내·외 기업 PI요소 분류 사례를 정리해 보면, 아래 [표 II-5]와 같다.

19) 삼성전자, 「C.I.P.D 구축 보고서」 1992

20) 대우전자, 「T.I.P.D Project 종합 보고서」, 1994, P.71

21) 일본 도요구치 디자인 연구소, 「일본 기업별 C.I.P.D 조사 보고서」, 1989, p.7

[표 II-5] 국내·외기업의 PI요소 분류 사례

		시각적 요소	비시각적 요소
		스타일, 조절판, 레이아웃, 버튼, 칼라, 마감, 제품그래픽	기능 및 구조, 조작성, 배열 및 정보기능
국내 기업	A전자		
	B전자	표면적 요소 CI, 제품그래픽, 칼라, 형태	내면적 요소 기술성, 전통성, 존재성
	C전자	주관적 요소 브랜드, 행동과학, 인간공학	객관적 요소 기능, 구조, 가격, 메커니즘
해외 기업	SONY	표면적 요소 제품그래픽, 기본칼라	내면적 요소 디자인 컨셉의 일관성
		표면적 요소 CI, 제품그래픽, 칼라, 표면질감	내면적 요소 컨셉
	MATSUSHITA		
		표면적 요소	내면적 요소
	TOSHIBA		컨셉, 제품의 맛

③ 국내논문

- 「신제품개발을 위한 디자인 전개에서 Product Identity에 관한 연구」에서는 PI의 구성요소 시각적요소와 비시각적 요소로 분류하고 있다. 시각적 요소는 제품의 전체적인 형태, 특정한 선이나 스타일, 제품 칼라(Product Color)등으로 분류하며 비시각적 요소에는 제품의 고유기능과 차별화를 이루는 기능 등 기능적 요소라고 보고 있다.²²⁾
- 「Corporate Product Design Identity에 관한 연구」에서는 PI 구성요소를 수직축에서 PI특성(Characteristics)과 수평축에서 PI속성(Attributes)으로 분류하고 있으며, PI의 특성은 그 수준에 따라 워드마

22) 박용균, 「신제품개발을 위한 디자인 전개에서 Product Identity에 관한 연구」, 전북대학교 석사논문, 1995, p.63

크(Word Mark), 기본이미지, 개발컨셉, 경영이념으로 구분하고 있으며 속성의 분류는 특성요소의 수준에 따라 변화를 보이고 있다.²³⁾

- 「기업의 제품이미지 통합관리에 관한 연구」에서는 PI관리의 요소로서 기업이념, 디자인 철학, 기술요소, 마케팅요소, 홍보요소, 작동방식, 사용자 인터페이스, 외관의 모양, 제조의 질, 색채, 형태, 문자체, 로고, 매장, 패키지, 제품 매뉴얼, 제품별 특징적 측면 등으로 나누고 있다.²⁴⁾ 내용을 정리하면 아래 [표 II-6]과 같다.

[표 II-6] 제품이미지 통합관리의 요소의 구조

분류		관련내용	특 징	
기업 전 체	무 형	· 기업이념 · 디자인철학	장기간 변화가 적으며 가장 상위적인 철학 제시	
		· 기술요소 · 마케팅요소 · 홍보요소	기술변화, 라이프스타일 변화, 제품시장 변화 등에 따라 변화하는 요소, 제품의 새로운 컨셉제시	
		· 작동방식 · 사용자 인터페이스	무형적으로 정해진 작동 방식에 의해서 유형적인 외관이 정해지기도 함	제품관련
	유 형	· 외관의 모양 · 제조의 질 · 색채, 형태, 문자체, 로고	외관 스타일링 측면 제품 제조/생산측면 CI시스템의 적용측면	
		· 매장 · 패키지 · 제품 매뉴얼	제품 구매 시점 측면 제품 구매/운송 측면 제품구매/사용 측면	제품 커뮤니케이션 관련
		특 정 제 품	· 제품별 특징적 측면	기업에서 생산하는 제품이 다양할 때 특정제품(군)별로 발생하는 특이사항에 관련
· 작동방식 · 사용자 인터페이스	특정한 제품에만 적용되는 특이사항과 관련			

- 「제품디자인 차별화를 위한 PI(Product Identity) 형가모형 개발에 관한 연구」에서는 통합적 개념의 PI구성요소로 개념적 구성요소, 상징

23) 조성근, 「Corporate Product Design Identity에 관한 연구」, 홍익대학교 석사 논문, 1996, p.42

24) 이태숙, 「기업의 제품이미지 통합관리에 관한 연구」, KAIST 석사논문, 1998, p.47

적 구성요소, 실제적 구성요소로 구분하고 이들을 다시 기업, 제품, 소비자 관련 요소들로 구분하고 있다.²⁵⁾ 내용을 정리하면 아래 [표 II-7]과 같다.

[표 II-7] 통합적 개념의 PI요소

	개념적 (Conceptual)	상관적 (Relative)	실제적 (Practical)
기업 (Corporate)	기술성 경영이념 기업철학 디자인철학	인적자원관리 금융력 환경적 책임	CI Manual BI 이윤
제품 (Product)	전통성 경제성 존재성 제품전략 디자인컨셉 안전성 제품의 맛 제품이미지 제품편익 제품의 질	기능 구조 생산성 성능 시장성 환경성	크기 표면질감/마감 로고 A/S 가격 디자인-칼라 제품그래픽-레이아웃 조절판 메커니즘
소비자 (User)	행동과학-L/S 사용자 인터페이스 인간공학	소비유형	소득수준

* 출처 : 정현, 「제품디자인 차별화를 위한 PI(Product Identity) 형가모형 개발에 관한 연구」, 홍익대학원 산업미술대학원 석사논문, 1998, p.32

④ 외국단행본 및 문헌

- 클라우스 슈미츠(Klaus Schmidt, 1946, 독일)박사는 그의 저서 『The Quest for Identity』에서 제품과 관련된 아이덴티티 요소들을 제품전략(Product Strategy), 제품편익(Product Benefits), 성능(Performance), 가격(Price), 제품디자인(Product Design), 인간공학

25) 정현, 「제품디자인 차별화를 위한 PI(Product Identity) 형가모형 개발에 관한 연구」, 홍익대학원 산업미술대학원 석사논문, 1998, p.32

(Ergonomics), 제품자격(Product Competence)등으로 분류하고 있다.²⁶⁾

- 월터(G. C. Walter)는 제품이미지에 영향을 미치는 요소를 아래의 [표 II-8]과 같이 제품디자인, 제품 개발, 상표, 포장, 가격의 다섯 가지로 분류하였다.

[표 II-8] 제품이미지에 영향을 미치는 요소

제품디자인	제품자체의 존재를 형성하는 속성, 특성 또는 성능 요인의 결합
제품개발	신제품 개발, 시험, 확인에 필요한 아이디어, 조사 및 엔지니어링
상표	제품을 확인시키고 이를 제조업자 및 품질과 관련
포장	내용물을 보호, 시각적 통일화, 상표 및 제품 디자인과 밀접한 관련
가격	제품의 품질 및 회구 성의 지침으로서의 역할을 수행

* 출처 : G. C. Walter, 『Consumer Behavior - Theory and Practice, rev. ed.』, Irwin Inc, 1974, pp.397-398

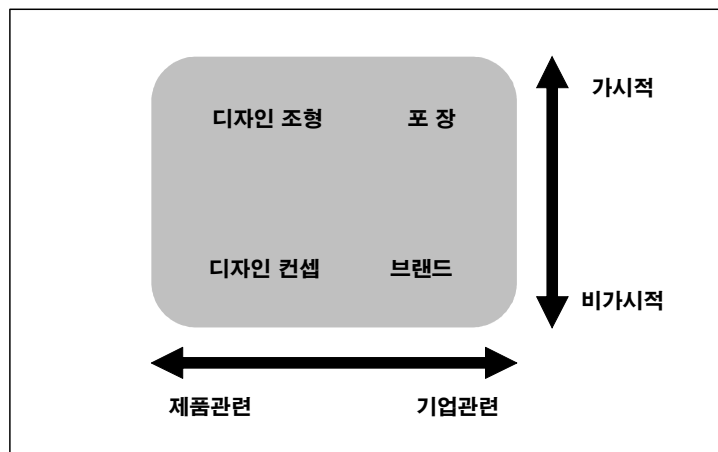
위의 다섯 가지 요소 중 가격요소는 제품 자체에 영향을 미치는 요인이 아니기 때문에 본 연구에서 제외한다.

이 네 가지 요소를 각각 가시적-비가시적 특성과 제품관련-기업관련 특성의 축으로 나누면 아래의 [그림 II-4]와 같다. 여기에서 제품디자인은 제품의 속성, 기능 등과 관련된 각종 형태의 구체화 단계라는 협의의 제품 디자인을 말하는 것이기 때문에 디자인 조형으로 표현하였고, 제품 개발은 제품디자인 과정에서의 컨셉 설정, 기술개발 등의 요인을 의미하기 때문에 디자인 컨셉이라고 하였다.

26) Dr. Schmidt. Klaus, 『The Quest for Identity』, Csell, 1995, p.39

이와 같이 PI의 구성요소는 보는 관점에 따라 여러 가지 요소로 구분된다.

제품은 이처럼 다양한 요소들이 결합한 것으로, 소비자의 욕구와 필요를 충족시켜주는 생산품으로서 인식할 수 있다. 따라서 소비자의 다양한 욕구를 충족시켜주기 위한 제품의 요소들도 다양할 수밖에 없고 보는 관점에 따라서 달라질 수밖에 없는 것이다.



[그림 II-4] PI 형성요인 및 특징 분류²⁷⁾

(2) PI의 구축 프로세스

마크 오클리(Mark Oakley)는 기업에서 디자인이 표준화되기 위해 거쳐야할 단계를 기업의 일반적인 이미지와 관련, 기업의 차별적 요소와 제품의 미적 특성 고려, 경쟁제품의 스타일 고려, 표준화의 지속이라는 네 가지의 단계로 보고 있다.²⁸⁾

27) G. C. Walter, 『Consumer Behavior - Theory and Practice, rev. ed.』, Irwin Inc, 1974, p.397

이와 같은 마크 오클리의 디자인표준화 단계를 기본 개념으로 한 PI의 단계를 정리하면 아래의 [그림 II-5]와 같다.

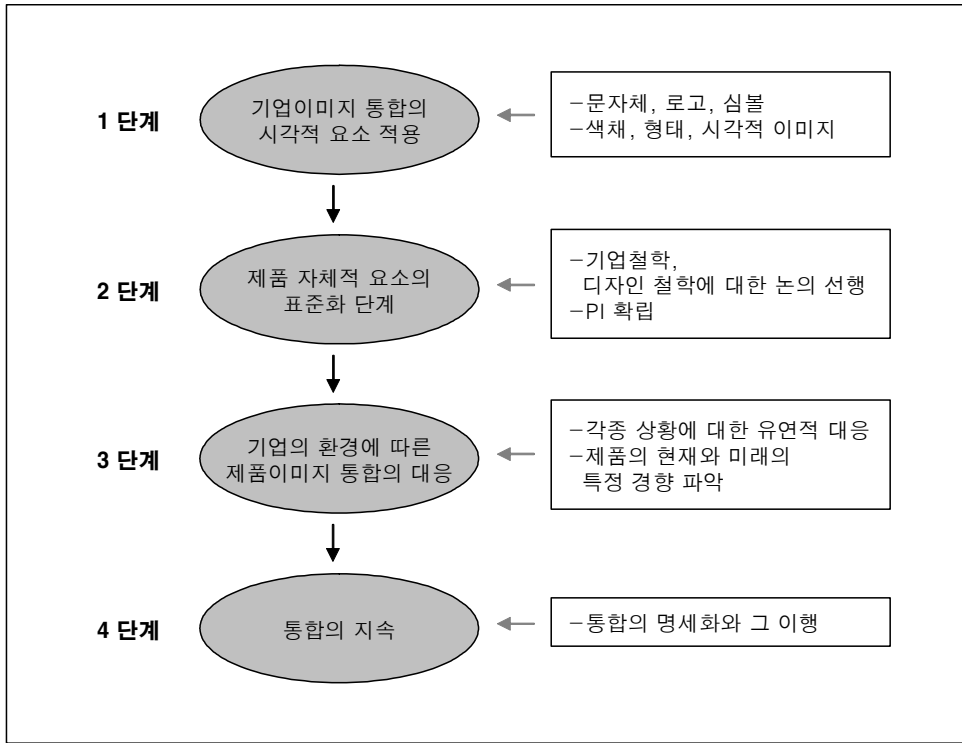
아래의 [그림 II-5]에서 1단계는 PI를 처음 시도하는 기업에 해당되는 경우이다. 이 경우는 기존의 기업이미지 통합을 위한 시각적 요소들을 제품에 적용하는 과정이며, 이는 제품 자체의 디자인적, 철학적, 기술적, 마케팅적 요소 등을 고려하지 않고 있기 때문에 제품의 일정한 이미지를 보장해 줄 수 없다. 또한 최근까지 이 단계를 PI의 개념으로 파악하는 경우가 많아 PI의 올바른 적용이 어려운 현실이다.

2단계는 진정한 의미의 제품 자체의 이미지 통합의 첫 단계로 볼 수 있다. 제품 자체적 요소의 표준화 단계로 시각적, 심미적 요소에 애한 고려 이전에 기업 철학이나 디자인 철학의 확립과 PI를 확립하는 단계이다.

3단계는 기업과 관련된 주변 환경의 상황변화에 대한 유연적 대응과 제품의 현재와 미래에 대한 경향을 파악하고 예측하는 단계이다.

4단계는 PI의 지속으로 기업이 자사가 생산하는 제품과 시장에서의 위치를 명확하게 이해하고 이행하는 단계이다.

28) Mark Oakley Ed., 『Design Management - A Handbook of Issues and Methods』, Blackwell Reference, 1990, pp.113-114



[그림 II-5] PI의 구축단계

Ⅲ. PI 관리의 기업별 사례연구

PI 관리의 유형은 매우 다양하게 나타난다. 그것은 기업이 제품을 생산하는데 있어서 제품과 기업이 갖고 있는 환경이 다르며 각 기업마다 그 기업의 기업 철학과 디자인 철학에 따라서 매우 다른 방식으로 환경에 적응하기 때문이다. 그렇기 때문에 기업의 특성과 규모, 주어진 환경에 따라서 PI 관리의 유형이 다르게 나타나게 되는 것이다.

이와 같이 많은 요인들의 영향을 받아 형성되는 PI를 전략적으로 관리하기 위해, 다음과 같은 기업별 사례연구를 통하여 본 연구의 목적인 기업경쟁력을 제고 하는 방안을 마련하기 위한 기초적 활동의 일환으로써 기업의 특성에 따른 PI의 전략적 유형과 이에 대한 합리적 PI 관리 모델을 제시할 수 있다.

사례연구는 디자인 선도기업으로 평가되고 있는 국내·외의 대표적인 기업들 중에서 업종·규모 등을 고려하여 총 11개 기업을 선정하여 수행하였다. 선정된 11개의 기업은 삼성전자(SAMSUNG), 소니(SONY), 노키아(NOKIA), 필립스(PHILIPS), 애플(APPLE), 뱅 앤 올룹슨(Bang & Olufsen), 브라운(BRAUN), 알레시(ALESSI), BMW, 샤넬(CHANEL), 쌈지(SSAMZIE)등이다.

선정된 11개 기업의 사례연구는 기업이념, 경영철학, 기업 구조 및 특성, 디자인전략, 브랜드, PI의 특징 등의 내용을 중심으로, 다음과 같이 크게 세부분으로 나누어 조사가 이루어졌다. 첫째, 기업의 역사, 경영환경, 기업이념 및 철학, 경영전략, 조직구조 등 해당 기업의 개요이다. 둘째, 디자인에 관련된 전반적인 활동 내역, 디자인 부서조직 체계 및

전략 그리고 이에 따른 디자인 성과 등 디자인 경영이 이에 해당한다.
그리고 마지막으로 PI의 특징 등을 정리하는 내용으로 사례연구가 이루어졌다.

이러한 연구 내용은 각 해당 기업의 인터넷 사이트와 기업 보고서, 정기간행물 등의 자료들을 참조하여 분석되었다.

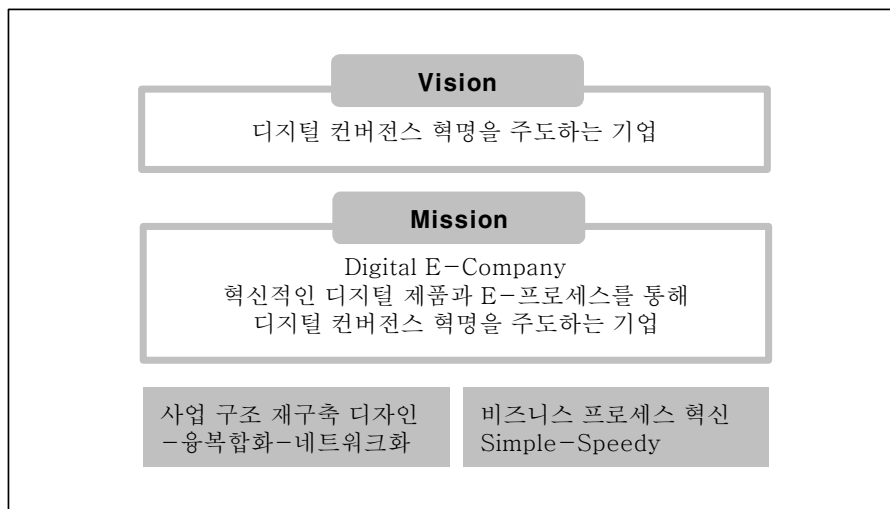
1. 삼성전자(SAMSUNG)

1) 삼성전자(SAMSUNG)의 개요

1969년에 설립된 삼성전자는 불과 30여 년 만에 세계 굴지의 종합 전자 메이커로 성장했다.

1969년에 설립 당시 TV와 냉장고, 세탁기 등을 생산하기 시작하여 1988년 반도체 사업의 확장, 1992년 세계최초 64메가D램 개발, 2002년 세계 IT 100대기업 1위, 2002년 삼성 브랜드 가치 83억 달러로 상승률 세계 1위 등 디지털미디어, 정보통신, 반도체, LCD, 생활가전의 제품을 생산, 세계전자업계를 선도하는 글로벌기업으로 성장하였다.

본사는 한국에 소재하고 있으며, 국내 7개 사업장과 세계 각국에 27개의 생산법인 등 총 8만1,000명 규모의 임직원을 보유, 국내 본사와 자회사에서 5만8,000여 명, 해외에서 약 2만3,000여 명의 임직원이 근무하고 있다.²⁹⁾



[그림 III-1] 삼성전자의 경영이념³⁰⁾

29) <http://www.sec.co.kr>

30) <http://www.sec.co.kr>

삼성전자의 경영이념은 ‘인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌 한다’는 것이다. 이를 통해 삼성전자는 인류의 행복과 새로운 라이프스타일(Life Style)을 창조해 나갈 수 있는 참다운 기술을 발전시켜 인류사회에 공헌하고자 하는 것이다.

이러한 경영이념은 1993년, 삼성이 제2 창업 선언과 함께 발표한 새로운 삼성 로고에도 잘 반영되어 있다. 워드마크의 디자인은 유연성과 단순함을 강조하고 있으며, 우주와 세계무대를 상징하는 타원을 비스듬하게 처리하여, 동적이고 혁신적인 이미지를 나타내고자 했다. 또 S자와 G자의 터진 부분을 통해 내부와 외부의 기운이 통하게 함으로써 세계와 호응하고 인류사회에 이바지하려는 의지를 담았다.³¹⁾

2) 디자인 경영

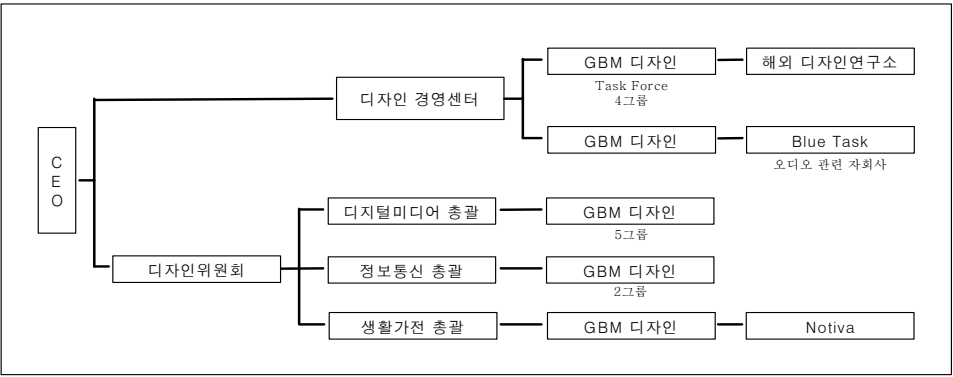
삼성전자의 디자인 경영은 디자이너를 처음 채용한 1971년으로 거슬러 올라가나 초창기에는 주로 외국 기업들과의 합작으로 제품을 생산하였으므로 새로운 디자인 개발에는 한계가 있었다. 1980년대까지 디자인 개발 부서는 수원에 있는 공장에 자리하여 생산 기능을 뒷바라지하는 역할을 수행하는 데 머물렀다. 1990년대에 이르러 독자적인 기술력이 확보되고, 삼성 브랜드 제품의 생산이 확대되어 독창적인 디자인 개발의 요구가 커졌다. 이에 따라 1995년 서울에 디자인 연구소를 설립하게 되었다.

삼성전자의 디자인 경영은 이건희 회장이 “21세기 디지털 시대의 화두는 바로 디자인에 있음”을 강조하면서 가속적인 발전을 거듭했다. 1993년 이건희 회장은 프랑크푸르트 선언을 통해 디지털 시대를 대비하여 모든 것을 바꾸되, 특히 “좋은 디자인을 위해서라면 생산라인이라

31) 삼성전자, 「2004 녹색 경영 보고서」, 2004

도 바꾸라”는 지시를 하여 상품개발에 디자인의 중요성을 크게 부각시켰다. 이어 1996년을 삼성그룹 ‘디자인 혁명의 해’로 선언하여, 그룹차원의 디자인 육성에 탄력을 심어 주었다. 또한 2000년에는 디자인을 경영의 중요 자원으로 인식하고 ‘디자인 우수 경영’을 선언하여 삼성제품의 디자인 혁신에 나섰다. 이 같은 노력에 힘입어 삼성전자는 2001년 제3회 대한민국 디자인 경영대상을 수상했다.

삼성전자의 디자인 경영센터는 300여 명의 디자이너와 관련 분야의 전문가들로 구성되어 있다. 삼성전자가 생산하는 모든 제품에 ‘삼성다운’이라는 정체성을 부여하는데 주력하고 있다. 정국현 상무는 “삼성 로고가 붙어있지 않더라도 소비자들이 삼성의 제품이라는 것을 알아볼 수 있도록 만드는 것이 기본 목표”라고 강조하고 있다. 이를 위해 디자이너들은 신상품 기획단계에서부터 마케팅, R&D 담당자들과 맞먹는 영향력을 행사하며, 삼성종합기술원에서 열리는 미래 기술 전략회의에도 관련디자이너들이 반드시 참석한다. 삼성전자가 이처럼 디자인에 총력을 기울이는 것은 그룹 회장의 독특한 철학 덕분이라고 할 수 있다. “디자인과 같은 창의력이 기업의 소중한 자산이자 21세기 기업경영의 최후 승부처가 될 것이다”라는 그룹 회장의 지침은 곧 디자인 수준의 향상으로 이어진다. 삼성전자의 디자인은 삼성 디자인 경영센터에 의해 전략적으로 관리되고 있다.



[그림 III-2] 삼성전자 디자인 경영센터 조직도³²⁾

삼성의 디자인은 세계적으로 인정을 받고 있다. 미국 산업디자이너 협회와 「비즈니스 위크」가 공동으로 개최하는 '2002 우수 산업디자인 공모전'에서 금상 1개, 은상 3개, 동상 1개를 수상한 것도 같은 맥락이다. 특히, 예년에는 주로 양산되지 않은 제품의 컨셉에서 수상을 했지만, 2002년에는 싱크마스터 TV 모니터와 DVD 플레이어 등 두개의 양산 제품이 은상을 수상하여 이제는 미국시장에서도 디자인으로 경쟁할 수 있는 역량을 갖추고 있음을 보여주고 있다.

삼성전자의 이러한 디자인에 대한 노력으로 디자인력의 상승은 곧바로 브랜드 가치의 제고로 이어지고 있다.

3) PI의 특징

삼성전자는 통합 브랜드 전략을 사용하고 있으며 이러한 통합 브랜드 전략의 성공으로 수익창출을 극대화 하고 있다. 브랜드 통합에서 가장 중요한 점은 브랜드의 포지셔닝 문제와 브랜드의 통합을 어떻게 할 것인가인데, 삼성전자는 일괄적인 통합방식은 너무나 위험이 크기 때문에 기존 브랜드와의 관계를 고려하여 1차적으로는 통합 브랜드와 기존 삼성 브랜드의 이원화 체제로 브랜드 통합을 하고 있다.

차별화된 브랜드로 고급 제품의 이미지를 굳히기 위해서 에어컨과 김치냉장고 드럼세탁기 제품에 '하우젠' 브랜드를, 냉장고에 '지펠'을, TV에 '파브'를 붙여 삼성의 이름을 숨기는 등 개별 브랜드 전략이 공존한다.

현재 수십 개가 넘는 브랜드를 운영하고 있는 삼성전자를 대표하는 브랜드로는 애니콜 · 파브 · 하우젠 · 지펠 · 센스 · 매직스테이션 등이 있

32) <http://www.sec.co.kr>

다.

(1)애니콜

애니콜은 모토로라·노키아 등이 장악하고 있던 시장에 뒤늦게 뛰어 들어 불과 10년 만에 국내 시장을 완전 평정하고, 해외 시장에서도 한국을 대표하는 브랜드이다.

애니콜은 1994년 애니콜 첫 모델인 SH-770을 출시하고, '한국지형에 강하다'라는 마케팅을 전략으로 시장을 공략한다. 이듬해 4월 모토로라의 국내시장 아성을 무너뜨렸고, 이후 1996년 CDMA상용화를 시작으로 국내 휴대폰 시장을 평정하고, '월드퍼스트, 월드베스트'(World First, World Best) 전략을 통해 세계시장 평정에 나서게 된다. 이 같은 전략에 따라 애니콜은 와치폰·MP3폰·TV폰·500만 화소 카메라폰 등의 컨버전스 휴대폰을 세계 최초로 선보이며 기술력을 과시하며, 현재 노키아에 이어 세계 시장 2위를 달리고 있다.

최근 애니콜의 폴더형 카메라폰은 쉽고 빠르게 사진을 찍고 전송할 수 있다는 점 때문에 인기를 끌고 있다. CDMA의 핵심 제품인 카메라폰 분야에 있어서 애니콜은 강력한 기술력과 경험을 보유하고 있어서 경쟁사에 비하여 큰 강점으로 작용하고 있다. 이에 카메라와 통신, 디지털 기술을 디자인과 접목한 실용적인 접근을 하고 있는 애니콜은 현재 기능성과 디자인이 우수한 신제품을 잇달아 출시하면서 시장주도권을 잡고 있다.

또한 애니콜은 '앞서 가는 제품'이라는 이미지에 주력하고 있는 기업의 의도대로 디자인과 기능에서도 세계 휴대폰 업계를 선도하면서 새로운 유행을 만들어 가고 있고, 멀티미디어 세대의 감각과 구매욕을 자극하며 성공적인 마케팅 효과를 거두고 있으며 새로운 라이프스타일을 창조하는 디자인으로 고객요구를 반영한 다양한 디자인과 기능을 갖춘

휴대폰을 출시하고 있다.

‘가로본능’이라는 광고카피로 유명한 삼성전자의 SCH-V500은 LCD 화면을 가로로 돌릴 수 있는 파격적 디자인으로 마치 TV 화면을 보듯 동영상을 편안히 즐길 수 있게 되었다. SCH-V500은 ‘가로 본능’이란 마케팅 메시지를 통해 이 제품이 가로보기 기능을 통해 영화·뮤직비디오·드라마·주문형비디오(VOD) 등의 동영상을 제대로 즐길 수 있다는 점을 부각, 멀티미디어 세대의 감각과 구매욕을 자극하며 성공적인 마케팅 효과를 거두었다.

애니콜이 국내시장의 주도권을 장악한 요인으로 ‘기술+아름다움’을 꼽을 수 있다. 애니콜은 기업의 기술력을 바탕으로 소비자의 감성에 호소하는 감성적 마케팅을 전개함으로써 사용자의 브랜드 로열티를 높여 나가고 있다.³³⁾

(2)지펠

지펠(ZIPEL)은 현재 국내 양문형 냉장고 시장의 60%를 차지하고 있으며, 독일을 비롯한 20개국에서 시장점유율 1위를 차지하고 있다.³⁴⁾ 런칭 초기부터 ‘당신이 꿈꾸던 냉장고, 지펠’을 캐치프레이즈로 내세워 프리미엄 브랜드 이미지를 확고히 했다. ‘Zero Defect’(완벽한 품질로), ‘Intelligent’(지성과), ‘Prestige’(명예를 중시하는 고객에게), ‘Elegant’(우아하고), ‘Life Style’(품격 있는 생활)을 약속하는 프리미엄 브랜드라는 뜻을 담고 있다.

(3)파브

파브는 ‘Powerful Audio Vast Vision’(강력한 오디오, 초대형 비전)의

33) <http://www.anycall.com>

34) <http://www.zipel.co.kr>

약어로, 삼성전자의 차세대 성장 동력으로 주목받고 있는 디지털TV의 대표 브랜드이다. 1998년 10월 런칭 초기부터 ‘삼성’을 배제한 프리미엄 브랜드로 시작했으며, ‘지펠’과 함께 프리미엄 브랜드 시장을 선도하고 있다. 지금은 PDP·LCD TV는 물론이고, DLP 프로젝션 TV 부문에서도 세계 최고의 브랜드로 인정받고 있다.

(4)하우젠

하우젠은 2002년 8월 최초로 시장에 선보인 삼성전자의 백색 가전 통합브랜드로 수익창출과 브랜드 확장이라는 측면에서 론칭 초기의 지펠, 그리고 현재 파브와 같은 수준의 프리미엄 생활가전 브랜드로 포지셔닝하기로 결정되어 하우젠이란 브랜드가 만들어 졌다.

통합 브랜드의 이름으로 결정된 하우젠(HAUZEN)은 독일어 Haus와 Zentrum의 조합어로서 「 집 + 생활의 중심 」이라는 뜻이다. 과거 백색가전 제품들이 기능 위주의 역할을 했던 것과는 달리 주부들의 주 생활공간인 집에서 새로운 중심이 되겠다는 브랜드 비전을 내포하고 있다.

이미 사양산업으로 치부되던 백색가전에 고급 인테리어 상품이라는 새로운 패러다임을 제시하여, 타겟 소비자들에게 프리미엄 이미지를 강조하면서 고부가가치를 창출하는데 성공했으며 하우젠 광고는 여기에 원, 선, 면의 시각적 요소를 예술적으로 표현, 브랜드 및 제품이미지와 통합시킴으로써 고급스러운 이미지를 강조했다.

대표적인 제품으로는 하우젠 드럼세탁기, 김치냉장고 그리고 에어컨 등이 있다.

[그림 Ⅲ-3] SCH-V500 '가로 본능'

기존의 휴대폰은 구조상 세로화면으로 사용해야 하는 불편함이 있으나, 가로보기 기능을 채택하면서 소비자들에게 휴대폰의 멀티미디어 플레이어 기기로서의 가능성을 보여줬다는 평이며, 휴대폰 디자인 트렌드가 바형에서 플립형, 폴더형, 듀얼폴더형에 이어 슬라이드형, 로터리형, 스윙·스위블 폴더형 등에 이르기까지 다양하게 변화는 과정에서, 획기적으로 LCD 자체를 가로로 회전하게 함으로써 디자인에 있어서도 상당한 변혁을 가져온 제품으로 평가돼 국내 및 해외에서 굿 디자인상을 수상하기도 함.



[그림 Ⅲ-4]SCH-S250 [그림 Ⅲ-5]SCH-B100 [그림 Ⅲ-6]SPH-V5100



[그림 Ⅲ-7] 하우젠 제품들

삼성전자의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-1] 삼성전자의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	삼성의 모든 제품에서 ‘삼성다움’을 느낄 수 있는 일관된 디자인
일관된 이미지	제품에 통일된 이미지 부여로 삼성전자의 정체성 확립
‘기술+아름다움’	우수한 디자인과 뛰어난 기술력을 바탕으로 한 제품의 고급화로 브랜드 가치 제고
하이엔드(high-end)디자인 전략	감성적 반응을 이끌어내어 명품지향적인 소비심리를 자극하는 전략
감성적 마케팅 전략	기업의 기술력을 바탕으로 소비자의 감성에 호소하는 감성적 마케팅을 전개함으로써 사용자의 브랜드 로열티를 높이는 전략
통합브랜드+개별브랜드 전략	기존의 통합브랜드와 이원화 체제로 브랜드 통합 관리
다품종 다층화 제품군	다양한 제품군
기술 선도형 제품	앞선 기술력으로 트렌드를 창출

2. 소니(SONY)

1) 소니(SONY)의 개요

소니는 일본의 대표적인 기업으로 전 세계 제품을 만들고 있으며 인지도에 있어서도 성숙기에 있다. 1960년대 까지만 해도 유럽과 미국기업들이 장악하고 있던 세계 가전시장에서 소니는 기술력과 디자인력으로 두각을 나타내기 시작하여 1980년대부터는 명실공히 가장 앞서가는 기업으로 성장했다. 현재 세계 가전 시장의 선두주자로서 소니는 국내에서도 가장 존경받는 30대 외국 기업 중 2위를 차지하고 있다.

‘소니’하면 많은 사람들이 워크맨과 캠코더를 연상한다. 휴대용 하이파이라는 새로운 개념을 구현하여 오디오의 혁명을 불러왔고, 부피가 크고 무거운 무비카메라를 대체한 캠코더는 웬만한 가정에서는 갖고 있을 만큼 널리 보급되어 있다. 일본의 대표적인 가전메이커인 소니는 ‘생활양식의 창조(Creating Lifestyle)’라는 슬로건을 내걸고 이 세상에 없는 새로운 제품을 개발하여 새로운 생활문화를 이끌어가고 있다.

소니는 뛰어난 제조기술력과 독창성 그리고 완성도 높은 상품 디자인을 결합하는 독특한 경영철학으로 50여 년이라는 짧은 기간에 세계 최고 수준의 기업으로 성장했고, 뛰어난 기술력과 탁월한 디자인력으로 세계를 석권하고 있다.

소니의 경영 철학은 ‘실험 정신, 개척정신, 세계 기업정신’으로 압축할 수 있다. 특히 ‘이 세상에 없는 물건을 만든다’, ‘다른 메이커의 제품을 모방하지 않는다’라는 두 가지 기업이념을 앞세워 소니는 혁신적인 제품을 개발하여 시장의 주도권을 잡아왔다. 이른바 ‘시장선점(First to Market)’전략을 추구하고 있는 것이다. 시장선점 전략은 독특한 제품을 만들어 경쟁사 보다 앞서 새로운 시장을 개척하는 것이므로 초기에는

시장의 주도권을 잡을 수 있지만, 시간이 지날수록 많은 경쟁업체로부터 추월위협을 받게 된다. 이는 소니의 시장 점유율 하락세의 주요인이 되므로 소니는 항상 경쟁사보다 월등한 제품을 만들어야 하는 것이 숙명과도 같다. 그 대표적인 제품이 워크맨이다.

이 같은 소니의 기업문화는 흔히 ‘규칙을 깨는 자(Rule Breaker)’라고 불리는 이테이 노부유키 회장에 의해 주도된다. 1960년에 소니에 입사하여 1995년 CEO의 자리에 오른 노부유키 회장은 ‘파괴, 혁신, 스피드’를 앞세워 소니를 이끌고 있으며, ‘디지털 드림 키즈’와 ‘리제너레이션’ 전략을 추진하고 있다. 안도 구니다케와 투 톱을 이루어 강하게 밀어붙이는 ‘e-소니 전략’과 엔터테인먼트 경영은 로봇 강아지 ‘아이보’를 통해서도 알 수 있다. 처음에는 차가운 금속으로 만든 강아지를 누가 사겠냐는 반대가 많았지만, 막상 학습기능을 갖춘 아이보가 출시되자 상황이 달라졌다. 살아있는 강아지보다 오히려 더 귀엽고, 깨끗하고, 손이 덜 가는 아이보를 훨씬 더 귀여워하는 사람들이 늘어나고 있기 때문이다. 이것이 바로 제품을 통해 고객에게 새로운 즐거움을 주려는 신 엔터테인먼트 전략이다.

이제 소니는 가전제품 메이커에서 종합 엔터테인먼트 회사로 변신하고 있다. 이처럼 소니는 앞선 디지털 기술을 바탕으로 문화 콘텐츠 사업을 육성하고 고 가치 기업(high value enterprise)으로 탈바꿈하고 있다. 이미 세계 최고 수준을 자랑하는 소니의 제조 능력이 콘텐츠 제작 능력과 결합하여 커다란 효과를 거두고 있다. 일본경제가 버블 붕괴로 어려움을 겪고 있는 가운데서도 소니는 183억 5,000만 달러 매출에 49억 5,000만 달러의 순이익을 거두었다. 전 세계 각지에 1,000개 이상의 자회사를 두고 종업원은 약 18만 2,000명에 이른다.³⁵⁾

35) <http://www.sony.com>

2) 디자인 경영

각 분야에 선도적이고 혁신적인 기업들이 그렇듯이 소니는 다변화된 시장과 고객의 다양한 욕구 변화에 따라 새로운 이미지와 제품을 제공하기 위해 의사결정 과정으로 디자인 전략을 수립하고 브랜드 아이덴티티를 구축하는 디자인 전략을 선택하고 있다.

소니는 트렌드 리더로 성공한 기업이라고 말할 수 있다. 시장을 선도하기 위한 디자인 전략은 성숙제품의 경쟁력을 높이기 위한 차별화부터 브랜드 아이덴티티를 높이는 디자인, 새로운 라이프스타일 창출로 트렌드를 주도하는 디자인으로 고도화된다.

트렌드 주도형 전략으로 시장 선도에 성공한 소니는 기술자의 기능을 최대한 발휘할 수 있는 이상적 공장 설립이라는 창업목적을 가지고 설립됐다. 따라서 다른 기업에서 진출하지 않은 분야에 기술 진로와 경영 활동을 꺾한다는 경영 방침을 세우고, 절대로 시장을 모방하지 않는다는 창업정신이 현 4대 CEO인 이테이 노부유키인까지 이어지고 있다. 소니는 언제나 시장에 없는 제품만을 만들고 선도해왔다. 세계 최초의 트랜지스터를 시작으로 워크맨, CD, MD등 소니가 창출해 낸 시장은 실제로 우리의 라이프스타일을 바꾸어왔다. 21세기 소니의 사업 영역은 디지털 네트워크이다. 이는 'Digital Dream Kids'란 선두를 지키기 위해서는 계속해서 변화해야 하며, 창업세대의 소니 정신을 이어받아 디지털 세대로 자라나는 미래 고객들에게 새로운 라이프스타일을 제시하고 있다. 고객의 꿈을 창출하는 소니의 디자인 정책을 가시화하고 있음을 의미한다.

‘모방하지 말고, 모방될 만한 것만을 만들어라’는 소니의 디자인 경영 철학은 독창성에 바탕을 두고 있다. 젊은이들이 기성세대의 것을 거부하고 새로운 가치관을 창조하는 것과 같이 소니는 고정관념을 타파한

독창적인 제품 개념을 창안함으로써 지금까지는 없던 세계를 창조하려는 노력을 전개하고 있다. 소니 디자인의 독창성은 디자이너 개개인이 갖고 있는 창의성에 바탕을 둔다. 즉 디자이너의 창의성이 소니가 추구하는 독창성과 유기적인 조화를 이루면서 ‘소니다움’이 생겨난다. 특히 회가 어떤 방향으로 행하고 있는가에 대한 해석을 공유함으로써 소니 디자이너들의 마음속에 PI나 CI가 형성되도록 하고 있다. 그와 같은 마음가짐 속에 자연스럽게 CI나 PI가 형성되는 것이 바람직하기 때문이다. 따라서 소니는 디자이너들이 일사불란하게 맹목적으로 추종해야 하는 PI 매뉴얼과 같은 ‘인위적인 틀’을 갖고 있지 않다. 그럼에도 불구하고 소니의 제품에는 아주 훌륭한 ‘소니다움’이 내포되어 있다. 이른바 아주 자연스러운 PI가 형성되고 있는 것이다. 소니의 디자인 이념은 좋은 디자인 창출을 궁극적인 목표로 하여 다음과 같은 5가지 요인으로 구성되어 있다.

[표 III-2] 소니의 좋은 디자인 창출을 위한 요인

좋은 디자인 창출을 위한 요인
1. 소니 디자이너는 미래사회와 생활에 대해 직관적인 통찰력을 갖추어야 한다.
2. 소니 디자이너는 인간성의 요소를 분별하여 새로운 가치를 발견하는 능력과 함께, 인간의 신체적·심리학적 측면에 대해 사려 깊은 신념을 가져야 한다.
3. 디자인을 통해 전 세계와 대화하려면 인간성의 다양함과 보편타당함을 융합시켜야 하므로 자기도취적인 형태에 집착하지 말아야 한다.
4. 좋은 디자인은 사용자에게 만족감과 함께 풍요로운 생활을 제공해 준다.
5. ‘사용의 용이성’을 단지 제품의 조작 및 제어가 쉽다거나 표시가 알아보기 쉽다는 좁은 의미로만 제한해서는 안 되며, 제품과 사용자의 관계는 ‘합리성’을 바탕으로 설정해야 한다.

* 출처 : <http://www.sony.com>

위와 같은 디자인 이념을 구현하기 위해 소니는 제품 디자인 개념을 설정하는 단계에서부터 반드시 고려해야만 하는 8가지 디자인 지침을

갖고 있다.

[표 III-3] 소니의 디자인 이념

디자인 이념	디자인 지침
세상에 없는 물건을 만든다	1. 합목적성, 사용편리성, 유지와 유통의 용이성 고려 하여 제품의 기능이 최대한 발휘될 수 있도록 해야 한다. 2. 삶에 대한 풍요로움과 기쁨 제공해야한다. 3. 사용자의 입장에 서서 아름다운 제품을 창조해야 한다. 4. 우수한 품질을 갖춘 제품이 될 수 있도록 해야 한다. 5. 소니의 기업 이념과 최신 기술을 바탕으로 새로운 감각과 고유성이 살아나는 제품을 디자인해야 한다. 6. 이성적이며 합리적인 방법으로 대량생산과 판매에 적합한 제품의 특성을 구현해야 한다. 7. 제품이 다양한 환경 속에서 시스템의 한 요소로 사용될 수 있도록 상대성과 적합성을 살려 디자인해야 한다. 8. 제품·포장·광고 디자인에서 일관성을 추구하여 소니 PI를 강화한다.

* 출처 : <http://www.sony.com>

이 디자인 지침은 곧 ‘소니다움’ 제품·포장·광고 디자인을 창출하기 위한 전제조건이라고 할 수 있는 것이다.

이처럼 소니가 창립 후 불과 50여 년 만에 세계에서 존경받는 기업 가운데 하나로 성장한 것은 시대별로 고유의 제품 개발 이념을 정하고 체계적인 관리를 해왔기 때문이다. 워크맨, VAIO 노트북 컴퓨터처럼 기능과 디자인에서 ‘소니다움’을 풍기는 제품들은 바로 그와 같은 기업 이념의 산물이라고 할 수 있다.

3) PI의 특징

소니의 경영철학에서 디자인은 빼놓을 수 없다. 소니 디자인 철학은 독창성에 있으며, 신기술과 새로운 라이프스타일을 창출하는 새로운 컨셉으로 트렌드를 선도해왔다.

하이테크한 기술 집약적인 디자인, 심플한 듯 하면서도 치밀한 디자인, 고부가가치 지향적 디자인으로 일맥상통한 느낌들을 가지고 있다. 그것이 바로 소니의 트렌드이자 소니사의 PI인 것이다.

소니사의 워크맨 시리즈는 전형적인 독창적 컨셉 창출의 개발로써, 산업디자이너들이 아이디어 스텝의 역할을 하고 연구 개발 부서와 협동해서 제품을 탄생시킨 예이다. 소니의 디자이너들은 카세트 레코더의 소비 행태를 분석한 결과, 녹음 장치를 배제하고 스피커 대신 이어폰을 장착하여 휴대하기 간편하고 사용하기 쉬운 ‘워크맨’이라는 새로운 컨셉을 설정했다. 연구 개발 부서에서는 이와 같은 디자인 개념을 충족시켜 줄 수 있는 이어폰과 소형 음향 재생 장치를 개발함으로써 워크맨이 선보일 수 있게 된 것이다. 처음 개발되어 3-4만 대 정도가 팔리면 성공한 것이라고 했던 이 제품은 소니사의 주력 상품으로 자리 잡게 되었고, ‘워크맨’이라는 이름은 이와 같은 기능을 가지고 있는 제품군을 가리키는 제품명칭이 되었다. 디자이너들이 계속해서 새로운 개념을 제시하고 엔지니어들이 그것을 구체화하는 과정을 거치면서 후속 모델들이 개발됨에 따라 워크맨 시리즈는 불과 4-5년 만에 1,000만 대라는 경의적인 판매고를 기록하면서 세계젊은이들의 새로운 라이프스타일을 창출했다.



[그림 III-8] WM-FX890/SC

소니의 워크맨은 시장에 없는 새로운 제품을 소니가 창출해 낸 제품으로 ‘워크맨’이라는 브랜드 네임이 그와 같은 기능을 갖춘 제품군을 가리키는 통상적인 제품명칭으로 불리게 됨.



[그림 III-9] AIBO

귀엽고 깜찍한 외양에 학습 기능까지 갖추어 새로운 애완동물로 각광받고 있는 로봇 강아지



[그림 III-10]디지털캠코더-Handycam

정밀 생산기술과 최첨단 디지털 기술을 결합하여 최고급 가전 시장을 석권하는 소니의 대표적인 상품인 디지털 캠코더



[그림 III-11] 플레이스테이션2

최첨단 디지털 기기답게 게임기, 오디오, DVD, 인터넷 등 다양한 기능을 발휘하는 플레이스테이션2.

소니의 PI는 다른 유형으로도 나타나는데 ‘나의 첫 번째 소니(My First SONY)’라는 시리즈는 제품으로써 어린이들을 위해서 기획되어 약 10년 동안 지속적으로 개발되어 오기도 하였다. 이 기획은 어린이들이 제품을 사용하는 데 있어서 친근감을 줄 수 있는 디자인으로, 사용

하는 어린이들로 하여금 지속적으로 소니의 제품에 대한 익숙함과 친근감을 심어 줌으로써 소니의 제품을 사용하게끔 유도하고 어려서부터 소니에 대한 확실한 이미지를 갖게 하려는 치밀한 전략이 배어있다.



[그림 III-12] ‘나의 첫 번째 소니(My First SONY)’ 시리즈



[그림 III-13] 소니사의 제품들

소니의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-4] 소니의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	독창성에 바탕을 둔 디자인 철학 - ‘모방하지 말고, 모방될 만한 것만을 만들어라’
일관된 이미지	최고경영자의 경영철학과 디자인 전략이 전사에 공유되어 일관된 이미지 창출로 ‘소니다움’을 추구함
새로운 라이프스타일을 창출하는 디자인	고정관념을 타파한 독창적인 제품 개념을 창안함으로써 지금까지 없던 새로운 제품 개발
트렌드 주도형 디자인	선도적이고 혁신적인 디자인의 제품으로 시장 선도
컨셉의 일관성	독창적 컨셉 창출의 개발로 새로운 컨셉의 제품 설정
하이테크한 기술 집약적 디자인	정밀 생산기술과 최첨단 디지털 기술을 결합하여 최고급 가전 시장을 석권

3. 노키아(NOKIA)

1) 노키아(NOKIA) 의 개요

휴대폰 시장의 거인인 노키아는 1998년 이후 세계 휴대전화 시장 점유율 1위를 차지하고 있다.

노키아는 1865년 설립된 핀란드의 세계에서 가장 큰 이동전화 제조회사이며 주요 사업은 이동전화 및 통신시스템을 개발, 제조·판매·무역·디지털 휴대전화 네트워크 공급 등이다.

노키아가 성공할 수 있었던 이유는 90년대 들어 핵심 역량과 기술적 시너지가 없는 사업을 철수, 매각, 분할 등의 방법으로 정리했기 때문이다. 동시에 정보 통신 중심의 글로벌 기업이라는 비전에 근거해 체계적인 인수 합병 활동을 전개함으로써, 7개의 방만한 사업 부문을 3개로 압축시켰다. 이로 인해 통신 기기 사업 부문 매출은 전체 매출의 87%를 차지할 정도로 성장했다.

많은 전문가들은 노키아의 2대 성공 요인으로 마케팅과 브랜딩을 꼽는다. 노키아는 휴대 전화 업체 가운데 가장 먼저 고객 차별화 전략을 도입하였다. 노키아는 고객을 사업가, 기술 애호가, 잡담가, 유행 추종자 등 4가지로 분류한다. 사업가는 생활수준이 높은 비즈니스 고객으로 복잡한 기능을 선호하지 않는다. 기술 애호가는 다양한 기능을, 잡담가는 낮은 가격을 최고의 선택 기준으로 삼는다. 유행 추종자는 화려한 색상과 세련된 디자인을 선호한다. 노키아는 각각의 고객층에 걸 맞는 제품으로 마케팅 활동을 전개하고 있으며, 또한 노키아는 성능이 비슷한 제품이 넘쳐나는 휴대 전화 업계에서 성패는 브랜드 인지도에 달려 있다고 믿는다.

노키아는 “노키아의 가장 큰 경쟁력은 연구개발을 지속적으로 추진하는 것이다”고 강조하고 “이 같은 투자패턴을 유지하는 것은 물론 더욱 확대해 나가는 것이 회사의 기본전략”이라고 한다.

전 세계 130여 개국에 퍼져 있는 노키아의 직원은 5만4천여 명 중 1만1천여 명이 연구개발 인력이라는 데서도 노키아의 강점을 발견할 수 있다. 우리나라 과학기술의 메카라고 불리는 대덕연구단지에 1만5천여 명의 연구 인력이 있는 것과 비교해 볼 때 많은 연구 인력을 보유하고 있다고 할 수 있다.

노키아는 소비자가 편하게 사용할 수 있는 휴대폰을 만드는 것을 최고 목표로 하고 있다. 이 같은 출발점에서 기능과 디자인 등을 개선해 나가고 있다. 다양한 색상과 디자인을 갖춘 휴대폰을 출시하는 것도 이 같은 기업경영 때문이다.

이 회사의 또 다른 강점은 기술개발이나 조직운영 등에서 신속하고 탄력적인 경영을 한다는 것이다. 흔히 거대기업에서는 찾아볼 수 없는 기업경영이다. 의사결정 과정에서 벤처적 마인드를 갖고 있다.

노키아는 사내벤처 운영으로도 유명하다. 모든 사업영역을 잘게 쪼개 각 영역마다 독립채산제 형식으로 운영하며 프로그램 매니저들이 주도하는 팀제로 조직을 바꿨다.

2) 디자인 경영

노키아는 이동 통신 분야의 경험과 혁신, 사용자 친화성, 안정성 있는 솔루션을 바탕으로 휴대 전화와 모바일, 고정 네트워크 분야를 선도하는 기업으로 현재 세계 시장점유율 1위 기업이다. 인터넷에 이동성을 추가함으로써 노키아는 기업을 위한 새로운 기회를 창출하고 사람들의 일상생활을 더욱 풍부하게 만들고 있다. 15개국에 생산설비를 갖추고

있으며 10개국에서 연구 및 개발 활동을 하고 있고 유통 판매 그리고 서비스 등 기타 조직을 통해 130여 개국에 제품을 공급하고 있는 노키아는 'Nokia Networks'와 'Nokia Mobile Phones'의 두개 사업부분으로 이루어져 있다. 노키아는 모토로라와 경쟁을 이루면서 전 세계 휴대폰 시장을 점유하고 있다. 다국적 기업의 특징인 지역거점 디자인 정책을 펴고 있는 모토로라와는 달리 노키아는 자신들만의 조형언어를 유지하며 전 세계를 상대로 판매망을 넓히고 있다.

아무런 의미 없이 부르기 좋게 '노키아'란 이름을 붙인 이 회사는 종종 그 이름 때문에 일본 기업으로 오인을 받기도 한다. 그러나 노키아의 브랜드 가치는 미국 지역 이외의 기업으로서는 최고 순위이며 소니와 토요타를 앞지르고 있다. 노키아 로고의 아래쪽에는 언제나 'Connecting People'이란 카피가 함께 들어간다. 'Connecting People'은 노키아의 기업 슬로건이지만 기업이 추구하는 목표로써, 사람의 마음과 마음을 이어준다는 따뜻함과 함께 그들을 이어주는 주체가 바로 '노키아'라는 의미를 함축하고 있다.

노키아에서 제시하고 있는 디자인이념은 '종합적 접근'(wholistic approach)로 사용자로부터 출발하여 미래를 통찰하는 디자인이라는 사회문화적 접근을 이념으로 하고 있다.

[표 III-5] 노키아의 디자인 이념

디자인 이념	디자인 지침
wholistic approach	- 새로운 - 아름다움의 추구 - 솔직함 - 연속성 - 생태학적으로 충분히 고려됨 - 사용자와의 교감이 이루어지는

* 출처 : <http://www.nokia.com>

신기술을 한 발 앞서 개발하고 새로운 시장에 먼저 진입하는 전략을 취해 온 노키아의 경우, 만약 첨단기술로만 경쟁을 하였다면 지금과 같은 명성을 갖는 브랜드가 되지 못했을 것이다. 시장에는 모토로라·에릭슨·필립스·지멘스 등의 기존 휴대폰 브랜드들이 이미 많은 특허 기술과 연구개발 능력 및 인력을 보유하고 있었다.

따라서 노키아는 경쟁우위의 확보라는 측면에서 첨단기술이라는 부분은 기본 바탕으로 하고, 모든 마케팅 관련 서적에서 빠짐없이 거론하는 고객에 대한 마케팅과 서비스 강화를 충실하게 이행해 왔다.

일찍부터 휴대폰을 ‘개인용 기술’로 인식한 노키아는 휴대폰의 기능적인 면뿐 만 아니라 스타일이 고객의 취향에 맞아야 한다고 생각하였으며, 이에 따라 휴대폰의 고객들을 ‘사업가, 기술 애호가, 잡담가, 유행 추종자’라는 네 가지 유형으로 분류하는 고객 차별화 전략을 전개했다. ‘사업가’는 비즈니스 고객으로 단순한 기능을 중심으로, ‘기술 애호가’는 다양한 기능을 중심으로, ‘잡담가’는 저렴한 가격을 중심으로, ‘유행 추종자’는 화려한 색상과 디자인을 중심으로 제품 개발 및 마케팅을 전개하는 등 지속적인 고객 세분화 전략을 추진하고 있다.

더 나아가 노키아는 개인의 취향에 맞도록 <노키아 2110>을 개발했다. 이 휴대폰은 본체의 커버를 벗기면 백색·적색·청색 등의 옵션을 주어 다섯 가지 색깔 중에서 기분이나 장소, 분위기에 따라 마음대로 색상을 바꿀 수 있도록 한 것이다. 이처럼 고객 중심적인 사고에서 출발한 노키아는 10년이 지난 지금도 전 세계 모든 사용자들에게 많은 사랑을 받는 브랜드로 우뚝 섰다.

또한 노키아는 스타일을 중시한다. 1999년 <노키아 8810>을 런칭할 때는, 전 세계 패션계의 유명 인사들에게 신제품을 선물했고, 케이트 모스와 나옴 캠펠 등 슈퍼모델과 디자이너가 <노키아 8810>을 들고 있는 모습이 여러 번 목격되면서 <노키아 8810>은 여성들이 가장 선

망하는 휴대폰으로 급부상하기도 했다. 이는 휴대폰도 패션 소품으로 여기는 트렌드를 한발 빨리 읽은 예이다.

최근 노키아 단말기 디자인의 경향은 다양한 소재와 칼라, 패턴 디자인 등을 통해 엔터테인먼트적 이미지를 담은 실험적인 단말기들을 지속적으로 개발하고 있다.

양산에 적합하지 않는 패브릭(Fabric)계열의 소재를 적용한 <노키아 7200> 모델은, 감성표현을 위해 소재사용에 관해서도 매우 유연한 생각을 지닌 노키아의 실험적 정신을 반영하는 디자인이다.

180도로 펼쳐지는 <노키아 2650> 모델은 디자인 혁신을 지향하는 노키아의 실험적 제품으로써, 마치 지갑을 연상시키는 신선한 디자인으로 주목을 받았다. 전통적인 폴더타입의 단말기는 힌지구조의 제한성으로 인해 펼쳐졌을 때 키패드 면과 디스플레이 면에 일체감을 주는 것이 불가능했으나, 2650은 새로운 힌지 구조와 소재의 적용으로 아이덴티티가 살아있는 혁신적인 디자인을 제시하였다.

루버(Rubber) 소재를 적용하여 강렬한 아웃도어(outdoor) 전용의 스포티룩(Sporty Look)을 제시하고 있는 <노키아 5140> 모델 역시 노키아 단말기의 새로운 아이덴티티를 보여주고 있다. 일상생활 혹은 사무용 목적으로 사용되고 있는 일반적 단말기의 이미지에서 탈피하여, 과감한 스포츠 컨셉의 아웃도어 스타일 단말기로 등장하였다.

이러한 감성 지향적이고 실험적인 디자인 경향은 지속적으로 나타나리라 판단되며, 향후 총체적 엔터테인먼트 이미지를 담은 디자인 아이덴티티로 통합되어 발전하리라 예상된다.

3) PI의 특징

1994년까지의 노키아 휴대폰은 곡률이 전혀 보이지 않는 기능위주의 디자인이었다면 그 이후의 디자인에서는 개인의 성향에 맞춘 패션화의 특성을 보인다. 1994년부터 1997년까지의 디자인은 노키아만의 전형적인 휴대폰 디자인을 완성하는 시기라고 할 수 있다. 이 시기에 노키아 휴대폰의 유기체적인 조형과 다양한 색상의 프로덕트 아이덴티티는 완성되었고 이후 디자인에서는 각 사용자의 취향을 고려한 세분화된 디자인을 선보이게 된다.³⁶⁾

노키아의 강점은 오랫동안 축적된 브랜드 로열티와 디자인 지향적 아이덴티티이다. 여전히 바타입이 강세인 유럽 시장을 장악하고 있는 노키아는 전통적인 바타입 단말기 개발을 고수해 오고 있다. 또한 독특한 키 배열과 다양한 소재, 색상 등의 감성 지향적 단말기 개발에 집중하고 있으며 노키아만의 단말기 아이덴티티를 구축하고 있다.

2004년도 노키아에서 출시된 단말기의 디자인 특징은 감성적이고 엔터테인먼트 지향의 스타일리쉬(stylish)한 점으로써, 엔터테인먼트 단말기 개발에 집중하고 있는 노키아의 디자인 전략을 엿볼 수 있다. 특히 패션지향적 디자인 철학을 여실히 반영한 7000 단말기 시리즈는 키패드의 비정형적 배열을 통해 액티브한 패션감을 부여하는 노키아 특유의 디자인 아이덴티티를 반영하고 있음을 보여준다.

과거 손에 잡히는 그림감과 UI 디자인을 중시했던 노키아가 최근 패션지향적 단말기 디자인에 주력하고 있다는 사실은, 엔터테인먼트형 단말기 디자인에 집중하고 있는 노키아의 디자인 전략을 단적으로 보여주는 것이다.

36) 전국경제인연합, 「산업디자인에 관한 기업간 공동연구」, 2001, p.136



[그림 Ⅲ-14] N 7200



[그림 Ⅲ-15] N 2650



[그림 Ⅲ-16] N 5140



[그림 Ⅲ-17] 7000 시리즈



[그림 Ⅲ-18] 노키아의 제품들

노키아의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-6] 노키아의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	패션 지향적 디자인 철학
조형 아이덴티티	1998년 이후 액정주변에 U자 형태의 테두리를 다른 재질로 강조하고 있음.
일관된 디자인	독특한 키 배열과 다양한 소재, 색상 등의 감성 지향적 단말기
규칙적 조형의 변화	조형 요소들을 통한 규칙적인 변화
패션 지향적 단말기	액티브한 패션감 부여
디자인 지향적 아이덴티티	다양한 소재와 칼라, 패턴 디자인 등 감성 지향적 단말기
고객차별화 전략에 따른 제품 디자인 전략	고객층에 걸 맞는 제품으로 마케팅 활동 전개
사용자 층의 다양화	각 사용자 층의 취향을 고려한 세분화된 디자인
사용자의 특성화	매니아층 형성, 특정계층을 타겟
전통적 디자인 단말기	바(Bar)타입의 단말기 개발 고수함
혁신적인 디자인	엔터테인먼트형 단말기 디자인

4. 필립스(PHILIPS)

1) 필립스(PHILIPS)의 개요

네덜란드의 로열 필립스 일렉트로닉스(뉴욕 증시: PHG, 암스테르담 증시: PHH, 이하 ‘필립스’)는 111년 역사의 네덜란드 다국적 기업으로 네덜란드 아인트호벤(Eindhoven)에 백열등을 포함한 전자제품 생산 회사이다. 세계 정보기술 시장에서 세계 최대의 휴대폰 생산업체인 핀란드 노키아와 더불어 유럽의 자존심을 대변하는 기업이기도 하다.

필립스는 1891년 네덜란드 아인트호벤에서 제라르드(Gerard)와 안톤 필립스(A.Philips) 두 형제가 설립했다. 1891년 설립된 이래 필립스는 전구제조회사로 성장했으며 1941년 물리와 화학의 현상을 연구하여 상품혁신을 촉진하기 위해 연구소를 설립했다. 제 1차 세계 대전 이전에 이미 미국과 프랑스에 설립되었고, 1919년에는 벨기에와 1920년대에는 기타 여러 국가에 진출하여 초창기부터 글로벌 기업으로서의 기반을 확보하였다. 1990년대에 들어 필립스는 상당한 변화를 거치게 된다. 필립스는 과거와 같은 건실한 기업구조를 갖추기 위해 구조조정 프로그램을 실행하고, 얼마 지나지 않아 필립스는 주력 사업에 역량을 집중하기 시작하여, 최근에는 디지털 혁명의 최전선에서 인류의 삶의 질을 향상시킬 수 있는 세계적인 수준의 제품들을 개발하고 있으며, 새로운 세대를 위한 준비 작업을 지속적으로 추진하고 있다.³⁷⁾

필립스는 현재 23만 9,370여 명의 직원을 두고, 철저한 현지 경영으로 전 세계 150여 개 국에 판매 및 서비스 조직을 갖춘 글로벌 기업으로 성장했다. 유럽 최대의 전자그룹인 동시에 세계인류 기업으로서 조명,

37) <http://www.philips.com>

가전, 소형가전, 반도체, 의료 장비 등5개 사업 분야에 주력하고 있으며 세계시장에서 독보적인 위치를 차지하고 있다. 조명기구, LCD, 명도기 부문에서 세계 점유율 1위, 가전제품 세계 3위, 스팀다리미 부문 2위를 고수하고 있다.

[표 III-7] 필립스의 세계점유율

	전 세계	유럽
조명	1	1
가전(오디오/비디오)	3	1
모니터(수량기준)	4	3
전기면도기	1	1
스팀다리미	2	2
반도체	9	4
컬러브라운관	3	1
DVD 리코더	1	1
의료영상장비	2	1
덴탈케어(음파/전동칫솔)	2	2

* 출처 : <http://www.philips.com>

필립스는 가전 및 소형가전에서 보안 시스템, 반도체에 이르기까지 약 60여 종의 사업 부문에서 활발한 비즈니스를 전개하고 있으며, 포춘지 선정 세계 상위 10대 전자업체에 포함돼 있다.

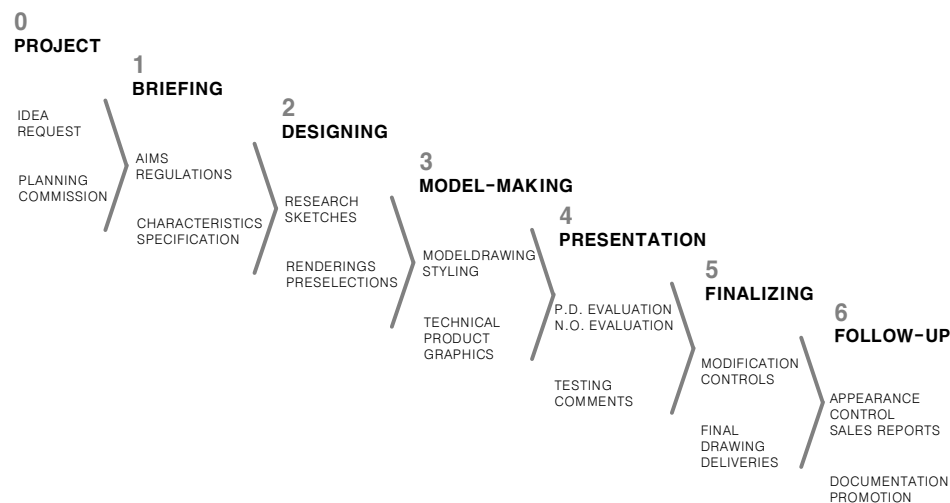
필립스는 TV 및 디스플레이, 무선 통신 시스템, 음성 인식, 비디오 압축, 스토리지, 광학 제품에 활용되는 디지털 기술뿐만 아니라, 디지털 혁신의 기반을 이루는 반도체 기술 분야에서 세계를 선도하고 있으며, 조명, 의료장비(특히 스캐닝 및 기타 진단 시스템)와 개인용/가정용 가전제품 분야에서 세계적 수준의 솔루션을 보유하고 있고, 비즈니스를 성공적으로 수행하는데 핵심적인 디자인 및 신소재 개발 부문에 지속적으로 투자하고 있다. 필립스가 세계시장에서 선보이는 제품은 앞선 기술을 바탕으로 세련되고 고급스러운 디자인을 자랑한다. 전 세계 소비자들의 마음을 사로잡은 필립스의 뛰어난 디자인은 다른 브랜드와의 차별점이기도 하다.

2) 디자인 경영

미래형 컨셉의 디자인 제품을 선도하는 필립스의 디자인 경영은 ‘제품 성공여부는 디자인이 80%를 차지한다’는 표현으로 압축될 수 있다.³⁸⁾

필립스의 디자인 경영은 크게 보아 3기로 구분한다. 제1기(1966~1980)는 너트 이암(Knut Yran), 제2기(1980~1991)는 로버트 블레이크(Robert Blaich), 제3기(1991~)는 스테파노 마르자노(Stepano Marzano)가 디자인 경영책임을 맡았다.

노르웨이 출신으로 최고급 요트 디자인에서 명성을 날리던 이안은 1966년 필립스의 디자인 경영책임자로 초빙 되었다. 이안은 체계적인 디자인 접근방법을 도입하여 ‘디자인 트랙’(Design Track)을 구축하였다. 또한 하우스 스타일을 개발하여 필립스가 시각적으로 정체성을 확립할 수 있는 계기를 마련했다.



[그림 III-19] ‘디자인 트랙’(Design Track)³⁹⁾

38) 정경원, 『사례로 본 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력』, 웅진북스, 2003, p.211

39) 정경원, 『사례로 본 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력』, 웅진북스, 2003, p.212

너트 이안의 후임으로는 미국 허먼 밀러사에서 디자인 부사장이던 로버트 블레이크가 선임되어 필립스의 디자인 경영책임을 맡았다. 블레이크의 디자인 버전은 어떤 제품이나 커뮤니케이션 디자인을 막론하고 고객을 완전히 만족시켜야만 한다는 것이었다. 그는 ‘제품이란 기업의 이미지에 관한 선언’이고, 디자인은 효과적인 경쟁 수단이라고 믿었던 것이다. 블레이크는 디자인과 인간공학이 개발, 생산, 마케팅프로세스와 완벽한 조화를 이루어야 한다고 지적했다. 그것이 바로 인간중심적이고, 다학제적이며, 연구에 기반을 둔 디자인 접근으로 디자인 프로세스가 상품과 비즈니스 창출 프로세스와 빈틈없이 통합될 수 있도록 해주는 ‘하이 디자인 엑셀런스(High Design Excellence)’이다.

블레이크의 후임으로 필립스 디자인 연구소의 스테파노 마르자노는 필립스 디자인의 이념을 ‘하드웨어’에서 ‘휴먼웨어’로 바꾸고, ‘산업디자인 센터(Concern Industrial Design Center : CIDC)’를 필립스 디자인(Philips Design : PD)으로 개편했다.

PD는 필립스의 브랜딩, 새로운 비즈니스와 제품 창출, e-디자인은 물론 기업 홍보, 이미지 제고와 유지, 디자이너의 채용 및 능력 개발, 디자인 작업의 추진 및 평가, 디자인 승인 등과 같은 업무를 담당한다. 특히 PD는 필립스의 제품이 동질의 시각적 이미지를 갖도록 해주기 위한 디자인 및 표준 관리, 디자인의 질적 수준 유지를 위한 평가척도의 설정 및 시행, 디자인 작업의 질을 높이기 위한 제반 활동을 체계적으로 추진하고 있다. 그와 같은 업무의 원활한 수행을 위하여 추구하고 있는 디자인 전략은 다음[표 III-8]과 같다.⁴⁰⁾

40) 정경원, 『사례로 본 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력』, 웅진북스, 2003, p.213

[표 III-8] PD(Philips Design)의 디자인 전략

디자인 전략
• 제품 개발의 전 과정에 아이디어를 통합하고 관련 부문을 유기적으로 연결시키는 디자인 교량 역할 강화 • 디자인 프로세스의 체계화를 통한 신속한 업무 추진의 도모 • 기업 차원의 제품 이미지 통합(CPI) 추진 • 신제품에 반드시 신기술, 새로운 조작방법, 혁신적인 디자인 적용 • 디자인이 제품 성공의 핵심 요소임을 강조 • 최고 경영자 및 여러 사업 부장들과의 의사소통 간결화

이와 같은 다양한 업무들을 원활히 수행하기 위해 PD는 전통적인 디자인 방법과 새로운 디자인 관련 신기술을 결합하여 합리적인 방법으로 디자인 작업을 수행하는 하이디자인 프로세스(high design process)를 채택하고 있다. 하이디자인 프로세스는 인간중심, 학제적 접근, 연구 기반을 강조하고 있다.

필립스는 기술을 적용하는데 있어서 인간을 중심으로 디자인하며, 제품에서 인터페이스 및 통신 수단에 이르기까지 디자인을 전체 브랜드에 일관하여 통합하고 있다.

필립스의 디자인 활동은 단순히 외형적으로 보기 좋은 제품을 만드는 것 이상을 의미한다. 필립스에서 디자인은 혁신 프로세스에서 가장 핵심적인 요소 중 하나이며, 하나의 비즈니스 기법으로서 전사적으로 필립스 그룹에 적용되고 있다.

필립스는 보다 나은 제품과 서비스를 통해 고객의 삶의 질을 향상시키는 데 모든 관심을 집중한다. 이는 ‘Lets make things better’이라는 필립스의 기업 슬로건에서도 잘 나타난다. 첨단 기술과 마케팅은 물론 기업의 문화가 디자인 개발 과정에서 어루러져야만 앞선 디자인이 만들어 진다고 보기 때문이다. 필립스의 이러한 기업문화와 철학은 모든

디자인 영역에 배어있다.

그렇기 위해서 필립스의 디자인은 일반 소비자의 경험을 중시한다. 디자인은 전 세계 어디서나 통용되는 인간 공통의 관심영역이다. 필립스의 디자인은 항상 인간에게 초점이 맞추어져 있다. 최상의 디자인으로 인간의 가치를 새롭게 창조하는 것이다. 때문에 필립스의 디자인은 다양한 리서치를 통한 실제 사례연구가 주를 이룬다. 리서치를 통해 하나의 디자인 컨셉을 정하고, 이를 개발해 가상의 제품이 만들어지면 수많은 실제 샘플 집단의 경험을 통한 사례연구를 진행한다.

필립스 디자인 팀은 구매 단계에서 실제 사용 단계에 이르기까지 고객의 제품 체험을 세밀하고 주의 깊게 관찰하고, 소비자가 특정 제품의 사용을 중지한 후, 해당 제품에 대해 지니게 되는 좋은 추억도 제품 설계 과정에 반영한다.

필립스의 디자인은 새로운 세기에 적용될 정도로 다양한 첨단 제품들을 소개하는 프로젝트를 계속 발표해 왔다. 미래 사회, 우리의 일상을 담은 첨단제품 디자인의 'Vision of the future', 미래의 가정의 모습을 선보인 'La case Prossima Future(The home of the near future)', 가전과 음성 접속 기기의 미래모습을 제시한 'connected planet' 등이 그것이다. 이처럼 PD는 지속적으로 미래지향적인 라이프스타일을 선도할 디자인 컨셉 시리즈를 제안하고 있다. 이 시리즈는 디자이너의 창의성을 고취시켜 인류가 당면하고 있는 여러 문제들에 대한 해결안을 제시하는 것을 목적으로 한다.

필립스의 전통적인 디자인 원칙은 인간의 필요와 욕망을 만족시키고, 기대에 부응하는 새로운 솔루션을 만들어 낼 수 있도록 인문학적 연구와 기술적 차원의 연구를 병행하는 것이다. 필립스는 이와 같은 새로운

방식의 한 차원 높은 설계 유형을 하이 디자인(High Design)으로 지칭한다. 필립스의 하이 디자인은 일종의 경영 철학임과 동시에 확고한 디자인 프로세스로서, 필립스 비즈니스와 제품 개발 프로세스에 다양하고 유연하게 통합된다.

필립스 디자인 전문가들의 사명은 기술을 인간화하는 새로운 솔루션을 설계하는 것이다. 전 분야에서 활동하는 필립스 디자인 전문가들은 최신 개발을 탐지하는 연구 프로그램을 통해 늘 최신 정보에 접하며, 이런 최신 개발을 한 단계 발전시키고 있다.⁴¹⁾

특히 PD는 ‘세계화-현지화’ 전략을 적극적으로 수행하고 있다. 필립스 제품의 표준화를 통해 세계화를 도모하고, 22개국에 있는 산업 디자인 지소들은 모두 현지 실정에 맞는 디자인 개발로 현지화를 이루어내고 있다. 특히 해외의 디자인 지소에서 해결하기 어려운 문제에 봉착하거나, 전략적으로 중요한 디자인 문제의 해결을 위해 도움이 필요한 경우, 경험이 많은 유능한 디자이너를 파견하여 ‘해결사’와 같은 역할을 수행하도록 하고 있다. PD의 구성원은 500여명이 넘으며, 그들 중 여성이 40%이상을 차지한다.

3) PI의 특징

‘Lets make things better’라는 글귀는 필립스에게 있어서 광고카피 이상이다. 그것은 기본적으로는 고객들이 제품을 사용할 때 느꼈으면 하는 내용이면서 더 깊게는 필립스가 제품개발에 임하는 태도와 철학을 담는 문장인 것이다. 즉, 인간과 기술에 대한 이해를 바탕으로 제품 사용 시의 만족을 넘어서 삶의 질 전반을 향상시킬 수 있기를 바라는 마음인 것이다. 최첨단 과학기술 발전을 선도함에도 불구하고 모던하고

41) <http://www.philips.com>

친근한 브랜드 이미지를 유지할 수 있었던 것은 바로 이러한 일관된 태도 때문일 것이다.

이러한 일관된 디자인 철학을 바탕으로 백년이 넘는 시간동안 기업 활동을 해온 필립스는 조명을 비롯한 가전, 소형가전, 전자부품, 반도체, 의료장비 부문으로 확장되어 현재 전 세계 60여 개국의 자회사에서 23만 9,370여 명의 종업원들이 일하는 세계적인 전자그룹으로 성장한 것이다.

필립스는 Vision of the future를 디자인 전략으로 삼고 이를 제품에 적용·확산하는 활동을 통하여 필립스만의 아이덴티티를 만들었다.

필립스의 가정기구와 개인 물품은 그 형태, 사용 방법, 사용 장소 등이 매우 다양한 제품 구성을 가지고 있기 때문에 특정한 조형을 그대로 적용하는 것은 불가능 하다. 그러나 필립스의 이러한 제품군을 사용 환경이라는 기준으로 나누어서 각각의 제품군이 통일성을 유지하도록 하였으며 전체적인 조형상으로는 부드럽고 완만한 곡선을 이용하고 각 제품군별로 주조색을 위주로 조화되는 색상을 적용하고 완성도 높은 마감처리를 하여 통일성을 갖고 있다.

즉, 필립스의 제품의 조형적인 통일된 이미지는 전체적인 형태에서 자연스럽고 완만한 곡선으로 부드러움과 함께 생활의 활력을 주는 이미지를 표현한다.

또한 필립스의 조형의 특징은 회사 자체의 디자인 이슈에 따라 제품의 디자인이 점진적으로 진화한다는 것이다. 필립스 초기의 디자인 특징은 흰색을 주조색으로 하여 완만하고 절제된 곡선을 사용한 지적인 조형을 보여주었으나 필립스-알레시 시리즈를 기점으로 생활에 재미를 더해주고 활력을 주는 조형으로의 변화를 보여준다.

이러한 필립스의 조형적 노력은 다양한 제품군 모두에서 필립스의 이미지를 부각시켰으며 그 다양한 형태에도 불구하고 필립스 디자인의

통일성을 갖게 해 주고 있다.

또한 필립스사의 특이할 만 한 점은 “미래의 통찰 (Vision of Future)”라는 프로젝트를 통해 필립스가 향후 생산할 제품들의 컨셉, 형태, 사용 환경 등을 제시하고 더 나아가 미래의 문화까지 디자인하는 모습을 보여준 것이다. 이 프로젝트는 기업의 일반적인 프로젝트와는 다르게 일반인들에게 공개되어 유연하게 수정이 가능하도록 진행되었다는 것이다.

일반 시리즈 제품이 현재의 라이프스타일에 대응하여 특정 타겟과 제품군을 통합하기 위한 것임에 반해 이 ‘미래의 통찰’ 프로젝트는 보다 포괄적인 미래 문화의 제시를 통한 미래 제품의 지침을 제시한다. 이는 추후 디자인 되는 제품에 제품 컨셉, 형태, 재료 등 여러 분야에 걸친 지침을 제시해 주는데 일반적인 제품이미지 통합과는 달리 매우 유연적이며 적용하는 디자이너나 디자인 팀의 해석과 적용 방식에 따라 매우 다양한 유형의 제품을 제시해 줄 수 있는 제품이미지 통합 관리라고 할 수 있다.

10년 뒤의 미래를 앞서 나가려는 의도에서 기획되어진 이 프로젝트는 기업 이미지 통합화 의도를 잘 보여주고 있다. 색채, 형태, 그래픽 등의 시각적 표현을 기획에 의한 디자인 감성으로 체계적으로 적용하였고, 기업의 끝없는 발전상에 일치된 방향성을 가지며 새로운 기술 및 디자인 컨셉 도입 의지를 잘 반영시켜 기업에 대한 홍보, 철학, 이미지 확립에 주력했다. 인간에 대한 삶의 질을 높이고 새로운 가치관을 심어줄 수 있는 제품 디자인 구성으로 기업의 창조적 이미지와 고객에 대한 깊은 신뢰감을 심어주어 향후 인간과 테크놀로지의 상호 작용을 예측하도록 보여주는 하나의 좋은 예가 될 것이다.



[그림 III-20] 필립스사의 “미래의 통찰 (Vision of Future)”



[그림 III-21] 필립스사의 제품들

필립스의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-9] 필립스의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	‘Lets make things better’ -인류의 삶의 질을 향상시키는 디자인
하이디자인 프로세스 (high design process) 채택	인간의 필요와 욕망을 만족시키고, 기대에 부응하는 새로운 솔루션을 만들어 낼 수 있도록 인문학적 연구와 기술적 차원의 연구를 병행하는 디자인 원칙
미래형 컨셉의 디자인 제품을 선도	Vision of the future를 디자인 전략으로 삼고 이를 제품에 적용·확산하는 활동을 통하여 필립스만의 아이덴티티 형성
일관된 조형적 요소	전체적인 형태에서 자연스럽고 완만한 곡선의 shape으로 부드러움과 함께 생활의 활력을 주는 이미지를 표현
점진적으로 진화하는 디자인 스타일	필립스 초기의 디자인 특징은 흰색을 주조색으로 하여 완만하고 절제된 곡선을 사용한 지적인 조형을 보여주었으나 필립스-알레시 시리즈를 기점으로 생활에 재미를 더해주고 활력을 주는 조형으로의 변화를 보여줌

5. 애플(APPLE)

1) 애플(APPLE)의 개요

애플(APPLE)은 미국 캘리포니아 주에 있는 개인용 컴퓨터(PC) 전문 제조업체이다. 1977년에 설립되었으며, 1984년 32비트 컴퓨터인 매킨토시를 개발하였고 계속 그 시리즈를 내놓아 큰 성공을 거두었다. 하드웨어·시스템소프트웨어·응용소프트웨어의 퍼스널 컴퓨터 핵심제조기술을 자체 보유하고 있으며 각각의 수준도 세계 정상이다. 1991년 이후에는 저가격의 'Macintosh Classic'을 발매하고, 노트북형의 'Power Book'을 발표하는 등 제품 계열을 넓히고 있다. 1991년에 경쟁사인 IBM과 제휴하여 객체 지향의 소프트웨어 및 멀티미디어 분야의 소프트웨어 개발을 위한 자회사를 공동으로 설립하였으며, IBM과 공동으로 PC 시장에서의 점유율 확대를 도모하고 있다.

애플은 1977년 스티브 워즈니악(Steve Wozniak)과 스티브 잡스(Steve Jobs)가 공동으로 설립하여 세계 최고의 상용 퍼스널 컴퓨터인 '애플'을 탄생시켜 컴퓨터의 패러다임을 바꾸었다.

“컴퓨터는 기껏해야 1년에 5대 이상 팔리지 않을 것이다.”(1943년 토머스 잡슨 IBM 사장). 최대의 컴퓨터업체 사장조차 컴퓨터가 책상 위의 필수품이 되리라고는 예상 못했다. 하지만 1976년 등장한 퍼스널 컴퓨터 '애플'이 그 선입견을 깼다. 기존의 덩치 큰 컴퓨터와 완전히 다른 신개념의 퍼스널 컴퓨터를 내놓으면서 대 히트를 쳤다. 사과 같은 모양을 한 PC서부터 다양한 색깔과 디자인이 소비자들을 유혹하기에 충분하여 20대 초반에 억만장자가 되었다. 당시 잡스의 성공신화는 실리콘밸리를 뒤흔든 사건이었다. 애플은 창사 5년 만에 「포춘」지가 선정한 500대 기업으로 성장하였다. 1984년 감쪽한 디자인으로 유명한

“매킨토시”를 출시하여 전 세계가 주목하기 시작했다. 특히 매킨토시는 초보자도 쉽게 사용할 수 있는 그래픽 유저 인터페이스(GUI)라는 화면 디자인을 채택하여 퍼스널 컴퓨터의 혁명을 일으켰다. 일일이 키보드로 입력하던 데서 벗어나, 화면에 떠 있는 아이콘을 마우스로 움직여 컴퓨터를 사용한다는 발상은 사용성을 획기적으로 높여주었다.

그러나 한때 컴퓨터 업계를 주도한 애플은 강력한 경쟁사인 마이크로소프트의 빌 게이츠의 등장과 자체 내분으로 시련을 격기 시작했다. 스티브 잡스는 1985년 경영진 내분으로 회사에서 밀려났다. 애플은 설립자인 스티브 잡스의 퇴진과 동시에 폐쇄적 경영이 지속되면서 점차 시장 점유율을 잃어갔다. 급기야 1997년 미국시장에서 점유율 단 3.4%를 기록, 각종 통계자료에서 컴퓨터 업체에서 밀려나 기타 업체군으로 분류되는 수모를 겪어야 했다. 애플을 떠난 뒤 스티브 잡스는 독립사업을 추진했으나 20대에 벌어들인 돈을 탕진했을 뿐 실패와 좌절의 연속이었다. 그나마 그가 제작한 애니메이션 영화 <토이스토리>가 흥행에 성공하면서 재기의 꿈을 꾸게 되었다. 2년 남짓한 기간동안 20억 달러라는 엄청난 적자를 기록한 애플은 스티브 잡스를 다시 CEO로 영입하였다. 그러나 경쟁업체들이 많은 컴퓨터 시장은 과잉생산과 재고 누적이 경기침체까지 겹쳐 설자리를 찾는 것이 만만치 않았다. 스티브 잡스가 회사의 재건을 위한 수단으로 디자인에 힘을 쏟은 결과로 아이맥(iMac)이 탄생하였다.

2) 디자인 경영

아이맥과 뉴 아이맥의 연이은 성공의 이면에는 영국출신인 디자인 책임자 조나단 아이브(Jonathan Ive)를 주축으로 전 세계에서 선발된 전

문가들로 이루어진 산업디자인 팀이 있다. CDO인 조나단 아이브는 CEO인 스티브 잡스와 함께 애플의 경쟁력을 지키는 보루역할을 하고 있다. 제품전략이 탁월한 CEO와 실력이 뛰어난 디자이너의 만남으로 우수한 디자인을 만들어 낼 수 있었던 것이다.

조나단 아이브는 애플의 G3과워북과 파워맥 G4, 그리고 아이맥 라인에 이르기까지 다양한 제품의 디자인 작업을 총괄해 오고 있다. 현재 산업디자인 담당 부사장으로 스티브 잡스의 파격적인 신뢰를 받으며 애플 컴퓨터에 가장 필요한 사람으로 자리를 지키고 있다. 산업디자이너는 제품디자인을 할 때, 제품의 표면과 재질과 마무리와 구조 등에 대해 재미있게 이야기하듯 표현해야 한다고 조나단 아이브는 믿고 있다. 뉴 아이맥이 말하려고 하는 이야기는 무척 가볍고, 잘 움직여서 거의 공중에 떠 있을 것 같은 평면 모니터에 관한 것이었다고 조나단 아이브는 주장한다.

조나단 아이브의 지휘아래, 애플의 디자이너들은 ‘생각을 다르게 하라 (Think Different)’라는 슬로건 아래 새로운 차원의 컴퓨터 개발에 몰입했다. 즉 컴퓨터라는 제품을 기능이 있는 물건이 아니라, 조각품처럼 특별하게 디자인 한다는 발상이다. 따라서 집안 어디에 두어도 컴퓨터 스스로 아름다움을 뽐내는 완벽한 형태를 갖추도록 하기 위해서는 많은 기술적 문제를 해결해야 했다. 기존 컴퓨터가 모니터와 본체로 이루어진데다가 형태상 어울리지 않고 별개로 존재한다는 것과 이 뒤로 전선이 어지럽게 연결되어 있어 보기 흉하다는 단점을 없애는 것은 기본이었다. 실제로 뉴 아이맥을 디자인한 팀은 그것을 만드는 일은 너무나 어려웠을 뿐만 아니라 참여한 프로젝트 중 가장 도전적이었다고 말한다. 우선 뉴 아이맥의 모든 부품이 소형이므로 개발기간의 거의 대부분을 엔지니어링 팀과 함께 해야 했다.

애플의 디자인 전략은 ‘디자인은 디자이너에게 맡기고, 기술자는 그 디자인에 따라 만들게 한다(Let designer design, then make engineer build the design)’는 것이다.⁴²⁾

그 전략의 결과물로 1998년 애플이 선보인 아이맥(iMac)은 디자인에 서부터 일반인의 상상을 초월했다. 세계 최초로 반디블루(bondi blue)라는 특이한 색상의 반투명 재질로 제작된 디자인에 모니터와 본체를 합쳐 한 몸을 이룬 아이맥은 그동안 우리에게 익숙한 박스형태와는 완전히 다른 디자인이었다. 애플은 아이맥을 출시함으로써 사세를 완전히 회복했다. 적자에 허덕이며 거의 사라질 뻔한 위기에 몰렸던 한 기업을 부활시킨 것이다. 이에 고무된 애플은 파워 매킨토시 G3에도 같은 개념의 디자인을 적용했다. 조나단 아이브가 도입한 정서적인 방법을 추구하고 있으며 초보자들을 위해 새롭게 한 세트로 된 그 컴퓨터는 반투명의 유색의 폴리카보네이트로 속이 보일 듯 말 듯한 투명한 몸체에 시리도록 파란 반디블루(bondi blue)로 사용자들의 마음을 앗아간 아이맥의 등장은 단순히 개인 컴퓨터로서의 정체성을 넘어서 하나의 문화 키워드로 인식될 만큼 사용자들의 열렬한 지지를 얻었다.

이러한 아이맥의 성공은 엄청난 파급효과를 가져왔다. 반투명 재질의 파스텔톤 색상은 컴퓨터 주변기기는 물론 다른 가전제품과 가구, 주방용품 재질과 색상에도 영향을 미쳤다. 실제로 2000년 밀라노 살롱 등 세계 주요 디자인대회에서 아이맥풍의 다양한 생활용품이 등장하기도 했다.

「비즈니스 위크」는 2002년 미국 우수산업디자인상(IDEA)에서 애플이 2002년에만 5개(금상 4, 은상 1)를 수상하였다고 발표했다. 뉴 아이맥은 퍼스널 컴퓨터의 고정관념을 다시 한번 깨뜨리는 데 성공한 제품으로 평가되며 1999년 아이맥에 이어 두 번째로 금상을 수상했기에 다

42) <http://www.apple.com>

시 한번 화제를 불러 일으켰다.

이에 따라 애플은 명실공히 전략적인 디자인으로 세계적인 화제를 불러일으키며 사업에서도 성공을 거두고 있는 기업이라는 것을 다시 한번 확인하는 계기가 되었다.

3) PI의 특징

애플은 창의성에 중점을 둔 디자인으로 경쟁사와 차별화 되는 아이덴티티를 구축하고 있다.

애플은 1976년 스티브 잡스와 스티브 워즈니악이 창고에서 컴퓨터 조립을 시작한 이래 세계적인 컴퓨터 기업으로 성장한 지금까지 ‘Think Different’와 ‘User Friendly’의 기업정신을 고수해왔다. 이 두 가지 정신은 조금이라도 애플컴퓨터를 아는 사람들에게겐 너무나 확실한 의미로 다가온다. 애플은 비용을 고려하거나 컴퓨터는 이래야 한다는 보수적인 방식이 아닌 새로운 아이디어를 제시하고 사용자를 도발하는 스타일을 채택함으로써 이 두 가지 정신을 모두 만족시키는 제품을 개발해 왔다. 애플이 발표한 모든 제품에 이러한 정신이 그대로 반영되어있다.

디자인 관점에서 볼 때, 뉴 아이맥은 액정화면(LCD) 모니터를 채택, 반구 모양 안에 PC 본체에 해당하는 모든 것이 들어가 있어 탁상용 스탠드를 세워둘 만한 공간만 있으면 충분히 올려 둘 수 있다는 장점을 가지고 있다. 또한 본체에 연결된 LCD 모니터는 원터치로 공중에서 높이와 각도를 자유자재로 조절할 수 있으며 CRT 모니터에 비해 밝고 선명하다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 일반적인 데스크 탑 컴퓨터의 고정관념을 과감히 깨뜨리고 반원과 직육면체로 이루어진 조형상의 혁신을 이루었다는 것이다.

이와 같은 노력의 결과로 아이맥 시리즈를 통해 세계 PC시장과 미국 시장에서 점유율을 크게 높인 것으로 나타났다. 아이맥은 컴퓨터에 대한 고정관념을 완전히 불식시킨 선두주자일 뿐만 아니라 다른 부분에서도 디자인 혁신이 일어나는 동기를 제공했다. 아이맥 디자인의 영향을 받아 다른 제품의 색과 디자인까지 바뀌고 있어 새로운 트렌드가 형성된 것이다.

또한 청색, 빨강색, 녹색, 자주색, 오렌지색의 5가지 색상과 달걀을 닮았으며 지구본을 연상시키는 형태는 소비자의 마음을 사로잡아 갖고 싶은 충동을 일으킨다. 이를 통해 컴퓨터의 고정관념에서 벗어나 사무 환경에 새로운 문화키워드로 자리매김하며, 아이맥 매니아 층을 형성하고 있다.

애플의 파워맥 G4 큐브의 상상을 초월한 형태와 사용자 중심의 철저한 디자인과 기능 또한 애플의 기업 정신을 그대로 반영하고 있다.

애플의 예전 모델을 아는 사람들은 야해 보이는 이 컴퓨터가 애플의 전통적인 아이덴티티를 벗어났다고 생각할 수도 있다. 투명맥은 확실히 혁신적이었다. 그러나 큰 맥락에서 보면 투명맥 역시 애플디자인의 전통에서 벗어나지 않는다.

1984년 최초의 매킨토시가 태어났을 때 이 컴퓨터의 특징은 군더더기 없는 매끈한 외관이었다. 즉 선과 형태를 최소화하는 것이다. 늘어난 기능 때문에 버튼을 비롯해 많은 요소들이 본체 외관에 추가되어 있는 최근의 다른 PC들과 달리 매킨토시는 언제나 단순함을 강조해 왔다. 아이맥과 아이북 역시 투명함 보다 이러한 최소한의 디자인을 더욱 완성시켰다는데 더 큰 혁신성이 있는 것이다. 최소한의 디자인, 그것이 애플이 지향하는 일관된 디자인이다.

또한 애플의 디자인은 일반적인 컴퓨터 형태인 박스를 탈피한 유기적

형태로 인하여 인테리어적 효과를 높였으며, 누드디자인으로 인하여 타 경쟁사와 명확히 차별화된 제품 포지셔닝을 유지하고 있다. 투명 폴리프로필렌(Polypropylene)소재의 차별화로 지금까지의 제품에 대한 인식에서 벗어나 기계에 대한 불신과 속을 들여다보고 싶은 호기심을 자극하고 감성적 칼라마케팅과 함께 감성에 초점을 맞춘 디자인을 하고 있다.

애플의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-10] 애플의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	‘Think Different’ - ‘생각을 다르게 하라’ 새로운 문화키워드를 디자인 ‘User Friendly’ - 사용자 중심의 디자인 과 기능
유기적 형태의 디자인	일반적인 컴퓨터 형태인 박스를 탈피한 유기적 형태
단순함을 강조한 디자인	군더더기 없는 매끈한 외관으로 선과 형 태를 최소화하여 단순함을 강조하는 일 관된 디자인 전략 - ‘최소한의 디자인’
소재의 통일성	투명 폴리프로필렌(Polypropylene)은 소 재의 차별화로 지금까지의 제품에 대한 인식에서 벗어나 기계에 대한 불신과 속 을 들여다보고 싶은 호기심, 감성에 초점 을 맞춘 디자인임
감성적 칼라마케팅	소재의 장점을 잘 살린 감성적 칼라마케 팅
사용성	사용자 중심의 철저한 디자인과 기능



[그림 III-22] 매킨토시

뛰어난 성능, 간결한 형태, 아이보리 색상, 애플 로고, 인간공학적 키보드 등으로 최고의 컴퓨터라는 명성을 얻었다.



[그림 III-23] 아이맥

선택의 폭이 넓어진 아이맥 컴퓨터. 본체와 모니터 일체형, 반투명 소재사용, 다양한 색상, 새로운 조형언어를 구사한 파격적인 디자인은 애플이 만성적자에서 벗어나는 원동력이 되었다.



[그림 III-24] 애플사의 제품들

6. 뱅 앤 올룹슨(Bang & Olufsen)

1) 뱅 앤 올룹슨(Bang & Olufsen)의 개요

Audio, Video의 시장에서 최고급 제품으로 최고의 위치에 군림하고 있는 덴마크의 뱅앤올룹슨(이하 B&O로 표시)은 스카니다비안 기능주의를 바탕으로, 경영전략에서 디자인이 차지하는 비중이 그 전부를 차지할 만큼 오랜 기간동안 디자인 지향의 정책을 추진하여, 독자적인 이미지 구축에 성공한 회사이다.

고도의 기술과 혁신적인 조형이라는 경영전략을 바탕으로 설정된 이들의 디자인 정책은 모든 제품에 개별적으로 독특한 개성을 유지시키면서도 각 제품간의 이미지동질화(PI) 전략을 바람직하게 해낸 대표적인 기업으로 평가되고 있으며, 디자인을 통해 기업이 추구하는 품질의 개념을 형성하고 가시화시켜 제품의 기업의 정신 및 문화를 불어넣어 제품 디자인계에 있어서의 하나의 이정표를 세워낸 전자기업이다. 그리고 이 B&O의 플랫(Flat) 디자인과 성 스페이스(Space) 개념은 정평이나 있으며 하나의 독립된 제품의 개념은 물론 가정 내에서의 각 공간과 공간을 관련짓는 종합적인 개념으로서 조직적인 구성과 자유자재로 세팅(setting) 가능한 호환성 역시 타의 추종을 불허한다.

또한 B&O의 제품은 소품종 대량생산보다는 소품종 소량생산이라는 철저한 시장세분화 정책을 기본으로 일반대중보다는 약간의 특권층의 소비를 대상으로 하여 디자이너는 물론 예술적 기질이 있는 사람이나 미적 감각이 세련된 사람들에게 큰 인기를 얻어 그 수량은 결코 많지는 않지만 고가로 판매를 해서 덴마크의 외화획득에 크게 공헌하고 있는 기업이다.

B&O은 1925년 덴마크 엔지니어 출신인 스벤드 올룹슨(Svend

Olufsen)과 피터 뱅(Peter Bang)에 의해 설립됐다. 세계 최초로 배터리 없이 플러그를 통해 소리가 연결될 수 있도록 하는 'B&O Eliminator'를 최초로 발명하여 눈길을 끌었다.

특히 검정색 스피커 일색이던 시절 그린·실버·블루·레드 등의 색을 입히고, 블랙박스 속에 숨겨져 있던 CD플레이어를 밖으로 노출시킴으로써 기존 오디오에 대한 편견을 무너뜨려 '꿈의 오디오'로 지칭되기도 했다. CD 6장을 한꺼번에 진열해 놓고 감상할 수 있도록 디자인된 'BeoSound 9000'은 B&O의 역작으로 꼽힌다.

2) 디자인 경영

B&O의 조직은 일본이나 한국의 전자 대기업 같이 엄청난 조직이 아니고 고작 3000명의 직원들로 구성된 작은 회사이다. 이중에서 기술자는 350명이 활동하고 있으며 디자인 조직은 지금까지 수 년 동안 항상 10명 정도의 디자이너를 채용하고 있는데 그중의 몇 명은 B&O 소속이고, 나머지는 외부의 프리랜서 디자이너들이다. 특이한 것은 내부 디자이너들은 거의 대부분이 디자인 매니저뿐이며 이들이 외부의 디자이너들과 접촉하여 디자인 스튜디오를 코디네이션하고 있다는 것으로 프리랜서 디자이너들과의 연속적인 관계에 의한 조직의 운영이라는 점이다. 이들 사외의 디자이너들 중에서도 B&O의 제품디자인을 주로 도맡아서 해온 디자이너들은 야콥 얀센(Jacob Jensen)과 데이빗 루이스(David Lewis)인데 이 두 사람은 독일 Braun의 디히터 람스(Dieter Rams), 네델란드의 Philips의 로버트 브레이크(Robert Blaich)나 스테파노 미르짜노(Stefano Marzano)와 같이 B&O 제품 디자인의 디렉터 역할을 오랜 기간동안 해온 사람들로서 덴마크의 전자제품 디자인계를 대표하는 디자이너들이다.

B&O가 전략적으로 내세운 것은 ‘기술 이전에 디자인이 있다.’는 획기적인 정책이다. 이 기업에서 디자인이 어떻게 우선시 되는가 분석해 보면, 우선 각 제품의 모양새를 조율하고, 기술적인 내부 작동 방식을 다듬었다. 예를 들어 스피커의 모양이 우퍼를 넣기에 너무 납작한 경우 기술자는 새로운 디자인을 구현할 수 있는 시스템을 발명해내야 한다. 이것은 바우하우스로부터 내려온 ‘기능에 의해 형태가 만들어 진다’는 근본 명제에 대한 이단이면서도, 디자인 컨셉에 있어서는 새로운 모험의 시작인 것이다.

[표 III-11] B&O의 디자인 이념

디자인 지침
• 생음에 가까운 소리와 영상을 약속하는 확실성 • 신용가치를 의미하는 신용성 • 제품을 최대한 간단하게 만드는 단순성 • 소비자의 욕구를 충족시키는 차별적 고급스러움 • 제품의 독창성

* 출처 : <http://www.bang-olufsen.com>

B&O는 설립초기부터 음향기기 분야에서 수준 높은 디자인으로 명성을 떨친 기업으로 매우 치밀하게 디자인된 외형을 가지고 있으며 일관된 고품격을 유지하는 것을 주된 목표로 삼고 있다.

B&O의 오디오는 우선 눈에 띄는 슬림한 디자인과 고정관념을 깨는 색채가 특이하다. 넓게 퍼지는 깊은 맛을 전달해주는 고출력의 음질이 또 그러하다. 75년의 역사를 자랑하는 B&O는 항상 시대를 앞서가는 제품들을 만들어왔으나 1980년대부터는 보다 국제적인 규모의 회사로 거듭나기 위한 노력을 시도했다.

소비자들의 부의 증가와 삶의 질에 대한 관심의 고조로 이루어진 욕

구와 수요를 충족시키기 위해 ‘라이프스타일 전략’을 바탕으로 새로운 디자인 라인이 구축되었고, ‘아이디어랜드’를 중심으로 컨셉 개발자와 디자이너, 엔지니어들이 모여 창조적인 공동 작업을 했다. 그리고 1991년 그들이 만들어 낸 비오시스템(Beosystem) 2500은 혁신적인 디자인과 색상, 품질로 모든 것을 충족시키는 제품이 되었다. 그들의 급진적인 스토리는 여전히 계속되고 있다.⁴³⁾

특히 스피커 비오랩(Beolab)은 소비자들의 주문을 통해 색상을 선택하는 시스템으로 제작된다. 이제 제품의 색채 전략에 있어서 소비자들로 하여금 색상을 선택할 수 있는 기회를 주는 것은 더 이상 취사선택의 문제가 아닐 수 있다.

색채의 중요성이 강조되면서 트렌드를 쫓는 과감한 형태와 다양한 색채로 디자인된 제품들이 여기저기서 출시되고 눈길을 끌며 소비자들의 취향을 디자인에 적극적으로 반영하는 사례들이 부쩍 눈에 띈다. 그러나 “트렌드를 따르지 않는다. 우리는 스타일을 선도한다.”라며 자신감을 피력해 온 B&O에서 비오랩의 생산방식에 새롭게 채택한 방식은 그만큼 더 적극적인 색채 전략의 필요성을 절감하게 한다.

B&O를 사랑하는 소비자들을 위해 장엄하고 권위적인 사치품으로서가 아니라 안락함과 편안함을 제공해주는 보다 대중적인 오디오시스템의 이미지 마케팅을 위해 채택한 방식은 B&O의 시장 확대에 큰 역할을 하고 있다.

B&O의 제품들은 품질뿐만이 아니라 디자인의 아름다움과 우수함으로 잘 알려져 있다.

‘세계 유일의 아름다운 오디오 B&O. 인간을 먼저 생각하고 인간의 감

43) <http://www.bang-olufsen.com>

성에 다가설 수 있는 제품 B&O.’ 이것이 바로 B&O가 내세우는 기본 컨셉이다. 그리고 미학적인 예술성을 지녔으면서도 우리의 삶에 물어둘 수 있는 친근함을 지닌 디자인을 매개로 인간의 감성에 어필한다는 점이 B&O의 특징이다.

그리고 이러한 B&O 만의 디자인 철학이 제품을 통해 그대로 드러난다고 자부한다. 기존에 오디오들이 많은 공간을 차지하고 주변 가구들과 조화를 이루기 어려운 문제점들을 가졌으나 B&O는 슬림하고 단순한 디자인을 살리고 기존의 색채에 대한 편견을 무너뜨림으로써 B&O 만의 디자인 세계를 구축할 수 있었다. 그리고 세계인들에게 많은 사랑을 받고 있는 이유도 이러한 특징 때문일 것이다. B&O는 기본적으로 ‘인간의 모든 감각을 즐겁게 해 주는 제품, 보고 듣고 느낄 수 있는 제품’을 창조해 내는 것을 목표로 기술과 디자인의 독특한 조화를 추구하고 있다.

이러한 B&O는 독창적인 디자인으로 유럽지역 디자인 협회에서 주는 디자인상을 90여 번 수상하였다. 또한 1972년 뉴욕 현대미술관(MOMA)에 B&O의 ‘베오그램 4000’이라고 하는 이름의 하나의 레코드 플레이어를 영구보존품목으로 지정한 이후 현재까지 16점의 B&O의 오디오 제품이 영구보존품목으로 지정되어있다. 페레가모(Ferragamo)에서 운영하는 갤러리 아트 호텔 등 유럽의 특급호텔에도 B&O는 필수 인테리어 소품처럼 장식되어 있다. 이는 이미 세계 각국의 오디오 팬들로부터 높은 평가를 얻어서 전자제품의 이미지를 예술작품의 수준으로까지 이끌어 올린 그들의 끊임없는 노력의 결실인 것이다.

3) PI의 특징

B&O는 브라운이나 필립스와 같이 전통적인 제품 이미지 통합과 매우 흡사하기도 하지만 제품에 거의 동일한 조형적 요소가 사용된 것이다.

B&O는 오랜 세월 일관된 요소를 지켜옴으로써 자신들만의 디자인 아이덴티티를 확보하고 있으며 B&O의 수십 년 동안의 일관된 디자인을 “시간을 초월한 디자인”이라고 부르기도 한다. 이 디자인의 일관성은 신제품 개발과정의 초기단계에서부터 디자이너를 적극 참여시키는 정책과 함께 한 사람의 유능한 디자인 컨설턴트를 지속적으로 활용하는 정책에 힘입은 것이다. 왜냐하면 아무리 소리가 좋은 하이파이 제품이라도 보기 흉한 것은 절대로 집안에 들여 놓을 수 없다는 느낌을 받기 때문이다. 그러므로 B&O의 제품은 항상 신선한 색상을 사용하고 매혹적인 외관을 가지고 있다. B&O사 제품의 특징을 말할 때 반드시 나오는 말은 은근함이다. 제품디자인에 있어서 은근하게 표현하는 것에 익숙해지려면 시간이 필요하다. 단순화하는 데는 단련이 필요하다. 이것이 B&O의 제품을 모방하기 어려운 이유이다.

이러한 일관된 조형적 요소는 수십 년이 지난 지금까지도 전통성을 가지고 고수해 내려오고 있다. 건축가 헨닝 몰덴하버(Henning Moldenhawer)가 디자인한 Beomaster 900을 통해서 보여준, 라디오 전면의 전통적인 프레밍 방식을 깬 디자인 혁신은 지금까지도 B&O의 TV와 스피커 디자인의 형태적 아이덴티티로 유지되는 요소이다.

이처럼 B&O 오디오의 조형변화는 매년 거의 변화가 없다. 슬림한 디자인과 고정관념을 깨는 색채가 변화 없이 유지되고 있다. 1991년을 기점으로 강한 원색의 색채를 사용하는 변화를 시도하고 있다. 색채의 중요성이 강조되면서 트렌드를 쫓는 과감한 형태와 다양한 색채로 디자인된 제품들이 여기저기서 출시되고 눈길을 끌며 소비자들의 취향을

디자인에 적극적으로 반영하는 사례들이 부쩍 눈에 띈다.

B&O는 “간단한 것이 좋다 (Less is more)”라는 믿음으로 필요성(essentiality)과 단순성(simplicity)을 제품 철학으로 삼고 꼭 필요한 기능이 아닌 것은 넣지 않는다. 그래서 B&O의 제품들은 전체적으로 직선적이고 군더더기 없는 깔끔한 형태이다. 이러한 형태는 흰색과 검정색의 주조색과 어울려 매우 단순하고 모던한 분위기를 창출해 낸다.

B&O는 제품 생산군이 어느 정도 한정되어 있기 때문에 PI를 통한 이미지의 통합이 보다 용이했을 것이다. 그래서 B&O는 전 제품에 걸쳐 기하학적 선(shape)과 원색으로 독특하고 심플한 디자인을 전개한다. 슬림하고 단순한 디자인을 살리고 기존의 색채에 대한 편견을 무너뜨림으로써 B&O만의 PI를 구축하고 있는 것이다.

형태적 일관성으로 아이덴티티를 유지하는 제품의 경우 시장의 변화와 성장에 따른 적절한 대응이 어렵기 때문에 반응이 좋지 않은 경우가 대부분이나 B&O의 제품들은 시장에서도 지속적인 성공을 거두고 있다. B&O의 컨셉 개발자 올드 테른드럽(Ole Terndrup)은 이러한 성공이 제품 유닛과 유저 사이, 제품을 생산한 사람들과 그것을 선택하고 받아들이는 사람들 사이의, 또한 그것을 소유한 사람과 제품 사이의 커뮤니케이션이 이루어내는 상호교감의 결과라고 설명하며 이러한 교감에 의한 ‘오토 비주얼리티(Autovisuality)’의 창조가 B&O디자인의 진정한 아이덴티티라고 설명한다.⁴⁴⁾

44) 디자인지 285호, 정기간행물, 2002, p.82

B&O의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-12] B&O의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	‘기술 이전에 디자인이 있다.’
일관된 조형적 요소	직선적이고 기하학적 선(shape)의 심플한 형태
색채를 통한 변화	강한 원색의 색채를 사용.
소품종 소량생산	시장세분화 정책을 기본으로 특권층의 소비를 대상으로 한 마케팅.
사용자 층의 특성화	철저한 시장세분화 정책을 기본으로 일반대중보다는 약간의 특권층의 소비를 대상으로 큰 인기를 얻어 매니아 층 형성
제품의 고급화	전체적으로 직선적이고 군더더기 없는 깔끔한 형태가 흰색과 검정색의 주조색과 어울려 매우 단순하고 모던한 분위기를 창출해 냄.
디자인적 독창성	“간단한 것이 좋다 (Less is more)”라는 믿음으로 필요성(essentiality)과 단순성(simplicity)을 제품 철학으로 삼고 꼭 필요한 기능이 아닌 것은 넣지 않음.
전통성 강조	오랜 세월 일관된 요소를 지켜옴으로써 자신들만의 디자인 아이덴티티를 확보. B&O의 수 십 년 동안의 일관된 디자인을 “시간을 초월한 디자인”이라고 부름.



[그림 III-25] BeoLab 6000

컬러풀한 색상과 110cm 높이의 슬림한 디자인으로 어디에 놓아두던지 인테리어 소품으로서의 역할도 톡톡히 해낸다.



[그림 III-26] BeoSound 9000

6개의 CD를 동시에 넣을 수 있는 멀티 CD플레이어 겸 라디오 벽에 걸 수도 있고 세울 수도 있게 되어 다양한 인테리어 취향을 만족시킬 수 있다.



[그림 III-27] BeoSound Century

컬러풀한 색상이 눈에 띈다. 그린, 실버, 블루, 레드, 블랙, 옐로 6종의 컬러로 출시되었다. 2개의 대형 스피커가 내장되어 있어 고출력의 선명한 음질을 들려준다.



[그림 III-28] BeoSound Century

컬러풀한 색상이 눈에 띈다. 그린, 실버, 블루, 레드, 블랙, 옐로 6종의 컬러로 출시되었다. 2개의 대형 스피커가 내장되어 있어 고출력의 선명한 음질을 들려준다.



[그림 III-29] BeoLab 5

스피커의 작은 스위치를 누르면 하단의 움직이는 마이크가 자동으로 음파를 분석해 방의 특성에 따라 소리를 재현해주는 기능을 갖추고 있다. 원뿔 모양의 몸체에 3개의 원형디스크로 이뤄진 디자인이 독특해 마니아들의 호평을 받고 있다.

7. 브라운 (BRAUN)

1) 브라운 (BRAUN)의 개요

브라운(BRAUN)은 1921년 독일 프랑크푸르트 출신인 막스 브라운(Max Braun)이 설립했다. 본격적인 활동을 시작한 것은 브라운사가 기계작업에 이어 라디오, 축음기를 제작하면서부터이다. 제2차 세계대전 이후, 브라운사는 1951년 막스 브라운의 아들 아서 브라운(A. Braun), 어윈 브라운(E. Braun) 등이 사업을 계승하며 주방가전제품을 생산하기 시작했다.

브라운의 디자인은 1954년 기능성 디자인의 세계적 흐름을 주도하는 바우하우스(bauhaus) 그룹의 디자인 철학을 반영하고 있다. 따라서 브라운 제품은 단순하면서도 정확하게 작동하는 ‘기능적 아름다움’을 강조한다. 브라운의 이러한 기능적인 아름다움이 담긴 커피메이커, 주서기, 면도기, 헤어드라이어 등 소형가전제품으로 세계적인 선풍을 일으키며 성장하기 시작했다.

그 뒤 1967년 미국의 면도기 전문회사인 질레트사는 브라운의 경영권을 인수했다. 전기면도기 사업으로의 진출을 꿈꾸던 질레트로서는 브라운의 인수가 새로운 기회였다. 그러나 질레트는 브라운이 갖고 있는 경쟁력의 원천이라고 할 수 있는 경영철학이나 탁월한 디자인 역사를 훼손하는 행동을 자제하였다. 질레트의 경영진은 ‘브라운’이라는 브랜드의 가치를 꿰뚫어보고 막스 브라운의 아들에게 경영을 맡겨 여전히 브라운 고유의 디자인을 유지하도록 했다. 이에 따라 미국식 경영과 독일의 디자인이 결합되면서 브라운은 불과 20년 사이에 5배가 넘게 성장하였다. 브라운은 독일의 프랑크푸르트에 본사를 두고 세계 17개국에 지사를 운영하고 있다. 종업원은 8,000여 명이며 1년 매출고는 9억 달러를 상회한다. 브라운사의 주력제품으로는 전기면도기, 머리손질기, 구강위

생 기구, 시계와 가정용구 등과 같은 소형 가전제품과 주방기구를 뽑을 수 있다. 특히 푸트 프로세서, 커피메이커, 믹서 등과 같은 제품 부문에서 브라운은 세계적인 명성을 유지하고 있다. 이로써 브라운은 세계 굴지의 소형 가전 메이커로 성장해 지금에 이르렀다.

브라운과 오랄-B는 모두 질레트사의 자회사이다. 1950년 캘리포니아에 설립된 오랄-B는 어린이는 물론 성인용 칫솔, 덴탈 프로스와 같은 구강위생 제품을 생산하여 45억 달러의 매출을 올리고 있다. 1984년 오랄-B는 질레트사에 합병되면서 기술과 마케팅에 세계적인 투자가 이루어짐으로써 새로운 기업으로 거듭나게 되었다. 같은 해에 오랄-B는 미국 최초로 캐릭터가 새겨진 ‘스타워즈’ 칫솔을 출시하여 어린이 칫솔 시장에서 캐릭터 라이선싱 사업을 열었다. 또한 브라운과 오랄-B는 공동으로 수동 칫솔 보다 치석제거가 기능이 크게 향상된 브라운 오랄-B 치석제거기인 D5를 개발하여 세계 베스트셀러로 만들었다. 칫솔모의 마모상태를 탐지하여 칫솔의 교체시기를 알려주는 특허기술을 개발하여 에디슨 상을 수상했다.

이처럼 브랜드 가치가 높고 독자적인 역량을 갖춘 브라운과 오랄-B 브랜드를 소유한 질레트는 수동은 물론 전동칫솔 부문에서 세계 선두 주자로서의 위상을 굳게 다지게 되었다.

2) 디자인 경영

브라운은 깨끗하고 간결한 디자인으로 세계적인 명성을 얻고 있지만, 보수적인 성향이 매우 강한 기업이다. 1928년에 만든 회사 로고를 지금까지 사용하는 것을 보면 알 수 있다. 중요하지 않은 것은 과감하게 생략해버린 간결하고 깨끗한 디자인을 모토로 삼은 브라운사의 디자인 전략은 1950년대에 수립되었다.

1951년 막스 브라운의 사망으로 회사의 경영권이 아더와 이원 브라운 형제에게 계승되면서, 1953년 브라운은 프리츠 아이홀러 박사(Dr. Fritz Eichler)를 디자인 책임자로 초빙했다. 아이홀러는 ‘인간중심’이라는 독특한 디자인 이념을 제창했는데, 그것이 고객을 우선적으로 생각하는 브라운의 디자인 방침으로 자리 잡았다. 오늘날까지도 브라운은 소비자를 제품을 사도록 설득시켜야 할 기업 경영전략의 목표로 보지 않고, 기업과 함께 공존해야하는 사업상의 파트너로 간주한다.

아이홀러 박사에게 이어 브라운의 디자인 책임을 맡은 디에터 램스(D. Rams)는 40여 년간 인간중심 디자인이라는 이념을 실제로 제품에 구현시키려고 노력했다. 디에터 램스에게 이어 1990년대 중반부터 브라운의 디자인 경영책임을 맡은 피터 슈나이더(P. Schneider) 이사는 브라운 디자인의 전통을 이어가면서 디지털 시대에 맞는 브라운의 정체성을 구축하고 있다.

브라운의 단순하고 깨끗한 흑백 디자인은 컬러시대에도 끊임없이 인기를 누리고 있다. 이러한 브라운의 흑백 디자인은 1955년 브라운 디자인의 창시자라고 할 수 있는 디에터 램스(D. Rams)박사가 제품 설계사로 입사하면서부터 시작 됐다. 그는 브라운의 10대 디자인 원칙을 만들기도 했는데, 이 원칙은 현재까지도 브라운의 기본이 되고 있다.

[표 III-13] 브라운의 10대 디자인 원칙

브라운의 10대 디자인 원칙
1. 훌륭한 디자인은 늘 발전해야 한다.
2. 훌륭한 디자인은 제품의 쓰임새와 기능을 극대화 할 수 있어야 한다.
3. 훌륭한 디자인은 아름다워야 한다.
4. 훌륭한 디자인은 제품을 쉽게 이해할 수 있게 해주어야 한다.
5. 훌륭한 디자인은 제품을 뛰어 넘지 않는다.
6. 훌륭한 디자인은 정직해야 한다.
7. 훌륭한 디자인은 오래가야 한다.
8. 훌륭한 디자인은 디테일에 철저해야 한다.
9. 훌륭한 디자인은 환경을 생각해야 한다.
10. 훌륭한 디자인은 단순해야 한다.

* 출처 : <http://www.braun.com>

이러한 디자인 원칙은 과거와 현재 뿐 아니라 미래의 브라운 제품을 설명내주고 있는 것이다. 브라운의 이러한 디자인 원칙은 브라운의 전 기면도기 ‘싱크로 시스템’제품에도 잘 반영되어있다.

싱크로 제품은 신기술 개발과 특허 획득에 3년이 걸린 제품이다. 다른 제품들처럼 브라운의 독특한 디자인 컬러인 흑백의 조화를 이루고 있다.

브라운은 제품 제조에서 포장까지 전 과정의 환경 영향 평가를 하고 있다. 면도기와 전자동 세정기에는 카드뮴, 납, 수은 등 중금속을 사용하지 않는 무독성 그린 충전기를 사용한다.

한편 싱크로 제품을 출시하기 전, 새로운 디자인에 대한 소비자의 반응을 알아보기 위해 일본, 유럽 그리고 미국 등에서 사전 조사를 했다. 그리고 현대적 감각, 가치, 첨단 기술력 등을 미리 검증한 다음, 제품을 출시했다. 또한, 모든 싱크로군에 있는 제품의 정체성(PI)을 높이기 위한 전략을 세웠다. 전자동 세척기를 작은 캐릭터로 만들어 제품 박스와 제품 위에 표시한 것이다. 이는 소비자들에게 제품에 대한 신뢰도를 더

욱 높였으며, 건식 면도기의 새로운 카테고리를 만들었다.

브라운의 디자인 철학은 한마디로 철저히 실용성에 바탕을 둔 기능 우선주의이다. 따라서 디자인은 제품을 보다 쉽고, 편리하고 즐겁게 사용할 수 있도록 도와주어야 한다는 것이다. 브라운 제품의 특징인 일관성 있는 스타일링, 기하학적인 형태, 명쾌하게 구조화된 요소들, 색채의 절제된 사용 등은 바로 이와 같은 디자인 철학에 바탕을 둔 것이다. 따라서 브라운 디자인은 높은 디자인 가치와 심미적인 질은 물론 기능성과 탁월함으로 대변된다.

현재 브라운 디자인 부서는 피터 슈나이더 이사와 디자이너 23명으로 구성 되어 있다. 신제품의 출시와 제품군만으로 보면 매우 적은 인원이지만, 확실한 팀워크와 개인의 뛰어난 역량으로 히트상품을 지속적으로 만들어 내고 있다.

브라운이 다른 회사와 다른 점은 디자인의 중요성을 전사적으로 인식하고 있다는 것이다. 피터 슈나이더 이사는 회사의 전략에 많은 영향을 주고 있으며, 의장에게 바로 보고하는 시스템을 갖추고 있다.

브라운의 디자이너들은 ‘디자인 매니저’로 여겨진다. 다시 말해 디자이너들은 자기가 맡은 일에서 단순히 디자이너 한명이 아닌 매니저 역할을 한다. 그들은 연구개발, 리서치, 품질 조절, 엔지니어링에도 참여한다. 또 마케팅팀과 팀을 구성해 시장조사를 하고 진보적인 브라운의 기술을 잘 이용할 수 있는 제품을 디자인 한다. 제품개발에서 디자인과 관련된 모든 부문의 책임을 지고 있는 것이다. 그래서 브라운의 디자이너는 신제품 개발팀에서 중심역할을 할 수 있고, 기술적인 능력을 갖춘 사람을 디자이너로 채용하고 있다.

브라운 디자인의 명성은 브라운 상(Braun Prize)을 통해서도 알 수 있다. 지난 1968년 독일 최초로 국제적인 공모전으로 제정된 이 상은

격년제로 시행되어 최고의 산업디자인을 선정해 수여한다. 이런 제도를 통해 독일과 브라운은 세계적인 디자이너들을 양성하고 있다.

브라운사의 디자이너들은 거의 모두 ‘브라운 상(Braun Prize)’의 수상자들이다.

브라운의 정체성은 디자인과 동의어로 여겨진다. 이는 브라운 제품들이 국제 디자인 소장품의 주요 제품으로 다뤄지는 것에서도 알 수 있다. 현재 브라운의 40개 제품들이 ‘뉴욕현대미술관’에 소장돼 있고, 150개 제품이 파리의 ‘퐁피두센터’에 소장품으로 진열돼 있다.

브라운은 지난 40여 년간 단순성과 기능성을 강조한 흑백디자인만을 고수하며 10가지의 디자인 원칙을 바탕으로 꾸준히 혁신적인 제품을 출시하고 있다. 독특한 디자인 원칙과 독일인 특유의 정확성과 기술, 엔지니어링을 바탕으로 브라운 최고의 성능과 품질로 승부하며 대표적인 소형 가전 전문회사로 성장하고 있다.

3) PI의 특징

브라운의 디자인은 독특하지만 누구나 공감할 수 있고, 기능적이지만 아름다우며, 혁신적이지만 자연스럽고, 감성적이지만 이성적이며, 현대적이지만 지속가능한 디자인이어야 한다. 실제로 대부분의 브라운 제품은 언뜻 보면 멋을 부리지 않은 투박한 느낌을 준다. 인위적인 디자인은 추구하지 않고 철저하게 기능에 바탕을 둔 무작위의 디자인을 추구하기 때문이다. 디자이너와 엔지니어가 함께 협력하여 전 세계 소비자들이 공감하는 최소공약수를 찾아내는 데 집중한다. 따라서 브라운 제품을 사용하는 사람은 처음에는 투박함에 불만을 갖지만 싫증나지 않는 디자인과 그 기능성에 만족한다. 브라운의 디자인 이념은 다음과 같

다.

[표 III-14] 브라운의 디자인 이념

디자인 이념
• ‘Less is more(적은 것이 좋은 것이다).’ • ‘소비자들이 자신의 스타일에 맞추어 제품을 사용할 수 있는 여유가 있어야 한다.’ • ‘기술의 차이보다는 디자인과 브랜드 이미지가 경쟁력의 핵심요소다.’

* 출처 : <http://www.braun.com>

브라운은 오랜 기간동안 ‘Less is more(적은 것이 좋은 것이다).’라는 디자인 이념을 가지고 제품을 생산해 왔으며 장식의 완전한 배제, 간결한 형태, 간편한 구조, 편리한 기능에 의해 얻어지는 순수한 기능적인 조형미를 갖는 간결하고 깨끗한 디자인을 기업이 생산하는 모든 제품에 적용하여 발전시켜 왔다. 그 결과 브라운의 제품은 매우 간결하고 기하학적인 형태를 가지고 있으며 불필요한 장식을 완전히 배제한 기능주의적인 면모의 대명사로 여겨지게 되었다. 전체적으로 직선적이고 군더더기 없는 깔끔한 형태와 흰색과 검정색의 주조색과 잘 어울려 매우 단순하고 세련된 형태는 브라운의 기업 전체에 걸쳐 일관적인 제품 이미지를 보여준다.

브라운에는 ‘자세’라고 하는 기업의 이미지 구축을 위한 프로그램이 있다. 이는 기업자세, 브라운제품의 사용자상, 브라운 제품상이라는 3개 항목으로 자기들의 자세를 묘사하여 이 세 가지의 이미지가 혼합되어 동등하게 되어 있도록 나타내어 디자인의 진행방향과 결정 등을 이 기준에 맞추어 진행 하도록 한다. 이 가운데 나타나는 브라운의 제품이미지 아이덴티티 전략 요소를 살펴보면 다음과 같다.⁴⁵⁾

45) 김도근, 「기업 경영전략으로서의 제품이미지 통합에 관한 연구」, 동아대학교 석사논문, 2001, pp.65-66

- 1) 최대한도로 형태를 절약한다.
- 2) 최대한도로 색상을 절약한다.
- 3) 불필요한 장식일체를 배제한다.
- 4) 성인들을 위한 지성의 제품을 개발한다.
- 5) 고도의 기능을 위주로 한다.
- 6) 첨단적인 기술을 제품에 붙여 놓는다.
- 7) 백색 사출물 위주의 제품도 피한다.
- 8) 형태상의 돌출을 피한다.

위와 같은 전략적 요소를 통하여 브라운의 각각의 제품은 기계상 다른 제품과 상호관계가 있으며 외관적으로도 일관성을 갖고 있도록 제품 개발 포인트를 정하고 있다.

이러한 브라운의 노력으로 소비자들은 브라운의 제품을 보면 브라운 사만의 일관된 이미지를 느낄 수 있게 되는 것이다.

브라운의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-15] 브라운의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	‘Less is more’-적은 것이 좋은 것이다.
기능적 아름다운 강조	바우하우스의 디자인 철학 반영하여, 단순하면서도 정확하게 작동되는 ‘기능적 아름다움’ 강조
일관된 조형적 요소	일관성 있는 스타일링, 기하학적인 형태, 명쾌하게 구조화된 요소들, 색채의 절제된 사용
흑백 디자인	직선적이고 군더더기 없는 깔끔한 형태와 흰색과 검정색의 주조색과 잘 어울려 매우 단순하고 세련된 형태
전통성 강조	견고하고 투박한 느낌의 외형 디자인과 실제로 최고의 성능과 품질의 기능



[그림 Ⅲ-30] 브라운
오랄-B 전동칫솔 세트



[그림 Ⅲ-31] 전기면도기
‘싱크로 시스템’



[그림 Ⅲ-32] Aqua
Express



[그림 Ⅲ-33] 브라운사의 제품들

8. 알레시(ALESSI)

1) 알레시(ALESSI)의 개요

알레시(ALESSI)사는 이탈리아의 디자인 회사로 세계 여성으로부터 가장 큰 사랑을 받고 있는 주방 용품을 만드는 기업이다. 알레시사는 1921년 이탈리아 밀라노에서 40분 정도 걸리는 오메그나(Omegna)라는 곳에서 조바니 알레시(Giovanni Alessi)가 회사를 설립한 이후 2대 카를로 알레시(Carlo Alessi)를 거쳐 현재 알베르토 알레시(Alberto Alessi) 3대 사장에 이르기까지 80년 가까이 한결같이 중소기업 형태를 고집하면서 세계적인 주방 용품을 만드는 일류 기업으로 성공하였다. 알레시의 성공은 디자인을 바탕으로 한 질(質)중시 경영과 처음부터 끝까지 주방 용품 한 우물만을 파겠다는 장인 정신에서 비롯된 것이라고 할 수 있다.

[표 III-16] 알레시의 발전 과정

Giovanni Alessi	Carlo Alessi	Alberto Alessi
1920년-1930년 중반	1930년 중반-60년대	1970년대 이후
금속공예적 성격	산업디자인 개념 도입	이탈리아 디자인의 첨병
가내 수공업 소량 생산	대량생산 도입	다양성과 실험 정신

* 출처 : 진중찬, 「성공적 디자인 지향 회사로서의 Alessi社에 관한 연구」, 한성대학교 사회과학논집(2호) 1999, 8, p.72

현재 알레시사의 제품은 재료와 생산 방식에 따라 크게 Alessi, Officina Alessi, Twerigi, Tendentse 4개의 브랜드를 생산 영역으로 가지고 있다.

가. Alessi 브랜드 : 알레시사를 대표하는 고유 브랜드로서 일반적으로 알려진 알레시사를 대표하는 가장 중심적인 상품이다. 대량 생산 체제를 바탕으로 스테인레스 스틸(stainless steel)과 플라스틱

(plastic) 제품이 주류를 이루고 있으며 주방 용품은 물론 전자계산기, 시계, 칫솔, 쏫대, 변기용 브러시 등 가정 소품에 이르기까지 브랜드 중 가장 광범위한 제품 영역을 다루고 있다. 특히 알레시의 제품 영역 중에서 1980년을 기점으로 플라스틱 제품이 차지하는 비중이 급속도로 증가하고 있다.

나. Officina Alessi 브랜드 : 1983년 알레시사가 기존의 알레시 등록 상표와는 별도로 만든 브랜드이다. Officina Alessi는 다소 실험적이고 혁신적이며 때로는 전통성을 재현하는 제품을 주로 다루고 있다. 이 브랜드에서 생산되는 제품은 소량 생산 체제하에 은(silver), 니켈-은(nickel-silver), 티타늄(titanium), 황동(brass), 스테인레스 스틸(stainless steel), 철(iron), 주석 도금 제품을 다룸으로서 첨단 산업 기술과 전통적인 수공예 프로세스 양쪽 모두를 적용시킨 다양성을 제안하고 있다.

다. Twergi 브랜드 : 목재를 이용한 소품을 주로 생산하는 브랜드이다. 오메그나(Amegna)에 있는 스트로나 벨리(Strona Valley)는 금속 가공 외에 가정용 목재 소품의 생산지로도 유명한 지역으로 환경적 여건을 살려 알레시사는 목재 소품 분야에도 진출하여 제품 생산 범위를 확장시켰다.

라. Tendentse 브랜드 : 도자기 제품을 다루는 브랜드로 이탈리아의 대표적인 도자기인 마줄리카로 유명한 스트로나 벨리(Strona Valley)라는 곳에서 Twergi Collection에 이어 알레시사는 1989년 자기 제품에 관심을 갖고 출범시킨 브랜드이다.

이 네 가지 브랜드는 알레시가 위치한 카르시날로(Crusinallo)의 지역적 특성을 최대한 이용한 것으로 재료나 가공 그리고 생산에 있어 최대한의 효율성을 발휘하고 있다.

2) 디자인 경영

알레시사는 한결같이 중소기업 형태를 고집하면서 세계적인 주방 용품을 만드는 일류 기업으로 성공하였다. 매출 등 외형적인 규모로만 따지면 작은 기업이다. 그러나 알레시의 공업과 산업 디자인 분야의 기여도를 따진다면 세계적이라 할 수 있다. 현재는 테이블, 주방, 데스크 용품 등을 비롯해 약 1500여 개의 다양한 인테리어 용품들을 생산하고 있으며, 세계 최고의 공업디자이너나 건축가들과 새로운 제품을 지속적으로 개발하고 있다.

알레시의 디자인 철학을 한마디로 표현하는 것은 불가능하다. 왜냐하면 알레시는 디자이너들에게 알레시사를 위한 디자인을 요구하는 게 아니라, 그 디자이너들의 철학을 알레시라는 커다란 그릇에 담기 때문이다. 알레시사에는 디자이너가 없다. 유일한 디자인 관련부서로 알레시 리서치 센터인 'Centro Studio Alessi'가 있다. 이 부서는 세계 각지의 젊고 도전적인 디자이너들이 응모한 2만장도 넘는 응모작들을 검토하며, 세계유명대학과 단체에서 알레시 워크숍을 진행한다.

그렇지만 알레시의 모든 제품에는 공통점이 있다. 기본적인 기능을 바탕으로 제품에 인간의 꿈과 희망을 담는다는 것이다. 알베르토 사장은 알레시를 '드림 팩토리(Dream Factory)'라고 부르길 좋아하는데, 이러한 알레시의 기본 철학이 제품마다 담겨있기 때문이다.

최근 들어 알레시의 신제품들을 보면 유명 디자이너뿐만 아니라 일반에게는 알려지지 않은 새로운 디자이너들의 제품도 많다. 여기에서 새롭고 창조적인 아이디어를 제품화하는 데 디자이너들의 명성에 연연하지 않는다는 알레시의 디자인 전략을 읽을 수 있다. 알레시는 이를 위해 부정기적이지만 세계최고의 단체나 학교에서 15명 안팎의 '알레시 디자인 워크숍'을 통해 젊은 디자이너들의 아이디어와 작품들을 공모한

다.

알레시의 제품들은 크게 패밀리별로 분류한다. 알레시 초기 제품들과 1950~1960년대 제품들이 한 패밀리이며, 그 이후로는 프로젝트에 참여한 디자이너별로 패밀리를 구분하는 것이 보통이다.

‘BOMBE 커피 & 차 세트’는 카를로의 작품으로 전형적인 이탈리아풍의 디자인이다. 봄베 제품은 알레시사가 가내수공업 단계에서 본격적인 사업업체로 발전하는데 기여했을 뿐만 아니라 디자인적으로도 큰 의미가 있는 작품이다. 1945년 디자인한 제품이지만 지금도 여전히 세련되고 아름답다.

‘와이어 바스켓’시리즈는 알레시의 탁월한 스테인리스 가공 기술을 보여주는 작품들이다. 1952년에 만들어진 이 제품은 정교하고 깔끔한 마감처리가 놀란 만 하다. 1952년 당시의 산업기술을 고려해보면 더욱 놀라운 일이다.

알레시의 1970년대 대표작중 하나인 ‘5070 양념통 세트’는 에토르 소사스가 디자인한 제품으로 양념통의 전형적인 모양이 되었다. 리차드 대표작 에스프레소 커피메이커 ‘9090 시리즈’는 뉴욕현대미술관에 영구 전시 제품으로 선정되어 있다.

알렉산드로 멘디니의 대표작 ‘안나 시리즈’는 그의 부인을 형상화한 제품으로 제품이름도 부인의 예명인 안나(Anna)에서 따왔다. 그의 작품들을 자세히 살펴보면 원 혹은 삼각형 등의 단순한 선들로써 인간의 몸과 얼굴의 윤곽 그리고 표정까지도 극도로 추상적이지만 잘 표현해내고 있다. 1994년 기자들을 위해 알레시 홍보용으로 시작된 안나시리즈의 원형인 와인 오프너 Anna G.는, 전 세계적으로 1분에 한 개씩 판매된다고 할 정도로 알레시의 베스트 제품이 되었으며, 현재까지 천만

개 이상이 판매되었다고 한다. 그 후로 6년 뒤인 2000년, 제품 Anna G.의 남자친구 디자인에 착수하여, 3년간 수많은 디자인을 거듭한 결과 2003년, 제품 Anna G.의 남자친구라 일컬어지는, 자신을 꼭 닮은 Alessandro M.을 탄생시켰다. 현실적으로 이루지 못한 여자친구 만나와의 행복을 제품으로나마 표현하게 될 수 있었던 것을 매우 기뻐하며, 본인의 '자서전처럼 많은 스토리가 담긴 제품'이라고 이야기할 정도로, 만족하는 제품이 되었다.

레몬즙 짜개인 '주시 샬리프(Juicy Salif)'는 프랑스의 유명디자이너이자 건축가인 필립스탁의 작품이다. 필립스탁은 그만의 독특한 디자인 철학을 알레시 제품들에서도 유감없이 보여준다. 독특한 모양의 이 제품에서도 곡선의 라인을 중시하는 그의 디자인 경향이 나타난다.

젊은 이탈리아 디자이너 두명으로 출발한 'KK시리즈'는 남자 아이 모양을 기본 캐릭터로 디자인한 제품 패밀리이다. 알레시 최초의 캐릭터 상품이라고 볼 수 있다. KK시리즈는 알레시 매니아들이 가장 많이 수집하는 제품이기도 하다.

이처럼 알레시의 제품은 디자인이 된지 수십 년이 지난 지금까지도 여전히 세련되고 아름답다.

알레시는 유명 디자이너의 디자인 제품이라 하더라도 스케치부터 완제품 제작까지 2년에서 3년을 소요한다. 곧 올해에 출시된 제품은 3년 전부터 개발된 제품이란 이야기이다. 그런데 알레시가 선택한 소재나 칼라 등이 1, 2년이 지난 뒤 세계적인 추세로 자리 잡는 것을 흔히 볼 수 있다. 이들 모두 알레시의 탁월한 디자인 감각과 소비자 욕구에 대한 분석, 그리고 알레시 만의 새로운 소재에 대한 끊임없는 연구가 빚어낸 결과이다.

알레시가 1990년대 이후 주력한 소재는 플라스틱 종류이다. ‘FFF 라인’과 ‘SG 라인’은 플라스틱들의 대표적인 특징을 한껏 살린 제품으로 처음에는 어디에 쓰이는 제품인지 알 수 없을 정도로 디자이너들의 아이디어가 반짝인다. SG 라인 제품은 화장실 청소 브러쉬로 화분에서 자라는 새싹을 형상화한 것이다.

플라스틱 소재의 사용으로 부드럽고 자유로운 형태와 다양한 색채를 구현할 수 있다. 플라스틱의 상형 기술과 신소재의 발전으로 실제로 많은 제품들이 금속에서 플라스틱으로 대체되어 가고 있는 시대적 상황에 탄력성 있게 부응하는 마케팅을 시도한 것으로 성공적인 결과를 나타내고 있는 것이다. 또한 플라스틱 재질은 디자이너로 하여금 자유롭고 창의적인 디자인을 발휘할 수 있는 가장 적절한 소재이며 디자인을 중시하는 알레시사의 이념과도 일치하고 있으며 앞으로도 이러한 추세는 계속될 것으로 예상된다.

이처럼 알레시의 제품들은 물을 끓일 때 휘파람 소리가 나는 다람쥐 모양의 물 주전자, 달걀류선 모양의 야채 세척기, 사람을 형상화한 와인 오프너, 스테인리스와 유리로 만든 양념 용기 등 일반 사람의 생각으로는 상상할 없을 정도의 기발한 아이디어와 기하학적인 디자인이다. 또한 소재 선택의 탁월함과 제조기술력도 뒷받침 되어있다. 이는 대중들의 심리를 정확하게 읽고 대중들이 원하는 소재를 사용해 거의 불가능이 없어 보이는 다양하고 어려운 디자인을 창조해 낸다.

3) PI의 특징

알레시사의 경영철학은 단순히 공장을 단순한 제품 생산 장소가 아닌 금세기 초의 분리론자 디자이너들이 함께 모여 작업하는 창조적인 생각의 공간으로 만드는 데 있다. 알레시의 현재 사장인 알베리토 알레시는 디자인을 시와 예술이라고 말한다.

알레시의 디자인 철학은 많이 팔리는 제품을 디자인 하는 것이 중요한 것이 아니고, 꿈을 디자인하는 것이다. 바로 '꿈을 만드는 공장'이 알레시 디자인의 제품 철학이다.

알레시사의 모든 제품에는 이러한 디자인 철학이 담겨져 있는 것을 볼 수 있다.

알레시는 가장 기본적인 일상 주방용품들도 표현력을 가지 형태로 생산한다. 알레시의 제품들이 세계 곳곳으로 판매되기 시작하면서 그들의 디자인 기준을 적립했는데 '원료에 맞는 디자인, 목적에 맞는 디자인'이 바로 그것이다. 이처럼 알레시가 디자인에 접근하는 방식은 장식성만을 고려한 것이 아닌 용도와 기능을 중시하는 데 있다.

또한 알레시의 디자인은 각각의 제품이 통일된 개성과 매력을 가지고 있어야하며 안정감을 주는 동시에 필수적이어야 한다는데 초점을 두고 있다. 즉 디자이너들이 새로운 디자인을 개발할 때 일반적인 상상력에서 탈피, 기발한 아이디어를 표현하고자 노력한다. 또한 감각적 영감을 디자인으로 표현하는데 있어 장난스러움과 친밀감, 부드럽고 둥근 곡선으로 된 재질감, 꿈의 세계에 대한 동경 등이 함께 반영되어야 한다는 것이다.

알레시의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-17] 알레시의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	모든 제품에 “꿈을 디자인 한다”는 디자인 철학 반영
감성적 디자인	재미있는 조형을 이용한 감성적 디자인. 사람이나 사물을 형상화하여 재미를 유발함.
기하학적인 디자인	장난스러움과 친밀감, 부드럽고 둥근 곡선으로 된 재질감, 꿈의 세계에 대한 동경 등이 함께 반영
기발한 아이디어 제품	일반적인 상상력에서 탈피, 기발한 아이디어를 표현
소재의 통일성	스테인레스 스틸(stainless steel)과 플라스틱(plastic) 제품이 주류를 이루고 있음.
소재 선택의 탁월함과 뛰어난 제조 기술력	Plastic소재의 사용으로 부드럽고 자유로운 형태와 다양한 색채 구현.
패밀리별로 분류	알레시 초기 제품들과 1950~1960년대 제품들이 한 패밀리이며, 그 이후로는 프로젝트에 참여한 디자이너별로 패밀리를 구분



[그림 III-35] Juicy
Salif, 1990



- 108 -

9. BMW

1) BMW의 개요

‘이 시대 최고의 명차’를 생산한다고 자부하는 BMW는 독일의 고급 자동차와 모터사이클 제조업체이다.

BMW는 1916년 뮌헨에서 창업자 구스타프 오토, 칼 라프 등에 의해 항공기 엔진공장으로 출발했다. BMW의 상징이 된 엠블렘은 당시 비행기의 프로펠러를 형상화한 것이고 파란색과 흰색은 본사가 있는 바이에른주의 상징이다. 또 하나의 상징은 신장(Kidney)모양의 키드니 그릴(Kidney Grill)이다. 이 형상은 1931년 일(Ihle)형제가 처음 만들었고, 33년 베를린 모터쇼에 소개된 신형 303시리즈에 달리면서 BMW의 트레이드 마크가 되었다. 창립이듬해인 1917년 바이에리셰 모토렌 베르케(Bayerische Motoren Werke)라는 설비회사를 인수하면서 약자인 BMW를 회사이름으로 쓰기 시작했다.

BMW는 현재 세계 120여 개국에서 16개의 생산 공장과 1천여 개의 딜러를 운영하고 있다.

BMW의 주요 사업은 자동차 생산 및 판매, 자동차 부품 생산 및 판매, 롤스로이스 브랜드로 비행기 엔진 제작, 수출입 등이다.

주력 차종은 3 시리즈, 5 시리즈, 7 시리즈이며, 3 시리즈는 년 판매 30만대 수준을 상회하고 있으며, 독일 내 시장 점유율은 5~6%정도만 유지하고, 생산대수 증가분은 수출에 주력하고 있으며, 해외 판매는 모두 100% 출자한 자회사가 운영하는 기업 아이덴티티 전략을 유지하고 있고 수출 비율이 60%를 넘는 수출 주력 메이커이다.⁴⁶⁾

46) <http://www.bmw.co.kr>

또한 BMW는 “고 품질과 기술의 탁월성”을 모토로 스포츠성을 가미한 제품차별화 전략을 구사하고 있으며, 모델 라이프사이클이 약 9년 정도로 긴 이유는 제품 컨셉을 완전히 만족시키는 고품질과 고성능의 실현에 두기 때문이다.

2) 디자인 경영

BMW가 여러 차례 위기를 극복하고 성장을 거듭할 수 있었던 것은 합리적인 경영과 높은 기술이 뒷받침된 결과다. 이를 위한 끊임없는 연구개발 노력이 뒤따랐다.

뮌헨에 10여 군데 흩어져 있던 개발, 연구실을 모아 1987년에 뮌헨 피츠(FIZ)연구소에는 과학자, 엔지니어, 디자이너 등 6천여 명이 디자인과 새 차 개발에 참여하고 있다. 본사 보다 너비가 8배나 큰 이곳은 초현대식 기술 장비와 정보 시스템을 갖추고 있다. 이곳에서 BMW의 새로운 소재와 재료, 기술, 디자인 등이 나온다. 보통 6-7년 걸리는 모델 개발기간을 33개월 정도로 줄인 것도 피츠의 아이디어를 집약한 덕분이다.

전통을 고수하면서도 현대적인 BMW 디자인의 역사는 1993년부터 수석 디자이너로 일해 온 크리스토퍼 벡글의 말처럼 ‘혁명적이기보다는 진화론적인 과정’으로 요약할 수 있다. 즉, BMW 디자인의 저변에 흐르는 성공철학은 바로 ‘혁명’이 아닌 ‘진보’인 것이다.

어떻게 그들이 시대를 초월해 각각의 새로운 모델에 고유한 브랜드 아이덴티티를 이식할 수 있는지 전문가들조차 찬사를 아끼지 않는다. 감성을 자극하는 BMW의 탁월한 디자인은 흔히들 유효기간이 없다고 표현한다. BMW의 디자인실은 장기적 측면에서 예리하게 동향을 파악

하고 시대적 흐름의 변화를 읽을 줄 아는 안목을 가지고 있다. 사실 그들은 BMW 디자인을 예측하는데 비상한 통찰력을 가지고 10년 앞서 고객의 취향을 포착한다. 그 이유는 자동차가 생산단계에 돌입하기까지 3-4년이 소요되며, 그 다음 최소 6-7년 동안은 판매가 순조로울 것으로 예상되기 때문이다.

본질적으로 차별화된 BMW만의 고유한 브랜드 철학은 진정성과 일관성이다.

BMW는 결코 무가치한 가짜를 생산한 적이 없기 때문에 진정하다. 그리고 그 누구도 BMW가 무엇을 나타내는지 의문을 갖지 않기 때문에 일관성이 있다.

숙련된 장인의 기술과 재능이 응축된 스포티하고 성능지향적인 자동차가 제2차 세계대전 이후의 BMW를 정의하는 말이었다. 그들은 전후 15년 동안 어려움을 겪었지만, 그동안 회사의 포커스를 다시 맞추려고 노력했다. 그리고 1962년 헤르베르트 크반트라는 새 주인이 들어오면서 1500살롱을 출시하여 ‘뉴클래스’가 시작되었고, 그때부터 BMW는 동일한 브랜드 기반에서 확고한 자리를 잡았다.

BMW 자동차에 상징에 되어버린 ‘키드니’는 1931년 생산된 2인승 소형자동차 로드스터(roadster)에 처음 선을 보였다. 밖으로 튀어나온 원형 헤드램프 두개와 ‘신장’을 닮은 이중 라디에이터 그릴 등 시대를 앞선 독특하고 대담한 디자인이 매끄럽게 잘빠진 이 로드스터의 모습을 한층 돋보이게 만들었다. 이 소형 모델은 접이식 탑과 스포크 휠을 장착하고, 약 500kg의 하중에도 시속 80km라는 인상적인 최고 속도를 구현해, BMW 디시(Dixi)시리즈로부터 새시를 물려받는다. 그러나 이 로드스터는 우수한 품질과 혁신적인 디자인에도 불구하고 소비자로부터 외면을 당하는 수모를 겪어야했다. 그 당시 사치스러운 스포츠카를

구입할 수 있는 여건이 조성돼 있지 않았기 때문이다. 로드스터는 화려한 키드니 그릴에도 불구하고 곧 자동차 업계에서 퇴장을 당했다. 그러나 이 독특한 모델은 그 뒤 수십 년에 걸쳐 수백만 대의 자동차 선단에 하나의 이정표가 되었다.

BMW의 신화와 전통을 구축하기까지는 디자이너 프리츠 피틀러의 헌신적인 노력이 있었다. BMW 차량에 독보적인 표정을 불어넣기 위해 인상적인 사양을 적용하고자 했던 피틀러의 비전은 새로운 스타일의 라디에이터가 이후 모든 BMW 모델 전면의 특징을 규정하게 됨으로써 이루어졌다. 불과 몇 년 만에 척추 좌우에 있는 신장을 확대한 이 독특한 외관 스타일이 국제적인 자동차 업체의 가장 친숙한 트레이드마크 가운데 하나로 자리 잡은 것이다.

BMW의 크리스토퍼 벡글은 “개성이 돋보이는 키드니 모양의 이 그림은 BMW에게 진정한 행운을 안겨주었다”며 “다른 업체들도 이처럼 돋보이는 디자인을 얻을 수만 있다면 어떠한 희생이라 불사할 것”이라고 말한다.

3시리즈의 미니 키드니 그릴이나, 1997년 도쿄 모터쇼에서 선보인 스펙터클한 쇼 카의 선단을 우아하게 장식한 광폭 버전 등 세대를 거듭하며 BMW의 디자이너들은 여러 차례에 걸쳐 이 트레이드마크를 수정하고 재해석하는 작업을 해왔다. 독일 최대의 발행 부수를 자랑하는 「스탐(Stem)」지는 이 신형 컨셉 스포츠카의 자극적인 앞모습을 보고 ‘힘이 넘쳐나는 근육질 스타일’이라고 극찬을 했다. 지난 반세기 동안 BMW만큼 뚜렷한 표정을 불어넣어 제품의 차별화에 성공을 거둔 업체는 극히 드물다.⁴⁷⁾

BMW의 수석 디자이너 크리스토퍼 벡글의 지휘아래 탄생한 BMW 3

47) 한국능률협회, 「2001 KMA 전략보고서 4 -2001 한국산업의 디자인파워」, 2001, p.46-49

시리즈, 5시리즈, 6시리즈, 7시리즈, M시리즈 등은 BMW의 대표적인 모델들은 이다. BMW는 2003년 중반부터 2005년 후반까지 최신형 모델을 대량생산하려 했고, 5시리즈는 BMW 역사상 가장 공격적인 제품 공략으로 여겨졌으며, 고품격 자동차의 소비층과 자동차 언론계에 굳건한 신용을 쌓았다. 2003년 〈카 앤 드라이버〉는 “5시리즈 모델은 흡수성이 뛰어나고 충격을 최소화하는 승차감을 제공하여 고품격 세단의 쾌적함이라는 측면에서 표준이 되는 모델”이라고 했고, 같은 해 소비자 보고서(Consumer Report)는 5시리즈를 “세계에서 가장 훌륭한 자동차 중 하나다.”라고 평가했다. 5시리즈의 판매량은 BMW 연중 판매량의 1/5에 해당하며 수익의 25%를 차지하기도 했다.

3) PI의 특징

정확한 핸들링과 빠른 속도로 달릴 때 연속되는 커브 코스를 매끄럽게 소화해 내는 탁월한 코너링을 최대의 강점으로 갖고 있는 BMW는 주행성과 다이내믹즘, 스포티함 등의 측면에서 직접적인 즐거움의 표출이 BMW의 스타일링이 지닌 차별성이라고 보고 있다.

BMW는 한눈에 알아볼 수 있는 외형적 특징이 있다.

키드니 그릴과 아치형 지붕 모양의 보닛 내부로 이어지는 이중 헤드램프를 장식한 인상적인 전면디자인이다. '키드니'라고 이름 붙여진 라디에이터그릴과 트윈 헤드램프기이다. 신장 모양과 비슷하다고 해서 키드니로 불리는 라디에이터그릴은 자동차 전면, 헤드 램프 안에 두 개의 사각형, 한 개의 헤드램프 안에 두 개의 전구가 들어 있어 밤에 보면 네 개의 전구가 특징적인 트윈 헤드램프 역시 모든 BMW상징이다.

한편 C-필러 안쪽의 킥(kick), 도어 손잡이 높이의 차체 측면 음각성,

상대적으로 커다란 휠 등이 차량 측면에 강력하고 다이내믹한 특성을 불어 넣고 있다. 또 차체 표면의 디자인이 전체적인 차량 윤곽의 선명도를 높여주는 특수한 반사 효과를 창출해 표정에 깊이를 더해준다. BMW 디자인은 전체가 부분의 합보다 크다는 원칙에 입각해 이러한 사양들이 일관된 모습으로 조화를 이루고 있다. 새로운 모델을 처음 접하는 사람조차 그것이 최신의 BMW임을 본능적으로 감지할 수 있게 해주는 요소이다.

엠블럼에 대하여 차에 무관심한 사람일지라도 대부분 구별해낼 정도로 BMW 엠블럼은 유명하다. BMW의 엠블럼은 프로펠라를 상징하는데 BMW가 원래는 항공기 엔진을 만드는 회사에서 출발했음을 말해준다. 파란색은 하늘, 흰색은 구름을 나타낸다고 하는데 BMW 엠블럼은 ‘하늘을 나는 프로펠러’라는 역동적이면서도 낭만적인 이미지를 상징한다.

BMW 디자인 팀과 회의실 중역들은 디자인 측면에서 어떠한 타협도 있을 수 없다는 의견에 동의한다. 그들은 화려하고 과시적인 스타일링을 단호하게 거부하고 혁명이 아닌 진보를 슬로건으로 내걸고 있다. BMW 제품 디자인의 목표는 BMW 성공의 비결, 곧 시간을 초월한 우아함과 다이내미즘(dynamism)의 전통을 지속적으로 구현하는 것이다. 그것은 또한 현재의 모습을 그대로 간직한 채 미래를 지향하는 BMW 메이커의 스타일과 아이덴티티를 반영하는 것을 뜻한다. 이는 곧 모델 교체와 상관없이 BMW의 일관된 모습을 유지한다는 의미이기도 하다.

BMW가 고객에게 제공하려는 것은 최신 유행 제품이 아니라 오랜 세월 호감을 줄 수 있는 자동차이다. 이러한 생각이 바로 BMW의 경영 철학이며, 앞으로도 그러한 믿음에는 변함이 없을 것이다.

BMW의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-18] BMW의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	진정성과 일관성 -시간을 초월한 우아함과 다이내미즘(dynamism)의 전통을 지속적으로 구현
일관된 아이덴티티 속에서 점진적인 변화	‘혁명’이 아닌 ‘진보’로 일관된 PI구축
감성을 자극하는 디자인	BMW는 자사의 브랜드가 타고난 사회적 신분보다는 열심히 일해서 이룬 성공과 신분 상승의 이미지를 갖고 있다고 밝힘.
일관된 조형요소	라디에이터그릴과 트윈 헤드램프기
	C필러 안쪽의 킥(kick), 도어 손잡이 높이의 움푹 패인 차체, 커다란 휠
역동적인 스타일링	주행성과 다이내미즘, 스포티함 등의 측면에서 직접적인 즐거움의 표출
고품격의 지향	우수한 품질과 고성능 제공
시리즈별 출시	시리즈별 일관된 디자인 전개
전통성 강조	숙련된 장인의 기술과 재능이 응축된 스포티하고 성능지향적인 제품



[그림 III-38] BMW 전면 디자인



[그림 III-39] BMW 차량 내부



[그림 III-40] BMW 7 시리즈



[그림 III-41] BMW 5 시리즈 / BMW 3 시리즈

10. 샤넬(CHANEL)

1) 샤넬(CHANEL)의 개요

샤넬은 “샤넬 스타일”이란 용어를 만들어 낼 정도로 전 세계 여성들에게 너무나도 잘 알려진 브랜드이다.

하지만 샤넬은 단지 유명 의류브랜드가 아니라 세계 여성의 문화를 이끈 하나의 세계적 문화 브랜드라고 불릴 수 있을 정도로 여성들에게 많은 영향을 끼쳐 왔다. 20세기 초반 활동성에 제약을 받던 여성복에 활동성을 가미했고 혁신을 외치며 여성들을 관습에서 타파시키는데 큰 영향을 미침으로써 세계 여성들의 사랑을 받아 왔으며, 현재에도 아무나 흉내 낼 수 없는 샤넬만의 스타일로 전 세계 여성들을 매혹시키고 있다.

샤넬이 20세기 여성의 패션문화를 주도하기까지의 역사에는 가브리엘 샤넬(Gabrielle Chanel)이 있다.

그녀가 만든 브랜드, 샤넬을 빼놓고는 20세기 패션을 논할 수 없으며, 오늘날까지 샤넬만큼 단 몇 가지 요소만으로 자신의 개성을 완벽하게 표현해내는 디자이너는 없다.

샤넬 라인(무릎 바로 아래 길이의 치마선)과 샤넬 재킷(실용적인 포켓이 달린 트위드 재킷처럼 이제 패션사전에 일반용어로 이 디자이너의 이름이 자연스럽게 기재되고 있다.

또한 샤넬은 토틸 패션의 개념을 도입했다. 메이크업부터 향수, 액세서리, 드레스에 이르기까지 샤넬은 그야말로 여성의 외모를 완벽하게 갖추도록 도와줄 수 있는 진정한 스타일리스트였다. 샤넬은 시대를 앞서가는 대담한 감성과 판단력으로 모던한 패션을 창조했고, 무엇보다 개성을 강조하여 자유롭고 활동적인 여성을 위한 부드러운 소재와 통

넓은 바지, 짧은 원피스와 루즈한 외투, 여유로운 실루엣의 재킷으로 단순하고 편안하면서도 우아한 멋을 잃지 않는 디자인으로 패션사의 가장 중요한 부분을 썼다. 이런 스타일이 오늘까지 이어지면서 '샤넬 룩'이라는 하나의 이미지로 자리 잡고 있다.

2) 디자인 경영

패션에 관심이 많지 않은 사람이라도 샤넬이라면 금방 어떤 스타일을 떠올릴 수 있다. 어쩌면 고아원에서 보낸 어린 시절은 이후 샤넬의 창작 세계에서 화려한 컬러를 선호하게 된 기본이였는지도 모른다. 브랜드 못지않게 그녀 자신이 유명한 인물이 된 이유는 샤넬의 적극적이고 화려했던 일 밖의 사생활과도 무관하지 않다. 본명은 가브리엘 샤넬 (Gabrielle Chanel)이지만 코코 샤넬이라고 더 널리 불리는 그녀는 70세가 넘어서도 스포츠에 나가 피팅까지 관여할 정도로 대단했던 일에 대한 열정, 러시아와 영국, 미국을 넘나들며 활동하던 성공을 향한 의지, 어려움에 강하게 대처하는 용기도 어린 시절에 형성된 것이다.

샤넬은 1917년 자신의 아파트에서 홀로 세상을 떠날 때까지의 삶은 영화처럼 드라마틱했다. 낮에는 의상실 견습공으로, 밤에는 클럽에서 가수로 전전하던 20살의 젊은 여성은 부유한 남자들과 사랑에 빠지고 헤어짐을 반복하면서 자라온 환경과 전혀 다른 상류사회를 체험하게 되면서, 당시 여성들의 거추장스런 드레스 안에서 제대로 거동도 못할 때 경마장에서 심플한 투피스나 승마바지를 입어 화제가 되기도 했다. 그녀 자신이 '샤넬의 모델'이었고, '샤넬의 홍보실장'이었으며, '걸어 다니는 카탈로그'였다. 그 시대는 코코 샤넬처럼 적극적인 디자이너가 없었으므로 더욱 사람들은 관심을 기울였다. 심플한 의상에 섬세한 아름다움을 첨가하는 자신의 의상철학을 실생활에도 똑같이 적용했고, 이질

적이지 않은 자연스러운 샤넬 스타일을 창조했다.

<샤넬 룩>이 <샤넬 스타일>로 자리 잡히고, 한 세기를 성공적으로 대표하게 된 데는 두 가지 이유가 있다.⁴⁸⁾

첫 번째는 이 시대에 사물에 대한 견해를 크게 변화시켰던 혁신적인 모더니스트 이론과 샤넬 스타일 사이의 유사성이다. <덜함이 더함이다, Less is more>라는 이론과 샤넬의 심플한 디자인은 절묘하게 맞아 떨어졌고, 그녀의 디자인을 보는 사람들의 호응도 높아졌다. 그 당시 사물에 대한 견해를 크게 변화시킨 혁신적 모더니스트 이론은 샤넬의 심플하고 실용성을 중시하는 스타일과 맞물려 샤넬 스타일에 거부감을 느끼던 당시의 사람들에게 크게 어필 할 수 있었던 것이다.

두 번째는 그녀의 진보적인 태도다. 샤넬은 디자이너라는 보잘 것 없던 지위에 정면 도전한 선구자적 인물이었다. 앞서서도 언급했듯이 스스로 모델이 되어 자신의 욕구와 침착한 논리를 믹스한 디자인을 전개하면서 그녀는 자신만의 독특한 스타일을 인상적으로 부각시키는데 성공했다. 샤넬은 고객과 더불어 그 시대를 풍미한 예술가, 정치가, 지식인, 사회적 인물들과 어깨를 나란히 하며 당대를 이끌었다.

코코 샤넬은 ‘나는 어떤 일이건 대강 해 본적이 없다’고 말한 적 있다. 자신 작품의 최고 모델이었고, 홍보 담당이기도 했지만, 일상에서조차 훌륭한 이야기꾼이었고, 플라이 낚시의 명수였으며, 뛰어난 기수이기도 했던 샤넬은 자신에게 닥친 모든 도전을 받아들여 승리를 얻어냈다. 일과 사랑까지 샤넬은 자신이 경험한 모든 것들로부터 새로운 영감을 받아내는 능력이 있었다고 한다. 코코가 한 유명한 말 중에 ‘사람들은 나의 옷 입은 모습을 보고 비웃었지만, 그것이 바로 내 성공의 비결이었다. 나는 그 누구와도 같지 않았다’고 한 말이 있다. 이 말은 예술은 생활이며, 자기 자신의 의지에 대한 솔직한 표현이란 것을 느끼게 한다.

48) <http://www.chanel.com>

칼 라커펠트 역시 ‘반항적이고 변덕스러운 코코 샤넬을 가장 좋아 한다’고 말할 만큼 샤넬 스타일은 코코 자신의 품성이었던 것이다.

지금 샤넬 하우스에는 두 명의 거장이 지키고 있다.

1983년부터 샤넬 전담 패션 디자인을 맡은 칼 라커펠트는 20세기 가장 축복받은 디자이너로 꼽히며 샤넬을 또 한번의 패션전성기를 누리게끔 한 장본인이다. 혹시 샤넬의 숨겨둔 아들이 아닌가 싶을 정도로 샤넬의 정통 후계자로 인정받고 있다. 60년대 초, 클로에에 합류하면서 세계적인 명성을 쌓은 바 있던 라커펠트는 1983년을 끝으로 클로에(이제는 스텔라 매카트니가 맡고 있음)를 떠나 샤넬의 꾸뛰르 컬렉션과 기성복 디렉터로 자리를 옮겼는데, 샤넬 고유의 클래식한 아름다움과 트렌드를 절묘하게 조화시키는 능력은 샤넬 부띠끄를 패션 최고의 경지로 올려놓았다. 기성복과 맞춤형인 오프꾸뛰르, 액세서리 디자이너인 라커펠트는 샤넬의 문화적 유산에 걸 맞는 열정과 독창성, 고급스러움을 한결같이 지켜 가는데 성공했다. 데님 미니스커트와 전통적인 박스 재킷, 샤넬의 동백무늬를 가슴에 대담하게 붙인 블랙 망사 보디 스타킹, 저지 스커트와 가죽 재킷에 레이스가 달린 부츠를 선보인 1991년 컬렉션은 최고의 극찬을 받으면서 샤넬에서의 위치를 확고히 했다. 칼 라커펠트는 샤넬의 분위기를 이끌어야 하는 보수성을 안고 있지만, 새로운 것을 시도하는데 있어 대담성을 갖추고 있다. 1983년 샤넬을 맡은 이후로 칼 라커펠트는 다양한 재능을 누르는 전통은 적절히 피하면서 샤넬을 보여주는 핵심 요소들은 빼놓지 않는 방식으로 샤넬의 발전에만 몰두했다. 샤넬의 정신을 완벽하게 자신의 것으로 만든 라커펠트는 샤넬이 최고의 디자인 하우스로 남아있기 위해 변화를 시도했다. 근본적 스타일은 잊지 않되 보다 창의적이고 미래적인 디자인을 시즌마다 제시하면서 1900년대 초, 코코 샤넬이 누렸던 개척자의 칭호를 다시 이어받고 있는 것이다. ‘과거를 본보기로 더 나은 미래를 나아간다’ 라

커펠트가 종종 인용하는 피테의 말은 샤넬의 오프뛰르 컬렉션마다 받는 열렬한 갈채를 뒷받침하는 증거로 ‘코코 샤넬의 뒤를 이을 디자이너는 없다’는 선입견을 보기 좋게 깨주었다.

또 다른 거장은 향수병과 포장지, 심벌을 디자인하는 자크 엘루다. 디자인계에서 명품으로 인정받고 있는 코코, 에고이스트 같은 샤넬 향수병과 샤넬 시계를 디자인한 주인공으로 ‘패션은 지나가도 스타일은 남는다’는 창업자 신념이 지금도 살아있는 것을 증명해 준다.

그렇지만 25년 넘게 코코 샤넬 없이 유지되어 온 지금, 샤넬 하우스는 새롭게 변화하며 더욱 신비한 그 무엇인가로 사람들을 유혹해야 하는 중요한 시점에 서있다. 항상 새로운 것으로 눈을 돌릴 준비를 하고 있는 사람들에게 세계적인 명성과 코코 샤넬이 창조한 전설, 칼 라커펠트를 비롯한 샤넬 하우스의 디자이너들은 좀더 모던하면서도 절대로 샤넬 고유의 품위와 정통성을 잃지 않는 이미지를 착실히 다져왔다.

3) PI의 특징

샤넬 브랜드에는 샤넬을 대표하는 몇 가지 이미지가 있다. 우선 샤넬을 단번에 떠올릴 수 있게 하는 로고인데, C자 두개가 교차된 샤넬 로고는 전 세계 어디서나 볼 수 있는 부유함과 아름다움과 성공의 상징이다.

그리고 직사각형으로 얇힌 금빛 버클과 가죽이 백 안으로 지나가는 체인, 다이아몬드 모양으로 연속적으로 누벼진 모양이 바로 샤넬을 대표하는 이미지다. 샤넬 의상에서는 버튼이 그 로고를 대신하는데, 코코가 동경했던 장교들의 유니폼에서 영감을 받았다고 한다.

또 코코가 가장 좋아했던 동백꽃, 즉 카모마일 역시 샤넬을 대표하는 중요한 이미지다. 그 제조방법이 특이해서 샤넬의 진품과 명품의 구분에 있어서 이 카모마일 꽃이 달린 제품들은 쉽게 구분할 수 있을 정도다. 동백꽃잎 하나하나를 직접 하트 모양으로 잘라 특수하게 샤넬에서 제작된 다리미로 주름을 잡고, 꽃을 만들어 작업을 하는데, 언제나 수작업만으로 하고 있어 하나의 꽃을 완성하는데 한 시간정도 걸린다고 한다. 이러한 생전의 샤넬을 지금은 칼 라커펠트가 이어받아 전통과 현대미를 잘 조화시켜 놓고 있는데, 그래서 좀 더 전위적이거나 캐주얼하게 표현하기도 하면서 현대 여성들의 두 눈을 흠치고 있다.

가까운 사람들에게 '코코'라는 애칭으로 불리던 가브리엘 샤넬은 자신의 말처럼 세계에서 가장 유명한 스타일을 창조해냈다. 샤넬라인(무릎 바로 아래 길이의 치마선), 트위드 재킷이 그것인데, 이것들은 샤넬이 창조해 낸 스타일로 이미 일반적인 패션용어로 자리 잡고 있다.

또한 샤넬은 시대를 앞서가는 대담성과 정확한 판단력으로 현대적 의미의 의복을 창조했으며 여성의 개성을 강조하여 당시의 관습을 타파하고 자유와 활동성을 추구하는 여성을 위한 옷을 만들어냈다. 통이 넓은 바지, 짧은 검정색 원피스 드레스, 긴 외투, 남성용 재킷 등 단순하고 실용적이며 또한 편안하면서도 우아함을 잃지 않는 제품을 내놓았던 것이다. 이러한 의상들은 하나의 스타일로 남아 오늘날까지 살아 있는 샤넬의 특유의 클래식한 패션 세계를 확립했다. 한마디로 샤넬의 의상은 패션의 차원을 넘어선 현대 여성의 라이프스타일을 표현해 주는 요소라고 할 수 있다. 의복의 역사에 혁신을 일으킨 샤넬은 또한 액세서리와 보석을 디자인하여 패셔너블한 여성을 더욱 돋보이게 하였는데 미국의 보그사는 샤넬이 의상에서 액세서리까지 망라한 이 모든 작업을 "토탈 룩"이라고 표현했다. 이때부터 토탈 패션이라는 개념이 생겨났다.

샤넬은 샤넬의 상징이기도 한 금 체인의 누빈 핸드백, 검정 토크 베이지 샌달, 다리를 더욱 더 날씬하게 보이게 하는 샤넬 라인의 창조 등을 통한 토탈룩을 실현해냈다. 샤넬의 토탈룩은 무엇보다 여성을 위한 실용성을 부여하려는 노력이 깃들여 있다. 즉, 여성의 손을 해방시키기 위해 금 체인이 달린 핸드백을 창조해 냈고, 여성의 다리를 더 길어 보이게 하기 위해 베이지색을 이용한 슈즈를 고안해냈으며 포켓은 손을 넣기 위해서 실용성을 바탕으로 디자인되었다.

샤넬의 창조정신은 지난 83년부터 샤넬의 패션 디자인을 맡은 칼 라거 펠트에 의해 이어지고 있다. 그는 샤넬의 근본 스타일을 잊지 않되 보다 창의적이고 미래적인 디자인을 선보여 브랜드의 명성에 걸 맞는 독창성, 그리고 고급스러움을 만들어내어 샤넬의 정통 후계자로 인정받고 있다.

가브리엘 샤넬이 여성을 위한 여성만의 스타일을 창조해낸 것처럼 샤넬 매장은 샤넬만의 독특한 이미지- 화려함, 여성스러움, 우아함, 아름다움, 심플함, 클래식함과 동시에 모던함-를(을) 한눈에 보여주는 여성만의 공간이다.

샤넬 부띠끄의 모든 상품은 여성만을 위한 제품들로 유일하게 판매하는 남성제품인 넥타이조차 그녀의 남자를 위한 것일 정도다. 여성만의 세계인 샤넬 부띠끄에는 샤넬의 상징인 베이지와 블랙 색상의 유니폼을 입은 판매원들이 따뜻한 미소와 성실한 태도로 고객을 맞고 있다. 이들은 모두 샤넬 제품의 전문가들로 최고급 브랜드의 명성에 걸맞게 언제나 고객들을 최상의 서비스로 맞고 있다.

샤넬의 의류, 가방 등 모든 제품은 세련되고 우아한 스타일로 연령 구분 없이 모든 여성들에게 선망의 대상인 만큼 고객층이 넓고 다양하다. 샤넬은 한순간 유행했다가 사라지는 수많은 브랜드와는 달리 여성스런

우아함과 고급스러움이 은근히 드러나는 고유의 스타일 때문에 어떤 연령이든지 다 잘 어울리기 때문이다.

샤넬의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-19] 샤넬의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	대담성, 완벽주의, 유일함, 열정, 통찰력
모더니즘	단순함, 편안함, 명료함 샤넬이 만들어낸 전혀 새로운 스타일
대담성	대담성으로 인해 언제나 모순적이며 신비로운 분위기를 자아냄.
완벽주의	심플한 디자인에 섬세한 아름다움 첨가
유일함	독창성과 고급스러움
일관된 조형적 요소	직사각형으로 얹힌 금빛 버클과 가죽이 백 안으로 지나가는 체인, 다이아몬드 모양으로 연속적으로 누벼진 모양, 카모마일
일관된 이미지	샤넬의 독특한 이미지- 화려함, 여성스러움, 우아함, 아름다움, 심플함, 클래식함
전통성 강조	마드모아젤 샤넬의 정신 고수. 조화와 미니멀리즘의 전통 고수. 모던하면서도 샤넬 고유의 품위와 정통성을 잃지 않는 이미지 고수. 클래식한 아름다움과 트렌드를 절묘하게 조화 시킴.



[그림 III-42] 샤넬 No.5

시대를 초월한 고전임과 동시에 자신만의 현대성을 두루 갖춘 N° 5는, 우아함과 모던함을 추구하는 모든 여성용 향수의 벤치마크 대상이 되었음.

“시간을 초월할 수 있는 비결은, 단순화하고, 털어내어 그 정수만을 남겨두는 것이다”라고 말했던 마르모아젤 샤넬의 철학이 그대로 담긴 작품.



[그림 III-43] 샤넬라인과 스위트 재킷

전 세계 영부인들이 즐겨 입는 정장은 간단하면서도 입어서 편하고 활동적이면서 여성미가 넘치는 샤넬 라인과 스위트 재킷. 샤넬 스타일을 대표하는 디자인임.



[그림 III-44] 2005 봄-여름 오픈 꾸뛰르

11. 씬지(SSAMZIE)

1) 씬지(SSAMZIE)의 개요

순수한 우리말 ‘션지’는 담배든 부시든 무엇인가를 찢서 갖고 다니는 주머니이다. 예전에는 담배를 잘게 썰어 대통에 넣어서 피웠으므로 썬 담배를 씬지에 담아 허리춤에 차고 다녔다. 담배를 넣는 것을 담배션지, 부시를 넣는 것을 부시션지라고 했다. 씬지의 재료로는 기름종이나 형짚, 가죽을 많이 사용하였으며, 염낭이나 귀주머니 형태로 만들어졌다.

패션 액세서리 전문업체인 (주)션지는 1984년 설립된 이래로 한국적인 고유이미지와 현대 패션 감각을 실험정신으로 통합하여 상품화 하고 있다.

90년 대 초까지의 국내 잡화시장은 뚜렷한 리딩 브랜드 없이 외국산 라이선스브랜드와 제화 삼삼에 의해 정장류의 핸드백들이 주류였다. 그러던 90년대 초, 션지는 젊은이들의 패션에 대한 욕구를 충족시켜주며 큰 성공을 거두게 된다. 원래 ‘데코’라는 이름으로 설립되었으나, 1992년에 개발된 토탈 액세서리 브랜드 ‘션지(SSAMZIE)’의 성공을 계기로 1999년에 회사명을 션지로 바꾸었다.

국내 토탈 액세서리 업계의 선발주자로서 션지는 독특한 디자인으로 10대 20대 젊은이들을 타겟으로 한 틈새시장을 공략하여 성공을 거두었다. 션지는 독특한 디자인과 예술적 이미지로 다수의 디자인상을 수상하며 잡화를 패션의 한 영역으로 자리매김한 브랜드로 평가받고 있다. 션지는 94년 270억원의 매출에서 98년에는 1000억원의 매출을 올리는 성장을 거듭하였고 뽐, 아이삭 등으로 브랜드를 확장시켜 나갔으며 해외시장에도 활발히 진출하여 2000년 200만 달러의 해외수출을 이루

었으며 2001년은 450만 달러를 목표로 하고 있다. 현재 쌈지의 브랜드는 ‘쌈지’를 비롯하여 아이삭, 놋, 쌈지스포츠, 진리, 쌤, 딸기 등 일곱 가지이다.⁴⁹⁾

쌈지는 설립초기부터 일본, 캐나다, 미국은 물론 영국 등 해외 시장 공략에 주력하여, 미국 LA, 영국 런던, 중국 심천에 직영매장을 운영하고 있다. 제 1회 대한민국 디자인 대상에서 디자인 경영 우수상을 수상하였고, 코스닥 증권 시장에 등록 되었다. 또한 2001년 대한민국 디자인 및 브랜드 대상에서 브랜드 경영부문 우수상을 수상했다.

쌈지는 잡화라는 니치 마켓을 공략하여 더 이상 잡화가 의상의 하위 개념이 아닌 패션의 한 영역으로 자리매김함과 동시에 한국적 독창성을 추구하며 해외에 알리는 작업까지 해왔다.

그 동안 쌈지가 해온 일련의 작업들은 ‘한국적인 것이 세계적인 것’이라는 기본 명제를 실천하며 ‘한국적 감수성’을 디자인으로 풀어낸 기업 철학이 담겨 있다.

1993년 ‘쌈지=주머니’를 뜻하는 순수 우리말로 핸드백, 지갑, 구두에 이르기까지 모든 토탈 잡화를 선보여 온 쌈지는 ‘핸드백을 입어라’라는 파격적 발상으로 기존의 없던 개념의 새로운 핸드백을 만들어 오며 이젠 명실상부한 대한민국의 지킴이 브랜드로써 최고의 입지 구축과 함께 외국 상표로 범람 하던 패션계에 자존심을 지켜 나가고 있다.

또한 쌈지는 ‘예술성과 상품성의 절묘한 조화’로 패션이라는 대중 브랜드를 변치 않는 생명력을 지닌 예술적 차원으로 승화시켜 해외에서도 대한민국의 정체성을 심어 줄 수 있는 대표 브랜드로 키워 나가고자 노력하고 있다.

49) <http://www.ssamzie.co.kr>

2) 디자인 경영

썸지는 창의성과 혁신으로 무장하여 문화와 감성을 디자인하여 고객과 시장을 창조하고 있다. 모험심과 창의성을 소재로 디자인 경영을 하는 썸지는 ‘디자인과 예술, 상품과 예술의 인터미디어’를 표방하고 있고, 이들은 예술이 브랜드에 생명을 불어넣는다는 신념으로 다양한 분야의 예술가들과 교감을 형성하고 이를 디자인에 반영하고 있다.

썸지의 디자인은 발상전환의 디자인 개발에 주력하고 있다. 20대 신세대가 주 고객층인 썸지는 파격적인 독특한 디자인으로 고품질의 중고가 상품 이미지를 구축했다.

썸지의 디자인은 소비자의 입을 통하여 썸지의 브랜드 홍보 효과를 높여 마케팅의 성공 요인이 되고 있고, 썸지의 디자인은 소비자들이 실생활에서 가장 자연스러우면서 합리적으로 사용할 수 있도록 ‘한국적 미의식과 정서’를 바탕으로 한다. 외국의 패션 트렌드를 우리의 정서에 맞게 디자인하여 소비자 욕구를 충족시키고 우리 패션 문화에 맞는 건전한 유행을 창출하고자 하는 것이다.

디자인에 승부를 거는 썸지는 17개의 디자인실을 운영하고 있으며, 디자이너는 100명이다.

썸지는 모든 구성원의 디자이너화와 디자이너의 경영자화를 전략으로 표방하고 있다.

이를 위해 썸지는 제품 디자이너부터 매장의 영업사원에 이르기까지 모든 구성원들이 디자이너 정신을 갖도록 독려한다. 이들은 감각경영을 통해 궁극적으로 고객 개개인에게 가장 어울리는 패션과 이미지를 창조해주고 더 나아가 고객 스스로가 자신만의 패션·이미지를 창조할 수 있도록 하고자 하기위해서 이다. 이를 위해 썸지는 교육을 통한 일시적

인 주입식에서 벗어나 사원 전체가 직접 느끼고 공유할 수 있는 프로그램을 지향하여 제품디자이너부터 매장의 영업사원에 이르는 모든 구성원들에게 고객과 감각을 함께할 수 있는 디자이너쉽을 가질 것을 요구한다. 이를테면, 아트전시회, 공연 등을 주최하고 후원하는 활동을 통해 사원과 고객이 함께 느끼며 교류할 수 있는 장을 만드는 것이다.

디자이너의 경영자화란 디자인 작업이 결국 고객을 위한 활동이라는 인식에 기반 한다. 디자이너는 무엇보다도 고객을 가장 잘 느끼고 그와 함께 기쁨을 나눌 수 있어야 하며, 특히 팀을 이끌고 있는 디자이너라면 디자인 활동뿐만 아니라 구성원들을 관리할 수 있는 리더십과 경영능력을 보유해야 한다. 씬지는 모든 디자이너가 팀장이 될 수 있다는 생각에 근거해 모든 디자이너에게 경영과 훈련을 받도록 하고 있다.

션지 디자인 경영의 또 다른 특징은 상품의 예술화, 예술의 생활화이다.⁵⁰⁾

션지의 7개 브랜드 중 대표적인 브랜드인 셬지는 ‘예술이 브랜드에 생명력을 불어 넣는다’는 신념 하에 상품의 예술화, 예술의 생활화를 지향하고 있다. 런칭 당시부터 셬지는 김원숙, 유연희, 양주혜, 엄정순, 홍승혜, 최선희 등 여성 작가들의 판화를 제작해 매장에서 상품과 함께 예술을 판매·보급하는 방식을 사용했다.

가방, 구두, 액세서리, 선글라스, 시계 등 신상품을 선보이는 패션쇼에도 영상, 페인팅, 실험무용을 포함하는 퍼포먼스를 도입해 마케팅에 셬지의 브랜드에 예술이라는 이미지를 덧입히려 노력했다.

여기에서 그들이 지향하는 예술적 이미지는 권위와 전통의 옷을 입고 미술관에 자리 잡고 있는 ‘작품에 손대지 마시오’식의 예술이 아니라 대중에게로 한 걸음 내려온, ‘가볍고 가까운’ 예술이라는 점을 주목할 만하다.

50) <http://www.ssamzie.co.kr>

어느 틈에 예술은 상품과의 경계가 허물어지기 시작했고, 소비자들은 모두가 사용하는 똑같은 상품 대신 ‘아티스트가 디자인한’ 자신만의 상품에 가치를 부여하기 시작했다. ‘패션과 이미지를 함축하는 예술상품’을 꿈꾸는 썸지의 아트마케팅은 이러한 틈새를 정확히 간파한 데서 시작된 것이다. 이러한 맥락에서 상품과 예술의 장벽을 허물고자 하는 썸지의 작업은 처음부터 현대 예술과 상품은 다르지 않다는 인식에서 출발했다고 할 수 도 있을 것이다.

상품은 이제 단순히 무엇에 쓰이기 위한 하나의 도구가 아니라 그 자체로 문화적 가치를 지닌 것이기 때문이다. 썸지에게 예술은 사회·문화의 변화를 읽기 위한 텍스트이며, 상품 디자인에 영감을 제공해주는 원천이며, 그 자체로 하나의 상품이기도 하다. 즉, 썸지는 예술에서 상품 디자인과 조직문화까지 모든 것을 빌려오고 있는 것이다. 썸지는 예술이라는 커다란 재료에서 영감을 얻은 상품들을 개발하는 동시에, 소비자들의 감각을 예측하는 방법으로 시장 조사와 고객의 요구를 조사하는 과학적 접근과 동시에 ‘미래를 내다보는 혜안과 비전을 가진’ 작가들의 감각을 빌려오는 감성적인 방식을 택한다. 이러한 다양한 아트마케팅에 의해 썸지의 영원한 꿈인 ‘작품 같은 상품 만들기’에 점점 가까이 가고자 한다.

3) PI의 특징

현재 썸지의 브랜드는 ‘썸지’를 비롯하여 아이삭, 놈, 썸지스포츠, 진리, 썸, 딸기 등 7개의 브랜드가 있다.

썸지는 이와 같은 7개의 브랜드를 썸지의 일관된 디자인 이념 하에 브랜드별 소비자 타겟과 컨셉을 설정하여 이에 알맞은 브랜드별 PI 전략을 하고 있다.

(1) 쌤지(ssamzie)

쌤지의 7개 브랜드 중 대표적인 브랜드인 쌤지는 ‘예술이 브랜드에 생명력을 불어 넣는다’는 신념 하에 상품의 예술화, 예술의 생활화를 지향하고 있다. 런칭 당시부터 쌤지는 김원숙, 유연희, 양주혜, 엄정순, 홍승혜, 최선희 등 여성 작가들의 판화를 제작해 매장에서 상품과 함께 예술을 판매·보급하는 방식을 사용했다.

쌤지의 컨셉은 오리지널리티의 편안함과 자연스러움을 바탕으로, 여성의 이미지를 재해석하여, 새로운 쌤지만의 여성스러움을 창조한다. 그 이미지를 여성들만의 화려한 “파티”라는 테마 안에서 극대화 시켜 표현하고자 한다.

(2) 아이삭(issac)

쌤지의 또 다른 브랜드 아이삭은 귀엽고 사랑스러운 소녀적인 이미지를 살린 브랜드로 10-20대에 꾸준히 사랑 받는 이미지 구축에 힘쓰고 있다. 아이삭의 컨셉은 밝고 선명한 칼라와 다양한 소재(투톤소재에 가죽, 귀여운 이미지에 엠보, 프린트 가방 등)를 접목한 상품구성으로 월별로 전개하는 소재와 칼라에 다양함을 보여주는 제품군을 형성하고자 한다.

(3) nom(놈)

초창기의 ‘NOM이라는 브랜드의 독창성(다양하고 신선하고 재미있는 디자인), 시장성(세련되고 패셔너블한 남성&유니섹스 취향의 여성소비자)을 좀 더 업그레이드(upgrade)하여, 새로운 젊은 세대에 어필할 수 있도록 리뉴얼화한 브랜드이다.

(4) 쌤지스포츠(ssamzie sport)

쌤지스포츠는 로맨틱하고 사랑스러운 모드에 따뜻함을 컨셉으로 한

스포츠웨어 브랜드이다.

(5) 진리(gili)

여성스러움(Feminine)과 남성스러움(Masculine)이 조화된 페미쿨린(Femiculine) 스타일을 기본으로 하는 브랜드로 다양성과 실용성을 바탕으로 절제된 디테일과 그랜드를 완벽히 소화한 베이직(Basic)한 제품군으로 구성되어 있다.

(6) 쌤(ssam)

클럽 피플(Club People)들의 자유롭고 감각적인 이미지를 웨어(Wear)로 모티브한 캐릭터 캐주얼을 지향하는 브랜드로 생활 속에 녹아 들어간 실용적이면서도 합리적인 스타일을 제시하며, 모던함과 세련됨의 재해석을 통한 감도 있는 디자인으로 베이직을 기본으로 하면서도 섬세한 컬러와 절제된 디테일을 통하여 멋스러움과 고급스러움을 표현하고자 한다.

(7) 딸기(DALKI'S)

1997년부터 선보인 딸기는 쌤지의 대표적인 캐릭터 브랜드이다.

영성해 보이지만 손맛이 느껴지는 캐릭터 딸기는 신세대들에게 크게 어필하고 있다. 특히 딸기는 다른 캐릭터에서는 볼 수 없는 장난과 심술기가 가득한 모습으로 디자인 되어 친근감을 주고, 오래되어도 싫증이 나지 않는다.

일반 소비자에게 친근감을 주기위한 딸기의 디자인은 쉽게 접할 수 있는 여러 가지 표정과 모습 등으로 다양하게 만들어 졌다. 특히, 딸기의 여러 친구들을 만들고 애완동물은 물론 여러 가지 소품까지 디자인한 것이 특징이다.

초기에는 딸기의 제품이 가방, 지갑, 구두, 문구류 4가지 품목, 100여

종이었으나, 요즘은 패션 소품과 액세서리 그리고 생활 용품까지 다양한 아이템 개발로 70여 품목의 3,000종에 이르는 디자인을 선보이고 있다. 이처럼 예술 감각을 전해주려는 썸지의 디자인 경영은 캐릭터 산업에서 새로운 가능성을 열고 있다고 할 수 있다.

썸지의 딸기 브랜드 또한 썸지의 다른 브랜드들처럼 예술 마케팅이라는 독특한 방법으로 패션 액세서리 전문 업체로서 위상을 굳히고 있는 것을 알 수 있다.

썸지의 PI의 특징을 정리하면 다음과 같다.

[표 III-20] 썸지의 PI의 특징

일관된 디자인 철학	‘예술성과 상품성의 절묘한 조화’-작품과 같은 상품을 디자인 한다는 디자인 철학
아트마케팅	패션과 이미지를 함축하는 예술상품
한국적 독창성 추구	한국적 미의식과 정서를 바탕으로 ‘한국적 감수성’을 디자인으로 풀어냄. 대한민국의 정체성 확립
한국적 칼라 디자인	한국적인 고유이미지와 현대 패션감각을 실험정신으로 통합하여 상품화,
브랜드별 PI전략	브랜드별 PI 세분화 전략
타겟 마케팅	국내 토탈 액세서리 업계의 선발주자로서 썸지는 독특한 디자인으로 10대 20대 젊은 이들을 타겟으로 한 틈새시장을 공략
‘잡화’라는 니치 마켓 공략	잡화가 의상의 하위개념이 아닌 패션의 한 영역으로 자리매김하도록 하는 마케팅 전략



[그림 III-45] 삼지의 제품들



[그림 III-46] 아이삭의 제품들



[그림 III-47] 놈의 제품들



[그림 III-48] 딸기의 제품들

IV. 전략적 PI 관리 모델

1. 기업별 사례연구 결과분석

Ⅲ장에서의 디자인 선도기업별 PI 관리유형에 대한 사례연구의 결과로, 기업의 규모, 업종, 역사, 목표시장 및 전략 등과 같은 현실적 상황과 조건에 적합한 형태로 나타나는 PI 관리형태는 다음과 같이 크게 두가지의 결정적 요인을 갖는 것을 발견할 수 있었다.

첫째, PI의 관리는 기업이 보유하고 있는 브랜드의 구조를 중심으로 수행되고 있다는 것으로, 브랜드 다각화 전략의 형태에 따라서 PI 관리의 형태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘통합적(integrated) 브랜드 관리형’, ‘절충적(mixed) 브랜드 관리형’, ‘개별적(individual) 브랜드 관리형’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다. 둘째, PI의 관리는 기업 아이덴티티의 속성에 의해 달라진다는 것으로, 기업의 역사적 맥락 속에서, 혹은 전략적 목적으로 구축된 기업 아이덴티티의 특성에 따라서 PI의 관리형태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘트렌드 지향적(trend-oriented)’, ‘기술혁신 지향적(technological innovation-oriented)’, ‘오리지날리티 지향적(originality-oriented)’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다.

1) 브랜드 다각화 전략의 형태에 따른 PI관리 형태

기업들은 기업이념을 바탕으로 기업의 규모, 기업의 성격 등 기업의 특성에 따라 경영방식이 다르게 나타난다. 앞서 III장에서 PI관리의 기업별 사례연구를 분석한 결과, 기업의 규모나 특성 등의 여러 요인들에 의해 기업마다 각각의 전략에 알맞게 브랜드 다각화가 이루어져 있으며, PI관리가 브랜드의 다각화 형태에 따라서 다른 형태로 이루어지고 있다는 것을 파악할 수 있었다. 따라서 PI는 브랜드의 종속적인 관계로서 브랜드의 영향을 매우 크게 받고 있는 개념이라는 것을 알 수 있다. 즉, PI의 관리는 기업이 보유하고 있는 브랜드의 구조를 중심으로 수행되고 있으며, 브랜드 다각화 전략의 형태에 따라서 PI 관리의 형태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘통합적(integrated) 브랜드 관리형’, ‘절충적(mixed) 브랜드 관리형’, ‘개별적(individual) 브랜드 관리형’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다.

디자인 선도기업별 사례 연구를 통해서 본 11개 기업의 제품군과 브랜드 세분화에 대해 정리하면 아래 [표 IV-1]과 같다.

[표 IV-1] 기업별 제품군과 브랜드 다각화

	규모	제품군	Brand	기타
1.SAMSUNG	대	-디지털미디어	-PAVV(TV),SENS(노트북),MagicStation(컴퓨터)	▪ 대부분의 제품은 대표 브랜드 사용. ▪ 특정 브랜드만 따로 브랜드 네임을 가지고 있음.
		-정보통신	-anycall(휴대폰)	
		-반도체	SAMSUNG	
		-LCD		
		-생활가전	-Hauzen(백색가전), Zipel(백색가전)	
2.SONY	대	-오디오	SONY	▪ 대부분의 제품은 대표 브랜드
		-비디오	-cyber-shot(디지털카메	

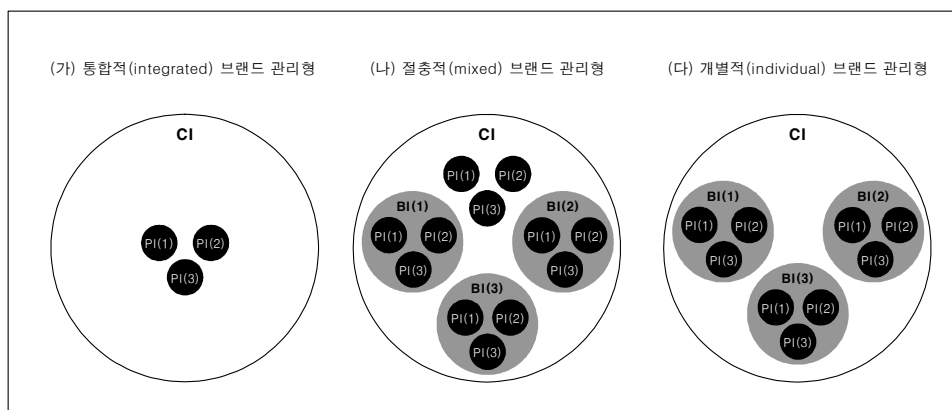
			라), handycam(캠코더)	드 사용. ▪ 특정 브랜드만 따로 브랜드네임을 가지고 있음.
		-텔레비전	-Wega(TV)	
		-정보통신	-WALKMAN, vaio(노트북)	
		-전자부품 및 기타	SONY	
3.NOKIA	대	-통신기기	NOKIA(단일브랜드)	▪ 단일품목
4.PHILIPS	대	-가전	-Philishave(면도기)	▪ 대부분의 제품은 대표 브랜드 사용. ▪ 특정 브랜드만 따로 브랜드네임을 가지고 있음.
		-소형가전	PHILIPS	
		-조명		
		-의료장비		
		-반도체		
5.APPLE	중	-컴퓨터기기	-Macintosh -iPod	▪ APPLE을 대표하는 대표 브랜드가 있음
6.B&O	중	-음향기기	B&O(단일브랜드)	▪ 소품목 통합 관리
7.BRAUN	대	-가전제품(소형)	-Oral-B(전동칫솔)	▪ 전 동 칫 솔 을 제외한 모든 제품이 대표브랜드 사용. ▪ 브라운-오랄 B 공동으로 ‘오랄-B(전 동 칫 솔)’브랜드 만 들.
8.ALESSI	중	-가정소품	-Alessi(광범위한 제품군)	▪ 재료와 생산 방식에 따라 브랜드가 4개로 나뉨.
			-Officina Alessi (소량의 실험적 제품군)	
			-Twergi(목재소품)	
			-Tendentse(도자기소품)	
9.BMW	대	-운송기기	- BMW - MINI - Rolls Royce	▪ BMW의 다른 브랜드들은 BMW와 철저한 이원화체제로 관리
10.CHANEL	대	-패션	CHANEL(단일브랜드)	▪ 모든 제품군 통합 관리.
		-아이웨어		
		-향수 및 화장품		
		-시계주얼리		
11.SSAMZIE	중	-패션	-ssamzie	▪ 컨셉에 따라

	패션액세서리	-issac	브랜드 세분화
		-nom	
		-ssamzie sport	
		-gili	
		-ssam	
		-DALKI'S	

사례를 통해 본 기업들은 각 기업의 규모나 업종 등에 따라 그 특성에 맞는 브랜드 다각화 전략으로 관리되고 있다. 단일브랜드로 통일된 전략체계를 갖고 있는 기업도 있고, 수십 개의 브랜드를 보유하고 각각의 브랜드에 따라 개별적 관리를 하는 기업들도 있다.

브랜드 다각화 전략의 형태에 따른 PI관리 형태를 도식화 하면 아래 [그림 IV-1]과 같다.

[그림 IV-1] 브랜드 다각화 관점에 따른 PI관리 형태



(가) 통합적(integrated) 브랜드 관리형

통합적 브랜드관리형태는 기업이 단일브랜드를 갖고 있는 경우로 통상 기업명이 브랜드명인 경우가 일반적이다. 즉 기업 아이덴티티를 중심으로 아이덴티티의 통합이 이루어진다. 앞에서의 사례연구를 통해본 기업들 중 <노키아>, <B&O>등이 이에 해당한다. 이러한 형태의 모

습은 단일품목만을 생산하는 기업이거나 소품종 단순제품을 전문적으로 생산하는 기업에서 많이 나타난다. <샤넬>의 경우 다양한 제품군을 생산하는 기업임에도 불구하고 통합 브랜드의 효과적인 구축으로 브랜드 파워를 대표적으로 보여주는 기업이다.

효과적으로 구축된 통합 브랜드 아이덴티티 자산은 향후 브랜드 확장을 자유롭게 할 뿐만 아니라 크로스셀링(cross selling, 교차판매)과 업셀링(up selling, 상향판매)⁵¹⁾를 가능하게 하여 새로운 수익창출의 근원이 된다. 또한 개별 브랜드 아이덴티티 전략의 경우 각 브랜드가 출시될 때마다 소비자 인지와 이미지 구축을 위해 광고비 등 막대한 비용 지출이 매년 요구되지만, 통합 브랜드 아이덴티티의 경우 초기 브랜드 이미지가 잘 구축되면 각 제품별로 통합 브랜드 이미지가 자연스럽게 전이되기 때문에 개별 브랜드 전략처럼 커뮤니케이션 비용을 각각의 제품에 막대하게 투여할 필요가 없게 된다. 통합 브랜드 아이덴티티는 결국 기업의 자원 소비 효율을 향상시켜주며 수익 창출의 극대화를 통한 시장 선도성 확보라는 효과를 가져다준다.

(나) 절충적(mixed) 브랜드 관리형

절충적 브랜드 관리형태는 일반적으로 복잡한 제품군의 구성을 보이는 대기업에서 볼 수 있는 형태로써 일부의 제품군은 통합 아이덴티티 전략을 사용하고, 일부는 개별 브랜드 아이덴티티를 사용하는 전략이다. 브랜드 통합에서 가장 중요한 점은 브랜드의 포지셔닝 문제와 브랜

51) 크로스셀링(cross selling, 교차판매)과 업셀링(up selling, 상향판매)

자사의 매출 증대나 고객에 대한 관계를 강화하기 위해 쓰이는 방식으로, CRM(고객 관계 마케팅)에서 고객의 거래 데이터 분석을 통해 고객의 구매패턴을 발견하고 적절한 구매시점을 파악하여 고객에게 제안함으로써 수익성을 증대시키는 것이다. 기업에서는 복잡한 변수들을 적용해서 연관 규칙을 찾아내야 하는 경우가 많다. Cross-sell이란 컴퓨터를 사러 온 고객한테 프린터도 같이 파는 것으로 본 상품과 연관된 제품의 판매를 유도하는 것이다. 반면 Up-sell이란, 펜티엄2 사러 온 고객한테 펜티엄3를 파는 것으로 조금 더 고가인 제품의 판매를 유도하는 것이다.

드의 통합을 어떻게 할 것인가이다. 그런데 거대 기업의 경우 일괄적인 통합방식은 너무나 위험이 크기 때문에 기존 브랜드와의 관계를 고려하여 1차적으로는 통합 브랜드와 기존 기업 브랜드의 이원화 체제로 브랜드 통합을 하는 것이다. <삼성전자>와 <소니>, <필립스>, <애플>, <BMW> 등의 기업이 이러한 경우라고 할 수 있다. 이 기업들은 1차적으로 통합 브랜드를 가지고 있으며, 기존 기업 브랜드와 차별화된 개별적 브랜드를 가지고 있는 형태이다. <브라운>의 경우 이들 기업과는 조금 다른 경우인데, 1차적으로 통합브랜드를 가지고 있으며, 개별 브랜드로 브라운의 자회사인 질리트사와 공동으로 생산하는 구강관리 제품 <오랄-B>만을 차별적인 브랜드 아이덴티티 관리를 하고 있다.

(다) 개별적(individual) 브랜드 관리형

개별적 브랜드 관리형태는 여러 개의 브랜드를 갖고 있는 기업의 경우로 다품종 다층화 제품군의 생산 라인을 갖는 기업에서 많이 나타나며 다소 생활 제안적인 제품군의 특성을 보인다. 이 경우 브랜드별로 PI 관리가 이루어지는데 제품군으로 브랜드 세분화가 이루어지거나 시장세분화에 의한 브랜드의 차별적 세분화가 이루어지는 경우이다. 개별 브랜드 아이덴티티 전략의 경우 각 브랜드가 출시될 때마다 소비자 인지와 이미지 구축을 위해 광고비 등 막대한 비용지출이 매년 요구되는 어려움이 있지만, 라인별 제품의 다양성의 획득으로 다양한 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있으며, 이원화된 브랜드 전략으로 어떤 한 브랜드가 실패한다 해도 다른 브랜드에 미치는 영향이 크지 않기 때문에 기업전체의 위험 부담을 최소화 할 수 있다는 이점이 있다. 사례 연구를 통해서 알아본 기업 중 <알레시>와 <쌈지>가 이러한 개별브랜드 아이덴티티 전략을 사용하고 있다. 알레시의 경우 재료와 생산방식에 따라 브랜드가 세분화되어 있고, 쌈지의 경우 컨셉에 따라 브랜드를 세분화하여 PI관리가 이루어지고 있다.

위의 내용을 정리하면 [표 IV-2]와 같다.

[표 IV-2] 브랜드 다각화 관점에 따른 PI관리 형태

PI 관리 형태	해당기업	특징
(가) 통합적(integrated) 브랜드 관리형	-NOKIA -B&O -CHANEL	• 단일브랜드. • 기업명이 브랜드명으로 사용됨. • CI를 중심으로 PI 통합. • 제품별로 통합 브랜드 이미지가 자연스럽게 진이되기 때문에 기업의 자원 소비 효율을 향상시켜주며 수익 창출의 극대화를 통한 시장 선도성 확보라는 효과를 가져다줌. • 브랜드 확장이 자유로움. • 상향판매 및 교차판매를 가능하게 하여 새로운 수익창출의 근원이 됨.
(나) 절충적(mixed) 브랜드 관리형	-SAMSUNG -SONY -PHILIPS -APPLE -BRAUN -BMW	• 통합 브랜드와 개별브랜드 공존. • 복잡한 구성의 제품군을 갖고 있는 대기업에서 나타나는 형태. • 일괄적인 통합방식은 너무나 위험이 크기 때문에 기존 브랜드와의 관계를 고려하여 1차적으로는 통합 브랜드와 기존 기업 브랜드의 이원화 체제로 브랜드 통합을 하는 것임.
(다) 개별적(individual) 브랜드 관리형	-ALESSI -SSAMZIE	• 이원화된 브랜드 전략. • 다품종 다층화 제품군의 생산 라인을 갖는 기업에서 나타나는 형태. • 라인별 제품의 다양성의 획득 • 다양한 소비자의 욕구를 충족. • 어떤 한 브랜드가 실패한다 해도 다른 브랜드에 미치는 영향이 크지 않기 때문에 기업전체의 위험 부담을 최소화 할 수 있음.

2) 기업 아이덴티티 전략의 형태에 따른 기업별 PI 관리 형태

위에서와 같이 기업별 사례연구를 통해 PI의 관리형태가 기업이 보유하고 있는 브랜드의 구조를 중심으로 수행되고 있으며, 브랜드 다각화 전략의 형태에 따라서 PI 관리의 형태가 결정된다는 것이 도출되었다.

그리고 기업 속성별 PI 관리형태를 구분하는 두 번째 요인이 아래와 같이 도출되었다.

PI의 관리는 기업 아이덴티티의 속성에 의해 달라진다는 것으로, 기업의 역사적 맥락 속에서, 혹은 전략적 목적으로 구축된 기업 아이덴티티의 특성에 따라서 PI의 관리형태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘트렌드 지향적(trend-oriented)’, ‘기술혁신 지향적(technological innovation-oriented)’, ‘오리지널리티 지향적(originality-oriented)’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다.

(가) 트렌드 지향적(trend-oriented) 관리형

트렌드 지향적 관리형태의 기업은 트렌드에 매우 민감하게 반응하며 주로 트렌드를 선도하는 기업이다. 디자인을 선도하는 기업이기도 하기 때문에 디자인을 중요시 하는 기업이라고 말할 수도 있다. 트렌드 지향적 관리형태는 트렌드에 민감하게 반응할 수 있는 개인용품이나 소품, 패션 등의 산업에서 많이 나타나는 것이 특징인데, 사례 연구를 통해서 본 기업들 중 <노키아>, <애플>, <알레시>, <쌈지> 등의 기업이 이와같은 형태로 나타났다. 이들 기업 중 <애플>을 제외한 모든 기업이 트렌드에 민감하게 반응하는 제품군의 구성으로 이 기업들은 전통성보다는 새로운 트렌드를 창조하고 선도하기 위해 새로운 디자인으로 PI를 관리하고 있다.

<애플>의 경우는 통념상 트렌드와 무관하게 인식되어 온 컴퓨터기기

라는 제품군을 생산하는 기업임에도 불구하고 PI관리 형태가 트렌드 지향적인 성향의 형태를 보이는 이유는 획기적인 애플사의 디자인 지향적 차별화 경영에 있다.

(나) 기술혁신 지향적(technological innovation-oriented) 관리형

기술혁신 지향적 관리형태의 기업은 트렌드를 반영하기는 하지만, 트렌드를 선도하기에는 기술적인 부분이 뒷받침 되어야 하는 기업으로 새로운 기술로 혁신적인 제품을 생산하는 기업에서 나타나는 형태이다.

사례 연구를 통해서 본 기업들 중 <삼성전자>와 <소니>는 모두 기술을 선도하는 기업들로 기술 집약적인 산업의 전자제품을 생산하는 기업으로써 PI관리 유형이 기술혁신 지향적 관리형태로 나타났다. 기술혁신 지향적 관리형태는 중점모델의 제품군이 기업을 대표하는 것이 특징이다.

<필립스>의 경우 현재까지 PI의 형태가 기술혁신 지향적 성향의 형태였으나 기업 측면에서는 최근 들어 트렌드 지향적인 형태로 변환하고 있는 것으로 나타났다.

(다) 오리지날리티 지향적(originality-oriented) 관리형

오리지날리티 지향적 관리형태의 기업은 트렌드에 상관없이 기업의 일관된 전통성을 고수하는 기업이다. 오랜 전통을 가지고 있는 기업으로 전통성과 기술성을 바탕으로 전문적인 제품의 생산이 특징이다. 이 경우 기업 철학과 디자인 철학에 의해서 생긴 조형이 특징적으로 제시되는데, 이러한 조형이 계속적으로 적용되기 위해서는 특정한 조형을 적용할 제품이 근본적으로 유사한 형태를 갖고 있어야하므로 주로 소품종 단순제품을 전문적으로 생산하는 기업에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 사례 연구를 통해서 본 기업들 중 <B&O>, <브라운>, <BMW>등이 이와 같은 형태로 나타났다.

<샤넬>의 경우 트렌드에 민감하게 반응하는 패션산업에 종사하는 기업이지만, 복잡한 제품군의 구성에도 통일된 브랜드 아이덴티티 전략으로 오랜 기간 샤넬의 전통성을 고수하여 트렌드에 민감하게 반응하기 보다는 기업의 일관된 전통성을 고수하고 있다. 샤넬의 경우 복잡한 제품군의 구성이라는 이유로 전체적인 조형의 통일 보다는 다양한 제품군에 일정한 요소를 일괄적으로 적용함으로써 아이덴티티를 획득하고, 이러한 일정 요소가 전통성을 가지고 오랜 기간 샤넬을 대표하고 있다.

오리지날리티를 지향하는 기업들은 모두 전통성을 가지고 있는 흔히 명품이라 불리는 브랜드들이다.

위의 내용을 정리하면 [표 IV-3]과 같다.

[표 IV-3] 기업 아이덴티티 전략의 형태에 따른 기업별 PI 관리 형태

PI 관리 형태	해당기업	특징
(가) 트렌드 지향적 (trend-oriented) 관리형	-NOKIA -PHILIPS -APPLE -ALESSI -SSAMZIE	• 트렌드를 선도함. • 디자인 지향적 성향. • 트렌드에 민감하게 반응할 수 있는 개인용품이나 소품, 패션 등의 산업에서 많이 나타나는 형태.
(나) 기술혁신 지향적 (technological innovation-oriented) 관리형	-SAMSUNG -SONY	• 기술 집약적인 산업. • 중점모델의 제품군이 기업을 대표.
(다) 오리지날리티 지향적 (originality-oriented) 관리형	-B&O -BRAUN -BMW -CHANEL	• 전통성 • 기술성 • 전문성 • 소품종 단순제품 생산.

2. 전략적 PI 관리 모델의 정립

앞에서의 기업별 사례연구 결과 분석을 통해 나타난 기업별 PI 관리 형태를 정리하면 아래 [표 IV-4]와 같다.

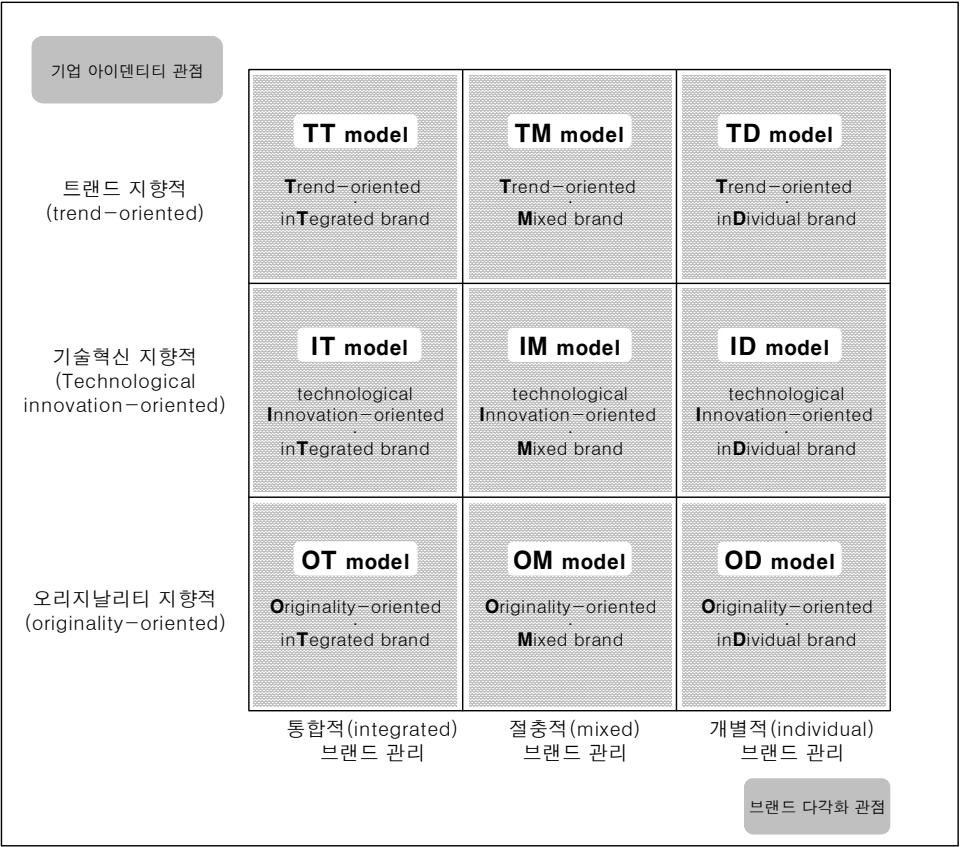
[표 IV-4] 기업별 PI 관리 형태

	브랜드 다각화를 기준으로	기업 아이덴티티를 기준으로
1.SAMSUNG	절충적(mixed) 브랜드 관리형	기술혁신 지향적 (technological innovation-oriented) 관리형
2.SONY	절충적(mixed) 브랜드 관리형	기술혁신 지향적 (technological innovation-oriented) 관리형
3.NOKIA	통합적(integrated) 브랜드 관리형	트렌드 지향적 (trend-oriented) 관리형
4.PHILIPS	절충적(mixed) 브랜드 관리형	트렌드 지향적 (trend-oriented) 관리형
5.APPLE	절충적(mixed) 브랜드 관리형	트렌드 지향적 (trend-oriented) 관리형
6.B&O	통합적(integrated) 브랜드 관리형	오리지날리티 지향적 (originality-oriented) 관리형
7.BRAUN	절충적(mixed) 브랜드 관리형	오리지날리티 지향적 (originality-oriented) 관리형
8.ALESSI	개별적(individual) 브랜드 관리형	트렌드 지향적 (trend-oriented) 관리형
9.BMW	절충적(mixed) 브랜드 관리형	오리지날리티 지향적 (originality-oriented) 관리형
10.CHANEL	통합적(integrated) 브랜드 관리형	오리지날리티 지향적 (originality-oriented) 관리형
11.SSAMZIE	개별적(individual) 브랜드 관리형	트렌드 지향적 (trend-oriented) 관리형

기업의 정체성 및 소비자 정서와 밀접하게 관련된 PI는, 일관된 제품 이미지 구축을 통해 경쟁력을 확보하려는 과거의 소극적 목적에서 탈피하여, 기업비전 및 경영철학을 제품에 투영하여 소비자의 의식 속에 기업의 통합적인 이미지와 기업 특유의 차별화된 성격을 부여함으로써, 소비자와 기업간의 정서적 일체감을 형성하기 위한 적극적 목적으로 확대되고 있다. 이에 따라, PI를 효과적으로 관리하기 위한 체계적인

방법론을 보유하는 것이 기업에 있어서 중요한 현실적 문제로 제기되고 있는데, 이러한 PI의 관리 방법론은 기업 개개의 현실적 상황과 조건에 최적화된 형태로 제시되어야 한다. 그러나 기업 고유의 상황과 조건에 최적화된 PI의 전략적 유형이 어떠한지와, 개별 기업의 특성에 부합하는 PI의 관리 모델이 어떤 형태로 제시되어야 하는지에 대한 연구는 아직까지 충분한 수준이 아니다.

본 논문에서는 III장에서의 사례연구를 통해 도출해낸 브랜드 다각화 관점과 기업 아이덴티티 관점을 축으로 하여 아래 [그림 IV-2]와 같은 PI 관리 모델의 유형을 제시한다.



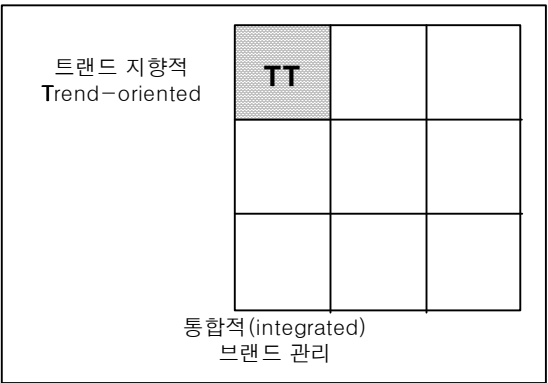
[그림 IV-2] 전략적 PI 관리 모델

가로축은 브랜드 다각화 관점에 따른 축으로, 브랜드 다각화 전략의 형태에 따라서 PI 관리의 형태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘통합적(integrated) 브랜드 관리형’, ‘절충적(mixed) 브랜드 관리형’, ‘개별적(individual) 브랜드 관리형’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다. 세로축은 기업 아이덴티티 관점에 따른 축으로, 기업의 역사적 맥락 속에서, 혹은 전략적 목적으로 구축된 기업 아이덴티티의 특성에 따라서 PI의 관리형태가 결정된다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘트렌드 지향적(trend-oriented)’, ‘기술혁신 지향적(technological innovation-oriented)’, ‘오리지널리티 지향적(originality-oriented)’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다.

이렇게 도출된 PI 관리형태의 두 가지 결정적 요인의 기준들을 통합하여, 본 논문에서는 9개의 전략적 속성을 갖는 매트릭스 구조의 PI 관리모델을 정립하였으며, 이 모델의 각 세그먼트에 대한 세부속성 규명을 통해 유형별 PI 관리의 전략적 방향을 제시하였다.

각 세그먼트에 대한 세부속성 및 전략적 특징은 다음과 같다.

1) TT 모델 : 트렌드 지향의 통합적 브랜드 관리유형



TT 모델은 트렌드 지향적인 디자인 속성과 통합적인 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, TT 모델에 속하는 기업은 트렌드에 매우 민감하게 반응하여 새로운 디자인으로

[그림 IV-3] TT 모델 트렌드를 선도하고 하나의 브랜드를 가지고 통합적으로 관리하고 있는 기업이다.

사례연구를 통해서 알아본 기업 중 TT 모델에 속하는 기업으로는 노키아(NOKIA)가 대표적인 기업으로 노키아는 트렌드를 민감하게 반영하는 개인 통신기기를 생산하는 업체로서 트렌드를 지향하고, 단일제품군의 생산으로 통합 아이덴티티를 구축하고 있다.

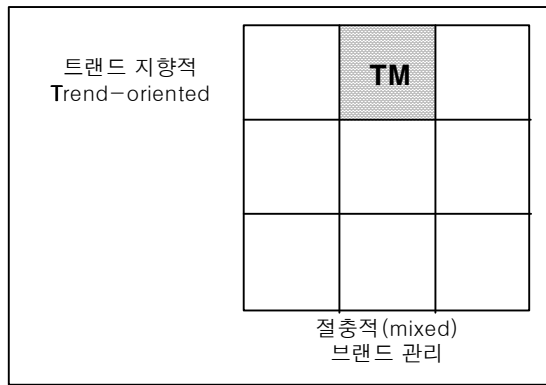
그 외에도 이러한 관리 영역에 속하는 기업은 3M(Minnesota Mining & Manufacturing), 디젤(DIESEL) 등이 있다. 3M은 트렌드를 지향하는 대표적인 기업으로 세상에 없는 제품을 창조하면서 언제나 새로운 트렌드를 만들어가고 있는 기업이고, 이탈리아(Italy)의 패션 브랜드 디젤은 실험성과 파격성이 강한 디자인 지향적인 기업으로 참신한 디자인과 파격적인 광고로도 유명하다.

TT 모델은 디자인을 전략으로 내세우는 기업에서 요구되는 모델로서 트렌드에 민감하게 반응할 수 있는 개인용품이나 소품 패션산업 등에 속하는 기업에 적절하며, 하나의 브랜드를 갖고 통합 아이덴티티 전략을 추구하기 때문에 트렌드에 민감하게 반응할 때에는 그에 따른 부담감은 크게 된다. 그렇기 때문에 여러 제품군을 생산하는 기업보다는 단일제품군이나 소품종의 제품을 생산하는 기업에 적절한 모델이다.

즉, 단일품목이나 소품종 제품군의 생산으로 빠른 트렌드 변화에도 기업의 통합 아이덴티티 전략을 효과적으로 구축할 수 있는 기업에 적절하며, 소품종의 생활용품, 팬시용품 등을 생산하는 디자인 회사에 요구되는 전략이라 할 수 있다.

2) TM 모델 : 트렌드 지향의 절충적 브랜드 관리유형

TM 모델은 트렌드 지향적인 디자인 속성과 절충적인 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, TM 모델에 속하는 기업은 트렌드에 매우 민감하게 반응하여 디자인으로 트렌드를 선도하고 통합적 브랜드와 개별적



브랜드의 공존으로 절충적인 브랜드 관리를 하고 있는 기업이다.

사례연구를 통해서 알아본 기업 중 TM 모델에 속하는 기업으로는 필립스

[그림 IV-4] TM 모델

(PHILIPS)와 애플(APPLE)

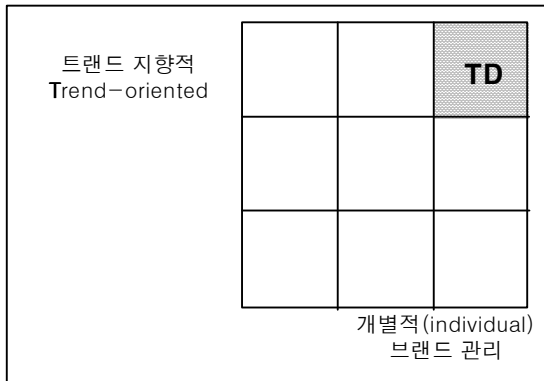
이 대표적인 기업으로 필립스는 트렌드에 민감한 소형가전이나 개인가전제품을 주로 생산하는 업체로써 다소 복잡한 제품구성으로 일부제품은 개별브랜드 아이덴티티 전략으로 기업의 특성에 맞게 PI 관리가 매우 전략적으로 수행되고 있다. 애플의 경우, 트렌드의 민감도와는 다소 거리가 먼 산업인 컴퓨터기기라는 제품군의 생산을 하는 기업임에도 불구하고 PI관리 형태가 트렌드 지향적인 성향의 형태를 보이는 이유는 획기적인 애플사의 디자인 지향적 차별화 경영에 있다.

그 외에도 이러한 관리 영역에 속하는 기업은 포드(Ford Motors)자동차가 대표적이며 포드는 포드(Ford), 머큐리(Mercury), 마즈다(Mazda), 링컨(Lincoln), 제규어(Jaguar), 볼보(Volvo), 아스톤 마틴(Aston Martin)등 지명도 높은 7개의 브랜드를 갖고 철저한 소비자 중심의 철학으로 기업을 운영하고 있다.

TM 모델은 트렌드에 민감한 제품 등을 생산하며 복잡한 제품군의 구성으로 일차적으로는 통합된 브랜드와 이차적으로는 개별적인 브랜드 관리가 필요한 기업에 적절한 모델이다. 이 모델의 경우 트렌드를 지향하는 것은 TT 모델과 같지만 통합 아이덴티티전략과 개별 브랜드 아이덴티티전략이 절충적인 형태로 관리되기 때문에 개별적으로 일부 브랜드가 트렌드에 민감하게 반응하여 새로운 시도를 하게 될 때, 그것의

성공여부로 인한 기업 전체에 끼치는 영향력을 최소화 할 수 있다는 장점이 있다.

3) TD 모델 : 트렌드 지향의 개별적 브랜드 관리유형



TD 모델은 트렌드 지향적인 디자인 속성과 개별적인 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, TD 모델에 속하는 기업은 트렌드에 매우 민감하게 반응하여 새로운 디자인으로 트렌드를 선도하고 여러 개

[그림 IV-5] TD 모델
의 브랜드를 브랜드 중심으로 개별적으로 관리하고 있는 기업이다.

사례 연구를 통해서 알아본 기업 중 TD 모델에 속하는 기업으로는 알레시(ALESSI)와 씬지(SSAMZIE)가 대표적이며 알레시는 생활제한적인 제품군의 생산을 하는 기업으로 트렌드를 지향하는 전략이며 재료와 생산방식에 따라 브랜드를 세분화하여 PI를 관리하고 있고, 씬지의 경우 패션제품을 생산하는 기업으로 이 기업 또한 트렌드에 매우 민감하며 컨셉에 따라 브랜드를 세분화하는 방식으로 PI관리가 이루어지고 있다.

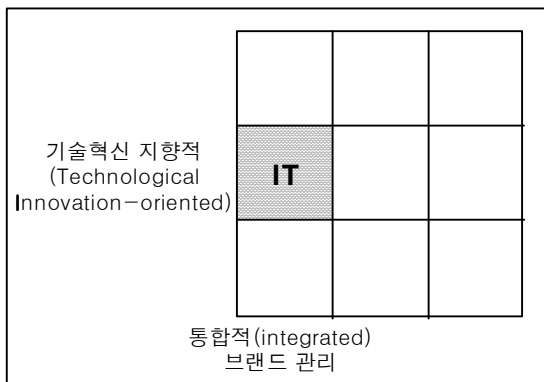
그 외에도 이러한 관리 영역에 속하는 대표적인 기업으로는 (주)레인콤(REIGNCOM)이 있다. (주)레인콤은 디지털 복합(Digital Fusion) 제품 개발업체로 언제나 새로운 라이프스타일을 창조한다는 기업이념을 바탕으로 한 아이리버(iriver) 브랜드로 세계 MP3 플레이어 시장을 평정한 기업으로서 레인콤이라는 기업명 보다는 아이리버 브랜드로 더

유명한 회사이다.

TD 모델은 다품종 다층화 제품군의 생산 라인으로 여러 개의 브랜드를 갖고 개별적인 브랜드 관리를 해야 하는 기업에 적절한 모델로써 트렌드에 매우 민감한 다소 생활 제안적인 제품군의 특성을 보이는 기업에 요구되는 전략이라 할 수 있다.

개별 브랜드 아이덴티티 전략의 경우 각 브랜드가 출시될 때마다 소비자 인지와 이미지 구축을 위해 광고비 등 막대한 비용지출이 매번 요구되는 어려움이 있지만, 라인별 제품의 다양성의 획득으로 다양한 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있으며, 이원화된 브랜드 전략으로 어떠한 브랜드가 실패한다 해도 다른 브랜드에 미치는 영향이 크지 않기 때문에 기업전체의 위험 부담을 최소화 할 수 있다는 이점이 있다. 따라서 규모가 큰 기업에서 트렌드 지향적인 성향을 보인다면 통합 아이덴티티전략보다는 개별적 브랜드 전략을 구축하는 것이 보다 효과적인 전략이라 할 수 있다.

4) IT 모델 : 기술혁신 지향의 통합적 브랜드 관리유형



IT 모델은 기술혁신 지향적인 디자인 속성과 통합적인 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, IT 모델에 속하는 기업은 새로운 기술을 바탕으로 혁신적인 제품을 생산하여 기술혁신을 선도하고 하나의 브랜드를 가지고 통합적으로 관리하고 있는 기업이다.

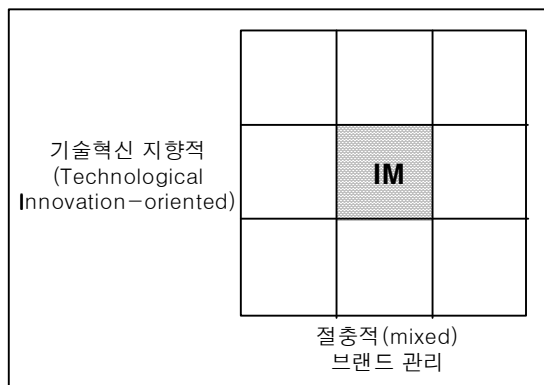
[그림 IV-6] IT 모델

드를 가지고 통합적으로 관리하고 있는 기업이다.

이러한 관리 영역에 속하는 대표적인 기업으로는 모토로라(MOTOROLA), 제너럴일렉트릭(General Electric), 제록스(XEROX), IBM 등이 있다.

IT 모델은 단일품목이나 소품종의 단순한 제품구성을 갖고 있는 기업으로 기술혁신을 지향하는 제품군을 생산하는 기업에 적절하다. 예를 들어 기술혁신적인 의료장비를 생산하는 업체나 신기술의 발명을 위주로 하는 첨단기기를 생산하는 기업, 단일품목의 전자제품을 생산하는 기업 등에 적절한 모델이라 할 수 있다.

5) IM 모델 : 기술혁신 지향의 절충적 브랜드 관리유형



IM 모델은 기술혁신 지향적인 디자인 속성과 절충적인 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, IM 모델에 속하는 기업은 새로운 기술을 바탕으로 혁신적인 제품을 생산하여 기술혁신을 선도하고 통합적 브랜드

[그림 IV-7] IM 모델
과 개별적 브랜드의 공존으로 절충적인 브랜드 관리를 하고 있는 기업이다.

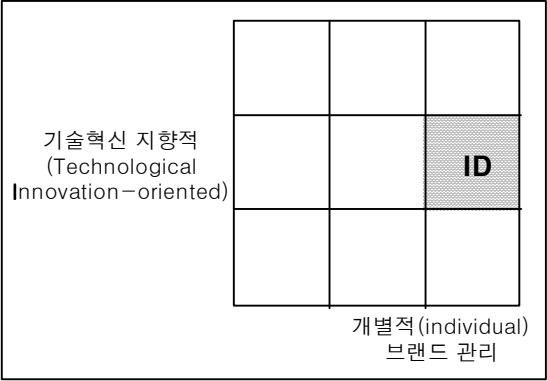
사례 연구를 통해서 알아본 기업 중 IM 모델에 속하는 기업으로는 삼성전자(SAMSUNG), 소니(SONY)등이 대표적으로 이 기업들은 1차적으로 통합 브랜드를 가지고 있으며, 기존 기업 브랜드와 차별화된 개별적 브랜드를 가지고 있는 형태로 PI를 관리하고 있다.

그 외에도 이러한 관리 영역에 속하는 기업은 산요전자(SANYO), 엘

지전자(LG)등 많은 제품생산라인을 갖고 있는 대부분의 전자회사들이 이에 속한다.

IM 모델은 기술혁신 지향적 제품을 생산하는 기업으로 복잡한 제품군의 구성을 보이는 대기업에 요구되는 전략이며, 거대 기업의 경우 일괄적인 통합방식은 너무나 위험이 크기 때문에 기존 브랜드와의 관계를 고려하여 1차적으로는 통합 브랜드와 기존 기업 브랜드의 이원화 체제로 브랜드 통합을 하는 것이다. IM 모델의 경우 중점모델의 제품군이 기업을 대표하는 것이 특징이며, 대부분의 대규모 전자제품회사에 적절한 모델이라 할 수 있다.

6) ID 모델 : 기술혁신 지향의 개별적 브랜드 관리유형



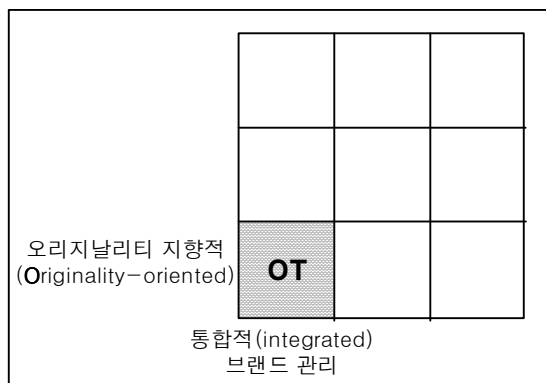
ID 모델은 기술혁신 지향적인 디자인 속성과 개별적인 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, ID 모델에 속하는 기업은 새로운 기술을 바탕으로 혁신적인 제품을 생산하여 기술혁신을 선도하고 여러 개의

[그림 IV-8] ID 모델 을 선도하고 여러 개의 브랜드를 브랜드 중심으로 개별적으로 관리하고 있는 기업이다.

이러한 관리 영역에 속하는 기업으로는 르노삼성자동차(Renault Samsung Motors), 제너럴모터스(General Motors)등이 있으며, 르노삼성자동차의 경우 SM시리즈가 단일 브랜드로 존재하며 CI보다는 BI중심으로 브랜드가 관리되고 있다.

ID 모델은 기술혁신 지향적 제품을 생산하는 기업에서 기업의 이미지 보다는 철저한 브랜드 중심의 PI관리 전략으로 브랜드를 부각시키는 전략 모델이다. 예를 들어 여러 개의 브랜드를 관리하고 있는 자동차 회사에 적절한 모델이라 할 수 있으며 이 경우 각 브랜드가 출시될 때마다 소비자 인지와 이미지 구축을 위해 광고비 등 막대한 비용지출이 매번 요구되는 어려움이 있지만, 라인별 제품의 다양성의 획득으로 다양한 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있으며, 이원화된 브랜드 전략으로 어떤 한 브랜드가 실패한다 해도 다른 브랜드에 미치는 영향이 크지 않기 때문에 기업전체의 위험 부담을 최소화 할 수 있다는 이점이 있다.

7) OT 모델 : 오리지날리티 지향의 통합적 브랜드 관리유형



[그림 IV-9] OT 모델

로 관리하고 있는 기업이다.

OT 모델은 오리지날리티 지향적인 디자인 속성과 통합적인 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, OT 모델에 속하는 기업은 오랜 전통을 갖고 기업의 전통성을 고수하며 하나의 브랜드를 가지고 통합적으로 관리하고 있는 기업이다.

사례연구를 통해서 알아본 기업 중 OT 모델에 속하는 기업으로는 B&O, 샤넬(CHANEL)등이 이에 해당하며, 샤넬의 경우 트렌드에 민감하게 반응하는 패션산업에 종사하는 기업이지만, 복잡한 제품군의 구성에도 통일된 브랜드 아이덴티티 전략으로 오랜 기간 샤넬의 전통성을 고수하여 트렌드에 민감하게 반응하기 보다는 기업의 일관된 전통성을

고수하고 있으며, 복잡한 제품군의 구성이라는 이유로 전체적인 조형의 통일 보다는 다양한 제품군에 일정한 요소를 일괄적으로 적용함으로써 아이덴티티를 획득하고, 이러한 일정 요소가 전통성을 가지고 오랜 기간 샤넬을 대표하고 있다. 통합 브랜드의 효과적인 구축으로 브랜드 파워를 대표적으로 보여주는 기업이라고 할 수 있다.

OT 모델은 오랜 전통을 가지고 전통성과 기술성을 바탕으로 전문적인 제품을 생산하여 오리지날리티를 지향하는 기업으로써 기업 철학과 디자인 철학에 의해서 생긴 조형이 특징적으로 제시되는데, 이러한 조형이 계속적으로 적용되기 위해서는 특정한 조형을 적용할 제품이 근본적으로 유사한 형태를 갖고 있어야하므로 주로 소품중 단순제품을 전문적으로 생산하는 기업에 적절한 모델이다.

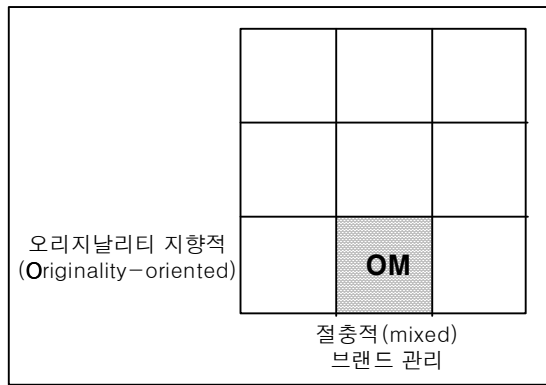
그러나 소품중이 아닌 복잡한 제품군의 구성을 하고 있는 기업의 경우에는 전체적인 조형의 통일 보다는 다양한 제품군에 일정한 요소를 일괄적으로 적용함으로써 아이덴티티를 획득해야한다.

OT 모델의 경우 초기 브랜드 이미지가 잘 구축되면 각 제품별로 통합 브랜드 이미지가 자연스럽게 전이되기 때문에 개별 브랜드 전략처럼 커뮤니케이션 비용을 각각의 제품에 막대하게 투여할 필요가 없게 되므로 결국 기업의 자원 소비 효율을 향상시켜주며 수익 창출의 극대화를 통한 시장 선도성 확보라는 효과를 가져다준다.

이러한 오리지날리티를 지향하는 기업들은 모두 전통성을 가지고 있는 흔히 명품이라 불리는 브랜드들이다.

8) OM 모델 : 오리지날리티 지향의 절충적 브랜드 관리유형

OM 모델은 오리지날리티 지향적인 디자인 속성과 절충적 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, OM 모델에 속하는 기업은 오랜 전통을 갖고 기업의 전통성을 고수하며 통합적 브랜드와 개별적 브랜드의 공존



으로 절충적인 브랜드 관리를 하고 있는 기업이다.

사례연구를 통해서 알아본 기업 중 OM 모델에 속하는 기업으로는 브라운

[그림 IV-10] OM 모델

(BRAUN), BMW가 대표적

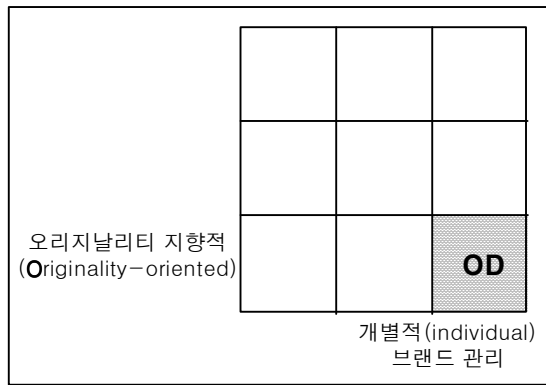
이며, 브라운은 보수적인 성향이 강한 기업으로 오랜 기간 동안 브라운만의 전통성을 고수하여 온 기업으로 1차적으로 통합브랜드를 가지고 있으며, 개별 브랜드로 브라운의 자회사인 질리트사의 오랄-B와 공동으로 생산하는 구강관리 제품 라인의 제품만을 차별적인 브랜드 아이덴티티 관리를 하고 있다.

BMW의 경우 BMW라는 통합브랜드와 철저하게 이분화 된 미니(MINI)와 롤스로이스(Rolls Royce)브랜드를 가지고 있다.

OM 모델은 일반적으로 복잡한 제품군의 구성을 보이는 대기업에서 볼 수 있는 형태로써 일차적으로는 오랜 기간동안 전통성을 가지고 기업명과 동일한 브랜드명을 사용하는 통합브랜드와 이러한 통합브랜드와는 철저하게 분리되어 관리되는 개별브랜드가 존재하는 기업에 요구되는 전략이라 할 수 있다. 이러한 경우 개별브랜드들은 기업 명을 철저하게 가리고 마케팅을 하게 된다.

9) OD 모델 : 오리지날리티 지향의 개별적 브랜드 관리유형

OD 모델은 오리지날리티 지향적인 디자인 속성과 개별적인 브랜드 속성을 갖고 있는 모델로써, OD 모델에 속하는 기업은 오랜 전통을 갖고 기업의 전통성을 고수하며 여러 개의 브랜드를 브랜드 중심으로 개



[그림 IV-11] OD 모델

별적으로 관리하고 있는
기업이다.

OD 모델은 다품종 다층화
제품군의 생산 라인을 갖고
있기 때문에 이원화된 개별
브랜드 관리를 하며, 일관된
전통성을 고수하는 기업에

적절한 모델이라 할 수 있다.

그러나 OD 모델의 경우 다품종 다층화 제품군의 생산 라인으로
개별브랜드 관리를 하고 있는 기업에서 현실적으로 오리지널리
티를 지향하여 전통성을 고수하기란 불가능하다고 판단되며, 이
러한 관리 영역에 속하는 기업은 극히 드물고 예외적인 형태
의 기업이라고 할 수 있다.

이상의 내용을 정리하면 아래 [그림 IV-12]와 같다.

기업 아이덴티티 관점			
트렌드 지향적 trend-oriented	* 노키아(NOKIA) * 3M * 디젤(DIESEL)	* 필립스(PHILIPS) * 애플(APPLE) * 포드(Ford Motors)	* 알레시(ALESSI) * 쌈지(SSAMZIE) * (주)레인콤 (REIGNCOM)
기술혁신 지향적 (Technological innovation-oriented)	* 모토로라 (MOTOROLA) * 제너럴일렉트릭 (General Electric) * 제록스(XEROX) * IBM	* 삼성(SAMSUNG) * 소니(SONY) * 산요전자(SANYO) * 엘지전자(LG)	* 르노삼성자동차 (Renault Samsung Motors) * 제너럴모터스 (General Motors)
오리지날리티 지향적 (originality-oriented)	* B&O * 샤넬(CHANEL)	* 브라운(BRAUN) * BMW	
	통합적(integrated) 브랜드 관리	절충적(mixed) 브랜드 관리	개별적(individual) 브랜드 관리
브랜드 다각화 관점			

[그림 IV-12] 기업별 전략적 PI 관리 형태

현재 우리나라의 많은 기업들, 특히 그룹형태의 대기업들의 경우에 과거의 규모 확장식 사업의 수평적 다각화로 인하여 사업구조가 매우 복잡적이고 제품 및 브랜드 관리도 비효율적으로 수행되어져 왔기 때문에 기업의 불분명한 정체성으로 인한 기업가치가 낮게 평가됨으로써 선진외국의 전문화된 초 인류 기업들과의 경쟁에서 뒤쳐지는 현실에 직면하고 있다. 따라서 기업은 다른 경쟁기업과의 차별화된 디자인 경영으로 자사에 알맞은 PI 관리를 전략적으로 수행해야 할 것이다.

V. 결 론

PI(Product Identity)란 기업의 이미지를 제품에 표현하는 전략으로 기업에서 생산하는 일정한 제품군을 통하여 소비자의 욕구에 부응하고 기업의 이미지를 상승시킬 수 있는 디자인의 향상된 가치를 창출하는 전략적 제품이미지 통합이라고 할 수 있다. 소비자의 의식 속에 형성되어 있는 기업의 전체적인 이미지를 올바르게 전달하고 표현하기 위해, 이윤획득의 극대화라는 기업경영의 근본이념을 실천해주는 생산제품을 매개체로 하여 그 기업의 제품이라는 것을 암시해 주는 어떤 독특한 성격을 부여하는 방법이며 이를 통하여 기업이미지 제고를 도모하려는 기업의 전략으로 보는 것이다.

즉 PI는 기업의 긍정적 이미지를 부여하기 위한 전략으로 제품디자인에 기업의 고유 철학과 이념을 반영하여 소비자들에게 기업의 긍정적인 이미지를 전달하기 위한 일련의 방법으로 제품 디자인에 있어서 일련의 요소들을 표준화하여 명세화함으로써 한 기업 내에서 생산되는 제품군이 동일한 이미지를 갖도록 하는 것이다. 이것은 제품이 일관된 이미지를 지속적으로 유지하여 사람들의 기억 속에 한 기업을 상징하는 이미지를 획득하게 함으로써 바람직한 기업이미지 향상에 기여할 수 있도록 해준다. 따라서 소비자가 어떤 기업의 제품을 사용하면서 일정한 방향성을 느끼게 된다면, 이는 해당기업의 고유 이미지나 이념이 제품에 의해 소비자에게 잘 전달되었음을 의미하는 것이다. 이는 소비자의 구매 동기를 유발 시키고 기업은 이를 바탕으로 시장에서의 차별화를 통한 시장에서의 경쟁우위를 점하게 되는 것이다.

PI의 목적은 제품 이미지 향상으로 기업의 이미지 향상에 기여하며

소비자가 제품을 구매하는데 있어서 효과적인 차별화를 피하게 하는 것이며, 제품을 생산하는 기업에서 PI는 가장 핵심적인 요소임에 틀림이 없다. 그러나 불과 몇 년 전까지 기업이 행해온 PI는 제품자체의 차별화에 의한 영역보다는 마케팅이나 광고 등에 의존하는 경우가 많았다. 대다수의 국내기업들은 아직도 제품 이미지의 일관성, 통합관리 등의 좁은 관점에서만 아이덴티티만을 시도하고 있는 실정이다. 현재 우리나라의 많은 기업들, 특히 그룹형태의 대기업들의 경우에 과거의 규모 확장식 사업의 수평적 다각화로 인하여 사업구조가 매우 복잡적이고 제품 및 브랜드 관리도 비효율적으로 수행되어져 왔기 때문에 기업의 불분명한 정체성으로 인한 기업가치가 낮게 평가됨으로써 선진외국의 전문화된 초 인류 기업들과의 경쟁에서 뒤처지는 현실에 직면하고 있다. 따라서 기업은 다른 경쟁기업과의 차별화된 디자인 경영으로 자사에 알맞은 PI 관리를 전략적으로 수행해야 한다.

본 논문은 기업경쟁력을 강화를 위한 전략적 도구로서의 PI의 역할을 재조명하고, 기업의 특성에 따른 PI의 전략적 유형과 이에 대한 합리적 PI 관리 모델을 제시하였다.

다양한 기업 유형별 분석이 필요한 PI 연구의 특성에 맞게, 본 연구에서는 디자인 선도기업으로 평가되고 있는 국내·외의 대표적인 기업들 중에서 업종·규모 등을 고려하여 총 11개 기업을 선정하여 수행하였다. 선정된 기업들은 기업이념, 경영철학, 기업 구조 및 특성, 디자인전략, 브랜드, PI의 특징 등의 내용을 중심으로 분석되었으며, 이들 기업들은 각 기업의 배경이나 경영방식이나 기업 규모, 기업의 형태 등 기업의 특성이 저마다 다르고 이에 따라 PI의 관리 형태도 다르게 나타났다. 또한 기업의 특성을 구성하는 여러 요인들에 따라 PI 관리의 형태가 그에 따라 바뀌게 되는데, 어떠한 관점에서 PI를 보느냐에 따라서 그 관리형태를 다르게 구분할 수 있었다.

이렇게 수행된 사례연구의 결과로, 기업 속성별 PI 관리형태를 구분하는 두 가지의 결정적 요인이 도출되었다. 첫째, PI의 관리는 기업이 보유하고 있는 브랜드의 구조를 중심으로 수행되고 있다는 것으로, 브랜드 다각화 전략의 형태에 따라서 PI 관리의 형태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘통합적(integrated) 브랜드 관리형’, ‘절충적(mixed) 브랜드 관리형’, ‘개별적(individual) 브랜드 관리형’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다. 둘째, PI의 관리는 기업 아이덴티티의 속성에 의해 달라진다는 것으로, 기업의 역사적 맥락 속에서, 혹은 전략적 목적으로 구축된 기업 아이덴티티의 특성에 따라서 PI의 관리형태가 결정된다는 것이다. 이 요인에서 도출된 PI 관리의 기준은, 크게 ‘트렌드 지향적(trend-oriented)’, ‘기술혁신 지향적(technological innovation-oriented)’, ‘오리지날리티 지향적(originality-oriented)’의 3가지 유형으로 구분할 수 있었다. 이렇게 도출된 PI 관리형태의 두 가지 결정적 요인의 기준들을 통합하여, 본 논문에서는 9개의 전략적 속성을 갖는 매트릭스 구조의 PI 관리모델을 정립하였으며, 이 모델의 각 세그먼트에 대한 세부속성 규명을 통해 유형별 PI 관리의 전략적 방향을 제시하였다.

PI를 기업의 경영 전략으로 다룬다는 것은 제품개발에 있어서 자사에 이념이 담긴 제품을 소비자들에게 내 놓음으로서 기업의 이미지를 전달하고, 또 더 나은 이미지 창출을 위한 제품 그룹을 만들어 더욱 발전된 PI의 구현을 통해 사업을 성공적으로 이끌어 간다는 것으로서, 소비자의 욕구에 부응하고 자사의 이념이 살아 숨쉬는 가치 있는 디자인을 창출하는 하나의 제품 디자인 전략이라고 할 수 있다. 사용자가 어떤 기업의 제품을 사용하면서 사용하는 제품을 생산하는 기업의 이미지를 제품을 통하여 어느 정도 느끼고 있다면 기업의 고유한 이미지나 기업의 이념이 사용자에게 잘 전달이 되었다고 할 수 있다. 기업의 이미지

를 소비자가 직접 느낄 수 있는 시점은 제품의 사용 단계로써, 이 때에 기업의 이미지와 소비자의 인식사이에 커뮤니케이션이 일어나게 되는데 PI는 이와 같은 커뮤니케이션을 긍정적 방향으로 이끌어가는 기업 경영전략의 중요한 일환이 된다. PI는 그 개념적 기능을 통해 기업의 이미지를 소비자에게 반영시키고, 실제적 기능을 통해 기업의 이미지를 제품에 동일하게 구현해 준다. 따라서 기업은 끊임없는 조사를 통하여 소비자의 니즈를 파악하여 소비자들의 욕구에 부응하고 기업의 긍정적인 이미지를 부여하기 위하여 제품에 기업 고유의 철학과 이념을 일관적이고 지속적으로 반영하여 기업의 이미지를 통합시켜야 한다. 이러한 일련의 노력들은 제품 이미지 향상으로 기업의 이미지 향상에 기여하여 소비자가 제품을 구매하는데 있어서 효과적인 차별화를 꾀하게 되는 것이다. 이를 바탕으로 시장에서의 차별화를 통한 시장 점유의 우위를 차지하기 위한 종합적이고 체계적인 전략적 관리가 필요한 것이다. 이것이 바로 PI가 가지고 있는 전략으로서의 가치라고 볼 수 있다.

전략적으로 PI 체계를 확립한다는 것은 매우 어려운 일이지만, 중요하다. 본 연구에서는 전략적 PI 관리 모델을 제시하는 데까지 연구가 진행 되었으나 향후 연구과제로 좀 더 구체적이고 심도 있는 연구를 통하여 PI 관리 모델별 디자인 개발전략 등과 같이 구체적인 대안을 제시함으로써 더욱 체계적인 PI관리 체계를 구축하는데 지침이 될만한 모델을 제시하고 거기에 따른 폭넓은 연구가 계속 되어야 할 것이다. 아울러 본 연구에서 제시한 9가지 PI 관리 모델을 보다 다양한 기업들에 적용함으로써, 추가적 사례연구를 통한 모델 정교화 작업이 후속적으로 수행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

<국내 단행본>

- 김원수, 『신제품개발론』, 경문사, 1994
- 손일권, 『브랜드 아이덴티티』, 경영정신, 2003
- 이유재 · 박찬수 편역, 『신상품마케팅』, 시그마프레스, 2000
- 정경원, 『디자인경영』, 안그라픽스, 2003
- 정경원, 『미래의 경쟁 디자인에 달려있다』, 디자인하우스, 1993
- 정경원, 『사례로 본 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력』, 웅진북스, 2003
- 조영제 외, 『디자인사전』, 안그라픽스, 2000
- 채수명, 『디자인마케팅』, 도서출판국제, 1995
- 홍성태, 『보이지 않는 뿌리』, 박영사, 1999

<국외 단행본>

- Daniel J. McCarthy & J. Minichiello & Joseph r. Curran, 『Business Policy and Strategy』, Richard D. Irwin, Inc, 1979
- Kotler P, 『Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control』, Prentice-Hall, 1988
- Arer D and Myers J.G, 『Advertising Management』, Prentice-Hall, 1982
- Dr. Schmidt. Klaus, 『The Quest for Identity』, Csell, 1995
- G. C. Walter, 『Consumer Behavior - Theory and Practice, rev. ed.』, Irwin Inc, 1974
- Mark Oakley Ed., 『Design Management - A Handbook of Issues

and Methods』, Blackwell Reference, 1990

<번역서>

- 오마에 겐이치 저, 이순혁 역, 『『유혹하는 오브제』, 도서출판 국제. 1994
- 이이오카 마사오 외, 『21세기를 향한 디자인』, 미진사, 1997
- Dabid Bemstein 저, 최재현 역, 『기업이미지 관리 어떻게 할 것인가?』, 이미지 관리 연구소, 1994

<논문 및 학술보고서>

- 김도근, 「기업 경영전략으로서의 제품이미지 통합에 관한 연구」, 동아대학교 석사논문, 2001
- 김선용, 「특별 프로젝트를 이용한 ALESSI(알레시)社의 製品 差別化 전략에 대한 연구」, 한성대학교 석사논문, 2001
- 김영호, 「제품 포지셔닝 및 제품 Identity 형성 방안」, 한국산업디자인진흥원 강의 자료집, 한국산업디자인진흥원, 1997
- 김현범, 「프로덕트 아이덴티티의 유형별 특성에 관한 연구」, 국민대학교 석사논문, 2002
- 박용균, 「신제품개발을 위한 디자인 전개에서 Product Identity에 관한 연구」, 전북대학교 석사논문, 1995,
- 송창호, 「제품의 형태 메타포 생성과 멘탈 이미지의 구조평가」 디자인연구 : 한국산업 디자이너 협회, Vol.2(August) pp.37-54, 1994
- 안병호, 「CI를 통한 기업이미지 관리에 관한 연구」, KAIST석사논문, 1995
- 이태숙, 「기업의 제품이미지 통합관리에 관한 연구」, KAIST석사논문, 1998
- 전종찬, 「성공적 디자인 지향 회사로서의 Alessi社에 관한 연구」,

한성대학교 사회과학논집(2호) 1999, 8

- 정광호, 「Corporate Identity through Product Design」, CIPD 컨퍼런스 발표자료, 2001
- 정현, 「제품디자인 차별화를 위한 PI(Product Identity) 형가모형 개발에 관한 연구」, 홍익대학원 산업미술대학원 석사논문, 1998
- 조성근, 「Corporate Product Design Identity에 관한 연구」, 홍익대학교 석사논문, 1996
- 최현창, 「기업 이미지와 제품 이미지의 일치에 관한 연구」, 한국산업디자인협회, 1994

<정기간행물 및 기업보고서>

- 대우전자, 「T.I.P.D Project 종합 보고서」, 1994
- 디자인지 285호, 정기간행물, 2002
- 산업자원부, 「국내기업의 경쟁력 제고를 위한 Corporate Design 전략모형개발 연구」, 2000
- 삼성전자, 「C.I.P.D 구축 보고서」 1992
- 삼성전자, 「2004 녹색 경영 보고서」, 2004
- 엘지전자, 「Microwave Oven Corporate Product Identity 보고서」, 1991
- 일본 도요구치 디자인 연구소, 「일본 기업별 C.I.P.D. 조사 보고서」, 1989
- 전국경제인연합, 「산업디자인에 관한 기업간 공동연구」, 2001
- 한국능률협회, 「2001 KMA전략보고서 4 -2001 한국산업의 디자인 파워」, 2001
- 한국능률협회, 「21세기 국가 경쟁력 판단의 척도 : 한국산업의 디자인파워 KDPI」, 2001.1월호

<인터넷>

- <http://www.anycall.com>
- <http://www.apple.com>
- <http://www.bang-olufsen.com>
- <http://www.bmw.co.kr>
- <http://www.braun.com>
- <http://www.chanel.com>
- <http://www.nokia.com>
- <http://www.philips.com>
- <http://www.philishave.co.kr>
- <http://www.sec.co.kr>
- <http://www.sony.com>
- <http://www.ssamzie.co.kr>
- <http://www.zipel.co.kr>

ABSTRACT

A study on strategic management model of PI(Product Identity) through case study on design leading companies

Ju, You-Jung
Major in Product Design
Dept. of Media Design
Graduate School
Hansung University

Today, the differentiation through product quality is weakening due to the rapid development of manufacturing technologies, and the importance of design is rising as an important strategic means through which companies can obtain a competitive edge. In particular, as part of corporate design strategies, the role of PI(Product Identity) is greatly highlighted in the perspective of the integrated management of strategic product images. Connected closely to corporate identity and consumer sentiment, PI threw away the passive objective of the past, which lay in securing competitiveness through keeping consistency in product images. Instead, it began to adopt a active objective to form an emotional unity between customers and companies through reflecting corporate visions and management philosophy to products, thereby creating an integrated image and differentiated character of a company in consumers' consciousness. Therefore, development of a systematic methodology to effectively manage PI is an important issue for companies. Such Methodology of PI management should be suggested in forms most optimized to the actual conditions of

individual corporations. Nonetheless, research on the types of strategic PI optimized to the unique conditions of companies and on PI management models suitable for the characteristics of individual corporations is yet insufficient.

The objectives of the study lie in addressing the role of PI as a strategic tool for the reinforcement of corporate competitiveness and suggesting the types of strategic PI and PI management models according to the characteristics of companies. Accommodating the characteristics of research on PI which requires analysis of a variety of corporations by type, the study selects a total of 11 companies by taking into consideration their business types and scale among representative corporations home and abroad, which are evaluated as leaders in design industries. The selected corporations are analyzed in terms of corporate ideal, management philosophy, corporate structure and characteristics, design strategies, brand and characteristics of PI. In doing this, the study used data in corporate websites, corporate reports and periodical publications for references.

Two determinant factors to classify the types of PI management by the attribute of a corporation are drawn from the results of the case study as follows: First, PI management is performed centering upon the brand structure possessed by companies, which means that the type of PI management is determined by the type of brand diversification strategies. Criteria of PI management, which are drawn from this factor are largely integrated brand management, mixed brand management and individual brand management. Second, PI management changes according to the attributes of corporate identity, which indicates that the type of PI management is determined by the characteristics of corporate identity established in the history of corporations or for strategic purposes. Criteria of PI management, which are drawn from this factor are largely trend-orientedness, technological

innovation-orientedness and originality-orientedness. By combining the criteria of the two determinant factors for the types of PI management, the study establishes a PI management model in a matrix structure with 9 strategic attributes and clarifies attributes of each segment of this model in detail to suggest strategic directions for PI management by type.

감사의 글

어느덧 2년이라는 시간이 흘러 이와 같은 결실로 대학원 생활을 마무리하며, 이제 또 다른 시작을 하려합니다.

우선, 이렇게 큰 결실의 열매를 맺기까지 세밀한 지도와 격려, 그리고 학문의 가르침을 주신 김홍배 교수님께 깊은 감사드리며 언제나 행복하시길 기원합니다. 그리고 학부 때부터 6년이란 긴 시간동안 아낌없는 배려와 격려를 해주신 전종찬 교수님, 바쁘신 중에도 논문의 심사를 흔쾌히 맞아주시고 조언을 해주신 문찬 교수님과 지상현 교수님께도 깊은 감사드립니다.

2년의 대학원 생활 동안 사랑과 관심으로 아낌없는 조언을 해주신 김선용 교수님, 깊은 배려로 3D수업의 첨강을 허락해 주신 박민수 교수님께도 감사드립니다.

학부 선임조교로써 대학원 선배로써 언제나 도움을 준 이창근 선배에게 고맙다는 말을 전하고 싶습니다. 그리고 제품디자인 전공으로 함께 연구했던 이아람, 용현주, 이영숙, 최태일, 학형들과도 작은 결실이나마 함께 나누고 기뻐하고 싶습니다.

오늘의 제가 있기까지 믿음과 사랑으로 묵묵히 저를 격려해 주시는 부모님께 이번 기회를 빌어서 다시 한번 감사하다는 말씀을 전합니다. 그리고 착하고 듬직한 동생 학유! 군복무 무사히 마치고 돌아오길 바라며 고맙다는 말을 전합니다.

끝으로 이 논문은 절대 저 혼자 힘으로 쓴 것이 아닙니다. 짧은 지면을 통해 일일이 거명할 수 없는 너무나 많은 분들이 저를 도와주셨고, 또 일일이 감사하다는 말씀을 전하지 못하는 점 매우 죄송스럽게 생각하며 그분들께 고개 숙여 깊이 감사드립니다. 이 많은 분들의 은혜에 보답하기 위해 지금의 마음가짐을 다시 한번 되새기며, 초심을 잃지 않고 언제나 노력하는 모습 보여드리겠습니다.

감사합니다.

2005년 6월 15일

주 유 정 올림