

Issue Paper

2008. 9. 4.

디자인의 진화와 기업의 활용 전략

목차

요약

I. 디자인의 진화

II. 디자인의 부상 배경

III. 디자인 활용 전략

IV. 디자인 혁신기업의 조건

작성 : 하송 연구원(3780-8308)
song.ha@samsung.com

감수 : 류한호 연구위원(3780-8279)
hanho.lyu@samsung.com

《 Executive Summary 》

산업혁명 시기 대량생산되는 제품의 심미적 가치를 높이기 위해 탄생한 디자인은 시대의 흐름에 따라 진화해왔다. 기업에서는 1950년대부터 디자인 조직이 본격적으로 사내에 구성되기 시작했으며, 1980년대에는 소니, 필립스, 스와치와 같이 디자인을 핵심경쟁력으로 삼는 기업이 등장하였다. 1990년대부터 기업 간 기술격차가 감소하고 소비자의 감성적 욕구가 증가하면서 디자인은 상품혁신을 주도하기 시작했다. 특히, 2000년대 들어 '창조와 혁신'이 기업경영의 화두로 등장한 후 글로벌 선진기업들은 경영활동 전반에 디자인의 창의성을 활용하고 있다.

디자인을 기업에서 활용하는 방법은 관점에 따라 2가지로 구분된다. 첫 번째는 제품과 서비스의 개발 과정에 디자인을 활용하는 전통적 관점이다. 차별화를 통해 기업의 매출 및 수익 증진에 기여할 수 있으며, 동시에 브랜드 이미지를 제고하여 브랜드 가치를 증대시킬 수 있다. 두 번째는 디자인 역량을 다른 분야에 활용하는 것이다. 디자인 인력을 생산이나 마케팅, 혁신분야에 투입하여 창의적 사고능력을 활용하거나 디자인 프로세스를 통해 사무공간, 물류 및 생산시설을 개선함으로써 조직의 효율성을 향상시킬 수 있다.

본 보고서에서는 사례분석을 통해 디자인 혁신기업(디자인이 기획, 생산, 마케팅 등 가치사슬 전체에 관여하여 상품혁신을 주도하는 기업)이 되기 위한 조건을 도출하였다. 디자인 혁신을 위한 최우선 조건은 디자인 리더십이다. 디자인 선진기업들은 최고 경영진 스스로 디자인에 대한 이해를 바탕으로 직접 유능한 인재를 선발하고 창의적 조직을 운영한다. 특히, 디자인 책임자에게 전폭적인 재량권을 부여함으로써 디자인 우선주의가 실천될 수 있는 토양을 마련하고 있다. 두 번째는 유능한 디자이너와 함께 다양한 배경을 지닌 인력으로 디자인 조직을 구성하는 것이다. 경영학, 공학 및 인문학 전공자를 함께 투입함으로써 생산성, 사용성, 상업성 등을 다방면으로 검토할 수 있다. 세 번째, 기업의 이념과 전략에 부합하는 일관된 디자인 철학을 수립해야 한다. 디자인 철학은 디자인 및 브랜드 정체성과 직결되는 요소이다. 이외에 디자인 평가 시스템을 통해 디자인 프로세스를 관리하고 창의성과 도전정신을 격려하는 문화도 필요하다.

《 요 약 》

I. 디자인의 진화

□ 디자인은 심미성, 기능성, 상업성 등 시대에 따라 특성이 변화

- 개인활동에 머물렀던 디자인은 1950년대부터 점차 조직화
 - 1960년대에 디자인 인력 및 프로젝트 관리 개념의 '디자인 경영(design management)'이라는 용어가 등장
 - 1980년대 기업의 핵심 경쟁력으로 부상한 디자인은 1990년대부터 상품 혁신을 주도하기 시작

디자인의 시대별 변천

시기	특성	주요 이슈
공예적 디자인 1800중반~1900년	·디자인과 공예의 구분이 모호 ·개인에 의한 상품 설계, 생산, 판매	·디자인 전문기업의 前身 미술공예기업 등장
기능적 디자인 1900~1930년	·상품의 실용성, 기능성, 생산성을 중시하는 디자인 ·독일 바우하우스의 '기능주의'	·기업통합 이미지전략 효시 (AEG) ·최초의 현대 디자이너 (피터 베렌스)
상업적 디자인 1930~1945년	·경제공황 이후 디자인의 상업성 강조	디자인 전문사무실 활성화
디자인 전문화 1950~1975년	·사내 디자인 전문조직 구축 본격화 (IBM, 브라운)	·경영학에서 기업경영의 기능으로 디자인을 인정 ·스타 디자이너 증가
기업의 핵심 경쟁력 1975~1990년	·전사 차원의 디자인 역량 강화 (소니, 필립스, 스와치)	·포스트 모던 이후 다양한 스타일 공존
혁신의 새로운 주체 1990~현재	·디자인이 상품혁신을 주도 (푸마, P&G, 애플)	·IT, 웹 디자인 등장 ·디자인의 사회성 대두

II. 디자인이 주목받는 이유

- 1990년대 이후 디자인을 통해 성공적으로 제품혁신을 이룬 기업이 증가
 - 디자인이 제품개발을 주도하고 기획, 생산, 마케팅 등 가치사슬 전체에 관여하는 디자인 혁신기업의 성과가 우수
 - 대표적인 디자인 혁신기업 애플은 2007년 브랜드가치와 매출액이 2003년 대비 각각 2.2배, 1.7배 증가
- 글로벌 기업들은 기능과 기술은 물론 소비자의 감성도 만족시키기 위해 디자인과 브랜드 등 소프트 경쟁력을 강화
 - 기업 간 기술격차가 감소하고 휴대폰, 디지털 카메라, 자동차, PC 및 가전제품 등 다수의 내구성 소비재가 성숙기에 진입
 - 소비자도 제품 구매 시 기술이나 기능보다 디자인을 우선시하는 경향
 - 휴대폰 구매 결정요인 중 디자인은 1997년 13.7%에서 2007년 35.2%로 증가한 반면, 성능은 54.8%에서 31.5%로 감소
- 디자인은 소비자의 니즈를 파악하고 새로운 경험을 제공하는 기존의 정량적, 객관적 분석방법을 정성적, 주관적으로 보완하는 데 효과적
 - 소비자가 제품이나 서비스를 사용하는 행동(과정)을 직접 관찰하는 과정에서 소비자도 인지하지 못한 문제점을 발견하고 이를 직관적으로 해결
 - 인터뷰와 설문조사 등 기존의 소비자 조사결과는 보고서(글)로 작성
 - 반면, 디자인 조사는 현장에서 소비자가 행동하는 과정을 직접 관찰한 후, 즉시 아이디어를 시각화하거나 원형을 제작하여 구체적인 결과를 제시
 - ※ 결과물은 소재, 색상, 구조, 형태 등의 복합적 요소를 포함하기 때문에 즉각적인 피드백 가능

Ⅲ. 기업의 디자인 활용 전략

□ 기업에서 디자인을 활용하는 방안은 디자인을 바라보는 관점에 따라 구분

1. 전통적 디자인 관점 : 제품 및 서비스 혁신

(1) 제품과 서비스의 차별화를 통해 매출 및 수익 증진에 기여

- 혁신적인 상품을 개발하여 경쟁우위를 확보하거나 새로운 시장을 공략

(2) 브랜드 이미지를 제고하여 브랜드 가치 증대

- 새로운 디자인으로 브랜드 포트폴리오를 확장하거나, 기업 및 상품 이미지를 강화하여 고객 로열티 확보

2. 새로운 디자인 관점 : 경영활동 전반에 참여

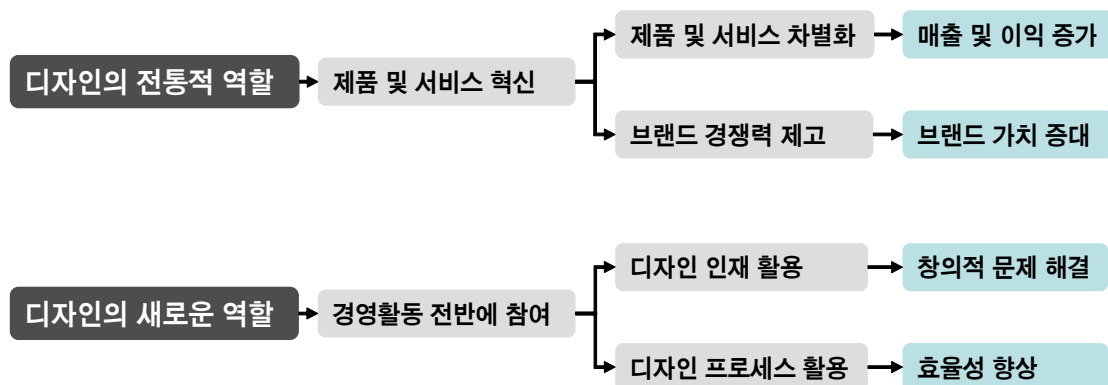
(1) 디자인 인력을 다른 분야에 투입하여 창의적 역량 활용

- 글로벌 기업들은 디자인 인력을 마케팅, 혁신부서 등에 배치

(2) 디자인 프로세스를 활용하여 효율성 향상

- 사무공간, 물류 및 생산시설 등의 개선 방안 도출

디자인 활용 전략



IV. 디자인 혁신기업의 조건

※ 디자인 혁신기업이란 디자인이 제품개발을 주도하고, 기획, 생산, 마케팅 등 가치사슬 전체에 관여하는 기업

디자인 혁신기업의 조건



① 디자인 혁신기업의 최고 경영진은 디자인에 대한 이해를 바탕으로 유능한 디자이너를 확보하고 창의적 디자인 조직을 운영

- 디자인의 경제적 가치나 전략적 중요성을 인식하는 차원을 넘어 디자인 프로세스나 디자이너의 사고방식을 이해하기 위해 노력

② 애플, 나이키, P&G, HP 및 월풀 등은 디자인 최고 책임자를 부사장급으로 임명하고, 그에 맞는 권한과 책임을 부여

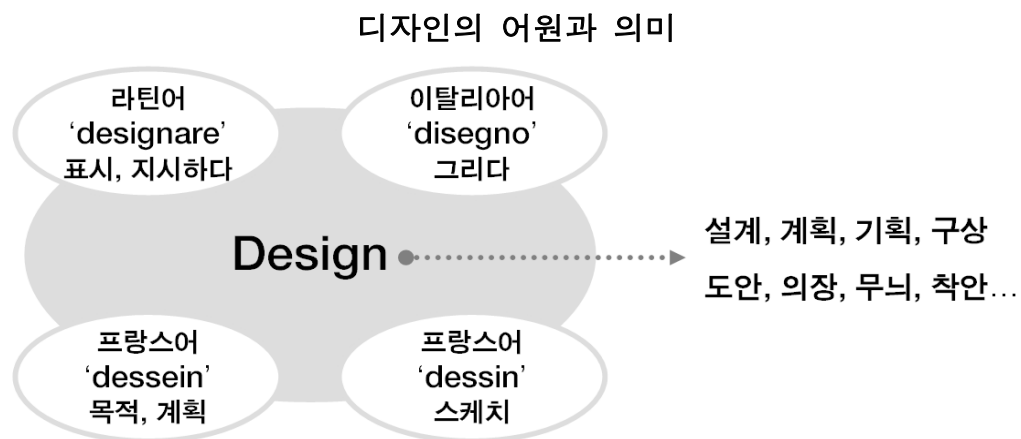
- 디자인은 기술과 마케팅을 포괄하는 복합적 활동으로 디자인 최고 책임자의 업무영역을 디자인에 제한하지 않고 기업활동 전반으로 확대

- ③ 기업의 디자인 철학을 공유하고 이에 맞는 혁신적 디자인을 개발할 수 있는 유능한 디자이너를 영입 · 유지하는 것이 중요
 - 내부의 재능 있는 인재를 육성하고 잠재성 있는 인재를 사전에 확보할 수 있는 시스템도 구축
- ④ 디자인 혁신기업들은 디자인팀을 디자이너 이외에 마케터, 엔지니어, 인류학자, 심리학자를 비롯한 다양한 인력으로 구성
 - 생산성, 상업성, 사용성 등 다양한 관점에서 제품 및 서비스를 디자인하여 타 영역과의 균형을 유지
- ⑤ 경쟁사와 차별화된 디자인 정체성은 디자인 철학에 근거하며, 브랜드 인지도, 고객 로열티 등으로 자산화
 - 경영활동 전반에 기업의 이념과 전략에 부합되는 일관된 디자인 철학을 반영하여 브랜드 정체성을 확보
- ⑥ 디자인 평가 시스템을 통해 디자인 정체성을 유지하고 시장에서 실패할 확률도 축소
 - 평가결과에 따라 성취감, 창의성 및 도전정신을 중요시하는 디자이너의 특성을 감안한 보상제도 운영
- ⑦ 대부분의 디자인 혁신 상품들은 디자이너의 과감한 도전정신과 이를 적극적으로 격려한 결과로 탄생
 - 디자인 혁신기업은 직원들의 창의성을 고취시키기 위해 업무시간의 일정 비율을 자유롭게 사용할 수 있도록 배려

I. 디자인의 진화

1. 디자인의 개념

- '디자인'은 예술영역뿐 아니라 공학, 건축, 경영 등의 분야에서 다양한 의미로 혼용
 - 영어의 'design'은 라틴어 'designare', 이탈리아어 'disegno', 프랑스어 'dessein, dessin' 등에서 유래
 - 어원은 표시, 지시, 의미, 목적, 계획, 스케치 등의 의미를 내포
 - 일반적으로 경영에서는 기획, 공학에서는 설계, 예술에서는 도안의 의미로 통용
 - 미국 산업디자이너협회에서는 '생산자와 사용자에게 모두 혜택을 줄 수 있도록 상품의 기능, 가치, 외관을 최적화하는 전문적 활동'으로 디자인을 정의

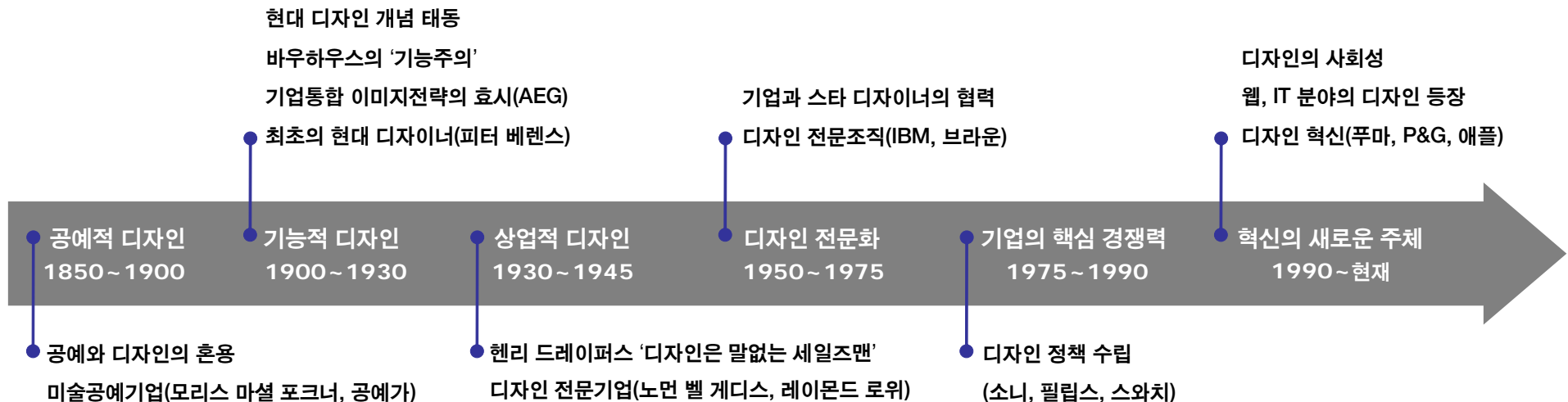


- '디자인 경영(design management)'은 1960년대 등장한 용어
 - 마이클 파르(Michael Farr)는 1966년 저술한 『디자인 경영(design management)』에서 기업이 디자인 인력과 프로젝트를 관리하는 활동을 '디자인 경영'이라고 최초로 정의

2. 시대별 디자인 변천¹⁾

□ 디자인은 시대에 따라 특성이 변화

- 본 보고서에서는 디자인 개념이 태동한 1800년대 중반~1900년, 기능적 디자인이 출현한 1900~1930년대, 상업적 디자인이 등장한 1930~1945년, 디자인 분야의 전문화가 시작된 1950~1975년, 디자인이 기업의 핵심 경쟁력으로 성장한 1975~1990년, 상품혁신의 새로운 주체로 부상한 1990년~현재까지의 6시기로 구분

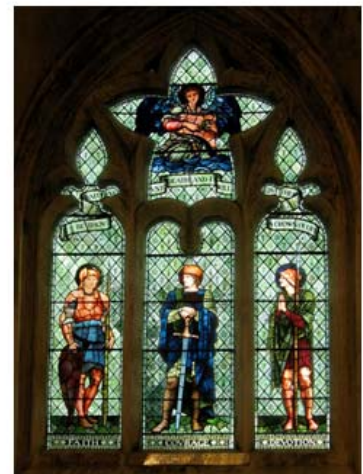


1) Mozota, B. B. D. (2003). *Design Management*. N.Y. : Allworth Press., Best, K. (2006). *Design Management*. Switzerland : AVA Publishing SA. ; 정시화 (1998). 『산업디자인 150년』. 서울 : 미진사. 예 의거해 재구성

1800년대 중반~1900년 : 공예적 디자인

- 공예와 디자인이 명확하게 구분되지 않고 한 개인(장인)에 의해 상품의 설계와 생산, 판매가 함께 이루어졌던 시기
 - 공예제품인 도자기, 의복, 면직물, 인쇄물의 패턴과 형태를 디자인하는 장식미술의 개념
 - 산업혁명 후 영국은 면직물의 패턴이 수출에 결정적인 영향을 미치는 것을 파악하고 디자인의 필요성을 인식
 - 영국에서는 국회특별위원회를 구성하고 1837년 최초의 디자인 학교를 설립하여 디자인 산업을 육성
- 영국과 미국에서 디자인 기업의 前身인 미술공예 기업이 등장
 - 예술가이자 사회운동가인 윌리엄 모리스(William Morris)는 1861년 지인들과 함께 '모리스 마셜 포크너 상회 (Morris, Marshall, Faulkner & Co.)'를 설립
 - 스테인드글라스, 면직물과 같은 고급 제품의 패턴을 디자인

모리스 상회의 제품



- 고가 제품을 생산한 영국을 비롯한 유럽국가와 달리 미국에서는 대중적인 공예디자인이 발전
- 1901년 가구공예가 구스타프 스틱클리(Gustav Stickley)는 가구 기업 '공예가(The Craftsman)'를 설립하고 일상에서 사용하는 탁자와 의자를 디자인

공예가의 제품



1900~1930년대 : 기능적 디자인

□ 상품의 실용성과 기능성, 생산효율성을 강조하는 디자인이 부각

- 상품의 장식을 최대한 배제하고 대량생산과 기능성을 고려한 구조적, 기하학적 디자인 추구
- 1919년 발터 그로피우스(Walter Gropius)가 독일 바이마르에 설립한 디자인 학교 '바우하우스(Bauhaus)'에 의해 기능주의적 디자인이 확산
- 건축가 루이스 설리번(Louis Sullivan), 프랭크 로이드 라이트(Frank Lloyd Wright)는 설계시 내부의 구조를 외부에 그대로 표현
- 루이스 설리번은 1896년 시카고에서 발표한 글을 통해 '형태는 기능을 따른다'라고 주장한 후 기능성을 표현한 건축을 선보임

□ 1907년 현대 디자인 개념과 최초의 디자이너 출현

- 독일의 전기 기업 AEG는 1907년 디자인 컨설턴트로 피터 베렌스(Peter Behrens)를 고용해서 공장 건물부터 기업 로고, 서식류, 제품, 광고 포스터까지 기업의 모든 활동과 관련된 디자인을 의뢰
- 창업자의 아들 발터 라테나우(Walter Rathenau)는 디자인의 필요성을 인식하여 상임고문으로 피터 베렌스를 영입하고 미스 반 데어 로에, 발터 그로피우스와도 협업하여 디자인 정체성을 수립

AGE 로고



터빈 공장



광고



선풍기



- 최초로 현대 디자인의 개념이 태동
- 1907년 '독일공작연맹(DWB, Deutscher Werkbund)'을 결성한 헤르만 무테지우스(Hermann Muthesius)는 현대 디자인의 개념을 '대량생산을 위한 규격화된 디자인'으로 정립

대기업 최초의 사내 디자인 조직

- ▷ 미국의 자동차 기업 GM은 1928년 디자이너 10명, 직원 40명으로 구성된 사내 디자인팀을 최초로 운영
 - 대량생산을 통해 낮은 가격을 유지함으로써 자동차 시장을 선도했던 포드의 'T'는 새로운 디자인을 선보인 GM의 시보레와 폰티악에게 주도권을 빼앗김
 - 1920년대 GM은 다양한 색상의 자동차를 선보여 검은색의 단일 색상을 고수했던 포드와의 경쟁에서 승리

1930~1945년 : 상업적 디자인

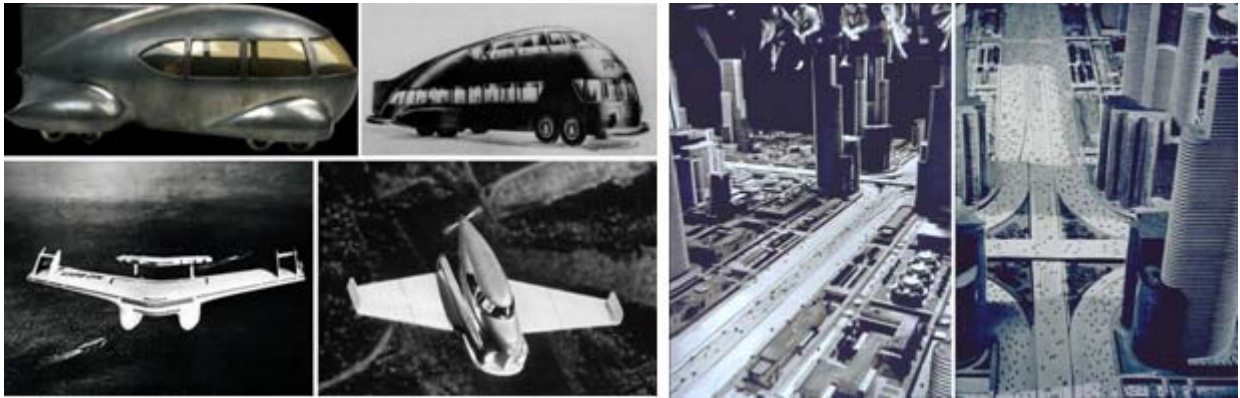
□ 1930년대 경제공황에 빠진 미국에서 판매를 위한 상업적 디자인이 태동

- 경제공황을 극복할 수 있는 해결책으로 디자인을 주목
 - 미국의 대표적 공업 디자이너 헨리 드레이퍼스(Henry Dreyfuss)는 디자인을 '말 없는 세일즈맨'이라고 언급하면서 실용성과 함께 상업적 측면을 고려한 디자인이 좋은 디자인임을 강조
- 디자인의 중심이 생산자에서 소비자로 이동
 - 생산성과 기능성만을 고려했던 1930년대와 달리 소비자에게 어필할 수 있는 상업적 디자인이 각광받기 시작

□ 디자인 수요가 증가하면서 디자인 전문기업이 활발하게 활동

- 극소수의 기업에서만 내부에 디자인팀을 운영했을 뿐 디자인 전문회사와 프로젝트 단위의 협업이 주를 이루던 시기
 - 대부분의 디자이너는 프리랜서로 활동했으며, 기존 제품의 스타일을 리디자인(redesign)하는 것이 주요 역할
- 1927년부터 산업 디자이너로 활동한 미국인 노먼 벨 게디스(Norman Bel Geddes)의 디자인 사무실은 대표적인 디자이너 양성소
 - 특히, 노먼 벨 게디스가 제시한 유선형(streamlining) 스타일의 디자인은 미국의 1930~40년대 디자인 스타일을 주도
 - 1939년 뉴욕 박람회에서 선보인 GM의 전시관 '퓨처라마(Futurama)'에서 미래의 생활모습을 제시하는 등 디자인 트렌드를 선도

노먼 벨 게디스의 디자인과 퓨처라마



- 1927년 미국에 디자인 사무실 개설한 프랑스 출신의 레이먼드 로위 (Raymond Loewy) 역시 1930~1940년대를 이끈 대표적 디자이너
- 레이먼드 로위는 제품뿐 아니라 유명 패션잡지 『보그(Vogue)』와 『바자(Bazaar)』의 삽화를 맡는 등 그래픽디자인 영역에서도 활발히 활동
- 1936년 펜실베이니아 철도의 전기기관차 'GG-1'은 시대를 풍미했던 유선형 디자인을 따랐으며, 1939년 리디자인한 럭키스트라이크 담뱃갑은 미국문화를 상징하는 디자인으로 현재까지도 사용

GG-1



럭키스트라이크



1950~1975년 : 디자인 전문화

- 대기업에서는 디자인을 기업활동의 필수요소로 인식하고 디자인 조직을 본격적으로 구성하기 시작

- 독일기업 브라운(Braun)은 1955년부터 디자인을 기업의 최우선 가치로 두고 기업 내 디자인 조직을 강화하여 디자인이 우수한 라디오, 전기 면도기, 커피 메이커 등으로 시장을 선도
- 협업 관계였던 프리랜서 디자이너 프리츠 아이흘러(Fritz Eichler)를 영입해서 1960년부터 8년간 수석 디자이너의 직책을 맡긴 후, 1968년에는 사내 디자이너 출신 디터 램스(Dieter Rams)를 디자인 책임자로 임명하여 디자인 조직을 운영

브라운의 제품 디자인

- ▷ 창업자의 아들 아투어(Artur Braun)는 기업을 운영하면서 디자이너로도 직접 활동할 정도로 1950년대부터 디자인 역량을 강화
 - 1962년 생산된 전기 면도기 'SM 31' 모델은 욕실제품에 검은색을 도입하여 고급스러운 이미지를 선보인 후 1973년까지 무려 1,000만 대 판매
 - 1955년 출시한 라디오 'SK 1'의 천공된 앞면은 혁신적 스타일로 주목 받음
 - 1972년 선보인 커피메이커 'KF-20'은 공간활용도를 높인 수직 구조의 제품으로 끓는 물을 담는 부분과 커피를 담는 부분으로 구성, 이 디자인은 지금까지 모든 커피메이커에 사용

전기면도기 SM31



라디오 SK1



커피메이커 KF-20



(자료: 브라운 홈페이지 www.braun.com)

- 미국에서는 IBM이 1950년대부터 디자인 조직을 운영하여 기업 로고에
서부터 사옥, 제품 등을 디자인
- '굿 디자인은 굿 비즈니스다(Good design is good business)²⁾'라는 발
언으로 유명한 CEO 토머스 왓슨 주니어(Thomas Watson, Jr.)는 1956
년 엘리엇 노이에스(Eliot Noyes)를 디자인 책임자로 임명하고 기업의
모든 활동에 IBM의 디자인을 적용
- 엘리엇 노이에스가 내부 디자인팀과 함께 외부 전문 디자이너인 폴 랜
드(Paul Rand), 미스 반 데어 로에(Van der Rohe)와 공동으로 작업하
여 수립한 IBM의 디자인 정책은 지금까지 유지



- 스타 디자이너와 협업관계를 유지하는 대기업이 다수
- 오랜 기간의 협업관계로 인해 기업과 디자이너의 이름이 함께 연상될
정도



2) 1973년 와튼 비즈니스 스쿨의 강연에서 언급

□ 마케팅 개념의 등장으로 디자인의 역할도 확대

- 미디어의 발전으로 광고산업이 성장하면서 기업 로고, 제품의 포장, 광고 포스터 등 기업 디자인은 제품에서 그래픽 분야로 확장
- 기업의 마케팅 활동이 강화되면서 제품의 성능, 기능이 노화되지 않았음에도 새로운 스타일의 제품을 구매하는 인위적 폐기 현상 등장
 - 디자이너들은 유행을 파악하고 신속하게 디자인에 반영

□ 디자인의 영역이 확장되고, 경영학에서는 디자인을 학문적 이슈로 다루기 시작

- 독일의 울름조형대학에서는 디자인의 영역을 건축, 환경, 제품, 그래픽, 정보로 다양하게 제시
 - 따라서 색채, 구조, 형태와 함께 순수학문과 기초과학 분야까지 포괄하는 종합 커리큘럼으로 교육
- 1960년대부터 경영학에서 디자인을 기업 경영의 중요한 기능으로 인정
 - 런던 비즈니스 스쿨(LBS)의 피터 고브(Peter Gorb)는 경영학 논문에서 디자인을 언급하고, 1966년 마이클 파르에 의해 '디자인 경영'이라는 용어가 등장

1975년~1990년 : 핵심 경쟁력으로써의 디자인

□ 대부분의 기업에서 디자인 조직을 운영하고 디자인 정책을 수립

- 1961년 사내 디자인실을 설치한 소니는 '소니 스타일'을 만들고, 1982년부터 토털 디자인 전략을 실행
 - 1979년 출시된 워크맨은 소니의 높은 기술 수준과 함께 사용 편의성, 세련된 스타일 등 우수한 디자인으로 주목을 받음

- 미국 자동차기업 포드의 CEO 도널드 피터슨(Donald Petersen)은 디자인을 단순한 스타일링으로 보지 않고 성능에서부터 품질, 가격, 안정성 등을 포괄하는 개념으로 디자인 정책을 수립
- 네덜란드 가전기업 필립스는 1980년대 일본기업에게 빼앗겼던 시장을 되찾기 위해 디자인 조직을 재정비³⁾
 - 1980년부터 필립스의 디자인 책임자였던 로버트 블라이흐(Robert Blaich)는 디자인을 기업활동의 핵심으로 삼고 모든 제품개발과정에 디자인을 관여시켜 위기 극복의 단초를 제공
- 스와치는 전통적인 스타일과 차별화된 디자인으로 1970년대 일본과 홍콩의 시계 브랜드에게 내줬던 시장을 탈환⁴⁾
 - 1983년 첫 출시된 스와치의 시계는 젊은층을 겨냥한 얇고 화려한 디자인으로 시계를 하나의 패션 아이템화
 - 디자인의 본고장 이탈리아 밀라노와 미국 뉴욕에 디자인 연구소를 설립하고 연간 140여 개의 모델을 개발하고 있으며, 유명 디자이너들과도 지속적으로 협업관계를 유지

□ 1980년대 포스트 모더니 등장하면서 파격적인 스타일이 유행

- 이탈리아 디자이너 에토레 소트사스(Ettore Sottasaa)가 1980년대 초 결성한 모임 '멤피스 그룹'을 시작으로 포스트 모더니 디자인 분야에 확산
 - 멤피스 그룹은 대량생산에 맞추어 인위적이고 획일적인 스타일에서 탈피하여 화려한 색상과 자유로운 스타일을 추구
- 포스트 모던 디자인은 비실용적인 측면이 있었으나 지금의 다양하고 개성 있는 디자인이 성행할 수 있는 단초를 제공

3) Ravasi, D., Lojacono, G. (2005). Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 38, 51-77.

4) Corporate Design Foundation(1996). Design Time. @issue, 2(2).
<http://www.cdf.org/issue_journal/design_time.html>

멤버스 그룹의 디자인



1990년~현재 : 혁신의 새로운 주체

□ 디자인을 기업의 최우선 가치로 인식하고 디자인이 상품혁신을 주도하는 기업이 등장

- 스포츠 용품업체인 푸마는 1990년대 초반 파산 직전까지 몰렸으나, 1993년 마케팅 담당임원이었던 요한 자이츠(Jochen Zeits)⁵⁾가 CEO로 취임한 후, 디자인 역량을 강화하면서 회생의 발판을 마련⁶⁾
- 1998년 세계적인 패션디자이너 질 샌더(Jil Sander)와의 협업을 통해 패션 브랜드로 변신하는 승부수를 띄웠던 것이 성공 요인⁷⁾
- 1999년 매출액이 전년 대비 23.2% 증가한 3.7억 유로를 기록한 이래 2007년까지 두 자릿수 高성장세를 지속
- 마케팅을 기업의 핵심역량으로 삼았던 P&G 역시 2000년 라플리(Lafley) 회장이 취임함과 동시에 '디자인 경영'을 선포⁸⁾
- 과감한 구조조정을 하면서도 디자인 부문의 전문인력은 4배로 늘림
- P&G의 매출 추이(\$ Bil.) : 40.0('00)→40.2('02)→51.4('04)→68.2('06)

5) P&G 마케팅 임원출신으로 1991년 푸마로 이직한 뒤 2년 만에 CEO가 된 인물로 취임 후 구조조정을 한 후 제품개발과 마케팅에 역량을 집중

6) 푸마 홈페이지 <<http://www.puma.com>>

7) 현재도 알렉산더 맥퀸(Alexander McQueen), 미하라 야스히로(Mihara Yasuhiro) 등과 공동으로 제품을 개발

8) 이안재 (2007). "디자인 경영의 최근 동향과 시사점" (SERI 경제포커스 125호). 삼성경제연구소.

※ 기타

□ IT 기술의 급속한 발전으로 IT 제품과 인터넷 웹 디자인이 부상

- 휴대폰, MP3 플레이어, 노트북, 디지털 카메라 등 개인 전자제품의 디자인은 사용자와 제품 간의 상호작용에 초점
- 웹 디자인 역시 인터넷과 사용자의 커뮤니케이션이 중요해지면서 인간 공학을 디자인에 본격적으로 도입

□ 기업의 사회적 역할에 대한 이슈가 제기되면서 디자인 역시 사회적인 문제에 관심을 가지기 시작

- 환경과 경제적 효과를 동시에 고려하는 디자인의 필요성이 대두
- GE 플라스틱은 1991년 지속 가능한 디자인 전략을 수립
- 미국의 가구기업 허먼밀러는 제품을 96%까지 재활용할 수 있도록 의자를 디자인했으며, 1995년 완공된 미시건 SQA 공장 역시 자연채광을 활용하고 폐수 정화시설을 강화
- 포드는 『요람에서 요람으로』의 저자 윌리엄 맥도나우(William McDonough)와 마이클 브라운가트(Michael Braungart)에게 의뢰하여 2000년 디트로이트에 있는 '리버 루즈' 공장을 환경 친화적으로 재설계
- 덴마크의 베스터가르트 프란센(Vestergaard Frandsen) 그룹에서는 식수난에 시달리는 사람들을 위해 라이프 스트로우(lifestraw)를 개발
- 라이프 스트로우는 콜레라, 이질, 장티푸스 등의 미생물을 안전하게 정화할 수 있는 정화장치로 단 2달러에 불과
- 미국의 등산용품기업 파타고니아(Patagonia)⁹⁾는 1998년 생산 과정에서 폐기되는 원단으로 제작한 유아용 의류를 일시적으로 생산

9) 1993년 의류 기업 최초로 플라스틱병을 재활용하여 의류를 제작

- 소수의 사용자를 고려한 유니버설 디자인(Universal design)을 기업에서 본격적으로 도입
 - 유니버설 디자인은 고령자나 장애인들도 일반인처럼 생활할 수 있는 환경을 제공하자는 취지에서 시작
 - 미국의 주방용품 기업 옥소(OXO)는 움직임이 불편한 사람들도 쉽게 사용할 수 있는 주방용품 '굿 그립스(Good grips)'를 출시
 - 창업주인 샘 페이버(Sam Faber)는 손 관절염이 있는 아내가 기존의 주방도구를 쉽게 사용하지 못하는 모습에서 아이디어를 착안
 - 마쓰시타 그룹은 마쓰시타전기(가전), 마쓰시타전공(주택설비), PANA홈(주택사업)이 환경과 유니버설 디자인으로 시너지가 날 수 있도록 조정
 - 나카무라 전 사장과 2006년 7월 취임한 오쓰보 사장도 유니버설 디자인의 필요성을 강조

마쓰시타의 유니버설 디자인

- ▷ 2004년 1월 마쓰시타전기와 전공은 유니버설 디자인 협력체제를 출범시키고 6가지 유니버설 디자인 원칙을 제정
 - 세면대 라시스(Lasys)는 이음매가 없어 청소하기도 쉽고, 서랍식 발판을 마련하여 높은 곳의 공간도 활용할 수 있게 배려한 디자인

1	이해하기 쉽고 조작하기 쉽도록 배려
2	알기 쉬운 표시와 표현에 대한 배려
3	편안한 자세와 동작에 대한 배려
4	아동과 공간에 대한 배려
5	안심 및 안전에 대한 배려
6	사용환경에 대한 배려

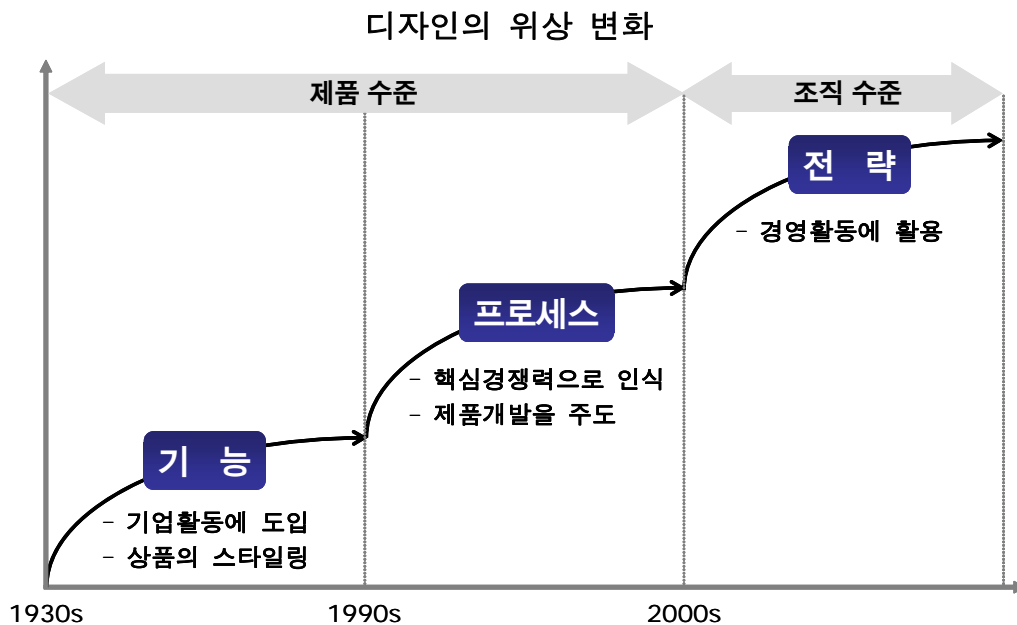


(자료: 今井丈彦、太田憲一郎、伊東郁乃 (2006. 8.). "特集-深化し拡大するユニバーサルデザイン." 『日経デザイン』, 230号, 46-86.)

3. 디자인의 진화

기업에서의 위상 변화 : 기능에서 전략으로

- 1800년대 중반 등장한 디자인은 1900년대부터 기업활동과 연관되면서 역할과 위상이 변화



- 1930년대부터 기업활동의 기능적 요소로 역할을 수행하기 시작
 - 이전까지 대부분의 기업은 소수의 외부 전문가(장인, 건축가)에게 상품 디자인을 의뢰하였으나, 1928년 미국 자동차 기업 GM의 디자인실을 시작으로 내부 조직화
 - 이 시기 디자인의 역할은 상품의 외형을 개선하는 심미적 측면을 담당
- 1990년대 들어 디자인은 상품개발을 주도하는 역할로 변모
 - 기업에서는 품질과 가격을 넘어 새로운 경쟁수단으로 디자인을 활용하기 시작

- "15년 전에는 기업이 가격으로 경쟁했고, 지금은 품질로 경쟁한다. 미래는 디자인 경쟁의 시대가 될 것¹⁰⁾" (하버드 경영대학원 명예교수 로버트 헤이즈)
- 가치사슬의 최종단계에서 상품의 외형을 다듬는 것이 아니라 생산에서 마케팅까지 전반적인 활동을 디자인 중심으로 개편하는 기업이 부상
- 1980년대 소니를 시작으로 1990년대부터는 대부분의 가전, 자동차 기업들이 디자인 프로세스를 상품개발 전반에 적용
- 글로벌 기업은 디자인 책임자를 임원급으로 임명하고 디자인 조직을 전폭적으로 지원
- 2000년대 들어 '창조와 혁신'이 기업경영의 화두가 되면서 디자인의 창의적 프로세스를 경영활동에 폭넓게 활용
- 2006년 다보스 포럼 및 2008년 CES(Consumer Electronics)에서 디자인을 '혁신의 키워드'로 주목
- 맥킨지는 디자인 역량을 지닌 인재를 선발하여 경영 컨설팅에 투입하고 P&G는 디자인 컨설팅 기업에 의뢰하여 '이노베이션 센터'를 구축

IDEO(디자인 컨설팅 기업)의 사업영역 확장

- ▷ 1991년 설립된 IDEO는 초기에는 제품 디자인을 주로 했었으나, 최근에는 조직, 서비스 및 전략 컨설팅 등으로 사업영역을 급속히 확장
 - 전략 컨설팅을 위해 관련 인력을 총원하고 조직혁신팀을 구성
 - 美 식료품기업 크래프트의 물류시스템을 개선해(2004년) 효율성이 전년대비 162% 증가(이후 크래프트는 물류시스템 판매사업을 새롭게 전개)
 - BOA의 新금융서비스를 개발(2006년)해서 현재 99%의 고객이 해당 서비스를 이용

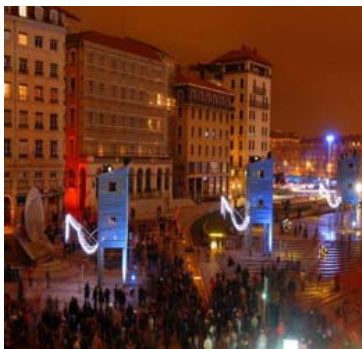
(자료: 아이데오 홈페이지 www.ideo.com)

10) Dumaine, B. (1991. 3. 11.). Design that sells and sells and... *Fortune*. 123(5), 94.

대상영역의 확장

- 종래 디자인은 상품 자체를 위한 것이었으나, 최근에는 디자인 대상이 공간으로 확장
 - 스웨덴 가구기업 이케아(IKEA)의 경우 매장 내 탁아시설과 카페테리아 등 편의시설을 즐거운 쇼핑이 가능하도록 디자인함으로써 관광명소화
 - 노르웨이 오슬로 매장은 여름휴가 기간에 약 90만 명이 방문¹¹⁾
- 세계 주요 도시들도 기능만을 강조하던 정책에서 벗어나 도시 환경(도로, 건축물 외관 등)에 디자인 개념을 접목한 '공공디자인'을 적극 도입
 - 프랑스 리옹은 '빛의 도시'라는 이미지를 구축하기 위해 1980년대부터 야간 경관 정책을 시행
 - 주요 건물과 다리, 시설에 야간조명을 설치해서 낮보다 밤이 아름다운 도시로 탈바꿈
 - 뤼미에르 형제가 최초로 영화를 제작했던 도시이기도 한 리옹은 영화제와 함께 빛의 축제를 개최해서 관광객이 증가

리옹의 야간 경관 조명



자료: 리옹 빛의 축제 홈페이지 (www.lumieres.lyon.fr)

- 네덜란드 암스테르담은 건축물미관법을 수립해서 도시의 간판 디자인을 통제

11) 川崎一彦 (2007. 8. 21). "異形のグローバル企業 イケア「3つの強さ」." 『週刊エコノミスト』, 3991号, 98-99.

디자인 서울

- ▷ 서울시는 2006년 7월 '21c는 모든 것이 디자인인 시대'로 규정하고 2007년 4월 디자인서울총괄본부(부시장급)를 설립하는 등 공공디자인의 전면적 혁신을 추진
 - 2007년 10월 국제산업디자인단체총연합회(ICSID) 총회에서 서울시는 '2010 세계디자인 수도(WDC ; World Design Capital)'로 선정

- 기업도 디자인을 공공영역에 활용
 - 최근 국내 건설사들은 신축공사현장의 가림막을 디자인 전문가에게 의뢰하여 공사현장을 쾌적하게 개선

□ 사치성 소비재, 내구재, 산업재, 서비스 등 비제조분야에서도 디자인 역량을 강화

- 삼성물산 래미안과 GS건설은 세계적인 디자인상을 수상
 - 삼성물산은 외부조명과 사인 시스템으로, GS건설은 욕실 수납장과 벤치로 Red-dot 디자인 어워드 수상

비제조 기업의 디자인 경영

분야	기업	추진내용
건설	삼성물산	- 건축, 환경, 인테리어, 제품 등에 Total Design 도입 - 2006년 대한민국디자인대상 및 일본 굿디자인상 수상
산전	LS산전	- 디자인센터 설립 및 디자인 정체성 확립 추진
소재	제일모직	- 컬러 연구실 등을 설치하여 미래 디자인 트렌드를 분석하고, 이를 신제품 개발에 적용하여 고객 요구에 선제적으로 대응
통신	KTF	- CI, 광고, 매장, 단말기 등 시각적 요소뿐 아니라 서비스, 비전, 문화, 프로세스 등에서 디자인 개념을 적용
유통	GS홈쇼핑	- 이노디자인과 제휴하여 상품, 방송, 서비스 등 홈쇼핑 전반에 걸쳐 디자인 경영을 추진하며, 합작 브랜드도 개발

자료: 이안재 (2007). "디자인 경영의 최근 동향과 시사점" (SERI 경제포커스 제125호). SERI.

적용요소의 확장 : '시각'에서 '오감'으로

□ 과거에는 형태·색상 등 시각적 요소만을 취급했으나 요즘은 청각, 후각, 촉각 등 五感이 디자인의 핵심요소로 대두

- 노키아 휴대폰 '8800'(2005년 출시)은 커버를 열 때 고급 승용차의 배기음이 들리도록 디자인하였고, 벨소리는 세계적인 음악가 류이치 사카모토에게 의뢰



- 아우디는 '상쾌한 냄새'(일명 아우디만의 향기)와 '듣기 편한 엔진소리'가 나도록 자동차를 디자인

- 컨투어 모벨(英 가구기업)은 소파의 쿠션을 누르면 장미나 라벤더 향이 나는 '아로마 소파'를 출시

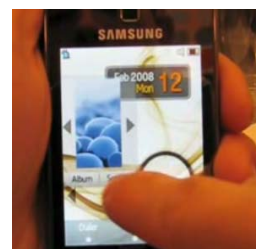
- 레인콤 '아이리버 CLIX+'는 기능 작동 시 버튼이 아닌 제품표면을 눌러서 '딸각딸각'하는 소리가 나도록 한 MP3 플레이어를 개발(촉각과 청각을 강조)



□ 특히 최근 IT 제품의 작동방식이 버튼에서 터치스크린으로 대체되면서 약화된 사용자와 제품 간의 물리적 교감을 다시 강화하기 위해 촉각을 강조한 '햅틱(haptic) 디자인'이 새로운 트렌드로 부상

※ 햅틱은 '만지다(haptesthai)'라는 그리스어에서 유래한 단어

- 애플, 삼성전자, LG전자는 사용자가 '손맛'을 느낄 수 있도록 진동 등 촉각 감응기술을 적용한 제품을 잇따라 출시



학문영역의 흡수 확장

- 예술분야를 중심으로 디자인은 공학과 경영, 사회과학 등 다양한 분야를 흡수
 - 디자인이 고려해야 할 요소가 심미성에서 생산효율성과 기능성, 사용성, 상업성 등으로 확장된 것이 원인
 - 경영학과 공학을 중심으로 최근에는 인류학, 심리학 등 사회과학 영역이 추가
- 1990년대 IT 기술이 급속도로 발전하면서 인간공학이 디자인에서 차지하는 비중이 증가
 - 사용자 경험과 직결되는 인터페이스에 대한 연구가 활발하게 진행
- 하버드, 스탠포드, 캠브리지, 런던 비즈니스 스쿨 등 우수한 경영대학에서는 경영학과 내에 디자인 과목을 개설하거나, 별도 학과를 운영
 - 디자인 프로세스를 경영혁신의 한 축으로 보고 이를 연구 및 교육

스탠포드 D-School

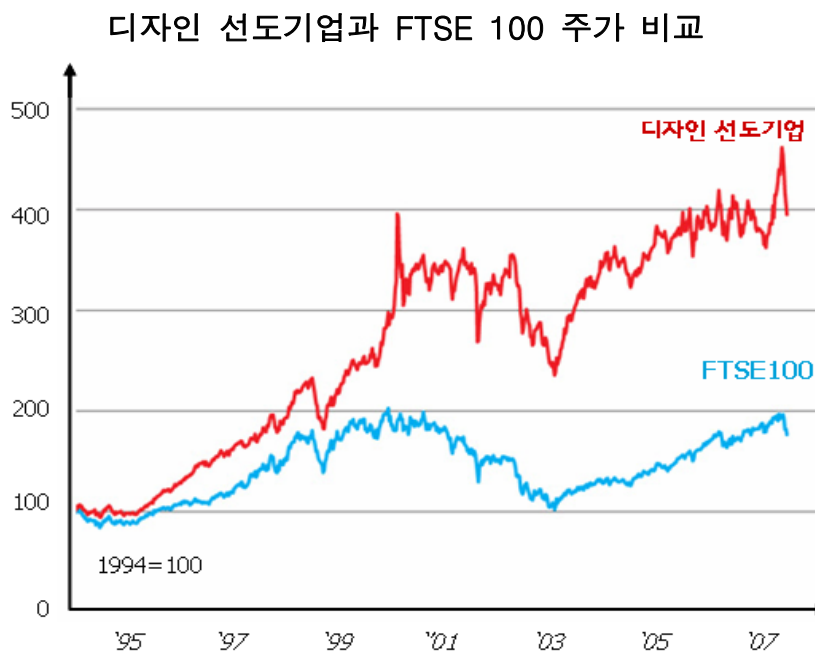
- ▷ 공학, 비즈니스, 디자인, 사회과학을 종합적으로 교육, 교수 및 외부 전문가와 팀을 이루어 진행
 - 시장규모, 재무 분석 위주의 경영대 수업방식과 달리, 고객을 중심으로 ethnography 관점에서 접근, 신상품 개발에 초점을 두지 않고 제품의 원형을 제작

II. 디자인의 부상 배경

디자인의 경제적 가치 인식

□ 디자인을 통해 성공적으로 혁신을 이룬 기업이 과거에 비해 증가하고 있으며, 디자인 역량을 강화한 기업들의 성과가 우수

- 영국 디자인 협회의 조사결과에 따르면 디자인 선도기업(Design Led-company)¹²⁾의 주가가 1994년에는 FTSE 100¹³⁾ 기업과 유사한 수준이었으나 2007년에는 약 2배의 격차를 보임



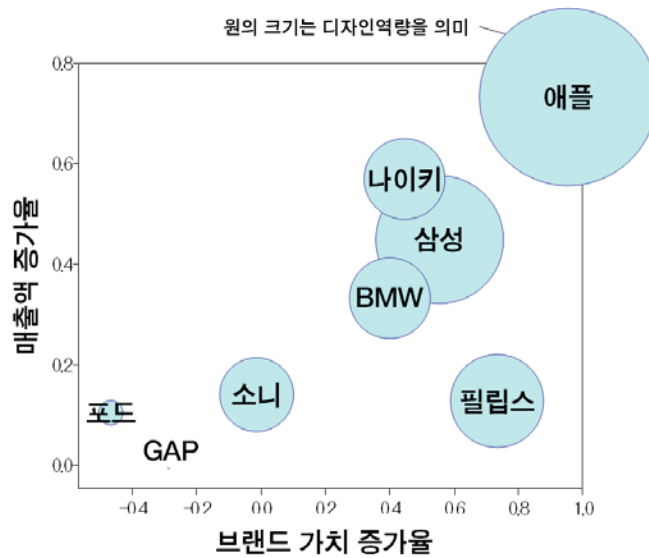
자료: Safian, R. (2007. 10.). The Design Dividend. Fast Company, issue 119, 16.

- 디자인 역량이 클수록 매출과 브랜드 가치가 높은 경향
 - 대표적인 디자인 혁신기업 애플은 2007년 브랜드 가치와 매출액이 2003년 대비 각각 2배, 1.7배 증가

12) 디자인 선도기업은 디자인상 수상 경력이 있는 63개 기업으로 구성(이중 31개 기업은 FTSE 100 기업과 중복)

13) FTSE(Financial Times Stock Exchange) 100은 런던국제증권거래소(LSE)에 상장된 100개 기업으로 구성

디자인 역량과 기업성과 및 브랜드 자산 간의 관계



- 주: 1. 브랜드 자산 증가율은 2003년 대비 2007년 증가율(인터브랜드)
 2. 디자인 역량은 2003~2007년간 세계 3대 디자인상(IDEA, iF, red-dot)의 수상 실적
 으로 평가
 3. 매출액 증가율은 2003년 대비 2007년 증가율
 자료: 각사 연간보고서 종합

- 경영 및 소비환경의 변화로 디자인이 우수한 히트상품의 영향력이 확대
- 1980년대 '워크맨', 1990년대 '젬보이', 2000년대 '아이팟'과 '레이저'의
 1억 대 판매 기간이 점차 감소



자료: Rosmarin, Rachel. (2007. 4. 9.). Apple's Speed Record. *Forbes*.
http://www.forbes.com/2007/04/09/apple-ipod-xbox-tech-cx_rr_0409ipod.html.,
 각사 발표자료 종합

□ 디자인 차별화에 성공함으로써 일거에 시장을 평정하는 경우도 발생

- 삼성전자는 와인 잔 이미지를 형상화한 '보르도 TV'를 선보임으로써 2005년 4位이던 시장점유율을 1년만에 1位(2006년)로 끌어올렸음¹⁴⁾
- 경쟁사들이 '보르도 TV'와 유사한 디자인을 잇따라 출시할 정도로 직선형 일변도의 평판 TV 시장에 새로운 스타일 표준을 제시

美 LCD TV 기업 비지오(Vizio)의 디자인 전략

- ▷ 美 중소벤처기업 비지오가 自社 브랜드로 판매한 지 2년 만에 2007년 2/4분기 북미시장 점유율 1위를 기록한 성공비결은 소비자가 선호하는 디자인이었음
- 복잡한 新기능을 선호하지 않는 소비자의 특성을 간파해 기능은 단순화하는 한편, 배선과 설명서에 기능별로 다른 色을 사용해 편의성을 제고
- 스피커와 버튼을 금속성 소재로 처리해 비록 低價이나 高級제품의 이미지를 살려 세계 3大 디자인상의 하나인 독일의 'iF 디자인상'을 수상

(자료: 泉谷涉 (2007. 10. 30.). "液晶テレビで全米トップに - 新興企業 米ビジオは日本メーカーの脅威となるのか." 『週刊エコノミスト』, 3929号, 32.)

경쟁환경의 변화

□ 월드 프리미엄 제품들은 기능과 기술은 물론 감성의 벽도 넘기 위해 디자인과 브랜드 등 소프트 경쟁력을 강화

- 소비자도 제품 구매 시 기술이나 기능보다 디자인을 중요시
- 휴대폰의 구매 결정요인 중 디자인은 1997년 13.7%에서 2007년 35.2%로 증대된 반면, 성능은 54.8%에서 31.5%로 감소¹⁵⁾

14) LCD TV 기준

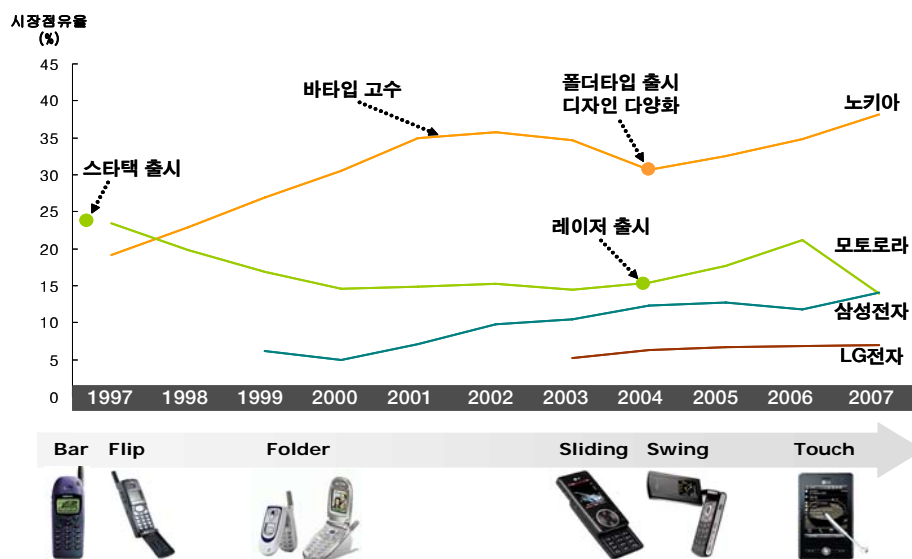
15) 제일기획 전국소비자조사보고서(ACR) 각 연도

- 소비목적이 기능적 필요성에서 라이프 스타일의 표현으로 변화¹⁶⁾
 - 소비자는 의류, 자동차, 식품, 가구, 가전제품 등을 통해 자신이 사용하는 제품에 문화적 의미를 부여하고, 사회적 정체성을 표현
 - 차별화 및 개성화를 추구하기 시작하면서 디자인이 우수한 제품의 프리미엄 가격 지불에 호의적

휴대폰 기기의 디자인 경쟁

▷ 디자인은 노키아, 모토로라, 삼성전자, LG전자의 세계시장 점유율에도 영향

- 최초로 휴대폰을 개발한 모토로라는 1996년 스타택, 2004년 레이저 단 2개의 모델로 시장점유율을 유지
- 1998년 모토로라를 제치고 세계시장 점유율 1위를 기록했던 노키아는 바타입을 고수하다가 다양한 디자인의 제품을 공격적으로 출시한 삼성자와 LG전자로 인해 시장점유율이 하락
- 노키아는 2004년 폴더형을 시장으로 다양한 디자인과 저가형 모델을 선보이면서 시장점유율을 회복
- 삼성전자와 LG전자는 디자인 역량을 강화해서 점진적으로 시장점유율을 확대하는 중



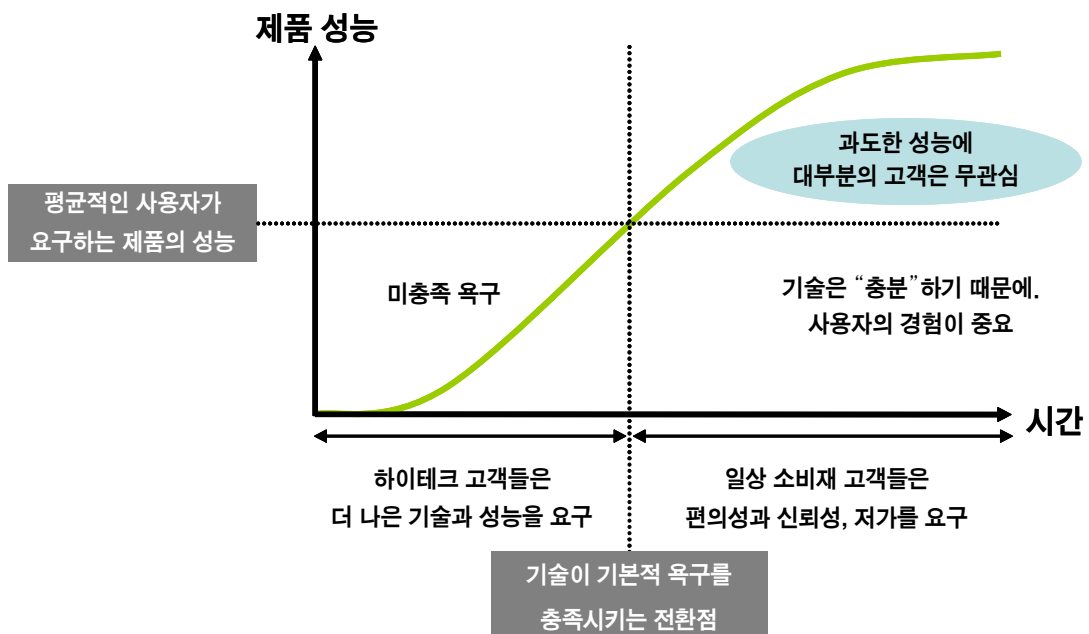
16) Ravasi, D., Lojacono, G. (2005). Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 38, 51-77.

제품의 라이프 사이클 변화

□ 일부 제품군의 라이프 사이클이 성숙기에 접어든 것도 디자인이 부상하게 된 요인 중 하나

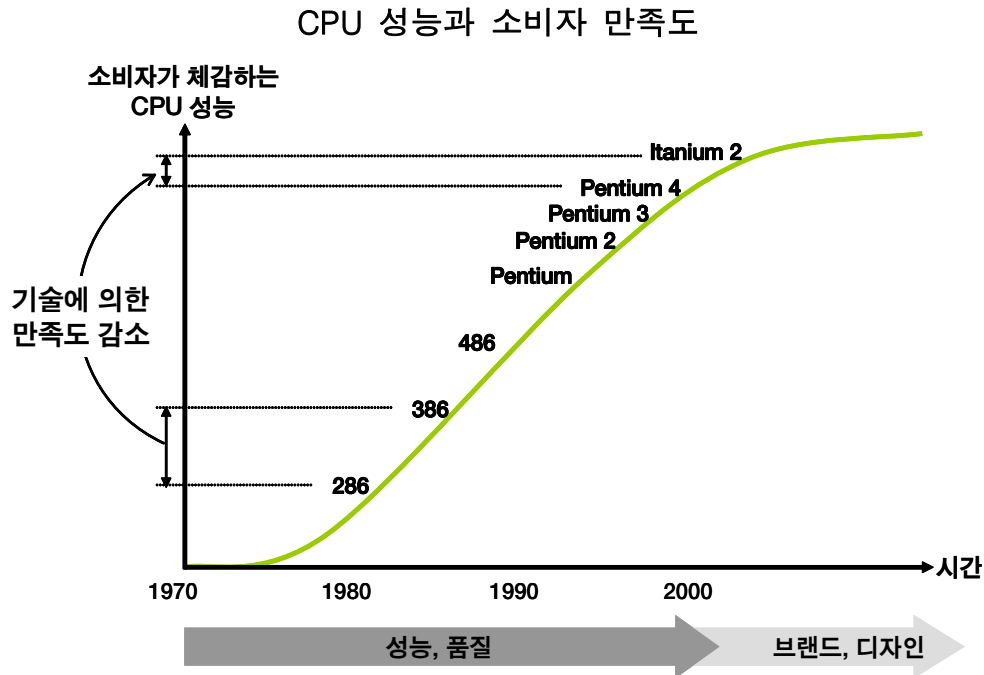
- 가전, IT, 자동차 등의 제품군은 시장 초기 기술력으로 경쟁을 했으나 점차 기술격차가 감소하고, 2000년대 들어 기술은 소비자가 차이를 인식할 수 있는 수준을 넘어서기 시작
- 미국 노스웨스턴 대학의 도널드 노먼 교수는 "기술은 충분히 발전했다. 이제는 디자인과 브랜드 등 감성적 요소를 고려해야만 한다"고 지적¹⁷⁾
 - 기술 진보는 경쟁우위를 보장하지 않으며, 소비자의 욕구가 충족된 지점부터 기술은 경쟁에서 무의미해진다고 주장
 - 특히, 제품 출시 초기부터 관심을 보이는 얼리어답터와 달리 일반소비자들은 고사양의 기능에 대한 니즈가 약함

소비자의 니즈와 기술적 만족도의 관계



17) Norman, D. (1998). *The Invisible Computer*. Cambridge, Massachusetts : Boston MIT Press.

- PC 시장의 주요 경쟁기준이었던 '무어의 법칙¹⁸⁾'도 소비자에게 더 이상 중요한 포인트로 작용하지 않음
- CPU 성능으로 인한 교체 수요는 감소하고 사용성, 휴대성, 스타일 등 디자인에 따른 교체 수요 증가



디자인이 지닌 특성

- 소비자의 경험이 중요한 경쟁환경에서 디자인 프로세스를 통해 효과적인 대응 가능
- 소비자의 니즈를 파악하고 새로운 경험을 제시하는 데 정량적, 객관적 데이터에 의존한 기존의 리서치 방법은 한계
- 마케팅조사와 디자인조사 모두 소비자의 니즈를 파악한다는 공통점이 있으나 접근방식과 결과의 표현에서 차이
 - 마케팅조사는 FGI(focus group interview) 설문조사 등의 방법을 사용해서 소비자의 의견을 취합하고 결과를 글(보고서)로 작성

18) 마이크로칩의 저장용량이 18개월마다 2배씩 증가한다는 법칙

- 반면, 디자인조사는 현장에서 소비자가 행동하는 과정을 직접 관찰하고, 물리적 원형을 제작하거나 시각적 요소나 구체적인 사물로 결과를 제시
- 정성적, 정량적 데이터 속에서 창의적인 아이디어를 발산하고 결과물을 시각적으로 표현하는 활동은 디자인 프로세스의 가장 큰 강점
- 아이디어를 즉시 시각화(sketch)하거나 원형을 제작(prototyping)하는 과정은 사용성이나 제작 가능성에 대한 신속한 피드백이 가능한 프로세스
- 디자이너는 리서치 결과를 보는 동시에 실제 제품에 색상, 소재, 형태, 구조 등을 복합적으로 적용하여 디자인
- 소비자가 제품이나 서비스를 사용하는 행동(과정)을 직접 관찰함으로써 소비자도 인지하지 못한 문제점을 발견하고 직관적으로 해결
- "소비자는 정작 자신들이 원하는 것을 알지 못 하기 때문에 우리는 시장 조사를 하기보다는 디자이너의 직관을 중요시하여 라이프 스타일을 선도하는 제품을 개발한다" (뱅앤올룹슨 수석디자이너, 데이비드 루이스)
- 노키아 수석 디자이너 알레스테어 커티스는 "사람들을 관찰하다 보면 그들이 어떻게 상호작용하는지, 어떻게 일을 하는지, 어떤 특이한 습관을 갖고 있는지 알게 된다. 공원같은 공공장소를 돌며 사람들이 어떻게 휴대폰을 사용하는지 관찰하는 것이 일과 중 하나"라고 언급¹⁹⁾
- 'N 시리즈'의 액정화면 각도조절 기능은 노키아의 디자인팀이 사용자들이 휴대폰 카메라로 셀프 촬영을 선호하는 행동을 관찰한 후 적용한 디자인

19) Ewing, Jack & Ihlwan Staying, Moon. (2006. 7. 17.). Staying Cool At Nokia. *BusinessWeek*. <http://www.businessweek.com/magazine/content/06_29/b3993070.htm>.

Ⅲ. 디자인 활용 전략

□ 기업에서 디자인을 활용하는 방안은 디자인을 바라보는 관점에 따라 구분

1. 전통적 디자인 관점 : 제품 및 서비스 혁신

(1) 제품과 서비스의 차별화를 통해 매출 및 수익 증진에 기여

- 혁신적인 상품을 개발하여 경쟁우위를 확보하거나 새로운 시장을 공략하고, 리디자인(redesign)을 통해 제품의 수명주기를 연장

(2) 브랜드 이미지를 제고하여 브랜드 가치 증대

- 새로운 디자인으로 브랜드 포트폴리오를 확장하거나, 기업 및 상품 이미지를 강화하여 고객 로열티 확보

2. 새로운 디자인 관점 : 경영활동 전반에 참여

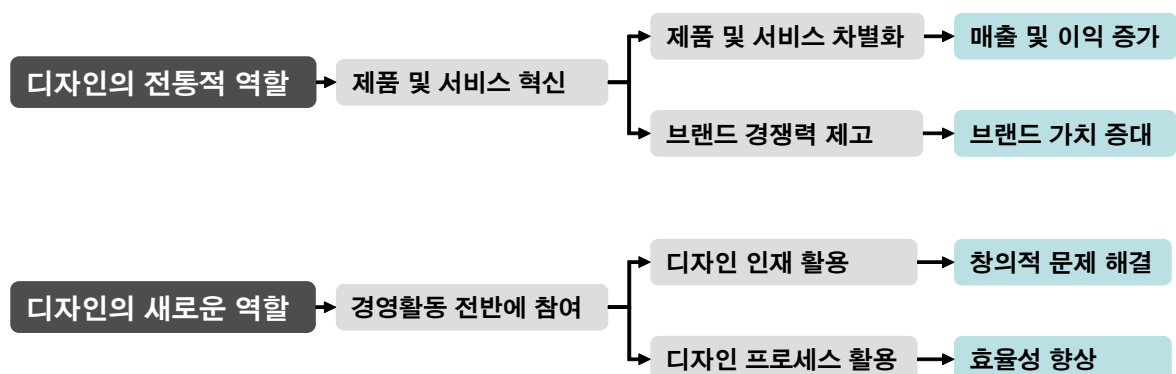
(1) 디자인 인력을 다른 분야에 투입하여 창의적 역량 활용

- 디자인적 사고를 조직 내부에 전파

(2) 디자인 프로세스를 활용하여 효율성 향상

- 사무공간, 물류 및 생산시설 등의 개선 방안 도출

디자인 활용 전략



1. 제품 및 서비스 혁신

(1) 제품 및 서비스 차별화

혁신적 제품 개발

□ 디자인의 근본적인 역할은 기업에서 생산하는 제품과 서비스의 차별화

- 미국의 유통기업 타겟(Target)은 약병에 새로운 디자인을 도입하여 매출이 전년 대비 약 14%의 상승하는 결과를 얻음²⁰⁾

- 타겟은 자체조사 결과 소비자의 60%가 처방된 것과 약을 다르게 복용한다는 사실을 인지한 후 수십 년간 사용해온 약병의 디자인을 개선하기로 결정

- 'ClearRX'는 조모가 약을 잘못 복용하는 모습을 본 디자이너 데보라 아들러(Debora Adler)가 디자인한 약병으로 큰 글씨와 여섯 개의 다른 색으로 고리를 제작하여 약을 쉽게 구별할 수 있도록 배려



- 2003년 영국의 가전기업 다이슨(Dyson)의 진공청소기 'The ball DC15'는 미국에서 출시한 지 2개월 만에 10대 모델로 선정²¹⁾

- 이동이 쉽도록 바퀴 대신 배구공 크기의 구를 장착한 제품으로 100년간 지속되어온 진공청소기의 개념을 바꿈



20) Einhart, N. et al. (2006. April). Bottom Line Design Awards. *Business 2.0*, 7(3), 113-120.

21) Einhart, N. et al. (2006. April). Bottom Line Design Awards. *Business 2.0*, 7(3), 113-120.

리디자인을 통한 제품 수명 연장

□ 기존의 제품을 새롭게 디자인하여 제품의 수명을 연장

- 과거의 향수를 불러일으키는 복고풍 디자인은 기존의 충성도 높은 고객을 유인하기 용이한 전략
 - 보유하고 있는 브랜드 자산을 활용하는 전략으로 리스크가 적고 비용이 절감되는 효과가 있음
- 자동차기업 폴크스바겐과 BMW는 인기 모델이었던 '비틀'과 '미니'의 리디자인 제품을 출시해서 소비자로부터 폭발적인 호응을 얻음
 - 전통 이미지를 그대로 계승해서 2001년 재출시된 BMW의 '미니'는 판매량이 7.8배 증가²²⁾

BMW의 '미니'와 폴크스바겐의 '뉴 비틀'



22) 재출시 전후 2년간 판매량 비교

새로운 시장 공략

□ 혁신적인 디자인은 새로운 수요를 창출하는 데도 기여

- 독일의 전동공구 기업 보쉬(Bosch)는 전문가가 사용하는 공구를 일반인들도 쉽게 사용할 수 있도록 디자인해서 가정용 공구 시장에 진출²³⁾
 - 선진국의 건설산업은 정체되고 있으나 DIY 시장은 폭발적으로 증가하면서 보쉬의 수익도 꾸준히 성장
 - 디자인 전문기업과 무려 50년간 협업을 유지하면서 디자인 역량을 키워 세계적인 디자인상 iF 어워드에서 10위권의 수상실적을 기록
- 줄자를 생산하는 국내 중소기업 코메론은 여성 소비자에게 어필할 수 있는 디자인을 선보여 새로운 고객을 확보²⁴⁾
 - 앞면에 사진을 넣을 수 있는 공간을 마련하고, 뒷면에는 자석을 붙여 주방기기에 붙일 수 있게 디자인
- 미국의 카메라 기업 아구스(Argus)는 새로운 디자인으로 산업재 시장을 공략
 - 급박한 화재현장에서 소방관들끼리 전달하기 쉽도록 카메라 양편에 굽은 손잡이를 부착하도록 제작한 디자인한 카메라 'Argus 3'를 제작²⁵⁾

Argus 3



23) 보쉬 홈페이지 <<http://www.bosch.com>>

24) 이병욱 (2008). 『아사히야마 동물원에서 배우는 창조적 디자인 경영』. 파주 : 국일미디어. pp. 168.

25) Mozota, B. B. D. (2003). Design Management. N. Y. : Allworth Press.

(2) 브랜드 경쟁력 제고

협업을 통한 브랜드 차별화

□ 최근 글로벌 기업들은 세계적인 디자이너와 협업을 통해 브랜드를 확장

- 영국의 왕실 도자기를 250년간 제작해온 기업 웨지우드(Wedgewood)는 웨딩드레스로 유명한 패션 디자이너 베라 왕(Vera Wang)의 특별 컬렉션을 출시
 - 베라 왕 컬렉션은 웨딩용 테이블 웨어의 이미지를 갖게 되면서 혼수용품으로 인기
- 스웨덴의 중저가 의류 기업 H&M은 샤넬의 수석 디자이너 출신 칼 라거펠드(Karl Lagerfeld) 라인을 출시
 - 칼 라거펠드 라인의 성공으로 매출액 증가와 함께 브랜드 이미지를 상승시키는 결과도 얻음
- 미국의 유통기업 타겟 역시 건축계의 거장 마이클 그레이브스(Michael Graves) 라인을 통해 대형 마트업체에서 차별화를 시도
 - 주전자, 토스터기 등 40여 개의 제품을 판매하며, 매장 디스플레이에서도 디자이너의 사진을 함께 노출시켜 효과를 극대화
 - 유통기업 JC페니(JCPenney)와 콜스(Kohl's)도 디자이너 라인을 도입하는 등 타겟의 성공은 타 기업으로 파급
- 여행용가방을 판매하는 샘소나이트(Samsonite)는 자사의 제품을 디자인한 세계적인 디자이너 알렉산더 매퀸과 마크 뉴슨을 광고 모델로 선정²⁶⁾
 - 디자이너의 명성을 활용하여 브랜드 신뢰도 확보



26) "디자이너의 이름으로 팔아라 : 광고 모델이 된 디자이너들" (2007). 『Design』, 7월호.

고객 로열티 강화

□ 브랜드 정체성을 서비스 공간에 표현하여 고객의 로열티 강화

- 글로벌 기업들은 기업의 브랜드 이미지를 반영한 공간 디자인을 연출하여 고객과 브랜드 간 커뮤니케이션이 증진될 수 있도록 유도
- BMW의 '벨트(Welt)', 폴크스바겐의 '투명공장(Transparent factory)'처럼 본사 사옥, 공장의 디자인도 중요한 브랜드 자산

BMW 'Welt'



폴크스바겐 '투명공장'



- 세계적 크리스털 브랜드인 오스트리아의 스와로브스키(Swarovski)는 1995년 창립 100주년을 기념하여 기업박물관 '크리스털 월드'를 개관
- 자사의 브랜드 이미지를 표출하기 위해 오스트리아 출신의 멀티미디어 아티스트 안드레 헬러(Andre Heller)에게 총괄 디자인을 의뢰
- 크리스털과 관람객이 소통할 수 있는 공간을 성공적으로 표현한 결과 원부른 궁전에 이은 오스트리아의 2번째 관광명소로 부상

크리스털 월드



- 미국의 픽업트럭 시장을 주도하는 포드는 고객들에게 어필할 수 있는 인테리어 디자인을 통해 강력한 브랜드 구축에 성공²⁷⁾
- 시장조사 중 말가죽을 덧댄 구형 픽업을 발견하고, 텍사스의 최대 가죽 용품 기업 킹 랜치(King Ranch)와 협력해서 말가죽으로 인테리어한 픽업을 개발
- 카우보이의 이미지를 자동차 디자인에 투영함으로써 매출과 함께 고객의 충성도도 증가

□ 디자인을 통해 충성도 높은 고객 확보가 가능

- 전자제품의 경우 소비자가 사용 편의성에 만족하게 되면 학습효과가 발생하여 동일 브랜드를 반복 구매

애플의 자산은 애플 디자인에 열광하는 충성도 높은 고객

- ▷ 애플은 사용하기 어려운 기술을 디자인을 통해 일반인들도 사용하기 쉽게 개선하는 강력한 힘을 소유
- 와튼 스쿨의 벤티 스티븐슨(Betsey Stevenson) 교수는 디자인이란 세련된 전자제품을 개발하는 것 이상을 의미한다고 주장
- 사라 카플란(Sarah Kaplan)은 가전업계의 성공 열쇠는 신속한 제품개발과 최초의 고객 100만 명을 어떻게 확보할 것인가에 달려 있다고 언급
 - 애플의 경우 100만 명의 마니아들이 대기하고 있기 때문에 신제품 출시에 대한 부담이 적음
 - 또한 마니아들은 애플의 디자인에 익숙하기 때문에 학습기간이 필요 없음

(자료: What's in a Name? For Apple, a Focus on the Digital Living Room. (2007. 1.24.) Knowledge@wharton.)

27) Vogel, C. M., Cagan, J., & Boatwright, Peter. (2005). *The Design of things to come*. Pennsylvania : Wharton School Publishing.

2. 경영활동 전반에 참여

(1) 디자인 인재 활용

창의적 문제 해결

□ 디자인 인력을 다른 업무에도 활용하여 디자인적 사고방식을 활용하는 기업이 등장²⁸⁾

- 패스트푸드기업 맥도날드와 의료기관 메이오 클리닉(Mayo Clinic)은 혁신 부서에 디자인 전공자를 배치
 - 존슨 앤 존슨은 디자인 인력을 마케팅팀에 투입
- 인텔은 기술과 고객의 니즈를 부합하는 데 디자인적 사고방식이 필요하다고 인식
 - 베이비붐 세대가 미래 가정에서 사용할 제품을 개발하기 위해 경영, 공학, 산업, 시각 디자인 프로그램을 전공한 학생들로 구성된 애리조나 주립대학의 이노베이션 스페이스 프로그램에 3만 달러를 투자
- 스타벅스는 디자이너를 바리스타²⁹⁾로 일정기간 근무하게 하여 서비스 공간의 개선방안을 강구³⁰⁾
 - 제록스는 서비스 과정에 엔지니어와 디자이너를 함께 투입하여 해결방안을 공동 연구
- ※ 공공정책을 개선하는 데도 디자인 인력이 활약³¹⁾
 - 미국 국세청은 세금징수 시스템을 개선하는 프로젝트를 카네기 멜론 디자인 스쿨의 리처드 뷰캐넌(Richard Buchanan) 교수에게 의뢰

28) The Talent Hunt. (2006.10.9.). BusinessWeek.

<http://www.businessweek.com/magazine/content/06_41/b4004401.htm>.

29) 커피를 제조하는 전문가

30) Design Council (2007). 11 lessons: managing design in eleven global brands. Design Council.

31) "디자이너 세상을 디자인하다." (2007. 10. 6.). 『조선일보』, C11.

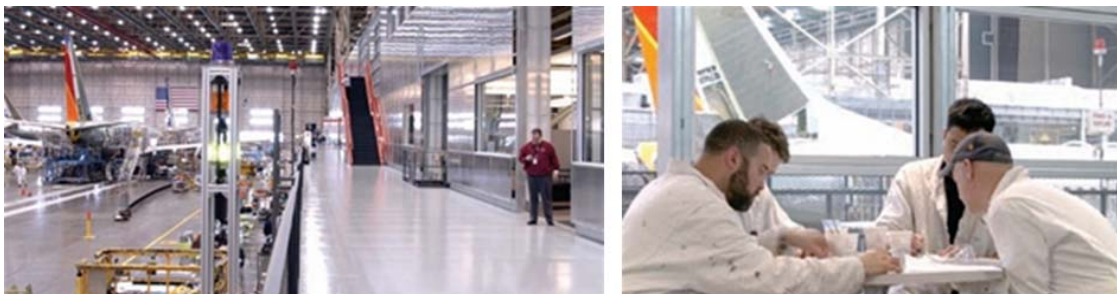
(2) 디자인 프로세스 활용

효율성 향상

□ 디자인은 새로운 제품이나 서비스를 개발하는 역할뿐 아니라 기업내부의 프로세스 혁신에도 활용 가능

- 보잉사(美 항공기 제조 기업)는 2001년 업무공간이 분리되어 있던 엔지니어와 생산라인 작업자가 함께 일할 수 있도록 보잉 737 공장을 리모델링하는 '공간디자인 프로젝트'를 추진³²⁾
 - 프로젝트를 통해 생산공간이 무려 40% 축소된 반면, 최종 공정에 소요되는 기간은 22일에서 11일로 단축되어 생산성이 50% 향상
 - 생산라인을 중심으로 작업자와 설계자, 사무직 인력의 공간을 재배치해서 신속하게 문제를 해결할 수 있도록 디자인

보잉사의 공간디자인 프로젝트



- 미국의 최대 식료품 기업인 크래프트(Kraft)는 디자인 전문기업에게 의뢰하여 물류시스템을 개선
 - 크로스도킹³³⁾(cross-docking)에 사용되는 팔레트(pallet)는 일반적으로 제품이 수평으로 적재되나, 이를 수직(chimney-stacked)으로 적재될 수 있도록 디자인해서 효율성을 162% 향상시킴³⁴⁾



32) 스틸케이스 홈페이지 <<http://www.steelcase.com>>

33) 공장에서 출하된 제품을 창고나 물류센터에 보관하지 않고 바로 소매에 유통시키는 물류 시스템

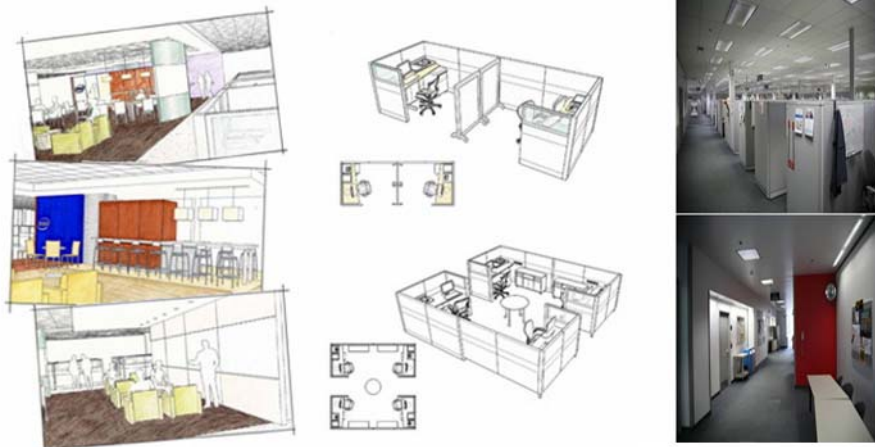
34) 아이데오 홈페이지 <<http://www.ideo.com>>

□ 사무환경 개선에도 디자인 프로세스를 활용

- 구글(Google)과 PFG 파이낸스 그룹, Telenor의 CEO들은 디자인을 통해 물리적 근무환경을 개선하는 것이 중요한 일임을 인식³⁵⁾
 - 윈스턴 처칠은 1943년 "우리는 건물을 짓지만 그 건물이 결국 우리를 만든다"라고 언급하며 물리적 환경의 중요성을 지적
- 임직원 전부를 칸막이 좌석에 넣은 최초의 기업이었던 인텔은 2007년 사무환경 개선 프로젝트를 착수³⁶⁾
 - 디자인 기업에서 하는 방법과 동일하게 진행

인텔의 사무실 개선 프로젝트

- ▷ 캘리포니아와 오레곤, 애리조나에 있는 3개의 사무실을 1천만달러를 투입해서 3개월간의 파일럿 프로젝트를 실시
 - 자체 조사결과 근무시간의 약 60% 동안 자신의 자리를 사용하지 않는다는 사실을 발견
 - 프로젝트 단위로 협업하는 근무 프로세스가 점차 정착되고 있다는 판단에 공용면적을 확대해서 직원 간 교류가 증가될 수 있도록 유도



35) Enabling innovation through office design. (2007.10.15). *BusinessWeek*.

<http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2007/id20071015_340312.htm>.

36) Intel's new office. (2007.10. 1.). *BusinessWeek*.

<http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2007/id20071015_602520.htm>.

IV. 디자인 혁신기업의 조건

- 디자인 혁신기업이란 디자인이 제품개발을 주도하고, 기획, 생산, 마케팅 등 가치사슬 전체에 관여하는 기업
- 디자인 선진기업의 사례를 통해 디자인 리더십, 디자인 조직, 제품 및 서비스, 지원 인프라의 4가지 측면에서 디자인 혁신기업이 되기 위한 조건을 도출
- 1990년대 중반부터 한국기업도 디자인 역량 강화에 힘을 쏟아 왔으나, 전반적인 세계 수준과는 격차가 있음
- 한국의 디자인 인력 수는 세계 2위이지만(2006년, 국정브리핑 자료), 디자인 경쟁력은 세계 14위(2005년, 헬싱키 대학 Designium 연구소)

디자인 혁신기업의 조건



1. 최고 경영진의 디자인 마인드

디자인 마인드를 바탕으로 리더십 발휘

□ 디자인 혁신기업의 최고 경영진은 디자인에 대한 이해를 바탕으로 유능한 디자이너를 확보하고 창의적 디자인 조직 및 인력을 관리

- 실제로 디자인 혁신기업의 CEO들은 CDO(chief design officer)의 역할까지 소화할 수 있을 정도로 디자인에 대한 안목과 지식을 겸비
 - 이탈리아 조명기업 아르테미데(Artomide)의 CEO 에르네스토 기스몬디(Ernesto Gismondi), 주방용품 기업 알레시의 CEO 알베르토 알레시(Alberto Alessi)는 직접 디자이너를 선발할 뿐만 아니라 대형 프로젝트에 함께 참여할 정도
- 디자인의 경제적 가치나 전략적 중요성을 인식하는 차원을 넘어서 디자인 프로세스나 디자이너의 사고방식에 대한 이해를 넓힐 필요
 - 허먼밀러의 CEO 브라이언 워커(Brian Walker)는 재무분야 전문가이지만 디자인 지식을 습득하기 위해 사내 디자인팀과 협력하고 있는 세계적인 디자이너들과 수시로 만나서 상세한 부분까지 경청

디자인을 이해하기 위한 노력

□ 디자인 리더십을 갖기 위해서는 디자인을 이해하려는 지속적인 노력 필요

- 순수예술에서 제품 및 서비스까지 분야를 가리지 않고 우수한 디자인을 직접 확인해보는 기회를 수시로 마련
- 회화나 조각은 물론 책, 게임, 만화, 영화 등 쉽게 접할 수 있는 분야에서도 영감을 얻는 경우가 빈번
 - 가장 영향력 있는 패션디자이너로 꼽히는 마크 제이콥스는 일본인 예술가 야오이 쿠사마의 작품에서 아이디어를 얻어 가방을 디자인

- 소니에릭슨 휴대폰 'Z555'는 보석에서 영감을 얻어 다이아몬드처럼 다각도로 빛을 반사하는 디자인을 구현
 - 전자제품, 패션, 가구, 인테리어, 건축, 서비스 등 자신의 사업영역과 무관한 다양한 시장의 디자인까지도 두루 경험하는 것이 중요
 - GE의 헬스케어 사업부는 의료기기를 개발하는 기업이지만, 건축에서부터 섬유, 자동차의 디자인 트렌드도 조사³⁷⁾
- 창의적 생각을 아이디어 차원에 머물게 하지 않고 시각적 혹은 물리적으로 표현하는 등 디자인 발상법을 일상화
- 유능한 디자이너는 아이디어를 글로 표현하기보다는 간단한 스케치나 종이 및 나무 등을 이용해 원형을 제작해보는 것이 습관화
 - 서로 상관이 없을 것 같은 사물을 다양하게 조합해보는 것은 디자인 발상의 시작
 - MIT 미디어랩 교수 존 마에다는 디자인을 "직관적으로 관계를 추정하고 구성요소 간의 관계를 이해하여 그것을 구체적 의미를 갖는 상품이나 서비스로 만드는 과정이다"라고 설명³⁸⁾
- 디자인적 발상법은 평소에 주변환경이나 사물에 대해 지속적인 관심을 기울이는 것에서 출발
- 천재급 디자이너들은 번뜩이는 아이디어에 의존하기보다는 주변환경이나 일상생활을 주의 깊게 관찰한 후 자신의 시각으로 재해석한 다음, 관찰된 주변의 현상들을 재조합해 새로운 의미를 도출
 - 세계적인 디자이너 필립 스타크(Phillippe Starck)은 "사람들의 평범한 일상 속에서 창의적인 아이디어를 떠올린다"고 언급

37) Six Sigma Design. (2005.10.12). BusinessWeek.

<http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2005/id20051012_149721.htm>

38) 존 마에다 (2007). 『단순함의 법칙』 (윤송이 역). 파주 : 렉스미디어.

디자이너의 'Found Object' 발상법

- ▷ 'Found Object'는 순수예술에서 유래한 개념으로 익숙하지만 서로 연관성이 없을 것 같은 2개의 경험을 접목해 새로운 개념을 창출하는 발상법
- 프랑스 출신의 세계적 디자이너 필립 스타크는 '중세기사의 槍'과 '새싹'을 보고 재미있는 형태의 변기솔을 디자인
- 일본의 후카사와 나오토(深澤直人)는 '환풍기가 돌아가는 모습'과 '사람들이 환풍기 줄을 당겨서 켜다 껐다 하는 행위'에서 착안, MUJI社의 新개념 벽걸이형 CD 플레이어를 디자인
- 소니 디자인 센터의 니이츠 타쿠야는 'TV'와 '窓'은 본질적으로 유사하다는 점을 인지하고 테두리에 투명 유리판을 받쳐 TV가 공중에 떠 있는 느낌의 플로팅(floating) 디자인을 선보임



2. CDO(Chief Design Officer)의 재량권

전문성과 독창성이 요구될수록 재량권이 필요

- 제품개발 단계에서 디자이너의 재량권이 약할 경우에는 우수한 인재라도 디자인 혁신을 달성하는 데 한계
- 디자인은 생산, 마케팅, 판매, 재무 등 많은 부서와 유기적 관계에 놓여 있기 때문에 기술적 한계나 원가 등 현실적인 문제와 타협해야 하는 경우가 발생
- 마쓰시타는 과거 디자인 안목이 부족한 경영진이 최종 디자인을 결정함으로써 디자인 정체성이 훼손되는 경우가 발생³⁹⁾

39) "製品デザイナーの働き方に学ぶ 「顧客のために」で発想すれば変化への恐怖は乗り越えられる." (2007. 2. 20.). 『Associe(日)』.

- 기술 주도의 개발현장에서 디자이너의 발언권을 높이기 위해 디자인 업무를 분사시키고, 2002년 4월 나카무라 사장의 주도로 사내기업인 파나소닉디자인(PDC) 설립
- 모든 디자이너를 소속 사업부에서 분리한 후 마쓰시타 전체의 디자인 팀으로 단일화

BMW의 CDO 크리스 뱅글이 제시한 바람직한 CDO像

- ▷ 외부의 불필요한 간섭으로부터 디자이너의 창의성과 예술성을 보호하라
 - 기술팀의 피드백이 필요할 때는 담당 디자이너가 아닌 디자인 부서장이 중재하도록 조치
- ▷ 초기 디자인 콘셉트가 훼손되지 않도록 디자인 프로세스를 보호하라
 - CDO는 일반 조직 구성원들의 이해를 돕기 위해 디자인 프로세스 교육을 실시
- ▷ 예술과 상업의 경계선에 있는 CDO는 훌륭한 설득가 및 협상가가 되라
 - 디자인팀 내부에 다양한 분야의 전문가를 확보하여 해당 분야의 관련자들을 설득해야 할 경우에 활용

자료: Bangle, C. (2001). The Ultimate Creativity Machine : How BMW Turns Art into Profit. *Harvard Business Review*, 79(1), 47-55.

□ 디자인 책임자에게 적합한 권한과 책임을 부여하고 의사결정권을 보장

- 애플, 나이키, P&G, BMW, HP, 월풀 등은 디자인 최고 책임자를 부사장급으로 임명
- 월풀은 1995년 브랜드별로 흩어져 있던 디자인 인력을 통합하여 150여명 규모의 디자인 조직 'Central Global Design Group'을 만든 후 척 존스(CDO)에게 전권을 부여
- 애플의 조나단 아이브(CDO)는 디자인 인력에 대한 인사권을 부여받고 20명 미만의 소수정예 디자인팀을 구성

기획, 생산, 판매 등 기업활동 전반에서 CDO가 활약

- 디자인은 기술과 마케팅을 포괄하는 복합적 활동이므로 CDO의 업무영역을 디자인뿐 아니라 기업활동 전반으로 확장할 필요
 - 버진 애틀란틱 항공의 경우 CDO가 비행기 내 인테리어, 공항 라운지, 직원 유니폼뿐 아니라 서비스 콘셉트와 운영 절차에까지 관여
 - 디자인 업무뿐 아니라 다른 분야에서도 풍부한 지식과 뛰어난 식견을 보여주는 것이 좋은 CDO의 조건
 - 노키아의 CEO 칼라스부오는 수석 디자이너인 알라스테어 커티스의 발탁 배경에 대해 "디자이너로서만이 아니라 사업가 관점에서도 생각하고 말할 줄 안다"라고 언급⁴⁰⁾
 - 디자인과 인간공학을 전공한 월폴의 CDO 척 존스는 인간과 기계를 연결하는 디지털 인터페이스의 중요성을 인식했을 뿐 아니라 마케팅, 공학에 대한 지식도 풍부
- 디자인 혁신은 신기술, 신소재를 적용하는 과정해서도 발생하기 때문에 디자이너가 가치사슬 전반에 관여하는 것이 중요
 - 휴대폰의 두께 경쟁을 촉발시켰던 모토로라의 레이저폰은 부품 공급자의 얇은 키패드 소재가 성공 배경
 - 부품 공급자가 자체 개발한 소재를 모토로라에서 적극 수용하고 제품 디자인에 적용함으로써 새로운 스타일의 디자인을 선도
 - 이탈리아 패션 기업 프라다는 포코노 나일론(pokonon nylon) 소재를 사용하여 새로운 패션 스타일을 제시할 수 있었음
 - 포코노 나일론은 군용 텐트와 낙하산에 사용되는 소재로 내구성과 방수능력이 뛰어난 특성을 지님

40) Ewing, Jack & Ihlwan Staying, Moon. (2006. 7. 17.). Staying Cool At Nokia.

BusinessWeek. <http://www.businessweek.com/magazine/content/06_29/b3993070.htm>.

- 기존의 가죽 일색의 명품가방에 대한 통념을 깨고 나일론을 사용하여 정장과 캐주얼에 모두 어울리는 스타일을 창조
- 2005년 10월 CANON EXPO에서 선보인 본체가 투명한 디자인의 디지털 카메라 역시 신소재를 적용해서 구현이 가능했던 디자인⁴¹⁾
- 투명한 소재를 사용함으로써 내부의 남은 연료전지를 직접 확인할 수 있게 하는 등 혁신적인 디자인을 도입
- 2008년 삼성전자는 크리스털 느낌이 나는 신소재를 적용한 LCD TV 디자인을 선보여 소비자들로부터 호평을 받음

3. 우수 디자인 인재

유능한 디자이너가 기업의 디자인 역량을 좌우

□ 디자인 혁신기업은 천재급 디자이너를 활용해 자사 고유의 디자인 정체성을 확립하고 업계의 디자인 트렌드를 선도

- 미국의 천재 건축가 마이클 그레이브스가 디자인한 알레시(이탈리아)의 물주전자 '버드 케틀'은 1985년 출시된 이래 매년 10만 개 이상의 판매량을 기록
- 물이 끓을 때 마치 새가 지저귀는 것 같은 소리를 내는 제품으로 알레시의 디자인을 상징



- 뱅앤올룹슨도 아르네 야콥센과 데이비드 르위스 단 2명의 디자이너 덕분에 성공했다 해도 과언이 아닐 정도
- '베오사운드(Beosound) 9000'은 1992년 출시 이후 15년 이상 꾸준히 판매되는 상품으로 외부에서 보이는 다양한 CD 표면 디자인과 회전하는 CD의 움직임은 사용자에게 시각적 즐거움과 인테리어 효과를 제공



41) 今井丈彦 외. (2007. 6.) "特集 未来の価値－先端技術と最新マテリアルが開くデザインの可能性." 『日経デザイン』. 240号. 30-73.

- 프랑스 명품 브랜드 구찌는 2003년 수석 디자이너 톰 포드(Tom Ford)의 퇴진 사실이 알려지자 주가가 급락
- 톰 포드는 1994년 수석 디자이너로 발탁되면서 위기의 구찌를 세계적인 브랜드로 변모시킨 주역

□ 기업의 디자인 철학을 공유하고 이에 맞는 혁신 제품을 개발할 수 있는 유능한 디자이너를 영입하는 것이 중요

- 디자이너의 명성에만 의존하지 않고 자사의 디자인 정체성에 적합한지 검토하는 과정이 필요
- 세계적인 디자이너는 개성이 강해 자칫 기업의 디자인 정체성을 훼손할 수 있음
- 루이비통은 1997년 세계적 디자이너 마크 제이콥스를 스카우트하여 기존의 고전적 이미지에서 밝고 젊은 이미지로 변신하는 데 성공
(모 그룹 LVMH⁴²⁾ 총매출액의 50%를 차지할 정도로 급성장)
- 영입 당시 마크 제이콥스는 단 몇 일 만에 자신이 생각하는 루이비통의 이미지를 직접 제작해서 CEO에게 제안할 정도로 루이비통에 대한 이해가 풍부
- 프랑스의 고전 명품 루이비통이 젊은 미국인 디자이너의 창의성을 수용한 결과 트렁크 스타일의 여행용 가방 브랜드에서 명품 패션 브랜드로 탈바꿈할 수 있었음
- 유능한 디자이너를 영입하기 위해서는 최고 경영진의 적극적인 지원이 필수
- 베르나르 아르노 LVMH 회장은 자신이 직접 디자이너 영입에 나설 뿐 아니라 별도의 스태프 조직을 구성하여 영입된 디자이너를 전폭적으로 지원하고, 충분히 역량을 발휘할 수 있는 기간을 부여

42) LVMH는 루이비통, 헤네시, 크리스찬 디올, 쥘리 등 수십 개의 명품 브랜드를 소유한 프랑스 그룹

베르나르 아르노 LVMH 회장의 '디자이너 영입 노하우'

- ① 自社에 적합한 세계적 디자이너를 직접 발굴하고 접촉한다.
- ② 디자이너 능력은 브랜드의 정체성과 완벽하게 조화되어야 한다.
- ③ 디자이너가 열정을 가지고 있는가를 확인한다.
- ④ 디자이너 개인의 상상력과 창의성을 파악한다.

(자료: Hahn Lorraine. (2005. 2. 12.). Chairman of LVMH, Bernard Arnault TalkAsia Interview Transcript. CNN.com. <<http://edition.cnn.com>>)

□ 유능한 인재를 회사 내부로 영입하는 것이 쉽지 않을 경우 협력관계를 유지하는 것도 효과적인 방법

- 세계적인 디자이너는 조직에 구속되는 것을 원하지 않고 다양한 기업과 프로젝트를 수행하는 것을 선호
 - 알레시와 뱅앤올룹슨 등은 모두 외부 디자이너의 역량을 활용해서 성공한 기업
- 이탈리아의 명품 가구기업 몰테니(Molteni)는 장 누벨, 마리오 보타, 노먼 포스터 같은 세계적인 디자이너 및 건축가와 협업을 통해 수준 높은 제품을 개발
 - 카를로 몰테니 회장은 "외부 디자이너들은 회사에 얽매이지 않기 때문에 창의적인 아이디어가 풍부하다"라고 언급
- 특히, 기업 및 제품의 브랜드가 취약하거나 창업 초기에 있는 기업도 협력을 통해 디자인 역량을 구축할 수 있음
 - 이탈리아의 가구기업 모로소(Moroso)는 창업 초기부터 이미 명성을 지닌 디자이너와 협업하는 데 주력
 - 모로소의 경영자이자 크리에이티브 디렉터인 파트리치아 모로소는 "다른 기업에는 한두 명이지만 우리에게 수십 명의 스타 디자이너가 있다"라고 언급하며 외부 디자이너와의 만족스러운 협력관계에 있음을 피력

내부인력 육성 프로그램 구축

- 기업 내부의 재능 있는 인재를 천재급 디자이너로 육성하고 잠재성 있는 인재를 미리 확보할 수 있는 제도 마련
- 기업 내부에서 육성한 디자이너는 기업의 디자인 철학과 문화에 대한 이해도가 높아 기업의 정체성을 확립할 수 있는 디자인을 제시
 - 현재의 소니 로고를 디자인했던 구로키 야스오는 1960년 소니에 입사한 이후 30여 년간 약 200개의 워크맨, TV 및 쇼룸을 디자인
- 유능한 인재를 사전에 확보하여 지원하고 체계적으로 육성할 수 있는 프로그램 운영

삼성전자의 '디자인 스쿨'과 '디자인 멤버십'

- ▷ 삼성전자는 우수 디자이너를 육성하기 위해 1993년 디자인 영재 후원 프로그램인 '디자인 멤버십'을 운영한 데 이어 1995년에는 자체 디자인 스쿨인 SADI(Samsung Art & Design Institute)를 설립
- 디자인 멤버십 출신이 디자인한 삼성전자 휴대폰 'T-100'은 2002년 이래 1,000만 대 이상 판매
- 2007년 세계적 디자인상인 red-dot에서 SADI 3건, 멤버십 4건 총 7건을 수상

- 우수 인재 발굴위원회를 구성해 천재급 디자인 인재들을 지속적으로 주시하고 영입 후보 리스트를 구비
- 미국의 코닥은 조지아 공대와 산학협력 프로그램을 운영⁴³⁾
 - 기업은 학생들에게 디자인적 사고방식을 배양시키고 향후 인재 채용 경쟁에서 선점 가능

43) The Talent Hunt. (2006.10. 9.). BusinessWeek.

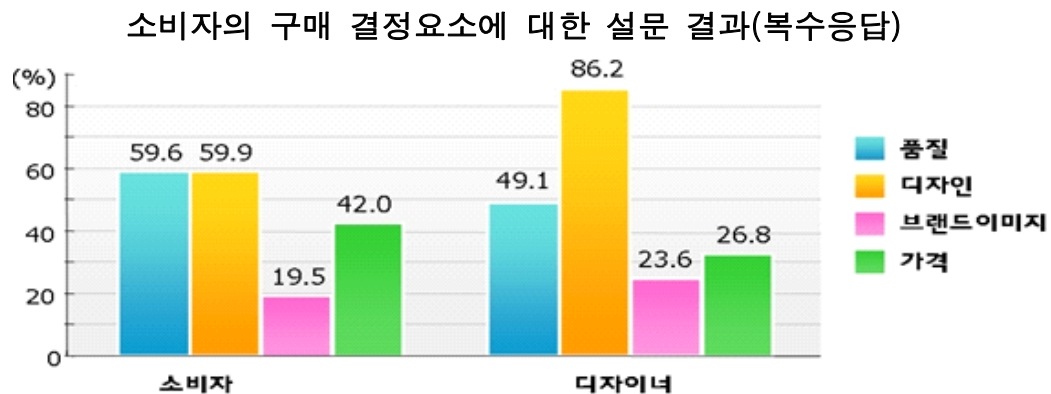
<http://www.businessweek.com/magazine/content/06_41/b4004401.htm>

4. 다양한 분야의 협업

디자인에만 몰입할 경우 현실성이 떨어진 디자인 탄생

□ CDO와 디자이너가 디자인 중심적 사고방식에만 몰입할 경우 '디자인을 위한 디자인'에 매몰되는 경우도 가끔 발생

- 제품의 본질과 소비자들의 요구를 충분히 고려하지 않은 채 매력적인 디자인에만 매달릴 경우 실용성이 낮은 제품이 탄생
- 디자이너의 86.2%가 가장 중요한 소비자의 구매 결정요소로 디자인을 선택해 가격과 품질 등 다른 요인들을 일반 소비자들보다 과소 평가하는 경향(한국디자인진흥원의 2006년 설문조사 결과)



주: 소비자 2,237명, 디자이너 1,501명을 대상으로 한 설문조사 결과

자료: 한국디자인진흥원 (2006). "우리 디자인 인식 및 해외경쟁력 현황조사."

다양한 인력을 배치하여 디자인을 사전에 점검

□ 디자이너의 자율성을 통제하는 것이 아니라 과도한 몰입으로 여타 활동과의 균형이 깨지는 것을 방지

- 디자인팀에 타 분야의 인력을 포함시켜 상용화 및 기술적 구현 가능성, 일관된 정체성 등을 사전에 점검

- IDEO는 디자인팀에 엔지니어, 마케터, 인류학자 및 심리학자까지 포함시켜 상품의 생산성, 상업성, 사용성 등을 다각도로 평가

레인콤의 디자인팀

- ▷ MP3 플레이어, 전자사전 및 내비게이션을 생산하는 한국기업 레인콤은 디자인팀 내에 디자인뿐 아니라 건축학, 경영학, 경제학, 인문학 배경을 가진 다양한 인력을 배치
 - 디자인과 상업성, 사용성 간의 균형을 유지할 수 있을 뿐 아니라 기획, 마케팅팀과의 원활한 의사소통이 가능
- ▷ 2007년 6월 미키마우스를 테마로 개발한 'Mplayer'는 MP3 플레이어를 패션 소품으로 새롭게 접근한 혁신제품으로 다양한 인력 구성이 개발의 성공요인
 - 2007년 CES 출품을 계기로 디즈니의 라이선스를 획득했으며 40만 대가 넘는 판매량을 기록



- 뱅앤올룹슨은 외부 디자이너와 내부 엔지니어가 아이디어를 교환하는 '아이디어 랜드'를 운영
- 내외부 인력 간 커뮤니케이션 시스템을 통해 디자인을 아웃소싱하면서도 장기간 정체성을 일관되게 유지
- '아이디어 랜드'의 핵심 인물은 디자이너와 엔지니어 간 의견을 취합하고 상호조율하는 콘셉트 개발자
- 월풀은 디자이너와 엔지니어, 생산전문가로 구성된 플랫폼 스튜디오(Platform Studio)를 운영⁴⁴⁾
 - 새로운 아이디어를 교환하고 이를 원형으로 제작하여 구체화하는 과정을 함께 수행

44) Design Council (2007). 11 lessons: managing design in eleven global brands.

5. 디자인 철학

디자인 정체성은 디자인 철학에서 출발

- 경쟁사와 차별화된 디자인 정체성은 디자인 철학에 근거하며, 디자인 정체성은 인지도, 고객 로열티, 연상 이미지 등으로 자산화
 - 세계적인 명품 디자인은 기업이나 브랜드를 굳이 드러내지 않더라도 소비자들이 단번에 구분할 수 있는 고유의 디자인 정체성을 보유
 - 벤츠, BMW, 아우디의 디자인은 자동차 일부분만 보아도 회사를 알 수 있을 정도로 고유의 특징이 나타나 있음
 - 특히 품질로 세계시장을 제패했던 소니는 일찍이 디자인 정체성에 주목해 산만한 디자인을 재정비

소니의 디자인 철학

- ▷ 가전 디자인의 대명사 소니는 숭한 시행착오를 거쳐 현재의 '소니 스타일'을 구축
 - 초기에는 각 팀별로 디자인 방향을 결정했으나 종류가 많은 가전분야의 특성상 각각의 팀이 서로 다른 스타일의 제품을 디자인
 - 이를 개선하기 위해 디자인 센터에서는 제품뿐 아니라 기업 전체의 이미지에 대한 기준을 설정
 - 1961년 'Black & Silver' 스타일, 쉬운 사용성, 높은 기술력의 표현 등을 디자인 기조로 설정해 지금까지 유지하고 있으며, 이 스타일이 전자제품의 표준 스타일이 되어 다른 기업에도 큰 영향



기업의 이념과 경영전략에 부합하는 디자인 철학을 수립

- 기업 로고에서부터 제품과 서비스에 이르기까지 기업의 이념과 전략에 부합하는 일관된 디자인 철학을 수립
 - 디자인 철학이 명확해야 소비자에게 기업과 제품의 이미지를 뚜렷이 각인시키고 새로운 라이프 스타일을 선도하는 디자인 혁신을 창출
 - 이케아는 'Quality and Design by IKEA of Sweden'이라는 기업이념을 제품, 서비스, 매장 인테리어에 일관되게 적용

'Quality and Design by IKEA of Sweden'

- ▷ 설립자 잉그바르 캄프라드는 1943년 중저소득층도 부담 없이 구입할 수 있으면서 품질이 우수한 가구를 제공하겠다는 신념으로 기업을 설립
 - 소비자가 직접 제품을 조립하는 DIY(Do It Yourself) 방식의 도입과 제품이 분리되어 평평한 상태로 포장할 수 있는 '플랫 패키지 디자인'으로 비용을 절감
 - 기업 로고와 매장 외관에는 스웨덴 국기의 노란색과 파란색을 사용하고 간결하면서도 사용성이 높은 스칸디나비안 디자인 스타일을 활용
 - 약 9,500개 제품에는 'Quality and Design by IKEA of Sweden'이라는 라벨을 부착하고 스웨덴어 이름을 명명하여 스웨덴 제품임을 강조
 - 세금 절감을 위해 본사를 다른 나라로 옮겼지만 디자인팀은 창업지인 스웨덴 남부의 스말란드에 유지



이케아 매장



플랫 패키지



스웨덴어로 명명된
제품들

- 마쓰시타는 디자인 부서를 통합하면서 디자인 스타일도 '클린 스타일'로 통일
 - 일본의 주거환경을 반영하여 흰색과 은색, 크리스털 색상으로 청결한 이미지를 나타내고 평안한 스타일을 구현
- 뱅앤올룹슨은 보는 것만으로도 제품의 기능과 정체성을 이해할 수 있는 '오토비주얼리티(autovisuality)'를 일관되게 유지
 - '형태는 기능을 따른다'는 독일의 바우하우스 디자인 철학을 계승하여 본질적 기능과 외형이 연결되는 디자인 철학 수립
 - '일반 기업은 기술을 개발한 다음 디자인을 생각하지만 우리는 디자인을 먼저 결정하고 기술을 접목한다' (톨벤 소렌슨 CEO)

□ 디자인으로 차별화하고자 하는 기업은 의도적으로 실험적 제품을 통해 소비자에게 기업의 디자인 정체성을 전달⁴⁵⁾

- 미디어 노출과 디자인상 수상 등 비상업적 부분에서의 성과도 기대
 - 스웨덴 가전기업 일렉트로룩스는 'Oz 냉장고'와 'ZOE 세탁기'와 같이 상품성에 구애받지 않는 수준 높은 디자인 실험을 통해 자사의 차별화된 이미지를 전달



- 아르떼미떼는 디자이너 조명이 점차 일상재화 되어가는 것에 대응하기 위해 1995년 'Human Light' 프로젝트를 시행
 - 물리적 만족감과 정신적 편안함을 제공하기 위해 유연성(flexible)과 융통성(adaptable)의 디자인 원칙을 수립하여 향후 아르떼미떼의 제품 디자인 정체성으로 발전시킴

45) Ravasi, D., Lojacono, G. (2005). Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 38, 51-77.

6. 디자인 평가 시스템

평가 시스템을 통한 우수 디자인 개발

- 디자인을 평가할 수 있는 시스템을 통해 디자인 정체성을 유지하고 시장에서의 실패 확률도 축소
 - 알레시는 CEO 알베르토 알레시와 디자인 지식이 풍부한 경영진으로 구성된 디자인 위원회를 운영
 - 4가지 기준에 의해 평가가 이루어지며 핵심 기준인 'CL'과 'SMI'에서 낮은 점수가 나올 경우 즉시 프로젝트를 중단

알레시의 디자인 평가 기준

CL (Communication-Language)	문화적 커뮤니케이션(상징적) 제품으로서 잠재적 가치가 있는지 평가
SMI (Sense-Memory-Imagination)	감성적으로 자극할 수 있는 제품인지, 개별 이미지와 기업의 공통된 이미지와의 연관이 되었는지를 평가
가격	대체제와 비교했을 때와 경쟁력 있는 가격인지 평가
기능	기능성, 실용성 평가

- 월풀은 제품을 시장에 출시하고 6~8개월 후 사용자 중 일부를 선발하여 사용성 평가를 실시
- 생산공정에서도 평가를 실시하여 개선해야 할 부분은 디자인팀에 전달하여 향후 제품개발 시 반영할 수 있도록 유도
- BMW, 나이키, 노키아는 ROI(Return on investment)를 평가에 반영

평가에 의한 보상제도 운영

- 디자인 선도기업의 공통점은 우수한 디자인 인력을 확보하고 유지하기 위해 평소 디자이너의 마음을 섬세하고 체계적으로 관리한다는 것

- 디자인이 시장에서 인정받을 경우 그에 상응하는 보상을 제공
 - 몰테니는 유명 디자이너를 영입하여 자신이 만든 제품이 팔릴 때마다 1~2%의 로열티를 지급
 - 버진 애틀랜틱 항공은 MBO 형식으로 개인의 목표에 따른 성과를 급여에 반영
 - 비행 후에 'Xplane' 이라고 불리는 고객평가를 실시(설문방식)하고, 시니어 그룹에서도 평가를 병행하여 디자이너에게 데이터를 전달
 - 디자인 성과에 대한 보상 시스템이 미흡하여 성공적인 디자인에 대해 적절한 보상이 이루어지지 않을 경우, 불만감을 느낀 우수인력들이 중도에 퇴사하는 경우가 다수
 - 영국의 경우 디자인 분야 등 창조산업 종사자의 이직률은 20~23%로 타 산업에 비해 높음⁴⁶⁾
- 성취감, 창의성, 도전정신을 중시하는 디자이너의 특성을 감안해
非금전적 보상제도도 마련
- 디자이너는 디자인 자체를 제품 이상의 작품활동으로 인식할 정도로 자신의 프로젝트에 대해 강한 애착심을 가지므로 '디자인 실명제' 등을 검토
 - 제일기획 광고제작 'Creative'팀은 부서명을 리더의 이름으로 운영하여 디자이너, 카피라이터의 자긍심을 높이는 동시에 책임감을 부여
 - 디자이너는 일반적으로 전문성을 인정받기 원하며, 자유로운 작업활동을 추구하기 때문에 일정 기간 전문성을 제한 없이 발휘할 수 있는 제도도 고려
 - 안식년과 같이 스스로를 재충전하거나 독립적인 프로젝트를 수행할 수 있는 시스템 등

46) Billings, S. (2006. 11. 16). Staff turnover rates 'of concern' in creative industries. Design Week, 21(46), 7.

7. 도전정신과 창의성

- 대부분의 디자인 혁신상품들은 디자이너의 과감한 도전정신과 이를 적극적으로 격려한 결과
 - 혼다는 "한 번의 실수는 괜찮으니 시원스럽게 앞으로 나가자"라는 '완카랏토⁴⁷⁾' 문화 속에 혼다 고유의 디자인 경영을 구현⁴⁸⁾
 - 혼다에는 디자이너 자신이 갖고 싶은 차를 우선적으로 디자인하도록 하는 도전문화가 정착

아이맥 : 조나단 아이브의 도전정신과 스티브 잡스의 믿음의 산물

- ▷ 현재 최고의 디자이너로 평가받는 애플의 조나단 아이브도 1990년대 초 PDA '뉴튼' 개발 시 실패
 - 당시 애플로 복귀한 CEO 스티브 잡스는 그의 잠재력을 믿고 격려하면서 CEO로 임명
- ▷ 스티브 잡스는 조나단 아이브가 디자인한 아이맥을 엔지니어팀이 38가지 이유를 들어 반대했지만 직접 설득
 - 아이맥은 출시된 첫해 판매량 200만 대를 돌파



- 직원들의 창의성을 고취할 수 있는 여건 마련

- 구글과 3M은 업무시간의 일정 비율을 직원 스스로 원하는 일에 사용할 수 있도록 배려
- 월풀은 디자이너들이 아이디어나 해결책을 찾도록 자유롭게 시간을 사용할 수 있는 'Sandbox time'을 운영
 - Do-It-yourself라는 사내 게시판과 혁신 박람회를 운영하여 직원들의 창의적인 아이디어를 유도함으로써 실제로 4개의 아이디어를 상품화

47) '완'은 영어의 one이며, '카랏토'는 활짝 트인, 시원스러운 등의 뜻을 가진 일본어

48) 이와쿠라 신야 외 (2005). 『혼다 디자인 경영』 (박미옥 역). 서울 : 휴먼앤북스.

참고문헌

《국내 문헌》

- 락시미바스카란 (2007). 『한 권으로 읽는 20세기 디자인』 (정무환 역). 파주 : 시공사.
- 이병욱 (2008). 『아사히야마 동물원에서 배우는 창조적 디자인 경영』. 파주 : 국일미디어.
- 이와쿠라 신야 (2005). 『혼다 디자인 경영』 (박미옥 역). 서울 : 휴먼앤북스.
- 조동성, 김보영 (2006). 『디자인 혁명』. 서울 : 한스미디어.
- 존 마에다 (2007). 『단순함의 법칙』 (윤성이 역). 파주 : 렉스미디어.
- 정시화 (1998). 『산업디자인 150년』. 서울 : 미진사.
- 톰 피터스 (2006). 『톰 피터스 에센셜』 (정성목 역). 파주 : 21세기북스.
- 하비몰로치 (2007). 『상품의 탄생 그리고 디자인 이야기』 (강현주 외 역). 디플.
- 하라켄야 (2007). 『디자인의 디자인』 (민병걸 역). 서울 : 안그라픽스.

《해외 문헌》

- Best, K. (2006). Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland : AVA Publishing SA.
- Cooper, R., Press, M. (1996). The Design Agenda. England : John Wiley & Sons.
- Mozota, B. B. D. (2003). Design Management. N. Y. : Allworth Press.
- NBBJ (2006). Change Design. Greenway Communications LLC.
- Norman, D. (1998). The Invisible Computer. Cambridge, Massachusetts : Boston MIT Press.
- Vogel, C. M., Cagan, J., & Boatwright, Peter. (2005). The Design of things to come. Pennsylvania : Wharton School Publishing.
- Austin, R. D., Beyersdorfer, D. (2006). Bang & Olufsen Design Driven Innovation. Harvard Business Case.

- Bangle, C. (2001). The Ultimate Creativity Machine: How BMW Turns Art into Profit. *Harvard Business Review*, 79(1), 47-55.
- Hertenstein, J. H., Platt, M. B., & Robert W. Veryzer. (2005). The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 3, 3-21.
- Lojacono, G., Zaccai, G. (2004). The Evolution of the Design-Inspired Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, Spring, 75-79.
- Ravasi, D., Lojacono, G. (2005). Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 38, 51-77.
- Roberts, H. (2006). Using Design to Drive Loyalty. *Design Management Review*, 17(1), 40-46.
- Sanchez, R. (2006). Integrating Design into Strategic Management Processes. *Design Management Review*, 17(4), 10-17.
- Trueman, M. (1998). Managing innovation by design-how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 44-56.
- Verganti, R. (2006). Innovating Through DESIGN. *Harvard Business Review*, 84(12), 114-122.