

미래 생존과 성장전략으로서의 디자인

조동성 / 한국학술단체연합회 회장

1. 들어가며

기업의 목표를 "이윤극대화 (Profit maximization)"에 두는 전통적인 견해는 21세기에 들어와 사회로부터 사랑과 존경을 받으면서 장수하는 "수명극대화 (Longevity)"라는 새로운 목표를 제시하는 지속경영론자 (Sustainable management theorist)들에 의해서 도전받고 있다. 이에 따라 21세기 중반 이후에는 변증법적 논리에 따라 기업 목표를 이윤과 수명의 상생적 조화에 두는 종합적인 견해가 주류를 이룰 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 이익을 내세우는 전통적인 견해는 앞으로도 상당기간 지속될 것으로 보인다.

전략은 목표가 무엇이건 관계 없이 조직이 설정한 목표를 달성하기 위한 수단이다. 이 논문에서는 전략을 전통적인 기업목표인 이익극대화를 달성하기 위한 수단으로 삼고 2장에서 여러 가지 전략대안을 체계적으로 정리한 다음, 3장에서 각 전략대안에 디자인을 적용하면 어떤 모습이 나타나는가를 검토하기로 한다.

2. 전략대안

2.1. 대분류 전략: 사업전략과 기업전략 (Corporate Strategy: C)

사업전략 (Business Strategy: B)은 기업이 사업을 통해서 목표를 달성하는데 사용하는 수단이다. 기업이 이윤극대화를 목표로 한다고 가정할 때 사업을 통해서 이를 달성하기 위한 두 가지 기본전략은 생존전략 (Survival Strategy)과 성장전략 (Growth Strategy)이라 할 수 있다. 아래 "사업전략의 목표방정식 (1)을 보자.

$$\text{이윤} = \text{매출액} - \text{매출원가} \text{---(1)}$$

이 방정식에서 이윤을 극대화하기 위해서는 매출액을 극대화하거나 매출액을 극대화해야 함을 알 수 있다. 즉,

$$\text{Max 이윤} = \text{Max 매출액} - \text{Min 매출원가} \text{---(2)}$$

공식 (2)에서 매출원가를 줄이는 방법이 생존전략이고 매출액을 늘이는 방법이 성장전략이다. 그런데 19세기만 해도 한가지 사업만 하던 기업은 20세기에 들어와 여러 산업에 걸쳐

다양한 사업을 벌이게 되었다. 그리하여 생산, 마케팅, 인사, 재무와 같은 기능에 따라 하부조직으로 나뉘었던 19세기 형 "기능형 기업조직"도 20세기에 와서는 여러 기능을 통합적으로 관장하는 여러 사업부를 거느리는 "사업부 형 기업조직"으로 바뀌었다. 이에 따라 이윤을 늘이는 두 가지 사업전략 외에 사업 영역을 확장하는 기업전략 (Corporate Strategy)이 등장하게 되었다.

$$\text{기업이윤} = \sum (\text{사업})\text{이윤} = \sum (\text{사업별 매출액} - \text{사업별 매출원가}) \text{---(3)}$$

기업전략의 목표방정식 (3)은 기업이 인수합병 전략이나 철수 전략을 통해서 기업이윤을 늘이거나 줄일 수 있다는 것을 보여준다.

2.2. 중분류 전략 1: 성장전략

공식 (1)의 우변 항목 중 하나인 매출액을 극대화하는 성장전략을 나누어보자.

$$\text{매출액} = \text{가격} \times \text{수량} \text{---(4)}$$

매출액을 극대화하기 위해서는

$$\text{Max 매출액} = \text{Max 가격} \times \text{Max 수량} \text{---(5)}$$

이 되어야 한다. 이 때 가격을 높이기 위해서는 새로운 제품을 개발해야 하고, 수량을 늘이기 위해서는 새로운 시장을 개척해야 한다. 제품을 횡축, 시장을 종축에 놓고 표를 만들면 <표1>이 된다.

<표1> 앤소프의 제품/시장 매트릭스¹⁾

	기존제품	신제품
기존시장	기존시장 심화전략 (Market Penetration)	신제품 개발전략 (Product Development)
신시장	신시장 개척전략 (Market Development)	다각화 전략 (Diversification)

여기서 다음 네 가지 전략이 도출된다.

- 기존시장 심화전략 (Market Penetration)
- 신제품 개발전략 (Product Development)
- 신시장 개척전략 (Market Development)
- 다각화 전략 (Diversification)

1)이 표는 Ansoff's Product/Market Matrix로서 Harvard Business Review (1957)에 "Strategy for Diversification" 이란 제목으로 출판된 논문에 소개되었다.

2.2.1. 기존시장 심화전략: 기업은 기존 제품을 기존 시장에서 판매할 때 다양한 방법으로 매출액을 늘일 수 있다. 이 중에서 가장 대표적인 방법이 본원적 전략 (Generic Strategy)으로, 여기에는 원가선도 전략 (Cost leadership strategy)과 차별화 전략 (Differentiation strategy)이 있다. 자동차 산업에서 원가선도 전략을 채택하는 대표적인 기업은 GM, 포드, 토요타, 현대자동차를 들 수 있고, 차별화 전략을 채택하는 기업으로는 벤츠와 BMW를 들 수 있다.

기존시장 심화전략으로는 본원적 전략 외에도 "사용빈도를 늘이는 전략," "사용량을 늘이는 전략," "새로운 용도를 발견하는 전략" 등이 있다.

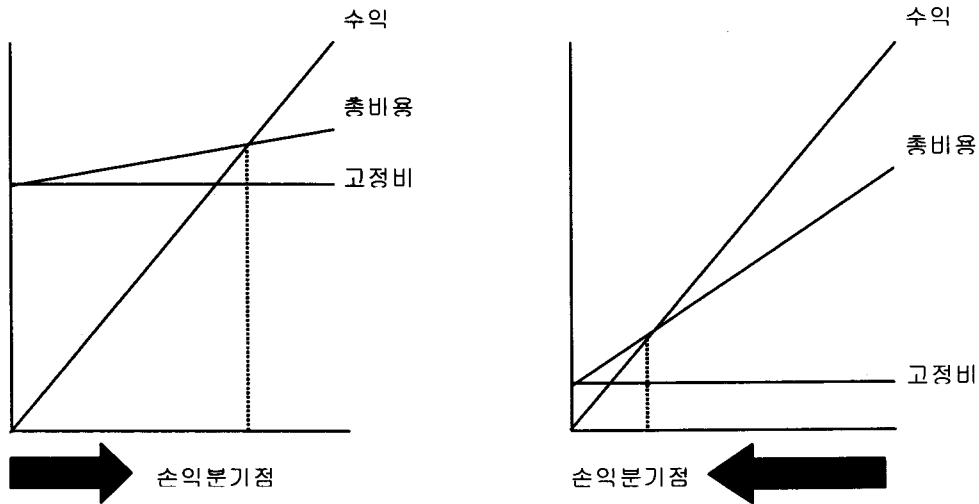
2.2.2. 신제품 개발전략: 기업은 "새로운 특징의 첨가," "제품계열 확대," "신제품 개발," 그리고 "모델변경(face-lift)" 등 다양한 방법으로 제품을 개발한다.

2.2.3. 신시장 개척전략: 일반적으로 신시장은 국내시장일 수도 있고 해외시장일 수도 있다. "내수시장 확대"와 별도로 국제화 전략을 살펴본다면, 해외지역에 대한 몰입여부에 따라서 "수출," "국제화," "해외직접투자," "세계화"로 나눌 수 있다.

2.2.4. 다각화 전략: 기업이 새로운 제품을 가지고 새로운 시장에 접근한다면 다각화전략이라고 할 수 있다. 다각화에도 여러 가지 전략이 있다. 기존사업과 관련이 있는 분야로 진출하는 "관련다각화 (Related Diversification)"는 "수직적통합 (Vertical Integration)"과 "수평적통합 (Horizontal Integration)"으로 나눌 수 있다. 수직적통합은 다시 "후방통합(Backward Integration)"과 "전방통합 (Forward Integration)"으로 나눌 수 있고, 수평적통합은 "경쟁제품(Competing Products)" "보완제품 (Complementary Products)," "부산물 (By-products)"로 나눈다. 마지막으로 기존사업과 관련성이 없는 사업으로 영역을 확장하는 "비관련다각화 (Unrelated Diversification)"가 있다.

2.3. 중분류 전략 2: 생존전략

공식 (1)의 우변 항목에 있는 매출원가를 극소화하는 전략은 규모를 확장하는 성장전략과 달리 매출액이 늘어나지 않는 상황에서도 원가를 줄임으로써 살아남자는 의지가 담겨있기 때문에 생존전략이라고 부른다. 다만 생존전략은 단순히 원가를 줄이는 것이 아니라 원가의 구조를 바꾸는 것을 의미한다. 즉 고정비적 성격을 가진 원가를 변동비적 성격을 가진 원가로 바꾸면 경기가 좋아서 매출액이 높을 때에는 이익이 줄어들지만 경기가 나빠져서 매출액이 줄어들더라도 손실을 내지 않게 되는 것이다.



이러한 관계는 <표 2>의 손익분기점을 보면 쉽게 이해할 수 있다. 왼쪽 그림에서는 <표 2> 손익분기점

고정비가 높고 변동비가 낮아서 손익분기점이 높은 모습을 보인다. 반면 고정비가 낮고 변동비가 높은 오른쪽 그림에서는 손익분기점이 낮은 것을 알 수 있다. 따라서 손익분기점을 낮추려면 고정비 적 성격을 가진 비용을 변동비 적 성격을 가진 비용으로 바꾸면 되는 것이다.

고정비를 변동비로 바꾸는 방법은 분야에 따라 네 가지가 있다.

2.3.1. 생산 전략: 생산에는 자체생산 전략(Make strategy)과 외부구매 전략(Buy strategy)이 있는데, 전자는 고정비가 높고, 후자는 변동비가 높다. 부품이나 제품을 자체생산 하려면 공장을 세우고 인력을 채용해야 하는데 이에 대한 감가상각비나 인건비는 단기적으로는 고정비적 성격을 가진다. 그런데 경기가 나빠서 매출이 저조한 경우에도 고정비는 지급해야 하므로 손실이 발생한다. 반면 부품이나 제품을 외부구매를 하게 경기가 나빠서 매출이 저조한 경우라도 외부구매 물량을 줄이면 되므로 손실이 발생할 가능성이 줄어드는 것이다. 따라서 생산분야에서의 생존전략은 자체생산을 줄이고 외부구매를 늘이는 것이다.

2.3.2. 마케팅 전략: 판매방식에는 자체 유통경로를 가지는 직판 전략과 외부조직에게 맡기는 대리점 전략이 있는데 전자는 고정비가 높고, 후자는 변동비가 높다. 자체 유통경로를 가지려면 자체생산전략과 마찬가지로 판매점을 세우고 인력을 채용해야 하는데 이에 대한 감가상각비나 인건비 역시 단기적으로는 고정비적 성격을 가진다. 반면 대리점을 두는 경우에는 시설에 대한 경비와 인건비 모두 대리점을 운영하는 외부인이 감당하고 자사는 대리점에게 주는 마진만을 지급하면 된다. 물론 마진은 변동비적 성격을 가진다. 따라서 마케팅분야에서의 생존전략은 직판 대신 대리점에 의존하는 것이다.

2.3.3. 인사전략: 종업원에게 주는 급여는 기본급과 상여금이 있는데 전자는 고정비이고 상여금은 원칙적으로 회사의 상황이 좋지 않을 경우에는 주지 않아도 되는 변동비이다.²⁾ 따라서 인사분야에서의 생존전략은 기본급을 줄이는 대신 상여금을 늘이는 것이다.

2.3.4. 재무전략: 기업이 필요로 하는 자금을 확보하는 방법에는 은행과 같은 채권자로부터 용자를 받은 타인자본인 부채와 증권시장에서 투자자로부터 조달한 자기자본인 자본금이 있다. 부채의 비용인 이자는 회사 상황에 관계없이 고정적으로 지급해야 하므로 고정비적 성격을 가지는데 반해서, 자본금의 비용인 배당금은 회사 상황이 좋으면 주지만 안 좋으면 줄이거나 안 주어도 되므로 변동비적 성격을 가진다. 따라서 재무전략에서의 생존전략은 필요한 자금을 부채 보다 자본금으로 조달하는 것이다.

<표 3>은 위에서 소개한 전략대안을 체계적으로 보여주고 있다.

<표 3> 전략대안의 체계

1. 기업전략:
 - 1.1. 인수합병
 - 1.2. 철수
2. 사업전략
 - 2.1. 성장전략
 - 2.1.1. 기존시장심화전략
 - 2.1.1.1. 시장점유율증가(본원적전략)
 - 2.1.1.1.1. 원가선도전략
 - 2.1.1.1.2. 차별화전략
 - 2.1.1.2. 제품이용증가
 - 2.1.1.2.1. 사용빈도 증가
 - 2.1.1.2.2. 사용량 증가
 - 2.1.1.2.3. 새로운 용도 발견
 - 2.1.2. 신제품개발전략
 - 2.1.2.1. 새로운 특징 첨가
 - 2.1.2.2. 제품계열 확대
 - 2.1.2.3. 신제품 개발
 - 2.1.2.4. 모델 변경
 - 2.1.3. 신시장개척전략

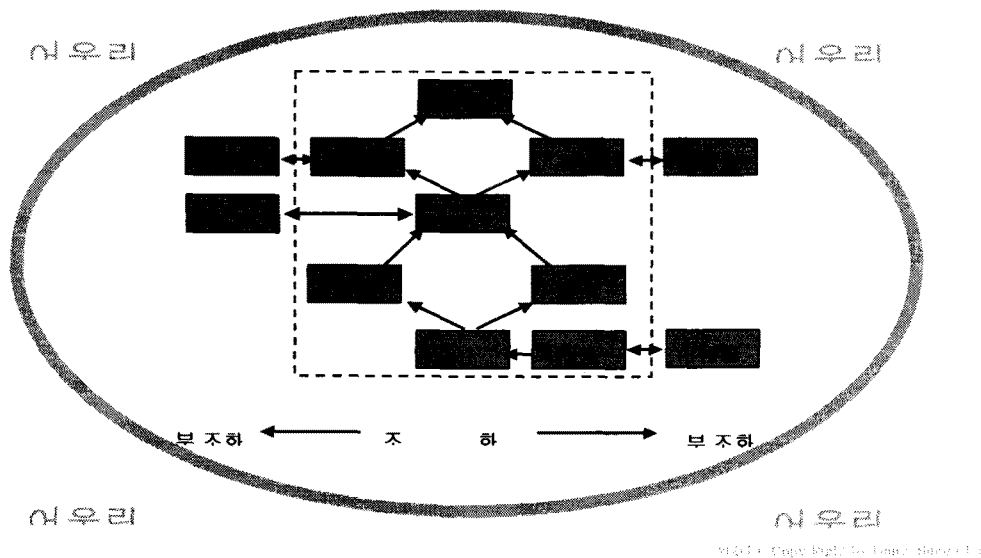
2)한국의 대부분 기업에서는 상여금을 사전에 확정해놓고 분기별, 또는 매월 기본급에 추가로 주는 경우가 많은데 이러한 경우에는 상여금도 고정비적 성격을 가진다.

- 2.1.3.1. 내수시장 확대
- 2.1.3.2. 국제화
 - 2.1.3.2.1. 수출
 - 2.1.3.2.2. 해외직접투자
 - 2.1.3.2.3. 세계화
- 2.1.4. 다각화전략
 - 2.1.4.1. 비관련다각화
 - 2.1.4.2. 관련다각화
 - 2.1.4.2.1. 수직적통합
 - 2.1.4.2.1.1. 후방통합
 - 2.1.4.2.1.2. 전방통합
 - 2.1.4.2.2. 전방통합
 - 2.1.4.2.2.1. 경쟁제품
 - 2.1.4.2.2.2. 보완제품
 - 2.1.4.2.2.3. 부산물

3. 디자인 전략

디자인에서 추구하는 원칙으로 조화, 균형, 통일, 강조, 리듬, 비례, 대비, 대칭을 들 수 있는데 이들간에는 <표4>에서 보는 바와 같은 위계가 존재한다.

<표 4> 디자인원칙간의 위계³⁾



3) 조동성, "디자인혁명, 디자인경영" (디자인네트, 2003)

기업에서 성장전략과 생존전략을 통해서 기업목표를 달성하려고 할 때에도 <표4>의 디자인원칙은 효과적으로 적용될 수 있다. 이러한 디자인원칙의 적용을 앞 장에서 다른 전략대안으로 나누어 살펴보자.

3.1. 성장전략

3.1.1. 원가선도전략: 제품에서 불필요하거나 소비자가 잘 활용하지 않는 기능을 "강조"의 원칙에 따라 제거하면 원가를 크게 절약할 수 있다. 생산과정에서 "균형"에 입각해서 동선을 줄이고 "리듬"에 따라서 효율적으로 생산활동이 이루어지게 하는 것은 디자이너가 담당해야 하는 핵심역할이다.

디자인된 제품은 항상 비싸야 한다는 편견을 가질 수 있지만 돌려 생각하면 디자인이 잘 된 제품은 원가를 줄이면서 제품의 가치를 높이는 가장 빠른 길이다. 생산 기지를 옮기는 대신 제품 패키지를 가격은 낮고 같은 효과를 낼 수 있는 재료로 바꾼다거나, 같은 원가에 기능과 세련미를 높여 더 높은 가격을 부여할 수 있게 하는 힘이 디자인에 있기 때문이다. 프리미엄 치약 메디안 '숲 속의 향기'와 '바다의 숨결'이 가격 인하를 실시했다. 패키지 재질 변경을 통한 원가 절감뿐 만 아니라 포장 자동화 방식을 통한 인건비 절감으로 기존보다 11~17%로 가격을 대폭 인하할 수 있었던 것이다. 맥스앤스펜서의 경우 보다 기능적이고 심플한 기능의 휴대용 선풍기 디자인을 통해 5%의 원가 절감을 이루고 같은 가격에 같은 기간 105%의 판매를 기록했다.

3.1.2. 차별화전략: 차별화전략은 전통적인 디자인 활동에서 가장 중요한 전략으로 채택되어왔다. "조화, 통일, 균형, 강조, 리듬, 비례, 대비, 대칭" 등 디자인 원칙을 적용하여 제품의 외관을 아름답게 하고 기능을 강조하는 디자인은 제품 품질을 향상시키기 위한 R&D와 함께 제품경쟁력에 큰 영향을 미친다.

3.1.3. 사용빈도 증가: 사용자의 편의성을 "강조"하는 방향으로 디자인된 제품은 그 제품에 대한 소비자의 사용빈도를 높인다. 화장품업계에서는 여성의 얼굴피부를 보호하기 위한 팩을 소비자가 가지고 다니기 쉽고 사용하기 쉽도록 1매씩 포장을 함으로써 소비량을 크게 늘렸다. 여기에서 더 나아가 처음부터 사용빈도를 높이도록 디자인된 제품은 소비자의 사용빈도를 크게 높일 수 있다. 얼굴에 붙이는 팩을 저녁 뿐 아니라 아침 저녁으로 붙일 수 있도록 하면 적어도 이론적으로는 제품판매량이 두 배로 늘어날 것이다.

맛집은 단골이 되고, 좋아하는 커피매장을 매일 찾게 되듯, 좋은 디자인은 제품의 사용빈도와 로열티를 높이는 우선순위가 된다. 디자인이 가지는 혁신성은 언제나 새로운 소비패턴을 만들어낸다. 이는 곧 새로운 사용 트렌드와 빈도증가로 이어진다. 언제나 30분 이상의 시간을 들여 팩을 해야했지만 바르고 자면 되는 수면팩의 출현으로 팩에 대한 여성들의 사용빈도는 더욱 높아졌다.

3.1.4. 사용량 증가: 제품의 사용을 통해 확실하게 매출액을 늘릴 수 있는 방법은 그 제품에 대한 1회 사용량을 적절한 범위 내에서 늘리는 것이다. 애프터쉐이브 로션을 담은 화장품 용기를 디자인하는데 있어 용기자체의 크기와 뚜껑 부분의 구멍크기는 과학적으로 디자인하되, "통일"감이 있어야 하고, "균형"감이 느껴져야 하며 "비례"감이 살아있어야 한다.

핸드폰 중독으로 부를 만큼 많은 젊은이들은 핸드폰에 집착한다. 문자를 보내고, 게임을 하고, 전화가 오지 않아도 혼자있을 때는 항상 핸드폰을 만지작거린다. 결국 통화량, 통화 요금은 증가할 수 밖에 없다. 결국 전화를 할 수 있는 1차원적 핸드폰의 목적이 아니라 맘에 드는 스타일리쉬한 디자인, 편리한 네비게이션, 때로는 자신의 자랑거리가 되는 핸드폰의 디자인 자체가 핸드폰 중독을 부리는 것이다.

3.1.5. 새로운 용도 발견: 같은 제품을 새로운 용도로 활용할 수 있다면 매출액의 증가는 손쉽게 이루어질 수 있다. 어린이용 생화필수품으로 유명한 존슨 사는 1980년대베이비붐이 사라지면서 베이비 샴푸에 대한 수요가 줄어들자 같은 제품을 성인이 사용하도록 용기를 대형화했다. 최근 용모에 대한 남성의 관심이 늘어나면서 여성용 얼굴 팩크를 남성이 사가는 것도 주변에 흔하게 일어나는 일이다.

언제나 여성들의 소지품에는 거울과 컴팩트가 따로 마련되어야 했고, 거울이 없을때는 컴팩트 거울의 파우더를 닦아가며 화장을 고쳐야 했다. 그러나 이러한 고객의 보이지 않았던 불편을 라네즈는 슬라이딩 컴팩트 파우더를 통해 해결했다.

3.1.6. 새로운 특징 첨가: 카시오 사는 자명종, 스톱워치, 계산기, 라디오 송수신기, 라이터 등 사람들이 호주머니에 가지고 다니는 모든 소품을 시계에 새로운 기능으로 첨가하고 있다. 이러한 제품디자인은 실험정신이 높은 고객들에게 크게 환영받는다.

컨버전스시대로의 변화는 다양한 제품들의 통합화를 통해 새로운 기능들을 창출해 내고 있다. 노키아와 모토로라에서는 이미 모바일웨어, 모바일 팔찌와 같은 악세서리를 개발하였다.

3.1.7. 제품계열확대: 한 두 가지 제품에 의존하는 마케팅보다는 다양한 제품을 소비자가 고르도록 제품을 계열화하는 것이 매출액 증대에 큰 효과를 가져온다. 규모의 경제를 갖춘 자동차회사라면 서민층을 대상으로 한 단순소형의 자동차 외에도 중산층을 위해 품질 대비 가격조건이 좋은 중형자동차를 갖추고, 더 나아가 소수의 부유층을 위해서 럭셔리 대형차까지도 구비하는 것이 보통이다. 코카콜라가 다양한 용기를 끊임없이 디자인하고 출시하는 것은 슈퍼마켓에서 더 넓은 매장면적을 차지하기 위한 고도의 전술이다. 계열제품의 디자인에 있어서는 최소한 "조화, 통일, 비례, 대비" 등의 원칙이 적용되어야 할 것이다.

제품라인을 확대하는 것은 생산시스템과 원가부담에 따라 쉬운 일은 아니다. 그러나 오늘날 기술 평등화와 자동화되는 생산 시스템의 힘입어 디자인에 대한 다양한 제품

계열 확대가 이루어지고 있다. 세계를 핑크빛으로 물들인 모토로라 레이저 핑크는 라임의 컬러로 다시 물들고 있고, 아이팟의 블랙엔 화이트는 이제 색색의 칼라로 물들고 있다. 특히 레드와의 경우 수익금의 10%를 아프리카 에이즈환자를 위해 기부되는 프로모션 전략을 함께하면서 아이팟의 변신은 화려하게 시도되고 있다.

3.1.8. 신제품개발: 전통적으로 디자이너는 다른 사람이 디자인한 제품에 자신의 아이디어를 접목하는 것보다는 자신이 처음부터 끝까지 디자인한 제품을 선호한다. 신제품개발은 디자이너에게 있어 "또 다른 자신 (alter ego)"을 찾는 작업이다. 디자이너는 <표4>에 나타난 "조화, 통일, 균형, 강조, 리듬, 비례, 대비, 대칭" 등 디자인 원칙을 마음껏 발휘해서 신제품개발에서 작품을 만들어야 한다.

디자인선행 개발제품들이 속속 출시되고 있다. 신제품을 관장하는 시작점이 디자인으로 집중되는 것이다. LG 전자의 초코렛폰, 노키아의 8800, 삼성전자의 모니터 싱크 마스터 CX710P등 디자인을 통한 신제품 출시의 잇따른 성공은 디자인 선행 신제품 개발 프로세스를 기업에 더욱 강하게 정착시키고 있다.

3.1.9. 모델변경(face-lift): 대부분 산업에서는 신제품개발을 매년 진행하지 못한다. 그러나 소비자는 자신이 구매하는 제품이 새롭기를 바란다. 그래서 기업에서는 신제품개발이 일어나지 않는 해에는 모델변경을 통해서 약간의 변화를 인위적으로 만들어낸다. 자동차 회사에서는 보통 3-5년에 한번씩 신제품을 개발하고, 그 사이에는 face-lift라는 표현으로 알려진 모델변경을 매년 진행한다. 이러한 디자인에도 "강조, 리듬"와 같은 원칙은 지켜져야 할 것이다.

삼성전자는 앙드레킴의 디자인을 통해 지펠의 디자인을 변화시킨다. 현대카드는 카드에 명화를 입혔으며, 코카콜라 또한 명화를 입힌 병 디자인을 리미티드 에디션으로 소개했다. 세상은 지금 모든 제품에 예술을 입히려고 노력하고 있다.

3.1.10. 수출: 경영자 입장에서 해외시장은 소비자의 기호를 쉽게 파악할 수 없다는 점에서 국내 시장과 크게 다르다. 해외 소비자는 제품이나 기업의 이름과 특성에 대해 국내 소비자와 다른 기준을 적용해서 그 제품과 기업에 대한 호불호를 결정한다. 따라서 디자이너는 국제적인 감각을 가지고 해외 소비자에 눈높이를 맞추면서 이 사업에 임해야 한다.

현재 한국의 중심 타겟이 되고 있는 동남아시아와 중국시장에서 한국이 가지는 부가가치는 단연 디자인이 된다. 문화컨텐츠를 비롯해, 패션, 전자기기 등 각종 제품들은 한국의 제품들이 국제적인 디자인 감각에서도 우수함을 인정받고 있다. 마시마로, 자동차 등 이제 한국의 디자인은 모방됨을 고민하기에 바쁘다. 디자인 자체적으로도 다담디자인은 중국에 직접 개발한 디자인선행 제품을 통해 연 10%의 매출 신장 효과를 올리고 있다.

3.1.11. 해외직접투자: 해외에서 생산할 제품에 대한 디자인은 국내에서 생산해서 현지에 수출되는 제품보다 더 예민하게 현지 소비자에 대한 배려와 사랑을 담아야 한다. 인도에 진출한 현대자동차가 불과 3년 만에 20%의 인도 시장을 점유하게 된 것도 인도사람들의 생활습관에 대한 면밀한 검토를 바탕으로 해서 터번을 쓴 인도 성인 남자가 터번을 풀지 않고도 편안하게 타고 내릴 수 있을 정도로 천장이 높은 자동차 디자인을 했기 때문이라고 한다.

아모레 퍼시픽의 프랑스 현지법인은 로리타 렘피카를 통해 향수의 본고장에서 시장 0.9%차지하는 성공적인 성과를 거두었고, 뉴욕과 중국을 필두로 적극적인 현지법인을 추진하고 있다. 지오다노, 오로라 월드 등 디자인을 통한 세계경쟁력을 인정받고 수출을 넘어 현지 법인을 통해 해외직접 투자를 이루고 있으며, 'Y&Kei' 솔리드 옴므 등 토종 패션 브랜드, 쥬얼리 브랜드들의 해외 직접 투자를 통한 성공사례가 많다.

3.1.12. 세계화: 세계를 대상으로 해서 제품을 디자인한다고 해서 다양한 욕구를 가진 세계 60억의 인구에게 어필해야 하는 것은 아니다. 다만 "강조"의 원칙에 입각해서 가장 적절한 고객군을 찾고 이들이 받아드릴 만한 디자인을 이끌어내는 작업이 필요하다.

글로벌라이제이션인가? 로컬라이제이션인가? 디자인 전략에 있어서도 해외 수출에 따른 이러한 고민은 언제나 문제가 되고 있다. 그러나 오늘날 LG 초콜렛폰은 유럽에서도 사랑받는 핸드폰이 되었으며, Made in Korea를 단 많은 인형들이 세계 각국의 고급 백화점에서 판매되고 있듯, 세계적으로 사랑받는 글로벌 디자인을 만들어낸다는 것은 이제 한국기업 입장에서 충분히 승산이 있는 게임이 되었다.

3.1.13. 비관련다각화: 기업이 기존 사업에서 새로운 사업으로 나가는데 있어 두 사업간에 관련성이 없다면 기존 사업부문에서 종사하고 있던 디자이너가 새로운 사업에서 수행할 디자인에는 한계가 있다고 볼 수 있다. 그러나 다른 면에서 보면 비관련다각화 사업에 필요한 디자인이야말로 창조와 적응을 내세우는 디자이너에게 가장 큰 도전이자 보람이 있는 작업이 될 것이다.

NEC는 전자기기의 미래화를 비전 삼아 새로운 컨셉 제품들을 출시하고 있다. Resonantware(Near-Future Ubiquitous Networking Devices Visualized by Designers), Tag (Soft-shell mobile phone), flacon(Virtual storage bottle), gumi(Ubiquitous media chip) 등 디자인을 통한 NEC의 미래를 위한 준비는 NEC의 미래 사업을 열고 있다. 모토로라, 필립스, 노키아 등 모든 기업들이 새로운 신사업과 미래사업에 대한 준비를 디자인을 통해 이루고 있으며, 이러한 트렌드는 고객중심 시장 환경에서 기업의 좋은 이미지를 유지하면서 비관련 다각화를 이루는 가장 유동적이고 좋은 방법이 디자인임을 입증한다.

3.1.14. 후방통합: 조립 회사가 부품사업에 진출하거나, 화학회사가 원료를 직접 조달하는 후방통합은 디자이너에게 중요한 의미를 가진다. 부품이나 원료의 디자인에 참여하지 못한 상황에서 조립이나 생산을 하게 되면 디자인에 상당한 제약이 발생하기 때문이다.

후방통합 사업의 디자인에 참여함으로써 디자이너는 진정한 의미에서 토탈 디자인을 할 수 있게 된다. 부품의 디자인과 제품의 디자인간에 존재하는 상관관계는 레고 장난감을 통해서 확실하게 이해할 수 있다. 만일 레고 블록을 직접 디자인할 수 있다면 새롭게 디자인한 블록을 가지고 훨씬 다양하고 창조적인 디자인을 할 수 있을 것이다. 이 때 들 수 있는 디자인원칙으로는 "조화, 통일, 리듬, 비례, 대비" 등을 들 수 있다.

3.1.15. 전방통합: 후방통합과 같은 논리로 전방통합의 디자인은 디자이너에게 날개를 달아준다. 즉 기존사업에서 디자인한 부품을 가지고 제품을 완성시키는 디자인이야말로 디자이너에게 궁극적인 보람의 대상이 될 것이다. 여기에도 "조화, 통일, 리듬, 비례, 대비"등의 디자인원칙을 적용할 수 있을 것이다.

현재 많은 기업의 디자인 팀들은 마케팅 본부 산하에서 활동하고 있다. 디자인을 통한 신제품 개발, 디자인을 통한 프로모션 전략, 디자인을 통한 고객전략 등 디자인 중심의 프로세스는 결국 디자인의 중요성과 커뮤니케이션의 유동성을 확보해 주게 된다.

3.1.16. 경쟁제품: 커피와 홍차는 가장 대표적인 경쟁상품이지만, 화장품회사가 같은 분야에서 두 개의 브랜드 제품을 동시에 운영한다면 이 두 제품간에는 경쟁관계가 있다고 할 수 있다. 이 때에도 디자인은 큰 의미를 가진다. 한 회사에서 두 제품을 생산판매를 하게 되면 이 제품간에는 경쟁을 하면서도 서로 직접 경쟁을 하면서 서로 시장을 잠식하는 것을 피해야 한다. 따라서 "조화, 통일, 균형, 리듬, 비례, 대비, 대칭" 등의 원칙이 적용되어야 한다.

3.1.17. 보완제품: 커피와 밀크간의 관계처럼, 보완적인 관계가 있는 두 제품에 대한 디자인은 더욱 섬세하게 "조화, 통일, 균형, 리듬, 비례, 대비, 대칭"의 8가지 원칙을 다양하게 사용해야 하면서 마련되어야 한다.

3.1.18. 부산물: 과거 기업에서 나오는 부산물은 상당 부분 쓰레기로 단순처리되어 소각처분되었다. 그러나 최근 환경보호에 관한 국제기구간의 논의가 대대적으로 일어나면서 부산물이 오히려 황금알을 낳는 보물로 자리매김하고 있다. 원자재는 물론, 환경공해의 주범인 탄소를 배출하는 사업에서 부산물인 탄소를 줄이는 디자인, 부산물을 활용하는 디자인은 신중하면서도 본격적으로 진행되어야 한다.

오늘날 친환경 디자인은 유비쿼터스 디자인으로의 진화를 거듭하고 있다. 결국 개발-생산-사용-재개발에 이어지는 선순환 사이클을 만들어내어 친환경은 물론 모든 인간을 이롭게 하는 디자인을 만들어내고자 하는 노력이 더욱 활발해지고 있는 것이다. 못쓰는 번호판이나 병뚜껑을 힙합스타일 패션 악세서리로 제작하여 미국 내 1,000여 곳의 프렌차이즈를 운영하는 littlearth사는 로하스적인 접근으로 성공한 대표적인 브랜드이며, 의류회사 펠리시모 (Fellissimo)의 옷을 주문하고 받게 되는 소포박스 패키지를 뒤지어 예쁘게 보관 박스로 사용할 수 있는 아이디어를 내놓았다. 이렇듯

수없이 많은 흥미로운 디자인들이 제품 부산물을 재창출하고 있다.

3.2. 생존전략

3.2.1. 생산전략: 생산분야에서의 생존전략은 고정비적 성격을 가진 항목을 대폭 변동비적 성격을 가진 항목으로 바꾸는 일이다. 디자인은 고정비적 성격과 변동비적 성격으로 나뉘어진다. 기업내부 디자이너가 일과 중에 주어진 업무로서 접근하면 고정비이고, 외부 디자이너에게 한시적인 프로젝트를 맡기면 변동비가 된다. 따라서 기업 생존을 위해서 내부디자이너는 외부디자이너를 코오디네이션 (조정)하는 역할만을 담당하는 소수정예가 되어야 한다.

3.2.2. 마케팅 전략: 궁극적인 고객 만족을 도모하는데 있어 유통시스템이 가진 의미는 크다. 이 때 직접 판매를 담당하는 조직이 보다 확실하겠지만, 생존을 위해서는 회사가 가진 핵심역량에만 집중하고 나머지는 외부조직에 아웃소싱을 하는 시스템으로 나아가야 한다. 디자인 역시 내부인력은 소수정예화하고, 디자인 작업 자체는 (핵심역량이 없다는 전제 하에) 외부에 용역을 주는 방식을 채택할 필요가 있다.

KTF는 매장을 새롭게 디자인해 고객과 함께하는 친근한 브랜드 샵을 만들고, 디자인굿즈를 선물하며, 온라인에서 공지서에 이르는 모든 고객과의 접점을 디자인감각으로 우선시 하여 마케팅전략을 구축하고 있다. 오늘날 모든 기업이 추구하는 감성, 오감 마케팅의 실현은 결국 디자인의 힘에 의해 이루어진다. 디자인 마케팅이 더욱 중요하게 고려되는 이유는 여기에 있을 것이다.

3.2.3. 인사 전략: 디자이너에 대한 우리나라 기업의 보수는 낮은 것이 사실이다. 차체에 기업이 한국의 디자이너에게 주는 낮은 보수는 그대로 두되, 대신 성공을 할 때 큰 상여금을 주는 변동비적 모습으로 바뀌어야 한다.

애플에 스티븐잡스가 있다면 디자인 책임자인 부사장 조나단 아이브는 애플 디자인의 보고이다. BMW가 전통적인 디자인을 버리고 혁신적인 기업으로 다시 태어나기 까지 크리스 뱅글이 없었다면 가능하지 않았을 것이다.

3.2.4. 재무 전략: 기업이 자본금을 증자해서 신규 투자자들을 유치하려면 기업에 대한 스토리텔링을 통해 미래를 향한 꿈과 환상을 일으켜주어야 한다. 이러한 역할은 디자이너의 몫이다. 이제 한국기업의 산업홍보(IR)는 전략, 재무 전문가와 함께 디자이너가 참여하여 한 차원 높은 프리젠테이션을 해야 한다.

3.3. 기업전략

앞에서 논의한 대로 기업이 이익극대화를 달성하기 위해서는 단위사업에 대한 사업전략과 함께 기존사업을 인수합병하거나 기존사업으로부터 철수하는 기업전략이 필요하다. 다만 기업전략에 적용될 디자인은 앞에서 다룬 비관련다각화의 논의에서 한 것과 같은 내용이므로 여기에서는 따로 다루지 않기로 한다.

4. 나오며

지금까지 전략대안의 체계에 입각해서 디자인 분야가 추구해야 할 전략대안을 검토해보았다. 그 결과 전략대안의 체계가 없이 디자인 분야가 추구해야 할 전략만 논의했을 때에는 나오지 않았던 아이디어가 체계를 이용해서 접근하는 과정에서 우리에게 새로운 시각을 제공하고 있다는 것을 확인했다.

이 글에서 제시된 디자인에 관련된 전략대안이 기업현장에서 뛰는 분들에게 도움이 될 수 있기를 바란다.