

산업디자인 선도기업의 제품디자인 성공화 전략에 관한 연구

: 디자인 경영전략을 중심으로

이 해 목*

I. 서론

II. 기업 환경의 변화와 제품디자인의 성공화 전략

1. 기업 환경의 변화
2. 디자인 경영전략
3. 신제품 개발과 차별화 전략

III. 사례연구

1. 필립스사의 디자인 경영전략
2. 소니사의 디자인 경영전략
3. 알레시사의 디자인 경영전략

IV. 결론

I. 서론

20세기 후반 들어 급격히 변화하고 있는 세계는 세계화(Globalization)라는 국경 없는 무한경쟁의 시대에 들어서 있으며 기업간의 경쟁은 전세계적인 차원에서 본격화되고 있다. 또한 탈산업화와 함께 정보사회로 전환됨에 따라 새로운 문제들이 대두되고 있다. 1970년대까지만 해도 기업의 경쟁력은 기술이었으며 디자인의 역할은 제품의 스타일링이나 그래픽적 요소에 대한 것으로 한정되어 있는 경우가 많았다. 1980년대는 미래지향적 통신의 시대인 동시에 과거의 퇴색한 관습과 구조, 실무들이 흔들림으로서 정보사회를 위한 새로운 현상들이 출현하게 되었다. 이러한 변화 과정들은 1990년대를 거쳐 2000년대인 오늘에 이르고 있다. 그리하여 정치적 규칙과 경제, 교육, 근로 등에 대한 지리적 재정비

* 경기대학교 디자인공예학부 교수

를 가져오고 있다.

이러한 변화의 환경에서 기업들이 대처해야할 변화의 첫번째 주요한 내용은 국내 시장에서 소비자들에 의해 보호받았던 제품 또는 서비스들이 이제는 전세계의 모든 경쟁 기업에 대항하여 생존을 위해 싸워야만 하게 되었으며 기업의 생산 중심은 세계의 구석구석으로까지 확산되었고 그럼으로써 다양한 문화를 지닌 소비자들에게 호소할 수 있는 새로운 마케팅이 필요하게 되었다. 즉, 기업이 어떤 종류의 제품을 만들어야 하는가에 대해 근본적으로 재고하게 되었다. 두번째 주요한 변화는 통신의 발달로 인하여 소비자들의 힘이 강해졌고 지위가 변하게 된 것이다. 소비자들은 전세계의 모든 것들을 즉각 볼 수 있게 되었고 다른 사람들이 가진 것을 누구나 동시에 원하게 되었다. 1990년대의 틈새시장이나 시장 세분화는 지리적 요인에 의한 것이라기보다는 소비자의 성격적 요인에 의해 소비자들의 집단을 그룹화하여 관리하고자 하는 데에 초점이 맞추어지고 있다. 세번째 경쟁적 이슈는 소비자들의 가치변화로 인해 생겨나는 새로운 제품의 유형을 만들어 내는 것이다. 기능적이거나 값이 싸거나 또는 기술만을 단순히 제시하는 것만으로는 충분하지 않게 되었다. '제품 차별화' 이것이 1990년대의 제품경쟁의 대표적인 내용이라 할 수 있다.¹⁾ 새로운 제품들은 기존의 다른 제품과 구별되는 '소프트'한 가치를 제공할 수 있어야 한다는 것이다. 다시 말해 기술적 복잡함을 사용자의 입장에서 사용하기 쉽게 단순화시켜야 하며 그로 인해 사람들의 일상생활이 편해지고 여가를 즐길 수 있게 할 수 있어야 한다는 것이다.

디자인 전략의 세계적인 전문가인 파이넬셜 타임즈의 편집국장인 로렌즈(Christopher Lorenz)는 디자인의 파워에 대하여 다음과 같이 말하고 있다.

“1980년대 초에 이르러 상황은 변하기 시작하였다. 도쿄에서 디트로이트까지, 밀라노에서 뮌헨까지, 런던에서 로스엔젤레스까지 크고 작은 기업들이 뒤늦게 제품디자인을 주된 경쟁무기로 이용하는 '마케팅의 새로운 시대'를 인정하기 시작하였다. 범 세계적인 경쟁이 심화되고 있기 때문에 디자인은 실로 중요한 요인이 되고 있다. 디자인은 일본의 미놀타 카메라나 소니의 하이파이, 네덜란드의 필립스 콤팩트디스크나 면도기, 스위스의 스위치 시계에 이르기까지 모든 종류의 제품들에 경쟁력 있는 우월성을 갖게 해주고 있다.”²⁾

이와 같이 디자인은 기업간에 치열한 경쟁 부문으로 대두되고 있으며 디자인으

1) Robert Blaich, *Product and Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill, 1993, pp.18~20.

2) Christopher Lorenz, *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Product Strategy & Global Marketing*, Oxford : Basil Blackwell Ltd, 1990, pp.4~5.

로 성공한 제품은 시장에서 완전히 새로운 신기원을 이룩하게 해 준다. 전세계적으로 많은 기업들은 사업의 성공을 거두기 위해 디자인을 경영전략적 수단으로 활용하고 있으며 그것은 기업간에 기술의 평준화와 소비자의 가치 변화로 인해 제품의 차별화로서 경쟁력을 높일 수 있는 가능성이 있기 때문이다.

필립스, 소니, 브라운 같은 세계적인 대기업은 물론 주방가구 메이커인 알렉시 등은 디자인을 통하여 상품가치와 기업의 이미지 제고는 물론 고객이 선호하는 독특한 디자인을 상품에 부여함으로써 인간생활의 가치를 창조하고 있다. 이러한 기업들은 제품개발을 성공화시키고 기업이 살아남기 위한 방법으로서 디자인을 통한 제품개발의 성공을 위한 전략을 전개하였는데 이는 각각 나름의 독특한 방법과 전략을 가지고 있다.

본 연구에서는 수많은 세계적 기업들 중 산업디자인을 통하여 기업의 이미지를 높이고 경쟁력을 갖게 된 기업들의 디자인 경영전략과 그에 따른 제품개발의 내용을 고찰해보고 분석해 봄으로써 성공화에 대한 요인과 성공화 전략에 대한 이론적 틀을 구축하는 것을 목적으로 하였다.

II. 기업환경의 변화와 제품디자인의 성공화 전략

1. 기업 환경의 변화

1950~60년대 기업 전략의 핵심은 생산이었으며 단순화, 전문화, 표준화가 전략적 목표였다. 그러나 70년대에 들어서 기업전략의 초점이 생산에서 마케팅으로 넘어 갔으며 과거 생산활동의 부속기능이었던 디자인이 독자적인 영역으로 부각되었다. 또한 1970년대까지 만해도 기술의 시대였다. 제품개발의 주역은 기술이었으며 실제 제품개발의 관한 총체적인 책임을 갖고 있는 이들은 기술자들이었다. 따라서 산업디자인은 대량생산의 효율성, 재료의 경제성, 형태의 단순성에만 관심이 있는 그들에 의해서 좌지우지 되었다. 그러나 1980년대가 되면서 시장의 성장은 둔화되었고 기술의 개발은 더욱 어려워졌다. 기업의 경쟁력이 심각한 문제점으로 대두되기 시작하였다. 기업들은 '차별화 전략'을 피할 수 없게 되었다.³⁾

3) 오마에 겐이치, 유인경 옮김, 『성숙기의 차별화 전략』, 생활지혜사, 1994, p.41.

기업의 경영자들은 종래의 제품개발 방식의 문제점과 한계를 인식하고 소비자의 요구 변화에 신중히 대처하기 시작하였다. 판매자의 시장(Seller's market)에서 구매자의 시장(Buyer's market)으로 보편화된 것이다. 이에 따라 마케팅 부서에서는 미래의 생활과 제품의 비전에 대한 소비자들의 선호도가 제품 속성을 결정하는 중요한 요소로서 연구하게 되었고, 기술부서에서는 인간 요소에 관심을 갖게 되었다.

미국 MIT 교수 오웬(Charles Owen)은 디자인의 변화에 대하여 다음과 같이 예측하고 있다.⁴⁾

“ 1990년대의 디자인은 기업 전략에 있어 아주 중요한 위치를 차지할 것이다. 국제시장에서의 영향력으로 구매자의 심리에 있어 품질이라는 개념이 최우선으로 자리잡게 되었다. 초기에는 제품이 균일하게 잘 만들어 질 수 없었기 때문에 품질은 장인정신(Craftmanship)을 의미하였다. 기업이 더 나은 품질 관리의 필요성에 대응하게 됨에 따라 품질의 개념은 디테일 디자인-외형이나 성능, 인간공학 등을 포함하는 의미로 확대되었다. 디테일 처리가 잘된 제품이 가져다주는 경쟁적 우월성을 더욱 절감함에 따라 디자이너는 제품의 아이디어를 창출하고 이들의 생산에 관련된 결정을 내리는데 더욱 깊이 관여하게 되었다. 품질에 대한 관심이 계속되면서 또 다른 고차원적 의미의 품질이 경쟁적 우월성으로 나타나고 있다. ”

즉 제품 개념(Concept)의 변화이다. 신빙성 있는 미래에 대한 예측에 따라 개발된 더 나은 제품 컨셉은 2000년대에 있어 성공적인 기업과 그렇지 못한 기업을 가늠하는 요인이 될 것이다. 1990년대에 들어와서는 선진기업들을 중심으로 디자인이 기업전략의 핵심으로 부각되었으며 개성화, 다양화가 전략적 목표가 되고 있다. 따라서 산업디자인은 필수적인 요소로 인식되기 시작하였고 산업디자이너들의 독창적인 제품 창출 능력과 심리적인 조형 행위는 성공적인 제품의 차별화를 위하여 진가를 발휘하게 되었다.

또 하나의 변화는 18세기 중반의 산업혁명, 19세기 후반의 혁신적 기술혁명에 이은 21세기의 '정보화 혁명'이다. 앞으로의 시대는 크게 경제, 사회, 문화, 경영의 축으로 볼 때 디지털 경제, 정보사회, 세계문화, 지식경영으로 대별된다. 노동자 자본 중심의 산업경제로부터 지식 중심의 디지털 경제로 패러다임이 바뀌고 있다. 또한 정보혁명과 기술혁신을 통한 정보유통 체계확립과 의사소통을

4) Charles Owen, 정보화 시대에 있어서의 디자인 교육, 한국과학기술원 국제디자인세미나, 1989. 11. 20, p.16.

통해 사회 전반적으로 엄청난 파급을 몰고 올 정보사회를 이루게 된다. 결과적으로 정보혁명을 '끊임없는 변화'에 창조적으로 적응할 수 있도록 축적된 지식의 가치를 효과적으로 활용하는 지식경영 시대를 여는 것이다. 탭스콧(Don Tapscott)은 그의 저서 「디지털경제」에서 정보화시대의 경제를 지식(Knowledge), 디지털화(Digitalization), 가상화(Virtualization), 분자구조화(Molecularization), 네트워킹화(Integration/Internetworking), 직거래(Disintermediation), 수렴(Convergence), 혁신(Innovation), 생산소비화(Prosumption), 즉시성(Immediacy), 세계화(Globalization)라고 설명하였다.⁵⁾ 또한 디지털경제하에서 이루는 변화는 과거의 공간과 시간, 속도, 대화채널의 개념이 바뀌게 된다고 하였다.

공간개념은 현실공간보다 넓으면서 땅으로부터 해방된 사이버 스페이스라는 무한대의 공간이 창조되고 시간개념이 달라진다. 또한 디지털 사회에서는 낮과 밤의 구분이 없어져 24시간이 낮인 동시에 밤이 된다. 이와 함께 속도의 개념이 달라진다. 컴퓨터가 정보를 유통시키는 속도는 빛의 속도와 같다. 빛의 속도로 정보가 유통되는 디지털 경제하에서는 지구상의 원근이 없어지게 된다. 디지털 경제의 특징은 다양한 대화의 채널이다. 새로운 경제 사회에서는 1억:1억이 서로 쌍방향 대화를 할 수 있게 된다. 이와 같이 디지털 경제하에서는 컴퓨터와 통신망을 적절히 활용할 줄 아는 자만이 강자로 남아 생존하게 되며 변화에 따르지 않는 기업과 조직, 개인들은 약자가 되어 자연히 소멸되는 현상이 발생하게 된다.⁶⁾

이상의 내용을 정리해 보면 정보화 사회는 '정보가 중심이 되어 가치를 창조하는 사회'를 말하며, 정보통신 기술이 지배적으로 통용되는 사회'라고 할 수 있다. 즉 산업사회와는 달리 정보의 생산, 저장, 분배에 관련된 산업이나 활용이 경제의 가장 중요한 활동으로 등장하고, 정보통신 기술이 경제·사회·정치·문화 등 생활의 모든 영역에 지배적 영향을 행사하는 사회를 의미한다. 정보화 사회에서는 저비용, 고품질 등 과거의 산업화 시대의 경쟁력만으로는 경쟁우위 확보가 불가능하며 향후 기업은 ① 고객을 만족시키는 제품·서비스를 경쟁사보다 더 빠르게 제공할 수 있는 신속성(Speed), ② 고객 및 공급자와의 관계 강화에 있어 매우 중요한 변수인 사람과의 관계 즉 휴먼 네트워킹(Human Networking)의 관계성(Relationship), ③ 독창적인 R&D, 마케팅, 디자인 등의 소프트 경

5) Don Tapscott, 김종량 역, 『The Digital Economy』, 창현출판사, 1997, pp.112~114.

6) 삼성SDS 컨설팅사업부, 새로운 천년을 위한 정보화 패러다임의 변화, 을파소, 1998, pp.24~26.

쟁력 확보를 통해 생산적이고 부가가치를 창출할 수 있는 경영 능력인 창조성 (Creativity) 등의 요건을 갖추어야만 기업 간 경쟁에서 우위에 서는 것이 가능하게 된다.

2. 디자인 경영전략

1) 디자인과 경영전략

앞에서 서술한 바와 같이 기업 환경의 변화에 따라 기업에서 디자인의 중요성이 증대되고 디자인 전담 부서의 규모가 커지고 있는 추세이다. 이에 따라 필연적으로 디자인 경영에 대한 문제가 활발히 논의되고 있으며, 디자인 전략이 기업 목표의 달성에 중요한 영향을 미치고 있다.

기업 경영이란 '경영자가 기업의 목적을 달성하기 위한 전략, 관리, 운영 활동'이라고 할 수 있으며 디자인 경영이란 일반적으로 기업경영이라는 조직들 속에서 경영전략과 대비되는 형태로 디자인에 관한 경영자원의 경영이라고 정의할 수 있다. 기업에서 디자인을 경영자원으로의 활용해야 하는 측면의 디자인 경영은 기존의 경영학적인 방법을 도입하여 기업의 경영전략으로 활용하는 것이고 또 다른 측면은 경영에 디자인의 효능을 도입하여 창조적인 기획 활동을 활성화 하는 것이다. 경영자에게 디자인 경영은 일상적인 잡무가 아니라 예산경영, 인사경영 등 다른 일상적인 경영업무의 일부로서 생략될 수 있으며 기업의 목표를 달성하기 위해 기업내에서 공식적으로 활용되는 프로그램인 것이다.

블레이크(Robert Blaich)에 의하면 디자인 경영이 전략적이고 기능적으로 작용하기 위해서는 기업의 전략적 목표에의 기여, 디자인 자원관리, 디자인 프로세스 관리, 정보와 아이디어에 관한 네트워크 배양의 네가지 주요 활동 영역으로 나눌 수 있다고 하였다.⁷⁾

또한 전략이란 '장기간에 걸쳐 경쟁력을 유지, 강화하기 위한 일관성 있는 행동'⁸⁾과 '기업의 장기적인 목적과 목표를 설정하고 그와 같은 목표를 달성하는데 필요한 자원을 획득하고 활용하는 방법을 선택하는 것'⁹⁾이라고 정의하고 있다.

이와 같은 정의에 따르면 디자인 전략은 일관된 원칙에 따라 디자인 활동이 효율적으로 전개됨으로써 조직의 목표 달성에 이바지하고자 하는 목적을 가지고

7) Robert Blaich, op. cit., pp. 14~16.

8) 오마에 겐이치 편저, 유인경 역, op. cit., p.53.

9) A.Chandler, *Strategy and Structare*, Cambridge: MIT Press, 1962, p.13.

있으며 특히 조직이 추구하는 방향과 디자인 활동의 방향을 일치시켜 줌으로써 생산성의 증대와 높은 질적 수준을 유지할 수 있도록 해 주는 것이 주요 기능이다. 디자인 전략은 다음 <표1> 에서와 같이 세가지의 본원적 전략과 관련지어 논의 될 수 있다.¹⁰⁾

본원적 전략	디자인 전략
총체적 비용우위 전략	비용절감 디자인 전략
차별화 전략	디자인-이미지 전략
집중화 전략	디자인-사용자 전략

<표1> 본원적 전략과 디자인 전략과의 관계

이와 같이 최근 들어 기업의 경쟁력 증진을 위하여 디자인 전략의 중요성이 크게 대두되고 있다. 1990년대 이후 세계는 여태까지 경험해보지 못했던 전환기를 맞이하고 있으며 경제는 거품의 붕괴에 의하여 위기에 처해있다. 전세계적인 환경, 에너지 문제, 유럽 시장의 통합 등 세계적인 변화의 파도가 기업에 영향을 미치고 있다. 그러한 문제에 대응하여 기업의 성장과 존속을 위한 창조적 전략이 마련되어야 하며 그 같은 문제에 대한 해답 중의 하나가 디자인이다. 디자인이야말로 기업에 경쟁력 우월성을 가져다 줄 수 있는 경영전략적 수단의 하나가 될 수 있는 것이다.

2) 디자인 조직 및 관리

디자인 조직은 디자인 경영의 4가지 기능 즉 디자인 기획, 디자인 조직, 디자인 지휘, 디자인 통제 의 하나로서 제품디자인 개발의 성공화에 필연적이다. 예를 들어 세계적인 전자제품 제조업체 필립스사의 경우 디자인 조직은 시대에 따라 디자인 조직이 변천하였으며 디자인 조직의 책임자에 의해 1950년대 디자인 그룹의 독자적 중앙디자인 기구화, 1960년대 디자인 프로세스 방법론의 전문화, 1980년대 디자이너에 의한 경영 책임화, 1990년대 전략적 미래 디자인 방법론 시도 등을 이룩함으로써 성공적인 제품개발과 세계적 기업으로써의 위치를 확보

10) 정경원, 『미래의 경쟁 디자인에 달려있다』, 디자인하우스, 1993, p.100.

하고 있다.

또한 조직이 적절하지 않을 경우 기업의 경쟁력과 제품 개발의 성공률은 매우 어렵게 된다. 미국의 경우 신제품 개발시 실패율은 상당히 높아 1963년과 1981년 사이 신상품의 실패율이 33%정도이며¹¹⁾ 그 실패 이유로는 크게 부적절한 조직, 부적절한 재무, 기업의 전략과 제품 전략의 불일치, 부적절한 마케팅 전략 등을 꼽고 있다. 여기서 부적절한 조직이란 기업의 톱 매니지먼트로부터 조직내부의 정보 흐름 등 전반적인 것으로서 중역진의 혼란, 정보체계의 미흡, 조직간 협조체제 미흡, 제품 개발팀의 창의성 부족 등이 중요한 원인이 된다.

최근 들어서는 기업에서 업무의 다양화와 전문화, 원격 조직의 발달로 인하여 단일 디자인 조직 내에서도 여러 가지 업무분화가 이루어지고 있으며 조직에도 변화가 일고 있다. 예를 들어 가전회사에서는 오디오팀, TV&오디오팀, 백색가전팀 등 업무 목적에 따라 조직이 분화된 경우가 많으며 또한 리서치팀, 스타일링팀, CAID팀, 모형제작팀, 칼라팀 등 성격에 따른 분업화로 네트워크화 되어 있다. 이와 같은 조직의 분화, 원격화는 조직간 업무의 특성화와 전문화를 발전시키는 장점이 있으며 작업 능력과 성과를 가져오고 때로는 조직간의 협동을 통해 새로운 성과를 얻기도 한다. 그러나 조직의 분화는 지휘 및 통제라는 관리의 측면에서 불리하므로 세계적인 대기업의 경우 적절한 조직분화와 중앙기구로부터의 통제를 병행하여 활용하고 있다.

일반적으로 기업들은 21세기의 초일류기업으로 살아 남기위해 조직 재구조화를 실행하고 있으며 조직의 구조적, 직무적, 운영적 측면에서 다음과 같은 변화를 하고 있다.¹²⁾

① 조직 구조적 측면 : 높은 관리 계층에서 낮은 관리계층, 공식화에서 자율적 합의 수직적 관계에서 수평적 관계, 권한의 집중에서 권한의 이양, 내부 통제에서 네트워크, 과·부 조직에서 팀조직, 계획·통제 중심의 스텝 기능에서 지원 중심의 스텝 기능으로 변화

② 직무 구조적 측면 : 분업화에서 다기능화, 직위 지향적에서 가치 지향적, 일상적인 일에서 비일상적이고 도전적인 일, 재량권이 없는 직무에서 자율적인 직무로 변화

11) Booz, Allen and Hamilton, *Management of New Products for the 1980's*, Booz, Allen and Hamilton Inc., New York, 1982.

12) 송상호, 김명형, 허문구, *우리회사 어떻게 조직변천에 성공할 것인가*, 명진출판사, 1996, pp.54~70.

③ 조직운영적 측면 : 말 잘 듣는 사람에서 자율적·창의적인 사람, 관리자에
서 리더로, 훈련에서 능력개발(학습), 평가와 보상 기준에 대한 변화, 직무·연
공 중심의 인사관리에서 사람·능력 중심의 인사 관리로 변화하고 있다.

3) 디자인 개발 프로세스

디자인 개발 프로세스는 제품 개발의 대상이나 목적에 따라 다양하며 기업마다
현저히 다를 수 있다. 또한 제품 개발의 성공 여부는 제품개발의 제반 과정을 긴
밀하게 관리하는데 있다고 볼 수 있다. 알렌과 헤밀튼(Allen & Hamilton)사가
제안한 제품개발 과정은 ① 신제품 개념에 대한 기회의 파악 ② 신제품 아이디
어의 사정(Screening) ③ 사업기회 분석 ④ 조사 : 개념의 조사, 선호도 조사,
가정내 사용 실험 ⑤ 개발, 간이제품 사양 작성 및 제품 모형의 제조 ⑥ 마케팅
믹스의 개발 ⑦ 시장 실험 ⑧ 제품 출하의 단계를 거치고 있다.¹³⁾ 또한 슬레이
드(B.N. Slade)는 제품의 개념에서 출시까지 고객의 니즈 조사와 제품기획, 연
구 개발, 제품 및 프로세스, 투자결정, 공급자 선정, 프로토타이핑과 파일럿 제
품, 양산체제로의 전화, 마케팅의 체계적인 단계가 필요하며 만약 이러한 단계를
생략하고 개발하면 위험하며 실패의 요인이 된다고 하였다.¹⁴⁾

이와 같은 내용들을 정리해 볼 때 제품개발에 있어 디자인 개발의 프로세스는
제품 개발의 목적에 따라 디자인 프로세스의 전후 단계인 마케팅과 양산 단계가
중요하며 이러한 프로세스를 고려한 일반적 디자인 개념의 제품기획 및 컨셉설
정, 디자인 전개, 디자인 평가 및 결정, Follow-up의 단계를 거치며 그 내용은
다음과 같다.

① 제품기획 파악 및 컨셉결정 단계

제품기획 파악과 컨셉개발 단계는 고객의 욕구를 파악하여 제품에서 구현해야
할 요소들을 선정하여, 사양(Specification)을 결정, 컨셉을 도출하는 과정을 의
미한다.

고객의 욕구 파악의 단계는 우선 목표하는 사용자 집단을 선정하는 것으로 시
작된다. 디자인 할 제품의 소수집단으로 예상되는 계층에 대해서 데이터 베이스
화된 사용자 정보를 활용하거나, 대상그룹 면접, 안테나 숍(Antena Shop), 사

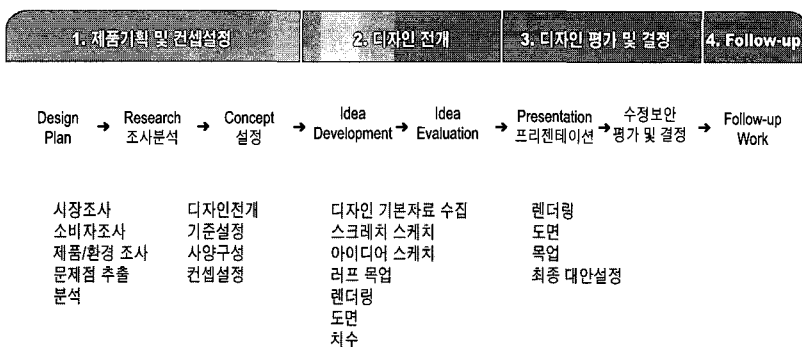
13) 최동만, 임항순, 『성공적인 신제품 개발전략』, 청림출판, 1994, pp.136~137.

14) B.N. Slade, *The Product Cycle : Critical Gears That Drive it*, AMACOM, 1993,
pp.22~28.

용자 관찰 등의 사용자 조사 방법을 채택하여 욕구를 파악한다. 이렇게 파악된 욕구는 열거 과정을 통한 반복 회수, 사용자가 직접 느끼고 피력하는 중요도, 또는 사용성 분석을 통한 객관적 측정 자료를 통해서 가중치가 부여된다. 얻어진 사용자 대상 자료는 산술적으로 분석되어 소비자 욕구의 우선 순위로 책정된다. 이러한 사양은 곧 제품의 컨셉 선정으로 이어진다. 그러나 사양이 바로 컨셉화 되는 것은 아니다. 제품의 컨셉은 사양보다 포괄적인 의미를 가지고 있어서 제품이 나타내는 전체적인 면모를 상징한다. 즉, 단순한 기능의 나열로 그치는 것이 아니라 그 제품의 '형태나 이미지, 상징성' 등의 복합적 면모를 총괄하며 제품에 제조측인 기업의 의도를 반영시키는 거울의 의미를 갖게 된다. 때문에 고객의 요구를 반영한 사양은 컨셉과 일치할 수도 그렇지 않을 수도 있으며 만일 일치하지 않을 경우에는 사양이 반려되어 재고되는 절차가 반복되며 최종적으로 결정하게 된다.

② 디자인 전개 단계

디자인 전개 단계는 프로세스 상에서 전 단계(컨셉 개발 단계)에서 최종 도출된 컨셉을 형태 및 기능적으로 구현하기 위한 제반 해결 활동이 제시되는 단계이다. 요약하자면 이전의 추상적인 차원의 표현들이 구체적인 시각물로 전환되는 단계라고 말할 수 있다. 이때 대 고객만족 창구나 인터넷 홈페이지를 통해서 고객과 접촉한 사항을 반영하는 것이다. 이 디자인 전개 단계는 고객의 욕구에 의한 디자인 대안 제시, 대안의 평가, 디자인 안의 선정, 디자인 안의 고객만족의 투명성을 거쳐 결정된다.



<표2> 제품디자인 개발 프로세스

③ 디자인 평가 단계

디자인 평가 단계는 디자인 부서의 자체적인 평가와 고객의 평가가 이루어지는데, 고객의 평가는 디자인 시안을 보고 최초의 고객의 욕구에 어느 정도 만족도를 주었는가를 체크하여 컨셉 및 기획 단계에서 제시된 고객의 욕구와 비교 평가하고 다시 피드백을 통해서 수정과 구체화 작업으로 들어간다. 최종적으로는 결정된 모델을 가지고 제품 생산 작업을 시행한다.

3. 신제품 개발과 차별화 전략

앞에서 언급한 바와 같이 기업의 모든 환경이 급속하게 변화하고 있으며 소비자의 욕구는 세분화 되어가고 있다. 또한 신기술의 증가, 제품수명의 단축, 국내외적으로 경쟁의 심화 등에 직면하고 있다. 기업이 장기적인 유지, 성장을 위해서는 지속적인 이윤창출과 재투자를 필요로 하고 있으며 이윤 창출을 위해서는 경쟁자보다 우위에 있는 제품을 보유해야 한다. 따라서 기업은 과거보다 더욱 적극적으로 신제품 개발을 촉진하고 있으며 이들 신제품들은 소비자의 욕구를 다양하게 대체시켜 주고 있다. 그러므로 기업에 있어서 신제품 개발의 성공은 기업의 장기적인 생존이나 성장에 필수적인 요소이며 기업의 전략으로 그 영향력이 크게 증가하고 있다.

1) 신제품의 의미

미국 연방거래위원회(FTC)에서는 '제품이 전적으로 새롭거나 혹은 기능상으로 의미가 있고 또한 실질적인 면에서 변화가 있는 경우만이 신제품이라 칭한다. 제품이 다만 포장만 변경되었거나 혹은 다른 약간의 변경이 기능적으로 의미가 없을 때나 실체가 없는 것일 때는 신제품이라 할 수 없다'고 정의하고 있다.¹⁵⁾ 즉 좁은 의미에서의 신제품이란 기술혁신의 결과, 새로운 방식으로 생산되는 원초적 신제품만을 의미하는 것이다.

크라우포드(C. Mrele Crawford)에 의하면 신제품이란 '일반적으로 기업에게 새로운 마케팅이 필요한 제품으로서 단순한 축진이 아니라 실질적인 변화가 있는 것이어야 한다'고 정의하였으며¹⁶⁾ 일반적으로는 다음 3가지 관점에서 살펴보

15) Febral Trade Commissson, Permissble Period of Time During which New Product May be Described As New, FTC, 1967, 김원수, 신상품개발, 경문사, 1998, p.201재인용.

16) C. Mrele Crawford, *New Products Managment*, IRWIN, 1991, p.541.

아야 한다.

① 소비자의 관점에서 더 낮은 효율을 제공하여 주는가에 초점을 맞춘 것으로서, 즉 고객 관점에서의 신제품이란 잠재적 고객에 의해 새로운 것으로 인식되는 제품, 서비스, 아이디어를 의미한다.

② 기업관점에서 새로운 시장, 새로운 기술, 새로운 생산방법을 적용하였는가에 초점을 맞춘 것이다. 따라서 신제품이란 기존 제품의 현저한 수정을 포함하여 혁신적인 제품을 새로운 시장에 출시하는 것을 말한다. 사소한 수정이나 스타일 변화를 신제품으로 볼 수는 없다.

③ 시장 관점에서 신제품이 기존제품과는 다른 혁신적인 특성을 보유하고 있는가에 초점을 맞춘 관점이다. 즉 신제품은 기존 제품의 시장과는 다른 새로운 시장을 창출할 수 있는가 여부에 의해 신제품으로 인정 될 수 있는 것이다.

이상과 같이 신제품에 대한 의미는 여러 가지로 해석되고 있지만 본 연구에서는 신제품의 의미는 기업의 제품개발에 있어서 새로운 기술이나 새로운 개념을 도입하여 디자인적으로 차별화한 제품을 신제품의 개념으로 사용하고자 한다.

2) 신제품 개발의 유형

신제품 개발은 기업에서의 성장 전략에 따라 신 카테고리 상품, 혁신적 상품, 신 브랜드 상품, 변형 상품, 모델체인지 상품 등으로 나눌 수 있으며¹⁷⁾ 그 내용은 다음과 같다.

① 신카테고리 상품 : 지금까지 없었던 새로운 상품의 개발, 대부분은 기술 혁신에 의한 경우
 ② 혁신적 상품 : 지금까지의 상품과는 품질, 기능, 디자인 등 모든 면에서 크게 발전된 상품, 기술혁신, 신소재
 ③ 신 브랜드 상품 : 지금까지와는 경향이 다른 새로운 브랜드 상품으로 시장세분화가 배경이 된다.
 ④ 변형상품 : 기술 브랜드내에 새로운 상품 종류의 추가 개발, 상품계별의 확충이 목적
 ⑤ 모델체인지 : 기존 상품을 동일 브랜드명으로 내용을 개선, 변경한 개발, 전면변경과 부분변경이 있다. 이러한 모든 종류의 신제품 개발에서 제품디자인은 필수적으로 적용되는 요소이며 조형적 차별화를 이룰 수 있는 강력한 방법이다.

또한 신제품 개발은 제품의 용도, 기능, 소재, 구조, 가공, 성능 등 제품속성에

17) 일본 Marketing System, 90 신제품개발전략 Planning Guide, 일본 Marketing System, 1990, p.23.

따라 처음 개발된 제품의 기능이나 소재 및 구조 등을 고도화하여 제품의 가치를 부가하는 방향을 말한다.¹⁸⁾

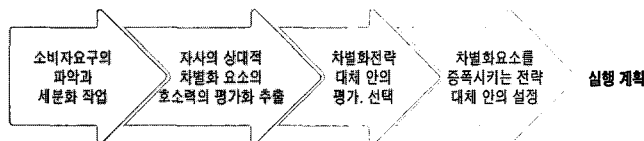
- ① 용도 : 새로운 용도, 용도 확대, 용도 세분화(전문화, 겸용화, 범용화)
- ② 기능 : 품질개선, 다기능화, 복합화, 전동화, 조작용이화, 안전화, 최첨단화, 혁신화
- ③ 소재 : 대체, 신소재, 탈 환경오염
- ④ 구조 : 소형화, 경량화, 박형화, 단축화, 변경(개선), 절약화(시간, 공간, 자원)
- ⑤ 디자인 가공 : 미려화, 내장품화, 인공화
- ⑥ 성능 : 휴대화, 간편화, 조립식화, 탈착화, 가변화, 장치화

이외에도 신제품 개발은 제품의 시스템화를 통한 고부가 가치 제품화와 기능보다는 의미를 중시하고 감정이나 기호를 반영하는 2차적 가치를 더 중시하는 제품의 심리화, 상징화의 방향으로 전개되고 있다.

3) 차별화 전략

과거 성장경제에서 성숙경제로 옮겨진 현재 기업들은 제품의 경쟁력을 유지하고 강화하기 위해 가장 적합한 전략, 경쟁기업에 없는 독특한 전략 즉 차별화 전략을 추구하고 있다. 오늘날과 같은 성숙경제에는 네가지 특징이 있다고 한다. 그 첫째는 성장기회가 매우 한정되고 적어 졌다는 점이다. 이때에는 경쟁 상대에 대해 어떻게 차별화 할 것인가가 중요해진다. 둘째는 특정 시장에 다른 업종의 신규 참여가 나타나고 있다. 셋째는 소비자 수요의 다양화이다. 넷째는 제품의 라이프 사이클이 크게 단축되어 가고 있다.¹⁹⁾

이러한 성숙 경제에서의 차별화 전략은 두가지로 집약 될 수 있는데 소비자 세분화와 소비자에 대한 판매 호소 포인트를 구체화하는 차별화 전략이다. 구체적인 차별화 전략을 위해서는 4단계로 이루어진다. 첫단계는 소비자 수요의 파악



〈표3〉 차별화 전략 프로세스

18) 김원수, 『신상품개발』, 경문사, 1998, pp.258~259.

19) 오마에 겐이치, 유인경 역, 『성숙기의 차별화 전략』, 생활지혜사, 1994, pp.63~64.

과 세분화이다. 두번째 단계는 기업의 상대적인 호소력의 평가와 차별화 요소를 추출한다. 세번째 단계는 추출한 차별화 요소를 어떠한 형태로 증폭시킬 것인가이다. 네번째 단계는 추출된 서너가지의 차별화 대체안을 평가·선택하여 실행에 결부시켜 나간다.

이상에서 제품디자인의 성공화 전략은 몇가지로 정리될 수 있다. 첫째는 디자인을 성공적으로 제품의 차별화 전략으로 활용하는 것이다. 둘째는 디자인을 경영전략적 수단으로 활용하는 것이다. 디자인 경영전략은 제품의 기획, 디자인 조직의 운영, 디자인 통제 및 관리를 포함한 디자인 개발 프로세스를 포함한다.

토팔리안(Alan Topalian)은 디자인 경영을 프로젝트 '디자인 경영차원' 과 '기업 디자인 경영차원' 의 두가지로 분류하고 있다. 전자는 주로 디자인 프로젝트 관리의 비교적 단기적이며 한정적인 특성을 가지며 후자는 기업 경영 전략의 일환으로 디자인을 활용하는데 따르는 여러 가지 활동 및 기법들과 연관되는 차원이다. 따라서 이것은 장기적이고 포괄적이다.²⁰⁾

블레이크(Blaich)는 디자인 경영의 본질에 대하여 다음과 같이 말하고 있다.

“디자인 경영은 디자인이 장기적인 기업 목표의 달성에 유용한 수단임을 널리 인식시키고, 기업의 목표를 달성하기 위한 모든 활동에 디자인이 올바르게 활용될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램이다.”²¹⁾

기업에서 디자인을 경영자원으로의 활용해야 하는 측면에서 디자인 경영은 기존의 경영학적인 방법을 도입하여 기업의 경영전략으로 활용하는 것이고 또 다른 측면은 경영에 디자인의 효능을 도입하여 창조적인 기획 활동을 활성화하는 것이다. 경영자에게 디자인 경영은 일상적인 잡무가 아니라 예산경영, 인사경영, 다른 일상적인 경영업무의 일부로서 생략될 수 있으며 기업의 목표를 달성하기 위해 기업내에서 공식적으로 활용되는 프로그램인 것이다.

디자인 경영이 전략적이고 기능적으로 작용하기 위해서는 다음 네가지 주요 활동영역으로 나눌 수 있다.²²⁾ 첫째, 기업의 전략적 목표에의 기여 - 이는 디자인 전략의 개발과 참여를 뜻한다. 둘째, 디자인 자원관리 - 내부 디자이너의 채용과 능력 개발, 외부 컨설팅업체와의 협력 등에 관한 관리를 뜻한다. 새로운 디자인기술의 공급과 활용방법의 훈련을 제공하고 새로운 CAD프로그램의 교

20) 정경원, 『디자인 경영』, 안그래픽스, 1999, p.119.

21) Robert Blaich, op. cit., p.13.

22) Ibid., pp. 14~16.

육, 인간 공학응용, 신소재에 대한 유용한 정보, 새로운 디자인 이론, 시각적·기능적 해결을 위한 사용자 인터페이스 공유들이 디자인 자원관리의 내용들이다. 셋째, 디자인 프로세스 관리 넷째, 정보와 아이디어에 관한 네트워크의 배양 - 디자인은 아이디어를 기반으로 하여 성장하므로 다른 영역의 사람들과의 의사소통 과정을 필수로 하고 있다. 다른 영역의 디자이너, 디자인 비평가, 디자인 이론가, 디자인 교육자 이 모든 사람들이 디자인 자체의 관점을 확대시키고 자극할 다양한 시각을 제공할 것이다.

즉 제품개발의 성공화를 위한 전략은 디자인을 통한 제품의 차별화이며 그를 위해서는 기업 경영 전략의 수단으로 디자인을 활용하는 것이라고 말할 수 있다.

Ⅲ. 사례연구

앞장에서 기업환경의 변화와 제품디자인의 성공화 전략에 대하여 이론적 정리를 하였다. 본 사례연구에서는 이와 관련하여 현재 세계적으로 기업의 경영전략에 디자인의 역할을 증대시켜 기업의 이미지를 살리고 세계 경영을 이룩하고 있는 필립스사와 혁신적 제품개발과 경영자의 디자인 경영철학으로 짧은 기간 내에 세계최고 수준의 기업이 된 소니사, 단일 분야의 일상생활용품을 생산하면서도 예술적 디자인 제품으로 세계인들의 사랑을 받고 있는 알렉시사의 독특한 기업경영 전략과 제품개발 디자인 전략을 연구하였다.

1. 필립스사의 디자인 경영 전략

1) 필립스 디자인 조직의 변천

1891년 네델란드의 아인트호벤(Eindhoven)에 백열등 제조업체로서 설립된 필립스사는 초기의 디자인 부서로서 1928년부터 광고부서 내에 미술광고센터(Propaganda & Art Center)를 두었으며 건축가 칼프(Louis Kalff)가 책임자였다. 이 조직은 광고물디자인, 전시디자인, 다양한 지부에서 창조되는 제품디자인의 조정 등을 통괄하려 시도하였다. 초보적인 CI 프로그램은 있었으나 성공적이지 못하였다. 산업디자인 기능의 혁명은 2대 디자인 책임자였던 베세마(Rein Veersema)의 감독 아래 오디오제품 생산 부서에 속해 있던 디자인 그룹을 독자적 중앙 디자인 기구로 하는 것이었다. 베세마의 시도는 제품개발 과정에서 제품디자인의 역할을 괄목할 만하게 하였고 필립스 디자인프로그램의 공식화라는 기

업 디자인 정책을 분명히 하였다.

1966년 노르웨이의 이란(Knut Yran)이 디자인 책임자로 임명되었으며 그로부터 필립스의 디자인 기능에 대한 중요성이 확고해졌다. 그는 당대의 스타 디자이너 게데스(Norman Bel Geddes)나 로위(Raymond Loewy)와 같이 근본적으로는 스타일과 외관에 관심이 있었지만 디자인 프로세스의 방법론을 전문화하기 위한 “디자인 트랙(Design Track)”을 발전시켰고 프레젠테이션 스타일과 기술을 강조하였다. 이란은 “디자인은 마케팅 기술을 지닌 기술적 직업”이고 “디자이너는 자신의 의도보다는 회사의 의도를 존중해야한다.”고 하였다. 이란은 체계적인 계획을 신봉하였고 회사의 프레젠테이션의 모든 면에 일관성을 주는 필립스 최초의 기업 매뉴얼(House Style Manual)제작을 주도하였다. 이 매뉴얼은 1970년대 전 세계의 기업에서 애용되었으며 공공 서비스 기관이나 정부에서도 사용되었다.²⁴⁾ 1980년이란이 은퇴할 때 필립스의 디자인 조직은 200명 이상으로 성장하였으며 디자인과 디자인조직을 기업의 전략적 정책 수립의 필수 요소로 받아들이는 긍정적 역할을 수행하였고, 경영위원회에 직접 보고하는 조직체계를 획득하였다.

년도	디자인 정책	디자인 책임자
1891	· 네덜란드 아인트호벤(Eindhoven)에 백열등 제조업체로서 설립	
1928	· 미술광고센터 (Propaganda & Art Center) · 광고물 디자인, 전시디자인, 다양한 지부에서 생산되는 제품 디자인의 C조정 등을 통괄	건축가 Louis Kalff
1950	· 디자인 그룹의 독자적 중앙디자인 기구화 · Radio, TV, 녹음기, 면도기 등 디자인 주도 · 필립스 디자인 프로그램의 공식화	건축가 Rein Veersema
1966	· 디자인 프로세스 방법론 전문화 - "Design Track" · 프레젠테이션 스타일과 기술 강조 - "House Style Manual (1973)"	노르웨이 선박 디자이너 Knut Yran
1980	· 디자인 정책위원회 구성 - 디자이너에 의한 경영 책임 · 세 지역 전략(Three-Zone Strategy) 수립	미국의 산업디자이너 Robert Biaich
1992	· 하이디자인(High Design) 시도 · 전략적 미래(Strategic Future) 방법론 · 미래의 비전(Vision of the Future) 연구결과	이태리 출신 디자이너 Stefano Marzano

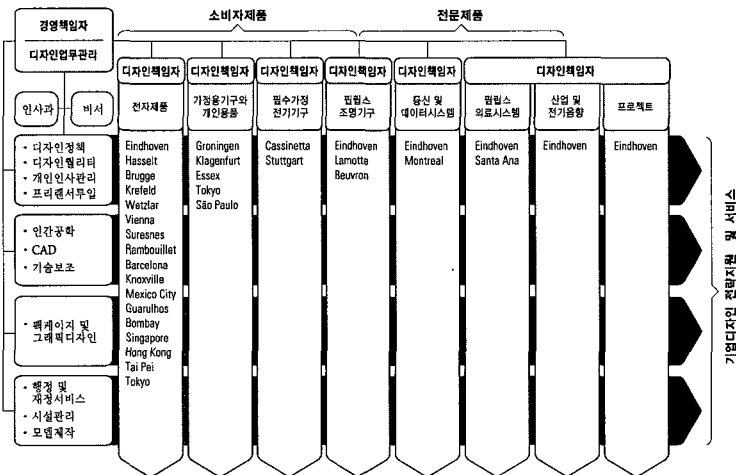
<표4> 필립스 디자인 정책의 변천

23) Ibid., p.95.

24) Peter Dormer, 강현주·조미아 역, 『Design Since 1945』, 시각과 언어, 1995, pp.25~26.

2) 필립스 디자인 조직의 범세계화

필립스의 디자인 경영혁신은 1980년 미국의 가구회사 허만 밀러(Herman Miller)사의 디자인 개발담당 부사장이었던 블레이크(Robert Blaich)의 영입으로부터이다. 과거 CIDC(Corporate Industrial Design Center)의 관리 책임자였던 이란이 경영위원회에 직접 참여하였으나 그의 12개 제품 부서들과 직접적인 권한이 없었다. 블레이크는 디자이너의 선임 순위를 전문기술과 경험, 관리자로서의 장점에 의하여 결정하고 CIDC를 보다 책임이 강화된 구조로 변경시켰다.²⁵⁾ 그의 최대목표는 전세계의 거시경제적 변화에 부응하는 세계기업으로서 필립스에 걸맞는 디자인 조직으로 혁신하는 것이었다. 당시 필립스의 사장이었던 클루트(Cornelius van der Klugt)는 시장의 세계화에 적응하기 위해서는 ① 전자제품 산업에 강력한 경쟁력, ② 투자비용을 빨리 회수할 수 있는 시장의 개발 - 유럽, 미국, 동남아시아, ③ 생산을 위한 중심은 경험과 기술과 비용이 효과적으로 경쟁력 있게 결합된 지역에 위치, ④ 일반 소비제품과 전문제품을 위한 기술의 통합을 주장하였다. 블레이크는 위와 같은 상위전략에 따라 세지역 전략(Three-Zone Strategy)이라는 디자인 전략을 수립하였고 디자인 질을 향상시키기 위한 프로그램의 개발과 지역 조직의 구조 조정을 진행하였다.²⁶⁾ 그 내용은 다음과 같다.



〈표5〉 1980년대 후반 필립스사의 Corporate Industrial Design 조직 - 주기능과 위치

첫째, 기업경영의 하나의 프로세스로서 제품디자인의 확립과 유지, 그리고 필

25) Clitophe Lorenz, op. cit., pp.109~110.

26) Robert Blaich, op. cit., pp.97~98.

립스의 조직구조와 융화되는 평가와 적절한 조절이 어우러진 조직구조의 개발 확립

둘째, 디자인 조직의 책임감을 수립하고 디자인 작업의 질을 평가하기 위한 기록으로서의 역할을 하는 기업 수준에 관한 제품디자인 정책의 공식화

셋째, 직업적, 전문적 기준의 개선을 위한 프로그램의 개발과 제공

넷째, 디자인의 효율성과 질을 향상시키기 위한 새로운 기술의 실용화

다섯째, 기업 이미지 통합전략(Corporate Identity)을 위한 제품, 시스템, 포장의 조화된 프로그램의 개발

여섯째, 제조와 마케팅의 동등한 파트너로서 디자이너를 참여시켜 제품의 창조 과정과 품질을 향상시키는 일

3) 디자이너에 의한 경영

블레이크는 당시 디자인 그룹들인 소비자 전자제품, 전문설비 및 시스템, 조명, 소형 가전제품, 개인 의료제품, 주 가전제품, 그래픽과 패키징 등의 그룹들에 경영책임을 양도하였으며 그들로 구성된 9인의 디자인정책위원회(DPC : Design Policy Committee)를 구성하였고 각각 직접 보고하도록 하였다. 그 인원은 과거 25인에 비해 상당히 줄어든 것이었으며 디자이너들이 경영에 직접 책임지도록 하는 구조조정이자 쇄신이었다. DPC내에는 디자인 조직구조를 만들고, 정책을 개발할 2개의 그룹을 두어 연구하도록 하였고 이는 팀원 개개인이 중요한 책임을 맡고 있다는 중요성을 심어 주었다. 이 때 만들어진 디자인의 질을 평가하기 위한 정책보고서의 기준은 다음과 같다.²⁷⁾

첫째, 제품이 인간공학적으로 인간인자(Human Factor)를 만족시킬 수 있게 디자인되었는가? 그 제품은 명료한(이해하기 쉬운)제품인가?

둘째, 제품이 안전 기준에 부합하며 앞으로 일어날 잠재적 위험들을 뛰어넘을 수 있는가?

셋째, 제품이 소비자의 요구(Need)를 성공적으로 만족시키는가?

넷째, 제품이 필립스의 다른 제품들과 조화롭게 보이며 그 제품 환경과도 양립할 수 있는가?

다섯째, 제품이 재료와 생산프로세스, 에너지 등을 가장 효과적으로 활용할 수 있도록 디자인되었는가?

여섯째, 형태나 색깔, 재질과 미적 요소들뿐만 아니라 그래픽 정보 등은 적당한

27) Ibid., p.99.

수준으로 표현되고 통합되었는가?

4) 필립스의 미래디자인 전략

① 디자인을 통한 가치 창조

1992년 1월 필립스 디자인 그룹의 책임자로 부임한 마르자노(Stefano Marzano)가 세운 최상의 목표는 “사람들의 삶의 질을 높이고 개개인과 자연과 인공환경물 간의 조화를 촉진시키는 것”이었다.²⁸⁾이 목표를 달성시키기 위하여 그는 450여 전문가들로 이루어진 범세계적 팀을 동원하여 개발하였다. 그것은 다양한 제품들, 서비스, 통신수단에 대한 철학적이고 실제적 함축이었으며, 동등한 엄격함과 실행이었다. 이 새로운 시도를 마르자노는 하이디자인(High Design)이라 불렀고 기억하기에 독특한 것이었다. 적당한 제품들, 서비스, 정보통신들을 창조하기 위해 디자이너들은 그것들의 세세한 복잡성(Complexity)을 이해할 필요가 있다. 그래서 좀 더 잘 숙련된 디자인 기술이 통합(예를 들어 제품 디자인과 그래픽 디자인이)되어야 한다. 연구에 근거한 기술과 통찰력들이 디자인 과정에 새로운 것이었는데 그것은 인간공학, 철학, 생태학, 사회학, 트렌드 분석, 과학기술 분석과 재료과학 등에 관한 것이다. 결과는 괄목할만하게 성과 있는 창조적인 디자인과 연구의 결합이었다. 디자이너들의 작업은 능률적으로 초점이 맞추어졌으며 연구에 의해 제공된 가이드라인이 직접 도움이 되었다. 한편 연구자들은 디자이너들의 창조적인 입력을 통하여 새로운 길을 연구하는데 자극 받았다.

하이디자인 대부분의 가시적 결과물들은 필립스 디자인이 1990년대 초부터 창조해왔듯이 혁신적인 제품들, 디지털 서비스, 정보통신의 가치들이었다. 이 제품들의 괄목할 만한 혁신은 인류주의적인 목적과 상업적으로 성공적인 디자인이면서도 고객 지향적인 두가지 목적을 달성하는 “전략적 미래(Strategic Futures)” 방법론이었다. 이것은 사람들의 잠재적인 욕구와 요구를 발견하는 방법이었으며, 그룹으로 하여금 새로운 제품개발과 사업기회를 발견하는데 있어서 의미심장할 만하게 공헌하였다. 사회 문화적 탐구와 미래 과학기술적 가능성들, 창조적 시나리오를 기초로 해서 혁신적인 신제품들과 서비스들이 개발되었다. 이러한 접근방법은 ‘미래의 비전 (Vision of the Future, 1996)’ 이란 연구 결과물로서 잘 알려져 있다. 또 다른 프로젝트로는 올리베티와의 ‘워크숍

28) Philips Design, *Creating Value by Design FACTS*, Lund Humphries, 1988, p.4.

(1933)', '미래 작업환경으로서 - 갈림길에 선 TV(1994)', '가정의 매체의 미래역할을 주목하며 - The Solid Side(1994)', '디자이너의 지속적인 개발에 대한 기여와 전통적인 벽, 새로운 물건, 새로운 미디어에 대한 탐구(1995)', '미래 가정의 상황을 탐구하는 - Vision on the Move (1996)', '소형의 포터블 제품으로서의 가능성 - Domestic Media (1997)', '가정의 전자매체, 도시, 사람, 빛에 대한 사업 기회의 조사(1997)', '조명이 도시 경관에 기여하는 실험과 르노사의 운송과 디지털 기술이 통합된 새로운 가능성에 대한 컨셉카 판지아(Pangea)에 대한 실험(1997)' 등이다.²⁹⁾

② 미래예측 프로젝트 - 미래의 비전

미래의 비전(Vision of the Future)이란 제목의 프로젝트는 필립스가 2005년의 미래사회를 예상하여 다양한 사회 속의 인간의 생활이 어떻게 변할 것인가라는 주제로 새로운 제품과 서비스를 창출하기 위하여 1993년부터 1996년까지 개발한 미래예측 연구 결과물이다. 미래에는 사람들이 무엇을 유용하고 유익하다고 생각할 것인가에 대하여 개발하고 기술적인 로드맵을 창조하기 위한 목적으로 개발되었다. 이를 위해 신기술의 발전과 채택을 먼저 한 북아메리카, 유럽, 호주, 일본 등의 사회 문화적 발전을 심도 있게 연구하였다.

창조과정에서 문화인류학자, 인간공학자, 사회학자, 엔지니어, 제품디자이너, 인터렉션 디자이너, 그래픽 디자이너, 비디오 필름 전문가들로 구성하여 창조적인 워크숍을 가졌고 300개 이상의 시나리오를 도출하였다. 이 시나리오에는 사람(People), 시간(Time), 공간(Space), 대상물(Object)과 상황(Circumstances)들의 5가지 변수들을 사용하여 60여개의 정교한 개념으로 정리되었고, 개인(Personal), 가정(Domestic), 공공(Public), 이동(Mobile)의 4가지 영역으로 구분되었다.

이렇게 개발된 시나리오는 피드백을 위하여 유럽, 아시아, 북아메리카 등지의 선도적 미래학자에게 설명되었고 생태학적 효과에 대한 측면도 검토되었다. 각각의 시나리오는 짧은 필름으로 제작되었고, 가시적인 모델로 제작되었다. 대중들의 요구사항을 피드백하기 위하여 이 연구 결과물들은 아인트호벤의 필립스 전시관에 실물전시와 함께 비디오 제작, 책자, 웹사이트, 이벤트 등 다양한 전시 기법으로 전시되었다.³⁰⁾

이러한 필립사의 노력은 미래 사회를 선도하는 기업으로서의 이미지 쇄신과

29) Ibid, pp.4~5.

30) Philips, Vision of the Future, V+k Publishing, Blaricum, 1996, pp.17~19.

제품디자인을 통하여 인간의 미래 생활문화를 창조하는 역할까지도 수행한다는 모범적 사례이다.

3. 소니사의 디자인 경영 전략

1) 소니의 디자인 조직의 변천

1946년 동경통신공업사로 시작한 소니가 세계최고 수준의 기업으로 성장하게 된 것은 뛰어난 제조 기술을 바탕으로 독창성과 완성도가 높은 제품디자인의 창출을 추구한 독특한 경영철학에서 비롯되었다. 소니의 공동설립자이며 회장인 모리타(Akio Morita)는 음향기기, TV 및 비디오 제품류의 이미지뿐만 아니라 기업이미지까지 향상시키는 디자인의 힘을 천부적으로 활용하는 분별력을 지녔다. 그는 1954년 최초로 산업디자이너를 고용하였으며 회사의 이름을 발음하기 쉬운 이름으로 바꾸고 국제적인 기업으로 발전하기 시작한 1960년대 초기 17명의 디자이너를 고용하였다. 1972년 각 사업부별 디자인 부문, 1978년 PP센터,³¹⁾ 1985년 상품 본부 디자인센터,³²⁾ 1990년 상품전략본부 디자인센터, 1992년 상품전략본부로 변신을 거듭하였으며 현재는 소니디자인센터로 운영되고 있다. 1982년에는 1950년대 독일에서 공부한 오가(Norio Ohga)를 사장으로 임명하고 오가를 통하여 독일과 흡사한 기술을 바탕으로한 군더더기 없는 완벽한 기능주의에 전념하였다.³³⁾

1982년 런던에서 제1회 소니국제디자인 전시회의 오프닝 행사에서 모리타는

“디자인은 매우 중요하다. 만약 어떤 제품이 추하게 생겼다면 팔리지 않을 것이다. 제품의 외관은 아름다워야 한다. 그래서 우리는 매우 큰 노력을 기울이는 것이다.”³⁴⁾

라고 하였다. 설립자 모리타와 사장 오가는 산업디자인의 지위와 영향력을 지소

31) Christopher Lorenz, op. cit., p.84.

PP센터는 제품기획(Product Planning)을 칭할수도 있으나 제품제시(Product Presentation), 제안 및 촉진(Proposal and Promotion)에 이르는 어느 것을 의미해도 되도록 의도적으로 애매하게 명명하였다.

32) 구로키는 수많은 엔지니어와 기획자들을 스태프로 둔 소비자용 시스템 부서의 디렉터를 겸하였으며 디자인의 역할을 이러한 규모로 확대시킨 것은 당시 일본과 서양의 기업에서 매우 드문 일로서 소니사는 세계적 산업디자인 선도기업으로서 인정받을 만했다.

33) Christopher Lorenz, op. cit., p.81.

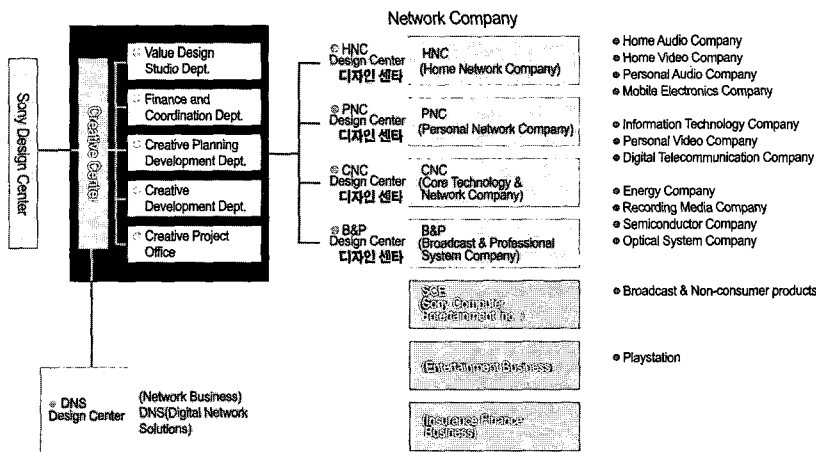
34) Akio Morita, *Speech at Sony Design Exhibition*, Vitoria & Albert Museum, 1982.

적으로 향상시켰다. 당시 런던 전시회는 산업디자인이 독자적인 신제품 컨셉의 훌륭한 원천으로서의 역할 뿐만 아니라 다양한 제품부서들로부터 스태프들이 가져온 새로운 아이디어들이 개발을 위한 보호막의 역할까지하기 시작하였다. 또한 소니사의 규모가 점점 커지고 복잡해짐에 따라 그 이전에는 독립되어 있던 오디오, 비디오, 컴퓨터 및 통신기술 분야들을 혼합시켜야 한다는 절박한 요구에 따라 산업디자인은 기업 전반에 걸친 제품개발 통합을 위한 매우 중요한 업무가 되었다.

1978년 새로 명명된 PP센터의 최고 책임자 구로키((Yasuo Kuroki)는 디자이너로서 국내 광고부서의 책임자였으며 이러한 제도 변경으로 가장 즉각적인 효과는, 기업의 각각 다른 부문에서 근무하는 디자이너들간의 훨씬 바람직한 상호작용 촉진이었다. 매주 전 스태프의 공식 모임과 모든 비공식적 대화 채널을 동원하여 강력한 상호협력 체계를 이룩하였다. 구로키의 디자인 조직은 최고 경영진과 직접 대화하며 놀랄만한 영향을 주었으며 최고위 중역들 6명으로부터 매월 방문을 받고 창조적인 보고를 공식적으로 하였다.

1985년 새롭게 조직된 디자인부서는 상품본부 디자인센터로 재명명 되었으며 당시 전무인 구로키가 디렉터로 임명되었다. 이 조직은 이전의 PP센터를 포함하였을 뿐만아니라 오랜동안 구로키가 주장해왔던 새로운 기능인 '상품기획자'

Sony Design Group Organization



<표6> 소니사의 디자인 조직도 (1999년 현재)

와 개발담당 엔지니어, 마케팅 영업 기획자들로 구성된 새로운 팀들을 포함하였다. 그들의 역할은 최초의 컨셉으로부터 디자인, 개발, 생산, 시판 및 판매촉진에 이르는 과정을 통하여 개개의 프로젝트를 적절히 진행시키고 지원하는 일이었다. 이러한 조직은 각 부서간의 장벽을 허물고 디자인의 상상력을 기술, 추진력 및 관리상의 통제력과 결합시키는 유력한 지위를 획득한 것으로 입증되고 있다.³⁵⁾

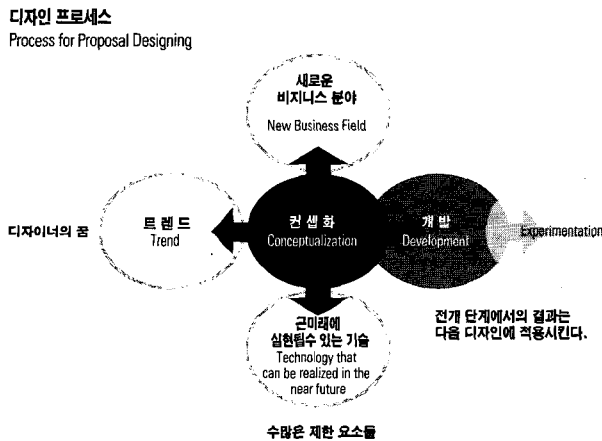
또한 디자인센터에서는 1980년 유럽의 런던과 베를린, 1968년 미국의 샌프란시스코, 뉴욕, 뉴저지, 1993년 싱가포르에 지사를 설립 운영하고 있으며 지사에서 많은 현지 디자이너를 채용하여 디자인의 현지화와 연구개발, 기업 지원, 엔지니어링 및 생산, 마케팅 업무를 하고 있다.

2) 디자인 전략

1990년대의 소니의 상품전략 본부에서는 SAB(Star, Ability, Business)이라는 상품개발 전략을 갖고 있었다. S는 화제성과 신규성을 바탕으로 소니의 새로운 이미지를 추구해 나가는 디자인 선행형 상품을 의미하며, A는 가장 소니다운 상품을 의미한다. 전세계에 내놓을 만한 상품을 개발한다는 의미이며 B는 나머지를 차지한다. 즉 세계시장에서 적합한 상품을 개발하기 위하여 S와 A에서 얻은 디자인 노하우를 B상품의 편집, 설계에 폭 넓게 반영하게 된다. 예를 들어 소니의 명성을 얻게 해준 워크맨의 경우 처음에는 S구역이었으나 결과적으로는 S가 되었다.

상품전략 본부는 이상과 같은 방법으로 '소니즘'을 대변한다고 할 수 있을 만큼 독특한 특성의 제품을 창출하는데 있어서 주도적 역할을 하였으며 좋은 디자인 선별을 위한 다섯 가지 기준을 가지고 있다. ① 유통 과정은 물론 사용자의 생활 현장에 이르기까지 제품 환경 전반을 고려하여, 새롭고 독창성이 있는 문화형성에 기여할 수 있는 사상을 내포하고 있는 발상인가? ② 위와 같은 사상을 잘 표현하고 있으며, 아름답고 사용에 편리하고, 안전한 형태인가? ③ 생산성이 높고, 소비자에게 적절한 가격으로 좋은 품질을 공급할 수 있으며, 기업이 적당한 이윤을 얻을 수 있는가? ④ 사용자의 구매 동기를 부추겨서 기업의 판매 촉진에 공헌할 수 있는 시장성이 있는가? 이러한 기준은 소니다운 제품, 포장, 광고 디자인을 창출하기 위한 여덟 가지의 구체적인 지침이 되었다. 그 내용은 첫째, 제품의 기능에 우선하여 합목적성, 사용의 편리함, 유지와 유통의 용이성 등을 고려한다. 둘째, 삶에 풍요로움과 기쁨을 줄 수 있도록 한다. 셋째, 제품은 아

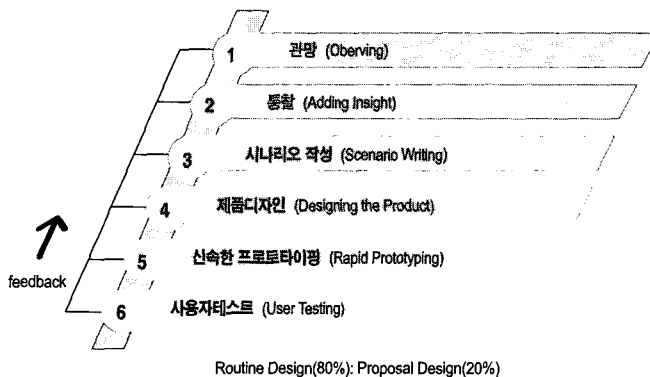
름다워야 하며, 그와 같은 아름다움은 사용자가 디자이너와의 긴밀한 관계에서 창조된다. 넷째, 제품의 질이 좋아야 한다. 다섯째, 독창성이 있어야 한다. 소니의 기업 정신과 최신 기술을 바탕으로 새로운 감각과 고유성이 있는 제품을 개발한다. 여섯째, 이성적이며 합리적인 접근 방법으로 대량 생산과 대량 판매에 적합한 제품의 특성을 구현하다. 일곱째, 제품의 여러 가지 다양한 환경 속에서 시스템의 한 요소로 사용될 수 있음을 고려하여 상대성과 적합성이 크도록 디자인한다. 마지막으로 제품, 포장, 광고, 디자인에서 일관성을 추구함으로써 소니의 PI를 강화한다.



〈표7〉 소니사의 디자인 프로세스

3) 디자인 프로세스

새로운 프로세스
A New Design Process



〈표8〉 소니사의 새로운 프로세스

이러한 소니의 전략을 반영한 제품으로서 최근 개발된 로봇개를 들 수 있다. 1999년 일본과 미국 시장을 연구며 미래 생활을 예측할 수 있는 새로운 로봇개를 개발하였다. 이 제품은 지금까지의 제품판매 방식과는 달리 제한된 숫자의 제품을 웹사이트를 통해 신청받고 생산하였다. 또한 소비자에게 판매된 제품은 영구 등록되어 계속 사용자의 요구사항을 받아들이고 이러한 정보는 다음 세대의 로봇적 특성과 디자인을 적용한 제품을 개발하는데 사용되어 계속 피드백 되어진다.

소니는 1999년 기업 프레젠테이션에서 '우리는 해결안을 이룩하기 위한 실행 능력과 새로운 디자인 방법을 개발한다'고 하였으며 그 내용은 개념화(Conceptualization)→개발(Development)→실험(Experimentation)이었다.

새로운 디자인 프로세스는 ① 관망 ② 통찰 ③ 시나리오 작성 ④ 제품디자인 ⑤ 신속한 프로토타이핑 ⑥ 사용자 테스트이며 80%의 일상적 디자인과 20%의 프로포잘 디자인을 한다고 하였다.

3. 알레시(Alessi)사의 디자인 경영 전략

1) 알레시의 설립과 디자인전략

알레시의 1921년 이탈리아의 북부 알프스 부근 오메그나(Omegna)에서 지오바니 알레시(Giovani Alessi)의 의해 설립되었다. 알레시의 첫번째 제품은 신주와 니켈을 주원료로 하여 커피포트, 쟁반, 접시 등 식당과 호텔의 주방용품을 제작하는 수공업 형태였다. 1928년 현재의 위치인 꾸르지노알로(Crusinallo)로 이전하였으며 1930년대 현재 운영자인 알베르토 알레시(Alberto Alessi)의 외조부인 비알레티(Alfonso Bialetti)에 의해 디자인되고 개발되었던 알미늄 주물 커피메이커 비알레티 모카 에스프레소(Espresso Moka Bialetti)에 의해 유명해졌다. 이후 커피메이커의 유형으로 자리잡은 비알레티는 40년 동안 이탈리아 커피메이커 시장의 선두자리를 고수한다. 1945년 제2차 세계대전 이후 알레시는 수공업적 생산체제에서 대량생산 체제로 전환하였으며 몇 년 이내에 국제적인 주방기구 메이커로 자리잡게 된다.³⁶⁾

1970년 법과대학을 졸업한 알베르토 알레시가 기업의 운영에 참여한 이후 알레시는 기업의 브랜드 이미지를 전세계적인 확산시키는 디자인 전략을 수립하여 신제품 개발에 주력한 결과 오늘날과 같은 세계적인 기업으로 성공하였다. 알베

36) Fay Sweet, *Alessi: Art and Poetry*, Thames and Hudson Ltd., London, 1998, pp.8~9.

르토의 글에서 그의 디자인 전략을 읽을 수 있다.

“알레시는 평범한 공장이 아니다. 나는 그것을 디자인 실험실이라고 생각한다. 우리는 세계적으로 가장 인정받는 디자이너들의 재능을 실물로 구현하는 독특한 시스템을 가지고 있다. 우리는 그들을 마에스트로(Maestro)라 칭하며 우리의 기술적 우수성을 활용하여 만들 수 있도록 격려하고 있다. 알렉시의 임무는 우리시대의 가장 흥미로운 창조성의 표현이며 소비자의 꿈을 중재하는 것이다.”³⁷⁾

알레시의 위상은 1989년 주방용품 중에서 누구도 관심을 가지지 않고 있던 냄비꼭지 디자인을 위해 세계 최고의 포스트모더니즘 건축가 4인을 초청하여 냄비꼭지 디자인을 의뢰 한 것은 알렉시의 디자인 전략을 단적으로 설명해준다. 즉 4가지 유형의 냄비꼭지 디자인을 통하여 소비자의 다양한 욕구충족은 물론 작은 제품이라도 질적 차별화를 실감나게 한 것이다. 또한 다양한 커피메이커 디자인들을 지금까지의 단순한 물적차원에서의 대상으로 보기 어렵다. 비개성화, 비인간화 되어가는 기술만능주의 시대의 또 다른 의미 전달체로서, 또한 상품을 외적 기능 세계로부터 내적 감동세계로 전이시켜 주는 매개체로서 새로운 디자인 철학의 지평을 열어주고 있다.

2) 알레시의 마에스트로(Maestro)

알레시의 마에스트로는 스타크(Philippe Stark), 솟사스(Ettore Sottsass), 카스티질리오니(Achille Castiglioni), 그레브스(Michael Graves), 로시(Aldo Rossi), 멘디니(Alessandro Mendini)와 샤퍼(Richard Sapper)등과 같은 세계적인 대가들이 있다. 이들은 각각 알레시를 위해서 실험적인 아이디어와 혁신적인 신제품들을 개발하였다.

알베르토가 알레시의 경영에 참가했을 때 그는 건축가 사르지아니(Franco Sargiani)와 핀란드 그래픽 디자이너 헬란더(Eija Helander)에게 디자인을 요청하였고 그 결과물은 모듈 시스템으로서의 각진 금속 쟁반과 용기들이었는데 그것을 다른 어떤 것들과도 다른 형태의, 그 당시 젊은 전문가 계층의 소비자들 취향에 맞는 논리적 디자인 제품들이었다. 그들의 협력관계는 70년대 말까지 계속되었으며, 그 후 사르지아니의 제안에 따라 올리베티사의 타이프라이터로 명성을 날리던 당시의 대가 솟사스에게 양념통 프로젝트가 맡겨졌다. 4년간에 걸

37) Ibid., p.7.

친 연구개발 결과로 1978년 제품은 생산되었고 알레시의 베스트셀러 중의 하나가 되었다. 그는 알레시의 첫번째 마에스트로가 되었다. 또한 독일의 울름 조형 대학을 나온 건축가인 샤퍼를 들 수 있는데 샤퍼는 건축가로서 조명기구 '타지오'를 디자인하여 그의 천재성을 인정받고 있었다. 샤퍼는 2년간의 연구개발로 1979년 알레시 최초의 에스프레소 커피메이커를 생산하였는데 이 제품은 수많은 수상을 하였으며 대 성공을 하여 알레시의 또 다른 베스트셀러가 된다. 샤퍼의 독창적 창조정신과 알레시의 제조기술이 합해져 이루어진 결과였다. 경쟁제품과의 차별화를 위해서 소재의 고급화와 제조공정의 정밀함을 보여주는 이 제품은 알레시 디자인의 성격을 잘 보여준다.

3) 알레시의 성공 전략

알베르토는 알레시제품의 성공작과 실패작을 판단하기 위해 '성공을 위한 공식'(Formula for Success)를 생각하였다. 그는 1970년 그가 경영에 손댄 이후의 제품들의 수명 데이터를 수집하고 판단할 수 있는 어떤 변수를 찾아내었다. 그 첫번째는 SMI: Sensoriality(감각적인), Memory(기억력), Imagination(창작력)의 공식이었다. 그것은 사람들이 '아름다운 물건'이라고 감탄하는 것이 무엇인지를 설명하는 것이다. 그것은 감각을 만족시키고, 상상력을 자극하고 감성을 감동시키는 것이었다. 그는 SIM의 단계를 5단계로 나눠 불쾌한(Unpleasant), 받아들이기 힘든(It's not Convincing), 보통의(Neutral), 매력적인(Attractive), 짜릿한(Exciting)까지로 평가하였다. 대부분의 알레시 제품은 높은 두단계의 점수를 받았다. 그러나 베스트셀러와 그렇지 않은 것의 차이점은 확실하지 않았다. 그 다음으로 가격(Price)과 기능(Function)에 대한 두 가지 항목을 추가하였다.³⁸⁾ 제품에 따라서는 가격과 기능이 적절치 않지만 감각적인 커뮤니케이션 도구로서 평가를 잘 받는 경우가 있다. 가격이 갖는 의미는 매우 차원 높은 마케팅 전략이 내포되었다. 제품을 만들기 위한 제조원가와 감가상각을 고려했다기 보다는 상품의 경쟁력을 제품의 선물용도에 맞추어 책정하는 가격을 의미하는 것이다.

선물의 요건을 갖출 수 있는 다른 종류의 상품과 비교한 가격이 평가기준의 요소로 작용하는 것이다. 알레시는 이것을 평가하는 단계로 매우 비싼(Too Expensive), 비싼(Expensive), 시장가격과 비슷한(In Line With Market), 부담 없는(Good Image), 사은품 같은(On a Gift/Gratuitously)의 5단계로 나

38) Ibid., pp.1~12.

누어져 평가하였다.

기능에 대한 평가도 잘못된(Perveres), 제멋대로의(Arbitrarily), 보편적인(Stanfard), 실용적이며 편리한(Practical & Functional), 쾌적한(Genial)으로 나누어 평가하였으며³⁹⁾ 각 제품에 대한 평가는 점수화하여 분석하였는데 예를 들어 1990년대에 가장 높은 점수를 받아 성공한 제품은 플라스틱 테이블웨어였다. 지오바노니(Stefano Ginvannoni)의 자석식 소금 후추통과 로사(Mattia Dirosa)의 '내프킨을 먹는 작은 괴물'이라는 이름의 화려한 색상의 내프킨 꽃이었다. 이것들은 젊은 소비층들에 엄청나게 유행하였는데 한편으로는 사람들로 하여금 알레시의 이미지가 플라스틱 제품을 만듦으로써 싸구려화 되는 또는 알레시의 독자성을 잃는다는 느낌의 반응을 알게 되었다. 그러나 알레시는 이러한 보수주의에 대하여 사고가 바뀌도록 발전시키고 고쳐나갔다. 최근 10여년간 알레시는 과거에 오직 금속재료만 사용하였던 것에서 유리, 목재, 도자, 프라스틱 등의 재료를 병행하여 사용하는 것으로 바뀌나갔다 알레시의 설명으로는 '그러한 재료의 다양화를 추구하는 것은 디자인 실험실로서의 알레시의 아이디어를 확장시키기 위함이다.' 라고 하고 있다. 이러한 전략은 시장의 확대와 제품 가격과도 중요한 관련이 있으며 과거의 특수한 층을 위한 마케팅에서 보다 넓은 시장 확대와 시대적 변화에 적극적으로 대응하는 마케팅 전략이 내포되어 있는 것이다.

IV. 결론

20세기 후반 이후 세계시장은 치열한 경쟁 위주의 환경으로 변해가고 있으며, 세계적인 기업들도 살아남기 위해 적극적인 변화를 실현하고 있다. 이제 제품의 과학기술적 요인은 성숙되어 균등화되고 있으며 그보다는 소비자의 다양한 가치 변화로 인한 요구사항이 더욱 중요해지고 기업의 형태는 다국적(Multinational)기업, 초국적(Transnational), 범세계적(Global)기업으로 변해가는 추세이다. 이러한 변화의 시대에 살아 남기 위한 기업 목표의 달성과 제품 개발의 성공을 위해서는 디자인이 경영 전략적 수단으로 가장 중요시되는 시대가 되었음을 알게 되었다.

1950~60년대까지의 생산이 중심이 되었던 시대로부터 1970~80년대 마케

39) 조태형, Alessi의 디자인전략과 평가방법에 대한 고찰, 디자인학연구, 1997.10, Vol 22, p.395.

팅이 중요시 되었던 시대, 이후 1990년대 이후로는 디자인이 중심이 되는 기업 전략의 변화가 있어왔다. 또한 디자인은 경영전략적 수단으로서 디자인 경영이란 디자인 기획, 디자인 조직화, 디자인 지휘, 디자인 통제의 프로세스를 가지고 있으며 이를 어떻게 활용하는가에 따라 제품 개발의 성공을 가져올 수 있는지 세계적인 산업디자인 선도 기업의 사례 연구를 통하여 알아보았으며 정리된 결과는 다음과 같다.

- 필립스 디자인 : 대표적인 범세계적 기업인 필립스는 1980년대 이후 경쟁력 우위를 위한 디자인 경영과 제품디자인 전략에 주력하여 세계시장에서 제품의 품질을 높이고 필립스의 이미지를 강화하였다. 최고경영자와 디자인 책임자의 경영철학에 따라 필립스의 디자인 전략과 조직에서의 위상은 변하였으며 세계적인 기업으로 성장할 수 있었다. 필립스는 이를 위해 미국의 디자이너이자 경영자인 로버트 블레이크를 과감하게 디자인 책임자로 영입하였으며 그로부터 제품디자이너들의 역할을 넓히고 디자인의 글로벌(Global)화를 추진할 수 있었다. 또한 필립스는 디자인을 사회변화에 따르기보다는 10년을 예측하고 정보화시대를 대비하여 가능한 혁신적인 제품디자인을 개발해냄으로써 미래 사회를 선도하여 디자인을 통한 기업의 목표 달성과 새로운 가치창조를 할 수 있었다.

- 소니 디자인 : 소니가 설립 후 약 50여년만에 세계 최고 수준의 기업으로 성장하게 된 것은 설립 초기부터 기술력을 바탕으로 한 탁월한 디자인조직으로 세계 시장을 석권한데 있다. 소니의 경영철학은 실험정신, 개척정신, 세계기업정신으로 압축 될 수 있으며 이러한 철학을 바탕으로 일본 제품의 대명사라고 할 수 있으며 세계 시장을 선도하는 일본 제품의 특성이라고까지 할 수 있는 경박단소(輕薄短小)의 제품 경향을 창출하였다. 또한 '이 세상에 없는 물건을 만든다', '다른 메이커의 제품을 모방하지 않는다' 라는 기업 이념을 앞세워 소니는 디자인을 기업 경영의 전략적 수단으로 활용하였다. 1950년대 중반 세계 최초의 트랜지스터 라디오, 1979년에 개발된 워크맨은 설립자이자 회장인 모리타에 의해 구성되었고 개발되었다. 1980년대 이 제품은 전 세계의 사람들에게 친구같은 존재로서 사용되었고 90년대초 5,000만개 이상이 생산되었다.⁴⁰⁾

1999년에는 로봇개 AIBO(Entertainment Robot AIBO)를 개발하여 제품디

40) Jocelyn de Noblet, *Industrial Design Reflection of a Century*, Flammarion/APCI, Paris, 1993.p.280.

41) Peter Zec, *Design Innovations Yearbook 2000*, Design Zentrums Nordrhein Westfalen, 2000.p.104.

자신의 새로운 미래를 예시하고 있다. 일본어로 친구를 뜻하는 에이보는 실제 애완견이 주인에게 하듯 즐겁고, 슬프고, 화내고, 두려워하고, 불만을 표하는 5가지의 감정 표현을 18가지의 행동으로 자유롭게 행하는 로봇이다.⁴¹⁾ 이 제품을 통하여 소니는 미래 제품의 방향을 제시하고 있으며 제품이 인간 생활에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대하여 예견하고 있다.

· 알레시 디자인 : 주방 용품을 생산하는 작은 수공업 형태로 시작한 알레시는 디자인을 이용하여 제품을 예술작품으로까지 승화시킨 기업이다. 1955년에 이미 사외 디자이너를 활용하여 독특한 형태의 호텔용 고급 주방 제품들을 생산하였으며 수공업적인 제품을 제품으로 끝내지 않고 당대의 유명한 건축가, 디자이너들을 활용하여 예술적 제품들(Art-Design Object)을 생산하였다. 예를 들어 1960년대에 마이어(Richard Meier), 로시(Aldo Rossi), 샤퍼(Richard Sapper), 이소자키(Arata Isozaki)와 같은 지명도 있는 인물들을 디자이너로 활용하였다. 또한 이러한 디자인들은 이태리의 1980년대 포스트 모던디자인의 하나로까지 발전하였다. 이러한 결과물들은 형태적, 기능적, 생산적으로 그때까지의 대량생산품과는 전혀 다른 혁신적인 제품이었다.

이러한 알레시의 성공 전략은 설립자의 손자로 이어지는 가족 관계의 기업 경영에서 다른 기업들과는 다른 독특한 디자인 전략을 추구하였던 점이라고 생각된다. 철저하게 기업 외부의 당대의 세계적인 대기들을 마에스트로로 채용하여 제품이 생산되기 이전에 이미 그 제품은 지명도를 갖는 조건을 갖추게 되었고 또한 사소한 물건일지라도 최고의 제품을 만들기 위해 오랜 기간 시간과 경비를 제공할 수 있는 인내력을 갖춘 최고 경영진의 의지가 세계적인 상품을 만들게 되었다고 생각한다.

이상의 연구 내용들을 종합해 볼 때 세계적 선도 기업들의 디자인 경영과 제품 개발의 성공화 전략은

첫째, 시대적 변화를 예측하고 앞선 디자인 전략을 추구하고 있다는 점이다.

둘째, 최고 경영자가 디자인에 대한 중요성을 인식하고 디자인에 대한 안목을 가지고, 디자인 부문의 대한 지원과 육성에 노력을 기울이고 있다는 것이다.

셋째, 디자인 부문의 최고 책임자가 책임 경영을 할 수 있는 여건이 갖추어져야 하며 또한 디자인 책임자는 미래의 비전을 제시할 수 있는 능력과 자질을 갖추어야 한다.

넷째, 제품개발 팀은 독창적이고 합리적인 프로세스와 조직을 갖추어야 한다.

다섯째, 디자인 조직은 사내 뿐만아니라 외부의 필요한 분야 전문가를 적극 활

용할 수 있어야 한다.

여섯째, 소비자의 요구를 분석하고 미래를 예측하는 혁신적 제품을 개발해야 한다.

일곱째, 개발된 제품은 최신기술, 새로운 감각, 고유성이 있어야 한다.

여덟째, 기업을 대표하는 제품으로서의 아이덴티티를 갖도록 해야 한다.

즉 기업의 경영자가 디자인 마인드를 가지고 경영자가 시대의 변화에 대처할 수 있는 적극성을 가져야하며, 디자인 전문가에게 책임과 권한을 주어야 한다. 또한 디자인 책임자는 미래를 예측하고 기업을 대표하는 독창성을 지닌 제품을 개발함으로써 기업의 성공은 물론 인간 생활에 유용한 문화창달을 이룩할 수 있을 것이다.

■ 참고문헌

- 김원수, 신상품개발, 경문사, 1998.
- 삼성SDS 컨설팅 사업부, 새로운 천년을 위한 정보화 패러다임의 변화, 을파소, 1998.
- 샤도야마 야스히코의 지음, 정경원/ 제니스김 역, 디자인 경영전략 입문, 미진사, 1995.
- 송상호, 김명형, 허문구, 우리회사 어떻게 조직변천에 성공할 것인가, 명진출판사, 1996.
- 오마에 켄이치, 유인경 역, 성숙기의 차별화 전략, 생활지혜사, 1994.
- 정경원, 디자인경영, 안그라픽스, 1999.
- 정경원, 미래의 경쟁 디자인에 달려있다, 디자인하우스, 1993.
- 정충모, 경영이해, 박영사, 2000.
- 최동만, 임항순, 성공적인 신제품 개발전략, 청림출판, 1994.
- Dormer, Peter. 강현주·조미아 역, Design Since 1945, 시각과 언어, 1995.
- 조태형, Alessi의 디자인전략과 평가방법에 대한 고찰, 디자인학연구, 1997.10, Vol22.
- Morita, Akio. Speech at Sony Design Exhibition, Vitoria & Albert Museum, 1982.
- Chandler, A. Strategy and Structare, Cambridge: MIT Press, 1962
- Booz, Allen and Hamilton, Management of New Products for

- the1980's, Booz, Allen and Hamilton Inc., New York, 1982.
- Slade, B.N.. The Product Cycle : Critical Gears That Drive it, AMACOM, 1993.
- Owen, Charles. 정보화 시대에 있어서의 디자인 교육, 한국과학기술원 세미나, 1989. 11.20.
- Crawford, C. Mrele. New Products Management, IRWIN, 1991.
- Lorenz, Christopher. The Design Dimention : The New Competitive Weapon for Product Strategy & Global Marketing, Oxford : Basil Blackwell Ltd, 1990.
- Sweet, Fay. Alessi: Art and Poetry, Thames and Hudson Ltd., London, 1998.
- Jocelyn de Noblet, Industrial Design Reflection of a Century, Flammarion/APCI, Paris, 1993,
- Heskette, John. 디자인의 미래와 전략, 한국산업디자이너협회 주최 국제세미나, 1994.7.2.
- Marketing System, 90 신제품개발전략 Planning Guide, 일본 Marketing System, 1990.
- Philips Design, Creating Value by Design FACTS, Lund Humphries, 1988.
- Philips, Vision of the Future, V+K Publishing, Blaricum, 1996.
- Blaich, Robert, Product and Corporate Strategy, Mc Graw-Hill, 1993.

■ Abstract

**A Study on the Industrial Design of Leading Companies'
Successful Product Design Strategy by Design
Management**

Lee, Hai-Mook
(Professor, kyonggi University)

The objective of this study is to establish a theoretical framework of factors and strategies for success, by probing into design management

strategies and the resulting product development details of firms from many parts of the world that improved their images and competitiveness through industrial design.

As a means for a company to successfully develop products and to survive, strategies for successful product development were unfolded by many leading businesses of industrial design, whose methods and strategies were respectively unique.

International companies such as Philips, Sony, Braun, Ford, and Alessi employed industrial design to not only renew their brand perceptions, but also added values to human life by embedding exclusive designs that customers prefer in their products. They have used design as a business strategic tool, whose elemental processes are, planning, organizing, directing, and controlling.

In conclusion, the successful strategies of the leading global companies' design management and product development share the following : First, these companies seek design strategies that foresee upcoming changes and are ahead of their time. Second, the CEO is aware of the importance of design, has an appreciative eye for design, and puts in effort into supporting and developing his or her design sector.

Third, the director is provided with the conditions in which he or she can take control of one's tasks, and has the abilities and qualities to provide visions for the future. Fourth, the product development team uses original and logical processes and is highly organized. Fifth, the design organization effectively utilizes necessary experts of internal and external company. Sixth, the firm produces innovative products that meet the customers' demand and predict the future. Seventh, the products developed shall employ cutting-edge technologies and are new and original. Eighth, the product must have an identity as a product that represents the company.