

CI개발에 있어 의뢰인과 디자이너간 갈등의 영향요인과 해소방안연구

Research on Influencing Factors on Conflicts between Client and Designer
in CI Development and Conflict Resolution Strategies

주저자 : 정형식 (Jung, Hyung-Shik)

조선대학교 경영학부 교수

공동저자 : 최미순 (Choi, Mi Soon)

대불대학교 디자인학부 교수

공동저자 : 김영심 (Kim, Young-Shim)

조선대학교 마케팅전공 박사과정

1. 서 론

2. 이론적 배경 및 가설설정

- 2-1 기업, 대학, 지자체의 CI와 이미지
- 2-2 CI개발 디자이너의 특성 및 프로젝트 특성과 의사소통과의 관계
- 2-3 CI개발 의뢰인과 CI개발 디자이너간의 의사소통과 갈등과의 관계
- 2-4 CI개발 의뢰인과 디자이너간의 갈등 및 갈등 해소전략의 CI개발 성과와의 관계

3. 실증분석

- 3-1 표본의 크기와 대상
- 3-2 변수의 측정
- 3-3 분석결과

4. 결 론

- 4-1 연구의 결론 및 시사점
- 4-2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

참고문헌

(要約)

본 연구는 CI개발 의뢰인인 기업, 대학, 지자체와 CI개발 디자이너간에 관계를 중심으로 CI개발 디자이너의 특성 및 의사소통과 갈등과의 관계를 조사하고 이를 통해 상호간에 존재하는 갈등과 갈등해소전략이 성과에 미치는 영향을 검증함으로써 성공적인 CI개발 전략을 제시하고자 한다. 연구 분석결과 CI개발에 있어 디자이너의 특성인 비밀유지성과 창조성은 CI개발 의뢰인과 디자이너 모두의 의사소통 인식에 긍정적 영향을 미쳤다. 특히 CI개발 의뢰인측에서는 디자이너와의 원활한 의사소통이 갈등을 낮추는 것으로 나타났다. CI개발의 성과를 높이기 위해서는 이들간의 갈등을 우선적으로 낮추고 가급적 제 3자를 개입시키는 정치적해결방식을 지양하여야 한다. 그러나 갈등이 심화될 때는 의뢰인의 경우 정치적해결방식을 취하고 디자이너의 경우 문제해결방식을 취하는 것이 비교적 높은 성과를 달성할 수 있다는 분석결과를 도출하였다.

(Abstract)

The objectives of this research are to examine the relationships among designers' characteristics, mutual communication, conflicts between CI designer and client, to test the impacts of conflicts and four type of resolution strategies on the performance of CI development, and to recommend proper strategies for successful CI process and output management.

The survey results show as follows. First, CI designers' confidentiality on clients' internal information and creative designing ability were found to affect mutual communication between them. Second, proper communication was found to lessen the conflict level which in turn yielded the positive performance of CI development, especially for the clients' side. Third, it is suggested that the conflict level be first reduced and conflict resolution strategies be applied depending upon the conflict level and related party of designer or client position, respectively.

(Keyword)

Communication, Conflict, Resolution Strategies, CI Performance, CI, UI

1. 서 론

CI(Corporate Identity; 이하 CI라 칭함)의 도입은 대기업을 중심으로 기업의 차별화를 위한 하나의 전략방안으로 시작되었다. 소비자의 욕구가 갈수록 다양화, 세분화되어감에 따라 통합된 디자인을 통해 경쟁사와 차별화된 이미지를 형성시켜 더 나은 경영성과를 획득하기 위해서이다(안병호·정경원, 1996)1). 최근에는 이러한 경쟁전략이 제품을 생산하는 기업뿐만 아니라 대학, 지자체 등까지 확산되어 심볼과 로고개발 등 시각적 정체성(VI)에 중점을 두던 과거의 협소한 방식에서 탈피하여 기업전략과 연계 및 전반적 시각화 작업 또는 개선 등을 포함한 통합적 CI를 구축하는 방식으로 전환되고 있다. 중소기업들도 CI에 많은 관심을 보이고 브랜드 자산으로서 활용을 시도하고 있다.

국내대학 부문에서는 학령인구의 감소와 선진 대학의 국내진출 등으로 그 경쟁이 치열해짐에 따라 대학의 특화된 이미지를 인식시키고 공중들에게 긍정적 이미지를 형성시키기 위해 CI2)를 도입하고 있으며, 각 지방 도시들도 지방자치체가 실시된 이래 지역적 특색을 강조한 도시 이미지 제고를 위해 적극적으로 CI를 도입하고 있는 추세이다. 이같이 기업, 대학, 그리고 지자체 등 각 분야에서 CI를 적극적으로 도입, 활용하고 있는 것은 자신들만의 정체성과 동질감 형성을 통해 단결심이나 연대감 구축을 원활히 하고 또한 시각적인 디자인 체계를 통해 목표시장에 진입하여 자신들만의 고유한 이미지를 빠르게 인지시킬 수 있기 때문이다. 기능이나 품질이 아무리 좋은 제품일지라도 제대로 된 브랜드 없이는 소비자들로부터 외면당하고 있다. 브랜드 파워, 브랜드 가치를 높여가기 위해서는 일관성 있는 통합된 디자인의 영향이 매우 크다는 것이다.

각 분야에서 CI의 중요성에 대한 인식이 커짐에 따라 CI를 디자인하는 디자이너에 대한 의존도는 매우 높아지고 있다. 이러한 의존성에도 불구하고 CI를 의뢰하는 의뢰인은 막대한 비용과 시간이 투입될 뿐만 아니라 자사의 향후 전략 및 성과를 좌우하는 매우 중요한 요소로 인식하고 있기 때문에 이에 대한 간섭과 파워의 행사로 인해 디자이너와의 갈등을 유발시키는 요인이 된다. 또한 CI를 디자인하는 디자이너 입장에서는 자신의 전문성에 입각하여 독자적 방향설정 및 진행을 주장하는 등 파워를 행사하려하기 때문에 상호 갈등을 초래하게 된다. 실제 CI를 의뢰하는 기업, 대학, 지자체가 요구하는 방향과 수행하는 전문가인 CI개발 디자이너와의 관계에서 발생하는 커뮤니케이션상의 불일치로 인한 갈등은 CI개발 디자이너가 기업, 대학, 지자체와 의사소통의 관련정보나 추구하는 목표가 서로 다르므로 인해 빈번히 오해를 유발하거나 좌절감을 낳는다. 또한 의뢰인의 권위적 태도로 인하여 불쾌한 감정을 경험하거나 지나친 통제 등으로부터 발생한다. 의뢰인 측면에서 보자면 자신들의 요구와 부합되지 않는 방향성 제시로

1) 안병호·정경원(1996), CI 기본 시스템 구축을 위한 체계적 프로세스, "한국디자인학회, 디자인연구, 10, 173-182.

2) 본 연구에서의 CI에 대한 정의는 제작 과정의 특정부분에 치우치지 않는 CI개발에 대한 전략수립, 기획, 조사, 분석 등의 과정의 광의적 의미로서 CI를 지칭함.

인한 목표불일치, CI개발 디자이너와 서로 상반되는 이해의 충돌, 전문가적 견해를 앞세운 의뢰인의 의견을 수용하지 않으려는 자세 등으로 인해 발생한다. 이러한 양자간에 갈등을 좀더 구체적으로 보자면 상호의존적인 경로구성원들이 경로성과를 극대화하기 위해 공동의 목표를 가지고 있음에도 자신이 설정한 개인적 목표를 위해 다른 경로구성원의 목표를 침해하는 행동을 보일 때 발생하는 목표의 불일치, 그리고 각자 경로구성원이 가지고 있는 의사결정 관련정보가 다를 때 발생하는 인식의 차이, 또한 각 경로구성원이 수행해야 할 역할에 대한 견해차이로 발생하는 경우 등이 있다(Etger, 1979)3). 이같이 의뢰인의 CI에 대한 인식 및 경험 부족으로 CI 개발자인 디자이너와 갈등이 나타나고 개발성과에도 부정적 영향을 미치게 된다는 것이다. 많은 선행연구에서도 협력업체와 발주기업간의 장기적인 상호관계, 그리고 효율적인 커뮤니케이션은 성과에 미치는 영향을 미친다고 보고하고 있다(Achrol, 1991; Kalwani and Narayandas, 1995)4)5). 이같이 CI개발에 따른 양자간 관계형성이 성과를 좌우하는 중요한 요인임에도 불구하고 그 동안의 연구는 디자인을 생산자 및 소비자 측면에서의 고찰, CI형성전략 또는 기업이나 지자체의 이미지 측면 등의 연구가 중점적으로 이루어져 왔다(김생수, 1999; 손현경, 1996; 최동신, 2002)6)7)8). 따라서 본 연구는 의뢰인과 디자이너간 관계형성에 초점을 두고 이러한 관계적 요인이 CI개발 성과를 어떻게 이끄는지를 실증적으로 연구하고자 한다. 즉, CI개발 의뢰인인 기업체, 지자체, 대학에서 CI개발 디자이너와의 CI개발과정에서 야기되는 갈등에 영향을 미치는 요인으로 CI개발 디자이너 특성, 프로젝트 특성, 의사소통 등을 선행요인으로 하여 조사하고자 하며 갈등의 정도를 파악하여 이에 따른 적절한 갈등해소방안을 도출하고자 한다. 이를 통해 상호간에 존재하는 갈등의 효율적인 관리와 더불어 갈등을 최소화할 수 있는 효과적인 커뮤니케이션 요소와 성과를 높일 수 있는 갈등해소전략을 제시하고자 한다. 또한 의뢰자인 각 기업, 대학, 지자체 그리고 개발자인 디자이너에게 CI개발 과정에서 양자 각각에 요구되는 관리적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2-1 기업, 대학, 지자체의 CI와 이미지

기업, 대학, 지자체의 CI도입과 이에 따른 이미지 제고전략은

3) Etgar, M.(1979), "Sources and types of intrachannel conflict," *Journal of Retailing*, 55, 61-78.

4) Achrol, Ravi S.(1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment," *Journal of Marketing*, 55(October), 77-93.

5) Kalwani, Manohar U. and Narayandas Narayandas(1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, 59, 1-16.

6) 김생수(1999), "자치단체의 CI형성전략에 관한 연구," 한국지방행정연구원, 지방행정연구, 13(1), 143-165.

7) 손현경(1996), "민선시대 지방자치단체의 CI 전략," 「지방행정정보」 통권 제 56호, 한국지방행정연구원, 36.

8) 최동신(2002), "생산자, 소비자관계와 디자인과의 상관관계 연구," 한국패키지디자인연구, 12, 139-155.

각기 다른 도입 배경을 가지고 추진하고 있으나 CI도입을 통해서 얻고자 하는 추구목적은 동일하다. 먼저 기업의 CI는 기업의 환경이 국내외적으로 급격히 변화하고 있으며 정보화 시대에 들어 지식과 기술의 경쟁이 치열해져가고 있다. 급변하는 환경 속에서 기업이 생존, 성장, 발전하기 위해서는 기업 자체가 학습조직화되어야 하고 전 구성원이 지식사회에 걸 맞는 창조성이 있는 기술개발과 습득이 필요한 것이다(채수명, 1993)9). 각 기업은 기술의 발전과 개방화시대에 소비자 의식이 변화함에 따라 이에 대응방안으로서 기업이미지 차별화 전략을 추구하고 실제 수행전략으로 CI전략을 도입하고 있다. 기업측면에서 자신의 기업이미지가 경쟁사와 비교하여 애매하고 특징이 없다고 판단할 경우 이러한 문제점을 해결하기 위해 상품이나 서비스 현장을 점검하고 다양한 대외지향적인 커뮤니케이션 요소를 개선하지 않으면 안 된다. 즉 경영이념의 재확립, 경영방침의 도입, 기업 행동요소의 재정비, 회사명의 변경, 디자인의 개방, 그리고 표시 시스템의 변경 등을 개선할 수 있다(월간 디자인 비즈니스, 1990). 이같이 기업의 CI는 기업의 경영이념과 미래의 비전을 슬로건과 디자인으로 표현하고 이에 맞는 행동사항을 실천하여 소비자에게 긍정적으로 이미지를 제고시킬 수 있다.

우리나라 대학의 교육환경은 나 외적으로 심화되어가는 학령인구의 감소, 대학간 경쟁격화, 그리고 해외 우수 대학의 국내진출 위협 등에 직면하고 있다. 이같은 변화를 극복하기 위해 대학의 위상을 재정립하는 프로모션의 수단으로 UI(University Identity) 또는 CI(College Identity)를 도입하여 현재의 이미지를 수정하거나 재창조하려는 시도는 대학 경영에 있어서 매우 중요한 요소로 인식되고 있다. 대학이 제공하는 각종 교육 서비스는 무형의 상품이며 학생에게 제공되는 교육서비스에 대한 만족도는 지극히 주관적이기 때문에 적극적인 전략의 한 방안으로서 대학이 추구하는: 선호적 이미지를 인위적으로 창조하여 표적집단에 전달할 수 있다. 즉 대학이 추구하는 이상적인 이미지 기준을 재정립하여 학생이나 학부모, 일반시민, 산업체 인사 등 관계자들이 주관적으로 평가하는 대학에 이미지를 대학 자신이 주체적으로 컨트롤하여 유리한 방향으로 전개해 나가야 할 필요성이 크다(신인식, 2000)10). 최근 대학 이미지를 기업 이미지와 마찬가지로 하나의 독립된 평가속성으로 이해하고 그 중요성을 인식하는 대학이 증가하고 있다. 기업에 입사하려는 잠재 지원자들이 기업을 선택할 때 기업의 이미지가 영향을 미치듯이(Gatewood, Gowan, and Lautenschlager, 1993), 대학에 입학하기를 원하는 지원자들이 대학을 선택할 때도 대학의 이미지가 영향을 미친다는 것이다. 대학이 기업과 같이 브랜드 관리의 관점에서 대학의 개성 및 정체성을 재정립하려는 움직임으로 볼 수 있다. 입학 난이도에 의해 수치적 서열로서 정해져 버리는 현실 속에서 본래의 상아탑 모습을 잃어버린 면도 일부 있지만 CI를 통해 학교의 이미지를 면면히 이어져 내려오는 전통 및 건학이념과 더불어 현대적 환경에 적합한 새로운 정체성과 이미지를 고양시

9) 채수명(1993), "국제화시대의 CI전략 : 국내 주요기업의 사례를 중심으로," 한국광고학회, 광고학연구, 4, 93-121.

10) 신인식(2000), "대학 이미지 제고를 위한 Image Mark : 동명대학을 중심으로," 디자인학연구, 통권 44호, 14(4), 227-235.

키려는 것이다.

지방자치 시대에 들어서면서 국내의 여러 지자체에서 CI 개발을 활발하게 추진하고 있다. 지역 고유의 특성을 바탕으로 독자적인 정체성을 창조하면서도 시각적 이미지전략을 수립하여 새로운 시대에 대응하는 것이다(김정희, 1996)11). 지자체간 경쟁시대에 기업체와 같이, 차별화전략을 통한 자립경제 기반을 다지고 있다. 해당 지자체의 고유한 특성과 비전을 제시하는 지자체 CI는 더욱 중요하게 인식되고 있다. 지자체 CI는 사회적 환경변화에 따라 스스로를 어떻게 변화시킬 것인가의 자기변혁과 스스로의 가치와 개성을 어떻게 표현하며 공유화를 꾀하고 동시에 환경적응력을 강화시킨다는 점에서 기업 CI와 맥락을 같이 하고 있다.(송진희, 2002)12). 국내 주요 지방도시들은 TCI(Total City Identity)라는 신개념의 CI 개발사업을 통해 시각화 작업과 더불어 문화·이벤트·지방특화산업 육성과 주민참여 및 행동 등 3요소의 통합전략을 개발하여 차별화 이미지를 강화하는 한편 지역경제의 활성화를 기하고 있다.

2-2 CI개발 디자이너의 특성 및 프로젝트 특성과 의사소통과의 관계

CI개발 디자이너의 특성으로서 비밀유지성, 창조성 등을 들 수 있다. CI개발 디자이너의 비밀유지성은 CI개발 과정에서 취득한 의뢰업체의 중요한 내부정보를 외부에 타 목적으로 활용하거나 발설하지 않을 것이라는 의뢰인의 디자이너에 대한 지각을 의미한다. CI개발 디자이너는 개발을 수행하는데 필요한 의뢰업체의 실태, 욕구, 향후 전략 등 개발과 관련한 수많은 정보를 접하게 된다. 이와 같이 정보는 경쟁업체에게 중요한 정보가 될 수 있으며 누설될 경우 경쟁상 불리한 위치에 놓이게 될 위험도 있다. 또한 디자이너 자신이 개발한 결과를 다른 경쟁업체에 제공하여 노출시킬 수도 있다. 이와같은 이유로 CI개발 의뢰업체는 단순히 CI개발을 위한 거래 관계차원이 아닌 상호 정보공유 및 노출에 따른 비밀유지성에 매우 민감하게 반응하는 경향이 있다. 또한 비록 공동개발이 아니더라도 CI개발 디자이너는 개발 결과를 알리고 실제 의뢰업체의 니즈(needs)와 욕구(wants)의 변화상황에 따라 융통성 있게 전환이나 수정을 해야 하는 창조성은 상대방에게 전문인으로서의 역량으로 인식된다. 따라서 이러한 비밀유지성과 창조성은 의뢰인의 CI개발 디자이너에 대한 신뢰와 전문성으로 인식하는데 매우 중요하게 작용한다. CI개발 디자이너 측면에서도 비밀유지성은 윤리적인 표준의 하나이고 상호신뢰의 기준이 된다. 비밀유지성을 바탕으로 자유스럽고 솔직한 의견교환이 가능해지며 상호간에 필요하다고 여겨지는 정보의 제공이 자발적으로 일어나서 결과적으로 CI개발 디자이너와 의뢰인간의 의사소통에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Moorman et al.(1993)은 프로젝트의 특성으로서 중요성 정도와 고객맞춤형 노력정도를 조사한 바 있다.13) CI개발에 있어

11) 김정희(1996), "도시특성에 따른 도시 아이덴티티(City Identity)에 관한 연구," 서울대학교 대학원.

12) 송진희(2000), "자치단체 CI에 관한 연구:해남군 CI개발 사례를 중심으로," 한국디자인학회, 디자인학연구, 13(1), 19-28.

13) Moorman, C., R. Deshpande, and G. Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of*

프로젝트의 특성으로서의 중요성 정도는 CI개발 프로젝트가 의뢰업체에 미치는 영향이 클수록 상호 파트너에 대한 의존성은 증가하게 되어 결과적으로 권력 및 신뢰 또한 높게 형성된다. CI개발 디자이너의 프로젝트 진행에 있어 고객맞춤형 노력과 프로젝트에 대한 중요성 인지는 의뢰인과의 긴밀하고 건설적인 의사소통을 낳게 되고 이를 통해서 의뢰업체가 디자이너를 신뢰하게 되며 더욱 심층화된 의사소통으로 이어져서 CI개발 성과도 높일 것이다. 따라서 본 연구는 CI개발 디자이너의 비밀유지성과 창의적인 노력정도인 창조성은 의뢰인이 CI개발 디자이너를 더욱 신뢰할 수 있는 요소가 되고 프로젝트의 맞춤형 및 중요성 또한 원활한 의사소통과도 관련이 있을 것이므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1 : CI개발 디자이너 특성은 CI개발 의뢰인과 디자이너간의 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 가설 2 : CI개발 프로젝트 특성은 CI개발 의뢰인과 디자이너간의 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3 CI개발 의뢰인과 CI개발 디자이너간의 의사소통과 갈등과의 관계

CI개발 의뢰인과 디자이너간의 의사소통이란 이들간의 직·간접의 지속적인 대화로서 넓은 범위에서 형식적이거나 비형식적인 정보의 공유이며 이같은 상호 원활한 의사소통은 신뢰와 정(+)의 관계가 있다고 하였다(Anderson and Narus, 1990)¹⁴⁾. 전통적인 거래마케팅 개념에서는 의사소통이란 거래파트너를 설득하는 측면의 일방적인 커뮤니케이션으로 인식되었으나 관계 마케팅적 측면에서는 거래파트너간의 상호 커뮤니케이션을 기본으로 하고 있다(Duncan and Moriarty, 1998)¹⁵⁾. Coughlan et al.(2001)은 부적절한 의사소통은 자원의 낭비와 구성원간의 갈등을 유발시킨다고 보고하였다.¹⁶⁾ 이같이 갈등은 의사소통을 통해 표현되거나 인식된다(Canary, Cupach, and Serpe, 2001)¹⁷⁾. 따라서 CI개발 의뢰인과 디자이너간의 정보교환이나 업무적인 협조과정에서 원활한 의사소통은 거래관계에서 빈번히 발생하는 갈등을 감소시키는 역할을 할 것이다. CI개발 의뢰인과 디자이너간의 상호 원활한 의사소통은 상호 업무를 수행하는데 있어 발생될 수 있는 오해와 갈등을 줄이고 상호 거래에 대한 확신과 이해를 높여 관계를 지속적으로 유지하는데 매우 중요한 역할을 할 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

Marketing, 57(January), 81-101.

14) Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.

15) Duncan, Tom and Sandra E. Moriarty(1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing*, 62(April), 1-13.

16) Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary(2001), *Marketing Channels*, Prentice Hall.

17) Canary, D. J., W. R. Cupach, and R. Serpe(2001), "A Competence-Based Approach to Examine Interpersonal Conflict: Test of a Longitudinal Model," *Communication Research*, 28, 79-104.

가설 3 : CI개발 의뢰인과 디자이너간의 원활한 의사소통은 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2-4 CI개발 의뢰인과 CI개발 디자이너간의 갈등 및 갈등해소전략과 CI개발 성과와의 관계

CI개발 디자이너와 의뢰인간의 관계는 CI를 개발하는데 있어 각기 다른 경로구성원으로서 분업체계를 가지고 상호의존적인 협력관계를 가질 수밖에 없다. 그러나 이들간에는 각각 추구하는 목표나 가치 등에 차이가 존재하며 이러한 차이로 인해 갈등이 초래된다. CI를 개발하는 과정에서 발생하는 갈등은 CI개발 디자이너와 의뢰인간의 상호의존적인 관계이면서도 불균형적인 파워 또는 지위로 인해 초래될 수밖에 없는 심리적 대치감과 대립적 행동이 내포된 동태적 과정으로 이해할 수 있다.

갈등의 초기 연구자인 Raven and Kruglanski(1970)는 갈등을 실제 혹은 기대되어지는 반응들의 다양성으로부터 야기되는 개인이나 조직간의 긴장상태라고 정의하였으며¹⁸⁾ Coughlan et al.(2001)도 한 경로구성원이 다른 경로구성원의 행동을 자신의 목표달성 또는 행동패턴의 효과적인 수행을 방해하고 있다고 지각하는 상태라고 정의하고 있다. 이같이 갈등이란 사회적 관계 속에서 한 개인이나 조직이 목표나 이익을 증대시키려는데 있어서 어떠한 형태로든 그 개인이나 조직의 노력을 와해시키고자 하는 다른 경로구성원의 의도적인 방해 또는 욕구불만의 상태라고 할 수 있다. 주로 유통경로 연구 분야에서 설명되어지는 갈등은 CI개발 디자이너와 의뢰인간에서 나타나는 갈등과 동일하게 적용할 수 있다. 즉 CI개발 디자이너를 유통경로상 생산자 측면으로, 기업, 대학, 지자체의 의뢰인을 구매자 측면에서 이해할 수 있다. 갈등의 상태는 경로구성원간의 관계에서는 피할 수 없는 것으로 인식되고 있다(Mallen, 1967)¹⁹⁾. 이같이 필연적으로 발생하게 되는 갈등은 CI개발 의뢰인과 디자이너간의 관계에 적용해서 이들간의 갈등이 심각한 수준에 도달하기 전에 이를 효과적으로 통제하고 조정하여 관리함으로써 협력적 관계를 유지시켜 CI개발 성과를 높일 수 있는 것이다.

이미 명백한 갈등이 발생했을 때 이를 해결하고 관리하는 방법으로 문제해결, 설득, 협상, 정치적 타협의 네 가지 방법이 제시되고 있다(Dant and Schul, 1992)²⁰⁾. 문제해결(problem solving)방법은 경로가 외부위협에 직면했을 때 경로 구성원들 간의 적극적인 공동 참여를 통해 갈등을 효과적으로 최소화하는 방법이다. 설득(persuasion)전략은 구성원이 자신의 권력원천이나 잠재적인 리더십에 의존하여 갈등을 해결하는 방법으로 갈등 당사자들의 목적이 상당히 상이하여 공통의 목적을 설정할 수 없고 정보를 공유하는 것만으로는 갈등이 해결

18) Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski(1970), "Conflict and Power," in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed. New York: Academic Press, 69-109.

19) Mallen, Bruce E.(ed.)(1967), *The Marketing Channel : A Conceptual Viewpoint*, New York: John Wiley and Sons.

20) Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul(1992), "Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(January), 42-58.

되지 않는 경우에 사용된다. 그래서 설득을 통해 구성원들의 상호목적 등을 수정하여 갈등을 해결한다. 이 해소전략은 구성원들간의 이해상충으로 인한 갈등을 해결하는데 유용하다. 협상(negotiation)전략은 당사자들의 목적간에 차이가 너무 커서 공통의 목적을 찾기보다는 새로운 협의를 통해 갈등을 해결하는 방법이다. 협상은 설득과 유사하지만 설득과는 달리 합의에 이른 후에도 계속 긴장이 존재하게 된다. 이는 구성원들을 완전히 만족시키는 것이 아니라 타협을 통해 갈등을 일단 중지시키는 것을 목적으로 하기 때문이다. 따라서 갈등사건이 종결되어도 근본적인 긴장상태는 그대로 남아있으므로 미래에 또 다른 갈등을 야기할 수도 있다. 마지막으로 정치적 타결(politics)전략은 협상과 유사하지만 제3자를 갈등해결 과정에 참여시킨다는 점에서 차이가 있다. 이같이 갈등을 해결하려는 노력을 통해 CI개발 성과를 증진시키고자 하는 것이다. 이에 본 연구는 탐색적 연구목적을 견지하면서 앞서 열거한 갈등해소전략에 따라 CI개발 성과는 다르게 나타날 것이라고 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4 : CI개발 의뢰인과 CI개발 디자이너간의 갈등이 CI개발 성과에 미치는 영향은 대안적인 갈등해소전략 수행에 따라 다르게 나타날 것이다.

3. 실증분석

3-1 표본의 크기와 대상

본 연구는 CI개발에 있어 의뢰인으로는 CI를 도입한 기업과 대학, 지자체에서 의사결정자인 경영자 및 CI담당 관리자 및 기업의 홍보팀장, 대학의 디자인 담당자, 지자체의 홍보 및 디자인 담당자를 대상으로 하였다. CI개발 디자이너는 단순히 제작에만 관여한 디자이너가 아닌 디자인 전문업체의 대표 및 CI주주 담당직원 및 전략수립, 조사분석 등의 전반적인 업무를 담당하는 비교적 중소기업의 상위직 직원을 대상으로 하였다. 조사는 설문지 작성 전에 디자이너와 의뢰인집단에 대한 인터뷰 등을 CI개발관련 갈등 및 성과 등의 실체를 파악하고 이를 바탕으로 설문지를 작성하였다. 또한 작성된 설문지로 30명을 대상으로 사전조사를 실시하여 설문지의 심층성을 기하였고 측정의 신뢰도와 타당도를 높였다.

조사기간은 약 2개월 동안 이루어졌으며 사전약속을 하여 방문 인터뷰를 병행한 설문조사로 현장에서 직접 회수하였다. 총 235부를 배포하여 229부를 회수하였으며 이 중 CI개발 의뢰인 대상의 설문지 132부, CI개발 디자이너대상의 설문지 97부가 최종분석에 이용되었다.

3-2 변수의 측정

본 연구는 그 동안 선행연구에서 타당도와 신뢰도가 검증된 척도를 본 연구에 적합하게 수정하여 사용하였다. 대부분의 문항은 리커트 5점 척도로 1점은 "전혀 그렇지 않다", 5점은 "매우 그렇다"로 측정하였다.

CI개발 디자이너의 특성 및 프로젝트 특성은 Moorman et

al.(1993)의 연구척도를 사용하여 측정하였다. 먼저 CI개발 디자이너의 특성은 의뢰 기업, 대학, 지자체 자신의 내부정보가 외부에 노출될 우려정도를 설문한 비밀유지성과 CI개발 프로젝트에 대한 디자이너의 창의적인 역량수준인 창조성 등의 8개 항목으로 측정하였다. CI개발 프로젝트의 특성은 디자이너가 CI개발에 대한 중요성과 의뢰인의 요구에 맞추려는 노력 등의 5개 항목으로 측정하였다. CI개발 디자이너와 의뢰인간의 의사소통은 Anderson and Weitz(1992)²¹⁾의 연구척도를 사용하여 의사소통의 정도, 유익한 정보의 제공정도, 상호적인 의사소통의 정도, 의뢰인의 질문에 대한 신속한 응답 등의 4개 항목으로 측정하였다.

CI개발 디자이너와 의뢰인간의 갈등은 Brown and Day(1981)²²⁾의 연구척도를 사용하여 디자이너의 CI개발 프로세스에 대한 정보제공으로 인한 갈등, CI개발에 소용되는 비용 및 지급방식으로 인한 갈등, CI개발 성과에 대한 불일치로 인한 갈등 등의 6개 항목으로 측정하였다. CI개발과정에서 발생하는 갈등해소전략은 Dant and Schul(1992)의 연구척도를 토대로 갈등발생 시 해소전략 유형인 문제해결형, 설득형, 협상형, 정치형의 총 14개 항목으로 측정하였다. CI개발의 성과는 Lee and Rubenstein(1980)²³⁾의 연구척도를 사용하여 CI개발 디자이너가 최종적으로 제시한 CI 디자인에 대한 만족도, 타 경쟁업체와의 차별성에 대한 만족도, 의뢰단체의 이미지 및 신뢰도 향상에 도움정도, 실제적인 매출증대의 정도, 향후 관계지속의사 등의 5개 항목으로 측정하였다.

3-3 분석결과

3-3-1 지자체 및 대학, 기업별 프로젝트 특성 및

디자이너 특성, 의사소통, 갈등, 성과에 대한 비교

CI개발에 있어 지자체, 대학, 기업 등 3개 그룹을 실증분석 집단으로 하고 본 연구에서 사용하는 주요변수들에 있어 이들 집단간에 차이가 존재하지 않는다면 이들 집단의 설문응답을 통합하여 분석할 수 있다는 논리를 마련하였다. 3개 집단간에 주요변수인 프로젝트 특성 및 디자이너 특성, 의사소통, 갈등, 갈등해소전략, 성과에 대한 ANOVA분석을 실시한 결과 [표 1]과 같이 나타났다. 분석결과 샘플수가 구조적으로 적을 수밖에 없는 대학생들의 몇 개 변수를 제외하고는 그 차이를 보이지 않고 있다. 이는 본 연구의 결과가 일반성 (generalizability)

를 확보하고 있다는 긍정적인 측면을 보여주고 있다고 판단하고 후속분석은 이들 3개 집단을 통합하여 실시하였다.

21) Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 25(February), 18-34.

22) Brown, James R. and Ralph L. Day(1981), "Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(August), 263-274.

23) Lee, J. J. and A. A. Rubenstein(1980), "An Analysis of Factors Influencing the Utilization of Contract Research in a Developing Country, Korea," *Research Policy*, 9, 174-196.

[표 1] CI개발 있어 프로젝트 특성 및 디자이너의 특성, 의사소통, 갈등, 성과에 대한 분야별 차이분석 결과

구분	지자체		대학		기업		F값
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	
프로젝트 특성	4.166	0.614	4.000	0.930	4.140	0.814	0.349 ^{ns}
비밀유지성	3.898	0.739	3.894	0.684	3.473	0.684	0.220 ^{ns}
창조성	3.862	0.875	3.773	0.878	3.137	0.944	0.240 ^{ns}
의사소통	3.724	0.921	3.506	1.082	2.877	0.846	1.914 ^{ns}
갈등	3.137	1.025	2.693	1.229	2.620	1.056	6.566 ^{**}
문제해결형	3.514	0.586	3.968	0.644	3.472	0.603	4.898 [*]
협상해결형	3.414	0.663	3.718	0.631	3.440	0.690	1.419 ^{ns}
실득해결형	3.346	0.591	3.666	0.677	3.530	0.617	3.580 [*]
정치적해결형	2.619	0.647	2.500	0.950	2.570	0.948	0.189 ^{ns}
CI개발 성과	4.275	0.701	4.453	0.683	4.137	0.887	2.598 ^{ns}

1. * p<.05 ** p<.01 *** p<.001
2. 각 분야별 빈도
지자체 105명, 대학 16명, 기업 125명

3-3-2 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

[표 2] 변수에 대한 신뢰도 및 요인분석 결과

구분	프로젝트 특성 α=.769	CI개발 디자이너 특성		의사소통 α=.798	갈등 α=.909	CI개발 성과 α=.849
		비밀유지성 α=.832	창조성 α=.889			
중요2	0.764	0.203	0.071	-0.016	-0.030	0.168
중요1	0.756	0.089	0.035	0.149	-0.074	-0.022
맞춤2	0.658	0.161	0.159	0.172	-0.057	0.277
맞춤3	0.640	0.192	0.371	0.205	-0.151	0.103
비밀유지성2	0.212	0.838	0.146	0.132	-0.094	0.083
3	0.130	0.806	0.162	0.106	-0.183	0.201
1	0.325	0.715	-0.059	0.196	-0.113	0.273
창조성2	0.175	0.122	0.862	0.224	0.045	0.165
1	0.193	0.088	0.824	0.201	-0.062	0.269
의사소통2	0.179	0.045	0.050	0.844	0.036	0.130
3	0.164	0.096	0.359	0.763	0.034	0.059
4	0.048	0.195	0.293	0.658	-0.170	0.158
1	0.100	0.255	-0.086	0.602	0.049	0.489
갈등4	-0.031	-0.110	-0.063	0.017	0.900	-0.068
5	-0.075	-0.038	-0.040	-0.015	0.876	-0.164
6	-0.095	-0.035	0.031	-0.082	0.868	-0.092
3	-0.058	-0.181	0.007	0.034	0.846	-0.124
성과2	0.144	0.084	0.135	0.179	-0.173	0.814
3	0.067	0.211	0.174	0.121	-0.199	0.801
1	0.226	0.185	0.232	0.138	-0.148	0.757
고유치	1.347	1.185	1.002	1.557	6.805	2.961
설명분산(%)	6.733	5.926	5.010	7.785	34.025	14.806
누적분산(%)	6.733	12.659	17.669	25.454	59.479	74.285

변수에 대한 타당도와 신뢰성 검증을 위해 요인분석을 실시한 결과 [표 2]와 같이 CI개발 디자이너의 특성은 비밀유지성과 창조성의 2개 차원으로 도출되었으며 CI개발 프로젝트 특성,

의사소통, 갈등, CI개발 성과는 각각 1개 차원이 도출되었으며 요인분석을 통한 전체 설명력은 74.28%로 높게 나타나 측정의 높은 타당도를 보였다. 프로젝트 특성으로 도출한 맞춤형 정도와 중요성정도는 독립적인 2개의 차원이 아닌 하나의 차원으로 나타나 이들 항목을 통합하여 고객지향성의 의미로 해석하였고 이 하나의 통합된 척도를 최종분석에 사용하였다. 변수들의 각 차원에 대한 내적 일관성을 검증하기 위해 Cronbach's α 검증을 실시한 결과 모든 변수가 0.7이상을 나타내 신뢰도를 확보하여 이들 항목들을 이용하여 최종분석을 실시하였다.

[표 3] 갈등해소전략에 대한 신뢰도 및 요인분석 결과

구분	정치해결형 α=.766	실득해결형 α=.767	문제해결형 α=.788	협상해결형 α=.738
	정치해결형1	0.896	0.059	-0.117
2	0.880	0.056	-0.172	-0.078
4	0.756	-0.251	0.011	-0.139
실득해결형2	-0.049	0.868	-0.038	0.205
1	-0.043	0.749	0.342	0.131
3	-0.021	0.731	0.299	0.078
문제해결형1	-0.291	0.158	0.815	0.086
3	0.008	0.278	0.756	0.239
협상해결형3	-0.077	0.191	0.038	0.902
2	-0.104	0.160	0.410	0.767
고유치	2.254	2.084	1.655	1.556
설명분산(%)	22.537	20.837	16.548	15.562
누적분산(%)	22.537	43.374	59.922	75.484

갈등해소전략에 대한 타당도와 신뢰성 검증을 위해 요인분석을 실시한 결과 [표 3]과 같이 4개 차원으로 도출되었으며 요인분석을 통한 전체 설명력은 75.48%로 높게 나타났다. 이들 각 차원에 대한 내적 일관성을 검증하기 위해 Cronbach's α 검증을 실시한 결과 모든 변수가 0.7이상을 나타내 이들 항목들을 이용하여 최종분석을 실시하였다.

3-3-3 가설의 검증

3-3-3-1 CI개발 디자이너 특성 및 CI개발 프로젝트 특성이 의사소통에 미치는 영향검증(H1-H2)

CI개발 디자이너 특성 및 프로젝트 특성이 의사소통에 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 CI개발 디자이너 특성과 프로젝트 특성을 독립변수로, 의사소통을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 [표 4]와 같이 나타났다. 분석결과 CI개발 디자이너의 특성인 비밀유지성과 창조성은 CI개발 의뢰인과 디자이너 모두 의사소통에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 CI개발 프로젝트 특성은 CI개발 의뢰인과 디자이너 모두 의사소통에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 CI 디자이너의 특성인 의뢰업체에 대한 비밀유지성, 창조적 역량은 양 파트너간에 일방적이지 않는 상호적인 대화, CI관련 정보제공 등 원활한 의사소통에 매우 중요하다는 것을 시사하고 있다. 요약하자면 본 연구의 가설 1은 지지되었으나 가설 2는 지지되지 않았다.

[표 4] CI개발 디자이너 특성 및 프로젝트 특성과 의사소통간의 회귀분석 결과

독립변수		의사소통			
		CI개발 의뢰인		CI개발 디자이너	
		표준화된 β값	t값	표준화된 β값	t값
CI개발 디자이너 특성	비밀유지성	.181	2.067*	.241	2.556**
	창조성	.318	3.860***	.421	3.732***
CI개발 프로젝트 특성		.146	1.656 ^{NS}	.070	.591 ^{NS}
R2		.237		.379	
Adj.R2		.219		.359	

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

3-3-3-2 CI개발 의뢰인과 디자이너간의 의사소통이 갈등에 미치는 영향검증(H3)

CI개발 의뢰인과 디자이너간의 의사소통이 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3을 검증하기 위해 의사소통을 독립변수로, 갈등을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 [표 5]와 같이 CI개발 의뢰인의 경우는 통계적으로 유의한 결과를 나타내 원활한 의사소통은 갈등을 낮춘다는 것을 실증분석 결과로 보여주고 있다. 그러나 CI개발 디자이너의 경우는 원활한 의사소통이 이루어진다 하더라도 갈등을 낮추지는 못하는 것으로 나타났다. 이같은 결과는 의뢰인 측면이 더 유리한 지위나 높은 권력을 보유하여 양자관계에서 주도권을 행사함으로써 의사소통을 통한 정보제공이나 설명을 통해 갈등을 줄일 수 있는 여지는 크나 열위의 위치를 점하는 디자이너 측면에서는 양자관계상 의사소통 이외에 다양한 갈등요인으로 인하여 매우 제한적인 의사소통 효과만을 보이고 있다고 추측된다.

따라서 CI개발 의뢰인의 경우는 갈등 당사자간에 서로 정보를 공유하고 의사소통을 개선하게 되면 공통의 문제가 해결되고 관계가 더 강화된다. 또한 원활한 의사소통을 위해서는 디자이너와 함께 참여하는 모임이나 친목조직 등을 만드는 등 다양한 방법을 통해 의사소통이 상호적으로 활발하게 이루어지도록 하는 것도 갈등을 낮출 수 있다는 점을 시사하고 있다. 그러나 디자이너인의 의사소통이 갈등에 미치는 영향은 단순한 의사소통의 한 면만을 고려한 원인요인만을 파악하기보다는 다양한 선행요인을 동시에 고려한 조사도 이루어져야 갈등에 대한 실재를 더 잘 파악할 수 있을 것이다. 본 연구의 가설 3은 CI개발 의뢰인의 경우는 지지된 반면에 디자이너의 경우는 지지되지 않았다.

[표 5] 의사소통과 갈등간의 회귀분석 결과

독립변수		갈등			
		CI개발 의뢰인		CI개발 디자이너	
		표준화된 β값	t값	표준화된 β값	t값
의사소통		-.219	-2.556**	.203	1.732 ^{NS}
R2		.048		.168	
Adj.R2		.041		.078	

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

3-3-3-3 CI개발 의뢰인과 디자이너간의 갈등이 CI성과에 미치는 영향과 갈등해소전략의 조절적 영향검증(H4)

CI개발 의뢰인과 디자이너간의 갈등이 CI개발 성과에 미치는 영향은 크게 3가지인 ①갈등이 성과에 미치는 직접적인 영향 ②갈등해소전략 유형이 성과에 미치는 직접적인 영향 ③갈등과 갈등해소전략이 상호작용하여 성과에 미치는 영향으로 대별되는데 이의 결과는 [표 6]에 나타나있다.

첫째 영향인 갈등은 가설에서 설정했듯이 CI개발 의뢰인 그룹에서는 성과에 부정적으로 영향을 미치는 것으로 유의하게 나타났다으나 디자이너 그룹에서는 유의한 결과가 나타나지 않았다. 의뢰인 측면에서는 갈등이 존재하면 성과에 부정적인 영향을 낳는 것으로 판단하지만 열세의 위치에 있는 디자이너 측면에서 보자면 의뢰인과는 항상 갈등이 존재하고 있다고 느끼고 있어 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 추측된다. 많은 선행연구에서도 어느 정도의 갈등수준은 긍정적인 성과를 낳는다고 보고하고 있다.

둘째 영향으로서 CI개발 의뢰인 그룹 및 디자이너 그룹 모두에서 정치적 갈등해결전략은 성과에 직접적으로 부정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 이를 해석하자면 우세한 입장에 있는 의뢰인 입장에서 갈등이 발생했을 때 디자이너 측면에서 다른 제 3의 영향력 있는 인사를 개입시켜 갈등을 해결한다면 더욱 갈등이 증폭되고 부정적인 방향으로 관계가 형성되어 나쁜 성과를 유도하는 것으로 보인다. 한편 열세에 있는 디자이너 입장에서 의뢰인과 갈등이 발생시 제 3자인 경쟁 디자이너를 개입시켜 프로젝트를 진행하려고 한다면 매우 부정적인 관계가 형성되고 결과적으로 나쁜 성과를 낳은 것으로 보인다. 또한 갈등발생 시 잠정적인 갈등현상을 중단하고 협상방식으로 과업을 수행하는 방식이 좋은 성과를 낳는다는 것은 주어진 시간과 비용의 제한 속에서 우선적으로 프로젝트를 끝내야만 하는 디자이너로서는 적절한 방식일 수 있을 것이다.

셋째 영향으로서 CI개발 의뢰인그룹은 단순히 전략으로서 정치적 해결방식은 부정적 성과를 이끌지만 갈등과 상호작용하여 긍정적 성과를 낳기도 한다는 것으로 정치적 해결방식은 성과에 직접적인 부정적 영향뿐만 아니라 갈등과 상호작용해서 긍정적인 영향도 미친다는 것이다. 다시 말해 갈등의 수준이 매우 깊어지면 제 3자를 개입하여 해소하고자하는 정치적 방식이 긍정적 성과를 낳을 수 있다는 것을 보여주고 있다. CI개발 디자이너 측면에서 보자면 갈등발생 시 의뢰인과 갈등의 본질을 놓고 해결하고자 하는 문제해결방식이 좋은 성과를 낸다는 것을 실증분석 결과는 보여주고 있다. 즉 디자이너는 의뢰인과 갈등이 심화될 때 다른 어떤 해소방식보다도 문제의 본질적 상황과 전개를 상호분석함으로써 갈등을 해소하고자 하는 문제해결방식이 긍정적 성과를 낳는다는 것이다.

[표 6] CI개발성과에 있어 갈등해소전략의 조절적 영향검증

독립변수	CI개발 성과			
	CI개발 의뢰인		CI개발 디자이너	
	표준화된 β값	t값	표준화된 β값	t값
갈등	-1.055	-2.040	1.004	.590 ^{ns}
정치해결형	-.714	-3.077 ^{**}	-1.074	-4.085 ^{***}
실득해결형	-.074	-.308 ^{ns}	.446	.816 ^{ns}
문제해결형	.537	1.873 ^{ns}	.403	.996 ^{ns}
협상해결형	.131	.544 ^{ns}	1.046	2.891 ^{**}
갈등×정치해결형	1.431	3.511 ^{**}	-.555	-1.056 ^{ns}
갈등×실득해결형	.612	1.399 ^{ns}	-1.138	-1.120 ^{ns}
갈등×문제해결형	-.658	-1.500 ^{ns}	2.106	4.662 ^{***}
갈등×협상해결형	.034	.083 ^{ns}	-.606	-.481 ^{ns}
R2	.467		.657	
Adj.R2	.428		.616	

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

4. 결 론

4-1 연구의 결과 및 시사점

본 연구는 CI개발 의뢰인인 기업, 대학, 지자체와 CI 디자이너와의 양자관계를 중심으로 CI개발 의뢰인과 디자이너간의 의사소통의 원인요인 및 갈등과의 관계를 조사하고 이를 통해 상호간에 존재하는 갈등 및 이의 갈등해소전략이 성과에 미치는 영향을 검증함으로써 갈등관리를 통한 성공적인 CI개발 전략을 제시하고자 하였다. 연구가설에 대한 실증분석 결과의 요약은 다음과 같다.

첫째, CI개발 디자이너 특성인 비밀유지성과 창조성은 의뢰인과 디자이너 모두 의사소통에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 CI개발 프로젝트 특성은 CI개발 의뢰인과 디자이너 모두 의사소통에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 CI 디자이너의 특성인 의뢰업체에 대한 비밀유지성, 창조적 역량은 양 파트너간에 원활한 의사소통에 매우 중요하다는 것을 시사하고 있다.

둘째, CI개발 의뢰인과 디자이너간의 의사소통이 갈등에 미치는 영향은 의뢰인의 경우는 원활한 의사소통이 갈등을 낮추는 것으로 나타나고 있으나 디자이너의 경우는 원활한 의사소통이 이루어진다 하더라도 갈등을 낮추지는 않는 것으로 나타났다. 이는 의뢰인의 경우 우세한 입장에서 디자이너가 제공하는 CI관련 정보제공 및 상호적인 대화유지 등을 기대하고 있어 의사소통이 미흡할 때 갈등을 지각하게 된다. 그러나 디자이너의 경우 자신이 의뢰인과의 충분한 의사소통 관계를 유지하고 있다고 느끼는 한편 디자이너는 프로젝트의 실제 수행자로서 의사소통 이외에 시간과 비용이 소요되는 수많은 갈등요인이 존재할 수도 있다. 또한 디자이너는 의뢰인과의 열세의 위치에 놓여있어 어느 정도의 갈등수준은 항상 유지하고 있다고 추측된다.

셋째, CI개발 과정에서 발생하는 비용산정 및 지급에 대한 갈등, CI관련 정보제공에 대한 갈등, 사전계약에 또는 약속한 것과 실제 개발한 디자인과의 차이로 인한 갈등, CI개발 의뢰인이 요구를 받아들이지 않는데 따르는 갈등 등을 효과적으로 관리하여 CI개발 성과를 높이기 위해서는 CI개발 의뢰인의

경우 우선적으로 갈등수준 자체를 낮추도록 해야 하는데 원활한 의사소통이 그 적절한 방식이라고 연구결과는 보여주고 있다. 다음으로는 단순히 정치적 해결방식을 취하기보다는 갈등의 수준이 깊어질 때만 정치적 해결방식을 사용했을 때 높은 성과를 달성할 수 있음을 보여주고 있다. 디자이너의 경우 단순한 정치적 해결방식을 의뢰인이 사용했을 때 매우 부정적인 성과를 낳으나 갈등관계를 중단하고 과업을 우선적으로 완수하려는 협상해결형은 긍정적인 성과를 낳는 것으로 나타났다. 또한 갈등이 깊어질 때는 의뢰인과 갈등의 본질적인 측면에서 상호 솔직하게 털어놓고 문제를 해결하는 전략방식을 채택할 때 높은 성과를 가져왔다.

본 연구의 결론을 토대로 한 시사점은 다음과 같다.

첫째, CI개발에 있어 디자이너의 특성인 비밀유지성과 창조성이 CI개발 의뢰인과 디자이너 모두에게 중요하게 인식되고 있다는 것으로 나타나 의뢰업체의 기밀에 대한 중요성과 디자이너로서의 창조적인 역량은 CI도입을 성공적으로 이끌고 있다. 따라서 CI개발 디자이너는 이러한 특성을 철저히 개발하고 이행하여야만 CI의뢰기업으로부터 신뢰받을 수 있으며 이들간의 관계에서 원활한 의사소통이 이루어진다는 것을 시사하고 있다.

둘째, CI개발에 있어 의뢰인의 경우 디자이너와의 원활한 의사소통이 갈등을 낮추는 것으로 나타나 의사소통의 중요성이 강조되고 있다. 특히 CI개발 의뢰인측에서는 막대한 비용이 투자되고, 한번 도입한 CI를 다시 수정하거나 새롭게 개발하여 소비자에게 인식시키기는 매우 어렵기 때문에 CI개발 디자이너의 의사소통을 매우 중요하게 인식하고 있다는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 CI개발 의뢰인과 디자이너간에 의사소통의 기회를 자주 갖도록 하는 모임이나 관련 조직을 활성화 하여 상호간에 정보공유 등을 통해 사전에 갈등을 예방 관리하는데 효과적이라는 것을 시사하고 있다.

셋째, CI개발을 수행하는데 있어 의뢰인과 CI개발 디자이너간의 관계에서 유발되는 갈등을 해소하여 CI개발 성과를 높이기 위해서는 의뢰인과 디자이너 그룹 모두 제 3자를 상대방에 개입시키는 정치적 해소방식을 가급적 지양하는 것이 긍정적 성과를 낳을 수 있다. 그러나 양자간에 갈등의 골이 깊어질 경우 의뢰인 측면에서는 정치적 해결방식을 사용하는 것이 긍정적 성과를 이끌고 디자이너 측면에서는 갈등의 본질을 놓고 상호 노력하는 문제해결방식이 좋은 성과를 낳게 되므로 상호입장과 갈등의 수준에 따른 적절한 갈등해소방식을 채택해야 함을 시사하고 있다.

4-2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지며 다음과 같은 향후 연구 방향을 제시해 보고자 한다.

첫째, 본 연구는 CI개발을 의뢰한 의뢰인과 실질적으로 CI개발을 담당한 CI개발 디자이너를 대상으로 하여 조사를 실시하였다. CI개발에 있어 갈등 발생의 수준과 형태는 기업, 대학, 지자체 등 의뢰기관의 특성에 따라 크게 다르게 나타나지 않고 있다. 따라서 조사대상을 통합하여 분석함으로써 이론적 개념간의 관계성의 일반성을 검증하고자 하였다. 따라서 차후 대상기관별 차이점 등을 심층적 비교분석할 필요성은 있으며

각 기관별로 갈등해소전략이나 성과를 높이는 방안에 대한 연구도 요구된다. 둘째, 본 연구는 CI개발 디자이너와 의뢰인간의 갈등에 초점을 두고 연구하였으나 이들간의 관계에서 갈등과 연관된 의존성과 권력 등과 같은 요소에 의해서도 갈등은 초래될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 갈등을 유발시키는 관련변수를 포함한 다양한 선행변수들을 도입하여 이들간의 관계를 실증적으로 검증하는 후속연구가 수행되었으면 한다. 셋째, 본 연구는 인터뷰를 통한 설문지 작성을 통해 직접 면담과 설문조사를 병행하여 조사가 이루어졌다. 그러나 한 연구에서 정성적이며 정량적인 연구가 병행되어 이루어지기는 매우 어려움을 지니고 있다. 따라서 향후 연구방법에 대한 심층연구를 통해 양방간의 동태적인 갈등해소방식 및 관련 추구행동과 같은 정성적인 연구를 수행하고자 한다.

참고문헌

- 김생수(1999), "자치단체의 CI형성전략에 관한 연구," 한국지방행정연구원, 지방행정연구, 13(1), 143-165.
- 김정희(1996), "도시특성에 따른 도시 아이덴티티(City Identity)에 관한 연구," 서울대학교 대학원.
- 신인식(2000), "대학 이미지 제고를 위한 Image Mark : 동명대학을 중심으로," 디자인학연구, 통권 44호, 14(4), 227-235.
- 손현경(1996), "민선시대 지방자치단체의 CI 전략," 「지방행정정보」 통권 제 56호, 한국지방행정연구원, 36.
- 송진희(2000), "자치단체 CI에 관한 연구:해남군 CI개발 사례를 중심으로," 한국디자인학회, 디자인학연구, 13(1), 19-28.
- 안병호·정경원(1996), CI 기본 시스템 구축을 위한 체계적 프로세스," 한국디자인학회, 디자인연구, 10, 173-182.
- 최동신(2002), "생산자, 소비자관계와 디자인과의 상관관계 연구," 한국팩키지디자인연구, 12, 139-155.
- 채수명(1993), "국제화시대와 CI전략 : 국내 주요기업의 사례를 중심으로," 한국광고학회, 광고학연구, 4, 93-121.
- 월간 디자인 비즈니스(1990)
- Achrol, Ravi S.(1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment," *Journal of Marketing*, 55(October), 77-93.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 25(February), 18-34.
- Antia, Kersi D. and Gary L. Frazier(2001), "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationship," *Journal of Marketing*, 65(October), 67-81.
- Brown, James R. and Ralph L. Day(1981), "Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(August), 263-274.
- Canary, D. J., W. R. Cupach, and R. Serpe(2001), "A Competence-Based Approach to Examine Interpersonal Conflict: Test of a Longitudinal Model," *Communication Research*, 28, 79-104.
- Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary(2001), *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul(1992), "Conflict

Resolution Process in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(January), 42-58.

- Duncan, Tom and Sandra E. Moriarty(1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing*, 62(April), 1-13.
- Etgar, M.(1979), "Sources and types of intrachannel conflict," *Journal of Retailing*, 55, 61-78.
- Gatewood, R. D., M. A. Gowan, and G. J. Lautenschlaher(1993), "Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions," *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas(1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- Lee, J. J. and A. A. Rubenstein(1980). "An Analysis of Factors Influencing the Utilization of Contract Research in a Developing Country, Korea," *Research Policy*, 9, 174-196.
- Mallen, Bruce E.(ed.)(1967), "The Marketing Channel : A Conceptual Viewpoint, New York: John Wiley and Sons.
- Moorman, C., R. Deshpande, and G. Zaltman(1993). "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Raven, Bertram H. and Arie W. Krulanski(1970), "Conflict and Power," in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed. New York: Academic Press, 69-109.