

브랜드 중심의 디자인리더십 실행방안 제안에 관한 연구*

The Proposal of Implementation Plans for Brand-centered Design Leadership

김은영** · 이진렬***†

Eun-Young Kim** · Jin-Ryeol Lee***†

조선대학교 미술대학**

College of Art&Design, Chosun University**

조선대학교 디자인공학과***

Department of Informatics&Product Design, Chosun University***

Abstract

This study aims to propose management items and implementation plans that can be used to manage the following topics: what components should be managed to ensure effective implementation of design leadership, which is critical to today's business management? And are all parts of a company established in accordance with the brand concept, thereby ensuring brand-oriented design leadership? Firstly, this study divided the components of design leadership management into, in a broad sense, vision, culture and platform, established sub-components that should be considered in managing each higher component, and suggested implementation plans for each component. Secondly, the implementation plans for each component were classified into workforce structures, development of brand penetration programs, distribution of time and material resources and application of identity programs. Also, each classified item was further categorized and detail implementation plans for each item were suggested. The outcomes of this study can be utilized as guidelines to evaluate whether each component is properly managed in implementing design leadership. It is also expected that these will serve as useful guides for designers, managers and consultants.

Keywords : Design Leadership, Brand

요약

본 연구의 목표는 현대 기업경영의 핵심인 디자인리더십을 효과적으로 수행하기 위해서는 어떠한 요소들이 관리되어야 하는지 또한 브랜드 중심의 디자인리더십을 위해 기업의 모든 부분들이 브랜드의 컨셉에 맞게 설정되어 있는지를 관리할 수 있는 요소와 그에 따른 실행방안들을 제안하는 것이다. 먼저 디자인리더십 관리의 요소로 크게 비전(Vision), 문화(Culture), 플랫폼(Platform)으로 나누고, 각 요소들을 관리하는데 있어 고려해야 할 하위요소들을 설정하고 각 요소들에 대한 실행방안을 제시하였다. 다음으로 각 요소들의 실행방안을 인력구조, 브랜드침투 프로그램의 개발, 시간 및 물적 자원의 할당, 아이덴티티프로그램의 적용으로 유형화하였고 유형화한 범주에서 각각의 항목들을 설정하고 항목에 대한 세부 실행방안을 제안하였다. 이는 기업들이 디자인리더십을 실행함에 있어 요소들의 관리가 제대로 이루어지고 있는지에 대한 평가과정을 위한 가이

* 이 논문은 2010년도 조선대학교 학술연구비의 지원을 받아 연구되었음.

† 교신저자 : 이진렬 (조선대학교 디자인공학과)

E-mail : bayhunt@chosun.ac.kr

TEL : 062-230-7706

FAX : 062-223-8235

드라인으로 활용될 수 있을 것이며 디자이너들이나 관리자들과 컨설턴시들에게도 매우 유용한 지침이 될 수 있을 것으로 기대한다.

주제어 : 디자인리더십, 브랜드

1. 서론

21세기에 접어들면서 기업경영에 있어 주요한 이슈는 ‘디자인’과 ‘브랜드’였다. 따라서 글로벌 시장환경에서 살아남기 위해 기업들은 경쟁적으로 ‘디자인경영’이나 ‘브랜드경영’을 표방하며 디자인과 브랜드를 기업경영의 핵심요소로 삼게 되었다.

최근 몇 년 동안 디자이너나 브랜드, 기업들의 개별 운영 정황들은 급속도의 변화를 맞이하고 있다. 이러한 상황들은 기업들에게 새로운 도전과 선택을 야기하게 되는데 따라서 우리는 혁신을 위한 새로운 방법들을 찾아야하고 디자인에 대한 새로운 정의가 필요하다고 한 Stefano Marzano(2006)의 주장처럼 디자인에 대한 이슈도 디자인경영을 넘어 디자인리더십의 관점이 부각되고 있다. 디자인이 경영의 핵심요소가 되는데 그치지 않고 기업경영의 모든 부분에 있어 디자인적 사고를 접목시키는 디자인리더십의 개념이 새롭게 주목되고 있는 것이다. 이것은 곧 디자인리더십의 개념이 디자인경영의 확장이며 변화하는 기업경영환경에서 새로운 패러다임으로의 발 빠른 전환, 곧 사고의 확장이 요구됨을 말하고 있다.

디자인리더십은 현대 기업경영의 핵심으로 자리 잡고 있으며 무엇보다 현대 기업경영환경을 고려한다면 브랜드가 중심이 된 디자인리더십이 되어야 할 것이다. 그러기 위해서는 기업의 제품이나 철학, 조직문화나 인적자원 등 기업 운영과 관련된 여러 분야가 그 기업의 브랜드 컨셉에 맞게 관리되어야 하며 그렇게 되었을 때 비로소 브랜드를 중심으로 한 디자인리더십이 실행된다 할 수 있을 것이다. 따라서 디자인리더십이 브랜드를 중심으로 관리되어야 한다면 그 디자인리더십의 요소는 무엇이며 그 요소들에 대한 실행방안은 무엇인지에 대한 이론적인 틀이 필요할 것이다. 그러므로 본 연구는 브랜드를 중심으로 한 디자인리더십의 실행을 위해 필요한 디자인리더십 요소들의 실행방안 제안을 목적으로 한다.

따라서 본 연구에서는 디자인리더십의 관리요소들과 그 요소들의 실행방안을 이론적 고찰 및 사례연구 등을 통해 제안하고자 하며 본 연구에서 제안하는 실

행방안들의 적용 대상기업으로는 기업의 디자인 활용 단계를 분류한 덴마크의 디자인사다리(Design Ladder) 개념을 기준으로 하였다. 이는 디자인에 대한 기업의 태도를 기초로 하여 기업의 디자인 성숙도를 4개 그룹으로 나눈 4단계 모델로 디자인비사용(Non-design), 스타일링으로써 디자인 활용(Design as styling), 프로세스로서 디자인 활용(Design as process), 그리고 혁신으로서 디자인 활용(Design as innovation) 단계로 이루어져 있는데 본 연구에서는 마지막 단계인 혁신으로서의 디자인 활용단계인 기업, 즉 디자인의 수행이 디자이너와 CEO의 협력관계에 의해 이루어질 수 있는 기업을 대상으로 한다.

2. 디자인리더십의 개념과 요소

미국의 Design Management Institute(DMI)에서 발간되는 디자인경영분야의 세계적으로 가장 권위 있는 저널인 Design Management Journal(DMJ)과 Design Management Review(DMR)에 “리더십”이란 주제가 등장하기 시작한 것은 1994년 DMJ 가을호에 실린 “Paradoxical Leadership: A Journey with John Tyson”이라는 논문으로 1990년대 중반이후이다. 또한 DMI에서 주관하는 여러 컨퍼런스들에서 “디자인리더십”이라는 주제가 핵심이슈가 된 것도 “변화된 경제환경에서의 디자인리더십”라는 주제로 열린 1996년 제21회 국제디자인경영컨퍼런스 이래 꾸준히 이어져 오고 있다. “디자인리더십의 도전들과의 만남”이란 주제로 열린 2006년 제10회 유럽국제디자인경영컨퍼런스에서는 디자인리더십에 관한 여러 가지 이슈들에 대한 논의가 있었는데 디자이너의 영감으로부터 협동작업까지, 문화로부터 세계화까지 이르는 디자인리더십에 관한 여러 가지 해석들이 나오고 “누가 디자인을 이끌어야 하는가?”, “더 효과적인 디자인리더가 되기 위해 ‘리더십’을 어떻게 얻어야 하는가?” 등 비즈니스의 성공을 위해 필수적인 디자인리더십의 활용에 관한 다양한 관점을 제공하였다. 이 회의의 의견들에 따르면 디자인리더십이란 ‘디자인을 이끄는 것’과 ‘디자인에 의해 비즈니스를 이끄는 것’ 둘 다를 의미한다고 할 수 있다.

Table 1. Conference of Design Leadership (1996-2006, DMI)

Conference	Subject	Year
The 21st International Design Management Conference	Design Leadership in a Changed Economic Environment	1996
The 25th International Design Management Conference	Design-Based Leadership in the 21st Century	October 22-26, 2000 Chatham, USA,
The 5th European International Conference on Design Management	Design-Based Leadership in the 21st Century	March 18-20, 2001 Amsterdam, The Netherlands
The 8th European International Design Management Conference	Insight From Trends for Design Leadership	March 21-23, 2004 Barcelona, Spain
The 29th International Design Management Conference	Leadership by Design	October 24-27, 2004 Chatham, USA
The 10th European International Design Management Conference	Meeting the Challenges of Design Leadership	March 29-31, 2006 Amsterdam, The Netherlands
18th International Brand Design Conference	Design Leadership in Action The Business of Design + Brand + Experience	May 17-19, 2006 Montréal, Québec, Canada
The 31st International Design Management Conference	Design Leadership in Action: Measuring and Building Design's Role in Achieving Business Success	October 22-25, 2006 Manchester Village, Vermont, USA

본 논문에서는 디자인리더십의 요소들을 추출하기 위하여 리더십에 관한 최초의 논문이 실린 1994년부터 활발한 논의가 이루어지는 2000년대 중반을 넘어 가장 최근의 2011년까지 “리더십” 또는 “디자인리더십”이라는 제목으로 DMJ와 DMR에 실린 총 9편의 논문 중 지엽적인 주제로 흐른 한편의 논문을 제외한 8편과 “디자인리더십”이라는 주제로 발간된 2008년 여름호의 11편, 총 18편을 분석하였다.

Table 2. Articles of Design Leadership (1994-2011, DMJ/DMR)

Authors	Title	Content	Keyword
Frans Joziassse (2011)	The Soul of Design Leadership	what one needs to become a great design leader	Emotional bonding Doing Empowerment
Ki-Young Nam, Mi-Jin Jung(2008)	Bottom-Up Design Leadership as a Strategic Tool	Design leadership is about helping organizations to envision the future and ensure that design is used to turn those visions into reality	The creativity of an outsider's view Corporate culture, design process Vision
Erik Roscam Abbing, Christa van Gessel (2008)	Brand-Driven Innovation	Erik Roscam Abbing and Christa van Gessel provide an overview and case studies of this process as it moves from “brand usability” to “innovation strategy” to “design strategy” to “touch-point orchestration.”	Brand usability Innovation strategy Design strategy Touch-point orchestration
Phil Best (2008)	Branding and Design Innovation Leadership: What's Next?	Phil Best translates his many years of experience into an innovation action plan and summarizes an innovation process	innovation process

Richard Kielbon, Gerald Nadler (2008)	Creating Smart Designing Questions	Richard Kielbon and Gerald Nadler are stress posing questions that embrace unique, purposeful information and systems thinking, that are future-oriented, that broaden options, and that empower and unite people.	Way of thinking Thinking Styles
Julian Jenkins (2008)	Creating the Right Environment for Design	Julian Jenkins outlines the qualities of a design-friendly culture and proposes seven ways design managers can help ensure that their contributions yield the most creative and beneficial outcomes.	Design-friendly culture Design thinking Company's attitudes Systems thinker Human interactions Social processes
Turkka Keinonen (2008)	Design in Business: Views from the Nucleus and the Periphery	Turkka Keinonen distinguishes six possibilities — design for vision, design for competence, design for expectations, design for control, design for meaning, and design for presence	Design cultures, Vision
Aidan Petrie (2008)	Developing Products with a Holistic Process	Aidan Petrie explains the advantages and challenges inherent in concurrent methodology. He also articulates the leadership skills and open communications required to make it actually work.	Holistic Process
Prashant Singh Kutaula (2008)	Funcastle: Creating a Business Opportunity from a Design Consultancy Assignment	Prashant Kutaula reveals the exciting potential of becoming a “designpreneur” as he shares the details behind one firm's adventure into the marketplace for play equipment.	Designpreneur program, Aspiring
Mark Churchman (2008)	How to Make Sure a Brand Behaves Itself	Mark Churchman and Thomas Marzano examine what the behavior of the brand means and how it is expressed and managed	Brand promise Brand identity program
Tom Flanagan (2008)	Scripting a Collaborative Narrative: An Approach for Spanning Boundaries	This “storytelling,” as Tom Flanagan characterizes ISM, accentuates the hierarchy of inputs and their interrelationships	Storytelling, Process
Kevin Clark, Ron Smith (2008)	Unleashing the Power of Design Thinking	Kevin Clark and Ron Smith posit that design professionals can and should take on leadership roles in nontraditional arenas.	Design thinking Emotional intelligence Integral intelligence Experiential intelligence
Mark Dzierzk (2007)	Visual Thinking: A Leadership Strategy	Mark Dzierzk is convinced that “design” and “strategy” traditionally reflect two very disparate realms within the world of business. He urges designers to communicate with those responsible for strategy by using their talent for visualization and storytelling	Visualization, Storytelling communication

Maureen Thurston-Chartraw (2006)	Disruptive Cycles, Adaptive Strategies, and Principles of Leadership: Tantalizing Connections	Maureen Thurston-Chartraw outlines the qualities of this leadership role and highlights the work of two designers at Walt Disney	Cultivating a new culture Company's mission
Alan Topalian (2002)	Promoting Design Leadership through Skills Development Programs	Alan Topalian has prepared a "brief" specifying a conceptual approach to lifting the profile and effectiveness of the discipline within the corporation	Design philosophy Design management system Corporate design standards Development programs Corporate identity
Deanne Beckwith (2000)	Design Leadership at Herman Miller	Herman Miller's history of storytellers and open communication, participative management, and inclusive style are the cornerstones that have allowed it to remain and grow as a design-led company for three quarters of a century	Corporate culture, Design for the future Innovation, Open communication
David Reyes-Guerra (1999)	Change as the Catalyst for Leadership	David Reyes-Guerra outlines several basic design management principles, and suggests how Xerox quantifies the return on its design investment	Corporate Identity Communication
Artemis March (1994)	Paradoxical Leadership: A Journey with John Tyson	With a focus on accountability, value, and leadership, Tyson's group seeks out opportunities to leverage its talents as essential resources in defining the next generation of communication products	Vision, Value Organizational Structure

Artemis March(1994)의 연구에서는 가치나 비전을 위한 리더십, 그것을 위한 조직구조에 관해 이야기 하고 있으며 David Reyes-Guerra(1999)는 제록스의 기업 아이덴티티작업에서 디자이너의 리더십, 커뮤니케이션 능력에 대해 말하고, Deanne Beckwith(2000)는 긴 역사의 허먼밀러사가 디자인이 이끌어가는 기업이 되기까지의 혁신과 기업문화, 열린 의사소통에 대해 말하고 있다. Alan Topalian(2002)는 기업과 프로젝트 차원에서의 디자인경영 이슈들-기업철학, 디자인경영시스템, 기업디자인기준, C-I 프로그램의 개발 등-을 통해 디자인리더십을 촉진하는 것에 대해서 이야기 하며 Maureen Thurston-Chartraw(2006)은 월트디즈니의 두 디자이너들의 작업들을 예로 새로운 기업문화를 만드는 리더십의 역할에 대해, Mark Dziersk(2007)은 전략을 시각화와 스토리텔링을 통해 전달할 수 있는 디자이너의 재능과 책임에 대해 이야기하고 있다.

“디자인리더십의 미래”라는 주제로 발행된 DMR의

2008년 여름호에는 디자인리더십에 대한 여러 저자들의 다양한 논문이 실렸는데 편집자인 Thomas Walton 이 정리해놓은 것을 보면 대략 세 가지 모델로 요약 된다. 첫 번째, 디자인리더십은 디자인선지자에 의해 가이드되어 진다는 것이다(Ki-Young Nam; Prashant Singh Kutaula, 2008). 이것은 영감에 관한 말인데 여기서 디자인선지자란 외부자 관점에서의 창의성을 말한다. 곧 비즈니스에 있어 미래지향적인 또는 비전이 있는 디자이너들이 그들을 이끌 수 있다는 것이다. 두 번째는 디자인리더십은 디자인 문화다(Julian Jenkins; Turkka Keinonen; Kevin Clark, 2008). 곧 디자인적 사고의 힘을 말하는데 기업의 모든 부서들이 디자인의 지식으로부터 이윤을 낼 수 있다는 것이다. 세 번째는 디자인리더십은 디자인적 관점을 키우는 플랫폼이다 (Richard Kielbon; Tom Flanagan; Aidan Petrie; Phil Best; Mark Churchman, 2008). 이것은 과정에 관한 이야기로 곧 디자인리더십은 사람이나 컨설턴트의 문제가 아닌 프로세스의 문제라는 관점의 변화를 말하고 있다. 이와 같이 디자인리더십에 대한 다양한 견해들은 결국은 “디자인리더십은 미래를 정의하는 것을 돕는다. 디자인경영은 이것을 얻기 위한 도구이다”라고 한 Raymond Turner(2006)의 말처럼 기업의 미래를 창출하기 위한, 디자인경영을 넘어서는 차원의 확장 같은 것이라고 하겠다.

마지막으로 2011년 Frans Joziassse는 Deepak Chopra의 최근 저서 ‘The Soul of Leadership’을 기반으로 훌륭한 디자인리더가 되기 위해 필요한 일곱 가지 요인을 그를 대표할 수 있는 디자인리더와 함께 제시하고 있다.

Table 3. Element of Design Leadership(1994-2011, DMU/DMR)

Keyword	Element
Emotional bonding, The creativity of an outsider's view Vision, Aspiring, Brand promise, Value Design philosophy, Corporate design standards Company's mission, Corporate identity, Design for the future	Vision
Doing, Empowerment, Corporate culture, Design-friendly culture, Design thinking Company's attitudes, Human interactions Design cultures, Design thinking, Emotional intelligence Integral intelligence, Experiential intelligence Cultivating a new culture, Innovation, Open communication	Culture
Brand usability, Innovation strategy, Design strategy Touch-point orchestration, Design process Innovation process, Way of thinking, Thinking Styles Systems thinker, Social processes, Holistic Process Designpreneur program, Brand identity program Storytelling, Process, Development programs Design management system, Organizational Structure Visualization, Storytelling	Platform
	-

앞서 말한 바와 같이 DMJ와 DMI에 실린 리더십에 관한 1994년 최초의 논문부터 2011년 가장 최근의 논문까지 키워드를 추출하고 분석해본 결과 디자인리더십에 대한 학자들의 견해를 종합해 분석해보면 디자인리더십의 요소로는 기업의 방향을 제시할 수 있는 비전(vision)과 기업 구성원들의 문제와 직결되는 문화(culture), 기업 구조나 프로세스의 문제를 다루는 플랫폼(platform)의 크게 세 가지로 범주화 시킬 수 있다. 이는 2008년 디자인리더십 특집호를 정리한 Thomas Walton의 견해와도 크게 다르지 않다고 볼 수 있다. 위의 Table 3은 위 논문들에서 추출한 키워드를 같은 맥락의 요소들끼리 묶어 범주화 시킨 것이다.

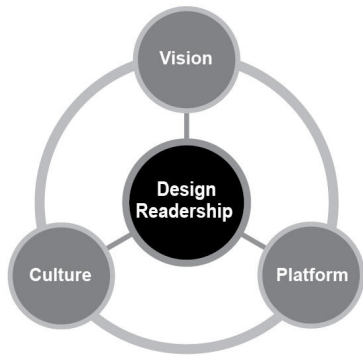


Figure 1. Element of Design Leadership

3. 브랜드 중심의 디자인리더십

브랜드에 있어서 아이덴티티는 ‘강력한 브랜드자산을 구축’하기 위해 기업이 추구하는 장기적인 목적을 일관되고 일치된 방향으로 기업의 모든 역량을 집결할 수 있는 총체적인 방향타로서의 역할을 수행한다. 일반적으로, 기업경영이나 전략 등의 목표 혹은 목적에는 장기적인 비전, 미션, 사명 및 수행전략 등을 포함하고 있다. 그러나 단순히 이러한 미래적 청사진 자체가 목적기능을 충분히 수행하기는 어렵다. 특히, 브랜드의 경우, 외부로 표출되는 브랜드자체의 이미지는 특성상 인위적으로 이루어지기 보다는, 인적자원, 물적자원, 재무적 자원 등 기업 내부의 자원이 추구하는 방향으로 일관성 있게 투입되었을 때 자연스럽게 표출되는 특성을 가진 것이다. 따라서 기업 내부적으로는, 이미 설계된 비전과 미션 등의 경영추구방침이, 자연스럽게 기업내부의 조직구성원들에게 인식되고, 각인되어 추구하고자 하는 브랜드의 이미지가 자연스럽게 표출되는 유기적 시스템구축이 요구된다. 브랜

드를 중심으로 한 디자인리더십의 궁극적이 목적이 ‘강력한 브랜드자산의 구축’이라는 견지에서 볼 때, 기업의 브랜드를 관리하기 위해 디자인리더십에서는 다음 세 가지 측면의 문제를 고려할 필요가 있다.

- 첫째, 통일되고 일관된 브랜드이미지를 형성할 수 있는 방향이 설정되어 있는가?(Alan Siegel, 1989)
- 둘째, 설정된 방향에 대하여 모든 조직구성원들이 충분히 숙지하고 있으며, 또한 그러한 방향에 동의하고 있는가?(Reto Ruppeiner, 2001)
- 셋째, 현재 기업이 표출하는 모든 대상물이 설정된 방향에 맞도록 일관성 있는 이미지를 소비자에게 전달하고 있는가? (Bruce Moorhouse, 1997)

이와 같은 물음은 ‘강력한 브랜드자산구축’이라는 목표를 가진 브랜드중심의 기업경영환경에서 반드시 명쾌하게 설명되어야 할 디자인리더십 관리 요소이며, 이러한 요소들이 효율적으로 설계되었을 때, 효과적인 디자인리더십의 발휘가 가능하다고 할 수 있다. 과거, 브랜드중심의 기업경영구조가 아닌, 즉, 엔지니어링 중심구조, R&D중심구조, 생산중심구조, 재무중심구조, 마케팅중심구조 등의 기업환경에서는 각각의 구조적인 특성에 필요한 비전과 미션을 설계하는 것은 필요하였으나, 자연스럽게 외부로 표출되어질 이미지와 그 이미지에 대한 조직 내 모든 구성원들의 내부적 속성 및 외부표출대상의 이미지 일관성 유지는 그리 필요한 관리대상이 되지 못했으며, 또한 그럴 필요성도 그다지 크지 않았다. 그러나 디자인리더십의 관점에서는 기업의 모든 인적 및 물적 자원 자체가 브랜드의 속성요소이며, 그러한 속성요소 모두가 일관된 브랜드이미지를 형성하기 위한 수단과 과정으로서 활용되어야 한다.

Table 4. Brand-oriented design leadership management areas

Management area	Reference	Element
Is a direction to form a unified and consistent brand image established?	Establishment of brand-oriented vision, CI and BI	Vision
Do all members of the organization know the established direction inside out and agree to it?	Organization members' psychological devotion and consistency	Culture
Are all objects that the company represent delivering a consistent image that fits the established direction to customers?	Unity of images by business division and line	Platform

본 연구에서는 디자인리더십에 대한 요소를 전술한 세 가지의 관점에서 찾아보고자 한다. 먼저 브랜드 중

심의 비전과 CI, BI의 수립, 기업이 표출하는 대상물의 일관성에 관한 요소를 비전(Vision)으로, 조직구성원의 심리적 몰입과 일관성에 관한 요소를 문화(Culture)로, 또한 사업부별, 또는 사업라인별로 일관성을 갖지 못한 브랜드 이미지에 대한 통일성에 관한 요소를 플랫폼(Platform)으로 제시한다. 이를 디자인리더십의 3대 요소로 제안하며 이 세 요소들은 디자인리더십을 창출하기 위한 수단이자 과정이라고 할 수 있다.

3.1. 비전(Vision)

디자인리더십의 첫 번째 요소인 비전은 창의적인 디자이너들의 영감에 의해 기업의 나아갈 방향을 제시하는 것이다.

1980년대 후반 3M의 CI 정비사례에서도 알 수 있듯이 여러 해에 걸친 검토와 같은 사업군에 6000개가 넘는 제품들을 가진 거대한 회사가 어떻게 새로운 아이덴티티를 60개가 넘는 나라에 동시에 개시할 수 있었는지, “혁신(Innovation)”이라는 기업의 비전을 어떻게 성공적으로 전달할 수 있었는지 살펴보는 것도 “비전”이라는 요소의 실행에 도움이 될 것이다.

비전의 관리는 기업의 설정된 비전을 어떻게 표출할 것인가의 문제로 통일되고 일관된 브랜드이미지를 심어주기 위한 비주얼아이덴티티(Visual Identity)의 관리와 일직선상에 있다. 비주얼아이덴티티는 하나의 브랜드를 가지적으로 차별화함으로써 브랜드가 표방하는 철학이나 비전 그리고 이념을 소비자에게 효과적으로 전달하는 모든 디자인 요소들의 통합된 시스템이다(손일권, 2004). 본 연구에서는 이와 같은 비전 관리 프로그램을 크게 다음 네 단계로 제안하고자 한다.

- 첫째, 현재의 비주얼아이덴티티의 문제를 진단하는 단계
- 둘째, 디자인의 개선에 대한 합의에 도출하는 단계
- 셋째, 통일된 아이덴티티 가이드라인과 매뉴얼을 제작하는 단계
- 넷째, 통일된 아이덴티티를 적용하는 단계

첫 번째 단계의 경우, 개별적인 제품이나 브랜드의 육성보다는 전체적인 측면에서 현재의 비주얼아이덴티티의 문제가 있는지를 진단하는 단계로, 이는 현재 기업이 소비자를 대상으로 하는 모든 시각적 대상물들(제품, 광고, 패키지, CI, BI 등)에 대한 내부적 감사를 통하여, 불일치의 대상과 요소를 탐색하는 단계에

해당한다고 볼 수 있다. 두 번째 단계로는 진단된 문제의 개선점에 대하여 내부 조직구성원들의 합의가 필요한 단계이다. 이러한 합의과정이 없다면, 이는 구성원들 사이의 조직문화 형성이 불가능하며, 따라서 단순히 하나의 슬로건에 지나지 않을 것이기 때문이다. 세 번째 단계는 통일된 아이덴티티의 가이드라인과 매뉴얼을 제작하는 단계로 이 과정에서는 각 부서와 사업부별 조직 등이 향후 추진하여야 할 디자인업무에 대한 기본 가이드북으로서의 역할을 수행하게 된다. 네 번째 단계는 통일된 아이덴티티를 적용하는 단계로, 이 과정에서는 기업이 소비자를 대상으로 하는 모든 시각적 대상물들에 대한 디자인개선 및 이를 통한 이미지개선과정을 의미한다. 이 과정 역시 전사적으로 이루어져야 하며 세 번째 과정에서 도출된 가이드라인과 매뉴얼을 기본적인 요소로 활용하여, 필요에 따라서 각 부서 혹은 사업부별로 특성과 차별화를 인정하여, 전체적인 일관성과 통일성을 유지하면서, 차별성이 부각되는 융통성 있는 적용이 필요한 단계라고 할 수 있다.

예를 들어, 1994년 Novartis의 전신인 Sandoz에 합병된 Gerber나 Ciba-Geigy의 전신인 Ciba사의 CIBA Vision과 같은 브랜드들과 같이 강한 브랜드 네임과 고객 충성도를 가진 독립된 회사들은 Novartis의 시각 아이덴티티에 의한 확고한 획일적인 접근이 오히려 역효과를 낸다는 것을 알기 때문에 Novartis에서는 각각의 부서에 심볼이나 공통요소를 사용하는 것보다는 의식적인 “One-Company”라는 컨셉에 접근하도록 하였다(Reto Ruppeiner, 2001). 이러한 사례는 전체적인 브랜드이미지의 일관성과 통일성을 유지하면서, 부서의 차별성을 융통성 있게 적용한 사례라고 할 수 있다.

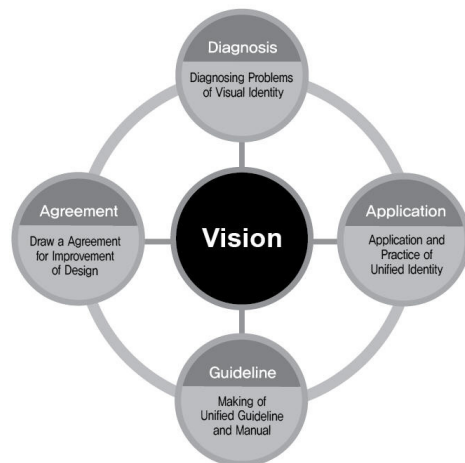


Figure 2. Program Design for Vision

3.2. 문화(Culture)

디자인리더십의 두 번째 요소인 “문화”는 기업의 조직문화를 관리하는 것으로 디자인적 사고가 얼마나 기업의 조직에 깊이 침투해 있는지의 문제이다. 앞서 살펴본 Sandoz와 Ciba-Geigy의 Novartis로의 기업합병 사례에서도 볼 수 있듯이 합병 전 가지고 있던 각 기업의 문화, 지엽적으로 보더라도 의사결정이 위계적이며 빠른 경향이 있는 Sandoz사와 어떠한 의사결정을 할 때 구성원들의 합의에 근거하는 커뮤니케이션 문화를 가지고 있는 Ciba-Geigy사의 기존의 문화들과 같이 한 기업 내에 두 문화가 공존할 때 느끼는 구성원들의 갈등과 혼란은 새로 탄생한 하나인 기업의 비전을 만들어 갈 때 매우 큰 장애 요소가 된 것은 어쩌면 당연한 일이었을 것이다. 의욕적인 비전과 함께 탄생한 Novartis의 비전을 실현시키기 위해 가장 중요한 것은 공통의 정신(common spirit)을 창출해야 하는 것이었으며 이것이 곧 디자인리더십에 필요한 두 번째 요소인 “문화” 이다.

이 요소는 기업의 구성원들이 기업의 비전이나 설정된 방향을 얼마나 숙지하고 동의하고 있는지에 관한 문제로 마인드아이덴티티(Mind Identity)와 관련이 깊다. 마인드아이덴티티는 브랜드 비전, 브랜드 미션 등 브랜드 가치 체계와 밀접한 관련이 있다. 이러한 것들은 브랜드가 추구해야 할 가치와 역할 그리고 바람직한 비전을 설정하는 바탕이 되는 사상적 지주, 즉 신념체계를 말한다. 브랜드 이념으로도 불리는 철학은 기업을 둘러싼 시대적·역사적 상황과 전반적인 사회 가치를 반영하고 있으며, 창업자를 비롯한 모든 종업원의 가치 의식과 실천적 의지를 반영하고 있다. 따라서 마인드아이덴티티는 브랜드 비전과 브랜드 미션 등의 브랜드 이념을 어떻게 기업 내부의 구성원들에게 침투시켜 브랜드 이념에 적합한 사원정신을 함양시킬 수 있을 것인가의 문제와 관련이 있다고 할 수 있다(손일권, 2004). 사내 프로젝트나 워크숍 등에서 정의된 비전이나 방향성을 어떻게 브랜드로 연계해 조직 내 구성원에게 공유시킬 것인가 하는 것은 매우 중요한 내용이다. 따라서 기업 내에 이러한 문화를 침투시키는 것은 기업의 궁극적인 목적인 확고한 브랜드 구축의 기점이 되는 가장 중요한 작업이 된다. 브랜드 비전이나 방향성을 사내에 침투시키기 위해 일본의 하쿠오토브랜드컨설팅그룹에서는 장려(endorse), 교육(education), 실행(execute), 평가(evaluate)라는 ‘4E

단계’를 제시하였다(2004). 장려와 교육의 단계에서는 브랜드가치 향상을 위한 기반 정비가 이루어지고, 실행과 평가의 단계에서는 전사적으로 브랜드가치를 높 이려는 기업 문화가 정착되는 것을 목적으로 한다. 이러한 브랜드 침투에는 다음 세 가지 사항들이 선결조건으로 이루어져야 한다.

- 첫째, 브랜드침투 프로그램을 추진할 수 있는 인력조직의 구성
- 둘째, 브랜드침투 프로그램의 개발
- 셋째, 브랜드침투 프로그램의 실행을 위한 시간 및 물적 자원의 지원

첫 번째 요소로서 브랜드침투 프로그램을 추진할 수 있는 인력조직의 구성은 반드시 필요한데, 이는 각 기 해당업무를 추진하고 있는 기능적 조직에서는 해당 부서의 담당업무 이외에 전사적으로 추진하여야 하는 브랜드침투 프로그램을 담당하기는 실제로 쉽지 않다. 따라서 이러한 브랜드침투 프로그램을 추진할 수 있는 인적 조직이 구성되어야 업무를 전담하여 효율적으로 추진할 수 있다. 두 번째 요소인 브랜드침투 프로그램의 개발은 브랜드 침투가 가능한 미디어, 이벤트 혹은 제도 등의 개발이 이루어져 실제로 브랜드 침투에 대한 실행요소가 설계되어야 함을 의미한다. 세 번째 요소인 시간 및 물적 자원은 브랜드침투 프로그램을 수행하기 위해서는 각 조직구성원들을 대상으로 하는 교육과정이 필요한데, 이러한 교육프로그램의 이수에 대한 조직적인 시간 및 물적 자원의 투자가 시스템화 되어 있어야 한다는 것이다.

브랜드 비전이나 브랜드 미션 등 브랜드의 이미지를 구축하고 브랜드 가치를 창출하는 요인들은 단순

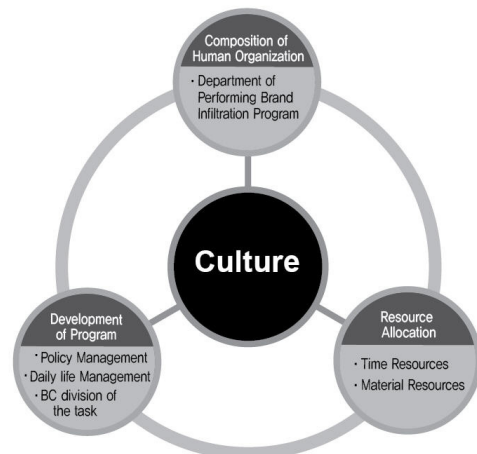


Figure 3. Program Design for Culture

히 기업차원에서 규정되어진 상태로 소비자들에게 전달되어지지 않는다. 외부에 브랜드이미지를 구축하려는 노력 이전에 기업의 CEO, 임직원, 종업원들을 비롯해 브랜드이미지를 만들어 나가는 주체인 기업내부 사람들에게 먼저 정확히 인식되어야 할 것이다. 따라서 브랜드 사내 침투로 인한 사원정신의 강화는 기업의 문화를 구축하는데 있어 매우 중요한 요인이라 할 수 있다.

3.3. 플랫폼(Platform)

디자인리더십의 세 번째 요소인 플랫폼은 사업을 수행하는 주체인 개인이나 기업의 문제가 아니라 그 사업이 수행되는 객체인 기업의 여건이나 프로세스에 관한 문제이다.

따라서 계열간아이덴티티(Inter-Line Identity; 김은영, 2008)의 관리와 매우 밀접한 관련이 있는데 계열간아이덴티티란 기업이 가지고 있는 복수의 전략적 사업단위(SUB: Strategic Business Unit)들이 각기 사업단위의 목표와 아이덴티티를 가지고 경영활동을 수행하는 경우에 발생할 수 있는 브랜드 간 아이덴티티와 이미지의 통일성이 이루어지지 않을 때, 이를 제어할 수 있는 통제시스템을 의미한다. 앞에서 살펴보았던 3M의 사례는 전략적 사업단위별, 그리고 지역별 사업단위별 조직이 각기 추구하는 비전과 목표에 맞게 이미지커뮤니케이션 프로그램을 수행함으로써 사업부별 즉, 사업계열 간 이미지의 통일성을 갖추지 못한 사례 중의 하나라고 할 수 있다. 이 경우, 기업은 하나의 브랜드명으로써 다양한 의미와 상징체계를 전달함으로써 소비자에게 의미적 혼란을 가중시키고 결과적으로 강력한 브랜드자산을 형성하기가 어려워질 것이다.

본 연구에서는 플랫폼 관리를 위한 프로그램으로 다음 세 가지 요소를 제안하고자 한다.

- 첫째, 전략적 사업단위별, 혹은 지역적 사업단위별 이미지 통일성의 문제를 다룰 수 있는 전사적인 커뮤니케이션관리자의 임명
- 둘째, 전사적 커뮤니케이션관리자의 업무를 추진할 수 있는 인력조직 및 물적 자원 지원
- 셋째, 전사적 커뮤니케이션프로그램에 적극적으로 협조할 수 있는 SUB별 혹은 지역적 사업단위별 업무조정자(혹은 중재자)의 임명과 역할설정

첫 번째 단계인 전략적 사업단위별, 혹은 지역적 사업단위별 이미지 통일성의 문제를 다룰 수 있는 전사적인 커뮤니케이션관리자의 임명은 계열간아이덴티티의 문제를 다루는데 있어서 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 사업단위별 성과극대화를 다루는 기존의 경영시스템은 사업부별 혹은 사업라인별 자체성과의 극대화를 최종 목표로 하기 때문에 계열 간 혹은 사업부 간에서 발생하는 문제에 대하여 그다지 민감하지 못하다. 그러나 소비자의 인식에서 중요한 것은 하나의 기업을 사업단위별 혹은 전략적 사업단위별로 인식하는 것이 아니라 총체적인 관점에서의 하나의 통일된 이미지로 인식하기 때문에 이러한 계열간아이덴티티의 일치가 이루어지지 않을 경우, ‘강력한 브랜드이미지자산의 구축’은 사실상 어려울 수밖에 없다. 문제는 전 사업부 혹은 전 사업라인을 총괄하여, 권한을 가지고, 단위별 브랜드이미지 불일치의 문제를 해결하려는 노력을 담당하는 총괄적 커뮤니케이션관리자가 없다는 데에서 출발한다. 따라서 계열간아이덴티티의 문제를 다루기 위해서는 기업전체의 전사적인 관점에서 전사적인 권한을 가진 기업 내 커뮤니케이션관리자가 반드시 필요하다고 할 수 있다.

두 번째 단계인 전사적 커뮤니케이션관리자의 업무를 추진할 수 있는 인력조직 및 물적 자원 지원은, 전사적 커뮤니케이션관리자가 업무를 수행함에 있어 이를 보조하고, 업무를 추진할 있는 인적 조직과, 또한 업무추진에 필요한 물적 자원이 이루어지는지의 여부이다. 커뮤니케이션관리자 단독으로 폭넓은 분야를 다루어야 하는 계열간아이덴티티 프로그램의 실행은 불가능하며, 하나의 조직적 대응으로서 이를 수행할 수 있는 조직구조와 필요한 물적 자원이 임시방편이 아닌 하나의 상설조직으로 운영되어야 할 필요가 있다.

세 번째 단계인 전사적 커뮤니케이션프로그램에 적극적으로 협조할 수 있는 SUB별 혹은 지역적 사업단위별 업무조정자(혹은 중재자)의 임명과 역할설정 또한 계열간아이덴티티의 문제를 다루는데 있어 반드시 필요한 요소 중의 하나이다. 전사적 커뮤니케이션관리자와 이를 보조하는 인적조직이 플랫폼 프로그램을 수행한다 하더라도, 각 사업단위별로 이를 보조하고 프로그램수행을 적극적으로 지원할 수 있는 사업단위별 업무조정자가 반드시 필요하며 반드시 업무조정자의 임명과 역할, 권한과 책임에 관한 명백한 공식화된 규정이 필요하다.

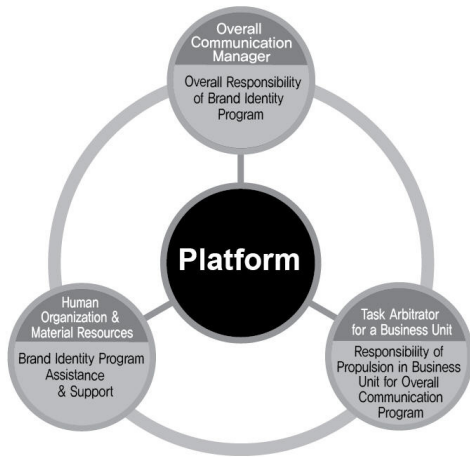


Figure 4. Program Design for Platform

4. 브랜드중심의 디자인리더십의 실행방안

전술한 브랜드중심의 디자인리더십을 위해 비전, 문화, 플랫폼의 관리가 필요하다고 제시하였다. 본 단락에서는 이 세 요소들의 실행방안에 대한 구체적 제시가 이루어지나 비전과 플랫폼은 상호 유기적인 관계이므로 통합하여 제시하였다.

4.1. 비전 및 플랫폼의 실행방안

비전의 경우에는 먼저 플랫폼 관리가 이루어지고 나면, 이의 전체적인 목표에 맞게 각 사업단위별로 브랜드이미지의 일관성에 대한 진단, 개선안 합의, 가이드라인과 매뉴얼 제작 및 적용의 과정을 거치게 된다. 이는 전략적 사업단위를 넘어 사업단위 간 혹은 라인간 아이덴티티를 다루는 계열간아이덴티티 형성프로그램에도 동일한 과정을 거치게 되나, 다만 그 위계적 위치가 다르다고 할 수 있다.

비전과 플랫폼 프로그램의 실행방안을 모색하기 위하여 90년대 초반 3M의 사례를 살펴보면 사업단위간 및 사업단위내 통합된 이미지의 구축에 필요성을 느낀 3M은 이미지일관성프로그램을 수행하기 위하여 Yankelovich와 Siegel&Gale과 협력하여 아이덴티티를 확립하였다. 새로운 아이덴티티 전략은 1993년에 도입되었고 아이덴티티 전략의 핵심은 말하고 행동하는 모든 것이 3M의 아이덴티티와 이미지에 영향을 주는 것이다. 세계적인 광고캠페인을 포함한 포스터를 제작한 이 아이덴티티전략은 패키지에서부터 어느 곳에서든 3M 브랜드네임이 두드러지도록 만드는 기준을 제공했다. 1200여개의 브랜드를 절반으로 줄여갔고

하위 브랜드들을 모두 3M 브랜드에 포함시킬 것인지 포함시키지 말아야 할 것인지를 결정하는 것은 쉽지 않은 일이었으나 새로운 아이덴티티의 적용 후 기업의 인지도나 성장에 큰 기여를 했음은 물론이다. 3M의 사례는 계열간 및 비주얼아이덴티티 프로그램 수행에 있어서의 실행방안에 대한 단서를 제공해 주고 있다. 이러한 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 계열간아이덴티티의 프로그램의 추진이 정규 업무로 시스템화 되어, 정기적으로 수행되어야 한다. 또한 이 과정에서 프로그램에 대한 설계와 수행을 책임지고 이끌어 갈 커뮤니케이션관리자와 이를 보조할 수 있는 인력조직의 설계가 요구되며, 커뮤니케이션관리자는 사업단위 혹은 계열별 관리자보다는 더 높은 수준의 권한이 주어져야 한다. 이러한 과정이야말로, 주기적으로 사업단위별 및 사업계열별 조직에서 발생하는 아이덴티티통일성의 문제를 진단하고 이를 개선하는 과정을 효율적으로 거칠 수 있다. 둘째, 계열간아이덴티티 프로그램을 수행하는데 있어서 각 사업단위의 총괄책임자가 있어야 하며, 아울러, 계열간아이덴티티 프로그램을 적극적으로 보조할 뿐만 아니라 계열간아이덴티티의 가이드라인을 바탕으로, 계열 내 아이덴티티프로그램의 수행을 책임져 줄 수 있는 업무조정자가 필요하다. 이들은 계열간아이덴티티 프로그램의 수행에 있어서 사업단위의 관리자보다는 커뮤니케이션관리자의 지휘에 우선적으로 따라야 하는 일원화된 명령체계시스템이 구조적으로 설계되어야만 업무의 효율적 수행을 달성할 수 있다. 또한, 사업단위내의 이미지통일성프로그램을 수행하는데 있어서 시간, 자원, 인력조직 등 전 분야에 걸쳐서 모든 조직구성원의 전사적 보조를 받을 수 있는 공식적 구조로서 설계되어야 한다. 셋째, 기업 내의 조직구성원과 모든 기업관련 조직(소비자집단, 매체집단, 정부관련 기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등)로부터 브랜드의 이미지를 진단하고, 개선에 대한 아이디어를 얻을 수 있도록 문제를 진단하는 과정에서의 업무의 영역과 범위, 이를 수행하기 위한 시간 및 자원할당이 공식적으로 설계되어야 한다. 넷째, 진단된 문제에 대하여 이를 개선할 수 있는 디자인가이드라인 및 매뉴얼의 제작과 새롭게 개선된 브랜드이미지를 내부 조직구성원들에서 교육시킬 수 있는 브랜드침투프로그램이 설계되어야 한다. 다섯째, 개발된 브랜드이미지에 대하여 각 사업단위별, 사업계열별 적용은 기본은 유지하되 각 단위별 차별화와 특수성

을 상쇄시키지 않는 융통성 있는 적용이 이루어져야 하며, 이 과정에서 발생할 수 있는 논쟁과 이견에 대하여 공식적으로 받아들이고 이에 대한 협의과정을 거치는 공식화된 프로그램이 있어야 한다.

이러한 내용은 플랫폼 프로그램에서 수행될 수 있으며, 사업단위내에서도 필요한 문제의 진단, 합의과 정도출, 가이드라인 및 매뉴얼의 제작, 그리고 아이덴티티의 적용은 플랫폼 프로그램수행의 범위를 사업단위 혹은 사업계열 내로 국한하여 수행하는 과정에 해당된다고 할 수 있다.

위의 내용을 종합하여, 비전 및 플랫폼의 실행방안으로 제안하면 Table 5와 같다.

Table 5. How to implement visions and platforms

Category	Implementation plans	
Workforce structure	<ul style="list-style-type: none"> • Appoint a communication manager • Appoint a function coordinator for each business unit • Structured design of workforce organizations • Grant authorities across the entire company to the communication manager • Grant authorities across the entire business unit to the function coordinator • Unify the command chains of the function coordinator to the communication manager within a business unit • Establish official procedures to attract relevant external organizations' participation 	Workforce structure
Resource allocation	<ul style="list-style-type: none"> • Allocate labor resources by business unit for the implementation of inter-line identity programs • Structurize the assignment of labor resources of all organization members for the implementation of inter-line and visual identity programs • Allocate resources to attract relevant external organizations' participation 	Allocation of time and material resources
Brand penetration	<ul style="list-style-type: none"> • Brand penetration programs of mind identity 	Development of brand penetration programs
Application	<ul style="list-style-type: none"> • Development and application of inter-line identity programs • Institutionalize official programs to screen and handle issues and problems with regard to business unit-level application of inter-line identity programs 	Application of identity programs

4.2. 문화(culture)의 실행방안

위에서 제시한 디자인리더십에 대한 요소들은 궁극적으로 전사적 측면에서 브랜드의 일관되고 통일된 이미지를 기업내부 및 외부적으로 구축하고, 이를 위한 권한 있는 총괄책임자와 총괄책임자의 업무를 보조할 수 있는 인력조직으로서의 스태프(staff) 및, 이에 필요한 시간 또는 물적 자원의 지원, 아울러 전사적

측면에서 커뮤니케이션프로그램을 추진할 수 있는 사업단위 혹은 기능조직내의 중재자 및 각 사업단위의 비주얼아이덴티티를 구축하기 위한 문제진단, 합의도출, 가이드라인제작 및 적용으로 요약할 수 있다. 이러한 흐름을 그림으로 표현하면 Figure 5와 같으며 이와 같은 조직의 설계는 디자인을 중심으로, 강력한 브랜드자산을 구축하기 위해 디자인리더십 요인을 설계하고, 추진하기 위한 구조이며, 반드시 임시적 조직이나 프로젝트단위의 일시적 구조가 아니라, 지속적으로 업무를 추진할 수 있는 공식화된 조직구조이어야 한다. 일시적인 조직일 경우, 장기적이고 전략적이며 전사적인 측면에서 비전, 문화, 플랫폼을 설계하고 운영하고 평가하는 순환적 업무추진이 어려우며, 단편적인 디자인개선에 머무를 가능성이 크기 때문이다.

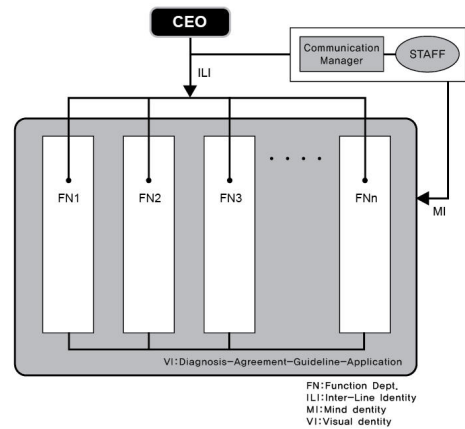


Figure 5. Organization for design leadership

즉, 권한과 자원이 주어진 안정적인 공식적 조직으로서 업무를 추진하는 경우에, 브랜드아이덴티티의 창출이 가능하다고 볼 수 있으며, 이러한 브랜드아이덴티티의 성공적인 확립이, 바로 효율적이고 성공적인 디자인리더십의 출발이라고 할 수 있다.

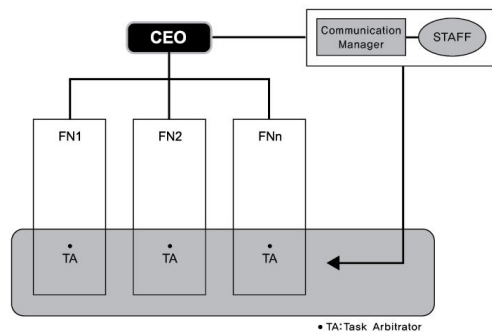


Figure 6. Position of task arbitrator in organization for design leadership

다음은 이러한 브랜드 관리의 구체적인 실행방안을 제안하고자 한다. 먼저, “문화”의 경우에는 전술한 바와 같이, 이벤트, 연수, 기법 등의 다양한 침투 계획을 연속적으로 조합하고 실행함으로써 브랜드 구축의 원동력이 되는 내부의 의식 개혁을 불러일으키고, 브랜드의 약속을 사원·조직의 사명으로서 가능하게끔 하는 것을 목적으로 한다. 브랜드 비전이나 방향성은 물론 설정된 배경이나 목적, 기타 세계관까지 조직 내에 침투시키기 위해서 이미 실무에서는 다양한 침투 정책이나 방법론이 개발되고 있다.

브랜드 침투를 위한 정책이나 방법론을 크게 분류하면 3가지로 나눌 수 있다.

첫째, 브랜드 북(*brand book*)이나 비디오, 인트라넷 등을 동원해 사내에 브랜드에 대한 관심의 환기, 정보의 이해, 의식 향상을 도모해야 한다. 이는 한마디로 ‘미디어의 개발’이다.

둘째, 브랜드침투 이벤트나 타운미팅(*town meeting*)들과 같은 직접적인 대화에 의해 전 조직원의 일체감을 창출하고 브랜드 공헌을 위한 조직원들의 동기 부여를 향상시키는 장을 만드는 ‘이벤트 개발’이다.

셋째, 브랜드 연수제도나 보상제도 등 임직원의 브랜드 지식 제고, 의식 향상, 행동 촉진을 유인하는 ‘제도 개발’이다.

이와 같은 범주를 근간으로 하여, 일본의 하쿠호도 브랜드컨설팅기업은 10가지의 브랜드침투방법을 제안하고 있는데 그것은, 브랜드 북 또는 비디오의 개발, 브랜드 넷, 사내포스터 및 브랜드 카드 등의 제작, 브랜드침투를 위한 이벤트나 타운미팅 및 세미나 그리고 브랜드보상제와 사내 논문 제안모집 등을 제안하고 있다. 이와 같은 브랜드침투프로그램을 통하여, 기업은 전 조직구성원을 대상으로 통일된 마인드아이덴티티의 형성을 추구할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 브랜드침투프로그램을 성공적으로 수행하기 위해서는 이를 위한 전담부서의 설치 및 운영 권한을 갖는 하나의 공식적인 부서로서 운영되어야 한다고 제안한다. 또한 브랜드침투프로그램이 일시적인 행사로 여겨지고 운영되기 보다는 정상적인 정규 업무활동으로 규정되고, 주기적으로 이루어질 수 있는 시간의 할당이 규정화되어야 한다고 제안한다. 따라서 마인드아이덴티티의 실행은, 이를 위한 조직구조, 브랜드침투프로그램의 개발 및 이를 효율적으로 수행하기 위한 시간 및 물적 자원의 할당으로 요약될 수 있다.

본 연구에서는 일본의 하쿠호도 브랜드컨설팅기업

이 제안한 브랜드침투프로그램과 본 연구에서 제안하는 인적구조 및 시간과 물적자원의 개념을 통합하여 다음 Table 6과 같이 “문화(Culture)”의 실행방안을 제안한다.

Table 6. How to implement culture

Category	Implementation plans	
Organization design	Design and authorize a communication team covering the entire company	Workforce structure
Media development	Develop and use brand books, brand videos, brand-nets (Internet), posters within the company, internal magazines, brand cards, and more	Development of brand penetration programs
Event development	Brand penetration events, brand town meetings, brand seminars and more	
Institutional development	Operate brand reward systems and hold internal prize contests for articles	Allocation of time and material resources
Time and material resources	Design mind identity program training in a structured manner and make it regular affairs	

5. 디자인리더십 관리의 세부 실행방안

5.1. 디자인리더십 실행방안의 유형화

전 절에서 기술한 디자인리더십 관리의 요소와 이에 대한 실행방안의 내용은 지속적으로 평가되어지고, 평가내용에 따라 잘못된 부분을 개선하는 피드백 과정이 이루어져야 한다. 이를 위해서는 디자인리더십 요소들이 제대로 실행되고 있는지의 여부를 측정할 수 있는 세부 실행방안이 개발되어야 한다. 본 연구에서는 실행방안에서 제안하였던 내용들을 중심으로, 디자인리더십의 수행을 지속적으로 개선하는 피드백과정을 제공해 줄 수 있는 세부 실행방안을 제안하기 위해 전 절에서 기술하였던 ‘문화’와 ‘비전’ 및 ‘플랫폼’의 실행방안을 종합하여 총괄적인 측면에서 다음과 같이 네 가지 분야로 유형화하였다.

5.1.1. 인력구조

디자인리더십 프로그램을 수행할 수 있는 인력구조에는 전사적인 커뮤니케이션 팀의 설계와 커뮤니케이션관리자의 임명, 이들에 대한 전사적 권한의 부여, 사업단위별 업무조정자의 임명 및 사업단위내 전사적 권한의 부여, 사업단위내 업무조정자의 커뮤니케이션 관리자에 대한 명령체계 일원화와 기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 공식적인 절차의 설계 등을 들

수 있다.

5.1.2. 브랜드침투프로그램의 개발

브랜드침투프로그램의 개발에서는 브랜드 북, 브랜드 비디오, 브랜드 넷(인터넷), 사내 포스터, 브랜드 카드, 사내 기관지발행과 같은 미디어개발, 브랜드침투 이벤트, 브랜드 타운미팅, 브랜드 세미나 등의 개최와 같은 이벤트개발, 브랜드 보상제도 운용, 사내 논문제안 모집과 같은 제도개발 등이 포함된다.

5.1.3. 시간 및 물적 자원의 할당

시간 및 물적 자원의 할당에서는 마인드아이덴티티 프로그램 교육의 정규 업무화와 구조적 설계, 계열간 아이덴티티 프로그램 수행을 위한 사업단위별 인력자원의 할당, 계열간 및 비주얼아이덴티티 프로그램 수행을 위한 전 조직구성원의 시간자원할당 구조화, 기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 자원할당 등이 해당한다.

5.1.4. 아이덴티티프로그램의 적용

아이덴티티프로그램의 적용은 계열간아이덴티티 프로그램 개발과 적용, 계열간아이덴티티 프로그램의 사업단위별 적용에 따른 논쟁과 문제를 스크리닝하고 해결할 수 있는 공식적인 프로그램 제도화 등을 들 수 있다.

5.2. 디자인리더십 관리의 세부 실행방안

위와 같이 분류한 네 가지 유형의 항목, 즉 인력구조, 브랜드침투프로그램의 개발, 시간 및 물적 자원의 할당, 아이덴티티프로그램의 적용으로 범주화 된 항목에서 실행할 수 있는 더 세분화된 항목들을 개발하여 세부 실행방안으로 제시한 것이 다음 Table 5와 같다.

Table 7. Implementation plans for design leadership management

Category	Item	Detail
Workforce structure	Communication manager	Imposing manager's roles to implement programs for brand image unity (design improvement, renewal, internal brand image education, etc.) in the entire company level

Development of brand penetration programs	Function coordination by business unit	Imposing manager's roles to promote programs for brand image unity (complement the company-level programs and operate business unit-level programs) in each business unit (by strategic / regional / line)
	Workforce organization	Official organization designed to promote programs for brand image unity across the entire company and within a business unit
	Authority of the communication manager across the entire company	Imposing authority to the manager in charge of the implementation of programs for brand image unity in the entire company level authorized to give orders that are necessary to implement relevant programs to any member in the organization
	Authority of the function coordination manager across the entire business unit	Imposing authority to the manager in charge of the implementation of programs for brand image unity within a business unit authorized to give orders that are necessary to implement relevant programs to any member in the business unit
	Command chains of the function coordinator within a business unit	Unified order chains so that the manager in charge of the implementation of programs for brand image unity within a business unit prioritize orders from the entire-company level brand image unity program manager (communication manager) than orders from the supreme decision maker within the business unit in implementing programs for brand unity
	Attraction of relevant external organizations' participation	Official program for relevant external organizations such as customers, media, government authorities, distributors, suppliers and subcontractors to participate in the implementation of brand unity programs
	Brand book	Brand bible that describes internal behavioral disciplines so that organization members can internalize the image of their own company
	Brand video	Video materials that visualize the company's brand concepts and can be used to make all organization members easily understand the concepts
	Use of brand-net (Internet)	Media information that publicize the company's latest brand strategies as a form of web news
	Internal poster / magazine	Internal posters or magazines that help enhance the awareness of and interests in the brand images that the company pursues
Brand card	Portable card-type brand images or other card-shaped tools that provide behavioral disciplines	
Brand penetration event	Events or gatherings for organization members to participate to develop brand visions and establish plans	
Brand town meeting	forums for discussion over brands between the management and the employees, which can be shared by all organization members	
Brand seminar	Regular seminars or an education programs to settle the brand images that the company pursues	
Brand reward system	Reward system to compensate individual employees or divisions that have made the greatest contributions to the formation and establishment of brand images in their daily business activities	
Prize contest for articles	Official programs that accept innovative directions and ideas regarding brands from organization members in a organization-wide manner	

Allocation of time and material resources	Human resources by business unit for the implementation of inter-line identity programs	Establishing human resources capable of implementing inter-business-unit programs for brand image unity officially secured within a business unit
	Time resources of all organization members for the implementation of inter-line and visual identity programs	Official times of organization members to participate in programs for brand image unity in the entire company level and within a business unit without affecting their original duties
	Resources to attract relevant external organizations' participation	Imposing budgets to attract the participation of relevant external organizations, such as customers, media, government authorities, distributors, suppliers and subcontractors, secured in implementing brand unity programs
Application of identity programs	Inter-line identity program	Manuals and guidelines produced in a regular basis so that the company can use them to establish unified brand images and business units can utilize them for design development
	Screening and settlement of issues and problems with regard to the business unit-level application of inter-line identity programs	Official procedures to receive and handle issues and problems that may be caused in the application of manuals and guidelines that are developed to implement the company's brand image unity programs to each business unit

위의 Table 7에서 정리한 세부 실행방안은 디자인 리더십 창출을 위한 디자인리더십 요소들의 효율적인 관리와 이에 대한 구체적인 실행도구로 활용될 수 있을 것이다.

6. 결론

본 연구는 현대 기업경영을 선도하는 디자인리더십의 창출을 위해 무엇보다 선행되어 관리되어야 하는 중요한 요소들은 무엇이며 또 그것들이 어떻게 실행되어져야 하는지를 연구하였다. 그 결과 디자인리더십 관리요소를 비전, 문화, 플랫폼의 세 가지로 제시하고 각 요소의 관리방안들을 제안하였다. 더불어 요소들에 대하여 효과적인 관리가 이루어지고 있는지를 점검하기 위한 실행도구로서의 세부 실행방안을 제시하였다. 이는 기업경영에 있어 디자인리더십 관리의 궁극적인 목적이라 할 수 있는 브랜드자산의 구축을 위하여 무엇보다 중요한 아이덴티티 관리의 문제를 디자인리더십의 세 가지 측면과 네 가지로 유형화한

실행방안을 제시함으로써 기업환경에서 브랜드 중심의 디자인리더십 수행에 있어 실질적으로 참고할 수 있는 가이드라인을 제시했다 할 수 있다. 지면상의 이유로 세계적인 기업들의 아이덴티티관리 사례들을 세세히 읊기지 못한 부분이 아쉽기는 하나 본 연구는 실제 여러 기업들이 겪어왔던 여러 가지 시행착오들과 성공적인 관리 과정들을 분석하여 요소들을 추출하였으며 세부적인 관리요소들 또한 현재 각 기업들에서 부분적으로 실행되고 있는 관리요소들을 참고하였다.

본 연구는 브랜드아이덴티티 관리의 차원을 디자인 리더십의 거시적인 관점에서 보았으며 이론적인 논의로만 치중하지 않고 관리요소들을 제시하고 그것을 기업환경에서 직접 적용할 수 세부실행방안의 개발에 중점을 두고 연구를 진행하였다. 따라서 실질적으로 기업들이 강력한 브랜드를 구축하기 위해 디자인리더십을 발휘하는데 있어 본 연구에서 제안한 관리요소와 실행방안들이 많은 도움이 될 수 있기를 기대한다.

REFERENCES

Aidan Petrie. (2008). Developing Products with a Holistic Process, *Design Management Review, Summer*, 68-73.

Alan Siegel. (1989). Beyond Design: Developing a Distinctive Corporate Voice, *Design Management Journal, Fall*, 62-63.

Alan Topalian. (2002). Promoting Design Leadership through Skills Development Programs, *Design Management Journal, Summer*, 10-18.

Artemis March. (1994). Paradoxical Leadership: A Journey with John Tyson, *Design Management Journal, Fall*, 17-22.

Bruce Moorhouse. (1997). Selling a Vision, *Design Management Journal, Winter*, 50-55.

David Reyes-Guerra. (1999). Change as the Catalyst for Leadership, *Design Management Journal, Summer*, 19-24.

Deanne Beckwith. (2000). Design Leadership at Herman Miller, *Design Management Journal, Winter*, 54-64.

DMI. (2006). Meeting the Challenges of Design Leadership, *The 10th European International Design Management Conference*, 29-31 March.

Frans Joziassse. (2011). The Soul of Design Leadership,

- Design Management Review, Summer*, 35-42.
- Hakuhodo Brand Consulting. (2004). *Brand Management as Change Destiny of Company*, One&One Books.
- Julian Jenkins. (2008). Creating the Right Environment for Design, *Design Management Review, Summer*, 16-22.
- Jo Eikeland Roald. (2006). Design Leadership: Cross-pollinating design and management, *5th NordCode Seminar: "Connecting fields"*, May 10-12.
- Kevin Clark. & Ron Smith. (2008). Unleashing the Power of Design Thinking, *Design Management Review, Summer*, 8-15.
- Kim, E. Y. (2008). *A Study on Establishment of Concept and System for Brand Design Management*, Chosun University, Doctoral dissertation.
- Mark Churchman. & Thomas Marzano. (2008). How to Make Sure a Brand Behaves Itself, *Design Management Review, Summer*, 74-79.
- Mark Dziersk. (2007). Visual Thinking: A Leadership Strategy, *Design Management Review, Fall*, 42-49.
- Maureen Thurston-Chartraw. (2006). Disruptive Cycles, Adaptive Strategies, and Principles of Leadership, *Design Management Review, Fall*, 39-47.
- Nam, K. Y. & Jung, M. J. (2008). Bottom-Up Design Leadership as a Strategic Tool, *Design Management Review, Summer*, 59-67.
- Phil Best. (2008). Branding and Design Innovation Leadership: What's Next?, *Design Management Review, Summer*, 44-50.
- Prashant Singh Kutaula. (2008). Funncastle: Creating a Business Opportunity from a Design Consultancy Assignment, *Design Management Review, Summer*, 23-29.
- Reto Ruppeiner. (2001). Creating the look of a world leader, *Design Management Journal, Winter*, 24-28.
- Richard Kielbon. & Gerald Nadler. (2008). Creating Smart Designing Questions, *Design Management Review, Summer*, 37-43.
- Stefano Marzano. (2006). A Question of Choice, *The 10th European International Design Management Conference*, 29 - 31 March.
- Son, I. K. (2004). *Brand Identity*, Management Spirit.
- Thomas Walton. (2008). The Many Modes of Design Leadership, *Design Management Review, Summer*, 6-7.
- Tom Flanagan. (2008). Scripting a Collaborative Narrative: An Approach for Spanning Boundaries, *Design Management Review, Summer*, 80-86.
- Turkka Keinonen. (2008). Design in Business: Views from the Nucleus and the Periphery, *Design Management Review, Summer*, 30-36.

원고접수 : 2011.08.05

수정접수 : 2011.09.07

게재확정 : 2011.09.14