

독일 로젠탈사의 디자인매니지먼트에 대한 고찰

Stady on Design Management of Rosenthal AG.

송현수*, 최성운**

경기대학교 산업디자인학과*, 대진대학교 디자인학부**

Hyun-Soo Song(shsoo76@hanmail.net)*, Sung-Woon Choi(creview@daejin.ac.kr)**

요약

오늘날 기업에게 기술력과 디자인은 무한경쟁시대에서 요구되는 전제조건으로 인식되고 있다. 대부분의 기업 특히 도자기기업에서는 실용적이거나 또는 제품의 미적인 부분을 개별적으로 다루고 있는 것이 사실이다. 이에 따라 기업의 아이덴티티를 형성하기에 어려움을 겪게 된다. 그러나 독일의 로젠탈사의 경우 이미 1900년대 중반부터 디자인과 더불어 독창적인 프로세스를 통하여 기업의 아이덴티티를 확립하였으며, 독창적인 디자인 매니지먼트를 통해 제품을 생산하는 기업으로 평가되고 있다. 특히 로젠탈의 아이덴티티는 디자인 결과물이 아니라 개발 프로세스를 검증하는 “Jury System”과 독립브랜드 마케팅 그리고 순수 예술가들과의 콜라보네이션과 같은 실험정신에 의해 더욱 독창적으로 형성되고 있다. 특히 디자인 개발에 예술가들이 참여함으로써 이 기업의 도자기 제품은 단순히 생활도자 제품만이 아니라 감상과 수집을 위한 명품으로 평가되고 있다. 또한 로젠탈은 기업 아이덴티티가 단순히 제품에 의해 생성되는 것이 아니라, 디자인 경영기술을 통한 기업 내·외적 요인에 의해 완성될 수 있음을 보여주고 있다.

■ 중심어 : | 로젠탈 | 디자인매니지먼트 | 콜라보레이션 |

Abstract

To date, the technology competence and design have been understood as the pre-requirements required in the midst of unlimited competition age. It is true that the most of the companies handle the practical or the aesthetic part of the product individually especially in the field of ceramic industry. Accordingly, it is difficult to create the identity of the company. However, the Rosenthal Co., Ltd in Germany had acquired the corporate identity already by means of the creative process and the design as well from the middle of 1900s and it has been reputed as a company producing the products through the unique design management. Especially, the identity of Rosenthal has been formed more uniquely with “jury system” verifying not the design results but the development process, independent brand marketing and the experimental mind such as the collaboration with the pure artists. Especially, the participation of the artists to the design development enables to evaluate the ceramic products not only as the simple products for daily life but also as the luxury goods for appreciation and collection. In addition, Rosenthal shows that the corporate identity may be created not only with the products simply but also completed with the internal·external factors of the company through design management skill.

■ keyword : | Rosenthal | Designmanagement | Collaboration |

1. 연구 배경과 목적

동·서양의 문화차이는 존재하지만 공통된 것이 있다면 그것은 바로 식탁에서 사용되는 생활도자기라고 할 수 있다. 패스트푸드를 제외하고 대부분의 음식은 생활 식기에 담겨 식탁에 오르며, 다른 재료에 비해 식사 분위기에 잘 어울리기 때문에 다양한 느낌을 연출할 수 있는 용이한 장점을 지닌 도자기 식기가 주로 사용되고 있다. 인류는 신석기 시대 이후 약 9,000년 전부터 음식과 열매 등을 담고 저장하기 위한 용도로 흙을 빚어 건조하여 저장용기로 사용하였으며, 이후 불을 사용하게 되면서부터 발전을 거듭하며 지금에 이르렀다. 도자기 제품은 재료와 용도, 불의 온도와 사용자 그리고 지역·문화적 차이에 따라 각기 다른 유형으로 개발되어 소비되고 있다. 도자기는 머그컵에서부터 만찬에 사용되는 고가의 브랜드까지 많은 종류가 있으며, 사용자의 경제적 조건이나 기호 또는 디자인 등 다양한 요소에 따라 선택은 달라진다. 때문에 도자기 기업들은 다른 기업과의 차별화를 통해 자신의 브랜드를 소비자가 선택하도록 하기 위해 디자인을 중심으로 가격과 실용성 그리고 기능성과 트렌드 등을 연구하여 소비자를 중심으로 제품을 개발하고 있다.

제품개발에 있어 디자인프로세스는 시장에서의 실패를 최소화하고 시장에서의 성공을 유도하는 설계도와 같다. 이에 따라 디자인프로세스가 미약하다면 그 결과 또한 문제를 지니게 된다. 때문에 이 문제를 보완하고 개선하기 위해 제품의 품질을 높일 수 있는 독창적인 디자인프로세스는 개발과정의 내실을 강화시킬 수 있으며, 브랜드와 기업의 아이덴티티를 강화시킬 수 있는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 현재 우리나라 도자업계는 저렴한 가격의 중국산 도자 수입의 증가와 디자인에 대한 높은 인지도를 가진 영국과 일본산 도자기 수입이 증가하고 있으며, 경제성장률 하락과 소비침체 그리고 수입 브랜드에 대한 높은 선호도로 인해 어려움에 처해 있다. 본 논문에서는 세계 시장에서 좋은 평가를 받고 있는 로젠탈사의 디자인 경영기법에 대하여 살펴보고자 하며, 로젠탈사의 디자인은 다음과 같은 특징들을 통해 생산되고 있음을 미리 밝혀두고자 한다.

■ 독창적인 디자인 매니지먼트 운영

■ 효과적인 디자인프로세스 활용

현재 로젠탈사는 유럽 시장을 중심으로 명품의 위치 확보하고 있으며, 이 기업의 독창적인 디자인 매니지먼트 기법은 우수한 품질의 디자인과 아이덴티티를 생산하는데 중요한 역할을 하고 있다. 이에 따라 본 논문에서는 로젠탈사에 대한 고찰을 통해 디자인 개발에 있어 프로세스와 독창적인 디자인 매니지먼트의 중요성에 대하여 살펴보고자 하며, 나아가 국내 도자기 기업의 나아갈 방향을 확인하고자 한다.

2. 독일의 Rosenthal社

2.1 로젠탈의 역사 및 현황[1]

독일 도자기 기업인 로젠탈은 1879년 바이에른 주 북부의 작은 도시 오버프랑켄(Oberfranken)의 오래된 성(城) 지하실에서 이미 만들어져 있는 제품을 구입하여 그 위에 손으로 그림을 그리는 것으로 시작되었다. 자체적으로 제품을 생산할 수 있는 여건도 갖추어져 있지 않았으며, 지금의 시점에서 본다면 단순히 소규모 창업에 비교될 수 있을 것이다. 초창기 로젠탈은 아무런 문양이 없는 흰색 도자기에 수작업으로 그림을 그려 넣는 방법으로 다른 제품과의 차별을 주었다. 로젠탈의 계획은 시장에서 곧바로 반응을 보였으며, 상대적으로 타 도자기기업의 매출과 이익은 급격히 감소하였다. 경쟁 기업들은 이러한 상황을 좌시하지 않았으며 결국 로젠탈에 백자공급을 중단하고 말았다. 그러나 자체적으로 백자를 생산할 수 있는 인프라를 갖추지 못했기 때문에 포기할 수밖에 없는 상황이었지만, 경제적으로 성공을 거둔 로젠탈은 이를 계기로 주식회사로 성장하였으며 지금도 여전히 독창성을 위한 새로운 시도를 하고 있다.

1950년 필립 로젠탈 2세가 로젠탈의 경영을 맡으면서 기존의 제품들 중에서 규격화를 통해 생산할 수 있는 제품들을 개발하기 시작했다. 그 중에는 초창기에 성공을 거두었던 제품인 ‘마리아’는 지금까지도 여전히 인기를 누리고 있다. 이를 통해 시장에는 많은 제품들이 있음에도 불구하고 소비자의 마음을 유혹할 수 있는 제품이 없다는 사실을 인지한 로젠탈은 세계적인 브랜드가

필요하다는 결론을 내렸으며 이것을 회사를 성공적으로 이끌어가기 위한 컨셉으로 규정하였다.

1950년대 유럽은 영화와 음악을 통해 미국적 생활양식(American way of life)에 매료되어 있었다. 필립 로젠탈은 이 상황을 적극적으로 활용하기 위해 레이몬드 로위(L. Lowey)와 그의 파트너인 리차드 래탐(R. Latham)과의 공동 작업을 시도하였다. 이들과 함께 도자기 프로그램 ‘2000’을 활성화하였으며, 그 결과 50년대 클래식한 스타일의 도자기를 선보이게 되었다. 도자기 프로그램 ‘2000’[2]은 세계 시장에서 성공을 거두었으며, 이를 계기로 더욱 많은 디자이너들과 새로운 제품개발에 몰두하게 되었다. 독창적인 디자인 경영기법을 통해 로젠탈 사의 제품은 전 세계 97개국에서 판매되고 있으며, 독일을 대표하는 도자 기업으로 성장하였다. 매출의 경우 도자기와 세라믹이 70%, 유리제품 분야 13%, 식기부분 분야 2% 그리고 도자기와 국제무역을 포함한 분야는 6%를 차지하고 있다[3].

표 1. 로젠탈사의 분야 및 지역별 매출액

매출액	로젠탈 그룹		로젠탈 주식회사	
	1991	1990	1991	1990
1. 분야별 현황				
- 그릇	242.9	238.6	242.9	238.6
- 도기	20.4	19.1	20.4	19.1
- 유리	50.7	49.7	54.2	49.7
- 식사용구(나이프,포크,스푼)	6.4	6.1	6.4	6.1
- 가구설비	34.9	33.0	34.9	33.5
- 기타	8.4	7.8	1.5	1.3
- Handelsmehrumsatz	43.5	41.9	-	-
	407.2	396.2	360.3	348.3
2. 지역별 내역				
- 독일	271.0	254.0	251.2	233.1
- 유럽연합(독일 제외)	65.7	65.5	53.5	53.6
- 그 외 유럽지역	39.3	40.6	33.5	34.2
- 북미대륙	17.4	20.0	8.3	11.9
- 그 외 해외시장	13.8	16.1	13.8	15.5
	407.2	396.2	360.3	348.3




(단위 : 1,000,000 마르크)

2.2 로젠탈의 Corporate Identity

기업에서 생산하는 모든 제품은 해당기업 아이덴티티를 표현하는 대사(Botschaft:독)라 할 수 있다. 각국에서 파견된 대사(大使)들이 자국을 대리하는 것처럼,

제품들 또한 기업의 철학과 경영전략을 소비자에게 전달하기 때문이다. 로젠탈 역시 그들의 브랜드에 코퍼레이트 아이덴티티(CI)를 표현하는 제품들을 출시하고 있다. 로젠탈 그룹의 브랜드는 로젠탈 스튜디오-라인(Rosenthal Studio-Line)과 로젠탈 클래식(Rosenthal Classic) 그리고 토마스(Thomas) 3가지로 구성되어 있다. 로젠탈 클래식은 다양한 종류의 디자인과 그에 따른 가격대도 다양하게 분포되어 있다. 이 브랜드는 고급스러움과 품격을 중시하는 소비자에게 적합한 제품군(製品群)으로써 로젠탈 사의 대표적인 디자인을 제공하고 있다.

표 2. 로젠탈 브랜드

	전통적이고 엘레강스한 디자인	고가의 가격대
	굿디자인에서 아방가르드한 스타일	중간~고가의 가격대
	고기능성의 젊은 디자인	중간가격대

로젠탈 스튜디오-라인에는 ‘마리아’와 같이 오래된 로젠탈 컬렉션이 포함되어 있다[4]. 필립 로젠탈은 1961년 로젠탈 스튜디오-라인을 “우리시대의 모델”이라고 발표한 것은 단지 모더니즘을 현대풍으로 변화시키려는 것을 통해 로젠탈의 미래상을 구체화시키려는 것이 아니었다. 오히려 식기류와 식사용구 그리고 유리제품들이 높은 수준으로 현재를 반영하고 외형적이며 기능적인 품질로 서로를 연결시키려고 했던 것이다. 로젠탈은 발터그로피우스에서 앤디워홀을 거쳐 젊은 디자인 세대까지 150명 이상의 예술가와 디자이너들과 함께 시대정신이 포함된 창조성을 끌어내어 로젠탈 스튜디오-라인을 완성시키고 있다[5].

토마스는 스칸디나비아와 영국에 영향을 동시에 받았으며 오늘날에는 독일의 젊은 디자인의 기준이 되어 편리하게 사용할수 있는 자기류와 식사용구, 간직하고 싶은 선물로서의 제품으로 일상생활에서의 사용성을 향상시키기 위한 도자기 프로그램, 유리 프로그램 그리고 메탈 프로그램을 실행하고 있다[6]. 토마스는 로젠탈

사가 1907년에 토마스 회사를 합병하며 로젠탈 제품군에 속하게 되었다. 그러나 로젠탈은 토마스의 아이덴티티와 디자인에는 관여하지 않았다. 각 브랜드에는 그들이 오랜 시간에 걸쳐 쌓인 이미지와 브랜드 아이덴티티가 존재하고 이것을 좋아하는 소비자 군이 이미 형성되어 있었기 때문이었다. 이러한 결과는 단기간에 이루어질 수 없는 것이기 때문에 로젠탈은 토마스와 합병 후 그들의 아이덴티티를 유지케 하였으며 지금까지도 그러한 경영방식을 유지하고 있다. 때문에 소비자의 95퍼센트는 토마스가 로젠탈 그룹의 계열 기업이라는 사실을 인식하지 못하고 있다[7].



그림 1. 로젠탈의 또 다른 독립브랜드-베르사체, 잠보네트, 후첸로이터

오늘날 로젠탈은 지속적으로 독립브랜드 마케팅을 전개하고 있다. 베르사체(Versace)의 경우 베르사체만의 라인과 고급스러운 스타일로 전통과 혁신을 추구하고 있으며 세계적인 명성을 누리고 있다. 베르사체의 디자인은 이국적인 열대밀림의 탐험을 모티브로 색다른 바로크적 도상학을 표현하고 있다. 숨어있는 보물, 매혹적인 정원의 산책, 옛 러시아 궁전의 예술품, 그리고 그리스와 로마시대의 요소들과 신화적인 이미지들을 떠올리게 만들다[8]. 잠보네트(Sambonet)의 경우 1856년 북부이탈리아에서 귀족들의 연회에 물품을 독점적으로 제공하는 예술공방과 금대장간에서 시작되었다. 특수강을 재료로 사용하는 식사용구와 생활 액세서리, 부엌용품을 까다로운 형태, 완벽한 세공과 최고의 품질로 생산하고 있다[9]. 후첸로이터는 고유한 스타일의 서비스와 시대를 초월한 아름다움, 다양한 전통을 토대로 디자인적 영감을 표현하고 있다. 전원적이고 지중해적인 형태와 장식의 콜렉션은 소비자들에게 선물 내지는 수집하고 싶은 제품으로 평가되고 있다[10].

기업의 정체성은 기업경영과 제품에서도 나타나지만

기업과 연관된 실질적 이미지인 건물과 내부고객인 직원들에 대한 처우 관계와 연관성을 지니게 된다. 로젠탈은 관공서 건물과도 같았던 초창기 공장을 새로 단장하면서 그들의 정체성을 표현하였는데, 건축가 오토피네(O. Piene)를 통해 Regnbogenhaus(사옥)이라는 이상적인 결과를 얻었다. 도자기를 생산하는 공장의 경우는 오스트리아의 작가 훈더트 바쎄(H. Wasser)가 ‘요동치는 선들’이라는 컨셉을 지붕과 더불어 창문에도 적용하였다. 곧이어 1988년에 지어진 사무 공간의 경우 마르첼로 모란디니(M. Morandini)가 기능적으로 건축하였으며 유리 외관은 빛과 주변 지역을 반영하는 또 다른 차원을 보여주었다. 1965년 필립 로젠탈과 그의 팀은 발터 그로피우스를 초빙하여 건축엔지니어와의 긴밀한 협의를 통해 프랑켄 지역의 초원 한 가운데 예술적 기능적으로 뛰어난 여러 도자기공장을 건축하였다. 또한 엠베르크에 글라스카테드랄(Glaskathedrale)라는 유리공장을 건축하였는데 이 건물은 높은 천정의 유리 판넬들에 의해 공장 내부의 온도가 자동으로 조절되는 특징을 지니고 있다[11].

젤브(Selb)[12]에 위치한 로젠탈을 방문하는 소비자들은 여러 디자이너들과 예술가들이 만든 호텔에서 숙박을 할 수 있으며 로젠탈의 카지노도 이용할 수 있다. 또한 이곳에 거주하는 공장 노동자들과 젤브 시민들의 문화적 공감대를 형성하기 위해 로젠탈은 매년 전시회를 열고 있다. 1990년대 초부터는 지속적으로 루이 암스트롱, 덴마크 왕실 발레단, 호세 카레라스와 디터 힐데브란트에 이르기까지 다양한 분야의 예술가들을 초청하고 있다. 이러한 예술가들의 초청을 위해 젤브시와 로젠탈은 협조하여 지역 문화발전에 기여할 수 있는 새로운 예술 공연장을 건축하였다. 그리하여 로젠탈은 귄터 위커(G. Uecker)에게 뛰어난 음향효과를 낼 수 있는 매우 아름다운 예술공연장을 만들도록 하였다. 로젠탈 극장(Rosenthal-Theater)은 전시를 위한 대규모의 갤러리를 소유하고 있는데 이는 각종 문화적인 행사의 중심에 있다. 기업이 속해 있는 커뮤니티에 이익을 환원하고 주민들과의 화합을 통해 자신들의 아이덴티티를 알리기 위한 처방이었으며, 이를 통해 로젠탈의 아이덴티티는 계속해서 완성되고 있다[13].

3. 로젠탈의 Design Management

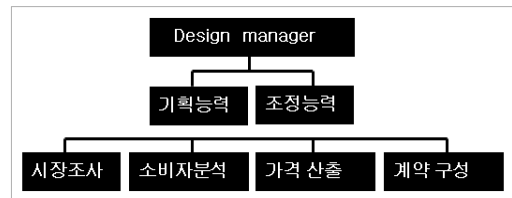
최초의 디자인 매니지먼트를 실행한 기업은 영국의 웨지우드(Wedgwood)사이며, 이 기업은 제품의 동일한 품질에 대한 개선을 목적으로 혁신적인 노동조직방식을 달리하였다[14]. 그 결과 디자인의 우수성이 전 유럽에 알려지게 되었으며, 도자산업의 선두주자가 될 수 있었다. 현대에 이르러 도자산업에서의 디자인 매니지먼트를 본격적으로 운영하였던 기업이 바로 독일의 로젠탈 사이며 디자인을 개선하려는 이들의 행보는 매우 파격적 이라고 할 수 있다. 디자인 매니지먼트는 디자인을 전략적 수단으로 활용하여 기업의 비전과 가치를 창출하고 조직의 목표를 달성하기 위한 총체적 방법에 해당된다. 이에 따라 로젠탈은 새로운 디자인 컨셉을 시장에 성공적으로 정착시키기 위해, 혁신적인 마케팅 전략 개발이 필요하게 되었다. 그 결과 소비자에게 감동을 제공하고 로젠탈 사의 특별한 인상을 보여줄 수 있는 ‘숍-인-숍-컨셉’[15]인 로젠탈 스튜디오 제품을 만들었으며, 로젠탈 스튜디오라인의 제품은 매장에서만 구입이 가능하도록 그 체계를 만들었다.

3.1 디자인매니저의 역할

로젠탈의 디자인 매니저는 디자인이 개발 되는 시점에서부터 진행, 제조, 심사, 상품 프레젠테이션, 홍보까지 제품의 처음과 끝을 다루게 된다. 디자인매니저는 디자이너들과 회의를 통해 의견을 제안, 수집하고 이 과정을 통해 컨셉을 설정한다. 디자인 매니저는 제품개발 과정에서 탁월한 기획능력과 조정능력, 제품 취급에 대한 지식, 시장조사와 목표소비자 그룹 분석, 가격산출, 계약구성 등의 능력을 갖추고 이를 발휘해야 한다. 또한 그들이 출시하는 제품분야의 국내·외 상황을 인지하고 주시하여야하며 동시에 경쟁기업의 상황과 현 시점에서의 새로운 유행과 예술 그리고 건축에서의 흐름을 수용할 줄 알아야 한다. 브랜드관리팀은 그들의 관점에서 필수적인 모든 정보들을 제공하며 시장에서 자사제품의 위치, 가격대, 매출과 생산량 등을 예상하여 모든 종합된 정보를 하나의 제품요구서로 요약시킨다. 제품기술정보 중에서도 특히 제품개발 비용은 생산 공장에서 공동 작업을 하는 디자인 매니저가 작성하고 모

든 제조과정마다 의사소통과 조절을 통해 단계별로 나타나는 과제들을 적절하게 풀어나가는 역할을 한다. 이러한 계획이 수립되면 디자인매니저는 계획된 제품을 출시하기까지 계획된 시간 내에 모든 개발과정을 이끌어 나가게 되는 것이다. 로젠탈은 하우스디자인 팀 아니라 그들의 작업에 동참하는 세계적인 디자이너들과 함께 디자인 개발과정을 진행하기 때문에 디자인의 기준은 브랜드에 많은 부분을 의존하고 있다[16].

표 3. 디자인 매니저에게 요구되는 능력과 역할



디자인매니저는 제품 프레젠테이션 진행과정에서 설득과 동의를 얻는 것을 통해 새로운 제품에 대한 믿음을 확신시키고 강화시키는 역할을 한다. 또한 개발과 제조를 위한 세부적인 일정을 감독하고, 포장부터 제품 홍보활동까지 책임감을 가지고 브랜드관리에 심도 있는 접근을 유지한다. 매년 2월과 8월에 열리는 박람회를 위한 최종 컬렉션을 결정하기 위해 4월과 9월에 대규모의 내부 프레젠테이션을 개최하는데 이 때 스튜디오에서 완성된 제품을 디자인매니저가 마케팅 조직에게 브리핑을 하게 된다. 동시에 마케팅/브랜드관리를 위한 모든 판매지원활동과 마케팅 계획을 제시한다. 또한 생산을 위한 방법과 수단의 일정에 따른 전달까지 책임지고 지속시킨다[17]. 디자인매니저는 팀의 리더이기 때문에 광범위한 지식을 갖추어야만 하는데, 기술적인 지식은 제조공장과 밀접한 공동 작업을 통해서 지속적으로 개선하고 있다.

3.2 디자인 컨셉

1950년대 유럽에서는 미국식 생활양식을 활용하기 위해 미국에서 레이몬드 로와 리차드 래벡과 도자기 프로그램'2000'으로 성공 이후 로젠탈은 세계적으로 유명하고 다양한 분야의 디자이너들과 수많은 공동 작업을

하고 있다. 개성 있는 예술분야를 도자기에 접목시켜 로젠탈만의 도자기를 생산하였으며, 이는 통일된 아이덴티티가 없는 디자인으로 볼 수도 있겠지만 정체에서 벗어나 다양한 아이디어와 표현방법이 오히려 로젠탈만의 컨셉이 된 것이다[18]. 로젠탈은 도자기 분야뿐만 아니라 유리 제품과 식사용구(포크, 나이프, 수저 등)의 디자인 지식에 대해 연구하여 이를 제조하기 위한 공장까지 구축하였다. 새로운 사업영역은 가구영역에서도 볼 수 있다. 보에리(Boeri), 마기스트레티(Magistretti), 모란디니(Morandini), 베버(Weber) 등의 이탈리아 건축 디자이너들은 수준 높은 개인 사무공간에 포함되는 제품들을 위한 컬렉션 작업에 참여하였다. 1960년대 말 카셀 Documenta의 공동 설립자인 아놀드 보테(A. Bode)는 도자기 제품으로 실험적인 작업을 하기 위해 세계적인 화가들과 조각가들을 초빙할 것을 조언하여 헨리 무어(H. Moore), 루치오 폰타나(L. Fontana), 귄터 위커(G. Uecker), 빅터 바자렐즈(V. Vasarely), 오스카 코코슈카(O. Kokoschka) 등 많은 예술가들과의 작업을 통해 부조와 오브젝트의 한정판을 생산하였다. 1993년에는 로이 리히텐슈타인, 산드로 치아 그리고 톰 베젤만이 오브젝트 작업을 함께했다[19].

로젠탈은 오래 동안 예술과 디자인을 결합하는 전략을 추구하고 있으며 기업의 정체성 확립에 있어 중요한 역할을 하고 있다. 단순히 유행을 추구하는 것이 아니라 전략적으로 자신들의 목적을 달성하고 있기 때문이다. 특히 로젠탈 사는 카셀 다큐멘타(Kassel Dokumenta)에서 혁신적인 디자인 전략적 통해 예술과 산업디자인의 경계를 해체시며 버렸으며, 예술과 기술을 분리하고자 하였던 기능주의자들의 의지를 제압해 버렸다. 시대를 대표하는 예술가들이 표현의 재료로서 도자기를 사용한다는 사실은 도자기가 매우 오래된 재료임에도 불구하고 새로운 가치를 가지고 있다는 사실을 입증하였던 것이다[20]. 로젠탈은 도자기, 유리, 목재 그리고 금속과 같은 재료를 중심으로 예술가 또는 디자이너들과 협업하는 것을 최고의 과제라고 자신들의 디자인 철학을 정의하였다. 제한적으로 소수의 제품을 생산하기 위한 예술가와의 협업은 지금도 진행되고 있다.

3.3 디자인 프로세스[21]

디자인 개발을 위해 브랜드 관리부서와 디자인 스튜디오는 영업부서와 함께 꾸준한 회의를 갖고, 매년 다음 해를 위한 브랜드별 세부계획을 세우고 모든 브랜드를 다양한 소재를 사용하여 향후 5년 동안의 계획을 수립한다. 이러한 계획들은 두 개의 이사회 구성원들과 마케팅/마케팅 브랜드 매니지먼트, 독일과 유럽, 해외 지역의 판매 담당자 그리고 디자인스튜디오가 참여하여 회의하고 정기적으로 내용을 결정하고 수정한다. 브랜드 관리를 통해 판매방향이 정해진 브리핑의 결과는 상황보고를 작성한 결정권이 있는 디자인매니저와 긴밀한 조정 속에서 진행된다. 식기류 개발의 목표는 로젠탈 스튜디오라인과 토마스 제품군을 차별화되게 디자인하는 것이다. 로젠탈 스튜디오-라인의 브랜드는 알려진 바와 같이 새로운 제품을 개발할 때 정직한 형태에서부터 전위예술적인 형태에 까지 다양한 디자인을 추구하고, 토마스 브랜드는 기능성을 강조하면서 고급스러운 가치를 표현하는 간결한 디자인을 중요시 한다. 프로토타입은 디자인 매니저, 디자이너, 엔지니어, 모형 제작자들 모두의 의견 수렴과 조율을 통해 생산되고 있다. 이 새로운 재료의 사용은 제품수정과 가격조건 뿐만 아니라 형식미적인 문제를 빠르게 처리할 수 있게 만들었고 짧은 시간에 여러 가지 아이디어를 실험할 수 있는 가능성을 열어주었다.



그림 2. 로젠탈 클래식, 로젠탈 스튜디오 라인, 토마스

3.4 Jury System[22]

로젠탈은 특별한 "Jury System"을 운영하고 있으며, 이 평가위원회는 프로토타입 완성 이후 일 년에 2~3번 디자인매니저가 소집을 하는데 위원회는 5명의 평가위원으로 구성되어 있다. 독일 함부르크 공예미술관장인 요펜(Joppien), 베를린 공예미술관 관장인 문트(Mundt),

에센대학의 슈테판 령엘(S. Lengyel), 크리스티 인터넷 서널 쟈프의 관장인 단 클라인(D. Klein)과 파리 예술박물관의 페린(Perrin)이 평가위원을 맡고 있다. 이 평가 위원회에서 한 가지 특별한 점은 5명의 평가위원들이 한 자리에 동시에 모두 모이는 것이 아니라는 것이다. 각 평가위원들은 한 명씩 소집되어 제품의 모든 개발과정을 평가한다는 것이다. 평가위원들은 제품에 대한 비판적인 논평을 체크리스트에 기록하는데 여기에서 중요한 것은 완성 제품에 대한 평가가 아니라, 디자인 프로세스 전 과정이 제대로 이행되었는지에 대한 것을 중점적으로 확인하게 된다. 그리고 심사위원 전원이 심사를 마치면 이를 종합하고 결과가 위원회의 과반수가 거절을 하면 이 제품개발은 로젠탈 컬렉션으로 생산될 수 없다. 이를 위해 디자인 매니저는 마케팅 분야에서 선택된 프로토타입에 근거하여 제품컨셉을 설명하기 위해 내부 프레젠테이션을 일 년에도 여러 번 개최한다. 프레젠테이션 진행 시 디자인 매니저는 개발자금, 예산, 생산비용, 공급가능성 등 투자에 대한 필수적인 모든 정보를 함께 공개한다.

4. 로젠탈의 Design Management의 특징

디자인 매니저가 디자인개발에 있어서 얼마나 많은 권한을 가지고 작업을 조율할 수 있느냐는 명확하지는 않다. 하지만 기업의 제품개발을 위한 전체적인 프로세스를 조율할 수 있는 디자인 매니저가 있다는 것은 개발과정을 원활하게 진행시킬 수 있다는 것을 의미한다. 제품 개발과정에서 디자인 매니저에게 각 부서의 진행과정을 조율할 수 있는 능력을 부여하고 있는 것이 로젠탈의 특징이다. 또한 로젠탈은 자신들의 아이덴티티를 제품에서 보여주는 것뿐만 아니라 그들이 이미 확립한 디자인 프로세스의 평가시스템에서도 보여준다. 체계화된 프로세스와 그에 의한 결과물을 평가할 수 있는 시스템을 통해 그들의 아이덴티티를 보여줄 수 있는 시스템을 확립하고 있는 것이다.

기업의 정체성은 해당 기업의 제품에서 찾아 볼 수 있지만 로젠탈은 제품에서만 아니라 디자인이 생산되고 평가과정에서의 프로세스에서도 나타나고 있기 때문에 다른 기업들과는 차별화된 디자인매니지먼트를

운영하고 있는 것으로 볼 수 있다. 로젠탈의 평가시스템은 오래 동안 축적된 경험과 최고 품질의 제품을 생산하기 위한 각각의 세세한 공정을 통해 제작되고 이행되어야 하는 프로세스와 정해진 프로토콜에 의해 제작되어지는 지를 평가하는 시스템이다. 게다가 내부 차원에서 유발되는 주관적 평가 가능성을 배제하기 위해 외부 인사들의 검증을 통한 평가시스템에 의해 객관적 시각에서 평가를 추구하고 있다. 이는 곧 단순히 결과물의 완성도를 평가하는 것이 아니라 제품의 품질을 결정 짓는 모든 단계를 통과한 제품이라는 것을 확인시켜주고, 이를 통해 소비자에게는 믿고 구입할 수 있는 제품이라는 신뢰를 제공할 수 있다. 이 평가시스템은 다른 기업에서는 시행하지 않는 로젠탈만의 특별한 디자인 경영기술인 것이다. 또한 로젠탈의 또 다른 특징은 자회사인 토마스의 제품에서 볼 수 있다. 일반적으로 합병된 기업은 모기업으로부터 통제와 영향을 받게 되지만, 로젠탈은 기업경영에는 관여할지는 모르겠지만 디자인 개발 프로세스와 디자인 정체성에서만큼은 어떠한 영향도 주지 않는다. 따라서 합병 이 전과 이 후 제품에서 토마스의 아이덴티티는 조금도 변화지 않았다. 제품의 독자적인 아이덴티티를 구축한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 대외적으로 인지되는 기업의 특징과 무형자산(無形資産)으로써의 정체성은 시간이 흐르며 소비자와 대면을 통해 인지되기 때문이다.

5. 결론

지금 우리는 디자인 무한경쟁 시대에 살고 있으며, 기업은 차별화 전략을 찾아내고 개발하여 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 노력한다. 신기술과 고품질 그리고 독창적인 디자인, 사용이 편리한 인터페이스, 편리한 고객 서비스, 효율적인 기업경영 등은 기업의 성패를 좌우하는 소비자의 선택을 받기 위한 전략적 요소이다. 기업은 이를 기반으로 자신들의 특성을 소비자의 뇌리에 각인시키고 자사의 제품을 선택하게 하고자 한다. 그리고 소비자는 자신의 경험을 바탕으로 제품을 구입하게 된다. 이른바 사용자 모델과 디자인 모델이 일치되었을 때 비로소 완전한 시스템 모델로서 소비가 이루어지는 것이다. 기업의 아이덴티티는 기술력과 품질, 디

자인으로 나타낼 수 있지만 로젠탈의 경우 디자인 과정을 심사하는 프로세스를 통해 믿을 수 있는 품질임을 강조하는 전략을 완성하고 있는 기업이라고 할 수 있다. 특히 이 기업은 단지 생활 자기만이 아니라 예술분야에서 활동하고 있는 작가와 디자이너들과의 콜라보레이션을 통해 새로운 표현 방법을 도자기에 접목시키고 있다. 단지 도자기를 식탁 위에서만 사용되는 제품이 아니라, 작품으로 생각할 수 있다는 사고의 전환과 예술이 적용된 생활식기의 사용이라는 인식을 갖게 해주었으며, 로젠탈의 디자인 경영 기술은 다음과 같은 특징을 지니고 있다.

- 독립 브랜드 마케팅 전략
- 독창적인 디자인 프로세스(Jury System)
- 콜라보내이션을 통한 실험정신(로젠탈의 독창성)

현재 국내 도자 기업들은 내·외적인 문제로 인해 많은 어려움을 겪고 있다. 그 이유는 세계 시장을 지배하고 있는 로젠탈사와 같이 아이덴티티를 확립하기 위한 독창적인 처방과 차별화를 추구하는 전략을 전개하지 못하고 있기 때문이다. 결과적으로 독일 로젠탈사의 디자인 매니지먼트와 이에 따른 독창적인 기업 차별화 전략에 대한 중요성은 다시 한 번 입증되었다. 이는 곧 디자인 환경변화에 대한 대응이며 기업의 존속과 직결되는 중요한 요소이기 때문에, 국내 도자 기업들 또한 독창적인 아이덴티티를 확립하기 위한 고유한 전략이 필요한 시점이라고 할 수 있다.

참 고 문 헌

[1] Henk Staal, "Designmanagement in der Porzellan- und Glasindustrie. Die Rosenthal AG," *Die stillen Designer*, p.189, 1994.
 [2] Henk Staal, *op. cit.*, p.190.
 [3] <http://www.rosenthal.de/cms/unternehmen/rosenthal-heute/>
 [4] Henk Staal, *op. cit.*, p.1933.
 [5] <http://www.rosenthal.de/rosenthal-studio-line/>
 [6] <http://www.rosenthal.de/thomas/>

[7] Henk Staal, *op. cit.*, p.193.
 [8] <http://www.rosenthal.de/rosenthal-meets-ver>
 [9] <http://www.rosenthal.de/sambonet/>
 [10] <http://www.rosenthal.de/hutschenreuther/>
 [11] Henk Staal, *op. cit.*, pp.198-199.
 [12] 켈프-약 2만 명의 작은 도시로 체코 국경과 인접해 있고, 뉘른베르크 인근에 위치한 도시
 [13] Henk Staal, *op. cit.*, p.200.
 [14] L. Weatherill, *The Pottery Trade and North Staffordshire 1660-1760*, Manchester, /en/. pp.60-61, 1976.
 [15] Henk Staal, *op. cit.*, p.190.
 [16] Henk Staal, *op. cit.*, p.194.
 [17] Henk Staal, *op. cit.*, p.195.
 [18] B. E. Buerddek, *Design, Geschicht, Theorie und Praxis der Produktgestaltung*, Dumone, p.290, 1996.
 [19] Henk Staal, *op. cit.*, p.191.
 [20] Henk Staal, *op. cit.*, pp.194-196.
 [21] Henk Staal, *op. cit.*, pp.196-197.
 [22] <http://news.heraldm.com/view.php?ud=201204160000248&20120416110802C>

저 자 소 개

송 현 수(Hyun-Soo Song) 정회원



- 2003년 2월 : 경기대학교 산업디자인학과 졸업
 - 2006년 2월 : 독일 브라운슈바이크 국립 조형예술대 산업디자인(회사)
 - 2009년 6월 : 독일 브라운슈바이크 국립 조형예술대 대학원 산업디자인전공(Dipl.des)
 - 2011년 9월 ~ 현재 : 경기대학교 산업디자인학과, 대전대학교 디자인학부, 국립교통대 산업디자인학과 강사, 경기대학교 디자인경영연구소 비상임 연구원
- <관심분야> : 콘텐츠 기반이론

최 성 운(Sung-Woon Choi)

정회원



- 1997년 2월 : 독일 브라운슈바이크
국립 조형예술대 산업디자인전공
- 2000년 1월 : 독일 브라운슈바이크
국립 조형예술대 대학원 산업디
자인전공(Dipl.des)
- 2009년 4월 ~ 현재 : 대진대학

교 디자인학부 제품환경디자인 전공 교수

<관심분야> : 콘텐츠 기반이론