

디지털시대의 브랜드 아이덴티티 혁신전략

결과보고서

2002 . 1 . 28 .

주관기관 : (주) CDR
참여기관: 삼성전자, LG전자

산 업 자 원 부
한국디자인진흥원

디자인기반기술개발사업
결과보고서 제출서

2000년 디자인기반기술개발사업에 의하여 완료한 '디지털시대의
브랜드 아이덴티티 혁신전략 연구'에 관한 기술개발사업의 결과
보고서를 별첨과 같이 제출합니다.

동사업 관리규정 10항(개발사업결과의 활용방안)에 따라 전담기
관이 결과보고서를 관련연구기관, 산업계, 학계 등으로의 배포에
동의합니다.

첨부 : 1. 결과보고서 50부

2002년 1월 28일

총괄책임자 : 백 종 원 인

주관기관 : (주)CDR

한국디자인진흥원장 귀하

제 출 문

한국디자인진흥원장 귀하

본 보고서를 “디자인기반기술개발사업에 관한 연구개발” (사업기간 :2000 . . . ~ 2002 . . .) 과제의 결과보고서를 제출합니다.

2002 . 1 . 28 .

주관기관명 : (주)CDR

총괄책임자 : 백 종 원

연구원 : 이 상 연

” : 이 철 배

” : 최 종 화

” : 신 선 우

요 약 서 (초 록)			
사 업 명	(국문) 디지털시대의 브랜드 혁신전략		
주 관 기 관	(주) CDR	총 괄 책 임 자	백 종 원
총 사 업 기 간	2000 ~ 2002 (년)		
총 개 발 사 업 비 (천 원)	정부출연금 : 민간부담금 : 계 :		
참 여 기 간			
주 제 어 (6 ~ 10 개)	디지털, 브랜드, 고객, 품질, 콘텐츠, 경험, 혁신, 문화, 가치, 디자인우선		

이제 기업들은 생산중심에서 고객중심으로, 가격중심에서 가치중심으로 경영 테마가 바뀌기 시작하였다. 이제 기업에서는 기술□, 자본, 노동이 아니라 고객, 가치, 차별화로 경영의 키워드로 바뀌고 있다. 디지털시대에서 디자인은 고객에게 차별화된 즐거움을 제공하고, 기업에는 혁신적인 의사결정을 하게 하며 시장에서는 기업의 새로운 가치를 창출하는 역할을 하고 있다. 본 연구는 와이어리스, 홈네트워크, 모바일이 통합되는 디지털시대에서 브랜드 아이덴티티 혁신을 위한 디자인혁신전략의 유형을 분류하고 이를 기업전략으로 활용하기 위해 개발되었다. 따라서 본 연구는 다음의 3가지를 목표로 하였다.

첫번째로 위기와 기회가 공존하는 디지털 세계화시대에서 디자인혁신으로 세계의 디자인 트렌드 리더국으로 나가기 위해서다. 아직도 선진국에 비해 열세인 디자인 수준을 가지고 많은 부문이 OEM과 모방과 가격경쟁 중이지만 세계 일류 기업과 경쟁하기 위한 전략을 수립하기 위해서다.

두번째로 우리의 디자인전략을 체계화하여 디자인지식을 공유하고 이를 세계에 알리기 위해서다. 이미 우리 디자인의 가능성이 세계에서 입증되고 있다. 디지털TV, 차세대 휴대용PC, DVD, PDA, 이동전화는 이미 높은 가격과 브랜드 가치를 인정받고 있으며 휴대전화기는 오히려 선진국들을 제치고 디자인과 가격을 이끌고 있다.

그러나 이를 체계적으로 연구하고 전략화하는 노력이 부족하여 성공의 결과만을 가지고 있을 뿐이다. 우리 디자인의 성공사례연구를 통해 우리 디자인의 자신감과 혁신성을 해외에 알리는 정보를 제공한다.

□세번째로 디자인을 부가가치가 아닌 본질가치로 자리매김 하고 디자인 산업을 핵심산업으로 육성하는 계기를 마련하기 위해서다. 디자인을 통해서 국가의 아이덴티티가 형성되고 고객의 경험을 구체화하고 기업과 고객이 생산과 유통에 참여하게 되고 있다. 아무리 좋은 콘텐츠와 기술이라도 디자인을 통해서 감성화되고 사용자를 즐겁게 해 준다. 본 연구는 디자인전략을 프레임 워크화하여 디자인을 본질가치로, 디자인산업을 미래의 핵심산업으로□ 발전할 수 있도록 전략을 확립한다.

이를 토대로 브랜드 아이덴티티 전략을 수립하기 위해서 디자인우선주의에 입각한 기업 사례 분석을 토대로 디지털시대의 9가지 브랜드 전략 모델을 연구하였다. 크게 3가지로 구분되고 3가지마다 3가지의 디자인전략모델을 제시하였다. 품질은 제품과 서비스의 기본적인 요소로 스피드와 가격, 기술로 구분할 수 있다. 그리고 품질에 스토리와 내용을 담는 것으로 콘텐츠를 들 수 있다. 콘텐츠는 바람직한 미래상과 비전을 담는 시나리오와 미학적 가치를 표현하는 미, 인간에게 감동과 즐거움을 제공하는 엔터테인먼트로 구성된다. 그리고 경험은 고객과 기업과의 직접적인 관계로 기업의 무형적 가치를 더하게 하고 감동을 느끼게 하며 고객 개인의 만족을 극대화한다.

디지털시대의 브랜드 아이덴티티 혁신 전략

제 1 장 전략 개요	1
1-1. 연구 배경	2
1-2. 연구 목표	4
1-3. 연구 방법	6
1-4. 연구 개요	7
제 2 장 디지털 시대 환경의 변화	9
2-1. 고객중심 기업 핵심 역량의 변화 _ LG 전자	11
2-2. 디지털 디자인 패러다임의 변화 _ 델 컴퓨터	15
2-3. 창의적 의사결정 디자인 조직 구조의 변화 _ SONY	18
2-4. 디자인 스타 이미지 전략적 디자인 경영 _ 알레시	22
2-5. 경영자원의 선택 디자인 리더십 _ 현대자동차	25
2-6. 차별화 전략 디자인 핵심능력의 변화 _ 뱅 앤 울롭슨	28
2-7. 미래가치 창출 디자이너의 역할 변화 _ IDEO	32
2-8. 혁신과 아이디어의 상업화 창의적인 기업문화 _ 3M	37

제 3 장 브랜드 아이덴티티 전략 모델 수립 41

3-1. Quality _ 노키아	45
Speed	47
Price	48
Technology	49
3-2. Contents _ 필립스	55
Scenario	57
Aesthetic	58
Entertainment	59
3-3. Experience _ 스타벅스	66
Value Added	68
E-Motion	69
Costomization	70

제 4 장 브랜드 아이덴티티 혁신 전략 76

4-1. 제품 가치 혁신을 위한 전략적 요소, 브랜드	77
브랜드 아이덴티티의 혁신 _ AOL타임워너	
4-2. 브랜드의 가치	81
4-3. 인터브랜드 브랜드 가치 평가	82
4-4. 국가 아이덴티티	84

제 5 장 프레임워크 88

5-1. 기업문화 디자인은 Creative Biz의 핵심역량	89
5-2. 핵심역량 디자인은 경영의 본질가치	90
5-3. 시장창출 디자인은 기업의 미래가치 창출	91
5-4. 고객경험 디자인은 브랜드의 명성을 구체화	92
5-5. 역량통합 디자인은 경영자원을 효율화	93
5-6. 평가모델	94

1

전략개요

1-1. 연구 배경

1-2. 연구 목표

1-3. 연구 방법

1-4. 연구 개요

1-1. 연구배경

디지털시대에서 디자인은 고객에게 차별화 된 즐거움을 제공하고, 기업에는 혁신적인 의사결정을 하게 하며 시장에서는 기업의 새로운 가치를 창출하는 역할을 하고 있다. 제품에 '부가가치'를 더하던 시대를 지나 이제는 기업의 '핵심가치'로 디자인의 중요성은 날로 증대하고 있다.

이는 디지털 혁명이 가져 다 준 결과이기도 하다. 디지털은 단순한 기술의 발전이 아니라 농업, 산업혁명을 이어 인류에게 정보혁명을 가져 다 주었다. 또 정보혁명을 통해 세계는 하나의 네트워크와 시장을 형성하게 하였으며 모든 기기를 하나로 연결하여 사용이 가능하게 하는 '디지털 컨버전스'를 이루게 하였다.

그 결과 기업의 경쟁은 생존을 위해 더욱 치열해졌으며 기존의 생산중심의 방식과 조직으로는 대응하기 어려워지기 시작하였다. 한 때 우리를 고통으로 몰아넣었던 IMF위기도 자유무역과 정체성을 확보하지 못한 결과였다. 공정거래와 시장의 효율성이 강조되는 WTO시대에서 중국시장의 개방이 우리에게 위기이고 기회인 것처럼, 세계화와 고객중심의 시장경쟁은 우리에게 선택과 집중을 통해 새로운 기회와 위기를 동시에 제공하고 있다. 지역적으로는 중국과 일본보다 상대적 우위가 있다고 판단되는 부문으로 역량을 집중하게 될 것이다. 그리고 기업부문에서는 이미 자신의 핵심역량을 바탕으로 협업체계를 구축하고 있다.

이제 기업들은 생산중심에서 고객중심으로, 가격중심에서 가치중심으로 경영 테마를 바꾸기 시작하였다. 이제 기업에서는 "기술, 자본, 노동이 아니라 고객, 가치, 차별화"가 경영 키워드가 되었다. 초 경쟁사회가 본격적으로 시작되었다고 할 수 있다. 생산성을 높이기 위해서 세계의 기업들은 중국과 동남아시아로 생산시설을 옮기고 본사에서는 디자인과 브랜드에 대한 전략을 수립하고 새로운 고객을 창출하기 위해 기업의 아이덴티티를 만들어 가는데 많은 투자를 하고 있다. 불확실한 미래시장에서 고객이 감동할 수 새로운 상품과 서비스만이 고객가치를 만들고 기업의 경쟁력이 되고 있다.

미래 상품, 고객감동, 차별화 된 서비스, 무형적 가치, 환경과 재활용, 고객참여 생산 - 이러한 테마가 디지털시대에서 경영의 핵심이 되고 있다. 이들 테마는 지금껏 디자인학과에서 학문적으로 사용하던 용어였다. 그래서 경영자들이 디자인에 많은 관심을 가지기 시작하였으며 디자인과 경영을 통합한 '디자인경영'이 기업의 핵심역량이 되고 있다. 디지털시대에서 디자인과 브랜드가 중요해지는 이유는 디자인이 국가와 기업의 생산과정을 효율적으로 만들어 제품을 혁신하고 차별화 된 가치를 고객에게 제공하고 있기 때문이다.

그러나 디자인과 브랜드는 고객들이 인정하는 체험적 가치라는 측면에서, 계량화하기 어렵고 디자이너의 노하우에 의존하는 경향이 많아서 이를 체계화하여 전략화 하는 노력이 부족하여 경영자는 물론 디자이너 사이에서도 소통에 어려움이 많았다.

이러한 점에서 본 연구는 '본격적인 디자인 혁신전략 연구'라기 보다는 실제 업무에서 경영자와 디자이너, 디자이너와 디자이너의 교육, 디자인을 이해하고자 하는 고객과 디자인분야와의 상호작용을 위해서 지금껏 사용되었던 디자인과 브랜드 전략 유형을 분류하고 이를 체계화한 실습서라고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 "디자인이 기업의 핵심역량이 되고 창조적인 경영혁신을 위한 전략 모델"이 될 수 있도록 디자인 관점에서 기업경영사례를 분석하였으며 이를 체계화하는 모델을 개발하기 위해 노력하였다.

1-2. 연구목표

디자인리더십은 디자인을 경영자원으로 기업의 미래가치를 창출하고 혁신적인 방법으로 새로운 시장은 만들어 간다. 이를 위해서는 불확실한 미래를 예측할 수 있는 상상력과 바람직한 미래를 만들어 갈 수 있는 리더십은 물론 무형적 가치를 만드는 디자인과 브랜드 전략이 반드시 필요로 한다. 디자인과 브랜드는 기업의 차별화를 만들어 주고 고객과의 접점에서 기업의 가치와 이미지를 결정한다는 점에서 글로벌 경제에서는 더욱 중요해 지고 있다.

최우선을 두고 있는 것이 브랜드 경영이고 브랜드를 차별화하는 가장 핵심역량으로 디자인을 선택하고 있다. 그 이유는 디자인이 기업의 비전과 사업영역을 구체화시켜 고객에게 명확하게 전달할 수 있으며 이를 무형자산으로 성장할 수 있는 역량이 되고 있기 때문이다. 그래서 디자인과 브랜드는 기업 뿐 아니라 국가에서 개인에 이르기까지 핵심적인 자산으로 평가 받고 있다. 국가 이미지가 관광산업은 물론 투자유치와 기업 브랜드 가치에 경제학적 가치에 영향을 미치고 있다. 또 개인의 평판도 이미 브랜드화 되어 있다. “성공적인 삶을 살고 싶다면, 당신 자신을 브랜드라 생각하고 행동하라”는 마케팅 전문가 알 리스의 말처럼 디지털시대에서 브랜드는 개인, 단체, 기업, 국가를 막론하고 성장요인이 되고 있다.

디지털은 네트워킹 기술의 발달을 가속화 시켜 국가간의 정보와 재화의 흐름이 더 자유스러워 질 것이고 고객들의 구매방식과 가격결정에 혁명적인 변화를 가져와 더 좋은 물건을 더 빠르고 더 값싸게 구매할 수 있게 하고 있다. 이러한 시장효율화에 가속도를 붙인 것이 인터넷이라 할 수 있다. 이제 고객들은 마우스를 클릭하면서 정보인프라를 스스로 무장하고 자기만을 위한 서비스를 원하고 있다. 거기다 기술격차가 빠른 속도로 좁혀지고 있다. 까다로운 고객, 치열한 경쟁에서 자신의 고객을 확보하기 위한 선택은 ‘이미지 차별화’이다. 기업의 모든 정보와 고객의 평판을 담고 있는 ‘브랜드’와 브랜드의 이미지를 구체적으로 경험하게 해 주며 무형적 가치를 올려주는 ‘디자인’이 기업의 차별화의 핵심역량이 되고 있다.

본 연구는 와이어리스, 홈네트워크, 모바일이 통합되는 디지털시대에서 브랜드 아이덴티티 혁신을 위한 디자인 혁신전략의 유형을 분류하고 이를 기업전략으로 활용하기 위해 개발되었다. 따라서 본 연구는 다음의 3가지를 목표로 한다.

첫번째로 위기와 기회가 공존하는 디지털 세계화 시대에서 디자인혁신으로 세계의 디자인 트렌드 리더국으로 나가기 위해서다. 아직도 선진국에 비해 열세인 디자인 수준을 가지고 많은 부문이 OEM과 모방과 가격경쟁 중이지만 세계 일류 기업과 경쟁하기 위한 전략을 수립하기 위해서다. 패러다임이 바뀌는 디지털시대를 기회로 만들어 “더 베스트” 상품을 디자인하여 디자인 선진국으로 진입하기 위해서다.

두번째로 우리의 디자인전략을 체계화하여 디자인지식을 공유하고 이를 세계에 알리기 위해서다. 이미 우리 디자인의 가능성이 세계에서 입증되고 있다. 디지털TV, 차세대 휴대용PC, DVD, PDA, 이동전화는 이미 높은 가격과 브랜드 가치를 인정 받고 있으며 휴대전화기는 오히려 선진국들을 제치고 디자인과 가격을 이끌고 있다. 그러나 이를 체계적으로 연구하고 전략화 하는 노력이 부족하여 성공의 결과만을 가지고 있을 뿐이다. 우리 디자인의 성공사례연구를 통해 우리 디자인의 자신감과 혁신성을 해외에 알리는 정보를 제공한다.

세번째로 디자인을 부가가치가 아닌 본질가치로 자리매김하고 디자인산업을 핵심산업으로 육성하는 계기를 마련하기 위해서다. 디지털시대로 접어들면서 디자인은 바람직한 기업의 미래상을 만들고 사회의 전문분야를 통합하여 새로운 가치를 만드는 역할을 하고 있다. 디자인을 통해서 국가의 아이덴티티가 형성되고 고객의 경험을 구체화하고 기업과 고객이 생산과 유통에 참여하게 되고 있다.

이는 우리가 디자인전략을 제대로 활용하면 우리나라가 ‘강소국’으로 성장될 것이라는 생각에서 출발하였다. 왜냐하면 디지털시대는 빠른 변화와 적응력, 높은 교육열을 요구하고 있어 우리의 정서에 맞을 뿐 아니라 가전-통신-컴퓨터로 이어지는 디지털 인프라와 다원적 가치가 우리에게 적합하고 기회를 제공하고 있기 때문이 었다.

아무리 좋은 콘텐츠와 기술이라도 디자인을 통해서 만이 감성화 되고 사용자를 즐겁게 해 준다. 본 연구는 디자인전략을 프레임 워크화 하여 **“디자인을 본질가치로, 디자인산업을 미래의 핵심산업으로”** 발전할 수 있도록 전략을 확립한다.

1-3. 연구방법

기능과 형태보다 차별화가 디자인의 핵심역량이 되고 있다. 좋은 기술은 스스로 드러내지 않고 사용자에게 편안함과 즐거움을 주듯이, 디자인은 기업의 유무형의 가치를 통합하여 자연스럽게 고객이 경험하게 해준다.

경쟁이 치열한 많은 서비스와 제품 속에서 고객들은 기업 비전이나 문화처럼 보이지 않는 가치를 더 평가하고 있다. 브랜드와 디자인으로 명성을 결정하고 가격과 충성도를 결정한다. 그래서 성공한 기업들은 디자인과 브랜드 혁신을 통해 고객과 끊임없이 커뮤니케이션을 하면서 새로운 가치를 창출하고 있으며 새로운 시대상황을 능동적으로 받아들이기 위해 창의적인 기업문화와 디자인을 만들어 내고 있다.

그래서 본 연구는 디지털시대가 가져온 변화를 이해하기 위한 자료조사와 인터뷰, 전략분석을 통해 **다학문적(Interdisciplinary), 다문화적(Cross-Cultural)으로 실시하였으며 이를 새로운 디자인 관점에서 분석의 틀을 마련하였다.** 기업-학교-디자인 전문사-매체사가 가지는 특성과 역량에 따라 적합한 역할과 목표를 설정하여 동시적이고 총체적인 접근에 의해 연구가 수행되었으며 디자인우선(Design Driven)전략이 기업의 핵심역량으로 시장에서 평가 받은 기업을 중심으로 광범위한 기초자료를 조사하였다.

단계별 개발 추진체계는 크게 1. 브랜드 아이덴티티를 형성하기 위한 디자인의 역할 규명. 2. 선진기업 디자인 브랜드 혁신 사례 연구. 3. 국내 기업의 세계화 전략과 케이스 스터디. 4. 브랜드 아이덴티티 혁신전략 모델 프레임워크 설정. 5. 전략모델 현장 시뮬레이션을 통한 평가와 검증의 5단계로 이루어 졌다. 사례연구는 데이터와 분석을 기초로 기업 방문과 담당자와의 인터뷰 그리고 현장을 중심으로 케이스를 만들었으며 충분한 데이터 확보와 각 연구 주체별 의견을 취합하였다.

그리고 전략모델의 현장업무 적용 시뮬레이션 적용을 위한 평가와 피드백을 담당하였다. 연구기관은 디자인문화를 구축한 선진 기업들의 정보를 토대로 보다 실질적인 인터뷰와 현장 탐방을 하여 디자인지식과 네트워크를 공유할 수 있게 하였다. 이러한 연구는 기업-전문사-대학간의 산학협동보다 더 실질적인 협업(Collaboration)이 가능하게 하였다.

1-4. 연구개요

디자인은 “고객을 위해 가치를 창출하는 경영의 핵심역량”이다. 디자인의 중요성은 기업 뿐 아니라 개인, 단체, 국가, 연합국가에도 적용되어 미래의 고객가치를 만들어 간다는 점에서 점점 더 중요하게 부각되고 있다. 그렇다면 19세기 근대화를 경험하지 못하고 70년대 정부주도의 산업화로 포장의 개념으로 출발한 우리나라에서도 “디자인이 경쟁의 핵심역량”이 될 수 있을까.

성급한 결론이지만 기업에 종사하는 사람들은 “디자인으로 세계 일류상품을 만들자”, “디자인은 우리의 미래 자원이다”라는 현장의 말처럼 디자인에 자신감을 표현하고 있다. 이러한 자신감을 가진 기업들은 오히려 과거 OEM생산과 모방과 저가격 수출을 통해 기술을 습득하고 디자인을 배워온 기업들로서 중국과 동남아시아와의 가격경쟁에서 불리한 입장에서 위기를 극복하여 오히려 자신의 브랜드를 만들고 독자적인 디자인을 개발하여 시장개방의 효과와 차별화를 높인 기업들이다. “자신을 통제하지 못하면 남이 자신을 통제한다”는 말처럼 자신의 아이덴티티를 구축하지 못하여 브랜드나 차별화 된 디자인이 없다면 저마진과 남의 디자인을 베끼는 굴욕과 고생을 해야 하는 것을 당연한 결과일 것이다.

본 연구는 디자인을 통한 기업의 혁신전략을 구축하기 위해서 사용자 중심의 디자인우선전략의 다양한 사례를 기초로 하였다. 그리고 디지털시대에서 성공을 거두고 있는 기업의 성공요인을 분석하여 9가지 키워드를 추출하고 이를 프레임워크화하여 전략모델을 구축하였다.

우리의 경쟁력을 찾는 것이 앞으로의 운명을 결정한다. 이를 찾기 위해서 디지털시대의 환경변화 9가지(고객중심의 패러다임, 기업핵심역량으로서의 디지털 디자인, 글로벌 마케팅 경쟁, 의사결정으로서 디자인 조직, 스타디자인을 활용하는 전략적 디자인경영, 경영자원을 디자인하는 디자인 리더십, 언어로서 디자인을 사용하는 핵심능력, 미래의 삶의 모습을 만들어 가는 디자이너의 역할, 창의적인 기업문화)를 조사 분석하였다.

이를 토대로 ‘브랜드 아이덴티티 전략’을 수립하기 위해서 디자인우선주의에 입각한 기업 사례 분석을 토대로 ‘디지털시대의 9가지 브랜드 전략’모델을 연구하였다. 크게 3가지로 구분되고 3가지 마다 3가지의 디자인전략모델을 제시하였다. **우선 브랜드 아이덴티티를 구축하기 위해서는 품질과 콘텐츠와 경험이 기본 축이 형성되어야 한다. 품질은 제품과 서비스의 기본적인 요소로 스피드와 가격, 기술로 구분할 수 있다. 그리고 품질에 스토리와 내용을 담는 것으로 콘텐츠를 들 수 있다. 콘텐츠는 바람직한 미래상과 비전을 담는 시나리오와 미학적 가치를 표현하는 미, 인간에게 감동과 즐거움을 제공하는 엔터테인먼트로 구성된다. 그리고 경험은 고객과 기업과의 직접적인 관계로 기업의 무형적 가치를 더하게 하고 감동을 느끼게 하며 고객 개인의 만족을 극대화한다.**

이러한 9가지 요소로 구성된 브랜드 아이덴티티 혁신 전략모델은 우리의 기업이 세계의 기업들과 경쟁하기 위한 전제이기도 하고 경쟁요소이기도 하다. 마지막으로 작성된 프레임워크는 기업행위 전과정에 걸쳐 이루어 지는 디자인 컨셉트와 본질가치와 본질가치로서의 디자인, 기업의 미래가치를 만들어 가는 고객, 보이지 않는 가치를 만들어 가는 디자인이 기업 전략화 하기 위한 프레임워크를 제시하고 있다.

이번 연구를 통해 도출한 결론은 의외로 우리가 이미 알고 있으나 실행하기 어려운 기본적인 품질, 스토리가 있는 콘텐츠, 경험중심의 브랜드였다. 그리고 성공한 기업의 공통점은 1. 창의적인 사람과 조직이 평가 받는 문화의 조성. 2. 교육과 생활, 환경에 이르기까지 서로 다른 가치를 존중하고 이해하는 인프라 구축. 3. 디자인과 아이디어를 상업화 할 수 있는 능력이 있으며, 디자인전략을 수립하고 이에 시간과 많은 투자 그리고 경영자의 끊임없는 관심이 살아있는 기업이다.

2

디지털 시대의 환경 변화

- 2-1. 고객중심 | 기업 핵심 역량의 변화 _ LG 전자
- 2-2. 디지털 디자인 | 패러다임의 변화 _ 델 컴퓨터
- 2-3. 글로벌 경쟁 | 마케팅의 변화 _ 흥진 크라운
- 2-4. 창의적 의사결정 | 디자인 조직 구조의 변화 _ SONY
- 2-5. 디자인 스타 이미지 | 전략적 디자인 경영 _ 알레시
- 2-6. 경영자원의 선택 | 디자인 리더십 _ 현대자동차
- 2-7. 차별화 전략 | 디자인 핵심능력의 변화 _ 뱅 앤 올룹슨
- 2-8. 미래가치 창출 | 디자이너의 역할 변화 _ IDEO
- 2-9. 혁신과 아이디어의 상업화 | 창의적인 기업문화 _ 3M

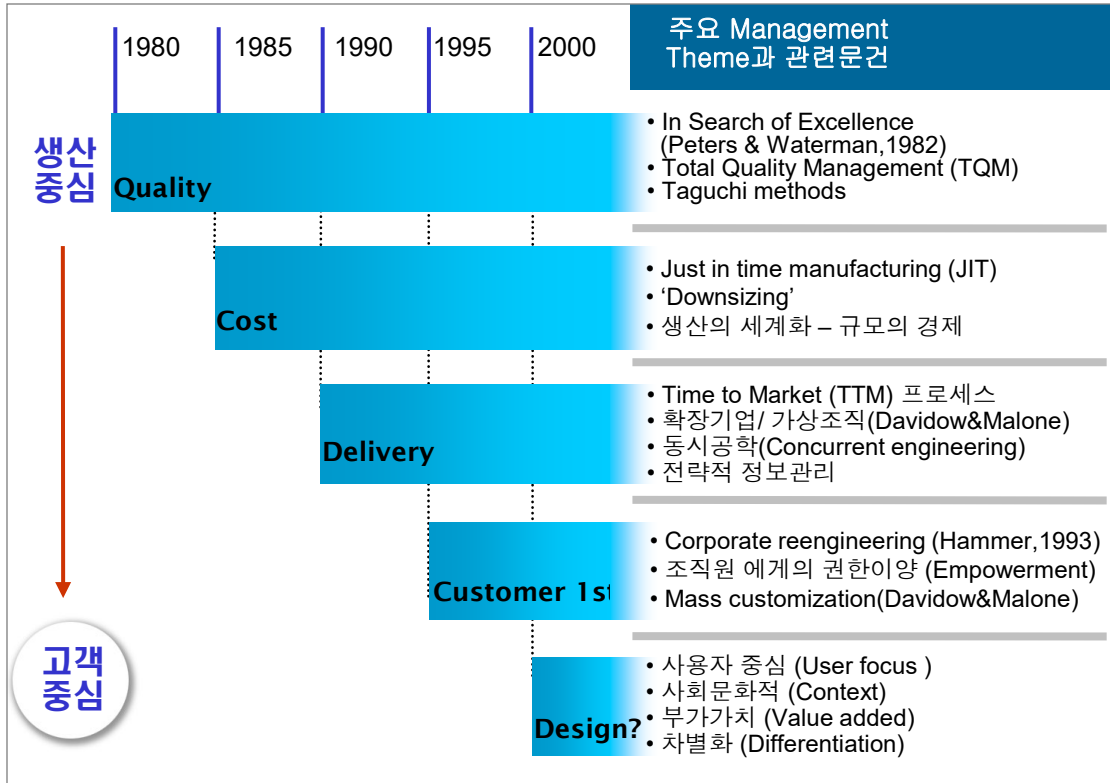


21세기 경제는 기술(technology)에 의해 영향 받고 있다. 오늘날의 기술적 상황은 인공위성, VCR, 캠코더, 복사기, 팩스기, 전화 응답기, 디지털 시계, 전자우편, 휴대폰, 랩탑컴퓨터와 같이 1960년대 초에는 구경도 못했던 것들로 가득 차 있는데, 기술은 사회의 물질적 하부구조 뿐 아니라 사고방식의 궁극적 형성요인이 되고 있다.

디지털의 등장은 제품 개발 프로세스, 고객 서비스, 유통방법의 변화 등 뿐 아니라 기업경영과 사회 경제의 흐름까지 바꿔놓고 있다. 이제 기업이 디지털 기술을 활용하는 것은 기술 자체가 목적이 아니라 이 기술을 이용하여 고객들의 욕구를 충족시키고, 생산성을 획기적으로 향상하여 이윤을 증대하기 위해서 이다.

오늘날의 디지털 혁명은 하나의 흐름으로, 컴퓨터의 등장에서부터 오늘날 인터넷이 그려내고 있는 모든 세상의 변화, 그 자체의 흐름에 이르기까지의 모든 흐름을 말하며, 디지털 환경은 이를 둘러싼 환경을, 디지털 경제는 디지털을 중심으로 하는 경제를 말한다.

2-1. 기업 핵심 역량의 변화



*by Les Wynn, Xerox Europe, DMI Journal Vol 11, No.2

1980년대에는 만들기만 하면 팔리던 시대로 기업의 목표는 생산 증대였다. 따라서 생산을 증대하기 위한 수단으로서 과학적 관리에 힘쓰고, 경영의 초점은 효율적인 생산에 집중되었다. 그 이후 기업은 '효율추구'를 목표로 삼아 제품의 질보다는 제조과정의 편의를 추구하 고유통등에 있어서 비용을 감소하는 방안을 추구한다.

그러나 소비자의 요구가 커지고 위치가 높아짐에 따라 기존의 방식들로는 장기간의 이익을 추구할 수 없게 되었다. 따라서 1990년 대 유통 등에 있어서 비용을 감소하는 방안을 추구한다. 그러나 소비자의 요구가 커지고 위치가 높아짐에 따라 기존의 방식들로는 장기간의 이익을 추구할 수 없게 되었다. 따라서 1990년대 들어와 기업은 고객만족을 통한 장기적인 이익을 추구한다. 그러나 고객의 현재 욕구를 만족시키려다 보니 장기적이며 전략적인 방향제시를 할 수 없다는 문제에 부딪치게 된다. 소비자는 총체적이며 독자적인 브랜드 아이덴티티를 구입하게 되었으며 기업은 디자인 아이덴티티를 통한 기업문화를 창출해야 하는 시기에 온 것이다.

CIPD 전략을 통한 디지털 경영

LG전자는 디지털 시대를 예견하고 기업의 비전을 ‘디지털 LG’로 선언한 후, 세계의 선두업체를 목표로 신기술 개발과 디지털 경영에 주력하고 있는 우량기업으로 평가되고 있다.

국내 대기업으로는 최초로 디자인책임임원(CDO: Chief Design Organization)을 임명하였으며, 백색가전뿐 아니라 핸드폰과 IT산업에서도 시장점유율을 높이고 있으며, 또한 1998년도에는 세계 최초로 60인치 PDP TV 개발로 인하여 세계 가전제품 시장 진출에 적극적으로 나서고 있다. 이는 디자인을 먼저 개발하고 이에 따라 기술과 마케팅을 개발한다는 ‘디자인 우선전략 (Design Driven Strategy)’을 도입하여 고객의 욕구를 파악하여 선행디자인을 끊임없이 연구한 결과이다. 또한 디지털 디자인연구소를 중심으로 ‘LG다운 제품’을 만드는 CIPD (Corporate Identity product Design)전략을 수행한 성과이기도 하다.

CIPD 브랜드 아이덴티티 전략

LG는 ‘새롭고 쾌적한 생활 문화의 창조’를 디자인 경영의 핵심 키워드로 삼으면서 LG다운을 창출하기 위해서 정체성(Identity), 선도성(Initiative), 상호작용(Interaction)등을 통합하는 ‘Digital Integrated Design’전략을 추진하였다. 전략의 핵심 활동은 크게 CIPD (Corporate Identity through Product Design) 구축과 DCR(Design Creative Report)로 요약할 수 있다.

- CIPD란 개개의 제품 디자인을 일관된 이미지로 연결시켜 ‘LG다운’을 만들고, 결국 고객이 공감할 수 있는 가치로 만드는 기업 아이덴티티 작업이다. 이는 결국 ‘User First Design’의 전략을 일관되게 구현하는 것으로, 이를 위해 Friendly, Solid, Expressive, Reflecting Lifestyle 네 개의 키워드를 설정했다. 이를 통해 LG는 스타일, 컬러, 소재 등 제품 외관의 동질성을 확보했고, 사용자와의 인터랙션을 고려하면서 새로운 생활문화를 제안하는 제품을 선보였다.

- DCR활동은 2~3년 안의 사업화를 목표로 디자인 경쟁우위의 신상품 컨셉트를 제안하는 것이다. 제품개발 단계 이후에 디자인에 개입하는 것이 아니라, 디자인의 고유성을 고려해 창의적인 컨셉트로 제품개발을 제안하는 활동이다. 이는 생산 환경과 기술보다 사용자를 먼저 고려한 제품 개발을 하겠다는 것으로 디자인에 의해 새로운 사업을 창출하고 기존제품의 사업영역까지 변화/확대 시키는 움직임이다.

User First Design	
-Comfortable & Fit 사용자의 신체조건에 최적의 형상, 구조 배려 -Intuitive & Efficient 쉽게 배울 수 있으며 일관성 있는 작동방식 -Safe 오용에 대한 고려	-Fine finishing 상세부위가 정교하고 서세하게 처리된 디자인 -Confidence & firm 당당하고 견시한 인상으로 신뢰감을 주는 디자인 -Accurate & Fine details 깨끗한 마무리/조립의 품격 높은 디자인
User Friendly	Solid
Expressive	Reflecting lifestyle
-Advanced 시대의 감성을 앞서가는 특성을 갖는 디자인 -Attractiveness 생동감 넘치는 매력적인 형상 -Originality 독창적인 형상과 표정을 갖는 디자인	- Value Lifestyle을 선도하는 새로운 가치가 적용된 비전 있는 디자인 - Needs 고객의 Needs를 충분히 배려한 디자인

디자인 전개의 과학화

LG 디자인연구소는 디자인의 미적 조형기능을 수행하면서 더욱 편리하고 기능적인 디자인을 창출 하기위해 소비자 및 제품 특성에 관한 과학적이고 체계적인 연구를 수행하고 있다. 그 내용은 다음과 같다.

HCI(human Interface)

물리적, 인지적, 감성적 인터페이스에 대한 연구와 더불어 사용자와 제품 사이에서 일어나는 사용성, 안정성, 효율성, 편리성, 사용자 문화를 연구하고 기술과 인간생활의 변화 등을 연구한다.

GUI(Graphic User Interface)

인간의 특성과 시각 표현 연구를 통해 사용자와 제품 사이의 시각 또는 인지적 인터랙션을 구현한다. 즉 모니터상에 출력되는 그래픽적 요소를 연구 개발해, 사용자와 제품 간 인터페이스가 친근하면서도 쉽고 빠르게 이뤄지게 한다.

Concept Creation Skill

인간의 미래생활을 예측하고, 잠재된 욕구를 발굴해 새로운 제품 아이디어와 컨셉트를 설정한다. 디자인 단계별로 특성화된 고객의 조사와 분석 수행한다.

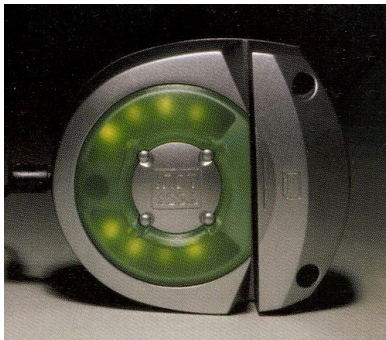
Color 연구

Color 경향 연구 및 예측으로 혁신적 색상 개발 수행. 새로운 표면 처리법, 신재료 적용으로 고감성 소비자의 성향에 맞는 색상을 찾아낸다.

3D CAD 활용 디자인

2차원 CAD의 문제점을 해결하고 제품 개발기간을 단축하였으며, 디자인부터 설계와 금형까지의 전과정을 수행할 수 있게 되었다.

이러한 일련의 과정들이 LG의 핵심역량이 되어 브랜드 아이덴티티 구축 요소가 된다.



Card reader for use with karaoke system on the internet

인터넷상에서 가라오케 시스템과 함께 사용되는 카드 인식기.
크레딧 카드나 ID카드를 인식하게 되면 떨어져 있는
사람들도 상대방의 얼굴을 보면서 대화를 나눌 수 있다.



IMT 2000 컨셉트 모델

집안 인테리어로서의 역할 수행과 재충전기
스피커 기능이 내장된 핸드폰으로
MP3로 사용 가능

2-2. 패러다임의 변화

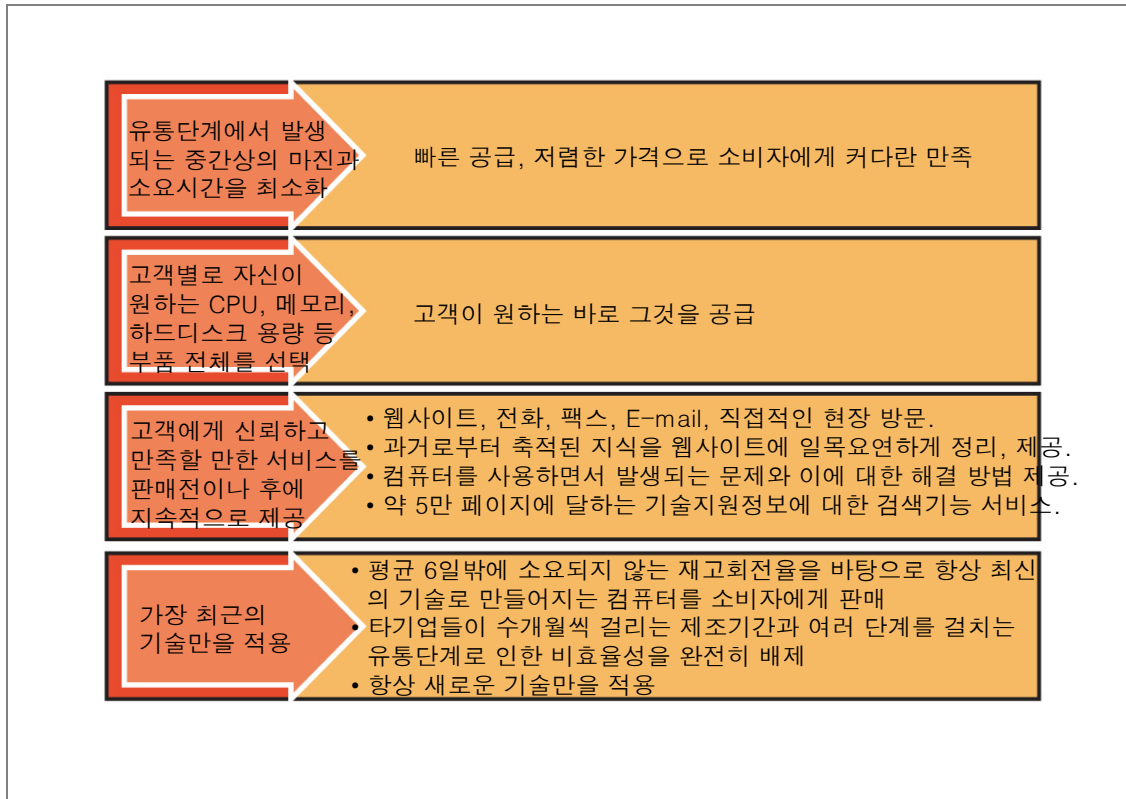
Trend	세 계 화	정보기술, 지구촌사회, Multi-Domestic, 사실상표준, 초경쟁사회	Winner-Takes-All
	무형적 가치	정보, 지식, 서비스, 인터넷, 디지털	New-Economy의 실체
	고객 중심	CRM, 맞춤서비스, 가격차별화, 가치창출, 시장중심	Value-Shift
Needs	브 랜 드	명성, 경험, 이미지, 가치, Identity	Symbolic Value
	스 피 드	불확실한 미래, 이동성, 가변성, 시나리오 경영, 핵심역량	변화만이 불변
	개 성	전자유목민, 창의성, 매니아그룹, 코콘, 차별화	창조적 파괴
Design	인터랙티브	Network, E-Biz., 투명경영, 민주화, 전문화, 1 to1 마케팅	사회문화적 Context
	감 성	감각, 소비주도, Twin세대, 환경, 전통적 콘텐츠와 디지털 결합	Entertainment
	통 합	하이브리드, 학제적, 분산, On-Offline, 문화, 영역	Fusion

지금 세상은 그저 변화하는 것만이 아니다. 변화의 속도 또한 나날이 가속화되고 있으며 <가치 이동Value Migration>이라는 책에서 보듯이 소비자 요구와 경쟁력이 철강, 텔레커뮤니케이션, 의료, 엔터테인먼트와 같은 산업에서 2~3년마다 얼마나 크게 변화하는지를 설명해 준다. 21세기는 분명 기존의 세기와는 다른 세상이며 이는 과거의 연장이 아닌 다른 세상이라는 것을 우리는 빨리 깨달아야 한다.

위의 표는 인터넷과 디지털의 등장으로 크게 트렌드, 고객 욕구, 디자인의 변화를 보여주고 있다. 이제 고객과 기업은 서로 보이지 않는 무형의 존재에서 끊임없이 서로의 요구를 이야기하고 피드백을 주는 존재로 바뀌고 있다. 기업은 이러한 ‘전환점’을 맞아 미래를 이끌어 갈 수 있는 힘을 키워야 한다.

불확실한 미래를 준비하기 위해 우리가 준비해야 할 가치는 바로 ‘혁신’과 ‘창의성’이다. 혁신과 창의성의 디자인 경영은 독특하고 확고한 기업문화와 가치를 만들어 줄 수 있으며, 이를 위해 우리는 디자인을 기업의 핵심역량으로 써야 한다. 디자인은 개인의 창의적인 아이디어를 정보화하여 기업의 시장가치를 창출시키는 자원이며, 어떠한 변화에도 유연하게 대처할 수 있는 자원이기 때문이다.

맞춤 대량생산 디자인을 통한 새로운 가치창출

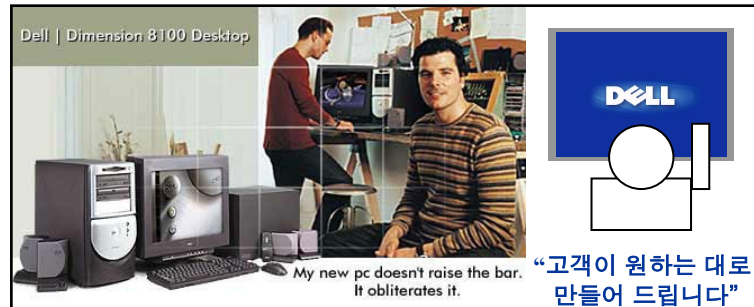


20세기 말 고객의 힘이 성장하면서 새로운 비즈니스가 등장했다. 고객이 직접 선택한 맞춤 제품(또는 서비스)을 주문할 수 있는 것이 바로 그것이다.

탁월한 경영능력과 미래 지향적인 비전을 가지고 있던 델 컴퓨터는 치열한 경쟁 속의 컴퓨터 산업에서 다른 기업들과 효과적인 경쟁을 펼치기 위하여 인터넷 비즈니스 전략을 전개하였다. 인터넷 비즈니스는 그 자체가 새로운 비즈니스 모델이기도 하며, 기존의 산업구조를 변형하는 결과를 낳았다.

델 컴퓨터는 인터넷이 만들어낸 맞춤 대량생산 디자인으로 소비자가 원하는 제품 및 서비스를 직접 선택, 주문할 수 있는 새로운 환경을 만들 수 있었다.

고객의 요구에 따른 차별화 된 디자인 전략



유통 혁명

델은 인터넷판매에서 고객이 요구한 규격대로 컴퓨터를 만들어 배달하는 고객 직접주문제작 방식을 도입했다. 주문 생산인 만큼 부품을 창고에 쌓아둘 필요가 없으며, 부품가격이 인하 되면 곧바로 컴퓨터의 값을 내릴 수 있다. 또한 대리점이나 양판점 같은 유통망을 거치지 않기 때문에 유통마진의 절감도 가능하다. 또한 주문이 들어오는 순간부터 부품 조달과 조립에 들어가므로, 델컴퓨터는 12%난 싼 가격으로 고객이 원하는 제품을 신속히 전달할 수 있다.

차별화 된 웹사이트 전략

1. 제품에 대한 풍부한 정보와 편리한 구매 기능, 철저한 고객 서비스를 고객들에게 제공.
2. ‘Premier Pages SM’라는 이름의 고객별로 별도로 운영되는 고객 사이트 제공.
: 99년 초를 기준으로 15,000개 가량이 운영. 이 사이트를 통해 고객은 구매오더를 하고, 진행과정에 대해 수시로 체크하고, 고객별로 차별화 되어 있는 가격을 조회하며, 과거의 구매 기록과 정보를 볼 수 있다.
3. 중소기업을 위해 ‘가상 관리 책임자(Virtual Account Executives)’
: 고객의 주문과 사후서비스에 관리 일체를 처리.

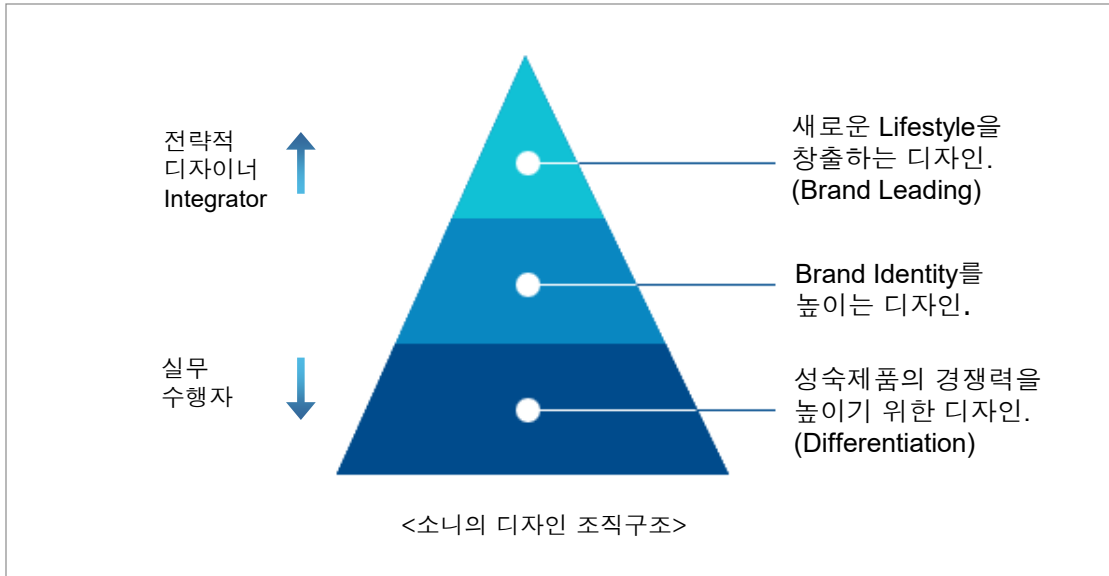
사이버 기업의 표준

마이클 델이 19살이던 1984년 단돈 1천 달러로 세운 델 통신판매회사는 그 해 6백만 달러의 매출을 올렸다. 14년이 지난 지금 델 컴퓨터의 매출액은 123억 달러로 무려 2000배가 늘어났다. 컴퓨터 통신판매로 유통혁명을 일으킨 세계 제3위의 컴퓨터회사로 발돋움한 델 컴퓨터는 수직상승의 로켓성장을 기록했다. (260%의 상승률 기록) 델의 이런 고속성장을 떠받치고 있는 것은 인터넷으로, 델 회장은 몇 년 안에 사업의 50%가 인터넷 온라인으로 이뤄질 것이라고 말한다. 인터넷 시대에 대응한 경영혁명이 델을 ‘디지털 경제’의 선두주자로 만들어주고 있으며 인터넷 시대에 사이버 기업의 표준을 만들어냈다.

“고객이 직접 디자인한다.”

델컴퓨터는 인터넷을 이용한 고객맞춤 생산으로 고객이 원하는 제품을 신속히 전달하는 이점과 함께, 생산, 유통의 단가를 낮춤으로써 컴퓨터 통신 및 새로운 디지털 경제의 선두주자가 되었다.

2-3. 디자인 조직 구조의 변화

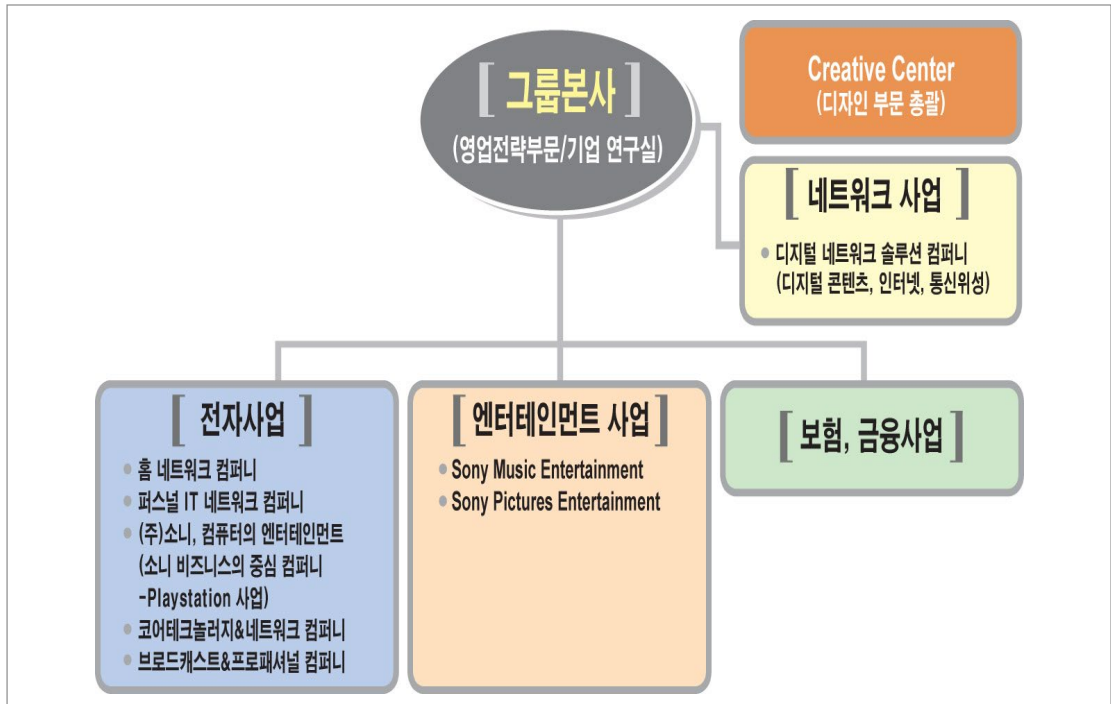


디자인 조직구조의 변화는 디자인이 기업 경영에 있어 어떤 위치를 차지하느냐의 변천이라고 할 수 있다. 현재, 디자이너와 디자인 부서의 기업 내 위치는 생산의 한 분야나, 생산과 판매와 같은 독립적 부서로서가 아니라 상위개념의 의사결정으로서 디자인 부서가 존재한다. 기업 디자인 경영에 있어 의사결정 수단으로서의 디자인 경영은 혁신과 창의성으로 살아있는 기업문화와 가치를 창조할 수 있는 원동력이 된다. 즉 디자인은 개인의 창의적 아이디어를 정보화하여 기업의 시장기회를 확대하고 어떠한 상황에서도 유연하게 대처할 수 있도록 하는 핵심이 되기 때문이다.

전략적 의사결정

1. 사업영역 결정 (Where to compete)
: 산업 매력도, 제품, 고객믹스, 유통채널 및 지역시장 선택
2. 고객가치 설정 (How to compete)
: 가치전달을 위한 비즈니스 시스템 구축, 핵심역량, 성장방식 선택
3. 의사결정의 타이밍 결정 (When to compete)
: 동태적 관점에서 시장진입, 퇴출시기, 업무추진일정, 속도

디지털 네트워크 사업영역



Creative Center

Creative Center는 디자인 부문을 총괄하는 곳으로, 소니는 전통적으로 디자인 부문이 중심이 되어 제품기획에서 소프트웨어 개발 그리고 사업전략을 전개하고있다.

- 5~7년 후의 전략사업을 디자인해 CEO와 각 비즈니스 그룹에 제안.
- 크리에이티브 리포트(creative report) - 회장, 사장 등 임원, 디자이너 사이의 의견교환
- CEO의 직할조직으로 커다란 권한을 부여.(디자이너의 파워가 제품의 생산일정에까지 미친다)
 - 그룹본사의 직할조직으로서 Creative center는 소니가 새로운 비즈니스 영역을 디자인 영역에서부터 개척한다는 것을 의미한다.

소니다움(sony style)

자유, 활달, 앞선 기업가 정신, 독특한 행동, 개인의 자율을 중시하는 독창적인 기업문화를 말한다.

소니는 소니다움을 기반으로 다음의 4가지 디자인 키워드를 만들었다.

1. Originality (원형을 만든다) – 오리지널리티의 원점
2. Form follows function (기능미를 만든다) – 상품 컨셉에 근거한 디자인의 출발점
3. Enhancing lifestyles (라이프 스타일을 만든다) – 각자의 심금을 울리는 제품을 창출
4. Ease of operation (사용하기 쉬운 것을 만든다) – 사용자의 소리를 철저히 듣는 ‘현장주의’로 부터 시작

Digital Dream Kids(디지털 세상을 추구하는 사람) : 시장은 창조하는 것

소니는 언제나 시장에 없는 제품만을 만들고 선도해왔다. 세계최초 트랜지스터를 시작으로 워크맨, CD, MD(미니 디스크) 등 소니가 창출해 낸 시장은 실제로 우리의 라이프 스타일을 바꾸어왔다.

21세기 디지털 네트워크 시대, 소니의 사업영역은 바로 ‘디지털 네트워크’이다. Digital Dream Kids란 ‘선두를 지키기 위해서는 계속해서 변화해야 한다’는 창업세대가 구축해 온 소니 정신을 이어받아, 디지털 세대로 자라나는 미래 고객들에게 ‘새로운 라이프 스타일’을 제시하고 ‘고객의 꿈’을 창출하는 소니의 디자인 정책을 의미한다.



21세기 비즈니스 : NICE 전략

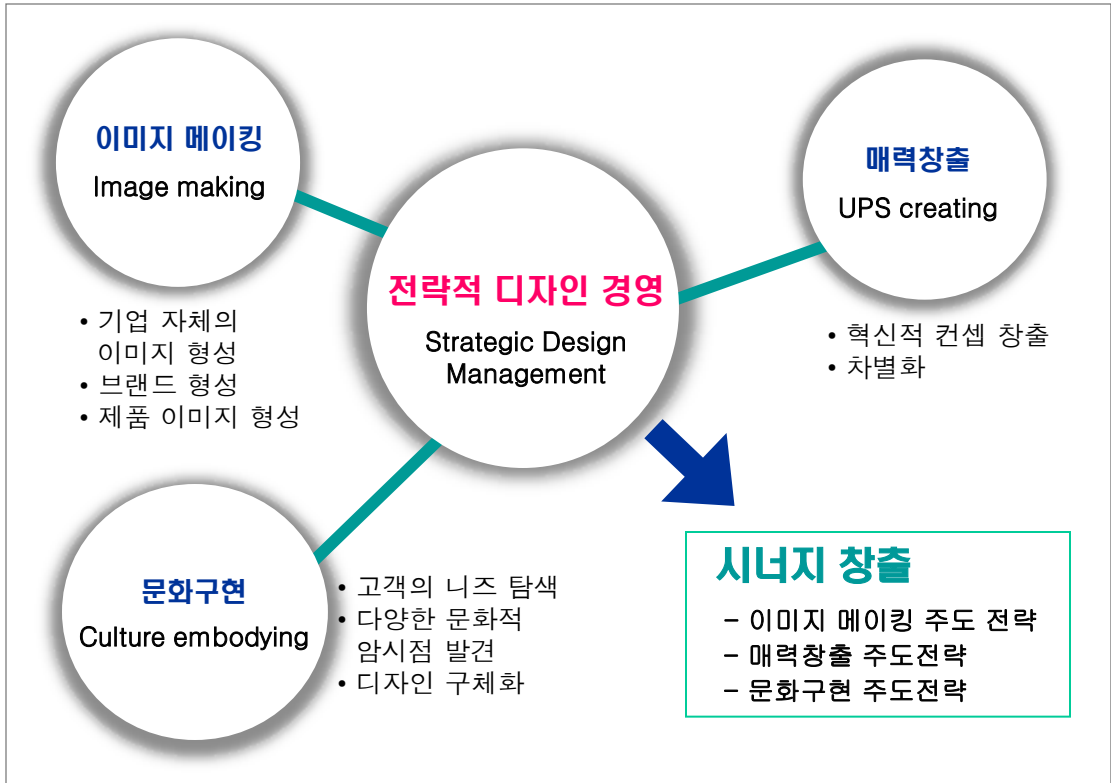
- 목적 : IT (information&technology) 분야의 패권 장악. 특히 가정에서 손쉽게 즐길 수 있도록 AV에 뿌리를 둔 IT 화에 노력.
- 접근방법 : 하드웨어와 소프트웨어의 양면접근
- 분야 : 네트워크 / 인포메이션 / 커뮤니케이션 / 엔터테인먼트
- 과정 : 빠른 경영 속도

소니의 브랜드 파워

소니의 독특한 정신은 남들이 하지 못하는 혁신적 기술과 멋진 디자인을 창출해 내, 매력적인 제품을 경쟁사 보다 앞서 제안해 왔다. 절대 모방하지 않으며, 타협도 포기하지 않는다는 기술정신, 그리고 나아가 디자인을 우선시하는 창조정책의 상승효과이기도 하다. 고객의 요구를 만족시키는 것이 아니라 고객의 ‘꿈’을 ‘현실로’ 만들어내는 회사인 것이다.

2000년 세계적 브랜드 컨설팅 그룹 인터브랜드의 조사에 따르면 브랜드 가치 상위 75위 중 소니는 18위를 차지하였으며, 여론 조사 결과에 따르면 미국에서 가장 신뢰 받는 브랜드로 나타났다. 또한 미국 경제지<파이낸셜 월드(Financial World)>에 의하면 소니의 브랜드 가치는 1997년에 145억불로 추산됐으며, 이는 세계기업 랭킹 제6위로, 전년의 15위에서 큰 폭의 상승을 나타냈다.

2-4. 전략적 디자인 경영



1. 이미지 메이킹 :

이미지, 브랜드와 같이 추상적인 개념들을 눈으로 볼 수 있게 구체화시키는 작업.

2. 매력창출 (UPS : unique selling proposition) :

고객의 마음을 사로잡을 수 있는 매력적인 특성을 만드는 것으로 상품이나 서비스가 경쟁력을 갖도록 해주는 특성.

3. 문화구현 :

이미지 부각과 매력창출을 통해 가시적으로 드러나는 새롭고 참신한 기업문화 구축.

위의 세 가지 요소는 회사의 상황 분석에 따라 선택적으로 사용할 수 있으며, 세 가지 요소 중 비교우위 요소를 집중적으로 지원하는 것도 필요하다.

알레시

직관적이고 공통된 언어로 표현한다



1920년대 테이블웨어와 생활용품을 생산했던 알레시는 1990년대 이후 외부 디자이너들과의 협력 프로젝트를 통해 젊고 참신한 제품 생산에 주력하고 있다. 그들은 연구와 실험을 통해 나무, 유리, 플라스틱, 세라믹, 크리스탈 등 많은 재료와 기술을 이용하여 새로운 생활용품의 생산에 힘쓰고 있다.

현재 알레시는 한 명의 디자이너 없이 알레시 리서치 센터인 ‘Centro Studio Alessi’를 운영하며, 세계 각지의 젊고 도전적인 디자이너들의 작품을 제품화하고 있다.

200여 명(현재까지)의 외부 디자이너 각자의 디자인 철학을 알레시라는 커다란 그릇에 담고자 하는 것이 그들의 전략이며, 알레시의 디자인 철학은 ‘제품에 인간의 꿈과 희망을 담는다’는 Dream Factory 정신이다. 이러한 디자인 철학의 공유로 알레시의 작품은 여러 디자이너의 다양한 작품에 ‘위트’와 ‘신선함’이라는 공통된 언어로 고객에게 다가가게 된다.



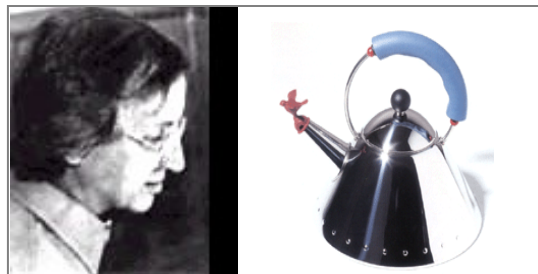
Philippe Starck. Juicy salif, 1990



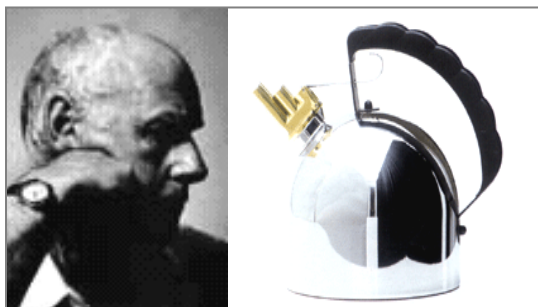
Stefano Giovannoni. Happy spices, 1997



Alessandro Mendini. Anna 시리즈. Anna stop1, 1998



미국출신의 건축가 겸 디자이너인 마이클 그레브스의 대표적인 작품으로 지금까지의 유럽풍 디자인에서 벗어나 알레시에 새로운 디자인의 유행을 선도한 새 시리즈의 하나. 물이 끓을 때 마치 새가 우는 듯한 착각이 든다.
Michael Graves, 1985



알레시 자체적으로도 디자인과 기능적 측면에서 새로운 장을 연 것으로 인정 받았던 제품.
물이 끓을 때 아주 특별하고 매혹적인 미, 시음이 울려 시각적 디자인과 청각적 디자인까지 갖춘 리차드 사퍼의 최고의 명품 중 하나.

Richard Sapper, 1983

2-5. 디자인 리더십

	Leadership	Design Management
적절한 분위기와 조건	• 복잡성/불확실성 • 다양성/ 변화	• 예측가능성/ 확실성 • 안정성/ 조절가능
전략적, 수행적 접근	• 사전/ 예비 행동 • 부상하는 • 지식 창조 • 파생적 학습	• 적응하는/ 반응적인 • 디자인된 • 지식 수행 • 적응적 학습
초점 및 강조점	• 사람들에 대한 리더십 - 개념과 지적 자원 - 미래지향성 - 나침반 - 비전과 고취(영감의) • 기획 파악 - 만일...이라면 ..는.. - Know-why/ where/ how/ -not	• 사물의 매니지먼트 - 재정적인, 기술적인, 시간의 자원 - 현재의 상황 - 지도 - 조절과 조직 - 추종과 조정 • 기획의 이용 - ...은 ..이다/ 이어야 한다. - Know-how/ who/ when/ -not
바람직한, 기대되는 결과물	• 최적화된 위험요인 • 효과 • 혁신 - 집단의 이익 Benefit	• 최소화된 위험요인 • 효율 • 최대의 수확 - 금전적 수익 Profit

디자인의 성과와 성공적인 기업경영에 있어 디자인 리더십을 가진 디자인 경영자의 역할은 매우 크다. 디자인 조직과 새로운 기업 과제의 운영에 대한 총체적 책임을 가진 경영자의 역할과 디자인 경영은 위의 표와 같이 차별화 된 접근이 필요하다.

디자인 리더십은 기업목표를 달성하기 위해 디자인 자원(지식, 기술, 상상력, 문화, 철학 등)을 전략적으로 운용하는 것이다. 디지털 문명이 이룩한 다양성과 변화, 복잡성과 불확실성, 개방과 초경쟁 사회에서는 ‘창의적인 지적 자산’이 기업가치를 결정한다.

기업 경영의 핵심자원으로서 ‘디자인’은 미래의 사업 기회를 만들고 기업 이미지와 브랜드 아이덴티티를 형성하여 브랜드 자산을 높이며, 더 나은 의사결정과 창의적인 기업 환경을 구축하여 새로운 트렌드를 주도하게 한다. 또한 디자인 리더십은 기업 혁신과 비전을 만들고 사회, 문화적 컨텍스트가 있는 사용자 중심의 차별화 된 고부가가치 디자인 개발을 위한 기업 전략이다

디자인 혁신을 통한 글로벌 경쟁력 획득

현대자동차는 1967년 설립 이래, 국내 최대 자동차 메이커로서 국가 경제 발전의 중추적 역할을 하고 있다. 특히 디자인 부문에 있어서도 ‘인간중심의 경영 실현’의 이념 아래 고객 만족을 위한 디자인 혁신을 구현하고 있다. 현대자동차는 2010년, 최고 경영자와 디자인 책임자의 전략적 직관(Strategic Intuition)과 디자인 경영 시스템의 실현으로 세계 5위 이상의 국제 경쟁력을 갖춘 글로벌 자동차 메이커로 도약하고자 한다.

디자인 경영

디자인 경영의 목적은 디자인을 경영의 전략적 수단 가운데 하나로 채택하여, 기업의 가치를 창출하는데 있다고 할 수 있다. 현대자동차는 설립초기부터, 최고 경영자의 디자인 마인드를 바탕으로 한 경영정책과 투자, 지원을 바탕으로 급속한 발전을 이루었다.

이 결과 세계 속의 한국 자동차 디자인 위상 확보 뿐 아니라 국내 디자인 분야의 선도기업으로 제 역할을 충실히 하고 있다.

현대 자동차는 이러한 디자인의 중요성을 인식한 경영 마인드와 노력을 바탕으로 단기간 내 독자 제작 모델을 개발할 수 있는 능력을 확보하여, 1988년 국내 최초의 자체 디자인 소나타를 개발한 이후, 2001년 현재 19차종(상용차 제외)의 Full-Line up을 갖춘 제품 생산 뿐 아니라 미래의 비전을 제시하는 컨셉트카 제작 등을 제작하고 있다.

그 동안 수요구조의 급격한 변화, 고객 가치관의 다양화, 세계 자동차 산업의 재편 등 커다란 변화 속에서 ‘99년 자동차 3사 통합으로 비롯된 새로운 디자인 경영으로 다시 한 번 도약의 기회를 가졌다.

현재는 고객의 Needs에 부응하는 디자인 경영이념과 중장기 디자인 전략을 수립하고 이를 실현함으로써, 제품의 경쟁력 확보와 최고 수준의 부가가치 창출을 도모하고 GT-5를 위해 다각적이고 체계적인 디자인 경영 시스템을 운영하고 있다.

투스카니의 탄생

투스카니는 개발 초기부터 세계 최대 자동차 소비국인 미국 시장과 전통과 기술을 갖춘 유럽 시장을 공략할 목적으로 현대자동차의 브랜드 이미지를 높이는데 주안점을 두고 개발되었다. 현대자동차는 딜러와 소비, 각 분야 전문가들로부터 얻은 자료를 토대로 각기 다른 상황의 시장에서도 완벽하게 적응할 수 있는 차세대 스포츠카를 만들고자 하였다. 스타일링을 중요시하는 스포티 쿠페 시장과 성능을 중요시하는 스포츠카 시장을 조화시키기 위한 노력으로 탄생되었다.



개발 과정

투스카니는 아이디어 스케치와 렌더링폼핑, 클레이모델 제작과 같은 전통적인 디자인 작업에서 완전히 탈피해 전체 과정을 컴퓨터를 이용해 만든 첫 모델이라는 점에서 주목을 받았다. 1990년대 중반부터 CDRS 장비를 활용해 데이터를 실시간으로 설계의 CATIA를 주고받으며 양산 문제를 검토하고 NC 머신을 사용하여 디자인모델을 깎는 수준까지 발전하게 되었는데(CAS: Computer Aided Styling), 투스카니는 바로 이런 과정을 통해 제작되었다. 또한 1차 모델 폼핑에서 실물 모델 폼핑을 생략하고 3차원 컴퓨터그래픽을 이용한 영상 폼핑으로 대체하였다. 컴퓨터를 이용하면서 개발 기간을 그만큼 단축시키는 효과를 가지고 온 것이다.

스페셜티 카' 로서의 투스카니

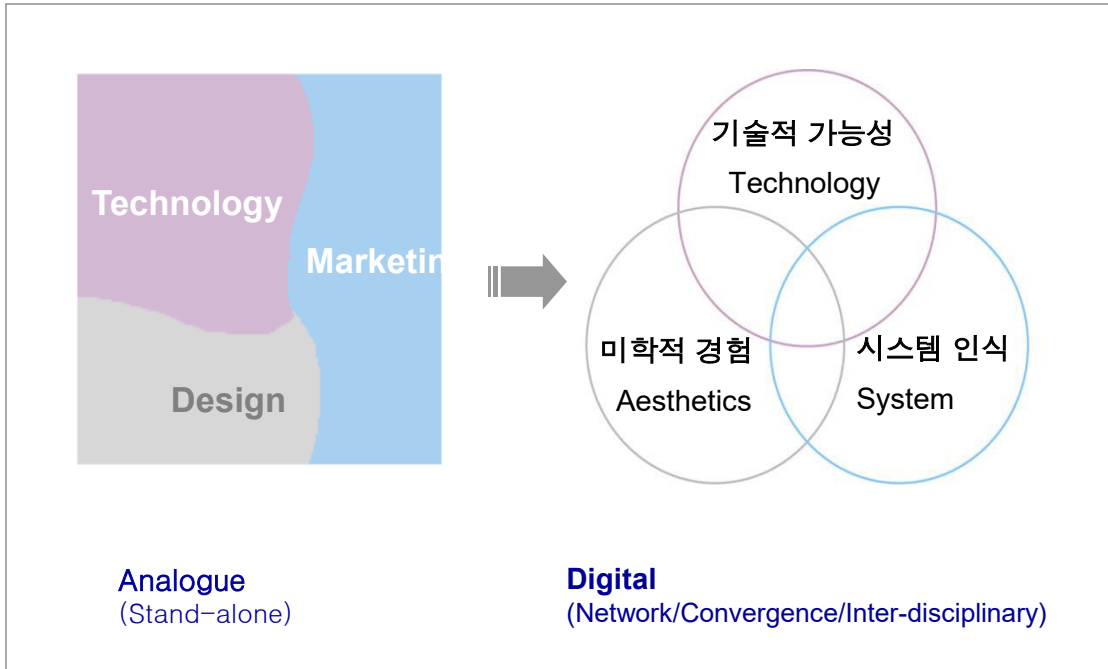
스페셜티 카에 속하는 승용차로 대표적인 것이 스포츠카이다.

투스카니는 1991년 우리나라 최초의 스페셜티 카인 '스쿠프', 1996년 '티뷰론'에 이어 세번째 모델이다. 국내 스페셜티 카는 스쿠프와 티뷰론과 같이 성능보다는 스타일을 부각시켜 개발되었다. 그러나 투스카니는 단순한 시각적 효과보다는 차체 전반적 조형성에 의한 추상적어필을 기대하고 있다. '실용성을 희생하지 않는 선에서 스포티한 성격'은 현재 소비자의 선택기준이 되고 있으며, 최근 일본의 도요타, 혼다 등과 유럽의 아우디 같은 차종에서도 나타나고 있는 현상이다. 이러한 스페셜티 카의 등장은 기술과 디자인의 성숙이 전제되어야 한다.

단지 타고 다니는 운송수단으로서의 자동차가 아니라 스타일과 특성에 따라 구매하는 소비자 계층에 대한 고려가 필수적이다. 투스카니와 같은 스페셜티카의 등장과 전문화는 우리나라 자동차 산업의 도약을 의미하나, 해외의 고객들에게 어필할 것인가는 기술과 디자인 면에서 많은 문제들이 남아있다.



2-6. 디자인 핵심능력의 변화



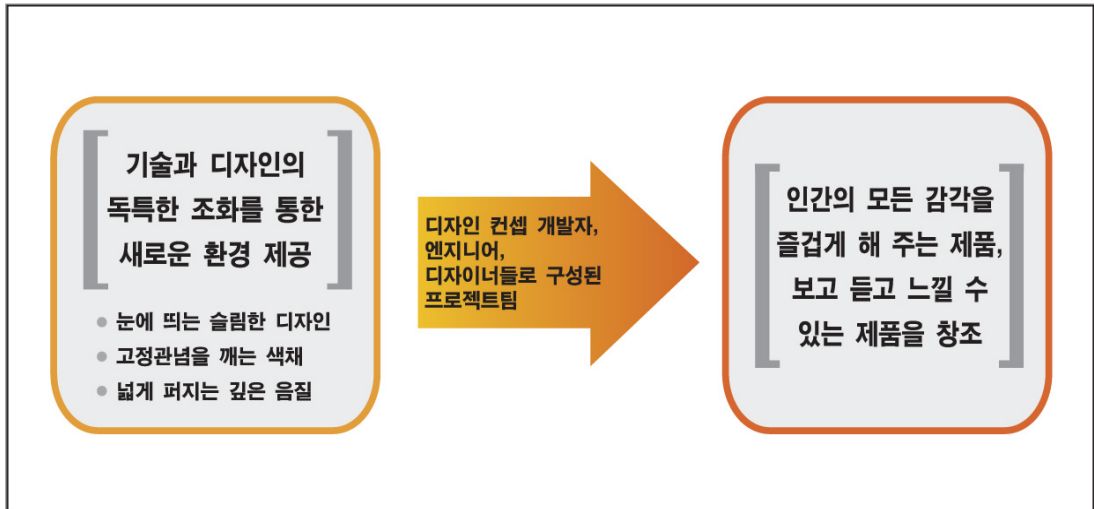
디자인 매니저의 가장 강력한 역할 중의 하나가 기업을 대표해서 디자인 접근법을 주입하는 것이다. 이 역할은 새로운 것이 아니지만, 세계 시장에서 차별화 될 수 있는 경쟁력있는 수단으로 널리 사용되면서 디자인은 더욱 중요해지게 되었다. 디자인의 핵심역량이란 특별한 디자인 접근법을 바탕으로 제품을 꾸준히 디자인하는 능력이라고 정의할 수 있을 것이다. 일반적으로 디자인의 핵심역량은 기업 내에서 효과적인 디자인 실습을 유지할 수 있는 능력과 연관되어 있다. 그러나 그 개념은 디자인 전문지식과 혁신의 중심적인 제품 정체성을 창출하는 것 이상이다. 디자인은 세 가지 근본적인 바탕에서 이해할 수 있다.

미학적 경험: 미학적으로 영감을 얻은 경험이나 그 경험을 낳은 상황에 대한 고려에서 나오거나, 우수한 제품을 보유하고 빈번하게 사용하는 것에서 비롯된다.

기술적 가능성: 기술적으로 영감을 얻은 새로운 공정, 재료, 기능, 혹은 기능을 실행하는 방식에서 나오고, 더 나은 제품이나 향상된 제품의 성능 혹은 새로운 가능성에서 비롯된다.

시스템적 인식: 시스템에서 영감을 얻은 부문 간 상호관계를 변화시키는 인식에서 나오며, 신제품 환경이나 사용 환경 혹은 이익을 가져오는 데서 향상이 된다.

인간의 모든 감각을 즐겁게 한다.



1925년 덴마크의 피터 뱅과 스펀트 올룹슨에 의해 시작되어 75년의 역사를 자랑하는 B&O는 항상 시대를 앞서가는 제품들을 만들어왔으나 1980년대부터는 보다 국제적인 규모의 회사로 거듭나기 위한 노력을 시도했다. 소비자들의 부의 증가와 삶의 질에 대한 관심의 고조로 이루어진 욕구와 수요를 충족시키기 위해 '라이프 스타일 전략'을 바탕으로 새로운 디자인 라인이 구축되었고, '아이디어 랜드 (Idea Land)'를 중심으로 컨셉 개발자와 디자이너, 엔지니어들이 모여 창조적인 공동 작업을 했다. 그리고 1991년 그들이 만들어 낸 비오시스템 (Beosystem) 2500은 혁신적인 디자인과 색상, 품질로 모든 것을 충족시키는 제품이 되었다. 이들의 디자인은 이미 뉴욕의 현대 미술관에서 특별 전시회를 가졌을 정도로 세계의 관심을 집중시키며 오디오 명품으로서의 자리를 확고히 하고 있다.



BeoVision Avant.

TV는 단지 지켜보는 것만이 아니라 경험하는 것이다.
BeoVision Avant는 고객에게 최고의 영상과 음향의 엔터테인먼트를 체험하게 해준다

뱅앤올룹슨의 기본 컨셉트

‘세계 유일의 아름다운 오디오 B&O. 인간을 먼저 생각하고 인간의 감성에 다가설 수 있는 제품 B&O.’

특징: 미학적인 예술성을 지녔으면서도 우리의 삶에 묻어둘 수 있는 친근함을 지닌 디자인을 매개로 인간의 감성에 어필한다.

이러한 디자인 전략을 바탕으로 B&O는 슬림하고 단순한 디자인을 살리고 기존의 색채에 대한 편견을 무너뜨림으로써 B&O만의 디자인 세계를 구축할 수 있었다. 또한 B&O의 디자인 세계는 시대의 트렌드를 주도하기를 거부한다. 한 가지 디자인이 10년을 넘게 꾸준한 사랑을 받기도 하는 점을 보아도 알 수 있지만, B&O는 시대의 유행에 맞는 디자인을 내놓기보다는 자신들만의 생각이 담긴, 한 개인 개인에게 다가갈 수 있는 디자인을 선보인다. B&O를 선택하는 사람들도 단순히 오디오를 선택하는 것이 아니라 영구히 자신의 삶을 함께 할 수 있는 생활의 동반자를 선택하는 것이다.

제품 전략

뱅앤올룹슨은 장엄하고 권위적인 사치품이 아니라 안락함과 편안함을 제공해주는 보다 대중적인 오디오 시스템의 이미지를 전달하기 위해 소비자들에게 넓은 선택의 폭을 제공한다. 즉 제품의 색채 전략에 있어서 소비자들로 하여금 색상을 선택할 수 있는 기회를 주는 것이다. 올해 새로 출시된 스피커 ‘BeoLab 6000’은 소비자들의 주문을 통해 색상을 선택하는 시스템으로 덴마크 본사에서 제작된다.

디자이너 관리 철학

‘The Farm’ :

디자인 연구 개발, 제품, 생산, 경영을 담당하는 곳으로 덴마크 코펜하겐에서 비행기로 2시간 떨어진 외딴 농가에 위치하고 있다. 이는 아름다운 자연환경이 디자이너로 하여금 창의적인 아이디어를 떠올리게 하고, 인간을 위한 친근한 디자인을 생산하는 데 긍정적인 영향을 줄 것이라 믿기 때문이다.

디자이너 각자의 개인적 디자인 활동을 적극 지원 :

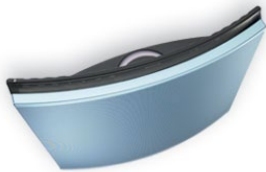
‘문화적 트레이닝’ 실시: 제품 개발 시, 뱅앤올룹슨의 독자적 아이덴티티 개발을 위한 노력을 기울임으로써 한 디자이너의 제품이 아닌 뱅앤올룹슨의 제품이 탄생하게 된다.



Beosound 9000. 혁신과 독창성이라는 이름아래 블랙의 스피커에 색색의 컬러를 입히고 블랙박스 속에 숨어 있던 CD 플레이어를 과감하게 밖으로 노출시켜 음악과 함께 당당히 돌아가는 모습을 볼 수 있도록 하는 등 독특한 아이디어를 보여준다. 6개의 CD를 동시에 넣을 수 있는 멀티 CD플레이어 겸 라디오 벽에 걸을 수도 있고 세울 수도 있게되어 다양한 인테리어 취향을 만족시킬 수 있다



비오랩 6000. 색상은Green, Blue, Red, Black, Silver, Yellow 의 6가지 컬러이며, 2개의 대형 스피커가 내장되어 있어 고출력의 선명한 음질을 들려준다



BeoSound 1. Beosound1은 특정한 구성으로 어느 장소에서든 사용과 이동이 가능하다. 집에서부터 일터 등 어디에서나 단순한 전원접속으로 CD와 라디오를 들을 수 있게 해준다. 또한 컴팩트한 디자인 이면에는 강력한 스피커가 숨어있어 일반적인 상자의 차원을 넘어 역동적인 음향을 재생해 낸다



BeoCenter 9300. 디자인과 하이 테크놀러지의 조화로 만든 오디오. 보는 즐거움과 듣는 즐거움을 동시에 충족시켜준다



BeoCenter 1. 새로운 BeoCenter 1은 최고품질의 TV 세트와 DVD 플레이어와 FM 라디오를 한 제품에 결합시켜 손쉽게 하나의 리모콘으로 모든 것을 조작할 수 있다. 최고의 화질과 강력한 스피커 시스템으로 BeoCenter 1은 사용자에게 최소한의 공간에서 전체적인 엔터테인먼트의 체험을 가능하게 해준다

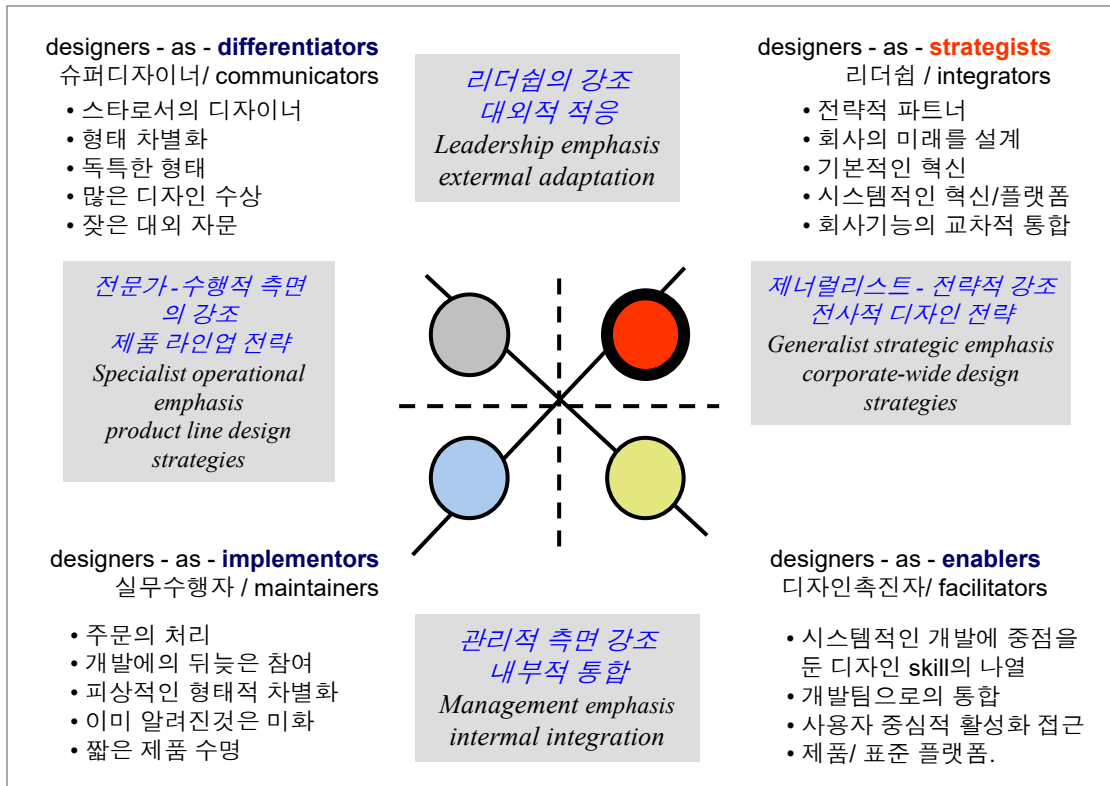
언어로서의 디자인 사용

2001년, 75주년을 맞이한 뱅앤올룹슨은 코펜하겐에 위치한 덴마크 디자인센터에서 75주년 전시를 가졌다. 뱅앤올룹슨은 이 전시를 디자인 제품 전시가 아닌 ‘언어로서의 디자인 사용’에 대한 전시회라고 하면서 자사의 디자인 가치에 대해 설명하였다. 뱅앤올룹슨의 디자인 가치는 ‘좋은 디자인이란 마치 시처럼 감성으로 이야기하고 그 다음, 지성으로 이야기한다.’ 뱅앤올룹슨은 디자인이란 언어 하나로 자사 제품에 대한 설명을 대신하고 있다

“새로운 라이프 스타일을 리드한다.”

뱅앤올룹슨의 제품은 듣는 것 뿐 아니라 보고 느끼는 인간의 모든 감각을 즐겁게 하고자 한다. 디자인에 있어서도 트렌드의 흐름에 이끌리는 것이 아니라, 눈에 띄는 색채와 발상, 심플한 형태로 자신만의 독특한 스타일을 만들어가고 있다. 이는 뱅앤올룹슨만의 새로운 스타일로 사용자를 이끄는 열쇠가 된다.

2-7. 디자이너의 역할 변화



Peter McGrory, UIAH, 2000

디자이너의 직업유형

1. 신입 디자이너

전문적이며 관리적 업무를 수행하며, 주문을 처리하고 이미 시장에서 팔리고 있는 것을 재디자인하거나 수명이 짧은 제품을 디자인한다.

2. 슈퍼 디자이너

디자인 교육의 목표이자 신입 디자이너의 이상으로서 디자인의 전문성과 리더십을 가지고 스타로서 지위를 가진다. 형태를 차별화하고 신제품을 발표함으로써 많은 수입을 벌어들이고 여타의 공모전에서 수상의 영예를 안기도 한다.

3. 디자인 촉진자

디자인의 전문정보다는 일반적인 지식과 관리적 측면이 강하며, 이들은 제품의 표준 플랫폼을 만들어 많은 사람들에게 디자인의 효용성을 알림으로써 수익을 창출하는

일을 한다. 이 부분은 아직 디자인 교육 및 직업에서 미개척 되어 있는 분야이다.

4. 디자인 전략가

제너럴리스트이면서 디자인 리더십을 가진 이들은 기업의 미래를 설계하고 디자이너와 경영기술자 사이에서 코디네이트를 하며, 시스템 혁신과 플랫폼을 만들어 자원을 통합하는 일을 한다.

위 네 가지 분류에서 보듯 디자인은, 전문적이면서도 일반적인 분야에 대한 이해가 필요하기도 하고, 리더십과 관리적인 측면도 중요한 역할을 하고 있다.

2010 Project

미국 캘리포니아의 팔로 알토에 위치한 디자인 전문회사 IDEO는 2000년, '2010 Project'라는 10년 후의 컨셉트제품을 발표하였다. 발표된 제품들은 LCD나 홀로그래피, 음성 인식, 무선 네트워크 등 새로운 기술에 기초하였다.

특히 새로운 기술의 혁신이 최근 우리 생활 속에서 정보 활용의 혁신을 가져오는 것에 대해, 좀더 구체적으로 표현한 프로젝트로, IDEO 2010 프로젝트는 신선함을 가져다 주었으며, 미래 우리 생활과 산업 전체를 전망해 주었다.

IDEO는 최첨단의 제품을 선보이고 있고, 그 어느 회사보다도 미국산업디자인협회에서 실시하는 IDEA (Industrial Design Excellence Awards)를 많이 수상하고 있다. 이 회사에는 약 300명의 디자이너들과 엔지니어들이 미국과 영국, 아시아에서 최첨단 기술의 이용한 제품을 디자인하고 있으며, 지금까지 IDEO는 Palm V와 Visor Personal Digital Assistants 같은 제품을 디자인하였으며, 3Com과 삼성, Nec, 스틸케이스 등의 디자인에 대한 전략적 조언을 하고 있다.

IDEO의 2010 프로젝트는 현재 기술의 트렌드를 평가하고, 10년 후에 나올 제품들을 시각화하기 위하여 마련된 것이다. IDEO는 일과 엔터테인먼트, 의학, 스포츠를 위한 제품을 디자인하였으며, 이것은 단지 새로운 것이 아니라 모두가 이해할만한 제품이라는 데 초점을 두고 있다.

IDEO 2010 프로젝트의 새로운 기술들

유동성있는 LCDs

셀룰러폰으로부터 큰 스크린을 끌어내거나 데스크탑 컴퓨터의 코드를 절단하여 무선으로 사용할 수도 있다.

인공지능(Artificial Intelligence)

며칠동안 휴가를 갔다가 돌아왔을 때 우리의 편지함에 수백 개의 이메일이 기다리고 있을 것이다. 그러나 이 중 ¼만이 유용한 정보이다. 인공지능 능력이 이러한 무작위의 데이터들을 여과하여 순위가 매기고 의사소통을 가능케 할 것이다.

홀로그래피(Holography)

현재, 리얼 타임으로 이미지를 보낼 때 소요되는 속도보다 10배나 빠른 속도로 3D 이미지를 전송할 수 있을 것이다.

음성인식(Speech Recognition)

음성 커뮤니케이션이 가능해지면서 더 이상 타이핑이 필요 없어지고 사각형 스크린이 사라 지거나 그 형태와 모양이 최소화, 다양화될 전망이다.

The Agent(Palm XXXV)

미래의 PDA는 사용자들을 위해 스케줄을 관리하고 일상적인 계획들을 구성하는 것 이외에도 사용자의 비서이자 간호사, 회계사, 비즈니스 매니저, 바이어로서의 역할을 하게 될 것이다. Agent 역시 동료들과 사무실, 가정, 개인 생활 등 일상적인 인터랙션을 최대한 활용할 수 있게 한다. 하지만 현재의 PDA는 캘린더와 개인 스케줄, 메시지 기능만 가능하다. 반면 Agent는 수많은 데이터와 메시지 속에서 지식이 될만한 부분을 분류하여 저장하고 나아가 정보와 메시지들을 개인의 우선 순위와 환경, 관심사를 기초로 하여 재구성하는 능력까지 가능하다. 가정과 사무실의 모든 디지털 제품과의 호환도 가능하고 네트워크와 연결되어 즉각적인 업데이트도 이루어진다. 현재 사용하고 있는 Palm제품의 10배 정도의 성능을 가지고 있으며, 이제 돈, 열쇠, 신용카드, 핸드폰, TV리모콘과 작별하게 될 것이다.



지갑으로서의 Agent

사용자의 엄지손가락 지문을 인식하여 자신임을 증명하는 새로운 스캐닝 기술을 이용하여 자동차, 집, 사무실의 문을 열 수 있다. 또한 개인의 온라인 병원기록과 같은 개인적 데이터를 기억장치에 입력하여 사용자를 보호하고 사생활을 보장해 준다. 엄지손가락 지문은 신용카드 번호나 I.D., 패스워드의 입력을 대신하며 직불 카드나 신용카드, 전자화폐로서의 역할도 가능하다.

Tomorrow's Business Tools

E-Quill: 사람이 손으로 쓴 글씨를 인식하여 저장하는 장치로, 화이트보드에 특수 펜으로 쓰거나 기존의 잉크를 사용할 수도 있다. 이 텍스트는 Agent에 스크립트나 텍스트로 저장되며, PDA와 무선으로 연결할 수도 있다.

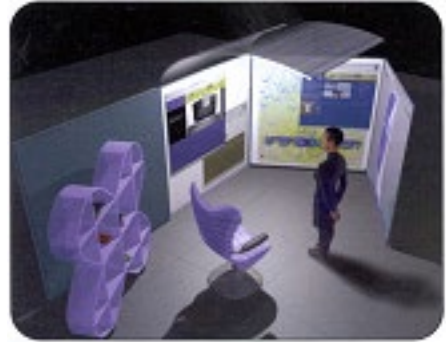


The Tube: 미래의 랩탑 음성 인식 기술은 사각형의 키보드에서 두루마리같이 자유로운 형태의 키보드와 LCD 디스플레이를 가능하게 한다.



Tomorrow's Workspace

컴퓨터 기술의 발달로 사무실 안의 장비나 가구 시스템도 가구와 컴퓨터 주변 기기들이 통합된 인터랙션 디바이스 등 새로운 형태의 제품으로 등장하고 있다. 이제 책상은 선택사항이며, 다른 미디어 패널을 사용하여 통합적인 컨트롤을 할 수 있고 천장이나 벽에서 인터랙티브 스크린을 꺼내어 멀티미디어를 활용할 수 있도록 한다.



Home of 2010



무선네트워크의 사용은 가정 내에서도 이루어질 것이며, Agents는 기존 PDA 기능 외에 가정 내 전화나 가전제품, 출입문 열쇠 등 모든 제품을 컨트롤 할 수 있게 된다. 가정내의 모든 제품이 연결되는 것은 무선 네트워크 기술에 의한 홈서버의 사용으로 가능하다.

Home Server: 미래 가정에서 없어서는 안될 기구로, 집의 안전이나 디지털 데이터의 저장, 외부와 가정사이의 네트워크를 가능하게 한다.

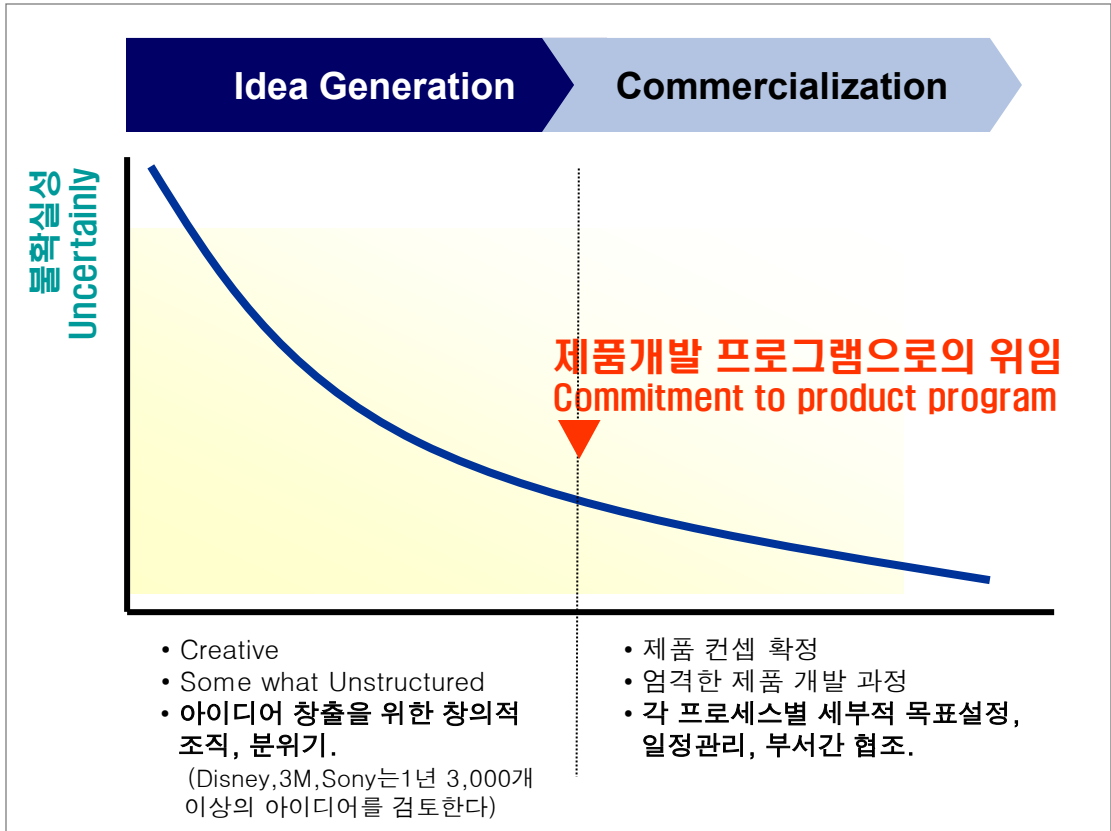
Home Surround Theater: 영화나 화상전화를 할 때, 말려 있는 LCD를 펼쳐 사용하게 되면, 평소에는 스크린을 벽이나 창문에 걸어두었다가 사용할 때에만 꺼내서 펼치게 되므로 집안의 공간을 최대로 활용할 수 있다.

Home Printer: 2010년에도 문서를 만들거나 기록을 남기기 위해 여전히 종이를 사용하게 될 것이나, 그 성능의 차이는 엄청나게 될 것이다. 고해상도의 이미지가 좀 더 가벼워진 가정용 프린터에서 가능하게 될 것이다.

Media Panel: 2010년에는 TV와 컴퓨터 디스플레이가 통합되고 책상에 놓거나 벽에 걸 수 있는 얇고 가벼운 평면 LCD 디스플레이로 대체될 것이다. 사용자의 요구에 따라 일과 놀이를 위한 개인 데스크탑으로 이용하거나 가족 구성원의 요구에 따라 새롭게 구성할 수도 있다.

Medical Mirror: 가정용 의료 기구로 센서가 달려 있어 개인의 체온이나 혈압, 포도당, 몸무게 등을 측정할 수 있으며, 필요한 경우 실시간으로 의사와 연결이 가능하다.

2-8. 창의적인 기업문화



신제품 개발과정은 아이디어 개발단계와 상업화 단계로 나누어 볼 수 있다.

1. 아이디어 개발단계에서는 제품의 Concept을 잡기 위해 다양한 아이디어가 검토된다. Disney, 3M, SONY와 같은 혁신적인 기업들은 1년에 3,000개 이상의 아이디어를 검토한다고 한다. 이와 같이 수많은 아이디어를 도출하기 위해서는 창의적인 조직 분위기가 요구 된다.
2. 상업화 단계에서는 제품 Concept을 확정하고 엄격한 일정계획에 따라 제품개발 과정이 이루어지며, 각 프로세스별 세부적인 목표의 설정과 엄격한 일정관리 및 부서간 긴밀한 협조와 조정이 요구된다.

Innovation을 통한 브랜드 경험 전략



3M의 창의력 최우선주의 경영원칙

3M은 소비자들의 욕구를 충족시킬 수 있는 혁신적인 기술과 제품개발로 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업을 목표로 하고 있다. 3M의 ‘누구든 실수를 할 수 있다. 올바른 생각을 가진 종업원이 저지르는 실수는 경영진이 권한을 앞세워 종업원에게 지시하는 실수보다 훨씬 좋은 일이다’라는 기업 경영원칙은 회사의 방향에 대해 잘 보여주고 있다.

이러한 ‘창의력 최우선주의’의 경영원칙과 과정은 산업 역사를 바꾼 제품들을 만들었으며, ‘더 안전하게 안전하게 그리고 낫게 만든다’는 3M의 슬로건을 만들었다. 3M은 매년 매출액의 약 7%를 연구개발에 투자하고 있으며, 종업원들에게는 그들에게 주어진 시간의 15%를 스스로 선택한 프로젝트를 추진하는데 쓰라고 권하고 있다. 3M에서는 이와 같이 혁신을 추구하는 분위기가 있고, 바로 그 때문에 총매출에서 신제품의 판매가 차지하는 비중이 약 30%나 된다.

1. **15% 규칙** 개인시간의 15%를 원하는 프로젝트에 자유롭게 쓸 수 있게 한다.
2. **25% 규칙** 각 사업부 매출액의 25%를 지난 5년 내에 개발된 신제품으로 구성한다.
3. **Genesis Grants** 내부 모험투자기금으로 신규 프로젝트의 시제품개발 및 시장테스트를 한다.
4. **Carlton Society** 독창적인 기술공헌을 한 연구원들을 우대하기 위해 명예회원제를 운영 한다.
5. **Dual Ladder Career Track** 기술직과 관리직의 승진경로를 별도로 설정함으로써 기술자들이 계속적으로 연구활동에 전념할 수 있도록 한다.
6. **Own Business Opportunities** 신제품 아이디어를 고안한 사람이 프로젝트를 추진한다.
7. **High Impact Program** 각 사업부가 1~3개의 제품을 선정하여 특정기간 내에 신속히 출시할 수 있도록 관리한다.

Innovation 디자인 전략을 위한 3가지 기본전제

지식경영

아이디어의 원천을 고객에게서 얻는다.
이를 위해 고객과의 만남을 위한 협력시스템을 유지하며 3M표준을 증가하는 능력을 키운다.

브랜드 전략

품질위주의Innovation Design Strategy를 통한 높은 브랜드 자산 (brand equity)을 유지하며 라이프 사이클 경영을 중요시하며, 환경과 건강, 안정적인 기회를 고려한다. 제품 라이프 사이클의 각 단계를 issue화하고 소비자의 사용을 통해 발전시킨다.

세계화 전략

3M은 세계 60개국에서 운영. 세계적인 관점에서 생각하고 현지사정에 맞게 행동한다 (Think global, act local)는 것이 조직운영의 기본방향이며 이를 위해 환경문제, 부상과 질병을 위해 환경, 건강과 안전의 문제에 zero에 가까운 적극적인 목표를 가진다.

혁신적인 3M의 제품들



스카치 테이프

1930년 대공황기에 개발되어 70년 이상을 세계인과 함께한 3M의 간판 스타

스카치 폼업

끊임없는 연구를 통한 다양한 신제품. 스카치 테이프의 종목 중 하나

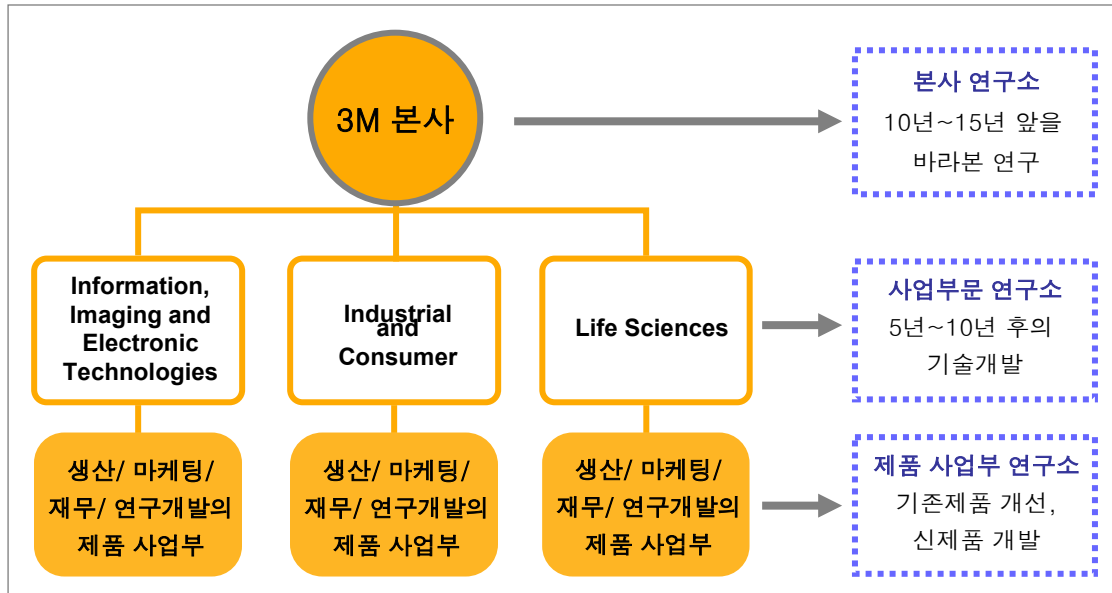


POST IT

1968년 개발. 실패한 접착제를 이용 '개인 메모'에 일대혁신 가져옴.

제품개발을 위한 3M의 연구개발 조직도

혁신적인 제품개발을 위하여 3M 연구소는 3가지로 나뉘어져 있다. 10년~15년 후의 소비 형태를 겨냥한 본사 연구소, 5~10년후의 혁신적 제품 개발을 위한 사업부문 연구소, 기존 제품을 개선하기 위한 제품 사업부 연구소로 나뉘어져 서로의 역할을 행하고 있다.



Innovation 디자인 제품을 위한 라이프 사이클 경영

: Life Cycle Management (LCM)

매년 500개의 신제품을 선보이는 3M은 환경과 건강, 안전의 과정에 중요한 가치를 찾기 위해 지속적인 흐름을 가진다. 라이프 사이클 경영은 전세계 3M의 신제품 개발과정에 공식적인 부분으로 유지된다. Cross-functional의 신제품 개발팀은 소비자가 제품을 사용하는 각 단계마다 발생하는 환경, 건강과 안전의 문제에 좀더 계획적이고 총체적인 라이프 사이클 매트릭스를 사용하고 있다.

라이프 사이클 경영의 역할

1. 전 직원들이 3M 회사제품에 책임을 갖도록 한다.
2. 3M 기술센터가 환경에 책임을 지는 제품을 만들도록 더 안전한 상업화의 과정을 거친다.
3. 제품기술을 향상하도록 도와준다.
4. 기술을 성공적인 스토리로 만들기 위한 과정이다.
5. 3M 기술 커뮤니티의 새로운 아이디어와 결과를 나눈다.

3

브랜드 아이덴티티 전략 모델 수립

3-1. Quality

노키아

Speed

Price

Technology

3-2. Contents

필립스

Scenario

Aesthetic

Entertainment

3-3. Experience

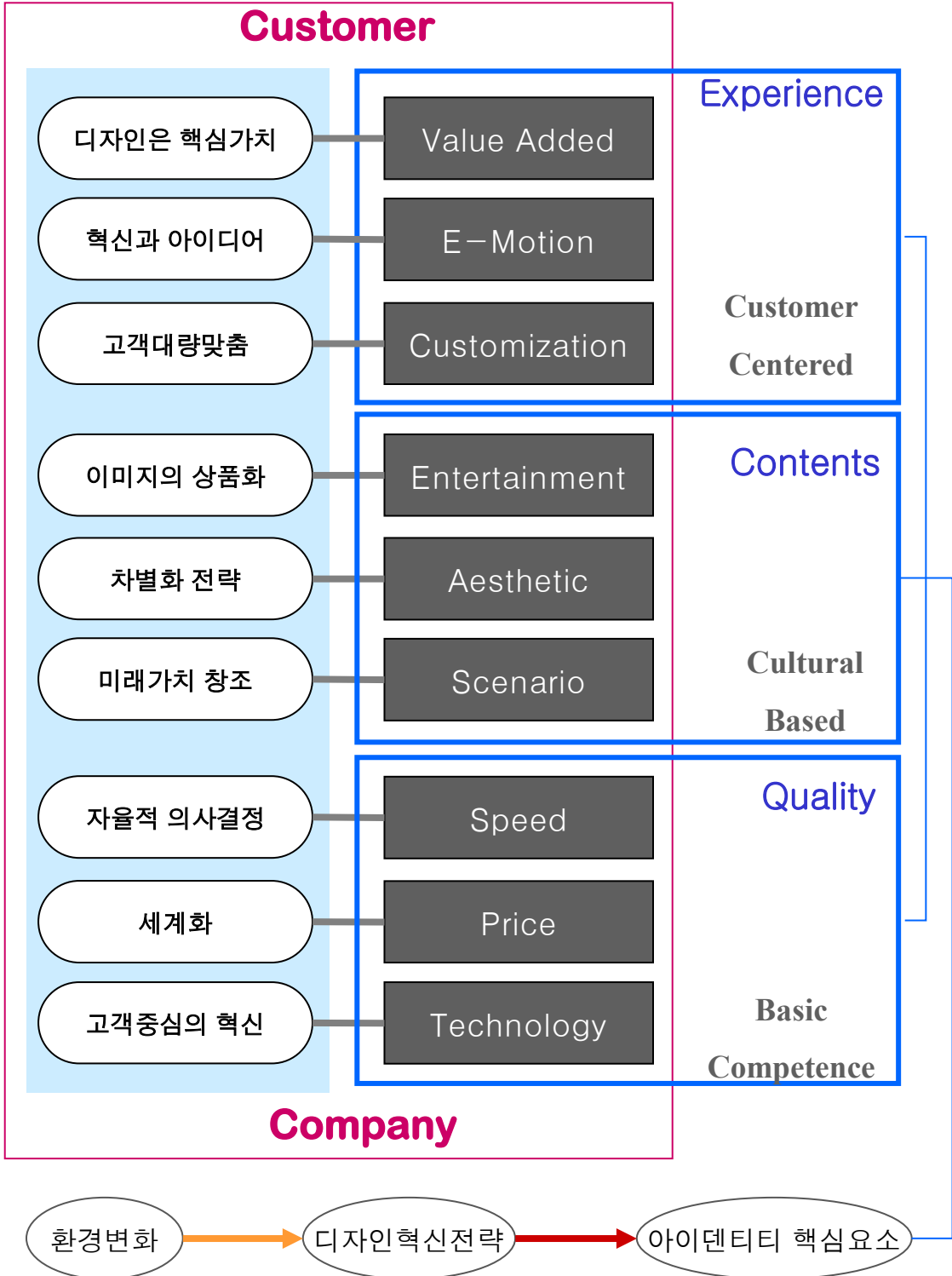
스타벅스

Value Added

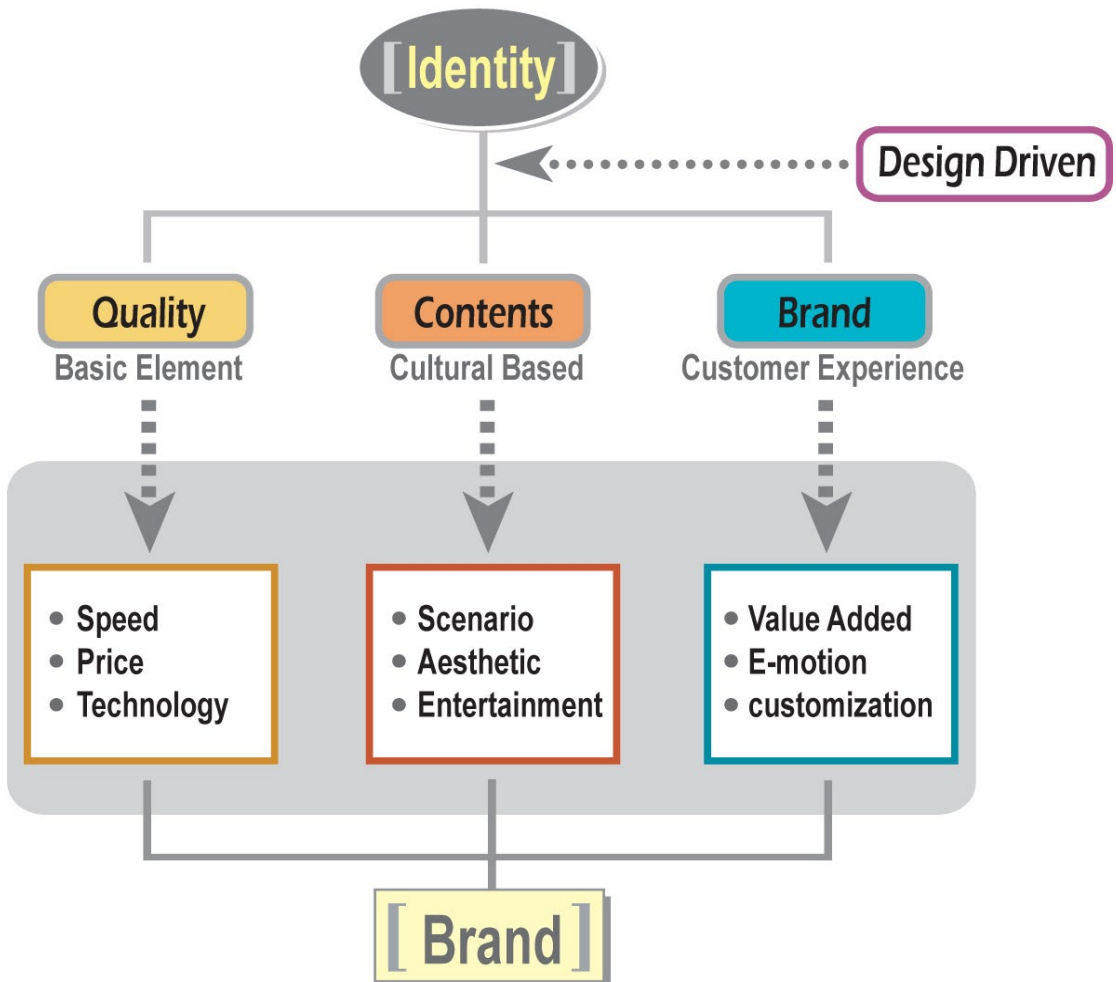
E-Motion

Customization

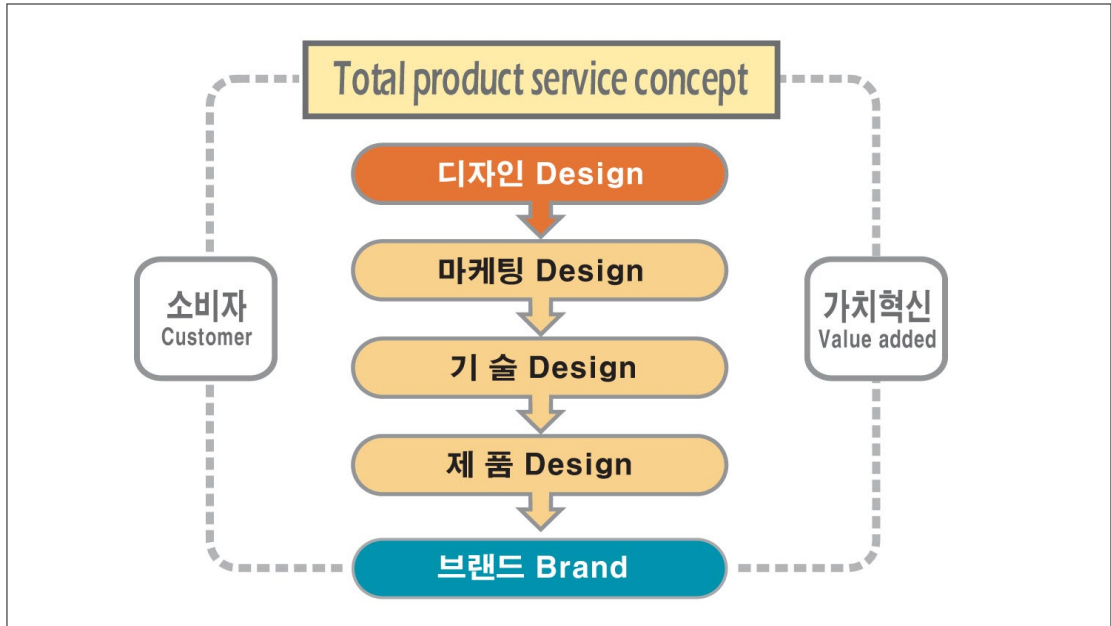
브랜드 아이덴티티 혁신 전략 구조도



브랜드 아이덴티티 혁신 전략 을 위한 9가지요소



디자인우선주의



디자인 우선주의 전략은 제품 개발에 앞서 디자인을 먼저 하고 그에 맞추어 기술을 개발하고 생산체계를 갖추는 디자인 중심의 기업운동을 말한다. 이러한 전략은 다양한 컨셉트와 기능을 가진 새로운 제품을 경쟁기업에 비해 빠른 속도로 출시할 수 있으며, 이러한 새로운 디자인의 퇴출 시기를 빨리 결정하므로써 손실을 최대한 줄이고 고객이 요구하는 제품을 다양하게 시장에 내놓을 수 있는 장점이 있다. 그러나 사용자와 시장 환경에 능동적으로 대응하기 위해서는 전기업 차원의 디자인에 관한 인식 변화와 그에 따른 조직구조의 변화 등의 노력이 필수적이다.

디자인 경영 : 디자인을 기업의 핵심역량으로 인식하고 브랜드 육성정책과 디자인에 관한 투자가 집중되어야 한다. 또한 디자인의 혁신을 위하여 디자인 기획과 연구개발, 생산설계, 해외 마케팅 등 전분야의 경영시스템을 디자인 중심으로 전환해야 한다.

사용자 분석 : 미래를 리드하는 기업이 되기 위하여 사용자의 요구에 관심을 가지고 끊임없는 분석과정의 피드백을 통하여 그들의 요구에 만족하기 위한 노력을 해야 한다. 이를 통한 사용자 시나리오를 통하여 미래 제품의 제안이 가능하다.

글로벌 브랜드 전략 : 현지 문화와 라이프 스타일의 시장 정보를 점유, 사용자에게 대한 깊은 이해에서 출발하여 차별화 된 디자인을 선행적으로 제안한다.

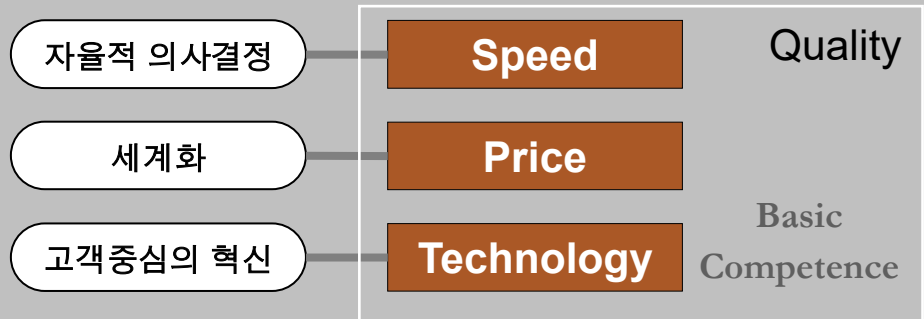
브랜드 아이덴티티 전략의 수립과 평가 : 제품 생산과 시장의 공략에 이르기까지 제품의 형태, 색, 재료, 이미지 등 디자인으로서 기업의 독특한 아이덴티티를 구축하고 이를 실행에 옮기며 또한 여러 가지 평가 시스템을 통하여 자사의 브랜드 전략을 평가하고 보완하는 시스템이 필요하다.

3-1 Quality

Speed

Price

Technology



품질 향상의 3요소

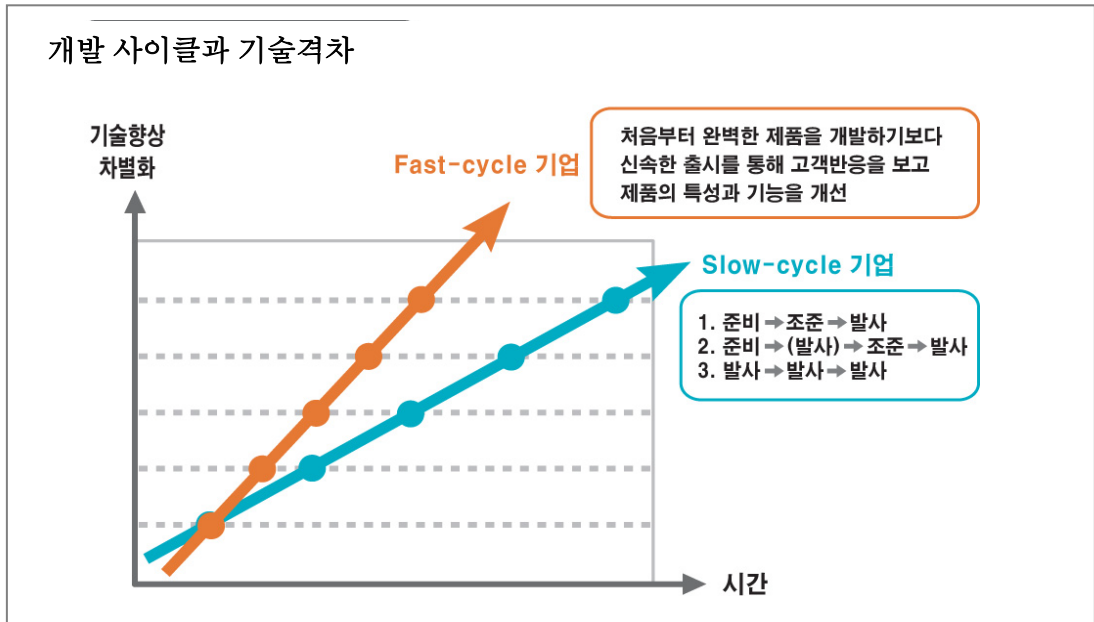


품질 향상을 위해서는 속도, 가격, 기술의 혁신이 기본 요소가 된다. 품질의 혁신은 타사의 경쟁상품에 대한 대응 산업구조와 수요의 변화, 신기술의 개발, 사회의식의 변화와 같은 외부적 요구와 기존 프로세스나 제품의 문제점, 예상치 못한 결과 등의 기업 내부적 요구에 의하여 발생할 수 있다. 이러한 비즈니스의 혁신은 새로운 기술을 만들어 소비자에게 새로운 제품을 선보이고, 새로운 유통망을 형성함은 물론 사회적 의식이나 산업구조를 변화시킬 수 있는 기업 창조성의 원천이 될 수도 있다.

품질은 혁신의 기본적인 부분으로 새로운 제품, 서비스, 또는 브랜드를 성공적으로 개발하고 시장에서 많이 팔릴 수 있는 가장 근본 조건이라고 할 수 있다. 좋은 품질이란 첫째, 제품이나 서비스 자체의 우수성을 뜻하고 둘째 상징적 가치와 같은 신뢰적 요소, 셋째는 주변적 요소로서 제품이나 서비스 자체에 내재되어 있는 우수성은 아니나, 그 품질을 가늠하게 해주는 요소, 즉 디자인이나 서비스를 일컫는다.

브랜드의 성공은 바로 이러한 품질의 혁신 위에서 가능하며, 기업의 디자인경영과 브랜드의 경영 역시, 품질의 우수성을 기본으로 하여 다른 전략을 진행하게 된다.

Speed 디자인 전략



하이테크 기술의 발달은 업무처리 속도를 높여주지만 최고 경영자들은 그만큼 빠른 속도경쟁을 적응해야 한다. 빠른 변화에 대한 적응력, 즉 세계시장에 대한 안목이 더욱 중요해 지고 있다. 스피드는 시장선점과 고객만족 두 가지를 만족시킬 수 있는 경쟁력이다.

세계의 기술은 매우 빠르게 변하고 있으며 그에 따라 제품의 수명도 매우 짧아지고 있다. 기술의 빠른 변화에 적응하지 못해 실패한 좋은 사례로 제록스(Xerox)를 들 수 있다.

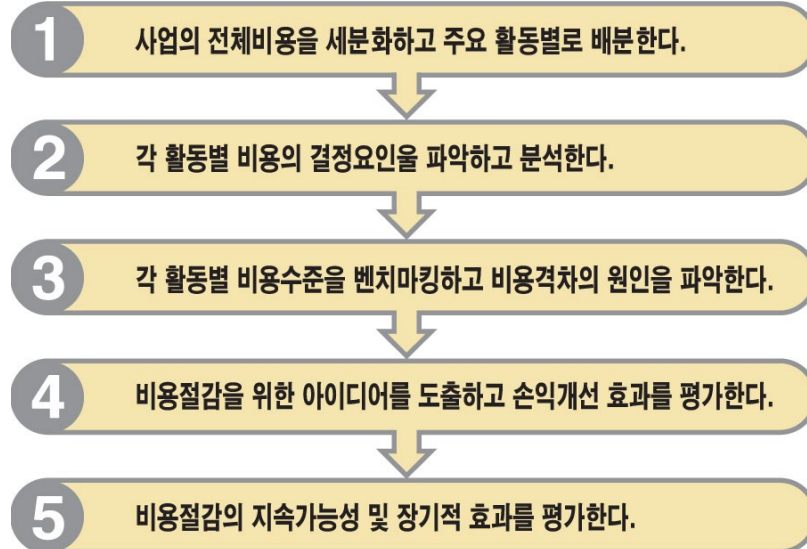
제록스는 PC의 기초기술을 개발했지만 PC를 만들어 판 것은 애플 컴퓨터(Apple computer)였다. 인터넷 네트워크구조를 개발한 것도 제록스였지만, 정작 제록스는 인터넷 혁명의 최대 피해자가 되었다. 복사기 기술을 기반으로 하는 고성능 인쇄기와 프린터사업에만 초점을 맞췄기 때문이다. 신기술과 구기술 사이에서 혁신의 딜레마에 발목을 잡힌 것이다. 제록스는 현재의 경쟁력 기반을 무너뜨리는 새로운 기술, 즉 '파괴적 기술'의 중요성을 깨닫지 못한 것이다.

바로 제록스처럼, 이제는 이런 신기술의 변화에 가속도가 붙고 있다. 경쟁력의 수명이 그만큼 짧아졌다는 뜻이다. 가속도가 붙는 시대에서 핵심 경쟁력(core competence)은 언젠가 도 핵심 경직성(core rigidity)으로 돌변할 수도 있다. 디지털 시대의 기업은 설새 없이 변해가는 기술과 수요에 대응하기 위해서는 그 언젠보다도 재빠른 적응력이 필요하다.

스피드 디자인은 시장에서 요구되는 제품을 먼저 시장에 내놓고 고객의 반응을 보면서 양산 체제를 구축하는 전략이다. 이 전략은 새로운 디자인의 도입과 퇴출을 빨리 결정함으로써 손실을 최대한 줄이고, 고객이 요구하는 제품을 더욱 다양하게 디자인함으로써 시장 점유율을 높일 수 있다. 그러므로 고객의 욕구가 끊임없이 변화하는 제품에 적합한 전략이다.

Price 디자인 전략

Price 디자인 전략 추진 과정



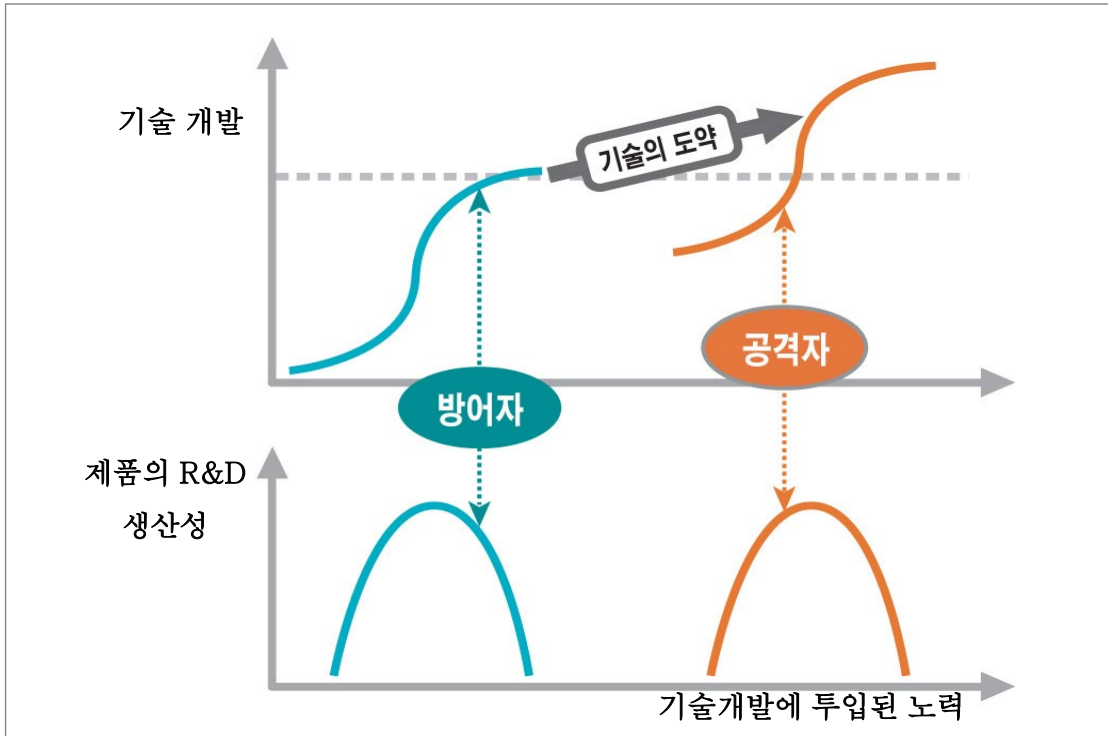
Price 디자인 전략은 동일한 제품/서비스를 경쟁사보다 낮은 비용에 제공하는 것을 의미한다. 특히 이 전략은 성숙기의 일상용품의 제품 디자인과 생산에서 볼 수 있다. 이러한 전략을 추진하는 기업들은 규모의 경제, 디자인 및 생산 프로세스의 혁신, 제품설계의 단순화, 엄격한 비용통제 등을 통하여 다양한 비용 우위의 원천을 발굴하여 비용절감을 지속적이고 일관성있게 추진하고 있다.

Price 디자인 전략을 추진하는 기업과 제품은 다음과 같은 특징을 가진다.

- 기본적으로 품질이나 성능면에서 우수한 제품을 전제로 한다.
- 항상 경쟁사의 비용수준을 의식하고 벤치마킹 한다.
- 다양한 비용 절감의 원천을 발굴하고 주요 비용의 결정 요인들을 철저히 관리한다.
- 장기적인 관점에서 비용절감을 위한 지속적인 투자를 한다.
- 비용절감 및 원가의식을 조직문화 속에서 체질화하고 있다.

가격의 결정 요인들은 기업이나 제품의 성격에 따라 다르나, 각 기업들은 각각의 상황에 맞는 제품 가격 결정요인을 파악하여 비용절감을 추진하고 있다. 비용절감은 노동생산성의 향상, 업무의 전문화, 공정혁신 및 개선, 제품의 표준화, 제품설계의 개선, 디자인 비용, 유통방식의 개선 등에 의하여 결정된다.

Technology 디자인 전략



기술혁신의 성과는 초기 단계에는 매우 낮다가 일정기간이 지나면 급격히 증가하는 일정한 S-형 곡선의 패턴을 보인다. 기술개발노력이 일정수준을 지나면 기술적 한계에 도달하게 되어 기술발전의 속도는 감소하고 점진적인 개선만이 이루어진다. 이때 새로운 기술이 나타나면 다시 S-형 곡선이 형성된다.

이러한 혁신은 기업의 내부적인 요구에 의해서 보다는 타사의 경쟁상품에 대한 대응, 산업구조와 수요의 변화, 신기술의 개발, 사회의식의 변화, 그리고 고객의 끊임없는 요구 등과 같은 외부적인 요구로부터 오는 경우가 많다. 이 때 제품의 기존 생산 방식이나 기술과 같은 질서를 뒤엎기 위한 충분한 경제적 동기를 얻고 기업은 제품 기술의 혁신을 하게 된다.

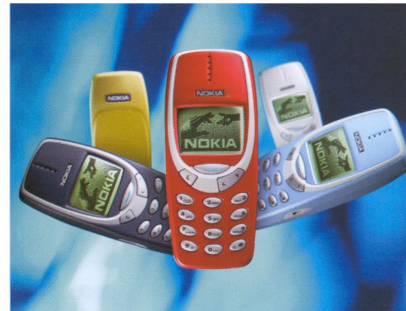
기업들은 디지털 기술의 발달과 다양한 고객의 요구 및 기술의 혁신을 위하여 노력하고 있다. 이러한 시기에 새로운 기술 혁신의 공격자가 될 것인가 아니면, 기존 기술을 유지하는 방어자가 될 것인가는 기업의 전략적 판단에 달려 있다. 그러나 기존기술을 유지하는 방어적인 자세의 기업은 언젠가 기술적 한계에 도달하게 되어 추가적인 노력에도 불구하고, R&D 생산성이 떨어지게 된다. 반면에 새로운 기술에 공격적으로 대응하는 기업은 새로운 S-곡선으로 도약함으로써 높은 기술성과 생산성, 또한 고객만족을 동시에 얻을 수 있다.

기술보다 디자인이 우선한다

노키아는 1990년대 초 미래를 예측할 수 없는 디지털 환경에서 기업이 존재하기 위해서는 무선 통신 시장에 인력, 기술, 자본 등 모든 것을 집중, 글로벌화해야 한다는 전략을 세웠다. 무선 통신 시장 중에서도 첨단 기술을 갖춘 휴대전화 뿐 아니라 다양한 컨셉트의 디자인 개발을 차별화를 위한 요소로 선택했다. 빠른 속도로 제품을 출시하기 위해 다양한 컨셉트와 그에 따른 기능을 가진 휴대폰을 먼저 디자인하고 그 안에 전자부품을 집어넣는 방식은 디자인에 관한 노키아의 전략을 대변하고 있다.

노키아는 다양한 기능과 컨셉의 디자인을 빠른 속도로 흡수, 개발하여 타사보다 먼저 새로운 휴대전화를 상품화한 후 시장에서의 반응을 살펴 개선점을 고쳤다. 디자인에 의하여 기술을 꾸준히 혁신하는 디자인 중심 브랜드 전략을 실시함으로써 개인용 휴대전화 시장에 선도 브랜드를 만들었다.

노키아의 브랜드 전략은 빠르게 변화하는 다양한 계층의 요구에 대응하며, 사용자 층을 분리한 타깃별 제품을 출시하게 하였다.



1. 경영전략 :

통신분야 (휴대전화, 통신 인프라)의 집중화 전략, 세계화 전략.

국가별 시장 성격흐름 분석을 위해 세계 15개국 45개 지역에 노키아 연구센터

2. 기업목적 :

이동 정보 사회(mobile information society) 건설.

무선 커뮤니케이션 시장에서 리더쉽 확보.

3. 주요사업 :

이동전화 및 통신 시스템 개발.

제조, 판매, 무역, 디지털 휴대전화 네트워크 공급.

지난 1980년대만 해도 핀란드의 주산업을 제지와 펄프였다. 헬싱키에 본부를 둔 핀란드 최대 업체인 노키아는 전화기보다 고무장화로 더 알려져 있었다.

그러나 90년대 초 불황이 닥치자 핀란드는 하이테크로 눈을 돌리기 시작했다. 정부는 국내총생산(GDP)의 2.9%를 기술의 연굴 개발에 투입하기로 결정했으며 기업들은 해외 합작과 전자 벤처 사업을 시작했다. 노키아는 고무, 전선 등으로의 무분별한 사업확장과 1989년 핀란드 금융위기까지 겹쳐 부도위기에 몰렸고, 대부분 사업을 정리하고 통신분야만 남기는 대대적 구조조정을 단행해야만 했다.

그 후 노키아는 통신분야의 집중화, 세계화 전략을 펼쳤으며 대학의 과학산업 단지를 설치하는 데도 투자했다. 핀란드의 대기업, 정부, 민간 투자자들 간의 협력체제는 모험 기업들이 번창할 수 있도록 분위기를 조성했으며 오늘날 노키아가 세계 휴대폰 시장을 독점할 수 있게 하는 바탕이 되었다.

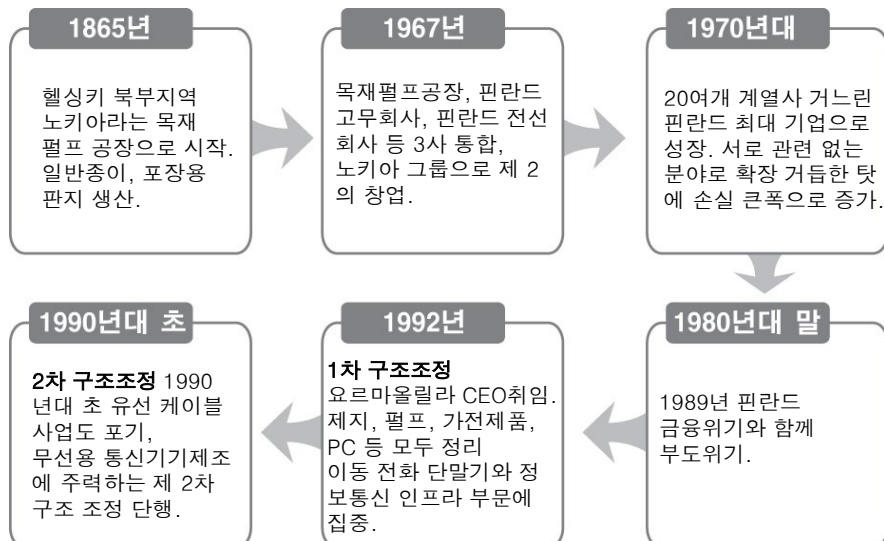
2000년 헬싱키 증권거래소에 상장된 노키아 주식의 총액은 전체 주식의 시가 총액 중 60%에 이르고 있으며, 핀란드 국내 총생산의 4%, 핀란드 전체 R&D 투자비의 30%를 차지하고 있다.



Nokia GPS 컨셉트 제품



Nokia 8210. Built in dictionary 음성다이얼 기능 내장



무선 통신 분야의 집중화, 글로벌화 전략

1. 노키아 모바일폰 :

아날로그 및 디지털 휴대전화를 개발 제조하는 기업. 유럽, 미국, 아시아 등 세계 130개 국에서 휴대전화를 판매하는 세계 제일의 휴대전화 회사

2. 노키아 네트워크 :

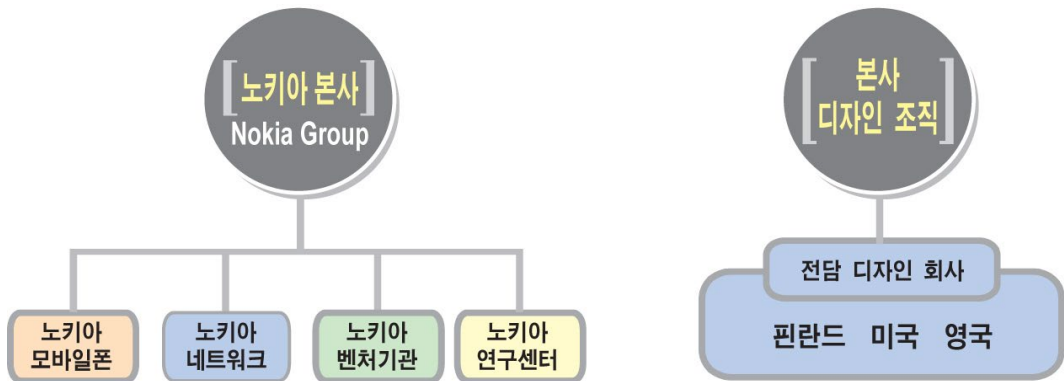
통신 네트워크에 필요한 기지국이나 디지털 교환기 등 인프라 구조를 개발 제조하는 회사

3. 노키아 벤처기관 :

1998년 인터넷 등 뉴 비즈니스 및 신기술 개발이나 장래 성장 분야를 탐색, 투자하기 위해 설립된 조직. 미국의 실리콘밸리에 본거지를 두고 1억 달러의 기금을 보유한 노키아 벤처스 펀드(Nokia Ventures Fund)를 산하에 두고 운영

4. 노키아 연구센터 :

노키아 그룹 전체의 연구개발 부문. 기술혁신을 위해 노키아 연구센터를 하나의 사업부로 독립. 1만 3천 여명의 인력으로 전 직원의 3분의 1차지

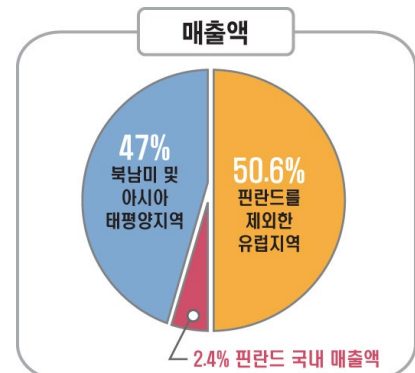


글로벌 디자인 조직구조

핀란드, 미국, 영국에 위치한 노키아의 전담 디자인 회사는 본사 디자인 조직을 중심으로 단말기의 디자인 지침을 준수하며, 노키아의 디자인 아이덴티티를 유지하는 역할을 한다.

노키아의 글로벌 전략은 전 세계 매출액의 비율에서 잘 나타난다.

노키아의 국내 매출액은 2.4%에 불과하다. 47%는 북남미 및 아시아 태평양 지역에서 발생하며 50.6%는 핀란드를 제외한 유럽 지역에서 발생하고 있다.



철저한 고객맞춤 서비스

‘휴대폰은 개성 표현의 수단이다’ 대다수 청소년들은 휴대폰을 화려한 맞춤 케이스에 넣고 다니며, 또한 휴대폰의 벨소리도 다양하다. 어떤 소녀는 알람 기능을 활용하기 위해 ‘작은 손’을 베개 옆에 두고 잔다고 자랑하기도 하며 벨소리를 웹사이트나 전화를 통하여 다운받기도 한다. 노키아는 빠르게 변화하는 다양한 계층의 요구에 대응하기 위해 타겟별로 차별화된 제품을 출시하고 있다.

- Say hello to Nokia Custom Phones

고객이 원하는 스타일의 핸드폰 디자인을 디자인 톨을 사용해 직접 할 수 있다. 소재는 동물(animal), 문화(culture), 꽃(flowers), 하이테크(hi-tech), 스포츠(sport), 발렌 타인(valentine), 하이테크(hi-tech), 상징(symbols), 패턴(patterns) 등.

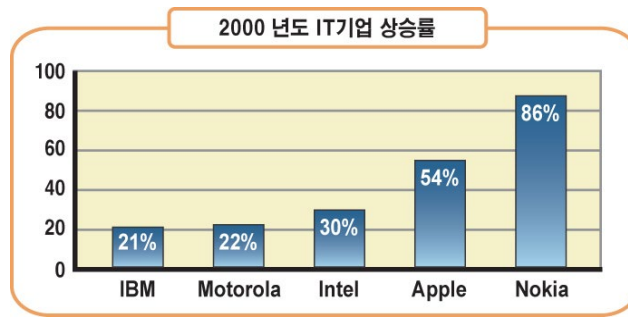


휴대폰 제조업체 세계 1위

인터브랜드(Interbrand)가 조사한 2000년도 브랜드 가치에서 노키아는 IT기업 중 가장 상승률이 높은 것으로 나타났다. 1998년 모토로라를 제치고 세계 1위의 휴대폰 제조업체로 떠오른 노키아는 2000년 세계 시장점유율 30.6%를 기록, 2위와 3위인 미국의 모토로라(13.3%)와 스웨덴의 에릭슨(9.7%)를 멀리 앞질렀다.

세계적 시장조사 기관인 데이터퀘스트에 따르면 2000년 4분기 세계 5대 단말기 제조업체(1위 노키아, 2위 미국의 모토로라, 3위 스웨덴의 에릭슨, 4위 독일의 지멘스, 5위 일본의 마쓰시타) 중 노키아의 휴대전화 시장 독주를 제외한 나머지 4개 업체는 모두 시장점유율이 낮아졌거나 현상을 유지하는 데 그쳤다.

2001의 경우 휴대전화 단말기시장의 불황이 예고되고 있어 산업 구조개편이 일어날 것으로 보인다.



“디자인으로 혁신과 통합을 거듭한다.”

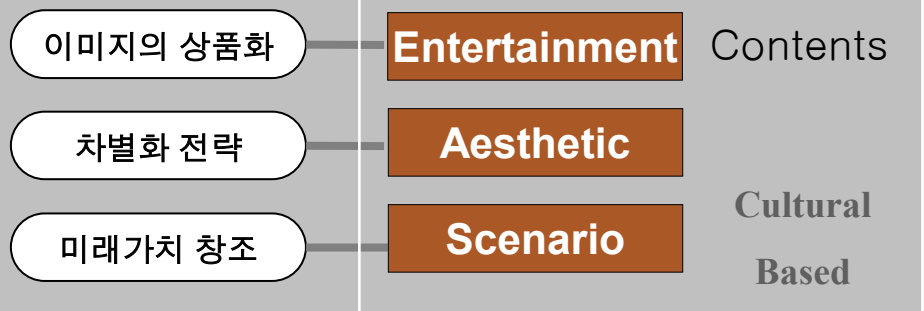
노키아는 디지털 기술이 가져다 줄 미래에 대한 신념을 ‘사람과 사람을 잇는다 (Connecting People)’ 이라는 슬로건으로 발표했다. 노키아는 미래 고객의 요구에 대응하고 그들의 욕구를 창출하기 위한 방법으로 디자인 우선 전략을 취하고 있다.

3-2 Contents

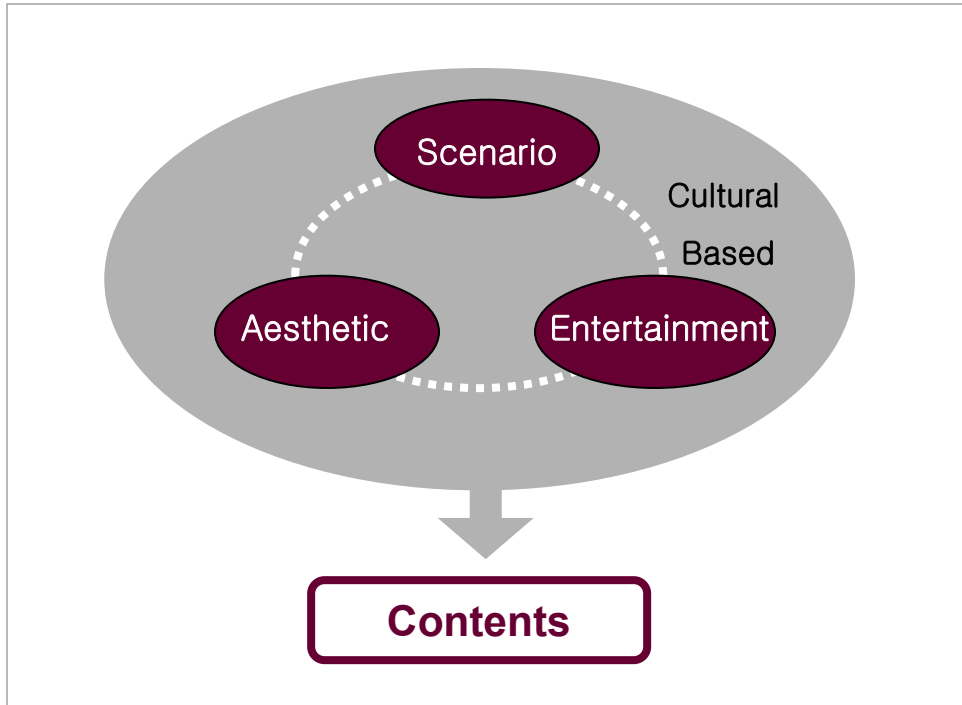
Scenario

Aesthetic

Entertainment



컨텐츠의 구성

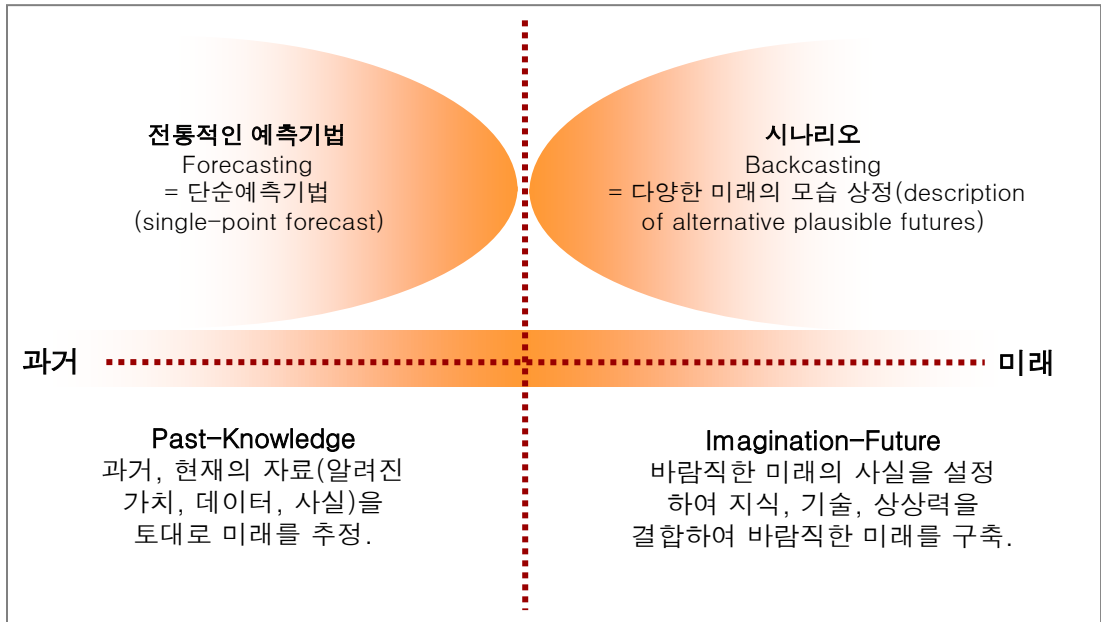


품질 위주의 제품에서 인간의 생활을 좀 더 편리하고 풍요롭게 하는, 인간 생활과 좀 더 가까운 제품들이 등장하였다. 이러한 제품들은 일괄적인 통일성 보다는 제품 나름대로의 특징을 가지고 소비자의 삶 속에 깊숙이 자리잡게 되었는데, 이는 제품의 컨텐츠에 관심을 가진 기업의 노력과 이를 제품의 아이덴티티로 인식하기 시작한 고객의 경험에 의하여 가능하였다.

제품의 컨텐츠를 구성하는 요인에는 품질, 기술, 서비스 등에 대한 고객의 실질적 체험과 브랜드, 정보, 제품의 개성 등과 같은 제품의 특성, 또한 지역적/개인적 경험에 연관된 고객과 기업 문화 및 역사와 문화에 밀접한 관계를 맺고 있다.

이러한 컨텐츠 중심의 제품디자인은 시나리오 디자인 전략, 직관적 디자인 전략, 흥미 위주의 디자인 전략으로 나눌 수 있으며 이러한 디자인 전략은 현재의 제품 품질 개선 및 이미지 개선 뿐 아니라, 미래의 제품을 디자인하고 미래 고객의 생활방식까지도 제안하는 결과를 낳고 있다.

Scenario 디자인 전략



전통적인 예측과 미래의 시나리오

디자이너는 디자인 전략을 수립한 후에는 크게 두 가지 방법으로 나아갈 방향을 정하게 된다. 과거의 자료나 현재의 시장조사를 토대로 미래를 예측하는 전통적인 포캐스팅(Forecasting) 기법이 있는가 하면, 바람직한 미래의 사실을 설정하여 지식과 기술, 상상력을 결합으로 현재를 준비하는 백캐스팅(Backcasting) 기법이 있다. 시나리오 기초 디자인 전략이란, 미래를 보는 방법에 있어 전통적인 예측기법에서 벗어나 백캐스팅 기법으로 바람직한 미래의 모습을 만드는 전략을 의미한다.

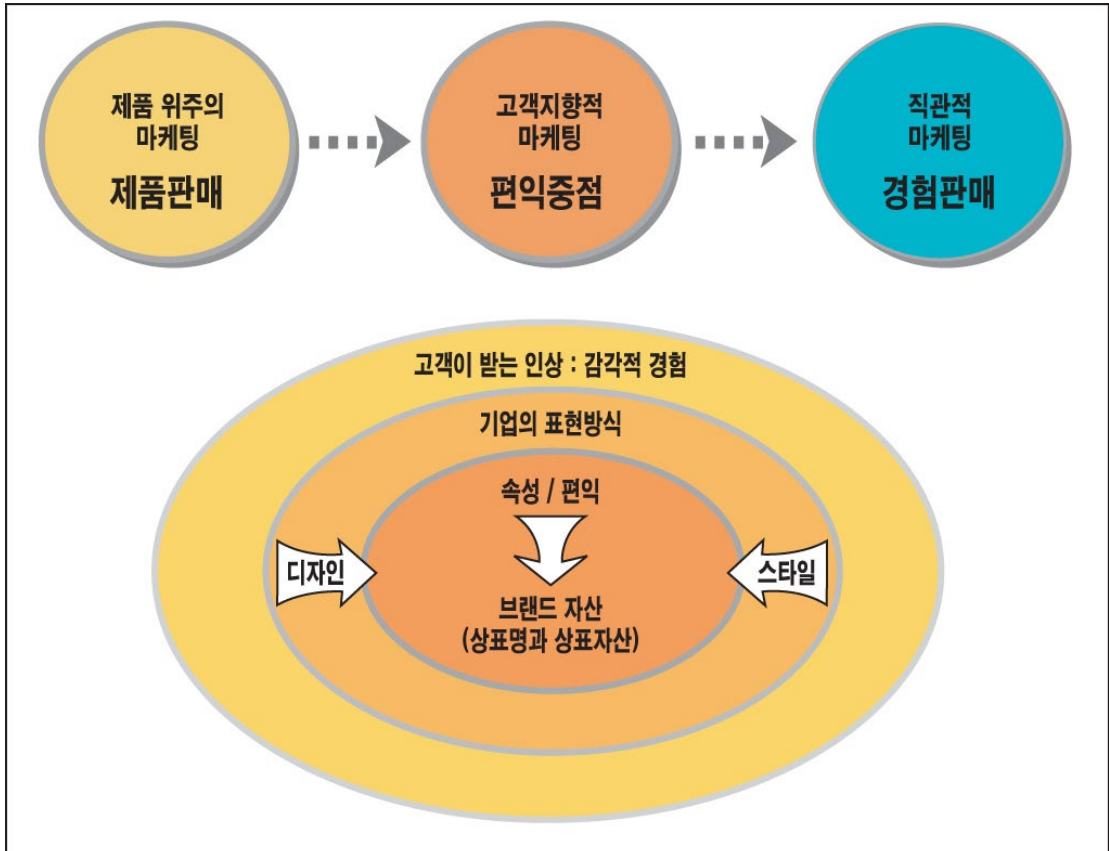
시나리오 기초 디자인의 이점

미래의 불확실성을 감안하여 다양한 미래의 모습을 상정함으로써 단순 예측기법의 한계를 보완할 수 있다.

1. 다양한 미래의 모습에서 보다 확실한 결정을 일반화함으로써 가능성의 범위를 추측
2. 기존에 팽배해 있는 mind-set에 도전하고 의사 결정자들이 무시해왔던 변화를 고려하도록 자극
3. 모든 분야의 새로운 reality의 공통된 이해를 발전시키기 위한 효과적인 의사소통의 도구

Aesthetic 디자인 전략

직관적 마케팅의 패러다임

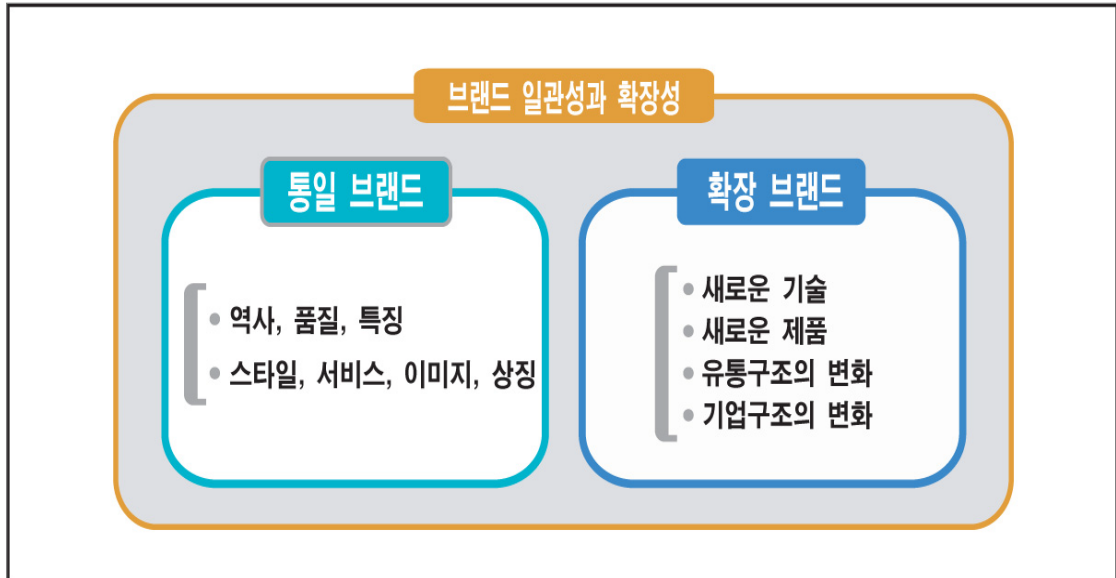


제품의 성능이나 내구성 등 품질의 중요함은 고객이 그 누구보다도 잘 알고 있다. 그러나 소비자가 제품을 구매하는 순간에는 제품의 기능과 직접 관련이 없는 제품의 단서를 중요하게 생각한다. 제품의 기능 뿐 아니라 제품의 의미와 이미지가 구매의 결정 요인이 된다. 제품의 이미지 형성은 제품에 대하여 일정 수준의 기대를 하고, 품질이 그에 부합됨을 쉽게 인정하는 것으로 논리적 사고보다는 감정의 개입이 더 크다. 그만큼 제품에 대한 고객의 이미지를 유도하는 것은 무엇보다 중요하다.

현재 많은 기업들의 제품의 이러한 소비자의 감각적 경험에 대한 욕구, 즉 직관적 욕구를 충족시키기 위하여 기업 차원의 브랜드화 전략을 실행하고 있다. 즉 고객에게 진정한 가치를 제공하고 직관적 욕구의 충족시킴으로써 차별화 할 수 있기 때문이다.

이러한 직관적 욕구를 충족시키기 위해서는 무엇보다도 디자인이 중요시된다. 직관적 디자인 전략의 기업들은 디자인으로서 차별화를 가지고 디자인 테마에 의하여 기술개발의 기회를 가지는 등 디자인으로서 기업과 브랜드 이미지를 확보하고자 노력하고 있다.

Entertainment 디자인 전략



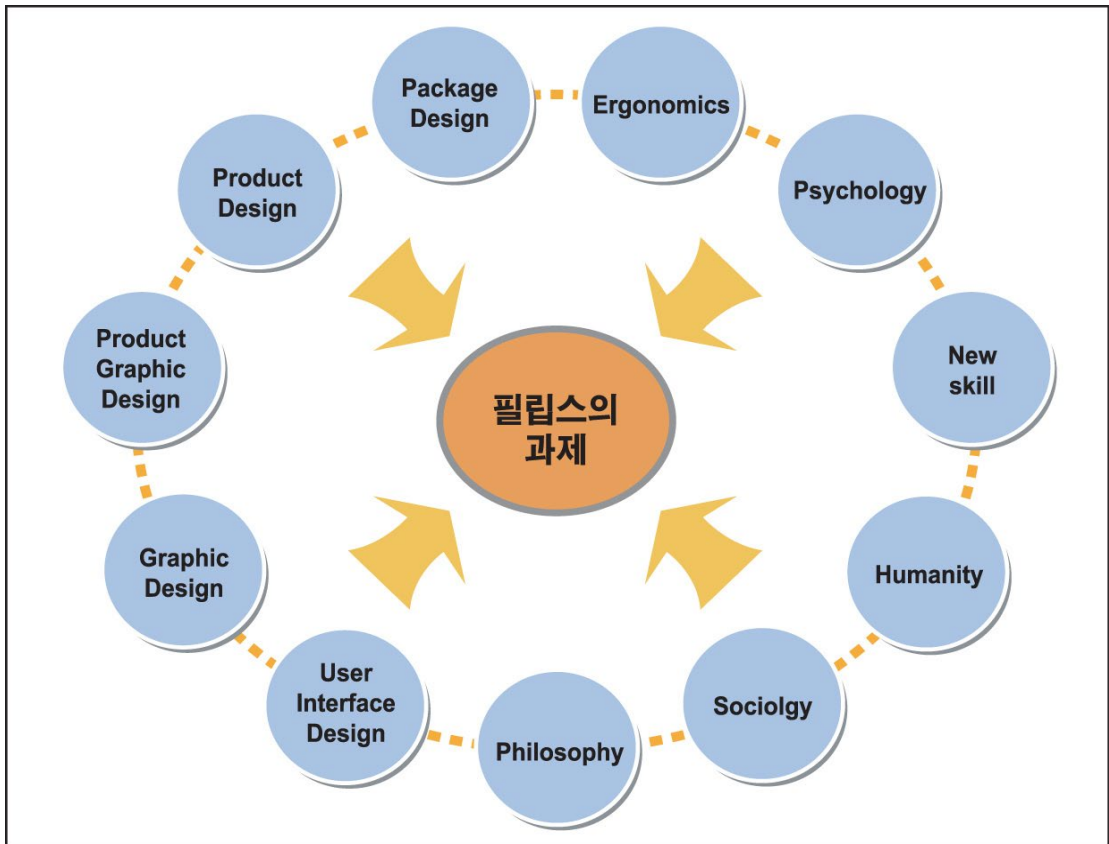
인간을 중심으로 한 새로운 발상과 기술이 잇달아 개발되면서 점차 복잡적이고 다기능적이며 사용성이 확대된 다양한 제품 영역이 나타나고 있다. 기업들도 새로운 제품, 새로운 기술, 새로운 유통망의 도래와 함께 브랜드 아이덴티티의 지속적 성장을 위하여 아이덴티티의 확장을 도모하고 있다.

무선통신 분야에 주력하던 회사가 무선 네트워크 시장에 뛰어들거나, 전자제품회사가 전자제품의 콘텐츠를 제공한다는지 하는 이러한 기업의 도전은 무모하기 보다는 시장에서 자신의 영역을 넓히고, 고객들에게 브랜드 이미지를 확장하는 긍정적 결과를 낳고 있다.

이러한 아이덴티티의 확장에서 산출된 제품들 중에 ‘엔터테인먼트 디자인 전략’으로 출발한 기업들은 대부분 하드웨어를 생산하는 기업들이었다. 그러나 이제 하드웨어를 넘어 소프트웨어나 하드웨어와 소프트웨어를 결합한 크로스오버, 또는 퓨전 디자인 전략을 통하여 고객생활에 좀 더 깊숙히 자리잡고자 한다.

엔터테인먼트 디자인 전략의 기업들은 모든 산업 제품들을 보다 안전하고, 고객에게 편안함과 친숙함을 제공하고자 한다. 그러므로 그들의 디자인은 감각과 감성이 균형을 이루며 모던함을 재창조하는 방향으로 전개되고 있으며 이러한 인간을 고려한 디자인은 제품의 디자인 뿐 아니라, 사회 제반 현상에 영향을 미치고 있다.

미래를 위한 이상적인 해결책의 제시



필립스는 세계 전자산업계를 대표하는 기업으로 1995년 회사 테마를 ‘Let’s make things better’로 정하고 이를 프로모션하였다. 이 테마에서 필립스는 자사의 역량을 먼도기에서 반도체 등 모든 제품군에서 발휘하고자 하는 의지를 밝힌바 있으며, 또한 필립스가 지향하고 있는 것은 ‘미래 비전’이다.

필립스의 디자인의 목표는 소비자를 넘어서 인류의 영감을 만족시키고 그들의 니즈를 예상해 내는 것이다. 이를 위해 필립스는 다양한 경험을 갖춘 소비자의 연구를 무엇보다 중요시해 디자인의 조형적 감각만큼이나 인간행동에 관한 진지한 연구를 하고 있다.

이를 통해 미래를 위한 좀더 이상적인 해결책을 내놓고, 소비자로 하여금 미래 라이프 스타

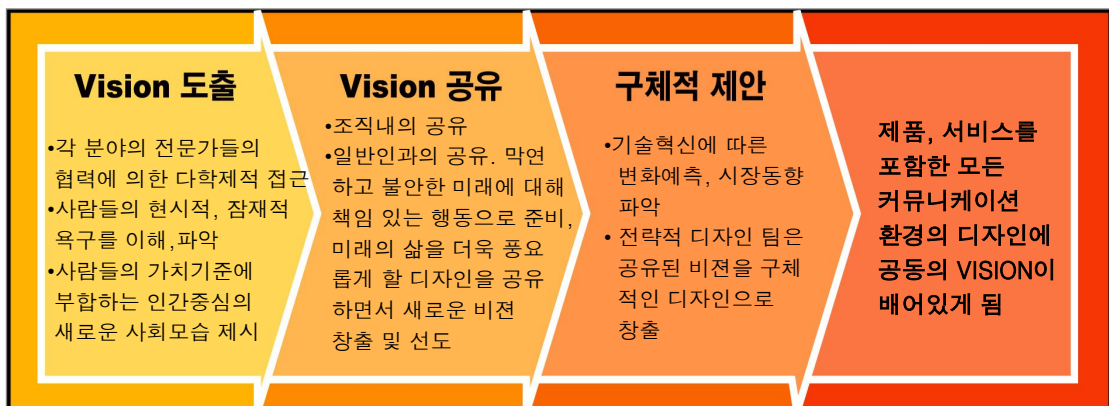
일을 대리체험 해보기 위하여, 미래사회의 우리 일상을 담은 첨단제품 디자인 ‘Vision of future’, 미래의 가정모습을 선보인 ‘The home of the near future’, 가전과 음성 접속기기의 미래 모습을 제시한 ‘Connected plant’, 미래 의복 컨셉트인 ‘Wearable computer’ 등의 프로젝트를 선보이고 있다.

High Design Strategy를 통한 기업문화 형성

‘Let’s make thinks better’ 라는 슬로건에서도 볼 수 있듯이, 필립스는 보다 나은 제품과 서비스를 통해 고객 삶의 질을 향상시키는 데 모든 관심을 집중한다. 즉 첨단 기술과 마케팅은 물론 ‘기업 문화를 디자인 개발 과정’에서 어우러지도록 하고 있다. 필립스는 디자인 개발과정을 통해 기업문화를 명확히 함으로써 제시된 문화의 성격과 전략형성의 틀을 마련한다. 이를 통해 끊임없는 기술 혁신과 함께 고객의 라이프 스타일에 가장 적합한 디자인 개발에 힘써 고객에게 가장 편리한 제품을 제공하고자 하는 것이다.

High Design Process

필립스의 미래 프로젝트는 미래 기술의 진보를 받아들이기 위해서, 생태학적인 관심과 사회발전의 균형에 대한 인식을 기초로, 바람직한 미래를 예측하고 이를 향한 인간의 욕구에 따라 모든 제품과 서비스가 접근해야 한다는 개념의 기업철학을 갖고 있다. 이는 기술을 과시하는 것이 아니라 생활 속에 녹아들도록 하는 것이며, 변화와 발전의 방향을 긍정적으로 조정해 나가는 것에 초점을 맞춘다.



필립스 디자인

필립스 디자인은 세계에서 가장 큰 디자인 스튜디오로 아시아, 유럽, 미국 등 22여개의 나라에서 500여 명의 전문적인 디자이너들이 일하고 있다. 필립스 디자인은 High Design의 발명가이자 촉진자로서 인간중심적(human-focused)이고 다각적(multi-disciplinary)이며

리서치에 기초(research-based)한 문화를 만들며, 이들의 목적은 경쟁적이고 영구적인 해결책을 찾아 필립스에 제공하는 것이다.

인간중심적(human-focused)

소비자의 다양한 경험을 중요시하며 그러한 다양한 경험들은 제품디자인에 반영

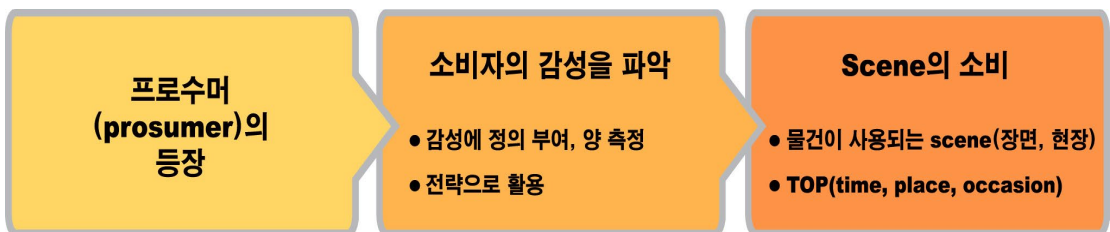
리서치기초(research-based) 및 다각적연구(multi-disciplinary)

인간의 심리 연구와 사회적인 연구를 실행한 후에 제품디자인을 하여 생활에 가장 편리한 제품을 디자인하는데 중점

필립스가 발표한 ‘Vision of the future’

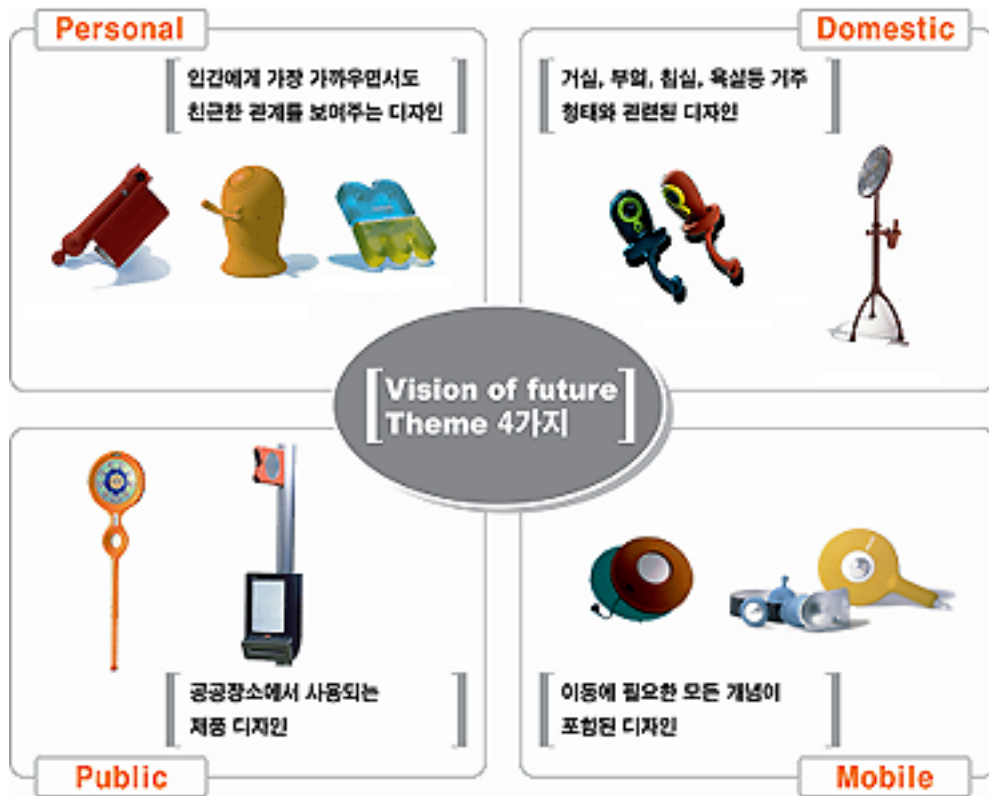
‘Vision of the future’는 필립스가 1995년에 시작한 프로젝트로써, 10년 후 즉 2005년이라는 근 미래에는 사람들의 생활이 어떻게 변화해 있을 것인가? 사람들은 그 시점에서 무엇을 생각하고 추구하고자 하게 될 것인가?를 예측하여, 창출된 컨셉에 따라서 모든 디자인의 아이덴티티를 만들어나가는 것이다.

‘디자인은 단독으로 존재하지 않고 사회적, 문화적, 정신적인 요인들에 의해 영향을 받는다’는 철학을 기본으로 필립스가 생각하는 구체적인 미래제품을 실제로 현상화하여 그것이 어떻게 사용되어지는가 하는 상황을 그려감으로써 실제성 높은 제안을 하고 있다.



필립스는 ‘vision of the future’를 통해 다양한 Scene을 소비하는 미래 소비자들을 보여주고 있으며, 컨셉을 창출한 Scene 접근방법은 다음과 같다.

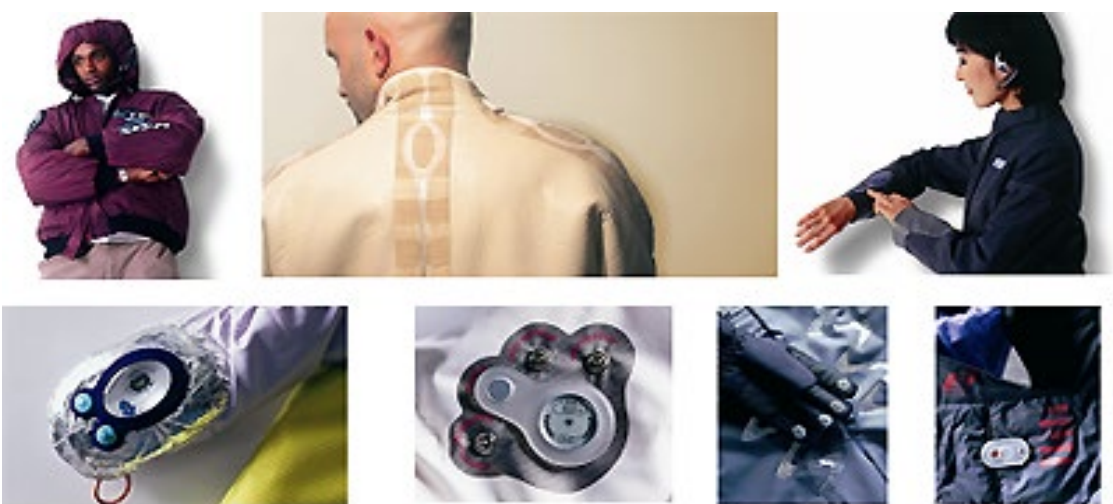
1. 범위(scope making)를 설정하여 타겟과 그에 따른 이미지를 찾고
2. 경우(occasion making)를 설정하여 시간, 장소, 경우를 확인하며
3. 범위와 경우 매트릭스(scope x occasion matrix)를 통해 시장탐색을 한다
4. 위의 결과를 통한 Scene을 설정하고 컨셉을 제안한다.



미래를 위한 시나리오, Smart Connections

필립스에서 제시하는 미래 프로젝트의 궁극적인 목표는 미래 사회에서 사람들이 필요로 하는 것, 원하는 것들은 무엇인가에 대해 탐구하고 이러한 목표들을 실현할 수 있는 기술적 표본을 창조하는 것이다. 필립스는 연구된 미래 프로젝트들을 대중에게 발표함으로써 아이디어와 제안된 방향에 대한 사람들의 반응을 다시 관찰한다. 이는 미래의 제품과 서비스를 어떤 형태로 받아들일지, 어떤 것에 의미를 둘 것인지를 확인하고자 하는 것이다. 이것은 또한 필립스의 인터넷 기반 디자인 솔루션과 브랜딩, 신규 제품과 서비스 포지션을 위한 이노베이션 등의 형태로 거두어진다.

새로운 유목민(Wearable computer) : 기술의 발달로 점점 작아지는 제품은 때론 우리에게 혼란을 주거나 거추장스러울 수 있다. 그러므로 미래 기술과 패션의 결합의 연관성을 인식하고 패션 산업과의 파트너십을 가지는 것을 중요 과제로 판단, 의류 전문회사 ‘리바이스’와 프로젝트 진행하였다.



Living Together

같은 커뮤니티 안에서 각 구성원들이 정보를 공유하기 위한 도구로서, 카페나 버스 정류장 같은 곳에 설치된다.



Nebula

잠자리에 들 때, 잠잘 때, 깨어날 때 사용자에게 자연적이고 새로운 가상의 경험을 제공하기 위한 제품으로 사용자의 움직임에 따라 색다른 경험을 하게 된다. 콘텐츠는 인터넷 데이터를 통하여 천정의 프로젝터에 보여진다.



Q4 Plugged

일과 여가의 공간에서 휴식과 사회성을 제공하기 위한 모듈 시스템. 전통적 등반이 의자 형태로, 각종 디바이스들이 연결되어 있어 정보를 제공받고 놀이를 즐길 수 있다.



POGO

아이들에게 컴퓨터와 디지털 미디어를 더욱 친숙하고 쉽게 배울 수 있도록 하기 위한 도구로, 그리기, 장난감, 모형 등과 같은 실재의 요소와 음악, 비디오, 이미지와 같은 가상의 디지털 요소들의 결합으로 만들어졌다.

“내일을 제안하는 기업”

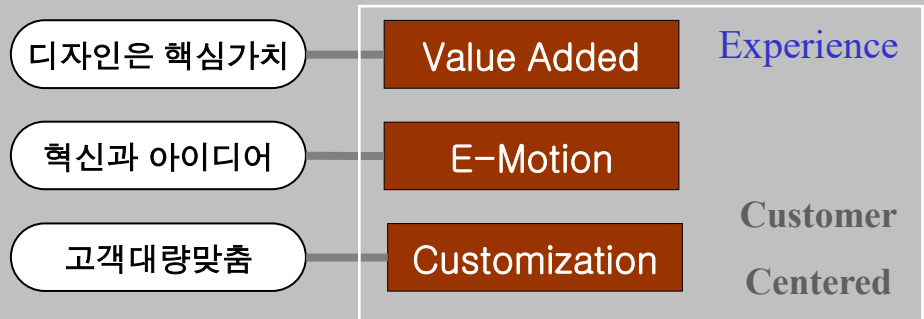
지난 10년간 필립스는 미래의 모습을 묘사하고 미래의 물건, 이미지, 환경과 커뮤니케이션의 형태 속에서 사람들의 상상을 자극하고 또 대답들을 제품화하였다. 이러한 미래의 시나리오 창출은 디자이너 및 경영자, 학계 등 새로운 라이프 스타일을 상상하도록 도와주고, 디자인과 기술의 지적 통합을 자극하는 결과를 낳았다.

3-3 Experience

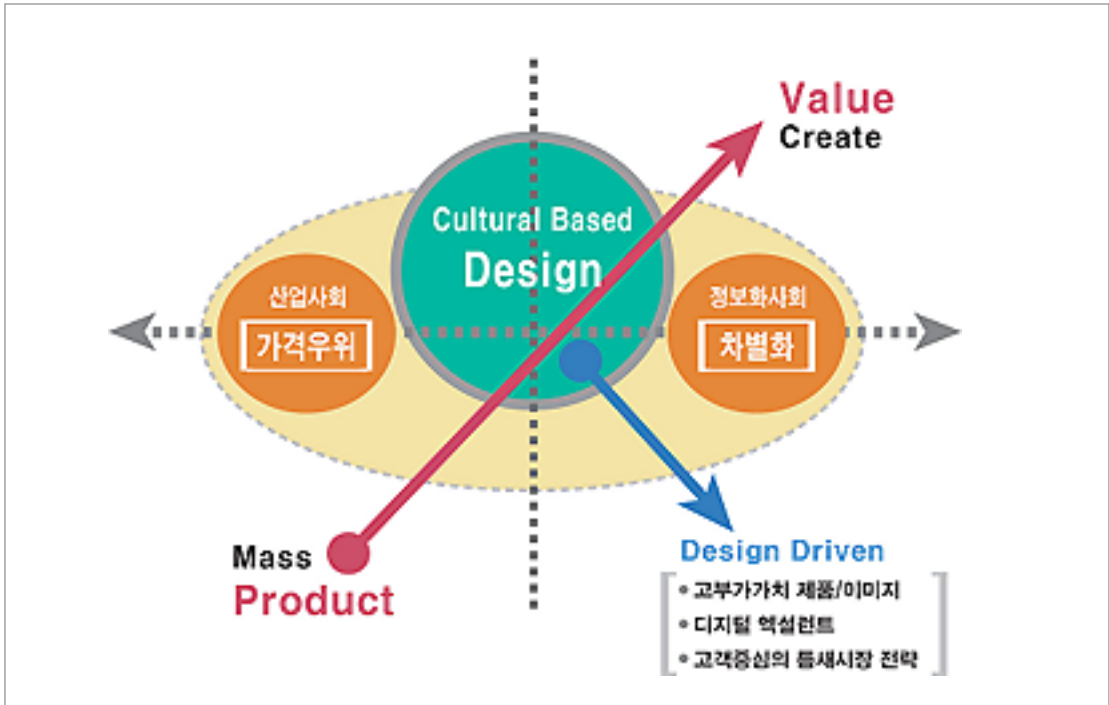
Value Added

E-Motion

Customization



고객을 위한 가치 창출

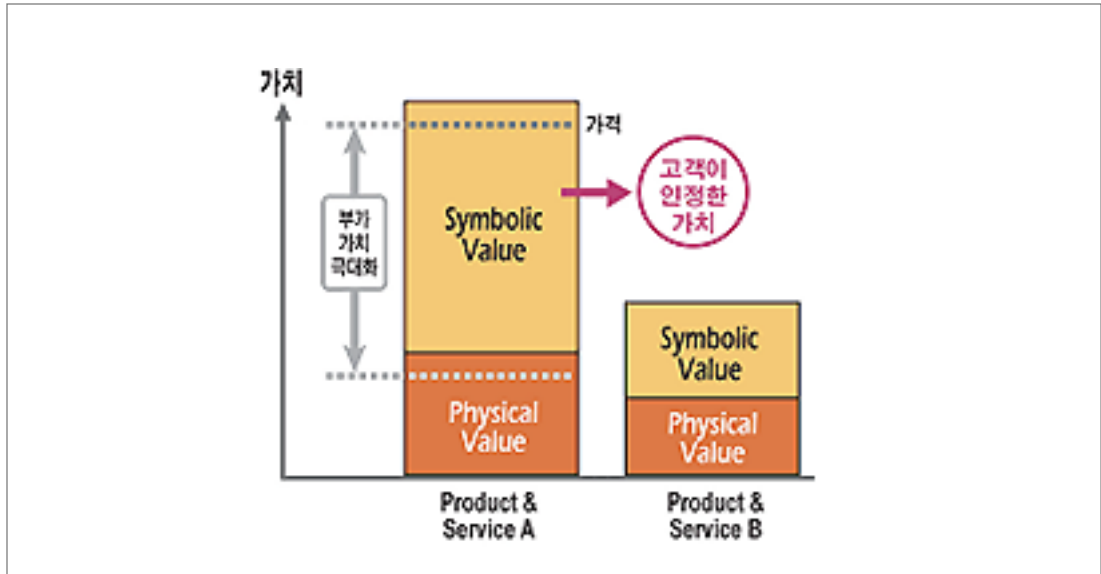


디지털 시대의 도래로 공급자 위주의 시대에서 고객위주의 시대로 전환되는 시장 환경 속에서 고객을 위한 가치창조는 무엇보다도 중요하다. 최근 브랜드 소비에 있어 실체에 대한 소비보다는 그 의미와 문화의 소비 경향이 더 중시되고 있는 것도 이 같은 경향을 대변한다.

고객은 기업이 존재하는 근본적인 이유로서, 고객이 원하는 가치를 제공하지 못하는 기업은 궁극적으로 그 경쟁에서 실패하고 도태되게 될 것이다. 제품에 대한 고객의 욕구는 제품의 특성이나 성능, 편리함, 서비스, 가격, 분위기, 디자인 등 제품이 지니는 외관적 만족과 함께 브랜드 이미지, 브랜드에 대한 신뢰감과 같은 제품의 보이지 않는 부분까지 해당된다.

디자인과 브랜드는 어떤 미학적이며 외관적인 것들만을 다루는 것이 아니라 고객의 마음 속에 아이덴티티를 담고 제품의 새로운 가치를 창조해 내는 전략이다. 브랜드의 최종 목적은 총체적인 고객경험을 높이는 데 있다. 시장에서의 경제적 가치의 시대적 변화를 보더라도 과거 천연제품(commodity), 재료 제품(Goods) 및 완제품(experience)이라는 기능 중심의 시대에서 소비자의 경험을 통한 만족을 중시하는 시대로 변화하고 있음은 이미 경제학이 내놓은 미래 시장의 구도이다. 결국 시장의 변화는 소비자 욕구의 맞춤화 과정을 통해 이루어진 것이다.

Value Added 디자인 전략



- Physical Value의 Innovation의 Enabler = [Technology](#).
- Symbolic Value의 Innovation의 Enabler = [Design, Marketing & Brand](#).
- 성공한 제품일수록 Symbolic Value Physical Value보다 큰 경우가 많다.

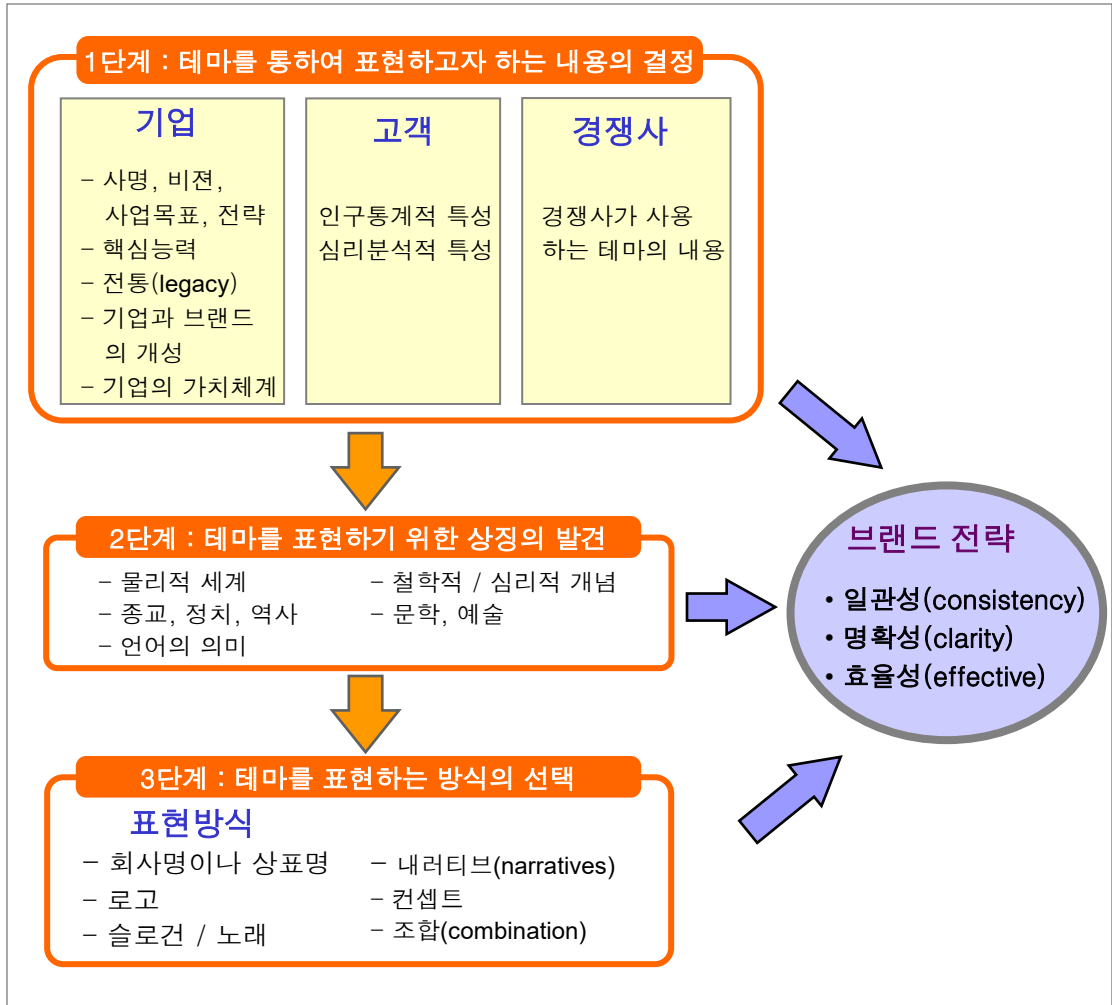
다양한 고객의 욕구 중 고객 구매의사 결정에 중요한 영향을 미치는 요인은 제품의 차별적인 가치이다. 제품의 디자인과 브랜드가 상징적 가치 혁신의 원천이 된다. 기술이나 서비스 같은 물리적인 가치 외에 제품이 지니는 상징적 가치가 브랜드의 성공을 가져오는 지름길이다.

브랜드의 상징적 가치를 만드는 방법 중, 가치명제(Value Proposition)의 수립은 상징적 가치를 만드는 과정 중 가장 먼저 거쳐야 한다. 가치명제(Value Proposition)란 특정고객에 대하여 기업이 제공할 수 있는 가치의 내용을 구체적으로 명시화하는 것을 말한다. 가치명제가 명확히 설정되기 위해서는 다음과 같은 조건이 충족되어야 한다.

- 목표 고객층이 명확해야 한다.
- 제공되는 편익과 가격이 구체적으로 설정되어 있어야 한다.
- 경쟁사의 가치명제에 비해 우월해야 한다.
- 기업의 자원과 능력을 통해 실현가능한 것이어야 한다.
- 충분한 수요가 있고 이익가능성이 있어야 한다.

또한 이와 더불어 성공적인 가치명제를 실현하고 최고의 가치를 전달할 수 있는 특화된 비즈니스 모델의 구축과 지속적인 가치향상을 위한 노력이 필요하다.

E-motion 디자인 전략



진정한 브랜드의 가치는 장부에 있기보다 오히려 소비자의 심리적 영역에 존재한다. 갈브레이드는 슈퍼에서 쇼핑 카트를 밀며 레인을 따라가는 주부에게 노출되는 갖가지 색상과 음악 등의 쇼핑 환경은 이성보다는 감성적 구매 결정에 더 큰 영향을 미칠 것이라고 주장한 바 있다. 이는 논리와 합리적 사고를 중시해왔던 아날로그식 사고가 이성적 사고 영역이었다면 이제는 감각적이며 즉흥적 사고를 강조하는 감성적 영역이 각광을 받는 시대를 예고한 것이다.

현재, 브랜드 마케팅의 중심 화두인 고객과 브랜드를 연계함에 있어 소비자의 감성은 이제 실존적 쟁점이요 영역으로 자리잡았다. 소비자와 브랜드의 접촉점이 다양화되어 감에 따라 로고, 심볼, 패키지, 디자인 등의 외형적 자극 뿐 아니라 품질, 개성, 포지셔닝 등의 내적 단서를 커뮤니케이션으로 형상화해야 한다. 또한 이러한 브랜드를 표현하는 일관성 있고 명확하고 쉽고 효과적인 커뮤니케이션 전략이 필수적이다.

Customization

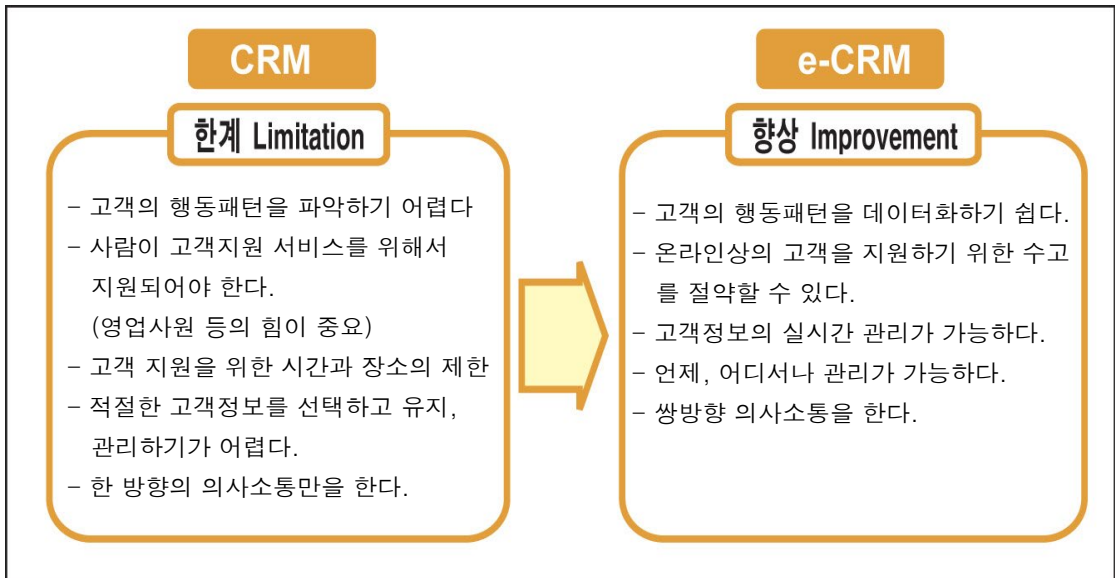


인터넷 상에서의 브랜드 구축 목표

20세기 말 고객의 힘이 성장하면서 인터넷은 새로운 비즈니스를 만들어냈다. 인터넷이 만들어낸 맞춤 대량생산 디자인은 소비자가 원하는 제품 및 서비스를 직접 선택, 주문할 수 있는 새로운 환경을 만들었다.

브랜드 구축 도구로서 인터넷의 의미는 더욱 크다. 특히 인터넷이 소비자에게 경험을 제공하고, 브랜드 메시지를 반영하고 이를 적극적으로 지원하며 고객의 목소리를 적극적으로 들을 수 있다는 점에서 기업의 온라인상에서의 콘텐츠 운영 및 커뮤니케이션 전략을 효과적으로 관리하는 능력은 기업의 성패를 좌우하기도 한다.

‘Why on-line’이라는 질문에 대안으로서, 온라인이 고객관계(CRM)을 효과적으로 창출하며 오프라인과의 상승관계를 고려한 통합 브랜딩 관점에서의 커뮤니케이션 시너지 구축, 그리고 차별화된 패키지를 통한 경쟁우위의 제공 등이 필요하다.



e-CRM

21세기 기업의 최고 경쟁력은 고객과의 관계구축 및 유지가 될 것이다.

기업 전반에 분산되어 흩어져 있는 고객 정보를 통합하여 관리하기 위한 방법인 고객관계관리(CRM)는 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 결과적으로 고객 평생가치를 극대화하여 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관리 프로세스이다. CRM의 목적은 기존 고객을 포함하고 신규고객을 획득하여 수익성 있는 고객의 충성도를 높이는 데 있다.

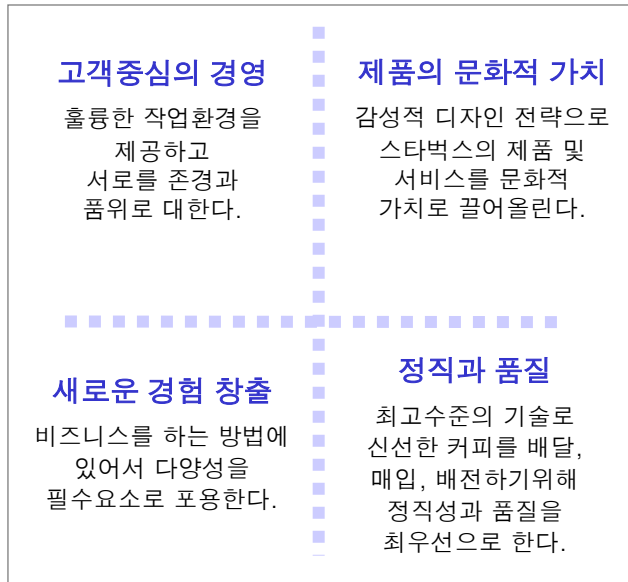
웹기반의 e-비즈니스 세계에서는 고객은 기업의 서비스나 이미지가 불만족스러울 경우 언제든지 다른 곳으로 이동할 수 있는 완전한 ‘고객중심’의 세계이다. 따라서 기업은 고객 만족을 최대 가치로 CRM을 변형한 e-CRM을 선보였다.

e-CRM이란 진입장벽이 낮은 인터넷 시장에서 치열한 경쟁을 해야만 하는 기업들이 자사의 웹사이트에 대한 보다 충성스런 고객을 만드는 전략으로 CRM의 모든 프로세스를 인터넷으로 확대, 적용하여 고객데이터를 수집하기 위한 고객접점(contact point)이 웹으로 확장된 것이다.

이러한 e-CRM에서는 차별화 된 콘텐츠, 고객 관점에서의 운영과 서비스, 서비스 및 고객욕구의 빠른 대응으로 인한 기회 선점, 지속적인 수익 창출을 위한 노력 등으로 고객에게 최상의 경험과 만족을 전하고자 한다.

이러한 고객관계관리를 통해 형성된 고객의 충성도는 첨단 기술에 의하여 창조되는 것이 아니라, 고객이 원하는 콘텐츠를 발굴하고 고객의 만족도를 브랜드의 이미지와 연결함으로써 고객의 마음 속에 깊은 의미를 주는 과정을 통해 가능한 것이다. 고객이 만족할만한 경험을 창조하고 고객과 기업간의 의미 있는 커뮤니케이션을 만들어 나가야 하는 것이 기업들이 해결해야 할 과제이다.

감성적 디자인의 확장



‘생명력이 있는 브랜드를 만든다’

초록빛 사이렌 (Siren)

반은 여자이고 반은 새인 요정, 아름다운 목소리의 여인인 사이렌은 현재 미국인들의 일상생활에 활력을 불어넣는 상징이 되었다

1987년 스타벅스의 CEO가 된 하워드 쉘츠는 당시 100명이 안 되는 사원과 6개의 스토어만을 가졌던 조그마한 스타벅스를 현재 20개국에 47,000명의 사원과 4,000개 이상의 스토어를 가진 세계적인 고급커피숍 체인 회사로 키웠다.

하워드 쉘츠는 스타벅스 제품이 상징하는 바와 사원들의 ‘열정’을 존중하는 마음을 고객에게 전달하고자 했다. 강배전 커피의 깊고 강렬한 맛, 향기의 상징화를 통한 스토어의 따뜻한 분위기, 일체감, 멋진 커피를 마시는 로맨스를 전달하는 경험은 스타벅스를 차별화 시킨 주요 요인이다.

스타벅스의 브랜드 철학

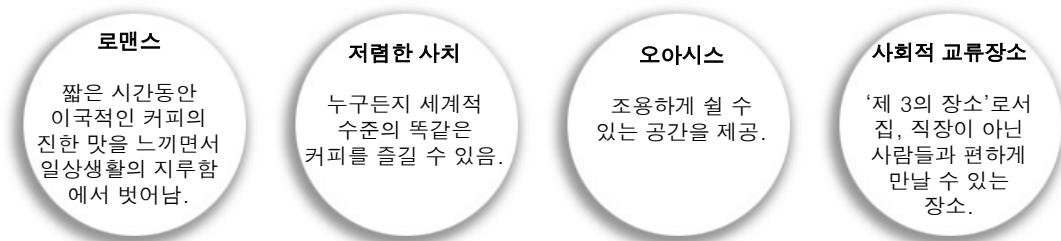
‘생명력이 있는 브랜드를 만든다’는 스타벅스의 철학은 강력한 브랜드 구축으로 이어지는데, 스타벅스는 감성적 디자인 전략으로써 회사의 브랜드 아이덴티티를 성장, 유지하고 있다. 스타벅스의 브랜드를 확고히 한 것은 커피의 질과 독특한 맛을 기본으로 한 ‘매장에서의 경험’과 동시에 매장의 디자인과 분위기, 직원의 채용과 스타벅스의 외교관이라 칭하는 배리스타 (barista)의 훈련 덕분이었다. 스타벅스는 이러한 고객의 마음을 사로잡는 감성적 디자인과 아이디어로 브랜드 확장에 힘써왔다.

감성적 디자인 전략 : 조화 (harmony)와 대조 (contrast)의 Style

스타벅스는 최고의 커피, 서비스의 친근한 분위기로 고객을 확보하기 위한 상징을 사용하였으며, 이를 위해 자연적, 환경 친화적이며 현대적인 디자인 테마를 개발하여 전통과 혁신을 조화시켰다.

스타벅스의 스타일이 고객을 끌어들이는 것은 계획되고 낮익은 시각적 요소를 깔끔하고 조직적이며, 일관되게 사용하면서도 다양한 요소들을 변화시켜 시각적인 자극을 주기 때문이다. 하워드 쉘츠는 스토어의 차별화를 위해 이태리 밀라노의 커피숍 500 곳을 연구, 커피에 ‘혼’을 붙여넣는 경험의 장소로 재창조했다.

스타벅스의 디자인 테마



디자인 테마 개발 : ‘커피를 마시는 로맨스’ 경험

기간	1994~1996년 (총체적인 디자인테마 개발 기간은 1987~1997까지 약 10년간)
목적	경쟁사들을 앞질러 스타벅스 스토어의 디자인을 더 높은 수준으로 끌어올리기 위함
비전	스타벅스 고유의 통일된 아이덴티티를 위한 강력하고 종합적인 디자인 테마를 개발
리더	디자인 부사장으로 채용된 라이트 메세이 (Wright Massey). 상품 기획의 전과정을 혁신. “훌륭한 디자인이란 좋은 색깔을 아니라 손에 닿을 수 있는 어떤 것을 놓는 것이며, 사람들이 그것을 얻고자 가도록 만드는 것이다.” - <i>라이트 메세이(Wright Messey)</i>
멤버	화가, 건축가, 디자이너 등으로 구성된 미래 디자인팀 (Store of the Future design team)이 담당
역할	스타벅스의 차세대 스토어를 구상
장소	시애틀 스타벅스 센터 빌딩 ‘비밀 스튜디오’
전략	- 커피의 예술과 문화, 추출, 원산지의 이미지를 반영 - 서정적, 심미적이며 풍부하고 조직적인 스타벅스의 역사, 기업 문화를 강력하게 전달 - 딱딱한 느낌의 모든 것을 제거, 낭만적 신화적이며 달콤하고 따뜻한 분위기를 도입

스타벅스의 디자인 요소

스타벅스의 모든 디자인은 기업 정신과 브랜드 이미지를 반영하며, 통일된 전략 하에 총체적으로 관리되어지고 있다. 커피의 예술과 문학, 추출, 원산지의 이미지를 반영하여 자연스럽고 환경 친화적인 요정의 모양을 사용하여 그림과 로고를 다양하게 개발했으며, 서정적이고 풍부한 기업문화를 전달하기 위해 천연 직물, 손으로 만든 가벼운 부착물들, 생물 모양의 요소들을 개발했다.

스타벅스는 커피의 재배, 배전, 추출, 커피의 향 등 4가지 이미지 모티프를 두고 있으며, 커피의 재배는 초록 그림자를, 배전은 적색과 풍부한 갈색의 혼합을, 추출은 물을 상징하는 청색을, 커피의 향은 갈색과 노랑, 초록, 흰색의 밝은 기본 색조를 가진다.

제품 패키지

최대한 고객을 배려하는 기업 정신이
엿보이는 차별화 된 원형의 티백.
통일된 브랜드 이미 속에서의 다양성을
시도한 여러 제품 Identity의 패키지 디자인.



Travel Kit, Business Gift Set

스토어 외부의 고객을 겨냥한
스타벅스 만의 매력적인 제품라인.

머그잔과 선물용 커피컵

커피의 맛과 향을 가장 잘 전달한다는
세라믹 머그잔.
스타벅스의 클래식하고 자유스런
디자인 컨셉이 살아있는 다양한 유리잔들.



Application

스타벅스 매장에서만 구매 가능한
매장용 음악 CD
스타벅스 교유의 커피 상품권

Store Interior & Exterior

자연주의적인 갈색이나 체리색을 띤 나무와 대리석 사용

유리 선반, 순백색의 컵으로 현대적인 요소 접목



감성적 디자인을 통한 브랜드 확장으로 세계에서 가장 높은 성장률을 보인 스타벅스

스타벅스는 최근 미국의 브랜드 조사기관인 인터브랜드(Interbrand)사가 조사한 세계 100대 브랜드 중에서 가장 많이 상승한 브랜드로 나타났다. 스타벅스의 브랜드 가치는 2000년 \$1.33 billion에서 2001년 \$1.76 billion로 32%나 성장했다. 2000년 많은 브랜드가 기업의 경기침체로 하강을 했으나 스타벅스의 브랜드 가치는 88위로 놀라운 성장률을 보였다. 브랜드의 성공 전략에 대하여 스타벅스의 회장 하워드 슉츠(Howard Schultz)가 말하기를 브랜드의 정당성은 광고와 홍보와 같은 전통적인 수단보다는 소비자에게 다가가는 브랜드를 구체화시키는 직원들에게 얼마나 투자하느냐에 달려있다고 한다. 직원들의 열정을 고양시키는 회사의 문화가 소비자들에게 있어서 스타벅스의 신뢰성을 확보할 수 있는 방법인 것이다. “만약 우리가 고객의 신뢰성을 얻고자 한다면 먼저 우리회사내의 직원간의 신뢰성을 구축해야 합니다. 또한 브랜드는 기업문화와 함께 발전하는 것이고 그것이 자연스럽게 소비자에게로 확산되는 것입니다.”

〈BusinessWeek August 6, 2001〉

“신뢰성 있는 기업으로 다가간다.”

스타벅스의 성공은 우연히 이루어진 것이 아니다. 스타벅스는 고객에게 새로운 경험과 신뢰성을 주기 위하여 디자인과 분위기, 직원의 채용과 교육에 창의적인 아이디어를 모아왔다. 고객의 감성에 자극을 주어 그들에게 오래도록 기억되는 것이 스타벅스의 브랜드 확장 전략이다.

4

브랜드 아이덴티티 혁신 전략

4-1. 제품 가치 혁신을 위한 전략적 요소, 브랜드
_ AOLE타임워너

4-2. 브랜드의 가치

4-3. 인터브랜드 브랜드 가치 평가

4-4. 국가적 아이덴티티

4-1. 제품 가치 혁신을 위한 전략적 요소, 고객경험

기술을 통한 제품 간의 차이는 빠른 속도로 좁혀지고 있다. 조사에 의하면, 경쟁사에서 유사 제품을 출시하는 데 걸리는 시간은 평균 6개월에 불과하다고 한다. 이 정도의 시간은 시장 상황에서 볼 때 10억분의 1초에 불과하다.

이러한 시기에 제품 및 기업을 차별화할 수 있는 유일한 방법은 **가치 있는 브랜드**를 만드는 것이다. 브랜드는 소비자에게 정보를 주고, 타겟에 초점을 맞추며, 다른 브랜드와 차별화하고 타겟과의 연관성(relevance)을 끌어낸다.

브랜드 아이덴티티 전략의 핵심, 디자인

오늘날 브랜드는 변화에 강력하게 반응하는 요인이므로, 브랜드에 대한 유연한 접근이 필요하고, 필요하다면 변화를 일으켜야 한다. 브랜드는 미래에 대한 비전을 명확히 하고, 상징화되어 나타나기 때문이다. 가치 있는 브랜드들은 기업 문화의 총체적인 결합을 통해 만들어지며 이러한 총체적인 기업문화는 디자인 전략으로 완성되어진다. 여기서의 디자인 역할은 의미 있고 실제적인 브랜드 요소를 위해 새로운 형태를 만드는 것이다. 폭스바겐의 뉴비틀(Volkswagen, New Beetle), 애플사의 아이맥(Apple Computer, iMac), 이오매가의 zip 드라이브(Iomega, Zip Drive)의 경우 총체적인 디자인 전략으로 강력한 브랜드를 만들었다. 그들은 디자인 전략을 통해 개발하고 활력을 불어넣는 과정으로 깊은 슬럼프에서 회사들을 구할 수 있었다.

효과적인 브랜드 아이덴티티의 전달

글로벌 브랜드 기업들은 정교한 메시지를 지지, 구성, 전달하는 시각적 은유법에 기초한다. 따라서 선진 기업들은 자산의 기업 브랜드 브랜드 아이덴티티 향상을 위해 고객, 경쟁자, 직원 그리고 대중들이 조직 또는 제품에 가지고 있는 모든 인상을 표현한다. 70년 동안 수많은 통신 제품을 만들어온 모토로라는 무선 제품들과 소프트웨어 범위에 대한 브랜드 전략을 만들기를 원했다. 기업 이미지가 무선 제품에 대한 바람직한 브랜드 이미지와 일치하는가? 모토로라는 이동 통신의 최종적인 공급원으로 알려지기를 원하는가? 이러한 질문들에 대해 브랜딩 전략에 접근하는 최선의 방법을 모색한 모토로라는 결국 공급자와 고객 모두에게 가장 편안하고 신뢰성 있는 표현을 전달해 주었다.

인터넷 비즈니스를 통한 인터랙티브 서비스의 수행 .



디지털 시대의 도래와 인터넷 기술의 발달로 새로운 비즈니스 모델들이 등장하고 있다. 미국 인터넷 인구의 절반 가까이가 한 달에 21.95달러씩 꼬박 돈을 내는 유료 가입인 AOL을 통해 인터넷을 쓰고 있으며, 최근 AOL에는 두 달에 100 만 명의 숫자가 신규가입을 하고 있다. 인터넷 기업가치가 매달 안정적 수익을 보장하는 유료회원 숫자에 의해 좌우됨을 감안할 때, AOL은 가장 이상적인 인터넷 비즈니스 모델을 수행하고 있다.

Interactive Service 디자인 전략

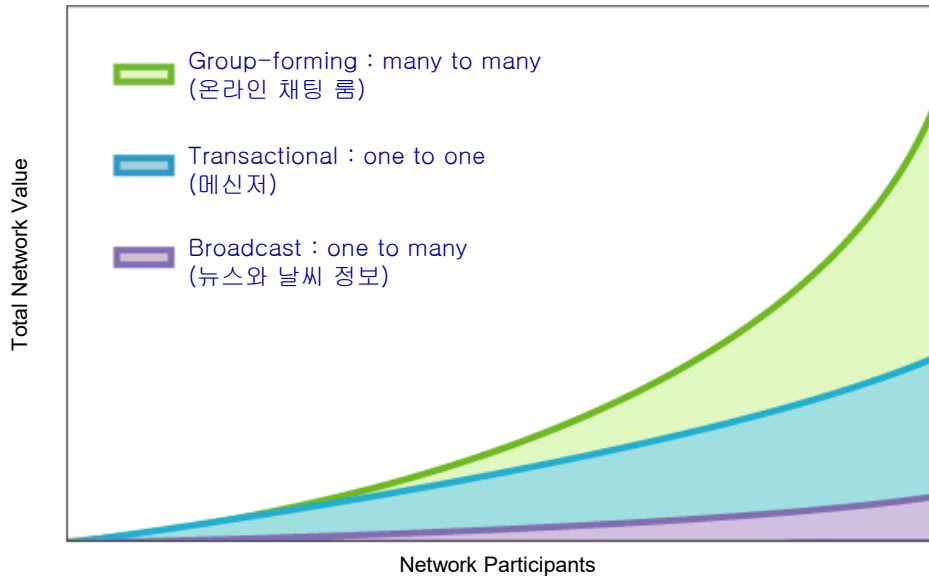
인터랙티브 서비스 디자인 전략은 ‘AOL 자체가 또 하나의 표준이자 인터넷’ 이라고 불리는 전략으로, 온라인 서비스 안으로 인터넷 표준을 끊임없이 끌어들이는 과정과 인터넷의 바다로 뛰어들어 서비스의 거점을 마련하는 과정으로 나뉜다. 이를 실현하기위해 AOL은 먼저 고객에게 매우 쓰기 편리한 GUI환경을 제공하는 포탈 사이트를 구축하여 인터넷 서비스를 제공하기 위한 거점을 마련하고, ICQ와 Time Warner 등을 합병하여 인터넷 비즈니스의 전 분야에 진출한다는 전략을 세우고 있다. 즉 인터넷 비즈니스의 전 분야로의 확대를 통한 브랜드 확장으로 수익을 창출하는 비즈니스 모델을 가지고 있다.

최대 인터넷 비즈니스 업체로의 도약 : Time Warner와의 합병

AOL은 1985년 미국의 데이터통신 사업자로 시작하여 현재 세계 최대의 인터넷 접속 서비스 제공사업자로 성장하였다. 2001년 1월 AOL은 세계최대 미디어 그룹인 Time Warner와 합병했다. AOL과 Time Warner의 합병 의미는 외형적인 규모 확대에 있기 보다는 산업시대의 오프라인기업과 정보시대의 온라인 기업의 대통합으로서의 의미가 더 크다. 또한 최근에는 일본에서의 인터넷 사업의 성장을 촉진시키기 위해 NTT DoCoMo와 제휴하여 ‘AOL i-mode’를 만들었다.

AOL 서비스의 상대적 가치

AOL은 소비자들에게 혼합된 서비스를 제공한다. 뉴스와 날씨정보와 같은 방송 서비스는 하나의 자료가 많은 고객에게로 제공되며, 이메일과 같은 상거래 서비스는 1:1 서비스로 제공된다. 또한 채팅룸이나 Multiplayer 게임같이 그룹으로 이루어지는 서비스는 고객집단에서 다른 고객집단으로 연결된다. AOL의 고객의 수가 증가함에 따라 서비스의 가치는 AOL 고객들에게 속도를 더하여 성장한다. <자료 : Harvard Business Review>



AOL의 회사들

Interactive Services and Properties – America Online
 Networks – Turner Broadcasting / Home Box Office
 Publishing – Time Inc. / Time Warner Trade Publishing
 Music – Warner Music Group
 Filmed Entertainment – Warner Brothers / New Line Cinema
 Cable Systems – Time Warner Cable



AOL의 메신저 서비스



AOL의 온라인 서비스

AOL의 성장과 파워

온라인 서비스 안으로 인터넷 표준을 끌어들이는 과정

- 전용 브라우저를 통해 초보자가 매우 쓰기 편리한 GUI(Graphic User Interface) 환경제공.
- AOL 이용자와 인터넷 이용자간에 실시간 쪽지 교환이 가능.
- AOL 콘텐츠와 인터넷 콘텐츠의 동시 이용 가능.

인터넷의 바다로 뛰어들어 서비스의 거점을 마련하는 과정

- AOL.COM 포털사이트 구축.
- 'Instant Messenger' 시장의 진출. 메신저 시장의 선두인 미라빌리스사의 ICQ를 인수.
- 타임워너와의 합병.

유료가입자를 기반으로 한 파워

- 2,000만 명이 넘는 인터넷 접속서비스 가입자
- 총 7천만명의 메신저 이용자를 보유
- 서비스 피크타임에 동시에 접속되어 있는 이용자가 100만명
- 메신저 서비스에 가입한 회원만 현재 4000만명
- 미국 e-commerce 매출의 절반이 AOL을 통해서 발생(e-trade인 사이버 증권사가 100만 달러씩 내고 AOL에 입주)

인터넷 비즈니스의 전 분야에 진출

- 인터넷 소프트웨어 분야(넷스케이프 인수)
- 인터넷 TV와 같은 인터넷 디바이스 분야
- 초고속 인터넷망 사업
- 타임워너와의 합병

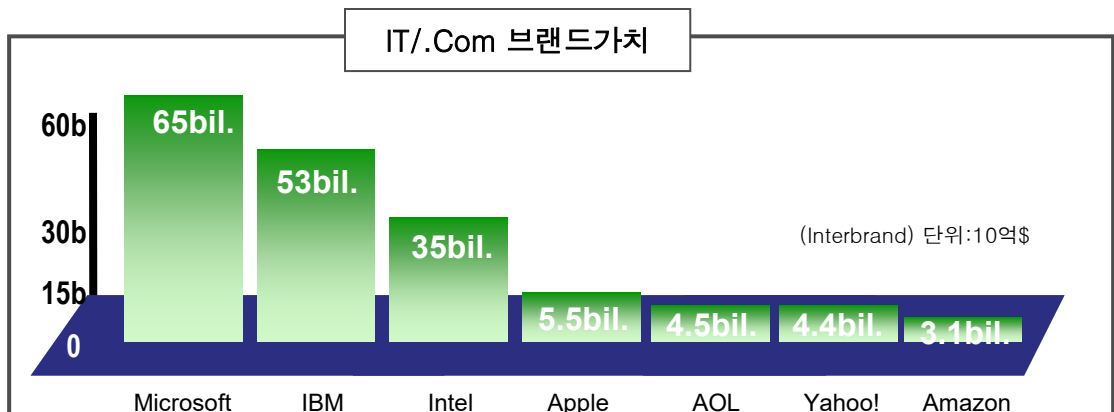
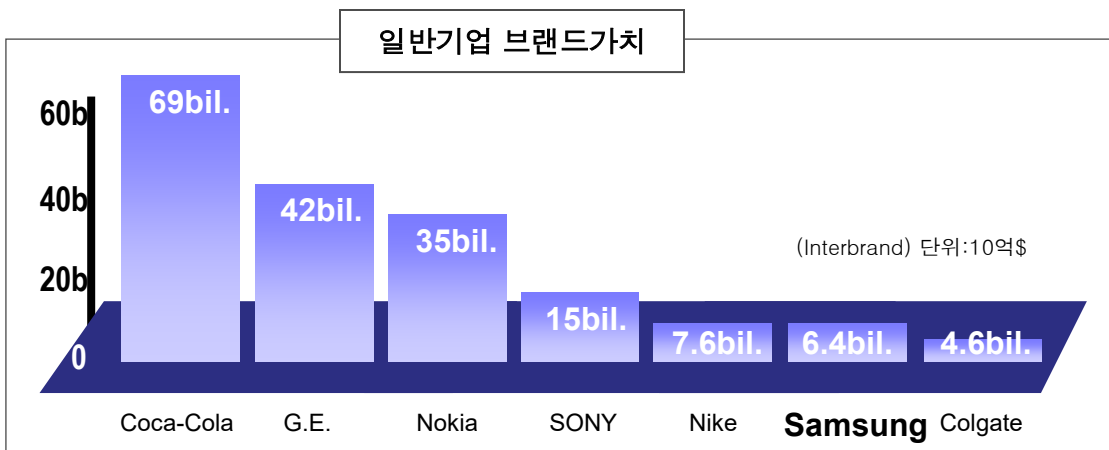
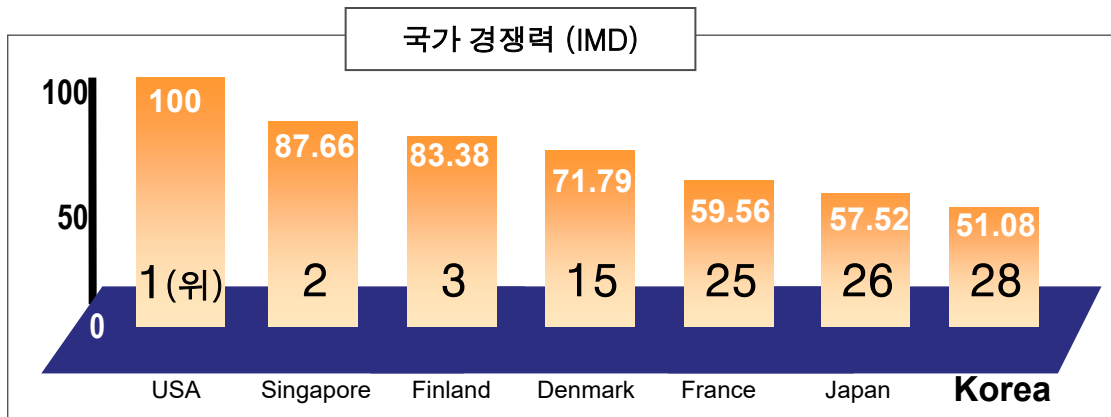
“기술의 발달로 확대되는 브랜드 경영”

인터넷 기술의 발달로 AOL은 새로운 비즈니스 모델을 창출, 인터넷 비즈니스 모델의 표준으로 성장하였다. 이는 새로운 수익 확대, 브랜드 가치창출과 함께 Interactive service로 고객에게 점점 가까이 다가가고 있다.

기존 기업경영에 있어서도 온라인-오프라인의 결합이라는 새로운 돌파구를 마련하는 계기가 되었다.

4-2. 브랜드의 가치

일반 기업의 브랜드 자산은 기업 총 자산의 40%를 차지한다는 통계가 있다.
다음도표에서 일반기업의 브랜드 자산과 국가경쟁력의 관계를 볼 수 있다.



4-3.인터브랜드의 브랜드의 가치 평가

인터브랜드(Interbrand)는 브랜드 가치평가 방법을 통해서 처음으로 브랜드의 경제적 가치를 인식한 컨설팅 회사이며 비즈니스 위크지(BusinessWeek)와 함께 세계에서 가장 가치 있는 100대 브랜드에 대한 조사를 하며, 재정 추측은 시티 그룹(Citi Group)과의 협력으로 이루어진다. 인터브랜드는 지난 13년 동안 2,500개 이상의 기업에 대해 브랜드 가치를 평가해주었으며 그 방법은 국제적인 표준과 같이 통용되어 많은 곳에서 활용되고 있다.

브랜드 가치평가 모델의 4가지 주요요소

(1) 재무의 예측 (Financial Forecasting)

시티 그룹에서 제공한 자료와 공개적으로 발표된 정보를 바탕으로 각 브랜드의 재무 예측을 한다. 이 예측은 브랜드와 관련되어 야기될 앞으로의 모든 수익을 나타내는 Brand Revenues를 밝힘으로써 시작된다.

(2) 브랜드의 역할 (Role of Branding)

Role of Branding 분석은 고객의 브랜드에 대한 요구, 의존도의 정도와 주요 인자를 밝혀준다.

(3) 브랜드의 강점 (Brand Strength)

Brand Strength는 시장(Market), 안정도(Stability), 지도력(Leadership), 지원(Support), 트렌드(Trend), 위치(Geography)와 방어(Protection)의 7가지 속성을 바탕으로 측정되어 진다. 이것을 통해 예상하는 Brand Earnings 에 대한 브랜드 가치 하락율을 계산한다.

(4) 브랜드 가치의 계산 (Brand Value Calculation)

브랜드 경영에 브랜드 가치평가 결과 응용하기

브랜드의 경제적인 가치를 인식하고 나서부터 브랜드를 하나의 재산으로써 경영하는 바람이 불고 있다. 주주와 기업전체의 가치를 증대 시키기 위해 기업의 다른 재산과 함께 브랜드 경영에 대한 수단과 절차를 확립할 필요가 생긴 것이다.

(1) 브랜드 가치(값어치)의 이해

- 주주 가치에 대한 브랜드 재산의 기여도를 밝혀준다.
- 브랜드 가치를 다른 유무형의 기업 재산과 비교해 준다.
- 서로 다른 시장에서의 브랜드 가치를 이해할 수 있게 한다.
- 상층 관리자와 투자자들에게 브랜드 재산의 중요성을 이해 시켜 그에 대한 투자를 유도한다.

(2) 브랜드 가치의 경영

- 브랜드 경영의 책임을 증가시키기 위해 브랜드 재산에 대한 투자정도를 계산해 준다.
- 브랜드 투자를 공평하게 나누기 위해 다른 수익부에 내부적으로 브랜드 라이선싱을 한다.
- 현존하는 가치 경영과 브랜드 경영을 조율한다 : 주주 가치, 경제적 가치, 균형 잡힌 득점표
- 최상의 브랜드 경영 수행을 설정한다.

위의 인터브랜드의 브랜드 가치 평가 방법은 가치(값어치)에 기초한 브랜드 경영 수단을 세우는데 매우 강력한 도구이며, 우리는 이를 통해 브랜드 가치의 중요한 의미를 다음과 같이 정의할 수 있다.

브랜드 가치(값어치)의 중요한 의의

1. 브랜드의 가치를 수치화 시켰을 때 실제 브랜드 경영에 응용이 가능하다.
2. 객관적인 지표로 무형의 가치가 아닌 회사의 재산으로 인식된다.
3. 투자유치를 위한 실제적인 이해를 줄 수 있다.

4-4.국가적 아이덴티티

국가 이미지가 제품과 서비스의 품질과 가격을 결정하는 시대가 되었다. 단지 미국제, 일본제, 프랑스제, 이태리제, 독일제 등 선진국 제품이라는 이유로 제품과 기업의 이미지가 올라가 상품구매와 가격결정에 영향을 미치고 있는 글로벌 시대가 되었다. 국가가 브랜드 역할을 하는 ‘국가 이미지시대’ 다.

아직도 우리나라를 아프리카나 남미의 어느 후발개도국 쯤으로 여기는 외국인들이 적지 않다. 상당수 한국 제품들이 일류 제품으로 세계시장을 누비고 있지만 정작 한국은 잘 알려지지 않거나 부정적인 이미지가 많다. 이 같은 부정적 이미지는 한국제품 마케팅에도 큰 약점이 되고 있다.

전 세계의 이목을 끌 수 있는 월드컵이라는 호기를 살리기 위해서는 국가 이미지를 높여야 한다는 지적이 많다. 그래서 우리가 우리기업의 제품과 서비스에 제값받기를 하기 위해서는 ‘Made in Korea’보다 ‘Korea’를 세계인에게 알리는 일이 우선되어야 한다.

한국 이미지

세계 5위 자동차 생산국인 우리나라의 자동차 판매 달러는 외국에서 자동차를 팔 때, “제품 홍보 이전에 한국이란 나라가 어떤 나라인지 설명해야 했다.”고 자신의 경험담을 전했다. 우리나라의 국가 이미지는 국가 이미지로 인하여 상품의 가치를 인정을 받는 것일까? 그와는 반대로 국가 이미지가 상품의 가치를 깎아먹는 약점으로 작용하고 있다. 국가 이미지는 수출 산업에 있어 상품이나 서비스를 선택하는 과정에서 구매를 촉진시키는 ‘보이지 않는 손’ 이 되고 있다.

그러나 외국인들이 느끼는 ‘한국의 이미지’ 는 대체로 긍정적이지 못하다. 한국전쟁, 군사 독재, 분단 상황과 같은 부정적 이미지가 더 강하다. 문화적 전통이나 경제발전 등의 긍정적 이미지는 소수파다. 이러한 국가의 이미지는 그대로 제품 구매와 연결된다. 부정적 이미지를 갖고 있는 외국인에 비해 긍정적인 이미지로 한국을 기억하는 사람들이 한국제품을 사는 확률이 훨씬 더 높게 나타나고 있다. 국가 이미지가 한국제품 마케팅의 보이지 않는 인프라가 되고 있다는 얘기다.

먼저 대한민국의 국가 이미지에 대한 목표를 세워야 할 것이다. 그리고 국가 전략적 차원에서 장기적이고 지속적이며 체계적인 노력을 해야 할 것이다. 그러나 우리는 아직 국가 이미지를 높이기 위한 체계적이고도 지속적인 노력이 없는 형편이다. 95년 한국해외홍보협회와 96년 대외홍보위원회가 구성돼 종합적인 전략을 짜고 시도하려 하였으나 정부조직 개편으로 사라졌다. 이는 필요성만 인식하고 국가 이미지의 목표설정과 구체적인 실행방법 없이 추상적인 개념에 머물렀기 때문이라고 할 수 있다.

한국에 대한 국가 이미지(단위:%)	
한국전쟁, 남북대치	24.7
경제발전	9.3
근면성실한 민족	9.1
서울올림픽, 2002 월드컵	7.7
역사 문화 관광	5.3
빈곤 저개발	2.8
군부독재 쿠데타	2.0
기타	39.1

한국에 대한 이미지별 한국제품 구매경험(단위:%)		
이미지	산적있다	산적없다
전쟁 분단 지역	54.4	45.6
경제발전	70.2	29.8
긍정적 국민성	71.7	28.3
올림픽, 월드컵	84.6	15.4
역사 문화 관광지	55.6	44.4
기타	57.2	42.8
잘 모르겠다	48.0	52.0

*1999년 미국, 프랑스, 일본인 507명 대상 조사
자료:국제경영전략연구소

국가 이미지 경쟁

영국의 예를 보자. 쇠락한 이미지를 변신시키기 위해서 토니 블레어 수상이 직접 추진한 밀레니엄 프로젝트를 통해 'Cool British'라는 국가 이미지를 만들었다. 이노베이션과 창의성이 생존과 번영의 열쇠라는 사실을 인식한 영국정부가 국가의 능력을 재평가하고 국가의 아이덴티티를 국민적 관심을 유도하고 세계인에게 인식시키고자 밀레니엄 프로젝트를 기획하였다.

이 프로젝트는 2,000개의 혁신적인 영국 제품들이 선정되었는데, 영국의 기업들이 다른 나라 기업보다도 한 발 앞선 사고력, 도전성, 창의성, 기술혁신에 대한 의지를 심어주고 미래에서 평가 받을 수 있는 혁신적이고 창의성 있는 제품과 서비스를 제공할 수 있는 기회와 발판을 마련하였다는데 의의가 있었다. 이러한 범정부적 차원에서의 디자인정책을 펴서 도전적이며 창의적인 국가 이미지를 만들어 가고 있다.

영국이 지향하는 'Creative Industry'국가가 되기 위해, 당시 토니 블레어 수상은 '우리는 지금 새로운 기술과 창의력에 의한 제 2의 변혁기를 맞이하고 있다. 이제 영국은 세계 디자인의 선구자로서 역할을 해야 한다. 이는 곧 새 시대를 이끌어 가는 원동력이 될 것이다.'라며 97년부터 영국의 새로운 창조와 변혁을 통해 국가 아이덴티티를 구축하기 위해서 디자인 혁신을 중심으로 한 정책을 펼쳤다. 변화하는 시대적 상황과 창의적인 디자인제품을 결합함으로써 국가 이미지를 성공적으로 전환한 사례라 할 수 있다.

영국 뿐 아니라 프랑스도 대외이미지 관리위원회를 총리산하에 두고 국가 이미지를 새롭게 변신시키는 국가마케팅 전략을 진행하고 있다. 프랑스 정부는 오랫동안 가졌던 문화와 패션의 중심지라는 고정적인 이미지를 벗어나 '기술 프랑스', '산업프랑스' 이미지 개발에 주력하고 있다.최근 우리나라와는 디자인교류를 통해 프랑스 산업을 소개하고 교류하는 프로그램을 진행하고 있다.

우리나라 국가 이미지 재건의 과제

이와 같이 국가 이미지를 개선하는 방법으로 디자인은 국가의 미래가치와 기업의 혁신과 창조성을 불어 일으켜 투자와 관광을 유치하고 자국의 상품은 물론 문화와 서비스에 긍정적인 이미지를 부여하는 전략적 수단으로 사용되고 있다. 최근 브랜드 국가의 부상이라는 글을 발표한 피터 뱅험은 잘 나가는 나라에는 분명한 특성(Character)가 있으며 이를 브랜드로 만들어 국제사회에 체계적으로 알리는 투자자 관리가 있어야 한다고 하였다.

그러나 우리의 경우는 국가 이미지와 국가 브랜드에 대한 중요성은 인식되고 있으나 아직까지 이렇다하는 전략과 조직이 마련되지 않고 있는 실정이다. 장기적이며 체계적인 전략이 없다는 것은 그 동안 브랜드 없이 OEM을 통한 수출전략에서 기인하는 것으로 보인다.

이제 디지털시대를 맞이하여 우리의 브랜드로 세계시장에서 경쟁하기 위해서는 모방과 고유 디자인 부재에서 벗어나 우리의 고유성과 차별화된 디자인으로 경쟁력과 긍정적인 국가 이미지를 구축해야 할 것이다. 마케팅의 권위자인 필립 코틀러교수는 국가와 민간기업이 함께 협력체계를 구축하여 국가 마케팅을 10년, 20년 뒤를 계획하여 전개해야 한다.면서 한국은 아직도 단기적인 이익에 몰두하느라 넓은 시각을 못 가지고 있다고 지적하였다.

이러한 의미에서 세계 12위권의 경제통상국가의 위상에 걸맞는 21세기 아시아의 중심국가라는 이미지의 재창출을 필요로 하고 있다. 마침 월드컵은 세계인을 향해 우리의 이미지를 심을 수 있는 좋은 기회를 제공하고 있다. 월드컵을 계기로 역동하는 한국(Dynamic Korea)과 아시아 중심(Hub of Asia)을 국가 브랜드로 내세워 일류국가, 선진국가, 만족하면서 살고 싶은 나라를 만들기의 전환점이 될 것이다. 21세기 새로운 우리의 국가 브랜드는 글로벌기업의 보이지 않는 인프라가 되고 있으며 긍정적인 국가 이미지는 마케팅의 좋은 후원자로서의 역할을 하게 될 것이다.

우리나라 브랜드의 가치 평가

한 기업의 가치를 평가할 때 설비 부동산 등 장부가치보다 이미지나 브랜드 등 눈에 보이지 않는 비장부가치가 커지고 있다. 오히려 장부가치와 비장부가치의 비중이 30:70으로, 코카콜라의 경우 2000년도 기준으로 기업가치는 1,440억 달러(약 167조)로 추산되는데 이 중 장부가치는 95억달러(약 12조원)인데 반면 브랜드가치는 725억달러(약 94조원)으로 평가받고 있다. 2001년에는 689.5억으로 매년 코카콜라의 브랜드 가치는 높아지고 있다. 코틀러 박사는 코카콜라의 고객당 평생가치는 1만 1,000달러로 이는 고객이 처음으로 코카콜라를 마시기 시작한 시점에서 종료한 시점까지 발생한 수익이라며 기업들은 고객의 평생가치를 높이기 위한 전략에 역량을 집중해 브랜드를 형성해야 한다면서 마케팅의 핵심은 브랜드 형성에 있으며 경쟁사보다 뛰어난 방식으로 고객을 만족시키는 예술행위라고 정의하였다.

그렇다면 세계 명품들과 경쟁해야 하는 우리의 기업들의 브랜드 가치는 얼마나 될까. 인터브랜드가 조사한 자료에 의하면 삼성의 브랜드 가치는 63.7억원으로 42위를 하고 있다. 삼성을 빼고 나면 세계적으로 평가 받는 브랜드가 없는 실정이다. 국내기업을 평가한 산업정책연구원이 선정한 ‘2001 한국브랜드가치 평가’ 에서도 삼성전자 88,002억원, LG전자 36,725억원, SK텔레콤 24,127억원으로 나타나 경쟁력 있는 브랜드 육성이 시급한 것으로 나타나고 있다.

그래서 고객을 끌어들이는 데 결정적인 구실을 하는 업종 대표 브랜드(브랜드칩)는 브랜드 파워가 존재하기 때문에 브랜드칩을 가진 기업에 주가 프리미엄이 붙어야 한다고 주장하는 애널리스트가 늘고 있다. 증권회사에서 말하는 브랜드 가치가 높은 기업은 브랜드 파워-높은 시장점유율-경쟁업체와 격차 심화-안정적인 수익확보가 발생한다고 분석하고 있어 이론적으로 브랜드 자산에 대한 평가가 실제 주가에서도 반영되고 있음을 알 수 있다.

브랜드칩은 외국인 지분율이 최고 71.16%에 달할 정도로 외국인의 선호도가 높고 브랜드 차별화로 주가가 양극화가 되고 있는 현상도 나타나고 있다. 참고로 현대증권에서 추천하는 국내의 브랜드 칩25선은 다음과 같다.

국민은행, 옥션, 삼성전자(애니콜 파브 지펠 센스), 삼성화재(애니카), 삼성물산(레미안), 에스원(세콤), 하이트, 신세계(이마트), 현대자동차(쏘나타 싼타페), 휴맥스, 태평양(아모레), 엔씨소프트(리지니), 신도리코, 금강고려(KCC), SK(OK캐쉬백), SK텔레콤(스피드 011), LG전자(디지털LG), LG홈쇼핑, 롯데칠성(칠성사이다), 다음, KTF, 농심(신라면), 대한항공(스카이패스), 동아제약(박카스), SBS.

5

프레임 워크

5-1. 기업문화 | 디자인은 Creative Biz의 핵심역량

5-2. 핵심역량 | 디자인은 경영의 본질가치

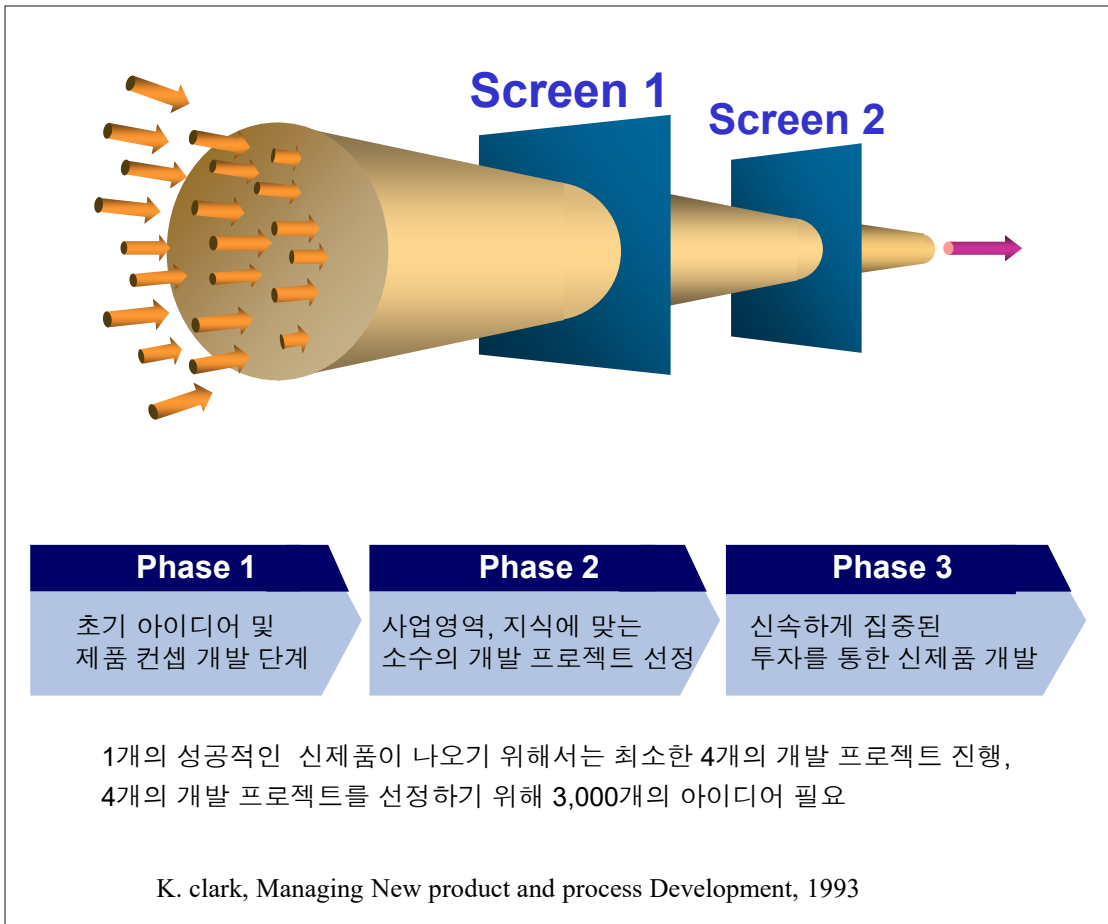
5-3. 시장창출 | 디자인은 기업의 미래가치 창출

5-4. 고객경험 | 디자인은 브랜드의 명성을 구체화

5-5. 역량통합 | 디자인은 경영자원을 효율화

5-6. 평가모델

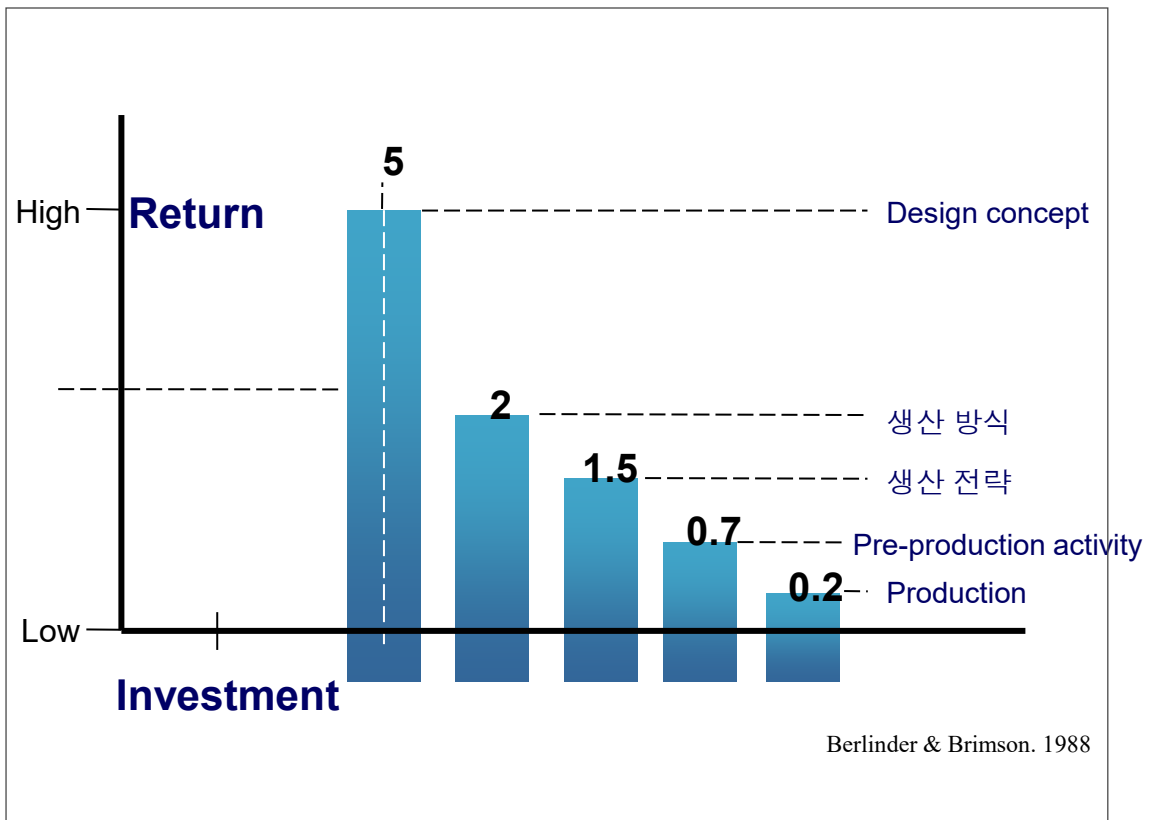
5-1. 기업문화 | 디자인은 Creative Biz의 핵심역량



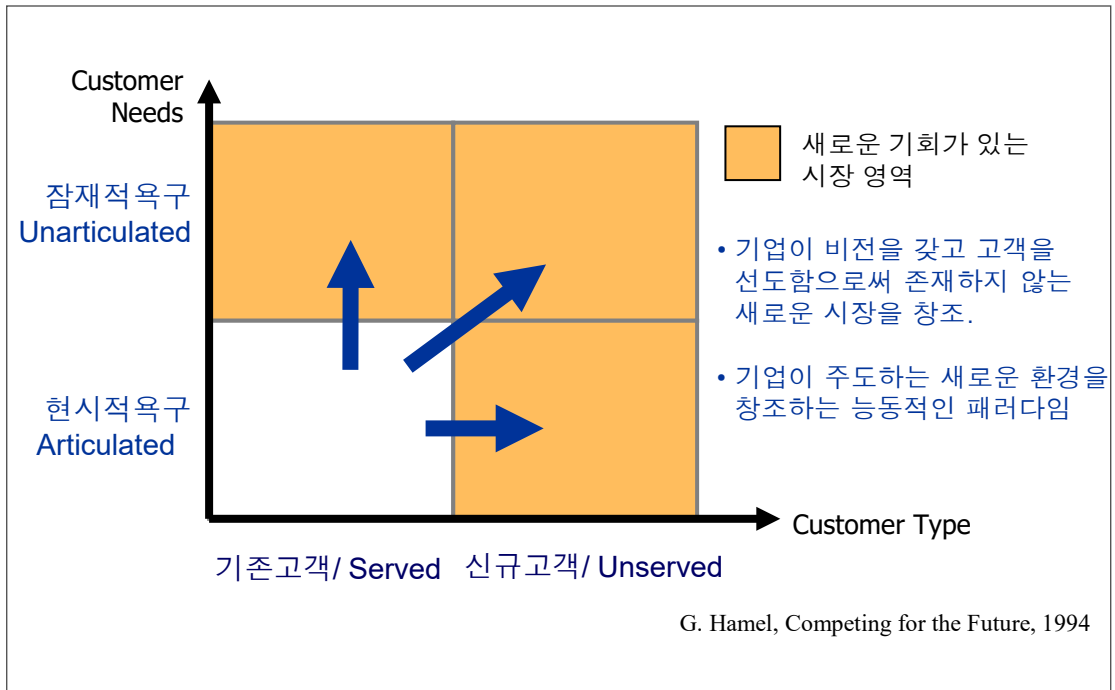
5-2. 핵심역량 | 디자인은 경영의 본질가치

“ Design gives the highest return on investment ”

디자인은 가장 높은 투자대비 수익율을 가져다 준다.

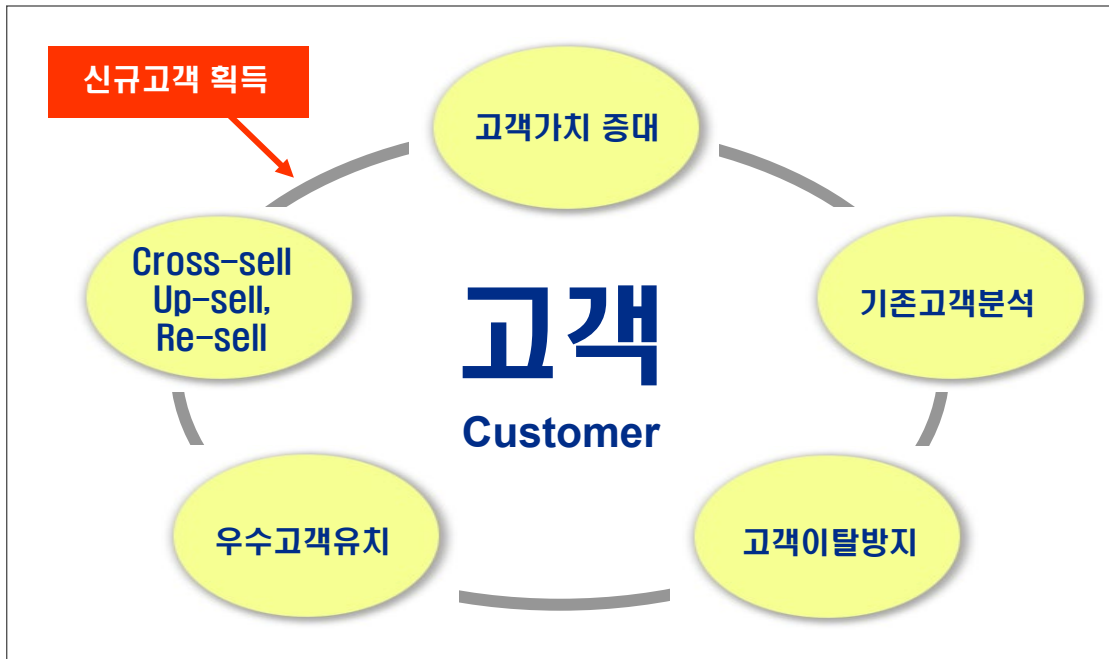


5-3. 시장창출 | 디자인은 기업의 미래가치 창출



선도기업은 고객의 욕구 충족 뿐 아니라 고객의 잠재적 욕구를 실현하여 새로운 시장 영역을 창조하며, 시장조사는 과거를 알고 싶을 때에만 유용하다. 만일 미래를 알고 싶다면, 추세 변화의 변화를 감지하여 변화에 대처해야 한다.

5-4. 고객경험 | 디자인은 브랜드 명성을 구체화



고객관계관리(CRM)는 기업 전반에 분산되어 흩어져 있는 고객정보를 통합하여 관리하는 것을 말한다. CRM의 목적은 기존 고객을 포함하여 신규고객을 획득하여 수익성 있는 고객의 충성도(loyalty)를 높이는데 있다.

고객관계관리 : 21세기 최고 경쟁력

디지털 경제에서 공급사슬의 중심 축은 바로 고객이며, 기업의 유일한 자산은 고객 정보이다. 따라서 기업은 다음과 같은 질문을 하게 된다.“어떤 고객이 우리 기업에게 평생동안 가치를 부여해 줄까?” (최고 경영자의 60%는 고객과의 관계구축 및 유지가 21세기 기업의 최고 경쟁력이 될 것으로 예상하고 있다. Mercer marketplace survey)

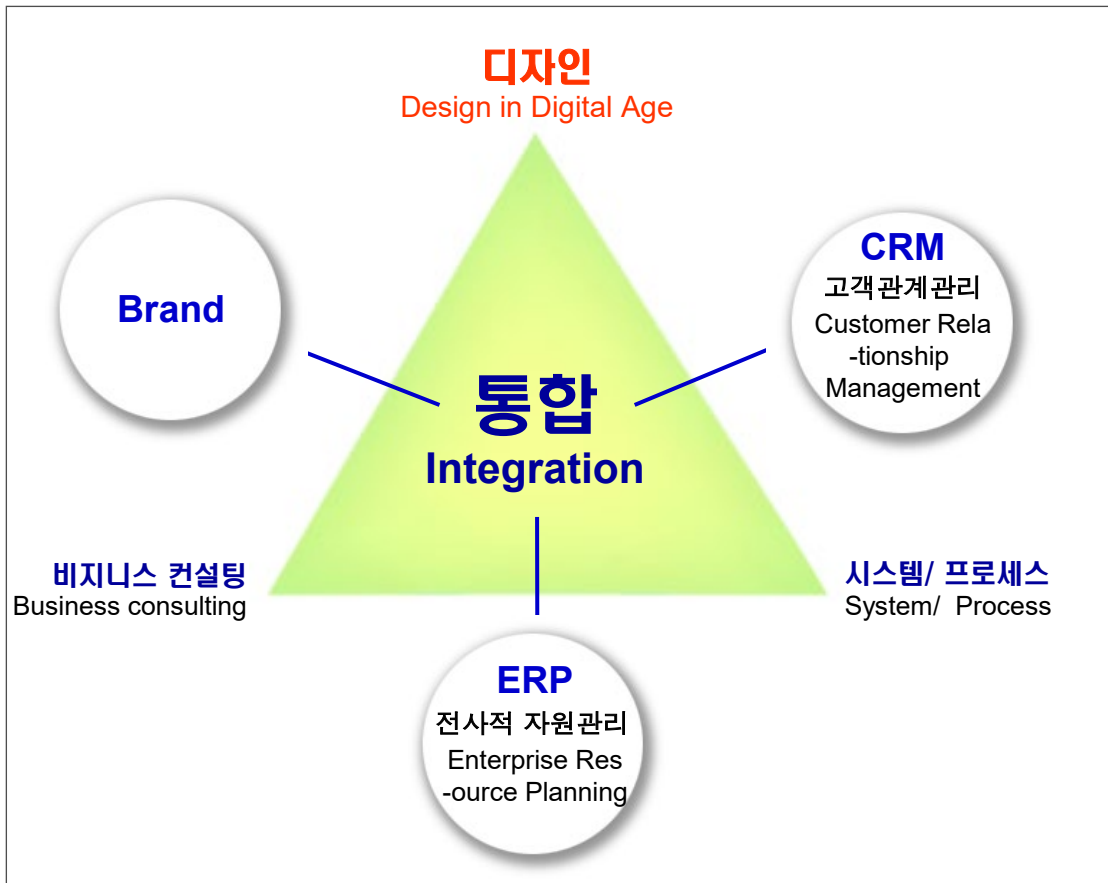
CRM의 중요 Point : 모든 것은 고객에 중점

시장 점유율 < 고객 점유율에 비중

고객 획득 < 고객 유지에 중점

제품 판매 < 고객 관계에 중점

5-5. 역량통합 | 디자인은 경영자원을 효율화



디지털 시대는 디자인이 주변의 경영자원을 통합하는 역할과 기능을 수행해야 한다. 이를 가능하게 하는 것이 디지털 기술이다. 디지털 환경에서 경영 컨설팅분야와 디자인을 통합하는 것이 브랜드의 영역으로, 경영컨설팅과 시스템/ 프로세스를 통합하는 분야가 ERP이고, 디자인과 시스템/ 프로세스를 통합하는 영역을 CRM으로 볼 수 있다.

5-6. 평가모델

브랜드 아이덴티티 혁신전략

구분		주제	전략	평가
디자인 경영	비전		1. 미래지향적인 가치와 직원과 고객이 공유	
	사업 영역		2. 집중과 선택으로 명확한 이미지와 고객의 구분	
	디자인 조직		3. 창의와 혁신의 시스템으로 디자인이 의사결정에 영향력	
	디자인리더십		4. 디자인 자원(지식, 기술, 상상력, 문화, 철학 등)의 전략적 활용	
	디자인역할		5. 바람직한 미래상과 문화적 콘텍스트가 있는 사용자중심의 서비스와 제품 제안자	
	기업문화		6. 창의적인 인재를 육성하고 고객의 요구를 존중	
브랜드 전략	품질	스피드	7. 불확실한 미래와 복잡한 예측하고 고객의 변화에 능동적으로 대처	
		가격	8. 고품질 저가격의 시대에서 고객이 인정하는 상징적 가치로 가격 결정	
		기술	9. 초스피드로 발전되는 고기술과 세계화로 평준화된 기술의 하이터치 상품화 능력	
	컨텐츠	시나리오	10. 미래의 삶을 예측하여 만들어 가고 문화와 이즘을 제시	
		미	11. 아름다움과 창조성을 이미지화하고 상품화	
		엔터테인먼트	12. 즐겁고 편리한 삶을 제공	
		가치창조	13. 고객에게는 욕구를, 기업에게는 시장을 창출	
	경험	감성 표현	14. 합리성을 기초로 고객에게 감동과 이야기를 제공	
		고객맞춤	15. 개인을 중심으로 한 생산과 유통, 고객의 생산의 참여	
		시장 창출	16. 잠재적인 욕구를 구현함으로써 지역과 고객의 영역을 확장	
핵심 역량	고객 경험		17. 일시적 유행보다는 고객의 꿈을 제시	
	역량 통합		18. 디자인 자원의 통합과 기업역량의 통합으로 시너지를 극대화	
	시장창출		19. 도전적이고 창의적인 기업문화로 미래의 고객을 창출	
	핵심역량		20. 경영의 본질가치로 경영자원을 효율화	