



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2015年 8月
碩士學位論文

기업의 제품디자인 경영전략과 경영성과에 관한 연구

朝鮮大學校 大學院

貿易學科

賀 彤

기업의 제품디자인 경영전략과 경영성과에 관한 연구

A study on the Corporate Product Design Management
Strategy and the Business Performance

2015年 8月 25日

朝鮮大學校 大學院

貿易學科

賀 彤

기업의 제품디자인 경영전략과 경영성과에 관한 연구

指導教授 심 재 희

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함


2015年 4月


朝鮮大學校 大學院


貿易學科

賀 彤

賀彤의 碩士學位論文을 認准함

主 審 朝鮮大學校 教授 金明皓 

委 員 朝鮮大學校 教授 丁芬道 

委 員 朝鮮大學校 教授 沈在希 

2015年 5月

朝鮮大學校 大學院

목 차

ABSTRACT

제 1 장 서 론	1
제1절 문제제기와 연구목적	1
1. 문제제기	1
2. 연구목적	3
제2절 연구방법과 연구의 구성	4
1. 연구방법	4
2. 연구의 구성	5
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토	6
제1절 제품디자인 경영전략에 대한 이해	6
1. 제품디자인 경영전략의 정의	6
2. 제품디자인 경영전략의 유형	8
제2절 기업의 제품디자인 경영전략과 경영성과	10
1. 제품디자인의 기업에서의 위치	10
2. 제품디자인의 기업에서의 역할	13
3. 제품디자인 경영전략과 기업경영성과의 관계	16
제3절 선행연구 검토	19
제 3 장 주요 기업의 제품디자인 경영전략 성공사례 분석	22
제1절 조사방법 및 조사범위	22
제2절 기아자동차	23

1. 배경	23
1). 기아자동차의 성장 연혁	23
2). 기아자동차의 제품디자인 경영혁신의 배경	24
2. 기아자동차의 제품디자인 경영전략 분석	26
1). 새로운 경영방식의 도입	26
2). 기아자동차 ‘K 시리즈’의 브랜드 파워	27
3). 제품디자인 경영을 기업문화로 정착화	28
제3절 애플(Apple)	29
1. 배경	29
1). 애플의 성장 연혁	29
2). 애플의 제품디자인 경영혁신의 배경	30
2. 애플의 제품디자인 경영전략 분석	31
1). 애플의 제품개발 프로세스	32
2). 애플의 지속적인 혁신	33
제4절 하이얼(Haier)	34
1. 배경	34
1). 하이얼의 성장 연혁	34
2). 하이얼의 제품디자인 경영혁신의 배경	36
2. 하이얼의 제품디자인 경영전략 분석	37
1). 하이얼의 제품 이미지 혁신	37
2). 하이얼의 혁신과 틈새 마케팅	38
제 4 장 주요 기업의 제품디자인 경영전략의 성공요인 및 경영성과 분석 ·	40
제1절 기업에서 제품디자인 경영전략의 성공요인	40
제2절 기업의 제품디자인 경영전략의 성과	43
1. 기아자동차	43

2. 애플(Apple)	48
3. 하이얼(Haier)	51
제 5 장 결 론	55
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	55
제2절 연구의 한계점 및 향후 연구 방향	57
참고문헌	58

표 목 차

<표 1> 시대적 환경 변화에 따른 디자인 경영의 진화	11
<표 2> 비용우위 전략과 차별우위 전략의 특징	14
<표 3> Mozota(2006)와 구유리 등(2009) 모델의 비교	15
<표 4> 디자인 투자의 성과	17
<표 5> 디자인 개발투자의 매출 증대 효과	18
<표 6> 기아자동차의 주요 연혁	23
<표 7> 애플의 주요 연혁	29
<표 8> 하이얼의 주요 연혁	34
<표 9> 기업별 제품디자인 경영전략	41
<표 10> 한국 자동차의 선호율(판매점유율)	45
<표 11> 자동차 제조사의 이미지 변화(2009년-2012년)	47
<표 12> 애플의 스마트폰 시장점유율	50
<표 13> 하이얼의 해외 거점 본부	51
<표 14> 중국 10대 세탁기 제품 판매 현황조사	53

그림 목 차

<그림 1> 로체 대 아반떼	25
<그림 2> 피터 슈라이어의 자동차 디자인	26
<그림 3> 기아자동차의 K 시리즈	28
<그림 4> 제품개발 프로세스 비교	32
<그림 5> 아이폰의 제품디자인 변화	33
<그림 6> 하이얼의 가전제품들	35
<그림 7> 하이얼의 로고 변화	38
<그림 8> 하이얼의 소형 냉장고	39
<그림 9> 아이폰의 매출액 및 당기순이익 비교(2009년-2013년)	42
<그림 10> 디자인 경영 선포 후 기아자동차의 판매량 추이	45
<그림 11> 현대·기아차 시장점유율 추이	45
<그림 12> 한국 자동차의 시장점유율	46
<그림 13> 현대·기아차의 중국 시장 판매량	47
<그림 14> 아이폰의 판매 대수	48
<그림 15> 아이폰의 매출액(2000년-2015년)	49
<그림 16> 하이얼의 매출액(1997년-2014년)	52
<그림 17> 브랜드별 드럼세탁기의 평균 가격	54

ABSTRACT

A study on the Corporate Product Design Management Strategy and the Business Performance

By HE TONG

Advisor : Prof. Shim, Jae-hee, Ph.D.

Department of International Trade

Graduate School of Chosun University

It's getting even more difficult to entice consumers to shop merely out of the excellent quality or technology of certain products in nowadays society where technological and quality disparity between products are diminishing. When it comes to the final decision on which one to choose, consumers will invariably go for the ones with prominent design. Thus, design has become part of the benchmark for consumers.

While most of the relevant research focus on packaging and design of products, this paper discuss the Effect of Corporate Product Design Management Strategy on the Business Performance.

First, as for the effect of product design management strategies of Kia Motors, Kia Motors is actively encouraging innovation in management including design and design strategy, aiming to establish K series sales miracle. The design management strategies of Kia Motors has gradually gained momentum and boosted the sales of Kia Motors, all of which attests to the effectiveness of design.

Secondly, we have done the research on the effectiveness of Apple products design management strategies. Product design is not purely a strategy but is also one of the most important factor in building up brands and creating

revenue. High investment in product design also affects the margin of Apple.

Thirdly, in the study of Haier which, in stark contrast to Kia Motors or Apple setting product design as core strategy, is mainly occupied with raising Chinese people's awareness of its differentiated designs. Through the perfection and improvement of product designs, it has ramped up its market competitiveness. In a transition from traditional strategy to the combination of both marketing and product design, Haier has ameliorated its product design and technology development strategy.

In light of the study, we can surely come to the conclusion that product design strategy can play a crucial role in boosting competitiveness and differentiating products. Moreover, it's also the core of a company's strategy. It's reciprocal to both the functionality of strategy and design.

Key words: Product Design, Design Management Strategy, Decision Processes, Differentiation Strategy, Competitive Advantage, Business Performance

제 1 장 서 론

제1절 문제제기와 연구목적

1. 문제제기

21세기가 품질과 가격으로 승부하는 시대였다면 21세기는 디자인으로 경쟁하는 시대이다. 디자인 다원주의라고 표현할 수 있을 정도로 디자인의 영역이 확대되었다. ‘제품의 값이 싸고 품질이 아무리 좋더라도 디자인이 나쁘면 시장에서 외면당하는 시대가 되었다’고 할 정도로 디자인의 중요성이 커지고 있다(조동성, 2006¹⁾). 또한 글로벌 및 디지털 시대의 도래는 급격한 시장의 변화를 가져오고 많은 제품군이 시장에서 치열한 경쟁을 벌임으로써 의미 있는 차별화가 불가능해지면서 이미지의 중요성이 부각되고 있다. 예를 들어, 자동차와 핸드폰의 경우 기업들 사이에 경쟁의 심화로 인해 신뢰성, 지속성, 가격 그리고 모험까지도 비슷해지고 있기 때문에 차별화의 부재는 가격 하락 및 시장점유율의 상실을 야기하고 있다²⁾.

따라서 제품디자인은 기업의 핵심적인 경영전략의 하나로서 기업의 경쟁력을 결정하고 나아가 국가경쟁력을 좌우하는 필수 불가결한 요소로 대두되고 있다³⁾. 제품 또는 서비스의 기능 및 품질에서 제품들 간 격차가 줄어들고 있기 때문에 제품의 기능 및 품질만으로 소비자의 구매 욕구를 이끌어내기 힘든 시대가 된 것이다. 결국 소비자는 제품을 선택할 때 다른 제품과 차별화된 제품을 선택하려 하며 무엇보다도 소비자들이 제품에 관한 선택의 기준을 디자인으로 전환하고 있다는 것이다.

많은 사람들은 디자인을 제품의 포장이나 외형이라고 한다. 하지만 애플이나 기아자동차의 성공 사례에서 볼 수 있듯이 디자인은 새로운 혁신전략이라고 할 수

1) 조동성(2006), 『디자인 혁명』, 한스미디어.

2) 한상만·하영원·장대련(2011), 『마케팅전략』, 박영사, 22.

3) 최인혁·박주영·김은정(2001), "디자인 전형성이 제품디자인 평가에 미치는 효과," 소비자학연구, 12(3), 147-169.

있다. 제품과 관련된 디자인이나 이미지의 중요성에 대해 한상만 등(2011)⁴⁾은 다음과 같이 설명하고 있다. 우선 해당 제품과 다른 제품을 구별시키는 역할을 하며, 다른 사람에게 자신이 어떤 집단에 속한다거나 혹은 어떠한 성취를 이루었다는 것을 나타내는 ‘배지(badge)’ 역할을 함으로써 가치를 부가할 수 있다. 또한 제품의 독특함과 유일함을 정의하고 구매자들로부터 높은 가치가 부가되는 상징을 창조할 수 있으며, 제품의 핵심인 성능적인 측면을 추상적으로 만들어 그 기능들을 감정적인 소비자의 목적과 연결시킬 수 있다고 하였다.

마이클 해머(Michael Hammer)는 경제주체가 생산자가 아니라 소비자인 오늘날의 비즈니스 세계에서 기업의 CEO가 성공하는 데 밑거름이 될 아홉 가지의 새로운 항목들을 제시하고 있는데, 그 중에서 가장 눈에 띄는 것이 바로 고객이 진정으로 원하는 것을 제공하라는 내용으로 제품의 이미지나 디자인을 강조하였다. 이처럼 경영활동의 초점이 이미 소비자나 고객 위주로 재편되고 있기 때문에 디자인의 개념도 기존의 제품 또는 상품의 생산을 위한 디자인보다는 다양해진 소비자나 고객의 수요와 욕구를 근본적으로 충족시켜 줄 수 있는 서비스의 관점에서 디자인을 제공해야 한다는 개념으로 변화하며 확산되고 있다고 하였다⁵⁾.

또한 디자인은 일반 제품들을 차별화하는 핵심적인 요소이기 때문에 경쟁력 있는 제품을 개발하기 위해서 디자인을 중요시하는 것은 새로운 사실이 아니다. 이른바 ‘기능의 미학’을 추구하며 제품의 조형을 통하여 소비자의 심리적 만족과 실용적인 만족을 가져다주는 디자인은 이제 중요한 ‘경쟁우위 요소(competitive edge)’로 간주되고 있다.

결국 과거에 보기 좋은 것만으로 만족하였던 디자인의 시대는 이미 지났으며, 디자인 패러다임의 변화는 사용자에게 편리함을 주는 차원에서 만족감과 쾌락감도 제공하는 방향으로 나아가고 있다. 또 각기 다른 취향과 감각을 만족시킬 수 있는 ‘퍼스널 디자인’ 쪽으로 나아가고 있다⁶⁾.

4) 한상만·하영원·장대련(2011), 위의 문헌.

5) 김호곤·윤형건(2003), 『디자인 경영전략』, 한울아카데미, 22.

6) 조기현(2007), 『디자인 경영전략』, 서울: 미래사.

홍지원(2009), 『디자인 마케팅』, 서울: 미진사.

따라서 경쟁자와의 차별화에 따른 경쟁우위의 확보를 위해 디자인 혁신전략은 기업에게 있어 가장 중요한 전략으로 부각하고 있지만, 지금까지의 연구들은 제품 디자인이 브랜드 이미지와 브랜드 자산⁷⁾, 구매의도 및 태도⁸⁾, 제품 태도⁹⁾에 미치는 소비자 반응의 측면에서 제품디자인 전략의 중요성을 분석하고 있다. 이들 연구는 주로 설문조사에 의한 실증연구에 초점을 두고 있는 가운데 일부 연구는 기업의 제품디자인 경영전략의 효과에 대해 실제 사례를 중심으로 단일 기업에 대한 트렌드 분석에 초점을 맞추고 있다¹⁰⁾.

이에 본 연구는 제품디자인 경영전략이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 한국과 미국, 중국의 대표 기업을 중심으로 고찰하고자 한다.

2. 연구목적

제품의 디자인이나 이미지가 기업의 시장경쟁, 시장에서의 포지셔닝, 시장점유율에서 중요한 역할을 하고 있으며, 또한 기업의 매출액과 브랜드 구축에 직접적인 영향을 미치고 있다. 제품디자인 경영전략은 새로운 혁신을 가져올 수도 있고 단순히 매출액 증대 효과를 유발할 수도 있다.

하지만 선행연구들은 마케팅이나 디자인 포장 혹은 외형적 측면에서 접근을 하고 있다. 즉 디자인은 포장이나 단순 설계의 문제로 인식하고 있는 것이다. 이와 달리 본 연구는 제품디자인 경영전략이 실제 기업의 경영성과에서 어떤 역할을 수행하고 있고, 또한 실제 제품디자인 경영전략이 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 본 연구의 연구목적은 다음과 같다.

-
- 7) 나광진·윤형건(2003), "제품디자인에 대한 소비자의 심리적 반응이 브랜드 이미지와 브랜드 자산에 미치는 영향," 감성과학, 11(4), 653-667.
 - 8) 김수빈·이희명(2014), "제품디자인의 혁신 요인이 소비자 구매태도에 미치는 영향에 관한 연구: 전자제품디자인 중심으로," 한국디자인 포럼, 45, 263-274.
 - 9) 김준환·이항(2012), "디자인 전형성과 지각된 제품 혁신성이 소비자의 제품태도 및 구매의도에 미치는 영향: 디자인 민감성의 조절효과를 중심으로," 한국디자인 문화학회지, 18(3), 85-95; Arslan, F. M., and Altuna, O. K.(2010), "The effect of brand extensions on product brand image," Journal of Product and Brand Management, 19(3), 170 - 180.
 - 10) 김형원·정주현(2011), "기아자동차의 디자인 트렌드 조사 및 분석," 기초조형학연구, 12(1), 149-158.

먼저, 제품디자인이 기업에서 어떤 위치를 차지하며 기업의 경영전략에서 어떠한 역할을 수행하는가를 살펴보고자 한다.

둘째, 한국과 미국, 중국의 대표 기업을 선정하여 이들 기업의 구체적인 제품디자인 경영전략을 살펴본다.

셋째, 국내외 기업들의 제품디자인 경영전략이 실제 기업의 경영성과에 미친 영향을 분석한다.

이러한 연구목적을 통해서 기업에 있어 제품디자인 경영전략의 중요성을 확인하고, 나아가 치열한 기업 간 경쟁 속에서 기업의 새로운 혁신 전략을 제시하고자 한다.

제2절 연구방법과 연구의 구성

1. 연구방법

본 연구는 제품디자인 경영전략에 관한 국내외 성공사례를 고찰하고 이를 통하여 제품디자인 경영전략이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다음과 같은 방법을 사용한다.

먼저, 제품디자인 경영에서 두각을 나타내고 있는 국내외 대표적인 기업을 선정하여 이들 기업의 디자인 경영전략을 문헌을 중심으로 고찰한다. 이어서 자료분석을 통해 해당 기업의 제품디자인 경영전략의 성공요인을 도출하고 구체적으로 제시한다. 마지막으로, 대표 기업에 대한 사례연구를 통해서 제품디자인 경영전략이 기업의 경영성과에 어떤 영향을 미치고 있는가를 분석한다.

2. 연구의 구성

본 연구는 다음과 같은 내용으로 구성된다.

첫째, 제1장 서론에서 연구배경을 소개하고 본 연구의 목적을 제시한다. 또한 구체적인 연구방법과 연구의 구성을 설명한다.

둘째, 제2장 이론적 배경과 선행연구를 검토하는 장이다. 본 연구를 수행하기 위한 기초 분석으로 제품디자인 경영전략의 개념 및 유형을 소개하고, 제품디자인 경영의 기업환경에서의 위치, 역할 및 중요성을 살펴본 다음 선행연구를 검토한다.

셋째, 제3장에서는 국내외 디자인 경영전략의 성공사례를 분석한다. 구체적으로 기아자동차, 애플, 하이얼에 대한 회사 배경을 소개하고 이들의 제품디자인 경영전략을 분석한다.

넷째, 제4장에서는 기업별 제품디자인 경영전략의 성공요인을 도출하고 각 기업의 경영성과를 분석한다.

마지막으로, 도출된 연구결과를 요약하고 본 연구의 시사점, 한계점 및 향후 연구방향을 제시한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제1절 제품디자인 경영전략에 대한 이해

1. 제품디자인 경영전략의 정의

제품디자인의 개념은 기업이 시장차별화나 경쟁우위를 통해 지속적인 가치창출을 위한 전략으로, 기업의 핵심가치인 성능이나 기능을 제외하고 가장 중요한 요소하다.¹¹⁾ 미국 산업디자이너협회에서는 ‘생산자와 사용자에게 모두 혜택을 줄 수 있도록 상품의 기능, 가치, 외관을 최적화하는 전문적 활동’으로 디자인을 정의하고 있다. 또한 디자인경영 영역에서는 회사와 같은 조직에서 디자인과 관련된 의사결정을 할 때 시장 상황과 고객 중심적인 방법으로 최적화하여 접근하는 방법을 의미한다고 하였다¹²⁾.

최인혁(2000)¹³⁾은 현대 사회에 있어서 디자인의 개념은 과거 단순히 모양이나 멋내기를 위한 것으로 간주한 것에서 발전하여 소비자들의 관점에서 기능적인 측면을 폭넓게 반영하여 제품을 타 기업의 것과 차별화시키고 소비자들의 마음 속에 확고한 위치를 차지하게 해줄 수 있는 수단이 되며, 더 나아가 제품과 제품에 수반되는 모든 것들을 통합적으로 디자인하는 것으로 확대되고 있다고 하였다. 오늘날의 디자인은 인간의 물리적, 정신적, 인공적 환경 형성을 도모하는 창조적인 활동이며 또한 인간의 삶을 위하여 상호 작용으로 변화하는 과정이라고 할 수 있다¹⁴⁾. 과거에는 현재에 비해 소비자들이 같은 종류의 제품이라도 제품의 기능과 형태, 색

11) Aaker, D. A. and Keller, K.L.(1993), "Interpreting Cross-Cultural Replications of Brand Extension Research," International Journal of Research in Marketing, 10(1), 55-59; Arslan, F. M. and Altuna, O. K.(2010), 앞의 논문.

12) 네이버 두산백과, 제품디자인의 개념, <http://terms.naver.com/entry>.

13) 최인혁(2000), "기업의 경쟁적 우위를 위한 디자인 활용," 경영학논집, 27(1), 139-156.

14) 윤태호(1991), "제품디자인에 있어서 이미지적 가치에 관한 연구," 상지대 논문집, 12, 83-104.

상, 표면처리 등 다양한 요소에 따라 가격은 물론 제품의 우위가 결정되고 판매가 늘어났지만, 현재는 완벽한 성능을 갖춘 제품이라도 이러한 소비자의 기호를 충분히 만족시킬 수 없다면 시장에서 성공할 수 없을 것이다¹⁵⁾. Archer(1974)¹⁶⁾는 디자인이 어떤 시스템이나 조형에 있어서 기능적, 구조적, 경제적, 인간공학적, 심미적 요구 사항들에 관련된 처방을 준비하는 작업이며 디자인 행위를 인간의 욕구 충족을 위한 작업으로 보았으며, 인간생활 목적에 따른 실용적, 미적 조형 계획의 가시적 표현으로 제품디자인을 정의하였다.

Kaplan(1982)¹⁷⁾은 디자인을 기업의 자원으로 보았으며, 제품을 소비자에 대한 부채로 보고 이 부채를 갚는 자산이 바로 디자인이라고 하였다.

Steiner(1997)¹⁸⁾은 디자인이 가치(value) 또는 질(quality)을 가지는 대상물을 창조하기 위해 필요한 것으로 강조하여 디자인의 필요성을 역설하며, 인간이 창조한 제품의 질을 측정하기 위해서는 기능과 아름다움의 두 가지 측면을 고려해야 한다고 하였다.

그리고 Mozoto(2003)는 디자인경영은 디자인 정책을 설계하고 디자인 지원을 관리하고 활동을 이끌어 기업의 장기 목표를 달성할 수 있도록 하는 일이라고 하였다¹⁹⁾. 따라서 기업의 제품디자인 경영전략은 기업이 경쟁우위를 극복하고 시장점유율 및 이익극대화를 위한 전략이라고 할 수 있다. 즉 소비자들의 개성과 감성이 소비활동에서 중요한 역할을 차지하게 되면서 디자인은 소비자가 상품이나 서비스를 선택하게 하는 핵심요소이며, 상품과 서비스의 경쟁력을 결정할 수 있으며, 자사 제품과 다른 제품을 구별하고 시장에서 포지셔닝의 수단으로 독특함과 유일함을 통해 경쟁기업과 차별화하는 핵심적 수단인 것이다.

15) 최대석·김현성(2006), "제품디자인에 있어서 표면처리 효과에 관한 연구," 미술디자인 논문집, 11, 151-185.

16) Archer, B.(1974), Design Awareness and Planned Creativity. London: Design Council.

17) Kaplan, F.(1982), where cognition and affect meet: A theoretical analysis of preference; In P. Bart, A. Chen and G. Francescato(Eds.) Knowledge for design, washington, D.C.: EDRA. pp.183-188.

18) Steiner, C.(1997), Achieving emotional literacy. London, UK: Bloomsbury.

19) Mozota, B.(2003), 『디자인 경영』, 디자인넷, 109-118(김보영·차경은 역).

2. 제품디자인 경영전략의 유형

일반적으로 제품디자인 전략은 제품설계 전략, 기업이미지 전략, 기업의 경영디자인, 사업디자인, 조직디자인 등 경영전략과 긴밀한 관계를 가지고 있다. 최대석(1995)²⁰⁾은 제조업에서 신제품 개발의 중요성을 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 가장 기초가 되는 제품 차별화 전략이다. 이는 자사의 제품을 핵심제품, 상표, 포장 및 이미지 중 어느 하나 또는 이들의 조합을 이용해서 경쟁 기업의 제품과 구별되도록 함으로써 독점적 혜택을 누리자는 전략이다. 둘째, 내구제 생산업체들의 진부화 전략이다. 즉 제품의 스타일을 자주 바꾸어 기존 제품과 신제품을 구별되게 만들고 보다 높은 사회적 가치가 있는 신제품을 앞당겨 구매하도록 하는 스타일에 의한 것을 의미한다. 셋째, 스스로 상징적 중요성을 갖고 있어야 한다. 즉 자사의 상표에 대한 고객들의 호감을 유지하는 동시에 지속적인 혁신이 필요하다. 넷째, 단순히 외형의 변화일 수도 있지만 소비자 생활수준의 향상과 같은 변인에 의해 실질적인 개선일 때가 많다는 것이다. 다섯째, 신제품 개발 경쟁은 곧 기술의 발전을 낳게 된다고 하였다.

이은형 등(2007)은 제품의 외양적 측면에서 성공적인 판매의 요인으로 네 가지 제품디자인이 있다고 주장하고 있다²¹⁾. 우선, 제품의 매력성이다. 즉 소비자들의 눈을 끄는 매력을 말한다. 다음은 소비자와의 소통이다. 즉 제품디자인을 통해 소비자와의 소통은 제품에 대한 태도를 넘어 긍정적인 기업태도를 유발할 것이다. 다음은 아름다운 제품이다. 이는 소비자들의 행복지수를 높이며 마케팅의 성공을 넘어 그 이상의 의미를 가진다. 마지막으로 심미성이다. 이는 오랫동안 삶의 일부로 자리 잡으면서 많은 사람에게 깊은 인상을 남길 수 있다고 하였다.

이일규 등(2009)은 디자인의 문학적 측면에서 디자인을 시각전달 디자인, 제품디자인, 환경 디자인으로 구분하고 있다²²⁾. 첫째, 시각전달 디자인은 사람들의 생활

20) 최대석(1995), "신제품 개발과정에서 있어서 제품디자인 업무에 관한 연구: 국내 제조업(사례)를 중심으로," 디자인 창간호, 143-176.

21) 이은형·방정혜·김용민(2007), "디자인 경영활동이 디자인경쟁력에 미치는 영향에 대한 실증 분석," 한국디자인문화학회지, 13(2), 75-89.

22) 이일규·김태완(2009), 디자인 정책, 세계디자인 연구원, 27-31; 임연웅(1994), 『현대디자인 원론』, 학문사, 25-27.

에 필요한 정보와 지식을 보다 신속하고 정확하게 전달할 수 있다. 즉 소비자에게 기업 이미지를 시각적으로 전달할 수 있는 다양한 기업 활동에 지원되며, 의사전달 목적을 최고로 추구한다고 하였다. 시각 디자인의 커뮤니케이션 기능에 따라 지시적, 설득적, 상징적, 기록적인 것으로 분류하고 있으며, 지시적인 기능 측면은 신호, 글씨, 활자, 패키지 등을 말한다. 설득적인 기능적 측면은 신문이나 방송과 같은 매체를 말하며, 상징적인 기능적 측면은 심볼 마크, 패턴 등을 말하며, 기록적 또는 표현적 기능 측면은 사진, 회화, 영화, TV 등을 말한다. 두 번째는 제품디자인은 인간의 생활의 발전에 필요한 제품 및 도구를 생산하기 위한 것을 말한다. 제품의 구조, 외형, 표면처리, 색상, 조작요소 등을 구성하는 창조활동으로 생산, 판매, 소비 등 실제 산업사회와 가장 밀접한 관련이 있다. 제품에 관련된 디자인 요소 측면에 따라 디자인 측면, 경제적 측면, 생산 측면, 판매 측면, 서비스 측면으로 유형화하고 있다. 디자인 측면에 대해 프로세스나 팀워크 등을 나타내는 합리성, 디자이너의 조형능력 및 창조력을 나타내는 독창성, 사용자의 심리적 욕망을 충족하는 심미성 등을 나타낸다. 경제적 측면에 대해 제품의 경제성 고려, 소비자의 분포, 제품 초장 및 운송 및 보관문제 등을 나타낸다. 생산 측면에 대해 제품의 생산성을 고려, 제품의 기능에 대한 검토, 이용 가능한 재료에 대한 검토를 나타낸다. 판매 측면에 대해 제품의 상품성의 고려, 가치, 가격, 유행성, 질서성(예: 계절 상품 등)을 나타낸다. 서비스 측면에 대해 소비자의 안전을 나타내는 안정성, 소비자의 편리를 도모, 능률, 효과를 나타내는 편리성, 제품의 사회적인 영향과 도의적인 문제를 나타내는 윤리성으로 구성되어 있다. 마지막으로 환경 디자인은 도시계획, 조경, 실내 디자인과 관련이 있으며, 인간이 살고 있는 환경 자체를 보다 편리하고 아름답게 만들기 위한 디자인을 말한다. 서비스 영역에서는 점포의 실내 설계를 통해 소비자들에게 공간소비나 감성소비를 통해 이윤극대화나 소비자 충성도를 유발할 수 있다.

특히 Mozota(2006)²³⁾는 기업 내 디자인 관리의 가치모델을 제시하면서 다음과 같이 디자인 전략의 네 가지 힘을 제시하였다. 차별자 디자인은 뛰어난 디자인과 가격 프리미엄을 형성하는 것과 관련이 되고, 통합자 디자인은 기업혁신과 디자인의 효용성과 관련이 되며, 변환자 디자인은 기업의 전략적 차원에서 새로운 비즈니스

23) Mozota, B.(2006), "The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management," Design Management Review, 17(2), 44-93.

스 기회를 창조하는 데 중요한 역할을 한다는 것이다. 마지막으로 좋은 사업 디자인으로 이는 디자인의 전략적 효용성 측면보다 사회적 역할과 관련된 것이다.

이 모델에 기반하여 구유리 등(2009)²⁴⁾은 사회적 디자인이 기업의 전략적 역할과 같지 않다고 지적하며 차별자, 수동적 통합, 능동적 통합 및 가치 창조자로서 디자인을 구성하여 제시하였다.

제2절 기업의 제품디자인 경영전략과 경영성과

1. 제품디자인의 기업에서의 위치

신제품의 성패 요인에 관한 연구에 의하면, 신제품 성공에 직접적으로 강력한 영향을 미치는 요인으로 제품의 독창성과 우위성이 제시되고 있다. 이러한 독창성과 우위성을 구현하기 위해서는 제품은 소비자관점과 기업적 관점의 디자인혁신 개념을 동시에 적용한 고도로 혁신적인 디자인으로서 시장에서 새로운 것, 고객에게 독특한 인상을 주는 것, 그리고 소비자의 욕구충족 면에서 경쟁제품보다 우수한 제품으로 개발하지 않으면 안 된다. 최근에는 우수한 혁신적 디자인에 의한 제품가치의 차별화가 기업에 독점력과 경쟁우위 확보를 가능하게 하는 혁신적인 수단이자 경쟁전략으로 활용되고 있어 디자인은 특히 중소기업에서 경쟁력 제고를 위한 중요한 핵심역량으로 인식·활용되고 있다. 기업에 있어 디자인혁신의 필요성은 바로 이러한 디자인에 대한 인식 및 활용효과와 디자인이 갖고 있는 본질적 기능과 역할의 중요성에서 기인하는 것이라 할 수 있다.²⁵⁾

선진국들이 디자인의 중요성을 인식한 것은 오래 전의 일이다. 제품 생산기술이 평균화하고 다품종 소량생산 방식으로 바뀌면서 상품 차별화와 경쟁력의 가장 중요한 요소로 디자인을 꼽은 것이다. 수요가 공급을 창출하는 것이 아니라 공급이 수요를 만들어내는 시장 포화 상태에서는 디자인만이 그 돌파구 역할을 한다. 고객

24) 구유리·김재범·장동련(2009), "디자인 경영 환경의 변화에 따른 기업 내 디자인 역할의 진화," 디자인학연구, 22(1), 297-308.

25) 이수봉(2006), "디자인혁신이 중소기업의 국제경쟁력에 미치는 영향," 디자인학연구, 19(4), 163-174.

의 잠재된 욕구를 찾아내는 디자인이 생산을 이끌어갈 수밖에 없기 때문이다. 최신 제품들은 첨단과학으로 상품의 기술적 가치를 높인 하이터치라는 두 축을 중심으로 세계 시장을 파고들고 있다. 특히 이탈리아는 디자인으로 고부가가치를 창출하는 정책을 지향하고 있다. 이탈리아의 산업중심지인 밀라노에는 수 만 개의 크고 작은 산업디자인 전문 스튜디오들이 밀집해 있다. 그래서 "밀라노에서 돌을 던지면 열에 아홉은 디자이너 머리에 떨어진다."는 우스갯소리가 있다. 이것은 세계 제1의 디자인 대국을 가능하게 하는 이탈리아 디자인 경쟁력의 원천이기도 하다.²⁶⁾

<표 1> 시대적 환경 변화에 따른 디자인 경영의 진화

	1980년대 이전	1980년대	1990년대	2000년대
국외(미국, 유럽 중심)	×	도입기	성장기	성숙기
국내	×	×	도입기	성장기

기업환경 변화에 따른 디자인 경영의 시대적 특성

기업 내 역할	스타일과 미학	기업 프로세스의 향상	기업의 핵심 경쟁요소	기업가치 창출 및 브랜드 구축
제품경쟁력의 핵심	가격	품질	디자인	창의성과 감성가치
조직내 디자인 기능의 위치	단순 협조 관계	수직적 상호 보완관계	수평적 상호 보완 관계	복합적 통합 관계
디자인 경영에 대한 인식	제작기술의 하나로 논의	개념적 구조 완성	디자인 경영의 중요성 인식	디자인 경영의 위상 강화
디자인 경영의 활동영역	미적 가치 추구	인간과 문학에 대한 이해 주변 학문과의 연계	통합적 브랜드 커뮤니케이션	총체적이며 다면적인 감각 다학제성을 바탕으로 한 디자인 인터페이스의 구성
요구되는 능력	스타일 향상을 위한 제작기술	사회, 기술, 문화에 대한 이해력	통합적 사고 능력	변화와 개혁 창출 능력 뉴미디어에 대한 이해

출처 : 구유리 등(2009).

26) 양창삼(2005), 『조직혁신과 경영혁신』, 경문사, 374.

디자인 경영의 기반의 움직임이 형성된 것은 1900년대 초였으나, 본격적으로 그 개념이 확대되기 시작한 것은 1900년대 후반부터 현재까지이다. 나라별로 다소 다른 환경에 따른 차이를 가지고 있지만 전반적으로 기업의 디자인경영 변화는 유사하다고 볼 수 있다. 따라서 구유리 등(2009)²⁷⁾은 디자인경영 환경의 변화 추이를 살펴보기 위해 크게 1980년대 이전과 1980년대 이후로 시기를 나누고 1980년대 이후를 1980-1990의 도입기, 1990-2000년의 성장기, 2000년부터 현재까지의 성숙기로 구분해 디자인경영 환경을 살펴보고 있다. 기업환경 변화에 따른 디자인 경영의 시대적 특성을 <표 1>와 같이 네 시기로 구분하고 있다.

1980년대 이전에는 기계혁명의 대량생산 방식에 따른 기능적인 역할을 수행하며 제품생산을 위한 기능적 표현에 머물렀다고 할 수 있다. 제품을 생산할 때 단순히 가격을 절감하거나 표면적 스타일 향상에만 주의를 경주하는 제작기술의 하나로 논의되었으며 디자인경영 발전의 단계는 초보적인 수준에 머물렀다고 볼 수 있다. 1980년대에 네트워크 사회가 형성되면서 정보화가 이루어지고 디지털 등 정보기술이 필요하게 되었다. 과거의 디자인이 조직의 가치사슬 상 마지막 단계에 위치하며 제품에 디자인을 입히는 스타일링 정도의 수준에 머물렀다면 1980년대 이후의 기업환경에서는 디자인과 마케팅 그리고 엔지니어링 등이 초기 단계부터 함께 참여하는 상호 보완적인 단계로 진화하게 되었음을 의미한다. 이 시기는 소비자를 몰입시키기 위한 미적 가치의 추구를 넘어 인간에 대한 관심과 문화에 대한 이해를 통해 새로운 부가가치를 창조할 수 있는 역할을 수행하게 됨을 의미한다. 1990년대에 이르러 디자인이 기업의 핵심적인 경쟁요소로 떠오르면서 본격적으로 디자인 경영의 시대가 열렸다. 소비자들의 생활수준이 향상되고 그들의 요구(needs)와 욕구(wants)가 다양화됨에 따라 기업들에게 가격, 품질, A/S와 같은 전통적 우위 요소보다는 형태, 색상, 질감, 크기 등과 같은 디자인이 기업경영의 핵심 우위 요소로 떠오르게 되었다. 디자인이 기업의 핵심전략과 관계되어 있음은 물론 신사업의 성공에서 중요한 역할을 담당한다는 사고가 확산되며 디자인 제품의 경쟁력 강화가 절실히 요구되었고, 디자인 경영의 중요성이 인식되기 시작하였다. 기업은 디자인 역량을 키우기 위해 디자인 부서의 규모를 확장함에 따라 유능한 디자인 경영

27) 구유리·김재범·장동련(2009), 앞의 논문.

자가 필요하게 되었으며 체계적 시스템을 갖춘 디자인 조직으로 육성하기 위해 경영시설과 인프라를 조성하기 시작하였다. 21세기는 세계 경제의 글로벌화와 더불어 지식과 기술이 중심이 되는 지식기반경제(knowledge based economy)로 빠르게 변모하고 있다. 즉 선진 기업들의 핵심역량이 하드웨어적인 측면에서 소프트웨어적인 측면으로 이동하며 디자인의 중요성이 급부상하고 있다. 따라서 21세기의 디자인은 단순히 소비자에게 시각적인 만족만을 주는 것에서 탈피해 시각뿐만 아니라 인간의 모든 감각을 통해 소비자의 정신적 내면에 감동을 주는 방향으로 전개되고 있다. 디자인은 이제 제품 전체의 문화적·환경적 측면을 의미하는 것으로, 과거처럼 기업이 만든 제품의 형태나 로고, 광고 등을 통해 일반적으로 형성되는 것이 아니라 인간과 사회와 상호작용(human-society interaction)을 통해 혁신적인 가치를 창출하는 것으로 변모되고 있다²⁸⁾. 기업은 디자인 경영에 대한 투자를 확대하고 연구 기반을 강화하는 등 디자인을 중심으로 조직을 전략화하고 있다.

2. 제품디자인의 기업에서의 역할

거시적 환경이 변화에 따라 재편된 비즈니스 환경에서는 생산 중심의 경영이 전략 중심으로 변화되었다. 따라서 디자인의 중요성이 생산적 역할이 아닌 전략적 위치에서 논의됨으로써 디자인경영이 성격 또한 크게 변화하였다(Olson, Slater and Cooper, 2000²⁹⁾; Olson, Cooper and Slater, 1998³⁰⁾; Cooper, Juninger and Lockwood, 2009³¹⁾). 디자인이 단순하게 생산을 위한 보조적 역할 측면에서 벗어나 경영의 새로운 활동을 주도할 수 있는 아이디어 창출, 기업 프로세스 통합, 경제적 및 문화사회적 가치 창출의 역할을 하게 되었음을 의미한다.³²⁾

28) Clive Grinyer(2001), "Design Differentiation for Global Companies: Value Exporters and Value Collectors," Design Management Journal, 12(4), 10-14; Joseph, J. Paul(2000), "Performance Metrics to Measure the Value of Design," Design Management Journal, 11(4), 71-75.

29) Olson, E. M., Slater, S. F., and Cooper, R. D.(2000), "Managing Design for Competitive Advantage: a Process Approach," Design Management Journal, 11(4), 10-17.

30) Olson, E. M., Cooper, R. D., and Slater, S. F.(1998), "Design Strategy and Competitive Advantage," Business Horizons(March-April), 55-61.

31) Cooper, R., Juninger, S., and Lockwood, T.(2009). Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. In Lockwood, T.(Ed.), Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value(3rd Ed.). New York, NY: Allworth Press.

최인혁·홍은정(2001)³³⁾는 기업이미지와 제품디자인에 관한 논문에서 기업의 경쟁우위에 대해 비용우위와 차별우위 두 가지 전략이 있다고 하였다(<표2 참고>). Mozota(2006)는 디자인의 네 가지 힘이라는 내용으로 디자인의 전략적 효용성에 대해 다음과 같이 나타내고 있다. 첫 번째는 차별자로서의 디자인이다. 디자인 경영의 초기 연구와 일맥상통하는 것으로 디자인을 통한 제품의 스타일링과 기업 이미지 구축에 해당되는 것이라고 할 수 있다. 두 번째는 통합자로서의 디자인이다. 이 디자인은 심미적 수준의 디자인에서 벗어나 기업혁신을 위한 방법으로서의 디자인의 효용성에 대해 언급하고 있다. 세 번째는 변환자로서의 디자인이다. 이 디자인은 거시적 미시적 기업환경에 대한 이해와 분석을 도움으로서 새로운 환경에서의 비즈니스 기회를 포착할 수 있도록 도와준다는 것이다. 마지막은 힘으로서 좋은 사업이다. 이 디자인은 디자인이 기업의 재무성과를 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 궁극적으로 사회 전체가 친환경적인 방향으로 나아갈 수 있도록 사회적 역할을 수행해야 한다는 것이다³⁴⁾.

<표 2> 비용우위 전략과 차별우위 전략의 특징

전 략	포지셔닝	주요전략요소	경영자원과 조직 특성
비용우위	같은 제품을 낮은 비용으로	효율적인 규모의 설비투자, 제작이 용이한 제품디자인, 간접비와 연구개발 비용의 통제	자본력, 공정 엔지니어링 기술, 잦은 보고와 통제, 엄격한 비용통제, 구조화된 조직과 책임이양, 양적인 관리시스템
차별우위	차별화된 독특한 제품을 만들어 높은 마진으로	브랜드, 디자인, 광고, 서비스와 품질의 강조	마케팅 능력, 제품엔지니어링 기술 창조성, 기초연구능력, 질적인 관리시스템, 강한 내부조정기능

출처 : 최인혁·홍은정(2001).

32) 구유리·김재범·장동련(2009), 앞의 논문.

33) 최인혁·홍은정(2001), "기업이미지가 제품디자인 평가에 미치는 영향에 관한 연구," 경영학논집, 28(1), 93-114.

34) Mozota, B.(2006), 앞의 논문.

하지만 구유리 등(2009)은 모조타(2006)의 연구를 수정·보완하는 측면에서 좋은 사업으로서의 디자인을 제외한 세 가지 단계를 중심으로 조직 내 프로세스의 흐름의 순서와 결합의 정도를 고려해 다음과 같은 네 단계로 재분류하고 이를 DIV(Differentiator·Integrator·Value Creator) model로 정의하였다. 이 모델의 첫 번째 단계에 해당하는 차별자로서의 디자인은 마케팅→엔지니어링→디자인의 단계로 제품제작 맨 마지막 단계에 해당하는 스타일링의 표현이라고 할 수 있다. 두 번째 단계는 수동적 통합자(passive integrator)로서의 디자인으로 마케팅, 엔지니어링, 디자인이 삼각형을 그리며 각 꼭짓점에 자리하는 형태로 마케팅, 엔지니어링, 디자인의 병렬적 통합이라고 할 수 있다. 이 단계의 디자인은 기업구조상 병렬적인 위치에서 각 부서와 상호 작용하며 제품개발 프로세스에 참여하게 된다. 세 번째 단계는 능동적 통합자(active integrator)로서의 디자인으로서 마케팅 엔지니어링, 디자인이 삼각형의 형태를 그리며 꼭짓점에 있는 것은 동일하나, 각 꼭짓점을 삼각형 내부로 연결시키는 중심에 다시 디자인이 위치하게 되는 형태이다.

<표 3> Mozota(2006)와 구유리 등(2009) 모델의 비교

Borja de Mozota(2006)		DIV(2008)	
차별자로서의 디자인 (Design as differentiator)	제품 스타일링을 통한 소비자 인식변화	차별자로서의 디자인 (Design as differentiator)	생산적, 제조적 측면의 디자인, 수직적 구조의 마지막 단계
통합자로서의 디자인 (Design as integrator)	제품 스타일링을 벗어나 혁신의 방법, 혁신의 프로세스를 원활하게 하는 역할로서의 디자인	수동적 통합자로서의 디자인 (Design as passive integrator)	마케팅, 엔지니어링, 디자인의 수평적 통합이나, 디자인에게 주어진 가치는 상대적으로 높은 수준, 기업 프로세스에 있어 보다 비중 있는 수준에서 논의되기 시작함

변환자로서의 디자인 (Design as transformer)	기업을 둘러싸고 있는 외부 환경의 이해와 분석을 통해 기업 전체의 전략적 방향 모색	능동적 통합자로서의 디자인 (Design as Active integrator)	비즈니스 자원이 정책을 정의하고 가이드 라인을 제시, 마케팅과 엔지니어링을 디자인 가치로의 통합, 전략적 디자이너와 기능적 디자이너와의 분리 가능
좋은 사업으로서의 디자인 (good business)	디자인의 기업성과를 넘어 공적인 책임 까지 강조. 디자인을 통해 사회를 한 단계 상승	가치 창조자로서의 디자인 (Design as Value Creator)	기업의 미래를 설계할 수 있는 전략적 파트너, 글로벌 네트워크 및 디자인 컨설턴 트와의 연계를 통한 디자인 리더십 (Design Leadership) 의 대외적 적용, 새로운 사회적 가치와 문화적 가치 창출

출처 : 구유리 등(2009).

네 번째 단계는 가치 창조자(value creator)로서의 디자인으로 전략적 디자인이 선도적인 위치에서 마케팅, 엔지니어링을 이끌어가며 전략적 디자인의 선도 아래 마케팅과 엔지니어링, 기능적 디자인이 삼각형을 그리는 형태를 띤다(<표 3 참고>).

3. 제품디자인 경영전략과 기업경영성과의 관계

오늘날 시장 상황과 기업환경의 변화로 디자인의 중요성이 인식되었고 기업경영에 도입한 사례는 이미 산업계가 대세로 자리 잡았지만 디자인 경영의 일반화로 인해 디자인만으로는 차별적인 가치들 제공하는 것이 점점 어려워지고 있다. 실제로 디자인은 목적지향적인 상상력을 발휘할 수 있는 창의적 마인드를 도모하기 위한 창조적 과정이며 기술개발과 상품기획, 마케팅, 유통, 판매 및 평가관리 등 기업경영 전반에 창의성을 발휘할 수 있는 통합기반을 구축하는 활동이다. 기아자동차

와 애플, 하이얼 등의 디자인뱅크 시스템과 같은 디자인 개발 전략은 기업의 각 분야에서 글로벌 경쟁력을 높여가고 있다. 디자인 경쟁력을 결정하는 디자인 전략은 재화가 생산되고 수익을 창출하는 과정을 구성하는 시스템이 얼마만큼 구조적이고 유기적으로 설계하는가에 따라 성과가 좌우된다.³⁵⁾

김면(2009)은 기존의 연구들에 의하면, 디자인에 대한 투자의 규모는 기술개발과 생산, 마케팅 등에 대한 투자규모에 비하면 매우 작지만, 생산제조 과정의 기술 투자에 비해 약 30배의 효과를 창출하는 등 동일한 투자비용 대비 수익률은 매우 높은 것으로 나타나고 있다고 주장하였다(<표 4 참조>). 디자인 마인드 확산을 통해 창의적 조직과 시스템을 구축하는 기반으로 작용하는 등 지속가능한 혁신이라는 재무적 가치 이상의 성과를 창출하고 있다. 이제 디자인은 기술개발, 마케팅, 생산, 유통 등 다른 기업경영 분야와 마찬가지로 디자인의 성과를 측정하여 가시적으로 드러냄으로써 그 가치와 역할을 인정받아야 한다.

디자인의 개발은 비교적 단시간 내 투자비용의 회수가 가능하며 투자비용 대비기대효과가 높은 고부가가치 산업이다. 서울대학교 경영연구소 조사 결과에 따르면 디자인 개발 투자에 따르는 매출증대 효과는 19배로 디자인 개발비로 1억 원을 투자할 경우 매출은 약 19억 원 증가하는 것으로 나타났다. 그만큼 디자인 투자는 가장 강력한 투자수익률(ROI)효과를 거둘 수 있는 수단이라는 것을 알 수 있다(<표 5 참조>).

<표 4> 디자인 투자의 성과

디자인 투자는 생산 제조 과정의 기술투자에 비해 약 30배 효과 창출 (영국 Design Council, 2002)
디자인 투자대비 매출증대 효과는 투자액의 19배(산업정책연구원, 2002)
고수익 창출에 대한 동일한 효과를 위한 디자인 개발비는 기술개발비의 1/10, 투자금액 회수기간은 약 1/3(영국 DTI, 2005)
창조 산업은 국가 산업 총부가가치 생산의 10%, 수출의 9%를 차지하는 고성장 산업(영국 Design Council, 2002)
출처 : 김면(2009).

35) 김면(2009), "디자인과 수익창출," 디자인학연구, 22(5), 215-224.

<표 5> 디자인 개발투자의 매출 증대 효과

구 분	디자인 투자액	증대 효과	효 과
전체 매출 증대효과	16,956백만원	699,957백만원	41.3배
신상품 매출 증대효과	14,658백만원	410,130백만원	30.0배
개선 상품 매출 증대효과	2,298백만원	289,826백만원	126.1배
수출 증대효과	12,682백만원	164,924백만원	13.0배

출처 : 고민정(2014)³⁶⁾, 재인용.

디자인의 출발은 전략이어야 하고 전략이 표출된 모습이 디자인이어야 한다. 전략을 무시한 디자인은 설득력 없는 공허한 결과물이 될 가능성이 많다. 디자인이 어떻게 비즈니스의 목적 달성을 돕는지 눈에 보이는 도구로 소비자의 마음 속에 이미지를 심어 주는 것이다. 앞에서 언급했듯이 20세기 말까지만 해도 기업은 대부분 기술 중심의 전략을 수립해 왔으며 합리적이고 정량적인 방법을 통해 상품을 개발하고 시장에 상품을 포지셔닝해 유통시켰다. 하지만 이러한 합리적인 경영전략이 항상 성공하기는 어렵다. 즉 이성적으로만 수립된 전략은 현장감이 떨어져 고객에게 외면당하는 결과를 야기하였다.

이와 같은 전략에서 디자인은 시장 환경과 소비자 행동, 트렌드 등 기업이 비즈니스 전략을 수립하는 데 필요한 다양한 아이디어를 제공할 수 있다. 디자이너들은 디자인이 기업의 비즈니스에 영향을 많이 미치는 만큼 시장 상황에 부합하는 제품을 개발하고 시장에 포지셔닝을 하기 위해 시장을 분석하고 연구하며 감성적인 시야로 관찰하고 연구해야 한다.

이러한 디자인 영역에서 경영이나 비즈니스 전략과 목표의 설정과 같은 문제들을 해결하는 방식이 디자인 전략의 본질이다. 디자인 전략은 기업 내부의 아이덴티

36) 고민정(2014), "창원시 디자인산업 경쟁력 강화를 위한 디자인 진흥 방안 연구," 창원대학교 대학원, 박사학위논문.

티와 제품, 서비스 등 기업의 목적을 달성하기 위한 큰 의미의 디자인 활동을 계획하는 것이다. 비즈니스 전략이나 디자인 전략은 모두 기업의 목적을 달성하기 위한 기획이며 디자인 전략의 주된 목표는 시장에서 차별화이며 경쟁 상황 속에서 고객을 포지셔닝하는 것이다.

위에서 살펴보았듯이 디자인이 기업경영의 중심으로 중요한 부분이라고 할 수 있다. 21세기는 기술혁신에 의해 기업들은 기존의 대량생산방식과 달리 소비자들의 다양한 요구로 인한 다품종 소량생산이나 틈새시장을 이용한 소규모 생산방식이 보편화됨에 따라 같은 모델이라도 색상과 소재의 변화를 주어 소비자들이 구매욕을 높이려는 노력을 하고 있다. 또한 이와 같은 이익창출을 위하여 지속적인 연구를 하고 있다.

제3절 선행연구 검토

전통적으로 디자인과 경영성과의 상관관계를 규명하는 가장 중요한 흐름은 제품디자인과 마케팅 성과와의 관계를 보는 것과 기업의 시각적 이미지가 소비자에게 미치는 영향을 분석한 것 두 가지를 들 수 있다. 전자는 디자인을 제품의 스타일링을 위한 수단으로 인식하는 좁은 범위의 디자인에 국한하는 시각이라 할 수 있다. 즉 제품의 외양이 얼마나 매력적이고 눈에 띄는가에 따라서 소비자들이 구매욕구가 결정되고 소비자들의 제품에 대한 인식이 좋아진다는 것이다(Bruce and Whitehead, 1988³⁷⁾; Goodrich, 1994³⁸⁾; Roy, 1994³⁹⁾; Roy and Riedel, 1997⁴⁰⁾; Bloch, 1995⁴¹⁾). 또한 제품의 외양과 함께 디자인의 가장 큰 역할로 인식되어 온

-
- 37) Bruce, Margaret and Whitehead, M.(1988), "Putting Design into the Picture: the Role of Product Design in Consumer Purchase Behaviour," *Journal of the Market Research Society*, 30(2), 147-162.
- 38) Goodrich, K.(1994), "The Designs of the Decade: Quantifying Design Impact Over Ten Years," *Design Management Journal*, 5(2), 47-55.
- 39) Roy, R.(1994), "The Evolution of Ecodesign," *Technovation*, 14(6), 363 - 380.
- 40) Roy, R. and Riedel, Johann C. K. H.(1997), "Design and Innovation in Successful Product Competition," *Technovation*, 17(10), 537-548.

것은 기업의 시각적 이미지를 개선하는 것이다. 기업의 시각적 이미지는 기업의 정체성(Corporate Identity), 브랜드 등이 기업의 가치에 미치는 영향을 다루는 것이다 (Aaker and Keller, 1990⁴²; Kent and Allen, 1994⁴³; Keller,1993⁴⁴). 이들은 기업의 시각적 이미지, 브랜드 등이 매력적으로 형성되었을 경우 소비자에 대한 강한 흡인력을 가지며 이는 곧 제품 및 서비스에 대한 고객의 충성도로 연결된다고 보았다.

다른 학술 연구들도 디자인이 기업의 성과에 영향을 미친다는 사실을 보여주고 있다(Mozota, 1985⁴⁵; Julie et al., 2000⁴⁶; Julie and Platt, 1997⁴⁷; Kotler and Rath, 1984⁴⁸; Ortiz, 1996⁴⁹). 또한 기업성과와의 관계를 다룬 연구들 외에도 디자인과 관련된 다양한 다른 주제들과의 관계에 대해서도 많은 연구가 이루어졌다. 예를 들면, 디자인 성과의 측정(Gerda and Leenders, 2001⁵⁰) 문제를 다룬 연구들이 있었는가 하면 디자인 인식(Mozota, 2002⁵¹)에 초점을 맞춘 연구들도 발표되었으며, 전략적 관점에서의 디자인이나 디자인과 조직혁신(Ortiz, 1996; Susan and Service, 1988⁵²) 등과 같이 보다 거시적 차원에서 디자인과 경영을 접목하려는 연

-
- 41) Bloch, P. H.(1995), "Seeking the Idea from-Product Design and Consumer Response," *Journal of Marketing*, 59(3), 16-29.
 - 42) Aaker, D. A. and Keller, K. L.(1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, 54(1), pp27-41.
 - 43) Kent, Robert J. and Chris T. Allen(1994), "Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity," *Journal of Marketing*, 58(July), 97-105.
 - 44) Keller, K. L.(1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing Research*, 29: 1-22.
 - 45) Mozota, B.(1985), *Essai sur la fonction du Design et son rôle dans la Stratégie marketing de l'Entreprise*. The'se de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I Panthéon Sorbonne, June.
 - 46) Julie H. Hertenstein, Marjorie B. Platt and David R. Brown(2000), "Valuing Design: Enhancing Corporate Performance through Design Effectiveness," *Design Management Journal*, 211(4), 71-75.
 - 47) Julie H. Hertenstein and Marjorie B. Platt(1997), "Developing a Strategic Design Culture," *Design Management Journal(Former Series)*, 8(2), 10-19.
 - 48) Kotler, P.(1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, New Jersey: Prentice Hall.
 - 49) Ortiz, A.(1996), *Product Design and the Role of External Design Consultants*, Sixth International Forum on Design Management Research and Education.
 - 50) Gerda, G. and Leenders, M.(2001), "How Integrating Industrial Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 18, 28-38.
 - 51) Mozota, B.(2002), "Design and Competitive Edge: A Typology for Design Management Excellence in European SMEs," *Design Management Journal Academic Review*, 2, 88 - 103.

구들도 있었다. 이러한 다양한 디자인 연구주제들 중에서도 최근 들어 디자인을 경영전략적 관점에서 그 중요성을 재인식해야 한다는 논의가 활발하다. 특히 디자인 전략이 기업의 새로운 경쟁력의 주요 수단이라는 사실이 여러 학자들에 의해서 강조되어 왔다(Kotler, 1984⁵³⁾ 등). 하지만 이와 같은 중요성에 대한 인식에 비해서 실제 경영학의 관점에서 디자인 전략에 대한 연구는 별로 이루어져 있지 않다.

이러한 선행연구들과 달리 본 연구는 한국과 미국 그리고 중국의 대표 기업을 선정하여 이를 기업에 대한 사례분석을 통해 제품디자인 경영전략이 기업의 경영 성과에 어떤 영향을 미치고 있는가를 분석하기로 한다.

52) Susan J. H. and Service L. M.(1988), "The Effects of Managerial Attitudes to Design on Company Performance," *Journal of Marketing Management*, 4(2), 217-229.

53) Kotler, P. and Rath, G. A.(1984), "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy*, 5(2), 16-21.

제 3 장 주요 기업의 제품디자인 경영전략 성공사례 분석

제1절 조사방법 및 조사범위

본 연구는 국내외 기업의 디자인경영 성공사례를 분석하여 제품디자인 경영전략과 기업성과 간의 관계를 규명하고자 한다. 본 연구를 수행하기 위한 조사방법 및 조사범위는 다음과 같다. 우선, 분석대상 기업은 제품디자인 경영전략을 성공적으로 수행하고 있는 국내외 대표 기업으로 기아자동차와 애플 그리고 하이얼을 선정한다. 기아자동차는 제품디자인 경영 혁신으로 새로운 신화를 일으킨 기업이고, 애플은 시장진입부터 제품디자인 경영전략을 진행해 온 기업으로 스마트폰 산업의 1인자로써의 제품디자인 혁신 전략을 살펴볼 필요가 있다. 또한 하이얼은 신흥 기업으로 비록 중국에서 시장점유율 1위를 기록하고 있지만, 글로벌 도전에 대한 혁신 및 도전을 준비하고 있는 기업이다. 따라서 이들 기업의 제품디자인 경영전략을 살펴보고 정책적 시사점을 제안하고자 한다.

다음으로, 분석을 위한 자료는 해당 기업의 공식사이트, 연구소, 온라인 뉴스, 서적 등을 통해 기업의 경영성과(매출액과 매출량 등) 관련 자료를 수집한다. 자료는 분석대상 기업들이 제품디자인 경영전략을 실시한 시점부터 성장을 달성한 시기까지를 포함한다.

마지막으로, 구체적인 내용 분석으로 각 기업에 대한 성장 연혁을 소개하고 제품디자인 경영혁신의 배경을 살펴본 다음, 기업 사례를 통해 제품디자인 경영전략을 분석한다. 그리고 해당 기업의 제품디자인 경영활동과 경영성과 간의 관계를 고찰한다.

제2절 기아자동차

1. 배 경

1) 기아자동차의 성장 연혁

기아자동차는 1944년 12월 세워진 경성정공부터 시작하여 한국 최초의 자동차, 최초의 승용차, 최초의 자전거, 최초의 종합 자동차 공장 등을 세운 한국 자동차 산업의 신화라고 해도 과언이 아니다. 현재는 현대자동차그룹으로 편입되어 있다(<표 6 참조>).

<표 6> 기아자동차의 주요 연혁

연 도	내 용
1944년	회사 창립(경성정공(주))
1975년	완성차 첫 수출(브리사 픽업)
1981년	국내 최초 다목적차 봉고 출시
1993년	세계 최초 승용형 SUV 스포티지 출시
1994년	T-8D엔진 독자 개발
1998년	현대 자동차에서 인수
2003년	미국판매 100만대 돌파, 글로벌 환경경영 선포
2004년	한국서비스품질지수 자동차 부문 1위 무역의날 수출 70억불 탑 수상
2005년	수출 500만대 달성, PV부문 국가고객만족도 1위 수상
2006년	프라이드, 미국, JD라워 품질평가서 소형차 1위
2008년	미국법인 신사옥 및 디자인센터준공, 디자인경영 대통령상 수상
2009년	쏘울 한국차 최초 레드닷 디자인상 수상, 유럽전략모델 벤가, IF디자인 어워드 수상
2010년	유럽 전략모델 벤가, 레드닷 디자인상 수상, 광주공장, JD파워 품질우수공장상 수상
2011년	K5, 한국차 최초 레드닷 디자인상 최우수상 수상 수출 1000만대 달성

출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

1998년 10월 기아자동차와 아시아자동차를 인수한 현대자동차는 현대그룹에서 독립하여 세계적인 기업으로 부상하였다. 2000년 이후 아반떼, 쏘나타 등을 성공시키며 내수시장의 강자로 군림한 현대자동차 그룹과 함께 기아자동차도 급속한 발전을 거듭하여 현대와 기아의 생산 대수, 수출 대수가 1, 2위를 다투고 있다.

기아자동차의 연혁을 살펴보면, 2001년 8월 1일 해태 타이거즈를 인수하여 KIA 타이거즈 프로야구단을 창단하였다. 2003년 현대자동차그룹이 글로벌 환경 경영 선포를 하였으며 미국 수출 연간 20만대를 넘어섰다. 2004년 기아자동차가 슬로바키아에 글로벌 환경 조인식에 대한 양해각서를 체결하였다. 2005년에는 아우디-폭스바겐 그룹 출신 세계 3대 자동차 디자이너인 피터 슈라이어(Peter Schreyer)를 디자인 총괄 부사장으로 영입하였으며, 이를 바탕으로 디자인 경영을 추진하고 있다. 2006년 프라이드가 미국 JD파워 품질평가서 소형차 1위로 선정된 바 있고 2007년 기아자동차 슬로바키아 공장을 준공하였다. 2008년 3월 기아자동차의 7개 차종이 미국 카북(Car Book)의 2008년 최우수 추천 차종으로 선정되었으며, 2009년 10월에는 브랜드 컨설팅 전문회사 인터브랜드가 발표한 '세계 100대 브랜드'에서 87위에 선정되기도 하였다. 동년 11월에는 K7을 출시하였고 2010년 2월 미국 조지아 생산 공장을 완공하였으며 3월에는 스포티지R을, 4월에는 K5를 출시하였다. 그리고 2011년 3월에 올 뉴 모닝 및 올 뉴 프라이드를 출시하였다.

2) 기아자동차의 제품디자인 경영혁신의 배경

기아차는 1997년 부도 사태를 맞아 현대자동차 그룹에 편입되었으며 동일한 차량 플랫폼에 외관만 현대와 기아로 분리되는 형태로 개발이 진행되었다. 차량 성능 측면에서 현대차와 차별화되는 별다른 특성이 없었던 기아차의 경우 브랜드 가치와 디자인 측면에서 우위에 있던 현대차에 비해 판매 측면에서 열세를 보이는 입장이었으며, 오히려 현대차의 시장점유율을 깎아먹어 그룹으로서는 이득이 될 게 없는 상황이었다. 그 같은 상황은 2005년 로체의 실패로 극대화되었다. 쏘나타와 동일한 파워트레인을 탑재하였으나 디자인이 소비자의 구매 욕구를 자극하지 못하였으며, 중형차인 로체에 준중형 차량인 아반떼의 플랫폼을 사용하였다는 논란으로

큰 실패를 경험하였다(<그림 1 참조>).



기아자동차의 로체



현대자동차의 아반떼

출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 1> 로체 대 아반떼

기아자동차의 가장 큰 문제는 현대차와 동일한 엔진, 변속기를 쓰고 있고 현대자동차에 비해 브랜드 인지도가 낮을 뿐만 아니라 소비자에게 큰 신뢰를 잃고 있었던 데다가 기아차만의 가치 있는 차별성이 없다는 것이었다. 2005년 기아자동차의 사장으로 부임한 정의선 현대자동차 부회장은 곧바로 기아자동차의 차별과 전략을 도입하면서 제품디자인 경영을 지시하였다. 아우디와 폭스바겐의 수석 디자이너로 자동차 분야에서 인정받는 세계적 디자이너인 피터슈라이어를 디자인 총괄 부사장으로 영입하여 과감하고 개성 있는 디자인의 신차를 출시함으로써 기존의 현대차와의 차별화를 통해 기아차의 시장점유율을 끌어올릴 수 있었다.

디자인 경영을 선언하였던 2006년은 영업적자를 기록한 해였으나, 디자인 경영의 성과는 예상보다 빨리 나타났다. 디자인 경영의 첫 작품이라 할 수 있는 로체 이노베이션이 출시되고, 기존에 국내에는 없던 박스카 쏘울이 공개된 2008년 기아차는 3,085억 원의 흑자를 기록하였다. 특히 K5와 스포티지R 차종이 세계 3대 디자인상인 레드닷 디자인상을 수상하였으며 수출 1,000만대를 달성하였다. 7월에는 '2011 독일 오토모티브 브랜드 콘테스트'에서 자동차 브랜드 디자인 부문 최우수상을 수상하였다. 2012년 2월에 K9을, 7월에 K3를 출시하면서 K시리즈가 완성되었다. 2013년 7월 조지아 생산 공장에서 미국 내 자동차 생산이 100만 대를 돌파하였고, 2014년 3월

쏘울 차량이 레드닷 수송 디자인 부문 워너(Winner)상을 수상하기도 하였다.

2. 기아자동차의 제품디자인 경영전략 분석

기아자동차는 가치 창조자(value creator)로서의 디자인 전략을 펼치고 있다⁵⁴⁾. 이 전략을 통해 기아자동차는 기아자동차만의 독창적인 디자인이 비즈니스의 지속적인 성장을 위한 탐색자로서 역할을 수행하며 기업의 어려움을 극복할 수 있도록 원조를 줄 수 있는 잠재력을 가지고 있으며 새로운 경제적 가치와 문화적 가치를 창출할 수 있을 것으로 판단하고 있다.

기아자동차의 제품디자인 경영전략을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 새로운 경영방식의 도입

현대자동차가 기아자동차를 편입한 후, 기아자동차는 현대자동차와 같이 현대모비스의 부품을 동일하게 제공받고 있으며, 따라서 성능은 현대자동차와 동일하며 차량의 외관을 제외하면 차별화된 내용이 없다는 문제를 안고 있었다.



Audi TTS



폭스바겐 골프

출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 2 > 피터 슈라이어의 자동차 디자인

54) 구유리·김재범·장동련(2009), 앞의 논문.

기아자동차는 우선 새로운 경영방식 도입에 주력하였다. 2005년 현대자동차의 부사장인 정의선이 기아자동차의 사장으로 임명되면서 새로운 제품디자인 경영전략을 선포하였다. 제품디자인 경영을 위해 기아자동차는 세계적인 자동차 디자이너인 피터 슈라이어를 영입하였다. 피터 슈라이어는 세계 3대 자동차 디자이너로 평가되고 있는데, 1994년부터 2002년까지 아우디 디자인 총괄책임자와 폭스바겐의 디자이너로 재직하면서 뛰어난 디자인 성과를 달성하였다(<그림 2 참조>).

비록 2006년 제품디자인 경영 선포 후 적자 상황을 나타내기도 하였지만, 정의선 부회장은 피터 슈라이어에게 전권을 부여함으로써 과거 현대·기아자동차 디자이너들의 창의적인 결과물이 임원진들을 경유하면서 성과를 제대로 나타내지 못하였던 비합리적인 상황을 탈피할 수 있게 되었다. 그 결과 발전적인 성과를 거듭함에 따라 기아자동차는 스포티지 R, K 시리즈를 출시하는 등 기아자동차의 특성을 살린 모델들을 계속 출시하여 현대자동차와 시장에서 선두 경쟁을 벌이는 기업으로 급부상하였다.

2) 기아자동차 'K 시리즈'의 브랜드 파워

기아자동차는 K7 출시부터 고유의 명칭으로 브랜드 파워를 강화하겠다는 목표로 일부 신차에 K라는 명칭을 사용하였다. K는 기아(Kia), 대한민국(Korea), 활동적인(kinetic) 등 영어와 강함이라는 뜻의 그리스어(kratos) 앞 글자에서 따온 것이고, 뒤에 붙은 7, 5, 3 등의 숫자를 통해 자동차의 급을 나타내는 시도를 통해 브랜드의 시인성 제고와 브랜드의 일체감을 드러내는 등 브랜드 강화 노력을 강화하였다.

또한 K7의 시너지 효과를 통해 K 시리즈 전반에 긍정적인 영향을 파급시킬 뿐만 아니라 소비자들에게 새로운 자동차 이미지를 각인시키는 다양한 노력을 기울이고 있다. 특히 기아차는 디자인이 단순히 제품의 속성만을 전달하는 방식을 넘어 고객의 특성과 요구를 분석해 적합한 라이프 스타일과 문화를 제안하는 과감한 실험에 도전해 반향을 일으켰다. 이를 위해 기아차는 별도의 캠페인 홈페이지(<http://kseries.kia.com>)를 구축하고 K 시리즈 차종별로 차별화된 콘텐츠를 선보였다. 즉 K 시리즈를 이용하는 고객들의 특성을 면밀히 분석한 결과, K3 고객은 '도전을 즐기는 스마트한 젊음'으로 K5는 '스타일 넘치는 프로페셔널', K7은 '배려와 사려가 깊은 젠틀맨'으로 규정하고 제품의 특성 및 제

품에 대한 포지셔닝을 명확히 설정하였다(<그림 3 참조>)⁵⁵⁾.



출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 3> 기아자동차의 K 시리즈

3) 제품디자인 경영을 기업문화로 정착화

기아자동차가 피터 슈라이어를 CDO(chief design officer)로 영입한 것은 단순히 유명 디자이너를 합류시킨 것만을 의미하지는 않는다⁵⁶⁾. 그의 영입을 통해 개방적이고 혁신적인 기업 문화, 끊임없이 도전하는 분위기, 제품개발 프로세스 등 기업의 전반적인 이미지 변경을 시도하겠다는 강한 의지가 반영되어 있는 것으로 보아야 할 것이다. 한 동안 기아자동차의 TV 광고에는 ‘디자인’이라는 문구와 물음표가 등장하였다. 이러한 방법을 이용하여 대외적으로 디자인을 소재로 한 기업광고를 수행해 왔으며, 사내에서는 모든 임직원이 일상 속에서 디자인을 생활화 할 수 있도록 하는 디자인과 브랜드의 문화 캠페인을 전개하였다.

55) 이코노믹리뷰, “자동차 넘어 고객 라이프스타일 디자인하는 ‘Designed by K’: K3는 ‘젊음’ K7은 ‘나눔과 배려’... 고객 특성 표현,” 2015. 05. 29.

56) 구유리·김재범·장동련(2009), 앞의 논문.

제3절 애플(Apple)

1. 배 경

1) 애플의 성장 연혁

애플은 디자인, 과학기술, 혁신 및 창조력, 고급 유행문화를 집약하고 있는 핸드폰 분야 최고 기업으로서의 입지를 구축하고 있다(<표 7 참고>).

<표 7> 애플의 주요 연혁

연 도	내 용
1976년	스티브 워즈니악과 스티브 잡스, 롱웨인이 워즈니악의 차고에서 나무상자에 담긴 ‘애플 1’을 만듦
1980년	주식 공개, ‘애플3’ 출시
1984년	그래픽 유저 인터페이스(GU)를 갖춘 매킨토시 컴퓨터를 출시하여 개인용 컴퓨터 시장에 돌풍을 일으킴
1985년	스티브 잡스, 실적 부진을 이유로 해임됨
1987년	세계 최초의 PDA ‘뉴턴’ 출시
1997년	NeXT사 인수, 스티브 잡스 경영 복귀
1998년	‘아이맥 G3’ 출시, 기업 실적이 흑자로 전환
2001년	아이팟을 출시해 이후 6년간 1억 대 이상의 판매고 달성
2003년	아이튠스 스토어(iTunes Store)를 만들어 한 곡당 0.99 달러에 판매하면서 음악파일 유통시장을 유료화하는 데 성공
2007년	스마트폰 ‘iPhone’ 출시
2008년	iPhone 3G 출시
2009년	iPhone3 GS 출시
2010년	iPhone4 출시
2011년	iPhone4S 출시
2012년	iPhone5 출시

출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

애플은 1976년 4월 1일 만우절에 대학 중퇴자인 Stephen Wozniak과 Steve Jobs는 자기 집 차고에서 Apple1을 발명함으로써 시작되었다. 이들이 처음 만든 Apple1은 주로 오락용으로 판매되기 시작하여 점차 가정과 학교로 보급되었고, 1980년에는 10만대 이상의 AppleII가 판매되고 매출액도 1억 달러를 넘어섰다. 비록 개인용 컴퓨터 개발 초기 애플은 잠시 호황을 누렸으나 1980년대 IBM 호환 PC에 밀려 막대한 적자에 허덕였다. 이에 스티브 잡스는 애플을 나왔고, 애플은 1990년대 윈도우 운영체제와 인텔의 CPU를 장착한 PC로 인해 대중의 호응을 이끌어내지 못하고 그래픽, 디자인 등 소수의 전문 분야에 대한 수요를 충족시키는 브랜드로 변모하였다.

하지만 1996년 스티브 잡스는 애플에 복귀하면서 우선 애플의 외주생산 비중을 늘리고 대리점 중심의 영업에서 전화와 인터넷 주문방식으로 판매방식을 바꾸었다. 또한 1998년에는 아이맥(imac)과 G3 컴퓨터, 그리고 아이북(iBook)이라는 제품을 발매하기 시작하였다. 특히 2001년 출시한 디지털 음악 플레이어 아이팟(iPod)의 매출 호조는 애플을 회생시킨 결정적인 계기로 작용하였다. 애플이 글로벌 기업으로 확고하게 자리 잡은 것은 역시 2007년에 아이팟을 바탕으로 아이폰이라는 새로운 휴대전화를 출시하면서부터이다. 아이폰은 휴대폰과 아이팟, 그리고 PDA 기능을 결합한 것으로 소비자들이 손을 사용하여 쉽게 사용할 수 있게 한 전화였으며, 2010년에는 아이팟이라는 단말기를 출시함으로써 그 영역을 확대하고 있다. 이러한 신제품들의 성공에 힘입어 애플의 매출은 매년 두 자리 수 이상의 고속 성장을 기록하였다⁵⁷⁾.

2) 애플의 제품디자인 경영혁신의 배경

애플은 1990년대 초반부터 시련기를 맞게 된다. 소비자들로부터 사랑을 받아왔던 뛰어난 성능과 편리한 사용법은 마이크로소프트사(Microsoft)가 애플의 운영체제를 모방하여 윈도(Windows) 제품을 출시함에 따라서 더 이상 기능상 차별화 우위를 누릴 수 없게 된 것이다. 이로 인해 애플의 시장점유율은 1993년의 전 세계 PC시장의 9.6%에서 1996년에는 5.2%로 크게 하락하였고, 수익률 역시 폭락하여 무려 8억 달러의 적자를 기록하였다. 이때 많은 전문가들은 애플이 망할 것인가 안 망할 것인가의 문제보다 언제 망할

57) 장세진(2014), 『경영전략』, 박영사, 241-244.

것인가 하는 점이 토론의 주요 쟁점이 되었다.

스티브 잡스가 애플에 복귀한 후 일련의 전략 및 혁신을 통해 애플의 회생에 주력을 하였다. 우선 대리점 중심의 영업을 전화와 인터넷 주문방식으로 판매를 바꿨다. 또한 아이팟을 출시하여 음원 판매프로그램인 아이튠즈(iTunes)와의 보완재 성격을 활용하여 하드웨어와 콘텐츠 간의 시너지를 창출하는 데 성공하였다. 특히 2007년의 아이폰(iPhone)은 기존 핸드폰 시장에 새로운 혁신을 가져왔다. 따라서 2007년에 애플 컴퓨터는 자사의 사명에서 컴퓨터(computer)라는 단어를 공식적으로 삭제하였다. 이는 애플이 더 이상 PC를 만드는 회사가 아니라 디지털가전 제품의 새로운 승자임을 전달하고 미래를 어둡게 해왔던 PC 산업과의 단절을 의미한다. 하지만 애플은 차별화된 제품생산을 위해 막대한 연구개발 투자비용으로 인해 비용 압박이 증가하고 있다⁵⁸⁾.

애플의 제품을 자세히 살펴보면, 멋지고 우아한 디자인이 먼저 눈에 들어온다. 많은 전문가들의 예상을 뛰어 넘는 이런 성공은 단순히 하드웨어를 만드는 것이 아니라⁵⁹⁾ 애플만의 혁신적인 디자인 철학이 담긴 제품을 출시하여 애플을 21세기 최고의 혁신 기업의 반열에 올려놓았다. 특히 아이팟, 아이튠즈, 그리고 아이폰은 그가 정립한 애플 문화의 브랜드 정체성이라 할 수 있는 ‘디자인, 과학기술, 창조력 및 고급 유행문화’를 잘 담아내고 있는 제품으로, 이를 통해 애플의 디자인 철학, 브랜드 이미지 등이 글로벌 업계와 소비자의 주목을 받고 있다.

2. 애플의 제품디자인 경영전략 분석

애플사의 CEO 스티브 잡스는 ‘디자인은 인간이 만든 창조물의 중심에 있는 영혼’이라고 정의하였다. 애플은 창립 초기부터 혁신적이고 디자인 중심의 경영전략을 취하였다. 전 세계 사람들을 사로잡은 아이패드와 아이폰을 보면 디자인이 경쟁력을 창출한다는 말을 실감할 수 있다. 이러한 제품은 다른 회사의 제품에서 거의 찾아보기 힘들다. 파란 투명케이스로 유명했던 아이맥, 간단하지만 강력한 휠인터페이스의 아이팟 역시 마찬가지

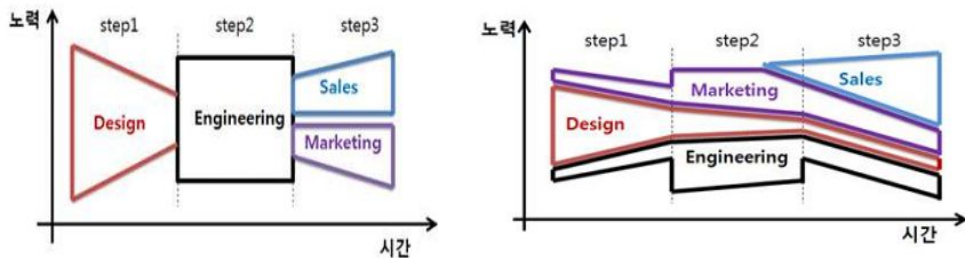
58) 장세진(2014), 위의 문헌.

59) 한상만·하영원·장대련(2011), 앞의 논문.

다. 애플에 복귀한 잡스가 애플을 살리기 위해 가장 심혈을 기울인 부분은 이처럼 완벽한 디자인이었다⁶⁰⁾.

1) 애플의 제품개발 프로세스

제품 개발 프로세스는 제품을 만드는 전체 과정을 말한다. 기업은 우수한 제품을 생산하여 시장에 판매하여 수익을 얻는다. 따라서 제품의 우수성에 따라 시장에서 해당 제품의 판매로 얻은 수익 외에 브랜드 인지도나 긍정적인 기업 및 제품 평판을 얻어 전반적인 브랜드 자산을 높인다. 애플은 다른 기업에 비해 남다른 제품 개발 프로세스를 가지고 있다.



전통적인 제품 개발 프로세스

이상적인 제품 개발 프로세스(애플)

출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 4> 제품개발 프로세스 비교

<그림 4>에서 보는 것과 같이 전통적인 제품 개발 프로세스는 디자인, 설계, 판매와 마케팅을 순차적으로 진행하는 것으로 알려져 있다. 즉 디자인은 기업의 전략적 수준에서 논의하지 않고 수직적인 단계를 통해 주어진 콘셉트의 구현과 제품 외형의 치장을 위한 생산적·제조적 측면의 디자인 경영전략이다. 이러한 전략은 차별화로서의 디자인 전략으로서 의류산업에서 많이 사용하고 있다.

하지만 애플은 모든 과정을 전 단계에서 수행하고 있다. 즉 기업의 모든 프로세스 단

60) 안병도(2010), 『애플을 벗기다』, 웅진지식하우스.

계에서 디자인 전략이 작용하고 있다는 것이다. 실제 애플의 제품은 타 회사에서 찾아보기 힘든 많은 특허와 디자인을 소유하고 있다. 애플은 전통적인 제품 개발 프로세스와 달리 자신의 제품 개발 프로세스를 구성하고 있다. 특히 전통적인 제품 개발 프로세스는 디자인 설계 이후 엔지니어링 작업을 하고 판매 및 마케팅을 한다. 하지만 애플의 ‘이상적’ 프로세스는 디자인 단계에서 마케팅과 엔지니어링 과정을 동시에 고려하여 시장에 혁신적인 제품을 제시하는 것이다. 애플은 디자인 리더십이 기업의 핵심 전략에서 뿐만 아니라 기업문화 전반에 걸쳐 확장되어 있으며, 항상 창의적인 디자인 가치가 조직 구성 전체에 확산되는 디자인 마인드 및 디자인 로직이 구축되어 있는 것으로 평가받고 있다⁶¹⁾.

2) 애플의 지속적인 혁신

오늘날 혁신은 IT 산업의 필수적인 과제로 등장하고 있다. 특히 스마트폰, 노트북, 냉장고, TV, 조선 등 모든 분야에서 혁신이 없으면 성장하기 힘들다. 특히 스마트폰 산업의 치열한 경쟁은 혁신의 중요성을 나타내고 있다. 1990년대 약 13년간 핸드폰 시장점유율 1위를 차지해 왔던 노키아는 지속적으로 변화를 추구해 왔으나 결국 아이폰의 혁신 기술에 무너졌다.



출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 5> 아이폰의 제품디자인 변화

61) 구유리·김재범·장동련(2009), 앞의 논문.

소비자들은 애플사를 혁신의 아이콘으로, 스티브 잡스를 디자인의 장인으로 인식하고 있다. 우아한 디자인에 뛰어난 성능으로 사람들의 마음을 사로잡고 있다. <그림 5>에서 보는 것처럼 애플은 모든 제품 출시에 대해 디자인과 혁신을 하고 있다. 소비자들은 아이폰의 신모델 출시보다 오히려 이번에는 어떤 혁신이 태어날 것인가를 기대하고 있다. 또한 아이폰의 혁신은 디자인 전략을 겸비한 혁신이라고 해도 과언이 아니다. 애플은 제품 개발 프로세스부터 디자인과 혁신을 시행하고 있기 때문이다.

애플은 Apple II가 출시되면서 뛰어난 디자인과 성능으로 1억 달러의 매출을 올리는 기업이었지만, 90년대 마이크로소프트의 모방에 따라 시장점유율이 급격히 감소하였다. 하지만 스티브 잡스의 혁신적인 신제품인 아이폰으로 다시 차별적 우위를 갖게 되면서 오늘날 최고의 기업으로 자리잡고 있다.

제4절 하이얼(Haier)

1. 배 경

1) 하이얼의 성장 연혁

하이얼(海爾, Haier Group)은 1955년 직원 10명의 소형 기업으로 출발하여 오늘날 중국 최대의 그룹으로 성장하였다(<표 8 참조>).

<표 8> 하이얼의 주요 연혁

연 도	내 용
1984년	청도에서 창립
1991년	청도냉장고공장과 청도에어컨공장이 합병하여 하이얼 그룹 탄생
1999년	컴퓨터 생산 시작, 이 해에 미국 현지법인 설립
2000년	백색 가전의 글로벌 판매에서 세계 제4위 달성
2004년	하이얼 전자판매(현 하이얼코리아)를 세워 한국 시장에도 진출

2007년	세탁기 제조기술인 더블 드라이브(Double-drive)로 중국, 미국, 한국에서 특허 취득
2010년	냉장고와 세탁기의 시장점유율 세계 2위 달성
2013년	하이얼 냉장고, 유명 제품디자인상인 'reddot design award'에서 제품디자인상 수상

출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

1983년 하이얼 공장은 '화이트헤론'이라는 브랜드로 몇 만 대의 세탁기를 생산하였지만 열악한 환경과 떨어진 품질과 디자인으로 인해 큰 인기를 얻지 못하였다. 그 이후 하이얼은 냉장고 생산에 돌입하였지만 여전히 큰 호전을 보지 못하여 1984년 말에는 147만 위안의 부채를 안고 있었으며 부도 직전에 몰리게 된다. 부도 직전에 직면한 상황에서 중국 정부는 장루이민을 공장장으로 임명하여 수익이 나지 않는 세탁기 부문을 정리하였으며 기업 자원을 개편하여 전망 있는 냉장고 시장에 주력하기 시작한다. 이후 장루이민의 탁월한 기업 운용 능력이 빛을 내기 시작하였으며 1991년 '청도냉장고공장'과 '청도에어컨공장'이 합병하여 '하이얼' 그룹의 탄생을 알리게 된다. 1992년 세탁기와 TV 생산을 시작하면서 종합가전회사로 변신하였다. 이 해에 회사명을 하이얼 그룹으로 전환하였고, 1999년 컴퓨터를 생산하기 시작하였으며 동년 미국에 현지법인을 설립하였다.



출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 6> 하이얼의 가전제품들

오늘날 하이얼 그룹은 중국 내에서는 ‘하이얼 가전왕국’으로 통할 정도로 영향력이 크다. 세계 61개 나라에 무역회사를 세웠고 8개의 디자인센터와 29개의 제조시설, 16개의 공업단지를 운영하고 있다. 세탁기, 냉장고, 에어컨, TV 등 96개 가전 분야에서 1만 5,100개 품목을 생산한다. 160개 나라에 5만 8,800개의 판매네트워크를 구축해 제품을 수출하고 있다. 2004년 하이얼 전자판매(현 하이얼코리아)를 세워 한국 시장에도 진출하였다. 2007년 세탁기 제조기술인 더블 드라이브(Double-drive)로 중국, 미국, 한국에서 특허를 얻었다. 2008년 글로벌 매출은 1천 220억 위안, 종업원 수 약 5만명으로 백색가전의 글로벌 매출에서는 2000년 세계 4위, 2010년에는 글로벌 시장조사 기관인 유로모니터 인터내셔널(Euromonitor International)로부터 백색가전 브랜드 1위 기업으로 선정되었다. 2011년 현재 최고경영자(CEO)는 창업 초기부터 회사를 이끌었던 장루이민(張瑞敏) 회장으로, 장 회장은 중국의 ‘잭 웰치’, ‘중국 경제의 큰 스승’으로 불린다. 현재 하이얼은 가전 제품 제조회사 중 세계 3위에 올라 있다.

2) 하이얼의 제품디자인 경영혁신의 배경

하이얼은 중국 1위 가전업체이다. 2002년에 세계 백색가전 업계에서 다섯 번째로 큰 생화가전업체로서 그 해 글로벌 점유율이 3.2퍼센트에서 3.8퍼센트로 증가하기도 하였다. 하이얼은 GE 같은 서구 기업들과 경쟁하면서 미국 시장에서 5위의 백색가전 메이커가 되었지만, 아시아에서는 여전히 낮은 브랜드이기도 하다. 어떤 브랜드도 일등급 품질 없이는 살아남기 힘들기 때문에 하이얼도 이 문제를 해결해야 한다. 비록 80년대 장루이민 사장이 모든 직원들을 모아놓고 불량 냉장고를 커다란 쇠파망치로 사정없이 두들겨 부숴 품질에 대한 그의 의지를 간접적으로 보여주기도 하였다⁶²⁾.

미국과 유럽의 경제위기로 전 세계 가전제품 시장도 위축되었지만, 이런 환경 속에서도 하이얼은 놀라운 속도로 판매량을 늘려오고 있다. 2011년 12월 글로벌 시장조사기관인 유로모니터(Euromonitor)가 발표한 조사연구 보고서에서 하이얼은 가전제품 시장점유율 7.8%로 세계 1위를 차지하였다고 발표한 바 있다.

많은 중국 브랜드는 하이얼과 같이 원산지 효과와 디자인에서 어려움을 겪고

62) 폴 템포럴(2006), 『아시아 스타 브랜드』, 영림카디널, 131-152(박영미 옮김).

있는 것이 사실이다. 하이얼 그룹도 글로벌 브랜드로 성장하기 위해 제품 이미지에 영향을 미치는 원산지 효과 및 브랜드 인지도를 극복해야 한다. 또한 하이얼은 중국 시장 점유율 유지에 대한 우려감을 가지고 있는데, 하이얼의 핵심 제품인 에어컨과 냉장고는 많은 해외 유명 브랜드와 경쟁하고 있어 하이얼의 혁신을 요구하고 있다.

2. 하이얼의 제품디자인 경영전략 분석

하이얼은 오래 전부터 소비자의 수요를 중심으로 기술혁신을 해왔고 소비자들의 신뢰를 쌓는 사업전략을 추진해 오고 있다. 또한 디자인을 통한 제품의 스타일링과 기업 이미지 구축에 힘을 쏟는 차별자로서의 디자인 전략을 사용하고 있다. 하이얼의 가치 창조자로서의 제품디자인 경영전략을 살펴보면 다음과 같다.

1) 하이얼의 제품 이미지 혁신

많은 중국 제품은 동일한 문제를 안고 있다. 즉 제품 원산지 문제이다. 중국산이라는 낙인효과는 중국산 제품에 대한 좋지 않은 이미지를 낳고 있다. 중국의 개혁개방 정책으로 인해 중국 기업은 많은 비즈니스 기회를 잡을 수 있었던 반면에 외국의 화려하고 우수한 제품들도 중국 시장에 진출함에 따라 제품들 간에 경쟁이 심화되고 있어 이제 중국산 제품의 혁신은 필수적인 사항이 되었다.

하이얼은 1998년 미국 시장 진출을 통해 제품혁신을 적극적으로 시행하고 있다. 가장 우선적으로 미국 법인을 세워 메이드 인 유에스에이(made in USA)를 강조하였으며, 또한 경쟁우위를 확보하기 위해 제품과 디자인을 결합한 전략을 시행하였다. 이러한 시도들은 디자인을 통한 제품의 스타일링과 기업 이미지 구축과 직결되는 사항으로 판단한 것이다. 소비자 설문조사에 의하면, 하이얼이 시장 1위를 차지하게 된 이유로 서비스와 품질, 혁신을 들고 있다. 제품의 품질은 기업의 핵심가치이기 때문에 비용이 많이 소요되는 디자인 혁신 전략보다 제품의 스타일링과 기업 이미지 구축을 위한 전략이 더 필요한 것이다. 따라서 장루이민 사장은 불량제품을

전 직원 앞에서 쇠망치로 부수는 등 제품의 품질 혁신에 적극적인 입장이었다. 또한 기업의 이미지 구축도 그 어느 때보다 적극적이다. 이러한 전략은 기업의 로고 변화에서부터 발견할 수 있다(<그림 7 참조>).



출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 7> 하이얼의 로고 변화

중국산 제품이라는 원산지 이미지도 중국에서 1위 기업인 하이얼에게도 예외는 아니었다. 하이얼은 이러한 이미지 효과를 없애기 위해 메이드 인 유에스에이로 이미지 관리를 시작하였는데, 이러한 전략은 기업의 전반적인 이미지 및 가치를 상승하기 위한 전략의 일환으로 볼 수 있다. 결국 하이얼은 기업 이미지 혁신전략으로 기업 및 제품 이미지에서의 혁신적 측면을 동반한 디자인 변화전략을 적극 사용하고 있는 것으로 판단된다.

2) 하이얼의 혁신과 틈새 마케팅

하이얼 제품은 기술혁신과 디자인을 겸비한 외국 유명 브랜드에 비해 많이 부족한 점이 많다. 따라서 하이얼은 제품의 소형화 전략을 사용하여 디자인과 가격전

략을 동반한 전략을 실시하였다. 즉 디자인 및 품질이 좋은 제품과 저렴한 가격전략을 통해 소비자들의 마음을 잡는다는 것이다. 하지만 폴 템포럴(2006)은 미국과 여타 시장에서 성공하려면 틈새시장과 반대되는 대량생산 시장에서 탑 브랜드를 구축해야 한다고 지적하였다. 또한 하이얼의 가장 중요한 문제의 하나는 바로 디자인 작업이 대부분 중국 현지에서 이뤄지고 있다는 것이다.

그럼에도 불구하고 하이얼의 틈새시장 디자인 전략은 대학 기숙사 등을 중심으로 브랜드 지향적인 신세대의 시선을 서서히 붙잡아 가고 있다. 이들은 소형냉장고로 다양한 시장의 요구를 민감하게 따라가 고객에게 미학적 가치를 공략한 것이다⁶³⁾. 또한 뛰어난 디자인과 성능으로 가격 프리미엄을 형성하여 소형 냉장고라는 새로운 시장을 공략하는 데 성공하였다(<그림 8 참조>).



출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 8> 하이얼의 소형 냉장고

63) 폴 템포럴(2006), 앞의 문헌.

제 4 장 주요 기업의 제품디자인 경영전략의 성공요인 및 경영성과 분석

제1절 기업에서 제품디자인 경영전략의 성공요인

제품디자인 경영전략은 단순히 제품의 디자인뿐만 아니라 해당 제품의 경쟁을 촉진하는 모든 디자인 활동을 말한다. 많은 사람들은 제품디자인 전략을 단순히 제품 포장, 외형, 칼라, 특이한 점으로 여기고 있다. 하지만 제품디자인 경영전략은 제품개발, 생산, 판매 및 마케팅 전반에 걸친 전략이라고 할 수 있다. 즉 제품디자인 효과를 넘어 전체 프로세스에서의 전략을 말한다. 따라서 기업이 제품디자인 경영전략을 어떻게 하는가에 따라 기업이 해당 산업에서의 지위, 시장점유율, 브랜드 가치 및 자산도 달라진다.

기아자동차의 제품디자인 경영은 명확한 디자인경영 선언으로 표출되고 있고, 애플은 처음부터 디자인 혁신 기업의 이미지를 가지고 있는데, 제품 개발 프로세스가 이를 가장 잘 나타내고 있다. 하이얼은 신홍기업으로서 제품 개발에 많은 비용을 투입하는 동시에 제품의 디자인 및 기업의 이미지 디자인을 설계하고 있다. 이들 기업은 서로 다른 기업 환경에 놓여 있고, 그 결과 제품디자인 경영에서도 서로 다른 전략을 사용하고 있다.

다음은 앞의 분석을 통해 이들 기업의 제품디자인 경영전략에서의 성공요인들이 무엇인가를 비교·분석하기로 한다(<표 9 참조>).

우선 기아자동차의 제품디자인 경영전략은 시장 차별화에 대응한 전략이라고 볼 수 있다. 차별화 전략의 수행은 비용측면을 고려해야 한다. 기아자동차는 지속적으로 현대자동차의 부품을 공유하면서 외형과 내장재에서 약간의 변화를 줌으로써 제품 차별화를 이룬 동시에 비용을 낮게 유지하는 전략을 택한 것이다.

결국 기아자동차는 순수한 디자인 경영전략을 선택한 것이다. <표 9>에서 보는 것과 같이 기아자동차의 경영전략은 가치 창조자로서의 디자인 전략이다. 이러한

전략은 매출액 증대, 브랜드 자산 증가, 시장점유율 증가, 브랜드 구축의 효과를 가져올 수 있다. 기아자동차는 현대차와 지속적으로 부품을 공유하기 때문에 차별화 정도는 중간이며, 타 기업의 모방도 중간 정도이다. 이러한 점들은 삼성의 SM 시리즈의 출시로부터 확인할 수 있다. 디자인 개발 투자의 매출 증대 효과는 높은 것으로 나타났다. 비록 해외 유명 디자이너의 영입 및 디자인 혁신 비용은 큰 부담이지만, 설비투자과 같은 고정비용은 부품 공용으로 절약하였다. 따라서 기아자동차는 실행 가능한 성공적인 전략을 사용하였다고 볼 수 있다.

<표 9> 기업별 제품디자인 경영전략

기업	디자인 경영 전략 및 역할	차별화 정도	타 기업 모방정도	실행 가능성	디자인 개발 투자의 매출 증대 효과	성 과
기아 자동차	가치 창조자로서의 디자인	중간	중간	중간	높음	매출액 증대, 브랜드 자산 증가, 시장 점유율 증가, 브랜드 구축
애플	가치 창조자로서의 디자인	높음	어려움	어려움	높음	매출액 증대, 브랜드 자산 증가, 시장 점유율 증가, 탑 브랜드 구축
하이얼	차별자로서의 디자인	낮음	가능	가능	낮음	매출액 증대

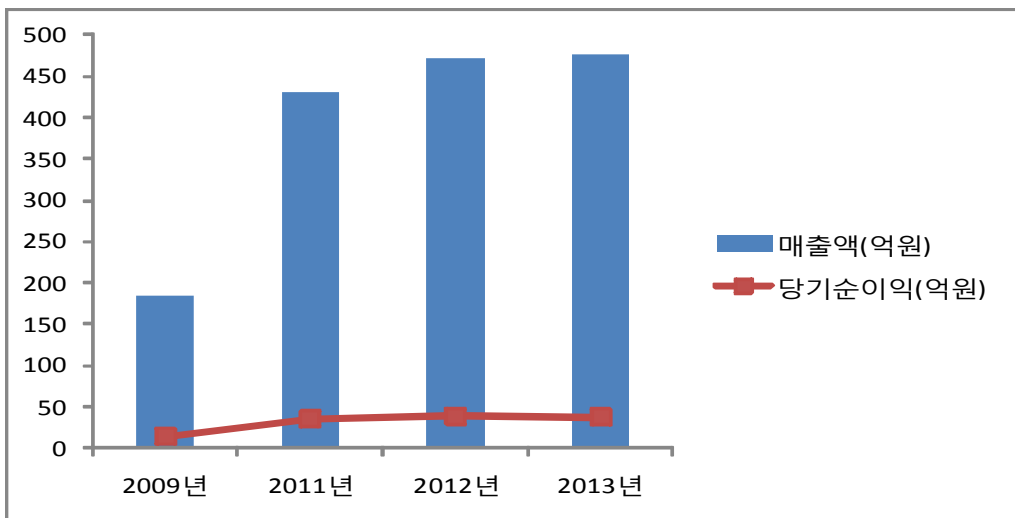
출처 : 연구자 정리.

애플은 시장 진입부터 차별화 우위 전략을 사용하고 있는 기업이다. 비록 애플이 스마트폰 분야의 최상위에 자리를 하고 있지만, 차별화 변수는 비용을 높이는 효과를 가져올 수 있다. 애플은 높은 연구개발 투자, 창의력을 높이려는 대학 캠퍼스 같은 환경조성 등 창의성과 감성가치에 기반한 기업가치 창출과 브랜드 구축을 위한 디자인 경영전략을 펼치고 있다.

이러한 전략은 매출액 증대, 브랜드 자산 증가, 시장점유율 증가, 무엇보다 탑 브랜드의 구축이라는 높은 부가가치를 제공하고 있다. 따라서 애플의 차별화 우위

는 높으며, 타 기업이 쉽게 모방할 수 없다. 삼성은 갤럭시를 통해 미국 시장에 진입을 성공하였지만, 기술혁신에서는 애플의 특허와 겹치는 사례를 보여주고 있다. 또한 삼성에 비해 브랜드 가치도 높고 제품도 프리미엄 우위를 점하고 있다.

하지만 애플의 가장 큰 문제는 바로 연구개발비용이다. 앞서 언급한 것과 같이 창의력 제고, 혁신적 성과를 달성하기 위해 막대한 연구비용을 지출하고 있다. 이러한 차별화 우위 전략은 탑 브랜드 형성에 효과적이지만, 막대한 연구개발비용을 수반한다. 그러나 이러한 전략은 실행하기 어려운 부분이 있기 때문에 성공적인 실행으로 높은 시장 프리미엄을 얻을 수 있다. <그림 9>에서 보면 아이폰의 매출은 높지만 수익은 낮다.



출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 9> 아이폰의 매출액 및 당기순이익 비교(2009년-2013년)

마지막으로, 하이얼은 제품 이미지로 인한 품질 문제를 해결하기 위해 다양한 차별적 전략을 사용하고 있으며, 또한 혁신과 틈새 마케팅을 통해 기업의 영역 및 가치를 확대하고 있다. 제품디자인 경영전략의 측면에서 이들은 제품 스타일링을 통한 소비자 인식 변화에 전력을 다하고 있으며, 또한 전반적인 품질 향상을 꾀하고 있고 브랜드 자산 구축을 위해 노력하고 있다.

하이얼은 차별자로서의 전략보다 수동적 통합자로서의 디자인 전략에 가까우며, 마케팅, 엔지니어링, 디자인의 수평적 통합을 통한 전략을 사용하고 있다. 이러한 전략은 매출액 증대를 가져오지만, 여타 편의 창출에는 효과적이지 않다. 즉 차별화 정도가 낮으며 모방하기도 쉽고 디자인 개발투자의 매출 증대 효과도 낮은 편으로, 이는 품질 향상을 위해 많은 비용 투자가 이루어지고 있기 때문이다. 2014년에 디자인 부분상 수상과 해외 디자인 부서 설립 등 많은 활약을 하고 있지만, 전반적으로 혁신적인 제품을 소유하고 있지 않다는 것이다. 예를 들어, 하이얼의 핵심 제품인 냉장고 부분은 삼성의 지펠에 비해 낮은 품질과 혁신을 이루고 있으며, 에어컨은 LG의 휘센보다 품질이 낮다.

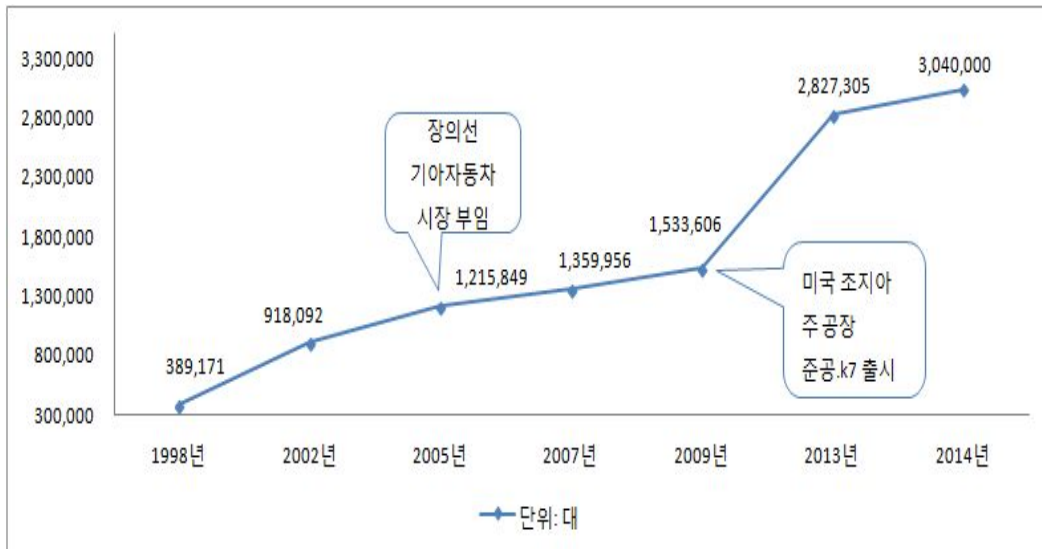
따라서 이러한 기업들의 중국 진출을 염두해 두고 제품디자인 경영전략을 가속화하고 있다. 하이얼의 전략은 제품디자인 전략에서 볼 때 단순 단계의 수준이며, 실행 가능한 전략이기 때문에 시장 진입 시 큰 위험부담이 수반된다. 그럼에도 불구하고 하이얼의 지속적인 성장은 중국 소비경제의 발전에서 이루어지고 있는 측면이 강하다. 하이얼은 품질 혁신에 따른 제품디자인 전략을 펼치고 있지만, 해외 유명 브랜드의 시장 진입에 따라 제품디자인 경영 혁신을 더욱 강화하고 있다.

제2절 기업의 제품디자인 경영전략의 성과

1. 기아자동차

기아자동차는 1998년에 현대자동차에 편입된 이후 동일한 차량 플랫폼 또는 차량 성능이 현대자동차와 큰 차이가 없으므로 시장점유율이 점차 줄어들고 있는 추세였다. 그러나 2005년 정의선 사장의 취임과 동시에 현대자동차와 차별 경쟁우위 전략인 디자인 경영이 선언되었다. <그림 10>에서 보는 것과 같이 2005년 정의선 사장은 피터 슈라이어와 같은 세계적인 디자이너를 영입하여 2007년에 K 시리즈

제품인 K7를 출시하면서 판매량이 급격히 상승하고 있음을 알 수 있다. 2005년~2006년은 디자이너들의 영입에도 불구하고 성과가 나타나지 않았지만 정의선 사장은 디자이너에 대한 지속적인 격려와 함께 전반적인 기업의 디자인 마인드 통합을 시도하였다. 그 결과 2007년의 K7의 출시는 극적인 시장반응을 불러 일으켰다.

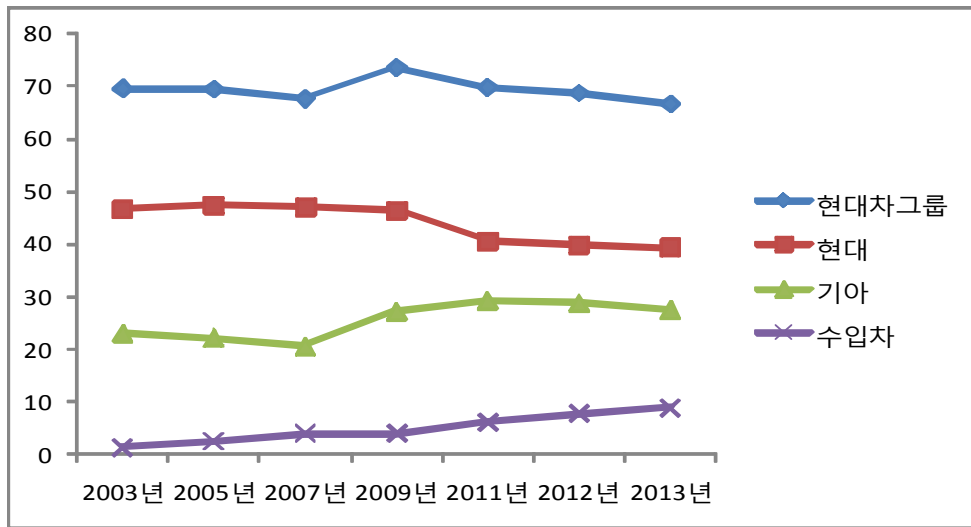


출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 10> 디자인 경영 선포 후 기아자동차의 판매량 추이

다음은 시장점유율 상황을 살펴보면(<그림 11 참조>), 기아자동차의 국내 시장 점유율이 점차 상승하는 추세에 있음을 알 수 있다. 기아자동차는 제품디자인 경영 혁신의 제품으로 인해 시장역전 상황을 만들어낸 바 있는데, 특히 2007년 이후 시장점유율은 현대자동차의 점유율을 하락시키는 요인으로 작용한 것으로 판단된다. 이러한 성과는 기아자동차가 적은 비용 투입을 통해 많은 성과를 나타낸 전략의 효율성에 따른 결과가 아닌가 분석된다. 또한 소비자들이 K 시리즈 출시에 따라 한국 자동차에 대한 소비자들의 선호도와 시장점유율을 살펴보았다(<표 10 참조>). 2009년부터 2012년 사이에 현대와 르노삼성의 소비자 선호율과 판매점유율은 지속적으로 하락하는 반면에 기아자동차와 한국 지엠의 선호율과 판매점유율은 상

승하였다. 기아자동차는 2009년 K7 출시, 2010년 K5 출시의 영향으로 인해 소비자들의 선호도가 좋아지고 시장점유율도 상승한 것으로 볼 수 있다. <그림 12>는 2009년 6월부터 2010년 7월까지의 한국 자동차의 시장 변화를 나타낸 것이다. 기아자동차는 K7과 K5의 출시에 따라 시장점유율이 상승한 것을 볼 수 있다. 이러한 시장의 변화는 기아자동차의 제품디자인의 혁신의 결과로 분석될 수 있을 것이다.



출처 : 오토헤럴드(2013.06.14).⁶⁴⁾

<그림 11> 현대·기아차 시장점유율 추이

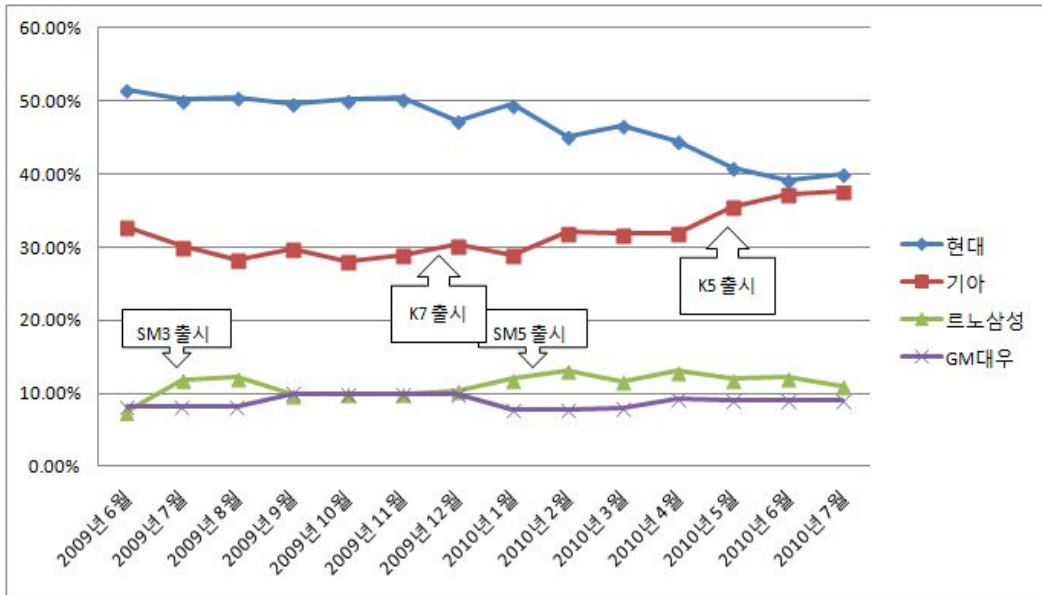
<표 10> 한국 자동차의 선호율(판매점유율)

	현대	기아	한국 지엠	르노삼성
2009년	54(44)	14(30)	4(9)	18(11)
2010년	40(37)	26(33)	5(9)	19(12)
2011년	40(38)	21(33)	13(10)	13(8)
2012년	41(38)	24(33)	13(10)	9(5)

출처 : 뉴스핌(2012. 10. 12).⁶⁵⁾

64) 오토헤럴드, "점유율 급락한 기아차 '예전 같았으면'", 2013. 06. 14.

65) 뉴스핌, "車 브랜드 인지도, 기아차·쉐보레 '쑥' 르노삼성차 '뚝': 현대차, 자동차 회사 선호율과 판매 점



출처 : Wikinvest(2010).⁶⁶⁾

<그림 12> 한국 자동차의 시장점유율

또한 소비자들이 한국 자동차 기업에 대한 전반적인 이미지 인식을 살펴보았다 (<표 11 참조>). 구체적으로 기아자동차, 한국 지엠, 현대자동차, 르노삼성차에 대한 2009년과 2012년의 이미지 변화를 살펴보았다. 그 결과 2009년에 비해 2012년에 기아자동차와 한국 지엠은 상승하였지만, 현대자동차와 르노삼성차는 감소한 것으로 나타났다. 또한 전반적으로 기아자동차에 대해 가장 높은 인상을 갖고 있는 것으로 나타났다. 결국 기아자동차의 이미지 혁신 전략은 기업 및 브랜드 이미지 형성에도 긍정적인 영향을 미쳤음을 확인할 수 있다.

유율 부동 1위," 2012. 10. 12.

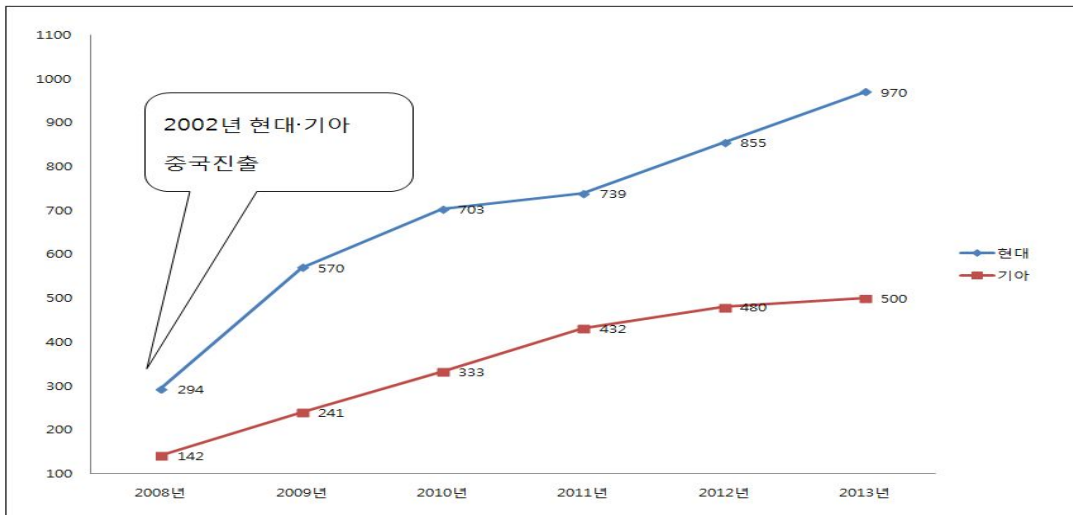
66) Wikinvest (2010), Hyundai Motor, <http://www.wikinvest.com/>

<표 11> 자동차 제조사의 이미지 변화(2009년-2012년)

지적률(단답 문항)	기아		한국 지엠		현대		르노삼성	
	2009년	2012년	2009년	2012년	2009년	2012년	2009년	2012년
평가가 좋아지고 있는 회사	24	33	8	25	27	18	27	8
성장 가능성이 높은 회사	20	30	6	20	40	26	21	8
2년 전보다 이미지가 좋아진 회사	-	40	-	38	-	10	-	8

출처 : 뉴스핌(2012. 10. 12).67)

(단위 : 천 대)



출처 : 현대그룹(2014. 10. 06).

<그림 13> 현대·기아차의 중국 시장 판매량

마지막으로, 기아차의 혁신은 중국 시장에서도 큰 영향을 미치고 있다(<그림 13참조>). 2013년 기아자동차 중국시장에서 판매량은 55만대 이 중 K시리즈(K2, K3, K5)가 전체 판매의 61.4%, 구형스포티지·스포티지R이 24.4%를 차지하는 등 주력 차종들이 고속

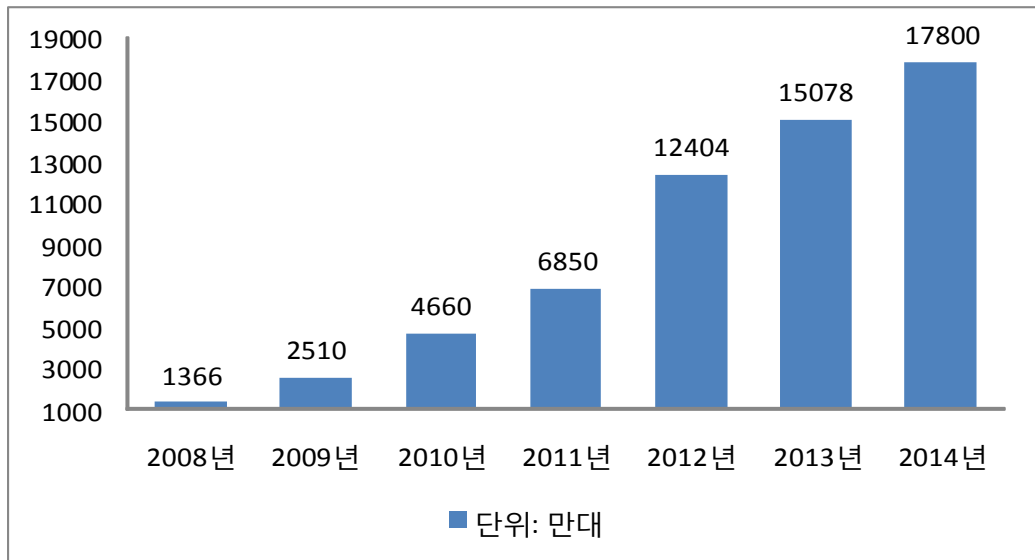
67) 뉴스핌(2012. 10. 12), 위의 문헌.

성장을 이끌며 지난 7월까지 누적 판매 300만대를 돌파하였다⁶⁸⁾.

결국 기아자동차의 제품디자인 경영전략은 성공적인 것으로 평가된다. 즉 매출액 증대, 브랜드 자산 증가, 시장점유율 증가 등 브랜드를 강화하는 긍정적인 효과를 창출한 것으로 볼 수 있다.

2. 애플(Apple)

애플은 처음부터 차별화 우위 전략으로 시장에 진입하였지만, 마이크로소프트사의 모방에 따라 큰 타격을 입어 무려 8억 달러의 적자를 기록하고 있었다. 1997년 스티브 잡스가 경영에 복귀하면서 혁신적인 제품인 아이폰을 출시하였다. 애플의 경영은 가치 창조자로서의 제품디자인 전략으로 창의성과 감성가치를 통해 기업가치 창출과 브랜드 구축한 것이다.



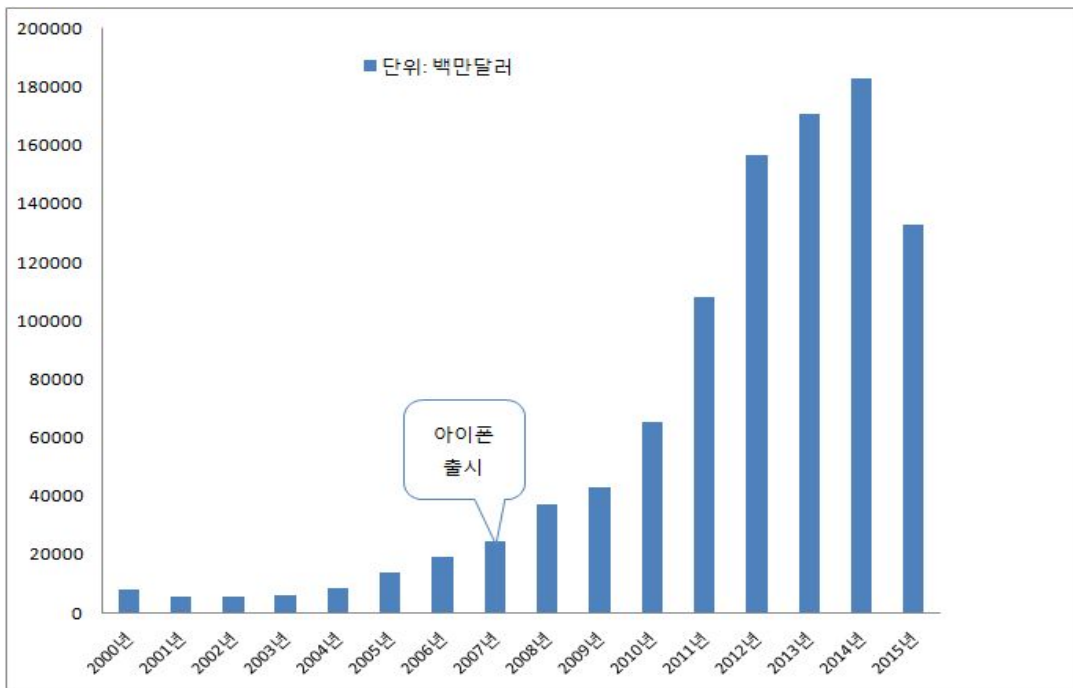
출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 14> 아이폰 판매 대수

68) 현대그룹, "현대·기아차 중국 진출 12년만에 누적 900만대 판매 돌파," 2014. 10. 06.

스티브 잡스는 아이폰의 혁신적인 제품을 출시함으로써 스마트폰의 새로운 역사를 형성하였다. <그림 14>는 아이폰의 판매량을 보여주고 있는데, 매년 두 자리 숫자로 증가하고 있음을 알 수 있다. 많은 소비자들은 아이폰의 제품보다 제품을 통해 어떠한 혁신이 구현되고 있는가에 더 많은 관심을 가지고 있다. 애플은 제품디자인 등을 꾸준히 개선시키는 등 지속적인 제품디자인 경영혁신 전략을 통해 소비자들의 마음을 사로잡고 기업의 경영 상태를 흑자로 바꿔가고 있는 것으로 평가된다.

<그림 15>는 아이폰의 판매액을 나타내고 있다. 2007년 아이폰 출시를 시발점으로 판매액이 급격히 성장하고 있음을 알 수 있다. 애플의 제품디자인 혁신전략은 애플을 8억 달러의 적자에서 흑자로 전환시켰으며, 더 나아가 최고의 그룹으로 성장하게 하는 중요한 요인으로 부각되었다.



출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 15> 아이폰의 매출액(2000년-2015년)

<표 12>은 애플과 기타 기업의 경영성과를 비교하여 아이폰이 실제 기업의 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 2007년 제품별 판매 비중을 살펴보면, 아이폰은 2007년 매출액 3,302.6백만 달러에서 2008년 11,417.5백만 달러의 성장을 이루었다. 또한 시장 점유율에서도 2007년의 2.7%에서 2008년의 8.2%로 4배를 상승한 것으로 볼 수 있다. 2007년부터 2008년의 시장성장률을 보면 무려 245.7% 성장하였음을 알 수 있다. 아이폰의 디자인 혁신이 가져온 결과라고 볼 수 있다. 아이폰은 디자인과 기술 혁신이 겸비한 기업이기 때문에 전반적인 혁신이 가져온 결과이다.

따라서 애플의 제품디자인 혁신전략은 성공적인 것으로 분석된다. 즉 기업의 매출액 증대, 브랜드 자산 증가, 시장점유율 증가의 결과를 가져왔다. 무엇보다 탑 브랜드의 구축이라는 결과를 낳았다. 이러한 전략은 시장 진입이 어렵고 모방하기도 어렵지만, 큰 비용이 수반한다는 것이다.

<표 12> 애플의 스마트폰 시장점유율

(단위 : 백만 달러, %)

기 업	2007년 매 출	2007년 시장점유율	2008년 매 출	2008년 시장점유율	2007-2008 년 성장률
Nokia	60,465.0	49.4	60,920.5	43.7	0.8
Research In Motion	11,767.7	9.6	23,149.0	16.6	96.7
Apple	3,302.6	2.7	11,417.5	8.2	245.7
HTC	3,718.5	3.0	5,895.4	4.2	58.5
Sharp	6,885.3	5.6	5,234.2	3.8	-24.0
Others	36,176.6	29.6	32,671.4	23.5	-9.7
Total	122,315.6	100.0	139,287.9	100.0	13.9

출처 : AppAdvice(<http://appadvice.com/>).⁶⁹⁾

69) AppAdvice, Apple Gains Smartphone Marketshare In 2008, <http://appadvice.com/>

3. 하이얼(Haier)

하이얼은 중국의 최대 가전업체로 중국 시장에서 최대의 시장점유율과 최고 브랜드로 자리를 잡고 있다. 하지만 개혁개방 이후 외국 기업의 중국 진출에 따라 하이얼은 새로운 문제를 맞이하게 되는데, 원산지 이미지 등 문제와 내수 시장 점유율을 지키는 것이다. 따라서 하이얼은 이러한 문제를 극복하기 위해 가격전략과 제품의 스타일 및 미학적인 측면을 고려한 제품디자인 전략을 사용하고 있다.

<표 13> 하이얼의 해외 거점 본부

해외거점	지 역	합계
생산기지	인도네시아, 필리핀, 말레이시아, 유고, 중동, 미국, 북아프리카	7개
디자인본부	LA, 실리콘밸리, 프랑스 리앙, 암스테르담, 몬트리올, 동경	6개
정보센터	LA, 실리콘밸리, 서울, 시드니, 동경, 암스테르담, 몬트리올, 홍콩, 대만	10개

출처 : 정구현 · 김창도(2002).⁷⁰⁾

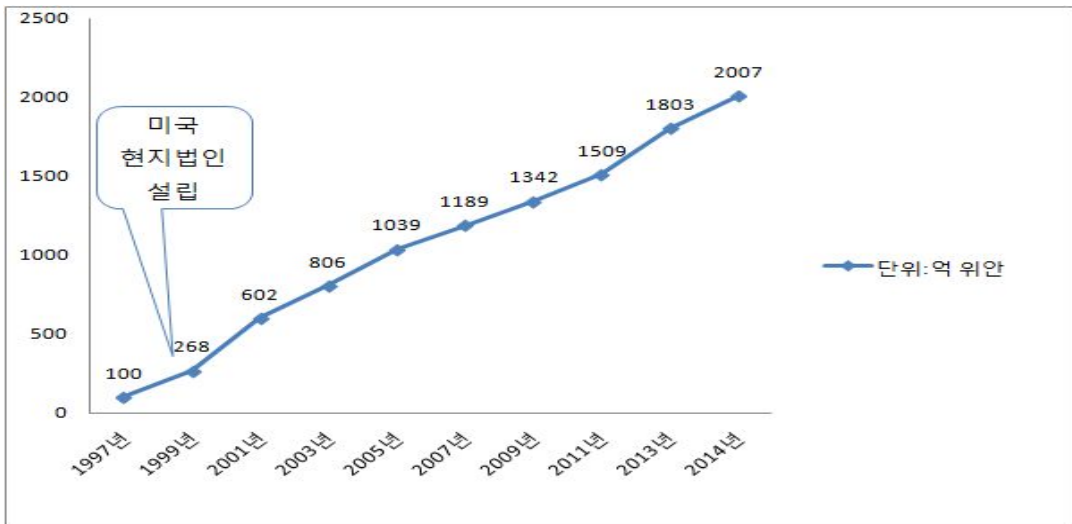
<표 13>는 하이얼은 해외 거점 본부를 나타낸다. 해외 거점 본부의 설립은 국내에서만 제품디자인을 한다는 문제점을 극복하기 위한 차원에서 진행되고 있다. 특히 디자인 본부를 LA, 실리콘밸리, 프랑스 리앙, 암스테르담, 몬트리올, 동경 등에 설립하면서 제품디자인 경영전략을 중시하고 있음을 알 수 있다.

이러한 전략은 해외 기업의 중국 진출로 시장경쟁이 더욱 치열해지면서 제품의 단순 차별화보다는 혁신이 중요 요소로 부각되고 있기 때문으로 해석된다. 애플의 성공적인 제품디자인 전략이 그 예라고 할 수 있다. 하이얼은 비록 현재의 디자인 전략으로 틈새시장과 가격 프리미엄에 의해 일정 규모의 매출액 증대를 올릴 수는 있겠지만, 결국 자신만의 독특한 핵심 브랜드가 부재한 상태이므로 안정적인 매출

70) 정구현 · 김창도(2002), "중국 하이얼의 성장사례," 연세경영연구, 39(2), 235-259.

확보를 위해서는 핵심 브랜드 구축이 중요하다고 볼 수 있다. 하이얼의 경쟁 구도를 살펴볼 때 자사의 핵심 제품인 냉장고는 삼성의 지펠에 비해, 에어컨은 LG의 휘센보다 낮은 품질과 차별화 없는 디자인을 가지고 있는 것으로 평가되고 있기 때문에 제품디자인 전략을 한층 강화해야 할 것이다. 오늘날 제품은 시장에서 검증되며 소비자의 선택 기준을 충족시켜야 하는데, 제품디자인에서의 경쟁력은 이러한 기준을 충족하는 데 있어 그 중요성이 점점 커지고 있다고 볼 수 있다.

다음으로 <그림 16>를 통해 하이얼의 매출액 추이를 살펴보면, 하이얼의 매출액은 지속적인 성장을 나타내고 있다. 중국 시장의 급성장에 따라 중국 기업도 지속적인 발전을 이루고 있는 가운데 하이얼의 매출액 상당 부분은 중국 시장에서 이루어지고 있을 것으로 추정된다. 이는 제품디자인 개선 등 품질 향상을 통한 결과가 아닌 내수 확장에 따른 반사 이득의 측면에 강한 것으로 판단된다. 구유리 등(2009)이 제품 차별화 전략은 생산적·제조적 측면의 디자인이며, 제품 스타일링을 통한 소비자 인식 변화라고 강조한 것에서 볼 때 하이얼의 성공은 제품디자인 경영전략의 성공에서 이루어진 결과는 아닌 것으로 평가된다.



출처 : 온라인 자료를 통해 수집.

<그림 16> 하이얼의 매출액(1997년-2014년)

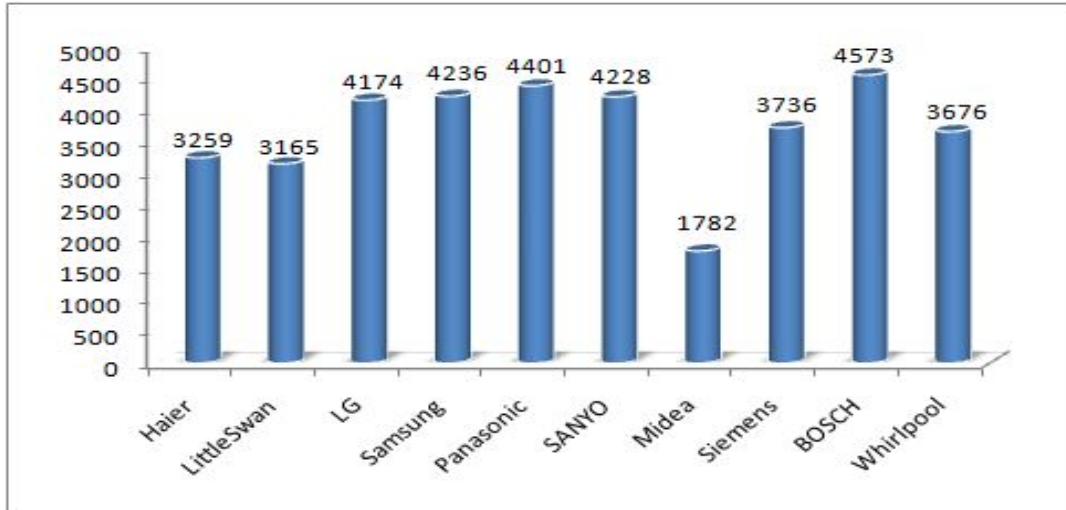
<표 14>에서 보면 중국의 세탁기 시장은 Haier, Siemens, Midea의 3개 업체가 주도하고 있음을 알 수 있다. 중국 로컬 기업 제품들 중 하이얼의 드럼세탁기 가격은 2,490위안으로 가장 높게 나타나고 있지만, 드럼세탁기 해외 브랜드와의 가격을 비교하면 LG 4,174위안, 삼성 4,236위안, 파나소닉 4,401위안으로 이들 브랜드가 고가 브랜드로 자리잡고 있는 반면에 하이얼은 3,259위안으로 낮은 가격을 나타내고 있다(<그림 17 참조>). 이러한 현상은 하이얼이 Midea 기업과 같은 저가 전략에 감수해야 하는 반면에 LG, 삼성, 파나소닉과 같은 브랜드와의 경쟁에서는 품질 문제와 같은 약점을 가지고 있음을 의미한다. 구유리 등(2009)이 제시한 차별화의 디자인 전략과 같이 가격 프리미엄과 디자인 전략을 통해 타 제품과의 차별화를 실시해야 할 것으로 평가된다.

<표 14> 중국 10대 세탁기 제품 판매 현황조사

순위	상품명(상품번호)	가격(위안)	세탁용량(kg)	카테고리
1	Haier(XQB60-Z918)	1,458	6	일반세탁기
2	Siemens(WM170XS)	2,200	4.5	드럼세탁기
3	Midea(MG52-8001 흰색)	1,499	5.2	드럼세탁기
4	LittleSwan(xqg55-1006e)	2,198	5.5	드럼세탁기
5	Haier(XQS60-Z9288)	2,480	6	일반세탁기
6	Haier(XQB50-7288K)	1,059	5	일반세탁기
7	Haier(XQG50-8866A)	2,490	5	드럼세탁기
8	Siemens(WS12M468TI)	4,739	5.6	드럼세탁기
9	Siemens(wm175)	2,285	5.2	드럼세탁기
10	Haier(xpbm16-0501)	248	1.6	일반세탁기

출처 : 유예진(칭다오무역관)(2010).⁷¹⁾

(단위 : 위안)



출처 : 유예진(칭다오무역관)(2010).72)

<그림 17> 브랜드별 드럼세탁기 평균 가격

하이얼은 제품디자인 등의 전략 열세를 만회하기 위해 단순 차별화 전략을 벗어나 미국 시장 진출을 계기로 마케팅, 엔지니어링, 디자인의 수평적 통합 등 디자인 경영전략을 강화하고 있다. 미국 진출은 해외 많은 브랜드와 경쟁해야 함을 의미하므로 제품디자인 전략을 강화할 필요성이 한층 커지는 것이어서 하이얼은 틈새시장 진입으로 제품디자인과 가격 프리미엄 전략을 사용하여 새로운 시장과 브랜드 구축을 시도하고 있다. 이런 측면에서 보면 현 시점에서 하이얼의 제품디자인 경영전략은 일정 부분 긍정적이라고 볼 수 있다. 하이얼은 많은 어려움에도 불구하고 자신의 디자인과 적정 가격으로 시장을 개척하고 있으며, 브랜드 구축 노력을 진행하고 있다.

71) 유예진(칭다오무역관), KOTRA 해외비즈니스정보포털, "중국인 소비자들이 눈독 들이는 드럼세탁기," 2010. 10. 31.

72) 유예진(칭다오무역관)(2010), 위의 문헌.

제 5 장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

많은 기업들이 탁월한 제품디자인의 이점에 대해 깨닫기 시작하고 있다. 뛰어난 디자인의 힘은 제품뿐만 아니라 서비스와 고객 체험으로까지 이어져 고객의 삶에 깊숙이 자리하고 기업을 인식시키며 성장의 원동력이 된다⁷³⁾. 나아가 제품디자인 전략은 단순히 제품의 이미지나 포장에 초점을 두고 있는 전략이 아닌 제품 프로세스 전반에 관한 것이라고 할 수 있다. 즉 기업이 제품디자인 전략을 기업 내에서 어떠한 위치에 두고 있고, 전략이 어떠한 역할을 수행하는가에 따라 시장에서의 제품의 포지셔닝에 영향을 미치고 기업의 경쟁우위와 차별화 우위를 형성할 수 있다. 더 나아가 제품디자인 전략은 기업의 영리활동에 직접적인 영향을 미친다.

이와 같은 제품디자인 전략의 중요성에 대한 인식을 토대로 본 연구는 기업의 제품디자인 경영전략이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저, 기아자동차의 제품디자인 경영전략의 효과를 살펴보면, 기아자동차는 2005년 제품디자인 경영 선언을 계기로 가치 창조자로서의 디자인 전략을 구사하여 해외 유명 디자이너를 영입하고 K 시리즈 신화를 창조하는 등 적극적인 디자인경영 혁신을 추진해 가고 있다. 이러한 노력은 기아자동차의 판매량 및 매출액 향상 등 경영지표의 개선으로 나타나고 있어 기아자동차의 제품디자인 경영전략의 긍정적 효과로 평가된다.

둘째는 애플의 제품디자인 경영전략의 효과 분석을 통해 애플은 제품디자인을 단순한 전략이란 관점에서보다는 기업의 가치 창출 및 브랜드 구축의 핵심요소로써 접근하고 있음을 확인하였다. 애플은 대규모 연구개발 투자를 통해 제품에서의

73) 로버트 브루너 등(2009), 『애플과 삼성은 어떻게 디자인 기업이 되었나』.

차별화된 우위를 확보하기 위한 많은 노력을 기울이고 있는데, 기아자동차도 가치 창조자로서의 디자인 전략을 사용하고 있으나 애플은 기아자동차처럼 외형이나 일부 내장재의 디자인 혁신보다는 제품에서의 전반적인 혁신을 지향하고 있다. 이러한 노력의 결과로 디자인 개발 투자에 대한 매출 증대 효과는 높게 나타나고 있지만 순이익 창출 효과는 그리 높지 않은 것으로 분석되고 있다.

셋째, 하이얼의 제품디자인 경영전략에서 나타난 문제점으로는 원산지 효과로 인한 품질의 저평가와 낮은 브랜드 인지도 등이 지적되고 있다. 이러한 약점은 해외 유명 기업과의 경쟁에서 비교열위 요인으로 작용함에 따라 하이얼은 차별화된 전략으로써 제품디자인 전략을 응용하고 있는 것으로 판단된다. 하이얼은 그동안 기아자동차와 애플처럼 제품디자인 혁신 전략을 취하기보다 제품 스타일의 개선을 통해 중국 소비자 인식을 높이는 전략을 사용해 왔는데, 글로벌 시장에서의 경쟁력 확보를 위해 기존의 전략에서 벗어나 점차 제품에 대한 마케팅과 엔지니어링, 제품 디자인의 수평적 통합 등으로 전략을 이동하고 있는 것으로 분석되었다.

이러한 분석 결과로부터 제품디자인 경영전략을 몇 가지 형태로 유형화할 수 있을 것이며, 이를 토대로 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 기아자동차와 같이 부품을 공유하는 기업의 경우 적극적인 제품디자인 전략을 실시할 필요가 있다는 점이다. 이러한 전략은 다른 기업과 쉽게 차별화를 이룰 수 있고, 또한 다른 기업들의 전략을 쉽게 벤치마킹하기도 수월하여 매출액 증대, 시장점유율 확대, 브랜드 구축 등에서 긍정적 효과를 획득할 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 애플의 혁신 전략은 최첨단의 기술과 디자인을 통합한 전략으로서 타 기업이 모방하기 어려운 전략으로 평가된다. 많은 비용 투자가 수반되며 산업에서 확고한 브랜드 이미지와 브랜드 자산을 소유하고 있는 기업들이 활용 가능한 전략이라고 할 수 있다. 이러한 전략은 다른 기업과의 차별화 정도가 높고 타 기업이 모방하기 쉽지 않으며 실행하기도 어렵지만 매출액 증대, 브랜드 자산 증가, 시장점유율 제고 등을 유발하여 탑 브랜드로서의 이미지를 형성하는 효과를 가져올 가능성이 크다.

셋째, 하이얼 등 신흥 성장 기업이 사용 가능한 제품디자인 경영전략으로, 제품의 개발 및 혁신 단계에서 단순 차별화된 전략을 통해 기업의 매출액 증대를 꾀할 수 있다는 것이다. 이 전략은 차별화 정도가 낮고 타 기업이 모방하기도 쉽기 때문에 주로 가격 전략에 의지하는 경향이 강하므로 브랜드 구축에 어려움이 있고 유명 브랜드와의 경쟁에서도 취약할 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 이 전략은 신흥 시장에서 성과를 나타낼 가능성이 크다고 볼 수 있으며, 또한 레드 옵션보다 블루 옵션을 선택하는 것이 효과적일 것으로 평가된다.

제2절 연구의 한계점 및 향후연구 방향

본 연구는 기업의 제품디자인 경영전략이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하고 있지만, 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 연구대상 기업을 기아자동차, 애플, 하이얼로 특정 기업에 한정하고 있으나 이를 확장하여 산업별, 제품별, 국가별 비교를 통해 경영성과를 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 분석대상 기업들은 서로 다른 산업 및 특성을 가지고 있기 때문에 제품디자인 경영전략의 활용에 있어서도 차이를 보일 수밖에 없는데, 이를 충분히 분석하지 못하고 있다. 따라서 향후 제품디자인 경영전략을 기업별로 유형화하고 기업과 전략의 차이를 구체적으로 분석할 필요가 있다.

셋째, 기업의 제품디자인 경영전략의 성과를 기업의 매출량이나 매출액 등에서 단순 접근하여 분석하고 있지만, 앞으로 기업의 재무제표 등 다양한 경영성과 지표들을 활용할 필요가 있고, 또한 기업의 제품디자인 경영전략에 대한 경쟁 기업 및 소비자의 반응 등도 분석할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 기업 분석을 함에 있어서 주로 문헌 접근을 통한 2차 자료에 의지하고 있어 실제 기업의 상황을 파악하는 데 한계를 가질 수밖에 없다. 따라서 향후 연구는 기업의 실제 자료를 다양하게 활용하여 분석할 필요가 있다.

참 고 문 헌

국내문헌

- 고민정(2014), "창원시 디자인 산업 경쟁력 강화를 위한 디자인 진흥 방안 연구," 창원대학교, 대학원, 산업디자인학과, 박사학위논문.
- 구유리·김재범·장동련(2009), "디자인 경영 환경의 변화에 따른 기업 내 디자인 역할의 진화," 디자인학연구, 22(1), 297-308.
- 김면(2009), "디자인과 수익창출," 디자인학연구, 22(5), 215-224.
- 김수빈·이희명(2014), "제품디자인의 혁신 요인이 소비자 구매태도에 미치는 영향에 관한 연구: 전자제품디자인 중심으로," 한국디자인 포럼, 45, 263-274.
- 김준환·이항(2012), "디자인 전형성과 지각된 제품 혁신성이 소비자의 제품태도 및 구매의도에 미치는 영향 -디자인 민감성의 조절효과를 중심으로," 한국디자인 문화학회지, 18(3), 85-95.
- 김형원·정주현(2011), "기아자동차의 디자인 트렌드 조사 및 분석," 기초조형학연구, 12(1), 149-158.
- 김호곤·윤형건(2003), 『디자인 경영전략』, 한울아카데미, 22.
- 나광진·윤형건(2003), "제품디자인에 대한 소비자의 심리적 반응이 브랜드 이미지와 브랜드 자산에 미치는 영향," 감성과학, 11(4), 653-667.
- 뉴스핌, "車 브랜드 인지도, 기아차·쉐보레 '쑥' 르노삼성차 '뚝': 현대차, 자동차 회사 선호율과 판매 점유율 부동 1위," 2012. 10. 12.
- 네이버 두산백과, 제품디자인의 개념, <http://terms.naver.com/entry>.
- 로버트 브루너 외 공저(2009), 『애플과 삼성은 어떻게 디자인 기업이 되었나』.
- 안병도(2010), 『애플을 벗기다』, 웅진지식하우스.
- 양창삼(2005), 『조직혁신과 경영혁신』, 경문사, 374.
- 오토헤럴드, "점유율 급락한 기아차 '예전 같았으면'", 2013.06.14.
- 윤태호(1991), "제품디자인에 있어서 이미지적 가치에 관한 연구," 상지대 논문집, 12, 83-104.

- 유예진(칭다오무역관), "중국인 소비자들이 눈독 들이는 드럼세탁기," 2010. 10. 31.
- 이수봉(2006), "디자인혁신이 중소기업의 국제경쟁력에 미치는 영향," 디자인학연구, 19(4), 163-174.
- 이은형·방정혜·김용민(2007), "디자인 경영 활동이 디자인경쟁력에 미치는 영향에 대한 실증 분석," 한국디자인문화학회지, 13(2), 75-89.
- 이일규·김태완(2009), "디자인 정책," 세계디자인 연구원, 27-31.
- 이코노믹리뷰, "자동차 넘어 고객 라이프스타일 디자인하는 'Designed by K': K3는 '젊음' K7은 '나눔과 배려'... 고객 특성 표현," 2015. 05. 29.
- 임연웅(1994), 『현대디자인 원론』, 학문사, 25-27.
- 장세진(2014), 『경영전략』, 박영사, 241-244.
- 정구현·김창도(2002), "중국 하이얼의 성장사례," 연세경영연구, 39(2), 235-259.
- 조기현(2007), 『디자인 전략』, 서울: 미래사.
- 조동성(2006), 『디자인 혁명』, 한스미디어.
- 최대석(1995), "신제품 개발 과정에 있어서 제품디자인 업무에 관한 연구: 국내 제조업(사례)를 중심으로," 디자인 창간호, 143-176.
- 최대석·김현성(2006), "제품디자인에 있어서 표면처리 효과에 관한 연구," 미술디자인 논문집, 11, 151-185.
- 최인혁(2000), "기업의 경쟁적 우위를 위한 디자인 활용," 경영학논집, 27(1), 139-156.
- 최인혁·박주영·김은정(2001), "디자인 전형성이 제품 디자인 평가에 미치는 효과," 소비자학연구, 12(3), 147-169.
- 최인혁·홍은정(2001), "기업이미지가 제품디자인 평가에 미치는 영향에 관한 연구," 경영학논집, 28(1), 93-114.
- 폴 템포럴(2006), 『아시아 스타 브랜드』, 영림카디널, 131-152(박영미 옮김).
- 한상만·하영원·장대련(2011), 『마케팅 전략』, 박영사, 22.
- 현대그룹, "현대·기아차 중국 진출 12년 만에 누적 900만대 판매 돌파," 2014. 10. 06.
- 홍지원(2009), 『디자인 마케팅』, 서울: 미진사.

국외문헌

- Aaker, D. A. and Keller, K. L.(1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- _____ and Keller, K. L.(1993), "Interpreting Cross-Cultural Replications of Brand Extension Research," *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 55-59.
- AppAdvice, Apple Gains Smartphone Marketshare In 2008, <http://appadvice.com/>.
- Arslan, F. M. and Altuna, O. K.(2010), "The Effect of Brand Extensions on Product Brand Image," *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 170-180.
- Archer, B.(1974), *Design Awareness and Planned Creativity*. London: Design Council.
- Bloch, P. H.(1995), "Seeking the Idea from-Product Design and Consumer Response," *Journal of Marketing*, 59(3), 16-29.
- Bruce, Margaret and Whitehead, M.(1988), "Putting Design into the Picture: the Role of Product Design in Consumer Purchase Behaviour," *Journal of the Market Research Society*, 30(2), 147-162.
- Clive Grinyer(2001), "Design Differentiation for Global Companies: Value Exporters and Value Collectors," *Design Management Journal*, 12(4), 10-14.
- Cooper, R., Juninger, S., and Lockwood, T.(2009), *Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective*. In Lockwood, T. (Ed.), *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value* (3rd Ed.). New York, NY: Allworth Press.
- Gerda, G. and Leenders, M.(2001), "How Integrating Industrial Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 18, 28-38.

- Goodrich, K.(1994), "The Designs of the Decade: Quantifying Design Impact Over Ten Years," *Design Management Journal*, 5(2), 47-55.
- Joseph, J. Paul(2000), "Performance Metrics to Measure the Value of Design," *Design Management Journal*, 11(4), 71-75.
- Julie H. Hertenstein and Marjorie B. Platt(1997), "Developing a Strategic Design Culture," *Design Management Journal(Former Series)*, 8(2), 10-19.
- _____, David R. Brown(2000), "Valuing Design: Enhancing Corporate Performance through Design Effectiveness," *Design Management Journal*, 21(4), 71-75.
- Kaplan, G.(1982), *Where Cognition and Affect Meet: A Theoretical Analysis of Preference*. In P. Bart, A. Chen, and G. Francescato(Eds.) *Knowledge for Design*, Washington, D.C.: EDRA. 183-188.
- Keller, K. L.(1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing Research*, 29, 1-22.
- Kent, Robert J. and Chris T. Allen(1994), "Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity," *Journal of Marketing*, 58(July), 97-105.
- Kotler, P.(1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, New Jersey: Prentice Hall.
- _____ and Rath, G. A.(1984), "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy*, 5(2), 16-21.
- Mozota, B.(1985), *Essai sur la fonction du Design et son rôle dans la Stratégie marketing de l'Entreprise*. The'se de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I Panthéon Sorbonne, June.
- _____(2002), "Design and Competitive Edge: A Typology for Design Management Excellence in European SMEs," *Design Management Journal Academic Review*, 2, 88 - 103.

- _____(2003), 『디자인 경영』, 디자인넷, 109-118(김보영·차경은 역).
- _____(2006), "The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management," Design Management Review, 17(2), 44-93.
- Olson, E. M., Slater, S. F., and Cooper, R. D.(2000), "Managing Design for Competitive Advantage: A Arocess Approach," Design Management Journal, 11(4), 10-17.
- _____, Cooper, R. D., and Slater, S. F.(1998), "Design Strategy and Competitive Advantage," Business Horizons(March-April), 55-61.
- Ortiz, A.(1996), Product Design and the Role of External Design Consultants, Sixth International Forum on Design Management Research and Education.
- Roy, R.(1994), "The Evolution of Ecodesign," Technovation, 14(6), 363-380.
- _____ and Riedel, Johann C. K. H.(1997), "Design and Innovation in Successful Product Competition," Technovation, 17(10), 537-548.
- Steiner, C.(1997) Achieving Emotional literacy. London, UK: Bloomsbury.
- Susan J. H. and Service L. M.(1988), "The Effects of Managerial Attitudes to Design on Company Performance," Journal of Marketing Management, 4(2), 217-229.
- Wikinvest(2010), Hyundai Motor, <http://www.wikinvest.com/>