

2007년 2월
석사학위논문

디자인컨설팅기업의 특성 및
디자인컨설팅프로세스에 관한 연구
탐색적연구

조선대학교 대학원

제품실내디자인학과

임 호 선

디자인컨설팅기업의 특성 및
디자인컨설팅프로세스에 관한 연구
탐색적연구

A Study on Characteristics of Design Consulting
Corporations and Design Consulting Process

2007년 2월 23일

조선대학교 대학원

제품실내디자인학과

임 호 선

디자인컨설팅기업의 특성 및 디자인컨설팅프로세스에 관한 연구

A Study on Characteristics of Design Consulting
Corporations and Design Consulting Process

지도교수 이진렬

이 논문을 미술학 석사학위 논문으로 제출함.

2006년 10월

조선대학교대학원

제품실내디자인학과

임효선

임효선의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 김 명 주 ㉠

위 원 조선대학교 교수 황 영 성 ㉠

위 원 조선대학교 교수 이 진 렬 ㉠

2006년 11월

조선대학교대학원

목차

ABSTRACT

제 1 장 서론	2
제1절 연구의 배경	2
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구의 구성	4
제 2 장 디자인컨설팅의 개념과 필요성	6
제1절 디자인컨설팅의 개념	6
1. 디자인전문회사와 디자인컨설팅기업의 차이	8
2. 디자인컨설팅의 절차	10
제2절 디자인컨설팅의 위치	11
제3절 국내·외 디자인컨설팅산업의 현황	14
1. 국내 디자인컨설팅산업의 현황	14
2. 국외 디자인컨설팅산업의 현황	17
1) 일본	17
2) 영국	18
3) 미국	20
제4절 디자인컨설팅기업으로의 변화의 필요성	22
제 3 장 디자인컨설팅실현의 전제조건	26
제1절 디자인컨설팅실현의 어려움	26
제2절 디자인컨설팅실현의 전제조건	28
제 4 장 디자인컨설팅 프로세스 구축을 위한 이론적 고찰	32
제1절 국내·외 디자인컨설팅산업의 구조	32
제2절 국내·외 디자인컨설팅 사례	36
1. 국내 디자인 컨설팅 사례	36
1) 디자인 홀닥터 사업	36
2) 경기 디자인 스튜디오 디자인컨설팅 지원	37
3) KT협력사 중소기업 디자인 컨설팅 지원	37
4) 이노디자인의 레인콤사 MP3플레이어 디자인 컨설팅 사례	37
2. 국외 디자인 컨설팅 사례	39

1) Wolff Olins의 오렌지텔레콤 디자인컨설팅사례	39
2) Ziba Design의 움프쿠아 은행(Umpqua Bank) 디자인컨설팅	42
3) 탠저린의 브리티시항공(BA) 비즈니스클래스 좌석 디자인컨설팅 사례	44
4) IDEO 디자인컨설팅 사례 (카드, PDA, 병원)	45
제3절 디자인컨설팅 프로세스 구축의 이론적 고찰	53

제 5장 디자인컨설팅 프로세스 56

제1절 STEP 1. 몰입화 단계	56
제2절 STEP 2. 감사 단계	63
1. 내부감사단계	63
1) Corporate-Brand fit	63
2) Corporate-Organization fit	64
3) Corporate-Innovation fit	65
2. 외부감사단계	67
1) Corporate-Consumer fit	67
2) Brand-Consumer fit	68
3) Brand Positioning	69
제3절 STEP 3. 조정 단계	70
1. 내부조정단계	71
2. 외부조정단계	74
제4절 STEP 4. 제품포트폴리오 분석단계	77
제5절 STEP 5. 디자인 Source 탐색단계	80
1. 기존제품 개선	81
1) 기업 Identity를 위한 디자인	81
(1) Semantic Differential Test (의미분별척도법)	82
(2) Design communication Test (디자인 커뮤니케이션 테스트)	83
(3) 기업-제품 연상테스트(Blind Testing)	83
2) 차별화를 위한 디자인	84
(1) Usability Perception(사용성 인지)	84
(2) Attraction Testing(매력도 테스트)	85
3) 다각화디자인	86
2. 신제품 개발	88
1) 소비자 욕구의 반영	88
(1) 에쓰노그래픽 연구 (Ethnographic studies)	90
(2) 소비자행동연구 (Behavioral studies)	91
2) 기술적 발전의 반영	95
3) 환경적 변화의 반영	97

(1) 사회/문화적 환경	97
(2) 법적/정치적 환경	99
(3) 자연적 환경	100
제6절 STEP 6. 디자인전략 구축단계	104
1. Project direction	104
2. STP전략	105
1) 라이프스타일 척도의 활용	106
2) 군집분석	113
3) 동질성분석	114
4) 다차원척도법(MDS)	114
3. Concept planning & testing	116
1) F.G.I (Focus Group Interview)	118
2) C.L.T (Central Location Test)	118
3) H.U.T (Home Using Test)	118
4) Gang Survey	119
5) Criterion-Concept Test	119
제7절 STEP 7. 디자인 실현단계	120
1. 디자인개발	120
2. 제약조건 조정	123
1) 성과목표와의 제약	124
2) 인간공학적 제약	125
3) 생산과 비용제약	125
4) 규정적, 법규제약	126
5) 마케팅 프로그램제약	126
6) 디자이너의 제약	127
3. 평가	127
제8절 STEP 8. 사후관리단계	132
제 6장 결론	137
제1절 연구의 시사점	137
1. 디자인컨설팅의 전제조건	137
2. 디자인컨설팅 기업의 특성	138
3. 디자인컨설팅 프로세스	139
제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향	140

참고문헌

표목차

[표 2-1] 디자인경영의 어원과 의미	12
[표 2-2] 영국의 고용과 디자인 활동	18
[표 2-3] 영국컨설팅 업체의 해외수입	19
[표 3-1] 현재 우리나라 디자인컨설팅 산업의 문제점	27
[표 3-2] 현재 우리나라 디자인컨설팅 산업의 문제점 기타응답	27
[표 4-1] 디자인컨설팅 프로세스 이론적 배경	53
[표 5-1] 기존 연구자들이 제안한 다양한 디자인리서치기법들	92
[표 5-2] 디자인프로세스에 적용 가능한 리서치분야와 기법	93
[표 5-3] PEST분석의 차원과 방법	102
[표 5-4] LOV와 RVS의 비교	110
[표 5-5] 로키치의 가치관에 따른 유형	111
[표 5-6] AIO 리스트	112

그림목차

[그림 2-1] 디자인아웃소싱과 디자인컨설팅의 특성	9
[그림 2-2] 디자인컨설팅 영역의 기본요소	11
[그림 2-3] 디자인컨설팅의 역할	13
[그림 2-4] 국내 디자인전문회사의 현재 회사성격	14
[그림 2-5] 이노디자인의 디자인을 통한 가치혁신	15
[그림 2-6] 이노디자인의 디자인중심 프로세스	16
[그림 2-7] IDEO 내부	21
[그림 2-8] 국내 디자인에 대한 투자현황	23
[그림 2-9] 국내 여부별 투자실태현황	24
[그림 4-1] 전통적인 기업내의 디자인 관리구조와 장단점	32
[그림 4-2] 전통적인 기업 외주의 디자인 관리구조와 장단점	33
[그림 4-3] 디자인경영(관리)의 새로운 모델	34
[그림 4-4] 디자인홀닥터 홈페이지	36
[그림 4-5] Wolff Olins에서 고안한 인지맵(Perceptual Map)	39
[그림 4-6] Orange Personal Communications의 Brand Identity	41
[그림 4-7] Total Umpqua Bank Experience	43
[그림 4-8] 브리티시항공(BA)의 비즈니스클래스 좌석 디자인	44
[그림 4-9] IDEO와 나이트라인 프로젝트/ 쇼핑카트 디자인	48
[그림 5-1] Sauder Woodworking사의 Original mark	58
[그림 5-2] Step 1. 몰입화단계	60
[그림 5-3] 미시건 권익위원회의 새로 개발된 로고	62
[그림 5-4] Step 2. 감사단계	63
[그림 5-5] 기업의 철학 및 비전과 조직문화의 일치성	64
[그림 5-6] 기업의 혁신성과 디자인개발	65
[그림 5-7] Corporate-Consumer fit	67
[그림 5-8] Brand-Consumer fit	68
[그림 5-9] Step 3. 조정단계	70
[그림 5-10] Step 3. 조정단계 중 내부조정단계	71
[그림 5-11] 3M의 통일된 브랜드가이드 홍보물	73
[그림 5-12] Step 3. 조정단계 중 외부조정단계	74
[그림 5-13] 과거 3M의 브랜드이미지 모음	76
[그림 5-14] Step 4. 제품포트폴리오 분석단계	77
[그림 5-15] 제품포트폴리오 분석을 통한 디자인 전략 방안	78

[그림 5-16] 3M 브랜드 제공의 전략 과정	79
[그림 5-17] Step 5. 디자인 Source탐색 단계	80
[그림 5-18] 기존제품개선/ 기업 아이덴티티를 위한 디자인의 목표와 방법	81
[그림 5-19] 디자인 커뮤니케이션테스트의 예/ 기네스 맥주의 듀얼브랜드	83
[그림 5-20] 기존제품개선/ 차별화를 위한 디자인의 목표와 방법	84
[그림 5-21] 기존제품개선/ 다각화 디자인의 목표와 방법	87
[그림 5-22] 신제품개발/ 소비자 욕구 반영의 목표와 방법	89
[그림 5-23] 리서치의 책임(전)과 디자인의 책임(후)	91
[그림 5-24] 디자인개발에 있어서 리서치의 수렴성 개념	94
[그림 5-25] 혁신적 신제품디자인개발에 수렴적으로 사용가능한 리서치기법의 예	95
[그림 5-26] 기술적 환경의 예 - 군사용 무전기 기술이 발전한 휴대폰	96
[그림 5-27] 신제품개발/ 기술적 발전 반영의 목표와 방법	96
[그림 5-28] 신제품개발/ 환경적 변화 반영의 목표와 방법	97
[그림 5-29] 문화적 환경의 예 - 이태리의 스포츠카 '페라리'	98
[그림 5-30] 법률적 환경의 예 - 유아용 카시트	100
[그림 5-31] 자연적 환경의 예 - 환경을 주제로 한 삼성전자의 기업광고	100
[그림 5-32] 자연적 환경의 예 - 환경을 주제로 한 유한킴벌리의 기업광고	100
[그림 5-33] Step 6. 디자인 전략 구축단계	104
[그림 5-34] 프로젝트 방향 선택을 통한 디자인 전략의 수행 유형	105
[그림 5-35] STP전략 단계	106
[그림 5-36] STP전략의 목표와 방법	106
[그림 5-38] VALS2의 가치에 근거한 집단의 정의	108
[그림 5-39] Concept planning & testing의 목표와 방법	116
[그림 5-40] 디자인컨셉테스팅의 사례	117
[그림 5-41] Step 7. 디자인 실현단계	120
[그림 5-42] Step 7. 디자인 실현단계/ 디자인개발의 목표와 방법	121
[그림 5-43] Step 7. 디자인 실현단계/ 제약조건 조정의 목표와 방법	123
[그림 5-44] 제품 형태에 대한 소비자 반응 모델	124
[그림 5-45] 디자인개발 및 평가의 순환시스템	128
[그림 5-46] 디자인평가척도개발의 예	129
[그림 5-47] 과학적 디자인개발에 있어서의 디자인개발 및 평가프로세스	130
[그림 5-48] Step 8. 사후관리 단계	132
[그림 5-49] 제품수명주기와 디자인관리	133
[그림 5-50] 디자인컨설팅 프로세스	139

ABSTRACT

A Study on Characteristics of Design Consulting Corporations and Design Consulting Process

Lim, Hyo-seon

Advisor : Prof. Lee, Jin-ryeol

Department of Product & Interior Design,
Graduate School of Chosun University

21st century is known as the renaissance of design consulting since its importance has been increasing through recent history. This trend has been proven by the competitive environment that not only the number of professional design companies, but also comprehensive design consulting firms is increasing. Therefore, current design professional companies in South Korea will also be transformed into design consulting firms and the need for these transformations will be on the rise.

Professional design companies cannot fill the role of authentic design consulting firms at this point. This lack of authenticity does not manifest from manufacturer's lack of appreciation of design or the methodologies executed by the design industry, but rather the perceived unimportance in forming interdependent relationship between manufacturers and design consultation. Therefore, this experiment clarifies the distinction between professional design companies and design consulting firms, thereby suggesting the basic framework that design companies can apply in order to transform into consulting firms.

Academic areas in design will be expanded and segmented because of the needs. The objective of this study is to create an applicable methodology and guidebook for prospective design

professionals that wish to consult.

Furthermore, this paper experiments the essential steps to elucidate the design consulting process based on case studies and theory studies: step 1 Commitment, step 2 Audit, step 3 Adjustment, step 4 Product portfolio analysis, step 5 Design source search, step 6 Design strategy building, step 7 Design realization and step 8 Follow-up.

Keywords : Design consulting, consulting process

제 1장

서 론

제1절 연구의 배경

제2절 연구의 목적

제3절 연구의 구성

제1장 서론

제1절 연구의 배경

디자인컨설팅의 중요성은 지속적으로 증가하고 있다. 이러한 현상은 디자인 선진국이라 일컬어지는 미국, 독일 및 일본 등에서 최근 단순한 형태의 디자인 전문회사가 아닌 종합적인 관점의 디자인컨설팅 업체들이 지속적으로 증가하고 있는 현상들을 통해 증명되고 있다¹⁾. 따라서 우리나라에서도 향후 현재 존재하고 있는 디자인전문회사들이 디자인컨설팅기업으로의 변화가 이루어질 것이며 또한 그 필요성도 증대되고 있다고 할 수 있다. 컨설팅산업은 다양한 분야로 발전하고 있는 상황이다. 먼저 컨설팅이란 기업 및 조직의 문제를 전문적인 지식을 바탕으로 자문해 주는 활동을 말한다. 컨설팅은 기업 환경의 변화에 따라 발전해 왔으며 오늘날의 정보화 네트워크 사회에 이르러서는 경영컨설팅 및 IT컨설팅이 서비스 영역을 확장해 나가는 추세이다.²⁾ 디자인분야도 디자인의 확장된 영역으로써 디자인컨설팅이라는 분야가 필요한 시기임에도 많은 국내 선행연구가 이루어지지 않고 있는 상황이다. 이러한 현상은 디자인 컨설팅의 사회적 요구가 증대되고 있음에도 불구하고 디자인컨설팅의 개념, 역할 및 프로세스 등이 정확히 정의되지 않음으로써 실제로 산업체들이 요구하고 있는 수준의 디자인컨설팅 기회를 제공하지 못하고 있는 실정이다.

디자인컨설팅의 이해는 먼저 디자인컨설팅의 영역이 기업의 경영활동과 컨설팅 및 디자인 영역에서 어떠한 위치와 역할을 수행해야 하는가에 대한 이해로부터 출발한다고 볼 수 있다. 이는 현재 디자인관련 전문회사들의 디자인컨설팅기업으로의 전환을 위해 역할과 활동영역이 새롭게 조명되어야 할 필요가 있다.

본 연구는 디자인전문회사들이 조금씩 변화하고 있는 시점에서 디자인 전문회사와 디자인컨설팅기업의 차이를 비교함으로써 디자인 컨설팅 기업의 특성을 알아보고, 효과적인 디자인컨설팅에 대한 방법과 절차에 대한 종합적 프로세스를 제안해보고자 한다.

1) Thomas Walton, 『Taking a Moment to Define Design Management』 Design Management Journal, Vol.9, No.3, Summer 1998, P.5~8

2) 조민호, 설중웅 『컨설팅 입문』 새로운제안, 2006, P13

제2절 연구의 목적

현재 우리나라는 디자인컨설팅에 대한 많은 연구가 이루어지지 않고 있는 상황이며 결과적으로 많은 디자인 전문회사들이 디자인컨설팅기업으로의 변화요구에 대하여 변화의 방향을 잘 설정하지 못하고 있다고 할 수 있다.

또한 일반적인 디자인컨설팅의 절차에 관한 연구는 일부 있으나 종합적인 관점에서 디자인컨설팅기업으로의 변화에 필요한 인식적 패러다임의 체계에 대해서는 그다지 연구된 바가 없다고 할 수 있다.

디자인컨설팅에 대한 학제적 이론체계를 정립하고 실전적인 활용 툴(tool)과 프로세스를 개발하는 것이야말로 우리나라 디자인산업의 지식 기반화를 촉진하고 글로벌 디자인 경쟁력을 강화하기 위해 절실히 요구되는 분야이다³⁾ 시대 변화의 요구에 따른 학문적 영역은 계속 확대되고 세분화 될 것이다. 그 중 하나로 디자인컨설팅에 대해 적용 가능한 집중된 연구를 시도하여 디자인컨설팅을 하고 자하는 기업들에게 필수 지침서로 제시하고자 한다.

기업의 변화는 현재 존재하는 디자인전문회사들이 과거 기업의 단순한 디자인외주(Design Outsourcing)업무만을 담당하는 것이 아니라 기업 내 하나의 디자인부서로서의 역할을 담당하는 종합적인 디자인컨설팅업무로의 변환이 요구되고 있다.

오늘날 디자인전문회사들이 진정한‘디자인컨설팅’기업의 역할을 수행하지 못하는 것은 산업체의 디자인인식부족이나 디자인업계의 방법론부재보다⁴⁾ 더욱 근본적으로 산업체와 디자인컨설팅기업의 관계정립에 대한 인식이 이루어지지 않고 있기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 디자인전문회사와 디자인컨설팅기업과의 차이를 규명하여 디자인회사들이 디자인컨설팅기업으로의 변화를 모색하기 위한 기초적인 프레임워크를 제시하고자 한다.

3) 김홍배, “신제품의 전략적 개발을 위한 디자인 컨설팅 프레임워크의 개발”, 기초조형학연구, Vol.3, No.2, 2004, P.291

4) *ibid.*, p.284

제3절 연구의 구성

본 연구는 디자인전문회사가 디자인컨설팅 기업으로 변화하는데 있어 변화의 방향을 효과적으로 설정할 수 있도록 절차를 구축하고 디자인컨설팅업무로 변화한 후 실행할 수 있는 프로세스를 제시하는 것을 목적으로 하고 있다. 참고한 선행자료는 국내 선행연구의 부족으로 21편의 DMJ(Design Management Journal)과 그 밖의 해외에 게재된 논문 7편, 국내 학위논문 2편과 8권의 단행본, 국내 정책보고서와 다양한 웹사이트 등을 참고 하였다.

각 장에서의 연구 구성을 살펴보면 다음과 같다.

1장에서는 첫 번째 연구의 배경으로 디자인컨설팅의 현황을 살펴보고 그에 따른 필요성을 제시한 후 본 연구의 전체적인 목적을 기술하였다.

2장에서는 디자인컨설팅의 개념과 필요성에 대한 고찰로 먼저 디자인컨설팅은 디자인영역인지 컨설팅영역인지 고찰해 보고 디자인매니지먼트라는 확장된 영역을 그 내부에 디자인컨설팅의 위치가 어디인지 그리고 디자인컨설팅기업의 개념과 국내 디자인컨설팅기업의 현황을 살펴본 후 디자인컨설팅기업으로의 변화의 필요성에 대해 정리하여 기술하였다.

3장에서는 디자인컨설팅 실현의 전제조건으로 디자인컨설팅 실현의 어려움을 내적요인(Internal Factors)과 외적요인(External Factors)으로 나누어 분석해보고 디자인컨설팅실현의 전제조건에 대해 논의한다.

4장에서는 디자인컨설팅 프로세스의 구축의 배경으로 국내디자인컨설팅 사례와 국외 디자인컨설팅 사례를 바탕으로 디자인컨설팅 프로세스를 구축할 수 있도록 논의한다.

5장에서는 4장에서 제시된 디자인컨설팅 프로세스 구축의 배경을 바탕으로 실제적인 디자인컨설팅의 프로세스를 몰입화 단계부터 사후관리단계 까지 총 8단계로 제안하였다.

마지막으로 6장에서는 본 연구의 결과로 연구의 시사점과 디자인컨설팅의 한계점과 향후 연구방향에 대해 논의하고자 한다.

제 2장

디자인컨설팅개념과 필요성

제1절 디자인컨설팅의 개념

제2절 디자인컨설팅의 위치

제3절 국내·외 디자인컨설팅 산업의 현황

제4절 디자인컨설팅기업으로의 변화의 필요성

제2장 디자인컨설팅 개념과 필요성

제1절 디자인컨설팅의 개념

일반적인‘컨설팅’의 개념을 정의 한 후‘디자인컨설팅’의 개념을 정의해 보기로 한다.

컨설팅이란‘특정 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고, 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 특정사업의 주체가 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스로 정의 되고 있다.

이를 바탕으로“디자인컨설팅기업”을 정의하자면 디자인컨설팅기업은 기업이 경영활동과정에서 발생하는 다양한 문제를 이해하고 이에 대한 해결책을 제시함으로써 기업의 궁극적인 이윤추구의 목적을 달성하도록 도와주는 독립적인 서비스 주체라고 해석될 수 있다.⁵⁾

그러나 불행히도 오늘날 디자인전문회사들의 디자인컨설팅 활동은 단편적인 상품개발의 하위개념을 벗어나지 못하고 있으며, 이는 디자인에 대한 기업의 인식부족이나 편견, 투자기피 등과 같은 디자인 업계의 외적 요인들과 디자인의 학제적 역량 부족 및 실전적인 컨설팅 지식체계 및 방법론의 부재 등과 같은 디자인 업계 내적 요인들의 복합성에서 기인한다고 볼 수 있다.⁶⁾

그러나 본 연구에서는 오늘날 디자인전문회사들이 진정한‘디자인컨설팅’기업의 역할을 수행하지 못하는 것은 산업체의 디자인 인식부족이나 디자인업계의 방법론 부재보다 더욱 근본적으로 산업체와 디자인컨설팅기업의 관계정립에 대한 인식이 이루어지지 않고 있기 때문이라고 할 수 있다. 이와 관련한 문제점에 대한 부분은 다음 3장에서 논의하기로 한다.

디자인컨설팅을 이해하기 위해서는 우선“디자인컨설팅”이 무엇이며, 왜 필요한가에 대한 타당성이 제시되어야 할 것이다.

5) 임효선, 김은영, 이진렬, “디자인컨설팅 기업의 특성 및 디자인컨설팅프로세스에 관한 탐색적 연구”, 한국디자인학회 봄 학술대회발표논문집, 2006, p.214

6) 김홍배, *op.cit.*, p.284

본 연구에서는“디자인컨설팅”의 개념을 정립하기위해 디자인전문회사와 디자인컨설팅기업의 차이점을 비교분석함으로써 디자인컨설팅의 개념을 정리하였고 이를 전체적으로 본 연구의 본문에서 다루어질 디자인컨설팅의 절차를 제안하였다. 현재 컨설팅기업이 디자인경영 내에서 취하고 있는 역할이 무엇인가를 확인한 후 국내 디자인컨설팅기업의 현황을 보기로 한다.

아울러, 디자인컨설팅의 개념을 좀더 자세히 이해하기위해 기업의 경영 및“디자인경영”에서 디자인컨설팅의 위치와 역할을 조명하였으며, 이와 관련하여 국내 디자인컨설팅기업의 현황을 조사하였다.

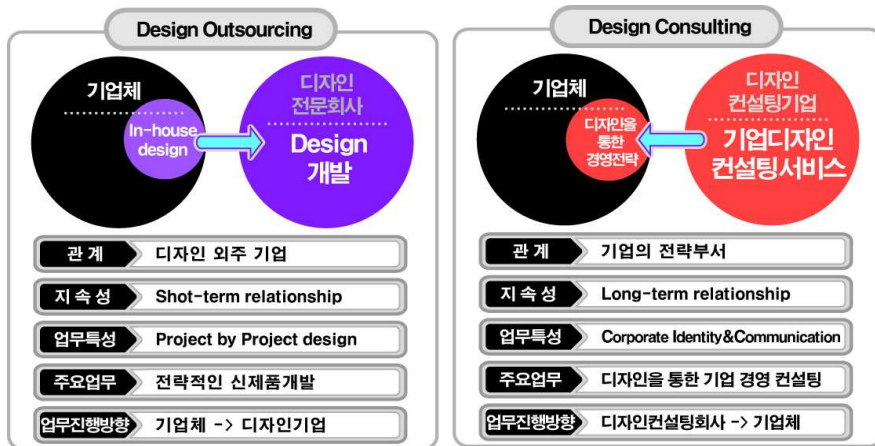
2장의 마지막 절에서는 디자인컨설팅기업으로의 변화의 필요성에 대해 정리해 봄으로써 디자인컨설팅의 개념과 필요성에 대해 마무리하고자 한다.

1. 디자인전문회사와 디자인컨설팅기업의 차이

디자인컨설팅기업으로의 역할을 수행하기 위한 전제조건은 산업체와 디자인컨설팅기업의 장기적 관계(long-term relationship) 형성이다. 오늘날 기업의 디자인은 개별적인 신제품의 성공보다는 장기적인 관점에서 기업의 이미지와 아이덴티티를 형성하는 하나의 커뮤니케이션 도구로서 활용되어져야 한다. 이는 현재의 소비자가 과거 기업의 4P(product, price, place, promotion)를 바탕으로 한 마케팅요소에 의한 구매보다는 기업의 장기적인 기업과 소비자와의 관계에서 형성한 이미지와 아이덴티티의 구매에 기인한다고 볼 수 있다. 그러나 장기적인 관점에서의 기업의 전략적인 커뮤니케이션 도구로서의 이미지와 아이덴티티에 대한 이해는 디자인기업의 입장에서 단기적인 기업체와의 관계에서 형성될 수 없으며 장기적인 관계를 통해 기업의 이념, 비전, 조직문화 및 정체성 등이 완벽하게 이해될 수 있어야만 가능하다고 볼 수 있다. 따라서 디자인전문회사의 입장에서는 기업체와의 장기적인 관계의 형성을 통해 기업의 전반적인 특성을 머리(cognition)가 아닌 마음(emotion)으로 이해하고 이를 바탕으로 기업의 외부에 존재하지만 기업의 내부에 존재하는 핵심적 전략부서로서의 역할을 수행할 수 있어야 한다.

따라서 디자인업무는 디자인전문회사의 경우 기업체의 요구에 따른 아웃소싱형태의 디자인개발이 이루어지나 디자인컨설팅기업은 기업이 추진해야 할 장기, 중기 및 단기적인 디자인중심의 기업경영전략을 수립하고 이를 바탕으로 기업의 모든 디자인 전략업무를 주관하여 디자인개발의 장기, 중기적인 비전과 방향 및 단기적인 개별적 디자인개발방향 및 디자인개발을 기업에 제안하고 요구할 수 있어야 한다.

이러한 역할을 수행하기 위해서는 기업체와 디자인컨설팅회사간의 상호 신뢰(mutual trust)를 바탕으로 한 장기적인 관계의 형성이 반드시 필요하다고 할 수 있다. 이러한 전제조건이 형성되지 않으면 대부분의 디자인 개발업무는 개별적인 디자인 프로젝트(project by project)에 그칠 가능성이 높다고 할 수 있다.



[그림 2-1] 디자인아웃소싱과 디자인컨설팅의 특성

그림<2-1> 디자인아웃소싱과 디자인컨설팅의 특성에서 가장 주시해야 할 내용은 디자인아웃소싱의 특성을 가진 디자인전문회사는 디자인컨설팅을 할 수 있는 디자인컨설팅기업으로 전환이 되어야 한다는 것이다.

디자인컨설팅기업의 특성이 디자인아웃소싱을 바탕으로 하는 디자인전문회사와는 다양한 측면에서 다르다는 것을 보여주고 있다. 기업체와의 관계적 측면에서는 디자인아웃소싱을 하는 디자인전문회사는 디자인을 외주를 주는 것으로 단순한 디자인개발을 해주는 관계로 보여지고, 디자인컨설팅기업의 관계는 기업체내의 하나의 전략부서로의 관계로 보여지고 있다. 지속성 측면에서는 디자인전문회사는 단기적관계로 디자인 개발의 발주를 통해 업무를 진행하는 것이며, 디자인컨설팅기업은 고객기업내의 전략적 부서의 역할을 하기 때문에 장기적관계로 일이 지속될 수 있다. 업무의 특성측면에서 비교해 보자면, 디자인전문회사는 개별 프로젝트 개발로 진행되기가 쉽다. 일반적으로 기업체들은 한 업체와 꾸준히 거래하면서 만족도가 낮아지면 아이디어가 더 이상 나오지 않을 것이라 판단하고 쉽게 다른 디자인전문회사에게 프로젝트를 의뢰하게 된다. 그것은 업무의 진행방향이 기업체가 디자인전문회사에게 일을 의뢰하는 방향으로 진행되기 때문이다. 디자인컨설팅기업의 업무진행방향은 디자인컨설팅회사가 고객기업에게 먼저 일을 제시하는 것으로 일반 디자인전문회사와 가장 큰 차이

점을 보이고 있다. 업무를 제시하는 것이 디자인컨설팅기업이기 때문에 장기적관계가 가능하다. 그리고 디자인개발업무에 앞서 기업과 브랜드와 소비자의 적합성을 고려한 디자인을 제시하는 것으로 디자인을 통한 기업경영컨설팅이 가능하다는 것이다.

2. 디자인컨설팅의 절차

앞에서 언급한 기업체와 디자인컨설팅기업과의 장기적인 관계가 형성된다면, 디자인컨설팅기업은 기업의 디자인을 주도하여 기업이 디자인을 중심으로 한 기업경영전략을 수행할 수 있는 진정한 의미의 디자인컨설팅이 가능할 것이다.

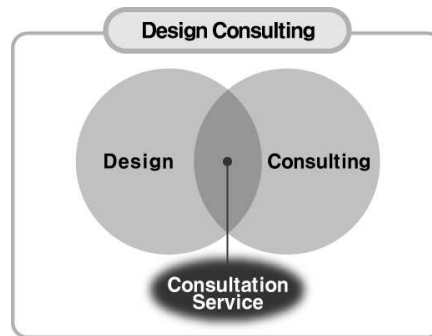
본 연구에서는 디자인컨설팅의 절차를 8단계로 분류하여, Step 1. 몰입화단계(commitment step), Step 2. 감사단계(audit step), Step 3. 조정단계(adjustment step), Step 4. 제품포트폴리오분석단계(product portfolio analysis step), Step 5. 디자인소스탐색단계(design source search step), Step 6. 디자인전략구축단계(design strategy building step), Step 7. 디자인실현단계(design realization step) 및 Step 8. 사후관리단계(follow-up step)로 제안하고자 한다. 위의 8가지 단계는 제5장 디자인컨설팅 프로세스에서 더 자세하고 구체적으로 논의하고자 한다.

제2절 디자인컨설팅의 위치

디자인컨설팅은 디자인의 영역인가 컨설팅의 영역인가? 그리고 디자인 컨설팅은 디자인경영이라는 큰 영역 내에 어떤 역할로 자리하고 있는가?

두 가지 질문으로 디자인컨설팅이 어떤 위치에 놓여있는가는 충분히 이해될 수 있을 것으로 본다.

첫 번째, 디자인컨설팅은 디자인의 영역인가? 컨설팅의 영역인가?



[그림 2-2] 디자인컨설팅 영역의 기본요소

컨설팅은 대체로 조언이나 자문만을 해주는 것이지만 디자인컨설팅의 경우는 그와 같은 범주에만 머물 수 없는 경우가 많다. 디자인과“자문(consultation)”을 분리시키는 것이 현실적으로 어렵기 때문이다. 디자인은 통상 시각적이며 촉각적인 결과로 구체화 되어야 하므로 어떻게 디자인을 해야 한다는 조언이나 자문만으로는 충분하지 못하다. 그렇게 되면 디자인 자문을 구체화시켜 줄 다른 전문가의 도움이 필요하게 되기 때문이다. 최근 아더리틀(Athur D. Little), 캠브리지 컨설턴트(Cambridge Consultant)등과 같은 세계적으로 명성을 크게 떨치고 있는 경영컨설팅 회사들이 디자이너들을 채용하고 있는 것도 같은 맥락에서 이해될 수 있다. 언어를 통한 자문과 시각적인 표현을 통한 디자인 안 창출을 통합함으로써 비로소 완전한 디자인컨설팅이 이루어질 수 있음을 보여주는 것이다.⁷⁾

7) 정경원, 『디자인 경영』, 안그래픽스, 1999, p.222

두 번째, 디자인컨설팅은 디자인경영이라는 큰 영역 내에 어떤 역할로 자리하고 있는가?

디자인경영이라는 큰 영역 안에 디자인컨설팅의 역할은 무엇인가?

디자인컨설팅의 역할을 알아보기 위해 먼저 디자인경영의 정의를 정경원의 『디자인경영』 저서에 기술된 부분을 표로 정리해 보았다.

[표 2-1] 디자인경영의 어원과 의미

구 분	어 원	의 미
디자인	de + sign	그러서 나타낸다
매니지먼트	man + age + ment	나이를 먹어가며 습득하게 되는 조직운영에 관한 지혜

최초의 정의로는 마이클 파르(Michael Farr)가 정의한 것으로 “디자인경영이란 디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어, 주어진 시간과 예산의 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것”이라고 했다. 디자인경영의 정의에 대한 논란은 너무나 다양하다. 이 논란을 수습하기 위해 『DMJ, Design Management Journal』은 디자인경영의 정의에 관한 특집판을 출판했고, 저널의 편집장인 토마스 월튼(Thomas Walton)은 5가지 내용으로 요약했다.⁸⁾

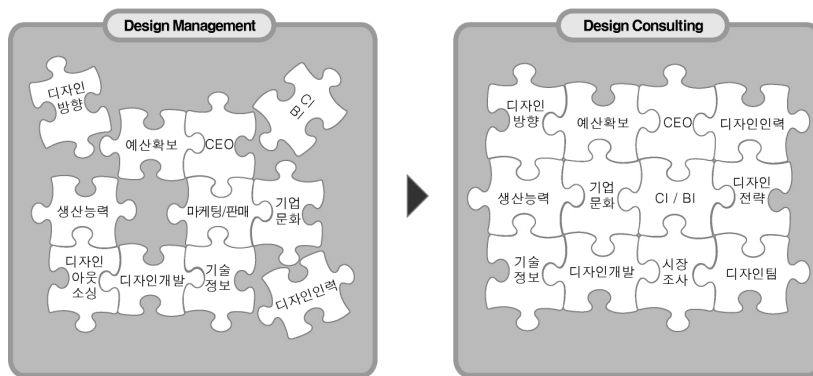
디자인경영의 정의

- ▶ 디자인은 비전(vision)이라고 생각하고 싶다... 디자인을 전략적으로 경영하고 ... 디자인 경영은 꿈을 주는 리더십(visionary leadership)이라고 생각한다.
- ▶ 대체로 조직의 아이덴티티는 공상과 현실사이의 균형을 이루는 기능을 말한다. 디자인경영은 특히 그와 같은 균형을 이루는 데 잘 어울린다.
- ▶ 자산경영(asset management)의 한계를 넘어서서 디자인 경영은 자세 경영(attitude management)이다. 그것은 기업의 현상뿐만 아니라 심성을 동시에 표현한다... 좋은 디자인경영은 조직의 특성을 이해하고 그 속성을 전달시켜 준다.
- ▶ 디자인경영은 제품, 더 나아가서는 제조회사에 대한 최종 사용자의 인식을 설정하는 데 도움을 주는 핵심적인 전략적 혁신자이다.
- ▶ 디자인경영은 기업의 전략적 가치기반(value proposition)을 잘 정의하는 데서부터 시작된다. 그리고 비전, 사명, 목표, 전략, 그리고 행동 계획에 관한 명확한 규정으로 이어진다.

8) Thomas Walton, "Taking a Moment to Define Design Management", Design Management Journal, Vol.9, No.3, Summer 1998, pp.5-8

그리고 『디자인경영』의 저자인 정경원은“디자인경영은 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하고 생활 문화를 창달하기 위해 경영자, 디자이너, 그리고 관련 분야의 전문가들이 활용할 수 있는 지식체계를 연구하는 분야이다.”⁹⁾라고 정의하고 있다.

디자인 경영에서 디자인컨설팅의 역할은 아래 그림<2-3>처럼 퍼즐 맞추기로 표현할 수 있다.



[그림 2-3] 디자인컨설팅의 역할

그림<2-3>처럼 디자인컨설팅은 디자인경영의 다양한 요소들이 잘못 정돈되어 있거나 부족한 부분을 확인하고 바른 방향으로 안내하고 정리하는 것이라고 할 수 있겠다.

그러므로 앞서 언급했듯이 디자인컨설팅이란 기업이 경영활동 과정에서 발생하는 다양한 문제를 이해하고 이에 대한 해결책을 제시함으로써 기업의 궁극적인 이윤추구의 목적을 달성하도록 도와주는 독립적인 서비스 주체의 역할을 하는 것이라고 할 수 있다.

9) 정경원, *op.cit.*, 1999, pp.101~103

제3절 국내·외 디자인컨설팅 산업의 현황

1. 국내 디자인컨설팅 산업의 현황

국내 디자인컨설팅산업의 현황을 보고 국내 대표적인 디자인컨설팅기업인 이노디자인의 디자인 컨설팅 절차를 살펴보고자 한다.

산업자원부와 한국디자인진흥원에서 조사한 '2005디자인산업현황조사'에 따르면 국내 디자인전문회사의 수는 약 2,245개로 추정할 수 있다. 또 디자인 인력 보유 일반기업의 업체 평균 디자이너 수는 4.24명이고 일반기업 전체 디자이너 수는 103,172명 정도로 추정되며, 디자인전문회사의 디자이너 수는 1개 업체 평균 3.79명이고, 디자인전문회사 전체 디자이너 수는 8,509명으로 추정된다고 한다. 이 같은 자료를 통해 디자인 컨설팅형의 회사의 수와 직원들은 현저하게 적음을 알 수 있을 것이다.

아직 국내 디자인컨설팅 산업은 선진국에 미치지 못하고 있다. 속속 디자인전문회사가 디자인컨설팅 회사로 명칭변경은 되고 있으나 아직도 개별적인 디자인프로젝트(project by project) 수준에 머물고 있는 것이 국내 디자인컨설팅 산업의 가장 큰 문제점이라 할 수 있다.



(출처: 이영숙, 『국내 디자인 컨설팅 산업의 현황과 발전방안에 관한 연구』, 한성대학교대학원, 2005, p.70)

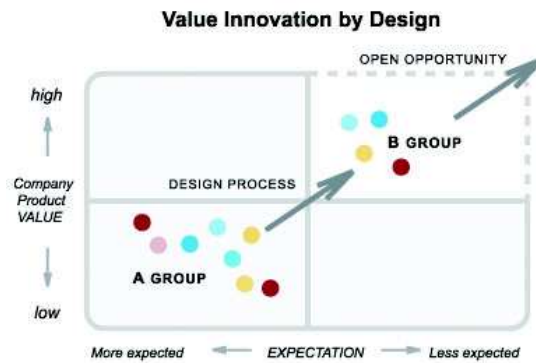
[그림 2-4] 국내 디자인 전문회사의 현재 회사 성격

그림<2-4>의 내용을 보면 예상 했던 바와 같이 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것은 51.5%로 디자인전문회사임을 알 수 있으며 컨설팅 형 회

사는 6.9%로 현저하게 낮다고 볼 수 있다. 정경원의 『디자인경영』에서 선진국의 디자인컨설팅산업 활성화 시기를 1930년대로 기술하고 있는 것과 비교해 본다면 국내 디자인컨설팅 산업은 약 70년이 늦다고 해도 과언이 아닐 것이다.

하지만, 늦었다고 생각 할 때가 가장 이른 때라는 말도 있듯이 디자인컨설팅이 잘 이루어지고 있는 선형 사례들을 연구하고 발전시켜 우리의 특성에 맞게 접목시켜 보는 것 또한 놓치지 말아야 할 부분이라고 생각한다. 다음은 가장 활발하게 활동하고 있는 국내 디자인컨설팅전문회사‘이노디자인’을 소개하고자 한다.

이노디자인은 1986년 세계 첨단기술산업의 중심지인 미국 실리콘밸리에 설립되어 브랜드전략, 컨셉디자인, 제품기획 및 디자인, 그리고 기업 아이덴티티 프로그램에 이르기까지 디자인컨설팅을 중심으로 성공적인 활동을 벌이고 있는 국내 대표적인 디자인컨설팅전문회사라 할 수 있다.¹⁰⁾



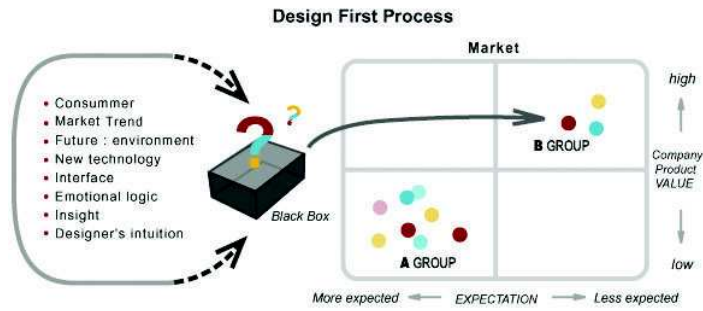
[그림 2-5] 이노디자인의 디자인을 통한 가치혁신¹¹⁾

누구나 생각할 수 있는 제품이나 비즈니스는 시장 진입은 쉽지만 치열한

“경쟁 우위”의 다툼을 벌여야 한다.“디자인을 통한 가치혁신”프로세스는 숨막히는 경쟁에서 벗어나 디자인으로 부가가치를 높인 무한한 새로운 시장으로 도전하는 것이다.

10) http://global.innodesign.com/kor/html/about/about_innodesign_01.html

11) http://global.innodesign.com/kor/html/about/about_innodesign_02.html

[그림 2-6] 이노디자인의 디자인중심 프로세스¹²⁾

‘Design First’프로세스는 진정한 디자인은 단순히 기업의 상품기획서를 그려주는 것이 아니라“혁신적인 아이디어에서부터 시작되어야한다”는 디자인의 역할을 바로 잡기 위한 이노디자인의 노력이 담긴 디자인 철학으로 특히 급변하는 디지털 기술로 좌우되는 신제품 경쟁 속에서 새로운 아이디어와 빠른 디자인 프로세스는 제품의 승패를 가르는 중요 요소가 되고 있다. 바로‘Design First’의 기본 전략인 아이디어와 스피드가 만들어내는 이노디자인의“블랙박스”안에는 미래 라이프스타일을 바꾸어 놓을 혁신을 담고자 하는 것이다.

디자인은 공장이 아닌 시장에서 출발해야 한다는 생각을 가지고 있고, 찾아오는 기업고객만을 대상으로 디자인을 하는 것이 아닌 좋은 아이템을 생각으로 그치지 않고 적절한 기업고객을 창조해 내는“블랙박스”라는 개념을 도입하고 있는 이노디자인은 국내 디자인컨설팅산업을 이끌어 간다고 해도 과언이 아닐 것이다.

제4장 디자인컨설팅 프로세스 구축을 위한 이론적 고찰의 국내 디자인컨설팅 사례를 통해 이노디자인의 디자인컨설팅 사례를 소개해 보고자 한다.

12) Ibid

2. 국외 디자인컨설팅 산업의 현황

디자인컨설팅의 선진국으로 인식되는 일본과 영국 그리고 미국을 중심으로 디자인컨설팅산업의 현황에 대해 살펴보고, 국외 디자인컨설팅전문기업의 디자인 컨설팅을 진행하는 절차를 살펴보고자 한다.

디자인 선진국이라 불리우는 미국이나 영국, 일본 같은 경우는 이미 디자인분야에 대한 작업의 영역이 일찍이 확대되었던 것을 알 수 있다. 먼저 아시아권의 디자인 강국인 일본의 디자인컨설팅 산업의 형성배경을 살펴보고 하겠다.

1) 일본

일본의 JIDPO(Japan Industrial Design Promotion Organization)와 MITI(Ministry of International Trade and Industry_국제무역산업부)에서 1994년에 조사된 자료에 의하면 600개에 가까운 디자인컨설팅기업이 있었다고 한다. 일본은 90년대에 접어들면서 경제 불황기에 접어들었고, 거품경제가 빠지기 시작하면서 기업들은 조직구조를 개편하기 시작하였고, 그 영향으로 기업의 규모를 줄이기 위해 최소한의 부서만을 제외하고 정리하게 되었다. 정리부서 일순위로는 디자인 부서가 되었고 정리되어진 디자이너들은 회사를 나와 개인사업을 시작하게 되었고 이것이 디자인전문회사가 증가하게 된 이유라고 볼 수 있다. 디자인에 직접적인 투자를 했던 일본 정부는 90년대 중반에 디자인과 관련된 여러 가지 활동들을 지원해 주기 시작했다.

그 시기 몇 가지 두드러지는 트렌드를 살펴보자면, 소규모 디자인전문회사들이 많아지다 보니 프로젝트 별로 작은 업체들을 모아 진행 할 수 있는 중간자 역할을 해줄 기업들이 필요했다. 일명 코디네이터로 프로젝트에 맞는 적절한 팀을 구성해주고 관리해주는 기업이 늘어나게 되었다.

그것은 디자인을 직접적으로 하지는 않으면서 디자인산업에 종사하는 사람들이 증가하게 되었고, 그에 따라 디자인 관련 조사를 전문으로 하는 회사와 목업단계에서 평가해주고 론칭에 앞서 시장진입 시기나 판로에 관한 업무를 도와주는 그리고 시장에 진입된 제품들을 평가해주는 기관이나 기업들이 증가하기 시작했던 것이 지금의 일본의 디자인컨설팅 기업의 모태가 되었다고 할 수 있다. 디자인산업은 유형의 산업에서 무형의 산업으

로 점점 변화해 가고 있다고 한다.¹³⁾

2) 영국

영국의 디자인 산업은 그 자체로 약 6만 8,000명을 고용하고 있으며 작년의 총 거래액은 59억 파운드였고 그 중 디자인료만 39억 파운드였다. 영국의 일류 상품 디자이너들 중 다수는 디자인료의 80 -90%를 해외에서 벌어들이고 있다. 영국은 또한 세계 수준의 디자인 교육 제도를 보유하고 있고 이 교육 제도에 디자인에 관한 첨단 사상을 항상 불어넣으려고 하고 있다. '혁신 리포트'에는 디자인 카운슬이 영국의 대학들과 칼리지들과 협력해서 과학·공학경영 등을 전공하는 학생들을 위한 디자인 학습 제도를 확립하겠다는 내용의 발표가 있었다. 영국의 디자인 산업의 경제적 가치측정에 관한 연구에서 아래 표<2-2>와 <2-3>을 참고 할 수 있다.

[표 2-2] 영국의 고용과 디자인 활동

* Less than 0.05

	Expenditure		Employment	
	10억파운드	% GDP	1000명	%
Manufacturing industry				
__direct employment	4.34	(0.6)	173	(0.6)
__bought-in services	5.68	(0.8)	95	(0.4)
Design consultancies				
__total	3.10	(0.4)	41	(0.2)
__less overlap	-0.78	(-0.1)	-10	(*)
Total design	12.34	(1.8)	299	(1.2)

(출처: 서울대경영연구원, 한국디자인진흥원, "디자인의 경제적 가치측정에 관한 연구"(결과보고서), 2002)

위 표<2-2>에 의하면, 영국의 디자인 활동에서 창출된 가치는 120억 파운드를 상회하고 GDP의 2% 가까이 된다. 상대적으로 고용비율은 낮으며 제조업체에 의하여 고용된 비율이 약 0.6% 가량 된다. 이상의 수치와 같이 일반적으로 알려진 것보다 디자인이 경제에 기여하는 바는 훨씬 더 크음을 알 수 있다.¹⁴⁾

13) Fumikazu Masuda, "Trends in Design consulting in Japan", Design Management Journal, Spring, 1996, pp.27-31

14) 서울대경영연구원, 한국디자인진흥원, "디자인의 경제적 가치측정에 관한 연구"(결과보고서), 2002, p13

[표 2-3] 영국컨설팅 업체의 해외수입

(단위: 백만 파운드)

	1992	1993	1994	1995
consulting engineers	313	346	378	468
process engineers	146	116	123	149
chartered survey	49	77	30	26
architects	100	38	35	33
management.&economy consulting	247	266	349	363
accountants	102	130	140	152
properly management	63	62	24	61
advertising & market research agencies	304	273	251	282
Total	1,324	1,308	1,330	1,534

(출처: 영국 통계청)

McAlhon 연구결과는 디자인컨설팅 수출이 1987년 175백만 파운드에 이름을 보여준다. 1995년의 경우는 358백만 파운드에 달할 것으로 추측 되었으며, 위의 그림<2-3>은 컨설팅 업체가 해외에서 벌어들이는 수입 전체의 1/4 가량에 이른다.¹⁵⁾

영국의 디자인산업은 브랜드 명칭결정, 그래픽, 포장, 영업장 실내장식 등에서 상품 디자인, 패션, 건축, 멀티미디어, 공예 등의 분야들에 이르기 까지 규모가 막대한 동시에 다양하기도 하다. 이 산업 분야에는 다양한 분야의 인재들이 포진하고 있고 전문 지식과 새로운 아이디어를 받아들여려는 의지가 넘치고 있으므로 영국의 디자인산업은 분명히 소비자의 추세를 예측하고 반영할 뿐만 아니라 소비자의 기호를 리드하는 선도적 역할을 수행할 것이다. 영국 국민은 뛰어난 창의력과 재주를 자랑해 왔으며, 세계에서 가장 유명한 발명 중의 다수가 영국에서 이루어졌다. 혁신과 긴밀히 결합된 디자인이 “그 어느 때보다도 지금” 점차 경쟁이 치열해지는 시장에서 탁월한 능력을 발휘하고 경쟁력을 유지하기 위해 필요한 관건이 되어 있다. 디자인은 기업들이 고객들의 진정한 요구를 예측함으로써 고객들

15) *ibid*

과 확고한 관계를 맺을 수 있게 해준다. 그러한 관계를 맺으면 기업들은 점차 어려워지는 시장에서 두드러진 활동을 수행할 능력을 갖게 된다. 그리고 DBA (Design Business Association, 디자인산업협회)는 디자인컨설팅기업들과 기업 디자인 팀들을 위한 세계 최대 규모의 협회이다. 이 협회는 독특한 종류의 서비스와 활동을 통해 효과적인 디자인에 대한 주장을 앞장서 펼치고 있다. 이 협회는 트레이드 파트너스 UK와도 긴밀히 협력하여 세계 각지의 주요 시장에 영국 디자인산업의 서비스들을 홍보하고 있기도 하다. DBA의 모든 활동의 목표는 기업들이 디자인을 통해 보다 효과적인 활동을 할 수 있도록 돕는 것이다.¹⁶⁾ 일찍이 디자인 컨설팅산업에 조직을 형성하여 다양한 활동을 펼치고 있다.

3) 미국

마지막으로 미국의 디자인 컨설팅 산업의 출현은 1920년대 후반부터 많은 산업 디자인 선구자들이 디자인컨설팅회사를 설립하여 경쟁적 압력에서 살아남기 위해 디자인을 활용하려는 중소기업을 대상으로 일하기 시작했다. 1926년 월터 도윈 티그(Walter Dorwin Teague)는 광고 인쇄업을 정리한 다음 뉴욕에서 산업 디자인 회사를 설립했다. 티그는 이스트맨 코닥사의 카메라와 포장을 디자인했다. 다음 해인 1927년 노먼 벨 게데스(Norman Bel Geddes)도 뉴욕에서 디자인 스튜디오를 열었다. 훗날 그는 미래 지향적인 시각에서 비행기, 선박, 자동차 등의 디자인을 다룬 책자인 『지평선(Horizon)』을 출판하여 커다란 화제를 불러일으켰다. 1929년 뉴욕에서 디자인 스튜디오를 설립한 레이몬드 로위(Raymond Loewy)는 허프 자동차(Hupp Automobile)를 포함한 여러 회사를 고객으로 만들었다. 같은 해에 헨리 드레이퍼스(Henry Dreyfuss)도 뉴욕에서 디자인 회사를 설립하고 벨 전화사(Bell Laboratory)를 위해 일하기 시작했다. 그는 “디자인은 조용한 세일즈맨이다(Design is a silent salesman)”라는 말로 마케팅의 성공에서 차지하는 디자인의 역할을 강조했다. 1929년 월가의 붕괴에 이어 지속된 대공황에도 불구하고, 디자인 컨설팅 비즈니스는 1930년대 중반에 이르러 미국에서 가장 빠르게 성장하는 분야가 되었다. 포춘(Fortune)지는 “가구와 섬유류 제품은 그 효용성이 이미 잘 알려져

16) <http://www.uk.or.kr>

있어서 디자인 덕분에 잘 판매되었다. 이제 같은 현상이 세탁기, 난로, 스위치보드, 기관차 등에서도 나타나게 되었다." 고 보도했다. 1936년, 비즈니스 위크(Business Week)도 산업계의 디자인 의식에 대해 조사한 결과 82%의 회사들의 점차 디자인 활동이 증대할 것으로 예측했으며, 디자인 업무 종사자도 29%가 늘었다고 보도했다.¹⁷⁾ 미국은 유럽의 모던 디자인을 대량생산과 대량소비 체제에 맞게 시장과 고객의 요구에 빠르게 대응하는 산업디자인으로 변모시켰다.

미국의 대표적인 디자인컨설팅기업‘IDEO’를 보면 천장에 자전거 등을 매단 풍경이 디자이너의 상상력을 자유롭게 한다.



[그림 2-7] IDEO 내부

위의 디자인컨설팅산업에 있어 선진국이라 불리는 일본, 영국, 미국의 디자인컨설팅산업을 통해 알 수 있듯이 많은 나라들이 디자인컨설팅산업을 일찍이 시작했고 이미 정착시기를 넘어섰다고 볼 수 있으며, 그것이 결국은 국가의 전반적인 산업의 발전으로까지 수익의 영역을 확장 시켰음을 볼 수 있다.

17) 정경원, 『디자인 경영』, 안그래픽스, 1999, P.68

제4절 디자인컨설팅기업으로의 변화의 필요성

미국의 디자인경영저널(Design Management Journal)의 편집위원장인 Thomas Walton은 그의 저널에서 디자인컨설팅산업의 증가이유를 다음과 같이 세 가지로 설명하고 있다.

첫째, 기업들은 불확실한 경영환경에서 위험가능성을 줄이기 위하여 기업의 규모를 축소시키는 다운사이징(down-sizing)전략을 증대시키고 있으며 이에 따라 기업내부의 디자인부서(in-house design)를 없애고 외주전략을 취하고 있다.

둘째, 효율적인 디자인은 디자인뿐만 아니라 마케팅, 소비자조사, 엔지니어링, 생산 및 브랜딩 전략까지 다양한 분야에 걸쳐 종합적으로 이루어지는 업무이기 때문에 기업내부의 디자인부서에서 이 모든 업무를 모두 담당하기에는 너무 제한적이며 따라서 이러한 역할을 포괄적이고 종합적인 관점에서 다루어 줄 수 있는 외주기관이 더 효율적이라는 인식이 증가하고 있다.

셋째, 디자인은 기술공학적인 요소가 그다지 강하지 않기 때문에 기업들은 장기간의 투자와 노하우의 축적이 필요한 기술공학적 요소가 아닌 디자인은 외부의 전문기관에 의해 더 효율적으로 관리될 수 있다는 믿음이 증가하고 있기 때문이다.¹⁸⁾

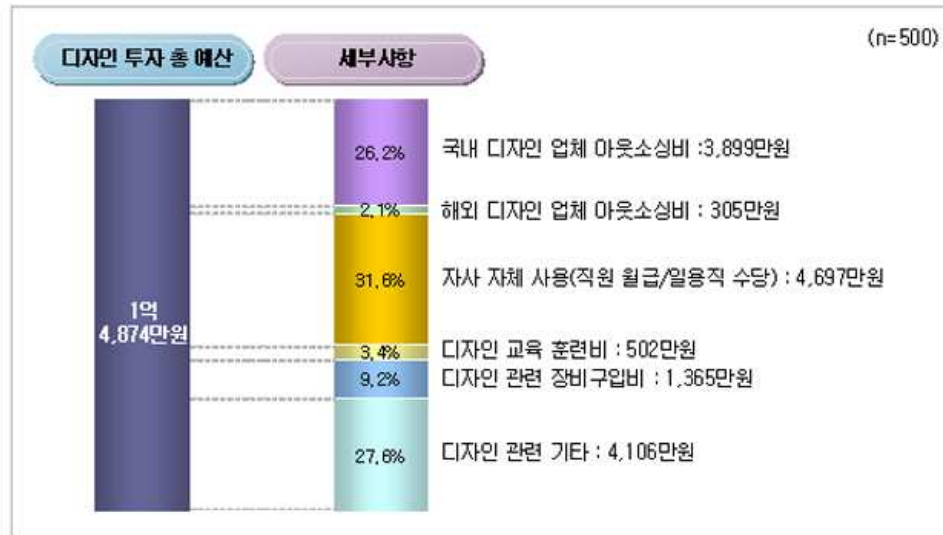
이와 같이 기업의 변화는 현재 존재하는 디자인전문회사들이 과거 기업의 단순한 디자인외주(Design Outsourcing)업무만을 담당하는 것이 아니라 기업 내 하나의 디자인부서로서의 역할을 담당하는 종합적인 디자인컨설팅업무로의 변환이 요구되고 있다.

다음은 산업자원부와 한국디자인진흥원이 실시한 '2005디자인사업실태 조사보고서'에 의한 국내 디자인 투자 실태를 살펴보고자한다.

그림<2-8>과 같이 디자인 업무가 발생하는 업체의 2004년도 디자인 관련 총 예산 평균은 1억 4천874만원이었다. 디자인예산 사용분야를 세부적으로 분석해보면 '자사자체사용(직원월급/일용직수당)'이 평균 4천679

18) Thomas Walton, "Outsourcing Wisdom: Emerging Profiles in Design Consulting", Design Management Journal, 1996

만원으로 총 예산의 31.6%를 차지하고 있었고, 그 다음이‘디자인업체 아웃소싱비’로 4천204만원(28.3%)을 사용하고 있었으며, 그 외‘관련 장비 구입’부분에서 평균 1,365만원(9.2%),‘교육/훈련비’부분에서 평균 502만원(3.4%)을 투자하는 것으로 나타났다.



(출처: 산업자원부, 한국디자인진흥원, “디자인산업현황조사결과”, 2005, P.47)

[그림 2-8] 국내 디자인에 대한 투자현황

디자인 관련 기타’비용은 총 예산의 27.6%에 해당하는 4천106만원이었고, 아웃소싱 발생업체는 총 디자인 투자금액(1억5천230만원)의 44.5% (6천784만원)정도를 국내·해외 아웃소싱에 투자하고 있었다.

국내외 아웃소싱의 점유율을 합치면 28.3%로 가장 높은 비중을 차지함을 알 수 있다.

그림<2-9>는 여부별 투자실태현황을 보여주고 있으며, 아웃소싱 미발생을 보다 아웃소싱의 발생율이 많음을 한 눈에 볼 수 있다.

(단위: 백만원)

		업종별/업무현황별/아웃소싱 여부별 디자인 투자 실태						
		총	국내 아웃소싱	해외 아웃소싱	자사 자체 사용	교육 훈련	장비 구입	기타
업종별	제조업	138.74	29.86	1.40	41.57	5.70	13.02	47.19
	건축업	278.31	210.80	0.18	52.08	2.03	5.67	7.55
	사업서비스업	134.77	23.59	10.66	64.94	3.89	6.19	25.51
	오락/문화/운동	238.68	24.64	0.00	55.09	0.81	100.72	57.42
무형 자산별	디자인부서인력보유	203.22	18.09	4.12	78.83	8.24	23.34	70.59
	아웃소싱만	75.59	67.07	1.60	4.19	0.68	0.63	1.41
아웃 소싱별	아웃 소싱 발생	152.30	62.92	4.92	32.05	2.76	10.90	38.75
	아웃 소싱 미발생	142.93	0.00	0.00	71.29	8.68	18.13	44.83

(출처: 산업자원부, 한국디자인진흥원, "디자인산업현황조사결과", 2005, P.47)

[그림 2-9] 국내 여부별 투자실태현황

국외뿐만 아니라 국내에서도 기업의 다운사이징으로 인한 영향이 디자인산업 전반에 영향을 미치고 있음을 통해서도 알 수 있듯이 디자인 아웃소싱은 계속적으로 증가하고 있고 디자인전문회사는 단순한 디자인 개발이 아닌 종합적인 관점에서 디자인컨설팅의 욕구가 증대하고 있음을 인식해야 할 것이다. 이에 따라 디자인컨설팅기업으로의 변화가 반드시 필요하다고 할 수 있다.

제 3장

디자인컨설팅 실현의 전제조건

제1절 디자인컨설팅 실현의 어려움

제2절 디자인컨설팅 실현의 전제조건

제3장 디자인컨설팅 실현의 전제조건

디자인컨설팅에 실현은 이미 디자인 선진국에서는 활발하게 연구가 진행 되어오고 있다. 그러나 국내의 디자인컨설팅의 기업수와 인력은 아직 선진국에 비해 많이 부족한 것이 현실이다.

디자인컨설팅 실현의 어려움에 있는 디자인 업계의 외적 요인과 내적 요인으로 구분하여 정리해 보고 다음 절에서는 디자인컨설팅기업의 컨설팅 실현의 전제조건 즉 디자인컨설팅기업의 역할이 무엇인지를 정리해보고자 한다.

제1절 디자인컨설팅 실현의 어려움

오늘날 디자인기업들의 디자인컨설팅 활동은 단편적인 상품개발의 하위 개념을 벗어나지 못하고 있으며, 이는 디자인에 대한 기업의 인식부족이나 편견, 투자기피 등과 같은 디자인 업계의 외적 요인들과 디자인의 학제적 역량 부족 및 실전적인 컨설팅 지식체계 및 방법론의 부재 등과 같은 디자인 업계 내적 요인들의 복합성에서 기인한다고 볼 수 있다. 아래의 표는 디자인컨설팅산업의 현황에 대해 설문을 실시했던 논문의 일부 내용으로 그중 디자인 컨설팅 산업의 문제점에 대해 설문을 실시했던 내용이다.

다음 표와 같이 현재 우리나라 디자인컨설팅 산업에 있어 가장 큰 문제점이라고 생각하는 것에 대한 질문에 대해서 다수의 응답자가 디자인 컨설팅의 중요성과 필요성에 대한 기업의 인식부족을 꼽았다. 이 외에도 컨설팅 비용에 대한 기업의 부담감, 디자인컨설팅 수행체계 및 방법론의 부재, 디자인전문회사 컨설팅 수행에 대한 인식 및 의지 부족 등의 순서로 나타났는데 이와 같은 결과는 클라이언트의 디자인에 대한 인식정도의 결과와 별반 차이가 없는 결과였다.

아래 표<3-2>와 같이 기타응답으로는 현재 산업에서 이루어지고 있는 디자인컨설팅에 관한 현실적인 내용의 응답이었는데, 디자인에 대한 기업의 인식정도는 높아졌으나 이에 대한 비용 지불 인식에 대한 비판적인 목소리와 디자인 비요의 덤핑으로 인한 무리한 경쟁과 질적 수준의 저하 등이 눈에 띄었다.¹⁹⁾

[표 3-1] 현재 우리나라 디자인 컨설팅 산업의 문제점

현재 우리나라 디자인 컨설팅 산업의 문제점	(%)
디자인 컨설팅의 중요성 · 필요성에 대한 기업의 인식부족	50
컨설팅 비용에 대한 기업의 부담감	14.6
디자인 컨설팅 수행체계 및 방법론의 부재	13.1
디자인 전문회사의 컨설팅 수행에 대한 인식 및 의지부족	10.8
전문성 있는 컨설턴트 확보가 어려움	4.6
디자인 컨설턴트를 대상으로 하는 전문교육의 취약	3.8
기타	3.1

(출처: 이영숙, 『국내 디자인 컨설팅 산업의 현황과 발전방안에 관한 연구』, 한성대학교대학원, 2005, P.70)

[표 3-2] 현재 우리나라 디자인 컨설팅 산업의 문제점 기타응답

기 타 응 답
▶ 디자인 전문회사의 난립
▶ 디자인 컨설팅의 중요성과 필요성에 대한 기업의 인식은 많이 향상되었으나 그에 따른 가치에 대한 지불인식은 너무 부족하다
▶ 디자인 비용 덤핑으로 인한 무리한 가격경쟁과 이로 인한 질적 수준(Quality)저하
▶ 디자인 회사에서 컨설팅 능력이 있음에도 경영 컨설팅 측면에서 진행 혹은 디자인 컨설팅을 경영 컨설팅 업체에서 진행
▶ 소규모 디자인 회사들의 덤핑

(출처: 이영숙, 『국내 디자인 컨설팅 산업의 현황과 발전방안에 관한 연구』, 한성대학교대학원, 2005, P.70)

디자인컨설팅을 실현하기 어려운 요인으로는 단편적인 상품개발의 하위 개념을 근간으로 한 디자인전문회사의 인식부족과 기업들의 디자인 투자 기피 그리고 디자인의 학제적인 역량 부족과 실전적인 디자인컨설팅 지식 체계 및 방법론의 부재라고 정리할 수 있다.

19) 이영숙, 『국내 디자인 컨설팅 산업의 현황과 발전방안에 관한 연구』 한성대학교대학원 석사논문, 2005, pp.83~84

제2절 디자인컨설팅 실현의 전제조건

디자인컨설팅기업으로의 역할을 수행하기 위한 전제조건은 산업체와 디자인컨설팅기업의 장기적관계(long-term relationship)의 형성이다. 오늘날 기업의 디자인은 개별적인 신제품의 성공보다는 장기적인 관점에서 기업의 이미지와 아이덴티티를 형성하는 하나의 커뮤니케이션도구로서 활용되어져야 한다. 이는 현재의 소비자가 과거 기업의 4P(product, price, place, promotion)를 바탕으로 한 마케팅요소에 의한 구매보다는 기업의 장기적인 기업-소비자와의 관계에서 형성한 이미지와 아이덴티티의 구매에 기인한다고 볼 수 있다. 그러나 장기적인 관점에서의 기업의 전략적인 커뮤니케이션 도구로서의 이미지와 아이덴티티에 대한 이해는 디자인기업의 입장에서 단기적인 기업체와의 관계에서 형성될 수 없으며 장기적인 관계를 통해 기업의 이념, 비전, 조직문화 및 정체성 등이 완벽하게 이해될 수 있어야만 가능하다고 볼 수 있다. 따라서 디자인기업의 입장에서는 기업체와의 장기적인 관계의 형성을 통해 기업의 전반적인 특성을 머리(cognition)가 아닌 마음(emotion)으로 이해하고 이를 바탕으로 기업의 외부에 존재하지만 기업의 내부에 존재하는 핵심적 전략부서로서의 역할을 수행할 수 있어야 한다.

디자인 컨설턴트 역할 부재에 따른 디자이너가 해야 하는 디자인컨설팅의 역할을 4가지의 형태로 구분하여 제시한 논문이 있어 정리해 보고자 한다.

스탠포드 대학의 Victor Seidel은 가장 크게 4가지 역할로 구분하고 있는데 그것은 "Strategy visualizers", "Core competence prospectors", "Market exploiters" 그리고 "Design process providers"로 제안하고 있다.²⁰⁾

근거로 제시한 내용은 PDCs(Product Design Consultancies)의 전략적 컨설팅 서비스를 제공해 줄 수 있는 범위 내에서 디자이너의 역할들을 정의하는 것을 목적으로 한 연구이다. 역할을 개발하는 것은 런던에 있는 사무실과 5개의 주요 생산품 디자인 컨설턴시들로부터 받은 리서치 연구결과

20) Victor Seidel, "Moving from Design to strategy the 4 Roles of Design-Led strategy consulting", Design Management Journal, Spring 2000, p.35

들을 지침으로 클라이언트와 컨설턴트 상호작용의 프레임워크를 사용하였다.

이 연구는 4가지 가능한 역할을 구별할 수 있게 만들었다.

① Strategy visualizers (전략 비주얼라이저)

전략을 시각적으로 보여주는 역할을 말한다. 이것은 가장 기본적이고, 전통적인 디자인의 역할이었다.

클라이언트로부터 기초단계의 개요와 최초의 전략전달은 의도된 전략으로 시작된다. 그러나 PDCs들로부터 인용된 사례 등은 시각화 과정이 새롭게 나타나는 새로운 아이디어들을 참작해서 미래전략에 합류시킬 수 있다는 것을 입증하였다.

② Core competence prospectors (핵심능력 조망자)

전략적 핵심의 경쟁 우위를 예언할 수 있는 능력이다. 이미 기존에 존재하는 의도된 전략에 비교해서 기업들이 디자인컨설팅 기업에서 새로운 전략을 도움 받으려고 한다. 새로운 사업분야로 진출하거나 새로운 영역으로 다각화 할 때, 기업은 제3자의 관점에서 보는 내부의 시장이나 견해가 필요할 때가 있다. 컨설턴트의 잠재적인 가능성을 확인함으로써, 컨설턴트의 활동을 위한 범위를 넓혀주는 역할을 한다.

③ Market exploiters (시장개척자)

디자이너들은 ‘어떻게 소비자들이 호흡하고 먹고 잠자는가’를 고려하고 그들의 컨설팅 부분으로서 좀 더 마케팅 연구들을 개발시키는 것을 요구하고 있다. 핵심능력 조망자와 시장개발자의 역할은 클라이언트에게 핵심능력 이해력과 시장 통찰력에 근거하여 새로운 전략적 방향을 제공하는 것을 추구하는 것이다.

가벼운 예로, 아침에 먹는 콜라를 들 수 있다. 미국시장에서 아침식사 때 마시는 음료의 매출액 중 커피는 47%를 차지하지만 청량음료의 점유율은 겨우 4%에 불과했다. 소비확대를 위한 전략적 문제를 해결하기 위해 Pepsi A.M. 이라는 새로운 확장상표(brand extension)에 대한 소비자 반응을 테스트 마케팅 하였다. 한 시험시장에는 “커피와 비교할 수 없는 시원한 맛”이라는 광고주제와 함께 고카페인-저탄산음료로 포지션된 Pepsi A.M.이 판매되었다. 한편 다른 시험시장에서는 유사한 광고캠페인과 함께 기존의 Pepsi상표를 아침식사용 음료로 사용하였다.²¹⁾

이것은 새로운 상황이나 타겟 그리고 새로운 시장을 개발하는 것이다. 이런 상황이나 시장 새로운 타겟을 개척하는 역할을 해야 한다.

④ Design process providers (디자인 과정 제공자)

조직화를 통하여 사용될 수 있는 도구를 개발하여 일관된 과정에 사용함에 의해 PDCs는 전략적 목적의 정밀함과 회사의 철학과 정신을 정착하는데 도움을 주고 있다. 또한 생산품개발을 할 수 있는 권한을 주는 것에 초점을 맞춰 조직화 내에서도 낮은 단계로부터 드러나는 전략들을 수월하게 한다. 경직된 조직에서는 디자인을 하는 과정의 문제, 절차의 문제 그리고 회의에 관한 부분에 있어서 정리하고 관리하는 것을 말한다.

한 가지 결정을 하기위해 보고에 보고의 절차를 거쳐야 하지만, 절차를 단축시켜야만 시간을 줄일 수 있고, 일의 하달이 빨라질 수 있음을 제시할 수도 있어야 한다. 조직의 구조를 정확하게 파악하고 일의 순서와 절차가 복잡하여 일의 진행을 더디게 하는지를 진단하고 제안하는 역할이라 할 수 있다.²²⁾

위의 4가지 역할을 보자면, 기존의 전통적인 방식처럼 생각하는 것을 보여줄 수 있는 능력, 앞으로의 시장을 예측할 수 있는 역할과 시장을 파악하고 제안해주는 역할 마지막으로 디자인을 진행하는 과정의 문제를 개선해주는 역할이 필요하다.

따라서 디자인업무는 디자인전문회사의 경우 기업체의 요구에 따른 아웃소싱형태의 디자인개발이 이루어지나 디자인컨설팅기업은 기업이 추진해야 할 장기, 중기 및 단기적인 디자인중심의 기업경영전략을 수립하고 이를 바탕으로 기업의 모든 디자인 전략업무를 주관하여 디자인개발의 장기, 중기적인 비전과 방향 및 단기적인 개별적 디자인개발방향 및 디자인개발을 기업에 제안하고 요구할 수 있어야 한다. 이러한 역할을 수행하기 위해서는 기업체와 디자인컨설팅회사간의 상호신뢰(mutual trust)를 바탕으로 한 장기적인 관계의 형성이 반드시 필요하다고 할 수 있다.

21) 이학식, 안광호, 하영원, 『소비자행동』, 법문사 1992, p.130

22) Victor Seidel, *op. cit.*, pp.35-40

제 4장

디자인컨설팅 프로세스 구축을 위한 이론적 고찰

제1절 국내·외 디자인컨설팅 산업의 구조

제2절 국내·외 디자인컨설팅 사례

제2절 디자인컨설팅 프로세스 구축의 이론적 고찰

제4장 디자인컨설팅 프로세스 구축을 위한 이론적 고찰

디자인컨설팅 프로세스 구축을 위해 첫 번째로 국내외 디자인컨설팅산업의 다양한 구조를 살펴보고, 디자인컨설팅의 이론적인 근거를 분석하여 정리하고자 한다.

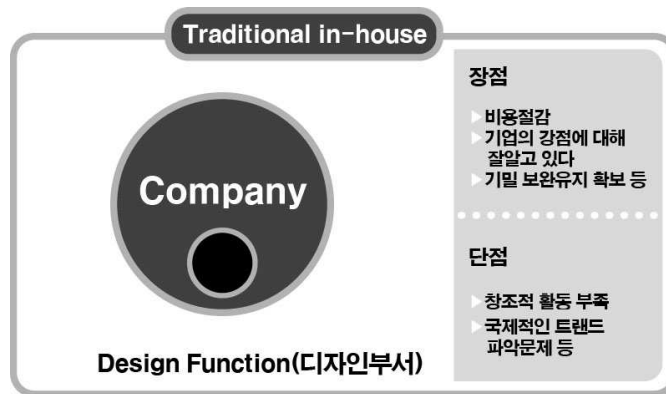
그리고 디자인컨설팅산업을 추진하고 있는 좋은 국내외 사례에 대해 알아보고자 한다. 앞으로 제시하는 자료는 디자인컨설팅 프로세스를 제안하는데 목적이 있다.

제1절 국내·외 디자인컨설팅산업의 구조

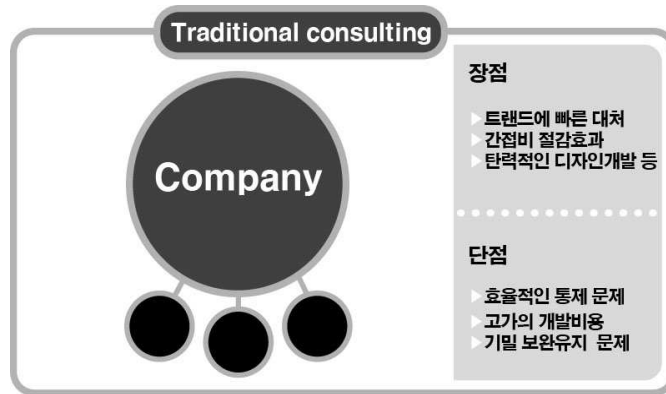
전통적으로 기업이 디자인을 관리하는 방법은 크게 두 가지 방법이 있다. 그중 첫 번째는 기업의 내부에 디자인부서를 두는 것이고, 두 번째는 외부의 디자인컨설팅기업에 디자인을 맡기는 것이다.

그림<4-1>은 첫 번째 방법인 기업의 전통적인 디자인 부서의 구조이다. 그림처럼 기업 내에 디자인부서를 두는 경우는 비용절감의 장점이 있는 반면 창조적인 디자인 활동이 어려우며, 세계적인 트렌드를 파악하는데 문제가 있다는 것이 단점이다.

이러한 구조는“디자인컨설팅”의 특성보다는 기업의 내부 전략부서로서의 역할이 요구된다고 할 수 있다.



[그림 4-1] 전통적인 기업 내의 디자인 관리구조와 장단점²³⁾

[그림 4-2] 전통적인 기업외주의 디자인 관리구조와 장단점²⁴⁾

두 번째 방법으로 그림<4-2>는 기업외부에서 디자인을 관리하는 구조이다. 위의 구조는 한 곳의 디자인전문회사와만 거래하는 것이 아닌 다양한 디자인전문회사와 거래를 하는 구조이다.

기업의 잘못된 인식 중 하나는 한 곳의 디자인전문회사와 일을 하고 나면 그 디자인전문회사에서 얻을 수 있는 아이디어는 더 이상 없을 것이라고 생각하고 또 다른 디자인전문회사를 찾는 것이다. 지속적으로 한 곳에 꾸준히 거래하는 것도 장단점이 있겠지만, 일단 한 업체와 시작이 되면 내부의 기업처럼 지속적으로 서로 믿고, 관리가 되는 것이 가장 효율적인 방안이 될 것이다.

일단, 외부에 디자인 관리를 맡기게 되면 기밀 보완문제나 비용문제 그리고 효율적인 통제문제가 발생하겠지만, 간접비의 절감효과와 세계적 트렌드에 빠르게 대처하여 탄력적인 결과물을 가져올 수 있다는 것이다.

기업들은 자체적인 다운사이징의 여파와 세계시장에 대한 발 빠른 대처를 하기위해 주로 첫 번째 방법에서 두 번째 방법으로 변해가는 트렌드이나 이 두 가지 방법은 각각 장단점을 가지고 있으므로 두 가지 방법의 장점을 활용 할 수 있도록 기업들은 하이브리드(Hybrid)²⁵⁾디자인 관리방

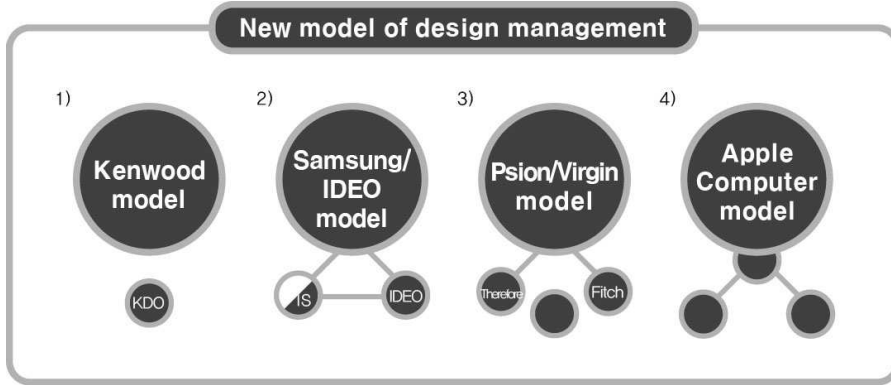
23) Hugh Aldersey-Williams, "Design at a distance: The new Hybrids", Design Management Journal, Spring, 1996, P.44

24) Ibid.

25) 하이브리드: 사전적인 의미로는 두 가지 기능이나 역할이 하나로 합쳐짐 이라고하고 기술이 배경이 되어야한다. 하이브리드는 두 가지의 결합을 의미하므로 사용 될 때는 주로 뒤에 단어와 함께 등장한다. 예를 들어 가장 많이 등

법을 사용하고 있다.

그 유형을 살펴보면 아래 그림<4-3>과 같이 네 가지 모델로 나누어 볼 수 있다.



[그림 4-3] 디자인경영(관리)의 새로운 모델²⁶⁾

첫 번째는 주방업체인 Kenwood사의 디자인컨설팅의 모델이다.

그림<4-3> 내의 1)은 Kenwood사의 모델이다. 아래 분리되어있는 것은 KDO로 기업에 속해있지만 외부에 디자인 사무실을 설립하여 독립성을 주는 방법이다. 이러한 경우는 디자인 부서를 기업의 하부구조로 묶지 않고 독립적인 컨설팅 팀으로 인정해 주어 최소한의 통제로 디자인의 창조성을 높일 수 있는 구조이다.

그림<4-3> 내의 2)는 국내기업인 삼성전자의 모델이다.

삼성의 경우는 본사처럼 관리하는 외부의 협력스튜디오 IS를 개설하여 운영하며 동시에 외부의 컨설팅기업(IDEO)도 이용하여 이들이 서로 협력하여 디자인 작업을 수행할 수 있도록 하는 유형이다.

IS는 내부지만 외부처럼 운영되고 있고, 국제적인 디자인 컨설팅 기업인 IDEO와도 협력하여 일을 하고 있어 일과 경험을 통한 교육을 받을 수 있을 것이다. 본사와 거리가 떨어진 관계로 시간이 문제가 될 수 있지만 결과적으로는 협력 스튜디오는 큰 이익을 발생 시켰고, 기업 내에서 문화적

장하는 하이브리드카는 두개의 동력원을 이용하여 구동되는 차를 말하며, 가솔린엔진과 전기모터, 수소연소 엔진과 연료전지, 천연가스 가솔린 엔진과 디젤엔진과 전기모터 등 두개의 동력원을 함께 사용하는 차를 말한다.

26) Hugh Aldersey-Williams, *op. cit.*, p.44

교환을 얻어내는데 성공했다.

그림<4-3> 내의 3)는 Psion과 Virgin Group사의 모델이다.

두 기업은 모두 Therefore사나 Fitch사와 같은 컨설팅 회사와 공생관계를 이루는 유형이다. 컨설팅기업에게 결과에 따라 지분을 늘려주는 방법을 통해 더 빠른 시간 내에 더 좋은 결과물이 나올 수 있도록 할 수 있으며 기업과 디자이너간의 신뢰를 구축하여 서로 공생하는 관계라 할 수 있다.

이것은 그림<4-2>에 제시된 단점 부분이 보완된 방법이라 할 수 있겠다. 기업 내의 문화와 더불어 회사의 중요 보완사항을 잘 알고 있는 장기간 거래해 온 외부 컨설팅 기업의 담당자를 내부인원으로 기용하는 효율적인 방법도 있다.

마지막으로 그림<4-3> 내의 4)는 Apple Computer사의 모델이다.

Apple사와 같이 기업내부에 디자인 부서를 두고 필요할 경우 외부 컨설팅 회사도 이용하는 유형이다. Apple사가 외부 컨설팅 기업을 이용하는 두 가지 목적은 첫째, 내부적으로 개발된 디자인의 방향을 확장시킬 필요가 있을 때나 내부적으로 일이 너무 많을 때이며, 두 번째는 새로운 디자인 패러다임을 확립시켜야 할 필요가 있을 때이다.

다양한 기업의 사례를 통하여 4가지의 기업의 디자인컨설팅의 유형을 살펴보았다. 각기 다른 기업의 문화나 특성에 맞는 적절한 방법이라 할 수 있겠다. 하이브리드 컨설팅에 대한 적절한 모델로는 한 가지 방법만을 고수하는 것이 아닌 다양한 방법으로 기업에 맞는 상황을 잘 파악하여 가장 효과적이고 효율적인 방법을 찾아내야 하는 것으로 그리고 가장 중요한 것은 조화라고 할 수 있다. 뛰어난 하나와 하나가 둘이 되기보다 부족한 두개가 하나로써 조화로울 때 더 큰 빛을 낼 것이다.

위의 네 가지 디자인컨설팅의 모델중 기업과 가장 적절하고 적합한 방식을 채택하거나 또는 기업에 맞는 새로운 모델을 만들어 새로운 디자인 컨설팅 구조를 더해 볼 수도 있을 것이다.

제2절 국내·외 디자인컨설팅 사례

1. 국내 디자인 컨설팅 사례

1) 디자인 홈닥터 사업

산업자원부와 한국디자인진흥원(KIDP)은 디자인컨설팅의 개념을 도입한 디자인 홈닥터사업을 2005년 12월부터 진행에 오고 있다.

영세 중소기업 및 지역 공공분야의 현장 애로기술에 대한 디자인컨설팅 지원을 위한 사업으로 진행 현황을 보면 중소기업이 디자인컨설팅 지원을 받았다고 신청을 하면 전문가가 진단해주고 그 진단에 따라 지도를 해주고 마지막으로 지속적으로 사후관리를 해주는 방법으로 진행되고 있다.



(출처: <http://www.designbd.com>)

[그림 4-4] 디자인홈닥터 홈페이지

디자인 홈닥터 사업은 위의 그림과 같이 홈페이지를 통해 신청을 하고 선정기준에 맞는 업체가 선정되면 기업의 진단 기업에 적합한 지도위원을 선정하여 지원해주고 최종 관리까지 해주는 역할을 한다.

예전처럼 단순히 디자인만을 지원해주는 개념을 넘어서 문제점을 찾고 그에 따른 각기의 처방전을 제시하고 꾸준히 관리해야 참여한 중소기업과 디자인 전문회사가 장기적으로 관계를 형성할 수 있다는 것을 볼 수 있다.

2) 경기 디자인 스튜디오 디자인컨설팅 지원

제품 개발에 필요한 모든 프로세스를 포괄적인 시야에서 컨설팅을 지원하며, 디자인과 생산에 필요한 전문적이고 세분화된 과정에 대한 제안에서부터 디자인스튜디오를 중심으로 한 디자인전문회사 및 디자인과 설계 인력, 그리고 생산에 관련된 전문기업의 연결을 통한 총체적인 상담으로, 이러한 과정의 목표는 시장에서의 성공적인 상품의 개발이라는 데 목적을 두고 있다. 경력의 전문디자이너들과 교수, 다양한 분야의 전문가의 노하우를 축적한 디자인스튜디오는 도내 중소기업에게 최대의 만족을 제공한다.²⁷⁾

3) KT협력사 중소기업 디자인컨설팅 지원

KT는 자금 지원과 직원 교육·성과 공유 등에 이어 제품디자인 분야에도 대기업과 중소 협력사간의 상생시대를 열고자 디자인컨설팅 사업을 실시하고 있다. KT는 디자인전문가를 중소 협력업체에 파견, 현장 컨설팅 서비스를 제공하는 디자인컨설팅 서비스를 추진하고 있고 이 디자인컨설팅은 디자인 자체개발 능력이 없는 중소규모 협력사를 대상으로 하여 xDSL 모뎀, IPTV 셋톱박스 등 단말기 위주로 추진을 시작했고, 매월 3곳의 협력사를 1년간 36개 협력사로 선정하여 시행할 계획이며, 컨설팅은 정보통신 장비전문 디자인컨설팅사인‘디자인웨이’가 진행하고 비용은 KT가 부담하기로 했다. KT 구매전략실 전태명 상무는“구매 장비에 대해 KT가 요구하는 수준의 디자인 품질을 확보하고 이를 통해 협력사의 경쟁력 향상을 도모하기 위해 디자인컨설팅을 추진하게 됐다”며“일정기간 운영한 후 효과에 따라 그 범위를 확대할 계획”이라고 한다.²⁸⁾

4) 이노디자인의 레인콤사 MP3플레이어 디자인컨설팅 사례

레인콤(대표 양덕준)은 창업 초기부터 혁신적 디자인의 MP3플레이어로 세계 시장을 선도해 왔다. 그 출발점은 MP3플레이어 시장이 CD플레이어 겸용 모델에서 지금의 전용 단말기 시대로 넘어가던 2001년 말에 양대표는 김영세 이노디자인 사장을 찾아가 혁신적인 신제품 디자인컨설팅을 요

27) http://www.gds.or.kr/busij/design/design_intro.asp

28) <http://news.media.daum.net/digital/computer/200609/11/etimesi/v13985931.html>

청했다.“판매되는 MP3플레이어 한대 당 디자인 로열티를 주겠다”는 제안도 있지 않았다. 손대는 제품마다 대박을 터뜨려‘마이다스의손’으로 불리는 이노디자인의 대표 김영세는 레인콤에 상식을 갠 프리즘(삼각기둥) 모양의 디자인을 보내 왔다. 사각형 제품만 만들어온 연구기술진은 디자인 수정을 요구하기도 했지만 피를 말리는 밤샘 연구 끝에 플래시메모리 타입의 첫 제품‘iFP-100’을 선보였다. 2002년 9월 미국, 그해 12월 국내 시장에 출시된 이 제품은 70만대가 팔려나갔다. 약속대로 레인콤의 제품과 상자에는 이노디자인, 김영세 사장의 로고와 얼굴 그리고 디자인 철학이 인쇄돼 판매되고 있다. 레인콤의 매출도 MP3플레이어 시장의 급성장과 파격적인 디자인의 신제품 출시에 힘입어 2000년 80억원에서 2001년 540억원, 2002년 800억원으로 급성장했다.

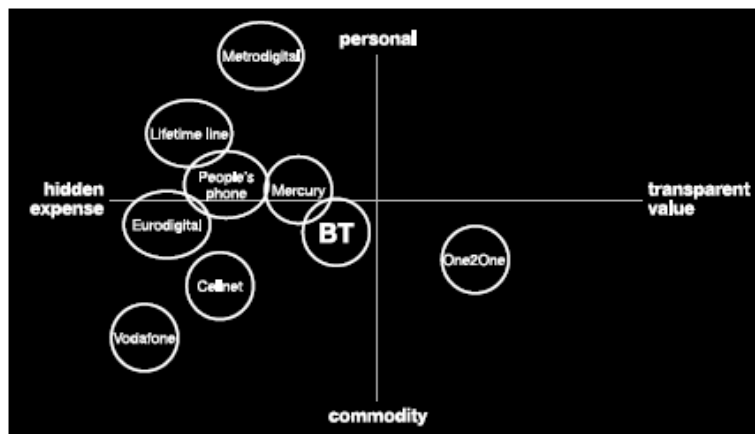
국내와 중국 등에서 큰 인기를 누린 패션 목걸이형 MP3플레이어 ‘N10’도 비슷한 과정을 거쳐 탄생됐다. 김 사장이 비행기 안에서 냅킨에 스케치한 N10은 파격적으로 작은 크기 때문에 연구진을 아연케 했지만 배터리 소모시간까지 연장시키는 한 단계 앞선 기술과 패션감각으로 50만대가 팔렸다

2. 국외 디자인 컨설팅 사례

1) Wolff Olins의 오렌지텔레콤 디자인컨설팅사례

Hutchison 계열에 마이크로텔(Micro tel)은 영국의 모바일폰 시장에서 잠식의 위기에 처해 있었다. Hutchison은 무수한 소음과 소비자 혼란, 모바일폰이 특정인만이 사용한다는 인식을 바꿔야만 했다.

어떻게 소비자들에게 매우 경쟁적인 시장의 상황에서 그 서비스를 팔 수 있는 방식으로 전환될 수 있었을까? 네트워크에 대한 대규모 투자로부터 기인한 어느 정도의 부채에 있어서 Hutchison Microtel은 경쟁사들이 이용하리라고 예측한 전략들을 개발했다. 그 시작은 Wolff Olins라는 영국의 디자인컨설팅기업에게 의뢰했다. 목적은 신규서비스를 론칭하고자 함이었다. Wolff Olins는 처음 당시의 특징을 반영하는 다양한 시장을 관찰하는 것으로 시작하였다. 그 결과로 컨설턴트들은 다양한 인지 맵을 고안했다.



(출처: Doug Hamilton & Keith Kirby, "A New Brand fir a New category: Paint It Orange", Design Management Journal, Winter, 1999)

[그림 4-5] Wolff Olins 에서 고안한 인지맵(Perceptual Map)

그림<4-5>의 인지맵은 현재 시장에서 활동하는 경쟁사들과 그들의 몇몇 하위 브랜드들을 파악할 수 있게 해준다. 그것은 시장이 매우 몰려있음을 분명히 보여주는 것이었고, 한 연못에서 물고기를 함께 잡아먹음으로써 서로 먹히기 보다는 오히려 새로운 연못을 찾기로 하는 전략을 시도했다.

마이크로텔과 같은 신규 사업자(시장 진입자)의 경우, 최선책은 완전히 새로운 각도에서 시장을 공략하는 것이다. 그것은 경쟁자들이 갓 진입한 기업이 기반을 다지기도 전에 망하는 일이 없도록 할 만한 포지션을 형성하는 것을 의미한다. 일반적으로 영국 모바일폰 시장의 비우호적인 특성 외에 엄격한 계약조건, 불친절한 고객 서비스, 고객중심적인 생각의 부족했다. Wolff Olins는 4가지 가능한 포지션을 탐색하기 시작했다.

① The manager

이 포지션은 효과성과 효율성에 의해 진행된다. 세계에 대한 사례로는 American Express 설명문구의 명확성, world class airline 탑승시 여러분이 기대하는 서비스, 편리함 등을 강조했고 이와같은 포지션을 "Ace"라고 한다.

② The Innovator

Innovator는 기술집약적이기는 하지만, 일반인에게 접근하기 위한 방식을 추구한다. 예를 들면, 누구나 CD를 작동하는 방법을 알고 있지만, 많은 사람들이 그것이 작동되는 기술적인 가정을 정말 아는 것은 아니다. 바로 이것이 중요한 점이다. 이 사고라인의 매력은 전문용어를 모두 제거했다는 점이다. 이것은 Wolff Olins가 시작할 때부터 중요하게 인식해왔던 것이기도 하다. 이와 같은 포지션은 "Inova"와 같은 이름으로 특징지어질 수 있다.

③ It's my life

이 포지션은 선택에 관한 모든 것으로, 고객에 의해 작동된다. 그 당시 고객들은 자신들의 패키지들을 함께 정리하는 방법에 관하여 선택의 여지가 거의 없었다. 그래서 이 세계는 더 많은 고객의 선택에 대한 자유를 제안한다고 볼 수 있다. 이 포지션은 Swatch에 의해 특징 지워지는데, Swatch는 거대한 개성을 의미하며, 시계는 하나가 아닌 패션에 따라, 상황에 따라, 기분에 따라 바꿔 착용할 수 있는 사용성을 제시하였다. 이 포지션의 이름은 "Liberty"로 한다.

④ It's my mate

이 포지션은 아동기의 친근한 이미지들과 아이템들로 구성된다. 이것들은 사람들이 편안하고 안정되게 느끼게 하는 것들이다. 예를 들어 Levis와 같은 것들이다. 너무나 잘 어울리는 Levis 청바지를 당신이 버리거나 더럽게 입지는 않을 것이다. 이와 같은 포지션의 이름은 "Ami"로 한다.

위의 네 가지 포지션을 추출하면서, Wolff Olins는 브랜드의 핵심요소를

뽑아내기 시작했다. 몇 번의 반복 후, Wolff Olins는 "It's My Phone"으로 불리 우는 하나의 포지션을 만들어냈다. 이 포지션은 5가지 가치로 서포트 하는데, 이 가치들은 고객들이 브랜드를 경험해야 하는 방식을 설명하는 것이다. 새로운 서비스가 수행한 모든 것들에는 5가지 가치 "솔직하게, 신선하게, 상쾌하게, 기분 좋게, 힘차게, 정직하게, 친근하게"를 포함하고 있다. 5가지 가치들과 "미래의 무선"에 관한 중점적인 제안으로부터, Wolff Olins는 이름을 새롭게 창조하는 과정을 시작했다. 수백개의 이름들이 제안 되고 가치들의 기준에 근거해 테스트 되었다. "Friendly"의 가치로부터 떠오른 것이 있는데, 그것은 따뜻함, 그리고 따뜻한 색에 관한 것이고, Yellow, Red Sky, Amber과 같은 이름들이 Orange와 함께 최종리스트에 거론되었다. Orange는 Identity가 필요로 하는 모든 것들을 갖추고 있었다. 오렌지색을 가지고 있다는 것 자체가 굉장한 상징이었다. 그래서 기업의 이름은 마이크로 텔이 아닌 Orange Personal Communications Services Limited 로 바꾸었다.



[그림 4-6] Orange Personal Communications의 Brand Identity

디자인은 심플하고 밝은 오렌지 스퀘어에 현대적인 로고로 친근한 스타일이 사용되었다. 그림<4-6>처럼 광고, 요금설명서, 패키지, 브로쉬어, 포스터와 홈페이지 그리고 내부 인테리어까지 일관적인 Brand identity를 통일 시켰고, 그 결과 오렌지의 영향력은 모든 예측을 능가하였다. 브랜드의 인지도는 45%를 넘었고, 성공적인 사례가 되었다.²⁹⁾ 그 성공의 열쇠는 기술이 아닌 디자인컨설팅기업의 오렌지라는 통일된 컨셉으로 모든 것을 디자인한, 바로 디자인컨설팅을 통한 것이었다.

29) Doug Hamilton & Keith Kirby, "A New Brand fir a New category: Paint It Orange", Design Management Journal, Winter, 1999, pp.41~45

2) Ziba Design의 움프쿠아 뱅크(Umpqua Bank) 디자인컨설팅

움프쿠아뱅크는 미국 오렌주에 위치한, 91개의 지점을 보유한 중소 지방은행이다. 95년 은행과 카페를 접목해 Bank of America, 워싱턴 뮤추얼 같은 거대 경쟁사들의 모방을 이끌어낸 전력이 있고, 과거 움프쿠아 뱅크의 이미지는 한마디로 ‘싸구려 다방’이라고 할 수 있었다.

움프쿠아 뱅크는 미국의 대표적인 디자인전문회사 ziba design에 컨설팅을 의뢰했고 마침내 Total Umpqua Bank Experience라 부르는 신개념의 이미지를 창조해 냈다. 다른 은행들이 ‘권위자’ 또는 현자(sage) 같은 지극히 이성적 이미지를 강조했던 것과는 너무나 다른 컨셉트의 ‘친구, 보호자’라는 감성적 이미지를 표현했다. 2003년 3월 100평 남짓한 아담한 공간에 75만 달러를 들여 개점한 플래그십 지점 ‘그린 스페이스’를 예로 들면, 움프쿠아는 이곳을 정의하기를 ‘위로는 호텔, 아래로는 지역상점 같은 은행’이며, 일단 안을 살펴보면 금융기관이라기보다 호텔 로비 또는 패션 부티크처럼 보이도록 하였다. 커피 향기가 가득하고 복고풍의 탁상램프가 은은한 조명을 발하고 있으며, 고객들은 신문을 보고, 무료 커피를 마시면서 인터넷을 통해 금융정보를 제공받고, 기프트 카드나 라이프사이클 단계별로 구성된 금융상품을 구입할 수 있으며, 심지어 경영서적을 구입할 수도 있다. 서둘러 고객들을 내보내려고 하기보다는 그들이 머무를 수 있는 환경을 조성했다고 부회장 겸 브랜드매니저 데이비드 호킨스(David Hawkins)는 움프쿠아가 창조하려는 ‘경험’은 공간에 그치지 않고 있다고 말하고 있다. 움프쿠아를 찾는 고객들은 리츠칼튼의 서비스 과정을 통과한 베테랑 직원들에게 각듯하고 편안한 대접을 받을 수 있다.

또 이들은 가만히 앉아 있기보다 점포 내를 걸어 다니며 고객에게 말을 건네곤 한다. 보통 은행들이 자동화 시스템을 도입해 고객과의 대면을 피하는 것과는 대조적인 모습임을 알 수 있다. 저녁에는 요가교실, 뜨개질 강습, 현대 디자인역사 강좌 등 지역사회 이벤트도 개최하고 한마디로 보다 개인적인 ‘Slow Banking Experience’를 추구하고 있다.

움프쿠아 자신들의 만족도 역시 높다. 그들은 ‘매일 와서 일할 것을 생각하니 매우 흥분된다’고 말하고 있다.

움프쿠아 뱅크의 성과로는 움프쿠아를 체험한 고객들의 은행 체류시간이 늘어나면서 더 많은 거래와 업셀링 기회를 창출해 냈다.

보통 ATM이나 인터넷으로 거래하던 뜨내기 고객들이 충성고객이 되었고, 움프쿠아 은행 CEO가 처음 이 계획을 발표했을 때 이사회에서는 논란이 많았다. 당시 목표는 1년간 1,500만 달러의 신규계좌 확보였지만, 2003년 3월 점포가 문을 열자마자 예금유치는 폭발적으로 늘어 1주 만에 1백만 달러를 달성했고, 9개월간 무려 5,000만 달러를 기록하였다.

이것은 비슷한 지역, 경쟁사 지점과 비교하면 거의 3배 가까운 수치로 현재 움프쿠아 은행은 동일한 컨셉트를 타 지점으로까지 확대하고 있다.³⁰⁾



[그림 4-7] Total Umpqua Bank Experience

단순한 제품개발을 디자인컨설팅이라고 생각하는 개념을 재정립한 좋은 사례라고 볼 수 있다. 공간에 대한 디자인컨설팅을 통해 디자인컨설팅 영역이 다각화 되어 있음을 보여주는 내용으로 디자인컨설팅은 단순히 현재를 개선하고자 하는 문제만이 아닌 확장된 기업의 미래전략으로 인식해야 한다는 것이다.

30) <http://www.umpquabank.com>

3) 탠저린의 브리티시항공(BA) 비즈니스클래스 좌석 디자인컨설팅 사례
영국의 디자인컨설팅기업 '탠저린(Tangerine)'은 전체 직원이 15명에 불과하다. 하지만 유럽 전체에서 손꼽힐 정도로 영향력이 큰 회사로 잘 알려져 있다. 영국 항공사 '브리티시항공(BA)'의 비즈니스클래스 좌석, 일본 도시바와 미국 모토롤라의 휴대전화 디자인 등이 모두 이 회사의 작품이다.



[그림 4-8] 브리티시항공(BA)의 비즈니스클래스 좌석 디자인³¹⁾

BA광고의 핵심인 비즈니스 취침석은 BA브랜드의 대명사가 되었고, BA 항공사업의 이익창출구이다. 항공사 비즈니스클래스의 고객들은 프라이버시, 유연성, 그리고 숙면 등의 3가지 중요한 소구점을 가진다. BA항공사의 취침석은 이런 3가지 고객들의 소구점을 수용함으로써, BA항공사업의 새 지평을 열었다. 세계 최초 비즈니스클래스의 평상형 침대는 세계적으로 특허를 획득했다. 전·후면이 접한 BA의 독창적인 '잉-양' 형식은 경쟁사의 취침석 대비 15-20%의 공간을 절약케 하는 높은 수준의 평상형 침대를 가능케 했다. 취침석에 대한 최초 컨셉트 개발단계에서부터, 항공기 제작에는 그 독특한 디자인을 고려한다면 놀랄 만큼 짧은 시간인 단 16개월이 소요되었다. 그 디자인을 위해 우리는 BA 브랜드, 디자인 관리팀, 그리고

31) <http://www.tangerine.net>

고객리서치 기관과 긴밀하게 협업하였다. 그리고 인간을 중점적으로 연구하는 전문가들, 제품 제조업자들, 그리고 디지털모델 전문가들의 사무실을 토대로, 컨셉트(이상)와 현실에서 한치의 오차도 남지 않았다. 2001년, 탠저린은 디자인 효과성에 대해 디자인 사업협회로부터 Grand Prix Award를 수상했고, 이는 현재 디자인효과에 대한 UK의 전설적인 사례 중 하나이다.³²⁾

4) IDEO 디자인컨설팅 사례 (쇼핑카트, PDA, 병원)

IDEO는 세계적으로 매우 잘 알려진 디자인컨설팅기업이다. 1978년 팔로알토의 의류상가 2층에 자리한 작은 사무실에서 시작한 이 회사는 현재 삼성, 애플, 마이크로소프트, P&G 등 세계 일류기업을 파트너로 갖고 있는 세계 최고의 디자인기업이다. IDEO의 대표적인 디자인컨설팅 사례 3가지를 살펴보고자 한다.

(1) IDEO의 나이트라인 프로젝트(쇼핑 카트의 제작 사례)

2000년 미국 ABC 방송국의“나이트라인(Nightline)”팀이 세계적인 디자인 기업인 IDEO를 찾아왔다. 나이트라인 팀은 IDEO가 혁신적인 제품을 디자인하고 개발하는 과정을 직접 보고 싶어 했다. 그들은 IDEO에 독특한 제안을 내놓았다. 'IDEO가 허락한다면 IDEO가 제품을 디자인하고 개발하는 과정을 카메라에 담아 방송에 내보내고 싶다'는 것이었다. 나이트라인은 미국 전역에서 수백만의 사람들이 시청하는 인기 있는 TV 프로그램이었다. IDEO의 최고경영자인 톰 켈리(Tom Kelly)는 ABC 방송국의 제안을 수락했다.

'나이트라인 프로그램'은 사회자가 '보다 나은 제품을 디자인하려면 어떻게 해야 하는지'를 묻는 장면으로 시작했다. 이어서 사회자는 IDEO의 방법을 테스트하기 위해 까다로운 문제를 꺼냈다. "친근하면서도 오래 된 소재인 쇼핑센터에서 사용하는 카트(cart)를 5일 만에 아주 새롭게 디자인 해주십시오." IDEO의 '나이트라인 프로젝트'는 이렇게 시작됐고 ABC 방송의 TV 카메라도 돌아가기 시작했다.

첫 날인 월요일 아침 9시에 IDEO의 피터 스킬맨(Peter Skillman)은 팀

32) <http://tangerine.net/proj1.htm>

을 꾸리고 일을 시작했다. 구성된 팀에는 여러 분야의 사람들이 포함됐다. 팀원들의 전공은 엔지니어링부터 산업디자인, 심리학, 건축학, 경영학, 언어학, 생물학에 이르기까지 다양했다.

오전 10시, "자, 시작합시다!" 스킨맨이 소리쳤다. 팀원들은 작은 팀으로 나누어 쇼핑과 쇼핑 카트 그리고 모든 관련 기술에 탐색하기 시작했다. 사무실에서 나온 한 팀은 전문가들에게 자문을 구했고, 어떤 팀은 회사 주변의 상점으로 가서 사람들이 어떻게 쇼핑하는지 관찰하기 시작했다. 이 팀은 쇼핑하는 사람들의 다양한 행동을 지켜보았다. 카트로 쇼핑하는데 있어 발생할 수 있는 안전 문제를 알아보고, 쇼핑 중인 부모가 어린 자녀와 다투는 것을 지켜보았다. 인터넷 쇼핑몰의 전문 바이어가 카트를 사용하는 방식도 관찰했다. 쇼핑객들이 천천히 걷는 사람을 피해 앞으로 가거나 맞은편에서 접근해오는 사람과 카트에게 길을 터주기 위해 카트의 뒷부분을 들어 올려 옆으로 피하는, 일종의 병목현상을 눈여겨보기도 했다. 다른 팀은 동네 자전거 가게를 돌아다니며 최신 디자인과 재료를 관찰했다. 또 한 팀은 10여 가지의 어린이용 카시트와 유모차를 관찰했다. IDEO의 최고경영자인 톰 켈리도 이 프로젝트에 참여했는데, 그는 대규모 체인점에 공급하기 위해 카트 구입을 대행하는 전문 바이어와 인터뷰했다. 톰은 그 인터뷰에서 빈번한 카트 분실 사고와 잦은 고장에 대해 들었다. 또한 잦은 고장 때문에 플라스틱 카트 대신에 강철 카트가 인기 있다는 사실도 알게 되었다. 이런 과정을 거쳐 카트 디자인에 있어 세 가지 목표가 수립되었다. 목표는 '어린이에게 좀 더 친근한 카트를 만들고, 좀 더 효율적인 쇼핑을 가능케 하며, 안전성을 확보하는 것'이었다.

다음 날 아침, 팀원들은 브레인스토밍을 실시했다. 전날 수립한 세 가지 목표를 이루기 위해 아이디어를 모으는 작업이었다. 회의실의 벽에 브레인스토밍의 기본 원칙을 기록하고, 많은 매직펜과 함께 커다란 포스트 잇 메모지를 펼쳤다. 오전 11시가 되자 많은 아이디어들이 벽을 잔뜩 메웠고 팀원들은 멋진 아이디어를 뽑기 위해 투표했다. 하지만 아이디어가 너무 과격적이어서는 곤란했는데, 이유는 이틀 안에 제품을 만들어야 하기 때문이었다. 모두가 자신들이 좋아하는 아이디어에 밝은 색의 포스트 잇 메모지를 붙였다. 팀장들은 새로운 카트의 컨셉과 아이디어에 대한 그룹의 투표 상황을 다시 살펴보고, 어떤 아이디어를 바탕으로 시제품을 만들지 결

정했다. 문제는 시간이었고 주저할 틈이 없었다. 팀장들은 의사 결정이 지체되면 아무리 신속한 개발 팀일지라도 시장의 경쟁에서 승리할 수 없다는 점을 잘 알고 있었다. 점심 식사가 끝나기 전까지 앞으로의 계획이 나와야 했다. 프로젝트 팀은 다시 네 팀으로 나뉘어졌고 각 팀에게는 실물 크기의 모형을 만드는 데 세 시간이 주어졌다. 이 네 팀은 쇼핑 편의, 안전, 계산, 물건 찾기 등 네 가지 컨셉에 집중했다. 각 팀은 자신들의 아이디어를 30분 만에 스케치하고, 모형 제작에 필요한 정보와 재료를 찾기 위해 길거리를 달렸다. 오후 3시가 되자 16명의 직원이 작업장에 몰려들었다. 그들은 작업장에서 일하는 10여 명의 기계 제작담당자들과 함께 일했다. 약속한 시간이 되자 여러 개의 조잡한 모형이 만들어 졌고, 그 모형들은 다시 검토됐다. 시제품들 중 어떤 것은 우아하고 도발적인 곡선의 특징을 갖추었다. 또 어떤 것은 손바구니를 쌓을 수 있도록 높이 조절이 가능했다. 하이테크 방식의 모델, 가령 고객과 직원이 대화할 수 있는 서비스를 제공하는 마이크 장치가 달린 것과 계산대에서 대기하는 시간을 줄여줄 수 있는 스캐너가 달린 카트도 있었다. 브레인스토밍에서 나온 아이디어를 바탕으로 한 직원은 옆으로 가는 쇼핑 카트를 제작하기도 했다.

팀원들은 각 시제품의 대표적인 특징을 추려내고 임무를 분산했다. 이제 는 조립할 시간이었다. 사람들이 카트를 만들기 시작했다. 카트는 높이 조절이 가능해야 하며, 어린이를 보호해주고 물건을 쉽게 포개서 보관할 수 있어야 했다. 한 사람이 CAD 프로그램으로 카트의 구조를 설계하고 있을 때, 다른 사람은 바구니 컨셉을 조사하고 있었다. 작업은 밤을 지나, 다음 날인 수요일에도 계속됐다.

목요일 오후가 되자, 팀원들 사이에서는 혁신적인 카트 제작이 가능하다는 확신이 나오기 시작했다. 전날과 마찬가지로 목요일에도 종일 작업은 이어졌다. 하지만 카트는 아직 완성되지 않은 상태였다. 금요일 오전 9시 전에는 반드시 카트를 완성해야 했다. 작업장은 성공할 수 있다는 확신과 함께 마감시간을 지켜야 한다는 긴장감으로 가득했다.

드디어, 금요일 오전 9시 나이트라인 프로젝트에 참여한 팀원들은 작업장에서 카트를 밀고 나가 스튜디오에 갖다 놓고 포장을 들렀다. 수백 만 명의 텔레비전 시청자들에게 보여주기 위해 포장을 벗기자, 스튜디오에 있던 사람들의 박수갈채가 쏟아졌다.

[그림 4-9] IDEO와 나이트라인의 프로젝트/ 쇼핑카트 디자인³³⁾

IDEO가 개발한 카트는 기존의 것과는 비교할 수 없을 정도로 달랐다. 카트의 주요 뼈대는 각각 비스듬히 곡선을 그리며 내려오다가 다시 주름이 잡힌 것이 마치 스포츠 카의 곡선과 닮았다. 카트는 다섯 개의 바구니를 2단으로 끼워 넣을 수 있도록 개방 구조로 설계되었고, 쇼핑하는 사람은 바구니를 들고 물건을 골라올 수 있었다. 카트의 맨 위의 양쪽 가장 자리에 음료수 잔을 꽂아둘 수 있는 컵 홀더 2개가 있고 그 밑의 넓은 구멍은 쇼핑에 따라간 아이를 앉힐 수 있는 의자가 있다. 어린이 의자는 롤러코스터와 유모차에서 아이디어를 얻은 것이었다. 어린이 의자 옆으로는 물건 값을 미리 계산할 수 있는 스캐너가 달려 있다. 스캐너는 처음의 시제품 중에도 나왔었다. 카트의 바퀴 부분에는 카트를 쉽게 옆으로 밀 수 있는 신기한 뒷바퀴도 있었다. 이 카트를 사용하는 사람들은 더 이상 상대방의 카트를 파하기 위해 힘겹게 발버둥 칠 필요가 없어졌다. 나이트라인 제작진들은 IDEO가 제작한 카트에 만족했다. 그리고 카트를 시연한 무대가 된 상점의 종업원과 책임자도 이것을 마음에 들어 했다. 책임자는 사소한 수정만 한다면 이 카트를 자기네 매장에서 사용하고 싶다고 말했다.

모든 것이 완료되고 IDEO의 직원들은 오후에는 휴무를 하면서 스스로를 축하했다. 나이트라인이 방영된 다음 날 아침, IDEO의 사무실로 전화가 빗발치기 시작했다. 프로그램을 본 전국의 경영자들과 사람들의 전화였다. 그들은 한결같이 IDEO의 방식을 좀 더 자세히 알고 싶어 했다. 많은 사람들의 뜨거운 관심은 IDEO가 '전국 규모의 텔레비전 시청자 앞에서

33) <http://www.ideo.com>

안전망 없이 멋진 공중 곡예를 멋지게 해냈다'는 증거였다.

'나이트라인 프로젝트'는 '5가지의 기본 단계로 구성된 IDEO의 혁신 방법론'을 압축하여 잘 보여주고 있다. IDEO의 혁신(innovation) 방법론을 간단히 소개하면 다음과 같다.

① 이해한다.

시장, 고객, 기술, 문제에 얽힌 제약을 이해한다. 프로젝트와 관련된 난관을 만났을 때 현실을 제대로 인식하는 것은 다른 무엇보다 중요하다. '나이트라인 프로젝트'를 시작한 첫날 팀원들이 쇼핑 카트 관련 기술과 정보를 수집하고, 전문가와 인터뷰를 한 것이 여기에 해당된다.

② 관찰한다.

무엇이 진짜 사람들을 움직이는지 알아내기 위해 실제 상황에서 그들을 관찰한다. 즉, 사람들을 혼란스럽게 하는 것, 그들이 좋아하는 것, 싫어하는 것, 현재의 제품과 서비스가 다루지 않는 잠재적 욕구가 어디에 있는지 알아내는 일이다. 새로운 형태의 카트를 개발하기 위해 직원들이 상점을 방문하여 쇼핑객들을 관찰한 과정, 그리고 최신 디자인과 재료를 살펴보기 위해 자전거와 유모차 등을 살펴본 과정이 여기에 속한다. 이런 관찰을 통해 프로젝트 팀은 쇼핑 중 발생할 수 있는 안전 문제와 병목 현상, 어린이용 좌석의 필요성 등을 파악할 수 있었다.

③ 시각화한다.

처음 선보이는 컨셉과 그 컨셉을 이용할 고객을 시각 자료로 구성한다. 어떤 사람들은 이 단계를 미래를 예측하는 것으로 생각한다. 또한 이 단계는 이노베이션을 위해 집중적으로 브레인스토밍을 벌이는 단계이기도 하다. IDEO는 다양한 시각화 방식을 갖고 있다. 첫째, 컴퓨터를 바탕으로 한 표현이나 시뮬레이션 형태의 시각화가 있다. 둘째, 신제품 디자인을 하면서 여러 인물이 등장하는 스토리보드(storyboard)를 이용해 시나리오를 꾸며봄으로써 고객의 경험을 직접 구성하는 방법이 있다. 세 번째로는 다양한 시제품을 만드는 방식이 있고, 어떤 경우에는 개발 중인 제품을 실생활에 사용하는 장면을 비디오로 촬영해 분석하는 방식을 활용하기도 한다. 나이트라인 프로젝트에서는 둘째 날 오전에 실시한 브레인스토밍과 오후에 진행된 실물 크기의 모형 제작 과정을 시각화 단계로 볼 수 있다.

④ 평가하고 다듬는다.

IDEO는 한 번에 완벽한 제품을 만드는 것보다는 신속하게 시제품을 만들어 평가하고 다듬는 방식을 선호한다. 이 회사는 처음에 나오는 시제품의 수준이나 제작된 시제품의 숫자는 중요하게 생각하지 않는다. 또한 처음부터 더 개선될 여지가 없는 시제품을 별로 좋게 보지 않는다. 왜냐하면 시제품은 얼마든지 바뀔 수 있고, 시제품의 역할은 풍부한 착상과 새로운 아이디어를 위한 실마리이기 때문이다. 중요한 것은 시제품을 통해 계속해서 개선을 하는 것이다. IDEO가 아이디어를 얻는 곳은 내부 팀, 고객 팀, 프로젝트에 직접적인 상관은 없지만 아는 것이 많은 사람들, 표적 고객 등이다. IDEO는 이런 사람들을 통해 어떤 것이 효과가 있는지 그리고 효과가 없는지, 사람들을 혼란스럽게 하는 것은 무엇이고 그들이 선호하는 것은 어떤 것인지 관찰한다. 그리고 이런 관찰이 개선의 밑거름이 된다. 나이트라인 프로젝트에서도 팀원들은 상점의 일반 쇼핑객들, 카트 전문 바이어, 인터넷 쇼핑물의 전문 바이어, 관련 전문가 등을 관찰하고 인터뷰했다. 또한 네 개의 팀이 각자의 컨셉에 집중하여 3시간 만에 실물 크기의 모형을 만들고, 이것을 바탕으로 다시 검토 작업이 이뤄졌다.

⑤ 실천한다.

상업성을 염두에 두고 새로운 컨셉을 실천한다. 이 단계는 시간이 오래 걸리는, 기술적으로 도전적인 발전 과정이다. 나이트라인 프로젝트에서도 이 단계(디자인과 설계에 따라 카트를 최종 조립하는 단계)에서 밤샘작업을 했음에도 5일 중 2일 이상이 소요됐다. 쇼핑 카트의 제작 사례가 보여주듯이 IDEO의 실행능력은 매우 뛰어나다. IDEO의 실행능력에 대해 최고경영자인 톰 켈리는 '우리가 가진 뛰어난 실천능력은 실천 단계 이전의 모든 창조적인 일에 신뢰를 부여한다.'고 말한다. 어떤 아이디어든 구현해 낼 수 있다는 기본적인 믿음이 있기 때문에 아이디어 탐색과 수집 단계는 더 탄력적이고 활기차게 진행될 수 있다.³⁴⁾

34) Tom Kelly & Jonathan Littman 『The art of innovation』, 세종세적, 2001, pp.30-31

(2) Palm computing 사의 PDA Palm Pilot 개발사례

IDEO팀의 일원인 레온 시갈(Leon Segal)은“혁신은 눈에서 시작한다”고 강조한다. IDEO는 프로젝트를 시작하면서 당면한 현실을 이해하기 위해‘관찰’을 필수적으로 수행한다. 실제 생활 상황에서 사용자를 관찰하면서 사람들을 혼란스럽게 하는 것, 그들이 좋아하는 것, 싫어하는 것, 현재의 제품과 서비스가 다루지 않는 잠재적 욕구가 어디에 있는지 발견하고자 노력한다. 이를 통해 발견된 정보를 토대로 아이디어를 시각화하고 이를 평가하면서 다듬는 과정을 통해 시장 성공을 염두에 둔 혁신적인 컨셉트를 구체화하는 것이다. 이러한 단계를 거쳐서 성공한 제품의 대표적인 사례가 PDA 제품 팜 파일럿(Palm Pilot)이다.

Palm사는 애플사와 같은 휴대용 데스크탑인 Zoomer를 만들고 또 최악의 성적을 냈다. 그 후 Zoomer의 소비자를 대상으로 연구하기 시작했다. 결과는 사용자들은 Zoomer의 사용자들은 옵션기능인 일정표와 주소록기능을 주로 사용하였고 엑셀이나 워드는 잘 사용하지 않았다. 결론은 소비자는 데스크탑의 대체품을 원하는 것이 아니고 다이어리 같은 제품을 원했던 것이었다. 결과물로는 Palm Pilot의 제품을 개발하였고, 기능은 간단한 주소록과 일정표 기능으로 제한시켰다. 크기는 작게 만들었고 버튼을 인식하는 속도까지 빨랐다. 애플사가 기술혁신에 도취되어 있을 때 Palm사는 실패작이었던 Zoomer를 통해 소비자들이 무엇을 필요로 하는지, 필요로 하지 않는지를 이해하게 되었다.³⁵⁾ 문자 입력의 완벽한 기능을 구현하기 위해‘비싸고 복잡한 방식(필기체 인식)’대신‘저렴하고 단순한 방식(사용자의 최소의 노력이 들어가는 그래픽터 서체 학습 과정을 통해 필기체 패턴 인식이라는 복잡한 소프트웨어 기능을 일부 부담하면서 소프트웨어와 하드웨어의 부하를 줄임)’을 제공함으로써 시장에서 크게 성공했다.³⁶⁾

35) Dev Patnaik & Robert Becker, "Needfinding: The why and how of uncovering people's Needs", Design Management Journal, Spring, 1999, pp.37~38

36) <http://mdesign.design.co.kr>

(3) 미국 카이저 종합병원 디자인컨설팅사례

미국의 종합병원인 카이저병원이 세계 최고의 산업디자인회사 IDEO를 만난 것은 2003년 가을이었다. 여러 개의 메디컬센터와 수백개의 사무실을 고객중심으로 개선하기 위해 카이저병원은 IDEO에 병원시설 전반에 대한 디자인컨설팅을 의뢰한 것이었다.

산업현장에서 최고의 효율성과 생산성을 끌어내는 IDEO의 능력은 이때부터 본격적으로 드러나기 시작했다. IDEO는 사회학자, 디자이너, 심리학자, 건축사, 엔지니어 등으로 구성된 컨설팅팀을 파견했다.

이들은 카이저병원의 의사, 간호원, 원무과 직원, 환자 등 관련 당사자들을 컨설팅팀의 일원으로 포함시켜 병원의 산업디자인을 재구성하기 위한 작업에 돌입했다. IDEO 컨설팅 팀은 병원의 구석구석을 살폈다. 환자가 병원을 방문해 담당 의사를 만나기 전 몇 분이나 기다리는지, 환자의 보호자는 치료시간 중 무슨 일을 하게 되는지, 영어가 통하지 않는 외국인 환자들을 병원 직원들은 어떤 식으로 안내하는지 등에 대해 세세한 사항까지 기록했다. 환자들에 대한 설문조사도 실시했다. 몇 달 뒤 IDEO가 내놓은 컨설팅 결과는 놀라웠다. IDEO는 철저히 고객의 입장에서, 다시 말해 환자의 처지에서 보다 편리한 건물·사무실 디자인을 고안해 냈다. 고객들이 불만으로 내놓은 의견들을 고스란히 산업디자인 개념에 접목시켜 기존의 건물을 완전히 뜯어고치는 방안을 카이저 종합병원측에 제시했다. 카이저병원의 애덤 네머 이사는“IDEO는 고객의 요구사항을 고스란히 디자인으로 만들어내는 데 귀재”라며“큰돈을 들이지 않고도 환자의 불편사항을 고칠 수 있어 IDEO의 컨설팅에 대만족”이라고 말했다.³⁷⁾ IDEO 디자인컨설팅 사례를 보면, 제품개발에서 공간에 대한 디자인컨설팅을 다양하게 하고 있음을 알 수 있다.

제5장 디자인컨설팅 프로세스에서는 각 스텝에 맞는 적절한 더 많은 사례들이 제시 될 것이다.

37) <http://soulbrow.com>

제3절 디자인컨설팅 프로세스 구축의 이론적 고찰

디자인컨설팅 프로세스 구축을 위해 두 번째로 국내외 디자인컨설팅에 관한 선행연구를 이론연구와 사례연구로 구분해 정리해보고 이것을 본 논문의 적절한 단계에 적용하고자 한다. 참고논문들은 디자인 컨설팅에 대한 직접적인 논문 뿐 아니라 컨설팅에 필요한 논문들을 “디자인 경영저널(DMJ)”과 학위논문 등을 정리한 것이다. 아래의 표는 DMJ에서 주로 참고 하여 정리한 자료로 연구자는 저자, 연구는 논문제목, 연구내용은 논문의 내용을 간략하게 정리하였고, 결론은 논문의 결론을 프로세스에 해당하는 것과 관련된 부분을 집중적으로 작성하였다. 적용 란은 진행될 프로세스의 단계와 유사한 단계를 임의로 지정한 것이고 아래는 이론중심 연구인지 사례중심 연구인지를 구별하여 기재하였다. 다음 연구들은 디자인컨설팅 프로세스의 정립에 근간이 되었다.

[표 4-1] 디자인컨설팅 프로세스 이론적 배경

연구자	연구	연구내용	결론	적용
Daniel Ashcraft & Lorraine Slattery	Experiential Design Strategy and Market Share	JBL카오디오사와 Concord 카오디오사를 통해 현재의 위치(Market Share)를 조사하고 새로운 브랜드 전략을 세워 성장한 사례를 제시함.	1) 상호작용하는 소비자심사 2) 브랜드 이미지 디자인 전략형성 3) 포괄적인 시장배급 시스템	감사 단계 사례 연구
Bruce Moorhouse	Selling a Vision	1200개의 3M 브랜드를 관리하는 것을 두고 회사의 평가를(인지성, 친밀성, 우호성) 통해 현재의 상황을 알고 외부업체와 함께 꾸준히 평가하고 조정하는 단계를 거쳐 성공한 사례를 제시	아이덴티티를 조정하는 프로그램이 아닌 프로세스로 진행되어야 한다. 이미지를 저해하는 요소들을 점차 줄여 하나의 아이덴티티를 구축함.	조정 단계 사례 연구
Jeff Smith	Act Strategic; Be Cool	좋은 제품디자인을 완성하기 위한 5가지 요소를 통해 제품의 수명주기의 중요성을 담고 있다.	제품수명주기에 따라 가격과 유통, 제품과 광고 등이 달라질 수 있으므로 제품수명주기의 관리가 중요함.	사후관리 단계 이론연구
William Hull Faust & Terry Langenderfer	Corporate Culture and the Client / Consultant Relationship : A case study	디자인 회사와 기업간의 장기적인 관계몰입을 통해 디자인컨설팅의 개념을 실현한다고 주장	디자인회사와 디자인컨설팅회사의 장기적 관계형성과 파트너십 강조	몰입화 단계 사례 연구

연구자	연구	연구내용	결론	적용
Hein Becht & Fennemiek Gommer	Client/Consultancy Relationships: Managing the creative process	최고의 디자인은 디자인컨설팅 기업(컨설턴트)가 고객(또는 고객기업)의 시장에서의 특정문제에 대한 통찰력을 가질 때 가능하다. 고객기업은 디자인 컨설팅기업에게 자신들이 보유한 지식, 정보 등을 충분히 제공할 수 있어야 한다.	컨설팅단계에서 디자인 작업의 완료는 개발이 종료되는 시점이 아니라 개발 후 반드시 평가과정을 거쳐 다양한 문제점을 진단하고 이를 보완하여 최종 론칭에 대비하여야 한다.	몰입화 단계, 디자인 실현단계 이론 연구
Ted Leonhardt & Bill Faust	Brand Power: Using design and strategy to create the future	로고의 자산은 직원들과 경영진을 하나로 묶는다. 로고를 바꾸는 것은 모두가 함께 이해했을 때 새롭게 탄생되고 유지되는 것이다.	회사의 변화를 성장으로 바꾸고 싶다면 회사의 브랜드를 재평가하고 부흥시켜야 브랜드의 자산을 유지할 수 있다.	감사 단계 이론 연구
John Recker & Jerry Kathman	The role of consumer research in the brand design process	브랜드 디자인에서 소비자의 역할에 대해 제시하고 있으며 다양한 리서치 기법들을 사례를 통해 제시하고 있다.	브랜드의 아이덴티티에 대한 소비자의 인식(반응)을 조사하여 불일치를 해결하는 것이 차후 디자인 프로젝트의 성공가능성을 증대시킬 수 있다.	조정 단계 사례 연구
Brigitte Borja	Design Education and Research: A theoretical Model for the future	현재 디자인프로젝트는 개별부서의 업무로 국한되어있지만 영역을 더 확대해야 한다.	디자인은 기업의 혁신성 정도에 따라 디자인의 혁신성 정도를 조율하는 것이 디자인 성공에 있어서 중요하다.	조정 단계 이론 연구
Nirmal Sethia	Shaping the new corporate voice: The challenge of Heeding Customer Voice	디자인개발에 있어서 포괄적 소비자가 리서치를 통해 다양한 디자인 아이디어를 창출할 수 있음	디자인개발에 있어서 소비자의 주관적 선호, 기능적 욕구 및 사회적 환경의 요인들을 디자인에 반영하는 것이 중요함	디자인 소스탐색 단계 이론 연구
Darrel K. Rhea	A New Perspective on Design: Focusing on customer experience	소비자 욕구의 반영에 대한 8가지 모델을 제시, 환경적 변화와 트렌드를 읽고 이를 디자인에 반영하는 노력이 동시에 이루어 져야 한다.	제품에 대한 구매-경험-폐기의 모든 단계에서 소비자의 욕구를 분석하고 이를 디자인에 반영해야 함	디자인 소스탐색 단계 이론 연구
김은영	디자인마케팅의 4Cs 요소정립과 4C Mix 구현에 관한 연구	디자인마케팅의 등장배경과 현황을 디자인의 학제적 특성과 관련하여 살펴보고 전통적인 마케팅의 기본적인 개념들을 고찰하였으며 그를 바탕으로 디자인 환경에 맞는 디자인마케팅의 개념요소로서 4Cs를 제안하였다.	학위논문으로 일부 필요한 부분 중 디자인 전략기법과 관련된 내용을 주로 정리하고자 함	디자인 전략구축 단계 이론 연구

제 5장

디자인컨설팅 프로세스

제1절 STEP 1. 몰입화 단계

제2절 STEP 2. 감사 단계

제3절 STEP 3. 조정 단계

제4절 STEP 4. 제품포트폴리오 분석 단계

제5절 STEP 5. 디자인 Source 탐색 단계

제6절 STEP 6. 디자인전략 구축 단계

제7절 STEP 7. 디자인 실현 단계

제8절 STEP 8. 사후관리 단계

제5장 디자인컨설팅 프로세스

앞서 본 디자인컨설팅 프로세스 구축의 이론적 고찰을 바탕으로 디자인 컨설팅 프로세스를 제안해보고자 한다.

제1절 STEP 1. 몰입화 단계

디자인컨설팅의 절차 중 첫 번째 단계는 몰입화 단계로 앞서 제시한 표 <4-1>의 내용을 참조할 수 있다.

몰입화 단계에서는 디자인컨설팅기업과 기업고객의 서로간의 문화의 이해와 정보교류에 대해 말하고자 한다.

Hein Becht & Fennemiek Gommer는 최고의 디자인은 디자인컨설팅 기업(컨설턴트)이 고객(또는 고객기업)의 시장에서의 특정문제에 대한 통찰력을 가질 때 가능하다. 고객기업은 디자인컨설팅기업에게 자신 들이 보유한 지식, 정보 등을 충분히 제공할 수 있어야 한다고 주장하였다.³⁸⁾

한 건의 프로젝트로 끝나는 것은 시간과 비용낭비인 것이다. 고객기업과 디자인컨설팅기업은 장기적인 관계를 형성해야 성공적인 프로젝트를 진행할 수 있다. 디자인컨설팅기업이 고객기업의 문화와 기업목표, 비전 등을 모르고 단순한 제품개발로만 진행이 된다면 고객기업이 필요로 하는 디자인이 무엇인지 찾는 일은 일방적일 수밖에 없다.

디자인컨설팅기업과 고객기업의 기업문화가 전혀 달랐지만, 서로의 관심과 노력으로 신뢰를 쌓고 결과적으로 장기적인 관계를 형성했던 미국의 Fitch 와 Sauder woodworking의 관계를 사례로 보고자한다. 세계적인 디자인컨설팅 회사인 Fitch사와 미국에서 가장 큰 가구회사 중 하나인 Sauder woodworking의 7년간의 관계를 보자. 시작은 매우 소박하였다. Sauder Woodworking사는 매출 5억 달러의 회사이자 조립식(RTA)가구 산업에 있어 선두주자이다. 미국의 대공황 시기 1934년 에리 Sauder에 의해 창립되었다. 그는 노스웨스트 오하이오 시골 농장의 헛간에서 맞춤형 캐비닛과 교회용 의자를 만들기 시작했다. Sauder

38) Hein Becht & Fennemiek Gommer, "Client/ Consultancy Relationships:Managing the creative process" Design management journal, spring, 1996

Woodworking사는 3,200명이 넘는 직원과 미국뿐 만 아니라 해외까지 다양한 제품을 제작하고 있다. 그러나 Sauder Woodworking은 여전히 작은 마을의 가족사업 이라는 인식을 벗어나지 못했다. Sauder Woodworking사의 공동문화는 중서부적인 소박한 가치를 그대로 보여주고 있다. 근면과 질 좋은 제품을 만들어 소비자들에게 계속하여 잘 만들어진 가구, 뚜렷한 가치관 그리고 탁월한 서비스를 제공하는 것만을 생각해 왔다.

Fitch사는 반대로 다양한 디자인 컨설턴트를 융합하여 형성된 절충적인 조직체이다. 현재 Fitch는 유럽, 미국 그리고 일본에 6개의 국제 주요 지사를 두고 디자인과 관련된 분야에 300개가 넘는 제휴를 맺고 있다. 이렇게 여러 지역에 걸쳐 형성된 Fitch회사들의 문화에도 공통적으로 흐르는 맥락이 있는데 그것은 구조적으로 Fitch는 계급 조직으로 이루어지지 않았다는 것이다. 동등한 입장에서 클라이언트와 프로젝트팀은 가장 중요한 기능적인 그룹으로서 역할을 한다. 디자이너와 컨설턴트 사이에 자율성이 상당히 보장되어“프리랜서 연합국”이라는 반 농담조의 묘사로도 표현된다. Fitch사들을 서로 묶어주는 것은 클라이언트에 초점을 맞추는 것과 디자인의 질에 대한 책임이다. 이러한 유연성 있는 구조 속에서 Fitch사의 직원들은 회사의 요구보다 클라이언트의 요구와 그들의 프로다운 목표를 우선시하기도 한다. Fitch사는 새로운 제품, 브랜드를 발전시키기 위해 일제히 여러 전문 분야에 걸친 팀워크를 품질과 창조성의 문화로 키워왔다.

1990년 Sauder Woodworking사와 Fitch사는 함께 일을 시작했지만 시작은 매우 더디었다. 처음 몇 년 동안 Fitch사는 프로젝트만을 위하여 제품의 문자적인 시스템, 가게 안에서의 판매 시스템, 그리고 몇몇 고립된 업무들에 주력하였다. 그 시스템은 성공했지만 두 회사의 관계에 있어서는 거의 추진력을 만들지 못했다. 결과적으로 Sauder Woodworking사는 계속적으로 변화하는 비즈니스의 본질과 다양한 스타일의 매니저와 디자이너들을 다룸에 있어 Fitch사에게 불신이 생겼다. 동시에 최초의 프로그램은 단지 전술상의 것이었고, 사실상 Sauder Woodworking사의 관리감독 참여가 다소 제한되었다. 하지만 1995년 Fitch는 사업의 크기나 전략상의 의미에 관계없이 현존하는 모든 클라이언트를 하나의 중요한 중계자로서 인식하는 경험을 하게 된다. 클라이언트 챔피언으로 불리우는 이러한 역할은 클라이언트와의 친숙한 관계를 보장해주고 클라이언트의 비즈니스와

클라이언트와 진행 중인 프로젝트가 없는 시기에 더욱 관계를 돈독히 할 수 있는 시간을 갖게 해주었다. 이것은 Fitch사와 Sauder Woodworking사가 서로에게 더욱 개방을 하고 왜 두 조직이 서로의 성공에 공헌을 하지 못했는지에 대한 대화를 늘리게 되는 새 기점을 마련하게 해주었다.

Fitch사는 Sauder Woodworking사가 매우 보수적이라 시장에서 받아들이는 기회에 반응이 늦다는 것을 염려하였다. 그리고 이 시점에서 Sauder Woodworking사는 그들의 브랜드 이미지를 좀 더 개발할 필요를 느끼고 있었다. Fitch사의 전문가들은 Sauder Woodworking사의 경영자들에게 시장에서 그들의 정체성을 더욱 확고히 하기 위해서 Fitch사의 자신들이 확실한 선택이었다는 것을 인식하도록 하였다.

1996년 초 Sauder Woodworking사는 커뮤니케이션 할 수 있는 미디어 매체의 범위를 넘나들 수 있도록 자신의 브랜드 정체성을 좀 더 시각적인 기능을 할 수 있도록 필요성을 느끼게 되었다.



[그림 5-1] Sauder Woodworking사의 Original mark

그림<5-1>은 잠시 사용된 CI로 어렵고 기억에 남지도 않은 단지 가족의 이름만을 나타내는 디자인이었다. Fitch사는 좀더 확실한 비주얼 언어를 사용함으로써 브랜드 자체를 넘어서 더욱 큰 일관성을 창조해 내고 경쟁적으로 우위에 설수 있을 것이라 생각했다.

Fitch사와 Sauder Woodworking사의 공통적인 고민

- Fitch사는 진실로 Sauder Woodworking사의 문화와 브랜드 가치를 이해하고 있는가?
- Sauder Woodworking사는 그들의 브랜드 이미지를 단지 비꼬기 이상의 호의로써 받아들일까?
- 어떻게 Sauder Woodworking사 브랜드 이름이나 가족이름 이상으로서 혁신적인 문제해결을 발전시키기 위한 Fitch의 능력에 영향을 미칠 수 있는가?

위의 의문들을 직접적으로 해결하고자 이 두 회사는 모든 이슈들을 테이블 위에 놓고 과정을 디자인했으며 가능한 가장 적절한 해결점을 탐색하였다. 몇 달을 함께 일하면서 공통의 언어를 발달시키고 도전되어지는 가정들을 목표에 만족시키고자 해결점을 찾기 시작했다.

첫 단계로 Sauder Woodworking사는 그들의 공동 문화, 역사 그리고 가치들을 심도 있게 Fitch사에게 더욱 충분히 전달하였다. Fitch사는 Sauder Woodworking사의 매니지먼트와 비공식적인 인터뷰를 하고 공장 투어도 참여했으며, Sauder Woodworking사가 설립한 지방의 살아있는 역사적인 마을인 Sauder Farm과 크래프트 마을도 방문하였다. Fitch사는 책, 문서를 통해 Sauder사의 역사를 연구하고 당시의 Sauder의 광고대행사의 간부들과도 의견을 나누었다.

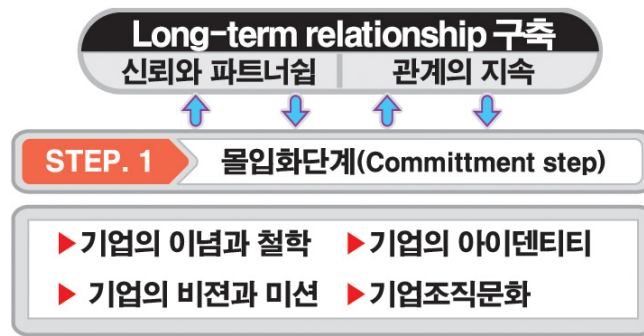
Fitch사는 새로운 아이덴티티를 탐구하고 지속적인 비주얼 언어를 형성하고자 좀 더 자세한 기준이 정의되어야 할 필요성을 느꼈다. 그 첫 번째 시도로 하루 동안 두 회사의 워크샵을 조성하였다.

워크샵에서 다양한 이미지 중 Sauder Woodworking사와 적합한 이미지 그룹핑을 함께 진행했다. 이 작업은 그들이 누구이고, 그들의 브랜드와 함께 가고자 하는 길이 무엇인지를 정의내리고 시각화하는데 가치 있는 작업이었다. 이 과정에서 서로가 문화적인 벽을 허물고 좀 더 분명하게 서로를 이해하게 되는 시작이 되었다.

결과보다 더 중요한 것은 디자인컨설팅기업과 고객기업이 각자의 문화를 여러 전문 분야에 걸친 하나의 팀으로 일치되어 다양한 관점으로 시작하고 하나의 결론을 내렸다는 것이다.³⁹⁾

그림<5-2>는 Step 1. 의 몰입화 단계를 함축적으로 설명하기 위한 내용으로 몰입화 단계(Commitment step)는 고객기업의 이념과 철학을 바탕에 두고 기업의 비전과 미션을 정확하게 파악하여 기업의 아이덴티티를 잘 반영하고 기업조직문화를 잘 이해해야 한다는 내용이다. 위의 Fitch사와 Sauder woodworking사의 사례처럼 서로 몰입해 가는 과정을 통해 서로를 이해하고 배려함을 통해 장기적인 파트너쉽 형성으로 인해 신뢰를 쌓을 수 있었던 사례로 몰입화 단계의 필요성을 알 수 있을 것이다.

39) William Hull Faust & Terry Langenderfer, "Corporate Culture and the Client/Consultant Relationship", Design Management Journal, Fall, 1997, pp.17-21



[그림 5-2] Step 1. 몰입화단계

그리고 이 단계 처음부분에 제시한 것처럼 문화의 이해 뿐 아니라 서로 간의 믿음을 바탕으로 한 활발한 정보교류에 대해 말하고자 한다.

Hein Becht & Fennemiek Gommer는 최고의 디자인은 디자인컨설팅 기업(컨설턴트)이 고객(또는 고객기업)의 시장에서의 특정문제에 대한 통찰력을 가질 때 가능하다. 고객기업은 디자인컨설팅기업에게 자신 들이 보유한 지식, 정보 등을 충분히 제공할 수 있어야 한다고 DMJ저널을 통해 말하고 있다. 그 내용은 디자인을 의뢰한 고객기업과 디자인컨설팅을 전문으로 하는 기업이 서로 불안해하고 있으며, 그 이유는 디자인 프로젝트를 진행해본 경험부족으로 생각해 왔다. 그러나 그 이유는 디자인을 의뢰하는 고객기업의 경험부족이 문제였다. 80년대에 접어들면서 외국의 디자인 컨설팅 산업은 많은 발전이 있었다. 그리고 고객기업과 디자인 컨설팅 기업의 관계는 돈을 주고 제품을 구입하는 것처럼 고객기업이 느끼고 있었던 것이다. 돈을 주고 컨설팅을 받는 것으로 고객기업은 디자인컨설팅 기업에게 제품을 사는 듯한 개념을 가지고 있었던 것이다. 과거의 한 기업이 패키지디자인을 의뢰했다. 그러나 그 회사는 패키지의 문제가 아닌 통합적이 조율의 문제해결이 필요했다. 디자인 프로젝트의 실패의 원인은 본인이 패키지만을 의뢰하는 것이 아닌 외부 기업에게 회사의 문제를 진단하고 그에 가장 적합한 디자인컨설팅기업을 찾는 것이 우선이 되어야 한다. 그리고 디자인컨설팅기업이 알아서 멋진 디자인결과물을 제시 할 것이라고 생각하는 것을 버려야한다.

디자인을 의뢰한 고객기업과 디자인컨설팅기업은 팀이라고 생각하고 프로젝트를 진행해야 한다. 공동 작업으로 진행되고 공동책임으로 인식하고

협력하고 함께 고민해야 성공적인 결과물을 기대할 수 있을 것이다.⁴⁰⁾

다음은 좋은 고객으로 인해 성공적인 디자인컨설팅의 몰입화 단계를 만들어낸 사례를 보고자 한다. ‘디자인 미시건’의 미시건 대학의 미술학과 교수였던 Jack Williamson은 단 한번의 거래로 디자인의 성공여부를 판단할 수 없다고 했다. 그것은 단지 One by One 프로젝트로서 끝나는 것으로 기업의 전략을 끌어갈 수는 없다고 했다. 그의 논문을 통해 좋은 고객 그리고 준비된 고객에 대한 사례를 제시하고 실제 프로젝트에 참여했던 준비된 고객이었던 James Tischler와 함께 논문을 게재했다. 논문의 사례를 보자면, 첫 번째는 미시건 권익위원회의 로고개발이었다. 로고개발을 의뢰한 James Tischler는 다음과 같이 말하고 있다. 미시건의 권익 위원회의 설립위원장이 되었고 위원들은 사업의 현안들에만 관심을 기울였지만 주 전체를 아우르는 하나의 조직체의 개발을 위하여 돈에 대한 투자보다는 기꺼이 시간을 자발적으로 낼 지도자급 행정가들로 구성된 위원회를 조직해야 했고 평생교육 프로그램들과 출판물을 통하여 메시지를 전달하고 모든 규모와 종류의 공적 그리고 사적인 조직들의 권익을 증진해야만 했다. 당시 로고를 개발해야하는 것은 가장 나중에 떠오른 최후의 방법으로 그 당시에는 이런 다양한 과업들과 관련된 잘 디자인된 로고에 대한 생각이 전혀 없었다. 가장 크게 느낀 것은 잘 디자인된 로고는 신뢰성과 관심을 창출한다는 것이다. 로고는 사람들로 하여금 그들의 조직에 참여하는 것에 자부심을 느끼게 하고 기억을 통하여 그들의 관심을 메시지와 미션을 강력하게 집중시키기 때문이다. 이 작업이 진행되는 동안 미시건의 권익 위원회의 참여와 보여주고자 하는 방향들이 확실했기 때문에 좋은 결과를 얻을 수 있었다고 한다. 로고를 의뢰할 때 단순하게 그냥 예쁘게 만들어만 달라고 했었다면 성공적인 결과를 얻어내기까지는 많은 시간과 수정이 그리고 의미 깊지 않은 결과물이 나왔을 것이다. 그러나 미시건 권익위원회는 준비된 고객이었던 것이다. 미시건 권익위원회는 본인들이 사회를 통해 하는 일을 구체적으로 설명하고 요구하는 모든 자료와 데이터를 공유했고, 로고를 제작하기 위한 회의에도 참석했으며, 함께 디자인한다는 마음으로 임해주었던 것이다.

40) Hein Becht & Fennemiek Gommer, "Client/Consultancy Relationships: Managing the creative process, Design Management Journal", Spring, 1996, pp.66-68



[그림 5-3] 미시건 권익 위원회의 새로 개발된 로고

위의 그림<5-3>은 위의 과정을 통해 만들어진 로고이다. 미시건 권익 위원회의 소개를 할 때는 항상 첫 페이지에 가장 크게 로고를 보여주고 위원회가 하는 일에 대해 함축적이고 이해가 아주 잘 되게 설명을 한다고 한다. 로고 가장 가운데에 있는 점은 선발주자라는 개념을 표현하는 것이다. 선발해서 평가하고 다시 선별하는 과정을 아주 잘 나타내 주고 있다는 것이다. 그리고 미시건 주에는 큰 저수지가 있고 등대가 아주 많아 등대는 미시건 주를 상징하는데 등대위에서 보는 것처럼 이미지화 되었다. 그리고 전체적인 느낌이 알파벳 'Q'를 형상화해 품질을 상징한다는 것이다. 이 로고가 개발되고 미시건 권익위원회는 아주 만족스러워 하고 그 로고에 대해 자부심을 갖고 있다. 이 사례를 통해 알 수 있는 것은 좋은 결과물을 원한다면 서로 믿고 자료를 공유 하고 함께 만들어야 한다는 것으로 좋은 고객기업이 결국 성공적인결과를 만들어 내는데 중요한 역할을 한다는 것이다. 41)

이 단계를 정리해 보자면, 디자인컨설팅기업과 고객기업간의 이해와 신뢰를 통해 정보를 교류하다 보면 내부에 있는 디자인부서 이상의 효과와 성과를 얻을 수 있다는 것이다. 외부 아웃소싱업체가 아닌 독립적인 형태의 고객기업 전용의 디자인컨설팅 기업을 두는 것과 같은 이익이 발생되고, 그 과정은 디자인컨설팅기업 또는 고객기업이 일방적으로 만들어내는 것이 아닌 고객기업의 노력, 디자인컨설팅기업을 향한 오픈된 자세를 통해 얻을 수 있다는 것을 앞서 사례를 통해 알 수 있었다. 몰입화 단계는 디자인컨설팅을 시작하는 단계에서 가장 처음 이루어 져야하고 가장 중요한 단계라고 할 수 있겠다.

41) Jack Williamson, William J. Kalmar, James Tischler, "Client readiness: Cultivating clients that support good Design", Design Management Journal, Spring, 1996, pp.76-82

제2절 STEP 2. 감사 단계

고객기업과 디자인컨설팅기업간의 신뢰를 바탕으로 한 파트너쉽 형성과 장기적 관계의 몰입화 단계를 통하여 다음단계로는 감사단계라고 볼 수 있다. 아래 그림<5-4>와 같이 감사단계는 내부적인 감사단계와 외부적인 감사단계로 나눌 수 있다.



[그림 5-4] Step 2. 감사단계

1. 내부감사단계

감사단계 중 내부감사는 세 가지로 분류할 수 있다.

기업과 브랜드는 적합한지, 기업과 기업조직의 문화가 일치하는지, 마지막으로 기업의 혁신성과 디자인 개발이 적절한 수준인지를 내부적으로 감사할 수 있을 것이다. 세부적인 내용을 정리해 보도록 하겠다.

1) Corporate-Brand fit

내부 감사 중 처음 해야 하는 감사는 기업과 브랜드의 이미지가 일치하는가이다. 기업의 이념, 철학, 비전, 미션 등이 브랜드나 기업간의 일치성을 주지 못한다면 고객들의 혼동을 줄이기 위해서도 이 다음단계의 조정단계를 통해 적절한 조정이 되어야 할 것이다.

브랜드 일치성 확보를 위한 사례로 3M사를 볼 수 있다. 3M사는 3500여개가 넘는 브랜드를 어떻게 관리 할 것이냐를 두고 많은 고민을 했었다. 회사가 추구하는 것은 혁신(innovation)이라는 이미지인데 브랜드나 제품에 있어 이미지와 일치하는지, 이미지에 위배되는지를 관리하여 성공한 사

례로 볼 수 있다. 만약 기업은 전통적인 것을 추구하는 회사인데 날마다 새롭게 변하는 이미지를 보여준다면 그것은 브랜드와 기업간의 일치성 확보에 위배되는 것이다. 기업이 추구하는 이미지와 브랜드가 적합한지를 진단해 볼 수 있어야 한다.

2) Corporate-Organization fit

기업의 이념, 철학, 비전, 창의성 지향정도가 기업내부 조직의 업무특성과 조직문화에 적합 하는지를 진단해보아야 한다. 기업의 디자인 업무는 선도 기업으로서의 혁신성을 중요시 할 수도 있고, 후발 기업으로서의 논리적 디자인개발을 중요시 할 수 있다. 기업의 조직문화가 논리와 절차를 추구하는 경우 이는 혁신적 디자인개발업무에는 그다지 적합하지 않으며 반대로 창조적 디자인 개발이 요구되는 프로젝트에 논리적 조직문화는 서로 상충될 수 밖에 없다.



[그림 5-5] 기업의 철학 및 비전과 조직문화의 일치성

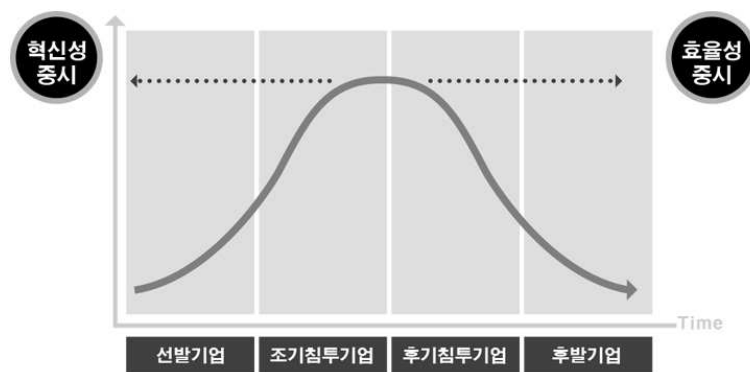
그림<5-5>는 기업내부에서 창의력 발휘에 긍정적 영향을 미치는 요인들을 정리하고 있다. 창조적 디자인 개발의 경우 창의력의 독려, 자율, 자

원 및 도전적 업무에 대한 지원 등이 뒷받침 될 수 있어야 하며 관료주의적 절차나 경직된 조직문화는 창조적 디자인 개발에 심각한 악영향을 미칠 수 있다. 디자인컨설팅 과정에서 디자인 프로젝트의 진행은 디자인프로젝트의 특성과 조직문화가 적합한지를 먼저 진단하고 적합하지 않을 경우 이를 해결해야 하는 문제가 선결적으로 이루어 질 수 있도록 과정을 밟는 것이 필요하다. 진행되는 일이 실패로 끝난다고 해서 해당부서나 직원들에게 질책을 한다면 그들은 더 위축되고 새로운 아이디어와 창의력에서는 더욱 멀어지게 될 것이다. 그리고 의사결정 권한이 있는 사람은 자주 회의에 참석하거나 권한을 대행할 만한 대리의사결정자가 있어야 할 것이다. 의사결정력이 없는 회의는 형식적일 수 있고, 일의 진행을 더디게 하는데 아주 결정적인 역할을 한다.

그림<5-5>를 보면 창의력 발휘를 독려하기 위해서 3가지로 조직차원의 독려, 상사의 독려 그리고 부서별로 독려 할 수 가 있다. 자유로운 분위기가 더해지고 충분한 자원이 있고 일에 대해 업무에 대한 무게는 덜어 주고 조직에서의 보고상의 복잡하고 형식적인 절차를 줄여준다면 결과적으로 조직원들은 창의력을 발휘 할 수 있을 것이다. 기업의 철학과 비전 그리고 조직문화가 상호간에 일치하는지를 진단해야 한다.

3) Corporate-Innovation fit

내부감사에 있어서 가장 중요한 부분 중의 하나가 기업의 장기전략과 기업혁신성의 정도를 파악하는 것이다.



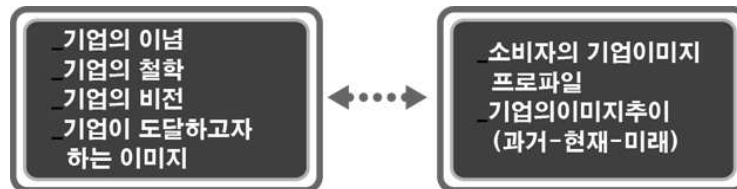
[그림 5-6] 기업의 혁신성과 디자인개발

그림<5-6>은 기업의 혁신성과 디자인 개발에 대해 보여주고 있다. 기업이 어느 위치인지를 알고 선발기업이라면 혁신성을 중시해야 할 것이고 후발기업이라면 효율성을 중시하는 입장이 되어야 할 것이다. 후발기업이 혁신성을 강조하거나 선발기업이나 조기침투기업이 효율성을 중시한다면 소비자들은 회사의 제품에 대한 아무런 인지를 할 수 없을 것이다. 앞의 그림처럼 고객 기업의 위치를 알고 제품개발에 있어서도 그에 맞는 방향을 제시할 수 있어야 할 것이다. 감사단계중에서 내부감사단계는 크게 세 가지로 나누어 보았다. 기업과 브랜드의 이미지가 일치하는지, 그리고 기업과 기업 내의 직원들과의 문화나 업무의 특성이 잘 조율되는지 그리고 마지막으로 기업과 기업 내의 생산품이 같은 방향으로 추진되고 있는지를 통해 내부감사단계를 보았다. 디자인컨설팅에 있어서 중요한 출발점 중의 하나는 이러한 기업의 이미지, 브랜드 이미지 및 기업문화와 혁신성 정도에 대한 정확한 파악과 이들 요소가 수행하고자 하는 디자인프로젝트의 성향과 일치하는지에 대한 분석이 선행되어야 할 것이다.

2. 외부감사단계

내부감사단계를 통해 내부를 진단한 후에는 외부감사를 실시해야한다. 외부감사는 세 가지로 분류할 수 있다. 이 단계는 외부 즉, 소비자와의 기업간의 이미지 일치여부를 진단하는 단계이다. 기업이 추구하는 이미지가 소비자가 생각하는 이미지와 일치하는지, 기업 내의 브랜드 또한 기업에서 추구하는 이미지와 소비자가 생각하고 있는 이미지와 적절한지 마지막으로 브랜드의 포지션은 현재 어느 위치인가를 파악하고 진단하는 단계가 되어야 한다. 세부적인 내용을 3가지로 정리해 보도록 하겠다.

1) Corporate-Consumer fit

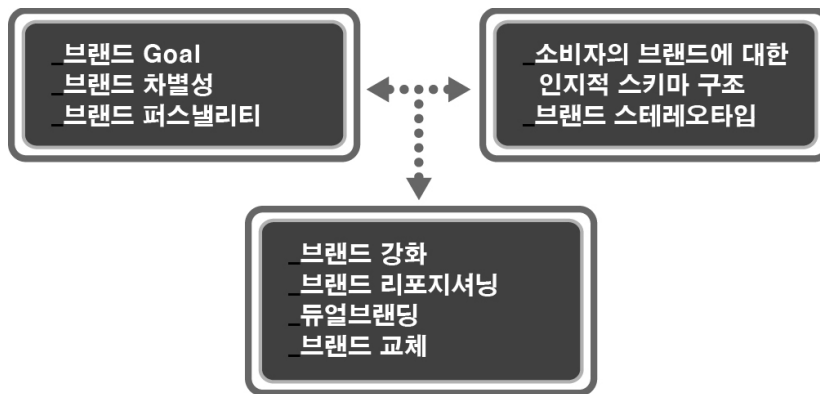


[그림 5-7] Corporate-Consumer fit

기업이 추구하고자하는 이념, 철학, 비전 그리고 이미지가 소비자들이 기업에 대해 가지고 있는 이미지에 일치하는지를 진단하는 단계이다. 진단은 소비자의 기업이미지 프로파일을 제작해서 소비자들이 기업에 대해 올바르게 인식하고 있는지를 확인하고 기업의 이미지 추이를 살펴보는 것도 또한 중요하다. 기업의 이미지가 과거에는 어떠했고 현재에 주는 이미지는 어떠하며 미래에는 어떤 기업이 될 것 같은가를 조사하고 파악해야 한다. 기업이 추구하는 이미지와 소비자의 이미지 프로파일이 서로 어떤 위치인지를 파악하여 다음 조정단계를 통해 조정되어야 할 것이다. 그리고 기업이 주는 미래의 이미지 추이를 파악하여 앞으로의 방향에 있어 참고하는 것도 놓치지 말아야 한다. 기업의 외부감사의 첫 번째로는 기업과 소비자 서로가 추구하고 생각하는 이미지가 얼마나 일치하는지를 진단해보아야 한다.

2) Brand-Consumer fit

외부감사단계 두 번째는 브랜드와 소비자가 생각하는 이미지에 대한 조절이다. 브랜드가 추구하는 목적, 차별성 그리고 퍼스넬리티⁴²⁾와 소비자의 브랜드에 대한 인지적 스키마⁴³⁾구조, 브랜드 스테레오타입과 일치하는지를 진단하고 그 것을 통해 현재의 브랜드를 강화 할 것인지 리포지셔닝 할 것인지 또는 듀얼브랜딩 전략⁴⁴⁾을 취할 것인지 또는 극단의 경우 브랜드를 교체하는 작업으로 연결이 되어야 할 것이다.



[그림 5-8] Brand-Consumer fit

Ted Leonhardt와 피치사의 CEO인 Bill Fautc는 브랜드의 자산은 직원들과 경영진을 하나로 묶고, 브랜드를 바꾸는 것은 모두가 함께 이해했을 때 새롭게 탄생되고 유지되는 것이라고 말했고, 디자인경영저널에 논문 게재를 통해서는 회사의 변화를 성장으로 바꾸고 싶다면 회사의 브랜드를 재평가 하고 부흥시켜야 브랜드의 자산을 유지 할 수 있는 것이라고 주장

42) Personality: 브랜드에 생명력을 넣고 광고모델의 생명력을 브랜드의 이미지로 전위시키는 것으로 반드시 브랜드에는 인격화가 필요하다. 브랜드를 생각하면 떠오르는 사람이 있어야 한다. ex)다시다-김혜자
그러나 퍼스넬리티도 주의해야 할 것이 있다. 모델의 이미지에 따라 브랜드의 이미지까지 좌지우지 될 수 있다는 것이다.

43) 스키마(Schema): 우리의 기억 속에 저장되어있는 모든 경험과 지식의 총체

44) 듀얼브랜딩 전략: 한가지의 브랜드로는 이미지가 약해 두 가지의 브랜드를 함께 쓰는 전략을 말한다. 그 예로 LG전자는 미국에 'LG전자' 와 'LG 제니스' 를 동시에 사용해서 난고를 겪기도 했지만, 덕을 보기도 했었고, 가장 큰 예로 도요타와 렉서스를 들 수 있다. 그 외에도 많은 사례를 볼 수 있다. 듀얼브랜드 전략은 잘못 사용하면 기존 브랜드의 이미지도 저하시키기 때문에 잘쓰면 약이 되고, 잘 못 사용하면 독이 될 수 있다.

하고 있다.⁴⁵⁾

첫 번째, 제시했던 기업과 소비자와의 이미지 일치성을 진단하고 두 번째, 브랜드와 소비자 상호간의 이미지의 일치성을 진단한 후에는 기업 내의 브랜드의 위치가 어느 지점인지를 알고 앞으로 나아가야할 위치를 파악할 수 있는 브랜드 포지셔닝 단계를 거쳐야 만이 외부감사단계를 종합적으로 진단할 수 있을 것이다.

3) Brand Positioning

외부 감사의 마지막 단계로 기업의 브랜드의 위치를 알고 경쟁사의 위치 또한 파악 할 수 있는 브랜드 포지셔닝 단계를 거쳐야 한다.

브랜드 포지셔닝을 통해 경쟁사가 존재하는지 존재한다면 어떤 이미지 인지를 확인 할 수 있고, 경쟁브랜드와의 차별성을 모색해 볼 수 있을 것이다. 그 예로 JBL 카오디오사와 Concord 카오디오사를 통해 현재의 위치(Market Share)를 조사하고 새로운 브랜드 전략을 세워 성공한 사례를 볼 수도 있다.⁴⁶⁾

브랜드 포지셔닝 단계는 포지셔닝 맵을 통해 분석할 수 있을 것이다. 포지셔닝맵 제작은 가장 기본적인 디자인 프로세스중 하나로 자리하고 있다. 포지셔닝맵을 작성하는 기본적인 방법은 그룹핑이나 설문문을 통해 데이터 분석 프로그램 등을 사용해서 진단해 볼 수 있다.

브랜드 포지셔닝 맵은 향후 시장의 가능성을 전망해 볼 수 있고, 소비자의 라이프스타일의 변화 또한 파악이 될 것이다. 시장의 규모, 경쟁의 강도, 그리고 경쟁기업의 강점과 약점을 파악하고 진단하는 단계로 외부 감사단계의 마지막 정리하는 단계라고 볼 수 있다.

45) Ted Leonhardt & Bill Faust, "Brand Power: Using design and strategy to create the future", Design Management Journal, winter, 2001

46) Daniel Ashcraft & Lorraine Slattery, "Experiential Design Strategy and Market Share", Design Management Journal, Fall, 1996 pp.40-45

제3절 STEP 3. 조정단계



[그림 5-9] Step 3. 조정단계

조정단계는 앞서 시행된 감사단계를 통해 진단할 결과를 토대로 조정 또는 조율하는 과정이라고 할 수 있다.

감사단계와 같이 조정단계 또한 내부조정 단계와 외부조정 단계로 구분되어야 한다. 내부조정단계는 내부감사단계와 연결되어 기업과 조직문화 그리고 생산품에 대한 조정이 되어야 하는 단계이고, 외부조정단계는 회사와 브랜드에 대한 소비자의 이미지를 조정하는 단계이다.

제4장 3절의 표<4-1>의 이론적 배경을 보면, Brigitte borja는 디자인은 기업의 혁신성 정도에 따라 디자인의 혁신성 정도를 조율하는 것이 디자인 성공에 있어서 중요하다⁴⁷⁾고 주장하고 있다

내부조정단계와 외부조정단계에 적절한 예로 3M사를 들고자 한다.

3M은 세계적인 기업으로 외부에서 인식하는 3M의 인지도와 친밀성, 우호성 등을 소비자들이 인식하고, 제품이 무엇인지를 알고, 협력사들이 함께 일하는 것에 만족하는지를 통해 외부에서 보는 측면을 분석해보고, 실제적인 문제가 각 부서의 자치권이 강하고 신제품에 모두 이름을 붙이는 것 그리고 경직되어져 가는 조직문화 내부에서 비롯됨을 알고 양측에 진단된 문제를 조정함을 통해 성공적으로 조정단계를 진행한 대한 좋은 사례로 볼 수 있다.

내부적인 문제가 효과적으로 조정이 되면 외부적인 문제를 조정하는데는 많은 도움이 된다. 내부적으로 안정된 시스템이 구축이 되고 그로 인해

47) Brigitte Borja, "Design Education and Research: A theoretical Model for the future", Design Management Journal, Fall, 1992

직원들이 자랑스러워하고 만족하는 회사가 된다면 결국 직원 또한 소비자 로 볼 수 있기 때문에 외부적 조정에 박차를 가하게 되는 것이므로, 외부적 문제와 내부적 문제에 대해 무게를 같게 인식하고 함께 조율하는 것이 효과적인 방법일 것이다.

1. 내부조정단계

내부감사단계를 통해 기업과 기업 내의 조직원 그리고 디자인의 혁신성에 대해 진단해 보았던 데이터를 토대로 조정단계로 들어서야 한다. 이 과정을 통해 디자인 프로젝트를 시작하기 이전에 기업의 비전과 목표 및 장기전략, 조직의 문화, 혁신성의 정도가 디자인개발 프로젝트에 적합할 수 있도록 하는 기업의 내부시스템에 대한 조정이 성공적인 디자인컨설팅의 출발이라고 할 수 있다.



[그림 5-10] Step 3. 조정단계 중 내부조정단계

3M의 외부적 진단단계를 통해 분석된 자료중 가장 큰 문제는 바로 가장 값어치 있는 자산이 되어야 할 자산이 불행하게도 숨겨진 자산이었다는 것이다. 심볼이 가려지게 된 원인을 살펴보면,

- ① 각부서의 강력한 자치권
- ② 깊숙이 베어진 기업주의정신

③ 자유분방한 혁신

문제는 각 부서에서 훌륭한 신상품을 개발 할 때마다 그에 맞는 새로운 브랜드를 결정해야만 했고, 얼마 되지 않아 수백 개의 이름을 가지게 되었다. 그리고 각각의 부서에 의해서 광고와 프로모션 되어졌기 때문에 각 부서의 스타일대로 수백 개의 커뮤니케이션이 광고되어졌다.

위와 같은 감사단계를 거쳐 문제점을 알았고 다음과 같이 4개의 조정단계를 통해 아이덴티티를 구축하고자 한다.

① 1단계

3M을 묘사 할 수 있는 13개의 리스트를 준비했다. 13개는 의견을 조합해 2개로 좁혀졌다. 3M을 가장 잘 표현할 단어는 혁신과 신뢰성이었다. 3M의 경영진에게 제출할 제안서를 만들었다

- 제안서 -

- 3M사의 퍼스널리티(제품이 가지고 있는 이미지를 브랜드로 전의)를 효과적이고 아이덴티티 전략의 근간으로 사용하라
- 3M을 주 브랜드로 만들어라. 그리고 그것을 다른 모든 가치와 제품에 연결시켜라. 그리고 모든 시장에 적용해라
- 세계적인 커뮤니케이션 기준을 설립하라.

② 2단계

비전과 이론적 근거를 가지고 두 번째 단계로 갈 준비를 했다. 영향력을 가진 사람과 만나고 12명의 그룹의 부서장들을 만났고 Alan Siegel은 경영진들에게 개인적인 프리젠테이션을 했다. 많은 시간이 걸린 후에 이 가치를 인정받고 경영진들에게 전폭적인 지지를 얻어냈다. 그리고 경영진들은 이 프로세스에 강력한 지지자가 되었다.

③ 3단계

각각의 비즈니스 부서들이 협력할 수 있도록 설득해야했다. 비즈니스 부서들도 이 프로세스가 되어야만 했다. 그렇지 않으면 다른 회사처럼 그냥 반짝하는 프로그램에 지나지 않을 것이다. 운영부서의 지원자들로 구성된

조언 팀을 만들고, 아래 그림<5-11>을 이용해 인쇄물과 패키지 그리고 전략의 필요성을 알렸다. 각 부서들의 반발은 너무나 심했다. 그러나 비평은 생산적이 되어갔고 각 팀의 아이디어 중 다수를 회사의 근본 컨셉을 개선시키는데 사용했다. 아이덴티티 전략의 핵심은 기준이었다.



[그림 5-11] 3M의 통일된 브랜드가이드 홍보물

커뮤니케이션의 모든 면에서 적용 가능한 가이드라인을 만드는 독창적인 서류가 필요했다. Basic Identity Elements는 3M사의 로고와 사인시스템의 통일화를 구축했다. 책자는 브랜딩에 초점을 두고 나머지 책자들은 광고나 인쇄물, 포장, 운송, 저장 등 여러 형태에 관한 특정한 기술 등을 다룬다.

④ 4단계

가장 중요한 핵심은 적용이다. 아이덴티티 전략의 이론적 근거를 설명하고 새로운 기준을 제시하는 미팅을 통해 세계적으로 동시에 도입하는 것이다. 높은 수준의 아이덴티티 전략은 가능하면 빨리 적용되어야 했다. 단순한“아하”를 첫 번째 3M의 글로벌광고 캠페인을 개발할 때 잘 사용했다. 각각의 하위부서들은 각각의 광고예산을 가지고 자체적으로 운영되어졌다. 그것으로 각기 다른 일관성 없는 광고들이 난무했다.

캠페인을 집중시키고 명확하게 정의하기 위해 많은 나라들의 실제적인

소비자의 피드백을 사용했다. 시간이 걸렸지만 가치 있는 일이었다. 이유는 오늘날 3M은 6개 대륙에 40여 나라가 넘는데서 활용되어지는 혁신에 근본을 둔 하나의 단일화된 광고 캠페인을 가지고 있기 때문이다.

아이덴티티를 만들기 위한 팁:

3M 그들의 아이덴티티 전략을 성공적으로 이끌면서 배운 것들

1. 당신이 실질적으로 누구이고, 무엇을 팔고자 하는지에 대해 연구하라.
2. 전략을 개발하고 관련된 모든 사람들과 관계를 형성하라.
3. 경영진들과 먼저 그리고 자주 관여하라.
4. 단순성이 강력한 힘을 가진 Key 임을 인지하라.
5. 신뢰성을 강화 할 수 있는 강력한 외부 파트너와 팀을 이루어라.
6. 어떻게 시장에 적용할 것인지 적용에 집중하라.
7. 대화 하고 대화 하고 대화 하라.
8. 결과를 돌아보고 당신의 성공을 팔아라.
9. 인내하고 일관성을 가져라.

2. 외부조정단계



[그림 5-12] Step 3. 조정단계 중 외부조정단계

외부적 조정단계는 외부감사단계를 거쳐 진단을 한 후 그에 맞는 처방을 하는 단계이다. 기업의 이미지와 브랜드의 이미지에 일치 할 수 있도록 브랜드 포지셔닝을 하고 경쟁상대에 대해 많은 정보를 수집하고 그에 맞는 내부 전략을 취해 소비자들에게 보다 확실하게 인식을 높일 수 있도록 조정을 해야한다.

제4장 3절의 표<4-1>에서 제시된 이론의 배경에서 John Recker & Jerry Kathman은 브랜드의 아이덴티티에 대한 소비자의 인식이나 반응을 조사하여 불일치를 우선적으로 해결하는 것이 차후 디자인 프로젝트의 성공가능성을 더욱 증대시킬 수 있다고 주장하고 있다⁴⁸⁾. 감사단계와 조정 단계에 좋은 사례로 1200개가 넘는 브랜드들을 효율적 관리한 사례를 다음과 같이 보고자 한다. 3M사의 커뮤니케이션 매니저 역할을 하던 Bruce Moorhouse는 3M사에 대한 외부적인 진단을 실시한다.

미국인 98%가 알고 있는 기업이지만, 3M은 매출의 55%이상이 해외시장에서 일어나고 있었다.

회사를 평가하는 3가지 구성요소

1. Awareness (인지성) - 소비자들이 기업을 인지를 하는 것
2. Familiarity (친밀성) - 소비자들이 기업의 제품이 무엇인지를 아는 것
3. Favorability (우호성) - 협력업체들이 기업과 사업하는 것에 대해 만족 하는 것

결과로는 유럽에서의 인지도는 미국에서의 인지도 보다 60%가 적었고, 친밀성과 우호성은 50%도 되지 않았다. 40년 동안 3M사의 주요시장이었던 일본의 인지도는 유럽보다 더 낮았고, 친밀성과 우호성은 한자리 숫자에 불과할 정도로 낮다는 것을 알게 되었다.

결과로 친밀성과 우호성의 성장이 필요했고, 인지도는 있는 편이지만 무엇을 만들고 무엇을 대표하는지를 아는 사람이 많지 않기 때문에 대표적인 상품과 브랜드 아이덴티티를 알릴 필요성을 인식하게 되었다. 그리고

48) John Recker & Jerry Kathman, "The role of consumer research in the brand design process", Design Management Journal, summer, 2001

가장 충격적인 사실은 내부적인 문제가 컸음을 알게 되었다.

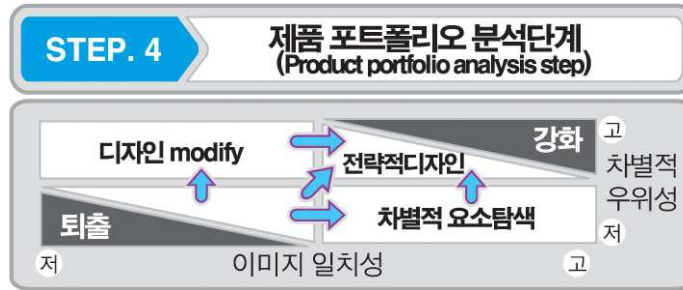


[그림 5-13] 과거 3M의 브랜드이미지 모음

그림<5-13>처럼 1992년 이전에는 회사로고로서 3M이라는 브랜드의 심볼은 추상적이고 위장되어진 상태로 가려져 있었다. 카멜레온처럼 레드->블루->그린처럼 각각의 상황에 맞게 변하고 다르게 사용되어져왔다. 심볼은 수천수만의 잘 개발되어진 제품과 포장 뒤에 잘 가려져 있었다. 작거나 없는 경우도 많았던 것이다. 위의 사례처럼 기업 외부적인 문제를 해결 하려고 보니 결국은 그 문제를 받아들이고 수용할 수 있는 내부적인 문제도 함께 있음을 알고 자치권이 강한 조직들을 조정해 가며, 외부적인 인식까지도 같이 조정하는 과정을 볼 수 있었다.⁴⁹⁾ 이렇듯 조정단계는 기업 내적이나 외적으로 진단을 통해 얻을 결과를 분석하여 기업에 맞게 조정해 가는 과정을 뜻하고, 디자인컨설팅 과정에서도 반드시 필요한 단계라 할 수 있다.

49) Bruce Moorhouse, "Selling a Vision", Design Management Journal, Winter, 1997

제4절 STEP 4. 제품포트폴리오 분석단계



[그림 5-14] Step 4. 제품포트폴리오 분석단계

제품포트폴리오 분석단계는 기존의 제품을 분석하여 제품의 방향성을 확보하는 단계라고 할 수 있다.

기존 제품라인을 확장하고 기존 제품라인에 대한 디자인전략을 제시하는 것을 궁극적인 목적으로 볼 수 있다.

디자인은 성공적인 제품개발 뿐 아니라 전략적으로 변해가고 있고, 디자이너가 어떤 일을 해야 하는지 디자인 비즈니스 전략을 하는 역할을 뚜렷하게 알고 맡겨진 한건의 개발이 아닌 방향을 잡은 제품포트폴리오(Product portfolios)가 만들어져야한다.⁵⁰⁾

다음은 Booz, Allen & Hamilton 은 기업에 대해 그리고 시장에 대해 새롭다는 관점에서 제품에 대한 범주를 6가지로 구분하였다.

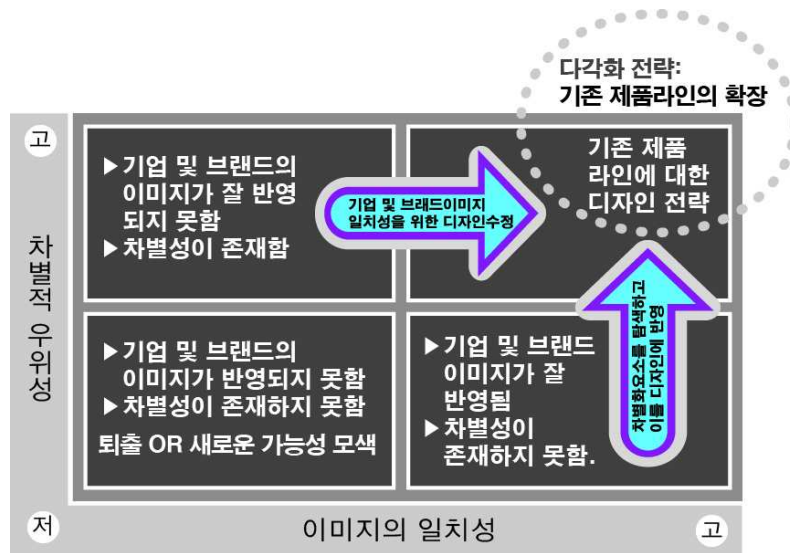
- ① 완전한 원초적 신제품(10%): 전적으로 새로운 시장을 창조하는 신제품
- ② 신제품 계열(20%): 기업이 기존시장에 첫 번째로 진출할 수 있도록 허용 되는 신제품
- ③ 기존제품 계열에 추가(26%): 기업의 기존제품 계열을 보충하는 신제품
- ④ 기존제품의 개선/수정(26%): 개선된 성능, 지각적으로 더 크게 가치를 제공하는 신제품으로 기존제품을 대체하는 신제품
- ⑤ 재위치화(7%): 새로운 시장(市場)이나 새로운 세분시장(細分市場)을 표적으로 하는 신제품

50) Victor Seidel, "Moving from Design to strategy the 4 roles of Design-led strategy consulting", Design Management Journal, Spring, 2000, p.35

⑥ 원가절감(11%): 더 낮은 원가로 유사한 성능을 제공하는 신제품

모든 신제품 중 10%만이 진실로 혁신적이며 세계적으로 새로운 것이라는 사실이다. 이러한 제품들은 기업과 시장에 대해 새로운 것이기 때문에 엄청난 비용과 위험이 수반된다. 대부분의 경우, 신제품 활동은 신제품을 창조하는 것 보다는 기존제품을 개발 하는데 치중하고 있다.

Sony사의 경우는 신제품 활동의 80% 이상이 기존의 Sony 제품을 개선하거나 수정하는데 치중 되어있다.⁵¹⁾ 아래와 같은 기준을 두고 기존에 있는 제품들을 분석해 볼 필요가 있다. 이것은 기업의 제품 포지셔닝 맵과 같은 것이다. 현재의 위치를 알고 나아가야 할 방향을 모색하는 기존제품을 더욱 강화시킬 것 인지 또는 기업의 이미지가 부합되지 않음을 조건으로 퇴출시킬 것인지를 결정하는 중요한 과정이 될 것이다.

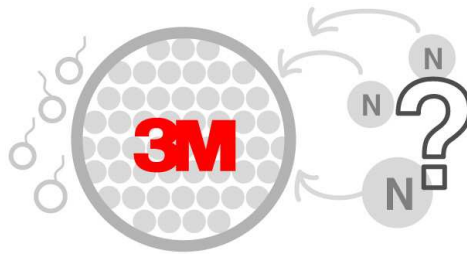


[그림 5-15] 제품포트폴리오 분석을 통한 디자인전략 방안

그림<5-15>를 통해 제품의 디자인전략을 모색할 수 있다. 기업 및 브랜드의 이미지가 잘 반영되진 못하지만 제품의 차별성이 존재한다면 기업 및 브랜드 이미지에 일치성 확보를 위한 디자인 수정이 필요할 것이다.

51) Philip Kotler, 윤운현 역, 『마케팅 관리론』, 석정, 2000, pp.463~464

기업 및 브랜드의 이미지는 잘 반영되고 있으나 차별성이 존재하지 못한다면 차별화 요소를 탐색하고 이를 디자인에 반영해야 할 것이다. 그러나 기업 및 브랜드의 이미지가 잘 반영되지 못하고 차별성 또한 존재하지 못한 제품이라면 퇴출하거나 새로운 가능성을 모색해야 할 것이다. 그래서 차별적인 우위성도 확보하고 이미지의 일치성을 줄 수 있는 디자인 전략을 취해야 할 것이다. 그로 인한 다각화전략을 통해 기존 제품라인을 확장할 수 있을 것이다. 위의 사례로 3M사의 사례를 더하자면, 전사적으로 아이덴티티전략은 포장에서부터 어느 곳에서든지“3M”이라는 브랜드네임이 두드러지도록 만드는 훌륭한 기준을 제공했다. 그러나 브랜드를 광범위하게 하는 것이 경영전략에서 가장 큰 고려대상이 되어야 했다.



[그림 5-16] 3M 브랜드 제공의 전략 과정

1200여개의 브랜드를 절반으로 줄여갔고 하위브랜드들을 모두 3M브랜드에 포함시킬 것인지 포함시키지 말아야 할 것인지를 결정하는 것은 힘든 결정 이었다. 3M사의 가장 큰 핵심인“혁신”이라는 이미지를 저하시킬 만한 제품들은 3M의 심볼을 포장에 포함시킬 것인지 제외시킬 것인지 많은 고심을 했지만 기업의 심볼에 대한 철저한 관리를 통해 기존의 브랜드를 먼저 정리하고 후에는 신제품이라 할지라도 기업의 이미지와 맞지 않는다면 철저히 퇴출시키는 전략을 통해 성공한 사례라 할 수 있다.

이 단계는 디자인프로젝트의 진행에 있어서 기존 제품라인에 대한 분류를 통해 어떠한 제품군에 어떠한 디자인전략 방안을 모색할 것인지에 대한 체계적 분류의 틀을 이해하고 이를 바탕으로 디자인프로젝트를 추진하는 것이 필요함을 보여주고 있다.

제5절 STEP 5. 디자인 Source탐색 단계



[그림 5-17] Step 5. 디자인 Source탐색 단계

디자인 Source탐색 단계에서는 기존제품을 개선하는 것과 신제품을 개발하는 것 두 가지로 분류 할 수 있다. 기존제품의 개선은 4단계인 제품 포트폴리오 분석단계를 통해 분석된 자료를 바탕으로 기업의 아이덴티티 확보를 위한 디자인을 하는 것과 제품의 차별화를 위한 디자인개선 전략을 진행하는 것 그로인해 기존 제품라인을 확장하는 것을 의미하고 있다.

제4장 3절 표<4-1>에서 제시했던 이론적 연구를 보면 Nirmal Sethia는 디자인 개발에 있어서 소비자의 주관적 선호, 기능적 욕구 및 사회적 환경의 요인들을 디자인에 반영하는 것이 중요하다⁵²⁾고 했고 Darrel K. Rhea는 그의 논문에서 소비자 욕구의 반영에 대한 8가지 모델을 제시함으로써 환경적 변화와 트렌드를 읽고 디자인에 반영하는 노력이 동시에 이루어져야 한다⁵³⁾고 하고 있다.

신제품 개발은 소비자의 욕구를 반영하는 디자인 개발, 기술적 발전을 반영하는 디자인개발 마지막으로 환경적 변화를 반영하여야 한다. 먼저 기존제품의 개선에 대해 먼저 구체적으로 알아보고 난 후 신제품 개발에 있어서의 반영해야 할 세 가지를 중심으로 기술하도록 하겠다.

52) Nirmal Sethia, "Shaping the new corporate voice", Design Management Journal, Winter, 1995

53) Darrel K. Rhea, "A new perspective on design: Focusing on customer experience", Design Management Journal, Fall, 1992

1. 기존제품 개선

1) 기업 Identity를 위한 디자인

고객기업은 아이덴티티 확보를 하기위해 외부감사단계 후 외부조정단계를 통해 Corporate-Brand-Consumer의 적합성을 조정했었다. 그리고 그림과같이 기업의 이미지 일치화에 부적합한 아이템은 퇴출시키고 기존제품라인의 이미지 일치화를 위한 디자인을 수정하는 것을 목표로 하고 있다. 방법으로는 Semantic Differential Test와 디자인 커뮤니케이션 테스트 그리고 기업-제품 연상 테스트(Blind-Testing)등을 사용 할 수 있다.

목 표 (Goal)	외부적 조정: Corporate-Brand-Consumer Fit 기존제품라인의 이미지 일치화를 위한 디자인 수정 기업의 이미지 일치화에 부적합한 아이템의 퇴출
방 법 (Method)	_Semantic Differential Test _디자인 커뮤니케이션 테스트 _기업-제품 연상 테스트(Blind-Testing)

[그림 5-18] 기존제품개선/ 기업 아이덴티티를 위한 디자인의 목표와 방법

테스트 방법을 자세하게 정리해 보자면, 다음과 같다.

(1) Semantic Differential Test (의미분별척도법)

① 의미분별척도법의 개념

하나의 대상물이 그 대상을 지각하는 사람에게 주는 의미를 측정하는 방법으로 미국의 심리학자 Osgood에 의해 처음 제안된 심리평가 척도법이다. 이후 1980년대 후반부터 일본 나가마찌에 의해 제품평가에 적용된 후 널리 사용되기 시작했다. 물론 제품의 일반적인 기능이나 성능 등을 포함한 디자인 대안 평가에도 사용될 수 있으나 주로 감성평가에 사용되어 왔고 효과를 보았다. 감성 니즈가 특히 주관성이 강한 대상이며 일상 속에서도 언어 특히 형용사를 이용한 평가가 주로 이루어지기 때문에 이러한 특성을 그대로 이용하였다.

② 의미분별척도법의 절차

의미분별척도법을 사용한 감성평가 절차는 다음과 같다. 우선 제품에 대한 소비자들의 다양한 느낌과 감성을 표현하는 형용사 언어를 수집한다. 그러한 형용사들 중 반대어 개념의 것들을 쌍으로 묶고 해당 제품의 평가에 관련성이 높을 것으로 판단되는 형용사 언어쌍 집합을 만든다. 평가하고자 하는 제품들을 대상으로 대상 소비자 집단의 느낌을 준비된 형용사 언어쌍을 이용해 평가하도록 한다. 보통 형용사 언어쌍이 많기 때문에 요인분석(factor analysis)을 통해 소비자들의 감성을 몇 개의 주요 요인으로 분류해 파악한다. 이것은 두 개의 직교되는 요인들에 대해 각 형용사들을 매핑시켜 그래프를 그려보면 명확히 알 수 있다. 또한 평가 대상 제품들도 두 개 요인의 직교 좌표 상에서의 위치도 파악할 수 있어 소비자의 감성과의 일치 정도를 파악해볼 수 있다.

일반적인 SD법이 감성 평가까지의 과정을 의미한다면, 나가마찌는 감성 설계의 가능성까지 보여주었다. 즉 제품의 물리적 속성들에 대한 파악이나 측정이 가능하다면 감성 형용사 언어나 요인분석에 의해 나타난 대표 감성 요인과의 관계를 계량적으로 파악해 볼 수 있다는 것이다. 보통 물리적 속성에는 카테고리(category)를 표현하는 명목적도들이 많기 때문에 더미(dummy) 변수를 도입해 다중회귀분석을 한다면 물리적 속성과 감성언어와의 관계를 파악할 수 있게 된다. 이를 이용하면 감성 설계도 가능해지고 디자인 대안에 대한 감성 예측도 가능해진다.

③ 의미분별척도법을 통한 디자인평가

디자인비즈니스모델을 위한 의미분별척도법은 원래의 의미분별척도법에서 제시하는 바와는 달리 디자인을 평가하여 최종 디자인 안을 제안하는데 그 사용목적이 있다. 따라서 대상에 대한 감성을 평가하기 위한 일반적인 형용사군을 개발하는 것이 아니라 브레인스토밍을 통해 제안된 디자인평가척도에 대한 형용사군을 사용하여 디자인의 개선점을 파악하고 이의 순환과정을 거쳐 최종 디자인 안을 제안하도록 활용된다.⁵⁴⁾

54) 조선대학교 산업디자인특성화사업단, "전략적 특화산업 창출을 위한 디자인비즈니스모델 개발연구", 산업자원부, 한국디자인진흥원, 2005

(2) Design Communication Test (디자인 커뮤니케이션 테스트)

기업과 제품의 이미지의 일치성을 확보하고 있는지를 알아볼 수 있는 테스트 기법의 하나로서 소비자가 응답을 하는 것이다. 기업과 소비자와의 커뮤니케이션을 통해 제품에 느낌과 심볼이 주는 가치가 일치하는지를 확인하고 진단하는 방법이다. 사례로 기네스맥주를 보자면, 신선하고 라이트한 느낌의 맥주와 기네스 맥주의 심볼이 볼드체로 이미지가 강해 제품과 심볼로고의 이미지가 불일치한 사례를 볼 수 있다. 소비자는 기네스 맥주의 볼드체로 만들어진 심볼로고를 접한다면 아무리 맥주의 알콜도수나 색을 약하게 교체해도 신선하고 라이트한 맥주라는 인식을 하게 되지 않을 것이다. 이 테스트 결과를 해결하기 위해 기네스는 듀얼 브랜드 전략을 사용해 두개의 다른 브랜드를 동시에 사용하였다.



(출처: Kevin Waters, "Dual and extension branding: using research to guide design decisions and branding strategy". Design Management Journal, Winter, 1997, p.30)

[그림 5-19] 디자인커뮤니케이션테스트의 예/ 기네스 맥주의 듀얼브랜드

(3) 기업-제품 연상테스트(Blind Testing)

제품 테스트 방법의 하나로서 품질에 대한 평가만을 알고자 할 때 이용하는 방법으로 제품의 품질이나 맛에 자신은 있지만 브랜드 파워에 둘러 있는 회사들이 종종 이용한다. 이것을 '블라인드 테스트(Blind Test)'라고 한다. 가장 대표적인 블라인드 테스트를 사용한 예로는 코카콜라와 펩시를 들 수 있다. 소비자의 눈을 가리고 두 가지 콜라를 마시게 해 맛이 좋은 콜라를 가려내도록 한 적극적인 광고수단으로, 주로 식품분야에 이용됐다. 기아자동차는 미국시장 진출을 앞두고 모델이름과 로고를 감추고 블라인드테스트를 실시, 세피아와 4륜구동 스포티지에 대한 소비자 반응조사를 실시한 바 있다.

2) 차별화를 위한 디자인

차별화를 위한 디자인의 목표는 기존의 스타일을 유지하면서 경쟁브랜드와의 차별성을 강조할 수 있어야 하며, 기능적으로나 심미적인 측면으로 차별화요소를 탐색하고 디자인 개발을 해야 한다.

차별화를 위한 디자인을 하는 방법으로는 Usability Perception, In-Use Testing, Attraction Testing등을 사용할 수 있다.

목 표 (Goal)	기존의 스타일을 유지하면서 경쟁브랜드와의 차별성 강조 기능적/ 심미적 측면의 차별화 요소 탐색 및 디자인 개발
방 법 (Method)	_Usability Perception _In-Use Testing _Attration Testing

[그림 5-20] 기존제품개선/ 차별화를 위한 디자인의 목표와 방법

위의 방법 중 주로 사용되는 두 가지 방법에 대해 소개하고자 한다.

(1) Usability Perception(사용성 인지)

사용성 테스트는 급속 설계 방법론의 열쇠에 해당한다. 이것은 매우 간단하고 저렴하다. 기술 개발자는 사용자로 하여금 그럴듯한 과제를 수행하도록 하고 이를 통해 사용자가 어디서 문제를 겪는지를 관찰한다. 실험실과 비슷한 셋팅은 현실과의 괴리감을 일으킬 수 있으나 이렇게 통제된 환경을 통해 특정 문제에 초점을 두고 들여다 볼 수 있다. 사용성 테스트의 궁극적인 목표는 사용자가 어느 부분에서 어려움을 경험하는지를 알아내고 문제점을 개선하는데 있다.

가장 일반적인 사용성 테스트에 있어서는 3명에서 8명의 사용자가 미리 준비된 과제를 1시간에서 3시간정도 수행한다. 이들은 과제를 수행하면서 생각하는 바를 말해가며 의사 결정 과정을 드러내게 된다. 사용자 테스트 관계자는 무엇이 일어나는지 관찰하며 때에 따라 차후 분석을 위해 비디오로 녹화한다. 많은 경우 사용자들은 제품을 어떻게 다루어야 할지 몰라

우왕좌왕 하게 된다. 이것은 제품이 잘못 설계되었다는 점을 시사해준다.

사용성 테스트 보고서의 핵심은 사용자 테스트를 통해서 드러난 문제점들이 기록된 표에 있다. 해당 문제를 어떻게 해결할 수 있는지를 담은 권장사항이 그 뒤를 따른다. 많은 경우 이것은 중요도 순으로 혹은 비용 순으로 정렬된다. 문제점을 개선하는 방법으로는 더 친근하고 일관성 있는 언어 및 좀 더 건설적인 에러 메시지를 사용하거나 좀 더 명확한 레이아웃을 채용하는 방법 등이 있을 수 있다.

사용성 테스트는 개발의 속도를 증진시키고 제품의 질을 향상시킨다. 클레어 마리 카랏(Clare-Marie Karat, 1994)은 사용성 테스트에 투자한 비용대비 효과가 1:100 정도에 이른다고 밝힌바 있다. 몇몇 관리자는 사용성 테스트를 개발상의 문제를 제거할 수 있는 해결책 정도로 간주하기도 한다. 미국 표준 및 기술 협회는 주요 소프트웨어 공급자 및 구매자를 불러 모아 사용성 테스트 결과를 보고할 때 사용할 수 있는 공통 산업 포맷을 제정하기도 하였다.⁵⁵⁾

(2) Attraction Testing(매력도 테스트)

매력도 테스트의 평가기준은 3가지로 분류할 수 있다. 외형적 요인, 구조적 요인, 환경적 요인으로 구분할 수 있다.

① 외형적 요인-현재의 시장규모, 시장잠재력, 성장률, 제품수명주기 단계 판매의 주기성 또는 계절성, 현재의 수익성

② 구조적 요인-잠재적 진입자로부터의 위협, 구매자의 교섭력으로부터의 위협, 공급자의 교섭력으로부터의 위협, 대체품으로부터의 위협, 현재 시장 내에서의 경쟁

③ 환경적 요인-인구통계적 환경, 경제적 환경, 사회적 환경, 기술적 환경, 법률적 환경평가 기준별로 각 시장에 평가점수를 부여하고 이미 가지고 있는 데이터와 정보를 기초로 경영진의 주관적인 판단을 가미하여 평가하고 회사 내의 생산, 마케팅, 재무, 연구개발, 각각 평가점수를 받는 것이 바람직하다. 마지막으로 각 시장이 받은 점수의 가중 총합을 계산하라.

55) <http://blog.naver.com/chunmyoung77/140015473776>

3) 다각화디자인

디자인소스탐색단계는 기존제품개선과 신제품개발로 분류했고, 기존제품 개선에서 그에 따른 3가지 방법을 제시했다. 첫 번째로 기업 Identity를 위한 디자인, 두 번째로 차별화를 위한 디자인, 마지막으로 다각화 디자인이다.

기업 Identity를 위한 디자인은 기업과 소비자가 생각하는 Identity의 일치성을 확보하는 방안으로 그에 따른 목표와 방법을 제시하였고, 그리고 기업의 차별화를 위한 디자인에서는 다양한 각도에서의 차별성이 있어야 함을 제시하였다. 기업의 Identity확보를 하고 기업의 브랜드나 제품에서의 차별성을 보여주고 마지막으로 기존 제품라인의 확장함을 통해 기존제품을 개선시킬 수 있음을 정리해 보았다. 그 중 다각화 디자인의 목표는 기존의 제품라인 확장을 통해 신제품을 개발하거나 기존의 제품에서 아이디어를 확장을 통해 새로운 제품을 개발하는 것이다. 그것에 따른 방법으로는 새로운 세분소비자 집단에 대한 타겟을 선정하고 제품의 사용용도를 변경하거나 확장하는 방법을 선택할 수 있다. 예를 들면, 치약의 사용성 증대를 볼 수 있는데, 치약광고를 통해 칫솔위에 한 줄로 듬뿍 발라 칫솔질을 해야 할 것 같은 생각을 갖도록 한다. 치약의 양을 많이 사용하는 장면을 보여줌으로써 사용량의 증가로 많은 매출을 기대할 수 있기 때문이다.

또 하나의 예를 보자면, 베이킹파우더 회사의 용도 변경의 사례를 볼 수 있다. 기존에 많은 가정들은 직접 집에서 빵을 만들어 먹어야만 할 때가 있었다. 그러나 많은 제과점들이 생겨나면서부터 베이킹파우더의 판매가 줄고 있을 시점이었다. 많은 고민을 하던 중에 소비자로부터 전화 한통을 받게 된다. 베이킹파우더를 옷장 속에 넣었더니 습기도 없어지고 냄새도 줄고 너무 좋다는 내용이였다. 이 업체는 베이킹파우더를 이용한 각종 탈취제를 만들어 크게 성공한 사례로 볼 수 있다. 베이킹파우더를 탈취제의 사용성 영역을 변경하여 성공한 사례로 볼 수 있다.

다각화디자인을 통해 사용량의 증가와 사용 용도의 변경을 통해 성공한 사례를 보았다면, 마지막으로 새로운 사용성을 제안해 많은 매출을 올렸던 시계 디자인 전문회사인 스와치를 보자. 일반적으로 하나의 시계로 만족했던 인식을 깰 수 있게 시계는 패션에 따라 다양하게 코디하는 악세서리

개념으로 변화시켜준 것이다. 시계는 디자인의 변화가 저조한 품목이었다. 클래식하거나 아주 평범하고 획일적인 디자인만을 생각했지만, 이제 시계는 단순히 시간의 정보만을 제공해 주는 정보매개물이 아닌 시계는 나의 기분에 따라 또는 패션에 따라 골라하는 ‘악세사리’라는 새로운 인식을 심어준 것이다.

한 사람에게 하나의 시계만을 판매하는 것이 아닌 다양한 디자인의 시계를 통해 새로운 사용용도를 제공해 주었고 그것이 기존 제품의 영역을 확장 할 수 있었다. 다각화 디자인이란 위에 제시한 세 가지 사례처럼 치약의 사용량의 증가에 대한 방법, 베이킹파우더를 탈취제로 변화시켜 새로운 시장으로의 진입, 마지막으로 스와치를 예로 새로운 사용성을 제시하여 반복구매를 유도하는 방법 등을 통해 다각화디자인에 대해 정리해 보았다.

목 표 (Goal)	기존의 제품라인의 확장을 통한 신제품 디자인 개발 기존의 제품라인을 바탕으로한 아이디어의 확장 새로운 제품디자인 으로의 변화
방 법 (Method)	_ 새로운 세분소비자 집단에 대한 Targeting _ 제품 사용용도의 변경 및 디자인 개선 _ 새로운 의제의 설정 _ 제품 사용방법의 변경 _ 제품기능의 확대 및 동종/이종 제품간의 결합

[그림 5-21] 기존제품개선/ 다각화 디자인의 목표와 방법

기존제품을 개선할 수 있는 방법은 기업의 Identity 일치성을 확보하고, 기업의 브랜드 또는 제품의 차별성을 모색하고, 마지막으로 제품의 다각화를 통해 기존 제품의 개선방향을 다양하게 탐색할 수 있을 것이다.

2. 신제품 개발

디자인컨설팅과정에서 기존제품의 디자인개선 이외에 그동안 기업이 다루지 않았던 새로운 제품의 개발은 더욱 어려운 과정이라고 할 수 있다.

신제품개발은 소비자의 욕구를 반영하고 기술적인 발전 그리고 환경적인 변화를 반영하는 신제품을 개발하는 소스를 모색하는 단계라고 할 수 있다. 제품포트폴리오 분석단계를 정리해주는 단계로서 실제로 디자인에 돌입하기 전 기업의 성공을 예측하는 방향을 제시하는 단계로 볼 수 있다.

제품수명주기의 성숙기와 쇠퇴기에 들어서면, 기업은 성공을 지속시킬 신제품을 개발하거나 기존제품 라인을 점검해야 한다. 정기적으로 기업의 제품라인에 신제품을 추가함으로써 제품의 진부화를 예방 할 수 있다. 예를 들면, Gillette는 매년 20가지의 신제품을 도입하고 있다.

신제품은 기업의 혈액과 같으며 지속적인 공급이 중요하다. 신제품 중에는 기술적으로 완전히 새로운 제품도 있고, 기존의 제품계열을 단순히 확장시킨 제품도 있다.⁵⁶⁾ 신제품 개발은 세 가지 측면인 소비자 욕구의 반영, 기술적 발전의 반영 마지막으로 환경적 변화의 반영을 통해 이루어 질 수 있다. 세 가지 반영의 핵심을 각 반영과정의 목표와 방법을 통해 정리해 보고자 한다.

1) 소비자 욕구의 반영

시대는 변한다. 생각은 변한다. 사람은 변한다. 그에 따라 소비자의 욕구도 변한다. 과거 물건을 제작만 해도 잘 팔리는 시기에서의 소비자의 욕구는 많이 있었으면 하는 것일 것이다. 대량생산의 시대에서는 많은 것 보다는 질이 좋았으면 하는 것이 소비자의 욕구였을 것이다. 질이 좋은 제품을 판매하고 있을 때의 소비자의 욕구는 제품을 통해 나의 가치를 보여주는 것 나만이 소유하고 있는 제품을 원하게 될 것이다. 그래서 시대에 따라 소비자도 생산자도 변하게 되는 것이다. 신제품을 개발하는 데 있어 단순히 만들어놓고 어떻게 판매할 것인가를 고민하기 전에 어떤 제품이 소비자의 욕구를 만족시킬 것인지를 조사하고 분석하여 전략적으로 소비자의 욕구를 만족시킬 디자인을 하는 것을 목표로 해야 할 것이다. 소비자

56) 최낙환, 『현대마케팅론』, 도서출판대경, 1998, pp.340-341

라이프스타일의 변화에 따라 신제품이 개발이 되고 그에 적절한 아이디어를 탐색하는 과정에서 다양한 연구방법을 통해 개발 할 수 있을 것이다.

목 표 (Goal)	소비자 욕구탐색을 통한 신제품 개발 아이디어 탐색과 소비자라이프스타일 변화에 따른 신제품 개발 아이디어 탐색
방 법 (Method)	_에쓰노 그래픽연구 (Ethnographic studies) _소비자 행동연구(Behavioral studies) _세그멘테이션 (Segmentation) _인구통계학적 연구 (Demographic studies) _인간요소연구(Human Factor studies)

[그림 5-22] 신제품개발/ 소비자 욕구 반영의 목표와 방법

라이프스타일(life style)은 사람들이 자기의 시간을 어떻게 소비하고(활동 action), 주위 환경에서 무엇을 특별히 중요하게 생각하며(관심 interest), 그리고 자신과 주위 환경에 대해 어떻게 생각하는지(의견 opinion)에 대한 총체적인 의미로 사람들이 살아가는 방식(mode of living)을 말한다. 이렇듯 라이프스타일은 개개인의 독특한 삶의 양식으로 그 개념은 오래 전부터 연구되어 왔으나 이것이 소비자의 구매행동에 밀접하게 연관되어 있으며 인구통계특성 이외에도 의미있는 프로파일을 나타내준다는 것을 강조하여 왔다. 라이프스타일연구는 어떤 문화나 집단의 삶의 양식을 기술하고 타문화나 타집단과 구분되는 독특한 요소에 관심을 두는 것이며, 사회에서 다양한 생활 속에 생성되고 진보된 생활방식을 구현하며, 소비자 및 기업행동을 파악하고 설명하며 예측하기 위한 것이다. 여가시간, 사회계층, 라이프사이클, 지위 등은 라이프스타일을 형성하는 부분들로서 라이프스타일은 소비행동에 영향을 미치며 또한 이에 의해 영향을 받는다. 이와 같은 라이프스타일은 소비자의 총체적인 구매행동이나 소비방식을 반영하는 것이라고 볼 수 있다. Angel, Blackwell, Miniard에 의한 정의를 살펴보면 다음과 같다.⁵⁷⁾ "라이프스타일이란 사람들이 생활하는 유형, 또는 시간 및 돈을 소비하는 유형으로써 소비행동에 영향을 미

57) Engel, James F., Roger D. Hiackwell, Paul W. Miniard, Consumer Behavior, 5th ed., Dryden, 1986

치는 중요한 인적 특성이며 개인이 문화, 사회계층, 가족 등의 영향을 받아 습득한 것으로 구체적으로는 개인의 가치체계나 퍼스널리티의 파생물이다. "

역시 이러한 의미에서 본다면 라이프스타일은 특정 개인이나 집단의 활동, 관심, 의견과 문화, 사회계층, 준거집단 및 인구통계특성 그리고 개인의 가치를 반영하며, 구매의사결정과정에서 추구효익 등을 통해 최종적으로 제품 및 상표선택결정에 영향을 미친다.⁵⁸⁾

소비자 욕구반영의 구체적인 방법으로는 2가지 정도의 연구방법을 들 수 있다.

(1) 에쓰노그래픽 연구 (Ethnographic studies)

에쓰노그래픽 연구 관찰법은 비디오 촬영, 로그 분석, 그리고 간단히 사용자가 무엇을 하는지를 보는 것을 포함한다. 테스트 참가자와의 상호작용을 가능케 하는 참가자 관찰법과 같은 더 능동적인 접근법도 있지만 이것은 정상적인 행동에 방해를 줄 수 있는 요소를 최대한 배제한다는 가정 하에서 이루어진다.

인류학적 이론은 관찰 및 해석 결과가 좀 더 완전하고 편향되지 않은 보고서를 작성하는데 도움이 될 수 있도록 이끌어준다. 전통적인 인류학은 각각의 문화를 존중하고 이들 문화 간 변화를 최소화 시키는데 있어서의 노력을 강조한다. 컴퓨터와 연계된 인류학은 응용 인류학에 가까운데 그것은 그 목표가 문화, 기술 및 실제 업무를 변화시키는데 있기 때문이다. 인류학적 방법론은 항공 관제요원들이 어떻게 협동하는지(Hughes 1995) 또는 10대 소녀들이 어떻게 컴퓨터를 사용하는지에 대한 풍부한 설명을 제공해준다. 몇 시간 정도의 관찰만으로도 특별한 행동 패턴을 알아낼 수 있고 문제를 해결하기 위한 공통의 방법론을 성취할 수 있으며 협력을 증대시킬 수 있는 기회를 얻어낼 수 있다. 인터뷰는 좌절감 혹은 만족감의 기저에 있는 뜻을 알아내는데 이용할 수 있다. 반면 좀 더 객관적인 데이터를 얻어낼 수도 있다. 일이나 여가의 흐름과 패턴에 대한 가설을 검증할 수 있도록 사용자의 활동 상황을 기록하는 로그를 작성해주는 소프트웨어도 있다. 때때로 인터뷰를 받는 사람 중에 로그에 기록된 사항과는 다른

58) 조선대학교 산업디자인특성화사업단, "전략적 특화산업 창출을 위한 디자인비즈니스모델 개발연구", 산업자원부, 한국디자인진흥원

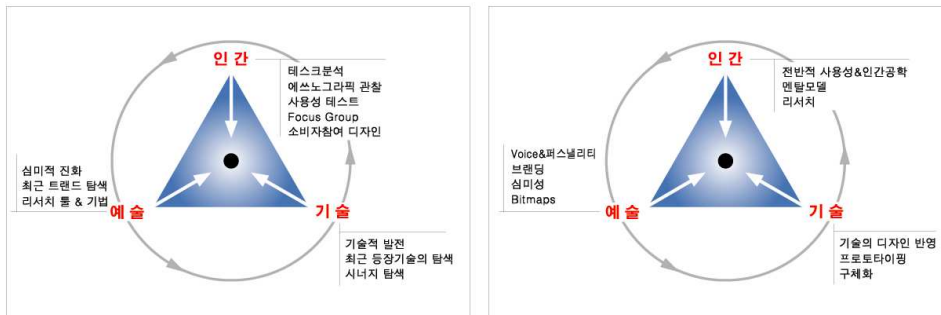
패턴을 묘사하는 사용자도 있기 때문에 이러한 보충적인 소프트웨어가 효과적일 수 있다.

(2) 소비자 행동 연구 (Consumer Behavioral studies)

소비자 행동에 대한 연구는 전통적으로 마케팅 분야에서 다루어지는 다양한 ‘소비자리서치’를 통해 이루어질 수 있다.

전통적으로 기업들은 기업 활동에 있어서 생산 공학적인 측면에서의 R&D(Research & Development)를 강조해 왔다. 그러나 최근 들어 시장에서의 제품의 성공과 실패가 소비자에 의해 판단되어지는 디자인의 호감도에 따라 좌우되는 경향이 농후해 짐에 따라 기업들은 기존의 생산 공학 중심의 기업 활동을 소비자에 대한 리서치와 이를 바탕으로 하는 디자인 개발의 R&D (Research & Design)에 중점을 두는 기업 활동으로 전환해 오고 있다.⁵⁹⁾

이와 같이 디자인개발에 있어서 리서치의 중요성은 리서치의 대상이 소비자인데, 제품자체이든, 기술이든 공학이든 관계없이 더욱 중요하게 부각되고 있다. 이와 관련하여 로버트 로건(Robert J. Logan)은 DMI의 저널에서 디자인개발에 있어서의 리서치는 반드시 요구되는 중요한 영역임을 넘어서 디자인영역에서의 하나의 책임(Design Responsibilities)이라고 규정지며, 디자인리서치의 대상영역으로, 인간의 행동양식, 심미성에 대한 판단, 그리고 기술적 발전과 진보 등을 제안하였다.



(출처 : Robert J. Logan, "Research, Design and Business Strategy" Design Management Journal 1997)

[그림 5-23] 리서치의 책임(전)과 디자인의 책임(후)

59) Logan, R. J. "Research, Design and Business Strategy", Design Management Journal, 8(2),1997, pp.34-39

디자인개발과정에 있어서 다양한 리서치방법의 활용은 적절하게만 적용된다면 디자인개발의 과학적이고 논리적인 프로세스를 제공하며 궁극적으로 시장에서의 제품성공을 유도한다고 할 수 있다.

기존의 많은 연구자들은 디자인에 있어서 리서치의 중요성을 언급하면서 리서치기법과 이에 따라 적용 가능한 분석기법들을 다양하게 제시하고 있다. 예를 들어 케리 다드(Kerry Dod)는 정성적 분석기법과 정량적 분석기법의 혼용을 주장하였으며⁶⁰⁾, 리즈 샌더스(Liz Sanders)는 하나의 리서치기법을 사용하기 보다는 필요한 여러개의 리서치기법을 혼용하는 것이 바람직하다고 주장하였다⁶¹⁾. 아울러 대럴 리히(Darrel K. Rhea)는 제품이 디자인되기 이전부터 탐색, 사용 및 폐기처분에 이르기까지의 전 과정에 대한 리서치를 순차적으로 수행하여 디자인에 필요한 유용한 정보를 얻을 수 있다고 제안하고 있다.⁶²⁾

[표 5-1] 기존 연구자들이 제안한 다양한 디자인리서치기법들

연구자	Kerry Dod	Liz Sanders	Darrel K. Rhea	향후방향
분석기법에 대한 기본 아이디어	정성적 석기법과 정량적 석기법의 혼용	수렴적 방법	디자인경험기법	영역에 따른 수렴적 방법
제안된 분석 기법	-Ergonomic analysis -Competitive product analysis -Ethnography -Lifestyle Research	-Observation -Classification -Conversation -Description -Participation	-Life Context Ethnographic studies Expert Interviews Identity Studies Behavioral Studies Segmentation Demographic Studies Human Factor Studies -Engagement Physiological Response Visual Mapping Studies Communication Studies -Experience Attitudes and Usage Usability Perception In-Use Testing - Resolution Customer Satisfaction Post-Use Studies	-소비자 영역 -경쟁자 영역 -제품 영역 -환경 영역

60) Dodd, K. "Research and Design Success", Design Management Journal, 12(3), 2001, pp.58-59
 61) Elizabeth B. & Sanders, L. "Conversing Perspectives: Product Development Research for the 1990s", Design Management Journal, 3(4), 1992, pp.49-54
 62) Rhea, D. K. "A New Perspective on Design: Focusing on Customer Experience", Design Management Journal, 3(4), 1992, pp.40-48

이와 같은 다양한 리서치의 대상과 방법들은 전통적으로 마케팅분야에서 대부분 다루어지고 있는 분야로서 이를 마케팅의 관점에서 재분류한다면 소비자, 경쟁자, 제품 및 외부환경으로 분류될 수 있다.

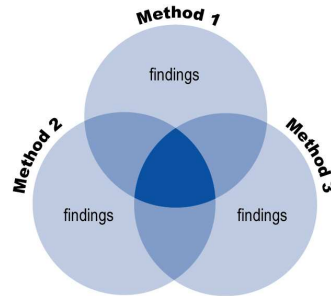
리서치의 기법들이 반드시 마케팅분야에서 분류하는 체계를 따를 필요는 없지만, 디자인과 마케팅을 상호의존적인 관점에서 하나로 통합된 동시적 프로세스로 인식한다면, 이미 형성되어 있는 분류체계를 적용하는 것이 정보와 커뮤니케이션의 오류문제를 다소 해결할 수 있는데 도움이 될 수 있기 때문에 본 연구에서는 전통적인 마케팅의 분류체계에 따라 리서치분야와 기법을 소비자, 경쟁자, 제품 및 환경의 4대 영역으로 제안하고, 동시에 각 영역에서의 기법들을 정량적 기법(quantitative research)과 정성적 기법(qualitative research)으로 각각 2분화하여 제안하고자 한다.

따라서 기존에 디자인분야에 적용되어진 리서치기법들을 본 연구에서 제안하는 4×2가지 영역에 재분류한다면, 다음과 같다.

[표 5-2] 디자인프로세스에 적용 가능한 리서치분야와 기법

	consumer	competitor	product	environment
qualitative research	<ul style="list-style-type: none"> · testing usability in-using ergonomic · ethnography direct video picture · anthropometrics · communication one-to-one focus-group expert · projective 	<ul style="list-style-type: none"> · Positioning homogeneity correspondence · SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> · Checklist · Activity Time · Interaction · QFD · data matrix · morphological-chart · weighted-objectives 	<ul style="list-style-type: none"> · PEST · Trend · Lifecycle · State-transition
quantitative research	<ul style="list-style-type: none"> · questionnaire survey cause & effect correlation classification reliability · SD 	<ul style="list-style-type: none"> · Identity personality SWOT portfolio visual-mapping SD · profiling · benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> · Conjoint · SD · synetics · function · brainstorming 	<ul style="list-style-type: none"> · lifestyle vals2 LOV RVS AIO · Demo-graphics

위에서 분류한 리서치분야와 기법들은 디자인프로세스의 특성에 따라 매우 다양한 양상으로 적용가능한데 예를 들어, 기업이 처한 상황, 타겟소비자의 분포, 제품의 특성 및 외부환경과의 관계 등에 따라 요구되는 리서치기법들이 다르므로 적절한 리서치방법의 선택이 매우 중요하다고 할 수 있다.

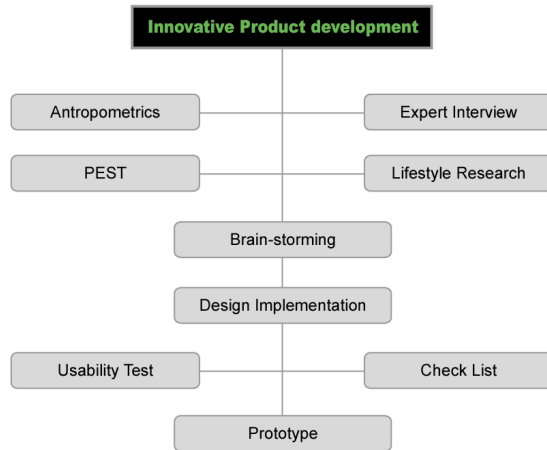


(출처 : Elizabeth B. & Sanders, L. " Converging Perspective: Product Development Research for the 1990s, Design Management Journal.)

[그림 5-24] 디자인개발에 있어서 리서치의 수렴성 개념

아울러 엘리자베스(Elizabeth B.)와 리즈 샌더스(Liz Sanders)가 제시한 바와 같이 하나의 제품에는 이와 연관된 동종기업의 브랜드, 타겟 소비자 집단 등 다양한 요소와의 연관성을 가지고 있으므로 하나의 리서치기법만을 선택하여 사용하기 보다는 필요한 리서치기법을 적절하게 선택하여 그 결과를 수렴적으로 해석하여 최종 결론을 내리는 수렴적 리서치활용법을 모색하여야 할 필요가 있다.

예를 들어 그림<5-25>에서처럼 혁신적인 신제품의 디자인개발을 추진할 경우 전문가인터뷰나 antropometrics기법 등을 통하여 미래 트렌드 예측을 바탕으로 한 디자인아이디어를 창출하고 동시에 PEST (Political, Economical, Socio-cultural and Technology)분석과 라이프스타일분석 등을 통하여 표면적으로 나타나지 않는 소비자의 새로운 성향들을 파악함으로써 혁신적 디자인에 대한 아이디어를 기안 할 수 있다. 이러한 과정은 브레인스토밍을 통해 구체적으로 아이디어화 될 수 있으며, 실현된 디자인 아이디어에 대해서는 Usability test나 Check List법등을 활용하여 최종 평가과정을 거쳐 최적대안을 도출할 수 있다.



[그림 5-25] 혁신적 신제품디자인개발에 수렴적으로 사용가능한 리서치기법의 예

이러한 다양한 리서치 방법의 조합은 소비자의 욕구를 바탕으로 한 신제품 개발에 유용하게 활용될 수 있다.

2) 기술적 발전의 반영

디자인컨설팅과정에서 신기술의 이해는 반드시 필요한 과정이다.

기술은 현재 인간의 생활에 가장 큰 영향력을 미치는 것 중 하나이다. 항생제, 이동통신, 장기이식, 노트북 컴퓨터의 상용화와 같은 경이적인 결과들을 가져왔으며, 매우 급격하게 변화한다. 무엇보다도 새로운 기술의 도입은 새로운 시장을 창조해 내므로써 디자인에 대한 신규수요를 창출해 주기 때문에 중요하다. 예를 들어, 90년대 중반까지만 하더라도 당시 젊은 이들 사이에서는 삐삐가 대유행이었고 그것이 최첨단 이동통신 수단이었다. 그러나 기술의 변화로 휴대폰이 확산되면서 현재는 인구의 절반이상이 휴대폰을 소지하게 되었고 시장의 성장에 따라 디자인 경쟁도 갈수록 심화되고 있다.⁶³⁾

기술에 따른 디자인이 변화하는 경우도 많다. 신제품을 개발하여야 하는데 사회적 트렌드와 기술의 동향을 모르고 신제품을 개발하기는 어려울 것이다. 현재 개발된 기술의 현황을 알고 디자인을 해야 할 것이다.

63) 안광호, 김동훈, 김영찬, 『시장지향적 마케팅전략』 학현사, 2002, p.147



[그림 5-26] 기술적 환경의 예 -군사용 무전기 기술이 발전한 휴대폰

군사용품은 시대와 기술을 반영한다. 기술적으로 통신망이 확보되지 않았다면 무전기나 핸드폰을 사용하기는 어려웠을 것이다. 그리고 예를 들어 핸드폰을 보면 기술의 발전하는 환경을 담고 있다 할 수 있다. 일명 무전기라 불리는 핸드폰이 지금의 슬림한 폰으로 발전하는 것도 신기술의 뒷받침이 없어서는 개발되지 못했을 것이다. 재미있는 일화로 이노디자인의 프리즘스타일의 MP3를 제작하는데 레인콤의 엔지니어들이 칩을 삽입하기 힘들다고 했더니 레인콤의 대표가 '구겨넣어'라는 한마디로 프리즘 시리즈를 탄생시켰던 일화는 많은 사람이 알고 있을 것이다. 그것은 디자인이 새로운 기술을 제공했다고 할 수 있다.

<p>목 표 (Goal)</p>	<p>새로운 기술을 바탕으로 한 신제품 개발 기능지향적 제품개발을 통한 관련제품의 시장선점</p>
<p>방 법 (Method)</p>	<p>활용가능한 신기술의 탐색 업체간 기술적 컨소시움 기술 아웃소싱 기업 자체적 R&D 및 프로젝트 팀</p>

[그림 5-27] 신제품개발/ 기술적 발전 반영의 목표와 방법

신제품 개발에 필요한 두 번째 요소인 기술적 발전을 반영해야 하는 방법은 활용 가능한 신기술을 탐색하고, 업체간의 기술적 컨소시움과 기술의 아웃소싱 그리고 기업 자체적인 R&D 및 프로젝트 팀을 결성하는 방법을 들 수 있다.

3) 환경적 변화의 반영

신제품 개발의 마지막 요소로 환경적 변화의 반영을 볼 수 있다. 거시적 환경변화의 이해를 통해 신제품 디자인을 개발하고 정치, 경제, 사회, 문화, 법률적인 트렌드를 반영해야 하는 것이다. 환경적 변화의 반영을 하는 방법은 아래 그림과 같이 PEST분석, 전문가 인터뷰, 트렌드 분석, 경기순환 사이클을 분석하는 등 다양한 방법을 적용할 수 있다.

목 표 (Goal)	거시적 환경변화의 이해를 통한 신제품 디자인 개발 정치/ 경제/ 사회/ 문화/ 법률적 트렌드의 반영
방 법 (Method)	<ul style="list-style-type: none"> ▬ PEST분석 ▬ 전문가 인터뷰 (Expert Interviews) ▬ 트렌드 분석 (Trend Analysis) ▬ 경기순환 사이클 분석

[그림 5-28] 신제품개발/ 환경적 변화 반영의 목표와 방법

일단 다양한 측면에서의 환경적 변화에 대해 자세히 보고자 한다. 사회 문화적 환경적인 측면, 법적 정치적 환경적인 측면 마지막으로 자연환경적인 측면을 보도록 하겠다.

(1) 사회/문화적 환경

사회/문화적 변화 추세는 많은 디자인 아이디어를 제공한다. 사회/문화적 조류는 라이프스타일에서의 변화로 나타나며 이러한 변화를 간파한 디자이너는 다양한 측면에서 디자인전략을 수정하게 된다. 기업은 사회/문화적 환경을 통해 라이프스타일의 새로운 추세를 읽어내고 이것이 의미하는 바를 토대로 미래의 추세를 예측할 수 있어야 한다. 많은 사회/문화적 추세들은 소비자 라이프스타일을 통해 드러나게 되기 때문에 사회/문화적 추세를 이해하고, 이것의 영향을 예측하는 방법 중 하나로서 라이프스타일 분석이 자주 활용되고 있다. 라이프스타일(lifestyle)이란 개인이 살아가는 유형을 말하며, 주로 개인의 활동(activities), 관심(interests), 의견(opinion)과 관련된 AIO분석을 통하여 알 수 있다. 이러한 라이프스타일

은 개인이 소비하는 제품이나 서비스를 통해 표출되는 사례가 점점 많아지고 있으므로 기업이 라이프스타일을 분석하여 제품이나 서비스의 제공에 이용하는 것은 바람직하다고 할 수 있다. 또한 라이프스타일은 소득수준이나 지역적 환경의 영향에 따라 다른 성향을 보이기 때문에 소규모의 지역적 범위에 따라 인구의 라이프스타일 데이터와 인구통계학적 데이터를 결합하는 것도 매우 유용한 분석이 될 수 있다. 이러한 결합은 시장세분화는 물론이고 타겟에게 효과적으로 다가가기 위한 정보를 제공해 줄 수 있다.

소비자 라이프스타일뿐만 아니라 각종 국책연구소나 기업의 사설연구소 그리고 신문사 등의 언론계, 갤럽과 같은 사회조사기관은 소비자들의 신념이나 감정, 사회/문화적 경향에 대한 태도 등을 주기적으로 조사하고 있다. 이러한 자료들은 사회/문화적 요소들이 어떻게 사업의 기회와 위협에 영향을 미치는가에 대한 이해를 제공한다. 예를 들어, 공중장소에서의 흡연에 대한 사회적 태도는 담배의 향후 수요에 영향을 미치게 될 것이다. 또한 자동차의 예를 보더라도 이태리의 페라리가 품격이나 실용을 우선시하는 독일의 벤츠나 BMW에 비해 훨씬 더 패셔너블한 디자인이 나올 수 있는 것도 이태리의 사회/문화적인 환경 때문이라 할 수 있다. 64)



[그림 5-29] 문화적 환경의 예 - 이태리의 스포츠카 '페라리'

64) 김은영, "디자인마케팅의 4Cs 요소정립과 4C Mix 구현에 관한연구", 조선대학교 산업디자인학과 석사학위논문, 2004, p.109

(2) 법적/정치적 환경

디자인에 대한 의사결정도 정치적 환경의 발전에 의해 많은 영향을 받는다. 정치적 환경은 법률, 정부기관, 이익단체 등으로 구성되고, 이는 사회내의 다양한 조직과 개인의 활동에 영향을 미친다. 또한 기업 활동은 독점거래 및 공정거래에 관한 법률, 소비자보호법, 유통법규 등 정부 혹은 공공기관에 의한 규제를 받기도 하고, 혹은 중소기업 창업 지원법, 특허법 등에 의해 지원을 받기도 한다.

법적 규제는 시대에 따라서 변화한다. 없던 규제가 생겨나기도 하고, 또 있던 규제가 없어지기도 하는 것이다. 소비자들의 권익을 주장하는 목소리가 높아지면서 농산물의 원산지를 표기해야 하는 법이 생겨나거나 백화점의 세일 횟수나 기간을 제한하던 규제를 폐기한 것이 바로 그 예라고 할 수 있다. 또한 최근의 그린(green)디자인도 이러한 추세에 부응하는 결과물이라고 할 수 있다. 예를 들어, 1983년 6월에 미국 일리노이주에서 효력을 발휘하게 된 법률로서 4살 미만의 어린이들은 연방 기준에 맞는 베이비시트에 앉혀야 한다는 규정이 있다. 이를 처음 위반했을 때는 25달러의 벌금을, 재차 위반 시에는 50달러의 벌금을 내야 한다. 일리노이주 뿐만 아니라 이를 강제화한 다른 주에서도 베이비시트가 소비자들의 선택품목에서 강제품목으로 변함에 따라 판매가 급신장하게 되었다.⁶⁵⁾

특히 법적 규제는 디자인 분야에 있어서는 광고에 대한 규제로도 나타나는데 과대광고 및 허위광고, 상대방을 직접적으로 비방한 광고 등이 바로 규제의 대상이다. 그런데 이와 같은 법적 규제는 소비자 보호차원에서 갈수록 강화되고 있는 추세이다. 최근의 제조물 배상책임제도를 도입하려는 움직임은 이런 현상을 잘 설명해 준다고 할 수 있을 것이다. 따라서 디자이너는 디자인에 영향을 미치는 다양한 법적·정치적 환경과 관련된 법규들의 중요성을 인지하고, 법적 환경과 관련이 있는 자료들을 면밀히 분석함으로써 적절한 대응책을 수립하여야 할 것이다.⁶⁶⁾

65) 홍성태, 『보이지 않는 뿌리』, 박영사, 1999, p.389

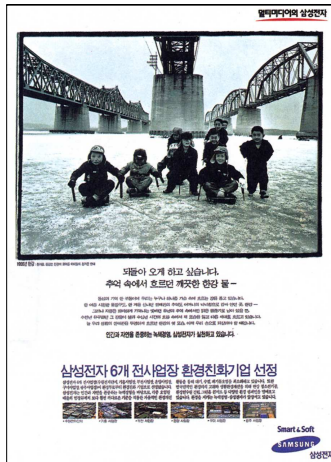
66) 김은영, *op.cit.*, p.111



[그림 5-30] 법률적 환경의 예 - 유아용 카시트

(3) 자연적 환경

자연적 환경은 디자이너들에 의해 투입물로 필요한 자연자원 또는 디자인 활동에 의해 영향을 받는 자원을 모두 포함한다. 지난 30년 동안 환경적인 관심이 점차적으로 높아지면서 자연적인 환경은 디자이너가 직면하고 있는 가장 중요한 문제가 되었다. 또한 자연자원 관리에 대한 법적 간섭도 증가되고 있으며 최근에 와서 많은 나라에서 자연환경 보호에 대한 적극적인 의지를 보이고 있고, 민간단체 등의 녹색운동도 확산되고 있다.



[그림 5-31] 자연적 환경의 예 - 환경을 주제로 한 삼성전자의 기업광고
 [그림 5-32] 자연적 환경의 예 - 환경을 주제로 한 유한킴벌리의 기업광고

그러므로 디자이너는 이제는 생태학적으로 보다 안전하고, 가능하면 재활용이 가능하며, 자연분해가 가능한 디자인결과물을 산출해냄으로써 소비자들의 이러한 욕구를 충족시켜 나가는 것이 필요할 것이다. 이러한 거시적 환경요인에 대한 이해는 성공적인 디자인개발을 위해 반드시 필요하다. 또한 소비자의 욕구는 이와 같은 거시적 환경요인에 따라 많이 좌우되기 때문에 거시적 환경변화와 소비자 욕구의 상관관계에 대한 냉철한 이해로 요구된다고 할 수 있다.⁶⁷⁾

위와 같이 환경적 변화를 반영하는 것은 문화, 사회, 정치, 법률, 자연적인 환경을 통해 신제품을 개발할 수 있을 것이다.

- PEST 분석

거시적 환경요인분석의 도구를 말한다.

정치적(Politics), 경제적(Economy), 사회문화적(Society-Cultural), 기술적(Technology)환경의 앞 글자를 모은 용어이다. '거시적 환경요인분석(Macro-environmental Analysis)'라는 용어 그대로 마케팅 대상이 되는 하나의 큰 집단을 정하고, 그것의 정치적, 경제적, 사회문화적, 기술적 환경요인을 파악하고 분석하는 것에 그 의미가 있다고 할 수 있다.

- ① 정치적 환경

마케팅 의사결정은 정치적 환경의 발전에 의해 많은 영향을 받는다. 정치적 환경은 법률, 정부기관, 이익단체 등으로 구성되고, 이는 사회내의 다양한 조직과 개인의 활동에 영향을 미친다. 또한 기업 활동은 독점거래 및 공정거래에 관한 법률, 소비자 보호법, 유통법규 등 정부 혹은 공공기관에 의한 규제를 받기도 한다. 따라서 마케팅 관리자는 사업에 영향을 미치는 다양한 법적/정치적 환경과 관련된 법규의 중요성을 인지하고, 법적 환경과 관련이 있는 자료들을 면밀히 분석하여 적절한 대응책을 수립하여야 한다.

- ② 경제적 환경

시장은 그것을 구성하는 기본단위인 사람뿐만 아니라 이를 바탕으로 한 구매력을 필요로 한다. 구매력은 현재의 소득, 가격, 저축 등에 의해서 결정되는데 경제적 환경은 바로 이런 소비자의 구매력과 지출패턴에 영향을 미치는 요소들이다. 산업이 발달한 대부분의 나라나 지역의 경우 매우 다

67) *ibid.*, p.112

양한 종류의 제품들이 존재하기 마련이다. 따라서 마케팅 관련자들은 소비자들의 소득 추세와 소비자들의 소비패턴에 지대한 관심을 가져야 한다.

③ 사회문화적 환경

사회/문화적 변화 추세는 많은 기업에게 기회와 위협을 제공한다. 사회/문화적 조류는 라이프스타일에서의 변화로 나타나며 이러한 변화를 간과한 기업은 다양한 측면에서 전략을 수정하게 된다. 따라서 기업은 사회/문화적 환경을 통하여 라이프스타일의 새로운 추세를 읽어내고 이것이 의미하는 바를 토대로 미래의 추세를 예측할 수 있어야 한다.

④ 기술적 환경

기술적 환경은 현재 인간의 생활에 가장 큰 영향력을 미치는 것 중 하나이다. 새로운 기술의 도입은 시장을 창조해냄으로써 기업에게 새로운 수요를 창출해주기 때문에 매우 중요하다. 따라서 경영자는 기술적 환경의 변화를 잘 인식하여 변화의 추세를 예측함으로써 이런 변화를 위협이 아닌 기회로 활용할 수 있도록 해야 한다.

[표 5-3] PEST분석의 차원과 방법

환경적 차원	다룰 수 있는 질문	분석방법
사회문화적	1) 기업이 활동하는 시장의 사회적, 문화적, 그리고 라이프스타일 분야에서 어떠한 경향이 부각되고 있는가? 2) 이런 추세들이 기존 제품 및 새로운 제품의 수요를 창출하는데 어떻게 영향을 미치겠는가? 3) 향후 몇 년간 인구성장과 인구이동에 어떠한 경향들이 존재하겠는가? 4) 이러한 경향들이 기인한 위협들은 무엇인가?	언론 자료분석 라이프스타일 분석 소비자 설문 조사
경제적	1) 기업이 현재 활동 중이거나 미래에 활동할 계획에 있는 시장들의 경제적 전망은 어떠한가? 2) 그것들이 사업에 어떻게 영향을 미칠 것인가?	거시경제적 예측모델
기술적	1) 현재 제품이나 제조공정에 영향을 미칠 새로운 기술들이 존재하는가? 2) 현재 기술의 라이프사이클 추세는 어떠한가?	기술적 예측방법들 라이프사이클 분석
정치적	1) 규제에 있어 어떠한 변화가 일어날 것인가? 2) 사업의 수요에 있어서는 어떤 영향을 미칠까? 3) 기업이 진출하려고 하는 국가에 어떤 정치적 위험이 존재하는가?	규제의 분석 환경주시 대중여론조사
기타	1) 여러 가지 추세들 중 어떠한 미래 환경의 시나리오가 부각될 것 같은가? 2) 어떻게 기업이 이런 변화에 적응해야하는가?	시나리오분석 교차영향력 분석

- Trend Analysis(경향분석법)

이 방법의 기본적 원리는 앞으로의 발전에 대한 예측은 최근의 역사속에 확립된 경향들이 미래에도 지속될 것이라는 가정하에 있다. 다른 말로 해서 시계열분석 혹은 인과관계에 의한 분석방법인 것이다. 예컨대, 출생율, 사망률, 경제성장률, 에너지 소비량 등 지난 수년간 일정한 비율로 나타난 추세를 기본자료로 활용하여 수년 후를 예측하는 방법이다. 경제성장의 지표등 보다 복잡하고 정밀한 분석과정을 통한 것이기는 하지만 우리가 신문에서 흔히 볼 수 있는 그래프가 이런범주에 든다. 그래프의 유형곡선을 주로 다루기 때문에 경향선 분석법(Trend Line Analysis)이라고 하기도 한다

- 경기순환사이클 분석

일반적으로 경기변동은 4가지 국면으로 나눌 수 있고, 각 국면은 다음과 같은 특징을 가진다.

① 불황기 또는 침체기(slump): 투자나 생산활동이 침체하고, 실업의 증대, 물가의 하락, 금리의 저하, 주가의 폭락 등이 나타난다.

② 회복기(recovery): 생산의 축소·조정 과정을 거친 다음, 경제는 전환점을 넘어서 상향(上向)한다. 거래는 회복되고 투자나 생산은 상승기미를 보이며, 실업은 감소하기 시작한다.

③ 호황기 또는 번영기(boom, prosperity): 투자가 활발해지고, 생산재나 소비재의 생산이 증가하며, 금리나 물가는 등귀한다. 고용이 증가하며 임금도 상승한다. 증권시세도 활황을 계속한다.

④ 후퇴기 또는 공황(crisis/panic/recession): 생산의 상승은 정점에 달하여 과잉생산이 일어나고, 자본설비도 과잉상태가 되어 투자가 급격히 감소한다. 재고가 늘어나고 기업의 자금조달이 어려워져, 은행은 전망에 대한 불안에서 대부금의 회수를 서두른다. 이러한 상태가 극에 달하면 신용의 붕괴에 따른 신용(信用)공황에까지 발전하기도 한다. 기업은 도산하고 실업자가 대량 발생하며 물가나 주가가 떨어진다.⁶⁸⁾

68) http://www.encyber.com/search_w/ctdetail.php?gs=ws&gd=&cd=&q=&p=&masterno=9978&contentno=722429

제6절 STEP 6. 디자인전략 구축단계



[그림 5-33] Step 6. 디자인 전략 구축단계

디자인전략 구축단계에서는 그동안 Step.5 까지 진행되어 온 결과를 바탕으로 디자인프로젝트의 추진방향의 결정과 최종 타겟 소비자층의 선택 및 포지셔닝, 그리고 개발하고자 하는 디자인의 컨셉계획과 Testing이 이루어지는 과정이다.

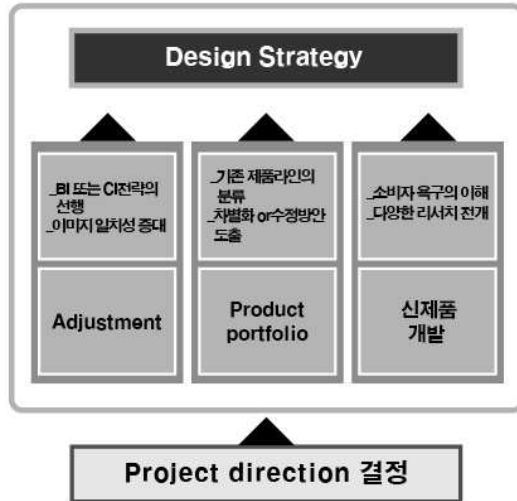
1. Project direction

디자인컨설팅 과정에서 디자인프로젝트의 수행은 기존에 존재하는 제품 및 디자인의 일치성 문제를 조율할 것인지, 현재 존재하는 제품군에 대한 포트폴리오 분석과 이를 통해 차별화 혹은 이미지개선 등을 수행할 것인지, 아니면 새로운 신제품개발에 착수할 것인지를 결정하는 단계이다. 어떠한 프로젝트의 유형을 선택하는지에 따라 프로젝트의 성격은 매우 달라지게 된다.

예를 들어 디자인 일치성 문제의 조율은 개별적인 디자인 개발보다는 다양하게 존재하는 디자인라인의 일치성 혹은 브랜드 및 CI개발의 선행 등이 이루어질 수 있다.

반면, 신제품 개발방향이라면 다양한 소비자 리서치를 통한 새로운 아이디어의 탐색과 이를 디자인에 구현하는 과정이라고 볼 수 있다.

그림<5-34>는 프로젝트 방향 선택을 통한 디자인전략의 수행유형을 보여주고 있다.



[그림 5-34] 프로젝트 방향 선택을 통한 디자인 전략의 수행유형

2. STP전략

최종 디자인개발에 있어 소비자를 세분화하고 매력적인 표적시장을 선택하여 장기적이고 뚜렷한 이미지 형성을 위한 포지셔닝 전략의 수행은 매우 중요한 과정이다. 이러한 과정은 전통적으로 마케팅 분야에서 다루어지고 있는 STP전략의 이해와 활동을 통해 가능하다.

STP전략은 시장세분화(Segmentation), 표적시장 선정(Targeting) 및 포지셔닝(Positioning) 과정을 거친다.

기업에서 주로 사용되어지는 마케팅 용어로 그치는 것이 아니고 STP과정은 디자인개발을 하는데 있어 기본적인 절차로 사용되어지고 있다.

간단한 절차는 다음 그림을 통해 이해할 수 있겠다.

시장세분화 (Segmentation)	1. 시장세분화를 위한 세분화 기준변수 파악 2. 각 세분 시장의 프로파일 개발
표적시장 선정 (Targeting)	3. 세분시장 매력도 평가를 위한 측정변수 개발 4. 표적시장 선정
포지셔닝 (Positioning)	5. 각 표적시장 별로 포지셔닝을 위한 위치 파악 6. 각 표적시장 별로 디자인 전략 개발

[그림 5-35] STP전략단계

위의 절차를 통해 현재 소비자 시장을 세분화 하고, 가장 매력적인 세분 소비자 집단에 대한 표적을 선정하고 그 소비자 집단의 욕구를 바탕으로 포지셔닝을 진행하는 것을 목표로 하고 있다.

그에 따른 방법은 라이프스타일 척도를 다양한 방법들을 통해 진행할 수있으며, 군집분석, 동질화 분석, 다차원 척도법 등을 사용할 수 있을 것이다.

목 표 (Goal)	현재 소비자 시장을 세분화 가장 매력적인 세분소비자 집단에 대한 Targeting 타겟 소비자 집단의 욕구를 바탕으로 한 Positioning
방 법 (Method)	_라이프스타일 척도의 활용(VALS2,LOV,RVS,AIO) _군집분석 (Cluster Analysis) _동질화 분석 (Homogeneity Analysis) _다차원 척도법 (Multi-Dimensional Scaling)

[그림 5-36] STP전략의 목표와 방법

1) 라이프스타일 척도의 활용

소비자의 라이프스타일을 파악하는 방법은 다양하게 소개되어지고 있다.

VALS2, LOV, RVS, AIO의 방법들을 좀 더 구체적으로 순서대로 나열 하여 라이프스타일의 척도를 활용하는 실제적인 방법에 대한 이해를 돕고자 한다.

- VALS (Value and Lifestyle)

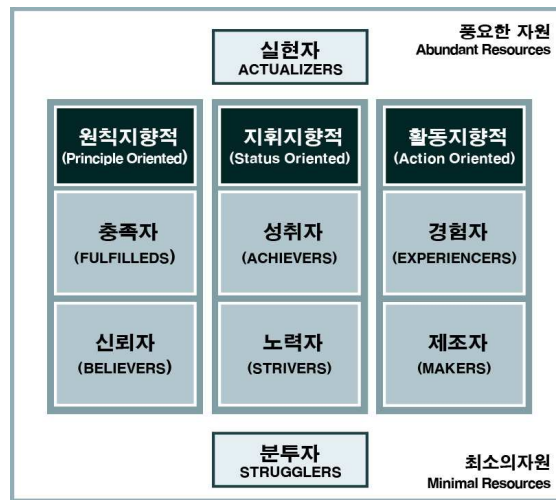
라이프스타일을 측정할 수 있는 또 다른 방법은 소비자들의 활동, 관심 및 의견을 확인하기 위한 소비자조사를 실시한 다음 이것을 기초로 하여 라이프스타일의 범주를 개발하는 것이다. 이러한 제조방법으로 개발된 것이 1978년 스탠포드 조사기관(Stanford Research Institute : SRI)이 개발한 VALS2(Value and Lifestyle) 프로그램이다. VALS2 프로그램을 소비자들에 대한 설문을 실시하여 공통적인 라이프스타일과 가치관에 기초하여 소비자집단을 구분하였다.

VALS 2프로그램은 그림<5-38>와 같이 8개의 집단(실현자, 충족자, 신뢰자, 성취자, 노력자, 경험자, 제조자, 분투자)을 확인하였다. 그 집단들은 2개의 차원으로 나뉘어지는데 수직차원은 소비자의 재원(소득, 교육수준, 자기 자신감)을 의미하고, 수평차원은 소비자들이 세상을 바라보는 세 가지 방법(원칙지향적 소비자, 지위지향적 소비자, 활동지향적 소비자)인데, 이 두 차원에 따라 8개 집단을 분류하였다.

각 집단의 특성은 그림<5-38>에 나타나 있다. 재원보유차원에서 보면 실현자가 가장 많은 재원을 가지고 있으며 분투자는 가장 적은 재원을 보유하고 있다. 세상을 바라보는 세 차원을 살펴보면 원칙지향적 소비자는 세상이 어떻게 되어야 한다는 자신의 견해에 따라 행동한다. 지위지향적 소비자는 다른 사람들의 견해에 따라 행동하며 행동지향적 소비자는 여가 활동, 다양성 및 위험감수에 대한 열망과 호기심으로 행동한다. 이 세상을 보는 관점에 따라 소비자들은 다시 세분화된다. 이러한 VALS 2의 소비자 집단 분류는 매슬로우의 계층적 욕구를 나타내는 가치수립이론에 기초를 두고 있다.

이 이론에 의하면 소비자의 기본적 욕구가 충족되면 (분투자 집단에서 벗어나면 여기에서 분투자는 지위지향적 소비자가 아님) 타인의 생각을 많이 의식하며 사회적 가치를 중요하게 여기는 지위지향적 소비자가 되거나, 개인의 성취를 중요하게 여기는 행동 지향적 또는 원칙 지향적 소비자가 된다.⁶⁹⁾

69) 조선대학교 산업디자인특성화사업단, "전략적 특화산업 창출을 위한 디자인비즈니스모델 개발연구", 산업자원부, 한국디자인진흥원, 2005



[그림 5-38] VALS2의 가치에 근거한 집단의 정의

-실현자(Actualizers)는 최고의 소득으로 최고의 자존심을 가지고 있다. 그들은 폭넓은 관심사를 가지며 변화에 대해 개방적이다. 그들의 구매는 일생에 있어 훌륭하고 뛰어난 것에 대해 지향된다.

-충족자(Fulfilleds)는 원칙 지향적 고객으로 보다 풍요로운 사람이다. 그들은 장년기로서 책임을 맡고 있는 고등교육을 받은 전문직업인이다. 그들은 집에 집중되어 있기는 하지만 새로운 아이디어와 사회적 변화에 개방적이다. 그들은 교육과 여행에 가치를 부여하며 또한 건강 의식적일 가능성이 있다.

-신뢰자(Believers)는 원칙 지향적 고객으로서 풍요롭지는 않다. 그들은 성취자보다 전통지향적이다. 그들의 삶은 가족, 교회, 지역공동체 및 국가에 집중한다. 그들은 규칙을 준수하며 권한을 나타내는 것을 신뢰한다.

-성취자(Achievers)는 두 개의 지위 지향적 세분시장중에서 보다 부유한 집단이다. 그들은 직무 지향적으로서 그들의 직무와 가족으로부터 만족감을 얻는다. 그들은 그들의 동료에게 그의 성공을 과시하기 위해 제품을 구매하고자 한다.

-노력자(Strivers) 즉 또 다른 지위 지향적 세분시장으로서, 그들은 성취자와 유사한 가치관을 갖고 있지만, 노력자들은 재원이 적고 또한 자신을

보다 고립적인 존재로 유도한다. 스타일은 구매에 있어서 노력자들에게 중요한데, 그 이유는 그들이 성취자를 모방하려고 하기 때문이다

-경험자(Experiencers)는 세분시장들 중 가장 젊은 집단이다. 그들은 활력이 넘치며 또한 육체적인 운동과 사회적 활동에 몰두한다. 그들은 신체품을 구입할 때 지나치게 구입하는 경향이 있다. 또한 그들은 부와 권력을 추구한다.

-제조자(Makers)는 제한된 자원 때문에 보다 실용적이다. 그들은 가족, 일 그리고 육체적인 레크레이션에 집중하는데, 폭넓은 세상에 대해서는 별로 관심을 두지 않는다.

-분투자(Strugglers)는 최저의 소폭으로 가장 나이가 많은 세분시장이다. 그들은 너무나 자원이 없기 때문에 3개의 자아 지향적 범주중 어디에도 위치하지 못한다. 그들은 제한적으로 관심을 기울이며, 그들의 주요 관심사는 안전과 안정이다. 그들은 상표충성적일 가능성이 있다.⁷⁰⁾

- LOV (List of Values)

많은 연구들이 RVS의 가치항목 측정에 많은 노력을 기울였으나 가치항목수가 너무 많고 조사시간이 많이 들며 중요도 및 신뢰도 측정에 어려움을 느껴왔다. 더구나 소비자의 구매행동과 직접 관련되지 않은 목록들도 포함되어 있어 그 어려움이 증폭되어 왔다. 이러한 문제점을 보완하기 위해 RVS의 가치조사항목을 재구성하려는 노력들이 진행되어 왔다. 그 중 하나로 Kahle는 1983년 소비자들의 구매행동과 직접 연관성을 갖는 개인 중심적인 9개의 가치목록을 제시하여 발표하였다.⁷¹⁾ 그것이 가치목록(List of Values)이다.

LOV는 RVS의 영향을 받았다고 할 수 있다. 그러나 사회적 적응 이론에 그 이론적 근거를 두고 있으며 인간이 환경에 원활하게 적응할 수 있도록 환경정보의 습득, 동화, 조직 및 통합하는 과정에서 생기는 사회적 인지작용을 가치라고 보고 있기 때문에 가치란 인간이 생활을 하는데 환경에 적응할 수 있도록 해주는 수단적 도구라고 인식하므로써 RVS처럼

70) *ibid.*,

71) Kahle, LYnn R., S.E. Beatty, and P. Homer, "Alternative Measurement Approaches to Consumer Values", *Journal of Consumer Research*, 13, 1986, pp. 404-409.

가치를 양분하고 있지 않다

LOV의 내용을 살펴보면 소속감(sense of belonging), 인생에 있어서 기쁨(fun and enjoyment in life), 다른 사람들과의 원활한 관계(warm relationship with others), 자기성취(self-fulfillment), 자기존중(self-respect), 다른 사람으로부터의 존경((being well-repected), 즐거운 삶(excitement), 성취감(sense of accomplishment) 및 생활안전(security)의 9개 목록으로 구성되어 있다.

LOV는 RVS보다 일상생활과 밀접한 목록들로만 구성되어 있고 항목수가 적어 조사비용과 시간을 절약할 수 있다. LOV와 RVS를 목록별로 비교해보면 표<5-4>와 같다

[표 5-4] LOV와 RVS의 비교

	LOV	RVS
같은 항목	자기존중 성취감	자기존중 자존 성취감
RVS 통합항목	생활 안전 기쁨 즐거운 삶	가족 안전 국가 안전 기쁨 행복 안락한 생활
다르게 표현된 항목	소속감 다른사람으로부터의 존경 자기성취 다른사람과의 따뜻한 관계	사회적 인정 내부적 조화 진실한 우정 성숙한 사랑
제외항목		자유, 지혜, 미의 세계, 평등, 평화, 구원

- RVS (Rekeach value Survey)

Rokeach(1973)는 가치를 궁극적 가치 (Terminal Value)와 수단적 가치 (Instrumental Value)로 구분하고 18개 항목을 제시하였다.⁷²⁾ 궁극적 가치는 인간생활의 궁극적 목표가 되는 가치이고 수단적 가치는 궁극적인 목표를 성취하기 위한 라이프스타일을 제시해 주는 가치이다. 이런 인간의 가치체계를 측정하는데 가장 많이 사용되는 조사가 로키치 가치조사인데 문화와 문화를 비교하는데도 사용되고 있다. 따라서 한 사회구성원들에 의

72) Rokeach, Milton, "The nature of Human Values, Free Press", N.Y. 1973

해 공유되는 궁극적 가치는 그 사회가 갖는 문화적 가치라고 볼 수 있다. 로키치의 가치유형은 표<5-5>와 같다.

디자인은 디자인조형속성들의 묶음(a bundle of attributes)으로 이루어져 있고 속성에 따라 수행되는 기능을 가지고 있으며 그 기능은 소비자들에게 많은 효익(benefit)을 제공한다. 즉, 소비자들이 디자인을 선택하는 것은 속성 그 자체보다 속성에 의해 실현되는 효익을 구매하며 그 효익은 소비자들에게 특정가치를 부여한다.

RVS 측정방법은 궁극적 가치 18항목, 수단적 가치 18항목을 응답자에게 제시하여 각 가치항목별로 중요성이나 순위를 결정하는 방법과 각 가치에 대해 부정 동의정도를 등간척도상에 응답케 한다.

[표 5-5] 로키치의 가치관에 따른 유형

유형	궁극적 가치		수단적 가치	
	유형	특성	유형	특성
안락한 생활		편안하고 평탄한 생활	야망	근면과 포부
즐거움 삶		활기있고 능동적인 삶	관대	허심탄회한 마음
성취감		일관적인 공헌	유능	능력과 효율
평화		전쟁과 갈등이 없음	쾌활	명량과 즐거움
미의 세계		자연과 미와 예술 선호	청결	깔끔과 단정
평등		형제애와 만인에게 동등한 기회	관용	타인에 대한 용서
가족안전		사랑하는 사람들에 대한 보호	봉사심	타인의 복지
자유		독립성과 자유로운 선택	정직성	진지와 진실
행복		만족	상상력	창조와 대담
내부적 조화		내적 갈등 없음	독립심	자신에 의존
성숙한 사랑		성적/정신적 교류	지성	이성과 사려
국가안전		공격으로부터 보호	논리	일관성과 합리성
기쁨		인생을 여유있게 즐김	애정	자애와 상냥
구원		죄악으로부터 구제	복종	의무와 존경
자존심		자부심	공손	예의와 정중
사회적 인정		다른사람에게 존경과 찬사	신뢰	의존과 믿음
진실한 우정		다른사람과의 따뜻한 관계	용감	신념에 따름
지혜		인생에 대한 성숙된 이해	자기통제	자기억제

(출처: Milton Rokeach, The Nature of Human Values, New York, Free Press, 1973, P28)

수단적 가치는 상황에 따라 선택 사용되는 반면에 궁극적 가치는 좀처럼

럼 변하지 않는 소비자의 추상적·내적 세계의 요소를 반영함으로써 소비자 행동을 장기적 안정적으로 예측하는데 도움이 된다. 그러나 로키치의 36개 항목은 개인의 일상생활에 있어서의 기준이 될 수는 있으나 모든 항목이 소비자 구매행동에 관련되는지는 아직도 논의 대상이 되고 있다. 이러한 점을 고려하여 개발된 척도가 LOV이다.

• AIO 리스트

AIO는 라이프스타일을 측정하는데 가장 보편적으로 사용되는 방법으로 활동(action), 관심(interest) 및 의견(opinion)리스트를 개발한 것이다. 이 AIO(action, interest, opinion)리스트는 소비자들의 라이프스타일 범주를 파악, 규명하기 위해 사용된다. 소비자들의 활동, 관심, 의견에 관한 질문을 만든 다음 최적소비자시장을 확인할 수 있는 소수의 질문을 조사하여 리스트를 개발한다.⁷³⁾

[표 5-6] AIO리스트

활 동	관 심	의 건
일	가족	자기자신
취미	가정	사회적 문제
사회적 사건	직업	정치
휴가	지역공동체	사업
오락	오락	경제
클럽회원	패션	교육
지역 공동체	음식	제품
쇼핑	매체	미래
스포츠	성취	문화

(출처: Joseph T. Plummer, The Concept and Application of Lifestyle Segmentation, Journal of Marketing, 38 Jan, 1974, p.34)

라이프스타일을 정의하는 AIO 각 요소들에 대한 예는 표<5-6>에서보는 바와 같고 AIO리스트에는 인구통계적 특성이 포함된 경우가 많다. 오늘날에는 라이프스타일을 측정하기 위하여 다음과 같은 내용들을 포함시킨다.

73) 조선대학교 산업디자인특성화사업단, “전략적 특화산업 창출을 위한 디자인비즈니스모델 개발연구”, 산업자원부, 한국디자인진흥원, 2005

- 태도: 다른 소비자들이나 제품 아이디어 등에 대한 평가적 기술
- 가치: 수용가능하거나 바람직한 것과 관련된 신념
- 활동과 관심: 취미, 스포츠 혹은 봉사활동처럼 소비자들이 시간과 노력을 할당하는 비직업적 활동
- 인구통계적 특성: 사회경제적 지위와 관련된 연령이나 소득 혹은 직업 등
- 매체패턴: 소비자들이 주로 이용하는 매체유형이나 매체접촉습관
- 제품의 소비패턴: 특정 제품범주와 관련된 소비패턴

위의 4가지 방법을 통해 라이프스타일의 척도를 파악할 수 있을 것이다.

2) 군집분석

군집분석의 개념은 실험의 결과나 표본 등에서 얻어진 케이스들을 어떤 성질에 따라 분류하여 동질적인 몇 개의 군집(cluster)으로 나누어 분류하고자 할 경우가 있다. 예를 들어 심리학에서 성격유형에 따라 개인들을 몇 개의 그룹으로 분류하거나, 제품제표에 의한 기업의 분류, 의학에서 증상에 따라 환자를 분류하여 처방을 실시하는 방법 등을 말한다. 군집분석이란 n 개의 개체를 대상으로 p 개의 변수들을 측정하였을 때, 이 변수들을 이용하여 n 개의 개체들 사이의 유사성 또는 비유사성의 정도를 측정하여 개체들을 가까운 순서대로 연결해 나가는 분석방법이다.

군집분석의 예로는 한국의 광역시인 서울, 부산, 대구, 광주, 대전, 인천 등을 대상으로 면적, 인구, 소득수준, 주택보급률 등을 측정한 후에 이 변수들을 이용하여 도시들 서로의 유사성(가까운 정도)을 측정한 후에 어느 두 도시가 가장 가까운가? 다음으로 가까운 두 도시는? 등을 측정하여 가까운 정도에 따라 도시들을 연결해 나갈 수 있다. 이 방법을 이용하여 개체들을 유사한 것끼리 몇 개의 군집으로 집단화 할 수 있다.

또는 미국에서 판매되는 20개의 맥주상품을 대상으로 Calories, Sodium, Alcohol, Cost 등 4개 변수를 관측한 자료가 있음을 가정하자. 이 자료를 이용하여 군집분석을 실시하면, 맥주상품들을 유사한 것끼리 몇 개의 집단으로 군집화 할 수 있다.

군집분석의 과정은 일반적으로 다음의 4단계로 이루어진다.

- 변수의 측정: 개체들을 군집화하는데 이용될 수 있는 각 개체의 특성을 측정하는 변수들을 구한다. 즉, 개의 개체에 대하여 개의 변수를 측정한다.
- 유사성의 측정: 측정한 변수들을 이용하여 모든 개체들간의 거리(distance) 또는 비유사성(dissimilarity)을 계산하여, 모든 개체들 사이의 비유사성(dissimilarity)을 나타내는 거리행렬을 구한다. 유사성은 값이 클수록 두 개체사이가 가깝다는 것을 의미하고, 비유사성(또는 거리)은 값이 작을수록 두 개체사이가 가깝다.
- 군집화: 각 개체들의 쌍을 대상으로 유사성/비유사성을 측정한 후에 각 개체들을 가까운 순서대로 군집화한다. 군집화를 하는 방법으로는 두 개체집단 사이의 유사성 측정기준에 의하여 최단연결법, 최장연결법, 평균연결법등이 있다.
- 각 군집의 성격이나 상호관계를 파악한다.

3) 동질성분석

동질성 분석은 케이스(개체)와 범주에 계량적 수치를 부여함으로써 범주형 데이터를 수량화하는 분석기법이다. 이 분석 기법의 원리는 어떤 범주형 질문의 보기를 몇 개의 차원(2차원 혹은 3차원)으로 수량화해 이 범주를 도시(圖示)화 해서 이 보기들의 관계를 그림을 통해 조사하는 방법이다. 여러 범주형 질문들을 함께 분석하면, 각 질문 내의 보기들 간의 관계와 변수들 간의 관계도 그림을 통해 분석할 수 있고, 주로 SPSS 프로그램을 사용한다.

4) 다차원척도법(MDS)

다차원척도법의 개념 및 정의는 군집분석과 같이 개체들을 대상으로 변수들을 측정한 후에 개체들 사이의 유사성/비유사성을 측정한다. 그러나 MDS에서는 유사성/비유사성 값을 이용하여 개체들을 2차원 공간상에 점으로 표현하는 분석방법이다. 개체들을 2차원 공간상에 점으로 표현하여 개체들 사이의 집단화를 시각적으로 표현하는 분석방법이다.

MDS는 군집분석과 같이 여러 개체들을 대상으로 몇 개의 특성변수를 측정된 후에 이 변수들을 이용하여 개체들 사이의 거리 또는 비유사성을 측정하고, 이를 이용하여 개체들을 2차원 또는 3차원 공간상의 점으로 표현하는 통계적 분석방법이다. 군집분석은 개체들간의 비유사성을 이용하여 동일한 그룹들로 분류하고자 한다. 반면, MDS는 개체들의 비유사성을 이용하여 공간상에 표시함으로써 개체들간의 상대적인 위치를 표시하고, 이를 이용하여 유사한 개체들을 파악하며, 이들 개체들을 2차원 공간상에 점으로 표현하여 개체들 사이의 집단화를 시각적으로 표현하는 분석방법이다.

다차원척도법의 적용사례로는 우리나라의 도시를 표시하고 있는 지도가 주어졌다 하자. 이러한 경우 이 지도를 이용하여 도시간의 거리들을 쉽게 파악하는데 이용하는 방법이다.

분석과정으로는 MDS분석에서는 n 개의 개체들을 대상으로 p 개의 변수들을 측정된 후에 개체들을 저차원(일반적으로 2차원) 공간상에 점으로 표현한다. 각 개체들을 대상으로 p 개의 변수들을 측정할 때, 각 개체들은 각 변수들을 축으로 하는 p 차원 공간상에 점으로 표현할 수 있다. MDS에서는 어떻게 하면 효과적으로 p 차원 공간상에 존재하는 개체들을 2차원 공간상에 표현할 수 있는가를 연구하게 된다. 분석과정에서 자료수집과 유사성/비유사성 측정과정은 군집분석과정과 동일하며 p 차원에 존재하는 개체들을 2차원에 표현하는 방법은 반복과정을 이용하여 구한다. 그리고 2차원에 표현하고자 할 때 반복과정을 수행하면서 각 과정별로 개체들의 p 차원 공간상에서의 원래거리와 2차원 공간상에서 표현된 거리 사이의 일치성을 측정하는 것을 스트레스(또는 S-스트레스)라고 한다. 스트레스를 가능한 작게 하도록 반복과정을 수행하며 최종표현결과의 적합도 수준은 스트레스 값에 의하여 결정된다.

3. Concept planning & testing

디자인전략 구축 단계는 프로젝트를 지도하고 STP전략을 통해 전략을 세우고 마지막 과정으로 컨셉 기획과 테스트를 볼 수 있다.

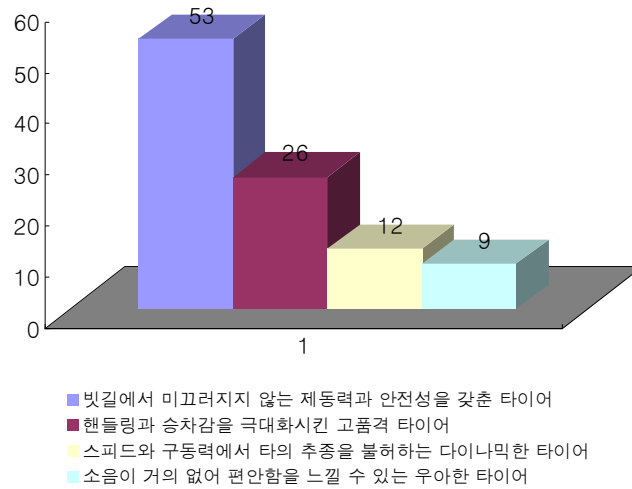
기존제품개선에 대한 컨셉을 개발 하고 테스트하며, 신제품 개발을 위해 컨셉 개발과 테스트를 하는 것은 목표로 하고 있다.

이것에 대한 방법은 아래 그림<5-39>와 같은 다양한 방법들이 있고 구체적으로 기술해 보고자 한다.

목 표 (Goal)	기존제품개선에 대한 컨셉 개발 및 테스트 신제품 개발을 위한 컨셉 개발 및 테스트
방 법 (Method)	_F.G.I (Focus Group Interview) _C.L.T(Central Location Test) _H.U.T (Home Using Test) _Gang Survey _Criterion-Concept Test

[그림 5-39] Concept planning & testing의 목표와 방법

아이템이 선정되면 객관적인 컨셉 계획과 테스트 과정을 거쳐야 할 필요가 있다. 일단 디자인개발이 종료되고 나면 산업체는 제조와 판매에 들어가기 되므로 제조공정 후기에 접어들수록 신제품 개발비용이 증가하므로 가능한 일찍 소비자의 피드백을 얻는 것이 중요하므로 소비자의 반응을 측정할 수 있는 컨셉테스트를 필요로 한다. 따라서 시장지향적 아이디어창출기법에 의해 선정된 아이디어와 이들 아이디어에 대한 시기별, 성장가능성별 및 디자인 안에 대한 평가가 이루어지고 나면 개발할 디자인 안에 대한 적절한 컨셉테스팅이 필요하다. 디자인방향에서부터 브랜드, 포장 등과 같이 최종적인 요소까지를 포함한다. 이름이 함축하듯이 디자인 컨셉 테스트는 디자인개발 개발 초기 단계에서 일어나며 기본 아이디어에 대한 반응을 조사하며 일반적으로 새로운 디자인의 개발이나 기존 디자인의 변경 시에 실시하게 된다.



(출처 : (주)금호산업의 ECSTA이미지업 타이어패턴개발 조선대학교 2003)

[그림 5-40] 디자인컨셉테스팅의 사례

일반적으로 디자인개발을 위한 소비자 조사에서는 정성조사를 거쳐 정량조사에 들어가게 되는데 이미 개발하고자 하는 가설 컨셉을 가지고 있는 경우는 정량조사를 먼저 하여 개발하고자 하는 디자인 컨셉에 대한 소비자들의 수용도 및 반응을 심층적으로 먼저 분석하고, 정량조사에서 파악하지 못한 소비자 니즈를 다음 정성조사에 깊이 있게 다루어 컨셉을 수정, 보완할 수 있다. 한편 최종가정유치조사(HUT)단계에서는 최종 컨셉 및 시제품에 대한 소비자들의 반응을 알아봄으로써 컨셉력 및 디자인력의 비교평가를 통한 디자인의 개선점 및 최종 컨셉을 도출하게 된다.

이러한 컨셉테스팅의 방법으로는 F.G.I(Focus Group Interview), C.L.T(Central Location Test), H.U.T(Home Usage Test), Gang Survey, H-Con Plus, 전략적 U&A 조사 모델, Benefit Screen™, GENIUS, Criterion[®]-Concept Test Model등을 활용할 수 있다. 74)

이 중 대표적인 방법 5가지를 소개하고자 한다.

74) 조선대학교 산업디자인특성화사업단, "전략적 특화산업 창출을 위한 디자인비즈니스모델 개발연구", 산업자원부, 한국디자인진흥원, pp.88-90

1) F.G.I (Focus Group Interview)

① 특정한 조사테마에 관해서 문제의 소재 명확화 및 가설 발견하기 위한 정량조사의 사전조사

- 소비자들의 니즈와 불만점 파악
- 아이디어 창출과 컨셉도출을 위한 가설 만들기
- 아이디어와 컨셉 스크리닝

② 1그룹은 보통 8명 정도로 구성되며, 특별한 시설이 된 F.G.I Room에서 면접이 이루어짐

③ 단기간, 저비용으로 실시할 수 있으나 진행방법, 참석자의 편견 등에 따라 신뢰성에 문제가 있을 수도 있어 정보수집과 가설설정엔 한정하여 활용

2) C.L.T (Central Location Test)

① 응답자를 일정한 장소에 모이게 한 후 디자인 아이디어, 광고 카피등에 대한 소비자 반응 조사

② 응답자가 일정 시간 내에 자유롭게 조사장소를 방문하여 개인 면접 형식으로 조사

3) H.U.T (Home Using Test)

- 제품을 일정기간 사용하게 한 후 소비자 반응조사

① 시제품의 효능이 만족할 만한 수준인가를 평가

- 기존제품이 있는 경우 그것과 비교해서 평가
- 동시에 문제점 발견 및 제품개량에 관한 정보 획득

② 제품의 컨셉 평가와 수요량 측정을 위해 출시제품에 대해 실제사용 후 소비자들의 반응 파악

③ 제품화의 어느 단계에 있는가, 무엇을 체크하는가, 다른 시판제품이 있는가 등의 전제조건을 고려해서 조사 설계를 함

④ 절대평가와 비교평가

※ 컨셉 테스트를 할 때 처음 컨셉 보드만을 제시하여 컨셉에 대한 반응을 체크한 후 시제품을 주어 일정기간 사용하게 한 다음다시 반응을 체크함으로써 컨셉과 실제 제품이 어느 정도 차이가 있는 지를 확인함

4) Gang Survey

응답자들을 정해진 시간에 일정한 장소로 모이게 한 후 이들로부터 동시에 자료를 수집하는 조사기법. 조사 담당자가 직접 디자인개발안, 신제품 또는 광고카피 등과 같은 보조물(시제품/사진/슬라이드/비디오등)을 이용하여 조사목적에 대한 상세한 설명을 하며 자료수집과정을 통제할 수 있기 때문에 보다 높은 질의 자료를 수집할 수 있다. 1회당 표본수는 30~50명이 적당하며 1시간 정도가 적당함.

5) Criterion-Concept Test

① Criterion은 디자인개발 초기 단계에서 신속하고 저렴한 방식으로 잠재성이 높은 아이디어를 확인시키는 도구이다. 한 컨셉트를 찾아내는데 필요한 표준 표본크기는 150명이다. Criterion® 은 미국의 Custom Research Inc.가 개발하였고, 현재는 GfK가 모델 소유권을 보유하고 있다.

② Criterion은 한 컨셉트의 강약점을 포함한 총체적 성과를 이해하는 과업을 위하여 디자인 되었다. Criterion 의 독특한 시각적 분석을 통하여, 디자인 개발 초기 단계에서 “긍정적”이거나 “부정적” 컨셉트들을 찾아낸다. 마케터들은 이 모델을 사용하면서 성공적인 신제품 출시를 강화하기 위한 가장 강력한 아이디어를 도출한다. 또한 이 진단 작업을 통하여 취약한 아이디어를 보강할 수도 있고, 부정적 아이디어를 제거할 수도 있다.

③ Criterion을 통하여 디자인 성공을 위한 주요 차원들이 확인되며, 디자인 시스템에 도입된다. 이 때 필요한 데이터 뱅크는 미국의 CRI 회사가 범세계적 출시 때 제공한다.

제7절 STEP 7. 디자인 실현단계

STEP. 7 디자인 실현단계(Design realization step)	
디자인 개발	<ul style="list-style-type: none"> · Team project 수행 · 개인적 창의성-집단 합리성 Rotation · 기업내부-외부 소비자 참여 디자인
제약조건 조정	<ul style="list-style-type: none"> · 성과 목표와 제약 · 인간공학적 제약 · 생산과 비용제약 · 규정, 법규 제약 · 마케팅 프로그램 제약 · 디자이너의 제약
평가	<ul style="list-style-type: none"> · 이미지 평가 · 사용성 평가 · 혁신성 평가 · 차별성 평가

[그림 5-41] Step. 7 디자인 실현단계

디자인 몰입화 단계를 통해 고객기업과의 장기적 관계를 구축하고, 고객기업의 내부와 외부를 진단하고 평가하여, 조정단계를 통해 기업의 이미지와 소비자의 일치성을 확보할 수 있도록 조정을 하고 기업에서 생산되는 생산품의 포트폴리오를 구성하여 기업의 이미지와 일치하는 것은 더욱 강화시키거나 제품라인을 다각화 시키거나 혹은 일치하지 않는다면 퇴출시키는 등의 작업을 통한 후 디자인소스탐색 단계를 통해 기존제품과 신제품 개발의 전략을 모색하고 디자인전략 구축단계를 통해 기업과 디자인에 가장 적합한 전략을 구축하는 한 후 디자인을 하는 단계로 디자인 실현단계는 디자인을 개발하는 것, 제약조건을 조정하는 것을 마지막으로 디자인을 평가하는 3가지 단계로 분류 할 수 있다,

단계별로 구분하여 이해를 돕기 위해 각 파트별로 목표와 방법에 대한 그림을 삽입하여 정리하였다.

1. 디자인개발

디자인개발은 기존의 설계된 전략을 바탕으로 디자인을 개발하고, 성공가능성이 높은 신제품 디자인을 개발하는 것을 목표로 하고 있다.

방법으로는 다학제적인 팀프로젝트를 수행하는 것과 개인의 창의성을

바탕으로한 발산(Divergence)과정과 집단의 합리성을 바탕으로 한 수렴 (Convergence)과정의 순환 절차를 수행해야하며, 최종 소비자의 참여를 통한 사용자 지향적 디자인개발을 하는 방법이 있다.

목 표 (Goal)	기존의 설계된 전략을 바탕으로 디자인개발 성공 가능성이 높은 신제품 디자인개발
방 법 (Method)	_다학제적인 팀프로젝트의 수행 _개인의 창의성을 바탕으로 한 발산(Divergence) 과정과 집단의 합리성을 바탕으로 한 수렴 (Convergence)과정의 순환절차 수행 _End-user의 참여를 통한 사용자 지향적 디자인개발

[그림 5-42] Step. 7 디자인 실현단계/ 디자인개발의 목표와 방법

디자인 개발을 하기 위해서는 다학제적인 팀프로젝트를 수행하는 것이 필요하다. 한 예로 TF(Task Force)팀을 들 수 있다.

TF팀은 주어진 과제에 대응하는 전문적 기능이 요구되기 때문에 기존직 제의 틀을 넘어 선발되고 각 전문가간의 커뮤니케이션과 조정을 쉽게 하 며, 밀접한 협동관계를 형성하여 직위의 권한보다도 능력이나 지식의 권한 으로 행동력을 가지고 있다. 성과에 대한 책임도 명확하며, 일정한 성과가 달성되면 그 조직은 해산되고, 구성원들은 원래의 부서로 복귀되므로 기존 조직에 유연성을 부가하는 특징을 갖는다.

새로운 환경변화에 적응하도록 그 다음 과제를 추진하기 위한 새로운 태스크포스가 편성되는 등 조직 전체가 시장이나 기술 등의 환경변화에 대해 적응력 있는 동태적 조직의 성격을 가진다.⁷⁵⁾

새로운 과제의 도전·책임감·달성감·단결심 등을 경험하는 기회를 구 성원들에게 제공하여 구성원의 직무만족을 높이는 효과가 있는 TF팀 은 다양한 전문가들을 섭외하여 성공적인 프로젝트를 완성하는 것이 목적으 로 대기업에서 유용하게 사용되는 방법이다. 그리고 디자인 작업에 최종 소비자를 참여시키는 방법에 대해 보고자 한다.

75) <http://vision.cbchje.go.kr>

참여적 디자인(participatory design)은 디자인 팀과 사용자들 간의 협동을 의미하며, 협동적 디자인(collaborative design)의 맥락에서 이해 할 수 있다. 협동적 디자인은 주로 원격지 간의 네트워크(Network) 환경에서 디자인 작업을 공동으로 진행하는 방법에 대한 연구가 이루어졌으며, 참여자들은 대체로 디자인개발 과정에 직접적으로 참여하는 디자이너와 엔지니어를 위주로 한다. CSCD(Computer Supported Collaborative Design)를 근간으로 하는 협동적 디자인은 가상 환경에서 그래픽 툴과 대화창을 이용하여 디자인 프로젝트의 구성원들간에 공동작업이 이루어지도록 하는 것을 위주로 한다.⁷⁶⁾ 참여적 디자인은 다양한 디자인 분야에서 시도되고 있으나, 각 분야마다 참여하는 사용자에게 요구조건이나 참여 방법이 다르다. 도시계획과 같은 경우에는 참여자의 경험이 큰 문제가 되지 않지만, 일반소비제품과 같은 경우는 참여자에게 일정 수준 이상의 경험이 요구되고 있으며,⁷⁷⁾ 이때 일반 소비제품의 사용자는 디자인 과정이나 방법에 대한 비전문가들이라는 것이 가장 큰 문제점이다. 소비자 참여 디자인을 위한 기술적 방법으로 건축 분야에서는 설문지, 상담, 스케치, 모형, CAD, 모델하우스 등을 활용하며, 이는 제품디자인 분야에서도 맥을 같이 할 수 있다. 이러한 방법들은 적극적, 소극적 참여 기술로 나뉘고, 적극적 참여 기술로는 워크샵, 모의실험(Simulation) 등이 있으며, 소극적 기술로는 정보 수집을 주로 하는 설문, 인터뷰, 관찰 등이 있다.⁷⁸⁾

특히, 모의실험은 사람들의 참가를 바탕으로 실제상황을 나타내도록 하여 의견의 조정을 쉽게 하기 때문에 비전문가의 참여에 많이 이용될 수 있다.⁷⁹⁾ 따라서, 비전문가인 일반 소비자들을 대상으로 하는 참여적 디자인을 위해서는 모의실험과 같은 형식이 필요하며, 이를 위한 도구의 개념으로 디자인 툴킷(design toolkit)의 개발이 요구되고 있다. 소비자 참여 디자인을 위한 디자인 툴킷에서 중요한 점은 이 툴킷이 디자인에 관한 지식이나 훈련이 부족한 일반인들이 사용할 것이라는 것이다. 그러므로, 디자인 툴킷의 개발을 위해서는 일반 소비자들의 특성과 한계에 대한 고찰이 필요하다.⁸⁰⁾

76) Simoff, Simeon, et al.: "Analysing participation in collaborative design environments", Design studies 21, 2000

77) Yoram, Reich et al.: "Varieties and issues of participation and design", Design studies 17, 1996

78) Wrona, S.K "Participatory in architectural design and urban planning", Wydawnictwa Politechniki Warszawskiej, 1981

79) 박우장, "주거디자인의 사용자 참가모델에 관한 연구", 한국실내디자인학회, 24호, 2000

2. 제약조건 조정

디자인 실현단계에서 디자인을 개발하는 세 가지 세부단계 중 두 번째 단계로 제약조건의 조정을 들 수 있다. 창의적인 아이디어에 대한 스크리닝과 실현가능한 아이디어의 선별적 수용을 하는것을 목적으로 하고 있다.

목 표 (Goal)	창의적인 아이디어에 대한 Screening 실현 가능한 아이디어의 선별적 수용
방 법 (Method)	_기업 실무진과의 심층적 커뮤니케이션 성과목표와 제약/ 인간공학적 제약/ 마케팅프로그램 제약/ 디자이너 제약 _법규 및 규정적 제약조건의 고려

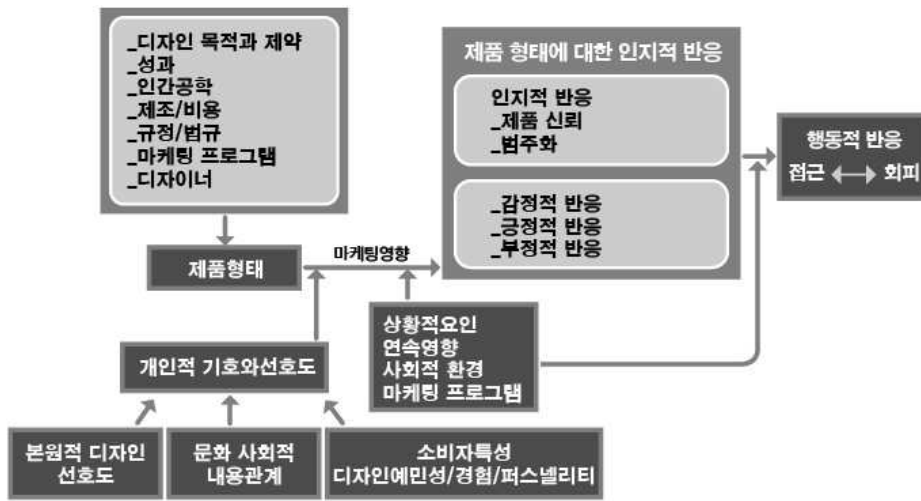
[그림 5-43] Step. 7 디자인 실현단계/ 제약조건 조정의 목표와 방법

제약조건 조정의 방법으로는 기업 실무진과의 심층적 커뮤니케이션 성과목표와 제약, 인간공학적 제약, 마케팅 프로그램의 제약, 디자이너의 제약등이 있고, 법규 및 규정적 제약조건을 고려하는 방법을 활용할 수 있다.

위의 방법들을 정리해 보고자 한다.

다음 그림<5-44>에서 보여주듯이 제품형태는 디자이너의 의해 실행되고 경영자에 의해 승인되는 일련의 디자인 목표와 제약에 대한 하나의 해답으로 제품에 대한 목표와 그 표적시장 및 원하는 성과 스펙(performance specification)이 주어지면 디자인팀은 성공 할 수 있는 디자인 형태를 창조한다. 그러나 복잡한 일들은 법적심의회, 정부기관 같은 여러 외부적 관련단체(constituencies)가 존재한다는 것인데 그것 역시 어떤 제품형태를 취할 것인가에 영향을 미친다. 그러므로 디자이너들은 표적 소비자를 기쁘게 해주는 한편 동시에 관련된 디자인 제약요소들을 만족시킬 수 있는 제품형태를 창출해야 한다. 디자인 목표와 제약들이 늘어나는 만큼 디자인 프로세스는 복잡해진다.

80) 변재형, “매스커스터마이제이션을 위한 소비자 참여 디자인방법”, 한국디자인학, 2002, Vol.16 No.4, p.8



(출처: Peter H. Bloch, "Seeking the Ideal From: Product design and consumer response", Journal of marketing, 1995, Vol.59, p.17)

[그림 5-44] 제품 형태에 대한 소비자 반응 모델

1) 성과목표와의 제약

많은 디자인 프로젝트에서 표적성과는 중심적 제약이다. 제품형태는 표적 세분시장과 유통업자가 원하는 성과수준을 고려해야 한다. 또한 제품의 심미적성과(aesthetic performance)는 디자인 프로세스에 강력한 영향을 미친다. 제품이 성공하기 위하여 그 감각적 특성들은 표적고객들의 반응적 심금을 울려야 한다. 보석, silkflower, 뮤지컬코메디 같은 제품범주(product categories)들에 대해서는 심미적 성과가 모두 그런 것들이다. 그러나 대부분 제품부류들은 심미성만이 단순한 성과기준이 아니다.

한편, 서비스기간, 마력, 사용가능수명, 환경적 스트레스에 대한 저항(resistance to environmental stress) 및 유지가능성(maintainability)을 결합한 많은 변수들로 이루어진 기능적 성과목표와 제약들이 있다. 더구나 제품형태는 점점 리사이클링 가능성 같은 성과에 대한 환경적 측면을 강조해야 한다. 더구나 제품형태는 점점 리사이클링 가능성 같은 성과에 대한 환경적 측면을 강조해야 한다. 기능적 성과 목표에 덧붙여 디자이너는 제품을 만드는데 따르는 기술적 제약 역시 고려해야 한다. 이 기술적 제약들은 모든 프로젝트에서 공통된 것이고 하중관계(load bearing), 재료기술

(material technology), 기초기하학(basic geometry)같은 요소를 포함한다.

2) 인간공학적 제약

가끔 성과와 연결되어 인간공학에 포함되는 디자인 제약이 있다. 인간공학은 안전, 사용의 효과, 편안함을 극대화 시킬 수 있도록 표적 사용자의 능력과 제품을 연결시키는 것을 의미한다. 가끔 인간공학적 요구는 무게, 구조, 모양 같은 특성에 영향을 미쳐 형태에 직접적인 영향력을 갖는다. 현대에 들어 마케팅 관리자 및 디자이너들은 사용의 편리성(ease of use)에 대해 경쟁함으로써 인간공학적 측면에 점점 비중을 높이고 있는 실정이다. 여기에서 이상적인 제품은 가장 아름다운 것이 아니라는 것이 분명해진다. 많은 경우에 있어서 보면 이상적인 제품은 그 형태가 가장 알기 쉽고 사용에 편리한 것일 것이다. 특히 가정용 컴퓨터 판매는 최근 들어 그래픽 인터페이스와 'plug and play' 조립이 보편화됨에 따라서 단지 빠른 계약에 집중되어간다.

사용제약관계에서 인간공학을 고찰하였다. 그는 제품형태란 무엇이 옳느냐에 대한 행동을 제한해야 한다고 주장했다. 예를 들어 가위구멍들은 사용자에게 그들이 손가락을 어디에 둘 것인가를 보여준다. 그럼으로써 올바르게 사용하기 위해 노력한다. 더욱 복잡한 제품에 있어서는 컨트롤에 대한 피드백과 맵핑이 필요하다. 그 한 예가 Benz 자동차의 파워시트 컨트롤인데 그것은 파워시트컨트롤이 시트 형태로 되어 있기 때문에 자연스럽게 사용법을 제공한다. Norman은 인간공학적 실패에 대해 많은 예를 인용했는데 그중 하나가 미는 것이 필요할 때 잡아당길 수 있는 도어핸들이다. 인간공학에 대한 부적절한 고려는 소비자의 불만족을 초래할 수 있기 때문에 디자이너는 제품형태를 개발 할 때 이러한 요인들을 염두에 두어야 한다.

3) 생산과 비용제약

생산과정과 제조비용 역시 제품형태에 영향을 미친다. 보통 경영자들은 디자이너에게 품질통제(parameter)에 있어서 목표비용을 가지고 효과적으로 제조될 수 있는 제품을 개발하도록 요구한다. 디자이너는 제조재원과 목표비용과 일치되는 재료와 모양을 선택해야 한다.

예를 들어, 아름다운 호두나무의 TV캐비닛에 대해 한 디자이너의 계획은 비용과 재원 분류를 실제 목조대신 플라스틱 속에 스펙으로 하는 디자인을 함으로써 극복될 수도 있다. 일반적으로 제조능력과 비용조절에 대한 요구되는 디자이너가 이용 가능한 형태의 대체안에 대한 범위를 제한한다.

4) 규정적, 법규제약

디자이너가 당면하는 모든 제약들 중에서 가끔 가장 탄력적이지 못한 제약이 규정적인 것과 법적인 제약이다. 다른 제약범주에서는 트레이드업(trade-off)이 있을 수 있다 해도 여기에서 타협(compromise)은 보통 존재하지 않는다. 레이스카는 실제적으로 몸체규정(body regulation)의 인가를 받아야 하고 포장식품메이커(packaged food makers)는 식품의약품의 지침에 따라야 한다(미국의 경우 FDA). 스웨덴에서 사무기기의 인간공학 적 특성에 대한 특정구정은 사무정원들을 보호한다. 환경과 상품처분에 대한 규정은 점점 보편화되어가고 있다. 규정들은 외부적으로 강요되는 것이지만 기업은 제품신용에 관계되기 때문에 부가적인 내적디자인 제약이 부과되어야 한다.

5) 마케팅 프로그램제약

마케팅프로그램 제약은 마케팅 프로그램에서 온다. 한 예가 제품에 대한 유통계획이다. 이상적 제품형태는 보관, 핸들링 수송에 적합해야 한다. 더구나 소매상들이 제품을 진열 판매하는 방법에서 형태의 그것이 암시되어 있어야 한다. 예를 들어 Hanes는 진열공간을 최소화시키고 셀프서비스 소매점에서 소비자들의 주의를 끌기위해 오리지널 계란형태의 포장을 개발하였다. 디자이너는 역시 기존 모델의 패밀리제품을 유지하기 위해 주어진 제품라인에서 신제품에 대한 필요에 의해 제약을 받는다. 몇몇 경우에 있어서 제품형태 역시 커뮤니케이션 목표에 의해 제약을 받는다. 다른 말로 형태는 브랜드 포지셔닝, 기업평판 또는 예상축진테마를 보조할 수 있는 특정의미를 불러일으키는 것이 필요하다. 예를 들어 자극(excitement)을 강조하는 광고 캠페인에서는 디자이너가 제품색상을 밝고 활기찬 것으로 선택해야 한다.

6) 디자이너의 제약

제품형태를 개발할 때 디자이너들은 역시 그들 자신의 제약과 목표를 제공해야 한다. 특히 디자이너는 자기인상에 대한 전문적 목적과 욕망을 채울 수 있도록 제품요소들을 선택하고 수정할 수 있다.

또 다른 경우에 있어서 형태는 그 형태가 디자이너나 디자인 하우스의 이전 프로젝트와 다른 특성을 갖는 제약으로 개발되어야 한다. 그러므로 각 디자이너나 디자인팀의 목표들은 과업의 전체적 복잡성에서도 그렇고 다른 제약과 상반된다. 예를 들어 디자이너는 시장에서 받아들여지는 것보다 더 높은 수준의 고상함과 영향력을 모색해야 한다. 많은 제약과 목표들이 디자인 프로세스 중에 존재하기 때문에 디자이너나 마케팅 관리자들은 최적의 것을 성취하는 것이 중요한 과업이라는 것을 인식해야 한다. 디자인 제약들 간에는 무수한 트레이드업(trade-offs)들이 존재한다. 그리고 제품형태를 개발하고 과업은 많은 트레이드업을 통해 특정화 되도록 복잡한 균형을 맞추는 행동을 시작하는 것이다. 트레이드업은 함부로 고려되어서는 안 되고 또 디자이너 단독의 관심사도 아니다. 예를 들어 자동차 스타일리스트가 계기판의 외관을 심미적으로 개선하기 위해 더욱 매력적인 패턴으로 컨트롤을 바꾸기를 원한다면 그것은 컨트롤이 더 이상 드라이버에게 직감적으로 식별되지 않을 때 목숨을 잃거나 수백만달러의 책임소송을 의미한다. 마케팅관리자와 디자이너는 이들 트레이드업과 관계되는 의사결정에 대해 궁극적 책임을 부담한다. 그러므로 경영자들은 디자인 프로세스를 잘 알아야 되고 그들이 이 트레이드업에 관해 성공적으로 의사결정을 하기 위해서 여러 제약들의 프로세스와 어떻게 상호작용이 되는지를 알아야만 한다.⁸¹⁾

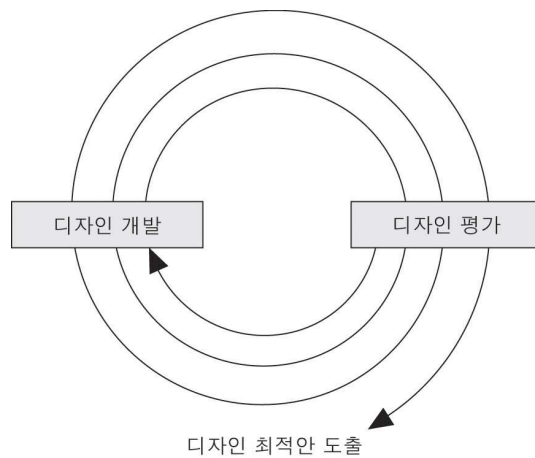
3. 평가

디자인개발업무를 수행하는데 있어서 디자인개발아이템이 선정되고 컨셉테스팅이 마무리되어 최종적인 컨셉이 결정되면 디자인개발과정에 착수하게 된다. 디자인개발과정에서 중요한 것은 디자인개발과 디자인평가가

81) Peter H. Bloch, "Seeking the Ideal From: Product design and consumer response", Journal of marketing, 1995, Vol.59, pp.16~19

반복되어 개발 및 평가의 순환시스템에 의해 최적 디자인개발안에 도착하는 것이다. 따라서 초기 디자인개발이 이루어지면 적절한 디자인평가시스템에 의하여 평가되고 여기에서 문제점이 도출되면 디자인개선을 통해 다시 디자인평가가 이루어지며 이러한 과정에 순차적으로 순환되어 최적의 디자인 안에 도출하게 되는 것이다.

이 과정에서 중요한 점은 적절한 디자인평가시스템의 도출이다. 객관적이고 정확한 디자인평가시스템이 구축되어야만 적절한 디자인평가가 이루어지고 이러한 디자인 평가를 통해 가장 최적의 시장성가능성이 높은 최종 디자인 안을 개발할 수 있다.



[그림 5-45] 디자인개발 및 평가의 순환시스템

본 연구에서는 이러한 평가시스템으로서 브레인스토밍을 통한 디자인요소의 추출과 의미분별척도법을 통한 디자인의 개선을 제시한다. 원래 브레인스토밍은 1941년 BBDO 광고대리점의 Alex F. Osborn이 광고관계의 아이디어를 내기 위해 고안한 일종의 회의방식이다. 이 기법은 아이디어의 발상과 평가를 철저히 분리하기 위한 방법으로 제안된 아이디어에 대한 비판 없이 "열린 마음" 혹은 "자유로운 사고"를 사용할 것을 강조한다. 그러나 본 연구에서는 이러한 브레인스토밍기법은 아이디어발상에 사용되도록 하기 보다는 그 범위가 제한되어 디자인의 평가척도를 개발하는

데 활용한다. 제품범주마다 그 제품의 디자인을 평가하게 되는 척도는 달라지게 될 것이다. 예를 들어, 가격적인 측면일 수도 있고, 기능, 유행, 스타일, 컬러, 기술, 기능, 심미성, 조형성 등 다양한 요인들이 디자인에 대한 선호도에 영향을 미치게 될 것이다. 이러한 디자인의 평가척도는 제품 범주마다 다르므로 획일적으로 디자인평가척도의 구성요소들을 결정하는 것은 불가능하다.

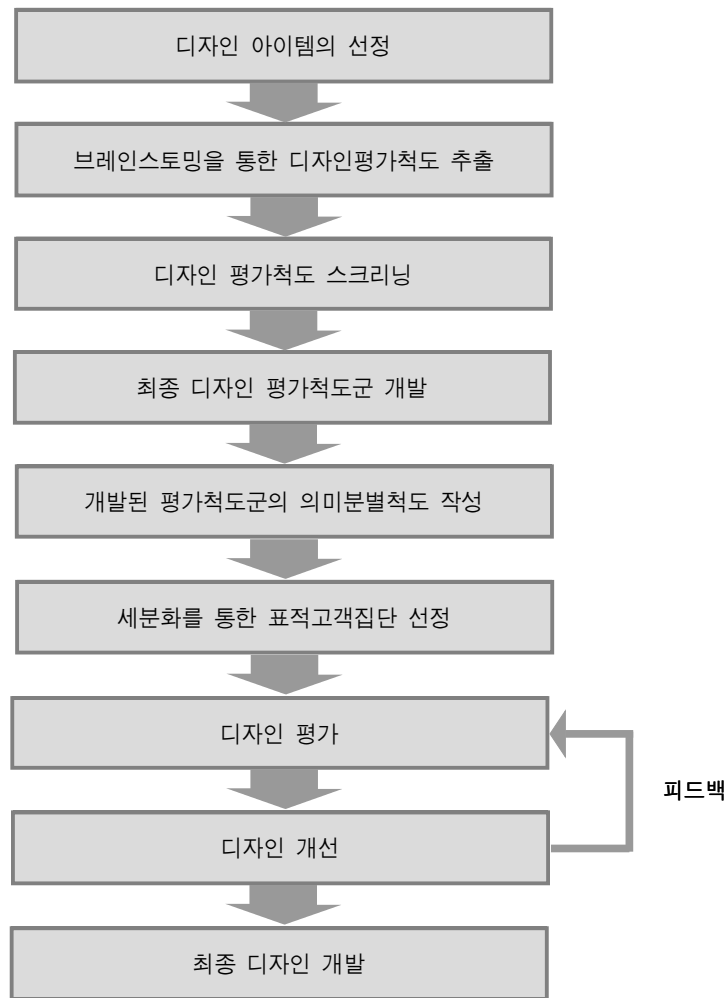
그러나 제품범주가 결정되면 해당 범주에 대한 디자인의 평가척도가 개발될 수 있는데 이러한 디자인의 평가척도를 개발하는데 있어서 브레인스토밍기법을 이용하여 다양한 평가척도에 대한 의견들을 열거하고 열거된 척도들을 검토하여 최종 척도군을 개발하는 것이다.



[그림 5-46] 디자인평가척도개발의 예

개발된 척도군은 해당 아이템분야 전문가의 지원을 받아 개발된 모든 디자인평가척도안에 대한 스크리닝 작업을 거쳐 적절한 디자인평가척도군을 개발한다.

개발된 척도군은 디자인평가를 위한 의미분별척도로 개발되고 개발된 의미분별척도는 세분화를 통해 선정된 표적고객집단을 대상으로 디자인 평가를 실시하고 평가된 결과를 피드백하여 디자인을 개선하는 과정을 순환적으로 거쳐 최종적으로 가장 적절한 디자인 안을 개발하게 된다.



[그림 5-47] 과학적 디자인개발에 있어서의 디자인개발 및 평가프로세스

이 과정에서 디자인평가는 전술한 바와 같이 브레인스토밍을 통해 개발된 최종 디자인평가척도의 의미분별척도를 통하여 이루어지며 대상은 세분화를 통해 선정된 표적고객집단을 대상으로 한다. 의미분별척도법 (SD: Method of Semantic differential Scaling)은 원래 하나의 대상물이 그 대상을 지각하는 사람에게 주는 의미를 측정하는 방법으로 미국의 심리학자 Osgood에 의해 처음 제안된 심리평가 척도법이다. 이후 1980년대 후반부터 일본 나가마찌에 의해 제품 평가에 적용된 후 널리 사용되기 시작했다.

다. 물론 제품의 일반적인 기능이나 성능 등을 포함한 디자인 대안 평가에도 사용될 수 있으나 주로 감성 평가에 사용되어 왔고 효과를 보았다. 감성 니즈가 특히 주관성이 강한 대상이며 일상 속에서도 언어 특히 형용사를 이용한 평가가 주로 이루어지기 때문에 이러한 특성을 그대로 이용하였다.

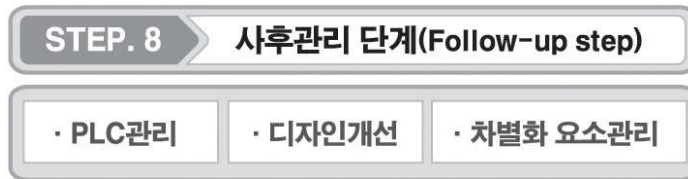
본 연구에서 의미분별척도법은 이 기법이 원래 제시하는 목적과는 달리 과학적 디자인개발프로세스 상에서 디자인을 평가하여 최종 디자인 안을 제안하는데 그 사용목적이 있다. 따라서 대상에 대한 감성을 평가하기 위한 일반적인 형용사군을 개발하는 것이 아니라 브레인스토밍을 통해 제안된 디자인평가척도에 대한 형용사군을 사용하여 디자인의 개선점을 파악하고 이의 순환과정을 거쳐 최종 디자인 안을 제안하도록 활용된다.

이 과정에서 디자인에 대한 평가는 시장세분화를 통해 명백한 타겟집단을 대상으로 수행되어야 한다. 세분화된 소비자집단에 따라 추구하는 가치가 달라질 수 있기 때문에 디자인에 대한 평가도 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 따라서 개발한 디자인아이템에 대한 평가가 이루어지기 위해서는 먼저 적절한 소비자세분화를 통해 명백히 누구를 타겟고객으로 하느냐를 결정하여야 하며 이들을 대상으로 디자인에 대한 평가가 이루어져야 한다.

디자인평가를 위해서 소비자세분화를 통한 타겟집단 선정이 선행되어야 하는 이유는 동질적인 소비자집단은 유사한 가치를 지니고 있고 이러한 유사한 가치는 디자인에 대한 비슷한 선호도를 갖고 있기 때문이다. 이러한 이론적 개념을 뒷받침해 주는 이론이 수단-목적모형(Mean-Ends Chain Model)이다.

소비자의 기본적 가치는 소비자의 인지과정과 구매행동에 강력하고 포괄적인 영향을 미친다. 따라서 가치구조가 다른 소비자는 가치를 달성하기 위해 서로 다른 제품을 구매하며 또한 동일한 제품을 서로 다른 가치에서 구매할 수도 있다. 더구나 가치는 한 문화 내에서 가족이나 학교 등에서 사회적 상호작용을 통해 학습되어 어떤 자극에 대한 사회 구성원들의 표준적인 반응을 유도한다. 따라서 마케팅 전략이 가치와 조화를 이루기 위해 또는 가치의 변화를 창출하기 위하여 디자이너는 한 사회의 기본적인 가치구조를 이해하고 분석해야 할 것이다.⁸²⁾

제8절 STEP 8. 사후관리 단계



[그림 5-48] Step. 8 사후관리 단계

팔로알토의 대표인 Jeff Smith는 제품디자인 프로세스와 영향에 대한 3가지와 좋은 제품을 완성하기 위한 5가지를 주장을 했다.

- 디자인 기회들은 제품수명주기에 의해 변화한다.
- 성공적인 디자인은 대부분 시장, 생산자 그리고 디자인 팀 사이의 효과적인 전략적 대화를 만든다.
- 프로세스는 제품디자인을 절대 혼자 만들지 않는다.⁸³⁾

좋은 제품디자인(전략적으로 잘 만들어진 것)을 완성하기 위한 5가지 것들

- ▶ 회사의 메시지 또는 브랜드를 전달하고 강화시킨다.
- ▶ 사용자들(마케터들, 판매업자들, 유통업자들, 최종사용자들로 넓게 정의된다)을 끈다.
- ▶ 제품의 기능을 표현하고 지지한다.
- ▶ 최종사용자들과 감정적인 관계를 만든다.
- ▶ 어쩔 수 없이 상호작용하는 기교의 감각을 전달한다.

과학적인 디자인프로세스과정에서 효율적인 디자인관리능력은 디자이너에게 아주 중요한 역할이 된다. 이러한 디자인관리는 제품수명주기에 대한 이해와 성장가능성의 인식에 따라 가능하다.

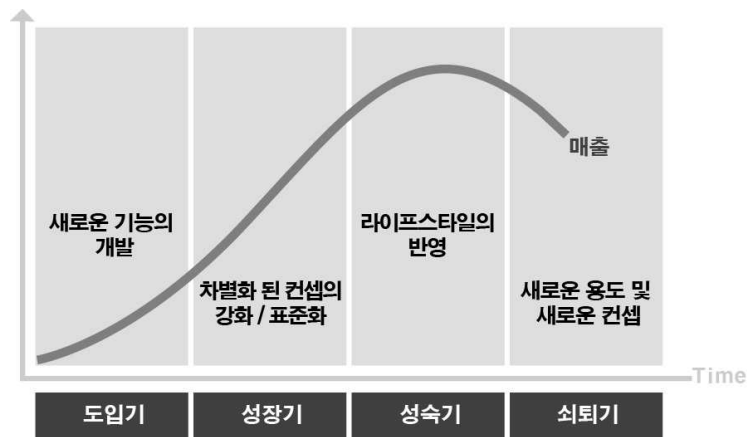
제품수명주기의 경우 일단 디자인개발이 종료되고 산업체에 의해 제품으로 생산되어 시장에 출시되면 출시된 제품은 도입기-성장기-성숙기-쇠퇴기의 수명주기를 갖는데 이를 제품수명주기(Product life-cycle)이라 한다. 디자이너는 제품수명주기를 잘 이해함으로써 디자인개선의 시기, 새

82) 조선대학교 산업디자인특성화사업단, "전략적 특화산업 창출을 위한 디자인비즈니스모델 개발연구", 산업자원부, 한국디자인진흥원, pp.90~94

83) Jeff smith, "Act strategic: Be cool", Design Management Journal, Winter, 1999, p.46

로운 디자인개발 및 디자인수정 등에 대한 의사결정을 수행할 수 있다.

제품수명주기는 디자이너에게 현재 시장에서 디자인의 위치가 어디이며 소비자들에게 어떤 위치로 받아들여지고 있는지에 대한 통찰력을 제공함으로써 개발된 디자인에 대한 디자인관리에 대한 시기적 아이디어를 제공해 준다. 예를 들어 성숙기에 접어들고 있는 제품은 이미 소비자에게 널리 알려져 있고 또한 경쟁사의 디자인도 많이 쏟아져 나오게 되므로 기존 디자인 안에 대한 수정을 통해 새로운 디자인을 제안할 필요가 있다. 또한 이미 쇠퇴기에 접어든 아이템은 향후 시장가능성이 매우 낮기 때문에 아 아이템의 선정과정에서 제외되어야 한다. 때때로 이미 성숙기를 지나 쇠퇴기에 접어든 아이템에 대한 디자인개선이나 수정을 추진하는 사례들을 종종 볼 수 있다. 그러나 이러한 과정은 제품수명주기상의 위치를 파악하지 않았기 때문이 실패할 가능성이 높다. 따라서 디자이너는 제품이 시장에 출시된 후 제품수명주기분석을 통해 디자인을 지속적으로 관리하는 것이 필요하며 이러한 관리를 통하여 산업체를 선도하고 디자인중심의 산업발전을 유도하며 아울러 수익창출을 도출할 수 있다.



[그림 5-49] 제품수명주기와 디자인관리

또한 성장가능성분석에 의한 디자인관리도 필요하다. 일단 디자인이 개발되어 시장에 론칭되면 해당 제품에 대하여 차후 시장에서의 성공가능성을 진단하고 성공가능성여부에 따라 적절한 디자인인지 아니면 새로운 디

자인개발이 필요한지를 결정해야 한다. 제품수명주기 상 도입기나 성숙기 이전의 성공가능성이 높은 아이템이라 할지라도 성장가능성에 따라 디자인개발안이 개발자에게 수익을 발생시킬 가능성이 적다면 적절한 디자인 아이디어로 판단할 수 없다. 이러한 성장가능성에 대한 탐색을 통해 디자인을 계속 유지할 것인지 아니면 새로운 디자인을 개발해야 할 것인지에 대한 디자인관리가 이루어져야 한다. 이러한 성장가능성별 디자인관리의 기준이 될 수 있는 모델로 BCG Matrix와 GE Matrix를 활용할 수 있다.

BCG Matrix는 Boston Consulting Group(BCG)이 제안한 방법으로 원래 기업의 사업포트폴리오분석에 활용하고자 도입된 방법이다. BCG Matrix를 이용한 성장-점유율 매트릭스(growth-share matrix)분석에서는 원래 자사의 모든 전략사업단위를 분류하여 위치를 정할 수 있음을 보여 준다. 수직축인 시장성장률(market growth rate)은 시장매력도를 측정하는 척도로 사용된다. 수평축은 상대적 시장점유율(market share)로서 시장에서 기업의 강점을 측정하는 척도이다. 성장-점유율 매트릭스를 이미 지적한 방법대로 나누면 네 가지 유형의 전략사업단위로 구분된다. 이러한 성장-점유율매트릭스분석에 따라 사업부를 별(star)사업군, 자금젓소(cash cows)사업군, 문제아(Problem child)사업군 및 개(Dog)사업군으로 분류한다.

그러나 본 연구에서는 이러한 BCG Matrix분석을 사업군의 성장가능성 분석에 활용하지 않고 개발된 디자인아이템의 평가에 활용할 수 있다. 디자이너는 개발된 디자인을 관리함에 있어서 디자인 안에 대한 BCG Matrix분석이 이루어지면, 디자이너는 미래에 해당 디자인 안에 대하여 modify할 것인지, renewal할 것인지 혹은 새로운 디자인으로 개선할 것인지를 결정할 수 있다.

위에서 설명한 BGC Matrix의 개념을 좀 더 보완하여 General Electric 사는 GE Matrix를 개발하였다. GE Matrix는 원래 시장매력도와 조직강점에 따라서 제품들의 비중을 정하는 시장매력/경쟁적 위치 매트릭스다. 시장매력도/경쟁적 위치 매트릭스는 특정한 제품이 진출한 시장의 매력도가 얼마나 높은가와 그 시장에서의 경쟁적 우위를 어느 정도 보유하고 있는가에 따라 그 제품의 성과가 평가되어 진다. 즉 앞서 말한 시장매력도와 경쟁적 우위에 의해 제품의 성과가 결정되며 이중 하나라도 제대로 만족

하지 못하면 그 사업은 우수한 성과를 산출하기가 어렵다. 이러한 GE Matrix 또한 BCG Matrix와 마찬가지로 디자인관리에 유용하게 활용될 수 있다.

디자이너는 시장지향적 아이디어 탐색을 통해 다양한 잠재적 디자인개발안을 도출할 수 있다. 그러나 이러한 다양한 디자인개발안은 전술할 바와 같이 시기적으로 향후 시장이 확대될 수 있을 가능성이 있는 제품수명주기상의 성장기 이전의 아이템을 파악함과 동시에 개발된 잠재적 디자인안에 대하여 BCG Matrix나 GE Matrix를 통하여 성장가능성과 시장매력도를 탐색해 볼 수 있다. 이러한 과정을 거쳐서 성장가능성과 시장매력도를 분석하고 이를 바탕으로 이미 개발되어 출시되고 있는 제품의 디자인에 대한 지속적 관리과정을 거친다면 산업체에게는 성공가능성이 높은 디자인안을 제공할 수 있고, 산업 전반으로는 디자인이 산업을 주도하는 디자인기반 산업패러다임으로 전환시킬 수 있으며 아울러 디자이너는 수익창출을 극대화할 수 있다.⁸⁴⁾

84) 조선대학교 특성화사업단, *op. cit.*, pp.98~101

제 6장

결 론

제1절 연구의 시사점

제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향

제6장 결론

제1절 연구의 시사점

1. 디자인컨설팅의 전제조건

디자인컨설팅의 어려움으로는 디자인에 대한 기업의 인식부족이나 편견, 투자기피 등과 같은 디자인 업계의 외적 요인들과 디자인의 학제적 역량 부족 및 실전적인 컨설팅 지식체계 및 방법론의 부재 등과 같은 디자인 업계 내적 요인들의 복합성에서 기인한다고 볼 수 있다.

선행연구자의 국내 디자인컨설팅산업의 현황과 발전방안에 관한 연구를 보면 우리나라 디자인컨설팅 산업에 있어 가장 큰 문제점이라고 생각하는 것에 대한 질문에 대해서 다수의 응답자가 디자인컨설팅의 중요성과 필요성에 대한 기업의 인식부족을 꼽았다.

상품개발의 하위개념을 근간으로 한 디자인 기업의 인식부족과 기업들의 디자인 투자기피 그리고 디자인의 학제적인 역량 부족과 실전적인 디자인컨설팅 지식체계 및 방법론의 부재라고 정리할 수 있다.

이에 따른 전제조건으로는 디자인컨설팅 기업의 역할이 전통적인 방식처럼 생각하는 것을 보여줄 수 있는 능력, 앞으로의 시장을 예측할 수 있는 역할과 시장을 파악하고 제안해주는 역할 마지막으로 디자인을 진행하는 과정의 문제를 개선해주는 역할이 필요하다.

디자인업무는 디자인전문회사의 경우 기업체의 요구에 따른 아웃소싱형태의 디자인개발이 이루어지나 디자인컨설팅기업은 기업이 추진해야 할 장기, 중기 및 단기적인 디자인중심의 기업경영전략을 수립하고 이를 바탕으로 기업의 모든 디자인 전략업무를 주관하여 디자인개발의 장기, 중기적인 비전과 방향 및 단기적인 개별적 디자인개발방향 및 디자인개발을 기업에 제안하고 요구할 수 있어야 한다. 이러한 역할을 수행하기 위해서는 기업체와 디자인컨설팅회사간의 상호신뢰(mutual trust)를 바탕으로 한 장기적인 관계의 형성이 반드시 필요하다고 할 수 있다.

2. 디자인컨설팅 기업의 특성

디자인컨설팅기업의 특성을 보기 위해서는 디자인 아웃소싱의 특성과 비교되어야 한다. 디자인컨설팅의 특성에서 가장 주시해야 할 내용은 디자인 아웃소싱의 특성을 가진 디자인전문회사는 디자인컨설팅을 할 수 있는 디자인컨설팅기업으로 전환이 되어야 한다는 것이다.

디자인컨설팅기업의 특성이 디자인 아웃소싱을 바탕으로 하는 디자인 전문회사와는 다양한 측면에서 다르다는 것을 보여주고 있다. 기업체와의 관계적인 측면, 디자인 컨설팅 기업의 관계적인 측면, 지속성 측면, 업무 진행방향적인 측면으로 볼 수 있다.

기업체와의 관계적 측면에서는 디자인 아웃소싱을 하는 디자인전문회사는 디자인을 외주를 주는 것으로 단순한 디자인개발을 해주는 관계로 보여지고, 디자인컨설팅기업의 관계는 기업체 내의 하나의 전략부서로의 관계로 보여지고 있다. 지속성 측면에서는 디자인전문회사는 단기적관계로 디자인 개발의 발주를 통해 업무를 진행하는 것이며, 디자인컨설팅기업은 고객기업내의 전략적 부서의 역할을 하기 때문에 장기적관계로 일이 지속될 수 있다. 업무의 특성측면에서 비교해 보자면, 디자인전문회사는 개별 프로젝트 개발로 진행되기가 쉽다. 일반적으로 기업체들은 한 업체와 꾸준히 거래하면서 만족도가 낮아지면 아이디어가 더 이상 나오지 않을 것이라 판단하고 쉽게 다른 디자인 전문회사에게 프로젝트를 의뢰하게 된다. 그것은 업무의 진행방향이 기업체가 디자인기업에게 일을 의뢰하는 방향으로 진행되기 때문이다. 디자인컨설팅기업의 업무진행방향은 디자인 컨설팅기업이 고객기업에게 먼저 일을 제시하는 것으로 일반 디자인전문회사와 가장 큰 차이점을 보이고 있다. 업무를 제시하는 것이 디자인컨설팅 기업이기 때문에 장기적관계가 가능하다. 그리고 디자인개발업무에 앞서 기업과 브랜드와 소비자의 적합성을 고려한 디자인을 제시하는 것으로 디자인을 통한 기업 경영 컨설팅이 가능하다는 것이다.

정리하자면 디자인컨설팅기업의 특성은 장기적인 관계를 유지하고 기업의 내부적인 외부적인 이미지를 감사하고 조정하는 역할을 통해 기업의 이미지 일치성을 확보하고, 고객기업의 하나의 전략부서로서 디자인을 통한 기업경영 컨설팅을 실현하는 것이라고 볼 수 있다.

3. 디자인컨설팅 프로세스



[그림 5-50] 디자인컨설팅 프로세스

제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구는 이론 및 사례연구를 통하여 디자인컨설팅기업의 특성과 프로세스에 대하여 전반적인 개념을 정리하였다. 본 연구에서의 디자인컨설팅기업의 특성은 이론 및 사례연구에서 제안하고 있는 다양한 내용들을 정리하여 본 연구자가 재구성하고 이에 따른 시사점을 제시하였으며 또한 이론 및 사례연구에서 보여주고 있는 내용들을 토대로 하여 디자인컨설팅의 프로세스를 8단계로 정리하고 각 단계에서 고려되어지고 또 수행되어야 할 업무의 내용 및 업무의 영역을 정리하였다.

이러한 본 연구의 결과는 현재 디자인컨설팅산업이 그다지 활발하게 전개되고 있는 시점에서 이론적 근거와 토대를 구축한다는 점에서 큰 의미가 있다고 할 수 있다. 그러나 이러한 본 연구의 결과는 다음 세 가지 측면에서 연구의 한계가 있다고 할 수 있다.

첫째, 본 연구는 기존의 이론 및 사례연구에서 보여주는 내용을 연구자가 주관적인 관점에서 재구성하고 그 시사점을 보여주는 연구로 실제로 디자인컨설팅업무를 진행하고 동시에 디자인컨설팅기업 및 산업체에서 구체적으로 발생하는 업무와 업무프로세스에 대한 정량적 검토를 바탕으로 하지 않고 있기 때문에 본 연구에서 주장하고 있는 개념에 대한 객관성을 높게 유지하지는 못할 수 있다. 이러한 내용은 향후 연구에서 실제의 디자인컨설팅업무를 진행하면서 이론적 개념과 실제와의 괴리를 연구하고 이러한 괴리를 해결할 수 있는 실질적인 방향을 제시한다면, 좀 더 통찰력있고 이론적으로 객관성이 높은 연구의 결과를 제시해 줄 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구는 디자인컨설팅과 관련하여 일반적으로 다루어져야 할 연구의 영역과 범위를 대상으로 하고 있다. 그러나 산업체의 경우에 있어서도 제조업, 서비스업, 정보산업 등 다양한 산업군이 존재하며, 이러한 기업의 특성에 따라 디자인컨설팅의 업무영역과 특성 및 프로세스가 어느 정도 다른 특성을 보여 줄 수 있을 것으로 판단된다. 본 연구에서 제시하는 개념은 산업군의 특성에 따라 분류 했다가보다는 산업전반의 포괄적인 개념을 대상으로 하고 있으며 따라서 향후 연구에서는 산업유형별, 기업규모별, 기업특성별에 맞는 유형별 디자인컨설팅의 업무와 특성 및 프로세스가 좀 더 구체적으로 연구되어야 할 필요가 있을 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에서 다루어지고 있는 디자인컨설팅의 프로세스는 기존의 연구나 사례에서 보여주고 있는 내용을 체계적으로 재구성함으로써 디자인컨설팅의 과정에 어떻게 이루어져야 하는지에 대한 이론적 근거를 제시해 주고 있다. 이러한 연구 결과는 향후 디자인전문회사가 단순히 디자인개발에 중점을 두는 역할을 수행하던 과정에서 포괄적이고 전략적인 디자인컨설팅을 어떻게 해야 하는지에 대한 전반적인 과정을 보여준다는 점에서 큰 의의가 있다고 할 수 있다.

그러나 본 연구에서 제시하고 있는 디자인컨설팅의 프로세스는 모든 디자인개발프로젝트가 본 연구에서 주장하고 있는 프로세스를 다 수행해야 한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 즉, 본 연구에서 제시하고 있는 8가지 단계에서 프로젝트의 사안별로 수행하여야 할 절차를 선택적으로 결합함으로써 프로젝트에 따라 필요한 과정만을 수행할 수 있는 과정을 보여줄 수 있을 때 본 연구에서 주장하는 결과에 대한 유효성이 높을 것으로 판단된다. 이를 위해 프로젝트의 특성에 따라 필요한 과정을 선택적으로 선별할 수 있는 체계적 분류가 이루어져야 하나 본 연구에서는 이러한 내용을 다루지는 못하고 있다. 따라서, 향후연구에서는 프로젝트의 유형과 특성에 따라 어떠한 단계가 선택적으로 선별되어야 하는지에 대한 연구가 이루어지기를 기대한다.

이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 그동안 이론적으로 정립되지 못하였던 디자인컨설팅기업의 특성과 디자인컨설팅의 프로세스를 다루는 후속연구에 대해 연구의 출발점이 될 수 있다는 점에서 큰 의의가 있다고 할 수 있다. 본 연구를 바탕으로 다양한 후속연구가 지속적으로 이루어져 디자인컨설팅에 대한 체계적인 이론이 정립되고 이를 바탕으로 향후에 우리나라의 디자인컨설팅산업의 발전에 적지만 보탬이 되는 자료가 되기를 기대해 본다.

참고문헌

국내외 단행본

- 안광호, 김동훈, 김영찬, 『시장지향적 마케팅전략』 학현사, 2002, P.147
- 이학식, 안광호, 하영원, 『소비자행동』, 법문사 1992
- 정경원, 『디자인 경영』, 안그라픽스, 1999
- 조민호·설증웅, 『컨설팅 입문』 새로운제안, 2006
- 최낙환, 『현대마케팅론』, 도서출판대경, 1998
- 홍성태, 『보이지 않는 뿌리』, 박영사, 1999
- Tom Kelly, Jonathan Littman 『The art of innovation』, 세종세적, 2001
- Philip Kotler, 윤운현 역, 『마케팅 관리론』, 석정, 2000

학위논문

- 김은영, “디자인마케팅의 4Cs 요소정립과 4C Mix 구현에 관한 연구”, 조선대학교 산업디자인학과 석사학위논문, 2004
- 이영숙, “국내 디자인 컨설팅 산업의 현황과 발전방안에 관한 연구”, 한성대학교 미디어디자인학과 석사학위논문, 2005

정책자료 / 보고서

- 산업자원부, 서울대경영연구원, 한국디자인진흥원, “디자인의 경제적 가치측정에 관한 연구”(결과보고서), 2002
- 산업자원부, 한국디자인진흥원, “디자인산업현황조사결과”, 2005
- 조선대학교 산업디자인특성화사업단, “전략적 특화산업 창출을 위한 디자인비즈니스모델 개발연구”(결과보고서), 산업자원부, 한국디자인진흥원, 2005

정기간행물

- 김홍배, “신제품의 전략적 개발을 위한 디자인 컨설팅 프레임워크의 개발”, 기초조형학연구, Vol.3, No.2, 2004
- 박우장, “주거디자인의 사용자 참가모델에 관한 연구”, 한국실내디자인학회, 24호, 2000
- 변재형, “매스커스터마이제이션을 위한 소비자 참여 디자인방법”, 한국디자인학, 2002, Vol.16 No.4, p.8
- 임효선, 김은영, 이진렬, “디자인컨설팅 기업의 특성 및 디자인컨설팅프로세스에 관한 탐색적 연구”, 한국디자인학회 봄 학술대회발표논문집, 2006
- Brigitte Borja, “Design Education and Research: A theoretical Model for the future”, Design Management Journal, Fall, 1992
- Bruce Moorhouse, “Selling a Vision”, Design Management Journal, Winter, 1997
- Daniel Ashcraft & Lorraine Slattery, “Experiential Design Strategy and Market Share”, Design Management Journal, Fall, 1996
- Darrel K. rhea, “A new perspective on design: Focusing on customer experience”, Design Management Journal, Fall, 1992
- Dev Patnaik & Robert Becker, “Needfinding: The why and how of uncovering people’s Needs”, Design Management Journal, Spring, 1999
- Dodd, K. “Research and Design Success”, Design Management Journal, 12(3), 2001
- Doug Hamilton & Keith Kirby, “A New Brand fir a New category: Paint It Orange”, Design Management Journal, Winter, 1999
- Elizabeth B. & Sanders, L. “Conversing Perspectives: Product Development Research for the 1990s”, Design Management Journal, 3(4), 1992
- Engel, James F. Roger D. Hiackwell, Paul W. Mlniard, Consumer Behavior, 5th ed., Dryden, 1986
- Fumikazu Masuda, “Trends in Design consulting in Japan”, Design Management Journal, Spring, 1996
- Hein Becht & Fennemiek Gommer, “Client/ Consultancy Relationships: Managing the creative process” Design management journal, Spring, 1996
- Hugh Aldersey-Williams, “Design at a distance: The new Hybrids”, Design

- Management Journal, Spring, 1996
- Jack Williamson, William J. Kalmar, James Tischler, "Client readiness: Cultivating clients that support good Design", Design Management Journal, Spring, 1996
 - Jeff Smith, "Act strategic: Be cool", Design Management Journal, Winter, 1999
 - John Recker & Jerry Kathman, "The role of consumer research in the brand design process", Design Management Journal, Summer, 2001
 - Kahle, Lynn R., S.E. Beatty, and P. Homer, "Alternative Measurement Approaches to Consumer Values", Journal of Consumer Research, 13, 1986
 - Logan, R. J. "Research, Design and Business Strategy", Design Management Journal, 8(2), 1997
 - Peter H. Bloch, "Seeking the Ideal Form: Product design and consumer response", Journal of marketing, 1995, Vol.59
 - Rhea, D. K. "A New Perspective on Design: Focusing on Customer Experience", Design Management Journal, 3(4), 1992
 - Rokeach, Milton, "The nature of Human Values, Free Press", N.Y. 1973
 - Simoff, Simeon : "Analysing participation in collaborative design environments", Design studies 21, 2000
 - Ted Leonard & Bill Faust, "Brand Power: Using design and strategy to create the future", Design Management Journal, Winter, 2001
 - Thomas Walton, "Outsourcing Wisdom: Emerging Profiles in Design Consulting", Design Management Journal, 1996
 - Thomas Walton, "Taking a Moment to Define Design Management", Design Management Journal, Vol.9, No.3, Summer 1998,
 - Victor Seidel, "Moving from Design to strategy the 4 Roles of Design-Led strategy consulting", Design Management Journal, Spring 2000
 - William Hull Faust & Terry Langenderfer, "Corporate Culture and the Client/Consultant Relationship", Design Management Journal, Fall, 1997
 - Wrona, S.K "Participatory in architectural design and urban planning", Wydawnictwa Politechniki Warszawskiej, 1981
 - Yoram, Reich et al.:"Varieties and issues of participation and design", Design studies 17, 1996

웹사이트

- 경기디자인스튜디오, <http://www.gds.or.kr>
- 두산세계대백과, <http://www.encyber.com>
- 영국대사관, <http://www.uk.or.kr>
- 움프쿠아뱅크, <http://www.umpquabank.com>
- 이노디자인, <http://www.innodesign.com>
- 월간디자인, <http://mdesign.design.co.kr>
- 지바디자인, <http://www.ziba.com>
- 충청북도 충주교육청, <http://vision.cbchje.go.kr>
- 한국디자인진흥원, <http://www.designdb.com/sig/home/index.htm>
- IDEO, <http://www.ideo.com>
- <http://blog.naver.com/chunmyoung>
- <http://news.media.daum.net/digital/computer/200609/11/etimesi>
- <http://soulbrow.com>
- Tangerine, <http://www.tangerine.net>

디자인컨설팅기업의 특성 및 디자인컨설팅프로세스에 관한 연구

A Study on Characteristics of Design Consulting Corporations and Design Consulting Process

21세기는 디자인컨설팅의 르네상스라고 불리워질 만큼 디자인컨설팅의 중요성이 증가하고 있다. 이러한 현상은 디자인선진국이라 일컬어지는 미국, 독일 및 일본 등에서 최근 단순한 형태의 디자인전문회사가 아닌 종합적인 관점의 디자인컨설팅 기업들이 지속적으로 증가하고 있는 현상들을 통해 증명되고 있다. 따라서 우리나라도 향후 현재 존재하고 있는 디자인 전문회사들이 디자인컨설팅회사로의 변화가 이루어질 것이며 또한 그 필요성도 증대되고 있다고 할 수 있다.

오늘날 디자인전문회사들이 진정한‘디자인컨설팅’기업의 역할을 수행하지 못하는 것은 산업체의 디자인 인식부족이나 디자인업계의 방법론부재보다 더욱 근본적으로 산업체와 디자인컨설팅기업의 관계정립에 대한 인식이 이루어지지 않고 있기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 디자인전문회사와 디자인컨설팅기업과의 차이를 규명하여 디자인회사들이 디자인컨설팅기업으로의 변화를 모색하기 위한 기초적인 프레임워크를 제시하였다.

시대 변화의 요구에 따른 학문적 영역은 계속 확대되고 세분화 될 것이다. 그 중 하나로 디자인 컨설팅에 대해 적용 가능한 집중된 연구를 시도하여 디자인컨설팅을 하고 자하는 기업들에게 디자인컨설팅 프로세스의 필수 지침서로 활용되기를 기대한다.

아울러 기존의 사례연구와 이론연구를 바탕으로“디자인컨설팅”과정에 필요한 단계를 연구하여 디자인컨설팅의 프로세스를 정리하였으며 본 연구에서는 이를 step1. 몰입화단계(commitment step), step2. 감사단계(audit step), step3. 조정단계(adjustment step), step4. 제품포트폴리오분석단계(product portfolio analysis step), step5. 디자인소스탐색단계(design source search step), step6. 디자인전략구축단계(design strategy

building step), step7. 디자인실현단계(design realization step) 및 step8. 사후관리단계(follow-up step)로 제시하였다.

Keywords : 디자인컨설팅, 디자인컨설팅프로세스

저작물 이용 허락서

학 과	제품실내디자인 학과	학 번	20057291	과 정	석 사
성 명	한글: 임 효 선 한문 : 林 孝 善 영문 : Lim, Hyo-Seon				
주 소	광주광역시 북구 연제동 대주피오레 1차 102동 1001호				
연락처	E-MAIL : hohoho1004@hanmail.net				
논문제목	한글: 디자인컨설팅기업의 특성 및 디자인 컨설팅 프로세스에 관한 연구 영문: A Study on Characteristics of Design Consulting Corporations and Design Consulting Process				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

2007년 2월 일

저작자: 임 효 선 (인)

조선대학교 총장 귀하