



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

2008년 2월

박사학위논문

브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한 연구

- 실행요소와 체크리스트 개발을 중심으로 -

조선대학교 대학원

디자인경영학과

김 은 영

브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한 연구

- 실행요소와 체크리스트 개발을 중심으로 -

**A Study on Establishment of Concept and System
for Brand Design Management.**

2008년 2월 25일

조선대학교대학원

디자인경영학과

김 은 영

브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한 연구

- 실행요소와 체크리스트 개발을 중심으로 -

지도교수 이진렬

이 논문을 디자인학 박사학위 논문으로 제출함.

2007년 10월

조선대학교대학원

디자인경영학과

김은영

김은영의 박사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 김 명 주 ㉠

위 원 한국과학기술원 교수 정 경 원 ㉠

위 원 전북대학교 교수 홍 정 표 ㉠

위 원 조선대학교 교수 류 시 천 ㉠

위 원 조선대학교 교수 이 진 렬 ㉠

2007년 12월

조선대학교대학원

ABSTRACT

A Study on Establishment of Concept and System for Brand Design Management.

- focusing on the development of operation elements and check-list -

Kim, Eun-young

Advisor : Prof. Lee, Jin-ryeol

Department of Design Management,

Graduate School of Chosun University

In pursuit of design-oriented management structures, contemporary business company makes an efforts to achieve its increment both of the competitive power and brand value through the enhancement of design power.

Design is very important element to create the brand-asset-value, however, the powerful brand-asset-value is possible only when the concept of Brand Management is realized efficiently dealt traditionally with the management of its culture, operation system and personnel except of increment of design value.

It must be true that Design Management and Brand Management are core strategies for the contemporary business companies targeting the most powerful brand-asset-value establishment. But this study suggests that these two concepts should have organic relationship on the diachronic point of view. In the other words, only when the design-oriented Brand Management and brand-asset-value oriented Design Management is realized, it could be the most desirable business management strategy for its powerful brand-asset-value.

On this premise, Design Management and Brand Management should be developed as a synthetic concept which should be understood as one system, not the independent separate concept, in order to create the brand-asset-value in the more and more competitive environment. This concept is defined as "Brand Design Management" in this study.

This study aims to be the guidelines for business management strategy in order to increment the company's brand value by suggesting the efficient Brand Design Management System and new execution method resulting from defining the concept of Brand Design Management and extracting the necessary elements.

First, I defined the concept of the Brand Design Management on the diachronic point of view understood as one system through the theoretical consideration of each Brand Management and Design Management. Second, I extracted "Purpose", "Personal", "Personality", "Project", "Positioning" and "Practice" as the elements of Brand Design Management through the experts' interview based on the element of Brand Management and Design Management. Third, we suggested the specific execution methods and developed its checklist. Forth, we built the Brand Design Management System based on its elements and performance process and verified the efficiency to companies.

The suggested Brand Design Management system and execution method are very significant both of the business and the academic aspects. In the business aspect, it gives the ideas of planning and performing the design and brand oriented business operation strategy to the companies aiming the establishment of brand-asset value focusing on design. Also in the academic aspect, it is significant that suggests the new concept of "Brand Design Management System" complementing Brand Management with Design Management and it is expected to help the future studies for the management operation methodology.

In the end, I hope this study leads continuous studies for revisions and complements of the suggested system elements and its execution methods and ultimately helps business company to establish its management system and practice in order to increment the brand-asset value.

Keywords : Brand, Design Management, Brand Management, Brand Design Management.

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	2
제1절 연구의 배경	2
1. 경영환경의 변화	2
2. 브랜드디자인경영의 필요성	5
제2절 연구의 목적	7
제3절 연구의 구성 및 방법	10
제2장 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 본 연구의 접근법	14
제1절 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 본 연구의 접근법 총괄	14
제2절 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 시스템 접근법	17
1. 시스템 접근법(System Approach)의 개념	17
2. 본 연구의 시스템 접근법	28
제3장 브랜드디자인경영의 개념과 요소	36
제1절 브랜드디자인경영의 개념	36
1. 브랜드디자인	36
2. 브랜드경영의 개념과 요소	39
3. 디자인 중심의 경영요소	57
4. 브랜드디자인경영의 개념	73
제2절 브랜드디자인경영의 요소추출	75
1. 브랜드디자인경영의 요소추출과정	75
2. 브랜드디자인경영의 요소	81
제4장 브랜드디자인경영시스템 요소의 실행방안 및 체크리스트	90
제1절 시스템 요소 1_ 목적(Purpose)	91
1. 목적(Purpose) 관리의 요소	92
2. 목적(Purpose) 관리의 실행방안	112
3. 목적(Purpose) 관리의 체크리스트	122

제2절 시스템 요소 2_ 인적자원(Personnel)	125
1. 인적자원(Personnel) 관리의 요소	130
2. 인적자원(Personnel) 관리의 실행방안	148
3. 인적자원(Personnel) 관리의 체크리스트	160
제3절 시스템 요소 3_ 포지셔닝(Positioning)	164
1. 포지셔닝(Positioning) 관리의 요소	167
2. 포지셔닝(Positioning) 관리의 실행방안	170
3. 포지셔닝(Positioning) 관리의 체크리스트	185
제4절 시스템 요소 4_ 퍼스널리티(Personality)	188
1. 퍼스널리티(Personality) 관리의 요소	189
2. 퍼스널리티(Personality) 관리의 실행방안	194
3. 퍼스널리티(Personality) 관리의 체크리스트	200
제5절 시스템 요소 5_ 프로젝트(Project)	204
1. 프로젝트(Project) 관리의 요소	205
2. 프로젝트(Project) 관리의 실행방안	212
3. 프로젝트(Project) 관리의 체크리스트	226
제6절 시스템 요소 6_ 실행(Practice)	229
1. 실행(Practice)에 대한 PLAN	232
2. 실행(Practice)에 대한 DO	240
3. 실행(Practice)에 대한 SEE	252
제5장 브랜드디자인경영시스템 제안 및 평가와 유효성 검증	258
제1절 브랜드디자인경영시스템 제안	258
제2절 브랜드디자인경영시스템 평가	268
1. 브랜드디자인경영시스템의 속성 평가	268
2. 브랜드디자인경영시스템의 구성요소 평가	270
3. 브랜드디자인경영시스템 구축의 절차 평가	272
제3절 브랜드디자인경영시스템의 유효성 검증	277
1. 유효성 검증의 개요	277
2. 유효성 검증의 결과	279
3. 체크리스트의 활용방안	317

제6장 결론	320
제1절 연구의 결과	320
제2절 연구의 시사점	324
제3절 한계점 및 향후 연구방향	326

참고문헌

부록

표목차

[표 2-1] 브랜드디자인경영시스템의 개발절차	34
[표 3-1] 선행 연구자들의 관점에서 본 브랜드경영의 정의	42
[표 3-2] 선행 연구자들의 관점에서 본 브랜드경영의 영역 및 요소	43
[표 3-3] 브랜드 개성과 브랜드 포지셔닝의 관계	51
[표 3-4] 선행 연구자들의 정의에서 추출한 브랜드경영의 요소	56
[표 3-5] 선행 연구자들의 관점에서 본 디자인경영의 정의	62
[표 3-6] 선행 연구자들의 관점에서 본 디자인경영의 영역 및 요소	66
[표 3-7] 선행 연구자들의 정의에서 추출한 디자인경영의 요소	72
[표 3-8] 분야별 인터뷰 대상자 분포	76
[표 3-9] 행 포인트 개요	78
[표 3-10] 열 포인트 개요	78
[표 3-11] Purpose로 결합된 요소들의 개념과 운영항목	83
[표 3-12] Personality로 결합된 요소들의 개념과 운영항목	85
[표 4-1] 목적(Purpose) 관리의 요소	9
[표 4-2] 마인드아이덴티티의 실행방안	116
[표 4-3] 비주얼아이덴티티 및 계열간아이덴티티의 실행방안	121
[표 4-4] 목적(Purpose) 관리의 체크리스트	123
[표 4-5] BC분임조 활동의 가상사례	152
[표 4-6] 전사적 브랜드 관리구조 구축의 실행방안	154
[표 4-7] 듀얼매트릭스 조직구조 구축의 실행방안	156
[표 4-8] 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조의 실행방안	160
[표 4-9] 인적자원(Personnel) 관리의 체크리스트	161
[표 4-10] 장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축	176
[표 4-11] 기업브랜드-개별아이템 포지셔닝구축방향 적합도 평가	181
[표 4-12] 포지셔닝(Positioning) 관리의 실행방안	185
[표 4-13] 포지셔닝(Positioning) 관리의 체크리스트	187
[표 4-14] 퍼스널리티(Personality) 관리의 실행방안	200
[표 4-15] 퍼스널리티(Personality) 관리의 체크리스트	202
[표 4-16] 직업별 KAI점수	215
[표 4-17] 프로젝트팀의 갈등관리를 위한 실행방안	219

[표 4-18] 프로젝트(Project)의 업무타이밍 관리를 위한 실행방안	23
[표 4-19] 프로젝트(Project)의 크로스관리를 위한 실행방안	26
[표 4-20] 프로젝트(Project) 관리의 체크리스트	27
[표 4-21] GAP1에 대한 실행방안	242
[표 4-22] GAP2에 대한 실행방안	244
[표 4-23] GAP3에 대한 실행방안	246
[표 4-24] GAP4에 대한 실행방안	248
[표 4-25] GAP5에 대한 실행방안	251
[표 4-26] 실행(Practice) 관리의 체크리스트	24
[표 5-1] 브랜드디자인경영시스템의 요소별 실행방안	261
[표 5-2] 인터뷰 절차와 진행내용	278
[표 5-3] A그룹의 인력구조에 대한 실행여부	280
[표 5-4] A그룹의 브랜드침투프로그램에 대한 실행여부	282
[표 5-5] A그룹의 자원할당 및 아이덴티티프로그램 적용에 대한 실행여부	283
[표 5-6] A그룹의 전사적 브랜드 관리구조에 대한 실행여부	284
[표 5-7] A그룹의 디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조의 실행여부	286
[표 5-8] A그룹의 외부 브랜드디자인 아웃소싱 파트너구조의 실행여부	287
[표 5-9] A그룹의 포지셔닝(Positiong) 관리의 실행여부	28
[표 5-10] A그룹의 퍼스널리티(Personality) 관리의 실행여부	29
[표 5-11] A그룹의 프로젝트(Project) 관리의 실행여부	29
[표 5-12] A그룹의 브랜드디자인경영시스템에 대한 개선방향	297
[표 5-13] B그룹의 인력구조에 대한 실행여부	299
[표 5-14] B그룹의 브랜드침투프로그램에 대한 실행여부	300
[표 5-15] B그룹의 자원 및 아이덴티티프로그램의 적용에 대한 실행여부	302
[표 5-16] B그룹의 전사적 브랜드 관리구조에 대한 실행여부	303
[표 5-17] B그룹의 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조에 대한 실행여부	305
[표 5-18] B그룹의 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조에 대한 실행여부	306
[표 5-19] B그룹의 포지셔닝(Positioning) 관리의 실행여부	37
[표 5-20] B그룹의 퍼스널리티(Personality) 관리의 실행여부	38
[표 5-21] B그룹의 프로젝트(Project) 관리의 실행여부	31
[표 5-22] B그룹의 브랜드디자인경영시스템에 대한 개선방향	315
[표 5-23] 브랜드디자인경영시스템 체크리스트의 구성	318

그림목차

[그림 1-1] 브랜드자산 구축을 위한 디자인의 위상과 기업경영체제	8
[그림 1-2] 연구의 구성	10
[그림 2-1] 본 연구의 접근법	14
[그림 2-2] 일반적 시스템 모델	18
[그림 2-3] 상위시스템과 하위시스템의 연계구조	21
[그림 2-4] 개방구조로서의 시스템과 환경	23
[그림 2-5] 시스템의 구조와 구성요소	26
[그림 2-6] 시스템접근법의 절차	28
[그림 3-1] 브랜드 자산의 모형	53
[그림 3-2] 디자인경영 요소의 추출과정	67
[그림 3-3] 디자인 중심의 경영요소의 보완	73
[그림 3-4] 브랜드디자인경영 요소의 추출과정	75
[그림 3-5] 행점 및 열점 대칭적 정규화	79
[그림 3-6] 브랜드디자인경영 요소의 추출	80
[그림 3-7] 브랜드디자인경영 요소의 조합과정	88
[그림 4-1] 브랜드디자인경영의 요소들에 대한 실행방안	90
[그림 4-2] Novartis 로고	96
[그림 4-3] 1992년 3M의 아이덴티티 문제를 보여주는 시각적 증거들	98
[그림 4-4] 브랜드 비전의 창출	101
[그림 4-5] 브랜드 침투의 4E 단계	103
[그림 4-6] Mind Identity를 위한 프로그램 설계	105
[그림 4-7] Visual Identity를 위한 프로그램 설계	109
[그림 4-8] Inter-Line Identity를 위한 프로그램 설계	112
[그림 4-9] 목적(Purpose) 관리를 위한 조직구조	113
[그림 4-10] 목적(Purpose) 관리를 위한 조직구조에서 업무조정자의 위치	114
[그림 4-11] 3M의 새롭게 개선된 아이덴티티 매뉴얼들	118
[그림 4-12] 3M의 단일화된 글로벌 광고 캠페인	119
[그림 4-13] 전통적인 기업의 핵심영역과 보조영역	126
[그림 4-14] 전통적인 기업경영구조	127
[그림 4-15] 효율적 브랜드디자인경영을 위한 인력시스템 관리 요소	130

[그림 4-16] PDCA 사이클에 의한 TQM	134
[그림 4-17] PDCA사이클에 대한 TBM 관리	136
[그림 4-18] 전사적 브랜드 관리구조 모형	137
[그림 4-19] 기능적 조직구조	138
[그림 4-20] 프로젝트 조직구조	139
[그림 4-21] 매트릭스 조직구조	140
[그림 4-22] In-house 디자인과 디자인 아웃소싱구조	144
[그림 4-23] Sauder Woodworking사의 Original Mark	146
[그림 4-24] 몰입화의 형성	148
[그림 4-25] BC분임조의 형태	153
[그림 4-26] 하이브리드형 디자인 아웃소싱모델	157
[그림 4-27] 볼보자동차의 포지셔닝을 위한 광고사례	165
[그림 4-28] 렌트카 회사 Avis의 포지셔닝을 위한 광고사례	166
[그림 4-29] 브랜드디자인경영을 위한 포지셔닝 관리의 요소	169
[그림 4-30] 브랜드 포지셔닝 전략의 절차	175
[그림 4-31] 브랜드 포트폴리오 분석을 통한 개별브랜드의 포지셔닝 관리	180
[그림 4-32] 브랜드 아키텍처	183
[그림 4-33] 브랜드개성의 구현	191
[그림 4-34] 브랜드디자인경영을 위한 프로젝트 관리 요소	206
[그림 4-35] 업무 Timing 관리 절차의 예	209
[그림 4-36] Kirton의 순응/혁신 점수 분포	214
[그림 4-37] 브랜드디자인경영의 차원	230
[그림 4-38] GAP1 : 브랜드자산의 형성에 위배되는 단기-중기적 목표와 중기-장기적 목표사이의 차이	234
[그림 4-39] GAP2 : 5개 요소의 PLAN-DO-SEE 과정의 설계에 있어서 일부 요소의 설계부재	235
[그림 4-40] GAP3 : 5개요소의 PLAN-DO-SEE 설계에 있어서 일관성의 부재	236
[그림 4-41] GAP4 : 기업의 시간단계적 목표에 대한 5가지의 개별 요소의 목표-수단간 차이	237
[그림 4-42] GAP5 : 기업의 단기-중기-장기적 PLAN-DO-SEE 일관성의 차이	238
[그림 4-43] 효율적 브랜드디자인경영 수행을 위한 GAP모형	239
[그림 5-1] 브랜드디자인경영시스템의 구조	260

[그림 5-2] A그룹의 브랜드디자인경영관련 인력구조 시스템	279
[그림 5-3] B그룹의 브랜드디자인경영관련 인력구조시스템	298

제 1장

서 론

제1절 연구의 배경

제2절 연구의 목적

제3절 연구의 구성 및 방법

제1장 서론

제1절 연구의 배경

1. 경영환경의 변화

산업의 발전에 따른 시대의 변화에 따라 기업경영에도 많은 변화가 이어져 왔다. 산업혁명은 제조산업의 발전을 가져왔고 그에 따른 공급의 초과로 기업들은 생산중심의 경영에서 인간중심, 재무중심의 경영을 거쳐 마케팅 중심의 경영패러다임으로 많은 경영환경의 변화를 겪어왔으며 소비자들은 다양한 구매 욕구를 충족시켜줄 수많은 제품들을 선택할 수 있게 되었다. 기술의 발전은 인간의 삶의 질을 향상시켰으며 물질적 풍요 속에서의 소비자들은 더 이상 '기능적 가치'로서의 제품자체를 구매하지 않게 되었다. 그들은 그들의 감성적 욕구와 사회적 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 '상징적 가치'로서 제품을 구매하게 된 것이다.

기술수준의 평준화로 인해 제품구매의 기준이 '품질'에서 '디자인'으로 변화하고 소비자들이 제품의 구매를 통해 얻고자하는 심리적 효익이 중시됨에 따라 21세기의 기업경영의 패러다임은 '디자인'과 '브랜드'로 넘어가게 되었으며 곧 이러한 '디자인'과 '브랜드'는 소비자들의 감성적 욕구를 채워주는 수단이 되고 있으며 기업에게는 기업경쟁력의 핵심으로 받아들여지고 있다. 따라서 기업들은 디자인의 중요성을 인식하고 디자인경영에 주력하게 되었으며 치열한 경쟁 환경 속에서 경쟁력을 가지고 살아남는 기업들 또한 디자인경영에 주력한 기업들이나 것을 볼 수 있다.

국내의 경우 삼성전자는 1996년에 '디자인혁명의 해'를 선포하고 2001년 디자인경영센터를 설립하여 국내 어느 기업보다 빨리 디자인경영에 착수해 IDEA에서 2006년 3건을 포함, 최근 5년간 총 19건을 수상해 애플(15건)과 HP(12건)를 제치고 최다 수상실적을 기록하며 가시적인 성과를 내고 있다. LG전자의 경우, 2002년 디자인경영센터를 설립하고 2006년을 '디자인경영 원년'으로 선포한 2006년 IDEA, Reddot, IF 등 3대 디자인상에서 모두 수상했으며 독일의 레드닷 디자인 어워드(Reddot Design Awards)에서 29개 제

품이 한꺼번에 수상해 가전업체 최다이자 한국 기업 역대 최다기록을 세웠다. 또한 같은 해 레드닷디자인에서 ‘올해의 디자인팀 상’을 수상하였는데 이 상은 레드닷디자인협회가 지난 1989년부터 매년 혁신적인 디자인 성과를 평가해 최고 디자인 기업에게 수여하는 디자인업계 최고 권위의 상으로서 이번 수상은 벤츠(Benz), 노키아(Nokia), 아우디(Audi), 소니(Sony) 등에 이어 국내 최초 수상 및 아시아 기업 중 두 번째로 수상하는 것으로써 그 의의가 매우 크다.¹⁾ 이로 인해 2년 연속 LG전자의 디자인력을 글로벌시장에서 한껏 과시하고 있으며 이는 디자인이 기업 경영에 어느 정도 영향을 미치는가를 잘 보여주고 있는 사례이다.

1990년대 위기를 겪던 애플사가 당시 혁신적인 디자인으로 세상을 놀라게 한 아이맥(i-Mac)으로 위기를 돌파하고 지금은 하나의 문화 아이콘으로 자리 잡은 아이팟(i-Pod)으로 제2의 전성기를 구가하고 있는 것도 애플의 CEO 스티브 잡스가 복귀와 함께 디자인을 핵심 경영 아젠다로 설정하고 강력하게 디자인경영을 추진함으로써 희생 및 고성장을 이룬 결과이다. 이와 같은 사례는 최고경영진의 디자인경영에 대한 열의가 기업의 경쟁력에 얼마나 즉각적이며 큰 영향을 미치는지를 잘 보여주고 있다.

P&G의 디자인경영 사례에서도 볼 수 있듯이 이러한 디자인경영을 지원하기 위해서는 회사 전반의 경영프로세스와 조직역량이 뒷받침되어야 한다. 2000년 Lafley회장 취임과 동시에 ‘디자인경영’을 선포하고 과감한 구조조정으로 수천 명의 임원과 중간 관리자를 정리하는 와중에도 디자인 관련 인원을 4배로 늘린 것은 널리 알려진 사례이다.²⁾ 이러한 기업들의 디자인경영에 대한 관심은 바로 해당 기업의 경쟁력강화로 이어졌으며 디자인에 대한 관심과 함께 브랜드에 대한 중요성을 인식하기 시작한 것도 거의 같은 시기라고 볼 수 있다.

20세기에 접어들어 마케팅 경쟁시대를 맞이하여 소비자에게 접근하는 전략들이 연구되기 시작했었다. 코카콜라, 아이보리, 코닥, 버버리, 네슬레 등의 전통

1) http://www.lge.co.kr/cokr/pr/pr_news

2) 이안재, ‘디자인경영의 최근 동향과 시사점’, SERI 경제포커스 제125호, 삼성경제연구소, 2007. 1. 8, p.4.

적 브랜드들이 마케팅전략의 중심이 되기 시작했었고 이들보다 역사가 짧은 소니, 나이키 등이 20세기 말의 파워 브랜드라는 새로운 경영 패러다임을 정의하게 되었다.

1980년대 중반부터 M&A가 활발해지면서 기업 인수합병의 핵심부분이 브랜드이고 그 브랜드의 가치가 곧 기업 전체의 가치로 평가되기 시작했다. 예컨대, 1988년 KKR은 Nabisco 브랜드를 300억 달러에 사들였고 Philip Morris는 Kraft 브랜드를 129억 달러에 사들였는데 이는 장부가의 4배가 넘는 금액이었다. 뿐만 아니라 Nestle가 영국의 Rowntree 브랜드를 장부가의 5배가 넘는 45억 달러에 사들이기도 하였다. 이와 같은 사실들은 브랜드 가치가 곧 기업의 가치이고 브랜드가 기업의 미래 가치를 창출할 수 있는 핵심적 자산임을 입증하고 있다. 우리나라의 경우에도 미국의 존슨사가 삼성제약을 387억 원에 인수하였는데 이 중 ‘에프킬러’의 브랜드 가치를 297억원으로 평가하였다.³⁾ 이렇듯 기업 가치에 대한 평가에서 브랜드자산가치가 가장 큰 비중을 차지하게 되면서 기업경영의 핵심 패러다임은 자연스럽게 브랜드로 옮겨지게 되었다.

이와 같이 21세기 경영의 핵심패러다임은 ‘디자인’과 ‘브랜드’라 할 수 있다. 이에 대한 기업들의 관심과 더불어 이미 학계에서도 많은 연구들이 이루어지고 있는데 디자인경영에 관한 학계의 관심은 이미 1960년대 영국에서 시작되어 많은 학자들이 디자인경영에 관한 정의와 역할에 대하여 연구하고 있으며 1975년 미국에서는 디자인경영협회(DMI)가 설립되어 지금까지 활발한 활동들을 이어오고 있다. 브랜드경영분야에 있어서도 이 분야의 선구자라 일컬어지는 David A. Aaker가 1991년 <Managing Brand Equity>⁴⁾라는 책으로 “브랜드 에퀴티(Brand Equity)”라는 개념을 발표한 이후 브랜드 관리의 중요성에 관한 인식들을 불러일으켰으며 1996년 <Building Strong Brand>⁵⁾로 본격적인 브랜드경영에 대한 관심을 확산시켰다.

3) (사)한국브랜드경영협회, 『브랜드경영 진단모델 연구』, 산업자원부·한국산업디자인진흥원, 2002, pp.1-2.

4) David A. Aaker, 『Managing Brand Equity』, NY: The Free Press, 1991.

5) David A. Aaker, 『Building Strong Brand』, NY: The Free Press, 1996.

국내에서도 삼성이나 LG같은 대기업들을 필두로 이미 브랜드경영에 돌입한 기업들이 많다. 비록 아직까지는 대기업에 국한되어 있으며 중소기업에 있어 디자인경영'이나 '브랜드경영'에 대한 관심은 아직 미미한 수준이라 할 수 있지만, 이 두 개념은 현대의 기업경영에서 매우 중요한 의미를 부여받고 있는 주제임에는 틀림이 없다.

2. 브랜드디자인경영의 필요성

앞서 살펴보았듯이 1990년대 들어 그 중요성이 부각되기 시작한 '디자인'과 '브랜드'에 대한 관심은 21세기에 접어들면서 본격적으로 기업경영의 핵심으로 대두되고 있다. 디자인과 브랜드에 대한 기업들의 관심은 그 중요성의 경중을 따질 수 없을 만큼 동시에 기업 경영의 핵심 가치로 떠오르고 있으며 관심의 대상이 되고 있다.

이제는 '브랜드경영'이나 '디자인경영'을 각각의 독립된 별개의 개념으로 다루기보다는 브랜드자산 가치의 상승을 궁극적인 목적으로 하는 브랜드를 중심으로 한 디자인경영의 문제를 다뤄야 하는 브랜드디자인경영의 시대로 접어들게 된 것이다. 국내의 경우만 보더라도 '디자인'과 '브랜드'에 대한 관심이 증대되면서 디자인을 중심으로 한 브랜드 관리에 경영의 초점을 두는 기업들의 예를 쉽게 찾아볼 수 있다.

국내에서 2003년 창립된 디자인브랜드경영학회(DBMS; Design Brand Management Society)⁶⁾는 기업 경쟁력의 원천이 되고 있는 디자인과 브랜드에 대해서 경영과의 새로운 관계성을 모색하여, 기업은 물론 우리나라의 경쟁력 향상을 도모할 수 있는 목표를 가지고 활동하고 있다. 이 학회는 디자인과 브랜드에 관한 이슈들로 학술적인 차원과 실무적인 차원에서의 다양한 업적들을 남기고 있는 미국의 디자인경영협회(DMI; Design Management Institute)⁷⁾와도 꾸준한 교류로 국내 디자인, 브랜드 산업의 건전한 발전을 기

6) 디자인브랜드경영학회(DBMS): <http://www.dbms.or.kr/about/about.htm>

7) Design Management Institute(DMI): <http://www.dmi.org>

본으로 학계, 업계 및 디자인, 브랜드 등 연관 사업의 종합적인 시스템을 구축해 오며, 사업 기반과 국가 경쟁력 향상을 도모하고 있다.

디자인경영협회(DMI)에서 발간되는 ‘Design Management Review’에서 다루어지는 주제들을 살펴보면 브랜드가 차지하는 비중이 매우 높은 것을 알 수 있으며 이것은 디자인경영에서 브랜드는 필수적으로 다루어질 수밖에 없는 부분이라는 것을 보여주고 있다.

또한 1999년부터 산업자원부가 주관하고 한국디자인진흥원이 주최하여 기업의 디자인경영활동을 장려하기 위하여 실시되던 ‘한국디자인경영대상’ 제도가 2001년부터는 브랜드경영부문을 추가하여 ‘대한민국 디자인·브랜드경영대상’으로 명칭이 바뀌어⁸⁾ 실시되고 있으며, 이는 디자인과 브랜드의 관계 정립에 새로운 개념을 제시하고 있다고 할 수 있다.

이러한 사례들은 ‘브랜드’는 디자인경영에 있어 달성해야 할 목표가 되는 개념이며 ‘강력한 브랜드자산구축’도 역시 디자인을 중심으로 하는 디자인 중심의 기업운영체제를 바탕으로 하지 않으면 안 된다는 것을 말해주고 있다.

이렇듯 브랜드와 디자인의 중요성을 인식하고 있음에도 불구하고 그간의 브랜드디자인에서는 주로 디자인개발에 초점을 두고 있으며 브랜드의 전체적인 조망보다는 개별브랜드의 개발에 무게중심을 두고 있다. 반면 브랜드경영은 디자인에 중심을 두기 보다는 마케팅관점에서 브랜드자체의 관리에 초점을 두고 있는 것이 사실이다. 그러므로 브랜드디자인에 있어 전체적인 브랜드 관리의 필요성을 더하고 브랜드경영에 있어서는 더욱 디자인의 중요성에 대해 인식한 디자인 중심의 브랜드 관리가 필요하다 하겠다. 따라서 기존의 브랜드 디자인이나 브랜드경영의 범주에서 더욱 확장된 개념으로 디자인 중심의 브랜드 관리기법으로서의 브랜드디자인경영이 필요하다 판단된다.

8) 정경원, “디자인 전략의 모방자에서 선구자로; 한국 디자인 진흥 전략의 발전 과정에 관한 고찰”, 디자인학연구, 통권 제 58호 vol.17 no.4, 2004.

제2절 연구의 목적

본 연구는 현대 기업경영의 핵심으로써 ‘브랜드디자인경영’의 개념을 정립하고 브랜드디자인경영시스템을 구축하고자 하는데 연구의 목적이 있다. 전술한 바와 같이 브랜드디자인과 브랜드경영은 각각 개별브랜드의 개발의 문제와 브랜드의 마케팅적 관리기법으로서의 브랜드 관리에 치중하고 있으나 본 연구에서는 이러한 각각의 범주들을 포괄하는 디자인 중심의 브랜드 관리의 필요성을 제안한 바 있다.

디자인경영은 기업이 디자인 중심의 운용체제를 갖도록 하는 것이 궁극적인 목적이며 이는 전통적인 생산시스템, 인력운용시스템, 마케팅 및 프로모션시스템과 재무운용시스템이 디자인중심체제로의 전환을 의미한다.

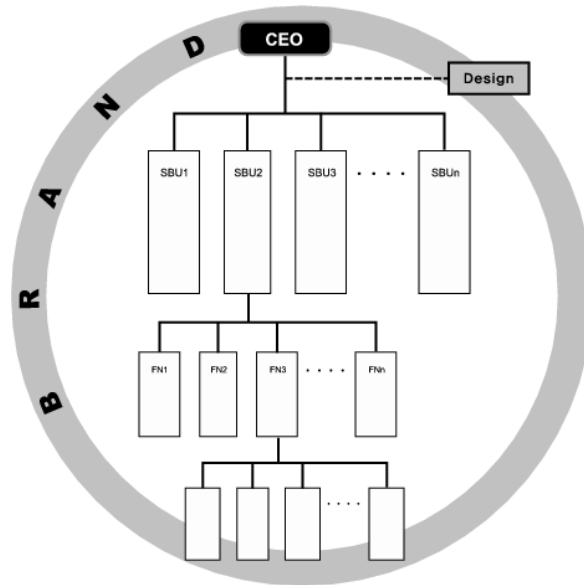
이 과정에서 브랜드는 디자인의 하위개념으로서 기업과 기업계열 혹은 개별 제품라인의 브랜드로서 인식되어져 왔다. 그러나 본 연구에서는 브랜드의 개념에 대하여 전통적인 견해와는 달리, 소비자가 인식하는 인지시스템 내의 총체적인 “지각(perception)”이라 정의한다. 이와 관련하여 Bill O'Connor는 Perception Becomes Everything⁹⁾이라 제안하며, 과거 4P중심의 기업경영 및 마케팅전략에 대하여 디자인과 디자인에 필요한 경영요소 및 이를 중심으로 소비자의 인지시스템에 각인되는 게슈탈트적 이미지 총합체로서의 브랜드 관리의 중요성을 피력한바 있다.

따라서 본 연구에서 다루고 있는 브랜드는 흔히 대상의 이름으로서 인식되는 1차적 의미의 ‘브랜드’가 아니라 소비자의 인지시스템에 정착된 총체적 이미지로서의 상징적 ‘브랜드’를 의미하며 이러한 브랜드의 개념이 본 연구에서 다루고자 하는 브랜드디자인경영의 대상으로서의 브랜드이다.

그러나 지금까지 다루어지고 있는 브랜드의 관리개념은 브랜드디자인과 브랜드경영을 들 수 있다. 브랜드디자인은 주로 브랜드의 디자인개발과 그에 따른

9) Bill O'Connor, "Intergrated Marketing Communications and the New Package Design Reality: ACCESS VS. IMPACT", *Design Management Journal*, Winter, 1997, pp.61-65.

개별브랜드의 관리에 치중하고 있으며 브랜드경영은 주로 마케팅중심의 브랜드 관리를 다루고 있다. 그러나 전통적인 마케팅에서의 4P가 아닌 브랜드에 대한 소비자의 인지가 중요하다는 측면에서 디자인 중심의 브랜드 관리의 필요성이 대두되고 있다.



[그림 1-1] 브랜드자산 구축을 위한 디자인의 위상과 기업경영체제

따라서 본 연구에서는 브랜드디자인의 개념과 브랜드경영의 개념을 살펴보고 이 개념에 디자인 중심의 관리체제를 의미하는 ‘디자인경영’의 개념으로부터 ‘디자인중심관리’의 기법들을 탐색하여, 디자인 중심의 관리개념이 약한 브랜드경영의 개념을 디자인 중심의 관리기법으로 보완함으로써 디자인 중심의 브랜드 관리시스템인 브랜드디자인경영시스템의 제안하고자 한다.

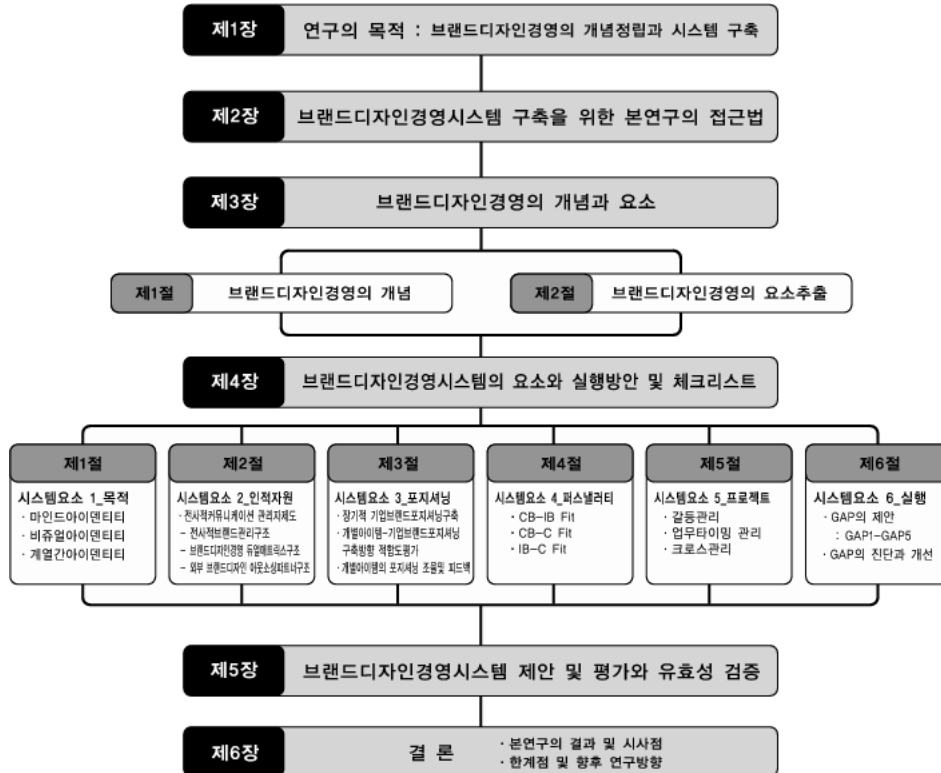
이를 위하여 본 연구에서는 이론적 고찰에서 기존의 연구들을 바탕으로 브랜드디자인의 개념과 관리기법을 살펴보고 아울러, 브랜드경영의 개념과 요소들을 고찰하였다. 추출된 브랜드경영의 개념과 요소에 있어서, 디자인경영에서

다루어지고 있는 디자인 중심의 경영기법들을 고찰하고 이러한 기법들을 브랜드경영의 관리기법에 보완함으로써, 디자인 중심의 경영기법으로서의 브랜드디자인경영의 개념을 정립함과 동시에 브랜드디자인경영에 필요한 요소들을 제시하였다. 아울러, 추출된 각각의 요소에 대하여 실행방안을 제안함으로써 궁극적으로 본 연구는 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 ‘브랜드디자인경영시스템’을 제시하고자 하는데 연구의 목적이 있다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제들을 제시하고자 한다.

- 첫째, 브랜드디자인경영의 개념은 무엇인가?
- 둘째, 브랜드디자인경영을 실행할 수 있는 방안은 무엇인가?
- 셋째, 효율적인 브랜드디자인경영을 실행할 수 있는 매니지먼트시스템 설계가 가능한가?
- 넷째, 기업의 브랜드디자인경영시스템을 진단할 수 있는 기법(tool)을 개발하고 활용할 수 있는가?

제3절 연구의 구성 및 방법



[그림 1-2] 연구의 구성

본 연구는 브랜드디자인경영의 개념을 정립하고 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 브랜드디자인경영시스템을 구축하기 위한 이론적 연구로 본 연구의 구성은 총 6장으로 구성되어 있다.

먼저 제1장에서는 “브랜드디자인경영”의 개념정립과 시스템구축의 필요성, 즉 연구의 배경에 대하여 기술하였으며 연구의 목적, 아울러 연구의 구성 및 방법에 대하여 정리하였다.

제2장에서는 각 연구단계별로 사용된 연구기법들과 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 이론적 접근법으로서, 시스템 접근법(system approach)에 대하여 정리하였으며, 시스템접근법에서 제시하고 있는 절차와 특성을 본 연구의 브랜드디자인경영시스템에 적용함으로써 브랜드디자인경영시스템구축의 논리성과 객관성을 확보하였다.

제3장에서는 브랜드디자인경영의 개념을 정의하고 요소를 추출하였다. 브랜드디자인경영의 개념과 요소를 추출하기 위하여 브랜드디자인, 브랜드경영과 디자인 중심의 경영요소를 추출하기 위해 디자인경영에 대한 선행 연구자들의 연구를 바탕으로 하여 개념을 정의하였으며 그에 따른 요소들을 추출하였다. 브랜드경영의 요소로 추출한 5가지 요소와 디자인경영의 관리기법으로 추출한 5가지 요소들을 바탕으로 하여 전문가 인터뷰를 통해 6가지 요소를 브랜드디자인경영의 요소로 추출하여 이를“6P”로 명명하였으며 아울러 브랜드디자인경영의 개념을 정의하였다.

제4장에서는 3장에서 제시한 브랜드디자인경영의 요소들에 대한 실행방안을 제시하였다. 즉, 브랜드디자인경영시스템의 각 요소에 대한 상·하위 구조와 위계구조에서 나타난 시스템요소의 구체적인 실행방안들을 사례연구를 통하여 제안하였다. 아울러, 본 장에서 제시하고 있는 실행방안들을 바탕으로 하여, 브랜드디자인경영시스템이 효율적으로 운영되고 있는지를 평가할 수 있는 체크리스트를 개발하여 제안하였다.

제5장에서는 4장까지의 내용을 바탕으로 하여, 브랜드디자인경영시스템을 제안하였다. 또한 본 연구의 제2장에서 연구한 시스템 접근법의 특성을 바탕으로 본 연구에서 제안한 브랜드디자인경영시스템을 평가하고, 시스템으로서 갖추어야 할 특성과 충족요건을 갖추고 있는지를 평가하였다. 또한, 본 연구에서 제안한 브랜드디자인경영시스템의 유효성검증을 실시하였다. 이는 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템의 요소들과 그에 대한 실행방안으로 제시된 항목들에 대해 유효성이 있는지에 대한 검증과정으로 국내에서 브랜드 가치가 높은 두 기업을 선택하여 본 연구에서 개발한 체크리스트를 활용하여

브랜드디자인경영시스템에 대한 검증을 실시하였다.

마지막으로 제6장에서는 본 연구의 결과와 시사점, 연구과정에 대한 한계점 및 향후 연구방향에 대하여 논의하였다.

제 2장

브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 본 연구의 접근법

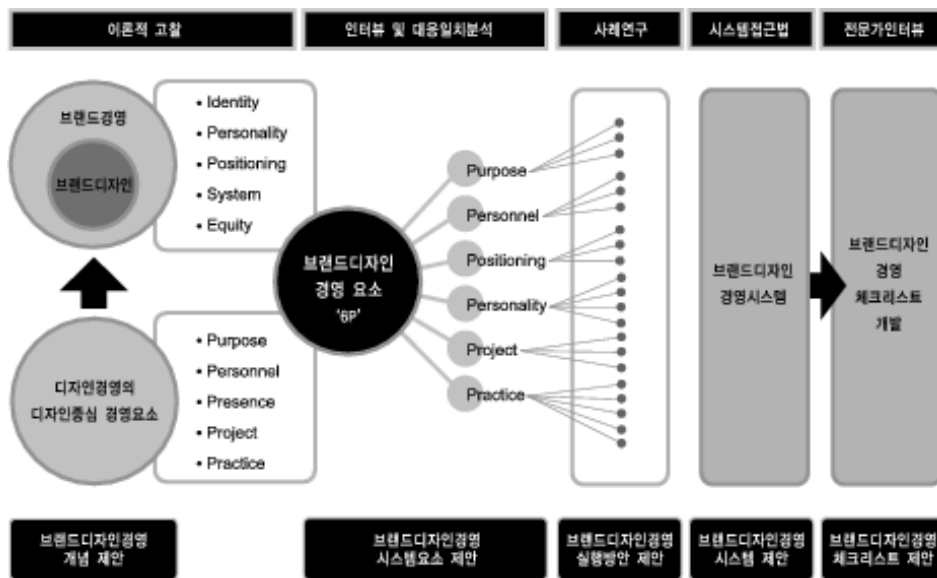
제1절 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 본 연구의 접근법 총괄

제2절 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 시스템 접근법

제2장 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 본 연구의 접근법

본 연구에서는 브랜드디자인경영시스템을 구축하기 위한 연구의 과정 중에 여러 가지 접근법이 사용되었다. 브랜드디자인경영의 개념정립을 위한 이론적 고찰부분의 문헌연구와 브랜드디자인경영 요소추출을 위한 인터뷰 및 분석법, 사례연구를 통한 브랜드디자인경영시스템의 실행방안제안, 시스템 접근법에 따른 시스템구축과 전문가인터뷰를 통한 시스템의 유효성 검증 부분 등 본 장에서는 연구 단계별로 어떠한 연구방법들이 사용되었는지 살펴보고 브랜드디자인경영시스템 구축에 사용된 시스템 접근법에 대하여 알아보하고자 한다.

제1절 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 본 연구의 접근법 총괄



[그림 2-1] 본 연구의 접근법

브랜드디자인경영의 개념과 요소를 다루는 본 연구의 제3장은 이론적 고찰 부분으로 주로 문헌연구의 방법이 사용되었다. 브랜드디자인경영의 개념을 정립하기 위해 연구된 부분으로 브랜드디자인과 브랜드경영의 관계와 개념, 디자인 중심의 관리요소를 추출하기 위해 연구한 디자인경영의 개념과 요소부분들에는 지금까지 출간된 저널들에 실린 논문들과 기사들, 출판된 전문서적 등을 위주로 여러 학자들의 선행연구결과들과 전문가들의 의견을 수렴하여 연구가 진행되었다. 문헌연구를 통한 접근은 지금까지 연구되어진 선행연구를 총괄하기 위한 방법으로 지금까지 제시되어진 여러 개념들과는 다른 새로운 개념인 브랜드디자인경영의 개념을 제안하고 요소를 추출하기 위한 목적으로 사용되었다.

같은 장에서 브랜드디자인경영의 요소를 추출하기 위해 사용된 연구방법으로는 먼저 전문가 인터뷰와 인터뷰결과 데이터를 이용한 대응일치분석법이 사용되었다. 문헌연구를 통해 브랜드경영의 요소들과 디자인경영의 요소들에서 추출한 디자인 중심의 관리기법들을 바탕으로 하여 각 요소들의 연관성 분석을 통하여 브랜드디자인경영의 요소들을 추출하였다.

먼저 데이터를 얻기 위한 전문가 인터뷰에서는 1:1 심층 면접법으로 면접자가 응답자에게 각 요소들에 대한 충분한 설명과 설문목적은 인지시킨 다음 각 요소들의 연관성 정도에 대한 응답자의 의견을 설문지의 7점 척도에 표기하도록 한 방법으로 데이터를 수집하였다. 결과의 분석에는 사회과학통계분석에 사용되는 기법 중 하나이자 다차원척도분석의 방법으로 행과 열의 분할표로 나타낼 수 있는 질적자료의 분석방법인 대응일치분석법을 사용하였으며 이 분석법의 목적은 브랜드디자인경영시스템의 요소를 제안하기 위함이다.

다음으로 브랜드디자인경영의 요소들로 추출된 '6P'에 대한 실행방안들을 제시한 제4장에서는 주로 사례연구(case study)의 방법이 사용되었다. 이 부분은 브랜드디자인경영의 상위시스템요소로 설정된 6P 요소들에 대한 실행방안들, 즉 하위시스템의 설정부분으로 실제 관련기업들의 브랜드 또는 브랜드 디자인의 운영사례들을 통하여 브랜드디자인경영시스템의 운영에 필요한 하

부요소들을 찾아내고자 하였다. 본 연구에서 진행된 사례연구는 주로 국제적으로 인증된 저널에 실린 사례들을 통하여 이루어졌으며 사례연구의 목적은 브랜드디자인경영의 실행방안을 제안하는데 있다.

다음으로 본 연구의 목적인 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 연구의 방법으로는 시스템 접근법(system approach)이 사용되었다. 시스템이란 전체의 운영을 완전히 이해하기 위해서는 전체가 하나의 시스템으로 이해되어야 하는 것으로 시스템은 전체를 위하여 기능하고 있는 상호의존적인 부분의 합이라고 말할 수 있으며 시스템 접근법은 이러한 전체를 위한 부분 구성요소의 유기적인 움직임에 초점을 두는 연구방법이다. 본 연구에서 시스템 접근법을 사용한 것은 브랜드디자인경영시스템은 시스템내의 다양한 요소가 존재하고 각 요소가 독립적으로 운용될 수 없는 상호 유기적 연관성을 갖고 있기 때문이다. 시스템 접근법은 본 연구의 전반적인 흐름에 가장 큰 영향을 미치는 연구의 방법으로 본 장의 제2절에서 상세하게 다루기로 한다.

다음으로 본 연구에서 제안한 브랜드디자인경영시스템의 유효성을 검증하기 위한 방법으로는 전문가 인터뷰를 실시하였다. 본 연구의 제4장에서 제시한 각 시스템요소의 체크리스트를 활용하여 현재 브랜드가치가 높은 기업을 대상으로 브랜드디자인경영이 어느 정도 수행되고 있는지를 살펴봄으로써 본 연구에서 제시한 시스템에 대한 유효성 검증을 실시하였다. 인터뷰 대상은 기업의 브랜드·디자인 관련부서의 상위 관리층의 관리자를 대상으로 연구자와의 1:1 심층 인터뷰형식으로 이루어졌다.

제2절 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 시스템 접근법

본 연구를 통해 제안하고자 하는 브랜드디자인경영시스템은 현대의 기업들이 브랜드자산구축을 최종 목표로 하는 디자인경영을 근간으로 하는 새로운 경영시스템을 의미한다. 이러한 브랜드디자인경영시스템의 제안은 현재 제안되고 있는 브랜드경영시스템에 디자인 중심의 관리기법을 추가하는 것을 의미하며, 새로운 시스템의 제안은 논리적인 절차와 과정을 통해 제안되어야 할 것이다.

본 연구에서 제안하고자 하는 브랜드디자인경영시스템은 그 개념이나 혹은 시스템운용의 효율성을 다루기보다는 아직까지 연구되어오지 않은 브랜드디자인경영시스템이라는 시스템자체를 다루고자 한다. 따라서 시스템설계의 과정과 절차가 논리적 체계를 가지고 이루어졌을 때 타당성 있는 시스템의 제안이 가능할 것이다.

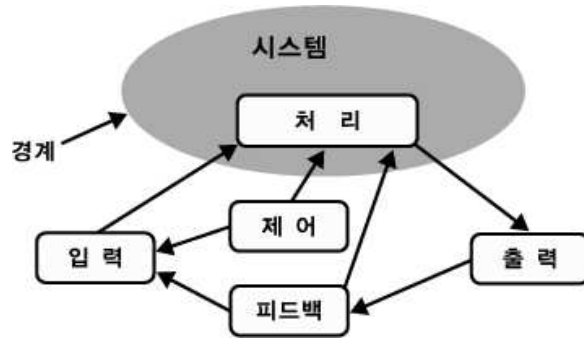
본 연구에서는 이러한 브랜드디자인경영시스템을 제안하는 과정에서 사회과학분야에서 널리 활용되고 있는 시스템 접근법을 활용하고자 한다. 본 절에서는 이러한 시스템 접근법의 개념과 절차에 대하여 살펴보고 이를 바탕으로 본 연구의 연구방법에 대한 논리적 근거를 제시하고자 한다.

1. 시스템 접근법(System Approach)의 개념

가. 시스템의 개념

시스템(system)이란 공통의 목적이나 목표를 달성하기 위하여 여러 가지의 상호 관련된 구성 요소들이 결합된 절차나 방법의 유기적인 집합체를 의미하는 것으로 일반적으로 ‘복잡하지만 통일된 전체를 이루는 상호 관련된 부분의 집합’, ‘조직화된 또는 복잡한 전체를 구성하는 사물이나 부분의 집합’, ‘구성 인자 간의 유형화되고 기계적인 관계로 구성된 것’, ‘복잡한 환경 내에서 전체적인 목표를 달성하기 위하여 독립적 또는 공동으로 작용하는 부분의 집합’ 또는 ‘입력(input)과 출력(output)에 의하여 연결되고 있는 행동

단위의 집합' 등으로 정의 되고 있다.¹⁰⁾ 이러한 시스템은 이제까지 체계라든가, 체제 또는 제도라는 용어로 표현되어 왔으며 하나의 종합, 곧 전체를 의미하는 개념으로 이해되고 있다. 그리고 시스템론적인 어프로우치가 최근에 일반화된 것은 바로 그러한 전체성(wholeness)에 대한 인식이 필요하였기 때문이라 할 수 있다.¹¹⁾



[그림 2-2] 일반적 시스템 모델

위 그림은 입력, 처리, 출력, 제어, 피드백(feedback) 및 경계(boundary) 등 6개의 구성 요소로 이루어지는 일반적인 시스템의 모델이다. 시스템은 미리 정의된 제어를 이용하여 시스템의 경계에서 입력을 받아 처리하고 출력을 만들어내며, 필요로 하는 정확한 결과를 만들기 위해서 피드백 메커니즘을 제공한다. 마지막 구성 요소인 경계(border)는 시스템의 주위(perimeter) 혹은 영역이다. 경계는 시스템의 범위(scope)로 생각할 수 있다. 다시 말하면, 경계는 어떤 요소, 특징 및 선택 사항 등이 시스템에 포함되는가를 결정하는 기준이다.

본 연구에서 제안하고자 하는 브랜드디자인경영시스템은 시스템요소 각각의 개별적인 역할보다는 모든 요소들이 일관된 목적을 가지고 유기적으로 움직일 수 있는 시스템적 구조를 가져야 하며, 따라서 시스템의 특성을 그대로 반영하는 구조여야 한다.

10) 이학중·양혁승, 『전략적 인적자원관리』, 박영사, 2005.

11) 피터 드러커, 이재규 역, 『변화리더의 조건』, 청림출판, 2006.

나. 시스템 접근법의 개념

전 절에서 시스템의 개념을 구체적인 사물에 대한 인식을 추상적인 생각으로 발전시켜가는 것으로 전체를 전체로 하여 상호 독립하여 존재하지만 유기적인 연관특성을 갖는 하나의 구조로 생각할 수 있다. 즉 시스템이란 전체의 운영을 완전히 이해하기 위해서는 전체가 하나의 시스템으로 이해되어야 한다는 것이다. 시스템은 전체를 위하여 기능하고 있는 상호의존적인 부분의 합이라고 말할 수 있다.¹²⁾

시스템 접근법은 이러한 전체를 위한 부분 구성요소의 유기적인 움직임에 초점을 두고 있다. 최근까지도 사회과학의 연구분야에서는 일반적으로 요소 자체의 특성과 움직임을 연구하는 해부학적 어프로치가 압도적이었다. 어떠한 대상을 설명하려면 우선 그것이 어떠한 부분 또는 요소로 구성되어 있는지가 문제가 되고 또 그 부분을 구성하는 요소에 대한 철저하게 세밀한 분해가 필요하다. 그리하여 과학은 분화되고 발전되어 많은 것을 규명하게 되었다.

그러나 이러한 분해 자체의 필요성에 편중하다 보면 역으로 대상 자체의 본래 모습을 망각해 버리는 결과를 초래할 수도 있다. 어떠한 부분 내지 요소로 구성되는 것이라 하더라도 전체는 그러한 부분의 단순한 합계가 아니고 이들 부분이 일정한 연관성을 가지고 종합된 것이며 이에 따라 각 요소의 합은 산술적인 합계의 의미보다는 요소의 합에 따라 시너지 효과(synergy effect)를 가지는 것이 일반적이다.

이러한 연관성은 움직이고 살아 있는 것이기 때문에 대상이 전개됨에 따라 더욱 복잡해진다. 따라서 이들 연관성은 단순하게 해부도나 분해도로 표시한 것만으로는 파악할 수 없다. 물론 해부로나 분해로는 기능으로서의 구성 요소의 위치나 그들의 연결을 밝힐 수 있다. 그러나 진실한 연관성, 곧 구성 요소가 어떠한 형태로 관계되어 전체로서 움직이고 있는가를 파악하지 못한다. 따라서 해부학적 어프로치로의 상대적인 단점은 요소간의 연관성을 무시하게 되어, 전체 자체를 파악할 수 없는 경우가 발생할 수 있다는 것이다.

12) William J. Coffey, 『Geography: Toward a General Spatial Systems Approach』, New York: Methuen, 1981. pp.16-24.

시스템론적 어프로치는 이러한 해부학적 어프로치의 곤란성을 타파하기 위한 사고방식이다. 곧 해부학적 세분화에 의하여 얻어지는 세부적인 상세함보다도 전체성, 연관성을 우선 문제로 하고, 대상은 하나의 유기적으로 연관된 전체로 파악하며 세분화는 그 분석 목적 범위 내에 국한시킨다. 그리하여 전체로서의 모습, 곧 시스템과 시스템 외의 경계를 명확히 하고 시스템과 상위 시스템, 하위 시스템의 계층 및 시스템과 외부환경과 상호작용등과의 관계를 전체적인 관점에서 유기적으로 다루고자하는 접근법이다.¹³⁾

이러한 시스템 접근법의 특징은 사상적인 측면과 방법적인 측면이 모두 포함되어 있으나 문제를 대국적으로 파악하고, 합목적성(合目的性)이라는 목표 하에 모든 요소를 합리적으로 조합하는 것이 그 기본사상이다. 따라서 시스템 접근법은 시스템 개념을 이용하여 전체적인 입장에서 상호관련성을 추구하여 주어진 문제의 해결을 추구하는 방법론이라고도 표현할 수 있다.

부분의 관련을 요소의 속성간의 상호관련이라고 두고, 전체를 시스템이라고 생각함으로써 시스템의 하나의 정의, 즉 “시스템이란 요소의 집합으로, 그 요소 간 또는 요소의 속성 간에 상호관계가 존재하는 것이다”에 도달할 수 있는 것이다. 이 정의에서는 상호관계가 시스템행동의 요인이며, 이것은 요소의 속성에 대한 표현이나, 더욱 추상화한다면 ‘속성의 집합’이라는 표현도 가능할 것이다.

본 연구에서 시스템적 접근법을 활용하고자 하는 것은 제안하고자 하는 브랜드디자인경영시스템은 시스템 내의 다양한 요소가 존재하고 각 요소가 독립적으로 운용될 수 없는 상호 유기적 연관성을 갖고 있기 때문이다. 그것은 전통적으로 경영학에서 다루고 있는 기업경영요소도 마찬가지라고 할 수 있다. 전통적인 기업경영의 요소에도 기업의 수익창출이라는 본질적인 목표아래 생산관리, 인사관리, 재무관리, 마케팅관리, 정보관리 등 다양한 요소들이 독립적인 요소의 역할을 수행하기 보다는 상호 유기적이고 보완적인 관계에서의 경영요소의 수행을 의미하며 따라서 하나의 시스템적 특성을 갖는다고 할 수 있다.

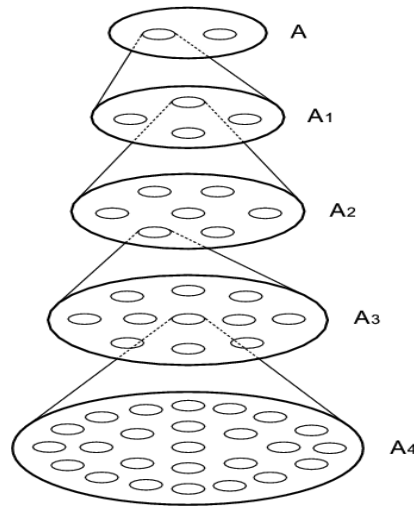
13) Anatol Rapoport, 『Modern System Theory-An Outlook for Coping with Change』, in Ruben B. D. and J. Y. Kim, eds., General System Theory and Human Communication, New Jersey: Hayden Book Company, 1975.

브랜드디자인경영시스템도, 궁극적으로 강력한 브랜드자산 구축이라는 궁극적인 목적 하에서 각 요소가 상호 유기적이고 보완적으로 운영되어야 할 하나의 매니지먼트 툴로서의 역할을 수행할 수 있으려면, 하나의 시스템으로서 존재해야 한다. 시스템 접근법에 따른 시스템 설계는 당연히 시스템으로서 가져야 할 특성들을 내포하도록 설계되어야 한다.

다. 시스템의 속성

1) 상호관계성과 상호의존성

시스템은 이를 구성하고 있는 부분들 사이에 상호관련성을 가지고 있으며 상호관련성은 시스템 환경과의 상호작용뿐만 아니라 시스템 내 여러 부분간의 상호작용과 상호의존에 관한 것이다.¹⁴⁾ 또 이들 부분은 상위시스템과 하위시스템으로 구성되며 한 하위시스템의 산출은 다른 하위시스템의 투입이 되는 등의 관계가 존재하므로 시스템간의 경계를 구분하기가 매우 어렵다.



[그림 2-3] 상위시스템과 하위시스템의 연계구조¹⁵⁾

14) D. J. Walmsley, "Systems Theory: a Framework for Human Geographical Enquiry", Research School of Pacific Studies, Dept. of Human Geography Publication HG/7, The Australian Nat. Univ., 1972, pp.40-42.

15) 조홍재, '산업역학(Industrial Dynamics)과 DYNAMO', 행정과EDP Vol.2 No.3, 1974. 9, p.111.

2) 전체성

전체는 부분의 합 이상의 것이라는 개념, 즉 하나의 전체는 부분의 합보다 크다는 개념으로 시스템의 유기적 결합은 단순한 합의 개념이 아닌 승의 개념으로 소위 조직의 상승효과, 즉 시너지효과를 지니고 있다. 이것은 시스템 내부의 분화에 따른 통합의 중요성을 나타내는 것이다. 부분의 수준에서 결정된 것은 항상 상호의존적이고, 상호 작용하는 다른 부분의 경향을 고려하여 전체 수준에서 통합, 조정함으로써 조직의 유효성이 증대되는 것이다.

3) 목표지향성

조직과 그 하위 시스템은 목표 지향적이라 할 수 있다. 각 시스템은 모두 다 목적성을 가지고 있는데 그 중에서도 기본적인 중심업무가 있다. 예컨대 자동차의 목표 지향적 중심업무는 운반이며 기업은 경제적 제품 또는 서비스를 생산하는데 있으며 우리 인간에게는 생활이라는 목적적 중심업무가 있다. 그런데 시스템의 목적은 각 시스템의 가치기준에 따라 우선순위를 결정하게 되는데 가치기준의 설정에는 양과 질, 시간 그리고 비용의 4가지 척도가 주로 이용된다. 일반적으로 시스템의 목적은 부분간의 균형을 통하여 시스템 자체를 계속 유지하고 발전시켜 전체적 조직을 더욱 성장시키는 것이다.

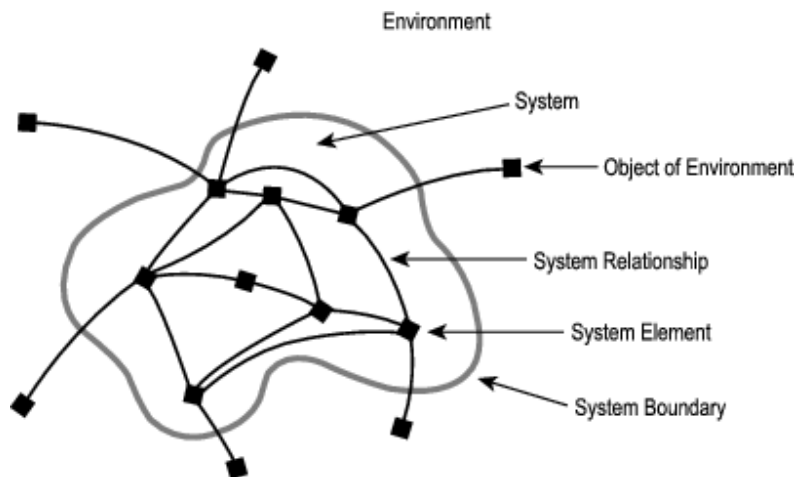
4) 개방성

조직이 존속, 성장, 발전하기 위해서는 조직의 내적, 외적 여건과 상호작용하면서 동태적인 균형을 유지해야 한다. 즉, 시스템이 형성 유지되기 위해서는 구성인자가 유기적으로 연결된 구조를 지니고 있어야 하는데 이들 구조는 부문, 그리고 부문과 전체간의 상호관련성을 가지게 된다. 이러한 구조는 수직적 차원의 계층분화로 구분할 수 있는가 하면 수평적 차원으로 분류할 수도 있다. 그런데 오늘날 경영은 이러한 내부구성인자도 중요하지만 기업을 둘러싼 환경과 직간접적으로 관계된 외부인자와의 상화관련성이 더욱 중요한 것이다. 즉, 종업원이나 기술, 제품의 품질 등과 같은 통제 불가능요인인 고객, 정부, 경쟁업체, 채권자, 지역사회 등 외부환경 인자에 대해서는 능동적으로 적응하고 도전하는 것이 현대경영의 요체라 해도 과언이 아닐 것이다. 시스템은 변화하는 환경과 내부의 요구에 민감하게 반응하여 안정적 균형을 유지해

야 한다. 시스템이 유지, 존속하기 위해서는 피드백을 통한 자기 통제적 수단을 지녀야 한다는 것이다. 즉, 환경이나 시스템내부의 변화에 대응하여 안정을 유지하고, 적응을 통하여 성장하기 위해서는 조직에 투입된 것과 산출된 것을 끊임없이 분석하고 조정하는 피드백이 지속되어야 한다.

상술한 바와 같이 시스템 파악에는 개방시스템과 폐쇄시스템에 대한 이해를 필요로 하는데 개방시스템이나 폐쇄시스템이나 하는 기준은 시스템이 외부환경과 상호작용을 하느냐 않느냐 하는 것이다.

시스템의 구성요소는 항상 어느 정도로 시스템외부의 영향을 받는다. 개방시스템은 외부환경에 의하여 영향을 받는 시스템이다. 즉, 이것은 시스템과 환경 사이에 동태적 상호작용관계를 인정하는 것으로서 이러한 개방시스템은 자원, 에너지, 정보를 받아들이고 이를 전환시켜 재화와 서비스의 형태로 산출한다, 이 때 계속적으로 피드백이 이루어져서 환경과 균형상태를 유지하게 된다.



[그림 2-4] 개방구조로서의 시스템과 환경¹⁶⁾

16) *Ibid.*,

라. 시스템의 구성요소

일반적으로 시스템의 구성요소는 다음과 같다.¹⁷⁾

1) 입력(INPUT)

인풋은 일반적으로 처리(process)에 필요한 물자, 인력, 자금, 정보 등을 말한다. 예를 들어, 컴퓨터에서는 외부 즉, 주변장치나 보조기억장치로부터 전달되는 정보나 자료(data)가 내부기억장소로 전송되는 것을 말한다.

2) 처리과정(process) 또는 변환과정(conversion process)

처리과정 또는 변환과정은 일반적으로 인풋을 처리하고 아웃풋을 만들어내는 제활동을 말한다. 즉, 인공물들이 들어오면 그러한 것들을 분류, 가공, 정리, 분석, 해석, 변환, 저장, 그리고 폐기하는 여러 가지 필요한 절차들과 단계들을 거치게 된다. 이렇게 시스템 내부로 들어오게 되는 입력물들이 통과하게 되는 과정을 Process 또는 Conversion Process라고 한다.

예를 들어, 컴퓨터의 경우에 있어서는 사용자의 명령어나 입력자료가 중앙처리장치로 들어오게 되면, 그러한 것들에 따라 중앙처리장치에서 적절하게 가공을 하게 된다. 그러나 그러한 가공은 단 한 가지만 있는 것이 아니며, 여러 가지 다양한 작업들이 발생하게 되어 질 수 있다. 컴퓨터에서는 하나의 프로세스가 시스템 내에서 존재할 동안, 그 프로세스는 일련의 구별되는 상태를 갖게 되는데, 만일 프로세스가 CPU(Central Processing Unit=중앙처리장치)를 차지하고 있으면 실행 중(running)인 상태에 있다고 말하고, CPU를 사용하고 있지는 않지만, 언제든지 사용할 수 있는 상태면 준비(ready)상태에 있다고 하며, 만일 프로세스가 어떤 사건이 일어나주기를 대기하고 있는 상태에 있으면(즉 입력이 끝나기를 대기하는 등) 보류(back)상태에 있다고 말한다.

3) 출력(OUTPUT)

출력은 일반적으로 처리과정에서 처리되어진 결과를 말한다. 기업조직의 경우에는, 자본, 자금, 인력 등이 입력되어 적절한 변환과정을 거쳐서 제품, 반

17) Richard Huggett, 『Systems Analysis in Geography』, Clarendon Press, Oxford, 1980, pp.20-22.

제품, 정보 등의 형태로 나오게 되는데 이러한 결과가 아웃풋에 해당된다. 컴퓨터에서는 컴퓨터에 의해 작성된 결과 혹은 중앙처리장치에서 출력장치로 정보를 전달하는 과정이나 그렇게 처리되어져 나온 결과물을 말한다.

4) 피드백(FEEDBACK)

이것은 일반적으로 아웃풋을 평가하고 그 결과를 처리과정 또는 인풋 단계에 전달하고 차이를 수정하거나 보완하는 활동이다. 처리결과물을 평가한다는 말은 시스템의 본질적 문제에서 나오는 말이다. 시스템이란 특정한 목적을 가지고 조직되어 있는 전체를 의미하는 용어이다. 따라서 그러한 목적을 이루는데 적합한 입력물들을 적절한 처리과정에 따라 가공하고 그 결과로 나오는 아웃풋을 얻고자 하는 의도에서 조직되어진다. 따라서 원하고 바라는 결과물이 나왔는지, 또는 그렇지 못한지 등에 대한 판단, 즉 평가가 반드시 이뤄져야 한다. 만일, 원하는 목적에 맞는 결과가 얻어졌을 경우에는 괜찮지만, 그렇지 않은 경우에는 입력단계나 또는 처리과정단계에 목적이나 목표와 결과물과의 차이가 수정되도록 하기 위한 사후적 수정기능이 진행되어야 한다. 이런 활동을 피드백이라고 한다.

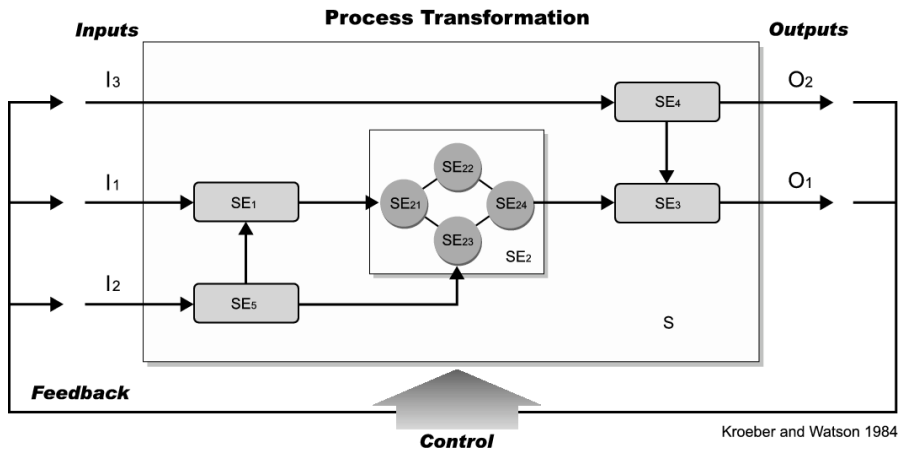
이 피드백의 기능에는 처리과정 통제(process control)와 인풋 통제(input control)의 두 가지 종류가 있다. 먼저, 처리과정통제는 처리과정(process)에서 처리된 제품이 아웃풋 단계에서 결함이 발견될 경우, 꼭 처리과정으로 돌아가 수정하는 것이며, 그리고 인풋통제는 시스템 운영상 산출(output)계획에 운영실적이 미달할 경우에, 부족한 부분을 다음 작업단계 기간에서의 인풋계획에 이월하여 보충되도록 하는 것이다. 만일, 계속해서 그런 부족이 즉, 목표미달이 발생하는 경우에는 처리과정에 큰 문제가 없는 경우에는, 입력과정 자체를 수정하여 목표를 재설정하는 활동이 필요하기도 한데, 이러한 활동들도 피드백에 포함된다.

5) 통제

시스템은 변화하는 내부의 요구에 민감하게 반응하여 안정적 균형을 유지해야 한다. 시스템이 유지되고 존속하기 위해서는 피드백(feedback)을 통한 자기 통제적 수단을 지녀야 하는 것이다. 즉, 환경이나 시스템 내부의 변화에

대응하여 안정을 유지하고, 적응을 통하여 성장하기 위해서는 조직에 투입된 것과 산출된 것을 끊임없이 분석하고, 조정하는 피드백이 지속되어야 한다.

지금까지 살펴본 일반시스템의 기본속성들은 모든 시스템이 공통적으로 지니고 있지만, 시스템의 개방성과 복잡성에 따라서 시스템이 지니는 속성의 정도가 다르고, 따라서 여기서 시스템의 독특한 성격이 나타나게 된다.



[그림 2-5] 시스템의 구조와 구성요소¹⁸⁾

마. 시스템 접근법의 절차

시스템 접근법의 절차를 살펴보면 다음의 <그림 2-5>와 같다. 먼저 시스템 자체에 대한 문제의 규명이 이루어져야 한다. 이 단계에서는 현재의 시스템에서 발생하는 문제를 제시하고, 이에 대한 해결안으로써 새로운 시스템의 필요성을 제시하여야 한다.

두 번째 단계는 시스템의 목표의 설정이다. 기존의 시스템과는 달리, 새로운

18) Kroeber, D. W., and H. J Watson, 『Computer-Based Information Systems: A Management Approach』, Macmillan, New York, 1984.

시스템에서 추구해야 할 궁극적인 목표가 설정되어야 하고, 이러한 새로운 목표의 설정은 새로운 시스템구축에 대한 타당성을 부여한다고 볼 수 있다.

세 번째 단계에서는 시스템의 경계 및 상위시스템에 대한 규명이 이루어져야 한다. 이는 시스템을 구성하는 시스템 구성요소를 파악하고, 시스템 구성요소의 상·하위 위계구조를 형성함으로써 시스템이 갖추어야 할 구조적 틀을 형성하는 단계라고 볼 수 있다.

네 번째 단계에서는 시스템에 대한 대안의 탐색 및 개발이 이루어져야 한다. 이는 새롭게 제안하는 시스템의 각 요소들을 구체적으로 실행하는 수행방안의 종합적인 방안의 개념을 내포하고 있다.

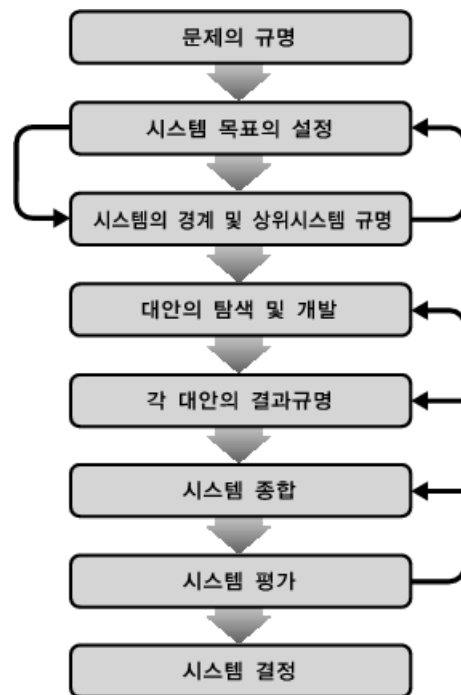
다섯 번째 단계에서는 네 번째 단계에서 개발한 대안들에 대하여 대안으로서의 실행결과가 과거의 시스템 구성요소에 비교하여 우수한 성과를 발휘하는지에 대한 대안의 결과규명이 이루어져야 한다.

여섯 번째는 각 대안의 결과에 대한 유효성판단을 바탕으로 하여, 대안과 시스템요소의 종합적인 관점에서 최종 솔루션으로서의 시스템을 구축하고 새로운 시스템을 제안하는 단계이다.

일곱 번째 단계에서는 제안된 시스템에 대한 유효성평가가 이루어져야 하며, 여기에서 발생하는 문제에 따라서 새로운 대안을 탐색하여 제안하고, 제안된 새로운 대안에 대한 분석에 따라 시스템의 수정이 이루어져야 한다.

여덟 번째 단계에서는 대안의 개발과 수정을 통해 시스템에 대한 평가가 이루어졌다면 이를 바탕으로 최종적으로 시스템을 결정하게 된다.

이와 같은 시스템접근법의 절차를 다이어그램으로 표현하면 다음 <그림 2-6>과 같다.



[그림 2-6] 시스템접근법의 절차¹⁹⁾

2. 본 연구의 시스템 접근법

가. 브랜드디자인경영시스템의 속성

1) 상호관계성

브랜드디자인경영시스템의 요소들은 브랜드경영과 디자인경영의 각각의 요소들을 기본으로 융합되고 재정의 되어 정립되어야 하기 때문에 각각의 요소들은 매우 밀접한 연관성을 내포하게 될 것이다. 또한 각각의 요소들은 브랜드디자인경영시스템이라는 하나의 커다란 시스템 내에 속해있는 또 하나의 하위시스템을 형성하게 될 것이며, 각각의 하위시스템 내에서도 각자 몇 개의 시스템으로 분화되어 운영되어 질 것이기 때문에 각 요소들의 하위시스템의 상호작용 및 상위시스템에 대한 상호의존성이 매우 강하게 나타날 수밖에 없

19) Van Gigch, J. P., 『Applied General Systems Theory』, Harber & Row, New York 1998.

게 된다.

2) 전체성

본 연구에서 구축하고자 하는 브랜드디자인경영시스템은 그동안 별개의 개념으로 다루어져 오던 브랜드경영이나 디자인경영의 차원을 넘어 강력한 브랜드자산의 구축을 목표로 하는 상위개념으로써 각각의 하위시스템들의 유기적 결합으로 인한 조직의 상승효과는 기업의 경영에 있어 상당한 시너지효과를 낼 수 있을 것으로 판단된다.

3) 목표지향성

본 시스템은 브랜드디자인경영시스템이라고 명명하는 전체적인 시스템과 그 시스템을 구성하는 상위시스템, 그리고 각각의 상위시스템들에서 분화된 몇 개의 하위시스템들이 존재하게 될 것이다. 각각의 하위시스템들에는 그에 따른 목표가 있으며 그 목표들은 상위시스템의 목표와 연관되어 있으며 하위시스템의 목표는 궁극적으로 상위시스템의 목표를 달성하기 위한 수단으로 모든 분화된 시스템들의 목표는 최상위 시스템의 목표에 귀결되게 될 것이다.

4) 개방성

브랜드디자인경영시스템은 시스템 구성요소들이 시스템 외부의 영향을 받는 개방형 시스템의 특성을 갖추어야 한다. 시스템의 구성요소들은 유기적으로 연결된 구조를 가지고 있으며 부문과 전체간의 상호연관성을 가지고 있다. 입력요소들은 상황에 따라 지속적으로 변화될 수 있으며 이에 따른 출력 또한 달라질 수 있다. 이 시스템은 지속적으로 진화, 발전하기 위한 자기 통제적 수단을 가지고 있으며 이러한 검증을 통해 끊임없는 피드백과정을 유지할 수 있다.

나. 브랜드디자인경영시스템의 구성요소

1) 입력(input)

본 시스템은 브랜드디자인경영시스템이라는 최상위 시스템에 속해있는 여섯

개의 하위시스템이 있고 또 그 하위시스템 아래에는 각각 몇 개의 또 다른 하위시스템들이 존재하게 될 것이다. 이 부분을 경계로 두고 각각의 하위시스템들에 입력되는 몇 가지의 하위요소들이 존재한다. 여기서 입력되는 하위요소들은 결국 시스템을 구축하는 가장 기본적인 요인들이 되며 상황에 따라 유동적인 요인들이 될 것이다.

2) 처리과정(process)

본 연구에서 제시하는 브랜드디자인경영시스템 또한 처리과정을 가지고 있다. 하위시스템들에 입력되는 여러 가지 요소들은 각각의 하위시스템에 맞게 분류, 가공, 정리되며 이러한 요소들이 브랜드디자인경영시스템이라는 구조아래 실행되고, 실행의 결과가 평가되어 다시 피드백 되는 과정을 거치도록 하는 시스템의 처리과정을 설계할 것이다. 이는 각 실행요소가 구체적으로 실행될 수 있는 실행방안의 제안이 종합적인 관점에서의 처리과정으로 인식될 수 있다.

3) 출력(output)

브랜드디자인경영시스템에서의 출력이란 결국 브랜드디자인경영의 최종목표와 일치한다. 브랜드디자인경영시스템에 입력된 요소들은 처리과정을 거쳐 각각의 하위시스템들을 이루고 상위시스템의 목표를 지향하는 하위시스템들의 출력을 통해 궁극적으로는 브랜드디자인경영의 목표인 강력한 브랜드자산의 구축이라는 결과로 출력되게 될 것이다.

4) 피드백(feedback)

시스템이 발전적으로 진화되기 위해서는 시스템에 입력되고 처리과정을 거쳐 산출된 결과에 대한 지속적인 피드백과정을 거쳐야 한다. 따라서 본 연구에서 구축하게 될 브랜드디자인경영시스템은 구축된 시스템이 궁극적인 목표달성에 적합한가, 하위시스템들의 운영이 적절한가, 또는 올바르게 운영되고 있는지에 대한 평가를 할 수 있는 피드백과정을 제안할 것이다.

5) 통제(control)

시스템이 유지되고 존속되기 위해서는 피드백과정을 통한 자기통제적 수단을 가져야 한다. 따라서 브랜드디자인경영시스템에 있어서도 피드백과정 통한 끊임없는 분석과 조정이 이루어지고 그에 따른 시스템에 대한 통제가 이루어져야만 변화하는 환경에 적응할 수 있는 시스템으로 진화할 수 있을 것이다.

다. 브랜드디자인경영시스템 구축의 절차

본 연구에서는 브랜드디자인경영시스템 구축의 절차를 본 연구에서 제안하고 있는 시스템접근법을 바탕으로 진행하고자 한다. 그 절차는 다음과 같다.

1) 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 시스템 접근법의 절차

(1) 브랜드디자인경영시스템을 위한 문제의 규명

이 단계는 브랜드디자인경영시스템을 구축하기 위한 문제의 규명단계로 기존의 브랜드경영과 디자인경영 시스템에 대해 각각 별개의 범주로 인식했을 때의 문제점 제시와 그에 따른 브랜드디자인경영시스템 구축의 필요성에 대해 본 논문의 제1장에서 제시하였다.

(2) 브랜드디자인경영시스템 목표의 설정

다음 단계로는 브랜드디자인경영시스템 목표의 설정으로 브랜드디자인경영시스템의 목표는 각각의 하위시스템들의 원활한 운영을 통한 시너지효과의 창출을 바탕으로 한 강력한 브랜드자산의 구축으로 본 논문의 제1장에서 제시하였다.

(3) 브랜드디자인경영시스템의 경계 및 상위시스템 규명

브랜드디자인경영시스템의 경계를 브랜드경영의 요소와 디자인경영의 요소를 각각 추출하여 이러한 요소들을 바탕으로 하여 브랜드디자인경영의 요소로 재융합하고 추출하여 브랜드디자인경영시스템의 경계를 설정하고 상위시스템을 규명하고자 한다. 시스템의 경계 및 상위시스템의 규명은 본 논문의 제3장에서 진행되었다.

(4) 대안의 탐색 및 개발

문제의 규명단계에서 제시되었던 바와 같이 기존의 디자인경영이나 브랜드경영 단독으로는 효과적인 브랜드자산의 구축이 어렵다는 전제하에 브랜드디자인경영이라는 대안을 탐색하는 단계로 본 논문의 제4장에서 진행되었다. 대안의 탐색 및 개발은 그 동안의 문헌에서 브랜드자산구축에 성공적인 사례로 제시된 성공사례를 바탕으로 진행되었다.

(5) 각 대안의 결과규명

탐색된 대안에 대한 결과규명은 사례연구를 통하여 제시된 결과를 바탕으로 간접적으로 이루어졌다. 주로 권위 있는 저널들에 실린 사례연구(Case Study) 들이나 검증된 기업의 사례들을 바탕으로 본 연구에서 규정된 시스템요소들이 실제 기업들에서 어떻게 운영되어지고 있는가를 살펴 그 결과들을 바탕으로 대안들에 대한 결과를 규명하였으며 이는 제4장에서 동시에 진행되었다.

(6) 브랜드디자인경영시스템의 종합

제4장에서 탐색되고 개발된 대안들을 종합하여 시스템 속성과 시스템 구성요소를 모두 갖춘 브랜드디자인경영시스템을 구축하는 단계로 본 논문의 제5장 1절에서 전개되었다.

(7) 브랜드디자인경영시스템의 평가

구축된 시스템에 대한 평가는 두 가지 단계를 거쳐 이루어 졌다. 첫째는 본 연구에서 제안하고 있는 브랜드디자인경영시스템이 시스템으로서의 특성과 자격조건을 갖추었는지를 평가하는 단계로 이는 본 연구의 제2장에서 제안한 시스템의 특성과 요소를 브랜드디자인경영시스템이 제대로 갖추고 있는지를 비교 평가함으로써 이루어졌다. 두 번째는 본 연구에서 제안한 브랜드디자인경영시스템이 브랜드자산 구축을 위한 효율적인 관리시스템인지에 대한 평가로 이는 본 연구에서 시스템요소라고 규정한 각각의 최하위 시스템요소에 대한 체크리스트를 개발하여 국내에서 브랜드디자인경영을 가장 잘 하고 있다고 판단되는 두 기업을 선정하여 시스템을 검증했으며 이는 본 논문의 제5장 2절에서 진행되었다.

(8) 브랜드디자인경영시스템의 결정

마지막으로 이 단계는 최종적으로 시스템을 결정하는 단계로 본 연구에서 개발된 브랜드디자인경영시스템은 제5장의 시스템의 구축과 유효성 검증, 즉 평가의 과정을 거쳐 이루어졌다.

위에서 설명한 브랜드디자인경영시스템의 개발절차는 다음 <표 2-1>와 같다. 다음 표에서는 시스템 접근법의 절차와 이에 따른 브랜드디자인경영시스템구축을 위한 본 연구의 절차를 대비하여 제시하였다. 아울러, 각 단계의 연구에 대하여 본 연구에서 진행한 관련부분을 기술하였으며, 각 연구절차에서 활용한 연구방법을 제시하였다.

[표 2-1] 브랜드디자인경영시스템의 개발절차

단계	시스템 접근법의 절차	브랜드디자인경영 시스템 구축을 위한 본 연구의 절차	관련부분	연구방법
STEP 1	문제의 규명	브랜드자산구축을 위한 브랜드경영과 디자인경영시스템의 문제점 제시	제1장 제1절 브랜드디자인경영의 필요성	현황자료에 의한 문제제시
STEP 2	시스템 목표의 설정	브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 강력한 브랜드자산구축방안제안	제1장 제2절 연구의 목적	본 연구의 목적
STEP 3	시스템의 경계 및 상위시스템 규명	브랜드디자인경영시스템의 상위 및 하위요소의 규정	제3장 브랜드디자인경영의 개념과 요소	전문가의견수렴 및 분석
STEP 4	대안의 탐색 및 개발	브랜드디자인경영시스템 요소의 실행방안 탐색	제4장 브랜드디자인경영시스템 요소의 실행방안	사례분석 Case Analysis 벤치마킹
STEP 5	각 대안의 결과 규명	기업의 브랜드자산구축 성공사례연구를 통한 시스템 요소 활용성 제안	제4장 브랜드디자인경영시스템 요소의 실행방안	사례분석 Case Analysis 벤치마킹
STEP 6	시스템 종합	브랜드디자인경영시스템 구축	제5장 제1절 브랜드디자인경영 시스템 제안	시스템모델 적용
STEP 7	시스템 평가	시스템접근법의 속성, 요소, 절차에 의한 시스템 평가	제5장 제2절 브랜드디자인경영 시스템 평가	접근법의 이론에 의한 내용평가
STEP 8	시스템 결정	브랜드디자인경영시스템 제안	제5장 제1절 브랜드디자인경영 시스템 제안	연구종합

제 3장

브랜드디자인경영의 개념과 요소

제1절 브랜드디자인경영의 개념

제2절 브랜드디자인경영의 요소추출

제3장 브랜드디자인경영의 개념과 요소

앞서 현대 기업경영의 핵심경영전략으로서의 ‘브랜드디자인경영’은 브랜드경영에 디자인 중심의 경영요소를 보완한 결합적 성격을 띠고 있다고 제안한 바 있다. 이러한 브랜드디자인경영의 개념과 실체를 이해하기 위해서는 브랜드경영과 디자인 중심의 경영요소를 추출하기 위한 디자인경영의 개념이 충분히 논의되고 난 후 브랜드디자인경영의 개념이 정의되어야 할 필요가 있다. 본 장에서는 브랜드디자인경영의 개념과 요소를 제안하기 위해 먼저 브랜드경영과 디자인경영의 개념 및 요소를 정리하고 이를 바탕으로 하여 브랜드디자인경영의 개념과 요소를 정립하고자 한다.

제1절 브랜드디자인경영의 개념

본 연구에서는 브랜드디자인경영을 기존의 브랜드경영에 디자인경영의 관리 기법이 보완된 관점에서 21세기 기업의 새로운 전략 시스템으로 제안하고자 한다. 따라서 브랜드디자인경영의 개념을 정립하고 요소를 추출하여 그에 따른 실행방안을 제안하고자 한다. 먼저 브랜드디자인경영의 개념과 요소추출을 위해서는 브랜드경영과 디자인경영을 서로 보완의 관점으로 봐야할 필요성이 있다. 디자인경영은 디자인 중심의 경영관리체계를 말하고 브랜드경영이란 브랜드중심의 경영관리 체계를 말한다. 현대의 기업경영에 있어 브랜드자산의 대부분은 디자인을 통해 이루어진다. 따라서 이 두 분야를 보완한 브랜드중심의 디자인경영체계가 필요하며 이를 위해 브랜드경영의 개념과 요소, 디자인경영의 개념과 요소를 정리하고 상호보완의 필요성을 제시하며 본 연구에서는 이를 브랜드디자인경영의 개념으로 제안하였다.

1. 브랜드디자인

우리가 일반적으로 말하는 브랜드란 보거나 만질 수 있는 것이 아니다. 고객에게 던지는 약속이며, 그들이 얻는 가치와 편익 등 무형의 개념이자 마음속

에 존재하는 추상적 대상이다. 이러한 추상적 개념이 브랜드디자인을 통해서 비로소 인식 속에서 빠져나와 유형의 존재로 변신하게 된다. 인간의 오감을 통해 직접 경험할 수 있는 실체를 갖게 되는 것이다. 기업은 아이덴티티 작업을 통하여 브랜드라는 관념을 고객에게 전달할 수 있으며, 고객 역시 브랜드를 보고 만지며 듣거나 확인할 수 있게 된다.

브랜드 아이덴티티는 ‘시각화, 언어화된 브랜드’로서, 인식이라는 관념적인 대상을 시각화하고 다양한 방식으로 표현하여 소비자에게 전달하는 종합적인 수단이다. 간단하게 말하자면, 눈으로 볼 수 있도록 언어와 그림으로 표현된 브랜드라 할 수 있다. 좀 더 좁은 의미로는 이름을 제외한 심벌마크, 로고, 컬러 등 브랜드의 절반을 구성하고 있는 시각적 요소들을 브랜드 아이덴티티라 칭하기도 한다.

브랜드는 이름을 말하는 언어적인 부분과 마크나 로고 등 시각적인 부분으로 구성된다. 아이덴티티라는 단어는 브랜드의 정체성을 의미하는 추상적인 개념이지만, 일반적으로 디자인 분야에서는 브랜드 아이덴티티(BI)라고 말할 때처럼 시각적 부분을 일컫는 것으로 받아들여지기도 한다. 엄밀히 말하면 브랜드 아이덴티티는 브랜드의 언어적 부분(Verbal Identity, 이름이나 명칭체계)과 시각적 부분(Visual Identity, 마크나 로고)을 함께 아우르는 개념이다. 이 두 아이덴티티 요소가 합해져서 하나의 브랜드를 만들기 때문이다. 좀 더 정확한 이해를 위해서 시각적 아이덴티티를 ‘아이덴티티 디자인’이라고 구체적으로 표현하기도 하며 이것이 곧 브랜드디자인과 동일한 개념으로 불리기도 한다.

“브랜드 아이덴티티는 브랜드가 갖는 추상적인 개념을 만국공통어인 그림으로 표현한 시각언어이다.”²⁰⁾ 라는 정의에서도 짐작할 수 있듯이 디자인 분야에서 아이덴티티의 개념은 주로 시각적인 작업으로 받아들이고 있는 것이 사실이다. 이 시각언어인 브랜드 아이덴티티는 앞서 말했듯이 브랜드에 대한 인지와 이해를 돕는 역할을 한다. 시각적인 자극은 기억하기 쉽고 별도의 해

20) Alina Wheeler, 유승재 역, 『브랜드를 죽이는 살리는 디자인』, 다산북스, 2006, p.22.

석과정 없이 곧바로 인지할 수 있기 때문이다. 인간이 가진 다섯 가지 감각 중에서 시각은 가장 많은 정보를 받아들인다. 브랜드에 대해서도 사람들은 눈으로 봄으로써 비로소 다양한 연상 이미지를 머릿속에 갖게 된다. 브랜드 아이덴티티 작업은 그 대상이 되는 브랜드가 갖고 있는 ‘의미’를 시각적인 형식으로 전환시켜 전달함으로써 결국 사람들의 인식을 통제하려는 것이다.²¹⁾

이와 같이 브랜드디자인을 시각적인 측면의 디자인개발에 중점을 두고 생각하는 디자인분야의 정의와는 달리 경영, 또는 마케팅적 측면에서 보게 되면 다음과 같은 정의가 나오기도 한다.

브랜드디자인이란 브랜드의 장기적 발전을 위해 디자인이 브랜드 전략의 중심에 서서 브랜드 체계를 구축, 실행, 관리하는 것을 말한다. 브랜드디자인이란 브랜드의 특성과 디자인의 특성이 합성된 용어이다. 브랜드 디자인은 ‘브랜드경영’과정에서 디자인이 중심역할을 함으로써 ‘감성적 브랜드 가치’를 창출하는 것을 의미한다. 다시 말하면 디자인이 브랜드의 소프트파워를 창출하는 핵심역할을 함으로써 감성소비자가 기대하는 비전을 실현시키는 것을 말한다. 궁극적으로 브랜드디자인은 소비자의 문화적 이상과 현실의 조화를 도모하여 브랜드의 ‘문화 고부가 가치’를 실현하는 데 그 목적을 둔다.²²⁾

이렇듯 브랜드디자인이 협의의 개념으로 디자인개발의 문제에 국한되어 이해되어지거나 또는 광의의 개념으로 경영의 관점에서 이해되어지기도 하나 실질적으로 브랜드디자인이라고 하는 용어는 디자인분야에서 주로 브랜드의 시각적인 작업에 의존하는 브랜드의 디자인개발의 문제를 다루며 전체적인 브랜드의 전략을 다루기보다는 개별브랜드의 개발에 치중하는 경향이 큰 것이 사실이다.

21) *Ibid.*, pp.19-23.

22) 이혜주·이상만, 『감성경제와 Brand Design Management』, 형설출판사, 2006, p.144.

2. 브랜드경영의 개념과 요소

가. 브랜드경영의 개념

브랜드경영이란 말은 브랜드를 경영·관리하려는 시각에 따라 학자들이나 브랜드 매니저들에게 각각 달리 해석되어 왔다. P&G사는 2차 대전 말에 이미 브랜드 매니저 제도를 도입하여 브랜드경영 체제를 구축하여 브랜드경영의 효시를 만들었다. 이후 많은 기업들이 브랜드에 대한 단순한 관리 개념을 넘어 경영 패러다임으로 경영의 축과 경영조직을 브랜드 중심으로 바뀌어 오고 있다.

한편 우리나라 기업들의 경우, 몇몇 회사들이 부분적으로 브랜드 매니저 제도를 도입하여 브랜드경영에 대한 시도를 하고 있는데 화장품회사, 전자회사 그리고 생활용품회사들이 '브랜드 매니저'제도를 확산하고 있다. 예컨대 LG 생활건강, 애경, 태평양 등이 이에 속하고 삼성전자, LG전자 등은 이미 브랜드경영에 돌입했다고 볼 수 있다. 그러나 여전히 전체적으로는 브랜드경영에 대한 인식이 부족한 편이며 이에 대한 연구논문이나 학술 연구 활동은 미미한 상태라고 볼 수 있다. 아울러, 기존의 브랜드경영에 대한 연구들은 주로 경영과 마케팅 분야에서 마케팅관리기법 중심으로 다루어지고 있는 실정이라고 할 수 있으나, 브랜드디자인경영의 개념과 요소를 규정하기 위하여 브랜드경영에 대한 기존연구들을 살펴보기로 한다.²³⁾

브랜드 자산(equity)이라는 개념을 정립시킨 David A. Aaker는 그의 저서 'Building Strong Brand, 1996'²⁴⁾에서 브랜드경영에 대한 주제로서, 브랜드 아이덴티티의 개발, 브랜드 아이덴티티의 관리, 그리고, 브랜드 시스템의 설계와 관리 및, 브랜드 자산 측정방법 그리고, 기업차원에서의 브랜드 육성 방안을 제안하였다. 따라서 Aaker가 생각하는 브랜드경영이란 강력한 브랜드를 구축하기 위해 브랜드 아이덴티티와 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등 총괄적인 브랜드의 관리를 기업의 조직적 차원에서 운영하는 경영활동이라 할 수 있다.

23) (사)한국브랜드경영협회, *Op. cit.*, pp.20-28 참조.

24) Aaker, D. A, 『Building Strong Brand』, NY: The Free Press, 1996.

David Arnold는 그의 저서 ‘브랜드경영편람; The Handbook of Brand Management, 1998’²⁵⁾에서 브랜드경영을, 기업의 전통적 기능인 R&D, 영업, 생산, 재무 등을 통한 브랜드에 지원하는 활동으로 규정하고, 이러한 과정이 기업 입장에서가 아니라 소비자 입장에서 이루어져야 한다고 제안한 바 있다. 따라서, Arnold의 브랜드경영 프로세스의 핵심은 결국 소비자의 인지구조 속에 브랜드가치를 증대시키기 위한 전통적인 경영기능의 지원으로 요약할 수 있다.

Jean Noél Kapferer 교수는 그의 저서 ‘전략적 브랜드경영; Strategic Brand Management, 1998’²⁶⁾에서 브랜드경영의 핵심을 통합된 브랜드 비전 (intergrated brand vision)인 브랜드 아이덴티티의 수립과 관리(management)로 제안하고 있다.

Seth는 ‘Brand; The New Wealth Creators, 1998’²⁷⁾를 통해, 브랜드경영을 장기적이고 전사적으로 브랜드를 관리하기 위한 시스템으로 정의하고, 성공적인 브랜드경영을 위해서는 고객의 판단을 반영하여 기업의 올바른 결정을 내리게 하는 브랜드경영시스템을 보유하여야 한다고 지적하였다.

아울러, Torsten H. Nilson은 그의 저서 ‘Competitive Branding, 1998’²⁸⁾에서 브랜드경영을, ‘모든 비즈니스 활동의 핵심’으로 규정하고, 브랜드경영을 책임과 권한이 높은 중역급에 의해 진행되어야 한다고 강조한다.

또한 Kevin Lane Keller은 그의 저서 ‘Strategic Brand Management, 1998’²⁹⁾를 통해 브랜드경영을 ‘브랜드 에퀴티를 창출하고 이를 경영하고 평가·측정하는 모든 마케팅 프로그램과 활동을 계획하고 실행하는 일련의 과정’이라고 규정하고 브랜드 에퀴티의 관리를 강조하였다.

25) David Arnold, 『The Handbook of Brand Management』, The Economist Books, 1992.

26) Jean-Noel Kapferer, 『Strategic Brand Management』, Kogan Page Ltd, 1992.

27) Interbrand, 『Brands: The New Wealth Creators』, New York University Press, 1998.

28) Torsten H. Nilson, 『Competitive Branding』, John Wiley & Sons, 1998.

29) Kevin Lane Keller, 『Strategic Brand Management』, Prentice Hall, 1998.

통합 마케팅 커뮤니케이션의 주창자인 미국 노스웨스턴 대학의 Schultz 교수는 브랜드의 관리를 그저 광고·판촉(promotion)의 일부로 간주하고 있는 것은 잘못이라고 지적하였다.³⁰⁾ 즉, 일부 연구자들은 브랜드의 관리를 단순한 브랜드의 인지도 관리나 혹은 주로 광고를 포함한 기존 마케팅의 연장선에서 그 해법을 찾으려는 노력들이 있어온 것도 사실이다(czerniawski & Malonry; 1999, Delano³¹⁾; 1998, Duncan³²⁾; 1997, Marconi³³⁾; 1999, Pringle & Thompson³⁴⁾; 1990, Upshaw³⁵⁾; 1995). 이에 반하여 Schultz교수는 브랜드 자산가치구축을 위한 통합적 마케팅커뮤니케이션(IMC ; Integrated Marketing Communication)의 중요성을 피력하였다.

우리나라의 한국브랜드경영협회는 위와 같은 선행 이론 연구들과 브랜드경영의 실제 연구 즉 30개 국내외 브랜드경영 사례조사를 바탕으로 브랜드경영에 대한 정의를 다음과 같이 내렸다.

브랜드경영이란 단순 제조업 중심의 전통적 기업경영과는 달리 소비자 또는 고객과 제품, 소비자 또는 고객과 서비스, 소비자 또는 고객과 기업과의 관계에 바탕을 두는 새로운 경영 패러다임으로 이들 양자의 관계를 커뮤니케이션 하는 브랜드를 창출하고 운영하고 평가하는 일련의 노력을 의미한다.

이와 같은 개념은 소비자를 중심으로 “강력한 브랜드자산을 구축하기 위해 브랜드를 창출하고 운영하고 평가하는 일련의 관리과정”으로 요약될 수 있다.

이상의 개념을 정리하면 다음 <표 3-1>과 같다.

-
- 30) Don E. Schultz, Beth E. Barnes, 『Strategic Brand Communication Campaigns』, NTC Business Books, 1999.
 31) Frank Delano, 『The OmniPowerful Brand』, Amacom, 1999.
 32) Tom Duncan & Sandra Moriarty, 『Driving Brand Value』, McGraw-Hill, 1997.
 33) Joe Marconi, 『The Brand Marketing Book』, McGraw-Hill, 1999.
 34) Hamish Pringle & Marjorie Thompson, 『Brand Sprit:』, John Wiley & Sons, Inc., 1999.
 35) Lynn B. Upshaw, 『Building Brand Identity』, John Wiley & Sons, Inc., 1995.

[표 3-1] 선행 연구자들의 관점에서 본 브랜드경영의 정의

연구자	년도	브랜드경영의 정의
David A. Aaker	1996	강력한 브랜드를 구축하기 위해 브랜드 아이덴티티와 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등 총괄적인 브랜드의 관리를 기업의 조직적 차원에서 운영하는 경영활동이다.
David Arnold	1998	브랜드경영이란 다양한 투입요소들을 어떻게 조화, 발전시켜야 하느냐 하는 것이다. 결국 브랜드경영이란 다양한 형태의 투입요소들이 통합되는 경영프로세스이다.
Jean Nori Kapferer	1998	브랜드경영은 통합된 브랜드 비전(integrated brand vision)인 브랜드 아이덴티티의 수립과 경영(management)이며 이것이 브랜드경영의 핵심(heart of brand management)이다. 브랜드경영이란 브랜드 아이덴티티를 수립하는 것에서 출발하여 시간의 흐름에 따른 아이덴티티를 관리하는 것이다.
Seth	1998	브랜드경영은 결국 장기적이고 전사적인 중요성을 지닌 문제로 브랜드는 회사의 명성과 기업의 흥망에 직결되게 되었고 기업이 성공하려면 고객의 판단을 반영하여 기업의 올바른 결정을 내리게 하는 브랜드경영시스템을 보유하여야 한다고 지적
Torten H. Nilson	1998	브랜드경영이란 이름과 심볼에 연결된 명성과 가치를 경영해야 하는 대부분의 기업에 있어서 모든 비즈니스 활동의 핵심이다.
Kevin Lane Keller	1998	브랜드경영이란 브랜드 에쿼티를 창출하고 이를 경영하고 평가·측정하는 모든 마케팅 프로그램과 활동을 계획하고 실행하는 일련의 일들이다.
czerniawski&Malonry Delano Duncan Marconi Pringle&Thompson Upshaw	1999 1998 1997 1999 1990 1995	브랜드자산의 구축 또는 브랜드 아이덴티티 구축이다.
한국브랜드경영협회	2002	브랜드경영이란 단순 제조업 중심의 전통적 기업경영과는 달리 소비자 또는 고객과 제품, 소비자 또는 고객과 서비스, 소비자 또는 고객과 기업과의 관계에 바탕을 두는 새로운 경영 패러다임으로 이들 양자의 관계를 커뮤니케이션 하는 브랜드를 창출하고 운영하고 평가하는 일련의 노력을 의미한다.

나. 브랜드경영의 요소

브랜드경영의 개념을 정의한 전 절의 연구자들은 브랜드경영의 개념과 브랜드경영을 위해 관리되어야 할 요소가 무엇인지에 대한 통찰력을 제공해주고 있다고 할 수 있다. 본 연구에서는 선행연구자들의 주장들을 종합하여 브랜드경영의 요소를 추출하고자 한다.

선행연구자들이 말한 브랜드경영의 영역에서 추출한 브랜드경영의 요소들을 살펴보면 보면 다음 <표 3-2>와 같다.

[표 3-2] 선행 연구자들의 관점에서 본 브랜드경영의 영역 및 요소

연구자	년도	브랜드경영의 영역	브랜드경영요소
David A. Aaker	1996	<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) 	브랜드 아이덴티티 브랜드 시스템 브랜드 에쿼티
David Arnold	1998	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 전통적 기능인 R&D, 영업, 생산, 재무 등을 통한 브랜드에 대한 지원 활동들 • 외부마케팅환경과 기업내부의 여러 가지 능력의 조화 • 단기적 이익목표와 중장기적 개발 투자와의 조화 • 제품에 대한 투자와 소비자의 개념간의 조화 • 투입요소들이 통합되는 경영프로세스 (시장분석, 브랜드 상황분석, 미래 포지셔닝 목표설정, 마케팅 믹스 테스트, 목표수립 및 실행평가) 	브랜드 퍼스널리티 브랜드 속성 포지셔닝 브랜드 전략 목표수립 실행평가
Jean Nori Kapferer	1998	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아이덴티티(브랜드 개성, 가치시스템, 고객의 자아이미지, 특정한 관계 등의 문화)의 수립과 관리 • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품과 브랜드의 관계수립 • 브랜드 포트폴리오 관리 	브랜드 아이덴티티 브랜드 개성 브랜드 포트폴리오 브랜드 시스템 브랜드 확장
Seth	1998	<ul style="list-style-type: none"> • 장기적이고 전사적인 문제로 올바른 의사결정을 위한 브랜드경영시스템 필요 	브랜드경영시스템
Torten H. Nilson	1998	<ul style="list-style-type: none"> • 제품이나 서비스 그리고 광고 커뮤니케이션뿐만 아니라 영업사원, 전화 교환원 등 고객에게 기업의 브랜드가 어떠한 모습이다라고 인식시킬 수 있는 모든 부분이 포함 	브랜드 포지셔닝 브랜드 퍼스널리티

Kevin Lane Keller	1998	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 에퀴티를 창출하고 이를 경영하고 평가·측정하는 모든 마케팅 프로그램과 활동 	브랜드 에퀴티
Czerniawski & Malonry Delano Duncan Marconi Pringle & Thompson Upshaw	1999 1998 1997 1999 1990 1995	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드자산의 구축 • 브랜드 아이덴티티 구축 	브랜드 자산 브랜드 아이덴티티
한국브랜드경영협회	2002	<ul style="list-style-type: none"> • 기업과 소비자와의 관계의 커뮤니케이션 • 브랜드를 창출하고 운영하고 평가하는 일련의 관리과정 	브랜드 퍼스널리티 브랜드 에퀴티

위 표에서 제안하고 있는 선행연구자들의 주장은 브랜드경영에 있어서 중요시 되는 요소들이 무엇이며, 브랜드경영의 영역이 어떠한지를 보여주는 단서가 될 수 있다. 하지만 브랜드경영에 대한 본격적인 연구시점이 얼마 되지 않고 그동안 브랜드경영이 경영의 하위 단계로 주로 마케팅의 한 부분으로 다뤄져온 것을 뒤돌아 볼 때 본 연구에서는 위의 개념들을 그대로 범주화하기 보다는 기존 연구들에서 주장하고 있는 브랜드경영의 요소들 중 중요한 요인들을 중심으로 추출해 그 개념을 중심으로 살펴보기로 하겠다.

1) 브랜드 아이덴티티(Brand Identity)

David A. Aaker는 자신의 저서 ‘Building Strong Brands, 1996’에서 브랜드 아이덴티티를 다음과 같이 정의했다.³⁶⁾

브랜드 아이덴티티는 브랜드 전략가들이 창조하고 유지하기 위해 불러일으키는 브랜드와 관련된 일련의 독특한 연상이다. 이런 연상은 브랜드가 상징하는 것을 나타내고 그것을 만든 사람으로부터 고객에 대한 약속을 포함한다.

또 브랜드 아이덴티티는 기능적, 정서적, 혹은 자아표현적 편익과 관련된 가

36) David A. Aaker, *op. cit.*,

치제안을 만들어냄으로써 브랜드와 고객사이의 관계가 형성되는 것을 도와야 한다고 말하고 있다.

브랜드 아이덴티티는 소비자들이 직·간접적으로 경험하는 의미 체계인 브랜드와 ‘동질성, 일치성, 통일성, 정체성, 주체성’들을 의미하는 아이덴티티가 결합된 형태의 용어이다. 브랜드 아이덴티티는 브랜드 네임, 심벌, 개성, 이미지, 바람직한 연상 등과 같이 브랜드에 대한 소비자 지각 형성에 영향을 미치는 다양한 요인들이 혼합된 개념이기 때문에 세부적으로는 브랜드의 판매전략이나 광고전략 등과 같은 유·무형적 실행 도구들을 모두 포함하기도 한다. 따라서 브랜드 아이덴티티는 브랜드에 대한 연상, 개성, 이미지 등을 모두 포괄하는 좀 더 폭넓은 개념이라고 할 수 있다. 연상, 개성 그리고 이미지 간의 관계를 살펴보면, 먼저 브랜드 개성은 브랜드 연상이 체계적으로 조직화되어 뚜렷한 의미를 가지게 된 것을 의미하고, 브랜드이미지는 소비자가 브랜드로부터 연상하는 편익이나 결과의 내용 그리고 과거의 판촉이나 명성, 동료 집단의 평가 등을 모두 포함하는 좀 더 광의의 개념을 말한다.

한편 Aaker는 어느 한 사람의 아이덴티티가 그 사람에 대한 성향, 목표, 의미를 나타내주는 것처럼 브랜드 아이덴티티도 브랜드의 가치체계와 성향, 목표, 의미 등을 보여준다고 하였다. 즉, 브랜드 아이덴티티는 브랜드 자산의 근간이 되는 브랜드의 전략적 시각의 중심점이 된다. 이러한 중요성 때문에 업쇼(Upshaw, 1995)³⁷⁾는 브랜드 아이덴티티를 브랜드 자산의 일부로 인식하고, 소비자들이 시장에서의 포지셔닝이나 개성을 인식함으로써 브랜드에 대해 느끼게 되는 통합적 지각을 브랜드 아이덴티티라고 정의하였다. 그에 따르면 브랜드의 내적 자아를 외부로 표현하기 위하여 사용하는 여러 가지 시각적·감각적 요소들에 특정한 스타일과 테마를 부여함으로써 소비자들에게 브랜드에 대한 총체적인 감각적 경험을 제공한 후 이를 기초로 바람직한 브랜드이미지를 형성하는 것이 브랜드 아이덴티티 관리라고 하였다.

일반적으로 브랜드 아이덴티티는 기업이 목표 고객의 마음속에 심어주기를

37) Lynn B. Upshaw, *op. cit.*,

원하는 바람직한 연상들로 정의된다. 소비자들의 욕구 충족 기준이 심리적인 차별화에 있다는 사실을 전제하고 이상적인 브랜드를 연상시켜 궁극적으로 자사의 브랜드이미지를 향상시키고 선호도를 높이고자 하는 것이 그 목적이다. 따라서 브랜드 아이덴티티를 수립한다는 것은 소비자들에게 자사 브랜드에 대한 궁극적인 이미지를 어떻게 각인시킬 것인가 결정하는 것을 의미한다. 소비자들은 단 한 번의 구매로 특정 브랜드의 이미지를 형성하는 것이 아니기 때문에 장기적인 브랜드 비전에 기초하여 세부적 실행 방안을 결정하는 것이 바로 브랜드 아이덴티티를 수립하는 근간이 된다.

이러한 점에서 브랜드 아이덴티티의 수립과 실행은 소비자들의 마음속에 바람직한 브랜드 포지셔닝을 구축하기 위해 제품 특성, 네임, 심벌, 광고, 판매 촉진, 이벤트, PR 등과 같은 모든 수단을 통합적으로 관리하는 과정을 말한다고 할 수 있다. 이러한 과정은 주로 시각적인 부분을 검토하고 개발하여 이루어지는데 매장이나 점포의 연출, 인테리어, 포장, 디스플레이 등을 포함하는 경우가 대부분이다. 따라서 브랜드 관리자의 역할은 체계적인 브랜드 아이덴티티를 창출하고 관리하여 특정 브랜드만 부합하는 독특하고 바람직한 연상 이미지를 결합하는 것이라 할 수 있다. 브랜드가 상징하는 바를 표현하는 연상 이미지는 소비자들에 대한 종업원들의 약속뿐만 아니라 기능적, 상징적, 경험적 편익 등을 포함하는 가치 제안을 함으로써 소비자와 브랜드 간의 우호적이고 돈독한 관계를 확립하는 데 도움이 되기 때문이다.³⁸⁾

2) 브랜드 포지셔닝(Brand Positioning)

Al Ries와 Jack Trout가 1972년 ‘The Advertising Age’에 자신들의 논문 “The Positioning Era”³⁹⁾를 발표하면서 광고에서의 포지셔닝 개념을 소개한 후 포지셔닝은 커뮤니케이션 과잉 사회에서 자사의 브랜드를 소비자들에게 가장 효과적으로 소구 할 수 있는 기법으로 각광을 받았다. 그들은 잠재 고객의 마음속에 하나의 포지션을 창조해내기 위해 자사 브랜드의 강·약점은 물론 경쟁 브랜드의 강·약점까지도 충분히 고려해야 한다고 하였다. 또한

38) 손일권, 『브랜드 아이덴티티』, 경영정신, 2003, pp.191-193.

39) Al Ries & Jack Trout, “The Positioning Era,” *Advertising Age*, April 24, 1972, pp.35-38.

포지셔닝은 제품에 대해 어떤 행동을 취하는 것이 아니라 잠재 고객의 마음에 어떤 행동을 취하는 것이기 때문에 ‘제품 포지셔닝’이 되어서는 안 된다고 하였다. 즉, 브랜드에 대한 소비자들의 인식 점유율(Share of Mind)을 증대시키는 것이 포지셔닝의 목표라는 것이다. 반면 David A. Aaker는 브랜드 포지셔닝을 다음과 같이 정의했다.

브랜드 포지션은 목표 고객들에게 활발히 전달되어야 할 브랜드 아이덴티티와 가치 제안의 일부로서 경쟁 브랜드보다 뛰어난 강점을 제시하는 것이다.⁴⁰⁾

즉, 수립된 브랜드 아이덴티티를 표적 고객들이 쉽고 분명하게 이해할 수 있는 형태로 전환하는 구체적 작업이 브랜드 포지셔닝이다. 따라서 브랜드 포지셔닝을 위해서는 브랜드 아이덴티티를 둘러싸고 있는 다양한 연상 요인들 중에서 포지셔닝에 적합한 요인을 선택해야 하는데, 이때 브랜드의 중심이 되는 본질적 의미로서 가장 독특하고 가치 있는 측면을 포함하는 핵심 아이덴티티가 고려되어야 한다.

브랜드 포지셔닝의 궁극적 목적은 브랜드이미지를 기업이 원하는 방향, 즉 기존의 브랜드이미지를 확장, 강화, 분산하는 데 있다. 그러므로 기업이 원하는 포지션을 창출하기 위해서는 먼저 브랜드 아이덴티티와 브랜드이미지를 비교하여 문제점을 발견하여야 한다. 만약 브랜드이미지의 범위가 너무 한정되어 있다면 바람직한 연상을 추가함으로써 기존의 브랜드이미지를 확대해야 하고, 기존의 브랜드이미지가 소비자들의 마음속에 강하게 심어져 있고 지속적으로 경쟁 우위의 원천이 될 것이라고 판단되면 이를 더욱 강화하는 방향으로 포지셔닝을 전개하는 것이 효과적이다. 그리고 브랜드이미지가 브랜드 아이덴티티가 지향하는 바와 일치하지 않는다면 기존의 브랜드이미지를 완화시키는 방향으로 포지셔닝을 전환해야 한다.

결국 브랜드 포지셔닝은 브랜드 아이덴티티와 브랜드이미지를 비교하여 브랜드 포지션의 방향을 설정하고 아울러 브랜드 아이덴티티를 둘러싸고 있는 여러 가지 연상 요소들 중에서 경쟁 브랜드보다 우수한 이점을 가진 연상 요소

40) David A. Aaker, 이상민 역, 『데이비드 아커의 브랜드경영』, 비즈니스북스, 2003, p.262.

를 소비자들에게 주장하는 것이다. 이로써 브랜드 포지셔닝은 경쟁 브랜드와 차별화를 꾀하는 동시에 브랜드와 소비자의 관계를 의미 있는 관계로 발전시키는 역할을 수행한다.

3) 브랜드 개성(Brand Personality)

Jennifer L. Aaker는 브랜드 개성에 대해 다음과 같이 정의하였다.

‘브랜드 개성’이란 주어진 브랜드에 결부되는 일련의 ‘인간적 특성들’이라고 정의된다.⁴¹⁾

그러므로 이것은 전형적인 인간의 개성뿐 아니라 성별, 나이, 사회경제적 계층과 같은 특성도 포함한다. 예를 들어, 버지니아슬림은 남성적인 말보로와 비교해 여성적이며 애플은 젊다고 인식되는 반면에, IBM은 나이든 사람이 쓰는 제품인 것처럼 보이는 경향이 있다.

브랜드 개성은 인간의 개성과 마찬가지로 독특하고 지속적이다. 예를 들면, 한 조사에서 코크는 실제적이고 본질적인 반면에 펩시는 젊고 생기있고 흥미로우며, 닥터페퍼(Dr. Pepper)는 독특하고 재미있다는 결과가 나왔다.⁴²⁾ 게다가 이 세 브랜드는 그 개성을 확대하거나 바꿔 보려는 노력에도 불구하고 오랫동안 지속되어 왔다. 브랜드 개성의 컨셉은 상당한 타당성을 갖고 있다. 정성조사(定性調査) 및 정량조사(定量調査)를 통해 응답자들에게 브랜드 개성의 프로필에 관한 일련의 질문들을 하게 된다. 그렇게 하면 일반적으로 사람들이 공통적으로 느끼는 일치된 의견들을 쉽게 도출할 수 있다. 그룹 간(사용자와 비사용자 같은)의 차이점은 보통 합리적이고 유용한 통찰을 제공해 준다.⁴³⁾

한 사람의 개성은 그 개인을 구성하는 여러 가지 차원의 개별적 특성들이 결합되어 형성되는 것처럼 브랜드 개성도 한 브랜드가 연상시키는 모든 요소들

41) Jennifer L. Aaker, "Conceptualizing and measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale," working paper, stanford University, December 1995.

42) Joseph T. Plummer. How Personality Makes a Difference," *Journal of Advertising Research* 24(December/January 1984), pp.27-31.

43) David A. Aaker, 이상민 역, *op. cit.*, p.213.

이 결합되어 나타나는 개념이다. 이러한 맥락에서 Allen과 Olson은 브랜드 개성을 다음과 같이 정의하였다.

브랜드 개성이란 한 브랜드에 대한 내면적 특징들이 서술되어 나타나는 특별한 의미들의 집합이다.

브랜드 개성은 적극성, 상호의존성, 반복성, 교환성 등을 통해 형성된 내용들을 함축하는 것으로, 관계 역학적 관점에서 볼 때 모든 소비자들에게 공유되고 있는 요소이다. 따라서 고객-소비자라는 외부 영역의 관계에서 나타나는 개념이 브랜드 개성이다. 그러나 중요한 것은 브랜드 개성이 브랜드이미지와는 확연히 구별되는 개념이라는 것이다. 브랜드이미지는 브랜드 개성보다 광의의 개념이라는 것이다. 브랜드이미지는 브랜드 개성보다 광의의 개념으로 소비자가 브랜드에서 연상하는 편익이나 결과의 내용, 과거의 판매촉진이나 명성, 동료 집단의 평가 등을 모두 포함한다는 점에서 브랜드 개성과는 분명한 차이점이 있다.

사실 브랜드 개성이 본격적으로 언급되기 시작한 것은 비교적 최근의 일이며 1990년대에 접어들면서 David A. Aaker가 브랜드 자산의 한 요소로서 브랜드이미지와 브랜드 개성을 연결시키고, Jennifer Aaker(1997)도 브랜드 개성을 측정할 수 있는 차원들을 개발함으로써 브랜드 개성에 대한 연구는 더 한층 발전하게 되었다. 특히 David A. Aaker는 브랜드 아이덴티티 시스템을 구성하는 하부 요소로서 네 가지, 즉 제품으로서의 브랜드, 조직으로서의 브랜드, 인간으로서의 브랜드, 상징으로서의 브랜드를 언급하였다. 이중 인간으로서의 브랜드가 아이덴티티의 명확한 특징들을 설명하는 브랜드 개성을 내포하고 있다. 따라서 브랜드 개성은 브랜드의 속성을 인간적인 특성들로 표현하는 것, 다시 말해서 특정 브랜드와 연관된 일련의 인간적 특성이라 할 수 있다.

따라서 브랜드 개성은 성별, 연령, 사회 계층 및 개인의 성격 등 인간과 관련된 특성 변수들을 모두 포함하며, 인간의 개성과 마찬가지로 독특하면서도 지속적인 성향을 가지고 있다. 또한 제품의 기능적 측면이 강조되는 것과는 대

조적으로 브랜드 개성은 상징적이거나 자기 자신을 표현하는 기능을 가지기 때문에 소비자들은 브랜드에 자신의 개성을 담아 하나의 상징물로 사용할 수 있는 것이다. 예를 들어 ‘할리데이비슨(Harley-Davidson)’오토바이의 사용자는 남성적이면서 기존의 관습을 타파하고 자유를 추구하는 사람으로, ‘버지니아 슬림(Virginia Slims)’담배의 사용자는 여성스러운 면모의 소유자로, ‘레블론(Revlon)’사의 ‘찰리(Charlie)’향수 사용자는 페미니즘과 더불어 남성들과 경쟁하는 전문직 여성으로 연상된다. 따라서 브랜드 개성이 인간의 그것과 일치하면 할수록 그 브랜드에 대한 선호도 또한 높아지게 된다.

이처럼 인간의 개성과 브랜드 개성의 특징들은 비슷한 개념을 공유하기도 하지만 그것이 어떻게 형성되느냐에 따라 차이가 난다. 인간의 개성은 개인의 행동, 신체적 특징, 태도, 신념, 인구 통계학적 특징들을 기반으로 해서 추론되는 반면, 브랜드 개성은 소비자가 브랜드를 직·간접적으로 접촉함으로써 형성된다. 따라서 브랜드 개성의 특징은 브랜드의 사용자 이미지, 브랜드 소유 기업의 종업원과 최고경영자, 브랜드의 광고 모델, 브랜드 네임, 로고, 광고 스타일, 가격, 유통 채널 등 특정 브랜드와 관련 있는 모든 사람들과 대상들에 의해 형성된다고 할 수 있다.

일반적으로 브랜드 개성은 제품 관련 요소와 제품 비관련 요소의 복합적인 상호작용에 의해 형성된다. 브랜드 개성 형성의 주요 원천이 되는 제품 관련 요소에는 가격, 포장, 제품속성, 제품 범주 등이 있는데, 포장에서는 후지필름의 녹색이 젊고 신선한 인상을 주며, 제품 속성에서는 ‘다이어트 코크(Diet Coke)’가 날씬하고 활동적인 인상을 줌으로써 각 브랜드의 개성을 형성하게 된다. 반면 제품 비관련 요소에서는 브랜드 개성이 사용자, 원산지, 광고 스타일, 스폰서 십, 로고, 최고경영자, 브랜드 수명, 기업 이미지 등과 결부되어 나타날 수 있다. 예를 들어, ‘캘빈 클라인(Calvin Klein)’청바지는 사용자의 섹시하고 세련된 개성을 연상시키며, ‘마이크로소프트’는 최고경영자의 능력, 그리고 ‘유한양행’은 사회적 책임을 다하는 기업 이미지를 연상케 한다.⁴⁴⁾

44) 손일권, *op. cit.*, pp.228-231.

[표 3-3] 브랜드 개성과 브랜드 포지셔닝의 관계

브랜드 개성		브랜드 포지셔닝
브랜드 아이덴티티의 중심점	➡	브랜드 레버리지의 중심점
지속적인 브랜드 아이덴티티의 차별화 제공	➡	경쟁 브랜드와의 차별화
커뮤니케이션 활동 지침	➡	효율적 커뮤니케이션 프로그램 개발
소비자-브랜드 관계의 매개 역할	➡	소비자-브랜드의 원활한 관계 유지

한편 지속적으로 브랜드 아이덴티티의 차별화를 제공하는 브랜드 개성에서도 출된 핵심 컨셉은 브랜드 포지셔닝의 중심점으로 작용한다. 즉, 브랜드 개성은 브랜드와 소비자 간의 관계를 연결하는 매개체 역할을 하기 때문에 도출된 핵심 컨셉은 그러한 관계를 유지시키는 중심점으로서 브랜드 포지셔닝에 이용된다. 예를 들어, ‘밀러 라이트(Miller Lite)’는 ‘미국에서 온 순수한 정통 라거맥주’라는 포지셔닝 컨셉에 ‘정통성’이라는 핵심 컨셉을 사용하고 있다. 이처럼 브랜드 플랫폼에서의 브랜드 개성은 브랜드 아이덴티티의 실행인 브랜드 포지셔닝 전략을 수립하는 데 유용한 지침으로 활용될 수 있다. 이러한 브랜드 개성과 브랜드 포지셔닝 간의 관계를 종합하면 <표 3-3>과 같다.⁴⁵⁾

4) 브랜드 시스템(Brand System)

브랜드 시스템이란 특정 브랜드와 하위 브랜드들이 서로 중복되거나 얽혀 있는 관계로 구성되어 있는 상태를 말한다. 이것이 명확하게 설정되어 있다면, 상승작용을 일으키지만 그렇지 못할 경우에는 브랜드간의 혼란과 부조화를 초래할 수 있다. 따라서 브랜드 시스템을 통해서 브랜드의 차별적인 전개와 역할 등을 분석해 볼 수가 있다. 예를 들어, 특정 브랜드는 사업영역을 확대시켜 주고 다른 하위 브랜드들을 지원하는 역할을 수행할 수 있으며, 고객들에게 하위 브랜드들의 명확한 가치를 제공해 주는 역할도 수행할 수 있다. 브

45) *Ibid.*, pp.240-242.

랜드 시스템을 구성하는 또 다른 내용들로 브랜드의 수직적, 수평적 확장으로 여러 제품군에 걸쳐 브랜드가 적용되는 경우와 공동 브랜딩이 적용되는 경우 등과 같이 브랜드간의 레버리지 효과를 창출하는 여러 가지 방안들을 찾아 볼 수 있다.⁴⁶⁾ 아울러 브랜드를 효과적으로 관리하기 위해서는 브랜드 시스템에 대한 진단이 반드시 실행되어야 할 것이다.

5) 브랜드 에퀴티(Brand Equity)

브랜드 에퀴티의 개념이 이론적으로 정립된 것은 David A. Aaker가 1991년 그의 저서‘Managing Brand Equity’⁴⁷⁾를 발표하면서 부터이다. 그는 그의 저서에서 ‘브랜드 에퀴티(Brand Equity)’에 대해 다음과 같이 정의하고 있다.

브랜드 에퀴티란 한 브랜드와 그 브랜드 네임 및 심벌에 관련된 브랜드 자산과 부채 모두를 말하는데, 이것은 제품이나 서비스가 기업과 고객에게 제공하는 가치를 증대시키거나 감소시킨다. 브랜드 에퀴티를 구성하는 모든 자산이나 부채는 그 브랜드 네임 또는 심벌과 관련된 것이어야 한다. 만약 브랜드 네임이나 심벌이 바뀔 경우 일부는 새로운 네임이나 심벌로 전환될 수 있지만 자산과 부채의 전부 또는 일부가 영향을 받거나 사라져 버릴 수도 있다.

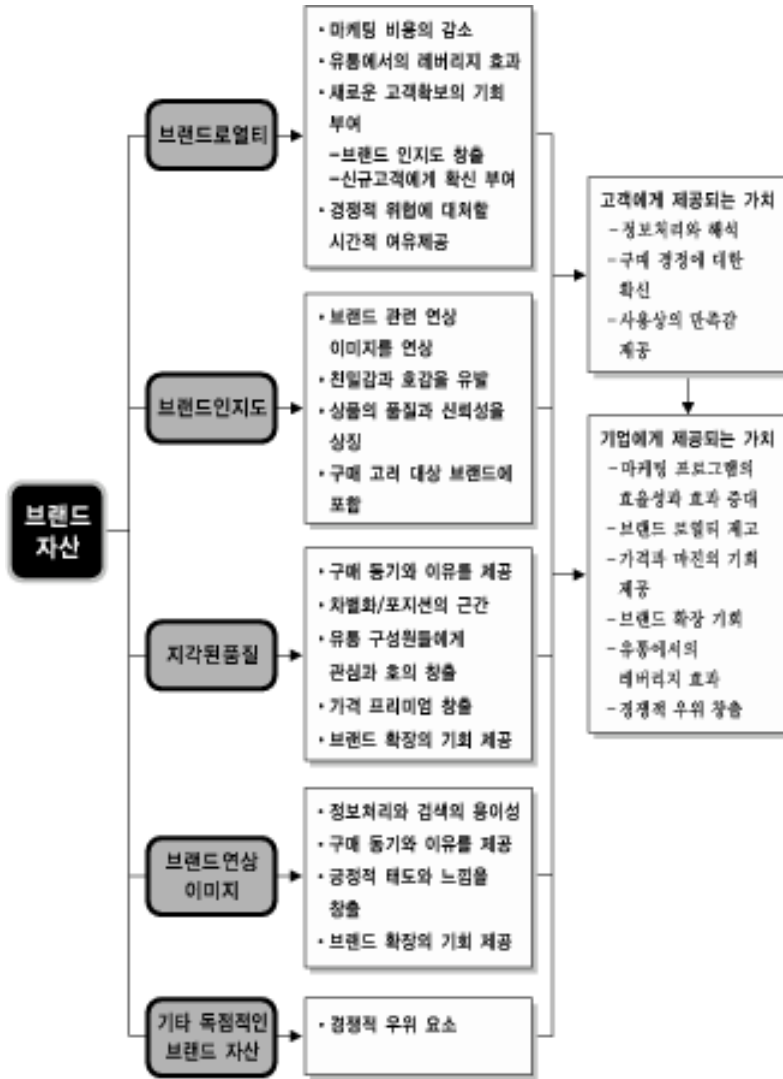
이어 1996년에는 ‘Building Strong Brand’에서는 ‘브랜드 에퀴티’란 브랜드와 관련된 자산 (그리고 자본)들과 회사나 고객의 부가적 (또는 종속된) 가치를 상징하는 브랜드 네임과 심벌에 대해 재화와 용역으로 제공되는 자산 (assets)의 집합을 말하고 브랜드 에퀴티를 구성하는 주요 영역을 다음과 같이 제시하고 있다.

- 브랜드 인지도(Brand Name Awareness)
- 브랜드 충성도(Brand Loyalty)
- 지각된 품질(Perceived Quality)
- 브랜드 연상 이미지(Brand Associations)

46) David A. Aaker, 이상민 역, *op. cit.*, p.17.

47) David A. Aaker, 『Managing Brand Equity』, Free Press, 1991.

위의 정의들에 대해 여러 가지 관점에서 설명을 덧붙이자면 첫째로, 브랜드 에퀴티란 자산들의 집합이다. 그래서 브랜드 에퀴티 관리에는 이러한 자산들을 창조하고 증가시킬 수 있는 투자를 포함하고 있다.



(자료원: David A. Aaker, Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of Brand Name, New York: The Free Press, 1991)

[그림 3-1] 브랜드 자산의 모형

<그림 3-1>은 브랜드 에쿼티 관리에 있어서 어떻게 브랜드 자산이 가치를 창출하는가에 대한 개괄적인 흐름을 보여주고 있다. <그림 3-1>을 완성하려면 다섯 번째 에쿼티 구성 영역인 독점적인 자산을 포함시켜야 한다. 이는 유통관계나 브랜드에 귀속된 특허권과 같은 자산을 의미한다.

둘째, 각각의 브랜드 자산은 매우 상이한 방법으로 다양하게 가치를 창출한다. 효율적으로 브랜드 에쿼티를 관리하고 브랜드 구축활동에 적합한 의사결정을 내리기 위해서는 보다 강력한 브랜드로 가치를 창출하는 감각적인 방법이 요구된다.

셋째, 브랜드 에쿼티는 회사뿐만 아니라 고객을 위한 가치를 창조한다. 고객이란 말은 최종 사용자와 그 사이의 모든 중간자를 뜻한다. 이를테면 힐튼 호텔은 여행자인 직접 고객뿐만 아니라 여행사 직원들까지 고객의 개념으로 파악해야 한다는 것이다. 그리고 시장에서의 성공을 위해서는 소비자들의 구매를 촉발시키는 소매상들의 역할-소매상들이 가지고 있는 코크에 대한 이미지 같은 것-이 중요하다.

마지막으로, 브랜드 에쿼티에 기초한 모든 자산들과 부채들은 브랜드 네임이나 심벌과 연관되어 있다. 만약 브랜드 네임이나 심벌이 바뀌어 그 자산이나 자본의 일부가 새로운 브랜드 네임과 심벌로 이동된다면, 이때의 영향은 그저 일부에 그치는 것이 아니라 브랜드 에쿼티 전체가 심각한 영향을 받을 수 있으며 자칫하면 모든 것을 잃어버릴 수도 있기 때문이다.⁴⁸⁾

브랜드경영의 요소로 볼 수 있는 요인들에는 관점에 따라 여러 가지가 있겠으나 본 연구자는 앞에서 살펴본 바와 같이, 선행연구자의 견해를 바탕으로 하여, 브랜드경영의 요소를 ‘브랜드 아이덴티티(Brand Identity)’와 ‘브랜드 개성(Brand personality)’, ‘브랜드 포지셔닝(Brand Positioning)’과 ‘브랜드 시스템(Brand System)’, 마지막으로 ‘브랜드 에쿼티(Brand Equity)’, 총 다섯 가지로 제시하였다.

48) *Ibid.*, pp.31-32.

‘브랜드 포지셔닝’과 ‘브랜드 퍼스널리티’는 결국 브랜드 아이덴티티를 구축하기 위한 수단이 되는 요소들이기 때문에 크게 보면 브랜드 아이덴티티에 포함시킬 수도 있는 요소들이나 브랜드를 관리하는데 있어 무엇보다 중요한 요소들이기 때문에 별도로 분리하여 추출하였으며 ‘브랜드 시스템’은 브랜드 아키텍처, 브랜드 포트폴리오, 브랜드 확장, 브랜드 레버리지 등이 모두 포함된 개념이라 할 수 있다. 마지막으로 ‘브랜드 에쿼티’는 브랜드자산이라는 용어와 혼용되어 쓰이기도 하나 여기에서 에쿼티의 개념은 자산과 부채를 모두 포함한 브랜드의 잔존가치를 의미하며 브랜드 에쿼티의 창출은 브랜드경영의 최종목표라 할 수 있다.

다음 <표 3-4>는 선행연구자들의 브랜드경영에 대한 정의에서 추출한 브랜드경영의 요소들을 정리한 것이다.

[표 3-4] 선행 연구자들의 정의에서 추출한 브랜드경영의 요소

브랜드경영의 정의들에서 추출한 주제들	브랜드경영의 요소
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드자산의 관리 등) • 브랜드 아이덴티티의 수립과 관리 • 브랜드 아이덴티티 구축 	<p>브랜드 아이덴티티 (Brand Identity)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품이나 서비스 그리고 광고 커뮤니케이션뿐만 아니라 영업사원, 전화 교환원 등 고객에게 기업의 브랜드가 어떠한 모습이다라고 인식시킬 수 있는 모든 부분이 포함 	<p>브랜드 포지셔닝 (Brand Positioning)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품이나 서비스 그리고 광고 커뮤니케이션뿐만 아니라 영업사원, 전화 교환원 등 고객에게 기업의 브랜드가 어떠한 모습이다라고 인식시킬 수 있는 모든 부분이 포함 • 기업과 소비자와의 관계의 커뮤니케이션 • 제품에 대한 투자와 소비자의 개념간의 조화 	<p>브랜드 퍼스널리티 (Brand Personality)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품과 브랜드의 관계수립 • 브랜드 포트폴리오 관리 	<p>브랜드 시스템 (Brand System)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드 에퀴티를 창출하고 이를 경영하고 평가·측정하는 모든 마케팅 프로그램과 활동 • 브랜드자산의 구축 • 브랜드를 창출하고 운영하고 평가하는 일련의 관리과정 	<p>브랜드 에퀴티 (Brand Equity)</p>

3. 디자인 중심의 경영요소

브랜드디자인경영시스템을 설계는 기본적으로 디자인을 중심으로 한 브랜드 경영시스템을 설계하는 과정이다. 따라서 디자인 중심의 경영기법에 대한 고찰이 필요하다고 할 수 있다. 일반적으로 디자인 중심의 경영기법은 디자인경영분야에서 찾아볼 수 있다.

디자인경영은 영국의 경우, 1960년대 디자이너가 산업과 경제에 있어 수행해야 하는 중요한 역할의 인식에서부터 시작되었으며 Peter Gorb에 의한 런던의 Royal Collage of Art와 런던 비즈니스스쿨의 디자인경영학과의 노력들로 처음 나타나기 시작했다. 미국에서는 1975년에 Bill Hannon과 Massachusetts College of Art가 보스톤에 디자인경영협회(The Design Management Institute: DMI)를 설립하면서⁴⁹⁾ 디자인경영에 대한 본격적이 연구가 시작되었다고 할 수 있다.

이후로 디자인이 경영 전략의 핵심요소로 널리 인식되어 감에 따라 전 세계적으로 “디자인경영”의 중요성이 증대되고 있으며 이 같은 현상을 반영하듯 최근 들어 디자인경영을 특집으로 다루는 디자인 전문지와 비즈니스 저널의 수가 늘어나고 있다. 미국에서는 디자인경영협회(DMI)가 발간하는 ‘디자인 매니지먼트 리뷰(Design Management Review)’가 계간으로 발간되어 이 분야의 지식 체계와 방법론의 형성에 크게 기여하고 있다. 국내외에서 개최되는 디자인회의에서도 디자인경영이 핵심적인 주제로 자리 잡아 가고 있으며 또한 DMI에서는 매년 디자인경영대회와 디자인경영 연구 및 교육 포럼을 개최하고 있다.

이와 같은 환경 속에서 디자이너들이 경영의 용어와 기법에 대해 이해해야 하는 필요성이 커지고 있다. 왜냐하면 디자이너들이 기업의 고위 경영진들과 대화를 해야 하는 빈도가 늘어나고 있기 때문이다. 또한 디자이너들이 마케팅, 공학, 판매 등 여러 분야의 전문가들과 협조해야 할 필요성이 커지고 있

49) Brigitte Borja de Mozota, 『Design management: using design to built brand value and corporate innovation』, New York: Allworth Press, 2003, p.68.

음도 중요한 이유 중에 하나로 꼽을 수 있다. 이와 같은 분야들은 거의 모두 경영의 이론과 기법을 바탕으로 업무를 수행하고 있는 경우가 많기 때문이다.

그러므로 디자이너들은 경영자처럼 생각하는 방법을 배워야 할 뿐만 아니라, 회사의 최우선적인 목표와 활용 가능한 자원에 대해서도 알아야만 한다. 또한 디자이너들은 경제환경 예측 및 시장경향 분석 등을 통해 제공되는 갖가지 정보를 해석하고 평가해야 한다. 이제 경영을 알지 못하는 디자이너는 경쟁력 있는 디자인을 개발하기 어려운 세상이 되어가고 있다. 한편 경영자들도 그들이 전개하는 사업의 경쟁력을 높여주기 위해 디자인의 속성을 이해해야 한다. 어떻게 디자인을 강력한 전략적 비즈니스 수단으로 활용해야 하는지에 대해 정통해야만 하는 것이다.

이처럼 디자인경영이 사업의 성공을 위해 강력한 수단이 될 수 있다는 것은 새삼스러운 일이 아니다. 이에 따라 디자인경영은 산업계에서 필수적인 문제로 인식되어 가고 있다. 나날이 치열해지는 경쟁에 대처하거나, 경쟁 자체를 뛰어넘기 위해서는 디자인경영의 지혜를 적극 활용해야 한다. 코틀러와 라스(Philip Kotler and G. Rath)는 디자인의 효용성과 디자인경영의 상호 관계에 대하여, 잘 관리된 디자인인 기업의 이익에 크게 이바지한다고 주장하였다.⁵⁰⁾

이러한 개념은 디자인이 기업경영의 핵심적인 역할을 담당할 수 있다는 사실을 전제로 하며, 또한 이를 달성하기 위해서는 개발중심의 디자인관리가 아닌 디자인 중심의 경영관리체제로의 변환을 의미하며, 다음에서 디자인 중심의 경영기법을 살펴보기 위해 디자인경영의 개념과 요소에 대해서 살펴보기로 한다.

가. 디자인경영의 개념

1960년대부터 디자인경영은 주로 제조회사에서 제품을 디자인하는 프로젝트와 관련지어 산업디자인 실무를 관리하는 활동으로 받아들여져 왔다. 1970년

50) Kotler and Rath, "Design, a Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy*, 5(2), Fall 1984, pp.16-22.

대부터는 제품, 포장, 시각 커뮤니케이션 등에 대한 책임을 지고 있는 기업 디자인 조직의 경영이라는 의미로 사용되는 경향을 보여 왔다. 1990년대부터는 좀 더 거시적인 관점에서, 디자인경영은 디자인에 관한 최고 경영자의 사상(思想)이나 기업 경영의 전략적 수단으로 이해되고 있다. 따라서 디자인경영을 한마디로 함축성 있게 정의하기란 대단히 어려운 일이다. 보다 좁은 의미로는, 경영이란 설정된 목표를 달성하기 위해 필요한 자원을 획득하고 다루는 일련의 행동으로 정의되고 있다.⁵¹⁾

그렇다면 여러 학자들이나 이 분야에서 활동하고 있는 디자인 전문가들은 디자인경영을 어떻게 정의하고 디자인경영의 영역을 어떻게 설정하였는지에 대해 살펴보기로 하자.

Michael Farr(1966)는 디자인경영을 “디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어, 주어진 시간과 예산의 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 활동⁵²⁾”으로 규정하였으며, 이외는 달리, Erich Geyer and Bernard Burdek(1970)는 디자인경영에서 전략적 기획의 중요성을 강조하였다.

Alan Topalian(1980, 1986)는 디자인경영을 “프로젝트디자인경영 차원”과 “기업디자인경영 차원”의 두 가지로 분류하고⁵³⁾ 단기적인 프로젝트관리과 장기적인 기업차원의 디자인전략관리를 중요한 개념으로 제안하였으며,⁵⁴⁾ 이는 Mark Oakley(1984, 1990)가 디자인경영을 “디자인프로젝트경영”과 “디자인정책경영”의 두 가지 차원으로 분류⁵⁵⁾한 것과 유사하다고 할 수 있다. 이들은, 디자인이 적어도 다른 비즈니스 활동들 만큼이나 관리되어질 만한 가치가 있는 기술이며 관심사인 귀중한 자산이라고 말하고 있다.⁵⁶⁾

51) 정경원, 『디자인경영』, 안그래픽스, 2006, p.99.

52) Michael Farr, "Design Management 1," *Industrial Design Magazine*, October 1965, pp.50-51.

53) Alan Topalian, 『A Management of Design Projects』, London: Associate Press, 1980.

54) Mozota, B.d., *op. cit.*, p.70.

55) Mark Oakley, 『Managing Product Design』, London: Wiedenfeld and Nicholson, 1984.

56) Mozota, B.d., *op. cit.*, pp.71-72.

Peter Gorb(1990)은 디자인경영을 “회사의 목표들을 성취할 수 있게 돕기 위하여 회사에 활용할 수 있는 디자인 자원들의 라인관리자에 의한 효과적인 배치이다.⁵⁷⁾”로 정의하였으며, 기업의 자산 가치를 쌓아 올리는“자산 경영(asset management)”의 과정으로 제안하였다.⁵⁸⁾

이 이외에도 디자인경영의 개념에 대하여, Patrick Hetzel(1993)은 디자인관리와, 디자인 원리에 따라 회사를 운영하는 것 및 디자인 전문회사를 운영하는 것으로 규정하고 있으며, Blaich & Blaich(1993)는 디자인정책의 개발과 감사, 디자인자원의 관리 및 정보와 아이디어 네트워크구축 등을 다루었다.

한편, Robert Blaich(1993)는 자신이 오랜 동안 미국의 가구회사인 허먼밀러사(Herman Miller)에서 디자인 담당 부사장, 네델란드의 전기 및 전자 제품 회사인 필립스사(Philips)에서 디자인 매니저로 일했던 경험을 토대로 디자인 경영의 본질을 “디자인이 장기적인 기업 목표의 달성에 유용한 수단임을 널리 인식시키고, 기업의 목표를 성취하기 위한 모든 활동에 디자인이 올바르게 활용될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램⁵⁹⁾”이라고 제안하였다.

고노 노보루(1993)는 디자인경영의 개념에 대하여 “디자인 자원을 기업 활동의 핵심 요소로 간주하고 기업 목표 달성을 위해 기업 디자인에 대한 정책, 조직 체제, 디자이너 체제, 그리고 평가 등을 포함한 디자인 자원을 운용하는데 필요한 일련의 지식 체계⁶⁰⁾로 규정하였다.

1998년 ‘디자인 매니지먼트 저널(DMJ)’에서는“디자인경영”의 개념에 대하여 18명의 전문가들로부터 의견을 얻었으며, DMI의 편집인인 Thomas Walton은 이를 다음과 같이 다섯 가지 내용으로 요약 정리하였다.⁶¹⁾

57) Peter Gobe, 『Design Management』, Architecture design and technology press, 1990, p.2.

58) Mozota, B.d., *op. cit.*, p.70.

59) R. Blaich, 『Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage』, New York: McGraw-Hill, 1993, p.13.

60) 登紺野, 『デザインマネジメント: 經營のためのデザイン』, 日本工業新聞社, 1993, p.147.

61) Thomas Walton, "Taking a Moment to Define Design Management," *Design Management Journal*, vol. 9. no. 3, Summer 1998, pp.5-8.

- 디자인은 비전(vision)이라고 생각하고 싶다... 디자인을 전략적으로 경영하고... 디자인경영은 꿈을 주는 리더십(visionary leadership)이라고 생각한다.
- 대체로 조직의 아이덴티티는 공상과 현실 사이의 균형을 이루는 기능을 말한다. 디자인경영은 특히 그와 같은 균형을 이루는 데 잘 어울린다.
- 자산 경영(asset management)의 한계를 넘어서서 디자인경영은 자세 경영(attitude management)이다. 그것은 기업의 현상뿐만 아니라 심성을 동시에 표현 한다... 좋은 디자인경영은 조직의 특성을 이해하고 그 속성을 전달시켜준다.
- 디자인경영은 제품, 더 나가서는 제조 회사에 대한 최종 사용자의 인식을 설정하는데 도움을 주는 핵심적인 전략적 혁신자이다.
- 디자인경영은 기업의 전략적 가치 기반(value proposition)을 잘 정의하는 데서부터 시작된다. 그리고 비전, 사명, 목표, 전략, 그리고 행동 계획에 관한 명확한 규정으로 이어진다.

또한 Earl N. Powell(1998)은 경영자들, 매니저들, 디자이너들, 컨설턴트들과의 수년간의 경험과 셀 수 없이 많은 만남들에 기초하여 효과적인 디자인경영을 위한 중요한 태도(attitudes), 지식(knowledge), 그리고 기술(skills)들을 추출했으며 이를 ‘목표(purpose)’, ‘사람(people)’, ‘실제(presence)’, ‘과정(process)’, ‘계획(project)’과 ‘실행(practice)’의 표제아래 검토되어졌다.

디자인경영과 관련하여 정경원 교수(1999)는 디자인경영의 범위를 기업디자인경영, 디자인조직경영, 그리고 디자인프로젝트경영의 세 가지 차원으로 분류하고,⁶²⁾ 전략과 전술 및 프로젝트관리의 세 가지 개념을 디자인경영의 주요 요소로 다루고 있다.

이상의 개념을 정리하면, 다음 <표 3-5>와 같다.

62) 정경원, *op. cit.*, pp.119-120.

[표 3-5] 선행 연구자들의 관점에서 본 디자인경영의 정의

연구자	년도	디자인경영의 정의
Michael Farr	1966	디자인경영이란 디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어, 주어진 시간과 예산의 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것이다.
Erich Geyer and Bernard Burdek	1970	디자인경영은 미래를 위한 준비와 기획을 통하여 설정된 디자인 목표의 달성에 초점을 맞추는 활동으로 이해되어야 한다. 그러므로 한때 막스 빌이 주장한 것처럼 디자인경영에서는 “책임감(feeling for responsibility)”이 본질적으로 중요한 요소이다.
Peter Gorb	1990	회사의 목표들을 성취할 수 있게 돕기 위하여 회사에 활용할 수 있는 디자인 자원들의 라인관리자에 의한 효과적인 배치이다.
R. Blaich	1993	디자인경영은 디자인이 장기적인 기업 목표의 달성에 유용한 수단임을 널리 인식시키고, 기업의 목표를 성취하기 위한 모든 활동에 디자인이 올바르게 활용될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램이다.
고노 노보루	1993	디자인경영은 디자인 자원을 기업 활동의 핵심 요소로 간주하고 기업 목표 달성을 위해 기업 디자인에 대한 정책, 조직 체제, 디자이너 체제, 그리고 평가 등을 포함한 디자인 자원을 운용하는 데 필요한 일련의 지식 체계이다.
DMI 저널의 18명의 전문가의 견해	1998	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인은 비전(vision)이라고 생각하고 싶다... 디자인을 전략적으로 경영하고... 디자인경영은 꿈을 주는 리더십(visionary leadership)이라고 생각한다. • 대체로 조직의 아이덴티티는 공상과 현실 사이의 균형을 이루는 기능을 말한다. 디자인경영은 특히 그와 같은 균형을 이루는 데 잘 어울린다. • 자산 경영(asset management)의 한계를 넘어서서 디자인경영은 자세 경영(attitude management)이다. 그것은 기업의 현상뿐만 아니라 심성을 동시에 표현 한다... 좋은 디자인경영은 조직의 특성을 이해하고 그 속성을 전달시켜준다. • 디자인경영은 제품, 더 나가서는 제조 회사에 대한 최종 사용자의 인식을 설정하는데 도움을 주는 핵심적인 전략적 혁신자이다. • 디자인경영은 기업의 전략적 가치 기반(value proposition)을 잘 정의하는 데서부터 시작된다. 그리고 비전, 사명, 목표, 전략, 그리고 행동 계획에 관한 명확한 규정으로 이어진다.
정경원	1999	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 지식 체계를 연구하는 분야이다

이와 같이 많은 연구자들이 디자인경영에서 다루어질 분야들에 대해 언급하고 있으며 이것들을 정리해 보자면 Alan Topalian(1986)과 같이 '단기 디자인경영'과 '장기 디자인경영'으로 분류하는 것은 자신도 이전에 발표했듯이 결국 '프로젝트디자인경영'과 '기업디자인경영'으로 볼 수 있고 Patrick Hetzel(1993)의 디자인 관리, 디자인 원리에 따라 회사를 운영하는 것, 디자인 전문회사를 운영하는 것과 같은 견해나 Blaiich & Blaiich(1993)의 견해도 이 두 가지 차원을 다 포함한다고 할 수 있다.

Mark Oakley(1984)도 초기에는 Alan Topalian(1986)과 비슷한 관점에 디자인경영을 '디자인프로젝트경영'과 '디자인정책경영'의 두 가지 차원으로 분류하였고, 1990년에는 프로젝트를 관리하는 Operation level과 부서를 관리하는 Organizational level, 기업의 미션을 관리하는 Strategy level을 통합 관리하는 것, 즉 디자인 시스템을 관리하는 것이라고 하여 정경원(1998)의 관점과 흡사함을 알 수 있다. 정경원은 1998년 DMI 저널을 통해 디자인경영의 본질(The Nature of Design Management: Developing a Curriculum Model)이라는 논문을 발표하고 전략적 차원의 '기업디자인경영'과 전술적 차원의 '디자인조직경영'과 실행적 차원의 '디자인프로젝트경영'의 세 가지 차원으로 정리하였는데 결국은 여러 학자들이 주장하는 디자인경영의 영역은 이 세 가지 차원에 모두 포함된다고 할 수 있다.

이 외에도 많은 디자인 관련 전문가들이 디자인경영에 관하여 말하고 있다. 1992년 'Design Management Journal' 여름호에서 혼다(Honda)의 북아메리카 R&D 연구소의 부사장인 Charles Allen은 '디자인경영은 최상의 결과를 만들기 위해 필요한 일들을 하는 것이다'라고 하였고, 나이키(Nike)의 이미지 부서의 디자인디렉터인 Gordon Thompson은 '나이키에서 성공적인 디자인 매니저는 디자인팀과 마케팅팀, 영업팀, 고객 사이에 있는 좋은 음향기 같은 것이다'라고 하였다. 또 미국 Designworks사의 사장인 Charles Pelly는 '디자인경영의 궁극적인 목적은 창조성을 지탱할 수 있는 안정된 환경을 개발하는 것이다.'라고 하였다.⁶³⁾

63) David R. Brown, "Art Center Alumni on Design Management Education," *Design Management Journal*, vol. 3, no. 3, Summer 1992, pp.13-18.

결국 디자인경영이란 좋은 결과물을 얻기 위해서 디자인 프로젝트를 관리하는 것에서부터 디자인 자원과 조직의 관리, 디자인을 통한 기업의 미션과 목표의 달성을 모두 포함하는 것이다.

따라서 본 연구자가 정의하는 디자인경영의 개념은 다음과 같이 표현될 수 있다.

디자인경영이란 디자인 중심의 기업운동을 위하여 효율적으로 디자인을 개발하고 관리하는 과정과 관련된 시스템을 설계하고 운영하는 활동이다.

이는 디자인경영은 회사 구조에 있어 경영수준, 조직수준, 전략수준의 디자인의 통합을 관리하는 것과 회사 내의 디자인 시스템을 관리하는 것이라고 하고 디자인은 회사의 프로세스와 경영 패러다임의 통합된 부분이라는 디자인의 이원적 특징을 강조한 Mark Oakley(1990)의 관점과도 일맥상통하는 것으로 디자인경영이라 함은 디자인 개발을 통해 기업의 미션과 전략적 목표를 완수할 수 있도록 좋은 환경을 만들어 줄 수 있어야 하며 이는 곧 이러한 것들과 관련된 효과적인 시스템을 만들고 효율적으로 관리하는 것이라고 할 수 있다.

나. 디자인경영의 요소

앞에서 살펴본 디자인경영을 정의하는 선행연구들은 디자인경영에서 다루어야 할 영역 혹은 요소에 대한 통찰력을 제공해 주고 있다. Alan Topalina은 디자인을 통한 기업의 장기적 전략과 단기적 프로젝트의 관리를 주장하고 있다. Mark Oakley의 경우, 디자인을 위한 장기적인 전략관리와 이를 위한 인력관리 및 단기적 프로젝트 관리를 제안하고 있다. Patrick Hetzel은 디자인의 창조적 프로세스관리를, 그리고, Blaiich & Blaiich는 전략과 정책개발, 디자인을 위한 인적, 물적 자원관리 및 정보자원관리를 제안하고 있다. 정경

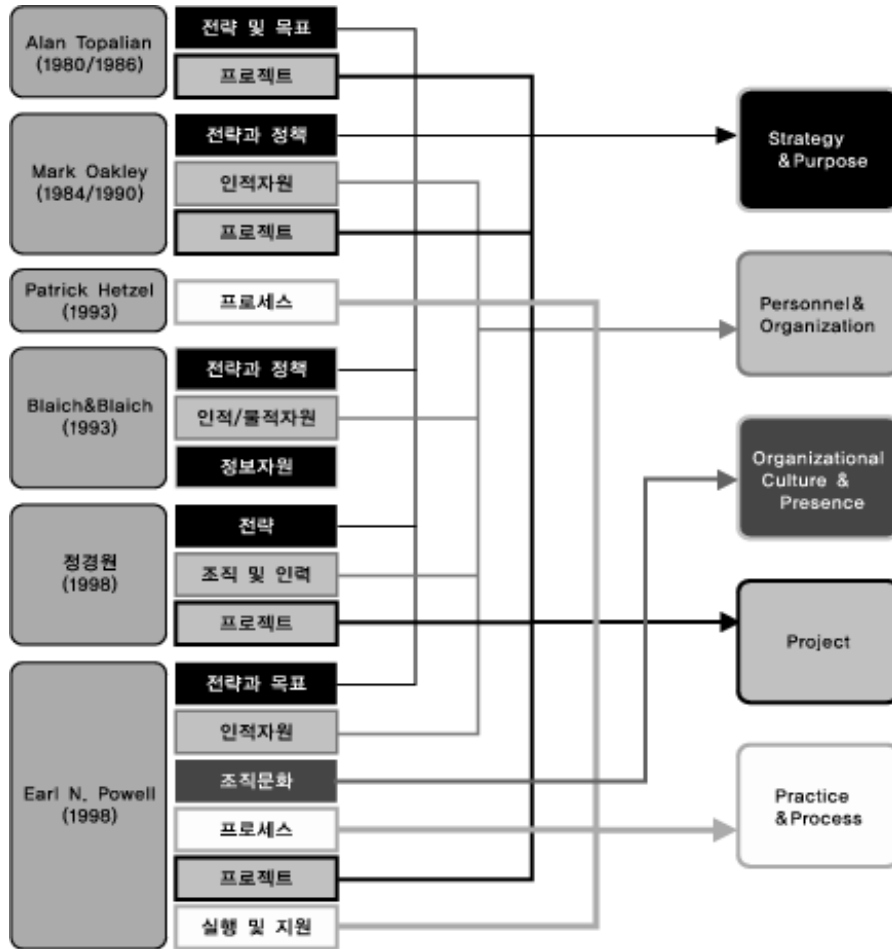
원은 디자인을 중심으로 하는 장기적인 전략, 중기적인 조직 및 인력관리, 그리고 단기적인 프로젝트관리를 제안한다. Earl N. Powell은 디자인경영에 대한 관리요소로서 목적, 인적자원, 조직문화, 프로세스관리 및 단기적인 프로젝트와 이의 실행요소의 관리를 의미한다. 이러한 개념을 정리하면 다음 <표 3-6>과 같다.

[표 3-6] 선행 연구자들의 관점에서 본 디자인경영의 영역 및 요소

연구자	년도	디자인경영의 영역	디자인경영요소
Alan Topalian	1980	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트 디자인경영 차원 • 기업 디자인경영 차원 	전략 및 목표 프로젝트
	1986	<ul style="list-style-type: none"> • 단기디자인경영: 디자인 프로젝트 관리 • 장기디자인경영: 글로벌 디자인 관리 	
Mark Oakley	1984	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인 프로젝트 경영 • 디자인 정책 경영 	전략과 정책 인적자원 프로젝트
	1990	<ul style="list-style-type: none"> • 회사 구조에 있어 경영수준(프로젝트), 조직수준(부서), 전략수준(미션)의 디자인의 통합을 관리하는 것 • 회사 내의 디자인 시스템을 관리하는 것. 	
Patrick Hetzel	1993	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인을 관리하는 것 • 디자인 원리에 따라 회사를 운영하는 것 • 디자인 전문회사를 운영하는 것 	프로세스
Blaich & Blaich	1993	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인 정책의 개발과 감사에 의해 기업의 전략적 목표들에 공헌하는 것, 기업 정체성과 전략 쪽의 디자인 정책을 정확히 기술하는 것과 요구들을 확인하기 위해 디자인을 사용하는 것 • 디자인 자원들을 관리하는 것 • 정보와 아이디어들의 네트워크를 구축하는 것 	전략과 정책 인적,물적자원 정보자원
정경원	1998	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 디자인경영 • 디자인 조직 경영 • 디자인 프로젝트 경영 	전략 조직 및 인력 프로젝트
Earl N. Powell	1998	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: 목표는 삶의 연료이며 에너지를 주고 방향을 제시해 준다. 흔히 쓰는 말로 전략(strategy)과 같은 말이라고 할 수 있다. • 사람: 사람은 조직의 기초단위이다. 사람은 조직을 형성하고 그들의 행동과 결정은 그들의 미래를 결정한다. • 실체(문화): 조직의 문서화되지 않은 차원, 비공식적인 운영은 결정들과 인간 상호작용들에 강력한 영향을 발휘한다. • 프로세스: 컨셉에서 시장까지 움직이는 복잡한 절차는 신중한 생각과 폭넓은 전문가의 의견을 요구한다. • 프로젝트: 프로젝트 팀을 운영한다거나 그 팀에서 일하는 것은 단지 스케줄을 맞추는 것보다 중요하다. • 실행: 실행은 재정, 실행계획과 인적자원개발의 매일의 운영을 통하여 디자인 자원그룹을 지원한다. 	전략과 목표 인적자원 조직문화 프로세스 프로젝트 실행 및 지원

<표 3-6>에서 제안하고 있는 선행연구자들의 주장은 디자인경영에 있어서의 요소들이 무엇이며, 디자인경영의 영역이 어떠한지를 보여주는 단서가 된다고 할 수 있다. 본 연구에서는 위의 개념들을 범주화하여 기존 연구들에서 주장하고 있는 디자인경영의 요소들을 종합해 보고자 한다.

디자인경영 요소들의 범주화 과정은 다음 <그림 3-2>와 같다.



[그림 3-2] 디자인경영 요소의 추출과정

1) 전략과 목표(Strategy & Prupose)

디자인경영뿐만 아니라 기업경영에 있어서도 전략과 목표의 설계는 매우 중요하다고 할 수 있다. 여러 선행연구자들은 디자인경영의 요소로서 전략과 목표의 중요성을 강조하고 있다. 예를 들어, 고노 노보루의 '기업 디자인에 대한 정책', 정경원의 '조직의 목표를 달성하는 것, 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출하는 것'등과 더불어 1998년 DMI 특집호에 실렸던 18인의 견해에서도 '비전', '디자인을 전략적으로 경영하는 것', '기업의 전략적 가치기반을 정의하는 것', '비전, 사명, 목표, 전략, 그리고 행동계획에 관한 명확한 규정'이라는 말로 목표의 중요성을 강조하고 있다. 아울러, Michael Farr가 말한 '디자인 문제를 정의하는 것', Erich Geyer와 Bernard Burdek 이 말한 '미래를 위한 준비와 기획을 통하여 설정된 디자인 목표를 달성하는 것', Robert Blaich의 '장기적인 기업목표의 달성'등은 모두 디자인경영에 있어서 전략과 목표의 설계가 얼마나 중요한지를 보여주고 있다고 할 수 있다.

사람들은 항상 명확한 목표를 가지고 있는 개인이나 기업을 존경한다. 그들의 목표는 그들에게 무리보다 앞서갈 수 있는 에너지와 결과물을 가져다주며 디자인 매니저는 개인적인 목표의 명확한 감각을 가져야 한다. 또한 그들이 관리하고 있는 그룹의 목표를 형성해야하고 이 목표가 기업의 목표와 맞물리도록 보증해야 하며 그들의 결정이 선택된 목표에 부합하는지 항상 경계해야 한다. 개인이든 기업이든 간에 명확한 목표가 없다면 어디로, 언제, 어떻게 출발해야 할지 모를 것이다.⁶⁴⁾

디자인경영이 단순한 프로젝트 관리나 디자인 조직 관리를 넘어 기업의 경영에 관여하게 될 때 '전략 과 '목표'는 무엇보다 중요한 요소로 간주되어지고 있다.

2) 인적자원 및 조직관리(Personnel & Organization)

디자인경영에 있어서 많은 연구자들이 주장하는 개념 중의 하나가 인적자원

64) Earl N. Powel, *op. cit.*, p.10.

및 조직 관리이다. Michael Farr의 ‘디자이너의 선출에 관한 것’, Perter Gobe의 ‘디자인 자원들의 효과적인 배치’, 고노 노보루의 ‘조직체제 등 디자인 자원을 운용하는 것’, Blaiich & Blaiich의 ‘디자인 자원들을 관리하는 것’, 고노 노보루의 ‘디자이너 체제와 평가의 운용’등과 또 여러 가지 리더쉽에 관한 것들은 모두 ‘인적자원 및 인적조직관리’에 관련된 것들이라 할 수 있다.

디자인경영에 있어 디자이너를 선출하고 적재적소에 효과적으로 배치하고 관리하는 것 또한 빠져서는 안 될 중요한 요소이다. 사람은 조직을 형성하는 기본 단위일 뿐 아니라 그들의 행동과 결정들이 그 조직의 미래를 결정하므로 디자인 매니저의 역할이 중요하다. 디자인 매니저의 중심을 맞추고 창의성을 유발할 수 있는 능력은 효과적인 결과를 위해 필수적이라 할 수 있다.⁶⁵⁾ 따라서 디자인경영에 있어 인적자원 관리의 중요성과 디자인 매니저의 역할이 차지하는 비중에 대해 많은 관심이 있어야 할 것이다.

3) 조직문화와 본질가치(Organizational Culture & Presence)

디자인경영의 요소에 있어서 디자인중심 및 조직의 특유한 문화적 아이덴티티를 갖는 조직문화와 본질가치의 관리는 빠질 수 없는 중요한 요소 중의 하나라고 할 수 있다. 본질가치는 DMI 특집호(1998)에 실린 전문가들의 견해들 중 ‘공상과 현실사이의 균형을 이루는 기능’, ‘최종 사용자의 인식을 설정하는 데 도움을 주는 핵심적인 전략적 혁신자’, ‘자세경영’, ‘조직의 특성을 이해하고 그 속성을 전달하는 것’ 등의 내용들이나 정경원의 ‘생활문화를 창달하는 것’ 모두 조직의 규정되지 않은 규범들이나 흔히들 "The Company way"라고 부르는 기업문화에 관한 것들이라 할 수 있다. 조직의 문화를 이해하는 것은 효과적인 디자인경영에 있어 아주 중요한 요인이라 할 수 있다.

4) 프로젝트(Project)

단기적인 수준에서 디자인프로젝트의 성공적인 관리는 장기적으로 디자인 중

65) *Ibid.*

심의 기업운영과 디자인을 통한 경쟁력확보에 매우 중요한 교두보로 작용될 수 있기 때문에 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. Michael Farr는 디자인경영의 요소 중 프로젝트관리를 정의하면서 ‘시간과 예산 내에서의 효율적인 문제해결’이라고 제안하고 있으며, Robert Blaich는 ‘기업 활동에 디자인이 잘 활용 될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램’이라 주장하며, 성공적인 프로젝트의 진행을 위한 일련의 계획과 관리과정이 요구된다고 제안하였다. 디자인 매니저는 각각의 프로젝트 팀에서 그들의 능력을 발휘할 수 있도록 그 그룹의 구성원들을 도와야 하며 프로젝트의 시작에서부터 끝까지의 모든 과정을 관리해야 하며, 이는 성공적인 디자인경영의 중요한 요소로서 작용할 것이다.

5) 실행과 프로세스(Practice & Process)

실행은 Mark Oakley의 ‘회사 구조에 있어 경영수준(프로젝트), 조직수준(부서), 전략수준(미션)의 디자인을 통합 관리하는 것’과 ‘회사 내의 디자인 시스템을 관리하는 것’, Patrick Hetzel의 ‘디자인을 관리하는 것’, ‘디자인 원리에 따라 회사를 운영하는 것’, ‘디자인 전문회사를 운영하는 것’, Blaich & Blaich의 ‘정보와 아이디어들의 네트워크를 구축하는 것’ 등을 포함한다. 이러한 모든 과정들은 디자인경영을 수행하는 과정에서 디자인경영의 요소관리가 정상적으로 이루어 질 수 있도록 지원적 성격을 띠는 요소로 디자인의 통합적인 관리, 정보와 아이디어의 관리와 지원 예산과 재무적 지원, 인적자원개발과 지원 등 디자인경영을 수행하기 위한 지원적 성격의 자원관리를 포함하며, 관리의 시작부터 끝까지, 장기적 수준에서부터 단기적 수준까지 일련의 과정으로서의 프로세스를 관리하는 과정을 의미한다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 통해, 디자인경영의 요소를 크게 전략과 목표(strategy & purpose), 인적자원 및 조직(personnel & organization), 조직문화와 본질가치(organizational culture & presence), 프로젝트(project), 그리고 실행과 프로세스(practice & process)로 요약하였다. 이를 본 연구자는 전략과 목표를 "Purpose"로, 인적자원 및 조직을 "Personnel"로, 조직문화와 본질가치를 "Presence"로, 실행과 프로세스를 "Practice"로 정리하여 디자인경영

의 요소를 목적(purpose), 인적자원(personnel), 본질가치(presence), 프로젝트(project) 및 실행(practice)의 다섯 가지 요소로 범주화 했다. 이들 각 요소의 특성은 다음 <표 3-7>과 같다.

[표 3-7] 선행 연구자들의 정의에서 추출한 디자인경영의 요소

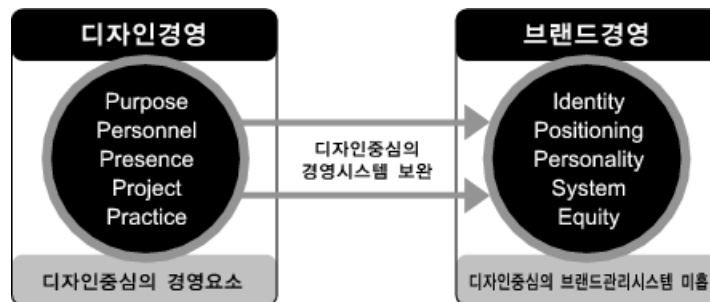
디자인경영의 요소	디자인경영의 정의들에서 추출한 주제들	요소
전략과 목표 (strategy & purpose)	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인 문제의 정의 • 조직의 목표를 달성 • 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출 • 미래를 위한 준비와 기획을 통하여 설정된 디자인 목표의 달성 • 장기적인 기업 목표의 달성 • 기업 디자인에 대한 정책 • 비전(vision) • 디자인을 전략적으로 경영 • 기업의 전략적 가치 기반을 잘 정의 • 비전, 사명, 목표, 전략, 그리고 행동 계획에 관한 명확한 규정 • 디자인 정책의 개발과 감사에 의해 기업의 전략적 목표들에 공헌하는 것, 기업 정체성과 전략 쪽의 디자인 정책을 정확히 기술하는 것과 요구들을 확인하기 위해 디자인을 사용하는 것 	Purpose
인적자원 및 조직 (personnel & organization)	<ul style="list-style-type: none"> • 디자이너 선출 • 디자인 자원들의 효과적인 배치 • 꿈을 주는 리더십(visionary leadership) • 디자인 자원들을 관리하는 것 • 디자이너 체제, 그리고 평가의 운용 • 조직체제 등 디자인 자원을 운용 	Personnel
조직문화와 본질가치 (organizational culture & presence)	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 특성을 이해하고 그 속성을 전달하는 것 • 생활 문화를 창달하는 것 • 공상과 현실 사이의 균형을 이루는 기능 • 최종 사용자의 인식을 설정하는 데 도움을 주는 핵심적인 전략적 혁신자 • 자세 경영(attitude management) 	Presence
프로젝트 (project)	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 활동에 디자인이 잘 활용 될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램 • 시간과 예산 내에서의 문제해결 	Project
실행과 프로세스 (practice & process)	<ul style="list-style-type: none"> • 회사 구조에 있어 경영수준(프로젝트), 조직수준(부서), 전략수준(미션)의 디자인의 통합을 관리하는 것 • 회사 내의 디자인 시스템을 관리하는 것 • 디자인을 관리하는 것 • 디자인 원리에 따라 회사를 운영하는 것 • 디자인 전문회사를 운영하는 것 • 정보와 아이디어들의 네트워크를 구축하는 것 • 일련의 과정에 대한 관리 	Practice

4. 브랜드디자인경영의 개념

본 연구는 브랜드디자인경영의 개념을 정립하고 효율적인 브랜드디자인경영 시스템을 구축하는데 연구의 목적이 있다. 브랜드디자인경영시스템은, 디자인 중심의 브랜드 관리시스템으로, 이를 위해서 기존의 브랜드경영의 개념과 요소에 대하여 디자인경영에서 다루고 있는 디자인 중심의 경영기법을 보완하여 디자인 중심의 브랜드 관리체제를 구축하고자 한다.

이는 강력한 브랜드자산의 구축도 디자인이 중심이 되어야 하는 것을 의미하며 이를 위해 디자인 중심의 새로운 브랜드 관리시스템이 반드시 요구된다고 할 수 있다. 이와 같은 전제가 ‘브랜드디자인경영’의 필요성에 대한 타당성을 부여한다고 할 수 있다. 이를 위해 본 장에서는 브랜드디자인 및 브랜드경영과 디자인경영의 개념과 요소를 고찰하고 이를 종합적인 관점에서 고려하여 브랜드디자인경영의 개념과 요소 및 실행방안을 주장하고자 한다.

본 연구에서는 본 장의 1절에서 브랜드경영에 대한 정의를 “브랜드경영이란 강력한 브랜드를 구축하기 위해 브랜드 아이덴티티와 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등 총괄적인 브랜드의 관리를 기업의 조직적 차원에서 운영하는 경영활동이다.”라고 정의 했다. 아울러, 그동안 다양하게 이루어져 온 디자인 경영에 대한 선행연구를 바탕으로, 디자인경영을 “디자인 중심의 기업운동을 위하여 효율적으로 디자인을 개발하고 관리하는 과정과 관련된 시스템을 설계하고 운영하는 활동이다.”라고 정의한 바 있다.



[그림 3-3] 디자인 중심의 경영요소의 보완

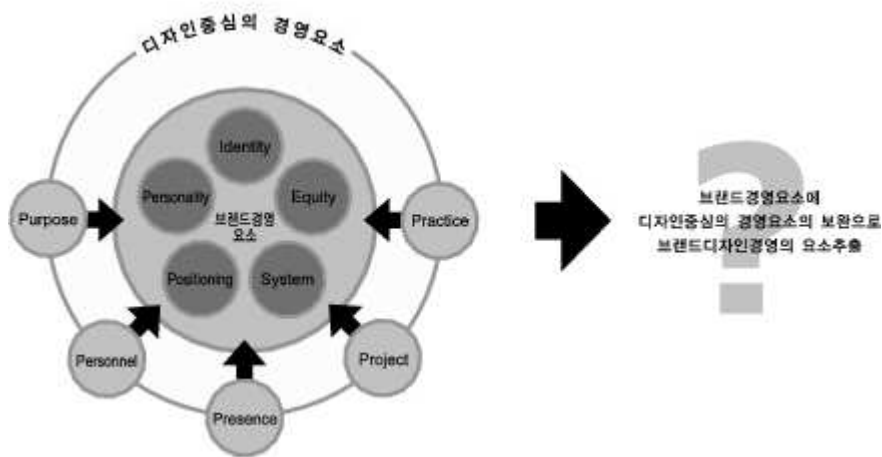
위의 두 개념에서, 브랜드경영은 기업의 궁극적인 목적으로서의 브랜드 아이덴티티구축과 이를 위한 관리시스템의 구축 및 운영을 의미하며, 디자인경영의 경우, 수단적 과정으로서 디자인 중심의 기업운영과 이를 위한 효율적인 디자인개발 및 관리시스템의 설계 및 운영을 의미한다고 볼 수 있다. 따라서 브랜드의 창출, 개발, 운용 및 관리의 전체적인 시스템이 요구되는 상황에서 디자인경영은 브랜드의 창출과 개발(이는 제품, 광고, 생산, 패키지, 마케팅, 리서치 등 모든 과정을 포함하고 있는 'Perception' 의미에서의 브랜드를 의미함)에 관여하고 있으며, 아울러, 기업이 궁극적으로 추구해야 할 브랜드자산의 전략과 목표 및 평가의 브랜드경영의 개념이 내포되어 있다고 할 수 있다.

이와 같은 전제로 본 연구에서 제시하는 '브랜드디자인경영'의 정의를 내리면 다음과 같다.

브랜드디자인경영이란, 디자인이 중심이 되어 기업의 브랜드를 효율적으로 창출하고, 육성하며, 관리하는 시스템의 설계와 운용에 관련된 제반 활동이다.

제2절 브랜드디자인경영의 요소추출

본 장의 1절에서는 각각 브랜드경영과 디자인 중심의 관리기법으로서의 디자인경영의 개념을 살펴보고 각각의 요소들을 추출하였다. 이를 바탕으로 ‘브랜드디자인경영’의 개념을 정립하였으며 브랜드경영의 개념에 디자인경영의 관리기법을 보완한 브랜드중심의 디자인경영체계가 필요하다고 제안하였다. 이 개념이 브랜드디자인경영이며 브랜드디자인경영의 개념은 브랜드경영에 디자인적 관리기법을 보완한 체계에서 출발하므로 브랜드디자인경영의 요소추출은 브랜드경영의 요소를 추출하고 디자인경영의 요소를 추출하여 이를 보완하는 융합된 관점에서 이루어져야 한다.



[그림 3-4] 브랜드디자인경영 요소의 추출과정

1. 브랜드디자인경영의 요소추출과정

가. 브랜드디자인경영의 요소추출절차

본 장의 제1절에서는 기존 연구와 연구자의 주장들을 바탕으로 브랜드경영의 개념과 요소 및 디자인경영의 개념과 요소를 살펴보았다. 이 과정에서 각각 추출된 요소들은 브랜드디자인경영의 요소추출을 위한 근거자료로 활용되었

다. 그것은 브랜드경영과 디자인경영에서 추출된 요소들을 대상으로, 디자인 분야와 경영분야의 전문가들을 대상으로 연구자와의 1:1심층 인터뷰를 통해 각각 추출된 요소들을 충분히 설명하고, 이들 요소들이 브랜드디자인경영이라는 더 큰 의미의 경영체제로 움직일 때 디자인이 중심이 되는 브랜드 관리시스템으로서의 경영체제를 위해 연관성을 가지고 통시적 관점에서 같이 관리되어야 할 요소로서의 관련성에 대하여 각각 응답하도록 하였다.

인터뷰과정에서 선행연구로부터 추출된 브랜드경영의 요소와 디자인경영의 요소에 대한 충분한 설명이 있었으며, 아울러 브랜드디자인경영의 취지와 개념 및 내용에 대하여 충분히 인지하도록 한 다음 브랜드경영의 5개 요소와 디자인경영의 5개 요소에 대하여 25개의 쌍(브랜드경영의 5요소×디자인경영의 5요소)에 대한 연관성매트릭스에 각각 응답하도록 하였다. 응답자는 디자인분야 10명과 경영분야의 10명으로 총 20명으로 선정하여, 응답결과의 신뢰성을 어느 정도 확보하려고 노력하였다. 디자인분야의 경우, 디자인분야의 부교수 이상 직위의 5명과 대기업의 중간관리자(부장)이상의 디자인분야 종사자 5명으로 일정기간 이상 경력을 갖는 학계와 기업체종사자가 각각 5명씩 구성되도록 하였으며, 경영분야도 마찬가지로, 경영분야의 부교수 이상 5명 및 대기업의 중간관리자이상의 일반경영 종사자 5명으로 디자인분야와 마찬가지로 일정기간 이상의 경력을 갖는 학계와 기업체종사자로 구성하였다. 분야와 직업별로 인터뷰 대상자는 다음과 같다.

[표 3-8] 분야별 인터뷰 대상자 분포

구 분	교수	기업체	합계
디자인분야	5명	5명	10명
경영분야	5명	5명	10명
합계(교수 vs 기업체)	10명	10명	20명

인터뷰응답자는 응답에 응하기 전에, 전체적으로 본 연구자가 설명한 내용을 충분히 인지하고 설문에 응답하였으며, 각 항목마다 응답이전에 다시 한 번

구체적으로 설문내용을 설명함으로써, 설문 내용과 과정을 충분히 숙지하도록 하였다. 응답내용은 각 쌍에 대하여 7점 척도(1:연관성이 없다, 7:연관성이 매우 크다)로 이루어졌으며 응답된 내용은 코딩과정을 거쳐, 통계분석에 이용되었다.

나. 브랜드디자인경영의 요소추출결과

본 연구에서 브랜드디자인경영의 요소를 추출하기 위해 실시한 인터뷰 결과를 분석하기 위한 데이터 분석에 사용된 프로그램으로는 SPSSWin이, 분석방법으로는 대응일치분석법이 사용되었다. 사회과학적인 조사연구 조사에서 측정대상을 상호배타적인 집단으로 분류하는데 있어 명목척도가 많이 이용되고 있으며 이 명목척도로 응답되어진 자료는 교차분석에 의해 분할표를 통해 정리될 수 있다. 여기서 분할표란 데이터를 행(row)과 열(column)의 형태로 배열한 것으로 사실을 쉽게 파악할 수 있도록 하는 테이블을 의미한다.

SPSSWin에서는 이러한 분할표를 지각도(Perceptual Map)을 통해 제공해주는 통계분석으로서 최적화척도법(Optimal Scaling)을 들 수 있다. 여기서, 지각도는 일종의 포지셔닝 맵으로서 소비자들이 제품에 대하여 심리적으로 느끼는 공간상의 상대적 위치를 말한다. 지각도를 통해 소비자들이 느끼는 다차원내 요소간의 연관성 평가를 통해, 이 결과를 차원에 나타냄으로써 요소간의 관련성을 파악할 수 있다. 최적화척도법의 종류로는 예컨대, 대응일치분석(ANACO; Correspondence), 동질성분석(HOMALS; Homogeneity Analysis), 비선형 주성분분석(PRINCALS; Nonlinear Principal Components Analysis), 비선형 정준상관분석(OVERALS; Nonlinear Canonical Correlation Analysis) 등이 있으며 본 연구에서는 두 개의 차원에 대해 행과 열의 유사성 분석을 통해 상관관계를 파악하는 대응일치분석법을 사용하였다.

대응일치분석은 다차원척도분석(MDS: Multidimensional Scaling)의 방법으로 행과 열의 분할표로 나타낼 수 있는 질적자료의 분석방법이다. 다차원척도에 있어 전통적인 다변량분석방법은 판별분석과 요인분석에 의존하여 왔다. 그러나 대응일치분석 기법은 지각도를 나타내는 방법으로 최근 개발된 기법이다.

대응일치분석은 지각도를 구축하여 주고 차원의 수를 줄여주는데 유용한 기법이다. 대응일치분석의 장점은 이항 또는 명목척도 등과 같이 질적 자료로 획득된 자료의 수를 줄여주고, 속성 사이의 각 수준별 관측치들을 저차원(예컨대, 2차원 평면)으로 나타낼 수 있어 비유사성을 확인할 수 있다.⁶⁶⁾

본 연구에서는 브랜드디자인경영의 요소를 추출하기 위하여 브랜드경영의 5 요소와 디자인경영의 5요소에 대한 각 요소들 간의 연관성을 측정하기 위해 진행한 인터뷰 데이터를 대응일치분석법으로 분석한 결과는 다음 [표 3-9] 및 [표 3-10]과 같으며, 각 요소의 연관성을 지각도로 표현하면 [그림 3-7]과 같다.

[표 3-9] 행 포인트 개요

Overview Row Points^a

Design Management Elements	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Purpose	.294	-.955	.153	.114	.643	.025	.981	.016	.998
Personnel	.250	.314	-.719	.046	.059	.479	.224	.762	.986
Presence	.206	.634	.794	.070	.198	.481	.494	.504	.999
Project	.147	.528	-.068	.018	.098	.003	.974	.011	.984
Practice	.103	-.056	-.181	.008	.001	.012	.018	.119	.136
Active Total	1.000			.255	1.000	1.000			

a. Symmetrical normalization

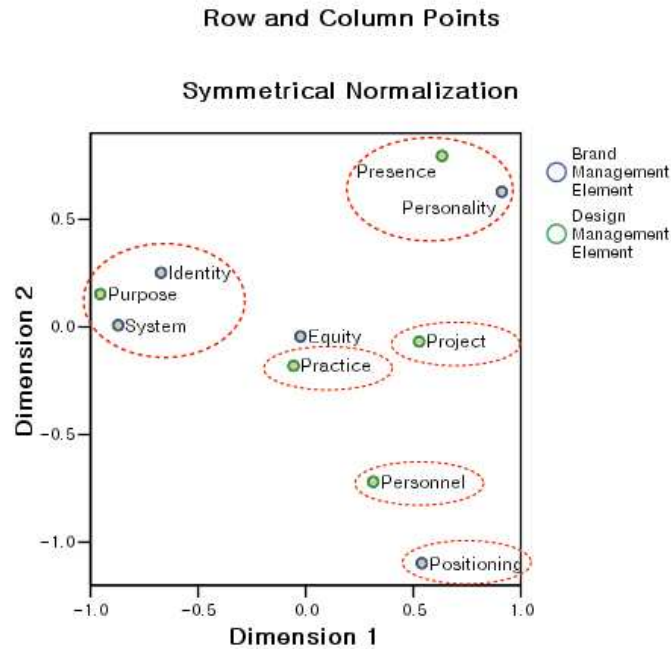
[표 3-10] 열 포인트 개요

Overview Column Points^a

Brand Management Elements	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Identity	.176	-.672	.252	.037	.191	.042	.894	.082	.975
Positioning	.147	.540	-1.098	.066	.103	.656	.269	.721	.990
Personality	.206	.911	.628	.094	.410	.300	.761	.234	.995
System	.162	-.872	.008	.052	.295	.000	.988	.000	.988
Equity	.309	-.024	-.044	.005	.000	.002	.014	.030	.043
Active Total	1.000			.255	1.000	1.000			

a. Symmetrical normalization

66) 강병서·김계수, 『사회과학 통계분석』, SPSS 아카데미, 2005, p.490.



[그림 3-5] 행점 및 열점 대칭적 정규화

대응일치분석은 적은 수의 차원을 이용하여 행과 열의 관계를 나타내므로 디자인경영과 브랜드경영 각각의 요소들에 대한 연관된 지각의 정도를 나타내는데 있어 유용한 분석방법이다.

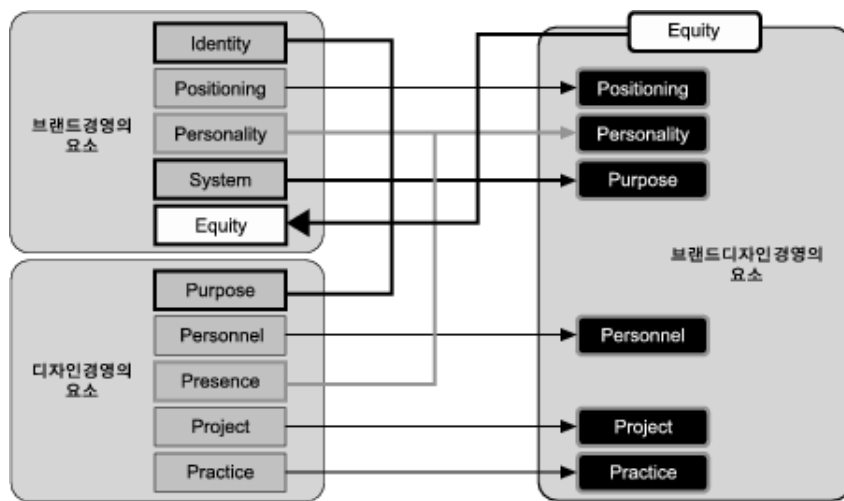
이 결과에는 <그림 3-5>와 같이 디자인경영 요인에 의한 행지각도와 브랜드경영 요인에 의한 열 지각도를 서로 겹쳐서 만든 행렬 결합 지각도가 나타나 있다. 인터뷰에서 각각의 요인들에 대한 연관도를 측정하였기 때문에 <그림 3-5>의 지각도에서 거리가 가까울수록 요인들의 연관도는 높다고 할 수 있다.

지각도에서 브랜드디자인경영의 궁극적인 목적인 브랜드 Equity의 구축은 가로축의 중심(0.0)과 세로축의 중심(0.0)에 위치함으로서 다른 개별요소와의 관련성보다는 모든 요소와의 밀접한 연관성이 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 요소간의 연관성에 있어서 높게 나타나는 요소들은 Purpose, Identity

및 System이 유사한 연관성을 보인다는 것과, Presence와 Personality가 차별화된 요소로서의 유사한 연관성을 보이고 있다는 점이다. 이 이외의 Project, Practice, Personnel, Positioning의 네 요소는 다른 요소와의 연관성보다는 독자영역의 개별요소로 인식하는 것이 바람직하다.

따라서, 본 연구에서는 브랜드경영의 요소에 포함되는 Identity와 System요소를 디자인경영의 요소인 Purpose와 함께 하나의 요소로 설계하고, 디자인경영의 요소인 Presence와 브랜드경영의 요소인 Personality를 통합하여 하나의 개별요소로 구축하고자 하며, 이들 요소 이외에 개별적인 요소로 인식되어질 필요가 있다고 판단되는 디자인경영 요소로서의 Personnel, Project, Practice 등 세 요소와 브랜드경영 요소로서의 Positioning을 포함하여 총 6개의 요소를 브랜드디자인경영의 요소로 설계하고 이를 바탕으로 브랜드디자인경영 시스템을 구축하고자 한다.

이와 같은 브랜드디자인경영의 요소추출과정을 도표로 정리하면 다음 <그림 3-6>과 같으며, 6가지 요소에 대한 구체적인 내용은 다음 절에서 다루기로 한다.



[그림 3-6] 브랜드디자인경영 요소의 추출

2. 브랜드디자인경영의 요소

본 장의 1절에서 브랜드경영의 요소와 디자인경영의 요소를 추출하였다. 브랜드경영의 요소로는 ‘브랜드 아이덴티티(Brand Identity)’, ‘브랜드 포지셔닝(Brand Positioning)’, ‘브랜드 개성(Brand Personality)’, ‘브랜드 시스템(Brand System)’, ‘브랜드 에퀴티(Brand Equity)’로 다섯 가지를 제시하였고 디자인경영의 요소로는 ‘목표(Purpose)’, ‘인적자원(Personnel)’, ‘본질가치(Presence)’, ‘프로젝트(Project)’, ‘실행(Practice)’의 다섯 가지 항목으로 정리하였다. 위에 제시된 브랜드경영과 디자인경영의 각 요소들은 그 개념이 중복되거나 혹은 하나의 요소로 융합하여 관리해야 하는 상호보완적 관계에 있는 요소들이 존재한다.

본 연구의 기본적인 취지는 브랜드를 중심으로 한 효율적인 디자인경영시스템의 설계가 21세기의 치열한 경쟁환경에서 기업이 성장과 발전을 위한 가장 중요한 요소라고 인식한다면, ‘이러한 브랜드디자인경영을 효율적으로 하기 위한 요소와 실행방안은 무엇인가?’라는 문제를 해결하기 위하여 브랜드디자인경영의 개념과 요소 및 실행방안을 제안하는데 있다. 따라서 시스템 구축을 위한 요소들의 추출이 선행되어졌다.

브랜드디자인경영의 요소추출을 위해 본 연구 제3장의 2절에서는 본 연구에서는 추출 브랜드경영의 5요소와 디자인경영의 5요소를 바탕으로 하여 디자인분야와 경영분야 전문가들의 심층 인터뷰와 인터뷰내용의 분석을 통해 새로운 6가지 요소를 도출하여 브랜드디자인경영의 요소라 규정하였다. 브랜드디자인경영의 6가지 요소란 ‘목표(Purpose)’, ‘인적자원(Personnel)’, ‘포지셔닝(Positioning)’, ‘퍼스널러티(Personality)’, ‘프로젝트(Project)’, ‘실행(Practice)’에 해당한다.

다음 절에서는 브랜드경영의 요소와 디자인경영의 요소를 재조정하여, 설계한 브랜드디자인경영요소의 6요소 도출에 대한 논리적 근거를 제시하고자 한다. 이러한 논리적 근거는 두 가지의 목적을 갖는데 첫째는, 브랜드경영과 디자인경영의 각 각의 요소들 중 서로 밀접한 관련성을 갖아 하나의 요소로 통합되

어지는 요소들에 대하여 왜 그러한지에 대한 논리적 근거를 제시하고자 하며, 두 번째는 브랜드디자인경영의 요소로 제시한 6요소가 브랜드디자인경영을 위해 왜 필요한 요소인지에 대한 근거를 제시하고자 한다.

가. Purpose

브랜드경영의 요소에서의 아이덴티티(identity)와 디자인경영의 목적(Purpose)은 다소 다르게 해석될 수 있는 여지는 있으나, 기업이 추구하는 강력한 브랜드자산을 구축하기 위한 하나의 장기적인 계획과 목표라는 측면에서 볼 때 이들 두 개념은 동일한 요소로 인식되고 관리되어질 필요가 있다. 그것은 디자인이 중심이 되는 기업의 강력한 브랜드자산 구축은 구축하고자 하는 브랜드에 맞게 디자인기획과 개발 및 평가, 신제품의 론칭, 기술개발, 인력활용 등 모든 계획이 장기적인 관점에서 이루어져야 하며, 이는 브랜드의 아이덴티티 관리와 디자인경영의 목표관리가 서로 상호보완적으로 일치성을 가지고 이루어져야 한다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 이러한 점은 브랜드경영에 있어서 브랜드의 전반적인 위계구조에 대한 효율적 관리를 목표로 하는 브랜드 시스템(system)의 경우에도 브랜드디자인경영이라는 하나의 관리적 시스템에서는 목표, 아이덴티티 등과 함께 장기적인 관리 로드맵으로서의 유사요소로 간주되고 관리될 필요가 있다.

따라서 Purpose는 디자인경영의 'Purpose'요소와 브랜드경영의 요소 중 'Brand Identity'와 'Brand System'이 융합되어진 요소이다. Purpose는 목적, 즉 브랜드의 비전과 미션, 기업철학 등을 포함하고 있으며 포괄적인 기업운영의 목표를 포함하고 있기 때문에 기업이나 브랜드의 아이덴티티 형성이나 이를 위한 브랜드 시스템 관리와 같은 작업들을 포함하는 요소이다.

다음 <표 3-11>은 Purpose로 결합된 요소들의 개념과 운영항목들을 정리한 것이다.

[표 3-11] Purpose로 결합된 요소들의 개념과 운영항목

요소	정의	개념	운영항목	궁극적인 목표
Brand Identity	브랜드와 관련된 일련의 독특한 연상	<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리 (브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드 아이덴티티의 수립과 관리 • 브랜드 아이덴티티 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아키텍처 관리 • 브랜드 포트폴리오관리 • 브랜드이미지 관리 • 마인드아이덴티티관리 • 비주얼아이덴티티관리 • 계열간아이덴티티관리 • 장기적 목표에 근거한 아이덴티티 설계 	
Brand System	브랜드들 간의 상호관계	<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리 (브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품과 브랜드의 관계수립 • 브랜드 포트폴리오 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아키텍처 관리 • 브랜드 포트폴리오 관리 • 브랜드이미지 관리 • 비주얼아이덴티티 관리 • 계열간아이덴티티 관리 • 브랜드 아이덴티티에 근거한 브랜드시스템 관리 	
Purpose	기업의 전략과 목표	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인 문제의 정의 • 조직의 목표를 달성 • 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출 • 미래를 위한 준비와 기획을 통하여 설정된 디자인 목표의 달성 • 장기적인 기업 목표의 달성 • 기업 디자인에 대한 정책 • 비전(vision) • 디자인을 전략적으로 경영 • 기업의 전략적 가치 기반을 잘 정의 • 비전, 사명, 목표, 전략, 그리고 행동 계획에 관한 명확한 규정 • 디자인 정책의 개발과 감사에 의해 기업의 전략적 목표들에 공헌하는 것, 기업 정체성과 전략 쪽의 디자인 정책을 정확히 기술하는 것과 요구들을 확인하기 위해 디자인을 사용하는 것 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 장기적인 비전설계 • 기업아이덴티티 관리 • 브랜드비전의 설계 • 브랜드 아이덴티티 관리 • 브랜드 시스템 관리 • 기업의 장기적 비전에 따른 전략수립 	<p>기업내부: 아이덴티티의 일치성</p> <p>기업외부: 일관된 이미지구축</p>

<표 3-11>에서 보이는 바와 같이 브랜드 아이덴티티 관리와 브랜드 시스템 관리, 목적 관리에서의 실제적인 실행항목들의 궁극적인 목적은 결국 하나로 귀결된다. 브랜드디자인경영에서의 목적 관리의 궁극적인 목표는 브랜드 시스템 관리와 기업내부의 마인드아이덴티티와 계열간아이덴티티, 외부적으로는 비주얼아이덴티티 관리를 통한 브랜드 아이덴티티 구축이기 때문에 결국 브랜드 아이덴티티 관리와 브랜드 시스템 관리는 범위를 확장하면 목적 관리에 포함되는 요소들이며 따라서 기업운영 측면에서 보았을 때 이 세 가지 요소의 실행방안은 같은 맥락에서 운영되어야 할 것이다.

나. Personnel

Personnel은 인적자원과 조직 관리의 문제로 인력의 선출과 효과적인 배치, 매니저의 역할 등이 다루어져야 하는 항목으로 디자인경영의 요소에서 단독으로 추출된 요소이다. 디자인경영에서 주로 다루어지는 내부 시스템에 관한 문제이나 브랜드디자인경영에 있어서도 매우 중요하게 관리되어야 할 요소이다.

다. Positioning

브랜드디자인경영에 있어 Positioning은 브랜드 아이덴티티의 큰 틀 아래서 브랜드를 어떠한 개성으로 어디쯤에 위치시킬 것인지에 관한 것으로 브랜드와 소비자와의 관계를 다루는 요소이나 개발의 기획단계에서부터 고려되어야 할 중요한 요소이다. 이것은 브랜드경영요소에서 단독으로 추출된 것이다.

라. Personality

브랜드경영의 요소로서 Personality는 디자인경영의 본질가치(Presence)와 유사하다고 인식되는 것은 기업이 가지고 있는 기업문화 또는 조직의 특성이 그대로 브랜드에 반영되어 하나의 브랜드 Personality를 자연스럽게 구축하게 되기 때문이다. 즉, 브랜드 Personality는 단순히 광고나 프로모션 등을 통하여, 기업의 조직문화 혹은 기업문화와는 관련성이 없이 인위적으로 만들어지기에는 너무 어려우며, 설령 이렇게 만들어진다고 하더라도 장기적으로 소비

자의 인식 속에서 살아남을 수 있는 강력한 브랜드 Personality를 형성하기는 어렵다. 따라서 브랜드의 Personality를 형성하기 위해서는 특유한 기업의 조직, 기업문화의 형성이 필요하며, 이는 기업에 내재하고 있는 본질가치의 효율적인 관리를 통해 가능하다고 할 수 있다. 브랜드 Personality는 학자들에 따라 브랜드 아이덴티티를 형성하는 하나의 세부 요소로 분류하기도 하나 브랜드디자인경영에 있어 매우 중요한 고려대상이 되기 때문에 별도로 독립시킨 요소이다. 여기에서 Personality는 디자인경영의 요소 중 Presence와 결합시켜 제시되었다. 디자인경영에 있어 조직문화 이해의 중요성이나 브랜드경영에 있어 퍼스널리티 관리의 중요성은 같은 맥락에서 이해될 수 있으므로 이 두 가지 요인을 하나로 결합하여 Personality로 제시 하였다.

[표 3-12] Personality로 결합된 요소들의 개념과 운영항목

요소	정의	개념	운영항목	궁극적인 목표
Brand Personality	한 브랜드에 대한 내면적 특징들이 서술되어 나타나는 특별한 의미들의 집합	<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품이나 서비스 그리고 광고 커뮤니케이션뿐만 아니라 영업사원, 전화 교환원 등 고객에게 기업의 브랜드가 어떠한 모습이라고 인식시킬 수 있는 모든 부분이 포함 • 기업과 소비자와의 관계의 커뮤니케이션 • 제품에 대한 투자와 소비자의 개념간의 조화 	<ul style="list-style-type: none"> • 장기적 브랜드퍼스널리티 계획수립 • 기업브랜드에 대한 소비자인지관리 • 개별브랜드에 대한 소비자인지관리 • 브랜드퍼스널리티와 소비자와의 적합성관리 • 내부 구성원들에게 퍼스널리티의 정확한 인식관리 	기업이미지의 본질로서의 브랜드 퍼스널리티
Presence	기업의 문화 본질가치	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 특성을 이해하고 그 속성을 전달하는 것 • 생활 문화를 창달하는 것 • 공상과 현실 사이의 균형을 이루는 기능 • 최종 사용자의 인식을 설정하는 데 도움을 주는 핵심적인 전략적 혁신자 • 자세 경영(attitude management) 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 문화에 대한 이해 • 조직구성원들의 기업 문화에 대한 인식관리 • 기업의 문화에 근거한 브랜드 퍼스널리티의 설계 	

마. Project

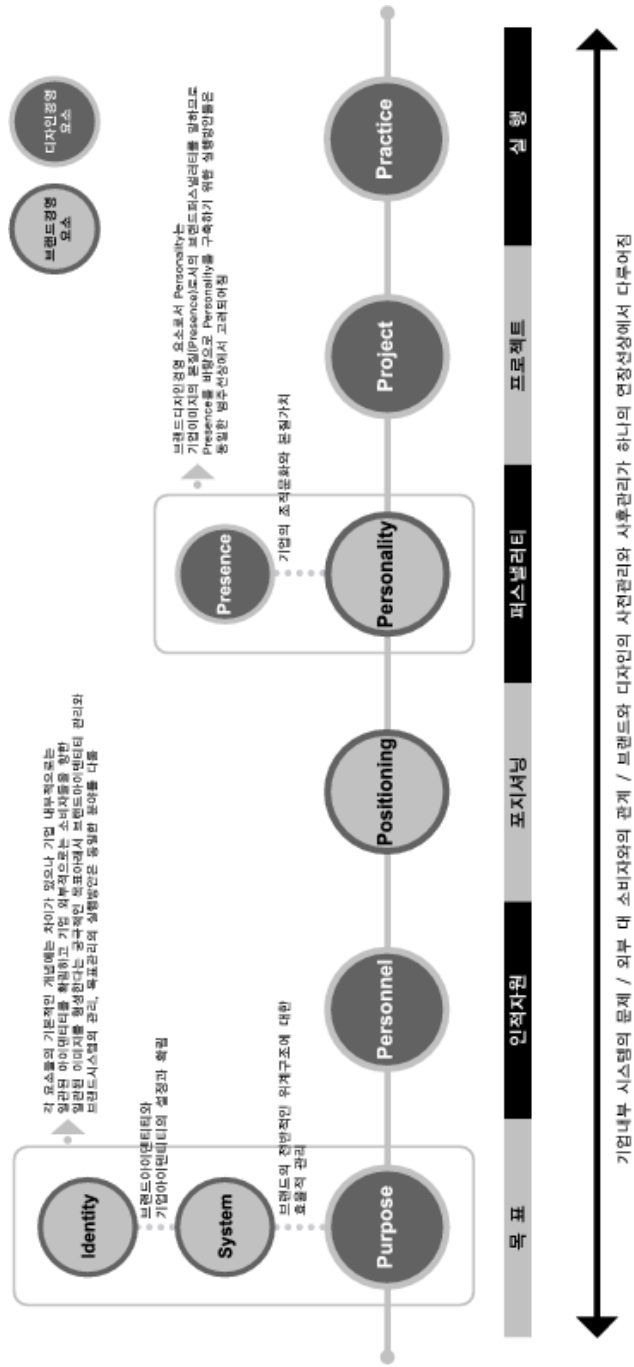
목표(Purpose)가 설정되고 나면 목표를 달성하기 위한 내부조정프로젝트, 외부조정프로젝트 등 다양한 프로젝트가 진행되며, 이러한 프로젝트의 효과적인 관리를 통해 브랜드디자인경영이 효율적으로 이루어질 수 있도록 운용하는 시스템이 필요하다. 이는 단순히 프로젝트의 성공적인 관리가 아니라 브랜드디자인경영을 위한 요소와 실행방법으로서 프로젝트가 성공적으로 이루어질 수 있는 기업내부의 하나의 효율적 조직구조와 시스템적 관리가 요구된다는 것을 의미한다. 이것은 디자인경영의 요소에서 단독으로 추출된 것이다.

바. Practice

Practice도 디자인경영의 요소에서 단독으로 추출된 것이나, 이는 전술한 다섯 가지의 브랜드디자인경영요소-목표(Purpose), 인적자원(Personnel), 포지셔닝(Positioning), 퍼스낼리티(Personality), 프로젝트(Project)-가 정상적으로 관리되고 운영될 수 있도록 하는 지원적 성격의 요소이다. 위의 다섯 가지 요소가 개별적으로 잘 설계되어 있다고 하더라도, 전체적인 운용에 있어서 발생하는 다양한 병목현상(bottle-neck)의 문제들로 인하여 실행 상 발생할 수 있는 어려움들을 해소하기 위한 하나의 관리시스템을 의미한다고 할 수 있다.

브랜드경영과 디자인경영의 요소 중 유일하게 브랜드 에퀴티만 어느 요소에도 포함되지 않았으나 브랜드경영의 중요한 요소로서의 브랜드 에퀴티는 그 자체가 관리요소가 아니라 브랜드디자인경영에서의 목표, 포지셔닝, 퍼스낼리티, 인력관리, 프로젝트관리 및 실행관리 등이 효율적이고 성공적으로 이루어지는 경우 자연스럽게 형성되는 하나의 총괄적인 개념이므로, 다른 나머지 요소들이 하나의 관리시스템으로서 효율적으로 설계되고 성공적으로 운용되면, 이의 결과로서 강력한 브랜드자산의 형성이 가능하기 때문에 별도의 요소로 다루어지기 보다는 브랜드디자인경영의 궁극적인 목표로 인식되어야 할 것이다. 따라서 본 연구에서 브랜드 에퀴티를 브랜드디자인경영의 요소로 다루기보다는 브랜드디자인경영이 추구하는 궁극적인 목표로 보고, 이를 달성하기 위한 효율적인 브랜드디자인경영의 시스템을 구축하고자 한다.

다음 <그림 3-7>은 디자인경영의 요소들과 브랜드경영의 요소들이 서로 융합되고 재조합되어 제시된 브랜드디자인경영의 여섯 가지 요소들을 이해를 돕기 위해 다이어그램으로 나타낸 것이며 이와 같은 요소의 종합적인 운영체계를 “브랜드디자인경영시스템”이라 하고 이어지는 제4장에서는 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 시스템요소로서의 6요소에 대한 각각의 하위시스템개발과 그에 따른 실행방안과 체크리스트를 제안하고자 한다.



[그림 3-7] 브랜드디자인경영 요소의 조합과정

제 4장

브랜드디자인경영시스템 요소의 실행방안 및 체크리스트

제1절 시스템 요소 1_목적(Purpose)

제2절 시스템 요소 2_인적자원(Personnel)

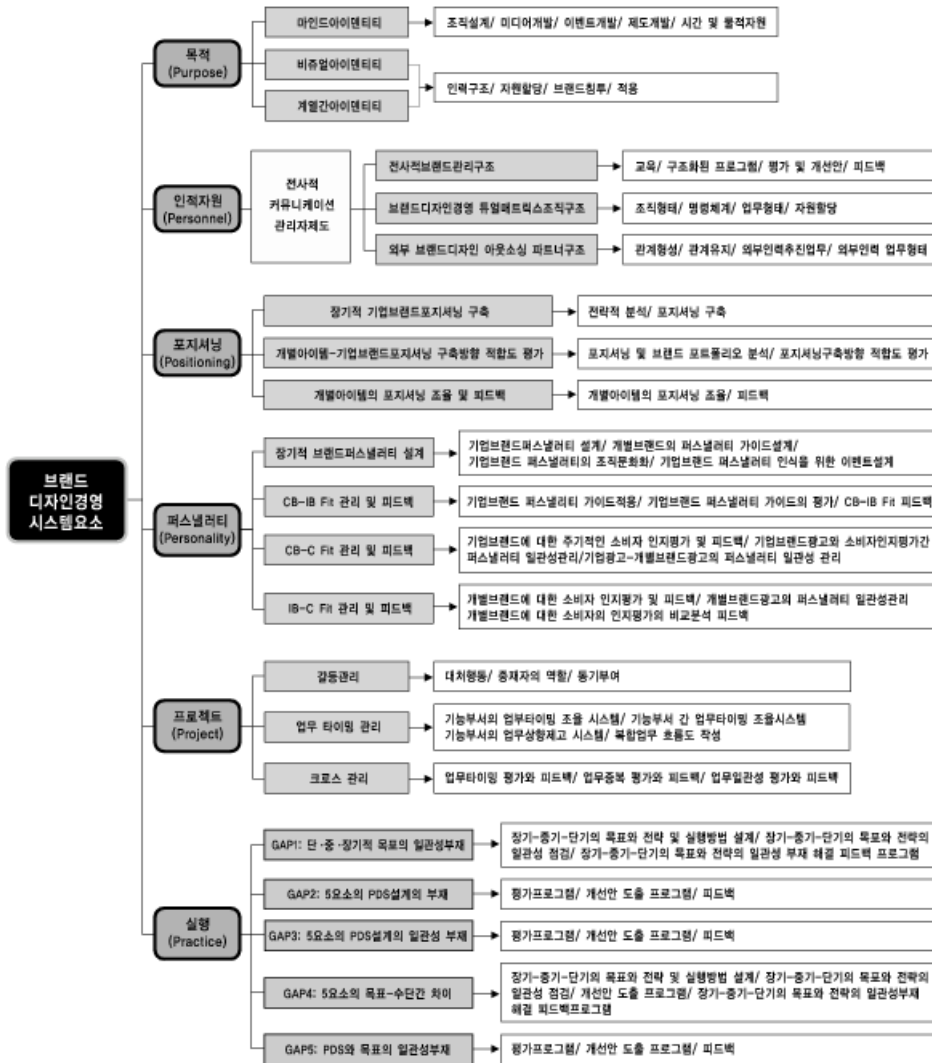
제3절 시스템 요소 3_포지셔닝(Positioning)

제4절 시스템 요소 4_퍼스널리티(Personality)

제5절 시스템 요소 5_프로젝트(Project)

제6절 시스템 요소 6_실행(Practice)

제4장 브랜드디자인경영시스템 요소의 실행방안 및 체크리스트



[그림 4-1] 브랜드디자인경영의 요소들에 대한 실행방안

앞서 추출한 브랜드디자인경영의 6요소에 대하여 종합적인 운영방안에 대한 체계를 브랜드디자인경영시스템이라 하며 본 연구는 6요소의 구체적 실행방안을 중심으로 하여 브랜드디자인경영시스템을 구축하고자 한다. 본 장에서 기술하는 브랜드디자인경영의 요소는 브랜드디자인경영시스템의 구성요소이므로 본 장에서는 각 요소를 브랜드디자인경영의 시스템요소라 칭하며 브랜드디자인경영시스템의 상위시스템에 속하며 이에 대한 구체적인 실행방안들은 하위시스템요소가 된다. 이를 종합하여 다음 장인 제5장에서는 브랜드디자인경영시스템을 제안하고자 한다.

본 장에서는 제3장에서 제시한 브랜드디자인경영의 여섯 가지 요소들을 바탕으로 브랜드디자인경영시스템을 위한 요소별 실행방안을 제시하고 그에 따른 체크리스트들을 개발하고자 한다. 본 장에서 진행될 브랜드디자인경영의 시스템요소에 대한 구성과 실행방안을 종합적으로 나타내면 앞의 <그림 4-1>과 같다.

제1절 시스템 요소 1_ 목적(Purpose)

목적(Purpose)은 기업이 장기적으로 강력한 브랜드자산을 구축하기 위하여 필요한 장기적인 목표를 설정하는 것이다. 다시 말해, 본 연구에서의 강력한 브랜드자산이란 “최종소비자의 인지구조 속에 강한 로열티를 갖는 대상으로 인식되어지는 총체적 이미지로서의 브랜드”를 의미하므로, 궁극적으로는 브랜드 아이덴티티를 정립하기 위한 브랜드 비전과 브랜드 미션의 설정, 그리고 브랜드 시스템의 설정과 이를 달성하기 위한 제도적 조직구조 혹은 시스템적 조직구조의 설계를 의미한다. 브랜드디자인경영에서의 Purpose는 다른 요소 보다는 가장 선행되어져, 다른 요인들에 대한 방향타의 역할을 수행할 수 있어야 한다.

다음은 브랜드디자인경영시스템의 주요 요소로서 작용되는 Purpose의 관리요소들과 실행방안을 이론적 고찰 및 사례연구 등을 통해 제시하고자 한다.

1. 목적(Purpose) 관리의 요소

브랜드디자인경영에 있어서 가장 중요한 요소 중의 하나인 목적(Purpose)은 '강력한 브랜드자산을 구축'하기 위해 기업이 추구하는 장기적인 목적을 일관되고 일치된 방향으로 기업의 모든 역량을 집결할 수 있는 총체적인 방향타로서의 역할을 수행한다.

일반적으로, 기업경영이나 전략 등의 목표 혹은 목적에는 장기적인 비전, 미션, 사명 및 수행전략 등을 포함하고 있다. 그러나 단순히 이러한 미래적 청사진 자체가 목적기능을 충분히 수행하기는 어렵다. 미래적 방향타로서의 목적 자체를 설계하는 것은 매우 중요한 것이나, 이를 수행할 수 있는 시스템구조가 이루어지지 않는다면, 목표의 설계는 단지 언어적 슬로건에 지나지 않을 뿐 그 궁극적인 기능을 상실하게 된다.

특히, 브랜드디자인경영의 경우, 외부로 표출되는 브랜드자체의 이미지는 특성상 인위적으로 이루어지기 보다는, 인적자원, 물적자원, 재무적 자원 등 기업 내부의 자원이 추구하는 방향으로 일관성 있게 투입되었을 때 자연스럽게 표출되는 특성을 가진 것이다. 따라서 기업 내부적으로는, 이미 설계된 비전과 미션 등의 경영추구방침이, 자연스럽게 기업내부의 조직구성원들에게 인식되고, 각인되어 추구하고자 하는 브랜드의 이미지가 자연스럽게 표출되는 유기적 시스템구축이 요구된다.

일반적으로, '강력한 브랜드자산의 구축'이라는 견지에서 볼 때, 브랜드디자인경영시스템에서의 가장 중요한 요소 중의 하나인 목적(Purpose)은 다음 세 가지 측면의 문제를 고려할 필요가 있다.

- 첫째, 통일되고 일관된 브랜드이미지를 형성할 수 있는 방향이 설정되어 있는가?
- 둘째, 설정된 방향에 대하여 모든 조직구성원들이 충분히 숙지하고 있으며, 또한 그러한 방향에 동의하고 있는가?
- 셋째, 현재 기업이 표출하는 모든 대상물이 설정된 방향에 맞도록 일관성 있는 이미지를 소비자에게 전달하고 있는가?

이와 같은 물음은 ‘강력한 브랜드자산구축’이라는 목표를 가진 브랜드중심의 기업경영환경에서 반드시 명쾌하게 설명되어야 할 목표요소이며, 이러한 목표가 효율적으로 설계되었을 때, 효율적인 브랜드디자인경영이 가능하다고 할 수 있다. 과거, 브랜드중심의 기업경영구조가 아닌, 즉, 엔지니어링 중심구조, R&D중심구조, 생산중심구조, 재무중심구조, 마케팅중심구조 등의 기업환경에서는 각각의 구조적인 특성에 필요한 비전과 미션을 설계하는 것은 필요하였으나, 자연스럽게 외부로 표출되어질 이미지와 그 이미지에 대한 조직 내 모든 구성원들의 내부적 속성 및 외부표출대상의 이미지 일관성 유지는 그리 필요한 관리대상이 되지 못했으며, 또한 그럴 필요성도 그다지 크지 않았다. 그러나, 브랜드디자인경영환경에서는 기업의 모든 인적 및 물적 자원 자체가 브랜드의 속성요소이며, 그러한 속성요소 모두가 일관된 브랜드이미지를 형성하기 위한 수단과 과정으로서 활용되어야 한다. 이러한 브랜드이미지 구축의 사례로 티파니(Tiffany)와 메트라이프(MetLife)의 사례를 살펴보기로 하자.⁶⁷⁾

Harry Winston이나 Van Cleef & Arpels 같은 독보적인 주얼리 회사들과 함께 부유와 사치의 세계에서 성장해온 티파니는 어느 다른 브랜드들보다도 Tiffany & Co.라는 브랜드 네임으로 더 많은 고객들에게 어필할 수 있는 특별한 마술을 가지고 있었다. 엘리트 같지는 않지만 상류층을 표현하고, 친숙하지는 않지만 매혹적인 이 파란색 박스는 정기적으로 그곳에서 쇼핑을 할 물질적 여유가 없는 평범한 사람들을 위한 특별한 선물이다. 하지만 이러한 특별함도 1970년대와 80년대 낮은 가격의 상품을 시장에 내놓고 사치품목과 그 고객들에게 초점을 맞추지 못했을 때는 대중들에게 있었던 마술 같은 그 힘은 사라졌다. 1984년 공동 투자자들이 소유권을 모조리 사들여 버렸을 때에는 아주 심하게 티파니의 브랜드이미지는 흐려져 버렸고 거의 한 달에 1백만 달러를 손해 보기도 하였다. 이 시기 이후 티파니는 다시 부유층의 브랜드이미지를 만들기 위하여 ‘티파니 클래식 다이아몬드 컬렉션’을 출시하고 5개 도시를 순회하며 비중 있는 미디어의 취재를 받았고 매장에서는 세미나, 전시회와 자선모임 등을 개최하였다. 생산라인을 값비싼 향수와 다른 고급제품들까지 확장시키고 Jean Schlumberger, Elsa Peretti와 Paloma Picasso 등과 같은 일류 보석디자이너

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

이너를 대대적으로 광고하였다. 무엇보다 광고, 카달로그, 디스플레이에 있어 제품 자체만큼 대량으로 파란색 상자의 판매도 촉진시켰다. 기업의 이미지는 그것이 사라질 위기에 있을 때 더욱 뚜렷해진다. 회사의 제품, 대중과의 관계, 광고, 그리고 디자인에 초점을 맞춤으로서 티파니는 강력한 브랜드이미지를 다시 회복시켰고 가치 있는 독점영업권을 되찾았다.

기업의 명확한 커뮤니케이션을 통해 성공적으로 브랜드이미지 변화시킨 미국의 보험회사 메트라이프(MetLife)의 사례를 살펴보자. 이 산업은 활기나 흥분과는 거리가 있다. 메트로폴리탄 라이프는 항상 가장 전통적인-너무 보수적이어서 별명이 ‘매디슨 애비뉴의 할머니’라 불리울 정도로-선상에 있다. 하지만 1985년 회사의 새로운 기업의 ‘대변인 단체’로써 피너츠 만화의 캐릭터를 새로운 광고 캠페인과 함께 선택하였다. 스누피, 찰리 브라운, 루시, 우드스톡 같은 캐릭터들이 매트 라이프의 보수적인 목소리를 대변해 줄 것을 상상하는 것은 매우 힘들었다. 하지만 이 새로운 목소리는 본래 우울한 분위기의 기업 분위기를 기분 좋고 행복하게 만들었다. 이 단순하고 유머러스한 목소리가 진지하고 복잡한 제품에 적절하였는가? 아주 딱 들어맞지는 않았지만, 어느 정도 기운은 불리일으켰다. 메트라이프 목소리의 활력과 생기는 다른 얼굴 없는 경쟁자들을 제치고 우뚝 설 수 있도록 만들었다. 메트라이프는 연가 회보부터 비행선 광고까지의 모든 커뮤니케이션에, 그리고 종신생명보험에서 연금까지 모든 제품에 이 피너츠 군단을 사용하였다. 바이킹 해적선에 타고 있는 스누피와 우드스톡이 “매트에 기대보세요. 빛지는 인생은 없을 겁니다.”라고 보험에 재가입자들에게 말하는 것은 인간적인 환영의 대우를 하지 않는 비즈니스에게도 제공하는 것이다.

급진적으로 당신의 이미지를 다시 정의내리기 위해서 당신은 용감해져야 한다. 그것은 위험을 감수할만한 가치가 있는 것이다. 보수적인 메트라이프가 스누피와 그의 친구들을 선택한 것은 대단한 위험을 감수한 것이다. 하지만 그 캐릭터들은 강한 특징을 보여주고 보편적으로 사람들이 좋아하는 캐릭터들이었기 때문에 그 이익은 위험을 감수했던 것 이상으로 남겨졌다. 이 급진적인 새 목소리를 소비자들이 잘 받아들이고 만족을 했다는 것은 매트 같은 보수적인 회사의 매우 다양한 커뮤니케이션 범위 안에서 그들의 성공에 강한 힘을 실어주었다.

이와 같이 브랜드이미지는 일관되게 계획되어지고 실행되어야 하며 브랜드의 이미지는 단순히 어느 하나의 요인으로 인해 만들어지는 것이 아니라 기업의 내·외부적인 요인들과 인적·물적 자원들 모두를 통해서 소비자들에게

전달되어지는 것이다. 브랜드이미지는 소비자들과 소통할 수 있는 여러 가지 커뮤니케이션 경로들을 통해 브랜드이미지를 흐리게 하기도 하고 강화시키기도 하며 긍정적인 방향으로 개선시키기도 한다. 따라서 브랜드자산으로서의 명확하고 긍정적인 브랜드이미지를 구축하기 위해서는 기업의 어느 특정부서에서가 아닌 전사적 측면에서의 계획과 노력이 필요하다 할 수 있다.

브랜드디자인경영에 있어서 Purpose의 관리요소는 위에서 제시한 세 가지의 물음을 해결하고자 하는 노력으로부터 추출되는 요소들에서부터 시작한다고 할 수 있다.

즉, 첫 번째 물음인 “통일되고 일관된 브랜드이미지를 형성할 수 있는 방향이 설정되어 있는가?”의 문제는 브랜드중심의 장기적인 비전과 이를 위한 CI 및 BI의 설계라 할 수 있다. 여기에서의 CI 와 BI는 전통적으로 디자인분야에서 다루고 있는 시각적 통일성만을 의미하는 것이 아니며, 총체화된 하나의 종합적인 이미지를 의미한다고 볼 수 있다.

두 번째 물음인 “설정된 방향에 대하여 모든 조직구성원들이 충분히 숙지하고 있으며, 또한 그러한 방향에 동의하고 있는가?”의 문제는 기업이 추구하고자 하는 장기적인 비전과 이를 위한 CI 및 BI가 조직의 모든 구성원들의 충분한 이해와 협의를 통해서 내부적으로 숙성되어 있으며, 이를 통해 브랜드의 이미지가 자연스럽게 최종 소비자에게 표출될 수 있는가의 문제를 다루고 있다고 할 수 있다. 이와 관련하여 다음 사례를 살펴보기로 한다.⁶⁸⁾

1996년 3월 스위스 2대 제약회사였던 Ciba-Geigy사와 Sandoz사가 Novartis라는 새로운 기업명으로 합병을 함으로써 다른 이름, 다른 브랜드, 다른 문화를 가진 두 제약회사가 하나로 합쳐지면서 새로운 회사의 목표, 즉 새로운 아이덴티티가 필요하게 되었다. Novartis는 전 세계 140여 개국에 지사를 둔 스위스의 세계적인 제약회사로 의약품, 제초제, 살충제, 수의약품 등을 연구, 개발, 판매하였고 하나의 농업관련사업과 1-2개의 영양분야 사업에 주력하고 있었고 이러한 분야 모두 “Life Science”의 컨셉 아래 그룹 지워졌다.

68) Reto Ruppeiner, "Creating the look of a world leader", *Design Management Journal*, vol.12 no.1, Winter 2001.

Novartis는 의욕적인 비전과 함께 태어났고 이 비전을 실현시키기 위해 가장 중요한 것은 "공통의 정신(common spirit)"을 창출해야 하는 것이고 이것은 새로운 회사의 시각적 아이덴티티의 기초위에 세워지게 된다. 합병 후 현존하는 이름들이 단순히 결합되어진 많은 큰 제약회사들과 달리 Novartis는 새로운 이름과 새로운 로고, 다시 말해 전체적인 새로운 시각적 아이덴티티를 만들것을 결정했고 그렇게 탄생되어진 기업 브랜드가 Novartis이다. Novartis는 라틴어에서 파생되어진 말로 ‘새로운 기술들’이라는 뜻이고 3개의 비슷한 사업파트(건강관리, 농작물사업, 영양분야)의 결합의 의미로 생명과학(life science)의 개념의 개발에 있어 개척자이기도 하다. 새로운 회사의 핵심을 잡기위한 Novartis의 초기 런칭 캠페인의 슬로건은 “New Skill in The Science of Life”였다.



[그림 4-2] Novartis 로고

하지만 이렇게 의욕적인 브랜드 비전을 가지고 출발한 Novartis도 여러 가지 문제에 부딪치게 된다. 먼저 조직 구성원들 사이에서도 서로 다른 사업 철학과 회사문화를 가진 기업들의 결합으로 인해 종업원들은 각기 이질적인 문화와 사고방식을 가지고 있었으며, 아울러, 기업이 추구하는 비전과 이미지전략들에 대해서도 그다지 몰입하려 하지 않았으며, 더욱 심각한 것은 조직 내부의 구성원들조차 기업이 추구하는 브랜드이미지의 전략적 방향들에 대하여 인지와 이해가 없는 상태가 지속된다는 점이었다. 오히려, 합병으로 인해 늘어난 작업량-기본적인 업무에 회사의 합병으로 인한 모든 복잡한 업무들-, 새로운 업무방침에 대한 거부감 등 종업원들의 다양한 불만이 터져나오게 되었다.

위 사례와 같은 상황은 굳이 합병의 사례가 아니라 하더라도, 많은 기업들이 실제로 겪고 있는 문제라 할 수 있으며, 이러한 기업상황에서 기업이 추구하고자 하는 장기적인 이미지가 자연스럽게 표출되기는 어려울 수밖에 없다고 할 수 있다.

세 번째 물음으로써 “현재 기업이 표출하는 모든 대상물이 설정된 방향에 맞도록 일관성 있는 이미지를 소비자에게 전달하고 있는가?”의 문제는 기업이 최종소비자에게 전달하는 제품, 광고, 브랜드, 패키지 등이 이미지의 일관성을 갖는지와 기업 내의 다양한 사업부별, 그리고 사업라인별 최종 output이 전체적인 견지에서 일관성을 갖는지의 여부에 관련한 문제이다. 이와 관련하여 다음 사례를 살펴보자.⁶⁹⁾

1990년에 3M 브랜드에 관해 수행된 연구결과를 보면 유럽에서의 인지도는 미국의 인지도보다 60%가 낮고 친밀성(familiarity)과 우호성(favorability)은 50%도 되지 않았다. 40년 동안 3M의 주요 시장이었던 일본에서의 인지도는 유럽에서보다 더 낮았고 친밀성과 우호성은 한 자리 숫자에 불과할 정도로 낮았다. 조사 결과 친밀성과 우호성의 성장이 필요했고 인지도는 있는 편이지만 무엇을 만들고 무엇을 대표하는지를 아는 사람은 소수였다. 즉 이것은 아이덴티티의 문제였다.

1992년 이전에는 회사로고로서 3M이라는 브랜드의 심볼은 추상적이고 위장되어진 상태로 가려져왔다. 카멜레온처럼 레드, 블루, 그린처럼 각각의 상황에 맞게 변하고 다르게 사용되어져 왔다. 심볼은 수천 수 만개의 잘 개발되어진 제품과 포장 뒤에 잘 가려져 있었고 작거나 없는 경우도 많았다. 가장 값어치 있는 자산이 되어야 할 자산이 불행하게도 숨겨진 자산이었던 것이다. 심볼이 숨겨지고 가려졌던 원인은 각 부서의 자치권, 깊숙이 배어진 기업주의 정신, 자유분방한 혁신에 있었다. 문제는 각 부서에서 훌륭한 신상품을 개발 할 때 마다 그에 맞는 새로운 브랜드를 결정해야만 했고 얼마 되지 않아 수백 개의 이름을 가지게 되었다. 그리고 각각의 부서에 의해서 광고와 판촉 되어졌기 때문에 각 부서의 스타일대로 수백 개의 커뮤니케이션이 광고되어졌다. 이것은 혼돈 그 자체였다.

이 문제의 해결을 위해서는 최고경영자들을 설득해야 했지만 설득을 어렵게 하는 이유는 12년 동안 비즈니스잡지의 끊임없는 찬사와 포춘지의 존경할만한 회사 Top10에 선정될 때 최고 경영자들은 회사의 아이덴티티와 이미지가 건재하다고 생각하고 있다는 것이었다.

69) Bruce Moorhouse, "SELLING A VISION", *Design Management Journal*, vol.8 no.1, Winter 1997.



[그림 4-3] 1992년 3M의 아이덴티티 문제를 보여주는 시각적 증거들

위의 3M사례에서는 외부적으로 인지도가 있는 기업이라 하더라도, 이미지의 일관성이라는 측면에서 얼마나 비효율적인 경영시스템을 가지고 있는지를 단편적으로 보여주고 있는 사례라고 할 수 있다.

3M의 사례는 전술한 바와 같이, 과거의 생산, 재무, 마케팅 및 엔지니어링 중심의 기업구조에서는 얼마든지 일어날 수 있으며, 또한 3M이 직면하였던 사례가 그다지 문제가 되지 않았다고 할 수 있다. 그러나 브랜드가 중심이 되는 브랜드디자인경영시스템에서는 반드시 이와 같은 일관성결여의 기업 내부적 문제가 해결될 수 있어야만 강력한 브랜드자산구축이 가능하다고 할 수 있으며, 또한 이와 같은 기업의 내부적 문제를 효율적으로 해결할 수 있는 시스템적 구조가 브랜드디자인경영에서는 반드시 필요하다고 할 수 있다. 다음 <표 4-1>는 이와 같은 개념을 정리한 것이다.

[표 4-1] 목적(Purpose) 관리의 요소

목적(Purpose) 관리의 요소	관련
통일되고 일관된 브랜드이미지를 형성할 수 있는 방향이 설정되어 있는가?	브랜드중심의 비전과 CI, BI의 수립
설정된 방향에 대하여 모든 조직구성원들이 충분히 숙지하고 있으며, 또한 그러한 방향에 동의하고 있는가?	조직구성원의 심리적 몰입과 일관성
현재 기업이 표출하는 모든 대상물이 설정된 방향에 맞도록 일관성 있는 이미지를 소비자에게 전달하고 있는가?	사업부별, 사업라인별 이미지의 통일성

본 연구에서는 브랜드디자인경영시스템 설계에서 목적(Purpose)에 대한 요소를 전술한 세 가지의 관점에서 찾아보고자 한다. 먼저, 브랜드중심의 비전과 CI 및 BI의 수립은 궁극적으로 기업이 추구해야 할 장기적인 브랜드목표로서 본 연구에서는 ‘브랜드 비전’이라 칭하며, 이는 브랜드디자인경영에 목적(Purpose) 설계의 궁극적인 목표에 해당한다. 아울러, 이러한 목표를 달성하기 위한 요소로서, 조직구성원의 심리적 몰입과 일관성을 본 연구에서는 마인드아이덴티티(Mind Identity)라 제안한다. 또한 기업이 표출하는 대상물의 일관성을 비주얼아이덴티티(Visual Identity)라 명명하며, 위의 3M의 사례에서처럼 사업부별, 또는 사업라인별로 일관성을 갖지 못한 이미지에 대한 통일성을 계열간아이덴티티(Inter-line Identity)로 제안하며 이들 세 요소를 브랜드디자인경영시스템의 Purpose에 대한 3대 요소로 제안하고자 한다.

위의 <표 4-1>에서 브랜드 비전은 Purpose의 요소들에 대한 궁극적인 목적으로 이는, 브랜드가 특정한 미래에 궁극적으로 달성하고자 하는 이상적 모습이나 상태를 의미한다. 따라서 명확하고 구체적이어야 하고 동시에 일관성이 있어야 한다. 그 이유는 브랜드 비전이 다음과 같은 점에서 중요한 역할을 하기 때문인데 첫째, 브랜드 비전은 브랜드에 책임이 있는 관리자들과의 사고와 행동을 이끌어주는 중심축으로 작용하기 때문이다. 모호하고 막연한 비전은 행동 기준으로서 지침이 되지 못할 뿐만 아니라 결코 달성할 수 없는 이상향에 지나지 않을 것이다.

둘째, 비전은 브랜드 관리자들에게 방향을 제시해주고 이해 관계자들에게는 브랜드의 목표를 제시해주고 책임에 대한 인식을 각인시키는 역할을 한다. 따라서 비전은 목표를 설정하게 함으로써 이에 상응하는 전략 실행을 도울 뿐만 아니라 전략 발상에도 자극을 준다.

마지막으로, 비전은 브랜드와 관련된 이해 관계자들의 결속력을 높임으로써 브랜드가 당면할 잠재적 위기를 극복하고 성과를 향상시킨다. 즉, 공급자나 유통업자와 비전을 공유함으로써 브랜드 방향을 명확하게 이해하는 것은 그들과의 관계를 증진시키고 원활한 커뮤니케이션을 가능하게 함으로써 향후에 도래할 수 있는 브랜드와 관련된 불행한 사태를 미연에 방지할 수 있는 기회를 제공한다. 이처럼 모든 사람들이 공유하고 있는 브랜드 비전은 나침반과 같은 역할을 한다. 나침반이 제공되고 분명한 목적지가 정해지면 브랜드 관리자뿐만 아니라 이해 관계자들은 정확하게 목적지를 찾아갈 수 있다.⁷⁰⁾

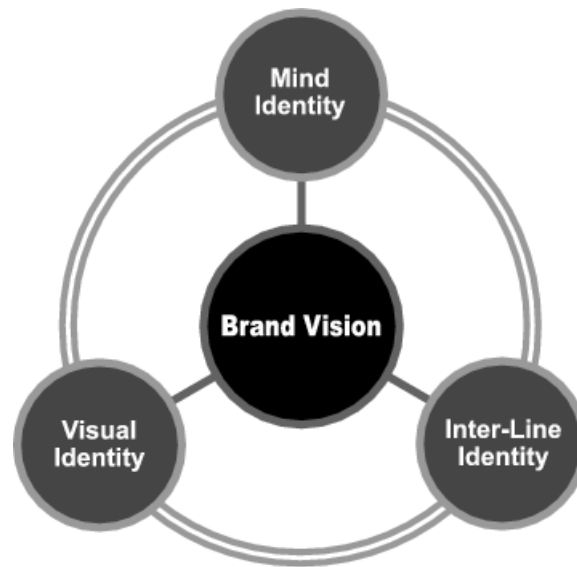
이러한 브랜드비전(brand vision)은 기업이 궁극적으로 추구하는 미래의 모습으로 전체 종업원들의 상상력과 창의력을 환기함으로써 기업의 에너지를 한 방향으로 집결시키는 역할을 한다. 따라서 비전은 철학에 근거를 두고 설정되며 기업의 제반 경영 활동은 비전의 구현 방향에 어긋남이 없어야 한다. 경영 이념은 비전을 구현하기 위하여 기업이 취해야 할 경영 방식을 지도해주는 원칙들을 말한다. 따라서 경영 활동에서 내리는 중요한 결정과 방향 설정은 경영 이념에 합치되어야 한다.

비전의 달성은 전략 선택을 통한 목표 성취라고 할 수 있기 때문에 선택된 전략은 새로운 브랜드 환경을 결정할 뿐만 아니라 새로운 환경에 적용하여 생존할 수 있는 바람직한 브랜드 아이덴티티 구성 요소들이 무엇인지를 결정하게 된다. 따라서 비전의 창출 없이 다른 대책만을 강구하는 것은 목적지 없이 항해하는 것과 같아서 브랜드의 체질적 변화를 기대할 수 없다. 그리고 비전이 창출되고 나면 비전에 적합한 환경을 선택해야 하는데, 여기서 적합한 환경의 선택은 미래비전을 달성하기 위해서 외부 환경으로부터 변화 압력을 조성하는 것을 말한다. 이러한 변화를 수용하여 위협을 기회로 활용할 때 환

70) 손일권, *op. cit.*, p.213.

경의 선택은 브랜드의 체질을 개선하는 데 결정적 역할을 하게 된다.⁷¹⁾

본 연구에서의 브랜드디자인경영시스템의 첫 번째 요소인 Purpose의 요소들은 이러한 브랜드비전을 달성하기 위한 수단이자 과정이라고 할 수 있다. 다음은 Purpose에 대한 세 가지 요소로서 마인드아이덴티티(MI: Mind Identity), 비주얼아이덴티티(VI: Visual Identity) 및 계열간아이덴티티(ILI: Inter-Line Identity)의 설계에 대하여 제안하고자 한다.



[그림 4-4] 브랜드 비전의 창출

가. 마인드아이덴티티

마인드아이덴티티(MI: Mind Identity)는 브랜드 비전, 브랜드 미션 등 브랜드 가치 체계와 밀접한 관련이 있다. 이러한 것들은 브랜드가 추구해야 할 가치와 역할 그리고 바람직한 비전을 설정하는 바탕이 되는 사상적 지주, 즉 신념 체계를 말한다. 브랜드 이념으로도 불리는 철학은 기업을 둘러싼 시대적·역

71) *Ibid.*, p.215.

사적 상황과 전반적인 사회 가치를 반영하고 있으며, 창업자를 비롯한 모든 종업원의 가치 의식과 실천적 의지를 반영하고 있다. 따라서 마인드아이덴티티는 브랜드 비전과 브랜드 미션 등의 브랜드 이념을 어떻게 기업 내부의 구성원들에게 침투시켜 브랜드 이념에 적합한 사원정신을 함양시킬 수 있을 것인가의 문제와 관련이 있다고 할 수 있다.

사원정신은 브랜드의 비전을 구현하기 위하여 모든 내부 구성원들이 공통적으로 가져야 할 정신과 자세를 말하는 것으로, 기업이 규정하고 있는 바람직한 인재상이나, 정책수준의 방침 등을 말할 수 있다. 이러한 인재상이나 사원정신 그리고 방침들을 규정하는 목적은 종업원들의 통일된 행동 양식을 도출하는데 있다. 따라서 과거와 달리 오늘날 기업들은 종업원들에게 사원정신을 좀 더 명확히 인식시키기 위해 구체적으로 기술하는 형태를 띠고 있다.

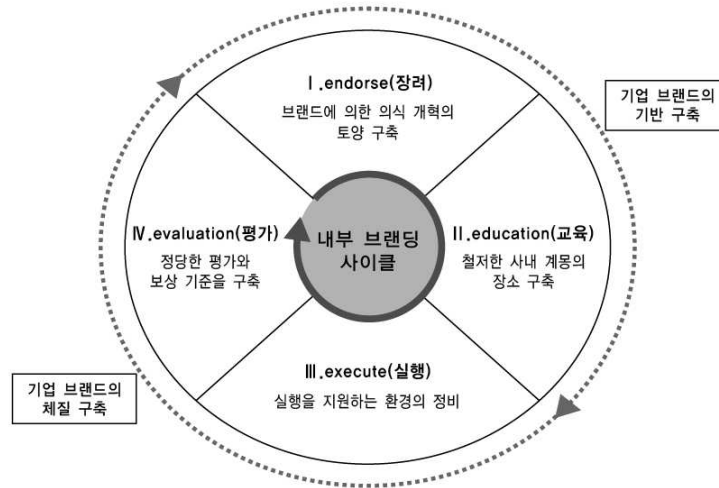
일반적으로 경영 이념은 그 자체만으로는 종업원들의 행동으로 반영되기 어렵다. 따라서 우선 경영 이념을 각 업무 특성에 맞추어 정책 수준으로 구체화해야 할 필요가 있는데 사원 정신, 행위규정, 영업 방침, 인사 방침 등과 같은 형태로 경영 이념을 각각의 업무 분야에 실현시켜나가야 한다. 72)

사내 프로젝트나 워크숍 등에서 정의된 브랜드경영 비전이나 방향성을 어떻게 브랜드로 연계해 조직 내 구성원에게 공유시킬 것인가 하는 것은 매우 중요한 내용이다. 브랜드가 탄생되고 사라지는 것은 결국 브랜드와 관련된 사람들이 얼마나 강한 신념을 갖고 이를 지키고자 하는가에 달려 있다. ‘브랜드 디자인경영의 선언’이 곧 ‘브랜드디자인경영의 실현’이 되는 것은 아니며 브랜드가 존재하는 것만으로 외부 평판에 영향을 미치는 것은 아니다. 조직 구성원들에게 브랜드 비전을 철저하게 침투시켜 구성원 한 명 한 명이 브랜드에 적합한 실행(제품, 서비스의 실천)을 함으로써 브랜드를 대하는 외부 사람들(고객 등)에게서 지지를 얻을 수 있다. 따라서 사내 침투의 프로세스는 브랜드 구축의 기점이 되는 가장 중요한 작업이 된다.

브랜드 비전이나 방향성을 사내에 침투시키기 위해 장려(endorse), 교육

72) *Ibid.*, p.292.

(education), 실행(execute), 평가(evaluate)라는 ‘4E 단계’가 이루어진다. 장려와 교육의 단계에서는 브랜드가치 향상을 위한 기반 정비가 이루어지고, 실행과 평가의 단계에서는 전사적으로 브랜드가치를 높이려는 기업 문화가 정착되는 것을 목적으로 한다.



(자료원: (주)하쿠호도 브랜드컨설팅, 회사의 운영을 바꾸는 브랜드경영, 원앤원북스, 2004, p.157)

[그림 4-5] 브랜드 침투의 4E 단계

먼저 활동의 출발점인 ‘장려’단계에서는 최고경영자가 전 구성원이 명확히 알 수 있도록 브랜드가 나아가야 하는 독자적인 방향, 미래의 꿈을 구체적으로 언급해야 한다.

‘교육’단계에서는 보다 상세히 브랜드가 목표로 하는 형태와 전사적인 행동기준을 교육시켜나간다. 여기에서는 브랜드 연수나 브랜드 북 등을 활용해 브랜드의 형태를 착실하게 공유시켜야 한다.

‘실행’단계에서는 종업원 한 명 한 명의 업무에 있어서 브랜드에 대한 공헌 이미지를 묘사해 그것을 실행시키기 위한 지원을 한다.

마지막 ‘평가’단계에서는 브랜드 향상에 쏟는 활동을 총괄해 전 조직원에

게 보여지는 형태로 브랜드 공헌에 대한 정당한 평가와 보상을 결정하고, 활동을 활발하게 추진해나가야 한다.⁷³⁾

이러한 브랜드 침투에는 다음 세 가지 사항들이 선결조건으로 이루어져야 한다.

첫째, 브랜드침투 프로그램을 추진할 수 있는 인력조직의 구성

둘째, 브랜드침투 프로그램의 개발

셋째, 브랜드침투 프로그램의 실행을 위한 시간 및 물적 자원의 지원

첫 번째 요소로서 브랜드침투 프로그램을 추진할 수 있는 인력조직의 구성은 반드시 필요한데, 이는 각기 해당업무를 추진하고 있는 기능적 조직에서는 해당 부서의 담당업무 이외에 전사적으로 추진하여야 하는 브랜드침투 프로그램을 담당하기는 실제로 쉽지 않다. 따라서 이러한 브랜드침투 프로그램을 추진할 수 있는 인적 조직이 구성되어야 업무를 전담하여 효율적으로 추진할 수 있다.

두 번째 요소인 브랜드침투 프로그램의 개발은 브랜드 침투가 가능한 미디어, 이벤트 혹은 제도 등의 개발이 이루어져 실제로 브랜드 침투에 대한 실행요소가 설계되어야 함을 의미한다.

세 번째 요소인 시간 및 물적 자원은 브랜드침투 프로그램을 수행하기 위해서는 각 조직구성원들을 대상으로 하는 교육과정이 필요한데, 이러한 교육프로그램의 이수에 대한 조직적인 시간 및 물적 자원의 투자가 시스템화 되어 있어야 한다. 이러한 내용을 다이어그램으로 표현하면 다음 <그림 4-6>과 같다.

브랜드 비전이나 브랜드 미션 등 브랜드의 이미지를 구축하고 브랜드 가치를 창출하는 요인들은 단순히 기업차원에서 규정되어진 상태로 소비자들에게 전달되어지지 않는다. 외부에 브랜드이미지를 구축하려는 노력 이전에 기업의

73) (주)하쿠호도 브랜드컨설팅, 『회사의 운명을 바꾸는 브랜드경영』, 원앤원북스, 2004, p.156.

CEO, 임직원, 종업원들을 비롯해 브랜드이미지를 만들어 나가는 주체인 기업 내부 사람들에게 먼저 정확히 인식되어야 할 것이다. 따라서 브랜드 사내 침투로 인한 사원정신의 강화는 브랜드의 마인드아이덴티티를 구축하는데 있어 매우 중요한 요인이라 할 수 있다.



[그림 4-6] Mind Identity를 위한 프로그램 설계

나. 비주얼아이덴티티

Purpose의 두 번째 요소인 비주얼아이덴티티는 하나의 브랜드를 가지적으로 차별화함으로써 브랜드가 표방하는 철학이나 비전 그리고 이념을 소비자에게 효과적으로 전달하는 모든 디자인 요소들의 통합된 시스템이다. 이는 브랜드 네임, 로고, 심벌, 로고타입, 전용색, 전용서체, 시그니처, 캐릭터, 슬로건, 바이라인 등의 기본 시스템과 제품 및 포장 디자인, 광고 그리고 브랜드의 가치와 이름을 인식시키는 다양한 시각 디자인 요소들로 구성되는 응용 시스템으로 구분된다. 이 중 브랜드 네임과 브랜드 마크는 소비자들과의 커뮤니케이션

에서 가장 빈번히 사용된다는 점에서 시각 아이덴티티의 핵심이라고 할 수 있다.

기업은 브랜드 네임만 가지고도 다른 기업과 자신을 쉽게 구별할 수 있지만 기업 브랜드의 이미지를 인지시키고 향상시키기 위해서는 언어 이외에도 시각적인 그래픽디자인시스템이 필요하다. 특히 브랜드 네임만으로는 소비자들에게 기업의 변화를 시각적으로 보여주기 매우 어렵기 때문에 변화된 모습을 보여주기 위해서는 비주얼아이덴티티의 여러 가지 요소들을 통합한 역할이 강조된다. 또한 비주얼아이덴티티는 동일한 브랜드라 할지라도 차별화를 두어 그 특성을 외부로 나타나게 함으로써 브랜드의 가치를 한층 더 높일 수 있다. 즉, 디자인과 단계적인 전략, 효율적인 활용 등으로 소비자들의 마음에 들도록 디자인하고 관리를 체계화함으로써 좋은 이미지를 지속적으로 유지할 수 있다.

무엇보다 비주얼아이덴티티가 중요한 것은 소비자들이 제품을 구매하여 사용하기 전에 시각적 커뮤니케이션에 의해 이미 브랜드의 가치와 미학적 가치를 평가한다는 점이다. 예를 들어, 신제품이 출시되면 소비자들은 그 제품을 직접 구매하여 사용하기 전에도 다양한 시각적 요소들에 의해 그 나름대로 제품을 평가하고 가치를 매기게 된다. 그리고 구매 후 사용해본 결과가 그 평가를 상회한다면 소비자들은 만족감을 가지고 그 제품을 지속적으로 애용하게 될 것이다. 산업재를 생산하는 기업의 경우는 직접적인 구매 대상이 소비자가 아니지만 주식 시장의 투자자들은 피상적인 비주얼아이덴티티에 의해서도 기업에 대한 특정 이미지를 형성할 수 있다. 예를 들어, '인텔'의 '인텔 인사이드(Intel Inside)'와 같은 시각적 커뮤니케이션 캠페인을 통해서도 최종재를 구매하는 소비자의 구매와 평가에 영향을 미칠 수 있다.

한편 비주얼아이덴티티를 구축하는 데는 엄청난 비용이 소요될 뿐만 아니라 일단 도입하면 오랜 시간 사용하기 때문에 비주얼아이덴티티는 다른 아이덴티티에 비해 상대적으로 매우 중요하다. 예를 들어, 한빛은행은 기업의 브랜드 네임을 우리은행으로 변경하면서 로고, 유니폼, 옥외간판, 카드, 통장 등과 같은 비주얼아이덴티티의 구성 요소들을 새롭게 교체하는데 200여억원이 들

었다. 또한 신규 브랜드 네임과 로고를 소비자들에게 커뮤니케이션하는 비용까지 포함하면 총 500억원 이상이 소요되었다. 이처럼 비주얼아이덴티티는 다른 기업 아이덴티티의 구성 요소들에 비해 막대한 비용이 들기 때문에 신규 도입할 때에는 매우 신중을 기할 필요가 있다.

비주얼아이덴티티를 위한 프로그램설계를 고려해보기 위해 다음의 전 절에서 살펴보았던 Novartis의 사례를 다시 살펴보기로 하자.⁷⁴⁾

Novartis는 합병이후 시각적 이미지의 통일성을 위해, 기업의 로고와 컬러, 서체 등은 회사의 첨단과학과 R&D에 전념하는 것을 상징화하고 같은 논리로 회사의 브로슈어와 다른 커뮤니케이션 도구로 사용되어졌다. 제품수준에서는 일관된 아이덴티티를 형성하기 위해 별개의 로고, 서체와 컬러를 쓰는 것은 부서들의 책임으로 하고 이것들이 효과적으로 사용되기 위해서는 일관적으로 사용되어야 하며 기업수준의 아이덴티티와는 절대 같이 사용되어서는 안되며 Novartis는 각각의 제품을 위한 품질의 보증 역할로서 제품을 보완하는 역할을 하였다.

1996년 12월 미 연방거래위원회의 승인으로 새로운 이미지통일작업의 수행은 급물살을 타게 되고 이미지 통일성의 원리와 요소들의 공개가 시작되었다. 다음해 1월에는 후속자료들이 배포되었고 같은 해 8월 완전한 비주얼아이덴티티의 툴박스-명확하고 간결하고 사용하기 쉬운 서류철들과 서류와 CD롬들을 포함하는 많은 보충물들이 포함-가 배포되었다. 이어 10월부터는 수행에 관여되는 부서들을 위해 유럽과 아메리카, 아시아에서의 비주얼아이덴티티 워크샵이 계속되어졌다.

인터넷에 있어서도 일관성과 유연성을 동시에 추구하였는데 일관된 법인조직과 이미지 통일성을 전달하는 역할로서의 중심적인 접근, 회사를 가로지른 더욱 큰 연관을 이루지만 또한 많은 불일치의 결과들이 나타난 분산된 접근에서 표준 그리드와 컬러등 사용, 일관성을 유지하기 위한 인터페이스의 사용으로 진화되었으나 부서들의 기준안에서의 창조적인 결과물을 위한 여지는 허락하였다. 인터넷을 웹 아이덴티티(web identity)로 따로 분류하여 보기도 하나 이것도 넓게 보면 이미지 통일성에 포함된다.

이후에도 Novartis는 계속 진화되고 있다. 특히 의약분야와 농업관련 산업사업의 시너지 효과가 기대에 못 미쳤고 농업관련 산업분야들은 경쟁사인 Astra Zeneca의 상응분야들과 합병하기 위해 2000년 가을 분리 신설되었다. 따라서 Novartis는 건강관리와 영양분야에 집중하게 되었고 이러한 전

74) Reto Ruppeiner, *o.p. cit.*,

재는 생명과학 컨셉의 포기과 진정한 건강관리 기업으로서의 Novartis로 재편성하는 것을 포함한 새로운 문제를 내포하고 있다.

비주얼아이덴티티의 관점에서 다음 단계는 건강관리에 초점을 맞춘 광고 캠페인을 시작하는 것이었다. 아이덴티티 매뉴얼을 회사의 새로운 목표와 핵심능력을 기초로 수정하고, 디자인스타일을 개발하고, 브랜드 아키텍처 매뉴얼을 발행하고, 전자상거래 속으로의 회사의 확장을 용이하게 해야 했다. Novartis라는 기업브랜드의 모습은 적응하고 변화하기를 계속한다. 이것은 비주얼아이덴티티가 일회성 프로젝트로 끝나는 것이 아닌 상황에 맞게 계속해서 진화해 가야하는 유동적인 작업이라는 것을 말해주고 있다.

본 연구에서는 이와 같은 비주얼아이덴티티 프로그램은 크게 다음 네 단계로 이루어진다고 제안하고자 한다.

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

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

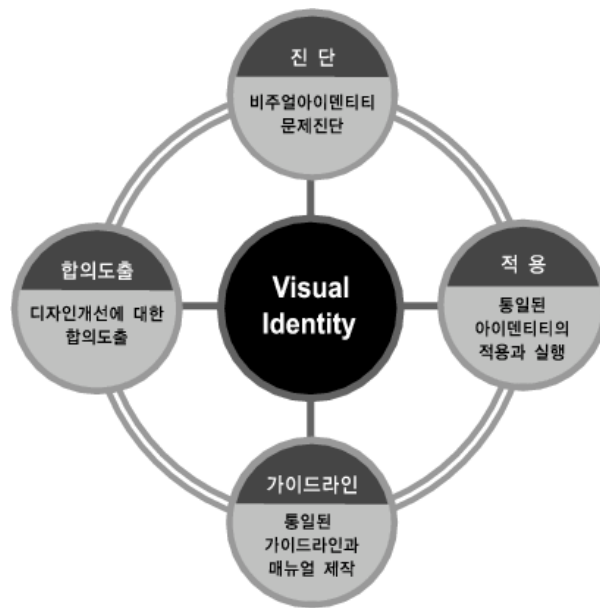
두 번째 단계로는 진단된 문제의 개선점에 대하여 내부 조직구성원들의 합의가 필요한 단계이다. 이러한 합의과정이 없다면, 이는 전절에서 기술한 마인드아이덴티티의 형성이 불가능하며, 따라서 단순히 하나의 슬로건에 지나지 않을 것이기 때문이다.

세 번째 단계는 통일된 아이덴티티의 가이드라인과 매뉴얼을 제작하는 단계로 이 과정에서는 각 부서와 사업부별 조직 등이 향후 추진하여야 할 디자인 업무에 대한 기본 가이드북으로서의 역할을 수행하게 된다.

네 번째 단계는 통일된 아이덴티티를 적용하는 단계로, 이 과정에서는 기업이 소비자를 대상으로 하는 모든 시각적 대상물들에 대한 디자인개선 및 이를

통한 이미지개선과정을 의미한다. 이 과정 역시 전사적으로 이루어져야 하며 세 번째 과정에서 도출된 가이드라인과 매뉴얼을 기본적인 요소로 활용하여, 필요에 따라서 각 부서 혹은 사업부별로 특성과 차별화를 인정하여, 전체적인 일관성과 통일성을 유지하면서, 차별성이 부각되는 융통성있는 적용이 필요한 단계라고 할 수 있다.

예를 들어, 1994년 Novartis의 전신인 Sandoz에 합병된 Gerber나 Ciba-Geigy의 전신인 Ciba사의 CIBA Vision과 같은 브랜드들과 같이 강한 브랜드 네임과 고객 충성도를 가진 독립된 회사들은 Novartis의 시각 아이덴티티에 의한 확고한 획일적인 접근이 오히려 역효과를 낸다는 것을 알기 때문에 Novartis에서는 각각의 부서에 심볼이나 공통요소를 사용하는 것보다는 의식적인 “One-Company”에 접근하도록 하였다.⁷⁵⁾ 이러한 사례는 전체적인 브랜드이미지의 일관성과 통일성을 유지하면서, 부서의 차별성을 융통성 있게 적용한 사례라고 할 수 있다.



[그림 4-7] Visual Identity를 위한 프로그램 설계

75) *Ibid.*,

다. 계열간아이덴티티

계열간아이덴티티(Inter-Line Identity)는 기업이 가지고 있는 복수의 전략적 사업단위(SUB: Strategic Business Unit)들이 각기 사업단위의 목표와 아이덴티티를 가지고 경영활동을 수행하는 경우에 발생할 수 있는 브랜드 간 아이덴티티와 이미지의 통일성이 이루어지지 않을 때, 이를 제어할 수 있는 통제 시스템을 의미한다.

앞에서 살펴보았던 3M의 사례는 전략적 사업단위별, 그리고 지역별 사업단위별 조직이 각기 추구하는 비전과 목표에 맞게 이미지커뮤니케이션 프로그램을 수행함으로써 사업부별 즉, 사업계열 간 이미지의 통일성을 갖추지 못한 사례 중의 하나라고 할 수 있다. 이 경우, 기업은 하나의 브랜드명으로써 다양한 의미와 상징체계를 전달함으로써 소비자에게 의미적 혼란을 가중시키고 결과적으로 강력한 브랜드자산을 형성하기가 어려워질 것이다.

본 연구에서는 계열간아이덴티티의 문제를 다루기 위한 경영시스템으로 다음 세 가지 요소를 제안하고자 한다.

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

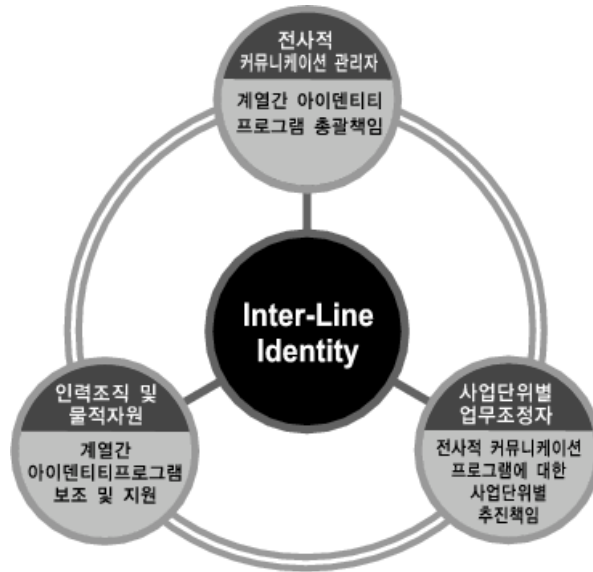
첫 번째 단계인 전략적 사업단위별, 혹은 지역적 사업단위별 이미지 통일성의 문제를 다룰 수 있는 전사적인 커뮤니케이션관리자의 임명은 계열간아이덴티티의 문제를 다루는데 있어서 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 사업단위별 성과극대화(functional performance optimization)를 다루는 기존의 경영시스템은 사업부별 혹은 사업라인별 자체성과의 극대화를 최종 목표로 하기 때문에 계열 간 혹은 사업부 간에서 발생하는 문제에 대하여 그다지 민감하지 못

하다. 그것은 자기 사업부의 문제가 아니며, 해당 사업부의 성과 극대화를 추구하는 경영시스템의 견지에서 보면 전혀 문제될게 아니기 때문이다. 그러나 소비자의 인식에서 중요한 것은 하나의 기업을 사업단위별 혹은 전략적 사업단위별로 인식하는 것이 아니라 총체적인 관점에서의 하나의 통일된 이미지로 인식하기 때문에 이러한 계열간아이덴티티의 일치가 이루어지지 않을 경우, ‘강력한 브랜드이미지자산의 구축’은 사실상 어려울 수밖에 없다. 문제는 전 사업부 혹은 전 사업라인을 총괄하여, 권한을 가지고, 단위별 브랜드이미지 불일치의 문제를 해결하려는 노력을 담당하는 총괄적 커뮤니케이션관리자가 없다는 데에서 출발한다.

따라서 계열간아이덴티티의 문제를 다루기 위해서는 기업전체의 전사적인 관점에서 전사적인 권한을 가진 기업 내 커뮤니케이션관리자가 반드시 필요하다고 할 수 있다.

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

세 번째 단계인 전사적 커뮤니케이션프로그램에 적극적으로 협조할 수 있는 SUB별 혹은 지역적 사업단위별 업무조정자(혹은 중재자)의 임명과 역할설정 또한 계열간아이덴티티의 문제를 다루는데 있어 반드시 필요한 요소 중의 하나이다. 전사적 커뮤니케이션관리자와 이를 보조하는 인적조직이 계열간아이덴티티 프로그램을 수행한다 하더라도, 각 사업단위별로 이를 보조하고 프로그램수행을 적극적으로 지원할 수 있는 사업단위별 업무조정자가 반드시 필요하다. 이러한 업무조정자는 상설임명자일 수도 있고, 기간별 혹은 임시적 임명자일 수 있다. 그러나 반드시 업무조정자의 임명과 역할, 권한과 책임에 관한 명백한 공식화된 규정이 필요하다고 할 수 있다.



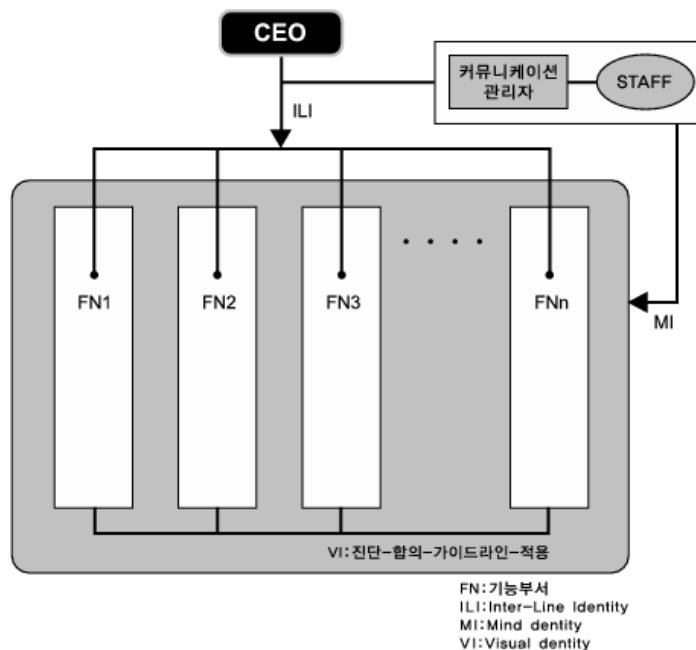
[그림 4-8] Inter-Line Identity를 위한 프로그램 설계

2. 목적(Purpose) 관리의 실행방안

전 절에서, 마인드아이덴티티에 대한 실행방안으로 브랜드침투프로그램을 추진할 수 있는 인력조직의 구성, 브랜드침투프로그램의 개발 및 브랜드침투프로그램의 실행을 위한 시간 및 물적 자원의 지원을 제안하였다. 또한 비주얼 아이덴티티에 대한 실행방안으로는 비주얼아이덴티티 문제의 진단, 디자인의 개선에 대한 합의에 도출, 통일된 아이덴티티 가이드라인과 매뉴얼을 제작 및 통일된 아이덴티티의 적용단계를 제안하였다.

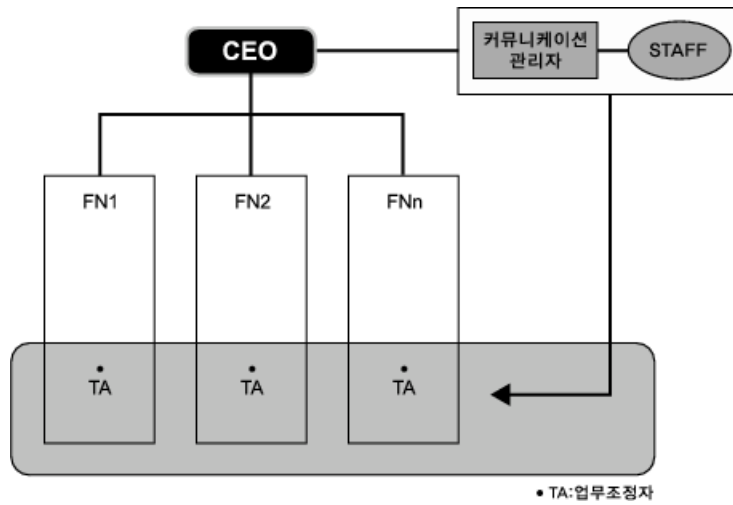
아울러, 계열간아이덴티티에 대한 실행방안으로는 전략적 사업단위별, 혹은 지역적 사업단위별 이미지 통일성의 문제를 다룰 수 있는 전사적인 커뮤니케이션관리자의 임명, 전사적 커뮤니케이션관리자의 업무를 추진할 수 있는 인력조직 및 물적 자원 지원 및 전사적 커뮤니케이션프로그램에 적극적으로 협조할 수 있는 SUB별 혹은 지역적 사업단위별 업무조정자(혹은 중재자)의 임명과 역할설정을 제안하였다.

위에서 제시한 브랜드디자인경영의 목적(Purpose)에 대한 요소들은 궁극적으로 전사적 측면에서 브랜드의 일관되고 통일된 이미지를 기업내부 및 외부적으로 구축하고, 이를 위한 권한 있는 총괄책임자와 총괄책임자의 업무를 보조할 수 있는 인력조직으로서의 스태프(staff) 및, 이에 필요한 시간 또는 물적 자원의 지원, 아울러 전사적 측면에서 커뮤니케이션프로그램을 추진할 수 있는 사업단위 혹은 기능조직내의 중재자 및 각 사업단위의 비주얼아이덴티티를 구축하기 위한 문제진단, 합의도출, 가이드라인제작 및 적용으로 요약할 수 있다. 이러한 흐름을 도표로 표현하면 다음 그림과 같다.



[그림 4-9] 목적(Purpose) 관리를 위한 조직구조

<그림 4-9>와 같은 조직의 설계는 디자인을 중심으로, 강력한 브랜드자산을 구축하는 브랜드디자인경영의 요소로서의 목적(Purpose)요인을 설계하고, 추진하기 위한 구조이며, 반드시 임시적 조직이나 프로젝트단위의 일시적 구조가 아니라, 지속적으로 업무를 추진할 수 있는 공식화된 조직구조이어야 한다.



[그림 4-10] 목적(Purpose) 관리를 위한 조직구조에서 업무조정자의 위치

일시적인 조직일 경우, 장기적이고 전략적이며 전사적인 측면에서 마인드아이덴티티, 비주얼아이덴티티 및 계열간아이덴티티를 설계하고 운용하고 평가하는 순환적 업무추진이 어려우며, 단편적인 디자인개선에 머무를 가능성이 크기 때문이다. 즉, 권한과 자원이 주어진 안정적인 공식적 조직으로서 업무를 추진하는 경우에, 목적(Purpose)의 달성이 가능하다고 볼 수 있으며, 이러한 목적(Purpose)의 성공적인 수행이, 바로 효율적이고 성공적인 브랜드디자인경영의 출발이라고 할 수 있다. 다음은 이러한 Purpose의 구체적인 실행방안을 제안하고자 한다.

먼저, 마인드아이덴티티의 경우에는 전술한 바와 같이, 이벤트, 연수, 기법 등의 다양한 침투 계획을 연속적으로 조합하고 실행함으로써 브랜드 구축의 원동력이 되는 내부의 의식 개혁을 불러일으키고, 브랜드의 약속을 사원·조직의 사명으로서 가능하게끔 하는 것을 목적으로 한다.

브랜드 비전이나 방향성은 물론 설정된 배경이나 목적, 기타 세계관까지 조직 내에 침투시키기 위해서 이미 실무에서는 다양한 침투 정책이나 방법론이 개발되고 있다. 브랜드 침투를 위한 정책이나 방법론을 크게 분류하면 3가지로 나눌 수 있다.

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

둘째, 브랜드칩투 이벤트나 타운미팅(town meeting)⁷⁶⁾들과 같은 직접적인 대화에 의해 전 조직원의 일체감을 창출하고 브랜드 공헌을 위한 조직원들의 동기 부여를 향상시키는 장을 만드는 ‘이벤트 개발’이다.

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

이와 같은 범주를 근간으로 하여, 일본의 하쿠호도 브랜드컨설팅기업은 10가지의 브랜드칩투방법을 제안하고 있는데 그것은, 브랜드 북 또는 비디오의 개발, 브랜드 넷, 사내포스터 및 브랜드 카드 등의 제작, 브랜드칩투를 위한 이벤트나 타운미팅 및 세미나 그리고 브랜드보상제와 사내 논문 제안모집 등을 제안하고 있다.⁷⁷⁾ 이와 같은 브랜드칩투프로그램을 통하여, 기업은 전 조직구성원을 대상으로 통일된 마인드아이덴티티의 형성을 추구할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 브랜드칩투프로그램을 성공적으로 수행하기 위해서는 이를 위한 전담부서의 설치 및 운영 권한을 갖는 하나의 공식적인 부서로서 운영되어야 한다고 제안한다. 또한 브랜드칩투프로그램이 일시적인 행사로 여겨지고 운영되기 보다는 정상적인 정규 업무활동으로 규정되고, 주기적으로 이루어질 수 있는 시간의 할당이 규정화되어야 한다고 제안한다. 따라서 마인드아이덴티티의 실행은, 이를 위한 조직구조, 브랜드칩투프로그램의 개발 및 이를 효율적으로 수행하기 위한 시간 및 물적 자원의 할당으로 요약될 수 있다.

본 연구에서는 일본의 하쿠호도 브랜드컨설팅기업이 제안한 브랜드칩투프로

76) 타운미팅은 GE가 처음 시작했다. 타운미팅에서 직원들은 종종 업무 스트레스에서 벗어나 조직과 업무상 과제들에 대해 대화하고 토론하기 위해 한자리에 모인다. 타운미팅 전에 참가자들은 하루나 이를 동안 소그룹으로 모여 아이디어들을 내놓는다.

77) (주)하쿠호도 브랜드컨설팅, *op. cit.*, p.153.

그럼과 본 연구에서 제안하는 인적구조 및 시간과 물적자원의 개념을 통합하여 마인드아이덴티티의 실행방안을 제안하고자 하며 그 내용은 <표 4-2>와 같다.

[표 4-2] 마인드아이덴티티의 실행방안

범주	실행방안
조직설계	전사적 커뮤니케이션팀 설계, 권한의 부여
미디어 개발	브랜드 북, 브랜드 비디오, 브랜드 넷(인터넷), 사내 포스터, 사내 기관지 브랜드 카드 등의 개발과 활용
이벤트 개발	브랜드침투 이벤트, 브랜드 타운미팅, 브랜드 세미나 등의 개최
제도 개발	브랜드 보상제도 운용, 사내 논문제안 모집
시간 및 물적자원	마인드아이덴티티 프로그램교육의 정규 업무화와 구조적 설계

실제로 정책을 실행할 때에는 실제 기업 활동을 떠나갈 때 조직원 모두를 브랜드에 공헌할 수 있도록 하지 않으면 아무런 의미가 없다. 브랜드디자인경영 담당자는 이 점을 마음에 새길 필요가 있으며, 항상 그러한 환경을 정비하고 배려하는 것이 중요한 임무이다. 따라서 위와 같은 방법을 활용하기 위해 사내에 브랜드에 관한 지식이나 몰입상황, 또는 어떠한 과제가 우선돼야 할 것인가, 어떠한 사람들을 대상으로 할 것인가 등을 확인해 유기적으로 실행할 필요가 있다.⁷⁸⁾

비주얼아이덴티티의 경우에는 먼저 계열간아이덴티티가 이루어지고 나면, 이의 전체적인 목표에 맞게 각 사업단위별로 브랜드이미지의 일관성에 대한 진단, 개선안 합의, 가이드라인과 매뉴얼 제작 및 적용의 과정을 거치게 된다. 이는 전략적 사업단위를 넘어 사업단위 간 혹은 라인 간 아이덴티티를 다루는 계열간아이덴티티 형성프로그램에도 동일한 과정을 거치게 되나, 다만 그 위계적 위치가 다르다고 할 수 있다. 따라서 계열간아이덴티티 프로그램은 비주얼아이덴티티 프로그램의 상위수준에 머물러, 비주얼아이덴티티 프로그램의

78) *Ibid.*, pp.150-152.

방향타 역할을 하며, 비주얼아이덴티티 프로그램은 계열간아이덴티티 프로그램을 하위 위계수준에서 반복한다고 할 수 있다. 계열간아이덴티티와 비주얼 아이덴티티 프로그램의 실행방안을 모색하기 위하여 다음 3M의 사례를 살펴 보자.

90년대 초반 사업단위 간 및 사업단위내 통합된 이미지의 구축에 필요성을 느낀 3M은 이미지일관성프로그램을 수행하기 위하여 신용과 자격을 가진 두 업체로서 Yankelovich와 Siegel & Gale과 협력하고 다음 네 단계를 거쳐 아이덴티티를 확립하였다.

1) 첫 번째 단계

위의 두 회사와 소비자들, 고용자들과 납품업자들과 견해를 가진 사람들을 통해 3M을 묘사할 수 있는 13개의 리스트가 나왔다. 13개는 의견을 조합해 2개로 좁혀졌다. 3M을 가장 잘 표현할 단어는 ‘혁신(innovation)’과 ‘신뢰성(reliability)’이었다. 이것을 바탕으로 경영진에게 제출할 제안서를 만들었고 내용은 다음과 같다.

- 3M사의 퍼스넬리티를 효과적인 아이덴티티 전략의 근간으로 사용하라.
- 3M을 주 브랜드로 만들어라. 그리고 그것을 다른 모든 가치와 제품에 연결시키고 모든 시장에 적용하라.
- 세계적인 커뮤니케이션 기준을 설립하라.

2) 두 번째 단계

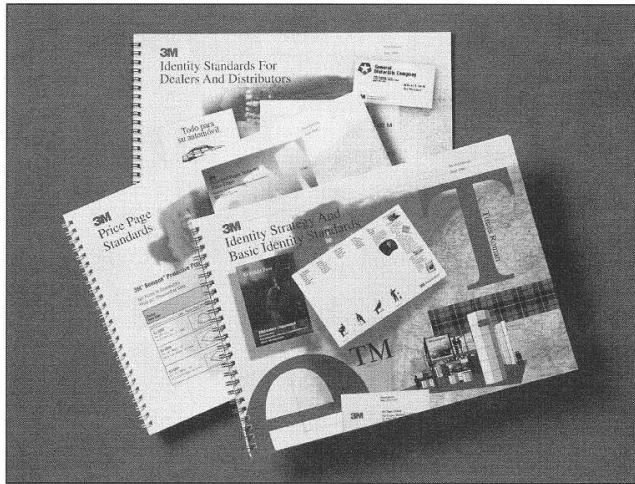
비전과 이론적 근거를 가지고 영향력을 가진 사람과 만나고 12명의 그룹과 부서장들을 만났고 Alan Siegel은 경영진들에게 개인적인 프리젠테이션을 했다. 많은 시간이 걸린 후에 이 가치를 인정받고 경영진들에게 전폭적인 지지를 얻어냈다. 그리고 경영진들은 이 프로세스에 강력한 지지자가 되었다. 그리고 이 작업에 ‘프로세스(process)’라는 단어를 사용했다. 아이덴티티 전략이 그저 하나의 프로그램으로 진행되어지는 것을 원치 않았기 때문이다.

3) 세 번째 단계

각각의 비즈니스 부서들이 협력할 수 있도록 설득해야 했다. 비즈니스 부서들도 이 프로세스가 되어야만 했다. 그렇지 않으면 다른 회사처럼 그냥 반짝하는 프로그램에 지나지 않을 것이기 때문이다. 운영부서의 지원자들

로 구성된 조연 팀을 만들고, 인쇄물과 패키지 그리고 전략의 소개 훈련의 필요성을 알렸다. 각 부서들의 반발은 너무 심했으나 비평은 생산적이 되어갔고 각 팀의 아이디어 중 다수를 회사의 근본 컨셉을 개선시키는데 사용했다.

아이덴티티 전략의 핵심은 기준이었다. 커뮤니케이션의 모든 면에서 적용 가능한 가이드라인을 만드는 독창적인 서류가 필요했다. 소책자 8권 중 <Executive Summary>는 프로세스의 이론적인 근거를 설명했고, <Basic Identity Elements>는 3M사의 로고와 사인시스템의 응용을 다뤘다.



[그림 4-11] 3M의 새롭게 개선된 아이덴티티 매뉴얼들

4) 네 번째 단계

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. 그동안 각각의 하위부서들에 의해 각각의 광고예산을 가지고 자체적으로 운영되어져 일관성 없는 광고들이 난무하며 3M의 이미지와 아이덴티티를 흐리게 했던 것에 반해 새로운 공통된 기업광고 전략과 창조적 접근은 어느 나라 어느 문화에서건 익숙하고 강력하고 효과적이며, 무엇보다 가장 중요한 것은 모든 자회사들에 의해 사용되어지는 것이다.

시간은 걸렸지만 가치 있는 일이었다. 이유는 오늘날 3M은 6개 대륙에 40여 나라가 넘는데서 활용되어지는 혁신에 근본을 둔 하나의 단일화 된 광고 캠페인을 가지고 있기 때문이다.



[그림 4-12] 3M의 단일화된 글로벌 광고 캠페인

이러한 과정들을 거쳐 3M의 아이덴티티 전략은 1993년에 도입되었다. 아이덴티티 전략의 핵심은 말하고 행동하는 모든 것이 3M의 아이덴티티와 이미지에 영향을 주는 것이다. 세계적인 광고캠페인을 포함한 포스터를 제작했고 이는 성공적이었다. 아이덴티티전략은 패키지에서부터 어느 곳에서든지 3M 브랜드 네임이 두드러지도록 만드는 훌륭한 기준을 제공했다. 1200여개의 브랜드를 절반으로 줄여갔고 하위 브랜드들을 모두 3M 브랜드에 포함시킬 것인지 포함시키지 말아야 할 것인지를 결정하는 것은 힘든 일이었다. 일본에서 3M의 인지도는 아이덴티티 전략이 도입된 후로 11% 성장을 보였고, 호주에서는 10%를 올렸다. 유럽시장에서는 3M 제품의 구매의사가 아이덴티티 전략이 시작된 이후로 두 배에 달했고 인지도는 높았지만 친밀성의 비율에 대해 고민했던 미국에서는 11%의 증가를 가져왔다.⁷⁹⁾

위의 3M의 사례는 계열간 및 비주얼아이덴티티 프로그램 수행에 있어서의 실행방안에 대한 단서를 제공해 주고 있다. 이러한 내용을 요약하면 다음과 같

79) Bruce Moorhouse, *op. cit.*,

다. 첫째, 계열간아이덴티티의 프로그램의 추진이 정규업무로 시스템화 되어, 정기적으로 수행되어야 한다. 또한 이 과정에서 프로그램에 대한 설계와 수행을 책임지고 이끌어 갈 커뮤니케이션관리자와 이를 보조할 수 있는 인력조직의 설계가 요구되며, 커뮤니케이션관리자는 사업단위 혹은 계열별 관리자보다는 더 높은 수준의 권한이 주어져야 한다. 이러한 과정이야말로, 주기적으로 사업단위별 및 사업계열별 조직에서 발생하는 아이덴티티통일성의 문제를 진단하고 이를 개선하는 과정을 효율적으로 거칠 수 있다.

둘째, 계열간아이덴티티 프로그램을 수행하는데 있어서 각 사업단위의 총괄책임자가 있어야 하며, 아울러, 계열간아이덴티티 프로그램을 적극적으로 보조할 뿐만 아니라 계열간아이덴티티의 가이드라인을 바탕으로, 계열 내 아이덴티티프로그램의 수행을 책임져 줄 수 있는 업무조정자가 필요하다. 이들은 계열간아이덴티티 프로그램의 수행에 있어서 사업단위의 관리자보다는 커뮤니케이션관리자의 지휘에 우선적으로 따라야 하는 일원화된 명령체계시스템이 구조적으로 설계되어야만 업무의 효율적 수행을 달성할 수 있다. 또한, 사업단위내의 이미지통일성프로그램을 수행하는데 있어서 시간, 자원, 인력조직 등 전 분야에 걸쳐서 모든 조직구성원의 전사적 보조를 받을 수 있는 공식적 구조로서 설계되어야 한다.

셋째, 기업 내의 조직구성원과 모든 기업관련 조직(소비자집단, 매체집단, 정부관련 기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등)으로부터 브랜드의 이미지를 진단하고, 개선에 대한 아이디어를 얻을 수 있도록, 문제를 진단하는 과정에서의 업무의 영역과 범위, 이를 수행하기 위한 시간 및 자원할당이 공식적으로 설계되어야 한다.

넷째, 진단된 문제에 대하여, 이를 개선할 수 있는 디자인가이드라인 및 매뉴얼의 제작과 새롭게 개선된 브랜드이미지를 내부 조직구성원들에서 교육시킬 수 있는 브랜드침투프로그램이 설계되어야 한다.

다섯째, 개발된 브랜드이미지에 대하여 각 사업단위별, 사업계열별 적용은 기

본은 유지하되 각 단위별 차별화와 특수성을 상쇄시키지 않는 융통성 있는 적용이 이루어져야 하며, 이 과정에서 발생할 수 있는 논쟁과 이견에 대하여 공식적으로 받아들이고 이에 대한 협의과정을 거치는 공식화된 프로그램이 있어야 한다.

이러한 내용은 계열간아이덴티티 프로그램에서 수행될 수 있으며, 사업단위내에서도 필요한 문제의 진단, 협의과정도출, 가이드라인 및 매뉴얼의 제작, 그리고 아이덴티티의 적용은 계열간아이덴티티 프로그램수행의 범위를 사업단위 혹은 사업계열 내로 국한하여 수행하는 과정에 해당된다고 할 수 있다. 위의 내용을 종합하여, 계열간아이덴티티 및 비주얼아이덴티티의 실행방안을 제안하면 다음 <표 4-3>과 같다.

[표 4-3] 비주얼아이덴티티 및 계열간아이덴티티의 실행방안

범주	실행 방안
인력구조	커뮤니케이션관리자의 임명 사업단위별 업무조정자의 임명, 인력조직의 구조적 설계 커뮤니케이션관리자의 전사적 권한의 부여 업무조정자의 사업단위내 전사적 권한의 부여 사업단위내 업무조정자의 커뮤니케이션관리자에 대한 명령체계일원화 기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 공식적인 절차
자원할당	계열간아이덴티티 프로그램수행을 위한 사업단위별 인력자원의 할당 계열 간 및 비주얼아이덴티티 프로그램 수행을 위한 전 조직구성원의 시간자원 할당의 구조화 기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 자원할당
브랜드침투	마인드아이덴티티의 브랜드침투프로그램
적용	계열간아이덴티티 프로그램 개발과 적용 계열간아이덴티티 프로그램의 사업단위별 적용에 따른 논쟁과 문제를 스크리닝하고 해결할 수 있는 공식적인 프로그램 제도화

3. 목적(Purpose) 관리의 체크리스트

전 절에서 기술한 브랜드디자인경영의 목적(Purpose) 관리의 요소와 이에 대한 실행방안의 내용은 지속적으로 평가되어지고, 평가내용에 따라 잘못된 부분을 개선하는 피드백(feed-back)과정이 이루어져야 한다. 이를 위해서는 목적(Purpose) 요소에 실행성과를 측정할 수 있는 평가항목이 개발되어야 한다. 본 연구에서는 실행방안에서 제안하였던 내용들을 중심으로, 브랜드디자인경영의 수행을 지속적으로 개선하는 피드백과정을 제공해 줄 수 있는 체크리스트를 개발하였다.

전 절에서 기술하였던 마인드아이덴티티와 비주얼아이덴티티 및 계열간아이덴티티의 실행방안을 총괄적인 측면에서 유형화하면, 크게 아이덴티티프로그램을 수행할 수 있는 인력구조, 브랜드침투프로그램의 개발, 시간 및 물적 자원의 할당과 아이덴티티프로그램의 적용의 네 영역으로 분류할 수 있다.

먼저, 아이덴티티프로그램을 수행할 수 있는 인력구조에는 전사적인 커뮤니케이션 팀의 설계와 커뮤니케이션관리자의 임명, 이들에 대한 전사적 권한의 부여, 사업단위별 업무조정자의 임명 및 사업단위내 전사적 권한의 부여, 사업단위내 업무조정자의 커뮤니케이션관리자에 대한 명령체계 일원화와 기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 공식적인 절차의 설계 등을 들 수 있다.

둘째, 브랜드침투프로그램의 개발에서는 브랜드 북, 브랜드 비디오, 브랜드 넷(인터넷), 사내 포스터, 브랜드 카드, 사내 기관지발행과 같은 미디어개발, 브랜드침투 이벤트, 브랜드 타운미팅, 브랜드 세미나 등의 개최와 같은 이벤트 개발, 브랜드 보상제도 운용, 사내 논문제안 모집과 같은 제도개발 등이 포함 된다고 할 수 있다.

셋째, 시간 및 물적자원의 할당에서는 마인드아이덴티티프로그램 교육의 정규 업무화와 구조적 설계, 계열간아이덴티티 프로그램 수행을 위한 사업단위별 인력자원의 할당, 계열 간 및 비주얼아이덴티티 프로그램 수행을 위한 전 조직구성원의 시간자원할당 구조화, 기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 자원 할당 등이 해당한다고 볼 수 있다.

마지막으로, 아이덴티티프로그램의 적용은 계열간아이덴티티 프로그램 개발과 적용, 계열간아이덴티티 프로그램의 사업단위별 적용에 따른 논쟁과 문제를 스크리닝하고 해결할 수 있는 공식적인 프로그램 제도화 등을 들 수 있다. 이와 같은 내용을 체크리스트로 개발하면 다음 <표 4-4>와 같다.

[표 4-4] 목적(Purpose) 관리의 체크리스트

범주	항목	내용
인력구조	커뮤니케이션관리자	기업전체차원에서 브랜드이미지의 통일성프로그램(디자인개선 및 리뉴얼, 사내 브랜드이미지 교육 등) 수행할 수 있는 관리자가 있는가?
	사업단위별 업무조정	사업단위(전략/지역적/라인별 사업단위 등)별로 각 사업단위에서 브랜드통일성프로그램(기업전체차원의 프로그램추진을 보조, 사업단위내 프로그램의 진행)을 추진할 수 있는 관리자가 있는가?
	인력조직	기업전체 및 사업단위내 브랜드이미지 통일성 프로그램을 추진하기 위한 인력조직이 공식조직으로 설계되어 있는가?
	커뮤니케이션관리자의 전사적 권한	기업전체차원의 브랜드이미지 통일성프로그램을 수행하는 관리자에게 관련프로그램의 수행에 있어서 필요한 내용을 조직구성원 중 누구에게라도 명령할 수 있는 권한이 부여되어 있는가?
	업무조정자의 사업단위내 전사적 권한	사업단위내, 브랜드통일성프로그램을 추진하는 관리자에게 프로그램수행에 있어서 필요한 내용을 사업단 내 조직구성원 중 누구에게라도 명령할 수 있는 권한이 부여되어 있는가?
	사업단위내 업무조정자의 명령체계	사업단위내 브랜드통일성프로그램 담당 관리자는 브랜드통일성프로그램 수행에 있어서 사업단위내의 최고 의사결정권자보다도 기업전체차원의 브랜드이미지 통일성프로그램 관리자(커뮤니케이션관리자)의 명령을 우선적으로 수행할 수 있도록 명령체계가 일원화 되어 있는가?
	기업관련 외부조직의 참여유도	브랜드통일성프로그램을 수행하는데 있어서, 소비자, 매체집단, 정부관련기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등 기업관련 외부인력들이 참여하는 공식적인 프로그램이 있는가?
브랜드침투 프로그램 개발	브랜드북	조직구성원에게 기업이 추구하는 이미지를 스스로 내면화시키기 위한 사내 행동규범을 해설한 브랜드바이블이 있는가?
	브랜드비디오	기업의 브랜드컨셉 내용을 영상화하여 전 조직구성원 이해하기 쉽도록 교육시키기 위한 영상자료가 있는가?
	브랜드넷(인터넷)활용	기업의 브랜드전략에 관한 최신 정보를 web뉴스형태로 발신하는 미디어정보가 있는가?
	사내포스터/사내기관지	기업이 추구하는 브랜드이미지에 대한 의식과 관심을 높일 수 있는 사내 포스터나 사내 기관지가 있는가?

	브랜드카드	항상 휴대할 수 있는 카드형 브랜드이미지나 행동지침을 명시한 카드형태의 도구가 있는가?
	브랜드침투 이벤트	브랜드비전의 개발이나 방침을 세우기 위해 조직구성원들이 모두 참여하는 이벤트나 행사가 있는가?
	브랜드 타운미팅	브랜드에 관한 토론을 통해 내용을 전 사원이 공유할 수 있도록 하기 위한 경영진과 사원들 간의 토론시간이 있는가?
	브랜드 세미나	사내 조직구성원에게 기업이 추구하는 브랜드이미지의 정착을 위한 교육 혹은 세미나가 주기적으로 있는가?
	브랜드 보상제도	브랜드방침을 토대로 하루하루의 업무 활동에서 브랜드이미지 형성과 구축에 가장 크게 공헌한 종업원이나 부서에게 보상하는 제도가 있는가?
	사내논문제안모집	브랜드에 관한 개혁의 방향, 아이디어에 대해 조직구성원들로부터 폭넓게 제안을 받아들이는 공식화된 프로그램이 있는가?
시간 및 물적 자원의 할당	계열간아이덴티티 프로그램수행을 위한 사업단위별 인력자원	사업단위 간 브랜드이미지 통일성프로그램을 수행하기 위해 사업단위내에서 이를 담당할 수 있는 인력이 공식적으로 확보되어 있는가?
	계열간 및 비주얼 아이덴티티프로그램 수행을 위한 전 조직구성원의 시간자원	기업전체차원 및 이를 바탕으로 하는 사업단위내의 브랜드이미지 통일성프로그램을 추진하는데 있어서 이에 조직구성원들이 본연의 업무에 부담을 느끼지 않고 참여할 수 있도록 공식적으로 주어진 시간이 있는가?
	기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 자원	브랜드통일성프로그램을 수행하는데 있어서, 소비자, 매체집단, 정부관련기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등 기업관련 외부인력들이 참여를 할 수 있도록 유도하는 데에 따른 비용이 산정되어 있는가?
아이덴티티 프로그램의 적용	계열간아이덴티티 프로그램	기업 전체의 차원에서 통일된 브랜드이미지를 구축하고 이를 기본으로 모든 사업단위가 디자인개발에 있어서 활용할 수 있는 매뉴얼과 가이드라인이 주기적으로 제작되는가?
	계열간아이덴티티 프로그램의 사업단위별 적용에 따른 논쟁과 문제 스크리닝 및 해결방안	기업의 브랜드이미지 통일성 프로그램 수행을 위해 개발된 매뉴얼과 가이드라인을 각 사업단위가 적용하는데 있어서 발생할 수 있는 문제와 논쟁을 받아들이고 해결을 담당하는 공식적인 절차가 있는가?

위의 표에서 정리한 체크리스트는 브랜드디자인경영을 위한 목적(Purpose) 요소의 효율적인 수행과 이에 대한 피드백 과정을 위한 평가도구로 활용될 수 있을 것이다.

제2절 시스템 요소 2_ 인적자원(Personnel)

브랜드디자인경영시스템에 있어서의 Personnel(인적자원)은 성공적인 브랜드 디자인경영을 위하여 인적자원구조를 효율적으로 설계하고 강력한 브랜드자산을 구축할 수 있는 인력시스템을 가동함으로써 브랜드디자인경영을 성공적으로 수행하기 위한 매우 중요한 요소 중의 하나이다.

과거의 전통적인 기업구조에 있어서 가장 큰 문제점 중의 하나는 브랜드디자인경영이라는 하나의 통합적인 틀 안에서 움직이는 조직구조가 아니라, 전략적 사업단위(SBU)⁸⁰⁾ 혹은 제품의 라인별, 혹은 지역적 사업단위별로 개별적인 인력 및 조직시스템을 가동함으로써 통합적인 이미지구축을 위한 전사적인 인적자원시스템보다는 독립적인 브랜드시스템을 위한 개별적 인적자원시스템을 가동할 수밖에 없었다.

그러나 기업측면에서 볼 때, 궁극적으로 기업 활동이 소비자를 대상으로 하여 성공적인 브랜드이미지를 구축하기 위한 노력으로 집결되며, 이것이 가능할 수 있는 조직구조시스템을 브랜드디자인경영시스템이라고 정의한다면, 기업 전체의 차원에서 통일된 브랜드 관리시스템이 이루어질 때만 가능하다고 볼 수 있다.

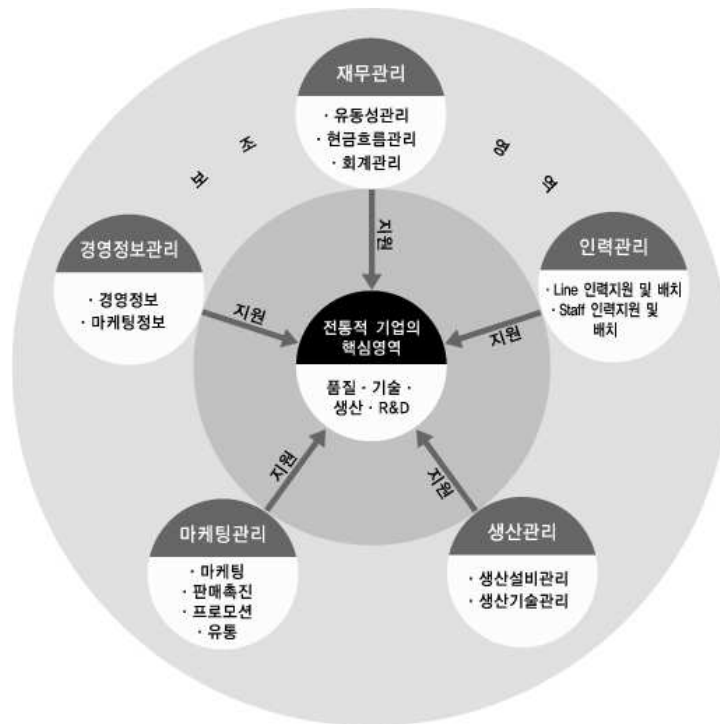
• 전통적인 기업 인력구조시스템과 문제

전통적인 기업의 인력구조시스템은, 생산관리, 인사관리, 재무관리, 마케팅관리, 경영정보관리의 영역에 나뉘어, 각 부서에 소속되어 있는 인력마다 독자적인 업무영역을 가지고 있다. 또한 각 부서의 독자적인 업무영역은, 다른 부서와는 유리되어, 개별부서의 성과극대화를 추구하고 있다. 아울러, 각 기업이 보유하고 있는 전략적 사업단위(SBU), Product line⁸¹⁾단위, 혹은 지역 사업단위별 조직구조는 각각의 집단성과 극대화를 추구하기 때문에 이 안에 소속되어 있는 인력도, 소속된 부서나 집단에 맞는 집단 혹은 부서성과극대화라는 기본적인 원칙 내에서 업무를 추진하고 있다.

80) SBU(Strategic Business Unit): 구분되는 임무와 목표를 지니며 다른 회사의 사업으로부터 독립적으로 계획될 수 있는 회사의 단위. 사내 사업부서(division), 제품군(product line) 혹은 단일제품 및 브랜드가 될 수도 있다.

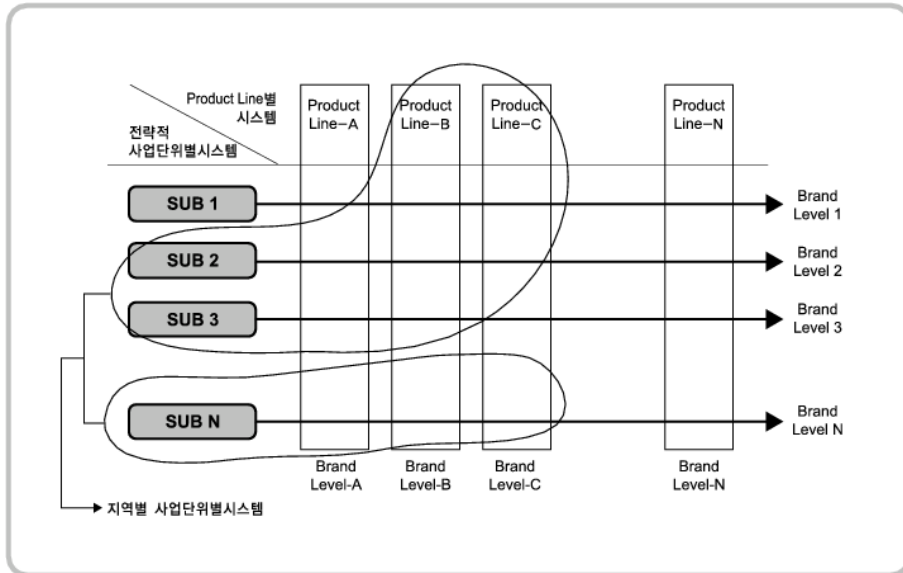
81) 기업의 취급 제품·상품 종류; 제품 라인(동일 제조업자의 제품군)을 말한다.

이러한 전통적인 기업조직구조 및 인력조직시스템은, 본 연구에서 주장하고자 하는 효율적인 브랜드디자인경영을 달성하기 위해서는 다양한 측면에서 재검토되어야 한다. 그것은 과거 기업 활동의 목적은 브랜드자산의 구축이 아닌, 우수한 품질, 기술, 생산 및 R&D를 통한 시장지배력의 확보였으며, 따라서 기타의 조직구조는 핵심요소로서의 품질, 기술, 생산 및 R&D를 지원하기 위해 존재하기 때문에, 업무의 흐름이 핵심영역과 보조영역으로 나뉘어지고 동시에 쌍방향 인터랙션보다는 단방향 업무흐름을 통해서도 성공적인 기업경영이 가능하다고 할 수 있다. 그러나 모든 부서의 일관된 노력과 전사적 측면에서의 전략의 조율이 필요한 브랜드디자인경영구조에서는 전술한 단방향 업무흐름구조 내에서는 불가능한데, 그 이유는, 하나의 통합적인 이미지로서의 브랜드자산은 생산, 기술, 품질, 마케팅, 정보 등이 모두 일관성을 띤 하나의 전략목표를 설정하고, 이에 따라 기업 내의 모든 자원이 일관성 있게 움직여야 하기 때문이다.



[그림 4-13] 전통적인 기업의 핵심영역과 보조영역

따라서 과거의 기술과 품질 및 R&D 중심의 기업구조 내에서는 개별적인 사업단위와 개별적인 사업부서단위의 설계와 운용 및 이 시스템에 맞는 인력관리시스템의 구축과 운용에 있어서 크게 문제될 바 없다고 할 수 있다.



[그림 4-14] 전통적인 기업경영구조(SUB별, Product line별, 지역사업단위별 조직구조)

그러나 이와 같은 전통적인 기업경영구조에 있어서의 가장 큰 문제점은 하나의 강력한 브랜드자산을 구축하기 위한 통합적인 인적 및 물적 자원가동시스템을 구축하기 어렵는데, 그 이유는, 강력한 브랜드자산을 구축하기 보다는 개별적인 사업단위별, product-line별 및 지역사업단위별 브랜드 관리의 한계를 벗어나기 어렵기 때문이다. 그것은, 지역적인 브랜드 관리시스템의 문제로 인하여, 브랜드마케팅의 시너지효과실패, 중복된 업무에 의한 인적 및 물적 자원낭비, 자사 내 브랜드 간 잠식 및 경쟁, 이로 인한 기업브랜드의 통합적 이미지구축의 실패 등 브랜드디자인경영의 측면에서의 목표인 강력한 브랜드 자산의 구축에 위배되는 다양한 문제유발을 내포하고 있기 때문이다. 이러한 개념은 다음에 제시하는 다섯 가지의 카테고리로 정리될 수 있다.

① 지엽적인 브랜드 관리

개별적인 브랜드 관리시스템이 가동될 경우, 기업은 통합적인 브랜드자산의 구축 측면보다는 개별적인 브랜드 관리를 수행할 수밖에 없으며, 이 경우 강력한 브랜드자산 구축을 통한 기업이미지 향상보다는 개별적이고 단편적인 브랜드의 인지도와 선호도에 의지할 수밖에 없으므로 장기적인 측면에서 기업에 긍정적인 효과를 기대하기는 어렵다.

② 브랜드마케팅의 시너지효과실패

개별 브랜드의 브랜드마케팅이 수행된다면, 각각의 이해관계에 따라 SBU별, Product Line별 및 지역 사업단위의 추구방향과 목적이 각각 다를 수 있고, 각각의 다른 궁극적인 추구목적은 각각의 다른 브랜드마케팅이라는 결과를 낳을 수밖에 없다. 따라서 각각의 브랜드마케팅은 각각의 사업단위가 추구하는 목적을 위해 존재하며, 서로 다른 브랜드이미지의 노출은 최종소비자로 하여금, 궁극적으로 기업이 추구해야 할 브랜드의 자산형성을 저해하는 요인으로 작용할 수밖에 없다.

앞서 언급했던 3M의 사례를 보더라도 3M이라는 브랜드의 심볼 자체가 상황에 맞게 각기 다른 컬러로 변하거나 다르게 사용되어지는 등 가장 값어치 있는 자산이 되어야 할 회사의 심볼이 숨겨져 왔던 경우를 볼 수 있다. 그 이유는 각 부서의 자치권, 자유분방한 혁신으로 각 부서에서 신상품을 개발할 때마다 그에 맞는 새로운 브랜드를 만들게 되어 얼마 되지 않아 수백 개의 이름을 가지게 되었기 때문이다. 광고와 판촉도 각각의 부서에 의해서 실행되어졌기 때문에 각 부서의 스타일대로 수백 개의 커뮤니케이션이 광고되어졌다. 따라서 3M이라는 브랜드가 추구하고자하는 브랜드이미지는 소비자의 머릿속에서 희미해져갔고 따라서 대대적인 아이덴티티 개선작업에 들어가게 되는데 1200여개에 이르는 브랜드를 절반으로 줄여나가고 기업의 근본 컨셉을 혁신과 신뢰성으로 잡고 이것의 적용을 위해 각각의 비즈니스 부서들이 협력할 수 있도록 설득해야 했다. 오늘날 3M의 “Innovation”은 이렇듯 사업부별 또는 제품라인별로 무분별하게 사용되어지던 브랜드마크를 이러한 대대적인 브랜드 아이덴티티 통합작업으로 인해 하나의 일관된 브랜드이미지로 형성되게 된 것이다.

③ 중복된 업무에 의한 인적 및 물적 자원낭비

또한 지엽적이고 단편적인 브랜드자산 관리시스템이 가동된다면, SBU별, Product Line별 및 지역별 사업단위시스템에서 가동하고 있는 브랜드의 개별적 관리를 위한 홍보, 판매촉진, 광고 등의 비용이 지불되기 때문에 기업브랜드의 자산구축보다는 개별적인 브랜드의 육성전략이 이루어짐으로써 브랜드 마케팅에 소요되는 인적 및 물적 자원은 중복될 수밖에 없으며, 이 경우 자원 낭비는 불가피하다.

④ 자사 내 브랜드 간의 잠식 및 경쟁

개별적인 브랜드 관리시스템은 개별적인 사업단위의 이해관계에 따라 각기 추구하고 있는 목적이 다르므로, 이에 따라 브랜드의 중복, 상이한 이미지의 동종 제품 및 브랜드, 동일한 기능 및 형식의 상이한 브랜드 및 여러 가지 측면에서 부정적인 효과를 유발하게 될 것이다. 기업의 전사적인 측면에서 통합적 브랜드 관리시스템이 존재하지 않는 한 이러한 현상은 유지 될 것이며, 최종 사용자의 입장에서 보면, 자사 내 브랜드 간의 전환이나 경쟁적 선택을 할 수 밖에 없는 상황에 노출되게 된다. 이러한 현상은 기업측면에서 볼 때 자사 내 브랜드간의 잠식과 경쟁이라는 상황을 피할 수 없게 된다.

⑤ 통합적인 이미지구축의 실패

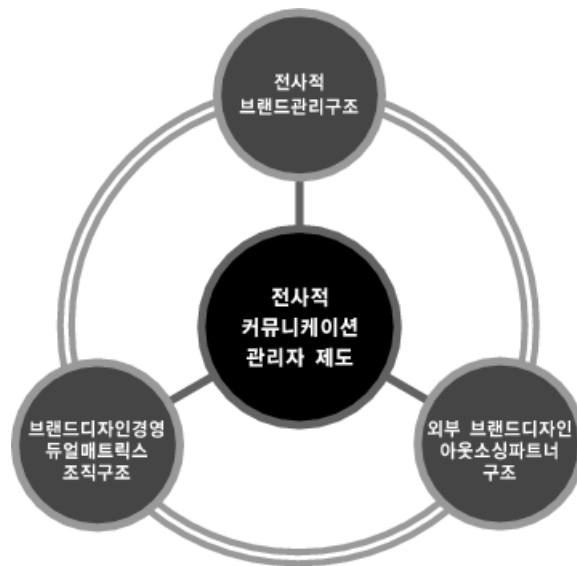
따라서 개별적으로 존재하는 브랜드 관리시스템은 개별적으로 존재하는 브랜드 관리에 초점이 맞추어져 있으며, 서로 상이하게 프로모션 되는 브랜드마케팅은 소비자들에게 개별적이고 단편적인 브랜드이미지는 구축할 수 있어도, 통합적 이미지의 측면에서 브랜드이미지를 형성할 수는 없다.

이와 같은 현상은 통합적인 측면에서의 브랜드디자인경영 인력관리시스템의 구축과 가동으로 해결 가능할 수 있으며, 이를 위해서는 전통적인 기업 내 인력구조시스템과는 다른 브랜드디자인경영 중심의 새로운 인력구조시스템이 요구된다고 할 수 있다. 본 연구에서는 위에서 제시한 전통적인 인력구조시스템을 벗어나, 성공적인 브랜드디자인경영을 위한 인력구조시스템으로서, 전사적 커뮤니케이션 관리자제도를 바탕으로 한, 전사적 브랜드 관리구조, 브랜드

디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조 및 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조를 인적자원관리의 요소로 제안하며 이에 대한 실행방안에 대해 살펴보고자 한다.

1. 인적자원(Personnel) 관리의 요소

성공적인 인력구조시스템의 설계와 운영은 기업성공에 있어서 매우 중요한 요소 중의 하나이다. 아울러 성공적인 브랜드디자인경영도 전통적인 기업의 인력구조와는 다른 브랜드디자인경영 중심의 새로운 인력구조시스템의 설계와 운영이 필요하다. 본 연구에서는 이러한 브랜드디자인경영 중심의 새로운 인력구조시스템의 관리요소로는 전사적 커뮤니케이션관리자제도를 바탕으로 하여, 전사적 브랜드 관리구조, 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조 및 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조 설계를 제안하고자 한다.



[그림 4-15] 효율적 브랜드디자인경영을 위한 인력시스템 관리 요소

가. 전사적 커뮤니케이션관리자 제도

본 장 제1절의 목적(Purpose)에 대한 관리요소로, 전사적으로 통합적 브랜드 이미지구축과 관련된 기업의 커뮤니케이션 통합업무와 관련하여 조직 내의 모든 구성원에게 명령과 업무지휘를 우선적으로 할 수 있는 권한이 부여된 커뮤니케이션관리자제도의 설계를 제안한 바 있다.

기업의 브랜드 관리는 어느 한 개인이나 조직 또는 특정 부서에서 관리되어 질 단편적인 성격의 것이 아니고, 기업이 전사적인 측면에서 다루어져 할 총체적 측면의 관리대상이 된다. 따라서 기업이 장기적으로 추구하는 전략적 브랜드이미지측면에서의 제품개발, R&D, 홍보, 생산, 인력활용, 조직구성, 투자 자원의 할당 등 기업의 모든 노력이 집중되어야 한다.

그러나 이러한 노력의 집중은, 사업부, 제품라인, 스태프라인, 지역별 및 부서별 등 각기 다양한 분야와 부문에서의 동시다발적으로 이루어져야 하나, 업무의 특성상 이질적 성격과 각 분야의 이질적 특성으로 인하여 발생하는 갈등(conflict)과 모순이 발생할 수밖에 없다.

최근 디자인분야에서도 다양한 분야에서 발생하는 디자인개발관련문제를 종합적인 관점에서 설계하고 실행하고 피드백 하는 데에 총체적인 책임을 갖는 의사결정자를 디자인챔피언(Design Champion)이라 칭하고 있다.⁸²⁾ 이는 많은 기업들이 디자인경영자로서의 디자인챔피언제도를 두어 최고 경영층의 수준에서 의사결정권한을 부여함으로써 디자인 문제를 해결하고 온갖 장애물을 극복하도록 해주고 있다.

기업의 브랜드디자인경영측면에 있어서도 마찬가지이다. 장기적이고 궁극적인 측면에서, 기업의 내부적으로는 모든 조직과 부서 및 인적·물적 자원이 일관성을 갖추고, 기업의 외부적으로는 이러한 내부적 노력이 집결되어 소비자의 인식 속에 강한 브랜드자산이 형성되기 위해서는 다양한 분야와 다양한 업무 영역에서 발생하는 오류와 불일치 및 갈등 등을 해결할 수 있어야 하며, 이는 특정부서의 장이나, 특정 조직이 해결할 수 있기보다는 브랜드 관리와 관련하

82) Angela Dumas & Henry Mintzberg, "Managing the Form, Function, and Fit of Design", *Design Management Journal*, vol.2 no.3, Summer 1991, pp.26-31.

여 최고 경영층의 수준에서 의사결정권한을 가지고 모든 문제를 해결해 가야 할 의사결정자가 필요하며, 본 연구에서는 이러한 의사결정자를 전사적 커뮤니케이션관리자라 칭한다. 본 연구의 논자는 기업의 성공적인 브랜드디자인경영시스템이 운영되기 위해서는 이와 같은 전사적 커뮤니케이션관리자가 임명되고 최고 경영층 수준의 의사결정권한이 주어지는 제도적 장치가 선결되어야 하는 '전사적 커뮤니케이션관리자 제도'에서 출발해야 한다고 주장한다. 전사적 커뮤니케이션관리자 제도의 필요성과 실행방법 및 평가에 대해서는 본 장의 제1절에서 다루었으므로 본 절에서는 더 이상 다루지 않기로 한다. 다음은 이러한 전사적 커뮤니케이션 관리자제도를 바탕으로, 효율적인 브랜드디자인경영시스템 설계를 위한 인적자원의 실행요소로 전사적 브랜드 관리구조, 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조 및 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조를 제안하고자 한다.

나. 전사적 브랜드 관리구조

전사적 브랜드 관리(Total Brand Management)란 조직이 기업의 브랜드 관리와 관련하여, 기업의 성공적인 브랜드 관리란 브랜드 관리가 어느 특정한 개인, 부서 및 팀의 역할이 아니라 조직구성원의 모두의 몫이며, 이를 관리할 수 있는 종합적인 시스템을 구축하는 것을 의미한다.

전사적(Total)이라는 용어의 개념은 과거 1970년대 세계의 기업들이 기업의 성장동력으로서 품질(quality)에 초점을 두었을 때, 기업의 품질은 어느 특정한 개인이나, 부서 및 팀의 역할이 아니며, 기업 내부의 모든 인력들이 종합적인 관점에서 품질을 관리할 수 있어야 하며 이를 위해서는 품질관리시스템이 전사적으로 이루어 질 수 있도록 기업 인력구조를 시스템화해야 한다는 당위성에서 출발한 개념이다.

우리나라의 품질관리 활동은 1970년대 이후 정부주도 아래 범산업적으로 추진되어 그 동안 품질향상과 수출증대에 이바지하여 왔다. 그러나 최근의 기업 환경 변화는 우리가 그동안 추진하였던 현장중심의 품질관리 활동만으로는 한계에 부딪히게 되었다. 즉 대량생산 시스템에서 다품종 소량생산으로 전환됨에 따라, 기업도 이제는 기획, 설계부터 제조와 마케팅에 이르기까지 전 단

계에 걸쳐 경영차원의 종합적인 대응이 요구되기에 이르렀다. 지금까지의 현장위주, 제품위주의 품질관리 체계에서 한 걸음 나아가 제품, 공정, 사람, 자원에 대한 총체적인 품질향상을 통한 경쟁우위확보에 주력하게 되었다. 이러한 배경에서 탄생한 경영기법이 TQM(Total Quality Management)이다. 이는 약속된 품질을 보증한다는 소극적인 사고방식에서 벗어나 전사적 차원에서 능동적으로 품질을 향상시킴으로써 경쟁우위를 실현하는 종합적인 혁신활동이다.

본 연구에서 제안하는 전사적 브랜드 관리(Total Brand Management)의 개념은 이러한 TQM의 개념을 바탕으로 하고 있다. TQM의 개념은 1956년에 파이겐바움의 '하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)'에 기고한 전사적 품질관리(TQC ; Total Quality Control)라는 개념을 소개하면서 본격적인 경영관리기법으로 등장하게 되었다.⁸³⁾

TQM은 운영, 제품, 서비스의 지속적인 개선을 통해 고품질과 경쟁력을 확보하기 위한 전 종업원의 체계적 노력을 말한다. 단순히 제품기능의 결함을 발견하고 그것을 제거하는 것 이상을 뜻하는 것으로, 품질향상을 달성하기 위해 기업의 혁신적인 경영기법으로 활용할 수 있다. TQM은 프로세스(process)를 평가하기 위해 분석하며, 지속적으로 개선을 추구한다. 또한 조직이 변화될 때에도 일관성 있게 변화하며, 지속적으로 종업원을 교육시킨다. 따라서 TQM이란 품질을 통한 경쟁우위를 확보하기 위하여 고객만족, 인간성존중, 사회에의 공헌을 중시하며 최고경영자와 전 임직원이 끊임없이 혁신에 참여하여 기업문화의 창달과 기술개발을 통해 기업의 경쟁력을 제고함으로써 장기적인 성장을 추구하는 경영체계라고 할 수 있다.

이러한 TQM의 개념에는 다음과 같은 철학적 기반이 깔려 있다.

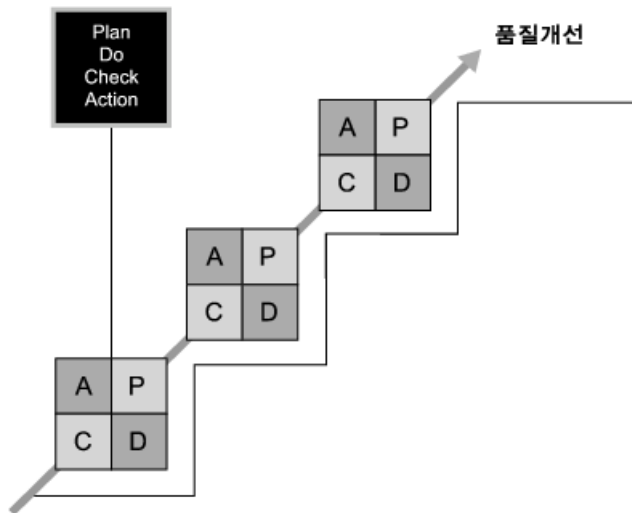
첫째, 품질은 고객에 의해 정의된다는 것이다. 즉 고객의 욕구에 의해 재화나 용역의 특성이 정의되어야 하며 이렇게 함으로써 진정한 고객만족 나아가서 고객의 즐거움(customer delight)까지 창출할 수 있다는 것이다.

둘째, 고객만족을 창출하는 재화와 용역을 생산하는데 있어서의 과정을 중시

83) Feigenbaum, A. V., "Total quality control", *Harvard Business Review*, vol.34 no.6, 1956.

하여 인간위주의 경영시스템(people-focused management system)을 지향하는 것이다. 즉 종업원이 작업공정에서 뿐만 아니라 문제인식과 문제해결, 자료수집 및 의사결정, 리더쉽과 집단토의기법 등에서 충분히 훈련을 받고 교육을 받는다면 그들은 지속적인 개선 메커니즘의 기능을 제대로 수행할 수 있을 것이므로 그들의 능력을 강화시킬 필요가 있다는 것이다.

이상의 TQM에 대한 개념을 종합하면 TQM이 몇몇 프로그램의 집합이 아니라 일종의 경영시스템이며 TQM이 성공적으로 운용되기 위해서는 최고경영자로부터의 장기적인 열의(commitment)가 필수적임을 알 수 있다.



[그림 4-16] PDCA 사이클에 의한 TQM⁸⁴⁾

TQM에는 다음과 같은 세 가지의 기본요소가 포함되어 있다. 첫 번째 기본요소는 능력이 개발된 조직구성원이다. 조직구성원의 능력개발을 위해서는 끊임없는 교육훈련이 필수적이며 이것은 조직구성원의 팀워크를 강화시키는 역할도 하게 된다.

84) *Ibid.*,

두 번째 기본요소는 합리적 관리방식을 들 수 있는데 이는 조직목표를 달성시키기 위한 수단이다. 즉 방침관리(policy management)나 일상관리(daily management) 그리고 QC분임조 등이 해당된다.

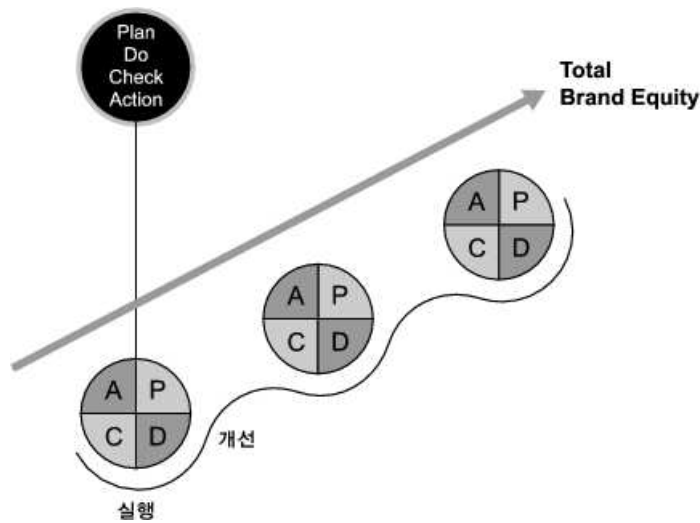
세 번째 기본요소는 과학적 품질관리기법이다. 이것은 품질과 관련된 문제를 신속하고 정확하게 파악할 수 있게 하며 문제에 대한 해결책을 제시해 주는 역할을 한다. 예를 들면, SPC, 품질기능전개(QFD ; Quality Function Deployment), 신 품질관리기법 그리고 기타의 통계적 품질관리기법 등이 있다.

이 세 가지의 기본요소를 중심으로 PDCA 사이클을 추진해야 하며 표준화된 절차(process)는 지속적으로 개선해 나가야 한다. 과거에는 품질향상과 비용절감을 동시에 추구하는 것이 불가능하다 했지만 지속적 개선에 의해서 가능하게 되는 것이다.

• TBM의 모형

TBM(Total Brand Management)은 몇몇 프로그램의 집합이 아니라 성공적인 브랜드 관리를 위한 하나의 경영시스템이며 TBM을 성공적으로 운용하기 위해서는 최고 경영자로부터의 장기적인 열의(Commitment)가 필수적이다. 따라서 브랜드의 관리는 모든 부서 및 모든 조직 내 구성원들이 하나의 일관된 목표를 가지고 PLAN-DO-CHECK-ACTION의 과정을 성실하게 수행할 수 있어야 한다.

예를 들어, 전사적인 측면에서 기업이 추구해야 할 브랜드 아이덴티티의 하나의 목표와 평가지표가 설정된다면(PLAN의 설정), 각 부서 및 팀의 구성원들은 이러한 브랜드 아이덴티티를 갖추기 위한, 마인드아이덴티티(Mind Identity), 비주얼아이덴티티(Visual Identity) 및 계열간아이덴티티(Inter-line Identity)에 대하여 스스로 수행노력을 추구해야 하며(DO), 이 과정에서 발생하는 문제에 대해서는 스스로 진단하고(CHECK), 스스로 개선하려는 노력을 통해, 해결책을 제안하고 이의 실행을 위해 최선을 다해야 하며(ACTION)이러한 과정의 반복을 통하여 점차적인 브랜드자산형성에 기여해야 한다.



[그림 4-17] PDCA사이클에 대한 TBM 관리

이를 위해서는 다음과 같은 세 가지 요소가 포함되어져야 한다.

첫째, 브랜드 관리와 관련된 전 조직구성원의 능력개발이다. 이는 전 조직구성원이 브랜드중심의 기업경영을 이해하고, 소비자에게 강력한 브랜드자산을 형성하기 위하여, 제품디자인, 패키지디자인, 광고, 홍보, 판매촉진, 신제품개발, R&D, BI, CI 계열 간 브랜드이미지일치, 기업 내 의사결정프로세스 등이 모두 중요하며 이들의 모든 요소가 전 조직구성원이 브랜드 관리의 목표와 과정을 이해하고 자기가 담당한 업무 내에서의 스스로의 달성노력과, 목표한 브랜드 관리에 위배되는 사항들을 스스로 진단하고 개선점을 찾기 위해 노력하는 과정의 반복적 연속과정이 필요하다. 이를 위해 기업은 전사적 브랜드 관리의 지침, 프로세스, 관리방법들에 대한 지속적인 교육훈련이 필요하며, 이를 위한 교육매뉴얼 제작과 교육에 필요한 인적, 물적 투자가 필요하다.

둘째, 구조화된 프로그램으로, 이는 기업의 브랜드 관리를 달성하기 위한 합리적인 브랜드 관리방식으로서의 수단이다. 즉, 브랜드 관리의 방침관리(Policy management)나 일상관리(daily management) 및 BC(Brand Control) 분임조등의 운영이 필요하다.

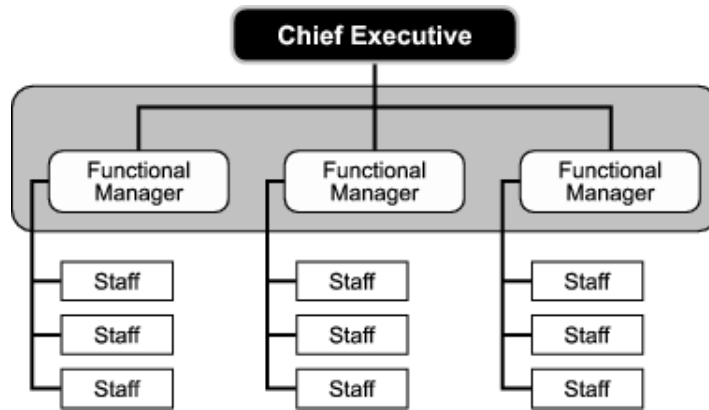
셋째, 계량적인 브랜드 관리 피드백기법이다. 이는 브랜드 관리와 관련하여 발생하는 모든 문제에 대하여 기술하고, 이의 해결을 위한 상부 관리자층의 의사결정기구가 조직되어야 하며, 모든 문제에 대한 문제탐색과 해결방안탐색 및 이 결과에 대한 전 조직구성원의 교육훈련자료로서 활용되어야 한다. 이와 같은 TBM은 효율적 브랜드디자인경영을 위한 인적자원(Personnel)에 대한 실행방안에 해당하며, 이 내용을 도표로 표현하면 다음 <그림 4-18>과 같다.



[그림 4-18] 전사적 브랜드 관리구조 모형

다. 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조

기업의 효율적 경영을 위해서는 조직구성원, 즉 인력자원의 설계와 배치 및 활용이 매우 중요하다. 전통적으로 기업의 조직구조는 기능적 조직(functional team)이다. 이는 과학적 관리법의 창시자인 F.W Taylor가 제창한 조직으로서 압력이론에 근거하여 관리자가 담당하는 일을 전문화하고 부문마다 서브관리자를 두어 인력을 전문적으로 지휘하고 감독하도록 하는 조직 체제를 의미한다.

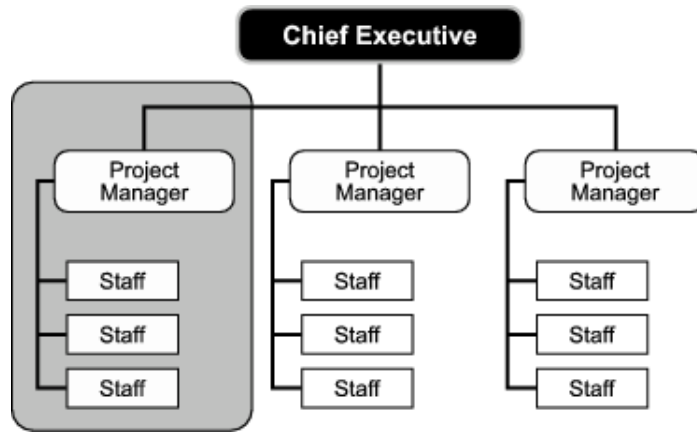


[그림 4-19] 기능적 조직구조

위와 같이, 직능적 분화를 통한 전문화에 바탕을 두고 있는 기능적 조직은 개별적인 문제해결에는 능률적이지만, 변화하는 환경 속에서 야기되는 복잡한 문제에 대응하는 측면에서는 한계가 있다. 특히, 브랜드를 중심으로 하는 디자인경영, 즉 전통적인 명령일원화에 의한 조직관리 보다는 모든 계열 및 사업부간 업무의 조정과 조율이 필요한 브랜드디자인경영체계에서는 전사적인 브랜드 관리의 효율성측면에서 기능적 조직구조를 통한 브랜드디자인경영의 성과를 기대하기는 어렵다고 판단된다.

최근에는 위와 같은 기능적 조직을 근간으로 하며, 상황에 따라 프로젝트별로 팀을 구성하여 운영하는 프로젝트팀구조를 병행하는 경우가 많다. 이는 각 프로젝트관리자가 해당 팀의 전반을 관리하며 팀별로 업무가 부여되는 프로젝트팀구조는 여러 기능별 구성원들을 조합하는 형태로서 일시적이고 잠정적인 조직이다.

원래, 기업의 관리조직은 1차적으로 직능을 중심으로 한 Line 조직으로 정립되고, 사업의 성장과 조직이 복잡해짐에 따라 Top을 보좌하는 참모조직이 분화, 생성된다. 현대경영의 분권화가 진전되고 부문화가 이루어짐에 따라 사업부제 조직이 경영에 도입되었고, 기업환경이 다양하게 변화하고 복잡해짐에 따라 환경변화에의 탄력성과 적응성을 중시한 프로젝트 조직이 형성되게 되었다.



[그림 4-20] 프로젝트 조직구조

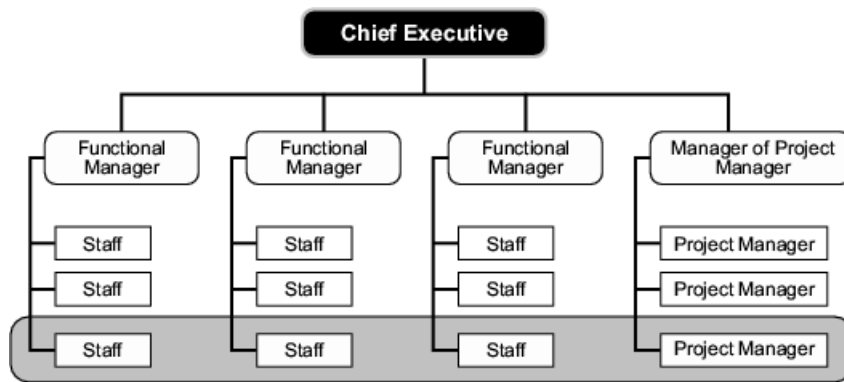
이와 같은 프로젝트조직은 90년대 이후 기업이 기본적으로 기능적 조직을 유지하면서, 필요한 프로젝트에 따라 기존 직능별로 분화된 조직에서 구성원 중에 가장 적절한 인재를 선발하여, 업무를 신속하고 융통성 있게 처리할 수는 있지만, 원래의 기능조직에 포함되어있는 조직구성원을 선발하여 프로젝트팀 구조에서 활동하게 함으로써, 과업의 연속성 측면에서 문제가 생길 수 있다.

특히, 브랜드디자인경영에 있어서의 궁극적인 목적인 ‘강력한 브랜드자산의 구축’은 단기적인 프로젝트의 성과나 성공에 의지하기 보다는 장기적인 관점에서 기업 내의 브랜드에 대한 마인드아이덴티티, 비주얼아이덴티티 및 계열간아이덴티티를 형성하고, 이를 바탕으로 기업이 소비자를 대상으로 전달하는 제품, 광고, 판매촉진, 홍보, PR, BI, CI 및 모든 시각적 대상물들이 하나의 명쾌한 일관성을 보유함으로써, 장기적으로 ‘강력한 브랜드로열티’의 형성이 이루어질 때 가능하다. 따라서 일시적인 프로젝트과업의 수행에 초점이 맞추어진 프로젝트팀구조는 브랜드디자인경영을 위한 조직구조로서는 그다지 적합하지 못하다고 할 수 있다.

전술한 바와 같이, 전통적인 두 가지의 조직구조는 브랜드디자인경영을 위한 인력자원구조로는 적합하지 않다. 즉, 기능적 조직의 경우, 개별적인 문제해결에는 능률적이지만, 변화하는 환경 속에서 야기되는 복잡한 문제에 대응하는

측면에서는 한계가 있으며, 특히, 명령일원화에 의한 조직관리보다는 모든 계열 및 사업부간 업무의 조정과 조율이 필요한 브랜드디자인경영체계에서는 전사적인 브랜드 관리의 측면을 보완하기가 어렵다. 아울러, 프로젝트조직구조는 직능별로 분화된 조직에서 구성원을 선발함으로써, 단기적인 성과달성측면에서, 해당 프로젝트의 신속성과 인력자원활용의 융통성을 발휘할 수는 있지만, 장기적인 관점에서 기업 내의 브랜드에 대한 마인드아이덴티티, 비주얼 아이덴티티 및 계열간아이덴티티를 형성하고, 이를 바탕으로 소비자에게 강력한 브랜드자산의 구축이라는 궁극적인 목표를 갖는 브랜드디자인경영의 인력 조직구조로서 적합하지 못하다고 할 수 있다.

최근 들어, 기능적 조직구조와 프로젝트 조직구조 단점을 함께 보완하고, 장점을 살린 매트릭스 조직구조⁸⁵⁾가 등장하고 있다. 즉, 경영활동의 직능/기능 부문을 전문화시키면서 전문화된 부분들을 프로젝트(업무분야) 중심으로 통합시켜 직능구조의 역할과 프로젝트 구조의 역할을 함께 수행토록 하는 다중역할구조의 조직이라 하겠다. 이 조직은 개인의 입장에서 볼 때 종적 계열로 형성된 기본조직의 일원이 됨과 동시에 횡적 계열에 따르는 매트릭스 조직의 일원이 되어 다중의 업무를 함께 수행토록 하는 복합역할구조의 조직이다.



[그림 4-21] 매트릭스 조직구조

85) 강정대, 『현대경영조직론』, 박영사, 1992, p.485.

본 연구에서는 이와 같은 매트릭스 조직구조를 브랜드디자인경영을 위한 효율적인 인력조직구조로 제안하고자 한다. 매트릭스 조직구조의 경우, 본질적으로 기능별로 전문화된 기능조직의 업무를 담당하면서, 전사적인 측면에서 기업브랜드의 육성과 강력한 브랜드이미지구축을 위해, 부서 간, 계열 간 및 사업단위 간 발생하는 문제와 갈등을 지속적으로 검토하고, 이에 대한 해결방안을 합의함으로써 일관성 있는 브랜드 관리전략의 수행이 가능하기 때문이다. 그러나 이와 같은 매트릭스 조직구조도 기능적 조직구조의 명령계통과 프로젝트 조직구조의 명령계통에 대한 갈등이 발생한다는 단점이 있으며, 이러한 갈등이 효율적으로 관리되지 못한다면, 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 인력조직구조의 설계와 활용이 어렵게 된다.

본 연구에서는 브랜드디자인경영을 위한 인적 자원구조로서 듀얼매트릭스 조직구조를 제안하며, 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 인적자원구조를 위해서는 기존의 매트릭스구조에 다음의 사항이 보완되어야 한다고 제안한다.

- 첫째, 전통적인 매트릭스 구조에서 프로젝트조직은 계열 간 브랜드통일성 업무를 담당하는 브랜드 아이덴티티 관리조직이 되어야 한다.
- 둘째, 브랜드 아이덴티티 관리조직에 있어서의 기능적 조직은 본 장의 제1절 목적(Purpose)에서 제안한 업무조정자가 되어야 한다.
- 셋째, 브랜드 아이덴티티조직은 일시적 조직이 아닌, 기구화 된 상설조직이며, 지속적으로 마인드아이덴티티, 비주얼아이덴티티, 및 계열간아이덴티티 업무를 추진할 수 있어야 한다.
- 넷째, 브랜드 아이덴티티조직이 상설조직으로 운영되기 위해서는 조직구성원이 기능적 조직의 전통적인 업무를 수행하기 위해 필요한 물적 및 시간적 자원이 할당되듯이, 브랜드 아이덴티티 프로그램의 수행을 위해서도 물적 및 시간적 자원이 할당되어야 한다.
- 다섯째, 효율적인 브랜드디자인경영을 위해서는 기능적 조직구조와 상설화된 브랜드 아이덴티티조직이 동시에 운영되어야 하며, 조직구조 간 명령체계와 업무수행의 갈등이 발생할 경우, 브랜드 아이덴티티조직의 명령체계가 기능적 조직의 명령체계에 우선해야 한다.

위의 내용에서 첫 번째 항목은, 전통적인 매트릭스조직에서 일시적인 프로젝트의 수행을 위해 형성된 프로젝트조직은, 브랜드디자인경영의 인력구조에서는 브랜드 아이덴티티 프로그램을 수행하기 위한 브랜드 아이덴티티 조직구조임을 의미한다.

두 번째 항목은, 본 장의 제1절 목적(Purpose)에서도 다루었듯이, 업무조정자는 전사적 커뮤니케이션관리자와 이를 보조하는 인적조직이 계열간아이덴티티 프로그램을 수행하는 경우, 각 사업단위별로 이를 보조하고 프로그램수행을 적극적으로 지원하고 또한 사업단위내 브랜드통일성업무를 담당해야 한다. 이러한 업무조정자는 상설임명자일 수도 있고, 기간별 혹은 임시적 임명자일 수 있다. 그러나 반드시 업무조정자의 임명과 역할, 권한과 책임에 관한 명백한 공식화된 규정이 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 브랜드 아이덴티티조직의 상설조직은, 효율적인 브랜드디자인경영을 위해 반드시 필요하며, 상설조직으로 운영되는 특성은 기능적 조직이 운영되는 것과 동일한 것으로 간주되어야 한다.

넷째, 브랜드 아이덴티티 프로그램의 수행을 위해서도 물적 및 시간적 자원이 할당되어야 한다는 의미는, 브랜드 아이덴티티조직이 임시적이고 주변적인 업무를 수행하는 것이 아니라, 기능적 조직의 업무와 같은 비중으로 다루어져야 하며, 따라서 이를 위해 구조적으로 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위해 물적 및 시간적 자원이 할당되어야만 한다는 것을 의미한다. 이것은 과거 전통적인 매트릭스 조직구조에서 기능적 조직이 기본적 조직이고, 프로젝트조직이 임시적이고, 일시적이며, 여유분의 시간 내에서 움직이는 조직체계와는 달리, 기업의 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위한 정규화된 조직으로 업무를 수행할 수 있는 인력구조체계를 의미하며, 이를 위해서는 프로그램수행에 필요한 물적 및 인적자원의 구조적 할당이 필요하다. 본 연구에서는 이와 같은 매트릭스구조를 듀얼 매트릭스구조(Dual Matrix Structure)라 제안한다.

위의 다섯째 항에서 제안한 브랜드 아이덴티티조직 명령체계의 우선화는 과거 전통적인 조직체계에서는 거의 불가능하다고 판단될 수 있으나, 본 연구에서 제안하는 것처럼 21세기의 기업경영의 핵심이 ‘강력한 브랜드자산의 구축’이라고 전제할 경우, 소비자에게 장기적으로 인식시켜 줄 ‘통일된 브랜드이미지의 구축’에 문제가 발생하는 경우, 이의 해결이 기업경영의 선결조건이 되어야 한다는 것을 의미한다.

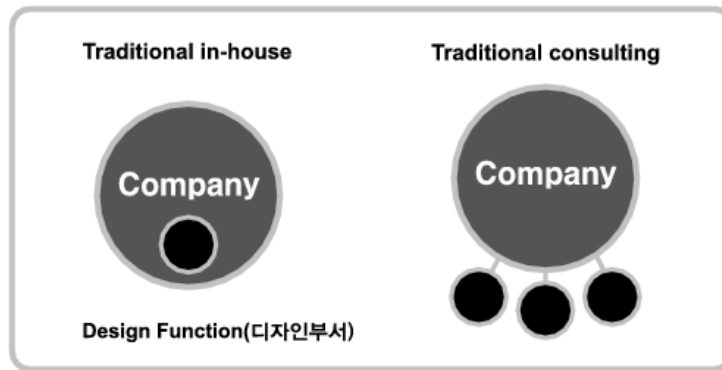
본 연구에서는 전술한 다섯 가지의 특징을 갖는 듀얼 매트릭스구조를 효율적 브랜드디자인경영을 위한 인적자원조직으로 제안하고자 한다.

라. 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너 구조

효율적 브랜드디자인경영을 위한 인적자원 조직설계 중 마지막으로 고려되어야 할 것은 외부의 인적자원을 전략적으로 활용하는 것이라고 할 수 있다. 외부 인력조직의 활용은 필요에 따른 프로젝트의 일시적 수행이 아니라, 효율적인 브랜드디자인경영을 위해 기업이 반드시 고려해야 하는 필수요소 중 하나라고 제안하고자 한다.

전통적으로 디자인경영분야에 있어서도 디자인의 아웃소싱전략을 취하고 있다. 일반적으로 디자인아웃소싱의 경우에는 In-house design에 비하여 전문성, 창의성, 객관성 및 유연성이 높은 디자인개발을 추진할 수 있고 다양한 대안의 선택이 가능하다는 장점이 있다. 특히, 창의성과 객관성의 유지는 브랜드디자인경영에 있어서 외부의 조직을 전략적 파트너로 활용하여, 브랜드에 대한 객관적인 평가와 창의적인 브랜드전략을 수행할 수 있다는 점에서 매우 중요하다고 할 수 있다.

그러나 단순히 외부 아웃소싱조직을 프로젝트를 수행하기 위한 Project by Project의 인력활용으로 고려해서는 안 된다. 강력한 브랜드자산의 구축이라는 궁극적인 문제에 있어서 이를 달성하기 위해 내부의 디자인문제를 전략적인 파트너의 입장에서 충분히 이해하고 프로젝트수행이 아닌 전략적 업무를 수행하는 경우, 외부 아웃소싱조직의 활용은 효율적 브랜드디자인경영에 있어서 중요한 의미를 가질 수 있다.



[그림 4-22] In-house 디자인과 디자인 아웃소싱구조⁸⁶⁾

본 연구에서는 외부 아웃소싱조직도 프로젝트를 수행하기 위한 단기적인 인력활용이라기 보다는 장기적인 관점에서 전략적 파트너의 입장으로 기업의 브랜드문제를 고려하고, 개선하고 수정해야 할 부분에 대한 전략적 플래닝을 제시하며, 아울러, 강력한 브랜드자산의 구축이라는 궁극적인 목적을 달성하기 위한 하나의 기업내부 전략적 조직으로서의 역할을 수행할 수 있어야 한다.

이를 위해서는 제일 먼저, 기업과 외부 아웃소싱조직 간 장기적인 관계의 형성과 몰입을 통한 전략적 파트너십의 형성이 이루어져야 한다. 이에 대한 이해를 위해 다음 사례를 살펴보자.⁸⁷⁾

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 Woodworking사는 3,200명이 넘는 직원과 미국뿐만 아니라 해외까지 다양한 제품을 제작하고 있다. 그러나 Sauder Woodworking은 여전히 작은 마을의 가족사업이라는 인식을 벗어나지 못했다. Sauder Woodworking사의 공동문화는

86) Hugh Aldersey-Williams, "Design at a distance: The new Hybrids", *Design Management Journal*, vol.7 no.2, Spring 1996, p.44.

87) William Hull Faust & Terry Langenderfer, "Corporate Culture and the Client/Consultant Relationship: A CASE STUDY", *Design management journal*, vol.8 no.4, Fall 1997.

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 Fitch사들의 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 받아들이

는 기회에 반응이 늦다는 것을 염려하였다. 그리고 이 시점에서 Sauder Woodworking사는 그들의 브랜드이미지를 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 4-23] Sauder Woodworking사의 Original Mark

<그림 4-23>는 잠시 사용된 CI로 어렵고 기억에 남지도 않은 단지 가족의 이름만을 나타내는 디자인이었다. Fitch사는 좀 더 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 브랜드이미지를 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 공장투어도 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.

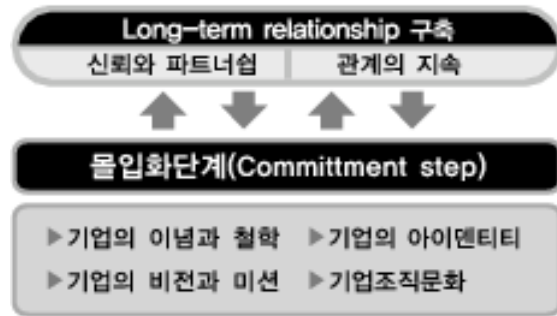
워크샵에서 다양한 이미지 중 Sauder Woodworking사와 적합한 이미지 그룹핑을 함께 진행했다. 이 작업은 그들이 누구이고, 그들의 브랜드와 함께 가고자 하는 길이 무엇인지를 정의내리고 시각화하는데 가치 있는 작업이었다. 이 과정에서 서로가 문화적인 벽을 허물고 좀 더 분명하게 서로를 이해하게 되는 시작이 되었다.

이와 같은 사례는 외부 아웃소싱조직이 기업의 전략적 브랜드자산형성에 얼마나 큰 역할을 담당할 수 있는지에 대한 사례를 보여주는 것이며, 이를 위해서, 신뢰와 몰입 및 장기적 관계의 형성이 얼마나 중요한 지를 보여주고 있다고 할 수 있다.

Hein Becht & Fennemiek Gommer는 “최고의 디자인은 아웃소싱기업이 클라이언트(또는 고객기업)의 시장에서의 특정문제에 대한 통찰력을 가질 때 가능하다. 고객기업은 디자인컨설팅기업에게 자신들이 보유한 지식, 정보 등을 충분히 제공할 수 있어야 한다”고 주장하였다.⁸⁸⁾ 이를 위해서는 기업은 전략적인 파트너로서의 인식과 기업의 비전, 목표, 경쟁상황 및 강점과 약점 등 필요한 모든 자료를 전략적인 파트너의 입장에서 제공해 주어야 하며, 이를 바탕으로 신뢰가 형성되어, 몰입화된 장기적인 관계의 형성이 이루어 질 때, 효율적 브랜드디자인경영을 위한 인력조직 활용의 하나의 요소로서 외부아웃소싱파트너의 활용은 가능하다고 할 수 있다.

88) Hein Becht & Fennemiek Gommer, "Client/ Consultancy Relationships: Managing the creative process", *Design management journal*, vol.7 no.2, Spring, 1996.

다음 그림은 고객기업과 외부아웃소싱기업의 상호몰입화(commitment)를 위해 고객기업의 이념과 철학, 기업의 비전과 미션 및 기업조직문화를 바탕으로 한 이해와 몰입으로 신뢰와 파트너십의 형성 및 장기적 관계의 형성에 대한 개념을 도표로 표현한 것이다.



[그림 4-24] 몰입화의 형성⁸⁹⁾

본 연구에서는 이와 같이 고객기업과 외부 아웃소싱기업이 몰입화 단계를 거쳐 장기적인 관계의 전략적 파트너십을 형성하는 것이, 효율적 브랜드디자인 경영을 위한 인력설계에 있어서 매우 중요하다고 제안한다.

2. 인적자원(Personnel) 관리의 실행방안

본 연구에서는 브랜드디자인경영을 위한 인적자원의 요소로서 전사적 커뮤니케이션관리자 제도를 바탕으로, 전사적 브랜드 관리구조, 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스구조 및 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조를 제안하였다. 본 절에서는 이들 요소에 대한 실행방안에 대하여 제안하고자 한다.

먼저 전사적 브랜드 관리구조의 개념은, 전술한 바와 같이, 기업의 강력한 브랜드이미지 및 브랜드자산 구축의 과정이, 기업의 상부 층에서 결정되어 하부

89) 임효선, "디자인컨설팅기업의 특성 및 디자인컨설팅프로세스에 관한 연구", 조선대학교 대학원 석사학위논문, 2007, p.60.

층으로 내려오는 하향식 방법(top-down approach)이 아니라 기업 내의 조직 구성원 모두가 브랜드의 이미지 및 자산구축에 필요한 내용을 스스로 진단하고(CHECK), 스스로 수행노력을 추구하며(DO), 스스로 개선하려는 노력을 통해, 해결책을 제안하고 이의 실행을 위해 최선을 다함으로써(ACTION), 이 과정이 자연스럽게 기업의 하위조직으로부터 시작되어 기업 상부조직으로 이동해 가는 상향식 방법(bottom-up approach)임을 의미한다.

이러한 개념은 단순히 조직 내의 모든 구성원이 스스로 노력하도록 요구해야 한다는 것은 아니다. 전사적 브랜드 관리구조는 조직 내의 모든 구성원이 스스로 진단, 수행 및 개선노력에 최선을 다할 수 있도록 하는 인적자원 활용시스템이 기업 내에 구조적으로 설계되어야만 가능하며, 본 연구에서는 본 절에서 제안하고 있는 전사적 브랜드 관리가 가능하도록 구조적으로 시스템화되어 있는 인적자원 활용시스템이 효율적 브랜드디자인경영에 반드시 필요하다고 제안한다.

따라서 기업의 브랜드 관리는 어느 특정한 개인, 부서 및 팀의 역할이 아니라 조직구성의 모두의 몫이며, 이를 위해서는 조직 내의 모든 구성원이 스스로 진단, 수행 및 개선노력에 최선을 다할 수 있도록 하는 인적자원 활용시스템의 구조적 형성이 전제조건이 된다.

본 절의 서두에서 전사적 브랜드 관리(Total Brand Management)구조의 기본적인 요소를 다음 세 가지로 제안하였다. 이 세 가지 요소는 다음과 같다.

- 첫째, 브랜드 관리와 관련된 전 조직구성원의 능력개발
- 둘째, 조직구성원의 자발적인 브랜드 관리참여를 위한 구조화된 프로그램
- 셋째, 계량적인 브랜드 관리 피드백기법

위의 세 요소에 대한 실행방안은 본 연구의 목적인 효율적 브랜드디자인경영 시스템설계의 인적자원설계 중, 전사적 브랜드 관리구조 시스템설계를 위한 인적자원 활용구조에 해당한다고 할 수 있다.

위의 세 가지 요소에서 가장 먼저 선행되어야 할 요소는 브랜드 관리와 관련된 전 조직구성원의 능력개발로, 이는 기업의 브랜드자산구축이 조직구성원

하나하나의 노력으로부터 출발하며, 기업 내 구성원 개인마다, 기업의 브랜드 자산구축에 가장 핵심적이고 중요한 위치에 있다는 것을 스스로 인식하도록 지속적인 교육훈련이 필요하다. 따라서 전 조직구성원이 기업이 추구하는 브랜드 관리의 목표와 과정을 이해하고, 각자 담당한 업무 내에서의 스스로의 달성노력과, 목표한 브랜드 관리에 위배되는 사항들을 스스로 진단하고 개선점을 찾기 위해 노력하고자 하는 동기부여(motivation)의 과정이라고도 할 수 있다.

이러한 교육과정에서 다루어져야 할 것은 첫째, 기업내부의 교육시스템의 설계(in-house education system)와 둘째, 적절한 교육프로그램의 개발이다. 기업내부의 교육시스템설계는 기업내 모든 조직구성원에게 브랜드디자인경영에 필요한 인적자원교육에 반드시 필요하다고 할 수 있다. 이러한 교육은 임시적인 교육이나, 혹은 교육프로그램 자체가 아웃소싱형식으로 이루어져서는 안 되며 브랜드자산구축과 관련한 조직구성원의 마인드, 방법, 실행프로세스 등 필요한 모든 과정이 모든 조직구성원들에게 지속적으로 교육되어야 한다. 따라서 전사적 브랜드 관리에 필요한 인적자원 설계에 필요한 조직구성원 교육을 지속적으로 담당하는 안정적인 기업 내 교육조직이 공식적으로 설계되어야 한다. 아울러, 조직구성원들에게도 이러한 교육훈련에 참여할 수 있도록 시간할당과 업무조율이 필요하다. 두 번째 개념인 교육프로그램의 개발은 조직구성원이 브랜드자산구축을 수행할 수 있는 방법과 절차를 개발하는 것이다.

교육프로그램의 내용은 전사적 브랜드 관리구조의 두 번째 요소인 “조직구성원의 자발적인 브랜드 관리참여를 위한 구조화된 프로그램의 개발”과 직접적으로 관련이 있다. 전술한 바와 같이 과거 TQM의 실행방식으로, 방침관리(policy management)나 일상관리(daily management) 및 QC분임조 등이 제안되었다. 이러한 프로그램들은, 전 조직구성원이 모든 일상 업무에서 품질개선과 관련된 내용이 발생하거나 혹은 아이디어가 떠오를 때, 어떠한 절차와 과정을 거쳐, 기업의 실행전략에 포함시킬 수 있는지에 대한 내용을 담고 있다.

본 연구에서는 이와 같은 TQM의 기법을 바탕으로 하여 전사적 브랜드 관리의 교육프로그램으로서 브랜드 방침관리(brand policy management)설계와 BC(Brand Control)분임조를 제안하고자 한다.

먼저, 전사적 브랜드 관리구조를 위한 방침관리의 개념은 원래, “일정기간동안 기업의 최고경영자로부터 각 사원에 이르는 전사원의 협력에 의해 기업목적달성을 위해 실행하여야 할 수단의 체계 및 그 사고방식”으로 정의되고 있다.⁹⁰⁾ 즉 기업경영의 방향, 목표, 정책을 최상부에서부터 말단사원에 이르기까지 전달, 전개해서(plan), 각 계층이 계획을 토대로 활동하고(do), 실시결과를 평가, 검토한 것을(check) 피드백시키는(action) PDCA사이클을 계속 회전시키면서 점진적인 경영개선을 도모하자는 것이다. 따라서 방침관리를 추진할 때는 방침의 책정, 전개(계획화), 실시결과의 검토, 검토결과를 차기 방침에 피드백 하는 추진과정이 유기적으로 수행되어야 효과를 높일 수 있다.

본 연구에서는 이러한 방침관리의 전통적 개념을 바탕으로 하여 ‘브랜드방침관리’를 제안하고자 한다. ‘브랜드 방침관리’란 기업이, 중·장기적으로 강력한 브랜드자산을 구축하는데 있어서, 기업의 전 구성원이 달성해야 할 통일된 목표와 방향을 구체적으로 제시하고, 적당한 시기마다 계획, 실시, 평가 및 개선을 반복하여 궁극적으로 기업의 목표를 달성하는 것이다.

브랜드방침관리에서 관리항목은 강력한 브랜드자산구축에 필요한 모든 사항이 빠짐없이 기술되어야 하며, 이는 각 부서와 부서의 개별 구성원이 각각에 부여된 업무를 그 목적대로 달성하고 있는지를 판단하여, 필요한 액션을 취할 수 있는 효율적인 척도가 될 수 있다.

이와 같은 방침관리의 경우에는 전 조직구성원이 수궁할 수 있는 중장기적인 브랜드 목표와 이에 대한 단기적인 실천방안이 포함되어져야 한다. 이것은 기업의 기본이념(corporate philosophy)을 기반으로 하여, 기업의 전 종업원을 대상으로, 기업이 추구해야 할 브랜드목표에 대한 조직구성원의 생각과 추구방향에 대한 다양한 자료조사가 이루어져야 한다. 이를 바탕으로, 기업의 중장기적인 브랜드목표와 단기적인 실천목표 및 방향이 설정되며, 설정된 목표

90) KSA(편), 『방침관리실천과정』, KSA, 1994.

를 모든 조직구성원들이 충분히 숙지하여, 모든 조직구성원들이, 목표에 대한 이해와 함께, 목표달성에 대한 동일한 관점을 공유함으로써, 조직 활동의 일관성을 높일 수 있어야 한다.

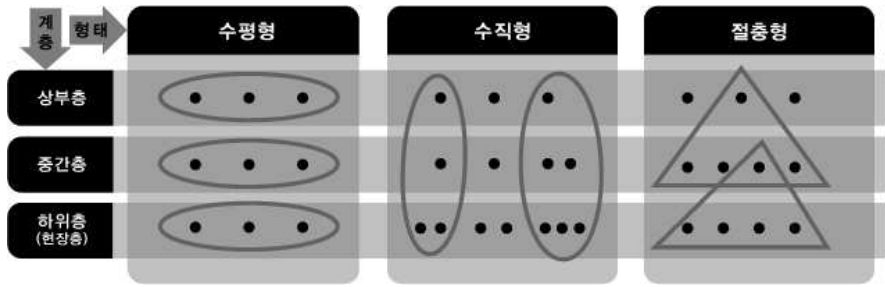
다음에서 다루고자 하는 BC분임조는 이러한 브랜드목표달성을 조직구성원 모두가 스스로 진단하고, 체크하고, 평가하며, 개선하는 하나의 수단과 방법으로 활용된다고 할 수 있다.

BC분임조란 “같은 부서 안에서 브랜드개선과 관련된 문제를 지속적으로 해결해가는 소집단활동”을 의미한다. 이러한 BC분임조는 기업의 전 계열 및 전 계층에서 가능하며, 제품개발, R&D, 생산라인, 디자인개발, 광고제작, 패키지개발, 이벤트, BI, CI 등 전 분야에 걸쳐, 브랜드의 통일성과 브랜드이미지의 일치화 작업으로, 강력한 브랜드자산에 필요하다고 판단되는 내용이나 사항 등을 제안하고, 이에 대한 분석과 해결안을 탐색하여, 궁극적으로 기업의 실행전략에 반영될 수 있도록 하는 중요한 역할을 담당하게 된다.

[표 4-5] BC분임조 활동의 가상사례

NO	제안자	주제내용	사업장	분임조명	평가				총점	채택여부
					시급성	가능성	개선안 유효성	분임원 참여도		
1	김○○	생산 아이템간 자기잡식을 억제하기 위한 패키지개선방안	3	2	2	1	2	3	8	불채택
2	서○○	패키지의 기본 컨셉 변경을 통한 경쟁력 강화	2	2	3	3	3	3	12	채택
3	한○○	일부 아이템퇴출을 통한 기존 브랜드의 보호	1	1	3	3	3	2	11	보류

이러한 BC분임조의 형태는 기업 조직 내 비슷한 위계구조내의 구성원이 분임원이 되는 수평형 구조와, 각기 다른 위계의 각 구성원이 분임원으로 참여하는 수직형 구조가 가능하다. 또한 비슷한 위계의 구성원이 참여하고, 일부의 다른 위계 구성원이 매개원 역할을 담당하여 여러 위계의 조직구성원이 분임원으로 활동할 수 있는 절충형 구조가 가능하다.



[그림 4-25] BC분임조의 형태

BC분임조 활동은 강력한 브랜드자산구축이라는 목표에서 볼 때, 기업내부에서 발생하는 다양한 문제들을 조직구성원 스스로, 탐색하고, 제안하고, 진단하고, 해결안을 제안하여, 궁극적으로 기업의 실행전략에 포함시킴으로써 조직구성원 개개인이 브랜드디자인경영의 가장 중요한 전략적 요소임을 스스로 인식하게 하고, 이를 바탕으로 효율적인 브랜드 관리가 가능하게 될 것이다. 이러한 BC분임조는 설계와 활동에 대한 지원이 구조적이고 공식적으로 이루어져야 한다.

TBM의 추진결과는 조직 내부의 모든 구성원뿐만 아니라 외부고객에 의해서도 평가되어야 한다. 이를 위해서는 자체적으로 평가항목별 체크리스트 (checklist)를 작성하여 TBM 진단기법으로 활용할 수 있어야 한다. 이러한 평가의 결과와 시장 및 경쟁환경을 바탕으로 하여, 새로운 브랜드목표를 설정하고 이의 실행방안을 설계하는 것이 TBM의 마지막 단계이며, 전술한 일련의 TBM과정은 단순성 전개가 아니라 계속 순환하면서 반복되어야 한다.

전사적 브랜드 관리구조에서 다루어져야 할 마지막 요소는 계량적인 브랜드 관리피드백기법의 실행이다. 기업에 있어서 브랜드와 관련된 문제는 매우 다양하게 발생하고, 또한 워낙 광범위한 분야에서 다루어지기 때문에 특정 분야에서 발생한 브랜드관련 문제가 다른 부서에는 아예 알려지지 못할 가능성도 있다. 이 경우, 동일한 문제가 반복적으로 발생해도 해결안 탐색에 대하여 기존의 전례를 활용하지 못할 가능성이 크며, 설령 타 부서에서 동일한 문제가 발생하였다는 사실을 숙지하는 경우라 할지라도 이의 해결을 위한 전개과정

과 전개방안 및 최종 솔루션에 대한 체계화된 정보가 없다면 이의 활용성은 매우 낮을 수밖에 없다고 할 수 있다. 따라서 브랜드관련 문제는 사안별로 모두 자세히 기록되어야 하고, 동시에 이의 해결과정과 해결과정에서 발생하는 다양한 문제 및 최종 해결안에 대해서도 체계적으로 정리되어야 한다. 또한 이러한 자료는 전 조직구성원의 전사적 브랜드 관리구조구축관련 교육 훈련에 살아있는 자료로서 활용되어야 한다.

[표 4-6] 전사적 브랜드 관리구조 구축의 실행방안

범주	실행방안
교육	In-house 교육시스템, 교육프로그램, 조직구성원 교육, 교육여건공식화
구조화된 프로그램	브랜드의 방침설정, 구성원 의견조사, 방침의 이해, 조직구성원의 목표달성에 대한 동일관점 BC분임조와 같은 소모임 활동, 소모임 활동에 대한 공식적 시스템화, 소모임 활동의 시간 및 물적 지원
평가 및 개선안	실행에 대한 목표대비 평가, 평가를 위한 조직 내/외부 인력의 참여 개선안이 기업정책에 반영될 수 있는 구조적 시스템
피드백	실천결과의 기술, 교육훈련을 위한 기술자료의 활용

인적자원에 대한 관리에서 다루었던 두 번째 요소는 브랜드디자인경영을 위한 듀얼 매트릭스구조의 제안이었다. 듀얼 매트릭스구조는 브랜드디자인경영의 효율성을 증대시키기 위해 전통적인 매트릭스인력구조에 대한 보완된 형태의 인력활용구조로서, 브랜드아이덴티티 관리조직의 통제, 기능적 조직의 업무조정자의 역할, 기구화 된 상설조직, 인적 및 물적 자원의 할당 및 기능적조직과 프로젝트조직업무의 병행 그리고 브랜드아이덴티티조직의 우선적 명령체계 등이 추가적으로 요구된다고 제안한 바 있다.

이와 같은 듀얼매트릭스 조직구조는 효율적인 브랜드디자인경영을 위해 반드시 필요한 인적자원 활용방안이라 할 수 있다. 그것은 브랜드디자인경영은 기본적인 기능부서의 업무이외에, 전사적인 브랜드 관리라는 또 하나의 더 큰 업무영역을 조직 구성원 모두가 동시에 담당할 수 있을 때에만 가능하며, 본 연구에서 제안하는 듀얼매트릭스 조직구조는 이러한 기능부서업무와 전사적

브랜드 관리업무 모두를 동등하게 처리하는 듀얼프로세싱 조직구조라 할 수 있기 때문이다.

듀얼매트릭스 조직구조의 운영은 다음과 같은 몇 가지의 조직운영방법이 결정되어야 가능하다.

첫째, 조직의 형태로, 전통적인 매트릭스조직과 유사하게 기능부서조직과 프로젝트조직의 이중구조를 갖으나 전통적인 매트릭스 조직구조와 다른 점은, 프로젝트조직이 상설화된 공식적인 조직이라는 점과 프로젝트 조직구조에서의 각 기능부서의 참여자는 프로젝트에 따른 일시적 참여자가 아니라 각 기능부서의 브랜드 관리프로그램을 담당하는 공식적인 권한부여자의 업무조정 자라는 점이다.

둘째는, 명령체제로, 기능부서조직과 프로젝트 조직구조의 이중적 명령체계를 갖는다는 것은 전통적인 매트릭스조직과 유사하나, 프로젝트 조직구조의 명령 체계 우선권이 주어져야 한다는 점이 다르다. 그것은 전통적인 매트릭스 조직 구조에서, 프로젝트의 수행을 위한 일시적인 조직구조로서의 프로젝트 조직구조이기 때문에 명령체계의 갈등이 발생하는 경우, 기능부서조직의 명령체계가 우선권을 가지나 듀얼 매트릭스조직의 경우, 프로젝트조직은 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하는 전사적 업무조직이며 따라서 브랜드 아이덴티티 프로그램은 다른 기능부서조직의 모든 업무에 우선하기 때문이다.

셋째, 업무의 형태로, 듀얼매트릭스 조직구조에서는 기능부서조직의 업무와 프로젝트조직의 업무를 동시에 처리하는 병행업무처리프로세스를 거치며 두 가지 유형의 업무에 대한 갈등이 발생하는 경우, 브랜드 아이덴티티조직의 명령체계에 우선적으로 대처할 수 있는 인적자원조직의 구조적 시스템이 형성 되어져야 한다.

마지막으로, 듀얼 매트릭스조직의 운영을 위해서는 프로젝트조직의 업무를 기능부서조직의 업무와 동등한 중요성으로 인식하고, 업무를 병행처리 할 수 있도록 업무처리에 필요한 시간 및 물적 자원이 정규 할당되어져야 한다. 이러

한 구조적 시스템이 완성되지 못하면, 듀얼매트릭스 조직구조의 운영은 불가능하며, 전통적인 매트릭스조직의 운영에 머무르게 될 것이다. 이 경우, 전 조직구성원이 전사적으로 ‘브랜드자산구축’과정에 참여해야 하는 브랜드디자인경영은 어렵게 된다.

전술한 개념을 정리하면 다음 <표 4-7>과 같다.

[표 4-7] 듀얼매트릭스 조직구조 구축의 실행방안

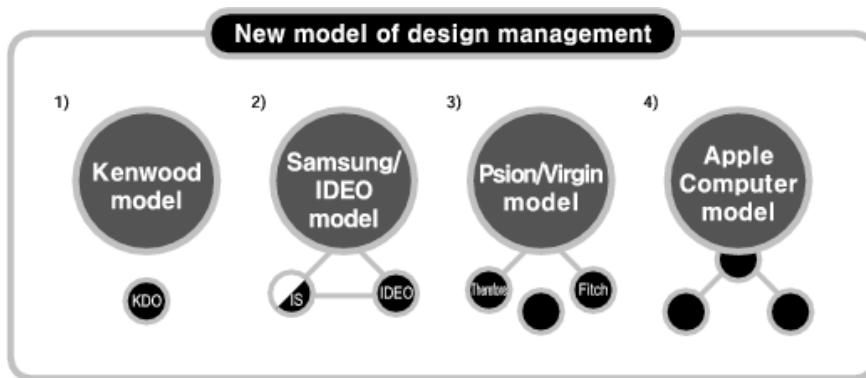
범주	실행방안
조직형태	기능부서조직과 프로젝트조직의 이중 조직구조 프로젝트조직은 상설화된 공식적 조직 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램을 관리할 수 있는 업무조정자 필요
명령체계	브랜드 아이덴티티조직과 기능부서조직의 이중 명령체계 브랜드 아이덴티티조직의 명령체계 우선권
업무형태	기능조직업무와 프로젝트조직업무의 동등한 병행 브랜드 아이덴티티조직의 우선적 명령계통
자원할당	프로젝트조직업무에 대한 업무시간의 정규 할당 프로젝트조직업무에 대한 물적자원의 정규 할당

인력자원에 대한 관리요소에서 다루었던 마지막 요소는 외부의 인적자원을 전략적으로 활용하는 '외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조'이다. 기업의 강력한 브랜드자산구축은 기업내부의 성공적인 브랜드통일성프로그램 실천과 함께 통일된 긍정적 브랜드이미지를 기업외부집단에게 인식시키는 과정이라 할 수 있다. 이 과정에서 브랜드이미지와 브랜드자산 가치를 객관적으로 평가하고, 문제점을 진단하고, 객관적인 해결안을 제안하는 기업외부집단이 반드시 필요하다고 할 수 있다. 따라서 기업외부의 아웃소싱인력의 활용이 필요하다고 할 수 있다. 그러나 이러한 외부 인력의 활용은 단순한 디자인개발프로젝트 참여인력으로 한정되어서는 안 되며, 반드시 상호간의 신뢰와 몰입을 바탕으로 장기적 관계를 형성하는 파트너의 역할을 담당해야 한다.

기업의 브랜드자산구축은 단기적으로 이루어질 수 없으며, 또한 단기적인 몇

건이 프로젝트를 통해서 이루어질 수도 없다. 즉, 기업의 강력한 브랜드자산 구축은 장기적인 관점에서 장기적인 비전과 목표가 뚜렷이 설정되고 지속적인 모니터링과 개선을 통해서 이루어질 수 있으며, 따라서 객관적으로 업무를 지원할 수 있는 외부 아웃소싱인력이 참여한다 하더라도 단기적인 인력활용으로는 그 효과를 기대하기 어렵다. 따라서 장기적으로 파트너십을 형성하고, 장기적으로 기업의 브랜드자산 구축프로그램에 참여할 수 있는 외부인력 조직이 요구된다고 할 수 있다.

이러한 개념은 일반적으로 ‘디자인아웃소싱’의 개념으로 정의된다. 디자인아웃소싱의 본질적 내용은, 기업외부에서 디자인을 관리하는 것을 의미한다. 최근 기업들은 자체적인 다운사이징의 여파와 세계시장에 대한 발 빠른 대처를 하기위해 주로 in-house디자인에서 디자인아웃소싱으로 변해가는 트렌드이나 이 두 가지 방법은 각각 장단점을 가지고 있으므로 두 가지 방법의 장점만을 활용 할 수 있도록 기업들은 하이브리드(hybrid)형 디자인 관리방법을 사용하고 있다. 그 유형을 살펴보면 아래 <그림 4-26>과 같이 네 가지 모델로 나누어 볼 수 있다.



[그림 4-26] 하이브리드형 디자인 아웃소싱모델⁹¹⁾

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

첫 번째는 <그림 4-26>의 1)과 같이 디자인부서가 기업에 속해있으나 기업 내에 위치하지 않고 본사에서 떨어져 외부에 독립적으로 위치해있는 경우이다. Kenwood사가 이러한 구조를 가지고 있으며 이러한 경우는 디자인 부서를 기업의 하부구조로 묶지 않고 독립적인 컨설팅 팀으로 인정해 주어 최소한의 통제로 디자인의 창조성을 높일 수 있는 구조이다.

두 번째는 <그림 4-26> 내의 2)와 같이 삼성과 같은 기업에서 사용하는 방법으로 기업에 속해있으나 외부에서 독립적으로 관리되는 협력스튜디오(IS)를 개설하여 운영하며 동시에 외부의 컨설팅기업(IDEO)도 이용하여 이들이 서로 협력하여 디자인 작업을 수행할 수 있도록 하는 유형이다. IS는 기업내부에 속해있는 디자인팀이지만 외부에서 독립적으로 운영되고 있고, 외부의 디자인 컨설팅 기업(IDEO)과도 협력하는 시스템을 가지고 있다. 본사와의 거리문제로 즉각적인 피드백이 문제가 될 수 있으나 결과적으로는 협력 스튜디오는 큰 이익을 발생 시켰고 기업 내에서 문화적 교환을 얻어내는데 성공했다.

세 번째는 <그림 4-26>의 3)과 같이 Psion과 Virgin Group사에서 사용되는 모델이다. 두 기업은 모두 Therefore사나 Fitch사와 같은 컨설팅 회사와 공생 관계를 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.

마지막으로 <그림 4-26> 내의 4)는 Apple Computer사와 같은 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.

전술한 네 가지 유형의 공통점은 디자인개발에 있어서 외부 인력을 활용한다는 데에 있다. 이러한 외부아웃소싱 인력활용은 특히 브랜드디자인경영에서는

더욱 요구되는 인력활용시스템으로, 이는 브랜드디자인경영을 위한 인적자원 활용에 기업 외부 인력자원의 활용이 반드시 필요하다는 것을 의미한다. 그러나 이러한 외부 인력자원 활용은 단순히 전통적으로 다루어져 왔던 아웃소싱이나, 디자인프로젝트 컨설팅과는 다른 개념이다. 그것은, 단순히 Project by Project로 끝나는 일회성 작업이 아닌 서로간의 신뢰와 파트너쉽을 바탕으로 한 장기적인 관계를 의미한다. ‘강력한 브랜드자산의 구축’은 일회성의 프로젝트나 기업의 문화를 공유하지 못하는 외부 컨설팅기업에 의해 이루어 질 수 있는 성격의 것이 아니기 때문이다.

따라서 외부의 인력을 활용하는 것은 관계의 형성, 관계의 유지, 외부 인력의 추진업무 및 외부 인력의 업무형태에서 전통적으로 이루어져 왔던 디자인아웃소싱과는 다른 개념적 접근이 필요하다.

먼저, 관계의 형성에 있어서는 브랜드구축과 관련하여 외부 인력이 참여해야 하며, 이러한 외부 인력의 참여에는 이해와 몰입을 통한 신뢰를 형성함으로써 장기적인 관계를 형성·유지해야 하며, 이를 위하여, 초기 관계형성에 대한 투자가 필요하다. 아울러, 상호 정보의 제공 및 보완의 유지를 바탕으로, 전략적인 파트너관계를 유지할 수 있어야 한다.

이러한 장기적 관계의 전략적 파트너쉽이 형성되면, 외부 인력인 단순히 디자인개발이나 브랜드관련 프로젝트에 참여하기보다는 객관적인 시각을 가지고 기업의 브랜드자산 구축을 위한 비전과 목표설정등에 직접적으로 참여하게 되며, 아울러, 브랜드자산구축 프로그램의 전반적인 평가와 개선안 제안 등 거시적 측면에서의 브랜드디자인경영에 참여할 수 있게 된다.

따라서 업무의 형태도 기업의 요구에 따른 수동적인 업무보다는 전략적인 상위수준의 차원에서 기업에 능동적으로 업무와 프로젝트를 제안하며, 아울러 기업내부조직의 권한에 산입된 수동적 조직으로서 활동하기 보다는 기업내부 조직과의 동등한 권한을 가지며, 브랜드자산 구축프로그램을 수행할 수 있는 권한이 부여될 때, 효율적인 외부 인력자원 활용이 가능하게 될 것이다. 이러한 개념을 정리하면 다음 <표 4-8>과 같다.

[표 4-8] 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조의 실행방안

범주	실행방안
관계형성	브랜드구축과 관련하여 외부인력조직의 참여 초기관계형성 투자자금 인정, 상호 정보의 제공과 보완의 유지
관계유지	이해와 몰입을 통한 신뢰형성, 파트너쉽 형성, 장기적 관계
외부인력 추진업무	브랜드자산 구축을 위한 비전 및 목표설정 브랜드자산 구축프로그램의 평가 및 개선안 제안 브랜드자산 구축관련 내부 및 외부 프로젝트의 참여
외부인력 업무형태	외부조직의 능동적 업무제안, 기업의 전략적 차원에서의 업무처리 외부인력조직에 업무진행에 대한 동등한 권한부여

3. 인적자원(Personnel) 관리의 체크리스트

앞서 기술한 브랜드디자인경영의 요소 중 인적자원(Personnel)에 대한 관리요소들과 이에 대한 실행방안들에 대해서도 효율적인 인력관리가 이루어지고 있는지에 대한 지속적인 평가가 이루어져야 할 것이며 이에 따른 피드백(feed-back)과정이 반드시 이루어져야 한다. 이를 위해 인적자원 요소에 대한 실행성과의 측정항목이 필요하다. 따라서 본 절의 실행방안에서 제안하였던 내용들을 중심으로 효율적 브랜드디자인경영의 수행을 위한 체크리스트를 개발하였다.

앞서 기술하였듯이 전사적 커뮤니케이션관리자 제도를 바탕으로 효율적인 브랜드디자인경영시스템을 위한 실행과정으로 전사적 브랜드 관리구조, 브랜드디자인경영 듀얼 매트릭스구조, 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조의 세 부분에 대한 각각의 항목에 대하여 평가의 내용들을 살펴보면 먼저, 전사적 브랜드 관리구조에 대하여는 전사적 브랜드 관리를 위한 조직구성원들에 대한 교육의 문제, 그에 따른 프로그램과 시스템의 설계와 지원, 평가 및 개선안에 대한 반영, 이러한 과정들에 대한 피드백의 과정이 잘 이루어지고 있는지에 대한 점검 등을 들 수 있다.

다음으로 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조에서는 조직형태와 명령체계, 업무형태와 자원할당이 전통적인 매트릭스구조와는 다른 듀얼 매트릭스 구조에 적합한 형태로 설계되고 실행되어지고 있는지에 대한 점검이 이루어져야 한다.

마지막으로는 외부 브랜드디자인 아웃소싱 파트너구조에 대한 점검으로 아웃소싱 파트너와의 적절한 관계형성, 이해와 몰입을 통한 장기적인 관계유지, 외부인력의 추진업무에 대한 점검, 외부인력의 업무형태가 기업의 전략적 차원에서 이루어지고 있는지에 대한 점검이 이루어져야 할 것이다.

이러한 체크리스트들을 정리하면 다음의 <표 4-9>와 같다.

[표 4-9] 인적자원(Personnel) 관리의 체크리스트

범주	항목	내용
전사적 브랜드 관리 구조	교육	기업의 브랜드자산 구축을 위해 조직구성원들이 학습해야 할 내용에 대한 지속적인 교육을 담당하는 기업내부의 교육전담조직이 존재하는가?
		기업의 브랜드자산 구축을 위해 조직구성원이 해야 할 일과 업무를 알 수 있도록 하는 교육프로그램이 존재하는가?
		기업의 브랜드자산 구축을 위해 설계된 교육프로그램들을 조직구성원들에게 정상적으로 교육하고 있는가?
		기업의 브랜드자산 구축을 위해 설계된 교육프로그램에 조직구성원들이 참여할 수 있도록 하는 공식적인 학습프로그램이 설계되어 있는가?
	구조화된 프로그램	기업이 추구해야 할 브랜드이미지의 중·장기적 방향이 설정되어 있는가?
		기업이 추구해야 할 중·장기적 브랜드방향 설계에 조직구성원들이 참여하는 과정이 있는가?
		기업 중·장기적으로 설계한 브랜드방향의 내용과 취지를 조직구성원들이 이해하고 있으며, 이를 바탕으로 한 일관되고 일치된 목표를 가지고 있는가?
		기업의 브랜드자산구 축과 관련된 내용을 진지하게 토론할 수 있는 기업 내 소모임들이 존재하는가?
		기업의 브랜드자산 구축을 다루는 소모임들의 활동을 장려할 수 있도록 하는 시간 및 물적 자원의 지원이 이루어지고 있는가?

	평가 및 개선안	주기적으로 기업이 추구해야 할 브랜드방향의 목표와 이의 주기별 달성정도를 비교, 평가하는 일련의 프로그램이 설계되어 있는가?
		기업의 브랜드방향 목표와 달성정도를 비교평가 하는데 있어서 기업내부인력 뿐만 아니라 및 외부조직이 참여할 수 있는 기회가 주어지는가? 기업의 브랜드방향 목표와 달성정도를 비교평가에 따라 나타나는 문제점을 개선할 수 있도록 하는 개선안이 실행되어질 수 있도록 하는 의사결정 및 실행차원의 구조적 시스템이 설계되어 있는가?
	피드백	기업이 설정한 중·장기적인 브랜드목표와 이의 실행과정 및 목표대비 평가과정과 이에 따른 문제점의 실행 등 모든 과정을 기록하는 기록프로그램이 존재하는가?
		기업이 설정한 중·장기적인 브랜드목표와 이의 실행과정 및 목표대비 평가과정과 이에 따른 문제점의 실행 등 모든 과정을 기술한 보고서가 종업원 교육에 교육자료로 활용이 되는가?
브랜드 디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조	조직형태	모든 기능부서는 브랜드자산 구축과 관련된 브랜드 아이덴티티 프로그램업무를 동시에 진행하는 이중 업무구조를 갖는가?
		기능부서내의 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진조직은 상설화된 공식적인 조직인가?
		각 기능부서에서 브랜드 아이덴티티 프로그램을 관리하는 부서내의 최종 의사결정권자(혹은 권한 위임자)가 따로 존재하는가?
	명령체계	각 기능부서에서 기능부서의 명령체계에 대하여 브랜드 아이덴티티 프로그램 진행에 관련 있는 업무에 있어서 기능부서의 명령체계보다 브랜드 아이덴티티조직의 명령체계가 우선하는가?
업무형태	기능부서의 조직구성원은 기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티 조직의 업무를 동등한 중요성으로 인식하고 있는가?	
	기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티조직의 업무사이에 갈등이 발생하는 경우, 브랜드 아이덴티티조직의 업무가 기준으로 작용하고 있는가?	
자원할당	기능부서에 브랜드 아이덴티티 프로그램 조직의 업무에 대한 공식적인 업무시간이 할당되어 있는가?	
	기능부서에 브랜드 아이덴티티 프로그램조직의 업무수행을 위해 필요한 금전적 및 물적 지원(사무공간, 사무장비, 업무추진비 등)이 이루어지고 있는가?	
외부 브랜드디자인 아웃소싱 파트너구조	관계형성	브랜드 아이덴티티 프로그램에 외부인력조직이 참여하고 있는가?
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 장기적인 관계를 형성하기 위해 초기투자자본이 기업 내에서 인정되고 있는가?

		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 상호 기업의 목표와 비전 및 전략방향 등 주요 정보를 교환하며, 이에 대한 보안이 유지되고 있는가?
	관계유지	브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 신뢰를 형성하고 있는가?
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 전략적인 파트너십 관계에 있는가?
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 장기적인 관계를 유지하고 있는가?
	외부인력 추진업무	브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 기업의 브랜드자산 구축관련 비전 및 목표설정 등 상위수준의 전략적 의사결정에 참여하고 있는가?
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 기업이 추진하는 각종 브랜드자산 구축프로그램들을 평가하고 이에 대한 개선안을 제공하는 역할을 일부 담당하고 있는가?
	외부인력 업무형태	브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 기업의 요구에 따른 수동적인 업무 이외에 브랜드 아이덴티티 프로그램과 관련한 능동적 업무제안이 가능한가?
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 브랜드 자산구축과 관련한 기업의 전략적 수준의 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 기업내부의 브랜드 아이덴티티 프로그램 참여조직에 귀속되지 않고 동등한 입장에서 업무를 추진할 수 있는 권한이 부여되는가?

제3절 시스템 요소 3_ 포지셔닝(Positioning)

브랜드디자인경영에 있어서 중요한 요소로서 전 절에서 다루었던 목표(Purpose), 인력관리(Personnel)와 더불어, 브랜드의 포지셔닝(Positioning)을 관리하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다. 전 절에서 다룬 목표와 인력관리는 기업내부의 문제를 다루는 반면, 포지셔닝의 문제는 다분히 기업내부의 문제와 소비자 및 경쟁환경을 고려하는 기업외부의 문제를 동시에 포함하고 있는 것으로 보아야 한다. 그것은 브랜드의 포지셔닝을 구축하기 위해 기업내부에서 다루어져야 할 브랜드관련문제가 있으며, 동시에 경쟁브랜드의 상황을 고려하여 소비자의 인식구조 속에 존재하는 브랜드의 포지셔닝 관리가 필요하다는 것을 의미한다.

포지셔닝의 개념은 1969년, 라이스와 트라우트가 경쟁환경에 대한 분석으로서 포지셔닝이라는 용어를 처음으로 사용하면서, 그 개념이 형성되었다. 그들은 기업경영에 있어서 포지셔닝 전략의 중요성을 강조하였고 특히 포지셔닝 래들(사다리)이라는 개념을 통해서 성공적인 포지셔닝의 수단들을 제시하였다. 포지셔닝 래들이란 소비자가 특정 제품 카테고리에 대해서 각 브랜드별로 매우 확고한 순위 구조(사다리로 표현)를 갖기 때문에 한 번 정해진 포지셔닝을 바꾸기 위해서는 많은 노력이 필요하다는 주장이다. 예를 들어, 미국시장에서 복사기의 제 1인자인 제록스의 품질에 대한 소비자의 신뢰는 그 어떤 제품이 등장하여도 쉽게 무너지지 않았고 일본 제품이 미국 시장에서 성공을 거둔 원인도 품질보다는 저가격에 의한 포지셔닝에 있었다. 또한 100년이 넘는 콜라 전쟁에서 코카콜라가 아직 펩시콜라에게 시장 선두 자리를 내주지 않은 이유도 소비자들의 제품에 대한 인식이 쉽게 변하지 않고 아주 오랫동안 지속되기 때문이다.⁹²⁾

근래에 브랜드 포지셔닝(Brand Positioning)의 개념은 브랜드 아이덴티티 시스템을 소비자들에게 전달함으로써 원하는 방향으로 브랜드의 이미지를 형성하고자 하는 기본적인 계획을 의미한다. 보통 시장에서 소비자 또는 경쟁자들

92) 채서일, 『마케팅』, 학연사, 1998, p.237.

에게 브랜드가 무엇을 상징하는가에 의해 정의되며 제품이나 서비스, 이것들이 속하는 기업은 시장에서의 포지셔닝을 전달한다. 타이드(Tide)는 깨끗함, 하얀 셔츠를 상징하고, 타이드를 판매하는 P&G(Procter&Gamble)는 소비자들 사이에 기업브랜드를 개발하고 이 브랜드는 우수한 기능의 제품들을 상징한다. 월마트(Wal-Mart)는 반면에 낮은 가격/좋은 품질, 특히 작은 마을들을 상징했었고 이것은 브랜드 아이덴티티의 일부분이 되었다.⁹³⁾ 따라서 브랜드 포지셔닝의 개념은 “경쟁우위 달성을 목적으로 소비자의 마음 속에 경쟁자의 제품 혹은 서비스와 다르게 인식되도록 필요한 기업의 전략적 요인들을 조합하는 활동”이라고 정의할 수 있다. 그러므로 포지셔닝 전략은 표적시장에서 경쟁우위 달성을 위해서 꼭 필요한 수단이 된다.



[그림 4-27] 볼보자동차의 포지셔닝을 위한 광고사례

93) Lynn B. Upshaw, "Transferable Truths of Brand Identity", *Design Management Journal*, vol.8 no.1, Winter 1997, p.11.

**When you're only No.2,
you try harder.
Or else.**



Little fish have to keep moving all of the time. The big ones never stop picking on them.

Avis knows all about the problems of little fish.

We're only No.2 in rent a cars. We'd be swallowed up if we didn't try harder.

There's no rest for us.

We're always emptying ashtrays. Making sure gas tanks are full before we rent our cars. Seeing that the batteries are full of life. Checking our windshield wipers.

And the cars we rent out can't be anything less than lively new super-torque Fords.

And since we're not the big fish, you won't feel like a sardine when you come to our counter.

We're not jammed with customers.

**Avis is only No.2
in rent a cars.
So why go with us?**



We try harder.
(When you're not the biggest, you have to.)

We just can't afford dirty ashtrays. Or half-empty gas tanks. Or worn wipers. Or unwashed cars. Or low tires. Or anything less than seat-adjusters that adjust. Heaters that heat. Defrosters that defrost.

Obviously, the thing we try hardest for is just to be nice. To start you out right with a new car, like a lively, super-torque Ford, and a pleasant smile. To know, say, where you get a good pastrami sandwich in Duluth.

Why?

Because we can't afford to take you for granted.

Go with us next time.

The line at our counter is shorter.

[그림 4-28] 렌트카 회사 Avis의 포지셔닝을 위한 광고사례

경쟁우위는 어떤 제품 혹은 브랜드가 다른 제품 혹은 브랜드에 대해서 소비자들에게 더 많은 가치를 제공해 줄 수 있을 때 달성된다고 할 수 있다. 경쟁우위를 가져다주는 이 가치는 제품이 원래 가지고 있는 타고난 우월성에 의해서 만들어지기도 하지만 이것과는 무관하게 소비자들이 그 제품 혹은 브랜드를 어떻게 생각하느냐 하는 주관적인 가치에 의해서 많은 부분이 결정된다. 따라서 표적시장에서 소비자들의 마음속에 강력한 위치를 차지하는 포지셔닝 전략이 곧 경쟁우위를 달성하는 매우 중요한 수단이 된다는 사실을 새겨 둘 필요가 있다. 경쟁우위의 달성을 위한 포지셔닝 전략은 소비자의 욕구, 자사 제품 혹은 브랜드의 강점과 약점, 경쟁 제품 혹은 브랜드의 강점과 약점 등의 세 가지 요인에 대한 분석을 통해서 수립되어야 한다.⁹⁴⁾

이러한 포지셔닝의 개념은, 기업의 강력한 브랜드자산구축에 있어서 반드시 필요한 요소이며, 성공적인 브랜드 포지셔닝은 강한 브랜드 로열티의 근원으로 작용할 수 있다. 본 절에서는 이러한 포지셔닝의 실행방안을 제안하기로 한다.

94) 체서일, *op. cit.*, pp.238-240.

1. 포지셔닝(Positioning) 관리의 요소

포지셔닝의 개념은 전통적으로 마케팅 분야에서 경쟁환경 내에서 추구해야 할 전략의 일환으로서 다루어온 개념이다. 따라서 포지셔닝의 개념은 새로운 개념이라고 볼 수는 없다. 그러나 본 연구에서 다루고자 하는 포지셔닝의 개념은 전통적으로 마케팅 분야에서 다루어온 영역과는 다른 관점에서 포지셔닝의 문제를 다루며, 아울러, 효율적 브랜드디자인경영을 위해 논의되어야 할 포지셔닝의 영역에 대하여 제안하고자 한다.

전통적으로, 마케팅 분야에서 다루어진 포지셔닝의 개념은 기업브랜드의 개념보다는 개별적인 제품아이템의 포지셔닝 문제를 다루고 있다. 이러한 접근법은 기업 내에 존재하는 다양한 아이템과 다양한 업무영역에 대해 전사적인 측면에서의 브랜드 포지셔닝 구축을 위한 문제를 간과할 수밖에 없다.

강력한 브랜드자산구축이라는 브랜드디자인경영의 궁극적인 목표는 개별아이템의 포지셔닝 구축이 아니라, 개별아이템과 개별업무영역이 기업의 중·장기적인 목표아래, 일련의 과정과 절차로서 포지셔닝 로드맵이 형성되고 이러한 로드맵에 따라, 기업브랜드차원에서 개별아이템 및 개별업무가 잘 구축된 기업브랜드 포지셔닝의 조율화 된 요소로서 작용할 수 있도록 설계되어야 한다. 구체적으로 전사적인 측면에서의 브랜드 포지셔닝이 아닌 개별 아이템에 대한 브랜드 포지셔닝의 문제는 다음 사항들에 대한 고려가 미흡할 수밖에 없다.

첫째, 기업의 장기적인 기업브랜드 포지셔닝 구축

둘째, 개별아이템 포지셔닝-기업브랜드 포지셔닝 구축방향 적합도 평가

셋째, 기업브랜드 포지셔닝 구축을 위한 개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백

위의 첫째 항에서 기업의 장기적인 기업브랜드 포지셔닝 구축은, 강력한 브랜드자산구축을 위해 반드시 필요한 요소라고 할 수 있다. 종종 전통적인 경영 및 마케팅기법은, 기업이 출시하는 개별아이템의 포지셔닝 구축에 모든 자원

을 집중함으로써 개별 아이템의 포지셔닝 구축에는 성공을 거둘 수 있으나, 대부분의 아이템이 개별적인 포지셔닝 구축에 자원을 집중함으로써 기업브랜드의 포지셔닝 구축을 간과하는 경향이 있다.

개별 아이템의 포지셔닝은 기업브랜드의 강력한 포지셔닝 아래 후광효과(halo effect)를 최대한 발휘하여, 더욱 강력한 개별아이템의 포지셔닝을 구축할 수 있도록 유도해야 한다. 그러나 개별적 아이템의 포지셔닝 구축은, 전사적 측면에서의 포지셔닝이라기 보다는 개별적 아이템 자체의 포지셔닝 구축으로, 이에는 광고나 판매촉진등과 같은 포지셔닝 구축을 위한 다양한 마케팅프로그램에 막대한 자원이 소요됨에도 불구하고, 기업의 브랜드 포지셔닝구축에 그다지 큰 도움이 되지 못하는 결과를 초래할 수 있다.

두 번째 항은 “개별아이템 포지셔닝-기업브랜드 포지셔닝 적합도 평가”로, 이는 개별아이템의 포지셔닝이 기업이 중장기적으로 추구하고자 하는 브랜드 포지셔닝에 적합한지를 평가하는 과정이라고 할 수 있다. 개별 아이템의 포지셔닝을 다루는 전통적인 경영환경에서는 개별 아이템의 강력한 포지셔닝 구축이 궁극적인 목표이기 때문에, 개별아이템의 포지셔닝이 기업브랜드의 포지셔닝과 적합한지를 측정해야 하는 이유가 없으며, 따라서 이 과정은 전혀 고려대상이 되지 못할 것이다. 또한 개별아이템 포지셔닝-기업브랜드 포지셔닝 적합도 평가가 필요하다라는 것을 인식한다 할지라도, 첫 번째 항에서 제시한 장기적인 기업브랜드 포지셔닝 구축방향이 존재하지 않거나 설정되어있지 못하다면, 적합도 평가의 기준이 존재하지 않기 때문에 이 과정의 수행이 불가능하게 된다. 기업의 강력한 브랜드자산구축은, 기업브랜드의 강한 포지셔닝에서 출발한다고 볼 때,⁹⁵⁾ 장기적인 기업브랜드 포지셔닝 구축방향의 설계와 이를 기준으로 한 개별아이템의 포지셔닝 적합도에 대한 측정은 반드시 필요하다고 할 수 있다.

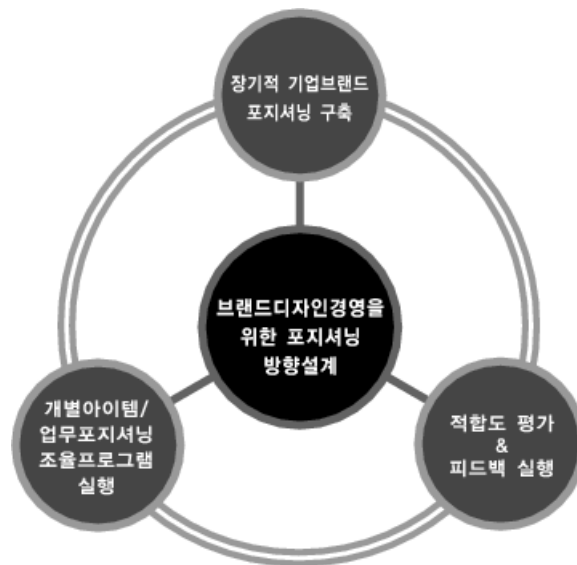
세 번째 항에서 제안하는 “기업브랜드 포지셔닝 구축을 위한 개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백”은 전술한 개별아이템의 포지셔닝 구축이 전사적인 관점이라기보다는 개별아이템 자체의 포지셔닝 구축을 궁극적인 목적으로

95) 김종복, “브랜드포지셔닝전략 사례연구”, 동의대 중소기업대학원 석사학위논문, 2001.

하고 있기 때문에 오히려 개별적 브랜드의 포지셔닝 난립으로 인하여, 개별아이템은 성공적으로 포지셔닝을 구축할 수 있지만, 이의 총합체인 기업브랜드의 포지셔닝은 소비자로 하여금 혼란만 가중시킬 가능성이 다분하다.

이러한 경우, 기업의 전사적인 브랜드자산구축에 있어, 이질적인 브랜드 혹은 브랜드 군을 어떠한 방법으로 관리해야 하는지에 대한 근본적인 해결방안이 강구되어야 한다.

따라서 브랜드디자인경영에 있어서 포지셔닝의 관리는 기업의 장기적인 기업 브랜드 포지셔닝 방향구축, 개별아이템 포지셔닝-기업브랜드 포지셔닝 적합도 평가 및 기업브랜드 포지셔닝 구축을 위한 개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백이 근간이 되어야 하며, 이러한 관리과정을 통해, 기업은 강력한 브랜드자산구축이 가능하게 될 것이다. 이의 세 가지 관리대상으로서의 요소를 본 연구에서는 포지셔닝 관리의 요소로서 제안하고자 한다.



[그림 4-29] 브랜드디자인경영을 위한 포지셔닝 관리의 요소

2. 포지셔닝(Positioning) 관리의 실행방안

본 연구에서 다루고 있는 포지셔닝은 브랜드디자인경영의 궁극적인 목적인 강력한 브랜드자산구축을 위해 반드시 필요한 요소이며, 전 절에서는 포지셔닝 관리의 요소로 세 가지 항목을 다루었다. 이는, 먼저 장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축이 이루어져야 하고, 다음으로 개별아이템과 기업브랜드 포지셔닝 구축방향의 적합도 평가가 이루어져야 하며, 마지막으로 개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백의 과정을 거쳐야 한다고 제안하였다.

장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축의 개념은 개별적인 브랜드포지셔닝의 방향타가 될 수 있는 장기적이고 목표의식이 뚜렷한 기업브랜드의 포지셔닝구축을 의미한다. 이러한 기업브랜드 포지셔닝은 본 장의 제1절에서 다루었던 브랜드의 목적(Purpose) 관리와 깊은 관계가 있으며, 아울러 기업의 모든 개별 브랜드의 포지셔닝과 퍼스널리티 구축에 대한 지침을 제공해 줄 수 있어야 한다. 즉, 기업브랜드 포지셔닝에 대한 비전설계와 중·장기적 기업브랜드 포지셔닝의 로드맵을 설계하고 기업브랜드 포지셔닝과 개별아이템에 대한 포지셔닝에 대한 지침서를 작성해야 한다. 이는 강력한 브랜드자산을 구축하기 위해서는 개별아이템들이 지향할 수 있는 확실한 기업브랜드의 포지셔닝이 구축되어 있어야 하며 이에 의한 개별아이템들의 포지셔닝 구축이 뒤따라야만 기업이미지에 대한 일관성을 유지할 수 있기 때문이다.

다음으로 개별아이템과 기업브랜드 포지셔닝 구축방향에 대한 적합도 평가가 이루어져야 한다. 장기적인 기업브랜드의 포지셔닝이 설계되고 그에 대한 로드맵이 설계되어졌다면 개별아이템들의 포지셔닝 구축방향과 기업브랜드 포지셔닝의 구축방향이 적합하게 이루어졌는지 평가해야 한다. 따라서 이를 평가하기 위한 적합도 체크리스트를 설계해야하고 기업브랜드의 포지셔닝과 개별아이템의 포지셔닝을 정확히 분석할 수 있어야 하며 브랜드 포트폴리오 분석, 주기적인 적합도 평가프로그램을 수행하여야 한다.

개별아이템과 기업브랜드 포지셔닝 구축방향에 대한 적합도 분석이 이루어지고 평가되어졌다면 마지막으로 개별아이템의 포지셔닝 조율과 그에 따른 피

드백이 이루어져야 하며 분석결과에 의한 개별아이템의 리포지셔닝과 브랜드 아키텍처의 관리, 적합도 평가결과 피드백을 위한 의사결정 라인도 설계되어 질 필요가 있다. 본 절에서는 이러한 포지셔닝 관리의 구체적인 실행방안에 대하여 논의해 보고자 한다.

가. 장기적인 기업브랜드 포지셔닝 구축

브랜드디자인경영을 위한 포지셔닝 관리에서 가장 먼저 다루어져야 할 점은 장기적 기업브랜드포지셔닝 구축이다. 장기적 기업브랜드포지셔닝 구축을 위해서는 전략적 브랜드분석과 이를 바탕으로 한 포지셔닝 구축이다.

전략적 브랜드분석은 브랜드 아이덴티티, 가치제안, 브랜드 포지셔닝 개발 등을 위한 기초가 되며, 아울러 단기적인 문제해결을 위한 전술적인 프로그램이라기보다는 미래를 위해 시장을 선택하고 자산을 구축하기 위한 전략적인 프로그램이라고 할 수 있다. 이러한 전략적 브랜드분석은, 소비자와 일반 거시적 환경의 기회와 위협요소에 대한 분석, 경쟁브랜드의 강점과 약점 분석 및 자기 브랜드의 강점과 약점 분석 등을 포함하며, 이러한 분석을 통해, 브랜드 아이덴티티의 본질, 관련된 제품군, 조직의 브랜드 시스템 속에서의 역할, 그리고 지원되는 투자의 수준 등과 같은 브랜드에 대한 전략적 결정을 실행하는 중요한 단서가 된다.

먼저 소비자 분석이란 기업의 기업브랜드 및 기업브랜드를 구성하는 개별아이템의 브랜드와 브랜드관련 기업 자산들이 소비자의 인지구조 내에 어떠한 이미지로 구조화되어 있는지에 대한 분석이 요구된다. 기업의 브랜드는 이미 소비자의 인지구조 내에 특정한 방향과 형상으로 이미 구축되어 있으며, 이미 구축된 브랜드의 이미지가 긍정적인지, 부정적인지, 어떠한 개념과 컨셉이 긍정이거나 혹은 부정적으로 작용하는지 등을 포함하며, 아울러, 브랜드자산, 브랜드 로열티 강도, 브랜드의 확장가능성 등 장기적인 이미지자산구축과 관련된 다양한 개념들을 포함하고 있다. 일반적으로 브랜드에 대하여 소비자가 인식하는 브랜드편익은 ‘기능적’, ‘정서적’, ‘자아표현적’ 편익으로 구분되며, 이러한 편익은 소비자가 특정 브랜드를 구매하고 사용하게 만드는 동기를 파악하는 데 매우 중요한 단서가 된다. 이러한 브랜드 분석은 정성적 및 정량

적 조사 모두가 요구되며, 조사결과는 장기적인 기업브랜드자산구축의 출발점과 목표점을 설정하게 하는 데 중요한 역할을 하게 될 것이다.

다음으로 경쟁사 분석은 주요 경쟁사의 브랜드이미지와 포지셔닝, 강점과 약점에 대한 분석으로, 경쟁브랜드에 대한 현재 및 미래의 브랜드방향이 파악가능 함으로써 자기 브랜드의 자산구축방향에 대한 로드맵 설정에도 매우 중요한 영향을 미치게 된다.

경쟁브랜드에 대한 분석은 먼저, 경쟁사의 브랜드의 이미지와 포지셔닝을 분석이 선행되어야 한다. 브랜드 아이덴티티를 결정할 때 반영해야 할 것은 소비자들이 경쟁 브랜드를 어떻게 지각하고 있는가 인데, 그 중에서 특히 제공되는 편익과 브랜드-소비자 관계, 브랜드 개성에 중점을 두어야 한다. 경쟁사가 어떻게 지각되고 있는가를 아는 것은 차별점을 개발하는 데 있어서 핵심이 된다. 브랜드이미지 조사 자료에는 소비자와 경쟁사의 커뮤니케이션이라는 두 가지 정보출처가 존재한다.

경쟁브랜드를 분석하기 위한 두 번째 분석대상은 소비자로, 소비자는 경쟁 브랜드의 현재 브랜드이미지를 알 수 있는 최고의 정보원이다. 브랜드이미지에 대한 정보는 질적 조사(소비자가 지각하는 것에 대해 말하는) 또는 양적 조사에 의해 얻어진다. 어떤 조사에 의한 것이든지 브랜드이미지는 시장을 구분하는 기능을 한다. 예를 들어, 어떤 브랜드의 사용자들은 그 브랜드를 사용하지 않는 사람들, 즉 다른 브랜드를 사용하는 사람들과는 다른 지각을 가지고 있다.

마지막으로 경쟁브랜드를 이해하기 위해, 경쟁 브랜드들의 관련자료를 검토하는 것도 매우 중요하다. 연례보고서나 전략기획서 같은 것도 어느 정도 통찰력을 주지만, 경쟁사의 브랜드 아이덴티티에 관한 정보를 얻는 가장 좋은 정보출처는 경쟁사의 광고와 광고 기획서이다. 특히, 경쟁사의 광고 프로파일은 공개되기 마련이다.

이와 같은 전략적 브랜드분석은 브랜드의 현재 이미지뿐만 아니라 과거 이미지의 변화와 있을 수 있는 미래 이미지의 변화까지도 고려해야 한다. 이러한 변화를 연구함으로써 경쟁 상황에 대한 유용한 정보를 파악할 수 있다. 예를 들어 BMW는 궁극적인 상류층 자동차로 포지셔닝되어 있는 자동차이다.

1990년에 이러한 컨셉은 문제에 부딪치게 되었는데, 그 이유는 1980년대의 사치가 소위 여피족의 라이프스타일로 변색됐기 때문이다. 그 결과 BMW는 덜 비싼 모델을 도입하면서, 전통적으로 강조하던 BMW 승차감보다는 안전과 가치를 강조하는 방향으로 브랜드 포지셔닝을 조정했다.

경쟁브랜드 분석에서 다루어져야 할 두 번째 개념은 경쟁브랜드의 강점과 약점을 분석하는 것이다. 가치 제안이 경쟁사의 강점과 거슬리게 설정되는 것은 위험하다. 브랜드, 브랜드 아이덴티티, 브랜드 포지셔닝 그리고 실행 모두에서 뛰어나야 이러한 실수를 줄일 수 있다. 상대방이 확고하게 방어하지 못하는 요소를 공격하는 것이 더 쉬운 일이다. 그러므로 경쟁자의 약점은 더 주의 깊게 살펴보아야 할 부분이다.

전략적 브랜드분석에서 다루어져야 할 세 번째 요소는 자사 브랜드 분석이다. 브랜드 포지셔닝 관리에 있어서 중요한 요소는 자신의 브랜드와 조직을 주의 깊게 분석하는 것이다. 탐색 범위에는 현재의 브랜드이미지, 브랜드의 전통, 브랜드의 강점과 약점, 브랜드와 조직의 핵심, 다른 브랜드와의 연계성 등이 포함된다. 각각의 경우에서 브랜드를 하나의 제품, 조직, 사람, 심벌이라는 관점으로 보면 브랜드를 보는 시각이 달라질 수 있다.

먼저 현재의 브랜드이미지에 대한 자사분석은 다음과 같은 질문들을 포함한다. 우리 회사의 브랜드는 어떻게 지각되고 있는가? 그 브랜드에서 연상되는 이미지는 어떤 것인가? 경쟁 브랜드와는 어떻게 다른가? 그동안 브랜드이미지는 어떻게 변화되어 왔는가? 그 브랜드이미지는 소비자 그룹에 따라 다른가? 소비자들은 그 브랜드를 소유함으로써 어떤 이점을 느끼는가? 그 브랜드는 개성이 있는가? 그 개성은 무엇인가? 무형의 속성과 이점은 무엇인가? 그 브랜드는 유기체로서 실체를 가지고 있는가? 가지고 있다면 무엇인가? 그 브랜드가 불러일으키는 시각적 이미지는 무엇인가?

두 번째로, 브랜드이미지의 평가에서는 제품의 속성을 뛰어넘어 사용되는 상황, 사용자 이미지, 조직적인 연상, 브랜드 개성, 브랜드-소비자 관계, 정서적, 자아표현적 이점과 같이 여러 가지 측면으로 확장된 조사와 분석이 행해져야 한다. 다만, 일반적으로 저지르기 쉬운 실수는 제품 속성과 기능적 이점에 너무 초점을 맞춘다는 것이다.

세 번째로는 특정 브랜드가 시장에서 어떻게 지각되는가를 파악하는 것 외에 브랜드의 전통을 아는 것 역시 필요하다. 누가 그 브랜드의 첫 선구자인가? 그 브랜드는 어떻게 시작됐는가? 그 브랜드가 처음 나왔을 때 이미지는 어떠했는가? 그 브랜드가 처음에 어떤 의미가 있었는지에 대한 지식은 브랜드 아이덴티티에 무엇을 포함시킬지에 대한 통찰력을 준다. 브랜드의 전통을 분석하는 것은 그 브랜드가 무엇을 되찾아야 할지에 대한 전략적 통찰력을 제공해 준다. 브랜드는 그 브랜드가 가지고 있는 전통을 잃음으로써 곤경에 빠질 수도 있고, 그것을 되찾음으로써 브랜드의 강점을 회복할 수도 있다.

네 번째는 브랜드의 강점과 약점의 파악이다. 브랜드가 지속되려면 브랜드 아이덴티티는 조직적인 강점에 의해 지원되어야 하며 때때로 이런 강점들이 전개되어야 할 필요가 있다. 그 과정은 현재의 제품, 서비스, 조직의 강점과 취약점이 무엇인지 결정하는 것에서부터 시작된다. 우리는 무엇을 잘하고, 무엇이 부족한가? 어떤 브랜드 아이덴티티가 요구되는지와 기업의 자원, 능력, 브랜드 선택권 등으로 성취할 수 있는 것이 무엇인지를 구별하는 것이 필요하다. 시장에서 지지받지 못할 브랜드 아이덴티티를 전개하는 것은 낭비이기 때문이다.

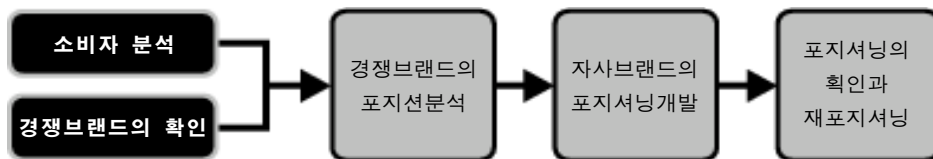
다섯 번째는, 브랜드의 핵심을 파악하는 것이 중요하다. 브랜드와 조직의 핵심은 무엇인가? 브랜드의 비전은 무엇인가? 꿈은 무엇인가? 강력한 브랜드들은 대부분 비즈니스에 특징과 의미를 부여하는 핵심(브랜드의 기본적인 가치)을 가지고 있다. 따라서 이러한 핵심은 매우 기본적인 자기관찰을 통해 어렵지만 분명하게 설정되어야 한다.

마지막으로 다른 브랜드와의 연계성 분석이 필요하다. 브랜드 포지션은 단독으로 결정될 수 없다. 농구 선수의 행동이 팀에서의 분명한 자기 역할에 의해 한정되듯이 한 브랜드는 다른 브랜드와의 연계 상황에서 분명하게 한정된 역할과 과업이 주어진다. 브랜드 아이덴티티는 이처럼 할당된 역할에 따라 평가받아야 한다.

전략적 브랜드 분석은 논리적으로 여러 단계로 나뉘어 질수 있다. 첫 번째 단계는 기존에 가지고 있는 내부 정보를 이용하여 브랜드를 분석하는 것이다. 과거의 소비자 조사, 시장과 브랜드 판매 데이터 및 패턴, 브랜드 포지셔닝의

시대적 변화, 경쟁사의 아이덴티티 전략에 대해 알고 있는 것 등에 의해 브랜드를 분석할 수 있다. 이 단계의 일부로서 브랜드와 그 브랜드의 시장에 대해 지식을 가지고 있는 조직 내의 사람들이 지금 가지고 있는 정보를 이용해 철저한 브랜드 전략 분석을 해야 한다. 그 결과로 얻을 수 있는 것은 브랜드 아이덴티티에 대한 여러 개의 선택권과 브랜드 포지셔닝과 적용 노선 등에 관한 확인이다. 두 번째 단계에서는 실질적인 소비자 조사를 포함해 다양한 정보출처와 방법을 동원하여 정보를 모으는 것이다. 이 단계의 목적은 정보 사이의 갭을 메우고, 브랜드의 선택권을 탐구하는 것이다. 세 번째 단계는 목표 아이덴티티, 가치제안, 브랜드-소비자 관계, 브랜드 포지션 등을 명확히 한다. 이 단계는 또 다른 일련의 소비자 연구를 시험하고 재정립하는 데 유용할 것이다. 이러한 연구를 통해 전략의 선택뿐만 아니라 전술적인 실행의 방법까지 탐구할 수 있다.⁹⁶⁾

지금까지 살펴본 바와 같이 전략적 브랜드 분석에서 고려해야 할 부분은 소비자 분석과 경쟁자 분석, 자사 브랜드 분석의 세 부분이라 할 수 있으며 다음의 <그림 4-30>에서 보는 바와 같이 브랜드 포지셔닝의 과정에서도 필수적으로 거쳐야 할 분석과정들이다. <그림 4-30>은 전통적인 포지셔닝 절차로 개별아이템에 대한 포지셔닝에 더욱 적합하다 할 수 있겠으나 기업브랜드 포지셔닝 또한 소비자를 대상으로 그들의 마음속에 강한 자리매김을 하기 위함이기 때문에 이러한 과정에서 크게 벗어나지는 않을 것이다. 다만 개별아이템의 포지셔닝의 구축 시 보다는 경쟁 환경 내지는 거시적인 환경적 영향에 의한 포지션의 결정보다는 기업이 추구하고자 하는 기업철학과 기업아이덴티티에 더욱 중점을 두어야 할 것이다.



[그림 4-30] 브랜드 포지셔닝 전략의 절차

96) David A. Aaker, 이상민 역, *op. cit.*, pp.281-296 참조.

이와 같이 전략적 브랜드 분석이 이루어졌다면 이를 바탕으로 기업브랜드 포지셔닝에 대한 비전설계가 이루어져야 한다. 장기적인 관점에서의 기업철학을 반영한 기업브랜드 포지셔닝의 비전은 기업의 사명이나 미션 등에 부합되도록 설계되어야 하고 기업의 가치, 철학 등을 내포하고 있어야 하며 장기적으로 기업이 추구하고자 하는 목표에 도달하고자 하는 염원이 담겨져야 한다.

이러한 전략적 브랜드 분석은 기업의 장기적인 브랜드포지셔닝 설계를 위한 기초자료를 제공해 준다. 즉 기업은 전략적 브랜드분석의 내용을 바탕으로 하여 기업의 중·장기적인 기업브랜드의 비전과 포지셔닝의 로드맵을 설계해야 한다. 설계된 포지셔닝을 어떻게 관리하고 유지해 나가야 할 것인지 대한 구체적인 로드맵을 작성하는 것은 장기적인 관점에서 흔들림 없이 포지셔닝 목표에 도달할 수 있는 지침이 될 것이다. 또한 기업브랜드 포지셔닝이 설계되었다면 기업브랜드 포지셔닝과 개별아이템 포지셔닝에 대한 지침을 마련하여야 할 것이다. 개별아이템의 포지셔닝은 설계된 기업브랜드의 포지션에서 크게 벗어나지 않아야 하며 기업브랜드 포지셔닝의 후광효과를 받음과 동시에 기업브랜드의 포지션을 강화시키는 역할을 할 수 있어야 할 것이다. 따라서 기업브랜드 포지셔닝과 개별아이템 포지셔닝에 대한 지침서를 작성하여 포지셔닝 과정에서 참고할 수 있도록 할 것이다. 다음 <표 4-10>는 장기적 기업 브랜드 포지셔닝 구축에 대한 실행방안을 정리한 것이다.

[표 4-10] 장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축

범주	실행방안
전략적 분석	소비자 분석 경쟁브랜드 분석 자사브랜드 분석
포지셔닝 구축	기업의 브랜드 아이덴티티에 따른 기업브랜드 비전 설계 중·장기적 기업브랜드 포지셔닝 로드맵 설계 기업브랜드 포지셔닝/개별아이템 포지셔닝 지침서 작성

나. 기업브랜드-개별아이템 포지셔닝 구축방향 적합도 평가

브랜드디자인경영을 위한 요소로서의 포지셔닝 관리의 요소에서 다루었던 두 번째 항목은 기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 구축방향의 적합도를 평가하는 것이다. 기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 구축방향의 적합도를 평가하기 위해서는 포지셔닝 및 포트폴리오 분석과 적합도 평가의 두 단계가 필요할 것으로 보인다.

먼저, 기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 구축방향의 적합도를 평가하기 위해서는 기업브랜드의 포지셔닝 분석과 개별아이템의 포지셔닝 분석 및 기업내의 브랜드 포트폴리오 분석이 요구된다.

기업이 다루고 있는 개별적인 아이템은 기업의 전사적인 브랜드포지셔닝 구축방향과 일치하는 중·장기적인 포지셔닝 비전을 가지고 있어야 하며, 따라서 기업의 브랜드 포지셔닝은 개별브랜드의 포지셔닝의 합으로 이루어진다고 할 수 있다. 이 과정에서 개별브랜드의 포지셔닝이 기업의 중·장기적 기업브랜드 포지셔닝과는 상관없이 개별아이템의 극대화를 위한 포지셔닝 전략을 취한다면, 단기적인 개별아이템의 성공은 거둘 수 있어도 장기적으로 기업의 강력한 브랜드자산 구축에는 오히려 역효과를 나타낼 수도 있다. 따라서 기업 브랜드의 현재의 포지셔닝과 미래시점에서 달성되어야 할 포지셔닝 및 개별아이템의 현재 포지셔닝과 미래시점에서 달성되어질 포지셔닝을 분석함으로써 기업브랜드와 개별브랜드가 하나의 일관된 이미지를 형성할 수 있는 체계적인 전략방향이 설계되어 있는지를 검토할 수 있어야 한다. 기업브랜드와 개별브랜드에 대한 포지셔닝 분석은 주로 포지셔닝 맵(positioning map)을 통한 진단방법이 많이 쓰이고 있으며 포지셔닝 맵을 얻기 위한 기법으로는 요인분석(Factor Analysis)과 다차원척도법(MDS; Multidimensional Scaling)등이 많이 쓰이고 있다. 이러한 분석기법에 대해서는 기존 연구에서 다양하게 다루어 오고 있고 실제로 실무에서도 넓게 적용되어지고 있기 때문에 본 연구에서는 논의를 생략하기로 한다.

기업브랜드와 개별브랜드의 포지셔닝 분석이 이루어지면, 개별브랜드와 기업 브랜드 간 및 개별브랜드 간 관계를 파악하기 위한 브랜드 포트폴리오(Brand

Portfolio) 분석이 선행되어야 할 것이다. 일반적으로 기업의 성장과 함께 브랜드가 순차적으로 도입되면서 기업에는 다수의 브랜드들이 생겨나게 된다. 이때 각각의 브랜드를 고립된 건물처럼 취급함으로써 브랜드 간 시너지 효과를 제대로 발휘하지 못할 뿐 아니라 자원을 비효율적으로 배분할 개연성이 있다. 이러한 상황은 기업브랜드와 개별브랜드 및 개별브랜드 간 심각한 포지셔닝 불일치를 초래함으로써 소비자에게 브랜드에 대한 혼돈을 초래하고 결과적으로 강력한 브랜드자산구축이라는 궁극적인 브랜드디자인경영의 목표를 달성하기 어렵게 만든다. 장기-중기-단기적인 시계열 흐름 속에서 기업브랜드와 개별브랜드 및 개별브랜드 간 일관된 포지셔닝의 체계적 구축은 브랜드 포트폴리오의 분석과 분석결과를 통한 포지셔닝 개선을 통해 이루어질 수 있다.

포트폴리오라는 말은 두 개 혹은 그 이상의 자산의 조합을 가리키는 말이다. 원래는 복수의 증권 등의 자산을 효율적으로 관리해 최적의 수익을 올린다는 의미로 쓰이는 말로 이 단어는 그 전략적인 개념으로 인해 다른 분야에서도 폭넓게 쓰이고 있다. 기본적으로 브랜드 포트폴리오 관리 기법은 기존의 다각화 기업을 위해 개발된 제품 혹은 사업 포트폴리오 관리 기법에 그 근원을 두고 있다. 특히 상대적 시장 점유율과 연평균 시장 성장률을 양 축으로 하여 시장 매력도와 산업 내 기업의 경쟁적 위치를 확인함으로써 각기 다른 전략 사업 단위를 비교하는 보스턴컨설팅그룹(Boston Consulting Group)의 매트릭스(BCG 매트릭스) 기법에 기초를 두고 있다. 이 이론은 시장에서 성장이 빠른 사업 단위는 공급 능력을 확대하기 위해 항상 자본을 투입해야 하고, 성장이 늦은 사업 단위는 자금의 여유를 갖게 된다는 점에 착안하여 개발된 기법이다. 즉, 시장에서 성공 원인이나 경쟁 원인을 설명하기 위한 것이 아니라 주로 다각화 기업에서 자금의 필요성을 측정하기 위해서 그리고 다각화 기업의 포트폴리오 관리에 도움이 되고자 하는 목적에서 개발되었다.⁹⁷⁾

결론적으로 브랜드 포트폴리오 관리는 기업의 최적 수익을 위해 다수의 브랜드를 상호 충돌 없이 전략적, 효율적으로 관리하자는 것이다.⁹⁸⁾ 따라서 복수

97) 손일권, *op. cit.*, pp.152-153.

98) 임언석, '브랜드 포트폴리오와 브랜드 아키텍처', 마케팅전략연구소, 2004.

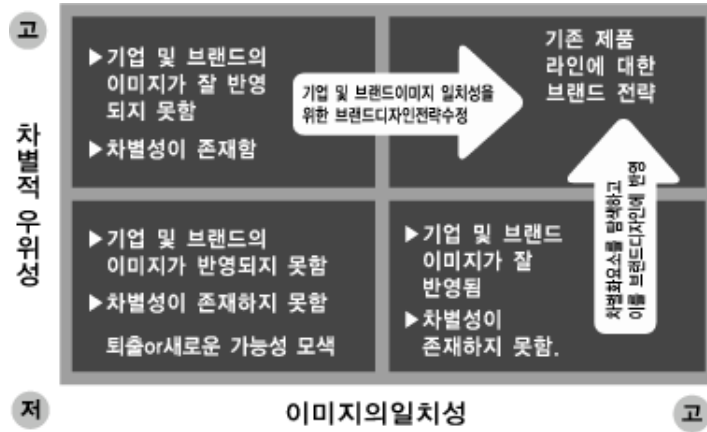
의 브랜드들이 어떠한 조합으로 서로에게 영향을 미치는 관계를 이루고 있는지 파악하는 것 또한 기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 및 개별 아이터간의 포지셔닝을 효과적으로 관리함으로써 장기적으로 강력한 브랜드자산을 구축하는 발판으로 작용될 수 있다.

복수의 브랜드 들이 생겨나는 것은 기업의 성장과 발전을 위해서 어쩔 수 없는 것이나 아쉬운 것은 브랜드가 새로 만들어지고 수명을 다하여 철수하는 브랜드 주거나 어떠한 체계적인 브랜드 관리 지침을 가지고 브랜드를 관리할 것인가를 고려하지 않고 새로운 브랜드를 출시하는데 급급하다는 점이다. 브랜드의 체계가 없이 새로운 브랜드를 출시하고 복수의 브랜드를 운영한다면 브랜드들 간의 자기참식현상(Brand Cannibalization)으로 인해서 마케팅 비용의 증가와 브랜드 자산 원천의 효율적 배분의 어려움, 비용 대비 수익증감의 체감효과 미비 등의 문제가 기업의 경쟁력 약화가 야기될 수 있다.⁹⁹⁾

아커와 요킴스텔러(2000)는 기업들에게 브랜드 포트폴리오에 대한 체계적인 관점을 보유할 수 있도록 그 수단을 제공하는 것이 포트폴리오의 역할임을 강조하면서, 여기에는 전략 브랜드(strategic brand), 린치핀 브랜드(linchpin brand), 은제 탄환 브랜드(silver bullet brand), 현금 젖소 브랜드(cash cow brand) 등이 있다고 하였다. 또한 이러한 브랜드들의 역할이 상호 배타적인 것이 아니라 상당 부분 공유되기도 하기 때문에 한 브랜드가 동시에 다른 브랜드가 될 수 있다. 때로는 한 브랜드에서 다른 브랜드로 발전할 수도 있음을 주장하면서 자원의 효율적 배분을 위해서 포트폴리오 관리가 반드시 필요하다고 강조하였다.

본 절에서 다루고 있는 브랜드의 포지셔닝의 특성은 특정 시점을 기점으로 다루어지는 요소가 아니라, 일련의 시간의 흐름상에서 유동적으로 이루어지기 때문에, 당연히 포지셔닝관리의 개념은 단기-중기-장기의 시계열 흐름상에서 각 개별브랜드의 위치와 성장속도 및 성장방향을 고려하여 종합적인 브랜드 포트폴리오의 관리가 요구된다고 할 수 있다.

99) *Ibid.*,



[그림 4-31] 브랜드 포트폴리오 분석을 통한 개별브랜드의 포지셔닝 관리¹⁰⁰⁾

브랜드 포트폴리오 분석은 개별아이템의 포지셔닝을 단기-중기-장기의 시계열흐름 속에서 관리함으로써 기업브랜드의 포지셔닝이 단기-중기-장기적인 시간의 흐름 속에서 자연스럽게 이루어질 수 있도록 하는 효율적인 기법으로, 본 연구에서는 브랜드 포트폴리오 분석 틀을 이미지차별성과 이미지일치성의 2 by 2 매트릭스로 제안하고자 한다. 이는 기업브랜드와 개별아이템브랜드 및 개별아이템 브랜드 간 포지셔닝 체계의 일관성을 위하여, 브랜드 포트폴리오의 축을 개별아이템 브랜드에 기업브랜드의 이미지가 잘 반영되어 있는지의 문제인 ‘이미지의 일치성’과 개별아이템의 브랜드가 다른 경쟁브랜드들과의 차별성이 존재하는가의 문제, 즉 ‘차별적 우위성’을 기준으로 기업 내의 모든 개별브랜드의 위치를 네 개의 셀을 가진 매트릭스 내에 표현하여, 개별 브랜드의 이미지 변경 혹은 개선을 위한 분석 틀로서의 역할을 수행할 수 있다.

이러한 매트릭스를 통한 브랜드 포트폴리오 분석을 통해 개별아이템 브랜드의 포지셔닝 관리를 모색할 수 있다. 예를 들어, 개별아이템 브랜드가 기업브랜드의 이미지를 잘 반영하진 못했지만 브랜드의 차별성이 존재한다면 기업

100) 임효선, *op. cit.*, p.78.

브랜드와의 이미지의 일치성 확보를 위한 개별아이템의 개선과 리뉴얼과정이 요구될 것이다. 이와는 반대로, 기업브랜드의 이미지는 잘 반영되어 있으나 차별성이 존재하지 못한다면 차별화 요소를 탐색하고 이를 브랜드에 반영하는 것을 목표로 하는 개별아이템의 개선과 리뉴얼과정이 요구될 것이다. 그러나 기업 및 브랜드의 이미지가 잘 반영되지 못하고 차별성 또한 존재하지 못한 브랜드라면 기업브랜드의 포지셔닝 관리와 개별아이템간의 포지셔닝 관리를 위해 시장에서 퇴출시키거나 새로운 가능성을 모색해야 할 것이다. 퇴출시키지 않는다면 차별성 확보와 브랜드이미지의 일치성을 확보할 수 있는 새로운 전략설계가 필요하다.

기업브랜드의 포지셔닝 분석과 개별아이템의 포지셔닝 분석 및 기업 내의 브랜드 포트폴리오 분석이 이루어지면, 실제로 기업브랜드와 개별아이템간의 포지셔닝 적합도 평가가 이루어져야 한다. 개별아이템과 기업브랜드 포지셔닝 구축방향의 적합도를 평가하기 위해서는 먼저 적합도 체크리스트의 개발이 선행되어야 한다. 설정된 기업브랜드 포지셔닝의 방향과 개별아이템의 포지셔닝의 방향이 일치하는지를 평가할 수 있는 척도를 개발하는 것은 기업의 아이덴티티와 기업브랜드 아이덴티티, 개별브랜드 아이덴티티를 아우르는 일관된 브랜드 아이덴티티를 구축하는데 있어 유용한 평가도구가 될 것이다. 아울러 개발된 척도를 활용하여 주기적으로 기업브랜드와 개별아이템브랜드의 포지셔닝 적합도가 일치하는지에 대한 평가가 이루어져야 한다. 이와 같은 포지셔닝 적합도 평가와 관련된 실행방안을 정리하면 다음 <표 4-11>과 같다.

[표 4-11] 기업브랜드-개별아이템 포지셔닝구축방향 적합도 평가

범주	실행방안
포지셔닝 및 브랜드 포트폴리오 분석	기업브랜드 포지셔닝 분석 개별브랜드 포지셔닝 분석 브랜드 포트폴리오 분석
포지셔닝 구축방향 적합도 평가	포지셔닝 적합도 평가척도의 설계 주기적인 적합도 평가프로그램 수행

다. 개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백

포지셔닝 관리요소에서 다루었던 세 번째 항목은 개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백으로 실행방안으로 제시한 항목들은 개별아이템의 리포지셔닝과 브랜드 아키텍처관리, 적합도 평가결과 피드백을 위한 의사결정라인의 설계이다. 먼저 개별아이템의 리포지셔닝은 앞서 기업브랜드의 포지션과 개별아이템의 포지셔닝 분석결과에 따라 기업브랜드의 포지셔닝 구축방향과 개별아이템의 포지셔닝 구축방향이 서로 어긋난다고 판단되면 개별아이템에 대한 리포지셔닝이 수행되어야 할 것이다.

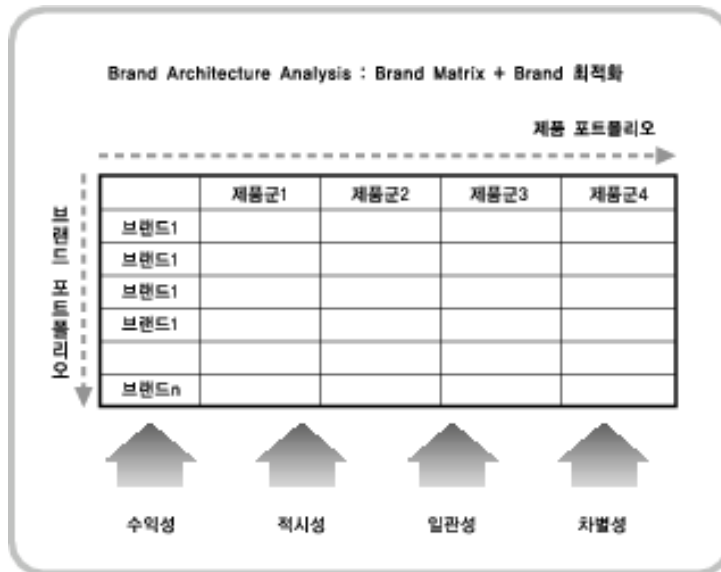
개별아이템 브랜드의 포지셔닝은 도입초기에 기업브랜드 포지셔닝 관리 아래에서 이루어졌을 수도 있고, 기업브랜드의 포지셔닝 관리와는 상관없이 독자적으로 이루어졌을 수도 있다. 개별 아이템브랜드의 포지셔닝이 기업브랜드의 포지셔닝과 일관성을 갖지 못한다면, 개별 아이템브랜드는 장기적인 기업브랜드자산 구축에 아무런 도움이 될 수 없으므로 반드시 리포지셔닝이 요구된다. 아울러, 도입초기에 기업브랜드의 포지셔닝과 일관성 있는 포지셔닝으로 출발하였다 하더라도, 기업경영의 시계열적인 흐름상에서 기업의 단기-중기-장기적 차원의 브랜드 아이덴티티, 비전, 목표 혹은 전략 등의 변화로 인하여 개별 아이템의 포지셔닝이 기업브랜드의 포지셔닝과 일관성을 갖지 못할 상황을 초래할 가능성도 얼마든지 존재한다. 따라서 기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 분석 및 브랜드 포트폴리오 분석 이후의 일관성을 갖지 못하는 개별 아이템 브랜드 등에 대한 리포지셔닝 과정이 요구된다. 리포지셔닝의 예로는 최초의 유아용품으로 포지셔닝했던 존슨 앤 존슨의 로션과 오일이 학생과 청소년층까지 흡수하고자 하는 기업브랜드의 포지셔닝 범위확장으로 인하여 청소년과 피부가 연약한 성인에게 리포지셔닝을 하여 성공한 것을 들 수 있다.¹⁰¹⁾

본 절에서는 기업브랜드와 개별브랜드의 포지셔닝 일관성을 통한 브랜드자산 구축을 다루고 있다. 그러나 기업의 규모가 확장되고 다양한 전략적 사업단위와 사업라인이 확대되면서, 모든 브랜드가 하나의 일치된 이미지를 형성한다

101) 채서일, *op. cit.*, p.248.

는 것은 불가능할 수 있다. 이 경우, 사업단위별 혹은 사업라인별 브랜드는 일정한 공통분모의 이미지일관성을 유지하면서, 각기 차별성을 유지하도록 운영함으로써 궁극적으로는 사업단위별 혹은 사업라인별 브랜드가 시너지효과를 발휘할 수 있도록 유도해야 하며, 이를 위해 브랜드 아키텍처(Brand Architecture)의 관리가 요구된다. 브랜드 아키텍처란 현대자동차의 아반떼, 쏘나타, 그랜저 등과 같이 단일 시장상황에서의 브랜드간의 관계, Sony의 Sony Entertainment, Sony Vaio 등과 같이 서로 다른 시장상황에서의 브랜드간의 관계, 각 브랜드 간의 역할 등 브랜드 포트폴리오의 조직화된 체계를 말한다. 따라서 브랜드 아키텍처 분석을 통해서 한 기업에서 운영되는 복수의 브랜드들 간의 역할을 할당하고 상호 브랜드들 간의 시너지 효과를 창출하여 브랜드 자산을 강화시킬 수 있다.

브랜드 아키텍처 분석은 크게 2개의 부문으로 나누어지는데 이는 브랜드와 제품 간의 구조적인 측면을 살펴볼 수 있는 포트폴리오 매트릭스(Portfolio Matrix)와 이러한 구조가 얼마나 최적화되었는가에 대한 브랜드 최적화 측면으로 나눌 수 있다.



[그림 4-32] 브랜드 아키텍처

브랜드 매트릭스 분석을 통해서 기업이 어떠한 브랜드를 가지고 있는가, 어떠한 제품군 및 제품들을 보유하고 있는가, 하나의 브랜드 내에 어떠한 제품들이 있으며 하나의 제품군 안에서 얼마나 많은 브랜드들이 있는지 등을 살펴볼 수 있다. 그러나 이러한 포트폴리오 구성이 잘되었는지 아니면 잘못되었는지는 판단할 수 없다. 왜냐하면 브랜드 포트폴리오가 광범위하게 구성되어 있어도 잘되어 있을 수 있고, 브랜드 포트폴리오가 작게 구성되어 있더라도 잘못되어 있을 수 있기 때문이다. 즉, 브랜드 포트폴리오가 잘 구성되어 있는지 없는지를 판단하기 위해서는 브랜드 최적화 개념이 들어 가야한다.

브랜드 최적화의 개념은 크게 수익성, 적시성, 일관성, 차별성 등 4가지 개념으로 살펴 볼 수 있다. 수익성은 브랜드의 현재 및 미래의 수익성은 어떠한가를 살펴보는 것이고, 적시성은 새로운 브랜드를 출시해야 하는 시점인가 아니면 브랜드를 철수해야 하는지 등을 고려하기 위해 소비자의 라이프스타일과 경쟁사의 동향 등을 살펴보는 것이고, 일관성은 기업 내에서 존재하는 브랜드 간의 수직적 계층구조를 고려하는 것으로 일관성 있게 체계적으로 브랜드 간에 상호 연결되어 있는가를 살펴보는 것이다. 마지막으로 차별성은 기업 내에서 존재하는 브랜드간의 수평적 구조를 고려하는 것으로 각각의 브랜드들 간의 차별적 경쟁력을 갖추고 그 역할을 담당하고 있는가를 살펴보는 것이다. 브랜드최적화 개념에서, 일관성은 단일 브랜드 군에서의 개별아이템 브랜드의 포지셔닝의 일관성을 의미하며, 브랜드 아키텍처 관리에서는 이러한 단일 브랜드군 내의 브랜드일관성뿐만 아니라, 브랜드 군들의 포지셔닝 관리도 요구된다. 전술한 바와 같이 브랜드군 간의 포지셔닝 관리는 하나의 동일한 이미지를 바탕으로 할 수도 있지만, 그렇지 않은 경우, 궁극적으로 모든 브랜드군의 포지셔닝이 기업브랜드가 중·장기적으로 추구하고자 하는 브랜드 아이덴티티, 비전, 포지셔닝을 위배하거나 저해하지 않음으로써, 모든 브랜드 군이 시너지효과를 발휘하여 기업의 강력한 브랜드자산구축에 요소로 작용할 수 있도록 하는 효율적인 관리가 요구된다.

이처럼 브랜드 아키텍처는 형식적인 측면의 브랜드 매트릭스와 내용적 측면의 브랜드 최적화 개념이 서로 연결되어야 한다. 그래야만 효과적으로 브랜

드들 간의 역할을 할당하고 최적의 브랜드 포트폴리오를 구성하여 브랜드 간의 시너지 극대화를 이루어 낼 수 있다. 즉 브랜드 아키텍처를 통해서 최적의 브랜드 포트폴리오를 구성하여 브랜드 확장이나 브랜드 퇴출, 신규 브랜드 출시, 브랜드 리뉴얼 등의 브랜드 전략을 수립할 수 있는 것이다.¹⁰²⁾

아울러, 브랜드의 리포지셔닝과 브랜드 아키텍처 관리를 통해 이루어지는 개선안들이 목표한 대로 실행될 수 있도록 권한을 갖는 의사결정시스템이 가동되어야 한다. 개별아이템의 포지셔닝 조율과 피드백의 실행방안을 정리하면 다음 <표 4-12>와 같다.

[표 4-12] 포지셔닝(Positioning) 관리의 실행방안

범주	실행방안
개별아이템의 포지셔닝 조율	개별아이템의 리포지셔닝 브랜드 아키텍처 관리
피드백	적합도 평가결과 피드백을 위한 의사결정시스템

3. 포지셔닝(Positioning) 관리의 체크리스트

본 절은 브랜드디자인경영의 요소 중 포지셔닝 관리에 대한 요소와 실행방안을 바탕으로 하여, 브랜드디자인경영을 위한 포지셔닝 관리가 적절하게 설계되어 있는지와 적절하게 운용되고 있는지를 점검할 수 있는 체크리스트를 개발하였다. 본 절의 서두에서 포지셔닝 관리의 요소로 장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축과 기업브랜드 및 개별브랜드의 포지셔닝 적합도 평가, 그리고 마지막으로 개별아이템의 포지셔닝 조율과 피드백을 제안하였다.

본 절의 실행방안 부분에서 제안한 내용을 바탕으로 브랜드디자인경영을 위한 포지셔닝 관리의 체크리스트를 제안한다면 먼저, 장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축과 관련하여, 기업의 브랜드에 대한 진단을 목적으로 하는 전략적

102) 임언석, *op.cit.*,

브랜드 분석, 및 기업브랜드 아이덴티티에 따른 기업브랜드 포지셔닝 비전설계, 중·장기 기업브랜드 포지셔닝 로드맵 설계, 기업브랜드 포지셔닝과 개별아이템 포지셔닝의 지침서 작성 등이 설계되고 운용되는지에 대한 평가가 필요하다.

두 번째로, 개별아이템과 기업브랜드 포지셔닝 구축방향 적합도 평가에 있어서는 본 연구에서 제안한 실행방안이 적절하게 운용되는지를 평가하는 것으로, 기업브랜드의 포지셔닝 분석, 개별아이템브랜드의 포지셔닝 분석, 브랜드 포트폴리오 분석 및 적합도 체크리스트의 설계와 주기적인 적합도 평가 프로그램 수행여부가 평가되어야 한다.

마지막으로, 개별아이템의 포지셔닝 조율과 피드백에 있어서는 기업 내의 개별브랜드들이 기업브랜드의 이미지와 일관성을 갖거나 혹은 시너지효과를 발휘할 수 있도록 포지셔닝 구축전략이 체계적으로 이루어져 있는지를 평가할 수 있어야 하며, 이를 위해 개별아이템의 리포지셔닝 전략의 실행, 브랜드 아키텍처 관리의 유무 및 적합도 평가결과 피드백을 위한 의사결정시스템의 가동 등이 평가되어야 한다.

위의 내용을 바탕으로 하여, 포지셔닝 관리의 체크리스트를 정리하면 다음 <표 4-13>과 같다.

[표 4-13] 포지셔닝(Positioning) 관리의 체크리스트

범주	항목	실행방안
장기적 기업브랜드포지셔 구축	전략적 분석	소비자를 대상으로 기업브랜드의 이미지조사가 수행되고 있는가?
		소비자를 대상으로 기업브랜드의 선호도조사가 이루어지고 있는가?
		소비자를 대상으로 기업브랜드의 아이덴티티조사가 이루어지고 있는가?
		경쟁사의 기업브랜드육성관련 연례보고서나 전략기획서에 대한 자료확보와 자료분석이 이루어지고 있는가?
		경쟁브랜드의 기업광고 혹은 광고기획서에 대한 자료확보와 자료분석이 이루어지고 있는가?
		경쟁사의 기업브랜드에 대한 포지셔닝 분석이 이루어지고 있는가?
		경쟁사의 기업브랜드에 대한 소비자조사를 실시하고 있는가?
		자사브랜드의 아이덴티티분석이 이루어지고 있는가?
		자사브랜드의 강·약점에 대한 분석이 이루어지고 있는가?
	포지셔닝 구축	중·장기적 기업브랜드포지셔닝 로드맵이 설계되어 있는가?
	기업브랜드포지셔닝 구축에 바탕이 되는 지침서가 작성되어 있는가?	
	개별아이템 포지셔닝 구축에 바탕이 되는 지침서가 작성되어 있는가?	
개별아이템- 기업브랜드포지셔닝 구축방향 적합도 평가	포지셔닝 및 브랜드 포트폴리오 분석	기업브랜드의 포지셔닝 분석이 주기적으로 이루어지고 있는가?
		개별 아이템의 포지셔닝 분석이 주기적으로 이루어지고 있는가?
		브랜드포트폴리오에 대한 분석이 주기적으로 수행되고 있는가?
	포지셔닝 구축방향 적합도 평가	기업브랜드와 개별브랜드 및 개별브랜드 간 포지셔닝의 적합도 평가를 위한 체크리스트가 개발되어 있는가?
	개별아이템과 기업브랜드포지셔닝 구축방향에 대한 주기적인 적합도평가프로그램이 수행되고 있는가?	
개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백	개별아이템의 포지셔닝 조율	포지셔닝적합도 분석과 브랜드포트폴리오 분석 이후 개별아이템의 포지셔닝 개선과 리뉴얼이 필요할 경우, 개별아이템브랜드의 리포지셔닝이 이루어지고 있는가?
		개별아이템의 포지셔닝 조율을 위한 브랜드 아키텍처 관리가 이루어지고 있는가?
	피드백	기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 구축방향의 적합도 평가 결과 필요한 개선사항을 실행에 옮길 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?

제4절 시스템 요소 4_ 퍼스낼러티(Personality)

전 절에서 다루어진 포지셔닝의 관리는 강력한 브랜드자산을 구축하기 위한 효율적 브랜드디자인경영에 있어서 매우 중요한 요소라고 할 수 있으나, 반드시 퍼스낼러티(Personality)의 개념이 보완되어야 한다. 본 연구에서는 브랜드디자인경영을 위한 시스템 구축에 있어서 관리되어야 할 요소로서 브랜드의 퍼스낼러티 관리를 제안하고 있다.

기업들 간의 경쟁이 심화되고 다양한 상품과 서비스가 경쟁적으로 개발됨에 따라 소비자들의 선택 폭이 넓어지면서 제품과 서비스의 선정 기준이 점점 복잡 다양해지고 있다. 또한, 소비자들의 선택 과정에서도 변화가 일어나고 있는데, 종전의 제품의 기능이나 혜택과 같은 물리적 특성에 치중하는 경향에서 점차 브랜드의 신뢰성이라는 상징적 속성을 더 중요시하고 있다. 실제로 많은 소비자들이 기능이나 다른 물리적 속성들이 비슷한 경우, 브랜드에 대한 신뢰를 바탕으로 제품의 구매여부를 결정하는 경우가 많은데, Marty Neumeier는 “신뢰란 구매를 결정하게 하는 중요한 지름길이자, 현대 브랜드의 근간이다”라고 주장했다.¹⁰³⁾ 이와 더불어, 타 회사와 차별화되는 브랜드 이미지를 일관성 있게 구축하고 소비자 신뢰를 쌓으려는 다양한 시도의 결과로 브랜드 개성(Brand Personality)이라는 단어가 널리 사용되고 있다.

Alex Kroll¹⁰⁴⁾이 1989년 10월 미국 광고인 협회(National Advertisers Association)의 연설에서 “사람들이 개성을 갖고 있는 것처럼 브랜드에도 개성(personalities)이 있다”고 주장한 이래로 많은 학자들이 브랜드 개성은 브랜드 이미지의 한 요소로 브랜드 아이덴티티를 확립하는데 필수적인 요소라 강조하고 있다.¹⁰⁵⁾

브랜드 개성은 브랜드 이미지의 구성요소로서 주목을 받고 있으며 기존의 학문적 연구에서는 주로 광고를 통한 브랜드개성의 구축을 다루고 있다.

103) Marty Neumeier, 『The Brand Gap』, New Riders, 2006, p.11.

104) Y&R(Toung&Rubin)의 전 CEO

105) 송민정·정경원, “아바타를 활용한 브랜드 개성의 시각화에 관한 연구”, *디자인학연구*, vol.63 no.1, 2006, p.217.

David Aaker는 브랜드 개성은 브랜드이미지의 구성요소일 뿐 만 아니라 브랜드 아이덴티티를 구축함에 있어 필요한 전략적 요소이며¹⁰⁶⁾ 브랜드가 무엇을 상징하는지 명확히 해주며 또한 브랜드 개성을 나타내는 광고는 소비자에게 브랜드를 더욱 호감하게 하는 효과가 있다고 주장하였다.¹⁰⁷⁾ Marc Gobe도 브랜드 개성의 중요성을 다음과 같이 언급하였다:

브랜드 개성을 통해 개념화하는 아이디어는 브랜드 아이덴티티를 수립하는데 매우 강력한 방법이 되었다. 만일 브랜드의 아이덴티티가 분명하지 않는다면, 이는 어떠한 개성이 없기 때문이다.¹⁰⁸⁾

본 연구에서는 이러한 브랜드의 퍼스널리티가 단순히 광고전략을 통해 이루어지기 보다는 기업 내부와 외부의 퍼스널리티 관리를 위한 체계적인 시스템 관리를 통해, 전사적으로 이루어져야 한다고 제안한다. 따라서 기업의 실체에 대한 퍼스널리티 관리와 이를 통한 기업문화의 퍼스널리티가 구축되어져야 하고, 이러한 기업문화의 퍼스널리티가 기업브랜드에 대한 퍼스널리티로 이어지며 아울러, 기업이 소비자에게 전달하는 모든 아이템에 대한 전반적이고 체계적인 퍼스널리티 관리가 이루어져야 한다.

1. 퍼스널리티(Personality) 관리의 요소

전술한 바와 같이, 기존의 브랜드 퍼스널리티에 대한 개념은 개발된 브랜드에 대하여 광고 전략을 통해, 개별적인 브랜드의 퍼스널리티 구축을 다루고 있다. 그러나 이미 개발된 브랜드에 대해 광고 전략을 통해 브랜드의 퍼스널리티를 구축한다는 것은 다음 두 가지 측면에서 기업의 강력한 브랜드자산에 장기적으로 큰 기여를 하지 못하게 된다.

첫째, 광고 전략을 통해 이미 개발된 브랜드의 퍼스널리티 구축은 본질적인 퍼스널리티가 아닌 피상적인 퍼스널리티의 구축으로 소비자의 인지구조 속에 강한 이미지를 형성하지 못한다.

106) Aaker, D. A, 『Building Strong Brand』, NY: The Free Press, 1996, pp.141-142.

107) Aaker, D., Betra, P. & Myers, J. G., 『Advertising Management 4th Edition』, Prentice-Hall, 1992, p.253.

108) Gobe, Marc, 『Emotional Branding』, Alworth Press, 2001.

둘째, 개별적인 브랜드 퍼스넬러티의 구축은 전체적인 측면에서의 종합적인 기업브랜드 퍼스넬러티보다는 개별적인 브랜드에 대한 퍼스넬러티 형성으로, 기업 내 브랜드 간 브랜드 퍼스넬러티의 통일화가 이루어지지 못함으로써 소비자에게 강한 기업브랜드 퍼스넬러티 형성이 이루어지지 못한다.

위와 같은 두 가지 개념을 전제로 하여, 본 연구에서는 기업의 본질적인 브랜드 퍼스넬러티의 구축과 기업이 론칭하는 모든 아이템에 대한 브랜드 퍼스넬러티 통일화과정을 거쳐, 강력한 브랜드자산구축이라는 브랜드디자인경영의 본질적인 목표를 달성할 수 있을 것이다. 이를 위해서는 다음 세 가지의 관리 과정이 필요하다고 제안한다.

첫째, 기업브랜드와 개별브랜드 간의 퍼스넬러티의 적합성관리

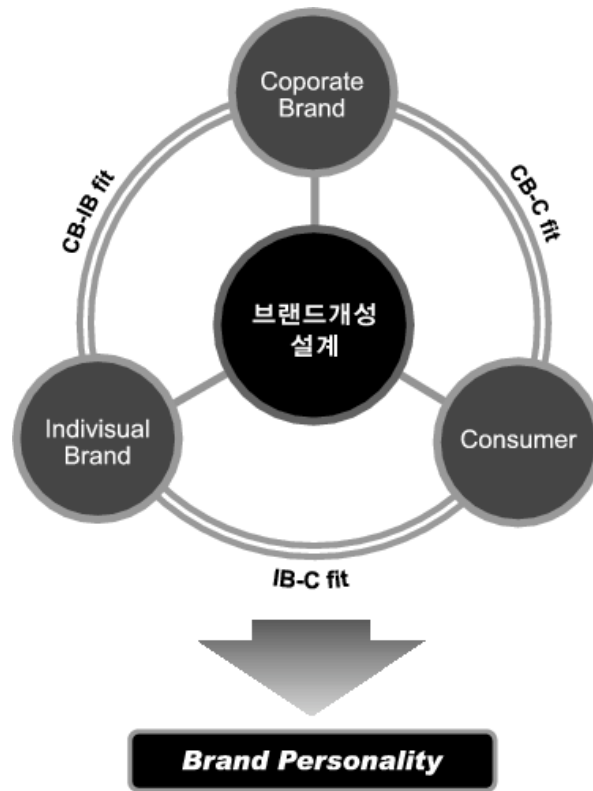
둘째, 기업브랜드의 퍼스넬러티와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스넬러티의 적합성관리

셋째, 개별브랜드와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스넬러티의 적합성관리

위의 세 가지 개념은 기업브랜드(Corporate Brand)와 개별브랜드(Individual Brand) 사이의 퍼스넬러티 일치성, 또 기업브랜드의 퍼스넬러티와 소비자인지구조 내에 형성된 퍼스넬러티 이미지의 일치성 및, 개별브랜드 퍼스넬러티와 소비자 인지구조 내에 형성된 퍼스넬러티의 일치성을 관리함으로써, 기업의 본질적 가치에 대한 스스로의 퍼스넬러티를 형성하고, 이를 소비자에게 일관성있게 전달하는 과정을 거쳐 강력한 브랜드 퍼스넬러티를 형성함으로써 궁극적으로는 기업의 포지셔닝과 함께 시너지효과를 유발함으로써 장기적으로 강력한 브랜드자산구축에 도움이 될 수 있을 것으로 판단된다.

위의 세 가지 퍼스넬러티 관리개념을 도표로 표현하면 다음 <그림 4-33>과 같다. 기업의 전반적인 브랜드 퍼스넬러티(Brand Personality) 형성은, 기업브랜드, 개별브랜드 및 소비자 인지구조 내에 형성된 퍼스넬러티의 이미지를 종합적으로 고려해야 한다. 1차적으로 기업브랜드와 각각의 전략적 사업단위별로 운영되는 개별브랜드 사이의 퍼스넬러티의 일관성이 없을 경우 소비자들

이 인지할 수 있는 브랜드 퍼스널리티에 혼란을 야기할 수 있을 것이다. 또한 2차적으로는 기업브랜드와 기업의 개별브랜드의 퍼스널리티가 소비자가 인지하고 있는 퍼스널리티와 일치를 이루지 못한다면, 강력한 퍼스널리티의 형성은 어려워질 것이다. 따라서 이 세 가지 측면에서의 확실한 적합도(Fit)를 설계하는 것이 퍼스널리티의 관리요소가 될 것이다.



[그림 4-33] 브랜드개성의 구현

가. Corporate Brand-Individual Brand Fit(CB-IB Fit)

브랜드 시스템을 살펴보면 몇 개의 층으로 이루어진 브랜드의 계층구조가 존재한다. 이것을 세부적으로 구분하지 않고 크게 기업브랜드(Corporate Brand)와 전략적 사업단위별로 개발되어진 개별브랜드(Individual Brand)의

두 가지 관점에서 봤을 때 기업브랜드 차원에서 느낄 수 있는 퍼스넬리티와 기업에서 생산되는 제품이나 서비스브랜드, 즉 개별브랜드에서 느낄 수 있는 퍼스넬리티의 이상점은 동일해야 한다는 것이다.

기업브랜드에는 기업의 철학이나 기업이념 등이 반영되어 있을 것이며 기업 문화 또한 자연스럽게 녹아있을 것이며 제대로 설계된 개별브랜드에서의 브랜드 비전이나 미션은 기업 차원의 철학이나 기업문화 등과 동떨어져 있지 않을 것이다. 결국 기업브랜드와 개별브랜드는 같은 목소리를 내야 한다는 것이다.

기업브랜드와 개별브랜드 사이의 일치성 부재에 관한 사례로 3M사를 볼 수 있는데 3500개가 넘는 개별브랜드들이 기업브랜드와의 일치성을 무시한 채 각각의 사업단위별로 무분별하게 개발되어져 기업의 아이덴티티 자체를 희석시켜 버렸던 사례를 볼 수 있다. '3M'이라는 기업브랜드와 거기에서 파생된 수많은 제품 브랜드들을 어떻게 관리할 것인가를 두고 많은 고민 끝에 기업의 핵심가치를 혁신(innovation)과 신뢰성(reliability)에 두고 개별 브랜드들 에까지 철저히 기업의 이념에 맞는 브랜드로의 재편성에 힘입어 확실한 기업의 아이덴티티를 구축해 나갈 수 있었다. 즉, '3M'이라는 기업브랜드에서 느껴지는 'Innovation'이라는 핵심가치가 투영된 퍼스넬리티와 3M에서 생산되는 수많은 제품브랜드들에서 느껴지는 퍼스넬리티는 일치되어야 한다는 것이다.

나. Corporate Brand-Consumer Fit(CB-C Fit)

기업브랜드와 소비자와의 일치성도 브랜드 개성 설계에 있어 고려해야할 중요한 요인 중 하나이다. 기업브랜드는 기업철학과 이념, 기업의 사명을 내포하고 있을 것이며 소비자들 또한 기업의 브랜드에 대해 형성하고 있는 개인적인 이념과 신념을 가지고 있을 것이다. 종종 기업은 소비자들이 오랫동안 기업의 브랜드에 대해 형성하고 있는 퍼스넬리티가 있음에도 이를 무시하고, 일방적인 퍼스넬리티 이미지를 전달하는 경우가 있다. 이러한 경우, 기업이 소비자에게 전달하는 퍼스넬리티의 이미지가 효과적이라기보다는 오히려, 소

비자의 인지구조 속에 혼란만을 가중시킴으로써 역효과를 발휘하는 결과를 나타내게 될 것이다. 따라서 소비자들의 기업의 브랜드에 대하여 갖는 퍼스넬러티의 강도는 그 브랜드에 대한 로열티를 갖게 하느냐 그렇지 못하느냐에 대해 아주 큰 영향력을 행사한다고 볼 수 있다.

특히, 기업이 타겟으로 하고 있는 소비자들이 이념과 신념에 대해서도 기업이 추구하는 브랜드 퍼스넬러티의 이념과 신념에 일치하는지에 대한 신중한 고려가 필요하다. 이념과 신념의 상충은 결코 기업브랜드의 퍼스넬러티를 형성하기가 어렵기 때문이다. 예를 들어, 동물애호주의자들은 모든 제품에 'Against Animal Test'라는 문구가 쓰여진 '바디샵(The Body Shop)'이라는 기업브랜드에 충성하게 될 가능성이 높으며 이스라엘의 팔레스타인 점령을 반대하는 반 시오니스트(Zionist)들은 시오니즘을 지원하는 하워드 슐츠, 즉 CEO의 이념 때문에 '스타벅스(STARBUCKS)'라는 기업브랜드를 멀리하기도 한다.

기업브랜드는 CEO의 이념이나 가치관, 철학과 별개일 수 없다. 그것들이 어떠한 형태로든 브랜드 안에 녹아들 수밖에 없기 때문이다. 따라서 기업브랜드의 철학이나 비전이 타겟 소비자의 신념과 어느 정도 일치되도록 퍼스넬러티의 설계가 이루어져야 할 것이다.

다. Individual Brand-Consumer Fit(IB-C Fit)

브랜드 퍼스넬러티를 설계하는데 있어 그 브랜드를 소비하게 될 소비자를 고려하는 것은 무엇보다 중요한 요인이라 할 수 있다. 따라서 개별브랜드(Individual Brand)와 소비자(Consumer) 사이의 적합성을 고려하는 것 또한 퍼스넬러티를 설정하는데 있어 매우 중요한 요인이라 할 수 있다.

소비자들은 자신이 소비하는 브랜드를 통해 자아 이미지를 표출시키려는 욕구를 가지고 있다. 따라서 소비자들은 브랜드이미지와 자아이미지를 동일시하려는 경향이 있으며 자신이 이상적으로 생각하는 브랜드이미지에 자아이미지를 투영시키고자 한다.

자아개념(Self-concept)에 대한 최초의 연구는 Levy(1950)의 “소비자가 단순히 제품 기능에 유인되어 구매하기보다는 제품을 가시화하기 위한 심벌에

의해 유의하게 영향을 받을 것이다.”는 주장에서 시작되었다. 이에 영향을 받아 많은 자아개념이론이 형성되었으며, 대표적인 연구는 Rogers(1951)의 ‘개인-자아강화’이론에 근거한 Grubb Grathwohl(1967)¹⁰⁹⁾의 연구이다. 이 연구에서, 첫째, 자아개념은 구매자에게 가치를 부여하여 구매행동은 자아개념을 보호하고 강화하는 방향으로 이루어지고 둘째, 상품의 전시, 구매, 그리고 사용은 구매자나 일반인에게 상징적 의미로 의사소통하며 셋째, 개인의 소비행위는 상징으로서의 제품소비를 통해 자아개념을 강화시키는 방향으로 이루어진다는 것을 주장하고 있다.¹¹⁰⁾ 이와 같이 소비자의 자아이미지와 브랜드이미지의 일치성의 문제는 퍼스낼러티의 설정에 있어 매우 중요한 요인임을 간과해서는 안 될 것이다.

2. 퍼스낼러티(Personality) 관리의 실행방안

전 절에서 기업의 강력한 브랜드자산 구축을 위한 요소 중 하나로서의 퍼스낼러티는 장기적인 브랜드 퍼스낼러티 설계를 중심으로 기업브랜드와 개별브랜드간의 퍼스낼러티의 적합성관리, 기업브랜드의 퍼스낼러티와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스낼러티의 적합성관리 및 개별브랜드와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스낼러티의 적합성관리를 제안하였다. 퍼스낼러티 관리의 실행과정에서는 위의 네 가지 개념이 효율적으로 실현될 수 있는 구조화된 시스템의 형성이 필요하다.

먼저, 퍼스낼러티 구축에 있어서 가장 중요한 부분은 장기적인 브랜드 퍼스낼러티의 설계이다. 장기적인 브랜드 퍼스낼러티는 기업브랜드에 대한 장기적인 퍼스낼러티 구축 로드맵이며, 이는 기업의 사업단위별 개별브랜드에 대한 브랜드 퍼스낼러티 구축의 방향타로서의 역할을 담당하게 된다. 일반적으로 퍼스낼러티 설계에 있어서의 기준은 기업철학(이념), 소비자의 욕구 및 경쟁 환경에서의 차별화 등의 요소가 활용된다.

109) Grubb Grathwohl, "Consumer self-concept, symbolism, and market behavior: a theoretical approach," *Journal of Marketing*, vol.31 no. 4, Part 1, Oct 1967, pp.22-27.

110) 임병우, "애니메이션 캐릭터의 브랜드개성과 소비자개성 연구", *디자인학연구*, vol.63 no.1, 2006, p.145.

첫째, 기업 이념(mission)으로도 불리는 기업 철학은 기업이 사회에서 추구해야 할 가치와 역할 그리고 바람직한 비전을 설정하는 바탕이 되는 사상적 지주, 즉 신념 체계를 말한다. 또한 철학은 기업을 둘러싼 시대적·역사적 상황과 전반적인 사회 가치를 반영하고 있으며, 창업자를 비롯한 모든 종업원의 가치 의식과 실천적 의지를 반영하고 있다. 반면 비전(vision)은 기업이 궁극적으로 추구하는 미래의 모습으로 전체 종업원들의 상상력과 창의력을 환기함으로써 기업의 에너지를 한 방향으로 집결시키는 역할을 한다. 따라서 비전은 철학에 근거를 두고 설정되며 기업의 제반 경영 활동은 비전의 구현 방향에 어긋남이 없어야 한다. 경영 이념은 비전을 구현하기 위하여 기업이 취해야 할 경영 방식을 지도해주는 원칙들을 말한다. 따라서 경영 활동에서 내리는 중요한 결정과 방향 설정은 경영 이념에 합치되어야 한다.¹¹¹⁾ 따라서 브랜드 퍼스널리티의 설계에 있어 기업의 철학은 반드시 고려되어야 할 사항 중의 하나이다. 기업 브랜드이건 개별 브랜드이건 간에 기업철학과 합치되지 않는 브랜드의 퍼스널리티는 기업과 브랜드간의 시너지효과를 저해하는 요인으로 작용하게 될 것이기 때문이다.

둘째는 소비자의 욕구로 소비자들이 브랜드를 소비함에 있어 브랜드이미지를 통해 자아이미지를 표출하고자 하는 욕구가 있기 때문에 브랜드 퍼스널리티를 설정함에 있어 소비자가 브랜드 소비를 통해 얻고자 하는 이미지가 무엇인지 즉 소비자 욕구를 파악하는 것 또한 매우 중요한 요인이 된다. 따라서 브랜드 퍼스널리티를 설계할 때는 그 브랜드가 포지셔닝 된 위치가 어디인지 정확히 알고 포지셔닝 시에 타겟으로 설정된 소비자 그룹에 대한 명확한 분석이 이루어져야 할 것이다. 결국 소비자들의 욕구와 브랜드의 퍼스널리티가 일치되었을 때 브랜드의 성공 가능성은 높아지게 될 것이며 따라서 소비자 욕구는 퍼스널리티 설계에 있어 하나의 기준이 될 수 있다.

셋째는 경쟁환경에서의 차별화로, 브랜드 퍼스널리티를 설정함에 있어 차별화의 요인 또한 중요한 설정 기준이 된다. 시장에는 수많은 브랜드들이 존재하며 브랜드들은 소비자들 사이에 두고 경쟁관계를 이루고 있다. 단순히 브랜

111) 손일권, *op. cit.*, p.289.

드가 제공하는 기능적 측면에서의 차별화뿐만 아니라 소비자가 브랜드에 대해 느끼는 사회적·심리적 효익 측면에서의 차별화까지 유·무형의 차별화 기회를 분석하여야 하며 자사의 브랜드를 경쟁브랜드들과 차별화시키기 위한 방법으로서의 브랜드 퍼스넬리티의 설계도 염두에 두어야 할 것이다.

위에서 기술한 브랜드 퍼스넬리티 형성의 활용요소는 기업이 처한 상황과, 경영층과 내부조직구성원의 성향 및 경쟁 환경에 따라 각 기업특성에 맞게 선택되어질 수 있다. 중요한 것은 어떠한 기준으로 기업의 장기적 브랜드 퍼스넬리티가 형성되든 개별브랜드의 확고한 브랜드 퍼스넬리티의 기준으로 작용해야 한다는 점이다.

아울러, 기업이 설계한 브랜드 퍼스넬리티는 단순히 제품, 광고, 패키지 등과 같은 외부적인 표현양식에서의 가이드라인으로만 활용되어져서는 안되며, 조직구성원의 인식구조 내에 하나의 기업이 추구하는 이미지 상으로 작용하였을 때 실제적으로 실체가 있는 퍼스넬리티가 형성 될 수 있다. 따라서 기업이 설계한 브랜드 퍼스넬리티가 조직구성원들이 행동지침이 될 수 있도록 다양한 이벤트와 제도 등의 활용이 필요하다. 조직구성원들이 스스로 인식하는 브랜드의 퍼스넬리티가 없다면, 실체가 없는 피상적인 퍼스넬리티일 것이며, 따라서 강력한 브랜드 퍼스넬리티의 형성은 어려워질 것이다. 조직구성원이 스스로 브랜드 퍼스넬리티에 대해 이해하고, 인식하고, 이에 맞게 행동하려 할 때, 그것은 자연스럽게, 제품, 광고, 패키지 브랜드 아이덴티티, CI등을 통해 표현될 것이며, 이야 말로 진정한 퍼스넬리티의 형성과정이라 할 수 있다.

퍼스넬리티 구축에 있어서 두 번째로 다루어져야 할 개념은 기업브랜드와 개별브랜드의 퍼스넬리티 적합도 관리이다. 기업이 장기적이고 전체적인 관점에서 설계한 퍼스넬리티는 사업단위별 또는 사업단위내 개별브랜드 퍼스넬리티 구축의 가이드라인으로서의 역할을 해야 한다. 기업은 다양한 조직과 부서로 이루어진 하나의 집단으로써, 기업이 설계한 퍼스넬리티에 대한 명확한 가이드라인이 없다면, 각 조직과 부서는 스스로의 업무성과극대화를 위해 노력할 것이며, 이 경우, 기업이 추구하는 퍼스넬리티는 각 사업단위내의 개별브랜드에 반영되지 못하게 될 것이다. 특히, 브랜드 퍼스넬리티의 가장 중요한 부분

을 담당하고 있는 제품, 광고, 패키지, BI, CI와 같은 디자인분야의 경우, 기업의 퍼스넬리티가 개별브랜드의 퍼스넬리티에 대한 일관된 가이드라인을 제공하지 못한다면, 소비자는 기업이 전달하는 다양한 아이টে에 대한 혼란이 가중되어, 개별브랜드에 대한 일부 퍼스넬리티의 형성은 가능하다 할지라도, 기업의 전체적인 차원에 대한 퍼스넬리티 형성은 어려워질 것이다.

전통적으로 경영분야에서, 기업이 전사적으로 정한 목표를 조직구성원 모두가 스스로 이해하고 이를 실천할 수 있도록 하는 “목표에 의한 관리(MBO: Management By Objective)”의 개념이 이용되고 있다. MBO 이론은 목표설정의 가장 대표적인 예로서 1965년 Peter Drucker가 그의 저서 ‘경영의 실제’에서 주장한 이론이다. 이 이론에 의하면 경영자는 종업원들로 하여금 직접 자신들의 업무목표를 설정하는 과정에 참여하도록 함으로써 같이 적절한 목표를 설정하고, 이를 기준으로 하여 작업실적을 평가한다. 따라서 경영자와 종업원 모두가 만족할 수 있는 경영목표를 설정할 수 있으며 특히 종업원들은 자신에 대한 평가방법을 미리 알고 업무에 임하고, 평가 시에도 합의에 의해 설정된 목표달성 정도에 따라 업적을 평가하며 그 결과는 피드백(feedback) 과정을 통하여 경영계획 수립에 반영된다.

브랜드의 퍼스넬리티에 대해 아주 중요한 부분을 담당하는 디자인분야의 경우에도 기업이 추구하는 목표를 지침으로 삼아 모든 디자인이 일관된 퍼스넬리티를 반영할 수 있도록 하는 기법을 “목표에 의한 디자인(DBO: Design By Objective)”라 한다. “목표에 의한 디자인”은 디자인작업을 수행함에 있어 기업이념을 바탕으로 디자인이념을 설정하여 이것을 디자인에 녹여내는 것이다. 즉 디자인의 방향이 기업이념을 잘 표출할 수 있게끔 설정되는 것으로 각각의 디자인에서 기업이념을 바탕으로 한 일관된 이미지를 얻을 수 있는 장점이 있다. 이러한 기업이념을 바탕으로 브랜드 퍼스넬리티의 설계가 끝났다면 디자인에 의한 퍼스넬리티의 표현에 집중해야 할 것이다.

예를 들어, ‘브라운(BRAUN)’의 기업이념은 ‘인간중심디자인’으로, ‘브라운’이라는 브랜드로 나오는 모든 제품들에는 이러한 디자인이념이 녹아있

고 제품들의 디자인에서 느껴지는 일관된 이미지로 ‘브라운’이라는 브랜드를 떠올릴 수 있다. 이는 곧 설정된 브랜드 퍼스넬러티가 제대로 반영되어 있는 것을 알 수 있다. 이러한 “목표에 의한 디자인”과 관련하여 정경원은 그의 저서에서 DBO의 이점을 다음과 같이 기술하고 있다.¹¹²⁾

- 성취해야 할 공통의 디자인 목표를 만들 수 있음.
- 가장 효과적인 디자인 프로세스를 수립할 수 있음.
- 디자인 경영자를 포함하여 가장 적합한 디자이너를 임명할 수 있음.
- 디자인 경영자, 스태프디자이너(staff designer), 그리고 외부 디자인 컨설턴트를 포함하는 사람들 사이의 이해를 증진시킴.
- 유용한 자원을 보다 효과적으로 쓸 수 있음.
- 정기적인 평가를 포함하여 디자인 성과의 측정을 위한 기반과 방법을 수립할 수 있음.
- 목표에 대한 참여를 통해 디자이너의 동기 유발을 증진시킬 수 있음.
- 디자이너의 자기 계발 요구와 적절한 교육 훈련을 명확히 해줌.

이와 같은 DBO는 기업브랜드가 설정한 퍼스넬러티가 개별브랜드에 반영될 수 있도록 하는 유용한 기법이 될 수 있다. 아울러, 기업브랜드와 개별브랜드의 퍼스넬러티 적합성관리에는 개별 브랜드의 퍼스넬러티가 기업브랜드의 퍼스넬러티에 기준하여 설계되고 또한 소비자에게 전달되고 있는 지에 대한 평가와 평가결과의 피드백과정이 필요하다.

퍼스넬러티 관리에 있어서 세 번째로 고려해야 할 요소는 기업브랜드와 소비자 인지구조 내에 형성된 퍼스넬러티의 적합성을 관리하는 것이다. 기업의 퍼스넬러티 구축의 궁극적인 목적은 기업이 스스로 퍼스넬러티를 구축하고 이에 대한 일관성을 갖는 것이 목적이 아니라, 소비자의 인지구조내의 하나의 강력한 기업브랜드 및 기업 내 개별브랜드에 대한 퍼스넬러티를 형성함으로써 브랜드에 대한 강한 로열티구축과 이를 바탕으로 한 기업의 강력한 브랜드자산의 구축에 있다.

기업브랜드에 대한 소비자의 퍼스넬러티 인식은 광고, 제품, 제품디자인, 패키

112) 정경원, *op. cit.*, pp.179-181.

지, BI 및 CI와 제품에 대한 자신의 과거의 경험, 주위사람들의 평판 등 다양한 요인에 의하여 형성된다. 이렇게 형성된 브랜드 퍼스넬리티 인식은 기업이 추구하는 방향대로 형성되었을 수도 있고, 반대로 기업이 추구하는 것과는 전혀 다른 방향으로 형성되었을 수도 있다. 기업이 추구하는 방향대로의 기업브랜드 퍼스넬리티 구축은 매우 바람직하나, 그렇지 못할 경우에는 일관성 있는 브랜드이미지구축에 매우 치명적이므로 기업은 주기적으로 기업의 브랜드에 대한 소비자의 인식이 어떻게 형성되어 있는지에 대한 인지평가를 수행할 필요가 있으며 아울러, 그 결과에 따라 적절한 조치를 취하는 피드백과정이 필요하다. 또한 기업브랜드의 퍼스넬리티 형성에 가장 큰 역할을 하는 기업브랜드광고가 기업이 추구하는 방향의 퍼스넬리티 특성과 일치하는지와 소비자의 인지구조 내에 형성되어 있는 퍼스넬리티 이미지와 일관성이 있는지에 대한 평가와 피드백과정이 필요하다. 아울러, 기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스넬리티가 일관성을 가지며 제작되었는지, 그리고 일관된 메시지를 소비자에게 전달하고 있는지에 대한 평가와 피드백과정이 요구된다고 할 수 있다. 이와 같은 과정은 기업브랜드와 소비자의 인지구조 내의 퍼스넬리티가 일치하는지에 대한 전반적인 평가와 관리과정으로, 일관성 있는 퍼스넬리티 형성을 통한 강력한 브랜드이미지 구축에 매우 필요한 과정이라고 할 수 있다.

효율적 브랜드디자인경영을 위한 퍼스넬리티 관리에 있어서 마지막으로 고려해야 할 요소는 기업의 개별브랜드와 소비자 인지구조 내의 퍼스넬리티 일관성관리이다. 소비자는 기업의 전반적인 퍼스넬리티에 대한 형성 이외에도 기업이 소비자에게 전달하는 개별브랜드에 대한 퍼스넬리티를 형성할 것이다. 기업의 전체적 차원의 퍼스넬리티와 일관성이 없는 개별브랜드의 퍼스넬리티 구축은 단기적인 측면에서는 개별브랜드의 성공에는 도움이 될 수 있으나, 장기적인 측면에서 기업의 브랜드자산 구축에는 그다지 도움이 되지 못함으로써 효율적인 브랜드자산 관리를 달성하지 못한다고 할 수 있다.

따라서 기업은 사업단위 혹은 전사적인 차원에서 개별브랜드의 퍼스넬리티에 대한 소비자의 인지평가를 실시하고, 아울러, 개별브랜드의 광고에 대해서도 각각의 개별브랜드광고 내에서 보여주는 퍼스넬리티의 특성이 기업브랜드의

퍼스널리티 구축이라는 하나의 일관되고 장기적인 목표아래 이루어지고 있는 지에 대한 평가과정이 필요하다. 즉, 개별브랜드 간 광고 내에서 보여주는 퍼스널리티 특성의 일관성에 대한 평가와 피드백과정이 이루어져야 한다. 전문적인 퍼스널리티 관리의 실행방안을 정리하면 다음과 같다.

[표 4-14] 퍼스널리티(Personality) 관리의 실행방안

범주	실행방안
장기적 브랜드 퍼스널리티 설계	기업브랜드 퍼스널리티의 설계 개별브랜드의 퍼스널리티 가이드설계 기업브랜드 퍼스널리티의 조직문화화 기업브랜드 퍼스널리티 인식을 위한 이벤트설계
CB-IB Fit 관리 및 피드백	기업브랜드 퍼스널리티 가이드의 적용 기업브랜드 퍼스널리티 가이드의 평가 CB-IB Fit 피드백
CB-C Fit관리 및 피드백	기업브랜드에 대한 주기적인 소비자 인지평가 및 피드백 기업브랜드광고와 소비자인지평가간 퍼스널리티 일관성관리 기업광고-개별브랜드광고의 퍼스널리티 일관성 관리
IB-C Fit관리 및 피드백	개별브랜드에 대한 소비자 인지평가 및 피드백 개별브랜드광고의 퍼스널리티 일관성관리 개별브랜드에 대한 소비자의 인지평가의 비교분석 피드백

3. 퍼스널리티(Personality) 관리의 체크리스트

전 절에서 효율적 브랜드디자인경영을 위한 퍼스널리티 구축의 실행방안으로서 크게 장기적 브랜드 퍼스널리티 설계, 기업브랜드와 개별브랜드간의 퍼스널리티의 적합성관리, 기업브랜드의 퍼스널리티와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스널리티의 적합성관리 및 개별브랜드와 소비자의 인지구조내에 형성된 기업브랜드 퍼스널리티의 적합성관리의 개념과 이의 실행방안들에 대하여 기술하였다. 본 절에서는 이러한 실행방안에 대해 평가와 피드백 과정을 제공해 줄 수 있는 평가항목을 개발하였다.

먼저, 장기적인 브랜드 퍼스넬러티의 실행방안으로는 기업브랜드의 퍼스넬러티 설계, 개별브랜드의 퍼스넬러티 가이드설계, 기업브랜드 퍼스넬러티의 조직문화화 및 기업브랜드 퍼스넬러티 인식을 위한 이벤트설계를 제안했다.

기업브랜드 퍼스넬러티의 설계는 장기적인 기업브랜드 퍼스넬러티가 설계되어 있어야 하며, 이러한 기업브랜드의 퍼스넬러티는 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 될 수 있도록 매뉴얼로 제작되고 활용되어야 한다. 아울러, 개발된 기업브랜드 퍼스넬러티는 조직의 분위기나 업무환경 등과 같은 조직문화형성의 근간이 될 수 있어야 비로소 진정한 의미의 퍼스넬러티형성이 가능하다고 할 수 있다. 기업 브랜드 퍼스넬러티는 조직구성원들이 모두 인식할 수 있도록 이벤트나 행사 등을 통해 전달되어야 하며 이러한 과정을 통해, 조직구성원이 기업브랜드 퍼스넬러티에 대한 인식을 적절히 하고 있는지에 대한 평가와 평가결과에 따른 피드백도 요구된다.

기업브랜드와 개별브랜드의 적합도 관리와 피드백에서는 기업브랜드 퍼스넬러티의 매뉴얼이 실제로, 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침으로서 정상적으로 활용되는지의 여부와, 활용여부를 평가할 수 있는 평가시스템이 가동되어야 한다. 또한 평가결과에 따라 부정적이거나 부적절한 결과를 논의하고, 논의결과에 따라서 개선안을 제안하고, 제안된 안을 구체적으로 실행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되어야 한다.

기업브랜드 퍼스넬러티와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스넬러티의 적합성관리에서는 기업브랜드에 대하여 소비자의 인식에 대한 주기적인 평가와 평가결과에 따른 개선안을 실행할 수 있도록 하는 의사결정시스템 가동여부가 평가되어야 한다. 아울러, 기업브랜드뿐만 아니라 기업브랜드의 퍼스넬러티 형성에 가장 큰 역할을 담당하는 기업브랜드광고에 대해서도, 이에 대한 소비자의 인식에 대한 주기적인 평가와 평가결과에 따른 개선안을 실행할 수 있도록 하는 의사결정시스템 가동여부가 평가되어야 할 필요가 있다. 아울러, 기업광고와 개별브랜드광고 간 퍼스넬러티의 전달에 있어서, 일관성 있는 퍼스넬러티의 형성과 전달이 이루어지고 있는지 그리고 평가결과에 따

른 부정적인 내용을 개선할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는지도 다루어져야 한다.

마지막으로 개별브랜드와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스널러티의 적합성관리에서는 개별브랜드 자체와 개별브랜드의 광고에서 나타나는 퍼스널러티가 소비자의 인지구조 내에 형성한 퍼스널러티와 일관성 있게 전달되도록 설계되었는지에 대한 평가프로그램이 요구된다. 아울러, 평가결과에 따라서 부적절하거나 부정적인 결과를 개선하고 또한 개선안이 실행될 수 있도록 하는 의사결정시스템의 가동도 평가되어야 한다. 이와 같은 개념을 바탕으로 퍼스널러티 관리요소를 점검하기 위한 항목을 정리하면 다음 <표 4-15>과 같다.

[표 4-15] 퍼스널러티(Personality) 관리의 체크리스트

범주	항목	내용
장기적 브랜드 퍼스널러티 설계	기업브랜드 퍼스널러티	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널러티가 구축되어 있는가?
	개별브랜드의 퍼스널러티 가이드	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널러티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 매뉴얼로 제작되어 있는가?
	조직문화화	기업이 구축한 장기적 브랜드 퍼스널러티에 맞는 특성이 조직의 분위기나 업무환경 등에 반영되고 있는가?
	이벤트설계	기업의 브랜드퍼스널러티를 이해할 수 있도록 조직구성원을 대상으로 하는 이벤트나 행사가 있는가?
	평가	기업의 브랜드 퍼스널러티에 대해 조직구성원의 인지정도를 평가하는 과정이 있는가?
CB-IB Fit 관리 및 피드백	퍼스널러티 가이드적용	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널러티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는가?
	퍼스널러티 평가시스템운용	기업이 추구하는 퍼스널러티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적 활용에 대한 체크리스트와 평가주체 등 평가시스템이 구축되어 있는가?
	평가피드백시스템	기업이 추구하는 퍼스널러티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는지에 대한 평가 이후 적절치 못한 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?

CB-C Fit관리 및 피드백	소비자인지평가	기업브랜드에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널리티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?
	소비자인지평가 피드백	기업브랜드에 대한 소비자의 퍼스널리티 인식에 대한 평가결과에 대해 부정적인 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?
	기업브랜드광고 퍼스널리티 평가	기업브랜드광고가 소비자가 인지구조내에 형성한 기업브랜드 퍼스널리티와의 일치/불일치를 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?
	기업브랜드광고 퍼스널리티 평가 피드백	기업브랜드광고가 소비자가 인지구조 내에 형성한 기업브랜드 퍼스널리티와의 일치/불일치를 평가한 결과에 대해 부정적인 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?
	기업광고-개별브랜드 퍼스널리티 일관성	기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스널리티 일관성을 평가하는 프로그램이 있는가?
	기업광고-개별브랜드 퍼스널리티 일관성 피드백	기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스널리티 일관성에 대한 평가결과에서 불일치의 개별브랜드광고에 대한 개선안이 수행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?
IB-C Fit관리 및 피드백	개별브랜드에 대한 소비자인지평가	개별브랜드에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널리티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?
	개별브랜드광고에 대한 소비자인지평가	개별브랜드광고에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널리티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?
	개별브랜드 간 소비자인지평가 피드백	개별브랜드 간 발생하는 퍼스널리티 불일치(브랜드 및 광고 포함)를 해결할 수 있는 개선안이 실행되도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?

제5절 시스템 요소 5_ 프로젝트(Project)

효율적 브랜드디자인경영을 위한 시스템설계에 있어서 다섯 번째 요소는 프로젝트(Project)에 대한 관리이다. 프로젝트관리는 Earl N. Powell이 자신의 논문에서 “프로젝트 팀을 경영한다거나 그 팀에서 일하는 것은 단지 스케줄을 맞추는 것보다 중요하다”¹¹³⁾고 말한 것처럼 단지 팀을 구성하고 목표를 달성하기 위해 할당된 임무를 달성하는 일련의 작업과정이라고 여겨지는 것보다는 훨씬 복잡한 개념을 내포하고 있다고 할 수 있다.

디자인경영분야에서는 프로젝트관리를 디자인개발 프로젝트로 한정하여 성공적인 프로젝트수행의 절차에 대해서 일반적으로 다루고 있다. 이와 관련하여 정경원은 프로젝트차원의 디자인경영에 관련되는 주요 문제로 다음의 다섯 가지를 기술하고 있다.¹¹⁴⁾

첫째, 가장 적합한 프로세스와 가장 유용한 인력을 선정하기 위해 디자인 프로젝트의 본질과 목표가 명시되어야만 한다.

둘째, 디자인프로젝트의 추진에 소요되는 공간, 시설 및 예산 등을 포괄하는 모든 자원들이 필요할 때 효과적으로 활용될 수 있도록 해야 한다.

셋째, 프로젝트를 약정된 시간과 예산의 범주 내에 완결하기 위해 프로젝트 팀 차원에서의 필요한 디자인역량이 확보되고 재창출되어야만 한다.

넷째, 디자인 프로세스가 추진되는 동안에 요구되는 모든 활동들과 디자인 결과물을 올바르게 평가하기 위해 종합적인 평가기준이 수록된 목록이 마련되어야 한다.

다섯째, 디자인에 의해 얻어진 모든 우월성들이 적절하게 보호되어야 한다.

제반 법적인 보호장치를 만들어야 한다.

위의 개념을 정리하면 디자인프로젝트에서 관리요소로 목표관리, 물적 및 금전적 자원 활용, 시간 및 예산통제와 관리, 평가기준의 수립 및 디자인의 법적 보호로 요약될 수 있다.

113) Earl N. Powell, *op. cit.*

114) 정경원, *op. cit.*, pp.129-131.

브랜드디자인경영의 요소로서 프로젝트요소는 디자인경영에서의 디자인프로젝트요소와는 고려해야 할 범위가 다르며, 따라서 고려해야 할 요소에도 차이가 난다고 할 수 있다. 이러한 차이점을 분류하여 정리하면,

- 첫째, 디자인프로젝트의 경우, 디자인개발에 중점이 이루어져 있지만, 브랜드디자인경영에서의 프로젝트의 목적은 일관된 아이덴티티와 포시셔닝 및 퍼스널러티의 문제를 포함하는 브랜드자산 구축에 중점이 있다.
- 둘째, 디자인프로젝트에서는 하나의 새로운 디자인개발을 다루고 있지만, 브랜드디자인경영에서의 프로젝트개념은 다양한 브랜드를 일관된 목표아래 일관되고 통일성 있는 조율을 다루고 있다.
- 셋째, 디자인프로젝트는 디자인개발이 중심이므로 디자이너중심의 필요한 외부인력 활용이 전제가 되지만, 브랜드디자인경영에서의 프로젝트는 모든 참여자가 브랜드자산 구축이라는 목표아래 동등한 입장에서 업무를 담당하게 된다.

이와 같은 차이는 브랜드디자인경영에서의 프로젝트요소가 기존의 디자인경영에서의 프로젝트요소와는 달리, 브랜드자산의 구축 및 이를 위한 브랜드조율과 다양한 프로젝트 참여자에 대한 고도의 관리개념을 내포하고 있다고 할 수 있다. 본 절에서는 이러한 브랜드디자인경영에서 다루어져야 할 프로젝트의 관리요소와 실행방안에 대하여 살펴보기로 한다.

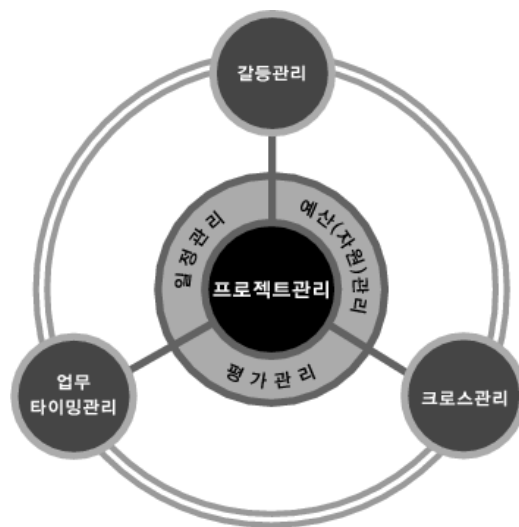
1. 프로젝트(Project) 관리의 요소

전술한 바와 같이 브랜드디자인경영의 프로젝트 문제는 주로, 일관된 아이덴티티와 포시셔닝 및 퍼스널러티의 문제를 포함하는 브랜드자산 구축의 목표아래, 다양한 브랜드를 일관되고 통일성 있게 조율하는 문제를 다루고 있다고 할 수 있다. 따라서 무엇보다도 일관된 아이덴티티와 포시셔닝 및 퍼스널러티의 문제를 포함하는 브랜드자산 구축의 목표설정과 이를 달성하기 위한 실행계획이 필요하며, 이는 전술한 정경원(2001)이 기술한 프로젝트차원의 디자인경영에서 다루어야 할 다섯 가지 문제 중 가장 처음으로 언급된, 프로젝트

의 본질과 목표에 대한 명확한 관리의 개념과 의미상통하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 개념은, 본 장의 목적(아이덴티티)과 포지셔닝 및 퍼스널리티 분야에서 다루었으므로 본 절에서는 더 이상 다루지 않기로 한다.

아울러, 브랜드디자인경영에 있어서의 프로젝트 관리도, 전통적으로 다루어져 왔던 프로젝트에서의 투자자원관리, 예산관리, 일정관리 및 평가관리 등의 개념을 반드시 포함되어야 한다. 그러나 이러한 요소들은 브랜드디자인경영에서의 프로젝트 관리차원의 요소가 된다 할지라도 전통적으로 다루어져 왔던 프로젝트관리에서의 요소와 다르지 않으므로 본 연구에서는 포함요소로서만 언급할 뿐 그 내용은 더 이상 다루지 않기로 한다.

따라서, 기존의 전통적인 프로젝트 관리에서 다루어진 요소에 비해서, 브랜드디자인경영시스템의 특성상 나타나는 프로젝트차원의 요소를 중심으로 프로젝트차원의 시스템설계와 실행 및 평가방안을 제안하고자 한다. 본 연구에서는 브랜드디자인경영시스템의 프로젝트 차원요소로서 갈등(conflict)관리, 타이밍(timing)관리 및 크로스(cross)관리의 세 가지 요소를 제안하고자 한다.



[그림 4-34] 브랜드디자인경영을 위한 프로젝트 관리 요소

가. 갈등관리

전 절에서는 브랜드디자인경영의 요소로서의 프로젝트는 디자인경영에서 의미하는 디자인개발보다는 효율적인 브랜드자산을 구축하기 위해 기업의 다양한 요소를 조율하는데 있다고 제안하였다. 아울러, 디자인이 중심이 되고 필요한 인력활용이 되는 디자인프로젝트에 비하여, 브랜드디자인경영에 있어서의 참여인력은 브랜드자산 구축이라는 하나의 목표아래 모두 동등한 입장에서 참여하여, 동등한 업무추진을 수행하게 된다. 따라서 이 경우에는 다른 프로젝트에 비하여 훨씬 더 많은 프로젝트 참여구성원들의 갈등(conflict)을 유발하게 되며, 이러한 갈등을 얼마나 효율적으로 관리하느냐가 프로젝트성공의 여부를 결정짓는 중요한 요소 중의 하나라고 할 수 있다.

본 장의 제2절에서는 브랜드디자인경영을 위한 인력자원 활용방안으로서 브랜드디자인경영 듀얼 매트릭스구조를 제안하였다. 듀얼 매트릭스구조의 핵심은 모든 조직구성원이 전통적으로 기능부서의 업무를 담당하듯, 기업의 브랜드자산 구축업무에도 공식적인 업무로 할당되어, 이에 필요한 시간적 및 물적 자원의 지원을 받으며, 효율적으로 업무를 추진할 수 있도록 하는 인적자원 활용시스템이다. 이러한 듀얼 매트릭스구조의 특징 중 하나는 모든 조직구성원이 각기 소속된 기능부서가 있다 하더라도, 기업의 브랜드관련 업무에 대해서는 필요에 따라서 모든 기능부서와 모든 조직구성원 또는 일부 기능부서와 일부 조직구성원을 대상으로, 하나의 브랜드 커뮤니케이션 관리팀을 만들 수 있다는 점이다. 이러한 듀얼 매트릭스구조의 특징은 궁극적으로 기업 내의 다양한 위계구조 내의 부서와 조직의 사람들이, 하나의 브랜드 커뮤니케이션 팀에 참여함으로써, 각기 이질적인 조직문화와 교육 및 업무환경을 갖는 참여자들로 구성된 팀이 형성된다는 점이다.

이 경우, 서로 다른 부서에서 일하던 서로 다른 사고방식의 사람들이 팀을 이루어 프로젝트를 수행해야 하므로, 프로젝트 팀 구성원간의 갈등은 항상 일어나기 마련이며, 이를 관리할 수 있는 하나의 구조적 관리체계가 존재하여야 한다. 따라서 갈등이 발생할 때마다 주먹구구식 해결이나, 임시방편적 해결이 아니라, 체계화된 관리시스템을 통하여, 성공적으로 갈등을 관리할 수 있어야 한다.

나. 업무타이밍 관리

효율적 브랜드디자인경영을 위해 프로젝트차원에서 고려해야 할 두 번째 요소는 타이밍(관리)이다. 타이밍 관리란, 업무흐름의 우선순위를 결정하고, 우선순위에 따른 세부업무추진의 수행절차를 결정하여, 이러한 절차에 따라 업무의 수행을 관리함으로써, 업무추진의 효율성을 높이도록 하는 관리업무를 말한다.

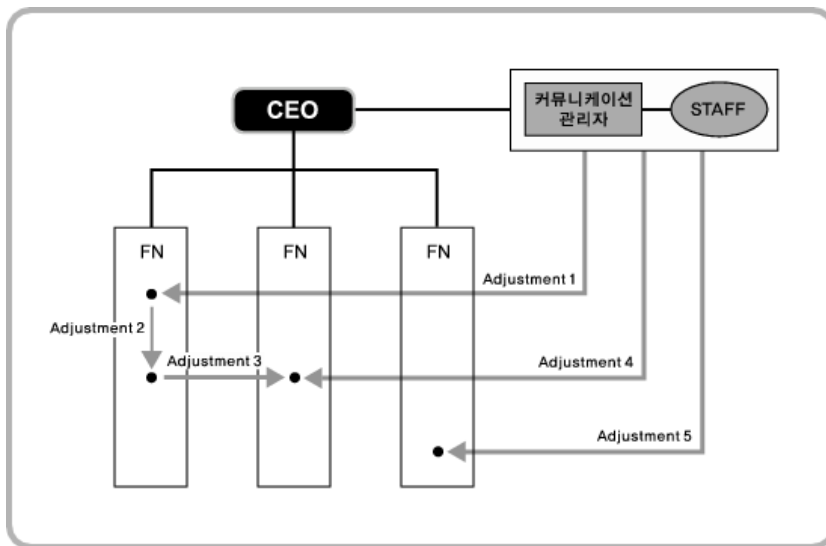
본 장의 제2절 인적자원에 대한 실행방안에서 세 번째로 다루어졌던 요소는 브랜드디자인경영을 위한 듀얼매트릭스 조직구조였다. 듀얼매트릭스 조직구조는 조직에 참여하는 개인으로 볼 때, 종적 계열로 형성된 기본조직의 일원이 됨과 동시에 횡적 계열에 따르는 브랜드 아이덴티티 프로그램의 프로젝트 팀 조직의 일원이 되어 다중의 업무를 함께 수행토록 하게 하는 복합역할 구조 조직이라고 기술하였다.

이러한 듀얼 매트릭스조직은 기능조직의 본연의 업무와, 프로젝트팀조직의 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무를 동시에 추진하게 되며, 궁극적으로 두 조직의 업무흐름에 대한 절차와 통제에 따르게 된다. 즉, 한 개인은 전통적인 기능조직의 업무 절차도와 프로젝트 팀조직의 업무 절차도에 따라 업무를 추진하게 된다. 이 과정에서, 브랜드 아이덴티티 프로그램과 기능부서의 업무사이에는 기업의 전체적인 조율보다는 기능부서 스스로 설계와 업무의 순서와 절차에 따라, 업무가 추진되며, 따라서 각 기능부서의 업무달성도와 업무성과도의 극대화(optimization)를 위해 노력한다.

그러나 전술한 바와 같이, 기업 활동의 궁극적인 목적이 “강력한 브랜드 아이덴티티의 구축”에 있다면, 기능부서의 모든 업무는 브랜드 아이덴티티 프로그램의 통제를 받게 된다. 브랜드 아이덴티티조직은 다른 많은 기능부서의 업무와 연결되어 있으며, 업무의 우선순위와 프로세스를 조율하는 역할을 담당하게 된다. 이 과정에서 각 기능부서의 업무에 대한 업무프로세스가 조율된다 하더라도, 한 기능부서의 업무결과에 따라 다른 기능부서의 업무가 영향을 받는다면, 이들 업무들이 순차적으로 이루어질 수 있도록 조율되어야 한다.

예를 들어, 마케팅팀에서 기업브랜드에 대한 소비자의 이미지조사결과를 의뢰해 그 결과에 따라 브랜드 아이덴티티 매뉴얼이 작성되는 경우, 마케팅팀의 조사결과가 기업브랜드이미지의 대대적인 리포지셔닝이 필요하다면, 현재 개발 중인 신제품의 이미지가 이에 맞게 수정되어야 하고, 이를 위해서 이미 진행 중인 신제품에 대한 재료구입, 신제품에 포함되어져야 할 기술개발 등이 변경되어야 할 필요가 있게 된다. 이 경우, 각 기능부서의 업무에 대한 순차적 타이밍관리가 이루어지지 않는다면, 일부 기능부서에서는 궁극적으로 전혀 필요 없는 업무를 추진하게 되는 결과를 초래하게 될 것이다. 따라서, 각 기능부서의 업무추진은 기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티 프로그램의 추진에 따라 업무의 추진이 조율되어야 한다.

결과적으로, 브랜드 아이덴티티 조직은 기업의 전사적인 차원에서 어떤 업무가 선행되어야 하고, 어떤 업무가 후행되어야 하는지, 그리고 어떤 선행 업무의 결과에 따라서 후행업무의 추진의 변경되어야 하는지에 대한 전체적인 업무타이밍의 조율이 필요하다.¹¹⁵⁾



[그림 4-35] 업무 Timing 관리 절차의 예

115) Larry Keeley, "Taking the D-Team Out of the Minor Leagues", *Design Management Journal*, vol.2 no.2, Spring, 1991, pp.35-38.

이러한 브랜드 아이덴티티 프로그램에 따른 각 기능부서의 업무가 타이밍 상 조율되지 못하고 기능부서가 원래 설계한 목적과 방향 및 절차에 맞게 업무를 추진한다면, 이는 기능부서 업무성과의 극대화를 이룰 수는 있어도, 하나의 일관되고 통일된 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기는 어려울 것이다. 따라서 듀얼 매트릭스조직 상에서 움직이는 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하는 프로젝트조직의 업무에 따라 필요한 업무의 순서를 기능부서에서 조율하고, 조율된 결과에 따라 각 기능부서가 브랜드 아이덴티티 프로그램을 완성하기 위한 업무타이밍의 관리가 필요하다.

다. 크로스 관리

본 연구에서는 효율적 브랜드디자인경영을 위해 프로젝트차원에서 고려해야 할 마지막 요소로서 크로스관리(cross management)를 제안하고자 한다. 크로스관리의 개념은 전통적으로 경영학에서도 존재하지 않는 용어로, 본 연구에서는 효율적인 브랜드디자인경영시스템을 위해 필요하며 반드시 다루어지고 연구되어야 할 요소의 하나로 주장하고자 한다.

크로스 관리란 “브랜드 아이덴티티 프로그램 수행에 따라 나타날 수 있는 기능부서내 혹은 기능부서간 업무, 자원 및 일정의 중복 또는 각 기능부서가 수행하는 일관되지 못한 브랜드 아이덴티티 프로그램으로 인하여 발생할 수 있는 시간 및 인력과 자원의 투여 등으로 발생할 수 있는 낭비요소를 효과적으로 관리함으로써 시간과 인력 및 물적 자원의 낭비 없이 기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티 조직의 업무가 추진될 수 있도록 하는 관리과정”이라고 정의할 수 있다.

기업의 활동에 있어서 각 기능부서의 업무추진에 따라 업무, 자원 및 일정의 중복은 발생하기 마련이다. 특히, 전사적 측면에서 추진해야 할 기업의 브랜드 아이덴티티 프로그램은 다양한 부서의 업무와 연결되어 있기 때문에 이러한 중복현상은 더욱 두드러지게 발생할 수 있다.

예를 들어, 전사적 팀으로서의 브랜드 아이덴티티 관리조직은 각 기능부서에서 론칭하는 제품과 서비스에 대하여, 브랜드이미지의 일관성을 위해, 적절하지 못한 일부 아이템을 제거하기 위하여 브랜드 포트폴리오 분석을 수행하고,

이 결과를 토대로 기존 아이템의 개선, 변경, 리뉴얼 혹은 퇴출과정에 관련된 작업을 수행할 수 있다. 그러나 동시에 각 기능부서 조직도 브랜드 아이덴티티 조직에서 개발한 브랜드 관리 매뉴얼에 맞게 자기 부서에서 생산하고 론칭하는 아이টে에 대하나 브랜드 포트폴리오 분석을 수행하며, 이에 따라 아이টে의 개선이나 리뉴얼작업 등을 수행할 수 있다.

이러한 과정은 업무의 중복과, 업무시간의 중복 및 자원의 중복을 모두 초래하는 것으로 기업의 거시적 입장에서 보면, 상당히 큰 규모의 자원낭비를 유발하게 되는 것이다.

아울러, 일관된 업무조율 없이 업무를 추진하는 경우에도 시간과 자원 및 예산의 낭비가 초래되며, 이를 위해서도 기능부서간에 걸친 전사적 크로스관리가 필요하다.

예들 들어, R&D부서에서는 강력한 브랜드이미지를 개선을 위한 새로운 기술 개발에 착수할 수도 있고, 혹은 마케팅팀에서는 일관된 브랜드이미지의 확보를 위하여, 기존의 프로모션프로그램을 개선하여 새로운 형태의 프로모션을 시작해야 하는 경우도 있다. 이 경우, 궁극적으로 론칭하는 기업의 제품 혹은 서비스에 대한 일관성 있는 조율이 이루어지지 않는다면, 필요 없는 자원이 소요될 것이며, 특히 자원의 낭비보다도 더욱 심각한 것은 각 기능부서의 업무결과가 강력한 브랜드자산 구축에 오히려 악영향을 끼칠 수 있다는 점이다. 그것은 기업의 전사적 브랜드 아이덴티티 프로그램에 따라, 각 기능부서의 업무가 일관된 흐름으로 추진되었을 때, 기업은 하나의 강력한 브랜드자산을 구축할 수 있고, 이를 통해 소비자에게 강력한 브랜드 로열티를 형성해 줄 수 있기 때문이다.

또한 본 연구에서 제안한 바와 같이, 전사적 브랜드 아이덴티티 조직은, 다양한 기능부서의 조직구성원을 대상으로, 교육, 프로젝트참여, 평가 등의 다양한 프로그램을 추진하고 있으며, 각 기능부서 내부적으로 이러한 프로그램의 수행 등이 이루어지므로, 각 기능부서간에서 수행해야 할 동일업무나, 전사적 브랜드 아이덴티티 조직과 일개 기능부서에서 수행해야 할 동일업무에 대한 업무타이밍이 적절하게 조율된다면, 자원의 낭비를 최소화할 수 있을 것이다.

2. 프로젝트(Project) 관리의 실행방안

전 절에서는 효율적 브랜드디자인경영을 위해 프로젝트차원에서 고려해야 할 관리요소로서 갈등관리, 업무타이밍관리 및 크로스관리의 세 가지 요소를 제안하였다. 본 절에서는 이들 세 가지 요소의 구체적인 실행방안에 대하여 살펴보고자 한다.

가. 갈등관리에 대한 실행방안

팀 구성원간의 갈등발생의 원인에 대해 Kirton의 적응/혁신 목록(KAI)의 의미와 내용을 살펴봄으로써 이해가능하다고 할 수 있다.¹¹⁶⁾ KAI(Kirton Adapyion-Innovation Inventory)는 Michael Kirton의해 1980년에 처음 개발된 것으로, 주로, 직업군의 특징에 따라 업무처리의 특성들을 밝히며, 컨설턴트의 임원과의 상담이나 팀작업에서의 갈등해소와 관련된 분야를 다루고 있다.

KAI는 일련의 심리측정 도구들 중 하나로 창의성, 문제해결, 결정방식을 측정한다. KAI에서는 분포축의 한쪽 끝은 혁신적인 성향을 그리고 반대쪽 끝은 순응적인 성향을 의미하며, 이러한 혁신-순응의 점수범위 내에서 어디에 위치하는가에 따라 개인의 문제해결 방식이 달라진다고 제안하고 있다. 다만 여기에서 주의할 것은, KAI는 개인역량, 동기부여, 경험, 지적능력과 같은 요인들을 바탕으로 한 창의적 능력이나 문제해결의 능력을 측정하는 것이 아니다. 다시 말해서, KAI 점수는 개인이 가지고 있는 창의성의 양을 말하는 것이 아니라 문제해결방식이 얼마나 혁신적이거나 순응적인가를 나타내는 문제해결 방식선호의 지표라고 할 수 있다.

KAI 지수에 따르면, 혁신 쪽에 가까운 점수를 받는 사람들(높은 I를 받은 사람들; 이하 high I's)은 높은 A점수를 받은 순응적인 쪽의 사람들(이하 high A's)과는 서로 다른 문제해결방식을 선호하고 있다. 여기에서, high A's는 좌뇌 사고자로서, 이들의 사고는 논리적이고 선형적인 성향이 높으며 정보를 연

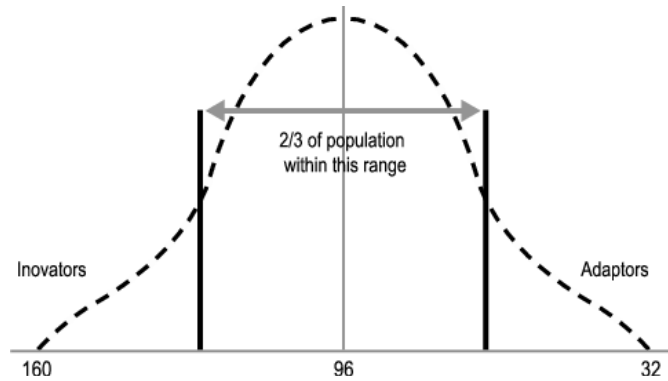
116) Kirton, M. "Adaption-Innovators: Why New Initiatives Get Blocked," Long Range Planning, 17, 1984, pp.137-143.

속적으로 처리하는 성향이 높다. 이와는 달리, high *I*s는 우뇌사고자로서, 직관적이고 좀 더 횡적으로 행동하며, 정보를 병행적으로 처리하는 성향이 높다.

이러한 성향의 차이는 문제해결방식에서 큰 차이를 유발한다. high *A*s는 일반적으로 기업의 규칙과 룰 및 패러다임에 의존하는 해법을 제공하며, 따라서 그들의 해결안이 통상적으로 더 잘 채택되는 성향이 있다. high *A*s의 또 하나의 특징은, “규율 내의 혁신”으로 무에서 유를 창조하기 보다는 기존의 것들을 더 좋게 만드는 데 관심을 두는 성향이 있다. 즉, 문제의 본질에 동의한 기존 방식을 바탕으로 좀 더 확장된 아이디어를 생산함으로써 전적으로 한정된 영역에서 해법을 찾으려 한다는 점이다. 이러한 해결방법은 좀 더 깊은 아이디어를 제공하지만 방법의 수가 많지는 않다. 순응적인 사람들은 신뢰할 만하고 기본 해결방법을 사용하며 연관된 다른 방식으로 향상시킨다. 그들은 주의 깊고 실용적이며 뉘가를 더 낮게 개선하는 구조를 환영한다. 좋은 업무 수행자이고 세부적인 것도 파악하며, 지속적으로 프로젝트를 이행할 수 있다.

이와는 대조적으로 high *I*s들은 기본 가정들을 의심하고 문제를 재편하며 위험을 감수하고 이상주의적이고 과거에 대해 덜 얽매어 있고 단기간 효율에 연연하기보다 뉘가를 다르게 행하는데 중점을 둔다. 그들의 아이디어는 조직에 지배적인 패러다임과 덜 연관되어 있으므로, 해결안의 채택가능성이 high *A*s에 비해 낮은 편이다. 이들 개인들은 규칙을 깨려는 성향이 강하며, 아울러 기존의 룰과 법칙을 고수하는 것에는 관심이 없다. high *I*s는 경계를 넘나들 수 있고 다방면으로 노력하며 해결안을 모색한다. 따라서 규정되지 않은 다양한 해결안을 모색할 수 있으며, 문제를 재정립하고, 아울러 구조화되지 않은 환경에서 더 많은 변화를 유발할 수 있는 성향을 가지고 있다.

이와 관련하여 Alison(2004)는 2001년부터 2003년까지 영국, 미국, 캐나다, 싱가포르, 뉴질랜드 등에서 선별된 여러 직업 군(群)에 대한 KAI지수를 측정하였으며, 그 결과는 직업군에 따라서 놀랄 만큼 일치된 평균점수를 보여준다는 점이다.



(자료원: Alison Rieple, "Understanding Why Your New Design Ideas Get-Blocked",
Design Management Review, Winter 2004, p.39)

[그림 4-36] Kirton의 순응/혁신 점수 분포¹¹⁷⁾

그의 조사결과에서는 KAI의 평균 점수는 96점으로 표본의 67퍼센트의 점수가 평균의 표준편차내에서 위치하였다. 32점에서 60점까지의 점수를 가진 사람들은 매우 순응적인 사람으로 분류되었고, 160점과 120점 사이는 매우 혁신적으로 분류되었다. 비록 몇몇 개별 기업들이 평균에서 약간 벗어났지만 기업들에 대한 평균도 또한 96점이었다.

KAI를 통한 수많은 조사에서 얻어진 증거들을 토대로 하면 KAI점수의 10점 차이는 문제해결방식에서 뚜렷한 차이점을 보여주기에 충분하다는 것을 말해 준다. 그리고 20점의 차이는 의사소통과 협력에 문제를 야기할 것으로 보인다. 이 사실은 10 또는 그 이상의 점수 차이를 보이는 동등한 능력의 두 사람이 같은 문제에 대해서 매우 다른 해법을 내놓는다는 의미이다. 그들은 자신들이 문제를 어떻게 해결할 것인가에 대해 다른 생각을 가지고 있다는 것을 확실히 알게 될 것이다. 그리고 서로가 상대방의 해법을 더 낮은 수준으로 볼 것이다.

117) 32점에서 60점까지의 점수를 가진 사람들은 매우 순응적인 사람으로 분류된다. 160점과 120점 사이는 매우 혁신적으로 분류된다. 비록 몇몇 개별 기업들이 평균에서 약간 벗어났지만 기업들에 대한 평균도 또한 96점이었다. 혁신적인 사람이나 순응적인 사람 어느 한쪽으로 기울거나 그들이 만든 상품유형이나 작업스타일에 의존한다.

[표 4-16] 직업별 KAI점수¹¹⁸⁾

은행지점장, 시공무원, 제조업관리자, 시설관리자, 기계관리자, 제품관리자, 회계감사자, 유지보수엔지니어, 프로그래머, 비용관리회계사	80-90
간호사	92
일반직 회사원	95
일반적인 매니저	96
교사	97
연구 인력	101
인사 부서	103
재정 부서	105
마케팅 부서	106
기획 부서	110
디자인 매니저	111
R&D 매니저(특정사업추진팀)	112 ~ 115

(자료원: Alison Rieple, "Understanding Why Your New Design Ideas Get-Blocked",
Design Management Review, Winter 2004, p.39)

그러나 성공적인 문제해결을 위해서는 두 접근방식 모두 기업 내에선 필요하다. 혁신가(innovator)나 순응가(Adaptors) 모두 원래 (상대방보다) 더 가치 있는 것은 아니다. 성공적인 문제해결을 위해서는 설령 동시에 두 집단이 모두 필요하지는 않다 하더라도 기업들은 혁신가와 순응가 모두를 필요로 한다고 KAI이론은 확신한다. 서로 다른 문제해결방식은, 각각의 문제해결단계에 따라서 그 유용성의 발휘가 다르게 나타날 수 있다. 예들 들어, 기업이 신제품개발에 있어서의 개념개발은 분산적인 측면과 집중적인 측면의 단계에 대한 모델일 수 있다. 즉 high *I*s는 분산적인 측면에서 더 큰 효과를 발휘할 수 있고 high *A*s는 집중적인 측면에서 더 큰 효과를 발휘할 가능성이 높다.

본 연구에서도 위에서 기술한 KAI의 의미처럼, 다양한 조직과 부서의 사람들이 하나의 팀으로 참여하는 경우 갈등의 문제가 발생하며, 이러한 갈등의 문

118) 은행지점장과 시공무원은 순응적인 축으로 치우쳐있고 디자인 매니저는 반대 방향인 혁신적인 측면에서 발견된다.

제가 성공적으로 관리되었을 때, 프로젝트의 성공이 가능할 것이다. 따라서, 본 절에서 갈등관리의 실행방안에 대해 제안하고자 하며, 이러한 제안은, Alison(2004)가 그의 연구에서 제안한 내용을 브랜드디자인경영시스템을 위한 요소로서의 프로젝트의 성격에 따라 보완한 것이다.

Alison은 그의 연구에서 다양한 이질적 사람들의 문제해결과정에서 발생하는 갈등을 해결하기 위하여, 대처행동(coping behavior), 중재자의 역할 및 동기 부여(motivation)를 주장하였다.

① 대처행동(coping behavior)

먼저 대처행동은, 서로 다른 문제해결방식에 대한 상대방의 행동을 받아들이고 이해하려는 대처행동방식을 스스로 연마해야 한다. 예를 들어 high A's들의 경우에는 어떤 생각이 성숙되도록 공평한 기회를 주는데 있어서, 외관상으론 터무니없는 생각도 이해하려고 시도하려는 새로운 방식에 있어서의 관대함을 키우는 노력이 이에 해당한다. high I's들의 대처행동의 예는 중요한 요구를 명확히 하는 것, 자신을 위하여 참신함만 추구하지 않는 것, 가장 좋은 해법은 기존의 패러다임 내에 존재한다고 인식하는 것, 업무를 달성하는 수단으로서의 구조에 대해 관대해 지는 것, 합의를 존중하려는 시도, 다른 사람들은 항상 모든 것에 대해 나쁘다고 생각하지 않는 것 등에 대한 사고방식의 변화라고 할 수 있다. 이러한 대처행동은 원래의 자신의 생각이나 문제해결방식과는 반대의 상황을 이해하기 위한 노력이므로 심리적으로 편안하지는 않으며 특별한 동기가 없다면 단기적으로만 이용될 가능성이 높다.

대처행동에 대한 기존의 연구에서는, 이러한 대처행동의 개발과 활용을 개인적인 문제로 다루고 있다. 그러나 이러한 대처행동은, 다양한 위계구조와 다양한 기능부서의 조직구성원이 참여하고, 모두 등등한 입장에서 빈번하게 프로젝트를 추진하는 브랜드디자인경영시스템의 프로젝트차원에서는 개인적인 문제로 다루어지기 보다는 이러한 갈등의 문제에 본질적으로 접근하여 구조적으로 해결할 수 있는 하나의 시스템적 관리가 요구된다고 할 수 있다.

이를 위해서는 팀 프로젝트에서 발생할 수 있는 갈등의 유형과 이의 해결방안을 다루고 있는 매뉴얼이 제작되고, 이 매뉴얼을 바탕으로 갈등해결교육프로그램을 실시하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 아울러, 프로젝트 진행시에

팀 구성원들이 겪는 갈등을 실시간으로 접수받고 이를 해결해 줄 수 있는 프로그램의 추진이 필요하다고 할 수 있다.

② 중재자의 역할

갈등관리에 있어서 대처행동과 함께 중요하게 다루어져야 할 요소 중의 하나가 중재자(mediator)의 역할이라고 할 수 있다. 중재자란 팀 프로젝트에서 경험적 지식을 바탕으로, 서로 상이한 유형의 사람들을 연결시키는 역할을 담당하게 된다. 중재자란 KAI 지수에서 서로 다른 KAI 점수를 갖는 두 부류의 사람들 사이의 KAI 점수를 갖는 사람을 의미한다. 예를 들어, 만약 누군가가 112점의 점수를 가지고 있는데 각각 120점과 98점을 받은 사람들과 같이 일해야 한다면, 그 사람은 중재자가 될 수 있다. 우리 모두는 다른 사람들이 극단적인 어떤 그룹에서 중재자가 될 것이다. 중재자는 중간 스타일을 갖기 때문에 사물에 접근하는 두 방식 모두를 이해할 수 있고 한 사람에게서 다른 사람에게로 해석해 줄 수 있다. 따라서 중재자는 그들의 행동을 받아들여야 한다. 그리고 양쪽에 좀 더 순응적이거나 좀 더 혁신적으로 접근하기 위해 대처행동을 이용해야 한다.

방법의 경계가 서로 교차하는 다른 사람들과의 의사소통에 문제가 있으면 중간에서 행동할 수 있는 중재자를 찾아야 한다. 그러나 중재자 역할 또한 KAI 점수로 측정되지 않는 효과적인 기술이 필요하다. 효과적인 중재자는 양쪽 그룹의 방식 선호도에 대해 관대해야 하고 두 그룹의 언어를 말할 수 있어야 한다. 예를 들면, 색상의 심리학이나 형태의 기호학에 대해 지식적으로 말할 수 있어야 한다는 것이다. 그래야 이익률과 현금 흐름의 삭감에 대한 언어로 말하는 사람들에게 해석해 줄 수 있다.

매니저들은 그들의 직원들 또는 회사 내 다른 부서의 점수 사이에 있는 중재자들이다. 이는 회사의 고위 임원들의 점수가 그들이 속한 직업군의 평균보다 그 회사평균에 가까운 이유이기도 하다. 그들은 모든 업무방식의 사람들의 가치를 이해할 필요가 있다.

브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하는 프로젝트팀에서 다양한 부서와 배경

의 사람들이 참여하는 프로젝트의 중재자는 매우 필요하다고 볼 수 있다. 이러한 중재자의 활용은 두 가지 측면에서 활용될 수 있다. 첫째는, 프로젝트팀을 구성하는 과정에서 중재자의 역할을 할 수 있는 성향의 사람을 선발하여, 프로젝트의 팀장을 역임하도록 하는 것이다. 둘째는 전사적 아이덴티티관리자 혹은 브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 각 기능부서의 업무조정자에게 중재자교육을 실시하는 것이다. 이러한 두 가지 방법을 활용하여, 프로젝트팀은 중재자의 역할을 수행함으로써 프로젝트를 성공적으로 마무리 지을 수 있도록 노력하여야 한다.

③ 동기(motive)관리

갈등관리에 있어서 세 번째로 고려해야 할 요소는 동기(motivation)의 관리이다. 팀 프로젝트에서의 동기란, 어떠한 의견충돌이 있다하더라도 이를 극복하기 위한 좋은 의지를 갖도록 하는 것을 말한다. 전술한 대처행동은 갈등관리에 있어서 중요한 요소이긴 하나, 대처행동의 이용을 강요당하는 것은 오히려 스트레스를 유발시킴으로써 갈등이 심화될 위험성도 내포하고 있다. 따라서 구조적으로 팀 구성원이 수행하는 모든 업무와 의견이 좋은 결과를 나타내기 위해 반드시 필요하고 중요하다는 것을 팀 구성원 모두가 스스로 느끼도록 동기를 부여하는 과정은 매우 중요하다고 할 수 있다. 예를 들어, 대부분의 디자이너들은 자신의 선택에 의해서 기업 내에서 혹은 기업과 함께 일한다. 그러므로 그들은 기업의 문제를 해결하기 위한 동기를 가지고 있다. 즉, 디자이너들은 새로운 아이디어와 신선한 사고를 가져오고 기대하지 못한 것을 보여주는 능력을 나타내기 위해 기업에 의해 고용되었다고 할 수 있다. 따라서, 디자이너들의 새로운 아이디어와 신선한 사고가 궁극적으로 채택되지 못했다 하더라도, 그들의 의견이 궁극적인 해결안을 모색하는데, 매우 중요하고 필요한 과정이라고 조직으로부터 동기부여 받는다면, 이들이 느끼는 갈등은 상당부분 해소될 가능성이 크다. 물론 동기의 관리가 의사소통 문제나 갈등 심화를 예방하기에는 충분치 않겠지만, 이미 발생한 갈등의 문제들을 해결하기 위한 선결조건 임에는 분명하다.¹¹⁹⁾

119) *Ibid.*,

지금까지 살펴 본 바와 같이 기업의 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위한 프로젝트팀의 운영에는 다양한 인식방식(cognitive style)을 가진 사람들과의 협력 작업 시에 발생할 수 있는 갈등상황을 적극적으로 대처하기 위한 구조적인 노력이 필요하며, 이러한 구조적인 대응은, 효율적인 브랜드디자인 경영을 위한 시스템에서의 프로젝트관리에 있어서 매우 중요한 요소가 될 것이다. 다음 <표 4-17>은 전술한 내용을 바탕으로 프로젝트팀의 갈등관리를 위한 실행요소를 정리한 것이다.

[표 4-17] 프로젝트팀의 갈등관리를 위한 실행방안

범주	실행방안
대처행동	갈등해결 매뉴얼의 제작 갈등해결 교육프로그램 실행 갈등해결 접수 및 해결안모색 프로그램
중재자의 역할	팀프로젝트에서 중재자의 임명 팀프로젝트 관리자에 대한 중재자 교육프로그램 실시
동기부여	팀 구성원업무에 대한 동기부여교육의 실시 팀 프로젝트수행에서의 동기조사 및 피드백

나. 업무타이밍관리 대한 실행방안

전술한 바와 같이, 업무타이밍관리는 기능부서의 업무와 기능부서간 업무를 기업의 브랜드 아이덴티티 프로그램에 맞게 조율하고, 조율된 절차에 따라 각 기능부서 및 기능부서간 업무의 우선순위를 결정하게 업무를 추진하도록 하는 관리과정이다.

이러한 업무타이밍 관리는 기능부서의 업무극대화가 아닌, 전사적 측면의 브랜드 아이덴티티관리를 위한 브랜드디자인경영시스템에서 요구되는 요소이며, 이에 따라 모든 기능부서가 기업의 강력한 브랜드자산을 구축하기 위한 과정으로서의 세부적 역할을 추진할 수 있다고 할 수 있다.

이러한 업무타이밍관리에서 고려해야 할 요소는 다음 세 가지이다.

- 첫째, 각 기능부서의 업무를 브랜드 아이덴티티 프로그램에 따라 조율할 수 있도록 하는 구조적인 업무조율시스템의 가동
- 둘째, 브랜드 아이덴티티 프로그램을 통한 각 기능부서간 업무 우선순위 조율시스템의 가동
- 셋째, 각 기능부서의 업무가 브랜드 아이덴티티 프로그램을 유도할 수 있도록 하는 업무상향제고 시스템의 가동

먼저, 기능부서의 업무조율시스템의 가동은, 기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티 프로그램에 따라 각 기능부서의 업무가 필요에 따라 조율될 수 있도록 하는 구조적인 절차와 프로그램이 있어야 한다는 것을 의미한다. 이러한 구조적인 절차가 없다면, 각 기능부서의 자부서의 업무달성도와 업무성과의 극대화를 위해 업무를 추진할 것이며, 따라서 브랜드 아이덴티티 프로그램의 통제에 따를 하등의 이유가 없다. 필요에 따라서 각 기능부서의 업무가 개선되어야 하거나 혹은 선행되어야 할 업무가 있다면, 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진 팀의 권고와 개선안을 받아들여, 이를 선행하고 난 후, 이에 맞게 기능부서의 업무를 재 조율하여 추진할 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해서는 브랜드 아이덴티티 조직이 기능부서의 업무추진에 대하여 업무의 중단과 개선안의 선행 수행 등을 명령할 수 있는 통제권이 주어져야 하며, 브랜드 아이덴티티조직이 실시한 업무조율이 각 기능부서의 업무에 반영될 있도록 하는 권한이 주어져야 한다.

두 번째로, 기능부서간 업무조율시스템의 가동은, 각 기능 부서끼리, 전사적 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위하여 필요한 업무의 우선순위를 조율하고 이에 따라 각 기능부서가 업무를 추진할 수 있도록 하는 공식화된 프로그램의 운영을 의미한다. 궁극적으로 기업이 소비자를 대상으로 제품과 서비스를 제공하는 과정에는 생산부서의 재료구입부터 마케팅부서의 프로모션프로그램의 수행에 이르기까지 다양한 기능부서의 역할이 필요하다. 이러한 각 기능부서의 역할은, 브랜드 아이덴티티 조직이 수행하는 전사적 브랜드 아이덴티티 프로그램 수행에 필요한 과정과 절차로 추진되어야 하며, 이 과정에서 각 기능부서간 업무의 우선순위와 이에 따른 업무추진이 요구된다고 할 수 있다. 기능부서간의 업무타이밍조율을 위해서는 전사적 브랜드 아이덴티티

프로그램조직이, 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램을 담당하는 업무조정자에 대한 통제권을 행사할 수 있어야 가능하다. 아울러, 브랜드 아이덴티티조직이 실시한 기능부서간 업무조율이 실제로 반영될 수 있도록 하는 권한과 명령권이 주어져야 한다.

마지막으로, 기능부서의 업무상향제고 시스템은, 기업의 브랜드 아이덴티티 프로그램이 브랜드 아이덴티티 프로그램 조직의 계획과 실천에 따라서만 움직이는 하향식 업무시스템이 아니라, 조직의 모든 구성원이 필요에 따라 브랜드 아이덴티티 프로그램조직에 필요한 내용을 제안할 수 있는 상향식 제안시스템의 가동을 의미한다.

본 장의 제1절 인적자원(Purpose) 관리의 요소에 대한 설계과정에서는 전사적 브랜드 관리구조를 제안한바 있다. 전사적 브랜드 관리란 조직이 기업의 브랜드와 관련하여, “기업의 성공적인 브랜드 관리란 어느 특정 개인, 부서 및 팀의 역할이 아니라 조직구성원 모두의 몫이며, 이를 관리할 수 있는 하나의 종합적인 시스템을 구축하는 것”이라고 제안한 바 있다. 이를 위해 조직구성원 누구라도 기업의 브랜드자산 구축과 관련된 의견이나 개선안을 제안할 수 있으며, 이러한 활동이 장려될 수 있도록 하기 위하여 본 연구에서는 BC분임조와 같은 활동프로그램을 제안한 바 있다. 본 절에서 기술하는 기능부서의 업무상향제고 시스템은, 이러한 인적관리를 기본적인 방침으로 하여, 기능부서의 구성원 누구라도, 브랜드 아이덴티티 프로그램의 계획, 실행, 개선 등과 관련된 내용을 제안할 수 있도록 하는 것을 의미하며, 이를 위해서, 기능부서의 모든 구성원에게 의견의 제안과 기술을 장려하고 적극적으로 참여할 수 있도록 하기 위한 동기부여가 필요하다고 제안한다. 아울러 이를 위해서는 각 조직구성원이 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 의견을 제안하고 기술하는데 소요되는 시간에 대해 기능부서의 업무차질에 대한 부담을 느끼지 않도록 해야 하며, 따라서 기능조직의 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 통제권을 가지고 있는 업무조정자에게 기능부서 업무타이밍에 대한 통제권이 주어져야 한다.

기본적으로, 기능부서 내, 기능부서간 업무타이밍에 대한 조율은, 각 기능부서의 업무에 대한 일정관리로부터 시작한다. 일반적으로 프로젝트의 추진에 있어서 일정관리에 대한 툴로는 갠트(GANTT) 차트와 PERT(Program Evaluation and Review Technique)가 활용된다.¹²⁰⁾ 갠트차트는 프로젝트의 목표와의 편차를 극적으로 나타내기 때문에 일정의 변동을 검사하는데 특히 유용하나,¹²¹⁾ 과업의 시작일과 종료일을 나타낼 때 특정 과업에 대한 일정의 변화가 프로젝트에 미치는 영향을 보여주지 못한다는 근본적인 약점이 있다. 즉, 갠트차트는 과업을 독립적인 활동처럼 간주하고 상호 연결된 속성을 고려하지 않는다는 점이다.

상대적으로 프로젝트의 시작일과 종료일의 변경이 전체 프로젝트 일정에 얼마나 영향을 미치는지 알 수 있는 두 가지 기법이 1950년대 후반에 동시에 개발되었는데 하나는 PERT이며, 또 하나는 듀폰사에 의해 개발된 것으로 주요경로기법(Critical Path Method; CPM)이라 한다. 이 두 가지 기법은 각각 일정계산에 대한 접근법이 다르기는 하지만 모두 업무의 흐름도에 기반하고 있어, 기법의 적용과 해석이 유사하며, 특히 최근 널리 사용되는 마이크로 컴퓨터 기반의 일정관리 소프트웨어에서는 각 방법의 장점을 취합한 PERT/CPM혼합법이 일반적으로 받아들여지고 있다.

PERT/CPM은 일정관리기법은 본 연구에서 효율적 브랜드디자인경영을 위한 프로젝트관리의 업무타이밍관리에도 근간이 되는 기법이라고 할 수 있다. 그러나, PERT/CPM을 그 자체로 활용하는 것은 본 연구에서 제안하는 업무타이밍관리에는 적합하지 않다. 근본적으로 PERT/CPM은 하나의 프로젝트가 시작되면서 종료에 이르기까지 업무의 흐름도를 바탕으로 인력의 투입과 비축인력의 활용 등을 다루고 있다. 그러나 본 연구에서 제안하는 업무타이밍관리는 하나의 프로젝트가 아니라 각 기능부서가 수행하는 업무 이외에, 브랜드 아이덴티티 프로그램조직이 수행하는 업무의 흐름도가 동시에 결합되어야 각 기능부서의 업무조율과 조율에 따라 각 기능부서의 업무수행이 가능할 것이다.

120) GANTT 차트와 PERT는 프로젝트의 일정관리에서 널리 사용되고 있는 기법이므로 본 연구에서는 구체적인 개념설명을 하지 않았음.

121) J. 데이비슨, 양기영·한경수 역, 『프로젝트관리』, *한인경영연구*, 2001, pp. 246-252.

따라서 각 기능부서의 프로젝트업무에는 각각의 PERT/CPM 도해도가 작성되어야 하며, 브랜드 아이덴티티 프로그램조직은 모든 기능부서의 PERT/CPM을 총괄하는 브랜드 아이덴티티프로젝트 PERT/CPM을 작성하고, 이렇게 작성된 브랜드 아이덴티티 프로젝트 PERT/CPM은 다시 각 기능부서의 PERT/CPM에 반영됨으로써, 모든 업무가 진행절차와 과정이 서로 교란되지 않고, 원활하게 추진될 수 있도록 하는 복합 PERT/CPM 도해도가 요구된다. 이러한 복합 PERT/CPM의 작성은 모든 부서를 총괄하는 종합적인 관점에서 작성되어야 하기 때문에 쉬운 작업은 아니지만, 브랜드 아이덴티티 프로그램이 각 기능부서에 미치는 업무의 부정적인 영향력을 최소화하면서, 성공적인 프로젝트로 마무리하기 위해서는 반드시 다루어져야 할 부분이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 업무타이밍관리를 위한 복합업무 흐름도 작성에서 PERT/CPM의 활용을 언급하였으나 이는 각 기업이 활용하고 있는 업무 흐름도를 기준으로 하여도 무방할 것이다. 위에서 기술한 내용을 정리하면 다음 <표 4-18>과 같다.

[표 4-18] 프로젝트(Project)의 업무타이밍 관리를 위한 실행방안

범주	실행방안
기능부서의 업무조율시스템	기능부서의 업무추진에 대한 브랜드 아이덴티티조직의 통제권 브랜드 아이덴티티조직의 기능부서 업무조율에 대한 피드백
기능부서간 업무조율시스템	각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무조정자에 대한 브랜드 아이덴티티조직의 통제권 브랜드 아이덴티티조직의 기능부서간 업무조율에 대한 피드백
기능부서의 업무상향제고 시스템	브랜드 아이덴티티 프로그램 설계제안을 위한 기능부서구성원의 동기부여 브랜드 아이덴티티 프로그램 상향제고를 위한 기능부서 업무조정자의 기능부서 업무타이밍 통제권
복합 업무흐름도 작성	각 기능부서의 프로젝트 흐름도를 총괄하는 복합 업무흐름도의 작성

다. 크로스관리에 대한 실행방안

앞에서도 기술한 바와 같이 크로스관리란 “브랜드 아이덴티티 프로그램 수행에 따라 나타날 수 있는 기능부서 내 혹은 기능부서간 업무, 자원 및 일정

의 중복 또는 각 기능부서가 수행하는 일관되지 못한 브랜드 아이덴티티 프로그램으로 인하여 발생할 수 있는 시간 및 인력과 자원의 투여 등으로 발생할 수 있는 낭비요소를 효과적으로 관리함으로써 시간과 인력 및 물적 자원의 낭비 없이 기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티조직의 업무가 추진될 수 있도록 하는 관리하는 과정”을 의미한다.

이러한 크로스관리는 중복업무와 업무의 우선순위를 하나의 기능부서단위가 아니라 모든 기능부서를 대상으로 하는 전사적인 규모에서 조율함으로써 기업의 시간, 인적 및 물적자원의 낭비를 최소화하고, 기업의 브랜드 아이덴티티 프로그램을 성공적으로 수행하는데 목적이 있다.

본 연구에서는 이러한 크로스관리를 위해서 기본적으로 고려해야 할 사항을 다음 세 가지로 정리하고자 한다.

첫째, 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위한 각 기능부서의 업무타이밍평가와 피드백

둘째, 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위한 각 기능부서의 업무중복에 대한 평가와 피드백

셋째, 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위한 각 기능부서의 업무일관성에 대한 평가와 피드백

먼저 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위한 각 기능부서의 업무타이밍평가와 피드백은, 전 절에서 기술한 업무타이밍관리에 대한 평가와 평가결과에 대한 피드백과정이라고 할 수 있다. 앞서 기술한 바와 같이 전사적인 측면에서 수행되는 기업의 브랜드 아이덴티티 프로그램은 각 기능부서간의 업무에 대한 정확한 타이밍관리가 이루어져야 하며, 이러한 타이밍관리가 원활하게 이루어지지 못할 경우, 필요 없는 업무의 추진, 이에 따른 시간 및 인적 그리고 물적 자원의 낭비 등을 초래하며 아울러, 효율적인 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진할 수 없게 된다. 업무타이밍 평가를 위해서는 브랜드 아이덴티티 프로그램의 로드맵이 작성되어야 하고, 이러한 로드맵에 따른 각 기능부서의 업무흐름도가 작성되어야 하며, 아울러, 각 기능부서간 복합 업무흐름도가 작성되어야 한다. 아울러 업무타이밍평가의 결과를 실질적으로 각

기능부서에서 반영할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되어야 한다.

두 번째로, 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위한 각 기능부서의 업무 중복에 대한 평가와 피드백은, 브랜드 아이덴티티 프로그램의 수행과 관련하여 각 기능부서에서 수행되고 있는 업무가 중복되거나 혹은 반복되고 있지 않은지를 평가하여 이에 대한 개선점을 발견하고, 이를 각 기능부서의 업무에 반영하도록 하는 과정을 의미한다. 기업의 조직은 방대하고, 기업에 포함되어 있는 기능부서 또한 많기 때문에, 각 기능부서가 추진하고 있는 업무에 대한 면밀한 검토가 이루어지지 않는다면, 필요 없는 업무의 중복에 따른 자원의 낭비를 초래할 가능성이 높다. 따라서 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진조직은 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진 흐름도를 파악하여, 어떠한 업무가 전사적으로 이루어져야 하고, 또한 어떠한 업무가 각 기능부서 내에서 이루어져야 하는지에 대한 업무조율이 필요하다. 아울러, 브랜드 아이덴티티조직은 주기별로 각각의 기능부서에서 추진하고 있는 브랜드 아이덴티티 프로그램의 업무추진경과를 평가하고 아울러, 각 기능부서간 업무를 교차 평가하여, 불필요하거나 중복된 업무가 없는지에 대하여 평가하고 개선점을 발견하여 이를 각 기능부서가 반영하도록 하여야 한다.

세 번째로, 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하기 위한 각 기능부서의 업무 일관성에 대한 평가와 피드백은 본 연구의 목적(Purpose)분야에서 일부 다른 것과 마찬가지로 브랜드 아이덴티티조직이 설계한 브랜드 아이덴티티 프로그램 로드맵에 맞게 각 기능부서의 업무가 일관성 있게 추진되고 있는지에 대한 평가이다. 각 기능부서가 추진하고 있는 브랜드 아이덴티티 프로그램이 일관성을 갖지 못한다면, 강력한 브랜드자산의 구축이라는 브랜드디자인경영의 궁극적인 달성도 어려워진다. 따라서 단기, 중기 및 장기별로 브랜드 아이덴티티 프로그램이 설계한 전략과 로드맵에 맞게 일관성을 가지고 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램이 추진되고 있는지와 각 기능부서들이 수행하고 있는 브랜드 아이덴티티 프로그램이 일관성 있게 추진되고 있는지에 대한 평가와 평가결과에 대한 개선안 및 피드백과정이 요구된다고 할 수 있다.

[표 4-19] 프로젝트(Project)의 크로스관리를 위한 실행방안

범주	실행방안
업무타이밍평가와 피드백	브랜드 아이덴티티 프로그램 로드맵작성 각 기능부서의 업무흐름도 작성 기능부서간 교차업무흐름도 작성 기능부서 대 브랜드 아이덴티티조직, 기능부서간 업무타이밍평가 업무타이밍 평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템
업무중복평가와 피드백	각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진흐름도 작성 기능부서 대 브랜드 아이덴티티조직, 기능부서간 업무 중복성 평가 업무중복평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템
업무일관성평가와 피드백	브랜드 아이덴티티 프로그램의 로드맵에 따른 각 기능부서의 기간별 브랜드 아이덴티티 프로그램 일관성평가 기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램 일관성평가 업무일관성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템

3. 프로젝트(Project) 관리의 체크리스트

본 절에서는 지금까지 브랜드디자인경영을 위한 요소로서 프로젝트관리에 대하여, 갈등관리, 업무타이밍관리 및 크로스관리의 세 가지 개념을 기술하고 이의 실행방안들에 대하여 기술하였다. 본 절에서는 이러한 실행방안에 대한 진단과 피드백과정을 제공해 줄 수 있는 체크리스트를 개발하였다.

먼저, 갈등관리에 있어서는 브랜드 아이덴티티 프로그램을 추진하는 프로젝트 팀의 구성원에 대하여, 구성원이 겪는 갈등에 대처하는 대처행동에 대한 매뉴얼이나 교육프로그램들이 있는지 그리고, 프로젝트의 추진과정에서 발생하는 갈등을 해결하고자 하는 기업차원의 구조적인 노력이 있는지에 대한 진단이 이루어져야 한다. 두 번째로, 업무타이밍관리에 있어서는 기능부서의 업무타이밍을 조율하기 위한 구조적인 시스템, 기능부서간의 업무타이밍을 조율하기 위한 구조적인 시스템 및 기능부서의 조직구성원이 브랜드 아이덴티티 프로그램에 의견을 제안할 수 있는 상향식 제안시스템이 요구되며, 아울러, 각 기능부서간 복합 업무흐름도를 작성함으로써 각 기능부서의 프로젝트흐름을 총괄할 수 있어야 한다.

마지막으로 크로스관리에서는 브랜드 아이덴티티조직 대 기능부서 및 기능부서간 업무의 타이밍을 진단하기 위한 브랜드 아이덴티티 프로그램 로드맵작성, 각 기능부서 내 및 기능부서간 교차업무흐름도작성이 요구되며, 이를 바탕으로 전체적인 업무타이밍평가와 평가결과를 반영할 수 있는 의사결정시스템의 가동이 요구된다. 아울러, 업무중복평가에서는 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진 흐름도를 작성하고, 이를 바탕으로, 기능부서대 브랜드 아이덴티티조직 및 기능부서간 업무에 대한 중복성 평가를 실시하며, 아울러, 평가결과에 따른 개선안을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 요구된다. 또한 브랜드 아이덴티티프로그램의 로드맵에 따라 각 기능부서의 기간별 브랜드 아이덴티티 프로그램의 일관성평가와 기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램의 일관성평가가 요구된다. 업무일관성 평가결과에 따른 개선안을 반영할 수 있는 의사결정시스템의 가동도 물론 요구된다. 이와 같은 개념을 바탕으로 하여, 브랜드디자인경영시스템의 요소로서 프로젝트관리에 대한 체크리스트를 개발하면 다음 <표 4-20>과 같다.

[표 4-20] 프로젝트(Project) 관리의 체크리스트

범주	항목	내용
갈등관리	대처행동	브랜드 아이덴티티 프로그램 참여팀을 대상으로 팀 프로젝트의 갈등발생의 유형과 갈등의 해결방안을 학습할 수 있는 매뉴얼이 있는가?
		브랜드 아이덴티티 프로그램 참여팀을 대상으로 프로젝트가 시작되기 전에 갈등발생의 유형과 갈등의 해결방안을 교육하는 교육프로그램이 존재하는가?
		브랜드 아이덴티티 프로그램 추진팀의 구성원을 대상으로 팀프로젝트의 갈등상황을 접수받고 이를 해결하도록 하는 프로그램이 존재하는가?
	중재자의 역할	브랜드 아이덴티티 팀프로젝트에서 중재자의 역할을 할 사람을 임명하는가?
		브랜드 아이덴티티 팀프로젝트 관리자에 대한 중재자 교육프로그램이 실시되는가?
	동기부여	브랜드 아이덴티티 팀 구성원의 업무결과가 채택여부에 상관없이 회사에 매우 중요하다고 인식시켜주는 교육이나 프로그램이 존재하는가?
브랜드 아이덴티티 팀프로젝트 수행에서 각 구성원의 프로젝트참여 동기부여수준이 어느 정도 인지에 대한 평가와 그 평가결과에 따라 필요한 조치를 취하는 프로그램이 존재하는가?		

업무 타이밍 관리	기능부서의 업무타이밍 조율시스템	브랜드 아이덴티티 프로그램 조직에게 각 기능부서의 업무타이밍 을 조율할 수 있는 통제권이 주어졌는지? 브랜드 아이덴티티조직이 수행한 각 기능부서의 업무타이밍분석결 과에 따른 개선안이 각 기능부서에서 반영될 수 있도록 하는 피드 백과정이 있는가?		
	기능부서간 업무타이밍 조율시스템	브랜드 아이덴티티조직에게 기능부서간 업무타이밍 조율과 관련하 여 브랜드 아이덴티티 프로그램을 담당하는 각 기능부서의 업무조 정자를 통제할 수 있는 권한이 주어졌는지? 브랜드 아이덴티티조직이 실시한 기능부서간 업무타이밍조율에 결 과에 따른 개선안이 각 기능부서에서 반영될 수 있도록 하는 피드 백과정이 있는가?		
	기능부서의 업무상향제고 시스템	각 조직구성원에게 브랜드 아이덴티티 프로그램의 업무타이밍 조 율과 관련된 제안을 유도하기 위한 동기부여프로그램이 있는가? 각 조직구성원이 브랜드 아이덴티티 프로그램의 업무타이밍 조율 제안에 참여하는 문제에 대해서는 브랜드 아이덴티티 프로그램을 담당하는 각 기능부서의 업무조정자의 명령이 우선일 수 있도록 업무조정자에게 권한이 주어졌는지?		
	복합업무 흐름도 작성	각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 관련 프로젝트흐름도 를 총괄하는 복합 업무흐름도가 작성되고 있는가?		
크로스관리	업무타이밍 평가와 피드백	업무타이밍조율을 위한 전사적 브랜드 아이덴티티 프로그램의 타 이밍로드맵이 작성되어 있는가? 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무흐름도가 작성되 어 있는가? 기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램 교차업무흐름도가 작성되 어 있는가? 기능부서대 브랜드 아이덴티티조직 간의 브랜드 아이덴티티 프로 그램 업무타이밍평가가 이루어지고 있는가? 기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무타이밍평가가 이루어 지고 있는가? 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무타이밍평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?		
		업무중복 평가와 피드백	기능부서대 브랜드 아이덴티티조직의 브랜드 아이덴티티 프로그램 에 대한 업무중복성평가가 이루어지고 있는가? 기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 업무중복성평가가 이루어지고 있는가? 업무중복성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가 동되고 있는가?	
			업무일관성 평가와 피드백	브랜드 아이덴티티 프로그램의 로드맵에 따른 각 기능부서의 기간 별 브랜드 아이덴티티 프로그램 일관성평가가 이루어지고 있는가? 기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 일관성평가가 이 루어지고 있는가? 업무일관성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가 동되고 있는가?

제6절 시스템 요소 6_ 실행(Practice)

지금까지 브랜드디자인경영에 있어서의 요소(elements)로서 Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project의 개념과 실행방안에 대해서 살펴보았다.

본 연구에서 주장하고자 하는 브랜드디자인경영을 위한 요소로서의 마지막 여섯 번째는 Practice이다. Practice는 전술한 다섯 가지의 개념에서 제시하는 독자적인 영역과는 달리, 이의 다섯 가지 요소가 효율적이고 효과적으로 수행되어 질 수 있도록 브랜드디자인경영의 실행과정에서 발생할 수 있는 문제점을 발견하고 이를 점검하여 목적인 바를 달성할 수 있도록 하는 하나의 통제 체계를 의미한다.

따라서 본 절에서는 먼저 브랜드디자인경영의 차원으로서의 Plan-Do-See의 과정을 살펴보려고 한다. 원래 Plan-Do-See의 개념은 전통적인 경영관리에서 보여주고 있는 하나의 관리운영방식 또는 절차의 차원을 의미한다.

본 연구에서 다루고 있는 브랜드디자인경영에서도 궁극적으로는 강력한 브랜드자산을 형성하기 위하여 디자인이 중심이 되는 기업경영구조의 설계와 운용이라는 취지에서 보면, 하나의 관리 혹은 경영시스템을 의미하는 것으로 이와 같은 Plan-Do-See의 과정이 꼭 필요하다고 할 수 있다.

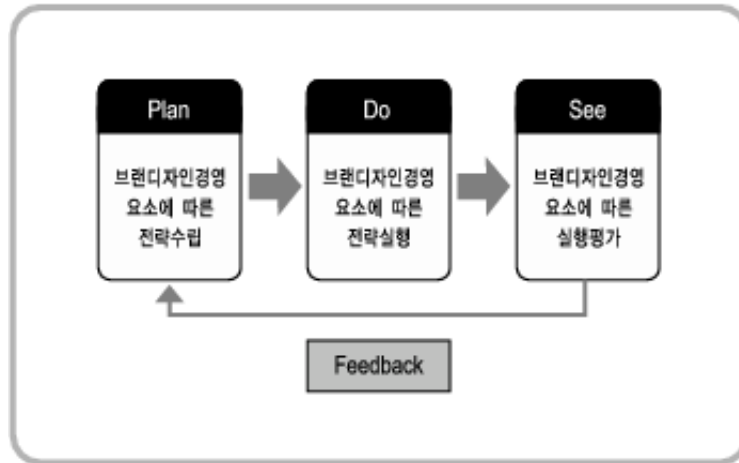
• 경영의 관리차원

경영의 기본은 계획(Plan)-실행(Do)-평가(See)의 과정이다. 이러한 일련의 차원을 전략평가시스템이라고 말하며 일반적인 경영관리의 기법이다. 본 장에서 전술한 브랜드디자인경영의 실행방안으로 제시한 다섯 가지 요소들인 Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project를 효율적으로 운영, 관리하는 데에도 이를 위한 경영전략을 수립, 실행하는 과정과 그 결과를 평가하고 피드백하는 경영관리기법인 PLAN-DO-SEE의 단계적 관리과정의 실행이 필요하다.

① 브랜드디자인경영을 위한 전략수립_PLAN

브랜드는 고객들의 믿음에서 출발한다. 상표에 대한 신뢰가 애정으로 바뀌는 순간 브랜드는 탄생한다. 따라서 특정 상표에 대한 소비자들의 믿음과 애정을 이끌어 내기 위해서는 브랜드에 대한 일관된 이미지를 심어주어야 한다. 브랜드에 대한 일관된 이미지의 창출로 인한 소비자들의 신뢰와 믿음, 브랜드에 대한 애정으로 이어지는 과정을 통해 브랜드 충성도를 높이는 것이 결국은 강력한 브랜드자산을 구축하는 길이 된다.

너무나도 유명한 사례이지만 P&G의 브랜드 전략은 일관성에 있다. 하나의 브랜드에 한 명의 브랜드 매니저가 있으며 그 담당자는 제품개발에서부터 성과측정에 이르기까지 일관된 책임을 진다. 따라서 브랜드경영에 있어서 좀 더 효율적으로 일관성을 유지하기 위해서는 최고경영자를 중심으로 각 조직의 책임자들이 기업의 비전과 목표를 중심으로 전략을 수립해야 한다.



[그림 4-37] 브랜드디자인경영의 차원

② 브랜드디자인경영을 위한 전략실행_DO

구축된 브랜드 전략을 실행하기 위해서는 적절한 실행이 필요하다. 따라서 실제 브랜드 가치를 기업 내에 내재화하고, 내재화된 가치를 이해관계자들에게 전달할 수 있는 통합 커뮤니케이션이 필요하며, 전사적 차원에서의 브랜드 관리를 위한 인프라(infra)를 구축할 수 있어야 할 것이다.

그룹 차원의 전략과 본부, 부문 차원의 전략, 사업부 차원의 전략은 같을 수 없다. 다만 일관된 기업 가치를 중심으로 이들 전략은 상부조직의 하부조직에 대한 지원전략 행태로 서로 연결되어야 하고, 또 하부조직의 전략은 실행에 앞서서 상부조직으로부터 지원에 대한 약속을 받아야 한다. 이러한 과정에서 조직 내 계층간 의사소통이 발생하게 되고 회사 전체의 정보 공유 및 교류가 활발해져 전사적 차원에서의 브랜드 관리가 가능하게 되는 것이다.

③ 브랜드디자인경영을 위한 실행평가_SEE

무엇보다 중요한 것은 브랜드경영을 위한 실행방법들이 적절했는지 평가하고 이를 통제하여 다시 브랜드경영전략 수립에 반영할 수 있도록 하는 메커니즘이다. 따라서 이를 위해서는 기업들은 주기적으로 브랜드자산 가치를 평가하여 그들이 실행한 브랜드자산 구축 실행방법들이 효과가 있었는지 평가해보고 이를 다시 브랜드자산 가치증진 전략수립에 피드백 할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 브랜드자산 가치의 구축과 유지, 쇄신을 위한 실행방법들을 평가하기 위해 산출물 중심의 평가뿐만이 아니라 투입요소까지 반영하고, 적용대상은 기업전체, 사업단위, 기능수준까지 전체를 연결하며, 평가기간도 기업의 장기적 브랜드 경쟁력을 확보할 수 있도록 장기성과를 고려해야 한다.

이에 평가는 기업의 평가여건, 평가내용, 평가반영이라는 측면의 요소들을 고려하여 기업에 정확한 피드백을 줄 수 있도록 한다. 예컨대 브랜드경영전략의 수립과 실행, 브랜드경영조직의 목표달성, 프로세스의 개선 등이 그것이다. 평가 여건의 실행영역에서 예를 들어보자. 권한 위양의 정도에 따라 평가의 내용이 달라질 수 있는데, 이는 특정 사업이나 브랜드를 담당하고 있는 책임자에게 전략을 수립, 실행할 수 있는 권한이 주어지지 않았다고 하면 그 평가는 아무런 의미가 없을뿐더러 그 책임자 또한 평가의 실행에 대하여 많은 불만을 가지게 된다. 따라서 전략평가시스템은 평가하기에 앞서서 평가의 여건까지 고려해 준다는 특징을 지니고 있다. 이러한 평가의 여건에는 브랜드 전략 수립의 특성, 브랜드 전략 실행 특징, 일관된 브랜드 구축을 위한 권한 위양의 정도, 평가제도의 유무 등이 포함될 수 있다.

평가 내용에서는 무엇을 평가할 것인가에 대해서 검증한다. 즉 여기에는 브랜드디자인경영전략의 수립, 브랜드디자인경영전략의 실행, 업무프로세스, 사업에 대한 평가, 개인에 대한 평가 등이 포함될 수 있다. 평가의 내용에서 간과해서는 안 될 것은 전략평가시스템의 가장 중요한 내용인 과정(process) 혹은 실행(do)과 관련된 평가대상이 반드시 포함되어야 한다는 것이다. 사원부터 최고경영자까지 기업 브랜드를 통해 고객과의 일관된 커뮤니케이션을 할 수 있도록 하는 데 공감하고, 실천하였는가를 평가하는 것이다.

평가 반영에는 평가의 결과를 어디에 고려할 것인가를 나타내는 사항이 포함된다. 즉 기존의 사람에 대한 인센티브의 부여, 승진·승급 등과 관련된 것뿐만 아니라, 전략평가시스템의 과정 혹은 실행 평가의 내용이 반영되어야 한다. 예컨대 브랜드경영을 위한 저해요소가 발견될 경우 전략의 수정, 비전의 변경, 책임 및 권한의 조정, 업무 프로세스의 개선, 평가지표 혹은 평가기법의 개선 및 변경 등이 대표적이다.¹²²⁾

본 절에서는 이러한 Practice의 개념을 먼저 살펴보고, Practice를 효율적으로 수행할 수 있도록 하는 GAP모형을 제안하여 이의 실행과 평가과정을 제안해 보고자 한다.

1. 실행(Practice)에 대한 PLAN

전술한 효율적 브랜드디자인경영의 요소들(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)은 개별적으로 PLAN-DO-SEE의 과정을 거쳐 운용된다. 그러나 이러한 개별적 요소들이 효율적으로 운영되어 목표하고자 하는 성과를 발휘하기 위해서는 다음 몇 가지 사항을 고려해야 한다.

첫째, 각 요소들은 기업이 추구하는 장기, 중기 및 단기적인 목표와 일관성을 이루며 움직일 수 있어야 한다.

둘째, 각 요소들은 다른 요소와의 독립배타적인 운용보다는 보완적 운용시스템으로 이루어져야 한다.

122) 신철호·김혜옥·김인수, 『브랜드경영과 디자인경영』, 산업정책연구원, 2004, p.50-57 참조.

셋째, 각 요소에서의 PLAN-DO-SEE의 과정은 목표한대로 움직이지 못할 수 있는 기업의 내부적 상황에 직면할 수 있다.

넷째, 기업이 추구하는 중장기전략과 단기 전략이 일관성을 갖지 못할 때, 각 요소의 운용은 그 자체로서의 의미를 상실할 수 있다.

이와 같은 개념은 서비스기업 조직이 목표하는 바와 목표를 수행하기 위한 수행과정으로서의 요소들이 정상적으로 실행되지 못할 때 궁극적으로 고객만족이라는 서비스기업의 최종목표달성에 실패를 유발한다는 Zeithaml, Berry and Parasuraman의 GAP 분석에서 그 기원을 찾을 수 있다.¹²³⁾

Zeithaml과 그의 동료들은 서비스조직이 고객만족을 위한 다양한 단계적 요소와 이의 실행방법을 설계하였다 하더라도, 다음과 같은 다섯 가지의 기대-실행 간의 차이(GAP)로 인하여 효율적인 고객만족프로그램을 수행하기가 어렵다고 제안하고 있다.

- GAP I: 기업에서 고객이 기대하는 바를 알지 못할 때
- GAP II: 고객의 기대를 반영하지 못하는 서비스 품질기준을 명기할 때
- GAP III: 서비스상의 실제성고가 서비스 명세서와 일치하지 않을 때
- GAP IV: 마케팅커뮤니케이션에서 약속한 수준을 서비스성고가 따르지 못할 때
- GAP V: 고객의 기대된 서비스와 인식된 서비스가 일치하지 않을 때

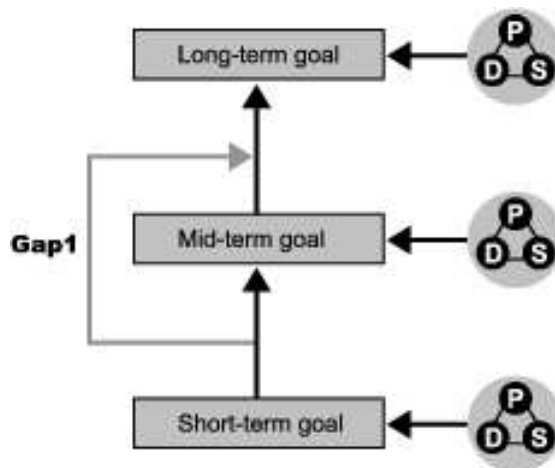
위에서 제시한 개념은 브랜드디자인경영에서의 각 요소의 수행과 직접적으로 연관성을 갖는 이론은 아니지만, 일정한 목적을 달성하기 위한 각각의 단계별 요소가 그 자체의 문제로 기인한 것이 아닐 수도 있다는 중요한 단서를 제공해 주고 있다. 즉, 각 요소의 실행은 전체적인 측면에서 일관된 목표와 추진과정에서의 문제요소들을 제거하는 체계적인 과정이 있어야 가능하다.

본 연구에서는 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 5가지 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)에 대한 진행과정에서의 실행 모델을 제안하고 구체적인 실행과정에서의 문제점을 유발할 수 있는 모델-실

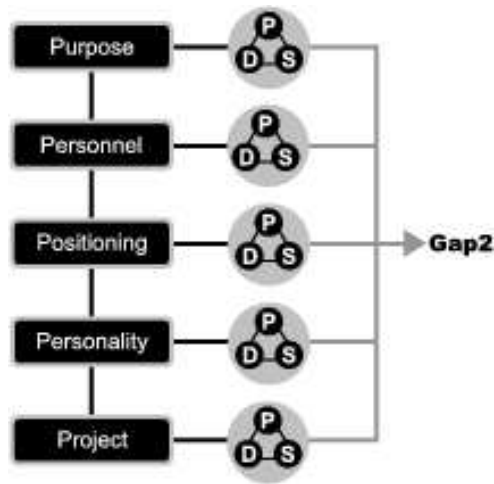
123) Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A. Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, April, 1988, pp.35-48.

행 간의 차이(GAP)을 제안하고 이러한 GAP을 제어할 수 있는 과정을 제안하고자 한다.

먼저, 효율적 브랜드디자인경영을 위한 5가지의 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)는 각각 PLAN-DO-SEE의 단계가 있다. 이러한 각 요소의 실행은 기업이 추구하는 중장기 및 단기적인 목표상에서 이루어져야 한다. 그러나 기업이 브랜드디자인경영과 관련한 단기-중기-장기적 목표에 있어서 종종 일관성을 유지하지 못하는 경우가 있다. 이러한 상황은 크게 다음 두 가지 원인에 의하여 발생하는데 첫째, 기업이 단기-중기-장기적 단계적 목적을 가지지 못할 경우 둘째, 단기적인 성과에 급급하여 중-장기적인 목적과는 상관없는 단기적 목표달성을 추구하는 경우 발생할 수 있다. 이 경우, 기업의 단기-중기적 목표와 중기-장기적 목표사이에 일관성을 유지하지 못하는 경우, 이에 부속되는 브랜드디자인경영의 세부 요소의 실행도, 기업이 궁극적으로 추구해야 할 ‘브랜드자산의 형성’에 위배되는 실행결과를 초래할 수밖에 없다. 본 연구에서는 이러한 단기-중기적 목표와 중기-장기적 목표사이에 발생하는 단계적 목표사이의 차이를 ‘GAP1’으로 제시한다.



[그림 4-38] GAP1: 브랜드자산의 형성에 위배되는 단기-중기적 목표와 중기-장기적 목표사이의 차이



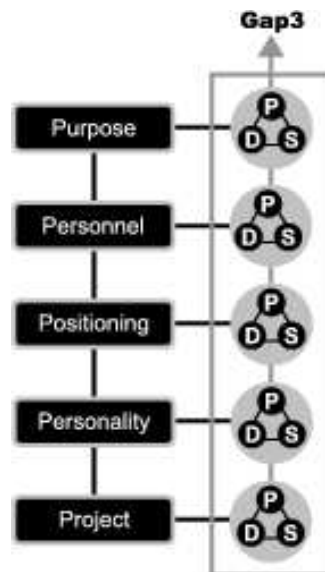
[그림 4-39] GAP2: 5개 요소의 PLAN-DO-SEE 과정의 설계에 있어서 일부 요소의 설계부재

둘째, 기업운영에 있어서 효율적 브랜드디자인경영을 위한 5가지의 요소 (Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project) 각각은 일관된 목표를 갖는 PLAN-DO-SEE의 과정이 설계되어야 한다. Purpose단계에서는 마인드아이덴티티-비주얼아이덴티티-계열간아이덴티티의 목표와 이를 위한 실행방법 및 평가도구가 설계되어야 한다. Personnel단계에서는 전사적 커뮤니케이션관리자의 지휘아래, 전사적 브랜드 관리구조, 브랜드디자인경영 듀얼 매트릭스구조, 및 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너의 전략적 인력운용 시스템이 설계되어야하고, 이의 실행방안과 평가도구가 설계되어야 한다. Positioning단계에서는 브랜드디자인경영을 위한 포지셔닝 방향설계를 중심으로 하여, 장기적 기업브랜드 포지셔닝의 구축, 개별아이템 및 업무포지셔닝 조율프로그램의 실행과 이들에 대한 적합도 및 피드백에 대한 실행프로그램의 시스템화와 평가도구가 설계되어야 한다. Personality과정에서는 기업브랜드-SUB별 개별브랜드, 기업브랜드-소비자, SUB별 개별브랜드-소비자간 적합성 있는 브랜드 개성 설계가 이루어져야 하며, 이를 수행하기 위한 과정과 평가도구가 설계되어야 한다. Project단계에서는 전통적으로 프로젝트관리에서 다루어지는 일정관리, 예산(자원)관리 및 평가관리 이외에, 팀프로젝트

에서의 팀 구성원의 갈등관리, 부서 내 및 부서 간 업무타이밍관리 그리고 부서 간 업무의 크로스관리에 대한 실행프로그램이 구조적으로 설계되어야 하며, 아울러, 이들의 실행을 평가할 수 있는 평가도구가 설계되어야 한다. 이와 같은 5가지 요소 각각의 PLAN-DO-SEE의 과정은 각각 기업의 장기-중기-단기적 목표아래 일관성 있게 설계되어야 하며, 하나의 요소에서의 과정만 제대로 설계되어지지 않아도, 전체적인 브랜드디자인경영의 틀은 유지할 수 없게 된다.

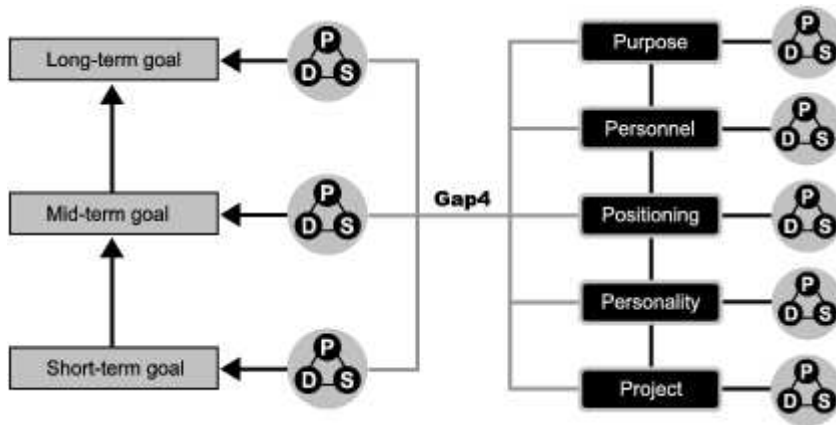
본 연구에서는 이러한 기업의 장기-중기-단기의 목표아래, 5개 요소의 PLAN-DO-SEE 과정의 설계에 있어서 일부 요소에서의 발생할 수 있는 부실설계(PLAN-DO-SEE 설계의 부재)를 ‘GAP2’로 제안하고자 한다.

셋째, 각 요소별로 설계되어 있는 PLAN-DO-SEE의 과정은 기업의 장기-중기-단기의 목표아래 모두 일관성 있게 설계되어야 한다. 이것은 인적, 물적 자원의 지원, 시간적 우선순위, 각 요소의 위배사항의 제거 등의 개념을 포함하고 있다. 이러한 각 요소의 일관성 있는 PLAN-DO-SEE 과정에서 발생할 수 있는 문제를 본 연구에서는 ‘GAP3’로 제안한다.



[그림 4-40] GAP3: 5개요소의 PLAN-DO-SEE 설계에 있어서 일관성의 부재

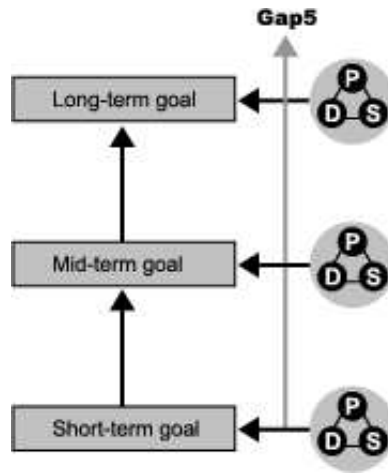
넷째, 설계된 브랜드디자인경영의 5가지 요소의 PLAN-DO-SEE 과정의 수행은 기업의 단기-중기-장기적 목표에서의 PLAN-DO-SEE 과정을 달성하기 위한 수단으로서 작용해야 하며, 이는 각 요소의 달성이 최종목표가 아니라, 기업이 궁극적으로 추구하는 강력한 브랜드자산의 형성의 목표를 달성하기 위한 수단적 과정으로서 운용되어야 한다. 예를 들어, 기업은 단기-중기-장기의 단계적 과정에서 기업의 목표(Purpose)를 변화할 수도 있고, 이에 따라 인력구조, 브랜드의 포지셔닝과 퍼스낼러티 등이 단계적인 시간차를 두고 변화할 수 있다. 이것은 5가지의 개별 요소가 기업의 시간적 단계에 따라 추구하는 목표달성의 수단적 요소임을 의미하며, 이 과정에서 각 개별요소의 PLAN-DO-SEE의 과정이 기업의 단기-중기-장기의 시간적 단계에 따라 추구하는 목표의 달성에 적합하지 않는 요소의 실행을 본 연구에서는 'GAP4'로 제안한다.



[그림 4-41] GAP4: 기업의 시간단계적 목표에 대한 5가지의 개별 요소의 목표-수단간 차이

다섯째, 기업은 단기적 PLAN-DO-SEE, 중기적 PLAN-DO-SEE 및 장기적 PLAN-DO-SEE의 실행체제를 가져야 하며, 이러한 단계적 과정이 효율적이고 체계적으로 형성되어야만 브랜드디자인경영의 5가지 요소의 실행을 추진하고 제어할 수 있다. 이러한 단기-중기-장기적 목표의 PLAN-DO-

SEE 과정은 장기적 목표를 달성하기 위한 중기적 목표, 그리고 중기적 목표를 달성하기 위한 단기적 목표의 설계가 일관성 있게 이루어져야 한다. 이러한 일관성은 단기-중기-장기의 단계적 목표달성뿐만 아니라 Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project의 세부요소별 PLAN-DO-SEE의 수행에도 크게 영향을 미치게 된다. 본 연구에서는 기업의 단기적 목표에 대한 PLAN-DO-SEE, 중기적 목표에 대한 PLAN-DO-SEE 및 장기적 목표에 대한 PLAN-DO-SEE 사이의 일관성에 있어서 발생할 수 있는 문제점을 ‘GAP5’로 정의하고자 한다.



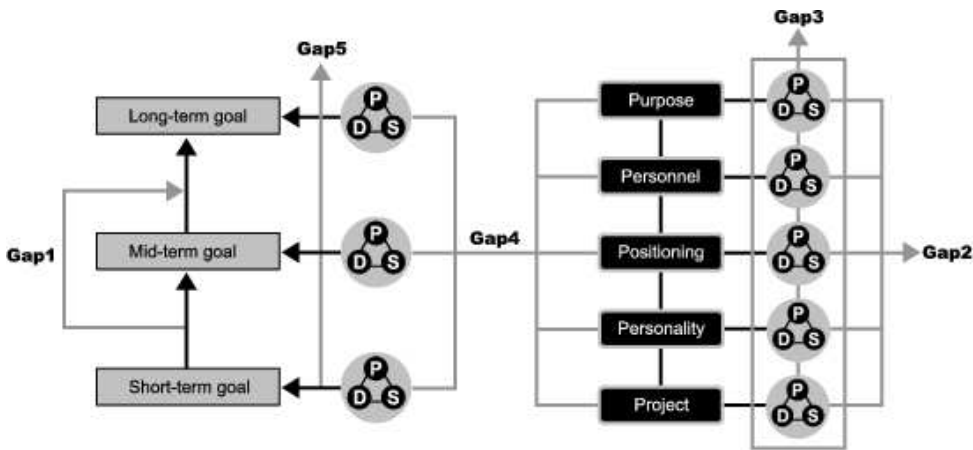
[그림 4-42] GAP5: 기업의 단기-중기-장기적 PLAN-DO-SEE 일관성의 차이

따라서 효율적 브랜드디자인경영시스템의 구축을 위해 본 연구에서 제안하고 있는 다섯 가지 관리대상 요소로서의 Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project는 실제로 수행하는 과정에서 발생할 수 있는 다양한 문제들로 인하여 수행자체가 순조롭게 이루어지지 않을 가능성이 있으며, 본 연구에서는 이러한 발생 가능한 문제를 GAP으로 정의하고 다음과 같이 다섯 가지의 GAP으로 정리하고자 한다.

- GAP 1 : 브랜드자산의 형성에 위배되는 단기-중기적 목표와 중기-장기적 목표사이의 차이

- GAP 2 : 5개 요소의 PLAN-DO-SEE 과정의 설계에 있어서 일부 요소의 설계부재
- GAP 3 : 5개 요소의 PLAN-DO-SEE 설계에 있어서 일관성의 부재
- GAP 4 : 5가지의 개별 요소가 기업의 시간적 단계에 따라 추구하는 목표달성의 수단적 요소로서 작용하지 못하고 독립적 목표달성의 요소로서 작용함에 따라 발생하는 목표-수단간 차이
- GAP 5 : 기업의 단기적 목표에 대한 PLAN-DO-SEE, 중기적 목표에 대한 PLAN-DO-SEE 및 장기적 목표에 대한 PLAN-DO-SEE 사이의 일관성을 유지하지 못해 발생하는 차이

5가지의 브랜드디자인경영요소의 실행은 위에서 제시한 5가지의 GAP을 효율적으로 관리함으로써 가능하다고 볼 수 있다. 기업은 본 연구에서 제안하고 있는 5가지 요소에 대한 개별적인 PLAN-DO-SEE 과정의 설계만으로 효율적 브랜드디자인경영시스템이 운영될 수는 없으며, 수행과정에서 발생하는 GAP요소가 존재한다는 인식과, 이의 효율적인 관리가 동반되어야 한다는 점을 인식하여야 한다. 아울러, 본 연구에서 제안하고 있는 과정별 GAP의 원인과 요소들을 파악할 수 있는 구조화된 인력 및 프로세스의 시스템이 계획되고 구축되어야 할 것이다. 이러한 GAP의 개념을 도식화하면 다음 그림과 같다.



[그림 4-43] 효율적 브랜드디자인경영 수행을 위한 GAP모형

2. 실행(Practice)에 대한 DO

가. GAP1의 진단과 개선

GAP 1은 기업이 브랜드디자인경영과 관련한 단기-중기-장기적 목표에 있어서 일관성을 유지하지 못하는 경우 본 연구에서 제안하는 실행(Practice)을 제외한 다섯 가지의 브랜드디자인경영시스템 요소(Purpose, Personnel, Personality, Project 및 Positioning)의 다섯 가지 요소를 단기-중기-장기의 전략적인 차원에서 일관된 노력으로 이끌어가지 못할 가능성을 유발시킨다. 따라서 기업은 브랜드디자인경영과 관련하여, 장기적 목표의 설정과 설정된 장기적 목표를 달성하기 위한 중기적 목표와 실행방법 및 단기적 목표의 설정과 실행방법을 일관된 흐름으로 설계해야 한다.

전술한 바와 같이 기업이 브랜드디자인경영체제의 운영과 관련하여 단기-중기-장기적 목표에 있어서 일관성을 유지하지 못하는 것은, 기업이 단기-중기-장기적 단계적 목적을 가지지 못할 경우와, 단기적인 성과에 급급하여 중-장기적인 목적과는 상관없는 단기적 목표달성을 추구하는 경우 발생할 수 있다고 제안하였다.

장기적으로는 10여년 이후의 기업이 달성해야 할 브랜드자산 구축과 관련한 목표의 설정 및 아이덴티티 구축의 방향설정 및 이를 위한 인력자원가동시스템과 브랜드의 궁극적인 포지셔닝 및 퍼스넬러티 추구목표를 설정해야 하고 이를 실행할 수 있는 시스템을 구축해야 한다.

중기적으로는, 기업이 설정한 브랜드 목표와 아이덴티티 구축방향 및 인력자원가동시스템과 포지셔닝 그리고 퍼스넬러티를 구축하기 위하여, 전략적 사업단위 혹은 기능부서들이 4-5년 이내에 수행되어질 수 있는 브랜드 아이덴티티프로그램과 프로그램의 내용을 설계하고, 이에 대한 실행방법과 실행절차에 대한 내용이 설계되어져야 한다.

단기적으로는 중기적 달성과제를 실천하기 위한 기능부서의 프로젝트단위 업무에 대한 실행목표설정 및 이의 실행방법과 실행절차가 설계되어져야 한다. 이러한 기업의 브랜드자산구축을 위한 장기-중기-단기적 로드맵의 작성과, 기간별 전략의 일관성을 갖지 못한다면, 하위 구조의 브랜드디자인경영시스템

요소(Purpose, Personnel, Personality, Project 및 Positioning)의 실행은 강력한 브랜드자산의 구축이라는 궁극적인 목적을 달성할 수 없으며, 따라서 본 연구에서 제안하는 브랜드디자인경영시스템의 효율성도 기대할 수 없게 될 것이다.

따라서 브랜드디자인경영시스템의 원활한 실행을 위해 가장 먼저 고려해야 할 것은 GAP1의 진단과 개선으로 이를 위해서는 다음 세 가지 사항이 다루어져야 할 것으로 보인다.

첫째, 브랜드자산 구축을 위한 장기-중기-단기의 목표와 전략 및 실행방법의 설계

둘째, 브랜드자산 구축을 위한 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성 점검

셋째, 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성부재를 해결할 수 있는 피드백프로그램의 설계

먼저, 브랜드자산구축을 위한 장기-중기-단기의 목표와 전략의 설계는 전사적 차원의 장기-중기-단기의 목표와 전략설계와 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 설계로 나누어지며, 전사적 차원과 사업단위별로 설정된 장기-중기-단기의 목표와 전략에 대한 실행방법의 설계가 요구된다고 할 수 있다.

아울러, 브랜드자산 구축을 위한 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성 점검도 있어서도 전사적 측면과 사업단위측면에서 이루어져야 하며, 각각 일관성을 측정하기 위한 평가척도 혹은 평가항목들이 개발되어야 할 것이다.

마지막으로, 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성부재를 해결할 수 있는 피드백프로그램의 설계는 일관성에 대한 점검결과에 따라 부적절한 내용을 전사적인 차원과 사업단위차원에서 개선하여 반영할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되어야 하며, 어떠한 방법과 절차에 따라 피드백과정이 이루어져야 하는지에 대한 추진방안의 설계, 추진타이밍의 설계, 부서 간 업무내용 및 크로스 업무타이밍 조율 등의 구체적인 실천프로그램이 구조적으로 설계되어져 있어야 한다. 이와 같은 내용을 정리하면 다음 <표 4-21>과 같다.

[표 4-21] GAP1에 대한 실행방안

범주	실행방안
장기-중기-장기의 목표와 전략 및 실행방법 설계	장기-중기-단기의 목표와 전략설계 장기-중기-단기의 목표와 전략의 실행방법 설계
장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성점검	장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 주기적 평가프로그램 설계 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 평가척도의 설계
장기-중기-장기의 목표와 전략의 일관성부재를 해결 피드백프로그램	전사적 차원의 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성평가 피드백 프로그램의 설계

나. GAP2의 진단과 개선

효율적 브랜드디자인경영을 위한 요소로서 실행(practice)차원에서 고려해야 할 두 번째 요소는 GAP2로 이는 전술한 바와 같이, 브랜드디자인경영시스템의 구축과 운용을 위해 필요한 5가지의 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)의 PLAN-DO-SEE 설계의 부재에 있다. 본 연구에서 제안하는 브랜드디자인경영시스템은, 목적(Purpose), 인적자원관리(Personnel), 포지셔닝관리(Positioning), 퍼스널리티관리(Personality) 및 프로젝트관리(Project)의 각 요소에 대한 PLAN-DO-SEE가 모두 설계되어 있어야 하며, 이들 요소들이 상호 배타적으로 움직이기 보다는 상호보완적으로 운용되어야 한다.

예를 들어, 목적(Purpose)에 대한 관리에 있어서 기업의 전략적 사업단위 혹은 사업계열 간 아이덴티티프로그램을 총괄하는 전사적 커뮤니케이션관리자 제도가 존재하지 않는다면, 인적자원(Personnel)관리에서 설계한 브랜드디자인경영 듀얼 매트릭스조직의 운영이 어렵게 되며, 아울러 포지셔닝 관리에서 장기적 기업브랜드 포지셔닝의 구축과 관리 및 퍼스널리티 관리에서의 Corporate Brand-Individual Brand Fit, Corporate Brand-Consumer Fit, Individual Brand-Consumer Fit 등의 분석과 관리 및 피드백을 수행할 수 있는 주체가 모호해 진다.

또 하나의 예로, 인적자원관리에 있어서 브랜드디자인경영을 위한 듀얼 매트릭스조직구조가 형성되지 않는다면, 본 장의 프로젝트관리에서 다루었던 갈등 관리 업무타이밍 관리 및 크로스 관리의 의미가 없어지며 거꾸로 갈등 관리, 업무타이밍 관리 및 크로스 관리와 같은 프로젝트 관리가 이루어지지 않는다면, 인적자원 관리의 브랜드디자인경영을 위한 듀얼매트릭스 조직구조의 운영이 어려워지고, 동시에 다양한 사업단위와 사업계열이 참여하는 목적 관리, 포지셔닝 관리, 퍼스널리티 관리 등이 어려워진다.

위에서 다룬 요소들 이외에도, 본 연구에서 다루고 있는 브랜드디자인경영의 다섯 가지 요소들은 각각 자체의 요소로 의미가 있기 보다는 모든 요소가 PLAN-DO-SEE의 각 과정이 설계되어 있어야만 효과를 발휘할 수 있기 때문에, 각 요소 자체의 PLAN-DO-SEE를 다루는 것도 중요하지만, 개별적인 요소 전체의 총괄적인 면에서의 PLAN-DO-SEE가 제대로 설계되어 있는지를 파악하여, 부족한 부분을 개선할 수 있도록 하는 노력이 요구된다.

GAP2의 관리를 위해서는, 본 연구에서 제안하는 브랜드디자인경영시스템의 5가지의 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)가 PLAN-DO-SEE의 차원에서 적절하게 설계되어 있는지를 평가하는 평가프로그램이 있어야 하며, 평가결과에 따라 문제를 진단하고 개선안을 도출하는 프로그램이 설계되어 있어야 하며, 개선안을 각 사업단위와 사업계열이 실제로 실행에 옮기도록 하는 피드백프로그램이 설계되어야 할 것으로 보인다. 이를 위해서는 평가프로그램의 설계, 개선안도출 프로그램의 설계 및 피드백 프로그램의 운용의 세 가지 측면이 고려되어야 할 것으로 보인다.

먼저, 평가프로그램으로는 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE의 필요한 과정이 설계되어있는지를 평가하는 평가프로그램이 준비되어야 한다. 이는 일시적이거나 일부 필요에 따른 무작위적인 평가가 아니고, 공식화된 프로그램으로서 주기적으로 PLAN-DO-SEE의 과정의 유무와 실행 및 실용성을 평가할 수 있도록 공식적인 업무로서 규정되어야 한다. 평가프로그램에서는 각 요소의 PLAN-DO-SEE 프로그램이 실제로 설계되어 있는

지, 그리고 이들 각각의 요소가 정상적으로 운용되고 있는지에 대해서도 평가가 이루어져야 한다.

둘째, 평가프로그램을 통해 브랜드디자인경영을 위한 PLAN-DO-SEE의 설계여부와 운용여부가 평가되면, 그 결과를 대상으로, 설계나 부실운용의 요소에 대한 개선안을 도출하는 공식적인 프로그램이 요구된다. 개선안도출프로그램에서는 누가 참여할지, 어떠한 절차와 방법으로 개선안을 실행할지, 어느 범위까지 개선안을 다루어야할지 등을 다루어, 개선안이 구체적으로 실행되도록 하는 실행계획서가 작성되어야 한다. 개선안프로그램에 있어서는 전략적 사업단위 혹은 사업계열별 구성원이 개선안도출에 필요한 의견을 제시하고 아울러 최종 결정된 의견에 대해서는 모든 구성원들이 이해하고 합의할 수 있도록 교육과 홍보관련 프로그램도 동시에 설계·운용되어야 한다.

마지막으로 개선안에 대한 피드백과정이 필요하다. 개선안이 작성되면, 전사적 커뮤니케이션관리팀과 각 사업단위 혹은 사업계열에서 개선안프로그램을 누구의 주관으로, 언제 어디서부터 실행할지를 결정하고, 이를 실행에 옮길 수 있도록 명령하여, 피명령권자가 실행에 대한 권한을 가지고 업무를 추진할 수 있도록 하여야 한다. 이와 같은 내용을 정리하면 다음 <표 4-22>와 같다.

[표 4-22] GAP2에 대한 실행방안

범주	실행방안
평가프로그램	브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE 평가프로그램운용 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE 설계여부 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE 운용여부
개선안도출 프로그램	개선안도출 프로그램의 운용 개선안에 대한 의견수렴 개선안에 대한 부서구성원의 합의 및 이해 도출
피드백	개선안 실행을 위한 의사결정시스템 개선안 실행평가를 위한 프로그램운용

다. GAP3의 진단과 개선

GAP3은 각 요소별로 설계되어 있는 PLAN-DO-SEE의 과정이 기업의 단기-중기-장기의 목표아래 일관성 있게 설계되어야 한다는 것을 의미한다. 이는 각 요소의 PLAN-DO-SEE 과정이 서로 이율배반적이거나 독립적으로 설계되거나 운용되지 않고, 다섯 가지 요소 모두가 일관된 목표(기업의 단기-중기-장기적 목표)아래 설계 및 운용되어야 한다는 것을 의미한다.

예를 들어, 단기적으로 몇 개의 사업부의 아이টে에 대하여 포지셔닝 및 퍼스널리티의 조율이 필요하다면, 이들 사업부아이테의 포지셔닝을 개선할 수 있도록 하는 세부 듀얼 매트릭스조직이 구성되어야 하고, 프로젝트관리에 있어서는 단기적인 갈등관리 프로그램에서 이들 부서에서 참여하는 구성원들의 특성에 대한 갈등관리 교육프로그램이 이루어져야 하며, 동시에 참여하는 부서에 대한 부서업무의 타이밍관리 및 크로스관리 프로그램이 설계되고 추진되어야 한다. 단기적으로는 업무에 특성에 따라 포지셔닝과 퍼스널리티 프로그램 추진과 이를 위한 듀얼 매트릭스조직의 구성 및 프로젝트관리의 항목이 적절하게 설계되어야 하며, 이들에 대한 일관성 있는 프로그램이 설계되어 추진되지 못한다면, 일반적인 브랜드디자인경영시스템의 가동을 가져오고 그 결과 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 요소실행에 대한 시너지효과를 발휘하기가 어렵게 될 것이다.

또 하나의 예로, 기업이 장기적인 차원에서 설계한 목적차원의 비주얼아이덴티티 프로그램에 따라서 이에 참여할 수 있는 부서의 조직구성원들이 참여하는 듀얼 매트릭스조직과, 참여부서의 퍼스널리티관리 및 프로젝트관리가 결정되어야 하며, 이들의 변화가 참여하지 않는 부서에 대해, 어떠한 효과를 미치는지를 검토하고, 필요한 과정이 있다면 기타 부서에서도 필요한 내용을 후속적으로 수행할 수 있는 프로그램이 브랜드디자인경영의 다섯 가지 요소차원을 중심으로 설계되어야 할 것이다. 또한 이러한 과정은 기업이 설정한 단기-중기-장기의 목표와 비전에 위배되지 않고, 과정으로서 역할을 수행할 수 있도록 조율되어야 한다.

이러한 과정을 위해서는, GAP2의 진단과 개선에서 다루었던 내용과 마찬가지로 평가프로그램의 설계, 개선안도출 프로그램의 설계 및 피드백프로그램의 운용의 세 가지 측면이 고려되어야 할 것으로 보인다. 먼저, 평가프로그램의 설계는 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE 과정이 일관성 있게 설계되어 있는지를 평가하는 평가프로그램이 준비되어야 한다. 이는 GAP2의 진단 및 개선과 마찬가지로 일시적이거나 일부 필요에 따른 무작위적인 평가가 아니고, 공식화된 프로그램으로서 주기적으로 PLAN-DO-SEE의 일관성을 평가할 수 있는 공식적인 업무로서 규정되어야 한다. 아울러, 평가프로그램에서는 각 요소의 PLAN-DO-SEE 프로그램이 일관성 있게 설계되어 있는지에 대해서 평가가 이루어져야 한다.

둘째, 평가프로그램을 통해 브랜드디자인경영을 위한 PLAN-DO-SEE의 설계의 일관성 여부가 평가되면, 그 결과를 대상으로, 일관성이 없는 설계나 운용에 대한 개선안을 도출하는 공식적인 프로그램이 요구된다. 이 과정도 GAP2의 개선과 진단과정과 마찬가지로, 개선안도출프로그램에서는 참여대상 개선안 실행의 절차와 방법 및 우선순위, 개선안에서 다루어져야 할 범위 등이 설계되어야 하며, 아울러, 개선안이 구체적으로 실행되도록 하는 실행계획서가 작성되어야 한다. 또한 전략적 사업단위 혹은 사업계열별 구성원이 개선안도출에 필요한 의견을 제시하고 참여할 수 있도록 하여야 하며, 최종 결정된 개선안에 대해서는 관련된 조직구성원들이 모두 이해하고 합의에 이르도록 하는 교육과 홍보 관련 프로그램도 동시에 설계·운용되어야 한다.

마지막으로 개선안에 대한 피드백과정이 필요하며, 이 과정은 GAP2에서의 피드백과정과 동일하게 진행될 수 있다. 개선안이 작성되면, 전사적 커뮤니케이션관리팀과 각 사업단위 혹은 사업계열에서 개선안프로그램을 누구의 주관으로, 언제 어디서부터 실행할지를 결정하고, 이를 실행에 옮길 수 있도록 명령하여, 피명령권자가 실행에 대한 권한을 가지고 업무를 추진할 수 있도록 하여야 한다. 이 과정은 GAP2의 내용과 GAP3의 내용을 동시에 다룰 수도 있고, 아니면 개별적으로 진행될 수 있다. 이와 같은 내용을 정리하면 다음 <표 4-23>과 같다.

[표 4-23] GAP3에 대한 실행방안

범주	실행방안
평가프로그램	브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE 일관성평가 프로그램운영 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE 일관성 평가
개선안도출 프로그램	개선안도출 프로그램의 운용 개선안에 대한 부서구성원의 의견수렴 개선안에 대한 부서구성원의 합의 및 이해 도출
피드백	개선안 실행을 위한 의사결정시스템 개선안 실행평가를 위한 프로그램운영

라. GAP4의 진단과 개선

GAP4는 전술한 바와 같이, 설계된 브랜드디자인경영의 5가지 요소의 PLAN-DO-SEE 과정의 수행은 기업의 단기-중기-장기적 목표에서의 PLAN-DO-SEE 과정을 달성하기 위한 수단으로서 작용해야 하며, 이는 각 요소의 달성이 최종목표가 아니라, 기업이 궁극적으로 추구하는 강력한 브랜드자산의 형성의 목표를 달성하기 위한 수단적 과정으로서 운용되어야 한다는 것을 의미한다.

기업의 전반적인 단기-중기-장기의 단계적 목표는 전사적 커뮤니케이션관리 조직 혹은 전략적 사업단위가 수행하는 브랜드디자인경영의 5가지의 요소 (Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)의 PLAN-DO-SEE 과정에서 실현되어야 한다. 이러한 브랜드디자인경영시스템의 다섯 가지 요소는 목표와 실행차원에 있어서 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 전략적 사업단위 혹은 사업계열별로 추진되어지나, 기업 전체차원의 단기-중기-장기의 전략적 방향과 일치하는 방향으로 설계됨으로써 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 전략적 사업단위 혹은 사업계열별로 추진되는 브랜드디자인경영 시스템의 5가지의 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)의 PLAN-DO-SEE 과정이 궁극적으로 기업의 단기-중기의 목표와 중기-장기의 목표를 달성하기 위한 수단으로써 활용되어야 할 것이다.

먼저, 이를 위해서는 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 전략적 사업단위 혹은 사업계열이, 전사적 측면에서 기업이 설정한 단기-중기-장기적 목표에 따라 브랜드디자인경영시스템의 5가지의 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)의 PLAN-DO-SEE의 설계가 각 기간별로 일치하는 전략과 실행방법이 설계되어야 할 것이다.

아울러, 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 전략적 사업단위 혹은 사업계열이 수행하는 브랜드디자인경영의 5가지의 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)에 대한 PLAN-DO-SEE 과정이, 기업의 단기-중기-장기적으로 설정한 목표에 맞게 실행되는지를 평가하기 위하여, 임시적이거나 일시적인 평가프로그램이 아닌, 주기적인 평가프로그램이 공식적으로 설계되어져 있어야 하고, 또한 평가에 대한 평가척도가 설계되어, 실제로 평가과정에서 사용될 수 있어야 한다.

또한, 평가의 결과에 따라, 불일치하는 요소들을 제거하고 이를 개선하기 위한 개선안도출프로그램이 공식적으로 설계 및 운용되어야 하며, 이 과정에서도 개선안에 대한 관련조직구성원들의 의견수렴과, 도출된 개선안에 대한 부서 구성원의 합의 및 도출이 필요하며, 이를 위해 교육과 홍보프로그램이 요구된다.

마지막으로, 설정된 개선안을 실제로 수행할 주체조직, 수행시기, 수행기간 등을 결정하고 이를 관련부서에서 수행할 수 있도록 하는 피드백프로그램이 요구된다. 이 과정에서는 개선안실행과 관련업무를 추진하도록 할 수 있는 의사결정시스템이 결정되어야 하며, 아울러 개선안실행평가를 위한 프로그램도 운용되어야 할 것이다. 이와 같은 내용을 정리하면 다음 <표 4-24>와 같다.

[표 4-24] GAP4에 대한 실행방안

범주	실행방안
장기-중기-단기의 목표와 전략 및 실행방법 설계	브랜드 아이덴티티 구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략설계 브랜드 아이덴티티 구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 실행방법 설계
장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성점검	브랜드 아이덴티티 구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 주기적 평가프로그램 설계 브랜드 아이덴티티 구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 평가척도의 설계 브랜드 아이덴티티 구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 평가
개선안도출 프로그램	개선안도출프로그램의 운용 개선안에 대한 부서구성원의 의견수렴 개선안에 대한 부서구성원의 합의 및 이해 도출
장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성부재를 해결 피드백프로그램	사업단위 차원의 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성평가에 대한 개선안을 실행하기 위한 의사결정시스템 개선안 실행평가를 위한 프로그램운용

마. GAP5의 진단과 개선

GAP5는 기업이 설정한 단기적 목표, 중기적 목표 및 장기적 목표에 대하여 각 기간별로 정해진 목표를 수행하기 위한 PLAN-DO-SEE의 설계와 설계된 기간별 PLAN-DO-SEE의 일관성을 진단하고 개선하는 과정에 해당한다. 즉, 기업은 단기적-중기적-장기적으로 설정한 목표를 수행할 수 있도록 단기적 PLAN-DO-SEE, 중기적 PLAN-DO-SEE 및 장기적 PLAN-DO-SEE의 실행체제를 가져야 하며, 이러한 단기-중기-장기의 PLAN-DO-SEE는 기간별로 설정된 목표에 맞게 일관성 있는 체계와 실행방식으로 설계되어야 한다.

GAP1과 GAP5의 차이는 GAP1의 경우, 단기-중기-장기의 목표에 대한 일관성 평가이나 GAP5의 경우에는 GAP1에서 측정된 단기-중기-장기의 목표에 따라 각 기간별 PLAN-DO-SEE가 일관성 있게 설계되었는지를 평가하는 것에 해당한다.

기업의 단기-중기-장기의 PLAN-DO-SEE는 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 각 전략적 사업단위 조직 혹은 사업계열 조직에서 수행하는 브랜드디자인경영의 다섯 가지 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)와 연계되어 있다.

이는 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 각 전략적 사업단위 조직 혹은 사업계열 조직에서 수행하는 브랜드디자인경영의 다섯 가지 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality 및 Project)에 대한 PLAN-DO-SEE의 설계에 대한 방향타를 제공해주며, 또한 기업의 단기-중기-장기적 PLAN-DO-SEE는 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 각 전략적 사업단위 조직 혹은 사업계열 조직에서 수행하는 브랜드디자인경영의 다섯 가지 요소의 PLAN-DO-SEE의 실행을 통해 이루어진다.

따라서 기업의 단기-중기-장기적 PLAN-DO-SEE의 설계와 실행방법에서의 일관성이 없다면, 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 각 전략적 사업단위 조직 혹은 사업계열 조직에서 수행하는 브랜드디자인경영의 다섯 가지 요소의 PLAN-DO-SEE에 있어서도 일관성 있는 설계와 실행이 어렵게 된다.

기업의 단기-중기-장기적 PLAN-DO-SEE에서의 일관성확보가 어려운 것은 다양한 요인들이 존재하지만, 일반적으로는 첫째, 기업의 단기-중기-장기적인 기간별 PLAN-DO-SEE의 부재, 둘째 기업의 단기적 목표와 중기적 목표 및 장기적 목표의 불일치 및 셋째, 기업의 단기-중기-장기적 PLAN-DO-SEE와 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 각 전략적 사업단위 조직 혹은 사업계열 조직에서 수행하는 브랜드디자인경영의 다섯 가지 요소의 PLAN-DO-SEE 설계의 불일치 등을 들 수 있다.

전술한 바와 같이, 기업의 전반적인 측면에서 강력한 브랜드자산을 구축하기 위한 단기, 중기, 장기의 기간별 PLAN-DO-SEE 설계 및 실행이 일관성을 갖지 못한다면, 전사적 커뮤니케이션 관리조직과 각 전략적 사업단위 조직 혹은 사업계열 조직에서 수행하는 브랜드디자인경영의 다섯 가지 요소의 PLAN-DO-SEE도 일관성을 잃기 때문에, 일관성에 대한 평가와 피드백이 반드시 필요하다고 할 수 있다.

이를 위해서는 먼저, 기업의 장기-중기-단기의 PLAN-DO-SEE가 일관성 있게 설계되어있는지를 평가하는 평가프로그램이 준비되어져야 한다. 이 또한 반드시, 필요에 따른 일시적인 평가가 아닌 공식적인 업무로서 규정되어 있어야 하며, 아울러, 평가프로그램에서는 단기-중기-장기적 PLAN-DO-SEE 프로그램이 일관성 있게 설계되어 있는지에 대해서 평가가 이루어져야 한다.

둘째, 평가프로그램을 통해 브랜드디자인경영을 위한 기업의 단기-중기-장기적 PLAN-DO-SEE의 설계의 일관성 여부가 평가되면, 그 결과를 대상으로, 단기-중기-장기의 PLAN-DO-SEE에서의 일관성이 없는 설계나 운용에 대한 개선안을 도출하는 공식적인 프로그램이 요구된다. 개선안도출프로그램에서는 참여대상 개선안 실행의 절차와 방법 및 우선순위, 개선안에서 다루어져야 할 범위 등이 설계되어져야 하며, 아울러, 개선안이 구체적으로 실행되도록 하는 실행계획서가 작성되어져야 한다.

이 과정에서는 단기-중기-장기의 PLAN-DO-SEE 변화에 따라 관련된 부서 혹은 조직의 PLAN-DO-SEE의 업무우선순위의 변화, 업무내용의 변화 등 전사적으로 기업전체에 미칠 영향과 효과를 고려하여 관련부서의 업무내용과 업무수행절차에 대한 전반적인 조율이 필요하다.

아울러, 전사적인 차원에서 기업의 단기-중기-장기의 PLAN-DO-SEE 변화에 대하여, 조직구성원 누구라도 의견을 제시할 수 있고, 또한 결정된 개선안에 대하여, 조직구성원 모두가 이해하고 합의에 이를 수 있도록 하는 교육과 홍보프로그램의 추진이 필요하다.

마지막으로 개선안에 대한 조직구성원들의 이해와 합의가 이루어진다면, 개선안에 대한 수행과 수행결과의 평가가 포함된 피드백과정이 필요하다. 따라서 결정된 개선안이 구체적으로 실행될 수 있도록 업무주체, 업무실행방법, 업무추진시기, 각 부서 간 업무의 조율 등을 지시하고 명령할 수 있는 의사결정시스템이 가동되어져야 하며, 개선안 실시 이후의 평가과정도 필요할 것으로 판단된다. 이와 같은 내용을 정리하면 다음 <표 4-25>와 같다.

[표 4-25] GAP5에 대한 실행방안

범주	실행방안
평가프로그램	기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산 구축 PLAN-DO-SEE 일관성평가 프로그램운용 기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산 구축 PLAN-DO-SEE 일관성 평가
개선안도출 프로그램	개선안도출 프로그램의 운용 개선안에 대한 전사적 의견수렴 개선안에 대한 전사적 구성원의 합의 및 이해 도출
피드백	개선안 실행을 위한 의사결정시스템 개선안 실행평가를 위한 프로그램운용

3. 실행(Practice)에 대한 SEE

효율적인 브랜드디자인경영시스템을 구성하는 여섯 가지의 요소에 대하여 본 절에서는 지금까지 전술한 다섯 가지의 시스템요소가 정상적으로 가동되고 시너지효과를 발휘할 수 있도록 하는 요소로서 실행(Practice)에 대한 PLAN과 DO에 대하여 다루었다.

PLAN 과정에서는 브랜드디자인경영시스템의 다섯 가지 요소가 정상적으로 수행되기 어려운 상황을 다섯 가지로 정리하여 GAP1은 브랜드자산의 형성에 위배되는 기업의 단기-중기-장기적 목표의 일관성 부재, GAP2는 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE 설계의 부재, GAP3은 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE 설계의 일관성부재, GAP4는 브랜드디자인경영의 5가지의 개별요소가 기업의 시간적 단계에 따라 추구하는 목표달성의 수단적 요소로서 작용하지 못하고 독립적 목표달성의 요소로서 작용함에 따라 발생하는 목표-수단간 차이, GAP5는 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE와 기업의 단기-중기-장기적 목표의 일관성 부재 및 기업의 단기-중기-장기의 PLAN-DO-SEE의 일관성 부재를 제시하였다.

이러한 브랜드디자인경영을 위한 실행요소는 자체적으로 실행되는 개념이라

기보다는 나머지의 다섯 가지 요소가 정상적이고 효율적으로 수행될 수 있도록 평가하고 관리하는 차원의 요소임을 의미한다.

먼저, 브랜드자산의 형성에 위배되는 기업의 단기-중기-장기적 목표의 일관성 부재에 대한 GAP1의 개선과 진단은 기업의 단기-중기-장기의 목표와 전략 및 실행방법의 설계여부와 이들 간의 일관성평가 및 평가피드백프로그램에 대한 평가가 이루어져야 한다.

두 번째, 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE 설계의 부재에 대한 GAP2의 진단과 개선은 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE 평가프로그램설계와 설계 및 운용여부에 대한 평가, 개선안도출프로그램의 설계와 개선안에 대한 의견수렴 및 개선안 시행 전의 관련구성원을 대상으로 한 합의와 이해 도출과정이 요구된다.

세 번째, 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE 설계의 일관성 부재에 대한 GAP3의 진단과 개선은 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 PLAN-DO-SEE의 일관성평가 프로그램의 설계와 일관성 평가, 개선안도출프로그램 설계와 관련부서 구성원을 대상으로 한 개선안에 대한 의견수렴 및 최종 개선안에 대한 부서 구성원의 합의와 이해 도출이 필요하며, 마지막으로 개선안 실행을 위한 의사결정시스템의 가동과 개선안 실행 평가프로그램의 운용이 요구된다.

네 번째, 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE와 기업의 단기-중기-장기적 목표의 일관성부재에 대한 GAP4의 진단과 개선은 기업의 단기-중기-장기 목표와 전략에 대한 전략적 사업단위 혹은 사업계열의 장기-중기-단기의 PLAN-DO-SEE의 전략과 실행방법의 설계, 기업의 단기-중기-장기적 목표와 전략적 사업단위 혹은 사업계열의 장기-중기-단기의 PLAN-DO-SEE의 일관성평가, 개선안의 도출프로그램의 운영과 개선안에 대한 부서구성원의 의견수렴 및 최종 개선안에 대한 구성원의 합의와 이해 도출과정이 요구되며, 아울러, 이들 사이의 일관성 부재에 대한 개선안을 실행하기 위한 의사결정시스템 및 개선안실행 평가프로그램의 운용이 요구된다.

마지막으로, 기업의 단기-중기-장기의 PLAN-DO-SEE의 일관성부재에 대한 GAP5의 진단과 개선에는 기업차원의 장기-중기-단기의 PLAN-DO-SEE 설계의 일관성평가 프로그램운용 및 일관성 평가, 개선안도출 프로그램의 운용과 개선안에 대한 전사적 의견수렴 및 최종 선택된 개선안에 대한 전사적 구성원의 합의와 이해도출과정이 필요하며, 아울러, 개선안 실행을 위한 의사결정시스템의 가동과 개선안실행평가를 위한 프로그램운용이 요구된다고 할 수 있다. 이의 내용을 체크리스트로 정리하면 다음 <표 4-26>과 같다.

[표 4-26] 실행(Practice) 관리의 체크리스트

범주	항목	내용
GAP1: 단·중·장기적 목표의 일관성부재	장기-중기-단기의 목표와 전략 및 실행방법 설계	기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 단기-중기-장기적 목표가 설계되어 있는가?
		기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 단기-중기-장기적 목표의 달성전략이 설계되어 있는가?
	장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성점검	기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?
		기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 체크리스트가 설계되어 있는가?
장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성부재해결 피드백프로그램	기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 전사적 차원의 장기-중기-단기의 목표와 전략 일관성평가결과를 바탕으로 개선안을 수립하고, 개선안이 실행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 있는가?	
GAP2: 5요소의 PDS 설계의 부재	평가프로그램	브랜드디자인경영을 위한 목적, 인적자원관리, 포지셔닝관리, 퍼스널리티관리, 프로젝트관리 각 요소의 계획-실행-평가전략의 유무를 평가하는 프로그램이 있는가?
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략이 있는지를 실제로 평가하는가?
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략이 운용되고 있는지를 실제로 평가하는가?
	개선안도출 프로그램	브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략이 설계되고 운용되는지에 대한 평가를 바탕으로 개선안을 도출하는 프로그램이 있는가?
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략의 설계와 운용에 대한 평가이후 개선안을 도출하는 과정에서 조직구성원이 참여할 수 있는 기회가 있는가?

		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략의 설계와 운용에 대한 평가 이후 도출된 개선안을 조직구성원이 이해할 수 있도록 교육하고 홍보하는 프로그램이 있는가?	
	피드백	<p>도출된 개선안이 실제로 실행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?</p> <p>도출된 개선안이 목표한 대로 실행되는지를 평가하는 프로그램이 있는가?</p>	
GAP3: 5요소의 PDS 설계의 일관성부재	평가프로그램	<p>브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가가 일관성 있게 설계되었는지를 평가하는 프로그램이 있는가?</p> <p>브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가가 일관성 있게 설계되었는지를 실제로 평가하고 있는가?</p>	
	개선안도출 프로그램	<p>브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략에 대한 평가이후, 부적절한 내용을 개선하는 개선안도출프로그램이 있는가?</p> <p>브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략에 대한 평가이후, 부적절한 내용을 개선하는 개선안도출프로그램에 조직구성원 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?</p> <p>브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략에 대한 평가이후, 부적절한 내용을 개선하는 최종 개선안을 조직구성원들이 이해할 수 있도록 교육하고 홍보하는 프로그램이 있는가?</p>	
		피드백	<p>도출된 개선안이 실제로 실행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?</p> <p>도출된 개선안이 목표한 대로 실행되는지를 평가하는 프로그램이 있는가?</p>
	GAP4: 5요소의 목표-수단간 차이	장기-중기-단기의 목표와 전략 및 실행방법 설계	<p>기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵에 따라 사업단 위별 장기-중기-단기의 목표와 전략이 설계되어 있는가?</p> <p>기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵에 따라 사업단 위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 실행방법이 설계되어 있는가?</p>
장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성점검		<p>기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵에 따라 사업단 위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성을 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?</p> <p>기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵에 따라 사업단 위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성을 평가하는 체크리스트가 설계되어 있는가?</p>	
		<p>기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵과 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성이 있는지를 실제로 평가하는가?</p>	

	개선안도출 프로그램	기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축 로드맵과 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성이 있는지를 평가한 후 일관되지 못한 내용을 개선하는 개선안도출 프로그램이 있는가?
		개선안도출프로그램에 조직구성원이 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?
		최종적으로 도출된 개선안을 조직구성원들이 이해하고 합의할 수 있도록 하는 교육과 홍보프로그램이 존재하는가?
	장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성부재 해결 피드백프로그램	사업단위 차원의 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성평가 이후 도출된 최종 개선안을 실행할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?
		도출된 개선안이 목표한 대로 실행되는지를 평가하는 프로그램이 있는가?
	GAP5: PDS와 목표의 일관성부재	평가프로그램
기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산구축과 관련하여 계획-실행-평가전략에 대한 일관성이 있는지를 실제로 평가하고 있는가?		
개선안도출 프로그램		기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산구축과 관련하여 계획-실행-평가전략에 대한 일관성이 있는지를 평가한 후 이를 바탕으로 일관성이 없는 내용을 개선하는 프로그램이 존재하는가?
		개선안도출프로그램에 조직구성원이 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?
		최종적으로 도출된 개선안을 조직구성원들이 이해하고 합의할 수 있도록 하는 교육과 홍보프로그램이 존재하는가?
피드백		기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산구축과 관련하여 계획-실행-평가전략에 대한 일관성평가 이후 도출된 최종 개선안을 실행할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?
		도출된 개선안이 목표한 대로 실행되는지를 평가하는 프로그램이 있는가?

제 5장

브랜드디자인경영시스템 제안 및 평가와 유효성 검증

제1절 브랜드디자인경영시스템 제안

제2절 브랜드디자인경영시스템 평가

제3절 브랜드디자인경영시스템의 유효성 검증

제5장 브랜드디자인경영시스템 제안 및 평가와 유효성 검증

본 장에서는 제4장에서 제시한 브랜드디자인경영의 여섯 가지 요소들을 바탕으로 하여 브랜드디자인경영시스템을 제안하고 본 연구에서 제안한 시스템이 시스템으로서의 원활한 기능을 할 수 있는 시스템 속성을 가지고 있는지, 시스템으로서의 구성요소들을 갖추고 있는지에 대한 평가를 하였다.

마지막으로 본 연구에서 제안한 시스템이 브랜드디자인경영을 함에 있어 실질적으로 적용 가능한 모델인지에 대한 검증의 단계로 본 시스템에 대한 유효성 검증을 실제 기업들을 대상으로 실시하였다.

제1절 브랜드디자인경영시스템 제안

본 절에서는 본 연구의 제4장에서 제시한 브랜드디자인경영의 여섯 가지 요소들과 각 요소들의 실행방안을 기반으로 하여 브랜드디자인경영시스템을 제안하였다. 본 연구의 제4장 1절부터 6절에 걸쳐 제시한 브랜드디자인경영의 여섯 가지 요소들(Purpose, Personnel, Positioning, Personality, Project 및 Practice)에 대한 실행방안으로 제시한 요소들을 살펴보면 다음과 같다.

제1절에서는 목적(Purpose) 관리의 요소로 마인드아이덴티티와 비주얼아이덴티티, 계열간아이덴티티를 제시하였다.

제2절에서는 인적자원(Personnel)관리의 요소로 전사적 브랜드 관리구조와 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조, 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조를 제시하였다.

제3절에서는 포지셔닝(Positioning) 관리의 요소로 장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축과 개별아이템-기업브랜드 포지셔닝 구축방향 적합도 평가, 그리고 개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백을 제안하였다.

제4절에서는 퍼스널러티(Personality) 관리요소로 장기적 브랜드 퍼스널러티 설계와 기업브랜드와 개별브랜드의 적합성 관리와 피드백, 기업브랜드 퍼스널러티와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스널러티의 적합성관리, 마지막으로 개별브랜드 퍼스널러티와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브

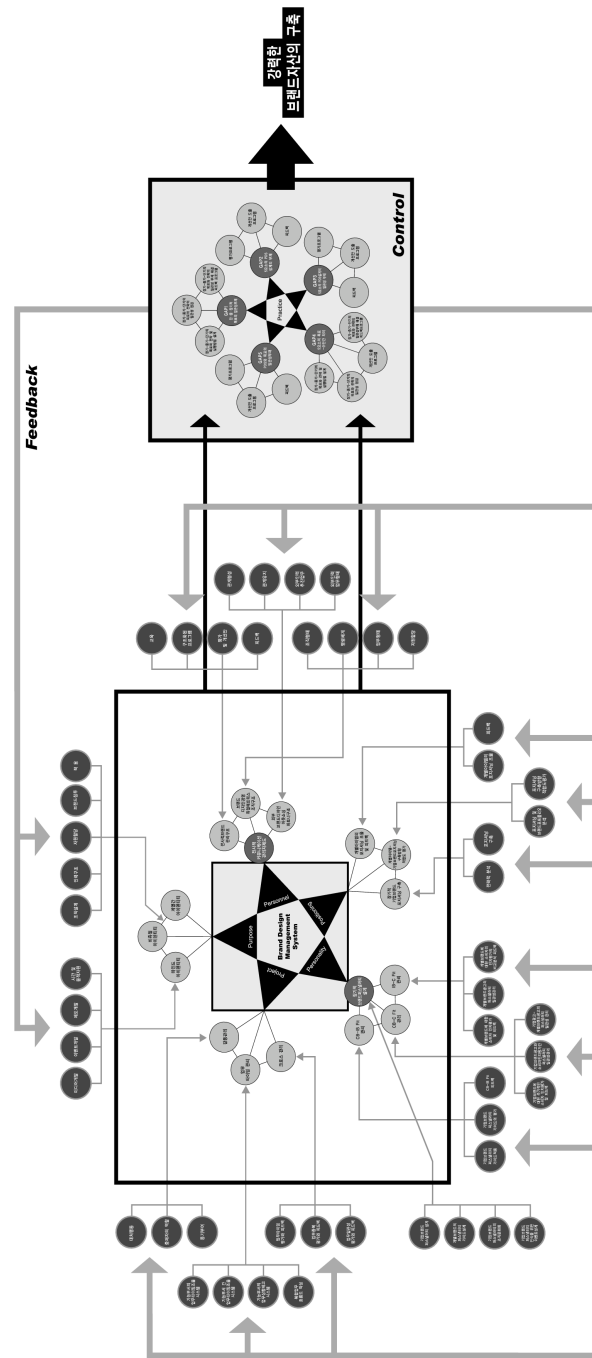
랜드 퍼스널리티의 적합성관리를 제시하였다.

제5절에서는 프로젝트(Project) 관리의 요소로 갈등 관리와 업무타이밍 관리, 크로스 관리를 제시하였다.

마지막 제6절에서는 앞서 제시한 다섯 가지 요소들에 대한 진행과정에서의 실행모델을 제안하고 구체적인 실행과정에서의 문제점을 유발할 수 있는 모델-실행 간의 차이를 'GAP'으로 제안하고 브랜드자산의 형성에 위배되는 기업의 단기-중기-장기적 목표의 일관성 부재를 GAP1로, 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE 과정의 설계에 있어 일부요소의 설계의 부재를 GAP2로, 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE 설계의 일관성부재를 GAP3로, 브랜드디자인경영의 5가지의 개별요소가 기업의 시간적 단계에 따라 추구하는 목표달성의 수단적 요소로서 작용하지 못하고 독립적 목표달성의 요소로서 작용함에 따라 발생하는 목표-수단간 차이를 GAP4로, 브랜드디자인경영 5요소의 PLAN-DO-SEE와 기업의 단기-중기-장기적 목표의 일관성부재 및 기업의 단기-중기-장기의 PLAN-DO-SEE의 일관성부재를 GAP5로 제시하였다.

브랜드디자인경영의 요소로 제시한 여섯 가지 요소들은 전체적인 시스템의 상위시스템을 구성하고 각 요소들의 실행방안으로 제시된 요소들은 각 상위 시스템에 대한 하위시스템을 구성하게 된다.

지금까지 제시한 브랜드디자인경영시스템의 여섯 가지 시스템 요소들, 즉 상위시스템들과 그에 따른 하위 시스템요소들로 이루어진 브랜드디자인경영시스템을 다이어그램으로 나타내면 다음 <그림 5-1>과 같다.



[그림 5-1] 브랜드디자인경영시스템의 구조

브랜드디자인경영시스템의 상위시스템요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality, Project 및 Practice)들과 그에 대한 실행방안들, 즉 하위시스템 요소들을 각각에 대한 범주와 항목별로 정리해 보면 다음 <표 5-1>과 같다.

[표 5-1] 브랜드디자인경영시스템의 요소별 실행방안

상위시스템요소	하위시스템요소	범주	항목
목적 (Purpose)	마인드아이덴티티	조직설계	<ul style="list-style-type: none"> • 전사적 커뮤니케이션팀 설계 • 권한의 부여
		미디어 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 북 • 브랜드 비디오 • 브랜드 넷(인터넷) • 사내 포스터 • 사내 기관지 • 브랜드 카드 등의 개발과 활용
		이벤트 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 침투 이벤트 • 브랜드 타운미팅 • 브랜드 세미나 등의 개최
		제도 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 보상제도 운용 • 사내 논문 제안 모집
		시간 및 물적자원	<ul style="list-style-type: none"> • 마인드아이덴티티 프로그램교육의 정규 업무화와 구조적 설계
	비주얼아이덴티티 계열간아이덴티티	인력구조	<ul style="list-style-type: none"> • 커뮤니케이션관리자의 임명 • 사업단위별 업무조정자의 임명 • 인력조직의 구조적 설계 • 커뮤니케이션관리자의 전사적 권한의 부여 • 업무조정자의 사업단위내 전사적 권한의 부여 • 사업단위내 업무조정자의 커뮤니케이션 관리자에 대한 명령체계일원화 • 기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 공식적인 절차
		자원할당	<ul style="list-style-type: none"> • 계열간아이덴티티 프로그램수행을 위한 사업단위별 인력자원의 할당 • 계열간 및 비주얼아이덴티티 프로그램 수행을 위한 전 조직구성원의 시간자원 할당의 구조화 • 기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 자원할당

		브랜드 침투	<ul style="list-style-type: none"> • 마인드아이덴티티의 브랜드침투 프로그램
		적용	<ul style="list-style-type: none"> • 계열간아이덴티티 프로그램 개발과 적용 • 계열간아이덴티티 프로그램의 사업단위별 적용에 따른 논쟁과 문제를 스크리닝하고 해결할 수 있는 공식적인 프로그램 제도화
인적자원 (Personnel)	전사적 브랜드 관리구조	교육	<ul style="list-style-type: none"> • In-house 교육시스템 • 교육프로그램 • 조직구성원 교육 • 교육여건공식화
		구조화된 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드의 방침설정 • 구성원의견조사 • 방침의 이해 • 조직구성원의 목표달성에 대한 동일관점 • BC분임조와 같은 소모임 활동 • 소모임 활동에 대한 공식적 시스템화 • 소모임 활동의 시간 및 물적 지원
		평가 및 개선안	<ul style="list-style-type: none"> • 실행에 대한 목표대비 평가 • 평가를 위한 조직 내/외부 인력의 참여 • 개선안이 기업정책에 반영될 수 있는 구조적 시스템
		피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 실천결과의 기술 • 교육훈련을 위한 기술자료의 활용
	브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조	조직형태	<ul style="list-style-type: none"> • 기능부서조직과 프로젝트조직의 이중 조직구조 • 프로젝트조직은 상설화된 공식적 조직 • 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램을 관리할 수 있는 업무조정자 필요
		명령체계	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아이덴티티조직과 기능부서조직의 이중 명령체계 • 브랜드 아이덴티티조직의 명령체계 우선권
		업무형태	<ul style="list-style-type: none"> • 기능조직업무와 프로젝트조직업무의 동등한 병행 • 브랜드 아이덴티티조직의 우선적 명령계통
		자원할당	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트조직업무에 대한 업무시간의 정규 할당 • 프로젝트조직업무에 대한 물적자원의 정규 할당

	외부브랜드디자인 아웃소싱파트너 구조	관계형성	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드구축과 관련하여 외부 인력조직의 참여 • 초기 관계형성 투자자금 인정, 상호 정보의 제공과 보완의 유지
		관계유지	<ul style="list-style-type: none"> • 이해와 몰입을 통한 신뢰형성, 파트너십 형성 • 장기적 관계
		외부인력 추진업무	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드자산구축을 위한 비전 및 목표설정 • 브랜드자산구축 프로그램의 평가 및 개선안 제안 • 브랜드자산구축관련 내부 및 외부 프로젝트의 참여
		외부인력 업무형태	<ul style="list-style-type: none"> • 외부조직의 능동적 업무제안 • 기업의 전략적 차원에서의 업무처리 • 외부인력조직에 업무진행에 대한 동등한 권한부여
포지셔닝 (Positioning)	장기적 기업브랜드 포지셔닝구축	전략적 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자 분석 • 경쟁브랜드 분석 • 자사브랜드 분석
		포지셔닝 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 브랜드 아이덴티티에 따른 기업브랜드 비전 설계 • 중·장기적 기업브랜드포지셔닝 로드맵설계 • 기업브랜드포지셔닝/개별아이템 포지셔닝 지침서 작성
	개별아이템- 기업브랜드 포지셔닝구축방향 적합도 평가	포지셔닝 및 브랜드 포트폴리오 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 기업브랜드 포지셔닝분석 • 개별브랜드 포지셔닝분석 • 브랜드포트폴리오 분석
		포지셔닝구축방 향 적합도 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 포지셔닝 적합도 평가척도의 설계 • 주기적인 적합도 평가프로그램 수행
	개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백	개별아이템의 포지셔닝 조율	<ul style="list-style-type: none"> • 개별아이템의 리포지셔닝 • 브랜드아이덴티티 관리
		피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 적합도 평가결과 피드백을 위한 의사결정시스템

퍼스널러티 (Personality)	장기적 브랜드 퍼스널러티 설계	기업브랜드 퍼스널러티의 설계	
		개별브랜드의 퍼스널러티 가이드설계	
		기업브랜드 퍼스널러티의 조직문화화	
		기업브랜드 퍼스널러티인식을 위한 이벤트설계	
	CB-IB Fit 관리 및 피드백	기업브랜드 퍼스널러티 가이드의 적용	
		기업브랜드 퍼스널러티 가이드의 평가	
		CB-IB Fit 피드백	
	CB-C Fit관리 및 피드백	기업브랜드에 대한 주기적인 소비자 인지평가 및 피드백	
		기업브랜드광고와 소비자인지평가간 퍼스널러티 일관성관리	
		기업광고-개별브랜드광고의 퍼스널러티 일관성 관리	
	IB-C Fit관리 및 피드백	개별브랜드에 대한 소비자 인지평가 및 피드백	
		개별브랜드광고의 퍼스널러티 일관성관리	
개별브랜드에 대한 소비자의 인지평가의 비교분석 피드백			
프로젝트 (Project)	갈등관리	대처행동	<ul style="list-style-type: none"> • 갈등해결 매뉴얼의 제작 • 갈등해결 교육프로그램 실행 • 갈등해결 접수 및 해결안모색 프로그램
		중재자의 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 팀프로젝트에서 중재자의 임명 • 팀프로젝트 관리자에 대한 중재자 교육프로그램 실시
		동기부여	<ul style="list-style-type: none"> • 팀 구성원업무에 대한 동기부여교육의 실시 • 팀 프로젝트수행에서의 동기조사 및 피드백
	업무 타이밍 관리	기능부서의 업무타이밍 조율시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 기능부서의 업무추진에 대한 한 브랜드 아이덴티티조직의 통제권 • 브랜드 아이덴티티조직의 기능부서 업무조율에 대한 피드백
		기능부서간 업무타이밍 조율시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무조정자에 대한 브랜드 아이덴티티조직의 통제권 • 브랜드 아이덴티티 조직의 기능부서간 업무조율에 대한 피드백

		기능부서의 업무상향제고 시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아이덴티티프로그램 설계제안을 위한 기능부서구성원의 동기부여 • 브랜드 아이덴티티프로그램 상향제고를 위한 기능부서업무조정자의 기능부서 업무타이밍 통제권
		복합업무 흐름도 작성	<ul style="list-style-type: none"> • 각 기능부서의 프로젝트흐름도를 총괄하는 복합 업무흐름도의 작성
	크로스관리	업무타이밍 평가와 피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아이덴티티프로그램 로드맵작성 • 각 기능부서의 업무흐름도 작성 • 기능부서간 교차업무흐름도 작성 • 기능부서 대 브랜드 아이덴티티조직, 기능부서간 업무타이밍평가 • 업무타이밍평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템
		업무중복 평가와 피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진흐름도 작성 • 기능부서 대 브랜드 아이덴티티조직, 기능부서간 업무 중복성 평가 • 업무중복평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템
		업무일관성 평가와 피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아이덴티티 프로그램의 로드맵에 따른 각 기능부서의 기간별 브랜드 아이덴티티 프로그램 일관성평가 • 기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램 일관성평가 • 업무일관성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템
	실행 (Practice)	GAP1: 단·중·장기적 목표의 일관성부재	장기·중기·장기의 목표와 전략 및 실행방법 설계
장기·중기·단기의 목표와 전략의 일관성점검			<ul style="list-style-type: none"> • 장기·중기·단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 주기적 평가프로그램 설계 • 장기·중기·단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 체크리스트의 설계
장기·중기·장기의 목표와 전략의 일관성부재해결 피드백프로그램			<ul style="list-style-type: none"> • 전사적 차원의 장기·중기·단기의 목표와 전략의 일관성평가 • 피드백 프로그램의 설계

	GAP2: 5요소의 PDS 설계의 부재	평가프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 실행방안 평가프로그램운용 • 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 실행방안 설계여부 • 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 실행방안 운용여부
		개선안도출 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 개선안도출프로그램의 운용 • 개선안에 대한 의견수렴 • 개선안에 대한 부서구성원의 합의 및 이해도출
		피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 개선안 실행을 위한 의사결정시스템 • 개선안실행평가를 위한 프로그램운용
	GAP3: 5요소의 PDS 설계의 일관성부재	평가프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 실행방안의 일관성평가 프로그램운용 • 브랜드디자인경영을 위한 각 요소의 실행방안의 일관성 평가
		개선안도출 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 개선안도출프로그램의 운용 • 개선안에 대한 부서구성원의 의견수렴 • 개선안에 대한 부서구성원의 합의 및 이해도출
		피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 개선안 실행을 위한 의사결정시스템 • 개선안실행평가를 위한 프로그램운용
	GAP4: 5요소의 목표-수단간 차이	장기-중기-장기의 목표와 전략 및 실행방법 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아이덴티티구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략설계 • 브랜드 아이덴티티구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 실행방법 설계
		장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성점검	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 아이덴티티구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 주기적 평가프로그램 설계 • 브랜드 아이덴티티구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 체크리스트의 설계 • 브랜드 아이덴티티구축 로드맵에 따른 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 평가
		개선안도출 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 개선안도출 프로그램의 운용 • 개선안에 대한 부서구성원의 의견수렴 • 개선안에 대한 부서구성원의 합의 및 이해도출

		<p>장기-중기-장기의 목표와 전략의 일관성부재를 해결 피드백프로그램</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 사업단위 차원의 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성평가에 대한 개선안을 실행하기 위한 의사결정시스템 • 개선안실행평가를 위한 프로그램운용
	<p>GAP5: PDS와 목표의 일관성부재</p>	<p>평가프로그램</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산 구축 실행방안 일관성평가 프로그램운용 • 기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산 구축 실행방안 일관성 평가
		<p>개선안도출 프로그램</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 개선안도출프로그램의 운용 • 개선안에 대한 전사적 의견수렴 • 개선안에 대한 전사적 구성원의 합의 및 이해 도출
		<p>피드백</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 개선안 실행을 위한 의사결정시스템 • 개선안실행평가를 위한 프로그램운용

제2절 브랜드디자인경영시스템 평가

본 절에서는 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템에 대하여 시스템으로서의 역할수행에 대한 평가를 위하여 시스템이 갖추어야할 기본적인 속성 및 시스템 구성요소들에 대한 평가를 실시해 시스템으로서의 역할 수행에 문제가 없는지 점검해 보고자 한다.

1. 브랜드디자인경영시스템의 속성 평가

본 연구의 제2장 2절에서 시스템의 속성으로 상호관계성, 전체성, 목표지향성, 개방성을 제시하였다. 본 절에서는 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템이 시스템이 갖추어야 할 이러한 속성들을 모두 가지고 있는지에 대하여 살펴보았다.

가. 상호관계성

본 연구에서 구축한 브랜드디자인경영시스템의 시스템 요소들은 상호 밀접한 관계를 형성하고 있다. 먼저 상위시스템 요소로 제시된 여섯 가지 요소들—Purpose, Personnel, Positioning, Personality, Project, Practice—은 각각 디자인경영의 요소들과 브랜드경영의 요소들을 융합하고 재조합하여 제시한 요소들로 목표의 설정, 인적자원관리, 포지셔닝 설정, 퍼스널리티 관리, 프로젝트 관리와 이들 요소들의 실행에서 발생하는 여러 가지 문제점들의 관리까지 하나의 유기적인 연관관계를 이루고 있다. 이들 요소들 중 어느 하나라도 제대로 실행되지 않으면 전반적인 시스템운영에 문제가 생길 수 있으며 효율적인 시스템운영이 어려워질 수 있다.

또한 이러한 상위시스템 요소들에서 분화되는 하위시스템들, 예를 들어 “Purpose”라는 상위시스템에서 파생된 하위시스템들 즉, ‘마인드아이덴티티’, ‘비주얼아이덴티티’, ‘계열간아이덴티티’ 등과 같은 하위시스템 요소들도 서로 영향을 주고받는 관계에 있으며 이러한 횡적인 관계에서 뿐 아니라 상위시스템 요소와의 종적인 관계 모두에서 상호 연관성과 의존성을 가진다.

나. 전체성

본 시스템의 구성요소들은 효율적인 브랜드디자인경영을 위해 필요한 요소들을 분야별로 추출하고 융합하여 재조합한 것이므로 각각의 시스템 요소들이 모두 원활하게 수행되었을 때만이 시너지 효과를 거둘 수가 있다. 본 시스템의 기본적인 전제도 디자인을 중심으로 한 브랜드경영시스템의 구축으로 브랜드경영의 요소들에 디자인경영에서 추출한 디자인 중심의 관리요소들의 보완을 통해 이루어진 시스템으로 디자인경영에서의 브랜드의 역할, 브랜드경영에서의 디자인의 역할처럼 상호 밀접한 연관관계를 가질 수밖에 없는 두 분야의 특성상 이 두 분야를 하나의 시스템 속에 융합시켜 구축한 시스템이기 때문에 전체적인 측면에서 보았을 때 단순히 하나와 하나의 합이 아닌 그 이상의 시너지 효과를 일으킬 수 있다.

다. 목표지향성

본 시스템의 궁극적인 목적은 강력한 브랜드자산의 구축이다. 따라서 본 시스템의 상위시스템 요소들은 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 수단들로 구성되어 있으며 그 하위시스템들 또한 각각의 상위시스템 요소의 목표를 달성할 수 있도록 분화되어진 시스템 요소들로 구성되어 있다.

명확한 목표를 설정하고(Purpose), 효율적인 인적자원관리를 하며(Personnel), 적절한 포지셔닝과(Positioning), 퍼스낼러티의 관리(Personality), 프로젝트 관리(Project)는 각 요소들마다 각각의 목표가 있으나 궁극적으로는 강력한 브랜드자산 구축이라는 하나의 목표로 귀결된다. 따라서 각각의 하위시스템 요소들의 목적은 상위시스템 요소들의 목표달성에 있고, 상위시스템 요소들의 궁극적인 목적은 시스템 전체의 목적인 강력한 브랜드자산의 구축에 있다. 이와 같이 모든 시스템 요소들은 각각의 목적을 가지고 있으나 궁극적으로 하나의 목표에 귀결되므로 목표 지향적이라 할 수 있다.

라. 개방성

본 시스템은 여섯 가지의 상위시스템요소에 각각의 상위시스템 요소에서 분화된 몇 개의 하위시스템을 가지고 있다. 이 하위시스템 요소들은 각각의 목

표를 달성하기 위한 여러 가지 수단을 입력받게 된다. 이것들은 상위시스템에 유기적으로 연결된 구조를 가지고 있으나 상황이나 환경에 따라 언제든지 변할 수 있으므로 시스템은 고정적이지 않다.

본 연구의 브랜드디자인경영시스템에서의 상위시스템 요소들 중 Personnel 부분에서는 하위시스템으로 전사적 커뮤니케이션 관리자 제도를 제시했고 이는 또 ‘전사적 브랜드 관리구조’와 ‘브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조’, ‘외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조’로 분화시켜 제시하였으나 이는 현 상황에서 가장 효과적인 조직관리 구조라 판단되는 것을 설계한 것이고 상황에 따라 얼마든지 변화 가능한 것이다. 이와 같이 본 시스템은 항상 개방적인 시스템 구조를 유지하고 있으며 입력요소의 변화에 따른 출력의 변화, 이로 인한 피드백 과정들을 통해 브랜드디자인경영시스템은 유기적인 진화를 거듭할 수 있는 것이다.

2. 브랜드디자인경영시스템의 구성요소 평가

본 연구의 제2장 2절에서는 시스템의 구성요소로서 입력(input), 처리과정(process), 출력(output), 피드백(feedback), 통제(control)의 다섯 가지 요소들을 제시하였다. 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템이 이 요소들을 모두 충족시키고 있는지에 대하여 살펴보았다.

가. 입력

본 브랜드디자인경영시스템에서의 입력요소들은 하위시스템요소들의 목표를 달성하기 위해 제시된 요소들이 인풋이 된다. 예를 들어, Project의 하위시스템인 ‘갈등관리’의 요소들로 제시된 ‘동기부여’, ‘중재자의 역할’, ‘대처행동’ 등이 시스템에 입력되는 요소들이다.

나. 처리과정

입력된 여러 가지 요소들은 하위시스템의 목표 달성을 돕게 되고 하위시스템의 목표가 달성되면 상위시스템 요소들의 효과적이 수행이 가능하게 된다. 각

각의 상위시스템들의 효과적인 수행은 전체시스템 원활한 운영을 돕게 되고 이러한 처리과정을 거쳐 시스템의 궁극적인 목표에 도달 할 수 있게 된다.

또한 Practice를 제외한 다섯 가지 상위시스템요소들의 수행에서 발생할 수 있는 문제들을 Practice의 하부요소로 제시하였기 때문에 본 연구에서 구축한 브랜드디자인경영시스템 내에는 인풋요소들과 하위시스템의 관계, 하위시스템 요소들과 상위시스템요소들의 관계, 상위시스템요소들 간의 실행에서 생길 수 있는 문제점들의 발견을 모두 포함하는 처리과정을 가지고 있다.

다. 출력

전술한 바와 같은 처리과정을 거치게 되면 전체 시스템은 이러한 실행의 결과물을 내어 놓게 된다. 적절한 인풋요소들이 투입되고 효율적인 처리과정이 진행되었다면 본 연구에서 구축한 브랜드디자인경영시스템의 궁극적인 목표인 강력한 브랜드자산의 구축이라는 결과를 출력하게 된다.

라. 피드백

본 시스템의 상위시스템 요소들 중 Practice는 상위시스템의 다섯 가지 요소들의 실행에서 발생할 수 있는 몇 가지의 문제점들을 “GAP”으로 제시하고 있다. 이는 전체적인 시스템의 운영을 점검하는 요인으로 여기에서 미진한 점이 발견된다면 시스템의 수정을 요하는 피드백 과정이 필요하게 된다. 이 피드백의 두 가지 기능, 즉 처리과정 통제(process control)와 인풋 통제(input control)가 모두 가능하게끔 설계되어 있다. “GAP”모형은 요소의 ‘설계의 부재’와 요소들 간의 ‘일관성 부재’에 초점이 맞춰져 있기 때문에 설계의 부재는 인풋통제로, 일관성 부재는 처리과정 통제를 통해 해결 할 수 있다.

마. 통제

시스템은 환경이나 시스템 내부의 변화에 대응하여 안정을 유지하고 적응을 통하여 성장하기 위해서는 조직에 투입된 것과 산출된 것을 끊임없이 분석하고, 조정하는 피드백이 지속되어야 한다. 본 연구에서 구축한 브랜드디자인경

영시스템은 외부 환경의 변화에 의한 인풋의 변화가능성과 그에 따른 처리과정을 거친 출력의 변화에 대비하여 지속적인 피드백과정을 통한 통제시스템, 즉 "GAP" 모형을 가지고 있다. 따라서 시스템 자체에서 통제기능을 발휘할 수 있으므로 시스템의 발전적인 진화가능성은 항상 열려있다 할 수 있다.

3. 브랜드디자인경영시스템 구축의 절차 평가

마찬가지로 본 연구의 제2장 2절에서는 일반적인 시스템 구축의 절차에 근거하여 브랜드디자인시스템 구축의 절차를 설계하였다. 본 연구의 절차가 시스템구축의 절차에 의거하여 적절하게 진행되었는지에 대하여 살펴보았다.

가. 브랜드디자인경영시스템을 위한 문제의 규명

지금까지 브랜드디자인, 브랜드경영, 디자인경영 등을 상호 보완적으로 이해하고 이러한 분야들을 종합적인 관점에서 고려하여 기업의 전략적 활용방안으로서의 통시적 제안을 해 온 연구는 부족하다 할 수 있다. 디자인경영은 디자인을 중요시하는 일부 대기업과 또한 관심이 있는 일부 학계에서 연구되어져 오고 있으며, 브랜드디자인은 브랜드의 개발이나 개별브랜드의 관리에 치중되어 있고, 브랜드경영의 경우 주로 마케팅 중심의 브랜드 관리로 전통적인 경영학분야의 세부분야로 인식되어 그동안 이루어져 왔던 전통적 경영의 하위개념으로 인식되고 또한 연구되어져 왔다.

그러나 이와 같은 개념들이 서로 상호보완적인 이해선상에서 연구되지 못하고, 별도의 유리된 개념으로 이해되는 것은 디자인과 브랜드를 통해 ‘강력한 브랜드자산구축’을 바탕으로 하는 21세기의 기업성장전략의 수행이라는 측면에서 볼 때, 매우 진부한 것이라고 할 수 있으며 또한 이 경우 디자인과 브랜드의 강력한 시너지 효과를 기대하기도 어렵다. 따라서 본 논문에서는 이러한 개념들이 개별적으로 이해되어지기 보다는 브랜드경영에 디자인 중심의 경영요소들을 보완하여 종합적인 관점에서 하나의 시스템적 개념으로 이해되어야 한다는 전제 아래 브랜드디자인경영시스템을 구축하고자 하였다.

나. 브랜드디자인경영시스템 목표의 설정

문제의 규명이 이루어졌다면 다음 단계는 시스템의 목표를 설정하는 것이다. 본 연구에서 구축한 브랜드디자인경영시스템의 최종목표는 강력한 브랜드자산의 구축에 있다. 디자인을 중심으로 하는 기업경영을 다루는 디자인경영과 브랜드를 중심으로 하는 경영관리 체계를 말하는 브랜드경영은 현재 기업경영의 화두가 되고 있는 디자인과 브랜드를 동시에 고려하기에는 부족하다 판단되므로 브랜드경영에 디자인경영의 디자인 중심의 관리기법들을 보완하여 디자인과 브랜드의 두 가지 문제를 동시에 다룰 수 있는 새로운 시스템을 설계하였고 그 시스템의 목표는 디자인을 중심으로 한 강력한 브랜드자산의 구축이라 할 수 있다.

다. 브랜드디자인경영시스템의 경계 및 상위시스템 규명

브랜드디자인경영시스템을 구성하는 상위시스템 요소들은 기존의 브랜드경영과 디자인경영의 요소들을 각각 추출하여 브랜드디자인경영에 맞게 재구성하였다. 먼저 브랜드경영의 요소들로는 브랜드 아이덴티티(Brand Identity), 브랜드 퍼스널리티(Brand Personality), 브랜드 시스템(Brand System), 브랜드 에쿼티(Brand Equity)의 다섯 가지 요소로, 디자인경영의 요소들로는 목적(purpose), 인적자원(personnel), 본질가치(presence), 프로젝트(project) 및 실행(practice)의 다섯 가지 요소로 추출하였다. 이렇게 추출한 요소들을 바탕으로 브랜드경영에 디자인경영의 요소들을 보완하여 브랜드디자인경영의 요소를 Purpose, Personnel, Positioning, Personality, Project, Practice의 여섯 가지로 설정하였다.

이 여섯 가지 요소들이 상위시스템 요소가 되고 다음 단계인 대안의 탐색단계에서 탐색되어질 상위시스템에서 분화된 요소들이 하위시스템이 되며 하위시스템 요소들까지를 브랜드디자인경영시스템의 경계로 설정하며 하위시스템에서 제안된 세부적인 실행방안들은 시스템 경계 밖의 인풋요소들이 된다.

라. 대안의 탐색 및 개발

브랜드경영과 디자인경영이 각각 별도의 범주로 인식되어질 때 발생할 수 있는 문제점들을 지적하고 이 두 개념이 통시적인 관점에서 고려되어야 한다는 전제하에 브랜드디자인경영시스템을 개발하였다. 전 단계에서 규명된 상위 시스템 요소들에 대하여 각각의 요소들의 목표를 달성하기 위해 필요한 요소들을 탐색하였다.

먼저 Purpose의 하위시스템 요소들로는 마인드아이덴티티, 비주얼아이덴티티, 계열간아이덴티티를, Personnel의 하위시스템 요소들로는 전사적 커뮤니케이션이라는 큰 그림 아래 전사적 브랜드관리구조, 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조, 외부브랜드디자인 아웃소싱파트너구조를 개발하였다.

Positioning의 하위시스템 요소들로는 장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축, 개별아이템-기업브랜드 포지셔닝 구축방향 적합도평가, 개별아이템의 포지셔닝 조율 및 피드백을 Personality의 하위시스템요소들로는 장기적 브랜드 퍼스널리티 설계라는 큰 그림 아래 개별브랜드와 소비자의 적합성 관리, 기업브랜드와 소비자의 적합성관리, 기업브랜드와 개별브랜드의 적합성관리의 세 가지 요소로 개발하였다.

Project의 하위시스템요소들로는 갈등관리, 업무타이밍관리, 크로스관리의 세 가지로 정리하였고 마지막으로 Practice의 하위시스템요소들로는 단·중·장기적 목표의 일관성 부재를 다룬 GAP1, Practice를 제외한 나머지 5요소의 Plan-Do-See(PDS) 설계의 부재를 다룬 GAP2, 5요소의 PDS설계의 일관성 부재의 문제를 다룬 GAP3, 5요소의 목표-수단 간의 차이를 다룬 GAP4, PDS의 목표의 일관성 부재의 문제를 다룬 GAP5의 다섯 가지 요소들이 탐색되었다.

마. 각 대안의 결과규명

전 단계에서 탐색되고 개발된 대안들, 즉 여섯 가지 상위시스템 요소들과 거기에서 분화된 하위시스템 요소들에 대한 결과규명은 사례연구를 통해 이루어졌다. 주로 권위 있는 저널들에 실린 Case Study들이나 기업의 검증된 사

례들을 중심으로 세계적으로 성공한 기업들의 예에서 본 연구에서 제시한 시스템 요소들이 어떻게 실행되고 있는지, 기업의 경영과 성공에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 규명하였다.

예를 들어, Purpose의 하위시스템 요소인 마인드아이덴티티와 비주얼아이덴티티, 계열간아이덴티티에 관한 결과규명은 세계적인 기업들인 티파니(Tiffany)와 메츠라이프(Met Life), 스위스의 제약회사인 Novartis의 합병사례와 3M의 아이덴티티 구축사례 등을 통하여 규명하였고 이런 다양한 사례들을 통해 시스템 요소들의 활용가치를 확인하였다.

바. 브랜드디자인경영시스템의 종합

진 단계들에서 설정된 상위시스템 요소들과 그에 따라 탐색된 하위시스템 요소들, 또 하위시스템 요소들에 입력되는 인풋요소들과 상위시스템의 5요소의 원활한 수행을 점검할 수 있는 실행요소(Practice)와 그에 따른 피드백, “효율적 브랜드디자인경영시스템에 의한 강력한 브랜드자산 구축”이라는 출력까지 모든 요소들을 갖춘 브랜드디자인경영시스템을 종합하여 제안하였다.

사. 브랜드디자인경영시스템의 평가

시스템의 평가단계에서는 대안의 탐색단계에서 개발된 각 시스템 요소들에 대한 체크리스트를 활용하여 브랜드디자인경영시스템의 평가를 수행하였다. 평가에 활용된 체크리스트는 상위시스템요소로 제시한 여섯 가지 요소에 대하여 22개의 세부요소, 83개 범주에 대한 155가지 항목들에 대하여 국내에서 브랜드가치가 최상위권에 속하는 두 개의 기업을 선정하여 그 실행여부를 조사하였다. 조사방법은 기업의 디자인경영센터의 상위관리자와 연구자의 1:1 심층 인터뷰를 통해 이루어졌고 인터뷰내용의 녹음과 현장에서 인터뷰평가서를 작성하는 것으로 진행되었다.

평가결과 국내에서 브랜드가치가 가장 높다고 선정된 두 기업에서는 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템 요소들에 대한 실행에 있어 많은 항목들이 실제 실행되고 있는 것으로 나타났으며 이는 본 연구가 제안하는 시스

템요소들이 기업의 브랜드가치를 증가시키기 위한 유효한 방법이라는 점에 타당성을 부여하고 있다.

아. 브랜드디자인경영시스템의 결정

이로서 모든 시스템 요소들에 대한 평가까지 마무리 되었다면 마지막으로 시스템을 결정해야 한다. 본 연구에서는 시스템 자체가 가지고 있는 평가와 검증의 요소들을 통해 실제 국내의 기업들을 상대로 시스템에 대한 평가를 진행하여 시스템에 대한 유효성을 검증하였다. 이를 통해 본 연구에서는 여섯 가지 요소들로 구성된 상위시스템과 20개로 구성된 하위시스템들, 하위시스템에 입력되는 유동적인 65가지의 인풋요소들 Practice요소를 통한 피드백, “강력한 브랜드자산 구축”이라는 출력요소까지를 브랜드디자인경영시스템으로 최종 결정하였다.

지금까지 살펴본 바와 같이 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템은 시스템으로서의 속성, 즉 상호관계성, 전체성, 목표지향성, 개방성을 모두 가지고 있으며, 입력(input), 처리과정(process), 출력(output), 피드백(feedback), 통제(control)의 시스템 구성요소를 모두 갖추고 있는 것을 확인하였다. 또한 브랜드디자인경영시스템의 구축의 절차가 문제의 규명, 목표의 설정, 시스템의 경계 및 상위시스템 규명, 대안의 탐색 및 개발, 대안의 결과규명, 시스템의 종합, 시스템 평가, 시스템 결정의 과정과 같은 시스템 구축의 절차를 성실히 이행하여 시스템을 구축한 것을 알 수 있다.

제3절 브랜드디자인경영시스템의 유효성 검증

본 장의 1절에서는 본 연구의 제4장에서 제시한 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 여섯 가지의 요소(Purpose, Personnel, Positioning, Personality, Project, Practice)에 따른 구체적인 실행방안을 바탕으로 하여 브랜드디자인경영시스템을 제안하였다. 본 절에서는 브랜드디자인경영시스템에 대하여 실제의 기업을 대상으로 본 연구의 제4장에서 개발한 각 시스템 요소별 체크리스트를 통해 본 연구에서 제시한 시스템이 얼마나 유효한지에 대한 검증을 실시하였다.

이를 통해 현재 기업들의 기업운영시스템에서 강력한 브랜드자산을 구축하기 위한 브랜드디자인경영시스템이 구축되어 있는지와 구축된 시스템이 실제로 운영되고 있는지를 체크하여 본 연구가 제안하고 있는 브랜드디자인경영시스템에 대한 유효성 검증을 실시하였다. 아울러, 본 연구의 제4장에서 이론적으로 제안한 브랜드디자인경영 요소들에 대한 체크리스트를 실제로 활용하여 현재 브랜드 가치가 높은 기업들을 대상으로 브랜드디자인경영이 어느 정도 수행되고 있는지를 살펴보고 본 연구에서 개발한 체크리스트에 대한 활용가능성을 모색해보고자 한다.

1. 유효성 검증의 개요

유효성 검증의 대상으로는 인터브랜드(InterBrand)사의 'Reader's Choice 2006'¹²⁴⁾에서 선정된 브랜드를 중심으로 국내에서 브랜드가치가 가장 높은 두 개의 기업(A그룹, B그룹)이 유효성 검증의 대상기업으로 선정되었다. 유효성 검증의 진행과정에서는 두 업체의 디자인경영센터의 운영을 맡고 있는 상위 관리층의 관리자를 대상으로 본 연구자와의 1:1 심층인터뷰형식으로 이루어졌다. 인터뷰의 내용은 본 연구의 제4장에서 개발한 브랜드디자인경영시스템의 상위시스템 5요소의 체크리스트에 대한 질문과 응답 및 보충설명으로 이루어졌다. 본 연구에서는 브랜드디자인경영시스템의 상위시스템요소로 6요소를 제안하고 있으나, 마지막요소인 실행(Practice)요소는 다른 5요소가 모두

124) InterBrand, 'Reader's Choice 2006'; Asia-Pacific top votes, 2006.

시스템으로 구축되어 있어야만 평가의 의미가 있으므로, 인터뷰과정에서 5요소가 모두 구축되어있지 않다고 판단되어 본 연구에서는 실행(Practice)요소에 대한 인터뷰는 제외되었다.

인터뷰가 진행되는 동안, 질문과 응답은 모두 인터뷰에 응한 응답자의 허락 하에 녹음되었으며, 인터뷰의 주요 내용은 본 연구자가 현장에서 인터뷰 평가지에 기록하였고, 현장에서 사용된 인터뷰 평가지는 본 연구의 부록에 첨부되었다. 아울러, 인터뷰에 응한 응답자의 요구에 의해 인터뷰대상기업의 기업명과 응답자의 이름을 공개하지 않는 조건으로 인터뷰가 이루어졌기 때문에 본 연구의 본문에는 기업명은 편의상 A그룹과 B그룹으로 표기하였으며, 응답자의 이름도 이름 첫 자의 이니셜을 사용하여 A그룹은 K○○, B그룹은 L○○로 표기하기로 한다. 인터뷰와 관련한 전반적인 절차와 진행은 다음 <표 5-2>에 나타나 있다.

[표 5-2] 인터뷰 절차와 진행내용

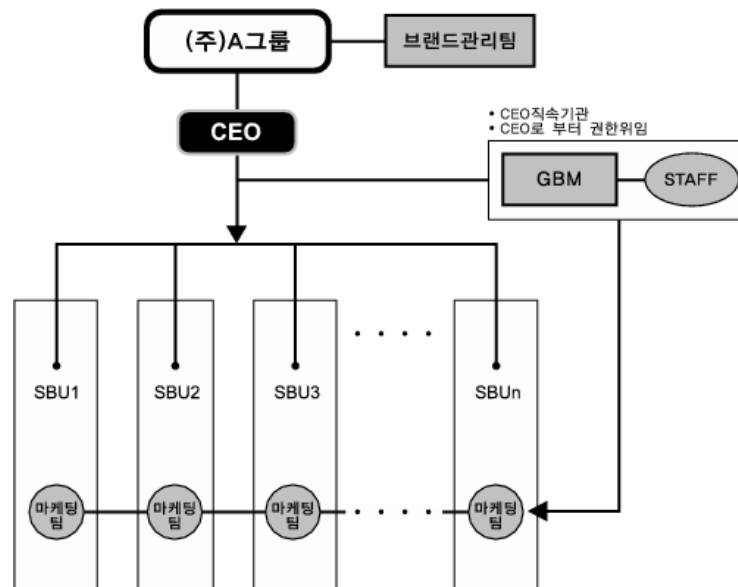
기업명 내용	A그룹	B그룹	비고
인터뷰응답자	K○○	L○○	비공개
인터뷰응답자 소속	디자인경영센터 Corporate디자인실	디자인경영센터 디자인전략팀 기획그룹	
인터뷰응답자 직위	상무	부장	
인터뷰장소	A그룹 디자인센터 본관 Corporate 디자인실 회의실 (서울)	B그룹 디자인센터 본관 디자인전략팀 기획그룹 회의실 (서울)	
인터뷰일시	2007. 6. 12 1:15-3:20PM	2007. 6. 12 4:30-6:30PM	
인터뷰방식	1:1심층인터뷰		
인터뷰내용	브랜드디자인경영시스템의 5요소에 대한 체크리스트 질의응답		
인터뷰결과	인터뷰내용 녹음 인터뷰평가서 작성(현장)		녹음자료 비공개

2. 유효성 검증의 결과

가. A그룹의 브랜드디자인경영시스템 점검

1) 목적(Purpose)에 대한 관리시스템

목적에 대한 관리시스템에서 먼저 인력구조의 운용에 대해서 살펴보면, A그룹은 <그림 5-2>에서와 같이 모회사의 CEO직속기관으로 브랜드 관리팀이 있고, 자회사의 CEO아래 직속기관으로 권한을 위임받아 기업의 브랜드 관리와 브랜드자산구축에 관련된 업무를 총괄하는 브랜드 관리조직(GBM 팀:Global Brand Management 팀)이 운용되고 있다.



[그림 5-2] A그룹의 브랜드디자인경영관련 인력구조 시스템

GBM팀은 CEO의 직속기관으로 권한을 위임받아 각 전략적 사업부에 브랜드 전략과 관련한 업무내용을 명령하고 실행에 옮길 수 있도록 하는 강력한 권한을 지니고 있으며, 브랜드자산구축 및 브랜드 관리업무를 전담하는 조직으로서 조직의 의사결정권자 아래 조직구성원들이 구축되어 있고, 다른 업무와

의 병행보다는 브랜드관련 업무만을 전담함으로써 효율적인 브랜드자산구축 업무를 추진할 수 있도록 되어있다.

그러나 A그룹은 본 연구에서 제안한 바와는 달리, 전략적 사업단위 혹은 사업계열 내에서 브랜드자산구축업무를 담당하는 관리자나 별도의 조직을 운영하지는 않으며, 각 사업단위의 마케팅팀에서 브랜드자산 구축 및 브랜드아이덴티티 프로그램을 병행함으로써, 사업단위내에서의 브랜드 관련업무의 독립성을 보장받지는 못하고 있다. 마케팅팀에서의 브랜드관련 업무는 GBM팀의 명령에 따라 수행되며, 브랜드자산구축관련 업무에 대해서는 사업단위의 장보다는 GBM팀의 명령에 대한 우선권이 주어지는 명령시스템이 가동되고 있다. 브랜드자산 구축프로그램에서 기업관련 외부조직의 참여유도는 주기적으로 전문리서치기업을 활용하여 대소비자 리서치(A그룹의 소비자리서치 프로그램 명 : Customer Insight Research) 브랜드의 비전과 전략에 대한 기초자료를 확보하고 있는 것으로 나타났다.

[표 5-3] A그룹의 인력구조에 대한 실행여부

범주	항목	내 용	운영현황	
			예	아니오
인력구조	커뮤니케이션 관리자	기업전체차원에서 브랜드이미지의 통일성프로그램(디자인개선 및 리뉴얼, 사내 브랜드이미지 교육 등) 수행할 수 있는 관리자가 있는가?	●	
	사업단위별 업무조정	사업단위(전략/지역적/라인별 사업단위 등)별로 각 사업단위에서 브랜드통일성프로그램(기업전체차원의 프로그램추진을 보조, 사업단위내 프로그램의 진행)을 추진할 수 있는 관리자가 있는가?		●
	인력조직	기업전체 및 사업단위내 브랜드이미지 통일성 프로그램을 추진하기 위한 인력조직이 공식조직으로 설계되어 있는가?	●	
	커뮤니케이션 관리자의 전사적 권한	기업전체차원의 브랜드이미지 통일성프로그램을 수행하는 관리자에게 관련프로그램의 수행에 있어서 필요한 내용을 조직구성원 중 누구에게라도 명령할 수 있는 권한이 부여되어 있는가?	●	
	업무조정자의 사업단위내 전사적 권한	사업단위내, 브랜드통일성프로그램을 추진하는 관리자에게 프로그램수행에 있어서 필요한 내용을 사업단 내 조직구성원 중 누구에게라도 명령할 수 있는 권한이 부여되어 있는가?		●

	사업단위내 업무조정자의 명령체계	사업단위내 브랜드통일성프로그램담당 관리자는 브랜드통일성프로그램 수행에 있어서 사업단위내의 최고의사결정권자보다도 기업전체차원의 브랜드이미지통일성프로그램 관리자(커뮤니케이션관리자)의 명령을 우선적으로 수행할 수 있도록 명령체계가 일원화 되어 있는가?	●	
	기업관련 외부조직의 참여유도	브랜드통일성프로그램을 수행하는데 있어서, 소비자, 매체집단, 정부관련기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등 기업관련 외부인력들이 참여하는 공식적인 프로그램이 있는가?	●	

목적(Purpose)의 관리에 있어서 실행방법으로서 제안한 브랜드 침투는 기업의 브랜드 비전과 브랜드 미션 등의 브랜드 이념을 어떻게 기업 내부의 구성원들에게 침투시켜 브랜드 이념에 적합한 사원정신을 함양시킬 수 있을 것인가의 문제와 관련된 내용이다. 인터뷰결과 A그룹의 경우, 브랜드침투 프로그램을 매우 효과적으로 설계하고 아울러 수행하고 있는 것으로 나타났다.

브랜드이미지를 조직구성원들에게 인식시키기 위하여, 브랜드 북과 교육용 비디오 등의 자료가 준비되어 있고, 아울러 사내 인트라넷을 통해 기업의 브랜드전략에 관한 최신 정보를 실시간으로 전송하며, 아울러 기업이 추구하는 브랜드이미지에 대한 의식과 관심을 높일 수 있도록 사내 기관지(PRIDE A)를 제작·배포하였다. 아울러, 수첩형태의 브랜드 카드가 사원들에게 제공되어 항상 기업의 브랜드상과 관련된 행동지침을 읽어볼 수 있도록 하며, A그룹의 브랜드비전의 개발이나 방침 등을 설계하는 과정에서도 사업단위별 및 그룹별로 조직구성원들이 참여하여 의견을 개진하는 프로그램을 주기적으로 운영하는 것으로 나타났다. 아울러, 사업단위별로, 일반사원과 사업단위의 관리층 및 사업단위의 관리 층과 기업의 최고관리층간의 브랜드 타운미팅이 주기적이지는 않지만, 필요에 따라서 이루어지고 있으며, 조직구성원을 대상으로 하는 브랜드관련 세미나, 1년 주기로 브랜드자산구축에 공헌이 큰 조직구성원을 포상하는 “A그룹인상”등의 포상체도가 있으며, 브랜드에 대한 개혁방향등에 대한 아이디어를 논문형태는 아니지만, 토론 및 보고서형태로 관리 층에 제출하도록 하는 시스템이 가동되고 있다.

[표 5-4] A그룹의 브랜드침투프로그램에 대한 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
브랜드침투 프로그램 개발	브랜드 북	조직구성원에게 기업이 추구하는 이미지를 스스로 내면화시키기 위한 사내 행동규범을 해설한 브랜드바이블이 있는가?	●	
	브랜드 비디오	기업의 브랜드컨셉 내용을 영상화하여 전 조직구성원 이해하기 쉽도록 교육시키기 위한 영상자료가 있는가?	●	
	브랜드 넷 (인터넷)활용	기업의 브랜드전략에 관한 최신 정보를 web뉴스형태로 발신하는 미디어정보가 있는가?	●	
	사내포스터/ 사내기관지	기업이 추구하는 브랜드이미지에 대한 의식과 관심을 높일 수 있는 사내 포스터나 사내 기관지가 있는가?	●	
	브랜드 카드	항상 휴대할 수 있는 카드형 브랜드이미지나 행동지침을 명시한 카드형태의 도구가 있는가?	●	
	브랜드 침투이벤트	브랜드비전의 개발이나 방침을 세우기 위해 조직구성원들이 모두 참여하는 이벤트나 행사가 있는가?	●	
	브랜드 타운미팅	브랜드에 관한 토론을 통해 내용을 전 사원이 공유할 수 있도록 하기 위한 경영진과 사원들 간의 토론시간이 있는가?	●	
	브랜드 세미나	사내 조직구성원에게 기업이 추구하는 브랜드이미지의 정착을 위한 교육 혹은 세미나가 주기적으로 있는가?	●	
	브랜드 보상제도	브랜드방침을 토대로 하루하루의 업무 활동에서 브랜드 이미지형성과 구축에 가장 크게 공헌한 종업원이나 부서에게 보상하는 제도가 있는가?	●	
	사내논문 제안모집	브랜드에 관한 개혁의 방향, 아이디어에 대해 조직구성원들로부터 폭넓게 제안을 받아들이는 공식화된 프로그램이 있는가?	●	

아울러, A그룹의 GBM팀은 사업단위 간 브랜드이미지 통일성프로그램을 기업 전체차원에서 담당하며, 브랜드 관리업무만을 전담하는 조직이므로, 브랜드 관리조직에 대한 인력의 확보, 시간 및 물적자원의 지원 등이 이루어지는 것으로 파악되며, 또한 GBM팀은 각 사업단위가 디자인개발에 있어서 지침으로 활용하는 매뉴얼과 가이드라인 북을 제작하고, 이러한 매뉴얼을 각 사업단위가 실행하는 과정에서 발생하는 문제와 논쟁을 직접 접수받아 이의 해결책을 제시하는 업무도 담당하는 것으로 나타났다.

[표 5-5] A그룹의 자원할당 및 아이덴티티프로그램 적용에 대한 실행여부

범주	항목	내 용	운영현황	
			예	아니오
시간 및 물적 자원의 할당	계열간아이덴티티 프로그램수행을 위한 사업단위별 인력자원	사업단위간 브랜드이미지통일성프로그램을 수행하기 위해 사업단위내에서 이를 담당할 수 있는 인력이 공식적으로 확보되어 있는가?	●	
	계열간 및 비주얼 아이덴티티프로그램 수행을 위한 전 조직구성원의 시간자원	기업전체차원 및 이를 바탕으로 하는 사업단 위내의 브랜드이미지통일성프로그램을 추진하 는데 있어서 이에 조직구성원들이 본연의 업 무에 부담을 느끼지 않고 참여할 수 있도록 공식적으로 주어진 시간이 있는가?	●	
	기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 자원	브랜드통일성 프로그램을 수행하는데 있어서, 소비자, 매체집단, 정부관련기관, 유통업자, 재 료공급업자, 하청업자 등 기업관련 외부인력 들이 참여를 할 수 있도록 유도하는 데에 따 른 비용이 산정되어 있는가?	●	
아이덴티티 프로그램의 적용	계열간아이덴티티 프로그램	기업 전체의 차원에서 통일된 브랜드이미지를 구축하고 이를 기본으로 모든 사업단위가 디 자인개발에 있어서 활용할 수 있는 매뉴얼과 가이드라인이 주기적으로 제작되는가?	●	
	계열간아이덴티티 프로그램의 사업단위별 적용에 따른 논쟁과 문제 스크리닝 및 해결방안	기업의 브랜드이미지 통일화프로그램 수행을 위해 개발된 매뉴얼과 가이드라인을 각 사업 단위가 적용하는데 있어서 발생될 수 있는 문 제와 논쟁을 받아들이고 해결을 담당하는 공 식적인 절차가 있는가?	●	

2) 인적자원(personnel)에 대한 관리시스템

브랜드디자인경영시스템의 구축 및 운용을 위한 인적자원 관리시스템에 대하여 A그룹은 GBM팀에서 브랜드 및 브랜드 이외의 일부 과정에 대한 교육프로그램을 설계하여 교육을 전담하고 있으며, 기업내부의 각 교육장(○○원, ○○교육센터)을 활용하여 이루어지고 있다. 교육은 신입사원교육과 주기적인 직급별 교육이 있고, 승진한 조직구성원을 대상으로 하는 직급승진교육 내에서도 브랜드관련 교육이 이루어지고 있다.

전사적 브랜드 관리구조를 위한 구조화된 프로그램의 설계와 운용과 관련하여 A그룹은 중·장기적인 브랜드이미지 비전이 수립되어 있으며 비전수립에서 조직구성원 누구나 인트라넷이나 보고서의 형태로 상부 관리층에 의견을 제안하도록 장려하고 있다. 또한 브랜드 비전에 대한 다양한 교육프로그램을

통해 조직구성원이 자사의 브랜드 비전 및 방향에 대해 잘 이해하도록 또한, 기업브랜드의 이미지목표와 일관된 목표를 가질 수 있도록 유도하는 교육프로그램을 설계하고 있다.

그러나 기업의 브랜드자산 구축과 관련한 내용을 자발적으로 진지하게 토론할 수 있도록 하는 소모임 활동의 장려 등은 고려하고 있지 않은 것으로 보아 조직구성원들이 기업브랜드의 비전설계에 참여하는 것은 공식적인 프로그램으로 운영되기 보다는 일시적이고 산발적으로 이루어짐을 알 수 있다.

아울러, A그룹이 설계한 브랜드 목표와 비전에 대하여 매년 GBM팀에서는 목표의 달성정도에 대해 성과평가를 수행하며, 이 과정에서 소비자를 대상으로 한 리서치응답결과도 활용하고 있는 것으로 나타났다. 목표와 달성정도간의 평가에서 발견되는 문제점에 대해서도 GBM팀은 개선방안을 수립하여 실행에 옮길 수 있도록 하는 명령권한을 가지고 있다. 이러한 과정은 모두 보고서의 형태대로 기록되고 기업의 데이터서버에 저장되어 그룹장(그룹의 관리층)들이 필요에 따라 자료를 활용하여 교육 자료로 활용할 수 있도록 하는 DB시스템을 운영하는 것으로 나타났다.

[표 5-6] A그룹의 전사적 브랜드 관리구조에 대한 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
전사적 브랜드 관리 구조	교육	기업의 브랜드자산구축을 위해 조직구성원들이 학습해야 할 내용에 대한 지속적인 교육을 담당하는 기업내부의 교육전담조직이 존재하는가?	●	
		기업의 브랜드자산구축을 위해 조직구성원이 해야 할 일과 업무를 알 수 있도록 하는 교육프로그램이 존재하는가?	●	
		기업의 브랜드자산구축을 위해 설계된 교육프로그램들을 조직구성원들에게 정상적으로 교육하고 있는가?	●	
		기업의 브랜드자산구축을 위해 설계된 교육프로그램에 조직구성원들이 참여할 수 있도록 하는 공식적인 학습프로그램이 설계되어 있는가?	●	
	구조화된 프로그램	기업이 추구해야 할 브랜드이미지의 중·장기적 방향이 설정되어 있는가?	●	
		기업이 추구해야 할 중·장기적 브랜드방향설계에 조직구성원들이 참여하는 과정이 있는가?	●	

		기업 중·장기적으로 설계한 브랜드방향의 내용과 취지를 조직구성원들이 이해하고 있으며, 이를 바탕으로 한 일관되고 일치된 목표를 가지고 있는가?	●	
		기업의 브랜드자산구축과 관련된 내용을 진지하게 토론할 수 있는 기업 내 소모임들이 존재하는가?		●
		기업의 브랜드자산구축을 다루는 소모임들의 활동을 장려할 수 있도록 하는 시간 및 물적 자원의 지원이 이루어지고 있는가?		●
평가 및 개선안		주기적으로 기업이 추구해야 할 브랜드방향의 목표와 이의 주기별 달성정도를 비교평가 하는 일련의 프로그램이 설계되어 있는가?	●	
		기업의 브랜드방향목표와 달성정도를 비교평가 하는데 있어서 기업내부인력 뿐만 아니라 및 외부조직이 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?	●	
		기업의 브랜드방향목표와 달성정도를 비교평가에 따라 나타나는 문제점을 개선할 수 있도록 하는 개선안이 실행될 수 있도록 하는 의사결정 및 실행차원의 구조적 시스템이 설계되어 있는가?	●	
피드백		기업이 설정한 중·장기적인 브랜드목표와 이의 실행과정 및 목표대비 평가과정과 이에 따른 문제점의 실행 등 모든 과정을 기록하는 기록프로그램이 존재하는가?	●	
		기업이 설정한 중·장기적인 브랜드목표와 이의 실행과정 및 목표대비 평가과정과 이에 따른 문제점의 실행 등 모든 과정을 기술한 보고서가 종원업 교육에 교육자료로 활용이 되는가?	●	

A그룹의 경우, 브랜드디자인경영을 위한 인적자원 관리시스템에서 사업단위별로 브랜드디자인경영 듀얼 매트릭스구조는 독립적인 조직으로서 존재하기 보다는 각 사업단위의 마케팅팀이 브랜드관련 업무를 담당하고 있다. 따라서 사업단위별로 브랜드관련 업무에 대한 의사결정권한은 마케팅팀의 팀장에게 주어지고 있다. 이는 본 연구에서 브랜드 아이덴티티 프로그램의 효율적 수행을 위하여, 사업단위별로 독립된 브랜드 아이덴티티 관리조직이 상설화되어 독자적인 의사결정권자가 있는 인력관리 시스템과는 다른 점을 보여주고 있다. 다만, 마케팅팀이 담당하는 브랜드업무와 관련한 의사결정은 사업단위의 장보다는 GBM팀의 의사결정권한이 더 강하게 작용함으로써, 브랜드관련업무가 어느 정도 업무의 우선권이 주어지는 것으로 나타나고 있다. A그룹처럼 사업단위내에서 브랜드 관련업무가 독자적 인력조직을 확보하지 못하고 마케팅

팅팀에 귀속되어 업무가 진행되는 경우, 브랜드 관리업무의 추진과 이에 필요한 금전적 및 물적지원 등이 별도로 이루어진다고 보기 어려우며, 아울러 마케팅팀은 전통적인 업무이외에 추가로 부담해야 하는 브랜드 관리업무가 가중됨으로써, 업무의 과부하도 어느 정도 예상된다고 볼 수 있으므로, 효율적인 브랜드 관리업무를 추진하기가 어렵다고 판단된다. 다만, 마케팅팀 본래의 업무와 브랜드 관리업무와의 갈등이 발생하는 경우, 브랜드 관리업무와 관련해서는 GBM팀의 명령이 우선권을 가지므로, GBM팀의 업무기준을 우선적으로 적용하며, 브랜드 관리업무의 중요성도 마케팅팀의 본래 업무가 동등한 수준으로 인식되어질 가능성이 높다.

아울러, A그룹은 브랜드 아이덴티티 프로그램의 객관적 관점을 확보하기 위해 외부 아웃소싱기업을 적극적으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 인터브랜드와 같은 다국적 디자인기업이 5년 이상의 장기적 관계를 형성하면서, 신뢰와 전략적인 파트너십을 형성하고, 기업의 브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 것으로 나타났으며, 아웃소싱기업과의 장기적인 전략적 파트너십 관계를 유지하기 위하여 아웃소싱기업을 대상으로 하는 교육(브랜드이미지, 브랜드비전, 브랜드목표 등)에 시간과 자원을 투자하고 있으며, 필요한 정보의 공유와 교환 및 교류정보에 대한 보안유지계약도 성공적으로 이루어지고 있다. 이러한 외부조직은 A그룹의 브랜드자산구축과 관련한 비전이나 목표 등 전략적인 수준에서의 의견을 제안하는 것도 적극적으로 장려되고 있으며, A그룹의 업무제약과 규제 하에 움직이기 보다는 독립성을 보장받으며 업무를 추진하는 것으로 나타났다.

[표 5-7] A그룹의 디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조의 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
브랜드 디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조	조직형태	모든 기능부서는 브랜드자산구축과 관련된 브랜드 아이덴티티 프로그램업무를 동시에 진행하는 이중 업무구조를 갖는가?		●
		기능부서내의 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진조직은 상설화된 공식적인 조직인가?		●
		각 기능부서에서 브랜드 아이덴티티 프로그램을 관리하는 부서내의 최종 의사결정권자(혹은 권한 위임자)가 따로 존재하는가?		●

	명령체계	각 기능부서에서 기능부서의 명령체계에 대하여 브랜드 아이덴티티프로그램 진행에 관련 있는 업무에 있어서 기능부서의 명령체계보다 브랜드 아이덴티티조직의 명령체계가 우선하는가?	●	
	업무형태	기능부서의 조직구성원은 기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티조직의 업무를 동등한 중요성으로 인식하고 있는가?	●	
		기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티조직의 업무사이에 갈등이 발생하는 경우, 브랜드 아이덴티티조직의 업무가 기준으로 작용하고 있는가?	●	
	자원활당	기능부서에 브랜드 아이덴티티 프로그램 조직의 업무에 대한 공식적인 업무시간이 할당되어 있는가?		●
기능부서에 브랜드 아이덴티티 프로그램 조직의 업무수행을 위해 필요한 금전적 및 물적 지원(사무공간, 사무장비, 업무추진비 등)이 이루어지고 있는가?			●	

[표 5-8] A그룹의 외부 브랜드디자인 아웃소싱 파트너구조의 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
외부 브랜드디자인 아웃소싱 파트너구조	관계형성	브랜드 아이덴티티 프로그램에 외부인력조직이 참여하고 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직과 장기적인 관계를 형성하기 위해 초기투자자본이 기업 내에서 인정되고 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직과 상호 기업의 목표와 비전 및 전략방향 등 주요 정보를 교환하며, 이에 대한 보안이 유지되고 있는가?	●	
	관계유지	브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직과 신뢰를 형성하고 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직과 전략적인 파트너십 관계에 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직과 장기적인 관계를 유지하고 있는가?	●	
	외부인력 추진업무	브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직이 기업의 브랜드자산구축관련 비전 및 목표설정 등 상위수준의 전략적 의사결정에 참여하고 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직이 기업이 추진하는 각종 브랜드자산구축프로그램들을 평가하고 이에 대한 개선안을 제공하는 역할을 일부 담당하고 있는가?	●	
	외부인력 업무형태	브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직이 기업의 요구에 따른 수동적인 업무 이외에 브랜드 아이덴티티 프로그램과 관련한 능동적 업무제안이 가능한가?	●	

		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직이 브랜드자산구축과 관련한 기업의 전략적 수준의 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부인력조직이 기업내부의 브랜드 아이덴티티 프로그램 참여조직에 귀속되지 않고 동등한 입장에서 업무를 추진할 수 있는 권한이 부여되는가?	●	

3) 포지셔닝(Positioning)에 대한 관리시스템

A그룹의 경우, 브랜드자산 구축을 위한 포지셔닝 관리는 매우 효율적으로 수행되고 있는 것으로 나타났다. 기업브랜드의 포지셔닝 관리는 GBM팀에서 주관하고, 각 사업단위의 개별아이템에 대한 포지셔닝 관리는 각 사업단위의 마케팅팀에서 담당하여 장기적인 기업브랜드 포지셔닝구축과 기업브랜드 및 개별아이템의 포지셔닝구축방향 적합도 평가 및 개별아이템의 포지셔닝조율과 피드백이 효율적으로 이루어지고 있다.

먼저, 장기적인 기업브랜드 포지셔닝을 구축하기 위해, 소비자를 대상으로, 매년 이미지, 선호도 및 아이덴티티조사기 이루어지고 있으며, 아울러, 경쟁기업에 대한 분석을 위해, 경쟁브랜드의 브랜드전략 연례보고서에 대한 검토와 경쟁브랜드의 광고분석을 주기적으로 수행하고 있다. 아울러 자사브랜드의 아이덴티티분석과 강·약점에 대한 분석도 매년 이루어지고 있으며, 주로 기업의 상부이사결정기구에서 이 논제가 다루어지고 있다.

A그룹의 경우 10년 단위로 기업의 브랜드 포지셔닝 로드맵을 구축하고 있으며, 이러한 중·장기적 브랜드 포지셔닝 로드맵을 근간으로 하여 기업브랜드 및 개별아이템 포지셔닝 구축의 지침서가 작성되고 있다.

또한 GBM팀은 기업브랜드의 포지셔닝과 브랜드 포트폴리오 분석을 주기적으로 수행하며 아울러 각 사업단위의 마케팅팀에서 수행하는 개별브랜드에 대한 포지셔닝 분석결과에 따라 기업브랜드와 개별브랜드의 포지셔닝 적합도를 비교검토하고, 그 결과에 대해 부정적인 내용은 각 사업단위의 마케팅팀과 충분한 논의 후에 포지셔닝 전략의 변경, 리포지셔닝, 아이템의 변경등 다양한 전략을 설계하며, 아울러 기업브랜드와 개별브랜드의 포지셔닝 적합도를 비교

검토의 결과를 바탕으로 하여, 특정 개별브랜드의 리포지셔닝이나 퇴출 및 일부 새로운 개별브랜드에 대한 육성 등을 종합적으로 관리함으로써 브랜드 아키텍처 관리도 효율적으로 수행하고 있는 것으로 나타났다.

[표 5-9] A그룹의 포지셔닝(Positioning) 관리의 실행여부

범주	항목	실행방안	운영현황	
			예	아니오
장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축	전략적 분석	소비자를 대상으로 기업브랜드의 이미지조사가 수행되고 있는가?	●	
		소비자를 대상으로 기업브랜드의 선호도조사가 이루어지고 있는가?	●	
		소비자를 대상으로 기업브랜드의 아이덴티티 조사가 이루어지고 있는가?	●	
		경쟁사의 기업브랜드육성관련 연례보고서나 전략기획서에 대한 자료확보와 자료분석이 이루어지고 있는가?	●	
		경쟁브랜드의 기업광고 혹은 광고기획서에 대한 자료확보와 자료분석이 이루어지고 있는가?	●	
		경쟁사의 기업브랜드에 대한 포지셔닝분석이 이루어지고 있는가?	●	
		경쟁사의 기업브랜드에 대한 소비자조사를 실시하고 있는가?	●	
		자사브랜드의 아이덴티티분석이 이루어지고 있는가?	●	
		자사브랜드의 강·약점에 대한 분석이 이루어지고 있는가?	●	
	포지셔닝 구축	중·장기적 기업브랜드포지셔닝 로드맵이 설계되어 있는가?	●	
기업브랜드포지셔닝 구축에 바탕이 되는 지침서가 작성되어 있는가?		●		
개별아이템 포지셔닝 구축에 바탕이 되는 지침서가 작성되어 있는가?		●		
개별아이템- 기업브랜드 포지셔닝구축방향 적합도 평가	포지셔닝 및 브랜드 포트폴리오 분석	기업브랜드의 포지셔닝 분석이 주기적으로 이루어지고 있는가?	●	
		개별 아이템의 포지셔닝 분석이 주기적으로 이루어지고 있는가?	●	

		브랜드포트폴리오에 대한 분석이 주기적으로 수행되고 있는가?	●	
	포지셔닝 구축방향 적합도 평가	기업브랜드와 개별브랜드 및 개별브랜드 간 포지셔닝의 적합도 평가를 위한 체크리스트가 개발되어 있는가?	●	
		개별아이템과 기업브랜드포지셔닝 구축방향에 대한 주기적인 적합도평가 프로그램이 수행되고 있는가?	●	
개별아이템의 포지셔닝조율 및 피드백	개별아이템의 포지셔닝 조율	포지셔닝적합도 분석과 브랜드포트폴리오 분석 이후 개별아이템의 포지셔닝 개선과 리뉴얼이 필요할 경우, 개별아이템브랜드의 리포지셔닝이 이루어지고 있는가?	●	
		개별아이템의 포지셔닝 조율을 위한 브랜드 아키텍처 관리가 이루어지고 있는가?	●	
	피드백	기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 구축방향의 적합도 평가결과 필요한 개선사항을 실행에 옮길 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	

4) 퍼스널리티(Personality)에 대한 관리시스템

포지셔닝 관리와 함께, A그룹은 퍼스널리티에 대한 관리도 기업브랜드차원에서는 GBM팀에서 담당하고, 사업부단위는 마케팅팀에서 담당하여, 장기적인 브랜드 퍼스널리티의 설계, 기업브랜드와 개별브랜드 퍼스널리티의 적합도관리, 기업브랜드와 소비자인지 내 형성된 브랜드이미지 적합도 관리 및 개별브랜드와 소비자인지 내에 형성된 브랜드이미지 적합도 관리 등이 효율적으로 수행되고 있는 것으로 나타났다.

장기적인 브랜드 퍼스널리티의 설계는 10년의 주기로 설계되는 브랜드 로드맵에 따라 이루어지며, 중·장기적으로 설계된 브랜드 퍼스널리티는 개별브랜드의 제품디자인, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 될 수 있도록 매뉴얼 형태로 제작되고 있다. 아울러, 기업브랜드의 퍼스널리티는 다양한 교육자료와 이벤트 등의 행사를 통해서, 자연스럽게 조직문화에 반영될 수 있도록 유도하고 있다.

GBM팀과 각 사업단위의 마케팅팀의 협력으로 개발된 중·장기적 퍼스널리티 매뉴얼은 각 사업단위에서 개별브랜드의 제품디자인, 광고, 패키지, BI 등에 실제로 적용되고 있으며, 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는지에 대

한 평가도 이미 개발된 체크리스트를 통해 평가하고, 의도된 대로 적용되지 않은 매뉴얼내용의 개별브랜드에 대한 적용사례들은 각 사업부의 입장과 현황에 대한 충분한 자료조사가 이루어지고난 후, 각 GBM팀이 사업부의 마케팅팀과 신중한 논의 후에 사후 여부를 결정하는 의사결정시스템의 형태로 운영되고 있다.

아울러 GBM팀과 각 사업단위의 마케팅팀은 소비자를 대상으로 한 기업브랜드 퍼스널리티 평가, 기업브랜드 광고의 퍼스널리티 평가 및 기업브랜드광고와 개별브랜드광고에 대한 퍼스널리티 평가를 주기적으로 수행하는 것으로 나타났다. 또한 평가 결과에 따라서, 기업이 목표하는 기업브랜드의 퍼스널리티와 소비자가 인지하는 퍼스널리티의 차이, 기업브랜드 광고에서 의도하는 기업브랜드의 퍼스널리티와 소비자가 인지하는 퍼스널리티의 차이 및 기업브랜드광고와 개별브랜드 광고의 퍼스널리티 차이 등을 검토하여 충분한 논의 후에 개선책을 도출하고 실제로 실행에 옮길 수 있도록 CEO의 재가를 받아 각 사업단위에 명령권한을 행사하는 의사결정시스템을 가동한다.

[표 5-10] A그룹의 퍼스널리티(Personality) 관리의 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
장기적 브랜드 퍼스널리티 설계	기업브랜드 퍼스널리티	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널리티가 구축되어 있는가?	●	
	개별브랜드의 퍼스널리티 가이드	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 매뉴얼로 제작되어 있는가?	●	
	조직문화화	기업이 구축한 장기적 브랜드 퍼스널리티에 맞는 특성이 조직의 분위기나 업무환경 등에 반영되고 있는가?	●	
	이벤트설계	기업의 브랜드퍼스널리티를 이해할 수 있도록 조직구성원을 대상으로 하는 이벤트나 행사가 있는가?	●	
	평가	기업의 브랜드 퍼스널리티에 대해 조직구성원의 인지 정도를 평가하는 과정이 있는가?	●	
CB-IB Fit 관리 및 피드백	퍼스널리티 가이드적용	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는가?	●	
	퍼스널리티 평가시스템운용	기업이 추구하는 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품,	●	

		광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적 활용에 대한 체크리스트와 평가주체 등 평가시스템이 구축되어 있는가?		
	평가피드백시스템	기업이 추구하는 퍼스널러티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는지에 대한 평가 이후 적절치 못한 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
CB-C Fit관리 및 피드백	소비자인지평가	기업브랜드에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널러티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	소비자인지평가 피드백	기업브랜드에 대한 소비자의 퍼스널러티 인식에 대한 평가결과에 대해 부정적인 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
	기업브랜드광고 퍼스널러티평가	기업브랜드광고가 소비자가 인지구조내에 형성한 기업브랜드 퍼스널러티와의 일치/불일치를 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	기업브랜드광고 퍼스널러티평가 피드백	기업브랜드광고가 소비자가 인지구조 내에 형성한 기업브랜드퍼스널러티와의 일치/불일치를 평가한 결과에 대해 부정적인 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
	기업광고-개별브랜드 퍼스널러티 일관성	기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스널러티 일관성을 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	기업광고-개별브랜드 퍼스널러티 일관성 피드백	기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스널러티 일관성에 대한 평가결과에서 불일치의 개별브랜드광고에 대한 개선안이 수행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
IB-C Fit관리 및 피드백	개별브랜드에 대한 소비자인지평가	개별브랜드에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널러티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	개별브랜드광고에 대한 소비자인지평가	개별브랜드광고에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널러티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	개별브랜드 간 소비자인지평가 피드백	개별브랜드 간 발생하는 퍼스널러티 불일치(브랜드 및 광고 포함)를 해결할 수 있는 개선안이 실행되도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	

5) 프로젝트(Project)에 대한 관리시스템

A그룹의 경우, 브랜드 아이덴티티 프로그램과 관련하여, 여러 부서의 구성원 등이 참여하는 팀프로젝트의 추진과정에서의 업무타이밍 관리 및 크로스 관리가 효율적으로 이루어지고 있는 것으로 나타나고 있으며, 팀프로젝트 진행

과정에서 발생하는 갈등관리에 있어서도 일부 관리시스템구축과 운용의 노력이 나타나고 있다.

먼저 팀 프로젝트진행에 있어서 팀 구성원과의 갈등을 대처하기 위한 방법으로 직무차이교육(TDR)을 실시하여, 업무의 추진과 예상되는 업무진행방향에 대한 교육이 팀 프로젝트 이전에 이루어지고 있다. 그러나 이러한 팀프로젝트에서의 중재자는 따로 고려하고 있지 않으며, 각 팀프로젝트의 팀장이 프로젝트진행과 관련된 모든 업무를 명시적으로 그리고 묵시적으로 관장하도록 하고 있다.

팀프로젝트의 결과에 따라 A그룹은 일정한 보상제도를 실시하여 팀프로젝트 참여구성원에게 동기부여를 실시하고 있는데, 이는 결과(output)가 우수했을 때와 결과와는 상관없이 프로젝트의 프로세스(process)과정이 우수했을 때의 두 가지로 구분하여 보상함으로써, 최종결과에 따른 보상은 물론 팀프로젝트 참여에서의 과정이 우수한 경우에도 보상제도를 운용함으로써 팀 구성원의 동기부여를 유도하는 것으로 보인다.

업무타이밍 관리에 있어서는 각 사업부서가 참여하는 팀프로젝트와 관련하여 NPI(New Product Innovation)프로그램을 가동하여, 각 사업부가 언제까지 어느 일을 담당하여야 하는지를 설계하고, 이에 따라 각 사업단위 내에서는 전체적인 NPI에 따른 내부 NPI를 작성하여 업무의 흐름 및 타이밍을 관리하고 있다. 각 부서간의 업무타이밍 조율은 브랜드 아이덴티티관련 프로그램의 경우, GBM팀과 각 사업부서의 마케팅팀에서 관리하며, 일부 내용은 자체적으로 그리고 일부 중요한 사안은 최종 CEO의 결재를 받아 명령권한을 행사하는 것으로 나타났다. 그러나 각 사업단위의 업무타이밍 조율과 관련하여 조직의 하위 구성원으로부터 의견을 받아 상향 제고하는 공식적인 시스템은 운영되고 있지 않으며, 비공식적으로 각 사업단위 혹은 프로젝트 팀장에 대한 보고를 통해 접수된 사안을 각 사업단위의 장과 상위 의사결정기관의 논의를 통해 조율되는 것으로 나타났다.

아울러, GBM팀과 각 사업부서의 마케팅팀은 브랜드 아이덴티티 프로그램과

관련하여 주기적이지는 않지만, 필요에 따라 업무의 중복 혹은 일관성의 부재 등을 논의하며, 논의된 결과에 따른 개선안도출과 개선안의 실행을 위한 명령권의 행사도 CEO의 결재를 받아 실시하는 것으로 나타났다.

[표 5-11] A그룹의 프로젝트(Project) 관리의 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
갈등관리	대처행동	브랜드 아이덴티티 프로그램 참여팀을 대상으로 팀 프로젝트의 갈등발생의 유형과 갈등의 해결방안을 학습할 수 있는 매뉴얼이 있는가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램 참여팀을 대상으로 프로젝트가 시작되기 전에 갈등발생의 유형과 갈등의 해결방안을 교육하는 교육프로그램이 존재하는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램 추진팀의 구성원을 대상으로 팀프로젝트의 갈등상황을 접수받고 이를 해결하도록 하는 프로그램이 존재하는가?		●
	중재자의 역할	브랜드 아이덴티티 팀프로젝트에서 중재자의 역할을 할 사람을 임명하는가?		●
		브랜드 아이덴티티 팀프로젝트 관리자에 대한 중재자 교육프로그램이 실시되는가?		●
	동기부여	브랜드 아이덴티티 팀 구성원의 업무결과가 채택여부에 상관없이 회사에 매우 중요하다고 인식시켜주는 교육이나 프로그램이 존재하는가?	●	
브랜드 아이덴티티 팀프로젝트 수행에서 각 구성원의 프로젝트참여 동기부여수준이 어느 정도 인지에 대한 평가와 그 평가결과에 따라 필요한 조치를 취하는 프로그램이 존재하는가?		●		
업무 타이밍 관리	기능부서의 업무타이밍 조율시스템	브랜드 아이덴티티 프로그램 조직에게 각 기능부서의 업무타이밍을 조율할 수 있는 통제권이 주어졌는지 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티조직이 수행한 각 기능부서의 업무타이밍 분석결과에 따른 개선안이 각 기능부서에서 반영될 수 있도록 하는 피드백과정이 있는가?	●	
	기능부서간 업무타이밍 조율시스템	브랜드 아이덴티티조직에게 기능부서간 업무타이밍 조율과 관련하여 브랜드 아이덴티티 프로그램을 담당하는 각 기능부서의 업무조정자를 통제할 수 있는 권한이 주어졌는지 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티조직이 실시한 기능부서간 업무타이밍조율에 결과에 따른 개선안이 각 기능부서에서 반영될 수 있도록 하는 피드백과정이 있는가?	●	

	기능부서의 업무상향제고 시스템	각 조직구성원에게 브랜드 아이덴티티 프로그램의 업무타이밍 조율과 관련된 제안을 유도하기 위한 동기부여프로그램이 있는가?	●	
		각 조직구성원이 브랜드 아이덴티티 프로그램의 업무타이밍 조율제안에 참여하는 문제에 대해서는 브랜드 아이덴티티 프로그램을 담당하는 각 기능부서의 업무조정자의 명령이 우선될 수 있도록 업무조정자에게 권한이 주어졌는가?		●
	복합업무 흐름도 작성	각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 관련 프로젝트흐름도를 총괄하는 복합 업무흐름도가 작성되고 있는가?	●	
크로스관리	업무타이밍 평가와 피드백	업무타이밍조율을 위한 전사적 브랜드 아이덴티티 프로그램의 타이밍로드맵이 작성되어 있는가?	●	
		각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무흐름도가 작성되어 있는가?	●	
		기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램 교차업무흐름도가 작성되어 있는가?	●	
		기능부서대 브랜드 아이덴티티조직 간의 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무타이밍평가가 이루어지고 있는가?	●	
		기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무타이밍평가가 이루어지고 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램 업무타이밍평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
	업무중복 평가와 피드백	기능부서대 브랜드 아이덴티티조직의 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 업무 중복성평가가 이루어지고 있는가?	●	
		기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 업무중복성평가가 이루어지고 있는가?	●	
		업무 중복성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
	업무일관성 평가와 피드백	브랜드 아이덴티티 프로그램의 로드맵에 따른 각 기능부서의 기간별 브랜드 아이덴티티 프로그램 일관성평가가 이루어지고 있는가?	●	
		기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 일관성평가가 이루어지고 있는가?	●	
		업무일관성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	

6) A그룹의 브랜드디자인경영시스템의 특성 및 개선방향

A그룹의 분석에서는 본 연구의 제4장에서 제안한 브랜드디자인경영의 요소들과 이의 실행방안을 평가하는 체크리스트를 활용하여, A그룹의 브랜드디자인경영 실행현황을 분석하였다. 분석결과, 효율적인 브랜드디자인경영의 실행을 위해서는 다음 사항을 제안하고자 한다.

첫째, A기업은 강력한 브랜드자산 구축을 위한 인력구조에서 각 사업부별로 GBM팀과 연계되어 사업부단위의 브랜드 관리 프로그램을 진행할 수 있는 전담조직과 전담조직을 운영할 수 있는 인력자원의 구조적 설계가 요구된다.

둘째, 조직구성원 스스로가 브랜드 비전과 브랜드 목표에 대해 관심을 갖고 스스로 학습과 내면화를 하며, 아울러 조직구성원으로부터 실질적인 브랜드비전과 목표가 상향식으로 제고되어 설계될 수 있도록 브랜드 아이덴티티 프로그램의 설계와 운용을 자유롭게 토론할 수 있는 소모임을 활성화하고 이에 대한 지원계획을 수립하여 운용한다.

셋째, 브랜드 아이덴티티 및 관리업무를 기존의 마케팅조직으로부터 분리하여 사업단 내 브랜드관련 업무를 총괄하는 브랜드 전담조직에게 이전하여, 브랜드 관리프로그램이 독자적으로 관리되고 운용될 수 있는 시스템을 설계함으로써 주변적인 브랜드 관리가 아닌 중심적 역할로서의 브랜드 관리시스템을 운영한다.

넷째, 브랜드 아이덴티티 프로그램의 운용과정에서의 팀프로젝트 관리에 대한 더 많은 관심과 자원을 할당하며, 특히 팀프로젝트 운영에서의 팀구성원 사이에 발생할 수 있는 갈등의 문제를 보다 본질적으로 접근하고, 이에 대처할 수 있는 교육용 프로그램과 교육시스템 및 갈등해결 프로그램을 가동한다.

다섯째, 다양한 부서와 부서의 구성원이 참여하는 브랜드 아이덴티티 프로그램과 관련하여, 업무타이밍조율의 문제를 업무를 담당하는 조직구성원들의 입장에서 해결하려는 노력이 요구되며, 이를 위해 업무타이밍 조율에 조직구성

원이 참여할 수 있는 프로그램 설계와 프로그램의 주기적인 운용이 요구된다고 할 수 있다. 이와 같은 개념을 정리하면 다음 <표 5-12>와 같다.

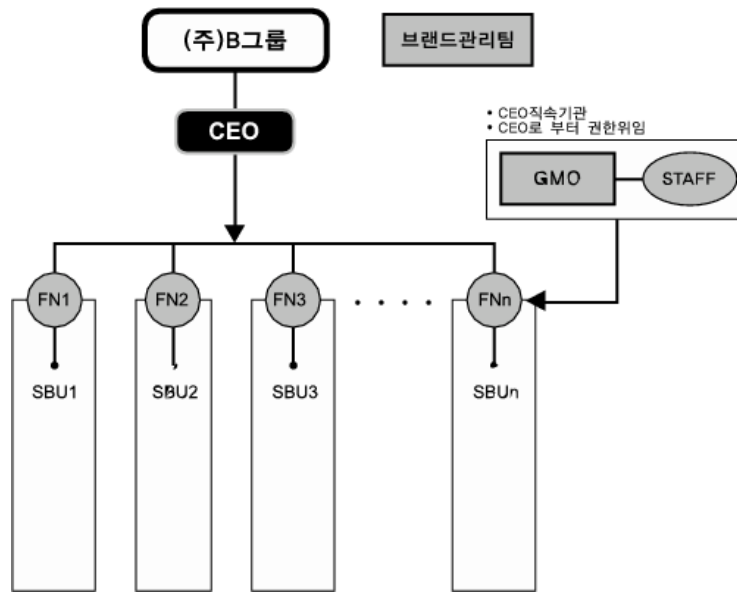
[표 5-12] A그룹의 브랜드디자인경영시스템에 대한 개선방향

요소	범주	개선되어질 내용	개선방향
목적관리	인력구조	사업단위별 브랜드 관리담당 전담의 사결정자 부재	사업단위별로 브랜드를 관리할 수 있는 별도의 권한있는 의사결정권자의 임명
		사업단위별 브랜드 관리담당자의 권한부여 없음	
인적자원 관리	전사적 브랜드 관리 구조	기업의 브랜드관련내용을 토론하는 소모임부재	브랜드에 관련한 비전이나 전략등을 하위 조직구성원으로부터 유도해 내고, 구성원 스스로가 브랜드비전의 내면화를 할 수 있는 소모임장려 및 활성화
		기업의 브랜드관련내용을 토론하는 소모임활성화에 대한 지원부족	
	브랜드 디자인경영 듀얼 매트릭스구조	사업단위내 브랜드관련업무를 담당하는 전담조직의 부재	브랜드 관리업무를 기존의 마케팅팀으로부터 분리하여 전담조직을 운영
		사업단위별 전담 브랜드 관리담당 관리자가 없으며 마케팅팀에서 관리	
프로젝트 관리	갈등관리	갈등관리매뉴얼의 부재	브랜드 아이덴티티관련 팀프로젝트의 갈등관리에 대한 중요한 인식과 이에 대항하는 해결프로그램의 설계 및 운용
		갈등관리를 해결하는 프로그램 부재	
		갈등관리를 위한 인력구성에서의 중재자 선정과정 없음	
	업무 타이밍관리	조직구성원의 업무타이밍 제안프로그램 없음	부서간 업무타이밍 조율에 대한 아이디어를 조직구성원으로부터 직접 유도하기 위한 프로그램 실행

나. B그룹의 브랜드디자인경영시스템 점검

1) 목적(Purpose)에 대한 관리시스템

B그룹의 경우에도 A그룹과 마찬가지로 CEO 직속기관으로 권한을 위임받아 기업 전체 차원의 브랜드 관리를 담당하는 브랜드 관리조직(GMO : Global Management Office)이 운용되고 있으며, GMO를 통해 기업의 전반적인 브랜드관련 업무를 총괄하는 시스템을 운용하고 있다.



[그림 5-3] B그룹의 브랜드디자인경영관련 인력구조시스템

GMO는 A그룹과 마찬가지로 CEO의 직속기관으로 권한을 위임받은 강력한 의사결정권한기구로서, 각 전략적 사업부에 브랜드전략과 관련한 업무내용을 명령하고 실행에 옮길 수 있도록 하고 있다. 아울러, 브랜드자산 구축 및 브랜드 관리업무를 전담하는 조직으로서 조직의 의사결정권자 아래 조직구성원들이 구축되어 있고, 다른 업무와의 병행보다는 브랜드관련 업무만을 전담함으로써 효율적인 브랜드자산 구축업무를 추진할 수 있도록 되어있다.

B그룹의 브랜드 관리시스템은 A그룹과 비교하여, 전략적 사업단위 혹은 사업 계열 내에서 브랜드자산 구축업무를 담당하는 관리자나 별도의 조직을 운영하지는 않는다는 점은 동일하나, A그룹의 경우, 각 사업단위의 마케팅팀에서 브랜드자산 구축 및 브랜드 아이덴티티 프로그램을 병행하는 것과는 달리, 사업단위의 장이 브랜드와 관련한 업무의 권한을 가지고 있음으로써, 실제로 사업부의 고유 업무와 사업단위내의 브랜드 관리업무가 분리되지 않고 사업부 업무의 일환으로 간주되고 있다. 이러한 사업단위내의 브랜드 관리시스템은 사업단위내에서의 브랜드 관련업무를 독립성을 보장받지는 못하고 있다는 것

을 보여주고 있으며, 아울러 브랜드 관리업무가 사업부 고유의 업무에 밀려, 효율적으로 운영되고 있지 못하다는 것을 보여주고 있다. 사업단위의 장은 GMO와의 조율을 통해, 사업단위내의 브랜드 관리업무를 병행하고 있으며, 브랜드 관리업무가 가장 중요한 우선순위로 다루어지기 보다는 사업단위내의 하나의 프로젝트차원에서 이루어지고 있다고 할 수 있다.

브랜드자산 구축프로그램을 운용하는 과정에서는 기업내부 구성원 이외에 기업과 관련된 외부 인력들에 대한 활용이 이루어지지 않으며, 따라서 외부의 아이디어를 확보하거나 의견을 제안 받는 창구의 역할이 없다고 할 수 있다.

[표 5-13] B그룹의 인력구조에 대한 실행여부

범주	항목	내 용	운영현황	
			예	아니오
인력구조	커뮤니케이션 관리자	기업전체차원에서 브랜드이미지의 통일성프로그램(디자인개선 및 리뉴얼, 사내 브랜드이미지 교육 등) 수행할 수 있는 관리자가 있는가?	●	
	사업단위별 업무조정	사업단위(전략/지역적/라인별 사업단위 등)별로 각 사업단위에서 브랜드통일성프로그램(기업전체차원의 프로그램추진을 보조, 사업단위내 프로그램의 진행)을 추진할 수 있는 관리자가 있는가?	●	
	인력조직	기업전체 및 사업단위내 브랜드이미지 통일성 프로그램을 추진하기 위한 인력조직이 공식조직으로 설계되어 있는가?	● (전체)	● (사업 단위)
	커뮤니케이션 관리자의 전사적 권한	기업전체차원의 브랜드이미지 통일성프로그램을 수행하는 관리자에게 관련프로그램의 수행에 있어서 필요한 내용을 조직구성원 중 누구에게라도 명령할 수 있는 권한이 부여되어 있는가?	●	
	업무조정자의 사업단위내 전사적 권한	사업단위내, 브랜드통일성프로그램을 추진하는 관리자에게 프로그램수행에 있어서 필요한 내용을 사업단위내 조직구성원 중 누구에게라도 명령할 수 있는 권한이 부여되어 있는가?	●	
	사업단위내 업무조정자의 명령체계	사업단위내 브랜드통일성프로그램담당 관리자는 브랜드통일성프로그램 수행에 있어서 사업단위내의 최고 의사결정권자보다도 기업전체차원의 브랜드이미지통일성프로그램 관리자(커뮤니케이션관리자)의 명령을 우선적으로 수행할 수 있도록 명령체계가 일원화 되어 있는가?	●	
	기업관련 외부조직의 참여유도	브랜드통일성프로그램을 수행하는데 있어서, 소비자, 매체집단, 정부관련기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등 기업관련 외부인력들이 참여하는 공식적인 프로그램이 있는가?		●

목적(Purpose)의 관리에 있어서 실행방법으로서 제안한 브랜드 침투에 있어서도 B그룹은 브랜드 북과 교육용 비디오 등의 자료를 활용하며 또한 사내 인트라넷을 통해 기업의 브랜드전략에 관한 최신 정보를 실시간으로 전송함으로써, 기업의 브랜드 비전과 브랜드 미션 등의 브랜드 이념을 기업 내부의 구성원들에게 효율적으로 침투시키는 브랜드침투 프로그램이 효율적으로 운영되고 있는 것으로 나타났다. 또한 매년 B그룹의 브랜드이미지 상에 공헌한 내부 조직구성원 뿐만 아니라 외부의 사람들에 대해서도 포상하는 보상제도를 운영하고 있다.

그러나 B그룹의 경우, 경영진과 사원이 브랜드의 비전과 목표 등을 함께 설계하고 공유하는 브랜드 타운미팅 등과 같은 제도를 운영하지 않고 있고, 또한 브랜드이미지 체크와 관련한 이벤트 등의 행사는 공식적으로 이루어지지 않고 있다. 아울러 브랜드세미나 등은 주기적인 프로그램이라기보다는 필요에 따라 비정기적으로 운용되고 있으며, 브랜드에 관한 개혁의 방향, 아이디어에 대해 조직구성원들로부터 폭넓게 제안을 받아들이는 공식화된 프로그램이 존재하지 않는다.

따라서 B그룹의 경우에는 브랜드의 비전과 목표 및 이미지상의 구축은 최고 경영층으로부터 하부 조직구성원들에게 전달되는 하향식(top-down) 전달시스템이며, 하위 조직구성원들이 경영진과의 토론에 참여하거나 의견과 아이디어를 제안하는 공식적인 프로그램이 존재하지 않음으로써, 다소 관료주의적 성향을 띠고 있다고 할 수 있다.

[표 5-14] B그룹의 브랜드침투프로그램에 대한 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
브랜드침투 프로그램 개발	브랜드 북	조직구성원에게 기업이 추구하는 이미지를 스스로 내면화시키기 위한 사내 행동규범을 해설한 브랜드바이블이 있는가?	●	
	브랜드 비디오	기업의 브랜드컨셉 내용을 영상화하여 전 조직구성원 이해하기 쉽도록 교육시키기 위한 영상자료가 있는가?	●	
	브랜드 넷 (인터넷)활용	기업의 브랜드전략에 관한 최신 정보를 web뉴스형태로 발신하는 미디어정보가 있는가?	●	

사내포스터/ 사내기관지	기업이 추구하는 브랜드이미지에 대한 의식과 관심을 높일 수 있는 사내 포스터나 사내 기관지가 있는가?	●	
브랜드카드	항상 휴대할 수 있는 카드형 브랜드이미지나 행동지침을 명시한 카드형태의 도구가 있는가?	●	
브랜드 침투이벤트	브랜드비전의 개발이나 방침을 세우기 위해 조직구성원들이 모두 참여하는 이벤트나 행사가 있는가?		●
브랜드 타운미팅	브랜드에 관한 토론을 통해 내용을 전 사원이 공유할 수 있도록 하기 위한 경영진과 직원들간의 토론시간이 있는가?		●
브랜드 세미나	사내 조직구성원에게 기업이 추구하는 브랜드이미지의 정착을 위한 교육 혹은 세미나가 주기적으로 있는가?		●
브랜드 보상제도	브랜드방침을 토대로 하루하루의 업무 활동에서 브랜드 이미지형성과 구축에 가장 크게 공헌한 종업원이나 부서에게 보상하는 제도가 있는가?	●	
사내논문 제안모집	브랜드에 관한 개혁의 방향, 아이디어에 대해 조직구성원들로부터 폭넓게 제안을 받아들이는 공식화된 프로그램이 있는가?		●

아울러, B그룹의 GMO는 사업단위 간 브랜드이미지 통일성프로그램을 기업 전체차원에서 담당하며, 브랜드 관리업무만을 전담하는 조직이므로, 브랜드 관리조직에 대한 인력의 확보, 시간 및 물적자원의 지원 등이 이루어지지만, 사업단위로 내려가면, GMO의 업무와 연계될 것이며, 브랜드 관리업무를 수행할 수 있는 별도의 조직이나 인력이 없이, 사업단위장의 책임에 따라, 부서의 업무의 일환으로서만 운용되기 때문에 사업단위내에서의 효율적인 브랜드 관리업무를 추진하기는 어려운 것으로 나타났다.

다만 GMO가 주관이 되어 제작하는 브랜드 아이덴티티 관련 매뉴얼과 가이드라인북들은 각 사업단위가 디자인개발에 있어서 지침으로 활용하도록 하고 있으며, 또한 각 사업단위가 매뉴얼과 가이드라인을 적용하는 과정에서 발생하는 문제와 논쟁을 직접 접수받아 이의 해결책을 제시하는 업무도 담당하고 있다.

[표 5-15] B그룹의 자원 및 아이덴티티프로그램의 적용에 대한 실행여부

범주	항목	내 용	운영현황	
			예	아니오
시간 및 물적 자원의 할당	계열간아이덴티티 프로그램수행을 위한 사업단위별 인력자원	사업단위간 브랜드이미지통일성프로그램을 수행하기 위해 사업단위내에서 이를 담당할 수 있는 인력이 공식적으로 확보되어 있는가?		●
	계열간 및 비주얼 아이덴티티프로그램 수행을 위한 전 조직구성원의 시간자원	기업전체차원 및 이를 바탕으로 하는 사업단위내의 브랜드이미지통일성프로그램을 추진하는데 있어서 이에 조직구성원들이 본연의 업무에 부담을 느끼지 않고 참여할 수 있도록 공식적으로 주어진 시간이 있는가?		●
	기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 자원	브랜드통일성 프로그램을 수행하는데 있어서, 소비자, 매체집단, 정부관련기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등 기업관련 외부인력들이 참여를 할 수 있도록 유도하는 데에 따른 비용이 산정되어 있는가?		●
아이덴티티 프로그램의 적용	계열간아이덴티티 프로그램	기업 전체의 차원에서 통일된 브랜드이미지를 구축하고 이를 기본으로 모든 사업단위가 디자인개발에 있어서 활용할 수 있는 매뉴얼과 가이드라인이 주기적으로 제작되는가?	●	
	계열간아이덴티티 프로그램의 사업단위별 적용에 따른 논쟁과 문제 스크리닝 및 해결방안	기업의 브랜드이미지 통일화프로그램 수행을 위해 개발된 매뉴얼과 가이드라인을 각 사업단위가 적용하는데 있어서 발생될 수 있는 문제와 논쟁을 받아들이고 해결을 담당하는 공식적인 절차가 있는가?	●	

2) 인적자원(Personnel)에 대한 관리시스템

B그룹은 조직구성원들을 대상으로 다양한 교육프로그램을 통해 기업의 브랜드 아이덴티티를 스스로 내면화하도록 유도하고 있다. 따라서 신입사원, 직급 승급, 연차교육 등의 다양한 교육프로그램들이 존재하며, 실제로 매년 2회 이상의 교육프로그램에 참여하도록 하고 있는 것으로 보아, 조직구성원의 인지적 브랜드내면화는 성공적으로 이루어지고 있는 것으로 보인다.

이러한 교육프로그램에 의해, 기업이 설계하고 또한 추구하고 있는 브랜드이미지의 중·장기적인 방향에 대하여 조직구성원들이 잘 이해하고 있는 것으로 나타났으며, 아울러 잘 이해된 목표를 바탕으로 조직구성원들이 일관된 브랜드 아이덴티티구축목표에 대한 다양한 프로그램을 잘 소화하고 있는 것으로 보인다.

그러나 B그룹은 목적(Purpose) 관리시스템에서도 나타난 바와 유사하게, 기업이 추구해야 할 중·장기적인 브랜드 방향설계에 조직구성원이 참여할 수 있는 기회가 주어지지 않으며, 따라서 기업의 브랜드자산 구축과 관련된 내용을 토론하거나 논의하는 소모임들이 존재하지 않고, 또한 이러한 소모임지원에 대한 필요성도 느끼지 않는 것으로 나타났다.

아울러, B그룹이 설계한 브랜드 목표와 비전에 대하여 매년 GMO에서는 BASS라는 평가프로그램을 통하여 목표에의 달성정도에 대해 성과평가를 수행하며, 이러한 평가에는 인터브랜드와 같은 외부조직도 함께 참여하고 있는 것으로 나타났다. 아울러 이러한 모든 과정은 데이터베이스로 구축되고 있으며 각 사업단위별 혹은 전체사업단위별로 필요에 따라, 전략설정, 교육 등과 같은 다양한 부문에 자료로 활용되는 것으로 나타났다.

[표 5-16] B그룹의 전사적 브랜드 관리구조에 대한 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
전사적 브랜드 관리 구조	교육	기업의 브랜드자산구축을 위해 조직구성원들이 학습해야 할 내용에 대한 지속적인 교육을 담당하는 기업내부의 교육전담조직이 존재하는가?	●	
		기업의 브랜드자산구축을 위해 조직구성원이 해야 할 일과 업무를 알 수 있도록 하는 교육프로그램이 존재하는가?	●	
		기업의 브랜드자산구축을 위해 설계된 교육프로그램들을 조직구성원들에게 정상적으로 교육하고 있는가?	●	
		기업의 브랜드자산구축을 위해 설계된 교육프로그램에 조직구성원들이 참여할 수 있도록 하는 공식적인 학습프로그램이 설계되어 있는가?	●	
	구조화된 프로그램	기업이 추구해야 할 브랜드이미지의 중·장기적 방향이 설정되어 있는가?	●	
		기업이 추구해야 할 중·장기적 브랜드방향설계에 조직구성원들이 참여하는 과정이 있는가?		●
		기업 중·장기적으로 설계한 브랜드방향의 내용과 취지를 조직구성원들이 이해하고 있으며, 이를 바탕으로 한 일관되고 일치된 목표를 가지고 있는가?	●	
		기업의 브랜드자산구축과 관련된 내용을 진지하게 토론할 수 있는 기업 내 소모임들이 존재하는가?		●

		기업의 브랜드자산구축을 다루는 소모임들의 활동을 장려할 수 있도록 하는 시간 및 물적 자원의 지원이 이루어지고 있는가?		●
	평가 및 개선안	주기적으로 기업이 추구해야 할 브랜드방향의 목표와 이의 주기별 달성정도를 비교평가 하는 일련의 프로그램이 설계되어 있는가?	●	
		기업의 브랜드방향목표와 달성정도를 비교평가 하는데 있어서 기업내부인력 뿐만 아니라 및 외부조직이 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?	●	
		기업의 브랜드방향목표와 달성정도를 비교평가에 따라 나타나는 문제점을 개선할 수 있도록 하는 개선안이 실행될 수 있도록 하는 의사결정 및 실행차원의 구조적 시스템이 설계되어 있는가?	●	
	피드백	기업이 설정한 중·장기적인 브랜드목표와 이의 실행과정 및 목표대비 평가과정과 이에 따른 문제점의 실행 등 모든 과정을 기록하는 기록프로그램이 존재하는가?	●	
		기업이 설정한 중·장기적인 브랜드목표와 이의 실행과정 및 목표대비 평가과정과 이에 따른 문제점의 실행 등 모든 과정을 기술한 보고서가 종원업 교육에 교육자료로 활용이 되는가?	●	

또한 B그룹은 사업단위내에서 브랜드 관리업무를 담당하는 별도의 조직이나 인력이 없기 때문에 사업단위내의 브랜드관련 업무는 독립성을 보장받지 못하며, 기존의 사업단위장 의사결정권 하에 필요에 따라 일시적이거나 비정기적으로 브랜드관리 관련업무를 추진함으로써, 사업단위내에서는 브랜드 아이덴티티 프로그램 관련업무를 비중이 사업단위 본래의 업무에 비하여 상대적으로 낮을 수밖에 없다. 따라서 기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티 조직의 업무사이의 갈등은 우선순위를 정할 수 없이, 해결이 될 때까지 보류될 가능성이 크며, 사업단위별로 브랜드관련 업무를 담당하도록 하는 공식적인 업무 시간의 할당이나 이에 필요한 금전적 및 물적 지원이 따로 존재하지 않으므로, 사업단위내의 브랜드 관리시스템의 운영은 미약하다고 할 수 있다.

[표 5-17] B그룹의 브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조에 대한 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
브랜드 디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조	조직형태	모든 기능부서는 브랜드자산구축과 관련된 브랜드 아이덴티티 프로그램업무를 동시에 진행하는 이중 업무구조를 갖는가?		●
		기능부서내의 브랜드 아이덴티티 프로그램 추진조직은 상설화된 공식적인 조직인가?		●
		각 기능부서에서 브랜드 아이덴티티 프로그램을 관리하는 부서내의 최종 의사결정권자(혹은 권한 위임자)가 따로 존재하는가?		●
	명령체계	각 기능부서에서 기능부서의 명령체계에 대하여 브랜드 아이덴티티 프로그램 진행에 관련 있는 업무에 있어서 기능부서의 명령체계보다 브랜드 아이덴티티조직의 명령체계가 우선하는가?	●	
	업무형태	기능부서의 조직구성원은 기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티조직의 업무를 동등한 중요성으로 인식하고 있는가?		●
		기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티조직의 업무사이에 갈등이 발생하는 경우, 브랜드 아이덴티티조직의 업무가 기준으로 작용하고 있는가?		●
	자원할당	기능부서에 브랜드 아이덴티티 프로그램 조직의 업무에 대한 공식적인 업무시간이 할당되어 있는가?		●
		기능부서에 브랜드 아이덴티티 프로그램 조직의 업무수행을 위해 필요한 금전적 및 물적 지원(사무공간, 사무장비, 업무추진비 등)이 이루어지고 있는가?		●

브랜드 관리의 객관성확보를 위한 외부 브랜드디자인 아웃소싱기업의 활용은 단순히 필요에 따른 Project by Project로 이루어지며, 이를 외부 업체들은 단순히 요청받은 디자인의 개발이나 리뉴얼 등으로 제한되고 있다. 따라서 외부 인력조직은 기업의 장기적인 파트너쉽을 형성하기 보다는 단기적인 프로젝트계약이 주로 이루어지며, 이러한 특성으로 인해 장기적인 파트너쉽을 형성하기 위한 관계형성 초기의 투자는 인정하지 않고 있는 것으로 나타났다. 아울러 프로젝트단위로 참여하는 외부 인력조직의 경우, 기업의 브랜드자산구축관련 비전이나 목표설정 및 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 능동적인 제안 등에 참여하지 않고, 프로젝트팀에 귀속된 업무를 진행하기 때문에 기업 내부의 조직과 동등한 입장에서 업무를 추진하기는 어렵다고 판단된다.

[표 5-18] B그룹의 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조에 대한 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
외부 브랜드디자인 아웃소싱 파트너구조	관계형성	브랜드 아이덴티티 프로그램에 외부 인력조직이 참여하고 있는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 장기적인 관계를 형성하기 위해 초기투자자본이 기업 내에서 인정되고 있는가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 상호 기업의 목표와 비전 및 전략방향 등 주요 정보를 교환하며, 이에 대한 보안이 유지되고 있는가?		●
	관계유지	브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 신뢰를 형성하고 있는가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 전략적인 파트너십 관계에 있는가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직과 장기적인 관계를 유지하고 있는가?		●
	외부인력 추진업무	브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 기업의 브랜드자산구축관련 비전 및 목표설정 등 상위수준의 전략적 의사결정에 참여하고 있는가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 기업이 추진하는 각종 브랜드자산구축프로그램들을 평가하고 이에 대한 개선안을 제공하는 역할을 일부 담당하고 있는가?		●
	외부인력 업무형태	브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 기업의 요구에 따른 수동적인 업무 이외에 브랜드 아이덴티티프로그램과 관련한 능동적 업무제안이 가능한가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 브랜드자산구축과 관련한 기업의 전략적 수준의 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램에 참여하는 외부 인력조직이 기업내부의 브랜드 아이덴티티프로그램 참여조직에 귀속되지 않고 동등한 입장에서 업무를 추진할 수 있는 권한이 부여되는가?		●

3) 포지셔닝(Positioning)에 대한 관리시스템

A그룹의 경우와 마찬가지로 B그룹의 경우에도, 브랜드자산 구축을 위한 포지셔닝 관리를 매우 효율적으로 수행한다. GMO팀은 기업브랜드의 포지셔닝 로드맵을 10년 주기로 설정하고, 설정된 로드맵은 각 사업단위의 장에게 전달되

어 사업단위별로, 로드맵에 따라 단기-중기적 달성전략이 실행에 옮겨지고 있다. 따라서, 소비자 및 경쟁자 및 자사의 분석에 대한 프로그램이 실제로 수행되며, 기업브랜드와 개별브랜드의 포지셔닝 분석과 브랜드 포트폴리오 분석 및 분석결과에 따른 개별아이템의 포지셔닝 조율이 GMO의 관리 하에 이루어지고 있다.

[표 5-19] B그룹의 포지셔닝(Positioning) 관리의 실행여부

범주	항목	실행방안	운영현황	
			예	아니오
장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축	전략적 분석	소비자를 대상으로 기업브랜드의 이미지조사가 수행되고 있는가?	●	
		소비자를 대상으로 기업브랜드의 선호도조사가 이루어지고 있는가?	●	
		소비자를 대상으로 기업브랜드의 아이덴티티조사가 이루어지고 있는가?	●	
		경쟁사의 기업브랜드육성관련 연례보고서나 전략기획서에 대한 자료확보와 자료분석이 이루어지고 있는가?	●	
		경쟁브랜드의 기업광고 혹은 광고기획서에 대한 자료확보와 자료분석이 이루어지고 있는가?	●	
		경쟁사의 기업브랜드에 대한 포지셔닝분석이 이루어지고 있는가?	●	
		경쟁사의 기업브랜드에 대한 소비자조사를 실시하고 있는가?	●	
		자사브랜드의 아이덴티티분석이 이루어지고 있는가?	●	
	자사브랜드의 강·약점에 대한 분석이 이루어지고 있는가?	●		
	포지셔닝 구축	중·장기적 기업브랜드 포지셔닝 로드맵이 설계되어 있는가?	●	
기업브랜드 포지셔닝 구축에 바탕이 되는 지침서가 작성되어 있는가?		●		
개별아이템- 기업브랜드 포지셔닝구축방향 적합도 평가	포지셔닝 및 브랜드 포트폴리오 분석	기업브랜드의 포지셔닝 분석이 주기적으로 이루어지고 있는가?	●	
		개별 아이템의 포지셔닝 분석이 주기적으로 이루어지고 있는가?	●	
		브랜드포트폴리오에 대한 분석이 주기적으로 수행되고 있는가?	●	

	포지셔닝 구축방향 적합도 평가	기업브랜드와 개별브랜드 및 개별브랜드 간 포지셔닝의 적합도 평가를 위한 체크리스트가 개발되어 있는가?	●	
		개별아이템과 기업브랜드 포지셔닝 구축방향에 대한 주기적인 적합도평가 프로그램이 수행되고 있는가?	●	
개별아이템의 포지셔닝조율 및 피드백	개별아이템의 포지셔닝 조율	포지셔닝 적합도 분석과 브랜드포트폴리오 분석 이후 개별아이템의 포지셔닝 개선과 리뉴얼이 필요할 경우, 개별아이템브랜드의 리포지셔닝이 이루어지고 있는가?	●	
		개별아이템의 포지셔닝 조율을 위한 브랜드 아키텍처 관리가 이루어지고 있는가?	●	
	피드백	기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 구축방향의 적합도 평가결과 필요한 개선사항을 실행에 옮길 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	

4) 퍼스널리티(Personality)에 대한 관리시스템

A그룹은 퍼스널리티에 대한 관리에 있어서도 기업브랜드 차원에서는 GMO의 지휘아래 이루어지고 있으며, GMO에서 개발한 매뉴얼과 가이드라인을 바탕으로 GMO에서 담당하는 기업브랜드에 대한 퍼스널리티 관리와 함께 각 사업단위에서는 사업단위의 장의 책임 하에 개별브랜드에 대한 퍼스널리티 관리를 추진하고 있다.

B그룹의 퍼스널리티 관리에 있어서 A그룹의 사례와 약간 다른 점은, 조직구성원들이 자기 브랜드의 퍼스널리티를 확실하게 이해할 수 있도록 다양한 이벤트를 활용한다는 점이다. 특히 신입사원수련회, 간부수련회, 직급수련회 및 5주년행사, 10주년행사 등 다양한 프로그램들을 설계하며, 이러한 프로그램에 따라서 조직구성원들에게 기업의 이미지상과 퍼스널리티를 강하게 인식하도록 유도하고 있다는 점이다.

아울러, GMO의 기준을 바탕으로 하며, 각 사업단위는 개별브랜드를 대상으로, 광고, 제품, 패키지, BI등의 다양한 비주얼커뮤니케이션 수단들에 대한 퍼스널리티 분석을 수행하고 있다. 이러한 분석결과들을 바탕으로 하여, GMO

에서는 기업브랜드와 개별브랜드의 적합도 관리, 기업브랜드와 소비자인지 내
에 형성된 브랜드이미지 적합도 관리 및 개별브랜드와 소비자인지 내 형성된
브랜드이미지 적합도 관리 등이 효율적으로 수행되고 있는 것으로 나타났다.
적합도 평가의 결과는 GMO와 사업단위와의 논의와 검토를 거쳐 개선안을
도출하고 CEO의 재가를 받아 실제로 관련 사업단위에서 개선안을 실행해
옴기도록 의사결정시스템을 가동하고 있다.

[표 5-20] B그룹의 퍼스널리티(Personality) 관리의 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
장기적 브랜드 퍼스널리티 설계	기업브랜드 퍼스널리티	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널리티가 구축되어 있는가?	●	
	개별브랜드의 퍼스널리티 가이드	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 매뉴얼로 제작되어 있는가?	●	
	조직문화화	기업이 구축한 장기적 브랜드 퍼스널리티에 맞는 특성이 조직의 분위기나 업무환경 등에 반영되고 있는가?	●	
	이벤트설계	기업의 브랜드 퍼스널리티를 이해할 수 있도록 조직구성원을 대상으로 하는 이벤트나 행사가 있는가?	●	
	평가	기업의 브랜드 퍼스널리티에 대해 조직구성원의 인지정도를 평가하는 과정이 있는가?	●	
CB-IB Fit 관리 및 피드백	퍼스널리티 가이드적용	기업이 추구하는 브랜드 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는가?	●	
	퍼스널리티 평가시스템운용	기업이 추구하는 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적 활용에 대한 체크리스트와 평가주체 등 평가시스템이 구축되어 있는가?	●	
	평가피드백시스템	기업이 추구하는 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI 등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는지에 대한 평가 이후 적절치 못한 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
CB-C Fit관리 및 피드백	소비자인지평가	기업브랜드에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널리티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?	●	

	소비자인지평가 피드백	기업브랜드에 대한 소비자의 퍼스널러티 인식에 대한 평가결과에 대해 부정적인 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
	기업브랜드광고 퍼스널러티평가	기업브랜드광고가 소비자가 인지구조 내에 형성한 기업브랜드 퍼스널러티와의 일치/불일치를 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	기업브랜드광고 퍼스널러티 평가피드백	기업브랜드광고가 소비자가 인지구조 내에 형성한 기업브랜드 퍼스널러티와의 일치/불일치를 평가한 결과에 대해 부정적인 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
	기업광고-개별브랜드 퍼스널러티 일관성	기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스널러티 일관성을 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	기업광고-개별브랜드 퍼스널러티 일관성피드백	기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스널러티 일관성에 대한 평가결과에서 불일치의 개별브랜드광고에 대한 개선안이 수행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
IB-C Fit관리 및 피드백	개별브랜드에 대한 소비자인지평가	개별브랜드에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널러티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	개별브랜드 광고에 대한 소비자인지평가	개별브랜드광고에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널러티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?	●	
	개별브랜드 간 소비자인지평가 피드백	개별브랜드 간 발생하는 퍼스널러티 불일치(브랜드 및 광고 포함)를 해결할 수 있는 개선안이 실행되도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	

5) 프로젝트(Project)에 대한 관리시스템

B그룹은 A그룹에 비하여, 브랜드 아이덴티티 프로그램을 진행하는 팀프로젝트에 대한 관리가 상대적으로 강압적으로 이루어진다고 할 수 있다. 팀프로젝트에 대한 구성원설계에 있어서 갈등과 관련한 교육전담조직이나 교육프로그램은 전혀 존재하지 않으며, 다만 갈등이 발생했을 경우, 사후적으로 각 팀을 책임지고 있는 팀장의 지휘아래, 비공식적이고 일시적이며, 지엽적으로 해결하는 형태로 운영되고 있다. 아울러, 팀구성원에서의 중재자의 역할필요성도 인식하지 않는다. 또한 브랜드 아이덴티티 프로그램과 관련하여 성공만이 유일한 보상이며, 프로젝트성과에 따라 인사고과에 그대로 반영되는 시스템을 선택하여 다소 경직된 분위기를 유지하고 있는 것으로 보인다.

업무타이밍관리에 있어서는 각 사업단위별로 사업단위의 의사결정자책임아래 각 프로젝트에 대한 업무흐름도를 작성하고, 사업단위의 의사결정자는 부속사업부의 업무흐름도를 총괄하여 전체적인 복합 업무흐름도를 작성하고 이에 따라 업무의 타이밍을 조율하고 있다. GMO는 브랜드 아이덴티티 프로그램의 수행과 관련하여, 각 사업단위의 업무흐름을 명령할 수 있는 권한을 가지고 있으며, 필요에 따라 개선된 사업단위 간 업무흐름을 실행에 옮기도록 하는 명령권한도 있다. 그러나 A그룹의 사례와 마찬가지로, 각 사업단위의 업무타이밍조율과 관련하여 조직의 하위 구성원으로부터 의견을 받아 상향 제고하는 공식적인 시스템은 운영되고 있지 않으며, 비공식적으로 각 사업단위 혹은 프로젝트 팀장에 대한 보고를 통해 접수된 사안을 각 사업단위의 장과 상위 의사결정기관의 논의를 통해 조율되는 것으로 나타났다.

아울러, GMO는 A그룹의 GBM팀과 마찬가지로, 브랜드 아이덴티티 프로그램의 중복성 및 일관성평가를 필요에 따라 비정기적으로 수행하며, 평가결과에 따라 필요한 개선안을 도출하여 각 사업단위의 장과 논의하고, 논의된 결과에 따라 최종 개선안이 도출되면 CEO의 결재를 받아 각 사업단위에서 실행에 옮기도록 하는 의사결정시스템을 가동할 수 있다.

[표 5-21] B그룹의 프로젝트(Project) 관리의 실행여부

범주	항목	내용	운영현황	
			예	아니오
갈등관리	대처행동	브랜드 아이덴티티 프로그램 참여팀을 대상으로 팀 프로젝트의 갈등발생의 유형과 갈등의 해결방안을 학습할 수 있는 매뉴얼이 있는가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램 참여팀을 대상으로 프로젝트가 시작되기 전에 갈등발생의 유형과 갈등의 해결방안을 교육하는 교육프로그램이 존재하는가?		●
		브랜드 아이덴티티 프로그램 추진팀의 구성원을 대상으로 팀프로젝트의 갈등상황을 접수받고 이를 해결하도록 하는 프로그램이 존재하는가?		●
	중재자의 역할	브랜드 아이덴티티 팀프로젝트에서 중재자의 역할을 할 사람을 임명하는가?		●
		브랜드 아이덴티티 팀프로젝트 관리자에 대한 중재자 교육프로그램이 실시되는가?		●

	동기부여	브랜드 아이덴티티 팀 구성원의 업무결과가 채택여부에 상관없이 회사에 매우 중요하다고 인식시켜주는 교육이나 프로그램이 존재하는가?	●	
		브랜드 아이덴티티 팀프로젝트 수행에서 각 구성원의 프로젝트참여 동기부여수준이 어느 정도 인지에 대한 평가와 그 평가결과에 따라 필요한 조치를 취하는 프로그램이 존재하는가?	●	
업무 타이밍 관리	기능부서의 업무타이밍 조율시스템	브랜드 아이덴티티 프로그램 조직에게 각 기능부서의 업무타이밍을 조율할 수 있는 통제권이 주어졌는지?	●	
		브랜드 아이덴티티조직이 수행한 각 기능부서의 업무타이밍분석결과에 따른 개선안이 각 기능부서에서 반영될 수 있도록 하는 피드백과정이 있는가?	●	
	기능부서간 업무타이밍 조율시스템	브랜드 아이덴티티조직에게 기능부서간 업무타이밍 조율과 관련하여 브랜드 아이덴티티 프로그램을 담당하는 각 기능부서의 업무조정자를 통제할 수 있는 권한이 주어졌는지?	●	
		브랜드 아이덴티티조직이 실시한 기능부서간 업무타이밍조율에 결과에 따른 개선안이 각 기능부서에서 반영될 수 있도록 하는 피드백과정이 있는가?	●	
	기능부서의 업무상황제고 시스템	각 조직구성원에게 브랜드 아이덴티티 프로그램의 업무타이밍 조율과 관련된 제안을 유도하기 위한 동기부여프로그램이 있는가?	●	
		각 조직구성원이 브랜드 아이덴티티 프로그램의 업무타이밍 조율제안에 참여하는 문제에 대해서는 브랜드 아이덴티티 프로그램을 담당하는 각 기능부서의 업무조정자의 명령이 우선일 수 있도록 업무조정자에게 권한이 주어졌는지?	●	
복합업무 흐름도 작성	각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램관련 프로젝트 흐름도를 총괄하는 복합 업무흐름도가 작성되고 있는가?	●		
크로스관리	업무타이밍 평가와 피드백	업무타이밍조율을 위한 전사적 브랜드 아이덴티티 프로그램의 타이밍로드맵이 작성되어 있는가?	●	
		각 기능부서의 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무흐름도가 작성되어 있는가?	●	
		기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램 교차업무 흐름도가 작성되어 있는가?	●	
		기능부서대 브랜드 아이덴티티조직 간의 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무타이밍평가가 이루어지고 있는가?	●	
		기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램 업무타이밍평가가 이루어지고 있는가?	●	

		브랜드 아이덴티티 프로그램 업무타이밍평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
업무중복 평가와 피드백		기능부서대 브랜드 아이덴티티조직의 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 업무 중복성 평가가 이루어지고 있는가?	●	
		기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 업무 중복성 평가가 이루어지고 있는가?	●	
		업무 중복성 평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	
업무일관성 평가와 피드백		브랜드 아이덴티티 프로그램의 로드맵에 따른 각 기능부서의 기간별 브랜드 아이덴티티 프로그램 일관성평가가 이루어지고 있는가?	●	
		기능부서간 브랜드 아이덴티티 프로그램에 대한 일관성평가가 이루어지고 있는가?	●	
		업무일관성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?	●	

6) B그룹의 브랜드디자인경영시스템의 특성 및 개선방향

B그룹의 분석에서, 본 연구에서 개발한 체크리스트를 바탕으로 B그룹의 브랜드디자인경영 실행현황을 분석하였으며, 분석한 결과에 따라 본 연구에서 제시한 실행방안에 따른 B그룹의 브랜드디자인경영 실행에 대하여 몇 가지 제안하면 다음과 같다.

첫째, B그룹도 브랜드디자인경영을 위한 인력구조에서 각 사업부별로 GMO 팀과 연계되어 사업부단위의 브랜드 관리 프로그램을 진행할 수 있는 전담조직과 전담조직을 운영할 수 있는 인력자원의 구조적 설계가 요구되며, 이러한 특징은 A그룹의 사례와 동일하게 나타났다. 아울러, A그룹의 사례와는 달리 브랜드 아이덴티티 프로그램의 설계과정에서 외부 인력들의 참여가 전적으로 배제되는 것은 개선되어야 할 요인으로 보인다.

둘째, B그룹의 시스템 중 A그룹과 비교하여 가장 큰 차이점 중의 하나로 브랜드비전이나 전략 및 방향설계에 있어서 조직구성원이 참여할 수 있는 기회가 전혀 주어지지 않는 특징으로 이는 조직구성원이 스스로 인식하고 브랜드

이미지를 내면화하기 보다는 조직의 상위기관으로부터 하위구성원으로 관료주의적 형태로 명령되는 전형적인 하향식 시스템을 의미하고 있다. 따라서 효율적인 브랜드디자인경영시스템을 위해서는 조직구성원들이 자유롭게 참여하여 스스로 브랜드 비전과 목표를 내면화하고 조직구성원이 이해하고 지지하는 비전 및 방향의 설계가 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 사업단위별로 브랜드 관리의 전담조직이 존재하지 않기 때문에, 사업단위의 업무 내에서 브랜드 관리업무를 세부적으로 진행되고 있으므로, 사업단위내에서는 브랜드 관리업무가 중심적 업무가 아닌 주변적 업무로 처리되고 있는 것은 바람직하지 않다. 따라서 브랜드 아이덴티티 및 관리업무를 주변적인 브랜드관리가 아닌 중심적 역할로서의 브랜드관리시스템을 운영할 필요가 있다. 아울러, 외부 인력이 참여할 수 있도록 하는 예산의 산정도 요구된다.

넷째, 기업브랜드의 중·장기적인 방향설정에 있어서도 조직구성원이 참여할 수 있는 기회와 프로그램의 실행이 필요하며, 아울러 구성원 스스로가 브랜드 비전이나 목표를 내면화할 수 있도록 소모임을 장려하고 이를 위한 지원도 요구된다.

다섯째, B그룹의 시스템 중 가장 A그룹과 비교하여 가장 큰 또 하나의 차이점은 디자인과 관련한 외부 아웃소싱업체의 활용에 있다. A그룹의 경우 외부 아웃소싱업체의 일부가 장기적인 파트너십을 형성하고 상위의 브랜드 비전과 목표설정에 어느 정도 참여하고 있으나, B그룹의 경우 단순한 디자인개발프로젝트에만 단기간 활용됨으로써 객관적인 시각에서 브랜드의 비전과 목표 등에 대한 의견을 제시받고 이를 검토할 만한 기회가 주어지지 않는다는 차이점이 있다. 따라서 B그룹의 경우 좀 더 효율적인 브랜드디자인경영시스템을 위해서는 외부아웃소싱업체의 전략적 파트너십 관계형성이 요구된다.

여섯째, 브랜드 아이덴티티 프로그램의 운용과정에서의 팀프로젝트 관리에 대한 더 많은 관심과 자원할당이 요구되며, A그룹과 마찬가지로 팀프로젝트 운영에서의 팀구성원 사이에 발생할 수 있는 갈등의 문제를 보다 본질적으로

접근하고, 이에 대처할 수 있는 교육용 프로그램과 교육시스템 및 갈등해결프로그램의 운영이 필요하다.

마지막으로, 좀 더 바람직한 브랜드 아이덴티티의 운영을 위해, 다양한 부서와 부서의 구성원이 참여하는 브랜드 아이덴티티 프로그램과 관련하여, 업무 타이밍조율의 문제를 업무를 담당하는 조직구성원들의 입장을 이해하고 이를 바탕으로 조율하는 노력이 요구되며, 이를 위해 업무타이밍 조율에 조직구성원이 참여할 수 있는 프로그램 설계와 프로그램의 주기적인 운용이 요구된다. 이와 같은 개념을 정리하면 다음 <표 5-22>과 같다.

[표 5-22] B그룹의 브랜드디자인경영시스템에 대한 개선방향

요소	범주	개선되어질 내용	개선방향
목적관리	인력구조	사업단위별 브랜드 관리담당 전담의 사결정자 부재	사업단위별로 브랜드를 관리할 수 있는 별도의 권한 있는 의사결정권자의 임명
		사업단위별 브랜드 관리담당자의 권한부여 없음	
		브랜드 아이덴티티프로그램 수행에 외부 인력참여 기회 없음	
	브랜드침투 프로그램개발	브랜드비전의 개발이나 방침을 세우기 위한 조직구성원의 참여 프로그램이 없음	하위의 조직구성원들이 기업의 브랜드비전, 목표, 방향설계 등에 참여할 수 있는 기회가 주어질 수 있는 프로그램의 설계
		브랜드타운미팅이나 아이디어 제안의 프로그램 없음	
	시간 및 물적 자원의 할당	브랜드 아이덴티티프로그램 추진을 위한 인력과 시간 및 물적자원이 없음	브랜드 아이덴티티프로그램을 독립적으로 수행할 수 있는 인력조직의 확보 및 시간과 물적 자원의 지원
브랜드 아이덴티티프로그램 수행에 외부인력참여에 필요한 예산이 없음		브랜드 아이덴티티프로그램을 설계하는데 있어서 외부의 인력들의 참여필요성을 인식하고 예산의 할당	
인적 자원관리	전사적 브랜드 관리 구조	기업의 중·장기적 브랜드방향설계에 조직구성원의 참여기회 없음	브랜드관련한 비전이나 전략 등을 하위 조직구성원으로부터 유도해 내고, 구성원 스스로가 브랜드비전의 내면화를 할 수 있는 소모임 장려 및 활성화
		기업의 브랜드관련내용을 토론하는 소모임 부재	
		기업의 브랜드관련 내용을 토론하는 소모임 활성화에 대한 지원부족	

	브랜드 디자인경영 듀얼 매트릭스구조	사업단위내 브랜드관련 업무를 담당하는 전담조직의 부재 사업단위별 전담 브랜드 관리담당 관리자가 없으며 사업단위업무내의 세부적 업무로 인식	브랜드 관리업무를 기존의 사업단위내 일상업무에 편입시키지 않고 분리하여 전담조직을 운영하고, 이에 필요한 자원의 제공
	외부 브랜드디자인 아웃소싱 파트너구조	장기적 관계형성과 유지가 아닌 프로젝트 by 프로젝트 관계 외부조직이 전략적 의사결정에 참여 기회 없음 외부조직은 기업내부의 디자인개발조직에 귀속되어, 요구하는 디자인개발 프로젝트만을 담당하는 수동적 지위	브랜드전략의 객관성확보를 위해 외부 아웃소싱기업 중 일부를 신뢰를 바탕으로 하는 장기적 관계의 전략적 파트너십을 형성하여 전략적 의사결정 및 상위전략들의 제안을 능동적으로 수행할 수 있도록 유도
프로젝트 관리	갈등관리	갈등관리매뉴얼의 부재	브랜드 아이덴티티관련 팀프로젝트의 갈등관리에 대한 중요한 인식과 이에 대항하는 해결프로그램의 설계 및 운용
		갈등관리를 해결하는 프로그램 부재	
		갈등관리를 위한 인력구성에서의 중재자선정과정 없음	팀프로젝트의 구성원설계 시 갈등관리의 중재자필요성 인식 및 선정 프로그램 운용
	업무타이밍 관리	조직구성원의 업무타이밍 제안프로그램 없음	브랜딩 아이덴티티구축관련 팀프로젝트에서의 동기부여프로그램부재
			부서간 업무타이밍 조율에 대한 아이디어를 조직구성원으로부터 직접 유도하기 위한 프로그램 실행

다. 유효성 검증의 결과

실제로 브랜드가치가 높은 기업들을 대상으로 분석한 결과 실제로 많은 항목들이 운영되고 있다면 본 연구에서 개발한 브랜드디자인경영시스템의 실행요소들이 기업의 브랜드가치를 증가시키는데 필요한 시스템요소라고 제시한 점이 어느 정도 타당하다고 결론지을 수 있을 것이다. 본 사례연구에서 브랜드가치가 높은 두 기업을 분석한 결과 총 155가지 항목 중에서 Practice 부분의 항목들을 제외한 118개 항목 중 A그룹은 102개 항목이, B그룹은 82개 항목이 실행되고 있는 것으로 나타났다. 이것은 본 연구가 제안하는 실행항목들이 기업의 브랜드가치를 증가시키기 위한 유효한 방법이라는 점에 어느 정도 타당성을 가지고 있다고 판단된다.

물론 A, B그룹에 필요한 개선점이 있기는 하지만 대부분 본 연구에서 제시한 많은 영역에서 각 요소에 대한 실행이 이루어지고 있다는 점은 사례연구기업들의 브랜드가치가 높다는 것을 보여주는 반증이라 할 수 있다.

3. 체크리스트의 활용방안

본 장의 브랜드디자인경영시스템의 실행요소에 대한 유효성 검증에서 사용된 체크리스트는 브랜드디자인경영시스템 요소로 제시한 6요소에 대하여 22개의 세부요소, 83개 범주에 대한 155개 항목으로 개발되었다. 이것은 기존 문헌 고찰에서 나타난 검증된 성공사례들을 바탕으로 범주화 하여 정리한 것으로 종합적인 관점에서 브랜드디자인경영시스템을 위한 실행요소들을 제안한 것이다. 본 체크리스트의 구성은 다음 <표 5-23>과 같다.

본 연구에서는 제시한 브랜드디자인경영시스템의 실행요소들을 검증하기 위해 본 연구에서 개발한 체크리스트를 활용하여 브랜드가치가 높은 기업을 대상으로 브랜드디자인경영시스템에 대한 점검을 실시하여 본 연구에서 제시한 시스템 실행요소들에 대한 검증을 실시하였으나 본 체크리스트를 활용하여 상대적으로 브랜드가치가 낮은 기업들을 분석해 본다면 브랜드디자인경영 측면에서 어떠한 영역의 실행이 부족한지에 대한 분석이 가능할 것이다.

본 체크리스트를 활용한 분석은 실무적인 측면에서는 브랜드가치가 높은 기업들의 성공이유를 설명할 수 있는 자료가 될 것이며 동시에 그렇지 못한 기업들에 있어서는 브랜드디자인경영 측면에서 어느 부분의 실행이 부족한지에 대한 점검과 더불어 브랜드디자인경영시스템 구축을 위한 자료로 활용될 수 있을 것이다. 이론적인 측면에서는 기업들이 브랜드가치를 높이기 위해 기업 경영에 있어 어떠한 요소들의 실행이 뒷받침되어야 하는지에 대한 방안을 제시할 수 있을 것이라 판단된다.

[표 5-23] 브랜드디자인경영시스템 체크리스트의 구성

시스템요소	세부요소	범주	항목
목적 (Purpose)	인력구조	22	22
	브랜드침투 프로그램개발		
	시간 및 물적자원의 할당		
	아이덴티티 프로그램의 적용		
인적자원 (Personnel)	전사적 브랜드 관리구조	12	33
	브랜드디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조		
	외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너 구조		
포지셔닝 (Positioning)	장기적 기업브랜드 포지셔닝구축	6	20
	개별아이템- 기업브랜드 포지셔닝구축방향 적합도 평가		
	개별아이템의 포지셔닝 조율및 피드백		
퍼스널러티 (Personality)	장기적 브랜드퍼스널러티 설계	17	17
	CB-IB Fit 관리 및 피드백		
	CB-C Fit관리 및 피드백		
	IB-C Fit관리 및 피드백		
프로젝트 (Project)	갈등관리	10	26
	업무 타이밍 관리		
	크로스관리		
실행 (Practice)	GAP1: 단·중·장기적 목표의 일관성부재	16	37
	GAP2: 5요소의 PDS 설계의 부재		
	GAP3: 5요소의 PDS 설계의 일관성부재		
	GAP4: 5요소의 목표-수단간 차이		
	GAP5: PDS와 목표의 일관성부재		
	22개 세부요소	83	155

제 6장

결 론

제1절 연구의 결과

제2절 연구의 시사점

제3절 한계점 및 향후 연구방향

제6장 결론

제1절 연구의 결과

본 연구는 브랜드디자인경영의 개념을 정립하고 브랜드디자인경영시스템을 구축하는 것이 목적이다. 따라서 브랜드경영에 디자인 중심의 경영기법을 보완하여 브랜드디자인경영의 개념을 정의하였고 브랜드디자인경영시스템 구축을 위해 브랜드디자인경영의 요소를 추출하여 각 요소에 대한 실행방안을 제시하고 그에 따른 체크리스트를 개발하였다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 브랜드디자인경영의 개념을 정립하였다. 최근 들어 디자인경영, 브랜드경영 등이 많이 논의되고 이슈화되어오고 있으나 이를 하나의 통시적인 관점에서 브랜드를 중심으로 한 디자인경영, 또는 디자인을 중심으로 한 브랜드경영, 즉 강력한 브랜드자산을 구축하기 위한 디자인경영체제에 대한 논의는 부족하기 때문에 통합적인 관점에서의 브랜드디자인경영에 대해 논의 하고자 먼저 브랜드경영, 디자인경영에 대한 여러 선행연구자들의 정의를 바탕으로 아직은 그 사용이 빈번하지 않으나 향후 기업경영의 중심이 되리라 판단되는 브랜드디자인경영에 대한 개념을 정립하였다.

브랜드경영은 기업의 궁극적인 목적으로서의 브랜드 아이덴티티구축과 이를 위한 관리시스템의 구축 및 운영을 의미하며, 디자인경영의 경우, 수단적 과정으로서 디자인 중심의 기업운영과 이를 위한 효율적인 디자인개발 및 관리시스템의 설계 및 운영을 의미한다고 볼 수 있다. 따라서 브랜드의 창출, 개발, 운용 및 관리의 전체적인 시스템이 요구되는 상황에서 디자인경영은 브랜드의 창출과 개발에 관여하고 있으며, 아울러, 기업이 궁극적으로 추구해야 할 브랜드자산의 구축에 대한 전략과 목표 및 평가의 브랜드경영의 개념이 내포되어 있다고 할 수 있다.

이와 같은 전제로 본 연구에서는 “브랜드디자인경영”의 개념을 ‘디자인이 중심이 되어 기업의 브랜드를 효율적으로 창출하고, 육성하며, 관리하는 시스

템의 설계와 운용에 관련된 제반 활동이다.’라고 정의하였다.

둘째, 브랜드디자인경영의 요소를 추출하였다. 브랜드디자인경영의 요소를 추출하기 위하여 먼저 선행연구자들의 연구를 바탕으로 브랜드경영의 요소와 디자인경영의 요소를 추출하고 이를 바탕으로 각 분야의 전문가 심층 인터뷰를 통한 분석으로 브랜드디자인경영의 요소를 추출하였다.

브랜드디자인경영의 요소들로는 목표(Purpose), 인적자원(Personnel), 포지셔닝(Positioning), 퍼스널리티(Personality), 프로젝트(Project), 실행(Practice)의 여섯 가지로 제시하였다. 이는 브랜드 아이덴티티를 구축하기 위한 브랜드 관리의 영역과 디자인 중심의 기업운동을 위한 디자인경영의 영역을 포괄하는 요소들로 이 두 영역을 효과적으로 융합하여 관리할 수 있는 통시적인 관점에서 추출한 요소들로서 브랜드디자인경영시스템 요소들로서 부족함이 없으리라 판단된다.

셋째, 브랜드디자인경영요소의 구체적인 실행방안을 제시하였다. 첫 번째 요소인 목적(Purpose)의 실행방안에서는 Purpose 설계의 궁극적인 목적인 브랜드비전을 달성하기 위한 요소로서 마인드아이덴티티와 비주얼아이덴티티 및 계열간아이덴티티를 목적 실행의 3요소로 제안하였다.

두 번째 요소인 인적자원(Personnel)에 대한 실행방안으로는 전사적 커뮤니케이션관리자 제도를 바탕으로 전사적 브랜드 관리구조, 브랜드디자인경영 듀얼 매트릭스 조직구조, 외부 브랜드디자인 아웃소싱파트너구조의 세 부분으로 제안하였다.

세 번째 요소인 포지셔닝(Positioning)의 실행방안에서는, 포지셔닝 관리의 요소로 장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축과 기업브랜드 및 개별브랜드의 포지셔닝 적합도 평가, 그리고 마지막으로 개별아이템의 포지셔닝 조율과 피드백을 제안하였다.

네 번째 요소인 퍼스널리티(Personality)의 실행방안으로는 크게, 장기적 브랜드 퍼스널리티 설계, 기업브랜드와 개별브랜드간의 퍼스널리티의 적합성관리, 기업브랜드의 퍼스널리티와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업브랜드 퍼스

널리티의 적합성관리 및 개별브랜드와 소비자의 인지구조 내에 형성된 기업 브랜드 퍼스널리티의 적합성관리과정이 필요하다고 제안하였다.

다섯 번째 요소로서 프로젝트(Project)의 실행방안에서는 프로젝트관리에 대하여, 갈등 관리, 업무타이밍 관리 및 크로스 관리의 세 가지 개념을 제안하였다.

마지막 요소인 실행(Practice)은 지금까지 전술한 다섯 가지의 시스템요소가 정상적으로 가동되고 시너지효과를 발휘할 수 있도록 하는 요소로서 실행(Practice)에 대한 관리에 대하여 다루었다. 브랜드디자인경영시스템의 다섯 가지 요소들의 실행과정에서의 문제점을 유발할 수 있는 모델-실행 간의 차이를 “GAP”으로 제안, 정상적으로 수행되기 어려운 상황을 다섯 가지로 제시하였다.

이와 같은 브랜드디자인경영의 여섯 가지 요소들에 대한 하부 실행요소들을 제시하여 이들 실행요소들에 대한 구체적인 실행방안들을 전개하였다. 이는 주로 브랜드경영이나 디자인경영에 대한 개념이나 필요성 부분만을 주로 언급했던 기존연구들과는 달리 구체적인 실행방안을 제시함으로써 연구의 활용가능성을 높였다고 할 수 있다.

넷째, 브랜드디자인경영의 실행방안에 대한 체크리스트를 개발하였다. 본 연구에서는 지금까지 제시한 브랜드디자인경영의 각 요소들에 대한 실행방안을 제시함과 동시에 각 요소들의 실행방안에서 제시한 항목들의 실행여부에 대한 체크리스트를 개발하였다. 이 체크리스트는 브랜드디자인경영시스템의 상위시스템요소로 제시한 여섯 가지 요소에 대하여 각각의 요소에 대한 하위 시스템요소로서의 22개 세부요소와 83개 범주에 대한 155개 항목으로 개발되었으며 이 체크리스트가 기업들의 브랜드디자인경영시스템의 보유여부를 분석하는 척도로서의 의미가 있을 것으로 판단되며 향후 이 체크리스트는 기업들의 브랜드디자인경영시스템에 대한 실행현황을 파악할 수 있는 컨설팅 자료로서의 활용가치가 있을 것으로 판단된다.

다섯째, 브랜드디자인경영시스템을 구축하였다. 앞서 제시한 브랜드디자인경

영의 요소들을 상위시스템 요소들로, 각 요소들의 실행방안을 하위시스템 요소들로 제시함으로써 시스템으로서 갖추어야 할 속성과 구성요소들을 모두 충족시키는 브랜드디자인경영시스템을 구축했다. 본 연구에서 브랜드디자인경영의 개념을 디자인이 중심이 되어 기업의 브랜드를 효율적으로 창출하고, 육성하며, 관리하는 시스템의 설계와 운용에 관련된 제반 활동이라고 정의한 바, 효율적인 브랜드디자인경영을 위한 요소들과 그에 따른 실행방안의 제시로 브랜드디자인경영시스템을 구축하였으며 이는 향후 브랜드디자인경영을 하고자하는 기업들에게 실행지침으로서의 역할을 할 수 있을 것으로 판단된다.

여섯째, 브랜드디자인경영시스템의 유효성을 검증하였다. 본 연구에서는 브랜드디자인경영시스템의 실행요소로 제시된 항목들에 대한 체크리스트를 개발하였다. 이를 활용하여 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템에 대한 유효성검증을 실시하였다. 본 연구에서 제시한 시스템요소들에 대하여 실질적으로 타당성이 있는지를 검증하기 위하여 국내에서 브랜드가치가 높은 두 개의 기업을 선정하여 본 연구에서 개발한 체크리스트를 활용하여 브랜드디자인경영시스템을 분석하여 본 결과 총 155가지 항목 중에서 Practice 부분의 항목들을 제외한 117개 항목 중 A그룹은 102개 항목이, B그룹은 82개 항목이 실행되고 있는 것으로 보아 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템의 실행요소들 중 많은 부분들이 현재 실행되고 있는 것으로 나타났다.

유효성 검증의 대상으로 선정된 기업들이 국내에서 브랜드가치 순위가 최상위층을 차지한 기업들이므로 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템에 의거 대부분의 요소들이 현재 브랜드가치가 높은 기업들에서 실행되고 있는 것으로 보아 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템이 기업의 브랜드가치를 증가시키기 위한 시스템으로서 유효하다는 점에 타당성을 부여할 수 있을 것으로 판단된다.

제2절 연구의 시사점

지금까지 디자인경영과 브랜드경영을 상호 보완적인 관계로 이해하고 이 두 가지의 개념을 통시적인 관점에서 고려하여, 기업의 전략적 활용방안으로서의 제안을 해 온 연구는 거의 없었던 점으로 볼 때 본 연구는 다음과 같은 시사점들을 가진다.

첫째, 본 연구는 브랜드경영에 디자인경영의 관리기법들을 보완하여 새롭게 브랜드디자인경영의 개념과 요소를 제안함으로써 브랜드디자인경영을 위한 연구의 효시로서의 의미를 가질 수 있을 것으로 판단된다. 향후 이 분야의 많은 연구들이 이어진다면 본 연구가 브랜드디자인경영이라는 분야의 연구의 시발점으로서의 역할을 할 수 있기를 기대해 본다.

둘째, 디자인연구 분야에 있어서의 시스템 접근법의 도입과 활용이다. 본 연구에서 활용한 시스템 접근법은 사회과학분야 및 자연과학분야에서 사용되고 있는 방법이지만, 현재까지 디자인학 연구 분야에서는 아직까지 활용되지 못하고 있다. 본 연구에서는 브랜드디자인경영시스템이라는 하나의 규범적 틀을 형성함에 있어, 시스템 접근법에서 요구하는 요소와 속성 및 전개절차 등 필요조건들을 모두 위배하지 않도록 노력하였으며, 이 과정은 시스템 접근법이 어떻게 활용될 수 있고 동시에 어떻게 활용되어야 하는지를 보여주는 선례가 될 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구의 실행에서 제안한 GAP이론은 그동안 전통적인 경영학 분야에서 서비스의 Quality를 관리하는 경영시스템으로 사용되어져 왔으나 디자인 분야나 디자인경영분야에 적용된 사례가 없었다. 본 연구에서 브랜드디자인경영 시스템 구축의 요소로서 제안하는 것은 시스템 활용의 Quality를 높이는 데 통찰력 있는 관점을 제공해 줄 수 있으며 향후 디자인경영, 브랜드디자인경영 시스템의 품질관리에 접근하는데 새로운 방법을 제시했다고 볼 수 있다.

넷째, 본 연구의 Personality 분야에서 제안한 전사적 브랜드 관리구조는 전통적인 경영학의 TQM을 기본으로 본 연구에서 브랜드 관리의 시스템의 품질

향상을 위한 새로운 개념으로서 TBM모형을 제안하였다. TBM이란 전사적 브랜드 관리(Total Brand Management)로 조직이 기업의 브랜드 관리와 관련하여, 기업의 성공적인 브랜드 관리란 브랜드 관리가 어느 특정한 개인, 부서 및 팀의 역할이 아니라 조직구성원 모두의 몫이며, 이를 관리할 수 있는 종합적인 시스템을 구축하는 것을 의미한다. 그동안 도입된 바는 없었으나 기술적 품질을 Quality로 생각했던 전통적인 사고에서 브랜드자산구축을 위한 조직내부 구성원의 브랜드 관리에 대한 태도, 마인드, 마음가짐, 자세의 정도를 Quality의 개념으로 본 것은 강력한 브랜드자산 구축을 위해서 물질적인 요소뿐만 아니라 인적자원에 대한 Quality관리가 필요하다는 새로운 인적관리개념을 제안한 것은 본 연구에서 처음 주장한 바 그 개념이 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

다섯째, 브랜드경영과 디자인경영분야에서 각각의 개념들을 정리한 교재, 서적, 저널들이 존재하나 본 연구에서는 폭넓고 다양한 검토를 통해 두 가지의 개념과 요소를 하나의 관점에서 통합하여 재정리하였으므로 향후 이와 관련한 연구들에 대한 기초자료를 제공한 점은 향후 브랜드디자인경영이라는 분야에 대한 연구에 효과적으로 활용될 수 있으리라 판단된다.

마지막으로 기존연구에서는 주로 브랜드경영, 디자인경영의 개념과 필요성에 대해서 언급하고, 일부 실행요소에 대해 제안하고 있으나 본 연구는 브랜드디자인경영의 개념이나 필요성에 대한 제안 이외에도 이에 대한 구체적인 실행방안을 제시함으로써 연구결과의 활용가능성이 높다고 할 수 있다.

제3절 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 기존의 브랜드경영과 디자인경영의 이론적 고찰을 통하여 브랜드 디자인경영의 여섯 가지 요소를 제안하였다. 디자인경영과 브랜드경영은 엄연히 다른 개념이지만, 반드시 보완적인 관점에서 하나의 시스템적 개념으로 이해되어야 한다는 전제하에 두 가지 개념과 요소들을 융합하고 재구성하여 브랜드디자인경영을 위한 여섯 가지 요소들을 추출하고 그에 따른 실행방안들을 제시하여 브랜드디자인경영시스템을 구축하였다.

본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템은 브랜드디자인경영이 필요한 기업에서 운용할 수 있는 이상적인 시스템으로 현존하는 모든 기업들에게 동일하게 적용될 수 있는 시스템은 아니다. 기업의 규모에 따라 또는 기업의 현재 위치에 따라 필요한 부분들을 취사선택하여 적용시킬 수 있을 것이다. 이러한 가능성에 대한 분류는 본 논문에서는 진행하지 않았으며 따라서 본 연구에서 제시한 브랜드디자인경영시스템에 대한 유효성 검증도 가장 이상적인 기업에 대하여 실시한 것이다. 따라서 유효성 검증 부분에서 본 논문에서 현황조사를 한 대상기업들이 모두 대기업들이었던 관계로 본 연구가 제안하는 브랜드디자인경영 실행방안의 적용가능성에 대한 객관적 검증이 부족하다 할 수 있다. 본 연구에서 대상으로 한 기업들은 국내에서 브랜드가치가 가장 높은 기업들을 대상으로 조사를 진행하였기 때문에 이러한 시스템이 제대로 갖추어지지 못한 다른 기업들이나 중소기업들의 경우 본 연구에서 개발한 체크리스트들을 적용하기엔 기업의 규모면에서의 갭(gap)이 발생할 수 있을 것이다. 따라서 이러한 점들을 감안하여 기업 규모별로 다르게 적용할 수 있는 체크리스트의 모형개발을 모색해 본다면 보다 유용한 연구결과를 도출해 낼 수 있을 것으로 판단된다.

또한 본 연구가 브랜드디자인경영의 전 범위를 아우르는 이상론의 제시였다고 하면, 앞으로 이어지는 연구에서는 브랜드디자인경영의 각각의 요소들에 대한 보다 깊이 있고 다양한 실행방안들을 범용적으로 모색해 본다면 기업들의 브랜드디자인경영에 대한 실천적 참여율 상승에 대한 기대와 인식의 제고에 도움이 되리라 판단된다.

참고문헌

국내외 단행본

- 강병서·김계수, 『사회과학통계분석』, SPSS아카데미, 2005.
- 강정대, 『현대경영조직론』, 박영사, 1992.
- 신철호·김혜옥·김인수, 『브랜드경영과 디자인경영』, 산업정책연구원, 2004.
- 손일권, 『브랜드 아이덴티티』, 경영정신, 2003.
- 이학중·양혁승, 『전략적 인적자원관리』, 박영사, 2005.
- 이해주·이상만, 『감성경제와 Brand Design Management』, 형설출판사, 2006.
- 정경원, 『디자인경영』, 안그래픽스, 2006.
- 조동성, 『디자인혁명 디자인경영』, 디자인네트, 2005.
- 채서일, 『마케팅』, 학연사, 1998.
- 피터 드러커, 이재규 역, 『변화리더의 조건』, 청림출판, 2006.
- (주)하쿠호도브랜드컨설팅, 『회사의 운명을 바꾸는 브랜드경영』, 원앤원북스, 2004.
- Alina Wheeler, 유승재 역, 『브랜드를 죽이는 살리는 디자인』, 다산북스, 2006.
- J. 데이비슨, 양기영·한경수 역, 『프로젝트관리』, 한연경영연구, 2001.
- KSA(편), 『방침관리실천과정』, KSA, 1994.
- David A. Aaker, 이상민 역, 『데이비드 아커의 브랜드 경영』, 비즈니스북스, 2003.
- Aaker, D., Betra, P. & Myers, J. G., 『Advertising Management 4th Edition』, Prentice-Hall, 1992.
- Alan Topalian, 『A Management of Design Projects』, London: Associate Press, 1980.
- Alina Wheeler, 『Designing Brand Identity』, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Anatol Rapoport, 『Modern System Theory-An Outlook for Coping with Change』, in Ruben B. D. and J. Y. Kim, eds., General System Theory and Human Communication, New Jersey: Hayden Book Company, 1975.
- Brigitte Borja de Mozota, 『Design management: using design to built brand value and corporate innovation』, New York: Allworth Press, 2003.
- David A. Aaker, 『Building Strong Brand』, NY: The Free Press, 1996.
- David A. Aaker, 『Managing Brand Equity』, NY: The Free Press, 1991.

- David Arnold, 『The Handbook of Brand Management』, The Economist Books, 1992.
- Don E. Schultz & Beth E. Barnes, 『Strategic Brand Communication Campaigns』, NTC Business Books, 1999.
- Erich Geyer & Bernard Burdek, 『From: Zeitschrift Fur Gestaltung』, Stuttgart: AWD design, 1970.
- Frank Delano, 『The OmniPowerful Brand』, Amacom, 1999.
- Glueck, W. F., 『Business Policy and Strategic Management』, New York, NY: McGraw-Hill, 1988.
- Hamish Pringle & Marjorie Thompson, 『Brand Sprit:』, John Wiley&Sons, Inc., 1999.
- Hunt, S., 『Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science』, Homewood, IL: Irwin, 1983.
- Interbrand, 『Brands: The New Wealth Creators』, New York University Press, 1998.
- Jean-Noel Kapferer, 『Strategic Brand Management』, Kogan Page Ltd , 1992.
- Joe Marconi, 『The Brand Marketing Book』, McGraw-Hill, 1999.
- Kevin Lane Keller, 『Strategic Brand Management』, Prentice Hall, 1998.
- Kroeber, D. W., and H. J Watson, Computer-Based Information Systems: A Management Approach, Macmillan, New York, 1984.
- Lynn B. Upshaw, 『Building Brand Identity』, John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Marc Gobe, 『Emotional Branding』, Alworth Press, 2001.
- Mark Oakley, 『Managing Product Design』, London: Wiedenfeld and Nicholson, 1984.
- Marty Neumeier, 『The Brand Gap』, New Riders, 2006.
- Peter Gobe, 『Design Management』, Architecture design and technology press, 1990.
- R. Blaich, 『Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage』, New York: McGraw-Hill, 1993.
- Richard Huggett, 『Systems Analysis in Geography』, Clarendon Press, Oxford, 1980.

- Tom Duncan & Sandra Moriarty, 『Driving Brand Value』, McGraw-Hill, 1997.
- Torsten H. Nilson, 『Competitive Branding』, John Wiley & Sons, 1998.
- Van Gigch, J. P., 『Applied General Systems Theory』, Harber & Row, New York 1998.
- William J. Coffey, 『Geography: Toward a General Spatial Systems Approach』, New York: Methuen, 1981.
- 登紺野, 『デザインマネジメント: 經營のためのデザイン』, 日本工業新聞社, 1993.

정기간행물

- 강정문, '광고인 칼럼', 한국광고, 1993. 3
- 송민정·정경원, "아바타를 활용한 브랜드 개성의 시각화에 관한 연구", *디자인학 연구*, vol.63, no.1, 2006.
- 이안재, '디자인경영의 최근 동향과 시사점', SERI 경제포커스 제125호, 삼성경제연구소, 2007. 1. 8.
- 임병우, "애니메이션 캐릭터의 브랜드개성과 소비자개성 연구", *디자인학연구*, vol.63 no.1, 2006.
- 조홍재, "산업역학(Industrial Dynamics)과 DYNAMO", *행정과EDP* Vol.2 No.3, 1974. 9.
- 정경원, "디자인 전략의 모방자에서 선구자로: 한국 디자인 진흥 전략의 발전 과정에 관한 고찰", *디자인학연구*, vol.17 no.4, 2004.
- _____, "문헌 주석을 통한 디자인 경영의 패러다임 변화에 관한 연구", *디자인학 연구*, 제13권, 1996.
- 홍정표, "디자인 프로세스 매니지먼트에 관한 연구", *디자인학연구*, 제20권, 1997.
- Al Ries & Jack Trout, "The Positioning Era," *Advertising Age*, April 24, 1972.
- Alan Siegel, "Beyond Design: Developing a Distinctive Corporate Voice", *Design Management Journal*, vol.1 no.1, Fall 1989.
- Angela Dumas & Henry Mintzberg, "Managing the Form, Function, and Fit of Design", *Design Management Journal*, vol.2 no.3, Summer 1991.
- Bill O'Connor, "Intergrated Marketing Communications and the New Package Design Reality: ACCESS VS. IMPACT", *Design Management Journal*, vol.8

- no.1, Winter 1997.
- Bruce Moorhouse, "SELLING A VISION", *Design Management Journal*, vol.8 no.1, Winter 1997.
 - David R. Brown, "Art Center Alumni on Design Management Education," *Design Management Journal*, vol.3 no.3, Summer 1992.
 - Earl N. Powel, "Developing a Framework for Design Management," *Design Management Journal*, vol.9 no.3, Summer 1998.
 - Eric M. Olson, "DESIGN EQUITY: A Corporate Perspective", *Design Management Journal*, vol.8 no.2, Spring 1997.
 - Feigenbaum, A. V., "Total quality control", *Harvard Business Review*, vol.34 no.6, 1956.
 - Grubb Grathwohl, "Consumer self-concept, symbolism, and market behavior: a theoretical approach," *Journal of Marketing*, vol.31 no. 4, Part1, Oct. 1967.
 - Hein Becht & Fennemiek Gommer, "Client/Consultancy Relationships: Managing the creative process", *Design Management Journal*, vol.7 no.2, Spring 1996.
 - Hugh Aldersey-Williams, "Design at a distance: The new Hybrids", *Design Management Journal*, vol.7 no.2, Spring 1996.
 - InterBrand, 'Reader's Choice 2006'; Asia-Pacific top votes, 2006.
 - Joseph T. Plummer. "How Personality Makes a Difference," *Journal of Advertising Research*, 24 December/January, 1984.
 - Larry Keeley, "Taking the D-Team Out of the Minor Leagues", *Design Management Journal*, vol.2 no.2, Spring 1991.
 - Lynn B. Upshaw, "Transferable Truths of Brand Identity", *Design Management Journal*, vol.8 no.1, Winter 1997.
 - Michael Farr, "Design Management 1," *Industrial Design Magazine*, October 1965.
 - Reto Ruppeiner, "Creating the look of a world leader", *Design Management Journal*, vol.12 no.1, Winter 2001.
 - Sharon Reier, 'When looks count the most: An investment in design pays dividends,' *International Herald Tribune*, Saturday-Sunday, September 18-19, 2004.

- Thomas Walton, "Taking a Moment to Define Design Management," *Design Management Journal*, vol.9 no.3, Summer 1998.
- William Hull Faust & Terry Langenderfer, "Corporate Culture and the Client/Consultant Relationship: A CASE STUDY", *Design Management Journal*, vol.8 no.4, Fall 1997.
- Kirton, M. "Adaption-Innovators: Why New Initiatives Get Blocked," *Long Range Planning*, 17, 1984.
- Kotler and Rath, "Design, a Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy*, 5(2), Fall 1984.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A. Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, April 1988.

비정기 간행물

- 임언석, '브랜드 포트폴리오와 브랜드 아키텍처', 마케팅전략연구소, 2004.
- (사)한국브랜드경영협회, 『브랜드경영 진단모델 연구』, 산업자원부·한국산업디자인진흥원, 2002.
- D. J. Walmsley, "Systems Theory: a Framework for Human Geographical Enquiry", Research School of Pacific Studies, Dept. of Human Geography Publication HG/7, The Australian Nat. Univ., 1972.
- Jennifer L. Aaker, "Conceptualizing and measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale," working paper, stanford University, December 1995.

학위논문

- 김종복, "브랜드 포지셔닝전략 사례연구", 동의대 중소기업대학원 석사학위논문, 2001.
- 임효선, "디자인컨설팅기업의 특성 및 디자인컨설팅프로세스에 관한 연구", 조선대학교 일반대학원 석사학위논문, 2007.

웹사이트

- 디자인브랜드경영학회(DMBS): <http://www.dbms.or.kr/about/about.htm>.
- Design Management Institute(DMI): <http://www.dmi.org>
- LG전자: http://www.lge.co.kr/cokr/pr/pr__news

부록 I

브랜드디자인경영 요소추출을 위한 인터뷰자료

설문지

본 설문은 조선대학교 디자인경영학과 디자인매니지먼트연구실에서 “브랜드디자인경영”이라는 주제로 진행되는 연구에 필요한 자료를 얻기 위한 전문가의견 조사 설문지입니다. 디자인과 경영분야의 전문가 분들을 모시고 의견을 듣고자 하오니 성의껏 답변해주시면 대단히 감사하겠습니다.

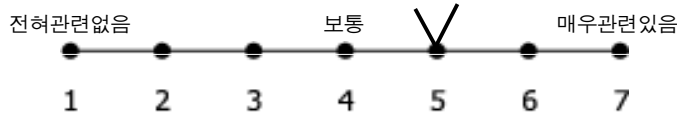
지도교수: 이진렬 (H.P: 016-630-****)

연구자: 김은영 (H.P: 011-641-****)

본 연구는 브랜드경영과 디자인경영이 각기 다른 분야에서 별도로 고려되어지는 것보다는 브랜드경영의 개념에 디자인 중심의 관리기법으로서의 디자인경영 요소들의 보완적인 관점에서 “**브랜드디자인경영**”이라는 하나의 카테고리 안에서 통합적으로 관리되어야 한다는 취지하에 수행되는 연구이며, 궁극적으로 브랜드경영과 디자인경영의 개념과 요소들을 바탕으로 “**브랜드디자인경영**”이라는 개념으로 재탄생시키고자합니다.

먼저 브랜드경영과 디자인경영의 각각의 요소들에 대해 인지하신 후
각각의 요소들이 어느 정도의 연관성을 가지고 있는지를
7점 척도에 체크하여 주시기 바랍니다.

예시>



1. 브랜드경영의 요소

브랜드경영이란 단순 제조업 중심의 전통적 기업경영과는 달리 소비자 또는 고객과 제품, 소비자 또는 고객과 서비스, 소비자 또는 고객과 기업과의 관계에 바탕을 두는 새로운 경영 패러다임으로 이들 양자의 관계를 커뮤니케이션 하는 브랜드를 창출하고 운영하고 평가하는 일련의 노력을 의미한다.

브랜드경영의 정의들에서 추출한 주제들	브랜드경영의 요소
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드 아이덴티티의 수립과 관리 • 브랜드 아이덴티티 구축 	브랜드 아이덴티티 (Brand Identity)
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품이나 서비스 그리고 광고 커뮤니케이션뿐만 아니라 영업사원, 전화 교환원 등 고객에게 기업의 브랜드가 어떠한 모습이다라고 인식시킬 수 있는 모든 부분이 포함 	브랜드 포지셔닝 (Brand Positioning)
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품이나 서비스 그리고 광고 커뮤니케이션뿐만 아니라 영업사원, 전화 교환원 등 고객에게 기업의 브랜드가 어떠한 모습이다라고 인식시킬 수 있는 모든 부분이 포함 • 기업과 소비자와의 관계의 커뮤니케이션 • 제품에 대한 투자와 소비자의 개념간의 조화 	브랜드 퍼스널리티 (Brand Personality)
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드와 관련한 여러 가지 의사결정 • 제품과 브랜드의 관계수립 • 브랜드 포트폴리오 관리 	브랜드 시스템 (Brand System)
<ul style="list-style-type: none"> • 총괄적인 브랜드의 관리(브랜드 아이덴티티와 브랜드 포지션, 브랜드 시스템, 브랜드 자산의 관리 등) • 브랜드 에퀴티를 창출하고 이를 경영하고 평가·측정하는 모든 마케팅 프로그램과 활동 • 브랜드자산의 구축 • 브랜드를 창출하고 운영하고 평가하는 일련의 관리과정 	브랜드 에퀴티 (Brand Equity)

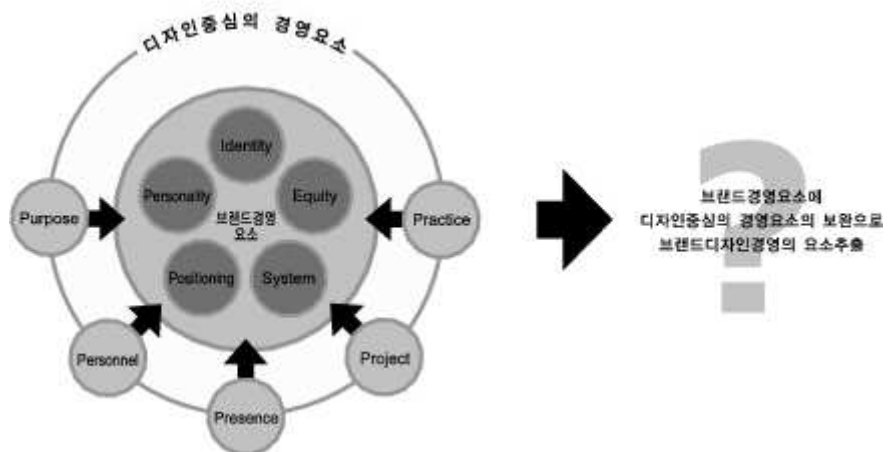
2. 디자인경영의 요소

디자인경영이란 디자인 중심의 기업운영을 위하여 효율적으로 디자인을 개발하고 관리하는 과정과 관련된 시스템을 설계하고 운영하는 활동이다.

디자인경영의 요소	디자인경영의 정의들에서 추출한 주제들	요소
전략과 목표 (strategy & purpose)	<ul style="list-style-type: none"> 디자인 문제의 정의 조직의 목표를 달성 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출 미래를 위한 준비와 기획을 통하여 설정된 디자인 목표의 달성 장기적인 기업 목표의 달성 기업 디자인에 대한 정책 비전(vision) 디자인을 전략적으로 경영 기업의 전략적 가치 기반을 잘 정의 비전, 사명, 목표, 전략, 그리고 행동 계획에 관한 명확한 규정 디자인 정책의 개발과 감사에 의해 기업의 전략적 목표들에 공헌하는 것, 기업 정체성과 전략 쪽의 디자인 정책을 정확히 기술하는 것과 요구들을 확인하기 위해 디자인을 사용하는 것 	Purpose
인적자원 및 조직 (personnel & organization)	<ul style="list-style-type: none"> 디자이너 선출 디자인 자원들의 효과적인 배치 꿈을 주는 리더십(visionary leadership) 디자인 자원들을 관리하는 것 디자이너 체제, 그리고 평가의 운용 조직체제 등 디자인 자원을 운용 	Personnel
조직문화와 본질가치 (organizational culture & presence)	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 특성을 이해하고 그 속성을 전달하는 것 생활 문화를 창달하는 것 공상과 현실 사이의 균형을 이루는 기능 최종 사용자의 인식을 설정하는 데 도움을 주는 핵심적인 전략적 혁신자 자세 경영(attitude management) 	Presence
프로젝트 (project)	<ul style="list-style-type: none"> 기업 활동에 디자인이 잘 활용 될 수 있도록 해주는 공식적인 업무 프로그램 시간과 예산 내에서의 문제해결 	Project
실행과 프로세스 (practice & process)	<ul style="list-style-type: none"> 회사 구조에 있어 경영수준(프로젝트), 조직수준(부서), 전략수준(미션)의 디자인의 통합을 관리하는 것 회사 내의 디자인 시스템을 관리하는 것 디자인을 관리하는 것 디자인 원리에 따라 회사를 운영하는 것 디자인 전문회사를 운영하는 것 정보와 아이디어들의 네트워크를 구축하는 것 일련의 과정에 대한 관리 	Practice

3. 브랜드디자인경영의 요소

브랜드디자인경영이란, 디자인이 중심이 되어 기업의 브랜드를 효율적으로 창출하고, 육성하며, 관리하는 시스템의 설계와 운용에 관련된 제반 활동이다.



Brand Design Management	Design Management				
	Purpose	Personnel	Presence	Project	Practice
Identity	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Positioning	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Brand Management	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Personality	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
System	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Equity	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

부록 II

기업의 브랜드디자인경영 현황 인터뷰자료

PART I . Purpose

범주	항 목	내 용	응답결과		비고
			예	아니오	
인력구조	커뮤니케이션 관리자	기업전체차원에서 브랜드이미지의 통일성프로그램(디자인개선 및 리뉴얼, 사내 브랜드이미지 교육 등) 수행할 수 있는 관리자가 있는가?			
	사업단위별 업무조정	사업단위(전략/지역적/라인별 사업단위 등)별로 각 사업단위에서 브랜드통일성프로그램(기업전체차원의 프로그램추진을 보조, 사업단위내 프로그램의 진행)을 추진할 수 있는 관리자가 있는가?			
	인력조직	기업전체 및 사업단위내 브랜드이미지 프로그램을 추진하기 위한 인력조직이 공식조직으로 설계되어 있는가?			
	커뮤니케이션관리자의 전사적 권한	기업전체차원의 브랜드이미지 통일성프로그램을 수행하는 관리자에게 관련프로그램의 수행에 있어서 필요한 내용을 조직구성원 중 누구에게라도 명령할 수 있는 권한이 부여되어 있는가?			
	업무조정자의 사업단위내 전사적 권한	사업단위내, 브랜드통일성프로그램을 추진하는 관리자에게 프로그램수행에 있어서 필요한 내용을 사업단 내 조직구성원 중 누구에게라도 명령할 수 있는 권한이 부여되어 있는가?			
	사업단위내 업무조정자의 명령체계	사업단위내 브랜드통일성프로그램담당 관리자는 브랜드통일성프로그램수행에 있어서 사업단위내의 최고 의사결정권자보다도 기업전체차원의 브랜드이미지통일성프로그램 관리자(커뮤니케이션관리자)의 명령을 우선적으로 수행할 수 있도록 명령체계가 일원화 되어 있는가?			
	기업관련 외부조직의 참여유도	브랜드통일성프로그램을 수행하는데 있어서, 소비자, 매체집단, 정부관련기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등 기업관련 외부인력들이 참여하는 공식적인 프로그램이 있는가?			
브랜드 침투 프로그램 개발	브랜드북	조직구성원에게 기업이 추구하는 이미지를 스스로 내면화시키기 위한 사내 행동규범을 해설한 브랜드바이블이 있는가?			
	브랜드비디오	기업의 브랜드컨셉 내용을 영상화하여 전 조직구성원 이해하기 쉽도록 교육시키기 위한 영상자료가 있는가?			

	브랜드넷(인터넷) 활용	기업의 브랜드전략에 관한 최신 정보를 web뉴스형태로 발신하는 미디어정보가 있는가?			
	사내포스터/사내기관지	기업이 추구하는 브랜드이미지에 대한 의식과 관심을 높일 수 있는 사내 포스터나 사내 기관지가 있는가?			
	브랜드카드	항상 휴대할 수 있는 카드형 브랜드이미지나 행동지침을 명시한 카드형태의 도구가 있는가?			
	브랜드침투이벤트	브랜드비전의 개발이나 방침을 세우기 위해 조직구성원들이 모두 참여하는 이벤트나 행사가 있는가?			
	브랜드타운미팅	브랜드에 관한 토론을 통해 내용을 전 사원이 공유할 수 있도록 하기 위한 경영진과 직원들간의 토론시간이 있는가?			
	브랜드세미나	사내 조직구성원에게 기업이 추구하는 브랜드이미지의 정착을 위한 교육 혹은 세미나가 주기적으로 있는가?			
	브랜드보상제도	브랜드방침을 토대로 하루하루의 업무 활동에서 브랜드이미지형성과 구축에 가장 크게 공헌한 종업원이나 부서에게 보상하는 제도가 있는가?			
	사내논문제안모집	브랜드에 관한 개혁의 방향, 아이디어에 대해 조직구성원들로부터 폭넓게 제안을 받아들이는 공식화된 프로그램이 있는가?			
시간 및 물적 자원의 할당	계열 간 아이덴티티 프로그램수행을 위한 사업단위별 인력자원	사업단위 간 브랜드이미지통일성프로그램을 수행하기 위해 사업단위내에서 이를 담당할 수 있는 인력이 공식적으로 확보되어 있는가?			
	계열 간 및 비주얼아이덴티티 프로그램 수행을 위한 전 조직구성원의 시간자원	기업전체차원 및 이를 바탕으로 하는 사업단위내의 브랜드이미지통일성프로그램을 추진하는데 있어서 이에 조직구성원들이 본연의 업무에 부담을 느끼지 않고 참여할 수 있도록 공식적으로 주어진 시간이 있는가?			
	기업관련 외부조직의 참여유도에 대한 자원	브랜드통일성프로그램을 수행하는데 있어서, 소비자, 매체집단, 정부관련기관, 유통업자, 재료공급업자, 하청업자 등 기업관련 외부인력들이 참여를 할 수 있도록 유도하는 데에 따른 비용이 산정되어 있는가?			

아이덴티티 프로그램의 적용	계열 간 아이덴티티 프로그램	기업 전체의 차원에서 통일된 브랜드이미지를 구축하고 이를 기본으로 모든 사업단위가 디자인개발에 있어서 활용할 수 있는 매뉴얼과 가이드라인이 주기적으로 제작되는가?			
	계열 간 아이덴티티프로그램의 사업단위별 적용에 따른 논쟁과 문제 스크리닝 및 해결방안	기업의 브랜드이미지 통일화프로그램수행을 위해 개발된 매뉴얼과 가이드라인을 각 사업단위가 적용하는데 있어서 발생될 수 있는 문제와 논쟁을 받아들이고 해결을 담당하는 공식적인 절차가 있는가?			

PART II. Personnel

범주	항 목	내 용	응답결과		비 고
			예	아니오	
전사적 브랜드 관리 구조	교육	기업의 브랜드자산구축을 위해 조직구성원들이 학습해야 할 내용에 대한 지속적인 교육을 담당하는 기업내부의 교육전담조직이 존재하는가?			
		기업의 브랜드자산구축을 위해 조직구성원이 해야 할 일과 업무를 알 수 있도록 하는 교육프로그램이 존재하는가?			
		기업의 브랜드자산구축을 위해 설계된 교육프로그램들을 조직구성원들에게 정상적으로 교육하고 있는가?			
		기업의 브랜드자산구축을 위해 설계된 교육프로그램에 조직구성원들이 참여할 수 있도록 하는 공식적인 학습프로그램이 설계되어 있는가?			
	구조화된 프로그램	기업이 추구해야 할 브랜드이미지의 중·장기적 방향이 설정되어 있는가?			
		기업이 추구해야 할 중·장기적 브랜드방향설계에 조직구성원들이 참여하는 과정이 있는가?			
		기업 중·장기적으로 설계한 브랜드방향의 내용과 취지를 조직구성원들이 이해하고 있으며, 이를 바탕으로 한 일관되고 일치된 목표를 가지고 있는가?			
		기업의 브랜드자산구축과 관련된 내용을 진지하게 토론할 수 있는 기업 내 소모임들이 존재하는가?			
		기업의 브랜드자산구축을 다루는 소모임들의 활동을 장려할 수 있도록 하는 시간 및 물적 자원의 지원이 이루어지고 있는가?			
	평가 및 개선안	주기적으로 기업이 추구해야 할 브랜드방향의 목표와 이의 주기별 달성정도를 비교평가 하는 일련의 프로그램이 설계되어 있는가?			
		기업의 브랜드방향목표와 달성정도를 비교평가 하는데 있어서 기업내부인력 뿐만 아니라 및 외부조직이 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?			
		기업의 브랜드방향목표와 달성정도를 비교평가에 따라 나타나는 문제점을 개선할 수 있도록 하는 개선안이 실행되어질 수 있도록 하는 의사결정 및 실행차원의 구조적 시스템이 설계되어 있는가?			

	피드백	기업이 설정한 중·장기적인 브랜드목표와 이의 실행과정 및 목표대비 평가과정과 이에 따른 문제점의 실행 등 모든 과정을 기록하는 기록프로그램이 존재하는가?			
		기업이 설정한 중·장기적인 브랜드목표와 이의 실행과정 및 목표대비 평가과정과 이에 따른 문제점의 실행 등 모든 과정을 기술한 보고서가 종원업 교육에 교육자료로 활용이 되는가?			
브랜드 디자인경영 듀얼매트릭스 조직구조	조직형태	모든 기능부서는 브랜드자산구축과 관련된 브랜드 아이덴티티 프로그램업무를 동시에 진행하는 이중 업무구조를 갖는가?			
		기능부서내의 브랜드 아이덴티티프로그램 추진조직은 상설화된 공식적인 조직인가?			
		각 기능부서에서 브랜드 아이덴티티프로그램을 관리하는 부서내의 최종 의사결정권자(혹은 권한 위임자)가 따로 존재하는가?			
	명령체계	각 기능부서에서 기능부서의 명령체계에 대하여 브랜드 아이덴티티프로그램진행에 관련있는 업무에 있어서 기능부서의 명령체계보다 브랜드 아이덴티티조직의 명령체계가 우선하는가?			
	업무형태	기능부서의 조직구성원은 기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티조직의 업무를 동등한 중요성으로 인식하고 있는가?			
		기능부서의 업무와 브랜드 아이덴티티조직의 업무사이에 갈등이 발생하는 경우, 브랜드 아이덴티티조직의 업무가 기준으로 작용하고 있는가?			
자원활당	기능부서에 브랜드 아이덴티티프로그램 조직의 업무에 대한 공식적인 업무시간이 할당되어 있는가?				
	기능부서에 브랜드 아이덴티티프로그램 조직의 업무수행을 위해 필요한 금전적 및 물적 지원(사무공간, 사무장비, 업무추진비 등)이 이루어지고 있는가?				
외부 브랜드디자인 아웃소싱 파트너구조	관계형성	브랜드 아이덴티티프로그램에 외부인력조직이 참여하고 있는가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직과 장기적인 관계를 형성하기 위해 초기투자자본이 기업 내에서 인정되고 있는가?			

		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직과 상호 기업의 목표와 비전 및 전략방향 등 주요 정보를 교환하며, 이에 대한 보안이 유지되고 있는가?			
관계유지		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직과 신뢰를 형성하고 있는가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직과 전략적인 파트너십 관계에 있는가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직과 장기적인 관계를 유지하고 있는가?			
외부인력 추진업무		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직이 기업의 브랜드자산구축관련 비전 및 목표설정 등 상위수준의 전략적 의사결정에 참여하고 있는가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직이 기업이 추진하는 각종 브랜드자산구축프로그램들을 평가하고 이에 대한 개선안을 제공하는 역할을 일부 담당하고 있는가?			
외부인력 업무형태		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직이 기업의 요구에 따른 수동적인 업무 이외에 브랜드 아이덴티티프로그램과 관련한 능동적 업무제안이 가능한가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직이 브랜드자산구축과 관련한 기업의 전략적 수준의 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램에 참여하는 외부인력조직이 기업내부의 브랜드 아이덴티티프로그램 참여조직에 귀속되지 않고 동등한 입장에서 업무를 추진할 수 있는 권한이 부여되는가?			

PART III. Positioning

범 주	항목	내 용	응답결과		비고
			예	아니오	
장기적 기업브랜드 포지셔닝 구축	전략적분석	소비자를 대상으로 기업브랜드의 이미지조사가 수행되고 있는가?			
		소비자를 대상으로 기업브랜드의 선호도조사가 이루어지고 있는가?			
		소비자를 대상으로 기업브랜드의 아이덴티티조사가 이루어지고 있는가?			
		경쟁사의 기업브랜드육성관련 연례보고서나 전략기획서에 대한 자료확보와 자료분석이 이루어지고 있는가?			
		경쟁브랜드의 기업광고 혹은 광고기획서에 대한 자료확보와 자료분석이 이루어지고 있는가?			
		경쟁사의 기업브랜드에 대한 포지셔닝분석이 이루어지고 있는가?			
		경쟁사의 기업브랜드에 대한 소비자조사를 실시하고 있는가?			
		자사브랜드의 아이덴티티분석이 이루어지고 있는가?			
		자사브랜드의 강·약점에 대한 분석이 이루어지고 있는가?			
	포지셔닝 구축	중·장기적 기업브랜드포지셔닝 로드맵이 설계되어 있는가?			
		기업브랜드포지셔닝 구축에 바탕이 되는 지침서가 작성되어 있는가?			
개별아이템 포지셔닝 구축에 바탕이 되는 지침서가 작성되어 있는가?					
개별아이템- 기업브랜드포 지셔닝 구축방향 적합도 평가	포지셔닝 및 브랜드 포트폴리오 분석	기업브랜드의 포지셔닝 분석이 주기적으로 이루어지고 있는가?			
		개별 아이템의 포지셔닝 분석이 주기적으로 이루어지고 있는가?			
		브랜드포트폴리오에 대한 분석이 주기적으로 수행되고 있는가?			
	포지셔닝 구축방향 적합도 평가	기업브랜드와 개별브랜드 및 개별브랜드 간 포지셔닝의 적합도 평가를 위한 평가척도가 개발되어 있는가?			
		개별아이템과 기업브랜드포지셔닝 구축방향에 대한 주기적인 적합도평가프로그램이 수행되고 있는가?			

개별아이템의 포지셔닝조율 및 피드백	개별아이템 의 포지셔닝 조율	포지셔닝적합도 분석과 브랜드포트폴리오분석 이후 개별아이템의 포지셔닝 개선과 리뉴얼이 필요할 경우, 개별아이템브랜드의 리포지셔닝이 이루어지고 있는가?			
		개별아이템의 포지셔닝 조율을 위한 브랜드아키텍처 관리가 이루어지고 있는가?			
	피드백	기업브랜드와 개별아이템의 포지셔닝 구축방향의 적합도 평가결과 필요한 개선사항을 실행에 옮길 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			

PART IV. Personality

범 주	항 목	내 용	응답결과		비고
			예	아니오	
장기적 브랜드 퍼스널리티 설계	기업브랜드 퍼스널리티	기업이 추구하는 브랜드퍼스널리티가 구축되어 있는가?			
	개별브랜드의 퍼스널리티가이드	기업이 추구하는 브랜드퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI등의 개발에 지침이 되도록 매뉴얼로 제작되어 있는가?			
	조직문화화	기업이 구축한 장기적 브랜드퍼스널리티에 맞는 특성이 조직의 분위기나 업무환경 등에 반영되고 있는가?			
	이벤트설계	기업의 브랜드퍼스널리티를 이해할 수 있도록 조직구성원을 대상으로 하는 이벤트나 행사가 있는가?			
	평가	기업의 브랜드퍼스널리티에 대해 조직구성원의 인지정도를 평가하는 과정이 있는가?			
CB-IB Fit 관리 및 피드백	퍼스널리티 가이드적용	기업이 추구하는 브랜드퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는가?			
	퍼스널리티 평가시스템운용	기업이 추구하는 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적 활용에 대한 평가척도와 평가주체 등 평가시스템이 구축되어 있는가?			
	평가피드백시스템	기업이 추구하는 퍼스널리티가 개별브랜드의 제품, 광고, 패키지, BI등의 개발에 지침이 되도록 개발된 매뉴얼이 정상적으로 활용되고 있는지에 대한 평가 이후 적절치 못한 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			
CB-C Fit관리 및 피드백	소비자인지평가	기업브랜드에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널리티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?			
	소비자인지평가 피드백	기업브랜드에 대한 소비자의 퍼스널리티 인식에 대한 평가결과에 대해 부정적인 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			

	기업브랜드광고 퍼스널리티평가	기업브랜드광고가 소비자가 인지구조 내에 형성한 기업브랜드 퍼스널리티와의 일치/불일치를 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?			
	기업브랜드광고 퍼스널리티평가 피드백	기업브랜드광고가 소비자가 인지구조 내에 형성한 기업브랜드 퍼스널리티와의 일치/불일치를 평가한 결과에 대해 부정적인 결과를 개선할 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			
	기업광고-개별브랜드 퍼스널리티 일관성	기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스널리티 일관성을 평가하는 프로그램이 있는가?			
	기업광고-개별브랜드 퍼스널리티 일관성 피드백	기업광고와 개별브랜드광고의 퍼스널리티 일관성에 대한 평가결과에서 불일치의 개별브랜드광고에 대한 개선안이 수행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			
IB-C Fit관리 및 피드백	개별브랜드에 대한 소비자인지평가	개별브랜드에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널리티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?			
	개별브랜드광고에 대한 소비자인지평가	개별브랜드광고에 대해 지각하는 소비자의 퍼스널리티 인식에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?			
	개별브랜드간 소비자인지평가 피드백	개별브랜드 간 발생하는 퍼스널리티 불일치(브랜드 및 광고 포함)를 해결할 수 있는 개선안이 실행되도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			

PART V. Project

범 주	항 목	내 용	응답결과		비고
			예	아니오	
갈등관리	대처행동	브랜드 아이덴티티프로그램 참여팀을 대상으로 팀 프로젝트의 갈등발생의 유형과 갈등의 해결방안을 학습할 수 있는 매뉴얼이 있는가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램 참여팀을 대상으로 프로젝트가 시작되기 전에 갈등발생의 유형과 갈등의 해결방안을 교육하는 교육프로그램이 존재하는가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램 추진팀의 구성원을 대상으로 팀프로젝트의 갈등상황을 접수받고 이를 해결하도록 하는 프로그램이 존재하는가?			
	중재자의 역할	브랜드 아이덴티티 팀프로젝트에서 중재자의 역할을 할 사람을 임명하는가?			
		브랜드 아이덴티티 팀프로젝트관리자에 대한 중재자 교육프로그램이 실시되는가?			
	동기부여	브랜드 아이덴티티 팀 구성원의 업무결과가 채택여부에 상관없이 회사에 매우 중요하다고 인식시켜주는 교육이나 프로그램이 존재하는가?			
브랜드 아이덴티티 팀프로젝트수행에서 각 구성원의 프로젝트참여 동기부여수준이 어느 정도 인지에 대한 평가와 그 평가결과에 따라 필요한 조치를 취하는 프로그램이 존재하는가?					
업무 타이밍 관리	기능부서의 업무타이밍 조율시스템	브랜드 아이덴티티프로그램 조직에게 각 기능부서의 업무타이밍을 조율할 수 있는 통제권이 주어졌는지 있는가?			
		브랜드 아이덴티티조직이 수행한 각 기능부서의 업무타이밍분석결과에 따른 개선안이 각 기능부서에서 반영될 수 있도록 하는 피드백과정이 있는가?			
	기능부서간 업무타이밍 조율시스템	브랜드 아이덴티티조직에게 기능부서간 업무타이밍 조율과 관련하여 브랜드 아이덴티티프로그램을 담당하는 각 기능부서의 업무조정자를 통제할 수 있는 권한이 주어졌는지 있는가?			
		브랜드 아이덴티티조직이 실시한 기능부서간 업무타이밍조율에 결과에 따른 개선안이 각 기능부서에서 반영될 수 있도록 하는 피드백과정이 있는가?			

	기능부서의 업무상향제고 시스템	각 조직구성원에게 브랜드 아이덴티티프로그램의 업무타이밍 조율과 관련된 제안을 유도하기 위한 동기부여프로그램이 있는가?			
		각 조직구성원이 브랜드 아이덴티티프로그램의 업무타이밍 조율제안에 참여하는 문제에 대해서는 브랜드 아이덴티티프로그램을 담당하는 각 기능부서의 업무조정자의 명령이 우선일 수 있도록 업무조정자에게 권한이 주어졌는가?			
	복합업무 흐름도 작성	각 기능부서의 브랜드 아이덴티티프로그램 관련 프로젝트흐름도를 총괄하는 복합업무흐름도가 작성되고 있는가?			
크로스관 리	업무타이밍 평가와 피드백	업무타이밍조율을 위한 전사적 브랜드 아이덴티티프로그램의 타이밍로드맵이 작성되어 있는가?			
		각 기능부서의 브랜드 아이덴티티프로그램 업무흐름도가 작성되어 있는가?			
		기능부서간 브랜드 아이덴티티프로그램 교차업무흐름도가 작성되어 있는가?			
		기능부서대 브랜드 아이덴티티조직 간의 브랜드 아이덴티티프로그램 업무타이밍평가가 이루어지고 있는가?			
		기능부서간 브랜드 아이덴티티프로그램 업무타이밍평가가 이루어지고 있는가?			
		브랜드 아이덴티티프로그램 업무타이밍평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			
	업무중복 평가와 피드백	기능부서대 브랜드 아이덴티티조직의 브랜드 아이덴티티프로그램에 대한 업무중복성평가가 이루어지고 있는가?			
		기능부서간 브랜드 아이덴티티프로그램에 대한 업무중복성평가가 이루어지고 있는가?			
		업무 중복성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			
	업무일관성 평가와 피드백	브랜드 아이덴티티프로그램의 로드맵에 따른 각 기능부서의 기간별 브랜드 아이덴티티프로그램 일관성평가가 이루어지고 있는가?			
		기능부서간 브랜드 아이덴티티프로그램에 대한 일관성평가가 이루어지고 있는가?			
		업무일관성평가의 개선점을 반영할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			

PART VI. Practice

범 주	항 목	내 용	응답결과		비고
			예	아니오	
GAP 1	장기-중기-장기의 목표와 전략 및 실행방법 설계	기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 단기-중기-장기적 목표가 설계되어 있는가?			
		기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 단기-중기-장기적 목표의 달성전략이 설계되어 있는가?			
	장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성점검	기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대해 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?			
		기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성에 대한 평가척도가 설계되어 있는가?			
장기-중기-장기의 목표와 전략의 일관성부재를 해결 피드백프로그램	기업의 전체적인 브랜드전략에 대한 전사적 차원의 장기-중기-단기의 목표와 전략일관성평가결과를 바탕으로 개선안을 수립하고, 개선안이 실행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 있는가?				
GAP2	평가프로그램	브랜드디자인경영을 위한 목적, 인적자원관리, 포지셔닝관리, 퍼스널리티관리, 프로젝트관리 각 요소의 계획-실행-평가전략의 유무를 평가하는 프로그램이 있는가?			
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략이 있는지를 실제로 평가하는가?			
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략이 운용되고 있는지를 실제로 평가하는가?			
	개선안도출 프로그램	브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략이 설계되고 운용되는지에 대한 평가를 바탕으로 개선안을 도출하는 프로그램이 있는가?			
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략의 설계와 운용에 대한 평가이후 개선안을 도출하는 과정에서 조직구성원이 참여할 수 있는 기회가 있는가?			
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략의 설계와 운용에 대한 평가 이후 도출된 개선안을 조직구성원이			

		이해할 수 있도록 교육하고 홍보하는 프로그램이 있는가?			
	피드백	도출된 개선안이 실제로 실행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가? 도출된 개선안이 목표한 대로 실행되는지를 평가하는 프로그램이 있는가?			
GAP3	평가프로그램	브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가가 일관성 있게 설계되었는지를 평가하는 프로그램이 있는가?			
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가가 일관성 있게 설계되었는지를 실제로 평가하고 있는가?			
	개선안도출 프로그램	브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략에 대한 평가이후, 부적절한 내용을 개선하는 개선안도출프로그램이 있는가?			
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략에 대한 평가이후, 부적절한 내용을 개선하는 개선안도출프로그램에 조직구성원 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?			
		브랜드디자인경영을 위한 5요소의 계획-실행-평가전략에 대한 평가이후, 부적절한 내용을 개선하는 최종 개선안을 조직구성원들이 이해할 수 있도록 교육하고 홍보하는 프로그램이 있는가?			
	피드백	도출된 개선안이 실제로 실행될 수 있도록 하는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			
도출된 개선안이 목표한 대로 실행되는지를 평가하는 프로그램이 있는가?					
GAP4	장기-중기-장기의 목표와 전략 및 실행방법 설계	기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵에 따라 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략이 설계되어 있는가?			
		기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵에 따라 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 실행방법이 설계되어 있는가?			
	장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성점검	기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵에 따라 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성을 주기적으로 평가하는 프로그램이 있는가?			

		기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵에 따라 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성을 평가하는 평가척도가 설계되어 있는가?			
		기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵과 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성이 있는지를 실제로 평가하는가?			
	개선안도출 프로그램	기업의 전사적인 브랜드 아이덴티티구축로드맵과 사업단위별 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성이 있는지를 평가한 후 일관되지 못한 내용을 개선하는 개선안도출프로그램이 있는가?			
		개선안도출프로그램에 조직구성원이 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?			
		최종적으로 도출된 개선안을 조직구성원들이 이해하고 합의할 수 있도록 하는 교육과 홍보프로그램이 존재하는가?			
	장기-중기-장기의 목표와 전략의 일관성부재를 해결 피드백프로그램	사업단위 차원의 장기-중기-단기의 목표와 전략의 일관성평가 이후 도출된 최종 개선안을 실행할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			
도출된 개선안이 목표한 대로 실행되는지를 평가하는 프로그램이 있는가?					
GAP5	평가프로그램	기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산구축과 관련하여 계획-실행-평가전략에 대한 일관성이 있는지를 평가하는 평가프로그램이 있는가?			
		기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산구축과 관련하여 계획-실행-평가전략에 대한 일관성이 있는지를 실제로 평가하고 있는가?			
	개선안도출 프로그램	기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산구축과 관련하여 계획-실행-평가전략에 대한 일관성이 있는지를 평가한 후 이를 바탕으로 일관성이 없는 내용을 개선하는 프로그램이 존재하는가?			
		개선안도출프로그램에 조직구성원이 참여할 수 있는 기회가 주어지는가?			
		최종적으로 도출된 개선안을 조직구성원들이 이해하고 합의할 수 있도록 하는 교육과 홍보프로그램이 존재하는가?			

	피드백	기업차원의 단기-중기-장기적 브랜드자산구축과 관련하여 계획-실행-평가전략에 대한 일관성평가 이후 도출된 최종 개선안을 실행할 수 있는 의사결정시스템이 가동되고 있는가?			
		도출된 개선안이 목표한 대로 실행되는지를 평가하는 프로그램이 있는가?			

- 국문초록 -

브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한 연구

- 실행요소와 체크리스트 개발을 중심으로 -

A Study on Establishment Concept and System for Brand Design Management.

현대의 기업은 디자인 중심의 경영구조를 추구함으로써, 디자인력의 강화를 통한 기업경쟁력 향상 및 브랜드가치의 증대를 달성하고자 한다. 이러한 개념은 디자인경영의 개념으로 정의되고 있다. 브랜드자산 가치 창출에 있어 디자인은 매우 중요한 요소임에는 틀림이 없으나, 기업의 강력한 브랜드자산구축은 기업 디자인가치의 증대 이외에도 기업문화의 관리, 기업운영시스템과 인력관리 등 전통적으로 다루어져 왔던 브랜드경영의 개념이 효율적으로 이루어질 때 가능하다.

전술한 디자인경영과 브랜드경영은 강력한 브랜드자산가치의 구축을 목표로 하는 현대의 기업들에게 가장 핵심이 되는 경영전략임에는 틀림이 없다. 그러나 본 연구에서는 기업들이 강력한 브랜드자산을 구축하기 위해서는 반드시 이 둘 두 가지의 개념이 통시적 관점에서 유기적 연관성을 갖아야 한다고 제안한다. 즉, 디자인을 중심으로 하는 브랜드경영과 브랜드자산 가치구축을 궁극적인 목표로 하는 디자인경영이 이루어진다면, 강력한 브랜드자산 가치를 구축하기 위한 바람직한 기업운영전략이 될 수 있다.

이를 전제로 한다면, 디자인경영과 브랜드경영은 독립된 두 개의 개념체제가 아니라 점점 더 치열해지는 경쟁환경 내에서 기업이 브랜드자산 가치를 창출하기 위해 하나의 시스템적 관점에서 이해되어야 하는 통합적 개념으로 발전해야 하는 당위성이 존재한다. 이러한 개념을 본 연구에서는 '브랜드디자인경영'으로 정의하였다.

본 연구는 이러한 브랜드디자인경영의 개념을 정립하고 이에 필요한 요소들을 추출하여 효율적인 브랜드디자인경영시스템과 실행방안을 제안함으로써 기업들

이 자사의 브랜드가치를 증대시키기 위해 수행하는 기업운영전략에 대한 지침서를 제안하고자 하였다.

연구의 내용으로는 첫째, 브랜드경영과 디자인경영에 대한 이론적 고찰을 통하여 각각의 개념을 하나의 통시적인 관점에서 이해할 수 있는 브랜드디자인경영의 개념을 정립하였다. 둘째, 이론적 고찰을 통해 브랜드경영과 디자인경영의 요소들을 추출하고 이를 바탕으로 전문가 심층인터뷰를 통하여 브랜드디자인경영의 요소를 목적(Purpose), 인적자원(Personnel), 포지셔닝(Positioning), 퍼스널리티(Personality), 프로젝트(Project), 실행(Practice)으로 추출하였다. 셋째, 추출된 브랜드디자인경영의 요소들에 대한 구체적인 실행방안들을 제시하고 그에 대한 체크리스트를 개발하였다. 넷째, 브랜드디자인경영의 요소들과 실행방안들을 바탕으로 브랜드디자인경영시스템을 구축하고 기업들을 대상으로 하여 시스템에 대한 유효성을 검증하였다.

본 연구에서 제안한 브랜드디자인경영시스템과 브랜드디자인경영의 실행방안은 실무적인 측면뿐만 아니라 학문적인 측면에서도 의의가 있다고 할 수 있다. 실무적으로는 향후 디자인을 중심으로 하는 브랜드자산가치의 구축을 목표로 하는 기업들에게 디자인과 브랜드중심의 기업운영전략을 어떻게 설계하고 수행해야 하는지에 대한 아이디어를 제공해 줄 수 있다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 아울러, 학문적으로는 아직 시도되지 않은 브랜드경영에 디자인경영이 보완된 형태로서의 새로운 개념의 브랜드디자인경영시스템을 제안하는데 의의가 있으며, 이것은 디자인 중심의 새로운 경영영운방법론에 대한 후속연구에 많은 도움이 될 수 있을 것이다.

마지막으로, 후속연구에서 본 연구에서 제시한 시스템요소와 각 시스템요소의 실행방안에 대한 구체적인 검토와 보완이 지속적으로 이루어짐으로써, 향후 기업들의 브랜드자산구축을 위한 기업경영시스템의 구축과 실행에 실질적인 도움이 될 수 있기를 기대해 본다.

Keywords : 브랜드디자인경영, 디자인경영, 브랜드경영,

저작물 이용 허락서

학 과	디자인경영학과	학 번	20057576	과 정	박 사
성 명	한글 : 김 은 영 한문 : 金 恩 永 영문 : Kim, Eun-young				
주 소	광주광역시 북구 매곡동 삼성아파트 4동 702호				
연락처	E-MAIL : key1018@hanmail.net				
논문제목	한글 : 브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한 연구 영문 : A Study on Establishment Concept and System for Brand Design Management.				

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.

2008년 2월 일

저작자: 김 은 영 (인)

조선대학교 총장 귀하