

신제품 개발 전략에서의 전략적 디자인 분석에 관한 연구

A Study on the Strategic Design Analysis for New Product Development Strategy

주저자 : 차경은 (Kyung-eun Cha)

이화여자대학교 디자인대학원

공동저자 : 이혜선 (Hye-sun Lee)

이화여자대학교 조형예술대학 산업디자인 전공

1. 서 론

2. 기업의 지속적인 경쟁우위 창출

- 2-1 기업의 지속적인 경쟁우위 창출
- 2-2 기업의 차별화 요인과 신제품 개발 전략

3. 신제품 개발 전략으로의 디자인의 역할 확장

- 3-1 전략적 요소로서의 디자인의 역할 확장
- 3-2 디자인 전략의 맥락적 접근
- 3-3 신제품 개발전략에서의 디자인 전략의 맥락적 접근과 그 체계

4. 전략적 디자인 분석에 관한 연구

- 4-1 전략적 디자인 분석의 이해
- 4-2 전략적 디자인 분석의 방법론
- 4-3 전략적 디자인 분석의 분석 범위
- 4-4 신제품 개발 기회 탐색에서의 전략적 디자인 분석의 유용성

5. 신제품 개발 전략에서의 전략적 디자인 분석의 역할

- 5-1 신제품 개발 목적에 따른 전략적 디자인 분석
- 5-2 신제품 개발 목적에 따른 기업의 전략적 행동 수립을 위한 전략적 디자인 분석
- 5-3 신제품 개발 전략에서의 전략적 디자인 분석의 구조적 체계

6. 결 론

참고문헌

(要約)

최근 기업을 둘러싼 시장 환경의 급격한 변화와 소비자의 구매 가치와 기호의 다양화가 급격히 진전되면서 기업의 생존을 위해 장기적인 경쟁 우위 창출을 위해 그 기업만의 차별적 가치를 제공하는 것이 그 무엇보다 중요한 시대가 도래하였다. 기업의 차별적인 가치를 창출하기 위해서는 무엇보다도 소비자의 잠재 니즈와 가치에 대한 심층적인 연구, 분석이 필요하며 따라서 소비자의 잠재 니즈와 가치를 만족시켜 줄 수 있는 부가가치를 제공하여 주는 신제품의 개발은 기업의 지속적인 경쟁 우위 창출에 있어 매우 중요한 전략적 행동이라 할 수 있다.

이 논문에서는 이러한 신제품 개발 전략에 있어 디자인이 가질 수 있는 전략적 위치와 역할에 대해 연구해 보고자 한다. 소비자는 제품의 아름답고 매력적인 디자인을 통해 기업이 제공하고자 하는 부가가치를 받아들이며 이를 통해 자신의 감성적, 주관적 가치를 만족시킨다. 하지만 본 연구에서는 디자인의 물리적인 실체로서의 제품 가치 제공자 역할에서의 관점에서 벗어나 기업의 차별화 요소로서 적용될 수 있는 소비자의 잠재 니즈와 가치 발견을 위한 도구로서의 디자인의 역할을 제안한다. 즉 소비자 니즈와 가치를 찾아내어 차별적인 가치를 제공하는 역할이라는 디자인의 역할에 대한 관점을 중심으로 이를 신제품 개발 전략에 있어 어떻게 적용시켜야 하는가에 대한 연구를 논문의 중심으로 삼아 기업 경영 전략의 핵

심인 차별적인 포지셔닝 창출의 전략적 요소로서의 디자인 영역의 역할을 제안한다.

본 연구는 디자인 전략의 맥락적 접근의 제시와 함께 이의 수립과 실행을 위한 전략적 디자인 분석에 대해 연구함으로써 경영 전략에 있어 기업의 차별적 위치 창출을 위한 가치 제공자로서 디자인의 범위를 확장하여 기업으로 하여금 디자인 경영의 구체적 실행 방안의 한 축을 제시했다는데 그 의미가 있다고 하겠다.

(Abstract)

Recently the market environment surrounding business firms has been remarkably changed due to the increasing variety of consumption value and taste. On account of technological gap becoming narrower among business firms, the most important thing is for the soft value, such as that of emotional and subjective factors, in order for business firms to be able to create such strategic positioning, for which business firms should first look carefully into latent needs and values of the consumers. Since such products possessing those factors are able to supply the consumers with an appropriate value in attractive forms and meanings, new product development for the valuable products initiates a very important strategic action for securing the strategic positioning.

The purpose of this paper is to study the strategic position and role of design in new product development strategy. Design has become the momentous competence of an enterprise in the most recent. Design performs its strategic role as a bridge between a business firm and the consumers. Consumers perceive value added by their purchase of products with attractive designs offered by business firms and, then, satisfy their emotional and subjective value with the products.

This study, however, reviewed a new angle on the role of design as an implement for discovering consumers' latent needs and values which could be main factors for obtaining the strategic positioning. In other words, this study intended to suggest a new strategic role of design as value suppliers in new product development strategy for firms formulating and implementing their business strategies.

For the new angle on the role of design, this study discussed a new approach of design strategy and intended to formulate its system first. And then, it suggested a general idea for strategic design analysis and its methodology, ethnography, as a strategic value creator. Finally, the suitability and usefulness of strategic design analysis for new product development strategy was discussed.

(Keyword)

New product strategy, Design strategy, Ethnography

1. 서론

디자인은 디자인경영이라는 큰 패러다임 아래에서 그 역할이 전략적으로 점점 중요해지고 있다. 디자인 경영은 이미지 메이킹(Image making)과 매력 창출(Unique Selling Point Creating), 문화 구현(Culture Embodying)의 역할을 한다.¹⁾ 이미지 메이킹은 기업 자체의 이미지와 브랜드, 제품의 이미지를 형성해 주는 역할이다. 매력창출은 고객의 마음을 사로잡을 수 있는 매력적인 특성을 만들어주는 것이다. 이는 넓은 개념으로서 독특한 아이디어와 컨셉창출을 의미한다. 문화 구현은 먼저 고객의 니즈를 찾고 이들의 다양한 문화적 암시를 찾아내고 디자인을 통해 구체화 시켜주는 것이다. 이러한 세 가지 역할이 서로 시너지 효과를 이룰 수 있도록 하는 것이 바로 기업의 디자인인 것이다.

디자인 경영에 대한 이러한 논의는 디자인이 기업의 경영에 있어 어떠한 역할을 할 수 있는가에 대한 통찰력을 제공한다. 하지만 이러한 통찰력은 구체적으로 기업이 어떻게 디자인이라는 영역을 기업 경영 전략의 요소로서 흡수하여 전략적인 요소로 사용할 수 있는가에 대한 답을 제공해 주지는 않는다. 즉 기업이 차별적인 포지셔닝을 확립하여 지속적인 경쟁 우위를 창출하는데 있어 디자인이 중요한 요소로 그 역할을 한다는 사실에는 의심의 여지가 없으나 경영 전략의 수립과 실행에 있어 디자인이 구체적으로 어떠한 실제적인 역할을 하며 기업의 차별화 요소로서 전략적인 위치를 가질 수 있는가에 대한 모호함이 존재하는 것이다. 그리고 이러한 모호함으로 인해 디자인 전략에 대한 논의도 경영 전략과의 구조적인 관계 속에서만 그 정리가 이루어져 왔다. 즉 디자인이 구체적으로 어떻게 기업의 경영 전략 수립과 실행에 있어 그 위치와 역할을 가져야 할지에 대한 불분명한 정의를 가지고 있기 때문에 디자인 전략은 기업의 경영 전략과의 구조적인 의미로만 정의될 수밖에 없는 것이다.

이러한 논의를 바탕으로 본 논문에서는 디자인이 기업의 경영 전략에 있어 차별적인 포지셔닝을 창출할 수 있는 전략적인 요소로서 구체적으로 어떠한 역할확장을 할 수 있는지에 대한 연구를 진행하는 것에 그 첫 번째 목적을 둔다. 특히 가치 있는 제품/서비스²⁾의 지속적인 제공이 기업의 차별적 위치 유지와 경쟁우위 창출에 있어 중요하다는 관점 아래 신제품 개발 전략의 중요성을 인식하고 신제품 개발 전략 수립에 있어 디자인이 갖는 전략적 역할에 대해 논의하는 것을 두 번째 목적으로 한다.

2. 기업의 지속적인 경쟁우위 창출과 디자인

2-1 기업의 지속적인 경쟁우위 창출

1) 정경원, 기업을 디자인하자:디자인 경영, 『디자인경영 사례연구』, 서울:한국디자인진흥원, 산업정책연구원, .10-12, (2000).

2) 김원수, 『인간육구와 신상품 개발』, 경문사, 151, (1995). 제품(Product)은 인간이 천연 자원에 대해 어떤 작용을 가하여 그것을 변환, 조합, 연결함으로써 만들어 낸, 즉 제조된 모든 것을 뜻하는 협의와 어떤 것이든 욕구나 요구를 충족할 수 있는 것으로 시장에서 주의를 끌거나 획득, 사용, 소비하게끔 제공되는 모든 것을 뜻하며 이는 물리적 실체, 서비스, 사람, 장소, 조직체 및 아이디어도 포함되는 광의의 두가지 의미가 있다. 본 연구에서는 광의의 의미로서의 제품이라는 단어를 사용한다.

1990년대 이후 기업을 둘러싼 환경 변화가 극심해 지고 기업의 기술 격차가 줄어들면서 타 기업과의 차별적인 자리를 만들어 지속적인 경쟁 우위를 창출해야 한다는 논리가 지배적으로 확장되어 왔다. 1980년대 초 마이클 포터가 경쟁전략에 대해 '경쟁전략이란 경쟁이 일어나는 기본 영역이라 할 수 있는 산업 내에서 유리한 경쟁적 지위를 확보하기 위해서 기업이 추구하는 전략이다.'³⁾ 라고 정의한 것을 바탕으로 핵심 역량에 기초한 지속적인 경쟁우위 창출에 대한 경영 전략에 대한 연구가 꾸준히 진행되어 왔다. 이들 연구에서 정의된 경영 전략의 공통적인 핵심은 기업의 고유한 차별점을 발견하여 지속적인 경쟁 우위를 창출하는 것이라 할 수 있다. 경쟁우위는 기본적으로 기업이 구매자들을 위해 비용을 초과해서 창출해 낼 수 있는 가치에서 생기게 된다.⁴⁾ 기업의 전략의 목적이 기업의 지속적인 경쟁 우위를 창출하는 것이고 또 이를 위해 기업의 자원과 핵심 역량을 바탕으로 독특한 가치를 창출하여 차별적인 위치를 갖는 것으로 정의되고 있는 가운데 그 가치를 소비자에게 전달해 주는 제품을 만들어 내는 것은 기업 활동에 있어 중요한 부분을 차지한다. 그러므로 기업의 독특한 가치를 창출할 수 있도록 해 주는 그 어떤 요인을 찾아내는 것은 기업의 지속 가능한 경쟁 우위를 창출하는데 매우 중요한 전략적 행동이 된다.

2-1. 기업의 차별화 요인과 신제품 개발 전략

경쟁우위 창출을 위해 기업은 고객에 대한 이해를 우선시해야 한다. 경쟁우위 창출을 위한 혁신의 궁극적인 목적은 새로운 시장의 창출이다. 그것이 기존 시장에서 다른 기업의 고객을 뺏어오는 것이든, 아니면 근본적으로 새로운 시장, 경쟁이 없는 블루오션을 만드는 것이든 마찬가지다. 새로운 시장의 창출은 고객에 대한 깊은 이해로부터 출발한다. 고객이 원하는 제품과 서비스를 고민하다 보면 자연스럽게 새로운 아이디어와 사업 기회를 발굴할 수 있다.⁵⁾ 포터도 그의 연구에서 기업의 전략적인 포지셔닝은 소비자의 니즈를 바탕으로 이루어진다고 하였다.⁶⁾ 이를 위해 고객의 이익, 고객의 편리성, 사용행위, 체험 등 소비자의 총체적 상황이 고려되어야 한다. 기업의 지속적인 경쟁 우위 창출을 위한 핵심 요인은 바로 소비자를 바로 이해하고 그 잠재 니즈와 가치를 찾아내는 것이라 할 수 있으며 소비자의 잠재 니즈와 가치를 알아내고 그것을 제대로 기업의 가치로 이어가는 신제품 개발 전략은 기업의 차별적 위치 창출을 위한 핵심적인 전략 요소로서 그 위치를 갖게 된다고 할 수 있다. 이는 제품자체의 측면에 있어서 살펴본 소비자의 잠재 니즈와 주관적 가치에 기반한 제품 개발의 중요성과도 연결된다. 제품은 기본적인 하드웨어, 소프트웨어, 유즈웨어, 문화웨어의 바탕 위에 브레인웨어로서 컨셉과 기호웨어로서의 아이디어가 융합, 결합되어 가치의 대상화가 이루어져야만 한다. 즉, 제품은 단순한 물질에 관련된 것의 전달이 아니라 가치를 전달하는 것이며 이 가치는 사회 문화적 코드

3) Michael Porter, 조동성역: 『경쟁우위』, 교보문고, 15, (1991).

4) Michael Porter, 조동성역, 위의 책, 17.

5) 박천규, 글로벌 혁신 기업을 통해 본 혁신 키워드, 『주간경제』, LG경제연구원, 제 882호, 25, (2006)

6) Michael Porter, What is strategy?, 『Harvard Business review』, Vol. 74, Issue 6, 66, (1996).

를 통해 형성되며 따라서 제품의 소비를 결정하는 요인이 된다. 소비자의 제품을 통한 가치 창출은 소비자의 생활 문화적 존재 가치 규명에 기반하며, 기업은 소비자와 상품을 둘러싼 사회 문화적인 맥락에서의 잠재 니즈와 그를 바탕으로한 가치를 찾아 제품에 반영하여 제공해야 하는 것이다. 이러한 논의는 기업이 사회의 요구를 충족시켜 줄 수 있는 요구 충족체로서의 제품을 기술을 매개로 하여 기획, 개발 생산해야 한다는 김원수(1995)의 연구와 일맥상통한다.⁷⁾ 또한 잠재 욕구를 현실화 시킬 수 있는 제품, 혹은 다양하고 개성화 된 소비자에게 신선한 충동을 일으킬 수 있는 제품을 구상하는 것이 기업의 과제라고 한 김훈철과 장영렬(1990)의 연구와도 그 맥락을 같이 한다.⁸⁾ 이렇듯 기업은 차별적 위치 확보와 지속적인 경쟁 우위 확보를 위해서 소비자의 소프트한 가치로부터 도출된 요소를 바탕으로 한 지속적인 신제품 개발 전략을 통해 차별적인 가치를 제공해야 한다.

3. 신제품 개발 전략으로의 디자인의 역할 확장

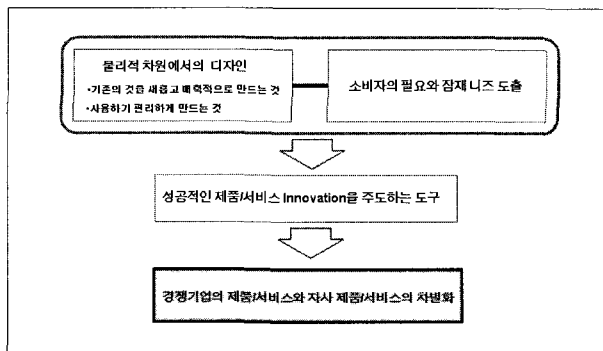
이 장에서는 디자인이 신제품 개발 전략에 있어 차별적인 가치 제공의 역할자로서 어떻게 그 범위를 확장할 수 있는 가에 대한 연구를 진행한다.

3-1 전략적 요소로서의 디자인의 역할 확장

디자인은 기존의 것을 흥미롭고 매력 있는 것으로 만드는 것이라고 할 수 있다. 이러한 맥락에서 보았을 때 디자인은 우리의 필요에 부합하는 결과(물)를 달성하기 위한 Fine-tuning, 정교화 과정이라고 말할 수 있으며 이런 과정에서 디자인은 소비자의 필요와 욕구, 취향, 선호 등에 대한 이해를 수반하여야 한다. 왜냐하면 디자인은 이미지와 메시지로 이루어지며⁹⁾ 이 메시지라는 것은 제품 또는 서비스와 사용자 간의 관계를 이어주는 그 어떤 가치를 말하는 것으로서 이러한 가치에는 문화, 소비자의 경험, 행동, 감정, 사고와 연결되는 총체적인 요소 및 기술, 그리고 해결 방법도 포함하기 때문이다. 따라서 디자인은 소비자의 니즈를 밝혀내고 정확히 알아내는 활동과 연결된다.¹⁰⁾ 그러므로 디자인을 바라보는 관점은 문제 해결을 위한 활동, 소비자 만족을 주기 위한 제품 및 서비스의 제공, 현재의 사실로부터 미래의 가능성 연결, 소비자와 접점을 이루는 제품/서비스 요소를 조화시키는 네 가지 측면을 포함한다.¹¹⁾ 이러한 디자인은 경쟁 기업의 제품과 자사 제품을 차별화 시켜주는 전략적인 역할을 한다.¹²⁾ 제품이나 서비스를 보기 좋도록 만들고, 그 제품을 사용하면서 사용하는 과정을 통

해 제품과의 교감과 가치를 느끼게 하는 것은 디자인 영역의 역할이며 이는 소비자로 하여금 자사의 제품을 구매하고, 그 제품을 자신의 마음속에 하나의 가치 요소로 위치시키도록 하는 역할을 하기 때문이다. 따라서 디자인은 소비자와 맞닿아 있는 모든 전략 단위요소들과 연결되어야 하며 이것은 기업의 경영 전략에 있어 디자인이 갖는 전략적 역할로 이해될 수 있다. 또한 경영자가 특정 소비자 세그먼트를 정하고 그것에 진입하기 위해 경영 노력을 지원할 때 디자인은 타겟 소비자에게 이상적으로 맞는 제품 및 서비스를 만들어 낼 수 있다.¹³⁾ 이를 위해서 디자이너는 이상적인 제품을 만들어 내기 위한 타겟 소비자의 가치와 니즈를 찾아내어 구체화 시켜야 한다.

소비자의 잠재 니즈와 가치를 도출하는데 있어 디자인이 그 역할을 충실하게 이행한다면 디자인은 같은 물건을 조금 더 낮게 만들어 내는 것 이상의 어떤 혁신을 이루어 낼 수 있다.¹⁴⁾ 예를 들어 노트북 생산 업체의 개발자가 휴대용 제품의 문화에 대한 깊은 이해와 지식이 있으면 그의 발상은 더 이상 "더 가볍게", "더 빠르게", "더 충전시간을 오래"같은 생각에만 국한되지 않는다. 그의 발상은 휴대용 컴퓨터가 가져야 할 그 이상의 어떤 가치에로 생각의 영역을 넓힐 수 있는 것이다. 사용자 입장에서 그들의 잠재되어진 진정한 니즈를 이해하고 발굴해 내는 것은 타성에 젖어온 기존 산업계의 제멋대로의 역측을 무너뜨릴 수 있고 기업전략의 방향을 바꿀 수도 있는 것이다.



[그림1] 디자인의 의미 확장

디자인은 제품의 외관을 아름답게 하는 것에서 시작하여 소비자의 감성을 자극하고 사용 경험에 대한 편익을 제공하는 한편 기업의 전략적인 측면에서도 기업의 핵심 역량으로 인식되어 기업으로 하여금 새로운 시장 기획의 창출 및 차별적인 포지셔닝까지도 창출할 수 있게 한다. 점점 더 감성이 중요해지고 있는 시장 상황에서 디자인 감성이 끌어들이는 소비자층은 그 충성도가 다른 요소에 비해 높으므로 신제품 개발 과정의 리더로서의 디자인의 역할은 어찌 보면 당연한 것이라 할 수 있다. 디자인 영역이 전략적인 마인드를 가지고 소비자 시장을 이해하여야 한다는 것은 기업의 전략적인 차원에서 디자인 전략에 대한 새로운 접근 가능성을 시사한다.

3-2 디자인 전략의 맥락적 접근

3-2-1 디자인 전략의 맥락적 접근의 정의

13) Mark Oakley, 윌 글, 109.

14) Dorothy Leonard & Jeffrey F. Rayport, Spark innovation through empathic design, 'Harvard Business Review', Vol.75, Issue 6, 113, (1997)

7) 김원수, 위의 책, 119.

8) 김훈철, 장영렬, 『신제품 개발을 위한 전략적 사고법』, 김영사, 60, (1990).

9) Jon Recker, Jeny Kathman, The role of consumer research in the brand design process, 『Design management journal』, Vol.12, No.3, .71, (2001).

10) Mark Oakley, Design and Design management, 『Design management-a handbook of Issues and Methods』, ed. Mark Oakley, Blackwell, 9, (1990).

11) Mark Oakley, 윌 글, 9.

12) Mark Oakley, Policies, Objectives and Standards, 『Design management-a handbook of Issues and Methods』, ed. Mark Oakley, Blackwell, 107, (1990).

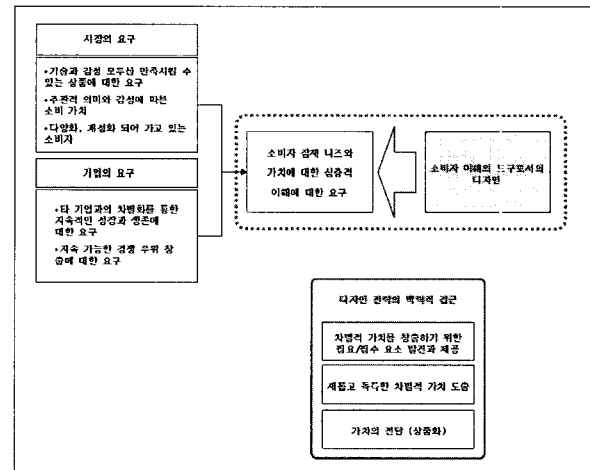
그 동안 디자인 전략에 대한 연구는 디자인 경영이라는 보다 넓은 범위의 영역에 대한 일부 요소로서 연구되어왔다. Mozota(1990)는 마이클 포터가 정의한 경영 전략의 세 가지 본원적 전략인 원가우위전략, 차별화 전략, 집중화 전략과 맥락을 같이 하여 비용 절약을 위한 디자인 전략(Design to cost Strategy), 이미지를 위한 디자인 전략(Design-image Strategy), 사용을 위한 디자인 전략(Design-user Strategy)을 제시하였다.¹⁵⁾ 정경원(1993)은 기업의 디자인 전략은 어떤 기업에서 이루어지는 모든 종류의 디자인 활동을 종합적으로 관장하는 일련의 원칙이라고 정의하였다.¹⁶⁾ Cooper와 Press(1995)는 경영 전략의 목적에 따른 디자인 전략의 목적과 디자인경영 수단에 대해 정의하면서 경영 활동에 따른 디자인 활동의 목표와 범위 설정을 통한 디자인 전략에 대한 연구를 진행하였다.¹⁷⁾ 사도야마 야스히코(1995)는 디자인전략경영에 대해 디자인을 경영 전략의 일환으로 받아들여 디자인 전략을 책정하고 제품 계획을 수립하여 경영에 직접적인 도움을 받고자 하는 것이라고 하였다.¹⁸⁾ 김호근과 윤형건(2003)은 비전 제시, 집중적인 노력, 일관성 제공, 유연성 확보라는 기업 전략의 4가지 목적에 따라 디자인 전략의 목적과 디자인 관리 수단에 대해 연구하였다.¹⁹⁾ 이렇듯 디자인 전략에 대한 많은 연구가 있지만 이들 연구는 모두 경영 전략의 구조나 프로세스, 목적에 따르는 형태로서의 디자인 전략에 대한 정의를 내리고 있다. 하지만 이러한 연구들은 앞서 살펴본 바와 같이 디자인이 갖는 정의의 소비자에 대한 이해에 대한 활동의 측면과 기업을 둘러싼 시장과 소비자의 변화에서부터 출발하지 못한바, 기업과 전략가로 하여금 디자인을 어떤 관점에서 기업의 전략적 요소로 적용할 수 있는지에 대한 통찰력을 제공해 주지 못한다.

이러한 맥락에서 박경진과 함영호(2000)는 디자인의 역할 변화에 따른 디자인의 전략적 접근방향을 제안하면서 디자인 전략의 또 다른 차원에서의 접근 가능성에 대해 언급하였다.²⁰⁾ 기업은 전략 구축을 위해 기업 내 외부에서 일어나는 요인들을 분석하고 통합적으로 관리하는 체계가 필요하며 이 시스템 내에서 디자인의 전략도 구축되어야 한다고 언급하면서 기업 전략과 디자인 전략이 정합적이기 위해서는 목표가 일치해야 함은 물론 실행 방법이 그 기업의 특성과 맞아야 하며 필요한 정보 관리가 선행되어야 한다고 하였다.²¹⁾ 최인규와 유연식, 김은정(2004)은 디자인 전략은 기업 구현을 위한 파트너로서의 역할을 한다고 하면서 디자인 전략은 곧 경영 전략이라고 정의하면서 합리성, 논리성, 그리고 창조성, 혁신성이라는 전

략의 특성을 규합하여 조직의 목표에 부합하는 가치를 찾아내고 제안, 현실화 하는 것이 바로 디자인 경영의 실체라 하였다.²²⁾ 본 연구에서 제시하려고 하는 디자인 전략의 새로운 접근은 바로 이러한 논점에서 출발한다.

디자인이 소비자의 잠재 니즈와 가치에 대한 이해의 도구라고 정의되었을 때 디자인은 기업의 차별적인 포지셔닝 확립을 위한 가치의 제공자로서의 역할을 할 수 있다. 왜냐하면 경영 전략의 핵심은 차별적인 포지셔닝(Strategic Positioning)을 획득하는 것이며 이것은 소비자의 믿음을 파악하는 것으로부터 출발하기 때문이다.²³⁾ 즉, 기업 경영 전략의 핵심이자 목적은 새롭고 혁신적인 가치를 창출하여 차별적인 포지셔닝을 획득하여 지속 가능한 경쟁 우위를 창출하는 것이며 지속적인 의미 있는 차별화 요소를 창출하기 위해선 심리적 가치, 편익을 제공하는 것이 매우 중요하다. 이를 위해서 기업은 소비자의 잠재니즈로부터 발현된 가치를 찾아야 하는데 디자인 영역은 이러한 가치 창출에 있어 보다 창의적이고 혁신적인 방법으로 접근할 수 있다는 것이다.

이러한 측면에서 본다면 디자인은 차별적 위치를 찾기 위한 가치 창출이라는 관점에서 경영 전략의 창출과 실행에 그 어떤 맥락적인(Contextual)²⁴⁾ 요소를 제공한다. 즉 차별적인 포지셔닝 창출을 위한 경영 전략의 수립과 실행에 근거가 되는 필수적인 '내용'을 제공하는 것이다. 이 내용은 차별적 가치를 구성하는 요소가 된다. 다시 말해, 타 기업과 다른 자리, 가치 있는 자리(Strategic positioning)를 만들어 내는 것이 경영 전략이라면 디자인은 그런 가치 있는 자리를 만들어 낼 수 있는 내용(context)을 제공하는 역할을 한다.



[그림2] 디자인 전략의 맥락적 접근

이러한 논의를 바탕으로 디자인 전략의 맥락적 접근이라는 개념을 제시할 수 있다. 즉, 맥락적 관점에서 디자인 전략은 「기업의 기업 경영 활동에 있어 차별적 가치 창출의 근거를

15) Brigitte Borja Mozota, Design as a strategic management tool, 『Design management-a handbook of issues and methods』, ed. Mark Oakley, Blackwell, 81,(1990).

16) 정경원, 『미래의 경쟁, 디자인에 달려있다-신제품 전략과 산업디자인』, 디자인하우스, 100, (1993).

17) Rachel Cooper, Mike Press, 『The design agenda-a Guide to successful design management』, Wiley, 134, (1995).

18) 사도야마 야스히코, 정경원, 제니스김 역: 『디자인전략경영입문』, 미진사, 7, (1995).

19) 김호근, 윤형건, 『디자인경영전략』, 한울아카데미, 114-119, (2003).

20) 박경진, 함영호, 디자인 역할 변화에 따른 디자인의 전략적 접근 방향 제안, 『삼척대학교 논문집』, Vol.33, No.3, (2000).

21) 박경진, 함영호, 윗 글, 2.

22) 최인규, 유연식, 김은정, 경영학과의 비교를 통한 디자인경영의 체계 연구, 『경영교육논총』, Vol.34, 47, (2004).

23) Alice M. Tybout, Brian Sternthal, 원유진 역: 브랜드 포지셔닝, 『마케팅 바이블』, (Dawn Iacobucci 편), 세종연구원, 84, (2002).

24) Cobuild English Dictionary, HarperCollins Publishers, (2001). 맥락, Context라는 것은 사전 상으로는 사물의 연결, 줄거리를 뜻하며 다음과 같이 정의 된다. 어떤 아이디어나 일의 배경이 되는 상황으로서 그 아이디어나 상황을 이해할 수 있게 하는 것이며 어떤 단어나 문장, 텍스트에 대해 그 의미를 정확히 알 수 있게 하는 것을 말한다.

제시하고 이러한 가치를 소비자에 전달하는 것」이라고 정의할 수 있다.

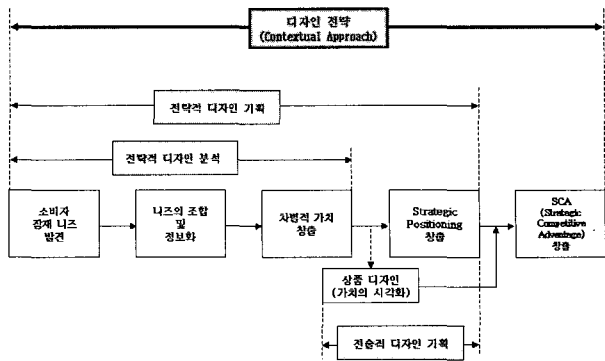
가치 창출의 관점으로 디자인 전략을 정의한다면 신제품 개발 전략에 있어 디자인 전략의 적용은 대단히 유용하다. 가치 있는 제품을 제공하여 기업의 차별적인 위치를 찾고 지속적인 경쟁 우위를 창출하기 위한 신제품 개발 전략에 있어 가치 있는 제품이 만들어 지기 위한 중요 요소인 소비자 잠재 니즈와 가치관을 찾는 역할과 함께 그러한 제품을 가시화 시키고 구체화 시켜 소비자에게 시각적으로 보여주기 위한 디자인 활동에 대한 총체적인 방향성 제시에 대한 역할 모두를 아우를 수 있기 때문이다.

3-2-2 디자인 전략의 맥락적 접근의 체계

일본의 비즈니스 전략가인 오마에 겐이치는 전략적 분석을 고객의 요구를 보다 잘 만족시켜 줄 수 있는 자사의 상대적인 강점을 활용하여 능동적으로 경쟁사들과 차별화를 도모하려는 기업 활동이라고 정의하였다.²⁵⁾ 이 정의에서 살펴 볼 수 있듯이 전략적 분석이라는 것은 고객의 요구를 알아내는 활동과 기업의 역량을 그 요구에 맞게 조직화 하는 전략적 행동이라 할 수 있다. 이러한 맥락을 바탕으로 보았을 때 맥락적 접근으로서의 디자인 전략을 수립하고 실행하기 위해 현실을 파악하는 도구로서 전략적 디자인 분석의 개념을 제시할 수 있다. 즉 전략적 디자인 분석은 디자인 영역에서 소비자의 잠재 니즈를 디자인의 창조적인 방법으로 찾아내는 전략적 행동이라고 정의할 수 있으며 이는 가치 있는 신제품 개발을 위한 초석이 된다. 전략적 디자인 분석을 통해 도출된 차별적인 가치는 전략적 디자인 기획을 통해 맥락적 접근에서의 디자인 전략을 구체화 한다. 즉 소비자에 대한 심층적인 연구와 분석을 통해 그들의 잠재 니즈와 가치로부터 차별화 요소를 찾아내고 이를 제품화함으로써 소비자에게 차별적인 가치를 제공하여 기업 경쟁 우위를 창출하는 디자인 전략을 실행하는 도구인 전략적 디자인 기획의 첫 번째 실행 단계인 것이다. 이러한 논의는 앞서 설명한 더블린 그룹의 전략적 디자인 기획의 개념과 그 맥락을 같이 한다. 즉 디자인 전략의 실행 도구로서의 전략적 디자인 기획은 전략적 디자인 분석을 바탕으로 디자인이 전략적으로 기업의 전사적인 전략 구축에 있어 한 핵심을 담당하게 하는 것이다. 또한 전략적 디자인 분석을 통해 도출해 낸 차별적 가치는 전술적인 디자인 기획을 통해 구체적인 디자인 프로세스에 투입되게 된다. 소비자로부터 발현된 차별적인 가치는 디자인 프로세스를 통해 제품/서비스로 구현되었을 때 그 가치의 전달이 완성되며 소비자가 기업의 가치를 전달받을 수 있는 통로는 메시지가 있는 아름다운 디자인을 통해서이기 때문이다.

이러한 논의를 바탕으로 보았을 때 맥락적 접근에서의 디자인 전략은 전사적으로는 전략적 디자인 분석을 통해 도출된 가치를 기업의 차별적 위치를 확립하고 지속적인 경쟁 우위를 달성하기 위한 가치 창출자로서의 역할을 하며 전술적으로는 디자인 프로세스에 있어 디자인의 방향성을 조율하고 이를 바탕으로 기업의 가치를 전달하는 디자인 작업을 책임지는 역할

을 한다. 여기서 전자는 전략적 디자인 기획이라 정의할 수 있고 후자는 전술적 디자인 기획이라 정의할 수 있다.



[그림3] 맥락적 접근으로서의 디자인 전략의 체계

4. 전략적 디자인 분석에 관한 연구

전통적 마케팅 리서치는 소비자 현상과 행동의 결과를 객관적인 수치로서 신뢰성 있게 보여 주는 데는 유용하지만 그 현상과 행동의 이면에 숨어 있는 이유에 대해선 설명해 주지 못한다.²⁶⁾ 표본통계량은 설문 자료를 사용해서 실제로 조사할 수 없었던 보다 큰 모집단으로 그 결과를 일반화 시키는데 도움을 주지만 그 결과로 미래를 추정할 수는 없다. 겉으로 드러난 행동 자체로는 현상을 설명해 줄 뿐이지 그 결과에 대한 어떤 설명과 그 현상이 일어나게 된 이유나 소비자의 잠재 니즈가 없기 때문에 이러한 결과로는 미래를 예측할 수가 없다. 이러한 논의를 바탕으로 보았을 때 전략적 분석은 정성적인 관점에서 소비자로부터의 차별적 가치를 찾아내는 창의적이고 유용한 전략적인 방법론으로서 정의 되었을 때 잠재 니즈와 가치관에 근거한 현상과 행동의 이유를 찾아낼 수 있으며 이를 통해 차별화 요소를 찾아 소비자의 주관적 의미와 가치를 만족시켜 줄 수 있는 제품을 제공할 수 있다. 이러한 전략적 분석에 대한 논의는 차별적 가치 창출도구로서의 디자인 전략의 맥락적 접근의 실행 도구인 전략적 디자인 분석의 성격에 대한 이해와 역할 규명에 중요한 역할을 한다.

전술했듯이 전략적 디자인 분석은 디자인 전략의 맥락적 접근의 실행 도구로서 소비자의 잠재 니즈와 가치에 대한 분석을 통해 차별적인 가치를 제공하는 것으로 정의되었다. 그렇다면 전략적 디자인 분석의 소비자에 대한 심층적인 이해는 어떤 방법으로 이루어져야 할지에 대한 논의가 필요하다.

4-1 전략적 디자인 분석의 이해

디자인 영역에서는 정량적인 방법론에 기초한 전통적인 마케팅 조사 방법과 달리 정성적인 연구 방법론이 도입된 여러 방법들을 통해 소비자에 대해 이해해왔다. 현재까지의 관점에서 디자인영역에서의 소비자 리서치는 소비자에게 심미적 효용과 사용상의 편익을 줄 수 있는 가치와 잠재 니즈를 도출하는 데 그치고 있다.

그러나 본 연구에서 제안하는 디자인 영역에서의 소비자에 대한 조사, 연구는 사회/문화적 맥락에서의 소비자의 잠재 니

25) 정경원, 『디자인 경영』, 안그라픽스, 181, (1999); Kenichi Ohmae, 『The mind of the strategist: The art of Japanese business』, McGrawhill book company, (1982), 재인용.

26) Bobby J. Calder, 원유진 역: 소비자 이해하기, 『마케팅 바이블』 (Dawn Iacobucci 편), 세종연구원, 253, (2002).

즈 및 가치관의 분석 도구로서 전략적 디자인 분석이라는 개념으로 그 범위를 확장시킨다. 즉, 디자인영역에서의 소비자에 대한 조사, 연구를 물리적 실체로 나타나게 되는 요소·색상, 형태, 기능상의 편익 등을 도출하는 역할을 하는 범위에서 소비자 잠재 니즈 및 가치관, 심리적 편익 등의 도출을 통한 기업 차별화 요소의 도출 역할로서의 범위로 확장시키는 것이다.

소비자와 제품과의 관계를 둘러싼 어떤 행동의 이유와 잠재 니즈, 가치관 등에 대한 조사는 정성적 조사를 통해 더 잘 이루어 질 수 있다. 또한 그 잠재 니즈나 이유 등은 정성적 조사를 통해서 보다 일상적이고 구체적인 언어로 나타나게 되므로 보다 소비자의 요구에 맞는 제품을 제공할 수 있게 된다. 존 세리와 로버트 코지네츠는 그들의 연구에서 정성적 조사의 접근에 대해 연구하면서 정성적 조사의 특수성이 마케팅 조사에서 갖는 여러 시사점들을 연구하였다.²⁷⁾ 마케팅 조사에 대한 최근의 연구에 따르면 소비자 행동에 대한 탐구분야에서는 임의적인 정성적 조사가 가장 빠르게 성장하는 분야이다.²⁸⁾ 기업의 환경이 극심하게 변화하고 점점 더 제품과 기술 간의 격차는 좁아지고 마케팅을 비롯한 전략가들은 제품의 경험적인 차원과 감성적인 측면에서의 차원을 증가시키기 위해 더 많은 노력을 함에 따라 정성적인 연구는 끊임없이 연구되고 또 발전하고 있다. 전술했듯이 기업의 차별적인 위치를 확립하고 지속적인 경쟁 우위를 달성하기 위해서는 보다 혁신적이고 창의적인 정성조사 방법이 필요하다. 이미 세계 여러 기업들은 혁신적인 정성 조사 방법을 통해 새로운 제품을 제공하고 차별적인 위치를 확립하고 있다. 이러한 정성 조사 연구들은 소비자를 둘러싼 환경에 능동적으로 참여함으로써 아주 작은 현상의 특징들이라도 가능한 한 포괄적인 시각에서 도출하려는 노력을 한다. 또 그 현상들에서 잡아낸 특징들을 자신이 참여하고 있고 이해하고 있는 환경과 사회, 맥락이라는 큰 틀 안에서 이해하려고 한다. 이러한 틀 안에서 이해하려는 노력은 사람들이 말로 표현하지 않은 정서나 동기, 암묵지들을 밖으로 끌어낼 수 있기 때문이다.²⁹⁾

전략적 디자인 분석의 도구인 디자인 영역에서의 리써치도 바로 이러한 맥락 하에 이해되어야 한다. 왜냐하면 본 논문에서 정의한 전략적 디자인 분석은 디자인 전략의 맥락적 접근의 실행 도구로서 보다 창의적이고 심도 있는 분석으로 소비자를 이해하는 도구이기 때문이다. 그렇기 때문에 전략적 디자인 분석의 조사 방법은 정성적인 방법론의 특성을 기반으로 소비자의 입장에서 소비자와 그를 둘러싼 환경, 사회, 문화를 심층적으로 이해할 수 있는 도구로 그 정체성이 규정되어야 한다. 정량적인 소비자 조사의 한계를 극복하고 소비자와 제품을 둘러싼 현상의 이유에 대한 설명과 소비자 잠재 니즈, 행동의 이유 등을 디자인 영역에서의 창의적인 조사 도구를 통해 효과적으로 분석하는 것은 보다 독특하고 매력적인 가치를 발견해 낼 수 있으며 이러한 결과를 통해 신제품 개발 전

략이 성공적으로 이루어 질 수 있다. 특히 신제품 개발 전략에 있어 니즈 탐색과 도출된 니즈의 창의적인 조합을 통한 가치 창출은 가치 있고 차별화 된 제품을 기획하고 발전시키는 데 중요한 역할은 한다.³⁰⁾

4.2 전략적 디자인 분석의 방법론

레오나드와 레이포트(1997)는 관찰기법을 바탕으로 한 감정 이입 디자인을 통한 제품 혁신에 대한 연구에서 관찰이라는 정성적 조사 방법을 통해 소비자가 말해 주지 못하는 제품에 대한 사용성과 사용 상황에 대한 니즈를 도출할 수 있다고 하였다.³¹⁾ 즉, 소비자가 제품과 서비스를 사용하는 것을 보는 것이다. 이러한 관찰 기법을 통해 사용성과 사용 상황에 대한 잠재 니즈의 도출하고 이를 신제품 개발과 디자인의 아이디어로, 새로운 기술 개발의 방향과 새로운 시장 기회 발견의 기회로 삼을 수 있다는 것이다. 본 연구에서는 참여 관찰 방법론의 유용성에 대한 논의를 바탕으로 전략적 디자인 분석의 방법론이 가져야 할 성격과 본질로서 참여 관찰로 위시되는 에쓰노그래피(Ethnography, 기술 민족학)방법론을 제시한다.

에쓰노그래피는 발견(discovery)을 위한 방법론이다.³²⁾ 소비자를 둘러싼 사회 문화의 특정한 관점이나 측면에 초점을 맞추어 인간이 왜 그 행동을 하고 그 행동의 이유가 무엇인지 연구자의 배경 지식이 배제된 상태에서 소비자에 대한 연구가 이루어진다. 에쓰노그래피는 인간의 행동과 동기, 믿음의 일반화와 보편화에 대한 강한 믿음을 갖고 있는 분야로서 한 커뮤니티나 사회내의 사회 문화적 문제의 이해와 바람직한 변화를 이끌어 내거나 문제를 해결하기 위한 조사 방법론이며 이를 바탕으로 사람들이 어떻게 행동하고 생각하고 믿는지를 설명해 줄 수 있다. 에쓰노그래피는 자연주의적인 조사 프레임워크를 바탕으로 참여 관찰을 바탕으로 한 집단이 속해 있는 사회와 문화에 대한 연구를 진행한다. 조사자가 한 집단이나 커뮤니티와의 신뢰를 바탕으로 집단의 참여자의 말과 관점 단어들을 바탕으로 하여 그 사회와 문화 내에 존재하는 큰 가치의 흐름을 찾아낸다. 따라서 에쓰노그래피를 통해 도출된 결과물, 즉 한 사회와 문화 내에 존재하는 큰 가치의 흐름은 참여자의 관점과 사물을 보는 시각의 정확한 반영과 연관되며 이러한 결과물들은 다른 조사의 근거, 단서, 가설 설정에 대한 자료를 제공해 줄 뿐만 아니라 현상에 대한 설명과 이유를 설명해 줄 수 있게 된다. 즉 참여자가 말로 표현하지 못하는 잠재 니즈와 행동의 이유 등을 참여자의 말과 관점 단어들을 이용하여 도출해 냄으로써 보다 정교하고 유효한 가치를 찾아낼 수 있다. 이러한 에쓰노그래피의 방법론도 정성적 조사 방법론의 한가지로서 앞에서 설명한 현대 정성적 조사 방법론의 특징을 가진다.

4.3 전략적 디자인 분석의 분석 범위와 역할

에쓰노그래피는 디자인 프로세스를 위한 사용성 관련 니즈뿐만 아니라 그 행동이 일어나는 상황까지도 함께 보여주므로

27) John F. Sherry, Robert W. Kozinets, 원유진 역: 마케팅과 소비자 조사에 있어서의 정성적 연구, 『마케팅 바이블』 (Dawn Iacobucci 편), 272, (2001).

28) John F. Sherry, Robert W. Kozinets. 원 글, 273.

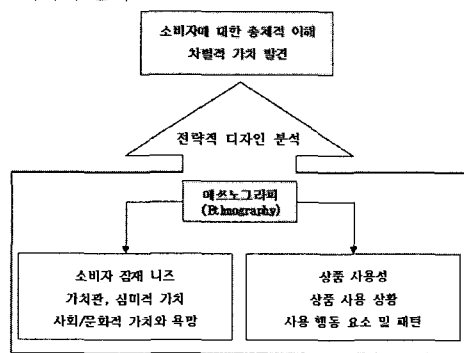
29) John F. Sherry, Robert W. Kozinets. 원 글, 278.

30) 김홍재, 『제품연구개발론』, OK Press, 101, (2004).

31) Dorothy Leonard & Jeffrey F. Rayport, Spark innovation through empathic design, 『Harvard Business Review』, Vol.75, Issue.6, (1997).

32) Margaret D. Lecompte, Jean J. Schensul, 『Designing & Conducting Ethnographic Research』, Altamira Press, 2-28, (1999).

새로운 마케팅 전략 기회 요소 도출 까지도 가능하게 한다. 소비자의 행동은 이성적 사고와 함께 감성적, 정서적 상황에 영향을 받는다. 감성은 이성과 상호작용을 하여 의사 결정과 행동에 영향을 주며 같은 감정 상태라도 처한 환경과 상황에 따라 다른 의미로 해석 될 수 있다. 또한 소비자의 판단과 행동은 습관적, 자동적으로 이루어지며 감성적, 상징적 요인이 작용한다.³³⁾ 소비자가 제품을 사용하는 행동과 상황은 사회, 문화적 맥락에서 이루어지는 것이라고 할 수 있으므로 소비자에게 가치 있는 제품을 제공하고 기업만의 차별화 된 위치를 확립하기 위한 신제품 개발 전략에서의 전략적 디자인 분석은 디자인 영역에서 중요하게 여겨지고 있는 행동에 따른 잠재 니즈 도출과 함께 소비자의 사회 문화적 배경에서의 가치와 그에 근거한 소비 가치, 제품에 대한 소비 자체에 대한 이유, 사회 전반에 흐르는 문화적 감성 가치 등 미래 예측이 가능한 맥락적 요소들을 도출하여야 한다. 소비자의 제품에 대한 사용성 및 사용 상황을 도출을 위하한 행동 패턴 분석 및 사용 편의 분석과 함께 제품과 소비자 관계를 둘러싼 소비 가치, 심미적 가치, 편익, 사회 문화적 맥락에서의 소비자 가치의 흐름 등에 대한 연구가 함께 진행되어야 한다는 것이다. 이러한 두 요소가 합치된 연구 조사 방법이 이루어 졌을 때 소비자와 제품을 둘러싼 총체적인 분석이 이루어 질 수 있으며 기업은 이로부터 소비자 잠재 니즈와 행동의 이유, 소비 가치, 사회 문화적 가치 등의 요소를 끌어내어 기업의 전략적인 차별화 요소로 삼을 수 있다. 또한 이러한 분석은 디자인 프로세스에 있어 제품 디자인에 대한 방향성과 소비자의 구체적인 사용성 니즈 및 심미적인 니즈 등을 제공할 수 있게 되므로 보다 유효하고 매력적인 제품의 디자인을 가능하게 한다. 이러한 논의는 디자인 영역에서의 소비자 조사와 이해가 단순히 디자인 아이디어를 도출하기 위한 도구에서 벗어나 디자인 전략의 맥락적 접근 체계에 맞추어 보다 기업의 전략적 차별화 요소 발견에 있어 그 범위를 넓힐 수 있게 된다는 주장에 또 하나의 근거를 제시해 준다.



[그림 4] 전략적 디자인 분석의 분석 범위와 역할

4-4 신제품 개발 기회 탐색에서의 전략적 디자인 분석의 유용성

차별적 가치 창출을 위한 전략적 디자인 분석의 도구로 에스노그라피를 제시한 이유는 에스노그라피가 갖고 있는 그 자체의 방법론적인 특성 때문만은 아니다. 에스노그라피 방법론이

갖는 분석적 특성 또한 신제품 개발 전략에 있어 그 유용성을 갖는다.

4-4-1 에스노그라피방법론의 분석 방법

에스노그라피 분석은 조사를 통해 나온 데이터를 몇 개의 레벨로 구분하여 이루어진다. 에스노그라피를 통해 최종적으로 도출되는 한 사회 내에서의 큰 흐름이나 가치는 한번에 도출되는 것이 아니라 이러한 레벨로 나누어진 자료들을 바탕으로 지속적인 조사 도구들을 조합하고 관찰하고 인터뷰 하는 등의 과정을 거쳐야 한다. 이러한 반복적인 프로세스는 자료를 정교화 시키며 이를 점차 신뢰성 있는 정보로서 발전시킬 수 있다. 이는 기존 계량적인 분석 방법들이 이론적인 틀에 맞춰 진행되는 것과 상반된다.

관찰을 통해 수집된 데이터들은 세 레벨로 나뉘어 분석되어 질 수 있다. 아이템(item)과 패턴(Pattern), 구조(Structure)가 그것이다. 아이템(item)은 사건, 행동, 행위, 관점, 말 등이 될 수 있으며 이들은 자주 일어나거나 다른 아이템에 영향력이 있거나, 희소하거나, 혹은 조사자의 기대와 완전히 다른 것으로 이루어진다. 이런 아이템(item)은 유사성에 기초하여 관련된 것끼리 패턴(pattern)으로 묶이게 되며 이렇게 모인 패턴(pattern)들은 서로의 연관성을 바탕으로 하나의 구조(structure)로 나타나게 된다. 이러한 과정이 반복적으로 이루어지면서 연구 초기의 자료로부터 유추된 연구 결과에 대한 모델은 연구가 진행될수록 다듬어 지게 된다. 이런 과정에서도 다른 연구 조사가 이루어 져야 할 수도 있다.

아이템(item)레벨에서는 기본적으로 비교와 대조로 분석이 진행된다. 아이템(item)들은 분류와 감별, 짝짓기, 응집, 분리 등을 통해 유사한 것으로 묶이게 되며 분리를 통해 유사하지 않은 것으로 묶이게 된다. 여기서 유사하지 않은 아이터들은 조사자가 유사한 것으로 묶은 아이터의 정체성이나 의미를 미리 판단해 버리는 것을 막아주는 역할을 하게 된다.

패턴(Pattern)레벨에서의 분석은 기본적으로 아이터(item)들을 특정 주제, 혹은 예측 가능하고 일관성 있는 일련의 행동으로서 표현되도록 하는 것이다. 이는 퍼즐을 맞추는 것과 비슷하다. 먼저 아이터들을 숙지하면서 가능한 많이 가장자리(테두리)를 찾고 그 안에서 비슷한 것끼리 맞추어 묶는 것이다. 이렇게 묶인 아이터들은 하나의 청크(Chunk)가 되며 그 청크들을 연관성 있는 하나의 흐름으로 만드는 것이 바로 패턴(pattern)이다. 이 과정에서도 아이터레벨에서 쓰였던 비교와 대조 방식과 함께 통합 과정이 적용된다.

구조(structure)레벨에서는 패턴(pattern)들이 모여서 하나의 큰 그림을 형성하게 되는 레벨이다. 즉 패턴들이 모여 하나의 현상을 규명하게 되는 것이다.³⁴⁾

아이터(item), 패턴(pattern), 구조(structure)라는 분석 흐름을 통해 창출된 정보들은 매우 폭넓게 적용될 수 있다. 아이터들은 니즈를 포함하고 있는 어떤 구체적인 현상을 띄고 있고 그러한 구체적인 아이터들은 하나의 청크(chunk)로 묶여 패턴을 이루고 이것은 어떠한 니즈들로 나타나게 된다. 이렇게 나타난 니즈들은 다시 하나로 모아져 구조를 이루게 되어 큰 현상과 가치로 나타난다. 이러한 과정에서 연구자는 에스노그라피

33) 최순화, 불황 때는 팔릴 물건을 만들어라-고객 마음을 읽는 마케팅 조사 기법, 「CEO Information」, 삼성경제연구소, 제 405호, 7, (2003).

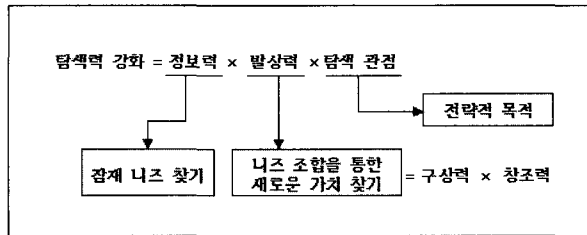
34) Margaret D. Lecompte, Jean J.Schensul, 위의 책, 147-159.

방법론을 통해 큰 가치를 이루고 있는 구체적 니즈들과 이 니즈들이 나타나게 된 행동 요소, 사건, 행위, 상황, 말, 단어 등의 구체적인 요소까지도 도출해 내게 된다.

이렇게 에쓰노그래피 방법론을 통해 도출된 정보는 니즈의 구체적인 요소로부터 현상학적이고 맥락적인 큰 요소까지를 아우르게 되는데 이러한 것들은 기업으로 하여금 제품의 디자인에서부터 마케팅 포지셔닝의 요소나 새로운 기술의 창출의 필요 근거, 또는 새로운 시장 기회 탐색의 근거가 될 수 있다.

4.4.2 신제품 개발을 위한 기회 탐색 함수

신제품 개발 전략에서 중요한 기업의 능력은 시장상황과 변화에 대한 선견력, 정보력, 그리고 그 정보를 구상하는 능력, 창조력, 그리고 설득력, 조직력 등이다.³⁵⁾ 이들 중에서 니즈 조합을 통한 가치 창출이라는 측면에서 기업에게 요구되는 능력은 소비자에 대한 니즈 탐색을 위한 정보력과 가치 창출을 위한 니즈의 조합능력의 기본이 되는 구상력, 창조력이다. 구상력과 창조력은 독립되어 있는 요소들로부터 공통점을 발견하여 있을 수 있는 사상 등의 상정을 통해 여러 요소로 짜지어 하나의 의미 있는 정보로 형식화 하는 과정을 가진다. 신제품 개발의 전략적 목적이라는 탐색 관점과 잠재 니즈 도출이라는 정보력, 독특하고 차별화 된 새로운 가치 창출을 위한 구상력과 창조력은 기업의 신제품 개발 전략의 성공을 위한 기회 창출 탐색 능력을 강화시킨다. 탐색력이 높으면 독특한 가치를 찾기가 쉬우며 이는 전략적인 신제품 개발 전략 기획의 충출을 용이하게 하며 따라서 기업의 차별적인 위치를 확립할 가능성이 높아진다.³⁶⁾



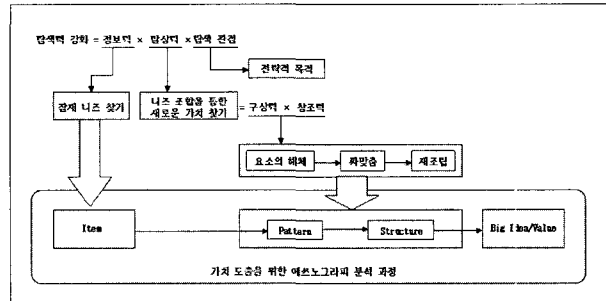
[그림 5] 신제품 개발 기회를 위한 탐색력 강화 함수

탐색력의 강화는 보다 차별적인 기회 탐색의 능력을 요구하는 것이라고 볼 수 있으며 이를 위해서는 정보력과 발상력 모두 심층적이고 창의적인 방법으로 이루어져야 한다. 이러한 신제품 개발 기회 탐색 강화를 위한 기업이 능력에서 정보력과 구상력, 창조력으로 소급되는 발상력은 신제품 개발에 있어서 전략적 디자인 분석의 역할을 더욱 더 요구하게 되며 여기서 에쓰노그래피 방법론의 유용성을 찾을 수 있다.

4.4.3 신제품 개발 기회 탐색에서의 에쓰노그래피 방법론의 유용성

참여 관찰로 대표되는 에쓰노그래피 방법론은 소비자의 잠재 니즈를 보다 심도 있고 창의적으로 찾아낼 수 있다. 이는 신제품 개발 전략 과정에 필요한 탐색력 강화에 있어 심층적인 소비자 잠재 니즈를 찾아내는 정보력과 연관이 되며 이를 바탕으로 소비자 잠재 니즈를 찾아내는 측면에서의 에쓰노그래피의 유용성이 그 정당성을 가진다. 또한 신제품 개발 전략에 있어 중요한 것은 잠재 니즈의 도출뿐만 아니라 그 니즈들을

어떤 관점에서 어떻게 조합하여 차별화된 가치를 창출하는가에 있다고 하였다. 전술했듯이 이 과정에 있어 필요한 능력은 정보력과 구상력, 창조력인데 그 중 니즈 조합을 통한 차별적 가치 창출에 있어서는 무엇보다 구상력과 창조력이 중요하다. 구상력과 창조력은 공히 요소의 해체와 짜 맞추, 재조합의 과정을 가지는데 이러한 과정은 에쓰노그래피의 분석 방법과 그 맥락을 같이 한다. 즉, 에쓰노그래피 분석 방법으로 도출된 데이터들은 유사성에 근거하여 귀납적인 방법으로 해체와 조합의 반복적 프로세스를 통해 보다 더 큰 수준으로 묶여지며 결과적으로 어떠한 하나의 큰 가치로 묶이게 된다. 이는 구상력과 창조력을 통한 발상력의 구조와 일치한다. 이러한 논의를 바탕으로 본다면 에쓰노그래피는 창조적인 방법으로 보다 차별화 된 신제품 개발을 위한 가치를 제공해 줄 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 차별적인 신제품 개발 기회 창출에 있어 에쓰노그래피의 유용성에 대한 구조를 [그림 6]과 같이 제시할 수 있다.



[그림 6] 신제품 개발 기회 탐색에서의 에쓰노그래피 방법론의 유용성

이러한 논의를 바탕으로 보았을 때 에쓰노그래피 방법론으로 위치되는 전략적 디자인 분석은 디자인 전략의 맥락적 접근의 실행의 첫단계로서 신제품 개발 기회 탐색과 전략 수립을 위한 가치 제공자로서의 역할자로서 그 유용성과 적합성을 가진다.

5. 신제품 개발 전략에서의 전략적 디자인 분석의 역할

5-1 신제품 개발 목적에 따른 전략적 디자인 분석

본 연구에서는 신제품 개발 유형을 새로운 시장 창출, 기존 제품의 개선, 그리고 제품의 재포지셔닝의 세 유형으로 나눈다.

① 새로운 시장 창출

새로운 기술을 적용하거나 전혀 새로운 가치를 제공하여 소비자의 행동을 변화시킬 수 있는 유형이다.

② 기존 제품의 개선

기존의 제품에 기능성, 사용성, 편의성, 심미성 등 제품의 물리적, 실제적 요소가 개선되고 개량된 유형이다.

③ 재포지셔닝

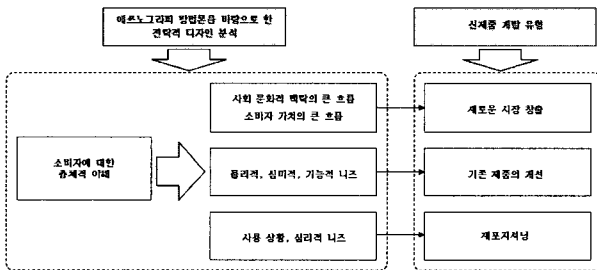
재포지셔닝은 제품의 물리적 실제적 요소를 기본으로, 심리적 차원에서의 가치를 변화시킨 유형으로 새로운 서브 시장(또는 틈새시장)을 찾거나 새로운 사용 상황을 제시하는 유형이다.

기업 입장에서의 신제품 개발 유형은 기업의 차별화 전략을 위한 신제품 개발 전략의 목적이 되어 소비자 잠재 니즈 및

35) 김홍재, 위의 책, 94-100 요약.

36) 김홍재, 위의 책, 100.

가치 도출 분석 과정에 영향을 주게 된다. 즉, 신제품 개발 기회 탐색을 위한 탐색력 함수에서 볼 수 있듯이 정보력과 발상력을 통해 소비자 잠재 니즈와 차별적인 가치가 도출되는 과정에서 전략적 목적이라는 탐색 관점이 어떤 니즈들을 묶어내는가에 대한 과정에 영향을 미치며 분석 과정을 통해 도출된 정보들 중 어떤 성격의 정보를 취해야 할 것인가에 대한 결정에도 영향을 미친다. 왜냐하면 개발하려는 신제품의 유형에 따라 필요한 정보가 다르기 때문이다. 이제까지 없었던 새로운 범주의 제품의 개발과 새로운 시장 영역을 개발하기 위한 새로운 시장 창출을 목적으로 하는 신제품 개발 전략에는 사회 문화적 맥락에서의 큰 가치의 흐름에 근거하여 예측된 미래에 대한 정보가 필요하며 기존 제품의 개선을 위한 신제품 개발 전략에는 보다 구체적인 세부적인 물리적인 제품 사용 니즈나 심리적인 니즈, 사용 행태에 대한 정보가 필요하다. 마지막으로 재포지셔닝에 대한 목적을 가진 신제품 개발 전략에는 제품 사용과 관련된 소비자의 심리적 가치에 대한 정보와 제품의 새로운 사용 상황에 대한 니즈가 보다 중요한 요소가 된다. 전술했듯이 에쓰노그라피 방법론을 통해 도출된 정보는 니즈의 구체적인 요소로부터 현상학적이고 맥락적인 큰 요소까지를 아우르게 되는데 아이টে이라고 정의되어지는 구체적인 행동 요소, 사건, 행위, 상황, 말, 단어에서부터 이들이 묶여 하나의 패턴을 이루어 니즈를 구성하고 이 니즈들이 묶여 하나의 구조를 이루고 새로운 가치와 현상학적인 가치의 흐름이 발견된다. 이러한 논의를 바탕으로 신제품 개발 전략에 있어 전략적 디자인 분석이 가지는 역할과 구조적 영향력에 대한 전체적인 구조가 성립된다.



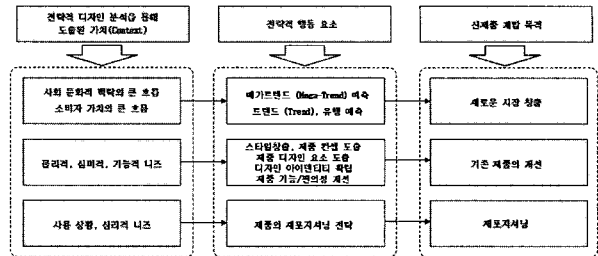
[그림 7] 신제품 개발 유형(목적)에 따른 전략적 디자인 분석 결과의 연결성

에쓰노그라피를 통해 도출된 정보들은 신제품의 세 가지 유형에 모두 적용이 가능하다. 전략적 디자인 분석을 통해 도출된 니즈 및 가치는 기업이 제공하는 제품에 적용되어 새로운 시장을 창출하거나 제품이 새롭게 개선되거나 재포지셔닝되는 과정을 거쳐 소비자에게 새로움을 안겨주게 된다. 이러한 새로움에 대한 결과는 기업 경영 전략의 핵심이자 목적인 차별적인 포지셔닝을 확립할 수 있게 해 준다.

5-2 신제품 개발 목적에 따른 기업의 전략적 행동 수립을 위한 전략적 디자인 분석

신제품 개발 목적을 달성하기 위해 기업은 경영 전략을 기획하고 실행하는 전략적 행동을 구성한다. 본 연구에서 제시하고 있는 신제품 개발 전략의 세 가지 목적에 따라 전략적 디자인 분석을 통해 구성할 수 있는 전략적 행동 요소는 [그림 8]에서 제시한 세 가지로 나타날 수 있다. 트렌드 예측이나 제품 개선을 위한 스타일, 디자인 요소나 기능적인 사용 상황

및 사용성의 도출, 포지셔닝 전략을 위해서는 소비자가 말해 주지 못하는 잠재적인 니즈와 심리적 기대, 그리고 무의식적인 제품 사용 상황 등에 대한 정보가 필요하다. 이러한 소비자에 대한 총체적이고 심층적인 이해에 대한 필요성은 본 논문을 통해 서술한 바와 맥락을 같이하여 전략적 디자인 분석을 신제품 개발 전략에 있어 기업 가치 창출을 위한 전략적 행동 요소로서 규정하게 된다.



[그림 8] 전략적 디자인 분석의 전략적 행동 요소와의 연결

메가 트렌드나 트렌드분석을 통한 미래 시장에 대한 예측을 통해 기업은 선도자로서의 위치를 잡을 수 있게 되며 이는 지속적인 경쟁우위 창출에 있어 매우 중요한 요소이다. 트렌드에는 분명한 소비자의 요구가 있다. 그 요구를 간명하고 분명하게 파악할수록 트렌드를 정확하게 활용할 수 있으며 힘 좋고 오래가는 상품과 서비스를 고안하게 된다.³⁷⁾ 트렌드는 상품과 문화에 투영된 새로운 욕구의 흐름이다. 새로운 상품 자체가 트렌드가 아니라 그 상품의 대중적 인기로 투영된 새로운 욕구가 트렌드가 되는 것이다.³⁸⁾ 즉 실현 가능한 미래 시장에 대한 예측을 위해서는 소비자의 욕구에 대한 심층적인 이해가 필요하다. 이러한 트렌드 예측의 가장 큰 특징은 막연한 추측이 아니라 '현재'에 대한 '관찰'에 있다.³⁹⁾ 즉 소비자의 숨겨진 니즈와 욕구, 그리고 그 내면에 숨어 있는 사회 문화적 맥락을 소비자에 대한 심도 있는 관찰을 통해 찾아내는 것으로부터 미래의 가치의 흐름, 즉 트렌드에 대한 신뢰성 있는 예측이 가능한 것이다. 또한 트렌드 예측에 있어서 중요한 것은 조사자가 직접 소비자에 대한 기호 정보를 경험해 보는 것이 중요하다.⁴⁰⁾ 의미 있는 자료를 수집하기 위해서는 직접 소비 기호를 경험해 보고 그러한 노력 과정에서 의미 있는 징후를 찾아낼 수 있어야 한다. 이러한 트렌드의 예측을 위한 소비자에 대한 심층적인 이해와 분석은 전략적 디자인 분석을 통해 이루어 질 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 보았을 때 참여 관찰을 바탕으로 하는 에쓰노그라피 방법론의 조사 및 분석 과정을 통한 전략적 디자인 분석은 미래 가치의 흐름, 즉 트렌드의 예측에 매우 유용하다고 볼 수 있다. 전략적 디자인 분석 과정을 통해 도출된 정보들을 바탕으로 기업은 새로운 시장 창출의 기회를 모색할 수 있으며 그에 따라서 구체적으로 어떠한 가치가 반영된 제품을 제공할 수 있는가에 대한 해(解)를 얻을 수 있다.

스타일은 개인 또는 집단의 예술에 있어서 지속적인 형태 그리고 때로는 지속적인 요소의 표현이다.⁴¹⁾ 이는 색, 모양, 향,

37) 김경훈, 『미래를 읽는 9가지 기술 트렌드 워칭』, 한국트렌드연구소, 42, (2005).

38) 김경훈, 위의 책, 65.

39) 김경훈, 위의 책, 16.

40) 김영한, 『감성 트렌드』, 해냄출판사, 134, (2006).

소재, 촉감과 같은 일차적 요소들이 모여 이룬 하나의 총체적인 지각으로서의 성격을 가진다.⁴²⁾ 이는 기업의 제품을 구성하는 중요한 요소로서 소비자에게 제품이 주는 전반적인 인상을 주게 된다. 즉 제품이 주는 전반적인 인상에서 소비자가 선호하는 감각적이고 심미적인 가치가 적용되었을 때 소비자는 그 제품으로부터 어떤 스타일을 지각하게 되며 이것은 기업의 제품군, 그리고 기업의 디자인 아이덴티티를 형성하게 하며 더 나아가 기업의 아이덴티티를 지각하게 한다. 그러므로 스타일 창출을 위한 감각적 가치를 찾아내는 것은 제품을 좀 더 매력적으로 만들고 개선하기 위해서 매우 중요하다.

이러한 스타일 이외에도 소비자는 제품의 안전성, 조작성, 기능성, 편리성 등 기능적인 개선을 통해 제품의 가치를 인식한다. 여기서 기능적인 개선이란 기술적인 개선을 포함한 사용상의 편의성을 뜻하는 것이다. 사용하기 편리하게 디자인 되어 있는 제품을 사용하게 됨으로써 소비자는 기업이 제공하는 제품에 대해 차별적인 인식을 형성하게 된다. 이는 제품이 가지는 기본적인 가치 속성이지만 이러한 기능적 속성이 기본적으로 만족 되었을 때 감각적 가치나 의미적, 정보적 가치가 복합되어 총체적인 가치를 제공할 수 있다.⁴³⁾ 즉, 제품 디자인에 있어서 이러한 기능적인 가치를 개선하기 위한 노력은 항상, 그리고 기본적으로 이루어져야 하는 것이다. 이러한 제품의 개선을 위한 기능적, 사용적 가치 창출점의 도출은 소비자가 어떤 상황에서 어떻게 제품의 기능을 인지하고 사용하는지에 대한 모습을 심층적으로 관찰함으로써 이루어 질 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 보았을 때 제품의 개선 요소로서의 감각적 가치 창출이나 사용상의 기능적인 가치의 창출을 위해서는 소비자에 대한 심층적인 이해가 필요하다. 그리고 이를 위해 에스노그라피 방법론을 바탕으로 하는 전략적 디자인 분석은 소비자가 말해주지 않는 자신들의 무의식적인 감각적 가치의 선호도나 기능 사용에서의 문제점들을 도출해 낼 수 있다.

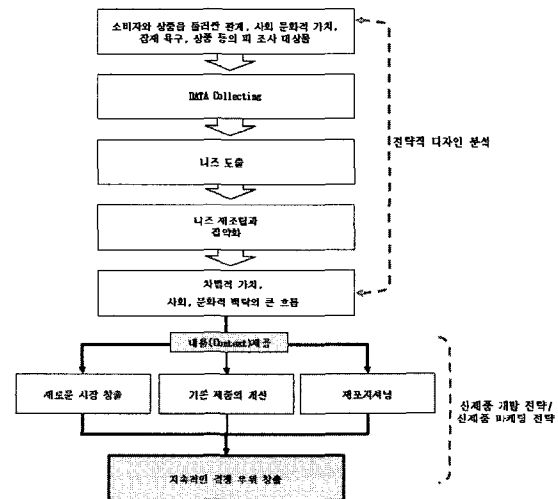
포지셔닝은 상품에 대해 어떤 행동을 취하는 것이 아니라 잠재 고객의 마음에 어떤 행동을 취하는 것이다. 포지셔닝 전략 사고의 핵심은 바로 소비자의 마음의 본질을 움직이는 것이다.⁴⁴⁾ 소비자의 마음의 연결 고리를 다시 엮어 새로운 시장의 틈을 찾을 수 있는 능력이 요구되는 포지셔닝 전략에서는 제품을 근원으로 하는 것이 아니라 소비자의 마음을 근원으로 하여 소비자의 머릿속에 전략적으로 파고 들어갈 수 있는 가치를 찾아낼 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 소비자의 심리적 기대와 채워지지 않은 잠재적 니즈를 찾는 것이 핵심 요구 사항이 된다.⁴⁵⁾ 어떤 마케팅 전략을 구성하여 차별적인 포지셔닝을 구축하든 기본적으로 소비자의 심리적 기대와 잠재 니즈에 대한 심층적인 이해와 분석이 필요한 것이다. 소비자에 대한 심층적인 이해가 선행된다면 후발 기업이라고 해도 포지

셔닝 전략에서는 늘 첫 번째가 될 수 있다. 빈틈을 찾아 그 틈을 메울 수 있는 포지셔닝 전략을 통해 첫 번째가 될 수 있는 것이다. 이러한 포지셔닝 전략의 핵심이 되는 소비자의 심리적 기대와 잠재 니즈를 찾는 역할을 전략적 디자인 분석이 수행할 수 있다.

살펴본 바와 같이 트렌드 예측이나 제품 개선을 위한 스타일, 디자인 요소나 기능적인 사용 상황 및 사용성의 도출, 포지셔닝 전략을 위해서는 소비자가 말해주지 못하는 잠재적인 니즈와 심리적 기대, 그리고 무의식적인 제품 사용 상황 등에 대한 정보가 필요하다. 이러한 소비자에 대한 총체적이고 심층적인 이해에 대한 필요성은 본 논문을 통해 서술한 바와 맥락을 같이하여 전략적 디자인 분석을 신제품 개발 전략에 있어 기업 가치 창출을 위한 전략적 행동 요소로서 규정하게 된다. 이러한 논의는 디자인 전략의 맥락적 접근의 실체를 정당화 해주며 디자인 영역의 기업 경영 전략의 중요한 전략적 요소로의 범위 확장에 대한 당위성을 제공한다.

5-3 신제품 개발 전략에서의 전략적 디자인 분석의 구조적 체계

이러한 신제품 개발 전략의 목적에 따른 전략적 디자인 분석의 역할과 구조적인 틀은 디자인 전략의 맥락적 접근의 구조와 그 맥락을 같이 할 수 있다. 전술했듯이 디자인 전략의 맥락적 접근은 디자인의 창의적인 방법으로 소비자로부터의 독특하고 차별적인 가치를 찾아내어 새로운 가치를 소비자와 시장에 공급할 수 있도록 하는 역할을 하며 이는 곧 기업의 신제품 개발 전략 수준에서 매우 유용한 전략적 요소가 될 수 있다.



[그림 9] 신제품 개발 전략에 있어서의 전략적 디자인 분석의 구조적 체계

전략적 디자인 분석은 디자인 전략의 맥락적 접근에 있어 소비자로부터의 차별적 가치를 찾아내는 전략적 도구가 되며 이들의 구조적인 관계는 신제품 개발 전략의 성공에 중요한 역할을 하게 된다. 전략적 디자인 분석과 디자인 전략, 그리고 신제품 개발 전략의 역학적 관계는 곧 기업의 차별적 위치를 확립하는데 중요한 요소가 되며 이는 곧 기업 경영 전략의 핵심과 목적을 달성하게 한다. 이러한 모든 것들의 관계를 바탕으로 기업은 지속적인 경쟁 우위를 달성하게 된다.

41) Bernd Schmitt, Alex Simonson, 한상만, 최주리 역: 『미학적 마케팅』, 한양, 118, (1999).

42) Bernd Schmitt, Alex Simonson, 위의 책, 139.

43) 김원수, 위의 책, 187참조.

44) 김훈철, 『포지셔닝을 만났을 때 광고, 마케팅이 확 달라진다』, 컴온북스, 28, (2003).

45) 김훈철, 위의 책 요약.

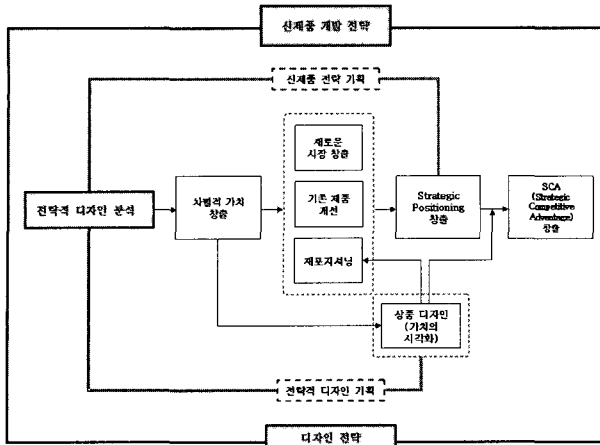


그림 9 신제품 개발 전략과 디자인 전략의 상호 연관성과 체계

6. 결론

본 연구에서는 탐색적 연구를 바탕으로 기업 경영 전략의 수립과 실행에 있어 디자인 영역이 갖는 역할과 의미를 확장하려는 논의를 주목적으로, 신제품 개발 전략에 있어 그 전략 수립과 실행의 바탕이 되는 소비자 잠재 니즈와 사회 문화적 맥락에서의 가치를 도출하는 도구로 전략적 디자인 분석의 적용 가능성을 살펴보았다. 기업의 차별적인 포지셔닝을 창출하기 위해선 소비자에 대한 총체적인 이해가 필수적인데, 그러한 단계에서의 디자인의 역할 범위를 확장한 것이다. 특히 기업에게 차별적 포지셔닝을 창출하고 지속적인 경쟁 우위를 확립하기 위해서는 신뢰성 있는 신제품 개발 전략의 수립과 실행이 중요하다는 관점 아래 본 연구에서는 신제품 개발 전략에 있어서의 디자인의 역할 범위 확장에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다. 본 연구를 통해 도출된 결과는 다음 세 가지로 제시된다.

① 디자인 전략의 재정의

경영전략과의 구조적인 의미에서의 디자인 전략에 대한 정의와 달리 그 접근 관점을 달리하여 디자인이 갖는 의미와 역할을 바탕으로 디자인 전략의 맥락적 접근을 제안하였다.

② 신제품 개발 전략에서의 전략적 디자인 분석의 유용성

전략적 디자인 분석은 에스노그라피 방법론을 통해 소비자의 구체적이고 실제적인 니즈에서부터 이들의 조합으로 완성되는 현상학적인 가치의 큰 흐름까지 도출할 수 있는데 이는 신제품 개발의 세 가지 전략적 목적인 시장 기회 창출, 기존 제품의 개선, 제품의 재포지셔닝 전략 모두에게 유용한 정보를 제공하는 것이 된다.

③ 경영 전략에 있어서의 디자인의 역할 범위 확장

그 동안 디자인이 감성 시대에 맞는 중요한 전략적 요소로 인식되어 오고 따라서 디자인 경영에 대한 기업의 관심과 집중에 높아지고 있었지만 기업들이 디자인 영역을 구체적으로 어떻게 실제적으로 전략에 적용할 수 있는가에 대해선 매우 개론적이고 모호하게 제시되어 왔다. 본 연구에서 제시한 디자인 전략의 맥락적 접근에 대한 정의와 이의 실행을 위한 전략적 디자인 분석의 개념은 기업 경영자로 하여금 디자인을 경영 전략 수립의 중요한 전략적 요소로서 인식하고 그 실행과 수립에 있어 핵심 요소로 투입시킬 수 있는 근거와 체계를

제공한다.

비록 본 연구에서는 신제품 개발 전략 수준에서 전략적 디자인 분석에 대한 연구를 진행하였지만, 신제품 개발 전략이라는 것 자체가 기업의 차별적 위치 확립과 지속적인 경쟁 우위 창출을 위한 가치 있는 제품의 제공자라는 전략적 중요성을 갖기 때문에 신제품 개발 전략 수준에서의 디자인의 역할 범위 확장에 대한 논의는 기업의 경영 전략 전체적인 관점에서 보았을 때 그 맥락을 이어갈 수 있으리라 생각한다.

본 연구는 디자인 전략의 맥락적 접근의 제시와 함께 이의 수립과 실행을 위한 전략적 디자인 분석에 대해 연구함으로써 경영 전략에 있어 기업의 차별적 위치 창출을 위한 가치 제공자로서 디자인의 범위를 확장하여 기업으로 하여금 디자인 경영의 구체적 실행 방안의 한 축을 제시했다는 데 그 의미가 있다고 하겠다.

참고문헌

- 김경훈, 『미래를 읽는 9가지 기술 트렌드 워칭』, 한국트렌드연구소, (2005).
- 김형한, 『감성 트렌드』, 해냄출판사, (2006).
- 김원수, 『인간육구와 신상품 개발』, 경문사, (1995).
- 김호근, 윤형진, 『디자인경영전략』, 한울아카데미, (2003).
- 김홍재, 『제품연구개발론』, OK Press, (2004).
- 김훈철, 장영렬, 『신제품 개발을 위한 전략적 사고법』, 김영사, (1990).
- 김훈철, 『포지셔닝을 만났을 때 광고, 마케팅이 확 달라진다』, 검은 북스, (2003).
- 박천규, 글로벌 혁신 기업을 통해 본 혁신 키워드, 『주간경제』, LG경제연구원, 제 882호, (2006)
- 정경원, 기업을 디자인하자: 디자인 경영, 『디자인경영 사례연구』, 서울:한국디자인진흥원, 산업정책연구원, (2000).
- 정경원, 『디자인 경영』, 안그라픽스, (1999).
- 정경원, 『미래의 경쟁, 디자인에 달려있다. 신제품 전략과 산업 디자인』, 디자인하우스, (1993).
- 최인규, 유연식, 김은정, 경영학과의 비교를 통한 디자인경영의 체계 연구, 『경영교육논총』, Vol.34, (2004).
- Bernd Schmitt, Alex Simonson, 한상만, 최주리 역: 『미학적 마케팅』, 한인, (1999).
- Cobuild English Dictionary, HarperCollins Publishers, (2001).
- Dorothy Leonard & Jeffrey F. Rayport, Spark innovation through empathic design, 『Harvard Business Review』, Vol.75, Issue 6, (1997).
- Jon Recker, Jeny Kathman, The role of consumer research in the brand design process, 『Design management journal』, Vol.12, No.3, (2001).
- Mark Oakley 역음, 『Design management-a handbook of Issues and Methods』, Blackwell, (1990).
- Margaret D. Lecompte, Jean J. Schensul, 『Designing & Conducting Ethnographic Research』, Altamira Press, (1999).
- Michael Porter, 조동성역: 『경쟁우위』, 교보문고, (1991).
- Michael Porter, What is strategy?, 『Harvard Business review』, Vol. 74, Issue 6, (1996).
- 사도야마 야스히코, 정경원, 체니스김 역: 『디자인전략경영입문』, 미진사, (1995).
- Rachel Cooper, Mike Press, 『The design agenda-a Guide to successful design management』, Wiley, (1995).
- 켈로그 경영대학원 교수진, 원유진 역: 『마케팅 바이블』, 세종연구원, (2002).
- 이 논문은 주저자의 2005학년도 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위 청구 논문을 재구성한 것임