

퓨처 프리미엄

디자이너가 내일의 프리미엄 창출을 어떻게 리드하는가

마르코 베볼로(Marco Bevolo)

알렉스 고프만(Alex Gofman)

하워드 모스코위츠(Howard Moskowitz)

본 리포트는 2011년 3월 영국 애쉬게이트(Ashgate)의 비즈니스 및 경영 서적 전문출판사 가워(Gower)에서 출간된 ‘프리미엄 바이 디자인(Premium by Design): 프리미엄 제품을 이해하고 디자인하며 마케팅 하는 방법 (저자: 마르코 베블로, 알렉스 고프먼, 하워드 모스코위츠)’에 기반을 두고 있다. 이 책은 저자들이 2007년부터 2009년까지 도쿄의 하쿠호도 사의 도움을 받고 미국의 모스코위츠 제이콥스 社(Moscowitz Jacobs, Inc)와 네덜란드의 필립스 디자인(Philips Design)을 대신해 수행한 주요 연구 프로그램에 근거하고 있다.

이 연구에서는 정성적, 정량적 기법을 혁신적으로 조합한 미래연구 프로세스 방법론을 사용했다. 연구결과는 세계적 전문가들과의 인터뷰 75건과 서베이 샘플링 인터내셔널 社(Survey Sampling International)에서 제공한 미국과 영국, 중국, 이탈리아 지역 1,800명의 온라인 응답 중 대표성을 띄는 샘플을 바탕으로 한다. 당시의 연구결과는 이후 2009-2010년에 여러 컨퍼런스 논문(ESOMAR, ISPIM) 및 학술지 논문(International Journal of Innovation Management, Journal of Consumer Marketing)과 행사(모스크바 세계명품포럼, 몬트리올 & 몽트뢰 ESOMAR 총회) 등을 통해 검증 및 발전되었다. 이매지니어링(Imagineering)을 주제로 한 2010년 연구에 대해 NHTV 응용과학대학 국제 레저 경영학과의 마빈 바니(Marvin Barnie)에게 감사를 표하는 바이다.

서문

본 리포트의 저자들은 이미 2007년에 비즈니스 성공의 미래지도를 그리겠다는 명확한 목표를 가지고 연구방향을 설정했다. ‘프리미엄 바이 디자인’ 연구 프로그램의 초기 단계에서 우리가 생각한 프리미엄은 럭셔리와 매스마켓 사이에 위치한 고가이면서도 독특한 인식의 영역이었다. 하지만 이후 좀더 정확하게 우리의 연구결과를 규정하는 게 좋겠다는 결론을 내렸고 이에 따라 프리미엄을 다음과 같이 정의내리게 되었다.

**“프리미엄은 제품이나 서비스에 대한 사람들의 열망이자 강력한 감성적 유대감이
다. 이미 성숙한 시장이건 발전 중인 시장이건 간에 프리미엄은 충분히 구매 가능
한 범위 내의 가격대에서 더 큰 마진을 창출한다.”**

간단히 말하면 프리미엄은 가장 값싼 노동력을 얻기 위한 아웃소싱이나 구조조정, 비용삭감이 아니라 ‘마진’을 기준으로 책정되며, 경험 디자인, 고급스러움, 궁극적 프라이드를 고객들이 구매 가능한 합리적 가격대로 누릴 수 있도록 보장해주는 세계인 것이다.

광범위한 글로벌 연구 프로그램 진행 결과, 우리는 혁신과 평판 구축을 통해 프리미엄의 명제를 확립하고자 하는 전략이 더 이상 선택의 문제가 아니라 모든 비즈니스 리더들이 반드시 택해야 하는 필수요소가 되었다는 결론에 도달했다. 거의 제로에 가까운 마진으로 원가관리라는 제 살 깎아먹기 식 전쟁을 벌이고 싶은 경영자가 아니라면 말이다. 혹독한 위기의 시기에, MBA식 교과서는 아웃소싱, 구조조정, 그리고 궁극적으로 엄청난 비용부담을 결국 직원들에게 전가하는 방법 등에 대해서만 다룰지도 모르겠다. 하지만 우리는 다른 전략을 제안하고자 한다. 회사의 이해관계자로서뿐만 아니라 고객으로서 더 높은 삶의 질을 추구하는 사람들의 꿈과 야망, 그리고 열망에 투자하는 전략이다. 프리미엄 전략은 가장 우선적으로 사람을 비즈니스의 중심에 놓는다. 그리고 과학과 예술의 결합, 즉 ‘디자인’을 통해 체계적으로 수행한다. 물론 여기서 디자인은 예술적 허용이나 미적 경향을 의미하는 것이 아니다. 디자인은 명백한 사실에 근거하고 있다. ‘프리미엄 바이 디자인’ 프로그램을 진행하면서 우리는 유행을 선도하는 기업의 최고경영자/부사장부터 언론인, 오피니언 리더에 이르기까지 수많은 전문가를 대상으로 75건 이상의 정성적 인터뷰를 실시했고 해당 주제와 관련이 있는 주요 국가에서 글로벌 차원의 정량적 미래 연구를 수행했다. 이탈리아의 자동차 디자이너인 조르제토 주지아로(Giorgetto Giugiaro)는, 디자인은 융통성 없는 현실적 제약의 틀에 맞춰진 영감이라는 말을 한 적이 있다. 우리는 그의 생각에 공감하며 프리미엄 연구 방법을 정의했다.

이를 통해 경영진은 반복 가능한 프로세스에 따라 조치를 취하고 세계적 수준의 기업 비즈니스 요건에 완벽하게 들어맞는 나름의 새로운 프리미엄 명제를 창출할 수 있을 것이다.

‘프리미엄 전략’은 1990년대 초반에 폭발적으로 증가했던, 말 그대로 금전적으로나 라이프스타일 측면에도 모두 영향을 끼친 럭셔리 브랜드의 부활에 그 뿌리를 두고 있다. 이것은 최근 높은 경제성장을 구가하게 된 중국부터 브라질까지의 신흥국가 및 극동지역 도시, 선진국에서 모두 마찬가지로 더 높은 삶의 질을 추구하고 사회적으로 차별화되고자 하는 사람들의 열망에 의해 발전한 비즈니스 트렌드이다. 이는 새로이 등장한 창조적 계급인 역동적인 지식재산(IP)경영인들에 의해 조성된 도시 또는 기존의 대도시에서 형성된 문화 트렌드에 영향을 주고 있다. 이렇게 해서 우리는 새로운 프리미엄을 그 분향과 역사적 맥락, 즉 ‘럭셔리’의 맥락에서 해석하게 되었다. 럭셔리를 사전 연구하는 과정에서 우리는 이 분야가 모든 이해관계자들에게 어떻게 독특한 가치를 제공하는가를 분석할 수 있었다. 우리는 럭셔리를 단순히 그 화려함이나 마케팅 사례로만 보지 않는다. 좀 더 넓은 범위에서 보고 있다. 예를 들면, 럭셔리를 미술품의 후원이나 수집행위로 생각해보자. 사회적, 문화적, 금전적 측면에서의 대가는 상당히 클 수 있다. 더 중요한 점은, 그 가치 사슬에 연관된 모든 당사자들이 해당 주제에 대한 진정한 열정을 공유하고 있다는 것이다. 미의 법칙을 재정의하는 예술가이건 투자를 통해 자금을 지원함으로써 예술 생태계가 존속되도록 하는 재벌이건 간에 마찬가지로이다. 동일한 원칙이 럭셔리의 맥락에 속한다고 볼 수 있는 모든 명제에 적용된다.

럭셔리 브랜드가 아닌 프리미엄 브랜드는, 럭셔리 브랜드를 단순히 흉내 낼 필요가 없다. 프리미엄 브랜드는 럭셔리 업계에서 얻은 수많은 전략적 교훈으로부터 많은 것을 배울 수 있는데 우선, **적절한 혁신**을 꿈꿀 수 있다. 페라리(Ferrari)부터 포르세(Porsche), 오메가(Omega)부터 태그호이어(Tag Heuer)에 이르기까지 업계의 선두주자들은 나름의 영역에서 각자가 지닌 비전의 일환으로 세상에 새로운 것을 내놓을 능력이 있는 이들이다.

둘째, **문화, 미술, 미의 세계와 연대할 수 있는 능력**이다. 이것은 프라다(Prada)와 렘 쿨하스(Rem Koolhaas)의 작업과 같이 단순한 후원의 차원을 넘어 기업 가치사슬 내에서 진정한 통합을 꾀하는 행위이다.

마지막으로 프리미엄 브랜드가 자신의 명성에 부가해야 하는 가장 매력적인 럭셔리 매커니즘은 “**잔존가치**(residual value)”로 정의되는 것이다. 잔존가치는 간단히 말해 어떤 상품이 시간이 흐르면서 자신의 금전적 가치를 증대시키는 능력이다. 소비가전과 같은 분야의 전형적인 문제점은 시간이 흐르면서 대부분 상품 가격이 낮아진다는 것이다. 예를 들면, DVD 플레이어의 경우 제품의 실제 상태에 관계없이 매달 2%씩 가치 하락이 이루어진다. 반대로 페라리 같은 명품의 경우는 투자자의 포트폴리오 내에서 전혀 다르게 인식될 것이다. 리차드 리(Richard Lee: 선견지명이 있는 홍콩의 명품기업가로서 1990년대 초반 페라리를 중국 본토에 최초로 수입)가 설명했듯이 대부분의 자동차 브랜드가 시간이 흐르면서 금전적 가치가 하락하는 반면 페라리의 경우 소장가치 있는 명품으로서 가치가 쉽게 상승할 수 있다. 잔존가치 및 럭셔리 업계의 기타 매커니즘은 프리미엄 창출을 위한 새롭고 혁신적인 방법을 착안하는 데 영감을 줄 수 있다. 우리는 연구를 통해 몇 가지 핵심적인 사례를 발견했는데 우선 앞으로 럭셔리가 나아갈 다음 진화방향에서부터 이야기를 시작하기로 한다.

변화의 시대: 프리미엄에 대한 고객의 사고방식

평생을 여유있게 산다고 상상해보자. 매일 고급 음식을 먹고 훌륭한 미술품과 디자인에 둘러싸인 삶이다. 아름다운 교회에 들러 카라바지오(Caravaggio)나 미켈란젤로(Michelangelo)의 빼어난 작품을 감상하며 즐긴다. 이런 일을 매일 할 수 있는 시간과 기회가 있다. 이것이 이탈리아의 작가 지오반니 쿠톨로(Giovanni Cutolo)가 정의한 ‘럭셔리’이다. 그는 ‘물건의 소유’가 아니라 ‘미와 여유 있는 삶의 아름다움에 대한 접근성’을 럭셔리라고 보았다. 지난 수세기 동안 유럽의 철학자들이 연구해온 럭셔리는 ‘성취 가능한 최상의 것을 경험할 수 있는 능력’으로 정의될 수 있다. 과거에 럭셔리는 단순히 독점적인 소유에 관한 것이었다. 앞으로는 럭셔리가 더 큰 마음의 평화를 얻기 위한 시간과 공간, 즉 균형이 깨진 세상에서 우리의 근본적 니즈를 충족시켜주는 방향으로 진화해나갈 것이다. 오늘날 ‘럭셔리한 경험’이라 함은 대부분 서비스의 품질에 큰 비중을 두고 있다. 따지고 보면 5성급 호텔에서 묵는 경험을 진정한 5성급으로 만들어주는 것은 좋은 지배인이나 직원을 만났을 때가 아니었을까?

그렇다면, 럭셔리의 근본적인 구성요소들을 어떻게 파악하여 미래의 프리미엄을 위한 좋은 참고자료로 활용할 수 있을까? 스코틀랜드 출신의 학자인 글래스고 대학(University of Glasgow)의 크리스토퍼 베리(Christopher Berry) 교수는 럭셔리의 전통적인 영역을 다음과 같이 파악했다.

- a. 삶을 건강하게 유지시켜 주는 것 (먹는 음식)
- b. 안식처 (집, 이동수단, 병원 등 우리가 머무는 실내공간)
- c. 의복 (우리를 보호해주는 옷감, 타인과 구분 지어주는 패션 스타일)
- d. 여가 (자유시간에 즐거움을 위해 하는 일)

시간이 흐르면서 이들 네 가지 영역간의 균형은 변화한다. 현대 선진경제 사회에서는 금융위기 이전만해도 ‘여가’의 영역이 그 중요성을 더해갔는데 이는 사람들이 자신의 라이프스타일과 사고방식을 자유시간과 창조적인 근무환경 사이의 혁신적이며 연속적인 공간 속에서 정의하는 경향이 뚜렷해졌기 때문이다. 리차드 플로리다(Richard Florida)의 도시경제와 문화의 연관성에 관한 분석은 이러한 역학을 잘 보여주는 대표적인 예가 된다. 베리 교수가 정의한 네 영역은 우리가 다루고 있는 주제 연구의 출발점이 되기에 충분

히 타당한 것처럼 보인다. 현대의 럭셔리와 그 미래를 이해하려면 우리는 수많은 부가적 측면, 특히 진정성과 역사적 기원, 기본적인 스토리텔링 등을 연구할 필요가 있다. 소위 전위적이라 불리는 럭셔리 브랜드의 행보는 뒤늦게 등장한 신생 브랜드들의 유행타는 마케팅과 대비되며 진정한 ‘노블레스’의 시각에서 시장을 세분화하는 동시에 물건에서 서비스와 경험의 구현자 (experience enabler)로 이행하는 탈물질화, 그리고 자신이 지닌 역사적 뿌리와의 평행한 통합에 주로 초점을 맞추고 있다.

시간이 흐르면서 사회는 진화하고 무엇이 사람들에게 어필하고 선호되는지에 대해 새로운 개념이 만들어진다. 럭셔리와 프리미엄 역시 예외가 아니다. 럭셔리-그리고 프리미엄-의 배경은 간단하다는 사실을 이쯤에서 다시 한번 강조해야 할 것 같다. 두 범주 모두 우리의 공통된 사고방식 속에서 생겨나며 사회적 상호작용에 의해 끊임없이 재정의된다. 예를 들어 2008년 경기침체 이전 경영진이 받는 거액의 보너스에 의해 뒷받침된 호사스러운 럭셔리 라이프스타일은 이제는 ‘뉴 노멀(New Normal)’에 익숙해진 사람들의 사고방식으로는 불쾌한 것까지는 아니더라도 부적절한 것으로 여겨진다. 그러므로 다른 사회문화 관련 학문에서와 마찬가지로 사회의 현재 및 미래의 사상을 파악하는 것은, 새로운 상품과 서비스를 궁극적으로 창출하거나 이에 늦지 않게 참여하겠다는 목적을 갖고 앞으로 나타날 징후로서의 럭셔리와 프리미엄을 제대로 이해하는데 가장 우선적이고도 중요한 요소가 된다.

‘프리미엄 바이 디자인’ 연구 과정에서 저자들은 미국, 영국, 이태리, 중국 현지의 새로운 사고방식을 조사하는 대규모 프로젝트를 위해 유수의 표본 솔루션 공급업체인 서베이 샘플링 인터내셔널(SSI, Survey Sampling International)사와 손을 잡았다. 연구는 최소한 프리미엄급 상품과 서비스에 접근할 수 있는 소득 수준을 가진 사람들을 선정한 후 이들의 응답내용을 바탕으로 이루어졌다.

- 미국: 연 수입 7만5천 달러 - 20만 달러
- 영국: 연 수입 4만 파운드 - 11만 파운드
- 이탈리아: 연 수입 4만 유로 - 10만유로
- 중국: 연 수입 4만 위안 - 400만 위안

이 프로젝트를 시작하고 관리할 당시(2007-2008), 가장 전문화된 럭셔리 컨설턴트가 ‘여유 있는 소비자층’을 정의했는데 은행에 1백만 달러 이상의 가용유동성(현금) 자산을 가진 개인 또는 가족이었다. 페라리를 구매할 금전적 여력이 있는 사람을 잠재적인 명품 소비자로 정의할 수 있다는 사실을 감안하면, 위의 소득 수준은 프리미엄 제품에 접근할 능력이 되는 응답자들에 대한 기준의 타당성을 보여준다. 소득은 구매를 가능케 하는 참고자료이다.

그러나 소득에 관계없이 무엇이 럭셔리, 프리미엄 그리고 기능적으로 좀 더 평범하다고 할 수 있는 주류(mainstream)인지에 대해 사회적으로 수용하고 공유하는 것을 집합적으로 정의하는 것은 사람들의 사고방식이다.

다시 말해 퓨처 프리미엄 브랜드의 핵심 과제는 접근 가능한 가격대(일반 대중에게 어필하는 금전적 측면)와 사람들이 공통적으로 인식하는 고급스러움(이들을 명품의 분위기와 연결시키는 라이프스타일적 측면) 간 최적의 균형점에 도달해야 한다는 것이다.

이렇게 명백한 사회학적 미래 플랫폼을 염두에 두면, 향후 5년간 럭셔리와 프리미엄을 규정하고 결정할 사고방식의 근본적인 특징들을 예상할 수 있다. 우리는 이를 위해 룰 개발 실험(RDE, Rule Development Experience)을 사용했는데 이는 뉴욕 화이트 플레인스에 위치한 모스코위츠 제이콥스(Moscowitz Jacobs, Inc.) 사가 개발하고 상업화한, 혁신적 연구를 위한 정교한 방법론이다. 이 방법론은 와튼 경영대학원(The Wharton School of the University of Pennsylvania)의 제리 윈드(Jerry Wind) 교수가 공동개발하고 일련의 과학간행물 및 관련 컨퍼런스에서 발표되었으며 2007년 베스트셀러인 하워드 모스코위츠, 알렉스 고프만 저의 “셀링 블루 엘리펀트(Selling Blue Elephants, 한국어 포함 15개 언어로 번역 출간)”에서 다뤄진 바 있다. 이 방법론은 탁월하게 설계된 고유의 통계학적 분석을 바탕으로 혁신이라는 개념의 정의와 관련 사고방식의 추출을 가능케 한다. RDE는 디자인 프로세스 및 프로세스의 관리를 위한 중요하고 탄탄한 과학적 근거이다. 경제위기의 끝자락에서 수행된 해당 실험을 근거로 봤을 때,

사람들의 미래 사고방식은 다섯 가지 핵심적 측면을 중심으로 촉진될 것으로 보이며 각 측면은 프리미엄이 진화해나갈 근본적인 트렌드의 방향을 포착하고 있다.

1. 사회문화적 특징 남들과 다르게 인식되고 싶은 욕망은 패션산업의 전형적인 원동력이자 프리미엄 명제의 핵심이라고 할 수 있다. 이 첫 번째 사고방식은 ‘출세주의자(status seekers, 좀 더 전통적으로는 사회적으로 자신을 차별화하는 지위를 상징하는 표식을 구매하고자 하는 경향)’와 ‘투자자/전문가(connoisseurs, 특정 라이프스타일 영역의 전문가로 스스로를 자리매김하고자 하는 열망이 강한 이들)’를 포함한다. 양쪽 모두, 가치를 평가하는데 있어 진정성(authenticity)이 그 핵심이 될 것이다. 경제위기의 압박 하에 가까운 미래는 가짜 명품, 어설픈 흉내나 내는 워너비(wannabe) 브랜드의 시대는 당연히 아닐 것이다. 사람들에게 인지적, 실질적 가치를 제공함과 더불어 브랜드의 역사와 스토리텔링을 존중하는 진짜 명제를 만들어내는 형태로 이 사고방식을 다룰 수 있다.

2. 디자인의 경험 두 번째로 다룬 사고방식에서 디자인은 ‘사람들이 디자인이라 인식하는 것’으로 정의된다. 이 영역에서 연구는 샘플 중에서도 좀 더 전통적인 ‘제품’에의 초점 및 그 미학적 어필을 강조하는 사고방식과 좀 더 아방가르드한 대상인 ‘사람’에 초점을 맞추고 그에 따라 경험의 틀을 결정함으로써 디자인을 라이프스타일 구현자로 강조하는 사고방식간의 간극을 다루었다. ‘경험’ 자체에 대한 사고는 이제 우리의 비즈니스 문화에 깊이 뿌리내리게 되었으며, 이매지니어링(Imagineering)과 같이 근래 만들어진 비즈니스 컨설팅 접근방식들은 경험 디자인을 통한 가치의 전략적 창출에 초점을 맞추고 있다.

3. 혁신가의 리더십 우리의 샘플 조사결과는 의미 있는 스토리텔링과 혁신을 일상에 스타일리시하게 접목시킬 수 있는 지도자에 대한 대중의 상당한 욕구를 반영하고 있다. 혁신가로서의 ‘리더’에 초점을 맞추는 경향을 생각해보자. 사회적으로 공유되고 있는 이러한 사고방식은 애플과 스티브 잡스를 사랑하는 광신적 추종자들의 사례에서 가장 전형적으로 잘 드러난다. 그것이 독불장군 같은 CEO이건 시장에 혁신을 불어넣는 멋진 브랜드이건 간에 사람들은 항상 새로운 솔루션을 받아들일 것인가를 결정하기 위해 시장에 대한 자신들의 신뢰를 기준 삼을 것이다. 프리미엄 브랜드는 자신이 속한 영역에서 주도적으로 혁신을 이끌어감으로써 항상 그들이 제공하는 아이디어를 발전시키고자 할 것이다. 혁신이 수용되려면 핵심적으로 필요한 요소는 우선적으로 ‘신뢰’이다.

4. 역동적인 의견형성 럭셔리와 프리미엄이라는 것이 사회적 통념이기 때문에 의견형성과 미적 인식의 과정은 이와 관련된 어떠한 명제의 유도에 있어서도 매우 중요할 것이다. 사람들의 사고방식은 고도로 독립적인 의견을 형성하며 계속해서 성장할 것이고 이것은 디지털 소셜 미디어에 힘입은 바 크다. 주변 사람들의 평가 및 추천은 평판구축의 측면에서 그 중요성이 더욱 커질 것이다. 그와 동시에, 거의 역설처럼 보이지만, ‘영향 받기 쉬운 대중들’ 즉, 외부환경 요소에 의해 취향과 결정이 크게 달라지는 사람들이 더욱 많아지게 될 것이다. 전통적인 대중매체와 관련 문화생산 코드를 그 예로 들 수 있다. 이러한 두 번째 경향은 혁신적인 마케팅 커뮤니케이션 전략 및 로케이션과 디자인을 고려한 매력적인 소매 유통방식을 전통적 매체와 디지털 미디어 양쪽을 통해 제대로 전달함으로써 가장 잘 다룰 수 있을 것이다.

5. 단순한 지속가능성 “프리미엄 바이 디자인” 연구 프로그램을 시작할 때만해도 미래 럭셔리의 동인으로서의 생태학적, 사회적, 개인적 측면의 지속가능성이라는 개념은 낯선 것이었다. 2007년 베니스에서 열린 파이낸셜 타임즈 럭셔리 포럼에서는 이 중요한 주제의 핵심이 주요 럭셔리 산업 참여자들에게 얼마나 이질적인 것이었는지가 잘 나타났다. 그러나 우리는 프로젝트에서 기존의 사고방식이 혁명적으로 변화할 조짐을 일찌감치 감지했는데, 이는 스트레스가 덜하고 간소한 삶을 추구하는 개인적 관점의 지속가능성과 내일의 프리미엄에 대한 주요 측면으로서 더 균형 잡힌 예민한 시각으로 세계와 인류를 바라보는 관점 둘 다를 기록함으로써 가능했다. 두 사고방식 모두 통계적 분석에서 나왔으며 2008년 위기 이후의 럭셔리 및 프리미엄 비즈니스 전문 기업들의 대표적인 성공기반이다.

내일의 프리미엄을 이해하고 창출하는 비즈니스 툴

비즈니스를 수행하는 경영진이 현재의 전략을 검토하거나 새로운 '프리미엄' 디자인 아이디어를 창출하도록 하는 능력을 제공하기 위해 모든 연구결과들을 상기 정의에 따라 포착한 후 구체적인 '현장'으로 기술했다. 프리미엄 현장은 앞으로 다가올 프리미엄 가치의 다섯 가지 측면을 포함하고 있으며 20개 '요소'로 분류되어 다듬어졌고 이는 해당 현장을 풍부하고도 실행 가능한 도구로 구조화하고 있다. 이 현장은 경영자들이 기존의 브랜드나 디자인을 조사하는 기준으로 사용할 수도 있고 연구 기반의 새로운 디자인 아이디어를 창출하기 위한 전략적 비즈니스 청사진으로 활용할 수도 있다.

다음은 프리미엄 현장의 구성요소들이다.

측면 1 [진정성과 가치]는 다음과 같은 질문을 다루고 있다. “역사와 스토리텔링적 측면에서 볼 때 당신의 디자인 아이디어는 어디에서 왔는가?” “사람들이 그것을 통해 얻는 실제 가치는 무엇인가?”

1. 기원 요소(Origin Factor): 당신이 제안하는 디자인이 '메이드 인 ...' 라벨로부터 이익을 얻는가, 아니면 생산을 아웃소싱하는 경우 '디자인 인 ...' 라벨에서 이익을 얻는가? 이 부분을 가장 명확히 보여주는 좋은 사례는 애플인데 애플 제품에는 '디자인 인 캘리포니아(Designed in California)'라는 라벨이 붙어 있다. 물론 여기에는 아웃소싱 발생 시 사회경제적 측면에서 생산공정에 참여하는 사람들에게 어떤 상황에서라도 공정해야 하며 그렇지 않으면 브랜드의 평판과 프리미엄을 추구하는 스토리텔링이 빛 바랄 것임을 내포하고 있다.
2. 배타적 차별성 요소: “당신의 디자인은 특수하다고 인식되어 이익을 얻는가?” 미니(MINI), 아우디(Audi), 또는 알파 로메오(Alfa Romeo)와 같은 브랜드가 좋은 예가 되는데, 이들은 중산층도 여전히 접근 가능한 가격대지만 특수성으로 마진을 창출하는 브랜드들이다. 더 좋은 예로, 렉서스(Lexus)는 친환경 엔진 솔루션으로 상당한 차별성을 갖기 때문에 프리미엄 마진이 생성된다. 즉, 제품의 기술적 특징이 프리미엄 가격 정책을 뒷받침하는 것이다.

3. 가격 요소: “당신이 제안하는 디자인의 가격은 열망과 접근가능성 간의 균형을 맞추고 있는가?” 경험에 근거해 보면 ‘뉴 프리미엄’의 가장 높은 가격은 접근성 측면에서 제한적이어야 하지만 (“이것은 모두를 위한 제품이 아니다”) 잠재적인 브랜드 전도사들 중 최소 20%는 접근가능한 수준이어야 한다 (“나는 약간의 노력으로 그 제품을 손에 넣는다는 꿈을 실현할 수 있다”).
4. 잔존가치 요소: “당신의 디자인은 낮은 가격에도 불구하고 컬렉터블하다는 이미지로 인해 이익을 얻는가? (1980년대 스와치의 한정판 제품의 경우 로버트 벤추리(Robert Venturi)나 알레산드로 멘디니(Alessandro Mendini) 같은 디자인 거장이 만든 제품으로 희귀했으나 많은 사람들이 구매할 수 있는 가격 수준이었다) 뉴욕 유수의 박물관에서 볼 수 있는 할리 데이빗슨(Harley Davidson)이나 아르마니(Armani)를 생각해보자. 미술과의 연계를 기억하라. 박물관에 등장하고 문화적 대상으로 논의되는 것은 장기적인 성공을 노리는 모든 프리미엄 디자인과 디자인 기업의 꿈이 되어야 한다.

측면 2 [디자인과 경험]은 다음과 같은 질문을 다루고 있다. “우월한 디자인적 접근방식은 어떻게 프리미엄급 경험의 단계적 진화를 가능케 하는가?”

1. 총체성 요소: “당신의 디자인이 제품부터 서비스에 이르는 모든 접점에 걸쳐 체계적으로 추구됨으로써 이익을 얻는가?” 애플은, 제품부터 광고, 매장 디자인, 건물 설계, 서비스, 홍보에 이르기까지 통합적인 아이덴티티를 구축한 브랜드의 좋은 예로 자주 언급된다.
2. 장인정신 요소: “당신 디자인의 품질은 소재와 마감 측면에서 우월하다고 인식되고 있는가?” 스토리텔링에 기반한 디자인 품질의 가치는 피아트 500(Fiat 500)의 사례가 검증해주고 있다. 포드 카(Ka) 모델과 비교할 수 있는 이태리의 작은 미의 여왕 피아트 500은(두 모델 모두 동일한 폴란드 공장에서 제조) 크롬 느낌의 디테일, 아날로그처럼 보이는 디지털 인터페이스와 이태리 고급 자동차의 전통을 그대로 보여주는 스티치가 들어간 가죽 시트로 구성되어 있다. 그 결과 두 브랜드 간 가격 차이는 최대 20%다.
3. 디자인 리더십 요소: “당신의 브랜드는 언제나 우월한 디자인을 추구하는 이미지로 포지셔닝하고 있는가?” 좋은 예는 곳곳에서 찾아볼 수 있다. 간단히는 아디다스(Adidas)나 H&M같은 브랜드가 요지 야마모토(Yoji Yamamoto), 스티라 맥카트니(Stella McCartney), 칼 라거펠트(Karl Lagerfeld), 빅터 & 로프(Victor & Rolf)나 랑방(Lanvin) 같은 디자이너들과

손잡는 경우, 또는 삼성이나 LG같은 기업들이 아르마니나 프라다와 손잡고 모바일 기기용 하드웨어를 공급하는 사례를 꼽을 수 있다. 해당 브랜드 평판과 특정 라인의 판매가격 측면에서 이러한 요소가 주는 프리미엄 효과는 즉시 나타난다.

4. 인클루시브 요소: “당신의 브랜드는 그 디자인이 노인부터 다양화를 중시하는 그룹까지 다각화된 고객층들을 모두 아우르고 있는가?” 아프리카의 디지털 교육을 지원하기 위해 이브 베하 스튜디오에서 디자인한 칸타 OLPC(One Laptop Per Child) 노트북 컴퓨터는 특정한 윤리적 포부를 달성하기 위해 기능적으로 고안된 제품의 좋은 예가 되며 그 과정에서 지속가능성에 기반한 디자인은 제조사 및 후원사에 대한 평판까지 높여주면서 ‘새로운 쿨함(new cool)’의 대명사가 되었다.

측면 3 [혁신과 리더십]은 다음과 같은 질문을 다루고 있다. “당신의 기업은 혁신 프로세스를 전략적으로 구사함으로써 대중이 인지할 수 있는 비즈니스 리더십을 드러내고 있는가”

1. 혁신 요소: 당신의 브랜드는 의미 있는 혁신을 잇달아 동반하는 차세대 상품과 서비스를 내놓고 있는가? 혁신은 프리미엄 시장에서 브랜드의 위상을 유지시키는 핵심적 요소이다. 스위스의 프리미엄 시계 브랜드 태그호이어(TAG Heuer)는 디자인 중심의 혁신에 대한 접근방식을 통해 시계를 하나의 예술적 오브제로 끊임없이 재발명하는 놀라운 능력을 보여주고 있다.
2. 혁명적 요소: “당신의 브랜드는 과거 존재하지 않던 새로운 상품/서비스 카테고리를 체계적으로 창출하여 놀라운 혁신을 성공적으로 보여주고 있는가?” 이번에도 애플이 떠오른다. 아이팟, 아이폰, 아이패드와 아이튠부터 앱스토어에 이르는 모든 관련 어플리케이션과 서비스 등이 좋은 예가 된다.
3. 파트너십 요소: “당신의 브랜드는 시장의 다른 비즈니스 이해관계자들과 공동 소유의 브랜드나 디자인 아이디어를 구현하고 촉진, 지원하고 있는가? 몇 십 년 전만 해도 누가 디지털 청바지, 디지털 러닝화, 디지털 주얼리를 생각했겠는가? 필립스(Philips) 같이 전형적 엔지니어링 중심 브랜드가 패션이나 스포츠, 보석 같은 라이프스타일 업계의 일부가 될 줄 누가 짐작이나 했겠는가? 필립스는 리바이스(Levi’s), 나이키(Nike), 스와로브스키(Swarovski) 같은 기업들과 손잡음으로써 이들 브랜드가 프리미엄 가격의 혁신적인 제품들을 내놓을 수 있도록 했는데, 이들은 대부분 해당 상품/서비스 카테고리를 재정의하거나 심지어 완전히 새로운 카테고리를 만드는데 기여했다. 이것은 삼성, LG의 아르마니, 프라다와의 제휴와 같은 사

례에서 소개되었던 디자인 요소의 다른 측면을 분명하게 보여준다. 여기에서 중요한 것은 하드웨어 제조사의 시각이며 이들은 라이프스타일 브랜드를 고객의 마음과 프리미엄을 원하는 이들의 감성에 호소하기 위한 통로로 활용하고 있다.

4. 사고의 리더십(Thought Leadership) 요소: “당신의 브랜드가 선견지명 있는 이데올로기와 지식재산(IP) 창출 덕분에 과학계, 학계, 또는 문화계에서 리더로 인정받고 있는가?” 이 요소는 지극히 사적이다. 스티브 잡스가 없다면 애플은 어찌 되었을까? 창업자, 대표자, 선견지명 있는 리더가 사라진다면 위대한 프리미엄 브랜드들은 어떻게 될까? 오늘날 사람들은 제품을 추구하지 않는다. 스토리와 의미를 추구한다. 그러므로 미래는 단순한 경영을 넘어서 미래에 대한 나름의 비전을 명확히 제시하고 추진하는 비즈니스 리더들의 것이다.

측면 4 [마케팅 커뮤니케이션과 유통]은 다음과 같은 질문을 다루고 있다. “당신의 프리미엄 디자인은 경쟁력 있게 포지셔닝, 커뮤니케이션, 유통되고 있는가?”

1. 민중적 요소: “당신의 브랜드는 아래에서부터 위로 올라가는, 잘되면 팬들에 의해 바이러스처럼 전파되는 특징을 선호하는가?” 피아트 500은 제품 브랜드가 가진 유구한 역사 덕분에 2007년 출시 당시부터 이태리인의 국민차로 자리매김할 수 있었다. 이것은 이탈리아의 산업 및 라이프스타일 발전의 이정표가 되었던 오리지널 500 모델에 대한 기억 때문이었다. 전염성 강한 온라인 캠페인은 사람들이 신화적인 500 모델에 대해 나름의 시각과 스토리라인을 함께 구상하게 만들었고 이로 인해 피아트와 담당 광고대행사는 사람들의 마음을 읽고 디지털, 아날로그 자산 모두를 공동으로 만들어낼 수 있었다.
2. 이미지 요소: “당신의 브랜드 광고가 최고의 기준과 최신의 경향을 반영해 아트 디렉팅 되고 있는가?” 1990년대 브랜드 성공 초기 당시 삼성이 저가 가전 제조사의 이미지를 탈피하기 위해 피터 아넬(Peter Arnell)에게 의뢰해 디자인 했던 패션 중심의 캠페인 사례에서도 알 수 있듯이, 프리미엄의 세계에 입문하기 위해서는 그에 걸맞는 회사의 이미지를 기본적으로 갖추는 데서부터 시작하는 것보다 좋은 방법이 없다. 따지고 보면 미의 여왕이 무대에 등장할 때는 항상 메이크업과 스타일링을 제대로 준비하기 때문이다.
3. 유명인사 요소: “당신의 브랜드는, 돈 받고 광고해주는 역할이 아닌 실제 생활 속에서 자연스럽게 그것을 사용하고 보여주는 유명인사와 순수하게 연관되어 있는가?” 이 사례의 진정한

질문은 누가 당신의 잠재적인 홍보대사가 되어야 할 것인가가 아니라 어떤 스토리와 누구의 헌신이 프리미엄 브랜드라는 평판을 진정으로 구축할 수 있느냐가 되어야 할 것이다. 타이거 우즈와 함께 특별한 골프용 시계를 개발했던 태그 호이어는 브랜드의 기술적 완성도에 대한 대중의 신뢰감과 우즈의 화려한 이미지가 최적의 균형을 이루어 광고 캠페인으로 전달된 좋은 사례였다. 그러나 타이거 우즈의 명성에 먹칠을 했던 뒤이은 성 추문은 유명한 마케팅의 이면도 보여주고 있다. 즉, 아이콘의 추락이라는 리스크도 있다는 것이다. 여기에서 중요한 것은 유명인들이 자신의 실생활에서 당신의 브랜드를 좀더 사용하도록 하는 것이다. 미국에서 도요타 자동차의 프리우스를 운전하는 카메론 디아즈가 좋은 예가 된다.

4. 적절한 배치 요소: “유통상에서의 또는 물리적인 위치, 미디어, 영화, TV 쇼를 비롯해 유행을 선도하는 어떤 곳이건 간에 관계없이 당신의 브랜드는 올바른 장소에 제대로 배치되어 있는가?” 홍콩에서 주류시장에 진입하는 바람에 프리미엄 이미지에 손상을 입었던 하이네켄(Heineken)부터 갱스터 래퍼의 뮤직 비디오나 파티와 어설픈게 관계를 끊으려다가 논란을 일으켰던 크리스탈 샴페인(Crystal Champagne)에 이르기까지 ‘올바른 장소에 놓이지 못했던’ 브랜드의 사례는 그것 하나만으로도 책 한 권은 쓸 수 있을 만큼 무궁무진하다. 페로니(Peroni) 맥주가 런던 패션 거리의 쇼윈도에 제품을 전시했듯이 이 요소는 미디어와 대중문화뿐 아니라 유통업체와 적절한 장소를 포함해 각 브랜드를 표현할 공간을 디자인함으로써 브랜드 포지셔닝의 핵심을 유지하기 위한 열쇠가 된다.

측면 5 [지속가능성과 단순간결함]은 다음과 같은 질문을 다루고 있다. “당신의 프리미엄 포지션은 개인적, 사회적, 생태학적 차원에서 더 나은 삶을 누리하고자 하는 사람들의 사적이고 집단적인 욕구를 어떻게 충족하고 있는가?”

1. 친환경 요소: “당신의 프리미엄 전략은 우월한 환경적 효율성을 체계적으로 구현하고 있는가?” 렉서스가 하이브리드 엔진을 프리미엄 모델에 도입한 사례는 여기서 좋은 참고자료가 된다. 언급해야 할 또 다른 부분은, 사람들이 직접 선택하고 힘들게 손에 넣은 프리미엄 제품에 갖는 감정적 애착이 소비주기를 연장시킬 수 있고 이는 궁극적으로 제품 교체빈도를 낮춰 폐기물이 덜 나오도록 하는 결과로 연결될 수 있다는 점이다. 럭셔리와 프리미엄 상품에 대한 색다른 시각이긴 하지만 틀린 얘기는 아니라는 것이 좀더 통합적인 전문가들의 의견이다.
2. 사회적 요소: “당신의 회사가 시장에서 지역사회의 이익을 위한 활동을 지원, 촉발하고 있는

가?” 명품 회사들은 2007년 짐 벤델(Jem Bendell) 교수가 “진짜 명품(Deeper Luxury)” 논문에서 입증했듯이 이 점에 있어서 최선을 다하고 있지는 않은 것 같다. 이 요소는 프리미엄 브랜드가 사회문화적 측면에서 럭셔리가 더욱 매력적으로 보일 수 있게끔 한 단계 발전시키는 좋은 기회가 될 것으로 보인다. 갭(Gap)과 모토롤라(Motorola)가 U2 보노의 아프리카 에이즈 근절 RED 자선 프로그램을 후원했던 것이 좋은 예가 된다. 사회정의와 공정성을 실현하는 동시에 지역사회가 중요하게 다루는 것을 브랜드 가치 및 전략과 연계시키며 프리미엄 브랜드의 새로운 비전을 디자인할 기회가 바로 여기에 있다.

3. 사적 요소: “당신의 프리미엄 디자인 아이디어가 개인의 안녕을 실현하고 육체적, 감정적, 영적 상태의 개선을 돕는가?” 끊임없이 변화하는 세계에서 개개인에게 적합한 스토리텔링으로 뜻 깊은 의미를 창출하는 한편 사람들의 삶을 편하게 하는 솔루션을 생각하고, 디자인하고 생산하는 능력은 진정한 프리미엄을 표현하기 위한 열쇠가 될 것이다. 이것은 바디샵(The Body Shop) 같은 브랜드의 사업 초창기에 목격할 수 있는 요소였는데, 안타깝게도 시간이 흐르면서 해당 브랜드의 기본적인 정신을 이해하지 못하고 이와 무관한 것을 추구하는 거대 기업이 인수하면서 사라져버렸다. 아니타 로딕(Anita Roddick) 같은 비전 있는 창업자가 회사를 그저 그런 경영진의 손에 남기고 떠난다면 어떤 일이 벌어지겠는가?
4. 단순간결성 요소: “당신의 프리미엄 디자인 아이디어가 상호작용과 관계성, 사용편의성을 체계적으로 증진시켜 사람들의 삶에서 복잡함을 덜어주고 있는가?” 현대 디지털 시대의 모든 단점들 중에서도 우리 한 사람 한 사람을 겨냥한 복잡성과 커뮤니케이션의 어수선했음은 가장 큰 스트레스 요인이라고 볼 수 있다. 선도적인 디지털 하이테크 브랜드인 필립스는 사람들의 삶을 개선한다는 이 구체적인 측면을 다루는 데 있어 기술적 과부하를 충분한 의미심장함으로, 혼란을 단순함으로 대체하며 디지털 하이엔드를 새롭게 정의해나가기로 했다.

본 단락의 도입부에서 우리는 프리미엄 현장을 “전략/지식 툴”로 정의했는데 그 이유는 해당 현장이 연구의 모든 결과를 포착하고 있을 뿐 아니라 프리미엄 창출을 실행으로 연결시키는 과제 또한 달성했기 때문이다. 모든 측면과 요소가 똑같은 중요성을 가진 것으로 간주되어야 하며 20개 요소에서 다루어졌던 프리미엄 명제는 장기적 이익 창출을 위해 서로 균형을 이루어야 하는데 그 이유는 그들 조건은 함께 사회적으로 선호되는 것이 무엇인지에 대한 공감대를 형성하므로 이를 통해 사람들의 사고방식을 예상하거나 충족시킬 수 있기 때문이다. 동시에 일단 전략이 프리미엄의 모든 측면을 기반으로 정의되고 나면, 구체적인 사물, 디지털 어플리케이션, 그리고 관련 서비스를 통해 프리미엄 명제를 표현하는 것은 특정 집단의 비즈니스 전문가들, 즉 디자이너들에게 달려 있다. 알다시피 디자인이란 회사와 회사의

디자이너들이 결정한 사물의 외관만으로 논의되는 경우가 많다. 하지만 디자인은 신제품 개발의 이면에 있는 복잡한 경영과정과 비즈니스 툴, 그리고 비즈니스와 라이프스타일 양쪽의 측면에서 새로운 명제를 정의하는 과정으로 구성되어 있다. 그러므로 우리는 몇 가지 구체적인 사례를 이용하여 프리미엄 디자인 요소를 보여주고자 한다. 그리고 나서 프리미엄을 구현가능케 하는 디자인 프로세스 경영의 우수사례를 살펴보고자 한다.

PARAGRAPH 3

디자인의 재료: 새로운 프리미엄의 경험

아이러니컬하게도 ‘디자인이란 무엇인가’에 대한 가장 정확하고 포괄적인 정의 중 하나는 디자이너나 건축가가 아니라 오레곤 대 영문학 명예교수인 로버트 그루딘(Robert Grudin) 박사에게서 나왔다. 최근 그가 내놓은 저서 ‘디자인과 진실(Design and Truth)’에서 그루딘 교수는 디자인을 구조와 툴, 규제라는 수단을 통해 에너지에 통로를 제공하는 매개체라고 쓰고 있다. 디자인 덕분에 혼돈이 판을 치는 대신 명확한 목표와 방향성에 대한 분명한 인식이 자리잡게 된다. 우리는 디자인에 대한 그의 다소 철학적인 정의에 전적으로 동감하는데, 그 이유는 특히 이 정의가 디자인의 기능적 관점에 대한 이해에서 나왔기 때문이다.

그와 동시에 우리는 좋은 디자인을 단순한 기능을 넘어선 아름다움의 매개체로 보고 싶다. 고대 로마의 수자원 공학은 우리에게 송수로를 남겼는데, 이 송수로가 당시에는 순수하게 물을 수송하는 기능적인 역할로만 인정받았겠지만 지금 우리는 이 송수로를 보며 그 비례감과 순수한 아름다움에 감탄하고 있다. 이것이 궁극적으로 디자인이 제공할 수 있는 것이라고 본다. 이러한 디자인과 아름다움간의 연관성이 가장 필요한 곳이 아마도 현대 유럽일 것이다. 도시가 미래의 프리미엄을 키우는 인큐베이터이라는 점은 이미 언급했는데 그 이유는 도시가 오늘날의 유행을 선도하는 라이프스타일을 담고 있는 곳이기 때문이다. 하지만 우리의 도시는 어떻게 설계되어 있고 프리미엄 경험은 우리의 도시 환경에 어떻게 주입되어 있는가? 이러한 맥락에서 도시미화(beautification)는 새로운 프리미엄 사고가 전통적인 소비의 카테고리를 훨씬 넘어서 적용될 수 있음을 입증할 기회를 줄 것이다. 우리는 프리미엄과 그 가치를 마케팅 전술이라는 좁은 틀이 아니라 어디나 존재하는 기회라는 비전 있는 분야로 간주한다. 우리는 도시 설계를 전략적 투자로 보고 있으며 그 안에서 솔루션들이 탄탄하지만 호소력 있고, 기능적으로 혁신적이지만 미적으로도 우월하고, 즉시 응용 가능하지만 장기적으로도 지속되는 것들이어야 한다고 본다.

도시 마케팅과 이를 대표하는 디자인 솔루션들은 지난 20년간 주요 테마가 되어 왔다. 경기침체가 시작된 이후 공공예산이 줄어들면서 디자인을 도시환경에 적용하고자 하는 것은 더욱 어려운 과제가 되었다. 이러한 새로운 상황에서 이태리 레지오 에밀리아(Reggio Emilia)의 산티아고 칼라트라바(Santiago Calatrava) 교각과 같이 두드러지게 눈에 띄는 대상의 시대는 이제 끝난 듯한데 그 이유는 물론 엄청난 비용이다. 색다르고 좀 더 미래지향적인 도시미화를 위한 프리미엄 디자인 전략은 네덜란드 아인트호벤의 공항 비즈니스 클러스터인 플라이트 포럼(Flight Forum)에 스타 건축가인 위니 마스(Winy Maas)가 디자인한 조명의 사용을 좋은 사례로 들 수 있겠다. 마스는 주변환경과 동떨어진 조형물을 세우지 않았다. 대신 매우 세련된 푸른 조명으로 도로와 시설물을 통합하는 마스터플랜을 짰다.

이 작업은, 오전 9시부터 오후 5시까지 회사원들이 일하는 시간을 빼면 인적이 드문 빌딩숲과 고속도로에서 야간에도 가시성을 확보해야 한다는 기능적 필요에 의해 수행되었다. 이 지적인 선택의 주된 목적은 대단히 실용적인 것이었다. 인공발광조명의 특정한 색상 주파수 때문에 약물중독자들은 자신의 정맥을 볼 수가 없었고 이로 인해 야간에 플라이트 포럼에서는 마약 거래가 이루어지지 않았다. 흰색이나 구식의 노란 나트륨 조명이었다면 이야기가 달랐을 것이다. 하지만 마스의 재기 넘치는 디자인은 이러한 실용적 요건을 차용해 플라이트 포럼을 아름다운 명소로 바꾸어 놓았는데, 순전히 기술적인 인프라가 네덜란드 디자인과 세계 혁신 조명 트렌드의 중심에 있는 '빛의 도시'를 만나 잠재적 브랜드 경험으로 탄생하는 순간이었다. 건축가 마스가 수행한 플라이트 포럼 프로그램의 이러한 측면은, 프리미엄 디자인 사고가 도시설계와 전략적 포지셔닝에 적용된 좋은 예라고 볼 수 있을 것이다.

본 단락에서는 조명과 디자인이라는 주제를 계속해서 다루게 되는데, 먼저 조명 중심의 솔루션을 적용한 덕분에 프리미엄 마진도 얻고 혁신도 이룸으로써 디자인으로 큰 차이를 만든 여러 사례를 소개하기로 한다.

우리가 굳이 조명을 선택한 것은 이것이 무형의 것이면서 어디에나 존재하기 때문에 공극의 범용재(commodity)로 볼 수 있기 때문이다.

따지고 보면 백열전구와 네온전구가 발명된 이후 내외부 조명 디자인은 보편적이고 비용부담도 많이 줄었다. 아마도 많은 이들이 이 분야는 프리미엄 솔루션을 기대하기 힘든 분야라고 여길지도 모르겠지만, 이 영역은 디자인으로 차이를 만들 수 있는 영역이다. 물론 우선적으로 아킬레 카스티글리오니(Achille Castiglioni)같은 이탈리아 거장이 디자인한 아름다운 조명기구도 있고 아르테미데(Artemide) 같은 이탈리아 명품 브랜드도 있다. 여기에서 디자인은 가장 전통적으로 추구되어 온 예술적 의미를 살리기 위해 활용되며 그 결과물인 아름다운 제품은 박물관에 전시되거나 공적, 사적인 디자인 컬렉션의 일부로 현대 앤틱의 지위를 누리며 귀중한 잔존가치 효과를 보장받고 있다.

그러나 그루딘의 경우에서 배운 바와 같이 우리는 디자인의 좀 더 색다르고 고양된 기능을 믿는다. 미학적 대상의 예술적인 창조뿐 아니라 에너지, 가능성, 기회를 실질적으로 조직하여 기능이 아름다움으로 승화되는 창조적인 솔루션을 내놓는 것이다.

이 점에서 디자인이 어디에서 나오는가 보여주는 아주 좋은 예가 필립스 조명의 최고디자인책임자(CDO)인 로지에 반 데르 하이덴(Rogier van der Heiden)이 2010 TEDX 암스테르담에서 한 연설이다. 그는 자연스러운 어둠이 인공적인 조명만큼이나 디자인에 있어서 중요하다고 말하면서, 가장 발전된 솔루션을 구현하는 신기술로 LED 장치를 소개했다. LED는 빛을 발산하는 전자기기로 밀리미터(mm) 사이즈까지 작아질 수 있다. 이 하이테크 장치를 수백 명의 청중들에게 제대로 보여주기 위해 하이덴은 약 50cm X 50cm 정사각형 형태의 200배로 확대된 LED 장치를 손에 들고 나왔다. 시연을 위해 일부러 제작한 이 장치를 가지고 하이덴은 스위치를 껐다 켜다 하면서 필터가 컬러링을 어떻게 구현하는지, 렌즈가 빛의 방향을 어떻게 설정하는지를 시연했다. 이것은 디자인의 힘, 즉 기술적 가능성을 극대화하고 이를 간단한 솔루션으로 승화시켜 세계를 아우르는 원대한 비전 내에서 사람들의 삶을 개선한 사례를 명료하게 보여준 시연이었다. 위의 모든 사례에서 프로세스의 가장 중심에는 사람이 자리하고 있다.

조명과 디자인을 탐구하는 우리의 여정은 TV와 같이 고도로 범용화된 카테고리의 재정의에서부터 독특한 경험디자인을 통한 의료경험의 재발견으로 우리를 이끌게 될 것이다. 우리는 선진국의 어떤 가정에서든 쉽게 발견할 수 있는 아주 간단한 아이টে에 대한 탐구를 시작했다. 즉, 조명의 원천인 빛과 이를 담고 있는 램프가 그것이다. 이제 디자인이 어떻게 대량생산 제품의 원가와 프리미엄 마진 간 차이를 만들어낼 수 있는지를 소개하고자 한다.

1891년, 가난한 시골 지역이던 네덜란드의 누르드 브라반트(Noord Brabant)에 설립된 필립스 창업의 중심에는 전구를 디자인, 제조, 유통시키던 필립스 형제 안톤(Anton)과 제라드(Gerard)가 있었다. 당시 진짜 프리미엄 제품이던 전구는 선진 도시의 옥외 솔루션으로서 먼저 러시아, 그리고 유럽의 다른 지역으로 퍼져 나갔고 이후 엑스레이 튜브, 라디오 밸브 튜브, TV 튜브 등 새로운 영역으로 적용가능성이 확대되면서 상당한 마진을 창출하여 필립스는 이와 관련된 과학적 연구와 디자인 연구 프로그램에 7%의 투자를 유지할 수 있게 되었다. 1963년 소니(Sony)와 공동으로 녹음이 가능한 오디오 카세트 테이프를 발명하고 1970년대 후반 콤팩트 디스크를 만든 필립스는 조명과 깊은 연관성을 유지하고 있는 기업으로 지금까지 남아있다. 그러므로 필립스가 유연한 하이테크 LED 조명을 활용한 디자인 제품 리빙컬러스(LivingColors)를 개발하고 성공적으로 소비시장에 마케팅 한 것은 놀랄 일이 아니다. 2003년, 리빙컬러스를 시작하면서 LED가 아인트호벤과 같은 도시의 옥외조명에 널리 채택되었다. 그러나 가정과 같은 사적인 실내공간에서는 사람들이 이 새로운 기술 플랫폼을 누릴 수 없었다. 필립스의 전형적인 디자인 접근방식에 따른 리빙컬러스의 출발점은 순수한 기술을 디자인에 적용하는 것이 아니라 더 나은 미래를 향한 사람들의 꿈과 바람에 대한 통찰을 적용하는 것이었으며, 이는 다음과 같다.

“나는 우리 집 인테리어를 바꿔 가족과 친구들, 그리고 나에게 딱 맞는 환경을 만들고 싶다.”

이 인간적인 소망을 바탕으로 해 여러 부서원들로 구성된 팀이 모여 통합한 싱글 LED 소스 솔루션은 최대 1천 6백만 가지의 색상을 발산하고, 아이팟의 셔플 포맷을 따르는 딱딱하고 투명한 플라스틱 케이스에 담긴 매우 사용성이 뛰어난 리모컨으로 조종된다. 최종 결과물은 일반적인 대량소매시장을 통해 유통되긴 했지만 가격변동성과 단계별 할인을 통해 높은 마진을 창출했으며 동시에 조명 분야의 프리미엄 브랜드라는 필립스의 이미지를 굳건히 했다.



필립스의 리빙컬러스: 홈 인테리어를 위한 LED 솔루션

Image source_ http://www.flickr.com/photos/philips_newscenter/3943973543/in/set-72157622433123850/lightbox/

이탈리아의 디자인 학자인 로베르토 베르간티(Roberto Verganti)는, 필립스 이전에 아르테미데社에서 표준전구에 바탕을 둔 유사 솔루션을 내놓았지만 디지털 시대 이전의 기술적 한계 때문에 높은 가격대의 비례상으로 덜 우아한 제품이 나왔다고 밝혔다. 그러므로 리빙컬러스가 사람들의 잠재적 니즈를 파악하고 진정성, 기원, 디자인 리더십, 혁신, 단순간결성이라는 다양한 측면에 걸쳐 프리미엄 현장에 언급된 요소들을 좀 더 적절히 조합하여 소비시장에 B2B 산업을 위해 고안된 어플리케이션을 혁신적으로 도입함으로써 인테리어 조명 시장에 대변혁을 일으켰다고 결론지을 수 있겠다.

이윽고 홈 인테리어에서 조명을 색다르게 이용하는 필립스의 디자인적 시각은 리빙컬러스를 탁상 조명에서부터 조각품에 이르기까지 전방위적 프리미엄 제품 및 액세서리 브랜드로 확장시키는 결과를 낳았다. 리빙 화이트(Living Whites) 램프는 끝없는 빛의 조합을 통해 수백 가지로 달라질 수 있는 색상으로 아름답게 세상에 적용되었다. 이것은 통합적인 특정 무드를 고정하거나 응용적 조합을 가능케 하여 단순히 한번의 터치로 자신이 가장 좋아하는 분위기를 다시 불러낼 수 있게 했다.

혁신적인 디자인 전략의 두 번째 사례는 더욱 고난이도의 도전과제를 다루고 있는데, 마진이 빠르게 소멸되는 TV를 프리미엄 제품으로 리포지셔닝해야 한다는 것이었다. TV는 가격대와 고급스러움이 계속해서 하락해 이제는 뱅 앤 올룹슨(Bang & Olufsen) 같은 명품 브랜드를 제외하고는 범용화의 단계로 내려간 제품군이 되었다. 거의 10년 전, 소니는 일본과 미국을 무대로 자매 브랜드 칼리아(Qualia)를 런칭했으나 오래가지 못하고 프리미엄 소비가전 시장의 상부로 진입하는 대신 기존 시장으로 물러나 앉고 말았다.

필립스 디자인의 경우 이러한 상황에서 주어진 도전과제는 다양했다. 가격 침식(price erosion)이 유통 중심의 마케팅 전략과 상품의 기능을 강조하는 광고와 만나면 비즈니스가 가격전쟁으로 치달을 수밖에 없고 수익에 빨간 불이 들어올 위협에 계속해서 노출된다. 예전에는 (지난 세대) TV 가격이 선진국 가구 평균 연소득의 3% 가량을 차지했다. 이것은 아주 초창기 TV 시대의 이야기가 아니다.

1930년대 후반, 필립스가 TV의 생산과 판매를 시작했을 당시 TV는 사치품이었다. 1937년 기준으로, TV 한 대의 가격은 가구 평균 연소득의 40%를 차지했으며 전체적인 판매, 서비스, 광고는 TV 제품의 '럭셔리한 느낌'에 부합하는 것이었다. 뿐만 아니라 '점진적인 혁신'으로는 TV 카테고리에서 더 많은 잠재력을 끌어내기에 역부족이었다. 어떠한 끝내주는 어플리케이션이 도입되건 간에 느리지만 불가피한 가격 하락은 계속되었고 DVD 등 주변기기의 경우 앞서 언급한대로 매월 2% 정도 수준씩 떨어졌다. 필립스 디자인에서는 여러 부서원들로 구성된 팀을 만들어 이 문제를 다룸으로써 게임의 법칙을 바꾸었는데 다음과 같은 정확한 상황보고가 나왔다.

“소비자들의 감성적 관심사와 라이프스타일을 직접 다루고 소비자의 인테리어에 부합되며 좀 더 흡인력 있는 시각적 경험을 제공하는 제품을 디자인한다.”

이러한 과제를 해결하기 위해 디자이너, 연구원, 소비자 라이프스타일 전문가, 조명 전문가 등 다양한 인력으로 구성된 팀이 만들어졌다. 파격적인 혁신 솔루션을 촉발한 것은 원천 소프트웨어였는데 픽셀의 흐름을 색깔을 통해 역동적인 백라이트에 연결할 수 있는 기술이었다. 앰비라이트(Ambilight) 어플리케이션은 오레아(Aurea) 디자인의 중심에 있었으며 더 나아가 디스플레이의 프레임워크로 구현되었다.



필립스의 오레아 프리미엄 라인

Image source_ http://www.flickr.com/photos/philips_newscenter/4115223640/in/set-72157622271620835/

파격적인 혁신과 디자인 전략이 제품으로 실현되자, 더 많은 마케팅 접점에 걸친 총체적 디자인이 그 뒤를 따르게 되었다. 제품 디자인 다음에는 이벤트 디자인이 수행되어 오레아(Aurea) 프로젝트의 프리미엄적 성격을 강화했다. 새로운 필립스의 프리미엄 TV 런칭은 2007년 6월 21일 파리에서 있었는데

그 자리에는 패션 모델, 유행을 선도하는 패셔니스타들이 참석했으며 리빙컬러스를 통한 LED 조명효과도 동원되었다. 필립스 같은 브랜드로서는 상당히 독특하게도, 이날 행사는 명품 브랜드 랑방(Lanvin)과의 긴밀한 공조를 통해 기획되었으며 고급 주얼리 디자이너 로렌즈 바우머(Lorenz Baumer)의 지원 하에 이루어졌다. 프리미엄 브랜딩의 총체적 접근방식을 강조하기 위해 광고 캠페인 역시 매우 세련되게 만들어졌다. 홍콩 출신의 세계적 감독 왕가위가 한 편의 영화처럼 제작한 TV 광고와 네덜란드 톱 모델 리안 텐 하켄(Rianne Ten Haken)의 아름답고 호소력 있는 사진으로 꾸며진 인쇄광고, 보그, 월페이퍼를 비롯해 유행을 선도하는 프리미엄 매체에 관련 기사를 등장시키는 미디어 플래닝이 병행되었다.

프리미엄 현장과 관련해서는 가치의 측면(기원, 배타적 차별성), 경험의 측면(총체적인 경험, 디자인 리더쉽), 혁신의 측면(두 개 이상 기업의 상호 연관성 없는 사업부문의 통합에 의해 뒷받침 된 혁명적 혁신), 마케팅 커뮤니케이션 측면(유명인사 이미지), 단순간결성 측면 등이 어떻게 강력하게 충족되어 디자인의 힘으로 해당 카테고리의 포화된 시장에 성공적으로 진입할 수 있었는지 역추적이 가능하다.

디자인 중심의 프리미엄 사례 중 세 번째는 필립스의 의료임상 사업부문의 혁신적인 프로젝트에서 다학제적으로 활용된 조명에서 시작한다. 이 영역에서는 일반적으로 디자인이 실질적인 기능적 탁월함을 넘어서기를 기대하기 힘들다.

그러나 우리는 사람 중심의 디자인이, 이와 관련된 모든 경제적 이해관계자들을 위한 프리미엄 마진과 사용자들을 위한 경험적 이익 창출을 통해 의료시스템 같이 실용적인 B2B 부문을 어떻게 재정의했는가를 보여주고자 한다. 해당 부문의 디자인은 언제나 우리가 그곳에서 보내는 순간의 복잡미묘함을 잘 이해하고 있어야 한다. 정기적인 검진, 응급실 입원, MRI 스캐너 이용, 또는 비슷한 기계를 사용하건 간에 이 모든 상황에 처하는 것은 결코 쉽지 않다. 누구든 환자로서 그러한 상황에 놓이고 싶지 않을 것이며 특히 어린이나 노약자, 또는 건강상태를 임상적으로 조사해야 하는 사람이라면 더욱 그럴 것이다.

병원 직원들도 마찬가지이다. 간호사들과 방사선 기사가 매일 겪는 경험은 다소 힘든 것일 수 있다. 예를 들어 새로운 병원 관리 체계에서는 효율성이 요구되는 반면 환자들을 돌보는 데 있어서는 항상 어느 정도의 감정적 동조가 필요할 것이다. 궁극적으로는 진짜 인간적인 보살핌만이 의료경험의 차이를 만들 수 있기 때문이다. 이러한 분석은 몇 가지 근본적인 인간 중심의 질문으로 이어진다. 사람들이 의료검진을 받기 위해 찾는 병원의 환경조건을 어떻게 개선할 수 있을까? 병원을 무섭지 않은 곳으로 만들려면 어떻게 해야 할까? 오늘날 병원들이 민간 및 공공-민간 의료서비스 제공 간 경쟁이 심화되는 시장에서 자리를 잡아갈 필요가 있음을 명심하자.

궁극적으로 디자인에 관한 핵심적인 질문은 이것이다. 미지의 것을 인간, 특히 아이들과 노인들이 좀 더 참을 수 있을 만한 것으로 만들려면 어떻게 해야 하는가? 이러한 중요한 과제에 대한 총체적 해답은 필립스 디자인에 의해- 고도로 통합적인 환경의 형태로 제시되었다. 즉, 역동적인 조명, 소리, 시야와 의료기기가 함께 어우러져 마음에 안정을 주는 독특한 경험을 제공하는 것이다. 검진실 전체가 누에고치처럼 만들어진 한편 천장의 동영상은 환자를 검진의 여러 단계로 인도한다. 아이들은 만화로 행동을 지시를 받는다. 베이비붐 세대들은 자연스러운 분위기에 녹아 들게 된다. 병원 직원들은 스트레스를 낮추고 환자들과의 관계를 개선시켜주는 미적으로 우수한 공간에서 다양한 시술을 수행하게 된다. 앰비언트 익스피리언스 (ambient experience)의 초석으로 LED 조명을 사용한 50여 어플리케이션이 2005년부터 시카고에서 상 파울루, 네덜란드부터 중동에 이르는 다양한 지역에 설치되었다.

이 경험을 관장하는 전략적 디자인 DNA는 “앰비언트 익스피리언스 디자인 (AED)”이다.



기능적 프리미엄의 실제 가치가 어떻게 AED 병원 사업부문의 측정 가능한 성과로 연결 되었을까? 프리미엄 비전 채택의 선두주자인 시카고의 루터교 아동 병원(The Chicago Lutheran General Children's Hospital)에서는 AED 시스템 디자인 솔루션 덕택에 MRI 스캔 시행 중 어린이 환자의 진정제 투여 비율을 최고 40%까지 낮출 수 있었다고 전해왔다. 환자들이 긴장을 풀게 되면서, 이들을 안정시키기 위해 화학적 요법을 사용해야 하는 빈도가 낮아질 수 있었으며 반복해서 측정해야 하는 상황 또한 감소하는 효과가 있었다. 이것은 환자를 위한 의료품질 개선으로 이어지며 의약품 및 방사선에 대한 노출을 줄일 뿐 아니라 분별 있는 가격 효율성을 제공하여 경영의 생산성을 제고하고 '병원 브랜드'를 홍보하는 강력한 마케팅 도구가 된다. 일례로 시카고 도심 지역 소비자 시장조사에 따르면 환자와 가족 중 30%가 앰비언트 익스피리언스 솔루션이 설치, 운영되는 병원에 관련된 의사의 조언을 듣고 병원을 선택하고 있었다.



병원을 위한 앰비언트 익스피리언스 디자인 솔루션

Image source_ http://www.flickr.com/photos/philips_newscenter/sets/72157622227463686/

우리는 AED를 채택한 병원들이 바로 프리미엄 비즈니스를 구현하는 고품격 디자인의 선두주자들이라고 자신 있게 결론지을 수 있었다. 그러나 포함해야 할 사항이 더 많이 남아 있다. 이 총체적인 디자인 솔루션은 중동의 호화로운 병원부터 미국, 유럽의 주요 의료기관에 이르기까지 다양하게 적용되며 브라질의 리우데 자네이루, 미나스 제라이스, 에스피리토 산토 등지에서 수행되는 프로젝트를 위해서는 좀 더 금전적으로 접근 가능한 모듈형 버전이 테크놀로지 솔루션 포트폴리오를 유연하게 확장시킬 수 있는 기회와 함께 이에 따른 가격책정의 탄력성도 함께 제공하게 된다. 이 가격책정 정책은, AED의 디지털 모듈화와 디자인의 배경에 있는 인본주의적 동인에 의해 구현되었는데, 어떤 경우에도 호화스러운 치료를 누릴 수 있는 부자들뿐 아니라 훨씬 더 다양한 사회계층의 환자들에게 더 나은 의료 솔루션에 접근할 수 있는 기회를 제공해주는 것이 목적이었다. 우리는 이러한 '특권의 민주화' 속에 우리가 '디자인으로 창출하는 프리미엄'이라 부르는 것의 가장 강력한 측면이 놓여 있다고 믿는다.



암스테르담 공항의 AMBIENT 익스피리언스 디자인 솔루션

Image source_ http://www.design.philips.com/philips/sites/philipsdesign/about/design/imagebank/gate_g7.page

본 단락을 마무리하면서, 출발점에서 던졌던 질문으로 돌아가보도록 하겠다.

디자인이란 무엇인가? 특히 퓨처 프리미엄이라는 가치의 맥락에서 디자인이란 무엇인가? 좀 더 일반적으로 풀어 말하자면, 로얄 필립스(Royal Philips BV)의 최고디자인책임자(CDO)였고 1991년부터는 필립스 디자인의 대표이사를 맡은 스테파노 마르자노(Stefano Marzano)는 디자인을 ‘사랑의 행위’로 정의했다.

조명의 여정을 2세기 전 유럽의 가난한 농업 지역에서 처음 생겨날 당시부터 도시 옥외나 병원 등 공공장소, 편안한 실내공간에서의 고품격 경험을 위한 패러다임으로 변화시키는 선진 솔루션에 이르기까지 쫓 따라가 봄으로써, 우리는 프리미엄이라는 것이 해당 카테고리에서 게임의 법칙을 어떻게 변화시켰으며 사람들의 삶을 어떻게 개선했는지 볼 수 있었다. 이제는 경영 프로세스로서의 ‘디자인’으로 옮겨갈 차례이다.

이제 다뤄야 할 질문은 디자인을 복잡한 기업 포트폴리오 내에서 전략적 연관성과 운영상의 효율성과 함께 비즈니스 프로세스로서 어떻게 생각하고, 활용하며, 조직해야 하는가 이다. 이 근본적인 과제를 해결하기 위해서는 새로운 여행을 떠나야 할 것이다. 이번에는 미래를 그린다는 포부를 가졌던 1960년대 필립스의 역사와 함께, 자연스러운 감수성이 동인이라는 것이 그와는 완전히 다르지만 프리미엄 중심이라는 점은 유사한 북 이태리 비즈니스 구역, 그리고 올가닉 패션의 경제적 성공을 디자인이 어떻게 구현하고 있는지를 살펴보도록 한다.

PARAGRAPH 4

하이 디자인(High Design): 반복적 재생이 가능한 프리미엄의 미래를 향하여

2002년, 웨스트민스터 대학 디자인 경영학 석사과정 중 작성한 백서 ‘전략적 디자인 경영과 컨설팅의 역할’ 도입부에서 브라이언 길레스피(Brian Gillespie)는 기업의 전략수립과 실행단 양측의 상부에 디자인을 포함시키는 데 성공할 수 있는 핵심 요소를 밝히고 있다. 이 내용은 필립스 디자인이 1920년대 탄생 이래 달성한 주요 성과와도 매우 맞아떨어진다. 1991년 이래 스테파노 마르자노의 지휘 하에 필립스 디자인은, 과학적 진보와 기술적 연구의 힘을 믿던 엔지니어링 기업의 중심에서 정의되고 발전한 인본주의적 비

전을 지향해왔다. 필립스 디자인은 '하이테크'적 성향을 보완하기 위해 '하이 디자인'이라는 접근법을 고안했는데 이는 사회문화와 인문학이 통합된 반복 가능한 비즈니스를 위한 인간중심적 연구 기반의 프로세스를 말한다.

미래에 관한 연구는 하이 디자인의 중심에 놓여 있기 때문에 필립스 디자인에서는 이러한 미래지향적 사고 연구를 수행하는 구체적인 방법을 발전시켰으며 이를 '전략적 미래™(Strategic Futures™)'로 정의했다. 여기에서는 비즈니스 기회와 기술적 발전 전망이 세계 또는 지역적 차원의 사회문화적 트렌드 방향에 대한 분석을 통해 걸러지며, 때로는 예상되기도 한다. 이러한 인본주의적 동력을 통해 하이 디자인 프로세스는 시작, 분석, 컨셉구상, 최종화, 평가 등 표준화 된 단계에 따라 전체적인 비즈니스 생성 프로세스를 기업에 맞게 전략적으로 구조화하고 사업부 차원에서는 상품 생성 프로세스를 구조화한다.

앞서 설명한 리빙컬러스, 아우리아 엠비라이트 TV, 엠비언트 익스피리언스 병원 등의 솔루션은 먼저 구상된 후 이러한 간단한 사고의 과정을 거쳐 구현되었는데, 때로는 중요한 미래연구 프로그램에서 나온 즉흥적 구상을 바탕으로 디자인 기획이 이루어지기도 했다. 연구와 예측, 미래구현을 향한 이러한 추진력은 1800년대 후반의 신경제 기업이자 설립 이후부터 줄곧 응용과학기술의 리더였던 필립스의 DNA 안에 흘러왔으며, 1960년대 후반부터는 창조적인 산업체로 변모했던 필립스 디자인 역사의 핵심에 놓여있기도 하다.

당시 상무로 재직했던 크누트 이란(Knut Yran)은 일명 '와일드 캣츠(Wild Cats)'팀의 구성을 장려하고 구현했다. 이 팀에서는 디자이너, 엔지니어, 기타 전문적인 기여를 할 수 있는 인력들이 여러 부서에서 모여 미래의 새로운 비전을 이끌었으며 이러한 미래의 비전이 시드 미드(Syd Mead) 같은 전설적인 일러스트레이터에 의해 스케치되고 시각화되었다. 이러한 미래연구를 위한 씨앗은 수십 년이 흐르는 동안 싹을 틔워 성장했으며 1990년대 중반에는 5년간 60건의 새로운 컨셉을 정의하고 수많은 상을 수여한 프로그램인 '**비전 오브 더 퓨처(Vision of the Future)**'로 정점에 도달했다.

2001년 맥킨지(McKinsey)는 최종 아이디어를 바탕으로 한 필립스 디자인의 정확한 예측에 대해 60%의 스코어를 매겼다. 이는 해당 프로그램이 출범한 후 6년 동안 전체 컨셉 중 36건이 시장에 실제 제품으로 나왔음을 의미한다. 물론 모든 제품이 필립스 브랜드로 나온 것은 아니었다. 이후 지난 10년간 필립스 디자인은 전술적 프로젝트 차원에서조차 제품 패키지의 단순한 조립을 넘어서서 더 높은 통합의 차원에서 어떠한 미래가 찾아올지에 대해 정의한다는 포부를 지향했으며 하이 디자인은 이를 위한 열쇠를 제시했다. 하이 디자인은 미래연구를 통해 인본주의적 비전을 하이테크에 어떻게 접목시킬 수 있을까? 이것은 매우 먼 곳, 알프스 산맥 반대편에 위치한 북부 이태리의 도시문화 및 생산환경에서 생겨나고 육성된 디자인 프로세스로부터의 요소들을 통합함으로써 이루어졌다.

비전 오브 더 퓨처의 디자인 컨셉 (위에서부터)
삶의 질을 높이는 주얼리, 핫 배지(hot badges), 워크 오피스



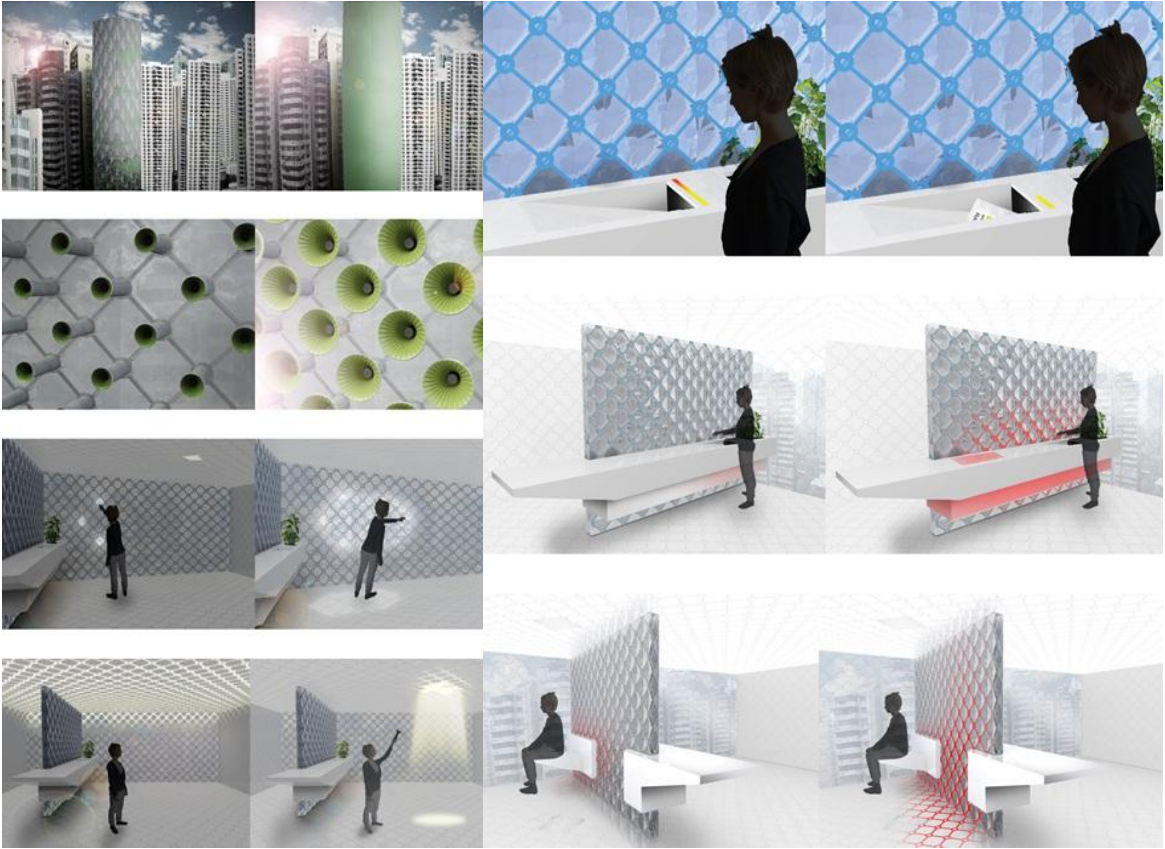
하이 디자인의 뿌리는 두 개의 서로 다른 역사적 맥락에서 찾아볼 수 있는데 그 두 개 맥락은 마르자노라는 사람에게서 다시 만나게 된다. 하나는 필립스, 또 하나는 미래를 정의하는 필립스의 열정적인 문화이다. 마르자노는 그의 직업적 생명을 필립스에 걸었다고 해도 과언이 아니어서 1980년대 이후의 모든 경험을 필립스와 함께 했다. 좀 더 개인적인 차원에서는 밀라노라는 맥락도 있는데 밀라노는 마르자노가 건축을 공부하고 젊은 전문가로서 경력을 시작한 곳이었다.

디자인에 대한 인본주의적 접근방식으로 말할 것 같으면 밀라노나 토리노는 전문가, 작가, 평론가, 예술가, 디자이너들의 다학제적 네트워크가 자연스럽게 형성되고 모여드는 근거지로 알려져 있다. 1950년대 이후 이들 도시의 자연스럽게 정형화되지 않으며 고도로 유기적인 환경은 알레시, 아르테미데, 자노타(Zanotta) 등 각자의 카테고리, 그리고 때로는 세계에 대한 새로운 비전과 혁신적인 시각을 생성하는 가족기업을 양산할 수 있는 토양을 제공했다. 이러한 중소 규모 창조기업들의 경우 전략적 미래™의 프로세스와 같은 연구 프로그램을 수행할 임계질량은 당연히 존재하지 않지만 이들은 매우 효과적이고 덜 정형화된 방식으로 문화적 혁신과 트렌드를 흡수하고 분석을 진행해왔다. 아마도 전략적 미래™ 또한 이런 토착적인 프로세스로부터 수많은 핵심적인 원칙과 구성요소를 차용했다고 볼 수 있을 것이다.

내일에 대한 비전을 가지고 세계에 이를 전파하고자 하는 이러한 '자연스러운 갈망'은 비즈니스 프로세스 뿐 아니라 좀 더 장기적인 주요 연구 프로그램에 의해서도 입증되고 있다. 필립스 디자인의 전체적인 경영 아젠다는 세 가지 단계의 혁신에 걸쳐 존재하는데 그 내용은 다음과 같다.

- a. 단계 3은 장기적인 미래 사안을 '조사'하기 위한 질문의 생성을 나타낸다. (예: 지금으로부터 20년 후)
- b. 단계 2는 향후 5년에서 10년 사이의 혁신 로드맵과 디자인 리더십의 생성을 위한 기존 틀에서 벗어난 부문의 '연구'를 나타낸다.
- c. 단계 1은 향후 2-3년간의 단순한 차세대 제품 개발을 나타낸다.

단계 3 프로그램의 일례로 '**오프 더 그리드(Off the Grid)**' 조사가 2007년-2008년에 수행되었는데 이것은 주거용 건물의 용수, 난방을 비롯한 모든 생활지원기능의 자족적, 자율적, 지속적 관리로 이어지는 건물 디자인을 위한 미래 시나리오를 정의하는 프로젝트였다. 이 조사의 결과로 나온 비전은 도쿄의 액시스 갤러리(Axis Gallery of Tokyo)에서 영화와 모형의 형태로 제시되었는데 스테파노 마르자노와 크리에이티브 디렉터인 클라이브 반 히어덴(Clive van Heerden)과 잭 마마(Jack Mama)가 이를 두고 토론을 벌였으며 전문가 집단 및 언론의 반향을 불러일으켰고 업계의 주요 상을 수상함으로써 뛰어난 사고의 리더십을 발휘했음이 입증되었다.



오픈 더 그리드 연구결과

Image source_ http://www.design.philips.com/philips/sites/philipsdesign/about/design/designportfolio/design_futures/design_probes/downloads/sustainable_habitat.page

동일한 원칙과 혜택 - 네트워킹, 출판, 리더십 - 은 단계 2 이니셔티브의 중심에도 구조적으로 존재한다. 중요한 차이점이라면 연구 프로젝트는 '비즈니스'가 동인이 된 것인 반면 '조사'는 탐구라는 열린 분야에서 다뤄진다는 점이다. 단계 2 미래 디자인의 예는 필립스 라이팅 프로그램인 시티.피플.라이트(city.people.light)인데 여기에서는 10년을 기준으로 필립스가 로베르트 벤추리(Robert Venturi), 드니즈 스캇 브라운(Denise Scott Brown)부터 위니 마스(Winy Maas)에 이르기까지 일류 건축가들로 집단을 구성하고 최고의 조명 디자이너, 도시계획 전문가, 학자들을 관여시켜 사회학적 측면에서뿐 아니라 디자인적 관점에서 야간 글로벌 시티의 미래를 구현하고자 하는 것이 목표였으며 이 프로그램의 결과가 전략적 미래™의 핵심을 이루고 있다.

연구 및 크리에이티브 워크샵은 시장의 발전상을 예측하는 미래 조명의 컨셉을 시각화할 수 있게 해주고 있다. 필립스 조명의 최고 디자인 책임자 로지에 반 더 하이드(Rogier van der Heide)는 이전에 아룸(A RUP)에서 디자인 및 조명 담당 글로벌 디렉터로 재직하던 중에 대한민국 서울의 갤러리아 생활관(갤러리아 웨스트) 건물에 '라이팅 스킨'을 적용하여 이러한 미래 예상의 유효성을 간접적으로 확인시켜 준 바 있다. 이렇게 건물에 다이내믹한 LED 이미지를 입히는 방식은 이미 시티.피플.라이트의 1996 스케치에서 시각화되었던 것이다.

그와 동시에 제품 로드맵의 순수한 산업적 가치를 넘어서 시티.피플.라이트는 세계에 미래 프로세스를 여는 독특한 기회를 책과 정기간행물, 마일스톤 론칭 포럼(2007년에는 로테르담에서 500명의 업계 지도자들이 필립스 조명의 초청을 받아 이틀간 토론, 패널, 발표에 참여)의 형태로 제공하였다.

최종 결과는 단순한 비즈니스 통찰력의 확보를 뛰어넘어 특권, 평판, 궁극적으로 지적 리더십을 구현하는 수단이며 이는 프리미엄 현장에 명시된 요소들과도 연관성이 높지만 달성하기는 어렵다. 마르자노가 시티.피플.라이트를 '다목적 전략'으로 정의하게 만든 것이 바로 이러한 다양한 자산의 조합이었다. 이것은 산업적 자산이 커뮤니케이션 자산과 만나는 접근방식이며 혁신과 그의 확산이 동시에 일어나도록 하는 비즈니스 디자인의 비전이다.

디자인 연구의 힘을 실현한다는 중요한 도전과제는 미디어에서의 가시성에 적용된다는 결론을 내릴 수 있다. 이태리 디자인계에서는 미디어, 잡지, 박물관과 협력하는 것이 제품을 '수집할 만 한 대상'이라는 높은 지위로, 또는 최소한 문화적인 의미가 있는 아이টে으로 격상시키는데 있어 중요하다. 이것은 매우 바람직한 '잔존가치'라는 후광효과와 획득으로 이어지는 경우도 많다.

패션 및 디자인 트렌드로서의 빈티지(vintage)를 생각해보자. 대량 생산 및 유통의 맥락 속에서 시티.피플.라이트의 사례를 예로 들어보면, 필립스 디자인은 특정 이벤트 프로그램과 문화적 선호성향 및 사고 리더십의 일반적인 프로파일링에 투자함으로써 커뮤니케이션에 대한 색다른 접근방식을 취해왔다. '비전 오브 더 퓨처(Vision of the Future)'는 혁신적인 통찰력을 제시하는 데에서 멈추지 않았다. 성공적인 순회 전시회와 책을 통해 필립스를 창의적인 디자인 언어와 순수한 비전을 바탕으로 가장 존경 받는 브랜드 중 하나로 만들었다.

또한 필립스 디자인은 커뮤니케이션의 관점에서 기업 디자인 분야의 새로운 역할을 개척했다. 대부분의 경쟁사들이 여전히 정해진 틀 안에서 디자인을 홍보하기 위해 씨름하고 있을 때 필립스 디자인은 점점 더 많은 조직의 대변인들을 직접 참여시켜 세계로 향하는 문을 활짝 열어줌으로써 새로운 기준을 수립했고 이는 패러다임을 바꾸는 행사(1993년 그로닝거 박물관에서 알레시와 함께 공동 브랜드 가전제품 출시, 2008년 도쿄 액시스 갤러리에서 심층전개된 미래연구 컨셉 발표)와 전문가 기고(정기적인 박사급 수준의 수상 경력 있는 필진의 컨퍼런스 논문과 저서, 기사 등)로 이어졌다. 하이 디자인은 단순히 미래를 구상하는 것 뿐 아니라 선호하는 미래는 어떤 것이어야 할 지에 대한 나름의 비전을 지닌 전도사가 되는 것이다.

물론 디자인 프로브(Design Probes)나 시티.피플.라이트와 같은 일반적이지 않은 프로그램의 디자인 및 실행에 있어서는 경영과 인사상 다양한 분야가 망라될 필요가 있다. 필립스 디자인 직원들의 평균 나이는 33세이고 회사 전체에서 여성 인력 비율이 가장 높으며 홍콩, 싱가포르, 대만, 아틀랜타, 뉴욕, 캘리포니아, 유럽 등지에 훌륭한 글로벌-로컬 전문성을 갖추고 있다. 직원들의 국적은 30개가 넘으며 네덜란드나 영국이 과반수이나 중국, 미국도 다수 있고 카자흐스탄, 세르비아, 남아공, 뉴질랜드, 호주, 브라질, 프랑스, 독일, 노르웨이, 터키, 이태리도 있다. 문화적 다양성과 팀원들의 다양한 출신성분은 프로세스 및 프로젝트/프로그램 수행과정에서 미래 디자인 작업을 더욱 풍부하게 한다. 인력구성과 리소스에 있어서 이러한 접근방식을 택하는 것은 전반적으로는 비즈니스의 미래에 대해, 구체적으로는 '퓨처 프리미엄'에 있어서 인적 요소의 역할에 대한 중요한 반추로 이어진다. 그러나 이 테마는 디자인 프로세스 경영이라는 주제를 넘어서는 것이며 조직의 경영에 관련한 것이다.

PARAGRAPH 5

퓨처 프리미엄을 위한 조직 재설계?

제2차 세계대전 종전 이래 창조적인 리더쉽과 디자인적 사고에 대한 니즈가 지금보다 더 보편적이고 흔한 적은 없었다. 선진국의 경우 경제위기 때문에 마진이 줄고 야심이 작아졌다. 극동지역의 경우 유교의 영향이 패러다임을 바꿀 만큼의 대대적인 혁신을 억누르고 있다. 전세계적으로 화석연료 활용기술과 불완전한 비즈니스 모델들은 지속가능하지 않은 환경적, 사회적 결과를 초래하고 있다. 본 리포트의 저자 중 한 사람 마르코 베볼로는 2009년 저서 '골든 크로스로드(The Golden Crossroads)'에서 디자인 부서가 전략적 운영에 기여할 수 있는 바를 고려함으로써 관리 인력에 대한 회사의 접근방식을 재고할 필요성을 주장했다. 따지고 보면, 사람들과 트렌드를 연결하는 창조적인 지도자들의 독특한 능력이 기업을 세계와 다시

연결하는 ‘영속적인 혁명’을 구현할 수도 있는 마당에 이들을 플로우차트 다이어그램의 상자에 가둬둘 필요가 뭐가 있을까? 과제는 어떻게 하면 디자이너들이 자기가 속한 조직에서 변화를 추구할 수 있도록 만드는가 이다.

경영의 성격에 관련된 사안을 논의하기 전에 우리는 한 걸음 물러서서 그 직업의 성격에 대한 명확성의 수준과 좀 더 일반적인 맥락을 평가해보아야 한다. 2004년 5월 24일 브랜드채널(Brandchannel)에 실린 온라인 기사에서 크리스토프 허만(Christoph Herrmann)과 귄터 뮐러(Guenter Moeller)는 전략적 디자인 기획이라는 다가오는 트렌드를 새로운 비즈니스에 대한 접근법으로 기록하고 있다. 이들은 디자인이란 실제로 무엇인가에 대한 서로 다른 견해를 바탕으로 네 가지 유형의 매우 다른 인적 자원 형태로 디자이너를 어떻게 볼 수 있는가를 설명했다.

‘예술과 공예’를 바탕으로 했을 때에는 예술적 기질을 가진 창조적인 개인이 될 것이고 ‘사회문화적’ 관점에서 디자인이 심볼과 사인을 생성함으로써 의미의 새로운 사슬을 창출하는 ‘기호학의 매개체’로 볼 수 있을 것이다. ‘시스템적’ 관점에서는 인공두뇌학적 원칙과 기타 프로세스 요인에 초점을 맞출 것이며 마지막으로 ‘프로젝트’ 관점에서 디자이너는 물리적 프로그램의 달성에 기계적으로 이끌릴 것이다. 창조적인 산업 인력의 전문적 자격요건에 대한 이러한 다양한 시각은 디자인에만 국한되는 것이 아니다.

이와 같은 다양한 해석은 앞으로 나올 이매지니어링(imagineering)의 역할과 설명, 그리고 이매지니어가 무엇인가에 영향을 미친다. 이매지니어링은 ‘상상력(imagination)’과 ‘엔지니어링(engineering)’을 합성한 말이다. 디즈니(Disney)라는 기업의 맥락에서, 그리고 디즈니의 전통에 따르면, 이매지니어들은 디즈니랜드 같은 멋진 체험공간을 건설할 수 있었던 기반이 된 스토리텔링 플랫폼을 창출한 다양한 배경지식을 지닌 전문가들이다. 다른 한편으로는 최근의 추세를 보면 이매지니어링은 비즈니스 컨설팅 역량도 가지고 있어 이매지니어는 가치의 연구와 분석에 중점을 두는 전문가이며 이를 창조적인 컨셉과 이의 이행으로 연결하는 이들이다. 뿐만 아니라 전 UN 부서장이자 필립스 같은 기업을 위해 권위있는 도시 전략 컨설턴트로 일했던 니콜라스 유 박사(Dr. Nicholas You)는, 자신이 수행하는 컨설팅의 예지적 성격을 강조하면서 자신을 이매지니어로 정의하고 있다.

전략적 디자인, 이매지니어링, 그리고 수많은 유사한 전문적 업무들은 모두, 창조력이 비즈니스로 하여금 혁신을 통해 자신의 속성을 재정의하도록 이끔으로써 동일한 인식론상의 표식에 해당된다. 이는 1990년대까지는 생소한 개념이었지만 인터넷 붐과 신경제 덕분에 컨설팅과 컨퍼런스, 비즈니스 간행물의 주제로 큰 인기를 얻어왔는데 이것은 이론적 토대로서의 “경험경제”의 부상과 MBA나 여타 유망한 학문적 실상에 창의력과 디자인에 관련된 코스들이 점점 더 많이 포함이 된 데에 힘입은 바 크다. 그러나 풍부한 점이 있으면 어수선하고 복잡한 점도 존재하기 마련이다. 이것은 디자이너의 업무 설명서에만 해당되는 것이 아니고 디자인 프로세스 경영 및 조직적 측면에도 해당된다.

오프 꾸뛰르 크리에이터나 향수를 만드는 조향사들은 본능에 의존해야 하므로 상대적으로 고립되어 일하기 때문에 삶이 단조로웠다. 미래 프리미엄의 세계에서는 디자인이 사람들로 하여금 조직이 수행하는 모든 일의 핵심에 주목하도록 하는 동인이 될 것이다. 그러나 그와 동시에 디자인 그 자체가 디자인이 운영되는 기업구조 내에서 소외되거나, 또는 전략에 기여하고자 하는 디자인의 포부가 기업 내 다른 부서에 의해 거부될 우려도 있다. 이것은 모범이 되는 기업들의 경우에도 적용될 수 있다.

예를 들어 피아트 사의 디자인 팀은 스타일링, 사회기호학적 측면, 산업 프로세스 최적화 역량 등으로 많은 인정을 받고 있지만 자동차 이후 이동성의 형태나 도시 디자인에 관한 이들의 직관은 경영진이 받아들이지 않을 수도 있고 그 결과 미래의 화석연료 이후 시대에 예상할 수 있는 기회를 잃는 결과를 낳을 수도 있다. 이러한 상황은 자동차 산업이라는 좀 더 일반적인 맥락에 적용되는데 이 산업은 엔지니어링, 생산, 그리고 영업이 여전히 디자인 명제를 좌지우지하고 있으며 이는 2004년 허만과 뮐러가 이미 언급한 바 있다.

놀랍게도 동일한 상황이 과거 필립스에도 발생했다. 필립스 디자인의 '비전 오브 더 퓨처'가 1995년 소위 먹힐 만 한 컨셉들을 만들었지만(맥킨지에서 확인), 극히 일부만이 필립스라는 이름으로 시장에 나왔다. 나머지는 경쟁사에 의해 먼저 개발되거나 경쟁사에서만 개발되어 필립스 디자인은 필립스의 비용으로, 직접적인 이익은 없이 사고의 리더십 발휘와 명성 확보에만 그치고 모두의 R&D 센터 노릇을 하는 결과를 낳았다.

그런데 이러한 상황에 대한 책임은 디자이너들에게 있지 않음을 명확히 해야겠다. 책임은 여전히 1900년대 식으로 노동조직과 여러 부서에 걸친 과업의 분배를 유지함으로써 디자인 부서가 자신의 창조적인 파워를 발휘하고 변화를 추구할 수 있도록 제대로 힘을 실어주지 못한 회사의 최고경영진들에게 있다. 이러한 조직상에서는 새로운 디자인 사고가 지적 컨셉부터 브랜드화된 최종 제품에 이르기까지 퓨처 프리미엄의 창출과 성공적인 구현에 크게 도움을 줄 수 있을 것이다. 사실, 이들이 자동차와 병원, 심지어 도시까지 디자인 한다면 자신의 회사를 성공적으로 재디자인하지 못할 이유가 무엇이겠는가?

변화를 향한 가속 페달을 밟으면서 게임의 법칙을 바꾸고 퓨처 프리미엄을 위한 기회를 열 수 있는 진정한 방법은 노동시장에 새로운 자원을 실제로 투입하기 전에 한 단계, 즉 '교육'을 추가하는 것일지 모른다. 미래의 사회적 기업가와 게임의 법칙을 바꿀 이들을 육성하기 위한 혁신적 접근방식의 좋은 예가 '이매진히어로스(ImaginHeroes)'라는 특별 프로그램이다.

이 프로그램은 선택된 학생들만을 위한 것이며 초청받은 경우에만 참가할 수 있고 네덜란드 브레다의 NH TV 응용과학대학의 국제레저경영학과 3학년 과정에 개설되어 있다. 디자인과 경영을 경험하기 위한 가치 중심, 인간 중심, 코크리에이션에 대한 접근 플랫폼으로서의 이매지니어링에 기반한 이매진히어로스는

덴마크 카오스파일럿(KaosPilots)의 급진적인 신경제 교육 사례에서 파생되었는데 미래의 창의적인 지도자들을 기존의 틀을 벗어나 양성하기 위한 일종의 '해적선'같은 것이다. 우선적으로, 이매진히어로는 개인적 성장의 상대적 수준에 초점을 맞추며 '더 나은 세상을 위한 당신의 더 큰 역량(More you for a better world)'이라는 슬로건을 구현한다.

여기에서 출발점 중 하나는 고도로 역동적인 노동시장에서 다른 미래를 향해 갈망하는 것이다. 디자인 교육에 18세기식 접근법을 채택하는 것은 비생산적인 일일 것이다. 적극적인 학습 훈련과 맥락 중심의 프로젝트를 채택함으로써 프로그램은 매년 스스로를 제대로 자각하는 디자이너 집단을 구성하는데 이들은 '학생회사'라는 디딤돌에 향후 종사하게 될 비즈니스의 최대 이익과 자신의 전문적 목표를 달성하고자 최고의 열정과 의지를 투자한다.

퓨처 프리미엄 디자인 창출과 경영을 위한 이매진히어로스과 같은 프로그램의 핵심은 가치와 스토리텔링, 의미가 프리미엄의 재정의의를 견인한다는 것이다. 변화를 추구하기 위해 훈련된 '안테나'를 가진 젊은 인재보다 이런 종류의 사업적 포부를 달성하는데 더 적합한 인물이 있을까? 수많은 사례에서 보았듯이 프리미엄의 미래는 MBA처럼 딱딱하게 나뉜 회사 내 경영의 여러 분야를 모두 아우르는 예외적인 능력자들, 강한 개성의 소유자들처럼 이전과는 다른 미래를 먼저 구상하고 그 미래를 실현시키는데 중요한 역할을 하게 될 조력자들을 조직 안팎에서 모색하는 사람들에게 달려있다.

하이 디자인이 필립스 조명이 속한 산업 부문과 소비자 간의 대화를 견인하지 못했다면 LED가 어떻게 리빙컬러스의 근간이 될 수 있었겠는가? 만일 하이 디자인이 조명부터 소비자 라이프스타일, 의료 시스템 등 회사 내 서로 다른 사업부에서 일하는 필립스 전문가들을 서로 연결하지 못했다면 아우리아나 앰비언트 익스피리언스 병원들이 어떻게 탄생했겠는가?

그뿐만이 아니다. 필립스와 알레시, 리바이스, 나이키, 스와로브스키의 협업도 마찬가지이다. 이 모든 파트너십이 적극적이고 의지가 강하며 예외적인 인재들간의 만남에 의한 결과인 것이다. 이러한 이들은 아이맥(iMac)을 소개하며 색다른 사고의 힘을 강조했다던 1990년대 애플 광고에서 언급한대로 때로는 '미친 사람들(the crazy ones)'로 불린다.

결론적으로, 프리미엄이라는 신세계에서의 다음 번 성공을 위한 우선적이고 가장 중요한 경영 스킬은 가장 귀중한 자원, 즉, 회사의 인력과 – 인적 자원의 전반적인 기반 안에서– 창조적인 팀, 디자인 리더들, 미래의 선견지명을 갖춘 이들을 관리하는 방식을 과감하게 바꿀 수 있어야 한다는 것이다.

이렇게 하지 못한다면 정체되고 인재를 잃게 되며 ‘새로운 것’을 갈망하는 소비자들이 봤을 때 의미를 크게 상실할 수 밖에 없을 것이다. 사람을, 특히 끊임없는 관심이 필요한 인재를 관리하는 기술은 현재의 관행적 인적자원관리(HRM)에서 고려되는 수준보다 훨씬 더 중요하다. 지금 필요한 것은 아웃소싱에서 ‘브랜드 추종자’로 직원들을 재배치하고 이들이 가장 열정적인 1세대 제품 전도사가 되도록 하는 것이다.

PARAGRAPH 6

기업 관리자와 정책 입안자: 다음은 무엇인가

본 리포트 전체가 회사의 경영진과 공공정책 입안자들에게 미래에 프리미엄 디자인으로 성공을 거두기 위해서는 어떻게 해야 하는가에 대해 실행가능한 통찰력을 제시하고 열린 조언을 제공하기 위해 쓰여지긴 했지만 가까운 장래에 이를 수행하는 방법에 대해 세 가지 추가적인 측면의 시각을 투명하게 보여주는 것이 적절할 것 같다. 이것은 상기의 연구 결과 이외의 부가적인 내용이 아니다. 오히려 프리미엄의 미래를 열기 위해 현재 수행할 수 있는 전략적 조치의 구체적인 방향을 제시해준다고 봐야 할 것이다.

첫째, 브레다 NHTV 응용과학대학의 이매진히어로즈 프로그램을 언급한 것은 혁신가와 개성 넘치는 차세대 리더의 양성을 창조적인 교육 산업에 맡겨두라는 의미가 아니다.

학생들은 – 맥락과 방식이 올바르기만 하다면 – 가능한 한 많이 회사생활에 연관되어야 한다. 그래야 기업들의 사고방식을 새롭게 하는데 도움을 줄 수 있다. 학생들은 세상을 바꾸고자 하는, 또는 최소한 세상을

젊은이들의 생각대로 만들어보고자 하는 순수한 태도와 솔직한 추진력으로 이를 수행할 수 있다. 이 점을 가장 잘 보여주는 예는 2001년으로 거슬러 올라간다. 당시 필립스 디자인의 총체적 앰비언트 익스피리언스식 접근법은 노련한 기업 전략가들이나 실용주의적 비즈니스 컨설턴트에게서 나온 것이 아니었다. 이 아이디어는 필립스 디자인이 런던왕립예술학교(RCA)와 협업해 실시한 계절학기 프로그램의 결과로 처음 나왔다.

전략적 미래 담당 크리에이티브 디렉터인 로나 굴덴(Lorna Goulden)의 지도하에 학생들로 이루어진 여러 팀이 결성되었는데 그 목적은 디지털 기술의 미래에 대한 필립스 디자인의 야심찬 비전을 시각적으로 형상화하는 것이었다. 그 결과 나온 모의 컨셉들 가운데 조명으로 구현된 인터랙티브 ‘오로라(Aurora)’와 가장 중요한 ‘2020년 베드룸(bedroom of 2020)’ 또는 ‘네블라(Nebula)’는 앰피언트 익스피리언스 디자인의 최초이자 기반이 되는 시각적 표현으로 정의될 수 있다. 그리하여 기업과 공공기관들은 지금 당장 학생들을 정기적으로 연관시키고 조직 내 부서들을 다음 세대의 힘에 노출시킬 수 있는 협업 프로그램을 구성함으로써 학계와의 돈독한 관계에 투자하라는 조언을 얻게 되었다.

따지고 보면, ‘프리미엄이란 무엇인가’에 대한 개념을 우리가 사회적으로 확립시켜놓았기 때문에 미래의 젊은 전문가들은 어떤 트렌드가 다가올지를 가장 잘 예측할 수 있는 안테나를 가졌다고 볼 수 있다. 그렇다면 이들이 표준적인 회사 프로세스에 편입되어 표준화의 위협에 노출되기 전에 이들의 재능으로부터 도움을 받는 것이 좋지 않겠는가?

둘째, 모든 프리미엄 디자인의 선진 사례들이 리더십 차원에서 ‘비전’이라는 한가지 특징을 공유하고 있는 것 같다.

스티브 잡스부터 위대한 프리미엄 성공의 이면에 있는 디자인 디렉터들에 이르기까지 강력한 비전을 수립하고 그것을 설득력 있게 전파하여 성공을 달성하는 것은 경영관리자인 것 같다. 미래의 기업에는 가치와 스토리텔링이 매우 중요하기 때문에 비전은 그 기업의 핵심 DNA에 명확하게 들어가 있어야 한다. 업계의 트렌드를 설정하는 라스베가스 CES 2002년 기조연설에서 로알 필립스의 제라드 클라이스텔리(Gerard Kleisterle) 대표이사는 필립스 디자인과 왕립예술학교 학생들이 내놓은 ‘네블라’라는 개념을 디지털 어플리케이션과 컴퓨팅이 만연하는 미래에 대한 필립스의 비전으로 제시했다. 필립스 같은 선도적인 기업이 내일의 혁신적 라이프스타일을 어떻게 보고 있는가에 관한 최고의 설명으로 신선하고 영감을 주는 디자인 컨셉을 제시할 수 있었던 것은 대표이사와 기업 커뮤니케이션 팀의 위대한 직관력 덕분이었다. 비전은 정말 미래의 프리미엄 성공을 위한 명확한 구현수단이자 전제조건이다.

항상 비전이 이끌도록 해야 한다는 이 단순한 원칙은 기업에만 적용되는 것이 아니다. 국가, 지역, 도시 또한 공공디자인에 있어 항상 나름의 비전을 추구하기 위한 내적인 강점을 찾고 이를 정의한 후 일관성 있게 구현해야 한다.

이러한 선견지명을 지닌 정책적 차원을 잘 보여주는 대표적인 사례가 서울 세계 대자인 수도 2010 프로그램이다. 이 프로그램은 초대 서울 디자인 본부장으로 임명된 정경원 박사의 주도 하에 도시계획부터 의류, 시조에 이르기까지 광범위한 의미에서 한국 디자인을 철학적으로 탄탄하게 탐구하는 데 중점을 두었다. 프로그램의 결과로 나온 '기조' 쇼와 '서울 디자인 자산'이라는 책은 미학, 역사, 정치의 측면에서 다양한 이벤트, 워크숍, 해프닝 등에 명확한 방향을 제시하기 위한 중요한 단서를 제공했다. 서울은 한 도시를 골라 2년간 세계 디자인 수도로 선정하는 익시드(ICSID)가 최초로 선택한 아시아의 도시이다. 영감을 받은 도시의 시장이건 선견지명이 있는 기업의 전문가이건 간에 비전의 중요성은 금전적 수익뿐 아니라 특히 평판의 축적 측면에서 최고의 마진을 내고자 하는 이들에게는 무엇보다 큰 의미를 가진다.

기업의 리더와 정책 입안자들에게 주는 세 번째이자 마지막 조언은,

순수하게 감성적인 분야의 경우 내일의 프리미엄에 대한 인간 중심의 비전과 '거기에 어떻게 도달하는가'의 측면에서 예외적인 사람들이 이끄는 반복 불가능한 방식의 비전을 혼동하지 말라는 것이다.

오히려, 본 리포트의 맥락 안에서, 우리는 퓨처 프리미엄의 디자인적 측면을 강조해왔다. 그러나 마찬가지로 '프리미엄 바이 디자인'에 대한 우리의 전체적인 접근방식이 창조적인 산업상의 경쟁력과 정량적 분석의 과학적인 정밀함을 얼마나 잘 조합하는가를 강조하는 것도 중요하다. 이런 점에서 통계적 분석과 혁신적 사고간의 이상적인 균형을, 미래의 프리미엄에 관한 연구 이면의 원천적 방법론이며 우리가 전문가 인터뷰에서 얻어낸 일반적인 결과와 프리미엄 현장을 검증하기 위해 사용했던 '룰 개발 실험(RDE)'에서 찾아볼 수 있다.

룰 개발 실험은 현재 및 미래의 의견을 판단하는 '사회문화적 대수'의 법칙을 훑으로써 사람들의 사고방식을 이해하고 예측하기 위해 고안된 비즈니스 툴이다. 이 실험은 간단한 여섯 단계를 통해 당신이 예상하는 프리미엄 디자인 아이디어의 주요 특징을 명확히 이해할 수 있게 해주고 이를 언어적 자극 또는 '요소'로 해석해주는데, 매우 축약적인 온라인 문단으로 조합될 수 있는 몇 줄의 텍스트이다. 일단 아이디어의 주요 구성요소들이 이러한 문단으로 분해되고 나면 온라인 테스트를 통해 대표적인 표본 출신의 사람들이 주어

진 자극에 반응을 하고 이것은 독특한 알고리즘이 사고방식, 세그먼트, 또는 컨셉으로 합쳐진 데이터가 된다. 퓨처 프리미엄의 양성방안을 연구할 목적으로 표준구조에서 응용된 룰 개발 실험은 우리의 연구 프로그램에 탄탄한 검증자료를 제공했으며 실행가능한 합성을 통해 내일의 프리미엄을 읽는데 필요한 영감을 제시했다.

지식과 분석, 비전 형성을 위한 일반적인 프레임워크로 사용될 프리미엄 현장 외에도 룰 개발 실험은 미술 후원, 관광, 그리고 보석상과 금융업 등 좀더 전통적인 프리미엄 카테고리에 대한 프로젝트를 가지고 문화 마케팅만큼이나 다양하게 프리미엄과 관련된 디자인 명제를 다루기 위한 구체적인 도구를 제공했다. 이러한 경험을 통해서 구체적인 솔루션인 프리미엄 타이핑 툴(Typing Tool)이 모스코워츠 제이콥스 사의 디지털 통계연구소에서 개발되었다. 이것은 프리미엄 명제를 고객에 따라 맞춤가능하게 변형해 연결시키고 자 하는 포부에서 비롯되었으며 효율적으로 구체적인 고객들을 좀 더 일반적인 유효 사고방식과 연관시킬 수 있는 조사를 수행할 수 있도록 하는 기회를 제공하고 있다. 이 폐쇄적 순환고리에서는 퓨처 프리미엄이 개인적 관심과 서비스의 우수성 측면에서 기존 명품의 영역으로 되돌아갈 수도 있다.

PARAGRAPH 7

결론:

한국의 프리미엄 시대를 향하여

아시아가 금세기 미래의 열쇠를 쥐고 있다는 데에는 이론의 여지가 없다. 그것이 민주적 관점이건 경제적, 또는 도시적 관점이건 간에 지금까지 극동으로 불렸던 지역이 곧 세계의 중심이 될 것이다. 하지만 아시아인들이 새로운 지위를 획득하기 위해서는 매우 구체적인 티핑포인트가 필요하다. 즉, 단순히 세계의 공장으로서 머물러서는 안되고 문화, 취향, 유행 설정의 측면에서도 세계의 선두가 되는 디지털 테크놀로지 강국으로 거듭나야 한다. 첫 번째 단계는 이미 이루어졌다. 점점 더 많은 아시아의 상품과 서비스들이 단순히 값싼 물건이 아니라 브랜드의 이름을 단 프리미엄으로 다시 자리잡고 있다. 우선 메이드 인 재팬 제품들, 그 중에서도 렉서스 같은 프리미엄 스타 브랜드가 떠오른다. 그러나 그게 다가 아니다. 여기에는 한국이 있다. 세계 일류 자동차 제조업체라는 타이틀을 거머쥔 바로 그 순간, 현대 기아 자동차는 프리미엄 자동차 브랜드인 '제네시스'를 시장에 성공적으로 내놓았다. 이것은 삼성과 LG가 자신들의 사업부문에서 그랬던 것처럼 상위 소비계급을 향한 완벽한 첫 걸음이었다.

그와 동시에, 삼성은 이태리의 전설적인 메종 지안프랑코 페레(Maison Gianfranco Ferre)의 부도난 IT 이티에르 홀딩(IT Ittierre Holding) 소유권을 인수했다. 지안프랑코 페레는 오프꾸뛰르의 럭셔리 스타일 및 세련미의 정점에 있는 업체이자 다양한 의류라인, 향수, 기타 상업적 운영 측면에서 잠재적인 캐쉬카우이다. 이 과감한 행보가 삼성의 하이테크 자산 및 로드맵과는 시너지를 내고, 럭셔리라는 화려한 세계로부터 배울 수 있으며, 이를 통해 독특한 관리 경험으로부터 나온 통찰력을 새로운 프리미엄 프로세스 및 관행에 접목해 그룹 전체에 확산시킬 수 있다는 측면에서 삼성에게 수많은 기회를 제공한다. 이것은 삼성이 프리미엄의 세계를 이해할 수 있는 전례 없는 변화이며 다른 소비가전 및 디지털 라이프스타일 브랜드가 가져보지 못한 기회이다.

프리미엄 브랜드를 론칭하고 적절한 국제적 협력관계를 구축하는 것은 중요하다. 그러나 그것만으로는 프리미엄으로 향하는 전환점을 마련할 수 없다. 어떤 국가에서든 보편적으로 인식되는 프리미엄 솔루션을 내놓기 위한 중요한 터닝포인트는 전 세계 소비자들이 해당 국가에서 나온 상품에 붙은 '디자인 인 ...'이라고 적힌 꼬리표에 감화를 받기 시작할 때인 것이다.

한국의 경우 이러한 순간이 곧 도래할 것이다. 앞으로 필요한 것은 미적, 문화적, 역사적 차원에서 스스로 자각할 수 있는 자극을 통해 오리지널 한국 디자인 관점에서 프리미엄 명제에 대한 진정한 토착적 접근을 이루는 것이다.

이를 위해서는 풍부한 문화적 배경이 필요한데 한국의 경우 이미 이를 가지고 있다. 아시아 현대 미술상 포럼(Asian Art Award Forum)부터 지난 2010년 뉴욕의 뉴 뮤지엄(New Museum) 관장인 마시밀리아노 지오니(Massimiliano Gioni)가 감독을 맡은 광주 비엔날레에 이르기까지 한국은 현재 미술과 아트 하우스 시네마 영역에서 중요한 프로그램들을 진행하고 있다. 이러한 수준 높은 문화는 지난 10년간 진행되어 온 한국 대중음악, TV 드라마 등의 부상과 시기를 함께 하며 아시아에서 미적 트렌드를 결정짓는 역할을 하고 있다. 최근에는 한국의 음식도 세계의 유행을 선도하는 요리 중 하나로 떠오르고 있다고 필립스 디자인의 라이프스타일 트렌드 담당 글로벌 디렉터인 클라우디아 리슈트(Claudia Lieshout)는 전한다.

고차원적 예술과 대중문화라는 두 가지 다른 분야에서 한국의 명성이 빠르게 높아져가고 있는데 최고의 순간은 아직 도래하지 않았다는 자신감을 심어주는 것은 중요한 일이다. 이것은 로베르토 베르간티가 분석한 이탈리아 디자인 디스트릭트의 사례에서처럼 문화연구에서 시작해 디자인에 의한 혁신이 일어나는 출발점이 된다. 이제 필요한 것은 한국적 모자이크의 서로 다른 조각들을 연결하는 것이다. 디지털 라이프스타일에 대한 리더십, 문화적 우수성, 대중적 인기는 함께 작용하여, 한국이 마땅히 자리잡아야 할 프리미엄을

향한 산업적, 비즈니스적 성공의 재정의에 기여해야 한다. 우리는 디자인이 모든 한국인들을 하나로 연결하는 수단이며 한국이 현재 가진 자산을 미래의 프리미엄으로 만들어 줄 촉진제라고 굳게 믿는다. 또한 디자인을 한국 경제의 잠재적인 성장동력으로 보고 있다.

서울 세계 디자인 수도 2010 같은 프로그램 덕분에 디자인, 특히 디자인이 한국의 문화와 역사에 맞게 채택되었을 경우 어떤 일을 할 수 있는가에 관한 새로운 생각이 정계 및 재계의 지도자들, 일반 국민들에게 전파되기를 희망한다. 디자인이 이끄는 비전은 프리미엄 브랜드 제품과 서비스, 솔루션의 미래를 향한 고품격 혁명을 촉발할 수 있다. 이탈리아 디자인의 성공 역학을 역사적 차원에서 분석했던 베르간티의 연구와 함께 우리가 수행한 연구 결과에 대한 자신감을 바탕으로, 미래에 대한 명확한 비전을 가지고 이렇게 결론 내릴 수 있다. 하나의 프로세스, 방법, 사고방식으로서의 디자인과 진정으로 품격 있는 미래를 촉발하게 될 한국경제가 한국의 프리미엄 시대를 열어갈 것이다.

“

**디자인이 이끄는 비전은
프리미엄 브랜드 제품과 서비스, 솔루션의
미래를 향한 고품격 혁명을 촉발할 수 있다.
하나의 프로세스, 방법,
사고방식으로서의 디자인과
진정으로 품격 있는 미래를 촉발하는 한국 경제가
한국의 프리미엄 시대를 열어갈 것이다.**

”

kidp 한국디자인진흥원 디자인전략연구실

본 보고서는 지식경제부 ‘디자인전략정보개발사업’의 일환으로 제작되었으며,
한국디자인진흥원이 운영하는 designdb.com에서 다운로드 받으실 수 있습니다.