

# Philips사의 디자인경영 및 미래디자인 전략에 대한 연구

A Study on the Design Management & Future Design Strategy of Philips

이해묵 (Lee, Hai-Mook)

경기대학교 디자인공예학부

1. 서론

- 1.1 연구배경
- 1.2 연구목적 및 방법

2. 필립스의 범세계적 디자인 정책

- 2.1 전세계 가내공업으로서의 디자인
- 2.2 필립스 디자인 조직의 변천
- 2.3 필립스 디자인 조직의 범세계화
- 2.4 디자이너에 의한 경영

3. 필립스의 미래디자인 전략

- 3.1 디자인을 통한 가치창조
- 3.2 미래예측 프로젝트 - 미래의 비전

4. 결론

참고문헌

아니라 제품의 성능은 물론 품격을 만들어 내는 막강한 경쟁력이라는 것을 인식하게 되었다.

세계적인 다국적기업 필립스의 경우도 디자인 정책의 변화는 이같은 추이를 반영하고 있다. 1970년대까지 디자인 책임자의 권한은 제한적일 수밖에 없었다. 그러나 1980년대 이후 필립스의 경쟁력 우위를 위한 전략에 주력하였고 미국의 디자이너이자 경영자인 로버트 블레이크(Robert Blaich)를 영입하여 디자인의 역할을 넓히고 조직을 개편하였으며 글로벌화를 추진하였다.

또한 1990년대의 디자인 책임자 스테파노 마르자노(Stefano Marzano)는 하이디자인(High Design)의 개념을 만들고 고객 지향적이면서 상업적인 성공을 할 수 있는 미래전략(Strategic Futures)을 강구하였다. 1996년까지 3년에 걸쳐 개발된 미래의 비전(Vision of the Future)은 미래 10년을 예측하고 정보화 시대에 대비한 혁신적 제품디자인으로서 디자인을 통한 기업의 목표달성과 새로운 가치 창조를 할 수 있었다.

(Abstract)

Design becomes a source of new competitive power in the boundless global market so-called globalization.

The competitive power in business was lied in the technology in 70's and the design was understood as a styling or graphic means. However, the design has become more important means to get the competitive power in business since 1980. World businesses have found the fact that it has a super competitive power to make the product's performance as well as its dignity rather than it is to determine the product's external view or color.

The change of design policy in Phillips, one of the world's leading producers of electronic products, is not much different. Design manager's power was limited until 70's. However, Phillips has focused its business strategy on the higher competitive power since 1980 and they welcomed Robert Blaich, vice president of design and development at Herman Miller Inc., to be a member of the company, expanding the importance of design along with restructure while working on the globalization.

Meanwhile, Stefano Marzano, a Senior Director in 90's, established a high design concept, working on the strategic futures to get customer-oriented and for successful commercialization. The vision of the future developed over 3 years until 1996 was to forecast 10 years coming up and create a new value while achieving the business target through the design as an innovative design in bracing for the information network era.

(Keywords)

Globalization, High Design, Strategic Future

(要約)

세계화(Globalization)라는 국경없는 글로벌 시장에서 디자인은 새로운 경쟁력의 원천이 되고 있다.

1970년대까지만 해도 기업의 경쟁력은 기술이었으며 디자인의 역할은 스타일링이나 그래픽적 요소에 대한 것으로 인식되었었다. 그러나 1980년대 이후 디자인은 더욱 기업의 경쟁력을 키우는 중요한 수단으로 인식되었고 세계적인 기업들은 더 이상 제품의 외관이나 색채를 결정하는 일이

# 1. 서론

## 1.1 연구배경

20세기 후반 들어 급격히 변화하고 있는 세계는 세계화(Globalization)라는 국경없는 무한경쟁의 시대에 들어서 있다. 기업간의 경쟁은 전세계적인 차원에서 본격화되고 있으며 탈산업화와 함께 정보사회로 전환됨에 따라 새로운 문제들이 대두되고 있다. 정보화 사회에는 저비용, 고품질 등 과거의 산업화 시대의 경쟁력만으로는 경쟁우위 확보가 불가능하며 신속성(Speed), 관계성(Relationship), 창조성(Creativity) 등의 요건을 갖추어야만 기업간 경쟁에서 우위에 서는 것이 가능하게 되었다.<sup>1)</sup>

1970년대까지만 해도 기업의 경쟁력은 기술이었으며 디자인의 역할은 제품의 스타일링이나 그래픽적 요소에 대한 것으로 한정되어 있는 경우가 많았다. 1980년대는 미래지향적 통신의 시대인 동시에 과거의 퇴색한 관습과 구조, 실무들이 흔들림으로서 정보사회를 위한 새로운 현상들이 출현하게 된 시대이다. 이러한 변화 과정들은 1990년대를 거쳐 2000년대인 오늘에 이르고 있다. 그리하여 정치적 규칙과 경제, 교육, 근로 등에 대한 지리적 재정비를 가져오고 있다. 경제 부문에 있어서 주요 변화는 첫째, 세계 도처에 기업들이 생존에 대한 도전을 받는 것 둘째, 그들이 조직을 재편성해야 할 수 밖에 없는 압력을 받는 것 셋째, 그들의 제품들을 새롭게 생산하고 판매해야만 하는 새로운 전략을 세워야 하는 것이었다.

1990년대 이후 글로벌 시장의 태동은 경쟁에 있어서 새 지평을 열었다. 국내 시장에서 소비자들에 의해 보호받았던 제품 또는 서비스들이 이제는 전세계의 모든 도전자들에 대항하여 생존을 위해 싸워야만 하게 되었다. 이제 기업의 생산 중심은 세계의 구석구석으로까지 확산되었고 그럼으로써 다양한 문화를 지닌 소비자들에게 호소할 수 있는 새로운 마케팅이 필요하게 되었다. 기업이 어떤 종류의 제품을 만들어야 하는가에 대해 근본적으로 재고하게 되었다.

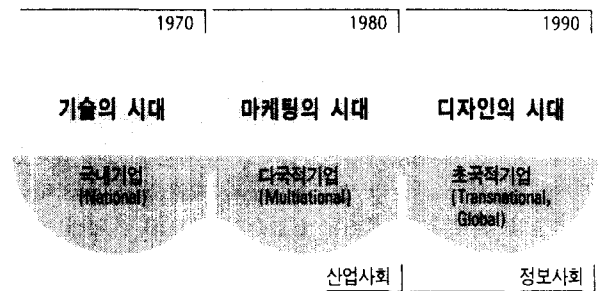
두번째 주요한 변화는 통신의 발달로 인하여 소비자들의 힘이 강해졌고 지위가 변하여졌다. 소비자들은 전세계의 모든 것들을 즉각 볼 수 있게 되었고 다른 사람들이 가진 것을 누구나 동시에 원하게 되었다. 1990년대의 틈새 시장이나 시장 세분화는 지리적 요인에 의한 것이기보다는 소비자의 성격적 요인에 의해 소비자들의 집단을 그룹화하여 관리하고자 하는 데에 초점이 맞추어지고 있다.

세번째 경쟁적 이슈는 소비자들의 가치변화로 인해 생겨나는 새로운 제품의 유형을 만들어 내는 것이다. 기능적이거나 값이 싸거나 또는 기술만을 단순히 제시하는 것만으로는 충분하지 않게 되었다. '제품 차별화' 이것이 1990년대의 제품경쟁의 대표적인 내용이라 할 수 있다.<sup>2)</sup> 새로운 제품들은 다른 제품과 구별되는 '소프트'한 가치를 제공할

수 있어야 한다는 것이다. 다시 말해 기술적 복잡함을 사용자의 입장에서 사용하기 쉽게 단순화시켜야 하며 그로 인해 사람들의 일상생활 일이 편해지고 여가를 즐길 수 있게 할 수 있어야 한다는 것이다.

디자인은 이러한 소비자들의 급격한 변화와 이에 따른 시장전략의 재정립에 부응하는 결정적인 요소이다. 비록 디자이너들이 자신들의 생각과 기술적, 경제적, 사회적 발전에 대한 자신들의 생각과 반응에 초점을 맞추어야 하지만 그들은 또한 소비자와 생산자 사이에서 이러한 발전들에 대한 중재자의 역할을 해야만 한다.

[표 1] 시대에 따른 기업형태의 변화와 특징



1992년 포춘지가 선정한 세계 500대 기업 중 29위로 기록된 유럽 최대의 종합 전자제품 메이커인 필립스<sup>3)</sup>의 경우도 1980년대 초까지만 해도 제품은 주로 기술에 의해 지배되어 왔으며 기업의 중심세력은 엔지니어들이어서 그들이 완성한 기술적 제품들은 과거와 같이 소비자들에게 환영받을 것으로 생각되었다. 그러나 필립스의 오디오, 비디오와 같은 제품들은 그 당시 세계적으로 성장하고 있는 일본의 기업들에게 경쟁력이 뒤떨어졌으며 전반적으로 소비자용 전자제품 경영에서 적자로 돌아서 있었다. 최고 경영진은 마케팅과 산업디자인에 중요성을 두게 되었고 산업디자인을 아이디어의 종합자로서, 독자적인 창조자로서 더욱 중요하게 이용하기 시작하였다.

1990년대에는 상업적인 성공과 고객 지향적인 목적을 달성하기 위한 전략적 미래(Strategic Futures) 방법을 활용하였는데 그중 하나는 1993년부터 1996년까지의 미래의 비전(Vision of the Future)이란 연구로서 사회 문화적 탐구와 미래 과학기술적 가능성, 창조적 시나리오를 기초로 해서 혁신적인 신제품, 서비스들을 개발하였다. 그 결과는 1996년 비즈니스위크지의 우수산업디자인 선정에서 금상을 수상하며 세계 디자인계에 획기적인 사실로서 주목을 받고 있다.

## 1.2 연구목적 및 방법

본 연구에서는 필립스사 디자인조직의 변천과 디자인 책임자들의 역할과 활동, 조직에서의 위상변화, 1990년대의 '전략적 미래' 방법 등을 살펴봄으로서 세계적인 기업의 디자인경영과 미래환경에서의 산업디자인 전략 등을 분석하였다. 또한 본 연구를 통하여 미래사회의 디자인 가치와

1) 삼성 SDS 컨설팅사업부, 정보화 패러다임의 변화, 윌파소, P.29, (1998)

2) Robert Blaich, Product and Corporate Strategy, Mc Graw - Hill, pp.18 - 20, (1993)

3) 정경원, 디자인이 경쟁력이다, 웅진출판, p. 78, (1994)

기업에서의 디자인을 통한 기업목표 달성을 파악하고자 하였으며 이는 글로벌 시장에서 살아남기 위해서는 국내의 선도적 대기업을 비롯한제품제조 기업들에 공통적으로 적용될 수 있는 사례로서 매우 중요하다 하겠다.

연구방법으로서는 과거 허만 밀러사의 디자인경영 책임자였으며 1980년대 필립스사의 디자인 책임자였던 로버트 블레이크의 경험적 저서인 “제품디자인과 기업의 전략”과 최근 출간된 필립스사의 “디자인을 통한 가치창조”, “미래의 비전” 등과 기타 원서의 필립스사 관련 내용을 번역하여 문헌조사를 통한 연구를 하였다.

## 2. 필립스의 범세계적 디자인 정책

### 2.1 전세계 가내공업으로서의 디자인

1891년 네델란드의 아인트호벤(Eindhoven)에 백열등 제조업체로서 설립된 필립스사는 20세기 전반 산업팽창의 시대에 현대적 다국적 기업의 표상이었다. 2차 세계대전 전에 이미 유럽 여러 나라의 선도적 다국적 기업의 하나였으며, 전후에는 각국의 보호무역주의 환경으로 더욱 다국적 기업화 되었다. 1980년에 필립스는 약 180억 달러 매출고의 거대기업이었고 각 국내조직에 거의 완전한 자율권을 주어 운영하였다. 국내조직에는 일반적으로 네델란드 국적을 버린 비네델란드인 경영자가 배치되었고 이들은 거의 전권을 가지고 있었다. 당시 필립스는 제품의 높은 품질과 브랜드 이미지가 확실하였기에 커피메이커, 라디오, TV세트 등 똑같은 제품들이 지역 배분을 위해 각국의 공장에서 생산되었고 각국에서는 필립스의 각 국가 문화로의 사회적, 상업적 통합정책이 너무 완벽해서 거의 외국회사로 간주되지 않았다. 예를 들어 불란서에서 대부분 사람들은 필립스를 토착회사로 인식하였다. 1980년대 중반까지만 해도 미국에서조차 필립스란 이름은 알려지지 않았으며 미국내 브랜드인 노렐코(Norelco), 매그너복스(Magnavox), 실바니아(Sylvania)로만 알려졌었다.<sup>4)</sup> 이러한 구조는 제품의 정책 책임과 의사결정에 중요한 의미를 가진다. 정책결정은 본부기구와 생산지부 사이의 협상으로 이루어졌는데 절대 권한은 단지 아인트호벤 본부의 경영이사진, 생산부서와 각국 본부들에 통괄서비스를 제공하는 참모부서들에 있었다. 1980년까지 제품디자인센터(CIDC : Concern Industrial Design Center)는 단지 본부기구 내의 참모서비스 부서(Staff Services)들 중의 하나였다.

### 2.2 필립스 디자인 조직의 변천

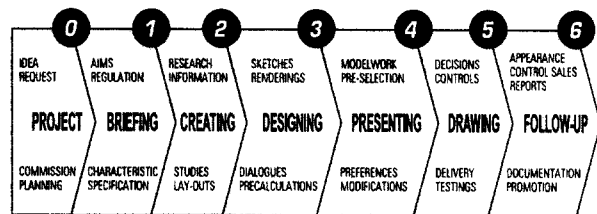
초기의 필립스 디자인 조직은 1928년부터 광고부서 내에 미술광고센터(Propaganda & Art Center)로서 건축가 루이스 칼프(Louis Kalf)가 책임자였다. 이 조직은 광고물디자인, 전시디자인, 다양한 지부에서 창조되는 제품디자인의 조정 등을 통괄하려 시도하였다. 초보적인 CI 프로그램은 있었으나 성공적이지 못하였다. 산업디자인 기능의 혁명은 2대 디자인 책임자였던 레인 베세마(Rein Veersema)의 감독 아래 오디오제품 생산 부서에 속해 있던 디자인 그룹을 독자적 중앙 디자인 기구로 하는 것이었다. 베세마의 시도

4) Robert Blaich, Op. Cit, p.91

는 제품개발 과정에서 제품디자인의 역할을 괄목할 만하게 하였고 필립스 디자인프로그램의 공식화라는 기업 디자인 정책을 분명히 하였다.

1966년 노르웨이의 크누트 이란(Knut Yran)이 디자인 책임자로 임명되었으며 그로부터 필립스의 디자인 기능에 대한 중요성이 확고해졌다. 그는 당대의 스타 디자이너 노만 벨 게데스(Norman Bel Geddes)나 레이몬드 로위(Raymond Loewy)와 같이 근본적으로는 스타일과 외관에 관심이 있었지만 디자인 프로세스의 방법론을 전문화하기 위한 “디자인 트랙(Design Track)”을 발전시켰고 프리젠테이션 스타일과 기술을 강조하였다.<sup>5)</sup> 이란은 “디자인은 마케팅 기술을 지닌 기술적 직업”이고 “디자이너는 자신의 의도보다는 회사의 의도를 존중해야한다.”고 말하였다. 이란은 체계적인 계획을 신봉하였고 회사의 프레젠테이션의 모든 면에 일관성을 주는 필립스 최초의 하우스 스타일 매뉴얼(House Style Manual)제작을 주도하였다. 이 매뉴얼은 1970년대 전 세계의 기업에서 애용되었으며 공공 서비스 기관이나 정부에서도 사용되었다.<sup>6)</sup> 1980년 이란이 은퇴할 때 필립스의 디자인 조직은 200명 이상으로 성장하였으며 디자인과 디자인조직을 기업의 전략적 정책 수립의 필수 요소로 받아들이는 긍정적 역할을 수행하였고, 경영위원회에 직접 보고하는 조직체계를 획득하였다.

[표 2] 필립스사의 디자인 프로세스  
디자인 트랙(Design Track)



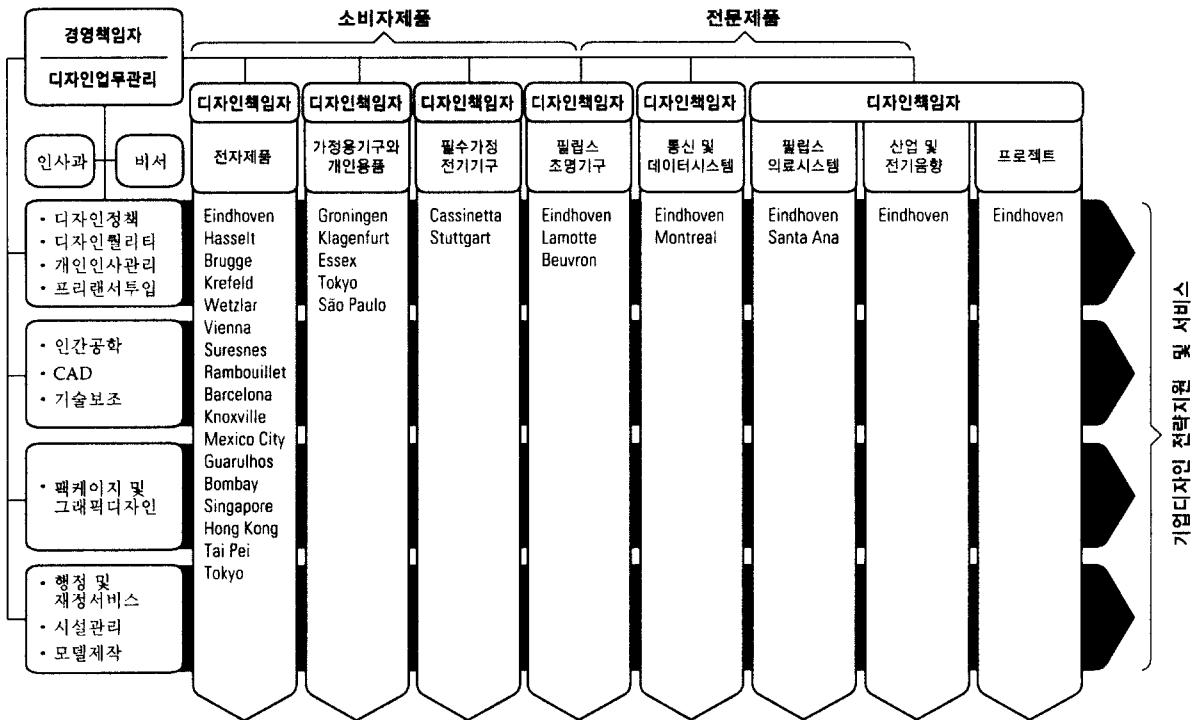
5) Robert Blaich, Ibid., p.95

6) Peter Dormer, 김현주 · 조미아 역, Design Since 1945, 시각과 언어, pp.25~26, (1995)

[표 3] 필립스 디자인정책의 변천

년도	디자인정책	디자인 책임자
1891	· 네덜란드 아인트호벤(Eindhoven)에 백열등 제조업체로서 설립	
1928	· 미술광고센터 (Propaganda & Art Center) · 광고물 디자인, 전시디자인, 다양한 지부에서 생산되는 제품 디자인의 CI조정 등을 통괄	건축가 Louis Kalff
1950	· 디자인 그룹의 독자적 중앙디자인 기구화 · Radio, TV, 녹음기, 면도기 등 디자인 주도 · 필립스 디자인 프로그램의 공식화	건축가 Rein Veersema
1966	· 디자인 프로세스 방법론 전문화 - "Design Track" · 프레젠테이션 스타일과 기술 강조 - "House Style Manual (1973)"	노르웨이 선박디자이너 Knut Yran
1980	· 디자인 정책위원회 구성 - 디자이너에 의한 경영 책임 · 세 지역 전략(Three-Zone Strategy) 수립	미국의 산업디자이너 Robert Blaich
1992	· 하이디자인(High Design) 시도 · 전략적 미래(Strategic Future) 방법론 · 미래의 비전(Vision of the Future) 연구결과	이태리출신 디자이너 Stefano Marzano

[표 4] 1980년대 후반 필립스의 Corporate Industrial Design 조직 - 주기능과 위치



### 2.3 필립스 디자인 조직의 범세계화

필립스의 디자인 경영혁신은 1980년 미국의 가구회사 허만밀러(Herman Miller)사의 디자인 개발담당 부사장이었던 로버트 블레이크(Robert Blaich)의 영입으로부터이다. 과거 CIDC의 관리 책임자였던 이란이 경영위원회에 직접 참여 하였으나 그의 12개 제품 부서들과 직접적인 권한이 없었다. 블레이크는 디자이너의 선임 순위를 전문기술과 경험, 관리자로서의 장점에 의하여 결정하고 CIDC를 보다 책임이 강화된 구조로 변경시켰다. 그의 최대 목표는 전세계의 저시경제적 변화에 부응하는 세계기업으로서 필립스에 걸맞는 디자인 조직으로 혁신하는 것이었다. 당시 필립스의 사장이었던 클루트(Cornelius van der Klugt)는 시장의 세계화에 적응하기 위해서는 ① 전자제품 산업에 강력한 경쟁력, ② 투자비용을 빨리 회수할 수 있는 시장의 개발 - 유럽, 미국, 동남아시아, ③ 생산을 위한 중심은 경험과 기술과 비용이 효과적으로 경쟁력있게 결합된 지역에 위치, ④ 일반 소비제품과 전문제품을 위한 기술의 통합을 주장 하였다. 블레이크는 위와 같은 상위전략에 따라 세지역 전략(Three-Zone Strategy)이라는 디자인 전략을 수립하였고 디자인 질을 향상시키기 위한 프로그램의 개발과 지역 조직의 구조 조정을 진행하였다. 그 내용은 다음과 같다.

1. 기업경영의 하나의 프로세스로서 제품디자인의 확립과 유지, 그리고 필립스의 조직구조의 융화되는 평가와 적절한 조절이 이루어진 조직구조의 개발, 확립

7) Clotophe Lorenz, The Design Dimention, Basil Blackwell, pp.109~110, (1990)

8) Robert Blaich, Op. Cit., pp.97~98

2. 디자인 조직의 책임감을 수립하고 디자인 작업의 질을 평가하기 위한 기록으로서의 역할을 하는 기업 수준에 관한 제품디자인 정책의 공식화
3. 직업적, 전문적 기준의 개선을 위한 프로그램의 개발과 제공
4. 디자인의 효율성과 질을 향상시키기 위한 새로운 기술의 실용화
5. 기업 이미지 통합전략(Corporate Identity)을 위한 제품, 시스템, 포장의 조화된 프로그램의 개발
6. 제조와 마케팅의 동등한 파트너로서 디자이너를 참여시켜 제품의 창조과정과 품질을 향상시키는 일.

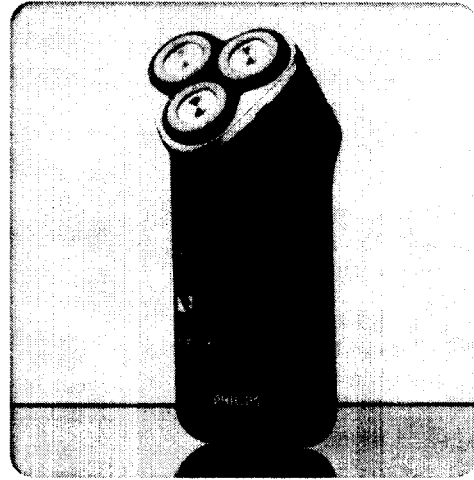
## 2.4 디자이너에 의한 경영

블레이크는 당시 디자인 그룹들인 소비자 전자제품, 전문설비 및 시스템, 조명, 소형 가전제품, 개인 의료제품, 주가전제품, 그래픽과 패키징 등의 그룹들에 경영책임을 양도하였으며 그들로 구성된 9인의 디자인정책위원회(DPC : Design Policy Committee)를 구성하였고 각각 직접 보고하도록 하였다. 그 인원은 과거 25인에 비해 상당히 줄어든 것이었으며 디자이너들이 경영에 직접 책임지도록 하는 구조조정이자 쇄신이었다. DPC내에는 디자인 조직구조를 만들고, 정책을 개발할 2개의 그룹을 두어 연구하도록 하였고 이는 팀원 개개인이 중요한 책임을 맡고 있다는 중요성을 심어 주었다. 이 때 만들어진 디자인의 질을 평가하기 위한 정책보고서의 기준은 다음과 같다.9)

1. 제품이 인간공학적으로 인간인자(Human Factor)를 만족시킬 수 있게 디자인되었는가? 그 제품은 명료한(이해하기 쉬운)제품인가?
2. 제품이 안전 기준에 부합하며 앞으로 일어날 잠재적 위험들을 뛰어넘을 수 있는가?
3. 제품이 소비자의 요구(Need)를 성공적으로 만족시키는가?
4. 제품이 필립스의 다른 제품들과 조화롭게 보이며 그 제품 환경과도 양립할 수 있는가?
5. 제품이 재료와 생산프로세스, 에너지 등을 가장 효과적으로 활용할 수 있도록 디자인되었는가?
6. 형태나 색깔, 재질과 미적 요소들뿐만 아니라 그래픽 정보 등은 적당한 수준으로 표현되고 통합되었는가?

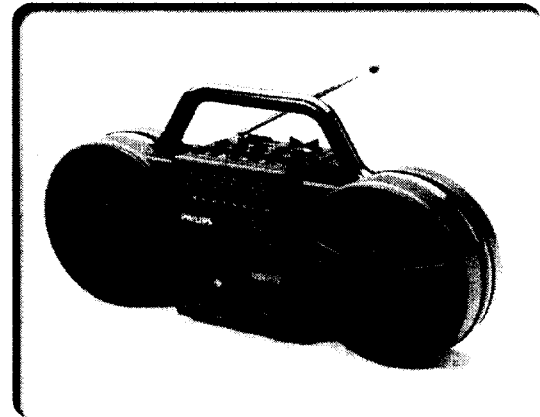
예산절감과 디자이너들의 생산성 향상을 위해 임금은 시간당 임금제를 채택하였다. 그로 인해 디자이너들의 급료는 오히려 상승했는데 그 이유는 CIDC가 수행한 프로젝트의 양적 증가였다(1983년-632개, 1990년-1730개). 또한 적극적인 인재 채용을 위해 CIDC는 전세계의 디자인 학교에 자사 디자이너들을 파견하고 유능한 학생 유치에 힘썼으며 학생 인턴쉽 프로그램을 개발하였다. 디자이너의 평균연령은 41살에서 1990에는 32살로 내려갔다. 인적 구성에 있어서도 비네델란드인 디자이너의 고용을 늘려 국제적인 문화

접근이 가능하게 하였다. 1990년 CIDC를 CID(Corporate Industrial Design)로 개명하였으며, CID는 21개 국적의 디자이너들로 구성하게 되었다.



[그림1] Shaver Circa (1985)

필립스 대표상품 중의 하나인 면도기로서 1978년 Rotashaver란 이름으로 생산된 이후 면도날의 개량, 모터의 크기 축소 등 기술적 혁신과 인간공학적 형태, 열가소성 수지의 사용 등 "Look After the User"란 슬로건 아래 소비자를 위한 디자인이 채택된 제품이다.



[그림2] Roller Radio (1986)

젊은이를 위한 오디오 제품으로 매우 성공적인 제품이다. 과거의 대부분 필립스 제품이 형태적으로 평범하였으나 이 제품은 타제품과 차별화된 형태를 취함으로써 디자인적인 성공을 하였다.

## 3. 필립스의 미래디자인 전략

### 3.1 디자인을 통한 가치 창조

1992년 1월 필립스 디자인 그룹의 책임자로 부임한 스테파노 마르자노(Stefano Marzano)가 세운 최상의 목표는 "사람들의 삶의 질을 높이고 개개인과 자연과 인공환경물간의 조화를 촉진시키는 것"이었다.10) 이 목표를 달성시키기 위하여 그는 450여 전문가들로 이루어진 범세계적 팀을 동원하여 개발하였다. 그것은 다양한 제품들, 서비스, 통신수단에 대한 철학적이고 실제적 함축이었으며, 동등한 엄

9) Robert Blaich, Ibid, p.99

10) Philips Design, Creating Value by Design FACTS, Lund Humphries, p.4 1988

격함과 실행이었다. 이 새로운 시도를 마르자노는 하이디자인(High Design)이라 불렀고 기억하기에 독특한 것이었다. 적당한 제품들, 서비스, 정보통신들을 창조하기 위해 디자이너들은 그것들의 세세한 복잡성(Complexity)을 이해할 필요가 있다. 그래서 좀 더 잘 숙련된 디자인 기술이 통합(예를 들어 제품 디자인과 그래픽 디자인이)되어야 한다. 연구에 근거한 기술과 통찰력들이 디자인 과정에 새로운 것이었는데 그것은 인간공학, 철학, 생태학, 사회학, 트렌드 분석, 과학기술 분석과 재료과학 등에 관한 것이다. 결과는 괄목할 만하게 성과있는 창조적인 디자인과 연구의 결합이었다. 디자이너들의 작업은 능률적으로 초점이 맞추어졌으며 연구에 의해 제공된 가이드라인이 직접 도움이 되었다. 한편 연구자들은 디자이너들의 창조적인 입력을 통하여 새로운 길을 연구하는데 자극받았다.

하이디자인 대부분의 가시적 결과물들은 필립스 디자인이 1990년대 초부터 창조해왔듯이 혁신적인 제품들, 디지털 서비스, 정보통신의 가치들이었다. 대부분의 이 결과물들은 물론 필립스 전자를 위한 것이었으나, 그룹은 또한 외부 고객들을 위하여 일하였다. 이것들의 많은 혁신적인 것은 국제 디자인전에서 수상되어 인식되었다. 또한 그룹의 연구 작업들은 현대미술관(뉴욕), 뽕피두센터(파리), 디자인센터(런던), 트리엔날레(밀라노), 현대미술관(샌프란시스코) 등에서 전시되었다. 그러나 아마도 가장 괄목할 만한 혁신은 인류주의적인 목적과 상업적으로 성공적인 디자인 이면서도 고객 지향적인 두가지 목적을 달성하는 "전략적 미래(Strategic Futures)" 방법론이었을 것이다. 이것은 사람들의 잠재적인 욕구와 요구를 발견하는 방법이었으며, 그룹으로 하여금 새로운 제품개발과 사업기회를 발견하는데 있어서 의미심장할 만하게 공헌하였다. 사회 문화적 탐구와 미래 과학기술적 가능성들, 창조적 시나리오를 기초로 해서 혁신적인 신제품들과 서비스들이 개발되었다. 이러한 접근방법은 '미래의 비전 (Vision of the Future, 1996)'이란 연구결과물로서 잘 알려져 있다. 또 다른 프로젝트로는 올리베티와의 '위크숍(1933)', '미래 작업환경으로서 - 감람길에 선 TV(1994)', '가정의 매체의 미래역할을 주목하며 - The Solid Side(1994)', '디자이너의 지속적인 개발에 대한 기여와 전통적인 벽, 새로운 물건, 새로운 미디어에 대한 탐구(1995)', '미래 가정의 상황을 탐구하는 - Vision on the Move (1996)', '소형의 포터블 제품으로서의 가능성 - Domestic Media (1997)', '가정의 전자매체, 도시, 사람, 빛에 대한 사업 기회의 조사(1997)', '조명이 도시 경관에 기여하는 실험과 르노사의 운송과 디지털 기술이 통합된 새로운 가능성에 대한 컨셉카 판지아(Pangea)에 대한 실험(1997)' 등이다.<sup>11)</sup>



[그림3] 필립스의 1993년 "Workshop" 프로젝트  
사람들이 미래에는 사무실에서 어떻게 고객이나 조직 간에 의사소통을 할 것인가에 대한 다양한 시나리오를 통하여 개발하였다.

### 3.2 미래예측 프로젝트- 미래의 비전

미래의 비전(Vision of the Future)이란 제목의 프로젝트는 필립스가 2005년의 미래사회를 예상하여 다양한 사회 속의 인간의 생활이 어떻게 변할 것인가라는 주제로 새로운 제품과 서비스를 창출하기 위하여 1993년부터 1996년까지 개발한 미래예측 연구 결과물이다. 미래에는 사람들이 무엇을 유용하고 유익하다고 생각할 것인가에 대하여 개발하고 기술적인 로드맵을 창조하기 위한 목적으로 개발되었다. 이를 위해 신기술의 발전과 채택을 먼저한 북아메리카, 유럽, 호주, 일본 등의 사회 문화적 발전을 심도있게 연구하였다.

창조과정에서 문화인류학자, 인간공학자, 사회학자, 엔지니어, 제품디자이너, 인터랙션 디자이너, 그래픽 디자이너, 비디오 필름 전문가들로 구성하여 창조적인 위크숍을 가졌고 300개 이상의 시나리오를 도출하였다. 이 시나리오는 사람(People), 시간(Time), 공간(Space), 대상물(Object)과 상황(Circumstances)들의 5가지 변수들을 사용하여 60여개의 정교한 개념으로 정리되었고, 개인(Personal), 가정(Domestic), 공공(Public), 이동(Mobile)의 4가지 영역으로 구분되었다.

11) Philips Design, Ibid, pp.4~5

12) Philips, Vision of the Future, V+k Publishing, Blaricum,

각 영역의 내용은 다음과 같다.

1. 개인영역 - 몸과 마음 (Mind and Body)

사람들이 미래에는 더욱 다양한 취미와 새로운 아이디어, 문화를 탐구하게 되며 다양한 라이프스타일을 즐기게 된다. 이러한 트렌드에 따라 제품은 더욱 개인화될 것이다. 제품은 소형화되고 '제2의 피부'와도 같은 기능으로 존재할 것이다. 컴퓨터 네트워크와 정보의 초고속화로 우리의 사회와 업무는 더 이상 장소에 구애받지 않게 된다.

▶ 결과물:

Shiva - 힌두교 시바여왕의 이름을 딴 개인용 통신 및 네트워크 서비스 제품.

Hot Badge - 비슷한 치미를 지닌 사람들이 달고있는 뱃지를 통해 서로의 관심사나 정보를 확인할 수 있는 장치

Multimedia Clothing - Music T-shirts: 입고 있는 T셔츠에 부착된 칩으로 간단히 듣고 싶은 음악을 들을 수 있는 장치

Ski Jacket - 스키옷에 부착된 네비게이터로 위치 및 기후, 슬로프 경사 등을 확인할 수 있으며 이어폰으로 다른 스키어들과의 교신할 수 있다.

그 외에도 Virtual Experience, Magic Pens, Emotional Communication, Videophone Watches, Video Postcard, Make-up Box, Emotion Containers, New Wallet, Enhanced Jewellery 등이 있다.

2. 가정영역 - 가정과 가족 (Home and Family)

가정은 더욱 다기능화될 것이다. 우리가 하는 일, 함께하는 사람, 느낌에 따라 방배치를 바꾸거나 분위기를 바꿀 수 있게 된다. 제품도 개인의 취미에 따라 더욱 선택적이게 되며 소중한 물건이 된다. 어떤 가정용 기기들은 기능적으로 시야에서 감추어지게 될 것이며 어떤 것들은 인터리어를 보완해주는 최상의 시각물이 될 것이다.

▶ 결과물:

The Living Room - 개인적으로 조절이 가능한 평면 디스플레이 이어와 음향시스템이 설치되므로서 더 이상 볼렉박스들이 놓여 있지 않은 "Living Wallpaper"의 영상 및 음향 설비가 기기로 바뀔 것이다. 또한 모든 오락과 정보서비스를 조정하는 터치스크린 거울형의 'Heart'와 개인휴대 음성명령기 'Wand'로 조정된다. 그 외에도 침실용, 부엌용, 어린이방용 등 소형의 각종 개인용 기기들이 있다.

3. 공공영역 - 더 넓은 세계 (The Wider World)

공공생활과 직업은 다양함과 유연성을 갖게 될 것이다. 우리의 일생동안 한가지 직업을 갖지 않게 되고 동시에 몇가지 일을 하거나 장소에 구애받지 않게 될 것이다. 시간은 역시 구애받는 요소가 아니라 가치있는 자원으로 충분히 활용할 수 있게 될 것이다. 일과 여가의 구분이 애매해 질 것이다. 사용되는 물건들은 일을 위한 도구로 사용되기도 하지만 가지고 노는 장난감이 되기도 할 것이다.

▶ 결과물:

Work Office - 일반적으로 개인의 일의 능력이 보다 생산적이고 효과적으로 될 수 있도록 조성된 컴퓨터 네트워크 사무환경.

Multimedia Kiosk - 기존의 공중전화선을 이용하여 화상전화는 물론인터넷 등 각종 멀티미디어를 이용할 수 있는 공중용 전화

부스

그 외에도 Multimedia Rentables, Multimedia Dispenser, Interactive Billboards, Data Zones, New Bar, Hospital Network 등이 있다.

4. 이동영역 - 이동하는 중 (On the Move)

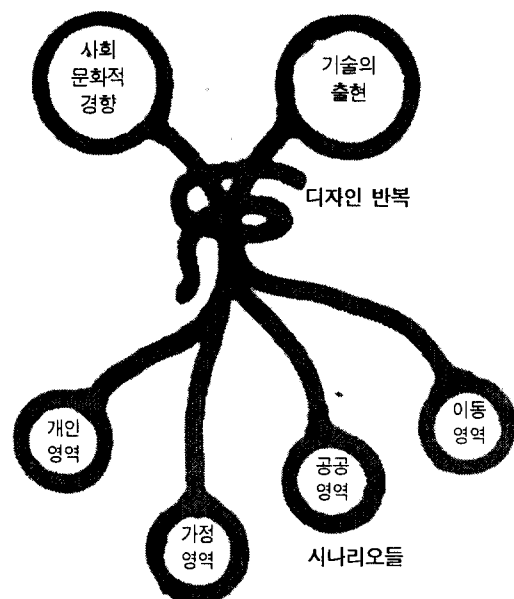
미래의 여행은 물리적인 여행과 가상의 여행이 가능할 것이다. 가상현실기기는 우리가 위험하거나 가기 어려운 이유로 볼 수 없는 장소까지 경험할 수 있게 할 것이다. 우리가 실제 여행을 할 때는 좀 더 촉각적이게 될 것이다. 자동차에는 모빌폰이나 다른 통신기기가 일반화되고 언제 어디서나 연결될 수 있는 포터블 기기와 인공위성 간에 연결될 것이다. 자동차는 움직이는 집 (Home on Wheels)이 되고 좌석은 재배치가 가능하고 오락시설로 변환될 수 있을 것이다.

▶ 결과물:

Pull-down Screen, In-car Camera, Cushion Screen, Dashboard Navigation Screen, Pull-out Travel Guide, Work Wear, Biko Games, Virtual Travel 등이 있다.

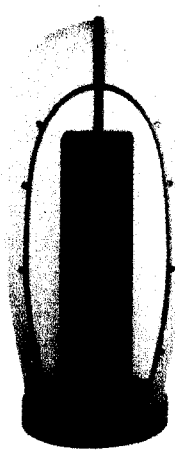
이렇게 개발된 시나리오는 피드백을 위하여 유럽, 아시아, 북아메리카 등지의 선도적 미래학자에게 설명되었고 생태학적 효과에 대한 측면도 검토되었다. 각각의 시나리오는 짧은 필름으로 제작되었고, 가시적인 모델로 제작되었다. 대중들의 요구사항을 피드백하기 위하여 이 연구 결과물들은 아인트호벤의 필립스 전시관에 실물전시와 함께 비디오 제작, 책자, 웹사이트, 이벤트 등 다양한 전시기법으로 전시되었다.<sup>12)</sup>

[표 5] 미래사회의 일상생활을 4가지 영역으로 나눠 시나리오를 도출한 과정을 보여주는 도표



12) Philips, Vision of the Future, V+k Publishing, Blaricum, pp.17~19 (1996)





[그림4] 미래의 비전 프로젝트 중 공공(Public)영역의 주제인 "멀티미디어 Kiosk"

- 기존의 공중전화선을 이용하여 화상전화는 물론 인터넷 등 각종 멀티미디어를 이용할 수 있는 공중용 부스이다.

#### 4. 결론

20세기 후반 이후 세계시장은 치열한 경쟁 위주의 환경으로 변해가고 있으며, 세계적인 기업들도 살아남기 위해 적극적인 변화를 실현하고 있다. 이제 제품의 과학기술적 요인은 성숙되어 균등화되고 있으며 그보다는 소비자의 다양한 가치변화로 인한 요구사항이 더욱 중요해지고 기업의 형태는 다국적(Multinational)기업, 초국적(Transnational), 범세계적(Global)기업으로 변해가는 추세이다.

대표적인 범세계적 기업인 필립스는 1980년대 이후 경쟁력 우위를 위한 디자인 경영과 제품디자인 전략에 주력하여 세계시장에서 제품의 품질을 높이고 필립스의 이미지를 강화하였다. 최고경영자와 디자인 책임자의 경영철학에 따라 필립스의 디자인 전략과 조직에서의 위상은 변하였으며 세계적인 기업으로 성장할 수 있었다. 필립스는 이를 위해 미국의 디자이너이자 경영가인 로버트 블레이크를 과감하게 디자인 책임자로 영입하였으며 그로부터 제품디자이너들의 역할을 넓히고 디자인의 글로벌(Global)화를 추진할 수 있었다. 또한 필립스는 디자인을 사회변화에 따르기보

다는 10년을 예측하고 정보화시대를 대비하여 가능한 혁신적인 제품디자인을 개발해 냄으로써 미래 사회를 선도하여 디자인을 통한 기업의 목표 달성과 새로운 가치창조를 할 수 있었다. 이는 세계적인 기업이 어떻게 디자인을 기업의 경영방법으로 활용하는지 참고할 만한 사례로써 매우 중요하다고 할 수 있다.

#### 참고문헌

- 삼성 SDS 컨설팅사업부, 정보화 패러다임의 변화, 을파소, 1998
- 정경원, 디자인이 경쟁력이다, 웅진출판, 1994
- Peter Dormer, 강현주·조미아 역, Design Since 1945, 시각과 언어, 1995
- Robert Blaich, Product Design and Corporate Strategy, Mc Graw-hill, 1993
- Christopher Lorenz, The Design, Dimention, Basil Blackwell, 1990
- Philips Design, Creating Value by Design FACTS, Lund Humphries, 1998
- Philips, Vision of the Future, V+K Publishing, Blaricum, 1998