

# 가변적 아이덴티티 시스템에 관한 고찰

A Study of Flexible Identity Design System

김민 ( Min Kim )

국민대학교 테크노디자인대학원 퓨전디자인학과

이 연구는 국민대학교 교내 연구지원금에 의해 이루어졌음

**1. 서론**

- 1.1 연구의 배경 및 목적
- 1.2 연구범위 및 방법

**2. 아이덴티티 디자인의 본질성**

- 2.1 역사적 배경
- 2.2 유연성 있는 시스템 개발의 필요성

**3. Flexible Identity System (FIS)의 실제**

- 3.1 이성에서 감성으로의 전환
- 3.2 유연한 발상으로의 접근
- 3.3 FIS 사례를 통한 이해
- 3.4 획일(Uniformity)과 통일(Unity)에 대한 비교

**4. MESA 로고 디자인에 적용시킨 FIS 사례**

- 4.1 프로젝트 배경
- 4.2 기본디자인 요소

**5. 결론**

**참고문헌**

**[要約]**

시장경제에 뿌리를 둔 아이덴티티 시스템 개발작업은 “분산으로부터 통합” 을 대원칙으로 삼아 지난 반세기동안 발전해 왔으며, 그 필요성은 이미지 마케팅 측면에서 입증되어왔다. 그러나 1995년을 기점으로 가속화된 정보통신분야의 발전에 의한 정보의 양과 속도는 과거와 비교할 수 없으며, 따라서 정보의 수용자들은 자신들의 기준으로 정보를 평가, 선택할 수 있는 기회를 가지게 되었다. 이러한 환경변화에 적절히 대응키 위해서는 새로운 방법을 모색해야 하며, 종래의 방법에 의존한 도입 효과는 불확실하다. 아이덴티티 시스템에서 허용되는 유연성의 정도는 경영과 마케팅전략에 의해 결정되어야 한다. 기업활동영역이 다양한 경우, 시대의 트렌드에 민감한 업종, 그리고 일반인과 소비자들에 감성적 접근을 시도하는 기업들에게 FIS은 효과적으로 기능 한다. FIS은 성장 변화하는 운영체계를 가지므로 환경 변화에 대한 적응력이 탁월하며, 기업의 이미지를 신선하게 유지시킬 수 있는 것이 가장 큰 장점이다.

**[Abstract]**

Identity Design System, based on the principle of market economy, has developed over last half a century. The essence of identity program is to establish the corporate image from dispersion to integration through design. There is no doubt that identity design became an inevitable necessity as a marketing tool. The circumstance of corporate identity, however, has been changed since the revolution of telecommunication by computer which had an important effect upon today's market. The development of computer communication allows people with different taste to achieve their needs from various kinds of information. Today's market is shifting from uniformity to diversity. It is more difficult to create a corporate image through conventional method. To meet the challenges of today's market, the communication of corporate identity will ultimately reflect the complexity of the market by adapting the flexible concept of identity design. The level of flexibility in identity system should be determined depending on the management and marketing strategy. Flexible Identity System (FIS) would be the best solution for some cases such as; a company with various fields, a company with sensitivity to the contemporary trend, and a company with an emotional appeal to consumers. FIS, with the capacity of a chameleon, can not only adopt the various circumstantial changes, but also maintain the up-to-date corporate image.

**[Keywords]**

Identity Design System, Flexibility, Adaptability, Diversity, Unity, Uniformity

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 배경 및 목적

1956년 IBM사의 아이덴티티 디자인작업을 시초로 지난 50여년간 CI작업은 미국을 중심으로 전세계적으로 전파되었고, 1971년 나카니시모토가 주창한 일본형 CI방법론 DECOMAS의 영향을 받은 우리나라에서는 1980년대 후반을 거치며 그 절정을 맞이하게 되었다. 그러나 혁명적 경영전략의 일환으로 주목, 평가 받던 CI작업이 1988년 서울올림픽, 89년의 노사분규, 90년도에 들어서며 단계적으로 실행된 시장개방 등의 사회적 변화를 거치며 국내에서도 더 이상 새로운 이론이나 방법론으로 주목 받지 못하는 일반화 경향을 보이고 있다. 따라서 반세기 전에 개발된 사고방식과 문제해결을 위한 접근방법으로는 더 이상 차별화 된 전략으로 기능 할 수 없으며, 정보수용자인 소비자 집단으로부터 호응 받기 어려운 상황을 인정하여 보다 새로운 방법을 모색해야 한다.

사업의 다각화와 시장의 세계화, 그리고 브랜드의 다국적화 현상을 지목하여 1990년 초부터 '지구촌시대'란 용어가 유행처럼 사용되었으나, 전자와 통신기술의 비약적 발전에 힘입고 도래한 '정보화시대'의 기세에 밀려 신조어 '지구촌'은 그 자취를 감추었으며, 2000년 문턱에서부터 우리는 오늘날을 일컬어 절대 우위와 열세를 가늠기 어려운 다양화, 개성화, 또는 더욱 과격해진 표현으로 혼돈의 시대(The Era of CHAOS)라 칭하기도 한다. 절대적 가치를 평가하기 위해서는 진리의 객관성이 필수적인 반면, 감성의 시대라 표현되는 이 시대에서는 개개인의 주관적 관점을 중시하는 까닭에 오히려 도덕경(道德經)의 찻머리인 "도를 도라 하면 이미 그것은 도가 아니다." (道可道非常道)라는 구절이 설득력 있다. 90년대 초, Post Modernism 운동의 선도적 역할을 수행했던 당시의 아티스트들의 주장과 수세기전의 동양철학이 동일한 것은 흥미로운 점이다.

아이덴티티의 확립, 정체성의 시각적 표현과 전달, 기업문화의 창달 등의 미명하에 강력한 통제 기능을 수행하던 CI 매뉴얼은 제작비용과 시간절감 및 일렉트로닉 파일의 상용화에 의해 점차적으로 그 빛을 잃어가고 있다. 과거 대형 CI 프로젝트의 경우 1-2년 이상의 개발기간이 소요됨이 상식이었으나, 지금은 기업을 둘러싼 오늘날의 환경 자체가 분초를 다투며 급변하는 까닭에 10년 전과 비교해 보면 절반 이상으로 단축된 개발 기간 내에 동일한 규모의 프로젝트가 완성되고 있음에도 불구하고 이 짧은 기간조차도 클라이언트들을 초조하게 만들고 있다. 뉴미디어나 인터넷 등의 첨단기술을 기반으로 비즈니스를 수행하는 기업의 경우에는 동영상과 사운드와 같은 살아 숨쉬는 아이덴티티 전달요인 개발이 필수적이며, 지속적인 업그레이드와 새로운 표현을 제공하여야 고객들을 만족시킬 수 있다.

이상과 같은 이유로 본 연구에서는 "분산으로부터 통합", "전체를 위한 개체" 등의 전통적 방법론에서 진일보 하여 "통합으로부터 확산", "심에 의한 전체"라는 측면에서 새로운 방법을 찾고 이러한 가설을 뒷받침 할 수 있는 국내외 사례조사와 함께 산학협력을 토대로 완성된 MESA 아이덴티티 작업의 일부를 소개 함으로서 새로운 개념의 아이덴티티 방법을 제시한다.

### 1.2. 연구의 범위 및 방법

본 논문에서는 기존의 CI방법론이나 사례연구는 연구대상에서 제외시켰으며, 새로운 측면에서 비교, 평가할 가치가 있는 사례에 국한되었다. 종래의 CI(Corporate Identity), BI(Brand Identity), VIS(Visual IdentitySystem), SI(StoreIdentity), EI(Event Identity), UI(University Identity), HIP(Hospital Identity Program)등 지나치게 세분화 시켜왔던 용어를 아이덴티티 디자인(Identity Design)으로 총칭 하며, 정체성의 표현, 전달, 정착 및 관리의 제반 프로세스가 그래픽 디자인 분야에 국한되지 않는다는 판단 하에 사례연구의 범위를 광고와 환경디자인분야에까지 그 폭을 확대 설정하고 역사적으로 대표성 있는 사례를 비교, 분석하여 FIS(Flexible Identity System)의 필요성을 서술하였다. 지난 1월부터 7개월에 걸쳐 연구개발한 MESA 아이덴티티 실례를 통하여 이론과 실제의 차이를 검증하고, FIS의 타당성과 효과를 기능한다. 아이덴티티 구현을 위한 시각적 요인으로 가장 강력한 기능을 수행하는 것은 색상이므로 본 연구의 사례수집은 컬러를 전제로 이루어져 왔으나, 학회상 여건상 부분적으로 그 효과가 감소되었음을 밝힌다.

이 연구의 구성과 내용은 다음과 같다.

#### 1. 서론

연구의 배경과 그 목적을 서술한다.

#### 2-4. 본론

인류 역사 속에 나타난 아이덴티티 흔적과 그 사례를 수합하여, 본질성을 규명하고 대표적 방법과 기능여부를 측정한다. 멀티미디어와 인터넷을 전제로 발전하고 있는 커뮤니케이션 수단에 효과적으로 적용할 수 있는 방법을 찾고 유연성 있는 아이덴티티를 구현시킬 수 있는 가능성을 찾는다. 국내외의 Flexible Identity Design 사례를 비교, 분석하여 그 효과와 가능성을 진단한다. 반복적인 Encoding과 Decoding 과정을 통하여 학습된 정보에 변이현상 발생시 정보 수용자의 반응에 대한 해석을 통하여 통합시스템 속에서의 변형한도를 가늠하며 생략, 과장, 변형 등의 유형을 통해 완성되는 FIS 실례를 정의한다. 신개념의 패션 몰 MESA 아이덴티티 개발 배경과 프로젝트 목표를 서술하고, 기능별 또는 향후 10년간 다채롭고 유연하게 운영할 수 있는 시스템을 구축하는 과정과 결과를 기본디자인 요소를 중심으로 소개 함으로서 FIS의 효과 및 그 가능성을 소개한다.

#### 5. 결론

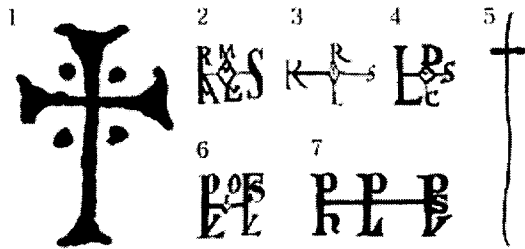
본 연구의 과정 및 결과를 정리하여 향후 연구과제를 제시하며, 21세기형 아이덴티티 시스템 개발의 추이를 전망한다.

## 2. 아이덴티티 디자인의 본질성

### 2.1 역사적 배경

트레이드 마크 또는 등록된 상표로서의 기능을 수행하기 위한 여러 가지 형태의 방법과 흔적들이 인류역사에 나타나기 시작한 것은 5000년의 역사를 지니고 있다. 자신이 소유하고 있는 가축에 인두로 표시를 하는 낙인(Farm Mark), 유럽의 양치기들이 양의 귀 일부를 동일한 모양으로 잘라냄으로 구별했던 Ear Mark, 제작자 또는 산지의 명예와 신용도를 표시하기 위해 도자기나 종이에 각인 시킨 문장(Heraldric Marks)과 수인표(Water Mark) 등은 지역에 따라서는 오

늘날에 이르기까지 수 천년의 역사를 지닌 아이덴티티의 대표적 사례가 된다. 단지 고대와 현대의 차이점이라 할 수 있는 점은 거슬러 올라갈수록 정보의 수용자보다는 정보 발신자의 필요에 의해 행하여진 것이다. 동로마제국의 황제 Justin 1 세는 대제국의 통치권을 소유한 위치였으나 읽거나 쓰는 능력을 갖추지 못한 문맹자였다. 그럼에도 불구하고 왕권에 의한 공식 문서에 절대군주의 사인은 필요했기에 Justin 1 세는 공여지책으로 모노그램(Monogram)을 사용하기 시작했다. 모노그램이란 그리스어로는 외줄(Single Line)을 의미하기 때문에 “글을 모르는 군주 Justin 1 세는 모노그램을 사용하여 황제표식을 하였다.” 라는 Greek 의 철학자 Plutarch 의 기록에 의하면 Justin 1 세의 사인이 누구라도 위조 가능할 정도의 단순한 수준의 서명이었다는 사실을 알 수 있다. 이러한 초기단계에서의 아이덴티티란 발신자가 일반적으로 남긴 흔적만으로도 그 기능을 수행하였으며, 정보 수용자는 상징기호를 학습하여 그것을 판독, 인지하는 훈련을 강요 받았다.



[그림 1] 모노그램사례: 1.Pepin Le Bref, 2.Carlonen, 3.Charles III, 4.Louis d'Outremer, 5.Thierry III, 6.Philippe I, 7. Philippe IV

2차 세계 대전 중 생필품에 대한 기술적 발전은 다소 침체되었으나, 전후의 생산력은 소비재의 절대 부족으로 활기를 띠었고, 특히 미국을 비롯한 서구자유진영의 사람들은 자본주의 경제구조에 대한 낙관적인 전망으로 경제적 발전과 번영이 지속될 것으로 기대하였다. 부와 기술의 발전은 사회를 이끌어 가는 기업들과 밀접한 연관을 맺고 전개되었으며, 이들 중 보다 더 통찰력 있던 기업들은 회사의 이미지와 아이덴티티를 일치시켜 발전시켜야만 다양한 계층의 소비자들로부터 관심을 끌어 경쟁력을 강화할 수 있다는 인식을 하기 시작했다. 이들에게 디자인은 품질과 신뢰성에 대한 평판을 향상화 시키는 중요한 방법으로 여겨졌다. 물론 차별화를 위한 수단으로서 시각적 표식(Visual Mark)을 사용하는 수법은 지난 수세기에 걸쳐 존재해 왔다. 중세시대에 있어서 독점력 있는 마크는 길드가 무역을 관리할 수 있는 능력이 있음을 뜻하는 필수적인 것이었다. 1700년대까지도 사실상 서구 대부분의 무역업자와 중개인들은 상표를 소지해 왔다. 대규모 제조업과 근대화된 마케팅 기법의 발전을 가능케 한 산업혁명은 경쟁사와의 차별화 된 기업 고유 가치와 생산기술상의 유력함을 부각시키기 위해 Visual Identification과 트레이드 마크를 필요로 하였다. 그러나 1950년대에 시작된 근대적 개념하의 CI시스템은 이전까지의 단독 표식(Trade Mark 또는 Symbol Mark)과는 그 출발점을 달리 하고 있다. 많은 회사들의 범 국가적이고 세계적인 시야가 그들로

하여금 응집된 이미지를 유지시키기 어렵게 만들었지만, 일관성 있는 디자인 시스템을 통해 조직으로부터 발신되는 정보를 통일 시킴으로서 이미지를 일체감 있게 구현할 수 있었음이 사실이고, 그것은 바로 그 시기에서의 가장 강력한 시장경쟁력이었다. 가까운 일본의 경우, 가족중심의 상업공간을 위한 비주얼 아이덴티티가 1000여년 전부터 발전되어 왔음을 찾아볼 수 있다. 무라카치시대(1333-1573)의 한 예로 양조회사에 의해 행해진 상표권 침해에 관한 소송이 그 대표적인 사례다. 당시 코트에는 약 300개 이상의 양조회사가 있었는데, 그 중 명성이 높은 상표 중에 하나였던 다이류가 1478년 4월 18일 저작권 침해건으로 한 양조업자를 고소하였고, 중앙정부에서는 어느 누구도 다른 이의 상호나 상표를 무단으로 복제사용 수 없다는 내용의 판결문을 제정 공표하였다. 이러한 엄격한 저작권 보호법이 이미 이웃나라 일본에서 500년 전에 실시되었던 사실에 주목할 필요가 있다. 일본과 유럽의 아이덴티티 역사에는 큰 차이점이 있다. 유럽의 대부분의 지도자들-특히 히틀러나 나폴레옹-은 주로 정치적 선전을 위한 목적으로 비주얼 시스템을 적극적으로 사용하였다. 모든 유럽의 성주들은 그들의 방패나 깃발에 새겨진 엠블렘으로 가문이나 국가를 구별하였고, 따라서 심볼은 강력한 권위를 가질 수 있었다. 그 반면에, 일본인들은 노랜(점포입구의 휘장막)과 같이 심볼을 상업적 도구 차원에서 적극적으로 활용하였으며, 권위적인 왕권을 내세운 복종 강요형이 아닌 가문의 명예를 내세워 구성원들간의 단합을 유도하였으며, 동시에 관찰자로부터는 신뢰를 얻으려 했던 흔적이 엿보인다.

## 2.2 유연성 있는 시스템 개발의 필요성

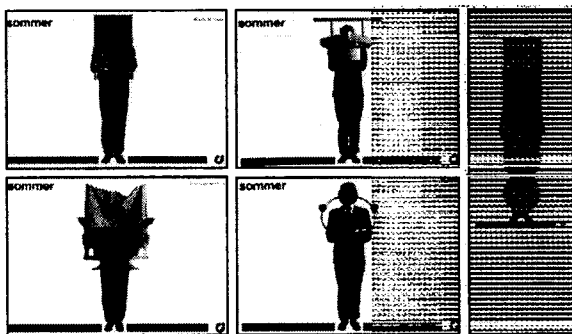
확일성으로부터 다양성으로, 이성으로부터 감성으로의 전환이 시작된 것은 이 시대 특징 중에 하나이다. 그러나 기존의 아이덴티티 작업은 획일화, 통합화가 강조된 까닭에 완성된 심볼 및 기본요소들은 이성적으로 체계화되어 수 많은 항목에 적용되어야 했다. 개발완료 시점부터는 융통성이 배제된 매뉴얼에 의해 엄격하게 통제 관리되어 하나의 이미지를 고정화 시키는 것만이 궁극적인 목표였다. 이러한 과정에서 많은 디자이너들은 그들의 창작 욕구를 스스로 자제해야 했으며, 불특정 다수의 일반인과 고객들은 일방적으로 계획되고 발신된 불변의 정보를 수용하여왔다. 종래의 CI방법론은 2차 세계대전 이후의 모더니즘 속에서 교육 받고 산업화와 전략적 경영을 배경으로 성장해 온 디자이너들에 의해 개발되었기 때문에 이러한 결과는 너무도 당연하다. 오늘날 우리들이 다양성이 인정되는 사회 속에서 살고 있다는 점을 고려하면, 종래의 기준에 의해 엄격히 관리되어지는 시스템의 생명력은 발표 후 일년내에 소멸될 수도 있다는 가능성을 간과하여서는 안된다. 과거와는 달리 대부분의 상품들은 대등소이한 기능, 가격, 품질의 타사제품과의 경쟁을 전제로 출시되며, 디자인 수준고하를 불문하면 100%에 이르는 신생기업들이 자사의 독자적인 아이덴티티 시스템으로 무장한 채 활동을 개시한다. 과거에는 아이덴티티 작업이 선택 사항이었으나 지금은 기본사항으로 그 입지를 굳혔다. 이러한 상황은 그만큼 차별화가 용이치 못함을 시사하며, 고객들이 자발적으로 시간을 투자하여 제각기 다른 기업과 제품들간의 특성을 구별해 주길 바라는 것 자체가 부질없다. 특히 젊은 세대의 기호가 급변하는 경향에 주목할 필요가 있다. 컴퓨터 커뮤니케이션의 발전

속도는 사람들이 새로운 정보를 갈구하는 정도를 표시하며, 그 어느 누구도 내일의 유행을 예측하여 뚜렷한 방향을 제시할 수 없다. 이러한 상황은 객관적 사실인 반면, 1950년대와 오늘이 확연히 다르다는 것을 간과하여 혁신적인 아이덴티티를 창출하겠다는 경영인과 디자이너는 그다지 많지 않다. 기업을 법인(法人)이라 함은 인간처럼 성장하는 존재라는 뜻을 내포하고 있음에도 불구하고 아직도 상당수의 디자이너들은 시대착오적인 화장술과 확실적인 유니폼으로 그들의 클라이언트를 치장하고 있다. 그 결과 클라이언트들은 머지않아 그들의 편안하지 않은 외관에 불편함을 느낄 것이다. 이미 아이덴티티 디자인 시스템을 확정하여 적극적으로 사용하고 있던 많은 기업들이 무슨 이유로 지난 20년간 수 차례에 걸쳐 그들의 디자인 시스템을 수정 또는 재개발 했는지를 파악하는 것은 중요한 선결과제이다.

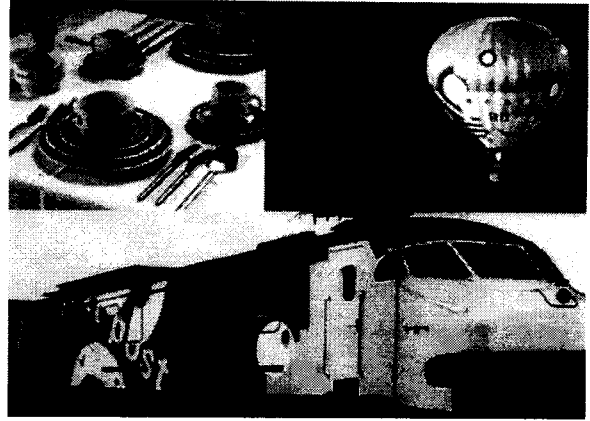
### 3. Flexible Identity Design System의 실제

#### 3.1 이성에서 감성으로의 전환

아이덴티티란 기업이나 단체가 그들의 시각적체제를 확립하고 있던 혹은 그렇지 않던 간에 활동을 시작하는 순간부터 이루어진다. 문제는 마케팅과 커뮤니케이션상에 관리자가 전략적 측면에서 조직의 이미지를 관리, 운영하는가에 있다. 지난 50년간의 아이덴티티 디자인 작업에서의 본질은 조직행동양식에 대한 연구와 분석으로 그 근거를 찾는 일이었다. 대표적 사례로 인정 받는 디자인들은 이성적 모더니스트의 손을 거쳐 완성되었으며, 그 결과 감성적인 재미와 즐거움을 만끽하기에는 지나치게 기계적이고 규격화되어 있었다. 광고계에서 활동하는 그래픽 디자이너에게 대기업의 CI작업을 의뢰할 경우, 작업성과가 기대에 못치는 경우가 있다. 그 원인 중의 한가지는 감성적 전달방법에 익숙해진 전문인으로서 정형화된 틀에 맞추어야 하는 CI시스템 개발작업자체가 창의적 발상력을 저하 시킨 까닭이다. 기업을 위한 아이덴티티 작업의 황금 시대라 불려졌던 붐이 일어난 이후 (미국: 1960년대, 일본: 1970년대, 한국: 1980년대) 비교적 규모가 큰 대부분의 기업들이 자신들만의 아이덴티티 시스템을 확보하였으나, 10년 혹은 그 이상 사용해온 많은 회사들이 기업환경 및 사업영역 변화에 대응키 위해 보다 새로운 이미지구현을 고려하게 되었다. 일반인들이 감하지 못하는 선에서의 Renewal 작업에서부터 판이하게 다른 디자인으로 교체한 경우에 이르기까지 그 정도의 차이가 크다. 당시에 개발을 담당한 디자이너나 최고경영자의 안목이 넓지 못하여 생겨난 결과인지, 아니면 수 차례에 걸친 지속적 이미지쇄신이



[그림2] 독일의 Wotrbedarf Sommer 광고에 나타난 아이덴티티 사례



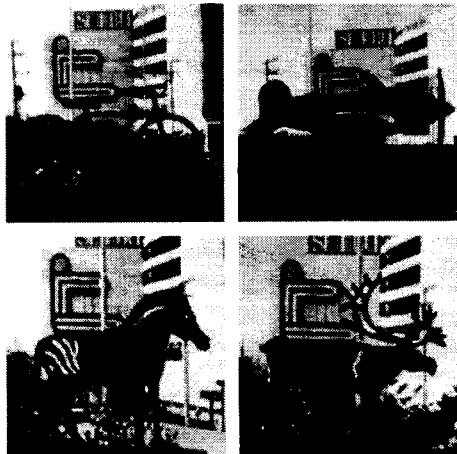
[그림3] PTT 아이덴티티는 경쾌한 색상과 세련된 감각의 그래픽매체에 의해 표출되고 있다. 구내 식당용 집기에서 우편물 운송용 열차에 이르기까지 시스템 일괄 적용 방식이 아닌 개별적 디자인으로 전개하고 있다.

선진 경영기업인지 생각해볼 필요가 있다. 장기적 대응책으로는 풍부하고 여유로운 예술적 감각으로 감성에 호소함이 현명하다. 네덜란드의 전화, 우편사업을 총괄하는 Royal PTT, Netherland의 아이덴티티 사례는 참고할 필요가 있다. PTT 디자인 가이드에 실린 WiDik의 글에 의하면 CI는 동기부여와 친절한 대우가 전제되어야 한다는 점이 강조되고 있다. 특히, 고객과 PTT구성원 모두에게 집에 있는 듯한 편안함을 제공한다는 기본개념은 수백종의 PTT 응용아이템에 미적 완성도 높은 다양한 아름다움으로 승화되었다. 자칫하면 보수적 관공서 이미지를 얻게 되는 정부 기관이었음에도 불구하고 정보의 수용자 입장을 최대한 고려하여 시스템을 개발, 도입시킨, PTT최고경영자의 예술적감성과 앞을 내다보는 통찰력이 지대한 공헌을 한 것에 틀림없다. 유연한 사고는 자유로움을 전제로 하며, 문제를 해결할 수 있는 가능성을 의미한다. 선택의 폭이 넓은 다양성의 시대와 넘쳐 나는 정보의 급류에서 자유자재로 유행하고 있는 새로운 세대들과 원활한 의사소통을 하기 위해서는 엄격한 형식이나 논리적인 원칙보다 인간본성, 즉 아름다움과 재미에 의존함이 보다 효과적이다.

#### 3.2 유연한 발상으로의 접근

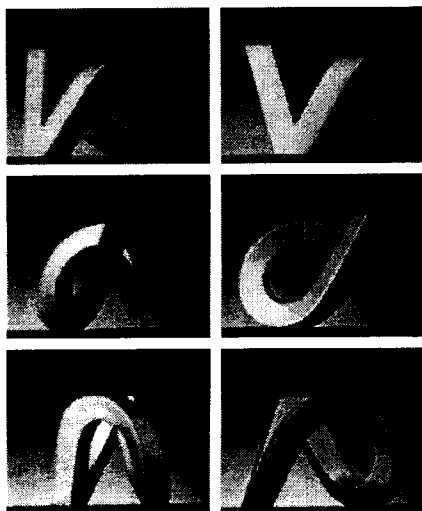
아이덴티티 디자인의 목적에는 다음과 같은 세가지 유형이 존재한다.

1. 조직의 전향적인 초점과 방향의 설정, 2. 동 업종 타조직간의 궁정적 차별화, 3. 대내외적으로 우호적인 여론조성



[그림4] 일본 도이시 백화점 옥외녹지 공간에 설치된 후쿠다 시게오의 환경 설치작품으로서 인공형상은 건물벽면에 고정되고, 각종오브제는 전연의 팬스에 설치되어 규칙적인순환 결과로서 기본적인 이미지를 형성함.

그러나 불행하게도 오늘날의 국경 없는 시장경쟁에서 종래의 심볼 마크를 통해 이러한 목적을 달성하기에는 어려움이 많다. 정적인 심볼은 21세기의 라이프스타일 만큼이나 급변하는 소비자들의 기호를 만족시키고 이목을 집중시키기에 적합하지 못하다. 특히 인터넷과 컴퓨터의 보급발전은 신세대들을 모니터 앞에 잡아 놓기에 용이하였고, 이러한 미디어에 익숙한 세대는 종이 위에 프린트 된 것에 별다른 흥미를 느끼지 않는다. 차세대 정보 수용자 그룹은 움직이고, 소리를 내며, 때로는 이야기를 나누어 본인의 상상력에 의한 의미부여를 허용해 주는 새로운 형태의 교신을 원한다. 인터랙티브 논쟁은 더 이상 멀티미디어 분야만의 주제가 아니다. 제품디자인에 있어서의 인터페이스, 건축물에서의 친화적 공간, 필요에 따라 탈착 교체 가능한 의상디자인의 출현 등이 그 예이며, 따라서 이 시대의 모든 디자인분야에서 상호간의 교감은 강조될 필요가 있다. 가족중심경영체제로부터 전문경영체제로의 변화를 전환점으로 아이덴티티 구현은 과거 그 어느 때보다 경영의 성패를 좌우하는데 중요한 부분이 되고 있다. 커뮤니케이션은 서로 다른 개체와의 관계를 전제로 시작된다. 상대방의 입장을 고려하는 것에, 또는 상대방과 타협하여 해결점에 도달하기 위해 사고의 유연성은 필수적이다. 고객의 의견을 존중하고, 사내 종사원들의 제안을 수용하며, 정보 착신지에서 무엇을 바라는가에 대한 명확한 통찰은 서비스 자세를 기반으로 할 때 비로서 가능하다. 1970년 초, 우리나라에서는 '코퍼리트 심볼마크' 그 자체가 낯선 개념이었기 때문에 독특하게 잘 다듬어진 심볼 하나만으로도 경쟁에서 앞설 수 있었고, 선진 경영기법 도입이 곧 사회와 고객 대한 서비스의 일면으로 여겨졌기에 창의적이며 의미 있는 마크는 그 회사의 본질로 중시되었다. 그러나 지금은 양과 질의 모든 측면에서 그 수준이 높아졌기에 차별화를 위해서는 한층 더 유니크한 해결방안이 요구된다. 1990년대에 들어서면서 실험적인 몇몇 디자이너들에 의해 신선한 시도가 눈에 띄이기 시작했으며, 우리나라의 경우에는 1994년에 발표된 국민은행의 제2차 CI작업을 꼽을 수 있다. 이러한 개발자들은 오래 지속되어온 가치와 새로운 요구 사이의 균형을 유지하기 위해 노력한 결과 종래에는 불가능 했던 유연성의 장점을 지닌 신개념의 아이덴티티 방법을 선보이기 시작했다. "주제와 변화" (Theme



[그림5] 독일의 알부 미술제품 전문회사 V&W사의 심볼체계. 회사 이니셜을 이용하여 제작된 알부미술 소재의 입체물을 여러각도에서 촬영하여 응용아이템의 조건에 따라 다양하게 적용하고 있으며, 이러한 디자인 컨셉은 기업 활동영역의 Diversity에서 출발하였다.

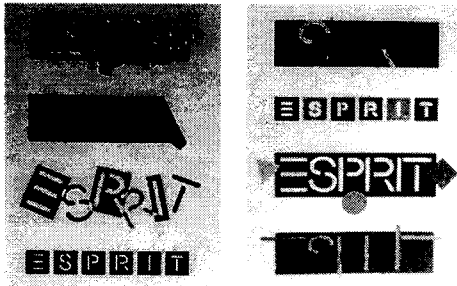
and Variation) 그리고 "움직이는 마크" (Kinetic Mark) 등과 같은 다양한 접근방법이 시도되고 발전되는 추세로 미루어 디자인 매뉴얼은 더 이상 법률집 형식에 얽매일 이유가 없다. "주제와 변화" 기법은 문자를 고정 시킬 경우 보조 조형 요소와 색상 등을 가변적으로 운영하여 색다른 느낌을 연출하는 방법이며, "움직이는 마크"란 실제로 다이내믹한 동작과 사운드를 수반한 심볼 뿐만 아니라, 정형화되지 않은 가변적상징체계를 통칭한다. 이러한 시도는 전형적인 "스텝식 아이덴티티" 방법을 전면적으로 대체시킬 수는 없었지만 가치 있는 대안으로서 향후 지속적인 연구개발의 시도가 이루어질 것이다. 요인 갯수의 최소화와 조합방법 및 운영범위 극대화는 유연성 있는 아이덴티티 시스템을 완성하는 근간으로 기능한다.

### 3.3 FIS 사례를 통한 이해

다음에 소개하는 몇 가지 사례들은 오늘날의 시대변화를 앞서 예측하여, 유연성이라는 개념을 새로운 마케팅 차별화 전략으로 도입했던 경우들이다. 그 중 첫번째 예로는 미국 보스톤의 방송국 WGBH-TV시를 꼽을 수 있다. 지역 방송국인 WGBH의 아이덴티티 프로그램은 무한한 변화의 연작물 사이에서 일체감을 유지시킬 수 있는 요소로 숫자 '2'를 선택했다. 디자인은 개별 프로그램 이미지에 대한 관심을 끌기 보다는 채널2를 위한 시각적 성격을 나타내는데 주안점을 두었으며, "정통이 아닌, 유티가 있는, 예측할 수 없는" 등의 컨셉에 의한 이미지를 제작하여 항상 젊고 활기찬 방송국상을 구현하고 있다. 이러한 변화되는 연작물을 통해 메사추세츠 인근의 시청자들은 숫자2에 친숙해지고, 그 결과 방송국의 아이덴티티는 지역 주민들의 호응에 힘입어 규모는 작지만 친근한 이미지를 정착, 유지할 수 있게 되었다.



[그림6] 일체적 표현으로 완성된 모든 숫자 '2'는 WGBH의 심볼로 기능하고 있다. 방송 프로그램의 내용에 따라 혹은 계절과 시기적 이슈에 부응한 다양한 컨셉을 이용하여 이미지와 메시지를 전달하고 있다. WGBH는 이미지 전달체로서 TV수상기에 머물지 않는 창의적 적극성을 보여주고 있다.



[그림7] Esprit Logo의 사용례

두번째는 20여년의 역사를 가지며, 영캐주얼 패션의 리더격인 Esprit의 사례이다. Esprit의 로고는 1978년 John Casado에 의해 디자인되었다. Helvetica서체를 변형하여 완성된 로고는 1980년대에 회사가 확장되고 분산된 브랜드를 체계화 시킬 필요성이 생김에 따라, 기존의 이미지를 유지하는 범주 내에서 최대한의 다양성을 부여하기 시작했다. 극단적인 변화는 지양되었으나 기존의 성격을 보조할 수 있는 단순한 기하학적 조형-원, 삼각 또는 사각형-을 장식요소로 적극 활용하고 있다. 원래의 Esprit 로고를 일관성 있게 사용하고 있으나 다양한 색상과 요소의 첨가를 통하여 다채로움이 이루어졌다.

FIS의 대표적 사례로 미국의 MTV와 어린이 전용 케이블방송 Nickelodeon을 들 수 있다. 청소년을 비롯한 젊은이들을 주요 타겟으로 삼은 MTV는 자사 타이틀을 방영할 때에도 시청자들이 채널을 변경하지 않도록 지속적인 즐거움을 제공하고 있다. 때로는 애니메이션을 통하여, 혹은 실사 촬영을 사용하여 업그레이드를 실시하고 있다. 기본 로고디자인은 일반적인 조형으로 이루어졌지만 기발한 아이디어와 참신한 해석으로 성공적인 결과를 얻고 있다. 일관된 통일성을 유지하기 위해 첫 글자 "M"은 항상 크고 둔탁하며, 그보다 작은 크기의 "TV"를 네거티브 형태로 내포하고 있다. 미취학 아동부터 초등학교생에 이르는 연령의 어린이 전용채널인 Nickelodeon은 MTV와 비교할 시, 훨씬 더 불규칙적인 시스템을 운영하고 있다. 불변의 요소는 백색의 로고와 배경색 오렌지 컬러이며, 오렌지 컬러의 형상은 매번 교체되고 있다. 할로윈 축제시에는 호박으로 표현되기도 하고 그



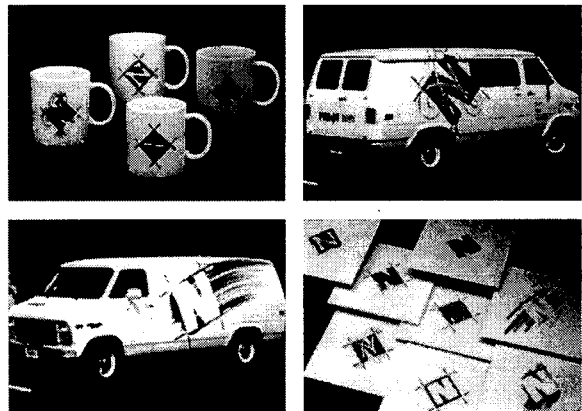
[그림8] MTV와 Nickelodeon의 다양한 로고 타이틀

밖에는 전구, 농구공, 나뭇잎, 로켓, 풍선 등 그 한계를 가늠키 불가능하다. 이러한 다채로운 변용은 성장하는 아이들의 무한한 잠재적 가능성과 그들만의 상상력을 반영하고, 주 타겟 층의 취향에 부합하기 위한 적극적 마케팅의 일환으로 해석되어야 한다. Nickelodeon채널의 또 다른 독특한 점은 Nick-Jr., Nick-Night과 같이 시간대에 따라 다른 이름의 프로그램 아이덴티티가 연속적으로 이루어 지는 것이다. 방송시간대의 분할에 의한 아이덴티티 변환전략은 마케팅상의 유연한 접근법의 좋은 사례로 볼 수 있으며, 시청자들의 주의를 환기시키는 데 큰 도움이 된다. Nickelodeon의 사례는 기업이 자신의 아이덴티티를 전달함에 있어 어떻게 하면 신선한 이미지를 지속시킬 수 있는가를 입증 하는 좋은 사례이다.

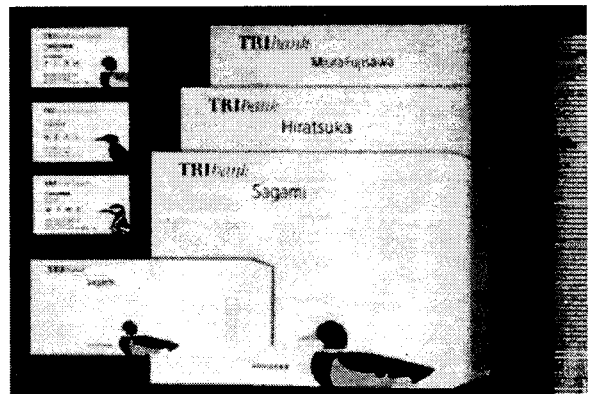
WGBH, MTV, 그리고 Nickelodeon의 경우에서 확인한 바와 같이 텔레비전 방송국들은 그들의 공중파라는 비즈니스 특성상 자신의 아이덴티티를 다양한 접근방법과 저렴한 비용으로 쉽게 이루어 낼 수도 있다. 그들은 10초 이하의, 또는 일회 방영으로 끝나는 경우에도



[그림9] 일본 Harkyu Hotel의 로고 시리즈



[그림10] 미국 Print Northwest의 다양한 심볼 체계



[그림11] 일본 TRI Bark의 서식류에 적용된 FIS

새로운 타이틀 제작을 위해 인력, 자금, 시간을 부담 없이 투자할 수 있지만, 대부분의 다른 업종의 기업들은 이러한 호사스러운 전략을 생각조차 할 수 없다. 앞에서 제시한 세가지 방송국 사례를 기준으로 Flexible Identity Design 방법 전체를 논하기에는 무리가 있으나 그들이 추구한 테마와 컨셉의 다양한 표현과 유연성 있는 운영 사례들은 기업이 그 이미지를 끊임없이 새롭게 다듬고 갱신하는 노력의 이유를 제시한다.



### 3.4 획일(Uniformity)과 통일(Unity)에 대한 비교

아이덴티티를 구현하기 위해 다양성을 인정할 것인가, 또는 인간이 시간의 흐름에 따라 변모하듯 기업에도 어느 정도의 유연성을 부여해야 되는가에 대한 질문에 명확한 수치로 그 답을 내리는 일은 불가능하다. 하지만 위의 사진을 한 예로 들어보면 어느 정도의 명확한 답을 얻을 수 있다. 위 사진은 1971년 메사추세츠의 노드필드 지역에서 사진작가 David L. Arnold가 촬영한 것이다. 벽면에 걸려 있는 사진 속의 여인과 갓난아이를 안고 서 있는 젊은 여인의 모습은 신기할 정도로 흡사하다. 사진 속 여인의 복장으로 미루어 짐작할 수 있었겠지만, 위 사진에는 조모에서 증손녀까지 최소 1세기의 시간이 담겨져 있다. 이름, 성격, 취미, 나이 등 모든 점에서 조모와 증손녀가 동일하지는 않으나, 이 사진을 보는 누구나 동일성을 느낄 수 있을 것이다. 아이덴티티 작업에 유연성을 부여하지는 주장은 바로 여기에 있다. 이 사진은 Brotherhood라는 종파들만이 살고 있는 Northfield 지역의 한적한 마을에서 촬영되었으며, 이들은 독자적인 생활문화를 준수하는 종교적 집단인 까닭에 우연한 시각적 유사성이 아니라 오히려 사고방식이나 체질까지도 비슷하여 결국 외관으로 우러나고 있다는 가능성을 배제할 수 없다. 자연스러운 시간의 경과 연후에 나타나는 정체성이야말로 인위적 산물이 아니기 때문에 그 생명력이 무엇보다도 강하다. 기업이든 인간이든 시대에 맞게 또 자신의 위치와 처해진 상황에 맞게 외관이나 사고방식, 또한 처신을 행하여야 한다.

“다움”이란 단어는 전통적으로 아이덴티티 분야의 핵심어로 강조되어왔으나, 오늘날에는 주변환경을 주제로 하는 “-화(化)”의 개념을 수용해야 한다. 과거에는 국가, 민족, 회사 등 단체가 개인의 우위에 있었으며, 명분에 따라서는 개인의 희망이나 권리는 무시되었다. 아이덴티티 작업의 대원칙 또한 수백종의 응용아이템이 심볼을 중심으로 통합되는 것이었다. 하지만 Uniformity와 Unity사이에는 대단히 커다란 차이점이 있다. 전자는 예외를 인정 하지 않고 획일화

시키는 것(Standard)에 반하여, 후자에는 조화로움이란 뜻이 내재되어 있다. Unity가 평가기준 안에서 조화 (Harmony)를 받아들이는 반면에 획일성은 그렇지 못하다. 지난 50년간 CI이론과 방법이 발전되어 오는 과정에서 무리한 통합 규정이 발견된다면 이제 그 방향을 수정해야 될 시기에 이르렀다. 최근의 남북한 통일을 향한 화해의 움직임이 시사하는 바는 대단히 크다. 해방 이후 오늘날까지 상호간의 주장에 어느 만큼의 변화가 있었고 앞으로 상호간의 이해와 협력에 어느 만큼의 노력이 필요한지는 자명하다. 문학과 예술에서 사용하는 Unity는 한가지 중요한 효과를 창출하는 작품의 부분들이나 요소들간의 조화로 이해되어야 한다. 다만 Unity라는 용어만으로는 부족한 것이 이 개념 속에는 다양성이 결핍 또는 부재 한다는 것이다. Unity와 Diversity는 사전적으로 대립되는 반대어이므로 대립되는 반대어를 함께 공존 시킨다는 발상자체가 모순임에 틀림없다. 하지만 삼라만상을 이루는 절대적 힘과 우리 인간들이 느끼는 감정은 모든 요소들을 규정 지어 주는 대립물이 존재하기에 어우러질 수 있다. 슬픔과 기쁨, 빛과 그림자, 창과 방패 등은 대표적인 대립 상황이다. 하지만 화폭에 빛을 담기 위해서는 어두운 부분이 존재해야 하며 무수들은 공격용 병기와 방어용 도구를 함께 지닌 채 전쟁터로 향한다. 이성적, 논리적으로 구분하기 시작하면 우리는 모든 대립적 상황들이 근본적으로는 똑같은 출발점에서 시작되며, 창조물 전체가 궁극적으로는 한 몸체라는 사실을 깨닫지 못하게 된다. 대립 상황 혹은 그러한 관계의 양자로 이루어지는 물질세계는 서구사상에 기반을 두며, 깨달음을 통하여 그 이면의 합일성을 파악할 수 있는 통찰력 배양에 중점을 두는 정신세계는 동양철학에 그 뿌리가 있다. Unity속의 Diversity를 추구하는 신개념의 아이덴티티를 전개 시키기 위해서는 유연한 사고와 발상을 체득하여, 두 가지 대립개념은 궁극적으로 한 물체를 이루는 결과 속이란 점을 이해하여야 한다.

## 4. MESA 로고 디자인에 적용시킨 FIS사례

### 4.1 프로젝트 배경

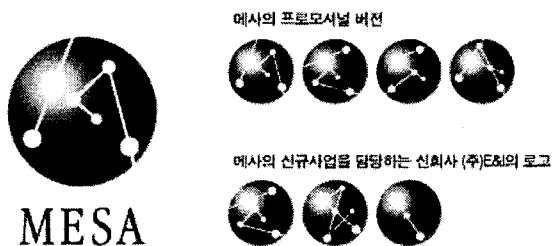
1414년 개장한 남대문시장은 600여년간 명실상부한 우리나라의 유통문화를 선도한 역사적 요지임에도 불구하고 동대문 상권의 밀리오펀드와 두산타워 등과 같은 초대형 패션 전문상가 출현으로 적지않은 타격을 입었다. 이러한 환경 속에서 후발업체의 단점을 극복하고 패션상권 재탈환을 목표로 남대문시장의 중심부에 건립되는 MESA 프로젝트는 “대한민국의 패션메카”, “세계패션업계의 중심지” 실현을 목표로 시작되었다. MESA의 새로운 로고가 발표되는 시점에서 전문화부장관 이어령씨는 MESA와의 인터뷰에서 앞으로의 21세기를 이끌어갈 요소는 3F라고 전망하였다. 즉 Female(여성), Feeling(감성), Fashion(유행)의 영문 머리글자를 축약하여 세태의 흐름을 예견한 것이다. 실지로 산업혁명 이후 전세계적으로 사회 대부분의 중핵은 남성의 몫으로 기정사실화 되어왔으나, 정보통신의 발전에 의한 정보공유 시대가 열리면서부터는 사회의 많은 부분이 여성화 또는 여성중심적으로 변화되고 있다. 미국 조지타운 대학의 사회심리학자 Deborah Tannen박사는 근본적으로 남성과 여성사이에는 커다란 차이점이 있다 하였고 그 중 가장 대표적인 것은 바로 정보의 공유성에 있다고 지적했다. 남성은 승부 지향적인 반면 여성에게는 선천적으



로 상호간의 경험과 정보를 교환, 공유하는 것에 더 많은 관심을 보인다. 이러한 관점에서 MESA는 적절한 시기에 적합한 장소에서 그 출범을 시작했으나, 향후 해결과제로서 경영과 이미지관리에서 고객의 취향에 적응하는 전략수립과 실천이 대두되고 있다. 디자인 착수에 앞서 MESA측에서 요구한 부분은 독창적으로 강력한 차별화를 이룰 수 있고 앞으로 더욱 급변하리라 믿어지는 환경에 유연하게 대처할 수 있는 시스템을 구축해 달라는 요구가 있었다. 1998년에 1차적으로 완성되어 지난 4월 새로운 로고 디자인을 선보이기 이전까지 MESA는 아래와 같이 제각기 다른 컨셉의 로고를 혼용하고 있었다.


[그림12] 2000년 4월 새로운 로고를 발표하기 이전까지 사용된 MESA 로고

위 12종의 로고들은 사실상 제1차 CI개발 당시 외부 전문 디자인업체에 의뢰하여 제안 받은 후보안들이지만, MESA측은 이 모두를 당사의 자산으로 생각하여 동시에 사용했다. '메사'라는 발음과 'MESA'로 표기되는 브랜드명은 등록된 고유자산임에 틀림없으나 위에서 보이는 것처럼 전략부재 상황에서 즉흥적으로 사용할 경우는 오히려 혼란을 일으킬 것이다. 그러나 남과 다른 운영방식을 선택한 경영전략과 Fashion Business의 특성상 특정 이미지나 조형이 영속적으로 메사를 대표할 수 없다는 판단은 높이 평가할만한 가치가 있다. 2000년 1월부터 3개월간 개발한 기본디자인 시스템은 다음과 같다.



[그림13] 미시적으로는 분자구조를 기호화한 것이며, 사람과 조직, 과거와 미래, 산업과 문화, 그리고 한국과 세계를 잇는 매개체로서의 위상을 상징하고 있다. 거시적으로는 밤하늘의 별자리를 표현하여 무한의 기능성의 공간에서 빛을 발하는 MESA를 의미한다. 심볼의 기본요소를 유지하면서 그 조합방식을 달리하여 갖가지 다른 문자를 만들 수 있기 때문에 기업의 영역 확대에 유연하게 대응할 수 있는 시스템으로 완성되었다.

#### 4.2 기본디자인 요소

MESA를 상징하는 심볼체계에는 두 가지로 구별된다. 그 첫째는[그림13] Corporate Logo로 호칭 되는 하드웨어적 아이덴티티이며, 두 번째는[그림14] Mail Logo라 구분지는 소프트웨어적인 요소이다. 두 가지로 구별한 이유는 기능성의 측면에 있다. MESA는 지상 23개 층의 대형건축물로 완성 되었고, 지하층을 포함한 7개 층에 1600개의 패션 관련 용품의 판매장이 들어서게 된다. 10층 이상부터는 라이브 컨서트 홀과 패션산업 지원센터, 커뮤니티센터 및 오피스를 위한 복합공간으로 활용되기 때문에 그 정체성을 하나의 조형에 담아 표현하는 것에는 무리가 있었다. 다만, Garamond서체를 기본틀로 하여 디자인된 영문4글자 'MESA'는 동일한 디자인을 공유하도록 규정했으며, 경우에 따라 색상변동은 있을 수 있으나 기본적으로는 백색과 균청색을 원칙으로 하며, 자간 등의 기타요소의 변경 및 첨가는 허용치 않는다.



[그림14] 현대미술의 거장인 마티스, 미로, 몬드리안, 칸딘스키의 작품 스타일을 세롭게 해석하여 쇼핑몰을 위한 로고에 적용하였으며, 예술적인 분위기를 강조한 디자인이다. 마티스의 절제속의 대담함, 미로의 자유로움속의 섬세함, 몬드리안의 이상적인 엄격함, 그리고 칸딘스키의 해학적 여유로움 등의 느낌을 영문 4문자에 도입하였다. 각 유형별로 독특한 표정과 이미지를 가지고 있으며, 하나의 문자씩 발췌하여 재결합 시킨 활용형을 대표 버전으로 한다. 조합 순서는 물론 색상의 배치 및 선택, 글자위치와 크기 변화 등을 기본적으로 허용한 결과

최종적으로 활용 가능한 로고의 유형은 무한대에 이르게 된다.



[그림15] 메사의 4가지 Version에서 각 한자씩을 발해하여 그 조합 순서를 변경한 활용사례로 각 부분의 색상을 필요에 따라 자유로이 교체할 수 있다.

FIS가 MESA에 적용된 사례 중 범주가 넓은 것은 Mali Logo 유형들이다. 본 논문에 소개된 사례는 그 중의 일부에 한정된 것이며, 조합 순서, 색상, 크기의 대비등 변화를 전제로 개발되었기에 그 유연성의 범위는 무한에 가깝다. 시각에 의한 반복적인 학습의 결과로 인지되던 아이덴티티 조형요소로부터 감각에 의해 동일한 이미지로 느껴질 수 있는 MESA만의 고유한 스타일 창출이 이 프로젝트의 기본 컨셉이었으며, 고착 또는 정형화되지 않는 이미지연출이 MESA 프로젝트의 목표이다.

### 5. 결론

유연한 사고와(Flexible Thinking) 역동적 정체성(Kinetic Identity)의 연출은 기업이미지 마케팅에서만 효과적인 것은 아니다. 시각언어를 사용하는 모든 디자인과 커뮤니케이션 분야에 중요하다. FIS가 기업의 아이덴티티 시스템에서 주목할 만한 장점을 제시한다고 하더라도 모든 기업들에게 최상책일 수 없다. FIS를 적용시킬 것인지 아닌지의 최종적 판단은 궁극적으로 기업이 처해 있는 환경과 업종의 특성을 면밀히 고려한 후의 경영전략에 근거 해야 하며, 이러한 결정

은 제품과 비즈니스의 본질성, 시장환경, 그리고 주 소비자층에 의해 가능하다. 유연성 있는 아이덴티티 시스템 (Flexible Identity System)이 혁신적인 서비스나 패셔너블한 제품을 다루는 기업을 위해 추천된다면, 전형적인 인장형 (Rubber Stamp Identity)은 광고, 홍보의 비중이 높지않은 업종에서 활동하는 기업들에 효과적일 것이다. 예컨대 건축자재, 기계류, 원료나 부품의 생산등과 같은 기업들은 주식시장과 관련업체이외의 일반시민의 경우, 그 이름조차 접하기 어렵기 때문이다. 따라서, 이러한 업체에게는 특별한 목적 없는 유연성 제안이 불필요하다.

본 연구의 최종목표는 IBM이나 SONY와 같이 거대한 비즈니스 그룹을 위한 FIS의 적용가능성을 측정하는 것이다. 이러한 회사들은 이미 현재의 시스템만으로도 충분한 국제적인 인지도를 얻고 있기에 더 이상 다양한 전개에 필요성이 없을지 모른다. 하지만 막대한 예산을 투자하는 아이덴티티 디자인 작업이 과연 누구를 위한 것인가에 대한 해답은 네덜란드의 PTT그룹 사례에서 확인됐다. PTT는 사회, 고객 및 내부 종사자들에게 젊고 신선한 기업이라는 이미지를 심고 가꾸는 것에 끊임없는 노력을 기울이며 이러한 실천이 바로 본연의 서비스라는 기업철학에 의한 것임을 주지할 필요가 있다. MESA 프로젝트를 통해 유연성은 잠재적 가능성을 의미한다는 점을 확인함과 동시에, 통일성 속에서의 다양함과 다양한 속에 존재하는 통일성 부여의 가능성을 입증하였다. 개별 요소들의 구성단위가 무엇인지에 대한 인식 없이 단순한 변화를 위한 확산은 관찰자에게 혼란만 더해줄 뿐이며 [그림 12], 그 결과는 혼돈이다. 마찬가지로 다양함이 결핍되고 완벽히 규제된 시스템하의 아이덴티티 디자인은 지루하고, 생기 없으며, 흥미롭지 못하므로 그 한계점은 자명하다. 극단적인 혼돈과 극단적인 통합은 21세기에 활동하는 크리에이터 모두가 주의해야 할 사안이다.

### 참고문헌

- Per Mollerup, Marks of Excellence (London: Phaidon Press Ltd. 1997)
- David Fontana, The Secret Language of Symbols (London: Duncan Baird Publishers Ltd. 1993)
- 中西元男, 感動成長發想 (Tokyo: President Co. 1995)
- 中西元男, Symbolic Output (Tokyo: President Co. 1989)
- Edward de Bono, Lateral Thinking (New York: Harper & Row Publishers Inc. 1990)
- 송두울, 21세기와 대화 (서울, 한겨레신문사, 1998)
- Wally Olins, The Corporate Personality (London, Design Council, 1978)
- STIA Design Journal, Special Issue: Corporate Identity (Chicago: February, 1985)
- Paul Hefting, PTT Nederland (PTT Nederland NV, 1989)
- Robert H. McKim, Experiences in Visual Thinking (Boston, PWS Publishing Co. 1971)