

기업의 조직 체제의 변화에 의한 CI에서 BI로의
기업 아이덴티티 변화에 관한 연구

Research on Corporate Transition from CI to BI
due to change of Corporate Structure

주저자 : 백금남 (Kum-nam Baik)

성균관대학교 예술학부 디자인학전공 교수

공동저자 : 손영범 (Young-bum Son)

성균관대학교 예술학부 디자인학전공 강사

1. 서 론

2. 본 론

- 2-1. 아이덴티티 (Identity) 란
- 2-2. CI와 BI와의 개념의 차이성
- 2-3. 기업 조직의 기원
- 2-4. 조직과 심벌이즘
- 2-5. 기업의 조직 체계의 변화의 요인
- 2-6. 애드호크러시 (ad-hocracy)와 콘스텔레이션 (constellation) 의 조직구조란?
- 2-7. 애드호크러시 (ad-hocracy)와 콘스텔레이션 (constellation) 적 CI, BI의 위치

3. 결 론

참고문헌

(要約)

본 연구는 기업이라는 조직 변화를 중심으로 한 CI와 BI에 관련된 연구이다.

기업의 조직은 조직의 목표를 달성하기 위해 사회로부터 투입 (노동· 기술· 자원)을 받아 어떤 산출(재화나 서비스)의 형태로 전환시켜 사회로 내보낸다. 이 산출은 그 사회의 일부 목표성취를 위해 사회적 역할을 조직이 담당하고 있는 것을 뜻하는 한편, 사회가 조직의 목표 설정 과정에 영향을 미친다는 것을 시사한다. 이와 반대로 사회는 욕구와 변화를 통하여 기업의 존재, 존속에 직접, 또는 간접의 영향을 주며, 이에 적응하기 위하여 기업은 조직의 형태를 사회의 욕구와 변화에 초점을 맞추게 된다. 이러한 기업의 조직 변화에 따른 CI에서 BI로의 변화 원인과 이론적 근거를 엘빈 토플러의 [적응 기업 (The Adaptive Corporation)]을 통하여 제시한 연구이다.

(Abstract)

This is a study related to CI and BI, focusing on the change of an organization: a corporation. The organization of a corporation, in order to achieve the goal of an organization, get the injection(labor, technology, resources) and send it out to society by transforming them into a form of products(goods and services). While this production means the organization plays a social part for the accomplishment of a goal of the society, it indicates the society exerts influence on the process of setting the goal of an organization. On the other hand, a society influences the existence of a corporation through need and change directly or indirectly and in order to adjust to this, a corporation adapt the form of the organization to the need and change of a society. This study presents the causes of change from CI to BI according to the organizational changes of a corporation and theoretical basis through Elbin Toefler's "The Adaptive Corporation".

(Keyword)

Identity, CI, BI, ad-hocracy, constellation

1. 서론

본 연구는 기업이라는 조직 변화를 중심으로 한 CI와 BI에 관련된 연구이다.

디자인은 기업에 신문, 잡지, TV 등을 통하여 홍보 및 광고를 하고, 사사(社史)나 홈페이지를 통하여 정보의 보충 및 수정과 CI시스템으로 조직의 체계화 및 양식의 균질화 등 다각적 지원함으로 기업의 존속 유지 및 성장을 시켜 왔다.

디자인이 기업 조직을 지원한다는 것은 디자인의 개념에 있어서 매우 협소적인 활동으로 보이나 폰 베르탈란피(Ludwing von Bertalanffy)의 '일반 시스템 이론(General System Theory)'¹⁾적 측면에서 보면 생산-판매-소비를 통한 사회를 원활하게 영위하기 위한 활동의 하나이다. 즉, 사회가 하나의 생명체로 보았을 때 디자인은 생산-판매-소비를 혈관을 통하여 산소와 영양을 공급 또는 촉진시켜 생명 유지의 역할을 해 왔다.

이러한 활동의 한 분야 중 기업의 활동을 지원하는 디자인에 게 있어서 각각의 CI와 BI라는 독자적 영역이 형성되어 있다. 최근의 기업의 활동이 CI에서 BI로의 조직 시스템이 이동되고 있음을 다수의 디자이너들이 감지하고 있다. 그러나 이러한 움직임이 단순히 소비 시장의 다변화로 인하여 야기된 결과로 간주하기 쉬우나, 지금의 시점에 있어서 변화의 원인인 기업의 내외적인 환경을 기업 조직의 측면으로 연구할 필요가 있다.

이에 본 연구는 보다 심층적, 본질적으로 기업의 활동이 CI에서 BI로의 변화하는 원인을 엘빈 토플러의 애드호크러시(ad-hocracy)와 콘스텔레이션(constellation)이론으로 근거를 제시하고자 한다.

2. 본론

본론에서는 크게 아이덴티티, CI와 BI의 차이성, 기업 조직으로의 목표, 엘빈 토플러의 애드호크러시(ad-hocracy)와 콘스텔레이션(constellation)조직구조 및 애드호크러시와 콘스텔레이션을 CI와 BI에 적용하여 새로운 CI와 BI의 개념을 유추하고자 한다.

2-1. 아이덴티티(Identity)란

CI(Corporate Identity: 코퍼레이트 아이덴티티)와 BI(Brand Identity: 브랜드 아이덴티티)의 상호의 주요 개념으로 아이덴티티(Identity)라는 용어가 있다. 아이덴티티는 한국어로는 동일, 일치, 자기 자신, 신원이나 정체성의 확인 등을 말한다. 여기서 CI와 BI가 자칫 개성이나 성격, 이미지로 오인의 여지가 있으므로 아이덴티티의 개념을 재확립하고자 한다.

본질적으로 아이덴티티(Identity)란, '내가 누구인가', '나는 무

1) 1945년 [일반 시스템 이론(General System Theory-Foundation, Development, Applications)]에서 폰 베르탈란피가 제창한 이론으로 모든 현상을 물리적으로 분해하여 보는 것을 통합적으로 생물학 견지에서 이해하고 있다. 이 이론은 사회 조직론뿐만 아니라, 신경 생리학의 위너(Norbert Wiener)의 저서 [사이버네틱스(cybernetics)](1948년)와 디지털 회로 설계 이론의 아버지인 샤론(Claude Elwood Shannon)의 저서 [정보이론(Information theory)](1947년)에 직접적 영향을 주어 컴퓨터 회로와 정보 처리 등으로 과학분야에 공헌한 이론이다.

엇을 위해서 사회에 존재하고 있는가?'라는 자기 정의와 돌이킬 수 없는 자기의 존재 증명이다. 즉, 무언가가 변할 때 이미 변하지 않는 무언가를 전제로 하고 있다. 변하는 가운데 갖고 있는 제일성(齊一性), 연속적인 부분이 아이덴티티(동일성: 同一性)의 기축(機軸)이다.

['심리- 사회적 아이덴티티: Identity and the Life Cycle, Psychological Issues(1959)']의 정신분석학자 에릭슨(E. H. Erikson)은 여러 모양의 아(我)를 취합하여 새로운 아(我)의 게슈탈트(Gestalt psychologie)를 절출(折出)하여 인간과 사회를 교차시켜서 인간을 세계 안에 존재하는 자아에 해당하는 것을 '에고 아이덴티티(Ego-Identity: 자아동일성, 自我同一性)', 총체적의 자기 이미지를 '셀프 아이덴티티(Self-Identity: 자기동일성, 自己同一性)'²⁾의 개념으로 정식화 하였다. 즉, 자아에는 자기의식(自己意識)과 타자의식(他者意識)의 두 가지 측면이 있고, 이 쌍방의 의식이 동일화된 상황이라고 할 수 있다.

이와 같이 본래 인간 개인에 적용된 사회 심리적 용어를 기업에 적용하여 보면 코퍼레이트 아이덴티티(Corporate Identity: CI)라는 용어가 된다. 다시 말하면 '셀프 아이덴티티는 기업의 사내(社內)의식'으로 '에고 아이덴티티는 사외(社外)로부터의 기업 이미지'로 유추 가능하다. 즉, 코퍼레이트 아이덴티티(Corporate Identity: CI)란 기업의 사내(社內)의식과 사외(社外)로부터의 기업 이미지가 동일화된 상황임을 말한다. 그리고 인간과 동일하게 기업에 있어서의 아이덴티티는 다음과 같은 시공간에 존립하고 있다.

- 1) 개체사(個體史: 기업의 성장 과정)와 역사(歷史)와의 조우(遭遇)하는 시점
- 2) 개체성(個體性: 기업의 내면)과 공동성(共同性: 사회, 경제 등의 환경과의 공동성)과의 교차하는 경우
- 3) 불이성(不易性)과 전조(轉調)와의 역동적(力動的) 시간
- 4) 동일성과 차이성과의 교차하는 경우³⁾

따라서 아이덴티티의 개념은 자기, 사회, 역사가 변하는 과정과 함께 자기의 존재 증명의 움직임에 의해서 일원적 자기 동일성을 다원적·병렬적 아이덴티티, 변화하는 아이덴티티 등으로 자유롭게 조합할 수 있다.

이러한 의미에서 CI와 BI는 기업의 개성이나 이미지의 표현이 아니라 자기 존재의 증명과 주장에서 나오는 표현 전락이고 나아가 소비자나 관련 기업 등의 타자로부터 존재 인식을 받는 부분이기도 한다. 따라서 개성이나 성격, 이미지와는 개념적으로 본질적 의미는 다르다.

그러나 현재 대부분의 기업이 동일한 성격의 재화나 서비스를 산출하는 기업과 경쟁 선상에서 놓여 있으므로 이들과의 차별화하기 위해 CI와 BI가 의미의 영역과 역할이 확대되어 기업의 개성·성격·이미지가 부가된 것이다.

2-2. CI와 BI와의 개념의 차이성

사람에게 있어서 이름이 없으면 누가 누구인지 특정의 사람을 구별하기가 힘이 든다. 이와 마찬가지로 기업이 생산하는 제

2) 見田宗介, 栗原彬, 田中義久, [社會學事典], 弘文堂, p.6, 1988

3) 앞의 책, [社會學事典], 弘文堂, p.6, 1988

품이나 서비스에 이름이 없다면 우리는 그것들을 기억하고 구별하는데 몹시 힘이 든다. 따라서 제품이나 서비스에 붙여진 이름을 법률상에 있어서는 상표라고 하며, 일반적으로 마케팅에 있어서는 브랜드라고 말하고 있다.

미국마케팅협회(AMA: American Marketing Association)는 브랜드를 [제품이나 서비스를 경쟁자의 그것과 구별하기 위해 붙인 이름(name), 심벌(symbol), 디자인(design) 혹은 이들의 조합]⁴⁾이라고 정의하고 있다.

[아커(Aaker)⁵⁾는 브랜드 네임 자체 혹은 브랜드 네임과 연관된 심벌(symbol)이나 슬로건(slogan) 등과 동일시 되는 개념으로 브랜드를 정의하고 있다. 한편 브랜드에 전략이라는 개념을 도입한 케퍼러(Kapferer)⁶⁾는 공급적인 측면에서 볼 때 제품을 차별화 시키는 것을 목표로 하는 전략의 한 부분으로 브랜드를 정의하고 있다. 이상의 여러 가지 정의들을 종합해 보면, 결국 브랜드는 네임(name), 색채(color), 징글(jingle), 심벌(symbol) 그리고 슬로건(slogan) 등과 같은 언어적, 비언어적 요소를 모두 포함하는 포괄적 개념으로 경쟁자들과 구별시켜 줄 뿐만 아니라 제품의 고유성을 나타내며 제품의 차별화를 통해 지속적 경쟁우위를 획득할 수 있게 하는 전략의 한 부분이라고 할 수 있다. 따라서 브랜드는 단순한 제품명이 아니라 시각 또는 청각에 소구될 수 있는 모든 요소들에 의해 형성된다.]⁷⁾라고 손일권은 주장하고 있다.

법률적 정의 상으로는 브랜드와 상표간의 구별이 쉽지 않다. 오늘날 상표란 브랜드보다 협의의 개념으로 법률상 보호될 수 있는 등록상표(Trade mark) 즉, 브랜드 자사의 5가지 구성 요인의 하나인 기타 독점적 자산으로 보는 시각이 지배적이다. 결국, 상표란 브랜드가 특허청에 등록됨으로써 그 사용에 대한 독점, 배타권을 부여 받아 민·형사상의 보호를 받을 수 있게 되는데 이때 특허청에 등록된 브랜드를 지칭하고 있다. 법률상의 역사적 근거로는 [상표가 법적으로 등록되어 보호를 받게 된 것은 1857년 프랑스법이 효시였다. 반면 영국에서는 최초의 상표등록법이 1862년에 상정되어 13년 후인 1875년에 제정되었다. 영국에서 최초로 등록된 브랜드는 1777년 윌리엄 바스(William Bass)가 개발한 Bass Red Triangle로 오늘날에도 여전히 사용되고 있다]⁸⁾라고 하며, 우리나라는 1908년 환약 등 한약과 연초 29건의 상표가 첫 등록된 이래 1949년 법률 제71호로 상표법을 제정하여 상표 등록 제도를 확립하였다. 현재의 우리나라의 상표법에 의하면 제2조 1항 1호에서 [상표라 함은 상품을 생산, 가공, 증명 또는 판매하는 것을 업으로 영

위하는 자가 자기의 업무에 관련된 상품을 타인의 상품과 식별되도록 하기 위하여 사용하는 표장(기호, 문자, 도형, 입체적 현상 또는 이들을 결합한 것으로 이들의 각각에 색채를 결합한 것)]⁹⁾이라고 정의하고 있다.

그러나 CI란 [일반적으로 미와 개성의 확립을 통하여 바람직한 경영환경을 창조하는 전략으로 새로운 기업 이념과 디자인을 비롯하여 사업과 문화 정책 분야까지를 의도적, 계획적으로 만들어낸 경영 전략]¹⁰⁾이라고 말한다. CI는 전체로서 하나의 시스템을 구성하며 그 안에 기본적 시스템은 두 가지로 나누고 있다. 기본적 조합을 만드는 실체 시스템(Object System)과 그것을 유지 관리하기 위한 관리 시스템(Control System)에 의해 구성되어 있다. 실체 시스템에 있어서는 베이직 시스템(사명, 사장, 상표, 전용 타이포, 로고마크, 회사 고유색, 트레이드 캐릭터 등)과 어플리케이션 시스템(제품, 포장, 의류, 건물, 인테리어, 표식, 간판, 광고, 사무장표, 비품 등)으로 분류하고 있으며 이들 모두가 관리 시스템(Control System)에 의해 관할하고 있다.

이와 같이 BI가 재화나 서비스로서 각인이라고 한다면, CI는 기업조직의 시스템적 문제를 다루고 있음을 알 수 있다.

2-3. 기업 조직의 기원

기업의 조직 형성의 발원을 근대 조직 형성의 역사에서 보면 군사 조직에 있다. 17세기 유럽의 군대는 전쟁 개시와 함께 국왕이 신뢰하는 지휘관이 국왕과 계약을 체결, 군비 지급과 급료를 대신하여 점령지의 약탈을 보장 받았다. 그리고 전쟁이 끝나면 즉시 해산하는 형태였다. 즉, 일시적인 계약이었으며 계약 기간 또한 대략 1년 정도에 불과하였다. 이 당시의 군대는 지휘관을 중심으로 한 일종의 개인 기업이었다. 그러나 '30년 전쟁(1618-48년)'과 같이 예상 밖의 장기전은 거울까지의 계약 기한이 끝날지라도 다음 전쟁에 대한 예상과 징병 등의 문제를 일거에 해소하기 위하여 정규 급료가 지급되는 시스템으로 바뀌었으며, 장기전으로 인하여 당시 '30년 전쟁'의 무대인 독일은 철저히 파괴되었고, 인구가 4분의 1로 축소되었다고 한다. 이후 18세기에 들어와서 군대는 개인의 재산에서 국왕의 소유로 개혁이 실시되었고, 전시에는 점령지의 약탈을 금지하고 정양의 식량의 안전적 공급을 위해 '창고 급양제도(倉庫給養制度)'를 실시하였다. 따라서 창고로부터 공급된 밀가루를 빵을 굽기 위한 이동식 제빵소, 빵을 정확하고 규칙적으로 군대에 운송하는 조직인 치중병(輜重兵: 군수품 수송병), 그리고 평상시와 전시에 군대의 경리를 담당하는 국왕 직속의 주계관(主計官), 급양관(給養官)제도, 군대가 전투에 참가함에 따라 발생하는 부상자의 치료를 하는 군의(軍醫)제도 또한 이 시대에 도입되었다고 한다. 그리고 디자인적으로는 적군과의 차별을 갖기 위해서는 우선 색상과 심벌마크의 차별화가 필요하였으며 자국의 군대 내부에서도 보병, 기마병, 포병 등의 세부 조직의 차별적 시스템화가 된다.

4) P. Bennet, (ed.) [Dictionary of Marketing Terms], American Marketing Association, p.18, 1988

5) 아커는 지금까지 브랜드, 광고, 마케팅, 경영 전략 등에 관한 총 11권의 저서와 80여편의 논문을 발표했다. 특히 마케팅 및 브랜드 이론과 전략을 과학적으로 체계화시키고 발전시킨 공로를 인정받고 있다.

6) 브랜드 아이덴티티라는 용어는 프랑스 Hautes Etudes Commerciales의 마케팅 교수인 장 노엘 케퍼러(Jean-Noel Kapferer)에 의해서 사용되었다. 그리고 케퍼러가 제시하는 브랜드 아이덴티티 모델은 "아이덴티티 프리즘"으로 소비자가 브랜드를 통하여 얻게되는 사회적인 투영(Reflection)과 내재적인 이미지(Self-image)까지 함께 설명하고 있다. 케퍼러는 "아이덴티티 프리즘" 모델을 통해 브랜드 아이덴티티의 구성요인을 물리적 특성, 개성, 관계, 문화, 사용자 이미지, 자아 이미지 등 여섯 가지로 세분화 하였다.

7) http://www.brandstock.co.kr/brand/study/lecture_view.htm?seq=2

8) http://www.brandstock.co.kr/brand/study/lecture_view.htm?seq=4

9) 이승, 『브랜드의 법적 보호에 관한 연구(브랜드네임과 네이밍 전략을 중심으로)』, 연세대학교 법무대학원 산업재산권 석사학위논문, p.10, 2002

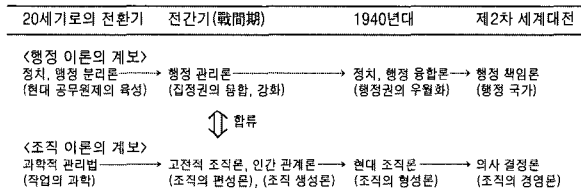
10) DECOMAS위원회, 中西元男대표, [DECOMAS(理論篇)], 三省堂, pp.24-25, 1971

이러한 18세기의 군대는 급속도로 중앙정부가 직접적 관리하는 관료 기구로 형성하게 된다. 그리고 이 시기에 관료 기구에 관한 학문으로 발전하게 되는데 이것이 '관방학(官房學)'이다. 초기 관방학은 정책 중심으로 농업 경영 방책과 광산 개발 방책, 도시 상공업의 진흥 방책이었으나, [1727년 독일 하레(Halle)대학과 프랑크푸르트(Frankfurt)대학에 관방학 강좌가 개설되어 관료 양성 과정으로 발전¹¹⁾]하여 '경제 정책학', '재정학', '경찰학'으로 분리되어 근대 행정학의 기초가 되었다. 더욱이 이 학문은 근대 관료제로 형성하였으며, 행정 이론의 기초가 되어 기업 조직론의 근간이 된다.

그리고 조직 행정이 체계화 된 것은 미국의 윌슨(W. Wilson)의 논문 [행정의 연구](1887)와 프랑크 굤나우(F. J. Goodnow)의 저서 [정치와 행정]으로 '정치·행정 분리론'을 주장하였다. 제1차 세계대전 중에는 '1906년 뉴욕 시정 조사회(이후 뉴욕 시정 연구소)'가 행정론이 고유의 영역에서 확장하여 [미국의 사기업 경영(business administration)의 세계에서 유행하기 시작한 과학적 관리법을 배웠고, 여기서 섭취한 것을 공적 경영(public administration)으로 적용하였다. 이러한 행정 이론의 계보가 조직 이론과 합류하여 행정 관리론이 개화하였다.(중략) 이 시기의 미국 행정학(Public Administration)은 경영학(Business Administration)과 종이 한 장의 차이¹²⁾이었고, 조직론에서 고전적 조직론과 인간 관계론은 경영학의 주류가 된다. [표-1]

[표-1] 미국 행정학의 전개

(출처: 西尾勝, 『行政學』, 有斐閣, p.27, 1993에서 발취, 번역 백금남)



그러나 이후 행정 이론과 조직 이론이 완전히 분리되어 연구하게 되나, 행정 관리론과 고전적 조직론의 기본 모델은 변함없이 관료적 조직에 관한 문제를 다루었으며, 이러한 관료제가 상업주의와 함께 맞물려 형성된 것이 바로 기업으로 근대 관료적 조직의 하나로 연구하게 된다. 따라서 군대의 조직 시스템은 기업 조직 시스템의 기원이다.

2-4. 조직과 심벌이즘

최초로 사회와 예술의 관계를 직접적으로 언급한 사회학자로 로버트 니스벳(R. Nisbet)으로 그의 저서 [Sociology as an Art Form] (1976)에서 사회 과학의 체계적 모델로서 자연과학과 같이 예술에도 고려해야 한다고 예술가의 이미지네이션의 선행성을 주장하였다.¹³⁾ 그러나 경영 관리론과 조직론의 영역에서는 예술을 다룬 것은 한참 후인 1972년의 마치(J. G. March)와 올레슨(J. P. Olisen)의 [Ambiguity and Choice in

11) 西尾勝, 『行政學』, 有斐閣, p.13, 1993

12) 西尾勝, 앞의 책, p.30.

13) R. Nisbet, [Sociology as an Art Form], pp.15-16, Oxford University Press, 1976

Organization] 에서 [의사 결정 과정에 나타난 실체로서 결정 결과와 달리 결정에 참가하는 것에서 나타나는 과정 자체에 의미가 있고 더욱이 실체로서의 결정 결과만이 아닌 의사결정 과정 자체에 관련된 심벌도 중요하다]¹⁴⁾고 지적하는데, 즉, 여기서의 심벌을 조직 내 실체로서의 대상으로 처음으로 보기 시작하였다. 이러한 심벌을 조직 연구의 측면에서 반영하여 조직에 있어서 관리와 리더십, 두 가지 레벨에서 페퍼(Pfeffer)은 [조직의 분석에는 두 가지 레벨(관리와 리더십)이 존재하고 있다. 관리에는 조직 내에 일어나는 활동에 있어서 예측, 즉 객관적 물리적 지시 대상을 가진다는 의미에서 관찰 가능한 실체적 성과를 결정에 있어서 예측이 포함되어 있다. 한편 리더십은 이러한 조직 활동을 어떤 식으로 지각하고, 해석하고, 정당화 하는가에 예측과 이해를 포함¹⁵⁾ 시켰다.

앞의 니스벳, 마치, 올레슨, 페퍼들이 언급한 내용은 난해하기 그지없으나 이들의 공로는 첫째, 심벌을 사회와 조직론적으로 연계를 시켰다는 점, 둘째, 모건(G. Morgan)과 프로스트(P. J. Frost)와 폰디(L. R. Pondy)들이 주장하는 '조직 심벌이즘(Organizational Symbolism)'의 근간이 되었다는 점이다.

모건과 프로스트와 폰디는 조직의 조직원이 사상(事象), 행동, 물리적 대상에 의미를 부여하고 상징적으로 행동하는데 중시하였다. 즉, 조직이 상징적인 성질을 갖고 있기 때문에 일어나는 현상으로 본다. 그리고 그들의 주장에서 심벌이즘 특성의 이해에 다음의 3가지를 인식할 필요성이 있다고 한다.¹⁶⁾

- 1) 심벌에 의해 그 복잡성 정도가 매우 많다.
- 2) 심벌은 의식적이지 않고 무의식적으로 창출된다.
- 3) 심벌은 공유의 정도가 다양하고, 다른 사람들에게 나타나는 다른 점이 심벌로, 때로는 모순적인 경우도 있다.

예를 들어 심벌은 기업의 심벌마크와 서류의 레이아웃과 같은 복잡도가 적은 심벌에서 특정의 조직과 집단만이 갖고 있는 일련의 특수 전문 용어와 같은 복잡한 심벌을 포함한 것으로 무의식적인 언어와 행동에서도 그 특성이 나타난다고 보고 있다. 여기서 중요한 것은 기업 조직이 스스로가 만든 심벌이 의식의 주체에 따라서 [어떠한 현상도 상징적인 지위를 부여 받는다.]¹⁷⁾는 것이다. 따라서 기업 조직이 스스로가 만든 심벌일 지라도 소비자나 사회가 상징적인 지위를 규정지을 수 있다는 것이다. 그리고 데드리지(T. C. Dandridge)는 과거의 조직 연구를 기초로 심벌의 기능을 다음과 같이 식별하고 있다.

- 1) 조직에서 전해지는 이야기 등이 심벌로서 조직의 전통적 가치관과 사상을 조직원들에게 이해하기 쉽게 하는 기술적(descriptive) 기능.
- 2) 슬로건 등으로 조직원들을 활성화 시키거나, 금시계 등의 기념품을 통해 어떤 감정을 재체험 시키거나, 직장의 파티를 통해 감정을 표출하는 등의 에너지 조절

14) J. G. March and J. P. Olisen, [Ambiguity and Choice in Organization], pp. 67-70, Universitetsforlaget, 1972

15) J. Pfeffer, [Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms], p.1, Research in Organizational Behavior, Vol. 3, JAI Press, 1972

16) G. Morgan, P. J. Frost, L. R. Pondy, [Organizational Symbolism], pp.3-35, Monographic in Organizational Behavior and Industrial Relations, Vol. 1, JAI Press, 1981

17) G. Morgan, P. J. Frost, L. R. Pondy, 앞의 책, p.7

(energy control) 기능.

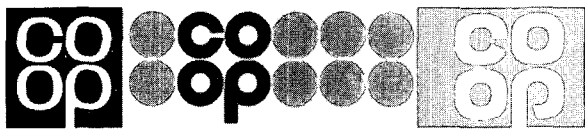
- 3) 의식의 식순, 사무실 책상의 품질 차이 등이 역할 관계에 있어서 깊은 이해를 주고, 이러한 이해 관계를 안정시켜 변화에 질서성을 부여하는 시스템 유지(system maintaining) 기능.

이러한 조직론적 측면에서 심벌에 대한 시각과 디자인적 측면에서의 시각은 다르지만 결론의 돌출 내용에 있어서는 매우 유사하다. 무엇보다도 조직론적 측면에서 CI의 역할은 작지만 실제시스템(Object System)의 베이스시스템(사명, 사장, 상표, 전용 타이포, 로고마크, 회사 고유색, 트레이드 캐릭터 등)과 어플리케이션시스템(제품, 포장, 의류, 건물, 인테리어, 표식, 간판, 광고, 사무장표, 비품 등)의 필연성을 알 수 있었다.

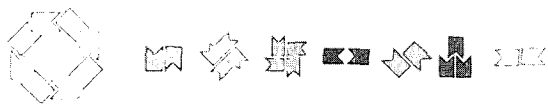
그리고 기업 조직 시스템에 있어서 CI는 디자인적으로는 자신과 타인으로부터 상징적인 지위를 부여 받기 위하거나 타 기업과의 차별을 갖기 위한 색상과 심벌마크의 차별과 테드리지의 3가지 기능을 부합시켜야 한다.

그러한 의미에서 [그림1]의 3가지 Coop¹⁸⁾의 CI([그림1]의 우측은 1969년에 제작한 독일의 Coop이고, 중앙은 1966년에 제작된 프랑스, 우측은 1968년에 제작한 영국의 CI이다.)를 보면 실체는 동일 조직이지만 각자 다른 조직처럼 제작할 필요성이 있었던 것은 국가별 시스템 유지의 필요성과 조직의 전통적 가치관과 사상이 국가별로 다를 수 있기 때문이다.

그리고 [그림2]의 네덜란드 Furness 그룹¹⁹⁾의 경우는 하나의 통일적 CI([그림2]의 맨 좌측 CI) 아래 세부적 업종 분할에 따른 각 사(各社)의 개별적이고 차별적 CI 시스템은 운영하는데 있어서 디자인의 양식보다는 조직의 체계에 중점을 둔 것을 알 수 있다.



[그림-1] 국가별 coop의 CI(좌측: 독일, 중앙: 프랑스, 우측: 영국)



[그림-2] Furness 그룹의 메인CI(좌측 끝)와 각 개별사의 CI

그러나 기업의 조직 체계에 있어서 기업의 목표의 변화 요인에 의해 장기적 전략에서 단기적 전술로 전환과 함께 기존의 CI 시스템이 고정적일 수 없게 되었다.

2-5. 기업의 조직 체계의 변화의 요인

조직이란 일반적 의미로 각각의 분화된 기능을 가진 복수의 요소가 일정한 원리와 질서의 기초 아래 구성되어 하나의 유

18) 1843년 영국 로치달레(Roch-dale)의 방직업자 23명이 식료품과 일용품의 공동 구입을 시작으로 한 '생활 협동 조합 활동(coop)'이 65개국, 165단체, 3억2천만 명이 가맹한 국제 유통 조직이자, 상품 제조 공장, 운송업, 직업 교육을 위한 coop기술학교, 금융 보험업, 각종 레저 시설 등을 포함한 폭넓은 활동 분야를 갖고 있는 그룹이다.

19) 1906년 선박회사로 창업한 Furness는 항만지역, 운수, 보험 등의 관련 분야로 확대하여 현재 네덜란드의 항만 업계에서 제2위의 매상 규모를 가진 대기업이다.

의미한 전체로 된 것을 말한다.

기업은 이러한 공식 조직의 하나이다. 조직의 목표를 달성하기 위해 사회로부터 투입(노동, 기술, 자원)을 받아 어떤 산출(재화나 서비스)의 형태로 전환시켜 사회로 내보낸다. 이 산출은 그 사회의 어떤 목표 성취를 위해 사회적 역할을 조직이 담당하고 있는 것을 뜻하는 한편, 사회가 조직의 목표 설정 과정에 영향을 미친다는 것을 시사한다.

조직의 목표는 조직 내부의 계속적인 상호 타협과 서로를 이해하는 학습의 과정만을 통하면 결정되는 것은 아니다. 외부 환경적 요소에 의해서도 큰 영향을 받는다. 정부의 목표를 나타낸 정책이나 법률, 규칙에 의해서 조직 목표의 기본 방향이 정해질 수도 있고, 주주(株主)들이나 원료 또는 자재 공급자, 고객들에 의해서도 큰 영향을 받는다. 일반적으로 조직목표 설정에 영향을 미치는 세력은 ① 조직, ② 조직의 환경, ③ 조직 내 참여자의 3차원에서 고찰하고 있으나, 페로우(Perrow)²⁰⁾는 목표의 정당성을 떠나서 조직을 체제로 보고 목표가 누구의 견해를 인정할 것이냐에 따라 ① 사회 목표, ② 산출 목표, ③ 조직 목표, ④ 생산 목표, ⑤ 파생 목표라는 5가지 유형으로 분류하고 있다. 이 내용은 다음과 같이 요약이 가능하다.

① 사회 목표(societal goals)

사회 목표란, 사회가 필요로 하는 것을 수행하는 목표를 말한다. 물품을 생산하고 서비스를 제공하며, 사회 질서를 유지하고 문화적 가치를 생산하여 유지하는 목표를 말한다.

② 산출 목표(output goals)

산출 목표란, 소비자를 위하여 어떤 기능을 수행하느냐라는 소비자 기능 관점에서 정의된 것으로 산출 목표 조직과 접촉하는 대중과 관계에서 나타난다. 그 예로는 소비재, 기업의 서비스, 보건, 교육 등의 목표이다.

③ 조직 목표(system goals)

조직이 생산하는 재화나 서비스, 또는 파생 목표와 관계없는 조직의 운영 방법이나 운영 실태에 관계한다. 그 예로는 성장, 안정, 이윤의 강조라든가, 강력한 통제 운영, 민주적 운영, 또는 그렇게 통제되도록 짜여 있는 구조적 실태를 들 수 있다. 조직 목표는 조직이 목적 선택에서는 외부 환경에 영향을 받지 않고 자유로이 택할 수 있으며, 조직이 어떤 방법으로 기능하느냐 하는 것이 조직 구성원의 목표가 될 수 있다.

④ 생산 목표(product goals)

이는 생산되는 재화나 서비스의 특성에 관계한다. 예로는 질, 양, 다양성, 형태, 효용성, 유독성, 개혁성 등이 생산 목표이다.

⑤ 파생 목표(derived goals)

조직의 원래의 목표 이외에 다른 목표를 추구하기 위해 조직이 노력하는 힘의 용도와 관계한다. 예로는, 특정 지역 사회의 장애나 경제 상태에 영향을 주는 조직의 투자, 공장의 위치에 관한 계획, 노동자의 능력 발전, 지역 사회를 위한 서비스 등과 같은 전략적 목표가 이에 속한다.²¹⁾

20) 페로우(C. Perrow)는 엘지오니(A. Etzioni)와 더불어 조직의 목표에 관한 이론가로 공식적 유무성과 기대별 기준에 의해 목표를 설정하였다.

여기서 주목할 목표는 조직 목표(system goals)이다. 지금까지 페로우의 조직론에 있어서 외부 환경에 영향을 받지 않는 유일한 목표이다. 그러나 현재 사회의 구조 및 의식 변화의 형태가 불확실과 함께 다양화되고 있는 현실에 있어서 '기존의 조직 구조적 실태로 조직의 성장, 안정, 이윤의 창출이 불가능하다.'라는 것을 현재의 디자이너들은 지각하고 있다. 그 원인이 기업의 자체 내의 조직상의 문제가 아니라 기업을 둘러싼 외부환경의 극심한 변동의 폭에 기업이 성장, 안정, 이윤의 창출을 위해서 스스로 자체의 조직을 붕괴, 조합, 생성을 통하여 생존을 모색하고자 하는 본질이 존재하고 있기 때문이다.

대체적으로 기업을 둘러싼 마케팅 환경이란 일반적으로 미시적 환경과 거시적 환경으로 구분하고 있다. 여기에 미시적 환경은 기업의 조직, 원료 공급자, 마케팅 중간상, 공중, 경쟁 기업과 고객을 말하며, 거시적 환경이란 인구 통계적 환경, 경제적 환경, 자연적 환경, 기술적 환경, 정치적 환경, 문화적 환경을 말하고 있다. 즉, 기업을 둘러싼 마케팅 환경의 미시적 환경과 거시적 환경이 상호 관계하여 보다 복잡한 환경을 만들어내고 수시로 변화한다. 따라서 기업의 목표가 일관적 목표이기보다는 외부 마케팅 환경에 따른 목표의 수정이 불가피할 수 밖에 없다. 그러므로 산출 목표(output goals)에 있어서 소비자가 기업과 접하고자 하는 경우, 기업에서 나오는 여러 가지의 정보에 의해서 기업을 인식하고, 기업에 대한 활동 패턴을 자기 중심에 형성시키고 있다.

기업에 있어서는 이러한 소비자가 기업에 대한 인식 패턴을 기업이 원하는 방향으로 유도하기 위하여 능동적으로 정보를 흘리고 그에 따른 소비자의 행동 양식과 동향을 정보로서 입수하고 있다. 이러한 정보의 흐름을 본 논자는 '기업 정보 피드백(Corporate Information Feed-back)'이라고 칭하고자 한다. 즉, 기업의 정보 피드백은 기업의 실체가 날로 다각화되고, 제공하는 상품과 서비스의 종류가 팽창해 감에 따라 역동적인 정보의 피드백은 점점 더 가속도가 붙어 기업의 이념과 사상의 윤곽이 흐려지게 된다. '기업의 이념과 사상의 윤곽이 흐려지게 된다.'는 것은 기업의 이미지가 약화, 즉, 아이덴티티 클라이시스(Identity crisis: 자기 의식 상실 상태)되고 있다는 단적인 상태를 의미하고 있다. 지금까지의 기업은 아이덴티티 클라이시스가 기업의 위기로 간주하여 이를 극복하기 위해 기업 자체 내 조직의 시스템 구축을 위하여 CI를 중심으로 편제하여왔다. 그러나 문제의 발원은 기업의 독자적인 생존이 불가능하게 하는 외적 환경(인구 증가 등의 사회의 변동)과 기업 스스로 존속 유지와 성장을 함께 추구하였을 때 오는 '기업의 정보 피드백'이 스피드와 역동성에 있다.

이러한 변화가 아이덴티티의 본질인 '내가 누구인가', '나는 무엇을 위해서 사회에 존재하고 있는가'라는 자기 정의와 자기의 존재 증명이 불가능하게 되었고, 기업의 내적(조직과 사업 등) 환경과 외적 환경(인구 증가 등의 사회의 변동)이 변할 때 변하지 않는 무언가가 있어야 한다는 기업의 제일성(齊一性)과 동일성(同一性: 아이덴티티)에 이상이 생긴 것이다.

보다 본질적으로 문제를 제기하자면 현 사회는 포스트모던적 사회로 과거의 모더니즘의 도덕과 정형화된 양식이 붕괴된 것

에 있다. 즉, 대중에 입각하여 고급 문화와 대중 문화의 경계가 사라짐에 따라 정형적 양식에 반대하는 해체로 패러디가 성행하며, 인간의 역사나 현실의 의미와 진리를 부정하는 반본질주의로 깊이보다는 일상 생활의 의사 소통이 중시하고 있다. 또한 기술의 발달에 의해 매체는 다중·다매체로 변화했으며 현실 또한 가상 현실과 구별할 수 없게 되었다.

더욱이 가상 현실은 현실보다 더 현실적인 재현되어 '시뮬라크르(simulation)²²⁾가 실재를 대신하는 사회(포스트모던)가 되어 패러디가 주류로 자리잡고 오히려 재현물인 시뮬라크르가 실재보다 더 현실로 나타나는 하이퍼리얼리티(hyperreality)²³⁾현상이 됨과 동시에 실재와 가상의 경계가 서로 충돌하며 붕괴²⁴⁾되어 간다. 따라서 실재와 가상의 충돌로 인하여 하나의 문화가 다양화된 문화로 변하며 이에 따른 해석 또한 다양화되어 버린다. 이러한 사회 현상에 정형성을 갖고 있는 CI는 쉽게 대처하지 못한다. 또한 기업은 현재의 주요 사업보다 오히려 과거의 사업이 기업 이미지의 중핵으로 위치하여 새로운 사업 또는 신분야로의 진출을 저해하는 요인으로 자리 잡게 되어 발전의 기회가 적어지는 경우가 있다.

이러한 양자 상호간의 문제를 해결하기 위해서는 기존의 기업의 조직 시스템으로는 불가능한 상황까지 이르게 된 것이다.

이러한 문제의 최초의 예견이 엘빈 토플러(Alvin Toffler)의 [적응 기업(The Adaptive Corporation)]이다. 엘빈 토플러의 [적응 기업(The Adaptive Corporation)]은 1972년 미국 전신전화사(AT&T/American Telephone & Telegraph Co.)에 제출한 비밀 보고서인 [사회적 역학과 벨 시스템(Social Dynamics and the Bell System)]을 바탕으로 1985년에 발간한 책으로서 미래의 기업에 관해 견지와 앞으로 나타날 초거대 기업의 사명과 진로를 재정립하기 위한 기본 골격으로서 고도 산업 사회의 모델과 새로운 조직 구조를 제시한 명저이다. 토플러는 기업이 [조직 구성원의 목표와 조직 자체의 목표가 불일치하고 있는데다가 환경 변화에의 신속적인 적응문제가 복잡되어 경영의 어려움이 가중되고 있으며 이러한 변화에의 대응을 위해서는 새로운 경영 전략과 고도 산업 사회에 적합한 조직 형태를 갖추어야 한다.]²⁵⁾고 권고하고 있으며, 오늘날 기업이 당면하고 있는 문제를 ① 조직의 경직 ② 상의하달식 통제 ③ 규모의 비경제 등 세 가지로 규정하고 있으며, 미래 산업 사회에 적합한 기업의 조직 형태로 애드호크러시(ad-hocracy)와 콘스텔레이션(cons-tellation) 조직 구조를 제시하고 있다.

22) 시뮬라크르(모사, simulation)은 프랑스 포스트모더니즘 이론가인 보드리야르(Baudrillard)의 이론으로 하이퍼리얼리티(hyperreality)와 내파(implosion)와 함께하는 포스트모더니즘의 이론이다. 여기서 시뮬라크르는 원본과 복사물의 구별 자체가 소멸해버린 상태를 가리킨다.

23) 하이퍼리얼리티(과잉현실, hyperreality) 또한 보드리야르(Baudrillard)의 이론으로 시뮬라시옹이 만들어낸 포스트모던 상황의 양식. '초월'이란 뜻을 가진 접두어 'hyper'가 뜻하는 것처럼 커뮤니케이션 테크놀로지가 만들어낸 '유사현실'은 현실보다 더욱 현실적인 것, 즉 '과잉현실'이 되어버린다는 내용이다.

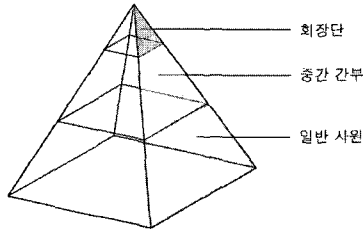
24) 내파(implosion) : 하이퍼리얼리티의 영역에서는 시뮬라시옹과 실재의 구분이 끊임없이 내파하며, 실재와 가상의 경계가 서로 충돌하며 붕괴되어 간다.

25) Alvin Toffler 저, 이규행역, [적응기업(The Adaptive Corporation)], 한국경제신문사, p.9, 1995

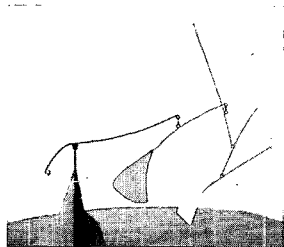
21) Charles Perrow, [Organizational Analysis: A Sociological View], Belmont. Calif.: Books/cole Publishing, pp.131-171, 1970

2-4. 애드호크라시(ad-hocracy)와 콘스텔레이션(constellation)의 조직구조란?

애드호크라시(ad-hocracy)의 구조는 기업의 관료적, 항구적인 구조가 아니라 임시적이고 비공식적이며 다중심적인 구조를 취하고 있으며 기업의 조직체를 둘러싼 주변 환경의 변화 속도에 따라 단계적으로 등장했다가 소멸하는 수 많은 임시적 조직 구조 자체를 말한다. 엘빈토플러는 관료적, 항구적인 기업 구조를 키오프스²⁶⁾의 피라미드에 비유하였으며, 애드호크라시(ad-hocracy)적 기업 구조를 칼더(Alexander Calder)의 '모빌'²⁷⁾로 비유하였다. [그림3], [그림4]



[그림-3] 관료적, 항구적 피라미드형 기업구조



[그림-4] 칼더의 모빌

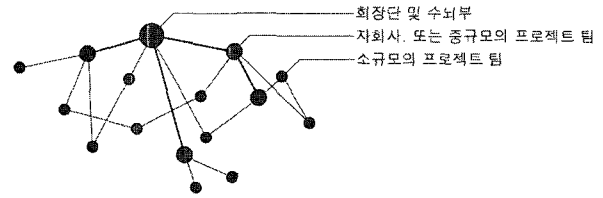
지금까지의 기업은 피라미드적인 구조를 가지고 있어 맨 위에 소규모의 통제 그룹이 있고 그 밑으로 항구적인 기능적 부서들이 배열되어 있음을 말하며, 다가올 애드호크라시 기업 형태는 소규모이고 임시적인 다양한 '모듈'들이 늘어뜨려져 있어 빈약하게 보이지만 반(半)영구적인 '프레임 워크'로 이루어지는 경우가 많다.

이 모듈들은 칼더의 구조물 부분들처럼 변화에 따라 움직이며, 이것들은 외부 세계의 변동이 요구하는 바에 따라 분리되거나 재배열이 가능한 형태의 구조를 취할 수 있다는 것이다.

소단위의 차원에서는 변화(소비자 욕구, 사회적 추세, 정치 세력, 인구 등)의 가속화에 따라 기업체는 더욱 더 빠른 속도로 진행되는 '1회'만의 기회와 문제들에 직면하게 되며, 변화의 속도가 빨라질수록 사회의 계속성은 줄어들고, 또한 내일의 문제가 오늘의 문제를 닮을 가능성이 희박해진다. 따라서 '일회적' 또는 일시적 문제를 해결하려면 '일회적' 또는 일시적 조직이 필요하다. 일정한 시간이 지나면 존재하지 않게 될 문제를 다루기 위해 본격적이고 항구적인 관료 구조를 만든다는 것은 분명히 비능률적이다. 그 결과 필연적으로 모듈적이고, 임시적이고, 자동 해체적(self-destruct) 단위들(기동 대책반 또는 문제 해결 팀, 애드호크 위원회(ad-hoc committee) 등 특수하고 임시적인 목적을 위해 구성하는 그룹들)이 늘어나게 된다. 이러한 것들이 마치 별자리와 같은 그룹이 형성된다. 이것

26) Cheops. 기자(Giza)의 대피라미드 건설자인 이집트 제4왕조의 왕
27) mobile, 움직이는 부분이 있는 추상파 조각

이 바로 콘스텔레이션(constellation)이다. 따라서 조직의 구성 요소는 조립식(modular), 일회용(disposable)이고 각 단위는 다른 여러 단위들과 위계질서상으로만이 아니라 수평적으로도 상호 작용하며 또한 결정도 재화나 서비스와 마찬가지로 표준화되지 않고 주문에 따라 이루어져야 한다는 것이다. [그림4]



[그림-4] 콘스텔레이션형 조직 구조

바로 1972년의 시점에서 엘빈토플러는 기업을 둘러싼 사회적 관계의 등장을 시사하는데 그 요인으로 첫째는 소비자 요구의 급속한 탈표준화이며, 둘째는 궁극적인 탈표준화를 가능케 해주는 새로운 기술, 즉 주문 생산 기술이다. 더구나 탈표준화 경향에 압력을 가하고 있는 요인들을 살펴보면 인구 증가 요인만을 제외하고는 모두가 가까운 장래에 탈표준화를 더욱 심화시킬 요인들이라고 하였다.

그리고 산업 기술은 초기술적 차원(super-technology level)에서 전면적인 탈표준화와 주문 생산으로 전환이 예상되며 중국에 가서는 대량 생산보다 싼 값으로 1종류 1품목 생산이 가능해질 것으로 보인다. 그가 예견한 궁극적인 산업주의가 바로 나노테크놀로지에 의한 초산업주의 산업이라고 할 수 있다.

2-5. 애드호크라시(ad-hocracy)와 콘스텔레이션(constellation)적 CI, BI의 위치

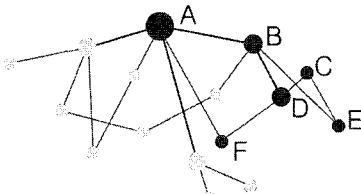
최근의 한국의 기업에 있어서의 동향은 기업을 실질적인 내부 조직으로서 파악하고자 하는 것과, 지금까지의 단순히 기업이라는 이름 하에 시장에서 전체 매출 총액으로 한 실적만으로 파악하고자 하는 인식에서, 독자적 조직으로서의 기능을 갖고자 하는 인식으로 크게 변화하고 있다.

이 변화의 이유는, 우선 무엇보다도 현실에서 존재하는 기업들은 성장하는 것을 추구하고 있으나, 종래의 인식을 바꾸지 않으면 안 되는 이론적 배경을 생각해 보면, 기업이 자기 스스로 내부에 변화하는 시장에 의한 별도의 조직을 형성시키지 않으면 안 되는 필연성이라 할 수 있는 요인이 존재하고 있는 것에 인식이 도달된다. 예를 들어 포스코의 경우, 1990년대 철강 산업에서 세계 1위의 판매 실적을 가지고 있으나, 중국이 철강산업에 끼어들면서 세계 1위를 내줘야만 되었고, 일본의 고베강속(주)을 비롯한 다수의 기업이 비금속과 특수강으로 고가 생산품으로 전환하였으므로 한국은 틈새 마케팅을 잃게 되었다. 이와 같은 예는 수 없이 많다.

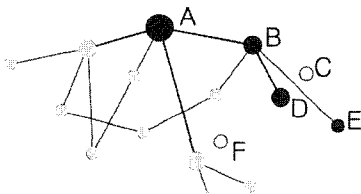
이러한 원인은 기업을 둘러싼 환경의 여러 가지 불확실성의 정보에 있다. 기업으로서 존속하기 위해 필요한 시장 정보는 수집에 코스트를 들인 것으로 인하여 입수 가능한 것과 또 하나는 이후의 경제 전망에 있어서 불확실성이 기업 활동에 있어서 일어나는 것은 불가결한 것이다. 더욱이 기업이 장기적으로 존재하는 조직으로 유지하기 위해서는 불확실한 환경에

서 순발력, 추진력, 조직력은 당연히 필요하며 나아가 환경 상황에 따른 적응력이 보다 절실히 요구되고 있다.

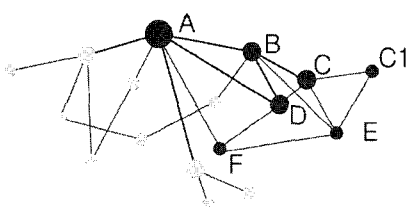
즉, 설비와 인적이라는 기업을 구성하고 있는 가장 중요한 요소들이 장기적으로 기업 내부에 존재의 필요성이 발생하는 것 보다는 기업 자체가 시장으로부터 스포트(spot)적으로 생산 요소를 조달하여 재화나 서비스를 생산, 판매라는 성격으로 변질되어서 장기적인 독자의 조직을 형성, 존속시키지 않으면 안 된다. 따라서 스포트(spot)적으로 생산 요소를 조달하여 재화나 서비스를 생산, 판매를 위해서는 거대 공룡 기업이 갖고 있는 의사 결정 체계로는 대처할 수가 없다. 즉, 생산, 판매 현장에서 일시적이면서도 임기응변적인 문제 해결을 고전화된 관료제적 의사 결정 체계로는 최종 의사 결정이 이루어지기까지는 너무나 시간적, 인적, 물류적 손실이 크다. 따라서 거대 공룡 기업 조직 전체 중 일부분이라 할지라도 애드호크러시(ad-hocracy)와 콘스텔레이션(constellation)의 조직구조로 변할 수 밖에 없는 것이다. 즉, 고정화된 관료제적 의사결정체계가 다이어트를 단행하지 않으면 날로 다각화, 제공하는 상품과 서비스 종류의 팽창해 감에 따라 오는 역동적인 '기업 정보 피드백(Corporate Information Feed-back)'에 대처하지 못 하기 때문이다.



[그림-5] 콘스텔레이션 구조 내의 애드호크러시의 관계 1



[그림-6] 콘스텔레이션 구조 내의 애드호크러시의 관계 2



[그림-7] 콘스텔레이션 구조 내의 애드호크러시의 관계 3

[그림5]는 콘스텔레이션 구조 내의 애드호크러시의 관계의 예로, A는 회장단 및 수뇌부이고, B와 D는 자회사 또는 중간 프로젝트 팀, C·E·F는 소규모의 프로젝트 팀으로 일시적 기구인 애드호크러시이다. 여기서 애드호크러시 C는 기존의 관료적 조직의 관점에서 보았을 때 A→B→D→C나 A→F→D→C라는 의사결정을 통하여 이루어진 것이지만, 앨빈토플러의 관점은 애드호크러시 C는 D와 E가 일시적으로 연계하여 만든 프로젝트 팀에 불과하다. 따라서 F는 회장단인 A와 자회사D, 또는 수뇌부인 A와 중간 프로젝트 팀인 D이 연계한 소규모 프

로젝트 팀인 것이다. 그리고 일시적인 기구인 C와 F가 성공적으로 목표를 달성하거나 실패를 하였을 때 [그림6]와 같이 해체되는 경우와, [그림7]과 같이 지속적인 연계가 이루어져 반영구적 프레임화 되는 경우가 있다. 우선 [그림6]의 해체된 경우는 A·D·E는 기존의 업무로 돌아가며, C와 F가 프로젝트에 실패하였다 할지라도 그 피해는 최소화 가능하다.

이와 달리 [그림7]과 같이 반영구적 프레임화되는 경우를 보면, D와 C의 프로젝트 중요성을 인정을 받아, D는 A의 지원을 받고 있으며, C는 B의 추가 연계 지원을 받음과 동시에 자회사 또는 중간 프로젝트 팀으로 성장하였고, 새로운 프로젝트 팀인 C1를 E와 함께 공동 프로젝트 팀을 만든 경우이다.

이와 같은 C1의 경우가 제품과 서비스로 연결되었을 때 새로운 브랜드로 발전하게 된다.

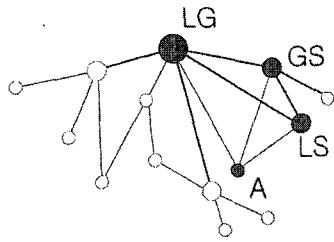
보다 구체적인 예는, LG그룹의 LG 7개사와 GS 1개사, 그리고 LS 2개사가 유비쿼터스 사업 협력 체제를 2006년 5월 16일자로 합의하였다. 여기의 GS와 LS는 LG그룹의 거대자사이다. 그리고 유비쿼터스 사업은 유비쿼터스 도시(U-City)와 무선인식(RFID) / 유비쿼터 센서 네트워크(USN)의 분야를 새로운 프로젝트로 하고 있다. 그 내용은 다음의 [표2]²⁸⁾과 같다.

여기서 유비쿼터스 사업 협력체제라는 것은 각각의 자사의 주요체제 업무로 보기 어렵다. 따라서 협력 연계가 반드시 필요하게 된다. 즉, 현재로는 새로운 애드호크러시가 만들어진 것은 아니지만, LG텔레콤과 데이콤, 데이콤과 LS전선 간의 일시적인 애드호크러시가 형성될 가능성이 높고, 이외의 자회사 간의 일시적인 애드호크러시가 형성될 전망이다. 이는 업무의 원활과 효율성을 높이기 위해서 그리고 보다 많은 인프라를 창출하기 위해서 반드시 이루어지리라 본다. 이에 초종적 관리 체계는 LG그룹의 수뇌부에서 이루어지는 것이 아니라, 새로운 애드호크러시 A가 나타나 주요 사업인 유비쿼터스를 전담하게 될 것이다. [그림7] 또한 이에 따라 BI가 구축될 것 필연일 것이다.

[표-2] U-City와 RFID / USN 분야의 LG·GS·LS 주요 담당업무

구분	U-City	RFID / USN
LGCNS	U-시티 인프라 및 도시통합운영 센터 구축, U-Service 모델 개발	U-Stack 및 미들웨어 개발, 공급
LG전자	홈 / 단지 네트워크 솔루션 및 디바이스 개발, 공급	센서네트워크 기술 개발
LG이노텍	U-라이프(교통, 헬스 케어, 홈) 모듈 플랫폼 및 솔루션 개발, 공급	모바일 RFID 리더 모듈 개발, 공급
LG엔시스	U-교통 및 U-결제 솔루션 개발, 공급	RFID 미들웨어 솔루션 공급
LG화학	관련 소재 개발, 공급	관련 소재 개발, 공급
LG텔레콤	이동 통신 서비스 제공	센서간 무선 통신 및 모바일 RFID 서비스 개발, 공급
데이콤	기간 통신 서비스 제공	RFID 기간 통신 서비스 제공
GS건설	도시 개발, 건설	적용 모델 및 테스트 베드 제공
LS전선	U-시티의 통신 시스템 개발 공급 및 광통신 인프라 구축	관련 RF 모듈 및 솔루션 개발, 공급
LS산전	전력 및 IT 인프라 구축 및 제공	RFID 태그 및 리더 개발, 공급

28) <http://www.lgcorp.com/index.jsp>



[그림-8] LG의 새로운 프로젝트에 따른 콘스텔레이션형 체제 예상도

이를 보다 구체적으로 애드호크라시(ad-hocracy)와 콘스텔레이션(constellation)의 조직 구조를 CI와 BI에 적용하여 보면, CI는 기업구조를 '모빌'의 '프레임'에 해당하며 BI는 '모빌'에 걸려있는 '모듈'이 된다. 즉, CI는 기업 조직상의 '프레임'이나 기존의 관료조직에서 보이는 항구적이며 고정적인 형태가 아니라 외부 환경의 변동에 따른 모듈(브랜드)과 모듈(브랜드)의 관계를 조정하며 때로는 모듈(브랜드)의 생성과 발전, 소멸 등의 변동에 역할이 축소, 확장의 조절이 있어야만 한다. 예를 들어 초기의 새로운 브랜드가 생성할 때에 브랜드가 자체적으로 인지도, 신뢰도가 없으므로 기업 이미지에 의존하여 브랜드를 홍보하게 된다. 그리고 성공적인 브랜드로 자리를 잡으면 기업조직에서 때내어 독자적인 브랜드의 프레임을 구축하여야 한다. 실제로 삼성의 애니콜이 있다. 애니콜이라는 브랜드 파워가 확장됨에 따라서 삼성전자 애니콜이 아니라 별도의 패밀리 브랜드로 형성되었으며, 독자적인 브랜드의 프레임을 구축하기 위하여 애니콜을 애니콜랜드로 하나의 독자체제임을 강조하여, 그 안에 별도의 개별 브랜드가 생성되고 있음을 알 수 있다. 이러한 삼성전자 브랜드는 파브, 자이젠, 하우젠, 지펠, 싱크마스터 등으로 분리하고 있다.

이러한 현상은 현 인터넷 상에서는 더욱 절감하고 있다. 인터넷에서 삼성이라는 검색어를 넣어 삼성전자에서 애니콜이라는 브랜드를 찾기보다는 애니콜이라는 브랜드를 검색하여 찾는 것이 더 효율적이다.

그리고 기업의 상황에 따라 기존의 모듈은 언제나 항상 대처 가능하게 된다. 따라서 CI 내에 BI가 존재하나 개별적 브랜드 이미지를 구축하고 있으며, 나아가 일회적이어야 할 프로젝트가 성공하여 독자적인 BI가 형성되거나, 그 기능과 활동범위가 커짐에 따라서 브랜드 안에 브랜드가 형성되게 된다. 즉, 브랜드 인 브랜드(Brand in Brand)로 형성될 때, 이러한 그룹적인 조직 구조의 형태가 콘스텔레이션(constellation)적이며, BI는 콘스텔레이션적 브랜드 아이덴티티(constellational Brand Identity)가 될 수밖에 없는 것이다.

3. 결론

본 연구는 기업의 CI와 BI의 연구에 있어서 현 한국 디자인의 추세가 CI에서 BI로의 이동하는 과정의 원인을 기업의 조직 시스템적 측면에서 밝혔다. 즉, 기업에 있어서 CI와 BI의 디자인적, 마케팅적 역할을 논하고자 함이 아니라, 기업이 변화하는 포스트모더니즘을 비롯한 외부 환경에 적응, 또는 대처하기 위하여 기업의 조직을 유동적이면서도 순시적으로 변화할 수 밖에 없는 생존의 방법으로 애드호크라시(ad-hocracy)와 콘스텔레이션(constellation)의 조직구조를 채택, 그리고 이에 따

른 CI와 BI가 적용되어가고 있는 것을 예시한 것이다.

따라서 본 연구는 기존의 많은 디자인적 측면에서의 CI와 BI의 연구와 달리 기업의 생존을 위한 조직의 변화에 따른 CI와 BI의 역할, 그리고 기업에 있어서도, 디자인계에 있어서도 CI보다 BI가 더욱 중요성을 인식하는 원인의 논리적 근거를 제시하였다.

앞으로도 기업의 조직 동향을 주시한 CI와 BI의 연구가 필요하다고 본다.

참고문헌

- 이승, [브랜드의 법적 보호에 관한 연구(브랜드 네임과 네이밍 전략을 중심으로)], 연세대학교 법무 대학원 산업 재산권 석사 학위 논문, 2002
- Alvin Toffler저, 이규행 역, [적응 기업(The Adaptive Corporation)], 한국경제신문사, 1995
- 見田宗介, 栗原彬, 田中義久, [社會學事典], 弘文堂, 1988
- 西尾勝, [行政學], 有斐閣, 1993
- DECOMAS委員會저, 中西元男대표, [DECOMAS - 理論篇], 三省堂, 1971
- Charles Perrow, [Organizational Analysis: A Sociological View], Belmont, Calif.: Books/cole Publishing, 1970
- P. Bennet, (ed.) [Dictionary of Marketing Terms], American Marketing Association, 1988
- R. Nisbet, [Sociology as an Art Form], Oxford University Press, 1976
- J. G. March and J. P. Olisen, [Ambiguity and Choice in Organization], Universitetsforlaget, 1972
- J. Pfeffer, [Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms], Research in Organizational Behavior, Vol. 3, JAI Press, 1972
- G. Morgan, P. J. Frost, L. R. Pondy, [Organizational Symbolism], Monographic in Organizational Behavior and Industrial Relations, Vol. 1, JAI Press, 1981
- http://www.brandstock.co.kr/brand/study/lecture_view.html?seq=2
- http://www.brandstock.co.kr/brand/study/lecture_view.html?seq=4