KBR 제27권 제4호 2023년 11월 http://dx.doi.org/10.17287/kbr.2023.27.4.21

예술과 경영의 만남, 주거의 가치를 높이다: DLE&C(대림산업) 서울숲 프로젝트

박 찬 희*

본 사례는 주택단지 개발에 있어 예술적 가치가 브랜드 정체성을 확립하고 주거의 가치를 높이는데 전략적으로 활용되는 과정을 DLE&C의 사례를 중심으로 살펴본다. 특히, 디자인의 기초가 되는 미술이 주택단지 개발과 설계, 시공에 적용되는데 어떤 과제가 있는지 탐색한다. DLE&C의 서울 숲 복합플랫폼 사업은 모델하우스, 인테리어 제품까지 통합된 개념을 지향하여 문화적 가치가 사용자 체험과 사용자 접점으로 연결되어 사업적 주도권을 확보하는 전략을 보여준다. 거주자들의 다양한 공간선호에 대하여 문화예술 공간이 갖는 의미를 정리하고 도시계획 과정에서 문화예술, 특히 미술이 어떤 역할을 하는지 탐색한다. 본 연구는 예술적 가치를 기업의 의사결정 과정에서 실현함에 있어 장애요인들을 살피고 이에 대한 최고경영자의 역할에 주목한다. 예술 전문가들이 사업기획의 단계부터 실무진과 협력하는 회사 고유의 접근방법이 갖는 의미를 경영전략의 틀에서 조명하고, 이것이 경쟁사들에 대한 차별적 경쟁력의 요인으로서 어떻게 작용할 수 있는지 생각해 본다. 본 연구는 도시개발과 마케팅 분야의 연구에 기반하여 예술적 가치가 브랜드 정체성으로 정립되는 과정을 분석하였고, 체험마케팅의 관점에서도 살펴본다. 이는 경영전략 분야의 생태계적 접근과 플랫폼 전략의 측면에서 시사점을 제공한다. 사용자 체험이 쌓여 사용자 접점을 강화하고 기업의 전략적 주도권의 원천을 이루는 과정에서 확인할 수 있다. 나아가 지속가능한 경쟁우위의 관점에서 문화예술의 가치를 근거로 한 전략에 어떤 위협요인이 있으며 이를 어떻게 대응할지에 대하여 토론 가능한 논점을 제시한다. 본 사례의 논점들은 개발사업 수주에 있어 주거 수요자의 선택 행위에 대한 연구가 뒷받침될 때 이론과 실무에 더욱 의미있는 공헌을 할 수 있다.

주제어: 전략프로세스, 주택개발, 사용자체험, 플랫폼전략, 브랜드전략

Ⅰ. DLE&C의 주택사업, 예술과 만나다

주택, 특히 아파트에 차별적인 브랜드 정체성을 부여하는 전략이 중요성을 더하고 있다. 고유의 브랜드를 다양한 마케팅 전략을 통해 키우는데 더하여 나름의 스토리텔링을 통해 그 가치를 대중에게 확인시킨다. DLE&C는 국내에서 최초로 아파트에 브랜드를 도입한 기업으로, 최근 주택단지 개발에 미술관을 포함한 공간개념으로 예술과 경영의 만남을 통해 건축의 가치를 높이는 새로운 전략을 시도하고 있다.

미술관은 전시공간을 넘어 다양한 문화적 체험의 장으로 진화하고 있다. 금호미술관은 1990년대부터 클래식 공연을 진행했는데, 국공립 미술관들 역시 같은 개념의 행사들을 진행하고 있다. K현대미술관이나 디뮤지엄(D-Museum)은 기업의 스포츠카, 패션, 뷰티 분야의 행사를 유치해서 기업의 고객과 미디어에 대한 새로운 접점을 개척하고 있다.[1] DLE&C는 이러한 문화적 체험의 장을 주택단지에 도입해서 공간구현에 문화예술의 가치를 더하고 주민들의 생활

논문접수일: 2023. 10. 04. 1차 수정본 접수일: 2023. 11. 25. 게재확정일: 2023. 11. 30.
* 중앙대학교 경영학부 교수(cparkdba@cau.ac.kr), 제1저자
1) 금호미술관, K현대미술관, 디뮤지엄의 이벤트 기록 참조.

공동체에도 새로운 가치를 부여하고 있다. 과거 대림산업 시절 대림미술관에서 시작된 미술 분야에 대한 투자와 지원을 확대 발전시켜 디뮤지엄까지 확대하면서 얻은 문화예술 경영에 대한 사회적 기반과 전문성이 다른 기업들에 대한 차별적 경쟁력이 되고 있다.

이와같은 DLE&C의 전략은 기업의 사회적 공헌, 차별적 브랜드 전략, 체험마케팅의 관점에서 그 의미를 살펴볼 수 있으며, 사용자 체험이 기업과 제품의 사용자 접점을 이루어 사업 생태계를 주도하는 힘이 되는 선순화 구조의 틀에서도 생각해볼 수 있다.

Ⅱ. DLE&C의 주택사업과 브랜드 전략

2.1 DLE&C의 역사와 주택사업

DLE&C는 2021년 1월 대림산업의 건설-플랜트 사업부문을 인적분할 하여 설립한 기업으로, 국내 건설업계의 5대 기업 중 하나로 일컬어진다.[2] 1939년 건자재 판매회사인 부림상회로 시작, 1947년 대림산업으로 회사명을 바꾸고 본격적 건설업을 시작하였다. 1950년대 '건설5인조'로 불리며 당시 관급공사를 주도하였고, 1960년대~1970년대 당시 정부의 개발계획에 참여하여 외형을 키웠다. 1960년대 베트남 진출에서 시작, 해외사업 역량을 키운 대림산업은 1974년 사우디 아라비아에 지점을 세우고 중동건설에 진출했고, 국내외 석유화학 사업에도 본격 진출하여 단순 시공에서 플랜트 설비 분야로 영역을 넓혔다.

도로, 항만 등 사회간접자본에 중점을 두던 대림산업은 1980년대 중반 고려개발과 삼호를 인수하면서 주택분야에 더 적극적으로 진출했는데,[3] 이시기에 최초로 회사 이름과 달리 별도로 'e편한세상'이라는 독자 브랜드를 사용하기 시작했다. 1990년대 들어 더 넓은 평수의 고급형 아파트에는 아크로(Acro) 브랜드를 사용하여 차별화 전략을 폈는데, 국내에선 아파트에 대한 브랜드 전략에 있어 개척자의 역할을 했다. 주택단지 개발사업이 규모와 질에서 안정된 입지를 얻으면서 대립산업은 토목-플랜트-주택의 사업포트폴리오를 갖추게 되었고, 이는 ㈜대림의 건설자재-장비 사업과 연결되어 대규모 기업집단으로서 고유의 강점을 얻을 수 있는 기반이 되었다. 토목사업에 대한 부정적 시선이 대두되고 대규모 도시개발 사업이 정체되는 상황에서 대림산업은 기존의 건설시공(EPC: Engineering, procurement, and construction) 중심의 사업모델을 사업 기획과 금융조달을 강화한 개발자(developer)로 전환하는 노력을 펴는 한편, 토목-건축 사업에서 내실을 강화하는 방향으로 전환을 모색하고 있다.

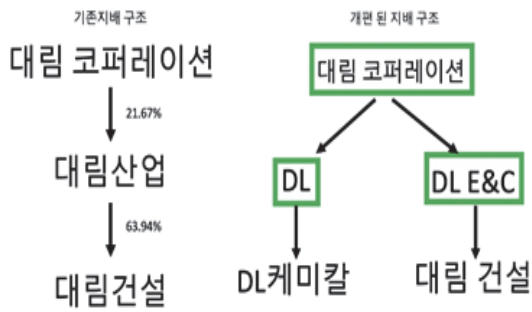
대림산업은 2021년 1월 건설-플랜트 사업부문을 인적분할 하여 DLE&C라는 신설법인으로 설립하고 고려개발과 삼호를 합병한 대림건설을 자회사로 두었다. 인적분할 결과 남은 잔존법인을 DL홀딩스로 개편하고 석유화학 사업부를 물적분할 하여 DL케미칼로 두었다. 〈그림 1〉은 이 과정을 정리해서 보여준다.[4]

---

2) 건설사업에서 기업의 순위는 관급 공사를 수주할 수 있는 규모와 관련되므로 사업적으로 중요하다. 또한, 시공능력, 매출규모가 각종 사업의 수주에 주요 평가요인이 되고 사업진행을 위한 금융역량에도 영향을 준다. 국내에서는 삼성건설 건설부문, 현대건설, GS건설, 대우건설과 함께 DLE&C를 5대 건설사로 분류한다. 과거 '1군 건설사'와 유사한 개념이다.

3) 1980년대 초반 오일쇼크에 이은 경제합리화 조치의 과정에서 정부와 채권단이 주도하여 무리한 확장으로 부실화된 건설사들을 사정이 나은 대형 건설사에 인수시킨 결과이다.

4) 인적분할은 회사의 사업부를 떼어내어 별도 법인을 만들면서 기존의 주주구성을 그대로 가져가는 방식이다. 물적분할은 사업부를 떼어내어 자회사로 두고 나중에 상장, 주주영입 등으로 새로운 지배구조를 짜는 방식이라는 점에서 다르다.



〈그림 1〉 대림산업의 인적분할과 DLE&C

2.2 주택사업의 차별화 전략

DLE&C는 대림산업 시절부터 주택사업을 단순한 건축설계와 시공이 아니라 브랜드와 서비스를 더한 주거문화의 혁신이라는 관점에서 접근해 왔다. 이를 위해 나름의 스토리를 제시하여 기업과 브랜드의 정체성으로 삼았다. 대림산업은 2000년 경기도 용인에 신축하는 아파트 단지에 'e-편한세상' 브랜드를 처음으로 사용하면서 '보금자리, 진심이 짓는다'는 슬로건과 '사람 중심의 주거철학을 바탕으로 한 최고의 삶'이라는 스토리를 제시했다. 2003년 시작된 오렌지 서비스는 분양에서 입주 후 사후관리까지 책임지는, 인테리어, 유지보수, 방제-소독, 크리닝 서비스를 입주 후 2년 이후부터 3년간 연1회 무료로 제공하는 당시로서는 파격적인 개념이었다. 또한, 건설 사업장 전체에 '에코 프로젝트(eco-project)'라 이름 붙인 생태계 친화적 시공개념을 적용, 자재선정과 입주관리에 '사람 중심의 주거철학'을 강조했는데, 당시 새집증후군에 대한 관심에 부응하여 주택업계 전반으로 확산되었다. 이런 전략은 도시개발 사업의 주체인 지자체나 개발사업자는 물론 주택을 소유하거나 입주하는 사용자에게 긍정적 인식을 유도하고, 이들의 이익을 담보하는 재건축조합의 사업자 선정에도 긍정적 영향을 줄 수 있었다.[5)]

국내 다른 건설사들도 독자적 브랜드를 도입하고 마케팅 전략을 통해 차별적 우위를 얻고자 노력했다. '압구정동 현대아파트'로 상징되는 건설사 이름과 지역명이 결합된 경우도 나름의 정체성을 가진 브랜드 전략인데, 1990년대 중반 이후 주상복합 형태의 주택단지가 도입되면서 독자 브랜드가 사용되기 시작했다. 1998년 동아건설의 '솔레시티', 월드건설의 '월드 메르디앙', 삼성물산의 '타워팰리스'가 그 예이다. 이는 아파트 형태의 주택단지에도 이어져서 대림산업의 'e-편한세상', 삼성물산의 '래미안'이 도입되었다. 이는 하나의 추세가 되어 현대건설의 '디 에이치', 대우건설의 '푸르지오', 포스코 건설의 '더 샵' 등 고유의 브랜드 마케팅이 전개되었다. 각종 규제로 재건축과 신규사업이 축소되는 반면 고소득층의 고급주택 수요가 증가하는 상황에서 브랜드 고급화 전략이 필요했던 점도 원인이다.[6)]

DLE&C의 전신인 대림산업의 브랜드 정체성을 위한 노력은 새로운 과제에 직면했다. 타워팰리스에 대비되는 고급형 주상복합의 브랜드로 시작된 아크로(Acro)가 강한 브랜드 선호도를 얻으면서 e-편한세상의 브랜드 가치에 일부 간섭효과가 발생하기 시작했고, 경쟁사들의 물량공세로 독자적 가치를 인정받기 어렵게 되었다. 경영진은 이와 같은 브랜드 정체성의 새로운 국면을 인지하고 경쟁자가 쉽게 모방하기 어려운 경쟁전략을 모색하기 시작했다. 문화예술의 가치를 더한 새로운 경쟁전략이다. 대림산업이 후원하거나 주관하는 공연, 전시에 입주민들을 초청하는 '오렌지 컬쳐데이' 프로그램에서 시작, 주택단지 내에

5) 도시개발, 특히 주택단지 개발에 있어 시공업체 선정은 사업자의 시공능력과 신용도를 중심으로 이루어지는데, 고유의 브랜드 정체성을 안정적으로 보유한 사업자는 유리한 입지를 얻는다.
6) 아파트에 대한 브랜드 전략은 실제로 주택가격에 반영되었는데, 2005년 주택산업 연구원의 조사에서는 서울 강남구의 경우 브랜드에 따라서 1평당 (3.3제곱미터) 최고 800만원의 차이를 보였다.

공연장 기능을 겸하는 미술관과 부대시설을 두어 커뮤니티의 공간구현에 문화예술적 가치를 더하는 전략을 펴기 시작했다.

2.3 DLE&C의 새로운 접근: 예술과 공간

대림산업은 2000년대 들어 아크로(Acro)를 프리미엄 브랜드로 삼아 분양가가 높은 고급주택 단지의 개발사업을 잇달아 수주했다. 서울 반포, 논현동, 잠원동 지역의 당시 평당 분양가 4000만원이 넘는 단지들이다. 이에 자극 받아 경쟁사들도 부유층을 대상으로 유사한 브랜드 전략을 도입하였고, 저마다 '개성', '하이 엔드 프리미엄', '자연과 예술'을 내거는 상황에서 실질적 차별화를 위한 대안이 필요하게 되었다. DLE&C가 대림산업 시절 도입한 갤러리형 모델하우스 '2020 아크로 갤러리'는 회사가 직접 운영하고 후원하는 대림미술관, 디뮤지엄의 예술적 전문성을 적용해서 아크로의 브랜드 정체성을 보강한 사례이다. 소장가의 집(Collector's House)라 이름 붙인 모델하우스에는 국내외 현대미술을 대표하는 작가들의 공간을 별도로 두고[7] 직접 식물을 재배해서 요리할 수 있는 스마트 팜을 부엌에 갖추어 '일상이 예술이 되는 (Artistic Life)' 주거공간을 구현하였다.

'서울 숲 복합플랫폼' 사업은 주거단지와 사무단지를 결합하고 공연장과 커뮤니티 센터의 역할을 하는 대형 미술관을 포함한 새로운 시도이다. 대규모 공원인 서울 숲과 연계하고 한강변의 가치를 살린 49층 규모의 주거시설 2동과 33층 규모의 오피스 빌딩에 더하여 문화시설인 디뮤지엄과 상업시설인 디타워 스트리트를 결합한 초고층 복합단지로, 인근 지역의 전반적 가치를 높였다고 평가된다. "사는 것도, 일하는 것도, 쉬는 것도, 먹고 즐기는 것도 예술처럼"이란 개념으로 그 중심에는 미술관-공연장인 디아트센트가 있다.[8] 〈그림 2〉는 서울 숲 복합 플랫폼의 사업개념을, 〈그림 3〉은 이를 실제로 구현한 단지 구성을 정리해서 보여준다.[9]

〈그림 2〉 서울 숲 복합플랫폼의 사업개념

〈그림 3〉 서울 숲 복합플랫폼의 공간배치

7) 디터 람스(Dieter Rams)의 디자이너 콜렉션을 두고 프랑크 스텔라(Frank Stella), 파올로 라엘리(Paolo Raeli), 이우환, 이강소 등의 작품을 직접 전시해서 미술계에 새로운 예술적 시도이자 사업기회라는 평을 얻었다. 모델하우스에 방문한 초고가 주택의 고객에게도 남다른 인상을 주었다고 보고되었다(2020년 현장 이사회 보고자료).

8) 서울 숲 복합플랫폼은 프랑스 파리 인근의 신도시 라데팡스(la Défense)의 공공미술 프로젝트의 개념을 차용한 면이 있는데, 도시개발의 일관된 개념이 아닌 일정한 범위의 단지개발이라는 차이가 있다.

9) DLE&C 사업계획 참조

디아트센터는 디뮤지엄을 중심으로 지역연계 커뮤니티 프로그램을 더한 개념이다. 성수동 지역의 소규모 공장들이 상업시설로 바뀌어 새로운 상권이 형성되는 시점에 대림산업이 서울 숲의 가치를 살린 복합 플랫폼 사업에 착수했는데, 고급의 문화예술을 통해 주거-사업-상업 시설의 전반적 품격을 높여 사업적 가치를 살려냈다고 평가된다.[10] 이와 같은 개발개념은 e-편한세상 브랜드에도 적용되어, 모델하우스에 미술관 전시-관람의 개념을 적용하여 품격을 높이고 아동 미술체험 행사를 열었다. 이는 경기도 용인과 경남 거제시의 신도시 단지에서 성공적 분양에 기여했는데, 용인의 'e-편한세상 한숲시티'와 거제의 'e-편한세상 거제 유로랜드'가 개발 당시 미분양에 대한 우려가 높았음에도 지역 내 다른 단지에 비해 월등히 높은 분양률을 기록한 것이 대표적인 예이다.

Ⅲ. DLE&C의 예술과 공간의 전략

3.1 예술적 가치와 브랜드 전략, 주택사업의 추세

1990년대 중반 이후 주택단지 개발에 브랜드를 도입하고 예술적 가치를 더하는 전략은 국내 건설사들의 일반적 추세가 되었다. 브랜드가 주택 공급자들이 제공하는 혜택과 가치를 소비자들에게 인식시키는 포지셔닝의 수단이 된 것으로, 분양되는 아파트의 단지 특성, 입지특성, 가격특성과 함께 건설사의 인지도를 반영한 브랜드 특성이 분양 성과에 직접 영향을 주기 시작했다. 주택 분야에 차별적 브랜드 전략이 본격화되면서 주거의 품격과 디자인의 가치가 중요해졌고, 이는 예술적 가치가 역할을 하는 기초조건이 되었다.

주택단지에 예술적 가치를 더하는 작업은 조경(造景)의 관점에서 시작되었는데, 환경조형물 설치가 대표적인 예이다. 환경조형물이 거주민에게 안정감을 주고 도시환경의 독창성을 높인다는 관점에서 서울시는 건축비용의 1%를 미술장식에 사용하도록 의무화하는 조례를 시행하였는데, 이는 주택단지 건설에 있어 하나의 추세로 자리 잡았다. 단지 내 공용공간에 미술작품을 전시하는 사례도 꾸준히 늘어서, '한남 더힐'의 경우 단지 내 정원과 커뮤니티 센터에 조경설계와 함께 전시공간을 두어 유명 미술품을 전시하고 있다. 현대엔지니어링은 전문 업체와 계약을 맺고 공용공간에 미술작품을 구독형으로 전시하고 있으며, 롯데건설도 커뮤니티 인테리어를 도입하면서 별도의 전시-공연 공간을 둘 계획이다. 마포 프레스티자이에 설치한 '블루밍'은 주민들이 작품기획과 배치에 직접 참여한 사례이다.[11] 〈그림 4〉은 미술작품을 중심으로 커뮤니티 센터가 주택단지의 가치를 높인 한남 더힐의 사례를 보여준다.[12]

〈그림 4〉 커뮤니티 센터와 미술전시의 역할

예술적 가치를 차별적 포인트로 삼는 전략은 통합된 디자인 개념으로도 전개되었다. 이를 위해 아파트 안팎의 다양한 제품들을 전문회사와 손잡고 고유의 디자인 개념으로 적용하고, 콘센트, 도어록은 물론,

10) (2021년 경영진 보고. 일부 사업보고서에 공시)
11) "감상의 대상에서 일상의 도구로의 전환", Beyond Apartment (GS E&C 사외보)
12) 야요이 쿠사마의 호박(Pumpkin), 한남 더힐 커뮤니티센터에 전시되었다. 국립현대미술관, 영종도 파라다이스시티에서 전시된 바 있다.

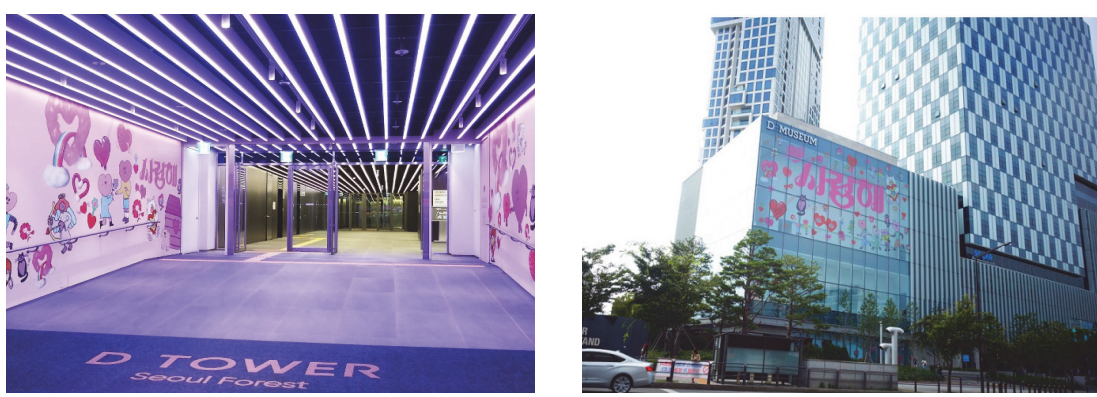
가로등, 벤치까지 일관된 디자인 개념을 추구하는 전략이 등장했는데, 2000년대 브랜드 아파트 등장과 함께 DLE&C를 비롯해서 포스코 건설의 더샵, GS건설의 자이, 삼성물산의 래미안이 적극적으로 나섰으며 최근에는 아파트 외벽 도색은 물론 동 호수, 표지판 글자까지 개성있는 글자체를 적용하는 '아파트 타이포그래피도 시도되고 있다.[13] 예술적 가치가 적용된 브랜드 전략에 대하여, DLE&C의 관계자는 다음과 같이 설명하고 있다.

"브랜드 전략이 시작되면 더 차별적 요소를 찾는 경쟁으로 이어지게 됩니다. 실제로 주택단지 개발의 성과지표로 가장 중요한 초기계약률에 영향을 준다는 사실이 드러나면서 경쟁이 본격화된 것입니다. 건축 설계나 인테리어가 원래 미술과 인접한 분야이고, 미국이나 유럽에선 우리와 달리 대학에서도 미술과 같은 전공인 경우가 많습니다. 공학적 계산이나 제도작업은 이제 컴퓨터가 하니까요. 환경조형물이 본격화되면서 주택단지나 상업건물을 만들 때 미술 관련 예산이 공식적으로 자리잡게 되었습니다. 회사로서는 이런 공식화된 구성항목이 중요합니다. 브랜드 정체성에 인테리어까지 포함되면서 시스템 제품군까지 통합하는 디자인 프로세스가 필요해졌는데, 최근에는 공간에 대한 스토리텔링이 강조되고 있습니다. 건물외관이나 내장, 생활기기, 공용 커뮤니티 공간의 사용까지 관통하는 테마인데, 실무적으로는 눈에 보이는 미술적 요인을 먼저 고려할 수밖에 없습니다."

예술적 가치를 적용하는 전략으로 단지의 정체성과 분위기를 바꿀 수 있다. 환경조형물 교체, 시설물 외관의 변경과 같은 하드웨어 측면의 변화가 가능하고, 전시와 공연이 교체되면서 주거와 상업 양 측면에서 다른 분위기를 만들 수 있다. DLE&C의 서울숲 프로젝트의 경우 D아트센터의 전시-공연이 이런 역할을 한다. DLE&C 관계자의 설명이다.

"주택단지는 하나의 커뮤니티이고, 사람들과 함께 진화합니다. 한번 지은 아파트와 상업시설을 쉽게 바꾸기는 어렵지만, 전시와 공연은 그 속성상 일정한 테마를 갖고 있는데다 이것이 홍보되는 과정에서 커뮤니티의 정체성과 분위기가 형성됩니다. 건물 외벽의 전시안내만으로도 분위기가 달라집니다. 뉴욕 브로드웨이가 대표적인 예이고, 강남구에서 로데오거리나 코엑스지역을 중심으로 아이돌 스타들의 플랙을 활용하는 것과 비슷합니다. 요즘은 조명효과로 전혀 다른 시설물로 보이는데다 대형 스크린도 사용하니까 적용 가능성은 훨씬 더 큽니다"

〈그림 5〉는 이 관계자의 설명을 시각적으로 보여준다.



〈그림 5〉 전시-공연의 테마로 커뮤니티의 분위기를 바꾸는 전략

13) 이들 건설사들은 각각 디자인하우스와의 계약을 통해 아파트의 인테리어에 사용되는 제품군 전반의 일관된 디자인 개념을 지향하고 있다.

3.2 예술적 가치와 사용자 체험

주택단지 개발에 있어 예술적 가치를 활용한 차별화 전략은 사용자 체험과 사용자 접점의 틀에서도 해석할 수 있다. 다양한 사업자와 사용자가 맞물린 생태계에서 누구를 중심으로 모이느냐에 따라서 창출되는 가치가 달라지는데, 연결의 중심이 되는 사업자가 주도권을 잡아서 이른바 플랫폼의 지위를 갖게 된다. 주택단지 건설에 있어 대형 건설하는 설계와 시공의 역량, 자금력, 신뢰도를 중심으로 사업적 주도권을 지켜왔는데, 사업자들 사이의 경쟁도 이런 틀에서 설명할 수 있다. 예술적 가치를 적용한 브랜드 차별화 전략은 그 중요한 부분이 된다. 더 좋은 사용자체험(user experience)을 제공하는 주택단지는 주거수요자와 상업시설 수요자에 대한 사용자접점(user interface)을 확보하여 이들을 끌어들이는 선순환적 과정으로 이어질 수 있다. 이런 접근은 주택사업 전반으로 빠르게 확산되어, 국토교통부는 2023년 2월, 공공임대 주택 정책의 주요 방향으로 제시한 바 있다.[15)]

사용자 접점에서의 선택에서 디자인의 중요성에 주목하여 고급의 미술적 가치를 브랜드의 정체성에 담으려는 전략은 미적 가치를 중시할 수밖에 없는 패션업계나 화장품 업계서 많이 펼쳐지는데, 이와 관련해서 미술관의 공간적 가치가 부각되고 있다. 공연장으로서의 역할도 함께 수행한다. 2017년 디뮤지엄의 샤넬 브랜드 쇼가 대표적인 예이다.[16)] 이런 노력은 직접적 사용자 체험을 제공하는 체험마케팅(experiential marketing) 전략으로 해석되는데, 자동차 산업의 모터쇼(motor show)가 대표적인 사례이다. 벤츠(Benz)는 미술적 가치를 통한 사용자 체험과 브랜드 정체성에 주목, 미술에 대한 투자와 지원을 확대해 왔다. 현대자동차 역시 별도의 팀을 두어 직접 자동차를 테마로 하는 '현대 오토갤러리'를 운영하는 한편, 국내외 주요 미술관들과 협력을 이어가고 있다.

체험마케팅 분야에서는 가치를 이해하고 체험의 일부로 간직하는 과정에서 스토리텔링의 중요성이 부각되고 있는데, 미술관이 스토리텔링을 통해 사용자 체험을 형성한다면 자동차나 패션 분야의 미술관과의 협력을 통한 체험마케팅 활동의 효과가 높아지고 해당 사업의 사용자 접점을 강화하는데 활용될 수 있다. 따라서, 주택단지 개발에 있어 예술적 가치를 적용하고 이를 위한 시설공간과 콘텐츠를 제공하면 사용자(주택 소비자)와 사업자(상업시설 참가자와 주택 관련 사업자)의 선순환 구조를 만들고 여기에서 사업적 주도권을 확보할 수 있다. DLE&C의 서울숲 포레스트 프로젝트는 고유의 미술관과 공연장을 문화적 가치를 구현하는 주거와 상업의 커뮤니티의 중심으로 삼고 산하 문화재단 전문가들과 함께 테마와 스토리를 제공하는 전략을 펴고 있다. 테마와 스토리가 달라지면 사용자체험도 달라지고 커뮤니티의 정체성이 달라져 새로운 선순환 구조를 만들 수 있다. 이에 대하여 서울 소재 대형미술관의 경영을 맡고 있는 전문가는 다음과 같이 설명한다.

> "영화, 드라마에 보면 스마트폰 간접광고(PPL)가 나옵니다. 광고노출이 오랜 시간 쌓였고 익숙한 브랜드이지만, 스마트폰을 중심으로 사연이 전개되고 공감을 얻으니까 사용자들의 간접체험을 키우고 그 브랜드를 쓰게 만듭니다. 사용자에 대한 접점을 잡는 것입니다. 미술 전시는 기본적으로 공간인데, 작품을 매개로 작가, 큐레이터, 관람객이 상호작용 하면서 이미지와 서사(敍事)를 형성합니다. 일종의 스토리텔링인데, 미술관 고유의 정체성도 영향을 주지만, 작가가 고유의 능력과 정체성을 인정받으면 전시와 관객참여를 주도할 수 있습니다. 건축물에 디자이너의 정체성을 강조하는 경향은 이를 적용한 것이라 볼 수 있는데, 건축의 개념이 스토리로 이해되

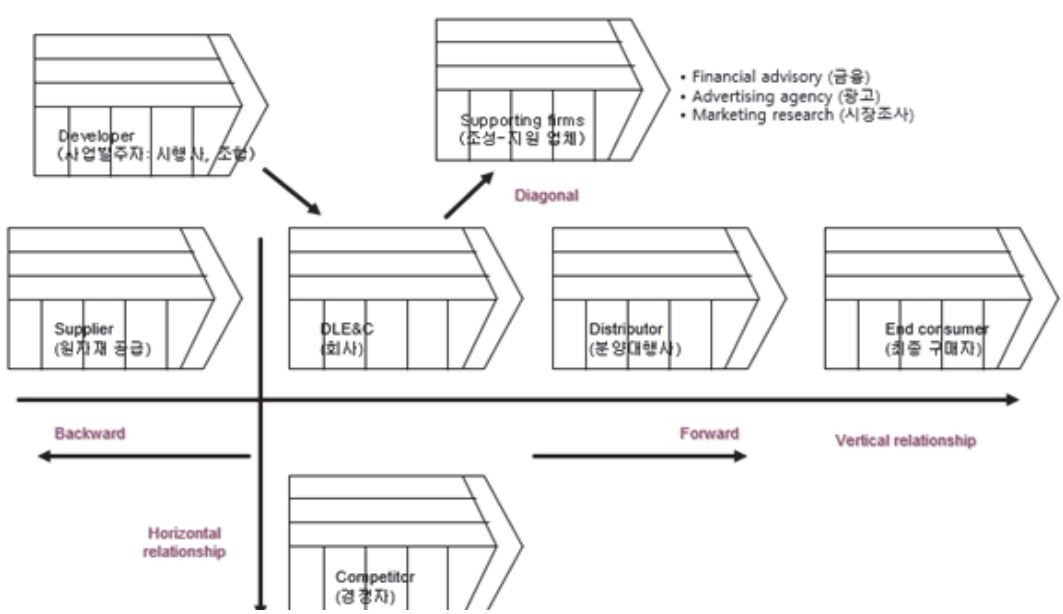
15) "'UX' 강조한 원희룡, "공실 많은 공공임대 소형, 세대통합으로 확대", 뉴스1, 2023년 2월 13일
16) "104년 역사 샤넬, 디뮤지엄으로 간 까닭", 한국경제신문 2017년 6월 22일

어 사용자체험을 형성하고 여러 경로를 통해 확충됩니다. 이것이 건축의 정체성으로 이어지면 사람들이 다시 새롭게 이해하고 해석하면서 사용자체험이 더해집니다. 제주도 서귀포의 포도호텔과 방주교회, 핀크스 골프장은 일본 건축가 이타미 준의 공간개념을 정체성의 핵심으로 삼고 있습니다. 그의 건축에 대한 스토리텔링은 <이타미 준의 바다>라는 영화로도 소개된 바 있습니다. DLE&C의 경우 시설공간과 콘텐츠를 기반으로 서울숲 포레스트의 흡인력을 높이려고 애쓰는 것 같습니다. 테마와 스토리를 어떻게 효과적으로 전달하느냐에 그 성패가 좌우될 것입니다."

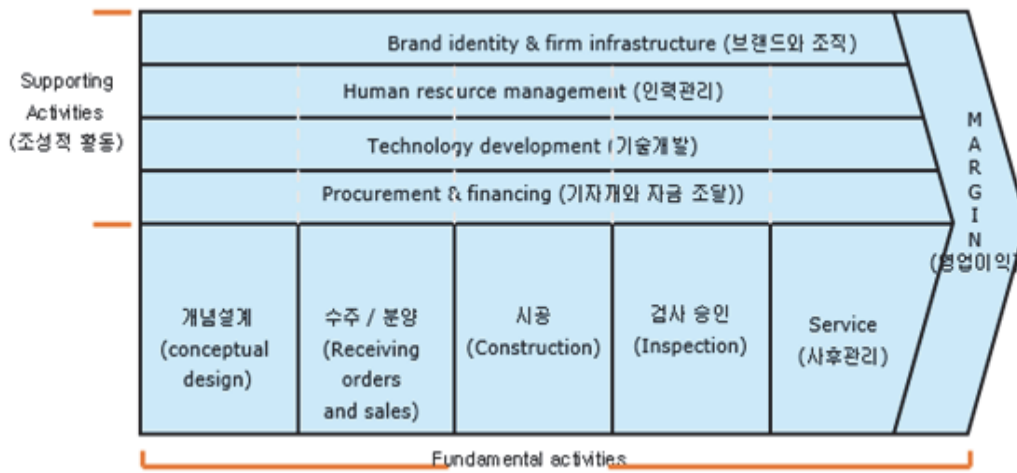
3.3 경쟁우위에 대한 위협과 대응

주택, 특히 아파트에 차별적인 브랜드 정체성을 부여하는 전략은 건설업계의 일반적 추세가 되었다. 예술적 가치를 더해서 나름의 스토리를 제시하고 통합된 디자인 개념으로 구현하는 방식도 주요 건설사들에게 채택되고 있다. DLE&C는 서울 숲 복합플랫폼을 중심으로 '일상이 예술이 되는 주거공간'이라는 전략을 펴고 있으나, 지속가능한 경쟁우위를 가질 수 있는지에 대해서는 세밀한 검토가 필요하다. 〈그림 6〉는 DLE&C의 주택개발 사업을 가치사슬로 정리해서 보여주고, 〈그림 7〉은 이 가치사슬이 다른 관련 기업들과 어떻게 연결되는지 보여준다. 브랜드 마케팅은 조성적 활동(auxiliary activity)으로서 전체 사업과정에 걸쳐 이루어지며, 특히 주택사용자에게 전달되는 접점에서 호의적 반응을 이끌어낸다. 이러한 사용자 접점에서의 반응은 시공을 맡은 건설사가 시행사나 주택조합과 같은 사업 발주자에게 유리한 입지에 설 수 있게 만든다.

사업모델이 다양한 경쟁압력에 대응하여 지속가능성(sustainability)을 가질 때 경쟁에서의 우위를 가질 수 있다. 예술적 가치, 특히 전문적 미술관이나 관련 전문가, 디자인 하우스 등과의 협력을 통해 발휘되는 전문성은 다른 경쟁기업들에게도 경쟁우위의 원천이 될 수 있는데, 예술적 가치를 사업개발의 핵심에 두는 DLE&C의 고유의 접근은 다른 경쟁사의



〈그림 6〉 주택개발 사업의 가치사슬(value chain)



〈그림 7〉 주택개발 관련 기업들의 가치사슬 연결

모방(imitation)이 어려운 구조를 갖고 있다. 최고경영자가 직접 대림미술관과 디뮤지엄의 전시기획과 운영 전반에 실질적으로 참여하고 또한 미술관의 담당 실장과 전문 인력들이 사업개발의 초기 단계부터 브랜드전략, 디자인과 공간계획, 인테리어와 자재에 이르기까지 긴밀하게 협력한다. 이를 위해 전자회사의 신제품 개발과 브랜드전략 전문가를 본부장으로 영입했다. DLE&C에서 일했던 다른 기업의 경영자는 자신의 체험을 다음과 같이 설명한다.

"문화예술을 경영에 접목한다고 말은 많이 하지만, 대기업의 현실에서는 매우 어렵습니다. 부서별로 역할이 분화되고 한정된 권한을 가진 구성원들이 계층적 구조에서 상호 협력하며 견제하는 기업조직에서 주관성이 높고 구성원들의 일반적 전문성은 높지 않은 예술을 사업에 접목시키다 보면 자칫 오해나 구설을 야기할 수 있습니다. 무슨 근거로 작가와 작품을 선정했는지, 그 대가가 적절한지 문제 삼으면 방어가 어렵게 됩니다. 남들 안하는 새로운 방식이나 색다른 작가, 작품을 다루면 더 어렵습니다. 이를 우려하다 보면 사업의 추진력이 꺾여버립니다. 최고경영진이 직접 문화예술과 건설 양쪽을 이해하고 직접 협력을 주도하고 책임질 수 있다는 것은 독특한 구조입니다."

실제로 행사공간 대여나 일회성 이벤트 수준이 아닌 사업개발 전반에 예술적 가치를 접목하고 전문가가 직접 참여하는 경우는 매우 드물다. 전시-공연에 대한 협찬후원에 대하여 논란이 벌어진 사례가 다수 보고된 바 있다.[16] 대림미술관과 디뮤지엄이 '모두를 위한 미술관'을 표방하고 폐쇄적 고급문화가 아닌 대중과 함께하는 생활 속의 예술을 지향한 점도 모방을 어렵게 하는 고유의 특징이다. 국내 최초로 전시장 내부에 대한 촬영과 SNS업로드를 허용하고 지역 문화공간의 작은 전시들을 후원한 것이 대표적인 예이다. 디뮤지엄은 영상물 등 새로운 형태의 전시와 함께 공연, 강연, 패션쇼 등 다양한 이벤트를 유치하

16) 2016년 미르재단, K스포츠 비리의혹이 발생한 이후 공정성에 대한 우려가 높아진 상황에서 전시-공연에 대한 협찬후원이 전면 중단된 사례들이 있다. 국내 건설사, 자동차회사에서 디자인과 브랜드에 예술적 가치를 더할 때도 공정성에 대한 문제가 제기되거나 비리에 대한 오해 혹은 음해로 이어진 경우가 있다(2021년 국내 대기업 감사위원회 보고자료).

고 다방면의 젊은 창작자들과 협력하고 있다. 이 과정에서 얻은 온라인-모바일 쪽의 영향력은 예술적 가치를 하나의 축으로 삼는 개발사업에 있어 의미있는 기반을 제공하고 있다.

기업이 문화예술 분야에 대해 잘 모를 경우 잘못된 사업파트너 선정이나 비전문적 운영으로 불필요한 손실이 발생할 수 있다. 특정 사업 파트너에게 과도하게 몫을 뺏기는 일도 생긴다. DLE&C 최고경영진의 문화예술, 특히 미술에 대한 전문성과 이들 경영진과 미술 전문가들이 밀접하게 협력하는 체제는 이해관계자에게 몫을 뺏기는(hold-up) 여지를 크게 줄인다. 이해관계자에게 휘둘리지 않는다는 공감이 있기 때문에 오해나 구설을 우려해서 사업적 협력이 위축되는 일도 줄어든다. 또한, 최고경영진이 직접 대림미술관, 디뮤지엄을 비롯한 전문가들과 설계, 시공 분야의 임직원들의 협력을 주도하기 때문에, 이런 일들이 전문성을 인정받지 못하고 오해나 구설의 우려가 있어 담당자들이 무난하게 눈치껏 행동하는 해이현상(slack)이 발생할 여지도 줄어든다. DLE&C 출신으로 다른 기업에서 일하는 최고경영자의 설명이다.

> "건설사에서 미술관이나 관련 전문가들과 사업협력을 수행하려면 조심스러울 수 밖에 없습니다. 솔직히 피하고 싶지요. 설계, 시공, 분양, 금융과 같은 역할이 명확하고 보직경로가 확실한 일들과 달리 주관적 가치가 크게 작용해서 논란에 휩싸이기 쉽고 전문성을 인정받기는 어렵기 때문입니다. 문제 안 될 정도로 조심해서 일하다가 다른 자리로 가려는 경우가 많습니다. 전문가 영입을 해도 착근하기가 쉽지 않아요. 사회적 공헌의 관점에서 다루어지는 경우, 홍보의 일부로 분류되어 영역에 한계가 있는데다, 잘 모르는 일 하다가 개발사업의 본류에서 벗어날까 걱정해서 눈치껏 피하려는 경우가 있습니다. DLE&C는 최고경영진이 직접 나서서 하니까 사정이 다릅니다. 전문성과 몰입을 인정받을 수 있고 개발사업의 본류로 인식됩니다. 다른 회사에서는 어려운 일입니다."

최고경영자가 직접 예술에 대한 전문성을 갖고 참여하는 것이 개발사업에 어떤 의미를 갖는지 의사결정과정의 문제와 이해관계자에 대한 대응, 해이현상과 관련하여 DLE&C 개발사업에 자문해온 전문가는 다음과 같이 설명한다.

> "대기업 최고경영자가 주도하는 임원회의는 잘 모르는 사람들끼리 구름 잡는 얘기를 하는 경우가 많습니다. 직접 일하는 사람들은 따로 있고 이들에게 요약해서 보고받은 얘기를 하는데, 전문용어를 잔뜩 쓰고 컨설팅 보고서에 나오는 개념으로 정리하면 실제 내용은 숨어버립니다. 계층별로 전달하는 방식이 되면 한두 단계만 거쳐도 무슨 말인지 흐려집니다. 예술적 내용은 더할 수밖에 없죠. 그러면 외부에서 그럴듯한 제안을 모종의 영향력을 얹어서 밀고 들어오면 넋 놓고 당합니다. 내 돈도 아닌데 문제 제기하다 피해볼까 입을 닫아버리기도 합니다. 흔히 얘기하는 홀드업과 해이가 벌어지는 것이죠. 직접 예술적 가치를 어떻게 사업화할지 구체적으로 확인하며 진행하는 DLE&C의 방식은 모르는 얘기 주고받고 전달하는 문제는 없습니다. 최고경영자의 의견에 내용 있는 반대를 할 수 있느냐는 그 다음의 과제이지만."

DLE&C의 현장관리자는 이와 같은 회사의 사업방식이 주는 장단점에 대하여 다음과 같은 의견을 제시한다.

> "예술적 가치를 사업개발의 핵심에 두는 접근은 최근 프리미엄 주택단지 개발에서는 중요한 테마입니다. 그런데, 예술분야의 일이 주관적이고 직원들이 어느 정도 알아도 그 전문성을 인정받기가 어렵습니다. 오해나 구설이 생기면 고스란히 직원들 몫이 되는데, 다른 회사의 경우 외부 전문가가 아무 책임도 지지 않으면서 이상론만 잔뜩 입력해서 엉망이 되었다고 합니다. 최고경영진이 직접 나서서 하면 그런 부담이 없습니다. 시공, 감리, 원가 같은 현실적 문제에 집중하면 되니까 편합니다. 예술은 예술이고 사업은 사업이란 접근이 현장의 몫이라 생각합니다."

Ⅳ. 전략적 시사점과 과제

DLE&C는 주택단지 개발에서 브랜드 마케팅 전략에 앞장서 왔다. 특히 공간구현에 문화예술적 가치를 더하고 주민들의 생활 공동체에도 새로운 가치를 부여하는 전략에 있어 경쟁사들에 비해 최고경영진과 미술관 전문가들의 실질적 협력이라는 우월한 조건을 확보하고 있다. 경쟁사들이 유사한 전략을 추구하는 상황에서 서울 숲 포레스트와 같이 주택의 분양실적과 이어지는 후속 수요, 상가의 분양과 운영의 실적에서 성과를 보인 점에서 '예술적 가치'를 브랜드 정체성과 사업개발의 핵심으로 삼는 DLE&C의 전략은 의미가 있다.[17] 그러나, 재건축단지 수주, 신도시 개발사업 수주 등에서 해당 전략의 공헌을 구체적으로 입증하지는 못하고 있다. 아크로 브랜드에 대한 발주자의 요구는 수주현장에서 늘 확인되지만, 문화예술의 가치, 특히 전시-공연 공간의 가치에 대해서는 객관적인 성과가 검증되지 않은 상태이다. 특히, 전시-공연공간의 대안으로서 체육시설에 대한 요구가 부각되고 있어 면밀한 시장탐색과 대응이 요구된다.

도시계획 과정에서 문화예술을 위한 공간을 별도로 설정하거나 공공미술의 장으로 두는 정책방향이 제기되고 있는 상황에서 개별 아파트 단지에 독자적 공간을 두는 방식은 수익성이나 가격경쟁력 면에서 불리해질 수도 있다.[18] DLE&C가 고유의 전문성을 바탕으로 도시계획 전반에 참여하여 주도할 수 있다면 좋겠으나, 이는 도시계획과 개발사업 전반의 틀에서 민간과 공공의 역할배분, 나아가 민간기업들 사이의 공정성과 같은 어려운 과제에 부딪힐 수밖에 없다.

DLE&C는 고가형인 아크로 브랜드의 단지는 물론 일반형인 e-편한세상 브랜드의 단지에도 문화예술의 가치를 부여하는 전략을 펴고 있다. 모델하우스에 미술관 전시-관람과 체험행사를 가진 개념은 성과가 있었지만, 대중적 개념의 단지 내에 전시-공연 공간을 두어 상업시설의 고급화와 연결하는 전략은 한계가 있다. 서울 숲 포레스트의 개념을 일반 아파트 단지에 적용할 경우 커뮤니티 공간에 대한 주민들의 요구나 시설관리의 여건에 차이가 있기 때문이다. 후자의 경우 상업시설은 생활편의에 초점을 둘 수밖에 없다. 개인 1인 가구가 늘고 일과 삶의 방식이 변화하는 추세에서 거주공간과 커뮤니티의 개념이 달라질 수 있는데, '잠만 자고 다른 곳에서 놀고 쉬는' 사람들에게 거주하는 단지에서의 문화예술에 대한 체험과 참여는 그 중요성이 줄어들 수 있다.

DLE&C는 예술적 가치를 사업개발의 핵심에 두는 전략에 있어 다른 경쟁기업들에 비해 유리한 입장에 있다. 그러나 최고경영진이 직접 미술 전문가와 협력하며 사업개발에 나선다고 해도 풀어야 할 과제는 남아있다. 주택건설의 기획과 시공은 다양한 사업적 관계로 이루어지며 오랜 관행과 뿌리깊은 이해관계로 인해 쉽게 바꾸기 어렵다. 자재선정과 조달, 내-외장 마감 등의 작업에 예술적 가치와 브랜드 정체성을 구체적으로 구현하려면 현장의 말단 관리자까지 소통과 이해가 필요한데, 공기와 원가에 쫓기는 현장의 사정에서 아직은 쉽지 않은 일이다. 미술관 전문가들과 현장의 기술자-관리자들은 서로의 언어와 사정에 익숙하지 않은데, 최고경영진의 적극적 개입과 조율은 소통과 이해, 사업의 집행을 촉진하는 동력이 되지만 다른 한편 솔직한 의사소통을 막는 효과도

17) 이 회사는 2000년대 초반 해당지역에 대한 개발사업이 금융위기로 큰 성과를 거두지 못했다. 이후 2020년 아크로 서울 숲 포레스트의 새로운 단지개념으로 다시 접근, 역대 최고 분양가에서도 프리미엄을 기록했다. 이는 회사의 개발사업자(developer)로서의 위상을 높였다고 평가된다.

18) 이런 개념의 프리미엄 주택단지의 경우 평당 300만원 이상의 추가적 공사원가 부담이 발생한다. 공간사용의 부담에 더하여 다른 수준의 자재소요를 더한 결과이다.

있다. 예술의 가치를 더한 프리미엄 전략의 방향이 있는데, 그 앞에서 현장의 어려운 사정을 제대로 설명하기에 부담을 느끼는 '자기 검열'이 작동할 수 있기 때문이다. 최고경영진이 직접 대림미술관, 디뮤지엄을 비롯한 전문가들과 설계, 시공 분야의 임직원들의 협력을 주도하는 방식이 다른 경쟁사들이 모방하기 어려운 경쟁력 요인이 되었다면, 이들 전문가와 임직원들이 최고경영진에게 과감하게 다른 의견을 제시할 수 있도록 열린 소통을 유지하는 것이 앞으로의 과제가 될 것이다.

Ⅴ. 결 론

본 사례는 DLE&C의 사례를 중심으로 주택단지 개발사업에서 예술적 가치를 바탕으로 브랜드 정체성을 확립하고 주거의 가치를 높이는 전략을 살펴보았다. '서울 숲 복합플랫폼' 사업이 대표적인 예인데, 모델하우스, 인테리어 제품까지 통합된 개념을 지향한다. 이는 문화적 가치로 사용자 체험을 키워서 사용자 접점을 잡는 전략 개념과 일맥상통한다. 예술적 가치를 포함한 브랜드 전략과 사용자체험의 의미, 경쟁전략 측면에서의 시사점을 제시하고 더 생각해 볼 과제들을 제시하였다. 이에 대한 구체적 논점들을 강의노트(teaching note)에 이론적 배경과 함께 정리하였다.

최고경영자가 직접 미술 전문가들과 설계-시공 임직원들과 함께 예술적 가치를 사업개발에 구현하는 특유의 방식이 경쟁사들이 모방하기 어렵고 이해관계자들에게 사업적 가치를 뺏기지 않는 고유의 경쟁력 요인이 될 수 있지만, 이런 전략이 개발사업 수주에서 어떻게 구체적으로 공헌하는지 입증된 연구가 부족한 바, 이는 앞으로의 과제라 할 수 있다. 또한, 실제 거주자들이 전시-공연보다 체육시설 등 다른 공간을 선호할 수 있고, 특정 단지내에 문화예술 공간을 설정을 도시계획 과정에서 공공미술의 장을 두는 방식과 비교 검토할 필요도 있다. 본 사례에서는 최고경영진의 주도적 역할에 초점을 두었는데, 미술 전문가나 설계-시공 관계자들의 시각에서 예술적 가치를 사업개발에 구현하는 구체적 과제들을 살펴보는 노력도 필요하다. 이런 대체적 접근을 강의노트에 포함하였다.

DLE&C의 전략이 의미가 있고 일정한 성과를 얻

구분	삼성물산	현대건설	포스코건설	DL이앤씨	GS건설	대우건설
일반 아파트	래미안	힐스테이트	더샵	e편한세상	자이	푸르지오
프리미엄 아파트	래미안	디에이치(The H)	오티에르	아크로(ACRO)	자이	푸르지오써밋
브랜드 운영	단일브랜드	멀티브랜드	멀티브랜드	멀티브랜드	브랜드 확장	브랜드 확장
전략	모기업 시너지			브랜드 주력		
	• 삼성 브랜드 강조 • 미래 기술 강조 • 사전 제작 모듈 하우스	• 현대의 역사성 강조 • 주거 상품 'H 시리즈' • 부동산 웹진, 갤러리 운영	• 철강 이미지 강조 • 친환경 에코 마케팅 강조	• 모기업 예술 인프라 기반 • 최초의 하이엔드 브랜드	• 고품격 정체성 추구 • 온라인 매거진, 유튜브	• 푸르름의 녹색 브랜드 • 프리미엄 (써밋) 도입, VVIP 매거진 운영

〈참고자료 1〉 국내 주요 건설사의 차별화전략

고 있지만, 다른 경쟁사들이 지향하는 고유의 전략 방향도 나름의 배경과 전략적 고려요인들이 존재한다. 예술적 가치를 브랜드 전략과 주거가치로 구현하는 방식에도 고유의 특이점(idiosyncrasy)이 있을 것이다. 사례연구를 통해 전략적 시사점을 찾는 데서 더 나아가 보편타당한 논점을 얻으려면 다양한 사례들을 살펴보고 일정한 맥락에서 서로 비교하여 교차 검증하는 노력이 필요하다. 이는 향후 연구의 과제이다.

REFERENCES

Burgelman, Robert A., and Yves L. Doz(2001), "The power of strategic integration," *MIT Sloan Management Review*, 42(3).

Collis, David J.(1996), "Organizational capability as a source of profit," *Organizational Learning and Competitive Advantage*, 139163.

Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne(2006), "Strategies for two-sided markets," *Harvard Business Review*, 84(10), 92.

Garvin, David A.(1995), "Leveraging processes for strategic advantage," *Long Range Planning*, 28(6), 126-126.

Ghemawat, Pankaj(1991), "Commitment," Simon and Schuster

Khan, Imran, and Zillur Rahman(2014), "Influence of experiential marketing on customer purchase intention: A study of passenger car market," *Management and Labour Studies*, 39(3), 319-328.

Nielsen, Jane K.(2017), "Museum communication and storytelling: articulating understandings within the museum structure," *Museum Management and Curatorship*, 32(5), 440-455.

Mishra, B. K., Prasad, A., & Mahajan, V.(2020), "Imperfect Quality Certification in Lemons Markets," *Theoretical Economics Letters*, 10(6), 1260.

Parrish, Patrick(2006), "Design as storytelling," *TechTrends*, 50(4), 72-82.

Porter, E. Michael(1985), Competitive Advantage, Free Press.

Quesenbery, Whitney, and Kevin Brooks(2010), "Storytelling for user experience: Crafting stories for better design," Rosenfeld Media

O Reilly, Charles A., and Michael L. Tushman (2004), "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.

Shiller, Robert J.(2017), "Narrative economics," *American Economic Review*, 107(4), 967-1004.

국내참고문헌

권혁인, 이진화, 김미영(2013), "건축물 미술작품의 공간스토리텔링 적용이 아파트 구매의사결정에 미치는 영향," **한국콘텐츠학회논문지**, 13(8), 396-408.

김채리, 김석경(2021), "코로나-19 상황에서의 아파트 커뮤니티 시설 내 실내운동시설의 운영 방안에 관한 연구," **한국주거학회논문집**, 32(5), 15-28.

김형준(2015), "제주의 이타미 준 건축에 나타난 지역성 구현에 관한 연구," **한건축학회연합논문집**, 18(2), 29-36.

노이경, 황연숙, "초고층 주상복합아파트 커뮤니티시설의 공간실태 및 평가에 관한 연구," **한국주거학회논문집**, 18(2), 39-47.

박기남, 강순주(2020), "브랜드아파트의 진화과정과 특화요소에 관한 연구," **한국주거학회 학술대회논문집**,

32(2), 343-346.

박찬희(2023), "물건 팔아 마진 남기는 유통사업? '긍정적 사용자체험'이 성패 좌우," **Dong-A Business Review**, 2023년 11월 2호.

박찬희, 박다인(2016), "문화산업클러스터에 대한 교차네트워크 효과 측면의 검토: 창조경제와 문화융성을 위한 전략방안을 중심으로," **Korea Business Review**, 20(1), 233-255.

백민석 · 신종칠(2011), "분양아파트의 초기계약률 결정요인에 관한 연구," **도시행정학**보, 24(1), 213-237.

신종칠(2004), "다차원척도법을 활용한 아파트브랜드의 포지셔닝에 관한 연구," **국토계획**, 39(5), 155-168.

이석우, 김보섭(2014), "D 아파트 브랜드 경험을 기반한 제품 디자인 개발 과정 연구," **기초조형학연구**, 15(4), 363-373.

이수영, 임미화(2020), "서울시 성별 1 인 가구 분포 특성 분석," **주택연구**, 28(4), 45-61.

임교순, 이동철(2020), "아파트 인테리어 상품속성이 지각된 가치와 주거만족에 미치는 영향," **한국경영학회 융합학술대회**, 23-24.

천수진, 김연정, "Smart Home 환경에서의 욕실 공간 사용자 경험(UX) 디자인 특성 연구," **한국공간디자인학회 논문집**, 16(7), 237-250.

Art with Management, Enhancing the Value of Housing: Case of DLE&C 'Seoul Forest Project'

Chanhi Park*

Abstract

This study attempts to investigate the role of artistic value in the housing development project - focusing on brand identity and platform value. Based on the field study on the project development and the corporate decision making process, DLE&C's integrated strategy of 'Art with Management' was analyzed. The company's 'Seoul Forest Project' demonstrates the pivotal role of artistic value in the strategic initiative relying on user interface and user experience. The artistic value penetrates the overall development process including part and component design, interior work, and space design. With the variety of space needs, there is a rising demand of public service regarding artistic works. In the corporate reality, there are various obstacles to the close cooperation between the artists and the engineering experts. In this case, the top management involved in the artistic works and directly led the co-work process. This study pursued multi-disciplinary research. Based on the framework of eco-system perspective and platform strategy, the role of artistic value in the development of user interface is explained. Those critical threats for competitive advantage and its sustainability are analyzed. When supported by the studies on the choice behavior in the housing development, the outcome of this study will be further validated.

Key Words: strategy process, housing development, platform strategy, brand identity, user experience

* Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University

〈Teaching Note〉

예술과 경영의 만남, 주거의 가치를 높이다: DLE&C(대림산업) 서울숲 프로젝트

본 사례는 DLE&C의 사례를 중심으로 주택단지 개발사업에서 예술적 가치를 바탕으로 브랜드 정체성을 확립하고 주거의 가치를 높이는 전략을 살펴본다. DLE&C의 '서울 숲 복합플랫폼' 사업은 그 대표적 사례로서, 모델하우스, 인테리어 제품까지 통합된 개념을 지향한다. 이는 문화적 가치로 사용자 체험을 키워서 사용자 접점을 잡는 전략 개념과 일맥상통한다. 연구자의 직접적 체험과 더불어 기업 내부자료와 관계자 인터뷰를 통해 예술적 가치를 포함한 브랜드 전략과 사용자체험의 의미, 경쟁전략 측면에서의 시사점을 제시하고 더 생각해볼 논점들을 제시하였다. 이 강의노트(Teaching Note)에서는 사례연구를 통해 도출한 전략적 시사점을 학습과제(Study Question)으로 제시하고 관련 분야의 강의와 연구에서 다루는 내용들을 어떻게 적용할지 살펴본다. 아울러 그 이론적 배경과 참고문헌을 덧붙인다.[19)]

1. 주택사업의 브랜드와 전략적 차별화

사례는 DLE&C가 주택사업을 단순한 건축설계와 시공이 아니라 브랜드와 서비스를 더한 주거문화의 혁신으로 접근하여 차별화된 브랜드 전략을 펴는 과정을 보여준다. 이는 달라지는 주거수요와 사회경제적 요건에 맞추어 전략을 진화시켜온 결과이다. 사례에서는 브랜드 전략의 효과에 대하여 업계의 일반적 인식을 소개하고 주택산업연구원의 2005년 조사결과를 인용하고 있으나, 본격적 연구를 통해 브랜드 전략의 다양한 측면을 살펴볼 필요가 있다.

Question 1. 주택단지 개발사업에 있어 차별적 브랜드전략은 어떻게 구성되는가?

〈표 1〉 사례의 목적 및 수행기준

구 분	내 용
사례의 목적	콘텐츠와 스토리가 차별화된 경쟁전략에 주는 의미를 이해하고 토론 오프라인 기반 개발사업에 있어 사용자체험의 전략적 의미를 이해하고 토론 예술적 가치를 차별화 전략에 이용할 때 과제들과 경영자의 역할을 이해하고 토론 사업생태계의 변화를 읽고 추가적 전략과제를 제시하여 토론
사례의 수행기준	개발사업의 전반적 틀을 이해하고 차별화된 경쟁전략의 요소들을 제시 예술적 가치가 콘텐츠와 스토리로 구현되는 과정을 이해하고 경영의 과제들을 추론 경쟁우위의 지속가능성에 대한 위협요인들을 적용하여 전략의 타당성을 검토 다른 개념의 주택개발 사업에 대한 적용가능성을 검토하여 현실적 제약요인을 이해

19) 이 질문들은 본격적인 학문적 연구를 위한 탐사적 연구가설로 활용될 수 있다. 이는 현장연구 본연의 역할이기도 하다

Question 1-1. 차별적 브랜드전략은 성과(분양률, 사업이익률)에 어떤 영향을 주는가?

학습자들은 정보조사와 토론을 통해 차별적 브랜드 전략이 어떻게 구성, 전개되는지 공부하고 여러 회사들의 브랜드가 어떻게 포지셔닝 되고 있는지 공부할 수 있다. 특히, 가격, 입지, 지역 등 다른 변수들과 나누어 생각해볼 수 있다. 이 질문에 답하려면 기업의 핵심 사업정보가 필요한데, 여러 기업의 사례를 비교하는 것은 더욱 어렵다. DLE&C로 초점을 좁혀서 아크로 브랜드의 성과를 분석하고 여기에 예술이 가치를 접목한 전략이 어떤 역할을 했는지 보는 접근이 나을 수 있다.

교수자는 차별적 브랜드전략의 성과를 어떻게 확인할 수 있을지 질문할 수 있다. 학습자는 사업이익률은 원가가 포함된 대외비 자료로서 구하기에 어려운 점을 확인할 수 있는데, 이에 대응하여 개발사업의 분양률과 분양 프리미엄을 대안으로 제공할 수 있다. 본 사례는 대상이 된 개발사업에 대하여 이를 가능한 범위까지 제공하였다.

학부나 MBA 수업에서는 '가능한 가설들(plausible hypotheses)'을 제시하여 토론하는 방법이 가능하다. 업계 전문가의 견해를 인터뷰하는 과제도 가능하다. 학문적 성격의 석-박사 과정에서는 관련문헌을 참고할 수 있다. 신종칠(2004)은 주거 소비자들이 브랜드의 차별성을 어떻게 지각하며 이들의 요구하는 차별적 혜택과 가치에 각각의 공급자들이 어떻게 포지셔닝 하고 있는지 분석하였고, 백민석과 신종칠(2011)은 분양되는 아파트의 단지특성, 입지특성, 가격특성과 함께 건설사의 인지도를 반영한 브랜드 특성이 분양 성과의 대표적 지표인 초기계약률에 미치는 영향을 보였다.

2. 문화예술을 활용한 시설개념과 통합디자인

서울 숲 복합 플랫폼의 사업개념과 단지구성은 DLE&C의 전략개념을 압축해서 보여준다. 도시 환경조형물이나 커뮤니티 시설에 대한 이해가 필요한 학부나 MBA 과정의 학습자는 이 사례의 내용에 더해서 프랑스 라데팡스(la Défense) 개발사업의 과정과 내용을 찾아볼 수 있다. 통합디자인의 개념에 대해서는 경제지나 디자인 전문지를 참고해볼 수 있다.

사례에서는 서울 숲 복합 플랫폼을 개발함에 있어 환경조형물, 커뮤니티 시설은 물론 인테리어와 시스템 제품군까지 망라한 통합 디자인을 지향하고 그 가반으로 예술적 가치를 테마로 한 스토리텔링을 전략의 핵심으로 설명하고 있다. 현재로선 개별 기업의 구체적 사례를 통해 그 논리적 구조의 타당성을 확인하는 연구가 필요한 단계이다. 교수자는 학부나 MBA 과정의 학습자와 다음을 함께 알아보고 토론할 수 있다.

Question 2. 예술적 가치를 환경조형물과 커뮤니티 시설에 적용하는 DLE&C의 전략은 타당한가?

Question 2-1. 이 전략이 성공하려면 어떤 구체적 노력이 필요할까?

Question 2-2. 이 전략에 회사에서는 어떤 이견(異見)이 있었을까?

Question 3. D뮤지엄의 전시-공연으로 커뮤니티의 정체성과 분위기에 영향을 주는 DLE&C의 전략은 효과가 있을까?

Question 3-1. 이 전략이 효과가 있으려면 어떤 구체적 노력이 필요할까?

학습자들은 토론을 통해서 전략의 타당성을 검토하고 가능한 대안을 구상해볼 수 있다. 개발사업에 관심이 있는 학습자는 국내외 관련 사례들을 더 알아보고 반영할 수 있다. 학문적 성격의 석-박사과정에서는 타당한 전략목표를 설정하고 그 평가방식을 설계해볼 수 있는데, 주택 수요자와 사용자, 상업시설 입주자, 사용자로 나누어 얻고자하는 반응을 정의하고 달성여부를 확인해볼 수 있다. 다른 기업들과의 비교도 가능하다. 이를 위해 관련문헌을 참고할 수 있는데, 박기남과 강순주(2020)는 브랜드 아파트의 진화과정에서 커뮤니티 시설의 중요성이 부각되는 추세에 주목한 바 있다. 사례의 본문에는 이에 대한 지방자치단체 조례 등 정책적 배경이 기술되어 있다. 권혁인 등(2013)은 아파트 단지에서 미술 조형물이 공간의 스토리텔링을 통해 시설물에 대한 호감도를 조성하며 나아가 구매의사에 영향을 미친다는 사실을 검증했다. 사례의 본문에는 공간의 스토리텔링이 해당 개발사업에 어떻게 구현되었는지 실무적 내용을 중심으로 기술되어 있다. 예술적 가치를 차별적 포인트로 삼는 전략은 통합된 디자인 개념으로 진화하고 있는데, 이석우와 김보섭(2014)은 아파트 거주자의 경험 속에서 브랜드 고유의 정체성이 정립되며, 이를 위해 인테리어 제품의 디자인은 물론 시스템 제품군까지 고려하는 디자인 프로세스가 필요함을 사례연구를 통해 보였다.

3. 예술적 가치와 사용자체험

예술적 가치를 중심으로 한 DLE&C의 전략은 사용자체험(user experience)이 축적되어 사용자접점(user interface) 확보에 유리한 조건을 이루어서 사업적 주도권으로 이어지는 선순환적 과정을 지향한다. 본 사례는 전시-공연과 같은 콘텐츠의 변화를 통해 사용자체험이 달라지고 커뮤니티의 정체성도 달라지는 선순환 구조에 주목하는데, 이를 체험마케팅의 틀에서 살펴보고 플랫폼 전략의 관점에서도 해석하고 있다. 교수자는 학부나 MBA과정의 학습자와 다음을 토론할 수 있다. 학습자들이 체험마케팅이나 테마와 스토리텔링에 대한 이해가 부족한 경우, 교수자가 사전에 관련 학습자료를 영상이나 읽을거리로 제공하면 좋은 공부가 될 것이다.

Question 4: D뮤지엄의 전시-공연은 사용자체험 형성에 어떤 역할을 하고 있는가?

Question 4-1. 전시-공연의 테마와 스토리는 어떻게 전달되고 있는가?

Question 4-2. 전시-공연 콘텐츠의 변화는 커뮤니티에 어떤 영향을 주는가?

Question 5. 서울숲 프로젝트에서 얻은 주민과 이용자의 사용자체험이 주거단지와 상업시설의 성과에 어떻게 반영되고 있는가?

Question 5-1. 서울숲 프로젝트에서 얻은 사용자체험과 사용자접점이 DLE&C의 다른 개발사업에 도움을 주려면 어떤 노력이 필요할까?

학습자는 사전 학습을 바탕으로 토론을 통해 답을 찾는 과정에서 DLE&C가 지향하는 선순환 구조의 내용을 이해하고 구체적 대안을 찾을 수 있다. 교수자는 학습자들의 비판적 견해를 부각시켜 균형잡힌 토론을 이끌 수 있다. 비판적 견해가 충분하지 않을

경우 교수자가 직접 제기하는 전략이 가능하다. 학문적 성격의 석-박사과정에서는 사용자체험과 플랫폼 전략에 대한 이론 틀에서 접근할 수 있다. 위의 질문들을 연구가설의 형태로 제시하도록 지도할 수도 있다. Eisenmann과 Parker(2011)은 다양한 사업자와 사용자가 맞물린 생태계에서 누가 주도권을 갖는지를 플랫폼 흡수의 관점에서 설명한 바 있다. 사용자가 가장 자주 중요하게 사용하는 스마트폰에 카메라, 시계, 수첩, 녹음기가 흡수되듯이 사용자 접점(UI: user interface)을 장악한 사업자는 연결의 중심을 잡게 된다. 사용자의 체험(UX: user experience)을 통해 다양한 의미가 더해지면 사용자 접점은 더욱 확실해지고 주도권도 강해진다. 박찬희와 박다인(2016)은 이러한 사용자 체험의 역할을 문화산업 생태계를 중심으로 설명하고 있다. Mishra et al.(2021)은 이런 소비자 의사결정의 과제에 대하여 기존의 연구들을 검토하고, 소비자 행동의 인지적, 감성적 측면과 함께 일정 상황에서 발현되는 능동적 의지를 통합적으로 고려해야 한다고 주장했다. 박찬희(2023)은 이를 바탕으로 사용자접점과 사용자체험의 전략적 의미, 옴니채널 환경에서 더욱 확대된 정보노출이 주는 부담과 이에 대한 대응을 쉽게 설명하고 있다.

Khan과 Rahman(2015)는 자동차 산업에서 모터쇼(motor show)와 같은 체험마케팅(experiential marketing)이 소비자에게 미치는 영향을 연구했는데, 이는 사용자 체험을 유지하고 강화하는 전략으로 재해석할 수 있다. Schiller(2017)는 사람은 세상을 일정한 스토리로 이해하며 접하는 정보자료들은 사회적 맥락 속에서 해석하고 생각을 더해서 스토리를 만들어가는데 쓰인다고 설명했다. 단편적 정보들이 시장에 반영되는 기존의 분석과 다른 접근인데, Nielsen(2017)은 미술관의 구조와 전시기획을 공유된 이미지와 서사(敍事)를 형성하는 관람객과의 소통과정으로 이해한다. Parrish와 Patrick(2006)은 디자인을 하나의 스토리텔링 과정으로 설명한 바 있으며, Queensbery(2010)은 이런 스토리텔링이 사용자체험을 구성하는 핵심요인이라고 주장한다. 김형준(2016)은 사례에 언급된 이타미 준의 공간개념을 제주도 포도호텔과 핀크스 골프장의 사례를 중심으로 해석하고 있다.

주거공간을 사용자체험을 중심으로 접근하는 것은 최근 관련 업계의 추세로서, 기업의 전략보고서와 미디어 홍보에도 반영되고 있다. 국토교통부는 2023년 2월 공공임대 정책의 주요 개념으로 사용자체험(UX)을 강조한 바 있음을 볼 수 있다. 교수자는 학습자들이 질문에 답하는 과정에서 이를 찾아보게 돕거나 별도의 보조적 자료로 제공할 수 있다. 학문적 과정의 학습자들은 천수진과 김연정(2021)을 참고할 수 있다.

4. 경쟁우위에 대한 위협과 대응

본 사례는 문화예술의 가치를 주택개발 사업에 적용한 DLE&C의 전략이 어떤 경쟁우위의 원천을 갖고 있으며, 지속가능한지에 대하여 검토하였다. 학습자들은 다음의 질문에 답하면서 경쟁우위의 원천과 지속가능여부에 대하여 생각해볼 수 있다.

Question 6. DLE&C의 문화예술의 가치를 기반으로 한 전략은 경쟁자들에 대하여 경쟁우위를 갖고 있는가?

Question 6-1. 이 경쟁우위는 어떤 활동(activity)에서의 경쟁우위를 기반으로 하는가?

Question 7. DLE&C의 문화예술의 가치를 기반으로 한 전략은 지속가능한가?

Question 7-1. 사례에서 분석한 DLE&C의 지속가능한 우위에 대한 설명은 타당한가?

학습자들은 사례에서 제시된 경쟁우위와 지속가능성에 대한 분석을 읽고 그 타당성에 대하여 토론할 수 있다. 새로운 관점을 제시할 수도 있다. Porter (1985)는 가치사슬(value chain)을 통해서 기업의 다양한 활동들(activities)이 어떻게 연결되며 어떤 활동에 경쟁자에 대한 우위(advantage)가 있는지 설명했다. Ghemawat(1991)는 사업모델이 다양한 경쟁압력에 대응하여 지속가능성(sustainability)을 가질 때 경쟁에서의 우위를 가질 수 있다고 보았는데, 경쟁자의 모방(imitation), 다른 사업형태로의 대체(substitution), 이해관계자에게 뺏기는 몫(hold-up), 기업내 해이(slack)을 위협요인으로 꼽았다.

사례는 최고경영자가 직접 미술관의 전시기획과 운영 전반에 실질적으로 참여하고 또한 미술관의 전문인력들이 사업개발의 초기 단계부터 긴밀하게 협력하는 기업 고유의 프로세스를 지속가능한 경쟁우위의 원천으로 설명하고 있다. 특히, 예술적 내용을 다루기 어려운 대기업 체제의 현실에서 경쟁자의 모방이 어렵고 이해관계자에게 뺏기는 몫이나 기업 내 해이를 막을 수 있는 점을 강조한다. 그러나 사례의 설명과 달리 최고경영진이 구체적 사업내용에까지 직접 개입하는 상황이 부정적으로 작용할 가능성도 있다. 인용된 발언에도 '내용 있는 반대'를 할 수 있느냐가 과제이며 다른 의견을 제시할 수 있는 열린 소통이 필요하다는 점이 강조되고 있다. 학습자들은 다음의 질문에 답하면서 이를 생각해볼 수 있다,

Question 8. 최고경영진이 구체적 사업내용에 직접 참여하는 방식에는 어떤 문제가 발생할 수 있을까?

Question 8-1. 이 문제를 해결하려면 어떤 노력이 필요할까?

특히 학문적 성격의 석-박사 과정에서는 기업 고유의 일하는 방식, 의사결정체계를 차별적 경쟁력의 원천으로 보는 Garvin(1995), Collis(1996)을 참고할 수 있다. 가감없는 소통이 존중받아 다양한 관점이 균형(balancing)되어야 함을 강조한 Burgelman과 Doz(2001)도 중요한 시사점을 제공한다. 이는 Reilly와 Tushman이 제시하는 '양손잡이 조직(ambidextrous organization)'의 관점에서도 생각해볼 수 있다. 한손으로 주력사업을, 다른 한 손으로 신사업을 벌이는 조직형태로서, 예술의 가치를 접목한 새로운 개념의 주택사업을 신사업으로 정의할 때 적용할 수 있다.

5. 전략적 시사점과 과제

DLE&C의 사례는 차별적 브랜드 전략이 보편화된 상황에서 서울 숲 포레스트가 보인 실적을 보여주고 있다. 그러나, 재건축단지 수주, 신도시 개발사업 수주 등에서의 성과는 구체적으로 입증된 바 없으며, 프리미엄 브랜드인 '아크로'가 아닌, 생활편의에 초점을 둘 수 밖에 없는 대중형 단지에 적용할 경우 수익성이나 가격경쟁력 면에서 불리해질 수도 있다.

사례 본문에서는 대중형 단지에 적용할 때의 가격경쟁력 부담을 언급하고 있다. 원가 정보는 핵심 비밀이므로 제한적 범위에서 포함할 수 있었다. 실제로 사례 작성 시점에서 수도권의 일부 '일반형' 단지에서 추가적 원가부담으로 분양가가 높아져 분양에 어려움이 발생한 바 있다. 사례에서는 정부와 지방자치단체가 주도권을 갖고 시공을 맡기는 경우, 고유의 주택단지 개념을 도시개발 프로젝트 전반에 적

용하는데 한계가 있음도 설명하고 있다. 또한, 전시-공연공간의 대안으로서 체육시설에 대한 요구가 부각되는 상황에서 예술적 가치에만 초점을 둔 분석은 단편적인 면이 있다. 다음의 질문들은 이런 확장된 논점들을 생각해볼 기회를 제공한다.

Question 9. 문화예술의 가치를 활용한 서울숲 프로젝트의 전략은 어떤 상황에서 적합성을 잃을 수 있을까?

Question 9-1. 사례에서 언급된 다른 단지개념, 1인 가구의 확대, 체육시설의 부각은 문화예술의 가치를 적용한 개발사업에 어떤 영향을 줄까?

이 질문들에 답하면서 학습자들은 다양한 가능성에 대한 가감없는 의견제시와 토론이 있을 때 전략의 한계를 발견하고 새로운 대안을 모색할 수 있다는 점을 이해할 수 있다. 학부나 MBA 과정의 학습자들은 정보조사와 토론으로 질문에 답하면서 개발사업을 다양한 맥락에서 생각해볼 수 있다.

학습자가 사례의 내용에 더하여 추가적 정보조사를 수행하기 어려운 경우, 사례에서 일부 언급된 '원가 부담요인'에 대하여 교수자가 추가적(supplementary) 정보를 제공할 수 있다. (온라인 수업 시스템이 보급되는 상황에서 이런 추가적 정보제공은 과거에 비해 크게 활성화 되어 있다.)

학문적 성격의 석-박사 과정에서는 위의 질문들을 구체적인 연구가설로 만들고 실증을 위한 전략을 구상해볼 수 있다. 이수영과 임미화(2020)은 1인가구 분포특성에 주목하여 주택개발 정책의 과제를 제시하였고, 노이경과 항연숙(2007)은 초고층 주상복합 아파트를 대상으로 커뮤니티 시설의 공간요구를 연구한 바 있는데, 수영장, 골프연습장, 헬스장 등 체육시설에 대한 높은 선호도를 확인하였다. 이런 관련 분야 연구를 참고하는 접근이 가능하다.

REFERENCES

Burgelman, Robert A., and Yves L. Doz(2001), "The power of strategic integration," *MIT Sloan Management Review*, 42(3).

Collis, David J.(1996), "Organizational capability as a source of profit," *Organizational Learning and Competitive Advantage*, 139163.

Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne(2006), "Strategies for two-sided markets," *Harvard Business Review*, 84(10), 92.

Garvin, David A.(1995), "Leveraging processes for strategic advantage," *Long Range Planning*, 28(6), 126-126.

Ghemawat, Pankaj(1991), "Commitment," Simon and Schuster

Khan, Imran, and Zillur Rahman(2014), "Influence of experiential marketing on customer purchase intention: A study of passenger car market," *Management and Labour Studies*, 39(3), 319-328.

Nielsen, Jane K.(2017), "Museum communication and storytelling: articulating understandings within the museum structure," *Museum Management and Curatorship*, 32(5), 440-455.

Mishra, B. K., Prasad, A., & Mahajan, V.(2020), "Imperfect Quality Certification in Lemons Markets," *Theoretical Economics Letters*, 10(6), 1260.

Parrish, Patrick(2006), "Design as storytelling," *TechTrends*, 50(4), 72-82.

Porter, E. Michael (1985), Competitive Advantage,

Free Press
Quesenbery, Whitney, and Kevin Brooks(2010). Storytelling for user experience: Crafting stories for better design. Rosenfeld Media
O Reilly, Charles A., and Michael L. Tushman (2004), "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.
Shiller, Robert J.(2017), "Narrative economics," *American Economic Review*, 107(4), 967-1004.

국내참고문헌

권혁인, 이진화, 김미영(2013), "건축물 미술작품의 공간스토리텔링 적용이 아파트 구매의사결정에 미치는 영향," **한국콘텐츠학회논문지**, 13(8), 396-408.
김채리, 김석경(2021), "코로나-19 상황에서의 아파트 커뮤니티 시설 내 실내운동시설의 운영 방안에 관한 연구," **한국주거학회논문집**, 32(5), 15-28.
김형준(2015), "제주의 이타미 준 건축에 나타난 지역성 구현에 관한 연구," **대한건축학회연합논문집**, 18(2), 29-36.
노이경, 황연숙, "초고층 주상복합아파트 커뮤니티시설의 공간실태 및 평가에 관한 연구," **한국주거학회논문집**, 18(2), 39-47.
박기남, 강순주(2020), "브랜드아파트의 진화과정과 특화요소에 관한 연구," **한국주거학회 학술대회논문집**, 32(2), 343-346.
박찬희(2023), "물건 팔아 마진 남기는 유통사업? '긍정적 사용자체험'이 성패 좌우," **Dong-A Business Review**, 2023년 11월 2호.
박찬희, 박다인(2016), "문화산업클러스터에 대한 교차네트워크 효과 측면의 검토: 창조경제와 문화융성을 위한 전략방안을 중심으로," **Korea Business Review**, 20(1), 233-255.
백민석, 신종칠(2011), "분양아파트의 초기계약률 결정요인에 관한 연구," **도시행정학보**, 24(1), 213-237.
신종칠(2004), "다차원척도법을 활용한 아파트브랜드의 포지셔닝에 관한 연구," **국토계획**, 39(5), 155-168.
이석우, 김보섭(2014), "D 아파트 브랜드 경험을 기반한 제품 디자인 개발 과정 연구," **기초조형학연구**, 15(4), 363-373.
이수영, 임미화(2020), "서울시 성별 1 인 가구 분포 특성 분석," **주택연구**, 28(4), 45-61.
임교순, 이동철(2020), "아파트 인테리어 상품속성이 지각된 가치와 주거만족에 미치는 영향," **한국경영학회 융합학술대회**, 23-24.
천수진, 김연정, "Smart Home 환경에서의 욕실 공간 사용자 경험(UX) 디자인 특성 연구," **한국공간디자인학회 논문집**, 16(7), 237-250.