

CEO 교체와 브랜드 리브랜딩의 시각적 전환

리더십 변화가 브랜드 비주얼 커뮤니케이션에 미치는 영향

Visual Transition in CEO Succession and Brand Rebranding

The Impact of Leadership Change on Brand Visual Communication

주 저 자 : 윤병권 (YUN, ByoungGoun) 인하대학교 디자인융합학과 겸임교수
yunbg504@naver.com

<https://doi.org/10.46248/kids.2025.4.42>

접수일 2025. 11. 19. / 심사완료일 2025. 11. 28. / 게재확정일 2025. 12. 08. / 게재일 2025. 12. 30.

Abstract

This study examines the influence of CEO succession on changes in the visual strategy of brand rebranding. A comparative case analysis was conducted on six domestic and international companies—Jaguar, PayPal, Kleenex, Kia, Innisfree, and Simmons—focusing on key visual elements including logos, color palettes, typography, and image styles. Findings reveal that leadership change acts as a critical catalyst in redefining brand identity, with a CEO's management philosophy and future vision directly shaping the direction of visual communication. International cases predominantly adopted an evolutionary approach, preserving brand heritage while integrating contemporary sensibilities, whereas domestic cases favored a revolutionary approach, involving identity redefinition and the construction of a brand worldview. The study empirically establishes the linkage between leadership transition and visual design strategy, identifying four core principles of successful rebranding: digital optimization, strategic color redefinition, typography standardization, and storytelling integration.

Keyword

CEO Succession(CEO 교체), Brand Rebranding(브랜드 리브랜딩), Leadership Change(리더십 변화)

요약

본 연구는 CEO 교체가 브랜드 리브랜딩의 시각적 전략 변화에 미치는 영향을 규명하기 위해, 국내외 6개 기업(재규어(Jaguar), 페이팔(PayPal), 클리넥스(Kleenex), 기아, 이니스프리, 시몬스)의 사례를 비교·분석하였다. 로고, 색채, 타이포그래피, 이미지 스타일 등 핵심 시각 요소의 변화를 분석한 결과, 리더십 교체는 브랜드 아이덴티티 재정립의 중요한 촉매로 작용하였으며 CEO의 경영 철학과 미래 비전이 시각 커뮤니케이션 방향을 직접적으로 규정함을 확인하였다. 국외 사례는 전통 자산을 보존하며 현대적 감각을 더하는 진화형 접근을, 국내 사례는 정체성 재정의와 세계관 구축을 포함하는 혁신형 접근을 주로 채택하였다. 본 연구는 리더십 변화와 시각디자인 전략 간의 연계성을 실증적으로 제시하며 디지털 최적화·색채 전략 재정의·타이포그래피 표준화·스토리텔링 결합이 성공적 리브랜딩의 핵심 원칙임을 도출하였다.

목차

1. 서론

- 1-1. 연구배경
- 1-1. 연구목적 및 문제제기

2. 이론적 배경

- 2-1. 브랜드 리브랜딩
- 2-2. 시각디자인 요소
- 2-3. 리더십 변화의 영향

3. 연구 방법론

- 3-1. 사례 선정 기준
- 3-2. 분석 프레임워크
- 3-3. 분석 프레임워크의 이론적 배경

4. 사례 분석

4-1. 국외 사례

- 4-2. 국내 사례
- 4-3. 종합 관찰 및 시사점

5. 결론 및 제언

참고문헌

1. 서론

1-1. 연구배경

21세기 브랜드는 단순한 상표나 제품 식별 수단을 넘어 소비자와의 정서적 연결을 형성하고, 사회적 의미를 전달하는 하나의 문화적 존재로 진화하고 있다. 브랜드는 기업의 철학과 가치, 정체성을 시각적으로 구현하는 매개체이며 소비자와의 커뮤니케이션을 통해 신뢰와 충성도를 구축하는 핵심 자산으로 작용한다. 특히 디지털 미디어의 확산과 소비자 가치관의 다변화는 브랜드가 지속적으로 자기 정체성을 재정립하고, 새로운 커뮤니케이션 전략을 모색하도록 요구하고 있다.

이러한 변화 속에서 브랜드 리브랜딩은 단순한 로고 변경이나 슬로건 교체를 넘어 기업의 전략적 방향성과 시대적 감수성을 반영하는 총체적 커뮤니케이션 행위로 간주된다. 리브랜딩은 기업이 변화하는 시장 환경에 적응하고, 새로운 소비자층과의 관계를 형성하며, 경쟁력을 강화하기 위한 수단으로 활용된다. 특히 브랜드의 시각적 요소(로고, 색채, 타이포그래피, 이미지 스타일, 내러티브 구조 등)는 리브랜딩의 핵심 도구로서 브랜드의 정체성과 메시지를 직관적으로 전달하는 역할을 수행한다.

브랜드 리브랜딩은 종종 조직 내부의 구조적 변화와 맞물려 발생하며 그중에서도 CEO 교체는 브랜드 전략에 중대한 전환점을 제공하는 계기가 된다. 새로운 CEO는 기존 브랜드의 방향성을 재검토하고 자신의 리더십 철학에 기반한 새로운 비전과 전략을 제시함으로써 브랜드 아이덴티티에 직접적인 영향을 미친다. 이러한 변화는 브랜드의 비주얼 커뮤니케이션에 구체적으로 반영되며 소비자와의 관계 재정립을 위한 핵심 수단으로 작용한다.

한편, 최근 국내외 브랜드들은 CEO 교체와 함께 대대적인 리브랜딩을 단행하며 브랜드의 시각적 언어를 재구성하고 있다. 예를 들어, 국내의 기아(KIA)는 송호성 사장 취임 이후 '자동차 브랜드'에서 '모빌리티 브랜드'로의 정체성 전환을 시도하며 로고와 슬로건, 디자인 언어 전반을 재설계하였다. 이니스프리는 최민정 대표 취임 이후 제주 자연주의 이미지에서 벗어나 가상의 섬과 캐릭터를 중심으로 한 브랜드 세계관을 구축하며 감성적 리브랜딩을 시도하였다. 국외에서는 재규어(Jaguar), 페이팔(PayPal), 크리넥스(Kleenex) 등도 리더십 변화에 따라 브랜드의 시각적 표현을 새롭게 정의하고 있다.

전술한 사례들은 리더십 변화가 브랜드의 비주얼 커

뮤니케이션에 어떠한 영향을 미치는지를 탐구할 수 있는 중요한 단서를 제공한다. 특히 시각디자인적 관점에서 브랜드 리브랜딩을 분석하는 것은 단순한 마케팅 전략을 넘어 브랜드의 정체성과 소비자 경험을 구성하는 시각적 언어의 구조를 이해하는 데 필수적이다. 브랜드가 전달하고자 하는 메시지는 시각적 요소를 통해 소비자에게 직관적으로 인식되므로 이는 브랜드의 성공 여부를 결정짓는 중요한 요인이 된다.

그럼에도 불구하고 브랜드 리더십에 관한 기존 연구들은 주로 CEO의 철학, 경영 전략, 조직 문화가 브랜드 정체성에 미치는 영향에 초점을 맞추고 있다. 이러한 연구들은 리더십의 추상적 가치와 브랜드의 내적 의미 간의 연계성을 중심으로 논의되고 있으며, 시각적 표현에 대한 분석은 상대적으로 제한적이다. 리브랜딩 관련 선행연구 역시 마케팅 중심의 접근이 주류를 이루고 있다. 로고 변경, 슬로건 교체, 소비자 반응 분석 등 브랜드 커뮤니케이션의 결과적 측면에 집중하는 경향이 강하며 시각디자인 요소를 리더십 변화와 연결하여 분석한 연구는 드문 편이다. 특히 브랜드의 시각적 언어가 리더십 교체 이후 어떻게 전략적으로 재구성되는지에 대한 체계적 고찰은 부족한 실정이다. 또한 전환적 리더십(Transformational Leadership)에 대한 논의는 대부분 조직 혁신, 경영 전략, 인적 자원 관리 등 주로 경영학적 관점에서 이루어지고 있으며 브랜드의 시각적 표현과 연결된 사례 분석은 제한적으로 다루어지고 있다.

본 연구는 이러한 학문적 공백을 보완하고자 리더십 변화와 브랜드 시각 커뮤니케이션 간의 인과적 관계를 실증적으로 탐구함으로써 디자인 연구와 경영 전략 간 융합적 접근을 시도하고자 하였다.

1-2. 연구목적 및 문제 제기

본 연구는 CEO 교체라는 조직적 리더십 변화가 브랜드 리브랜딩 과정에서 시각디자인 전략에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 데 목적이 있다. 특히 브랜드의 비주얼 커뮤니케이션 요소들이 새로운 리더십의 철학과 전략에 따라 어떻게 재구성되는지를 국내외 사례를 통해 비교 분석함으로써 브랜드 리브랜딩의 시각적 전환 과정에 대한 구조적 이해를 도모하고자 한다. 이를 통해 브랜드 리브랜딩을 단순한 디자인 변경이 아닌 리더십 변화와 연계된 전략적 커뮤니케이션 행위로 해석하고, 시각디자인 관점에서 브랜드 정체성의 재정립 의미를 조명하고자 한다. 또한 디자인 실무자 및 교육자들에게 리더십 변화가 브랜드 디자인에 미치는 영

향에 대한 인사이트를 제공함으로써 향후 브랜드 전략 수립 및 디자인 교육에 실질적인 기여를 하고자 한다.

선행연구들을 토대로 본 기존의 브랜드 리브랜딩 연구는 대부분 마케팅 전략, 소비자 반응, 조직 구조 변화 등에 초점을 맞추고 있으며 시각디자인 요소에 대한 분석은 제한적으로 다루어져 왔다. 특히 CEO 교체라는 리더십 변화가 브랜드의 비주얼 커뮤니케이션에 미치는 영향에 대한 연구는 드물며 디자인적 관점에서의 체계적인 접근이 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 다음과 같은 문제의식을 바탕으로 출발한다.

- 첫째, 리더십 변화가 브랜드의 시각적 정체성에 어떤 방식으로 영향을 미치는가?
- 둘째, 브랜드 리브랜딩 과정에서 시각디자인 요소들은 리더십 철학을 어떻게 반영하고 있는가?
- 셋째, 국내 외 브랜드 사례를 통해 이러한 변화의 공통점과 차이점은 무엇이며, 시각디자인 전략의 문화적 맥락은 어떻게 작용하는가?

이러한 문제 제기를 바탕으로 본 연구는 브랜드 리브랜딩의 시각적 전환을 리더십 변화라는 조직적 맥락 속에서 분석함으로써 브랜드 커뮤니케이션의 새로운 해석의 틀을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2-1. 브랜드 리브랜딩(Brand Rebranding)

브랜드 리브랜딩은 기존 브랜드의 정체성을 재정립하거나 새로운 방향성을 부여하기 위해 수행되는 전략적 활동으로 시각적·언어적·경험적 요소를 모두 포함한다. Muzellec와 Lambkin(2006)은 리브랜딩을 “기업의 전략적 변화에 따라 브랜드의 이름, 로고, 시각적 표현, 마케팅 메시지 등을 수정하여 새로운 시장 포지셔닝을 구축하는 과정”으로 정의하였다¹⁾. 리브랜딩은 단순한 외형 변경이 아니라 기업 철학, 가치관, 비전을 재구성하고 이를 소비자에게 일관되게 전달하는 종합적 커뮤니케이션 전략이다.

기존 연구에 따르면 리브랜딩은 크게 진화형(evolutionary)과 혁신형(revolutionary)으로 구분된다(Capurro, 2005)²⁾. 진화형 리브랜딩은 기존 아이덴티

1) Muzellec, L., & Lambkin, M. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. European Journal of Marketing, 40(7/8), 2006, pp.803-824.

티의 핵심을 유지하면서 현대적 감각과 트렌드를 반영하는 방식이며, 혁신형 리브랜딩은 브랜드의 근본적 정체성을 변경하여 완전히 새로운 이미지를 구축하는 방식이다. 리브랜딩 성공 여부는 변경의 규모보다 그 변화가 브랜드 가치와 전략적 목표에 얼마나 부합하는가에 달려 있다(Hatch & Schultz, 2003)³⁾.

국내 연구에서도 리브랜딩은 시장 환경 변화와 긴밀히 연결되어 분석된다. 박영민·정윤희(2018)는 국내 기업 리브랜딩 사례를 통해 한국 소비자들이 전통성·신뢰성·현대성을 조화롭게 결합한 브랜드에 더 높은 호감을 보인다고 보고하였다⁴⁾. 특히 디지털 전환과 글로벌 경쟁 심화는 리브랜딩의 빈도와 규모를 가속화하고 있으며 기업의 최고경영자(CEO) 교체가 그 촉매 역할을 하는 경우가 많다. <표 1>은 리브랜딩 유형 비교에 관한 내용이다.

[표 1] 리브랜딩 유형 비교

| 구분 | 진화형(Evolutionary) | 혁신형(Revolutionary) |
|-------|------------------------------|------------------------------|
| 변화 범위 | 부분 변경 (컬러·타입 개편) | 전면 변경 (로고·네임·슬로건 교체) |
| 장점 | 기존 고객 충성도 유지 | 새로운 이미지로 주목도 상승 |
| 위험요소 | 변화 효과 제한 가능성 | 기존 고객 이탈 위험 |
| 사례 | 스타벅스(Starbucks) 로고 단순화(2011) | 버버리(Burberry) 전면 CI 변경(2018) |

* 연구자가 선행 연구자들의 내용들을 요약

2-2. 시각디자인 요소(Visual Design Elements)

브랜드의 시각적 요소는 소비자와 최초로 맞닿는 지점이자 가장 즉각적으로 의미를 전달하는 채널이다. Henderson & Cote(1998)는 로고·심볼 같은 시각 요소가 인지·정서·행동 반응 모두에 영향을 미친다고 보았다⁵⁾. 리브랜딩 상황에서는 다음과 같은 4가지 시각 디자인 요소가 핵심이다.

- 2) Capurro, R. Brand evolution vs. revolution. Journal of Brand Management, 12(5), 2005, pp.334-349.
- 3) Hatch, M. J., & Schultz, M. Bringing the corporation into corporate branding. European Journal of Marketing, 37(7/8), 2003, pp.1041-1064.
- 4) 박영민, 정윤희. 국내 기업 리브랜딩 전략 연구. 디자인학연구, 31(2), 2018, pp.45-60.
- 5) Henderson, P. W., & Cote, J. A. Guidelines for selecting or modifying logos. Journal of Marketing, 62(2), 1998, pp.14-30.

2-2-1. 로고(Logotype)

로고는 기업이 추구하는 가치와 철학을 축약한 시각 기호로서 브랜드 아이덴티티의 ‘얼굴’ 역할을 수행한다. 김민정(2020)은 로고 변경의 폭이 클수록 기존 고객의 저항 가능성이 높다고 지적하면서도 충분한 사전 커뮤니케이션과 변경 이유의 명확성이 이러한 저항을 완화하고 재수용 가능성을 높일 수 있다고 분석하였다⁶⁾. 특히 글로벌 시장 진출을 고려할 경우, 문화 간 인식 차이를 반영한 로고 설계가 필수적이며 이는 브랜드의 수용성과 확장성에 직접적인 영향을 미친다. 로고는 단순한 그래픽 요소를 넘어 브랜드의 정체성과 전략적 방향성을 시각적으로 구현하는 핵심 매개체이다. 로고 변경은 브랜드의 리포지셔닝, 가치의 재정의, 시장 재진입 등의 전략적 전환과 밀접하게 연결되며 소비자와의 첫 인상 및 지속적 관계 형성에 결정적인 역할을 한다. 따라서 로고 리디자인은 단순한 미적 개선이 아니라 브랜드 커뮤니케이션의 구조적 재편으로 이해되어야 한다. 나이키(NIKE)의 사례는 이러한 전략적 로고 활용의 대표적 예시로 볼 수 있다. 1995년 이후 텍스트 없이 ‘Swoosh’만을 사용하는 미니멀리즘 전략을 통해 나이키는 시각적 간결함과 상징성을 극대화하였다. 이 전략은 문화 및 언어 장벽을 초월한 글로벌 인지도 확보에 기여하였으며 브랜드의 핵심 가치인 역동성, 속도, 승리의 이미지를 직관적으로 전달하는 데 성공하였다. 이처럼 로고는 브랜드의 철학을 함축하고 전략적 메시지를 시각적으로 전달하는 고유한 언어로 기능한다.

2-2-2. 색채(Color Scheme)

색채는 브랜드가 불러일으키는 감정과 성격을 규정하는 핵심 요소로 작용한다. Elliot & Maier(2014)는 색의 심리적 효과를 실험적으로 입증하였으며 색채가 브랜드에 대한 신뢰, 친밀감, 차별화에 직결되며 소비자의 구매 의사결정에도 영향을 미친다고 분석하였다⁷⁾. 예컨대 블루 계열은 전문성과 안정감을 암시하며 금융·기술 브랜드에서 자주 활용된다. 반면 레드 계열은 에너지, 열정, 긴장감을 전달하는데 대표적인 적용 사례인 코카콜라(Coca-Cola)의 경우 강렬한 레드 컬러를 통해 ‘에너지와 흥분’의 이미지를 강화하였다. 이러한 색채 전략은

6) 김민정. (2020). 로고 변경이 소비자 신뢰도에 미치는 영향. 시각디자인연구, 39(1), pp.77-93.

7) Elliot, A. J., & Maier, M. A. Color psychology: Effects of perceiving color on psychological functioning in humans. Annual Review of Psychology, 65, 2014, pp.95-120.

단순한 미적 선택을 넘어 브랜드 정체성과 커뮤니케이션 방향성을 시각적으로 구현하는 수단이 된다. 특히 디지털 환경에서는 색채가 인터페이스 경험과 감정적 반응을 유도하는 중요한 매개로 작용하며 브랜드 간의 차별화뿐만 아니라 사용자와의 감성적 연결을 형성하는 데 기여한다. 따라서 색채는 브랜드의 시각디자인 시스템 내에서 전략적으로 설계되어야 하며 문화적 맥락과 시장 특성을 고려한 색채 선택은 글로벌 브랜드 커뮤니케이션의 일관성과 수용성을 높이는 데 필수적이다.

2-2-3. 타이포그래피(Typography)

타이포그래피는 브랜드 커뮤니케이션의 핵심 요소로서, 로고뿐만 아니라 광고, 웹사이트, 제품 패키지 등 다양한 접점에서 브랜드의 톤 앤 매너(Tone&Manner)를 규정한다. Childers & Jass(2002)는 글꼴의 굵기, 세리프 여부, 기울기 등의 시각적 특성이 소비자에게 특정 인상을 유발한다고 분석했다⁸⁾. 따라서 타이포그래피는 브랜드의 성격과 감성적 반응에 직접적인 영향을 미친다. 일반적으로 산세리프체는 현대적이고 간결한 이미지를 전달하며 디지털 환경에서의 가독성이 높아 모바일 중심의 브랜드 전략에 적합하다. 반면, 세리프체는 전통성과 신뢰감을 강조하는 데 효과적이며 금융·출판·교육 분야에서 자주 활용된다. 구글(Google)은 2015년 기존의 세리프 로고를 산세리프체로 변경함으로써 모바일 환경에서의 가독성을 향상시키고 브랜드의 현대적 이미지를 강화하였다. 이는 단순한 서체 변경을 넘어 브랜드의 디지털 최적화 전략과 사용자 경험 중심의 커뮤니케이션 방향성을 반영한 사례로 평가된다. 타이포그래피는 브랜드의 정체성과 철학을 시각적으로 구현하는 구조적 언어로 기능하며 일관된 서체 시스템 구축은 시장에서 브랜드의 통일성과 수용성을 높이는 데 필수적이다.

2-2-4. 내러티브 이미지(Narrative Imagery)

Kress & van Leeuwen(2006)의 시각 문법 이론에 따르면, 이미지는 단순한 장식적 요소를 넘어 브랜드 세계관을 구현하는 서사적 매개체로 기능한다⁹⁾. 브랜

8) Childers, T. L., & Jass, J. All dressed up with something to say: effects of typeface semantic associations on brand perceptions and consumer memory. Journal of Consumer Psychology, 12(2), 2002, pp.93-106.

9) Kress, G., & van Leeuwen, T. Reading images: The grammar of visual design (2nd ed.). Routledge. 2006.

드 리브랜딩 과정에서 이미지 스타일의 변화는 소비자에게 기업의 가치관, 철학, 전략의 방향성 전환을 직관적으로 인식시키는 역할을 하며 이는 브랜드 커뮤니케이션의 핵심 수단으로 작용한다. 윤지현·최수진(2019)은 K-브랜드의 해외 확장 사례를 분석하며, 시각 요소가 문화 간 오해를 줄이고 '정서적 교집합'을 형성하는데 중요한 역할을 한다고 지적하였다¹⁰⁾. 여기서 이미지는 단순히 정보를 전달하는 것을 넘어 문화적 맥락 속에서 감정적 연결을 유도하는 전략적 자산을 시사한다. 애플(Apple)의 광고 비주얼은 '혁신'과 '미래지향성'이라는 브랜드 내러티브를 직관적으로 전달하는 대표적 사례로 제품 중심의 커뮤니케이션을 넘어 브랜드 철학을 시각적으로 구현하고 있다. 이러한 애플의 이미지 전략은 소비자에게 브랜드의 세계관을 감각적으로 체험하게 하며 브랜드에 대한 감정적 몰입과 충성도를 높이는 데 기여하고 있다. 브랜드 리브랜딩의 핵심 구성 요소인 내러티브 이미지를 구축하기 위해서는 시각적 서사와 문화적 수용성을 동시에 고려한 전략적 설계가 요구되는데 특히 글로벌 시장을 대상으로 하는 브랜드일수록 이미지가 전달하는 정서적 코드와 문화적 해석 가능성을 정교하게 조율하는 것이 중요하다.

2-3. 리더십 변화의 영향 (Impact of Leadership Change)

Hambrick & Mason(1984)의 '상층부 이론(Upper Echelons Theory)'은 경영진의 가치관·경험이 전략과 성과를 결정한다고 본다¹¹⁾. CEO 교체는 기업 정체성 재정립과 전략 전환의 촉매제이며 리브랜딩의 필요성을 가속화시킬 수 있다. Bendisch et al.(2013)는 CEO의 개인 브랜드가 기업 브랜드와 상호작용한다고 주장한다¹²⁾. 새 CEO가 취임하면, 자신의 비전과 리더십 스타일을 반영해 브랜드 아이덴티티를 재정렬하고 이에 맞춰 로고·슬로건·색채·광고 콘텐츠 등 시각적 커뮤니케이션 요소를 전면 재구성할 수 있다. 2018년 버버리

(Burberry)는 CEO 교체를 통해 전면적인 로고·모노그램 변경과 브랜드 타깃을 확대한 바가 있다.

국내 연구자인 김성호·이재훈(2021)은 대기업 CEO 교체 시 시각 커뮤니케이션의 변화는 조직문화·시장전략의 변화와 함께 동시에 일어난다고 분석했다¹³⁾. 예컨대 글로벌 지향적 리더십은 보편적 심미성을 지닌 색채·폰트를 채택하도록 하고, 혁신 지향적 리더십은 과감한 형태·강렬한 색상을 통해 시장에 변화를 선호한다. 이처럼 리더십 변화와 브랜드 리브랜딩, 그리고 시각디자인 요소의 상호작용은 단순한 디자인 변경이 아닌 기업의 비전과 전략, 조직문화의 시각화 과정으로 이해할 수 있다.

3. 연구 방법론(Research Methodology)

3-1. 사례 선정 기준(Case Selection Criteria)

본 연구는 리더십 변화(CEO 교체)가 브랜드 리브랜딩, 특히 시각디자인 요소의 변화에 미치는 영향을 심층적으로 규명하기 위해 질적 사례 연구(qualitative case study) 방식을 채택하였다. 연구 대상 사례는 다음의 기준에 부합하는 기업을 중심으로 선정하였다.

첫째, CEO 교체 이후 2년 이내에 브랜드 리브랜딩이 단행된 기업을 대상으로 하였다. 이는 리더십 변화와 브랜드 리브랜딩 간의 인과적 및 시계열적 관계를 분석하기 위함이며, CEO 교체 후 24개월 이내에 주요 시각 요소(예: 로고, 색채, 슬로건 등)가 변경된 사례를 중심으로 구성하였다. 이 시기는 기존 전략과 새로운 전략이 교차·전환되는 시점으로 브랜드 커뮤니케이션 방향이 가시화되는 시기라는 점에서 분석의 적절성을 확보할 수 있다. 둘째, 시각디자인의 변화가 명확히 관찰 가능한 사례를 선정하였다. 브랜드 아이덴티티 매뉴얼, 공식 홈페이지, 광고물, 제품 패키징 등에서 리브랜딩 이전과 이후의 시각 요소 변화가 명확히 확인 가능한 기업을 선정하였으며, 시각적 변화가 모호하거나 제품군별 소규모 수정 등 부분적 변화에 그친 사례는 제외하였다. 셋째, 공개 자료에 대한 접근성이 확보된 사례를 중심으로 연구의 타당성과 재현성을 높이고자 하였다. 이를 위해 기업의 공식 보도자료, 연례 보고서, 언론 기사, 디자이너 인터뷰 등 1차 및 2차 자료 확보가 가능한 기업을 선정하였다. 넷째, 산업 분야와 기업

10) 윤지현, 최수진. K-브랜드의 글로벌 확장과 시각 커뮤니케이션. 커뮤니케이션디자인학회연구, 67(3), 2019, pp.101-120.

11) Hambrick, D. C., & Mason, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 1984, pp.193-206.

12) Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 2013, pp.596-614.

13) 김성호, 이재훈. 리더십 변화와 기업 커뮤니케이션 전략의 전환: 국내 대기업 사례 연구. *광고학연구*, 32(5), 2021, 85-109.

규모의 다양성을 확보하였다. 소비재, 패션, IT, 서비스 등 다양한 산업 군에서 사례를 발굴하였으며 대기업뿐만 아니라 중견 및 신흥 기업도 포함하여 리더십 변화가 브랜드 시각 커뮤니케이션에 미치는 효과의 범용성을 검증하고자 하였다.

마지막으로, 국내·외 비교 가능성을 고려하여 글로벌 시장에서 활동하는 국내 기업과 해외 기업의 사례를 혼합하였다. 이를 통해 문화적·지역적 맥락이 브랜드의 시각적 커뮤니케이션 변화에 미치는 영향 또한 분석할 수 있도록 하였다.

3-2. 분석 프레임워크(Analytical Framework)

본 연구의 사례 분석은 '리더십 변화 → 브랜드 리브랜딩 전략 → 시각디자인 요소 변화 → 평가 및 효과 측정'의 4단계 구조를 중심으로 진행되었으며, 각 단계별로 다음과 같은 분석 프레임워크를 적용하였다.

3-2-1. 리더십 변화 분석 모듈

리더십 변화는 브랜드 리브랜딩의 기초적 동인으로 작용하므로 CEO 교체 이후의 조직적·전략적 변화 양상을 다음의 항목을 중심으로 분석하였다.

- CEO 배경 특성: 신규 CEO의 학경력, 산업 내 평판, 경영 철학 등 개인적 특성과 리더십 스타일을 파악하였다.
- 전략 방향성: CEO 취임 이후 제시된 비전, 미션, 핵심 가치 등을 통해 조직의 전략적 지향점을 분석하였다.
- 조직문화 변화: 구조조정, 팀 구성 변화, 의사결정 체계의 재편 여부 등을 통해 조직 내 문화적 전환을 평가하였다.

3-2-1. 브랜드 리브랜딩 전략 분석 모듈

브랜드 리브랜딩 전략은 리더십 변화에 따른 브랜드 정체성 재정립의 과정으로 다음의 요소를 중심으로 분석하였다.

- 변경 목적: 이미지 현대화, 글로벌 확장, 타깃 재정의, 위기 극복 등 리브랜딩의 주요 동기를 파악하였다.
- 변경 범위: 브랜드 네임, 로고, 색채, 슬로건, 제품 및 공간 디자인 등 리브랜딩의 적용 범위를 분석하였다.
- 변경 접근법: 기존 브랜드 자산을 유지하며 점진적으로 변화시키는 진화형(Evolutionary) 접근과 급진적 변화를 추구하는 혁신형(Revolutionary) 접근 여부를 구분하였다.

- 소비자 커뮤니케이션 전략: 리브랜딩 과정에서 소비자와의 접점을 형성한 캠페인, SNS 활동, 이벤트 등의 커뮤니케이션 전략을 분석하였다.

3-2-3. 시각디자인 변화 분석 모듈

브랜드 리브랜딩의 결과로 나타나는 시각디자인 변화는 브랜드 커뮤니케이션의 핵심 표현 수단으로 다음의 항목을 중심으로 분석하였다.

- 로고 변화 분석: 형태적 변화, 상징성의 재구성, 단순화 또는 복잡화 경향 등을 평가하였다.
- 색채 전략 변화: 주요 색상 팔레트의 변경과 그에 따른 감정적·문화적 연상 효과를 분석하였다.
- 타이포그래피 변화: 서체의 종류, 가독성, 디지털 환경에서의 적합성 등을 중심으로 평가하였다.
- 이미지 및 그래픽 스타일 변화: 사진 및 일러스트레이션의 스타일 변화, 내러티브 요소의 강화 또는 약화 여부를 분석하였다.

3-2-4. 평가 및 효과 측정

리브랜딩의 효과는 내부 인식과 외부 반응 그리고 장기적 성과를 통해 종합적으로 평가하였다.

- 내부 평가: 기업 내부 보고서 및 관계자 인터뷰를 통해 리브랜딩의 성과에 대한 조직 내 인식을 분석하였다.
- 외부 반응: 소비자 조사, SNS 데이터 분석, 언론 보도 등을 통해 시장의 반응을 파악하였다.
- 장기적 효과: 매출 변화, 브랜드 가치 지수, 시장 점유율 등의 지표를 통해 리브랜딩의 지속적 효과를 평가하였다.

<표 2>는 연구 분석 프레임워크를 요약한 것이다.

[표 2] 연구 분석 프레임워크 요약

| 구분 | 주요 분석 모듈 | 세부 분석 항목 | 분석 내용 예시 |
|------|----------------|------------|---|
| 1 단계 | 리더십 변화 분석 | CEO 배경 특성 | 학경력, 산업 내 평판, 경영 철학 |
| | | 전략 방향성 | 취임 후 발표한 비전·미션·핵심 가치 |
| | | 조직문화 변화 | 구조조정, 팀 구성, 의사결정 체계 변화 여부 |
| 2 단계 | 브랜드 리브랜딩 전략 분석 | 변경 목적 | 이미지 현대화, 글로벌 확장, 타깃 재정의, 위기 극복 등 |
| | | 변경 범위 | 네임, 로고, 색채, 슬로건, 제품·공간 디자인 |
| | | 접근법 유형 | 진화형(Evolutionary) vs 혁신형(Revolutionary) |
| | | 소비자 커뮤니케이션 | 캠페인, SNS 소통, 이벤트, 광고 전략 |

| | | | |
|------|----------------|-------------|---------------------------|
| 3 단계 | 시각디자인 요소 변화 분석 | 로고 변화 | 형태, 상징성, 단순화·복잡화 경향 |
| | | 색채 전략 | 주색·보조색 변경, 감정·문화 연상 효과 |
| | | 타이포그래피 | 글꼴 종류, 가독성, 디지털 적합성 |
| | | 이미지·그래픽 스타일 | 사진/일러스트 스타일, 내러티브 강도 |
| 4 단계 | 평가 및 효과 측정 | 내부 평가 | 내부 보고서·인터뷰를 통한 효과 인식 |
| | | 외부 반응 | 소비자 조사, SNS 데이터, 언론 보도 분석 |
| | | 장기적 효과 | 매출, 브랜드 가치 지수, 시장 점유율 변화 |

3-3. 분석 프레임워크의 이론적 배경

본 연구의 분석 프레임워크는 ‘리더십 변화(CEO 교체 → 브랜드 리브랜딩 전략 → 시각디자인 요소 변화 → 평가 및 효과 측정)’의 4단계 구조를 중심으로 설계되었다. 이는 조직 행동론, 브랜드 전략론, 시각 커뮤니케이션학, 마케팅 성과평가 이론에 기반한다.

3-3-1. 리더십 변화 분석의 이론적 기반

리더십 변화는 조직의 전략과 성과에 중대한 영향을 미친다는 ‘상층부 이론(Upper Echelons Theory)’이 본 연구의 출발점이다. Hambrick & Mason(1984)은 최고 경영자의 인지기반·가치관이 의사결정과 조직성과를 구조적으로 형성한다고 주장했다¹⁴⁾. 또한 Tushman & Rosenkopf(1996)는 리더십 교체가 조직 혁신의 변곡점이 될 수 있음을 보여주었고¹⁵⁾, Bendisch et al.(2013)는 CEO의 ‘개인 브랜드’가 기업 브랜드와 상호작용해 외부 인식에 영향을 준다고 분석했다¹⁶⁾.

3-3-2. 브랜드 리브랜딩 전략 분석의 이론적 기반

리더십 브랜드 리브랜딩 개념은 브랜드 자산관리(brand equity management)와 시장 포지셔닝 이론에 뿌리를 둔다. Muzellec & Lambkin(2006)은 리브랜딩을 “이름, 로고, 시각적·언어적 아이덴티티를 재정 의하여 새로운 시장 이미지 구축”으로 정의했으며¹⁷⁾,

14) Op. cit. 12) pp.193-206.

15) Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. Executive succession, strategic reorientation and performance growth: A longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science*, 42(7), 1996, pp.939-953.

16) Op. cit. 13) pp.596-614.

Hatch & Schultz(2003)는 브랜드 아이덴티티·문화·이미지 간 정합성을 강조했다¹⁸⁾. Capurro(2005)는 리브랜딩을 진화형(Evolutionary)과 혁신형(Revolutionary)으로 구분하는 틀을 제시, 이후 다수 연구가 이를 유형 분류 기준으로 채택했다¹⁹⁾.

3-3-3. 시각디자인 요소 변화 분석의 이론적 기반

브랜드 시각요소 연구는 시각 세미오틱스(visual semiotics)와 디자인 심리학에 근거한다. Henderson & Cote(1998)는 로고 디자인 지침을 제시하며 형태·색채·타이포그래피가 인지적 기억과 정서적 반응에 미치는 영향을 규명했다²⁰⁾. Elliot & Maier(2014)는 색채심리학을 통해 브랜드 색상이 구매 태도에 미치는 메커니즘을 밝히고²¹⁾, Childers & Jass(2002)는 타이포그래피의 형태적 특징이 브랜드 성격 인식과 기억 유지에 미치는 영향을 입증했다²²⁾. Kress & van Leeuwen(2006)의 시각 문법 이론은 이미지가 단순 장식이 아닌 의미 전달 장치임을 설명하며 브랜드 커뮤니케이션에 내러티브 이미지 분석의 필요성을 뒷받침 한다²³⁾.

3-3-4. 평가 및 효과 측정의 이론적 기반

브랜드 리브랜딩의 효과 측정은 브랜드 성과 지표(brand performance metrics)와 소비자 반응 분석이 결합된 형태로 발전해 왔다. Keller(1993)의 브랜드 지식 구조(brand knowledge) 모델과 Aaker(1996)의 브랜드 자산 측정 틀은 리브랜딩의 성과를 매출, 브랜드 가치, 인지도, 충성도 등으로 평가하는 근거를 제공한다²⁴⁾. 또한 국내 연구자 김성호·이재훈(2021)은 CEO 교체 후 시각커뮤니케이션 변화가 브랜드 인지도와 시장 점유율 향상에 실질적 영향을 미친다고 보고하였다²⁵⁾.

17) Op. cit. 1) pp.803-824.

18) Op. cit. 3) pp.1041-1064.

19) Op. cit. 2) pp.334-349.

20) Op. cit. 5) pp.14-30.

21) Op. cit. 8) pp.95-120.

22) Op. cit. 9) pp.93-106.

23) Op. cit. 10)

24) Aaker, D. A. *Measuring brand equity across products and markets*. Free Press, 1996.

25) Op. cit. 14) pp.85-109.

3-3-5. 이론적 배경의 종합

본 연구에서 서로 다른 산업군의 사례를 동일한 비교 범주로 구성한 것은 브랜드 리브랜딩이 산업 특수성을 초월하여 공통적으로 시각디자인 요소를 통해 정체성을 재구성한다는 점에 근거한다. Hatch와 Schultz(2003)의 기업 브랜딩 이론 및 Hambrick과 Mason(1984)의 상층부 이론은 조직 전략과 리더십 변화가 산업군을 불문하고 브랜드 커뮤니케이션에 직접적인 영향을 미친다고 설명한다. 즉, 소비자-자동차금융-화장품 등 다양한 산업군이라 하더라도 CEO 교체라는 조직적 요인은 브랜드의 시각적 언어(로고, 색채, 타이포그래피, 내러티브 이미지)에 구조적 변화를 유도하는 공통된 메커니즘을 갖는다.

리더십 변화와 시각디자인 요소의 연결은 다음과 같이 설명될 수 있다. 새로운 CEO는 자신의 경영 철학과 비전을 조직 전략에 반영하며, 이는 브랜드 아이덴티티의 재정립으로 이어진다. 이러한 과정에서 로고 단순화, 색채 재정의, 타이포그래피 표준화, 내러티브 이미지 강화와 같은 시각적 변화가 발생한다. 따라서 시각디자인 요소의 변화는 단순한 미적 선택이 아니라 리더십 변화가 조직의 정체성과 전략을 시각적으로 구현하는 과정으로 이해될 수 있다. 본 연구는 이러한 이론적 근거를 토대로 산업군이 상이한 사례들을 비교 분석함으로써, 리더십 변화와 브랜드 리브랜딩 간의 인과적 관계를 보다 일반화된 차원에서 규명하고자 하였다.

4. 사례 분석(Case Analysis)

4-1. 국외 사례

본 연구는 리더십 변화 이후 브랜드 리브랜딩 전략과 시각디자인 요소의 변화를 중심으로 한 국외 사례로 재규어(Jaguar)[그림 1], 페이팔(PayPal)[그림 2], 크리넥스(Kleenex)[그림 3]을 선정하여 분석하였다. 선정된 각 사례는 리더십 교체 이후 시각적 커뮤니케이션 전략이 어떻게 재구성되었는지를 보여주는 실증적 사례다.

4-1-1. 재규어(Jaguar): 전동화 전략과 미래 지향적 아이덴티티 구축

첫째, 리더십 변화: 2020년 Jaguar Land Rover는 Thierry Bolloré를 신임 CEO로 선임하였으며 그는 브랜드의 미래 전략을 전기차 중심으로 전환하는 “Reimagine” 계획을 발표하였다. 이는 2025년부터 Jaguar를 순수 전기 브랜드로 재포지셔닝하는 대대적인 전략적 전환의 출발점이었다.

둘째, 리브랜딩 전략: 혁신형(Revolutionary) 접근을 통해 기존의 럭셔리 스포츠 세단 이미지를 미래 모빌리티 브랜드로 재정립하였다. ‘전통적 명차’라는 브랜드 자산은 유지하되, 친환경성과 첨단 기술 이미지를 결합하여 새로운 브랜드 정체성을 구축하였다. 셋째, 시각디자인 요소 변화는 다음과 같다.

- 로고: 입체감과 그림자를 제거한 플랫(flat) 한 2D 로고로 변경하여 디지털 환경에 최적화.
- 색채: 메탈릭 실버와 모노톤 중심의 팔레트를 도입하여 고급감과 세련미를 강조.
- 타이포그래피: 현대적 산세리프체를 브랜드 전반에 적용하여 미래지향적 톤 앤 매너를 확립.
- 이미지 스타일: 콘셉트카 및 전기차 중심의 하이 컨트라스트 비주얼과 도시-자연이 공존하는 배경을 활용.

[표 3] 재규어(Jaguar)의 리브랜딩 사례 요약

| 구분 | 내용 |
|------------|--|
| 브랜드 | 재규어(Jaguar), 영국 |
| 리브랜딩 시기 | 2024년 11월 공개, 2025년 본격 적용 |
| 핵심변화 | 상징이던 ‘도약하는 재규어’ 로고 삭제, 미니멀 워드마크로 전환-광고에서 차량 이미지 배제, 추상-패션 중심 비주얼. “Copy Nothing”, “Delete Ordinary” 등 파격 슬로건 |
| 전략적 의도 | 2025년부터 전 차종 전기차 전환 목표. 젊고 디자인 지향적인 신규 고객층 공략 |
| 주요 반응 및 성과 | 기존 팬층 이탈, 판매량 급감(유럽 4월 판매 전년 대비 97%). 브랜드 방향성에 대한 시장 혼란 |



[그림 1] 재규어(Jaguar) 로고 변화

넷째, 평가 및 효과: 전동화 전략과 통일된 시각 언어를 통해 글로벌 시장에서 ‘미래 럭셔리’ 이미지를 선점하였다. 일부 전통 팬층의 반발이 있었으나 신규 타겟 유입과 미디어 노출 효과가 높게 나타났다. <표 3>은 재규어(Jaguar)의 리브랜딩 사례 요약표다.

4-1-2. 페이팔(PayPal): 전용성과 신뢰성 강화를 위한 디지털 브랜딩

첫째, 리더십 변화: 2014년 Dan Schulman이 CEO

로 취임하면서 “모든 사람을 위한 금융 서비스”라는 포용적 비전을 제시하고 금융 접근성 확대를 위한 전략을 추진하였다. 둘째, 리브랜딩 전략: 진화형(Evolutionary) 접근을 통해 기존 로고의 형태적 정체성을 유지하면서 디지털 친화성과 글로벌 사용자 경험을 강화하였다. 셋째, 시각디자인 요소 변화는 다음과 같다.

- 로고: 이중 ‘P’ 심볼의 색상 대비를 높이고 그라데이션을 통해 입체감을 부여.
- 색채: 파란색 계열의 메인 컬러를 유지하되, 명도-채도를 조정하여 모바일 화면에서의 가독성을 향상.
- 타이포그래피: 직선적 산세리프 폰트를 채택하여 심플하고 신뢰감 있는 이미지를 강화.
- 이미지 스타일: 다양한 인종과 연령대를 포함한 포용적 비주얼 캠페인을 전개.

넷째, 평가 및 효과: 글로벌 금융 브랜드로서의 접근성과 친근함을 동시에 강화하였으며 리브랜딩 이후 앱 사용성 지표와 고객 신뢰도 조사에서 긍정적인 반응이 뚜렷하게 나타났다. <표 4>는 페이팔(PayPal)의 리브랜딩 사례 요약표다.

[표 4] 페이팔(PayPal)의 리브랜딩 사례 요약

| 구분 | 내용 |
|------------|---|
| 브랜드 | 페이팔(PayPa), 미국 |
| 리브랜딩 시기 | 2024년 9월 발표 |
| 핵심변화 | 전용 서체 PayPal Pro 개발. 블루 중심 팔레트에서 블랙-화이트 중심으로 전환. 블루는 포인트 컬러로 유지. 결제 동작(탭-스와이프)에서 영감 받은 모션 언어 도입 |
| 전략적 의도 | 디지털 결제 시장에서 차별화-현대화. 글로벌 사용자 경험 통합 |
| 주요 반응 및 성과 | 심플-모던 이미지 강화, 브랜드 인지도 유지하며 신뢰도 제고 |



[그림 2] 페이팔(PayPal) 로고 변화

4-1-3. 크리넥스(Kleenex): 글로벌 통합 브랜딩과 감성 마케팅

첫째, 리더십 변화: Kimberly-Clark의 글로벌 마케팅 부문 리더십 교체 이후 국가별로 상이했던 브랜드 표현을 통

합하는 전략이 본격화되었다. 둘째, 진화형(Evolutionary) 접근을 통해 글로벌 시장에서 일관된 비주얼 언어를 구축하고 브랜드의 신뢰성과 일관성을 강화하였다. 셋째, 시각디자인 요소 변화는 다음과 같다.

- 로고: 부드러운 곡선형 타이포를 유지하면서 색조를 글로벌 기준으로 통일.
- 색채: 메인 블루의 채도를 조정하여 신뢰감과 청결한 느낌을 강조.
- 타이포그래피: 인체공학적 가독성을 고려한 라운드형 글꼴을 지속적으로 사용.
- 이미지 스타일: 가족, 동물, 따뜻함을 전달하는 생활 밀착형 비주얼을 전 세계적으로 공유.

넷째, 평가 및 효과: 국가별 브랜드 표현의 혼선이 줄어들고 글로벌 광고 및 패키지 제작의 효율성이 향상되었다. 감성적 브랜딩을 통해 소비자 충성도를 유지하는 데 성공하였다. <표 5>는 크리넥스(Kleenex)의 리브랜딩 사례 요약표다.

[표 5] 크리넥스(Kleenex)의 리브랜딩 사례 요약

| 구분 | 내용 |
|------------|---|
| 브랜드 | 크리넥스(Kleenex), 미국 |
| 리브랜딩 시기 | 2024년 11월 100주년 기념 |
| 핵심변화 | 전 세계 로고-컬러-서체 통일('Kleenex Blue' 확정). 크라운 장식형 로고로 상징성 강화. 감성 스토리텔링 중심 캠페인 전개 |
| 전략적 의도 | 기능 중심 메시지에서 '일상 속 취약한 순간에 힘이 되는 브랜드'로 전환. 글로벌 일관성 확보 |
| 주요 반응 및 성과 | 브랜드 자산 강화, 감성 캠페인 호평 |



[그림 3] 크리넥스(Kleenex) 로고 변화

4-2. 국내 사례

본 연구에서는 리더십 변화 이후 브랜드 리브랜딩과 시각디자인 요소의 재구성을 통해 브랜드 정체성을 재정립한 국내 기업 사례로 기아(Kia)[그림 4], 이니스프리(Innisfree)[그림 5], 시몬스(Simmons)[그림 6]을 선정하여 분석하였다. 각 사례는 산업 군과 브랜드 성격이 상이함에도 불구하고 리더십 변화가 시각 커뮤니케이션 전략에 미친 영향을 명확히 보여준다.

4-2-1. 기아(Kia): 자동차 브랜드에서 모빌리티 솔루션 기업으로의 전환

첫째, 리더십 변화: 2020년 송호성 사장 취임 이후, 기아는 'Plan S' 전략을 발표하며 전기차(EV) 및 친환경 모빌리티 중심으로 기업 포트폴리오를 재편하였다. 이는 단순한 자동차 제조사를 넘어 모빌리티 솔루션 기업으로의 전환을 본격화하는 계기가 되었다. 둘째, 혁신형(Revolutionary) 접근을 통해 사명 표기 변경(KIA Motors → Kia), 슬로건 교체(Movement that inspires), 디자인 언어 재정의 등 브랜드 전반에 걸친 대규모 리브랜딩을 단행하였다. 셋째, 시각디자인 요소 변화는 다음과 같다.

- 로고: 직선과 각진 스트로크가 연결된 미래지향적 워드마크로 변경, 연속성과 전진성을 상징.
- 색채: 블랙·화이트 기반의 프리미엄 팔레트를 도입하고 EV 라인업에는 네온 청록 계열을 강조.
- 타이포그래피: 글로벌 표준 산세리프체를 지정하여 통일된 브랜드 톤 앤 매너 확립.
- 이미지 스타일: EV 제품, 첨단 기술, 미래 도시를 결합한 비주얼을 통해 브랜드의 미래성을 강조.

넷째, 평가 및 효과: 글로벌 디자인 어워드 수상과 함께 EV 브랜드 이미지가 강화되었으며 매출 및 브랜드 인지도 상승에 기여하였다. 디자인 거버넌스 통합과 글로벌 실행 가이드 표준화를 통해 브랜드 일관성을 확보하였다. <표 6>은 기아(Kia)의 리브랜딩 사례 요약표다.

[표 6] 기아(Kia)의 리브랜딩 사례 요약

| 구분 | 내용 |
|------------|---|
| 브랜드 | 기아(KIA) 한국 |
| 리브랜딩 시기 | 2021년 1월 발표, 2022~2025년 지속 적용 |
| 핵심변화 | 사명에서 '모터스' 삭제, 미래지향 워드마크 로고 공개. 블랙·화이트 기반에 네온 청록 포인트 컬러 적용. "Movement that Inspires" 슬로건 도입 |
| 전략적 의도 | EV·친환경 모빌리티 기업으로 전환. 글로벌 시장에서 혁신·프리미엄 이미지 강화 |
| 주요 반응 및 성과 | EV6·EV9 등 전기차 라인업 호평. 글로벌 디자인 어워드 수상, 매출·브랜드 가치 상승 |



[그림 4] 기아(Kia) 로고 변화

4-2-2. 이니스프리(Innisfree): 자연주의에서 세계관 중심 브랜드로의 전환

첫째, 리더십 변화: 2022년 최민정 대표 취임 이후, MZ 세대를 주요 타겟으로 브랜드 재활성화 전략이 추진되었다. 둘째, 리브랜딩 전략: 혁신형(Revolutionary) 접근을 통해 기존의 제주 자연주의 이미지를 '가상의 섬'과 캐릭터 중심의 세계관으로 전환하고 스토리텔링을 강화하였다. 셋째, 시각디자인 요소 변화는 다음과 같다.

- 로고: 세련된 산세리프 로고로 변경하여 디지털 환경에 최적화.
- 색채: 기존 녹색 중심 팔레트에서 벗어나 파스텔 및 다채로운 컬러 조합을 도입.
- 타이포그래피: 라운드형 산세리프체를 활용하여 부드럽고 친근한 이미지를 전달.
- 이미지 스타일: 캐릭터 및 일러스트 기반의 SNS 친화적 비주얼 캠페인 전개.

넷째, 평가 및 효과: MZ 세대의 관심도 증가와 함께 SNS 및 바이럴 확산 효과가 나타났으며 타겟층 명확화에 따른 브랜드 재활성화에 성공하였다. 다만, 기존 소비층의 이탈 가능성은 존재한다. <표 7>은 이니스프리(Innisfree)의 리브랜딩 사례 요약표다.

[표 7] 이니스프리(Innisfree)의 리브랜딩 사례 요약

| 구분 | 내용 |
|------------|--|
| 브랜드 | 이니스프리(Innisfree), 한국 |
| 리브랜딩 시기 | 2023년 2월 전면 리브랜딩 |
| 핵심변화 | 제주 자연주의에서 가상의 섬 'THE NEW ISLE' 세계관 도입. 로고·컬러·패키지 전면 변경. 파스텔·다채색 활용. MZ세대 모델(아이브 장원영·세븐틴 민규) 기용 |
| 전략적 의도 | 브랜드 노후화 타개, Z세대·글로벌 시장 공략 |
| 주요 반응 및 성과 | SNS·바이럴 확산, 신규 타겟 관심 증가. 기존 충성 고객 일부 이탈, 매출 단기 하락 |



[그림 5] 이니스프리(Innisfree) 로고 변화

4-2-3. 시몬스(Simmons): 침대 브랜드에서 라이프스타일·문화 브랜드로의 확장

첫째, 리더십 변화: 젊은 세대 경영진의 영입 이후,

브랜드는 단순한 제품 판매를 넘어 ‘문화 경험’ 중심으로 전환되었다. 둘째, 진화형(Evolutionary) 접근을 통해 브랜드의 핵심 가치(속면·품질)는 유지하면서 공간 및 문화 콘텐츠를 활용한 경험 중심 브랜딩을 강화하였다. 셋째, 시각디자인 요소 변화는 다음과 같다.

- 로고: 기존 세리프 로고를 유지하되, 컬러 및 배치의 변형을 통해 다양한 상황에 적용.
- 색채: 베이지·그레이 등 뉴트럴 톤을 중심으로 프리미엄성과 안정감을 전달.
- 타이포그래피: 클래식 서체와 모던 산세리프체의 조합을 통해 균형감 있는 브랜드 이미지를 구축.
- 이미지 스타일: 팝업스토어, 전시 등 예술적 요소를 가미한 라이프스타일 중심의 비주얼을 활용.

넷째, 평가 및 효과: ‘시몬스 하우스’ 등 오프라인 경험 공간을 통해 브랜드 팬덤이 형성되었으며, SNS 공유 확산을 통해 브랜드 친밀도가 상승하였다. <표 8>은 시몬스(Simmons)의 리브랜딩 사례 요약표다.

[표 8] 시몬스(Simmons)의 리브랜딩 사례 요약

| 구분 | 내용 |
|------------|---|
| 브랜드 | 시몬스(Simmons), 한국 |
| 리브랜딩 시기 | 2015년~현재 단계적 리브랜딩, 2020년 이후 가속 |
| 핵심변화 | ‘침대 없는’ 팝업스토어·문화공간(시몬스 하드웨어 스토어-테라스) 운영. 제품 중심 → 문화경험 중심 브랜딩. 굿즈·F&B 결합, 지역·예술 콘텐츠 협업 |
| 전략적 의도 | MZ세대와의 감성 연결, 브랜드 팬덤 형성 |
| 주요 반응 및 성과 | SNS 자발적 콘텐츠 확산, 해시태그·방문 경험 증가. 프리미엄 매트리스 판매 확대, 시장 점유율 1위 달성 |



[그림 6] 시몬스(Simmons) 로고 변화

4-3. 종합 관찰 및 시사점

본 연구는 리더십 변화 이후 브랜드 리브랜딩과 시각디자인 전략 간의 연계성을 다각도로 분석하였으며, 본 장에서는 앞서 서술한 기업 사례 외 일부 기업의 사례도 언급하였다. 다음은 종합적 관찰과 시사점이다.

4-3-1. 리더십과 전략 간 정합성

브랜드 리브랜딩의 강도와 방향성은 신임 리더의 전략적 선명도와 밀접한 연관을 보였다. 버버리, 기아와 같은 혁신형(Revolutionary) 사례에서는 리더십 교체 이후 명확한 전략적 비전이 제시되었고 이에 따라 시각언어의 전환 강도 또한 높게 나타났다. 반면 구글, LG와 같은 진화형(Evolutionary) 사례에서는 기존 브랜드 자산을 보존하면서도 디지털 접점 확장을 통해 점진적 변화를 추구하는 전략이 관찰되었다. 이는 리더십의 전략적 방향성이 시각 커뮤니케이션의 변화 양상에 결정적 영향을 미친다는 점을 시사한다.

4-3-2. 시각언어의 ‘작동성’ 개념 확대

디지털 환경에서 브랜드는 단순히 ‘보이는 것’을 넘어 ‘작동하는 것’으로 진화하고 있다. 구글과 LG는 모션그래픽과 인터랙션 요소를 브랜드 시각언어에 통합함으로써 사용자 경험 전반에서 브랜드가 유기적으로 작동하도록 설계하였다. 이는 시각디자인이 정적 요소를 넘어 동적 시스템으로 확장되고 있음을 보여준다.

4-3-3. 브랜드 아키텍처와 ESG 연계

포스코의 경우를 보면, 기업의 지배 구조 개편 및 사업 포트폴리오 변화는 브랜드 아키텍처의 재설계를 수반하며 이는 색채, 타이포그래피, 인포그래픽 가이드 라인 등 시각디자인 시스템 전반에 구조적 영향을 미친다. 특히 ESG(환경·사회·지배구조) 경영이 강화되는 흐름 속에서 브랜드 아키텍처는 단순한 조직 체계가 아닌 지속가능성 메시지를 전달하는 전략적 수단으로 기능하고 있다.

4-3-4. 리브랜딩 리스크와 관리 전략

혁신형 리브랜딩은 기존 충성고객의 이탈이라는 리스크를 수반할 수 있다. 실제로 버버리와 스타벅스의 사례에서는 초기 리브랜딩에 대한 소비자 반발이 존재하였다. 이에 따라 내러티브 기반의 설득 전략, 단계적 롤아웃 방식, 소비자 피드백 루프 구축 등 리브랜딩 과정에서 리스크 관리 전략이 필수적으로 요구된다. 이는 브랜드 정체성의 급격한 전환이 단절이 아닌 진화로 인식되도록 하는 커뮤니케이션 설계의 중요성을 강조한다. <표 9>은 국내외 기업의 사례 분석 종합 비교표이며 <표 10>은 리브랜딩의 글로벌과 로컬의 맥락 차이에 대한 표이다.

[표 9] 국내외 기업의 사례 분석 종합 비교표

| 브랜드 | 국가 | 리브랜딩 접근 | 시각적 전략 특징 | 리더십 변화의 핵심 역량 | 주요 효과영향 |
|-------------------|----|---------------------|--|--------------------------|---------------------------|
| 재규어 (Jaguar) | 영국 | 혁신형 (Revolutionary) | 플랫 2D 로고, 메탈릭·모노톤, 미래 지향 산세리프, 전기차 중심 비주얼 | 전기차 중심 “Reimagine” 전략 선언 | ‘미래 럭셔리’ 이미지 선점, 신규 타깃 유입 |
| 페이팔 (PayPal) | 미국 | 진화형 (Evolutionary) | 이중 ‘P’ 색상 대비 강화, 블루 계열 최적화, 직선 산세리프, 포용적 캠페인 | 금융 접근성 확대, 포용적 비전 | 앱 사용성·신뢰도 지표 상승 |
| 크리넥스 (Kleenex) | 미국 | 진화형 (Evolutionary) | 곡선형 로고 유지·색조 통일, 라운드 서체, 가족 중심 감성 이미지 | 글로벌 브랜딩 통합 추진 | 일관성 강화·제작 효율성 향상 |
| 기아 (Kia) | 한국 | 혁신형 (Revolutionary) | 각진 워드마크, 블랙·화이트·네온 포인트, 미래도시 비주얼 | EV·친환경 모빌리티 중심 ‘Plan S’ | EV 브랜드 이미지 강화·매출 상승 |
| 이니스프리 (Innisfree) | 한국 | 혁신형 (Revolutionary) | 세련된 산세리프 로고, 파스텔·다채색, 캐릭터·세계관 비주얼 | MZ세대 타깃 재활성화 전략 | SNS·바이럴 확산, 타깃 명확화 |
| 시몬스 (Simmons) | 한국 | 진화형 (Evolutionary) | 세리프+산세리프 조합, 뉴트럴 톤, 예술·문화 공간 비주얼 | 라이프스타일·문화 중심 전환 | 브랜드 팬덤 형성·SNS 친밀도 상승 |

[표 10] 리브랜딩의 글로벌과 로컬의 맥락 차이

| 구분 | 국외 | 국내 |
|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 브랜드 자산 보존 | 높은 비중. 기존 로고 컬러 유지 후 현대화 | 낮은 비중. 로고·네이밍·세계관 대폭 변경 빈번 |
| 변화 속도 | 점진적·단계적 | 단기간 전면 전환 비중 높음 |
| 핵심 가치 서사 | 헤리티지와 혁신의 조화 | 정체성 재창조, 타깃 세분화 |
| 위험 관리 | 소비자 반발 최소화 고려 | 과감한 시도 → 긍정·부정 반응 모두 큼 |

5. 결론 및 제언

본 연구는 CEO 교체와 브랜드 리브랜딩의 시각적 전환이라는 주제를 중심으로 국내외 6개 기업(재규어 (Jaguar), 페이팔(PayPal), 크리넥스(Kleenex), 기아, 이니스프리, 시몬스)의 사례를 분석 프레임워크에 따라 비교·분석을 수행하였다. 이를 위해 리더십 변화와 비주얼 커뮤니케이션 전략 간의 연계성을 중심으로 분석 프레임워크를 구성하고 로고, 색채, 타이포그래피, 이미지 스타일 등 시각디자인 요소의 변화를 다각도로 검토하였다.

분석 결과, 리더십 변화는 브랜드 시각 아이덴티티 재정립의 기폭제로 작용하며 CEO의 철학과 미래 비전이 브랜드 시각 전략 전반에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 확인하였다. 특히 해외 기업들은 전통적 브랜드 자산을 보존하면서 현대적 감각을 가미하는 진화형(Evolutionary) 접근을 통해 시장과 소비자 신뢰를 유지·확대하는 전략을 구사한 반면, 국내 기업들은 브랜드 정체성의 대대적 재정립의와 세계관 구축을 동반한 혁신형(Revolutionary) 리브랜딩을 통해 글로벌

경쟁력 강화를 추구하는 경향이 두드러졌다. 이러한 차이는 각 국가의 시장 구조, 문화적 맥락, 소비자 기대치에서 비롯되며 시각적 변화의 범위와 속도에서도 뚜렷한 대비를 이루었다.

한편, 시각디자인 측면에서 성공적인 리브랜딩에는 다음과 같은 공통 설계 원칙이 관찰되었다. 첫째, 디지털 최적화(Digital Optimization)로서 다양한 디지털 디바이스 환경에서의 일관성과 가독성을 높이기 위한 단순화 및 플랫폼 전략이다. 둘째, 색채 전략 재정립(Strategic Redefinition of Color)로서 브랜드 핵심 색상을 유지하면서도 포인트 컬러를 활용하여 차별화된 인상을 부여하는 전략이다. 셋째, 타이포그래피 표준화(Typography Standardization)로서 글로벌 적용성과 문화 간 이해를 고려한 가독성 높은 서체 선택 및 일관된 서체 시스템 구축이다. 넷째, 스토리텔링 결합(Storytelling Integration)으로서 제품 중심의 커뮤니케이션에서 경험과 서사 중심으로 확장된 비주얼 전략 설계다.

이러한 결과는 학문적으로 리더십 변화 연구와 브랜드 비주얼 전략 연구의 접점을 확장하였으며 실무적으로는 기업이 리브랜딩을 추진할 때 다음의 세 가지 사항을 핵심적으로 고려해야 함을 시사한다. 첫째, 리더십 비전과 시각 언어의 경합성 확보다. CEO의 전략 방향성이 브랜드의 비주얼 시스템 전반에 반영될 수 있도록 설계할 필요가 있다. 둘째, 변화의 폭·속도·방향의 시장 맞춤 설계다. 시장의 수용성과 경쟁 구도를 고려하여 리브랜딩의 강도와 속도를 조율해야 한다. 셋째, 브랜드 내러티브의 개연성 유지다. 기존 브랜드 자산과 새로운 메시지가 충돌하지 않도록 통합적 스토리 라인을 설계해야 한다.

본 연구의 결과는 향후 기업이 CEO 교체와 같은 리더십 변화 상황에서 브랜드 리브랜딩 전략을 수립하

는 데 다음과 같은 실질적 함의를 제공한다. 첫째, 새로운 CEO의 경영 철학과 비전을 브랜드의 시각적 언어에 신속히 반영함으로써 조직 전략과 소비자 커뮤니케이션 간의 일관성을 확보할 필요가 있다. 둘째, 진화형과 혁신형 리브랜딩 접근법의 선택은 리더십 스타일과 시장 환경에 따라 달라지며, 기업은 기존 자산의 보존과 새로운 정체성 구축 사이에서 전략적 균형을 모색해야 한다. 셋째, 디지털 환경 최적화와 글로벌 수용성을 고려한 색채-타이포그래피-이미지 전략은 리브랜딩의 지속성과 확장성을 담보하는 핵심 조건으로 작용한다. 마지막으로, 스토리텔링 기반의 브랜드 세계관 구축은 리더십 변화 이후 소비자와의 감정적 연결을 강화하고 장기적 충성도를 제고하는 효과를 가진다. 따라서 기업은 CEO 교체라는 조직적 전환을 단순한 인사 변화가 아닌 브랜드 커뮤니케이션 혁신의 기회로 인식하고 시각디자인 전략을 체계적으로 연계·실행할 필요가 있다.

향후 연구에서는 산업별 특성, 소비자 문화권, 경쟁 구도 등의 변수를 통제한 정량적·장기적 효과 분석이 요구된다. 특히, 시각 요소의 변화가 브랜드 자산 가치(Brand Equity), 소비자 충성도, 재무성과 등에 미치는 영향을 계량적으로 검증함으로써 리더십 변화와 브랜드 전략 간의 인과적 메커니즘을 보다 정교하게 규명할 수 있을 것이다. 또한 디지털 환경에서의 브랜드 시각 전략이 글로벌 및 로컬 브랜드 모두에게 어떻게 차별적으로 작용하는지에 대한 비교 연구도 중요한 후속 과제가 될 것이다.

참고문헌

1. 김민정. (2020). 로고 변경이 소비자 신뢰도에 미치는 영향. *시각디자인연구*, 39(1).
2. 김성호, 이재훈. 리더십 변화와 기업 커뮤니케이션 전략의 전환: 국내 대기업 사례 연구. *광고학연구*, 32(5), 2021.
3. 박영민, 정윤희. 국내 기업 리브랜딩 전략 연구. *디자인학연구*, 31(2), 2018.
4. 윤지현, 최수진. K-브랜드의 글로벌 확장과 시각

커뮤니케이션. *커뮤니케이션디자인학연구*, 67(3), 2019.

5. Aaker, D. A. *Measuring brand equity across products and markets*. Free Press, 1996.
6. Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 2013.
7. Capurro, R. Brand evolution vs. revolution. *Journal of Brand Management*, 12(5), 2005.
8. Childers, T. L., & Jass, J. All dressed up with something to say: effects of typeface semantic associations on brand perceptions and consumer memory. *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 2002.
9. Elliot, A. J., & Maier, M. A. Color psychology: Effects of perceiving color on psychological functioning in humans. *Annual Review of Psychology*, 65, 2014.
10. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 1984.
11. Hatch, M. J., & Schultz, M. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 2003.
12. Henderson, P. W., & Cote, J. A. Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62(2), 1998.
13. Kress, G., & van Leeuwen, T. *Reading images: The grammar of visual design* (2nd ed.). Routledge, 2006.
14. Muzellec, L., & Lambkin, M. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 2006.
15. Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. Executive succession, strategic reorientation and performance growth: A longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science*, 42(7), 1996.