ASIA MARKETING JOURNAL

ASIA MARKETING JOURNAL

Volume 9 | Issue 1 Article 4

4-30-2007

기업의 디자인 지향성이 브랜드 및 기업의 명성 지향성에 미치는 영향

Yong Gu Suh

Sung Jun Hong

Jong Pil Yu

Follow this and additional works at: https://amj.kma.re.kr/journal

 Part of the Marketing Commons

Recommended Citation

Suh, Yong Gu; Hong, Sung Jun; and Yu, Jong Pil (2007) "기업의 디자인 지향성이 브랜드 및 기업의 명성 지향성에 미치는 영향," *Asia Marketing Journal*: Vol. 9 : Iss. 1 , Article 4.
Available at: https://doi.org/10.53728/2765-6500.1190

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

기업의 디자인 지향성이 브랜드 및 기업의 명성 지향성에 미치는 영향

The Impacts of Design Orientation on Brand and Reputation Orientation

서 용 구(Suh, Yong-Gu)*
홍 성 준(Hong, Sung Jun)**
우 종 필(Yu, jongpil)***

본 연구는 무형 자산 중 마케팅 관련 무형자산으로 실무는 물론 학계에서 주목받고 있는 디자인, 브랜드, 명성 등 3가지 유형의 무형자산 간의 관계를 밝히는 것을 목적으로 한다. 기업 입장에서 이들 마케팅 관련 무형 자산을 개선하는 것은 그 효과가 즉각적이고 파급력이 커서 연구개발(R&D)을 위한 투자보다 시간이나 비용 측면에서도 훨씬 경제적이기 때문에 중요한 이슈일 뿐만 아니라 실제로 마케팅 관련 무형자산에 대해 엄청난 자원이 투입되고 있어 기업입장에서 이의 관리는 매우 중요한 문제다. 그러나 이 3가지 무형자산과 관련하여 어떤 방식으로 관리되어야 되는지에 관해서 마케팅 분야의 연구는 거의 주목하지 않았다. 이에 본 연구는 기업 내부에서 무형자산이 어떻게 창출되는지에 대해 연구의 초점을 맞추고 있다. 선행연구(서용구, 임승희 2005)에 따라 기업 내부에서 얼마나 마케팅 관련 무형자산이 중요하게 여겨지고 있는지와 무형자산에 대한 투자가 이뤄지고 있는지 등 해당 무형자산에 대한 기업의 노력 수준을 의미하는 '지향성'을 정의하고, 마케팅 무형자산의 세부적인 차원으로 기업의 디자인지향성 및 브랜드 지향성과 성과변수 역할을 하는 명성 지향성의 변수를 개발하여 연구에 도입하였다.

연구결과 디자인 지향성은 브랜드 지향성에 직접적인 영향을 미치고 있지만 명성 지향성에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편 브랜드 지향성은 명성지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌다. 이러한 연구결과는 디자인 지향성이 직접적으로 명성 지향성에 영향을 미치지 않지만, 브랜드지향성을 통해서 간접적으로 영향을 미친다는 시사점을 보여주고 있다. 즉, 기업의 마케팅 관련 무형자산의 관리가 순차적인 인과관계를 가지고 있다는 것을 보여주는 결과이며, 이는 기업의 마케팅 관련 무형자산의 관리 및 투자도 이와 같은 메카니즘에 따라 체계적으로 이루어져야 함을 보여주고 있는 연구결과이다.

핵심개념: 디자인 지향성, 브랜드 지향성, 명성 지향성, 마케팅 무형자산

* 숙명여자대학교 경영학부 부교수(ygs9964@sookmyung.ac.kr)
** KT 마케팅연구소 선임연구원, 교신저자(hongbob@Gmail.com)
*** 세종대학교 경영학과 전임교수(yujongpil@sejong.ac.kr)

I. 연구배경 및 목적

최근 들어 기업경쟁력의 중요한 원천으로 무형자산의 비중은 점차 높아지고 있다. 브루킹스(Brookings) 연구소 보고서(1996)에 따르면 미국의 경우 무형자산이 기업 가치에서 차지하는 비중이 1985년에는 38%에 불과하였으나 1995년에는 62%로 급상승한 것으로 나타났다. 이러한 추세는 향후에도 점점 가속화될 전망이다(Stewart 1997). 우리 기업의 경우에도 디자인, 브랜드, 기업 이미지와 같은 소프트한 경쟁력이 기업경영의 화두로 자리 잡고 있다(파이낸셜뉴스 2005.3). 무형자산의 중요성에 대해 피터 드러커는 일찍이 설비와 자본의 영향력이 감소하고 지식으로 대표되는 무형자산의 세상이 올 것이라고 강조한 바 있으며 톰 피터스는 미래의 초 경쟁 사회에서는 강력한 브랜드와 뛰어난 디자인 등의 무형자산이 기업 경쟁력을 결정짓는 요소라고 지적한 바 있다(박기찬, 이윤철, 이동현 2005). 무형자산의 중요성이 부각됨에 따라 마케팅 영역에서도 기업의 무형자산 관리에 대한 실무적, 이론적 관심 역시 증대되고 있다(서용구, 임승희 2005; Slotegraaf, Moorman, Inman 2003; Srivastava, Shervani, and Fahey 1999).

이러한 중요성에도 불구하고 그 동안 마케팅에서 무형자산의 연구는 브랜드나 기업명성 등을 중심으로 소비자가 기업이나 제품에 대해 가지고 있는 이미지나 태도와 관련하여 연구가 이루어져 왔을 뿐이다. 거의 모든 산업이 성숙기에 접어들어 '감성적 요소'가 기업이나 제품의 경쟁력을 만드는 중요한 요인으로 간주되고 있는 상황에서도 디자인 관련 무형자산에 대한 연구는 거의 찾아보기 힘들다. 중요성에도 불구하고 기존 연구들은 디자인은 제품 속성 중의 하위 단위로 인식되고 있었고 독립적으로 디자인의 역할을 규명하려는 학문적 노력이 미약하였다.

접근 방식 측면에서도 기존의 무형자산에 관한 연구들은 기업이 지닌 역량에 개별적으로 접근하는 단편적인 접근이었다. 물론 기업 무형자산의 총체적 요소를 고려하여 이들이 기업 가치에 미치는 영향을 추정한 연구들이 소수 존재한다. 그렇지만 이러한 연구들은 주로 무형자산이 기업 가치에 미치는 영향을 주로 회계적 방법으로 접근한 것으로, 무형자산의 가치를 이들이 산출해내는 수익성과 현금유동성으로 설명하고자 한 것이었다(이준환 2001; Choi, Kwon, and Lobo 2000; Ely and Waymire 1999). 이러한 연구들은 연구 영역의 제한성으로 인해 무형자산이 기업 가치에 미치는 영향과 크기는 설명할 수 있으나, 기업이 무형자산을 '어떻게' 통합적으로 관리하고 그 가치를 증진시킬 것인가에 대한 관리적 시사점을 제공해 주지는 못한다.

이와 같이 무형자산에 대한 학술적인 연구가 미진한데 반하여 실무에서 무형자산에 대한 관심은 크게 고조되고 있다. 특히 최근 들어 제품 디자인 자산의 중요성에 대한 관심은 실무를 중심으로 확산되고 있다(파이낸셜 타임즈 2005. 3). 디자인에 대한 실무적 관심이 큰 것은 디자인 개선의 효과가 즉각적이고 파급력이 커서 연구개발(R&D)을 위한 투자보다 시간이나 비용 측면에서도 훨씬 경제적이기 때문이다. 그래서 기업들이 21세기 디지털 시대의 핵심 경쟁

력인 디자인에 힘을 쏟는 것은 회사의 생존과 맞닿은 문제로 여겨지고 있다. 또한 기업들은 기업의 핵심전략으로 디자인 강화를 내걸고 실제로 디자인에 대한 기업들의 투자도 이어지고 있다. 삼성전자의 경우 6개의 해외 연구소와 한 해에 디자인에 대한 투자금액만 1000억 원이 넘고 LG전자도 700억원 수준이다. 이러한 투자는 소비자의 선호도를 높이고 결국 제품의 가격프리미엄을 형성하면서 기업 성과를 개선 시켜 주는 것으로 조사되고 있다(해럴드 경제, 2005.12).

> 삼성의 차세대 핵심 전략은 디자인이다.
> 이건희 삼성그룹 회장, 2005년 4월 이탈리아 밀라노 디자인 전략회의
> 앞으로는 글로벌 디자인 경쟁력이 브랜드 가치 형성에 핵심적인 역할을 할 것이다.
> 이희국 LG전자 기술총괄 사장, 2005년 4월 2007년 디자인 부문 글로벌 톱 선포식

이에 대응하여 최근에는 소수이지만 학계에서도 제품디자인이 점차 제품 경쟁력의 필수 요소라는 인식이 점차 확산되고 있다. 대부분의 제품군이나 산업이 성숙기에 접어든 상황에서 디자인은 단순한 미학적 관점에서 벗어나 새로운 부가가치를 창출하는 재창조 작업으로 평가되고 있다(신경석, 양형근, 유동수, 박성용 2001). 더 이상 품질, 기능 등 제품 자체의 속성만으로는 제품차별화가 어려워진 현실에서 보다 차별화된 디자인이 요구되고 있고 제품기획과 개발단계에서부터 제품분석 및 연구를 통해 디자인 컨셉을 개발검증하고 제품 출시 전에 고객의 의견을 충분히 반영하는 것이 중요해졌기 때문이다(Urban and Hauser 1993, Urban, Hauser, and Dholakia 1987).

본 연구는 이상의 학문적, 실무적 관심을 바탕으로 본 연구는 마케팅 관련 무형자산이 브랜드 관련, 고객관련, 공급망 관련 등 다양하게 존재하지만(Srivastava, Shervani, and Fahey 1999), 기업 내부 자산 중 중요성이 부각되고 있는 마케팅 관련 무형자산을 중심으로 이들간의 인과관계를 밝히는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 가장 관심을 끌고 있는 디자인 변수에 주목하였다. 마케팅과 디자인은 기업 내부에서 밀접한 관계를 맺고 있지만, 마케팅-디자인 간의 상호성에 관한 연구는 많지 않았던 점을 고려하였다. 디자인과 기존연구의 주요 관심사였던 브랜드 및 명성과 같은 마케팅 관련 무형자산과의 관계를 밝히는 것은 디자인을 마케팅의 관점에서 아우르는 계기가 될 것이다.

이를 위하여 각각의 무형자산에 대한 노력과 투자, 성과로 각 무형자산에 대한 기업의 지향성을 정의한다. 구체적으로 기업 내부의 관점에서 기업의 디자인, 브랜드에 대한 노력과 관리, 성과수준을 말하는 기업의 디자인 지향성, 브랜드 지향성이 마케팅 무형자산의 성과변수의 의미를 갖는 기업명성지향성에 미치는 영향 관계를 밝히는 것이 본 연구의 목적이다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 기업자산으로서 무형자산과 마케팅에서의 무형자산

마케팅 전략 분야에서는 조직의 보유 자원을 경쟁우위의 핵심으로 간주하여 왔다(Barney 1991,

Srivastava, Fahey, and Christensen 2001). 자원이 기업의 생존과 경쟁우위를 가능하게 해주기 위해서는 자원이 희소성, 모방 불가능성, 지속가능성, 대체 불가능성이 있어야한다(Day 1994; Eisenhardt and Martin 2000). 이러한 자원준거이론(resource based view)의 관점은 기업이 보유하고 있는 자원에 의해 기업의 경쟁우위가 결정될 수 있음을 보여주고 있으나 자원의 범위를 유형적 자원(tangible asset)으로 한정하고 있었다(Grant 1991; Admit and Schoemaker 1993). 그러나 유사한 자원을 보유한 기업들간의 성과 차이가 나타나는 등 이론의 설명력이 저하됨에 따라 이론의 설명력을 높이기 위해 점차 자원의 범위를 최근에는 무형자산까지 확대하고 있다(Barney 1991; Peteraf 1993).

여기서 말하는 무형자산이란 물리적 실체는 없지만 그 소유자에게 권리나 우선권을 주는 자산이다. 기업회계기준에 따르면 무형자산을 재화의 생산이나 용역의 제공, 타인에 대한 임대 또는 관리에 사용할 목적으로 기업이 보유하고 있으며 물리적 실체는 없지만 식별 가능한 비화폐성 자산으로 규정하고 있다(한국 회계연구원, 2004). Svieby(1997)는 무형자산이 기업의 실질적인 가치를 증가시킨다고 주장하였다. 무형자산이란 기업 자산 중에는 미래에 실현이 기대되는 은행이자보다 높은 수익을 보장해주는 무엇인가가 있어야 하며, 계산하기 어려운 자산이라고 주장한다. 이 연구자들은 무형자산을 크게 3가지 유형으로 구분한다. 먼저 불확실한 경영환경에 유연하게 대처할 수 있는 종업원의 능력이나 역량을, 다음으로 특허권, 개념, 모델, 컴퓨터 시스템, 관리시스템이 포함된 내부구조이다. 끝으로 고객과 경로구성원들의 관계, 조직이미지 등과 같은 외부구조의 형태이다. 이와 같이 무형자산에 대한 중요성이 증가함에 따라 무형자산을 효과적으로 관리하기 위한 경영기법이 발달하였다. 그 결과 브랜드 관리, 디자인 등과 같은 분야도 단순한 구축이나 제작이 아니라 전략적 관점에서 무형자산은 이제 기업의 자산 관리 대상으로 재인식되고 있다

최근 들어 마케팅 영역에서도 무형자산에 관한 연구가 관심을 받고 있다. 마케팅 영역에서 무형자산(Intangible resource)이란 Slotegraaf, Moorman, and Inman(2003)에 따르면 브랜드 자산, 고객관계와 같이 가치를 평가하기 어렵고 재무제표 상에 나타나지 않는 마케팅 특유의 자원을 말한다. 다시 말해 마케팅 무형자산이란 다차원적 특성을 지닌 무형자산의 요소로 주로 기업의 마케팅과 관련해 관리되는 자산을 말한다고 할 수 있다.

이와 관련하여 마케팅에서의 무형자산에 대한 관심은 그 동안 주로 제품이나 기업 단위의 브랜드나 이미지와 같은 브랜드 자산과 고객과의 관계, 고객자체의 가치 등 고객자산과 관련한 것이었다(Slotegraaf, Moorman, and Inman 2003).

실무에서도 마케팅 관련 무형자산에 대한 관심이 고조되고 있는데 특히, 디자인 자산에 대한 관심이 부각되고 있다. 그동안은 품질, 가격 등 이성적이거나, 합리적인 판단에 근거하는 '비교 경쟁력'이 경제전쟁의 핵심 요소였다면 앞으로는 '디자인'과 같은 사람들의 감성과 관련된 '소프트 경쟁력'이 경쟁우위 요소가 될 것으로 전망되기 때문이다(한국경제신문, 2006.10). 또한 디자인과 관련된 역량은 기업이 지속적인 경쟁우위를 획득하기 위해 사용할 수 있는 중

요한 전략적 자산이며 최근 들어 가장 주목 받고 있는 무형자산이기도 하다(Walton 1998). 디자인 역량을 지닌 기업은 경쟁사가 모방하기 힘든 디자인 개발을 통해 지속적인 차별화 우위를 달성할 수 있을 뿐 아니라 제조하기 용이한 디자인이 가능하여 원가와 출시시기를 앞당길 수 있다. 이를 통하여 기업은 현금흐름을 개선할 수 있으며 결국 소비자에게는 더 높은 가치를 제공함으로써 가격 프리미엄을 창출할 수도 있는 기업의 전략적 원천이다(Srivastava, Shervani, and Fahey 1999).

실제로 마케팅 관련 무형자산은 기업성과와도 직결된다. Walton(1998; 2006)은 사례연구를 통해 디자인과 기업 성과간의 관계를 증명하였으며, 마케팅 분야에서 브랜드 자산은 고객의 태도를 개선시켜 주고 소비자의 선택 위험을 감소시켜 자사 제품에 대한 선택 확률을 높이는 등 제품차별성을 증진 시키는 효과가 있다. Barth, Clement, Foster, and Kaszik(1998)와 같은 연구는 브랜드가 기업이 재무적 성과에 미치는 영향을 검증하기도 하였다. 국내 연구인 박현준 외(2004)의 연구는 기업평판과 재무성과 관계를 규명하였는데 기업의 상대적 평판, 재무적/비재무적평판 모두 기업의 재무적성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝힌바 있다.

이러한 개별적인 무형자산들은 통합적으로 관리될 때 기업가치 증진에 보다 잘 기여할 수 있다. 마케팅 무형자산의 통합적 관리는 고객의 관점에서 볼 때, 기업과의 거래에 있어 만족 수준과 충성도를 높이고 이를 통해 판매에 긍정적 영향을 창출하게 함으로써 기업의 수익성 증진에 기여할 수 있다(Anderson, Fornell, and Lehmann 1994). 또한 마케팅 무형자산의 효과적 관리는 내부 직원의 만족 수준을 높이며 증가된 만족 수준은 내부 직원의 유지에 기여하게 되므로, 내부 직원의 관점에서도 기업 가치 증진에 미치는 긍정적 영향을 찾아볼 수 있다. 뿐만 아니라, 내부 직원의 만족과 고객의 만족은 상호영향을 통해 더 큰 가치를 창출하게 된다(Rafiq and Ahmed 2000). 이와 관련해 Schlesinger and Heskett(1991)는 고객 유지는 고객만족의 결과이며 고객만족은 고객이 느끼는 가치에 의해 결정되는데 이러한 가치는 내부 직원 유지, 만족, 내부 서비스 지원에 의해 결정되기 때문에, 고객 만족은 내부 직원의 만족에 의해 영향을 받는다고 하였다. 결국 마케팅 무형자산의 통합적 관리는 기업의 내, 외부 이해관계자의 관점 모두에서 기업을 성장시키는 '보이지 않는 엔진'으로의 역할을 하게 된다고 할 수 있다.

2.2 변수의 정의 및 가설개발

2.2.1 변수의 정의

각 변수에 대한 개념적 정의는 디자인, 브랜드, 기업명성 관리 수준에 대한 지표를 개발했던 선행 연구인 서용구, 임승희(2004)에 따랐다. 본 연구의 범위인 기업 내부적인 관점을 견지하고 있으면서도 최근에 부각되고 있는 디자인을 포함하고 있으며, 기존 연구들이 주로 다루어온 브랜드, 명성과 관련된 변수를 통합해서 다루고 있고 있기 때문이다. 또한 이와 관련한 연구가 거의 없는 상황임을 감안하였다. 이들 연구를 살펴보면 3가지 마케팅 관련 무형자산에 대한 기업의 투자, 중요성 인식, 성과 등을

종합하여 무형자산에 대한 관리 및 성과지표를 개발하였고 이를 지표화했다. 이들 연구자들은 브랜드와 관련한 차원에서는 각 조직 내 브랜드 관련 역량은 마케팅 역량과 밀접한 관계가 있으며, 실제 업무 수행 과정에서도 브랜드 관련 업무가 마케팅 직능 차원에서 이루어진다는 점을 감안하여, 브랜드를 포함하는 마케팅 관리 수준을 폭넓게 고려하여 정의되었다. 기업의 명성은 그 구성 개념이 다차원적이라는 점을 고려하여 기업 사명 및 철학, 기업의 본질적 요소의 기업 행동양식, 기업의 커뮤니케이션 활동과 실제 성과 창출 수준 등의 차원을 고루 포괄하여 성과변수의 역할을 할 수 있도록 구성하고 있다.

이들 연구자들은 디자인(design), 브랜드(brand), 기업명성(reputation)에 대한 기업 내부의 노력 및 자원투자에 대한 지표를 만들고자 했고 기업 내부적 관점을 취한 선행연구의 부족으로 3가지 각 영역에서의 다양한 2차 자료와 전문가 인터뷰를 통해 폭 넓게 핵심개념을 추출하여 기업 내부의 관점으로 전환하여 항목을 추출하고 있다. 또한 이를 실무전문가 및 관련분야의 학자들과의 2차례에 걸친 포커스그룹 인터뷰를 거쳐 항목을 추출하였다. 끝으로 이들 연구는 추출된 항목에 대한 통계적 타당성 및 신뢰성을 확인하는 등 측정항목을 개발하는 과정을 (measurement purification process) 거쳤다.

본 연구에서는 각각의 무형자산에 대한 관리 수준을 평가하는 선행연구가 거의 없다는 점을 감안하여, 이들의 연구에서 개발한 측정항목을 직접 본 연구의 목적에 맞게 적용하여 측정 항목화하고 각 변수를 정의하였다. 서용구, 임승희(2005)를 기반으로 본 연구에서는 각각의 마케팅 무형자산에 대하여 시장지향적인 관점에서 무형자산이 얼마나 중요하게 여겨지고 있는지와 무형자산에 대한 시간적/금전적 투자가 얼마나 이뤄지고 있는지 등 기업의 해당 무형자산에 대한 노력 수준을 기업의 마케팅 무형자산 지향성으로 정의했다. 이에 따라 먼저 디자인과 브랜드 관련 무형자산을 기업이 얼마나 각 분야에 대해서 노력, 투자, 중요성을 인식하는지에 따라 정의하였는데 디자인 지향성은 기업이 디자인과 관련하여 수행하고 있는 시장지향적인 노력, 투자, 중요성 인식으로 정의하였다. 이와 같은 동일한 관점에서 브랜드 지향성도 기업이 갖고 있는 주요 브랜드에 대한 시장지향적인 마케팅 노력, 투자, 중요성 인식으로 정의하였다.

끝으로 무형자산에 대한 성과변수로서 기업명성 지향성을 정의하였는데 구체적으로 기업의 명성 지향성은 기업의 전체적인 명성에 대한 관리 수준 및 성과로 정의했다.

2.2.2 가설개발

2.2.2.1 디자인 지향성이 브랜드 및 기업명성 지향성에 미치는 영향

제품의 성격을 규정짓는 가장 기본적인 성격은 제품이 갖고 있는 외양 혹은 디자인이다(Bloch 1995). 새로운 디자인을 도입하고 제품 외양을 개선하는 것은 제품 차별화를 달성하는 가장 보편적인 방법으로 사용되고 있고(Nowlis and Simonson 1996), 제품차별화는 유무형의 기업성과로 이어진다. Nowlis and Simonson (1996)에 따르면 소비자 측면에서 더 좋은 디자인은 소비자가 어떤 브랜드에 대한 불확실한

성과를 가지고 있을 때 소비자에게 더 나은 품질과 가치를 인식시키는 역할을 한다고 주장하며 신제품의 외양이 브랜드 선택에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝혀주고 있다.

기업에 대한 전반적인 태도 측면에서도 좋은 디자인이 제품선호도, 기업의 경영여건, 커뮤니케이션 및 기업이미지를 향상시킬 수 있음을 선행 연구들은 보여주고 있다(de Mozota 1990; Hayes 1990; Kotler and Rath 1984). 또한 제품의 외양은 소비자에게 정보를 전달하는 중요한 수단으로 역할을 하기도 한다(Nussbaum 1993). 가격이 제품에 대한 평가의 잣대가 되는 것과 마찬가지로 제품외양은 소비자들에게 초기 인상을 형성하고 선호를 형성한다. 애플사의 맥킨토시 컴퓨터는 컴팩트하고 심플한 디자인으로 사용의 용이성과 친근감을 제시했고 제품은 기업과 브랜드 모두에 대한 아이덴터티를 강화, 개선시켜주는 결과를 낳았다(Forty 1986). 이러한 디자인요소는 장기적이고, 광범위한 효과(Lawson 1983)를 발휘하며 지속적인 효과를 갖는다. 많은 제품들이 빠른 시간 내에 잊혀 지지만 제품의 심미적인 특성인 디자인은 그 제품의 사용자이거나 아니거나 간에 지속되기 때문이다(Bloch 1995). 따라서 디자인의 지속성과 광범위성은 브랜드에 대한 태도뿐만 아니라 어느 한 기업의 명성을 궁극적으로 형성하는 기초가 될 것이다.

디자인과 브랜드, 기업 명성간의 관계를 기업 내부 측면에서 볼 때도 마찬가지로 디자인에 대한 노력과 투자는 브랜드 및 기업명성에 대한 노력 및 투자의 관계가 있을 것으로 예상할 수 있다. 기업은 내부의 구성원들 간의 상호작용을 통하여 다양한 지식이 역동적이고 효과적으로 교류될 수 있도록 부서의 구조와 운영방식을 구축하는 것은 마케팅에서 중요한 역량으로 간주되어 왔고 신제품 성공의 핵심요인이다(Gupta and Wileman 1990; Johnson, Sohi, and Grewal 2004; Vorhies 1998). 제품개발단계에서의 제품의 디자인 관련 역량은 마케팅 역량의 결집체인 브랜드 관련 역량과 잘 연계 될 때 더 나은 기업의 성과로 이어질 것이고 브랜드 관련 역량은 장기적으로 기업의 명성을 구축할 것이다.

이때 각 변수간의 영향력을 방향성 관점에서 보면 디자인관련 활동은 마케팅 혹은 브랜드 구축 활동이나 기업이미지 구축활동에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. Kotler and Rath (1984)에 의하면 대게의 기업들은 제품개발과정에서 마지막 단계에 참여하지만, 디자인을 전략적 도구로 사용하는 기업은 아이디어 개발과정에서부터 디자인을 먼저 고려하고 이에 따라 제품개발 및 마케팅 활동이 좌우한다고 하였다. 또한 기업입장에서 최근 디자인 개선의 효과가 즉각적이며 파급력이 커서 전략적 중요성이 높아졌을 뿐만 아니라 감성소비가 트렌드로 자리잡은 상황에서 고객이 기업이나 제품을 인식 가장 중요한 요소 중에 하나가 디자인이기 때문에(Nowlis and Simonson 1996) 시장지향적인 기업이라면 디자인 컨셉을 주축으로 기업의 마케팅활동이나 명성구축활동과 연계하여 운영할 가능성이 높을 것으로 예상할 수 있다.

또한 Srivastava et al.(1999)에 의하면 마케팅과 결부된 비즈니스의 핵심프로세스로 제품개발 관리과정, 공급체인관리과정, 고객관리 과정으로 나뉘고 이들 과정에서의 유무형 자산이 순차적으로 순환하며 궁극적으로 주주가치 창

출된다고 하였다. 이들 연구자들이 제시하고 있는 첫 단계인 제품개발 관리과정에서 디자인 관련 역량이, 이들 연구에서 광고 및 판촉을 아우르고 있는 세 번째 단계인 고객관리 영역에서는 브랜드 및 명성관리가 포함될 수 있다. 이들 연구자들의 논리에 따르면 디자인에 대한 노력, 투자, 관심은 브랜드 및 명성에 대한 투자, 관심, 성과로 이어질 수 있다. 이때 비즈니스 핵심프로세스에서의 역량을 높이려는 투자 및 노력은 경쟁우위를 창출하는 자원의 투입으로 간주된다.

더불어 디자인에 대한 노력과 투자는 여타의 다른 무형자산에 대한 노력의 시발점이 된다. Walton(2006)에 의하면 제품품질에 의한 차별화가 어려워진 상황에서 디자인은 차별화의 동인이자, 전략과 프로세스의 통합물이며, 변화와 혁신의 결정체이며, 기업의 가치를 가장 빨리 끌어 올릴 수 있는 도구라고 하였다. 따라서 디자인에 대한 노력과 투자 노력이 기업내부 측면에서 볼 때 가장 우선적으로 고려 될 가능성이 높고 디자인에 대한 노력과 투자는 이후 기업의 브랜드 및 명성관련 노력에 대한 가이드라인 역할을 할 것이다.

기업의 목표나 경영기조로 디자인 경영이 강조되고 있고 디자인을 중심으로 제품을 개발하고 마케팅 노력을 경주하는 것이 점점 보편화되고 있다는 사실은 이러한 논리를 확고히 해준다. 실제로 디자인 경영을 채택한(디자인 지향성이 높은) 기업이 늘고 있으며 대표적인 기업으로 삼성전자나 LG전자와 같은 경우 제품디자인을 필두로 제품을 개발하고 고객과의 커뮤니케이션 포인트를 찾아나가고 있다.

> 삼성전자의 센스는 디지털시대의 경쟁력을 화두로 고급스런 디자인을 주목하고, 디자인을 통해 제품도 이에 맞춰 프리미엄 이미지를 강화하여 환경을 정면 돌파한다. 이에 따라 젊은 세대를 타깃으로 한 감각적인 마케팅을 통해 젊은 층에 친숙한 브랜드로의 변신도 추진됐다.
>
> 디지털 타임즈, 2007.2. 16 일

> LG전자는 디자인경영을 모토로 새로운 개념의 휴대폰을 구상하고 있었다. 히트작인 초콜릿폰의 뒤를 이을 혁신적인 신제품으로, 금속 질감을 최대한 살리는 스테인리스폰 개발을 밀어 붙이기로 한 것. 한국일보, 2007. 2. 5일

이러한 견해는 기업이 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 전략을 집중하고, 자원을 목표에 맞춰 배분해 나간다는 전략경영의 관점에서도 설명이 가능하다. 즉, 기업은 디자인 강화라는 목표를 달성하기 위하여 디자인을 최우선시 하고 이에 맞춰 기업이 갖고 있는 다른 자원을 브랜드나 기업이미지, 명성 영역에 배치(allocation and deployment)할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 기업의 디자인 지향성은 기업의 브랜드 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 기업의 디자인 지향성은 기업의 명성 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2.2 브랜드지향성과 기업의 명성지향성 간의 관계

기업명성은 오랜 시간을 거쳐 공중들이 기업

에 대해 전반적으로 평가하는 것, 혹은 한 조직과 관련된 다양한 공중들이 오랜 시간을 두고 그 조직에 대해 전반적으로 갖게 되는 긍정적 평가라고 할 수 있다(Gotsi and Wilson 2001). 이미지-명성 피라미드를 제시한 Dowling(2001)은 이미지가 단순히 '그 회사를 알고 있다' '어떠한 인상을 갖는다'라는 태도적 측면이라면, 명성은 그보다 한 수준 높은 호의적인 감성으로 '다른 사람에게 추천하고 싶다' 나의 첫 번째 선택' '신뢰' '확신' '지지' 등과 같은 강한 애착이라고 지적한다. Dowling(2001)이 지적에 따르면 기업이미지와 같은 태도에서 시작한 평가가 진실이나 정직, 존엄성 등과 같은 가치 판단적인 평가로 상승할 때 기업명성으로 발전된다고 하였다.

Gotsi and Wilson(2001)은 기업명성에 대한 다양한 정의들에서 공통적으로 나타난 주요 특성을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 기업명성은 역동적 개념이며, 시간을 두고 수립되며 관리되어진다. 기업명성은 기업의 행동, 커뮤니케이션, 상징 등에 근거하지만 사람들이 조직에 대해 갖는 이미지에 의해서도 영향을 받는다. 이런 관점에서 기업명성은 오랜 시간 동안 소비자가 형성된 이미지에 대한 공중의 태도이고, 태도는 기업의 다양한 활동에 영향을 받는다는 것을 발견할 수 있다. 기업의 활동이 일반 소비자에게 가장 쉽게 각인되는 부분이 제품이고 제품은 디자인을 포함한 제품의 물리적 특성에서 제품에 대한 태도의 형성까지 다양한 속성을 갖는다. 이때 소비자들은 기업을 인식하기 전에 그 기업이 생산하는 제품과 브랜드를 먼저 인식하고, 제품을 인식하기 위해서 그 제품이 가지고 있는 세부적인 속성인 제품의 품질, 가격, 디자인 등의 제품 특성을 먼저 인식할 것이다. 기업의 이해 관계자들 또한 회사의 명성을 평가함에 있어 그들이 회사로부터 받은 인상을 이용한다. 이러한 인상은 가치창출 단계(value creation)부터의 기업이 자원을 어떻게 관리(management) 하는지에 대한 인상이다(Bennet and Kottasz 2000).

이상의 프로세스와 같이 기업내부 측면에서 보면 브랜드에 대한 투자와 노력은 기업명성에 대한 투자와 노력으로 이어질 가능성이 높다. 브랜드에 대한 투자와 노력은 끊임없이 고객의 요구를 파악하고 충족하는 과정이고 이는 장기적으로 기업명성 측면에서 성과를 창출하도록 기업 내부의 관심을 유도할 수 있기 때문이다. Kohli and Jaworski(1990)에 의하면 시장지향적인 기업은 보다 나은 고객만족, 반복구매를 유도하고 종업원의 심리적/사회적 측면에서 자부심과 소속감을 느끼게 해준다. 결국 개별 브랜드 단위로 산발적으로 이루어졌던 브랜드 관리 노력과 투자를 통해 발생한 소속감과 성취감은 궁극적으로 기업으로 하여금 전사적인 관점에서 체계적으로 기업명성에 대한 노력과 성과를 유발할 가능성이 높다. 국내 연구인 예종석과 윤우락(1996)년의 연구도 시장지향적기업의 궁극적인 성과로서 총체적인 기업이미지의 개선을 들고 있다.

또한 펄프만을 사용하여 기저귀나 화장지를 만들고 있음을 강조하는 것을 포지셔닝 전략으로 삼았던 기업이 장기적으로 환경친화적인 명성을 구축하려는 노력을 하는 것은 이러한 논리를 뒷받침해주는 사례이다. 이상을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 기업의 브랜드 지향성은 기업명성 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 실증분석

3.1 실증연구

3.1.1 연구모형

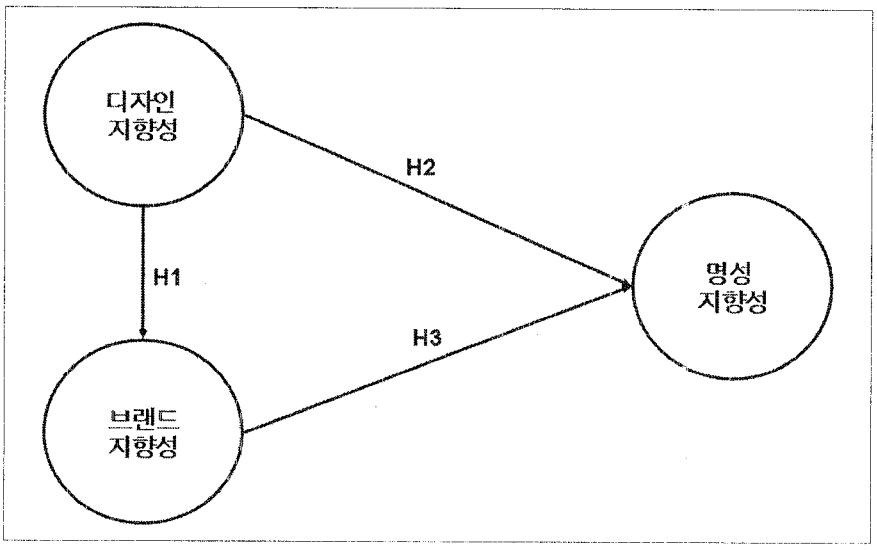
이상의 가설들을 토대로 다음과 같은 마케팅 관련 세 가지 무형 자산들 간의 관계에 대한 연구모형을 설정하였다〈그림 1〉.

3.1.2 측정 항목 개발

본 연구에서의 측정항목은 서용구, 임승희(2005)의 연구 결과 도출된 항목을 연구 목적에 맞게 직접 선별하여 사용하였다. 구체적으로 서용구, 임승희(2005)가 개발한 측정지표에서 본 연구에서 정의한 각각의 변수에 대한 개념적 정의에 맞춰 측정항목을 선별하는 방식을 취하였다. 각 차원별 항목들에 대해서는 마케팅 박사과정 5명과 마케팅 박사 학위를 가진 실무 연구원들 3명, 디자인 및 홍보와 관련된 실무의 전문가들 4명과 함께 심층 토론을 거친 후 최종적인 항목이 도출되었다. 이때 추출된 항목들이 각 차원의 수준을 파악하는 유용한 정보인가와 함께, 한국 실정에 적합한 질문인가를 고려하였다. 이러한 개발 과정을 통해 1차적으로 디자인 관련 차원 9개, 브랜드에 관련된 마케팅 활동 차원 9개, 명성 차원은 12개의 항목이 최종적으로 추출되었다〈표 1〉. 특히, 브랜드지향성의 경우 '자사가 보유하고 있는 주요 브랜드 관점'에서 측정항목을 묻는 것으로 측정되었다.

한편, 이러한 과정을 통해 추출된 항목들이 디자인, 브랜드, 명성 각 차원의 측정 항목으로

〈그림 1〉 연구 모형



〈표 1〉 각 구성개념의 최초 측정 항목

차원	항목
디자인지향성	비즈니스 활동에 대한 디자인 요소 중요도 신제품 개발 시, 디자인팀 참여시기 제품개발 비용 대비 디자인 개발 예산 비율 신제품 개발 시, 디자인 개발에 할당된 시간 평가 디자인 관련 의사결정의 시스템화 디자인이 호의적 기업이미지 형성에 미치는 영향에 대한 평가 최근 2년 간 디자인 관련 수상 여부 및 횟수 향후, 디자인 관련 예산 증가편성 정도 디자인 관련 총 책임자가 회사 조직 내 미치는 영향력
브랜드지향성	브랜드에 대한 마케팅 성과 정기적 측정여부 평가 브랜드 관리자들에 대한 마케팅관련 전문 교육 정기적 실시/참여도 브랜드에 대한 제품설계 단계에서의 고객 참여 및 의견 반영도 브랜드에 대한 경쟁사 대비 제품 및 서비스 차별성 평가 브랜드에 대한 제품 및 서비스 가격 결정시 비중 평가 전문 브랜드 관리 조직 유무 및 의사결정 영향력 브랜드에 대한 CRM 도입여부 및 활용도 브랜드에 대한 광고(콘텐츠)제작 노력 평가 브랜드에 대한 마케팅/ 디자인/ 정보기술 분야간의 공조체제 평가
명성지향성	최근 5년 내 CEO 수상여부 및 횟수 최근 5년 내 고객만족 관련 수상여부 및 횟수 장기적인 마스터 플랜보유 여부 및 체계적 실행 평가 기업명성 관리를 위한 이해관계자 고려도 평가 비전 보유여부 미션 보유여부 슬로건 보유여부 조직적으로 매뉴얼화된 위험 대응 시스템 평가 IR활동의 적극성 평가 경영자 이미지 관리 노력 평가 회사의 구호와 스토리에 대한 일반인 인지도 평가 회사의 캐릭터/ 로고타입에 대한 일반인 인지도 평가

적합한가를 평가하기 위해, 항목 개발에 참여하지 않았던 또 다른 전문가 집단 6명을 대상으로 한 토론을 통해 내용 타당성(content validity)을 검증하였다. 내용 타당성에 의한 타당성 검증은 비록 통계적 절차를 사용하지는 않으나 질문 내용에 기초를 두어 관찰되고 추정될 수 있기 때문에, 시간과 금전적 비용의 측면을 고려할 때 효율적인 타당성 검증 방법으로 평가될 수 있다. 따라서 내용 타당성의 평가 방법을 통해 측정 도구가 갖추어야 할 기본적인 타당

성의 수준은 확보할 수 있다(채서일 2000). 이러한 과정에 따라 전문가 집단을 대상으로 한 토론 결과에서 본 연구의 추출한 디자인, 주요 브랜드에 대한 마케팅 활동 및 명성에 포함된 각 항목들은 각 차원을 잘 나타내고 있는 타당성 있는 항목으로 평가되었다.

3.1.3 조사대상의 선정 및 특성

본 연구의 조사대상으로 선정된 기업은 국내에서 비즈니스 활동을 하고 있는 기업 가운데 유형의 제품 생산 활동을 하고 있는 기업들로서, 제품생산과정에 디자인적인 요소가 함축되어 나타난 기업들로 한정하였다. 따라서 B to B 관련 중화학 및 철강 기업들과 같은 경우는 제품특성상 디자인적 요소 개발의 동인이 지극히 낮다는 점으로 인해 조사대상에서 제외하기로 하였다. 그러나 문화 콘텐츠와 같이 무형적 요소가 강한 제품을 제공하는 기업의 경우는 조사 대상에 포함시켰다. 이는 비록 무형적 요소가 강한 제품이라 하더라도 그것을 유형화된 수단과 함께 전달해야 하며(예: 기업의 CI), 소비자들은 무형적 요소를 평가하는 것이 어렵기 때문에 이에 부가되는 유형적 요소를 하나의 실재적 단서로 하여 품질을 평가하게 된다는 특징을 고려한 것이다. 더욱이 제품의 유형성과 무형성은 이분적 요소라기 보다는 하나의 연속선상에서 상대적 크기에 의해 결정되는 것이며, 최근 기업의 경영 환경에서는 이러한 유무형성의 구분이 점차 모호해지고 있는 추세이다(Zeithaml, Bitner, and Gremelerl 2002). 따라서 문화 콘텐츠와 같은 비즈니스 영역에 있어서도 디자인적 요소는 기업 가치 증진에 중요한 요소로 중요한 역할을 수행하게 될 것으로 판단되었다.

한편, 기업 집단 간 무형자산 차이를 보다 세밀하게 살펴보기 위해, 선정된 조사 대상 기업을 1차적으로 국내 대기업과 중소기업 및 외국기업(합작 포함)으로 분류한 후, 다시 2차적으로 일반 소비재 기업, 디지털·전자기업 및 문화/콘텐츠 기업으로 구분하였다. 이는 기업 형태 및 업종 간 무형자산의 차이를 살펴봄으로써, 각 기업의 무형자산과 관련한 포지션을 보다 입체적으로 판단할 수 있고, 나아가 향후 기업의 전략적 개선 방향과 관련해 보다 세부적인 안을 도출해 낼 수 있을 것으로 기대할 수 있었기 때문이다. 특히 문화/콘텐츠 기업의 경우 KT, 엠파스, 영구아트, 핸드소프트 등 디자인 및 홍보 전문가 평가 결과 디자인과 관련이 있을 것으로 예상되는 기업들을 중심으로 조사대상을 선정하였다.

3.1.4 사전조사 및 본 조사

각 기업들이 보유하고 있는 마케팅 무형 자산에 대한 정확한 평가가 이루어지고 신뢰성과 타당성 있는 자료가 수집되기 위해서는 평가자료를 실제 기업의 담당자들이 측정항목에 대해 타당하다고 판단하는 것이 중요하다.

이를 위하여 조사 대상 기업들이 속한 9개의 카테고리를 고려하여 각 카테고리 마다 기업규모를 고려하여 각각 3개 기업을 선별하여 총 27개 기업을 대상으로 사전조사를 시행하였다. 사전조사결과 신뢰성을 저해하는 항목을 제거하고 디자인지향성의 3개 항목, 브랜드/마케팅 지향성에서 4개 항목, 명성지향성에서 6개 항목

〈표 2〉 조사에 사용된 마케팅관련 무형자산 별 측정항목

영역	측정항목
디자인지향성	비즈니스 활동에서 디자인 요소 중요도 신제품 개발 시, 디자인 개발에 할당된 시간 평가 디자인 관련 의사결정의 시스템화 정도 디자인이 호의적인 기업이미지 형성에 미치는 정도에 대한 공감 향후, 디자인 관련 예산 증가편성 정도 디자인 관련 총 책임자가 회사 조직 내 미치는 영향력
브랜드지향성	브랜드에 대한 성과 정기적 측정여부 평가 브랜드 관리자들에 대한 마케팅 전문교육 정기적 실시/ 참여도 제품/브랜드 설계 단계에서의 고객 참여 및 의견 반영도 브랜드에 있어서 경쟁사 대비 제품 및 서비스 차별성 평가 브랜드에 대한광고(콘텐츠)제작 노력 평가
명성지향성	최근 5년 내 CEO 수상 횟수** 최근 5년 내 고객만족 관련 수상 횟수** 장기적인 마스터 플랜보유 여부 및 체계적 실행 평가정도 기업명성 관리를 위한 이해관계자 고려도 평가 IR활동의 적극성 수준 경영자의 이미지 관리 노력 수준

**를 제외하고 모든 측정항목은 5점 Likert 척도로 측정.

이 제외되고, 디자인 지향성 6 항목, 브랜드 지향성 5 항목, 명성지향성 6 항목이 최종적으로 추출되었다.

사전 조사결과를 바탕으로 2004년 4월 22일부터 5월 21일까지 약 한 달간 일대일 개별 면접을 위주로 전화/팩스 조사를 병행하여 본 조사를 진행되었다. 각 기업 내 조사 대상자는 조직 내 무형자산관리 업무와 관련된 마케팅/디자인/홍보 및 기획부서의 팀장급(대기업) 또는 임원급(중소/벤처) 이상으로 한정하였다. 이러한 조사 결과 총 131개사가 참여하였으며, 기업 형태 및 업종 별 조사 참여 기업 수는 〈표 3〉에 제시되었다. 조사에 포함된 기업들 가운데서 대기업에 비해 중소기업과 외국기업의 응답률이 낮은 이유는 중소기업의 경우, 무형자산과 관련한 전반적인 기업의 흐름을 파악하고 있는 임

〈표 3〉 기업 형태 및 업종별 조사 참여 기업 수

	대기업	중소(벤처)기업	외국기업	총합
일반소비재	43	21	9	73
디지털/ 전자	10	15	3	28
문화/ 콘텐츠	9	20	1	30
합	62	56	13	131

원들을 대상으로 면접조사를 하기가 현실적으로 용이하지 않았기 때문이다. 외국기업의 경우, 기업수가 적다는 점과 설문조사 내용과 해당 기업의 업무 프로세스가 맞지 않거나, 보안의식, 그리고 대상자 접촉의 어려움으로 인한 것으로 파악되었다.

3.1.5 신뢰성 및 타당성 검토

3.1.5.1 신뢰성 검토

모형과 가설을 검증하기 전에 복수 측정항목이 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지 알아보기 위하여 먼저 신뢰성을 검토하였다. 내적 일관성 측정을 알아보기 위해서 각 변수의 측정항목에 대하여 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 각 변수들 간의 측정 항목 수 및 Cronbach's α값은 〈표 4〉에 나타나 있다.

위의 표에서 본바와 같이 대부분 측정항목들의 α 값이 모두 0.7 이상이므로 비교적 안정적인 신뢰성을 확보했다고 볼 수 있다. 다시 말해서 디자인 노력, 브랜드 및 마케팅 역량, 기업명성을 구성하는 복수 문항들이 잘 구성되어 있다고 할 수 있겠다.

3.1.5.2 타당성 검토

타당성(Validity)은 측정하고자 하는 개념 혹은 속성을 어느 정도 정확하게 측정하였는지를 보여주는 개념으로써, 본 연구에선 타당성 검증을 위해서 본 연구에서는 상관분석과 함께 타당성 검증을 위해 확인적인 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 이론적인 배경을 바탕으로 변수들 간의 관계를 지정하고 요인분석을 통하여 설정된 관계가 성립하는지 여부를 확인하는 목적이다. 브랜드지향성에서 1항목을 제외하고 확인적 요인분석 측정항목은 디자인 지향성 6항목, 브랜드 지향성 5항목, 명성 지향성 6 항목이 추출 되었다.

확인적 요인분석 측정을 위해 Amos 4.0이 사용되었으며 최우 추정법(ML: Maximum Likelihood)이 사용되었다. 확인적 요인분석 결과, 모든 관측변수 항목들이 잠재변수에 대해 좋은 요인 부하량 ($\lambda > 0.40$ 이상)을 보여주고 있다. 또한 항목들이 잠재변수에 대해 좋은 요인 부하량을 보여줄 뿐만 아니라 모든 t 값이 모두 (t값 = 비표준화계수/표준오차) 이 1.965 이상으로 유의 적인 것으로 나타나고 있다〈표 5〉. 확인적 요인분석 모델의 적합도를 살펴보면 x^2 = 171.234 (df = 116) p = 0.001 이며, GFI = 0.870, AGFI = 0.828, CFI = 0.906, RMR = 0.076, RMSEA = 0.061 등으로 바람직한 모델 적합도 수준을 보여주고 있다.

확인적 요인 분석결과 이외에 추가적으로 판별타당성을 확인하기 위하여 2개의 구성개념으

〈표 4〉 신뢰도

변수	최초 항목수	최종 항목수	α 값
Design: 디자인 지향성	6	6	0.8075
Brand: 브랜드 지향성	5	5	0.7030
Reputation: 명성 지향성	6	6	0.7126

〈표 5〉 확인적 요인분석 결과

계수 경로	비표준화 계수	표준오차	t-value	(요인 부하량, λ)
D1 ← Design	0.413	0.073	5.680	0.508
D2 ← Design	0.645	0.123	5.225	0.471
D3 ← Design	0.867	0.117	7.393	0.642
D4 ← Design	1.000			0.816
D5 ← Design	0.721	0.104	6.908	0.605
D6 ← Design	1.088	0.110	9.939	0.846
B1 ← Brand	0.568	0.117	4.847	0.602
B2 ← Brand	1.058	0.201	5.261	0.700
B3 ← Brand	1.193	0.248	4.820	0.597
B4 ← Brand	0.854	0.215	3.974	0.451
B5 ← Brand	1.000			0.547
R1 ← Reputation	1.024	0.276	3.717	0.618
R2 ← Reputation	1.274	0.351	3.634	0.710
R3 ← Reputation	1.076	0.293	3.670	0.557
R4 ← Reputation	1.000			0.530
R5 ← Reputation	1.410	0.364	3.872	0.541
R6 ← Reputation	1.251	0.309	4.046	0.410

로 짝 지워진 모든 쌍에 대하여 상관계수를 1로 제약시킨 측정모델과 비제약 모델간에 Chi-Square값 차이가 유의하게 나타나는지 확인하였고 모든 쌍이 유의한 차이가 나고 있음을 확인하였다.

한편 수렴타당성을 확인하기 위하여 최종 추출된 항목과 구성요인에 대한 λ 적재량에 대한 t값의 유의성과 AVE, 복합신뢰도 검토하여 복합신뢰도가 0.6이상, AVE가 0.5 이상을 충족시키고 있는지 확인하는 과정을 거쳤고 전반적으로 연구결과는 우수한 신뢰도를 보여주고 있는 것으로 나타났다 (Bagozzi and Yi 1988).

3.2 연구모형 및 가설의 검증

본 연구에서는 확인적 요인분석과 마찬가지로 구조방정식모델 분석을 위하여 Amos 4.0 이 사용되었으며, 최우추정법이(ML) 사용되었다. 본 연구의 연구모형은 디자인 지향성이 브랜드 지향성과 명성지향성에 영향을 미치고, 다시 브랜드지향성이 기업명성 지향성에 영향을 미치는 모델 이라고 할 수 있다. 구조방정식 모델의 계수추정치는 〈표 6〉와 같다. 확인적 요인 분석과 마찬가지로, 이 표에서 각각의 가설 경로에 대하여 ML법에 의한 경로계수추정치와 t (t값 = 비표준화계수/ 표준오차) 값을 보여주고 있다 (t ≥ 1.965 에서 유의적임). 연구모델의 모델 적합도를 살펴보면 x2 = 171.234 (df = 116) p = 0.001 이며, GFI = 0.870, AGFI = 0.828, CFI = 0.906, RMR = 0.076, RMSEA = 0.061 등으로 모델 적합도 보여주고 있어 안정적인 수준임을 확인 할 수 있었다.

〈표 6〉 가설검증 결과

가설검증		경로계수	표준오차	t-value
H1	디자인지향성 → 브랜드지향성	0.519	0.243	3.480*
H2	디자인지향성 → 명성지향성	-0.094	0.274	-0.765
H3	브랜드지향성 → 명성지향성	0.781	0.269	3.954 *

계수 경로	비표준화 계수	표준오차	t-value	요인부하량, λ
D1 ← Design	1.000			0.508
D2 ← Design	1.560	0.373	4.182	0.471
D3 ← Design	2.098	0.413	5.076	0.642
D4 ← Design	2.420	0.426	5.680	0.816
D5 ← Design	1.745	0.355	4.910	0.605
D6 ← Design	2.634	0.458	5.747	0.846
B1 ← Brand	1.000			0.547
B2 ← Brand	0.854	0.215	3.974	0.451
B3 ← Brand	1.193	0.248	4.820	0.597
B4 ← Brand	0.568	0.117	4.847	0.602
B5 ← Brand	1.058	0.201	5.261	0.700
R1 ← Reputation	1.000			0.618
R2 ← Reputation	0.887	0.152	5.843	0.710
R3 ← Reputation	0.726	0.146	4.972	0.557
R4 ← Reputation	0.903	0.189	4.780	0.530
R5 ← Reputation	0.763	0.157	4.863	0.541
R6 ← Reputation	0.709	0.183	3.872	0.410

* $p<0.05$에서 지지

가설검증결과를 보면〈표 6〉, 가설 1의 디자인 지향성은 브랜드 지향성에 영향을 미칠 것이다의 경우 $\beta = 0.519$, $t = 3.480$ 로서 예상했던 바와 같이 가설이 채택 되었다($|t| \geq 1.965$ 에서 유의적임). 가설 2에서 디자인 지향성은 명성지향성에 영향을 미칠 것이다 의 경우 $\beta = -0.094$, $t = -0.765$ 로써 가설이 기각 되었다($|t| \geq 1.965$ 에서 유의적임). 디자인에 대한 노력과 투자가 명성지향성에 직접적인 영향이 없다는 것으로 해석할 수 있다. 가설 3의 경우 브랜드 지향성은 명성 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다의 경우 $\beta = 0.781$, $t = 3.954$ 로 가설이 채택 되었다($t \geq 1.965$ 에서 유의적임).

이상 결과를 바탕으로 내용을 정리하면, 디자인 지향성은 기업의 브랜드 지향성에 직접적인 영향을 미치나, 명성 지향성에는 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 반면에 브랜드 지향성의 경우 명성 지향성에 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 여기서 중요한 시사점은 비록 디자인 지향성이 직접적으로 명성지향성에 영향을 미치지 않지만, 브랜드 지향성을 통해서 간접적으로 영향을 미친다는

것이다. 즉 디자인 지향성이 명성 지향성에 영향을 미친다는 가설 2가 기각된 것은 기업의 디자인에 대한 노력과 투자가 축적되어 제품 및 기업 수준에서 브랜드에 대한 노력과 투자로 이어지고 이것이 다시 장기적인 관점에서 기업명성으로 구축되는 순차적인 프로세스가 있음을 보여주고 있는 연구결과이다.

이러한 결과는 시장지향적인 기업인 경우 소비자의 인식단계에 따라서 기업의 내부 프로세스와 마케팅 활동도 함께 병행하여 움직일 가능성이 높기 때문인 것으로 판단한다. 소비자 측면에서 브랜드보다는 기업명성이 한 조직과 관련된 다양한 공중들이 오랫동안 시간을 두고 평가될 수 있고(Gotsi and Wilson 2001), Dowling (2001)이 지적한 것처럼 태도에서 시작한 평가가 가치 판단적인 평가로 상승할 때 기업명성으로 발전되기 때문에 시장지향성이 강조되고 있는 상황에서 기업 내부의 노력도 이에 맞춰 달라질 것으로 해석할 수 있다. 즉, 제품에 대한 품질 차별화가 어려워진 상황에서 기업들은 독특하고 새로운 디자인을 개발하고 이에 맞춰 브랜드나 마케팅 컨셉을 수행하려할 것이고, 이러한 활동은 장기적으로 기업에 대한 전반적인 인상인 명성구축 노력에 영향을 미치는 것이다.

또한 명성의 경우 본 연구에서는 성과 변수 차원에서 측정되고 있기 때문에 디자인에 대한 투입 노력의 방향에 따라 제품과 관련한 브랜드에 대한 투자가 달라질 것이고, 소비자가 자사의 브랜드를 어떻게 인식하느냐에 따라서 기업은 이에 대한 대응차원에서 보다 상위 개념인 기업 차원에서 성과인 명성을 구축하려는 노력을 할 것이다. 따라서 '디자인 →브랜드→ 명성구축'이라는 경로를 통해 기업의 마케팅 관련 무형자산이 생성되는 것으로 해석할 수 있다.

Ⅳ. 연구결과 및 시사점

본 연구는 최근 실무적 관심이 고조되고 있지만, 선진 우량기업들과 비교해 볼 때 체계적인 관리가 부족한 마케팅 관련 무형자산에 대한 순환 고리를 밝히고 있다. 마케팅 관련 세 가지 무형자산의 관계를 분석해본 결과 디자인 지향성(D)이 브랜드 지향성(B)에 밀접한 영향을 끼치고 이 브랜드 지향성이 곧바로 기업 명성 지향성(R)에 영향을 주고 있었다. 특이한 점은 디자인 관리수준(D)이 직접적으로 명성 수준(R)에 영향을 미치지는 못했다. 즉, 디자인에 대한 기업의 중요성, 투자, 성과 수준을 말하는 '디자인 지향성'은 '브랜드 지향성'을 통해서만 조직의 '명성 지향성' 구축에 긍정적 영향을 준다는 점을 말해 주고 있다. 결국 기업의 보이지 않는 성장엔진인 세 가지 주요 무형자산을 해부해 보면 디자인(D)→브랜드(B)→명성(R) 의 연결 체인이 있음을 알 수 있었다.

이러한 연구결과는 다음과 같은 경영 관리상의 시사점을 제시한다. 첫째, 마케팅 관련 무형자산이 수평적인 차원에서 동시 다발적으로 창출되는 것이 아니라 선후 인과관계에 따라 창출된다는 점이다. 현재까지 이들 무형자산에 대한 개별적이고 독립적인 리서치가 이루어져 왔음을 감안하면 무형자산의 순환 고리를 밝힌 것은 중요한 의미를 지닌다. 실무적으로도 마케팅 관련 무형자산을 구축하려 할 때 자원집행의 우선순위를 어떤 방식으로 가져가야하는지

에 대한 시사점을 제공할 수 있다.

둘째, 마케팅 관련 무형자산의 차원을 시장 지향적 관점에서 정의하고 구체적인 마케팅 활동을 밝힌 것은 학문적으로는 관련 연구의 토대가 될 것으로 기대하며, 실무적 측면에서는 기업이 마케팅 관련 무형자산에 대한 투자와 관리시 구체적인 측정영역을 밝혀냈다는 데 의의가 있을 것이다. 또한 디자인, 브랜드, 명성과 같은 기업의 중요 마케팅 무형자산 요소를 다루던 선행연구들이 각 요소를 개별적으로 고려한 것과 달리, 마케팅 무형자산을 총체적으로 고려하고, 종합할 수 있는 모형을 제안했다는 점에서 이론적 시사점을 찾아볼 수 있다.

본 연구의 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 다루었던 세 가지 유형의 마케팅 무형자산이외에도 마케팅 관점에서 관리되어야하는 추가적인 무형자산에 대한 연구가 필요하다. 예를 들면 고객자산, 관계자산 등을 추가적으로 포함하여 통합적인 프레임워크를 제시할 필요성이 있다.

둘째 본 연구는 각 변수를 정의할 때, 각각의 무형자산에 대한 중요성, 관심 및 투자를 포괄하여 정의하고 있다. 향후 연구에서는 변수를 보다 구체적으로 세분화할 필요성이 있다.

중요성→투자→성과의 메카니즘과 같이 동일 무형자산에 대한 기업의 노력과 성과간의 관계를 밝히는 것도 중요한 연구 주제가 될 수 있다. 또한 본 연구에서는 소비자의 인식 및 내부 마케팅 활동을 근거로 '디자인 →브랜드→명성 구축'의 모델을 구축하였는데 상황과 기업목표에 따라서 이 세 가지 변수간의 관계를 재설정해 볼 필요가 있다. 예를 들면 비영리기관의 경우 명성지향성을 우선으로 디자인 및 브랜드에 대한 노력과 자원이 배분될 수 도 있을 것이다.

셋째, 방법론 측면에서 본 연구에서는 선행연구 서용구, 임승희(2005)가 개발했던 각 무형자산에 대한 기업의 총체적인 역량과 노력을 나타내는 디자인, 브랜드, 명성(Design-Brand-Reputation) 지표를 기초로 각 무형자산에 대한 측정항목을 개발하였다. 관련 선행연구가 부족하고 본 연구가 마케팅 관련 무형 자산에 대한 기업의 지향성을 밝히는 탐색적인 연구임을 감안하더라도 향후에는 보다 정교한 척도정제(measurement purification) 과정을 거칠 필요성이 있다. 특히, 다양한 문헌을 토대로 측정항목이 개발되었지만 측정항목개발과정에서 다양한 실무자들의 의견이 반영되었기 때문에 디자인-브랜드-명성 각각의 개념적 정의와 최종 추출된 항목이 완벽하게 1:1로 부합되지 않는 경우가 있을 수 있는데 이는 추후 연구에서 정교화 되어야할 부분이다.

넷째, 본 연구에서는 여러 산업과 다양한 기업들을 포괄하여 산업간 차이를 무시하고 실증연구를 수행하였지만 향후에는 각 산업들의 특성 차이에 따라 무형자산이 어떻게 창출되는지 연구해 볼 만하다. 서비스 품질 평가척도인 SERVQUAL이 초기에 서비스 일반에 적용 가능한 평가 척도로 시작하여 점차 서비스 산업 특성에 따른 평가 척도로 발전되고 있는 점을 고려할 때, 향후에는 각 산업별 특성을 고려하여 산업별 무형 자산의 순환 고리를 밝힌다면 각 산업 특성에 맞는 보다 많은 전략적 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

〈논문 접수일: 2006. 08. 25〉
〈게재 확정일: 2007. 04. 09〉

참고문헌

디지털 타임즈(2007. 2.16), **[디지털컬처 &리빙] 삼성전자 '센스'.**

박기찬, 이윤철, 이동현(2005), **경영의 교양을 읽는다**, 서울, 더난출판사.

박헌준, 신현한, 권인수, 정지웅(2004), "기업평판과 재무성과간의 관계," **인사·조직연구**, 12(3), 1-32.

서용구, 임승희(2005), "디자인·브랜드·명성지수(DBRQ)의 개발 및 활용전략," **대한경영학회지**, 18(3), 1047-1070.

신경석, 양형근, 유동수, 박성용(2001), "제품 디자인의 정량적 평가 방법 개발에 관한연구," **소비자학 연구**, 12(4), 103-118.

이준환(2001), "무형자산 정보의 가치 관련성에 대한 연구," **경희대학교 박사학위논문.**

예종석, 윤운락(1996), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," **마케팅연구**, 11(2), 1-21.

채서일(2000), **마케팅 조사론**, 3판, 서울, 학현사.

파이낸셜 뉴스(2005.3.28), **글로벌 일류(一流)에서 초일류(超一流)기업으로 간다.**

한국경제신문(2006.10.30), **소프트 경쟁시대 … 고객에게 五感을 팔아라!.**

한국회계연구원(2004), **기업회계기준**, http://www.kasb.or.kr

한국일보(2007.2.5), **상생의 경영학, LG전자.**

헤럴드경제(2005.12.9), **디자인에 功들인 보람 있네.**

Amit, Raphael and Paul J. H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Anderson, E. W., C. Fornell and D. R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (3), 55-66.

Barth, M. E., Michael B. Clement, George Foster, and Ron Kaszik(1998), "Brand Values and Capital Market Valuation," *Review of Accounting Studies*, 3, 41-68.

Bagozzi, R. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bennet, R. and R. Kottasz(2000), "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation," *Corporate Communication*, 5(4), 224-232.

Bloch, Peter. H.(1995), "Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response," *Journal of Marketing*, 59(3), 16-29.

Brooking A. P. Board and S. Jones(1996), Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise, USA: International Thompson Business Press.

Choi, W., S. Kwon, and J. Lobo(2000), "Market Valuation of Intangible Assets," *Journal of Business Research*, 49(1), 34-45.

Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of*

Marketing, 58(4), 37-52.

De Mozota, Brigitte B.(1990), "Design as a Strategic Management Tool," in Design Management, Great Britain: Mark Oakley, Blackwell Reference.

Dowling, G.(2001), Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance, NY: Oxford University Press.

Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin(2000), "Dynamic Capabilities: What are They?," *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Ely, K. and G. Waymire(1999), "Intangible Assets and Stock Prices in the Pre-SEC Era," *Journal of Accounting Research*, 21, 17-51.

Forty, Adrian(1986), Objects of Desire, NY: Pantheon Books.

Gotsi, M. and A. M. Wilson(2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition," *Corporate Communication*, 6(1), 24-30.

Grant, R. M.(1996), "The Resource based Theory Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Gupta, A. K. and D. L. Wileman(1990), "Accelerating the Development of Technology Based New Product," *California Management Review*, 32(2), 24-44.

Hays, Roberts H.(1990), "Design: Putting Class into World Class," *Design Management Journal*, 1(2), 8-14.

Johnson, J. L., R. S. Sohi, and R. Grewal (2004), "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing*, 68(3), 21-36.

Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kotler, Philip and G. Alexander Rath(1984), "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy*, 5(Fall), 16-21.

Lawson, Bryan(1983), How Designers Think, East view Eds. NJ: Westfield.

Nowlis S. M. and Itamar Simonson(1996), "The Effect of New Product Features on Brand Choice," *Journal of Marketing Research*, 33(Feb), 36-46.

Nussbaum, Bruce(1993), Ergonomics at Work, NY: John Wiley & Sons Inc.

Peteraf, M. A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: Resource-based View," *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.

Rafiq, M. and P. K. Ahmed(2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension," *Journal of Service Marketing*, 14(6), 449-462.

Schlesinger, L. A. and J. L. Heskett(1991), "The Service-Driven Service Company," *Harvard Business Review*, September-October, 71-81.

Slotegraaf, Rebecca J., Christine Moorman J.,

and Jeffrey Inman(2003), "The role of firm resources in returns to market deployment," *Journal of Marketing Research*, 40(3), 295- 310.

Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey(1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, 63(4), 168-179.

_____, Liam Fahey, and H. K. Christensen, (2001), "The resource-based view and marketing: The role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage," *Journal of Management*, 27, 777-802.

Stewart, T. A.(1997), Intellectual Capital: The New Wealth of Organization, USA: Double Day Publishing Co.

Sveiby, Karl E.(1997), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets, NY: Berrerr-Koehler Publishers.

Urban, Glen L., and John R. Hauser(1993), Design and Marketing of New Products, Upper Saddle Rover, NJ: Prentice-Hall Inc.

_____, _____, and Nikhilesh Dholakia(1987), Essential of New Management, NJ: Prentice-Hall Inc.

Walton, Thomas(1998), "Taking a Moment to Define Design Management," *Design Management Journal*, 9(3), 123-135.

_____ (2006), "Celebrating Design as a Corporate Resource," *Design Management Journal*, 17(2), 6-9.

Vorhies, D. W.(1998), "An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organization Effectiveness," *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.

Zeithaml, V., M. J. Bitner, and D. D. Gremeler(2002), Services Marketing, NJ: McGraw-Hill/Irwin 3ed.

The Impacts of Design Orientation on Brand and Reputation Orientation

Yong-Gu Suh*
Sung Jun Hong**
Jongpil Yu***

Abstract

The paper aims to examine the relationships among a company's design, brand, and reputation orientations. DBR (Design, Brand, Reputation) have been regarded as invisible growth engines for companies and draws a lot of interests among Brand, PR and IR mangers recently. We have tested 3 hypotheses and have developed a relationship mechanism how to develop those three key intangible marketing assets.

We have conducted 131 interviews with company managers who are involved in DBR activities, used Structural Equation Model (SEM) to estimate those relationships. It was found that a company's design orientation influenced the company's brand orientation positively and this brand one influenced reputation orientations consequently. However, design orientation does not show any significant relationship with a company's reputation orientations. Thus, there is a D->B >R chain mechanism concerning these 3 intangible marketing assets.

Finally, the implications of this study and suggestions of further studies are discussed.

Key words: design/brand/reputation orientations, marketing intangible asset

* Associate Professor of Marketing & Retailing, Sookmyung Women's University
** Senior Researcher, KT Marketing Institute(Correspondence Author)
*** Full-time lecturer of Sejong University Business School

Ⅰ. Introduction

Design of a product is an unquestioned determinant of its marketplace success. A good design attracts consumers to a product, communicates to them and adds value to the product or the service by increasing the quality of consumption experiences associated with it. However, the topic of design and a company's design initiatives are rarely, if ever, found in marketing journals in general and Korean marketing related journals in particular. To bring needed attention to the subject of design and its relationship with brand marketing and company reputation, we introduce the simple conceptual model and explore the three fundamental propositions that describe how design orientation relates to brand marketing and reputation management.

Ⅱ. Conceptual Background

The product is consisted of one of the classic four P's of marketing mix, and the most fundamental characteristics of a product is its exterior form or design (Bloch, 1995). A company's design competency that is often driven by its design orientation is becoming the core business capability in today's hyper-competitive markets. It is because the other variables such as product quality and price have become increasingly indiscriminated as outsourcing of production and benchmarking are so common. The design of a product may contribute to business success in several ways. First, product form is one way to get consumers' notice in cluttered markets. Swatch used a variety of unusual product forms to successfully stand out in the mature market for wrist-watchers, and Piaggio is making a great success by introducing design innovative scooter called MP3- three wheel biking machine in a very crowded scooter market. With new product offerings, a distinctive design can render older competitors immediately obsolete and make later competitors appear to be shallow copies. Second, exterior appearance of a product is important as a means of communicating information to consumers. Product form creates the initial impression and generates inferences regarding other product attributes in the same way as does price. Apple i-Pod presents us a simple and slim form to communicate ease of use and natural friendliness. Third, in addition to managerial considerations, product form is also significant in a larger perspective as it affects the quality of our lives. The perception of beautifully designed products may provide sensory pleasure and stimulation. In essence, product design is an applied art and it has a great impact on our daily lives than other art forms because we see products daily basis. Finally, design has also

long lasting effects. Although many goods are quickly discarded, the aesthetic characteristics of more durable goods can have an impact for years on users and non-users alike as products become part of sensory environment for good or for bad. Nowadays, consumer electronic brands such as LG and Samsung produce their designer product lines with collaborations with celebrity designers.

Building brand equity is what marketing is all about. Though, there have been thousands of studies on brand and branding, the research on design orientation and brand marketing is rare. As brand represents invaluable intangible assets, we need to build and manage brand equity. Brand orientation can be measured with the questions of following: how often a company measure brand related performances and the degree of significance of the roles of brand managers.

Company reputation is what business is all about in the long term. Nowadays there are many institutions measure companies' reputations yearly basis. There are hundreds of studies on reputation since Professor Fombrum's milestone book-"Reputation: realizing value from the corporate image" published in 1996. However, there has been a few to study the relationship between design orientation and company reputation.

In summary, empirical studies of design issues are rare in marketing journals despite of the importance of product design to brand marketing and company reputation. This paper defines design, brand and reputation orientations of a company as DBR (Design, Brand, and Reputation) are regarded as the three most important marketing related intangible assets of a company in the 21st century. And we try to explore the relationship among a company's abilities towards design, brand and reputation.

Ⅲ. Research Hypotheses and Analysis

Based upon the first authors' previous work (Suh and Lim, 2005), the following three hypotheses have been developed and tested.

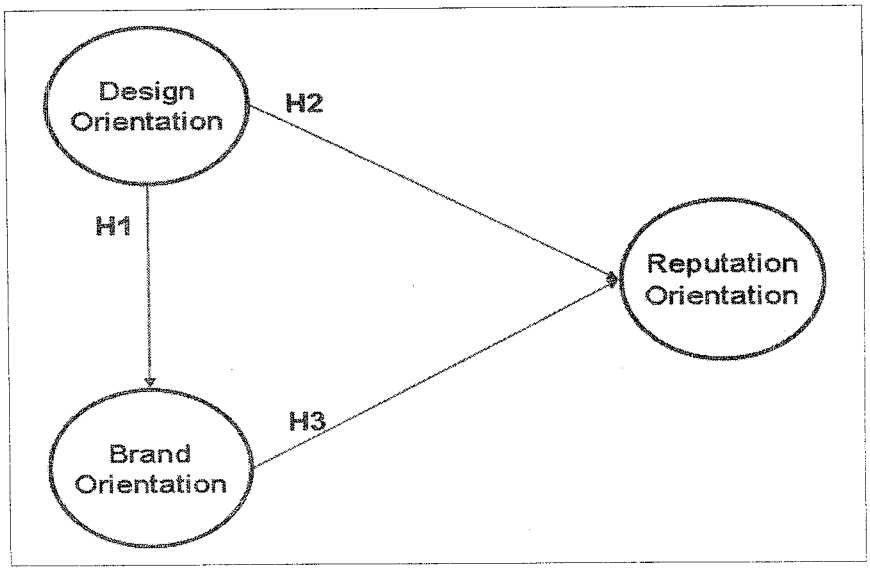
H1: A company's higher design orientation scores would enhance the company's brand marketing competency and elicit higher brand orientation scores.

H2: A company's higher design orientation scores would enhance the company's reputation competency and elicit higher reputation orientation scores.

H3: A company's higher brand orientation scores would enhance the company's reputation competency and elicit higher reputation orientation scores.

The main data collection effort involved a package consisting questionnaire with a cover

〈Figure 1〉 Research Model



〈Table 1〉 Measure Items of Marketing Intangible Asset in Three Domains

Domain	Measure Items
Design Orientation	- Importance of design activities in Business - Time allocation level about design development in NPD process - Decision making system level relating with design management - Evaluations on the Impacts of Design management of favorable corporate image building - Growth rate level of budget allocation relating with design management - In the Organization, the influence power level of design director on corporate goverance
Brand Orientation	- In the Organizational cycle, execution level of regular evaluations on marketing/ brand performance - Frequency of professional education for brand manager - Level of customer's participation in the designing product/brand - Level of differentiation in brand - Level of effort and participation about brand advertising
Reputation Orientation	- Frequency of Winning a award of CEO in 5 years** - Frequency of winning a award related to Customer Satisfaction in 5 years** - Possession level of long term master plan and implementation planning - Level of evaluation related parties of corporate reputation management - Activation level of IR activities - Image management level of CEO

Except **, all five Likert scale.

letter and interview costs were sponsored by the Korea Institute of Design Promotion (KIDP). The interview process was conducted from the 22nd of April to the 21st of May in 2005. Interviewees were team leaders who are in charge of marketing/design/PR activities of their companies and the total 131 companies were participated in this study. Most of them are Korean companies and some of them are joint ventures with foreign companies.

The structural equation model (SEM) had been used and the ML was used. The

〈Table 2〉 reliability test

Construct	Initial Items	Final Items	Cronbach α Score
Design Orientation	6	6	0.8075
Brand Orientation	5	5	0.7030
Reputation Orientation	6	6	0.7126

〈Table 3〉 Hypotheses Testing

paths			unstandardized parameter estimate	s.d.	t-value	λ value
Test	H1	DO ⟶ BO	0.847	0.243	3.480*	path Coefficient 0.519
	H2	BO ⟶ RO	-0.210	0.274	-0.765	-0.094
	H3	BO ⟶ RO	1.066	0.269	3.954 *	0.781
D1 ⟵ Design			1.000			0.508
D2 ⟵ Design			1.560	0.373	4.182	0.471
D3 ⟵ Design			2.098	0.413	5.076	0.642
D4 ⟵ Design			2.420	0.426	5.680	0.816
D5 ⟵ Design			1.745	0.355	4.910	0.605
D6 ⟵ Design			2.634	0.458	5.747	0.846
B1 ⟵ Brand			1.000			0.547
B2 ⟵ Brand			0.854	0.215	3.974	0.451
B3 ⟵ Brand			1.193	0.248	4.820	0.597
B4 ⟵ Brand			0.568	0.117	4.847	0.602
B5 ⟵ Brand			1.058	0.201	5.261	0.700
R1 ⟵ Reputation			1.000			0.618
R2 ⟵ Reputation			0.887	0.152	5.843	0.710
R3 ⟵ Reputation			0.726	0.146	4.972	0.557
R4 ⟵ Reputation			0.903	0.189	4.780	0.530
R5 ⟵ Reputation			0.763	0.157	4.863	0.541
R6 ⟵ Reputation			0.709	0.183	3.872	0.410

* $p<0.05$

following numbers show us that our model fit is high enough to be a stable model.

x^2 = 171.234 (df = 116) p = 0.001
GFI = 0.870, AGFI = 0.828, CFI = 0.906,
RMR = 0.076, RMSEA = 0.061

Research Hypothesis 1 examines the relationship between design orientation and brand orientation. There were significant impacts from design orientation towards brand marketing orientation.

Υ = 0.519, t = 3.480 (ItI $\geq$ 1.965)

Research Hypothesis 2 examines the relationship between design orientation and reputation orientation. We have found no impacts from design orientation towards reputation orientation. Thus, this hypothesis was rejected.

Υ = -0.094, t = -0.765 (ItI $\geq$ 1.965)

Research Hypothesis 3 examines the relationship between brand orientation and reputation orientation. There were significant impacts from brand orientation towards reputation orientation.

Υ = 0.781, t = 3.954 (ItI $\geq$ 1.965).

Ⅳ. Summary and Implications

The paper aims to examine the relationships among a company's design, brand, and reputation orientations. DBR (Design, Brand, Reputation) have been regarded as invisible growth engines for companies and draws a lot of interests among brand, PR, and IR mangers recently. We have tested 3 hypotheses and have developed a relationship mechanism how to develop these three key intangible marketing assets.

We have conducted 131 interviews with company managers who are involved in DBR related activities, used Structural Equation Model (SEM) to estimate those relationships. It was found that a company's design orientation influenced the company's brand orientation positively and this brand one influenced reputation orientations consequently. However, design orientation does not show any significant relationship with a company's reputation orientations. Thus, there is a D->B->R chain mechanism concerning these 3 intangible marketing assets. Marketers and designers must constantly evaluate their DBR and enhance their DBR orientations in hopes of making continued progress towards ideal conditions. Finally, the more collaboration between designers and brand managers is needed to get maximum benefit from DBR management.

Reference

Amit, Raphael and Paul J. H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.

Anderson, E. W., C. Fornell and D. R. Lehmann(1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (3), 55-66.

Barth, M. E., Michael B. Clement, George Foster, and Ron Kaszik(1998), "Brand Values and Capital Market Valuation," *Review of Accounting Studies*, 3, 41-68.

Bagozzi, R. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bennet, R. and R. Kottasz(2000), "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation : An Empirical Investigation," *Corporate Communication*, 5(4), 224-232.

Bloch, Peter. H.(1995), "Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response," *Journal of Marketing*, 59(3), 16-29.

Brooking A. P. Board and S. Jones(1996), Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise, USA: International Thompson Business Press.

Chaiy, Seoil(2000), Marketing Research Methodology, Seoul: Hakhyunsa.

Choi, W., S. Kwon, and J. Lobo(2000), "Market Valuation of Intangible Assets," *Journal of Business Research*, 49(1), 34-45.

Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

De Mozota, Brigitte B.(1990), "Design as a Strategic Management Tool," in Design Management, Great Britain: Mark Oakley, Blackwell Reference.

Digital Times, (2007, 2.16), Samsung Electronics's Sens Notebook PC

Dowling, G.(2001), Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance, NY: Oxford University Press.

Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin(2000), "Dynamic Capabilities: What are They?," *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Ely, K. and G. Waymire (1999), "Intangible Assets and Stock Prices in the Pre-SEC Era," *Journal of Accounting Research*, 21, 17-51.

Financial News(2005.3.28), From Global Leader to top of top Corporate!.

Forty, Adrian(1986), Objects of Desire, NY: Pantheon Books.

Gotsi, M. and A. M. Wilson, (2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition,"

Corporate Communication, 6(1), 24-30.

Grant, R. M.(1996), "The Resource based Theory Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Gupta, A. K. and D. L. Wileman(1990), "Accelerating the Development of Technology Based New Product," *California Management Review*, 32(2), 24-44.

Hankook Daily(2007.2.5), Win-Win Management, LG Electronics

Hankook Daily Eonomics(2006.10.30), Selling with five senses

Hays, Roberts H.(1990), "Design: Putting Class into World Class," *Design Management Journal*, 1(2), 8-14.

Herald Daily Economics(2005.12.9), Performance of Corporate' Design Efforts

Johnson, J. L., R. S. Sohi, and R. Grewal (2004), "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing*, 68(3), 21-36.

Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Korea Accounting Institute(2004), Corporate Accounting Rules, http://www.kasb.or.kr

Kotler, Philip and G. Alexander Rath(1984), "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy*, 5(Fall), 16-21.

Lawson, Bryan(1983), How Designers Think, East view Eds. NJ: Westfield.

Lee, Jun Hwan(2001), "Research on Information Value of Intangible asset," Kyunghee University Doctoral dissertation.

Nowlis S. M. and Itamar Simonson(1996), "The Effect of New Product Features on Brand Choice," *Journal of Marketing Research*, 33(Feb), 36-46.

Nussbaum, Bruce(1993), Ergonomics at Work, NY: John Wiley & Sons Inc.

Park, Hunjun, Hyunhan Shin , Insoo Kun, and JiWoong Jung(2004), "Relationship between Corporate Reputation and Firm Performance," *Korean Human and Organization Research*, 12(3), 1-32.

Park, Ki Chan, Yoon Chol, Lee, and Dong Hyun, Lee(2005), 'Management' reading for culture, Seoul: Thenan publish Co.

Peteraf, M. A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: Resource-based View," *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.

Rafiq, M. and P. K. Ahmed(2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension," *Journal of Service Marketing*, 14(6), 449-462.

Schlesinger, L. A. and J. L. Heskett(1991), "The Service-Driven Service Company," *Harvard Business Review*, September-October, 71-81.

Shin, Kyungsuk,, Hyungun, Yang, Dongsu Yu,

and Sungyoung Park(2001), "The Study on the Development for Quantitative Evaluation Method of Product Design," *Korean Journal of Consumer Studies*, 12 (4), 103-118.

Slotegraaf, Rebecca J., Christine Moorman J., and Jeffrey Inman(2003), "The role of firm resources in returns to market deployment," *Journal of Marketing Research*, 40(3), 295- 310.

Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey (1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*. 63(4), 168-179.

_____, Liam Fahey, and H. K. Christensen, (2001), "The resource-based view and marketing: The role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage," *Journal of Management*, 27, 777-802.

Stewart, T. A.(1997), Intellectual Capital: The New Wealth of Organization, USA: Double Day Publishing Co.

Suh Yonggu, Senghee, Yim(2005), "The Development and Application Strategy of DBRQ," *Korean Management Journal*, 18 (3), 1047-1070.

Sveiby, Karl E.(1997), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets, NY: Berrerr-Koehler Publishers.

Urban, Glen L. and John R. Hauser(1993), Design and Marketing of New Products, Upper Saddle Rover, NJ: Prentice-Hall Inc.

_____, _____, and Nikhilesh Dholakia(1987), Essential of New Management, , NJ: Prentice-Hall Inc.

Walton, Thomas(1998), "Taking a Moment to Define Design Management," *Design Management Journal*, 9(3), 123-135.

_____ (2006), "Celebrating Design as a Corporate Resource," *Design Management Journal*, 17(2), 6-9.

Vorhies, D. W.(1998), "An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organization Effectiveness," *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.

Ye, Jongsuk and Unrak Yoon(1996), "The Effects of Market Orientaton on Business Performance," *Korean Journal of Marketing Research*, 11(2), 1-21.

Zeithaml, V., M. J. Bitner, and D. D. Gremeler(2002), Services Marketing, NJ : McGraw-Hill/Irwin 3ed.