

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2015.1.4.27>

JCCT 2015-11-4

## 패션기업의 지적자본 개념구조

### The Conceptual Structure of Intellectual Capital in Fashion Companies

손진아\*

Jin Ah Son\*

**요약** 본 연구의 목적은 패션기업의 지적자본 구성개념과 그 차원을 규명하고 학문적으로 패션기업의 지적자본에 대한 이론적 체계를 확립하는데 기여하고 실무적으로 패션기업의 경영전략수립에 기초를 제공하고자 한다. 이를 위해 질적연구방법과 양적연구방법을 병행한 통합적 접근법을 이용하여 연구가 진행되었다. 질적연구는 패션기업에 근무하는 전문가 16명을 대상으로 하여 심층면접을 실시하였으며, 양적연구는 면접조사법을 이용하여 설문지가 배포되었으며 총 121부가 회수되어 통계처리에 이용되었다. 분석결과 밝혀진 내용은 다음과 같다: 첫째, 패션기업의 지적자본은 인적자본, 구조자본, 관계자본의 개념으로 이루어져 있음을 알 수 있었다. 인적자본은 최고경영자, 구성원, 인적자원관리력 총 3개의 요소로 구성되어있었으며, 구조자본은 조직문화, 정보력, 상품기획력, 혁신적 신제품 총 4개의 요소가 도출되었다. 관계자본은 관계관리력, 마케팅력, 고객자산 총 3개의 구성요소가 도출되었다. 둘째, 밝혀진 패션기업 지적자본 개념구조를 양적으로 확인한 결과 질적연구결과와 거의 일관되게 나타났으며, 모든 구성요소들은 내적일관성, 수렴타당성, 구성 타당성 및 판별타당성이 확보되어 있었다.

**주요어** : 지적자본, 인적자본, 구조자본, 관계자본, 패션기업

**Abstract** The objective of this study is to find out the construct of intellectual capital in a fashion company. To this end, the mixed research methods that combined qualitative and quantitative approaches were conducted. Qualitative research was first conducted by in-depth interviews with 16 experts working in the fashion industry, and a questionnaire was then given to 121 fashion companies in order to fulfill the quantitative research portion of this study. The findings of this study are as follows: First, the conceptual structure of intellectual capital in a fashion company was revealed. A fashion company's intellectual capital is composed of 'human capital', 'structural capital', and 'relational capital'. Human capital has three components: a chief executive officer (CEO), members, and a human resource management capability. Structural capital has four components: organizational culture, information management capability, merchandising capability, and product innovation capability. Relational capital has three components: customer equity, marketing capability, and relationship management capability. Second, the conceptual structure of intellectual capital was confirmed via quantitative research analysis. All of the components of intellectual capital have internal consistency, convergent validity, construct validity, and discriminant validity.

**Keywords** : Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Relational Capital, Fashion Company

\*정희원, 숭의여자대학교 패션디자인전공  
접수일자: 2015년 5월 2일, 수정완료일자: 2015년 10월 5일  
게재확정일자: 2015년 10월 20일

Received: 2 May 2015 / Revised: 5 October 2015

Accepted: 20 October 2015

\*Corresponding Author: sonjinah@sewc.ac.kr

Dept.: Fashion Design, Sooneui Women's College, Seoul

## I. 서론

우리나라의 패션산업은 현재 성장기에서 성숙기로 진입했으며 세계화라는 시장 환경 변화에 커다란 도전을 받고 있다. 급변하는 글로벌 경쟁환경 하에서 패션기업 경영자들은 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위하여 외부 환경변화에 촉각을 곤두세우고 있으며 동시에 이에 대응하는 경영전략을 수립하기 위해 고심하고 있다. 그러나 동일한 환경에 둘러싸인 기업이라 하더라도 환경변화에 대응하는 방식이 다르며, 그 이유는 각 기업이 보유한 자원이 다르기 때문이다. 이렇게 각 기업별로 특화된 자원을 핵심역량이라 하는데, 이러한 핵심역량은 기업의 생존과 성장을 결정하게 된다(Jang, 2005).

패션기업의 경우 짧은 제품수명 주기, 사회 심리적 기준에 의한 선택, 시간 경과에 따른 가치 변화 등 그 상품적 특성으로 인하여(Rhee, 1999), 정보력, 기획·디자인력, 조직 네트워크, 소싱·생산력, 마케팅력, 브랜드 자산 등 눈에 보이지 않는 기업의 무형자산이 패션기업의 성공을 좌우하는 핵심역량으로서 역할을 하고 있다(Choo & Choi, 2007; Moore & Fairhurst, 2003; Yoo, 2003). 이러한 눈에 보이지 않는 무형자산의 총합을 지적자본이라 하는데(Teece, 1998), 기업에 존재하는 지적자본은 핵심역량을 창출하는 원천이자 저장고로 종업원이나 조직 그 자체에 체화되어 있기 때문에 쉽게 모방될 수 없고, 다른 자원들과는 달리 능동적인 것이기 때문에 기업의 성공을 좌우하는 결정적인 자원으로 중요시 되고 있다(Stewart, 1997, Sveiby, 1997). 하지만 이러한 지적자본의 중요성에도 불구하고 패션기업 현장에서는 지적자본이 무엇이며, 이를 어떻게 개발하고 실천해야 하는지 정확하게 인식하지 못하고 있는 것이 현실이다.

이미 경영학분야에서는 지적자본에 대한 많은 연구가 이루어졌지만 기업이 속한 산업군의 특성은 반영되지 않은 채 일반화하는데 초점이 맞추어져 있으며, 대부분의 연구들은 종업원, 조직, 그리고 대외 관계자 측면에서 중요하다고 생각되는 구성요소를 연구자 직관에 의존하여 포함시키고 있기 때문에(Moon & Kim, 2007) 선행연구들의 구성요소와 개념을 패션기업에 그대로 가져다 쓰기에는 부족한 점이 많다. 특히 일반제조업과 다른 특성을 가진 패션기업을 대상으로 한 지적자본과 그 구성요소, 그리고 성과간의 관계를 포괄적으로

이해할 수 있는 명확한 연구 틀이 없어 이에 대해 새로운 탐색과 분석이 필요하다.

따라서 본 연구는 패션기업의 성과를 결정하는 핵심역량으로 기업의 무형자산인 지적자본에 초점을 맞춰 패션기업의 지적자본 구성개념과 그 차원을 규명하고자 한다. 구체적으로 패션업계 실무자를 대상으로 심층면접법을 이용한 질적연구를 실시하여 패션기업에 적합한 지적자본 구성요소와 하위개념들을 도출하고자 한다. 실무자를 대상으로 한 질적연구는 양적으로 제한 받지 않고 다양한 패션기업의 지적자본의 구성요소를 밝혀내는데 도움을 줄 것으로 사료된다. 그리고 밝혀진 지적자본 구성요소들을 다시 한번 설문지를 이용한 양적연구를 통해 확인함으로써 그 내적 타당도를 검증하고자 한다. 이러한 연구는 학문적으로 패션기업의 지적자본에 대한 이론적 체계를 확립하는데 기여하고, 실무적으로 패션기업의 지적자본 관리와 경영전략 수립에 도움이 될 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 지적자본의 개념

1980년대 말 이후 기업환경이 급변함에 따라 전통적인 회계시스템을 이용한 재무보고는 기업의 진정한 가치를 반영하지 못한다는 비판이 대두되었다(Lev, 1996). 왜냐하면 장부상의 가치와 기업의 진정한 가치인 시장가치와의 괴리가 점점 커져가고 있었기 때문이었다(Kang, 2007). 그 이후 Nonaka(1991)가 지식경영의 중요성을 제기하고, Edvinsson(1997)이 새로운 재무보고의 개념으로 지적자본이라는 용어를 최초로 사용한 이후로 지적 자본의 개념에 대한 논의를 비롯하여 많은 연구들이 진행되어 왔다.

지적자본에 대한 정의는 연구자마다 어느 정도의 차이가 있기는 하지만 일반적으로 무형의 지식가치에 집중하고 있다. 최초로 지적자본이라는 개념을 세운 Edvinsson(1997)은 지적자본을 지식자본(knowledge capital), 비재무적 자본(non-financial capital), 비물질적 자산(immaterial asset), 숨은 자산(hidden asset), 보이지 않는 자산(invisible assets), 시장가치에서 장부가치를 차감한 것 등으로 정의하였다. Brooking(1996)은 회사가 움직이는데 필요한 모든 무형자산을 총칭한 개념이라고 광범위하게 정의하였으

며, Roos & Roos (1997)는 경쟁우위의 가장 중요한 원천이 되는 기업의 숨겨진 자산의 총합으로 정의하였다. 또한 Lev(2001)는 혁신, 독특한 조직구성, 인적자원에 의해서 생성되는 가치를 지닌 무형자본으로 지적자본을 정의하고 있다.

이와 같이 지적자본에 대한 정의는 학자들마다 각각 다양하지만 첫째, 본질적으로 기업 내의 보이지 않는 자산들에 대해 의미를 부여하고자 하는 점, 둘째, 단지 조직 내 구성원의 지식이나 기술만을 의미하는 것이 아니라 구성원과 조직내 내재화되어 있는 지식까지 포괄하고 있다는 점에서 동일한 개념을 나타내고 있다. 즉, 본 연구에서 지적자본은 조직 경쟁우위의 가장 중요한 원천으로 가시적으로 파악되지 않는 보이지 않는 무형자산의 총합이라고 정리 할 수 있다.

## 2. 지적자본의 분류

지적자본의 구성에 관하여서는 연구자에 따라 다양한 분류기준과 요인들을 제시하고 있으나, 일반적으로 인적자본, 구조자본, 관계(혹은 고객)자본으로 범주화한다.

Brooking (1996)은 지식자본을 시장 자산, 지적 소유자산, 인간 중심 자산 그리고 인프라 자산으로 구분하였다. Edvinsson & Malone (1997)은 지적자본을 인적자본과 구조적 자본으로 분류하고 있으며, 이와 유사하게 Stewart (1997)는 지적자본을 인적자본, 구조적 자본, 그리고 고객자본으로 분류하고 있다. 또한 Youndt (1998)은 인적자본, 조직자본, 관계자본으로, Petrash (1996) 역시 이와 유사하게 인적자본, 조직자본, 고객자본으로 분류하였다. Bontis (1998)는 기업의 지적자본이 인적자본, 구조적자본, 고객자본으로 구성되어 있으며, 인적자본은 종업원의 내부에 위치하며 성문화하기 어려운 자산으로, 구조적자본은 내부조직간의 관계 속에 위치하며 효율성과 접근성으로 측정되는 자산으로, 고객자본은 지적자본의 구성요소들 중 가장 성문화되기는 쉽지만 조직의 외부 관계 속에서 체화되어 있어 축적되기 어려운 자산으로 정의하였다.

이상을 정리해보면 지적 자본의 차원을 어떤 체계로 분류할 것이냐 및 각자본에 대한 명명은 다소 상이하지만, 대체로 인적 자본, 구조자본, 그리고 관계(고객)자본으로 구분하는 것을 보편적으로 인정하고 있다. 따라서 본 연구도 이러한 공통적인 분류체계를 따라 패션기

업의 지적자본을 크게 인적자본, 구조자본, 관계자본으로 분류하여 패션기업의 지적자본 개념구조를 밝히고자 한다.

Moon and Kim (2007)은 지적자본의 현실적 분류체계 및 구성요소에 대한연구에서, 이러한 세 가지 범주를 중심으로 어떠한 요소들이 포함되어야 하는가가 연구자마다 혼란되고 차이가 있으며, 명칭은 공통되게 인식되나 그 구체적인 의미가 달라지고 있어 지적자본의 전체적인 개념과 분류체계가 혼란되고 있다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 패션기업의 지적자본을 파악함에 있어 선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 인적자본, 구조자본, 관계자본을 정의하고 이에 근거하여 이후 연구를 진행하고자 한다.

### 1) 인적자본

인적자본은 대부분의 지적자본 연구들에서 공통적으로 하나의 독립된 수준으로 간주되며, 지적자본 가운데 가장 핵심적인 역할을 하는 자본으로 인식되고 있으며, Wright et al. (2001)는 기업의 지속적인 경쟁우위가 이 인적자본에서 발생된다고 주장하였다. Edvinsson (1997)은 인적자본을 회사의 직원과 경영자들의 모든 개인적인 능력, 지식, 기술, 경험의 합이라고 하였으며, 이와 유사하게 Stewart (1997)도 인적자본은 고객에게 문제의 해법을 제공하는 데 요구되는 개인들의 능력이라 하였다. 또한 Brooking et al. (1998)은 인간 중심 자산은 조직체의 직원에 의해 구현되는 집단적 전문 기술, 창조적으로 문제를 해결하는 능력, 리더십, 기업 및 경영기술 등을 총망라하는 개념이라 제시하고 있다.

이처럼 조직 구성원 내에 내재된 지식이 인적자본이라는 견해에 대해서는 공통적이지만, 이러한 조직 구성원의 능력을 향상시키기 위해 실행되는 조직의 지원활동 역시 인적자본으로 간주해야 한다는 점에서는 의견이 분분하다. 그러나 최근 인사관리 연구 및 사회학 연구의 영향으로 구성원의 정서와 역량을 지원하고 증진시킬 수 있는 인적자원관리 활동이 핵심적인 인적자본임을 주장하는 연구들이 제시되고 있다. Mavrincac & Siesfeld(1997)는 성과에 대한 보상제도나 교육 시스템 등의 인적자본지원 시스템을 인적자본축적을 위한 유용한 구성요소로 제시하고 있으며, Darnish Trade and Industry Development Council ([DTIDC], 1997)에서도 인적자본을 종업원의 능력 및 이를 관리

하는 경영시스템, 종업원 만족도로 측정하고 있다.

따라서 본 연구에서는 인적자본을 정의함에 있어 구성원의 능력을 향상시키기 위한 조직의 노력까지 포함하고자 한다. 인적자본은 조직구성원 개인과 관련된 특성으로, 조직 구성원이 소유한 개인적 특성 및 업무와 관련된 스킬과 능력의 집합이며, 또한 이러한 조직 구성원의 능력을 지원하는 조직의 인적자원관리 체제를 포함한 것을 인적자본이라 정의하고자 한다.

## 2) 구조자본

지적자본 중 구조자본은 조직 내 구성원을 제외한 가치 있는 모든 것이 포함될 수 있을 정도로 포괄적이고 광범위한 개념인 만큼(Edvinsson & Malone, 1997), 그 개념과 범위를 확실하게 정의 내리는 것은 어렵다. Petrash (1996)는 구조자본을 조직이 특정한 형태로 소유하고 있는 응집된 지식과 이러한 지식을 지원하기 위한 조직 기반 문화 및 지원 활동이라고 정의 내렸고, Edvinsson (1997)은 구성원들이 업무를 진행하는데 뒷받침하고 지지해주는 간접자본의 역할을 하는 것으로 직원들의 생산성을 지원하는 하드웨어, 소프트웨어, 데이터베이스, 조직구조, 특허, 등록상표 등 조직 능력의 합계라고 하였다. 이와 유사하게 Stewart(1997)는 구조자본을 시장요구를 만족시킬 수 있는 조직이 소유하고 있는 조직적 능력이라 하였으며, Brooking (1996)은 경영철학, 기업문화, 경영과정, 정보망 체계, 재정관계 등과 같은 요소들로 구조자본이 이루어져 있다고 하였다. 구조자본에 대한 여러 선행연구를 고찰한 Kang (2007)은 구조자본에서 측정하는 것은 크게 기업의 경영시스템, 정보 시스템, 데이터 베이스 등 조직의 기반 시설과 조직이 보유하고 있는 지적재산권으로 나눌 수 있다고 하였다.

따라서 본 연구에서 구조자본은 시장의 요구를 만족시키고 구성원들의 업무진행을 뒷받침하기 위해 조직차원에서 개발, 습득, 운영되는 조직적 역량과 이 결과 얻어진 조직이 보유하고 있는 무형의 지식자산을 아우르는 개념으로 정의하고자 한다.

## 3) 관계자본

과거의 기업 환경에서는 기업이 혁신을 주도해가면 고객은 이에 따라오는 수동적인 존재로 파악되었지만, 오늘날 많은 기업들은 고객이 기업의 생존에 있어 가장

핵심적인 요소라는 것을 인식하고 있으며, 이들에게 보다 만족할 수 있는 제품과 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다. 따라서 많은 연구에서 관계자본은 고객과의 관계에 초점이 집중되어왔지만(Edvinsson & Malone, 1997; Petrash, 1996), 최근에는 고객에서 범위를 넓혀 조직이 관계를 맺는 상대 주체가 누구인가에 따라 관계자본을 정의하기도 한다(Roos & Roos, 1997).

Kim et al. (2003)은 관계자본을 외부관계자로부터 획득한 가치와 관련된 요소, 외부 관계자와의 관계를 운영 조정하는 능력에 관한 내용을 포함한 개념으로 정의하였으며, 지적자본 연구에서 사용된 지표들을 조사한 Guthrie et al. (1999)와 Brennan (1999)에 따르면 관계자본 측정요소로는 일반적으로 브랜드, 고객, 고객 충성도, 유통구조, 비즈니스 협력체계, 우호적 계약관계 등이 채택되고 있다고 하였다.

특히 산업구조가 과거 수직적 통합구조에서 네트워크 경제로 변화함에 따라 기업이 상대해야 하는 대상은 단지 소비자에만 국한된 것이 아니라 비즈니스 파트너와의 관계도 중요한 요소로 부상하고 있으므로(Davita & Cassill, 2002), 본 연구에서 관계자본은 기업과 커뮤니케이션하고 상호 영향을 주고 받는 외부 주체들 즉, 협력업체, 고객 등과의 관계 속에서 조직이 획득하는 무형의 가치 및 이들 관계자와의 관계를 운영, 조정하는 능력으로 정의하고자 한다.

## III. 연구방법 및 절차

### 1. 연구방법의 선정

본 연구는 패션기업의 경쟁우위를 가져다 주는 무형자산인 지적자본에 관한 체계적인 틀이 존재하지 않는 상황에서, 기존 선행연구만을 참고하여 척도를 구성하거나 결과를 도출하기 어려울 것으로 판단되어 질적연구와 양적연구의 통합방법설계를 시도하였다. 통합방법설계는 Tashakkori and Teddlle (1998)의 질적/양적 통합연구방법 중 순차적 방법 Qual-Quan방법을 채택하였다. 이에 따라 우선 질적 조사방법으로 패션기업에 근무하는 업계전문가 대상 심층면접(in-depth interview)을 실시하여 지적자본의 구성요소와 하위개념들을 도출하였고, 여기에 추가적으로 양적 조사방법인 기업설문 조사를 실시하여 질적연구결과 밝혀진 지적자본 구성요소들을 확인하고 척도의 타당성을 검증하고자 하였다.

2. 질적연구방법: 심층면접조사

본 연구에서는 패션기업의 지적자본에 대해 충분히 이해하고 설명해 줄 수 있는 사람으로서 패션기업의 상품기획 전 과정에 대한 이해도가 높은 머천다이저와 디자이너(Yoo, 2000; Lee, 2004) 16명을 면접의 주 대상으로 하였다. 이들은 경력이 최저 7년 이상으로 기업의 디자인 실장, 기획팀장 등 패션기업의 기획업무과정 전반에 대해 풍부한 지식과 의사결정이 가능한 지위에 있는 사람들 이었다. 또한 패션기업의 지적자본은 모기업의 규모, 브랜드 복종 등에 따라 다양한 특성을 나타낼 것으로 판단하고, 다양한 패션기업의 지적자본에 대한 자료를 수집하기 위하여 기업규모, 복종, 조닝, 브랜드 전개방식, 매출 등에 있어 다양한 기업에서 종사하는 면접대상자가 포함될 수 있도록 노력하였다. 면접대상자와 그들이 근무하고 있는 기업에 대한 기본정보는 <Table 1>과 같다

면접방법은 Patton (1990)의 면접유형 중 면접지침법(interview guide approach)을 사용하였다. 이에 따라 미리 구조화된 질문지를 구성하여 질문하였으며, 질문과 응답을 하는 과정 중에서 응답 내용에 따라 궁금한 사항이 생기면 질문을 구체화시켜 다시 질문하고 응답하는 과정을 거쳤다. 본 연구의 지적자본 개념이 실무자들이 이해하기에 어려울 수 있기 때문에, 패션기업의 경쟁우위를 가져다 주는 자원과 역량, 즉 핵심역량을 중심으로 그 범위를 회사의 자금력이나 부동산보유 등 물적자산보다는 눈에 보이지 않지만 패션기업 성과에 큰 영향력을 가지는 무형자산으로 설명하여 면접을 진행하였다.

면접방법은 Patton(1990)의 면접유형 중 면접지침법(interview guide approach)을 사용하였다. 이에 따라 미리 구조화된 질문지를 구성하여 질문하였으며, 질문과 응답을 하는 과정 중에서 응답 내용에 따라 궁금한 사항이 생기면 질문을 구체화시켜 다시 질문하고 응답하는 과정을 거쳤다. 본 연구의 지적자본 개념이 실무자들이 이해하기에 어려울 수 있기 때문에, 패션기업의 경쟁우위를 가져다 주는 자원과 역량, 즉 핵심역량을 중심으로 그 범위를 회사의 자금력이나 부동산보유 등 물적자산보다는 눈에 보이지 않지만 패션기업 성과에 큰 영향력을 가지는 무형자산으로 설명하여 면접을 진행하였다.

표 1. 면접대상자 및 소속기업특성

Table 1. Characteristics of Interviewees and Companies

Company		interviewee	
Brand	Category	Career	Occupation
B	Casual	10y	MD
N	Sports	8y	MD
R	Woman	10y	Designer
G	Woman	9y	Designer
K	Woman	12y	MD
M	Casual	11y	MD
C	Man	20y	Designer
O	Woman	7y	MD
I	Man	13y	MD
L	Acc.	9y	MD
T	Woman	14y	MD
V	Woman	8y	Designer
H	Woman	9y	Designer
E	Woman	9y	Designer
F	Woman	7y	MD
S	Woman	8y	MD

면접내용은 업계에서의 총 근무경력 및 현재 브랜드의 근무경력 등 피면접자의 일반적 특성들을 시작으로 하여 현재 브랜드가 처한 대외적, 대내적 상황에 대하여 구체적으로 질문하였고, Porter(1985)의 가치사슬기법을 이용하여 패션브랜드의 전체 업무진행흐름이 도식화되어 있는 업무 프로세스를 제시하고 각 단계별로 일어나는 업무에 대하여 구체적으로 질문하였다. 이 과정에서 일반적인 패션브랜드의 업무진행과 차이를 보이거나 특이한 부분이 있으면 좀 더 자세하게 설명해 줄 것을 요구하여, 자연스럽게 소속 브랜드의 자원과 역량에 대한 내용이 도출되도록 하였다.

면접은 2008년 12월부터 2009년 2월까지 진행되었으며, 장소는 응답자의 회사 상담실이나 사무실과 같이 조용하고 면접 도중 면접을 방해하는 요소가 적은 곳에서 이루어졌다. 면접시간은 60분에서 90분 정도 소요되었고, 면접중의 대화내용은 양해를 구하고 녹음하였으며, 연구 이외의 목적으로 사용되지 않을 것을 강조하여 최대한 솔직하고 편안하게 응답할 수 있게 하였다. 그리고 응답에 대해 불충분한 부분을 보완하기 위하여 추가적으로 전화인터뷰를 실시하였다.

자료분석은 Tompson (1997)의 4단계 질적자료 분석방법을 이용하여 패션기업의 핵심역량이 될 수 있는

지적자본 하위개념들 42개를 뽑아내었다. 그리고 이 요소들을 그 의미에 있어 유사한 개념끼리 묶고 정리하여 상위개념으로 체계화한 뒤, 이론적 고찰결과에 따라 지적자본의 세 가지 차원인 인적자본, 구조자본, 관계자본으로 범주화하였다.

전체 분석과정에는 연구자의 주관적 판단을 보완하고 연구의 신뢰성을 높이기 위해 패션기업 근무경험이 5년 이상인 연구원 5명이 참여하였으며, 연구원 각자에게 지적자본에 대한 개념 및 인적자본, 구조자본, 관계자본에 대한 정의와 함께 추출된 하위개념과 구성요소들을 보내준 뒤 분류하게 하였다. 그 결과 연구자 및 연구원들간 분류 일치도는 82.7%로 나타났다. 그리고 일주일 뒤에 모두 모여 토론과 자료 재검토를 통하여 지적자본 구성요소들의 최종 범주를 결정하였다.

### 3. 양적연구방법: 설문조사

설문조사를 위하여 질적연구결과 도출된 패션기업의 지적자본 구성요소와 하위개념을 중심으로 선행연구(Edvinsson & Malone, 1997; Hitt & Ireland, 1985; Moon, 2007; Shin, 2002 etc.) 근거하여 세부문항을 구성하였다. 이 외에도 질적연구결과 도출된 내용에 근거하여 연구자가 개발한 문항을 척도에 추가하였다. 작성된 설문지는 2009년 4월 패션기업에 근무하는 실무자 5명을 대상으로 하여 검토 받았고, 문항 내용, 문항 길이, 내용의 모호성 등 지적된 일부 문항을 수정하여 최종 설문지를 완성하였으며, 응답자의 일반적 특성, 지적자본 보유도, 기업 일반적 특성 총 3개 부분 53문항으로 구성되었다. 문항들은 선다형과 5점 리커트 척도를 이용하여 측정되었다.

연구대상 패션기업은 2008/2009 한국패션 브랜드연감에 등재된 국내 브랜드를 대상으로 하였으며, 모든 브랜드를 매출순위로 나열한 후 중앙값(median)인 50억 이 넘는 브랜드를 설문조사대상으로 하였다. 50억 이상 브랜드로 한정된 이유는 본 연구가 패션기업의 지적자본을 규명하고자 하므로, 매출규모가 작은 기업의 경우 지적자본 자체가 제대로 구축되어 있지 않은 경우가 많기 때문이다. 한국패션브랜드연감은 1997년 이래 연간으로 어패럴뉴스사에서 발행되어 온 것으로 2차 자료임에도 불구하고 그 정보수집 방법에 있어 상당한 신뢰도를 가진다고 판단되어(Kim, 2007) 본 연구의 샘플링틀(sampling frame)로 이용되었다.

본 연구가 패션업체의 전반적인 업무 프로세스와 경영상황을 파악하고 있어야 정확하게 응답할 수 있기 때문에, 설문대상자는 자신의 업무에서 전문가적 실력을 발휘하기 시작하는 근속년수가 5년 이상인(Lee et al., 2006) 대리, 과장 및 각 부서 팀장으로 하였다. 자료의 배포 및 수집기간은 2009년 5월에서 6월 사이에 이루어졌고, 해당기업에 전화로 설문조사 참여여부를 문의한 뒤 허락하는 대상자를 직접 방문하여 설문지에 대하여 구체적으로 설명하고 작성하도록 한 뒤 직접 수거하였다. 이와 같은 면접조사법(interview survey)을 통하여 총 124개의 브랜드를 대상으로 설문지가 수거되었으며, 이 중 결측값이 있거나 불성실하게 응답된 설문지는 분석에서 제외하여 총 121부가 통계처리에 사용되었다. 자료의 분석은 패션기업의 지적자본 개념구조를 확인하기 위하여 확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다.

## IV. 결과 및 논의

### 1. 패션기업의 지적자본 개념구조와 구성요소

#### 1) 패션기업의 인적자본 개념구조와 구성요소

인적자본이란 조직구성원 개인과 관련된 특성으로 업무와 관련된 능력 등 조직 구성원 내에 내재된 지식 집합이며 또한 이러한 조직 구성원의 능력을 지원하는 행위중심의 체계이다(Edvinsson & Malone, 1997). 선행연구에 따르면 인적 자본의 구성요소는 크게 두 가지로 개인과 관련된 특성과 이련 구성원의 능력을 지원하는 조직의 인적자원관리력으로 나뉘어진다. 심층면접 결과 역시 최고경영자를 포함한 구성원의 능력과 이를 지원하는 조직의 인적자원관리역량에 대해 언급되었다.

#### (1) 최고경영자

Kim (2008)은 성인여성 의류제조업체를 대상으로 심층면접을 진행한 그의 연구에서 패션기업의 성과에 영향을 미치는 주요 요인을 파악한 결과 환경과 패션기업의 전략과 함께 최고경영자가 기업성과에 큰 영향을 주고 있다고 하였다. 그리고 소규모 의류소매업체의 경영실패 원인에 대한 정성분석을 실시한 Hwang (2004) 역시 실패극복방안으로 경영자의 전문지식, 산업흐름에 대한 통찰력, 경영 노하우, 열정 등을 제시하였다. 본 연구 역시 패션기업의 무형자산인 지적자본으로서 최고경

영자에 대한 내용은 기업 특성과 상관없이 대부분의 기업에서 언급되었다.

“단기적으로 매출이 안나오면 다른 브랜드와 달리 우리 사장님은 그렇게 급하게 생각하지 않으셔.. 장기적으로 전체적으로 다같이 보시지. 여기 런칭 전에도 패션쪽 일을 20년간 해오셨거든. 노하우가 있으시지” (브랜드B)  
 “사장님이 워낙 빨리 패션시장을 읽으시기 때문에..” (브랜드F)  
 “저희가 처음에 2주 기획을 시작할 때 가장 큰 힘은 최고경영자의 의지와 리더십이었어요. 안된다고 반대하는 사람들이 있었지만 밀어부치셨죠” (브랜드R)

이처럼 최고 경영자가 패션산업에 대한 높은 이해력과 통찰력을 가지고 큰 방향을 제시하는 것이 최고경영자의 능력 중 중요한 요소로 언급되었으며, 일을 추진하는 강력한 리더십 또한 중요한 능력으로 언급되었다. 패션산업은 개인을 포함한 중소기업이 전체의 91% 이상을 차지하고 있는 중소기업 중심의 산업이어서 (Park et al., 2003), 의사결정단계가 짧고 최고경영자가 실무에 직접 관여하는 경우가 많다. 그리고 이러한 최고경영자의 실무참여는 기업의 성과에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났으며, 제시된 사례에서 살펴볼 수 있듯이 심층면접을 진행하면서 대부분의 응답자들의 말투에서 그들의 최고경영자에 대한 존경과 신뢰를 느낄 수 있었다. 따라서 패션기업의 인적자본 중 최고경영자에 대한 내용은 최고경영자의 경연노하우와 리더십, 패션산업에 대한 이해, 최고경영자에 대한 구성원의 신뢰감으로 정리되었다.

## (2) 인적자원관리력

인적자원관리력은 구성원들이 자발적으로 조직 목적달성에 적극적으로 기여하도록 하는 제도 및 기법의 체계라고 정의된다 (Ivancevich, 1995). 즉 조직 구성원들의 능력을 증진하여 조직의 목적을 달성하도록 하는 투자적 성격의 선행요인이다. 심층면접 결과 패션기업의 인적자원관리활동으로 인재양성을 위한 교육 및 성과관리시스템, 우수한 인재선발 등에 대한 내용이 언급되었다.

“일주일에 한번씩 업무시간 쪼개서 영어를 가르치고 있어. 기획부서는 마케팅을 가르쳐, 교육을 시키는

거지. 단기간 교육시킨다고 되는게 아니잖아? 회사에서 장기적으로 보고 투자하고 있지” (브랜드B) “우리는 일은 많은 편이지만 그 대신 연봉이 높은 편이어서... 그러다 보니 저희가 성과를 평가하는 시스템이 체계적으로 잘 되어 있어요” (브랜드R)

대부분의 응답자들이 인적자원의 중요성을 언급하면서 구성원의 능력을 향상시키기 위해 교육이 필요함을 강조하였고, 이러한 교육지원에 대한 기업의 긍정적인 태도와 투자가 그 기업의 미래로 이어질 것이라고 하였다. 통상적으로 과중한 업무가 주어지는 패션업계의 특성상 업무에 대한 적절한 보상은 구성원의 능력을 고양시키는 중요한 요인이라고 하면서 성과를 공정하게 측정할 수 있는 체계적인 성과평가시스템의 구축 역시 중요한 인적자원관리 역량으로 언급되었다. 또한 인재선발에 대한 자사의 문제점을 지적하는 브랜드N의 사례에서 패션산업에 맞는 인재선발시스템의 중요성을 강조하고 있었다. 이상에서와 같이 패션기업의 인적자본 중 인적자원관리력에 대한 내용은 교육프로그램과 교육지원에 대한 기업의 태도, 인재선발시스템, 체계적인 성과평가시스템으로 정리되었다.

## (3) 구성원

심층면접결과 대다수의 지적자본에 대한 연구결과와 마찬가지로 구성원과 관련된 인적자본의 중요성이 강조되었다. 구성원의 능력은 크게 두 가지로 나누어서 언급되고 있었는데, 하나는 구성원의 실무적인 능력에 대한 내용이었고, 다른 하나는 구성원의 정서적 상태에 대한 내용이었다.

“최소의 인원으로 최대의 효과를 내야 하는 것이 조직인데 아무리 시스템이나 인프라를 잘 갖춰봐도 결국은 그 일을 하는 건 사람이거든요” (브랜드M) “사람이 바뀌면 레퍼런스들이 사라지잖아. 그 자료들을 회사가 다 가지고 있지 못하거든. 그만큼 사람이 바뀌면, 잘하면 현상유지고 보통은 손해지” (브랜드D) “저희는 디자이너 들끼리 관계가 좋아요. 서로 믿고, 조금 힘들더라도 서로 도와주고...” (브랜드H) “저희는 계속 일을 하다보면 자신의 경력과 상관없이 더 높은 수준의 일을 할 수 있어요. 스스로 자기 일에 자부심을 가지게 되요” (브랜드M) “회사 매니아들이라고 해야 하나? 직원들의 애사심이

### 너무너무 높아” (브랜드C)

선행연구에서 인적자본의 대표적인 구성요소로 언급한 실무자의 업무능숙도는 패션기업을 그 대상으로 한 경우에도 역시 중요한 요소로 언급되었으며, 구성원의 낮은 이직률 또한 중요한 요소인 것을 알 수 있었다. 그리고 구성원의 정서적 상태로는 동료들간 관계만족도, 일에 대한 자부심, 애사심 등이 업무를 진행하는데 있어 중요한 부분인 것으로 언급되었다. 이는 개인의 심리적 요소가 중요한 인적자본의 구성요소임을 주장한 선행연구들과(Duelwicz & Herbert, 1999) 그 맥을 같이 한다. 이상의 심층면접 결과 패션기업의 인적자본의 구성요소로는 최고경영자, 인적자원관리력, 구성원으로 정리되었다.

#### 2) 패션기업의 구조자본 개념구조와 구성요소

지적자본 연구에서 구조자본은 조직이 특정한 형태로 소유하고 있는 응집된 지식과 이러한 지식을 지원하기 위한 조직 기반 문화와 지원 활동으로 구성된 자본으로 정의할 수 있으며(Petrash, 1996), 이는 인적자본을 뒷받침하고 지지해주는 간접자본의 역할을 한다(Edvinsson, 1997).

이러한 개념에 기반하여 심층면접결과 나타난 패션기업의 구조자본을 살펴본 결과 크게 두 가지로 범주화 나누어 정리되었으며, 하나는 조직이 소유하고 있는 지식적인 측면의 조직역량이고, 또 하나는 이러한 조직의 활동이 효율적으로 이뤄질 수 있도록 뒷받침하기 위해 패션기업이 갖춰야 할 지원측면의 자원이었다. 조직역량을 뒷받침해주는 조직측면의 지원자원으로는 조직문화와 정보관리력이 중요한 요소로 언급되었으며, 패션기업이 소유하고 있는 지식적인 측면의 조직역량으로는 제품개발과 관련된 포괄적 의미의 상품 기획력과 제품 혁신력에 대한 내용이 가장 많이 언급되었다.

##### (1) 조직문화

조직문화는 조직을 구성하는 모든 사람들이 공통적으로 지니고 있는 가치관과 신념, 이념, 관습, 지식과 기술 등을 총칭하는 것으로 개념적 범위가 매우 넓다(Smircich, 1983). 심층면접결과 패션기업의 조직문화로 자사만의 독특한 기업문화와 자율적이며, 빠른 의사결정과정 및 유연한 조직구조 등이 언급되었다.

“지금 우리만의 기업문화가 많이 와해되고 있는 시점이야. 더 지켜봐야겠지만 아무리 시스템이 강해지더라도 그걸 대신하긴 힘들지 않을까?” (브랜드C) “불륜화가 되다 보면 덩치가 커지니까 굉장히 느리게 흘러가죠. 정책하나 결정하는데도 어렵고. 그런데 우리 조직은 정말 빨라요” (브랜드D) “저희 조직은 유동성이 있어요. 언제 이 사람 저리 갈지 이리 갈지 몰라요. 멀티플레이어를 만드는 거죠” (브랜드G)

오래된 모기업을 가진 브랜드들을 중심으로 기업문화에 대한 내용이 많이 언급되었으며, 실무자들은 이러한 기업문화가 대기업의 탄탄한 업무지원시스템으로도 대체되기 힘든 것이라고 생각하고 있었다. 그리고 여러 사례에서와 같이 패션기업의 조직문화 중 특징적인 것이 자율적 의사결정과 유연한 조직구조를 가졌다는 것이다. 이는 패션상품이 시즌별로 신제품이 출시되어 일반소비자에 비해 제품수명주기가 짧은 특성을 가지기 때문에 패션기업의 대표적 특징으로 짧은 의사결정과정을 들 수 있으며(Rhee, 1999), 심층면접결과 역시 이러한 부분이 확인되었다. 이상과 같이 패션기업의 조직문화는 기업문화, 짧은 의사결정, 자율적 직무의사결정, 유연한 조직구조로 정리해 볼 수 있었다.

##### (2) 정보관리력

최근 여러 사회적 요인으로 제품수명주기는 더욱더 짧아지고 있으며, 패션산업은 더 변화지향적으로 변화하고 있어 신속하고 정확한 정보의 분석과 예측은 더 중요해지고 있는 추세이다(Seo et al., 2006). 또한 이러한 정보력을 뒷받침해주는 정보인프라구축은 최근 조직 내에서 전략적 역할을 수행하는 것으로 나타났다(Gurbaxani & Whang, 1991). 본 연구에서도 역시 정보관리능력은 중요한 패션기업의 구조자본 구성요소로 나타났다.

“정보수집은 많이 하고 있어. 각 패션정보사들이 와서 브리핑도 하고, 정보지도 정말 많이 받아봐” (브랜드B) “저희는 꾸준히 시장조사를 해요. 고객들을 만나죠. 크게는 3년마다 한번씩은 갤럽조사를 하고, 소비자들이 말하는 것을 우리창 너머에서 보고 그런 것 있죠? FGI? 그걸 일년에 한 번씩 꾸준히 해요. 디자이너들은 현장에 일주일에



한번씩 나가서 매장 매니저들에게 듣고...” (브랜드R)

패션기업의 정보관리력으로 첫째, 새로운 새로운 시장정보 수집하는 능력이 언급되었다. 여기서 시장정보라는 것은 패션 트렌드 정보 외 목표시장에 대한 소비자 정보 등 다양한 종류의 정보를 포함하였으며, 이러한 정보를 얻기 위해 패션기업들은 소비자 정량조사, 소비자 정성조사, 시장조사, 패션정보사 이용 등 주기적으로 다양한 노력을 기울이고 있었다. 둘째, 체계적 정보관리능력에 대한 중요성이 언급되었다. 일반적으로 조직내 패션정보실이라는 부서를 두고 정보를 수집 및 분석하여 전자적으로 정보를 공유하는 방법이 주로 이용되고 있었다. 셋째, 정보관리시스템 구축과 관련하여 사내 인트라넷(intranet)이 언급되었다. 이러한 정보관리력은 특히 유행정보가 중요한 여성복을 중심으로 더 중요하게 언급되고 있었다.

### (3) 상품기획력

구조자본은 업무처리 과정에서 축적된 조직의 지식 자산으로 프로세스(process) 관리력에 대해 강조하고 있다(Moon, 2007). 구조자본에서 프로세스 관리력은 다양한 의미로 해석되나 본 연구에서 프로세스의 의미는 Garvin(1998)의 네 가지 프로세스(업무, 경영, 행위, 변화) 유형 중 업무프로세스로 한정하였다. 이는 제품이 생산되어나올 때까지의 단위 업무 절차에 관련된 프로세스이다. 심층면접 진행시 프로세스 관리력은 패션기업내 이뤄지는 주요업무를 중심으로 파악되었으며, 그 결과 상품기획 프로세스에 대한 내용이 주를 이루었다. 언급된 내용에 따라 상품기획력을 정리해보면 다음과 같다.

“다음 시즌에 히트상품을 예측하는 거지. 그걸 골라내서 얼마만큼의 수량으로 생산할 것인가? 이게 다음 시즌의 성과를 좌우하지. 핵심은 (제품)구성력이라고 할 수 있는데. 구성력은 디자인 구성력, 소재 구성력, 가격 구성력. 이 모든 것이 합쳐져야 해” (브랜드C) “요즘은 스피드가 중요하고 그 스피드를 받쳐주는 빠른 프로세스? 시스템? 그게 중요한 것 같아요. 왜냐하면 입고 타이밍은 굉장히 중요해요. 이 타이밍을 맞춰줄 수 있는 기획시스템이 관건이죠. 그래서 저희가 월기획에서 주 기획으로 바꿨어요.” (브랜드R) “생산팀 안에 글로벌 소

싱팀이라 부서가 있는데, 그 안에서 생산을 (관리)하시는 분들과 원단을 소싱하시는 분들로 나누어 지거든요. 제가 보기에는 글로벌 소싱력? 이것은 정말 다른 브랜드가 따라오기 힘들다고 생각해요. 애초에 국내에서 진행하는 것과는 가격 면에서 경쟁이 되지 않는 거죠” (브랜드E)

상품기획프로세스 중에서 패션기업에 경쟁우위를 가져다 주는 조직역량으로 디자인 적중력, 체계적인 제품 구성 기획능력이 중요하게 언급되었다. 그리고 빠르게 변하는 소비자 욕구를 충족시키기 위해 신속한 제품 기획과 빠른 제품공급에 대한 능력도 중요하게 나타났다. 특히 이는 트렌드가 빠르게 변하는 여성복을 중심으로 많이 언급되었으며, 이를 위하여 조직내 주(week) 단위 기획시스템 구축이 핵심적 역할을 하는 것을 알 수 있었다. 또한 소수 고가 여성복 브랜드를 제외하고 원가 경쟁력이 중요한 대부분의 브랜드에서 글로벌 소싱력의 중요성을 강조하였다. 글로벌 소싱력은 해외소싱이라는 용어와 함께 쓰이고 있었으며, 크게 원자재 구매부분과 생산부분으로 나누어졌다. 이상의 상품기획력과 관련된 내용을 정리해보면, 디자인 적중력, 제품구성 기획력, 신속한 제품 기획력, 빠른 제품 공급력, 글로벌 소싱력이었다.

### (4) 제품 혁신력

혁신 및 변화와 관련된 패션기업의 구조자본으로 제품 혁신력의 구성요소는 크게 두 가지 차원에서 이해될 수 있다. 하나는 매 시즌 새로이 출시되는 제품의 혁신과 관련된 부분이며, 또 하나는 제품의 기능과 관련된 기술적 혁신이다. 이에 대한 면접내용을 정리해 보면 다음과 같다.

“얼마 전에 저희가 다른 기업들에 비해 잘하고 있는 것이 무엇인지 조사했었어요. 그랬더니 가장 큰 경쟁력이 시장을 선도해가는 디자인력, 독창적 디자인의 제품이더라고요.” (브랜드S) “아웃도어라는 것 자체가 기능을 기반으로 하고 있잖아요. 소재이든 가공이든 의복설계든 무엇이든 간에 제품의 기능이 성패를 좌우하죠. 그런 부분과 관련된 기술력이 큰 강점이라고 생각해요” (브랜드N)

디자인 혁신은 주로 여성복 브랜드들을 중심으로 많이 언급되었으며, 동종업계 내 디자인 선도, 독창적 디자인력 등의 내용으로 나타났다. 다음으로 혁신적 기술을 통한 제품 혁신은 스포츠복 브랜드들을 중심으로 언급되었다. 일반 제조업에서는 혁신력은 특허 수, 저작권, 특허된 기술 등으로 측정되는 것이나 매 시즌 많은 신제품이 생산되고, 특허나 기술이라고 정의될 수 있는 부분이 적은 패션기업의 특성상 특허나 저작권보다는, 자사만이 가지는 특허된 아이템 및 자 브랜드만이 가지는 특정제품 생산 기술을 여기에 해당되는 것으로 정리하였다. 이상의 분석결과 패션기업의 구조자본의 구성요소로 조직문화, 정보관리력, 상품기획력, 제품 혁신력이 확인되었다.

### 3) 패션기업의 관계자본 개념구조와 구성요소

관계자본이란 기업과 상호 영향을 주고 받는 외부 주체들과 관계 속에서 발생하는 무형의 가치로, 시장에서의 기업이 경쟁우위를 누리게 하는 고객과의 원활하고 유기적인 관계, 고객만족, 이를 지원하는 조직의 마케팅 활동, 관계관리활동 등을 통칭하는 개념이다(Guthrie & Petty, 1999). 본 연구 결과 선행연구에서의 개념들이 확인되었으며, 이는 협력업체와 고객을 포함한 외부 관계자와의 관계 속에서 획득된 가치인 외적 관계자본과 이 관계를 운영, 조정하는 기업의 내부 역량에 관한 내용 두 가지로 나뉘어졌다.

#### (1) 관계관리력

관계관리는 크게 내부관계관리와 외부관계관리로 나누어지는 것으로 나타났으며, 이에 대한 서술사례는 다음과 같다.

“우리는 디자인 팀 내에도 복종이 많아. 복종간에도 협력이 잘 이루어지고 한 복종 안에서도 서로 협력이 되어야... 내부적인 교류? 그것이 잘 이루어져야지 시너지 효과를 내서 전체가 잘 될 수 있어” (브랜드B) “저희가 RMS 라는 시스템이 있는데, 업무를 진행하면서 커뮤니케이션은 메신저를 이용하고 모든 직원들이 그걸 통해서 이야기를 해요. 중국과도요. 그 프로그램을 공유하고 있는 거죠” (브랜드G) “증거는 상품의 질이 굉장히 중요해요. 협력업체를 무작위로 하면 퀄리티를 잡을 수가 없어요. 그들과 오래 지속된 파트너십이 큰 강점이죠. 그 업체들은 거의 자사공장이라고 생각을 해도 될 것 같아요.” (브랜드R)

내부관계관리로는 부서내부 및 부서간 협조가 업무 진행에 매우 중요한 역할을 하고 있다고 언급하였으며, 이를 지원할 수 있는 커뮤니케이션 시스템구축이 필요함을 지적하였다. 그리고 대부분 생산을 기업외부에서 아웃소싱하는 패션기업의 특성상 외부 협력업체와의 지속적인 파트너십 관리가 매우 중요함을 알 수 있었다. 이렇게 오래된 협력업체와의 끈끈한 유대감과 파트너십은 제품의 품질을 안정적으로 유지시켜주며, 이들은 자사의 내부 부서와 같은 역할을 해주는 것으로 언급되었다. 이상의 분석결과를 바탕으로 패션기업의 관계 관리력은 부서내 업무협조, 부서간 업무 협조, 내부 커뮤니케이션 시스템 구축 및 외부 협력업체와의 파트너십 관리력으로 정리되었다.

#### (2) 마케팅력

마케팅이라는 개념은 상당히 광범위한 개념이다. 하지만 본 연구에서 마케팅이란 고객가치를 증진시키기 위한 기업의 활동(Kotler, 1977)으로, 단순히 마케팅믹스를 얼마나 효과적으로 활용하느냐를 넘어서 전체 기업 비전과 목표와 연계된 일관성 있는 마케팅 전략을 수립하여 시장에서의 고객을 관리하는 총체적인 관리활동을 의미한다(Yoon & Kang, 2005). 면접결과 패션기업의 마케팅력과 관련하여 다음과 같이 서술되었다.

“통합적인 브랜드 관리를 예전에는 하려고 시도를 해왔는데 잘 안되다가 한 2년됐나? 그때부터 제대로 된 거지 지금의 L은 그게 결정적이었던 거 같아. 가장 크게 영향을 미치는 것이 제품 자체이긴 하지만 마케팅력도 상당한 영향을 미치고 특히, 매장 디스플레이가 매출에 직접적으로 영향을 미쳐. 소비자와 직접 커뮤니케이션을 하는 부분이니까” (브랜드D) “저희는 광고, 홍보, 마케팅력? 압튼 그게 매우 뛰어나요. 잡지 광고 같은 것을 봐도 정말 제대로 브랜드 이미지를 전달하죠” (브랜드V)

고객과의 효율적인 관계관리를 위한 패션기업 마케팅력으로 광고, 홍보 및 매장 디스플레이 관리 등 협의의 마케팅 활동들이 언급되었으며, 대다수의 응답자들이 장기적인 측면에서 고객자산을 관리하기 위해서는 전사적인 통합 브랜드 마케팅 활동이 필요하다고 강조하였다. 이외에도 글로벌 브랜드들과 경쟁해야 하는 현 상황에서 살아남기 위해서는 글로벌 마케팅력의 중요성

이 언급되었다.

(3) 고객자산

패션기업의 고객자산에 대한 내용은 크게 두 가지로 나누어 언급되고 있었다. 하나는 브랜드가 가진 이미지, 브랜드 인지도, 확고한 브랜드 아이덴티티 등 브랜드 자산에 대한 내용이며, 또 하나는 소비자가 브랜드에 대해 가지는 충성도, 품질 및 가격에 대한 신뢰도 등 소비자 만족에 대한 내용이었다.

“남성정장은 대기업이 장악하고 있는 이유가 브랜드 이미지가 좌지우지하기 때문이죠.” (브랜드) “우리의 강점은 고유한 브랜드 이미지가 있다는 것. 아무리 컨셉과 트렌드가 변해도 디자인만 딱 봐도 이걸 K 옷이구나 그렇게 느낄 수 있는 그런 것이 아닐까요?” (브랜드)  
 “우리는 50%가 부동산, 단골고객이라고 보면 되요. 그들이 우리를 선택하는 이유는 우리 브랜드에 대한 믿음과 AS 뒤 그런 거예요.” (브랜드)

패션상품은 대부분의 소비재와 달리 구매시 사회심리적 효용이 중요하게 작용하여, 브랜드 명성과 이미지, 특이함 등이 매우 중요하다(Seo et al., 2006). 분석결과 역시 모든 기업에서 패션기업의 성과에 직접적인 영향을 주는 중요한 요소로 브랜드 이미지, 브랜드 아이덴티티, 브랜드 인지도 등에 대한 내용이 언급되었고, 브랜드 아이덴티티에 대한 부분은 소비자에게 차별적인

이미지를 추구하는 여성복을 중심으로 많이 언급되었다.

또한 기업과의 오랜 관계를 통해 형성된 소비자 신뢰는 시간이 지나감에 따라 충성도로 바뀌며, 이는 직접적으로 패션기업 성과에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이상과 같이 패션기업의 관계자본의 구성요소는 관계관리력, 마케팅력, 고객자산으로 정리되었다.

지금까지 정리된 패션기업의 지적자본 구성개념인 인적자본, 구조자본, 관계자본의 구성요소와 각 구성요소의 하위 개념들을 하나로 정리해보면 <Fig. 1>과 같다. 질적조사 자료 분석결과 총 42개의 하위개념들이 추출되었으며, 이들을 대상으로 공통된 내용의 개념들끼리 묶어 총 10가지의 지적자본 구성요소가 정리되었다. 이는 최고 경영자, 인적자원관리력, 구성원, 조직문화, 정보관리력, 상품기획력, 제품혁신력, 관계관리력, 마케팅력, 고객자산이었다.

2. 패션기업의 지적자본 개념구조 확인

질적 조사방법을 통하여 밝혀진 패션기업 지적자본 구성개념인 인적자본, 구조자본, 관계자본 구성요소들의 구성체 타당성을 확인하기 위해 양적 조사방법을 통해 수집된 자료가 분석에 이용되었다. 구성체 타당성 검증 위해서는 일반적으로 수렴타당성과 판별타당성을 검증하는 다단계분석방법이 이용된다(Kerlinger, 1986).

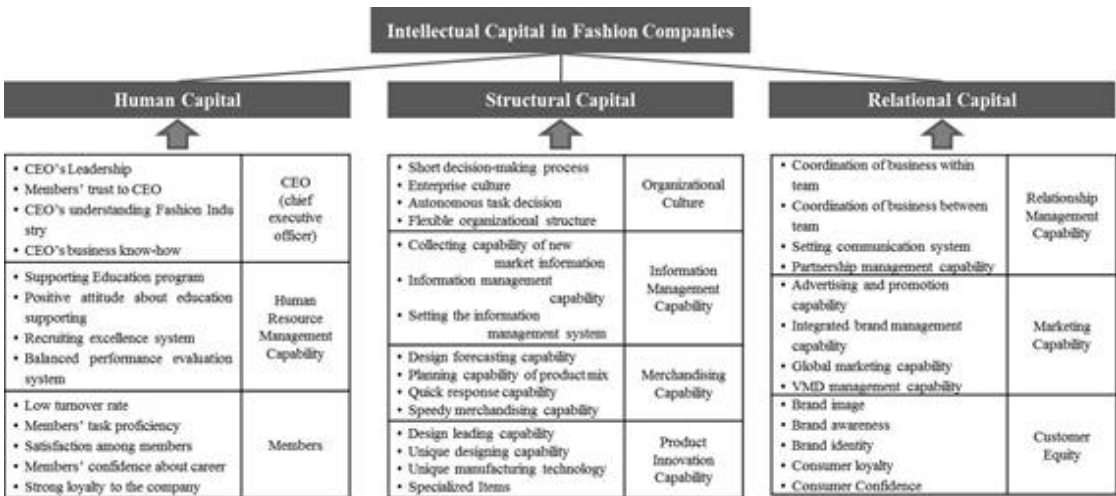


그림 1. 패션기업의 지적자본

Figure 1. Intellectual Capital in Fashion Companies

1) 패션기업의 인적자본 구성요소 확인

패션기업 인적자본의 수렴타당성 검증을 위해 측정 한 3개의 구성요소 총 13개 문항에 대하여 확인적 요인 분석을 실시하였으며, 각 구성요소들의 내적 일관성 파악을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다(<Table 2>) 수렴타당성 평가는 요인적재량과 표준오차의 검정으로 이루어지며, Bagozzi & Yi, (1988)에 따르면 요인적재량이 0.50이상이면  $t$ -value(비표준화 계수/표준오차)가 1.96이상이면 수렴타당성이 있다고 한다. 인적자본에 대한 확인적 요인분석결과 모델 적합도는 NC값이 1.14로 2이하이고, GFI와 CFI가 0.90 이상이며, SRMR과 RMSEA가 0.08이하인 것으로 나타나 주요 적합도 지수를 모두 만족시키고 있었다. 또한 모든 측정항목들의 요인 적재치는  $p < 0.001$  수준에서 모두 0.50이상의 부하량을 보이며  $t$ -value가 모두 1.96이상으로 적합함을 나타내고 있다. 따라서 인적자본의 측정항목들은 모두 수렴타당성이 있는 것으로 검증되었다.

2) 패션기업의 구조자본 구성요소 확인

패션기업 구조자본의 수렴타당성 검증을 위해 측정 한 4개 구성요소 총 16문항에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였고, 신뢰도 분석을 통해 내적 일관성을 살펴 보았다. 분석결과 상품기획력의 측정항목으로 투입되었던 '글로벌 소싱력'의 표준화된 계수값이 0.17( $t=1.69, p=0.091$ )로 너무 낮게 나타나, 이 문항

을 제외한 나머지 15문항에 대한 확인적 요인분석을 다시 실시하였다 (<Table 3>). 글로벌 소싱력의 경우 질적연구에서 중요하게 언급되었고, 현재 패션산업의 흐름을 고려하였을 때 중요한 구조자본의 한 요소임에는 틀림없다.

그러나 본 분석에서 제외된 이유는 글로벌 소싱력이 상품기획력의 다른 하위문항들과는 다른 생산관리력과 관련된 개념이기 때문으로 추측된다. 따라서 추후 연구에서는 글로벌 소싱력을 독립적인 구성요소로 추출하여 살펴볼 필요가 있을 것이다.

구조자본에 대한 확인적 요인분석결과 NC값은 1.282로 2미만으로 나타났으며, 모델 적합도는 GFI와 CFI가 모두 모두 0.90이상이고, RMR과 RMSEA가 모두 0.08이하인 것으로 나타나 대체적으로 주요 적합도 지수를 만족시키고 있었다. 그리고 <Table 3>에서 모든 측정항목들의 요인 적재치는  $p < 0.001$ 수준에서 모두 0.50이상의 부하량을 보이며  $t$  값이 모두 1.96이상으로 높게 나타나, 패션기업의 지적자본 중 구조자본의 측정항목들은 '글로벌 소싱력' 한 문항을 제외하고 각 측정치가 잠재변수의 개념을 잘 반영하고 있었다.

3) 패션기업의 관계자본 구성요소 확인

패션기업의 지적자본 중 관계자본의 구성개념을 확인하기 위하여 관계자본을 측정 한 3가지 구성개념 총 13문항에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였고, 신뢰도 치가 잠재변수의 개념을 잘 반영하고 있었다. 분석을 통해서 내적 일관성을 테스트하였다(<Table 4>)

표 2. 인적자본의 확인적 요인분석 결과

Table 2. Confirmatory factor analysis for human capital

Factor	Items	Std. loading	$t$ -value	Cronbach's $\alpha$	Model Fit
CEO (chief executive officer)	CEO's Leadership	.91	12.20***	0.89	$\chi^2=78.70$ df=69 NC=1.14 $p=.20$ GFI=.91 CFI=.99 SRMR=.07 RMSEA=.03
	Members' trust to CEO	.84	11.03***		
	CEO's understanding Fashion Industry	.68	8.34***		
	CEO's business know-how	.84	— <sup>a</sup>		
Human Resource Management Capability	Supporting Education program	.68	5.40***	0.79	
	Positive attitude about education	.97	5.46***		
	supporting Recruiting excellence system	.56	— <sup>a</sup>		
	Balanced performance evaluation system	.73	7.47***		
Members	Low turnover rate	.57	4.76***	0.74	
	Members' task proficiency	.55	4.64***		
	Satisfaction among members	.62	6.39***		
	Members' confidence about career	.83	— <sup>a</sup>		
	Strong loyalty to the company	.73	7.47***		

a: non-standardized factor loading was set to 1 \*\*\*:  $p < .000$

관계자본에 대한 확인적 요인분석결과 NC값은 1.21로 2.0보다 작게 나타났으며, GFI와 CFI 모두 0.90 이상이었고, SRMR과 RMSEA도 모두 0.05이하인 것으로 나타나 관계자본의 확인적 요인분석 모델은 주요 적합도 지수를 모두 만족시키고 있었다.

그리고 모든 측정항목들의 요인 적재치는  $p < 0.001$  수준에서 모두 0.5이상의 부하량을 보이고 있었으나 관계관리역량의 '외부업체와 지속적 파트너십 관리' 문항이 0.48로 0.50보다 낮은 요인 부하량을 가지는 것으로 나타났다. 이는 다른 세 문항이 내부관계관리에 대한 내용이고 이 문항만이 외부관계관리에 대한 문항이어서 개념간의 차이로 이러한 결과가 나타났으리라 유추해볼 수 있다. 그러나 질적연구 결과에서도 외부업체와의 지속적 파트너십 관리가 패션기업의 관계 관리역량에서 중요한 부분을 차지하는 것으로 언급되어 삭제하지 않고 분석에 포함하였다. 그 외 t 값은 모두 1.96이상으로 높게 나타나 관계자본의 측정항목들은 대체로 수렴타당성이 있는 것으로 검증되었다.

표 3. 구조자본의 확인적 요인분석 결과

Table 3. Confirmatory factor analysis for structural capital

Factor	Items	Std. loading	t-value	Cronbach's $\alpha$	Model Fit
Organizational Culture	Short decision-making process	.63	5.33***	0.77	$\chi^2=130.97$ $df=102$ $NC=1.28$ $p=.03$ $GFI=.90$ $CFI=.96$ $SRMR=.07$ $RMSEA=.05$
	Enterprise culture	.52	5.96***		
	Autonomous task decision	.63	— <sup>a</sup>		
	Flexible organizational structure	.77	6.04***		
Information Management Capability	Collecting capability of new market information	.65	5.88***	0.76	
	Information management capability	.66	— <sup>a</sup>		
	Setting the information management system	.82	6.60***		
Merchandising Capability	Design forecasting capability	.73	4.38***	0.71	
	Planning capability of product mix	.64	4.23***		
	Quick response capability	.80	7.47***		
	Speedy merchandising capability	.85	— <sup>a</sup>		
Product Innovation Capability	Design leading capability	.74	5.72***	0.77	
	Unique designing capability	.94	6.02***		
	Unique manufacturing technology	.53	— <sup>a</sup>		
	Specialized Items	.57	4.98***		

a: non-standardized factor loading was set to 1, \*\*\*:  $p < 0.000$

표 4. 관계자본의 확인적 요인분석 결과

Table 4. Confirmatory factor analysis for relational capital

Factor	Items	Std. loading	t-value	Cronbach's $\alpha$	Model Fit
Relationship Management Capability	Coordination of business within team	.69	6.57***	0.77	$\chi^2=67.48$ $df=56$ $NC=1.21$ $p=.14$ $GFI=.92$ $CFI=.98$ $SRMR=.04$ $RMSEA=.04$
	Coordination of business between team	.82	7.19***		
	Setting communication system	.73	— <sup>a</sup>		
	Partnership management capability	.48	4.65***		
Marketing Capability	Advertising and promotion capability	.79	6.95***	0.82	
	Integrated brand management capability	.81	7.03***		
	Global marketing capability	.65	— <sup>a</sup>		
Customer Equity	VMD management capability	.67	6.13***	0.81	
	Brand image	.69	6.91***		
	Brand awareness	.57	5.74***		
	Brand identity	.73	— <sup>a</sup>		
Consumer Loyalty	Consumer loyalty	.80	7.90***	0.81	
	Consumer Confidence	.65	6.56***		

a: non-standardized factor loading was set to 1, \*\*\*:  $p < 0.000$

4) 패션기업의 지적자본 구성요소 간 판별타당성 확인 이상의 확인적 요인분석 후 분산추출값(AVE: average variance extracted)을 이용하여 지적자본 구성개념 간 판별타당성을 검증하였다. 판별타당성이 유의하기 위해서는 분산추출값이 0.5 이상이 되어야 하며, 그 값이 다른 구성개념과의 상관관계수의 제곱 값보다 커야 한다(Lee & Lim, 2008). 패션기업의 지적 자본 구성요소에 대한 판별타당성 분석 결과, 앞서 언급한 바와 같이 인적자본, 구조자본, 관계자본의 구성요소들의 분산추출값은 모두 0.5이상으로 나타났으며, 이는 다른 구성요소와의 상관 관계 제곱값보다 더 높은 값을 보여주고 있어 구성개념간 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있었다.

## V. 결론

본 연구는 질적 연구와 양적 연구를 병행하여 아직 이론적 근거가 미약한 패션기업의 지적자본 개념 구조와 그 하위차원을 규명하였고, 실증적으로 그 척도의 타당성을 검증하였다. 위와 같은 연구를 통해 밝혀진 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 질적연구결과 패션기업의 지적자본 개념구조가 밝혀졌다. 패션기업의 지적자본은 선행연구에서와 마찬가지로 인적자본, 구조자본, 관계자본이 모두 확인되었으며, 인적자본은 최고경영자, 인적자원 관리력, 구성원의 총 3가지의 구성요소가 도출되었다. 구조자본은 조직문화, 정보 관리력, 상품 기획력, 제품 혁신력 총 4가지 구성요소가 도출되었으며, 관계자본은 관계관리력, 마케팅력, 고객자산 총 3개의 구성요소가 도출되었다. 둘째, 밝혀진 패션기업의 지적자본 개념구조를 확인하기 위해 양적으로 설문조사를 실시한 결과, 패션기업의 지적자본 중 구조자본의 ‘글로벌 소성력’ 한 문항을 제외하고 인적자본, 구조자본, 관계자본의 모든 구성요소들은 통계적으로 내적 일관성, 수렴 타당성, 판별타당성이 확보된 것을 알 수 있었다. 이러한 패션기업의 지적자본에 대한 개념구조를 밝힌 연구는 의류학 분야에서는 간과되었던 경영전략의 개념을 도입하여 지적자본에 대한 측정방법을 개발함으로써 학문적으로 이론적 체계를 확립하는데 기초를 제공했다는 것에 큰 의의가 있으며, 실무적으로는 지적자본 측정방법을 통하여 관리자의 성과향상을 위한 전략수립에 직접적인 도움을 줄 수 있을 것이라 사료된다.

다. 특히, 본 연구결과를 바탕으로 지적자본 내 구성요인, 기업성과, 경쟁전략과의 관계에 대한 포괄적 이해를 다룬 연구가 수행된다면 패션기업 경영성과와 관련된 통합전략 관리방안을 제시하는 큰 도움이 될 것이다.

이상의 연구결과를 바탕으로 본 연구의 한계점 및 후속 연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 패션기업의 지적자본 구성요소와 하위개념을 밝혀내는데 집중 하여, 각 구성요소간 관계를 살펴보는 못하였다. 그러나 Bontis (1998)이나 Kim et al. (2003) 등의 선행연구에서 보여주듯이 인적자본, 구조자본, 관계자본은 독립적인 평면 관계가 아니라 서로 유기적으로 관계를 맺어 기업 성과에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 후속연구에서는 지적자본 구성요소간 인과관계를 통하여 패션기업의 자원과 역량의 흐름을 밝혀낼 필요가 있을 것으로 판단된다. 둘째, 본 연구는 선행연구들에서(Yoo, 2003, Cho et al., 1994) 패션기업의 핵심역량이라고 지적한 상품기획력을 중심으로 패션기업의 지적자본을 구체적으로 파악하기 위하여, 질적연구와 양적연구 모두 기업내 상품기획실이 존재하는 내셔널 브랜드, 라이선스 브랜드, 디자이너 브랜드만을 대상으로 하였다. 하지만 최근 국내시장은 글로벌 브랜드의 진출로 직수입 해외브랜드 및 직진출 해외 브랜드가 증가하고 있는 추세이다. 따라서 이후 연구에서는 이들 브랜드까지 포함하여 그 기업들이 가진 지적자본을 추가적으로 파악할 필요가 있으리라 사료된다. 이러한 연구는 국내 토종 패션기업들이 글로벌 경쟁 하에서 어떻게 경쟁우위를 확보할 수 있는지 그 방안을 제시할 수 있을 것이다.

## References

- [1] Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- [2] Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- [3] Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: core assets for the third millennium enterprise*. London: Thomson Business Press.

- [4] Brooking, A., Board, P., & Jones, S. (1998). The predictive potential of intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 16(3), 115-125.
- [5] Cho, D. S., Lee, D. H., & Seo, D. H. (1994). Industrial classification by core competence. *Proceedings of Korean Academic Society of Business Administration*, spring conference, Korea, 81-99.
- [6] Choo, H. & Choi, M. (2007). A classifying model of Korean fashion brands for global strategy development. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 9(5), 516-527.
- [7] Danish Trade and Industry Development Council. (1997). *Intellectual capital accounts reporting and managing intellectual capital*, Denmark: DTIDC.
- [8] Davita, L. R., & Cassill, N. L. (2002). Strategic partnership in the domestic textile complex: Exploring suppliers' perspectives. *Clothing and Textile Research Journal*, 20(3), 156-166.
- [9] Dulewicz, V., & Herbert, P. (1999). Predicting advancement to senior management from competencies and personality data: a seven-year follow-up study. *British Journal of Management*, 10(1), 13-23.
- [10] Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York: Harper Collins Books.
- [11] Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long range Planning*, 30(3), 366-373.
- [12] Garvin, D. A. (1998). The processes of organization and management, *Sloan Management Review*, 33-50.
- [13] Gurbaxani, V., & Whang, S. (1991). The impact of information systems on organizations and markets. *Communications of the ACM*, 34(1), 59-73.
- [14] Guthrie J., Petty, R., Ferrier, F., & Wells, R. (1999). There is no accounting for intellectual capital in Australia: a review of annual reporting practices and the internal measurement of Intangible. *OECD international Symposium*.
- [15] Guthrie, J., & Petty, R. (1999). *Managing intellectual capital: from theory to practice*. *Australian CPA*, 69(7), 18-21.
- [16] Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273-293.
- [17] Hwang, Y. S. (2004). *The qualitative research on managerial failure in small retailers*. Unpublished doctoral dissertation, Kyungpook National University, Daegu.
- [18] Ivancevich, J. M. (1995). *Human resource management*, New York: Irwin Press.
- [19] Jang, S. J. (2005). *Strategic management in the age of global competition*. Seoul: Pakyoungsa.
- [20] Kang, S. M. (2007). *Intellectual capital and performance*. Paju: Korean Studies Information Co, Ltd.
- [21] Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research*, (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- [22] Kim, H. G. (2008). *The relationship between design and business performances*. Unpublished doctoral dissertation, Kookmin University, Seoul.
- [23] Kim, H. G., Kang, Y. S., & Jeong, S. H. (2003). The impact of intellectual capital on firm performance: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 35-54.
- [24] Kim, S. (2007). An exploratory study on the brand architecture and the in-house brand

- differentiation strategy of Korean apparel enterprise. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 31(4), 519–530.
- [25] Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness, *Harvard Business Review*, 67–75.
- [26] Lee, E., Seo, C., & Choi, B. (2006). An empirical study on the relationship between the components of intellectual capital. *Journal of Korean Academic of Human Resources Management*, 13(2), 135–154.
- [27] Lee, H. S., & Lim J. H. (2008). *Structural Equation Modeling with AMOS 6.0*. Seoul: Bobmunsa.
- [28] Lee, Y. (2004). Fashion and basic apparel goods in merchandising process(part1) - concept of fashion and basic apparel goods-. *Journal of the Society of Clothing and Textiles*, 28(2), 280–291.
- [29] Lev, B. (1996). *The boundaries of financial reporting and how to extend them*. CA: University of California at Berkeley.
- [30] Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington DC: Bookings Institution Press.
- [31] Marvrinac, M. & Siesfield, G. A. (1997). *Measures that matter: an exploratory investigation of investors' information needs and value properties*. CA: Ernst & Young Center for Business Innovation.
- [32] Moon, Y. J. & Kim, H. G. (2007). Towards an realistic framework for intellectual capital: conceptual classification and assessment of components. *Journal of Business Research*, 22(4), 379–409.
- [33] Moon, Y. J. (2007). *The effect of intellectual capital(IC) on organizational performance: the casual relationships between IC antecedents and IC consequences*. Unpublished doctoral dissertation, Ewha Woman' s University, Seoul.
- [34] Moore, M., & Fairhurst, A. (2003). Marketing capability and form performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(4), 386–397.
- [35] Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. 21–46.
- [36] Park, K., Kim, M., & Yoh, E. (2009). The effects of technological collaboration and innovation on company performance of textile and clothing companies. *Journal of the Korea Society for Clothing Industry*, 11(3), 383–389.
- [37] Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods (2nd ed)*. CA: Sage publications Inc.
- [38] Petrash, G. (1996). Dow' s journey to a competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(8), 365–373.
- [39] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- [40] Rhee, E. Y. (1999). *Fashion marketing*. Seoul: Kyomunsa.
- [41] Roos, G. & Roos, J. (1997), *Measuring your company' s intellectual performance*, *Long Range Planning*, 30(3), 413–426.
- [42] Seo, S. M., Hong, B. S., & Jin, B. H. (2006). *Fashion business*. Paju: Hyungseul
- [43] Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- [44] Sveiby, K. E. (1997). The intangible asset monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 73–97.
- [45] Tashakkori, A. & Teddle, C. (1998). *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. CA: Sage Publication
- [46] Teece, D. J. (1998). *Capturing value from*



- knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- [47] Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*, NY: McGraw-Hill.
- [48] Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- [49] Yoo, J. K. (2003). *The global strategy for infants & childrenswear brand-focused on the fashion outsourcing-*. Unpublished doctoral dissertation, Seoul Woman's University, Seoul.
- [50] Yoo, Y. S. (2000). The role of apparel merchandisers in Korea. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 24(7), 995-1003.
- [51] Yoon, S. J. & Kang, J. W. (2005). Validation of marketing performance model for service industries in Korea, *Services Marketing Quarterly*, 26(4), 57-76.
- [52] Youndt, M. A. (1998). *Human resource management systems, intellectual capital, and organizational performance*, Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University.