creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[UCI]I804:24011-200000266751

2018년 2월
석사학위논문

중소기업의 자체브랜드 구축에 영향을 미치는 선행요인에 관한 연구

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 권 호

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

중소기업의 자체브랜드 구축에 영향을 미치는 선행요인에 관한 연구

The Antecedents of Building on the Own Brand in Small-Medium Enterprises

2018년 2월

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 권 호

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

중소기업의 자체브랜드 구축에 영향을 미치는 선행요인에 관한 연구

지도교수 강 성 호

이 논문을 경영학 석사학위신청 논문으로 제출함

2017년 11월

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 권 호

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

김권호의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 김 종 호 인

위 원 조선대학교 교수 강 성 호 인

위 원 조선대학교 교수 박 종 철 인

2017年 12月

조선대학교 경영대학원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

ABSTRACT
제1장 서론 1
제1절 연구배경 및 목적 1
1. 연구배경 1
2. 연구목적 2
제2절 연구방법 및 구성 4
1. 연구범위 및 방법 4
2. 연구구성 4

제2장 이론적배경 6
제1절 중소기업과 브랜드 6
1. 중소 제조기업 현황 및 특징 6
2. 브랜드개념 및 효과 9
3. 중소기업의 브랜드 선행연구 10
제2절 이론적 고찰 13
1. 자원기반이론 13
2. 힘-의존이론 17

제3장 가설설정 및 연구모형 23
제1절 연구가설 23
1. 자원기반 관점에서 브랜드 구축에 미치는 영향 23
2. 힘-의존이론 관점에서 브랜드 구축에 미치는 영향 26
제2절 연구모형 28

제4장 연구방법 30

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제1절 표본과 자료수집과정 30
1. 표본과 자료수집과정 30
2. 표본의 특성 30
제2절 측정척도와 조작적 정의 35
1. 조작적 정의 35
2. 측정척도의 개발 35

제5장 연구결과 36
제1절 타당성과 신뢰성 검정 36
제2절 가설검정의 결과 38

제6장 결론 41
제1절 연구요약 41
제2절 연구시사점 및 연구의 한계 43

참고문헌 46

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표 목 차

[표 2-1] 중소제조업의 수출비중 ····· 7
[표 2-2] 광주광역시 주요업종별 중소 제조기업현황 ····· 8
[표 2-3] 기업자원의 예 ····· 14
[표 2-4] 모방불가능성의 조건 ····· 16
[표 2-5] VRIO분석 ····· 17
[표 2-6] 힘-의존 접근방법 ····· 18
[표 2-7] 힘의 균형화 방안 비교 ····· 20
[표 2-8] 리더십 스타일 내용 ····· 22
[표 3-1] 자원기반이론의 브랜드 경영조건 ····· 23
[표 4-1] 표본 기업의 특성 ····· 31
[표 4-2] 응답자의 특성 ····· 32
[표 4-3] 거래관계에 있는 대기업 ····· 32
[표 4-4] 브랜드 보유 중소기업 ····· 33
[표 4-5] 자체 브랜드 매출비중 ····· 33
[표 4-6] 자체 브랜드 개발을 위한 투자금액 ····· 33
[표 4-7] 자체 브랜드 전담조직 및 전담인력 ····· 34
[표 4-8] 자체 브랜드 판매 경로 ····· 34
[표 5-1] 확인적 요인분석의 결과 ····· 37
[표 5-2] 판별타당성 결과 ····· 37
[표 5-3] 위계적 로지스틱 회귀분석 결과 ····· 39
[표 5-4] 가설검정 결과 요약 ····· 40

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그 림 목 차

[그림 2-1] 소비자와 기업의 매개체로서 브랜드 ····· 10
[그림 2-2] VRIO 모델 ····· 15
[그림 2-3] 행사자의 힘에 대한 상대방의 인식에 따른 힘의 상대성 · 19
[그림 3-1] 연구모형 ····· 29

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

The Antecedents of Building on the Own Brand in Small-Medium Enterprises

Kim Kwon Ho
Advisor : Prof. Kang Sung Ho, Ph.D.
Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration, Chosun University

Developing and commercializing a brand is quite a challenge for small and medium-sized enterprises although brand management is increasingly expanding, and the importance of brand effect is being emphasized these days. Thus, the purpose of this study was to analyze the obstacles to brand building for small and medium-sized enterprises and to suggest the preceding factors influencing brand building based on resource-based theory and power-dependence theory.

For this study, a survey was conducted with 81 small and medium-sized enterprises located in Gwangju metropolitan city that are primary or secondary electronics subcontractors of conglomerates. Data collected from the survey were used in a hierarchical logistic regression analysis to verify the hypothesis formed for this study.

The hypotheses test results showed that factors that have positive effects on the brand development and commercialization of small and medium-sized enterprises are the willingness of the business representative to develop brand products, the competency of small and medium-sized enterprises to secure market, and the professional workforce for brand building. Among the external factors that may influence the development of brand products, this study attempted to deduce the negative factors that may occur in business relations with conglomerates based on the power-dependence perspective. However, it was found that business relations with conglomerates do not have any negative impact on the development of brand products for small and medium-sized enterprises. In conclusion, the factors

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

important for small and medium-sized enterprises in developing and commercializing brands are not so much the influences from conglomerates in business relations with them, but rather the satisfactory role and effective use of their own internal resources. In this respect, various policy support is necessary to help small and medium-sized enterprises secure their internal physical, human and organizational resources and strengthen their competencies for brand building.

Keywords: Brand, Resource-based theory, Power-dependence theory, Conglomerate, Hierarchical Logistic Regression.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

1. 연구배경

공급이 수요를 초과하고 있고 정보통신 및 교통의 발달로 국내 및 해외 기업 간 기술 격차가 줄어들면서 가격과 성능, 품질에 대한 차별성이 낮아지고 제품전략, 영업전략, 가격경쟁력은 쉽게 모방할 수 있어 전체적으로 시장이 동질화되고 있다. 아울러 소비자 욕구도 다양해지고 소비자의 참여도 확대되어 소비자가 기업의 제품 제조 과정에서 공동으로 참여하는 등 소비자 파워가 증가하고 있다. 이러한 상황 속에서 브랜드는 고객의 충성도를 높이고 가격 경쟁력을 높여 기업의 성과를 향상시키고 높은 진입장벽을 형성하여 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 기회를 제공하는 등 기업의 필수전략이 되어 가고 있다.

그러나 이러한 브랜드 경영은 우리나라의 경우 IMF 이후 다국적 기업과 대기업에서 브랜드의 전략적 중요성을 인식하여 시작, 확대되고 있으나 상대적으로 국민경제에서 절대적인 비중을 차지하는 중소기업에서는 브랜드 중요성을 인식하지 못하거나 인식하더라도 가용자원의 제약과 전문성 부족 때문에 적극적으로 나서지 못하고 있는 실정이다(이봉훈,이규봉,심명섭,2016). 특히 대다수 중소기업의 경우 대기업 및 수급기업과 납품관계 속에서 의존도가 높아 납기 생산 및 불량률 저하, 원가 절감 등에 기업의 사활을 걸고 있는 등 생산성 위주의 경영으로 브랜드 제품 개발 등에 관심은 있으나 여력이 없는 경우가 많다.

그러나 모든 중소기업이 브랜드 경영을 하지 못하는 것은 아니다. 일부 중소기업의 경우 인적 및 물적 자원의 한계를 극복하고 제품 개발과 브랜드 구축을 위한 대표자의 적극적인 노력으로 중소기업이지만 높은 인지도를 바탕으로 브랜드 가치를 높이고 있는 기업도 있다. 이들 기업은 기존 제품에 없는 차별화된 가치를 제안하여 니치시장을 창출하거나 기업의 마케팅 자원의 절대 규모가 작지만 인지도를 높이는 방법을 다양화하여 브랜드 구축에 성공하고 있다.

브랜드 경영의 중요성이 점차 강조되고 있는 상황에서 최근 광주광역시 소재 대기업

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

협력 가전 중소기업도 브랜드 대해 높은 관심을 보이고 있다. 특히 대기업 생산라인 이전으로 해당 중소기업들의 경영위기가 예상되는 상황에서 지역 중소기업은 거래처 다변화, 사업전환 등을 모색하고 있으며 자체 브랜드 제품 개발 등에 더욱 노력을 기울이고 있다. 대기업과 하청 관계속에서 의존도를 낮추고 생존하기 위해서 자체 브랜드 제품 개발에 관심을 가지기 시작한 것이다. 아직은 미미한 수준이지만 에어가전 분야에 독자적인 브랜드 개발을 추진하고 있는 기업이 있고 광주광역시도 지역 가전제품의 활로를 모색하기 위한 노력으로 광주형 공동브랜드를 개발 중에 있다.

그러나 대기업에 납품할 수 있는 높은 생산력과 품질 수준을 갖추고 있고 집적화가 조성된 이 지역에서 그 동안 높은 브랜드 인지도를 갖춘 지역 중소기업이 배출되지 못하고 있었다는 것이 사실이다. 본 논문에서는 이 부분에 관심을 갖고 지역 내 다른 산업보다 브랜드 구축 가능성이 높지만 브랜드 개발 및 사업화가 활성화 되지 못하고 있는 이유가 중소기업이 갖고 있는 자원의 한계인지 아니면 대기업 의존성에서 오는 외적인 한계인지 규명하고자 한다. 아울러 자체 브랜드 개발 및 사업화 등에 영향을 미치는 요인을 제시하고자 한다.

2. 연구목적

본 연구는 광주광역시 소재 대기업 가전 협력 중소기업들이 인지도 높은 자체 브랜드 제품을 생산하지 못하는 이유와 브랜드 구축에 영향을 미치는 요인을 선행연구의 이론적 고찰과 연구가설을 통해 실증적으로 분석하고자 한다.

대부분의 선행 연구에서는 브랜드 제품의 필요성을 인식하면서도 기업의 내적인 역량이 부족해서 브랜드 제품 개발 및 사업화 등 브랜드 구축에 어려움이 있는 것으로 파악하고 있다. 아울러 성공한 브랜드 경영 중소기업을 대상으로 사례연구를 통해 성공 요인을 분석하고 성공적인 추진전략을 도출하였으나 실제 분석을 통해 어떠한 영향을 미쳤는지에 대한 연구는 없는 것으로 확인되었다.

본 연구에서는 두 가지 관점에서 이유를 분석하고자 한다. 대표자의 브랜드 개발의지와 브랜드 제품 개발인력 및 자금, 판로확보와 마케팅 전문인력 등 기업의 내부 역량 측면과 대기업 하청관계에서 오는 외적인 측면으로 대기업의 의존성을 추가하여 분석하고자 한다. 하청관계에 있는 중소기업 입장에서는 대기업이 요구하는 납기와 품질이 우선시 될 수밖에 없고 꾸준한 생산물량 확보를 통해 지속 가능한 기업으로 성장하

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

기 위해서는 대기업과의 원만한 관계를 중요시 할 수밖에 없다. 또한 협력관계에 있는 중소기업의 브랜드 제품이 대기업에게는 경쟁관계를 형성할 수 있는 여지가 있어 대기업의 보이지 않는 영향력, 즉 의존성에 대해서도 고려의 대상이 될 수 있어 변수로 추가하여 연구하고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다

첫째, 중소기업의 자체 브랜드 생산 동기를 설명하기 위한 두 가지 이론적 토대를 검토하고자 한다. 중소기업의 자체 브랜드를 보유함으로써 얻게 되는 다양한 이익에도 불구하고 자체 브랜드를 개발하고 고유 사업으로 활성화하지 못하는 이유를 설명하는 이론적 토대로 자원기반이론과 힘-의존이론을 통해 개념화함으로써 중소기업의 자체 브랜드 생성환경을 이해하는데 도움이 되고자한다.

둘째, 중소기업의 보유자원과 대기업으로의 의존관계가 중소기업의 자체 브랜드 형성에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 한다. 중소기업의 자체 브랜드 형성을 위한 선행요인으로 제기된 중소기업의 보유자원과 대기업과의 의존 관계를 설명한 세부 변수들을 파악하고 각 변수들이 미치는 영향력의 정도를 측정하고자 한다.

셋째, 다양한 변수들이 중소기업의 자체 브랜드 형성에 미치는 영향의 정도를 비교 평가하여 가장 영향력 있는 요인들이 무엇인지를 파악하고자 한다.

마지막으로 광주광역시 소재 중소기업들의 자체 브랜드 형성 현황을 이해하고 중소기업들의 자체 브랜드 형성을 위해 제시할 정책적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2절 연구방법 및 구성

1. 연구범위 및 방법

앞서 설명한 바와 같이 본 연구는 자원기반이론과 힘-의존 이론에 기반하여 중소기업의 자체 브랜드 제품 개발 및 사업화에 영향을 미치는 선행요인을 파악하는데 있다. 본 연구에서는 이러한 목적을 달성하기 위하여 중소기업과 브랜드, 자원기반이론, 힘-의존 이론과 관련한 문헌연구와 함께 실증연구를 병행하여 시행하고자 한다.

먼저 문헌연구를 통하여 중소기업의 브랜드 중요성에 대해서 살펴보고 중소기업의 브랜드 생산의 이론적 틀을 제공하는 자원기반이론과 힘-의존 이론에 대해서 알아보고자 한다. 또한 이 이론들이 제시하는 선행연구들의 결과를 이해함으로서 가설 설정의 기반으로 활용하고자 한다. 설정된 가설을 바탕으로 연구모델을 설정하고 이를 토대로 실증분석을 수행하고자 한다. 실증분석을 위해 광주광역시 소재 대기업의 1, 2차 협력 중소기업을 대상으로 설문조사를 수행하여 자료를 수집하였으며 위계적 로지스틱 회귀분석(hierarchical logistic regression)을 활용하여 각 변수들 간의 관계를 비교 분석하고자 한다.

2. 연구구성

본 연구는 총 6장으로 구성되어 있으며 각 장에 포함되어 있는 구체적인 내용은 다음과 같다. 제1장은 서론 부분으로서 주로 본 연구의 배경, 연구목적과 방법을 간략하게 기술하였다. 제2장은 이론적 배경이 되는 선행 연구에 대한 고찰부분으로 제1절은 중소제조기업의 현황 및 특징, 브랜드의 개념과 효과, 중소기업에서의 브랜드 의미를 설명하는 선행연구들을 살펴보았고, 제2절과 제3절에서는 본 연구의 이론적 기반이라 할 수 있는 자원기반이론과 힘-의존 이론의 선행 연구들의 결과를 살펴보았다
제3장은 이론적 배경을 바탕으로 가설을 설정하였는데 제1절에서는 자원기반관점에서 중소기업의 보유자원과 중소기업의 자체 브랜드 구축간의 관계를 살펴보았고 제2절에서는 힘-의존 이론 관점에서 대기업 의존성과 중소기업 자체 구축 간의 관계를 살펴보았다. 마지막으로 제3절에서는 전반적인 연구모형을 제시하였다. 제4장은 가설을 검증하기 위한 구체적 조사방법에 대하여 기술하였는데 제1절에서는 표본과 자료수집과정

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

을 제2절에서는 측정척도와 조작적 정의에 대해 기술하였다. 제5장은 가설검정 과정의 결과들을 기술하였는데 제1절에서는 측정항목의 타당성과 신뢰성을 검정하였고 제2절에서 가설 검정의 결과를 기술하였다. 마지막 제6장에서는 본 연구의 결과에 대한 요약과 연구한계 및 실무적, 이론적 시사점을 제시하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2장 이론적 배경

제1절 중소기업과 브랜드

1. 중소 제조기업 현황 및 특징

중소기업청(2016)의 자료에 의하면 우리나라 전체 사업체 수는 2014년 기준으로 3,545 천개이며 종사자 수는 15,963 천명이다. 이중 서비스업을 포함한 중소기업 수는 3,542 천개로 99.9%이며 종사자수는 14,008 천명으로 87.9%을 차지하고 있다. 이중 중소 제조기업의 현황을 살펴보면 5인 이상 규모의 사업체 수 및 종업원 수, 생산 규모, 부가가치를 2014년 기준으로 살펴보면 중소 제조업체 수는 전체 124,369 개의 99.4%인 123,661 개이고 종사자 수는 3,268 천명 중 2,530 천명으로 77.4%, 총 생산액은 15,484 천억원 중 748조 2천억원으로 48.3%를 차지하고 있다. 부가가치도 전체 508조 1천억 중 51.2%인 260 조원을 나타내고 있다. 기업체 수나 종업원 수 기준으로 보면 중소기업이 우리 경제에 차지하는 비중은 매우 높으나 생산액 및 부가가치를 고려할 때 중소기업은 대기업의 절반 수준으로 규모에 비해 낮은 수준의 생산성을 보여주고 있다. 중소기업의 생산성이 낮은 이유는 대기업의 납품단가 인하와 왜곡된 유통구조 등으로 인해 이익률이 낮기 때문에 발생하는 것으로 이익이 낮기 때문에 낮은 임금을 지급할 수밖에 없고 비용을 줄이기 위해 비정규직을 쓰게 되면서 발생하게 된 것이다(이데일리,2016). 저임금과 고용불안이 높은 이직률을 야기시키고 근로자의 숙련도를 약화시켜 결국 생산성이 낮게 나타나게 된 것으로 볼 수 있다.

중소 제조기업의 거래현황을 살펴보면 중소 제조 기업 중 모기업 등 타 기업의 주문을 받아 생산, 납품하는 수급기업체 비율은 47.3%이고 2015년 기준으로 수급기업이 거래하고 있는 모기업 납품총액은 263 조원 수준이며 기업 당 평균 납품액은 41 억원 가량이다. 수급 기업 중 매출액 대비 모기업 납품 총액 비중은 83.7%로 2010년 81.2% 이후 매년 조금씩 증가하고 있다. 수급기업이 거래하는 모기업의 납품 총액 중 타 중소기업 납품액 비율은 53.7%이고 대기업 납품액 비율은 46.3%이다. 완제품 비중은 34.6%이고 나머지 단일부품 및 중간부품은 합쳐서 비중이 65.4%로 대부분이 중간재의 성격을 띄고 있다. 이는 대부분의 중소기업이 대기업 등 모기업의 주문을 받아 생산,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

납품하는 하도급 구조 방식에 있고 기업의 물리적, 인적 자원 등이 부족하여 거래하는 모기업 등에 대한 의존성이 높다(김용길,2016).

중소기업중앙회(2015) 자료에 의하면 2013년 기준으로 중소 제조기업의 총 판매액은 60조 8,499 억원이고 수출비중은 9.7%, 내수판매비중은 90.3%이다. 이중 자기상표로 수출 및 내수 판매하는 제조업체의 비중은 각각 16.8%, 9.5%로 중소 제조기업의 브랜드 판매액은 낮은 수준이다<표 2-1 참조>. 중소 제조기업의 R&D 투자비중은 31.6% 이고 매출액을 기준으로 할 때 R&D투자비율은 1.38%(업체당 평균투자액 218 백만원) 이며 연구개발 인력은 총 연구원 수 대비 32.9% 수준이다.

【표 2-1】 중소제조업의 수출비중

(억원,%)

구 분	2010년	2011년	2012년	2013년
총판매액	513,275	562,573	579,908,	608,499
수출비중	14.7	13.2	14.0	9.7
(자가상표)	10.7	13.5	15.9	16.8
내수비중	85.3	86.8	86.0	90.3
(자가상표)	9.6	11.6	13.6	9.5

광주광역시(2017) 자료에 의하면 광주광역시 제조업체 수는 2016년말 기준으로 4,771개이며 종업원수는 81,203 명이고 이중 중소 제조업체 비중은 99.6%(4,752 개)이며 종업원 수는 57,463 명으로 70.7%를 차지하고 있다. 제조업체 전체 연간 생산액은 49조 9,661 억원이고 내수생산액은 32조 5,611 억원, 수출 생산액은 17조 4,049 억원으로 전체 연간 생산액 대비 각각 65.2%, 34.8% 이며 이중 중소 제조업체 생산액은 26조 739 억원으로 52.1%를 차지하고 있다. 자동차 및 트레일러 제조업종이 생산액과 종업원 수 기준으로 큰 비중을 자치하고 있고 생산액 기준으로 기타 기계장비제조 및 전기장비제조가 그 다음으로 높은 비중을 차지하고 있다. 주요 업종별 중소 제조업체 수와 생산액은 <표 2-2>와 같다. 지역 내 중소 제조업체의 기업당 평균생산액은 대기업 평균생산액 1조 2,000 억원의 0.4%에 해당하는 54 억원으로 영세한 실정이다(한국은행,2015). 광주광역시 가전산업은 2013년 기준으로 생산액 4조 7,000 억원으로 GRDP(약26조 8,000 억원) 약 17.5%를 차지하고 있는 지역 대표 산업으로 삼성광주전자, 동

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

부대우전자 및 오텍캐리어 등 소수 대기업을 중심으로 중소 협력업체들이 지역 내 가전클러스터를 형성하고 있다(전자부품연구원,2016).

【표 2-2】 광주광역시 주요 업종별 중소 제조기업 현황

(단위:개,명,백만원)

업종별	업체 수(비중)	종업원 수(비중)	연간생산액(비중)
고무제품 및 플라스틱제품	231(4.8%)	3,629(6.3%)	1,243,947(4.8%)
기타기계장비	861(18.1%)	10,899(18.9%)	3,791,734(14.5%)
전기장비제조	494(10.4%)	6,866(11.9%)	3,709,313(14.2%)
전자부품,영상 및 통신장비	255(5.4%)	6,083(10.6%)	1,543,894(5.9%)
자동차 및 트레일러	332(6.9%)	8,304(14.5%)	5,803,758(22.6%)
음식료품	347(7.4%)	3,418(5.9%)	1,488,929(5.7%)
⋮	⋮	⋮	⋮
합계	4,752(100%)	57,463(100%)	26,073,976(100%)

지역 가전 대기업은 저임금 노동력 확보 및 수출 물류 비용 절감 등의 목적으로 해외현지 생산 비중을 확대하는 추세로 수출보다 해외 현지생산이 유리하다고 판단되어 해외 이전을 진행하고 있다. 삼성전자 광주공장의 경우 2010년 저가형 가전모델 생산라인이 인건비, 수출, 물류비 등을 고려하여 해외로 이전하기 시작하였고 2014년에는 저가형 가전 생산물량 베트남·멕시코 현지화 계획에 따라 냉장고, 세탁기, 에어컨의 프리미엄 가전부문을 제외하고 해외이전 하였다. 아울러 2016년 베트남 호치민 공장 준공에 따라 삼성전자 광주공장 생산라인의 약20% 이전을 예상하고 있어 생산량 감소는 불가피한 상태다.

아울러 동부대우전자 경우도 1999년 대우그룹의 해체로 2002년 대우일렉트로닉스로 이름을 바꿨고 2013년 동부그룹에서 인수하여 지금의 사명으로 출범하였으나 2015년 1월 소형냉장고와 소형 통돌이 세탁기 등 2개 라인을 중국 텐진 생산기지로 이전하여 광주공장은 대형, 프리미엄 제품위주로 중국공장은 중소형 제품중심으로 생산을 추진중에 있다.

대기업의 해외이전에 대해 지난해 광주시는 1차 협력업체 35 개 대표자와 면담을 통

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

해 조사한 결과, 삼성전자의 베트남 공장 이전으로 본격 7월 가동된다면 광주협력 중소기업의 생산량이 평균10% 에서 최대 40% 줄어들 것으로 전망했다. 특히 주요 협력사 중 10곳은 실제로 2011년 영업이익율이 11.1%에서 2014년 8.2%로 3%p 감소한 것으로 나타났다(조선비즈,2016)

2. 브랜드 개념 및 효과

미국 마케팅 협회(AMA) 정의에 의하면 브랜드란 판매자가 자신의 상품 또는 서비스를 다른 경쟁자의 것과 구별하여 사용할 수 있도록 하기 위해 사용되는 독특한 이름과 상징물(로고, 디자인 등)의 결합체를 의미한다. 또한 브랜드는 소비자의 욕구를 충족시켜 주며, 소비자가 인지하지 못하는 내재된 욕구까지 파악하여 통합된 커뮤니케이션으로 일관된 이미지를 형성하여 소비자에게 제공하고 있다. 그리고 브랜드를 차별화시키고 정체성을 도와주며 법적인 보호를 받을 수 있는 브랜드 요소에는 브랜드 네임, 로고와 심벌, 정글, 슬로건, 캐릭터, 패키지, 브랜드 칼라, 서체 등이 있다. 이러한 브랜드 요소는 소비자에게 상품의 인지도를 높여주고 연상을 도와주는 역할을 한다.

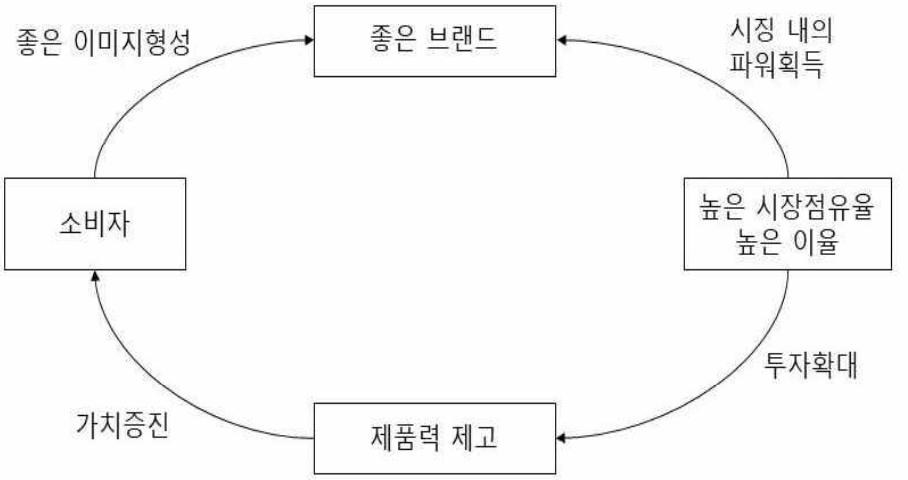
브랜드가 기업과 소비자에게 제공하는 효과와 중요성은 점차 증가하고 있는데 소비자에게는 제품 생산자와 제품의 출처를 밝혀 제품에 대한 책임소재를 밝힐 수 있어 신뢰감을 줄 수 있고 욕구를 충족시켜주어 자신의 자아를 표출할 수 있는 수단으로서의 역할을 한다. 또한 경제적인 관점에서 소비자에게 제품 선택에 대한 의사결정을 단순화시켜 내적, 외적으로 탐색비용을 단축 시켜주는 효과가 있다.

기업 입장에서는 자사 제품의 디자인이나 브랜드 네임을 법적으로 보호받고 하나의 가치있는 자산으로 인정받아 기업가치가 향상될 수 있다. 브랜드 소비자에게 높은 사용 만족감을 주고 이에 따라 고가 정책에 긍정적으로 반응하여 수익성 제고 등 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고 잠재 경쟁자에 대해 진입장벽을 형성할 수 있어 지속적 경쟁우위를 확보할 수 있다. 아울러 기업의 제품 취급이나 관리를 간소화 할 수 있어 재고 관리, 회계 관리 등을 체계화 할 수 있으며 유통채널에 대한 협상력을 높여 디스플레이 선점, 광고 및 판촉 등의 마케팅 활동에 대한 전반적인 효과를 높여 줄 수 있다. 마지막으로 브랜드 충성도는 수요를 예측할 수 있고 수요에 대한 확실성으로 미래 수익의 안정성을 보장 받을 수 있다. 이러한 브랜드가 소비자와 기업의 매개체로서 역할을 설명하면 <그림 2-1>와 같이 정리할 수 있다(장순균,2004).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【그림 2-1】 소비자와 기업의 매개체로서 브래드



3. 중소기업의 브랜드 선행연구

대기업과 관련한 브랜드 연구는 많지만 중소기업에 초점을 맞춘 연구는 상대적으로 적고 이 또한 대부분 현황조사 및 사례연구로 브랜드 경영을 하고 있는 일부 중소기업을 대상으로 브랜드 구축의 애로요인과 브랜드 경영의 성공 요인을 추출하여 중소기업도 브랜드를 구축, 관리하여 성공적인 경영을 할 수 있음을 주장하고 있다.

기은경제연구소(2007)의 자료에 의하면 중소기업의 성공적인 브랜드 경영을 위해 필요한 가장 중요한 조건은 우수한 기술과 품질수준이며 브랜드 경영을 전담, 지속적으로 관리하기 위해 권한을 위임받은 전담 추진팀을 구성해야 한다고 했다. 그리고 자금과 전문성이 상대적으로 부족하기 때문에 경영자의 추진력이 필요하며 거듭되는 실패에도 굴하지 않은 경영자의 강력한 의지와 노력이 요구된다고 하였다. 아울러 브랜드 인지도를 향상시키기 위해 시대의 흐름과 시장 상황에 맞춰 창의적인 브랜드 네임을 개발하고 타킷 시장의 소비 패턴과 사회적 관심이슈 등을 활용한 홍보 전략 추진도 필요하다고 하였다. 그리고 이미 포화 상태로 경쟁이 심한 시장을 극복하고 시장의 위험을 최소화하기 위하여 우회 전략으로 국내와 동시에 해외시장을 겨냥하는 전략을 활용

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하라고 하였다.

삼성경제연구소(2009)의 자료에 의하면 마케팅 자원의 절대규모가 부족한 중소기업 입장을 고려한 브랜드 전략을 제시하였는데 73 개 성공 중소기업 브랜드를 분석한 결과 중소기업이 활용할 수 있는 브랜드 전략 유형을 구분하는 축으로 가치제안과 신뢰회득을 선택하였다. 가치제안이란 소비자에게 기존 제품에 없는 '기능적 또는 정서적 가치'를 제공하고 이를 통해 새로운 니치 시장을 창출하는 것이다. 창출된 니치시장에서는 경쟁기업 보다 강한 브랜드력을 확보하는 전략을 말한다. 신뢰회득이란 중소기업 입장에서 활용할 수 있는 마케팅 자원의 절대규모가 작기 때문에 소비자에게 브랜드를 인식시키고 신뢰를 얻기 위한 경로를 '先인지後신뢰' 혹은 '先신뢰 後인지'로 사전에 구분하고 브랜드 투자에 선택과 집중을 하는 방법을 말한다. 중소기업의 브랜드 전략을 기능적 가치 / 정서적 가치와 先인지後신뢰 / 先신뢰 後인지에 따라 4 가지 유형으로 분류하였고 자사 환경에 적합한 브랜드 전략 설정을 강조하였다. 그리고 브랜드 라이프 사이클 전반에 걸쳐 체계적인 관리가 필요하다고 주장하였다. 출시단계에서는 초기부터 브랜드 아이덴티티를 명확하게 확립하는 先難後易 방식을 취하다가 운영단계에서는 소비자의 자발적 참여를 유동하는 Pull형 브랜드관리를, 성숙단계에서는 새로운 브랜드를 도입하기보다 기존 브랜드를 활용하거나 브랜드 확장을 우선시하는 방안을 제시하였다

브랜드 경영의 중요성을 인식하면서 브랜드 경영 시스템을 구축하기 위해 무엇이 필요하고 해결과제가 무엇인지 알아보기 위해 24개 기업의 브랜드 관리자(BM)를 대상으로 연구한 두주연(2005) 논문에서는 브래드 경영 시스템 구축 요건을 다음과 같이 주장하였다. 첫째, 브랜드 관리 주체인 경영자의 마인드가 우선적으로 중요하며 이를 기반으로 브랜드 매니저 제도 등 전담부서 신설과 같은 물리적 요소와 무형의 내부적인 체계적 시스템이 필요하다고 하였다. 둘째, 일관된 이미지 관리가 필요하다. 일관된 원칙으로 꾸준히 지속적으로 마케팅 활동을 전개하여 브랜드 파워를 형성해야 한다는 것이다. 셋째, 시장관리 및 정보측정 능력 부문이다. 브랜드 기반 조직이 구축되고 브랜드 경영활동을 진행한다면 브랜드 경영활동이 시장에 어떻게 영향력을 가지고 있으며 향후 지속적인 성장을 위해 무엇을 어떻게 관리해야 하는지를 판단할 수 있는 시장반응측정시스템 구축이 필요하다는 것이다

한편 이봉훈,이규봉,심명섭(2016) 연구에서는 중소기업 경영에서 브랜드 관리는 현안과제로 인식하지 못한 것으로 나타났다. 이는 중소기업이 처한 자원의 제약, 전문성 부족, 경영자 1인의 절대적인 영향력 등 중소기업의 경영특징에 기인한 것으로 주장하

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고 있으나 한편으로 경영자들이 브랜드 자산의 중요성을 과소평가 하고 있으며 브랜드 지식구조에 대한 이해 부족으로 브랜드 관리가 경영의 우선순위에서 벗어나 있다는 사실을 밝혀냈다.

원종헌,정재은,양휘순(2013) 연구는 자사브랜드 소비재를 수출하는 15 개 중소기업에 대해 해외진출동기, 진출방식 및 유통채널 구축, 마케팅 전략, 제품혁신, 수출장벽, 수출지원제도 등의 효과성에 대해 사례분석을 통해 이들 기업의 경쟁력은 기존 시장보다는 틈새시장을 겨냥하고 시장이 필요로 하는 제품에 대한 끊임없는 R&D 투자를 통해 우수한 성능과 품질, 디자인 제품을 생산하는데 있다고 하였다.

장순규(2004)의 연구에서 성공한 중소기업의 브랜드 마케팅 사례를 조사한 결과 성공한 중소기업의 브랜드는 단순히 브랜드 개발이 아닌 기술력을 바탕으로 성능과 품질에서 최고 제품을 개발하는 것이었다. 그리고 이를 바탕으로 각 기업이 처한 상황에 맞는 마케팅 전략을 실행하여 브랜드 인지도를 확산하였고 브랜드 파워를 형성하게 되었다고 한다. 중소기업 실정과 제품 특성에 맞는 마케팅 방식을 찾아내는 것이 중요하며 제품에 대한 전문 기업의 면모를 활용해 소비자에게 접근하는 브랜드 경영을 주장하였다.

앞선 중소기업의 브랜드 관련 연구에서 주장하였듯이 중소기업의 브랜드 경영에는 대표자의 강력한 의지와 브랜드 전담 인력 및 조직, 자금, 판로확보, 브랜드 추진 전략 등이 갖추어져야 하겠지만 대다수 우리나라 중소 제조업체는 대기업 및 수급기업 등의 주문을 받아 생산·납품하는 OEM방식에 치중하고 있다. 아울러 중소 제조업체는 대체로 일반 소비자를 상대로 하는 소비재보다는 전문성이 강조되는 산업재를 생산하기 때문에 브랜드보다는 기술력과 가격경쟁력을 우선시하고 있어 브랜드 경영에 대해 상대적으로 관심이 적을 수 밖에 없는 상황이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2절 이론적 고찰

광주지역 대기업 가전 협력 중소기업이 브랜드 제품을 개발하고 주력 사업으로 사업화하지 못하고 있는 점에 대해 이론적으로 두 가지 관점에서 고찰하고자 한다. 외형은 같은 중소기업이지만 브랜드 경영을 하고 있는 중소기업이 존재하고 있다는 점에서 기업 내 핵심자원과 역량의 차이라는 자원기반이론과 본 연구 대상인 중소기업이 대외적으로는 대기업 1,2차 협력업체라는 점에서 힘 - 의존이론을 검토하고자 한다.

1. 자원기반이론

2.1.1. 개념

자원기반이론(Resource based theory)은 기업의 성과를 결정짓는 핵심요소가 기업이 속한 산업의 경기나 매력도 등 외부요인이 아니라 기업내부의 고유한 자원 차이가 기업성과를 결정짓는 핵심요소라는 것으로 Barney(1991)는 기업의 지속적인 경쟁우위는 내부 자원과 역량에서 기반 된다고 하였다(삼성경제연구소,2008). 여기서 기업의 자원은 물리적 자원, 인적자원, 조직자원으로 분류할 수 있는데 이러한 분류는 예시에 불과하며 자원은 기업이 전략을 수립하고 실행에 있어 활용될 수 있는 모든 것을 말한다.

즉 <표 2-3> 와 같이 기업의 자원은 포괄적인 개념으로 유형 및 무형 자원 모두를 포함하고 능력과 역량을 포함하며 기업의 강점과 전략을 의미하기도 하고 현재 보유자원뿐만 아니라 기업이 보유하지 않은 자원도 포함된다(신형덕,2016). 이러한 자원은 기업이 통제할 수 있다는 점에서 경쟁자의 전략이나 산업 환경, 산업의 추세 등 환경적 요인들과 구분된다. 기업 외부의 환경적 요소는 경쟁우위에 직접적이기 보다 간접적으로 영향을 미칠 뿐이며 기업의 경쟁우위는 기업이 통제할 수 있는 내적 자원에 기반 한다는 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【표2-3】 기업 자원의 예

물리적 자원	기술, 기계, 장비, 입지, 원료 접근성 등
인적 자원	경영자와 근로자가 가진 훈련, 경험, 판단, 지능, 관계, 직관력 등의 수준
조직 자원	기업의 구조, 공식 혹은 비공식 계획/통제/조정시스템, 대외적 관계 등

모든 기업이 상이한 자원을 보유하고 있기 때문에 기업 성과에 차이가 발생하는 것인데 이는 자원의 상이성(resource heterogeneity)에서 비롯되는 것이다. 아울러 다른 기업의 자원을 가져오거나 다른 기업의 비슷한 자원을 만드는 것에는 비용이 발생하는데 이것을 자원 비유동성(resource immobility)이라고 한다. 결국 기업이 보유한 자원이 다르고 선도기업의 자원을 모방하는데 비용이 발생하기 때문에 기업의 성과 또는 경쟁력의 차이가 발생한다는 것이다.

2.1.2. VRIO모델

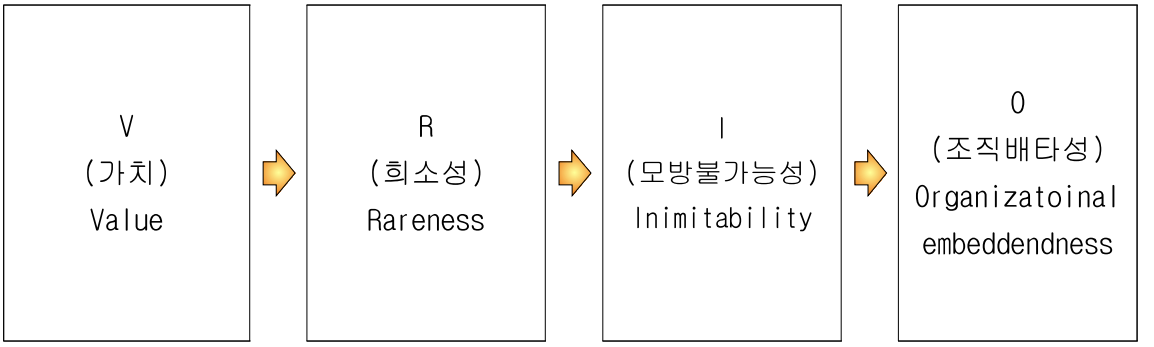
자원기반이론에 사용되는 대표적 분석 모델은 VRIO 모델이다. 기업이 보유한 자원을 분석하는 기법으로 특정 자원을 4가지 기준, 즉 V,R,I,O 에 대해 <그림 2-2>와 같이 단계적으로 분석하는 것이다. 먼저 나오는 기준을 충족하지 못하면 다음 단계로 넘어가지 않는다는 것이다.

즉 가치(Value)있는 자원을 보유하고 있으면 경쟁우위를 가져다 주지만 가치가 없는 자원인 경우 기업의 경쟁력을 떨어뜨리기 때문에 이런 자원은 경쟁열위의 근원이 될 수 있다. 그러나 이러한 가치라는 개념은 단순하지 않아 현재 가치가 없어 보이더라도 상황이나 환경이 바뀌면 가치가 발휘되거나 향상될 수 있는 가능성을 포함하는 개념이다. 또 어떠한 자원이라도 예측할 수 있는 범위에서 추정할 수 있는 장기적 가치를 고려함으로써 자원의 내재가치가 드러나도록 하는 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【그림 2-2】 VRIO 모델



특정자원이 가치가 있을 경우 해당 자원의 희소성(Rareness)에 대해 분석을 하게 된다. 보유 자원이 가치가 있지만 대다수 기업이 보유하고 있을 경우 경쟁우위의 근원은 될 수 없다. 다만 그 자원을 통해 다른 기업이 가질 수 있는 만큼의 경쟁력을 얻을 수 있게 되는데 이 경우 경쟁력을 경쟁등위라고 한다. 비록 경쟁우위가 아니라고 해서 경쟁등위를 등한시 할 경우 상대적으로 다른 기업이 가지고 있는 흔한 것이라고 생각하여 소홀히 할 경우 심각한 경쟁열위에 빠질 수도 있다

가치 있는 희소한 자원이라도 경쟁기업이 모방하기 쉬울 경우 경쟁우위는 지속되지 않고 임시적 경쟁우위만 가능하다. 지속적 경쟁우위는 경쟁우위가 모방되지 않고 상당기간 동안 유지되는 것이다. 지속적 경쟁우위를 가지기 위해서는 보유 자원이 모방불가능성(Inimitability)이 있어야 한다. 모방불가능한 경쟁우위의 조건은 <표 2-4>에서 설명한 것과 같이 경로의존, 사회적 복잡성, 인과적 모호성, 특허가 있어야 한다(신형덕, 2016).

마지막으로 조직배태성은 가치가 있고 희소하며 모방불가능한 자원이라도 가치가 조직 내에서 인식되고 활용되는 정도를 의미한다. 아무리 좋은 자원, 전략, 능력, 역량이라도 가치를 충분히 인지하고 활용하지 못하면 경쟁력으로 연결되어지지 않는 것을 의미한다.이러한 VIRO 모델을 적용한 분석방법은 <표 2-5>와 같이 정리하였다(신형덕,2016).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【 표 2-4 】 모방불가능성의 조건

구분	개념 및 특성
경로의존	· 과거 수행한 업무로 인해 현재 상황이 정해지는 것을 경로의존(path dependence)이라고 한다. · 시간이 개입된 경쟁력에 초점을 맞추는 것으로 단기간에 형성된 경쟁력은 단기간에 모방될 수 있다 · 기업이 경로 의존적 경쟁력을 얻기 위해 직원의 다양한 아이디어를 발전시킬 수 있는 느슨한 조직체계를 가져야 하는 데 이것을 조직의 슬랙(organizational slack)이라고 한다.
사회적 복잡성	· 조직 내에서 협력하여 일하여 동료들과의 관계, 또는 협력하여 일하는 기업들과의 관계에서 기반을 두고 창출하는 경쟁력 · 사회적 복잡성이 순기능으로 작용할 수 있도록 해야 하고 기업특유의 소통 방식을 개발해야 한다
인과적 모호성	· 특별한 성과에 대한 원인을 알지 못하는 경우를 인과적 모호성이 존재한다고 한다 · 의식하지 못하는 상태에서 일상화된 행동 즉 당연하게 여겨지는 활동(taken- for- granted activities)에서 창출되는 경쟁력에 초점을 맞춘다
특허	· 기술이나 상표, 지적 재산 등에 대해 정부로부터 법적인 보호를 받는 것으로 무단으로 사용할 수 없어 특허는 모방을 막는 기능을 한다

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【 표 2-5 】 VRIO 분석

구분	개념 및 평가방법	결과
가치	기업이 보유한 자원이 경쟁우위를 창출할 수 있는 가치가 있는가? 가치분석은 다양한 환경과 장기적인 시점에서 이루어져야 함	가치가 없다면 경쟁열위
희소성	특정 자원이 가치가 있다면 해당자원을 보유한 기업의 수 보유한 가치 있는 자원을 다른 기업에서 보유하고 있는지 여부	다른 기업도 보유하고 있다면 경쟁등위
모방성	가치있고 희소한 자원이지만 모방 가능성을 파악 지속적 경쟁우위가 되기 위해 경로의존, 사회적 복잡성, 인과적 모호성, 특허권 보유	모방하기 쉬울 경우 임시적 경쟁우위
조직 배태성	가치있고 희소하며, 모방불가능한 자원을 가지고 있더라도 조직에서 가치를 인식하고 활용하는 지 여부	조직 배태성이 없다면 자원을 유지하기 위해 들어가는 비용 발생으로 경쟁열위

2. 힘 - 의존이론

2.2.1. 개념

힘-의존이론에서 힘이란 일반적으로 의존성을 수반한다. 힘이라는 것은 거래상대방의 의사결정을 통제하거나 영향을 미칠 수 있는 능력으로, 한 기업이 다른 기업의 신념, 태도, 행동 등에 영향을 줄 수 있는 잠재력이라고 할 수 있다(이호택,이한근,지성구,2014). Emerson(1962)의 연구에 따르면 힘이 존재하기 위해서는 힘을 행사하는 대상, 힘의 행사자(source firm)와 당하는 대상, 상대방(target firm)이 동시에 존재하

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

는 상태여야 하며 이러한 힘-의존 관계에 대해 다음 <표 2-6> 와 같이 세 가지 접근법이 있다(오세조,박진용,2001).

【표 2-6 】 힘-의존 접근방법

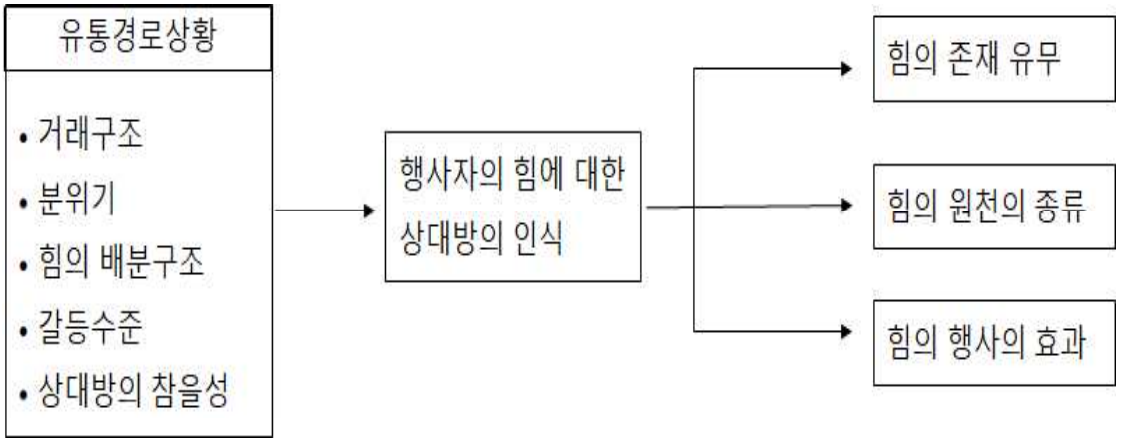
접근법	내 용
매출액 및 이익	행사자가 상대방에 기여한 매출액과 이익이 크면 클수록 상대방이 행사자에 대해 가지는 의존성은 커진다
역할성과	행사자의 역할성과(역할을 얼마나 잘 수행하는가)에 대해 거래 상대방이 높게 지각한다면 상대방은 지속적인 거래관계를 유지할 것이고 대체 기업을 찾는 것이 어려워진다.
특유자산-상쇄투자	상대방의 행사자에 대한 의존은 상대방의 거래관련 특유투자에 비례하여 증가하고 상대방이 그들의 고객들과 함께 수행하는 결속된 행동(상쇄투자)에 따라 감소되어진다.

힘은 상대방의 인식과 수용 정도에 의해 상대적이며 상황에 따라 내용과 정도가 달라 질 수 있다. 즉 행사자와 상대방간의 관계 및 이를 둘러싼 유통경로 상황에 따라 각기 상이함으로 행사자는 어떤 상대방에게는 우위가 있으나 다른 상대방에게는 힘이 열의에 있을 수 있다. 또 행사자의 의도를 어떻게 인식하느냐에 따라 동일한 힘에 대해서도 강압적 또는 비강압적으로 느낄 수 있다. 그리고 상이한 인식은 영향력 행사 이후 상대방에게 효과가 어떻게 나타나게 될 것인지를 결정한다. 이러한 힘의 행사 효과는 <그림 2-3>과 같이 힘에 대한 상대방의 인식과 힘의 실재 여부에 의해 다르게 나타날 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【그림 2-3 】행사자의 힘에 대한 상대방의 인식에 따른 힘의 상대성



2.2.2. 힘의 균형화

힘의 불균형 관계에서 약자의 대응방안으로 비용절감과 힘의 균형화를 고려할 수 있다. 비용절감 방안은 강자의 요구에 부합하기 위해 약자에게 부과되는 고통이나 부담을 감소시키기 위해 사회적, 경제적, 사회적 가치를 변화시키는 것이다. 이렇게 함으로써 약자는 불균형관계에 적응하게 되지만 힘의 불균형 관계를 변화시키지 못한다. 이에 반해 힘의 균형화는 불균형을 균형화하려는 적극적인 활동을 의미하는 것으로 <표 2-5>와 같이 동기철회, 힘 네트워크 확대, 지위인정, 그리고 연합체 형성 등이 있다.

Emerson은 힘을 의존의 반대개념으로 정의하고 있기 때문에 행사자에 대한 상대방의 힘은 잠재적으로 행사자에 대해 상대방이 저항할 수 있는 정도로 보고 있다. 이 때 상대방이 저항할 수 있는 정도는 행사자 와의 관계를 종식시킬 경우 상대방이 부담하는 비용의 정도라 할 수 있는데 상대방이 부담하는 비용은 의존도의 결정요소인 동기적 투자와 획득 가능한 대안의 수에 의해 결정된다. 즉 행사자에 의해 중재되는 목표에 대한 상대방의 동기적 투자와 정비례하며 행사자 이외의 선택가능한 상대방을 많이 확보하면 된다는 것인데 이를 Emerson은 균형화 행위라고 한다. 이러한 힘의 균형화를 위한 방안을 정리하면 <표 2-7>와 같다(오세조,박진용,2001).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【표 2-7 】 힘의 균형화 방안 비교

구 분	약자의 행동 및 균형화행위
동기철회	· 강자의 무리한 요구로 공동목표에 대한 흥미상실 · 동기적 투자를 감소하는 것으로 강자와 약자의 거래를 통해 성취할 수 있는 목표가 가진 중요성을 감소 · 즉 약자의 목표를 수정할 것을 요구
힘 네트워크 확대	· 기존 관계 내 · 외에서 새로운 관계를 모색 · 선택 가능한 대안을 기존의 양자관계에 추가적으로 포함시키는 행위
지위인정	· 강자에게 심리적 보상이나 금전적 혜택을 제공
연합체 형성	· 기존 관계 내의 약자들이 강자에 맞서 연합 · 분산된 약자들의 힘을 결집하여 강자에게 대응하는 형태

2.2.3. 힘의 원천

힘을 통해 상대방의 의사결정 또는 목적달성에 영향을 미칠 수 있으며 영향력의 행사수단을 힘의 원천이라고 하는데 프렌치(French)와 레이븐(Raven)은 한 사람이 다른 사람에게 행사하는 힘의 기반 또는 기원이라고 정의하였다(지성구,편해수,이호택,이영일,2014). 이러한 힘의 원천에는 보상적인 힘, 강압적인 힘, 합법적인 힘, 준거적인 힘, 전문적인 힘이 있다.

보상적인 힘은 경로구성원이 자신이 기대하는 어떤 역할을 수행하거나 영향력에 따를 때 따르는 다른 경로구성원에게 보상할 수 있는 능력을 말하며, 주로 물질적. 심리적, 보호적 보상을 제공하는 경우에 나타난다. 강압적인 힘은 보상적인 힘과 정반대로 경로구성원이 다른 구성원을 지배하는 것은 영향력에 순응하지 않을 때 제재 또는 처벌할 수 있다는 것에 근거를 둔다. 합법적인 힘은 경로 구성원이 지시를 내릴 수 있는 합법적인 힘을 가지고 있어 다른 경로 구성원이 정해진 행동을 준수하도록 주장할 수

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

있는 권리를 말한다. 마케팅 경로와 같은 체계에서 합법적인 힘은 오직 계약으로 연결된 경로에서만 합법적 힘에 기반을 둔다(지성구,편해수,이호택,이영일,2014). 준거적인 힘은 서로 다른 경로 구성원간의 목표가 비슷하거나 동일하다고 판단될 때 준거적인 힘의 기반이 생성될 수 있다. 준거적인 힘을 높이기 위해 경로구성원의 이익 및 손실을 기업의 영업실적에 따라 변동하는 방식으로 보상구조를 설계하는 것도 방법이 될 수 있다(지성구,편해수,이호택,이영일,2014).

전문적인 힘은 마케팅 경로에서 자주 사용하는 것으로 다른 구성원의 행동에 영향력을 행사하기 위해 전문가 의견에 근거하여 다른 구성원의 행동에 영향력을 행사하는 것이다. 대개 기업이 시장 상황을 잘 알고 있을 때 경로 구성원은 고객이 무엇을 원하는지, 고객 욕구 충족을 위해 무엇을 해야 하는지에 대해 기업의 충고를 따르는 경향을 보인다

2.2.4. 힘 행사 방식

힘을 행사하는 방식으로는 의사소통과 리더십이 있다. 의사소통은 경로 구성원을 하나로 연결할 수 있는 매개체 역할을 하며 의사소통을 통해 영향력이 행사되고 의사소통의 왜곡으로 갈등이 발생할 있다. 이점에서 의사소통은 유통경로에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 의사소통은 양, 방향, 내용이라는 요소로 구성되어 있다. 의사소통의 양은 접촉의 빈도, 지속성으로 결정하는데 의사소통의 양이 적정수준을 유지할 때 원활한 유통경로 운영이 이루어진다. 의사소통의 방향은 수직적이고 수평적인 흐름을 의미하는데 의사소통의 방향은 힘을 가지고 있어 경로구성원에게 하향 또는 상향으로 흐르게 되며 일방적인 경우와 쌍방적인 경우가 있다. 의사소통의 양식은 전달 정보를 어떠한 방법으로 전달하는가의 문제로 공식적 또는 비공식적 의사소통 등이 양식이 된다. 의사소통의 내용은 전달되는 메시지를 의미하는 것으로 정보 교환, 권고, 요청, 약속, 법적 호소 및 위협 등이 있다(오세조,박진용,2001). 의사소통 내용에는 상대방 인식을 수정시키고 영향력을 행사하느냐 또는 인정을 수정시키지 않고 영향력을 행사하느냐에 따라 각각 간접적인 내용 또는 직접적인 내용으로 구분되어진다. 유통 경로 상황에 따라 적절한 의사소통 및 정보믹스가 구성되어지는데 협력적 의사소통 믹스와 비협력적 의사소통 믹스로 구분할 수 있다. 비협력적 의사소통믹스는 의사소통의 양이 낮고 방향은 일방적이며 상대방의 인식을 수정시키지 않고 영향력을 행사는 직접적인

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

내용의 공식화된 의사소통이며 협력적 의사소통은 의사소통의 양이 많고 방향은 쌍방향이며 간접적인 내용으로 비공식화된 의사소통을 의미한다.

또 다른 영향력 행사방식으로 리더십이 있으며 그 스타일에 따라 성과가 달라진다. 리더십스타일은 참여적 리더십, 지원적 리더십, 지시적 리더십으로 분류될 수 있으며 그 내용은 <표 2-8>와 같다(오세조,박진용,2001).

【표 2-8 】 리더십 스타일 내용

구 분	주요 내용
참여적 리더십	· 조직구성원과 함께 상의를 하고 제안을 유도하며 구성원들의 의견을 감안한 의사결정을 한다. · 협력적 분위기를 조성할 수 있고 갈등을 줄일 수 있다.
지원적 리더십	· 구성원의 필요사항을 고려하고 복지 등에 관심을 표명하며 명랑하고 우호적인 업무 환경을 조성한다. · 쾌활한 분위기를 제공함으로써 갈등 감소에 직접적인 영향을 미친다
지시적 리더십	· 강력한 지휘력를 발휘하여 업무환경의 범위, 정의, 수행할 기능 분담, 업무 조직의 성과를 평가하고 경로와 관련한 계획, 조직, 조정, 통제에 대해 일관된 지시로 역할분담의 모호성을 제거함으로써 갈등수준을 감소시키게 된다

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제3장 가설설정 및 연구모형

제1절 연구가설

1. 자원기반 관점에서 브랜드 구축에 미치는 영향

자원기반이론의 물리적, 인적, 조직자원을 기초로 기존 선행연구에서 주장하는 중소기업의 브랜드 경영에 필요 요건을 광주광역시 소재 가전 협력 중소기업에 적용하면 <표 3-1>와 같이 정리할 수 있다.

【표 3-1】 자원기반이론의 브랜드 경영조건

자원기반이론		브랜드 경영 조건
물리적 자원	기술, 기계, 장비, 입지, 원료 접근성 등	브랜드 제품 개발비용
인적 자원	경영자와 근로자가 가진 훈련, 경험, 판단, 지능, 관계, 직관력 등의 수준	대표자의 브랜드 경영 의지 브랜드 제품 개발 인력 마케팅 전문인력
조직 자원	기업의 구조, 공식 혹은 비공식 계획/통제/조정시스템, 대외적 관계 등	브랜드 개발 조직 구성 및 운영 유통경로 구축을 위한 조직적 지원

브랜드 경영을 위해 우선적으로 대표자의 브랜드 구축 및 전개에 대한 의지가 중요하며 이를 위해 개발인력과 전담조직이 구성되어 시스템적으로 운영되어야 한다. 개발된 브랜드 제품에 대한 판로 확보를 위한 경로구성이 확보되어야 하고 이러한 모든 과정에서 소요되는 비용을 부담할 수 있는 자원이 있어야 할 것이다.

가. 대표자의 의지가 브랜드 제품 사업화에 미치는 영향

중소기업에 있어 대표자의 역할은 절대적이다. 대표자가 기업의 소유주이면서 경영

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

자이기 때문에 자금운영, 인사관리, 마케팅 등 전반에 걸쳐 의사결정을 주도적으로 하고 있기 때문이다(이봉훈,이규봉,심명섭,2016). 그러나 대표자는 기존 거래선과 관계 유지를 위해 품질, 거래 가격에 우선 순위를 두고 있고 일상적인 업무 추진 등 단기 이윤 추구에 몰입하는 경우가 많아 브랜드 구축과 전개에 소극적일 수 있다. 그렇기 때문에 브랜드 경영에 있어 대표자의 의지는 대단히 중요하다. 브랜드 개발과 인지도를 높이기 위해 소요되는 비용이 일회성이지 않고 소요 시간도 단기적이 아니기 때문에 대표자의 확고한 의지가 없이는 브랜드 제품을 개발하고 사업화를 추진하는데 어려움이 있을 것으로 예상되어 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 1. 대표자의 브랜드 제품 개발 의지는 브랜드 제품 사업화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

나. 브랜드 제품 개발 인력 및 자금이 브랜드 제품 사업화에 미치는 영향

자체 브랜드를 개발하기 위해서는 브랜드 제품 개발에 필요한 인력과 그에 소요되는 자금 확보가 중요하다. 시장의 새로운 수요를 창출하거나 시장상황에 적합한 브랜드 제품 개발에 기존의 인력으로 개발의 한계가 있을 수 있어 새로운 우수 개발 인력이 요구되기도 한다. 그러나 중소기업에 대한 낮은 사회적 인식과 개발환경, 급여 수준 등은 새로운 우수 인력 확보에 어려움을 주고 있다. 특히 지방 중소기업의 경우 연구개발 인력 확보가 어려운 현실이어서 브랜드 제품 개발이 녹록치 않은 것이 현실이다. 그리고 브랜드 제품을 개발하고 사업화 하는데 소요자금은 절대적으로 필요하다. 제품을 개발하고 시장에 정착하기까지 평균 6억 9천만원이 소요되는 점을 감안할 때 중소기업의 브랜드 개발에 소요되는 자금은 중소기업의 경영상에 부담이 될 수 밖에 없다(기은경제연구소,2007). 특히 중소기업의 경우 원부자재 구입 및 인건비등 경상비 지급과 매출시현을 위한 현금화 과정에서 발생하는 시간 차이는 자금부족의 원인이 되고 있고 원부자재 상승분이 미반영된 원가구조에서 중소기업의 자금 사정은 여의치 않다. 이러한 상태에서 미래의 불투명한 브랜드 제품 개발과 브랜드 인지도 확대 등에 소요되는 비용 조달은 부담이 될 수 밖에 없다. 실제 기은경제연구소(2007)의 중소기업의 브랜드 경영실태조사에서도 브랜드 개발 과정에서 중소기업이 겪는 애로사항으로 자금부족(36.1%) 가장 높은 것으로 나타났다. 이러한 점에서 다음과 같이 가설을 수립하였

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

다.

가설 2. 개발인력 및 자금은 브랜드 제품 사업화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다. 브랜드 제품 판로 확보가 브랜드 제품 사업화에 미치는 영향

기업은 자사의 제품을 소비자가 쉽고 빠르게 접근할 수 있는 유통 경로를 확보해야 한다. 특히 제품 생산에 필요한 설비와 인력을 주로 갖추고 있는 대기업 협력 중소기업에게 새로운 제품의 판로 확보는 브랜드 제품 개발 및 생산 못지않게 매우 중요한 일이다. 중소기업실태조사(2016년)에 따르면 새로운 사업으로 전환하는 중소기업이 겪는 가장 큰 애로 사항이 새로운 거래선 및 판로 미확보가 가장 높은 것으로 나타나고 있듯이 브랜드 제품을 개발하고 사업화하는데 있어 판로 확보는 제일 중요한 요소이다.

생산자가 판매를 직접 할 수 있지만 추가 인력과 판매망 구축 등 많은 자본투자가 필요하다. 이에 따라 새로운 유통 경로를 구축하거나 기존 유통 경로를 변화시켜 유통 경로를 체계화 필요가 있고 유통 경로서비스 충족을 위해 최적의 대안설계를 해야 한다. 브랜드 제품에 대한 최종 소비자들의 수요를 자극하기 위해 유통경로를 확보해야 하고 자사의 유통 경로상 위상을 높이기 위해 다른 경쟁업체에 비해 유리한 가격, 판매촉진 지원강화, 기술적인 지원과 관리, 편의성 증진 등을 제공해야 한다. 그러나 대부분의 제조업체는 '잘 만들기만 하면 팔릴 것이다'라는 생각으로 판로 확보 및 판매 제품의 특성에 따른 판매 전략 등의 부재로 시장에서 사장되는 제품들이 발생하고 있다. 이에 따라 브랜드 경영에 있어 유통 경로 확보는 중요하며 다음과 같이 가설을 수립할 수 있다.

가설 3. 판로확보 역량은 브랜드 제품 사업화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

라. 마케팅 전문 인력 확보가 브랜드 제품 사업화에 미치는 영향

소비자의 욕구를 파악하고 충족시키기 위해, 새로운 수요 창출을 위해 브랜드 제품을 기획하고 사업화하는데 있어 마케팅 전문 인력과 지속적인 브랜드 관리를 위한 전

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

담조직은 필수적이다. 그러나 현실적으로 국내 511개 기업을 대상으로 조사한 브랜드 경영실태연구 보고서에 따르면서 브랜드 전담조직을 갖춘 기업은 대략 약 28%이고 담당 인원도 3명 이내에 있는 것이 현실이다(산업자원부,2004). 또한 고유 브랜드로 시장에 진출하여 브랜드 인지도를 확대함에 있어 가장 큰 애로사항은 마케팅 전문 인력 부족이 가장 높은 것으로 나타났다(중소기업중앙회,2017). 이는 대다수 중소기업이 브랜드 관리를 전담하는 전문 인력을 보유하지 못하고 있고 영업부 및 기술연구소 등 기존 직원이 겸하고 있어 체계적인 브랜드 관리 활동이 이루어지지 못하고 있다. 그러나 브랜드 제품을 개발하고 브랜드 경쟁력 제고와 효율적인 브랜드 관리를 위해서 전문 인력이 반드시 필요하다. 이러한 점을 고려하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 4. 마케팅 전문인력이 브랜드 제품 사업화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 힘-의존이론 관점에서 브랜드 구축에 미치는 영향

우리나라의 경우 대체로 완성품은 대기업에서 생산하고 구성품 및 부품은 납품업체인 중소기업이 생산하고 있다. 중소기업은 대기업 등 모기업과 하도급 관계에 있어 힘의 우위에 있는 대기업에 수익을 제공하지만 힘이 없는 중소기업은 생존의 위협이 되고 있다.
이러한 힘-의존이론의 3가지 접근법을 토대로 중소기업의 브랜드 구축에 미치는 영향을 바탕으로 가설을 수립하였다.

가. 대기업의 원가절감,납기 대응 노력이 브랜드 제품 사업화에 미치는 영향

힘-의존이론의 접근 방법 중 매출액 및 이익, 역할성과 측면에서 볼 때 힘의 행사자인 대기업이 중소기업의 매출액과 이익에 기여하는 바가 높아 의존성이 높고 대기업의 높은 인지도 및 상대적으로 풍부한 자원으로 대기업의 역할성과를 높게 인식하고 있기 때문에 중소기업은 대체할 다른 기업을 찾을 수 없어 대기업에 대한 의존성이 높다.
그러나 이러한 의존성으로 불공정 거래가 발생하고 있고 이로 인해 중소기업의 성장에 한계를 가져오고 있다. 중소기업실태조사(2016년)에서 수급기업이 모기업과 납품거래 시 겪는 애로(복수응답) 중 가장 높은 비중을 차지하는 것은 '원자재 가격 상승

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

분 납품 단가 미반영’(50.3%)과 ‘납품단가 인하’(47.9%)로 납품단가와 관련된 사항이고 이어서 ‘지나친 품질수준 요구’(38.7%), ‘납기 단축·촉박’(21.4%) 순으로 나타났다

이렇듯 불공정 거래 관계 속에서 생존을 위해 중소기업은 대기업의 거래조건을 맞추어야 하고 이러한 의존성으로 브랜드 제품을 개발하는데 어려움을 겪고 있다고 생각되며 다음과 같이 가설을 수립할 수 있다.

가설 5. 대기업의 원가절감, 납기대응 노력은 브랜드 제품 사업화에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

나. 대기업의 납품관계 몰입요구가 브랜드 제품 사업화에 미치는 영향

힘-의존이론의 세 번째 접근 방법인 특유자산-상쇄투자 관점에서 힘의 행사자인 대기업은 생산물량 증대 또는 신규 아이템 양산을 위해 상대방인 중소기업에게 신규설비 도입 및 설비 증설 등의 투자를 요구한다. 원활한 부품 공급을 위해 중소기업의 관련 생산 설비 보유는 거래관계를 새로이 형성하거나 유지하는 도구로 활용되고 있다. 또한 대기업은 이러한 중소기업에게 거래등록(업체) 코드를 부여하고 이를 통해 하도급 관계를 유지, 지속함으로써 전속적인 관계를 형성토록하고 있다. 이러한 현상은 대기업의 ‘불규칙 발주’ 및 ‘납기 단축·촉박’에 능동적으로 대처하기를 원하고 납품관계 몰입을 요구하고 있다. 이러한 현상은 중소기업의 생산계획이나 새로운 제품 개발 여력을 줄여 대기업의 종속관계를 강화시킨다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 6. 대기업의 납품관계 몰입요구는 브랜드 제품 사업화에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

다. 대기업의 암시적인 부정적 압력과 브랜드 제품 사업화에 미치는 영향

힘-의존이론에서 힘의 원천 중 강압적인 힘은 경로구성원이 다른 구성원을 지배하는 것으로 영향력에 순응하지 않을 때 제재 또는 처벌할 수 있다. 대기업 하청관계에 있

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

는 중소기업의 입장에서 강압적인 힘은 최근 우리 사회의 대기업의 갑질 횡포에서 드러났듯이 기업 현장에서 흔히 일어나는 공공연한 비밀이다. 매년 대기업의 납품단가 인하 요구와 이에 순응할 수 밖에 없는 현실 속에서 중소기업이 자체 브랜드 제품을 개발하여 사업화하는 것은 쉽지 않은 일이다. 아울러 자체 브랜드 제품 개발 등 다른 사업을 추진하는 것에 대해 대기업은 긍정적 보다는 부정적이며 이에 대해 암시적인 압력을 하는 경우도 있다고 한다. 이는 납품 관계에 있지만 중소기업의 브랜드 개발 및 사업화는 대기업 입장에서 또 다른 경쟁상대로 성장할 수 있어 경계 하는 것이고 이로 인해 대기업의 보이지 않는 부정적인 압력이 형성될 수 있으며 이로 인해 중소기업은 브랜드 제품을 사업화하는데 부정적인 영향을 받을 수 있다고 보여진다

가설 7. 대기업의 보이지 않는 부정적 압력은 브랜드 제품 사업화에 음(-)의 영향을 미칠 것이다

제2절 연구모형

자원기반이론과 힘-의존이론을 바탕으로 중소기업의 브랜드 경영에 대한 선행요인과 결과요인에 대해 <그림 3-1> 과 같이 연구모형을 설정하였다. 자원기반이론 관점에서 대표자의 브랜드 제품 개발 의지, 브랜드 개발인력 및 자금, 브랜드 제품 판로 확보, 브랜드 마케팅 전문 인력 등을 갖추면 브랜드 제품을 생산 사업화 할 수 있다고 예상할 수 있다. 힘-의존 관점에서 대기업의 납기, 원가절약 대응과 납품관계 몰입요구가 브랜드 제품의 사업화에 부정적인 영향을 줄 수 있다고 예상 할 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【그림3-1】 연구모형

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제4장 연구방법

제1절 표본과 자료 수집과정

1. 표본과 자료수집과정

본 연구의 가설을 검증하기 위해 이론적 기반과 선행연구를 바탕으로 각 변수에 대한 세부적인 문항을 개발하였고 구조화된 설문지를 작성하였다. 가설 검증을 위해 광주광역시 소재 중소기업중 대기업 가전 협력 1,2차 중소기업을 모집단으로 확정하였다. 모집단은 조사 시점 기준으로 가전 대기업의 거래 코드를 받아 직접 납품하고 있는 중소기업과 1차 협력 중소기업에 납품하고 있는 2차 협력 중소기업을 대상으로 하였다. 일반적으로 거래 관계는 기업의 영업사항에 해당되고 공개적으로 노출되는 것이 아니어서 대기업 1,2차 협력 중소기업의 표본을 확보하는 데 어려움이 있었다. 이에 따라 표본 프레임을 선정하기 위해 중소기업의 현황을 잘 알고 있는 중소기업진흥공단 광주지역본부의 도움을 받아 삼성광주전자, 동부대우전자등 대기업 1차 협력 중소기업와 납품거래 관계에 있는 2차 협력 중소기업을 표본 프레임으로 선정하였다.
표본 추출은 기업의 거래 관계를 우선적으로 확인하고 의미 있는 자료 수집을 위해 판단표본추출법으로 진행하였다. 표본 확보를 위해 개별적으로 직접 사업체 대표자를 방문하거나 또는 유선으로 설문조사에 대한 사전 설명과 이에 따른 조사 참여 여부를 확인하였다. 이후 메일 및 팩스로 설문를 실시하였고 일부 10개 기업은 대표자를 직접 만나 대면조사 등의 방법을 통해 설문조사를 실시하였다. 조사는 2017년 7월 30일부터 10월 31일까지 시행한 결과 81 개 기업의 설문지를 회수하여 표본으로 활용하게 되었다.

2. 표본의 특성

표본으로 추출한 기업은 주생산품이 사출업체가 가장 높은 비중을 차지하고 있고 기타 조립 및 프레스 업체가 다음으로 높은 비중을 차지하고 있다. 이는 가전제품이 대

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

체로 사출과 프레스를 통해 양산하고 조립하여 납품하고 있어 이들 기업이 차지하는 비중이 높은 것을 알 수 있다.

기업의 규모 측면에서 볼 때 매출액 기준으로 100 억원 이상 기업은 43 개로 전체 응답 기업의 53.1%을 차지하고 있고 이중 매출액 180 억원 이상 기업은 25 개로 30.9%이며 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 대체로 1차 협력기업들이 매출 규모가 커 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 파악된다.

기업 업력을 기준으로 11년 이상 된 기업이 43 개로 53.1%이며 이는 대기업 이라는 안정적인 거래처를 확보하고 있어 중소 제조업의 평균 업력 11년에 비해 상대적으로 사업영위 기간이 긴 것으로 알 수 있다. 업력 10년 이하 기업도 38 개로 46.9%인데 업력 5년 이상 10년 이하 된 기업도 23 개로 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 이는 대기업 거래 협력 중소기업 내에서도 경영악화 등으로 교체되면서 새로운 창업 기업 또는 분사 형태로 신설된 기업이 착실히 성장하면서 새로운 거래관계를 형성하여 협력기업으로 등록한 것으로 예상된다.

【 표 4-1 】표본 기업의 특성

주생산품	금형	프레스	사출	전기	금속가공	기타	합계
업체수 (비율)	8 (9.9%)	16 (19.8%)	25 (30.9%)	4 (4.9%)	11 (13.6%)	17 (21.0%)	81 (100%)

업력	1-5년	6-10년	11-15년	16-20년	21-25년	26년 이상	합계
업체수 (비율)	15 (18.5%)	23 (28.5%)	15 (18.5%)	6 (7.4%)	7 (8.6%)	15 (18.5%)	81 (100%)

매출액	20억원 미만	20억원-40억원	40억원-60억원	60억원-80억원	80억원-100억원	100억원-120억원	120억원-140억원
업체수 (비율)	7 (8.6%)	8 (9.9%)	9 (11.1%)	5 (6.2%)	9 (11.1%)	7 (8.6%)	4 (4.9%)
매출액	140억원-160억원	160억원-180억원	180억원 이상				
업체수 (비율)	1 (1.2%)	6 (7.4%)	25 (30.9%)				

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

응답자의 특성을 살펴보면 응답자의 38.3%가 임원으로 가장 높은 비중을 차지하고 있고 그 다음으로 대표자가 33.3%이며 부장 및 차장 등 중간관리자 응답이 25.9%를 차지하고 있다. 응답자중 근속년수 6년 이상 10년 이하가 23명으로 가장 많은 비중을 차지하고 있고 5년 이하도 22명으로 그 다음으로 많은 비중을 차지하고 있다.

【 표 4-2 】 응답자의 특성

설문자 직위	대표	임원	부장	차장	과장	대리/사원	합계
응답자수 (비율)	27 (33.3%)	31 (38.3%)	7 (8.6%)	10 (12.3%)	4 (4.9%)	2 (2.5%)	81 (100%)

설문자 근속년수	1-5년	6-10년	11-15년	16-20년	21-25년	26년이상	합계
응답자수 (비율)	22 (27.2%)	23 (28.4%)	13 (16.1%)	9 (11.1%)	10 (12.3%)	4 (4.9%)	81 (100%)

표본으로 추출한 기업은 <표 4-3> 에서 나타난 것처럼 거래 기업으로 삼성광주전자와의 거래 빈도(42개)가 가장 높았고 그 다음은 동부대우전자였다. 지역경제에서 차지하는 비중이 가장 높고 거래기업도 가전 협력중소기업도 많아 상대적으로 제일 높은 빈도를 차지하였다.

【 표 4-3 】 거래관계에 있는 대기업

거래기업	빈도	퍼센트
삼성광주전자	42	51.9
동부대우전자	21	25.9
대유위니아	6	7.4
기타	12	14.8
합계	81	100.0

표본 기업은 자체 브랜드를 보유하고 있지 않은 기업은 <표 4-4> 에서 본 것처럼 43개로 53.1%를 차지하고 있고 자체브랜드를 보유하고 있는 기업도 38개로 46.9%를 나타내고 있다. 브랜드를 보유하고 있는 기업이 적지 않은 빈도를 나타내고 있어 브랜드에

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

대한 기업의 의지와 이를 위한 추진 노력을 알 수 있다

【 표 4-4 】브랜드 보유 중소기업

자체브랜드 보유여부	빈도	퍼센트
보유하고 있다	38	46.9
보유하고 있지 않다	43	53.1
합계	81	100.0

<표 4-5 > 에서 본 것처럼 브랜드 보유 기업 중 전체 매출액에서 브랜드 매출비중이 차지하는 비중이 10% 미만인 기업이 68.4%로 가장 많았고 일부 30% 미만인 기업도 있었다.

【 표 4-5 】자체 브랜드 매출 비중

매출비중	빈도	%	매출비중	빈도	%
10% 미만	26	68.4	11%-20%	9	23.7
21%-30%	3	7.9	합계	38	100%

브랜드 보유 기업이 브랜드 개발을 위해 투자한 금액은 <표 4-6 > 에서처럼 6억원 이상이 가장 많은 비중을 나타내고 있다. 이는 기은경제연구소(2007년)에서 조사한 결과, 브랜드를 고유시장에 정착하기까지 투자한 평균비용 6억 9 천만원과 비슷한 수치라고 할 수 있겠다.

【 표 4-6 】 자체 브랜드 개발을 위한 투자 금액

투자금액	빈도	%	투자금액	빈도	%
2억미만	8	9.9	4억이상-5억미만	4	4.9
2억이상-3억미만	2	2.5	5억 이상-6억미만	2	2.5
3억이상-4억미만	4	4.9	6억 이상	18	22.2
합계	38	100			

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

자체 브랜드를 개발하고 사업화하기 위해 브랜드 보유기업은 <표 4-7 >에서 확인하였듯이 전담조직으로 기술연구소가 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 이는 중소기업이 브랜드 제품을 개발하기 위해 새로운 기능과 품질로 차별성을 갖추기 위해 기술 개발을 중심으로 하고 있기 때문에 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 파악된다. 평균전담인력수(10.4명)는 표준편차 ±8.7 명으로 신뢰성이 부족한 것으로 나타났다.

【 표 4-7 】 자체 브랜드 전담조직 및 전담인력

전담조직	빈도	%	투자금액	빈도	%
마케팅부	10	26.3	기타	2	5.3
영업부	10	26.3	합계	38	100.0
기술연구소	16	42.1	평균 전담인력수	평균 10.4명	

브랜드를 보유한 기업이 판로 확보에서 <표 4-8> 에서 나타난 것처럼 자체 판매망보다는 기존의 타사 판매망을 활용하는 기업의 비중이 제일 높은 것으로 나타났다. 중소기업이 개발한 제품을 소비자에게 전달하는데 있어 자체 판매망 구축에 소요되는 비용과 인력 투자 등을 고려할 때 기존의 타사 판매망을 활용하고 있는 기업의 비중이 높은 것으로 보여진다.

【 표 4-8 】 자체 브랜드 판매 경로

판매경로	빈도	%
타사의 판매망(총판, 대리점) 활용	19	50
자체 구축한 총판 및 대리점	14	36.8
기타	5	13.2
합계	38	100

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2절 측정척도와 조작적정의

1. 조작적 정의

브랜드 구축에 영향을 미치는 변수를 이론적 기반과 선행 연구를 통해 도출하였다. 이론적 기반으로 기업 내적인 측면에서 자원기반이론을, 기업 외적인 측면에서는 힘-의존기반이론을 활용하였고 이를 토대로 선행연구를 활용하여 브랜드 구축에 영향을 미치는 변수를 도출하였다. 브랜드 구축에 있어 중소기업 내부의 자원기반이론을 중심으로 볼 때 대표자의 추진의지, 브랜드 개발에 필요한 인력과 자금, 전문적인 마케팅 인력을 변수로 정의하였다. 마지막으로 브랜드 제품을 수요자에게 전달될 수 있는 판로 확보도 중요한 변수로 정의하였다. 아울러 본 연구에서는 대기업 협력 중소기업들이 브랜드 구축에 좋은 여건을 갖추었으나 실제 브랜드 구축이 쉽지 않은 점을 힘-의존이론 관점에서 도출하였다. 중소기업이 대기업과 납품 관계 속에 있고 매출액과 이익에 대해 대기업 의존성이 높고 대기업의 역할성과가 높아 중소기업은 대기업 이외 다른 안정적인 납품처를 확보할 수 없어 종속성이 강화되고 있다. 중소기업은 대기업의 납기, 품질 요구사항을 준수할 수 밖에 없고 대기업의 생산량 증대에 따라 동반 투자하는 등 대기업의 생산 일정에 맞추어 사업을 영위할 수 밖에 없는 구조 속에 있다. 이러한 의존 관계는 한정된 자원 속에서 중소기업의 브랜드 제품 개발 역량에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상되며 대기업의 납기요구 및 원가절감 대응과 대기업의 납품관계 몰입 요구를 부정적인 변수로 정의하였다.

2. 측정척도의 개발

본 연구를 위한 측정도구는 변수의 조작적 정의를 바탕으로 7 가지 항목으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 7 가지 항목 중 3 개는 힘 의존이론을 바탕으로 중소기업의 브랜드 개발여력 부족과 대기업의 납품관계 몰입요구와 브랜드 구축에 대한 부정적 압력을 측정 항목으로 구성하였다. 나머지 4 개 항목은 자원기반이론을 바탕으로 대표자의 브랜드 개발의지, 브랜드 개발 인력과 자금, 브랜드 구축을 위한 마케팅 전문인력, 판로확보로 구성하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 5 장 연구결과

제 1 절 타당성과 신뢰성 검정

본 연구에서는 2 개 이상의 설문문항들로 구성된 항목 간의 내적 일관성이 존재하는지를 파악하기 위해 사용되고 있는 Cronbach' alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였다. <표 5-1 >는 본 연구에서 사용된 변수의 신뢰성 분석 결과이다. 측정된 변수의 성질에 따라 기준이 유동적이긴 하지만 대체적으로 Cronbach' alpha 계수가 0.7 이상이면 신뢰도는 확보되는 것으로 볼 수 있다(Nunnally and Berstein, 1994). <표 5-1 > 에서 나타난 바와 같이 모든 요인들의 Cronbach' alpha 계수가 모두 0.7 이상으로 확인되어 내적일관성이 확보됨을 알 수 있었다.

집중타당성을 확인하기 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석을 실시한 결과 $\chi 2$= 87.56, df=21, GFI=.904, NFI=.911, IFI=.945, CFI=.954, RMSEA=.028로 나타나 적합도 지수는 매우 우수한 것으로 나타났다. 다음으로 본 연구에서 사용된 잠재요인(힘-의존 관점, 자원기반관점)과 측정변수간의 일치성에 정도를 측정하기 위해 확인적 요인분석의 결과를 바탕으로 집중타당성을 확인하였다. <표 5-1 > 에서 볼 수 있는 바와 같이 본 연구에서 사용되는 구성개념과 측정항목에 대한 요인 적재량이 모두 0.6 이상을 초과하고 있으며 95% 신뢰구간에서 모두 유의한 것으로 나타났다. 또한 AVE(Average Variance Extracted)값 역시 모두 기준치인 0.5 이상을 보이고 있으며, 합성신뢰도(composite reliability) 역시 .7 을 초과하는 것으로 나타나 해당연구에서 사용된 잠재개념과 측정변수들 간의 집중타당성은 확보되었다고 판단하였다(Anderson and Gerbing, 1998).

마지막으로 판별타당성을 확인하기 위하여 각 구성개념의 평균분산 추출값이 해당 개념과 다른 개념간의 상관계수의 제곱 값을 초과하는지를 살펴보았다(Fornell and Larker, 1981). <표 5-2 >에서 볼 수 있듯이 2 가지 구성개념의 AVE는 상관계수의 제곱값을 초과하는 것으로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【표 5-1】 확인적 요인분석의 결과

		요인 적재값**	t값	CR***	AVE	α
힘-의존 관점	[a1]대기업 대응으로 인한 개발여력 부족	.845*	12.254	.818	.698	.803
	[a2]납품관계 몰입요구	.901*	14.212			
	[a3]보지지 않는 부정적 압력	.758*	8.658			
자원 기반 관점	[b1]대표자의 자체 브랜드 개발 의지	.902*	13.021	.877	.711	.854
	[b2]자체 브랜드 개발을 위한 인력과 조직	.898*	13.001			
	[b3]자체 브랜드 개발을 위한 개발비용	.921*	15.285			
	[b4]자체 브랜드 판매를 위한 판로확보	.941*	16.233			
$\chi 2$= 87.56, df=21, GFI=.904, NFI=.911, IFI=.945, CFI=.954, RMSEA=.028						

* p <.05, ** standardized factor loading, *** CR: Composite Reliability

【 표 5-2 】 판별타당성 결과

변수명	1	2
1. 힘-의존관점	.698*	
2. 자원기반관점	.323**	.711*

* 평균분산추출 AVE , ** 상관계수제곱

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 2 절 가설검정의 결과

본 연구에서는 가설 검정을 위하여 위계적 로지스틱 회귀분석(hierarchical logistic regression)을 실시하였다. <표 5-3 >는 이에 관한 분석 결과를 제시하고 있다.

가설 1 은 대표자의 브랜드 경영 의지는 자체 브랜드 사업화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 검정결과, 대표자의 브랜드 경영 의지와 자체 브랜드 사업화의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다(B=.756, p=.045). 따라서 가설 1 은 채택되었다. 두 번째로 가설 2 는 개발인력과 자금이 자체 브랜드 사업화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 예측하였다. 검정결과 개발인력 및 자금이 자체 브랜드 사업화의 관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(B=.364, p=.469). 따라서 가설 2 는 기각되었다. 세 번째로 가설 3 은 중소기업의 브랜드 경영을 위한 판로확보 역량이 자체 브랜드 사업화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 예측하였다. 가설검정 결과, 중소기업의 브랜드 경영을 위한 판로확보 역량과 자체 브랜드 사업화의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다(B=.1.807, p=.000). 따라서 가설 3 은 채택되었다. 네 번째로 가설 4 는 중소기업의 브랜드 경영을 위한 마케팅 전문인력 확보는 자체 브랜드 사업화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 예측하였다. 가설검정 결과, 중소기업의 브랜드 경영을 위한 마케팅 전문인력 확보와 자체 브랜드 사업화의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다(B=.801, p=.042). 따라서 가설 4 는 채택되었다. 다섯 번째로 가설 5 는 대기업의 원가절감, 납기대응 노력은 자체 브랜드 사업화에 음(-)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 검정결과, 대기업의 원가절감 및 납기대응 노력과 자체브랜드 사업화의 관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(B=.306, p=.514). 따라서 가설 5 는 기각되었다. 여섯 번째로 가설 6 은 대기업의 납품관계 몰입요구가 브랜드 제품 사업화에 음(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 가설검정 결과, 대기업의 납품관계에 대한 몰입요구와 자체 브랜드 제품 사업화의 관계는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다(B=.159, p=.745). 따라서 가설 6 은 기각되었다. 마지막으로 일곱 번째 가설은 대기업의 암묵적이고 부정적인 압력과 자체 브랜드 사업화의 관계가 음(-)의 관계일 것이라고 예측하였으나 검정결과 통계적으로 결과가 유의하지 않는 것으로 나타났다(B= -.125, p=.818). 따라서 가설 7 은 기각되었다.

이와 같은 가설 검증 결과 지원기반과점에서 제기된 가설 4 개 중 3 개는 채택되었으

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

며 힘-의존 관점에서 제기한 가설 3 은 모두 기각되었다(<표 5-4> 참고).

【 표 5-3 】 위계적 로지스틱 회귀분석 결과

	B	유의확률	Exp(B)	B	유의확률	Exp(B)
	Model1			Model2		
Control						
D1_1(프레스)	-.432	.674	.649	.494	.758	1.639
D1_2(사출)	-1.301	.168	.272	-1.499	.304	.223
D1_3(전기)	.527	.726	1.694	1.314	.627	3.720
D1_4(금속가공)	-.384	.711	.681	1.858	.265	6.411
D1_5(기타)	-.579	.555	.560	-.503	.730	.605
D2(매출)	.189**	.026	1.208	.252	.068	1.286
D3(업력)	.085**	.006	1.019	.113**	.034	1.193
Direct						
a1(개발여력 부족)				.306	.514	1.358
a2(몰입요구)				.159	.745	1.172
a3(부정적 압력)				-.125	.818	.883
b1(경영의지)				.756**	.045	2.130
b2(인력, 자금)				.364	.469	1.439
b3(마케팅 전문인력)				.801**	.042	3.449
b4(판로)				1.807*	.000	6.089
χ2	8.942			11.309		
-2 log likelihood	95.367			60.112		

* p<.01, ** p<.05

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

【 표 5-4 】가설검정 결과 요약

개념	가설	From	To	계수	채택여부
자원기반 관점	H1	브랜드 경영의지	자체 브랜드 개발	.756	채택
	H2	개발인력과 자금	자체 브랜드 개발	.364	기각
	H3	판로개발역량	자체 브랜드 개발	1.807	채택
	H4	마케팅 전문인력	자체 브랜드 개발	.801	채택
힘-의존 관점	H5	원가절감 및 납기대응 노력	자체 브랜드 개발	.306	기각
	H6	납품관계 몰입요구	자체 브랜드 개발	.159	기각
	H7	보이지 않는 압력	자체 브랜드 개발	-.125	기각

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제6장 결론

제1절 연구요약

본 연구는 광주광역시 소재 대기업 가전 협력 중소기업을 대상으로 중소기업의 브랜드 개발 및 사업화 등에 영향을 미치는 요인을 추출하고자 하였다. 중소기업의 브랜드 구축에 중소기업의 내부 자원 중 긍정적인 영향을 미치는 요인을 파악하고 대기업과의 힘-의존 관점에서 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 가정 하에 내부의 긍정적인 요인과 외부의 부정적 요인을 분석하고자 하였다.

본 연구를 위해 대기업 가전 1차 및 2차 협력 중소기업 81 개를 대상으로 조사는 2017년 7월 30일부터 10월31일까지 이루어졌다.

확인적 요인분석은 AMS을 수행하였고 측정도구의 타당성을 검증하였으며 신뢰성 검증은 Cronbach' alpha 계수를 이용하였다. 설정된 연구가설은 위계적 로지스틱 회귀분석 (hierarchical logistic regression)을 SPSS 21.0 통하여 검증하였다. 연구 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 중소기업의 자체 브랜드 개발 및 사업화에 긍정적인 영향을 미치는 요인은 대표자의 브랜드 제품 개발의지와 중소기업의 판로 확보 역량, 브랜드 전문인력 확보 확보로 나타났다. 특히 중소기업의 판로 확보는 브랜드 제품을 개발하고 사업화하는데 있어 가장 중요한 요인으로 나타났다. 브랜드 제품을 시장에 런칭하고 인지도를 확대하는데 있어 전문적인 마케팅 인력 확보와 대표자의 브랜드 개발의지도 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 그러나 브랜드 개발과 사업화를 위해 제품개발 인력과 자금은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 대기업 협력 관계 속에 있는 중소기업에게 있어 대기업의 의존성은 브랜드 구축에 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 대기업의 생산 및 품질, 가격 등의 요구수준을 충족시키기 위한 중소기업의 대응 노력으로 중소기업의 브랜드 제품 개발 여력 부족, 대기업의 힘-의존 관계에서 중소기업에 대해 보이지 않는 브랜드 제품 개발에 대한 부정적인 압력, 중소기업에 대한 거래집중 및 몰입요구는 중소기업의 브랜드 개발 및 구축에 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 중소기업의 외부 환경측면에서 볼 때 중소기업이 브랜드 제품을 개발하고 사업화하는데 있어 협력 및

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하청 관계에 있는 대기업이 부정적인 영향을 미치지 않는다고 할 수 있다.

마지막으로 광주광역시 소재 가전 협력 중소기업이 브랜드 제품을 개발하고 사업화 하는데 활성화 되지 못하는 이유는 대기업과 힘-의존 관계에서 오는 영향보다는 기업 내부의 자원의 역량이 부족한 것으로 확인되었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2절 연구 시사점 및 연구의 한계

본 연구는 기존의 중소기업 브랜드 사례 연구와 달리 중소기업의 브랜드 구축에 영향을 미치는 요인을 기업의 대내외적인 시각에서 실증적으로 분석하였다. 대부분의 중소기업 브랜드 관련 연구는 브랜드 경영 실태조사 및 사례연구로 브랜드 제품을 개발하고 주력사업으로 추진하고 있는 중소기업을 대상으로 공통적인 성공 요인을 도출하여 추진 전략 등을 제시하였다. 이러한 사례연구를 통해 선정된 브랜드 성공 요인이 실제 브랜드 제품을 개발하고 사업화하려는 중소기업에게 어떠한 영향을 미치는지 확인이 되지 않은 상태이다. 이러한 점을 착안하여 중소기업이 브랜드 제품을 개발하고 사업화하는데 어떠한 요인이 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 분석대상으로 브랜드 제품을 생산할 수 있는 상대적으로 좋은 여건을 갖춘 가전제품 생산 대기업 협력 1차 및 2차 중소기업을 대상으로 하였다. 중소기업이 대기업 등 수급기업과 대부분 하청관계에 있는 현실 속에서 독자적인 브랜드를 구축하여 사업화할 수 있는 현실적인 요인을 도출하고자 한 것이었다. 본 연구 결과를 통하여 다음과 같이 이론적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 중소기업의 브랜드 제품을 개발하고 사업화하는데 있어 기존의 선행연구에서와 같이 브랜드 제품 개발 의지와 브랜드 제품이 시장에 런칭하고 인지도를 제고하는데 있어 전문적인 마케팅 인력 확보, 그리고 개발 제품의 판로 확보가 중요하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 브랜드 제품 개발 인력과 자금은 본 연구에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 앞선 선행연구에서 브랜드를 구축하는 과정에서 자금이 가장 큰 애로사항으로 나타났으나 동 연구에서는 영향을 미치는 요인으로 채택되지 않았다.

둘째, 브랜드 제품을 개발하는데 영향을 미칠 수 있는 대외적인 요인 중에 힘-의존 관점에서 대기업과의 거래 관계를 통해 발생할 수 있는 부정적인 요인을 도출하려고 하였다. 그러나 대기업과 거래 관계는 중소기업의 브랜드 제품 개발에 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 결국 브랜드 제품을 개발하고 사업화 하는데 있어 힘-의존 관계에 있는 대기업의 외부 영향보다는 무엇보다 기업 내부 자원 확보와 역량 강화라고 할 수 있겠다.

광주광역시 소재 대기업 가전협력 중소기업은 최근 대기업의 생산기지 이전에 따라 생산물량이 감소하고 있어 이에 대한 자구책을 고심 중에 있으며 일부 기업은 자체 브

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

랜드 제품에 눈을 돌려 기술도입 및 공동 기술 개발 등의 노력을 기울이고 있다. 광주광역시에서도 에어가전산업 기반구축사업 및 광주형 공동브랜드 지원 사업을 추진하여 가전 대기업 해외이전에 따른 생산 공동화에 대비하는 노력을 기울이고 있다. 그 동안 광주광역시 가전 협력 1, 2차 중소기업은 대기업의 주문에 맞춰 제품 생산에 초점을 두고 품질향상 및 원가 절감 등을 통한 경쟁력 확보를 최우선 가치를 두고 경영을 해왔다. 대부분의 중소기업은 하청 관계 속에서 개발에 참여하기도 하였지만 자체 브랜드 제품을 기획하고 마케팅, 고객 관리 등 일련의 과정을 경험하지 못하였다. 그러다 보니 실제 자체 브랜드를 개발하였고 사업화하여 시장에 진입하였지만 시장분석, 판로 구축 등 전체적인 전략이 부족하여 어려움을 겪고 포기한 중소기업도 발생하고 있다. 이러한 상황에서 이 지역 중소기업들이 자체 브랜드를 개발하고 사업화 할 수 있도록 하기 위해서는 본 연구 결과에서처럼 중소기업 내부의 물리적, 인적, 조직 자원을 확보, 역량이 강화될 수 있도록 다음과 같이 정책적 지원을 제안하고자 한다.

첫째, 마케팅 전문 인력을 채용하는 기업에 대해 연구인력 개발비 세액공제 지원과 같은 세제 혜택을 지원함으로써 마케팅 전문 인력 확보의 부담을 간접적으로 덜어주는 것이 필요하다. 연구 개발 인력도 중요하지만 점차 중소기업의 브랜드 경영이 중요하게 대두되고 있는 상황에서 자체 브랜드를 구축하는 기업이 브랜드 개발 의지가 높고 브랜드 제품의 사업 실현 가능성과 판로확보 능력 등을 갖추고 있을 때 마케팅 전문인력을 채용하는 경우 소득세 및 법인세액 공제 등 세제 지원을 제안하고자 한다.

둘째, 중소기업도 판로 역량 강화를 위해 인력 확보가 쉽지 않은 점을 고려하여 외부의 각종 지원제도를 활용하는 것도 방법이 될 수 있다. 정부에서 지원하는 R&D사업, 마케팅 교육 및 컨설팅지원 사업을 활용함으로써 브랜드 구축에 필요한 내부역량을 강화하여 제품 개발과 제품 특성에 따른 판로 구축 전략 수립, 브랜드 인지도 확대, 판매 실행 등으로 브랜드 제품의 사업화에 성공의 기틀을 마련할 수 있다. 아울러 정부나 지자체에서 지원하는 각종 수출마케팅 사업 활용을 통해 부족한 내부 자원의 역량을 강화토록 하는 것이 필요하다.

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 개선방안을 제시하자면 다음과 같다

첫째, 표본을 확보하는데 한계가 있었다. 기업 간 거래 관계는 영업 사항에 해당되고 변동성이 있어 외부인이 쉽게 접근할 수 없었으며 공개 자료가 없어 대기업 협력 1,2차 중소기업 기업 리스트를 확보하는데 한계가 있었다.

둘째, 대기업과 거래 관계에 있는 중소기업이 솔직하게 응답하기 어려웠고 설문지 회수에도 어려움이 있었다. 기업 내 응답자의 직위 및 정보취득의 차이에 따라 동일한

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

기업 내에서도 다른 결과가 나올 수 있는 부분이 있었으나 응답자를 제한하지 못하였다. 그리고 조사결과가 외부로 유출되어 향후 거래 관계에 미칠 수 있는 영향을 고려할 때 설문조사에 소극적인 부분이 있어 힘-의존 관계에 대한 가설을 입증하는데 한계가 있었던 것으로 추정된다.

셋째, 연구결과의 일반화의 한계를 둘 수 있다. 향후 연구에서는 지역 및 대상을 확대하여 분석할 필요가 있고 특히 브랜드 제품을 생산하는 업종 및 품목을 선택하여 분 연구 주제를 다루어 요인을 분석할 필요가 있겠다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

참고문헌

[국내 문헌]

광주광역시(2017), 제조업체 현황

기은경제연구소(2007), 중소기업의 브랜드 경영실태와 성공적인 브랜드 경영 추진 전략

김용길(2016), “한국형 강소기업 전환을 위한 핵심역량의 우선순위 선정에 관한 연구”, 세종사이버대학교 경영대학원 석사, p10.

두주연(2005), “국내기업의 브랜드 경영실태 및 향후 방향에 관한 연구”고려대학교 경영대학원 석사학위 논문, p68-71.

산업자원부,한국디자인진흥원(2004), 국내기업 브랜드 경영실태 연구

삼성경제연구소(2009), 브랜드 약자의 브랜드 전략(중소기업 사례를 중심으로)

삼성경제연구소(2008), 한국 고성과기업의 특징, CEO Information 제672호 (2008.9.17.) p11.

신형덕(2016),*잘되는 기업은 무엇이 다를까?*, 스마트북스(초판),p22-23,p26,p105-130.

연합뉴스(2017), 대기업의 납품단가 후려치기 심각… 하청업체들 하소연, 2017.1.6

오세조,박진용(2001), *시장지향적 유통관리*, 박영사(개정판), p255~258.

원종현,정재은,양희순(2013), 자사브랜드 부착 소지배 수출 중소기업의 해외진출에 대한 탐색적 사례분석, 벤처창업연구 제10권 제1호, p199-2007

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이데리일리(2012), 중소기업이 중소기업의 늪에 빠진 이유, 2012.6.20.

이봉훈,이규봉,심명섭(2016), 중소기업의 브랜드 관리에 대한 탐색적 연구, 인문사회21, 제7권 제6호, p738, P741.

장순규 (2004) “성공한 중소기업 브랜드의 마케팅 전략사례연구”, 전남대학교 대학원 석사학위논문, p18.

전자부품연구원(2015) 지속가능한 산업발전을 위한 가전협력업체지원 전략, 내부자료

전자부품연구원(2017) 에어가전혁신지원센터 구축사업 사업추진현황 및 향후계획, 내부자료

조선비즈(2016) 광주지역경제에도 수출한파… 생산시설 해외이전· 글로벌 경기침체에 몸살, 2016.2.23.

중도일보(2017) 광주광역시, 공동브랜드 개발 첫 선 2017.6.25.

중소기업중앙회(2015), 2015년 중소기업위상지표

중소기업중앙회(2017), 중소기업 브랜드 인식조사

중소기업청, 중소기업중앙회 (2016) 2016 중소기업실태조사결과: 제조업

중소기업청(2016) 광주대기업 협력중소기업 지원방안, 내부자료

지성구,편해수,이호택,이영일(2014), *마케팅 실무자를 위한 유통전략*, 한경사(초판)

(주)하쿠호도 브랜드 컨설팅(2004), *회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영*, 원앤앤북스

한국은행(2015), 광주전남지역 중소기업 금융지원 현황 및 특징과 시사점 (2015.1), p648.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[국외 문헌]

Anderson, James C. and Daviw W. Gerbing(1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Nunnally, Jum C. and Ira H. Berstein (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York; McGraw-Hill.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

중소기업의 마케팅 역량 관련 조사

ID :

안녕하십니까?

본 설문은 광주지역 중소기업에 필요한 마케팅 역량이 무엇인지를 파악하기 위해 실시되는 조사의 일환으로 수행되는 것입니다. 귀하께서는 과학적으로 추출된 소수의 전문가들이시기 때문에 귀하의 응답은 연구결과에 지대한 영향을 미칩니다. 따라서 질문들을 꼼꼼히 읽어보시고 빠짐없이 응답해 주시면 감사드리겠습니다.

귀하의 응답은 통계법 제 13조, 14조가 정하는 바에 따라 강력하게 보호될 것이며 모두 익명 처리되어 합산된 전체 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

본 설문지 내용에는 좋고 나쁜 답이 있을 수 없으며, 응답에는 3분미만의 시간이 소요됩니다. 귀하의 성실한 답변을 다시 한번 부탁드립니다.

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 할애해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

2017년 7월

연구책임자: 조선대학교 경영대학원 김권호 (지도교수: 강성호)

[S1] 최근 1년 이내에 광주지역 대기업에 납품하신 경험이 있으십니까?

(1) 네 ( ) → [Q1]으로 가시오 (2) 아니오 ( ) → 설문 중단

[Q1] 최근 1년 이내에 귀사가 주로 납품하고 계시는 대기업 거래 업체는 어디입니까? 매출비중이 가장 높은 기업 **한 가지만** 응답해 주십시오.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(1) 삼성광주전자 ( ) (2) 동부대우전자 ( )

(3) 대우위니아 (4) 기타 ( )

[Q2] 다음은 귀사의 기업 활동 중 브랜드와 관련된 사항에 대하여 몇 가지 여쭙겠습니다. 다음의 질문을 읽어 보시고 해당되는 번호에 O표시해 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리는 대기업의 납기 단축, 원가절감 등에 대한 대응으로 자체 브랜드 제품 개발 여력이 부족하다	①	②	③	④	⑤
2. 대기업은 우리에게 자신들과의 납품관계에만 몰입하라고 요구한다	①	②	③	④	⑤
3. 자체 브랜드 개발에 대해 대기업의 보이지 않는 부정적 압력이 있다	①	②	③	④	⑤
4. 자체 브랜드 제품 생산을 위한 경영진의 확고한 의지가 부족한 편이다	①	②	③	④	⑤
5. 자체 브랜드 제품을 위한 제품개발 인력과 예산은 부족한 편이다	①	②	③	④	⑤
6. 자체 브랜드 제품을 위한 마케팅 전문 인력은 부족한 편이다	①	②	③	④	⑤
7. 현재 납품하고 있는 대기업을 제외하더라도 우리가 생산한 제품을 판매할 판로가 확보 가능하다	①	②	③	④	⑤

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[Q3] 귀사가 현재 생산하는 제품 중 자체 브랜드 제품이 있습니까?

(1) 네 ( ) → [Q3-1]로 가시오 (2) 아니오 ( ) → [D1]로 가시오

[Q3-1] 귀사의 전체 매출액 중 자체 브랜드 제품의 매출의 비중은 어느 정도나 됩니까?

(1) 10% 미만 ( ) (2) 11% - 20% ( ) (3) 21% - 30% ( )
(4) 31% - 40% ( ) (5) 41% - 50% ( ) (6) 51% 이상 ( )

[Q3-2] 자체 브랜드 제품을 개발하여 시장에서 매출이 발생할 때가지 투자한 비용은 얼마나 됩니까?

(1) 2억원 미만 ( ) (2) 2억원 이상 – 3억원 미만 ( )
(3) 3억원 이상 – 4억원 미만 ( ) (4) 4억원 이상 – 5억원 미만 ( )
(5) 5억원 이상 – 6억원 미만 ( ) (6) 6억원 이상 ( )

[Q3-3] 자체 브랜드 제품을 위해 귀사에서 준비한 조직은 무엇이며 전담인력은 몇 명이나 됩니까? 예시) (마케팅)부, 전담인력 3명

( )부(팀) 전담인력 ( )명

[Q3-4] 귀사에서 생산하신 자체 브랜드 제품은 주로 어떠한 경로를 통해서 판매됩니까? 가장 비중이 높은 곳 **하나만** 선택해 주십시오.

(1) 타사의 판매망(총판, 대리점) 활용 ( )
(2) 자체 구축한 총판 및 대리점 ( ) (3) TV 홈쇼핑 ( )
(4) 인터넷 판매 ( ) (5) 기타 ( )

[D1] 귀사의 매출 기준으로 가장 높은 생산품은 무엇입니까?

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(1) 금형 ( ) (2) 프레스 ( )
(3) 사출 ( ) (4) 전기 ( )
(5) 금속가공 ( ) (6)기타 ( )

[D2] 귀사의 매출규모는

(1) 20억원 미만 ( ) (2) 20억원 이상 - 40억원 미만 ( )
(3) 40억원 이상 - 60억원 미만 ( ) (4) 60억원 이상 - 80억원 미만 ( )
(5) 80억원 이상 -100억원 미만 ( ) (6) 100억원 이상 ( )

어느 정도나 되십니까?

[D3] 귀사의 업력(사업영위 기간)은 얼마나 되셨습니까?

약 ( )년

[D4] 현재 귀하의 직위는 무엇입니까?

(1) 대표 ( ) (2) 임원급 ( ) (3) 부장급 ( )
(4) 차장급 ( ) (5) 과장급 ( ) (6) 대리/사원급 ( )

[D5] 귀하께서 현재의 회사에서 근무하신지는 얼마나 되셨습니까?

약 ( )년

바쁘신 시간에도 불구하고 설문에 성실하게 답변해 주셔서 감사합니다.
귀하의 소중한 응답은 중소기업의 정책 수립에 중요한 자료가 될 것입니다

Collection @ chosun