

# 브랜드체인관리 기법 적용을 위한 조직 현황과 활용도 분석 지역농특산물 개별 브랜드를 중심으로

황인표\* 채성길\*\*

Key words: 농특산물(agricultural speciality), 브랜드관리(brand management), 중소기업체(small business), 조직관리(organizational management)

### ABSTRACT

This article is to define a new conception of brand management, i.e brand chain management (BCM) and see its applicability in agricultural specialty SMEs. It had made with a field survey for rural agro-small and medium-sized firms in Korea, focusing on individual brand. On the theoretical background, as main issue, strategic or inner operational factors' influence on BCM to be applied was handled in. The result showed that many firms feel the need to be introducing such new brand management tool, i.e. BCM. Besides, in order to do it, they regard more important than inner operational in organizational aspects. Finally, on the stage of the BCM applied, a problem of increasing of consumer's cognition revealed the most important as well as difficult they feel.

- 1. 서론
  - 2. 이론적 배경
  - 3. 연구방법
  - 4. 실태 분석 결과
  - 5. 연구의 종합논의
  - 6. 결론 및 시사점
- \* 부록(설문지 요약본)

## 1. 서론

브랜드 가치는 얼마나 중요한 것인가?

최근 들어 브랜드는 기업의 생존에 필수적이라는 인식이 대두되고 있다. 이는 브랜드가 자산으로서 그 가치가 중요해지고 있기 때문이다. 농산물 분야에서도 브랜드 가치를 인정하여 예외 없이 가격 프리미엄이 형성되고 있다. 적극적인 브랜드화를 통해 상품 차별화 및 경쟁우위 확보가 시급하며, 산지의 생산자 조직을 규모화, 전문화하여

\* 중앙인사위원회 중앙공무원교육원 교수. 광주 여대 교수(기고 당시).

\*\* (주)웰리슨 대표이사.

“이 논문은 2003년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2003-B00128).”

안정적인 물량을 확보함으로써 브랜드화를 촉진하고, 정확한 품질관리를 통해 브랜드 가치를 높여야 할 때가 되었다.

유통시장의 구조적 변화 및 소비 행태의 변화로 시장경쟁이 심화되면서 브랜드에 대한 생산자와 소비자의 인식이 크게 변화되어, 물량조절과 규모 중심의 기존 시장전략만으로는 출하농산물이 제값을 받는 데 한계에 부딪히고 있다. 생산자는 브랜드를 상품 차별화 전략의 핵심으로, 소비자는 상품 선택의 기준으로 인식하기 시작한 것이다. 대형점, 전자상거래 확산 등 다양한 유통채널의 형성으로 소비자와의 거리가 가까워짐에 따라 브랜드화를 통한 소비자와의 긴밀한 관계 구축이 필요하게 되었다.

우리 농산물브랜드도 이제 약 6,000여 개로 급격히 늘어나 최근 몇 년 사이 20% 이상 증가하였다(농수산물유통공사 2003a; 2003b; 2004). 이러한 사실은 브랜드만이 살길이라는 공감대가 폭넓게 형성되고 있음을 보여준다 하겠다. 그러나 이러한 브랜드들 가운데 소수의 브랜드들만이 안정적인 수요처를 확보하고 외국농산물과 경쟁하고 있으며, 대다수 브랜드는 품질관리가 미흡하거나, 전략부재 등으로 브랜드 이미지 제고에 실패하고 있는 것이 또한 현실이다.

이 연구는 이러한 관점에서 지역 농특산물 생산 중소기업들을 대상으로 개별 브랜드 관리를 위한 새로운 개념인 브랜드체인 관리(BCM; brand chain management) 기법의 적용 가능성과 이러한 개념을 적용하는 데 필요한 제반 조직상황요인들을 규명하는 데 그 목적을 두고 있다. 새로운 브랜

드 관리기법을 도입하는 데 있어 중요한 영향요인들을 분석하여 우리 지역 농특산물 생산 중소기업체들의 조직운영 성과에 다소나마 긍정적 효과를 거둘 수 있는 시사점을 도출하고자 하였다.

## 2. 이론적 배경

오늘날 현대 사회에서의 시장제품 상황은 치열해지는 경쟁과 다양화되는 제품 수로 인하여 많은 품질과 기능 면에서 별 차이가 없게 되었다. 이러한 상황적 변화는 결국 브랜드에 의한 차별화와 개성적인 제품을 필요로 하게 되었다(Travis 2002; 조혁근 2002). 따라서 신제품이 시장에서 자리 잡기 위해서는 소비자들에게 제품에 대한 자체적인 속성을 잘 표출할 수 있어야 하며, 소비자가 그 제품을 잘 인지하고 호기심을 갖도록 유도하기 위해서는 브랜드 전략을 수립하는 것이 필수 불가결하게 된 것이다(Barich and Kotler 1991; 김상원·이충훈 2002).

이와 같은 브랜드는 크게 통합적 브랜드 범주(integrating brand category)와 차별적 브랜드 범주(differential brand category)의 두 체계로 구분한다(김용해 2001; 농수산물유통공사 2003a; 2004). 통합적 브랜드란 대상 제품 브랜드의 이미지를 통합적으로 표현함으로써 고객들에게 제품의 속성과 출처를 자사의 타제품들과 동일화시켜 고객들에게 전달하는 것을 말하며, 차별적 브랜드는 대상제품을 세부적으로 묘사함으로써 제품의 속성과 편익을 경쟁사 제품과

차별화시켜 자사제품의 특징을 효율적으로 고객들에게 전달하는 것을 말한다. 여기서 통합적 브랜드는 다시 상호(商號) 브랜드와 패밀리 브랜드(또는 공동 브랜드)로 분류되며, 차별적 브랜드는 개별 브랜드와 수식 브랜드로 분류된다.

켈러(Keller 1993; 1997)는 이 브랜드자산을 고객 및 기업의 관점에서, 어떤 제품이나 서비스가 브랜드를 가졌기 때문에 발생된 바람직한 마케팅효과, 즉 높은 브랜드충성도, 시장점유율 또는 수익 등으로 정의하고 이 브랜드 자산은 소비자의 브랜드충성도에 의해 창출되며, 이는 고객의 높은 브랜드인지도와 강력하고 호의적인 브랜드 이미지로부터 형성된다고 주장하였다. 브랜드자산이란 한 브랜드와 그 브랜드 이름 및 상징에 관련된 자산과 부채의 총체인데, 이것은 제품이나 서비스가 기업과 그 기업의 고객에게 제공하는 가치를 증가시키거나 감소시키는 역할을 한다(Farquhar 1989; Aaker 1996; 2001). 이것은 브랜드 로열티, 브랜드 이름 인지도, 소비자가 인식하는 제품의 질, 브랜드의 연상 이미지, 특허·등록·상표·유통관계 등과 같은 5가지 범주로 이루어진다. 보다 정확하게 말하면 브랜드의 이름 및 상징과 관련하여 형성된 자산의 총액에서 부채를 뺀 것으로서, 브랜드 자산이 높다는 것은 그 브랜드를 사용하는 것이 그렇지 않은 경우에 비해 기업과 고객에게 제품의 가치를 증가시키는 것을 의미한다(안광호 외 2001). 소비자에게 제공되는 가치는 정보 처리·해석, 구매 결정에 대한 확신, 사용만족감 등을 말하며, 기업

에게 제공되는 가치는 마케팅 프로그램의 효율성 및 효과, 브랜드 로열티, 가격·마진, 브랜드 확장, 유통에 대한 영향력, 경쟁적 우위 등을 말한다(Aaker and Keller 1990; 홍치선 2001).

전통적인 브랜드자산관리가 단지 브랜드 관리에 중점을 두고 브랜드 매니저가 브랜드의 유지, 단순 거래 및 소비자 만족, 단기간의 집중 관리로 제품 관련 매출과 시장 점유율 획득에 관심을 가지고 내적 브랜드 관리에 역점을 둔다면, 현대의 브랜드 자산관리는 브랜드자산을 전략적 관점에서 브랜드 전문가적 관점에서 접근하고, 계속적 관계로서 깊은 충성도와 고객약속을 바탕으로 집중 관리를 통해 브랜드 관련 매출과 주식가치 제고를 위해 적극적 브랜드 관리를 하는 것이다(Davis 2001). 한 마디로 오늘날 브랜드 관리는 전술적이고 임시방편적인 대응을 하기보다는 전략적이고 미래지향적으로 대응해야 한다는 것이다(Broniarczyk and Alba 1994; Aaker and Joachimsthaler 2000; 황찬 2002). 브랜드 관리자는 브랜드가 무엇을 의미해야 하는지를 소비자의 시각에서 설정하고, 그 브랜드 아이덴티티를 지속적이고 효율적으로 그리고 효과적으로 전달하기 위해 노력함으로써 브랜드를 전략적으로 관리할 수 있는 능력을 가져야 하는 것이다(Berry 1988; Barwise and Robertson 1992).

이 브랜드자산관리의 기본적 접근방법에는 두 가지가 있다(전성률 2001). 첫째, 상향식(bottom-up) 브랜드 관리로서 각 제품 담당자들이 자기가 맡은 개별 제품들에 대

해, 그 회사가 판매하는 다른 제품들, 브랜드들에 대해 거의 상관하지 않고, 독자적인 브랜드 관리활동을 전개하는 것이다. 두 번째는 하향식(top-down) 브랜드 관리 방법이다. 이것은 여러 다른 제품들과 시장들 간에 발생할 수 있는 가능한 시너지 효과를 인식하고 전체적인 구도(big picture)를 고려하여 각 개별 제품들의 브랜드를 관리해 나가는 것이다. 제대로 브랜드를 관리하지 않는 기업들은 일반적으로 상향식(bottom-up)의 브랜드 운영이 이루어지며, 그 결과 많은 브랜드들이 시장에서 일관성 없이, 때론 서로 갈등관계에 놓이며 공존하게 된다. 한편 하향식(top-down)의 관리는 최고 경영층의 지원 및 집중적이고 상호 협력적인 브랜드 담당자들 간의 체계적 조직구조 형성이 필수적이다.

데이비스(Davis 2001)는 이러한 브랜드 자산관리를 구체적으로 11단계로 나누고 있다. 첫째, 제1단계로서 브랜드 비전 요소를 설정하여 이것을 ‘브랜드 비전 개발’ 범주에 포함하였으며, 두 번째로, ‘브랜드 픽처 결정’ 범주 속에, 2단계 브랜드 이미지 결정, 3단계 브랜드 약속의 창출, 4단계 브랜드에 기반한 고객모델 창출 단계들을 포함시켰다. 셋째, 주요 ‘브랜드자산관리 전략 개발’ 범주로서, 5단계 성공을 위한 브랜드 포지셔닝, 6단계 브랜드의 확장, 7단계 브랜드포지셔닝 커뮤니케이션, 8단계 브랜드를 활용한 유통망 장악, 9단계 브랜드에 프리미엄 가격책정을 이에 포함시켰다. 마지막으로 ‘브랜드자산관리 문화의 정착’이란 범주를 설정하여, 10단계 브랜드 투자에 대

한 수익률 측정과 11단계인 브랜드에 기반한 기업문화 구축을 포함시켰다.

한편, 전성률(2001)도 브랜드자산의 전략적 관리단계를 3단계로 나누어 제시하였다. 제1단계는, 브랜드 자산의 구축 단계로서, 시장 선정과 포지셔닝 결정, 브랜드 컨셉의 개발, 브랜드 네이밍 및 기타 브랜드 요소의 개발, 브랜드 커뮤니케이션을 통한 인지/영상 창출 및 고객의 브랜드에 대한 애착 형성 등을 포함시켰다. 제2단계는, 브랜드 자산의 활용 단계로서, 라인확장 전략과 브랜드 확장 전략을 포함시켰으며, 마지막 단계는, 브랜드 자산의 유지 및 강화 단계로서, 브랜드 자산 진단 및 관리시스템의 구축, 정기적 브랜드감사(brand audit) 실시, 브랜드 보고서(brand report card) 등을 통한 자체평가 등을 포함시켰다. 또한 이 브랜드자산은 전략적 관리 측면에서의 조직 내 전사적 브랜드 관리체계 및 조직구조와도 밀접한 관계를 가진다고 주장하였다. 조직의 수평적 측면에서 생산, 연구개발(R&D), 마케팅, 영업 활동과 관련성을 가지고 있으며, 수직적 측면에서 최고경영층, 중간경영층 및 하위경영층의 부문별 노력과 연관성을 가진다는 것이다.

매년 수많은 브랜드가 탄생하지만 소비자에게 기억되는 것은 극히 일부분이며, 단순한 브랜드 개발보다는 브랜드 가치를 높이는 데 주력해야 하는 많은 과제를 남기고 있다(민승규 2002). 이러한 파워 브랜드 컨셉을 갖기 위해서는 그것이 소비자 욕구와 일치해야 하고, 경쟁브랜드에 비해서 차별적이어야 하며, 마지막으로 제품의 핵심

적 특징과 일치해야 한다. 이러한 세 가지 조건 중 어느 하나의 조건을 충족시키지 못한다면 파워브랜드가 되기 힘들다(박준형 2002). 브랜드 자산 가치를 향상시키기 위해서 조직을 브랜드 중심으로 개편해야 하고 전략적인 투자를 할 수 있도록 마인드를 변화하여야 한다. 또 브랜드 구축 후에도 브랜드 리뉴얼을 통해 시대의 흐름도 놓치지 않을 말아야 한다. 더 나아가 이렇게 구축된 브랜드 가치를 공신력 있는 기관을 통하거나 내부적으로 주기적인 측정을 통해 브랜드 가치를 향상시켜야 한다(Boush and Loken 1991; 김종립 2003).

앞에서 살펴본 주요 국내·외 관련 연구들의 내용 및 이 연구와의 관련성 정도 등을 정리해 보면 다음 <표 1>과 같다.

### 3. 연구방법

#### 3.1. 문제의 제기

최근 농산물 시장에 있어서도 브랜드만이 살길이라는 공감대가 형성되고 있지만 대다수 브랜드는 품질관리가 미흡하거나, 전략부재 등으로 브랜드 이미지 제고 유지에 실패하고 있는 것이 현실이다. 시장개방과 아울러 국내적으로 생산기술의 발달과 시설재배의 확산, 새로운 산지의 등장으로 과거와 같은 지역적 품질격차와 주산지의 개념이 점차 퇴색되고 있어 농산물 유통에 있어 브랜드의 역할이 점차 중요해지고 있다. 또한 소비자 구매 패턴의 다변화, 고급화로 선도 브랜드의 시장지배력이 확대되면서 브랜드간의 '빈익빈 부익부' 현상의 심화가 예상되고 있다.

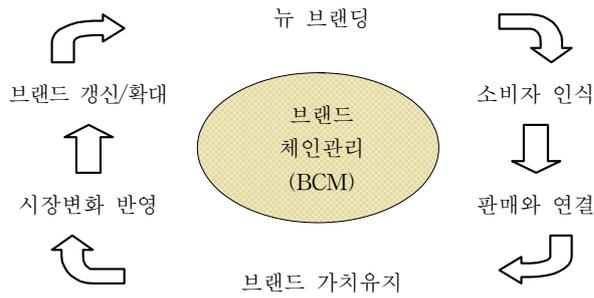
이 연구는 이러한 관점에서 지역 농특산물 생산 중소기업체들을 대상으로 새로운 브랜드 관리기법의 적용 가능성과 이러한 개념을 도입하는 데 필요한 제반 조직상황요인들을 규명하고자 하였다. 이를 위해 이론적 배경들을 바탕으로 새로운 접근방법인 브랜

표 1. 주요 선행 연구들의 요약: 이 연구와의 관련성을 중심으로

연구자(연도)	연구내용	특성	연관정도 <sup>1)</sup>
Aaker and Joachimsthaler (2000)	전략적·미래 지향적 브랜드관리	소비자시각 강조	△
Davis(2001)	전략적 브랜드 관리, 지속적 집중관리, 11단계 브랜드자산관리 기법	전문가 역할 강조	○
전성률(2001)	Bottom-up/Top-down 브랜드 관리, 3단계 브랜드자산관리 기법	전사적 브랜드 관리 및 조직 체계 강조	○
민승규·박준형(2002)	브랜드 가치, 브랜드 차별화, 마케팅 활동 집중	소비자욕구 강조	△
김상원·이충훈(2002)	소비자의 인지를 바탕으로 브랜드 전략	제품특성강조	△
김종립(2003)	브랜드 가치, 조직구조, 브랜드 리뉴얼 및 시의성	주기적 평가강조	○

1) 연관성 정도: 구분-○: 밀접, △: 보통, ×: 적음

그림 1. BCM 단계(순환과정)



드체인관리(BCM; brand chain management)란 개념을 도입하였다. 이것을 통해 브랜드 관련 매출과 시장가치 제고 등 전통적인 브랜드자산관리방식에서 벗어나 보다 적극적이고 전략적이면서 지속 가능한 현대적 관점에서의 브랜드자산관리를 시도하고자 하였다. 더 나아가 농산물의 전반적인 공급과잉기조 현상, 대형 유통업체의 확산 및 전자상거래의 활성화 등 유통 환경의 변화에 대한 중소농특산물 시장에서의 브랜드 차별화 및 지속적 관리를 위한 시사점을 얻고자 하였다.

앞에서 살펴본 아커와 요킴스탈러(Aaker and Joachimsthaler 2000), 데이비스(Davis 2001)의 연구 및 전성률(2001) 및 김종립(2003) 등의 연구를 바탕으로 새로운 체계적이고 연속적인 브랜드자산관리방법을 도입하고자 한 것이다. 특히, Davis(2001)의 브랜드자산관리 11단계론과 전성률(2001)의 3 단계론을 그 개념적 접근의 토대로 순환적 개념을 도입하였다. 전통적인 브랜드 관리개념에 체계적 순환의 개념을 도입, 단계화 및 정형화하려는 시도라 할 수 있다.

라이스(Rice 2004)는 ‘BCM’ 개념을 다음과 같이 정의하고 있다. “일반적으로 브랜드 관리와 연쇄관리라는 개념이 있다. 브랜드체인관리(BCM)는 소비자들의 마음속에 어떤 브랜드 이미지를 최대한 지속시키기 위해 취해지는 일련의 행위들과 브랜드 관리 사이의 상관관계를 정의한 것으로 볼 수 있다.”<sup>1</sup>

그 순환과정은 <그림 1>에서와 같이 뉴 브랜딩→소비자 인식→판매와 연결→브랜드가치유지→시장변화 반영→ 브랜드 갱신/확대→(뉴 브랜딩)의 단계로 구성되며, 뉴 브랜딩 단계에서는 브랜드 창조, 소비자 인식단계에서는 브랜드 이미지 제고, 판매와 연결단계에서는 시장 진입 및 확대, 브랜드 가치 유지단계에서는 브랜드 유지 및 관리, 시장변화 반영단계에서는 제품판매나 수익 분석, 브랜드 갱신/확대 단계에서는 브랜드

<sup>1</sup> “There is brand management and chain management. The concept of brand chain management would assume that you are making the correlation between brand management and the chain of actions and issues which should happen in order to maximize image in the mind of the consumer ” said William Rice (Jan. 28 2004).

변경을 시도하게 되며, 이 단계가 넘게 되면 새로운 브랜딩 단계, 즉 다시 1단계로 진입하게 된다.

그러나 이 브랜드체인관리는 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 어떠한 조직에서 시행되더라도 그 조직이 처해 있는 제반 환경, 즉 조직의 전략적 요인이나 구조요인, 또한 운영상의 특성이나 조직구성원들의 속성 등에 의해 영향을 받게 된다.

### 3.2. 연구 표본

본 조사는 2004년 한국농수산물유통공사에서 선정·관리하고 있던 ‘주요 지역 농특산물 생산 중소기업체들’을 대상으로 하였다. 총 153개의 업체가 등록되어 있으며, 정부가 우수 농산물 브랜드 발굴하여 소비 지향적 마케팅 확산과 품질 개선 및 수요창출을 통해 농업인 소득증대를 도모하기 위하여 선정·관리하고 있는 업체들이다.

모든 업체를 조사하였으며, 충실한 조사를 위해 방문 및 전화·우편조사도 병행하였다. 특히, 브랜드담당자들과 면담을 통해 구체적이고 현장 중심적인 의견을 들을 수 있었다. 조사는 2004년 3월부터 5월에 걸쳐 이루어졌으며, 방문 및 면담조사는 연구를 진행하면서도 수시로 실시하였다.

전체 153매를 배포하여 총 146매의 유효설문을 거두었으며, 이중 성실하지 못한 설문지를 정리한 결과, 최종 145매의 자료가 유효표본으로서 분석 대상이 되었다. 호남 및 충청 지역이 각각 33.1%와 22.1%를 차지하였으며, 경상지역 및 기타지역이 각각 21.4% 및 23.4%를 차지하였다.

### 3.3. 변수의 조작적 정의

조직전략은 농특산물 생산 중소기업체들이 생존하기 위해 가지는 조직 내 전략적 특성들을 말한다. 이 연구에서는 조직이 가지는 목표, 규모, 기술 및 이용 가능한 자원을 그 측정대상으로 하였다(野中郁次郎 1981; 추헌 1992). 각 문항에 동의하는 정도를 명목척도로 측정하고, 각 문항의 응답빈도를 BCM 관련 조직전략의 평가 척도로 사용하였다.

조직구조 특성은 지역 농특산물 생산 중소기업체들이 가지고 있는 조직 내 구조적 특성을 의미한다. 조직구조, 조직분위기 등의 문항으로 측정을 하였다(Robbins 1983). 각 문항은 명목척도로 제시되었으며, 조사항목별 응답빈도를 각 업체들의 BCM 관련 조직특성 평가의 척도로 사용하였다.

조직 내 운영과정은 농특산물 생산 중소기업체들이 조직을 운영하는 데 필요한 특성들을 말하며, 조직 내 리더십, 의사결정과정, 권력 및 갈등 등과 관련된다(野中郁次郎 1981; 추헌 1992). 각 항목에 대하여 명목척도를 사용하여 측정을 실시하였으며, 각 문항의 응답빈도를 BCM 관련 조직 운영과정의 척도로 사용하였다.

마지막으로 개인별 속성은 농특산물 생산 중소기업체 구성원들이 갖고 있는 특성들을 말한다. 구체적으로 개인적 욕구, 동기, 가치 및 개성 등의 문항을 가지고 명목척도로 측정하였다(Burns and Stalker, 1961). 각 문항의 응답빈도를 BCM 관련 조직 내 개인속성의 척도로 사용하였다.

## 4. 실태 분석 결과

### 4.1. BCM 적용을 위한 기초 분석

먼저, 각자의 개별 브랜드들이 각 농특산물 생산 중소기업체들의 발전에 어떠한 영향을 미치고 있다고 생각하는지를 분석하여 보았다.

<표 2>에 나타난 바와 같이 조사 대상 업체들 중에서 많은 응답자들(63.5%)이 회사발전이나 제품판매에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 응답하였다. 이러한 분석 결과를 토대로 본 논문의 중심의제인 브랜드체인관리(BCM)의 개념에 대한 설명과 함께 실제 회사에서 필요하다고 생각하는지를 알아보았다.

전체적으로 부정적 응답(10.3%)보다는 긍정적 응답(49.7%)이 매우 높게 나타났다.

그러나 무응답 비중(40.0%)이 높게 나타나 분석 결과에 대한 아쉬움을 주고 있다. 이 연구에서 사용되고 있는 BCM 개념이

아직 응답자들에게 생소하거나 체계적인 설명 부족으로 인하여 응답에 한계가 있었던 것으로 판단된다.

더 나아가 이러한 분석 결과를 보완하기 위해 농특산물 생산 중소기업체들이 개별 브랜드를 브랜딩할 때 무엇을 가장 많이 고려하는 지를 알아보았다.

분석 결과 <표 3>에 나타난 바와 같이 대부분의 농특산물 생산 중소기업체들은 개별 브랜드를 브랜딩할 때에 해당 제품의 특성(77.8%)을 가장 많이 고려하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지역 특산품의 품질 향상과 이에 걸 맞는 이미지 전략이 지역 농산물의 대외 경쟁력을 확보하는 데 매우 중요함을 의미한다 하겠다.

앞의 분석 결과에 따른 추가사항을 알아보기 위해 제품의 특성을 고려하는 응답한 업체들을 대상으로 브랜딩할 때의 외부지원의 필요성에 대한 질문을 물어보았다. 분석 결과 많은 업체들(61.3%)이 외부지원의 필요성을 느끼고 있는 것으로 조사되었다.

구체적으로 개별 브랜드를 관리하는 데

표 2. 개별 브랜드의 회사성장에 관한 영향 및 BCM 필요성 분석

구 분	긍정적	부정적	무응답
회사발전/제품판매에 대한 영향	92 63.5%	45 31.0%	8 5.5%
개별 브랜드를 위한 BCM 필요성	72 49.7%	15 10.3%	58 40.0%

표 3. 브랜딩할 때의 주요 고려 사항 및 외부지원의 필요성에 관한 분석

구 분	관련지역명	제품의 특성	일반적 이름
브랜딩할 때 고려요인들	10 15.9%	49 77.8%	4 6.4%
외부지원의 필요 내역	운영자금의 부족, 소비자 인지도 증대, 브랜드 개발 및 유지, 홍보 및 관리 문제, 사이버 몰 구축, 정보 및 교육 지원, 전문가 활용 등		

표 4. 개별 브랜드의 영향과 BCM 필요성에 관한 분석

구 분		총계	개별 브랜드에 대한 BCM의 필요성		
			긍정적	부정적	무응답
회사발전 및 제품 판매에 대한 영향	긍정적	92 63.5%	72 49.7%	14 9.7%	6 4.1%
	부정적/무응답	53 36.5%	0 0%	1 0.7%	52 35.9%
	총 계	145 100%	72 49.7%	15 10.3%	58 40.0%

$\chi^2=117.82$  df=4 p-value=0.001

필요한 운영자금의 부족, 브랜드의 홍보 및 관리 문제, 브랜드의 확장 및 유지, 소비자 인지도 증대, 그리고 전문가의 지원 등을 절실히 원하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과는 브랜딩할 때에 제품의 특성을 많이 고려하는 업체들을 지원할 수 있는 적극적 방안이 강구되어, 지역 중소기업체들이 개별 브랜드를 브랜딩할 때 어떤 형태로든 도움을 줄 수 있는 시스템이 마련되어야 함을 의미한다 하겠다.

#### 4.2. BCM 적용을 위한 관계 분석

좀 더 나아가 농특산물 생산 중소기업체들에서의 개별 브랜드가 가지는 회사발전 및 제품판매에 대한 영향이 개별 브랜드의 BCM 필요성에도 어떤 영향을 미치는 지를 살펴보았다.

<표 4>에 나타난 결과는 통계적으로  $p<.05$ 에서 유의미한 결과( $\chi^2=117.82$ ,  $p\text{-value}=0.001$ )를 보여 주고 있다. 회사발전 및 제품 판매에 개별 브랜드가 긍정적인 영향을 미친다고 대답한 응답자(63.5%) 중에 대다수는 그들이 가지는 개별 브랜드를 위해 BCM의 필요성을 인식하고 있는 것(49.7%)으로

나타났다. 이는 회사의 주요브랜드가 회사 성과에 영향을 미치는 만큼 그것을 체계적으로 관리할 수 있는 방법이 절실하다는 것을 보여 준다 하겠다.

#### 4.3. BCM 적용을 위한 조직상황 요인 분석

4-2절까지의 연구결과들을 전제로 지역 농특산물 생산 중소기업체들이 새로운 BCM 개념을 적용하는 데 있어서 그들이 가지고 있는 조직상황 중에서 어떠한 요인들이 가장 관련성이 높은 가를 분석하여 보았다.

<표 5>의 결과를 살펴보면 응답자들의 39.4%가 BCM을 적용하는 데 있어서 무엇보다 조직의 전략적 요인이 중요하다고 응답하였으며, 그 다음으로 조직구조적 특성과 조직운영과정이 중요하다고 대답하였다.

구체적으로 전략적 요인 중에서 그들이 현재 사용 중인 기술특성(제품)이 가장 관련성이 높다고 응답하였으며, 조직 구조적 특성 중에서는 그들이 가지고 있는 조직구조 문제가, 그리고 조직운영 과정에 있어서는 의사결정시스템이 가장 관련성이 높은 것으로 대답하였다.

이러한 결과를 종합적으로 정리해 보면

표 5. 조직상황 요인과 BCM 적용에 관한 분석

구 분	조직상황요인들(n=66 100%)			
	조직의 전략적 요인	조직의 내적 요인		
		조직구조적 특성	조직 내 운영과정	구성원 속성
BCM적용에의 영향	26 39.4%	17 25.8%	16 24.2%	7 10.6%
(세부요인)	(10) 38.5% (보유기술)	(17) 100% (조직구조)	(8) 50.0% (의사결정)	(4) 57.1% (개성)

농특산물 생산 중소기업체들이 새로운 BCM 개념을 적용하기 위해서는 무엇보다 제품의 특성이 중요하며, 이를 뒷받침하기 위해 조직구성원들의 개성을 중시하는 의사결정 시스템을 가진 조직구조가 요구되는 것으로 해석할 수 있다.

4.4. BCM 적용단계별 환경요인 분석

마지막으로 지역 농특산물 생산 중소기업체들이 가지는 각 조직상황요인들과 BCM 세부 적용 단계별 관계분석을 위해 <표 6>에 나타난 바와 같은 종합적 분석을 실시하였다.

구체적으로 조직 내 존재하는 여러 조직 상황요인 중에서 새로운 브랜드 관리기법인 BCM을 적용하는 데 세부 적용 단계별

로 어떠한 것이 가장 중요하고, 또한 어떠한 것이 가장 어려운 점인 가를 살펴보았다.

<표 6>에 나타난 바와 같이 지역 업체들이 BCM을 적용하는 데 있어 무엇보다 소비자의 인식을 증대시키는 단계를 가장 중요한 것으로 인식하고 있으며, 또한 이 부문에서 가장 많은 장애와 어려움을 느끼고 있는 것으로 조사되었다. 그 다음으로는 개발된 브랜드 상품을 직접적인 판매와 연결하는 문제가 중요하고도 어려운 문제인 것으로 분석되었다. 이러한 조사 결과는 통계적으로  $\chi^2= 15.910$ , p-value= 0.007로서 유의미한 결과를 보여 주어 각 적용단계별로의 중요도 및 어려움에 관한 교차분석을 뒷받침해 주었다.

이러한 연구결과는 앞의 제2절 이론적

표 6. 개별 브랜드의 BCM 적용과 단계별 환경 분석

구 분		BCM 적용단계별						계
		뉴 브랜딩	소비자 인식	판매와 연결	브랜드 가치유지	시장변화 반영	브랜드 갱신/확대	
조직상황요인 차이 전체	중요성	4 5.3%	38 50.0%	18 23.7%	9 11.8%	5 6.6%	2 2.6%	76 100%
	어려움	2 2.9%	34 49.3%	20 29.0%	3 4.3%	7 10.2%	3 4.3%	69 100%

$\chi^2=15.910$  df=5 p-value=0.007(각 상황요인간 차이)

연구에서 살펴보았던 민승규(2002)의 주장과도 일치하고 있으며, 또한 소비자 인지도 확산의 중요성을 강조한 홍치선(2001), 김용해(2001)의 연구결과와도 일치하고 있다.

추가적으로 우리지역 중소기업들이 개별 브랜드 관리와 관련해 느끼는 일반적 애로사항을 알아보았다. 실증분석에서 살펴본 주요 내용들을 보완하고 보다 자세한 연구결과를 얻기 위해서였다. 그 결과를 살펴보면 제품의 신뢰성 유지, 신제품 개발, 가용인력의 부족, 지역적 한계, 그리고 수출·입 활성화 등의 문제를 해결하여야 할 주요 애로사항으로 꼽았다.

## 5. 연구의 종합논의

이젠 우리 지역 농특산물 브랜드도 급변하는 대외환경에 생존하기 위해 단순한 포장재 개발이나 브랜드 로고 부착에서 끝나는 것이 아니라, 소비자가 스스로 찾는 브랜드, 소비자의 마음에 영원히 기억되는 브랜드로서 그 파워를 키워 나가야 한다.

이러한 관점에서 이 연구는 우리 지역 농특산물 생산 중소기업체들의 개별 브랜드 관리를 활성화하기 위한 새로운 접근방법인 브랜드체인관리(BCM; brand chain management)의 적용방안 및 이와 관련한 조직상황요인들의 영향 정도를 규명해 봄으로써 실제로 지역소재 농특산물 생산 중소기업체들의 브랜드 관리에 시사점을 줄 수 있는 연구결과를 얻고자 하였다.

이 연구에서는 개별 브랜드 및 조직상황요인과 관련해 총 15개의 평가 항목들에

대해 조사를 실시하였으며, 자료 분석을 위해 주로 빈도분석과 Chi-Square 검증을 이용하였다. 세부적으로 BCM 적용을 위한 기초통계 분석, 개별 브랜드의 조직적 영향 및 BCM 필요성과의 관계 분석, 조직상황요인들의 BCM 적용에 미치는 영향, 그리고 BCM 적용단계별 극복해야 할 문제점 등에 대해 살펴보았다. 또한 지역 농특산물 생산 중소기업체들이 절실히 바라고 있는 외부지원에는 어떠한 것들이 있는 가도 알아보았다.

이 연구에서 나타난 주요 연구결과들을 요약 정리하면 다음과 같다.

첫째, BCM 적용을 위한 기본 환경적 측면에서 농특산물 생산업체들에 있어 우수 개별 브랜드는 회사발전 및 제품판매에 매우 중요하며, 또한 이러한 개별 브랜드를 브랜드링할 때에는 해당 제품의 특성을 가장 많이 고려하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, BCM 기법의 도입 필요성에 있어서는 과반수에 이르는 업체들이 긍정적으로 생각하고 있으며, 이러한 업체들일수록 개별 브랜드가 회사발전 및 제품판매에 긍정적 영향을 미친다고 생각하는 것으로 조사되었다.

셋째, BCM 적용을 하는데 있어서는 각 농특산물 생산 중소기업체들이 가지는 조직 내부 요인보다는 전략적 요인이 더 중요하며, 그 중에서도 회사가 보유하고 있는 기술적 특성(제품)이 가장 중요하게 인식되는 것으로 나타났다.

넷째, BCM 적용단계에 있어서는 각 개별 브랜드의 소비자 인지도를 높이는 데

가장 많은 신경을 쓰고 있으며, 또한 이 부문에서 역시 어려움도 가장 많이 느끼는 것으로 조사되었다.

추가적으로 지역 농특산물 생산 중소기업체들은 개별 브랜드 관리와 관련해 경제적 외부지원을 가장 절실하게 원하고 있으며, 다음으로 브랜드의 홍보 및 관리, 브랜드의 확장 및 유지 등을 원하고 있는 것으로 나타났다.

## 6. 결론 및 시사점

이 연구에서 나타난 여러 연구결과들을 바탕으로 각종 브랜드와 관련된 정책 개발이나 지역농축산물생산 업체들의 브랜드개발 및 유지와 관련해 제시할 수 있는 몇 가지 시사점을 정리해 보았다.

첫째, 새로운 브랜드 관리기법(BCM) 적용을 위한 실용가치적 측면에서 많은 농특산물 생산 중소기업체들은 좋은 브랜드의 회사성장에 대한 영향에 공감하고 있고 또한 브랜드링할 때에 해당 제품의 특성을 고려하는 기업일수록 외부지원을 필요로 하는 것으로 나타났다. 따라서 단순한 브랜드양산 중심의 정책에서 벗어나서 보다 적극 제품의 질 중심의 브랜드 개발 및 홍보, 브랜드 교육 및 훈련, 산·학·연 협력 강화 등의 정책이 요구된다 하겠다.

둘째로, 우수 개별 브랜드가 회사발전 및 제품판매에 긍정적 영향을 미친다고 생각하는 업체들일수록 새로운 브랜드 관리기법(BCM)의 도입에 적극적인 것으로 나타났다. 이러한 기업들일수록 회사가치 증대

를 위한 주요한 전략으로서 우수 개별 브랜드 관리 문제를 접근하고 있음을 알 수 있다. 따라서 이를 위해 정부 및 지자체, 유관 기관 및 지역 대학들 간의 실제적 산·학·관·연 협력 체제 구축이 절실히 요구된다.

셋째, 농특산물 생산 중소기업체들이 새로운 브랜드 관리기법(BCM)을 적용하기 위해서는 조직의 내부특성요인보다 조직의 전략적 요인을 더 강화해야 하며, 특히 우수 제품(기술이나 質)을 확보하는데 노력해야 할 것으로 보인다. 우수한 브랜드 발굴을 위해 먼저 우수한 물건을 만들어 낼 수 있는 환경을 조성하고, 장기적으로 소비자 인지도를 제고할 수 있는 적극적인 마케팅 전략을 구사하는 것이 중요하다고 판단된다.

넷째, BCM 적용단계에 있어서 농특산물 생산 중소기업체들은 그들의 브랜드를 소비자에게 인식시키는 문제를 매우 주요한 과제로 보고 있는 것으로 나타났다. 일부 농수산물 브랜드 난립 현상이 나타나고 있는 가운데 정부나 지자체, 민간 차원에서 더욱 적극적인 지역 우수 브랜드들을 제대로 알리기 하기 위한 방안이 도출되어야 할 것으로 본다. 전용 사이버 몰 활성화 및 운영 지원, 우수전문 디자인인력을 활용한 아이디어 발굴, Off-line 이동쇼핑몰 운영이나 One to one 마케팅을 활용한 홍보 강화 등을 그 예로 들 수 있을 것이다.

마지막으로 우리 지역 농특산물 생산 중소기업체들이 개별 브랜드를 관리하는 데 경제적인 도움을 가장 원하고 있는 것으로 나타나고 있어 세밀한 정책자금 운용이나 지

원과제 도출 등 보다 현장 중심적인 지원정책 수립 및 시행이 요구되고 있다. 각 지역 디자인 전공대학/원생들을 활용한 디자인 전문 인력의 기업 현장 지원강화 등 실질적 협력 체제구축도 하나의 방안이 될 것이다.

새로운 브랜드 관리기법을 도입한다는 것은 체계적인 이론적 뒷받침과 실제적인 적용가능성, 객관적인 자료제시 등 여러 측면에서 검증되고 논의되어야 할 사안이다. 이 연구에서 도입하고 있는 BCM 개념 역시 향후 많은 학문적, 검증과정을 거쳐야 할 것이다. 이론적 타당성, 기존 이론들과의 차별성, 현실 적용가능성 등 풀어야 할 숙제가 많다. 그럼에도 불구하고 이 연구결과가 미약하나마 지역소재 농특산물 생산업체들의 성공적인 개별 브랜드 관리를 위한 하나의 대안이 되고, 또한 관련 지원정책이나 개선 방안을 도출하는 데 그 기초 자료로서 활용될 수 있기를 희망한다.

끝으로, 대부분의 조사연구가 가지는 한계점이기는 하나, 이 연구 역시 연구 설계 및 분석 과정에 있어 발생할 수 있는 여러 한계점들을 극복하지 못했으며, 향후 개선되거나 熟考되어야 할 문제들을 남기고 있다. 그것들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 연구의 편의상 조사 대상 집단의 규모와 특성을 한정함으로써 모든 지역 또는 대상산업 내 모든 업체들을 포함할 수 없었다. 둘째, 실태분석을 중심으로 조사를 진행했기 때문에 BCM 적용 및 관련변인들 간의 추론적 관계분석 등 다양한 연구방법을 구사하지 못했다. 따라서 향후 보다 정교한 통계적 검증 등을 활용한 연구의

신뢰성 제고에 노력해야 할 것으로 본다. 셋째, BCM이라는 생소한 개념을 조사하면서 사전교육이나 홍보가 부족하여 실제 조사 결과에 응답자의 의도가 충분히 반영되지 못했다고 판단된다. 계속 및 추가 연구에 있어서는 이에 대한 충분한 대비책이 요구된다. 마지막으로 각 설문응답자들이 가지는 주관적인 편견을 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 이에 대한 대비책으로서 종단적(longitudinal)인 연구를 시도해 볼 필요가 있다고 판단된다.

이상과 같은 여러 한계점들을 최대 극복할 수 있다면 Brand Chain Management (BCM)는 우리 지역 농특산물 생산 중소기업체들을 위한 새로운 개별 브랜드 관리기법으로서 향후 연구자들에게 확장 및 일반화를 위한 하나의 좋은 연구 대상이 될 수 있을 것이다.

### 참고문헌

김상원, 이충훈. 2002. “마케팅 측면의 브랜드 이미지 표현 전략: 농·특산물 브랜드를 중심으로”. 『일러스트레이션학 연구』 10: 172-180.

김용해. 2001. “농산물 브랜드마케팅의 현황과 발전과제”. 『농산물 브랜드마케팅의 현황과 발전과제 세미나』 농림부·농수산물유통공사. 37-39.

김종립. 2003. “브랜드파워, 기업보다 브랜드가 중요”. 『농산물 브랜드 자료』 인디컴.

농수산물유통공사. 2003a. 『우리 농산물: 이제는 브랜드 파워를 키워야 한다』.

\_\_\_\_\_. 2003b. “지역특산물 브랜드 바람”. 『농산물 브랜드 자료』 인디컴.

\_\_\_\_\_. 2004. 『농축산물 브랜드 현황』.

민승규. 2002. 『우리 농산물 브랜드 현황』 삼성 경제연구소.

박준형. 2002. 『브랜드마케팅 리포트』 새로운 제안.

안광호, 한상만, 전성률. 2001. 『전략적 브랜드 관리』 학현사.

전성률. 2001. “국내기업의 전략적 브랜드 관리를 위한 제언”. 『디지털디자인·브랜드 육성전략 세미나』 한국디자인진흥원. 17-32.

조선일보. 2002. “우리 농산물 브랜드 4,700 여 개나”. 2002.10.4.

조혁근. 2002. 『브랜드 성공을 위한 상표관리』 서해문집.

추 헌. 1992. 『조직행동론』 형설출판사.

홍치선. 2001. “소비자 지향을 통한 파워 브랜드”. 『농산물 브랜드마케팅의 현황과 발전과제 세미나』 농림부·농수산물유통공사. 45-48.

황 찬. 2002. 『세계를 움직이는 브랜드 50선』 지경사.

野中郁次郎. 1981. 『組織現象の理論と測定』 千倉書房.

Aaker, D.A. 1996. *Building Strong Brands*. NY: Free Press.

\_\_\_\_\_. 2001. *Managing Brand Equity*. NY: Free Press.

Aaker, D.A. and E. Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. NY: Free Press.

Aaker, D.A. and K.L. Keller. 1990. Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*. January. 27-41.

Barich, H. and P. Kotler. 1991. A framework for image management. *Sloan Management Review*. Winter. 94-104.

Barwise, P. and T. Robertson. 1992. Brand portfolios. *European Management Journal*. 10(3). 277-285.

Berry, N.C. 1988. Revitalizing brands. *The Journal of Consumer Marketing*. 5(3). 15-20.

Boush, D. and B. Loken. 1991. A process tracing study of brand extension evaluations. *Journal of Marketing Research*. February. 16-28.

Broniarczyk, S.M. and J.W. Alba. 1994. The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research*. May. 214-228.

Burns, T. and Stalker, G.M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Davis, S.M. 2001. *Brand Asset Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Farquhar, P.H. 1989. Managing brand equity. *Marketing Research September*. 24-33.

Keller, K.L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. January p. 1-23.

\_\_\_\_\_. L. 1997. *Strategic Brand Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rice, W. 2004. *Conceptualizing of Brand Chain Management*. January. Fresno, CA: California State University.

Robbins, S.P. 1983. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Travis, D. 2002. *Emotional Branding*. Seoul: Bonlivre Publishing.

■ 원고 접수일 : 2005년 12월 6일  
 원고 심사일 : 2005년 12월 12일  
 심사 완료일 : 2006년 3월 7일

<설문지 요약본>

\* 사용 가능한 척도: 명목, 서열, 구간척도 및 질의(인터뷰포함)

1. 개별 브랜드 및 BCM(brand chain management)의 적용에 관한 분석

- 가. 주요 개별 브랜드의 회사발전 및 제품판매에 미치는 영향(명목/구간척도)
- 나. 각 회사의 개별 브랜드 관리를 위한 BCM 도입의 필요성(명목/구간/질의)
  - 구체적 BCM 적용단계(1-6)에서의 중요성 및 애로점 분석(명목/서열척도)

- 단계1. 뉴 브랜딩
- 단계2. 소비자인식
- 단계3. 판매와 연결
- 단계4. 브랜드 가치관리
- 단계5. 시장변화 반영
- 단계6. 브랜드 갱신/확대

2. 각 조직상황요인들의 BCM 적용과의 관련성 분석(명목/서열척도)

- 전략적 환경(조직목표, 조직규모, 사용기술, 가용자원)
- 구조적 특성(조직구조, 조직풍토)
- 내부운영과정(리더십, 의사결정, 파워, 갈등)
- 구성원 속성(개인욕구, 동기, 가치, 개성)

3. 조직전략 및 조직 내부 특성과 BCM 적용과의 종합 분석(명목/서열척도)

- 전체적 관련성 분석
- 세부단계별 관련성 분석

4. 개별 브랜드 관련 일반 현황 분석(명목척도/질의)

- 브랜드 명칭
- 외부지원의 필요성
- 기타 애로사항

5. 기타: 인구통계적 변수- 지역적 구분 등(명목척도)