

OEM 수출기업의 ODM 전환 성과와 성공요인에 관한 실증연구

김 귀 옥* · 배 정 한**

-
- I. 서론
 - II. 선행연구의 고찰
 - III. 연구모형 설계와 가설설정
 - IV. 가설검증과 분석결과
 - V. 결론
-

I. 서 론

60~70년대 기술력 및 브랜드력이 부족한 우리나라의 수출기업들은 선진국 기업의 하청을 받아 저가품을 생산·수출하면서 주문자상표부착생산방식

* 주저자, 영남대학교 무역학과 대학원 박사수료

** 교신저자, 영남대학교 국제통상학부 교수

(Original Equipment Manufacturing : OEM)¹⁾에 의한 수출로 성장하여 왔다. 이러한 OEM 수출은 1990년부터 감소하기 시작하여 현재까지 계속 감소하고 있는 추세이다. OEM 수출의 감소는 근본적으로 세계시장 환경의 변화 속에서 우리나라 OEM 수출의 한계를 나타내는 것이라고 할 수 있다. 우리나라의 경우 1990년대 들어 임금상승 등으로 가격경쟁력이 악화되면서 생산원가가 높아지고, 중국·인도네시아·태국 등 후발개도국들은 저임금의 풍부한 노동력을 바탕으로 우리나라 OEM 수출의 경쟁대상으로 등장하였다. 그래서 우리나라 중소기업들의 OEM 수출은 세계 시장에서 점점 경쟁력을 상실해가고 있다.

우리나라의 OEM 수출 중소기업들은 독자설계 또는 독자개발 능력을 확보하여 ‘제조업자 개발/디자인생산’(Original Development/Design Manufacturing; ODM)²⁾에 의한 수출이라는 새로운 형태의 수출로 전환하고 있다. ODM 수출방식은 OEM 수출방식의 한계를 극복하기 위한 하나의 대안이라고 할 수 있다. 중소 OEM 수출기업의 독자 브랜드 수출방식은 ODM 수출방식에 비해 상표개발과 유통망 구축에 막대한 자원과 인적자원이 소요되고, 그 성공가능성도 낮기 때문에 상당한 리스크를 부담하여야 한다. OEM 수출을 하던 우리나라의 중소기업들은 ODM 수출방식으로 전환하였거나 전환을 도모하고 있는 실정이다.

ODM 수출방식은 1990년대 들어 주로 대기업들에 의하여 이루어졌고, 1995년부터 소수의 중소기업들에 의하여 도입되기 시작하여 2001년도부터 확산되고 있는 추세이다.³⁾ OEM 수출이 한계에 직면한 상황에서 ODM 수출방식에 대한 이론 정립, 기존의 OEM 수출기업들이 ODM 수출기업으로의 전환성과·성공요인 등에 대한 학술적 연구를 통하여 ODM 수출의 발전을 도모할 필요가 있다.

-
- 1) OEM 수출은 어떤 특정제품의 원래 제조업자 혹은 유통업자가 생산비용이 저렴한 국가의 동종업체에 특정제품의 소요부품이나 완제품을 자사상표에 의한 주문 생산하는 방식으로 해외의 구매자가 제공한 설계도에 따라 생산 및 수출하는 것을 말한다.
 - 2) ODM 수출이란 제품개발력을 갖춘 제조업체가 판매망을 갖춘 유통업체에 상품 또는 재화를 제공하는 생산방식이다.
 - 3) 중소기업진흥공단, “ODM은 무엇이며, OEM과는 어떻게 다른가”, 「기업나라」, 2005년 7월호를 참고하여 정리

OEM 수출기업들의 ODM 수출기업으로의 전환 성과와 관련된 기존 국내 연구 중에서 직접적으로 ODM 수출기업으로의 전환 성과에 대한 실증적 연구는 없는 것으로 보여 지나, 이와 관련된 ODM 수출 성공사례에 관한 논문으로 김성엽(2000)⁴⁾, 이남훈·송현호·김효정(2002)⁵⁾, 중소기업진흥공단(2005)⁶⁾, 김민식(2005)⁷⁾, 김귀옥·배정환(2007)⁸⁾ 등의 연구가 있으며, 해외 연구논문으로는 Lui(2005)⁹⁾의 연구가 있다.

본 연구에서는 상기의 연구결과들을 바탕으로 ODM 전환 시 영향요인 및 전환 성과에 대한 연구모형을 개발하여, OEM 수출에서 ODM 수출로 전환한 기업들을 대상으로 전환 시 영향요인을 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

본 연구의 목적은 우리나라의 중소 OEM 수출기업들에게 ODM 수출방식을 상기시키고, ODM 수출로의 전환 수준과 성과에 영향을 미치는 결정요인을 도출하여, 향후 ODM 수출로의 성공적인 전환 및 활성화 방안을 제시하는데 있다.

II. 선행연구의 고찰

본 장은 ODM 수출기업으로의 전환 시 영향요인에 관한 문헌연구 부분으로 먼저, 수출기업의 수출성과에 영향을 미치는 경쟁우위 결정요인에 관한 문헌연구를 실시하고, 다음으로 ODM 수출기업으로의 성공요인에 관한 문

-
- 4) 김성엽, “(주)한국콜마의 화장품시장 신규진입 성공 사례에 관한 연구”, 「마케팅관리연구」, 제5권 제3호, 한국마케팅관리학회, 2000. 9, pp.121~142.
 - 5) 이남훈·송현호·김효정, “기술개발 신 경쟁력”, 「테크타임즈」, 중소기업진흥공단, 2002. 12, pp.8~17.
 - 6) 중소기업진흥공단, 전세서, 2005. 7.
 - 7) 김민식, “이동통신단말기 제조업의 ODM 현황과 전망”, 「정보통신정책」, 제17권 4호 통권 365호, 정보통신정책연구원, 2005. 3, pp.17~21.
 - 8) 김귀옥·배정환, “우리나라 중소 OEM 수출기업의 ODM 수출기업으로의 발전전략에 관한 연구”, 「무역상무연구」, 제33권, 한국무역상무학회, 2007. 2, pp.311~343.
 - 9) T. Lui, “Knowledge for Profit,” *CACCI Journal*, Vol. 1, 2005, pp.1~14.

현연구를 실시하였다. 수출기업의 경쟁우위 결정요인에 관한 국외 실증연구는 <표 1>과 같으며, 수출기업의 경쟁우위 결정요인에 관한 국내 실증연구는 <표 2>와 같다.

<표 1> 수출기업 경쟁우위 결정요인에 관한 국외 실증연구

연구자	연구 대상국	수집 년도	표본 기업	수출성과 변수	설명변수군
Bilkey ¹⁰⁾	미 국	'82	168	수출수익성	수출경험, 경쟁강도, 특이성 제품종류, 교류기간 등
Cooper & Kleinschmidt ¹¹⁾	캐나다	'81	142	수출비율, 수출성장성	기업특성, 수출전략
Koh & Robicheaux ¹²⁾	미 국	'88	233	수출수익성	수출판촉전략
Reid ¹³⁾	캐나다	'84	89	수출성장성	기업규모
Rosson & Ford ¹⁴⁾	캐나다 &영국	'82	42	수출성장성	양자 간의 협력관계 양자 간의 갈등수준

-
- 10) W. J. Bilkey, "Variables Associated with Export Profitability," *Journal of International Business Studies*. Vol. 13, Fall 1982, pp.39~55.
- 11) R. G. Cooper. and E. J. Kleinschmidt, "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance," *Journal of International Business Studies*. Spring 1981, pp.37~55.
- 12) Koh and R. A. Robicheaux. "Variations in Export Performance due to Differences in Export Marketing Strategy : Implications for Industrial Marketers.," *Journal of Business Research*. Vol.17. 1988, pp.249~258.
- 13) S. Reid, "Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms," *Journal of Business Research*, Vol.12, No.2, 1984, pp.141~157. ; 재인용 이광재, "부품산업의 국제경쟁력 결정요인과 수출성과에 관한 연구", 석사학위논문, 서강대학교, 2005. 12, p.19.
- 14) P. J. Rosson, and D. Ford, "Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance," *Journal of International Business Studies*, Fall 1982, Vol.13, pp.57~72.

<표 2> 수출기업 경쟁우위 결정요인에 관한 국내 실증연구

연구자	연도	수출성과 변수	설명변수 군
김경율 ¹⁵⁾	2005	수출성장성, 수출수익성	핵심역량, 구매결정요인, 기업간협력요인
이광재 ¹⁶⁾	2005	성장만족도, 수익성만족도, 성과만족도	기업규모, 가격경쟁력, 기술경쟁력, 품질경쟁력, 서비스 경쟁력
정종래 ¹⁷⁾	2001	경쟁우위 (차별화우위, 비용우위)	핵심역량요인: 인적자원요인, 생산전략요인, 기업내부역량요인
김성권 ¹⁸⁾	2000	성장성 혁신성	-핵심역량: 제품개발기술력, 생산공정기술력, 조직관리능력 -대외협력관계: 신뢰, 의존, 결속 -경쟁우위: 생산기술우위, 가격우위
김주일 ¹⁹⁾	1999	성장관련성과 안정관련성과 혁신관련성과	- 핵심역량: 지식역량, 조직역량 - 대기업전략: 기업간교류, 계속거래 - 인적자원관리
권영철 ²⁰⁾	1996	수출성장율 수출수익율	시장지향성, 수출경험, 기업규모, 가격경쟁력, 품질경쟁력, 자기상표수출비중, 시장성장성, 경쟁상태
민상훈 ²¹⁾	1994	수출성장성 수출수익성	-내부능력: 품질능력, 제품개발능력, 납기능력, 지원가능력, 해외관측능력, 해외시장지식 -수출전략: 수출경쟁전략, 수출시장전략

- 15) 김경율, “한국 자동차부품의 대미 수출성과 결정요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 인천대학교, 2005. 8, p.52
- 16) 이광재, “부품산업의 국제경쟁력 결정요인과 수출성과에 관한 연구”, 석사학위논문, 서강대학교 대학원, 2005.
- 17) 정종래, “핵심역량이 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2001.
- 18) 김성권, “중소기업의 핵심역량, 대외협력관계, 경쟁우위 및 기업성과 사이의 관계”, 계명대학교 대학원 석사학위 논문, 2000. 2.
- 19) 김주일, “중소기업의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문 서울대학교 대학원, 1999.
- 20) 권영철, “시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우”, 「마케팅연구」, 11권 1호, 한국마케팅학회, 1996.
- 21) 민상훈, “한국기업의 수출전략·내부능력·수출성과간의 관계연구”, 박사학위논문 고려

수출성과와 그 결정요인에 관한 연구는 국내외에서 많은 관심을 받고 있는 분야이며, 이 분야의 연구가 기업들에게 성공적인 수출관리에 어떤 지침을 제공하고 있다. 이처럼 수출기업을 대상으로 기업의 경쟁우위를 결정하는 요인에 대한 연구는 현재까지 꾸준히 진행되어져 왔다. 그러나 ODM 수출기업의 경쟁우위를 결정하는 요인과 관련된 실증적 연구는 없는 것으로 조사되며, ODM과 관련된 연구, 즉 ODM 수출의 특징과 장점, ODM 수출기업의 성공사례 등에 대한 연구는 소수에 불과하지만 수행된 것으로 조사되었다.

ODM 수출기업의 성공사례에 대한 국내연구로는 김성엽(2000)²²⁾의 “(주) 한국콜마의 화장품시장 신규진입 성공사례에 관한 연구”, 이남훈·송현호·김효정(2002)²³⁾의 “기술개발 신 경쟁력”, 중소기업진흥공단(2005)²⁴⁾의 “OEM은 무엇이며, ODM과 어떻게 다른가”, 김민식(2005)²⁵⁾의 “이동통신단말기 제조업의 ODM 현황과 전망”, 김귀옥·배정환(2007)²⁶⁾의 “우리나라 중소 OEM 수출기업의 ODM 수출기업으로의 발전전략에 관한 연구” 등이 있고, 해외 연구논문으로 Gartner(2004)²⁷⁾, 2005²⁸⁾의 논문 “Directory of ODM Companies in AP, 2003”, 과 “Market Trends-ODM Production, AP, 2003~2008” 그리고 Lui(2005)²⁹⁾의 “Knowledge for Profit”이 있다.

김성엽(2002)의 논문은 화장품기업을 대상으로 한 사례연구로 ODM 성공요인과 성과에 대한 연구를 수행하였다. 연구결과 ODM 성공요인으로 ODM방식으로서의 한 우물 파기, 완벽한 설비, 엄격한 품질관리, 마케팅 관리, 연구개발에의 투자 등을 들고 있다. 이남훈 외(2002) 역시 ODM수출의 특징과 ODM에 성공한 기업들의 성공요인을 소개하고 있다. 첫 번째 소개된 기

대학교 대학원, 1994.

22) 김성엽, 전계서, pp.121~142.

23) 이남훈·송현호·김효정, 전계서, pp.8~17.

24) 중소기업진흥공단, 전계서, 2005. 7.

25) 김민식, 전계서, pp.17~21.

26) 김귀옥·배정환, 전계서, pp.311~343.

27) Gartner, “Directory of ODM Companies in AP, 2003,” 2004. 11.

28) Gartner, “Market Trends-ODM Production, AP, 2003~2008,” 2005. 1.

29) T. Lui, op. cit, 2005.

업은 화장품업체인 코스메가코리아이며, 이 기업의 성공요인은 가격경쟁력, 품질관리능력, 납기우위, 연구개발에 의한 기술력이었다. 두 번째로 소개된 기업은 구두생산업체인 안토니오제화이며, 성공요인은 디자인/소재 개발능력, 해외시장 트렌드 분석능력, 시스템 전산화를 통한 업무능률 극대화과 빠른 문제해결능력이었다. 세 번째로 소개된 기업은 액세서리 전문 제작회사인 (주)보우실업으로 성공요인은 디자인과 제품개발 능력, 품질경쟁력, 가격경쟁력, BUYER와의 신뢰형성 등 이었다.

중소기업진흥공단의 「기업나라」에서는 ODM의 개념과 장점 그리고 ODM 성공기업 사례를 소개하면서 ODM 십계명도 제시하였다. 김귀옥·배정환(2007)의 논문은 ODM 수출기업의 사례분석을 통하여 ODM 수출기업으로의 발전전략을 제시하였다. Lui(2005)의 논문에서는 홍콩 전자산업에 있어서 OEM에서 ODM 또는 자기상표부착 수출전략을 성공적으로 수행한 기업들을 벤치마킹하는 방법과 ODM 전략의 성공을 위한 연구개발(R&D)과정에 있어서 지식경영의 개념과 도구를 적용하는 방법에 대한 연구와 성공요인을 제시하였다. 성공요인으로는 제품의 포지션과 전략, 마케팅 경로와 판매촉진, 기술적 능력, 제품기술력, 비용과 가격, 제품디자인, 출시시기, 기술로드맵과 기획, 시장조사 등을 들고 있다.

<표 3> ODM 수출기업의 성공요인에 관한 사례연구

연구자	연구형태	대상기업	성공요인
김성엽	사례분석	화장품	- ODM방식으로의 한 우물 파기, 인재관리 - 완벽한 설비, 엄격한 품질관리 - 마케팅 관리, 연구개발에의 투자
이남훈 외	사례분석	화장품	- 가격경쟁력, 품질관리능력 - 납기우위, 연구개발에 의한 기술력
		구두	- 디자인 및 소재 개발력 - 해외시장 트렌드 분석, 빠른 문제해결능력 - 시스템 전산화로 업무능률 극대화
		액세서리	- 디자인/제품개발 능력, - 품질경쟁력, 가격경쟁력 - BUYER와의 신뢰형성
김귀옥 배정환	사례분석	화장품1	- 연구개발에 의한 기술력 - 품질관리 능력, 제조와 생산 - 마케팅 및 판매촉진 능력 - ODM 로드맵과 기획
		화장품2	- 연구개발에 의한 제품력 - 제품 포지션 전략, 출시시기와 사후관리 - 품질관리능력, 비용과 가격
		여성의류1	- 제품디자인능력, 품질관리 능력 - 시장분석능력, 판촉능력, - ODM 로드맵과 기획
		여성의류2	- 제품 포지션 전략, 제품디자인능력 - 시장조사와 트렌드분석 비용과 가격 - 계획관리 및 기획능력
		모자	- 독창적인 제품/디자인 개발 - 마케팅경로의 정확한 설정 - 제조 및 생산 능력, 제품기술능력 - ODM 로드맵과 기획
		핸드백	- 소재 및 디자인 개발 능력 - 품질관리능력, 기술 로드맵과 기획 - 판매촉진과 판촉능력
Lui	설문조사	홍콩의 전자산업	- 제품 포지션과 전략, 출시시기와 계획관리 - 마케팅 경로와 판매촉진, 시장조사 - 공학(기술)적 능력, 기술 로드맵과 기획 - 연구 개발에 의한 제품기술력 - 비용/가격, 제조와 생산, 제품/산업 디자인

Ⅲ. 연구모형 설계와 가설설정

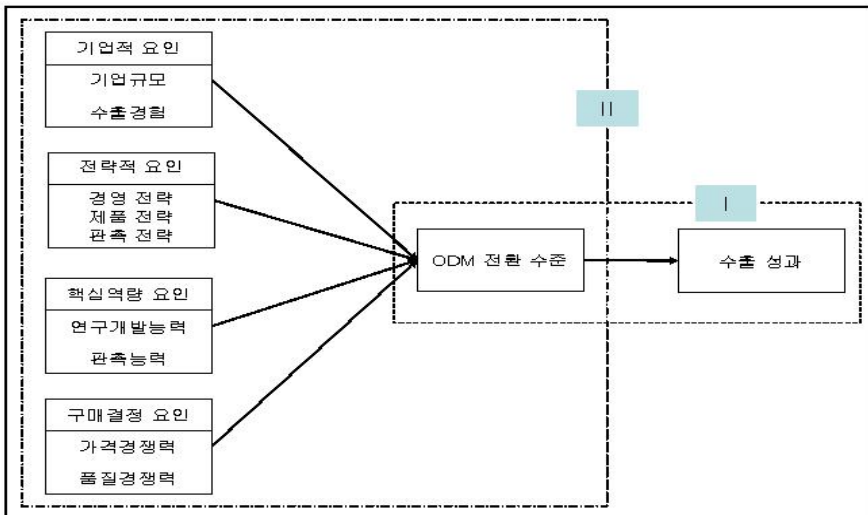
1. 연구모형의 설계

본 연구에서는 먼저 ODM 전환수준이 수출성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이는 ODM 전환 수준이 수출성과에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 경우 ODM 수출로의 전환이 필요하다고 할 수 있기 때문이다. 다음으로 OEM 수출기업이 ODM 수출기업으로 전환을 위하여 필요한 성공요인들을 실증분석을 통해 검증하고자 하였다.

ODM 수출로의 전환에 영향을 미치는 요인들을 선정하기 위하여 첫째, 일반 수출기업의 수출성과에 영향을 미치는 경쟁우위 요인에 대한 문헌연구를 실시하고 둘째, ODM 수출의 성공요인과 관련된 문헌연구를 실시하여, 공통적으로 논의된 성공요인을 도출하였다.

ODM 전환수준이 기업의 수출성과에 미치는 영향을 파악하고, 도출된 성공요인들이 ODM 전환수준에 미치는 영향을 파악할 수 있는 연구모형을 아래 <그림 1>과 같이 개발하였다.

<그림 1> 연구의 개념적 틀



2. 연구가설의 설정

1) ODM 전환수준과 수출성과 요인

ODM 전환수준이 기업의 수출성과에 미치는 영향을 파악하고자 Lui(2005), 김성권(2000)의 연구를 참조하여 ODM 전환수준에 관한 가설을 아래와 같이 설정하였다. ODM 전환수준 항목으로 ODM 매출액 비중, ODM 매출기간을 고려하였고, 수출성과 항목으로 판매활동 증가율, 판매량 증가율, 판매이익 증가율을 고려하였다.

H1-1. ODM 전환수준은 수출성과에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.

2) 기업적 요인

ODM 수출기업을 포함한 대부분의 수출기업에 있어서 기업규모나 수출경험과 같은 기업적요인은 기업의 모든 사업 활동에 영향을 미칠 것이며, 결국 수출성과에도 주요한 영향을 미쳐 기업이 성장하고 발전하는데 있어서 매우 중요한 역할을 할 것이다. 특히 OEM에서 ODM으로 사업방향을 전환할 때 시장조사, 연구개발 등을 위하여 많은 투자가 요구되기 때문에 수출기업들의 기업적요인은 ODM 수출기업으로 발전하는데 매우 중요한 요소가 될 것으로 판단된다.

기업적요인은 기업의 자산, 매출 등 기업의 규모 측면에서의 우수성과 수출 및 제품 생산에서의 노하우, 수출에 대한 전문적 지식 등을 측정하기 위한 것으로 기업규모항목으로 기업의 자본금 규모, 전체 종업원 수 등을 고려하였고, 수출경험항목으로 제품생산 년 수, 제품수출 년 수 등을 고려하였다. 수출경험은 기업의 국제화과정의 첫 단계인 수출활동을 통해 축적된 경험을 의미 한다³⁰⁾. 수출경험은 오랜 시간과 많은 비용을 투자하여 얻게 되는 일종의 지식으로서 장기간 수출에 참여한 기업은 해외시장의 접근방법에 매우 가치 있는 지식을 축적하여 수출 판촉전략과 성과에 영향을 미치게 될 것이다³¹⁾. 이광재(2005), 권영철(1996), Bilkey(1982), Reid(1982) 등의 연구를

30) 권영철, “인터넷 수출마케팅 촉진 요인과 성과에 관한 실증연구: 대구 섬유산업을 중심으로”, 「무역학회지」, 제29권 제6호, 한국무역학회, 2004, pp.93~124.

참조하여 기업적 요인에 관한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

H2-1. 기업규모는 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.
H2-2. 수출경험은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.

3) 전략적 요인

날로 치열해지는 글로벌경쟁시대에서 기업들이 신규 사업 분야로 진출하고, 경쟁에서 살아남기 위해서는 필요한 전략을 수립하고 이행하는 것이 매우 중요하다. OEM 수출에서 ODM 수출로 전환하는 경우에도 사전계획과 전략이 매우 주요한 요소이다. 이러한 전략적 요인들이 ODM 전환수준에 어떠한 영향이 있는지를 파악하는 것이 중요하다.

사전계획 및 전략의 수립수준을 측정하기 위한 요인으로 세 가지로 항목을 구분하였다. 첫째, 경영전략 항목으로는 사업 참여분야에 대한 계획, 해당분야 경쟁우위 창출방안 등을 고려하였고 둘째, 제품전략항목으로 제품의 포지션, 제품기획, 제품개발전략 등을 고려하였으며, 마지막으로 판촉전략으로 목적시장 선정 및 조사, 판매대상 선정 및 소비자 분석, 마케팅 경로와 판매촉진방안 등을 고려하였다. Lui(2005), Koh & Robicheaux(1988), 김귀욱·배정환(2007) 등의 연구를 참조하여 전략적 요인에 관한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

H3-1. 경영전략은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.
H3-2. 제품전략은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.
H3-3. 판촉전략은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.

4) 핵심역량 요인

핵심역량이란 항상 경쟁기업에 비하여 그 기업이 더 잘 할 수 있는 상대적인 경쟁능력을 말한다(장세진 2002³²⁾). 핵심역량은 기업이 신규 사업으로 진출할 수 있는 능력이 되며, 신규 사업에서의 성패는 기업의 핵심역량에

31) M. R. Czinkota and W. Johnston, "Exporting Does Sales Volume Make a Difference?," *Journal of International Business Studies*, Vol.14, No.1, 1983, pp.147~153.

32) 장세진, 「글로벌 경쟁시대의 경영전략」, 박영사, 2002.

달려있다고 할 수 있다. 수출기업의 능력이 신규 사업으로의 진출성공과 기업성과에 영향을 미친다는 것은 다양한 실증연구에 의하여 확인되어져 왔다. 민상훈(1994)은 품질능력과 해외 판촉능력이 기업의 수출성공에 정의 유의한 영향이 있다는 것을 제시하고 있다. 연구개발능력에 의한 제품기술력, 판촉능력, 재무적 건진성에 따라 기업의 성과 및 새로운 사업진출의 성패가 달라질 수 있다.

따라서 기업의 핵심역량이 ODM 전환수준에 직접적인 영향이 있는가를 파악하는 것이 중요하다. 핵심역량을 측정하기 위하여 두 가지 항목으로 구분하였다. 첫째, 연구개발능력항목으로 신제품 개발능력, 제품 설계/디자인 능력, 연구 인력의 교육 및 훈련수준 등을 고려하였다. 둘째, 판촉능력항목으로는 시장세분화 능력, 판매촉진채널의 다양성, 광고/홍보비 지출비중 등을 고려하였다. Lui(2005), 김경울(2005), 이광재(2005), 김성엽(2002), 정종래(2001), 김성권(2000), 김주일(1994) 등의 연구를 참조하여 핵심역량요인에 관한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

- H4-1. 연구개발능력은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.
H4-2. 판촉능력은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.

5) 구매결정 요인

ODM 수출기업들에게 비용우위에 기초한 가격경쟁력과 차별화우위에 기초한 품질경쟁력이 ODM 수출의 중요한 성공요인이 된다. OEM 수출에서 ODM 수출로의 전환에 성공한 기업들의 사례분석에서도 가격경쟁력, 품질경쟁력 등과 같은 구매결정요인을 주요 성공요인으로 강조하고 있다. 해외 바이어들의 구매전략은 기업마다 다소 차이가 있으나 대부분의 바이어들이 품질기준과 가격기준을 중요한 요인으로 생각하고 있다. ODM 수출로의 전환에 성공하기 위해서는 바이어의 구매기준을 충족시켜주는 일이 중요하다.

본 연구에서는 구매결정요인을 측정하기 위하여 두 가지 항목으로 구분하였다. 첫째, 가격경쟁력항목으로 인건비 수준, 생산설비의 자동화율, 작업자의 생산성 등을 고려하였다. 둘째, 품질경쟁력항목으로 소재 및 구성품의 품질수준, 품질 측정 및 검사시스템, 품질관리 마인드 등을 고려하였다. 김경울(2005), 이광재(2005), 이남훈 외(2002), 권영철(1996), 민상훈(1994) 등의

연구를 참조하여 구매결정요인에 관한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

H5-1. 가격경쟁력은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.
H5-2. 품질경쟁력은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.

IV. 가설검증과 분석결과

1. 표본의 선정과 자료의 수집

본 연구에서는 OEM 수출기업이 ODM 수출기업으로 성공적인 전환을 위하여 필요한 성공요인을 파악하기 위하여 OEM에서 ODM으로 전환한 수출기업을 대상으로 설문지에 의한 자료수집 방법을 채택하여 실증분석을 실시하였다. 표본대상은 한국무역협회 무역통계 중 품목의 업체별 연락처를 검색하여 각 품목별 상위 200개 기업 1,400여개 업체의 정보를 입수하였다. 이 중에서 연락처가 정확하게 기재된 700여개의 업체를 설문대상의 모집단으로 선정하였다. 검색 대상품목은 우리나라에서 OEM 수출비중이 높은 화장품, 섬유/의류제품, 신발류, 가죽과 가방제품, 완구류, 자동차부품, 안경의 7개 품목으로 설정하였다. 예비조사는 2007년 3월 15일부터 2007년 4월 15일까지 실시하였고, 본 조사는 2007년 7월1일부터 2007년 10월15일 까지 실시하였다. 배포된 설문지는 총 350부이고, 회수된 설문지는 173부이며 분석에 사용된 설문지는 162부이다.(응답률 24.7%, 유효응답률 23.1%)

2. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 분석

모형과 가설을 검증하기 전에 측정항목이 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지 알아보기 위하여 신뢰성(Reliability) 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 신뢰성 분석에 대표적으로 쓰이는 알파 계수(Chronbach's Alpha)를 이용하였다. 일반적으로 이 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단할

수 있다. 그러나 본 연구의 신뢰성 분석결과 가격경쟁력과 품질경쟁력의 알파계수가 0.4이하로 나와 신뢰성을 개선하기 위해 요인분석에서 요인적재량이 낮은 ‘생산설비의 자동화율’과 ‘소재 및 구성품의 품질수준’을 제거하였다. 변수 제거 후 신뢰성을 재분석한 결과 <표 4>와 같이 모두 0.7이상이어서 본 연구모형을 구성하고 있는 요인들은 모두 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

<표 4> 연구변수의 신뢰성 분석 결과

구성	연구변수	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's Alpha
기업적 요인	기업규모	2	2	.898
	수출경험	2	2	.827
전략적 요인	경영전략	2	2	.849
	제품전략	3	3	.753
	관측전략	3	3	.848
핵심 역량요인	연구개발능력	3	3	.939
	관측능력	3	3	.933
구매 결정요인	가격경쟁력	3	2	.880
	품질경쟁력	3	2	.858
ODM 전환수준	ODM 전환수준	2	2	.710
수출성과	수출성과	3	3	.862

2) 타당성 분석

변수의 타당성을 검증하기 위해 본 연구에서는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 탐색적 요인분석에서 요인의 수 결정은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인만은 선택하였으며, 각 변수와 요인간의 상관관계를 나타내주는 요인 적재량(factor loading)은 그 값이 0.6이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다. 본 연구에서는 측정도구의 타당성을 높이기 위하여 요인적재량이 0.4 이하인 항목을 제거하였다. 기업적 요인, 전략적 요인, 핵심역량요인, 구매결정요인 등 각 요인에서 ODM수출로의 전환에 있

어서 주요 성공요인에 대한 탐색적 요인분석 결과는 다음의 <표 5>, <표 6>, <표 7>, <표 8>과 같다. 기업적 요인에 대한 탐색적 요인분석 결과 수출경험과 기업규모의 2개 요인으로 구분되었고, 전략적 요인에 대한 탐색적 요인분석 결과 경영전략, 판촉전략, 제품전략의 총 3개 요인으로 구분되었다. 핵심역량요인에 대한 탐색적 요인분석 결과 판촉능력과 연구개발능력의 총 2개 요인으로 구분되었다. 구매결정 요인에 대한 탐색적 요인분석 결과 품질경쟁력과 가격경쟁력의 총 2개 요인으로 구분되었다. 구매결정 요인의 경우 ‘생산설비의 자동화율’ 과 ‘소재 및 구성품의 품질수준’ 을 제외하면, 분석에 사용된 항목들 모두 요인적재량이 해당요인에 대하여 높게 나타났다. 요인적재량이 낮은 두 변수는 분석에서 제외시켰다.

<표 5> 기업적 요인의 탐색적 요인분석 결과

요인명	측정변수	요 인	
		1	2
기업규모	자본금 규모	.954	.033
	종업원 수	.944	.127
수출경험	제품 생산기간	.036	.925
	제품 수출기간	.119	.915
eigenvalue (고유치)		2.062	1.465
누적 분산율		51.555	88.181

주)요인추출방법: 주성분 분석, 회전 방법: 베리맥스

<표 6> 전략적 요인의 탐색적 요인분석 결과

요인명	측정변수	요 인		
		1	2	3
관측전략	판매대상 선정 및 소비자 분석	.861	-.270	.110
	마케팅경로와 판매촉진방안	.854	-.138	.058
	목적시장 선정 및 조사	.796	-.074	.409
제품전략	제품의 포지션	-.098	.870	-.008
	제품개발전략	-.260	.744	-.060
	제품기획	-.098	.742	-.435
경영전략	사업 참여 분야에 대한 계획	.101	-.092	.941
	해당분야 경쟁우위 창출방안	.255	-.153	.848
eigenvalue (고유치)		3.636	1.333	1.266
누적 분산율		45.444	62.108	77.928

주)요인추출방법: 주성분 분석, 회전 방법: 베리맥스

<표 7> 핵심역량 요인의 탐색적 요인분석 결과

요인명	측정변수	요 인	
		1	2
연구개발 능력	제품 설계/디자인 능력	.920	-.218
	연구인력 교육/훈련수준	.920	-.215
	신제품 개발능력	.896	-.341
관측능력	판매촉진채널의 다양성	-.204	.923
	광고/홍보비 지출비중	-.237	.901
	시장세분화 능력	-.321	.893
eigenvalue (고유치)		4.074	1.291
분 산 율		67.903	21.520
누적 분산율		67.903	89.423

주)요인추출방법: 주성분 분석, 회전방법: 베리맥스

<표 8> 구매결정 요인의 탐색적 요인분석 결과

요인명	측정변수	요 인	
		1	2
가격 경쟁력	인건비 수준	.932	-.007
	작업자의 생산성	.899	.051
	생산설비의 자동화율	-.537	.160
품질 경쟁력	품질측정 및 검사시스템	-.246	.910
	품질관리 마인드	-.193	.909
	소재 및 구성품의 품질수준	.037	.112
eigenvalue (고유치)		2.359	1.401
분 산 율		39.309	23.350
누적 분산율		39.309	62.660

주)요인추출방법: 주성분 분석, 회전방법: 베리맥스

탐색적 요인분석을 실시한 후 이를 근거로 AMOS를 이용하여 각 요인별 확인적 요인분석을 실시하였다. AMOS를 이용한 확인적 요인분석의 판정기준으로 검증이나 각종 적합도가 이용된다. 검증으로서는 카이제곱검증이 일반적이며, 적합도로서는 GFI(Goodness of Fit Index/기초부합지수; 권장수준은 0.90과 같거나 큰 값), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index/조정부합지수; 권장수준은 0.90과 같거나 큰 값), NFI(Normed Fit Index/표준부합지수; 권장수준은 0.90과 같거나 큰 값), RMR(Root Mean Square Residual/원소간 평균차이; 권장수준은 0.05 이하이거나 0.08 이하인 값)등이 자주 이용된다. 각 요인에 대한 확인적 요인분석 결과는 다음의 <표 9>와 같다.

<표 9> 각 요인별 확인적 요인분석 결과

요인명	χ^2	p값	RMR	GFI	AGFI	NFI
기업적 요인	1.120	0.772	0.036	0.997	0.988	0.996
전략적 요인	80.453	0.000	0.111	0.882	0.751	0.868
핵심역량 요인	51.683	0.000	0.086	0.913	0.770	0.947
구매결정 요인	5.861	0.053	0.041	0.982	0.912	0.981

3) 상관관계 분석

본 연구에서 요인들 간의 연관성을 검증하기 위하여 신뢰성 분석과 요인 분석을 통해 단일 차원성이 증명된 각 요인들에 관한 상관분석을 시행하였다. 다음의 <표 10>은 상관분석 결과이다.

<표 10> 상관관계 행렬

	기업 규모	수출 경험	경영 전략	제품 전략	관측 전략	연구 능력	관측 능력	가격 경쟁력	품질 경쟁력	ODM 수준	수출 성과
기업 규모	1										
수출 경험	.141	1									
경영 전략	.292 (**)	.429 (**)	1								
제품 전략	-.016	.005	-.464 (**)	1							
관측 전략	-.045	.115	.495 (**)	-.491 (**)	1						
연구 능력	.692 (**)	-.236 (**)	.327 (**)	-.182 (*)	.301 (**)	1					
관측 능력	-.355 (**)	.410 (**)	-.023	.185 (*)	-.076	-.576 (**)	1				
가격 경쟁력	.317 (**)	.413 (**)	.187 (*)	.051	-.081	.597 (**)	.693 (**)	1			
품질 경쟁력	.304 (**)	-.133	-.329 (**)	.349 (**)	-.435 (**)	.194 (*)	-.108	.235 (**)	1		
ODM 수준	.447 (**)	-.318 (**)	.112	.120	0.10	.563 (**)	-.464 (**)	.333 (**)	.306 (**)	1	
수출 성과	.510 (**)	-.260 (**)	-.025	-.302 (**)	-.302 (**)	.409	-.368	.230 (*)	.503	.719 (**)	1

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

분석결과 기업규모와는 수출경험, 제품전략, 관측전략이, 수출경험과는 제품전략, 관측전략, 품질경쟁력이, 경영전략과는 관측능력, ODM 전환수준, 수출성과가, 제품전략과는 가격경쟁력, ODM 전환수준이, 관측전략과는 관측능력, 가격경쟁력, ODM 전환수준이, 연구능력과는 수출성과가, 관측능력과는 품질경쟁력, 수출성과가, 품질경쟁력과는 수출성과가 유의하지 않은 것

으로 나타났으나, 나머지는 모두 경로계수에 있어서 유의수준 $p < .01$ 과 유의수준 $p < .05$ 에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 연구모형과 연구가설에서 설정한 변수들 간의 관련성은 일치하는 것으로 판단할 수 있으며, 또 그 값이 큰 것($r > 0.8$)이 없음을 알 수 있어서 변수들이 서로 동일하다고 말할 수 없어 타당성이 확인되었다.

3. 가설검증

1) 연구모형의 적합도 분석

모델의 적합도는 카이제곱치(χ^2)를 통해 모델의 적합도를 평가하는데 통상 p 값이 0.05이상이면 만족스러운 것으로 판단하나, 카이제곱치(χ^2)에 의한 p 값이 0.05이하라고 해서 모델 전체의 적합도가 낮아진다고 확정적인 결론을 내리기는 어렵고 다른 지수를 고려해서 결론을 내리는 것이 일반적이다. 모형의 적합도를 나타내기 위하여 가장 많이 이용되는 대표적인 지수로서 적합도 지수 GFI가 있다. 이는 이론모형을 표본자료가 설명해주는 상대적인 분산, 공분산의 크기로서 회귀분석에서의 R^2 와 유사하다. GFI는 0과 1사이에 있으며 0.9이상이면 좋은 모형으로 평가된다. 그러나 카이제곱치(χ^2)에 의한 p 값과 GFI는 표본 수에 따라 값이 달라질 가능성이 크다. 이에 비해 CFI는 표본 수에 따라 값이 달라질 수 있는 것을 조정한 값으로 0.9 이상이면 적합하다. CFI 값은 기초모형과 표본에 따라 값이 크게 달라지지 않아 안정적이므로 최근의 연구에서 많이 사용되어지는 지수이다.

본 연구모형을 신뢰성분석을 통해 신뢰성이 인정되는 변수로서 전체적인 적합도를 분석한 결과 $\chi^2 = 912.067$, DF(자유도) = 261, P 값 = 0.000, GFI = 0.737, AGFI = 0.620, NFI = 0.786, IFI = 0.837, CFI = 0.834, Q값 = 3.495로 모델의 적합도는 양호한 것으로 평가된다. 또한 표본 수에 따라 값이 크게 달라지지 않아 안정적인 CFI값이 매우 양호한 0.9에는 미치지 못하지만 일반적인 분석수준에서 많이 활용되는 0.8이상으로 본 모형을 분석하는데 문제가 없는 것으로 평가된다. 본 연구모형의 적합도를 <표 11>과 같이 나타낼 수 있으며, 구조방정식 모형에 따른 계수추정치는 <표 12>와 같다.(t

≥ 1.965에서 유의적임)

<표 11> 연구모형의 적합도 지수

구분	χ^2	Q값	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI
모형 적합도	912.067	3.495	0.737	0.620	0.786	0.837	0.834

<표 12> 연구모형의 모수추정 결과

구분	가설 방향	표준화 계수	표준 오차	t값	p값	가설 검증
ODM 전환수준($\eta 1$) → 수출성과($\eta 2$)	+	0.790**	0.052	12.835	0.000	채택
기업규모($\xi A1$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	0.250*	0.128	2.005	0.0225	채택
수출경험($\xi A2$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	-0.325	0.192	-3.559	0.000	기각
경영전략($\xi B1$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	0.212*	0.119	2.230	0.013	채택
제품전략($\xi B2$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	0.330**	0.179	4.288	0.000	채택
관측전략($\xi B3$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	0.158*	0.115	1.939	0.026	채택
연구개발능력($\xi C1$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	0.253*	0.163	1.657	0.049	채택
관측능력($\xi C2$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	-0.181	0.113	-1.942	0.026	기각
가격경쟁력($\xi D1$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	0.148	0.120	1.373	0.085	기각
품질경쟁력($\xi D2$) → ODM전환수준($\eta 1$)	+	0.275**	0.107	3.434	0.001	채택

주) *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

2) 가설검증

본 연구에서는 ODM 전환수준과 수출성과간의 1개 가설을 먼저 검증하고 다음으로 ODM 전환의 영향요인과 ODM 전환수준 간에 설정된 9개의 가설을 검증한다. ODM 전환의 영향요인은 크게 기업적요인, 전략적요인, 핵심역량요인, 구매결정요인의 네 가지로 구분하였다. 기업적 요인에서는 기업 규모와 수출경험, 전략적 요인에서는 경영전략, 제품전략, 관측전략, 핵심역량요인에서는 연구개발능력과 관측능력, 그리고 구매결정요인에서는 가격경

쟁력, 품질경쟁력에 대하여 가설검증을 실시하였다.

(1) ODM 전환수준에 대한 가설검증

“[H1-1] ODM 전환수준은 수출성파에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.”를 살펴보면 ODM 전환수준의 경우에 경로계수 ($E=0.790$ $t값=12.835$)로 유의수준 $p<0.01$ 수준에서 정(+)의 유의한 영향을 미침으로서 가설이 채택되었음을 알 수 있다. 이러한 결과는 낮은 부가가치와 수출량 감소 등으로 OEM 수출의 한계에 직면하고 있는 조사대상 기업들(화장품, 섬유/의류, 신발류, 가죽, 가방, 완구, 자동차부품, 안경 등)이 수출량 증가, 부가가치 증가, 판매활동 증가 등과 같은 수출성파로 보다 지속적인 성장이 가능한 ODM 수출로 발전하겠다는 기업들의 의지가 나타난 것으로 판단된다.

(2) 기업적 요인에 대한 가설검증

기업적 요인에서 첫 번째 가설인 “[H2-1] 기업규모는 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.”라는 가설에 대해 경로계수의 값이 0.250, $t값$ 이 2.005($p<0.05$)로 나타나 경로계수 값이 기준치를 상회하고 있고, $t값$ 이 유의적인 것으로 나타나 본 가설은 채택되었음을 알 수 있다. 두 번째 가설인 “[H2-2] 수출경험은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.”라는 가설에 대해 경로계수의 값이 -0.325, $t값$ 이 -3.559($p<0.01$)로 나타나 경로계수 값이 부(-)의 유의한 영향을 미침으로서 본 가설은 지지되지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 기업규모가 ODM 수출기업으로 발전하는데 있어서 필요한 조건이며, 일정 이상의 규모를 갖추어야 ODM 전환에 성공할 수 있다는 것을 의미한다. ODM 전환을 위해서 과거에는 수행하지 않았던 기능별 직무분야인 연구개발이나 판매촉진과 같은 업무수행에 막대한 투자비용과 인력이 필요하기 때문인 것으로 판단된다. 그리고 제품의 생산기간과 수출기간 같은 수출경험은 ODM 매출비중과 ODM 매출기간과 같은 ODM 전환수준에 부의 방향으로 직접적인 관련이 있는 것으로 나타났다. 이는 제품 생산기간과 수출기간이 오래된 기업일수록 다년간의 축적된 경험의 결과로 인한 성과만족으로 ODM수출로의 전환 필요성을 크게 인식하지 못하는 것으로 판단된다. 그러나 이들 기업들도 현재의 경쟁력이 영원히 확보되는 것이 아

니므로, ODM 또는 자체브랜드로의 중장기적 전략을 세울 필요가 있다.

(3) 전략적 요인에 대한 가설검증

전략적 요인에서 첫 번째 가설인 “[H3-1] 경영전략은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.”를 살펴보면, 경로계수($E=0.212$, $t값=2.230$)으로 유의수준 $p<0.05$ 수준에서 정(+)의 유의한 영향을 미침으로서 가설이 채택되었다. 그리고 “[H3-2] 제품전략은 ODM 전환수준에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.”에서 제품전략의 경우에 경로계수($E=0.330$, $t값=4.288$)로 유의수준 $p<0.01$ 수준에서 정(+)의 유의한 영향을 미침으로서 가설이 채택되었다. 그리고 “[H3-3] 판촉전략은 ODM 전환수준에 정의 유의한 영향을 미칠 것이다.”에서 판촉전략의 경우에 경로계수($E=0.158$, $t값=1.939$)로 유의수준 $p<0.05$ 수준에서 정(+)의 유의한 영향을 미침으로서 가설이 채택되었다.

이러한 결과는 ODM 수출이라는 신규 사업 분야의 진출에 있어서 경영전략, 제품전략 그리고 판촉전략 같은 전략적 요인의 중요성을 나타내고 있으며, ODM 수출기업으로 발전하는데 있어서 전략적요인은 필수적인 조건임을 의미한다. 사업계획수립과 경쟁우위 창출방안과 같은 경영전략은 신규 사업 진출 시 필히 검토하여야 할 전략인 것으로 해석된다. 제품전략의 경우에도 기술통계 분석결과는 평균값도 높게 나타나고 있어 ODM 수출로 전환하기 위해서는 제품기획, 제품개발, 제품포지션 등에 대한 전략이 마련되어야 할 것이다. 판촉전략 역시 OEM 수출 시에는 수행하지 않던 것을 ODM 수출로의 전환 시에 신규로 수행하여야 할 전략으로서 효과적인 판매 촉진방안의 마련이 꼭 필요한 것임을 의미한다.

(4) 핵심역량요인에 대한 가설검증

핵심역량요인의 첫 번째 가설인 “[H4-1] 연구개발능력은 ODM 전환수준에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.”에서 연구개발능력의 경우에 경로계수($E=0.253$, $t값=1.657$)로 유의수준 $p<0.1$ 수준에서 유의한 영향을 미침으로서 가설이 채택되었다. 그리고 “[H4-2] 판촉능력은 ODM 전환수준에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.”에서 판촉능력의 경우에 경로계수($E=-0.181$, $t값=-1.942$)로 유의수준 $p<0.1$ 수준에서 부(-)의 유의한 영향을 미침으로서

가설이 기각되었다.

이러한 결과는 연구개발능력은 ODM 수출로의 전환 시에 신규로 수행하여야 할 직무로 연구원의 교육과 훈련을 통해 신제품 개발능력, 제품설계 및 디자인 능력을 배양해야 함을 의미하며, 국내 OEM 수출기업들이 아직은 핵심역량이 뚜렷하지 않은 상황에서 앞으로 ODM 수출기업으로의 발전을 위해서는 기업마다 특정분야에 대한 핵심역량을 확보하는 것이 매우 중요한 것으로 판단된다. 그러나 판매촉진채널이 다양한 경우에는 ODM 수출방식을 고집하지 않는 것으로 판단된다. 이는 판촉채널이 다양한 경우 기존 OEM 수출방식으로도 성과가 양호하여 굳이 ODM 수출방식으로의 전환 필요성을 인식하지 못하는 것으로 추정된다.

(5) 구매결정 요인에 대한 가설검증

구매결정요인의 첫 번째 가설인 “[H5-1] 가격경쟁력은 ODM 전환수준에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.”에서 가격경쟁력의 경우에 경로계수 ($E=0.148$, $t_{값}=1.373$)으로 유의수준 $p<0.1$ 수준에서 유의한 영향을 미치지 않으므로 가설은 기각되었다. 그리고 두 번째 가설인 “[H5-2] 품질경쟁력은 ODM 전환수준에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.”에서 품질경쟁력의 경우에 경로계수 ($E=0.275$, $t_{값}=3.434$)로 유의수준 $p<0.01$ 수준에서 매우 유의한 영향을 미침으로서 가설은 채택되었다.

구매결정요인의 경우 기술통계의 중요성이 높게 나타났으며, 김성엽(2002), 이남훈외(2002)의 ODM기업 사례연구에서도 가격경쟁력과 품질경쟁력은 주요 성공요인으로 나타나고 있다. 그러나 연구결과에 의하면 가격경쟁력의 경우에는 양(+)의 계수가 얻어졌으나 통계적으로 유의성이 없기 때문에 ODM 전환수준과 어떤 관련성이 있다고 보기 어렵다. 가격경쟁력이 높은 경우 낮은 비용이 기업들에게 가격경쟁을 하는데 유리하게 작용하기 때문에 아직 ODM 수출로의 전환 필요성을 인식하지 못하는 것으로 판단된다. ODM 전환을 위해서는 가격경쟁력 보다는 품질경쟁력이 우선시 되며, 고부가가치 제품의 경우 기업들에게 품질경쟁을 하는데 유리하게 작용하여 ODM 전환수준을 높이는 것으로 판단된다. 성공적인 ODM 전환을 위해서는 품질측정 및 검사시스템을 통한 품질경쟁력 확보에 노력을 기울일 필요가 있음을 시사한다.

V. 결 론

본 연구는 OEM 수출에서 ODM 수출로 전환한 기업들을 표본으로 하여 ODM 수출로의 전환 수준과 수출성과간의 관계를 분석한 후, ODM 수출로의 전환에 영향을 미치는 영향요인을 분석하였다. 이를 위하여 연구모형과 가설을 수립하고, 수립된 연구모형과 가설을 실증분석을 통해 검증해보았다.

본 연구에서는 수출성과에 영향을 미치는 ODM 전환수준을 매개변수로 하여 이러한 ODM 전환수준에 영향을 미치는 요인을 기업적요인(2개), 전략적요인(3개), 핵심역량요인(2개), 구매결정요인(2)의 네 가지로 구분하여 9개 변수를 모형에 적용하였다. 연구결과 모형 적합도를 나타내는 제 요인들 $X^2 = 912.067$, DF(자유도) = 261, P값 = 0.000, GFI = 0.737, AGFI = 0.620, NFI = 0.786, IFI = 0.837, CFI = 0.834, Q값 = 3.495 등은 매우 양호한 모형에는 다소 부족하지만 일반적인 분석을 하는데 문제가 없는 것으로 나타났다. 따라서 제시된 가설을 검증한 결과는 다음과 같다.

첫째, 내생변수인 ODM 전환수준은 수출성과에 정(+의 유의한 영향을 미침으로 채택되었다. 그리고 기업적요인과 관련한 2개의 가설 중 기업규모는 ODM 전환수준에 정(+의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 규모 측면에서 기업규모가 크고, 투자자본 및 인력의 확보가 유리한 경우 ODM 전환에도 유리한 것으로 판단되며, 규모가 영세한 중소기업의 경우 ODM으로 전환 시 문제가 있을 수도 있다. ODM 수출로의 전환에 앞서 조달비용과 인력충원에 대한 방안이 검토되어야 함을 시사한다. 그러나 제품의 생산기간과 수출기간 같은 수출경험은 ODM 전환수준에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 제품 생산기간과 수출기간이 오래된 기업일수록 다년간의 축적된 경험의 결과로 인한 성과만족으로 ODM수출로의 전환 필요성을 크게 인식하지 못하는 것으로 판단된다.

둘째, 전략적요인의 경우 경영전략, 제품전략, 판촉전략 모두 ODM 전환수준에 정(+의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. ODM 전환에 있어서 전략적 요인은 필수조건인 것으로 판단되며, 기존 OEM 수출기업이 ODM 수출기업으로 전환하기 위해서는 먼저 전체 전략의 로드맵을 설정하여 기업의 자금조달과 인력 확보방안, 목표시장에 대한 판매촉진방안 등에

대하여 명백하고도 구체적인 계획과 전략을 가지고 추진하여야 함을 시사한다.

셋째, 핵심역량요인 중 연구개발능력은 ODM 전환수준에 정(+)¹의 유의한 영향을 미치고, 판촉능력은 부(-)²의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. ODM 수출기업으로 성공하기 위해서는 연구개발능력이 무엇보다 중요하므로 전문연구인력 확보로 신제품개발능력과 디자인 능력에 대한 핵심역량을 키워야 함을 시사한다.

넷째, 구매결정요인 중 품질경쟁력은 ODM 전환수준에 정(+)³의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고, 가격경쟁력은 양(+)⁴의 계수는 얻었으나, 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 비용우위에 의한 가격경쟁력 보다는 고부가가치에 의한 품질경쟁력이 ODM 전환수준에 보다 더 유리하게 작용하기 때문인 것으로 판단된다. 우리나라 OEM 수출기업들이 ODM 수출기업으로 거듭나기 위해서는 품질검사시스템 도입을 통해 품질경쟁력을 증대시켜야 함을 시사하고 있다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, ODM 수출로의 전환 또는 ODM 수출전략과 관련된 실증적 연구가 없는 상태이며, 아직 학문적으로 확립된 연구가 아니므로 인해 기존 문헌 연구에 의한 설문구성 등에 어려움이 많았으며, 본 연구에서 제시된 내용은 그 성격이 탐색적 연구에 해당하며, 그 결과를 ODM 수출로의 전환 시 성공요인으로 일반화시키기에는 다소 한계가 있다.

둘째, 연구대상을 7개 업종으로 하여 연구를 수행한 점은 전체연구의 일부를 수행한 것으로 볼 수 있다. 업종 면에서 7개 업종을 선택해서 설문조사가 행해지고, 또한 보다 광의적으로 설문조사를 시행하지 못하여 일반화되고 체계적인 성공요인의 제시에는 한계가 있었다.

셋째, ODM 전환수준에 미치는 영향요인을 기업의 내부 환경 위주로 설계하였으며, 정부규제와 제도적 진입장벽, 거시경제 환경, 사회적 환경 등 기업의 외부환경에 해당하는 부분을 설계하지 못한 점도 한계점으로 지적할 수 있다.

넷째, 모형의 전반적인 적합도(GFI값 등)를 나타내는 기준 값들이 매우 양호한 값으로 나타나지 않고, 일반적으로 인정되는 수준에 그친 점이 다소 아쉬운 점으로 보여 진다. 또한 실증분석에서 직접적인 경로관계를 분석하

는 수준인 경로분석을 함에 따라 직접경로 뿐만 아니라 간접경로 등의 분석으로 변수간 다양한 인과 관계를 분석하지 못한 점도 아쉬움으로 남는다.

앞으로 이 분야의 학문적 발전을 위해서는 앞서 제시된 연구의 한계점을 보완하고, 다음과 같은 점들을 추가로 연구할 필요가 있다.

첫째, 본 연구는 우리나라의 ODM 수출방안에 대한 기초연구가 되며, 앞으로 조사대상 기업을 보다 많이 확대하여, 업종 간 비교연구가 필요할 것으로 판단된다.

둘째, OEM 수출에서 자기상표 수출로 전환한 기업들을 대상으로 한 연구도 향후 연구 가능한 분야라 여겨진다.

셋째, 국내기업을 대상으로 한 연구뿐만 아니라 해외의 ODM 수출현황, ODM 성공사례 등도 의미가 있는 연구가 될 것으로 보여진다.

넷째, ODM 전환수준 측정변수가 다양하지 못한 점도 들 수 있으며, 향후 이를 보완해 줄 수 있는 추후 연구를 기대한다.

參 考 文 獻

- 권영철, “시장지향성이 성과에 미치는 영향 : 수출기업의 경우”, 「마케팅 연구」, 11권1호, 한국마케팅학회, 1996.
- , “인터넷 수출마케팅 촉진 요인과 성과에 관한 실증연구: 대구섬유 산업을 중심으로”, 「무역학회지」, 29권 6호, 한국무역학회, 2004.
- 김경율, “한국 자동차부품의 대미 수출성과 결정요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 인천대학교, 2005. 8.
- 김민식, “이동통신단말기 제조업의 ODM 현황과 전망”, 「정보통신정책」, 제17권 4호 통권 365호, 정보통신정책연구원, 2005. 3.
- 김성권, “중소기업의 핵심역량, 대외협력관계, 경쟁우위 및 기업성과 사이의 관계”, 계명대학교 대학원 석사학위 논문, 2000.
- 김성엽, “(주)한국콜마의 화장품시장 신규진입 성공 사례에 관한 연구”, 「마케팅관리연구」, 5권 3호, 한국마케팅관리학회, 2000. 9.
- 김주일, “중소기업의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문 서울대학교 대학원, 1999.
- 민상훈, “한국기업의 수출전략·내부능력·수출성과간의 관계연구”, 박사학위논문 고려대학교 대학원, 1994.
- 김귀옥·배정환, “우리나라 중소 OEM 수출기업의 ODM 수출기업으로의 발전전략에 관한 연구”, 「무역상무연구」, 제33권, 한국무역상무학회, 2007. 2.
- 이광재, “부품산업의 국제경쟁력 결정요인과 수출성과에 관한 연구”, 석사학위논문, 서강대학교 대학원, 2005.
- 이남훈·송현호·김효정, “기술개발 신 경쟁력”, 「테크타임즈」, 중소기업진흥공단, 2002. 12.
- 장세진, 「글로벌 경쟁시대의 경영전략」, 박영사, 2002.
- 정종래, “핵심역량이 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2001.
- 중소기업진흥공단, 「기업나라: OEM은 무엇이며, ODM과 어떻게 다른가」, 2005. 7.

- Bilkey. W. J., "Variables Associated with Export Profitability.," *Journal of International Business Studies*. Vol. 13, Fall, 1982.
- Cooper. R. G. and E. J. Kleinschmidt, "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance," *Journal of International Business Studies*, Spring, 1981.
- Czinkota, M. R. and W. Johnston, "Exporting Does Sales Volume Make a Difference?," *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No.1, 1983.
- Gartner, "Directory of ODM Companies in AP, 2003," 2004. 11.
- Gartner, "Market Trends-ODM Production AP, 2003~2008," 2005. 1.
- Koh and R. A. Robicheaux., "variations in Export Performance due to Differences in Export Marketing Strategy : Implications for Industrial Marketers," *Journal of Business Research*, Vol. 17. 1988.
- Lui, T., "Knowledge for Profit," *CACCI Journal*, Vol. 1, 2005.
- Reid, S., "Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms," *Journal of Business Research*, Vol. 12, No.2, 1984.
- Rosson. P. J. and D. Ford, "Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance," *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, Fall, 1982.

ABSTRACT

An Empirical Study on the Performance and Success factors of Transformation from OEM Exporting companies to ODM

Kim, Gwi Ok · Bae, Jung Han

The purpose of this study is to detect the factors which have an effect on transformation level and performance and to provide the ways of successful transformation and vitalization from OEM to ODM. This study was proceeded by an empirical analysis. A model and hypotheses were set up and they were verified through the empirical analysis. Those factors were divided into four, inner company factors, strategic factors, core competence factors and purchase determining factors.

In the result of the model suitability analysis on the study model of relationship among 'influencing factors of ODM transformation - ODM transformation level-export performance', every factors, $\chi^2=912.067$, $DF=261$, $p\text{ value}=0.000$, $GFI=0.737$, $AGFI=0.620$, $NFI=0.786$, $IFI=0.837$, $CFI=0.834$, $Q\text{ value}=3.495$ were rather insufficient to be a good model, but they were good enough for the general analysis.

Taking these accounts into consideration, this study suggests the following implications. First, making a plan and setting up strategies in advance are required. Second, financial plan has to be prepared. Third, trends in global markets have to be analyzed. Fourth, companies have to focus on developing new materials and products through R&D. Fifth, quality competitiveness and quality control systems are required.

Key Words : ODM, ODM exporting, OEM
