

국내 의류 기업의 브랜드 아키텍처 및 기업 내 브랜드 차별화 전략에 관한 탐색적 연구

김 세 희[†]

부산경상대학 패션디자인과

An Exploratory Study on the Brand Architecture and the In-house Brand Differentiation Strategy of Korean Apparel Enterprises

Saehee Kim[†]

Dept. of Fashion Design, Busan Kyungsang College
(2006. 8. 16. 접수)

Abstract

This study is an exploratory research on the brand architecture of Korean apparel enterprises and the differentiation strategy among in-house competing brands. For data analysis, secondary data was used. 20 apparel enterprises were used as the subjects. The results are as following. First, as a result of brand architecture composition, apparel enterprises used the strategy that initially paved the way launching several brands in a specific item category and after that diversified to other categories. Most enterprises used the multi-brand strategy operating plural brands in a same zoning. The terms for launching succeeding brands were about 1~5 years. Second, as a result of analysing the cases which several brands competes within a same zoning, all the posterior brands had some differences from the prior ones. The most frequent differentiation factor was price. Concept, target age, and distribution channel followed. The order of the factors was somewhat different among the item categories. The differentiation strategy among in-house competing brands meant that the enterprises manage plural brands in a same zoning for the growth of whole market share instead of the direct competition among in-house brands. The results of this study can suggest a growth direction to the enterprises planning to launch new brands.

Key words: Brand architecture, Multi-brand strategy, In-house competition, Differentiation; 브랜드 아키텍처, 다브랜드 전략, 기업 내 경쟁, 차별화

I. 서 론

현재 기업들이 당면하고 있는 경쟁 환경은 하루가 다르게 변모하고 있다. 소비자 욕구는 계속해서 변화하고 있고, 시장 세분화가 심화되며, 세분 시장의 주류가 변화되고, 세분 시장 구조 또한 급격히 변화한

다. 특히 제품 수명이 짧고 변화가 많은 의류업계에서는 지속적인 시장 규모 및 구조 분석이 더욱 필요하다.

이와 같이 다양한 소비자 니즈가 존재하여 세분화되어 있는 시장에서는 다수의 브랜드가 필요하다(Keller, 1998). 따라서 기업들은 한두가지의 성공적인 브랜드로 시장에서 인기를 얻고 그대로 안주하기보다는, 시장에 대한 지속적인 고찰을 기반으로 한 기업 성장 전략을 고안해 내야 한다. 그 전략의 중요한 방법 중의 하나가

[†]Corresponding author
E-mail: saykim@bsks.ac.kr

신규 브랜드를 런칭하는 것이다.

지속적인 성장을 위해 여러개의 브랜드를 운영하는 기업들이 많다. 새로운 시장이나 고객을 개척하고 유지하기 위해 다양한 브랜드를 개발, 도입하는 것이다. 이와 같은 현상은 또한, 보다 세분화된 소비자 수요를 충족시키기 위해서는 차별화, 집중화된 컨셉의 브랜드가 필요하기 때문이기도 하며, 소비자 라이프 스타일과 취향이 다양화됨에 따라 새로이 대두되는 틈새 시장을 충족시키기 위해서이기도 하다.

실제로 최근 몇 년 간 국내 의류업계에서 신규 런칭된 브랜드는 2001년 308개, 2002년 307개, 2003년 218개, 2004년 215개 등(“국내 패션 유통 브랜드”, 2004; “국내 패션 관련 브랜드”, 2005)으로, 이러한 경향은 경기의 영향을 받기는 하지만 앞으로도 지속될 현상임이 예상된다. 따라서 국내 의류업계에서의 신규 브랜드 런칭 현상에 대한 관심은 향후 신규 브랜드를 런칭하고자 하는 후발 기업들의 입장에서는 반드시 필요한 사항이라 할 수 있다.

신규 브랜드를 런칭하는 일은 분명 다양한 소비자 요구 충족 등의 긍정적 목적을 가지고 있기 때문에, 기업의 자원과 대내외적 환경이 허락한다면 궁극적으로 기업에 큰 수익을 가져다 주고 시장 내 지위를 향상시켜줄 수도 있다. 그러나 반대로 시장 상황 등 외부적 트렌드에 편승하여 주먹구구식으로 신규 브랜드를 런칭하다 보면, 수익 구조가 나빠지고 기업 이미지에 오히려 부정적 영향을 줄 수도 있다. 특히 신규 브랜드가 동 기업에서 기존에 운영하고 있던 브랜드와 차별성이 없을 경우, 자기 잠식(cannibalization)이라는 비효율적 결과가 나타날 수도 있다. 더구나 기업의 입장에서 신규 브랜드를 개발하여 시장에 내놓기란 보통 어려운 일이 아니다. 따라서 기업의 신규 브랜드 런칭은 기업 내 여러 브랜드들이 상호 긍정적 영향 관계를 맺고 궁극적으로 기업 성장을 가져올 수 있도록 신중히 계획되어야 한다.

이에 본 연구는, 국내 의류 기업의 브랜드 운영이 어떠한 전략에 의해 이루어지고 있는지를 분석해 보고자 한다. 구체적인 연구목적은, 국내 의류 기업들의 브랜드 아키텍처를 구성, 분석함으로써 복수 브랜드 전략을 분석하고, 기업 내 경쟁 브랜드간 차별화 전략을 분석함으로써 향후 다브랜드 전략을 사용하고자 하는 후발 기업들에게 성장 방향의 지침을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 전략적 브랜드 관리

전략적 브랜드 관리란 브랜드 자산을 구축, 측정, 관리하기 위한 마케팅 프로그램 및 활동을 설계하고 실행하는 것을 말하며(Keller, 1998), 브랜드를 확장시켜야만 하는가, 신브랜드를 출시해야만 하는가, 제품 범주 내에 몇 개의 브랜드를 보유해야만 하는가, 브랜드 포트폴리오를 어떻게 관리할 것인가, 기술 및 소비자가 변화함에 따라 브랜드들을 어떻게 관리해야 하는가 등의 이슈를 포함한다(Kapferer, 1992).

전략적 브랜드 관리 개념은 구체적으로, 첫째, 강한 브랜드 자산을 개발하고 육성하는 개념이다. 둘째, 브랜드 확장을 위한 기반을 조성하고 기존의 핵심 브랜드 자산을 활용하는 개념이다. 셋째, 개별적, 독립적 관점에서라기보다는 포트폴리오 구성 관점에서 다수의 브랜드를 효율적으로 관리하는 개념이다. 넷째, 단기적 관점이라기보다는 장기적 관점에서 브랜드를 관리하는 개념이다. 다섯째, 특정 시점에서라기보다는 시간 흐름에 따라 지속적으로 브랜드를 관리하는 개념이다(정창환, 1999).

이와 같이 전략적 브랜드 관리 전략은 복수의 브랜드를 운영 및 관리하는 활동을 포함하고 있는데, 기업의 복수 브랜드 운용 전략은 <표 1>과 같은 매트릭스로 정리될 수 있다. <표 1>에서의 제품군을 의류 제품에서의 조닝(zoning)으로 간주한다면, 의류 기업들 역시 표에서 본 바와 같은 4가지 브랜드 전략 중 한 가지를 통해 복수 브랜드 전략을 추진한다고 볼 수 있다.

1) 브랜드 아키텍처와 브랜드 포트폴리오

전략적 브랜드 관리 개념을 요약하자면 기업이 거느리고 있는 다양한 브랜드들과 제품들의 조합으로부터 브랜드 가치 극대화 방안을 모색하는 것이라 볼

<표 1> Kotler의 브랜드 전략 매트릭스

		(현) 브랜드명 (신)	
		(현) 제품군	라인 확장 전략 (Line Extension)
(신)	브랜드 확장 전략 (Brand Extension)	신브랜드 전략 (New Brands)	

자료출처: Kotler & Armstrong. (1996). p.290.

수 있다. 이를 위해 기업의 제품 전략과 브랜드 전략의 특징을 분석해 볼 필요가 있는데, 그 유용한 도구 중 하나가 브랜드 아키텍처(brand architecture; 브랜드-제품 매트릭스)이다. 이는 기업이 판매하는 모든 브랜드와 제품들을 도표화시킨 것이다.

매트릭스 상에서 매트릭스의 행은 그 기업이 갖고 있는 브랜드들로, 열은 그 기업이 생산하는 제품들로 이루어지게 된다. 즉 매트릭스상의 행은 기업이 보유한 각 브랜드별로 팔리는 제품의 숫자와 유형을 보여주며, 열은 각 제품군에서 그 기업이 보유한 브랜드의 숫자와 특성을 표현하는 제품-브랜드 관계를 의미한다.

이와 같은 매트릭스 상에서 특정 제품군에 얼마나 많은 브랜드를 운영하는가, 즉 브랜드 아키텍처의 열 방향과 관련된 의사 결정 사항을 브랜드 포트폴리오 전략이라 한다. 브랜드 포트폴리오란 기업의 최적 수익을 위해 멀티 브랜드를 서로 충돌 없이 효율적으로 관리하는 것, 즉 여러개의 브랜드간 제살 깎아먹기를 방지하면서 최적의 수익을 올릴 수 있도록 효율적으로 관리하는 것을 의미한다(이상규, 2002).

제품 범주 내의 모든 브랜드에 대한 마케팅 계획을 개발하고 실행하는 책임을 맡고 있는 제품 범주 관리자(category manager)는 제품 범주 내 복수 브랜드의 효율적 관리를 위해 브랜드 포트폴리오 관리를 해야만 한다(Low & Fullerton, 1994; Solomon & Stuart, 1997). 잘 만들어진 브랜드 포트폴리오의 기준이 명확한 것은 아니지만, 바람직한 브랜드 포트폴리오는 반드시 기업의 독특한 비즈니스 모델과 정합성을 유지해야 한다. 고객, 기업의 비전, 수익 모델, 전략, 사업 범위 등을 반영하지 않는 브랜드 포트폴리오는 단순한 브랜드 나열에 불과하기 때문이다. 이와 더불어 브랜드 포트폴리오 운영에 필요한 비용과 복잡성 문제를 최소화해야 바람직한 브랜드 포트폴리오라고 할 수 있다(이상규, 2002).

2) 다브랜드 전략과 자기 잠식

브랜드 아키텍처 내 브랜드 포트폴리오 측면에서 한 제품군 내에 다수의 브랜드를 운영하고 있는 경우를 <표 1>에서의 '다브랜드(multiple brand) 전략'이라 부른다. 패션 기업의 다브랜드 전략이란, 동일한 패션 제품군에서 2개 이상의 개별 상표명을 개발, 사용하는 것이다(정상길, 2002). 동일 시장 내 서로 다른 세분 집단에 여러 브랜드를 제공하는 것은 성장을

위한 일상적 현상으로(Jain, 1996), 기업이 동일 제품군 내에 복수의 브랜드들을 두는 이유는 세 가지 정도로 구분할 수 있다.

첫째, 기업의 시장 전략이 복수의 세분 시장을 공략하는 시장 차별화 전략인 경우이다. 한 브랜드는 다른 브랜드와 명확히 차별화되어야 하며 마케팅과 제반 비용을 충당할 수 있을 정도로 규모가 큰 세분 시장에 소구될 수 있어야 한다.

둘째, 다양성을 추구하는 소비자들을 계속 우리 회사 제품에 묶어놓고자 할 때, 회사 내 경쟁심 유발을 통한 동기 부여 목적으로 복수의 브랜드를 운영하게 된다.

셋째, 동일 시장 내에서의 브랜드들 간의 역할 분담을 위한 경우가 있다. 예를 들어 기업의 주력 브랜드(flagship brand), 이를 보호하기 위한 방패 브랜드(flanker brand), 대상 고객층을 늘리기 위한 염가 기본형 브랜드(low-end brand), 전체 브랜드 라인의 가치를 제고시키기 위한 최고급형 브랜드(high-end brand), 시장 점유율은 높는데 더 이상의 성장이 기대되지 않아 비용 절감을 통한 이윤 증대를 도모하는 돈줄 브랜드(cash cow brand) 등이 있다(안광호 외, 1999a).

다브랜드 전략의 장점은 첫째, 캐주얼 의류와 같은 동일 제품군 내에서 욕구가 서로 다른 고객들을 흡수해 시장 점유율을 높이고 경쟁업체로부터 자사의 시장 지위를 방어하며, 둘째, 상표충성도가 낮아 상표를 쉽게 바꾸는 상표전환고객(brand switcher)들의 확보가 용이하고, 셋째, 동일 제품군 내에 복수의 상표를 도입해 담당 브랜드 MD들 간의 매출 증대를 위한 경쟁을 유발한다는데 있다.

이에 비해 이 전략은 해당 제품군 시장에서 자사 브랜드 간의 시장 잠식(cannibalism)이 발생될 수 있고 자칫 영세한 브랜드들의 양산과 장수 및 빅 브랜드의 부족, 마케팅 비용의 낭비를 초래할 수 있다는 단점을 가지고 있다. 그렇지만 신규 브랜드가 기존 브랜드의 시장을 잠식하는 경우가 있다고 하더라도 만약 이 신규 브랜드가 런칭되지 않았다면 타 기업의 경쟁 브랜드에 빼앗겼을지도 모르는 고객을 잠식한 것이라면, 자기 잠식 현상이 나타났다 하더라도 신규 브랜드를 런칭하는 것이 더 나은 결과로 평가될 수 있다(Jain, 1996).

따라서 다브랜드 전략에 있어 무조건 자기 잠식을 우려하기보다는 시장 세분화에 신중을 기하고 특정 세분 집단에 독자적으로 적합한 디자인이나 촉진 전

락을 통해 제품을 포지셔닝시키는 것이 필요하다. 여러 브랜드의 포지셔닝은, 적절히 상호 보완된다면 성장과 시장 점유율 증대, 수익률 증대를 낳을 수 있기 때문이다.

2. 브랜드 차별화 전략

전략적 브랜드 관리 중 한가지 방법으로서 다브랜드 전략을 사용할 경우 자기잠식 현상을 고려하지 않을 수 없고, 이 때 이에 대한 해결 방안으로 브랜드 차별화 전략이 필요하다.

제품 차별화는 소비자들이 제품과 서비스에 있어 보다 큰 다양성을 선호한다는 심리적 현상에 그 원인을 두고 있다(Schnaars, 1998). 기업은 신규 브랜드를 런칭하는데 있어 경쟁 브랜드와의 차별성이나 경쟁적 우위점을 찾아내어야 한다. 그러나 다브랜드 전략을 사용하는 의류 기업에서는 더 나아가, 타 기업의 경쟁 브랜드 뿐 아니라 자사 내 브랜드와의 경쟁 또한 고려해야 한다. 기업이 추구하는 모든 재화와 서비스는 일정한 제품 범주에 속하게 되고, 이 제품 범주 내에 드는 브랜드들은 서로 경쟁을 하고 있기 때문이다(Keegan & Moriety, 1995). 따라서, 기업 내 경쟁 브랜드와의 차별성을 통해 자기 잠식을 막고 보다 다양한 소비자 수요를 충족시켜 궁극적으로 기업의 시장 점유율을 높일 수 있는 것이다.

차별성의 요소로는 여러 가지가 있는데, 안광호 외(1999b)은 제품 차별화, 서비스 차별화, 인적 차별화, 이미지 차별화를 들었고, Schnaars(1998)는 성능, 디자인, 다양한 용도에 맞춘 다양한 상품 제공, 최신 상품 제공, 고급화 전략, 대중화된 유명 브랜드명, 고유의 서비스, 신뢰성과 내구성, 편의성, 유통 경로, 가격 등을 들었다.

물론 이와 같은 차별성의 정도는 기업이 동일 조닝 내에서도 전혀 다른 소비자 수요를 충족시키는데 더 주력할 것인가, 아니면 기업 내 기존 브랜드에 비해 약간의 차별성만을 가함으로써 일정한 소비자 그룹 내 시장 점유율을 증대하고 타 기업 경쟁자를 견제하는데 더 주력할 것인가에 따라 달라질 수 있다. 또한 하위 시장 수의 증가는 이에 따른 관리비, 인건비, 생산비, 광고비 등 경비의 상승을 가져오므로, 차별적 마케팅에 따른 비용 증가와 제품 차별화를 통한 매출 증가를 비교하여 상대적 최적성을 추구할 필요가 있다(이은영, 1999).

본 연구에서는 의류 기업들이 기존에 운영하고 있던 브랜드와 동일한 조닝을 겨냥한 후발 브랜드를 런칭하는 다브랜드 전략에 있어 어떠한 차별화 전략을 사용하고 있는지를 살펴보고자 한다.

III. 연구 방법

연구 목적의 달성을 위해, 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 국내 의류 기업들이 시행하고 있는 브랜드 전략을 분석한다.

1-1. 복종 및 조닝에 따른 브랜드 아키텍처를 구성하여 국내 의류 기업의 복수 브랜드 운영 현황을 살펴본다.

1-2. 국내 의류 기업의 다브랜드 전략을 분석한다.

연구문제 2. 의류 기업 내 다브랜드 간 경쟁에 따른 차별화 전략을 분석한다.

2-1. 기업 내 경쟁 브랜드 간 차별화 정도를 파악한다.

2-2. 기업 내 경쟁 브랜드 간 차별화 요소를 분석한다.

연구문제의 해결을 위해 본 연구에서는 2차 자료를 이용하였다. 이용한 자료는 어패럴뉴스사에서 발간한 “2005/2006 한국패션브랜드연감”이다. 이는 1997년 이래 연간으로 발행되어 온 것으로, 매년 국내에서 판매되고 있는 모든 브랜드와 의류업체들을 대상으로 서면, 전화, 이메일 등의 방법으로 정보수집 및 정리 과정을 통해 발간된다. 의류 브랜드와 업체에 대해 단순한 목록 수준을 넘어 보다 전문적이고 상세한 정보가 포함된 자료집이 국내에 거의 없는 상황에서, 본 자료는 2차 자료임에도 불구하고 그 정보수집 방법에 있어 상당한 신뢰도를 가진다고 판단되었다. 또한, 연감의 내용 중 본 연구의 대상으로 선정된 브랜드 및 기업에 대해서는 해당 인터넷 홈페이지 등을 통해 자료의 정확성을 다시 한번 확인하였다.

이 자료를 통해 기업별 브랜드 운영 목록을 작성한 뒤, 4개 이상의 브랜드를 운영하는 기업 중 자료의 충실성을 고려하여 20개 기업을 선정하였다. 이너웨어, 잠화, 제화, 침장류 등의 전문 기업들은 복수 브랜드 운영 전략에 있어 일반 의류 기업과는 차이가 있어 단순 비교가 불가능하다고 판단되어, 본 연구에서는 일반 의류 기업만을 연구범위로 한정하였다. 또한 라

<표 2> 연구대상 의류 기업의 개요

기업	개요	설립연도	브랜드 수
A		1977	6
B		1954	10
C		1954	9
D		1987	7
E		1953	14
F		1980	6
G		1977	4
H		1978	4
I		1973	5
J		1984	4
K		1980	7
L		1974	9
M		1967	5
N		2002	6
O		1979	7
P		1954	20
Q		1980	21
R		2000	4
S		1966	4
T		1994	7

이센스나 직수입 브랜드의 경우 내셔널 브랜드에 비해 브랜드 런칭이 용이하여 이와 같은 수입 브랜드 위주의 기업을 내셔널 브랜드 중심의 기업과 비교하기에는 무리가 있어, 수입 브랜드의 수가 기업 내 브랜드 수의 절반 미만을 차지하는 내셔널 브랜드 중심 기업을 대상으로 하였다.

연구대상이 된 의류 기업의 개요는 <표 2>와 같다. 기업명은 무작위로 알파벳을 부여하여 표시하였다. 먼저 브랜드 운영 전략 분석을 위한 브랜드 아키텍처를 구성하였다. 각 기업에 따라 운영하고 있는 브랜드의 복종 및 조닝의 종류와 다양성이 상이하기 때문에, 각각 별도의 표로 구성하였다. 복종을 일반적인 브랜드 아키텍처에서의 ‘제품군’으로 보기에는 너무 광범위하다고 판단되어, 조닝을 제품군으로 간주하였다. 복종 및 조닝 구분은 “2005/2006 한국패션브랜드연감”에서의 분류기준을 반영하였다.

기업 내 다브랜드간 차별화 전략 분석을 위해서는, 한 기업에 속해 있으면서 동일 복종 내 동일 조닝을 겨냥하여 잠재적 경쟁 관계에 있는 브랜드들의 속성

을 표로 정리하였다. 2차 자료를 자료원으로 사용한 관계로, 자료로부터 얻을 수 있는 정보인 타겟 연령, 유통망, 컨셉, 가격대를 기준으로 정리하였다. 또한 광범위한 브랜드 속성 정보의 정리를 위해 약간의 편집이 필요했다. 컨셉의 경우 자료에 기술되어 있는 내용 중 어휘 표현을 변화시키지 않는 범위 내에서 키워드를 뽑아 요약하였으며, 가격대의 경우 브랜드별로 기록되어 있는 가격 정보 중 공통된 주요 아이টে임을 기준으로 정리하여 경쟁 브랜드간 비교가 가능하도록 하였다. 정리된 브랜드 속성들을 바탕으로 브랜드간 차별화 정도와 차별성 요소를 정성 분석하였다.

IV. 결과 및 논의

1. 국내 의류 기업의 브랜드 운영 전략

1) 의류 기업의 복수 브랜드 운영 현황

복수의 브랜드를 운영하고 있는 국내 20개 의류 기업의 브랜드 아키텍처를 구성하였다. 20개 기업에 총 159개 브랜드가 운영되고 있었다. 브랜드명은 런칭 연도순에 따라 숫자를 부여하여 표시하였다.

브랜드 운영 유형은 세 가지 정도로 구분할 수 있다. 첫째, 동일 복종 내 동일 조닝 내에서 복수의 브랜드를 운영하는 경우(유형 1), 둘째, 동일 복종 내 여러개의 조닝에 걸쳐 복수의 브랜드를 운영하는 경우(유형 2), 셋째, 여러 복종에 걸쳐 복수의 브랜드를 운영하는 경우(유형 3)이다. 이와 같은 세 가지 유형별로 기업들의 복수 브랜드 운영 현황을 정리하였다(표 3). 한 가지 조닝 내에 복수의 브랜드가 운영되어 경쟁 가능성이 있는 조닝은 음영으로 표시하였다. 각 셀 안의 숫자는 런칭 연도를 나타낸다.

브랜드 아키텍처를 구성해 본 결과, 유형 1에 해당하는 2개 기업(H, S)은 한 가지 복종 내 한 가지 조닝 내에서만 브랜드들을 운영하고 있으며, 유형 2에 해당하는 3개 기업(G, K, O)은 한 가지 복종 내 몇 가지 조닝에 걸쳐 브랜드들을 운영하고 있었다. 또한 유형 3에 해당하는 15개 기업 중 9개 기업(B, C, D, F, I, J, L, P, R)은 초창기부터 여러 복종군에 걸쳐가며 브랜드를 런칭하는 다각화 전략(diversification strategy)을 사용하기보다는 먼저 한 가지 복종군 내에서 조닝을 변경해 가며 브랜드를 런칭하여 기틀을 다진 뒤 타 복종군으로 다각화해 나가는 것으로 나타났다. 즉 연구대상이 된 상당수의 기업은 선택과 집중이라는

<표 3> 브랜드 운영 유형별 브랜드 아키텍처

유형 기업 부종	유형 2										유형 3										
	유형 1					유형 2					유형 3					유형 4					
	H	S	G	K	O	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
조남	캐릭터 캐주얼	심사 정장	남성복	키리어 캐주얼	영 캐주얼	여성캐주얼	유니세스 캐주얼	블루 캐주얼	진 캐주얼	각성 캐주얼	유아동복	유아복	도틀러 복	영 캐주얼	여성 캐주얼	유아동복	남성복 캐주얼	패션 잡화	패션 잡화	캐주얼	유니세스 캐주얼
브랜드1	'78	'89	'77	'77	'90	'80	'83	'87	'79	'84	'86	'89	'02	'04							
브랜드2	'89	'91	'02	'96	'98	'88	'90	'01	'02	'05											
브랜드3																					
브랜드4																					
브랜드5																					
브랜드6																					
브랜드7																					

<표 3> 계속-1

유형 기업 부종	유형 3										유형 3										
	유형 3					유형 3					유형 3					유형 3					
	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
조남	스�포츠 일반 스포츠	남성복 ID 캐주얼	남성복 캐주얼	패션 잡화	패션 잡화	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼	남성복 캐주얼
브랜드1	'73	'81	'82	'80	'89	'88	'90	'91	'94	'98	'88	'90	'93	'97	'99	'00	'04	'04	'04	'04	'04
브랜드2																					
브랜드3																					
브랜드4																					
브랜드5																					
브랜드6																					
브랜드7																					
브랜드8																					
브랜드9																					
브랜드10																					

<표 3> 계속-2

유형 기업 부종	유형 3										유형 3										
	유형 3					유형 3					유형 3					유형 3					
	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
조남	여성복 마담 정장	남성복 미시 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠	남성복 스포츠
브랜드1	'83	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86	'86
브랜드2																					
브랜드3																					
브랜드4																					
브랜드5																					
브랜드6																					
브랜드7																					
브랜드8																					
브랜드9																					
브랜드10																					
브랜드11																					
브랜드12																					
브랜드13																					
브랜드14																					

<표 3> 계 속-3

유형 기업 부종	J			L			M			N		
	여성캐주얼	캐주얼	남성부	여성부	여성캐주얼	스포츠	남성부	남성부	스포츠	여성부	여성캐주얼	남성부
조닝	영 캐주얼 '92	컴퓨터 캐주얼 '96	남성부 캐주얼 '00	타운 웨어 '74	신사 정장 '98	스포츠 아우터 '79	스포츠 캐주얼 '84	스포츠 캐주얼 '91	스포츠 캐주얼 '02	스포츠 캐주얼 '99	스포츠 캐주얼 '99	스포츠 캐주얼 '02
브랜트1												
브랜트2												
브랜트3												
브랜트4												
브랜트5												
브랜트6												
브랜트7												
브랜트8												
브랜트9												

<표 3> 계 속-4

유형 기업 부종	P			Q			R			T		
	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠
조닝	스포츠 캐주얼 '80	스포츠 캐주얼 '83	스포츠 캐주얼 '86	스포츠 캐주얼 '88	스포츠 캐주얼 '89	스포츠 캐주얼 '92	스포츠 캐주얼 '93	스포츠 캐주얼 '93	스포츠 캐주얼 '94	스포츠 캐주얼 '95	스포츠 캐주얼 '97	스포츠 캐주얼 '97
브랜트1												
브랜트2												
브랜트3												
브랜트4												
브랜트5												
브랜트6												
브랜트7												
브랜트8												
브랜트9												
브랜트10												
브랜트11												
브랜트12												
브랜트13												
브랜트14												
브랜트15												
브랜트16												
브랜트17												
브랜트18												
브랜트19												
브랜트20												
브랜트21												

<표 3> 계 속-5

유형 기업 부종	R			T		
	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠	스포츠
조닝	스포츠 캐주얼 '92	스포츠 캐주얼 '02	스포츠 캐주얼 '02	스포츠 캐주얼 '99	스포츠 캐주얼 '99	스포츠 캐주얼 '02
브랜트1						
브랜트2						
브랜트3						
브랜트4						
브랜트5						
브랜트6						
브랜트7						

원칙에 입각하여 주력 복종군을 가지고 기업의 마케팅 노력을 집중시키는 전략을 사용함으로써 복수 브랜드 운영에 있어 생산, 유통 등의 측면에서의 효율성 및 시너지 효과를 극대화하고자 하는 것으로 분석된다.

특히 주력 복종군 외에 타 복종군에 런칭된 브랜드들 중에는 주력 복종군 내 브랜드가 이미 구축해 놓은 브랜드 인지도의 레버리지(leveraging) 효과를 얻을 수 있는 확장 브랜드이거나, 내셔널 브랜드를 새로 기획, 런칭하는 것에 비해 비교적 용이한 라이선스/직수입 브랜드가 많았다. 이와 같은 사실 역시, 효율성이 복수 브랜드 운영의 중요한 요소임을 보여준다 하겠다. 이는 실제로 ‘경쟁력이 약한 시장에서는 인수도 검토해 보라’는 브랜드 포트폴리오 전략에 맞아 떨어지는 것이다. 또한 이는 브랜드 포트폴리오 전략 측면에 있어 일관성과 정체성을 확보하고자 하는 전략으로서, 기업의 자기색을 명확히 하고 이에 따라 자사의 브랜드들에 대한 신뢰성 및 전문성 이미지를 추가하는데 도움을 줄 수 있다.

마케팅 전략 측면에서 분석해 보자면 복수의 브랜드를 운영하고 있는 국내 의류 기업들은 전체 시장을 대상으로 하지 않고 시장의 일부에만 집중적으로 마케팅 활동을 하는 집중적 마케팅 전략(이은영, 1999)을 사용하되, 제품 전문화, 시장 전문화 전략보다는 몇 개의 세분 시장을 대상으로 각각 독립적으로 운영하는 방법(selective specialization)을 취하고 있는 것으로 나타났다. 즉 몇 가지 세분 시장을 겨냥하여 서로 다른 브랜드를 운영하고 있다. 이는 의류 시장 내 다양한 소비자 집단을 각각 충족시킴으로써 트렌드 변화에 따른 시장 부침의 영향을 완충하고자 하는 전략으로 해석될 수 있다. 본 연구의 범위에 포함되지 않은 이너웨어, 잠화, 제화, 침장류 등의 기업들은 대부분 해당 특정 제품군에만 집중하여 복수 브랜드를 운영한다는 점에서 제품 전문화 전략을 사용하고 있는데 비해, 이와 같은 선택적/집중적 마케팅 전략은 특히 일반 의류를 주된 대상으로 하는 기업들에서 주로 사용하는 전략이라 볼 수 있겠다.

2) 의류 기업의 다브랜드 전략

의류 기업의 복수 브랜드 운영 방법 중, 한 개의 브

랜드를 런칭한 후 동일 조닝 내에 또 다른 브랜드를 런칭하는 다브랜드 전략은 20개 기업 중 16개 기업에서 사용하고 있었다. 동일 조닝 내 후발 브랜드 런칭 사례수는 모두 59개 사례로, 그 결과 연구대상 전체 159개 브랜드 중 86개(54.09%) 브랜드가 동일 조닝을 겨냥한 잠재적 경쟁 브랜드를 기업 내에 두고 있었다. 이는 복종에 따라 차이가 있었는데, 유아동복 22개 브랜드 중 19개(86.36%), 스포츠웨어 21개 브랜드 중 15개(71.43%), 남성복 45개 브랜드 중 28개(62.2%), 이너웨어 4개 브랜드 중 2개(50%), 여성복 40개 브랜드 중 16개(40%), 패션잡화 5개 브랜드 중 2개(40%), 캐주얼웨어 18개 브랜드 중 4개(22.2%)로 나타났다. 이와 같은 결과는 선두권을 차지한 복종들이 나머지 복종에 비해 조닝 구분이 상대적으로 세밀하지 못하기 때문이기도 하지만, 한편으로는 트렌드의 변화가 비교적 적은 복종에서 시장 점유율을 높이기 위해서 이와 같은 다브랜드 전략을 더 빈번히 사용하는 것이라 볼 수 있겠다.

한 개의 브랜드를 런칭한 후 동일 조닝 내 후발 브랜드를 런칭하는 데에는 0년에서 31년에 이르기까지 그 기간의 간격이 다양했으나, 1~5년 정도의 기간이 가장 빈번했다(표 4). 이는 하나의 브랜드에 마케팅 전략을 집중시켜 특정 시장에 정착시키는데 약 1~5년 정도의 시간이 필요함을 의미한다. 또한 이 정도 기간이 하나의 브랜드로 시장을 포괄하는 연한으로, 그 이후에는 동일 조닝 내 소비자 욕구를 새로이 자극하기 위해 신규 브랜드를 런칭할 필요가 있는 것으로 분석된다.

2. 다브랜드 전략 실행에서의 브랜드 차별화

<표 3>의 분석 결과, 동일 조닝 내에 같은 기업의 경쟁 브랜드가 있는 브랜드는 전체 159개 중 86개(54.09%)였다. 이와 같이 동일 복종 내 특히 동일 조닝 내에 복수의 브랜드를 운영하는 다브랜드 전략은 자칫 기업 내 브랜드간 경쟁 유발의 결과를 낳을 수 있다. 그렇다면 이와 같이 경쟁 관계에 놓여 있는 동일 기업 내 브랜드들의 차별화 전략을 밝혀볼 필요가 있다.

다브랜드 전략 하에 운영되고 있는 브랜드들의 속

<표 4> 동일 조닝 내 경쟁 브랜드간 런칭 간격

기간(년)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	...	11	12	13	14	15	16	17	18	19	...	24	...	31
사례수	5	7	4	10	4	6	3	4	1	0	2	4	1	1	2	0	2	0	1	0	1	0	1

<표 5> 기업 내 동일 조닝 거닝 브랜드들의 속성 및 차별점 분석 (가격대 단위: 천원)

기업	브랜드	복종군	타겟연령	유통망	유형 1	진입키워드	가격대
H	H-1	여성캐주얼/ 캐주얼캐주얼	M 25-35, S 21-40	백 53, 가 6, 아 26	뉴베이지, 모던, 스타일리쉬 베이직	수트 497-566	
	H-2		M 26-28, S 21-25	백 27, 가 1, 진 1, 아 6	진진, 진보, 아방가르드, 캐성, 과감, 패션리더	수트 920	
	H-3		M 26, S 25-30	백 21, 가 13, 아 6	락서리, 페미닌	수트 216-356	
	H-4		M 23-25, S 21-29	백 23, 가 1, 진 3, 아 10	세련, 도회적 감성	수트 398	
S	S-1	남성복/ 신사정장	M 35, S 28-50	백 59, 가 9, 진 6	클래식과 현대적 감성의 공존.	재킷 380-1200	
	S-2		M 30대초, S 20대중-40대초	백 2, 할 24	아메리칸 스타일에 베이직 가미, 컨템포러리 비즈니스.	재킷 175-210	
	S-3		M 20대후, S 20대중-30대중	백 1, 가 14, 할 16	하이엔터티&아웃가터, 베이직, 클래식, 모던.	재킷 140-180	
	S-4		M 38-43, S 30-45	백 14, 가 9, 진 6	글로벌 테이스트, pragmatism.	재킷 250-750	
K	K-1	캐주얼/ 유니섹스 캐주얼	19-23세	가 77, 할 5	USA 캐퍼스 캐주얼	팬츠 29-39	
	K-3		27-35세	가 160	루즈 베이커드, 리조트 감성, 여유로운 주말	팬츠 24-44	
	K-4		30-35세	가 49	직장인, 아메리칸 트래디셔널, 상류층 젊은이들의 라이프스타일	팬츠 39-69	
	K-7		19-21세	가 4	문화얼터어머터 겨냥, 브리티쉬 스타일리시 캐주얼.	팬츠 59-150	
	O-1		M 0-3, S 4	가 290, 인 1, 진 4, 할 60	클린&큐트, 소프트, 트렌디하면서 귀여움.	팬츠 28-45	
	O-3		M 12개월, S 0-3	백 1, 가 135, 할 19, 직 3	소프트&클린, 리치&모던, 심플&내추럴	팬츠 25-40	
	O-4		M 12개월, S 0-4	백 30, 진 40	모던 유러피안 캐주얼, 여아 성향.	팬츠 32-78	
O	O-6	M 12개월, S 0-3	백 45, 가 10, 인 1	쿠트하고 트렌드 유렵풍 이미지	팬츠 50-80		
	O-2	M 5, S 3-7	가 150, 인 1, 진 2, 할 5	편안하고 실용적인 베이직 내추럴, 건강하고 활동적인 스포츠 스타일 룩.	재킷 45-75		
	O-5	M 0-5	진 4, 할 26	유러피안 캐주얼에 스포티브 가미, 포플 코디 컨셉	재킷 49-59		
O-7	M 3-4, S 2-5	백 70, 인 1, 할 70	패밀리즘, 합리주의, 아메리칸 이지 스타일.	재킷 25-40			
B	B-1	스포츠/ 아웃도어	30-40세	백 50, 가 49, 직 3, 할 8	자연과 인간의 교감, 아웃도어 정신	팬츠 105-200	
	B-8		30-39세	백 11, 가 4, 할 1, 직 2	진정한 아웃도어 섹 제안, 젊은 느낌의 세미터셔티 감도 추구	팬츠 108-210	
	B-2		27-35세	백 39, 가 51, 인 4, 할 16	기능성, 패션성, 미래지향성을 겸비한 스포츠 브랜드. 심플, 클린 & Pure.	팬츠 79-238	
	B-3		M 30세, S 25-45세	인 5, 진 3, 할 4, 단체	생활 스포츠, 기능과 패션의 조화를 통한 도시 스포츠 미학.	팬츠 30-60	
	B-4		30-40대	백 48, 가 37, 할 14, 직 2	리서티 스포츠 캐주얼웨어	팬츠 168-228	
	B-5		30-40대	백 29, 가 4, 할 8, 직 2	절제된 세련미, 패션과 기능의 조화, 리서티 플르웨어.	팬츠 160	
	B-6		27-32세	백 30, 가 1, 할 7, 직 2	이태리적 자연주의, 영구적 질세의식.	재킷 80-220	
	B-9		M 30세, S 27-32세	백 14, 가 2	부티 평선, 메트로 평선 캐주얼	재킷 198-278	
	C-2		30-40세	백 44, 가 39, 직 2, 상 5	활동적, 세로운 30대, 스포트이미지, 모던 엘레강스.	수트 200-1,000	
	C-3		35-45세	백 1	엘레강스 모두의 정돈되고 절제된 남성성의 멋, 편안함과 품격.	수트 520-1,450	
	C-4		27-30대	가 5, 가 8, 직 1	모던 클래식	수트 180-480	
	C-6		20-35세	가 5, 할 43, 인 8	직장인의 경쾌하고 즐거운 라이프스타일 제안	수트 280-480	
	D-2		M 20대초, S 20대-30대초	백 59, 가 7	자유분방한 라이프스타일, 트렌드 지향성	수트 250-440	
D-4	M 20-23세, S 20대중	백 40, 가 2	심세함과 단아함, 귀엽고 사랑스러운 이미지	수트 250-470			
D-6	20대중-40대중	백 2	로맨틱, 세련됨, 고급스러운, 세시함	재킷 680-3,760			
D-7	20-40대	백 1	간단하고 원치적, 혁신적 실루엣	재킷 250-300			
E-4	M 30-40대, S 20-50대	백 54	브리티쉬 트래디셔널 비지니스웨어	수트 750-3,000			
E-5	30대	백 64, 가 50	고감도, 고품질	수트 350-2,500			
E-7	20대후-30대초	가 37, 할 23	합리적 가치, Simple & Urban	수트 150-680			
E-10	20-30대	가 40	가치향후 신세대 메인드	수트 180/380			
E-13	30대중-40대중	백 7, 직 6	유러피안 모던 클래식	수트 860-2,100			

성을 <표 5>에 정리하였다. 복수 브랜드 운영 유형에 따라 기업들의 제시 순서를 정하였다. 지면 관계상 컨셉은 키워드 중심으로, 가격대는 대표적인 한 가지 복종의 가격만 정리하였다. 조닝 내 후발 브랜드들에 대해서는 조닝 내 기존 브랜드와 어떤 차별점을 가지고 런칭되었는지를 정성 분석하여, 차별화되었다고 판단되는 속성을 음영으로 표시하였다.

1) 기업 내 경쟁 브랜드 간 차별화 정도

기업 내 특정 조닝 내에 기존 브랜드가 운영되고 있음에도 불구하고 런칭된 후발 브랜드 59개 사례 중 남성 타운캐주얼 브랜드 1개를 제외한 모든 브랜드가 기존 브랜드 대비 한 가지 이상의 차별점을 갖고 있었다. 한 가지 차별점을 가진 브랜드가 16개, 두 가지 차별점을 가진 브랜드가 30개, 세 가지 차별점을 가진 브랜드가 12개, 네 가지 차별점을 가진 브랜드는 없는 것으로 나타났다. 복종별로는 차별화 정도 분포에 큰 차이가 없었다.

따라서, 국내 의류 기업들은 기업의 시장 점유율을 높이기 위해 차별성 없는 여러 개의 브랜드를 운영하기보다는, 소비자의 다양한 니즈를 충족시키거나 상표 전환이 빈번한 소비자들을 수용하기 위해 다소의 차별성을 가진 브랜드를 동일 조닝 안에 추가적으로 런칭하는 전략을 사용하는 것으로 해석할 수 있겠다.

2) 기업 내 경쟁 브랜드간 차별화 요소

기업들이 다브랜드 전략 실행시 가장 많이 사용하고 있는 차별화 요소는 가격(40개 사례)인 것으로 나타났다. 이는 아무래도 소비자들이 가장 직접적이고 명확하게 차이점을 인지할 수 있는 차별성 요소이기 때문인 것으로 사료된다. 그 다음은 컨셉(38개 사례), 연령(18개 사례), 유통(16개 사례)의 순으로 나타났다. 브랜드를 소비자에게 전하는 방식인 유통 전략에서의 차별화 사례가 가장 적은 것으로 나타나, 국내 의류 시장의 유통 방식의 다양성이 아직까지 크지 못함을 볼 수 있다.

한편 복종에 따라라도 차별화 요소는 달라지는 것으로 나타났다. 스타일의 다양성이 상대적으로 적은 남성복과 스포츠웨어의 경우 가격이 가장 큰 차별화 요소였다. 남성복의 경우 그 다음이 연령과 컨셉, 유통의 순이었고, 스포츠웨어의 경우 유통과 컨셉, 연령의 순이었다. 이에 비해 컨셉의 차이가 바로 디자인 차이로 반영되는 여성복과 유아동복의 경우, 컨셉이 가장 빈번한 차별화 요소였고 다음으로 가격, 연령의

순이었다. 캐주얼의 경우 빈도가 작기는 했지만 컨셉이 가장 빈번한 차별화 요소였고 다음은 가격, 연령의 순이었다.

이로부터, 스타일의 차별성이 쉽게 나타나지 않는 복종들의 경우 컨셉의 차별성을 둔다 하더라도 이것이 스타일의 차별화로 반영되어 소비자들에게 명확히 인지되기가 쉽지 않기 때문에 상대적으로 객관화된 차별화 지표가 될 수 있는 가격을 브랜드 차별화 요소로 사용한다는 사실을 볼 수 있다. 이에 비해 여성복의 경우 여성 소비자들이 T.P.O와 유행에 따라 다양한 테이스트(taste)의 의류 상품을 구매하려는 경향을 가지고 있고, 유아동복 역시 소비자들의 다양한 취향과 사용 T.P.O에 따라 선택이 달라질 수 있는 복종이므로, 이들의 다양한 욕구를 만족시키기 위해 컨셉상의 차이가 있는 복수의 브랜드를 시장에 내놓음으로써 시장 커버리지(coverage)를 확대하려는 전략으로 사료된다.

V. 결 론

본 연구는 국내 의류 기업들의 브랜드 아키텍처를 통해 복수 브랜드 운영 전략을 분석하고, 다브랜드 전략 하에 경쟁 관계에 있는 기업 내 브랜드간의 차별화 정도와 차별성 요소를 분석함으로써, 향후 기업의 성장 전략으로서 신규 브랜드를 추가로 런칭할 후발 의류 기업들에 성장 방향을 제시하고자 하였다.

의류 기업들은 대체로 1~5년에 한번씩 동일 조닝 안에 신규 브랜드를 런칭하여 기존 브랜드를 보완하고 시장 수요를 자극시키는 전략을 사용하고 있었다. 또한 초창기부터 다양한 복종으로 다각화하기보다는 특정한 복종 내에서 조닝을 바꿔 가며 기업의 토대를 마련한 뒤 타 복종으로 다각화해 나가는 전략을 사용하고 있었다.

따라서 현재 한 두개의 브랜드를 운영하면서 향후 추가로 브랜드를 런칭하고자 하는 의류 기업들은 기존 브랜드가 1~5년 정도의 기간을 두고 시장 내 성숙 단계에 이르렀을 때 동일 조닝 내에 후발 브랜드를 런칭하는 것이 소비자 혼란을 막고 침체된 수요를 자극시킬 수 있을 것이다. 또한 다양한 복종으로 다각화를 시도하기보다는 자사의 주력 복종군 내에서 기업 기반을 마련하는 전략을 사용함으로써 소비자에게 신뢰감을 주고 기업 이미지를 명확히 하며, 동일 복종군을 겨냥함으로써 생산 및 유통을 비롯한 제 분야에 있어 시너

지 효과와 비용 절감 효과를 추구하는 것이 바람직하겠다. 또한, 직수입, 라이선스 등 해외 브랜드를 도입하는 것도 시장 내 복수의 브랜드를 운영함으로써 다양한 소비자 니즈를 충족시키면서도 직접 내셔널 브랜드를 기획하여 런칭하는 것에 비해 적은 노력을 들일 수 있으므로 기업 성장 전략으로써 고려해 볼 만 하겠다.

한편 다브랜드 전략 하에 동일한 조닝을 겨냥한 브랜드 간에는 잠재적 경쟁 관계가 형성되는데, 의류 기업들은 후발 브랜드에 다소의 차별성을 부가함으로써 직접적인 경쟁 관계 형성은 지양하고 있는 것으로 나타났다. 이는 시장 내 다양한 소비자 니즈를 만족시키고자 하는 전략으로 볼 수 있다. 이 때 사용하는 차별성 요소로는 가격이 가장 많았지만, 복종에 따라 차이를 보였다. 따라서 후발 기업들 역시 다브랜드 전략을 실행하고자 하는 복종 및 조닝이 어디인가에 따라서 객관화된 브랜드 속성에서 차별성을 가져올 것인가 또는 주관적인 브랜드 속성에서 차별성을 가져올 것인가를 의사결정할 필요가 있다.

또한, 본 연구에서는 2차 자료의 한계상 연령, 유통, 컨셉, 가격 등 네 가지 측면에서만 차별성 요소를 분석했지만, 소비자 니즈가 다변화됨에 따라 경쟁의 범위가 더욱 넓어지는 상황에서, 보다 차별화된 틈새 시장에 소구할만한 차별성 요소를 개발하거나, 국내 의류 유통 구조의 한계상 아직 많이 사용되고 있지 않은 유통을 차별성 요소로 사용하는 등, 차별화 전략에 있어 다양성을 모색할 필요가 있겠다.

본 연구는 국내 의류 기업들의 브랜드 아키텍처를 살펴보고, 특히 기업간 경쟁이 아닌 기업 내 경쟁에서의 잠재적 경쟁 브랜드간 차별화에 대해 살펴봄으로써, 지금까지 체계적으로 정리되지 못했던 국내 의류 기업의 브랜드 운영 전략에 대해 다루었다는 점에서 의의를 가진다 하겠다. 특히 최근 브랜드들을 한 곳에 모아 판매하는 자사브랜드 복합 매장이 증가하는 상황에서, 기업 전체적인 시각에서의 브랜드 아키텍처 및 다브랜드 전략에 대한 관심은 더욱더 필요해진다. 또한 시장 상황에 따른 브랜드 리뉴얼 또는 리포지셔닝이 빈번해지는만큼, 브랜드 아키텍처 및 다브랜드 전략에 대한 고찰은 지속적으로 이루어져야 할 부분이라 사료된다.

한편 본 연구는 2차 자료를 이용해 정성 분석 방법을 이용해 탐색적으로 분석하였으나, 향후 기업 내 경쟁 관계 브랜드들 사이에 실제로 경쟁이 일어나고 있는지, 소비자들이 이들 경쟁 관계 브랜드들을 얼마

나 차별화된 것으로 생각하고 있는지, 의도한 차별화 요소가 소비자들에게 적절히 인지되고 있는지, 시장 잠식은 없는지 등의 세부적인 문제에 대해 실증적인 소비자 조사를 통해 파악함으로써, 기업의 브랜드 운영 전략이 실질적으로 시장 내 소비자 접점에서 소기의 의도한 효과를 내고 있는지를 확인하고 장기적 관점에서 수정하고 보완할 부분은 없는지를 살펴볼 필요가 있겠다.

참고문헌

- 국내 패션 유통 브랜드 1944개. (2004, 4. 26). *어패럴뉴스*. 자료검색일 2006, 3. 20, 자료출처 <http://www.apparelnews.co.kr>
- 국내 패션 관련 브랜드 1800여개. (2005, 4. 18). *어패럴뉴스*. 자료검색일 2006, 3. 20, 자료출처 <http://www.apparelnews.co.kr>
- 안광호, 한상만, 전성률. (1999a). *전략적 브랜드 관리*. 서울: 학현사.
- 안광호, 황선진, 정찬진. (1999b). *패션마케팅*. 서울: 수학사.
- 어패럴뉴스사. (2005). *2005/2006 한국패션브랜드연감*. 서울: 어패럴뉴스사 출판부.
- 이상규. (2002). 전략적 브랜드 포트폴리오 구축. *LG주간경제*, 207, 37-41.
- 이은영. (1999). *패션마케팅*. 서울: 교문사.
- 정상길. (2002). *새로운 패션 머천다이징*. 서울: 섬유저널 Fashionbiz.
- 정창환. (1999). *브랜드 다각화 전략의 성공 결정 요인*. 충북대학교 대학원 박사학위 논문.
- Jain, S. C. (1996). *Marketing planning and strategy* (5th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity* (1st ed.). London: Kogan Page Limited.
- Keegan, W. J. & Moriety, S. E. (1995). *Marketing*. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Inc.
- Low, G. S. & Fullerton, R. A. (1994). Brands, brand management, and the brand manager system: A critical historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(May), 173-190.
- Schnaars, S. P. (1998). *Marketing strategy*. 2nd and revised Ed. New York: The Free Press.
- Solomon, M. R. & Stuart, E. W. (1997). *Marketing: Real people, real choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.