

글로벌화 전략 제안을 위한 국내 패션 브랜드의 분류체계에 관한 연구

추호정¹⁾ · 최미영²⁾

1) 동의대학교 유통관리학과

2) 한국컬러앤드패션트렌드센터

A Classifying Model of Korean Fashion Brands for Global Strategy Development

Ho-Jung Choo¹⁾ and Mi-Young Choi²⁾

1) Dept. of Distribution Management, Dong-Eui University, Busan, Korea

2) Korea Color & Fashion Trend Center, Seoul, Korea

Abstract : This study was designed to make a proposal of a classifying model of Korean fashion brands as the first step in a long-term research plan developing a globalization roadmap for Korean fashion industry. On the basis of ownership advantages of a brand which included firm level attributes and brand level characteristics, fashion brands were classified into eight types. The proposed model was expected to provide an efficient and meaningful framework in developing global strategies both for academic and practical purposes. The model proposed four major categories of fashion brands including manufacturer brands, designer brands, retailer brands, and non-brands. Manufacturer brands were further classified into three groups of conglomerate fashion brands, fashion brands, and sports-specialized brands. Non-brands included small/very small-sized manufacturer non-brands, small/very small-sized non-brands, and OEM/ODM exporters. The classifying dimensions, brand type characteristics, and the globalization approach were discussed. Methods to test the reliability and validity of classifying were also discussed in the text.

Key words : classifying model of fashion brands, global strategy

1. 서 론

1960년대 이후 수십 년 간 패션산업은 수출 및 내수 시장의 꾸준한 성장을 통해 한국 산업 근대화의 견인차 역할을 담당하며 국가경제발전을 이끌어왔다. 그러나 1990년대에 들어 국내 시장에서는 해외 유명 브랜드들의 유입과 패션공급의 과밀화로 더욱 치열해진 경쟁에 부딪히게 되고 세계 시장에서는 저비용 생산국과의 가격경쟁에서 밀리게 되면서 한국 패션산업의 경쟁력은 전반적으로 저하되는 경향을 보이게 되었다(이은영·손미영, 2005). 세계 경제의 흐름을 재편하는 세계화의 영향은 패션산업에도 막대한 영향을 미쳤다. 특히 2005년 국제 무역 기구 아래 자유무역 체제에 돌입함에 따라 세계 무역구조는 더욱 변화될 것으로 예상되며 이러한 변화는 내수시장이나 국제 시장의 구별 없이 직접적으로 국내 패션 브랜드들의 활동에 영향을 미치게 될 것이다(박혜정 외, 2003).

따라서 급변하는 세계 패션산업 환경에 적응하고 한국 패션산업의 경쟁력을 제고하여 제도약의 기회로 삼기 위해서는 글로벌화를 중심으로 하는 전략의 수립 및 시행이 절실히 요구되

고 있다. 최근 프랑스나 이탈리아와 같이 전통적인 패션 선진국에서도 날로 저하되는 자국 패션산업의 경쟁력에 대한 우려와 자성이 일어나고 있으며 이 국가들 또한 글로벌 시장의 확대를 위해 공격적 세계화 전략을 전개하고 있다. 전체적 관점에서 우리나라 패션산업의 향후 전략을 모색해볼 때, 중저가 시장의 가격 경쟁력을 갖춘 후발 경제개발국들 뿐만 아니라 브랜드력을 바탕으로 고가 시장에서 경쟁하는 패션 선진국들에 대한 상대적 경쟁 우위도 함께 고려하는 발전방향의 수립이 중요할 수밖에 없다.

근래에 이르기까지 한국 패션산업의 글로벌화는 생산비용을 낮추기 위한 생산기지의 이동을 중심으로 한 해외직접투자와 해외 소싱과 같은 생산의 국제화나 디자이너들의 해외 전시회 및 컬렉션 참여 등의 단발적 국제화를 중심으로 이루어졌다. 1990년대에 들어 패션 전문 기업이나 대기업들의 해외 시장 진출이 증가하기 시작하여, 2000년 이후 패션업체들의 글로벌 전략이 빠르게 진행되고 있으며 현재 해외에 진출한 국내 패션 브랜드는 약 180개로 추정되고 있다. 이러한 해외 진출의 외적 확장에도 불구하고 여전히 패션기업 해외 진출의 73% 이상이 중국 시장을 대상으로 편중되어 이루어지고 있는 문제점이 있다(어패럴뉴스, 2006). 1990년대의 패션 브랜드들의 해외 진출 붐은 외환위기 시기의 경제적 불안기를 넘기면서 안정화되는 모습을 보이고 있으며 현재 'EXR', '이랜드', '베이직하우스', '울씨'

Corresponding author; Mi-Young Choi
Tel. +82-2-485-4652, Fax. +82-2-549-4745
E-mail: choimy7@dreamwiz.com

들은 성공적으로 해외시장을 확대하고 있다(한국컬러앤드패션트렌드센터, 2005). 2000년 ‘이랜드’를 시작으로 본격적으로 중국에 진출한 이랜드는 현재 ‘스코필드’, ‘티니위니’, ‘에블린’ 등 11개 브랜드를 중국에서 전개하고 있으며 미국에서는 ‘이랜드키즈’라는 아동복 브랜드가 500여개 아동복 전문 매장에서 판매되는 성과를 거두었다. 한편 중견 패션전문기업인 더베이직하우스는 캐주얼 브랜드 ‘베이직하우스’와 ‘마인드브릿지’, ‘불’ 등 3개 브랜드를 전개하며 중국, 홍콩, 러시아, 중동 등 6개 국가에 진출해 총 91개 매장을 운영하고 있다. 2004년 중국 시장으로 눈을 돌린 ‘EXR’은 ‘리바이스’ 등 글로벌 브랜드보다 가격을 비싸게 책정한 고급화 전략과 철저한 현지화 전략에 힘입어 현재 85개의 매장을 운영하고 있을 뿐 아니라 중국 젊은이들이 가장 선호하는 스포츠 캐주얼 브랜드로 자리 잡았다(동아일보, 2007).

이상과 같이 비즈니스 환경의 변화에 의해 한국 패션산업의 글로벌화에 대한 필요성이 높아지는 가운데, 이에 대한 업체들의 글로벌화가 발 빠르게 진행되고 있는 상황에도 불구하고 한국 패션산업 글로벌화와 관련된 학술적 연구는 부족한 실정이다. 지금까지 이루어진 한국 패션산업의 글로벌화와 관련된 연구는 대부분이 해외 생산 기지 이전이나 해외 소싱 등 생산 및 수출과 관련된 세계화에 집중되어 있었다. 이들 연구의 공통적 결과는 1990년대 이후 우리나라 의류 및 섬유 기업들의 해외 직접 투자가 생산 비용 절감을 위한 저임금 저개발 국가들의 이동에 집중되는 경향을 보고하고 있는데 특히 중국과 동남아시아 국가들에 대한 의존도가 높아짐을 보이고 있다(김용주, 1999; 손미영·이은영, 2001; 이윤숙, 2002). 이 외에도 문남철(2003)은 한국 섬유/의류 산업의 해외 생산 입지의 동태성에 관한 연구에서 생산활동의 해외 입지의 변화를 시계열적으로 분석하였다. 박해정 외(2003)는 글로벌 소싱 기지로서의 한국의 섬유/의류 산업 경쟁력에 대해 분석한 바 있다.

생산 분야의 글로벌화에서 나아가 다양한 기업 활동의 세계적 배열이라는 본격적 글로벌화의 틀을 적용시킨 연구도 최근 늘어나고 있다. 이은주·권경남(2001)은 한국의 의류산업이 새로운 세계적 환경이 요구하는 고부가가치 산업으로 발전하기 위한 방안을 논의하였는데 수출시장의 다각화, 생산 기능의 해외 이전, 국내 소비자의 욕구에 부합한 제품의 생산, 마케팅과 유통 전략 및 네트워크 능력 개발을 제안하였다. 또한 이은영·손미영(2005)의 최근 연구는 한국 패션산업의 국제적 경쟁력 분석을 바탕으로 가치사슬 상의 기업 활동의 세계적 배치를 비롯한 세계화 방안 및 국제 경쟁 전략을 제안하였다. 최근의 조윤진·이유리(2006)의 연구는 기업의 세계화에 있어 중요 전략적 의사결정의 대상인 해외 시장 진입 모드에 관한 연구를 통해 한국 패션기업들의 해외 시장 진입 모드 결정에 영향을 미치는 요인들을 규명하였는데 시장 잠재력과 투자 안정도가 진입방식을 결정하는 가장 중요한 요인으로 나타났다.

이상과 같은 조사 연구들이 한국 패션기업들의 글로벌화를 분석하고 전략적 방향을 제안하는데 중요한 역할을 담당하고

있는 것은 사실이나 패션기업의 입장에서 글로벌화와 관련된 다양하고 복잡한 의사결정에 직접적 도움이 되지 못하는 문제점이 있다. 이는 부분적으로는 연구 대상이 되는 패션기업들이 대부분 중소기업 또는 영세기업으로 체계화된 조직과 기능을 갖추지 못하고 있을 뿐만 아니라 한국 패션산업의 세계화 단계가 여전히 초기 단계에 머무르고 있어 글로벌화를 연구하기에 충분한 모집단 수의 확보에 어려움이 있기 때문으로 보인다. 그러나 보다 근본적으로는 패션산업 고유의 특성상, 서로 이질적인 활동 및 특성을 가진 다양한 기업들이 패션산업이라는 하나의 틀로 묶여 있어 이들 개별 기업들의 활동을 단일한 틀로 분석하려는 시도로 인한 문제점으로 볼 수 있다. 패션산업은 타 산업에 비해 그 공급사슬이 매우 복잡하고 길어서 기업의 주요 활동이 공급사슬 상에서 어떤 역할인지에 따라 기업의 특성이 매우 다를 수 있다. 또한 동일한 공급 사슬상의 역할을 주요활동으로 삼는 기업들 사이에서도 그들이 다루는 패션 제품의 특성에 따라 기업들은 서로 다른 특성을 가지게 된다. 예를 들어 의류 완제품을 마케팅하는 회사들도 그 제품이 특정 소비자들을 대상으로 소량 생산되는 고가 패션 상품인지, 전국의 대중시장을 대상으로 하는 내셔널 브랜드인지 등에 따라 기업의 특성에서 큰 차이가 날 수 있을 것이다. 이렇듯 복잡한 패션산업을 대상으로 하는 연구가 산업 전체를 연구 대상으로 삼아 의미 있는 실증적 결과를 도출하기에는 한계가 있을 수밖에 없다. 더구나 패션산업 구성의 다양성과 관련되어 학술적 연구에서 연구 대상에 대한 용어의 사용도 일관성이 결여되는 결과가 나타나 패션산업의 글로벌화와 관련된 선행연구에서도 패션산업, 의류산업, 섬유산업 등으로 용어가 혼용되어 사용되고 있으며 분석의 단위 역시 기업의 수준과 브랜드의 수준이 구별되지 않은 채 사용되고 있다.

이에 본 연구는 세계 패션산업의 새로운 패러다임으로 받아들여진 글로벌화와 관련하여 글로벌 전략 개발 및 전개를 위해 적합한 단위로서 패션 브랜드의 분류기준을 제안하고자 한다. 즉, 패션기업의 특성과 브랜드의 특성을 체계적으로 통합하여 보다 구체적인 브랜드 수준에서의 분류법으로 통일하여 기업들의 브랜드 전략 수립에 직접적 도움이 될 수 있는 연구의 바탕을 제공하는데 본 논문의 의의가 있다. 기존의 브랜드 분류 연구는 대부분이 소비자의 지각을 중심으로 접근되었으나 몇몇 연구자들에 의해 공급자 측면의 전략적 특성을 중심으로 한 분류법의 중요성이 지적된 바 있다. 일례로 Datta(1996)는 시장의 구조적 특성, 가격 및 품질, 경쟁회사와의 관계, 제품차별화 요소, 브랜드의 품질, 소비자의 평가 등을 기준으로 공급자 측면의 브랜드 세분화 분류 필요성을 강조하였다.

본 연구에서는 글로벌화 및 글로벌 전략을 제안하기 위한 기초 작업으로서 글로벌화를 위한 기업의 소유우위 요인을 고려하여 한국 패션 브랜드들을 분류하여 제안하고자 한다. 이러한 분류법의 개발은 효율적인 글로벌화 연구 및 전략 제안의 중요한 첫 단계가 될 것이다. 이를 위해 패션 관련 및 글로벌 비즈니스와 관련된 선행 연구 및 참고자료에 대해 분석하고, 패션

산업에 종사하는 전문가 면접을 통해 현재 한국 및 세계 패션 산업의 상황에 적합한 한국 패션 브랜드 분류를 제안한 후 이를 다시 전문가 집단과의 심층 면접을 통해 검증하는 과정을 거쳐 최종적인 한국 패션 브랜드 분류를 제안하고자 한다.

2. 선행 연구 및 참고 자료분석

2.1. 글로벌화와 기업의 특성

일반적으로 글로벌화는 지구상의 국가들 간의 경계가 낮아지는 경향을 의미하며 '경제활동의 영역과 공간의 세계적 확장을 함축하며 한 나라의 경제가 세계 경제로 통합되어 가는 과정'을 의미하는 것으로 넓게는 문화, 사회, 정치 등 제 분야에서 벌어지는 인류문화의 동질화로 설명된다(손미영, 2005). 이러한 세계화 경향 속에서 기업의 세계화는 기업의 국제화가 어느 정도 진행되어 있는 상태에서 이상적 국제 활동이나 국제화의 종착지적 의미를 가지는 것으로 간주되어 '기업이 국제적 경영에서 국제 시장을 완전히 통합된 하나의 단위로 이해하고 잠재적 시너지 이점을 극대화하기 위해 국가간 경계를 넘어선 경영의 합리화를 이룸으로써 세계적 시장에서 강한 선도적 위치를 확립'할 수 있는 세계적 합리화를 의미하는 것으로 이해할 수 있다(손미영, 2005). 손미영(2005)은 세계화의 정의를 '기업 활동 영역의 확대, 기업 활동 공간의 확장'으로 정의하였는데 기업영역의 확대는 기업의 사업범위, 기능범위, 진출 형태의 확장을 포함하는 개념으로 기업 활동 공간의 확대는 지리적 범위의 확장으로 설명하였다.

이러한 기업 세계화 개념에 대한 정의를 고려할 때 패션 브랜드 세계화의 목표는 활동의 지리적 영역을 확장하되 다양한 활동과 기능들을 세계의 적재적소에 전략적으로 배치함으로써 세계적 시장에서의 선도력을 확보하는 데 있다고 볼 수 있다. 앞서 논의한 바와 같이 패션산업에 속하는 패션 브랜드 또는 패션기업들의 특성이 매우 이질적이며 기업의 규모나 역량에 차이가 있으므로 세계화의 목표 또한 기업의 특성을 고려하여 조정되어야 할 것이다. 그러나 역량의 차이를 고려하여 개별 기업의 단기 및 장기 세계화 목표에 차이가 있더라도 모든 패션 기업 및 브랜드 활동의 세계화 목표는 치열한 경쟁 속에서의 생존을 넘어 기업의 지속적인 성장이 될 것이다.

기업의 세계화 과정은 많은 국제 경영 연구의 가장 중요한 주제 중의 하나로 다양한 기업의 세계화 과정을 설명하는 여러 접근법이 제안되었다. 그 중 가장 널리 알려진 전통적 접근법은 '단계적 세계화(Stage approach)'로 Bilkey & Tesar(1977), 그리고 Cavusgil(1980) 등의 학자들에 의해 제안되었다. 이 접근법은 기업의 세계화를 단계적 심화 과정으로 설명하여 기업의 최초 국제화는 최소한의 자원이 투입되는 방법을 통해 이루어지며 국제화가 진행될수록 점점 더 많은 자원이 투입되는 형태로 변화하는 국제화의 유형을 기술하고 있다. 한편 Johanson & Vahlne(1977)은 국제화 과정에서 나타나는 자원 투입의 단계적 증가 현상을 설명하기 위하여 '학습적 접근법(Learning

approach)'을 주장하였는데 이 접근법은 국제화의 진행 중 기업이 해외 시장이나 국제 비즈니스에 대해 학습을 하게 되며 이를 통해 단계적으로 진화하는 세계화 과정을 따르게 됨을 제안하고 있다.

또한 Turnbull(1987)에 의해 옹호된 '우연적 접근법(Contingency approach)'은 기업의 국제화에 있어서의 진화과정을 다양한 유형의 시장 고유 특성이나 기업의 고유 특성에 의한 우연적 진화로 설명하였다. 외부적 상황이나 예상치 못했던 기회로 인해 국제화 단계를 건너뛰거나 자국 시장과의 유사성이 낮은 해외 시장에 바로 진입하는 경우를 예로 들어 우연적 접근법을 옹호하였다. 마지막으로 '네트워크 접근법(Network approach)'은 기업이 국제적 거래를 통해 형성하고 발달시킨 네트워크의 역할을 강조한 접근법으로 장기간의 거래나 상호작용을 통해 기업이 가진 해외 시장과 관련된 네트워크가 기업이 국제화하는 과정에서 결정적인 역할을 하고 있음을 강조하고 있다(Johanson & Mattson, 1984).

선행연구에서 글로벌화와 관련된 의사결정이나 글로벌 성과에 영향을 미치는 기업의 특성으로 제시된 요인들은 연구에 따라 다양하게 나타났으나 본 연구에서는 해외직접투자를 설명하기 위해 Dunning에 의해 제시된 절충이론(Eclectic Theory)의 OLI 패러다임(Ownership advantage, Location advantage, Internalization) 중 소유우위(Ownership advantage) 요인에 포함된 내용을 중심으로 패션 브랜드의 분류 기준으로 삼고자 한다. Dunning의 절충이론은 글로벌 기업들의 행동을 설명하는 다양한 이론들 중 많은 연구에서 개념적 틀로 이용되고 있는 핵심적 이론이다(Sternquist, 2007). Dunning은 기업이 OLI의 세 요소에 대해 우위를 가질 때 보다 높은 수준의 해외 시장 진입(해외직접투자)을 할 수 있다고 주장하였고, 이 모델은 뒤따른 실증연구에 의해 지지된 바 있다(Brouthers et al., 1999). 절충이론을 구성하는 세 요소 중 기업 특유의 우위 요소로서 소유우위 요소는 해외 비즈니스에 있어서 기업이 보유하고 있는 유, 무형적 자산의 역할을 강조하는 개념이다. 높은 소유우위를 가진 기업일수록 해외 비즈니스에 있어 유리하며 적극적 투자를 통해 긍정적 성과를 기대할 수 있을 것이다.

기업의 소유우위는 초기의 유형적 자원을 중심으로 한 논의로부터 변화하는 글로벌 시장의 환경에 따라 다양한 관점의 요소들을 포함하는 개념으로 발전해 왔다. 최근의 연구에서 Dunning(2000)은 지난 20년간 기업의 소유우위 요소에 대한 여러 논의를 분석하며 최근에 강조되고 있는 기업의 소유우위 요소는 세계를 넘나드는 지식 집약적 자산에 대한 접근성과 그 자산을 관리하는 능력을 보다 강조하고 있으며, 이때 특히 자기기업의 경쟁적 우위를 활용하는 것을 넘어 타 기업과의 협력을 통한 부가가치 창출이 가능한 능력을 주요 소유우위 요소로 논의하고 있다고 하였다. 이러한 논의를 염두에 두고 글로벌화를 위한 패션 브랜드의 분류 기준으로서 기업소유우위 요소를 제안하려 한다.

Dunning(1988)의 초기 연구에서는 기업 소유 우위를 세 가

지 범주로 나누어 기업의 다국적성에 기인하지 않는 우위요소로 1) 기업 규모와 기득권적 위치, 제품 및 공정의 다각화, 분업과 전문화 능력, 독점력, 자원능력과 활용능력, 2) 특허 또는 법률로 보호되는 생산기술 및 상표, 3) 생산관리 능력, 조직 및 마케팅 시스템, R&D능력, 인적 자본과 경험의 축적, 4) 투입 요소에 대한 독점적 확보, 5) 규모 또는 독점적 지위에 의해 가지는 투입 요소에 대한 우월한 위치, 그리고 6) 정부의 보호를 포함하였다. 두 번째로 새로 진입하는 기업에 대해 해외 현지 자회사가 가지는 우위로 1) 모기업에 의해 저렴하게 공급되는 경영관리 기술, R&D효과, 마케팅 기술과 2) 생산, 구매, 마케팅, 재무분야, 기타 조정에 의한 모기업과의 결합을 설명하였으며, 마지막으로 기업의 다국적성에 기인하는 소유우위요소로 1) 많은 기회의 제공에 의한 여러 우위들의 활용, 2) 정보, 투입요소 시장 등의 지식에 대한 유리한 확보, 3) 요소부존, 시장 등의 국제적 차이와 활용, 통화지역의 차이를 이용한 낮은 자본 비용과 위험분산을 꼽았다.

국내에서 진행된 연구로 서비스 기업의 해외시장 진입방식의 결정요인을 분석한 연구에서 김경·이동인(2004)은 호텔 기업의 소유우위 요소로 모기업의 규모, 해외 영업 경험, 제품 차별화 능력, 글로벌 예약 시스템 활용, 교육 프로그램의 활용을 포함하였다. 또한 조희영·김경석(1996)은 제조기업에 대해 Dunning의 OLI 세 우위가 해외직접투자에 대한 경영성과 만족도에 미치는 영향을 분석하였는데 이들의 연구에서 포함된 기업의 소유우위요소는 제품, 연구개발 및 기술, 마케팅 능력, 국제 경험 및 지식 요소였다. 구체적으로 제품 요소는 품질 경쟁력, 제품라인의 독특성과 다양성, 상표명의 국제적 인지도, 생산기술의 보유 정도로 구성하였으며 연구개발 및 기술은 연구개발비 투자비용, 연구개발 인력의 능력, 연구개발 인원 수, 신제품 도입의 활발성, 기술 제휴 선의 수, 독점적 기술의 보유 정도로 측정하였다. 마케팅 능력 요소는 광고 및 판촉의 강도, 고객 관리 및 A/S 능력, 영업 및 판촉 사원의 능력, 전반적 지명도, 시장 조사 및 분석 능력의 수준으로, 국제 경험 및 지식에 대한 구성 내용은 경영층의 국제 경험 정도, 해외 시장의 중시 정도, 해외 경쟁 기업에 대한 지식, 해외 시장 소비자에 대한 지식으로 하였다.

2.2. 패션기업과 패션 브랜드

고부가가치 산업으로서 이미지를 중요시하는 패션산업에서 브랜드는 경쟁의 증가와 함께 유통시장 개방과 패션유통구조의 다변화, 브랜드 자산 가치의 증대 등과 같은 여러 환경적 요소들에 의해 그 중요성이 더욱 커지고 있다. 또한 패션브랜드는 패션 제품의 특성상 소비자에게는 구매에 직접적인 영향을 주는 결정요인으로 현대 마케팅 관리의 중요한 기본 단위가 된다. 즉, 패션기업들은 패션 트렌드의 급속한 변화와 치열한 경쟁 속에서 다양한 소비자 욕구에 부응하기 위해 다양한 특성을 가진 많은 브랜드들을 탄생시키고 보다 전문화된 경영 전략을 구사하게 되었다.

이와 같은 산업 환경의 변화에 따라 최근의 패션기업들은 다수의 브랜드를 보유하게 되었고 기업의 전략적 의사결정의 단위가 SUB(Strategic Business Unit)인 브랜드 중심으로 이동되었다. 이제 패션기업에게 패션 브랜드는 시장의 구성요소로서 마케팅 전략 수립의 주체일 뿐만 아니라 마케팅 대상이 된 것이다. 따라서 패션 브랜드를 적합한 기준에 따라 동질적 집단으로 분류하는 것은 기업 특성에서 더 나아가 상품과 브랜드의 특성을 고려한 마케팅 전략을 수립하기 위하여 매우 중요한 일이며, 패션브랜드의 유형화에 패션기업의 규모 및 경영형태 등의 기업 특성 뿐 아니라 상품 특성이 고려되어야 한다는 당위성을 제기하는 일이기도 하다.

이질적인 활동 및 특성을 보이는 패션기업들에 의해 움직여지는 패션산업에 대한 연구를 수행하기 위해서는 패션기업이나 패션 브랜드의 유형 분류가 반드시 선행되어야 함에도 불구하고 패션기업의 특성을 고려하여 패션 브랜드의 유형을 분류하려는 시도는 거의 이루어지지 못하고 있다. 안병기(2000)는 Table 1에서처럼 패션기업을 경영학적인 측면에서 기업의 규모와 형태별로 구분하였는데, 이러한 분류는 외형적인 기업의 모습에 따른 기업분류로 기업이 취급하는 브랜드 또는 상품 특성에 따라 이질적인 기업 활동을 할 수 밖에 없는 패션산업의 특수성을 충분히 반영하지 못하고 있다.

패션 브랜드 수준에서의 분류는 이후 몇몇 연구자들에 의해 시도되었으나 대부분의 연구가 소비자의 관점을 적용하거나 상품 수준 또는 관용적인 의류상품의 특성, 복종 등의 단일적 차원을 이용하여 패션 브랜드를 분류하는 접근법을 이용하여, 여

Table 1. 패션기업의 규모 및 형태별 분류

분류기준	분류 및 특징
규모별 분류	1. 대기업형 기업 2. 중기업형 기업 3. 소기업형 기업 4. 개인부덕형, 기업
경영 형태별 분류	1. 개인기업형 기업: 한 사람의 개인에 의해 출자되고 경영 지배되는 사기업 2. 소수공동기업형 기업: 법률 형태에 준한 공동 기업으로서 합명, 합자, 유한회사 3. 다수공동기업 기업: 자본적 성격을 지닌 공동기업으로 주식회사와 협동조합 4. 중소기업형 기업: 대기업과 비교하였을 때 양적/질적 측면에서 상대적으로 규모가 작은 기업

자료원 : 안병기(2000a)

성복, 남성복, 캐주얼 등으로 패션브랜드를 분류하고 있다(김미경·이선재, 2004; 김미영, 1987; 日本文化出版局, 1979; 이호정, 1999). 패션 브랜드 유형화와 소비자의 특성 및 구매행동에 관한 김미경·이선재 (2004)의 연구에서는 20대~30대 초반의 소비자들을 대상으로 국내 의류시장의 상품수준에 따라 브랜드를 유형화하고 유형별 소비자들의 특성과 의복 구매행동을 분석되었다. 패션기업들은 실무적으로 자사 브랜드 제품특성과 제품을 소비하는 소비자 특성에 맞추어 패션제품의 가격 수준에 따른 분류, 제품수명주기에 따른 분류, 패션소비자의 생활공간에 따른 분류, 패션소비자의 마인드(mind)에 따른 분류, 패션소비자의 생활연령에 따른 분류 등 다양한 분류 체계를 사용하고 있으나 아직까지 패션기업의 마케팅 활동을 위한 뚜렷한 기준과 분류체계는 도출되지 못하고 있다.

안광호·이진용(1997)은 브랜드의 유통경로 참여자 중 누구에게 소유권이 있는가에 따른 구분방법을 설명하였는데 이러한 브랜드 소유권에 의한 분류 방법은 단순히 누가 브랜드를 소유하고 있는가에 대한 권리적 차원 외에도 브랜드별 경영 방침이나 소비자의 인지 및 구매성향에 많은 차이가 있어 이에 수반되는 브랜드 전반에 관한 마케팅 전략 추구를 실현하기 위한 효과적인 분류 방법이 될 수 있다고 하였다. 패션업체의 체계적인 브랜드 의사결정 과정이 중요함을 강조하면서 브랜드 소유주 결정에 따라 분류된 패션브랜드의 유형은 제조업체 브랜드(National Brand), 디자이너 브랜드(Designer Brand), 브릿지 라인 브랜드(Bridge-line Brand), 중간상 브랜드(Private Brand), 라이선스 브랜드(License Brand)로 최근까지 가장 일반적인 패션 브랜드 분류 기준으로 사용되고 있다(안광호 외, 1999).

안병기(2000b)는 Table 2에 제시한 것처럼 이를 좀더 확장하여 기업전략, 판매유통 범위, 유통 행위와 제조원 국가 측면을 기준으로 더욱 상세하게 분류하였다. 이러한 패션 브랜드 분류는 브랜드의 소유주에 기초하여 패션브랜드를 분류하면서 외부로 보여지는 기업전략과 브랜드 활동까지만 설명하고 있어 브

랜드 단위의 마케팅과 글로벌 전략을 전개시키기 위한 브랜드 특성수준까지는 제시하지 못하고 있다.

이에 박송애(2002)는 패션브랜드의 분류가 획일적인 분류방법에만 의존하고 있으며, 그 중요성이나 유용성에도 불구하고 다양한 마케팅 전략의 적용을 위한 새로운 브랜드 분류기준의 제시가 미흡한 상황임을 지적하고, 각 패션 브랜드의 특징 및 전개에 관련된 전략적 요소들을 패션업체의 관점에서 실무자를 대상으로 조사하여 패션 브랜드 분류 기준 모형을 도출하였다. 이 모형을 통해 박송애는 패션브랜드 분류 모형을 위한 구성요소로 거시적 수준과 미시적 수준을 들었다. 거시적 수준의 분류에는 브랜드 형태, 제품 컨셉, 브랜드 판매력, 취급품목 수준을 들었고, 미시적 수준 분류에는 브랜드 광고 및 인지, 고객 관리, 브랜드 평가가치 수준을 들어 기존의 한정된 패션 브랜드 분류기준의 문제점을 보완하여 마케팅 도구가 될 수 있는 새로운 시각을 제시함으로써 한 단계 발전된 유용한 도구를 개발하였다.

또한 최근에 이유순(2002)은 사업초기 패션기업이 산업에 진출하기 위해 보유한 기반력을 분석하고, 기반력의 차이에 따른 상품기획 방법과 핵심역량을 평가하여 패션 브랜드를 유형화하였다. 이에 따르면 패션브랜드들은 디자이너가 기획력 기반으로 진출한 경우, 제조기업이 제조 기반으로 진출한 경우, 유통기업이 유통기반으로 발전한 경우 등의 3가지 유형이 있으며, 또한 이들 3가지 유형은 또 다시 도매와 직접 소매 영업에 따라 분류될 수 있다.

Table 3에 나타나는 바와 같이 세계적으로 성공한 기업들이 가지는 사업 초기 기반 모델은 매우 다르다. 기업의 유형을 단지 4개로 묶었으나, 4개 사업 유형에서도 또한 다각적인 유형으로 가치를 칠 것이며, 더불어 기업이 성숙되면서 기업 기반과 전략의 변화로 그 초기 사업모델이 진화되었을 수도 있다. 그러므로 패션기업의 경쟁력 분석에는 그 기업이 어떤 사업기반으로 초기 진입하였고, 또한 어떤 핵심 기반력으로 사업을 확

Table 2. 패션브랜드 분류

분류	특성
International Brand	유통조직이 국제적으로 형성되어 있는 세계적인 유명 브랜드
National Brand	유통조직이 국내 전 지역에 형성되어 있는 국내 유명 브랜드, 제조업자상표: manufacture brand
Local Brand	유통조직이 특정 지역을 기반으로 형성되어 있는 지역 브랜드
Private Brand	도, 소매업자 즉, 판매업자가 독자적으로 개발 설정한 브랜드, 판매자 상표: distribution brand
Designer Brand	특정 패션디자이너의 이름을 붙이고 상품에 특징적인 개성이 강한 디자이너 브랜드
License Brand	상표 사용 허가권을 획득한 후 영업활동을 전개하는 해외 도입 브랜드
Multi Brand	복합매장에서 다 브랜드의 상품을 동시에 전개할 때 하나의 브랜드로 정립시켜 사용하는 브랜드
Non Brand	브랜드를 표시하지 않은 무상표 브랜드
Import Brand	수입 브랜드의 총칭
Export Brand	수출 브랜드의 총칭
Foreign Brand	외국 브랜드의 총칭
Domestic Brand	국내 브랜드의 총칭
Co-Operation Brand	두 개 이상의 기업이 공동으로 개발한 브랜드(공동 브랜드), group brand, joint brand

자료원 : 안병기(1998), 패션기업 경영론, p. 28.

권성재(2001), 브랜드 유형에 따른 여성 의류 상품 기획 특성에 관한 연구

Table 3. 패션기업의 기반력별 유형분류

분류	특성	대표 기업
Designer Brand	제품 디자이너의 이름으로 사업 출범 디자이너 기획력 등 디자이너의 역량에 따라 부가가치 창출 제조기반 없음, 대부분 도매중심 영업 여성복 및 가족/피혁 중심기업 피혁기업은 피혁의 제조를 확보, 의류는 기획력만 보유 주로 이태리 신발, 가방 제조기업이 대표적 21세기에는 이들 기업의 브랜드 가치창출로 패션그룹으로 성장, 수많은 패션브랜드를 인수하고 있음	Giorgio Armani(이) Donna Karan(미) Ralph Lauren(미) Kenneth Cole(미) S.Ferragamo(이) Prada(이) Louis Vuitton(프) Gucci(이)
Wholesale Brand	머천다이징 능력으로 사업출범 제조기반과 대표 디자이너는 없으나, 머천다이징 기획으로 도매사업 기획력과 이미지 차별화에 따라 부가가치 창출 캐주얼 및 스포츠 브랜드 중심 기업	Escada(독) FUBU(미) Nautica(미) Nike(미)
Retail Brand	소매유통을 기반으로 사업출범 제조기반과 대표 디자이너는 없으나, 머천다이징 기획으로 직접소매유통사업 sourcing력과 원가경쟁력에 따라 부가가치 창출 캐주얼 및 남성성 Total 브랜드 중심	The Gap(미) Limited(미) ZARA(스페인) J.Crew(미) Uniqlo(일)
Manufacture Brand	제조기반으로 사업출범 대표디자이너는 없으나 (제조창업자 이름 활용), 머천다이징과 생산기획으로 도매사업 일부 기업은 유명브랜드와의 제휴를 통해 제조/영업권 확보 품질경쟁력과 생산관리 경쟁력에 따라 부가가치 창출 이태리 기업 중심, 신사복 기업 다수	E.Zegna(이) Palzileli(이) Hugo Boss(독) Max Mara(이) Benetton(이)

자료원: 이유순(2002), 패션산업의 성공적인 상품기획력: 기업 기반력에 따른 상품기획 핵심역량 분석.

Table 4. 심층 면접에 응한 패션 브랜드와 정보원 특성

분류	대기업형 패션브랜드A	패션 전문 브랜드 B	디자이너 브랜드 C	디자이너 브랜드 D	수출기업 무상표E
모기업의 매출액 (2004년기준)	3200억	1250억	45억	N/A	750억원
세계화 진행 단계	2002년 중국 내 단독 직접 투자	2004년 중국 2005년 일본 2006년 인도네시아	준비 중	2000년 일본 수출 파리 콜렉션 다수 참여	2000년 대기업 패션 사업 부문에서 분사 이후 수출
정보원 직급 성별(나이)	기획 과장 여(37)	브랜드디렉터 남(43)	대표, 디자이너 여(40)	대표, 디자이너 여(52)	사업본부장 남(39)

장하였는지를 평가하는 것이 중요하다. 이런 맥락에서 볼 때 패션브랜드의 글로벌화 전략도 패션기업의 기반력에 따라 핵심역량에 차이가 있을 수밖에 없으며, 획일화된 글로벌화 동인이 적용될 수 없을 것이라고 유추할 수 있다.

3. 국내 패션 브랜드 분류 체계 제안을 위한 연구방법

선행연구에 대한 비판적 분석과 패션산업의 글로벌화 현황을 바탕으로 제안된 글로벌화를 위한 한국 패션 브랜드 분류에 대한 검증에 의해 의류학 학계와 패션산업의 전문가 그룹을 대상으로 두 차례의 인터뷰 조사를 실시하였다. 첫번째 인터뷰 조사에서는 제안된 브랜드 분류체계에 대하여 전문가들과 심층 인터뷰를 통해 브랜드 분류의 기준과 분류법의 타당성에 대해 논의하였다. 1차 심층 인터뷰에 참여한 피면접자가 속한 패션 브랜드 기업의 특성과 피면접자의 회사 내 역할은 다음의 표에 정리되어 있다.

다음 단계로 1차 심층 면접에서의 전문가 의견을 반영하여 완성된 패션 브랜드 분류체계(Table 5에서 제시)의 적합성을 검증하기 위해 패션산업에 종사하는 실무자와 패션컨설턴트, 패션마케팅 전문가 20인을 대상으로 전문가 의견조사(key informant survey)를 2007년 3월 2주간 실시하였다. 직접 면접 대상은 근무경력이 10년 이상의 경력자로서 브랜드 및 기업의 의사결정권을 행사할 수 있는 중간 관리자급 이상으로 제한하였다. 전문가 조사는 전체적인 패션브랜드 분류에 대한 의견 및 글로벌 전략 수립을 위한 패션 브랜드 유형화의 필요성과 유형화에 대한 토론과 연구자들이 제안한 패션 브랜드 유형화를 검증하는 실험으로 이루어졌다.

4. 글로벌 전략 제안을 위한 패션브랜드 분류 체계

4.1. 국내 패션브랜드 분류체계 제안

글로벌화를 위한 초기진입전략은 기업수준의 전략적 의사결

Table 5. 국내 패션브랜드 분류체계

브랜드유형	제조업체 브랜드(Manufacture Brand)			디자이너 브랜드 (Designer Brand)	소매패션 브랜드 (Retail Brand)	무상표(Non-brand)		
	대기업형 패션브랜드	전문 스포츠브랜드	전문 패션브랜드			재래시장/ 영세소매무상표	영세 제조 무상표	수출기업 무상표
모기업	대기업형 패션브랜드	전문 스포츠브랜드	전문 패션브랜드	패션전문기업	패션유통기업	재래시장 상인	영세 제조업자	패션중견기업 패션전문기업
기업규모	대, 초대	중소, 중, 중대	중소, 중, 중대	소	소, 중소, 중, 중대,	영세	영세	중소, 중, 중대
패션비즈니스경험	비즈니스노하우 생산노하우	기술노하우 생산노하우	기획노하우 영업노하우	디자인노하우 기획노하우	판매노하우	판매노하우	제조노하우	생산노하우
자금력	상	중	중	하	하/중이상	하	하	중이하/중이상
상품구색 폭	넓음	좁음	보통~넓음	보통	보통~넓음	좁음~보통	좁음	좁음~보통
상품구색 깊이	보통~깊음	매우 깊음.	깊음	보통	보통~깊음	보통	보통~깊음	보통~깊음
취급주종 품목	신사/캐주얼	스포츠	여성/캐주얼	캐릭터	베이직	아이템특화	아이템특화	아이템특화
내수판매 유통범위	전국적	전국적	전국적	지역적	지역적	전국적, 지역적	지역적	-
핵심역량	우수	보통	우수	우수	보통이상	우수	우수	보통
기획력	보통이상	보통이상	우수	보통	보통	우수	우수	보통
디자인력	보통이상	보통이하	보통~우수	우수	취약	보통~보통이상	보통~보통이상	보통이하
기술력	우수	우수	보통	보통이하	보통이상	취약	취약	보통이상
생산력	우수	우수	보통~보통이상	취약	취약	취약	보통 이상	우수
마케팅력	우수	보통	보통이상	취약	우수	취약	취약	-
판매력	보통	보통이하	보통	취약	우수	보통이상	취약	-
경쟁력	인적/자금 마케팅력 네트워크	상품력 유통력	브랜드력 유통력	디자이너가치	판매력	판매력	생산	글로벌소싱 글로벌마켓정보 생산네트워크
기반력	디자인, 기획, 제조	디자인, 기획, 제조	디자인, 기획, 제조	디자인, 기획	유통, 소매	유통, 소매	제조	제조
세계화 접근법	학습형, 우연적	단계적, 학습형	단계적, 학습형	우연적, 네트워크형	단계적, 학습형	-	-	네트워크형

정에 따라 이루어진다. 이에 본 연구에서는 Dunning(1988)에 의해 제시되고 있는 소유우위 요소인 기업이 소유하고 있는 유형 또는 무형적 자산의 역할과 이유순(2002)에 의해 논의되고 있는 모기업의 기반력, 그리고 박송애(2002)가 기업의 마케팅 관점에서 제시한 브랜드의 특징 및 전개에 관련된 전략적 요소들을 고려하여 글로벌화를 위한 패션브랜드 분류기준요소를 추출하였다.

우선 브랜드 소유 기업의 핵심 기반력을 기준으로 하여 제조업체 브랜드(Manufacture Brand), 디자이너 브랜드(Designer Brand), 소매업체 브랜드(Retail Brand), 무상표(Non-Brand)로 나누고, 다시 제조업체 브랜드를 모기업과 전개 브랜드의 관계에 따라 대기업형과 패션 전문 기업형으로 유형화시켰다. 대기업형 패션 브랜드는 패션사업이 대기업의 사업본부로 소속되어 있는 경우로, 제일모직, LG패션, FnC 코오롱과 같이 자금과 인력, 유통망, 생산기반 등 여러 분야에서 패션전문기업보다 유리한 점을 가진다. 세계화와 관련한 이들 대기업형 패션 브랜드의 특성은 타 유형보다 절대적으로 우위에 있는 자금력 및 국제 비즈니스 인력을 바탕으로 해외 시장이나 선진 시스템을 학습하기 위한 세계화 준비 단계를 철저히 준비하는데 있다. 대부분의 대기업형 패션 브랜드들은 밀라노, 파리, 런던, 뉴욕 등의 선진 패션 시장에 지사의 형태로 직접 진출을 진행한 상태

다. 철저한 준비 단계를 바탕으로 이들 대기업형 패션 브랜드들은 학습형 접근법에 의해 가장 잘 설명이 되는 단계형 세계화의 과정을 따르고 있는 것으로 보인다. 대기업의 패션 부문 계열 A사에서 기획업무를 담당하고 있는 P씨는 “미국 시장에서 직접 매장을 통해 진출하는 방법은 국내 패션산업의 현재의 기술과 능력으로는 어렵다고 본다. 미국의 대형 패션 전문 업체들과 경쟁하기 위해 대형화되는 매장을 구성할 머천다이징 기술이 아직 많이 부족한 실정이다. 유럽 시장부터 단계적으로 진출해 해외 인지도를 확보하고 선진 머천다이징 기술을 학습하는 단계가 필요하다고 생각한다”는 학습형 접근법에 부합하는 의견을 보였다.

한섬, 신원, 영원무역, 이랜드 등의 패션전문기업은 기업의 활동이 패션 분야에 집중되어 있는 유형으로 중소 규모 이상의 기업 규모로 패션분야에 전문적 노하우를 소유하고 있는 기업이다. 하지만 패션 비즈니스의 특성상 요구되는 빠른 의사결정과 유통력 위주의 양적인 경쟁에 따라 매출액 대비 수익률이 낮은 구조를 가지고 있다. 패션전문기업은 취급 주종품목과 공급사슬상 기업의 주요역할의 핵심역량의 차이에 따라 크게는 전문 스포츠 브랜드와 전문 패션 브랜드로 유형화할 수 있었다.

전문 스포츠 브랜드와 전문 패션 브랜드는 브랜드의 모기업이 패션 분야에 집중하는 패션중견기업이라는 공통점을 가지나

취급하는 제품 영역에 있어 전문 스포츠 브랜드는 스포츠 의류 및 용품을, 전문 패션 브랜드는 여성복 및 캐주얼웨어를 주로 취급한다는 점에서 차이점이 있다. 스포츠 의류나 용품은 패션 상품의 속성 중 트렌드나 상품구색 수 등의 요인이 상대적으로 덜 중요한 대신 소재의 기능성 및 전문성이 매우 중요한 품목으로 기업의 글로벌화에 있어서도 패션성이 중요한 여성복이나 캐주얼웨어 브랜드와 큰 차이를 보일 것으로 예상되었다. 이들 두 유형은 모두 패션 비즈니스에 집중된 전문화된 노하우를 바탕으로 해외 시장 개척에 주도적 역할을 해왔지만, 글로벌 마케팅 전략에 있어서는 이들 두 유형의 브랜드가 큰 차이가 있을 것으로 생각되었다.

한국컬러앤드패션트렌드센터에서 조사된 중국진출 브랜드 현황에 따르면 2006년 1월 시점으로 중국 내에서 20개 이상의 유통망을 확보하여 중국진출에 어느 정도의 성과를 거두고 있는 것으로 알려진 14개 패션 브랜드 중 11개의 브랜드가 이들 두 유형에 속한다. 그 중 1개가 전문 스포츠 브랜드, 10개가 전문 패션 브랜드로 대표적인 성공 사례로 꼽히는 '온앤온', '베이직 하우스', 'EXR' 등이 이 유형에 해당하며 '울씨'가 전문 스포츠 브랜드에 해당한다. FnC 코오롱의 '잭니클라우스'나 제일모직의 '라피도'와 같은 브랜드는 모기업이 대기업으로 기업의 규모나 유/무형의 자산적 측면에서 대기업형 브랜드로 볼 수 있으나 골프, 수영 등 특정 스포츠 종목에 대한 전문적 의류 및 용품 구색을 기본으로 하고 있으며 비즈니스 운영의 특성이 전문 스포츠 브랜드와 유사하므로 전문 스포츠 브랜드로 분류하기로 하였다. 어패럴뉴스의 해외진출 브랜드에 대한 현황조사 보고 기사에서는 해외진출 브랜드(인너 및 잡화 제외) 78개 가운데 전문스포츠 브랜드 4개, 전문 패션브랜드 59개로 전체 81%가 이 두 유형에 속하고 있었으며, 대기업형도 25개 업체가 포함되어 있었다(어패럴뉴스, 2006).

이 두 브랜드 유형은 대기업에 비해 상대적으로 열세한 자원으로 인한 한계와 국제경영 제 분야의 경험부족으로 인해 전형적인 단계형 접근법을 따라 국내 시장과 인접한 중국시장을 중심으로 현지 파트너와의 합작/합자 투자형태로 진출하거나(예, 온앤온, 더블유닷, 뽕뽕 등), 라이선스 계약(예, 울씨, 마루)이나 수출(예, 주크, 랑시, 클라이드)과 같은 저투자형의 진입모드를 선택하여 해외 시장에 진출하고 있다.

디자이너 브랜드는 기업의 모든 역량이 패션사업에 집중된다는 점에서는 패션 전문 기업형과 유사하지만 디자이너의 개인적 역량에 따라 브랜드의 경쟁력이 좌우되는 유형으로 제품의 디자인력이 핵심 기반적인 패션 브랜드들을 포함하는 것으로 제안되었다. 디자이너 브랜드의 모기업은 대부분 소규모로 디자이너나 디자이너와 밀접한 관계에 있는 전문 경영인에 의해 글로벌화의 과정이 진행되므로 경영층의 개인적 특성이 브랜드의 글로벌화에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

본 연구 과정에서 심층 인터뷰 조사에 참여한 디자이너 브랜드 C의 디자이너 R씨는 본인이 디자인 공부를 했던 미국 뉴욕 시장에서의 진출을 적극적으로 모색하고 있었으며, 시장에 대

한 이해나 현지 매장을 통한 직접 투자에 대해 강한 자신감을 가지고 있어 기업의 일반적인 세계화 과정에 있어 가장 중요한 장애요인으로 보고 되고 있는 해외 시장에 대한 심리적 두려움이나 위험 인지 등의 부적 요인이 부재하였다. 디자이너 R씨가 인지하고 있는 글로벌화와 관련된 가장 중요한 제약요인은 자금력이었으며 자금력 확보를 위한 판매량 확보를 위해 국내 비즈니스에 집중하고 있는 상태였다. 또 다른 디자이너 브랜드 D의 디자이너 S씨는 다년간 파리 콜렉션에 참여한 경험을 가지고 있으며 근래까지 하이패션 중심의 디자인에 주력하고 있었으나 과거에 대기업 패션 분야에 근무한 경험을 가지고 있었다. 최근 경쟁이 심해진 국내 하이패션 시장에서 탈피하여 새로운 성장 방향을 모색하던 S씨는 과거 대기업에서 근무하던 당시 업무적으로 관련이 있던 일본인을 통해 2000년부터 일본 TV홈쇼핑 회사에 제품을 수출할 기회를 가지게 되었고 이후 S씨의 제품은 일본 소비자들의 인정을 받아 점차 수출물량을 늘려가고 있는 상황이었다. 또한 국내 대형 할인점의 자체상표 전개에 책임을 맡게 되면서 1~2년 내 베트남 등 아시아 시장에 직접 진출할 할인점과 동반 세계화가 가능하게 되었다. 이와 같이 두 디자이너 브랜드의 사례에서 보듯이 디자이너 브랜드 유형의 세계화 과정은 단계적 과정을 거치기보다는 우연적 접근법이나 네트워크 접근법에 의해 잘 설명되고 있다. 많은 디자이너들이 파리나 밀라노, 뉴욕의 컬렉션 참여를 기회로 해외 편 집샵이나 백화점의 수주를 받아 수출하는 간접적 해외진출을 통해 동시에 여러 국가에 진입하게 되는 경우 우연적 접근법으로 설명될 수 있다.

소매업체 브랜드는 소매유통에 핵심 기반력을 둔 브랜드로 백화점이나 할인점, 인터넷 쇼핑몰이나 편집샵 등 사업이나 아웃소싱을 통한 패션상품의 조달과 이들의 소매 유통에 기업의 노하우가 집중되어 있는 브랜드 유형을 말한다. 근래에 들어 소매 유통에 기반을 둔 Zara나 Mango와 같은 소매중심 패션기업들이 세계 패션 시장에서 급격한 성장을 보이는 등 소매업체 브랜드의 세계화가 세계 각국의 대중 시장에서 선도력을 가질 것으로 예상되므로 한국의 패션산업도 소매 유통형 패션 브랜드의 세계화 방안을 진지하게 모색해야 할 것으로 보인다. 최근 롯데 그룹이 발표한 롯데 쇼핑의 세계화 전략을 보면 서구의 선진 대형 할인업체들에 의해 이미 선점된 중국시장은 경쟁을 피해 백화점 형태로 진출하고 할인점 비즈니스는 베트남을 중심으로 진출을 계획하고 있음을 알 수 있다. 매장을 통한 소매 비즈니스는 패션 상품의 제조나 수출과는 구별되는 국제 경영 기술과 조건이 필요한 만큼(Stemquist, 2007), 이들 소매업체 패션 브랜드의 세계화에 대해서는 타 유형 브랜드의 세계화와 구별되는 고유한 모델의 개발이 더욱 절실한 실정이다. 더 나아가 소매 비즈니스는 제품과 함께 서비스를 제공하게 되므로 지역문화에 대한 심도 깊은 이해가 필수적이다. Evans et al.(2000)에 의하면 소매업체의 국제화에 있어 심리적 거리는 소매 기업의 재정적 성과와 전략적 효율성을 설명하는 중요한 예측변인이 된다. 따라서 소매 브랜드 유형의 국제화 과정을 설명하기 위해서는 단계적

과정을 따라 점진적인 세계화를 가정하는 단계적 접근법이나 학습적 접근법이 유용한 분석의 틀이 될 것이다.

무상표 유형은 다시 수출부문에 오랜 사업경력을 가진 OEM/ODM식 수출업자의 무상표와 재래시장이나 영세 패션 점포 등의 영세 소매 무상표, 영세 제조 무상표로 나누어 분류되었다. 수출전문 OEM/ODM 무상표 유형은 오랜 해외 무역을 통해 국제 비즈니스의 축적된 노하우를 가지고 있으며 상당 수준의 매출 규모를 가진 중소이상 규모의 업체에서 만들어지는 무상표 패션 상품을 포함하는 것으로 제시되었다. 본 연구에서는 직물 의류제품 분야 수출 실적이 국내 업체 중 가장 높은 의류수출업체 E의 사업본부장 C씨와 심층 면접을 실시하였다. C씨에 따르면 E사가 매출 기준 \$8,500만에 달하는 실적을 올리고 있으나 영업이익율과 순이익율은 매우 낮아 환율에 의해 손실을 겪은 2007년 2월 기준 순이익율은 1%에 미치지 못한다고 하였다. 현재 미국과 유럽의 유명 패션브랜드들을 위해 해외에 있는 두 개의 공장(베트남, 중국)과 국내 공장에서 OEM 또는 ODM 방식의 생산과 수출을 진행하고 있는 이 기업은 장기적으로는 자사 고유 브랜드 개발을 통한 마케팅의 글로벌화를 계획하고 있으나 현재의 자원으로서는 당장 현실화하기에는 어려움이 있다고 하였다. 오랜 기간 동안 의류 수출업을 통해 국제 경영에 경험을 쌓아온 이 기업의 입장에서 가장 심각하게 인지되는 글로벌화 장애요인은 해외 비즈니스 관련 요인이라기 보다는 오히려 브랜딩과 관련된 노하우였다. 패션 비즈니스를 위해 기본적으로 요구되는 브랜딩 및 기획력에 대한 열위의 개선을 위해 타 브랜드나 패션기업을 인수 합병하는 방안을 심각하게 논의하고 있는 단계였다. 이 유형의 무상표 기업들은 장기간의 해외 비즈니스를 통해 이미 다차원의 네트워크가 구성되어 있으므로 네트워크 접근법이 유용한 세계화 유형일 것이다.

영세 소매 무상표 및 영세 제조 무상표는 사업규모가 매우 작고 영세하여 글로벌화를 진행하기에 많은 현실적 어려움이 있을 것으로 예상되나 국내 패션기업을 구성하는 많은 소규모 업체들이 이 유형에 해당되고 이들에 대한 전략적 제안이 전체 패션산업의 균형된 발전을 이루기에 중요하다고 판단되어 본 패션 브랜드 분류에 포함되도록 하였다.

본 패션브랜드 분류체계의 바탕이 된 모기업, 기업규모, 자금력, 핵심역량 등의 기준은 패션브랜드의 글로벌화와 관련된 전략을 도출하기 위해 선행연구에서 중요하다고 제안되거나 연구자의 판단에 비추어 중요할 것으로 간주된 변인들로 본 연구에서 제안하는 국내 패션 브랜드 분류체계는 각 요인별 차이가 최대한 구별되도록 제안되었다. 그러나 기준이 되는 각 요인에 대한 국내 패션 브랜드들의 실제 수준의 측정치는 이후의 구체적인 연구가 필요한 부분이며 본 연구에서는 각 유형별 상대적인 차이만을 비교하여 유형화를 시도하였다. 따라서 후속 연구에서는 본 연구에서 도출된 패션 브랜드 유형별 각 기준 요인에 대한 객관적인 측정이 이루어지고 절대적 기준에 의한 비교가 시도되어야 할 것이다.

이와같은 분류 기준법을 통해 Table 5에 제시한 바와 같이

모두 8개의 글로벌화를 위한 한국 패션 브랜드 유형과 대표적 특성 및 세계화 접근법을 제안하였다.

4.2. 국내 패션브랜드 분류체계 검증

글로벌 전략 제안을 위해 분류된 8개 국내 패션 브랜드 유형화 검증 실험은 전문가들로 하여금 국내 패션기업의 브랜드 이름이 적힌 카드 묶음을 제공하여 각 브랜드들을 본 연구에서 제안된 브랜드 유형에 따라 분류하도록 하여 브랜드 분류체계의 상호배타성과 포괄성을 검증하였다. 브랜드 목록은 어패럴 뉴스사에서 발행한 2005/2006 패션브랜드 연감에 포함된 패션 브랜드 리스트 중 수입/라이선스 브랜드를 제외한 국내 브랜드를 1차 대상으로 하여 잡화, 피혁, 용품, 주얼리 부문을 제외시킨 리스트를 기본으로 2006년 1월~2007년 1월까지 1년 동안 패션관련 정기 간행물(잡지, 신문)의 기사에 포함된 패션 브랜드의 포함여부를 검증한 후 완성하였다. 패션 브랜드 연감 리스트에는 무상표 브랜드 유형에 해당하는 3개의 하위 유형은 포함되어 있지 않으므로 이들은 검증실험에서 제외시켰다. 패션브랜드 연감과 기사 검색을 통해 해외시장 진출이 확인된 브랜드들은 '해외진출 브랜드 세트'로 분류하여 해외진출이 확인되지 않은 브랜드리스트인 '국내브랜드 세트'와 별도로 검증 실험을 진행하였다. 두 명의 연구자가 브랜드 유형 분류의 기준에 맞추어 이들 브랜드 리스트에 대해 유형분류를 실시하여 이후 수집된 검증 실험의 결과와 비교할 수 있도록 하였다.

최종 자극물로 선정된 패션 브랜드는 823개였으며 이들 중 해외진출 브랜드 세트는 78개, 국내 브랜드 세트는 745개였다. 이들 브랜드 이름은 제조회사의 이름이 함께 적힌 카드로 제작되어 피험자들에게 나누어 제공되고 브랜드 분류 체계표를 기준으로 5개 유형에 대해 분류토록 하였다. 분류에 앞서 823개 브랜드에 대해 각각 인지도부를 응답토록 하였는데 미인지 브랜드에 대해서는 브랜드 유형 실험에서 제외하였다.

Table 6에 제시한 바와 같이 해외진출 브랜드 세트 78개 중 인지도율이 60% 미만인 48개 브랜드는 유형화 실험에서 제외되어 전체의 38%인 30개의 인지 브랜드에 대해서 일치율을 계산하였다. 피험자간 유형화 일치율은 브랜드에 대해 인지하고 있다고 응답한 피험자의 수에 대한 연구자들이 분류한 유형에 응답한 피험자의 수의 백분율로 측정하였다. 계산 결과, 80% 이상의 피험자간 유형화 일치율을 보인 브랜드는 23개로 77%의 인지 브랜드가 이에 해당하였다.

국내브랜드 세트에 해당하는 브랜드 중 인지도율 60% 이상을 보인 브랜드는 242개로 전체 중 32%를 차지해 해외진출 브랜드

Table 6. 국내 패션브랜드 유형화 검증 결과

구분	검증 대상 브랜드 수	브랜드 인지	유형화 일치
		60% 이상	80% 이상
해외진출브랜드	78개	30개 (38%)	23개 (77%)
국내전개브랜드	745개	242개 (32%)	157개 (65%)
Total	823개	272개	180개

Table 7. 국내 패션브랜드 분류 사례

브랜드유형	제조업체 브랜드(Manufacture Brand)			디자이너 브랜드 (Designer Brand)	소매 패션 브랜드 (Retail Brand)
	대기업형패션브랜드	전문스포츠브랜드	전문패션브랜드		
강화된 브랜드 유형화조건	모기업이 패션과 관련 없는 두 개 이상의 사업영역이 핵심 경쟁력을 보유	특정 스포츠 종목에 집중한 상품구성	일반적인 스포츠에 활용 가능한 캐주얼 의류, 여성복 등 다양한 복종 전개	-	-
대표 브랜드	제일모직 빈폴, 코오롱 쿠아	코오롱 잭니클라우스, 제일모직 아스트라, 울시	한섬, 세정, 세정, 나산, 이랜드 전개 브랜드류 캐주얼: 메이플, 스코필드, 베이직 하우스, 마루, 클라이드, 뽕뽕, EXR 여성복: 주크, 랑시, 온앤온, W.	이상봉, 솔리드옴트, 와이엔케이	

드보다 낮은 인지도를 보였다. 이들 24개 브랜드에 대한 일치율을 계산한 결과 80% 이상의 일치율을 나타낸 브랜드는 157개 브랜드, 65%였다. 해외미진출 브랜드보다 해외진출 브랜드에 대해 높은 일치율과 일치율을 보인 것은 해외에 진출한 브랜드들이 규모나 브랜드 인지도 면에서 우수한 측면이 있고 또한 본 연구의 브랜드 분류체계가 글로벌 전략제안을 위해 제안된 것이므로 분류상 용이한 면이 있었기 때문으로 사료된다.

본 실험의 결과 낮은 일치율을 보인 브랜드에 대해 피험자들과 사후논의를 한 결과, 두 가지 주요 문제점이 도출되었다. 첫째는 대기업형 패션 브랜드와 전문 패션 브랜드와의 판별성의 문제였다. 특히 나산, 베이직 하우스, 신성, 이랜드, 세정 등의 중견 규모 이상 기업의 브랜드인 경우 많은 피험자들이 대기업형 패션 브랜드로 분류하는 경향을 보였다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 대기업형 패션 브랜드 유형의 조건을 보완하여 특정 기업이 패션과 관련 없는 사업부문에서 핵심 경쟁력을 보유하고 있다고 간주될 때 그 기업을 대기업형 패션 브랜드로 분류하기로 하였다. 이러한 분류기준에 의하면 유통사업이 주요 경쟁력으로 성장한 이랜드 그룹의 브랜드들은 대기업형 패션 브랜드에 해당되지 않는데 그 이유는 유통사업이 패션 산업과 관련이 큰 부문이고 비 패션 사업영역을 두 개 이상 보유하고 있지 않기 때문이다.

두 번째로는 전문 스포츠 브랜드와 관련하여 일부 브랜드가 대기업형, 전문스포츠, 전문패션 유형 간 판별력이 떨어지는 문제점이 발견되었다. 특히 코오롱의 잭니클라우스, 제일모직의 아스트라와 같은 대기업형 브랜드와 이랜드의 스코필드, 나산의 메이플과 같은 캐주얼적 특성이 강한 브랜드에서 낮은 일치율을 보였다. 전문 스포츠 브랜드를 패션 브랜드나 대기업형 패션 브랜드와 분리하여 독립된 유형으로 분류한 이유는 특정 스포츠 종목에 집중하여 상품구성을 하는 스포츠 브랜드의 경우, 타 패션 브랜드와는 여러 면에서 차별되는 특성과 전략적 방향이 결정되기 때문이다. 일반적인 캐주얼웨어 브랜드와 달리 특정 스포츠 분야에 집중함으로써 상품 구성이 보다 깊게 진행되며 상품의 전문성이 매우 뛰어나게 된다. 이들 브랜드는 특정 스포츠 분야를 매개로 하여 해외 시장에 진출 시에도 본국시장과 동질성이 높은 시장의 발견이 용이하며 지역적 특성과 무관한 글로벌 전략을 전개하기에 유리하다. 골프를 주 대상으로 하

는 아스트라나 잭 니클라우스 같은 브랜드들은 대기업의 브랜드이기는 하나 이들 브랜드의 특성은 대기업형 패션 브랜드에서 설명하고자 하는 패션성이 중요한 토털 구색의 패션 브랜드와도 구별이 되므로 전문 스포츠 브랜드를 독립적으로 유형화하는 것이 필요하다고 사료된다. 따라서 전문 스포츠 브랜드는 특정 스포츠 종목을 중심으로 하여 의류제품과 용품의 구성이 기획되는 브랜드로서 대기업이나 패션전문 기업이 운영하는 경우 모두를 포함하는 유형으로 정의하기로 하였다. 이상의 정의에 의해 ‘잭니클라우스’나 ‘아스트라’, ‘울씨’와 같은 브랜드는 전문 스포츠 브랜드가 되며 ‘스코필드’나 ‘메이플’과 같은 브랜드는 패션 전문 브랜드로 분류되게 된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 브랜드 유형에 대한 추가적인 보완과 수정을 거쳐 본문에서 언급된 브랜드를 중심으로 브랜드 유형 체계에 따른 국내 패션 브랜드 분류 사례를 Table 7에 정리하였다.

5. 결 론

본 연구에서는 한국 패션산업의 글로벌화 방안을 위한 장기적 연구의 시작으로 현재 한국의 패션산업을 구성하는 패션 브랜드들을 글로벌화를 위한 기업의 소유우위 요인을 고려하여 분류하여 제안하였다. 본 연구는 이질적인 기능들과 다양한 모기업의 특성을 가지고 있는 패션 브랜드들을 유형화함으로써 효율적이면서 실효성 있는 글로벌 전략 연구에 중요한 역할을 할 것으로 기대된다.

선행연구와 전문가 집단 인터뷰를 통해 총 여덟 유형의 패션 브랜드 분류 항목이 도출되었다. 글로벌 대기업이나 재벌을 모기업으로 하고 다양한 측면에서 우월한 기업소유 우위를 가진 토털 패션 브랜드를 대기업형 패션 브랜드로 분류하였고 모기업의 대부분의 활동이 패션 분야에 집중되어 있는 브랜드 중 등산복이나 골프복과 같은 전문적 스포츠 의류와 용품을 제조하고 판매하는 브랜드를 전문 스포츠 브랜드, 여성복 및 캐주얼웨어를 중심으로 하는 전문 패션 브랜드로 분류하였다. 또한 디자이너 개인에 브랜드의 핵심역량이 집중되어 있는 소규모의 패션 브랜드를 디자이너 브랜드로 유형화하였으며 기업의 기반력이 유통 및 소매 사업에 있는 소매유통 패션 브랜드를 소매 패션 브랜드로 분류하였다. 현재 자사의 고유 브랜드를 가지고

있지 않으나 국내 패션산업의 중요 구성 요소이며 향후 브랜드를 통한 세계화가 기대되는 유형으로 유통 중심의 재래시장/영세 소매 무상표, 제조 중심의 영세 제조 무상표, OEM/ODM을 통해 국제 경영 노하우를 축적해온 수출업체를 수출기업 무상표로 분류하였다.

도출된 여덟 개의 패션 브랜드 유형에 대해 현재까지의 국제화 진행과정과 브랜드 고유의 특성을 고려하여 설명력이 높은 세계화 접근법에 대해 토론한 결과, 대기업형 패션 브랜드는 절대적 우위에 있는 자금력과 “선진 머천다이징 시스템의 학습”을 통한 세계화의 과정을 따르기 때문에 초기 글로벌 진출은 늦어지더라도 글로벌 관점에서 제품을 기획하고 생산함으로써 “학습형 접근법”에 의한 세계화 과정을 따르고 있는 것을 알 수 있었다. 실제로 2006년 이후 본격화된 패션 대기업들의 글로벌 행보를 보면 초기 진입 시기는 늦어졌지만 브랜드의 확산 속도는 다른 유형에 비해 빠를 뿐 아니라 글로벌 경쟁력을 확실하게 다지고 가고 있는 예를 쉽게 찾을 수 있었다. 또한 패션 비즈니스에 집중된 전문화된 노하우를 바탕으로 해외 시장 개척에 주도적 역할을 하고 있는 전문 패션 브랜드들은 저투자형의 진입모드부터 “단계적 접근법”을 보이면서 “세계화 과정이 진화”하고 있다는 사실도 검증되었다. 파리나 밀라노, 뉴욕의 컬렉션 참여를 기회로 해외 편집샵이나 백화점의 수주를 받아 수출하는 간접적 해외진출형태를 보이고 있는 국내 디자이너 브랜드 유형의 세계화 과정은 단계적 과정을 거치기 보다는 “우연적 접근법”이나 “네트워크 접근법”에 의해 잘 설명되고 있다. 많은 디자이너들이 파리나 밀라노, 뉴욕의 컬렉션 참여를 기회로 해외 편집샵이나 백화점의 수주를 받아 수출하는 간접적 해외진출을 통해 동시에 여러 국가에 진입하게 되는 경우를 보여주고 있는데, 이는 “우연적 접근법”과 장기간의 상호작용에 의해 구축된 네트워크를 통한 세계화 접근법으로 설명될 수 있다. 향후 연구에서는 각 유형별 제안된 세계화 접근법의 타당성을 실증 자료를 통해 검증하고자 한다.

본 연구는 선행연구를 바탕으로 이론적 틀을 구성한 후 전문가 인터뷰와 정보지 등 2차 자료를 통해 얻은 실증적 자료를 분석하는 방법으로 이루어졌다. 따라서 정성적 연구의 제한점으로 알려져 있는 몇 가지 문제점에 대한 연구의 제한점을 공유하고 있다. 대표적인 문제점이 연구자의 주관적 판단과 인터뷰 표본의 객관성 및 신뢰성의 문제로 볼 수 있다. 그러나 이러한 한계점은 선행연구가 부재한 연구 분야에서 이후의 정교한 정량적 모델을 개발하기 위한 초기단계로서의 본 연구의 의의 및 탐색적 연구의 특성으로 이해될 수 있는 범위 내에 있다고 사료된다. 본 연구에 제안된 모델은 논의와 발전적 수정을 통해 외적 타당성과 높은 예측력을 가지는 모델로 개선되어야 할 것이다.

감사의 글: 이 논문은 2006년 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2006-351-C00065).

참고문헌

- 권성재 (2001) 브랜드 유형에 따른 여성리류 상품기획의 특성에 관한 연구. *한양여자대학논문집*, 24, 21-30.
- 김경 · 이동인 (2004) 다국적 호텔기업의 해외시장 진입방식 결정요인. *경영학연구*, 33(1), 1-23.
- 김미경 · 이선재 (2000) 패션상품 소비자의 상표전환 유형과 관련변인과의 관계. *복식*, 50(7), 181-193.
- 김미경 · 이선재 (2004) 의류상품 수준에 따른 브랜드 유형별 소비자 행동 연구. *복식문화연구*, 10(5), 493-503.
- 김미영 (1987) 상품특성치에 따른 의류상품 분류 연구. *한국의류학회지*, 11(3), 111-119.
- 김용주 (1999) 한국의류산업의 범세계적 조달전략 결정요인에 관한 연구. *한국의류학회지*, 23(1), 42-53.
- 동아일보 (2007, 2, 28) 한국의 멋, 글로벌 브랜드 날개 달다. <http://www.donga.com>
- 문남철 (2003) 동아시아 역내 직접투자 흐름의 계층성. *한국경제지리학회지*, 6(2), 355-375.
- 박송애 (2002) 패션 브랜드 분류 기준 모형에 관한 연구. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 박혜정 · 이영주 · 임숙자 (2003) 글로벌 소싱 기지로서의 한국 섬유 의류산업의 현황. *한국의류학회지*, 27(7), 819-830.
- 손미영 (2005) “글로벌 관점에서의 한국패션산업”. 한국학술정보, 서울.
- 손미영 · 이은영 (2001) 한국 섬유 및 의류산업의 세계화 연구. *한국의류학회지*, 25(6), 1131-1142.
- 신원혜 (2005) 패션브랜드 유형과 상품속성, 브랜드인지 및 브랜드태도와의 관계. 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
- 안광호 · 이진용 (1997) “브랜드 파워”. 한국언론자료간행회, 서울.
- 안광호 · 황선진 · 정찬진 (1999) “패션마케팅”. 수화사, 서울.
- 안병기 (1998) “패션기업 경영론(어패럴 경영학)”. 경춘사, 서울.
- 안병기 (2000a) “패션기업 경영론”. 경춘사, 서울.
- 안병기 (2000b) “패션트렌드 정보기획론”. 학문사, 서울.
- 어패럴뉴스 (2006. 5. 15) 한국 패션브랜드 연간 10주년, 변화의 핵심은 가격과 글로벌. <http://www.appnews.co.kr>
- 이유순 (2002) 패션산업의 성공적인 상품기획력: 기업 기반력에 따른 상품기획 핵심역량 분석. *섬유기술과 산업*, 6(3/4), 194-205.
- 이은영 · 손미영 (2005) “한국패션기업의 세계화와 국제경쟁전략”. 한국학술정보, 서울.
- 이은주 · 권경난 (2001) 의류 및 섬유 산업의 경쟁우위 향상에 관한 제언. *한국의류학회지*, 25(2), 458-469.
- 이창권 (1994) 한국섬유업의 해외직접투자 규모 결정요인에 관한 실증연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이호정 (1992) 패션 머천다이징 시스템 개발에 관한 실증적 연구. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 이호정 (1999) “패션머천다이징”. 교학연구사, 서울.
- 조윤진 · 이유리 (2006) 한국 패션기업의 해외 시장 진입에 영향을 주는 요인에 관한 연구. *한국의류학회지*, 30(12), 1768-1777.
- 조희영 · 김령석 (1996) 제조기업의 해외직접투자 결정요인 분석. *경제경영논총*, 20(1), 23-45.
- 최재환 (2003) “패션마케팅”. 지식창고, 서울.
- 한국컬러앤드패션트렌드센터 (2005) “한국 섬유 패션기업의 중국 시장 진출 가이드북”. 한국컬러앤드패션트렌드센터, 서울.
- 日本文化出版局 (1979) “服飾辭典”. 文化出版局, 東京.
- Bell, J. (1995) The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-74.
- Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977) The export behavior of small-sized wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business*

- Studies*(Spring/Summer), 93-98.
- Brouthers, L.E., Brouthers, K.D. and Werner, S. (1999) Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, **30**(4), 831-844.
- Cavusgil, S.T. (1980) On the internationalization process of firms. *European Research*, **8**(6), 273-281.
- Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A. (1998) "International Marketing". The Dryden Press, New York.
- Datta, Y. (1996) Market segmentation: An integrated framework. *Long Range Planning*, **29**(6), 797-811.
- Dunning, J.H. (1988) The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, **Spring**, 1-31.
- Dunning, J.H. (2000) The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, **9**, 163-190
- Evans, J., Treadgold, A. and Mavondo, F.T. (2000) Psychic distance and the performance of international retailers -A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, **17**(4/5), 373-391.
- Johanson, J. and Mattson, L.G. (1984) International marketing and internationalization processes-some perspectives on current and future research. paper presented at university of Manchester institute of science and technology(UMIST). *Conference on Research Developments in International Marketing*, **September**.
- Johanson, J. and Vahlne, J. (1977) The internationalization process of the firm -A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*(Spring/Summer), 23-32.
- Sternquist, B. (2007) "International Retailing". Fair Child, New York.
- Turnbull, P.W. (1987) A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. In P. J. Rosson, & Reid, S. D., *Managing Export Entry and Expansion*. Praeger, New York.
- (2007년 4월 19일 접수)
-