

사례 분석을 통한 패션 브랜드 확장 전략 연구

김 현 주[†]

수원여자대학 패션코디네이션과

A Study on the Strategy of Fashion Brand Extension through Case Analysis

Hyeon Ju Kim[†]

Dept. of Fashion Coordination, Suwon Women's College

(2007. 10. 15. 접수 : 2008. 4. 29. 채택)

Abstract

The objectives of this study are to observe the theoretical background of brand extension, to compare & analyze the cases of brand extension in Domestic and abroad based on the existing studies to present the characteristics of brand extension strategies, and to contribute to the establishment of marketing strategies of brand portfolio for the globalization of national brands. As for the methods of research, literature review and case study were combined.

As a result of the case analysis, fashion business possessing a lot of brands have powerful competitiveness when they consider the brands as one unit and manage them with definition and insight to produce mutual synergy. Given that brand environment is being complicated and diversified with market segmentation, brand extension, various product groups, numbers of competitors, and complex distribution structure, the hierarchical structure of brand may have even more significance as a strategy.

Key words: brand extension(브랜드 확장), line extension(라인 확장), category extension(카테고리 확장), brand portfolio(브랜드 포트폴리오).

I. 서 론

브랜드 확장은 한 복종에서 인지도를 쌓은 브랜드가 타복종으로 라인을 세분화시켜 별도의 유통망으로 전개하여 궁극적으로는 같은 브랜드 내에 토털 아이템을 구성한 볼륨사업으로 성장시켜 나가는 시장세분화에 따른 차별적 마케팅 전략이다. 해외의 경우 아르마니, 구찌, 베르사체 등 유명 디자이너들

이 이와 같은 확장 전략으로 여성복, 남성복, 잠화, 아동복 등 여러 컬렉션을 선보이고 있으며, 유통 브랜드인 바나나 리퍼블릭, 갭(GAP) 역시 브랜드 확장 전략의 대표적인 사례이다.

최근 기업의 성장 전략의 일환으로 브랜드 확장 전략을 활용하는 기업들이 늘어나고 있는데, 그 배경은 첫째, 시장 성숙에 따른 경쟁의 격화로 인해 신제품 개발 및 도입 비용이 갈수록 증가하고 있다는 사실이다. 둘째, 신제품 도입의 실패율이 상당한 수

본 논문은 2007학년도 수원여자대학 교내연구비 지원과제임.

[†] 교신저자 E-mail : hjkim@swc.ac.kr

준에 이른다¹⁾. 따라서 많은 기업들은 시장에서 이미 성공한 브랜드 명을 기업의 중요한 무형 자산으로 취급하고, 이를 적극적으로 활용하기 위한 여러 가지 방안들을 생각하게 되었으며, 신제품 마케팅과 관련해서는 브랜드 확장 전략의 형태로 나타나게 되었다.

브랜드 확장 전략에 관한 선행 연구²⁾는 광고태도와 구매태도, 모브랜드와의 개념일치성의 영향, 유통 경로 유형별 브랜드 태도, 패키지 디자인 전략 등에 중점이 되어왔으며, 브랜드의 포트폴리오 전략 중심의 사례 분석 연구는 전무한 실정이다.

따라서 본 연구는 브랜드 확장의 이론적 배경을 살펴보고 국내·외 패션기업의 브랜드 확장 전략을 사례 분석을 통해 비교·분석하여 브랜드 확장 전략의 특성을 제시하는데 목적이 있으며, 이를 통해 내셔널브랜드의 글로벌화를 위한 브랜드 포트폴리오의 마케팅 전략 수립에 도움을 주는데 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 브랜드 확장

1) 브랜드 확장의 범주

브랜드 확장은 신제품을 출시할 때 기존에 이미 확립된 브랜드명을 확장하여 사용하는 것을 말하는 것으로 일반적으로 라인 확장(line extension)과 제품 카테고리 확장(category extension)의 두 범주로 분류된다³⁾. 첫째, 라인 확장은 모브랜드가 대상으로 하고 있는 기존의 제품군 내에서 새로운 세분시장을 겨냥하여 개발된 제품에 모브랜드를 확장, 적용하는 것을 말한다. 둘째, 제품카테고리 확장은 모브랜드의

기존 제품군과는 다른 새로운 제품군을 대상으로 한 신제품에 모브랜드를 확장 적용하는 것을 말한다.

2) 브랜드 확장의 장점과 단점

대부분의 기업들은 브랜드 확장이 소비자들의 신제품 수용을 촉진시키며, 모브랜드나 기업의 이미지를 강화시켜준다는 이점으로 브랜드 확장을 선호하고 있다.

브랜드 확장의 이점⁴⁾은 다음과 같다. 첫째, 기업은 기존 브랜드의 강점을 활용하여 손쉽게 신규시장에 진출할 수 있다. 둘째, 신규 브랜드 런칭에 다른 막대한 초기 비용을 상대적으로 절감할 수 있다. 셋째, 새로운 브랜드를 개발하는데 드는 시간과 비용을 피할 수 있다. 넷째, 포장에서 규모의 경제효과 및 전시효과(billboard effect)를 노릴 수 있다. 다섯째, 성공적인 브랜드 확장은 모 브랜드의 브랜드 아이덴티티를 강화할 수 있다.

이에 반해 브랜드 확장에는 많은 위험요인들이 발생할 수 있다. 브랜드 확장의 단점은 소비자들에게 혼란을 야기함으로써 기존 브랜드의 아이덴티티의 희석화를 초래할 수도 있으며, 확장된 하나의 제품군에서 브랜드 리스크가 발생했을 경우 모브랜드의 이미지도 타격을 입을 수 있다. 그 예로서 리바이 스트라우스 테일러드 클래식(Levi Strauss Tailored Classic) 라인은 정장을 위주로 한 브랜드였으나, 브랜드 확장은 캐주얼 의류, 내구성 있는 소재, 야외활동복이라는 리바이스(Levi's)의 연상이미지가 정장에는 적합하지 않았으므로 실패한 예이다. 즉 리바이스는 소비자들에게 단지 캐주얼 의류에서 신뢰도를 가진 기업으로 지각되었던 것이다⁵⁾.

2. 브랜드 확장에 관한 선행 연구

1) 안광호 외, *전략적 브랜드 관리: 이론과 응용*, (서울: 학현사, 2003), pp. 303-304.

2) 김기석, “브랜드 확장시 모브랜드와의 브랜드 컨셉 유형 일치성 및 제품관여유형이 확장브랜드 평가에 미치는 영향” (홍익대학교 대학원 석사학위논문, 2006).; 주태욱, “주도적 브랜드가 확장제품에 대한 평가에 미치는 효과에 관한 연구” (서강대학교 대학원 석사학위논문, 2005).; 송정민, “브랜드 확장개념으로서 매스티지 브랜드에 대한 광고태도와 구매태도에 대한 연구” (홍익대학교 대학원 석사학위논문, 2005).; 심윤지, “스포츠 의류브랜드 확장에 있어 모브랜드가 확장브랜드에 미치는 영향요인에 관한 연구” (성균관대학교 대학원 석사학위논문, 2005).

3) 안광호 외, *Op. cit.*, p. 303.

4) 황재영, “브랜드 확장에 관한 연구” (한양대학교 언론정보대학원 석사학위논문, 2002), pp. 15-16.

5) 데이비드 아커저, *브랜드자산의 전략적 경영(Managing Brand Equity)*, 이상민·브랜드앤컴퍼니 역 (서울:비즈니스북스, 2006), p. 361.

브랜드 확장은 1967년 갬블(Gamble)에 의해 처음 사용되었지만 1980년대에 와서 그 개념이 정립되었다. 1987년 미네소타 대학의 소비자 행동 세미나에서 브랜드 확장에 관한 실증적 연구가 발표된 이후, 브랜드 확장에 관한 연구는 1990년대에 중요하게 부상된 브랜드 전략으로서 연구자들에게 관심 있는 주제가 되었다⁶⁾.

브랜드 확장의 초기 연구는 주로 기존 제품과 새롭게 확장된 제품에 유사성이나 인지된 적합성을 포함하고 있다. 아커(1991)⁷⁾는 새로운 제품에 대한 소비자 평가나 제품 도입의 효율성에 영향을 주는 요인을 규명하였으며 그 요인으로 기존 제품의 특성, 소비자의 특성, 확장된 제품의 특성을 구분하여 브랜드 확장에 영향을 준다고 주장하였다(그림 1).

아커와 켈러(1990)⁸⁾는 기존의 제품이 전혀 다른 특성의 제품으로 확장될 때 소비자는 기존의 제품과 확장하고자 하는 제품사이의 유사성을 낮게 평가할 수 밖에 없음을 지적하고, 이러한 경우 기존 제품으로부터 원래 의도하고 있었던 제품으로의 확장을 단계적으로 유도하는 순차적 확장을 제안하고 있다. 이들의 연구결과에서는 브랜드에 축적된 기술이나 브랜드 자산에 의해 소비자들이 확장제품을 제조할 수 있는 능력이 있다고 지적하거나 기존 브랜드와 확장제품의 제조기술이 상당한 차이가 있더

라도 서로 보완할 경우 연상이 쉽게 전이될 수 있는 것으로 나타났다.

스미스와 파커(1992)⁹⁾는 그동안의 연구는 새롭게 확장한 제품의 효율성을 조사하기 위하여 소비자 평가에만 관심이 있었고 실제 시장에서의 재정적인 효율성에 대한 고려가 없었다고 지적하였다. 이들은 확장한 제품에 대한 시장 점유율과 광고 효율성을 측정하였고, 이때 브랜드 확장의 효율성에 영향을 주는 요인으로 확장된 제품의 시장 상황을 포함하여 브랜드 확장연구의 발전을 가져오게 되었다.

III. 연구방법

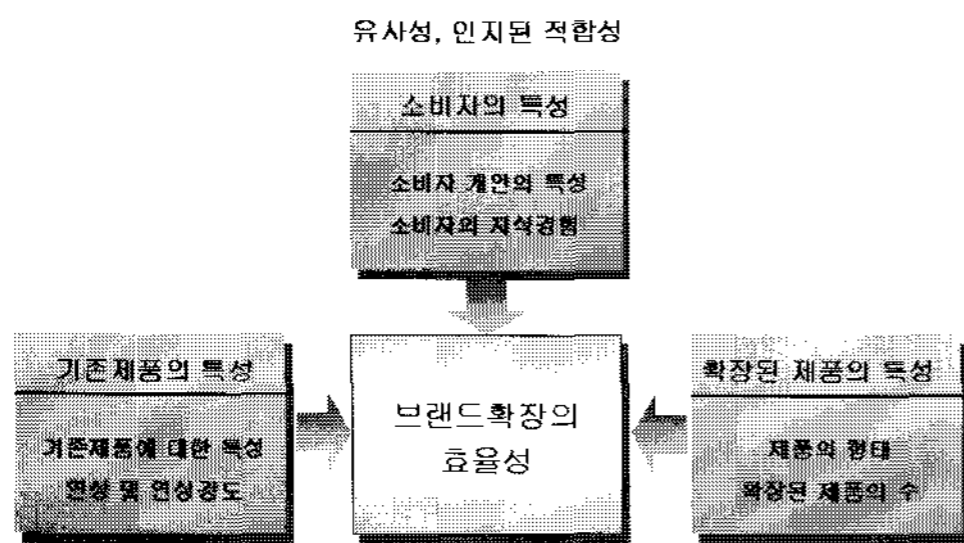
본 연구는 문헌연구와 사례 분석을 병행하여 진행되었다.

브랜드 확장의 개념 및 특징은 관련 문헌연구와 선행 연구를 중심으로 연구하였고, 국내외 패션 브랜드 확장의 현황 및 전략 등을 분석하기 위해 사례 분석을 하였으며, 분석된 사례를 바탕으로 확장 브랜드 전략을 제시하였다.

본 연구의 사례 분석을 위한 브랜드 선정은 1차적으로 2006/2007 패션 브랜드연감(텍스헤럴드 2006)에서 확장 브랜드 10개 이상을 보유하고 있는 국내 의류업체 4곳(업체명: 이랜드 그룹, 제일모직, FnC코오롱, LG 패션)과 국내에 진출한 수입 브랜드 28개 가운데 확장 브랜드 10개 이상을 보유하고 있는 그룹 3개(LVMH, GUCCI, Richmont)를 선정하여 모두 분석대상으로 이용하였다.

IV. 패션 브랜드 확장 사례 분석

다수의 브랜드를 보유한 기업은 전체를 하나의 단위로 활동하면서 명확하고 통찰력 있게 관리하여 상호간에 시너지 효과를 내는 것이 중요하다.



<그림 1> 브랜드 확장의 효율성에 영향을 미치는 요인.

6) 송정민, *Op. cit.*, p. 7.

7) D. Aker, *Managing Brand Equity*, (New York: Free Press, 1990), p. 73.

8) D. Aker and K. L. Keller, "Consumer Evaluation of Brand Extension," *Journal of Marketing*, January (1990), pp. 27-41.

9) D. C. Smith and C. W. Park, "The Effect of Brand Extension on Market Share and Advertising Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 24 August (1992), pp. 296-313.

세분시장, 브랜드 확장, 다양한 제품들, 여러 유형의 경쟁자들, 복잡한 유통구조, 누적적으로 사용된 보증 브랜드와 서브 브랜드 등으로 브랜드 환경이 복잡해짐에 따라 브랜드의 계층구조는 더욱 중요해진다. 본 장에서는 패션 브랜드의 확장 전략을 사례 분석을 통해 결과를 분석하였다. 내용으로는 브랜드 확장 현황 및 브랜드 포트폴리오 구조¹⁰⁾, 브랜드 경영 전략, 브랜드 확장 전략을 중심으로 분석하였다.

1. 국내

1) 제일모직

(1) 브랜드 확장 현황 및 브랜드 포트폴리오 구조

제일모직은 1954년 제일모직공업주식회사로 시작한 이래 패션, 케미칼, 전자재료 등 기존 사업의 안정적 수익을 기반으로 신규 사업을 육성해왔다. 1977년 의류사업본부를 발족하면서 시작한 패션사업은 여성복 ‘라보떼’, ‘발라드’를 런칭한 이래 2007년 현재 패션부문 18개 브랜드를 운영하고 있다.

특히 빈폴컴퍼니는 2001년부터 추진해 온 레이디스, 골프, 진, 키즈 등 브랜드 라인 확장을 통해 라이프스타일 브랜드로 성공하면서 제일모직의 대표적인 브랜드 확장의 성공 브랜드로 자리매김하였다. 현재 빈폴은 해외 디자인센터를 활용한 디자인 경쟁력 제고 등 투자 및 확장 전략을 펼치면서 국내는 물론 해외 글로벌 브랜드로 육성할 계획이다¹¹⁾. 제일모직의 패션부문 브랜드 포트폴리오 구조는 <표 1>과 같이 남성복컴퍼니, 빈폴컴퍼니, 여성복사업부, 스포츠사업부, 수입사업부/해외소싱팀 등 모두 18개 패션 브랜드를 보유하고 있으며, 확장 브랜드별 각 매출은 제일모직의 주력 사업인 남성복, 빈폴 순으로 나타나고 있다.

(2) 브랜드 경영 전략

2005년 이후 국내 경기 및 소비심리의 회복에 대한 기대에도 불구하고 어려운 경기전망이 될 것으로 보는 가운데 크게 3가지의 경영 전략을 제시하고 있다¹²⁾.

첫째, 디자인 및 상품기획력을 제고한다. 제일모직은 시장지향적 상품기획력 강화에 주력하여 패턴

<표 1> 제일모직 포트폴리오 구조 및 확장 브랜드 매출 현황

구분	보유 브랜드	2006년 실적 (추정치)	2007년 목표
남성복 컴퍼니	갤럭시, 갤럭시캐주얼, 로가디스, 엠비오, 빨질레리, 지방시	4,980억원	5,350억원
빈폴 컴퍼니	빈폴맨즈, 빈폴레이디스, 빈폴골프, 빈폴액세서리, 빈폴진, 빈폴키즈	3,820억원	4,200억원
여성복사업부	구호	350억원	400억원
스포츠사업부	후부	750억원	820억원
수입사업부 & 해외소싱팀	이세이미야케, 케네스콜, 플리츠플리즈, 띠어리	300억원	400억원
총계	18개	1조200억원	1조1,170억원

자료원: (주)제일모직 *Annual Report*, 2006.

10) 브랜드 포트폴리오는 브랜드체계라는 관점에서 브랜드 포트폴리오의 구조와 범위, 역할, 제품-시장관계 역할 등의 측면에서 고려되며, 사례분석에 사용된 브랜드 포트폴리오 구조(brand portfolio structure)는 브랜드 포트폴리오의 범칙을 설명하는데 가장 효과적인 방법으로 브랜드 그루핑, 브랜드 위계도, 브랜드 네트워크 모델을 통해 포트폴리오 구조를 설명할 수 있다(데이비드 아커, *Op. cit.*, p. 75).

11) 패션채널, “패션대기업 꿈꾸는 확장전략,” 2007년 4월호, p. 37.

12) (주)제일모직, *Annual Report*, 2005, 2006.

및 실루엣의 획기적인 개선을 통해 신사복 사업의 일류화를 지향하고, 빈폴의 그래픽 디자인 개발 등 차별적 디자인 확보 및 이태리 등 선진업체와 전략적 제휴 추진에 노력을 기울일 것이다. 둘째, 사업구조를 혁신하여 저비용/고효율 사업기반 구축에 노력을 기울인다. 세부적으로 가두점 중심의 유통망을 확대하고, 원가절감형 해외 소싱력을 강화하며 JIT, QR시스템 정착을 통해 사업의 효율성을 제고한다. 또한, 물류프로세스 혁신을 통한 원가절감으로 수익성 제고에 노력을 기울인다. 셋째, 중장기 브랜드 포트폴리오를 수립하여 전 브랜드의 위상을 확고히 한다. 그 가운데에서도 주력 브랜드의 파워 및 수익성 강화를 추구함과 동시에 브랜드 경쟁력 강화를 위해 노력한다.

2) 이랜드 그룹

(1) 브랜드 확장 현황 및 브랜드 포트폴리오 구조

이랜드 그룹은 1980년 ‘잉글랜드’ 1호점 오픈을 시작으로 현재 이랜드, 이랜드월드, 이랜드개발 등 12개 계열사를 거느리는 대기업으로 성장했으며, 이 가운데 패션브랜드는 2007년 3월을 기준으로 60개의 브랜드를 보유한 패션대기업으로 성장하였다.

이랜드 그룹의 브랜드 확장은 사업 확장 초창기에 투자비용을 최소화하기 위해 아동복, 이너웨어 등 핵심 브랜드의 라인 확장에 중점을 두었다. 2000년 이후 지식경영, 선택과 집중 등 새로운 경영기법을 도입해 중단했던 신규 사업을 재개하면서 ‘후아유’, ‘에블린’, ‘쁘띠랭’ 등을 런칭하였고, 2003년부터 이랜드는 M&A 전략을 전개하며 총 26개의 브랜드를 인수하는 등 브랜드 확장 사업을 강화하였다. 이랜드 그룹은 현재 패션부문 60개, 유통 5개의 브랜드를 가지고 있는 거대그룹으로 성장하였고, 패션부문 전체 매출 중 남·여 캐주얼 부문이 18개의 브랜드로 2006년 기준 5,019억원의 매출을 달성하였으며, 캐주얼, 아동복, 여성복, 여성캐주얼, 이너웨어, 주얼리 순으로 나타나고 있다(표 2).

(2) 브랜드 경영 전략

이랜드 그룹은 ‘글로벌 경쟁력을 갖춘 세계적인 패션유통 전문기업’이 되는 것을 비전으로 삼고 있으며, 이를 달성하기 위해 그룹의 자원을 ‘패션사업’, ‘유통사업’, ‘성장지원 및 미래사업’에 전략적으로 배치하여 운영하고 있다¹³⁾. 대표적인 경영 전략은 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 비즈니스 다각화를 통한 수익창출이다. 이랜드는 유통, 외식, 레저, 건설사

<표 2> 이랜드 그룹 브랜드 포트폴리오 구조 및 확장 브랜드 매출 현황

구분	보유 브랜드	2006년 실적	2007년 목표
캐주얼	브렌다노, 언더우드, 헌트, 쏘베이직, 라틀레틱, 티니위니, 후아유, 웨인진즈, 데얼스, 콕스, 프리치, 푸마, G-스타로우	3,760억원	5,926억원
여성캐주얼	로엠, 더데이, 투미, 피오루치, 테레지아, 클라비스	1,259억원	2,896억원
여성복	데코, 아나카프리, 디아, 텔레그라프, XinX, EnC, A6, 96NY	2,759억원	3,336억원
아동복	이랜드주니어, 언더우드스쿨, 오프, 포인포, 비아니키즈, 바비, 리틀브렌, 로엠걸즈, 더데이걸, 코코리따, 유솔, 엘덴, 헌트키즈, 앙떼떼, 뉴골든, 캡스, 치크	3,742억원	6,756억원
이너웨어	헌트이너웨어, 더데이언더웨어, 에블린, 뷔띠랭, 바디팝, 빅맨, 오엑스, 오엑스밀라노, 마리끌레르, 오엑스21, 마를린먼로	1,231억원	1,905억원
주얼리/액세서리	비아니, OST, 비올, 로이드, 클루	685억원	1,419억원
총계	60개	13,435억원	22,248억원

자료원: 패션채널, 2007년도 4월호.

13) 패션채널, *Op. cit.*, p. 41.

업 등 모든 라이프스타일을 수반하는 비즈니스 포트폴리오를 구축하고 있으며, 신규 사업, M&A, 비즈니스 다각화, 세계화 등 다각적인 방법을 통해 비즈니스 영역을 확장하였다. 둘째, 기존 브랜드의 M&A를 통한 브랜드 리런칭 전략이다. 2002년 이후 정리된 타사브랜드를 인수하여 새로운 컨셉으로 리포지셔닝하는 등 효율적인 경영전략을 진행하였다. 셋째, 해외글로벌 사업으로의 진출이다. 1991년부터 시작된 이랜드의 해외시장 진출은 올해 중국과 미국을 중심으로 한 해외사업 강화로 중국 내 시장 점유를 2배로 확장할 계획이며, 유통부문에서도 해외시장에 진출할 계획이다.

3) 코오롱 그룹

(1) 브랜드 확장 현황 및 브랜드 포트폴리오 구조

코오롱 그룹의 시작은 1954년에 개명상사가 그 전신으로 1973년 아웃도어 브랜드 ‘코오롱스포츠’를 시작으로 현재 스포츠, 캐주얼, 골프, 해외브랜드를 보유하고 있는 국내의 대표적인 패션기업이다. 또한 2005년 남성복과 여성복 시장에서 특화된 사업으로 FnC코오롱과 코오롱패션 부문과의 관리통합으로 안

정적인 브랜드 포트폴리오 구축을 위해 노력하였다.

이후 마크제이콥스, 마크바이마크제이콥스, 팀버랜드, 크리스찬라크르와 등의 수입 브랜드 사업으로 영역을 확장했으며, 2004년 12월 맨스타, 스파소, 쿠아 등 남성복과 여성복을 전문으로 하는 코오롱패션과 업무를 통합해 스포츠, 아웃도어, 남성복, 캐주얼, 여성복 등 다양한 복종의 브랜드 포트폴리오를 구축함으로써 패션전문기업으로 기반을 다졌다. 최근에는 캠브리지를 인수하면서 FnC코오롱 13개 브랜드, 코오롱패션 8개 브랜드, 캠브리지 4개 브랜드를 포함해 총 25개의 브랜드 및 패션 매출이 8,000억원대 외형으로 성장하였으며, 이는 패션부문에서 이랜드, 제일모직에 이어 3위의 매출 규모로서 2010년까지 패션부문 매출을 1조 5,000억원 규모를 달성할 계획에 있다(표 3)¹⁴⁾.

(2) 브랜드 경영 전략

코오롱 그룹은 그룹 고유의 패션/스포츠 문화창조를 위해 다음과 같은 경영전략을 강화하고 있다. 첫째, 현장중심 경영의 정착과 브랜드 리뉴얼 및 라인 확장 등을 통한 경쟁력 강화이며, 둘째, 해외생산비 증 증대 및 생산거래선 정비를 통한 원가절감 등 다

<표 3> 코오롱 그룹 브랜드포트폴리오 구조 및 확장 브랜드 매출 현황

구분		보유 브랜드	2006년 실적	2007년 목표
FnC 코오롱	아웃도어 & 스포츠	코오롱스포츠, 팀버랜드, 헤드	2,664억원	6,040억원
	골프 & 캐주얼	잭니클라우스, 엘로드, 헨리코튼, 시리즈, 1492마일즈	1,620억원	
	수입 브랜드	마크제이콥스, 지미추, 크리스찬라크르와, 데시구엘, 마크바이마크제이콥스	226억원	
코오롱 패션	남성	맨스타, 크리스찬라크르와옴므	1,000억원	2,510억원
	퀄리티 프라이스	지오투, 아르페지오, 제이폴락, 스파소	980억원	
	영캐주얼	쿠아, 제옥스	540억원	
캠브리지	남성	캠브리지멤버스, 캠브리지캐주얼, 브렌우드, 더수트하우스	1,600억원	1,650억원
합계(25개)			8,630억원	10,200억원

자료원: 패션채널, 2007년도 4월호.

14) Ibid., pp. 40-41.

각적인 경영효율화를 위한 노력을 강화하며, 셋째, 유통경쟁력강화를 위한 노력이다. 특히 매장별 고객 분석 및 스타매장육성 프로그램을 통한 유통경쟁력 제고 및 유통 성공시스템을 생산협력업체에 확대, 적용하여 제품기획력 및 품질향상을 위해 노력하고 있다.

4) LG 패션

(1) 브랜드 확장 현황 및 브랜드 포트폴리오 구조

LG 패션의 전신은 1953년에 설립된 럭키그룹의 수출입전담회사 락희산업이었고, LG 패션사업의 시작은 1974년 ‘반도’로 우리나라 최초의 기성복사업을 시작하면서부터 시작되었다. 1990년대 LG 패션은 합리적인 가격을 부각시킨 중가 비즈니스캐주얼 타운젠트를 선보였고, 1993년 해외사업 진출을 시작으로 LG 패션으로 사명을 변경하였다. LG 패션은 2000년 트레이디셔널 캐주얼 헤지스와 남성 토털 브랜드 TNGT를 전개하면서 포트폴리오를 다각화하였고, 2001년 이후 남성복, 골프웨어, 프리미엄신사복 등을 런칭하면서 패션사업을 꾸준히 확대하였다. 2005년 아웃도어 라푸마, 여성트레이디셔널 캐주얼 헤지스레이디스를 런칭하였으며 지난 해는 여성캐릭터브랜드 모그를 선보여 남성복 중심의 사업구조에서 여성, 스포츠 부문으로 브랜드 확장을 확대해 종합패션기업으로의 틀을 마련했다(표 4).

(2) 브랜드 경영 전략

LG 패션은 브랜드력 강화 및 브랜드 가치 극대화를 위한 노력을 강화하고 있다. 대표적인 경영전략은 첫째, 글로벌 브랜드화를 위한 역량 강화를 들 수 있다. 구매/생산의 글로벌화를 발전시켜 제품 경쟁력을 높이기 위해 노력하고 있다. 둘째, 유통망의 확대 및 다양성을 추구하여 판매경쟁력 제고를 위한 노력이다. 신규유통망을 지속적으로 확장하고 가두점, 인터넷쇼핑몰 등의 다양한 판매채널을 이용하여 유통구조를 안정시키고 CRM을 위한 노력을 더욱 강화할 것이다. 셋째, 우수인재 확보 및 인재육성을 위해 국제적인 경쟁력을 갖춘 인재육성에 힘써 조직역량 강화를 위한 노력을 기울일 것으로 보인다.

2. 국외 사례

해외 패션명품 시장은 차별화된 가치와 이미지를 기반으로 안정적인 성장이 예상되는 시장으로 민텔(Mintel) 보고서에 따르면 전세계 명품 시장은 2008년 1천억 달러 벽을 깨면서 35% 이상의 고성장을 지속할 것으로 예상된다¹⁶⁾. 이와 같은 고성장에는 거대 복합기업의 역할이 매우 크다. 본 장에서는 명품 시장내 11.2%의 시장 점유를 가지며 다양한 사업영역을 장악하고 있는 LVMH 그룹과 패션특화된 복합기업인 Gucci 그룹, Richemont 그룹의 브랜드 확장 전략 사례를 살펴보고자 한다.

<표 4> LG 패션 브랜드포트폴리오 구조 및 확장 브랜드 매출 현황¹⁵⁾

구분	브랜드명	2006년 매출
닥스사업부	닥스	총매출액 : 6,400억원 영업이익: 800억원
마에스트로사업부	마에스트로, 타운젠트, TNGT	
헤지스사업부	헤지스, 헤지스레이디	
숙녀복사업부	닥스여성, 모그, 로오제	
액세서리사업부	닥스액세서리, 제덴	
아웃도어 & 스포츠	라푸마, 애시워시, 닥스골프	
Value zone	알베로	
합계	15개	

자료원: 패션채널, 2007년도 4월호.

15) 기업의 브랜드별 매출자료 미공개로 총매출 추정치로 대신함.

16) 삼성패션연구소, “명품브랜드 포트폴리오 전략,” 2006년 12월 5일자, p. 1.

1) LVMH 그룹

(1) 브랜드 확장 현황 및 브랜드 포트폴리오 구조

LVMH(Louis Vuitton Moet Hennessy) 그룹은 1987년 루이비통과 꼬냑으로 유명한 모에 헤네시와 합병하여 LVMH 그룹 형성의 기틀을 마련하였으며, 지방시, 겐조, 질랑 등 세계적인 명품브랜드를 잇달아 합병시켰다¹⁷⁾. LVMH 그룹은 PPR, Richemont와 함께 3대 럭셔리 그룹으로 꼽히며 가장 많은 수의 브랜드를 소유하고 있다. 향수, 화장품, 패션, 시계 및 보석 등 34개의 패션 브랜드를 포함하여 와인과 주류 등의 명품브랜드와 유통부문 화장품 대형 멀티샵 세포라(Sephora), 백화점 봉 마르쉐(Le bon marche), 라마리텐 백화점(La Maritaine)를 소유하고 있다. 기업인수 합병을 통한 브랜드 확장의 주요 목적이 새로운 제품군의 영입을 통해 브랜드 포트폴리오의 안정성을 높이기 위한 것인 만큼, 루이비통에 편입된 브랜드들은 지속적으로 고유의 아이덴티티(identity)를 유지하며 그로 인해 개별 브랜드간 시너지 효과가 높다.

제품 카테고리별 매출 순위를 살펴보면(표 5), 패션 및 가죽제품, 와인과 주류, 향수와 화장품 순으로 나타나고 있으며, 그 가운데 패션, 가죽제품 및 향수, 화장품, 시계와 주얼리, 유통점 등 패션부문 사업이 전 매출의 83.5%를 차지하고 있는 것으로 보아 LVMH 그룹은 패션부문이 주력사업임을 알 수 있으며, 향후 패션부문의 브랜드를 강화할 것임을 시사하고

있다.

(2) 브랜드 경영 전략

명품 시장 내 11.2%의 시장 점유율을 확보하고 있는 프랑스의 LVMH 그룹은 다양한 명품 산업을 장악하며 거대 복합기업으로 성장하고 있으며, 특히 아시아 태평양 국가들에서 가장 높은 매출을 차지하고 있다¹⁸⁾. 매출액 부문 세계 1위 자리를 차지하고 있다. 세계 4대 명품기업인 LVMH, 구찌, 프라다, 리치몬드 중에서 가장 많은 브랜드를 보유하고 있는 LVMH 그룹은 미디어 그룹을 제외하고도 10개 이상의 사업단위를 운영하고 있다.

이러한 LVMH 그룹의 브랜드 경영 전략은 다음과 같은 3가지 특징¹⁹⁾을 보이고 있다. 첫째, LVMH 그룹은 패션과 가죽제품, 와인 및 주류 분야를 핵심으로 모든 제품 범주의 균형 잡힌 포트폴리오 구조가 이루어지고 있다. 둘째, LVMH 그룹의 상품군별 체계적인 브랜드 관리가 이루어지고 있다. 상품군별 최고 책임자 체제를 유지하면서 이들의 역량으로 브랜드의 개별화로 가장 균형감 있는 구조를 확립하고 있다. 셋째, LVMH 그룹은 다양한 범주로의 인수와 합병 전략이 성공 요인으로 작용하고 있다. 제조 및 유통 중심의 다른 명품기업과는 확실한 차별점으로 작용하고 있으며, 7개 미디어 그룹과, 면세점, 쇼핑점, 백화점 등의 다양한 직접 유통망을 보유하고 E-Luxuary.com으로 명품브랜드의 인터넷 유통에 대

<표 5> LVMH 브랜드 포트폴리오 구조 및 확장 브랜드 매출 현황 (단위: EUR million)

구분	브랜드	2004	2005	2006
와인 및 주류	Hennessy 외 18개	2,259	2,644	2,994
패션 및 가죽제품	Louis Vuitton 외 11개	4,366	4,812	5,222
향수 및 화장품	Christian Dior 외 8개	2,128	2,285	2,519
시계 및 주얼리	Chaumet 외 6개	500	585	737
유통점	DFS 외 4	3,276	3,648	3,891
기타 활동 및 감소	-	(48)	(64)	(57)
합계		12,481	13,910	15,306

자료원: www.lvmh.com, LVMH Annual Report, "Financial highlights" 2006.

17) 김대영, 명품마케팅, (서울: 미래의창, 2004), p. 93.

18) Ibid., p. 2.

19) 삼성패션연구소, "명품브랜드 포트폴리오전략," 2006년 12월 4일자, p. 1.

한 성공적인 대안을 제시하고 있다.

2) Gucci 그룹

(1) 브랜드 확장 현황 및 브랜드 포트폴리오 구조

구찌 그룹의 모브랜드인 구찌는 1921년 가죽 수공업자인 구찌오 구찌(Guccio Gucci)에 의한 가죽제품 제조유통업체로 출발한 이탈리아를 대표하는 명품브랜드이다. 그러나 가문의 내분으로 새로운 디자인 개발이 주춤했으며, 미국 시장을 겨냥한 제품의 실용화로 구찌의 최고급 이미지가 다소 퇴색된 것이 주원인이었다. 구찌는 적자에서 벗어나기 위한 고육책으로 프랜차이즈 방식을 활용한 이후 위기를 맞게 되었고, 이때 도미니코 데졸레, 톰포드라는 두 명의 디렉터를 고용하면서 ‘양육우위’ 전략으로 구찌의 경영난을 극복하였다.

도미니코 데졸레는 1995년 최고 경영자 자리에 오르면서 구찌를 거대 재벌기업으로 성장시켰으며, 입생로랑 등의 유명 패션 브랜드를 인수하는데 주도적인 역할을 담당했다. 구찌의 재건역사에 또 다른 중요한 인물은 미국 출신의 크리에이티브 디렉터 톰포드이다. 그는 구찌의 전통적인 명성에 현대적인

이미지를 접목시켜 디자인은 물론 광고, 홍보, 매장 진열에 이르기까지 직영점으로 운영되는 전 세계 구찌 직영매장의 총체적인 이미지 관리를 책임졌다²⁰⁾. 구찌의 회생 이후 1999년 프랑스 기업의 투자 하에 보테가베네타, 입생로랑 등의 명품브랜드를 차례로 인수하여 현재 거대 규모의 11개의 멀티 브랜드 기업으로 거듭나게 되었다(표 6).

구찌 그룹은 인수한 브랜드에 그동안의 노하우를 적용해 명품으로서의 가치우위를 선점하는 한편 브랜드 고유의 아이덴티티를 유지할 수 있도록 하여 명품 브랜드 시장 내에서 경쟁우위를 확보할 수 있었고, 브랜드별 매출 현황을 볼 때 Gucci, YSL Beaute, YSL 순이었다(표 6).

(2) 브랜드 경영 전략

구찌 그룹은 브랜드 확장 전략을 실시한 지 10년이 되지 않은 신생 그룹이다. 하지만 인수 합병시 브랜드 별 상황을 진단하고 그룹 브랜드 포트폴리오 내 세분시장을 적절히 파악하여 효과적인 브랜드 리노베이션을 성공시켰다는 면에서 가장 발전적 형태의 브랜드 포트폴리오라 평가되고 있다. 구찌 그룹의 브랜드 경영 전략²¹⁾은 다음과 같다. 첫째, 구찌 그

〈표 6〉 Gucci 브랜드 포트폴리오 구조 및 확장 브랜드 매출 현황 (단위: EUR million)

구분	브랜드	2003	2004	2005
패션 & 가죽	Gucci	1,537	1,903	1,807
	Bottega Veneta	-	113	160
	Yve Saint Laurent	146	196	162
	Stella McCartney	351	266	294
	Alexander McQueen			
	Balenciaga			
	Sergio Rossi			
시계 & 주얼리	Bedat & Co	550	724	613
	Boucheron			
화장품	Boucheron	550	724	613
	YSL Beaute			
합계		2,584	3,202	3,036

자료원: 삼성패션연구소, “4대 명품 그룹의 연혁 및 브랜드 구조,” 2006년.

20) 김대영, *Op. cit.*, pp. 132-133.

룹은 전략적인 브랜드 인수합병으로 균형 잡힌 명품 브랜드 포트폴리오를 구축하고 있다. 브랜드 인수 시 내부 그룹 공급망과 자원 분배의 시너지 효과를 철저히 고려하여 이미지에 혼란을 야기하는 모든 확산 브랜드 철수로 개별 브랜드간 균형 잡힌 제품 포트폴리오를 구축한다. 둘째, 구찌 그룹은 명품 브랜드를 세분화하여, 다양한 타겟으로 브랜드를 보유하고 있다. 명품 시장 내 차별화된 고가격 정책과 수공 및 장인 정신을 강조한 제품으로 프레스티지 명품을 창출하였다. 셋째, 구찌 그룹은 명품 브랜드의 전문성으로 노후화된 브랜드를 회생시켜 전략적으로 성공을 거두었다. 기술과 인프라를 그룹의 통일된 노하우로 적용하여 브랜드별 독특한 이미지의 차별화된 가치를 유지하고 브랜드 포트폴리오 내에서 성장가능성 있는 브랜드를 보완하여 리노베이션에 성공하였다.

3) 리치몬드(Richemont) 그룹

(1) 브랜드 확장 현황 및 브랜드 포트폴리오 구조

보석 및 필기류에서 강세를 보이고 있는 리치몬드 그룹은 1988년에 그룹으로 설립되었으며, 명품뿐 아니라 담배, 파이넨스, 와인과 주류, 금과 다이아몬드 광산을 소유하고 있던 안톤 루퍼트(Dr. Anton Rupert)에 의해 1940년에 설립된 램브란트(Rembrandt) 그룹이 대주주이다. 여기에 까르띠에(Cartier), 던힐(Dunhil), 몽블랑(Montblanc), 끌로에(Chloe)사의 투자로 설립되어 LVMH에 이어 명품 시장의 2위로 자리하고 있다.

리치몬드 그룹은 명품시계와 보석에 기반한 전통

성을 중심으로 명품 시장에서의 다양한 상품군 확대와 함께 미개척 해외시장의 발굴 및 진출에 많은 투자와 노력을 기울이고 있다.

리치몬드 그룹은 까르띠에와 같은 주얼리, 피아제(Piaget)와 같은 시계, 몽블랑 등의 필기구, 던힐, 란셀과 같은 가죽제품 등을 포함하여 모두 15개의 브랜드를 보유하고 있는 명품 시장의 거대그룹이다 (표 7).

(2) 브랜드 경영 전략

리치몬드 그룹은 강력하고 균형 잡힌 브랜드 포트폴리오를 가지고 있으면서 독립성 및 그룹의 통제를 적절히 조화시키고 있다. 이러한 리치몬드 그룹의 경영 전략은 LVMH 그룹의 광범위한 상품 범주의 포트폴리오 구조와는 달리 주얼리, 시계, 필기류 등 유명하고 확고한 브랜드 가치를 지닌 Cartier, Montblanc과 같은 상품군이 가장 강한 브랜드 전략이라 볼 수 있다. 특히 리치몬드는 이러한 모든 상품군 별로 체계적인 브랜드 관리가 이루어지고 있다.

리치몬드는 브랜드 지배구조 및 상품의 성격에 따라 브랜드 수직 구조화시킨 형태가 특징으로 브랜드 자율권과 합리적인 유통망을 실현하는데 적합한 미래지향적인 전략으로 보여진다. 또한, 러시아에서의 시계와 보석, 중국에서의 모든 사업영역으로 진출함에 따라 신생마켓에서의 확장에 큰 가능성을 가진 그룹이다.

3. 국내·외 패션 브랜드 확장 전략 사례비교

국내·외 패션기업의 브랜드 확장 전략을 비교한

<표 7> 리치몬드 브랜드포트폴리오 구조 및 확장 브랜드 매출 현황 (단위: EUR million)

구분	브랜드	2006	2007
주얼리	Cartier, Van Cleef & Arpels	1,011	1,146
시계	Piaget, A Lange & Sohne 외 7개	2,053	2,263
필기류	Montblanc, Montegrappa	326	373
가죽 & Acc.	Alfred Dunhil, Lancel	353	463
그 외	Chloe, Purdey	565	582
	합계	4,308	4,827

자료원: 삼성패션연구소, “4대 명품 그룹의 연혁 및 브랜드 구조”, 2006년.

21) 삼성패션연구소, “4대 명품 그룹의 연혁 및 브랜드 구조,” 2006년 12월 4일자, pp. 7-8.

<표 8> 국내·외 패션기업의 브랜드 확장 전략 비교

기업명 구분	국내				국외		
	제일모직	이랜드 그룹	코오롱 그룹	LG 패션	LVMH 그룹	Gucci 그룹	Richemont 그룹
설립시기	1954년	1980년	1954년	1954년	1837년 그룹출범 1987년	1921년 그룹출범 1995년	1847년 그룹출범 1988년
사업전신	제일모직공업 주식회사	잉글랜드 보세점	개명상사	락희산업	가죽가방제조	가죽제품제조	보석제조
사업부문	패션, 캐미컬, 전자재료	패션, 유통, 건설, M&A, 가구, 식품 등	화학, 건설, 레저, 패션/ 유통 등	패션/유통	패션, 유통, 화장품 & 향수, 시계 & 주얼리, 와인 & 주류	패션, 시계 & 주얼리, 향수 & 화장품	주얼리, 시계, 필기류, 가죽 & Acc.
핵심 패션사업	남성	캐주얼, 유아동	남성, 스포츠	남성, 스포츠	토탈패션	토탈패션	토탈패션
보유 브랜드	18개	60개	25개	15개	34개	11개	15개
브랜드 확장 범주	라인 확장	카테고리 확장	라인 확장	라인 확장	카테고리 확장	카테고리 확장	카테고리 확장
브랜드 확장 전략 특징	<ul style="list-style-type: none"> 남성복, 캐주얼, 수입의류부문 라인 확장 주력브랜드인 빈폴의 라인 확장을 통한 글로벌 브랜드 이미지 확보(주력 브랜드의 파워 및 수익성 강화) 그룹차원의 패션부문 라인 확장에 주력 	<ul style="list-style-type: none"> 비즈니스 다각화를 통한 다양한 영역(유통, 건설, 가구 등)으로의 카테고리 확장 경쟁력이 약한 브랜드의 신속한 전개 중단 신규 브랜드 런칭보다 기존 인지도 확보된 브랜드의 인수 및 합병을 통한 지속적인 브랜드 확장 전략 	<ul style="list-style-type: none"> 라인 확장을 통한 토탈 브랜드 지향 전문시장 내에서 차별화된 전문 브랜드 육성 브랜드 세분화를 통한 정교한 브랜드 포트폴리오 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 내실효율경영 전략 리딩 브랜드를 통한 브랜드력 강화 글로벌 역량 강화를 위한 해외 법인 추진 M&A를 통한 수입 브랜드 도입 추진 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 제품 범주의 균형 잡힌 포트폴리오 구조 확장된 브랜드의 아이덴티티 강화시켜 체계적인 브랜드 관리 철저 다양한 범주의 M&A가 성공 요인으로 작용 브랜드별 명확한 사업 분담 체제 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 브랜드 확장의 전략적 인수합병 및 균형 잡힌 명품브랜드 포트폴리오 구축 브랜드간 세분화, 다양한 타겟으로의 브랜드 확장 전략 명품브랜딩의 전문성으로 노후화된 브랜드 희생 그룹의 통일된 노하우인 기술과 인프라를 적용한 브랜드별 아이덴티티 구축에 노력 	<ul style="list-style-type: none"> 강력하고 균형 잡힌 브랜드 포트폴리오 유명하고 확고한 브랜드 가치를 지닌 브랜드 보유 브랜드 자율권과 합리적 유통망을 실현한 미래지향적 전략 신생 마켓에서의 확장이 유리하게 작용

결과 다음과 같다(표 8).

첫째, 핵심 패션사업의 경우, 국내에서는 남성, 스포츠 등 의류가 핵심인 것에 반해 해외기업의 경우 토탈패션이 주를 이루고 있었다.

둘째, 브랜드 확장의 범주에서 국내의 경우 라인 확장이 대부분인데 반해, 해외기업은 모두 카테고리 확장이었다. 특히 LVMH의 경우 패션 부문뿐 아니라 유통, 와인 및 주류 등 다양한 영역으로의 카테고리 확장을 통해 해외 패션기업의 매출액 1위를 차지하는데 직접적인 공헌을 하였다.

셋째, LVMH 그룹, 구찌 그룹, 이랜드 그룹, LG 패션의 브랜드 확장 전략의 성공 요인으로 신규 브랜드 런칭보다 기존의 인지도를 가지고 있는 브랜드의 인수와 합병을 통해 보다 안정적인 브랜드 확장 전략을 펴고 있음을 알 수 있었다. 구찌 그룹의 경우, 브랜드 확장을 실시한지 10년도 채 되지 않은 신생 그룹이지만 인수합병시 브랜드별 상황을 진단하고 그룹 브랜드 포트폴리오 내 세분시장을 적절히 분배하여 효과적인 브랜드 확장 전략을 통해 가장 발전적 브랜드 포트폴리오로 평가된다.

넷째, 국내 브랜드와는 달리 LVMH 그룹과 Gucci 그룹, Richemont 그룹은 확장 브랜드를 세분화하여 다양한 타겟층에 부합하는 브랜드 아이덴티티 구축으로 균형 잡힌 브랜드 포트폴리오 구축전략을 구사하고 있다. LVMH 그룹의 경우 핵심 브랜드 루이비통과 구찌 그룹의 핵심 브랜드 구찌의 강력한 성장 및 토탈 패션 명품의 브랜드 노하우를 통해 균형 잡힌 브랜드 포트폴리오 구조를 이루고 있다.

다섯째, 국내 브랜드 확장의 성공 사례인 제일모직의 경우 빈폴, 코오롱 그룹의 헤지스 등 핵심 브랜드의 라인 확장에 집중하고 있다. 이 경우에는 단일 브랜드명을 내세워 모브랜드 아래 서로 개별적이고 상이한 상품들을 연관시켜 기존 브랜드 자산을 최대한 연결시키면서 마케팅 비용을 최적화하여 최종적으로 기업 전반의 성장을 도모할 수 있다. 특히 제일모직은 글로벌 역량 강화를 위한 빈폴 브랜드를 전략적으로 지원한 결과라 볼 수 있다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 국내·외 패션기업의 브랜드 확장 전

략을 사례 분석을 통해 비교·분석하여 브랜드 확장 전략의 특성을 제시하는데 목적이 있다.

사례 분석 결과, 국내외 패션기업의 브랜드 확장 전략에 있어 큰 차이가 나타나고 있었다. 특히 브랜드 확장 범주에서 국내의 라인 확장 전략과 국외의 카테고리 확장 전략이 뚜렷한 차이로 보여지며, 향후 국내기업의 해외에서의 기업경쟁력 확보를 위해서는 카테고리 확장으로의 전환이 요구된다고 하겠다.

또한, 다수의 브랜드를 보유한 패션기업은 전체를 하나의 단위로 활동하면서 명확하고 통찰력 있게 관리하여 상호간 시너지 효과를 내는 것이 중요한 경쟁력으로 나타나고 있다. 시장세분화, 브랜드 확장, 다양한 제품군, 다수의 경쟁자, 복잡한 유통구조 등으로 브랜드 환경이 복잡화, 다양화됨에 따라 브랜드 계층구조는 더욱 중요한 전략으로 보여진다. 이러한 브랜드 구조는 기업이 지원할 브랜드와 세컨드 브랜드 간의 역할 및 관계를 명확히 규정해야 하며, 고객들은 브랜드가 제공할 가치를 분명히 전달하고 브랜드 자산을 향상시킬 수 있어야 한다.

결과적으로 브랜드 확장 전략은 패션 브랜드의 가치창출을 위한 전략으로서 브랜드 로열티 확대 및 소비자와의 커뮤니케이션을 통한 브랜드 인지도 향상은 브랜드 매출 호조로 이끄는 데 기여할 것으로 사료된다.

국내 패션기업의 성공적인 브랜드 확장 전략을 위한 시사점을 제시해 보면,

첫째, 전문화되고 대형화되고 있는 명품브랜드 기업들의 경쟁에서 양육우위를 창출하기 위해서는 하나의 일관된 컨셉 하에서 각 브랜드 고유의 아이덴티티를 유지할 수 있는 브랜드 관리가 중요하다. 장기적인 브랜드 포트폴리오를 구성하고 회사의 가치를 높이는데 필요한 브랜드의 적절한 M&A 등 모기업의 전문성과 자원의 효율적 관리가 무엇보다 중요하다.

둘째, 브랜드의 전략적인 포트폴리오 구축이 최우선시 되어야 할 것이다. 여러 브랜드를 효율적으로 관리하고 최상의 시너지 효과를 내기 위해서 브랜드 포트폴리오 전략은 논리적으로 구성되어야 하며, 최종적으로 브랜드별 적절한 포지셔닝뿐 아니라 더욱 포괄적인 차원의 비즈니스 전략을 지원할 수 있어야 한다.

마지막으로 브랜드 확장을 성공적으로 수행하기 위해 기업은 확실한 소비자 관점을 세워야 할 것이며, 상품군별 체계적이고 조직화된 브랜드 관리시스템을 확립해야 할 것이다. 특히 상품군별 최고 책임자체제를 유지하며, 이들의 역량으로 브랜드의 개별화 및 그룹내 브랜드 위상 최적화를 위해 노력해야 할 것이다.

본 연구의 한계점은 국내와 국외 패션기업 7곳의 브랜드 확장 전략사례를 조사하였으므로 사례 분석 결과에 있어서 전체 패션기업의 현황 및 브랜드 확장 전략으로 확대해석할 때 신중을 기해야 할 것이다. 후속 연구에서는 브랜드 확장 현황을 바탕으로 소비자 관점의 기업의 이미지 및 선호 브랜드를 조사해 보는 것도 의미있는 일이라 사료된다.

참고문헌

- 김기석 (2006). “브랜드 확장시 모브랜드와의 브랜드 컨셉유형 일치성 및 제품관여유형이 확장 브랜드 평가에 미치는 영향.” 홍익대학교 대학원 박사학위논문.
- 김대영 (2004). *명품마케팅*. 서울: 미래의창.
- 아커, 데이비드 (2006). *브랜드자산의 전략적 경영(Managing Brand Equity)*. 이상민, 브랜드앤컴퍼니역. 서울: 비즈니스북스.
- 삼성패션연구소 (2006년 12월 4일). “4대 명품 그룹의 연혁 및 브랜드 구조”.
- 삼성패션연구소 (2006년 12월 5일). “명품브랜드 포트폴리오 전략”.
- 송정민 (2005). “브랜드 확장개념으로서 매스티지브랜드에 대한 광고태도와 구매태도에 대한 연구.” 홍익대학교 대학원 석사학위논문.
- 심윤지 (2005). “스포츠 의류브랜드 확장에 있어 모브랜드가 확장 브랜드에 미치는 영향요인에 관한 연구.” 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 안광호 외 (2003). *전략적 브랜드 관리: 이론과 응용*. 서울: 학현사.
- 이랜드 그룹 (2007). *The E.Land Group Year 2006*.
- (주)제일모직 (2006). *2005 Annual Report*.
- 주태욱 (2005). “주도적 브랜드가 확장제품에 대한 평가에 미치는 효과에 관한 연구.” 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 황재영 (2002). “브랜드 확장에 관한 연구.” 한양대학교 언론정보대학원 석사학위논문.
- 패션채널 (2007년 4월). “패션대기업 꿈꾸는 확장 전략.” *패션채널*.
- Aker, D. (1990). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aker, D. and K. L. Keller (1990). “Consumer Evaluation of Brand Extension.” *Journal of Marketing* January, pp. 27-41.
- LVMH (2006). *Annual Report: Financial Highlights*.
- Gucci Group (2006). *Annual Report*.
- Smith, D. C. and C. W. Park (1992). “The Effect of Brand Extension on Market Share and Advertising Strategy.” *Journal of Marketing* Vol. 24, August, pp. 296-313.