

한국 패션 브랜드의 글로벌 마케팅 전략 -미국 진출 사례조사를 중심으로-

신수연[†] · 조정아

서울여자대학교 의류학과

Global Marketing Strategies for Korean Fashion Brands -Focused on Companies Entered the US Market-

Su-Yun Shin[†] · Jeong-A Cho

Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University

접수일(2008년 3월 5일), 수정일(2008년 9월 1일), 게재확정일(2008년 11월 28일)

Abstract

The purpose of this study was to suggest the appropriate marketing strategies for Korean fashion companies wishing to enter the US market. In-depth-interview with documentary research were performed to investigate the seven Korean fashion companies launching in the US market as wholesalers or retailers. The interviews were executed from May to July 2007. The results of the study were summarized in accordance with Marketing Mix(4P's). In most cases, the brand targets are female customers of 20's to early 30's. The products carried by the companies are trendy with a tint of vintage and oriental feelings. The price ranges from middle to high level. Most brands are engaged in wholesaling through trade shows to sell the merchandise for department stores or specialty stores, but recently are trying to convert to retailing. Trade shows and show rooms are used as one of the promotion tools, but celebrity marketing has also been active for the promotions. Most companies suggested their superior qualities of the products as their strength, and the lack of experience and information as their weakness. Most companies forecast that the influence of FTA between Korea and the US may be limited because of Korea companies' overseas outsourcing system.

Key words: Global marketing, Globalization, The US fashion market, Fashion brands; 글로벌 마케팅, 세계화, 미국 패션 시장, 패션 브랜드

I. 서 론

노동력 기반의 OEM(Original Equipment Manufacturing) 수출을 통해 성장한 한국 패션 산업은 2000년 이후 뚜렷한 수출 하락세를 보이며 위기를 맞고 있다.

[†]Corresponding author

E-mail: syshin@swu.ac.kr

본 논문은 2008학년도 서울여자대학교 교내학술특별연구비의 지원을 받았음.

이미 성숙기에 접어든 내수 패션 시장 또한 낮은 경제 성장률로 말미암아 저성장을 지속하고 있고 글로벌 브랜드의 수입 확대에 의해 경쟁 상황도 갈수록 심화되고 있다. 이러한 패션 시장의 위기를 돌파하려는 노력의 일환으로 패션 브랜드의 해외 진출이 대두되면서 글로벌 마케팅의 중요성이 부각되고 있다. 오늘날 많은 산업은 더 이상 고립되어 운영되지 않으며, 특히 섬유 및 패션 제품의 생산과 마케팅 활동은 하나의 글로벌 영역을 형성하며 그 어떤 산업 분야보다

글로벌한 운영을 하고 있다(Dickerson, 1999). 그러나 생산 위주의 한국 패션 기업들은 생산기지 이전을 통해 글로벌 생산 인프라를 빠르게 갖추 수 있었으나, 한국 패션 브랜드의 해외 진출과 이에 따른 글로벌 마케팅 전략은 부재한 실정이다.

패션 브랜드들은 생산 기지를 활용하여 중국으로 진출(고은주, 송윤아, 2004)하였으며 많은 시행착오를 거치면서 오늘에 이르고 있다(“국내 패션 업체 해외 진출 현황”, 2007). 이러한 추세에 힘입어 여성복 브랜드를 중심으로 미국으로의 진출이 최근 이슈가 되고 있다(“패션 업체 미국 진출 논다”, 2006). 미국은 연간 600억 달러의 의류 제품을 수입하는 최대 의류 소비 시장이고 한국 의류 수출의 50% 이상을 차지하던 한국의 최대 의류 수출국이었다. 또한 전세계 브랜드가 집결하여 경쟁하는 최고의 시장이므로 세계화를 위한 관문이라 할 수 있다. 한편, 한미 자유무역협정이 체결되어 수출 기회가 확대될 것으로 전망되고 있으므로 수출을 더욱 증대시킬 수 있는 전략 방안 모색이 필요하다 하겠다.

패션 업체의 글로벌 마케팅 전략에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 해외 진출에 대한 연구는 대부분이 2차 자료인 섬유 무역통계를 분석하여 개괄적인 결과를 도출한 연구(박훈, 이임자, 2003; 손미영, 이은영, 2003; 지혜경, 이은영, 2006)이며, 그 외에 설문조사를 통해 해외 진입이나 수출 마케팅의 실태를 파악(손미영, 2006)하거나 이에 미치는 요인을 분석(권영아, 2007; Cho & Lee, 2006)하는 연구가 있었으나, 이러한 연구는 패션 브랜드가 해외 글로벌 마케팅 전략을 수립하고자 할 때 활용하기에는 적합하지 않다고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 목적은 한국 패션 업체의 미국 수출 현황을 분석하고 미국 패션 산업의 환경을 분석하는 한편, 한국 패션 브랜드의 미국 진출 사례조사를 통해 한국 패션 업체들에게 미국 시장 진출을 위한 실질적인 마케팅 전략을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 한국 패션 산업의 수출 및 미국 진출 현황

1) 한국 패션 산업의 수출 현황

미국의 경제 둔화에 따라 개도국들의 경제 성장이 주춤하고 있는 가운데, 한국의 수출은 2006년에 전년 대비 14.4% 성장했고 2007년에는 14.1%로 다소 낮아졌으나, 2008년은 11.5%로 급격히 하락할 것으로 전망되고 있다(LG경제연구원, 2008). 특히 패션 제품의 수출은 2000년 이후 지속적으로 하락하고 있으며, 의류 제품의 수출은 2005년 섬유 쿼터 폐지를 기점으로, 수출은 급격히 하락하고 수입은 증가하면서 수입액이 수출액을 초과하는 현상이 발생하였고 그 격차가 점차 커지고 있다(표 1). 의류를 중심으로 한 패션 수출의 하락은 인건비 상승에 따른 경쟁력 하락과 섬유교역자유화에 기인한 것이다(한국섬유산업연합회, 2006). Werner International(2007) 조사에 따르면 한국 섬유산업의 시간당 노동비는 저렴한 다른 아시아 국가에 비해 약 10배 가량 높은 것으로 나타나고 있다.

또 국가별 수출 비중의 변화를 살펴보면, 1990년대 초기에는 패션 제품의 수출이 미국과 일본으로 집중되었으나 점차 여러 나라로 분산되었고, 2005년 이후 중국이 한국의 패션 제품 수출 1위국이 되었다. 의류 제품 수출은 여전히 미국이 큰 비중을 차지하고 있으나, 2002년에 53.3%로 최고 절정이었고 2005년 이후 급격히 하락하여 2007년 현재 대비 의류 수출액은 전체 의류 수출액의 31.7%를 차지하고 있다(표 2). 1988년에서 1997년까지의 한국 패션 기업의 해외 진출을 분석한 손미영, 이은영(2003) 연구에 의하면, 해외 진출은 아시아에 집중되었고, 생산 이전이 대부분이었다. 한국 선두 패션 기업의 88%가 생산 활동을, 37%가 원부자재 소싱을 위해 해외이전을 하였는데, 판매 활동을 위해서는 22%가 이전하였다는 결과와 같이 제품 및 디자인 기획,

<표 1> 패션 제품의 수출입 현황

(단위: US\$ 백만)

연 도		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
패션 제품	수 출	18,783	16,081	15,675	15,253	15,192	13,946	13,232	13,446
	수 입	4,788	4,860	5,688	5,897	6,360	6,765	8,037	8,909
의류 제품	수 출	4,652	3,924	2,644	3,350	3,085	2,314	1,956	1,705
	수 입	1,241	1,562	2,177	2,458	2,652	2,812	3,611	4,181

한국무역협회 무역통계(<http://stat.kita.net>) 자료를 토대로 재구성. MTI code를 사용하였으며, 패션 제품은 code 4, 의류 제품은 code 441의 수치를 사용함.

<표 2> 의류 제품의 수출 비중

(단위: %)

순 위	1990		1995		2000		2002		2005		2007	
	국 가	점유율	국 가	점유율	국 가	점유율	국 가	점유율	국 가	점유율	국 가	점유율
1	미 국	41.4	일 본	37.7	미 국	49.0	미 국	53.3	미 국	45.2	미 국	31.7
2	일 본	30.9	미 국	37.0	일 본	21.9	일 본	15.3	일 본	18.0	중 국	21.0
3	독 일	7.4	독 일	4.9	캐나다	3.9	중 국	6.3	중 국	14.1	일 본	17.4

한국무역협회 무역통계(<http://stat.kita.net>) 자료를 토대로 재구성. MTI code를 사용하였으며, code 441(의류 제품)의 수치를 사용함.

연구개발, 유통 부문의 해외이전은 매우 미비하였다.

2) 한국 패션 브랜드의 미국 진출 현황

2007년 5월 현재 해외 진출 브랜드는 약 180여 개로 추정되며, 이중에 약 80% 정도의 업체가 중국으로 진출한 것으로 나타났다("국내 패션 업체 해외 진출 현황", 2007). 그러나 2005년 이후 중국 진출 일변도에서 점차 탈피하여, 다른 아시아 국가 및 미국, 유럽 등지 등으로 진출 지역이 다양해지고 있다. 특히 미국 시장은 트렌드의 발신지이며 세계 최대 시장이라는 점에서 글로벌 비즈니스의 시작인 동시에 최종 목적지이다. 2006년 현재 미국의 인구는 약 3억 명으로, 한 해 의류 시장 매출이 약 3천억 달러에 달하는 거대 시장이다. 과거의 미국 패션 시장은 정보를 공급받는 등의 시장 조사를 위한 지역 정도였으나, 현재는 각종 전시회와 박람회 참가를 통해 네트워크를 구축하고 수주를 받으면서 해외 진출을 경험하는 장이 되고 있다. 1990년대 말부터 아동복 '이랜드키즈'로 미국 시장에 진출한 ㈜이랜드는 2007년 11월에 캐주얼 '후아유'를 미국에 런칭하였으며, '셰인진스' 등

도 미국 진출을 추진하고 있다. 또한 2005년부터 ㈜아비스타나 ㈜아이올리 등의 신혼 여성복 업체들이 미국 공략에 적극 나서고 있는 등 미국 진출은 초기 단계에 있다고 할 수 있다. ㈜어패럴뉴스의 조사("국내 패션 업체 해외 진출 현황", 2007)에서는 미국 진출 브랜드를 21개로 명시하였으나, 활발하게 진행하고 있는 브랜드는 9개로 조사되었다(표 3).

2007년 4월 2일에 타결된 한미 FTA(Free Trade Agreement)는 미국 진출의 새로운 기회로 인식되고 있다. 다른 분야에 비해 수혜 혜택이 클 것으로 전망되는 섬유 부문은 관세가 10년 내에 단계적으로 전면 철폐된다. 김도훈(2007)은 대미 섬유 제품 수출이 단기적으로 연간 약 1억 8천만 달러 증가하고 경쟁국 대비 약 10% 단가 인하 효과가 있을 것으로 전망하였다. 그러나 원산지 기준이 원사기준(yarn-forward)을 원칙으로 실질적 혜택 효과는 미미할 것이라 예측하고 있으나, FTA 발효 시 제3국에서 조달하던 원자재를 국산으로 전환하려는 업계의 노력이 강화될 것으로 예상되어 스트립간 연계가 활성화 될 것으로 전망하기도 한다. 또한 미국 패션 시장에서 고가 시장은 유

<표 3> 국내 패션 브랜드의 미국 진출 현황

부 종	업체명	브랜드	진출시기
여성복	㈜오브제	와이엔케이	2001
	㈜오브제	하니와이	2004
	㈜아비스타	탱커스	2005
	㈜아이올리	매긴나잇브릿지	2005
	㈜아이올리	플라스틱아일랜드	2006/2007
캐주얼	㈜이랜드	후아유	2007
아동복	㈜이랜드	이랜드키즈	1998
골프웨어	FnC코오롱㈜	엘로드	2006
잡 화	㈜성주인터내셔널	MCM	2007

자료출처: 국내 의류 업체 미국 시장 공략. (2006, 11. 20). *어패럴뉴스*, p. 3.

국내 패션 업체 해외 진출 현황. (2007, 5. 28). *어패럴뉴스*, p. 18.

의류 업계 21세기 생존전략. (2007, 4. 17). *주간한국*. 자료검색일 2007, 5. 20, 자료출처 <http://www.hankooki.com>

패션 업체 미국 진출 논다. (2006, 11. 20). *어패럴뉴스*, p. 1.

럽 브랜드들이, 중저가 시장은 중국의 수입 제품들이 대부분 점유하고 있기 때문에 중저가의 OEM 생산보다는 중고가 시장으로의 한국 브랜드 진출이 FTA의 기대 효과를 극대화시킬 수 있을 것으로 분석된다.

2. 미국의 패션 시장 현황

1) 미국 의류 시장 규모와 수입 시장 현황

미국은 세계 GDP의 28.1%를 차지하는 국가로, 중국의 5배, 일본의 3배 수준이며, 미국 수입 시장은 세계 수입 시장의 16.5%를 차지하는 세계 최대 시장이라 하겠다(김주남, 2007). 또한 2006년 의류 수입액이 730억 달러로 세계 최대의 패션 수입국이다(그림 1). Infomat Inc.(2007)에 따르면, 2006년 미국 전체 의류 시장 규모는 2005년 대비 62% 성장한 2,950억 달러이고, 이 중 여성복은 58%를 차지하고 있다. 여성복 시장은 2005년 대비 69% 성장하였고, 남성복 시장도 2005년 대비 53% 성장하였으나, 아동복은 전혀 성장하지 못한 것으로 집계되었다.

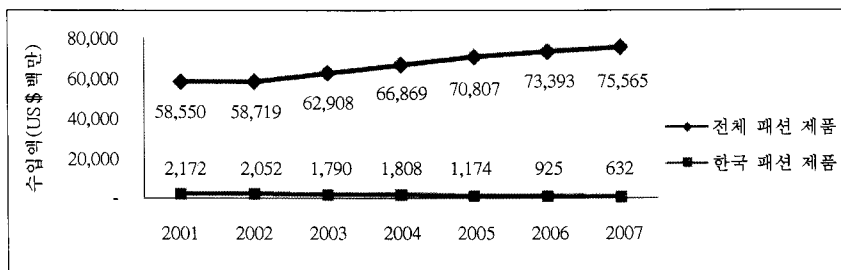
미국의 의류 제품 수입액은 꾸준히 증가 추세에 있으나, 한국으로부터의 수입은 지속적으로 하락하고 있다. 특히 2005년 섬유 쿼터 폐지 이후에 한국으로부터의 의류 제품 수입이 급격히 하락하여 2007년 전체 의류 수입 시장에서 한국 의류 제품의 수입 비중은 0.84%를 차지하였다. 중국이 31.7%를 차지하는 것에 비해 극히 적은 수치이다(그림 1).

2) 미국 패션 시장의 최근 현황

미국 의류 시장에서도 ‘패스트 패션(Fast Fashion)’이라 일컫어지고 있는, 트렌디한 디자인, 저렴한 가격, 빠른 상품 회전을 강조하는 ‘자라(ZARA)’나 ‘에치앤엠(H&M)’과 같은 매스 리테일러(Mass Retailer)가 주

목받고 있다(Infomat Inc., 2007). 재미 한인 교포가 CEO로 있는 ‘포에버21(Forever21)’은 미국의 패스트 패션 비즈니스 모델의 성공 가능성을 확인시켜 주었다. 이러한 저렴한 가격은 ‘합리적인 가격의 패션 의류(Reasonable-Priced-Fashion-Apparel)’라는 새로운 카테고리를 만들어 내면서 상위 가격대의 중고가 시장(Better Zone)을 잠식하고 있다(장용훈, 2006). 한편 시장 양극화 현상에 따라 미국인들의 고급 제품 선호도 또한 높아 나타나 럭셔리 시장도 지속적으로 성장하고 있다. 세계 럭셔리 시장은 2010년까지 2조 달러 수준으로 성장할 것이며 이중 50%를 미국이 차지할 것으로 예상되고 있고, 대중 소매업이 평균 5% 성장하고 있는 반면 럭셔리 패션 시장은 10~15% 성장하고 있다(Just-Style, 2006). 이들 럭셔리 제품의 선호는 대중들의 선호도 이끌어 내면서 ‘매스티지(Masstige)’나 ‘어포터블 럭셔리(Affordable Luxury)’로 불리는 제품 영역대를 형성시켰다. 이는 고급 원단을 사용하고 글로벌 소싱으로 생산비를 절감하여 좋은 품질의 비교적 낮은 가격대를 제안하고 있으므로 향후 지속적으로 성장할 것으로 평가되고 있다(장용훈, 2006). 이 어포터블 럭셔리로는 ‘코치(Coach)’, ‘띠오리(Theory)’, ‘디케이이앤와이(DKNY)’ 등을 예로 들 수 있다.

유통 중심이었던 미국의 의류 시장에서도 브랜드 이미지 구축 강화가 부각되고 있다. 캐주얼 의류에 대한 인식도 변화되어 다른 복종에 비해 가격은 저렴하면서 유행에 맞는 트렌드를 제시하는 제품으로 인식되면서 브랜드 이미지가 매우 중요해졌다. 고가 캐주얼 의류 브랜드인 ‘랄프 로렌(Ralph Lauren)’이나 ‘타미힐피거(Tommy Hilfiger)’ 등도 유통을 재정비하고 마케팅 전략을 수정하면서 브랜드 이미지 구축에 전념하고 있다(장용훈, 2006).



TradeStats Express™ (<http://tse.export.gov>)의 자료를 토대로 재구성. HS code를 사용하였으며, code 61(섬유 제품)과 code 62(의류 제품)의 합계임.

<그림 1> 연도별 미국 의류 수입액

빈티지(Vintage)와 오리엔탈(Oriental) 감성의 트렌드는 미국인들이 선호하는 트렌드 중에 하나이다. 패션뿐만 아니라 가구, 인테리어, 자동차 등 라이프스타일 전반에 걸쳐 존재하는 빈티지 감성은 ‘엔트로폴러지(Anthropologie)’, ‘키슨(Kiston)’과 같은 고가 브랜드들까지 선호하는 컨셉이다. 또한 한국을 비롯한 중국, 일본, 인도 등의 아시아 지역의 문화에 대한 동경은 지속적으로 오리엔탈리즘 트렌드로 표출되어 매니아층을 형성하여 고가에 팔리는 제품을 만들어 내고 있다. 그 예로 타투(tattoo) 소재로한 ‘엘로우맨(Yellowman)’이나 ‘키슨’ 납성용 매장에서 팔리고 있는 ‘중국장성(The Great China Wall)’ 제품은 빈티지나 오리엔탈 감성을 소구하여 고가에 팔리고 있다(“A high-end clothing line sporting ‘wearable’ tattoos”, 2008).

3. 글로벌 마케팅 전략에 관한 연구

글로벌 마케팅을 국제 마케팅의 발전 단계로써, 내수 마케팅에서 수출 마케팅으로 시작하여 다국적 마케팅을 거쳐 발전된 형태이다(이철, 장대련, 2006). Craig and Douglas(1996)는 글로벌화되는 과정을 기업의 세계시장에 대한 몰입정도에 따라 국내 시장에서 국제시장의 초기 진입, 현지 시장 확대, 글로벌의 합리화의 4단계를 거쳐 이루어진다고 설명하고 있고, 글로벌화는 국가와 시장간에 조정과 통제를 위해 국가나 시장을 초월한 글로벌 합리화가 필요하게 되어 마케팅, 생산, 소싱 등을 통합시키고자 한다.

손미영(2006)은 글로벌 마케팅을 글로벌 기업이 본국 시장과 외국 시장의 구별이 없이 전세계 시장을 하나의 동질적인 시장으로 간주하고 표준화된 제품을 강조하는 것이라고 하였다. 그러나, 이철, 장대련(2006)은 기업의 자원과 마케팅 경험 및 제품을 전세계적으로 활용하기 위한 것이 글로벌 마케팅의 기본 목적으로, 각국의 독특한 시장환경에 적응하면서 전체적으로 통일된 마케팅 활동을 수행해 나가는 데 초점이 주어진다고 하였다. 따라서 글로벌 마케팅에서도 표준화와 현지화의 수준은 연구 논제가 되고 있다. 손미영(2006)은 한국 패션 기업의 국제 마케팅 믹스와 성과에 대해 연구한 결과, 제품력을 중시하면서 제품 및 가격, 촉진 및 판매, 유통에서 현지의 영향보다 표준화된 본사의 통제력 하에 있는 전략이 우수한 기업의 성과를 보였으며, 제품 및 가격, 촉진 및 판매, 유통에서 현지 시장의 영향을 중시하는 전략은 낮은 기업 성과를 보였다고 하였다. 그러나 Vrontis

and Vronti(2004)는 글로벌 표준화와 국제적 적응화에 관한 연구에서 리바이스사의 국제 마케팅 사례조사를 통해 BCG matrix의 각 항목을 대표하는 제품들이 국가에 따라 동일하게 적용될 수 없음을 지적하였다.

손미영, 이은영(2003)은 한국 패션 기업의 해외 시장 진입유형을 분석하였는데, 80%가 넘는 선두 패션 기업이 수출, 해외 생산, 해외 직접 투자 등 다양한 진입유형으로 해외 시장에 진출하고 있었다. 또 세계적 경쟁력 강화를 위한 필수 요소를 조사한 결과, 가격 경쟁력, 신속 대응 능력, 제품 기획력, 마케팅 능력, 국제화 능력, 고부가가치 노력 등이 주된 방안이었다. Cho and Lee(2006)은 생산기지를 해외로 이전할 때 영향을 주는 요인을 분석하였고, 지혜경, 이은영(2006)은 한국 의류 수출의 제품주기이론 상의 현 단계를 파악하고자 하였다. 한충민(2003)은 한국 약 2000개 수출 업체 중 458개 업체를 대상으로 설문조사한 결과, 개발도상국보다는 선진국에서, 대기업보다는 중소기업들이, 기술집약적 업종보다는 노동집약적 업종에서 브랜드 세계화 정도가 낮은 것으로 나타났으며, 브랜드 세계화 성과는 제품 및 디자인 경쟁력, 제품의 현지화, 독자적 유통력, 시장조사 활동 및 마케팅 전문인력과 같은 해외 마케팅 체제의 구비 정도와 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다.

박훈, 이임자(2003)는 수출입 관련 데이터 분석을 토대로, 대미 수출 확대 전략도출하였는데, 미국 시장 변화를 꾸준히 파악하고 신시장과 틈새 시장을 신속히 개척하고, 판매네트워크 구축과 함께 유통전문기업과의 전략적 제휴를 통한 판매네트워크를 구축하라고 하였다. KOTRA 해외조사팀(2005)은 차별화된 상품 개발과 고급 제품 위주의 소량오더 대응으로 시장을 확대하며 해외 직접 영업망을 구축하거나 대형화를 추진하도록 제안하고 있다.

기존의 연구는 패션 브랜드를 위한 마케팅 전략으로 적용하기엔 다소 무리가 있다. 해외 진출을 위한 글로벌 마케팅 전략을 수립하기 위해서는 세분 시장을 평가하여 시장잠재력이 큰 국가 또는 고객집단을 선정하고, 자사의 제품 믹스에 대한 최적의 포지셔닝을 찾아내어 제품, 가격, 유통, 촉진 정책에서 차별적 우위를 달성하기 위해 효율적인 마케팅 믹스 전략을 구출하기 위한 노력을 강화해야 한다(한충민, 2003). 따라서 본 연구는 패션 브랜드를 중심으로, 미국 시장에 진출한 기업들의 사례를 분석하고 이를 토대로 향후 대미 시장 진출을 목표로 하고 있는 패션 브랜드를 위한 글로벌 마케팅 전략을 제안하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구내용 및 연구문제

- 연구문제 1. 미국에 진출한 한국 패션 브랜드의 글로벌 마케팅 전략을 알아본다.
- 연구문제 2. 각 브랜드의 글로벌 진출 시 강점 및 약점을 알아본다.
- 연구문제 3. 향후 글로벌 정책 및 한미 FTA의 영향에 대해 알아본다.

2. 연구대상 및 자료수집 방법

연구대상으로는 미국 진출을 활발하게 전개하고 있는 9개의 브랜드<표 3> 중 인터뷰에 응한 여성복 5개 브랜드와 아동복 1개, 캐주얼 1개 브랜드, 총 7개 브랜드를 연구대상으로 선정하였다. 자료수집 방법으로는 저널 및 신문, 잡지, 인터넷 검색 등을 통한 문헌조사와 일대일 대면 인터뷰를 병행하였다. 인터뷰 대상자는 미국 진출을 총괄하는 담당자로 하였고, 2007년 5월부터 7월까지 한국 본사에서 1~2시간 가량 진행되었으며, 레코드포 녹취 후 정리하였다. 또한 7월 첫째주에는 미국을 방문하여 미국 현지 법인 사무실에서 현지 담당자와 인터뷰를 하였고, 전화 통화 및 이메일로 추가 인터뷰를 실시하였다. 조사내용은 <표 4>와 같다.

IV. 연구결과

1. 조사기업의 일반적 현황

<표 5>에서 보여지는 바와 같이 조사 기업 중 5개는 여성복이었고, 나머지는 아동복과 캐주얼 업체였다. 아동복 업체는 1998년에 미국에 법인을 설립하여

아동복 브랜드를 런칭하였다. 캐주얼 브랜드 ‘브랜드 7’도 같은 업체로써 국내에서의 팔목할 만한 성공과 아동복 진출을 기반으로 쌓은 노하우 및 훈련된 인력을 활용하여 2007년 소매로 진출하였다. ‘브랜드1’은 디자이너 브랜드로써 2001년 뉴욕 컬렉션에 참가함으로써 미국으로 진출하였고, 이후 지속적으로 컬렉션에 참가하여 브랜드의 인지도를 높이고 있으며, 서브 브랜드인 ‘브랜드2’를 2004년에 런칭하였다. ‘브랜드1’은 최고급 소비자층인 하이엔드(High-end) 타겟을, ‘브랜드2’는 어포더블 럭셔리 층을 타겟으로 하고 있어 트렌드를 이끄는 브랜드이다. ‘브랜드3’과 ‘브랜드4’는 국내 중견 패션 업체의 여성복 브랜드로써, 미국 트레이드쇼(trade show)를 통해 수출을 진행하다가 2005년 미국 현지 법인을 설립하였고, 2007년에 ‘브랜드4’의 직영 매장을 오픈하였다. ‘브랜드5’는 강한 캐릭터를 가진 여성 캐주얼 브랜드로써, 2005년부터 트레이드쇼를 통한 수출형태로 수출하고 있고, 유럽 진출 또한 활발히 진행하고 있다.

2. 글로벌 마케팅 전략

1) 상품 전략

<표 5>에서와 같이 조사대상의 여성복 브랜드들은 20대에서 30대 초반의 여성을 타겟으로 하고 있으며 트렌디한 감성을 가진 중상류층을 대상으로 하고 있고, 아동복도 상류층 소비자를 타겟으로 하고 있다. 상품 생산은 대부분 해외 생산체제로 생산되고 있다. 아동복 브랜드는 미국에서 판매되는 상품을 자체 개발하고 있고, ‘브랜드3’과 ‘브랜드4’는 미국 판매를 위한 상품을 약 40% 정도 자체 개발하고, 그 중 일부 제품을 한국으로 수출하기도 한다. Vrontis and Vronti(2004)의 연구에서 진(jean)의 제품 수명주기는 다르기 때문에 각 나라에 따른 서로 다른 마케팅 전략과 함께 표준화

<표 4> 조사내용

내 용	세부내용	
회사개요	설립시기, 회사규모, 미국 진출 연혁 등	
글로벌 마케팅 믹스	상품 전략	브랜드 상품 컨셉, 정보조사 방법, 상품 소싱 등
	가격 전략	가격 정책
	유통 전략	유통 방법, 주요 구매업체, 문제점 등
	촉진 전략	광고 및 홍보 전략
강점과 약점		
향후 글로벌 정책, 한미 FTA 영향		

<표 5> 미국 진출 패션 브랜드의 글로벌 마케팅 믹스 전략

브랜드	복종	타겟	상품 전략	가격 전략	유통 전략			촉진 전략
					유통 형태	유통 구조	유통 채널	
브랜드1	여성복	High-end 추구하는 고소득자	모던+동양적 서정성의 리미티드 에디션	Prestige	Wholesale	Collection	Bloomingdale's, Nordstrom 등 유명 백화점	Collection PR 및 협찬
브랜드2	여성복	패션 감각이 뛰어난 New Luxury층	보헤미안 빈티지의 세련된 캐주얼	Prestige Bridge 중간	Wholesale	Sales Rep.	Barney's New York, Nordstrom 및 편집매장 (칼립소, 스푼 등)	PR 및 협찬
브랜드3	여성복	20대 중반 ~30대 중반 영캐주얼	빈티지한 감성의 꾸뛰르적인 섬세한 디테일을 현대적 감성으로 유니크하게 재해석	Better	Wholesale	Trade Show	Nordstrom, Barney's New York, Bloomingdale's 및 편집매장	잡지광고 PR 및 협찬
브랜드4	여성복	20~30대 영캐주얼	Fast Fashion Trendy	Volume Better	Retail	Shopping Mall	L.A.근교 Shopping Mall	PR 및 협찬 VMD
브랜드5	여성복	20~30대 영캐주얼	Character Casual 오리엔탈 감성이 가미된 퓨전 디자인 강렬한 컬러웨이와 독특한 커팅라인	Volume Better	Wholesale	Trade Show	Barney's New York 편집매장 (Lounge, 루루 등)	Trade Show 참가 잡지광고(유류)
브랜드6	아동복	5~12세 아동	Traditional Casual	Better	Wholesale	Trade Show	Bloomingdale's 이상의 백화점과 편집매장	뉴욕의 쇼룸 아동복 페어 참가
브랜드7	캐주얼	20대 중심의 트래디셔널 캐주얼	Luxury Casual, 빈티지 캐주얼	Better	Retail	Shopping Mall	New York 근교 매장	차별화된 VMD

전략이 함께 병행되어야 한다고 하였다.

여성복의 경우 대부분 트렌디하고 동양적 감성을 지닌 빈티지 컨셉이다. KOTRA 해외조사팀(2005)은 미국의 바이어들이 특색있고 개성적인(unique) 제품을 원하고 있다고 하면서, 이러한 제품 경쟁력이 가격 경쟁력을 보완할 수 있다고 하였다.

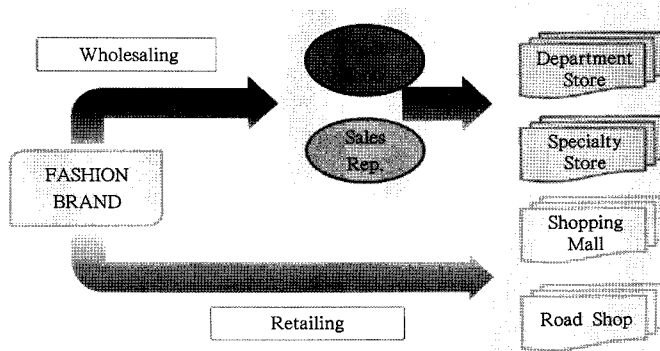
2) 가격 전략

대부분의 브랜드들은 중고가 이상의 가격대를 형성하고 있다(표 5). '브랜드1'은 디자이너 브랜드로써 고가이며, '브랜드2'와 '브랜드3'은 중고가이다. '브랜드4'와 '브랜드5'는 여성 영캐주얼의 패스트패션 브랜드로써 합리적인 가격대를 지향하나, 국내보다는 높은 가격을 책정하고 있다. 아동복도 중고가이고, 캐주얼 브랜드도 럭셔리 캐주얼을 표방하는 전략으로 인해 한국 가격대보다 높게 책정할 예정이다. 한충민(1996)도 브랜드가 중요시되는 시장에서는 경쟁 제품간의 가격 수준 차이가 상대적으로 적어 가격 경쟁력에 의한 경쟁이 다소 약해지고 대신 브랜드에 의한 차별화 경쟁력이 중요시되고 있다고 하였다. 브랜드

파위가 약한 한국의 패션 브랜드들은 저가로 인식되어 있기 때문에 브랜드 인지도를 높일 마케팅 전략을 충분히 고려하여 가격을 책정해야 할 것이다.

3) 유통 전략

미국 시장 진출 시 가장 보편적인 유통 방법인 도매(Wholesaling)는 트레이드쇼에 참가하여 직접 구매업체와 접촉하는 방법과 중간상인 세일즈랩(Sales rep.)을 통해 구매업체에게 접근하는 방법이 있다(그림 2). 트레이드쇼는 방대한 대륙과 다양한 민족이 공존하는 미국 유통 구조에서 자연스럽게 발달한 시스템으로, 연중 이어지며, 복종과 타겟별로 매우 세분화되어 있는 것이 특징이다. 트레이드쇼의 장점은 잠재 채널 구성원을 찾을 수 있는 매우 풍부한 원천이며, 소비재를 생산하는 잘 알려지지 않은 소규모 제조업체에게 유리(Rosenbloom, 2004)하며, 적은 비용으로 초기의 위험을 줄이면서 브랜드를 테스트할 수 있는 가장 합리적인 방법이다. 다음으로 세일즈랩이라는 구매 에이전트를 통해 진출할 수 있다. 미국 구매업체들은 정보탐색의 시간과 자원을 줄이기 위해 중간상인



<그림 2> 패션 브랜드의 해외 진출을 위한 유통 구조

통하는 것이 매우 보편화된 과정이다. 한국 패션 업체의 입장에서는 세일즈랩을 통해 수시로 상품을 구매 업체에게 제시할 수 있고, 세일즈랩에게 판매액에 따른 수수료를 지급하므로 비용 대비 효율성이 높다. 그러나 세일즈랩의 능력에 따라 매출이 상이하게 다를 수 있는 단점이 있다.

다른 유통 전략으로는 소매(Retailing) 진출로, 직접 매장을 운영하는 방법이 있다. 브랜드가 직접 매장을 운영하는 SPA(Specialty Store Retailer of Private Label)형 유통이 전세계적으로 주목을 받고 있다. 소매 유통은 소비자를 직접 만날 수 있어 소비자 지향적인 상품을 기획할 수 있고, 직접 브랜드를 알릴 수 있는 장점을 지닌 반면, 초기 투자 비용이 많이 들고 관리의 어려움이 있다. 미국에서의 소매 운영 방식은 패션 상권에 로드샵(road shop)을 오픈하거나 쇼핑몰에 입점하는 방식이 있으나 현지 조사 결과, 현재 부상하고 있거나 기존 인기 상권은 장기 임대료가 완료된 지역이 대부분이어서 유통 진출이 어려운 실정이었다.

대부분의 미국 진출 브랜드들이 도매 방식으로 유통을 전개하고 있으며, 최근 '브랜드4'와 '브랜드7'이 소매로 진출하였다(표 5). '브랜드1'은 다른 디자이너 브랜드들과 마찬가지로 컬렉션을 통해 도매 방식을 전개하고 있으며, 뉴욕의 디자인스튜디오와 쇼룸을 운영하고 있다. 블룸밍데일스(Blommingdale's)나 노드스트롬(Nordstrom)과 같은 미국 내 유명 백화점 20여개 점에서 판매되고 있다. '브랜드2'는 기존의 디자이너 브랜드의 명성에 힘입어 약 80여개 매장에서 판매되고 있다. '브랜드6'은 1998년부터, '브랜드3'는 '브랜드5'는 2005년부터, '브랜드4'는 2006년부터 트레이드쇼에 참가하여 바이어의 수주를 받는 방식으로 수출하였다. 기존의 바이어와의 거래가 지속되면

쇼룸을 통한 거래가 이루어지게 된다. '브랜드6'은 동부지역의 트레이드쇼에 참석하며 뉴욕의 쇼룸을 통해 도매 방식으로 유통을 전개하고 있다. 블룸밍데일스 이상의 백화점 및 편집매장에서 판매되며 2007년 현재 약 500여개 매장에서 판매되고 있다. '브랜드3'는 코트리(KOTRI)나 인터메조(Intermesso)와 같은 유명 트레이드쇼에 참가하여 노드스트롬, 블룸밍데일즈, 바니스뉴욕(Barney's New York), 앤트로폴로지 등의 백화점 및 전문점에서 판매되고 있다. '브랜드4'는 2006년 국내 런칭과 함께 유명 트레이드쇼에 참가하여 도매 방식으로 전개하여 메이시스(Macy's)와 같은 크고 작은 몰에서 판매되었으나, 2007년 7월 미국 로스앤젤레스 근교의 패션 센터에 1호점을 오픈하면서 도매와 소매를 병행하고 있다. '브랜드5'는 트레이드쇼를 통해 북미지역에 진출 중이며, '브랜드7'은 2007년 11월 뉴욕 근처 쇼핑몰에 직영 매장을 오픈하였다. 한충민(2003)은 고유 브랜드를 판매할 때 독자적인 유통망을 확보해야 한다고 하였다. 수입상을 통한 간접 수출보다는 직접 수출 방식을, 중간도매상을 통한 간접 유통보다는 직접 유통 방식으로 전환하는 것이 필요하다고 하였다. 이러한 독자적 유통망은 안정적 판매 기반뿐만 아니라 현지 시장을 경험할 수 있는 교육의 창구로서의 장점도 있다. 따라서 기존 도매 진출 브랜드들도 소매로의 진출을 모색하고 있었다.

4) 촉진 전략

도매 방식을 주로 채택하는 기업들은 트레이드쇼에 참가하여 상품과 브랜드를 알리고 있으며, 뉴욕 또는 L.A. 등의 주요 도시에 자체 쇼룸을 가지고 있거나 세일즈랩의 쇼룸을 통한 촉진 전략을 구사하고 있었다. 국내 패션 브랜드가 그렇듯 미국 진출 패션 브랜드들

도 광고관측 회사를 통해 셀러브리티 마케팅(Celebrity Marketing)을 가장 활발히 전개하고 있었다. 중국에 진출한 브랜드들은 한류 열풍에 따라 한류 스타를 이용한 다양한 광고 방법의 스타 마케팅을 사용(고은주, 송윤아, 2004)하고 있으나, 미국에서는 할리우드 스타를 이용한 협찬을 통한 다소 소극적인 전략을 보이고 있다. 소매 진출의 경우 브랜드 아이덴티티 구축을 위한 VMD(Visual Merchandising) 강화는 매우 효과적인 촉진 수단일 수 있다. 소매로 첫 진출한 '브랜드4'는 약 150평 규모의 고급스러운 인테리어를 갖추었으며 브랜드 가치를 높였고, '브랜드7'도 현지 소비자들에게 VMD에 대해 좋은 평가를 받고 있다. 한충민(2003)은 한국 기업의 해외 마케팅에 대한 투자가 전반적으로 미흡하다고 하면서 대부분의 투자가 장기적 시장 기반의 확립보다는 단기적 영업 실적 관리를 위한 투자임을 지적하였다. 마케팅 조직을 현지 중심으로 전환할 것을 제안하면서 마케팅 정보 체제와 마케팅 인력의 선진화 및 현지화의 필요성을 강조하였다.

3. 기업의 강점 및 약점

<표 6>과 같이, 대부분의 패션 브랜드들은 트렌디하면서도 품질이 좋은 상품력을 가장 큰 강점으로 보았고, 미국에 대한 다방면의 경험 부족, 특히 소비자에 대한 정보 부족을 가장 큰 약점으로 보았다. 이밖에 '브랜드5'의 경우 독특한 디자인으로 바이어에게

좋은 평가를 받았으나, 수주 후 관리 시스템이 없어 매출로 연결시키지 못하였다. 또 한국 브랜드의 중저가 이미지, 자금 부족 등을 약점으로 언급하였다.

4. 향후 글로벌 마케팅 전략 및 한미 FTA의 영향

미국 진출을 글로벌화의 실험 무대로 보고 있는 업체가 대부분이었으므로 미국에서의 성공을 발판 삼아 전세계적인 글로벌 브랜드 탄생을 염두하고 있었다. 도매 경험을 통해 향후 소매로의 진출을 추진하고 있다. 대부분의 기업들이 해외 생산을 하고 있기 때문에, 조사한 패션 브랜드 기업들 모두 한미 FTA에 대한 영향은 미미할 것으로 전망하고 있었다. 그러나 '브랜드3'과 '브랜드4'는 가격 경쟁력이 크게 작용하는 부분이 있다면 고려할 수 있다고 하였다(표 6).

V. 결론 및 제언

연구결과에 따라 상품기획 및 가격 전략과 유통 전략, 촉진 전략으로 나누어 글로벌 마케팅 전략을 제안하고자 한다. 상품 기획 및 가격 전략으로 첫째, 앞에서 언급하였듯이 어포더블 럭셔리 시장의 확대되고 있으므로, 그 시장을 위한 상품을 기획하여 상품 수출이나 브랜드 진출을 할 것을 제안한다. 현재 한국에서도 매스스티지 시장이 확대되고 있고, 이 시장을 겨냥한 '타임', '오브제', '구호' 같은 브랜드들은 '띠오리', 'DKNY', 'CK' 등과 경쟁하고 있다. 미국 진출 시

<표 6> 미국에 진출한 패션 브랜드의 강점 및 약점, 향후 글로벌 정책, 한미 FTA 영향

브랜드	강점	약점	향후 글로벌 정책	한미 FTA 영향
브랜드1	크리에이티브 & 아이덴티티	한국 브랜드로서의 낮은 인지도	세계적인 디자이너 브랜드로 발돋움	FTA 효과 미미
브랜드2	상품력/모브랜드에 따른 인지도	-	10년 내 5천억원 규모의 패션 하우스	FTA 효과
브랜드3	좋은 디자인을 접목시킬 수 있는 능력	현지 소비자에 대한 패턴, 사이즈 등	3년 이내 소매 진출, 뉴욕 기점	40% 한국 생산/FTA의 영향 분석 후 대처
브랜드4	디테일이 많은 표현되는 트렌디한 상품	높은 소매 전환 비용	미국 정착 후 전세계로	가격 경쟁력을 가져온다면 고려대상, 생산기지 이전은 고려대상에서 제외
브랜드5	트렌디하고 독특한 디자인	체계적인 글로벌 비즈니스 매뉴얼 부재	해외 수주량 불분화, 직진출 계획	한국 생산 제품의 경우, 수출 경쟁력 기대
브랜드6	품질	미국 내 브랜드 인지도 낮음	기업 전체의 글로벌화, 3년 이내 매장 진출/아시아권 석권	100% 해외 생산/고려사항이 없음
브랜드7	그룹 내 미국 시장 진출 경험	미국 내 브랜드 파워 약함	중국 및 미국 소매 진출 후 전세계화	-

확고한 브랜드 이미지 구축을 위한 마케팅력만 수반된다면 이러한 시장에서 충분한 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다. 둘째, 빈티지 감성의 제품을 기획하여 중고가 라인으로 전개하는 전략도 있을 수 있다. ‘엔트로폴로지’, ‘키슨’과 같은 고가 멀티브랜드 샵에 최신 트렌드가 반영된 고품질의 제품을 제안한다면, 보다 높은 부가가치를 창출할 수 있을 것이다. 셋째, 니치(niche) 마켓에 대한 진출로서 오리엔탈 감성의 차별화된 상품 기획을 들 수 있다. 미국 소비자들이 오리엔탈 문화에 대해 가지고 있는 선망과 동경의 심리를 파악하여, 우리나라의 문화적 코드가 포함된 독특한 컨셉의 브랜드를 제안하고 패션 선도자에 해당하는 소수 마니아층을 공략함으로써 강력한 브랜드 아이덴티티 확립과 함께 디자인의 차별화를 확보한다면 고가 전략도 가능할 수 있다.

미국 진출을 위한 유통 전략으로는 도매 진출 전략과 소매 진출 전략으로 나누어 제안하고자 한다. 먼저 도매 진출 전략으로는 첫째, 트레이드쇼를 적극 활용한 수주의 극대화이다. 각종 트레이드쇼의 특성과 참석하는 주요 바이어 및 경쟁 업체에 대한 철저한 조사가 선행되어야 하고 미국 구매 업체들의 욕구를 파악하여 그 욕구를 충족시킬 수 있는 제품 라인을 기획, 제시하여야 한다. 또한 트레이드쇼를 판매 대행사인 세일즈랩과의 접촉 수단 및 브랜드의 프로모션 수단으로 적극 활용하여야 한다. 둘째, 세일즈랩을 통한 푸쉬(Push) 전략이다. 판매 대행사인 세일즈랩에게 지속적으로 신제품 라인을 제시하여 바이어에게 제안하도록 하며, 협력적 파트너십 관계를 돈독히 하여 판매 활동을 촉진할 수 있도록 해야 할 것이다. 셋째, 수주를 받은 후에 철저한 사후 관리를 통해 매출을 극대화 해야 할 것이다. 자사의 생산 능력과 선적, 통관 등의 절차를 철저히 관리하여 납기를 철저히 지키고, 철저한 품질관리는 물론, 추가 주문에 대해 신속히 대처함으로써 미국 구매업체와 지속적인 거래관계가 유지되도록 해야 할 것이다.

또한 소매 진출 전략으로는 첫째, 철저한 STP(Segmentation, Targeting, Positioning) 전략과 차별화된 마케팅 전략의 수립으로, 미국 패션 시장 환경에 대한 철저하고 세심한 분석이 필요하다. 성공가능성이 있는 세분 시장을 찾아내고 해당 시장에서의 경쟁 우위 확보를 위해서 차별화된 상품 기획과 생산, 가격 전략 유통 전략, 커뮤니케이션 전략을 수립하여야 한다. 특히 한국 패션업체들의 가장 큰 취약점인 유통

전략 수립이 전제되어야 한다. 따라서 면밀한 상권 분석을 통한 최적의 입지 선정이 소매 전략의 핵심이다. 표적 소비자 집단에 가장 효과적으로 접근할 수 있는 상권을 파악하고, 상권 내의 경쟁 환경 및 부동산 관련 정보를 철저히 분석해야만 한다. 선진국에 비해 유통 노하우가 낙후된 한국 패션 업체의 소매 진출은 심시숙고해야 할 매우 어려운 과제이므로 현지 전문가들과의 컨설팅을 통해 효과적인 유통 전략을 수립하여야 할 것이다.

커뮤니케이션 전략으로는 국내에서도 패션 기업들이 선호하는 셀러브리티 마케팅을 들 수 있다. 한국보다 스타의 이미지가 더욱 강한 미국의 경우, 패션에 대한 영향력은 절대적이다. ‘와이엔케이’와 ‘매긴나잇 브릿지’도 적극적으로 셀러브리티 마케팅을 펼치고 있다. 다음은 소매 진출 시 매장의 VMD 차별화 전략이다. 브랜드 인지도가 낮은 한국 브랜드의 진출 시에는 VMD가 특히 중요하다. VMD를 통해 브랜드 아이덴티티와 제품의 컨셉을 효과적으로 전달할 수 있다.

연구의 제한점으로는 조사대상의 한계를 들 수 있다. 미국 진출 브랜드의 수가 매우 제한적이고 소매 진출의 경우는 2007년 후반에 매장 오픈한 사례가 전부임으로 성공사례로 제시하기엔 다소 무리가 있다. 그러나 본 연구는 미국 진출 브랜드에 대한 탐색적 연구로써 패션 브랜드가 선진국으로의 진출 시 보다 실질적인 마케팅 전략 수립에 활용될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 고은주, 송윤아. (2004). 국내 의류 브랜드의 중국 진출 현황 및 마케팅 전략 제안. *한국의류학회지*, 28(2), 212-223.
- 국내 의류 업체 미국 시장 공략. (2006, 11. 20). *어패럴뉴스*, p. 3.
- 국내 패션 업체 해외 진출 현황. (2007, 5. 28). *어패럴뉴스*, p. 18.
- 권영아. (2007). *한국과 홍콩 의류 산업의 국제 경쟁력과 수출마케팅 전략 비교*. 한양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김도훈. (2007). 한미 FTA 타결의 산업별 영향과 산업구조 선진화 전략. *KIET 산업경제*, 104, 3-14.
- 김주남. (2007, 6). *미국 시장 변화동향과 한미 FTA 활용 미국시장 진출 전략*. KOTRA 한미 FTA 활용 산업별 대미진출전략 설명회, 서울.
- 박훈, 이임자. (2003). *글로벌화 시대의 한국 섬유 산업 발전 전략정책연구자료*; 2003-70). 서울: 산업연구원.
- 손미영. (2006). 한국 패션 기업의 국제 마케팅 현황 분석 및 강화 방안. *대한가정학회지*, 44(10), 9-22.

- 손미영, 이은영. (2003). 한국 패션 기업의 세계화 추세 연구. *한국의류학회지*, 27(11), 1219-1228.
- 의류 업계 21세기 생존전략. (2007, 4. 17). 주간한국. 자료 검색일 2007, 5. 20, 자료출처 <http://www.hankooki.com>
- 이철, 장대련. (2006). *글로벌 시대의 국제 마케팅*. 파주: 학현사.
- 장용훈. (2006, 9. 30). 미 최근 의류 시장 4대 동향. KOTRA. 자료검색일 2007, 2. 2, 자료출처 <http://www.globalwindow.org>
- 지혜경, 이은영. (2006). 세계 주요 의류 수출국의 의류 수출 패턴. *복식*, 56(3), 81-90.
- 패션 업체 미국 진출 늘다. (2006, 11. 20). *어패럴뉴스*, p. 1. 한국무역협회. (2001-2008). 한국무역통계: 2000-2007 [데이터 파일]. KITA.NET. 자료검색일 2008, 2. 20, 자료출처 <http://stat.kita.net>
- 한국섬유산업연합회. (2006). *2005년 섬유 쿼터 폐지에 따른 영향*. 서울: 한국섬유산업연합회.
- 한충민. (1996). 한국 기업의 브랜드 국제화에 관한 탐색적 연구: 고유브랜드 전략의 특성을 중심으로. *경영학연구*, 25(2), 333-353.
- 한충민. (2003). 우리 기업의 브랜드 세계화 전개 방향에 관한 연구. *International Trade Business Institute Review*, 9(2), 145-166.
- KOTRA 해외조사팀. (2005). *미국 섬유 시장 동향과 진출 확대 방안*. 서울: KOTRA.
- LG경제연구원. (2008). 2008년 국내외 경제 전망. *LGERI 리포트*. 자료검색일 2008, 7. 2, 자료출처 <http://www.lgeri.com>
- A high-end clothing line sporting 'wearable' tattoos. (2008, 1. 17). *Los Angeles Times*. Retrieved February 21, 2008, from <http://www.yellowman.com>
- Cho, Y. & Lee, Y. (2006). Influential factors of foreign market entry of Korea fashion firms. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 30(12), 1768-1777.
- Craig, C. S. & Douglas, S. P. (1996). Developing strategies for global market: An evolutionary perspective. *Columbia Journal of World Business*, 31(1), 72-82.
- Dickerson, K. G. (1999). *Textiles and apparel in the global economy* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Infomat Inc. (2007). APPAREL, Market Research Report-2007. *Infomat*. Retrieved September 20, 2007, from <http://www.infomat.com>
- Just-Style. (2006, August). Global market review of luxury apparel: Forecast to 2012. *just-style.com*. Retrieved September 20, 2007, from <http://www.just-style.com/store/product.aspx?id=44018&lk=s>
- Rosenbloom, B. (2004). *Marketing channels* (7th ed.). South-Western: Thomson.
- TradeStats ExpressTM. (2002-2008). National Trade Data: 2001-2007 [Data file]. *TradeStats ExpressTM*. Retrieved February 3, 2008, from <http://tse.export.gov>
- Vrontis, D. & Vronti, P. (2004). Levi Strauss: An international marketing investigation. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(4), 389-398.
- Werner International. (2007, May 18). International Comparison of the Hourly Labor Cost in the Primary Textile Industry 2007. *New Twist*. Retrieved September 27, 2007, from <http://www.werner-newtwist.com>