

## 해외의류브랜드의 국내시장 진입방식 결정요인 분석

서유진 · 이재호<sup>†</sup>

포항공과대학교 기술경영대학원

## Factors that Influence the Entry Mode Choice of Foreign Apparel Brands in Korea

Yu Jin Seo · Jae Ho Lee<sup>†</sup>

Technology Innovation & Management Graduate Program, Pohang University of Science and Technology  
접수일(2009년 7월 14일), 수정일(1차 : 2009년 10월 5일, 완료일 : 2009년 10월 7일), 게재확정일(2009년 10월 14일)

### Abstract

A firm seeking to enter a foreign market must make an important strategic decision of which market entry mode to use. Because entry modes involve resource commitments, the initial choice by a firm on a particular entry mode is difficult to change without a considerable loss of time and money. Substantial prior research has been undertaken to explain why firms select a particular entry mode into global markets. However, there exists limited research on this area in the field of foreign apparel brands in Korea, although some research has analyzed influential entry mode factors when Korean textile and clothing companies went overseas. This study reviews prior research on the entry mode choice and analyzes the factors that influence the entry mode choice for 510 foreign clothing brands in Korea. Price range, clothing types, distribution strategy, and cultural distance were considered as influential determinants for different entry mode choices. Crosstabs with a chi-square test and logistic regression are used for analysis. This study shows that high-priced brands and luxury brands are associated with the export orientated entry mode in the Korean market. Brands that pursued the strategy of multiple distribution channels showed a preference for a licensing mode or direct investment over other entry modes, and brands from higher-cultural-distance countries entered the Korean clothing market by licensing mode. The findings of this study are appropriate for the strategic planning of foreign apparel intent on entering the Korean market or for Korean apparel firms planning to enter the global market.

**Key words:** Foreign market entry mode choice, Foreign apparel brands, Clothing brands, Fashion industry, International business; 해외시장 진입방식, 해외의류브랜드, 의류브랜드, 의류산업, 국제경영

### I. 서 론

글로벌(Globalization)화의 확산으로 기업들은 본국 중심의 경영에서 벗어나 해외시장으로 활발하게 진출하여 기업 간의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 이러한 환경에서 해외진출을 계획하는 기업들이 우선

적으로 고려해야 할 것은 해외시장 진입방식의 결정이다. 어떠한 진입방식으로 해외시장에 진출할 것인가는 인적, 물적 자원의 투입량과 현지시장의 영업활동에 대한 통제력 등에 영향을 미칠 뿐만 아니라 해외시장 진출의 성과를 결정짓는 중요한 의사결정이기 때문이다. 진입방식의 결정요인에 대해서는 그동안 많은 연구들이 수행되어져 왔고, 산업, 제품, 진출국, 국제경험 등의 다양한 요인에 따라 해외진입방식이 달라질 수 있다는 연구결과들이 발표되었다.

<sup>†</sup>Corresponding author

E-mail: jaeholee@postech.ac.kr

본 연구의 목적은 국내에 진입한 해외의류브랜드를 대상으로 수입, 라이센싱, 직접투자 등의 국내시장 진입방식에 영향을 주는 요인을 분석하는 것이다. 국내의류기업의 해외진출에 대해서는 진입방식 결정에 대한 몇몇 선행연구를 확인할 수 있었으나, 해외의류기업의 국내진출에 대해서는 주로 국내에 진입한 해외의류기업브랜드의 특성을 분석한 연구들이 주류를 이루고 있고 아직 국제경영학 관점에서의 해외의류브랜드 진입방식 결정요인에 대해서는 자세한 연구가 없는 실정이다. 최근 해외의류브랜드의 국내시장 진입과 국내의류기업의 해외직접투자가 지속적으로 증가하고 있는 바, 국내의류산업에 진출한 해외업체들의 진입방식에 영향을 주는 요인들에 대한 활발한 연구가 필요한 시점이라는 판단하에 본 연구를 수행하게 되었다.

본 연구에서는 문헌조사를 통하여 진입방식에 영향을 주는 요인들을 기업내부요인과 외부요인으로 분류하여 선정하였다. 기업내부요인 중 제품요인으로는 가격대와 복종을 선정하였고 기업내부요인 중 기업요인으로는 유통채널전략을 선정하여 측정하였다. 또한 기업외부요인 중에서는 진출국요인인 브랜드 도입국의 문화적 특성을 선정하여 연구를 진행하였다. 또한 해외의류기업은 기업 중심이 아닌 브랜드 중심으로 국내에 진출하고 있는 바, 국내에 진출한 해외브랜드에 대한 자료를 수집하여 분석을 실시하였다. 분석자료는 어페럴뉴스사의 *한국패션브랜드연감 2008/2009(2008)* 을 중심으로 브랜드를 선정한 후 각 브랜드의 홈페이지와 금융감독위원회 전자공시시스템(dart), 대한상공회의소의 코참비즈넷 등을 통해서 자료수집이 가능한 510개 회사를 선정하였다. 분석방법으로는 SPSSWIN 17.0을 이용하여 카이스퀘어 검정을 이용한 교차분석, 다항 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 본 연구는 해외시장 진입을 계획하는 해외의류브랜드와 해외에 진출하기를 원하는 국내의류기업들에게 참고자료가 될 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 해외시장 진입방식

보편적인 해외시장 진입방식은 수입과 라이센싱, 직접투자방식이다. 수입방식은 제품의 단순한 해외이전 활동으로 진출국이 아닌 본국에서 제품을 제조하는

것을 의미한다. 라이센싱은 계약방식의 한 유형으로 무형자산이나 권리를 외국의 기업에게 이전시키는 대가로 일정의 수수료를 받는 방식이다. 직접투자 진입방식은 해외에 법인을 설립하거나 이미 설립된 기업을 인수하는 것을 의미하며 주식소유 정도와 외부기업과의 공동투자 여부에 따라 단독투자와 합작투자로 구분된다.

이러한 진입방식은 서로 다른 통제 수준과 자원투입량을 필요로 하는데 수입의 경우에는 상품의 단순한 해외이전활동이기 때문에 적은 수준의 자원투입량이 소요되고 진출국에 대한 통제력과 위험요소는 낮다. 반면 직접투자의 경우에는 외국법인 설립에 대해 어느 정도 혹은 모든 비용을 부담해야 하므로 자원투입량이 높고 그만큼 위험부담이 크며 외국법인에 대한 통제력도 크다고 할 수 있다. 즉, 자원투입량과 통제력, 위험부담은 수입, 라이센싱, 합작투자, 단독투자의 순서로 커진다(Root, 1994).

### 2. 국내진입 해외의류브랜드 동향

국내에서는 1990년대 말부터 해외여행의 자유화와 해외유학의 급증, 병행수입제 도입, 유통시장 개방 등으로 인해 국내의류시장에서 해외브랜드 상품이 급증하고 있다. 국내의 해외의류시장은 경기 변동에 영향을 크게 받지 않아서 국내경기가 하락하는 것과 관련 없이 해외의류브랜드의 성장세는 계속 이어지고 있다. 국내에 해외의류브랜드가 도입된 초기에는 고가 상품으로 일부 계층에만 한정된 특성을 나타내었으나 최근에는 중가, 중저가 상품으로까지 다양한 계층을 대상으로 시장을 넓혀가고 있는 등 국내에서 해외의류브랜드의 위상은 커지고 있다. *한국패션브랜드연감 2008/2009(2008)*에 따르면 2001년에는 61.9%를 차지했던 국내의류브랜드는 2008년에는 55.6%로 감소하였으나 해외의류브랜드는 2001년 38.1%에서 2008년 44.4%의 시장점유율을 보이며 7년 동안 지속적으로 증가하고 있다.

이처럼 해외의류브랜드가 점차 증가하는 이유는 국내의류업체들이 자본이 많이 소요되고 위험부담이 큰 신규 런칭보다는 해외에서 인정받은 브랜드로 즉각적인 반응을 얻기 위해 해외브랜드의 도입을 선호하고 있기 때문이다. 또한 국내시장의 잠재력으로 인해 해외의류브랜드는 활발한 판매활동을 벌이고 있다. 해외의류기업들이 국내고객들의 독특한 취향과

빠른 트렌드 변경으로 국내시장을 테스터마켓으로 활용하고 있고, 국내디자이너들의 실력이 대내외적으로 인정받고 있어서 국내시장이 점점 중요해지고 있다. 국내의 해외의류브랜드가 증가하는 상황은 국내의 류산업의 발전에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 자동차산업의 예에서 볼 수 있듯이, 국내에 진입한 해외브랜드들은 발달된 기술개발로 다양한 차종을 선보이고 있고 이에 따라 후발주자인 국내브랜드들도 신기술에 박차를 가하면서 국내자동차산업이 동반발전하는 모습을 보이고 있다. 이와 마찬가지로 의류산업도 해외의류브랜드의 증가가 국내의류산업 발전에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상된다. 이를 위해 해외의류브랜드에 대한 다양한 연구들이 선행되어야 할 것이다.

### 3. 해외시장 진입방식 결정요인에 대한 선행연구

해외시장 진입방식 선택에 영향을 미치는 요인들을 규명하기 위한 연구들이 다각도로 진행되어 왔는데 진입방식에 따른 연구들로 분류하여 정리할 수 있다.

수입, 계약, 합작투자와 단독투자의 방식은 Anderson and Gatignon(1986), Erramilli(1991), Agarwal and Ramaswami(1992) 등에 의해 연구되었다. Anderson and Gatignon(1986)의 연구에 따르면 높은 수준의 통제력을 갖는 진입형태는 수익률과 위험을 증가시킨다. 반면에 낮은 수준의 통제력을 갖는 진입형태는 자원개입을 최소화시켜 위험도 최소화시키지만 수익률의 감소가 발생한다고 연구되었다. Erramilli(1991)은 국제경영활동에 참여한 연수와 국제적 경험이 가지는 지역적 분포 정도, 현지국과의 문화적 차이, 해외에서의 생산 여부 등의 요소가 진입방식에 주는 영향을 연구하였다. 분석결과 국제경험이 낮은 수준에 있는 기업은 문화적으로 유사한 해외시장을 선택하게 되며 본사의 독점수입과 단독투자를 선호하였다. Agarwal and Ramaswami(1991)의 논문에서는 제품차별화 능력, 기업규모, 국제화 경험, 시장잠재력, 투자위험 등의 요인과 진입방식의 선택간의 관계를 분석하였다. 기업규모와 제품차별화 능력이 크고 다국적 경험이 많으면 직접투자를 선호하였고 시장잠재력이 크지만 투자할 때 위험이 있으면 수입방식을 선호하였다.

라이센싱, 합작투자와 단독투자는 Hill et al.(1990), Kim and Hwang(1992), Pinho(2007) 등의 연구에서 분

석하고 있다. Hill et al.(1990)과 Kim and Hwang(1992)의 연구에서는 기업의 글로벌 시너지 정도와 R&D 인력 간의 협동 등의 글로벌 전략도 해외시장 진입방식 선택 시에 고려요인이라는 것을 연구하고 있다. Pinho(2007)는 중소기업을 대상으로 연구를 진행하여 국제적 경험, 시장 잠재력, 특성화된 노하우 여부가 중요한 결정요인이라는 것을 연구하였다.

합작투자와 단독투자 등의 해외직접투자에 대한 연구도 활발히 진행되고 있다. Woodcock et al.(1994)은 직접투자의 신규 설립방식은 합작투자의 방식보다 성과가 우수하고 합작투자의 방식은 기업인수의 방식보다 성과가 우수한 것으로 나타났다. 현지문화에 대한 연구들도 다양하게 진행되는데 Kogut and Singh(1988)의 연구에서는 본사와 진출국의 문화적 차이가 클수록 합작투자를 선호하고 기업인수의 방법보다는 기업의 신규 설립을 선호하는 것으로 분석되었다. Makino and Neupert(2000)는 진출국의 문화가 합작투자와 단독투자의 선택에 미치는 영향에 대해 권력거리의 중요도와 불확실성 회피 정도가 큰 성향이 있는 회사는 단독투자를 선호한다는 결론을 얻었다. Kim and Gray(2008)는 한국에 진입한 다국적 회사의 합작투자와 단독투자에 영향을 주는 요인과 성과에 대해 측정하기 위해 기술이전, 문화차이, 진출국가의 경제, 정책적 제한 등을 변수로 연구하였다. 기술이전도가 높으면 합작투자를 선호하고 문화차이가 크면 높은 통제를 가진 단독투자를 선호하는 것으로 연구결과 측정되었다.

<표 1>에서와 같이 국제경영의 관점에서 해외시장의 진입방식에 영향을 주는 요인에 대해 많은 연구가 있었으나 연구마다 진입방식에 영향을 주는 요인들이 상이함을 알 수 있다. 또한 같은 요인들이라고 하더라도 개별 연구는 기업들이 선호하는 진입방식이 다르다는 것을 보여주고 있다. 따라서 기존의 선행연구를 통해 기업이 해외시장에 진입할 때 영향을 주는 요인들과 선호하는 진입방식은 기업, 진출국, 전략, 제품, 산업 등에 따라 다를 수 있다는 것을 알 수 있다.

의류산업에서도 국내의류기업들의 해외시장 진출이 활발해지면서 관련 연구들이 진행되고 있다. 고은주, 서나현(2003)은 국내 섬유·의류기업의 해외진출 현황에 대해 분석하였는데 가격경쟁력으로 인한 해외진출이 많아서 OEM 방식의 수출형태가 가장 많았고 브랜드 수출이 증가하고 있는 것을 논하고 있다. 특히 지리적 문화적으로 가까운 중국 진출이 증가하고 있는 것을 알 수 있다. 손미영 외(2004)의 해외직

&lt;표 1&gt; 선행연구 분석

진입방식	연구자	연구결과
수입·라이센싱·직접투자 (합작투자·단독투자)	Anderson and Gatignon (1986)	· 해외기업의 통제력이 높으면 수익률과 위험부담이 높음 · 해외기업의 통제력이 낮으면 수익률과 위험부담이 낮음
	Erramilli(1991)	· 국제활동경험이 적으면 문화적 유사성이 높은 나라를 선택하고 독점수입과 단독투자 선호
	Agarwal and Ramaswami (1992)	· 기업규모, 제품의 차별화가 크고 다국적 경험이 많으면 직접투자 선호 · 시장잠재력, 투자위험성이 크면 수입방식 선호
라이센싱·직접투자 (합작투자·단독투자)	Hill et al.(1990), Kim and Hwang(1992)	· 기업의 글로벌 전략이 진입방식에 영향을 미침
직접투자 (합작투자·단독투자)	Woodcock et al.(1994)	· 해외에서 단독투자방식이 합작투자방식보다 성과가 좋음
	Kogut and Singh(1988)	· 문화적 유사성이 적으면 합작투자 선호
	Makino and Neupert(2000)	· Hofstede의 문화거리지수 중에 권력거리지수(PD), 불확실성의 회피지수(UA)가 높으면 단독투자를 선호
	Kim and Gray(2008)	· 기술이전활동이 활발하면 합작투자 선호 · 문화적 유사성이 적으면 단독투자 선호

&lt;표 2&gt; 국내의류산업의 선행연구 분석

분류	연구자	내용
국내기업의 해외진출	고은주, 서나현(2003)	· 국내기업의 해외진출현황 연구
	손미영 외(2004)	· 패션산업의 해외직접투자와 무역의 관계 연구
	조윤진, 이유리(2006)	· 국내기업의 해외시장 진입요인 연구
해외기업의 국내진입	김성욱(1997)	· 해외의류브랜드의 라이센싱 전략에 대한 사례 연구
	한지희, 고은주(2007)	· 국외브랜드 특성과 현지화 전략 연구

접투자유출과 유입으로 구분하여 나라별 해외직접투자와 수출입의 관계에 대해 연구하였다. 해외직접투자유출과 수입의 유의한 관계가 나타났다. 또한 조윤진, 이유리(2006)는 한국에 있는 패션기업들의 해외시장 진입에 영향을 주는 요인을 분석하기 위해 국내 61개의 기업에 설문조사를 실시하였다. 가격경쟁력이 해외진출의 주된 동기로 나타났고 선진국으로는 수출방식을, 동남아시아의 경우는 합작투자와 단독투자방식을 선택하고 있었다. 투자안정도와 시장의 잠재력, 국제경험 등이 진입방식에 영향을 주는 것으로 나타났다.

반면 해외의류브랜드에 대한 연구는 국내의류기업의 해외진출에 비해서는 미흡하다. 김성욱(1997)은 해외의류브랜드의 라이센싱 전략에 대한 연구에서 국내모기업 해외의류사업부의 미국 의류브랜드와의 라이센싱 계약과정을 사례분석형식으로 심도 깊게 다루고 있다. 국내수입브랜드의 특성과 현지화 전략과의 관계를 연구한 한지희, 고은주(2007)는 라이센싱, 직수입, 직진출한 브랜드 순으로 현지화가 크다고 결론지었다. 그리고 이는 직접진출한 브랜드의 대부

분이 수입명품으로 글로벌화 전략을 중심으로 전개하고 있기 때문이라고 설명하였다.

국내의류산업의 국제화와 관련해서 최근 관련 연구들이 활발히 수행되고 있고, 특히 국내의류 수출기업의 해외직접투자진출이 활발해지면서 이에 대한 연구들이 속속히 나오고 있는 것을 알 수 있다. 반면 국내에 진입한 해외기업들에 대해서는 아직 많은 연구들이 이루어지고 있지 않은 바, 해외의류브랜드의 국내진출이 점점 증가하는 최근의 상황을 고려할 때 후자에 대한 연구가 앞으로 보다 많이 진행될 수 있을 것으로 보인다.

### III. 연구방법

#### 1. 변수설정

기존연구들에서 해외진입방식 결정에 영향을 주는 요인을 종합해보면, 기업규모, 매출액, 제품형태, 진출국환경, 산업형태 등 다양한 요인들에 의해 영향을 받는 것을 알 수 있다. 이러한 요인들은 간단하게 4가

&lt;표 3&gt; 해외진입방식에 영향을 주는 요인들

기업내부요인	제품요인	제품형태, 차별화, 품질, 제품가치 등
	기업요인	기업규모, 매출액, 국제경험, 현지생산 여부, 기업전략, 브랜드 인지도, 유통전략 등
기업외부요인	진출국요인	문화차이, 환율, 정책, 경제환경, 현지노동력, GDP 등
	산업요인	시장크기, 산업형태, 산업의 성숙도 등

지로 요약할 수 있는데 제품요인, 기업요인, 진출국요인, 산업요인이 그것이고 더 간단하게는 두 가지 즉, 기업내부요인과 기업외부요인으로 나눌 수 있다. 각각의 요인들을 정리하면 <표 3>과 같다.

본 연구는 위의 요인들을 바탕으로 기업내부요인 중 제품요인으로 가격대와 복종을, 기업내부요인 중 기업요인으로는 유통전략을 선정하였고, 기업외부요인 중 진출국요인으로 문화적 유사성을 선정하여 이러한 요인들이 해외의류브랜드의 진입형태에 미치는 영향에 대해 분석하였다.

의류산업은 제품 중심적인 산업으로, 제품의 가격대와 복종에 따라 브랜드의 전략이 다양해질 수 있다. 가격대와 복종에 따라 타겟마켓과 유통전략 등이 영향을 받기 때문이다. 기업요인으로는 기존문헌에서도 볼 수 있듯이 기업의 규모, 국제경험 등으로 측정이 가능하나, 의류산업의 특성상 어떤 유통채널을 사용할 것이냐가 중요한 기업 전략 중 하나이고(장은영, 2008), 유통은 한번 결정하고 나면 전략상 변경하기 어려운 요소이기 때문에 유통전략을 고려하여 분석하였다.

기업외부적인 측면에서 영향을 주는 요인으로는 진출국환경요인 중 문화차이요인을 설정하였다. 진출국요인에서 문화적 유사성에 대해서는 기존연구에서 다양한 의견들이 있으나 의류산업과 문화적 유사성에 대한 연구가 활발하지 않았다. 그러나 의류산업은 자신을 직접적으로 표현하는 상품과 관계된 산업으로 개인특성, 소비자 행동문화 등 문화와 깊은 관련이 있으므로 문화적 유사성을 연구에 포함하였다.

## 2. 가설설정

### I) 가격대와 진입방식

의류제품의 가격대는 제품의 품질과 제품의 가치에 따라 정해진다. 의류산업의 경우에는 고객이 느끼는 제품의 가치 정도에 따라 가격을 정하는 가치기준 가격전략(value-based pricing)<sup>1)</sup>이 사용된다고 할 정도로 품질 뿐만 아니라 소비자가 느끼는 제품의 가치

자체가 의류제품의 가격결정전략에 있어서 중요하다고 할 수 있다(박수홍, 2006). 가격대가 높은 제품은 상품 자체에 대한 최초의 자원투입이 높으므로 그에 대한 가치도 높게 책정될 것이고 진입방식에 있어서도 많은 투자를 하여 높은 수익을 창출하려고 할 것이다. 또한 다른 제품들보다 품질이 좋아서 가격대가 높은 브랜드는 그렇지 않은 브랜드보다 해외시장에서도 실패의 위험이 낮다고 할 수 있다. 반면 가격대가 낮은 브랜드는 적은 투자로 위험을 최소화하려고 할 것이다. 따라서 제품의 가격대에 따라 진입방식의 차이가 있을 것인데 가격대가 높은 브랜드는 직접투자를 선호하고, 가격대가 낮은 브랜드는 라이센싱을 선호할 것이다.

가설 1. 제품의 가격대에 따라 진입방식의 차이가 있다.

가설 1-1. 가격대가 높은 브랜드는 직접투자를 선호 한다.

가설 1-2. 가격대가 낮은 브랜드는 라이센싱을 선호 한다.

### 2) 복종과 진입방식

의류제품은 복종에 따른 특성이 뚜렷하기 때문에 복종에 따른 진입방식의 차이가 있을 것이다. 남성복이나 유아동복이거나에 따라 상품의 전략이 다르기 때문에 의류의 복종은 전략에 있어서 중요한 요인이다. 효과적인 해외포지셔닝을 위해서는 복종에 따라 시장의 특정욕구에 맞추어 제품을 현지화하는 방안과 글로벌화의 이점을 살려 표준화하는 방안 사이에서 효과적인 전략적 선택을 하는 것이 중요하다. 현지의 시장상황 변화 및 트렌드 변화와 고객의 요구 및 체형에 대한 신속한 대응을 추구해야 하는 복종은 라이센싱이나 직접투자와 같은 형태로 진입하여 현지에서 제품의 자체생산이 가능하도록 해야 한다. 반대로 글로벌 전략을 채택한 기업들은 지리적 위치와 상관 없이 모든 지역의 상점에서 동일한 제품을 판매할 것이고(장은영, 2008) 수입방식으로 국내에 진입할 것

이다. 여성복, 남성복, 스포츠, 캐주얼 브랜드는 고객의 취향과 현지의 트렌드에 민감하게 반응하는 의류 브랜드로 국내제작이 가능한 방식으로 국내에 진입할 것이다. 또한, 이너웨어는 현지의 체형을 고려해야 하는 상품으로 국내제작이 가능해야 할 것이다. 명품 의류브랜드와 시장트렌드에 비교적 둔감한 유아동복은 글로벌 전략의 활용으로 현지제작이 필요하지 않고 유행에 민감하지 않은 복종으로 독점수입방식에 의해 국내에 진입할 것이다.

가설 2. 제품의 복종에 따라 진입방식의 차이가 있다.

가설 2-1. 여성복, 남성복, 스포츠, 캐주얼, 이너웨어 브랜드는 라이센싱과 직접투자를 선호한다.

가설 2-2. 명품, 유아동복 브랜드는 독점수입을 선호 한다.

### 3) 유통채널전략과 진입방식

기업이 해외시장에 진입하여 제품을 판매하려고 할 때 어떠한 유통채널전략을 사용하느냐는 중요한 고려사항 중 하나이다. 유통경로 즉, 본사직영, 대리점, 백화점, 아울렛 매장 등에 따라 상품경쟁력이 각각 다르고 소비자의 유형도 다르기 때문에 유통전략을 고려하여 신중한 결정을 해야 한다(박수홍, 2006). 기업이 유통 다각화 전략을 사용할지 아니면 한곳에 집중된 특화전략을 사용할지 결정할 때 고려해야 할 것은 현지네트워크이다. 현지유통망은 외국기업이 단독으로 접근하기 어렵기 때문에 현지네트워크를 바탕으로 해야 다양한 유통채널의 확보가 용이하다. 따라서 유통채널의 다각화 전략을 추구하는 기업의 브랜드는 라이센싱과 합작투자, 독점수입과 같은 형태로 진입하여 현지동업자의 네트워크를 이용하여 다양한 유통채널을 확보하려고 할 것이다. 반면에 유통채널의 다각화가 필요하지 않은 경우에는 단독투자를 선호할 것이다.

가설 3. 유통채널전략에 따라 진입방식의 차이가 있다.

가설 3-1. 유통채널의 다각화를 추구하는 브랜드는 라이센싱, 독점수입 혹은 합작투자를 선호 한다.

가설 3-2. 유통채널의 다각화를 추구하지 않은 브랜드는 단독투자를 선호한다.

### 4) 문화적 유사성과 진입방식

기업은 해외시장에 진출을 결정할 때 생소한 시장에 나가기보다는 본국과 친숙한 환경에 진입하는 것을 선호할 것이다. 그러므로 기업이 여러 국가에 진출할 때 동시에 디버스적으로 진출하기보다 문화, 언어, 경제적 환경이 비슷한 국가로부터 상이한 국가의 순서로 순차적으로 진입할 것이다. 따라서 본국과 비슷한 국가에 먼저 진입하여 국제화 경험을 쌓은 다음 점차적으로 이질적인 문화의 국가로 진입한다(Davidson, 1980). 특히 의류산업은 고객의 취향과 현지문화의 특성 등에 영향을 많이 받는 산업이므로 의류산업과 문화는 깊은 관련이 있다고 하겠다. 따라서 국내에 진입한 해외브랜드의 본국과 국내의 문화적 차이가 크면 문화적 유사성이 작으므로 위험요소가 적은 수입방식과 라이센싱을 통한 진입을 선호할 것이고 문화적 차이가 작으면 문화적 유사성이 크므로 직접투자방식을 선호할 것이다.

가설 4. 본국과 진출국의 문화적 유사성에 따라 진입방식에 차이가 있다.

가설 4-1. 본국과 진출국의 문화적 유사성이 크면 직접투자를 선호한다.

가설 4-2. 본국과 진출국의 문화적 유사성이 작으면 독점수입이나 라이센싱을 선호한다.

### 3. 연구대상 및 측정도구

종속변수인 진입방식은 독점수입, 라이센싱, 직접투자로 설정하여 측정하였다. 단, 직접투자를 합작투자와 단독투자로 분류하여 분석해야 하는 가설 3의 검증을 위해서 독점수입, 라이센싱, 직접투자로 분석한 후에 직접투자를 합작투자와 단독투자로 나누어서 다시 분석하였다. 해외진입방식에 영향을 주는 요인은 독립변수로 설정하여 제품의 가격, 제품의 복종, 유통채널전략, 문화적 유사성을 측정하였다.

제품의 가격대는 패션연감자료에는 고가, 중고가, 중가, 중저가, 저가로 분류되어 있으나, 해외의류브랜드에는 저가가격대 제품이 없었으므로 저기는 측정대상에서 제외하였다. 브랜드의 복종은 현지체형 및 성향에 민감한 여성복, 남성복, 캐주얼, 이너웨어, 스포츠 브랜드와 현지시장에 민감하지 않은 명품, 유아동복으로 구분하여 측정하였다. 유통채널다각화는 백화점, 대리점, 직영점, 아울렛, 대형마트, 홈쇼핑 등의 유통채널을 열

&lt;표 4&gt; 변수의 측정방법

측정변수		측정방법
제품요인	제품의 가격	<ul style="list-style-type: none"> <li>한국패션브랜드연감 2008/2009(이하 패션연감)에서 제공한 브랜드별 가격대를 참고하여 측정</li> <li>고가, 중고가, 중가, 저가로 분류</li> </ul>
	제품의 복종	<ul style="list-style-type: none"> <li>패션연감에서 제공한 브랜드별 복종을 참고하여 측정</li> <li>남성복, 여성복, 스포츠, 캐주얼, 명품, 유아동복, 이너웨어로 분류</li> </ul>
기업요인	유통채널전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>패션연감 2008/2009에서 제공한 브랜드별 유통망을 참고하여 측정</li> <li>브랜드별 사용하고 있는 백화점, 온라인, 대리점 등의 유통채널 수를 측정하여 유통채널의 다각화 전략을 사용하는지 여부를 측정</li> </ul>
진출국요인	문화적 유사성	국내와 브랜드 도입국의 문화차이점수를 Hofstede의 이론을 바탕으로 하여 Kogut & Singh의 계산식으로 측정

마나 다양하게 이용하는지를 측정하였다. 예를 들어 백화점, 대형마트, 온라인을 통해 제품이 제공된다면 이 브랜드는 3개의 유통채널을 사용하는 것으로 측정하여 연구하였다. 문화적 유사성 변수는 Hofstede (2001)의 문화지수를 사용하였다. Hofstede(2001)는 문화를 권력거리(Power Distance), 불확실성회피(Uncertainty Avoidance), 개인주의/집단주의(Individualism/Collectivism), 남성성/여성성(Masculinity/Femininity)의 4가지 차원으로 설명하고 각각을 지수(Index)화 하였다. 이 지수를 이용해서 Kogut and Singh(1988)은 문화차이에 대한 계산방법을 설명했는데 본 연구에서는 이 방법을 이용하여 문화차이를 계산하였다. 식은 아래 <그림 1>에 있듯이, 브랜드 국적별 문화차이를 점수화하여 연구를 진행하였다.

연구를 위해 어페럴뉴스사의 한국패션브랜드연감 2008/2009(이하 패션연감)(2008)을 바탕으로 표본을 선정하였다. 패션연감은 국내에서 활동하는 국내외 의류회사에 설문지를 배포하여 얻은 가격대, 복종, 자본금, 런칭년도, 유통망 등에 대한 정보로 내용이 구성되어 있다. 패션연감에 기재된 2,046여 개의 패션브랜

드 중에서 국내브랜드인 내셔널 브랜드(994개)와 디자이너브랜드(150개)를 제외한 해외의류브랜드는 총 902개 브랜드이다. 본 연구에서는 어페럴산업이라고 분류된 의류산업을 대상으로 하고 있으므로 제화, 패션잡화, 특종잡화 등을 제외하고 의류산업인 여성복, 여성캐주얼, 남성복, 캐주얼, 스포츠, 명품의류, 유아동복, 이너웨어에 속한 569개 브랜드를 선정하였다. 이 중에서 가격대에 대한 정보나 유통정보가 충분하지 못한 브랜드 59개를 제외하고 총 510개의 브랜드를 대상으로 연구를 진행하였다.

패션연감에서는 해외의류브랜드의 진입방식을 직수입, 라이센싱, 직접진출로 나누어서 구분하였는데 해외브랜드를 도입한 국내기업과 국내에 직접 진출한 해외직접투자기업이 정확히 분류되어 있지 않았다. 따라서 정확한 분류를 위해 금융감독원 전자공시시스템(dart)과 대한상공회의소의 코참비즈넷의 검색을 이용하여 독점수입, 라이센싱, 합작투자, 단독투자로 분류하였다. 우선 코참비즈넷의 검색을 통해 해외투자기업인지 국내유통/수입판매기업인지를 파악하였고 금융감독원의 전자공시시스템을 이용하여 해외지분이 어느 정도 되는지를 살펴보았다. 해외지분이 10% 이상 ~95% 미만이면 합작투자, 95% 이상이면 단독투자로 간주하였다(강호상, 성용모, 1998; Kim & Gray, 2008).

가설검증을 위해 SPSSWIN 17.0을 사용하여 카이스퀘어(Chi-square)검정을 이용한 교차분석(Cross-tabulation analysis)과 다중 로지스틱 회귀분석(Multiple logistic regression)을 하였다. 본 연구의 연구모형을 살펴보면 종속변수는 독점수입, 라이센싱, 합작투자, 단독투자로 구분된 명목척도이고, 독립변수는 가격대, 복종별 표준화 여부의 비연속 명목변수와 문화차이, 유통채널다각화의 연속변수로 구성되어 있다. 비연속 변수와 종속변수의 관계는 카이스퀘어 검정을 이용한

$$CD_j = \left( \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} \right) / 4$$

CD<sub>j</sub> : j국가와 우리나라 사이의 문화적 거리  
 I<sub>ij</sub> : j국가의 i차원의 문화지수  
 I<sub>iu</sub> : 우리나라(u)의 i차원의 문화지수  
 V<sub>i</sub> : i문화차원의 분산

&lt;그림 1&gt; 문화차이거리 계산방법

자료출처: Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), p. 422.

교차분석을 이용하여, 연속변수와 종속변수의 관계는 다항 로지스틱 회귀분석을 이용하여 검증하였다.

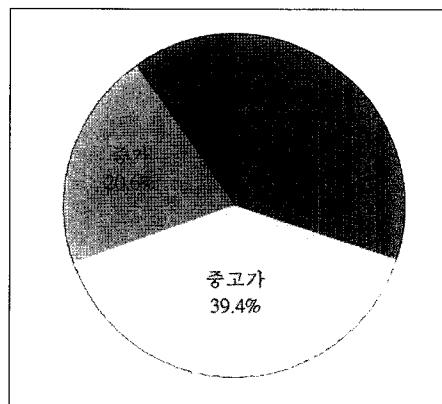
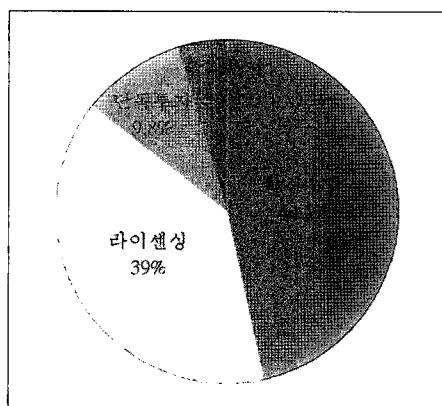
## IV. 연구결과

### 1. 기초분석결과

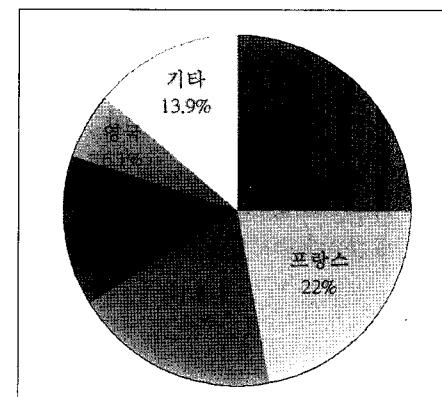
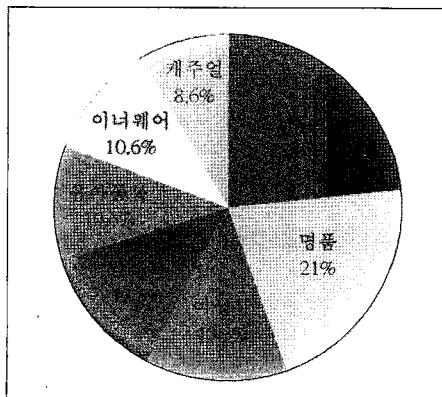
표본의 빈도분석을 보면 독점수입이 237개(46.5%), 라이센싱 199개(39%), 직접투자 74개(14.5%)로 국내에 진입한 해외의류브랜드는 독점수입의 형태가 많은 것을 알 수 있다. 직접투자는 74개 중 단독투자의 형태가 50개(9.8%), 합작투자 24개(4.7%)로 합작투자보다는 단독투자방식을 선호하였다(그림 2). 가격대별로는 고가 154개(30%), 중고가 201개(39.4%), 중가 105개(20.6%), 저가가 50개(9.8%)로 나타났고 저가는 해외

브랜드에서는 존재하지 않았다(그림 2). 복종별 브랜드는 스포츠 119개(23.3%), 명품 107개(21%), 여성복 68개(13.3%), 남성복 64개(12.5%), 유아동복과 이너웨어가 각각 54개(10.6%) 마지막으로 캐주얼이 44개(8.6%) 순으로 집계되어 해외의류브랜드 중 스포츠의류와 명품의류가 가장 큰 비중을 차지하는 것을 알 수 있었다(그림 3). 본 연구에서는 여성캐주얼은 여성복에 포함하여 분석하였다.

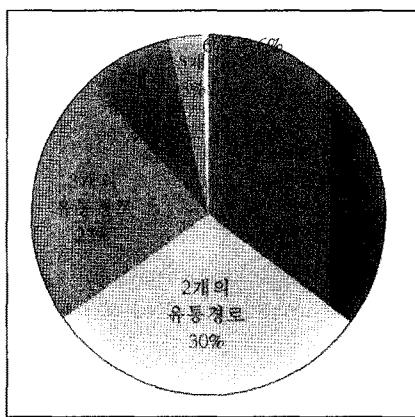
국내에 진입한 해외의류브랜드는 1개에서 6개의 유통채널을 사용하고 있는 것으로 나타났다. 1개의 유통채널을 사용하는 브랜드는 전체의 35%, 2개는 30%, 3개는 23%, 4개는 8%, 5개는 3%, 6개는 0.6%이다(그림 4). 주로 1~3개의 유통채널을 사용하는 것으로 조사되었는데 이로 인해 해외의류브랜드는 유통의 다각화 전략보다는 특화된 유통전략을 사용하



<그림 2> 진입방식과 가격대에 따른 분류



<그림 3> 복종과 브랜드 도입국에 따른 분류



&lt;그림 4&gt; 유통경로 개수에 따른 분류

고 있는 것을 알 수 있다. 많은 수의 브랜드가 백화점과 대리점, 직영점을 유통채널로 사용하고 있었으나

이외에도 면세점, 아울렛, 대형마트, 온라인 쇼핑몰, 카탈로그 판매 등의 유통채널을 이용하고 있었다.

브랜드 국적별 분류를 보면 미국이 125개(25%)로 가장 많고 프랑스 110개(22%), 이태리 97개(19%), 일본 71개(14%), 영국 33개(6.1%)로 주로 패션선진국의 브랜드가 국내에 활발히 진입하고 있음을 볼 수 있다. 그 외의 나라들은 5% 미만으로 독일 15개, 네덜란드 13개, 홍콩 9개, 오스트리아와 캐나다가 각각 6개, 싱가폴 5개, 스위스 4개, 스페인 3개, 말레이시아, 벨기에, 호주가 각각 2개, 이스라엘 1개로 나타났다(그림 3).

<표 5>는 각 브랜드 도입국의 문화적 차이를 <그림 1>에서 설명한 식을 이용하여 계산한 값을 나타내었다. 앞서 설명한 <그림 1>의 문화차이 계산식에 따라 구해진 한국과 스페인의 문화차이점수(CD) 계산 방법을 간단하게 예시로 설명하면, 스페인과 한국의 PD(권력거리지수), UA(불확실성 회피지수), IC(집단

&lt;표 5&gt; 국가별 문화적 차이점수

	PD	UA	IC	MF	CD
한국	60	85	18	39	-
스페인	57	86	51	42	0.49
오스트리아	11	70	55	79	1.07
프랑스	68	86	71	43	1.29
벨기에	65	94	75	54	1.63
홍콩	68	29	25	57	1.67
이스라엘	13	81	54	47	1.71
독일	35	65	67	66	2.01
말레이시아	104	36	26	50	2.15
이태리	50	75	76	70	2.19
일본	54	92	46	95	2.36
스위스	34	58	68	70	2.38
캐나다	39	48	80	52	2.65
노르웨이	31	50	69	8	2.73
네덜란드	38	53	80	14	2.8
싱가폴	74	8	20	48	2.83
뉴질랜드	22	49	79	58	3.18
호주	36	51	90	61	3.41
미국	40	46	91	62	3.58
영국	35	35	89	66	4.14

PD=권력거리지수(Power Distance Index)

UA=불확실성 회피지수(Uncertainty Avoidance Index)

IC=집단주의/개인주의 지수(Individualism/Collectivism Index)

MF=남성성/여성성 지수(Masculinity/Femininity Index)

CD=문화적 차이점수(Cultural Distance)

주의/개인주의 지수), MF(남성성/여성성 지수)의 차이의 제곱을 구하고 각 지수의 분산 값으로 나눈 후(예를 들어 한국과 스페인의 PD 값은 57, 60으로 이 값 차이의 제곱인 9를 PD 값 국가전체 분산 506.01로 나눔), 구해진 이 네 수치를 단순평균하여 문화차이점수(CD)를 얻는다. 본 연구에서 분석한 국가 중 스페인이 한국과 문화적 차이가 가장 적은 값인 0.49을 보이고 있다. 스페인의 경우는 문화의 네 가지 지수가 한국의 문화지수와 가장 유사한 값을 보여서 전체 지수를 계산한 문화차이점수 값이 적게 나왔다. 반면 가장 큰 문화차이를 보이는 나라는 4.14의 값을 나타내는 영국으로 국내와 가장 문화적 유사성이 적다고 할 수 있다. 영국뿐만 아니라 미국이나 호주 등과 같은 영미권이 문화차이점수가 큰 값을 보여 국내와 문화적 유사성이 적은 것을 알 수 있다.

## 2. 가설검증

### I) 가격대와 진입방식

가격대에 따른 진입방식분석에 대한 카이스퀘어 검정결과는 유의확률이 0.000으로 99% 신뢰도 수준에서 통계적으로 유의하여 가격대와 진입방식은 유의한 상관관계가 있음을 알 수 있다. <표 6>에 나타난 교차표를 분석하면 고가의 제품을 선보이고 있는 브랜드의 74.7%가 독점수입을 통해 국내에 진입하고 있는 것을 볼 수 있다. 중고가의 브랜드는 40.8%가 독점수입으로 41.3%가 라이센싱으로 진입하고 있어 독점수입과 라이센싱 진입방식이 거의 비슷한 비중

을 보이고 있다. 반면 중가와 중저가 브랜드는 라이센싱으로 진입하는 비중이 높았는데 각각 54.3%와 78%이다. 따라서 가격대가 높은 상품은 직접투자로 들어오는 것이 아니라 독점수입으로 국내에 진입하고 가격대가 낮은 상품은 라이센싱 방식으로 진입한다. 그러므로 가격대가 높은 브랜드는 직접투자로 국내에 진입한다는 가설 1-1을 기각한다. 반면 가격대가 낮은 브랜드는 라이센싱으로 진입한다는 가설 1-2를 채택한다.

### 2) 복종과 진입방식

<표 7>에서와 같이 복종에 따른 분석도 가격대와 마찬가지로 역시 99%의 신뢰도 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났으며 이는 복종과 진입방식은 상관관계가 있다는 것을 의미한다. 남성복 브랜드의 경우 다른 복종에 비해 라이센싱의 비중이 76.6%로 높은 것을 알 수 있고 스포츠 의류도 54.6%의 비중으로 라이센싱 방식을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 유아동복도 61.1%로 라이센싱 형태의 진입방식을 선호하고 있었다. 반면 여성복의 48.5%, 캐주얼의 52.3%, 이너웨어의 61.1%가 독점수입의 방식으로 국내에 진입하였다. 그리고 과반수가 크게 넘는 79.4%의 명품 의류브랜드가 독점수입의 방식으로 국내에 진입하고 있었다.

즉, 남성복과 스포츠, 유아동복 브랜드는 소비자의 니즈에 맞추어 현지에서 제작가능한 진입방식을 선택하고, 여성복과 명품, 캐주얼, 이너웨어 브랜드는 세계 어느 지역이나 동일한 상품을 판매하는 글로벌

<표 6> 가격대와 진입방식 교차분석\*

분 류			진 입 방 식			총 계
			직접투자	라이센싱	독점수입	
가격대	고 가	소 계	19	20	115	154
		%	12.3%	13.0%	74.7%	100.0%
	중고가	소 계	36	83	82	201
		%	17.9%	41.3%	40.8%	100.0%
	중 가	소 계	10	57	38	105
		%	9.5%	54.3%	36.2%	100.0%
	중저가	소 계	9	39	2	50
		%	18.0%	78.0%	4.0%	100.0%
Total		소 계	74	199	237	510
		%	14.5%	39.0%	46.5%	100.0%

\*Pearson Chi-Square=106.627, df=6, sig.=.000

전략을 추구하는 진입방식을 선택한다는 것을 의미 한다. 명품의류브랜드와 유아동복 의류브랜드의 경우 명품의류의 독점수입비중이 79.4%로 명품브랜드는 글로벌 전략을 사용한다는 것을 확인할 수 있으나 유아동복은 라이센싱 비중이 높았다. 그러므로 남성복, 여성복, 스포츠, 캐주얼, 이너웨어 브랜드는 라이센싱과 직접투자방식을 선호한다는 가설 2-1과, 명품의류와 유아동복은 독점수입방식으로 진입한다는 가설 2-2를 부분채택한다.

### 3) 유통채널전략과 진입방식

진입방식과 유통채널의 관계를 분석하기 위해 다항로지스틱 회귀분석을 실시하였다. <표 8>에서와 같이 우도비검정(Likelihood Ratio Tests)결과 유의확률이 .000로 유통다각화 변수는 1%의 유의수준에서 통계적으로 유의한 변수가 되는 것을 알 수 있다.

독점수입을 기준범주(Reference category)로 정하고 독점수입 대비 직접투자 선호확률, 독점수입 대비 라이센싱에 대한 선호확률을 알아보았다. 직접투자

<표 7> 복종과 진입방식 교차분석\*

분 류		진 입 방 식			총 계
		직접투자	라이센싱	독점수입	
복 종	남성복	소 계	2	49	13
		%	3.1%	76.6%	20.3%
	여성복	소 계	14	21	33
		%	20.6%	30.9%	48.5%
	캐주얼	소 계	9	12	23
		%	20.5%	27.3%	52.3%
	스포츠	소 계	19	65	35
		%	16.0%	54.6%	29.4%
명 품	유아동복	소 계	18	4	85
		%	16.8%	3.7%	79.4%
	이너웨어	소 계	6	33	15
		%	11.1%	61.1%	27.8%
	Total	소 계	6	15	33
		%	11.1%	27.8%	61.1%
		소 계	74	199	237
		%	14.5%	39.0%	46.5%
					100.0%

\*Pearson Chi-Square=134.672, df=12, sig.=.000

<표 8> 로지스틱 회귀분석의 모수추정값 분석\*

진입방식	B	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for Exp(B)	
				Lower Bound	Upper Bound
직접투자/ 독점수입	상 수	-2.057	.000	-	-
	유통다각화	.576	.000	1.779	1.400
	문화적 차이	-.146	.328	.864	.644
라이센싱/ 독점수입	상 수	-1.841	.000	-	-
	유통다각화	.499	.000	1.647	1.367
	문화적 차이	.242	.024	1.274	1.033
직접투자/ 라이센싱	상 수	-.216	.643	-	-
	유통다각화	.077	.502	.926	.740
	문화적 차이	-.389	.009	1.475	1.100

\*Likelihood Ratio Tests: 유통다각화 sig.=.000, 문화적 차이 sig.=.011

와의 비교 선호도를 살펴보았을 때 유통다각화는 유의확률 .000으로 유의하고 B 추정값이 (+) 값을 나타내므로 유통채널이 다양한 전략을 추구하면 독점수입보다는 직접투자를 선호한다는 것을 알 수 있다. 그리고 Exp(B) 값이 1.779를 나타내므로 독점수입과 비교하여 직접투자 선호도는 1.78배 높다는 것을 알 수 있다. 또한 라이센싱에 대한 선호도는 유의확률이 각각 .000이므로 1%의 유의수준에서 유의하고 B 값은 (+) 값으로 유통채널의 다각화 전략을 추구했을 경우 독점수입보다 라이센싱을 선호하고 있음을 알 수 있다.

직접투자와 라이센싱에 대한 선호확률을 알아보기 위해 라이센싱을 기준변수로 설정하여 분석하였다. 라이센싱을 기준으로 직접투자와 비교하면 .502의 유의확률로 유통다각화는 유의한 변수가 아니고 직접투자와 라이센싱 선택시에 영향을 주지 않는다는 것을 알 수 있다.

즉, 유통채널의 다각화 전략을 추구하는 브랜드는 독점수입보다는 직접투자나 라이센싱 방식을 선호할 확률이 크고 유통채널의 다각화 전략을 추구하지 않는 브랜드는 독점수입의 진입방식을 선호할 확률이 크다는 것을 분석결과 알 수 있다.

위의 분석으로 유통다각화가 직접투자에 영향을 주는 변수인 것은 알 수 있었지만, 직접투자 중 합작투자와 단독투자에 각각 어떠한 영향을 주는지는 밝혀내지 못했다. 따라서 합작투자를 0, 단독투자를 1의 값으로 주고 이항 로지스틱을 통해 인과관계를 분석하였으나 유의확률이 .078로 5%의 유의수준에서 통계적으로 유의하지 않다는 것을 알 수 있다. 이것은 유통다각화는 직접투자 전체에 대해서는 유의하나 단독투자, 합작투자에 대해서는 각각 인과관계가 없다는 것을 의미한다.

다항 로지스틱 분석의 결과 유통채널의 다각화를 추구하면 라이센싱이나 직접투자를 선호할 확률이 높은 것으로 나타났다. 그러나 독점수입은 유통다각화가 아닌 특화된 유통채널을 이용하는 진입방식인 것이 검증결과 나타났다. 따라서 유통채널의 다각화 전략을 추구하면 현지네트워크를 활용할 수 있는 라이센싱이나 합작투자, 독점수입을 선호할 것이라는 가설 3-1은 부분채택되었다. 그리고 특화된 유통채널 전략을 추구하는 브랜드는 단독투자를 선호한다는 가설 3-2는 기각되었다.

#### 4) 문화적 유사성과 진입방식

다항 로지스틱 회귀분석의 우도비검정결과 유의확

률이 .011으로 문화적 차이는 5%의 수준에서 통계적으로 유의한 변수가 되는 것을 <표 8>에서 알 수 있다.

독점수입을 기준으로 라이센싱 선호도를 분석하여 보면 문화적 차이는 통계적으로 유의한 변수가 되는 것을 알 수 있다. 유의확률은 .024이고 B 값은 (+) 값으로 문화적 차이가 크면 독점수입보다 라이센싱을 선호한다는 것을 알 수 있다. 직접투자의 경우 문화적 차이는 유의하지 않았는데 이는 문화적 차이 여부가 독점수입과 직접투자의 선택확률에 영향을 주지 않는다는 것을 의미한다.

라이센싱을 기준으로 직접투자와 비교하면 문화적 차이는 직접투자와 라이센싱의 선택시에 유의한 변수임을 알 수 있는데 B 값이 (-) 값이고 Exp(B)는 1.1이므로 문화적 차이가 크면 직접투자보다는 라이센싱을 선택할 확률이 1.1배 높다는 것을 알 수 있다.

따라서 가설 4-1의 브랜드 도입국과 국내 사이의 문화적 유사성이 크면 직접투자를 선호한다는 가설과, 문화적 유사성이 작으면 독점수입과 라이센싱을 선호한다는 가설을 부분채택한다. 문화적 유사성이 큰, 다시 말하면, 문화적 차이가 적은 나라에서 도입된 의류브랜드는 직접투자뿐만 아니라 독점수입을 선호할 확률이 높다. 반면 문화차이가 커서 문화적 유사성이 작은 나라의 브랜드는 라이센싱 방식으로 국내에 진입하고 있음을 알 수 있었다.

### 3. 결과요약

가설검증결과를 요약하면 <표 9>과 같다.

제품의 가격대가 높으면 직접투자를 선호할 것이라는 가설 1-1은 기각되었다. 교차분석결과 제품이 고가이면 독점수입을 선호하고 있음을 알 수 있었다. 이는 가격대가 높은 제품은 우수한 품질과 높은 가치책정으로 현지진출국에 인지도가 높아서 별다른 마케팅이나 자원투입 없이도 높은 수익을 달성할 수 있기 때문인 것으로 추측된다(Root, 1994). 자원투자가 많이 소요되는 직접투자방식이 아니어도 이미 현지시장에 브랜드가 노출되어 있어서 고객들에게 좋은 반응을 얻을 수 있기 때문이다. 또한 가설 1-2와 같이 제품의 가격대가 낮으면 라이센싱을 선호하는 것을 알 수 있는데 일정권리를 양도하는 형태의 진입방식이 투자의 위험요소가 낮기 때문이라고 생각해 볼 수 있다.

여성복, 남성복, 스포츠, 캐주얼, 이너웨어 브랜드는 라이센싱과 직접투자를 선호한다는 가설 2-1과 명

&lt;표 9&gt; 가설검증요약

가 설		검증결과	
가설 1-1	가격대가 높으면 직접투자 선호	기 각	가격대가 높으면 독점수입 선호
가설 1-2	가격대가 낮으면 라이센싱 선호	채 택	가격대가 낮으면 라이센싱 선호
가설 2-1	남성복, 여성복, 캐주얼, 스포츠, 이너웨어 브랜드는 라이센싱과 직접투자 선호	부분채택	남성복, 스포츠 브랜드만 라이센싱 선호
가설 2-2	명품, 유아동복 브랜드는 독점수입 선호	부분채택	명품브랜드만 독점수입 선호
가설 3-1	유통채널의 다각화 추구하면 라이센싱, 독점수입, 합작투자 선호	부분채택	유통채널의 다각화 추구는 라이센싱과 직접투자 선호
가설 3-2	특화된 유통채널을 추구하면 단독투자	기 각	특화된 유통채널을 추구하면 독점수입 선호
가설 4-1	문화적 유사성이 크면 직접투자 선호	부분채택	문화적 유사성이 크면 직접투자와 독점수입 선호
가설 4-2	문화적 유사성이 작으면 독점수입과 라이센싱 선호	부분채택	문화적 유사성이 작으면 라이센싱 선호

품, 유아동복 브랜드는 독점수입을 선호할 것이라는 가설 2-2는 부분채택되었다. 명품브랜드는 단독수입으로 국내에 진입하는 것을 알 수 있었지만 유아동복은 라이센싱 전략을 추구하였다. 남성복과 스포츠, 유아동복은 현지에 맞게 제작할 수 있는 진입방식을 선호하고 여성복과 명품, 캐주얼, 이너웨어는 글로벌화 전략으로 독점수입 방식을 선호하였다.

유통채널의 다각화 전략을 추구하면 라이센싱이나 합작투자, 독점수입을 선호한다는 가설 3-1은 부분채택되었다. 반면 유통채널의 다각화 전략을 추구하지 않으면 단독투자를 선호한다는 가설 3-2는 기각되었다. 유통채널의 다각화 전략을 추구하면 라이센싱이나 직접투자를 선호하지만 독점수입을 선호하지는 않았다. 독점수입제품들은 앞의 가설 증명에서도 보았듯이 대부분이 명품브랜드로서 유통채널의 다각화보다는 특화된 유통채널을 선호한다. 그리고 직접투자에서 합작투자와 단독투자를 구분하여 분석하는 것은 통계적으로 유의하지 않았다.

국내와 문화적 유사성이 큰 기업의 브랜드는 직접투자를 선호할 것이라는 가설 4-1과 문화적 유사성이 작으면 독점수입이나 라이센싱을 선호한다는 가설은 부분채택되었다. 문화차이가 적어서 문화적 유사성이 크면 직접투자뿐만 아니라 독점수입을 선호하고 문화적 유사성이 작으면 라이센싱을 선호하는 것으로 검증되었다.

## V. 결 론

본 연구를 통해 국내에 진입한 해외의류브랜드의 진입방식을 독점수입, 라이센싱, 직접투자로 분류하여, 제품의 가격대, 제품의 복종, 유통다각화, 문화적

유사성 등의 요인들과의 관계를 분석해보았다. 본 연구를 진행하면서 국내에 진입한 해외의류브랜드도 기존의 해외진입방식 이론에서 크게 벗어나고 있지 않은 것을 알게 되었다. 특히 해외의류브랜드 중 명품브랜드가 자치하는 비중이 커서 국내 해외의류브랜드의 특성은 대부분 명품브랜드의 특성을 반영하고 있었다.

비교적 고가의 해외브랜드나 명품의류브랜드는 국내에 직접진출보다는 독점수입의 형태로 진입하였다. 인지도를 얻고 있는 기업의 제품일수록 해외직접투자보다 수입방식을 선택하고 있는 것으로 생각할 수 있는데 이것은 높은 인지도를 얻고 있는 경우 해당기업이 굳이 자원이 많이 소요되는 해외투자의 진입방식을 선호하지 않기 때문인 것으로 풀이된다. 또한 독점수입의 경우에는 유통채널의 다각화 전략보다는 소수의 특화된 채널을 선호하는 것을 알 수 있는데 이는 대부분의 독점수입브랜드가 명품의류이기 때문이다. 명품의류는 이미 인지도가 있는 브랜드의 제품이므로 유통채널의 다각화 전략을 필요로 하지 않는다고 추측할 수 있다. 그리고 문화적 유사성이 적은 브랜드는 라이센싱으로 국내에 진입하여 진출국의 위험을 최소화 하는 진입방식을 선호하고 있다. Kogut and Singh(1988)의 연구에서도 문화적 유사성이 적으면 통제가 낮은 진입방식을 선택하는 것으로 연구되었다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 분석대상의 참고자료가 되었던 한국패션브랜드연감 2008/2009(2008)에서 측정한 의류의 가격대와 복종은 설문지에서 제시된 분류기준을 기준으로 각 의류회사의 주관적인 판단에 따라 작성되었다는 점에서 객관성 측면에서 의문의 여지를 남길 수 있다. 또한 Hofstede(2001)의

문화지수 이론은 1988년도에 연구된 것으로 현재의 문화성향과 차이가 있을 것으로 생각되나 각국의 문화적 차이를 최신의 자료로 업데이트한 분석이 아직 존재하지 않아 1988년의 최초자료를 판단기준으로 삼을 수 밖에 없는 형편이다. 따라서 다소 오래된 연구결과이기는 하나, 본 논문은 이 자료를 참고로 하여 연구를 진행하였다.

본 연구에서 국내에 진입한 해외의류브랜드 중 직접투자기업의 국내생산 여부는 측정되지 않았다. 의류브랜드의 해외직접투자의 운영 방식은 크게 두 가지로 나눌 수 있는데 직접적인 국내생산을 목적으로 한 직접투자와 생산은 하지 않고 판매법인을 위한 직접투자로 분류할 수 있다. 각각의 기업들은 국내에 진입한 이유와 특성이 크게 다르고 이에 따른 운영전략 등에 차이가 있다. 생산과 판매에 따라 의류기업의 직접투자방식을 비교하여 분석한다면 해외기업의 전략을 파악할 수 있는 의미있는 연구를 수행할 수 있을 것으로 기대된다.

의류산업은 복잡하고 다양한 산업이 연관된 분야이므로 다양한 향후 연구과제가 있을 수 있고 국내에 진출한 해외의류브랜드에 대한 연구도 향후에 지속적으로 진행되어야 할 것이다. 여러 한계점과 향후 연구과제를 고려하여 다양한 주제의 해외의류브랜드에 관한 연구가 나오기를 기대한다. 이로 인해 국내에 진입하려는 해외의류기업들에게 유용한 정보가 될 수 있을 뿐 아니라 해외로 진출하기를 원하는 국내의 의류기업들에게도 참고할 만한 자료가 될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강호상, 성용모. (1999). 우리나라 기업의 국제화와 해외시장 진입전략. 서울: 국제무역경영연구원.
- 고은주, 서나현. (2003). 국내섬유·의류기업의 해외진출에 대한 현황분석 연구. *한국의류학회지*, 27(9/10), 1081–1092.
- 김성욱. (1997). 해외의류브랜드 라이센싱 전략. 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 박수홍. (2006). 해외의류브랜드의 국내유통경로와 소비자 구매 결정에 관한 연구: 유통경로별 상품경쟁력과 소비자 특성을 중심으로. 동국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 손미영, 이은영, 김하나. (2004). 패션산업에서 해외직접투자·무역과의 관계를 중심으로. *한국의류학회지*, 28(9/10), 1341–1350.
- 장은영. (2008). *패션유통과 마케팅*. 서울: 교학연구사.
- 조윤진, 이유리. (2006). 한국패션기업의 해외시장 진입에 영향을 주는 요인에 관한 연구. *한국의류학회지*, 30(12), 1768–1777.
- 한국패션브랜드연감 2008/2009. (2008). 서울: 어페럴뉴스사.
- 한지희, 고은주. (2007). 국내수입브랜드의 특성과 현지화 전략과의 관계연구. *한국의류학회지*, 31(8), 1180–1189.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.
- Davidson, W. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9–22.
- Erramilli, K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479–501.
- Hill, C., Hwang, P., & Kim, C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 117–128.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.). California: Sage.
- Kim, C., & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29–54.
- Kim, Y., & Gray, S. (2008). The impact of entry mode choice on foreign affiliate performance: The case of foreign MNEs in South Korea. *Management International Review*, 48(2), 165–187.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Makino, S., & Neupert, K. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 705–713.
- Pinho, J. (2007). The impact of ownership, location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International marketing review*, 24(6), 715–734.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets: Revised and expanded*. New York: Lexington.
- Woodcock, P., Beamish, P., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253–273.