

## 국내 수입브랜드의 특성과 현지화전략과의 관계연구

한지희 · 고은주\*<sup>†</sup>

연세대학교 생활환경대학원 패션산업정보전공, \*연세대학교 생활과학대학 의류환경학과

### Study on the Relationship between Brand Characteristics and Localization Strategy of Imported Brands in Korean Market

JeeHee Han · EunJu Ko\*<sup>†</sup>

Communications in Fashion Industry, Yonsei Graduate School of Human Environmental Sciences

\*Dept. of Clothing & Textiles, College of Human Ecology, Yonsei University

(2006. 11. 28. 접수)

#### Abstract

The purpose of this study is to search the level of localization strategy of imported brands in Korean Market, to investigate relationship between the brand characteristics and localization strategy, and to study the case about localization strategy of the brand selected according to the type of brand. The survey research was employed and for the data analysis, descriptive statistics, one-way ANOVA, and multiple-regression were used. For the case study, interview with the person who works in the each kind of company was used. The results of this study were as follows: Firstly, the level of localization strategy is found in order price, place, promotion and product. Secondly among the brand characteristics, type of brand, proportion of garments, price zone, launching time, number of shop are related with localization strategy, but turnover and number of the staff are not. Thirdly, license brand has the characteristics like as national brands and the differences between the branch and the agent is confidence and communication that are the basic elements of localization. This study can help national brands to refer the localization strategy and provide the understanding of localization strategy of imported brands in Korean fashion market.

**Key words:** Global marketing, Imported brand, Brand characteristics, Localization strategy, 국제마케팅, 수입 브랜드, 브랜드특성, 현지화전략

#### I. 서 론

인터넷이나 글로벌 네트워크 채널 등 다양한 정보 통신의 발달은 전 세계의 소비자들로 하여금 동일한 정보를 공유하게 만들고, 이는 패션산업에도 큰 영향을 미치고 있다. 일반 소비자들이 세계 주요 도시의 컬렉션을 비롯한 새로운 트렌드와 브랜드에 대한 정보를 쉽게 접할 수 있게 되면서, 패션업계는 내셔널

브랜드간의 경쟁이 아닌 전세계 브랜드와의 경쟁에 돌입하게 된 것이다. 이러한 국내 패션산업의 현황에서 국제마케팅에 대한 관심은 증대되고 있으나, 패션 산업관점에서의 국제마케팅 관련 연구는 활발히 진행되지 못하고 있다. 지금까지의 국제마케팅 관련 연구를 살펴 보면 다국적 기업 광고의 현지화전략을 국내 TV 광고를 중심으로 연구한 김창석(2004)의 연구와 같이 다국적 기업 대상의 광고전략을 중심으로 한 연구들이 대부분이었다. 또한 패션산업에서의 국제마케팅 관련 연구를 살펴보면, 의류의 중심소비계층인 20, 30대 여성의 수입유명브랜드 제품 소비행동을

<sup>†</sup>Corresponding author  
E-mail: ejko@yonsei.ac.kr

연구한 이승신, 류미현(2004)의 연구와 같이 수입브랜드의 구매동기와 소비행동 연구가 주로 진행되어 왔으며, 최근 들어 패션마케팅 관점에서의 연구도 활발해지고 있는데, 송윤아, 고은주(2004)는 한국업체의 중국 진출 시, 한국의류업체와 중국거래업체간의 '관시(關係)'가 관계성고에 미치는 영향을 연구함으로써 문화적인 접근을 이루고 있다.

국제마케팅의 시작과 함께 제기되었던 글로벌화와 현지화의 문제는 문화산업인 패션산업의 국제마케팅 전개시 가장 민감한 문제 중 하나라고 할 수 있는데, 국내 브랜드의 세계 진출이 본격적으로 추진되고 있는 시점에서 좀 더 본격적으로 살펴볼 필요가 있다. 현재 국제마케팅 연구의 흐름에서는 브랜드의 해외시장 진출 시, 글로벌화와 현지화를 서로 대립되는 개념으로 인식하는 것이 아니라, 하나의 개념인 Glocalization (Globalization+Localization)의 관점에서 파악하여, 브랜드의 핵심요소는 유지하면서 현지시장에 알맞은 전개를 추구하는 현지화전략을 필수적으로 사용하고 있는 것이다. 이러한 흐름에서 패션산업은 시장상황 변화 및 트렌드 변화에 대한 신속한 대응이 필요한 산업이기 때문에 현지화의 필요성이 더욱 크게 대두된다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 국제마케팅 연구에서 끊임없이 논의되고 있는 현지화전략이 패션산업에서 전개되고 있는 현황을 국내에서 전개되고 있는 수입브랜드를 통하여 살펴 보고, 이에 영향을 미치는 브랜드의 특성을 파악하여 국내 수입브랜드의 브랜드특성과 현지화전략과의 관계를 살펴보고자 하였으며, 이를 통하여 한국패션기업의 해외시장 진출 시 마케팅 전략 수립의 참고자료로 삼고자 하였다. 이를 위한 구체적인 연구의 목적을 정리해 보면 첫째, 국내 수입브랜드를 대상으로 마케팅전략 관점에서의 현지화전략의 실행수준을 알아보고, 둘째, 현지화전략에 영향을 미치는 브랜드특성을 파악하여 브랜드특성과 현지화전략과의 관계를 알아보고, 셋째, 현지화전략의 구체적인 사례를 조사하여 국내 브랜드의 현지화 현황을 실증적으로 파악하는 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국제마케팅

국제경쟁의 심화와 함께 한국섬유산업은 여러 가지

문제점과 직면하고 있는데, 국내 시장의 경기침체도 장기화되고 있고, 국제적인 인지도를 지닌 유명 수입 브랜드의 국내 진출 증가로 인해 유명브랜드의 모방이 주를 이루고 있어, 각 브랜드의 차별화를 이루지 못한 국내 브랜드의 경쟁력을 약화시키고 있고, 중저가시장에서도 이미 중국산 의류의 수입이 증가되고 있다. 따라서, 국내 시장만을 대상으로 하는 브랜드는 더 이상 발전하는데 한계가 있으며, 생존하는데도 문제가 있다. 이제 국내 의류업체는 전 세계를 하나의 시장으로 보고 Glocalization의 관점에서 시장을 파악하고, 그 시장을 만족시킬 수 있는 브랜드를 개발하여야 한다. 국제마케팅전략은 다양하며, 이는 시장과 브랜드의 상황에 따라 다르게 선택 되어질 수 있음을 알고, 이를 적절히 활용하여 국내 브랜드의 해외진출을 활발하게 추진해야 한다. 국제마케팅은 이제 필요성의 문제가 아니라, 당위성의 문제라고 할 수 있다. 초기 표준화전략에서 출발한 국제마케팅 연구는 표준화(글로벌화)와 차별화(현지화, 적응화)전략에 대한 논쟁으로 발전하였으며, 1990년대에 들어서면서 글로벌 플랫폼전략(1992, YIP)이 대두되었는데, 이는 전세계적으로 동일한 플랫폼을 개발하고, 마지막 과정에서 현지여건을 반영하는 전략을 말한다. 국제마케팅의 글로벌화는 마케팅 정책적인 측면과 과정상의 측면이 존재하는데 각 마케팅 믹스별로 글로벌화와 차별화의 정도를 결정해야 한다. 즉, 글로벌화와 차별화의 문제는 이분법적인 관점이 아닌, 정도의 문제인 것인데, 정도를 결정짓는 데는 많은 변수들, 특히 제품 및 산업의 특성이 영향을 미친다. 이외에도 글로벌 브랜드에 대한 연구에는 글로벌 브랜드라는 인식과 브랜드자산의 관계 연구, 현지브랜드와 글로벌 브랜드의 차이점 연구, 광고전략과 연계된 글로벌 브랜드 포지셔닝전략 연구 등이 있다.

### 2. 현지화전략

현지화란 크게 어떤 기업이 진출하고자 하는 국가에서 일어나는 마찰을 해소하기 위해 필요한 것이라 정리할 수 있는데, 먼저 그 동안의 연구결과 현지화에 대한 정의와 그 측정방법을 정리해 보면 <표 1>과 같이 나타낼 수 있다.

현지화에 대한 연구는 대부분 다국적기업을 중심으로 이루어지는데, 이는 다국적기업이 현지화에 대한 문제가 가장 현실적으로 대두되는 기업형태이기 때문

&lt;표 1&gt; 현지화의 정의 및 측정방법

연구자	현지화의 정의	측정방법
Rosenzweig & Nohria. (1994)	현지기업 경영방식과의 유사 정도	근로시간, 보수, 인력의 구성비율, 교육프로그램, 매너저 급여수준, 의사결정참여 정도 등에 대한 리커트 척도 설문조사
김효율, 이찬근. (1995)	현지시장에 맞는 제품생산, 판매, 영업성과 재투자로 현지사회에 기여하여 현지기업으로써 뿌리를 내리겠다는 국제경영전략	생산, 인사, 재무, 마케팅 분야에 대한 면접조사
신만수 외. (2000)	현지에서 자회사의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 제반 방안	부품과 자금조달, 인원구성비율(본국, 현지국, 제3국), 제품/가격/유통경로/판촉방법의 다양성, 본사권한이양 정도 측정
최동익. (2002)	현지에서 자회사의 제반 부가가치 효율성을 향상시키는 활동 및 현지국 기업으로 정착되어 가는 과정	생산, 소싱, 마케팅, 인사, 재무 측면 리커트 7점 척도를 통한 설문 및 면접조사

일 것이다. 대표적인 연구방법을 살펴보면 첫번째로 집권화 분권화 측면에서의 연구가 있는데, 여기에서는 현지화를 집권화 또는 집권화와 대칭되는 개념, 즉 분권화로 파악하고 있다. 두 번째로 현지화 사례연구로 대표적인 귀납적 연구방법이라 할 수 있는데, Morris (1991)는 SONY와 Honda의 사례연구를 통해 해외자회사의 현지화를 강조하고 있다. 마지막으로 현지기업과 유사성관점의 연구가 있는데, 이는 다국적기업의 조직에 있어 글로벌화와 현지화의 계속되어온 논쟁으로, 여기서 ‘현지화’는 부가가치를 현지지역에서 더 창출하기 위하여, 경영자를 본국이나 제삼국출신 대신 현지인을 고용하거나, 조직의 유형을 본사보다 현지국 회사들의 조직유형을 채택하는 것을 의미한다. Rosenzweig and Nohria(1994)의 연구처럼 자회사의 경영방식이나 제도가 본사보다 현지기업방식과 유사한 정도를 기준으로 하는 접근방식을 유사성 관점의 연구라 분류할 수 있다.

### 3. 국내 수입브랜드 현황

2005/2006 한국패션브랜드연감(어패럴뉴스, 2005)에 따르면 2005년 현재 국내에서 전개되고 있는 브랜드는 1,876개이고 그 중 수입브랜드는 795개로 42.4%를 차지한다. 수입브랜드의 복종은 수입명품을 비롯하여 여성복, 여성캐주얼, 패션잡화 등 여러 복종에 걸쳐 다양하게 나타나고 있고, 도입국은 유럽지역이 494개로 가장 많은 브랜드를 도입한 지역으로 나타나고 있으며, 국가별로는 미국이 186개로 가장 많고, 프랑스가 180개, 이태리가 175개로 그 뒤를 이었는데, 멀티샵의 증가로 다국가도 많이 나타나고 있다. 국내 총 의류시장이 2003년 -6.3%, 2004년 -4.3%의 감소를 보이고 있는 가운데, 수입의류시장은 2003년 48.0%, 2004년

17.8%의 증가를 보이면서 국내 패션시장은 수입브랜드들의 주 활동무대가 되어 가고 있다고 할 수 있다 (“04/05 Imported Market Now”, 2004). 수입명품에 한정되어 전개되던 양상에서 벗어나 각 부문별로 새로운 주자들이 등장하면서, 여성복과 캐주얼, 패션잡화 부문은 고가 조닝의 확장에 이어 중가대의 브릿지존이 확대되어 2004년부터 본격화되고, 최근 들어서는 매스마켓까지 영역을 넓히고 있다. 또한 에프앤씨오롱, 신세계인터내셔널, 현대종합상사, 롯데, SK네트웍스 등 대기업뿐만 아니라 한섬, 아이디룩, 부래당 등 중견 패션업체까지 수입시장에 가세, 2004년에만 30여 개가 넘는 브랜드가 런칭되기도 했다(어패럴뉴스, 2005). 국내 패션업체들이 경기침체로 신규투자를 하지 않고 있고, 기존 브랜드의 경쟁력이 떨어지게 되자, 백화점에서는 고급화 차원에서 수입브랜드를 선호하고 있고, 내셔널 브랜드를 전개하고 있는 패션업체들도 사업확장의 방법으로 수입사업을 확대, 볼륨화 하려는 경향을 보이고 있다. 또한 기존의 수입업체들은 새로운 시도를 하고 있는데, 인터웨이브는 ‘질 스투어트’를 런칭하면서 직수입은 물론 라이선스 계약도 체결하여 볼륨화할 계획이며, ‘바네사 부르노’ 역시 국내 소비자를 반영한 제품기획으로 다른 수입브랜드와 차별화를 모색하고 있다(어패럴뉴스, 2005). 그 외에도 ‘타라자몽’을 전개하는 정하에서도 라이선스권을 추진 중이고(어패럴뉴스, 2005), 아이디룩 역시 ‘미쥬’를 볼륨화하면서, 국내 소비자의 사이즈와 패턴을 반영한 한국시장만을 위한 상품을 기획하고 있는 것으로 알려지고 있다. 이처럼 수입업체들이 라이선스권을 확보하거나, 제품기획에 한국시장의 경향을 반영하고자 하는 것은 한국시장에서의 현지화를 통한 볼륨화를 모색하고 있는 것으로 볼 수 있다. 수입브랜드 중 현지화를 성공적으로

한 사례로 손 꼽히고 있는 브랜드인 ‘베네통코리아’의 ‘시슬리’, ‘베네통’의 경우, 전 세계에서 동일한 광고를 진행하고, 본사의 컬러 가이드라인에 따른 상품기획으로 이미지는 통일되게 가져가면서, 스타일이나 소재 선택 등 대부분의 상품기획을 현지시장에 맞게 진행함으로써 현지시장변화에 보다 빠르게 대응하고 있다. ‘지오다노’는 상품보다는 유통에 있어서 현지화의 성공적인 사례라고 할 수 있는데, 백화점에 치중된 한국 유통시장의 특성을 고려, 저렴한 가격의 베이직 상품임에도 불구하고, 진출 초기 서울강남권의 중심백화점을 공략하여 성공을 거두었다.

#### 4. 의류학 분야에서의 선행연구

의류학 분야에서의 국제마케팅 관련 선행연구를 살펴보면, 먼저 수입브랜드와 관련된 연구들이 있는데, 이러한 연구들은 구매동기와 소비행동을 위주로 진행되어 왔다. 최선형(2001)은 패션평품을 대상으로 하여 그 구매행동에 대한 연구를 하였고, 이승희 외(2002)의 연구에서는 과시소비성향과 정장수입브랜드 선호도가 소비자의 의복구매행동에 미치는 영향을 살펴 보았으며, 박재욱, 박혜정(2003)은 기혼여성이 정장의류구매에 있어서 국내 브랜드와 수입브랜드의 구매동기를 비교 연구하였고, 이승신, 류미현(2004)은 의류의 중심소비계층인 20, 30대 여성의 수입유명브랜드 제품 소비행동을 연구하였다.

그 외에 마케팅 관점에서의 연구도 활발해지고 있는데, 권순기(2001)는 럭셔리 의류브랜드를 중심으로 한국의 병행수입에 따른 정책의 유효성을 검증해 보고, 이를 바탕으로 권순기 외(2002)는 한국의 경쟁조건관점에서 고찰한 글로벌화와 위조상품에 관한 연구를 진행하였다. 손미영, 이은영(2001)은 한국섬유 및 의류산업의 세계화연구를 통하여 세계화성과를 측정하였고, 이윤숙 외(2002)의 연구에서는 국내 의류업체의 글로벌 소싱 현황과 경쟁력 강화방안을 연구하였다. 원선혜(2003)는 수입 럭셔리 브랜드의 유통실태 및 향후 전망을 연구함으로써 국내 브랜드의 마케팅 방향을 제시하고자 하였으며, 김선화, 김승은(2003)은 국내 수입패션멀티샵을 4P MIX 전략을 중심으로 그 마케팅전략을 살펴 보았고, 서나현, 고은주(2003)이 국내 섬유, 의류기업의 해외진출현황을 분석하여, 기업의 특성과 국제마케팅전략이 해외시장성과에 미치는 영향을 연구 하였다. 또한 송윤아, 고은주(2004)는 한국업체의 중국 진출 시,

한국의류업체와 중국거래업체간의 ‘관시(關係)’가 관계성과에 미치는 영향을 연구함으로써 보다 문화적인 접근을 이루고 있다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구문제

본 연구의 구체적인 연구문제는 첫째, 마케팅전략관점에서의 현지화전략의 수준을 파악하고, 둘째, 브랜드특성(전개형태, 매출액, 종업원 수, 의류상품의 비중, 브랜드의 가격대, 브랜드의 운영기간, 매장 수)과 현지화전략과의 관계를 조사하며, 셋째, 국내 수입브랜드의 진출형태별 사례를 통해 현지화전략의 수준을 비교하는 것이다.

#### 2. 측정도구

현지화전략은 글로벌화(표준화, 집권화)전략과 반대되는 개념으로 차별화, 적응화, 분권화라는 개념으로 정의되는데, 본 연구에서는 4P MIX 중심의 마케팅 전략으로 한정하고, 이를 측정하기 위해 상품전략 관련 8문항, 가격 관련 4문항, 매장 관련 7문항, 판촉 관련 11문항을 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

수입브랜드는 국내 브랜드 중 내셔널브랜드와 디자이너브랜드를 제외한 전 브랜드로 정의되며, 본 연구에서는 그 진출형태에 따라서 세 가지로 분리하였다. 먼저 직진출브랜드는 본사가 현지에 지사를 설립하거나 다른 회사와 합자한 형태의 조인트벤처를 설립하여 직접 통제하는 브랜드이고, 직수입브랜드란 본사가 현지의 에이전트와 독점수입 또는 배급에 대한 계약을 하고 에이전트에서 운영을 하는 브랜드이며, 라이선스브랜드는 브랜드와의 계약에 의해서 브랜드명을 통한 브랜드의 이미지를 사용하고 그에 대한 비용을 지급하는 브랜드이다.

7가지의 브랜드특성은 전개형태와 객관적인 특성으로서 정량적으로 측정이 가능한 매출액, 종업원 수, 매장 수, 의류상품비중, 가격대, 브랜드운영기간을 선정하고, 설문지에 정량적인 구간의 보기를 제시하여 측정하였다.

측정도구인 설문지는 현지화전략 측정문항과 브랜드특성 측정문항, 설문대상자의 인구통계학적 특성과 CEO에 관한 문항으로 구성되었으며, 각 문항은 전문

가의 조언을 받아 두 차례에 걸쳐 용어와 문구를 수정하고, 중복되는 문항을 삭제한 후, 수입업체 기획부서의 대상자에게 1차 테스트를 거쳐 최종 보완하였다.

### 3. 조사방법

조사대상은 수입브랜드로서 복종은 남성복, 수입명품, 스포츠, 여성복, 여성캐주얼, 캐주얼에 해당되는 328개의 브랜드이며, 브랜드 전개형태별로 살펴보면, 직수입브랜드 183개, 라이선스브랜드가 125개, 직진출브랜드 20개로 구성되어 있었다. 조사방법은 전화, 팩스, 방문, 이메일 등을 이용하여 설문조사를 실시하였고, 최종 회수된 설문지는 직진출브랜드 11부, 직수입브랜드 34부, 라이선스브랜드 24부, 총 69부가 집계되었다.

브랜드 전개형태별 현지화 수준의 비교분석을 위해, 심층면접조사를 병행하였는데, 각 전개형태별 대표 브랜드의 기획담당자를 대상으로 설문지 내용을 중심으로 한 1차 심층면접을 진행한 후, 수입브랜드보다는 내셔널브랜드의 특성이 강하게 나타난 라이선스브랜드를 제외하고 직진출브랜드와 직수입브랜드를 대상으로 업무 프로세스별 현지화전략 수준에 대한 2차 심층면접을 실시하였다. 직진출업체인 A사는 1개의 프랑스 브랜드를 다양한 아이টে으로 전개하고 있고, 직수입업체인 B사는 3개의 이태리 브랜드를 독점적으로 전개하고 있으며, 라이선스업체인 C사는 여러 개의 내셔널브랜드와 라이선스브랜드를 갖고 있다.

자료분석은 현지화 수준 분석을 위해 기술통계, 브랜드특성과 현지화전략과의 관계분석을 위해 다중회귀분석을 실시하였고, 각 브랜드특성에 따른 현지화전략의 차이를 알아보기 위하여 One-way ANOVA를 실시하였다. 브랜드 진출형태별 사례분석을 위해 1차 조사

는 설문문항을 2차 조사는 업무 프로세스를 조사, 내용분석하였다.

### 4. 조사대상 특성

설문조사의 응답브랜드 대부분이 스스로 증가 이상의 가격대로 인식하고 있었고, 브랜드 런칭년도는 라이선스브랜드가 1983년부터 골고루 분포되어 있는 데 비하여, 직진출브랜드는 IMF 구제금융조치가 있었던 1997년 이후의 한국시장 진출이 대부분이며, 2000년 이후로 직수입업체의 진출이 다시 활기를 띠었다. 종업원 수는 직진출브랜드나 직수입브랜드의 경우 11명에서 60명 사이에 대부분 위치하고 있는 반면 라이선스브랜드는 소규모에서 대규모까지 다양한 분포를 보이고 있다. CEO의 전공에 대해서는 경영, 경제라는 응답이 가장 많았고, 연령대는 대부분 40대와 50대로 나타났다. 설문응답자의 나이는 23세에서 41세에 분포되어 있으며, 30세에서 34세가 가장 많았으며, 근무경력 은 1년 미만에서 13년까지 다양하게 분포되어 있고, 직무의 명칭은 MD를 가장 많이 사용하고 있고, 바이어 MD, 바이어, 프로덕트매니저, 브랜드매니저, 리테일매니저 등의 명칭이 사용되고 있었다. 직급은 대리, 과장, 사원 순으로 많았으며 설문지에 사용되지 않은 직급으로 차장, 주임, 계장과 같은 직급이 더 확인되었다.

## IV. 연구결과 및 논의

### 1. 현지화전략 수준

4개의 부분으로 나누어져 있는 각각의 설문항목에 대하여 부분별 빈도수의 합계와 평균점수를 알아보

<표 2> 설문항목별 빈도분석표

(단위: 빈도수, %)

구 분	1	2	3	4	5	평 균
상품 관련 문항	152	56	67	84	193	3.20
	(34.1)	(10.4)	( 8.2)	(13.7)	(33.5)	
가격 관련 문항	26	19	36	50	145	3.93
	(11.0)	( 6.1)	(11.6)	(22.0)	(49.4)	
유통 관련 문항	63	50	70	92	208	3.69
	(15.7)	(14.6)	(15.0)	(18.8)	(35.9)	
판매 관련 문항	110	84	110	131	324	3.63
	(15.5)	(11.8)	(14.9)	(19.3)	(38.6)	
전체 합계	351	209	283	357	870	3.61
	(17.0)	(10.1)	(13.7)	(17.2)	(42.0)	

면 <표 2>와 같이 나타나고 있다. 상품 관련 문항의 평균이 가장 낮게 나타나고 있는데, 브랜드컨셉과 이미지를 대변하는 상품에 대한 본사의 통제가 강하기 때문으로 생각된다. 또한 가격 관련 문항의 평균이 가장 높게 나타나고 있는 이유는 빠르게 변화하는 시장상황에 대한 대응이 필요하기 때문으로 생각된다. 즉, 현지화와 관련된 평균점수는 가격, 유통, 판촉, 상품의 순으로 나타나고 있다.

2. 브랜드특성에 따른 현지화전략 비교

각각의 현지화전략 및 전체 현지화전략에 영향을 미치는 브랜드특성을 알아보기 위하여 선형회귀분석을 다중으로 실시하였다. 이 때 브랜드특성 중 전개

형태는 더미로 처리하였으며, 그 결과를 정리해 보면 <표 3>과 같이 나타낼 수 있다.

먼저, 브랜드특성은 상품현지화전략의 총 변량 중 63.1%를 설명하는 것으로 나타났고, 라이선스계약의 브랜드( $\beta=.677, p<.000$ ) 전개형태일수록, 의류상품의 비중( $\beta=.322, p<.01$ )이 클수록 상품현지화전략의 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 브랜드특성은 가격 현지화전략의 총 변량 중 20.1%를 설명하는 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 각각의 특성 중에서는 의류상품의 비중( $\beta=.336, p<.01$ )만이 가격현지화전략과 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 브랜드특성이 유통현지화전략에 미치는 영향은 통계적으로 유의하며 총 변량 중 41.7%를 설명하는 것으로 나타났는데, 각각의 특성별로 살펴

<표 3> 브랜드특성과 현지화전략의 관계

구 분	브랜드 특성	베 타	F	R <sup>2</sup>	구 분	브랜드 특성	베 타	F	R <sup>2</sup>
상품 현지화	dum1	-0.093	11.126*** (.000)	0.631	가격 현지화	dum1	0.032	1.635 (.137)	0.201
	dum2	0.677				dum2	0.244		
	매출액	0.332				매출액	-0.076		
	종업원 수	0.058				종업원 수	-0.023		
	의류비중	0.322				의류비중	0.336		
	가격대	-0.071				가격대	0.122		
	운영기간	0.010				운영기간	0.074		
	매장 수	-0.138				매장 수	0.228		
유통 현지화	dum1	0.219	4.642*** (.000)	0.417	판촉 현지화	dum1	0.104	2.613* (.018)	0.287
	dum2	0.545				dum2	0.544		
	매출액	0.026				매출액	0.206		
	종업원 수	0.006				종업원 수	0.061		
	의류비중	0.182				의류비중	0.308		
	가격대	0.285				가격대	-0.038		
	운영기간	0.015				운영기간	0.086		
	매장 수	0.161				매장 수	-0.091		
전체 현지화	dum1	0.080	6.276*** (.000)	0.491	dum1 기준변수 0 : 직진출 1: 직수입 dum2 라이선스계약 *** $p<.001$ , ** $p<.01$ , * $p<.05$				
	dum2	0.645							
	매출액	0.191							
	종업원 수	0.042							
	의류비중	0.336							
	가격대	0.065							
	운영기간	0.052							
	매장 수	0.000							

보면, 라이선스계약의 브랜드( $\beta=.545, p<.000$ ) 전개형태일수록, 가격대( $\beta=.285, p<.05$ )가 낮을수록 유통현지화전략의 수준이 높아지는 것을 알 수 있었다. 다음으로 브랜드특성이 판촉현지화전략에 미치는 영향의 분석 결과, 통계적으로 유의하며 총 변량 중 28.7%를 설명하는 것으로 나타났고, 각 특성별로는 라이선스계약의 브랜드( $\beta=.544, p<.05$ ) 전개형태일수록 판촉현지화전략의 수준이 높아지는 것으로 나타났고, 그 외의 특성 중에서는 영향을 미치는 요인이 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 각 브랜드의 특성이 전체 현지화전략에 미치는 영향은 통계적으로 유의하며, 총 변량 중 49.1%를 설명하는 것으로 나타났고, 각 특성별로는 라이선스계약의 브랜드( $\beta=.645, p<.001$ ) 전개형태일수록, 의류상품의 비중( $\beta=.336, p<.01$ )이 클수록 전체 현지화전략의 수준이 높아지는 것으로 나타나, 상품현지화전략과 동일한 결과를 보여주고 있다.

또한 각각의 브랜드특성에 따른 현지화전략의 차이를 알아보기 위하여, One-way ANOVA로 분석하고 각 특성이 통계적으로 의미가 있는지 살펴 보았는데 브랜드특성에 따른 현지화전략의 차이를 분석한 결과를 요약해 보면 다음과 같다. 먼저 전개형태와 모든 현지화전략과의 관계는 통계적으로 유의하게 나타났는데, 상품현지화, 유통현지화, 전체현지화에서의 유의수준이 높게 나타났고, 판촉현지화, 가격현지화의 순서로 나타나고 있다. 라이선스브랜드는 모든 현지화전략에서 4.0을 넘는 평균점수를 보여주고 있어, 업체 스스로 내셔널브랜드로 인식하고 있는 심층면접조사 결과와도 일치하는 것으로 나타났으며, 대부분이 수입명품인 직진출브랜드의 경우에는 브랜드이미지에 비중을 둔 글로벌화전략을 중심의 전개

로 인하여 현지화전략의 수준이 낮게 나타나는 것으로 사료되었다. 매출액에 따른 현지화전략의 차이에서는, 통계적으로 상품현지화에 있어서만 유의하게 나타났으며, 종업원 수의 경우 모든 현지화전략과 통계적으로 의미가 없는 것으로 나타났다. 현지인의 체형을 고려해야 하는 의류상품비중의 경우 그 비중이 증가할수록 현지화전략의 평균점수가 증가하는 것으로 나타났으며, 통계적으로는 전체 현지화와 가격현지화, 그리고 판촉현지화에 있어서 유의하게 나타났다. 가격대에 따른 현지화전략의 차이에서는 가격이 낮아질수록 현지화의 평균점수가 높게 나타나고 있는데, 이는 고가의 브랜드일수록 이미지를 중요시하기 때문에 현지화보다는 글로벌화에 중점을 두고 있는 것으로 보인다. 가격대는 모든 현지화전략과의 관계에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 브랜드 운영기간은 IMF로 인한 수입브랜드의 철수가 계속되었던 1997년과 수입브랜드의 진출러시가 이루어졌던 2001년을 중심으로 3개의 집단으로 분류하였는데, 직진출브랜드가 증가되었던 브랜드 운영기간이 5년 이상 8년 이하인 브랜드의 현지화전략의 수준이 가장 낮은 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의하게 나타나고 있다. 매장 수에 따른 현지화전략의 차이에서는 상품현지화, 유통현지화, 전체 현지화에서 통계적으로 유의한 결과를 보였다.

3. 사례분석을 통한 전개형태별 현지화전략 비교

대상브랜드별 현지화전략의 수준을 정리해 보면, 직진출브랜드 'A'브랜드의 현지화전략의 수준이 가장 낮고, 직수입브랜드 'B'브랜드, 라이선스브랜드

<표 4> 심층면접조사 대상브랜드 현지화전략의 수준 비교

구 분		A	B	C	전체 평균
진출형태		직진출	직수입	라이선스	
상품관련	평 균	1.88	2.13	4.63	2.88
가격관련	평 균	1.75	4.50	5.00	3.75
유통관련	평 균	2.43	3.29	5.00	3.57
판촉관련	평 균	2.55	3.73	5.00	3.76
전 체	평 균	2.23	3.30	4.90	3.48
글로벌화와 현지화		글로벌화>현지화	글로벌화↔현지화	글로벌화<현지화	
본사와의 관계		지사의 형태, 깊은 신뢰	독점계약, 신뢰구축 추구	라이선스비용만 지급	
커뮤니케이션		긴밀함	업체 경유, 왜곡현상 우려	거의 없음	
문화적 갈등		서로의 신뢰로 극복	갈등해소를 위한 노력	거의 없음	

‘C’브랜드의 순으로 나타나고 있다. 직진출브랜드의 현지화 평균점수가 낮게 나타나지만, 본사와의 관계에 있어서는 원활하게 나타나고 있고, 직수입브랜드는 본사와의 갈등요소가 있는 것으로 나타나고 있다. 그 결과를 정리하면 <표 4>와 같이 나타낼 수 있다.

라이센스브랜드의 경우 내셔널브랜드의 특징을 갖고 있으며, 현지화의 필요성이나 문제인식이 부족한 것으로 나타나고 있어, 직진출브랜드 ‘A’와 직수입브랜드 ‘B’를 대상으로 업무 프로세스에 있어서의 현지화현황을 좀 더 구체적으로 비교하여 정리하면 <표 5>와 같다. 두 브랜드의 조직구성의 차이는 있으나, 크게 관리, 기획, 마케팅, 영업으로 나누고, 의사결정의 자율성을 중심으로 정리하였다.

업무 프로세스에 따른 비교분석에서 A브랜드가 B브랜드보다 자율적으로 운영되고 현지의 의견이 본사에서 잘 받아들여지고 반영되고 있는 것으로 판단되었다. 직진출브랜드 A는 사람을 채용하는 데 있어 여러 단계를 거쳐 신중하게 진행하나, 일단 지사의 직원으로 채용한 후에는 책임을 지고 일을 할 수 있도록 믿고 맡기는 것으로 나타났다. 따라서 지사장, 브랜드 매니저, 세일즈매니저, 트레이닝매니저 등이 한국시장에서의 브랜드전개에 대한 책임을 지고 전략적인 결정을 하게 된다. 반면 직수입브랜드 B의 경우에는 본사와 분리된 별개의 회사이기 때문에 본사에서는 계속적으로 하는 것으로 나타나고 있다. 또한 신뢰도

면에서 직진출브랜드는 지사의 결정을 본사에서 인정하고 진행하는 경우가 많은 반면 직수입브랜드는 에이전트와 본사와의 신뢰를 강화하기 위한 지속적인 회의와 협의, 커뮤니케이션이 필요한 것으로 나타났다. 직진출브랜드의 경우에는 본사의 마케팅전략이 지사의 마케팅전략이 되고 있어 현지화전략 역시 본사의 전략결정에 따라 움직이게 된다. 반면 직수입브랜드의 경우에는 대부분 본사의 글로벌화전략과 에이전트의 현지화전략의 충돌이 문제가 되고 있으나 지속적인 커뮤니케이션을 통한 최선의 방법을 찾는다면 현지화전략에 대한 결론을 얻을 수 있을 것으로 보여진다.

### V. 결론 및 제언

본 연구의 결과를 다시 한번 정리해 보면 다음과 같다. 첫째로, 국내 수입브랜드의 현지화전략의 수준을 살펴보면 가격현지화, 유통현지화, 판촉현지화, 상품현지화의 순으로 나타나고 있다. 둘째로, 각각의 브랜드특성과 현지화전략과의 관계에서는 전개형태의 경우, 라이센스브랜드, 직수입브랜드, 직진출브랜드 순으로 나타났는데, 이는 직진출브랜드의 대부분이 수입명품으로 현지화전략보다는 글로벌화전략을 중심으로 전개하고 있기 때문으로 보인다. 다음으로 매출액이나 종업원 수, 매장 수와 현지화전략과의 관계

<표 5> 업무 프로세스별 현지화전략의 수준 비교

구분	A(직진출브랜드)	B(직수입브랜드)	
관 리	CEO	프랑스인	한국인
	인 사	일반사원 지사, 매니저급 이상은 본사	자율적, 기획사원 매장 책임자 본사 의견수렴
	사업계획	본사와 지사장이 함께 결정	년 2회 회의 시 자료 제출
기 획	구매예산안	기본예산안 작성, 본사와의 최종 조율	본사와 에이전트의 협의를 통해 결정
	구매가이드라인	세계시장반응 및 본사 기획의도 설명	본사 제안 스타일을 IMAGE로 제시
	프리젠테이션	본사 구매 후, 매장 프리젠테이션	본사 프리젠테이션 참석 후, 매장 진행
	수량결정	구매 후 다른 시장과의 비교, 분석 회의	자율적 결정, 본사와의 협의 필요
	의견반영	시즌 중에도 반영	시즌 종료 후, 전체적인 의견 제시
마 케 팅	VMD	아시아 전체 VMD 매니저 매뉴얼 통제	주요매장 계획 협의, 그 외 매장 진행 후 보고
	고객관리	고객관리는 자율 실시, data 공유	고객관리 시스템 협의, data 에이전트 관리
	광 고	아시아 PR 매니저 통제	광고컷 자율선택, 진행시 레이아웃 승인 필요
	협찬, 홍보	기본방향 설정 후 지사에서 진행	시즌별 계획 협의 후 에이전트 진행
영 업	유통전개	지사장이 결정	시장변화상황 월별 보고 후 협의
	판매사원관리	트레이닝매니저 및 세일즈매니저 관리	주요매장사원 근무현황 보고
	판매데이터	일별 판매데이터 공유	월별 판매데이터 발송



는 다른 특성요인에 비해서는 상관관계가 적은 것으로 나타났으며, 의류상품비중과 가격대에서는 의류상품의 비중이 높을수록, 가격대가 높을수록 현지화 전략의 필요성이 커지는 것으로 나타나고 있다. 또한 운영기간과 현지화전략과의 관계에서는 국내 시장진출이 어려웠던 시기의 현지화전략의 수준이 낮게 나타나고 있고, 그 시기를 제외하고는 브랜드의 운영기간이 오래될수록 현지화전략의 수준이 높아지는 것으로 나타나고 있다. 셋째로, 각각의 진출형태별 심층면접조사결과 라이선스브랜드의 경우 스스로 수입브랜드라고 생각하지 않고, 브랜드명만을 사용하고 있는 내셔널브랜드라고 생각하고 있었고, 직수입브랜드와 직진출브랜드의 가장 큰 차이는 본사와 현지업체와의 신뢰도와 커뮤니케이션의 원활한 정도라고 할 수 있으며, 본사와의 신뢰와 커뮤니케이션이 바탕이 되어야 현지화전략을 구체화할 수 있음을 알 수 있었다

또한 본 연구의 제한점 및 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 패션산업에서의 국제마케팅에 대한 필요성이나 관심은 증대되어 있는 것에 비하여 실제적인 연구는 활발히 진행되고 있지 못하고 있어 좀 더 많은 연구자들이 패션산업에 맞는 국제마케팅에 대한 다양한 연구를 진행해야 할 것이다. 둘째, 설문조사의 표본수가 적어 일반화에는 한계가 있으나, 라이선스브랜드의 경우, 대부분의 라이선스업체들이 내셔널브랜드와 동일한 개념으로 전개하는 경향이 강하고, 전개형태와 현지화전략과의 상관관계가 크므로, 향후, 현지화전략을 연구할 경우에는 그 전개형태를 직수입브랜드와 직진출브랜드로 한정하여 각각의 전개형태별로 구체적인 현황과 전략을 조사하는 것이 더욱 바람직할 것으로 보인다. 셋째, 브랜드연감에 등록되어 있는 브랜드에 대한 분석을 진행하면서, 여러 가지 오류가 발생하고 있음을 알 수 있었다. 앞으로 패션시장을 구분하는데 있어 학계와 업계가 공동으로 사용할 수 있는 복종과 품목에 대한 정의가 이루어져야 할 것이다. 넷째, 국내 기업의 해외진출을 위한 구체적인 방법을 제안하기 위해서는 현지화전략의 문제점과 그 대안에 대한 연구가 진행되어야 할 것으로 보인다. 본 연구에서도 심층면접조사를 통하여 사례를 분석하기는 하였으나, 전체적인 업무 프로세스에 관한 접근이므로 문화적인 차이에서 오는 오해와 그 극복과정에 대한 실증적인 연구를 통하여 보다 실질적인 대안을 제공할 수 있을 것이다. 다섯째,

본 연구에서는 현지화전략과 브랜드의 특성과의 관계를 알아보았으나, 앞으로의 연구에서는 현지화전략이 브랜드의 성과에 미치는 영향을 조사하는 연구를 진행함으로써 브랜드성과를 증가시키기 위한 전략을 파악할 수 있어야 할 것이다. 또한 이 때 브랜드의 성과를 판단하는 기준으로는 브랜드의 재무적인 성과(매출액, 영업이익 등) 외에 브랜드에 대한 인지도 등 소비자 관점에서의 요소를 추가하여 진행하는 방법도 고려해 보아야 할 것이다.

수입브랜드는 라이선스브랜드를 포함할 경우, 국내에서 전개되고 있는 브랜드 중 40.6%에 달하고 있으며, 그 규모는 해마다 확대되고 있다. 또한 국내 경기침체와 함께 내셔널브랜드의 신규전개는 축소되고, 백화점은 고급화라는 이름으로, 할인점은 매출증대를 이유로 검증된 수입브랜드를 전개하는 것을 선호하고 있는 상황에서 국내 브랜드가 살아 남기 위해서는 브랜드력을 증대하면서 글로벌 시장을 겨냥한 마케팅을 전개해야만 한다. 그리고, 이러한 시점에서 글로벌화전략과 현지화전략의 비중을 결정하는 것이 중요하다. 본 연구의 마케팅적 시사점은 국내 패션시장에 성공적으로 진출한 수입브랜드의 현지화전략을 분석, 국내 브랜드의 해외시장진출 시 참고자료로 삼고자 하였다. 비록 본 연구의 표본수가 적다고 하더라도, 설문조사와 사례연구를 통하여 국내 수입브랜드의 현지화수준을 파악할 수 있었고, 이것이 향후, 패션마케팅에서의 국제마케팅이 활성화 되는데 작은 밑받침이 될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 권순기. (2001). 한국의 병행수입에 따른 정책의 유효성 평가: 럭셔리 의류브랜드. *한국의류학회지*, 25(9), 1583-1592.
- 권순기, 황재민, 손상기. (2002). 한국의 경쟁조건관점에서 고찰한 글로벌화와 위조상품에 관한 연구. *복식*, 52(4), 87-95.
- 김선화, 김승은. (2003). 국내 수입패션멀티샵의 마케팅전략 (I)-상품전략/가격전략을 중심으로. *복식*, 54(3), 53-64.
- 김선화, 김승은. (2003). 국내 수입패션멀티샵의 마케팅전략 (II)-유통전략/프로모션전략을 중심으로. *복식*, 54(4), 15-26.
- 김창석. (2004). *다국적 기업 광고의 현지화전략에 관한 연구 - 국내 TV 광고를 중심으로* - 연세대학교 언론홍보대학원 석사학위 논문.
- 김효율, 이찬근. (1995). 한국의류업체의 대중국 현지화전략. *한국중소기업연구*, 17(1), 23-46.
- 박재욱, 박혜정. (2003). 기혼여성의 수입 정장의류와 국산

- 정장의류의 구매동기 연구. *복식문화연구*, 11(1), 1-10.
- 서나현, 고은주. (2003). 국내 섬유 의류기업의 해외진출에 대한 현황분석 연구. *한국의류학회지*, 27(9/10), 1081-1092.
- 손미영, 이은영. (2001). 한국섬유 및 의류사업의 세계화 연구. *한국의류학회지*, 25(6), 1131-1142.
- 송윤아, 고은주. (2004). 국내 의류브랜드의 중국진출현황 및 마케팅전략 제안. *한국의류학회지*, 28(2), 212-223.
- 신만수, 이장로, 조면현, 장세진, 김익수. (2000). *한국기업의 국제경영*. 서울: 고려대학교 출판부.
- 어패럴뉴스. (2004). *2004/2005 한국패션브랜드 연감*. 서울: 어패럴뉴스사.
- 어패럴뉴스. (2005). *2005/2006 한국패션브랜드 연감*. 서울: 어패럴뉴스사.
- 원선혜. (2003). 수입 럭셔리 브랜드의 유통실태 및 향후 전망. *한국의류산업학회지*, 5(3), 209-215.
- 이승신, 류미현. (2004). 20, 30대 여성의 수입유명브랜드 제품 소비행동. *대한가정학회지*, 42(2), 33-46.
- 이승희, 임숙자, 박미정. (2002). 과소소비성향과 정장 수입 브랜드선호에 따른 의복구매행동에 관한 연구. *한국의류학회지*, 26(1), 3-14.
- 이윤숙, 육심현, 최원경, 이수경, 진병호. (2002). 국내 의류업체의 글로벌 소싱현황과 경쟁력 강화방안. *한국의류학회지*, 26(6), 751-762.
- 최선형. (2001). 패션명품에 대한 태도 연구. *복식문화연구*, 9(6), 842-854.
- 최동익. (2002). *다국적기업의 한국 내 경영 현지화에 관한 연구-통합과 적응 연구모형(Integration-Responsiveness Framework)을 중심으로-*. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 04/05 Imported Market Now. (2004, 6). *패션비즈*, p. 156-188.
- 05/06 Imported Market Now. (2005, 8). *패션비즈*, p. 66-91.
- Morris, J. (1991). Globalization & global localization: Explaining trends in Japanese foreign manufacturing investment. In Morris, J. (Ed.), *Japan and the global economy: Issues and trends in the 1990s* (pp. 1-13). New York: Routledge.
- Rosenzweig, M. & Nohria, N. (1994). Influence on human resource management practice in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 229-252.