로레알 그룹의 수직적 브랜드 확장 전략

김나래¹ · 장미숙^{2,*}

¹숙명여자대학교 대학원 헬스산업학과 뷰티·코스메틱산업전공, 대학원생
²숙명여자대학교 문화예술대학원 라이프스타일디자인학과 뷰티디자인전공, 교수

Vertical Brand Extension Strategy of L'Oreal Group

Na-Rae Kim¹ and Mee-Sook Chang^{2,*}

¹Graduate Student, Major in Beauty Cosmetic Industry, Dept. of Health Industry, Graduate School, Sookmyung Women's University

²Professor, Major in Beauty Design, Dept. of Lifestyle Design, Graduate School of Culture & Arts, Sookmyung Women's University

To compete in the current cosmetics market, strategic changes are needed according to the target market. Therefore, in this study, L'Oreal Group, the No. 1 global sales company, was selected as the subject of the study to study vertical brand expansion strategies used within the cosmetics industry. The purpose of the study is to analyze the vertical brand expansion strategy of L'Oreal Group and examine its effectiveness. The method of research is qualitative research that considers degree papers, journals, related books, and accounting materials from 1995 to 2020 by the L'Oreal Group. The results of the study are as follows. First, after examining L'Oreal Group's vertical brand expansion strategy, it was found that it used strategies such as 'Mergers and Acquisitions of Various Brands', 'Brand Management by Business Department', and 'Localization'. Second, looking at the vertical brand expansion effect of L'Oreal Group, it was found that it gained the effect of 'Increasing Sales', 'Strengthening Brands', and 'Ease Market Access'. Therefore, it can be concluded that the effect of a differentiated vertical brand expansion strategy played a role in L'Oreal Group's growth into the world's No. 1 cosmetics company. This suggests that utilization based on success stories is important, not indiscriminate application of vertical brand expansion strategies. We hope that further research will be conducted on the vertical brand expansion and online business trends of cosmetics companies in the future.

Keywords: Brand extension, Brand strategy, Cosmetic industry, Line extension, L'Oreal

I. 서 론

국내 화장품 시장은 로드숍 브랜드를 비롯한 수입 브랜드, 명품 브랜드, 인터넷 쇼핑몰 기반 브랜드 등이 함께 경쟁하고 있다. 국내와 국외, 대형사와 소형사, 온·오프라인의 브랜드가 한정된 시장에서 경쟁하고 있어 신생 브랜드의 등장과 함께 기존의 브랜드가 경쟁력을 잃고 사라지는 사례가 발생하게 되는 것이다. 따라서 한 기업 혹은 브랜드가 우위를 점하기 위하여 주 타겟에 따른 전략적 변화가 필요하다. 전략적 변화의 예로 기존의 소비자 집단을 대상으로 신제품을 출시하며 제품 수만 늘리는 것이 아닌, 새 타겟을 대상으로 브랜드 또는 제품을

추가하는 방법을 들 수 있다.

이에 기업의 경쟁 전략 중 한 가지 방법으로써 같은 항목 내 두 개 이상의 복수 브랜드 창출, 브랜드를 소유한 기업 간의 인수 합병(Mergers and Acquisitions, M&A) 방법을 통한 수직적 브랜드 확장 전략이 활용되고 있다. 이와 같은 전략을 활용한 화장품 기업의 사례로 로레알(L'Oreal), 에스티로더 컴퍼니즈(Estee Lauder Companies), 코티(Coty) 등이 있는데, 이 중 특히 로레알 그룹이 인수 합병 방법을 활용한 수직적 브랜드 확장으로 다양한 유형과 가격대의 브랜드를 보유하게 되었고, 2019년 매출 약 40조 원, 2020년 기준 보유 브랜드 36개로 업계 1위를 기록하였다(www.loreal.com, 2020). 따라서 로레알 그룹 성장 요인에 수직적 브랜드 확장 전략이 작용하였음을 짐작할 수 있으며, 해당 전략에 대한 이해와 실증적 연구가 필요할 시점이다. 수직적 브랜드 확장 전략에 대한 선행 연구를 살펴 보면, 주로 패션 산업에 관련된 연구로 Jung & Chung(1993)의

*Corresponding author: Mee-Sook Chang

Tel : +82-2-2077-7692

E-mail : jenny3379@soomjung.ac.kr

접수일(2021년 5월 17일)/수정일(2021년 7월 11일)/채택일(2021년 8월 6일)

브랜드 확장 전략과 효율성, Jung & Park(1998)의 모브랜드 인식에 따른 확장 브랜드 평가, Cho & Kim(2003)의 모브랜드가 유사성이 다른 확장 브랜드에 미치는 영향, Im & Yu(2010)의 메인 브랜드가 확장 브랜드에 미치는 관계와 영향 비교 등의 연구가 이루어져왔다. 미용 산업 관련 연구로는 Lim & Cheong(2010)의 브랜드 이미지가 고객에게 미치는 영향, Hwang & Lee(2011)의 체험 마케팅 영향, Yoo & Chang(2020)의 헤어 살롱 브랜드 포지셔닝과 브랜드 확장 전략 등 수직적 브랜드 확장 전략을 세분화하여 분석한 연구는 부족한 것으로 나타났다. 또한 로레알 그룹과 관련된 연구로 Meale & Smith(2010)의 로레알과 인텔(Intel) 상표와 법률, Shin(2010)의 로레알 브랜드 다각화 사례를 통한 시사점, Wurtenberger(2010)의 로레알과 벨루어(Bellure) 법적 이슈, Hong(2011)의 글로벌 화장품 기업 전략, Choi et al.(2014)의 헤어 제품 컬러 트렌드 분석 등 이러한 연구가 진행되었으나 로레알 그룹의 수직적 브랜드 확장 전략에 대한 연구는 미미한 실정이다.

따라서 본고는 화장품 산업의 수직적 브랜드 확장 전략을 고찰하고자 연구 대상인 로레알 그룹의 수직적 브랜드 확장 전략을 살펴보고 이에 따른 효과를 분석하는 데 목적이 있으며, 향후 수직적 브랜드 확장을 고려하는 기업에 기초 자료를 제공함으로써 마케팅 전략 변화 및 매출 향상에 기여하는 데 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 로레알 그룹 개요

로레알 그룹은 1907년 프랑스 화학자 E. Schueller가 혁신적 모발 염색제를 개발하여 미용인들에게 판매하면서 시작되었고, 1909년 아름다움을 위한 혁신과 연구를 중요 원칙으로 삼아 설립되었다(Ibbad et al., 2015). 1910년대 유럽을 시작으로 미국에 염색약을 수출하였고, 1935년 자외선 차단 제품을 선보였으며, 1940~1950년대에는 남미, 러시아, 중동, 아프리카로 시장을 확대하였다(Park et al., 2013).

이후 1964년 랑콤(Lancome)인수를 시작으로 가르니에(Garnier)와 비오템(Biotherm) 등의 인수 합병을 통하여 기업 규모를 확장하였고, 자체 브랜드 로레알 파리(L'Oreal Paris)를 출범하였으며(Jeon, 2015), 1972년 헤어 제품 엘세브(ELSEVE) 마케팅을 통하여 원래 위생 목적으로만 사용되었던 샴푸를 미용 제품으로 거듭나게 하였고, 1978년 케어 기능을 도입한 염모제 마지렐(Majirel)을 최초로 출시하였다(www.lorealprofessionnel.co.kr). 1988년 O. Jones가 회장으로 취임하여 수출 진입 장벽이 높았던 이스라엘 시장을 개척하였고, 1990년대 세계화 전략과 함께 생산부터 판매까지 지역 특성을 고려한 모든 단계의 현지화 전략을 발표하였다(Hankyung-Business, 2006). 1994년에 북

미 지사를 통한 자회사 지위를 획득하면서 발전하였고, 인도 정부로부터 뭄바이에登記소를 두고 자회사 설립 허가를 받았으며, 1995년 새 시장 발생 매출 비중이 약 15.5% 증가하는 성과를 거두었다(L'Oreal-finance, 2018). 1997년에는 홍콩 사무소를 통하여 백화점 2개와 로드숍을 오픈하고 중국에 진출하였는데, 다른 글로벌 기업보다 늦은 진출이었으나 중국 로컬 기업인 미니널스(Mininurse)와 위에사이(Yue-Sai)를 인수하였고, 2003년에 처음 진출 당시보다 약 824% 상승한 매출을 달성하였다(Gil, 2005).

로레알 그룹의 2021년 현재 회장 J. P. Agon이 미국 지사장 이던 2001년은 9·11 테러 여파로 다른 화장품 기업의 매출이 하락한 상황이었으나, 로레알 그룹은 백화점 대신 미용실과 대중용품 시장을 공략하며 성장을 이끌어냈다(Choi & Lee, 2017). 2000년대에도 인수 합병을 통한 수직적 브랜드 확장이 지속적, 공격적으로 이루어져 미국, 일본, 중국 등의 경쟁력 있는 브랜드를 수직적으로 확장시켰다.

오늘날 로레알 그룹은 색조, 스킨케어, 헤어케어, 향수 등을 취급하며 36개의 브랜드를 보유하고, 150개 국가에 진출하여 약 88,000 명의 직원을 고용하는 다국적 기업으로, 2019년 40조 원 가량의 매출을 달성하며 세계 1위 대형 화장품 종합 회사가 되었다(L'Oreal-finance, 2020). 역대 최고 경영자 5명 중 창업자 Schueller와 3대 회장 C. Zviak이 화학자였던 로레알은 제품 연구개발 분야 투자로 경쟁력을 유지하고 있고(Kim, 2004), 각 시장에 부합하는 전략으로 마케팅, 상품, 유통 채널에서의 유연성을 드러내고 있으며(Eun, 2003), 여러 브랜드를 인수한 결과, 보다 다양한 가격대와 연령대를 타깃으로 하는 완성된 포트폴리오를 구축하게 되었다(Choi, 2017).

2. 수직적 브랜드 확장

브랜드 확장(Brand Extension)이란 기존의 브랜드 중 하나를 사용하거나 기존 브랜드와 새 브랜드를 함께 사용하는 등 신제품을 출시할 때 시장 기반이 확립된 브랜드를 확장하여 사용하는 것으로, 확장 출발점인 기존 브랜드를 모브랜드(Parent Brand)라고 한다(Ahn et al., 2019). Lee(2009)는 '기존 브랜드를 이용한 방법으로 신제품을 소비자에게 보다 쉽게 인지시키고 수용성을 높이도록 하는 것', Na(2018)는 '기존 제품 영역에서 성공한 브랜드가 다른 영역으로 진출할 때, 기존 영역에서 성공했던 모브랜드의 명성을 이용하는 마케팅'으로 브랜드 확장을 정의하였다.

브랜드 확장 전략에 대하여 Tauber(1988)는 '모브랜드의 브랜드 자산이 확장 브랜드에 전이되어 소비자 구매 행동의 지각적 불안 감소 효과를 거두는 전략', Aaker & Keller(1990)는 '저비용으로 마케팅 성공 가능성을 높이고자 신제품을 출시할 때, 새로운 브랜드 대신 이미 구축된 브랜드 이미지와 이름

을 활용한 전략', Boush & Loken(1991)은 '인지된 브랜드를 신제품에 적용하여 소비자에게 더 쉽게 인지도시키려고 하는 전략', Keller(2012)는 '소비자에 의해 지각되는 위험 감소, 마케팅 프로그램 실행과 신규 브랜드 개발 및 출시 비용 절감, 소비자 다양성 추구 욕구 충족, 신규 고객 창출, 시장 커버리지 증대, 후속적 확장이 가능한 전략'이라고 하였다.

브랜드 확장의 종류는 두 가지로 분류된다. 기존 브랜드 명칭을 사용하여 기존 브랜드가 속한 카테고리 내 다른 세분시장에 진입하는 라인 확장(Line Extension)과 기존 브랜드를 이용하여 다른 카테고리의 시장으로 진입하는 제품 범주 확장(Category Extension)이다(Yeo et al., 2010). 그 중 라인 확장은 크게 수직적 확장과 수평적 확장으로 분류되는데, 연구에서 살펴볼 수직적 확장은 제품 카테고리의 상이한 타깃 시장을 대상으로 가격 또는 품질이 다른 유사 브랜드를 출시하는 것으로 상향(Upward)과 하향(Downward) 두 방향의 확장으로 나눌 수 있고(Lee et al., 2018). 브랜드를 가격과 품질 면에서 상향 혹은 하향시켜 동일 제품군 시장에 진입할 수 있다(Keller & Aaker, 1992). 상향 확장은 보다 높은 가격 시장을 타깃으로 하고, 화장품 기업 사례로 중저가 브랜드인 토니모리(Tonymoly)가 더 높은 연령층을 타깃으로 2015년 고가 라인 라비오프(Labiotte)를 출범한 바 있다. 하향 확장은 보다 낮은 가격 시장을 타깃으로 하고, 중저가 브랜드인 미샤(Missha)가 더 낮은 연령층을 타깃으로 2010년 저가 라인 어피엠티(A'pieu)를 출범한 바 있다.

수직적 브랜드 확장 방향성에 따른 장단점은 다음과 같다. 상향 확장 시 높은 마진과 제품 계열 재활성화를 기대할 수 있으나 기존 저가 이미지로 신뢰도가 하락할 수 있고, 하향 확장 시 시장 기회, 매출 증대, 규모의 경제, 저가 경쟁업체에 대한 방어책을 기대할 수 있으나 모브랜드를 향한 이미지 타격과 유통 장벽의 우려가 있다(Harvard Business Review Staff, 1999). 상향 확장 시 제품 수용에 긍정적 영향이 있으나 저가인 모브랜드 이미지가 브랜드 연상에 부정적으로 작용할 수 있고, 하향 확장 시 제품 수용과 브랜드 연상에 긍정적 영향을 줄 수 있다(Kim, 2014). 수직적 브랜드 확장은 상향 확장 시 마진을 통한 이익 제고, 브랜드 에너지와 생명력 확대, 브랜드 강화 등을 기대할 수 있고, 하향 확장 시 새 유통 경로 확보, 저비용 정책, 시장 진입 용이성 등을 기대할 수 있으나, 두 방향 모두에 위험성이 존재한다(Lee et al., 2018). D. A. Aaker는 방향별 확장 시 발생 가능한 단점의 보완책으로 모브랜드와 이름이 다른 새로운 브랜드 출시와 인수 합병 방법을 제시하였다(Harvard Business Review Staff, 1999).

종합적으로 수직적 브랜드 확장 방향에 따른 장단점의 키워드를 정리하면 상향 확장 시 더 높은 마진을 통한 이익 증대, 제품 계열 재활성화, 브랜드 강화 등을 기대할 수 있고, 저가 모브랜드 이미지로 인한 신뢰도 하락을 우려해야 한다. 하향 확장 시 저비용 정책, 매출 증대, 유통 경로 확보, 시장 진입 용이

성, 저가 업체에 대한 방어 등을 기대할 수 있고, 유통 장벽, 모브랜드 이미지 손실을 우려해야 한다. 단점보다 장점이 많은 전략이지만 과도한 확장은 소비자의 혼동, 소매상의 저항, 모브랜드 또는 특정 제품군의 대표성 희석, 확장 브랜드의 모브랜드 시장 잠식, 브랜드 개발 기회 간과 등을 야기할 수 있어 주의해야 한다(Ahn et al., 2019). Jhon et al.(1998)의 '브랜드 확장 실패 시 잘 형성된 모브랜드의 자산을 희석시킬 수 있다'는 연구 결과처럼 위험 부담이 있음에도 불구하고, 수직적 브랜드 확장은 브랜드 자산 강화로 장기 성장을 도모하는 대부분의 기업들이 관심 갖는 부분이자 브랜드 전략의 핵심이라고 할 수 있다(Kim, 2019).

III. 내용 및 방법

본고는 자체 브랜드 출시와 인수 합병 방법을 통한 수직적 브랜드 확장 전략으로 2020년 기준 36개 브랜드를 보유한 글로벌 매출 1위 화장품 기업 로레알 그룹을 연구의 대상으로 선정하였다. 로레알 그룹 수직적 브랜드 확장 전략을 분석하고 효과를 알아보기 위한 연구의 내용은 다음과 같다. 이론적 배경에서는 첫째, 로레알 그룹 개요를 살펴보고 둘째, 수직적 브랜드 확장 이해를 위하여 기본 개념을 살펴보았다. 결과 및 고찰에서는 첫째, 로레알 그룹의 수직적 브랜드 확장 전략을 '다양한 브랜드 인수 합병 전략, 사업부별 브랜드 관리 전략, 브랜드 현지화 전략'으로 나누어 살펴보고 둘째, 전략에 따른 효과를 '매출 증대 효과', '브랜드 강화 효과', '시장 진입 용이성 효과'로 나누어 분석하였다. 이는 Aaker가 상향·하향 확장 시 발생 가능한 단점의 보완책으로 제시한 '새로운 브랜드 출시 또는 인수 합병 이론', Keller의 '수직적 브랜드 확장은 소비자 다양성 추구 충족과 신규 고객 창출 및 시장 커버리지 증대가 가능한 전략'이라는 이론, Jones가 제시한 '로레알 세계화 전략'을 근거로 도출하였다.

본 연구의 방법으로 로레알 그룹의 개요와 수직적 브랜드 확장 전략을 학위논문, 학술지, 서적 등 국내외 문헌으로 고찰하였고, 로레알 그룹이 글로벌 전환점을 맞이한 1995~2020년의 연도별 공식 회계 자료를 참고하였으며, 이를 바탕으로 로레알 그룹의 수직적 브랜드 확장 전략을 분석하였다.

IV. 결과 및 고찰

1. 로레알 그룹의 수직적 브랜드 확장 전략

1) 다양한 브랜드 인수 합병 전략

로레알 그룹은 고급 화장품 브랜드 확장을 위하여 1964년에 랑콤(Lancome)을 처음 인수하였고, 1971년 비오템(Biotherm), 1978년 까사렐(Cacharel), 1980년 비쉬(Vichy), 1985년 조르지

오 아르마니(GIORGIO ARMANI), 랄프 로렌 향수(Ralph Lauren Fragrances), 1989년 헬레나 루빈스타인(Helena Rubinstein), 1993년 레드켄(Redken)을 인수하였다. 2000년대에는 글로벌화를 위하여 미국, 일본, 중국 등 각국 브랜드를 인수하였고, 환경 문제가 대두되면서 자연친화적 이미지의 브랜드를 인수하였다. 2000년대 인수 브랜드로는 2001년 매트릭스(Matrix), 키엘(Kiel's), 2002년 슈에무라(Shu Uemura), 2004년 위에사이(Yue-Sai), 빅터앤롤프(Viktor&Rolf), 2005년 스킨수티컬즈(SkinCeuticals), 2006년 더바디샵(THE BODY SHOP), 디젤(Diesel), 2007년 퓨어올로지(Pureology), 2008년 입생로랑(Yves Saint Laurent), 2011년 클라리소닉(Clarisonic), 2012년 어반 디케이(Urban Decay), 2014년 까리타(Carita), 드글레오(Decléor), 2016년 생제르베 몽블랑(Saint-Gervais Mont Blanc), 아뜰리에 코롱(Atelier Cologne), 잇 코스메틱(IT Cosmetics), 2017년 세라비(CeraVe), 2018년 발렌티노(Valentino), 펄프 라이엇(Pulp Riot)이 있다. 1964~2020년 인수 합병으로 상향 확장된 브랜드는 총 28개로 전체 인수 합병 브랜드 중 약 73.7%를 차지한다.

로레알 그룹은 대중성 있는 가격대의 브랜드 확장을 위하여 1965년 가르니에(Garnier), 1989년 라로슈포제(La Roche-Posay), 1996년 메이블린 뉴욕(Maybelline New York), 2001년 소프트신-카슨(Softsheen-Carson), 2010년 에시(Essie), 2014년 닉스(NYX), 매직 마스크(Magic Mask), 2015년 니리(Niely), 2018년 로고코스(LOGOCOS), 스타일난다(Stylenanda)를 인수하였다. 1964~2020년 인수 합병으로 하향 확장된 브랜드는 총 10개로 전체 인수 합병 브랜드 중 약 26.3%를 차지한다.

2020년 기준 로레알 그룹이 보유한 총 36개 브랜드 중 로레알 그룹 자체 브랜드는 로레알 파리, 로레알 프로페셔널, 케라스타즈 총 3개뿐이고(www.loreal.com, 2020), 33개 브랜드는 인수 합병을 통하여 확장되었으므로 자체 출시 브랜드보다 인수 합병 브랜드가 많다. Agon 회장은 2017년 조선일보 인터뷰에서 ‘매년 30여개 기업을 검토하고, 소비자 필요와 장기적 성장

또는 글로벌 성장 가능성이 있는 1~3개 기업을 인수하며, 일부 지역에만 통할 것 같은 브랜드는 인수하지 않는다.’라고 인수 기업의 선정 기준을 밝혔다(Choi & Lee, 2017). 상기의 내용을 정리하면 Table 1과 같고, 라이선스 갱신 등으로 다시 이름을 올린 경우에는 처음 인수된 해만 기재하였다.

2) 사업부별 브랜드 관리 전략

로레알 그룹은 주 유통 경로에 따라 사업부를 4개로 나누어 브랜드를 관리하는데, 전문점과 대형 할인점 등으로 유통하는 시판 사업부(Consumer Product), 백화점과 고가품 판매점 등으로 유통하는 럭셔리 사업부(L'Oreal Luxe), 살롱으로 유통하는 전문가 사업부(Professional Products), 약국과 피부과로 유통하는 기능성 화장품 사업부(Active Cosmetics)가 있다.

사업부별 수직적 브랜드 확장의 방향, 보유 브랜드 구성과 개수는 2020년 기준으로 다음과 같다. 시판 사업부는 저가와 중저가 하향 확장 브랜드 ‘가르니에, 닉스, 니리, 다크 앤 러블리, 로레알 파리, 매직 마스크, 메이블린 뉴욕, 스타일난다, 에시’ 총 9개로 구성되어 있다. 럭셔리 사업부는 고가 상향 확장 브랜드 ‘까사렐, 디젤, 랄프 로렌, 랑콤, 발렌티노, 비오템, 빅터 앤롤프, 슈에무라, 아뜰리에 코롱, 조르지오 아르마니, 어반 디케이, 위에사이, 입생로랑, 잇 코스메틱, 키엘, 헬레나 루빈스타인’ 총 16개로 구성되어 있다. 전문가 사업부는 고가 상향 확장 브랜드 ‘레드켄, 매트릭스, 케라스타즈, 퓨어올로지’, 저가 하향 확장 브랜드 ‘로레알 프로페셔널’이 혼합된 총 5개로 구성되어 있다. 기능성 화장품 사업부 또한 상향 확장 브랜드 ‘드글레오, 세라비, 스킨수티컬즈’, 하향 확장 브랜드 ‘라로슈포제, 비쉬’가 혼합된 총 5개로 구성되어 있다.

따라서 사업부별 확장은 시판 사업부 하향, 럭셔리 사업부 상향, 전문가 사업부와 기능성 화장품 사업부는 상향과 하향이 혼합된 형태로 나타났고, 사업부별 보유 브랜드 수는 럭셔리 사업부가 총 16개로 가장 많다. 상기의 내용을 정리하면 Table

Table 1. L'Oreal Group's Extended Brands by Year

Year	Extended Brands	Year	Extended Brands	Year	Extended Brands
1964	Lancome	2001	Matrix, Kiehl's, Softsheen-Carson	2011	Clarisonic
1965	Garnier			2012	Urban Decay
1971	Biotherm			2014	NYX, Magic Mask, Carita, Decléor
1978	Cacharel	2002	Shu Uemura	2015	Niely
1980	Vichy	2004	Yue Sai	2016	Saint-Gervais Mont Blanc, Atelier Cologne, IT Cosmetics
1985	GIORGIO ARMANI, Ralph Lauren Fragrances	2005	SkinCeuticals		
1989	La Roche-Posay, Helena Rubinstein	2006	THE BODY SHOP, Diesel		
1993	Redken	2007	Pureology	2017	CeraVe
1996	Maybelline New York	2008	Yves Saint Laurent	2018	LOGOCOS, Valentino, Stylenanda, Pulp Riot
		2010	Essie		

Table 2. L'Oreal Group's Brands by Business Department(As of March 31, 2020)

Business department (Number of Brands)	Direction of Extension	Brand by business department
Consumer Product (9)	Downward	Garnier, NYX, Niely, Dark & Lovely, L'Oreal Paris, Magic Mask, Maybelline New York, Stylenanda, Essie
L'Oreal Luxe (16)	Upward	Cacharel, Diesel, Ralph Lauren Fragrances, Lancôme, Valentino, Biotherm, Viktor&Rolf, Shu Uemura, Atelier Cologne, Armani, Urban Decay, Yue Sai, Yves Saint Laurent, IT Cosmetics, Kiehl's, Helena Rubinstein
Professional Products (5)	Upward	Redken, Matrix, Kérastase, Pureology
	Downward	L'Oreal Professionnel
Active Cosmetics (5)	Upward	Decléor, CeraVe, SkinCeuticals
	Downward	La Roche-Posay, Vichy

2와 같다.

그러나 사업부의 많은 브랜드 보유와 높은 가격대 구성이 매출과 직결되는 것은 아니다. 코로나 확산이 매출에 영향을 미치기 전인 2019년 사업부별 총매출은 시판 사업부 약 128억 유로, 럭셔리 사업부 약 110억 유로, 전문가 사업부 약 34억 유로, 기능성 화장품 사업부 약 27억 유로였다(L'Oreal-finance, 2020). 4개 사업부 중 보유 브랜드가 두 번째로 많은 시판 사업부가 매출 1위, 가장 많은 럭셔리 사업부가 매출 2위를 차지하였다. 코로나 사태 확산 이후 2020년 1분기의 사업부별 총매출은 시판 사업부 약 31억 유로, 럭셔리 사업부 약 23억 5천만 유로, 전문가 사업부 약 7억 3천만 유로, 기능성 화장품 사업부 약 8억 8천만 유로였다(L'Oreal-finance, 2020). 따라서 2019년 결과와 같이 럭셔리 사업부보다 상대적으로 저가이고 대중성 있는 브랜드로 구성된 시판 사업부의 매출이 가장 높음을 알 수 있다.

3) 브랜드 현지화 전략

현지화 전략은 지역 차별화 전략과 비슷한 의미를 갖고, 글로벌 시장 소비자 취향, 가치, 행동 양식의 이질성을 전제로 하며, 각 국가의 고유문화를 고려해야 하므로 글로벌 기업에게 표준화 전략보다 효과적일 수 있다(Boddewyn et al., 1986). 로레알 그룹은 인수한 브랜드를 각 타깃 시장에 적합한 이미지로 변화시킨 뒤 수출하여 개별 브랜드의 차별화 이미지를 구축하고 있어 전략에서 기업 이름보다 각 브랜드를 부각시킬 수 있다(Hong, 2011). 이와 같은 전략을 통하여 ‘로레알 그룹 산하 A 브랜드’, ‘로레알 그룹 산하 B 브랜드’처럼 모브랜드를 함께 연상하는 것이 아니라 브랜드별 이미지 연상이 가능하게 된 것이다. 그 예시로 랑콤과 로레알 파리는 고전적이면서 우아한 이

미지의 프랑스 브랜드로 유럽 스타일, 레드켄과 메이블린 뉴욕은 실용적 이미지의 미국 브랜드로 미국 스타일, 슈에무라와 위에사이는 동양적 이미지의 일본과 중국 브랜드로 아시아 스타일 등 각 지역 특성별 이미지가 구축되어 있다. 상기의 내용을 정리하면 Table 3과 같다.

로레알 그룹이 브랜드를 인수하기 이전부터 형성되어 있던 브랜드 이미지를 인수 후 변화시킨 예로 메이블린 뉴욕을 들 수 있다. 메이블린은 인수 당시 슈퍼마켓용 저가품 이미지가 강했으나, 뎀피스에서 뉴욕으로 본사를 이전한 뒤 제품 디자인에 전위적 색조를 첨가하면서 세련된 도시적 이미지를 얻었다(Jeon, 2015). 메이블린에 ‘뉴욕’을 추가하고, 디자인·마케팅 변화로 인수 전 이미지를 탈피시킴으로써 시장가치를 높인 것이다.

이론적 배경에서 전술한 바와 같이 로레알 그룹은 프랑스 국내 기업 1위만을 목표로 하는 것이 아니라 글로벌 시장 정점을 목표로 하고 있다. 이에 각 국가의 브랜드를 인수하고, 맞춤형 이미지를 설정하여 수출시켰으며, 세계 각지에 자회사를 설립하였다.

이처럼 해외시장 진출 초기에는 타깃 시장의 기업과 제휴하여 수출하다 브랜드 기반 확립과 데이터 수집이 이루어지면 자회사를 설립하는 것이 로레알의 글로벌 전략이다(Hong, 2011).

2. 로레알 그룹의 수직적 브랜드 확장 효과

1) 매출 증대 효과

매출 증대 효과를 알아보기 위한 고찰 연도는 1995~2015년으로 설정하였다. 1995년은 새 시장에서 매출 비중 15.5%를 달성하며 로레알 그룹이 글로벌 기업으로서의 전환점을 맞이한

Table 3. Example: Building a Brand Image Tailored to the Target Country and Market of L'Oreal Group

Brand	Lancome, L'oreal Paris	Redken, Maybelline New York	Shu Uemura, Yue Sai
Brand Style	European Style	American Style	Asian Style
Brand Image	Classical Image	Practical Image	Oriental Image

연도이고(L'Oreal-finance, 2018), 2015년은 한 해를 기준으로 가장 많은 브랜드가 확장되었던 2014년의 결과를 볼 수 있는 연도이다. 총매출은 연간 L'Oreal-finance 자료를 참고하였다.

로레알 그룹의 1995~2015년 확장 브랜드는 총 18개다. 브랜드 확장 전후 연도를 기준으로 로레알 그룹 총매출 변화는 유로(€)로 다음과 같다. 1996년 메이블린뉴욕 확장 전 약 81억, 확장 후 약 105억으로 29.6% 가량 증가하였고, 2001년 매트릭스, 키엘, 소프트신-카슨 확장 전 약 127억, 확장 후 약 143억으로 12.6% 가량 증가하였으며, 2002년 슈에무라 확장 전 약 137억, 확장 후 약 140억으로 2.2% 가량 증가하였다. 2004년 위에 사이 확장 전 약 140억, 확장 후 약 145억으로 3.6% 가량 증가하였고, 2005년 스킨슈티컬즈 확장 전 약 136억, 확장 후 약 158억으로 16.8% 가량 증가하였으며, 2006년 더바디샵, 디젤 확장 전 약 145억, 확장 후 약 171억으로 17.9% 가량 증가하였다. 2007년 퓨어올로지 확장 전 약 158억, 확장 후 약 175억으로 10.8% 가량 증가하였고, 2008년 입생로랑 확장 전 약 171억, 확장 후 약 175억으로 2.3% 가량 증가하였으며, 2010년 에시 확장 전 약 175억, 확장 후 약 203억으로 16% 가량 증가하였다. 2011년 클라리소닉 확장 전 약 195억, 확장 후 약 225억으로 15.4% 가량 증가하였고, 2012년 어반 디케이 확장 전 약 203억, 확장 후 약 230억으로 13.3% 가량 증가하였으며, 2014년 닉스, 매직 마스크, 까리타, 드끌레오 확장 전 약 230억, 확장 후 약 253억으로 10% 가량 증가하였다.

1995~2015년 브랜드 확장 전후 매출 성장률이 가장 높게 나타난 시기는 메이블린 뉴욕을 확장한 1996년 전후로 매출이 약 29.6% 증가하였고, 전술 내용을 기반으로 새로운 브랜드 이미지 설정이 영향을 준 것으로 짐작해 볼 수 있다. 반대로 매출 성장률이 가장 낮게 나타난 시기는 슈에무라를 확장한 2002년 전후로 매출이 약 2.2% 증가하였고, 전술 내용을 기반으로 2001년 발생한 9·11 테러 여파가 영향을 준 것으로 짐작해 볼 수 있다. 따라서 로레알 그룹의 연도별 총매출이 브랜드 확장 전후 연도를 기준으로 약 2.2~29.6%, 평균 약 12.5% 증가하였

음을 알 수 있다. 또한 총매출을 성장의 기준으로 볼 때, 로레알 그룹 총매출은 1995년 약 10조 7천억 원에서 2015년 약 33조 4천억 원 규모로 증가하여 20년 간 312% 가량 성장한 것임을 알 수 있다. 상기 내용을 정리하면 Table 4와 같다.

인수 합병 방법을 통한 수직적 브랜드 확장은 기업이 브랜드 개발, 마케팅, 신제품 출시 등에 들이는 비용을 절감시킬 수 있다. 별도의 연구와 개발 단계를 생략하면서 이미 완성된 브랜드와 제품을 기업 브랜드 라인에 추가하여 규모를 확장시킬 수 있기 때문이다. 이는 하향 확장 시 장점 저비용 정책에 일치된다. 한 해 매출 변화를 결정하는 요인에 확장 결과만이 작용하는 것은 아니고, 사회적·환경적 변수에 따라 확장 직후 증감 효과가 나타나지 않을 수 있어 연도별 성장률에 차이가 발생할 수 있다. 그러나 분석 기간 동안 연도별 매출 감소 사례가 없었으므로 인수 합병 방법을 통한 수직적 브랜드 확장 전략이 매출 증대에 긍정적 영향을 미친 것으로 볼 수 있다. 이는 상향 확장 시 장점 더 높은 마진을 통한 이익 증대, 하향 확장 시 장점 매출 증대에 일치된다. 로레알 그룹은 단순히 다양한 특성의 브랜드를 많이 보유한 것만이 아니라, 시장성을 갖춘 브랜드를 선별하여 확장한 결과 수직적 브랜드 확장의 단점 일부를 보완할 수 있게 된 것이다.

Aaker는 방향별 브랜드 확장 시 우려되는 부정적 영향 또는 단점의 보완책으로 모브랜드와 다른 이름의 브랜드 출시 전략 또는 인수 합병 전략을 제시하였는데(Harvard Business Review Staff, 1999), 매출 증대 효과에서 전술한 내용이 이와 같다.

2) 브랜드 강화 효과

로레알 그룹은 브랜드 합병으로 보유하게 된 브랜드를 사업 부별로 관리하고 있으므로 시장에서 더 많은 유통 경로와 가격 대를 기반으로 보다 다양한 욕구를 충족하는 소비자 집단을 구축할 수 있다. 또한 인수 합병 방법을 통한 수직적 브랜드 확장이 주가 되므로 새 브랜드, 제품의 시장가치 증명을 위하여 들이는 노력이 상대적으로 적다. 이는 하향 확장의 장점 유통 경

Table 4. L'Oreal Group's Total Sales Changes: Vertical Brand Extension Previous Year's sales and Subsequent Year's Sales(1995 to 2015, bn €)

Previous year's sales	Extended Years, Brands	Subsequent year's sales	Previous year's sales	Extended Years, Brands	Subsequent year's sales
8.1	1996, Maybelline New York	10.5	15.8	2007, Pureology	17.5
			17.1	2008, Yves Saint Laurent	17.5
12.7	2001, Matrix, Kiehl's, Softsheen-Carson	14.3	17.5	2010, Essie	20.3
13.7	2002, Shu Uemura	14.0	19.5	2011, Clarisonic	22.5
14.0	2004, Yue Sai	14.5	20.3	2012, Urban Decay	23.0
13.6	2005, SkinCeuticals	15.8			
14.5	2006, THE BODY SHOP, Diesel	17.1	23.0	2014, NYX, Magic Mask, Carita, Decl��r	25.3

로 확보에 일치되고, 새로운 브랜드나 제품의 진입 장벽을 낮춤으로써 하향 확장 시 단점이 될 수 있는 유통 장벽을 보완한 것이다.

서론에서 기술한 바와 같이 수직적 브랜드 확장 전략을 활용하고 있는 화장품 기업으로 로레알(www.loreal.com, 2020)과 에스티로더 컴퍼니즈(www.elcompanies.com, 2020), 코티(www.coty.com, 2020) 등이 있다. 모두 자체 브랜드 출시와 인수 합병으로 브랜드 라인을 구축하고 있으나 유통 경로와 타깃에 차이가 있다. 이에 차별화된 수직적 브랜드 확장 전략을 통한 로레알 그룹 브랜드 강화 효과를 알아보하고자 위 기업들의 보유 브랜드 개수, 가격대 구성, 총매출을 살펴보았다.

보유 브랜드 개수는 2020년 기준으로 로레알 그룹 36개, 에스티로더 컴퍼니즈 28개, 코티 35개로 로레알 그룹이 가장 많고, 에스티로더 컴퍼니즈가 가장 적으며, 코티가 로레알 그룹과 비슷하나 로레알 그룹은 스킨케어, 색조, 헤어, 기능성 등 유형별 제품이 고루 확장되어 있고 코티는 향수 브랜드 비중이 높아 차이가 있다.

가격대 구성은 로레알 그룹과 코티의 경우, 상향 확장을 통한 백화점의 고가 브랜드부터 하향 확장을 통한 대중적 저가 브랜드 등 가격 구성과 시장 타깃이 비교적 다양하고, 에스티로더 컴퍼니즈는 상향 확장을 통한 백화점의 고가 브랜드 위주로 구성되어 있다.

총매출은 코로나 사태가 영향을 미치기 전인 2019년 기준 로레알 그룹 약 40조 원, 에스티로더 컴퍼니즈 약 1조 6,776억 원, 코티 약 9조 7,641억 원으로 나타났다. 로레알 그룹 매출이 가장 높고, 에스티로더 컴퍼니즈 매출이 가장 낮으며, 로레알 그룹의 매출이 다른 두 회사 매출을 더한 값의 약 네 배에 달하므로 매출 규모를 짐작해 볼 수 있다.

따라서 수직적 브랜드 확장 전략을 활용한 기업들 중 로레알 그룹이 저가부터 고가까지 아우를 수 있는 브랜드를 확장하였고, 다양한 유통 경로와 소비자 집단 구축으로 높은 매출을 달성하였으므로 차별성 있음을 알 수 있다. 상기의 내용을 정리하면 Table 5와 같다.

또한 시장에서 로레알 그룹과 보유 브랜드의 강화 정도를 알 수 있는 지표로 2011~2020년 브랜드 가치 순위 50위 내에 진입한 브랜드를 분석하였다(https://brandirectory.com/rankings/cosmetics/table). 2011년 4위 로레알부터 48위 키엘까지 13개 브랜드가 진입하였고, 2012년 3위 로레알부터 48위 키엘까지 13개 브랜드가 진입하였으며, 2013년 1위 로레알부터 50위 키

엘까지 13개 브랜드가 진입하였다. 2014년 1위 로레알부터 37위 비오템까지 8개 브랜드가 진입하였고, 2015년 2위 로레알 파리부터 45위 입생로랑까지 9개 브랜드가 진입하였으며, 2016년 1위 로레알 파리부터 44위 비쉬까지 7개 브랜드가 진입하였다. 2017년 2위 로레알 파리부터 43위 로레알까지 5개 브랜드가 진입하였고, 2018년 2위 로레알부터 18위 랑콤까지 4개 브랜드가 진입하였으며, 2019년 2위 로레알부터 17위 랑콤까지 4개 브랜드가 진입하였다. 2020년에는 1위 로레알부터 49위 라로슈포제까지 5개 브랜드가 진입하였다.

따라서 2011~2020년 로레알 그룹 브랜드 중 적게는 4개, 많게는 13개, 평균 8개 브랜드가 해마다 브랜드 가치 순위 50위권 내에 진입한 것이고, 10년 간 순위권에 든 브랜드는 로레알, 가르니에, 메이블린 뉴욕, 랑콤 4개이며, 로레알과 로레알 파리가 지속적 상위였다. 사업부별로 보면 시판 사업부 가르니에, 로레알 파리, 메이블린 뉴욕, 렉서리 사업부 더바디샵, 랑콤, 비오템, 입생로랑, 키엘, 전문가 사업부 레드켄, 매트릭스, 케라스타즈, 기능성 화장품 사업부 라로슈포제, 비쉬가 진입한 것이다. 사업부별 브랜드 관리 전략, 차별성 있는 수직적 브랜드 확장, 브랜드 가치 순위를 분석한 결과, 앞서 살펴본 매출 증대 효과를 통한 로레알 그룹의 저력을 알 수 있고, 이는 상향 확장의 장점 중 브랜드 강화에 일치된다. 상기의 내용을 정리하면 Table 6과 같다.

이처럼 로레알 그룹은 브랜드별 제품 가격과 유통에 차별화를 둬으로써 보다 효율적인 브랜드 포트폴리오를 운영하고 있고, 이러한 운영 방식이 지금과 같은 성장과 진출의 원동력이 되었다(Park et al., 2013). 이는 Keller(2012)의 ‘수직적 브랜드 확장이 소비자의 다양성 추구 욕구 충족, 신규 고객 창출 및 시장 커버리지 증대가 가능한 전략’이라는 견해와 같다.

3) 시장 진입 용이성 효과

로레알 그룹은 수직적 브랜드 확장 시작 후 시장 세분화와 사업부별 브랜드 관리로 보다 세분화된 제품 유형별 브랜드를 다수 보유하게 되었고, 브랜드 인수 후 타깃 시장에 어울리는 이미지로 다시 설정하여 수출하였다. 세분화 시장을 통한 브랜드 관리는 소비자가 선택할 브랜드, 제품을 보다 다양하게 제공할 수 있고, 타깃 시장에 맞는 이미지 설정은 브랜드 호감을 상승시킬 수 있다. 예를 들어 로레알 그룹의 소비자는 헤어 제품 구매 시 저가품을 원할 경우 시판 사업부의 다크 앤 러블리, 로레알 파리 등을 선택할 수 있고, 고가 전문 브랜드를 원할 경

Table 5. A Comparison of Vertical Brand Extension Strategies of L'Oreal Group and Other Cosmetics Companies

Companies	Number of brands owned	Price Range	Sales(2019, Trillion ₩)
L'oreal Group	36	Low~High	40
Estee Lauder Companies	28	High	1.6776
Coty	35	Low~High	9.7641

Table 6. L'Oreal Group's Extended Brands in the Top 50 Brand Value Rankings (2011 to 2020)

Years	Ranking and Brand	Years	Ranking and Brand
2011	No.4 L'Oreal, No.8 Lancome, No. 17 Garnier, No. 25 Maybelline New York, No.26 Biotherm, No.32 Vichy, No.34 Kerastase, No.35 THE BODY SHOP, No.36 Redken, No.37 Yves Saint Laurent, No.38 Matrix, No.40 La Roche-Posay, No.48 Kiehl's	2014	No.23 THE BODY SHOP, No.29 Vichy, No.34 Yves Saint Laurent, No.37 Biotherm
		2015	No.2 L'Oreal Paris, No.10 Garnier, No.18 Maybelline New York, No.19 Lancome, No.30 THE BODY SHOP, No.31 L'Oreal, No.42 Vichy, No.43 Biotherm, No.45 Yves Saint Laurent
2012	No.3 L'Oreal, No.6 Lancome, No.16 Garnier, No.20 Maybelline New York, No.26 Biotherm, No.28 Vichy, No.30 Kerastase, No.32 Redken, No.33 THE BODY SHOP, No.35 Yves Saint Laurent, No.36 Matrix, No.38 La Roche-Posay, No.48 Kiehl's	2016	No.1 L'Oreal Paris, No.6 Garnier, No.13 Maybelline New York, No.14 Lancome, No.25 THE BODY SHOP, No.26 L'Oreal, No.44 Vichy
		2017	No.2 L'Oreal Paris, No.6 Garnier, No.10 Maybelline New York, No.17 Lancome, No.43 L'Oreal
2013	No.1 L'Oreal, No.6 Lancome, No.14 Garnier, No.16 Maybelline New York, No.26 Kerastase, No.27 Redken, No.28 Biotherm, No.29 Vichy, No.31 Matrix, No.34 Yves Saint Laurent, No.35 THE BODY SHOP, No.48 La Roche-Posay, No.50 Kiehl's	2018	No.2 L'Oreal, No.11 Garnier, No.16 Maybelline New York, No.18 Lancome
		2019	No.2 L'Oreal, No.12 Garnier, No.14 Maybelline New York, No.17 Lancome
2014	No.1 L'Oreal, No.7 Garnier, No.10 Lancome, No.14 Maybelline New York,	2020	No.1 L'Oreal, No.9 Garnier, No.12 Maybelline New York, No.13 Lancome, No.49 La Roche-Posay

우 전문가 사업부의 레드켄, 매트릭스, 전문 브랜드에서 저가를 원한다면 로레알 프로페셔널을 선택할 수 있다. 색조 제품 구매 시에도 실용적인 가격대와 전위적인 이미지의 브랜드 메이블린 뉴욕, 유럽 스타일의 백화점 브랜드로 랑콤, 중저가 기능성 화장품 브랜드로 비쉬 등을 선택할 수 있는 것이다.

이와 같은 시장 세분화는 소비자들의 요구에 대응하여 제품·마케팅 활동을 통제하고자 전체 시장을 하위 그룹으로 나누는 전략이고, 기업이 목표 달성에 가장 적합한 소비자 층을 공략할 수 있도록 한다(Chung, 2010). 시장 세분화 단계에서 소비자의 기대에 따라 소비자 집단을 구분하고, 각 집단의 인구통계적, 심리묘사적, 사회경제적, 지리적 특성 변수와 관련된 자료를 수집하여 세분시장의 프로파일의 규명하게 되므로 타깃 시장에 효과적 접근을 할 수 있다(Cho et al., 2020).

앞서 살펴본 바와 같이 로레알 그룹은 보다 차별화된 수직적 브랜드 확장, 시장 세분화로 가격대를 나누고 유통 경로를 형성하여 다양한 소비자 욕구를 충족시킬 수 있게 되었다. 이는 하향 확장 시장점인 시장 진입 용이성에 일치된다. 또한 개별 브랜드를 부각시키는 전략은 제품 간, 브랜드 간 유사성을 줄여 모브랜드와 확장 브랜드 간에 발생할 수 있는 부정적 영향을 감소시켰다. 이는 상향 확장 시 저가인 모브랜드의 이미지가 고가 확장 브랜드 이미지에 타격을 줄 수 있고, 고가인 모브랜드의 하향 확장 시 확장 브랜드의 저가 이미지가 역으로 모브랜드 이미지에 손실을 줄 수 있다는 단점을 보완할 수 있는 전략이다.

로레알 그룹은 아메리카, 아시아, 아프리카, 유럽 대륙에 센터를 세워 지역 다각화를 이루었고, 인수 합병을 통한 수직적 브랜드 확장과 현지화 전략으로 매출, 기술, 특허, 인재 등의 자산을 확보하였다. 유럽 내 글로벌 센터 3개, 프랑스, 미국, 한국

등 연구 센터 21개, 혁신 센터 14개를 두고, 2019년 한 해 연구 및 혁신에만 약 1조 3천억 원을 투자하여 4,100명의 연구원과 함께 생물학, 화학, 사회학 등 30개 분야에서 497개의 특허를 등록하기도 하였다(www.loreal.com, 2020).

이에 지역 맞춤형 브랜드, 각 지역별 지사와 연구 센터 설립 등의 현지화 전략을 통한 시장 진입 용이성 효과를 세계 지역별 시장 점유를 통한 매출 비중으로 살펴보았다. 코로나 확산이 영향을 미치기 전인 2019년의 로레알 그룹 전체 매출 중 각 지역별 매출 비중은 아시아 약 32.3%, 유럽 약 34.1%, 아메리카 약 31.2%, 아프리카와 중동 약 2.3%로 나타났다(L'Oreal-finance, 2020). 아프리카와 중동 지역을 제외하면 아시아, 유럽, 아메리카 지역 매출 비중이 비슷하고, 근소한 차이로 유럽 지역 매출 비중이 가장 높게 나타났다. 아시아는 로레알 파리, 3CE, 가르니에의 활약과 모든 사업부 두 자릿수 성장, 유럽은 프랑스, 독일, 영국 등 주요 국가에서 높은 시장 점유율 획득, 아메리카는 스킨케어 시장의 역동성과 기능성 화장품 시장의 성장, 아프리카·중동은 이집트, 모로코 등 일부 지역과 기능성 화장품 시장 성장 영향이 있었다(L'Oreal-finance, 2020). 따라서 로레알 그룹 현지화 전략이 시장 진입 용이성을 높여 기업 성장에 긍정적 영향을 미쳤음을 알 수 있다. 상기의 내용을 정리하면 Table 7과 같다.

기업 글로벌화는 해외 현지 국가에 설립한 자회사의 현지화에 의해 완성된다(Oh, 2007). 로레알 그룹 Jones 회장은 전술한 내용과 같이 지역적 특성을 고려한 현지화 전략을 발표한 바 있는데, 브랜드 인수 합병과 수출에 그치지 않고 현지화 전략을 기반으로 자회사를 설립한 글로벌 전략은 원활한 소통과 경영을 가능하게 할 수 있다. 그러므로 이러한 현지화 전략은 많은 글로벌 브랜드를 관리해야 하는 로레알 그룹에게 있어 맞춤

Table 7. Percentage of L'Oreal Group's Revenue by Region in the World in 2019

Area	Percentage of sales	A key factor in sales growth
Asia	32.3%	Record double-digit growth for all business units Noticeable Brand: L'oreal paris, 3CE, Garnier
Europe	34.1%	Gain high market share in major markets such as France, Germany and the UK
America	31.2%	Dynamics of the skincare market Growth of the functional cosmetics market
Africa, Middle East	2.3%	Double-digit growth rates in Egypt and Morocco Increase in market share of functional cosmetics

형 전략이 될 수 있다.

V. 결 론

본고는 화장품 산업의 수직적 브랜드 확장 전략을 연구하고 자 로레알 그룹 수직적 브랜드 확장 전략을 살펴보고 효과를 분석함에 연구의 목적이 있다. 또한 이를 통하여 향후 수직적 브랜드 확장을 고려하는 화장품 기업에 기초 자료를 제공함으로써 마케팅 전략 변화와 매출 향상에 기여하는 데 연구의 의의가 있다. 이에 글로벌 1위 화장품 기업 로레알 그룹의 수직적 브랜드 확장 전략과 효과를 연구한 결과는 다음과 같다.

첫째, 수직적 브랜드 확장 전략을 살펴본 결과, 다양한 브랜드 인수 합병, 사업부별 브랜드 관리, 현지화 전략으로 나타났다. 로레알 그룹 36개 브랜드 중 자체 출시 브랜드는 3개이고, 장기적 성장과 글로벌 성장 가능성을 기반으로 제품, 수출지, 유통 경향 등에 따라 인수 합병으로 확장된 브랜드는 33개이다. 1964~2020년 확장된 전체 브랜드 중 상향 확장 브랜드는 약 73.7%인 28개, 하향 확장 브랜드는 약 26.3%인 10개로 상향 확장 사례가 더 많다. 사업부는 4개로 화장품 전문 판매점 등 저가와 중저가 하향 확장 브랜드로 구성된 시판 사업부, 백화점과 같은 고가 상향 확장 브랜드로 구성된 럭셔리 사업부, 살롱의 상향 확장과 하향 확장 혼합 브랜드로 구성된 전문가 사업부, 약국·피부과 등의 상향 확장과 하향 확장 혼합 브랜드로 구성된 기능성 화장품 사업부가 있다. 또한 인수 브랜드를 타깃 시장에 적합한 이미지로 변화시켜 수출하였고, 모브랜드보다 개별 브랜드를 부각시켰으며, 원활한 글로벌 경영을 위하여 지역별 지사와 연구 시설 등을 설립하였다.

둘째, 수직적 브랜드 확장 효과를 살펴본 결과, 매출 증대, 브랜드 강화, 시장 진입 용이성 효과로 나타났다. 인수 합병을 통한 확장 전략은 새로운 브랜드 개발과 신제품 출시에 드는 마케팅 비용을 절감시킬 수 있어 하향 확장의 장점 저비용 정책에 일치된다. 수직적 브랜드 확장 전후를 기준으로 연도별 총 매출이 평균 약 12.5% 증가하였고, 글로벌 기업으로서 전환점을 맞이한 1995년부터 20년 간 총매출이 약 312% 성장률을 보였으므로 상향 확장의 장점 높은 마진을 통한 이익 증대와 하

향 확장의 장점 매출 증대에 일치된다. 또한 가격대와 특성이 다른 차별화된 브랜드로 온·오프라인 시장의 다양한 유통 경로와 소비자 집단을 구축하였고, 브랜드 가치 순위에서 상위를 기록하고 있으므로 상향 확장의 장점 다양한 소비 욕구 충족과 시장 커버리지 증대에 일치됨과 함께 하향 확장의 단점 유통 장벽을 보완한 것이다. 로레알 그룹은 각 유형별 확장 브랜드와 시장의 세분화로 다양한 유통 경로에 진입하였고, 개별 브랜드 이미지 강화로 보유 브랜드 간의 이미지 유사성을 감소시켰으며, 글로벌 지사와 센터 설립으로 지역 다각화를 이루었다. 이는 하향 확장의 장점 시장 진입 용이성에 일치되고, 저가 브랜드 이미지가 상향과 하향 확장에서 고가 브랜드 이미지에 미칠 수 있는 부정적 영향을 보완한 것이다.

그러므로 로레알 그룹이 경제 위기와 글로벌 화장품 시장의 변수 등 내·외부적 영향 속에서도 세계 1위 기업으로 성장한 배경에 차별화된 수직적 브랜드 확장 전략이 작용하였음을 증명할 수 있다. 이는 현지화 전략을 기반으로 한 인수 브랜드의 이미지 설정이 수직적 브랜드 확장 전략에 차별성을 더할 수 있고, 무분별한 전략 적용이 아닌 상기 내용과 같은 성공 사례를 기반으로 하는 활용이 중요함을 시사한다.

서론에서 전술한 바와 같이 브랜드 확장의 선행 연구는 주로 기본 개념과 마케팅 영향에 대한 연구, 로레알의 선행 연구는 주로 상표나 제품을 다룬 연구가 이루어져왔으나, 로레알 기업 전략에 대한 연구는 미미하다. 이에 본고는 로레알 그룹의 브랜드 확장 중 특히 수직적 브랜드 확장에 초점을 두고 전략을 상향 확장과 하향 확장으로 세분화하여 수직적 브랜드 확장 전략과 그에 따른 효과를 살펴보았으므로 선행 연구와 차별성이 있다.

그러나 관련 자료 수집에는 한계가 있었다. 그럼에도 불구하고 뷰티 연구의 영역 확대를 위하여 브랜드 전략 이론 강화가 필요하므로, 관련 연구에 대한 관심과 심화된 연구를 위한 노력이 이어져야 할 것이다. 향후 화장품 기업 수직적 브랜드 확장 효과에 대한 보완 연구와 최근의 온라인 사업 동향에 대한 심화 연구, 앞선 성공 사례 적용을 통한 화장품 산업 성장을 기대한다.

References

- Aaker, D. A., and Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41. doi:10.2307/1252171
- Ahn, K. H., Han, S. M., & Jun, S. Y. (2019). *Strategic Brand Management*. Paju: Hakhyunsa, pp. 368-377.
- Boddewyn, J. J., Robin, S., & Jacques, P. (1986). Standardization in international marketing: Is Ted Levitt in fact right?. *Business Horizons*, 29(6), 69-75. doi:10.1016/0007-6813(86)90040-6
- Brand Finance Brandirectory. <https://brandirectory.com/rankings/cosmetics/table>. (Search date: 2021.04.28)
- Boush, D. M., and Loken, B. (1991). A process-tracing study of brand extension evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 16-28. doi:10.2307/3172723
- Cho, J. W., Lee, J. W., Cho, J. H., Bae, J. R., Choi, S. I., Lee, S. M., Jeon, I. J., Jang, C. K., Lim, W. S., & Kim, S. Y. (2020). *PRAC-TICE-ORIENTED CHANNEL STRATEGY LEARNING FROM CASES*. Paju: Hakhyunsa, p. 265.
- Cho, S. H., and Kim, I. (2003). A Study on the Effect of Original Brand on the Extension of Clothing Product Brand. *Journal of Fashion Business*, 7(2), 37-54.
- Choi, J. S. (2017). Current Status of Cosmetics Industry, Amore Pacific's Environmental Analysis and Response Strategy: Through Open Innovation and Mergers and Acquisitions. Master's thesis, Korea University Graduate School, Seoul, pp. 17-18.
- Choi, J. W., Song, Y. S., & Lee, K. K. (2014). A Study on the Analysis of Hair Color Trend Shown in L'oreal, Amos and Wella Company Collection -Forced on the from 2006 to 2012s-. *Journal of the Korean Society of Beauty Cultural Arts*, 3(1), 52-67.
- Choi, W. S., and Lee, J. E. (2017.08.12). Cover Story: Take over 31 brands one by one... L'Oreal, who's been on top for 25 years. http://weeklybiz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/08/04/2017080401590.html. (Search date: 2021.03.06)
- Chung, H. S. (2010). A Study on Market Segmentation Methodology of Beauty Service Industry. *Journal of The Korean Society of cosmetology*, 16(1), 221-233.
- Coty. <https://www.coty.com>. (Search date: 2021.02.18)
- Estee Lauder Companies. <https://www.elcompanies.com>. (Search date: 2021.02.18)
- Eun, H. S. (2003). Global and local strategies of the multinational cosmetics firms: the Estee Lauder Companies and the L'Oreal Group. Master's thesis, Ehwa University Graduate School, Seoul, p. 92.
- Gil, K. W. (2005). A study on the strategies by which for Korean cosmetic firms to inroads into Chinese cosmetic market -Centering on localized marketing strategies-. Master's thesis, Chung-Ang University Graduate School of Food and Drug Administration, Seoul, pp. 73-74.
- Hankyung-Business. (2006.08.30). Owen-Jones L'Oreal CEO. <https://magazine.hankyung.com/business/article/202103101905b>. (Search date: 2021.03.06)
- Harvard Business Review Staff. (1999). *Harvard Business Review on Brand Management*. Massachusetts: Harvard Business School Press, pp. 79-104.
- Hong, E. K. (2011). The Global Strategy and the Korean Market Entry Strategy of Global Cosmetic Companies: the Cases of Loreal Group and EsteeLauder Group. Master's thesis, Sookmyung Women's University Graduate School, Seoul, pp. 48-53.
- Hwang, J. S., and Lee, J. M. (2011). Research Paper : The Effect which Cosmetic Brand Shop Experience Marketing Makes on Brand Satisfaction, Attachment and Loyalty. *Journal of The Korean Society of Cosmetology*, 17(6), 1086-1096.
- Ibbad, A., Fawad, A., Nida, A., & Waqasia, A. (2015). The Case Analysis of L'Oreal Corp. as Market Leader. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 131-148. doi:10.6007/IJARBS/v5-i8/1770
- Im, S. K., and Yu, J. H. (2010). A Study on the Brand Expansion Strategy of Fashion Industry -The Effect of the Main Brand on the Second Brand-. *The Research Journal of the Costume Culture*, 18(3), 452-464.
- Jeon, Y. S. (2015). *The Flower of Marketing, Top 10 Cosmetics Companies in the World*. Seoul: KEYMAKER, pp. 2-40.
- Jhon, D. R., Loken, B., & Joiner, C. (1998). The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products be Diluted?. *Journal of Marketing*, 62(1), 19-32. doi:10.2307/1251800
- Jung, C. J., and Chung, M. S. (1993). A Study on Fashion Brand Extension Strategy. *Journal of Human Ecology*, 3(3), 107-126.
- Jung, C. J., and Park, J. O. (1998). The Effects of Brand Knowledge on Evaluations of Brand Extensions in Fashion Market. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 22(3), 407-416.
- Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New York: PEARSON, pp. 431-476.
- Keller, K. L., and Aaker, D. A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-50. doi:10.2307/3172491
- Kim, H. D. (2014). The Effects of Consumers' Perceptual Brand Value on the Receptive Degree of Product in Extension Types of Vertical Brand Extension. *Journal of Digital Convergence*, 12(11), 57-69. doi:10.14400/JDC.2014.12.11.57
- Kim, H. G. (2004). The study of Distribution Channel for Cosmetic Sales Company -The Distribution channel of Direct sales and Department store-. Master's thesis, Chung-Ang University Graduate School of Food and Drug Administration, Seoul, pp. 70-71.
- Kim, J. H. (2010). The Influence of Perceived Similarity on Fashion Brand Extension and the Moderating Effect of Brand Relationship Quality. Doctoral dissertation, Seoul National University Graduate School, Seoul, p. 9.
- Lee, M. S., Yang, S. J., & Choi, E. J. (2018). *Strategic Brand Management*. Seoul: PAKYOUNGSA, pp. 147-171.
- Lee, S. H. (2009). The Effects of Corporate Brand Trust on Evaluations of Extension Product, Doctoral dissertation, Kyung Hee University Graduate School, Seoul, p. 1.
- Lim, C. K., and Cheong, S. H. (2010). Study on Relationship among IMC Activities, Brand Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty of Functional Cosmetics. *Journal of Public Relations*, 14(3), 185-233. doi:10.15814/jpr.2010.14.3.185

- L'Oreal. <https://www.loreal.com>. (Search date: 2020.09.25)
- L'Oreal-finance. (2008). *2007 ANNUAL REPORT*. Clichy: L'Oreal, p. 20.
- L'Oreal-finance. (2009). *2008 Annual Report*. Clichy: L'Oreal, p. 28-29.
- L'Oreal-finance. (2010). *2009 Annual Results*. Clichy: L'Oreal, p. 1.
- L'Oreal-finance. (2012). *2011 Annual Results*. Clichy: L'Oreal, p. 1.
- L'Oreal-finance. (2016). *2015 Annual Results*. Clichy: L'Oreal, p. 1.
- L'Oreal-finance. (2020). *2019 Annual Report*. Clichy: L'Oreal, pp. 2-31.
- L'Oreal-finance. (2020). *2019 Annual Results*. Clichy: L'Oreal, pp. 4-6.
- L'Oreal-finance. (2004). *ANNUAL REPORT 2003*. Clichy: L'Oreal, pp. 10.
- L'Oreal-finance. (2013). *ANNUAL REPORT 2012*. Clichy: L'Oreal, p. 88.
- L'Oreal-finance. (2014). *Annual Results 2013*. Clichy: L'Oreal, p. 1.
- L'Oreal-finance. (2018). *L'Oreal 2017 Registration Document Annual Financial Report - Integrated Report*. Clichy: L'Oreal. pp. 12-13.
- L'Oreal-finance FIRST QUARTER 2020 SALES. <https://www.loreal-finance.com>. (Search date: 2020.11.01)
- L'oreal Professionnel. <https://www.lorealprofessionnel.co.kr>. (Search date: 2021.03.06)
- Meale, D., and Smith, J. (2010). Enforcing a trade mark when nobodys confused: where the law stands after LOreal and Intel. *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, 5(2), 96-104. doi:10.1093/jiplp/jpp220
- Na, C. H. (2018). Effects of Creating Shared Value(CSV) on Evaluation of Consumers about Brand Extension. Doctoral dissertation, Kyung Hee University Graduate School, Seoul, p. 14.
- Oh, K. S. (2007). A Study on Localization Strategies based on the Analysis of the Entry Cases of Foreign Companies into Korea - Especially in the Distribution Industry -. Master's thesis, Korea University Graduate School of Business, Seoul, p. 26.
- Park, Y. R., Lee, J. W., & Pak, Y. S. (2013). *Growth Strategy and Competitiveness of European Companies*. Paju: KSI, pp. 191-199.
- Shin, S. H. (2010). A Study on the Sustainable Profitability Management of LG Household & Health Care: from a case analysis on the brand diversification of L'oreal group. Master's thesis, Seoul National University Graduate School of Business, Seoul, p. 3.
- Tauber, E. M. (1988). Brand Leverage: Strategy for Growth in A Cost-Control World. *Journal of Advertising Research*, 28, 26-30.
- Wurtenberger, G. (2010). LOreal v Bellure: An Opinion. *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, 5(10), 746-747. doi: 10.1093/jiplp/jpq112
- Yeo, J. S., Song, H. W., & Yoon, T. S. (2010). Effect of Gender Consistency on Brand Extension Evaluation. *Korean Journal of Marketing*, 25(3), 1-15.
- Yoo, A. J., and Chang, M. S. (2020). A Study on Brand Positioning and Brand Expansion Strategies of Domestic and overseas Hair Salons. *Journal of The Korean Society of Cosmetology*, 26(2), 349-361.