

브랜드 확장: 공유가치창출의 효과

Brand Extension: Impact of Creating Shared Value

나철희 • Na, Chulhee, 김준석 • Kim, Joon Seok, 박성용 • Park, Seong Yong

브랜드 확장과 관련한 선행 연구에서 가장 강력한 효과를 보여준 연구결과는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이다. 즉, 모브랜드와 유사성이 높은 확장 제품은 성공가능성이 높으나 유사성이 낮은 확장 제품은 실패가능성이 높다는 것이다. 그러나 기업의 브랜드 확장이 항상 유사성이 높은 영역으로만 진행할 수는 없다. 기업 경영에서 적극적인 브랜드 확장을 통한 다양한 영역의 확보 역시 매우 필요하다. 그리고 다양한 영역으로의 성공적인 진출은 모브랜드의 가치를 상승시키는 경우도 매우 많다. 이에 따라 본 연구는 유사성이 낮은 영역으로 브랜드 확장을 하는 경우에도 브랜드 확장이 성공하는 전략적 방안을 찾고자 하였다.

한편, 최근의 기업 환경은 건강한 사회 공동체의 일원으로 기업 활동을 요구하고 있다. 이런 상황은 기업에게 기회와 위협의 문제를 동시에 제시하고 있다. 기업이 사회 공동체의 건강한 일원으로 역할을 하지 못하는 경우 사회로부터 도태된다. 그러나 사회 발전을 위한 공동체의 일원으로 사회와 적극적으로 공유하고 협력하는 기업은 소비자의 지속적인 지지를 받는다. 공유가치창출은 이런 사회적 상황의 변화에서 발생된 개념이다.

본 연구는 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우, 비록 유사성이 낮은 브랜드 확장이라 할지라도, 성공적일 수 있음을 보여준 연구이다. 브랜드 확장 관련 선행연구는 공유가치창출에 대해서 주목하지 않았다. 그러나 공유가치창출이 브랜드 확장의 유사성 효과보다 더 강력할 수 있음을 보여주었다. 이점이 본 연구의 가장 큰 의의이다.

본 연구는 2번의 실험으로 진행되었다. 실험 1은 브랜드 확장 상황에서 모브랜드-확장 제품 간의 유사성의 영향력에 대한 공유가치창출의 효과를 살펴본 실험이다. 실험 2는 실험 1의 보완실험이다. 실험의 종속변수는 확장 제품 태도이다. 실험 1과 보완 실험인 실험 2의 분석결과, 본 연구의 가설이 지지되었다. 즉, 공유가치창출 없이 브랜드 확장을 하는 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과가 나타났다. 유사성이 낮은 브랜드 확장에 비해 유사성이 높은 브랜드 확장에 의한 확장 제품에 대해서 더 긍정적으로 평가하였다. 그러나 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우에는 모브랜드-확장 제품 간의 유사성 효과가 사라졌다. 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우에는 비록 유사성이 낮은 브랜드 확장이라 할지라도 유사성이 높은 브랜드 확장과 비교할 때, 확장 제품 태도에서 차이가 없었다.

핵심주제어: 브랜드 확장 전략, 공유가치창출, 유사성

나 철 희 | 경희대학교 경영학박사(chulhee2@korea.com), 제1저자
김 준 석 | 경희대학교 경영학과 교수(jkimuta@khu.ac.kr), 교신저자
박 성 용 | 서울과학기술대학교 경영학과 교수(parksy@snut.ac.kr), 공동저자

ABSTRACT

Most previous research studies on brand extension show that the similarity between parent brand and its product category of extension is the most important factor in deciding whether to extend or not. That is, brand extension with high similarity has higher possibility of success and brand extension with low similarity has higher possibility of failure. However, from the perspectives of firms dealing with several product categories, firms should consider both the optimal number of brands and the success possibility of extending different product category of low similarity with parent brand simultaneously. In practice, it is quite necessary to extend to the other product categories or various areas through aggressive brand extension. We observe that the successful extension to various areas also create add the value of parent brand. In this research, based on these findings and observations, we propose and test the strategic conditions that make it feasible to extend parent brand to other product category with low similarity.

Recent trends suggest that it is necessary for firms to work as a sound member of communities and abide by the basic social responsibilities. These trends will be both opportunities or threats to the firms at the same time. If firms fail to utilize these trends, they are more likely to be less successful. Consumers will continuously support the firms that realize the importance of these trends, act as a member of communities, and create values for them. Creating shared value (CSV) is the concept that born from the change of these social environments. The results show that brand extension through CSV is successful even in the case of low similarity between parent brand category and extended product category. Previous research studies on the brand extension did not consider CSV. But, the impact of CSV could be stronger than that of similarity as shown in the result. This the major contribution of th research.

In order to compare the impacts of similarity between product categories with those of CSV, we conducted two experiments. Ex. 1 investigates the impact of CSV while considering the impact of similarity on the attitude toward extended product. Ex. 2 complements the first one. The results of two experiments support the proposed hypothesis. Without CSV, the similarity between product categories contributes to attitude toward extended product positive and statistically significant. Respondents evaluate more positively for more similar category than less similar category. However, when CSV is considered, the impact of similarity disappeared. Even in the case of less similar category, there was no statistically significant difference in attitude toward extended product between more similar category and less similar category

Keywords: Brand Extension Strategy, Creating Shared Value(CSV), Similarity

Chulhee Na | Ph.D., Department of Business Administration, Kyung Hee University, First Author

Joon Seok Kim | Professor, Department of Business Administration, Kyung Hee University, Corresponding Author

Seong Yong Park | Professor, Department of Business Administration, Seoul National University of Science and Technology, Co-author

1. 서론

기업이 존재할 수 있는 이유는 사회의 구성원인 소비자가 기업의 제품을 이용하기 때문이다. 소비자가 기업의 제품을 구매하지 않는 것은 기업을 외면하는 것이고 기업의 외면은 결국 기업에게 더 이상 시장에 있지 말라는 것이다. 따라서 기업은 사회의 변화하는 흐름을 끊임없이 파악해야 하며, 소비자를 위한다는 인식을 끊임없이 제공해야 기업은 지속가능성 확보할 수 있다. 따라서 모든 기업 경영은 소비자의 욕구에 초점을 맞춰야 한다. 이를 위해 기업은 끊임없이 신제품을 개발한다. 미국 소재 기업의 매출액의 약 50%, 순이익의 약 40% 정도가 신제품을 통해 달성한다는 점으로 볼 때, 신제품이 기업 성장에 얼마나 큰 영향을 미치는지를 알 수 있다(Cooper 2000a, Cooper 2000b).

그러나 문제는 신제품 개발의 성공가능성이다. 신제품 개발이 비록 단기적으로 매출액 및 순이익에 긍정적인 영향을 미치고 장기적으로 기업의 지속가능성에 전제 조건이 된다 할지라도 신제품의 성공가능성은 낮다. 연구 결과, 신제품의 성공률은 20% 미만이며(Bragg 1986), 심지어 10% 내외에 불과한 경우도 많다고 한다(Cooper, Edgett, and Kleinschmidt 2004). 신제품 개발의 당위적인 긍정성 이면에 위험성이 역시 상존하는 것이 기업 경영의 현실이다.

이에 따라 기업에서는 위험을 감소시키며 성공적으로 신제품을 개발하는 방안에 대해서 다양하게 연구하고 있다. 이런 측면에서 등장한 개념이 브랜드 확장이다. 브랜드 확장은 이미 성공한 모브랜드를 이용하여 확장 제품 영역에 진입하는 마케팅 전략으로 성공한 모브랜드의 후광효과(halo effect)를 이용하여 신제품 성격의 확장 제품을 시장에 진입시키는 형태를 취하고 있다. 따라서 브랜드 확장을 통해 신제품을 개발하는 경우, 소비

자 선택의 관점에서 신제품 개발에 따른 위험성을 크게 감소시킬 수 있는 장점이 있다. 1990년대 이후, 미국에서 출시된 소비재의 약 80% 이상이 브랜드 확장을 이용하였다는 점이 브랜드 확장을 이용한 신제품 개발에 대한 좋은 설명이 될 수 있다(Barone, Miniard, and Romeo 2000).

브랜드 확장을 통해 신제품을 출시할 때, 소비자는 모브랜드에 대한 평가를 기반으로 하여 신제품에 대해서 평가한다. 따라서 많은 선행 연구에서는 모브랜드와 확장 제품의 유사성이 매우 중요하다는 것을 밝히고 있다. 그러나 기업의 실제 상황을 보면, 모브랜드와 유사성이 높은 방향으로만 신제품을 출시하지는 않는다. 특히 동양의 기업을 보면 유사성이 높은 영역뿐만 아니라 비유사한 영역으로도 매우 많이 진입했다. 유사성이 낮은 방향의 브랜드 확장을 통해 작은 기업이 대기업으로 성장한 사례도 많다.

이런 현실적 상황을 고려하여 본 연구는 브랜드 확장에서 비유사한 영역으로 진입하는 경우에도 성공할 수 있는 방안에 대해서 탐구하고자 하였다. 본 연구는 최근의 기업 상황에서 가장 이슈화된 주제중 하나인 공유가치창출(Creating Shared Value)의 협력 개념을 통해 기업이 사회 및 소비자와의 공유와 협력으로 공유가치를 창출하는 경우, 설사 비유사한 제품영역으로 확장한다 할지라도 브랜드 확장이 성공할 수 있음을 제시한 연구이다. 즉, 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 높은 경우는 물론이거니와 유사성이 낮은 경우에도 브랜드 확장이 성공적일 수 있다는 것을 보여주고자 하였다.

특히 본 연구는 자본주의 5.0이라는 거대 경제의 패러다임에서 기업에게 새로운 경영으로의 진화가 가속적으로 요구되고 있는 현실을 반영하여 기업의 성장 동력으로 매우 일상화된 브랜드 확장 전략에서 공유와 협력을

통한 공유가치 창출이 필요성을 제시하였다는 점에서 연구의 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 공유가치창출

공유가치창출(Creating Shared Value: CSV)이란 기업이 존재하는 의미와 이유를 개별 기업만의 이익관점에서 벗어나 기업을 둘러싸고 있는 사회와의 관계에서 해석하려는 관점에서 시작된 개념이다. 즉, 기업이 사회와 공유할 수 있는 가치를 사회와의 협력 관계를 통해 창출해야 기업의 영속성이 확보될 수 있다는 데에서 출발한 개념이다. 따라서 기업의 새로운 경쟁 우위 역시 기업 자체만의 관점이 아니라 기업을 둘러싸고 있는 사회와의 다양한 관계를 고려한 공유가치의 창출로부터 시작해야 한다는 점이 밝히고 있다.

공유가치(Shared Value)에 대한 개념을 보다 구체적으로 살펴보면, 공유가치에는 가치의 의미가 있다. 가치에는 얻는 것(benefits)과 지불해야 하는 것(costs)이 전제되고 있다. 즉, 기업이 가치를 얻기 위해서는 그에 상응하는 것을 지불해야 한다는 것이다. 이는 사회 속에서 존재하는 기업이 가치를 얻기 위해서는 사회에 그에 해당하는 투자가 있어야 함을 의미한다. 사회에 대한 인식이 부족하고 사회에 대한 책임을 다하지 않는 기업은 자신이 얻는 것만을 생각하고 지불해야 하는 것을 생각하지 않는다는 것이다. 따라서 이런 기업에게는 가치의 개념을 제대로 인식시키는 것이 필요하다는 측면에서 사회가 기업의 변화를 촉구하고 있는 것이다.

공유가치의 개념에는 공유의 의미가 있다. 즉, 공유가치의 의미에는 기업이 홀로 존재하는 것이 아님을 설명

하고 있다. 따라서 기업은 사회 안에 존재하는 많은 조직 및 대상과의 지속적으로 상호작용을 해야 하고, 사회 구성원과 함께 좋은 사회를 위한 공동의 협력자라는 것을 제시해야 한다. 따라서 기업은 사회의 각 구성원과 협력하여 가치를 창출해야 하며, 함께 창출한 가치를 각 구성원과 더불어 나누어야 지속가능성을 얻을 수 있다.

Porter and Kramer (2011)의 연구는 공유가치창출에 대한 기업적 가치와 이슈를 제시하고 있다. Porter and Kramer (2011)는 과거의 기업이 단순히 이익만을 목표로 운영되었다면 이제는 이익만이 아닌 특별히 지속가능성을 고려해야 한다는 점을 제시하고 있다. 따라서 기업은 지속가능성을 확보하기 위해서는 비즈니스 영역 안에 사회의 각종 가치와 이슈를 포함시키고 사회의 가치와 이슈 안에서 기업 비즈니스 활동이 진행되어야 지속가능성을 비로소 확보할 수 있다고 하였다. 즉, 기업의 이익창출과 사회적 공익 증대가 독립적인 다른 개념이 아닌 동시에 충족되고 유지·발전될 수 있는 가치라는 것이다. 그리고 이를 적극적으로 경영에 도입해야 기업의 미래가 있음을 보여주고 있다.

기존의 기업경영 방식과는 다른 개념과 형태로 접근되는 공유가치창출은 다음의 이유에 의해 주목받고 있다. 첫째, 기업의 이익창출만을 생각하는 기존의 기업경영과는 달리 공유가치창출은 이익창출로 발생될 수 있는 자본주의의 어두운 면을 기업경영 과정에서 적극적으로 해소하고 극복하려고 노력이 반영된 경영방식이라고 할 수 있다. 그동안 많은 기업은 기업경영을 하는 과정에서 기업 이익 극대화를 위해 환경, 인권, 교육 등과 같은 사회의 여러 분야에서 부정적 영향을 미쳐왔다. 예를 들면 기업경영을 위해 각국에서 각종 공장을 가동하는 과정에서 기업은 매연, 지구 온난화, 환경오염과 같은 사회 공익을 해하는 많은 문제를 일으키고 있다.

최근의 폭스바겐의 사례에서 알 수 있듯이, 세계 굴지

의 자동차 기업인 폭스바겐은 그들의 디젤 자동차를 친환경 자동차로 소개하고 연비조작을 하여 환경파괴를 통해 기업이익을 극대화하였다. 이는 매우 이숙화된 기업 중심 자본주의의 최근의 대표적인 폐해이다. 뿐만 아니라 기업은 그들의 이익창출활동을 하는 과정에서 인권 등에서도 기업이 이익 중심의 어두운 자본주의적 성향을 적나라하게 표출하며 기업 활동을 수행하여 왔다. 오랜 기간 동안 많은 굴지의 글로벌 기업마저도 제3국에서 어린 이들에게 노동착취의 문제를 야기하여왔다. 그들은 적은 금액의 임금을 받는 여성·아이들의 노동력 착취를 통해 생산된 제품을 고가의 제품으로 판매하여 이익극대화를 추구하여왔다. 커피농장에서의 노동력 착취가 대표적인 사례이다. 이는 오직 기업이 이익만을 생각한 자본주의의 어두운 면이라고 할 수 있다.

둘째, 기업 활동에는 부정적인 영향요인이 상존하기 때문에 기업 활동의 부정적인 영향요인을 제거하기 위한 다양한 사회적 고심이 있었다. 이런 과정에서 등장한 개념이 기업의 사회적 책임(Corporative Social Responsibility: CSR) 활동이다. 기업은 부정적 이미지를 없애고 긍정적 이미지를 향상시키기 위한 노력으로 2000년 초반까지 많은 기업에서 사회적 책임활동을 매우 적극적으로 수행하였다. 사회적 분위기가 사회적 책임 활동을 해야 하는 상황으로 흐름에 따라 기업의 이익만을 생각하던 많은 기업들이 수익의 일부를 사회에 공헌하는 활동을 통해 이익활동에 대한 부정적인 면을 만회하려는 시도가 있었다.

그런데 문제는 초기의 사회적 책임 활동에는 큰 부담 없이 선한 기업의 자선행위로 시작되었지만 사회적 책임 활동이 계속되는 과정에서 기업에서는 많은 재무적 부담으로 인한 피로감이 쌓이기 시작했다. 기업으로서는 효율성이 매우 낮은 경영활동이었다. 이런 점에서 기업은 단순 자선적 비용으로는 문제의 원인을 해결할 수 없음을

느끼며, 기업만의 일방적인 자선행위가 아닌 기업과 사회가 상호 이익이 되는 방향에서 공익을 추구하려는 시도가 등장하기 시작했다. 이런 점에서 공유가치창출의 개념은 기업의 이익창출과 사회 공동체의 번영이 함께 만날 수 있는 공간을 제공하고 있다. 즉, 두 주체 간에는 상호 독립적인 것이 아니라 상호 의존적이라는 인식으로부터 공유가치창출의 개념이 시작되었다.

Porter and Kramer (2011)은 공유가치창출을 위한 실천방안을 제시하였는데 공유가치창출의 내용과 다음과 같다(천혜정, 김시월, 이동일, 이지현 2015).

첫째, 상품과 시장을 새롭게 해석하고 가치사슬 안에서 생산성을 다시 정의하여 공유가치를 창출할 수 있다고 하였다. 즉, 기업은 사회적 요구에 대해서 지속적으로 탐색하고 생산성에 대한 개념을 새롭게 정의하여 새로운 시장과 가치를 개발할 수 있어 경쟁력 있는 차별화를 확보할 수 있음을 보여주고 있다. 예를 들면, 사회적 요구 및 혜택 등은 상품에 투영할 수 있는 가치이며, 이를 파악하고 반영하는 경우 피라미드 하층부(Bottom of Pyramid: BoP)인 저소득층에서 새로운 기회를 찾을 수 있음을 설명하였다.

둘째, 각 가치사슬 단계에서 사회적, 환경적 영향이 반영된 생산성 목표를 달성하는 과정에서 공유가치창출의 기회를 찾을 수 있다. 이를 통해 기업의 비용을 증가시키는 문제에 대한 해결방법을 찾을 수 있고 이런 문제의 해결을 통해 기업의 생산성은 향상될 수 있다. 즉, 각 사슬에서 활동하는 종사자들의 처우와 복지를 개선시켜 새로운 가치를 창출할 수 있는 동력을 확보할 수 있다는 것이다.

셋째, 위의 첫째와 둘째 내용을 기반으로 하여 공유가치창출 이론은 지역에 산업 클러스터를 형성하는 경우, 지역사회에는 양질의 복지일자리를 창출할 수 있으며, 기업에게는 생산성 및 경쟁력을 제공하여 지역과 기업이 모두 경쟁력을 확보할 수 있음을 설명하고 있다. 이런

과정을 통해 기업과 지역은 함께 공생·발전할 수 있는 유행적인 시스템이 될 수 있다. 이를 위해서는 각 지역에 있는 공급업체와 인프라 그리고 인력 등이 클러스터를 형성해야 한다. 이를 통해 기업은 시장에서 경쟁력을 얻고 사회친화적으로 성장하며, 지역경제를 주도할 수 있다는 것이다. 따라서 지역 클러스터를 개발하기 위해 기업은 해당 지역에서 어떠한 점이 미비한지를 찾는 탐색 과정을 통해 지역에 대한 이해도가 높아지며, 이런 과정을 통해 기업과 지역이 함께 성장하는 공유가치가 창출될 수 있다.

2. 브랜드 확장

기업은 변화하는 소비자의 욕구에 대응하기 위해 소비자가 원하는 신제품을 끊임없이 개발하고자 한다(Im, Nakata, Park, and Ha 2003). 그러나 일반적으로 기업의 신제품 개발은 많은 이들이 생각하는 것보다 성공률이 훨씬 낮다. 지금으로부터 30년 전, Bragg (1986)의 연구에서는 신제품을 출시했을 때 성공률은 통상적으로 20% 미만이라고 하였다. 즉, 10번의 신제품 개발에서 실제로 시장에서 성공하는 제품은 2개를 넘지 않는다는 것이다. 심지어 Cooper, Edgett and Kleinschmidt (2004)의 연구에 의하면 신제품의 성공률은 10% 내외에 불과하다고도 하였다. 그리고 Bragg (1986)와 Cooper, Edgett, and Kleinschmidt (2004)의 연구 상황을 비교할 때, 신제품 성공률은 시간이 갈수록 낮아지고 있다. 기업의 신제품 개발은 매우 위험한 전략이다(우형록, 권정언 2013).

그럼에도 불구하고 기업이 신제품을 개발하지 않고는 경쟁을 지속할 수 없다. 실제로 미국에 소재한 기업에 한정하여 연구한 결과, 매출액의 약 50%, 순이익의 약 40% 정도를 신제품에 의존하고 있다(Cooper 2000a,

Cooper 2000b). 기업의 상황이 이렇기 때문에 기업은 생존을 위해 비록 성공률은 낮지만 소비자의 욕구에 대응하기 위해 끊임없이 신제품을 개발할 수밖에 없다. 결국 문제의 핵심은 성공률이다. 즉, 소비자의 욕구를 만족시켜 낮은 성공률을 높일 수 있는 신제품만이 기업에게 의미가 있다.

시장의 경쟁상황은 갈수록 치열해지고 있다. 비슷한 경쟁력을 지닌 기업들이 시장에 속속 진입하고 있다. 시장의 경쟁상황은 크게 두 가지로 요약된다. 첫째, 특정 전문영역에서의 깊이에 의한 경쟁이 있다. 그리고 둘째, 기업의 거대화를 통한 넓이에 의한 경쟁이 있다.

깊이에 의한 경쟁에서 기업은 특정 영역에서의 전문화를 통한 질적 경쟁으로 경쟁력을 확보하려는 경향이 있어 기업을 질적으로 뛰어난 신제품을 출시하려고 노력하고 있다. 이런 기업에게 있어서 기술은 시장 선도를 위한 가장 강력한 경쟁 무기이다. 그러나 전문화된 기업은 해당 제품 영역에서 경쟁력을 확보할 수는 있어도 오히려 전문성으로 인해 기업의 외연 확대에는 운신의 폭이 크게 제한되는 경우가 많다.

넓이에 의한 경쟁에서 기업은 다양한 제품 영역으로 확장하여 기업의 외연을 확대하려는 경향이 있어 기술의 의미는 상대적으로 깊이를 중시하는 기업에 비해 다소 느슨한 면이 있다. 이런 기업에게는 긍정적으로 잘 알려진 기업 이미지가 매우 중요하다. 긍정적인 기업 이미지를 새로운 제품 영역에 연결하여 제품의 성공률을 높이는 전략을 취한다.

브랜드 확장은 통상적 위의 넓이에 의한 경쟁에 해당하는 내용에 브랜드의 개념이 접목된 개념이다. 즉, 브랜드 확장은 기존의 제품 영역에서 성공한 브랜드가 새로운 제품 영역으로 진출하고자 할 때, 기존의 제품 영역에서 성공했던 모브랜드의 명성을 이용하여 새로운 제품 영역으로 진출하는 마케팅 전략을 의미한다. 두부 영

역에서 성공을 거둔 풀무원이 생수 영역으로 제품 영역을 확장할 때, 모브랜드인 풀무원이라는 이름을 이용하여 '풀무원 샘물'로 시장에 진출한 것이 한 예이다. 풀무원 샘물의 성공에는 기술의 의미보다는 풀무원의 브랜드 이미지가 더 중요하다고 해도 지나치지 않다.

특별히 브랜드 확장은 대상을 맥락에서 구분하여 대상의 각 내부 특성과 규칙을 중시하는 분석적 사고(analytic thinking)를 하는 서양인에 비해 대상을 맥락에서 구분하지 않고 대상과 맥락을 하나의 관계로 파악하여 인식하는 전체적 사고(holistic thinking)를 하는 동양인들이 더 선호하는 경향이 있다(Nisbett, Peng, Choi, and Norenzayan 2001). 따라서 브랜드 확장은 서양 문화권 보다는 동양 문화권에서 더 빈번하게 나타나고 있다.

기업에서 브랜드 확장을 하는 근원적인 이유는 무엇인가? 신제품 출시로 인한 위험이다. 기업은 신제품 출시로 인한 위험은 감소하고 시장에서의 성공가능성을 높이기 위해 브랜드 확장을 자주 활용한다. 넓이에 의해 경쟁을 추구하는 기업의 경우, 모브랜드의 긍정적 이미지는 비록 기술적 혁신성이 낮은 신제품이라 할지라도 시장에서 많은 성공이 있었다(이우용, 이민훈 2002; Kirmani, Sood, and Bridge 1999). 브랜드 확장은 기업에게 굳이 모험을 감수해야 하는 필요성을 사라지게 하는 방안을 제시하고 있다.

현재 시장에 출시된 많은 신제품의 경우 브랜드 확장을 이용하여 시장에 진입하고 있다(이지은, 문영준 2009). 미국의 경우 1990년대 이후 출시된 소비자 제품의 약 80% 이상이 브랜드 확장을 이용하였다(Barone, Miniard, and Romeo 2000). 브랜드 확장을 이용하는 경우, 모브랜드가 잘 알려져 있기 때문에 확장된 제품에 대한 광고 및 유통업자와의 거래 등에 있어 많은 비용도 절감된다(Collins-Dodd and Louviere 1999; Tauber 1988).

심지어 브랜드 확장은 과거에 제품을 생산하는 기업에서만 중시된 개념이었다. 그러나 최근에는 제품의 생산과 유통이 독립적으로 운영되며, 수직적 통합도 하며, 새로운 별도 라인을 소유하는 과정에서도 브랜드 확장이 이용된다. 유통업체 브랜드(private brand)가 한 예이다(임영진, 최선경, 이재은 2011). 2008년 기준, 주요 대형마트의 유통업체 브랜드의 품목은 약 24,000개에 육박한다는 점을 고려할 때, 최근의 브랜드 확장 전략은 마케팅 전반의 영역에서 가장 중요하게 활용되고 있는 마케팅 개념이라 할 수 있다(최종석, 김대상, 임선빈 2010; Monga and John 2010; Reddy, Terblanche, Pitt, and Parent 2009).

기업에서 브랜드 확장을 하는 이유가 기업의 연속성을 위해 반드시 신제품을 개발해야 하는 상황에서 신제품 개발에 따른 위험을 감소시키기 위한 방편으로 이용하였다면 다른 한편으로 소비자는 왜 완전한 신제품이 아닌 브랜드 확장된 제품을 구매하는 것인가에 대한 의문일 수 있다. 이에 대해서 기존의 많은 선행 연구는 소비자 역시 구매에 따른 불안감을 해소시키기 위해 기존에 검증된 브랜드로부터 확장된 제품을 구매하는 경향이 있다는 것을 보여주고 있다(전기홍 2012; Keller and Aaker 1992; Milewicz and Herbig 1994).

소비자의 제품구매는 비용을 통해 제품을 획득하는 과정이다. 이런 과정에서 소비자 역시 극히 일부에 해당하는 혁신 소비자층을 제외한 대부분의 소비자층에서는 비용이 수반된 구매에 따른 위험을 최소화하기를 원한다. 소비자는 구매에 따른 위험을 판단하는 과정에서 구매하고자 하는 제품에 대해서 평가할 때, 제품이 아닌 브랜드를 보고 구매할 제품에 대한 평가 및 구매에 따른 위험을 판단하는 경향이 있다(brand based purchase). 즉, 모브랜드의 명성이 확장 제품 및 제품 구매에 따른 위험도 판단의 기준이 되고 있는 것이다.

소비자 입장에서 볼 때, 어느 정도 검증된 브랜드가 만든 제품이기 때문에 새로운 제품에 대한 불안감이 해소되어 구매에 따른 위험이 감소되고 있는 것이다. 적어도 소비자가 지불한 비용만큼은 가치를 줄 수 있는 제품으로 인식하는 경향이 있어 소비자는 브랜드 확장된 제품에 대해서 안심하는 경향이 있다(전기홍 2012).

브랜드 확장에서 서브타이핑(subtyping) 메커니즘은 명성이 높은 브랜드의 실패, 명성이 낮은 브랜드의 성공이 브랜드 확장에 큰 영향에 주지 않음에 대한 이론적 근거를 제시하고 있다. 즉, 소비자가 모브랜드를 긍정적인 브랜드로 인식하는 경우에는 확장된 제품에 다소 잘못된 결합이 있다할지라도 그 잘못된 결합을 보편적인 것으로 인식하지 않고 단순 예외로 인식하는 서브타이핑 경향이 나타나 브랜드 확장의 성공확률이 높다(Weber and Crocker 1983). 서브타이핑 메커니즘은 긍정적인 브랜드의 실패, 부정적인 브랜드의 성공에 대해서 예외로 한다는 점에서 긍정적인 브랜드의 운신의 폭을 넓혀주는 반면에 부정적인 브랜드의 노력에 대해서는 인색한 소비자의 심리를 잘 보여주고 있다.

III. 가설의 설정

브랜드 확장은 모 브랜드의 긍정적인 품질에 대한 연상 및 이미지, 높은 인지도를 바탕으로 신제품을 구매하려는 소비자의 위험부담을 감소시키기 위한 방법으로 기업에서 매우 빈번하게 이용되고 있는 전략이다(이우용, 이민훈 2002; Kirmani, Sood, and Bridge 1999). 기업의 입장에서는 긍정적인 이미지를 지닌 모브랜드의 후광 효과로 인해 신제품 출시에 대한 불확실성을 감소시켜줄 뿐만 아니라 신제품 출시에 따른 비용적 측면에서도 상당 부분 절감할 수 있다는 장점이 있다. 즉, 브랜드 확장의

로 신제품을 출시하는 경우, 이미 시장에서 잘 알려진 모 브랜드로 인해 개별 신제품의 인지도 증대를 위한 광고 및 유통 비용을 현저하게 감소시킬 수 있다는 장점이 있다.

브랜드 확장은 소비자 입장에서 장점이 있다. 소비자 역시 신제품을 구매하는 경우 신제품의 성과에 대한 의문을 갖기 마련이다. 신제품의 성과는 어떠할까? 신제품이 광고에서 보여주는 것과 같은 동일한 성능을 지니고 있는 걸까? 어찌면 광고 자체가 신제품과는 전혀 관계없는 허상 이미지를 보여주는 것은 아닐까? 하는 의문을 갖게 된다(전기홍 2012). 그런데 브랜드 확장으로 통해 신제품을 접하게 되면 소비자에게 있어서 모브랜드는 신제품에 대해서 일종의 보증과 같은 역할을 하게 되어 소비자는 신제품에 대한 불안감을 해소할 수 있다. 즉, 소비자가 불확실한 신제품의 성능을 추정할 때, 모브랜드의 긍정적인 연상과 이미지를 바탕으로 유추하기 때문에 신제품에 대한 안심하는 경향이 있다는 장점이 있다.

그런데 이 같은 브랜드 확장의 장점이 모든 상황에서 나타나는 것은 아니다. 소비자가 신제품에 대한 불안감이 해소될 수 있는 상황에 한하여 브랜드 확장으로 인한 긍정적인 효과가 나타났다. 그렇다면 어떤 상황이 모브랜드에 의한 소비자의 신제품에 대한 불안감이 해소될 수 있는 상황인가? 이에 대해서 브랜드 확장과 관련된 많은 선행 연구에서는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 높은 상황이라고 설명하고 있다. 즉, 모브랜드와 유사한 영역으로 신제품 영역을 진입했을 경우에 모브랜드에 의한 유추 효과가 나타날 수 있다는 것이다. 따라서 유사성이 낮은 영역으로 신제품이 진입하는 경우에는 모브랜드의 긍정적인 전이효과(spill over effect)가 사라졌다(도현옥, 김귀곤 2012; Gurhan-Canli and Maheswaran 1998; Loken and John 1993; Milberg, Park, and McCarthy 1997). 일반적으로 모브랜드와 확장 제품간에는 유사성 효과가 존재한다는

것을 알 수 있다.

그러나 선행 연구에서는 유사성 효과가 항상 존재하지 않다는 것도 보여주고 있다. 예를 들어 소비자와 브랜드와의 관계의 질이 높게 형성된 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과가 사라졌다(고성현, 여준상, 김영조, 김재영 2007; 박은아, 김태형, 성영신, 강정석 2004; Fournier 1994). 즉, 소비자와 브랜드가 협력 관계일 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성을 초월하여 소비자는 브랜드 입장에서 브랜드 확장을 평가하였다.

최근 들어 기업 경영에서 매우 중요하게 대두되는 공유가치창출의 개념도 일종의 협력의 개념이라 할 수 있다. 공유가치창출은 기업이 사회와 공유할 수 있는 가치를 사회와의 협력 관계를 통해 생산하는 경우 기업의 영속성이 지속될 수 있다는 개념으로서 기업 비즈니스에 사회의 공익적 가치를 투영시킨 개념이다. 공유가치창출을 실현하기 위해서는 기업은 사회의 요구를 지속적으로 탐색하고 기존의 생산 시스템의 정의가 아닌 시장의 공익적 가치를 실현하기 위한 차별화된 제품을 생산하기 위해 노력해야 한다. 또한 제품을 생산하는 과정에서 관련 이해당사자들의 처우와 복지를 개선시켜 새로운 가치를 창출해야 한다. 즉, 공유가치창출에는 협력의 개념이 전제되어 있다(Porter and Kramer 2011).

이런 측면에서 볼 때, 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우에는 다각적인 측면에서 공익적 가치를 실현하는 행위를 통해 제품을 생산하기 때문에 소비자는 기업이 단순히 이익만을 목적으로 확장 제품의 영역에 진출하지 않았다고 판단할 것이다. 즉, 기업과 소비자와의 협력 관계가 형성되었다고 판단한다. 따라서 본 연구는 이 같은 경우에는 많은 선행 연구에서 밝히고 있는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과가 사라질 것으로 예측하였다.

가설 1: 브랜드 확장 상황에서 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과는 공유가치창출에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 1-1: 공유가치창출 없이 일반적인 브랜드 확장을 하는 경우, 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 낮은 브랜드 확장에 비해 유사성이 높은 브랜드 확장에서의 확장 제품 태도가 더 긍정적인 것이다.

가설 1-2: 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우, 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 낮은 브랜드 확장과 유사성이 높은 브랜드 확장에서의 확장 제품 태도는 차이가 없을 것이다.

IV. 실험 1

본 연구는 기존의 브랜드 확장 연구에서 가장 강력한 영향요인으로 밝혀진 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과를 극복할 수 있는 변수로 공유가치창출이 브랜드 확장 전략에 어떤 영향을 미치는지에 대해서 살펴보기 위해 진행된 연구이다. 브랜드 확장에 대한 과거의 선행 연구의 결과는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 매우 중요하여 유사성이 낮은 영역으로 브랜드를 확장하는 것은 확장 제품의 성공가능성을 낮춘다는 점에서 바람직하지 않다고 설명하였다. 그러나 기업의 브랜드 확장이 유사성이 높은 영역으로만 진행되는 경우에 전문기업으로의 깊이 있는 성장은 할 수 있지만 다양한 영역으로의 넓은 영역으로 성장하기는 어렵다. 즉, 유사성이 높은 영역으로만 확장하는 경우, 기업의 외연은 특정 영역으로 고착될 가능성이 높다.

본 연구는 기업이 성장하기 위해서는 유사성이 높은

영역뿐만 아니라 유사성이 낮은 영역으로도 적극적으로 진출해야 한다는 관점에서 기존의 선행 연구결과에서 매우 강력한 결과를 보여주고 있는 모브랜드와 확장 제품의 유사성 효과를 극복하기 위한 방안으로 공유가치창출을 제안하였다. 즉, 본 연구는 브랜드 확장 상황에서 공유가치창출의 영향력에 의해 기존의 브랜드 확장 연구에서 매우 강력하게 영향을 미치고 있는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성의 영향력이 사라질 수 있음을 보여주기 위해 진행되었다.

1. 실험제품의 선정 및 실험참가자

실험 1의 실험 변수는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이며 이를 고려하여 실험 제품을 선정하였다. 본 연구에서는 실험 제품 선정을 위해 2인의 마케팅 전문가와 3인의 소비자와의 심층 면접을 통해 모브랜드로와 확장 제품 간의 유사성이 높은 제품으로 천연조미료와 두부, 유사성이 낮은 제품으로 천연조미료와 커피와의 관계로 설정하였다.

실험에서 사용될 모브랜드는 실제 브랜드를 사용했을 때 나타나는 혼합효과(confounding effect)를 제거하기 위해 가상의 브랜드인 Frisches로 선정하였다. 가상의 브랜드인 독일어 Frisches는 영어의 Fresh의 의미로서 천연조미료, 두부, 커피에 모두 긍정적인 연관이 있다는 마케팅 전문가의 조언을 받아들여 실험의 모브랜드로 이용하였다. 실험 1은 일반인 140명으로 진행하였다.

2. 실험설계 및 실험절차

실험 1의 실험 설계는 2(모브랜드와 확장 제품 간의 유사성: 높음 vs. 낮음) × 2(공유가치창출: 있음 vs. 없음)의 집단 간 설계로 이루어졌다. 실험참가자들은 무작

위로 위의 4가지 실험조건에 해당하는 설문지를 할당받았다. 설문지를 받은 실험의 참가자는 자신들에게 주어진 설문지의 시나리오를 읽고 시나리오에 기초한 판단을 바탕으로 설문지의 각 내용에 응답하였다. 실험참가자들은 4개의 실험 조건에 해당하는 설문지 중 하나를 받고 실험에 대한 주의사항을 전달받고 진행되었다.

설문지의 첫 페이지는 4개 실험 조건 중 할당된 시나리오를 해당하는 내용이다. 실험참가자들은 충분한 시간을 갖고 설문지에서 제시된 시나리오를 읽었다. 두 번째 페이지부터 시나리오에 대한 내용을 바탕으로 설문지 시작되었다. 설문지 첫 번째 파트는 브랜드 확장 전 모브랜드에 태도에 대한 질문이며, 두 번째 파트는 모브랜드-확장 제품의 유사성과 관련한 조작점검 질문이며, 세 번째 파트는 공유가치창출에 대한 조작점검을 위한 질문이 제시되었다. 그리고 네 번째 파트는 본 연구의 종속 변수인 확장 제품 태도에 대한 질문이 제시되었다.

3. 실험변수의 조작

실험 1의 실험 변수는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성, 공유가치창출이며, 종속변수는 확장 제품 태도이다. 각 변수에 대한 측정은 선행 연구에서 사용된 측정 문항을 본 연구 상황에 맞게 응용하여 사용하였다. 유사성에 대한 측정은 '재료의 유사성', '생산의 유사성', '이미지 유사성', '전반적 유사성', '관련성'의 5개의 측정 문항에 대해서 '매우 그렇다/전혀 그렇지 않다'의 7점 척도로 측정하였다(김기석, 신봉섭 2011; 손영화, 양병구, 우석봉 2009; 심성욱 2004; Bridges, Keller, and Sood 2000).

공유가치창출에 대한 측정은 '소비자의 이익 고려', '생산자의 이익 고려', '사회 전반의 이익 고려', '협력 중시'의 4개의 측정문항에 대해서 '매우 그렇다/전혀 그렇지

않다'의 7점 척도로 측정하였다(Maltz, Thompson, and Ringold 2011; Porter and Kramer 2011). 확장 제품의 태도는 '마음에 듦', '호감', '긍정적', '신뢰', '품질수준'의 5개의 측정 문항으로 질문하였으며, 각 질문에 대해서 '매우 그렇다/전혀 그렇지 않다'의 7점 척도로 측정하였다(전성률, 허종호 2006).

4. 분석결과

실험 1에서 모브랜드-확장 제품의 유사성이 높은 조건은 천연조미료 제품에서 두부 제품으로 진출하는 경우이며, 유사성이 낮은 조건은 천연조미료 제품에서 커피 제품으로 진출하는 상황으로 설정하였다. 조작점검 결과, 천연조미료 제품과 두부 제품과의 유사성(M=4.69)과 천연조미료 제품과 커피 제품과의 유사성(M=3.85)의 차이는 유의하였다($t(124)=13.28, p=0.00$). 유사성 조작은 바르게 되었다.

실험 1의 또 다른 실험 변수는 공유가치 창출이다. 본 연구에서 공유가치창출의 조작은 제품을 출시하는 과정에서 기업이 소비자 및 생산자와 2년에 걸쳐 공유와 협력을 하였고 사업의 목적이 단지 기업의 수익만을 목표로 하지 않고 기업과 소비자, 생산자가 모두 수익과 기쁨을 얻을 수 있는 사업을 목표로 하고 있다는 내용으로 제시되었다. 공유가치창출에 대한 조작점검 결과, 공유가치창출을 하는 경우(M=4.48)와 하지 않은 경우(M=3.61)의 차이는 통계적으로 유의하였다($t(124)=9.60, p=0.00$). 공유가치창출의 조작도 바르게 되었다.

가설을 검증하기에 앞서 본 연구는 실험의 각 집단에서 인식하는 모브랜드 태도가 어떤지를 확인하기 위해 각 집단의 모브랜드 태도를 측정하였다. 측정결과, 각 집단의 모브랜드 태도 차이는 없었다. 즉, 실험변수의 처치(treatment) 전, 각 실험집단은 동일하다고 할 수 있다.

〈Table 1〉 The Results of ANOVA on Prior Attitude toward Parent Brand (Ex. 1)

	df	MS	F	p
similarity	1	0.01	0.11	0.74
CSV	1	0.28	2.40	0.12
similarity×CSV	1	0.19	1.59	0.21
Error	122	0.12		

즉, 실험 변수인 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과($F(1, 122)=0.11, p=0.74$), 공유가치창출 효과($F(1, 122)=2.40, p=0.12$), 확장 제품 간의 유사성×공유가치창출의 상호작용효과($F(1, 122)=1.59, p=0.21$)가 모두 나타나지 않았다.

〈Table 2〉 Prior Attitude toward Parent Brand (Ex. 1)

		CSV		
		without	with	
similarity	H	4.40	4.57	4.48
	L	4.46	4.48	4.47
		4.43	4.52	

가설에 대한 검증결과, 실험 1의 각 집단에서 지각하는 모브랜드 태도가 동일함에도 불구하고 실험변수에 의해 진행된 각 집단의 확장 제품 태도의 차이는 유의하게 나타났다. 즉, 확장 제품 태도에서 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과($F(1, 122)=18.78, p=0.00$), 공유가치창출 효과($F(1, 122)=65.35, p=0.00$), 확장 제품 간의 유사성×공유가치창출의 상호작용효과($F(1, 122)=4.45, p=0.03$) 모두 유의하게 나타났다.

〈Table 3〉 The Results of ANOVA on Attitude toward Extended Product (Ex. 1)

	df	MS	F	p
similarity	1	4.24	18.78	0.00
CSV	1	14.75	65.35	0.00
similarity×CSV	1	1.00	4.45	0.03
Error	122	0.23		

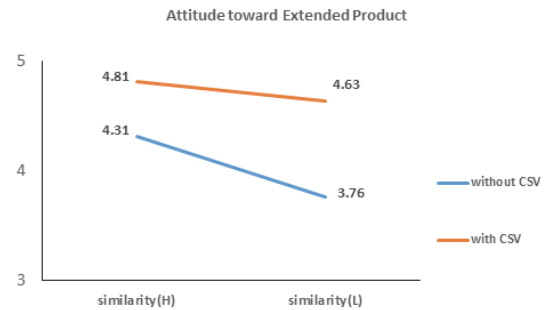
각 효과에 대한 내용을 살펴보면 다음과 같다. 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과에서 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 높은 경우(M=4.56)가 유사성이 낮은 경우(M=4.17)에 비해 확장 제품에 대한 태도가 더 긍정적인 것으로 나타났다. 즉, 선행 연구에서 검증된 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과가 나타났다. 또한 공유가치창출에 대한 효과도 나타났다. 즉, 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우(M=4.71)가 공유가치창출을 하지 않고 브랜드 확장을 하는 경우(M=4.01)에 비해 확장 제품에 대한 태도가 더 긍정적인 것으로 나타났다.

〈Table 4〉 Attitude toward Extended Product (Ex. 1)

		CSV		
		without	with	
similarity	H	4.31	4.81	4.56
	L	3.76	4.63	4.17
		4.01	4.71	

본 연구의 가설검증과 관련한 유사성×공유가치창출의 2원 상호작용효과를 살펴보면, 공유가치창출 없이 브랜드 확장을 하는 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 높은 경우(M=4.31)가 유사성이 낮은 경우(M=3.76)에 비해 확장 제품 태도가 더 긍정적인 것으로 나타났다($F(1, 63) = 20.16, p = 0.00$). 역시 브랜드 확장과 관련한 선행 연구의 결과와 일치하는 결과가 나타났다. 그러나 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 높은 경우(M=4.81)와 유사성이 낮은 경우(M=4.63)의 확장 제품 태도가 차이가 없는 것으로 나타났다($F(1, 59) = 2.57, p = 0.11$).

〈Figure 1〉 Attitude toward Extended Product (Ex. 1)



V. 실험 2

본 연구는 실험 1을 통해 가설 1을 검증하였다. 그러나 실험을 진행하는 과정에서 다음의 문제점이 노출되었다.

첫째, 실험 1은 실험결과의 내적 타당성 확보를 위해 가상의 브랜드를 활용하여 연구를 진행하였다. 그러나 가상의 브랜드를 활용한 연구 결과는 실제 상황에 적용하기에는 실험적 특성으로 인한 여러 제약조건이 많다는 문제점을 확인할 수 있었다. 즉, 실험 1의 연구결과는 외적 타당성 확보가 어렵다.

둘째, 실험 1에서 사용된 제품은 실험의 외생변수의 영향에 노출될 가능성이 있다. 예를 들어 실험 1의 자극 물인 천연조미료, 두부, 커피는 남성에 비해 상대적으로 여성에 더 적합한 제품일 수 있다. 따라서 실험 참가자의 성별에 의해서도 영향을 받을 가능성이 있다고 판단하였다. 특히 실험 1에서 사용한 '커피'의 경우, 공정무역(fair trade)의 대표적인 제품으로 부각된 측면이 있다. 따라서 커피는 상대적으로 공유가치창출의 이슈와 더 관련성이 높은 제품으로 인식되어 실험결과에 영향을 줄 가능성도 배제할 수 없다.

셋째, 실험 1에서 사용된 천연조미료, 두부, 커피는 실

험 참가자에 따라 차이가 있을 수 있지만 일반적으로 컴퓨터, 오디오와 같은 제품에 비해 구매위험이 낮은 저관여 제품이라 할 수 있다. 따라서 실험 1의 결과가 소비자의 구매위험이 낮은 저관여 제품에만 한정될 가능성도 있다.

위의 3가지 가능성에 대한 문제점을 해결하기 위해 본 연구는 실험 1의 보완 실험으로 실험 2를 진행하였다. 즉, 가상의 브랜드가 아닌 실제로 기업 현장에서 활동하고 있는 실제 브랜드로 실험해야 연구의 외적 타당성을 확보할 수 있다고 판단하였다. 그리고 실험변수가 아닌 외생변수의 영향력을 확인하기 위해 실험참가자들의 성별과 연령 그리고 소득과 같은 인구통계적 변수를 실험에 반영하여 분석에 활용하였다. 실험 1의 실험 자극물인 커피의 공정무역과 관련된 부정적 이미지가 강해 새로운 제품으로 대체하여 실험 2를 진행하였다. 그리고 실험 2는 상대적으로 구매위험이 높은 고가격의 고관여 제품을 이용하여 실험을 진행하였다.

1. 실험제품의 선정 및 실험참가자

실험 2는 실험 1의 보완 실험의 성격을 띠고 있다. 따라서 실험 변수는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성과 공유가치창출이다. 실험에서 사용된 브랜드는 실험 1의 가상의 브랜드와는 달리 실제 브랜드를 이용하고자 하였다. 실험 제품을 실험 1에 비해 상대적으로 고가격 제품으로 선정하고자 하였다. 실험 브랜드 및 실험 제품을 선정하기 위해 2인의 마케팅 전문가와 3인의 소비자와의 심층면접을 진행하였으며 심층면접결과, 실험 브랜드는 생활가구 전문 업체인 까사미아로 선정하였으며, 모브랜드와 확장 제품의 유사성이 높은 영역으로는 사무용 가구 영역으로의 확장, 유사성이 낮은 영역으로는 욕실 인테리어 영역으로의 확장으로 선정하였다. 실험 2는 일반인 112명으로 진행하였다.

2. 실험설계 및 실험절차

실험 2의 실험 설계는 2(모브랜드와 확장 제품 간의 유사성: 높음 vs. 낮음) × 2(공유가치창출: 있음 vs. 없음)의 집단 간 설계로 이루어졌다. 실험의 참가자들은 무작위로 4가지 실험조건에 해당하는 설문지를 할당받았으며, 실험의 진행 절차는 실험 1과 유사하다. 특이사항으로 실험 2는 실험 1에서 영향을 미쳤을 가능성이 있다고 판단되는 외생변수의 효과를 확인하기 위해 실험 참가자들의 성별, 연령, 소득과 같은 인구통계적 자료에 대한 질문을 제시하였다.

3. 실험변수의 조작

실험 1의 보완 연구로 진행된 실험 2의 각 변수에 대한 측정은 실험 1에서 사용된 측정 문항과 유사하다. 즉, 유사성에 대한 측정은 '재료의 유사성', '기술의 유사성', '이미지 유사성', '전반적 유사성', '관련성'의 5개의 측정 문항에 대해서 '매우 그렇다/전혀 그렇지 않다'의 7점 척도로 측정하였다(Bridges, Keller, and Sood 2000; 김기석, 신봉섭 2011; 손영화, 양병구, 우석봉 2009; 심성욱 2004).

공유가치창출의 측정 역시 실험 1과 유사하다. 즉, '소비자의 이익 고려', 'OEM 기업의 이익 고려', '사회 전반의 이익 고려', '협력 중시'의 4개의 측정문항에 대해서 '매우 그렇다/전혀 그렇지 않다'의 7점 척도로 측정하였다(Maltz, Thompson, and Ringold 2011; Porter and Kramer 2011). 확장 제품의 태도는 '마음에 듦', '호감', '공정적', '신뢰', '품질수준'의 5개의 측정 문항으로 질문하였으며, 각 질문에 대해서 '매우 그렇다/전혀 그렇지 않다'의 7점 척도로 측정하였다(전성률, 허종호 2006).

4. 분석결과

실험 2의 모브랜드-확장 제품의 유사성이 높은 조건은 생활가구에서 사무용가구로의 진출하는 상황이며, 유사성이 낮은 조건은 생활가구에서 욕실 인테리어로 진출하는 상황으로 설정하였다. 실험 2의 조작점검 결과, 생활가구와 사무용가구의 유사성(M=4.28)과 생활가구와 욕실 인테리어의 유사성(M=3.93)의 차이는 통계적으로 유의하였다($t(103)=2.70, p=0.01$). 실험 2의 유사성은 바르게 조작되었다.

공유가치창출의 조작 역시 실험 1과 동일하다. 즉, 제품을 출시하는 과정에서 기업이 소비자 및 생산자와 2년에 걸쳐 공유와 협력을 하였고 사업의 목적이 단지 기업의 수익만을 목표로 하지 않고 기업과 소비자, 생산자가 모두 수익과 기쁨을 얻을 수 있는 사업을 목표로 하고 있다는 내용으로 하였다. 공유가치창출에 대한 조작점검 결과, 공유가치창출을 하는 경우(M=4.36)와 하지 않은 경우(M=3.73)의 차이는 통계적으로 유의하였다($t(103)=5.01, p=0.00$). 실험 2의 공유가치창출 역시 바르게 조작되었다. 그리고 실험 전, 각 집단의 모브랜드 태도 차이 역시 유의한 차이가 없었다.

〈Table 5〉 The Results of ANCOVA on Prior Attitude toward Parent Brand (Ex. 2)

	df	MS	F	p
Gender	1	0.27	1.80	0.18
Age	1	0.07	0.45	0.51
Income	1	0.00	0.00	0.97
similarity	1	0.00	0.02	0.88
CSV	1	0.07	0.45	0.50
similarity×CSV	1	0.10	0.65	0.42
Error	98	0.15		

실험 전, 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과

($F(1, 98)=0.02, p=0.88$), 공유가치창출 효과($F(1, 98)=0.45, p=0.50$), 확장 제품 간의 유사성×공유가치창출의 상호작용효과($F(1, 98)=0.65, p=0.42$)가 모두 나타나지 않았다. 외생변수 효과를 확인하기 위한 성별($F(1, 98)=1.80, p=0.18$), 연령($F(1, 98)=0.45, p=0.51$), 월소득($F(1, 98)=0.00, p=0.97$) 모두 유의한 효과가 없었다. 따라서 실험의 각 집단은 동일한 집단이라고 할 수 있다.

〈Table 6〉 Prior Attitude toward Parent Brand (Ex. 2)

		CSV		
		without	with	
similarity	H	4.41	4.48	4.45
	L	4.40	4.53	4.47
		4.41	4.51	

본 연구의 종속변수인 확장 제품 태도에 대한 분석결과, 외생변수인 성별($F(1, 98)=0.40, p=0.53$), 연령($F(1, 98)=0.30, p=0.59$), 월소득($F(1, 98)=0.15, p=0.70$)은 모두 유의한 효과가 없었다.

그러나 본 연구의 실험변수인 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과($F(1, 98)=17.24, p=0.00$), 공유가치창출 효과($F(1, 98)=94.60, p=0.00$), 확장 제품 간의 유사성×공유가치창출의 상호작용효과($F(1, 98)=23.90, p=0.00$)는 모두 유의하였다.

〈Table 7〉 The Results of ANOVA on Attitude toward Extended Product (Ex. 2)

	df	MS	F	p
Gender	1	0.09	0.40	0.53
Age	1	0.64	0.30	0.59
Income	1	0.03	0.15	0.70
similarity	1	3.75	17.24	0.00
CSV	1	20.55	94.60	0.00
similarity×CSV	1	5.19	23.90	0.00
Error	98	0.22		

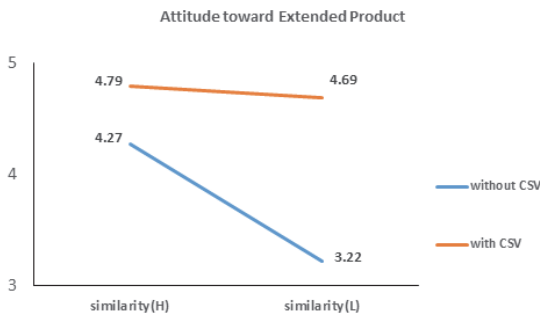
모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과에서 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 높은 경우(M=4.53)가 유사성이 낮은 경우(M=3.98)에 비해 확장 제품에 대한 태도가 더 긍정적이었다. 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우(M=4.74)가 공유가치창출을 하지 않고 브랜드 확장을 하는 경우(M=3.77)에 비해 확장 제품에 대한 태도가 더 긍정적이었다.

<Table 8> Attitude toward Extended Product (Ex. 2)

		CSV		
		without	with	
similarity	H	4.27	4.79	4.52
	L	3.22	4.69	3.98
		3.77	4.74	

유사성×공유가치창출의 2원 상호작용효과를 살펴보면, 공유가치창출 없이 브랜드 확장을 하는 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 높은 경우(M=4.27)가 유사성이 낮은 경우(M=3.22)에 비해 확장 제품에 대한 태도가 더 긍정적이었다($F(1, 51) = 66.66, p = 0.00$). 그러나 공유가치창출을 통해 브랜드 확장을 하는 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 높은 경우(M=4.79)와 유사성이 낮은 경우(M=4.69)의 확장 제품 태도가 차이가 없는 것으로 나타났다($F(1, 52) = 0.67, p = 0.42$). 본 연구의 가설은 모두 지지되었다.

<Figure 2> Attitude toward Extended Product (Ex. 2)



VI. 결론

1. 연구요약 및 시사점

브랜드 확장에 관한 기존의 연구는 모브랜드와 확장 제품 간에 유사성 효과에 대해서 매우 강력히 지지하였다. 이에 따라 브랜드 확장을 하는 경우, 가급적 모브랜드-확장 제품의 유사성이 높은 조건으로 확장하기를 권유하고 있다. 유사성이 낮은 조건으로 확장하는 경우, 확장 제품의 성공가능성이 낮을 수 있음을 보여주었다. 그러나 항상 유사성이 높은 조건으로만 브랜드 확장을 하는 경우, 기업의 영역은 상당부분 한정될 것이다. 성공적인 확장이 될 수 있다면, 한정된 영역에서의 기업 활동보다는 보다 다양한 영역에서의 기업 활동이 모브랜드의 가치 향상 측면에서 바람직할 것이다. 이에 따라 유사성이 낮은 조건에서의 브랜드 확장의 필요성이 제기된다.

이에 대해서 본 연구는 기업 활동이 단지 기업만의 이익추구 활동이 아닌 기업 이외의 소비자를 포함한 공동체의 많은 이해관계자들과의 상호작용이 있는 활동이라는 점에 주목하여 연구를 진행하였다. 이런 관점으로 본 연구는 최근 전세계적인 사회적 이슈가 되고 있는 공유가치창출의 개념으로 선행 연구에서 브랜드 확장이 어렵다고 제시한 상황에서의 브랜드 확장의 성공가능성을 확인하고자 하였다. 즉, 모브랜드-확장 제품의 유사성이 낮은 상황에서 공유가치창출이 브랜드 확장에 미치는 강력한 효과를 설명하고자 연구를 진행하였다. 본 연구의 실험은 2회에 걸쳐 진행하였다.

실험 1, 실험 2의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 낮은 영역에 비해 유사성이 높은 영역으로 브랜드 확장을 하는 경우, 확장 제품 태도는 유사성이 높은 영역으로 브랜드 확장을 하는 경우, 더 긍정적으로 나타났다. 이는 선행

연구의 결과를 본 연구에서도 재검증한 측면이 있다.

둘째, 일반적인 형태의 브랜드 확장에 비해 공유가치 창출을 이용한 브랜드 확장에서의 확장 제품 태도는 더 긍정적으로 나타났다. 향후 브랜드 확장에 관한 연구에서 공유가치창출의 효과에 대한 적극적인 조명이 진행될 것으로 예상된다.

셋째, 공유가치창출 없이 브랜드 확장을 하는 경우에는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성이 낮은 경우에 비해 유사성이 높은 경우에 확장 제품의 태도가 더 긍정적인 것으로 나타났다. 선행 연구결과와 동일한 결과이다.

연구결과를 통해 볼 때, 브랜드 확장에 관한 선행 연구는 일관된 결과로 매우 강력하게 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과를 제시하였으나 본 연구에서 제시한 공유가치창출 효과는 더욱 강력하여 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과가 크게 완화됨을 보여주었다.

2번의 실험을 통해 살펴본 본 연구의 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 활동이 과거에는 기업에만 국한된 면이 많았다. 그러나 최근 들어 기업과 사회라는 측면에서 기업 활동에 있어 사회 공동체의 영향 및 역할 그리고 공헌에 대한 이슈가 크게 부각되고 있는 상황이다. 그럼에도 불구하고 많은 기업 활동은 여전히 기업에 국한되어 판단되는 경우가 많다. 이에 대해서 본 연구는 사회 공동체의 건강한 활동이 기업에게 지속가능성을 부여할 수 있고 그 일환으로 다양한 영역으로 활동 반경을 넓힐 수 있어 기업의 가치를 크게 향상시킬 수 있음을 본 연구를 통해 제시하였다. 즉, 기업 주변의 사회 공동체 우선하고 그 공동체와 협력하고 위하는 기업 활동에 대해서 소비자도 긍정적으로 평가한다는 것을 공유와 협력, 사회적 공익의 개념이 있는 공유가치창출을 통해 설명하였다는 점에서 향후 기업 활동의 방향이 어떻게 진행되어야 하는지에 대한 방향성을 제시하였다는 점에서 연구의 이

론적·실무적 시사점이 있다.

둘째, 연구의 이론적 시사점이다. 본 연구는 브랜드 확장과 관련한 선행 연구에서 강력한 결과로 매우 일관되게 보여주고 있는 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과가 공유가치창출을 통해 크게 완화될 수 있음을 보여준 연구결과이다. 즉, 기존의 브랜드 확장 관련에서 매우 강력한 효과를 보여준 연구결과에 공유가치창출을 통한 조절효과가 있음을 밝혔다. 따라서 본 연구는 공유가치창출의 효과를 브랜드 확장 관련 연구에 적극적으로 도입하였다는 측면에서 향후 브랜드 확장과 관련한 다양한 연구 상황에 공유가치창출과 관련된 연구가 진행될 것으로 예상된다.

셋째, 연구의 실무적 시사점이다. 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성 효과는 매우 강력하다. 이에 따라 유사성이 낮은 방향으로 기업의 브랜드 확장이 진행되기에 상당한 심리적 어려움이 있었다. 실제로 이런 방향으로 브랜드 확장을 하는 경우가 많지 않았다. 본 연구는 이에 대한 실무적 해결책으로서 공유가치창출의 효과를 제시하였다. 비록 유사성이 낮은 영역으로 브랜드 확장을 한다할지라도 사회 공동체의 일원으로 건강한 기업 활동으로 브랜드 확장을 하는 경우, 브랜드 확장이 성공적일 수 있음을 보여주었다. 본 연구의 결과는 향후 건강한 기업 활동에 긍정적인 도움을 주며, 그러한 기업이 다양한 영역에서 성공할 수 있음을 보여주었다는 점에서 기업에게 실무적 시사점을 줄 수 있다고 판단한다.

2. 연구의 한계점 및 향후연구

본 연구는 건강한 기업 활동으로 다양한 영역으로의 브랜드 확장이 기업의 가치를 향상시킬 수 있다는 점을 제시하였다는 측면에서 연구의 가치가 있음에도 불구하고 이를 검증하는 과정에서 다음과 같은 한계점과 아쉬움이

있다. 그리고 본 연구는 연구의 한계점에 대한 적극적인 설명과 이에 대한 보완책 제시로 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 향후 진행될 연구에서는 더욱 정교한 연구 결과를 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

첫째, 모브랜드와 확장 제품 간의 유사성, 공유가치 창출과 관련된 실험 1에서 여성 실험 참가자에게 더 적합한 실험 제품(천연조미료, 두부, 커피), 상대적 저관여 제품, 가상의 제품, 성별, 연령, 소득의 외생변수 효과에 대한 미확인 등을 보완하기 위해 실험 2에서는 마케팅 전문가와의 심층면접을 통해 상대적으로 성별에 영향을 적게 받는 고관여 제품(생활가구, 사무용가구, 욕실 인테리어)을 선정하여 실험을 진행하였다. 특히 연구의 외적 타당성 증대를 위해 까사미아라고 하는 실제 브랜드를 이용하여 실험을 진행하였으며, 외생변수의 효과를 파악하기 위해 공분산분석을 실시하였다. 비록 실험 1과 유사한 연구결과를 보여준 실험 2이며, 연구결과에서 성별의 영향이 없는 것으로 나타났지만 생활가구, 욕실 인테리어는 상대적으로 여성 성향을 제품이며, 사무용가구는 성별중립의 제품으로 판단하였다. 이에 따라 향후 연구에서는 보다 중립적인 제품으로 실험을 진행할 필요성 있다고 판단하였다.

둘째, 본 연구는 공유가치창출을 있다/없다의 개념으로 연구를 진행하였다. 그러나 실제의 상황을 보면 있다/없다의 개념보다는 많다/적다의 개념의 상황이 더 많을 것으로 판단한다. 단지 실험실 상황에서는 그러한 개념이 엄밀하게 적용될 수 있지만 보다 현실의 상황을 반영한다면 많다/적다의 개념으로 연구를 하는 것이 더 바람직할 것으로 판단한다. 따라서 향후 연구에서는 이를 적극적으로 보완하여 많다/적다의 개념으로 공유가치창출을 구분하여 연구를 진행할 필요성이 있다고 판단한다.

셋째, 본 연구의 실험 제품 및 실험 브랜드 선정은 전적으로 마케팅 전문가의 도움을 받았다. 물론 실험결과

로 볼 때, 타당한 도움이라고 판단하지만 그럼에도 불구하고 실험의 가장 큰 장점이 정교함이라는 점을 고려할 때, 정교한 실험을 위해 심층면접에 의한 전문가의 의견 뿐만 아니라 적극적인 사전조사가 필요했을 것으로 판단한다. 많은 사전조사를 통한 실험의 정교한 절차가 실험 결과를 더 돋보이게 할 수 있었을 것으로 판단한다. 향후 연구에서는 보다 정교한 절차에 의한 연구 진행의 필요성이 제기된다.

〈최초투고일: 2017년 12월 25일〉

〈수정일: 1차: 2018년 1월 25일, 2차: 2018년 2월 16일〉

〈거재확정일: 2018년 2월 19일〉

참고문헌

- Barone, Michael J., Paul W. Miniard, and Jean B. Romeo (2000), "The Influence of Positive Mood on Brand Extension Evaluations," *Journal of Consumer Research*, 28(March), 386-401.
- Bragg, Arthur (1986), "Back to the Future," *Sales and Marketing Management*, 137(November), 61-62.
- Bridges, Sheri, Kevin Lane Keller, and Sanjay Sood (2000), "Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links," *Journal of Advertising*, 29(Winter), 1-11.
- Cheon, Hyejung, Si Wuel Kim, Dong Il Lee, and Ji Hyun Lee (2014), "Creating Shared Value: Redefining the Role of the Corporation and Consumer," *Journal of Consumer Studies*, 25(3), 1-19.
- Choi, Jong Suk, Dae Sang Kim, and Sun Bin Im (2010), "Consumer Evaluations of Brand Extensions Regarding the Extensional Congruence and Ad Type Focusing on Visual Attentions," *Advertising Journal*, 87, 159-192.
- Collins-Dodd, Colleen and Jordan J. Louviere (1999), "Brand

- Equity and Retailer Acceptance of Brand Extensions,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6(1), 1-13.
- Cooper, Robert G. (2000a), “Doing it Right: Winning with New Product,” *Ivey Business Journal*, 1-10.
- Cooper, Robert G. (2000b), “Strategic Marketing Planning for Radically New Products,” *Journal of Marketing*, 64(January), 1-16.
- Cooper, Robert G., Scott J. Edgett, and Elko J. Kleinschmidt (2004a), “Benchmarking Best NPD Practices I,” *Research Technology Management*, 47(1), 31-43.
- Do, Hyun-ok and Gwigeon Kim (2012), “A Study of the Service Brand Extension about Similar vs. Non-similar: Focusing on Hotel Corporations,” *Journal of Marketing Management Research*, 18(2), 115-127.
- Fournier, Susan (1994), “A Consumer Relationship Framework for Strategic Brand Management,” Doctoral Dissertation, University of Florida.
- Gurhan-Canli, Zeynep and Durairaj Maheswaran (1998), “The Effect of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement,” *Journal of Marketing Research*, 35(November), 464-473.
- Im, Subin, Cheryl Nakata, Heungsoo Park, and Young-Won Ha (2003), “Determinants of Korean and Japanese New product Performance: An Interrelational and Process View,” *Journal of International Marketing*, 11(4), 81-112.
- Jeon, Ki Heung (2012), “A Study of Price Strategy on Brand Extension,” *Journal of Product Research*, 30(2), 43-50.
- Jun, Sung Youl and Jong Ho Huh (2006), “The Influences of a Dominant Brand in Extension Product Category on Consumer Brand Extension Evaluation,” *Journal of Korean Marketing Association*, 21(4), 1-22.
- Keller, Kevin Lane and David A. Aaker (1992), “The Effects of Sequential Introduction of Brand Extension,” *Journal of Marketing Research*, 29(February), 35-50.
- Kirmani, Amna, Sanjay Sood, and Sheri Bridges (1999), “The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches,” *Journal of Marketing*, 63(January), 88-101.
- Ko, Sunghyun, Junsang Yeo, Yeungjo Kim, and Jaeyoung Kim (2007), “Moderating Effect of BRQ in The Influence of Parent-Extension Similarity on Extension Evaluations,” *Journal of Business Research*, 22(4), 231-248.
- Lee, Ji Eun and Young Jun Moon (2009), “The Influence of Pricing Strategy on the Consumers’ Brand Extension Evaluation: Focusing on the Interaction Effect with Perceived Brand Fit and Brand Familiarity,” *Journal of Consumer Studies*, 20(4), 129-151.
- Lee, U Yong and Min Hun Lee (2002) “The Effect of Advertising Strategy on Consumer Attitudes toward Extension Product: The Influences of Perceived Fit of Brand Extension,” *Journal of Korean Marketing Association*, 17(3), 93-122.
- Lim, Young Jin, Seon Gyeong Choe, and Jae Eun Lee (2011), “A Study on Consumers’ Brand Attitude on Private Brand (PB): The Role of Product Features in Brand Expansion,” *Journal of Distribution and Management Research*, 14(4), 83-102.
- Loken, Barbara and Deborah Roedder John (1993), “Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?,” *Journal of Marketing*, 57(July), 71-84.
- Maltz, Elliot, Fred Thompson, and Debra Jones Ringold (2011), “Assessing and Maximizing Corporate Social Initiatives: A Strategic View of Corporate Social Responsibility,” *Journal of Public Affairs*, 11(4), 344-352.
- Milberg, Sandra J., C. Whan Park, and Michael S. McCarthy (1997), “Managing Negative Feedback Effects Associated With Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies,” *Journal of Consumer Psychology*, 6(2), 119-140.
- Milewicz, John and Paul Herbig (1994), “Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building,” *Journal of Product & Brand Management*, 3(1), 39-47.
- Monga, Alokparna Basu and Deborah Roedder John (2010), “What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation,” *Journal of Marketing*, 74(May), 80-92.

- Na, Chulhee (2017), "Effects of Creating Shared Value(CSV) on Evaluation of Consumers about Brand Extension," Doctoral Thesis, Graduate School of Business, Kyung Hee University.
- Nisbett, Richard E., Kaiping Peng, Incheo Choi, and Ara Norenzayan (2001), "Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition," *Psychological Review*, 108(2), 291-310.
- Park, Eun A, Tae Hyung Kim, Young Shin Sung, and Jung Suk Kang (2004), "The Influences of the Consumer-Brand Relationship on the Evaluations of Extended Brands," *Journal of Consumer Studies*, 15(4), 37-58.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, M. E. and Mark R. Kramer (2014), "A Response to Andrew Crane et al.'s Article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer," *California Management Review*, 56(2), 149 - 151.
- Reddy, Mergen, Nic S. Terblanche, Leyland F. Pitt, and Michael M. Parent (2009), "How Far Can Luxury Brands Travel? Avoiding the Pitfalls of Luxury Brand Extension," *Business Horizons*, 52(2), 187-197.
- Shim, Sung Wook (2004), "Advertising Effects in Brand Extension : The Artificial Link between the Parent and Extension Product," *The Korean Journal of Advertising*, 15 (5), 131-151.
- Son, Young Hwa, Byung Gu Yang, and Seok Bong Woo (2009), "Effect of Brand Extension Similarity, Extension Product Price and Perceived Risk on Extension Product Evaluation," *The Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*, 10(4), 683-700.
- Tauber, Edward M. (1988), "Brand Leverage: Strategy For Growth In A Cost-Control World," *Journal of Advertising Research*, 28(4), 26-30.
- Weber, Renee and Jennifer Crocker (1983), "Cognitive Processes in the Revision of Stereotypic Beliefs," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 961-977.
- Woo, Hyung-Rok and Jung-Eon Kwon (2013), "The Influence of Entrepreneurial Orientation and Absorptive Capacity on SME's NPD," *Journal of Technology Innovation*, 21(2), 57-84.