

SPA 브랜드의 글로벌 가격 전략: 국민소득 및 빅맥지수와와의 비교

김서정 · 이지연 · 이규혜[†]

한양대학교 의류학과

Global Pricing Strategy of the SPA Brand: Comparison with GDP and Big Mac Index

Seo Jeong Kim, Ji Yeon Lee, and Kyu-Hye Lee[†]

Dept. of Clothing and Textiles, Hanyang University, Seoul, Korea

Abstract : Due to the dramatic increase in consumers' price sensitivity and growing importance for global retailers to create relevant price strategies, this study investigates the global pricing strategy of the main SPA brands such as ZARA, H&M and UNIQLO. Based on price information shown on official website, the study developed SPA brand index by using exchange rates in terms of US dollars and ratio of differences between the local price and the US price. These figures were compared with GDP per person data in order to analyze each brand's price level against the income level. The study also compared SPA brand index with Big Mac index to identify the difference in price levels between the fast fashion market and the fast food market. ZARA and H&M were mostly targeting Middle East and Asia as a high-price market when considering index only. After taking the income level into account, however, Asia came out to be the highest price market and Middle East was similar to the US market. On the other hand, UNIQLO targeted Asia as the lowest price market and the US and EU as the highest in terms of index only. But, Asia came out to be the highest price zone after considering the income level while the price of the US and EU was reasonable. Comparison with Big Mac Index indicated that most of Asia had a higher price level of the fashion market than the food market, whereas most European countries had a similar or high-price level of food market.

Key words : pricing strategy(가격 전략), global SPA brand(글로벌 SPA 브랜드), fashion index(패션 지수), Big Mac Index(빅맥 지수), fast fashion(패스트 패션)

1. 서 론

최근 저조한 성장률로 난항을 겪고 있는 국내 패션시장 속에서 SPA 시장만이 유일하게 성장하고 있다. Korea Creative Content Agency([KOCCA], 2015)에 따르면, 2012년부터 2014년까지 전체 패션시장의 성장률은 5% 미만인데 비해 SPA 시장 성장률은 최저 17%로 3배 이상의 성장률을 보인다. 국내 전체 의류 시장에서 SPA의 시장규모는 2008년 5천억원(시장 점유율 1.8%)에서 2014년 3조 1,700억 원(시장 점유율 8.6%)으로 불과 6년 동안 6배 정도로 급격한 성장을 하였으며, 국내 SPA 시장규모의 약 40%는 글로벌 SPA 브랜드가 장악하고 있다("Forecasts and strategies by apparel type on 2015", 2015). 특히 글로벌 SPA '빅 3'를 대표하는 ZARA와 H&M,

UNIQLO의 급성장은 국내 내셔널 브랜드 시장을 잠식하고 있다. 2013년 기준 ZARA의 매출액은 2,500억 원대, H&M은 1,200억 원대, UNIQLO는 6,940억 원으로 이들의 국내 총 매출액은 2013년 1조 원을 돌파하며 2010년 3,413억 원 대비 약 3배 가까이 증가했고, 매년 20% 이상 높은 성장률을 보이고 있다(KOCCA, 2015; Park, 2015).

2008년 금융위기 이후 실질 가계소득은 제자리인 반면 소비자가 체감하는 물가는 계속해서 오르고 있어 소비심리가 더욱 위축되고 있다. 그럼에도 불구하고 글로벌 SPA 브랜드가 급성장하는 이유는 소비자들의 적극적인 구매력에서 기인한 것이라 할 수 있다. 특히, 온라인 쇼핑이 급증하면서 저렴한 가격에 고품질의 의류를 쉽게 구매할 수 있게 되면서 소비자들은 오프라인 상에서도 품질 대비 저가격의 상품들을 선호하고 있다. 온라인 쇼핑이나 모바일 쇼핑과 같은 현대 기술 발달로 인해 급변하는 패션 유통의 환경으로 소비자들의 소비패턴은 계속해서 변하고 있다. The Korea Chamber of Commerce & Industry ([KCCCI], 2012)에서 수도권 소비자 500명을 대상으로 SPA 브랜드를 선호하는 이유를 설문 조사한 결과, 저렴한 가격(84.8%), 다양한 상품 종류(49.5%), 디자인(41.9%), 품질(41.4%) 등의 순으로 나타났다. 즉, SPA 브랜드의 대표적인 핵심역량은 저렴한

[†]Corresponding author; Kyu-Hye Lee
Tel. +82-2-2220-1191, Fax. +82-2-2220-1856
E-mail: khlee@hanyang.ac.kr

© 2016 (by) the authors. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

한 가격으로 브랜드의 상품 종류나 디자인, 품질보다 두 배 가량 높게 나타났다. 최근 급증한 해외직접구매 역시 국내에서 비싼 수입제품을 훨씬 저렴한 가격으로 구매할 수 있다는 것이 가장 큰 이유로 확인되었다(Korea Consumer Agency, 2014). 또한, 현대 소비자들은 온라인 상에서 가장 저렴한 가격을 찾는 것에 대해 시간을 기꺼이 투자하며, 이런 소비자들을 겨냥한 가격 비교 웹사이트도 등장하고 있다. 이처럼 소비자들은 품질 대비 가격이 저렴한 상품을 추구하는 합리적인 소비를 지향하며 가격에 민감한 양상을 띠고 있다.

이러한 글로벌 SPA 브랜드의 성장으로 다양한 연구들이 진행되었는데, SPA 브랜드의 마케팅 전략을 분석하거나(Kim, 2007; Ko & Kim, 2014), 재구매의도, 브랜드 태도 및 충성도와 같은 소비자 구매 행동을 연구하였다(Han & An, 2013; Jang & Park, 2015; Jeong & Yu, 2014; Kim & Lee, 2007). 선행 연구 결과에서 저렴한 가격을 글로벌 SPA 브랜드의 경쟁력과 성공요인으로 다루고 있지만 구체적인 가격 전략, 혹은 전 세계적으로 어떠한 가격 정책을 전개하고 있는지에 관한 구체적인 내용은 다루고 있지 않다. 또한, 그러한 가격 정책에 영향을 미쳤을 소득과 소비성향을 알아보기 위하여 타 산업의 물가 수준도 같이 분석하여 비교해본다면, 현 글로벌 SPA 브랜드 산업의 현황을 파악하는데 도움을 줄 것으로 보인다.

따라서 본 연구에서는 가격경쟁력을 앞세우는 3대 대표 글로벌 SPA 브랜드인 ZARA, H&M, UNIQLO의 가격 전략을 글로벌 시장 관점에서 비교해보고자 한다. 또한, 각 브랜드의 국가별 가격을 수립할 때 고려했을 다양한 요인 중에서도 소비에 직접적으로 영향을 미치는 국민 소득도 함께 비교하고자 한다. 마지막으로, 각국의 소득에 따른 글로벌 SPA 빅 3의 가격 뿐만 아니라, 국가별 산업 간의 특성을 알아보기 위해 환율 수준을 평가할 때 가장 많이 사용되는 빅맥 지수(Big Mac Index)를 식품 산업의 대표적인 가격으로 의류 산업과 비교하여 물가 수준을 분석해보고자 한다. 본 연구를 통해 SPA 빅 3의 국가별 가격 현황을 거시적으로 살펴봄으로써 국내 패션 업체가 글로벌 가격을 수립하는데 참고자료가 될 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경

2.1. 글로벌 SPA 브랜드

SPA는 ‘Specialty store retailer of Private label Apparel’의 약자로 자사 오리지널 기획 브랜드에 의한 의류제조 직매 전문점을 의미하며 주로 한국과 일본에서 통용되는 언어이다(Chun & Noh, 2007). 이는 기획, 생산, 유통, 판매 경로를 수직 통합적으로 운영하고 관리하여 유통비용을 절감하고 유행 변화에 신속하게 상품을 공급하는 것으로, 보통 ‘패스트 패션’(fast fashion)으로 통용되기도 한다(Jang, 2007; KCCI, 2010). 이러한 패스트 패션은 ‘패스트푸드’(fast food)에 유추하여 만든 말로 소비자의 다양한 니즈에 따른 새로운 패션상품을 민첩하고 빠르게 제공하며, 맥도날드처럼 빠르고 편리한 패션을 의미하

는 ‘맥패션’(McFashion), 혹은 한번 쓰고 버리는 ‘디스포저블’(disposable)패션이라 설명하기도 한다(Jang, 2007; Kim, 2007; Ro & Kim, 2009).

SPA는 두 가지 유형으로 분류되는데, 제조업체가 소비자에게 직접 판매하는 형태인 메이커(maker)형 SPA와 유통업체가 상품을 개발해 판매하는 형태인 리테일(retail)형 SPA가 있다. 메이커형 SPA는 전방통합(forward integration)으로 자사 시스템에 의해 기획부터 판매까지 통합적으로 이루어지며 스페인의 ZARA가 대표적이고, 리테일형 SPA는 후방통합(backward integration)으로 아웃소싱에 의해 소비자에게 공급되는 것으로 스웨덴의 H&M과 일본의 UNIQLO가 대표적인 예이다(Jang, 2007; KCCI, 2010; Kim & Lee, 2009). 이러한 SPA는 전통적인 기획→생산→유통→판매의 운영 형태를 벗어나 자사가 중간업체를 거치지 않는 B2C의 프로세스로서, 중간 수수료 비용을 줄여 합리적인 가격의 제품을 제공한다는 것이 SPA 브랜드 기업의 대표적인 특징 중 하나이다.

UNIQLO는 일본 패스트 리테일링(Fast Retailing)사의 대표 브랜드로 베이직하고 캐주얼한 아이템을 중심으로 전 세계 16개국에 진출하여 약 1,400개의 매장을 운영하고 있다(Fast Retailing, 2014). 국내에는 롯데쇼핑과의 합작으로 FRL 코리아를 설립(지분율: Fast Retailing 51%, 롯데쇼핑 49%)하고 2005년도에 진출하여 2013년 6,940억 원의 매출액과 전국 134매장을 보유하고 있다(Kim, 2014; Kim & Lee, 2009; Rhee & Choi, 2012). UNIQLO는 리테일형 SPA로 생산의 90%를 담당하는 중국을 중심으로 약 70개사의 파트너와의 전략적 체제를 통해 품질을 관리하고 있다(Kim & Lee, 2009). 또한 UNIQLO는 실용성 위주의 베이직 캐주얼 아이템을 바탕으로 ‘소품종 대량생산’으로 저가격 전략을 내세우고 수시로 1+1 행사를 하는 등의 프로모션을 통해 철저한 재고 관리를 하고 있다(Rhee & Choi, 2012).

스페인의 인디텍스(Inditex)사의 가장 인기가 높은 브랜드인 ZARA는 Interbrand가 발표한 ‘The best 100 global brands 2015(2015)’ 중 30위를 차지했고, 미 경제전문지 Forbes가 선정한 ‘The world’s most valuable brands(2015)’에서 유통분야 58위를 차지한 세계적인 브랜드이다. ZARA는 현재 88개국에 진출하여 2,000개가 넘는 매장을 운영하고 있으며 국내에는 롯데쇼핑과의 합작 형태로 ‘자라 리테일 코리아(Zara Retail Korea)’를 설립(지분율: Inditex 80%, 롯데쇼핑 20%)하고 2008년에 진출하여 40개의 매장을 운영하고(Inditex, 2014), 2013년에는 전년 대비 22% 성장한 2,273억 원의 매출을 올렸다. ZARA는 대표적인 메이커형 SPA로 인하우스(In-House) 방식으로 모든 제품의 60% 정도를 생산하고, 최신의 트렌드를 반영한 고급제품을 중저가로 2주에 한번씩 공급하는 것을 목표로 한다(Byun, 2013; Hines & Bruce, 2007). ZARA는 ‘다품종 소량생산’ 전략을 바탕으로 한 주에만 200여 개가 넘는 제품을 기획하고 1년에 1만개가 넘는 의류를 기획하고 디자인해 유통시키고 있다(Kim & Lee, 2009). 광고비를 최소화하고 매장

자체를 핵심 마케팅 수단으로 이용하며 주요 집포를 프로모션 마케팅의 도구로 이용하는 것이 다른 SPA와의 차이점이다.

H&M은 스웨덴 헤네스 앤 모리츠(Hennes & Mauritz)사의 대표브랜드로 'fashion and quality at the best price' 이라는 비즈니스 컨셉을 바탕으로 전 세계 55개국에 진출하여 약 3,500개의 매장을 운영하고 있다(H&M, 2014). 국내에는 글로벌 SPA 브랜드 중 유일한 직진출 형태로 2010년 2월 명동메 1호점을 오픈하며 평균 600평대 매장을 전국 핵심 위치에 입점했고, 1,227억 원의 매출과 함께 총 22개 매장을 운영하고 있다(Kim, 2014; Oh, 2015). H&M의 차별화된 마케팅 전략은 유명 디자이너와의 콜라보레이션이다. 2004년 샤넬의 칼 라거펠트와의 협업을 기점으로 거의 매 해 랑방, 베르사체, 매종 마틴 마르지엘라, 이자벨 마랑, 발망 등 당대 최고의 디자이너들과 함께 컬렉션을 진행하였다. 소비자들은 한정판으로 출시된 디자이너 제품을 비교적 합리적인 가격에 구매할 수 있다는 이유로 더욱 H&M을 선호하고 있다(Min & Kim, 2015; Park, 2015).

이처럼 ZARA, H&M, UNIQLO와 같은 SPA, 또는 패스트 패션 브랜드의 급격한 성장으로 선행 연구에서는 세 브랜드에 대한 특징과 전략(매출액, 매장 수, 생산방식, 브랜드 컨셉)에 대한 분석은 많이 이루어졌지만, 그러한 현황에 대한 심층적인 연구는 아직 부족하다. 전략적 마케팅 요인 중에서도 주목할 부분은 SPA 브랜드 기업의 규모를 대표하는 매출액과 직결되는 '판매가격'이다. 성공한 SPA 브랜드가 현지 가격뿐 아니라, 세계적으로 국가별 제품가격을 수립할 때 어떠한 요인들을 고려했는지 자세히 분석할 필요가 있다.

2.2. 가격전략

상품의 가격은 매출을 증진하는 기업 전략의 중요한 일부므로 대다수의 패션 기업은 가격을 결정할 때 다음 3가지 방법을 기반으로 제품가를 산출한다. 첫 번째는 원가 중심 가격 결정(Cost-based pricing)이며, 두 번째는 소비자가 지각하는 제품 가치에 따른 가격 결정(Consumer-perceived value based pricing)이고, 마지막으로 경쟁사 가격에 기초한 가격결정(Competition-based pricing)이다(Hines & Bruce, 2007; Jang, 2008; Rath & Gill, 2012). 업계에서는 일반적으로 원가 중심 가격결정 방법을 기준으로 가격을 측정하고 시장 환경이나 다른 외부요인에 따라 가격을 재결정하기도 한다. 원가 중심 가격결정은 제품 원가를 기초로 일정액의 마진율이나 배수율을 붙여 가격을 책정하는 방법으로 대개 패션 산업의 제조업은 배수율에 의해 가격을 측정하고 소매업은 마진율을 적용하여 결정한다(Jang, 2008). 제조업의 원가 배수율은 저가블루브랜드 2~3배, 중저가 브랜드 3~4배, 내셔널여성복브랜드 5~6배, 디자이너 브랜드 5~10배, 초고가 명품 브랜드 10배 이상의 원가 구조를 가지고 있고, 소매업에서는 보통 마진율을 3배 정도 하는 것이 관행이지만 국내 유통 비용이 매우 높기 때문에 여성복의 경우엔 원가에 5~6배수를, 원가가 높은 남성복과 아웃도

어는 3~4배 정도를 곱한 수가 소비자 가격으로 책정된다고 한다(Jang, 2008; Park, 2012). 특히, 제조와 유통을 일괄적으로 관리하고 운영하는 글로벌 SPA의 경우엔 유통 수수료를 별도로 지불할 필요가 없고, 소품종 대량생산 등과 같은 전략으로 원가가 낮기 때문에 3~4배수를 해도 저가를 유지할 수 있어 국내 패션 시장을 장악하고 있다(Park, 2012).

위와 같은 일반적인 국내 시장 가격 정책과는 또 다른 특성을 가진 글로벌 가격 정책의 경우엔 기업목표와 함께 원가, 수요, 경쟁, 정부규제(법적규제), 물가상승률, 환율, 위험 및 기타 비용요소 등을 면밀히 분석하고 고려해야 하며, 진입하고자 하는 나라의 수송비, 관세, 수입부과금, 유통마진 등의 비용과 시장규모, 성장률, 수요조건(수요탄력성), 경쟁자, 경쟁구조 등과 같은 다양한 요소들을 국가별로 파악하여 고려해야 한다(Son, 2007). 특히, 국가 간 진출형태 등과 같은 각기 다른 SPA 시장 환경은 가격 전략에 영향을 주었을 것으로 보여진다. 각 브랜드의 진입방법(entry mode)을 살펴보면 ZARA와 UNIQLO는 롯데쇼핑과 '합작(Joint Venture)' 형태로 진출했지만 H&M은 유일하게 '직진출' 형태로 국내 시장을 공략했다(KCCI, 2010; Kim & Lee, 2009). 합작 형태의 경우, 롯데가 보유한 유통망을 통해 낮은 유통마진 가격으로 국내 시장에 쉽게 입점할 수 있지만, Inditex와 Fast Retailing이 한국 롯데쇼핑에게 지급해야 하는 입점 수수료 등과 같은 중간수수료도 가격 영향에 기인할 것이므로 무조건 저렴할 순 없을 것이다. 그와 반대로 H&M은 롯데쇼핑과 같은 파트너에게 지불해야 하는 수수료가 없는 대신 국내 유통망 확보가 어려워 타 SPA 브랜드 대비 매장 진입 장벽으로 인한 매출 감소를 감당하려면 가격을 다소 높여야 하는 정책이 불가피하다. 이처럼 각 국가의 다양한 수입 유통형태는 글로벌 가격을 수립하는 것에 영향을 미쳤을 것으로 사료된다. 그러므로 진입방법에 따른 중간수수료, 매장입지 등과 같은 장단점으로 인해 가격 정책에 영향을 미친 부분도 고려해야 할 중요한 요인 중 하나이다.

기존 연구에서 소비자가 지각한 SPA 브랜드의 마케팅 전략 요소가 브랜드 태도와 점포감정, 점포충성도에 대한 영향을 살펴본 결과, 마케팅 전략요소 중에서도 가격가치 전략은 소비자들의 SPA 브랜드에 대한 감정적 유대를 강화하는 효과적인 변인으로 나타났다(Ko & Kim, 2014). 또한, Lee(2014)의 연구에서는 가격민감도의 고, 저 집단에 따라 SPA 브랜드 구매동기와 구매기준, 태도에 미치는 영향력을 확인하였으며, 가격민감도가 구매행동을 이끄는 중요한 요소인 것을 알 수 있었다. 이처럼 가격전략을 소비자 중심으로 파악한 연구는 선행되었지만, 국내에 진출할 해외기업, 혹은 해외에 진출할 국내기업을 위한 가격전략에 대한 연구는 부족하기 때문에 성공한 글로벌 SPA 브랜드를 바탕으로 가격전략을 더 구체적으로 살펴볼 필요가 있다.

2.3. 빅맥 지수

맥도날드의 '빅맥'(Big Mac) 햄버거는 세계적으로 대부분의

국가에서 동일한 크기와 재료, 품질로 생산되어 값이 거의 일정한기 때문에 각국의 환율 수준을 평가하는 간편한 지표로 많이 사용되고 있다(Byun, 2009; Choo et al., 2013; Park, 2010). 국가 간 물가 수준과 통화가치를 비교할 수 있는 빅맥 지수는 영국의 경제전문지 The Economist가 빅맥 가격을 기준으로 1986년도부터 매 분기마다 발표하고 있다(“The Big Mac index”, 2015). 빅맥 지수는 미국 빅맥 가격과 각국의 빅맥 가격을 당시 시장환율을 적용하여 미국 달러로 환산한 빅맥 가격을 이용해 해당국 통화의 가치를 평가하는 참고 지표로 자주 쓰인다(Park, 2010).

- 빅맥 지수기준 적정환율=(각국의 현지통화기준 빅맥 가격) / (미국 빅맥 가격)

해당국 빅맥 지수가 미국보다 높으면 달러는 저평가된 반면 해당국 통화가 고평가된 것으로 보고, 반대로 빅맥 지수가 미국보다 낮으면 달러는 고평가된 반면 해당국 통화는 저평가된 것으로 간주한다(Choo et al., 2013; Clements & Lan, 2010). 예를 들어 The Economist가 2015년 7월에 발표한 빅맥지수를 살펴보면, 한국의 빅맥 가격은 4,300원, 미국은 4.79달러에 판매되고 있으며 이때의 시장환율은 달러 당 1,144원이었다. 한국과 미국의 적정환율은 달러당 898원(=4,300원/4.79달러)으로 실제 시장환율인 1,144원보다 낮으므로 원화가 미달러화에 비해 저평가된 것을 알 수 있다. 저평가된 정도는 백분율로 약 21.5%(((898/1,144)-1)×100)로 계산된다.

- 빅맥 지수기준 해당국 통화의 고평가(+)/저평가(-)정도=(빅맥 지수기준 적정환율/시장환율)-1=(각국 빅맥 지수/미국 빅맥 가격)-1

위의 빅맥 지수 계산법을 기준으로 코스메틱 브랜드 가격지수와 빅맥 지수와 비교한 연구(Yu & Park, 2015)에서는 코스메틱 지수가 캐나다를 제외한 다른 조사 국가에서 미국보다 높은 가격에 판매되고 있는 것으로 나타나 수입 화장품이 생필품보다는 럭셔리 제품으로 물가와 무관한 가격 수준을 보인다고 시사하였다. 패션 시장별 대표 글로벌 브랜드(나이키, 버버리, 겍, 자라)를 선정하여 브랜드 가격지수를 기준으로 시장을 분석한 연구(Choo et al., 2013)에서는 한국이 스포츠 패션 시장과 럭셔리 패션 시장, 캐주얼 웨어 시장, 패스트 패션 시장이 모두 일반 소비 시장(빅맥 지수)보다 높게 나타나 전반적으로 패션 시장 물가 수준이 높은 것을 알 수 있었다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 본 연구는 패션산업 중에서 최근 가장 각광받고 있는 패스트 패션(Fast Fashion) 브랜드 가격지수를 개발하여 패스트 푸드(Fast Food)의 대표 주자인 빅맥 지수와 비교함으로써 국가별 산업시장 간의 물가 수준을 파악하고, 내면의 시장 환경과 가격 정책이 물가 수준에 어떠한 영향을 미쳤는지 분석하고자 한다.

3. 연구방법

3.1. 연구문제

- 연구문제 1. SPA 브랜드 가격지수를 도출하고, 미국가격을 기준으로 국가별·아이템별 가격을 비교한다.
- 연구문제 2. 국가별 국민소득에 따른 SPA 브랜드 가격지수를 비교하여, 브랜드별 글로벌 가격 전략을 알아본다.
- 연구문제 3. 국가별 빅맥 지수와 SPA 브랜드 가격지수를 비교하여, 국가별 소비수준을 파악한다.

3.2. 연구대상 및 자료수집

본 연구에서는 국내 SPA 시장 매출 상위 5위 안에 드는 글로벌 3대 SPA 브랜드의 공식웹사이트에서 제공하는 국가별 제품 가격을 본 연구자가 직접 수집하여 얻은 자료를 바탕으로 각 SPA 브랜드가 어떠한 가격 전략을 가지고 글로벌 시장에 전개하고 있는지 분석하였다.

조사 브랜드의 선정기준은 국내 SPA 시장의 40%를 차지하며 Forbes가 발표한 ‘The world’s most innovative companies (2015)’의 100위 안에 든 글로벌 SPA 브랜드로 ZARA, H&M, UNIQLO를 선정하였다(Kim, 2013). 이처럼 이들 브랜드는 세계적으로나 국내적으로도 가장 주목 받는 SPA 브랜드로써 한국을 포함한 국가별 가격 정보를 조사할 수 있으며, 동일한 카테고리 제품을 판매하고 있기 때문에 비교적 동일한 조건 내에서 본 연구의 가격전략을 분석할 수 있다는 장점이 있다.

조사 국가로는 아프리카(이집트), 아시아(싱가포르, 태국, 필리핀, 중국, 한국, 대만, 일본, 홍콩, 인도, 말레이시아, 인도네시아), 유럽(노르웨이, UK, 스위스, 루마니아, 벨기에, 독일, 프랑스, 아일랜드, 이탈리아, 룩셈부르크, 네덜란드, 오스트리아, 그리스, 터키, 폴란드, 스페인, 포르투갈, 체코, 핀란드, 슬로바키아, 헝가리, 불가리아), 중동(아랍에미리트, 카타르, 오만, 쿠웨이트, 이스라엘), 미주(US, 콜롬비아, 캐나다, 멕시코)와 같은 대륙을 기준으로 대표 국가를 선정하여 ZARA는 40개국을, H&M은 39개국을, UNIQLO는 14개국을 최종적으로 조사하였다. 브랜드 내의 대표 아이템으로는 조사 국가별 기후로 인한 영향이 가장 적고, 아이템별 가격 차이를 최소화하기 위하여 기본 디자인을 기준으로 비슷한 섬유혼용률 내에서 선정하였다. 외투의 대표 아이템으로는 재킷을, 상의는 티셔츠를, 하의로는 청바지(Jean)를, 마지막으로 여성복의 주력 아이템인 드레스를 조사하였다. 그 중 UNIQLO 원피스의 경우, 국가별로 수입하는 디자인이 상이하여 동일한 제품을 기준으로 가격 비교를 할 수 없었기 때문에 3가지의 원피스를 선정하여 국가별로 조사한 후 해당 원피스 아이템의 국가별 평균가격을 도출하였다. 조사 대상 아이템의 가격은 각 국가의 공식 웹사이트에서 제공하는 가격을 동일한 시점에 조사하기 위해 2015년 10월 28일~2015년 10월 29일에 걸쳐 모든 브랜드 자료를 수집하였다.

각 국가의 현지통화가격을 미국 달러로 변환하기 위해 사용

한 시장환율은 수천 개의 중소기업부터 미국 경제잡지 Fortune 선정 상위 500대 회사까지 널리 이용하는 'XE'의 자료를 사용하였다. 시장환율 조회 시점 또한 대상 브랜드 아이템과 동일하게 2015년 10월 28일~2015년 10월 29일에 시장 마감 기준(16:00 UTC)을 적용하여 조사하였다. 한국에서 흔히 사용하는 외환은행의 시장환율은 원화에 따른 현지 통화가격을 제시하여 다시 미국 달러로 환산함에 있어서 오차가 발생할 수 있기 때문에 배제하였고, 달러에 따른 현지 통화환율은 국가 개수가 한정적이어서 몇몇 조사 대상국을 제외시켜야 했기 때문에 비교 대상 표본 수가 감소하여 XE에서 제공하는 환율을 사용하였다.

조사대상 글로벌 SPA 브랜드 가격지수와 대상 국가별 소득 수준을 비교하기 위하여 IMF(International Monetary Fund, 2015) World Economic Outlook Database에서 가장 최근(2015년 10월 6일)에 발표한 2014년도 국가별 1인당 국민소득(GDP; Gross Domestic Product per capita in US dollars)을 사용하였다. World Bank에서 제공하는 1인당 국민소득의 경우엔, 본 연구에서 조사하는 몇몇 대상 국가의 2014년도 1인당 국민소득이 제공되지 않고 2013년 혹은 2012년 자료를 최근 자료로 가지고 있었기 때문에 비교 기준의 형평성에 어긋나 배제하였다. 이에 반해 IMF(2015)에서 제공하는 189국가에 대한 2014년도 1인당 국민소득(추정치 포함)은 동일한 비교 기준을 제공하기 때문에 이를 사용하였다. 마지막으로 각 브랜드 가격 지수와 빅맥 지수를 비교하기 위해서는 The Economist에서 가장 최근에 제공한 2015년 7월 기준 빅맥 지수를 사용하였다.

3.3. 조사방법

각 브랜드 원산지는 미국이 아닌, 스페인(ZARA), 스웨덴(H&M), 일본(UNIQLO)이지만, 이 세 국가 중 하나를 선정하기 보단 빅맥과 같은 일반적인 다른 지수와의 비교를 위하여 미국 달러 기준으로 모든 지수를 산출하였다. ZARA, H&M, UNIQLO의 조사 대상 아이টে에 대해서는 각 나라 공식웹사이트에서 제공하는 제품가격을 기준일 시장환율을 사용하여 달러 가격으로 환산하여 비교 가격을 산출하였다. 산출된 국가별 아이টে의 달러 가격을 바탕으로 평균값을 계산하여 브랜드 내 국가별 '가격 지수'를 도출하였다. 즉, 'ZARA 지수'는 ZARA의 국가별 각 아이টে의 달러 가격에 대한 평균 가격을 의미하며, 'H&M 지수'는 H&M의 국가별 아이টে 평균 가격을, 'UNIQLO 지수'는 UNIQLO의 국가별 아이টে 평균 가격을 의미한다.

가격차이율(Dollar Variation)은 각 국가의 해당 브랜드 제품을 미국 달러로 환산한 가격 지수와 해당 제품의 미국 가격과의 차이를 백분율로 나타낸 것으로, 각 국가의 현지통화기준 제품 가격을 미국 제품 가격으로 나눠서 계산한 '브랜드 가격지수 기준 적정환율'(Dollar PPP)과 기준일 시장환율을 사용하여 도출한 것과 같다.

1인당 GDP 차이율(GDP per capita's Dollar Variation)은 가격차이율과 동일하게 각 국가의 1인당 국민소득을 미국 달러로 전환한 금액과 미국의 1인당 국민소득 금액의 차이율로,

본 연구에서 사용한 차이율은 모두 미국 대비 기준으로 조사하였다.

4. 결과 및 논의

4.1. 국가별 SPA 브랜드 가격 비교

4.1.1. ZARA 지수

ZARA의 조사 대상 40국의 국가별 제품 가격을 비교한 Table 1을 보면, 최고 가격은 53.09달러, 최소 가격은 29.41달러로 국가별 제품 가격 차이가 약 23달러인 것을 알 수 있다. 한국 ZARA 지수는 45.72달러로, 미국 ZARA 지수(47.15달러)보다 3.03% 저렴한 편으로 한국 ZARA 지수는 미국 대비 25.69% 비싸다는 결과(Choo et al., 2013)와 한국이 미국보다 92% 비싸다고 발표한(Ceballos, 2015) 보고와는 다르게 나타났다. 본 연구 결과는 ZARA가 한국 시장에서 고가격 정책보다는 날로 늘어나는 경쟁 SPA 브랜드 사이에서 생존하기 위하여 가격을 낮춘 것으로 사료된다.

조사 국가들을 자세히 살펴보면 가장 최고가를 보인 아랍에미르를 포함한, 카타르, 오만, 쿠웨이트와 같은 중동지역은 미국 대비 가격이 비싸게 판매되고 있었고, 태국, 필리핀, 중국, 대만, 일본, 홍콩과 같은 아시아 지역은 미국과 가격이 비슷하거나 조금 저렴한 편이었다.

한편, 각 국가별로 물가가 다른 독일, 프랑스, 이탈리아 등과 같은 유럽의 주요 국가들은 제품 가격이 동일하게 표준화되어 판매되고 있었으며 미국보다는 약 10달러 저렴한 것을 확인할 수 있다. ZARA의 원산지인 스페인은 포르투갈과 함께 40개 국가 중 최저가격으로 미국보다 36.73% 저렴한 29.41달러로 판매하고 있었다. 이러한 결과는 ZARA가 생산 및 브랜드 원산지가 유럽으로써 기본적으로 운송비나 환율에 있어서 타 지역보다 안정적이기 때문이다. 또한, 유럽에서 20~40%의 패션 시장 점유율로 '성숙단계'에 들어서 안정적인 가격 정책을 지니고 있다는 MOTIE(2013)의 연구 결과도 이를 지지하고 있다.

4.1.2. H&M 지수

H&M의 39개 국가에 대한 제품 가격을 조사한 Table 2에 따르면, 한국 H&M 평균가격은 35.61 달러, 미국 H&M 평균 가격은 28.24달러로 미국보다 한국이 26.10% 높게 측정되었으며 스위스, 이스라엘, 중국에 이어 4번째로 가장 높게 나타났다.

조사 대상 국가 중 최고 가격은 스위스의 41.64달러, 최저 가격은 말레이시아의 22.54달러로 나타나서 약 2배 가량 차이가 나는 것을 볼 수 있다. H&M 미국 가격은 조사한 39개 국가 중 19위로 중간에 위치했으며, 다른 국가별 H&M 지수가 미국 가격을 중심으로 고루 분포된 것을 볼 수 있다. 특히, H&M 지수는 미국 가격 기준으로 ZARA와 UNIQLO보다 20달러 정도 저렴하게 측정되어 글로벌 3대 SPA 브랜드 중 가격 경쟁력이 가장 큰 것으로 나타났다.

H&M 지수도 ZARA 지수와 마찬가지로 카타르, 오만, 아랍

Table 1. ZARA Index

NO.	COUNTRY	UNIT	LOCAL PRICE	DOLLAR EX.	DOLLAR PRICE(\$)	DOLLAR VAR.(%)
1	UAE	AED	195.00	3.67	53.09	12.60
2	QATAR	QAR	186.25	3.64	51.16	8.51
3	OMAN	OMR	19.65	0.38	51.05	8.27
4	SINGAPORE	SGD	68.68	1.40	49.10	4.14
5	THAILAND	THB	1,740.00	35.54	48.95	3.82
6	KUWAIT	KWD	14.75	0.30	48.70	3.28
7	PHILIPPINES	PHP	2,245.00	46.83	47.94	1.68
8	US	USD	47.15	1.00	47.15	0.00
9	CHINA	CNY	296.50	6.36	46.65	-1.06
10	SOUTH KOREA	KRW	52,000.00	1,137.28	45.72	-3.03
11	ISRAEL	ILS	174.68	3.87	45.14	-4.25
12	TAIWAN	NT\$	1,430.00	32.49	44.02	-6.64
13	JAPAN	JPY	5,290.00	120.81	43.79	-7.13
14	HONG KONG	HKD	336.50	7.75	43.42	-7.91
15	DENMARK	DKK	294.00	6.77	43.42	-7.92
16	EGYPT	EGP	344.00	8.03	42.85	-9.12
17	INDIA	INR	2,740.00	65.18	42.04	-10.84
18	RUSSIA	RUB	2,674.00	63.94	41.82	-11.30
19	SWEDEN	SEK	349.00	8.49	41.12	-12.79
20	NORWAY	NOK	349.00	8.51	41.00	-13.04
21	UK	GBP	26.74	0.65	40.93	-13.18
22	SWITZERLAND	CHF	39.40	0.99	39.87	-15.44
23	COLOMBIA	COP	112,175.00	2,923.81	38.37	-18.63
24	MALAYSIA	MYR	164.68	4.30	38.29	-18.79
25	ROMANIA	LEI	147.40	4.03	36.60	-22.38
26	CANADA	CAD	47.90	1.32	36.40	-22.79
27	LUXEMBOURG	EUR	31.45	0.91	34.64	-26.53
28	IRELAND	EUR	31.45	0.91	34.64	-26.53
29	NETHERLANDS	EUR	31.45	0.91	34.64	-26.53
30	AUSTRIA	EUR	31.45	0.91	34.64	-26.53
31	GERMANY	EUR	31.45	0.91	34.64	-26.53
32	BELGIUM	EUR	31.45	0.91	34.64	-26.53
33	FRANCE	EUR	31.45	0.91	34.64	-26.53
34	ITALY	EUR	31.45	0.91	34.64	-26.53
35	GREECE	EUR	30.95	0.91	34.09	-27.70
36	MEXICO	MXN	556.50	16.54	33.65	-28.63
37	TURKEY	TRY	97.45	2.92	33.41	-29.14
38	POLAND	PLN	124.45	3.89	32.01	-32.12
39	SPAIN	EUR	26.70	0.91	29.41	-37.63
40	PORTUGAL	EUR	26.70	0.91	29.41	-37.63

LOCAL PRICE: Price in domestic currency

DOLLAR EX.: Exchange rate as the domestic-currency cost of \$US1

DOLLAR PRICE: The corresponding price in the US dollars

DOLLAR VAR.(2015; %): Under(-)/over(+) valuation against the dollar; differences between the country's price in US dollars and the US's price

Table 2. H&M Index

NO.	COUNTRY	UNIT	LOCAL PRICE	DOLLAR EX.	DOLLAR PRICE(\$)	DOLLAR VAR.(%)
1	SWITZERLAND	CHF	41.15	0.99	41.64	47.45
2	ISRAEL	ILS	149.23	3.87	38.57	36.57
3	CHINA	CNY	236.50	6.36	37.21	31.76
4	SOUTH KOREA	KRW	40,500.00	1,137.28	35.61	26.10
5	QATAR	QAR	129.00	3.64	35.44	25.49
6	OMAN	OMR	13.55	0.38	35.20	24.65
7	UAE	AED	129.00	3.67	35.12	24.37
8	SINGAPORE	SGD	47.40	1.40	33.89	20.01
9	KUWAIT	KWD	10.05	0.30	33.18	17.49
10	THAILAND	THB	1,174.00	35.54	33.03	16.96
11	EGYPT	EGP	264.00	8.03	32.89	16.45
12	UK	GBP	20.74	0.65	31.75	12.43
13	DENMARK	DKK	206.74	6.77	30.53	8.11
14	RUSSIA	RUB	1,924.00	63.94	30.09	6.55
15	SWEDEN	SEK	249.00	8.49	29.34	3.88
16	NORWAY	NOK	249.00	8.51	29.25	3.58
17	TAIWAN	NT\$	949.00	32.49	29.21	3.44
18	CZECH REPUBLIC	CZK	711.50	24.61	28.91	2.39
19	US	USD	28.24	1.00	28.24	0.00
20	POLAND	PLN	107.40	3.89	27.62	-2.19
21	PHILIPPINES	PHP	1,292.25	46.83	27.60	-2.28
22	NETHERLANDS	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
23	AUSTRIA	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
24	FINLAND	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
25	GERMANY	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
26	BELGIUM	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
27	FRANCE	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
28	ITALY	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
29	SPAIN	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
30	PORTUGAL	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
31	GREECE	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
32	SLOVAKIA	EUR	24.99	0.91	27.53	-2.53
33	HUNGARY	HUF	7,490.00	282.65	26.50	-6.16
34	ROMANIA	LEI	106.73	4.03	26.50	-6.17
35	BULGARIA	BGN	45.74	1.78	25.75	-8.80
36	JAPAN	JPY	3,040.00	120.81	25.16	-10.90
37	CANADA	CAD	31.24	1.32	23.74	-15.93
38	MEXICO	MXN	391.50	16.54	23.67	-16.18
39	MALAYSIA	MYR	96.95	4.30	22.54	-20.17

LOCAL PRICE: Price in domestic currency

DOLLAR EX.: Exchange rate as the domestic-currency cost of \$US1

DOLLAR PRICE: The corresponding price in the US dollars

DOLLAR VAR.(2015; %): Under(-)/over(+) valuation against the dollar; differences between the country's price in US dollars and the US's price

에리트, 쿠웨이트와 같은 중동에서는 미국보다 약 15% 이상 비싼 고가 전략을 취했으며, 중국, 한국, 태국을 포함한 아시아에서도 중등과 비슷한 가격차이를 볼 수 있다. 즉, 한국을 포함한 기타 아시아 지역과 중동 지역의 H&M 지수는 미국보다 높게 나타났다. 그러나 독일, 프랑스, 이탈리아, 스페인 등의 대부분 유럽 국가에서는 표준화된 지수(27.53달러)로 미국보다 2.53% 저렴했지만 가격 면에서는 큰 차이가 없었다. H&M의 원산지인 스웨덴은 다른 북유럽 국가인 덴마크, 노르웨이와 비슷한 가격대로 미국보다 약 8% 내외의 높은 것으로 나타났다.

4.1.3. UNIQLO 지수

UNIQLO의 경우, 유럽 브랜드인 ZARA와 H&M과는 달리, 미국과 영국, 프랑스, 이탈리아, 독일, 러시아를 제외하고는 아시아 시장에 집중적으로 진출하였다. 진출한 16개 국가 중 오스트레일리아는 조사 대상 아이템 중 티셔츠만 수입하여 다른 3개의 아이템 가격이 누락되어 평균값에 영향을 주기 때문에 배제하였으며, 싱가포르 또한 조사 대상으로 선정할 청바지를 수입하지 않았기 때문에 가격 비교에 영향을 미치지 않고 제외하였다. 두 나라를 제외한 14개 국가별 UNIQLO 지수는 Table 3과 같다.

한국에서 판매되는 UNIQLO 평균가격은 39.85달러로 최고가인 미국의 49.98달러보다 19.47% 낮게 나타났다. 조사한 모든 국가의 UNIQLO 지수는 미국보다 저렴하게 나타났으며 상대적으로 저렴한 가격대의 아시아에 비해 미주나 유럽 국가에는 고가로 진입해 있음을 확인할 수 있었다. 이는 진출 국가의 비율을 고려한다면 UNIQLO가 아시아에 더 집중되어 있고 유

럽과 미주로 점차 확대하고 있기 때문으로 사료된다. UNIQLO의 국가별 평균 가격 범위는 최고 가격이 49.98달러, 최저 가격이 30.20달러로 나타나 약 20달러 정도의 차이를 보였다. 같은 아시아 내에서도 필리핀과 대만은 프랑스나 독일보다는 비싼 가격으로 판매되고 있었으며, 말레이시아는 30.20달러로 가장 저렴한 것으로 나타났다. 원산지인 일본은 33.99달러로 조사한 14개 국가 중 12위를 차지하며 진출 국가들 사이에서 상대적으로 저렴한 가격 정책을 펼치고 있는 것을 알 수 있다.

4.1.4. SPA 브랜드의 아이템 및 국가 간 가격 비교

Table 4는 본 연구에서 조사한 아이템의 각 브랜드 평균가격과 최저/최고 가격, 가격 차이를 제시한 것이다. ZARA, H&M, UNIQLO의 티셔츠 평균가격대는 최대 약 1달러, 청바지와 원피스는 최대 약 10달러의 차이가 나타난 것에 반해 재킷에서는 브랜드별 평균가격이 최대 약 41달러까지 큰 차이를 보였다. SPA 브랜드 내에서 ZARA 재킷 평균가격이 77.49달러로 가장 높았으며, UNIQLO(53.49달러), H&M(36.16달러) 순으로 나타났다. 이러한 결과는 생산 과정이나 특정 아이템에 대한 브랜드별 가격 정책과 같은 다양한 원인이 존재할 수 있지만, 표면적인 원인으로서는 소재에 따른 영향으로 사료된다. 각 브랜드가 비슷한 스타일의 재킷에 대해 각기 다른 섬유 혼용률을 적용하였는데, 가격이 가장 높았던 ZARA의 경우엔 비스코스를 사용했다. H&M은 UNIQLO와 동일하게 면과 레이온, 스판덱스를 사용했지만 가장 저렴하게 나타난 것을 보면 H&M의 가격 경쟁력이 높다는 것을 알 수 있다.

브랜드의 아이템별 글로벌 가격 전략을 자세히 살펴보면,

Table 3. UNIQLO Index

NO.	COUNTRY	UNIT	LOCAL PRICE	DOLLAR EX.	DOLLAR PRICE(\$)	DOLLAR VAR.(%)
1	US	USD	49.48	1.00	49.48	0.00%
2	UK	GBP	29.48	0.65	45.13	-8.79%
3	PHILIPPINES	PHP	2,040.00	46.83	43.57	-11.96%
4	TAIWAN	NT\$	1,365.00	32.49	42.02	-15.09%
5	FRANCE	EUR	36.90	0.91	40.64	-17.86%
6	GERMANY	EUR	36.90	0.91	40.64	-17.86%
7	SOUTH KOREA	KRW	45,316.67	1,137.28	39.85	-19.47%
8	THAILAND	THB	1,340.00	35.54	37.70	-23.81%
9	HONG KONG	HKD	286.50	7.75	36.97	-25.29%
10	CHINA	CNY	225.25	6.36	35.44	-28.38%
11	INDONESIA	IDR	474,000.00	13,565.28	34.94	-29.39%
12	JAPAN	JPY	4,106.67	120.81	33.99	-31.31%
13	RUSSIA	RUB	2,124.00	63.94	33.22	-32.87%
14	MALAYSIA	MYR	129.90	4.30	30.20	-38.96%

LOCAL PRICE: Price in domestic currency

DOLLAR EX.: Exchange rate as the domestic-currency cost of \$US1

DOLLAR PRICE: The corresponding price in the US dollars

DOLLAR VAR.(2015; %): Under(-)/over(+) valuation against the dollar; differences between the country's price in US dollars and the US's price

Table 4. Price differences among SPA brands by item (2015 F/W)

ITEM	BRAND	AVG. \$ PRICE	THE LOWEST		THE HIGHEST		DIF.
			COUNTRY	\$ PRICE	COUNTRY	\$ PRICE	
JACKET	ZARA	77.49	SPAIN, PORTUGAL	55.28	US	99.90	44.62
	H&M	36.16	MALAYSIA	27.93	SWITZERLAND	50.67	22.74
	UNIQLO	53.49	RUSSIA	23.53	US	79.90	56.37
T-SHIRT	ZARA	12.15	SPAIN, GREECE, PORTUGAL	8.71	OMAN	17.93	9.22
	H&M	11.98	JAPAN	9.82	EGYPT	19.81	9.99
	UNIQLO	12.90	MALAYSIA	9.19	RUSSIA	15.57	6.38
JEAN	ZARA	37.93	SPAIN, PORTUGAL	28.45	QATAR	50.82	22.37
	H&M	34.46	CANADA	22.77	SWITZERLAND	50.32	27.55
	UNIQLO	44.86	MALAYSIA	34.54	UK	53.38	18.84
DRESS	ZARA	34.39	SPAIN, PORTUGAL	25.40	UAE	47.65	22.25
	H&M	36.55	MALAYSIA	27.93	SWITZERLAND	50.67	22.74
	UNIQLO	44.23	MALAYSIA	30.48	US	53.23	22.75

AVG. \$ PRICE: Average price of each item in US dollars

DIF.: Differences between the lowest and the highest price

ZARA의 경우 원산지인 스페인이 가장 저렴하고 미국이나 중동지역에서 가장 비싸게 판매하고 있었다. H&M은 대부분 말레이시아에서 저가 전략을, 스위스에서 고가 전략을 취하고 있었다. 특히, H&M의 티셔츠는 일본이 가장 최저가로 조사되었는데, 이는 베이직 티셔츠 아이템에 대해 가격경쟁력이 강한 일본의 UNIQLO 때문으로 사료된다. UNIQLO의 경우엔 H&M과 비슷하게 말레이시아에서는 저가 전략을 펼치고 있었으며, 미국과 영국에는 고가 전략을 취하고 있는 것으로 확인되었다.

4.2. 국민소득에 따른 SPA 브랜드 가격 비교

앞서 제시한 Table 1, Table 2, Table 3의 각 브랜드 국가별 미국 달러 가격과 미국 대비 1인당 국민소득(GDP per capita) 차이율을 Table 5에 제시하였으며, 1인당 국민소득 금액이 가장 높은 순으로 나열하였다. 1인당 국민소득 상위 20위 국가들 중에서 해당 SPA 브랜드의 평균가격을 비교해보면, UNIQLO가 ZARA나 H&M보다 비싸게 판매되고 있는 반면, 하위 21위 국가들에 대해서는 ZARA가 가장 비싸게 판매되고 있는 것을 확인할 수 있다. 또한, 이러한 현상은 유럽 국가와 비유럽 국가에서도 비슷하게 나타나는데, 유럽 국가에서는 UNIQLO가 고가인데 비해 아시아에서는 ZARA가 고가로 판매되고 있는 것을 볼 수 있다. H&M은 평균적으로 ZARA나 UNIQLO에 비해 가장 저렴하게 판매되고 있는 것을 알 수 있다.

이러한 이유는 브랜드의 기업 철학(business philosophy)에 따른 생산방식이 다르기 때문인 것으로 보인다. ZARA는 ‘Good Design & Good Quality at Good Price’라는 기업 목표를 바탕으로 다품종 소량생산 방식을 통해 제품에 회소성을 부여

하고 재고자산회전율이 20%도 채 안 되는 운영력을 자랑한다. 하지만 생산비용이 저렴한 아시아에서 전체의 70% 이상을 생산하는 다른 SPA 브랜드에 비해 ZARA는 스페인 자사 직영공장에서 60%를 생산해 진출 국가로 신속하게 배송하는 것에 주력하고 있다. 그렇기 때문에 그에 따른 수송비 및 인건비 등을 고려한다면 ZARA의 가격은 상대적으로 유럽보다 비유럽 국가에서 높을 수 밖에 없는 구조이다. 반면, UNIQLO는 ‘Made for all’이라는 컨셉에 맞춰 베이직 아이템을 중심으로 품목 수가 적고 발주 물량이 많은 소품종 대량생산 방식을 보인다. 이러한 이유로 원가 절감에 유리하여 아시아 내에서는 타 SPA 브랜드에 비해 품질 대비 가격이 저렴하다. 그러나 UNIQLO 역시 아시아에서 대부분을 생산하기 때문에 유럽으로 수입될 때에는 부가 운영비가 추가되어 ZARA보다 비싸질 수 밖에 없다. 마지막으로 H&M은 ‘Fashion and quality at the best price’의 비즈니스 컨셉을 바탕으로 100% 아웃소싱을 하며 20개국에 퍼져 있는 700여 곳의 협력업체 중 알아서 원단을 미리 확보해 둔 곳에 생산 발주를 맡기는 방법으로 원가를 절감하기 때문에 가격이 타 SPA 브랜드에 비해 가장 저렴한 편이다. 즉, 브랜드의 각기 다른 SCM(Supply Chain Management)의 효율을 높여 어떻게 원가와 재고 관리를 하는지에 따라 가격 차이가 발생한 것이다.

4.2.1. ZARA

ZARA의 소득에 따른 글로벌 가격 전략을 살펴보기 위해 Fig. 1과 같이 미국 금액 기준 ZARA의 가격차이와 1인당 국민소득 차이를 비교하였다.

ZARA는 필리핀, 태국, 중국, 말레이시아, 한국을 포함한 대부분의 아시아 지역에는 1인당 국민소득에 비해 고가격으로 위

Table 5. SPA brands index and GDP per capita in USD

NO.	COUNTRY	ZARA		H&M		UNIQLO		GDP(2014)	
		\$ PRICE	\$ VAR. (%)	\$ PRICE	\$ VAR. (%)	\$ PRICE	\$ VAR. (%)	PER CAPITA	\$ VAR. (%)
1	LUXEMBOURG	34.64	-26.53					119,488	119.77
2	NORWAY	41.00	-13.04	29.25	3.58			96,930	78.28
3	QATAR	51.16	8.51	35.44	25.49			93,990	72.87
4	SWITZERLAND	39.87	-15.44	41.64	47.45			86,468	59.04
5	DENMARK	43.42	-7.92	30.53	8.11			60,947	12.10
6	SWEDEN	41.12	-12.79	29.34	3.88			58,538	7.67
7	SINGAPORE	49.10	4.14	33.89	20.01			56,287	3.53
8	IRELAND	34.64	-26.53					54,411	0.08
9	US	47.15	0.00	28.24	0.00	49.48	0.00	54,370	0.00
10	NETHERLANDS	34.64	-26.53	27.53	-2.53			52,225	-3.95
11	AUSTRIA	34.64	-26.53	27.53	-2.53			51,433	-5.40
12	CANADA	36.40	-22.79	23.74	-15.93			50,304	-7.48
13	FINLAND			27.53	-2.53			50,016	-8.01
14	GERMANY	34.64	-26.53	27.53	-2.53	40.64	-17.86	47,774	-12.13
15	BELGIUM	34.64	-26.53	27.53	-2.53			47,682	-12.30
16	UK	40.93	-13.18	31.75	12.43	45.13	-8.79	45,729	-15.89
17	FRANCE	34.64	-26.53	27.53	-2.53	40.64	-17.86	44,332	-18.46
18	KUWAIT	48.70	3.28	33.18	17.49			43,168	-20.60
19	UAE	53.09	12.60	35.12	24.37			42,944	-21.02
20	HONG KONG	43.42	-7.91	20.25	-28.28	36.97	-25.29	40,033	-26.37
21	ISRAEL	45.14	-4.25	38.57	36.57			37,222	-31.54
22	JAPAN	43.79	-7.13	25.16	-10.90	33.99	-31.31	36,222	-33.38
23	ITALY	34.64	-26.53	27.53	-2.53			35,335	-35.01
24	SPAIN	29.41	-37.63	27.53	-2.53			30,272	-44.32
25	SOUTH KOREA	45.72	-3.03	35.61	26.10	39.85	-19.47	27,970	-48.56
26	TAIWAN	44.02	-6.64	29.21	3.44	42.02	-15.09	22,600	-58.43
27	PORTUGAL	29.41	-37.63	27.53	-2.53			22,123	-59.31
28	GREECE	34.09	-27.70	27.53	-2.53			21,648	-60.18
29	OMAN	51.05	8.27	35.20	24.65			20,927	-61.51
30	CZECH REPUBLIC			28.91	2.39			19,526	-64.09
31	SLOVAKIA			27.53	-2.53			18,435	-66.09
32	POLAND	32.01	-32.12	27.62	-2.19			14,411	-73.49
33	HUNGARY			26.50	-6.16			13,870	-74.49
34	RUSSIA	41.82	-11.30	30.09	6.55	33.22	-32.87	12,718	-76.61
35	MALAYSIA	38.29	-18.79	22.54	-20.17	30.20	-38.96	11,049	-79.68
36	MEXICO	33.65	-28.63	23.67	-16.18			10,784	-80.16
37	TURKEY	33.41	-29.14					10,381	-80.91
38	ROMANIA	36.60	-22.38	26.50	-6.17			9,981	-81.64
39	COLOMBIA	38.37	-18.63					7,928	-85.42
40	BULGARIA			25.75	-8.80			7,751	-85.74
41	CHINA	46.65	-1.06	37.21	31.76	35.44	-28.38	7,572	-86.07
42	THAILAND	48.95	3.82	33.03	16.96	37.70	-23.81	5,896	-89.16
43	INDONESIA					34.94	-29.39	3,524	-93.52
44	EGYPT	42.85	-9.12	32.89	16.45			3,304	-93.92
45	PHILIPPINES	47.94	1.68	27.60	-2.28	43.57	-11.96	2,862	-94.74
46	INDIA	42.04	-10.84					1,608	-97.04

\$ PRICE: Brand price in US dollars

\$ VAR.(%): Under(-)/over(+) valuation against the dollar; differences between the country's price in US dollars and the US's price

GDP PER CAPITA: Gross Domestic Product per capita in US dollars

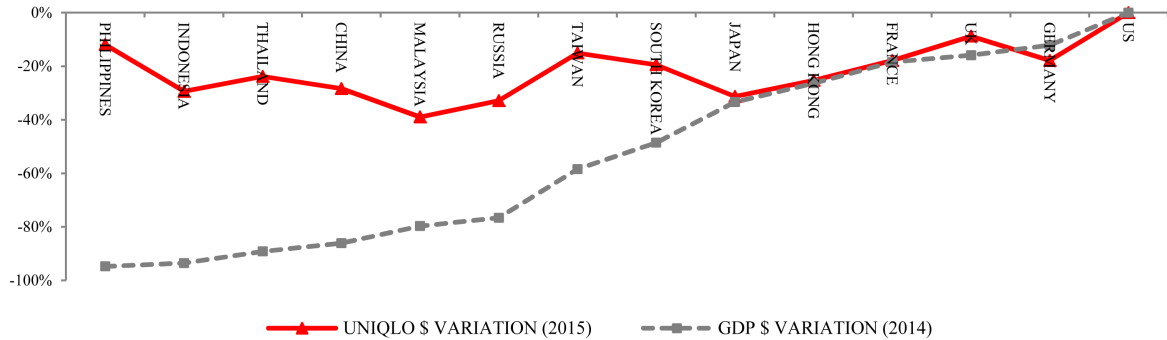


Fig. 3. Comparison between variations of UNIQLO and GDP per capita in USD.

4.2.3. UNIQLO

UNIQLO의 조사 대상 14개 국가의 미국 대비 1인당 국민소득 차이와 UNIQLO 가격 차이를 비교한 Fig. 3을 보면 한국이 영국 다음으로 소득에 비해 19.47% 저렴한 가격으로 판매되고 있는 것을 알 수 있다.

Table 3에 따르면 UNIQLO는 가격적 측면에서 말레이시아를 최저가 시장으로 목표한 것으로 해석되지만 Fig. 3에 의하면 미국에 비해 소득이 상대적으로 낮은 말레이시아, 필리핀, 태국, 인도네시아와 같은 아시아 지역에서는 고가 전략을 펼치고 있었다. 결국 UNIQLO가 가격 자체는 아시아에 저렴하게 진입했을지라도 소득을 고려한 가격 포지셔닝을 분석한다면 비교적 고가인 것을 알 수 있다. 반면, 그에 비해 소득이 높은 독일, 프랑스, 영국을 포함한 유럽 지역과 미국, 홍콩, 일본에서는 소득에 비해 합리적인 가격 정책을 추진하고 있음을 확인할 수 있다.

Fig. 3의 조사 국가 간 미국 대비 가격차이율(UNIQLO Dollar Variation)은 최대 40% 정도로, UNIQLO의 글로벌 가격은 소득의 높고 낮음에 대한 영향보다는 브랜드의 표준화된 가격 정책을 세계적으로 적용시킨 것으로 사료된다.

4.3. 국가 간 산업시장 가격 비교(식품 VS 의류)

국가 간 각 시장을 대표하는 브랜드의 가격을 비교함으로써 물가 차이를 예측하기 위하여 패스트 푸드(식품 시장) 대표 브랜드인 빅맥과 패스트 패션(의류 시장) 대표 빅 3 브랜드인 ZARA, H&M, UNIQLO를 비교해보았다. 국가별 미국 대비 각 SPA 브랜드 가격지수와 빅맥 지수의 차이는 Table 6과 같으며, 1인당 국민소득 금액이 가장 높은 순으로 정리하였다.

Table 6에서 ZARA의 경우엔 약 50%, UNIQLO는 약 39%의 미국 대비 최저가와 최고가의 가격 차이를 고려한다면, H&M의 68% 가량의 차이는 국가 간 가격 차이가 뚜렷하게 나타난 것을 알 수 있다.

4.3.1. SPA 빅3와 빅맥 지수 비교

본 연구에서 조사한 총 46개 국가 중에서 빅맥 지수가 산출

되지 않은 국가를 제외하고 3개의 SPA 브랜드가 동시에 진출해 있는 국가를 선택하여 Fig. 4에 제시하였으며, 해당 국가의 SPA 브랜드 평균가격을 '패스트 패션 지수'로 도출하여 빅맥 지수와 비교하였다.

선택된 국가 내에서 SPA 브랜드끼리의 가격 추이를 비교한 Fig. 4를 보면, ZARA와 UNIQLO는 미국 대비 모두 가격이 저렴한데 반해, H&M만이 중국과 태국, 한국, 영국에서 미국보다 높은 가격 차이율을 나타냈다. 이러한 결과는 H&M이 ZARA와 UNIQLO에 비해 지역적 특성이나 경쟁 브랜드 가격대, 진출 형태 등과 같은 외부요인으로 인한 영향으로 사료된다.

또한, Fig. 4에서 패스트 패션 지수가 가장 높은 국가는 한국, 중국, 태국, 필리핀 순으로 대부분의 아시아 지역이 차지했으며, 가장 낮은 국가로는 말레이시아, 프랑스, 독일, 일본 순으로 나타났다. 반면, 빅맥 지수의 경우에는 프랑스와 독일이 높았으며, 태국과 중국은 낮게 나타났다. 국가별 패스트 패션 지수와 빅맥 지수 사이의 차이를 살펴보면, 거의 차이가 없었다. 여기서 유일하게 프랑스만이 빅맥 지수가 패스트 패션 지수보다 높게 나타났으며, 이를 제외한 다른 국가에서는 모두 패스트 패션 지수가 빅맥 지수보다 높게 나타났다. 즉, 한국을 포함한 일본, 중국, 필리핀, 말레이시아 등과 같은 아시아 지역의 패스트 패션 지수는 패스트 푸드보다 높게 나타났지만, 독일과 영국, 프랑스를 포함한 유럽 지역에서는 패스트 푸드 지수가 비슷하거나 더 높은 수준을 나타내며, Ministry of Trade, Industry and Energy([MOTIE], 2013)의 연구 결과와 일치하였다.

한편, 패스트 패션 지수가 미국 대비 최대 27% 차이 내에서 대체적으로 표준화되어 있는 것을 감안한다면, 빅맥 지수는 최대 61% 정도의 큰 차이율을 확인할 수 있었다. 또한, 그래프가 수렴하는 독일, 영국, 미국, 그리고 빅맥 지수가 높게 나타난 프랑스를 제외한 조사된 모든 국가에서는 두 지수의 패턴이 비슷하게 나타났는데, 이는 기본적으로 의류와 식품에 대한 물가가 각 국가의 개인 소득수준과 같은 여러 환경 요인을 반영한 것으로 사료된다.

Table 6. Fast Fashion vs. Fast Food: Variations of SPA brands and Big Mac

NO.	COUNTRY	SPA BRAND \$ VAR.(%)			BM \$ VAR. (%)	BM \$ ADJ. VAR.(%)
		ZARA	H&M	UNIQLO		
1	LUXEMBOURG	-26.53				
2	NORWAY	-13.04	3.58		17.94	-11.56
3	QATAR	8.51	25.49			
4	SWITZERLAND	-15.44	47.45		42.42	13.16
5	DENMARK	-7.92	8.11		6.02	1.27
6	SWEDEN	-12.79	3.88		7.05	3.86
7	SINGAPORE	4.14	20.01		-28.19	-29.15
8	IRELAND	-26.53			-15.37	-14.61
9	US	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	NETHERLANDS	-26.53	-2.53		-21.09	-19.03
11	AUSTRIA	-26.53	-2.53		-22.46	-20.40
12	CANADA	-22.79	-15.93		-5.30	-2.07
13	FINLAND		-2.53		-6.22	-2.30
14	GERMANY	-26.53	-2.53	-17.86	-17.88	-13.09
15	BELGIUM	-26.53	-2.53		-15.37	-10.53
16	UK	-13.18	12.43	-8.79	-5.79	1.33
17	FRANCE	-26.53	-2.53	-17.86	-6.22	1.84
18	KUWAIT	3.28	17.49		0.00	0.00
19	UAE	12.60	24.37		-26.11	0.00
20	HONG KONG	-7.91	-28.28	-25.29	-48.28	-41.51
21	ISRAEL	-4.25	36.57		-3.31	12.23
22	JAPAN	-7.13	-10.90	-31.31	-37.67	-27.22
23	ITALY	-26.53	-2.53		-8.51	7.34
24	SPAIN	-37.63	-2.53		-16.51	3.23
25	SOUTH KOREA	-3.03	26.10	-19.47	-21.50	-0.83
26	TAIWAN	-6.64	3.44	-15.09	-46.83	-28.95
27	PORTUGAL	-37.63	-2.53		-31.38	-7.85
28	GREECE	-27.70	-2.53		-30.24	-5.84
29	OMAN	8.27	24.65			
30	CZECH REPUBLIC		2.39		-40.84	-18.34
31	SLOVAKIA		-2.53			
32	POLAND	-32.12	-2.19		-46.89	-22.32
33	HUNGARY		-6.16		-33.58	-2.29
34	RUSSIA	-11.30	6.55	-32.87	-60.68	-41.52
35	MALAYSIA	-18.79	-20.17	-38.96	-58.04	-36.00
36	MEXICO	-28.63	-16.18		-35.01	-0.76
37	TURKEY	-29.14			-19.12	23.85
38	ROMANIA	-22.38	-6.17			
39	COLOMBIA	-18.63			-39.12	-3.99
40	BULGARIA		-8.80			
41	CHINA	-1.06	31.76	-28.38	-42.84	-9.32
42	THAILAND	3.82	16.96	-23.81	-33.86	7.82
43	INDONESIA			-29.39	-52.28	-20.26
44	EGYPT	-9.12	16.45		-54.86	-24.34
45	PHILIPPINES	1.68	-2.28	-11.96	-24.73	26.89
46	INDIA	-10.84			-61.74	-34.42

\$ VAR.(%): Under(-)/over(+) valuation against the dollar; differences between the country's price in US dollars and the US's price
 BM \$ ADJ. VAR.: Index adjusted for GDP per person

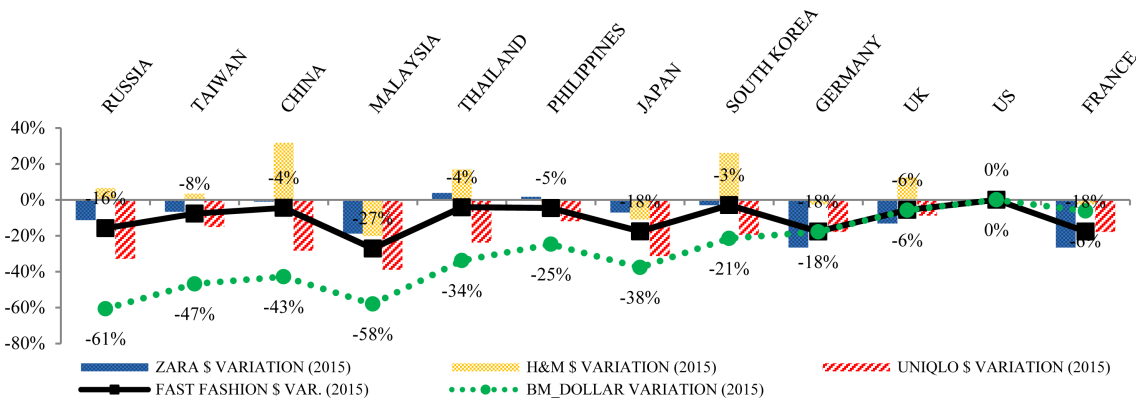


Fig. 4. Comparison among variations of SPA brands and Big Mac in USD.

5. 결 론

본 연구는 글로벌 3대 SPA 브랜드인 ZARA, H&M, UNIQLO의 가격 전략을 글로벌 관점에서 국가 간 조사된 가격으로 가격 추이를 살펴보고, 가격 정책의 중요 고려 요인들을 1인당 국민소득과 빅맥 지수와 연관하여 분석해 보았다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 각 SPA 브랜드의 미국달러로 환산한 가격을 국가별로 살펴본 결과, ZARA의 경우엔 미국 대비 중동 지역이 가장 비쌌으며 대부분의 유럽 지역은 미국보다 저렴하게 나타났다. 아시아 지역은 미국과 비슷하거나 조금 저렴했는데, 그 중에서도 한국은 미국보다 92% 비싸다고 발표한(Ceballos, 2015) 보고와는 상반되게 약 3% 정도 미국보다 저렴하게 나타났다. H&M의 경우, 중동 지역과 아시아 지역에서는 미국 대비 고가로 조사되었고 유럽 지역에서는 미국보다 조금 저렴하지만 가격적으로는 거의 차이가 없었다. H&M은 조사 대상 SPA 브랜드 중 미국 가격을 기준으로 평균 가격이 타 브랜드보다 20달러 가까이 저렴하게 나타나면서 가격 경쟁력이 가장 큰 것을 알 수 있었다. UNIQLO는 미국 가격을 기준으로 모든 국가가 미국보다 저렴했으며, 대부분의 아시아 지역은 미국 대비 저렴한데 비해 유럽과 미주는 상대적으로 비싸게 판매되고 있는 것을 볼 수 있었다. 이는 UNIQLO가 그 동안 집중해 왔던 아시아에서 유럽과 미주로 점차 진출을 확대하고 있기 때문에(Fast Retailing, 2014) 유럽과 미주의 가격을 아시아만큼 안정적으로 제시하기 위해선 조금 더 시간이 필요할 것으로 보인다.

구체적으로 아이템별 각 브랜드의 최고 및 최저 가격의 국가를 살펴보면, ZARA는 대부분 스페인에서 최저 가격으로, 중동 지역에서 최고 가격으로 판매하고 있었고, UNIQLO는 말레이시아에서 가장 저렴하게, 미국이나 영국에서 가장 비싸게 판매하고 있었다. H&M은 대체로 스위스에서 최고가로 판매하고, 말레이시아에서 최저가로 판매하는 한편, 티셔츠 아이템 부분에서만 일본에서 최저가로 판매된 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 UNIQLO의 베이직 티셔츠 아이템 가격이 저렴한 것을 의식하여 가격을 책정한 것으로 생각된다. 즉 동일한 시장에서

경쟁 SPA 브랜드의 가격에 영향을 받아 해당 브랜드의 가격 전략을 수립하는 것이라 할 수 있다.

둘째, 1인당 국민소득에 따른 브랜드 간 가격 추이를 살펴보면 ZARA의 경우, 아시아 지역에서는 소득에 비해 고가로 진입해 있었으며, 유럽 지역에서는 소득과 비슷한 수준의 가격으로 측정되어 있는 것을 알 수 있었다. 특히, 앞서 한국이 가격만을 기준으로 평가했을 때 미국보다 조금 저렴하게 나타났지만 소득이 미국보다 49% 정도 낮은 것을 고려해볼 때, 소비자들에게 고가로 체감될 수 밖에 없는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 ZARA는 무조건 소득이 낮은 지역에서는 고가로, 소득이 높은 지역에서는 저가로 진입한 것이 아니라 세계적으로 최대 40% 정도의 가격 차이를 두고 시장 환경에 따라 표준화된 가격을 제시하고 있는 것을 알 수 있었다. 반대로 H&M의 경우에는 아시아가 가격적 측면에서도 미국 대비 고가로 조사되었는데, 소득을 고려한 가격 수준도 가장 높게 측정되었다. 그럼에도 불구하고 소비자들이 H&M을 가장 저렴하게 느끼는 이유는 브랜드 평균가격 자체가 타 브랜드보다 낮기 때문으로 생각된다. H&M은 세계적으로 가격차이가 최대 60%까지 나타났지만, 국가별 소득과 H&M 지수의 그래프 패턴을 비교해보면 유럽 지역을 제외하고는 대부분 각 지역의 소득을 최대한 고려해서 측정된 것을 알 수 있었다. 마지막으로 UNIQLO는 가격 측면에서 나타난 결과와 반대로, 대부분의 아시아 지역은 소득 대비 저가로 위치한 것을 알 수 있었다. UNIQLO 역시 국가 간 소득에 비해 고가로 혹은 저가로 진입해있지만, 전반적인 글로벌 가격차이율은 크게 나타나지 않아 표준화된 가격 정책을 수립한 것을 알 수 있었다.

마지막으로 빅맥 지수와 패스트 패션 지수를 비교해본 결과, 아시아 지역에서는 패션 산업 물가 수준이 식품보다 높았으나, 유럽 지역에서는 식품 산업 물가 수준이 패션 산업보다 비슷하거나 높게 나타났다. 즉, 미국 시장을 기준으로 1인당 국민소득이 미국보다 높은 대다수의 유럽 국가에서는 음식에 관련된 소비 물가 수준이 패션보다 높았지만, 미국보다 소득이 낮은 아시아 지역의 경우엔 패션 시장이 식품보다 높은 물가 수준을

보였다. 이러한 국가별 패션과 식품 등의 산업간 차이의 이유는 사회적, 문화적, 경제적 등의 다양한 환경 요인들이 있겠지만, 그 중에서도 최저임금과 같은 경제적인 요소가 가격 지출 소비 수준에 가장 크게 영향을 미쳤을 것으로 생각된다. 그러므로 생계와 직결되는 식품의 물가 수준이 최저임금이 상대적으로 아시아보다 높은 유럽에서 더 높게 나타난 것으로 보인다.

기존의 연구들은 SPA 혹은 패스트 패션의 마케팅 전략에 따른 소비자의 구매행동에 관한 내용이 주류였다. 가격과 관련한 기존 연구와 신문기사 등의 문헌에서는 가격에 영향을 미친 다양한 환경 요인들을 배제한 채, 국가별 가격이 높고 낮음만을 평가하며 그 이면의 원인과 결과에 대한 충분한 배경을 설명해 주지 못하고 있었다. 본 연구는 글로벌 SPA 브랜드의 마케팅 전략 중에서도 최근 소비자들 사이에서 가장 민감하게 반응하는 가격에 대해 집중적으로 분석하고, 국가별 제시한 가격에 영향을 미치는 1인당 국민소득, 브랜드의 생산방식, 경쟁사 브랜드 가격 등의 요소들을 다양한 시각으로 살펴봄으로써 국가 간 가격 기준과 물가수준을 분석했다는 것에 의의가 있다. 또한, 빅맥과 조사 대상인 3개의 글로벌 SPA 브랜드 가격지수가 식품과 의류 시장을 일반화 할 수 없지만, 시장의 대표성을 반영하는 브랜드 관련 지수로 비교한 식품과 의류 가격대는 각 국가의 물가 수준을 거시적으로 파악하는데 도움을 줄 것으로 보인다. 이러한 글로벌 SPA 브랜드의 가격 전략을 심층적으로 분석해 봄으로써 해외로 진출하는 국내 패션 브랜드의 가격 전략 수립의 기초 자료로 활용될 수 있을 것으로 보인다. 또한, 본 연구에서 살펴 본 글로벌 SPA 브랜드의 지역별 가격 전략은 각 국가의 패션 시장 규모와 시장 환경, 소득 수준, 물가 수준 등과 같은 많은 요소들이 복합적으로 작용한 것으로 나타났기 때문에 패션 브랜드의 가격 전략은 매우 정교하게 수립해야 한다는 것을 다시 한번 보여준다.

본 연구 결과의 가격지수는 국가별 시장환율과, 관세 및 관리 운영비(임대료, 인건비) 등에 따라 크게 영향을 받을 수 있으므로 절대적인 자료로 사용하는 데에는 한계가 있다. 또한, 국내 시장에서 유일하게 급성장하고 있는 3개의 글로벌 SPA 브랜드를 선정하여 각 브랜드의 4가지 품목만을 바탕으로 대표 몇몇 국가의 지수를 도출한 한계점을 갖는다. 따라서 본 연구의 국가 간 가격 차이를 일반화하는데 주의가 필요하다. 추후 연구에서는 해당 브랜드가 진출한 모든 국가에 대한 품목을 늘려 전수 조사하여 보완해야 할 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 일시적인 시점의 가격 차이를 측정하였으나, 향후 연구에서는 매 해 혹은 분기별로 가격을 조사하여 축적된 데이터를 바탕으로 국가 간 연도별 가격 추이를 살펴보는 연구도 흥미로울 것으로 사료된다.

References

Byun, H. J. (2009). [Imaginary marketing] Big Mac index and Shin Ramyun index. *Marketing*, 43(3), 92-93.

- Byun, J. W. (2013). A study of SPA Brand Zara's successful international marketing strategy. *Business Economics*, 46(1), 229-248.
- Ceballos, F. R. (2015, June 26). Zara: worldwide pricing strategy revealed by study. *Fashionmag*, Retrieved November 29, 2015, from <http://us.fashionmag.com/news/Zara-worldwide-pricing-strategy-revealed-by-study,544318.html#.VmRvfmahM9>
- Choo, H. J., Lee, H. K., Baek, E. S., & Kwon, H. J. (2013). Research on price comparison of fashion brands in global market. *Fashion Information and Technology*, 10, 66-78.
- Chun, J. S., & Noh, Y. J. (2007). A study on a product supply of casual apparel brands - Focused on SPA characteristics -. *The Research Journal of the Costume Culture*, 15(1), 1-12.
- Clements, K. W., & Lan, Y. (2010). A new approach to forecasting exchange rates. *Journal of International Money and Finance*, 29(7), 1424-1437. doi:10.1016/j.jimonfin.2010.03.009
- Fast Retailing. (2014). *Fast retailing annual report 2014*. Retrieved November 18, 2015, from http://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2014_en.pdf
- 'Forecasts and strategies by apparel type on 2015'. (2015, February 9). *Samsung Design Net*. Retrieved from March 14, 2016, from <http://www.samsungdesign.net>
- H&M. (2014). *H&M annual report 2014*. Retrieved November 18, 2015, from http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual%20Report%202014_en.pdf
- Han, S. L., & An, M. A. (2013). Analysis of effects of quality factors of SPA brand strategy. *Journal of Distribution Research*, 18(1), 1-23.
- Hines, T., & Bruce, M. (2007). *Fashion Marketing: Contemporary Issues* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- IMF (International Monetary Fund). (2015, October 6). World Economic Outlook Database, October 2015. Retrieved November 3, 2015, from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/index.aspx>
- Inditex. (2014). *Inditex annual report 2014*. Retrieved November 18, 2015, from http://www.inditex.com/documents/10279/18789/Inditex_Annual_Report_2014_web.pdf/a8323597-3932-4357-9f36-6458f55ac099
- Jang, A. R. (2007). Development of Korean style SPA of fast fashion for consumer needs. *Korean Journal of Human Ecology*, 16(5), 997-1006.
- Jang, E. Y. (2008). *Fashion retail marketing*. Seoul: Gyohakyeongoosa.
- Jang, S. Y., & Park, J. K. (2015). The influence of global SPA brand value proposition on customer-brand relationship, brand attitude and brand loyalty. *International Business Review*, 19(1), 119-142.
- Jeong, G. Y., & Yu, H. J. (2014). A study of the effect of fast fashion brand experience on brand identification. *The Korean Journal of Advertising*, 25(3), 147-173. doi:10.14377.4.15.147
- KCA (Korea Consumer Agency) (2014, June). Overseas direct purchase usage status and improvement plan. Retrieved November 18, 2015, from http://www.kca.go.kr/brd/m_46/view.do?seq=1835#report_tab01
- KCCI (The Korea Chamber of Commerce & Industry). (2010, November). *Retail CEO report*. Retrieved November 18, 2015, from http://retaildb.korcham.net/file/Document/7_호_RetailCEOReport_웹게시용.pdf
- KCCI (The Korea Chamber of Commerce & Industry). (2012, October). Consumer preference research on SPA brand. Retrieved November 18, 2015, from [http://retaildb.korcham.net/file/Document/\(10월15](http://retaildb.korcham.net/file/Document/(10월15)

- 일자조간)%20SPA선호도-보도.hwp
- Kim, E. J. (2013, September 23). International brand is getting bigger ...Zara 'Number one'. *Korea Economic Magazine*. Retrieved November 29, 2015, from http://magazine.hankyung.com/apps/news?popup=0&nid=01&c1=1004&nkey=2013092600930000381&mode=sub_view
- Kim, H. J., & Lee, S. H. (2007). An analysis of consumer's buying behaviors and the importance of store attributes in SPA brand - Focused on female college student in Seoul metropolitan area and Gyeonggi-do area -. *The Research Journal of the Costume Culture*, 15(3), 369-382.
- Kim, J. H., & Lee, S. Y. (2009). Global SPA brands in the Korean market: The case of Uniqlo and Zara. *International Business Review*, 13(4), 271-297.
- Kim, M. J. (2014, March 7). Fast-growing international SPA "Live by eating up a recession". *Korea Economic Magazine*. Retrieved November 24, 2015, from http://magazine.hankyung.com/business/apps/news?popup=0&nid=01&nkey=2014030500952000041&mode=sub_view
- Kim, S. H. (2007). Study on the fast fashion(part 1)-Focusing on marketing strategy. *The Research Journal of the Costume Culture*, 15(5), 875-887.
- Ko, S. H., & Kim, E. Y. (2014). Effects of marketing strategy on brand attitude, store affect, and store loyalty: A comparison between global and Korean SPA brands. *Fashion and Textile Research Journal*, 16(3), 386-395. doi:10.5805.16.3.386
- KOCCA (Korea Creative Content Agency). (2015, April). Domestic SPA brand market size and forecasts. Retrieved November 18, 2015, from http://www.kocca.kr/common/cmm/fms/FileDown.do?attachFileId=FILE_000000000214027&fileSn=1&bbsId=
- Lee, J. M. (2014). The study on effect of price sensitivity for consumer's purchasing behavior of SPA brand. *Journal of the Korean Society of Design Culture*, 20(3), 532-540.
- Min, S. S., & Kim, H. I. (2015, November 17). "We are the best partner" Super-riches' collaboration is general trend. *Herald Economics*. Retrieved November 24, 2015, from <http://superich.heraldcorp.com/superich/view.php?ud=20151116001313&sec=01-74-02&jeh=0&pos>
- MOTIE (Ministry of Trade, Industry and Energy). (2013, December). 2013 Fashion market size research business. Retrieved November 10, 2015, from http://www.fashionnetkorea.com/fashion/fashiondb_fiber_sub.asp
- Oh, K. C. (2015, October 27). Breaking the stereotypes of fashion through the system management-the global SPA entering a decade-Part 2. *Apparelnews*. Retrieved November 23, 2015, from <http://www.apparelnews.co.kr/naver/view.php?iid=57961>
- Park, S. M. (2015, January 19). The growth of SPA brands and competitiveness of the marketing strategy. *Fashionnetkorea*. Retrieved November 24, 2015, from http://www.fashionnetkorea.com/market/market_gl_bizreport_issue.asp
- Park, S. W. (2010). Finance focus: Exchange rate level evaluation through the relationship between Big Mac Index and income. *Weekly Financial Brief*, 19(49), 12-13.
- Park, S. Y. (2012, February 9). "Are you a fool to pay full price of the clothes at the department store?". *Asiaeconomics*. Retrieved November 24, 2015, from <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2012020909181583501>
- Rath, P. M., Petrizzi, R., & Gill, P. (2012). Marketing fashion: A global perspective. NY: Fairchild Books.
- Rhee, D. K., & Choi, J. A. (2012). Uniqlo in Korea: The joint venture of Fast Retailing Co. and Lotte Shopping Co. *International Business Review*, 16, 295-325.
- Ro, J. H., & Kim, M. J. (2009). Socio-cultural interpretation of fast fashion phenomenon. *Journal of the Korean Society of Costume*, 59(3), 27-41.
- Son, M. Y. (2007). *Global fashion marketing*. Seoul: Changjisa.
- 'The best 100 global brands 2015'. (2015). *Interbrand*. Retrieved November 23, 2015, from <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/#?filter=&listFormat=ls>
- 'The Big Mac index'. (2015, July 17). *The Economist*. Retrieved November 23, 2015, from <http://www.economist.com/content/big-mac-index>
- 'The world's most innovative companies'. (2015). *Forbes*. Retrieved November 23, 2015, from <http://www.forbes.com/innovative-companies/>
- 'The world's most valuable brands'. (2015). *Forbes*. Retrieved November 23, 2015, from <http://www.forbes.com/powerful-brands/>
- Yu, H. K., & Park, N. R. (2015). Price differentiation of global cosmetic brands. *Journal of the Korea Society Beauty and Art*, 16(1), 231-251.

(Received 4 February 2016; 1st Revised 28 February 2016;
2nd Revised 17 April 2016; 3rd Revised 22 April 2016;
Accepted 10 May 2016)