

## 캐주얼 의류 브랜드의 상품 공급 특성에 관한 연구 - SPA 특성을 중심으로 -

천 종 숙\* · 노 윤 지

연세대학교 생활과학대학 의류환경학과

## A Study on a Product Supply of Casual Apparel Brands - Focused on SPA Characteristics -

Jong-Suk Chun<sup>\*</sup> and Yoon-Ji Noh

Dept. of Clothing and Textiles, Yonsei University

(2006. 3. 10. 접수 : 2007. 1. 27. 채택)

### Abstract

The purpose of this study is to identify the SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel) characteristics and product supply process of Korean casual apparel brands. The research was conducted by questionnaire surveys to 63 casual apparel brands. SPA characteristics of each brand were measured with four SPA characteristic indices: short product supply cycle, spacious retail floor, single brand retail store, and low product price compared to the quality of the product. The 63 apparel brands were grouped by SPA index score. The brands belonged to group H had high index score and brands in group L had low index score.

The results of this study showed that the most of the casual apparel brands' products were sold at department stores, especially the brands belonged to group L greatly depended on department stores. Few apparel brands have spacious retail floor. The retail product price of the brands belonged to group H was low price while the product price of the brands belonged to group L was in the medium-high price. The supply time of the new products was short in general. The most brands supplied new styles to the retail floor within 1 to 3 weeks. The information technology was heavily used. The brands belonged to group H highly used information technology including bar codes system, POS data analysis, and inventory control system. The current style trends were analyzed with street fashion and feedback from the shop managers.

*Key words: casual apparel(캐주얼 의류), SPA characteristics(SPA 특징), product supply(상품 공급) .*

### I. 서 론

최근 우리나라의 의류 소비는 다양한 스타일의 상품 구매를 추구하며, 동시에 우수한 품질의 상품

을 비교적 저렴한 가격에 구입하려는 경향이 두드러지게 나타나고 있다. 이러한 변화에 따라서 제조자가 정책 결정의 주체가 되어 대량 생산 방식을 통해 생산 효율성을 추구하는 생산 공급 방식에서 유통업체가 주축이 되어 소비자의 수요에 맞추어 신속하

\* 교신저자 E-mail : jschun@yonsei.ac.kr

고 유연하게 상품을 제조하여 공급하는 방식으로 변화하고 있다. 이와 같은 변화에 따라 패션 산업에서는 트렌드를 반영한 상품을 저렴한 가격으로 신속하게 공급함으로써 브랜드의 경쟁력을 유지하려는 경향이 캐주얼웨어 브랜드를 중심으로 두드러지게 나타나고 있다<sup>1)</sup>.

SPA는 자사 오리지널 기획 브랜드의 상품을 제조하여 판매하는 전문 소매점을 의미하는 'Specialty store retailer of Private label Apparel'의 약자로 사용되기 시작하였으며, 영어권 국가에서는 사용되지 않고 일본과 우리나라에서 주로 통용되는 용어이다<sup>2)</sup>. 영어권 국가에서는 주로 제조자 상표 브랜드(Private Label Brand)의 범주에서 SPA 브랜드의 특성이 논의되고 있다. SPA는 상품 기획 방식, 생산 방식, 판매 방식에서 기존의 브랜드와는 차이가 있는 새로운 브랜드 전략으로 인식되고 있다. 즉, 전통적인 제조자 중심의 상품 공급 시스템에서 의류 제조업체가 다수의 협력 업체들과 협력적인 관계를 유지하여 업무를 추진하는 과정에서 경험하였던 프로세스의 비효율성을 낮추기 위하여 기획, 생산, 유통 프로세스를 한 기업이 수직 통합시켜 상품을 제조 판매하는 전략으로 인식되고 있다<sup>3)</sup>. 이러한 전략이 가능하게 된 배경은 선진국의 의류 제조업체들이 해외 생산을 효율적으로 수행하기 위하여 의류 제품의 제조 기술을 표준화시켜 시스템을 개발함에 따라 가격에 비해 높은 품질의 상품 공급이 가능하게 된 것이다<sup>4)</sup>.

기업이 생산된 제품을 시장에 공급하는 소비재 유통 경로는 소비자 및 공급자 사이의 중간상의 수와 역할에 따라 다양한 경로로 분류된다. 이중 가장 단순한 경로는 제조업체와 소비자 사이에 중간상이 없는 직접 유통 경로이다<sup>5)</sup>. 직접 유통 경로는 생산자 중심의 시장 경제에서 소비자 중심의 시장 경제로

변화하는 과정에서 나타난 유통 경로로서 중간상이 취하는 마진을 생략함으로써 소비자 가격의 하락이 가능하게 되며, 유통 시간도 단축되어 신속하게 상품을 소비자에게 공급할 수 있는 시스템이다. 소매 유통 경로의 관점에서 SPA의 특징은 직접 유통 경로 방식을 사용하여 상품의 기획, 생산, 유통의 시간적인 효율성을 높인 전략이다. 따라서 SPA 전략을 추구하는 브랜드들의 상품 공급 프로세스 특성을 파악하는 것은 SPA 브랜드의 특성을 이해하는데 중요한 요소이다. 그러나 SPA에 대한 선행 연구들은 SPA 의류 브랜드의 전반적인 특성을 비교하거나<sup>6)</sup>, SPA를 소비자의 구매 행동 및 판매와 관련하여 의류 소매점의 특성을 파악하기 위하여 매장의 VMD 방식을 비교하였으며<sup>7)</sup> 점포의 이미지와 소비자의 만족도<sup>8)</sup>를 분석하였다. 그러나 상품을 제조하여 공급하는 브랜드의 입장에서 SPA의 특성과 상품 공급 특성의 관계를 파악한 연구는 미비한 실정이다. 따라서 본 연구는 국내 캐주얼웨어 브랜드를 대상으로 SPA 특성 요소의 도입 정도에 따른 상품 기획 방식, 생산 방식, 유통 방식을 중심으로 상품 공급 특성을 비교 분석하였다.

## II. 이론적 배경

### I. SPA 브랜드 사례

SPA 브랜드의 장점은 매장의 판매 정보를 신속하게 기획에 반영하여 공급 과정에 따른 재고 발생을 방지함으로써 손실을 최소화할 수 있는 것이다. 이를 위하여 SPA 브랜드들은 상품 기획에 있어 소비자의 라이프스타일을 정확하게 파악하여 상품을 기획하며, 독자적인 생산에 의해 차별화된 상품을 비교적 저렴한 가격으로 소비자에게 공급한다. 또한

1) 이윤순, "21세기 패션기업이 지향한 과제-유통 oriented 패션기업으로의 변화," 삼성디자인넷 (2001년 5월 10일 [2004년 8월 25일 검색]); available from World Wide Web @<http://www.samsungdesign.net/Report>

2) "겉의 실적 악화와 원인분석," 유통저널, 2001년 1월, pp. 82-85.

3) 이호정, 강경영, 패션리테일링, (서울: 교문사, 2004), p. 385.

4) 오수빈, "Mass Value Market 현황 분석," 삼성디자인넷 (2004년 11월 17일 [2004년 8월 20일 검색]); available from World Wide Web @<http://www.samsungdesign.net/Report>

5) 안광호, 하영원, 박홍수, 마케팅원론, (서울: 학현사, 2002), p. 432.

6) 이지현, "국내 브랜드의 SPA 전략 연구" (홍익대학교 산업미술대학원 석사학위논문, 2001).

7) 김경임, "SPA형 의류소매점의 VMD에 관한 비교 연구" (중앙대학교 예술대학원 석사학위논문, 2002).

8) 차영순, "SPA 형 의류소매점의 점포이미지와 소비자 만족도에 관한 연구" (건국대학교 대학원 석사학위논문, 2005).

소비자의 수요 변화에 신속하게 대응하여 기획하고 생산하기 위하여 컴퓨터를 이용한 정보 네트워크 구축이 활발하게 이루어지고 있다<sup>9)</sup>.

SPA 브랜드는 기획, 생산, 판매를 일체화하는 공통점을 가지고 있으나, 상품 공급의 주체에 따라 상품 판매 업무를 담당하는 유통 업체에서 상품을 직접 개발하여 판매하는 리테일형 SPA 브랜드와 제조업체가 생산한 상품을 직접 판매하기 위해 매장을 운영하는 메이커형 SPA 브랜드로 구분된다. 메이커형 SPA 브랜드는 제조업과 유통업의 수직 통합에 따라 유통 비용이 절감되는 효과를 얻을 수 있으며, 이외에도 유통 업체를 통해 간접적으로 입수하였던 판매 정보와 소비자 정보에 의존하지 않고 매장에서 소비자 수요 정보를 직접 수집할 수 있으므로 상품의 개발 및 물량 공급 조절에 필요한 정보를 정확하게 파악하여 재고 관리의 효율성을 높일 수 있다. 따라서 재고에 대한 리스크 관리가 효율적으로 이루어진다. 이러한 특징은 신속 반응 생산을 가능하게 하고, 자금 회전을 증가시키며, 상품 기획력 및 생산력 향상의 효과를 가져올 수 있다. 메이커형 SPA 브랜드로 인지도가 높은 브랜드로는 「ZARA」와 「Mango」가 있다<sup>10)</sup>.

ZARA는 봉제 공장, 제직 공장, 염색 가공 공장이 수직적으로 통합된 구조를 가지고 있으며, 비교적 우수한 품질의 상품을 신속하게 시장에 내놓아 비교적 저렴한 가격에 판매하는 전략을 사용한다. 또한 트렌드를 반영한 상품 공급을 위해 단순한 수평적 구조로 제품의 생산과 유통 시스템을 구성하여 신속한 공급이 가능하도록 하고 있다<sup>11)</sup>. ZARA 본사에서 각 매장의 매출 및 소비자 정보를 실시간으로 컴퓨터로 수집하고 분석하는 시스템을 사용하여 일주일 단위로 판매율을 분석하여 신상품의 공급의 시기와 수량을 관리한다. 또한 신상품이 매장으로 공급

되는 시간을 단축하기 위하여 생산지와 유통 지역을 연계하여 운영한다. 예를 들어, 매장에서 수요가 발생한 상품은 비축한 소재를 사용하여 자사 및 계열 공장에서 신속하게 생산하였다<sup>12)</sup>. Mango는 유럽과 아프리카, 아시아, 남아메리카 등 전 세계적으로 600여개의 매장을 운영하고 있으며 제품의 디자인과 기획, 유통, 매장의 인테리어 디자인 등을 본사에서 관할한다. 신속한 상품 공급을 위하여 아시아 지역에서 유통시킬 물량은 주로 중국에서 생산하여 공급되며, 유럽 시장에 공급하는 제품의 15% 정도는 유럽에서 생산하여 유통시킨다<sup>13)</sup>.

리테일형 SPA 브랜드로 성공한 대표적인 예는 미국의 「GAP」, 일본의 「Uniqlo」, 스웨덴의 「H&M」(Henes & Mauritz) 등이다. 이 브랜드들은 아웃소싱 생산업체와 독자적인 전략적 생산 협력 시스템을 구축하여 활용하고 있다. GAP은 미국과 캐나다를 비롯하여 전 세계에서 3,000여개의 매장을 운영하고 있으며<sup>14)</sup> 안정된 품질의 상품을 저렴한 가격으로 전 세계적으로 유통시키기 위하여 표준화된 품질 관리 방법과 재고 리스크를 최소화하는 방안을 사용하였다. 즉, 다양한 스타일의 상품을 개발하는 대신 한정된 스타일의 제품을 개발하여 전 세계에 유통시킬 수 있도록 다양한 사이즈의 상품을 생산하여 공급하고 있다. 해외 54개국의 약 1,200개 협력 공장에서 상품을 생산하여 전 세계에 널리 퍼져 있는 매장에 공급한다. GAP은 생산 원가를 낮추기 위해 주로 생산 가격이 저렴한 해외 생산 지역을 찾아 소싱하므로 발주 후 물류 센터에 상품이 도착하는 리드 타임이 6주 정도 소요된다. 따라서 제한된 스타일의 상품을 공급하는 단점과 생산에 소요되는 리드 타임이 비교적 길다는 단점을 극복하기 위하여 치밀한 상품 기획과 생산 관리, 첨단 물류 시스템을 이용하여 신속한 배송이

9) 이영숙, "일본 SPA 패션브랜드의 비주얼머천다이징에 대한 연구," *한국의상디자인학회지* 6권 3호 (2004), pp. 4-16.

10) 이윤순, *Op. cit.*

11) "Zara와 Marks & Spencer 사례를 통해 본 의류 산업 경쟁력 강화," *삼성디자인넷* (2004년 1월 15일 [2004년 8월 26일]); available from World Wide Web @<http://www.samsungdesign.net/Marketing>

12) "해외 SPA 사례 II-스페인 이디텍스그룹의 ZARA," *Tex Herald*, 2001년 1월 15일 p. 30.

13) "성공의 키워드, Quick Response," *삼성디자인넷* (2004년 7월 13일 [2004년 8월 30일 검색]); available from World Wide Web @<http://www.samsungdesign.net/Manufacture>

14) "about gapinc," (2004년 11월 20일 [2004년 11월 20일 검색]); available from World Wide Web @<http://www.gapinc.com/public>

15) "해외 SPA 사례-미국의 GAP," *Tex Herald*, 2000년 8월 21일, p. 11.

가능하도록 하였다<sup>15)</sup>. 일본 Fast Retailing사의 Uniqlo는 미국 GAP의 주문자 생산 방식의 상품 공급 방법을 벤치마킹하였다<sup>16)</sup>. Uniqlo의 성공 요인은 취급하는 제품의 종류를 통합하여 소품종 대량 생산이 가능하도록 함으로써 생산 단가를 낮추고 저가형 유통 방식을 사용하여 경쟁력을 갖춘 것이 특징이다<sup>17)</sup>. 스웨덴의 H&M은 본사에서 제정과 회계, 디자인과 구매, 유통망 관리, 광고/커뮤니케이션 전반을 담당하며, 하청 계약을 맺은 900여개 공장에서 생산이 이루어지고 있다. 생산 공장은 50% 정도가 유럽에 있고, 나머지는 아시아에 있다<sup>18)</sup>. 또한 기획에서 완제품 출시까지 3주 안에 진행할 수 있는 생산 시스템을 운영하고, 산제품을 공급하는 회수를 연간 52회로 대폭 증가시켜 빠른 상품 회전을 가능하게 하고 있다<sup>19)</sup>.

국내 SPA 브랜드는 유니섹스 캐주얼웨어 브랜드와 여성 캐주얼웨어 브랜드에 집중되고 있으며, 대표적인 브랜드는 지오다노, 후아유, 아이겐포스트, 쿠아 등이다<sup>20)</sup>. 이들 브랜드들은 새로운 스타일을 신속하게 공급하며, 가격을 낮추기 위해 해외 소싱을 활성화시키고<sup>21)</sup>, 백화점보다 대리점 운영을 강화한다고 평가되고 있다. 또한 판매를 촉진하기 위해 대형 매장을 운영하고, 문화 마케팅, 스타 마케팅을 추구하였다<sup>22)</sup>. 그러나 국내 SPA 브랜드의 상품 공급 특성은 아직 명확하게 알려져 있지 않다<sup>23)</sup>.

## 2. 의류 업체의 상품 공급 특성

의류 업체의 상품 공급 프로세스는 다양한 협력 업체들과의 업무 협력을 기반으로 이루어진다. 일반

적으로 의류 업체는 마케팅 및 머천다이징, 디자인 개발 업무에 특화되어 있으므로 소비자의 수요와 트렌드에 적합한 상품을 기획하는 업무와 생산된 상품의 판매를 촉진하는 마케팅 전략 수립 및 운영을 담당한다. 장비와 작업자를 투입하여 이루어지는 생산은 제조 공장과 가공 공장에서 전문적으로 이루어지며, 생산된 의류 제품을 소비자에게 판매하는 업무는 도소매 유통 업체에서 담당한다. 이외에 상품을 분류, 보관, 운송하는 물류 업체 등으로 상품 공급 네트워크를 구성한다<sup>24)</sup>. 특히 서구 사회에서 전통적으로 의류 업체는 의류를 제조하여 도매 업체나 소매 업체에게 판매하는 업무까지를 전문으로 수행하여 왔으나 최근에는 제조업체와 유통 업체의 역할 구분이 불분명해지고 있다. 즉, 공급 과잉의 시대에 소비자 중심의 시장 구조로의 변화가 가속화되는 환경에서 소비자가 구매할 가능성이 높은 상품을 공급하기 위하여 패션 트렌드의 변화와 소비자 수요 정보를 빠르게 수집하고 분석하여 상품의 기획 및 제조에 반영하기 위하여 제조업체와 유통 업체의 고유의 업무 영역이 모호해지는 경향을 보이고 있다. 즉, 제조업체들은 생산한 상품을 자사 브랜드로 직접 판매하기도 하고, 소매 업체들도 제조업체를 거치지 않고 직접 상품을 기획하고 제조하여 판매하는 경향이 증가하고 있다<sup>25)</sup>. 최근에는 국내 의류 업체들도 최신 패션 트렌드를 반영한 상품을 저렴한 가격으로 신속하게 공급하는 특성을 가진 SPA 브랜드로의 변화가 필요하다고 주장되기도 하였다<sup>26)</sup>.

SPA 브랜드들은 제품 공급 시간을 단축시키고,

16) “1조원 日 유니크로 성공 비결은?,” *Fashionbiz*, 2000년 7월, pp. 121-129.

17) Aki Onozuka, “UNIQLO goes global,” *Bobbin* 43권 9호 (2002), pp. 18-22.

18) 이응옥, “한국형 SPA유통 자리 잡나?” *Fashionbiz*, 2002년 6월, pp. 166-172.

19) “글로벌시대 글로벌브랜드-스웨덴 ‘H&M,’” *어패럴뉴스* (2004년 8월 5일 [2005년 4월 9일 검색]); available from World Wide Web @<http://www.appnews.co.kr/21cNet>

20) 차영순, *Op. cit.*, p. 11.

21) 국성훈, “SPA 브랜드, 유럽은 지금?,” *Fashionbiz*, 2002년 6월, p. 165.

22) 김근애, “Brand Equity 향상을 위한 마케팅 미스 전략: SPA 브랜드와 일반 캐주얼의류 브랜드의 비교를 중심으로” (경희대 경영대학원 석사학위논문, 2004), p. 29.

23) 이효진, “SPA 브랜드 생존 해법은?,” *Fashionbiz*, 2003년 4월, p. 218.

24) J. Rosenau and D. Wilson, *Apparel Merchandising Line Starts Here* (New York; Fairchild Publication, Inc., 2001), pp. 20-30.

25) P. Brown and J. Rice, *Ready-to-wear apparel analysis*, 3th eds (New Jersey: Prentice Hall, 2002), pp. 3-7.

26) 한국섬유산업연합회, “의류 시장의 변화와 한국 패션 기업의 생존전략 세미나,” (한국섬유산업연합회, 2003), p. 58.

재고 비용과 유통 비용 절감하기 위하여 생산과 유통 단계를 수직 통합하여 제품을 기획하고 생산하며 판매하는 프로세스 단순화 전략을 사용한다<sup>27)</sup>. 따라서 매장에서의 수요시점에 근접한 상품 기획을 위해서는 매장 정보를 신속하게 수집하고 분석하여 생산 및 유통에 적용하는 시스템을 필요로 하고 있다. 즉, 기획과 생산 및 유통 분야의 협력 기업들과 긴밀한 네트워크 형성이 필요하며 상호 필요한 정보를 공유함으로써 신속하고 정확하게 의사 결정이 이루어질 수 있는 시스템 구축을 필요로 한다<sup>28)</sup>. 예를 들어 POS 시스템을 통해 판매 현황을 정확하고 신속하게 수집하기 위해서 SKU(Stock Keeping Unit)에 따른 재고 정보, 상품 보충 프로그램 운영, 슈마스터나 중간 관리자에 의한 책임 관리를 중요시 한다<sup>29)</sup>.

많은 의류 업체들은 판매 정보를 빠르게 수집하고 분석하여 상품의 기획 및 제조에 반영할 수 있도록 하기 위하여 정보 기술의 도입을 중요시 한다<sup>30)</sup>. 예를 들어 선도적인 의류 업체들은 신속하고 효율적인 상품의 공급을 위해서 상품 공급 프로세스와 기획 단계를 표준화시켜 매뉴얼로 정리한 시스템을 도입하여 사용하기도 하며, 업무의 정보화 및 전산화를 추진하고 있다<sup>31)</sup>. 미국의 많은 의류 업체들은 트렌드를 반영한 상품의 기획뿐만 아니라 재고량의 감소를 추구하기 위하여 단 사이클(short cycle) 기획 및 생산 시스템을 가동하며 공급 업체와의 긴밀한 업무 협조 시스템을 구축하고 있다<sup>32)</sup>. 또한 신속한 신상품의 개발 및 공급을 위하여 상품 기획 프로세스, 생산 및 품질 관리, 물류 시스템의 분업화와 전문

화가 이루어지고 있다. 예를 들어 본사에서는 디자인, 패턴사, 머천다이지가 공동 작업으로 신상품을 개발하는 업무에 집중하고, 협력 공장에서는 품질 및 납기를 집중적으로 관리하여 생산하는 방식으로 업무의 전문화와 분업화가 이루어지고 있다<sup>33)</sup>. 또한 물류 정보와 고객 정보를 손쉽게 수집 관리하고 운영하는 장점을 가진 가두 매장 운영을 추구하였다<sup>34)</sup>.

SPA 브랜드의 고객은 합리적인 가격으로 트렌디한 상품을 자주 구매하여 소비하기 원하는 소비자이므로 최신 트렌드가 반영된 스타일의 신상품을 자주 공급하며, 고객이 매장에 들어와서 신상품을 쉽게 파악할 수 있도록 디스플레이를 하며, 진열 공간을 넓고 높게 사용하기 위해 대형 매장을 운영하는 특징을 보인다. 또한 소비자가 구매하기 원하는 상품을 쉽게 선택할 수 있도록 제품을 사이즈, 색상 별로 분류하여 디스플레이하는 경향도 보이고 있다<sup>35)</sup>. 이외에도 적절한 품질 수준을 유지하는 상품을 낮은 가격으로 매장에 공급하기 위해서는 생산 원가가 낮은 공장을 효율적으로 이용할 수 있는 글로벌 소싱을 적극적으로 이용하며 유통 비용을 절감하기 위하여 백화점 보다 직영점 위주의 유통망 운영을 추진하는 특징을 가지고 있다<sup>36)</sup>.

위와 같은 선행 연구들의 결과를 종합하면 SPA 브랜드의 공통되는 특징은 트렌드를 반영한 신상품을 신속하게 공급할 수 있는 방안과 저렴한 가격 경쟁력을 유지하는 방안을 추구하는 것으로 요약할 수 있다. 또한 재고와 분류 정보를 효율적으로 관리하기 위해 업무 전산화와 정보 처리 시스템의 구축을

27) 棚野順三, 유니크로 방식(ユニクロマーケティング方式: 大量生産 大量販賣の市場獨占戰略, UNIQLO marketing), 심재섭 역 (서울: 우물이 있는 집, 2001), pp. 107-108.

28) 이호정, 강경영, *Op. cit.*, pp. 387-388.

29) “소비자 중심 공급 시스템의 도래 -SPA,” *Firstviewkorea*, (2000년 12월 8일 [2004년 7월 23일 검색]); available from World Wide Web @<http://firstviewkorea.com>

30) 南知恵子, “Logic of the fashion business - The challenge of ZARA,” *Journal of the Japan Research* Vol. 43, No. 1 (2002), pp. 14-19.

31) Chun and Hur, “Adoption of Information Technology by Leading Korean Apparel Companies,” *The Journal of the Textile Institute* Vol. 93 No. 3 (2002), pp. 105-113.

32) L. Burns and N. Bryant, *The Business of Fashion*, 2nd ed. (New York: Fairchild Publications, Inc., 2002), pp. 154-156.

33) “해외 전문가 초청 세미나-일본 신 유통 유니크로,” *패션기획*, 2000년 12월 6일, 삼성패션연구소.

34) 윤정현, “떠오르는 패션 유통의 주역 SPA,” *유통저널* 2, 2001, pp. 68-73.

35) 이영숙, *Op. cit.*, pp. 19-29.

36) 노경우, *Op. cit.*, p. 66.

추진하는 것으로 요약된다. 이외에도 판매 촉진을 위해 대형 매장을 운영하며, 매장의 상품을 시각적으로 디스플레이하여 판매를 촉진시키는 장소로 매장을 적극적으로 활용하는 것으로 요약된다.

따라서 본 연구에서는 선행 연구에서 제시한 SPA 브랜드의 특징을 측정할 수 있는 객관적인 평가 기준으로 적영점 중심의 유통 방식, 대형 매장의 운영, 짧은 신상품 공급 주기, 품질 대비 저렴한 가격대를 선정하였으며, 이러한 기준에 따라 의류 브랜드의 상품 공급 특성과 정보 기술 활용도를 비교 분석하였다.

### Ⅲ. 연구 방법 및 절차

#### 1. 자료 수집

우리나라 의류산업의 복종별 브랜드 수 분포 비율을 반영하고 매출이 우수한 브랜드를 대상으로 연구하기 위하여 한국패션총람(2005)에 수록된 브랜드 중 연매출 100억 이상인 여성 캐주얼웨어 브랜드( $n=82$ )와 60억 이상인 유니섹스 캐주얼웨어( $n=102$ )를 대상으로 설문조사에 참여해 줄 것을 요청하였다. 이 중 85개 브랜드가 설문조사에 응하여 이들을 대상으로 2004년 10월 30일부터 2005년 1월 12일까지 방문, 우편, fax, e-mail을 통해 설문조사를 실시한 결과 총 73부의 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 중 응답이 불성실한 자료를 제외한 63부를 최종 분석하였다.

이는 유니섹스 캐주얼웨어 브랜드 38개와 여성 캐주얼웨어 브랜드가 25개에서 수거된 것이다(표 1).

#### 2. 측정 도구

조사 대상 업체와 의류 상품 공급에 관련된 업무 특징을 파악하기 위하여 문항들을 연구자가 개발하였다. 조사 대상 업체의 SPA 특징을 파악하기 위하여 주요 유통 구조, 매장 규모, 신상품 공급 주기를 조사하였으며, 소비자 정보 수집 방법 및 트렌드 정보 수집 방법을 조사하였다(6문항). 신속한 정보 수집 및 기획 업무 처리를 위해서는 정보 기술의 활용이 필요하므로 바코딩, POS 데이터, 전자 문서, 컴퓨터 재고 관리 및 자동 주문 시스템의 활용 현황을 조사하였다(8문항). 상품 공급 업무 및 환경 변화를 파악하기 위하여 최근 3년간 발생한 변화를 유통 매체 변화, 반응 생산물량 및 해외 생산 증가, POS 데이터 분석주기 변화를 조사하였다(15문항).

#### 3. 분석 방법

소비자 정보 수집 방법 및 트렌드 정보 수집 방법, 정보 기술 활용 및 업무 개선 현황, 최근 3년간의 상품 공급 업무 및 환경 변화와 SPA 특성은 5점 척도로 평가하여 분석하였다. SPA 특성을 평가하는 항목인 주요 유통 매체 평가 요소는 주로 대리점과 직영 매장을 운영하면 높게 평가하였으며, 백화점에 대한

〈표 1〉 조사 대상 브랜드

분류	구분
유니섹스 캐주얼 ( $n=38$ )	게스(Guess), 노튼(NOTON), 닉스(NIX), 더팬(The FAN), 디데이(d-day), 리바이스(Levi's), 리트머스(LITmus), 마루(maru), 베이직하우스(BASIC HOUSE), 브렌타노(Brenntano), 빈폴진(BEAN-POLE jean), 스코필드(Scofield), 쌈지스포츠(SSAMZIE SPORTS), 쌈(SSAM), Thursday Island, 아이겐포스트(eigenpost), 언더우드(UNDERWOOD), 에드윈(EDWIN), ONG, OLD&NEW, 옴파로스(Omphalos), 유니온베이(UNIONBAY), UCLA, 유투베이직, 이랜드(ELAND), GV2, 체이스컬트(CHASECULT), 카스피코너스(CASPICONUS), 카운트다운(COUNTDOWN), 톰보이진(Tomboy jean), 퀵실버(quicksilver), 클라이드(clride), 티니위니(TeenieWeenie), TBJ, 폴로진(polo jean), 헌트(HUNT), 후부(FUBU), 후아유(WHO.A.U)
여성 캐주얼 ( $n=25$ )	구호(KUHO), 더데이(THEDAY), 데무(DEMOO), 데코(Deco), 랄프로렌(Ralph Lauren), 레니본(RENEEVON), 마인(MINE), 미샤(MICHAA), 스푼(SOUP), 사틴(satin), 켈빈클라인(Ck calvin klein), 아르테, 아이잔바바, 안지크(Anzik), 앤클라인(ANNE KLEIN), 에콜드파리(ecoledeparis), MCM fashion, G Botticelli, Tommy Hilfiger, 코데즈컴바인(Codes combine), 쿠아(QUA), 크레송(CRE-SSON), 키이스(KEITH), 텔레그라프(TELEGRAPH)

주) 상용되고 있는 브랜드명을 표기하기 위하여 영문 브랜드명을 부분적으로 표시함.

의존도가 높으면 낮게 평가하였다. 매장 규모는 100 평 이상의 대형 매장을 운영하는 경우를 가장 높게 평가하였고, 신상품 공급 주기는 1주 이내인 경우 높게 평가하였다(표 2). 가격대는 2004/2005 패션브랜드 연감에 제시된 각 브랜드의 대표 상품 가격을 기준으로 사용하였다<sup>37)</sup>. 자료 분석은 SPSS 12.0을 이용하여 빈도분석,  $\chi^2$ , t-test를 실시하였다.

#### IV. 결과 및 논의

##### 1. SPA 특성 평가지표 분석

본 연구에서 선정된 4가지 SPA 평가 항목에 대한 조사 대상 브랜드들의 평균(2.96)을 기준으로 조사 대상 브랜드를 2개의 집단으로 나누었다. 평가지표 값이 큰 집단을 H 집단( $n=28$ , 평균=3.67)으로 명명하였고, 평가지표 값이 작은 집단은 L 집단( $n=35$ , 평균=2.40)으로 명명하였다(표 3). 두 집단의 평가지표 평균값을 비교한 결과, 신상품 공급 주기는 두 집단 간에 큰 차이가 없었으며, 전체 평균값이 4.32점으로 높게 나타나 대부분의 브랜드가 신상품을 자주 공급

하고 있음을 알 수 있었다. 분석 결과 두 집단 간 차이가 나타난 평가지표는 가격, 유통 형태, 매장 규모 항목이었다.

각 평가 항목에 대한 구체적인 분석은 다음과 같다.

##### 1) 유통 형태

주요 유통 형태는 두 집단 간에 유의적인 차이가 있었다( $p<.001$ ). SPA 지표 점수가 높은 H 집단의 89.3%는 직영 매장과 대리점을 주로 운영하였으며, L 집단에 속하는 브랜드 중 88.6%는 백화점을 중심으로 유통을 전개하였다(표 4).

##### 2) 매장 규모

전반적으로 10~30평 규모의 매장 운영이 가장 빈번한 것으로 나타났으나, 두 집단 간에 유의적인 차이가 있었다( $p<.05$ ). 100평 이상이나 60~100평의 매장을 운영하는 브랜드는 H집단에서만 발견할 수 있었다(14.3%). L 집단의 22.9%는 10평 미만의 소규모 매장을 운영하였다(표 4). 이러한 결과는 우리나라의 SPA 브랜드들이 직영 매장이나 대리점의 형태로 유

〈표 2〉 SPA 특성 평가 기준

점수	1점	2점	3점	4점	5점
평가 항목					
유통 매체	백화점 위주	직영 매장 & 대리점<백화점	직영 매장 & 대리점≈백화점	직영 매장 & 대리점>백화점	직영 매장 90% 이상
매장 규모	10평 미만	10~30평	30~60평	60~100평	100평 이상
신상품 공급 주기	4~6개월	2~3개월	1개월	2~3주	1주
가격대	고가	중고가	중가	중저가	저가

〈표 3〉 SPA 평가지표 비교

SPA 지표요소	L ( $n=35$ )	H ( $n=28$ )	전체 ( $n=63$ )
유통 매체	1.23	3.96	2.44
매장 규모	1.91	2.60	2.21
신상품 공급 주기	4.37	4.25	4.32
가격대	2.09	3.89	2.89
평균	2.40	3.67	2.96

37) “2004/2005 패션 브랜드 연감,” 어패럴뉴스 (2004).

통을 전개하더라도 초기 투자비용에 대한 부담으로 대형 규모의 매장을 운영하지는 못함을 시사한다.

3) 신상품 공급 주기

두 집단 모두 과반수의 브랜드가 매주 신상품을 매장에 공급하였으며, 두 집단 간에 유의적인 차이는 없었다(표 4).

4) 가격대

H 집단에 속하는 브랜드들이 저렴한 가격으로 경쟁력을 추구하는 전략을 사용하는 경향이 유의적으로 높게 나타났다( $p < .001$ ). H 집단은 중저가 가격대를 유지하는 브랜드가 82.1%로 주류를 이루었고, 고가나 중고가 가격대를 유지하는 브랜드는 없었다. L 집단은 중고가의 가격대를 유지하는 브랜드가 77.1%로 주류를 이루었다(표 4).

2. 정보 기술의 활용 현황

1) 정보 기술 활용

정보 수집 및 기획 업무 처리에 사용되는 정보 기술 활용도를 분석한 결과 컴퓨터를 이용한 재고 관리( $H=4.75, L=4.49$ ), 전자 문서를 통한 재주문( $H=4.75, L=4.49$ ), POS 데이터의 활용( $H=4.75, L=4.34$ )이 전반적으로 활발하게 이루어지고 있었다. 그러나 자동 주문 시스템의 활용 비율은 낮았다. H 집단에서 더 활발하게 활용되고 있는 정보 기술은 바코딩( $p < .001$ ) 및 POS 데이터 활용( $p < .05$ ), 컴퓨터를 이용한 재고 관리( $p < .05$ )이었다. 정보 기술의 활용과 더불어 이루어진 업무 개선 변화를 비교한 결과, 재고량 감소 정책은 H 집단(4.32)이 L집단(3.49)보다 적극적으로 추진하였다( $p < .001$ ). 기획 단계에서의 소비자 의견 수렴도 H 집단(3.71)이 L집단(3.14)보다 적극적이었다( $p < .05$ ). 그러나 협력 업체와의 정보 공유는 두 집단 모두 활발하지 않았다(표 5).

2) 소비자 구매 정보 및 트렌드 정보 수집 방법

두 집단 모두 주로 스텝으로부터 소비자 정보를 수집하였다( $H=4.18, L=3.91$ ). 소비자 구매 정보를 알 수 있는 POS 데이터를 이용하여 소비자 정보를

<표 4> SPA 특성 평가지표 분포

항 목	구 분	H( $n=28$ )	L( $n=35$ )	$\chi^2$	$df$	$n(\%)$
유통 형태	직영 매장 90% 이상	3(10.7)	0	52.875***	4	
	직영 매장 & 대리점 > 백화점	22(78.6)	2( 5.7)			
	직영 매장 & 대리점 $\approx$ 백화점	2( 7.1)	0			
	직영 매장 & 대리점 < 백화점	1( 3.6)	2( 5.7)			
	백화점 위주	0	31(88.6)			
매장 규모	100평 이상	3(10.7)	0	9.516*	4	
	60~100평	1( 3.6)	0			
	30~60평	6(21.4)	5(14.3)			
	10~30평	17(60.7)	22(62.9)			
	10평 미만	1( 3.6)	8(22.9)			
신상품 공급 주기	1주	16(57.2)	20(57.1)	2.164	3	
	2~3주	6(21.4)	11(31.4)			
	한 달	3(10.7)	1( 2.9)			
	2~3개월	3(10.7)	3( 8.6)			
가격대	고가	0	3( 8.6)	51.019***	4	
	중고가	0	27(77.1)			
	중가	4(14.3)	4(11.4)			
	중저가	23(82.1)	1( 2.9)			
	저가	1( 3.6)	0			

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$ .



〈표 5〉 정보 기술 활용 및 업무 변화

항 목		집 단	H (n=28)	L (n=35)	t-value
정보 기술 활용	컴퓨터 재고 관리		4.75 (SD=0.518)	4.49 (SD=0.781)	-2.300*
	전자 문서 이용 재 주문		4.75 (SD=0.585)	4.49 (SD=0.781)	-1.534
	POS 데이터 활용		4.75 (SD=0.585)	4.34 (SD=0.873)	-2.300*
	바코딩		4.57 (SD=0.634)	3.71 (SD=1.126)	-3.810***
업무 개선	자동 주문 시스템		3.43 (SD=1.289)	3.29 (SD=1.250)	-0.445
	재고량 감소 정책		4.32 (SD=0.670)	3.49 (SD=0.981)	-4.006***
	기획 단계 소비자 의견 수렴		3.71 (SD=0.937)	3.14 (SD=0.810)	-2.595*
	협력 업체와 정보 공유		3.39 (SD=0.994)	3.20 (SD=0.994)	-0.765

\*p<.05, \*\*\*p<.001.

수집하는 경향은 H 집단(4.18)이 L 집단(3.40)보다 더 높았다(p<.01). 모니터 요원을 이용한 소비자 조사는 두 집단 모두 비교적 활발하지 않았다. 트렌드 정보를 수집하는 방법으로는 스트리트 패션 조사가 가장 활발하게 이루어지고 있었으며(H=4.50, L=3.54) 특히 H 집단에서 유의적으로 더 활발하였다(p<.001). 정보 회사를 통한 트렌드 정보 수집도 일부 이루어지고 있었으나 전문적인 컨설팅 업체의 이용률은 매우 낮았다(표 6).

### 3. 상품 공급 특성의 변화

최근 이루어진 상품 공급 방식의 변화를 파악하기 위하여 생산 및 물류 방식과 업무의 전산화 추진 현황, 유통 방식 및 환경을 중심으로 최근 3년간 이루어진 변화를 분석하였다. 분석 결과 전체적으로 물류 시스템이 전산화되었고(H=4.21, L=4.06), 생산 방식의

변화로는 H 집단에서 두드러지게 해외 생산 증가(H=4.14, L=3.14; p<.001), 반응 생산 물량 증가(H=4.14, L=3.06; p<.001), 생산하는 제품 스타일 수의 증가(H=3.61, L=3.09; p<.01)가 이루어진 것으로 나타났다. 상품 공급과 관련된 업무 전산화의 변화를 분석한 결과 H 집단이 L 집단보다 큰 변화가 있던 항목은 POS 데이터 분석주기 단축이었다(H=4.00, L=3.57; p<.05). 유통 방식 및 환경의 변화 측면에서는 H 집단에서 매장이 대형화되는 경향이 있다고 평가하였다(H=3.25, L=2.69; p<.05)(표 7).

이와 같은 결과는 SPA 지표 값이 큰 브랜드들을 중심으로 최근 소비자의 구매 흐름을 파악할 수 있는 POS 데이터를 과거보다 자주 분석하여 기획에 반영시키고, 다양한 스타일의 상품을 개발하여 빠르게 변화하는 트렌드를 반영한 스타일의 상품을 공급하는 경향이 두드러짐을 보여준다. 또한 이들 브랜

〈표 6〉 소비자 정보 및 트렌드 정보 수집 방법

구 분		집 단	H (n=28)	L (n=35)	t-value
소비자 정보	숍마스터		4.18 (SD=0.670)	3.91 (SD=0.981)	-1.216
	POS 데이터		4.18 (SD=0.905)	3.40 (SD=1.063)	-3.083**
	모니터 요원		3.00 (SD=1.089)	2.66 (SD=1.187)	-1.182
트렌드 정보	스트리트 패션 조사		4.50 (SD=0.638)	3.54 (SD=1.197)	-4.064***
	정보 회사 활용		3.57 (SD=0.997)	3.06 (SD=1.187)	-1.832
	전문 컨설팅 업체 활용		2.39 (SD=0.916)	2.17 (SD=1.098)	-0.855

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

〈표 7〉 최근 3년간 상품 공급 특성 변화

항 목	집 단	H (n=28)	L (n=35)	t-value
물류 시스템 전산화		4.21 (SD=0.686)	4.06 (SD=0.806)	-0.823
해외 생산 증가		4.14 (SD=0.803)	3.14 (SD=0.944)	-4.459***
반응 생산 증가		4.14 (SD=0.756)	3.06 (SD=0.906)	-5.082***
생산 스타일의 다양화		3.61 (SD=0.786)	3.09 (SD=0.742)	-2.699**
프로모션 업체 이용 비율 증가		3.25 (SD=1.005)	2.89 (SD=0.900)	-1.516
기획에 매출 정보 반영 비율 증가		3.75 (SD=0.799)	3.46 (SD=0.701)	-1.549
매장으로부터 주문 주기 단축		3.36 (SD=0.780)	3.17 (SD=0.514)	-1.086
POS 데이터 분석 주기 단축		4.00 (SD=0.720)	3.57 (SD=0.778)	-2.245*
협력 업체와의 공유 정보 증가		3.29 (SD=0.810)	3.23 (SD=0.808)	-0.279
주문 후 매장 배송 시간 단축		3.50 (SD=0.745)	3.46 (SD=0.701)	-0.235
수주부터 선적까지 시간 단축		3.43 (SD=0.634)	3.26 (SD=0.701)	-1.006
매장 대형화		3.25 (SD=0.967)	2.69 (SD=0.832)	-2.488*

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

드는 이러한 업무의 변화에 따른 생산 원가의 상승을 억제하기 위하여 생산 인건비가 저렴한 해외 생산 비율을 높여가고 있음을 보여준다. 이외에도 개고 수준을 낮추어 자금의 흐름을 원활하게 하기 위해 반응 생산의 비중도 크게 높여가고 있음을 보여준다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 최근 국내 패션 산업에서 관심이 증가하고 있는 SPA 특성을 가진 브랜드의 실체를 파악하기 위하여 선행 연구 조사와 국내외 SPA 브랜드 사례에서 공통적으로 지적되는 SPA 특성 중 객관적으로 측정이 가능한 항목으로 짧은 신상품 공급 주기, 매장의 대형화, 백화점 유통을 탈피한 직영 체제의 유통 형태, 품질에 비해 저렴한 가격대를 선정하였다. 조사 대상 의류 업체는 일반적으로 트렌드를 반영한 상품을 신속하게 공급하는 것을 경쟁력으로 하는 여성 캐주얼웨어 및 유니섹스 캐주얼웨어 브랜드들로 제한하여 분석하였다. 분석 결과 SPA 특성이 높게 나타난 브랜드들은 SPA 특성이 낮은 브랜드보다 직영 유통 형태를 나타내는 경향과 저가격 전략을 사용하는 경향, 넓은 매장을 운영하는 경향을 나타내었다. 선행 연구에서 지적하는 SPA 브랜드의 특징적인 측면

인 대형 매장의 운영은 전반적으로 미약하였으나 SPA 특성이 높은 브랜드들을 중심으로 최근 매장의 대형화가 부분적으로 추구되고 있음을 확인할 수 있었다. 신상품 공급 주기는 전반적으로 매우 짧게 운영되고 있었다. 이러한 연구 결과는 SPA 브랜드들의 특성으로 지적되는 신상품의 신속한 공급이 여성 캐주얼웨어와 유니섹스 캐주얼웨어 업체들을 중심으로 필수적인 요소로 받아들여지고 있음을 시사한다.

해외 메이커형 SPA 브랜드들의 상품 공급 프로세스 비교에서 공통된 특징으로 분석된 요소인 트렌드와 소비자 수요 변화를 즉각적으로 반영한 상품 개발이 국내 브랜드에서도 발생하지를 파악하기 위하여 조사 대상 브랜드가 트렌드와 소비자의 수요 변화 정보를 수집하고 분석하는 방법을 조사 분석한 결과 스트리트 패션 분석과 슈머스터의 평가를 중요시 하고 있었다. 그러나 트렌드 정보 회사나 전문 컨설팅 업체를 이용은 매우 낮게 나타났다. 이러한 조사 결과는 미국의 GAP과 같은 리테일형 SPA 브랜드에서 사용하는 방식인 트렌드 예측 정보를 바탕으로 치밀한 기획을 바탕으로 이루어지는 상품 기획 방식보다는 판매 정보와 스트리트 패션을 분석하여 신속하게 상품 개발에 활용하는 스페인의 ZARA나 Mango와 유사한 메이커형 SPA 방식을 사용하는 경향이 있음을 보여준다.

POS 데이터 수집 및 분석을 포함한 정보 기술의 활용은 SPA 지표가 높게 평가된 브랜드들이 적극적으로 활용하였다. 배장의 주문 주기가 단축됨에 따라 새로운 상품을 계속적으로 공급하기 위하여 개발하는 스타일의 종류가 과거보다 증가하는 경향이 있으며 이러한 업무 환경의 변화에 대처하기 위해 최근 3년 사이 POS 데이터 분석 주기도 짧아진 경향이 있음을 확인할 수 있었다. 또한 SPA 지표가 높게 나타난 브랜드들을 중심으로 재고 관리, 재고량 감소 정책이 활발하게 수립되고 있는 것으로 나타났다. 이러한 조사 결과는 POS 데이터를 상품 개발에도 활용하지만 재고 관리에도 적극적으로 활용하고 있음을 시사한다.

이외에도 해외 SPA 브랜드들이 저가격 전략의 실행 방안으로 공통적으로 활용하는 해외 소싱은 SPA 특성이 높게 나타난 브랜드들을 중심으로 적극적으로 활용하고 있었다. SPA 특성이 높은 브랜드 집단은 최근 3년 동안 해외 생산뿐만 아니라 반응 생산 물량도 증가시킨 경향을 나타내었다. 생산하는 스타일의 종류도 증가한 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 신상품을 자주 공급하는 과정에서 다양한 스타일의 개발과 반응 생산의 증가 현상이 필연적으로 나타난 것이라고 해석된다. 또한 다양한 스타일을 신속하게 생산하여 공급하는 과정에서 제조비용의 상승이 뒤따르게 되므로 다양한 상품 개발과 저가격 유지라는 두 가지 상충되는 목표를 달성하기 위한 방안으로 해외 소싱이 활성화되었음을 시사한다.

본 연구에서는 최근 국내 의류 산업에서 변화의 필요성이 거론되고 있는 SPA 브랜드의 특성을 상품 공급적인 측면에서 이해하기 위해 해외 SPA 브랜드의 공통된 특성으로 나타난 다양한 스타일의 빠른 공급, 직영 매장 중심의 유통 시스템, 대형 매장의 운영, 저가격 전략을 SPA 브랜드로서의 특성을 평가하는 객관적인 지표로 사용하여 브랜드의 상품 공급에 필요한 여러 가지 업무 특성을 객관적으로 평가하였다. 그러나 국내 선행 연구에서 지적한 문화 마케팅적인 요소는 본 연구에서 추구하는 상품 공급 특성의 범위에서 벗어나므로 SPA 특성 평가 요소에서 배제하였다. 따라서 후속 연구에서는 SPA를 추구하는 브랜드들의 마케팅 및 유통의 특성에 초점을 맞

추어 SPA를 추구하는 국내 SPA 브랜드들의 마케팅 특성을 분석할 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 여성 캐주얼웨어 브랜드와 유니섹스 캐주얼웨어 브랜드로 한정하여 연구를 진행하였으나, 해외 SPA 브랜드들이 여성복이나 유니섹스 캐주얼웨어뿐만 아니라 남성복의 영역과 액세서리까지 포함하고 있으므로 후속연구에서는 조사 대상 업종에 대한 확대가 필요하다고 사료된다.

## 참고문헌

- 김경임 (2002). "SPA형 의류소매점의 VMD에 관한 비교 연구." 중앙대학교 예술대학원 석사학위논문.
- 김근애 (2004). "Brand Equity 향상을 위한 마케팅 믹스 전략: SPA 브랜드와 일반 캐주얼의류 브랜드의 비교를 중심으로." 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- "글로벌시대 글로벌 브랜드-스웨덴 'H&M.'" (2004년 8월 5일 [2005년 4월 9일 검색]). *어패럴뉴스*; available from World Wide Web @<http://www.appnews.co.kr>
- 노경우 (2003). "패션전문점 SPA형 브랜드 기본 계획 설계 적용에 관한 연구." 건국대학교 디자인대학원 석사학위논문.
- "성공의 키워드, Quick Responsc." (2004년 7월 13일 [2004년 8월 30일 검색]). *삼성디자인넷*; available from World Wide Web @<http://www.samsungdesign.net>
- "소비자 중심공급시스템의 도래-SPA." (2000년 12월 8일 [2004년 7월 23일 검색]). *Firstviewkorea*; available from World Wide Web @<http://www.firstviewkorca.com>
- 안광호, 하영원, 박홍수 (2002). *마케팅원론*. 서울: 학현사.
- 이영숙 (2004). 일본 SPA 패션브랜드의 비주얼머천다 이징에 대한 연구. *한국의상디자인학회지* 6권 3호.
- 이유순 (2001). "21세기 패션기업이 지향할 과제-유통 oriented 패션기업으로의 변화." (2001년 5월 10일 [2004년 8월 25일 검색]). *삼성디자인넷*; available from World Wide Web @<http://www.samsung-design.net>

- 이지현 (2001). “국내 브랜드의 SPA 전략 연구.” 홍익대학교 산업미술대학원 석사학위논문.
- 이호정, 강경영 (2004). *패션리테일링*. 서울: 교문사.
- 오수민 (2004). “Mass Value Market 현황 분석.” (2004년 11월 17일 [2004년 8월 20일 검색]). *삼성디자인넷*: available from World Wide Web @<http://www.samsungdesign.net>
- 어패럴뉴스 (2004) *패션 브랜드 연감*.
- 유통저널 (2001. 1.) “갭의 실적 악화와 원인분석.”
- 유통저널 2. 윤정현 (2001). “떠오르는 패션 유통의 주역 SPA.”
- 차영순 (2005). “SPA형 의류소매점의 점포 이미지와 소비자 만족도에 관한 연구.” 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 한국섬유산업연합회 (2003). *의류 시장의 변화와 한국 패션 기업의 생존전략 세미나*. 한국섬유산업연합회.
- 패션기획* (2000. 12. 6.) “해외 전문가 초청 세미나 일 본 신 유통 유니크로.” 삼성패션연구소.
- “about gapinc.” (2004년 11월 20일 [2004년 11월 20일 검색]); available from World Wide Web @<http://www.gapinc.com/public>
- Brown, P. & J. Rice (2002). *Ready-to-wear apparel analysis*. 3th eds, New Jersey: Prentice Hall.
- Burns, L. & N. Bryant (2002). *The Business of Fashion*, 2nd ed. New York: Fairchild Publications, Inc..
- Chun, J. & J. Hur (2002). “Adoption of Information Technology by Leading Korean Apparel Companies.” *The Journal of the Textile Institute* Vol. 93 No. 3.
- Fashionbiz*. 국성훈 (2002. 6.) “SPA 브랜드, 유럽은 지금?”
- Fashionbiz*. 이용옥 (2002. 6.). “한국형 SPA유통 자리 잡나?”
- Fashionbiz*. 이효진 (2003. 4.). “SPA형 브랜드 생존 해법은?”
- Fashionbiz*. (2000. 7.) “1조원 日 유니크로 성공 비결은?”
- Onozuka, Akj (2002). “UNIQLO goes global.” *Bobbin* Vol 43 No 9.
- Rosenau, J. & D. Wilson (2001). *Apparel Merchandising Line Starts Here*, New York; Fairchild Publication, Inc..
- Tex Herald* (2001. 1. 15.) “해외 SPA 사례 II-스페인 이디텍스그룹의 ZARA.”
- Tex Herald* (2000. 8. 21.) “해외 SPA 사례-미국의 GAP.”
- “Zara와 Marks & Spencer 사례를 통해 본 의류 산업 경쟁력 강화.” *삼성디자인넷* (2004년 1월 15일 [2004년 8월 26일]); available from World Wide Web @<http://www.samsungdesign.net/Marketing>
- 南知惠子 (2002). “Logic of the Fashion Business - The challenge of ZARA.” *Journal of the Japan Research*. Vol. 43 No. 1.
- 棚野順三 (2001). *유니크로 방식(ユニクロマーケティング方式: 大量生産 大量販賣の市場獨占戰略, UNIQLO marketing)*, 삼제섬역. 서울: 우물이 있는 집.