

## 유통업체상표의 확산과 이에 따른 제조업체의 대응전략 및 공공정책 제언

조재운\*

유통업체상표(private label: PL)는 유통업체가 제조업체에게 하청을 주어 생산된 제품에 자신의 상표를 부착하는 것이다. 유통업체는 제조업체와 제조업체상표(national brand:NB)의 판매, 수익, 위험을 나눠 갖는 데 비해, PL의 경우, 신제품도입, 하청생산, 보관, 광고, 판촉 등을 전적으로 책임져야 한다. PL의 도입은 소매상-제조업체의 관계에 변화를 가져와서 양자는 협조자 관계이자 경쟁자 관계가 된다. 유통환경의 변화, 장기적인 불황에 따른 소비자의 합리적 구매성향에 부응하여 소매업체는 PL의 비중을 확대하고 있고 이러한 전략은 소매업체의 수익성을 제고하는 방안으로 급부상하고 있다. PL이 발달한 유럽의 국가들의 경우에 소수의 소매업체들이 시장을 과점함으로써 규모의 경제가 달성되어 PL이 크게 발달하였다는 점에 비추어 볼 때, 우리나라의 경우에도 소수의 대형소매점의 시장과점도가 매우 높은 수준이므로 향후 PL의 확산이 빠르게 진행될 것으로 판단된다. 본 연구의 목적은 PL에 관한 이론적, 실증적 연구 결과를 고찰하고, 소매업체의 PL성공전략과 PL점유율이 증가하고 있는 상황에서 NB제조업체의 효과적인 대응전략을 제시하는 데 있다. 그리고 PL의 약진에 의해 가장 큰 피해를 입고 있는 중소제조기업의 경쟁력 향상을 위한 정부의 공공정책적 방안을 제안하고자 한다.

주제어: 소매업체상표(private label: PL), 제조업체상표(national brand: NB), 소매업체의 PL성공전략, 제조업체의 대응전략, 소비자복지, 공공정책

### 1. 유통업체상표의 의의

제품이 경로구성원들 중 누구에게 소유권이 있는지에 따라 제조업체상표(National Brand 또는 Manufacturer's Brand: 이하 NB로 칭함)와 유통업체상표(Private Label, Private Brand, Store Brand, Own Brand라고도 불림: 이하 세계적 표준 용어인 PL로 칭함, 또한 현대 유통에서는 도매상의 역할이 미약하고 PL은 거의 대부분이 소매업체상표이므로 PL은 소매업체상표를 의미함)로 나누어진다. PL은 유통업체가 제조업체에게 하청을 주어 생산된 제품에 자신의 상표를 부착하는 것이다

(정용현, 천상은, 이홍우, 2008). 이마트의 Best, 이마트, Save, Sears백화점의 Kenmore 가전제품 및 Craftsman 공구, Diehard 배터리 등이 PL의 예이다. PL상품은 중간 마진을 제거함으로써 동등한 품질의 상품에 비해 가격을 저렴하게 하면서도 적정이윤을 얻을 수 있기 때문에 유통업체에서는 PL 개발에 대한 관심이 높아지고 있다(왕일웅, 강창동, 2011).

유통환경의 변화, 장기적인 불황에 따른 소비자의 합리적 구매성향에 부응하여 소매업체는 PL의 비중을 확대하고 있다. Lamey et al.(2007)의 지난 25년간의 시계열 분석에 의하면 불경기에는 PL점유율이 큰 폭으로 증가하는 반면, 경기가 호전되어

논문접수일: 2014. 02. 26. 1차 수정본 접수일: 2014. 07. 22. 2차 수정본 접수일: 2014. 09. 02. 게재확정일: 2014. 10. 08.  
\* 아주대학교 경영학과 부교수(chojwn@ajou.ac.kr)

도 NB의 점유율 회복폭은 PL에게 잠식된 점유율보다 낮게 나타났다. 이러한 과정이 반복되면서 PL의 점유율이 점차 늘어나고 있다.

전 세계적으로 돌풍을 일으키고 있는 초저가 할인점(hard discounter)의 비약적인 발전도 PL의 점유율 확대에 기여하고 있다. 초저가 할인점의 시조인 독일의 Aldi의 PL 비중은 95%에 달하고 있고 타 초저가 할인점의 PL비중도 매우 높다(Steenkamp and Kumar, 2009).

또한 소매상의 대형화, 다점포화에 의해 산업의 주도권이 제조업체에서 소매업체로 이전하고 있는 것도 PL의 약진의 주요 원인이다(Ailawadi et al., 1995). 소매업체의 대형화로 인한 점포애호도는 NB의 상표애호도를 감소시키고 이는 PL의 선택확률을 높인다(Bonfrer and Chintagunta, 2004).

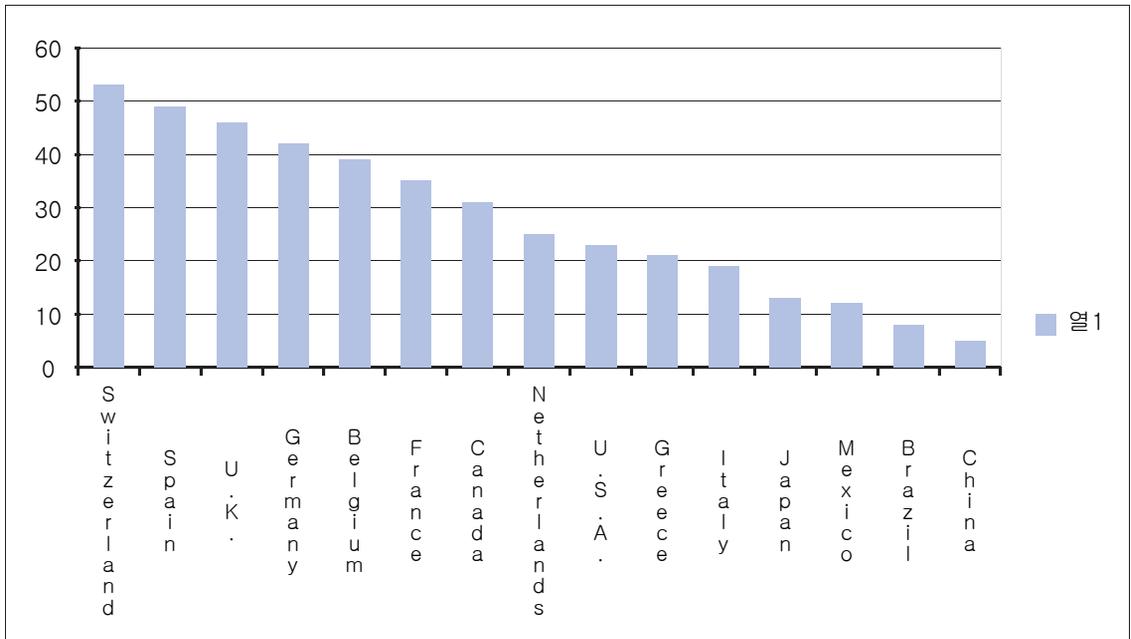
PL은 소비자의 소득 변화와 소비행동 변화에 탄력적으로 대응하여 제품을 개발하고 시장 판매를 확

대할 수 있고 소비자의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있다는 점에서 하나의 틈새시장으로 출발하였지만 근자에 들어 영국에서는 PL의 비중이 생필품 유통의 50%를 차지할 정도로 이제는 대세가 되고 있다(Kumar and Steenkamp, 2007; Tarzijan, 2004).

〈그림 1〉은 각국의 PL점유율을 보여준다.

국가에 따라 PL점유율에 차이가 나는 주요 이유는 역사적으로 PL의 도입시기가 달랐고, 소수의 소매업체에 의한 시장 과점에 차이가 나기 때문이다(Steenkamp and Dekimpe, 1997; Delliser and Helliker, 1994). 역사적으로 PL은 서유럽 국가, 특히 2차대전 후 경제적으로 피폐된 독일에서 태동되었고 최근 북미의 PL점유율이 급속도로 늘어나고 있으며 아시아와 중동 지역은 아직 PL 점유율이 낮은 상태이다(표 1: 대륙별 PL점유율 참조).

PL이 서유럽국가에서 크게 발달한 주요 이유는 NB의 TV 광고에 대한 정부의 규제와 작은 국토 때



〈그림 1〉 국가별 PL 점유율 (출처: Palmer and Shutt, 2011)

문에 소수의 대형 소매업체에 의해 일찍부터 시장과 점이 이루어졌기 때문이다. 시장 과점에 의해 규모의 경제가 나타나고 소매업체의 파워가 증대되어 대 제조업체와의 협상력이 높아질 때 PL사업이 매력적이다(Soberman and Parker, 2006). PL이 발달한 스위스, 스페인, 영국, 독일 등지에서는 소수의 유통업체가 시장을 과점하고 있다. 미국, 일본, 브라질, 이탈리아, 그리스, 중국 등은 다수의 유통업체가 난립함으로써 PL발달이 더디었다. 또한 소매상의 PL에 의한 점포 차별화와 높은 수익성도 PL의 발달의 주요 요인이다. 초저가 할인점이 PL비중을 높이거나 PL을 일찍 도입하였던 유통업체가 프리미엄 PL로 점포차별화를 꾀하는 것이 그 예에 해당한다.

슈퍼마켓 산업에서 PL의 발달이 크게 이루어지지 않은 미국의 1위 업체의 점유율이 6%인 반면 국가가 작은 네덜란드의 상위 3개 업체의 시장점유율은 60%, PL이 가장 발달한 영국의 상위 5개 업체의 시장점유율은 62%에 달한다(Quelch and Harding, 1996).

유럽의 국가들의 경우에 소수의 소매업체들이 시장을 과점함으로써 PL이 크게 발달하였다는 점에 비추어 볼 때, 우리나라의 경우에도 소수의 대형소매

점의 시장과점도가 매우 높은 수준이므로 향후 PL의 확산이 빠르게 진행될 것으로 판단된다(Quelch and Harding, 1996; 조재운, 2011).

우리나라 7개 주요 대형마트의 연간 총 매출액에서 PL제품 매출액이 차지하는 비중은 점차 확대되고 있다. 국내에서 1997년 E마트가 대형마트 최초로 'E 플러스 우유'를 선보인 이후 현재 대형마트 매출의 10~15% 가량(2006년 기준, E마트 9.7%, 홈플러스 16.5%, 롯데마트 10.4%)을 차지할 정도로 급성장하고 있다. 대형마트들이 향후 PL 매출 비중을 30% 이상으로 끌어 올리겠다는 전략을 내세우고 있어 PL 성장은 지속될 것으로 보인다. 가령, 이마트는 2017년 까지 PL상품의 비중을 30% 이상으로 끌어올리려고 하며, 홈플러스는 2010년 초 전체매출액의 26% 수준인 PL 상품매출비중을 앞으로 40% 이상으로 늘리려고 한다(아시아 경제, 2009).

PL 열풍은 대형마트뿐 아니라 편의점, 홈쇼핑 등 타 유통 업체로 확산되고 있고, 상품 카테고리 또한 초반에는 범용화 정도가 큰 식품, 생필품 부문이 대부분이었으나 점차 의류, 가전제품 등의 영역으로 확장되고 있다. 각 대형마트들이 PL을 강화하면서

〈표 1〉 대륙별 PL 점유율 (출처: Palmer and Shutt, 2011)

	PL 점유율	
	2000	2010
Worldwide	14	22
Western Europe	20	30
Central and Eastern Europe	1	7
North America	20	27
Latin America	3	9
Australasia	15	22
Japan	2	10
China	0.1	3
South Africa	6	14

7개 대형마트의 총 브랜드 수는 45개, 품목 수는 23,911개에 달하고 있다(아주경제, 2013).

PL은 NB에 비해 소비자 인지도나 제품품질이 다소 떨어지고 자칫 유통업체의 재고부담이 커진다는 단점이 있지만 최근 NB에 버금가는 품질로 시장에서 PL에 대한 소비자들의 선호도가 높아지고 있다는 점을 감안하면 PL의 성장세는 당분간 지속될 것으로 전망되고 있다.

그러나 PL의 힘이 강화된다고 해서 모든 NB의 애호도가 감소하는 것은 아니며 많은 NB가 PL과의 경쟁에서 살아남고 있을 뿐만 아니라 여전히 견제할 상태이다. 그 이유는 첫째, NB가 고객의 점포방문 빈도를 높여주어서 소매점에게는 필요하고(Dhar and Hoch, 1997), 둘째, 점유율이 높은 NB에 대한 상표애호도가 높은 고객은 여전히 자기가 선호하는 NB를 구매하고, 셋째, 소매상이 어떤 NB를 취급하는가가 소매업체의 이미지를 결정할 수 있고(Ailawadi and Keller, 2004), 넷째, 시간압박을 받는 소비자들은 유명 NB를 구매함으로써 쇼핑을 단순화하고자 하기 때문이다(Quelch and Harding, 1996).

그러나 Lamey et al. (2007)은 프리미엄 PL이 등장하면서 이에 대한 애호도가 높아져서 오히려 PL이 쇼핑을 단순화시켜 준다고 주장한다. 현재 PL은 제품의 다양성과 고급 라인의 확장 등으로 계속해서 진화하고 있다. 따라서 소매업체가 향후 PL의 추가 성장을 이룩하기 위해서는 유통업체는 다양한 관점에서 마케팅 전략의 수립이 필요하고, 또한 NB 제조업체는 이에 대응하는 전략을 수립하는 것이 필요하다.

본 연구의 목적은 PL에 관한 이론적, 실증적 연구 결과를 개관하고, 소매업체의 PL 성공전략과 PL점유율이 증가하고 있는 상황에서 NB제조업체의 효과적인 대응전략을 제시하는 데 있다. 그리고 PL의 약진에 의해 가장 큰 피해가 예상되는 중소기업

의 경쟁력 향상을 위한 정부의 공공정책적 지원 방안을 제안하고자 한다.

본 논문의 순서는 다음과 같다. 2장에서는 PL의 약진의 이유와 PL점유율이 높은 경우를 기술하고, 3장에서는 PL의 발달이 소매업체, 제조업체, 소비자, 사회적 복지에 미치는 영향에 관해 기술한다. 4장에서는 PL의 유형과 각 유형별 소매업체의 전략이 소개되고 5장에서는 이러한 소매업체의 PL전략에 대응하는 다양한 제조업체 전략이 논의 된다. 6장, 결론에서는 PL점유율의 확대에 따라 가장 큰 피해를 입게 될 것으로 예상되는 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 정부의 정책방안을 제안한다.

## II. PL의 약진

### 2.1 PL 약진의 이유

소매상은 소매가격, 진열공간을 직접 통제함으로써 PL을 NB보다 좋은 위치에 진열할 수 있고, PL은 마케팅비용의 절감으로 인해 NB에 비해 저렴한 가격에 판매되에도 불구하고 높은 마진율을 보장하므로 PL과 NB간의 상표전쟁에서 소매업체는 제조업체보다 경쟁우위를 갖는다(Davies and Brito, 2004; De Wulf et al., 2005).

과거처럼 제조업체가 자신의 상표를 개발하고 촉진하는 데 있어 전적인 책임을 지는 경우에는 제조업체와 유통업체간의 갈등이 생길 가능성이 적지만 NB와 PL이 같은 점포내에 공존하는 경우에는 갈등이 커질 가능성이 있다(Ailawadi, 2001; Steenkamp and Dekimpe, 1997). 그리고 제한된 진열공간을 차지하기 위한 NB와 PL 간의 경쟁은 패키지 식품 산업에서 특히 치열해진다.

최근 들어 미국과 유럽 등에서 PL은 지속적인 성

장세를 보여 왔는데, 미국에서는 PL의 시장점유율이 매년 1% 포인트씩 증가하고 있으며(Hoch et al., 2002), 독일에서는 1999-2005년 동안 PL 점유율이 50% 성장하였다(Kumar and Steenkamp, 2007). PL의 점유율 증가는 NB의 시장점유율의 하락을 의미하는데, 이 때 NB 시장점유율의 상대적 잠식률은 브랜드 파워에 따라 차이가 있다(Quelch and Harding, 1996). 위의 독일의 경우, 1위 NB는 8% 시장점유율 잠식에 그친데 비해 2위 브랜드는 15%, 하위 브랜드는 30% 감소한 것으로 나타났다(Kumar and Steenkamp, 2007).

이와 같이 브랜드 파워에 따라 점유율 잠식에 차이가 나는 이유는 첫째, 일반적으로 상위 브랜드 고객은 상표애호가 높아서 저품질로 인식되는 PL로의 상표전환이 쉽게 이루어지지 않는 반면, 하위 브랜드의 고객은 판촉에 민감한(deal-prone)고객이므로 저가 PL이 나타나면 이들은 PL로 쉽게 상표전환을 하고(Cotterill and Putsis, 2001), 둘째,

소매업체는 매출 비중이 낮은 하위브랜드를 선반에서 제거함으로써 PL을 진열할 선반을 확보하여 회전율을 제고시키고자하기 때문이다(Amrouche and Zaccour, 2007; Steenkamp and Dekimpe, 1997).

## 2.2 PL의 발전 추세와 발전요인

PL의 성장 배경으로는 대형소매업의 발달과 이에 따른 소비자 신뢰 증가, 거대소매상의 영업지역의 전국화, 국제화에 따른 규모의 경제 실현 등을 들 수 있다(Ailawadi et al., 1995). 또한 대형 유통업체들이 규모면에서나 수익성면에서 제조업을 압도하면서 수익률이 좋은 PL의 도입을 본격화 하고 있다(Farris and Ailawadi, 1992). 구체적으로 PL의 발전은 다음과 같은 요인들에 의해 촉진되었다.

첫째, 최근 들어 NB와 PL의 품질 갭이 줄어들었다. 특히 제품혁신이 많이 이루어지지 않은 제품군에서의 PL의 약진이 두드러진다(Kumar and

<표 2> 소매업체와 제조업체의 규모 비교 (출처: Kumar and Steenkamp)

기업명	소매업체			제조업체	
	총매출 (\$ billion)	Private label%	Private label sales (\$ billion)	총매출 (\$ billion)	기업명
1. Wal-mart	316	40	126	75	1. Nestle
2. Carrefour	94	25	24	69	2. Altria
3. Metro Group	73	35	26	57	3. P&G
4. Tesco	71	50	36	51	4. Johnson & Johnson
5. Kroger	61	24	15	50	5. Unilever
6. Royal Ahold	56	48	27	33	6. PepsiCo
7. Costco	53	10	5	26	7. Tyson Foods
8. Target	53	32	17	23	8. Coca Cola
9. Rewe	51	25	13	20	9. Sara Lee
10. Aldi	43	95	41	18	10. L'Oreal
11. Schwarz Group	43	65	28	18	11. Japan Tobacco
12. ITM	42	34	14	17	12. Danone

Steenkamp, 2007).

둘째, 전통적으로 PL은 가격에 민감한 소비자층을 대상으로 하는 저가/저품질 제품으로 인식되어져 왔다. 그러나 최근 들어 PL의 고품질화가 진행되어서 외국의 대형 유통업체의 PL은 여러 제품군에서 선드브랜드로 자리 잡고 있다(Sethuraman, 1995). 예를 들어 캐나다의 슈퍼마켓 체인인 Loblaws는 초코칩 쿠키에서부터 올리브기름까지 1,500개 제품에 고품질/고가격 브랜드인 President's Choice Line을 도입하여 큰 성공을 거두었다.

셋째, 가공식품류, 세제류, 건강보조식품 등의 유통에서 전국적 점포망을 갖춘 할인점, 회원제도매클럽, 초저가 할인점 등의 신업태가 출현하고 이들이 넓은 시장을 장악하고 있기 때문에 자체 PL을 개발할 유인이 더욱 커졌다(Hoch and Barnerji, 1993).

넷째, PL은 여러 제품군에서 그 영역을 점차 넓혀가고 있다. 예를 들어 미국의 슈퍼마켓의 경우 PL의 범위가 우유, 가공식품 등의 전통적인 제품군에서 최근에는 건강보조제품, 미용제품, 기저귀, 청량음료, 의류, 맥주, TV 등에 이르기까지 확대되고 있다.

다섯째, PL운영에 고도화된 노하우를 가지고 있는 유럽의 유통업체들이 미국의 유통업체를 인수하는 등, PL전략을 확산시키고 있다(Quelch and Harding, 1996). 우리나라에서도 Tesco의 자회사인 홈플러스의 PL점유율이 높다.

최근의 연구에 의하면 품목에 따라서 PL의 점유율에 큰 차이가 있는데 NB에 필적할 품질을 갖춘 PL의 성과가 훨씬 높게 나타나 PL의 가장 중요한 성공요소가 저가격이 아닌 고품질로 조사되었다(Abe, 1995; Hock and Barnerji, 1993). Gallop 조사(1990)에 의하면 소비자의 85%가 PL구매에서 품질이 중요하다고 답한 반면, 73%가 가격이 중요하다고 답하였다. 황성혁과 구자성(2008)의 연구에서도 우리나라 소비자가 PL과 NB 구매 시 가장 중요시하는 속성은 품질이라고 나타났다.

최근 소매업체들이 PL상품 고급화에 주력하고 있는 것도 이러한 연구결과를 뒷받침한다. 지금까지 저렴한 가격에만 의존했던 PL의 전통적 틀을 깨고, 고객입장에서 만족하고 신뢰할 수 있는 PL상품을 개발하고 있는 것이다. 이러한 프리미엄 PL은 유명 NB 가격을 뛰어넘는 기현상이 벌어지고 있다(예: 캐나다 슈퍼마켓 Loblaws의 President's Choice Line, 영국 Tesco의 The Finest Line).

롯데마트는 매년 꾸준히 성장하고 있는 PL상품의 새로운 전략모델로 '제3세대 PL'을 선언했다(헤랄드경제, 2010). 롯데마트 관계자는 "가격과 품질을 넘어 소비자의 만족과 신뢰를 최고의 가치로 설정해 NB와 당당하게 겨루는 제3세대 PL을 새로운 전략 모델로 선언한"고 밝혔다. 제3세대 PL은 NB 상품에 비해 품질이 더 좋은 제품으로, 가격은 비슷하거나 약간 높은 수준이다. 또 이전 PL 상품 가운데 성분과 함량, 중량, 핵심원료 비율 등에서 NB 상품과 차이가 있는 일부 상품에 대해서는 NB 상품 이상으로 조정하고, 품질관리를 위해 PL상품 이력관리 시스템도 도입했다.

### 2.3 어떤 경우에 PL의 도입이 활발한가?

2000년대 들어 우리나라에도 대형마트와 백화점을 중심으로 PL의 도입이 활발히 이루어지고 있다. 유통의 산업화 역사가 짧은 우리나라에서 PL의 성장률이 높은 경우를 분석한 조사는 본격적으로 이루어져 있지 않다. 유통의 역사가 긴 서유럽과 북미 지역에서 PL의 시장점유율이 높은 경우를 살펴봄으로써 우리나라 유통업체나 제조업체에게 전략적 시사점을 제시해 줄 수 있다. 다음과 같은 경우 PL의 시장점유율이 높게 나타났다(Hoch and Barnerji, 1993; Quelch and Harding, 1996).

### 2.3.1 제품군 특성

가격이 저렴하고 위험이 적게 수반되는 저관여제품의 경우, 쉽게 상해서 지역 공급자를 선호하는 경우(예: 우유), 기능성이 차별되지 않는 제품의 경우(예: 식품), 매출규모가 크고 증가세에 있어서 유통업자의 수익이 보장되는 경우(예: 라면, 세제 등), 소수의 제조업체에 의해 지배되는 제품군이어서 PL이 높은 점유율을 차지하기가 용이한 경우(Raju et al., 1995).

### 2.3.2 신제품개발요인

NB의 다양성이 크지 않아서 소매업체가 쉽게 NB의 대안이 될 수 있는 경우, NB의 신제품개발이 빈번하지 않아서 소매업체가 NB를 쉽게 모방할 수 있는 경우, 소비자가 NB와 PL을 쉽게 비교할 수 있는 경우.

### 2.3.3 PL 자체의 특징

PL의 역사가 긴 경우, 유통이 많이 발달한 경우, 품질의 이질성이 작은 경우, NB에 비해 품질이 좋거나 개선되고 있는 경우, 소비자가 품질을 비교하는 능력에 대한 확신이 큰 제품군인 경우.

### 2.3.4 가격과 판촉요인

소매마진이 큰 경우, NB와 PL간의 가격차가 큰 경우, 가격판촉이 빈번하여 소비자의 가격민감도가 증대되어 상표전환을 부추키며 NB의 가격에 대한 신뢰가 낮은 경우, NB의 광고가 활발하지 않은 경우.

### 2.3.5 유통업체 특성

유통업체가 과점적 위치에 있어서 NB를 높은 가

격에 팔고 PL을 저렴하게 팔 수 있는 경우, 유통업체의 규모가 크고 고품질의 PL을 개발할 능력을 가진 경우.

이러한 결과는 전 세계적으로 공통적으로 나타나는 현상이어서 향후 우리나라의 소매업체나 제조업체가 이에 주목하여야 할 것이다.

다시 한번 강조하거니와 PL의 성공요인 중 가장 중요한 것은 가격이 아니라 품질이라는 것이다(e.g., Batra and Sinha, 2000; Connor and Peterson, 1992; Richardson et al., 1997; Hoch and Barnerji, 1993; Sethuraman, 2000). 따라서 PL의 성공 여부는 품질 개선에 의해 NB과의 품질 차이를 얼마나 좁히느냐에 있다.

## III. PL의 발달이 소매업체, 제조업체, 소비자 복지에 미치는 영향

### 3.1 PL의 발달이 소매상에 미치는 영향

PL의 도입은 소매상에게 여러 가지 혜택을 가져다준다.

첫째, PL은 NB 제조업체 대비 소매상의 협상력을 증대시킨다(이호택, 장명균, 임채운, 2012; Narasimhan and Wilcox, 1998; Steenkamp and Dekimpe, 1997). 일반적으로 PL의 도입은 소매상과 제조업체의 상호작용에 변화를 초래하여(Hoch and Barnerji 1993; Raju et al., 1995; Hoch, 1996) 소매상의 도매가격에 대한 협상력을 증대시킨다(Mills, 1995; Ailawadi and Harlam, 2004). 또한 소매상은 선반 넓이와 공간에 대한 결정권을 가지므로 구매조건에 있어서 유리하다(Scott-Morton and Zettelmeyer, 2001).

둘째, PL상품 개발은 타 점포와 차별화 할 수 있

는 전략적 요인으로서 유통업자의 제품기획 및 판매 경쟁력을 높일 수 있는 하나의 전략으로 평가되고 있다(박영근, 김창완, 2002).

셋째, 프리미엄 PL은 좋은 점포 이미지를 구축하여 점포애호도(store loyalty)를 높일 수 있다(Ailawadi et al., 2004; Corstjens and Lal, 2000). 예를 들어 최대 회원제도매클럽인 Costco의 PL인 Kirkland나 캐나다 슈퍼마켓체인인 Loblaw's의 President's Choice에 대한 높은 상표애호도로 인해 이들 점포에 대한 애호도가 증가함으로써 고객이 점포를 방문하는 빈도를 높이고 매출이 증대되는 효과를 가져왔다(Lincoln and Thomassen, 2008). 신종국과 공혜경(2005)의 연구에 의하면 점포이미지는 유통업체상표 이미지에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, PL의 도입은 제품군 전체의 매출을 증대시킨다(Bhasin et al., 1995; Deleesnyder et al., 2007). 만약 PL이 소비자에게 선도브랜드보다 더 매력적으로 인식된다면 PL의 도입은 제품군의 가치를 증대시키고 따라서 매출을 확대시킨다(Mason, 1990). PL의 도입에 따른 NB의 반응은 일반적으로 가격인하나 기타 판촉활동을 촉발하므로(Soberman and Parker, 2004; Soberman and Parker, 2006), 이 또한 제품군의 매출을 증대시키는 요인이 된다.

다섯째, PL의 도입은 고객의 내점 빈도를 높여서

보다 많은 매출을 일으킨다. 기존의 연구에 의하면 PL은 쇼핑을 쉽게 하고, 점포이미지를 좋게 하며, 경쟁점포대비 점포애호도를 높여서 경쟁점포 대비 점포차별화가 가능하게 한다(Hock and Lodish, 1998; Cortsjens and Lal, 2000; Steenkamp and Dekimpe, 1997; Sudir and Talukdar, 2004).

마지막으로 소매상이 PL을 적극적으로 도입하는 가장 중요한 이유는, PL은 마진과 판매량이 높아짐에 따라 높은 수익을 가져다준다는 것이다. Ailawadi and Harlam(2004)에 의하면 소매업체에게 부여되는 직접비용을 감안하더라도 PL은 높은 마진율을 가져다준다. 또한 PL의 도입은 제품군의 평균가격을 증가시킴으로써 소매상의 NB 마진율도 높여준다(Chintagunta et al., 2002). PL은 NB가 공략하고 있지 않은 세분시장을 개척하거나 가격민감층의 상표전환을 유도하므로 PL의 판매량이 증가한다(Connor and Peterson, 1992).

아래에서는 전술한 PL점유율의 확대가 소매이익을 증대시킨다는 여러 가지 논리에 관한 실증적 연구 결과를 살펴보고자 한다.

논리 1: 소매업체들은 PL의 마진율이 높기 때문에 소매업체의 수익성이 높아진다고 믿는다(Davies and Brito, 2004).

〈표 3〉 미국 약국체인 PL과 NB의 수익성 분석 (출처: Ailawadi and Harlam, 2004)

	PL	NB
총마진율	30.1%	21.7%
순마진율	23.2%	15.9%
가격	\$1.00	\$1.45
금액기준 이익	\$0.23	\$0.23
회전율(velocity)	90	100
수익	21	23

일반적으로 PL의 마진율은 NB 대비 25-30% 높다. 그러나 소매업체 수익성은 마진율보다 금액 기준 수익을 고려하여야 한다(Ailawadi and Harlam, 2004). PL의 마진율은 높지만, NB를 취급하는 경우, 제조업체로부터 제공되는 각종 지원금, 운송비, 인건비 등의 무료 서비스, NB의 높은 단가(금액 기준), NB의 높은 재고회전율(유럽의 경우 대체로 10%가 높음, Quelch and Harding, 1996), NB가 유도하는 높은 매장방문빈도 등을 고려하여야 한다. 따라서 높은 마진율이 반드시 높은 수익(금액 기준)을 보장한다고는 할 수 없다 (Ailawadi and Harlam, 2004).

위의 표에 의하면 PL의 총수익율과 순수익율은 NB의 경우보다 높게 나타났다. 그러나 NB의 단가가 PL의 단가보다 높고 회전을 또한 높기 때문에 금액기준으로는 NB의 수익이 높게 나타났다. 따라서 PL의 높은 마진율이 항상 고수익을 보장해 준다고 결론내릴 수는 없다.

논리 2: 대 제조업체 파워 증대에 의해 수익성이 높아질 것으로 믿는다(Richardson et al., 1994; Batra and Sinha, 2000; Pauwels and Srinivasan, 2004; Narasimhan and Wilcox, 1998). 구체적으로 소매업체의 PL 점유율이 증가할수록 대 제조업체와의 가격, 각종 지원금 등에 있어서의 협상력이 증가할 것으로 판단된다(Ailawadi, et al., 2001; Chintagunta et al., 2002).

소매업체가 PL을 도입하는 초기에는 제조업체로부터 가격, 보조금, 기타 형태의 지원을 요구하며 대 제조업체 협상력이 급속히 증가되는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 협상력은 PL 비중이 늘어나면서 증가율이 완만해지고 PL의 비중이 일정 수준을 넘

어서면 협상력이 오히려 줄어든다(Ailawadi and Harlam, 2004). 과도한 PL점유율이 협상력을 감소시키는 이유는, PL은 주로 판촉민감형(deal-prone) 고객을 흡수하지만, PL의 점유율이 과도해지면 NB 제조업체에게는 자사상표에 대한 애호도가 높은 고객만이 남게 되고, 이들은 PL로 이동하지 않으므로 높은 상표애호도를 가진 소비자를 주 고객으로 하는 NB 제조업체로서는 소매업체에게 더 이상 유리한 지원을 할 유인이 없어지기 때문이다.

또한 과도한 PL점유율 확대는 소비자의 선택의 폭을 제한하여 점포에 대한 소비자 만족도를 저하시키며 나아가 소비자가 타 소매점으로 전환하는 원인을 제공하기도 한다(Kumar and Steenkamp, 2007, 예: 영국의 Sainsbury, 독일의 Aldi). 따라서 소매업체의 PL증대로 인한 대 제조업체 협상력의 증가로 인한 이익증가 효과(낮은 도매가격 등)도 경우에 따라 다르게 나타날 수 있다.

논리 3: PL 구매비율이 큰 소비자(PL heavy user)가 더 많은 수익을 가져다 줄 것으로 믿는다.

<표 4>에 의하면 PL을 과도하게 구매하는 소비자(heavy user)보다 전체 구매액 중 PL의 비중이 중간 정도(20%)인 소비자가 가장 많은 수익을 가져다준다. 전체 구매액 중 PL의 비중이 높은 소비자가 더 많은 수익을 가져다주지 못하는 이유는 이들은 판촉에 매우 민감하여 여러 점포를 이용하면서 가장 싼 것을 기회주의적으로 구매하기 때문이다(cherry picking 구매행동).

그럼에도 불구하고 실제로 많은 소매업체들이 품목 구성에서 20% 이상의 PL을 취급하고 있는데, 그 이유는 프리미엄 PL의 경우 단가가 높기 때문에 PL구매자는 더 많은 이익을 가져다 줄 수 있고, PL 비중이 95%에 달하는 독일의 슈퍼마켓 체인인 Aldi

〈표 4〉 PL 구매자별 이익기여도 비교 (출처: Ailawadi and Harlam, 2004)

	소비자의 PL 구매비중			
	0~10% Light 소비자	10% ~ 20% Medium 소비자	20% ~ 30% Heavy 소비자	> 35% Very heavy 소비자
총매출	\$251	\$263	\$216	\$129
총마진율	30.3%	32.1%	34.7%	36.8%
금액기준 이익	\$77	\$85	\$70	\$48

와 같이 PL제품의 회전율이 높은 경우 PL의 비중이 높을 수 있기 때문이다(Kumar and Steenkamp, 2007). 〈표 4〉의 결과는 미국의 약국체인의 경우이며 약의 성격상 프리미엄 의약품 PL이 없다는 점을 감안하면 PL의 단가와 회전율이 높은 프리미엄 PL을 다수 취급하는 생필품 소매상의 경우에는 PL의 비중이 20%보다 훨씬 높을 수 있다.

논리 4: PL이 점포애호도를 높일 것으로 믿는다.

Corstjens and Lal(2000)은 저관여제품의 경우 품질민감 소비자층은 상표전환에 따른 심리적 전환 비용이 높아서 한번 구매한 제품에 대한 만족도가 높은 경우 습관적 구매행태(high inertia)를 보인다고 주장한다. 이들 소비자층은 PL을 구매해본 후 이에 만족하면 이 PL을 계속 구매하기 위해 그 점포에 대한 애호도가 높아지게 된다. 이들은 실증분석을 통해 이러한 인과관계를 증명하였다. Ailawadi et al.,(2008)은 구조방정식 분석을 통해 PL상표 애호도와 점포애호도 간에는 상호인과관계가 있다는 것을 입증하였다.

Pauwels and Srinivasan(2004)은 시어리얼, 칫솔, 페이퍼 타월, 비누 판매자료로 이러한 효과가 나타나는 지를 실증 분석하였다. 그 결과 PL의 점유율은 구조적으로 상승하였으며, PL의 고마진과 협상력 증대, 그리고 낮은 도매가격으로 인해 NB의

마진율도 높아짐으로써 소매마진이 증가하였다. 그러나 제품군의 이익은 Ailawadi(2001)의 결론과 같이 유의적으로 증가하지 않았다.

도매가격이 증가하였을 때 소매가격은 보다 더 증가하였고 도매가격이 인하되었을 때 소매가격 인하 폭은 도매가격의 인하폭에 미치지 못하는 것으로 나타나 소매업체는 강력해진 협상력을 기회주의적으로 사용하는 것으로 나타났다. PL 도입 이후 단위기준 매출이나 금액기준 매출액은 증가하지 않았다. 또한 PL의 도입은 점포방문빈도를 높이지 못한 것으로 나타났다. PL도입 이후 프리미엄 NB브랜드의 가격 민감도는 유지 내지 감소한 반면 저가 NB브랜드의 가격민감도는 상승하였다.

### 3.2 PL의 도입이 제조업체에 미치는 영향

PL의 도입은 제조업체의 성과와 대응전략 모두에 영향을 미친다. Hauser and Shugan (1983), Gruca et al.(2001)에 의하면 제조업체의 대응전략은 NB의 품질/가격경쟁력에 달려 있다. 또한 제조업체의 규모와 시장지위 그리고 브랜드 파워도 제조업체의 대응 전략에 영향을 미친다. 전술한 바와 같이 독일의 경우, 1999-2005년 동안 PL 점유율이 50% 성장하면서 1위 NB는 8% 시장점유율 잠식에 그친데 비해 2위 브랜드는 15%, 하위 브랜드는 30% 감소한 것으로 나타났다(Kumar and Steenkamp, 2007).

일반적으로 소비자들은 NB와 PL과의 인지된 품질 차이와 이미지 차이로 인해 PL에 비해 NB 구매 시 프리미엄 가격을 지불할 용의가 있다(Steenkamp et al., 2010; Mills, 1995; Narasimhan and Wilcox, 1998; Raju et al., 1995).

상표애호도가 높아서 가격민감도가 낮은 고객층을 가지고 있는 프리미엄 NB 제품은 PL의 침공에 비교적 안전한 반면(Bonfrer and Chintagunta, 2004), 가격민감층(deal-prone)을 주 고객으로 가지고 있는 중소기업 NB는 PL의 경쟁에 취약하다(Sethuraman, 1995). 따라서 PL의 주 경쟁자는 저가 NB이다.

제조업체의 최적의 경쟁전략은 품질/가격 포지셔닝 전략에 따라 달라진다. Gruca et al.(2001)에 의하면 PL의 시장진입에 대한 기존 NB제품의 가격 전략의 방향은 표적시장의 중복정도와 신제품과의 유사성 정도에 달려있다. PL과 유사한 기존제품의 최적전략은 단기적 가격인하나 보다 더 저렴한 제품을 도입하는 것이다(Hoch 1996, Quelch and Harding 1996). 그러나 프리미엄 PL은 가격을 증가시키는 것이 최적 전략이다(Bonfrer and Chintagunta, 2004; Ward et al., 2002). 왜냐하면 저가 PL은 가격민감도가 높은 세분시장 고객만을 취할 것이고 결국 프리미엄 NB에 대해 상호애호도가 높은 고객은 지속적으로 기존제품을 구매하기 때문이다(Hauser and Shugan 1983). Deleersnyder et al.(2007)에 의하면 PL의 가격은 외부준거가격 기능을 하여 고가의 NB는 품질이 우수할 것이라는 시그널을 주어서 PL과 NB는 가격민감층과 품질민감층을 차별화해서 흡인하므로 PL과 NB의 큰 가격 차이는 PL과 NB의 원-원전략이다. 따라서 프리미엄 NB의 최적 전략은 PL과의 가격경쟁을 포기하고 품질민감도가 높은 고객에만 집중하는 것이다(Pauwels and Srinivasan, 2004).

이 전략은 프리미엄 NB의 가격인상을 가져올 것이고 특히 품질 개선이 동반될 때에 보다 효과적이

다. 이렇듯 PL의 진입은 경쟁구도와 경쟁자의 재정립을 초래하여 일부 브랜드간의 경쟁은 심화되는 반면 어떤 브랜드 간의 경쟁은 심화되지 않는다(Gruca et al. 2001).

결론적으로 PL의 도입으로 인한 제조업체의 성과와 대응전략은 NB의 브랜드 파워에 의해 결정되므로 고품질 NB는 가격을 유지하거나 혹은 인상할 수도 있는 반면, 저품질 NB는 가격경쟁에서 살아남기 위해 가격을 인하하는 결과가 초래되거나 시장에서 퇴출되기도 한다. 결국 NB의 최적 대응전략은 신제품 개발과 가격매력도의 증대로 고객의 상표애호도를 높이는 것이다.

전술한 Pauwels and Srinivasan(2004)의 실증 연구에 의하면 프리미엄 NB는 PL 도입 이후 대체로 SKU 수를 추가하고(제품차별화), 제품가격을 인상하였음에도 불구하고 점유율 하락폭이 작아서 매출액이 증가한 반면, 저가 NB는 가격을 인하하였음에도 불구하고 시장점유율이 감소하고 수익성이 악화되었다. Ward et al.(2010)의 연구에서도 같은 결과가 나타났다. 또한 Gruca et al.(2001)이 주장한대로 프리미엄 NB는 PL도입 이후 가격을 인상하였고 저가 NB는 가격을 인하하고 판촉활동을 강화하였다.

PL의 도입 후 프리미엄 NB에 대한 가격탄력성은 낮아진 반면, 저가 PL에 대한 가격탄력성은 높아지므로 PL의 도입은 프리미엄 NB에게는 이득이 된 반면 저가 NB에게는 PL의 등장이 커다란 위협인 것으로 나타났다. 결론적으로 PL에 대한 대응전략은 지속적으로 차별화된 신제품을 개발하여 신중한 가격정책을 수립하는 것이 가장 바람직한 것으로 나타났다.

### 3.3 PL진입이 소비자에게 미치는 영향

PL진입에 따른 소비자의 반응은 NB와 PL의 전

략에 지대한 영향을 미치며 이러한 전략적 변화는 소비자 복지에 변화를 초래한다.

PL의 등장은 소비자에게 여러 가지 혜택을 줄 수 있다.

첫째, 새로운 브랜드의 등장은 그 제품범주에서의 선택의 폭을 높여서 매력도를 높여준다(Mason, 1990). 따라서 제품군의 수요(primary demand)가 증가한다.

둘째, NB 대비 합리적 품질과 가격의 PL의 진입은 기존에 그 제품군을 구매하지 않았던 가격민감 소비자가 그 제품을 구매하여 정규 구매자가 될 수 있는 기회를 제공한다(Hoch and Barnerji, 1993).

셋째, PL의 등장은 NB의 품질 개선과 평균가격 인하를 수반하여 제품가치를 증대시킴으로써 소비자 복리(consumer welfare)를 증대시킨다(Chen et al., 2010; Putsis, 1997). 그러나 이러한 논리가 항상 적용되는 것은 아니다. Mills(1995)는 PL 점유율이 증가할수록 도매가격 인하폭에 비해 소매가격은 그만큼 인하되지 않는다고 주장한다. 왜냐하면 도매가격이 인하되더라도 소매상이 NB와 PL 모두의 소매가격 결정권을 가지고 있으므로 그 혜택을

소비자에게 전가하지 않을 수도 있기 때문이다. 또한 Lee and Staelin(2000)은 이러한 현상이 NB가 비차별화되어 있을수록 더욱 현저하게 나타난다는 점을 강조하였다.

전술한 Pauwels and Srinivasan(2004)의 실증적 연구에 의하면 PL 진입 이후 브랜드수가 증가하여 소비자에게 보다 더 많은 선택권을 줌으로써 소비자 복지가 향상되는 것으로 나타났다. 그러나 PL의 진입으로 시어리얼과 칫솔의 경우에는 평균가격이 감소하였고 판매량도 증가하였으나, 페이퍼 타월과 세제의 경우에는 소매가격이 하락하지 않았다. 또한 일반적으로 저가 NB의 가격은 하락하였으나 프리미엄 NB의 가격은 오히려 상승하였다.

#### IV. PL의 유형과 유통업체의 PL전략

PL의 역사는 불경기에 극빈층을 대상으로 무상표(generic brand)를 판매하는 것으로부터 시작되었다. 그 후 PL은 진화를 거듭하여 프리미엄 PL로가

〈표 5〉 PL의 유형 (출처: Linkoln and Thomassen, 2008)

	Generic	Copycat	프리미엄	Value innovator
예	No-name	Osco vitamins E-Mart 라면	President's Choice Tesco's Finest	Aldi Zara
전략	Cheapest- undifferentiated	Me-too at cheaper price	Value added	Best performance-price ratio
가격	Large discount(50%)	Moderate discount(5-25%)	Close to or higher than brand leader	Large discount (20-50%)
NB와의 품질비교	Poor	Close	On par or better	On par
제품 개발전략	None	Reverse engineering	Considerable efforts	Innovative
소구점	Cheapest price	As same quality but at lower price	Best products	Best value

지 발전하게 되었다(Lakksonen and Reynolds, 1994). 무상표는 말 그대로 상표명이나 제품에 관한 정보가 없는 상품이다(no label). 이 유형의 PL의 전략은 초저가, 비차별화이며 가격은 NB 대비 할인율이 50% 수준이다. 1위 NB에 비해 조잡한 품질수준이고, 제품개발에 대한 투자가 전혀 없다. 소비자에 대한 소구점은 초저가이다.

모방 PL(copycat)의 전략은 저가 모방(me-too) 전략이며 가격은 NB 대비 할인율 5-25% 수준이다. 1위 NB와 비슷한 품질 수준이 비슷하고 역공학(reverse-engineering)을 할 정도의 투자만을 한다. 소비자에 대한 소구점은 '동일 품질의 제품을 싸게'(same value for less money)이다. 우리나라의 PL이 대부분 이러한 모방제품이거나 이보다 더 저품질/저가격에 해당한다고 볼 수 있다.

프리미엄 PL은 최고의 가치를 추구하며 가격은 NB에 비해 같거나 오히려 더 비싼 경우도 있으며 품질도 NB와 같거나 오히려 더 양질인 경우도 있다. 소비자에 대한 소구점은 최고의 품질(more value for more (or same) price)이며 우리나라에는 PL의 역사가 일천하여 진정한 의미의 프리미엄 PL은 없는 실정이다. PL의 역사가 오래된 영국의 Tesco의 The Finest Line과 캐나다 슈퍼마켓 체인인 Loblaws의 The President's Choice Line이 여기에 해당된다. 앞에서 언급한 바와 같이 프리미엄 PL이 PL의 핵심 트렌드이다.

PL의 특수한 형태로 가치창조범주(value innovator category)를 들 수 있다. 스페인의 SPA 브랜드인 Zara, 스웨덴의 대형가구점 IKEA, 독일 슈퍼마켓 체인 Aldi가 여기에 해당되는데, 대부분의 소매업체들이 NB를 유지하면서 부분적으로 도입하고 있는 반면, 위에서 언급된 Zara, IKEA, Aldi 등은 판매되는 모든 제품이 PL이다(Aldi는 95%). 즉 생산과 판매가 수직적으로 통합된 형태이다. 이들 업체의 전략은 가격대비 최고의 품질(best performance

price ratio, 또는 best value for the money)이며 같은 품질의 NB제품에 비해 20-50% 저렴하게 판매한다. 제품개발이 매우 혁신적이고 소비자에 대한 소구점은 best value(more value for less price)이다.

#### 4.1 소매업체의 PL 성공 전략

아래에서는 PL의 대표적 유형인 모방제품과 프리미엄 PL에 관한 소매업체의 성공 PL전략에 대해 살펴본다.

##### 4.1.1 모방 PL 소매전략

모방 PL을 추구하는 소매업체가 제조업체브랜드와의 경쟁에서 우위를 갖기 위해서는 다음과 같은 정책을 도입해야 한다.

첫째, 자체 R&D 투자를 최소화하고 NB의 R&D에 편승하라. 이로 인해 가격경쟁력을 확보할 수 있다.

둘째, 가격비교, 점포내 판촉(point of purchase promotion)을 공격적으로 수행하라. 특히 1위 브랜드 옆에 진열함으로써 소비자들로 하여금 가격비교를 쉽게 할 수 있도록 하라.

셋째, 패키지, 포장 등을 1위 브랜드와 유사하게 하라.

넷째, 시장지배적 NB제조업체와의 관계에서 강력한 유통과위를 행사하라. 이는 PL의 진입을 용이하게 한다(Ailawadi and Harlam, 2004).

##### 4.1.2 프리미엄 PL의 소매상 성공 전략

최근 들어 일부 유명 소매업체들은 프리미엄 PL을 도입하는 고도의 PL 전략을 구사하고 있다. 영국의 Sainsbury, Tesco, Mark&Spencer, 캐나다의 Loblaws, 미국의 Wal-Mart, Victoria Secret

등이 대표적 예이다. 프리미엄 PL전략을 추구하는 소매상은 브랜드자산 구축과 NB와의 경쟁에서 높은 매출을 실현하기 위해 다음과 같은 마케팅 노력이 요구된다.

첫째, 광고를 통해 호의적 브랜드이미지를 구축하라. 프리미엄 PL의 장점은 높은 마진, 점포선호도 증대, 함께 취급하는 하위 등급의 PL제품의 이미지 상승 등이며, 단점은 광고 등의 고비용을 유발하여 가격경쟁력을 상실한다는 것이다. 그럼에도 불구하고 프리미엄 PL은 적극적인 광고로 브랜드 이미지를 개선하여야 한다. 이는 앞에서 언급한 바와 같이 PL의 성공은 가격이 아닌 품질에 있으며 NB와의 품질 갭을 줄이는 것도 중요하지만 공격적인 광고로 NB와의 이미지 갭을 줄임으로써 NB가 가지고 있는 브랜드 이미지의 장점을 극복할 수 있기 때문이다. 예를 들어 Tesco는 The Finest Line이 PL임에도 불구하고 공격적인 광고를 하고 있다. 김용만, 강석정, 변충규(2001)는 PL의 지속적인 홍보를 통해 유통업체상표를 더욱 친숙하게 만들어야 호의적 이미지가 창출된다는 점을 밝혔다.

둘째, 독특한 맛, 차별화된 내용물, 고급 포장 등을 활용한 차별화 전략을 구사하라.

셋째, 비용, 제품개발력에 있어 최고의 제조업체와 파트너십을 형성하라. 이 경우 장기적인 상호 관계몰입이 중요하다. 제조업체가 비용, 제품개발에 최선을 다한다는 가정 하에 장기적인 계약관계를 가지는 것이 상호이익이다(Dunne and Narashimhan, 1999). 제조파트너 입장에서는 PL을 생산하는 설비에 투자하기 위해서 소매업체와의 장기적 관계몰입을 필요로 하고 소매업체 입장에서도 제조업체를 빈번히 교체하는 것은 높은 전환비용을 유발하고 품질유지에도 어려움을 겪을 수 있다는 점에서 바람직하지 않다. 실제로 세계적인 유통업체들은 까다로운 심사를 통과한 PL제조업체와 장기적 관계를 유지하고 있으며 더 나아가 R&D 비용을 지원하기도 한다

(Dunne and Narasimhan, 1999, 예: 캐나다의 슈퍼마켓 Loblaws).

넷째, 고급 마케팅 인력을 확보하라. PL의 비중이 증가함에 따라 소매업체의 경쟁상대는 더 이상 경쟁 소매업체에 국한되지 않는다. NB의 경우 소매업체와 제조업체는 파트너 관계이지만 PL이 확산되면서 양자의 관계는 파트너이자 경쟁자이다. 이렇듯 PL 비중의 확산으로 인해 경쟁구도가 복잡해짐에 따라 전통적인 소매전략과 차원을 달리하는 고도의 전략 수립이 요구되므로 이를 수행하기 위해서는 고급 인력의 확보가 중요하다. 과거에는 소매업이 매출규모도 지금과 비교하여 매우 작았고 고도의 전략기획을 위한 고급인력에 대한 필요성도 절실하지 않았으며 보상체계도 미약하여 고급 인력이 소매업을 선호하지 않았으나 현재는 소매업이 규모와 수익 면에서 제조업을 압도하고 있고 매력 있는 보상이 주어짐에 따라 고급 마케팅 인력이 소매업에 진출하는 추세이다.

다섯째, 경쟁적 관계에 있지 않은 타 소매업체에 PL을 판매하라. 캐나다 Loblaws의 The President's Choice Chocolate Chip Cooky는 미국에 수출되고 있다. 이와 같이 PL의 영역이 확대되면 PL이 NB화 되어 PL과 NB의 경계가 모호해진다.

## V. PL 확대에 따른 제조업체의 대응 전략

PL의 확산으로 인해 제조업체는 이에 대한 대응 전략을 수립함에 있어 제조업체의 규모와 시장지위 그리고 브랜드 파워를 고려하여야 한다. 예를 들어 농심은 PL제품을 생산하지 않는 반면에 삼양라면, 한국야쿠르트, 오뚜기는 양면전략(NB와 PL 사업을 병행)을 선택하고 있다. 구체적으로 제조업체는 다음의 세 가지 대응전략을 구사할 수 있다.

5.1 양면전략 (Dual strategy)

양면전략이란 제조업체가 자신의 NB사업과 더불어 PL사업을 병행하는 전략이다. 이 전략의 논리적 근거로는 유희 생산 시설을 활용한다는 것과 PL 사업 파트너인 소매업체로부터 선반위치, 판촉 등에 있어서 유리한 지원을 받을 수 있다는 것이다. 우리나라에서는 2-3위 기업이 이 전략을 구사하고 있다. 그러나 이 전략을 추구할 경우 제조업체는 다음과 같은 문제점을 고려해야 한다(Quelch and Harding, 1996).

첫째, 변동비만 보전되면 단기적으로 이익이 되나 장기적 관계가 지속되면 추가 투자에 의해 고정비가 상승할 수 있다. 따라서 유희 생산시설이 만성적으로 과다한 경우 이를 처분하거나 spin-off하는 것이 바람직 할 수 있다.

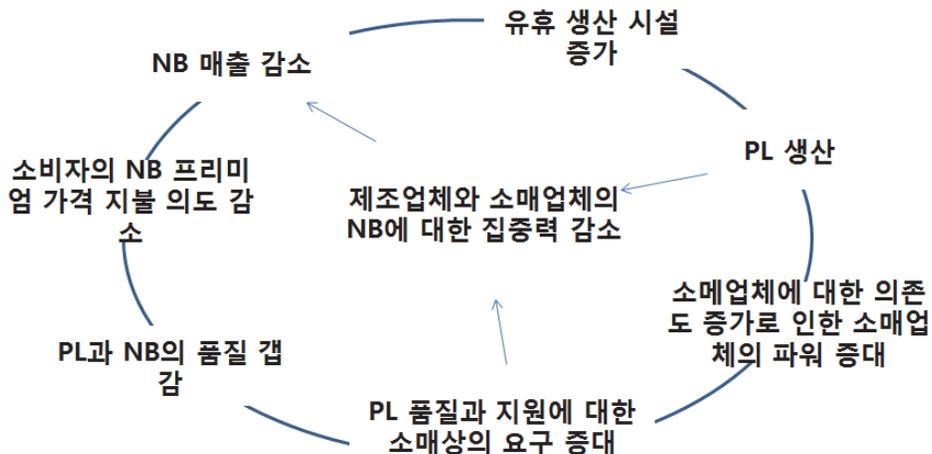
둘째, PL 사업을 병행하다 보면 자기 NB사업을 등한시 할 수 있다. NB 사업의 사고방식인 장기적 안목에서의 제품차별화, 브랜드파워 증대 전략과 PL 사업의 사고방식인 단기적 이익 추구, 가격 중시 전략은 양립하기 어렵다.

셋째, 특정 소매업체와의 PL 파트너 관계형성은 특정 소매업체에 대한 의존도를 높임으로써 협상력이 감소될 우려가 있고, 타 경쟁 소매업체와의 관계가 악화될 수 있으며, 원가, 기술 등의 전략적 정보가 유출될 수 있는 등의 부정적 결과를 초래할 수 있다.

〈그림 2〉는 양면전략의 악순환의 고리를 보여준다.

먼저 유희 생산시설이 생기게 되어 PL생산을 병행하게 되면 자신의 NB에 대한 집중력이 분산되고 PL을 납품하는 소매업체에 대한 의존도가 높아짐에 따라 대 유통업체 협상력이 감소한다. 이 경우 소매업체는 제조업체에게 PL 품질을 향상시킬 것을 요구하게 되고 경우에 따라 기술, 원가 등의 전략적 자료를 공개하도록 요청하기도 한다. PL 제품의 품질이 향상되면 자신의 NB와 PL간의 품질 갭이 줄어들게 되고 소비자는 품질 갭이 줄어들었으므로 NB에 대해 높은 가격을 지불할 의향이 없어지게 되어 NB의 매출이 감소하게 된다. NB 매출 감소는 다시 유희 생산시설의 증대라는 악순환의 덫에 갇히게 된다.

그러나 Chen et al.(2010)은 소비자의 가격민감도가 이질적(heterogeneous)인 경우, 즉 시장이 품질민감층과 가격민감층으로 나누어 있을 경우 프



〈그림 2〉 양면전략의 악순환의 고리 (출처: Kumar and Steenkamp, 2007)

리미엄 NB는 PL과 NB를 동시에 공급함으로써 더 많은 수익을 올릴 수 있다고 주장한다. Dhar and Hoch(1997)도 NB제조업체는 프리미엄 PL을 생산함으로써 자신의 NB가격을 인상할 때 자신의 NB와 경쟁 NB와의 사이에 PL을 위치시킴으로써는 가격인상에 따른 위협에 대해 완충작용을 할 수 있다고 보았다.

또한 NB제조업체가 PL공급을 거부할 경우, 다른 NB제조업체가 PL을 생산할 수 있다. 예를 들어 80년대 캐나다 시장에서 코카콜라와 펩시콜라가 PL생산을 거부하여 소규모 콜라업체였던 Cott 콜라가 PL을 생산, 공급하여 30%의 시장점유율을 기록하였다. 이에 대해 코카콜라와 펩시콜라는 가격인하로 시장점유율을 어느 정도 회복하였지만 이 과정에서 수익률이 저하되었다(Dunne and Narasimhan, 1999).

Dunne and Narasimhan(1999)은 다음 중 하나의 조건만 충족하면 PL생산을 고려해야 한다고 주장한다. 첫째, 프리미엄 PL을 생산할 수 있을 때, 둘째, 자신의 NB가 시장선도자가 아닌 경우, 셋째, PL의 생산으로 규모의 경제를 심화시킬 수 있을 때 등이다.

결론적으로 NB제조업체의 양면전략은 논란의 여지가 있다. 아마도 NB제조업체의 프리미엄 PL제조 능력이 양면전략의 유효성을 결정할 것으로 보인다. 이러한 논란에도 불구하고 실상은 미국의 NB제조업체의 약 50%가 양면전략을 구사하고 있다.

양면전략은 우리나라 제조업체의 전략에 시사점을 제공한다. 내수 시장에서의 양면전략은 신중을 기해야 하나 해외에서는 반드시 NB로 시장을 개척하는 것보다 프리미엄 PL로 시장을 개척하는 전략을 고려할 수 있다.

## 5.2 순수 NB 제조업체 전략

PL의 점유율이 확대되고 있고 이러한 현상이 심

화될 것으로 예견되는 환경에서 순수 NB 제조업체는 다음과 같은 소매업체의 욕구와 전략을 이해할 필요가 있다. 거대 소매상은 점차 고품질 PL비중을 확대하고 있다. 따라서 1위 NB제조업체는 지속적인 혁신을 통해 PL과의 품질 격차를 유지해야 한다. PL의 비중이 확대되고 있는 상황에서도 소매상에게는 여전히 NB의 역할은 중요하다. 차별화된 NB는 PL에 비해 고객의 방문빈도와 재고 회전율을 높이기 때문이다(Ailawadi and Harlam, 2004). 따라서 신제품의 끊임없는 개발로 PL과의 품질 격차를 계속 벌려나가는 것만이 PL의 공습에 살아남는 최선의 NB의 대응전략이다.

순수 NB전략을 고수하려는 제조업체는 구체적으로 다음과 같은 대응전략을 고려할 수 있다.

첫째, 소매업체와 적절한 파트너십을 형성하라. 특정 소매업체에게만 독점적으로 브랜드를 공급하는 것을 고려할 수 있다. 세계적 화장품 회사인 Estee Lauder는 Kohl's 백화점에 독점적으로 American Beauty 화장품 라인을 공급하고 있다. Nestle는 독일 초저가 할인점인 Lidl에게 2리터 Vittel 생수를 독점적으로 공급하고 있다. 이러한 전략은 양면전략과 구별된다. PL의 경우 상표 소유권이 소매업체에게 있는 반면, 위의 경우 상표 소유권은 제조업체에게 있다.

둘째, 스마트하게 혁신노력을 지속적으로 추구하라(Deleersnyder et al., 2007). 앞에서 강조하였듯이 PL과 NB의 경쟁의 핵심은 품질이다. 치약, 운동화, 면도기 등과 같이 지속적인 혁신이 이루어지는 제품군에서의 PL의 점유율은 낮다.

셋째, 선택적으로 대응하라. 소매업체는 PL의 진열공간을 확보하고, 시장점유율이 낮은 제품을 제거하고 시장점유율이 높은 NB를 선택적, 집중적으로 판매하기 위해서 제품구색(SKU: stock keeping unit)을 줄이고 있다. 이러한 환경에서 NB제조업체는 과거와 같이 원하는 만큼의 브랜드를 진열할

공간을 충분히 확보 할 수 없다. 따라서 NB제조업체는 핵심제품을 중점적으로 육성하고 SKU를 줄이는 방향으로 제품 포트폴리오를 재정비할 수밖에 없다(Ward et al., 2002). 다국적 생필품 제조업체인 Unilever는 SKU를 1600개에서 400개로 축소할 바 있다. 역시 다국적 기업인 P&G는 하위브랜드인 Cloud 화장실용 티슈와 경쟁력이 없는 Oxydol을 제거한 바 있다.

넷째, 지속적 혁신이 가능한 제품군에 투자하라. 식품 등과 같은 제품군은 혁신에 한계가 있다. 따라서 새로운 기술에 의해 혁신이 가능한 분야에 투자할 필요가 있다. 다국적 소비용품 제조업체인 P&G는 혁신에 한계가 있는 식품 카테고리를 축소하고 지속적 혁신이 가능한 Gillette 면도기를 인수하였다.

다섯째, 브랜드 파워가 약하거나 규모의 경계를 가지지 못하거나 소매업체에게 필수적이지 않는 브랜드를 과감하게 퇴출시켜라. 케첩으로 유명한 Heinz는 SKU 수를 40% 줄인 바 있다. 그런데 차별화의 정도가 감소하면 이익이 감소될 것이라는 예상과 달리 브랜드 수의 감소에도 불구하고 순이익은 17% 증가하였다.

여섯째, 핵심 브랜드의 브랜드 파워를 높여라. 정기적으로 제품을 개선하고 이러한 혁신을 광고함으로써 강력한 마켓 포지션을 확보해야 한다. 국내에서도 PL의 약진에 대한 대응전략으로 생활용품제조사들은 프리미엄 NB를 개발하고 있다(국민일보, 2008). 그리고 핵심 브랜드가 아닌 제품의 라인확장을 자체해야 한다. 이는 핵심 브랜드의 이미지를 희석시키고 고비용과 브랜드관리의 복잡성을 유발하며, 시장분할(market fragmentation)을 가져오으로써 PL에게 유리한 환경을 제공할 수 있기 때문이다(Quelch and Harding, 1996).

마지막으로 대 소비자, 대 유통업체 관측보다 고객과의 감성적 교감을 형성하는데 도움이 되는 광고에 투자하라(Sethuraman, 2000). 광고는 PL의

시장진입을 억제하는 가장 강력한 수단이다(Hoch and Barnerji, 1991; Lamey et al., 2007). 잦은 판촉은 소비자의 가격민감도를 높임으로써 PL이 성장하는 계기를 만들어 준다(Farris and Ailawadi, 1992).

그러나 Quelch and Harding(1996)과 Sethuraman(1995)은 소매업체의 강력한 지원을 받기 위해서는 적절한 판촉전략을 구사하여야 한다고 주장하였고, Lamey et al.(2007)은 불경기에는 소비자의 가격민감도가 커지므로 가격할인의 폭과 빈도를 높여야 하고, 특히 지속적인 광고와 신제품개발이 필요하다고 주장한다.

지금까지의 NB제조업체의 PL의 약진에 대한 대응전략에 관한 논의 결과, 일치되지 않은 결과가 도출되는 경우가 많은 것을 볼 수 있다. 그러나 분명한 것은 환경 변화에 따라 대응전략이 달라져야 한다는 것이다.

첫째, 비교적 오래 전의 연구는 프리미엄 PL이 등장하기 이전의 연구였다. 따라서 이러한 연구결과는 프리미엄 PL의 등장이라는 환경변화에 탄력적으로 적용될 필요가 있다.

둘째, PL이 가격추구형(deal-prone) 소비자를 표적으로 하느냐, 아니면 상표애호도가 높은 품질추구형 소비자를 표적으로 하느냐에 따라 NB제조업체의 대응전략이 달라진다는 것이다.

셋째, 경기순환이 NB의 대응전략에 지대한 영향을 미친다. Lamey et al.(2007)의 지난 25년간의 시계열 분석에 의하면 PL점유율이 경기와 부의 관계를 가지는 것은 분명한 사실이지만 불경기에는 PL점유율이 큰 폭으로 증가하는 반면, 경기가 호전되어도 NB의 점유율 회복은 PL에게 잠식된 점유율보다 낮게 나타났다. 이러한 과정이 반복되면서 PL의 점유율이 점차 늘어나고 있다. 이러한 현상은 NB제조업체에게는 커다란 위협이다.

마지막으로 모든 전략은 소비자의 반응에 의해 결

정된다는 것이다. 제조업체의 NB전략이나 소매업체의 PL전략은 소비자의 가격탄력성, 품질에 대한 민감도 등에 영향을 미치며, 궁극적으로는 소비자에게 이득이 되는 전략을 구사하는 기업이 승자가 된다. PL점유율이 확대되고 있는 환경에서의 제조업체의 최상의 대응전략은 가격 대비 품질의 우수성이다.

### 5.3 PL 전문 제조업체 전략

Private Label Manufacturer's Association (PLMA)의 보고서(2005)에 의하면 PL 전문 제조업체의 특징은, 1)소규모, 2)소수의 품목에 특화, 3)박리다매, 4)R&D 능력 미약, 5)NB copy, 6)제품 아이디어, 마케팅 능력, 품질관리 미약으로 나타났다.

그러나 거대소매상은 점차 저가 이외에도 시장 정보, 소비자 욕구에 근거한 R&D 역량, 마케팅 능력 등을 요구하고 있다. 따라서 순수 PL 전문 제조업체의 성공전략은:

첫째, 가격경쟁력, 둘째, 소매상이 요구하는 제품의 개발 수준을 넘어서서 새로운 제품을 개발, 제안할 수 있는 R&D 능력의 보유(Original Development Manufacturing), 셋째, 높은 품질관리, 넷째, 소비자 정보, 유통업 추세에 관한 정보의 수집 능력과 이의 활용능력 등이다.

세계에는 수많은 PL 제조업체가 있다. 국내외적으로 제한된 수의 거대 소매상과 안정된 파트너십을 체결, 유지하기 위해서는 전술한 총체적 경영능력을 겸비하여야 한다. 군소 NB제조업체가 총체적 경영능력을 갖추어야 함은 분명 어려운 도전이지만 이를 충족시키지 못하면 글로벌 시장 지입이 어려울 것이다.

PL 전문제조업체는 소매업체가 계약을 단기적으로 맺거나 일방적으로 계약을 폐기하는 등의 기회주의적인 행동을 염려할 수 있다. 그러나 실제로는 PL 공급 계약은 수년에 걸쳐 이루어지며 소매상도 단기

적 계약은 많은 전환비용을 유발하므로 불이익이라는 점을 인식하고 있다. 전환비용에는 제조원가 분석비용, R&D에 대한 재투자비용, 재고관리 스케줄의 변화에 수반되는 비용, 배송 루트의 변경에 따른 비용, 내부 전산망의 교체비용 등이 포함된다(Dunne and Narasimhan, 1999). Braak et al.(2013)은 소매상과 PL공급업체의 강력한 관계형성이 소매상 PL점유율 상승에 필수적인 것으로 보고하고 있다.

## VI. PL점유율 확대의 의의와 이에 따른 중소기업 경쟁력 제고를 위한 정부의 정책 제언

### 6.1 PL의 사회적 복지 효과

사회적 복지(social welfare)를 제품의 품질, 제조업체의 비용, 소매업체의 비용, 소비자 복리 등으로 정의한다면 PL의 등장은 사회적 복지를 증가시킨다고 할 수 있다. PL은 소매상에게는 높은 마진을, 프리미엄 NB에게는 증가된 매출을(금액기준), 소비에게는 가격하락과 제품선택의 폭이 넓어진다는 측면에서 사회적으로 바람직한 현상으로 판단된다.

PL의 등장에 의한 제품군에 대한 수요의 증가는 소매업체와 제조업체가 상생(win-win)할 수 있는 방법을 제시해 준다(조혜정, 이승창, 류성민, 2012). NB와 PL은 기본적으로 시장점유율을 쟁취하기 위해 서로 경쟁하는 관계이지만 PL의 등장은 경쟁을 격화시켜 NB의 품질 개선과 평균가격인하를 유도하여 제품가치를 증대시킴으로써 산업규모가 커지고 소비자복지를 증대시킨다는 점에서 상호이익이 될 수 있다는 점도 인식할 필요가 있다. 따라서 정부는 PL의 도입을 활성화할 수 있는 공공정책을 수립할 필요가 있다.

## 6.2 PL의 확대가 중소기업에게 미치는 위협과 기회

PL의 약진에 따른 환경 변화는 우리나라 중소기업에게 위협이자 기회가 된다. 유럽의 국가들이 좁은 국토로 인해 소수의 소매업체들이 시장을 과점함으로써 PL이 크게 발달하는 주요 원인이 되었다는 점에 비추어 볼 때, 우리나라의 경우에도 좁은 국토 등의 이유로 소수의 대형소매상의 시장과점도가 매우 높으므로 향후 PL의 확산이 빠르게 진행될 것으로 판단된다(Quelch and Harding, 1996; 조재운, 2011).

전술한 바와 같이 브랜드 파워가 약한 중소기업 제품은 소매업체 선반에서 우선적으로 퇴출당할 것이다(Ward et al., 2002). 그러나 자원이 부족하여 광고능력부족 등의 이유로 상표력을 갖지 못함으로써 독자적으로는 대기업과의 경쟁에서 열세였지만, 우수한 기술력을 확보하고 있는 중소기업은 대형 소매업체와 PL 제조 파트너십을 맺음으로써 대기업과 경쟁할 수 있는 지위를 확보할 수 있다.

그러나 우리나라 시장은 이미 소수의 대형소매상의 의한 과점도가 매우 높으므로 국내시장에서는 소수의 중소기업만이 국내 유통업체에게 PL을 납품할 수 있는 상황이다. 또한 대규모 NB제조업체들이 양면전략을 구사하고 있고 대형소매상의 강력한 파워의 행사로 인해 국내 중소기업은 이중고를 겪고 있다. 따라서 우리나라 중소기업들은 제품품질개선에 최선을 다하여 PL전문제조기업으로서(특히 프리미엄 PL) 해외의 수많은 유통업체들과의 연계를 적극 모색하여야 한다(조선비즈, 2011. 11.07.).

PL 제조업체가 밀집되어 있는 저개발 아시아 국가의 가격경쟁력은 매우 높은 반면, 전술한 마케팅 능력과 프리미엄 PL을 개발, 생산하는 능력은 우리나라의 제조업체들이 우위에 있다고 볼 수 있다. NB는 오랜 기간 동안 쌓은 브랜드 인지도와 선호도에 의해 소비자가 구매 시 쉽게 구매결정을 하는 반

면, PL 구매 시에는 여러 가지 정보를 필요로 하고 특히 제품포장에 부착된 label에 적힌 정보(예를 들면, 제조국가, 제조기업, 원료, 성분 등)가 의사결정에 매우 중요하다(Richardson et al., 1996). 한국의 제조 기업은 삼성, 현대차, LG 등 대기업이 구축한 'Made in Korea'의 프리미엄 혜택을 적극 활용할 필요가 있다. 실제로 이미 해외 유통업체에 PL을 납품하고 있는 많은 중소 PL 제조업체들이 Korea 프리미엄 혜택을 보고 있다(예: S 화장품 사례, 2011).

PL의 주요 수입국인 EU, 미국과의 FTA에 의한 관세 인하는 우리나라 PL의 가격경쟁력을 제고할 것이다. 우리나라 제조업체가 사업 영역을 국내에만 국한시키지 말고 마케팅 역량을 습득하고, PL의 특징, 추세, 소매업체의 니즈를 정확히 파악하여 경쟁력을 확보한다면 PL의 약진은 중소기업은 물론 우리나라 경제 전반에 걸쳐 커다란 기회가 될 수 있을 것이다.

## 6.3 정부의 PL제조 중소기업 육성을 위한 정책 제언

PL의 등장에 의한 제품군에 대한 수요의 증가, 중소기업의 유통망 확보, 유통업체의 양질의 PL확보는 유통업체와 제조업체가 상생(win-win)할 수 있는 방법을 제시해 준다. 정부는 이러한 기회를 적극 활용하고 중소기업의 국내 경쟁력과 글로벌 시장으로의 진출을 위해 다음과 같은 지원을 제공할 필요가 있다.

첫째, 마케팅, 유통, PL 사업 등의 교육을 통해 교육의 기회가 많지 않은 중소기업의 경영역량을 강화할 필요가 있다. 우선 우수한 기술력을 보유하고 있는 중소기업을 대상으로 마케팅 전략에 관한 교육을 실시하는 것이 바람직하다. 중소 제조업체의 경우 대체로 마케팅 능력이 취약하다. 마케팅 능력 중 최우선적으로 강화해야할 기능은 소비자의 욕구를

파악하는 것이다. 전술한 바와 같이 ODM은 자체 기술 개발 이전에 시장이 요구하는 니즈를 파악하는 것에서부터 출발한다. 시장의 이해는 기술개발 방향을 제시해 준다. 중소기업체는 이러한 정량적, 정성적 시장조사 능력이 결여되어 있다. PL제조업체들이 이러한 마켓 리서치 역량을 보유하도록 정책적으로 교육기회를 제공하는 바람직하다.

다음으로 교육이 필요한 마케팅 영역은 신제품 개발과정이다. PL판매사인 유통업체는 끊임없는 혁신을 요구한다. PL이 성공하는 조건은 NB와의 품질 갭을 줄이는 것이므로 유통업체는 개선된 품질의 PL을 개발하는 PL 제조 파트너를 끊임없이 모색한다. 그러나 신제품의 성공가능성은 매우 낮다. 특히 PL 점유율이 높은 생필품의 경우 신제품 실패율은 더욱 높다. 신제품의 실패율을 줄이기 위해서는 제품 아이디어의 개발 및 검증, 제품 컨셉의 개발 및 테스트, 마케팅 전략의 수립과 이의 경제성 분석, 마지막으로 테스트 마케팅의 검증된 절차를 밟아야 하며, 이 과정을 수행할 수 있는 역량을 갖추어야 한다. 자사의 경쟁력을 제2 기능에만 국한하는 PL제조업체는 신제품 개발 시 성공가능성이 낮다.

유통전략 및 영업전략에 관한 교육 또한 필요하다. 제조업체가 양면전략을 구사하는 경우 유통업체와의 갈등이 발생하는 경우가 많은데, 제조업체의 유통전략의 교육을 통해 이를 해소하는 방안을 이해하는 것이 필요하다. 제조업체는 국내에서는 NB전문 제조업체, 해외에서는 PL전문업체로 자리매김하는 것도 고려할 수 있다. 국내에서 양면전략을 구사하는 것은 양면전략의 악순환의 고리에 빠질 수 있어서 자사 브랜드 자산을 높이는 노력이 줄어들고 유통업체에게 기술 노하우와 원가구조 등의 기업 기밀이 노출되는 경우가 많다. 그러나 국내에서는 NB전문 제조업체로, 브랜드 인지도와 선호도가 낮은 해외 시장에서는 PL제조업체로서의 입지를 굳힌다면 국내의 시장을 효과적으로 공략할 수 있을 것이다.

국내 및 세계적 유통기업의 소매전략과 유통업의 추세에 관한 교육도 필요하다. 전술한 소매업체의 PL성공전략과 소매전략의 추이를 이해함으로써 R&D 방안과 이에 필요한 기술개발의 방향을 정할 수 있다. 예를 들어 지금까지 가격경쟁력 측면에서 가장 높은 경쟁력을 보유하고 있었던 할인점이 초저가 할인점(hard discounter)이나 창고형 매장(membership wholesale club)등의 신입태의 가격 공세로 인해 가격경쟁력이 저하되고 있고 이들 신입태들은 프리미엄 PL을 취급함으로써 가격대비 품질(value for the money)이 가장 높은 것으로 소비자에게 인식되고 있는 상황이다. 또한 인터넷에서 제품 정보를 수집한 소비자의 확충으로 인해 인터넷 소매상을 위시한 무점포 소매상이 급속히 발달하고 있고 기타 온라인과 오프라인의 경계를 허무는 새로운 소매업체들이 지속적으로 나타나고 있다. 이러한 소매 환경에서 각 유통업체, 유통업체가 상이한 전략을 구사하고 있으므로 각 업체별, 업체별 사례학습을 통한 맞춤형 교육이 필요하다.

또한 PL사업 자체에 관한 교육도 필요하다. 대부분의 중소기업은 PL의 약진이 자신에게 위협이 되리라고만 인식하고 있다. 그러나 PL의 약진으로 인해 중소기업은 기술 향상에 박차를 가하여 차별화된 기술력을 보유한다면 유통업체와 연계하여 오히려 지금보다 나은 영업환경이 제공되리라는 점을 인식하고 기술 개발에 전력을 다하는 동력으로 삼을 수 있다. 유통업체의 성공적 PL전략을 이해함으로써 1차 고객인 유통업체의 니즈에 부합하는 제조업체의 성공전략을 수립할 수 있다.

이러한 교육을 위해 PL관련 업계, 학계 전문가 등의 인력을 활용하여 PL사업 정책자문단을 구성하고, 기술자문, 마케팅, 시장정보 활용, 유통업체 니즈 파악, PL 사업의 특성과 추세 등에 관한 교육과 상담을 정책적으로 지원하는 것을 고려할 수 있다.

둘째, 정부는 국내 및 해외에서 판매되는 제품의

판매현황을 중소 제조업체에게 정기적으로 제공할 필요가 있다. 국내 기업, 특히 중소기업은 국내 및 해외에서의 제품 판매 동향에 관한 정보를 취득하기가 어려운 실정이다. 국내 및 해외 시장조사회사들은 유통업체의 POS 시스템에서 수집되는 개별제품의 판매동향을 수집하여 제조업체에게 제공하고 있다. 그러나 이러한 판매관련 자료는 매우 고가이므로 국내 중소 제조업체가 구독가능하지 않다.

POS 데이터를 보유하고 있는 유통업체도 자체 체인망의 POS 데이터만으로는 개별 제품의 시장 전체 판매 동향을 파악하지 못하므로 시장조사업체에게 자신의 POS 데이터를 제공한 후 시장조사업체가 여러 유통업체로부터 수집한 POS 데이터를 집계한 결과를 제공받고 있다. 이러한 판매동향은 우리나라에서 Nielsen Korea가 제공하고 있으나 이 서비스를 독점하고 있어서 이를 고가에 판매하고 있다. 이 서비스 부문의 경쟁자를 정책적으로 육성함으로써 가격인하를 유도할 필요가 있다.

정부는 중소기업이 글로벌 시장에 진출하는 것을 장려하기 위해 국내 뿐 아니라 외국의 판매동향 자료도 제공할 필요가 있다. 예를 들어 미국에서는 IRI, A. C. Nielsen 사 등이 이 서비스를 제공하고 있다. 정부는 이러한 POS 자료를 구독하여 중소 제조업체에게 제공함으로써 제조업체로 하여금 글로벌 시장에서 수요가 높은 제품에 관한 연구 개발 방향을 추진할 수 있도록 정책적 지원을 제공할 필요가 있다.

셋째, 과거 많은 중소기업들이 국내의 제조업체에게 OEM 제품을 하청 생산한 적이 있다. PL제조도 이와 유사하다. 다만 차이점은 파트너가 제조업체가 아닌 소매업체란 점이다. OEM 방식에서는 주문업체가 특정 품목에 전문화되어 있고 OEM 제조사는 단순 제조 기능만을 수행하고 R&D, 생산방식, 원재료 제공, 유통망 확보 등 대부분의 기능을 주문자가 수행한다. 따라서 OEM의 경우에는 하청제조업

체가 생산노하우나 R&D 기능을 보유하지 않고도 생산능력이나 원가우위만으로도 경쟁력을 확보할 수가 있었다.

그러나 PL의 경우 R&D기능을 보유하는 것이 필수적이다. 왜냐하면 유통업체는 수많은 제품을 취급하는데 이들은 각 제품에 대한 제조 노하우와 R&D능력을 보유하고 있지 많으므로 단순 제조하청생산인 OEM 방식이 아닌, PL제조업체가 기술력을 제안하는 ODM 방식으로 주로 제품을 구매한다. 즉, 기술경쟁력이 뛰어난 제조업체의 R&D 능력이 PL업체의 선정에 매우 중요하다. 또한 ODM은 단순 하청생산이 아닌 자체 기술력에 기반한 사업이므로 부가가치 또한 높다.

특히 자체 R&D 능력을 가진 PL제조업체에게는 OEM 방식보다 ODM 방식이 보다 더 매력적이다. 과거 OEM 방식은 제조업체와 제조업체와의 결합이므로 영업력의 확대에는 한계가 있는 반면 ODM 생산은 제조와 영업(또는 유통)의 결합이므로 영업력이 취약한 중소기업에게는 보다 매력적인 사업모델이다. ODM의 성공사례는 최근 국내 화장품산업에서 빈번히 나타나는 현상이다.

글로벌 유통업체의 PL전략 방향이 프리미엄 PL을 강화하는 것이므로, 기술력이 PL성공의 핵심요소이다. 정부는 중소기업이 사업방식을 ODM 방식으로 전환할 수 있도록 유도, 지원하는 방안을 모색하여야 한다. 구체적 방안으로는 중소 제조업체가 제안한 ODM을 대기업이 수용하도록 유도하고 대기업이 이러한 제도를 시행하는 경우 이에 대한 인센티브를 제공하는 방안을 고려할 수 있다. 최근 일부 대기업은 자체 R&D의 한계를 인식하여 외부업체의 R&D, 즉 ODM 방식을 적극적으로 도입하고 있다. 또한 정부는 중소기업 중 ODM 역량을 보유한 중소기업에게 기술 개발 지원을 우선적으로 실시할 수 있다. 이를 위해 기술전문가로 구성된 평가단이 우수한 R&D를 발굴하여 해당 기업을 집중적으

로 지원하는 방안도 고려해 볼 수 있다.

넷째, 제조업체가 양면전략을 구사하거나 PL전문 제조기업이 되는 경우 유통업체가 우월적 지위를 남용할 가능성이 있다. 아직 우리나라에서는 이러한 폐해가 나타난 경우가 드물지만 대형 유통업체는 PL의 가격경쟁력을 유지하기 위해 원가구조를 공개할 것을 요구하여 도매가격 하락을 강요할 수 있고 또한 품질관리를 위해 PL제조업체의 기술 등의 기업기밀을 공개할 것을 요구할 수 있다. 또한 유통업체가 파트너십을 단기 계약으로 체결하는 경우 PL제조업체는 장기적 관점에서 기술개발과 원가 절감 노력에 최선을 다하기가 어렵다. 또한 파트너십의 일방적 해지도 일어날 소지가 있다. 이러한 유통업체의 우월적 지위의 남용은 중소 PL제조업체와의 관계에서 발생할 소지가 많으므로 PL의 확산으로 인해 중소기업의 경쟁력을 제고하기 위해서는 공정거래위에서 유통업체와 PL제조업체간에 공정한 거래가 이루어지도록 감시, 감독하는 노력이 필요하다.

다섯째, 중소기업과의 공동 기술개발 활동이 활발한 유통업체에게 제도적, 경제적 인센티브를 제공할 수 있다. 전술한 캐나다의 슈퍼마켓 체인인 Loblaw's는 프리미엄 PL인 President Choice의 상품개발을 위해 PL 제조업체와 공동으로 R&D를 수행하고 있다. Loblaw's의 초코렛칩 쿠키는 이러한 과정을 거쳐 탄생한 대표적인 성공 사례이다. 또한 영국 슈퍼마켓 체인인 Sainsbury's는 음료 PL전문 제조업체인 Cott사와 공동으로 PL콜라를 개발하여 한때 코카콜라를 능가하는 시장점유율을 기록한 바 있다. 이러한 공동 R&D 노력을 통해 중소기업과 대형유통업체는 동반성장하는 기반을 구축할 수 있다.

여섯째, 우리나라의 경우 유통업은 과점 상태에 있다. 따라서 우수한 PL을 생산하는 중소기업이 다수 있다 하더라도 제휴할 유통업체 파트너의 수는 제한적이다. 따라서 우리나라 PL제조업체는 글로벌 시장으로의 진출을 적극 모색하여야 한다. 그러나 PL

제조 중소기업이 글로벌 시장 진출 시 가장 어려움을 겪는 부분이 글로벌 유통업체와의 접촉과 협상에 있어서의 언어적, 절차적 어려움이다. 먼저 우수한 기술력을 보유하고 있다 하더라도 글로벌 유통업체와 접촉하여 상담을 예약하기가 용이하지 않고 접촉이 이루어지더라도 상담에 어려움이 있다. 이러한 고충을 해결하기 위해서 글로벌 유통업체와의 의사소통을 정책적으로 지원하는 전담부서를 설치하는 방안을 고려할 수 있다.

현재 우리나라에는 전 세계 PL 제조업체의 연합인 PLMA(Private Label Manufacturers' Association)의 한국지사가 결성되어 있지 않고 있다. PLMA는 PL 제품에 관한 정보, 유통업체 동향 등의 정보를 회원사들에게 제공한다. 우리나라의 PL 제조기업도 이러한 단체를 설립하여 PLMA 본부와의 협력 체제를 공고히 하여 정보를 공유하는 것이 필요하다. 이를 위해 정부가 후원자로서의 역할을 수행할 수 있다.

매년 PLMA 전시회가 3회 개최되고 있다(Amsterdam, Chicago, Shanghai). 이 전시회에는 거의 모든 글로벌 PL제조업체와 글로벌 유통업체들이 참가하여 PL 제품 거래에 관한 상담과 계약이 이루어진다. 국내 PL 제조사의 경우 PLMA에서의 거래활동이 미진하다. 정부는 PLMA에서 국내 PL제조업체의 글로벌 유통업체와의 상담을 독려하고 참여 전, 참여 시 필요한 지원을 할 필요가 있다. 특히 이 전시회에서 상담과 거래를 하기 위해서는 사전에 상담예약을 하여야 하는데 자원이 충분하지 않은 중소기업으로서는 언어적 문제, 절차상 문제 등의 어려움을 겪고 있다. PLMA Korea가 설립되면 이 단체를 중심으로 상담 예약과 상담 시 필요한 여러 가지 절차적 지원이 가능하다.

일곱째, PLMA 전시회에 참여한 경험이 있는 국내 PL제조업체에 의하면 한국산 PL 제품에 대한 선호도가 매우 높음을 알 수 있다. 우리나라는 삼성, 현대차, LG 등, 글로벌 기업이 구축해 놓은 Korea

프리미엄 자산이 있다. 소비자는 PL 구입 시, PL 특성상 제조업체 상표(national brand)와 달리 라벨(label)의 정보를 유심히 살핀다. 그 중 원산지 표시는 매우 중요하다(김성배, 2003). 중국산, 인도산, 베트남산 등의 원산지 표시에 비해 한국산 표시는 품질에 대한 우수성을 나타내 주는 매우 중요하고 유용한 정보이다. Korea 프리미엄을 십분 활용할 수 있도록 PL에 대해 엄격한 기준을 정하여 글로벌 시장에서 통용될 수 있는 인증 제도를 마련하는 것도 고려해 볼 수 있다.

여덟째, 정부에서 인증하고 기술력이 우수한 국내 PL제품을 선발하여 PLMA 전시회에 한국관을 개설, 이 업체들을 입점하게 하여 글로벌 유통업체와의 상담을 꾸준히 지원, 활성화하는 것을 고려해 볼 수 있다. 이는 글로벌 유통기업에게 'Made in Korea' 제품에 대한 접근성을 높이고 한국 제품에 관한 인지도 및 선호도를 제고하는 방법이 될 수 있다. 과거 KOTRA에서 이 제도를 소규모로 시행하였는데 좋은 호응을 받은 바 있다.

## Ⅶ. 결론, 연구의 한계점 및 향후 연구방향

결론적으로 PL의 약진은 다음과 같은 산업 전반적 변화를 초래하고 있다.

첫째, PL의 약진으로 이미 유통업체로 이전되고 있는 산업의 주도권은 더욱 더 유통업체로 이전될 것이고, 산업의 경쟁구도는 더욱 복잡해지며, 우수한 품질을 보유하고 있지 않거나 적절한 파트너십을 맺지 못하는 기업은 도태되는 무한 경쟁시대로 산업은 재편되고 있다. 다시 한번 강조하거니와 유통업체에게나 제조업체에게나 PL사업에서의 경쟁력의 핵심은 품질이다.

둘째, 과거의 경쟁구도는 제조업체간, 소매체간 만

의 경쟁이었지만 PL의 등장으로 제조업체와 소매업체간의 관계가 협력자이자 경쟁자 관계로 변화하고 있다. 따라서 이러한 복잡한 경쟁 환경에 대처하는 고도의 전략 수립과 이러한 전략 수립을 위한 인력양성이 필요하다.

셋째, PL의 약진은 NB제조업체에게 위협이자 기회이다. PL은 시장규모를 확대시킨다. PL의 등장으로 시장점유율에는 변화가 있겠지만 점유율 1위 기업은 가격 상승과 제품차별화 전략으로 매출을 증대시킬 수 있고 점유율 2-3위 기업은 양면전략을 구사하여 매출증대의 기회로 삼을 수 있다.

넷째, 브랜드 파워가 약하고 기술력을 보유하고 있지 않은 중소기업 NB의 퇴출이 불가피하다. 그러나 중소 제조업체는 제품의 품질만 우수하다면 위기를 기회로 삼을 수 있다. 과거 시장점유율이 낮은 중소기업은 제품의 품질이 우수하더라도 대기업과 비교하여 자금력, 인력, 마케팅 능력 등이 미약하여 자원이 풍부한 대기업과 경쟁하기 어려웠으나 고품질의 PL을 개발하여 대형유통기업과 파트너십을 맺음으로써 안정된 영업망을 확보할 수 있게 된다.

다섯째, 중소 제조업체는 ODM 방식의 도입으로 자발적 혁신에 의한 적극적인 신제품 개발이 요구된다. 대형 유통업체들이 수많은 제품에 관한 전문성을 가지고 있지 않으므로 PL제조업체는 PLMA 전시회 같은 시장에서 자사 신제품을 제안할 수 있는 능력을 겸비하여야 한다.

여섯째, 국내 중소기업은 영업 지역을 국내에만 국한시키지 말고 글로벌 시장으로의 진출을 적극적으로 모색하여야 한다. 국내 유통업은 과점상태이므로 소수의 제조업체만이 PL 제조의 기회를 가질 수 있을 뿐이다.

이처럼 급격히 변화하는 산업구도 하에서 정부의 정책적 지원 방안으로는, 중소기업에게 마케팅, 유통관련 교육기회를 제공하고, POS 데이터에 기반한 판매정보를 구득가능하게 하는 방안을 마련하고,

자체 R&D 능력을 갖춘 ODM 생산방식에 대한 인센티브를 제공하여 자체 제품개발력 및 품질경쟁력을 제고시키는 것이 필요하다.

또한 PLMA Korea 설립을 적극 지원함으로써 국내 기업의 PLMA 전시회에의 참여를 독려하여 중소기업의 글로벌 시장의 진출을 활성화시키고, PLMA 전시회에 한국관을 개설하여 Korea 프리미엄을 극대화하는 등의 정책적 지원이 필요하다. 마지막으로 대형 유통업체가 중소기업과의 파트너 관계에서 우월적 지위를 남용하는 것을 방지하는 방안을 마련하는 것도 필요하다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서는 PL에 관한 국내 문헌이 풍부함에도 불구하고 국내 논문에 대한 충분한 문헌연구가 거의 이루어지지 않았다. 이는 국내 문헌이 대체로 소비자 행위적 관점에서 접근하는 경우가 많아서 정책적 시사점을 도출하기에 어려움이 있다고 판단하여 본 연구에서는 외국에서 수행된 POS 데이터를 이용한 실증적 연구를 주로 인용하였다.

둘째, 첫 번째 한계점과 연결되는 것으로, 외국 문헌의 연구결과는 다양한 국가의 자료를 이용하여 도출되었기 때문에 이를 일반화하거나, 특히 우리나라의 정책 방안을 제안하는 데는 한계가 있을 수 있다. 유럽, 미국, 아시아 국가 등의 PL의 역사가 각각 다르고 유통업의 경쟁력과 산업집중도, NB제조업체의 경쟁력과 산업구조 등에 차이가 있다는 점을 고려하면 외국의 연구 결과를 우리나라에 그대로 적용하는 데에 한계가 있다는 점을 지적하지 않을 수 없다.

향후 연구방향으로는 국내 POS 데이터를 이용하여 지금까지 PL관련 국내의 문헌에서 나타난 결과가 소비자의 PL구매에 어떻게 나타나는지에 관한 실증적 연구, 또한 이를 바탕으로 소매업체의 전략 수립, 제조업체의 대응전략 수립, 정부의 정책 수립 등에 활용하는 방안에 관한 연구가 필요할 것으로 판단된다.

참고로 현재 진행되고 있는 PL에 관한 연구는 프리미엄 PL과 저가 PL이 소매상, 제조업체, 산업전반에 미치는 차별적 영향, 양면전략의 유효성에 관한 다양한 검토, 소매상과 PL제조사와의 바람직한 파트너쉽, PL이 소비자 복지와 사회적 복지에 미치는 영향에 관한 연구가 주류를 이루고 있다.

## 참고문헌

- 국민일보(2008), “대형유통매장의 PL제품에 프리미엄 상품으로 대응하는 생활용품업체.”
- 김성배(2003), “유통업체 상표선호의 선행요인 및 그 성향[관련 연구],” **상품학 연구**, 28, 45-68.
- 김용만, 강석정, 변충규(2001), “유통업체상표의 구매행동에 관한 실증적 연구,” **Journal of Global Academy of Marketing Science**, 7, 353-374.
- 박영근, 김창완(2002), “PB제품의 구매선호도 영향요인,” **마케팅과학연구**, 9(5), 189-201.
- 신종국, 공혜경(2005), “점포이미지가 유통업체상표 이미지 및 구매의도에 미치는 영향 - 부산지역 전국유통업체와 지역유통업체를 중심으로,” **Journal of Global Academy of Marketing Science**, 15(2), 49-69.
- 아시아경제(2009), “대형마트 3사, PL매출 30%로 끌어올리며 주력 상품화 본격 시동.”
- 왕일웅, 강창동(2011), “대형마트 PB상품 품질지각이 고객 선호도에 미치는 영향,” **한국산학기술학회 논문지**, 제12권, 제5호.
- 이호택, 장명균, 임채운(2013), “중소제조업체 유통업체상표 생산의 선행요인과 결과,” **중소기업연구**, 34-4, 1-15
- 정용현, 천상은, 이홍우(2008), “고객행동유형에 따른 지각된 제품 품질이 고객 만족과 재구매 의도에 미치는 영향 - PB(Private Brand) 제품을 중심으로,” **한국산업경영학회 통합학술대회**
- 조선비즈(2011), “PL 세계시장 갈수록 커져, 새로운 수출

- 황금어장 열렸다.”
- 조재운(2011), “PL의 약진, 소매업체의 성공전략, 제조업체의 대응전략,” paper presented at Private Label Day 2011.
- 조혜정, 이승창, 류성민(2012), “유통업체 PB상품 활성화 를 위한 정책연구,” *유통연구*, 17-5, 113-128.
- 헤랄드 경제, “짜퉁 PB 물렀거라, 제 3세대 PB 나가신다,” 2010. 3. 29.
- “ S 화장품 PL기업의 성공사례,” paper presented at Private Label Day 2011.
- 황성혁, 구자성(2008), “유통업체 브랜드(PB)와 제조업체 브랜드(NB) 상품의 속성별 소비자 선호분석,” *유통 연구*, 13-4, 47-70.
- Abe, Makoto(1995), “Price and Advertising Strategy of National Brand against Its Private Label Clone,” *Journal of Business Research*(1), 33, 241-250.
- Ailawadi, Kusum(2001), “The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned,” *Journal of Retailing*, 77(2), 299-318
- \_\_\_\_\_ and Bari Harlam(2004), “An Empirical Analysis of the Determinant of Retail Margins: The Role of Store Brand Share,” *Journal of Marketing*, 68 (January), 147-165
- \_\_\_\_\_, Norm Borin, and Paul W. Farris (1995), “Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and Retailers,” *Journal of Retailing*, 71(3), 213-248
- \_\_\_\_\_ and Kevin Lane Keller(2004), “Understand Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities,” *Journal of Retailing*, 80 (winter), 331-342
- \_\_\_\_\_, Scott L. Neslin, and Karen Gedenk (2001), “Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions,” *Journal of Marketing*, 65(January), 71-89
- \_\_\_\_\_, Koen Pauwels, and Jan-Benedict E. M. Skeenkamp(2008), “Private Label Use and Store Loyalty,” *Journal of Marketing*, 72(January), 19-30.
- Amrouche, Nawel and Georges Zaccour(2007), “Shelf-Space Allocation of National and Private Brands,” *European Journal of Operational Research*,” 180(3), 648-663
- Batra, Rajeev and Indrajit Sinha, (2000), “Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brand,” *Journal of Retailing*, 76(2), 175-191
- Bhasin, A., Roger Dickinson, and Shiva Nandan (1995), “Retailer Brands: A Channel Perspective,” *Journal of Marketing Channels*, 4(4), 17-36
- Bonfrer, Andre and Pradeep K. Chintagunta(2004), “Store Brands: Who Buys Them and What Happens to Retail Prices when They Are Introduced?” *Review of Industrial Organization*, 24(3), 195-218.
- Bontemps, Christophe, Valerie Orozco, and Vincent Requillart(2008), “Private Labels, National Brands and Food Prices,” *Review of Industrial Organization*, 33 (1), 1-22
- Braak, Ann ter, Marnik G. Dekimpe, and Inge Geyskens(2013), “Retail Private-Label Margins: The Role of Supplier and Quality-Tier Differentiation,” *Journal of Marketing*, 77(July), 86-103
- Chen, Jack (Xinlei), Om Narasimhan, George John, and Tirtha Dhar(2010), “An Empirical Investigation of Private Label Supply by National Label Producers,” *Marketing Science*, 29(4), 738-755
- Chintagunta, Pradeep K., Andre Bonfrer, and Inseong Song(2002), “Investigating the Effects of Store-Brand Introduction on Retailer Demand and Pricing Behavior,” *Management Science*,

- 48(10) 1242-1267
- Connor, John M. and Everett B. Peterson(1997), "Market-Structure Determinants of National Brand-Private Label Price Differences of Manufactured Food Products," *The Journal of Industrial Economics*, 15(2) 157-171.
- Corstjens, Marcel and Rajiv Lal(2000), "Building Store Loyalty through Store Brands," *Journal of Marketing Research*, 37(August), 281-291
- Cotterill, Ronald W. and William P. Putsis Jr. (2001), "Do Models of Vertical Strategic Interaction for National and Store Brands Meet the Market Test?" *Journal of Retailing*, 77(1), 83-109
- Davies, Gary and Eliane Brito(2004), "Price and Quality Competition between Brands and Own Brands: A Value Systems Perspective," *European Journal of Marketing*, 38 (1), 30-55
- Dekimpe, Marnik G., Jan Benedict E. M. Steenkamp, Martin Mellens, and P. Vanden Abeele(1997), "Decline and Variability in Brand Loyalty," *International Journal of Research in Marketing*, 14(3), 405-420
- Deleersnyder, Barbara, Marnik G. Dekimpe, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp(2007), "Win-Win Strategies at Discount Stores," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(5), 309-318
- Delliser, E. and K. Helliker(1994), "Private Label Rebels Reign in British Groceries", *The Wall Street Journal*, March.
- De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schroder, Frank Geodertier, and Gino Van Ossel(2005), "Consumer Perceptions of Store Brands versus National Brands," *Journal of Consumer Marketing*, 22(4), 223-232
- Dhar, Sanjay K. and Stephan J. Hoch(1997), "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer," *Marketing Science*, 16(3), 208-227
- Dunne, David and Chakravarthi Narasimhan(1999), "The New Appeal of Private Labels," *Harvard Business Review*, May-June, 41-52
- Farris, Paul W. and Kusum L. Ailawadi(1992), "Retail Power: MONster or Mouse?" *Journal of Retailing*, 68(4), 351-369.
- Gruca, Thomas S., D. Sudharshan, K. and Ravi Kumar(2001), "Marketing Mix Response to Entry in Segmented Market," *International Journal of Research in Marketing*, 18(1), 53-56
- Halstead, Diane and Cheryl B. Ward(1995), "Assessing the Vulnerability of Private Label Brands," *Journal of Product and Brand Management*, 4(3), 38-48
- Hansen, Karsten, and Vishal Singh(2008), "Are Store-Brand Loyal Buyers Store Loyal? An Empirical Investigation," *Management Science*, 54(10), 1828-1834.
- \_\_\_\_\_, and Pradeep Chintagunta(2006), "Understanding Store-Brand Purchase Behavior Across Categories," *Marketing Science*, 25(1), 75-90
- Hassan, Daniel and Sylvette Monier-Dilhan(2006), "National Brands and Store Brands: Competition through Public Quality Labels," *Agribusiness*, 22(1), 21-30
- Hauser, John R. and Steven K. Shugan(1983), "Defensive Marketing Strategies," *Marketing Science*, 2(4), pp. 319-360
- Hoch, Stephen J.(1996), "How Should National Brands Think About Private Labels?" *Sloan Management Review*, 37(Winter), 89-102
- \_\_\_\_\_, and Shumeet Banerji(1993), "When Do Private Labels Succeed?" *Sloan Management Review*, 34(Summer), 57-67
- \_\_\_\_\_, and Leonard M. Lodish(1998),

- "Store Brands and Category Management," Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- \_\_\_\_\_, Alan L. Montgomery, and Young-Hoon Park(2002), "Why Private Labels Show Long-Term Market Share Evolution," Working Paper, Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University.
- Huber, Joel, Morris B. Hobrook, and Barbara Kahn (1986), "The Effect of Context and of Additional Information on Price Sensitivity," *Journal of Marketing Research*, 23(August), 250-260
- Kumar, Nanda, Suresh Radhakrishnan, and Ram C. Rao(2010), "Private Label Vendor Selection in a Supply Chain: Quality and Clientele Effects," *Journal of Retailing*, 86(2), 148-158
- Kumar, Nirmalya and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press
- Laaksonen, H. and J. Reynolds(1994), "Own brands and Food Retailing in Europe," *Journal of Brand Management*, 2(1), 37-46
- Lamey, Lien, Barbara Deleersnyder, Marnik G. Dekimpe, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), "How Business Cycles Contribute to Private Label Success: Evidence from the United States and Europe," *Journal of Marketing*, 71(January), 1-15
- Lee, Eunkyu and Richard Staelin(2000), "A General Theory of Demand in a Multi-Product Multi-Outlet Market," Working Paper, Duke University
- Lincoln, Keith and Lars Thomassen(2008), *Private Label*, Kogan Sage.
- Mason, Charlotte H.(1990), "New Product Entries and Product Class Demand," *Marketing Science*, 9(1), 58-73
- Mills, David E.(1995), "Why Retailers Sell Private Labels," *Journal of Economics and Management Strategy, Journal of Economics and Management Strategy*, 4(3), 509-528.
- Narasimhan, Chakravarthi and Ronald T. Wilcox (1998), "Private Labels and the Channel Relationships: A Cross-Category Analysis," *Journal of Business*, 71(4), 573-600
- Palmer, Douglas and Ronald Schutt(2011), "Private Label Trends," paper presented at Private Label Day 2011
- Pauwels, Koen and Shuba Srinivasan(2004), "Who Benefits from Store Brand Entry?" *Marketing Science*, 23(3), 364-390
- Putsis Jr., William P.(1997) "An Empirical Study of the Effect of Brand Proliferation on Private Label-National Brand Pricing Behavior," *Review of Industrial Organization*, 12(3), 355-71
- Quelch, John A. and David Harding(1996), "Brands Versus Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, 37(January-March), 99-109
- Raju, Jagmohan S, Raj Sethuraman, and Sanjay K. Dhar(1995), "National Brand-Store Brand Price Differential and Store Brand Market Share," *Pricing Strategy and Practice*, 3(2), 17-24
- Richardson, Paul A.(1997), "Are Store Brands Perceived to BE Just Another Brands?" *Journal of Product and Brand Management*, 6(6), 388-404
- \_\_\_\_\_, Alan Dick, and Arun K. Jain (1994), "Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality," *Journal of Marketing*, 58(1), 28-36
- Sayman, S. Serdar, Stephan J. Hock, and Jagmohan S. Ragu(2002), "Positioning of Store Brands," *Marketing Science*, 21(4), 378-397
- Scott-Morton, Fiona and Florian Zettlmyer(2002),

- "The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Negotiations," Working Paper, University of California Berkeley
- Sethuraman, Raj(1995), "A Meta-Analysis of National Brand and Store Brand Cross-Promotional Price Elasticities," *Marketing Letters*, 6(4), 275-286
- \_\_\_\_\_ (1995), "National Brand and Store Brand Competition: Who Hurts Whom?" Working paper, Cambridge Marketing Science Institute
- \_\_\_\_\_ (2000), "What Makes Consumers Pay More for National Brands than for Store Brands-Image or Quality?" Working Paper, Southern Methodist University
- \_\_\_\_\_ and Jagmohan Raju(2011), "PL Strategies: Myths and Realities," in Handbook of Marketing Strategy, Venkatesh Shanukar and Gregory S. Carpenter eds., Northhampton, MA: Edward Elgar Publishing
- Soberman, David A. and Philip M. Parker(2004), "Private labels: Psychological Versioning of Typical Consumer Products," *International Journal of Industrial Organization*, 22(6), 849-861
- \_\_\_\_\_ (2006), "The Economics of Quality-Equivalent Store Brands," *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 125-139
- Steenkamp, Jean-Benedict E. M. and Marnik G. Dekimpe(1997), "The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share," *Long Range Planning*, 30(6), 917-930
- \_\_\_\_\_, Herald J. Van Heerde, and Inge Geyskens(2010), "What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels?" *Journal of Marketing Research*, 47(6), 1011-1024
- \_\_\_\_\_ and Nirmalya Kumar (2009), "Don't Be Undersold," *Harvard Business Review*, 87(2), 90-95
- Sudhir, K and Debabratau Talukdar(2004), "Does Store Brand Patronage Improve Store Patronage?" *Review of Industrial Organization*, 24(1), 143-159
- Tarzijan, Jorge(2004), "Strategic Effects of Private Labels and Horizontal Integration," *International review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(3), 321-335
- Ward, Michael B., Jay P. Shimshack, Jeffrey M. Perloff, and J. Michael Harris(2002), "Effect of the Private-Label Invasion in Food Industries," *American Journal of Agricultural Economics*, 84(4), 961-973

## Proliferation of Retailer's Brand and Implication for the Manufacturers' Counterstrategy and Public Policy

Jae-Wun Cho\*

### Abstract

Private label(PL) or private brand is the product on which retailers attach its own brand. Changes of distribution structure, nagging recession, and consumers' rational shopping behavior motivated retailers to grow PL's market share and PLs are regarded as one of the major sources to increase retailers' profit. Considering the fact that PLs are growing faster in European countries where retail industry is dominated by a few retailers because the territory is relatively smaller than big countries such as US and China, PLs are expected to grow at a very fast pace in Korea even though introduction of PLs in Korea was relatively late. The purpose of the study is to introduce the theoretical and empirical results of PL research and to suggest successful PL strategy for retailers and the effective counterstrategy for NB manufacturers, and to recommend public polity to support small NB manufacturers which are expected to be seriously harmed by the invasion of PLs.

Key Words: manufacturer's counterstrategy, national brand, private label, public policy, retailer's private label strategy, social welfare

---

\* Ph. D. Associate Professor in Marketing School of Business Ajou University