

A Research on Private apparel Brand's Product Strategy in Discounted Stores.

할인점의 의류PB 상품전략에 관한 연구

Sung-Sik Choi(최성식)*, Pan-Jin Kim(김판진)**, Sang-Youn Lee(이상윤)***

Abstract

After the financial crisis, what has been the rapidly growth of large supermarkets, stores, and restaurants linked to concerns that have already reached saturation point, but the new opening large supermarkets is expected to continue into the future. The major supermarkets are continue to grow outward but growth slowed. And that is expected to continue differentiation of the product, acceptance the customer needs, acquiring high margin of sales products. Then the ongoing development of PB brand is to be positioned effective marketing strategy for overcoming the period of slow growth. In addition, big three local supermarkets continue to launch a clothing PB brand, expansion and operation strategy for the situation and based on this study and the success of the domestic large-Mart's PB and PB identifying problem and the need for differentiation and profit for the successful strategy is to discuss in this study.

This research looks at the concept of major market's private brand, the strategy, the success example and the prospects, and views the globally rapid-growing private brands, not only having the limited role of distributing the products as retailers, but also having a control of the distribution channel as a manufacturing company. World's major advanced distribution companies, to differentiate their companies' products and increase the profitability, are putting a lot of efforts into private brand products, and there are many good examples that are globalizing, externally expanding, and creating high financial results.

In this research, we presented three major domestic discount stores as examples to show that there is a need for a differentiated private brand management strategy in the saturated discount store industry in Korea. Also, we aim to provide a new product strategy for the future that has been saturated with discount stores to the limit, by providing suggestions that private brand products can be used as weapons with the strongest competitiveness in the retail industry through pursuing store differentiations from thorough market analysis and product researches, meeting the customers' needs, and

obtaining high margins.

PB products, particularly clothing design, a thorough market analysis and product development trends and customer needs to reflect the acquisition of High margin differentiated powerful products and sustainable growth through the stores, large supermarkets, congested, a new breakthrough that can give a good opportunity to provide implications discount stores, new product strategy based on ways to limit proposed. This study discount the major three companies studied, the less strain is a generalization.

In the future, domestic and local discount store brand PB, SPA brand that the multinational comparative analysis of the value of the PB expansion strategy centered on clothing, additional studies will be needed.

Keywords : Private Brand, Discounted Stores, Product Strategy, Private apparel Brand

국문초록

외환위기 이후 급격한 출점과 성장을 해온 대형마트 점포수가 이미 포화상태에 이르렀다는 우려의 목소리도 있지만 신규 출점은 계속적으로 지속될 전망이다. 향후 대형마트 성장세는 둔화되나 점포수 등 외형적 성장은 계속되는 가운데 상품 차별화 추구, 고객 니즈부응, 고마진획득 등이 지속적으로 가능해져 PB상품 개발이 불황 국면 극복을 위한 저성장 시대의 마케팅 전략의 하나로 자리 잡을 것으로 전망 된다. 또한 국내 3대 대형마트가 의류PB 브랜드를 계속적으로 출시, 확장하고 있는 상황과 운영전략에 대해 연구하고 이를 바탕으로 국내 대형마트의 PB의 성공사례와 문제점을 도출하여 PB의 필요성에 대해 차별화와 고이익 창출을 위한 성공적 전략 방안을 논의 하고자 한다.

본 연구는 대형 마트 PB의 개념과 전략 방안 및 성공사례와 전망을 살펴보고, 현재 전 세계적으로 빠른 성장을 보이는 PB를 단순히 유통업체가 상품을 유통시키면 된다는 제한된 역할 수행에서 벗어나, 제조업체가 지닌 유통 채널에 대한 지배력을 얻을 수 있다는 것을 의미 확장하여 설명하고자 한다. 이미 세계 주요 선진 유통업체들은 자사의 상품차별화와 수익성향상을 위해 PB상품 개발에 많은 노력을 쏟고 있으며, 이를 통해 다국적전략 및 외형적 확장, 더불어 높은 재무성과를 창출하고 있는 좋은 사례는 쉽게 접할 수 있다.

따라서 본 연구는 국내 할인점의 포화에 따른 새로운 대안을 위해서는 차별화된 PB운영 전략이 필요함을 국내3개 주요할인점 사례를 통해 제시하였다. 특히 의류 PB상품은 철저한 시장분석과

* Graduate School of Business Administration Ph.D, Sejong University, Korea. Tel: +82-2-380-5809 . E-mail: wkfska000@emart.com

** Professor, Department of Business Management, chodang University, Korea. Tel: +82-2-380-5809 . E-mail: pjkim@chodang.ac.kr

*** Corresponding author. Professor, Department of Business Management, Sejong University, Korea. Tel: +82-10-8206-5411 . E-mail: rmi21lee@hanmail.net

디자인트렌드 및 고객니즈를 반영한 상품개발로 차별화된 상품력 및 고마진 획득을 통해 출점 정체된 대형마트 지속성장에 새로운 돌파구를 마련하는 좋은 계기를 줄 수 있는 시사점을 제공하여 할인점 출점 한계에 따른 새로운 상품전략 방안을 제시하였다. 본 연구는 할인점 주요 3개사의 경영실적과 세계 몇 개국의 대표적인 PB성공사례를 중심으로 연구하여 국내 전체 소매 산업에 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 향후에는 국내에 입점된 다국적 SPA 브랜드와 국내 할인점 PB를 중심으로 비교분석하여 가치를 극대화한 의류PB 확대전략에 대한 추가연구가 필요하다.

I. 서론

국내 소매 경쟁 심화와 서구식 소품문화의 확산과 유통 산업내의 경쟁 심화로 인해 기업형 유통이 차지하는 비중이 폭발적으로 증대하고 있다. 그 중에서 2002년 이후 대형마트의 성장세가 두드러지고 있으며 국내 시장에서 백화점을 제치고 1위 소매 업체로 등극 되었다. 이는 시장 규모가 지속적으로 확대되면서 업체간 및 업체내의 유통시장 환경 변화와 점포수 포화 우려를 감안할 때 올 2011년 하반기 유통업계 시황은 지속되는 고유가와 환율 하락 등의 요인이 소비 심리에도 영향을 미쳐 지난해에 비해 성장세가 둔화될 것으로 예상된다(노은정, 2007).

또한, 업체별 유통시장 환경 변화와 대응 움직임으로 백화점은 차별화 고급화된 서비스 제공에 힘쓰고 있으며 대형마트는 협력사와 RFID 시범 적용 시도를 하고 온라인 쪽은 신상품 개발과 상품 구성을 다양화 하려고 하며 편의점은 기획, 생활 밀착형 서비스 확대를 하기위해 노력하고 있다. 그럼에도 불구하고 실제 할인점 유통 상황은 출점포화에 따른 경쟁이 치열해 지고 있으며, 할인점 특성상 낮은 가격으로만 고객가치를 추구해 왔으나 더 이상의 유통경쟁사들 사이의 가격차는 거의 유사한 차이를 보임으로서 차별화의 중요 요인에 문제점으로 인식하고 있다. 결국 유통업체들은 유럽등 유통선진국들로부터 해결방안을 모색한 결과 PB상품 개발을 통한 상품력 강화로 초점을 옮기게 되었다(박진, 2006; 유통저널, 2006).

국내에서는 80년 초부터 PB 상품 개발을 시작해 시험기를 거치고 95년 이후 전 유통업체가 본격적으로 PB를 개발하기 시작했고 유통업체나 생산업체가 모두 PB의 중요성을 인식하고 소비자 역시 긍정적인 인식을 갖게 된 시기는 2000년 이후로 볼 수 있다(권영상, 2003).

그러나 고객 인식 속에 PB상품은 가격은 싸지만 싼 만큼 품질도 좋지 않다는 부정적인 인식이 아직도 존재함으로써 PB활성화에 걸림돌이 되고 있는 것이 사실이다. 따라서 본고는 이런 대형마트의 PB상품 중 의류PB 브랜드를 계속적으로 출시, 확장하고 있는 상황과 운영전략에 대해 연구하고 이를 바탕으로 국내 대형마트의 PB의 성공사례와 문제점을 도출하여 PB의 필요성에 대해 차별화와 고 이익 창출을 위한 성공적 전략 방안을 논의 하였다. 현재 유통업계 중 대형마트 부분의 이마트와, 홈플러스, 롯데마트를 PB상품을 선정하여 비교 분석 했다(김영환, 2007).

본 논문에서는 외환위기 이후 급격한 출점과 성장을 해온 대형마트 점포수가 이미 포화 상태에 이르렀다는 우려의 목소리도 있지만 신규 출점은 계속적으로 지속될 전망이고 향후 대형마트 성장세는 둔화되나 점포수 등 외형적 성장은 계속 되는 가운데 상품 차별화 추구, 고객니즈부응, 고마진획득 등이 지속적으로 가능해져

PB상품 개발이 불황 국면 극복을 위한 저성장 시대의 마케팅 전략의 하나로 자리 잡을 것으로 전망 했다. 2장에서는 유통 PB에 대한 개관에서 PB개념과 배경, 장, 단점을 파악하고자 한다. 3장에서는 PB상품의 국내, 외 현황과 성공사례를 보고 문제점 및 전략 대안을 도출하였다. 마지막으로 결론 부분에서 본 연구의 한계점과 의류 PB(Private Brand)의 성장전략을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. PB(Private Brand:대형소매점 고유 브랜드)의 개념

PB상품은 기획하고 제조, 가공하기에 상당한 이윤을 남길 수 있으나 소비자에 의한 상품지명도나 신뢰도에서 NB보다 떨어지는 것이 일반적이다. 재고에 대한 100퍼센트를 유통업체가 부담하기 때문에 마케팅적인 측면과 MD차별화 정책이 뒤따르지 않으면 큰 손해를 감수해야 하는 위험부담도 있다. 전통적 관점에서 NB의 특성은 고품질로서 소비자에게 높은 명성을 유지해 왔고 이러한 NB의 인지도를 자본화하여 점포의 이익을 극대화 시켜 온 것이 사실이다(Boonw & kurtz, 1995).

그러나 선진국의 경우 대형마트들은 팩토리 아울렛 등을 비롯한 “오프 프라이스(OFF-PRICE)유통업체” 등의 대두로 그들과 경쟁하기 위해 상품믹스를 바꿔야 함을 깨닫고 이러한 필요성에서 PB 개발을 더욱 가속화 시켜왔다(김영환, 2007).

21세기 전문가들은 유통업체 대형화와 가격 파괴 흐름 속에서 PB는 소비자, 제조업체, 유통업체 모두에게 유망한 상품으로 자리매김할 것으로 전망하고 있다(서강희, 2004).

PB는 1880년 영국의 세인트 베리사에서 최초로 발매, 그 후 1920년대 미국의 체인점들이 대규모화 되면서 판매력이 강해진 소매업자가 자사의 상품을 차별화해 비교우위를 점하기 위한 마케팅 수단으로 이용 되고 있다. 이에 비해 NB(National Brand)란 대규모 제조업체가 개발한 상품으로 독자적 상품명, 마크, 품질, 제품 콘셉트 등을 설정하고 폭넓은 소비자에게 제공되는 것을 목적으로 하기에 대규모 생산과 대중 매체를 통한 대량광고, 충실한 A/S를 행하므로 제품에 대한 소비자의 지명도 및 인지도가 높고 상품에 대한 신뢰도가 높은 것이 특징이다 (신종국, 공혜경, 2004).

일본의 노구치 토모오(1997)에 의하면 PB개념은 <그림1>과 같이 유통업체 상품개발, 기여도 및 독창성 발휘 정도에 따라 핵PB, 확대PB, 주변PB로 구분해 볼 수 있다.

1.1. 핵PB

가장 협의의 의미로 본 것으로 유통 업체가 제품 개발서 작성 및 제품 콘셉트 등 완전히 주도권을 가지고 독창적 상품을 개발하고 제조업체가 제품을 만드는 것을 핵 PB라고 한다.

1.2. 확대PB

핵PB 보다 한 단계 넓은 개념이 확대PB 이다. 제네릭 브랜드(generic brand)와 스토아 브랜드(store brand)로 나누어진다.

1.2.1. 제네릭 브랜드(generic brand)

상표등록에 보호되어 있지 않고 로고사용이 안되었으며 상품명

이나 제조연월일, 내용물 등 상품에 대한 최소한의 표시는 되어있는 노

브랜드와 동일어 이다. 특히 간소한 시스템으로 비용이 적게 들고 저가격 판매가 가능하며 소비빈도가 높은 생활필수품 등에서 좋은 반응을 보이고 있다.

1.2.2. 스토어 브랜드(store brand)

브랜드명, 로고, 포장 등의 고유의 것을 설정하고 핵PB와는 매우 유사하다 할 수 있으나 유통업체가 독자적 제품 개발서를 작성하여 그에 준하는 상품 품질을 정하는 것이 아니고 NB 제품의 패키지만을 변경하여 독점적으로 자사 브랜드를 붙여 판매하는 경우가 이에 해당된다. Store brand는 generic brand 보다 품질 면에서 한 단계 높으며 스토어 브랜드는 상품 품질 면에서 독창성이 없기에 핵PB와 구별된다.

1.3. 주변PB

주변 PB는 더블칩(double chop)과 라이선스 브랜드(licence brand)가 있다.

1.3.1. 더블칩(double chop)

NB 패키지형식을 취하면서 동일 상품에 NB 뿐 아니라 유통업체 이름을 함께 명기하는 경우로 NB 업체가 만든 것이므로 품질 면은 좋으나 유통업체의 독자적 제품 개발서에 의한 발주가 아니므로 그 상품의 독자성은 떨어진다. 장점은 구매하는 소비자가 이 상품을 NB로 생각하고 있으며 대량생산을 하기에 NB제조업체 입장에서 생산 가동률이 높아지고 있는 장점을 지니고 있다.

모든 면에서(브랜드명, 포장, 상품품질) 유통업체의 독자성은 매우 낮은 PB라 볼 수 있다.

1.3.2. 라이선스 브랜드(licence brand)

해외 제조업체가 개발하고 있는 상품이나 해외유통업체의 독자 브랜드에 대해 국내에서 독점 판매권을 가지고 판매되는 브랜드이다. 판매에 있어서만 독점 판매권에 있어 독창성을 발휘할 수 있을 뿐 ,PB의 범주에 넣는다면 그 정도가 가장 낮은 것으로 분류한다.

2. PB상품의 생성 배경

국내 대기업들의 잇따른 유통업 진출과 가격 파고를 내세운 외국 유통업체들의 연이은 상륙으로 백화점을 비롯한 국내 소매업 경쟁이 더욱 격화되고 상당한 규모의 구매력을 가진 대형할인점이 확산 되고 있는 가운데 국내 유통업계에서는 극복을 위한 생존 전략의 하나로 PB(PRIVATE BRAND) 상품개발을 통한 상품력 강화에 박차를 가하고 있다(여화영, 2004).

현재 대형마트의 의류 매장은 날이 바뀌어 가고 있으며 이른바 저가형 시장 브랜드와 고급형 백화점 및 아울렛의 틈새시장에서 고전을 면치 못하던 대형소매점 내 의류매장들이 지난 2005년부터 외형이 급성장해 왔다(박진, 2006).

대형마트내 패션 상품은 크게 3세대로 나뉘 볼 수 있다.

지난 98년까지 1세대는 양말, 내의, 지갑등 말 그대로 패션잡화를 취급하던 시기였으면 2004년까지는 각종 PB상품 개발 및 입점 신사복, 골프의류, 브랜드제품 입점 등에 치중하던 2세대로 이어졌으며 지난해 2005년부터 차별화된 대형소매점의 고유브랜드(PB)가 자리 잡는 3세대로 넘어왔다(신중국, 공혜경, 2004).

주5일제로 소비자들의 라이프스타일이 변하면서 패션 코너들이 더욱더 강화되고 앞으로 패션을 마케팅의 중심에 놓겠다는 계획을 세우고 의류와 PB상품개발로 장기적인 수익 구조를 가져가기 위해 야심차게 자체브랜드들을 내놓고 있다(노은정, 2007).

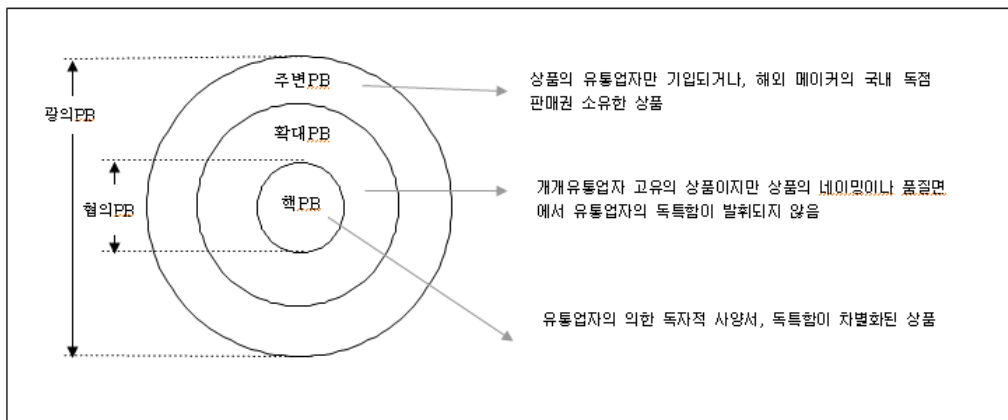
노구치 토모모의 "PB 전략"에 의하면 PB가 우리 생활에 정착하고 있는 배경을 매크로 환경 요인과 스스로 의지로 컨트롤 가능한 매니지먼트 요인으로 나누었다

2.1. 매크로 환경요인

상품의 PB화를 촉진하는 매크로 환경요인에 불황에 의한 소비자 저가격 지향, 세계화, 국제화, 초엔고현상, 규제완화 등 4가지로 나누어 볼 수 있다.

2.1.1. 불황에 따른 소비자의 저가격 지향

거품경제 붕괴에 의해 건설 지향이 강해지고 ,상품에 대해서 실질성을 중시하는 소비자가 늘어남에 따라 PB는 소비 생활에 필수 불가결한 것이 되었다.



출처 : 노구치 토모호(1997)

<그림 1> PB의 개념

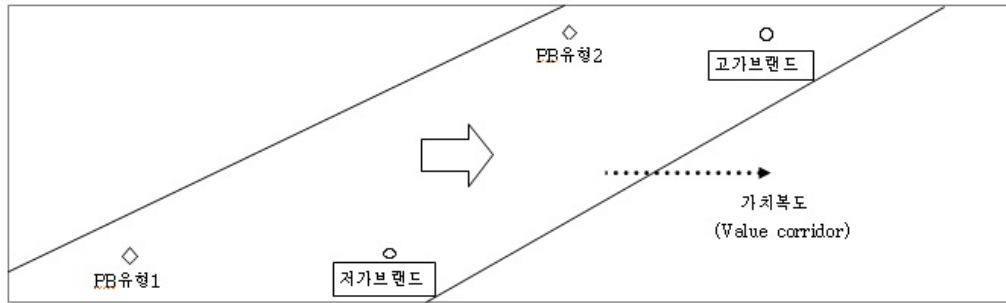
2.1.2. 국제화, 세계화

해외에 나가서 해외 상품가격을 보는 소비자가 늘어날수록 물가와 가격차를 인식하는 소비자가 늘어난다. 일본의 물가 수준이 높아 일본 소비자들은 물가가 떨어지지 않을까? 라고 생각하는 소비자가 많으면 상품가격도 낮추기를 바라는 저가격 입력이 가해지기에 소매업자는 이러한 상황에 대응하기 위해 PB상품을 개발한다.

2.2.3. 저가격, 고매출 이익 안정공급 루트 확보

대량 상품 납입이 가능 하다면 중간업자를 없애고 비용을 감소시켜 상품 가격에 반영된다면 유통업자는 저가격이면서 높은 매출 이익률을 확보 할 수 있는 마법의 상품으로 PB를 취급하게 된다.

PB의 발전 단계를 보면 PB개발 초기 단계에서는 다소 낮은 품질의 기능성 제품을 NB대비 30~50% 저렴한 가격으로 제공하는 PB유형1로 판매되고 품질은 저가 브랜드와 비슷하나 가격은 그보다 훨씬 저렴한 것이 특징이었다. 그러나 PB 시장성이 커지면서



출처 : Wileman&Jary(1997)

<그림 2> PB발전 단계

2.1.3. 초엔고

초엔고 상황은 수출 산업에 있어 마이너스가 되어도 PB와 같이 해외 생산을 기본으로 하는 제품인 경우 저가격으로 제품을 매입, 판매하는데 도움을 준다.

가격에만 의존하는 제품보다 품질이 좋으면서 가격은 고가 브랜드보다 저렴한 PB유형2의 제품이 생산되고 판매되는 쪽으로 확대 발전된다.

2.1.4. 규제완화

1994년 5월 영업일수, 폐점시각, 점포면적에 관한 운용이 완화되어 대형점들끼리 경쟁도 격화되고 있다. 품질에 충실하면서 저가격이고 매출이익도 어느 정도 확보 가능한 상품으로 PB가 중요성을 띠게 된다.

즉 PB 제품이 가치 복도(value corridor)를 따라 <그림 2>와 같이 PB유형1에서 PB유형2로 점차 발전되어 진다.

이들 소매업은 규제완화로 출점 자유도가 높아짐에 따라 PB취급을 한층 적극화 하고 있다.

따라서 PB상품은 유통업체만의 상품차별화와 중간 유통단계 배제를 통해 30% 이상 마진을 확보 할 수 있어 각 소매업체의 수익성에도 기여하는 등 경쟁력 강화를 위한 중요한 전략으로 더욱 확대되고 있다(이홍림, 2006).

2.2. 매니지먼트 요인

개개 기업의 매니지먼트 과정에 있어 어떠한 요인에 의해 PB개발이 촉진되고 있는지 3가지로 정리하여 본다.

3. PB(Private Brand)의 유형

2.2.1. 메이커 경영 약화

거품경제 붕괴에 의해 상품이 팔리지 않고 재고가 쌓이게 됨에 따라 메이커는 대형소매업자에게 PB생산의 요청을 받고 PB개발을 하게 된다. 메이커 지배였던 유통환경이 소매업자가 힘을 가지게 됨에 따라 약체화 되었다.

기획에서 판매까지 유통업체가 어떤 식으로든 관여 한다는 점에서 PB를 “유통업자 주도형” 이라 부른다. PB는 그레이드에 의한 분류, 개발 방법에 따른 분류, 개발 형태에 따른 분류로 나눌 수 있다(황윤정, 2005).

2.2.2. GMS, 디스카운트 스토어 급성장

메이커의 경영 약화로 대량 구입하는 디스카운트 스토어도 중요한 판로가 되었으며 제조업자와 소매업자는 대등한 입장에서 제휴를 행하는 제판동맹도 일반화 되고 국내 대형 메이커나 유통업자와 제휴해 PB를 개발 하였다.

3.1. GRADE에 따른 분류

3.1.1. Generic Brand - 상표등록에 의해 보호되고 있지 않은 일반적인 상품 저가로 고급하기 위해 제조 공정부터 포장까지 코스트를 낮추는 주된 목적을 가지며 성공 요건은 분명한 개발 콘셉트의 수립이 필요하다.

ex) 일본의 무인양품, 유럽의 슈퍼 스토어

3.1.2. Store Brand-NB 상품과 동등한 품질의 것을 PB상품으로 개발하여 유통 중간 마진을 배제한 ‘기획개발형 PB’ 브랜드이다.

3.1.3. Premium Brand-최근 주목 받는 PB로서 가격 경쟁력을 갖추면서 포장 과 품질이 NB를 상회하는 다소 품격 있는 PB를 말

한다.

3.2. 개발 방법에 따른 분류

3.2.1. 국내 개발형 PB

3.2.1.1. 생산 개발형 PB

유통업체가 기획에서부터 생산, 판매에 이르기까지 전 과정에 참여하여 고객이 원하는 상품을 공급하고 새로운 상품을 제안하는 것으로 유통업체의 자체 디자인 기획력과 차별화된 MD력만 뒷받침만 되면 PB로서의 기능을 100% 발휘 할 수 있는 가장 바람직한 PB의 형태라 할 수 있다.

3.2.1.2. 기획 개발형

자사가 상품기획을 하고 협력업체를 통해 생산하는 브랜드로서 업체의 원활한 커뮤니케이션과 공조체제가 이루어져야 만이 개발이 가능한 형태이다.

3.2.2 해외 도입형 PB

3.2.2.1. 독점 도입형 PB

해외 브랜드와 독점 계약을 체결하고 완제품을 직매입 해 자사 유통망을 통해 집중 전개함으로써 점 차별화 측면을 강조하는 다소 한정된 개념의 PB형태라 할 수 있다. 국내 백화점들이 아직까지 자체 MD력이 부족해 브랜드를 키울 능력이 부족하기에 현 상태에 가장 활발히 이루어지는 형태이나 점 차별화 측면에서 메리트는 점차 감소될 것이다.

3.2.2.2. 라이선스형 PB

세계 유명 메이커와 기술 제휴하여 국내에서 생산 공급하는 제품으로서 해외 디자이너 브랜드가 직접 시장에 참여를 모색하는 방식으로 타사와의 차별화가 불가능한 특징을 가지고 있다.

<표 1> 개발 방법에 따른 PB의 유형과 특징

| 분류 | | 특징 |
|-----------|--------|---|
| 국내 개발형 PB | 생산 개발형 | 유통업체가 기획부터 생산, 판매에 이르기까지 전 과정에 참여하여 고객이 원하는 상품을 공급하고 새로운 상품을 제안하는 것 |
| | 기획개발형 | 자사가 상품 기획을 하고 협력업체를 통해 생산하는 브랜드로서 업체와의 원활한 커뮤니케이션과 공조 체제가 이루어져야만 개발이 가능 |
| 해외 도입형 PB | 독점도입형 | 해외 브랜드와 독점 계약을 체결하고 완제품을 직매입 해 자사 유통망을 통해 집중 전개함으로써 점차별화 측면을 강조하는 다소 한정된 개념의 PB |
| | 라이선스형 | 세계 유명 메이커와 기술 제휴하여 국내에서 생산, 공급하는 제품으로서 해외 디자이너 브랜드가 직접 시장에 참여를 모색하는 방식 |

출처 : 유통저널 (1999), 2월호 참고.

3.3. 개발 형태에 따른 분류

유통업체가 자체적으로 상품을 기획 개발하거나 생산하는 전략적 브랜드라는 PB 의미 중 기획, 개발, 생산에 유통업체가 얼마나 관여하는지 얼마나 많은 부분을 프로모션 등의 제조업체에 위탁하는지에 따라 PB 및 그와 유사한 유통업자 상표를 (PB, PNB, PCB, SB) 구분해 볼 수 있다(삼성패션연구소, 2001).

3.3.1. 완전 자체 생산 형태(PB)

유통 업체가 자체 생산 라인을 가져가면서 제품기획, 생산, 판매, 재고 부담까지를 담당하는 생산 형태이다.

3.3.2. 기획 생산 형태(PCB)

제품의 기획 및 판매는 유통업체가 맡고 생산은 제조업체가 하는 생산 형태이다.

3.3.3. 단순 상품 부착 형태(PNB)

유통업체가 특정 제조업체와 협력관계를 맺어 제조업체는 기획, 생산, 재고까지 제조업체가 부담하고 유통업체는 자체상표를 부착해 판매만 담당하고 있는 형태이다.

3.3.4. 해외 상표 도입형태(SB)

개별 유통업체가 해외 브랜드와 독점 계약을 체결, 완제품을 직수입하여 자사의 유통 형태로 독점적 판매가 이루어지고 제조업에서는 제품기획을 하고 재고는 유통업체가 부담을 하는 형태이다

<표 2> 기획, 생산, 판매 등 운영방법을 고려한 개발 형태에 따른 유통업자 상표분류

| 분류 | 제조업체 | 유통업체 |
|------------------------------|-----------------|----------------------|
| PB (PRIVATE BRAND) | | 제품 기획, 생산, 판매, 재고 부담 |
| PNB (PRIVATE NATIONAL BRAND) | 기획, 생산, 재고까지 부담 | 판매 담당 |
| PCB (PRIVATE CONCEPT BRAND) | 생산과 재고 부담 | 제품의 기획, 판매에 관여 |
| SB (STORE BRAND) | 제품기획 | 독점적 판매, 재고 부담 |

출처 : 삼성패션연구소(2001). "리뷰 유통업자 상표에 관한 연구"에서 발췌.

4. PB 장.단점

4.1. PB장점

4.1.1. 품질향상 효과

판매 상품이 고급화되면 그 상품의 내용 및 발주원인 소매업자 자체의 신뢰감은 당연히 높아지며 이런 PB의 고급 이미지가 파급된다면 NB와 동등한 신뢰감과 품질을 가지므로 소비자의 인식 속에 정착되어 PB가 더욱더 향상 될 것이다. 해외생산 기술이 점차

고도화 되어 NB와 비교해 손색이 없는 수준이다(경영정보, 2004).

4.1.2. 기업 신뢰에 의한 효과

인력, 상품, 자금, 정보, 등의 경영자원이 풍부한 저명 유통업체의 경우 그 기업자체의 신뢰성이 높다. 규모가 크고 사회적 책임을 가진 조직이 잘못된 상품을 만들거나 진열, 판매할 이유가 없다고 소비자는 생각하게 된다.

4.1.3. 정보 파급의 효과

PB 역시 상품인지도가 높아지면 구전에 의해 그 정보가 더욱 확산되는 경우도 있고 또 누구나 알고 있는 상품을 산다는 것은 소비자에게 있어 상당한 신뢰감을 주는 것이다. NB는 전국적 판매라는 목적 때문에 매스미디어 광고를 하는 것이 당연한 것이며 PB역시 동일하다. 여기서 PB도 NB화 되어 간다는 흐름을 알 수 있다.

4.1.4. 접근제고 효과

지금까지 PB는 발주원인 대형점에서만 상품을 팔았다. 아무리 좋은 상품이 싸게 팔리고 있다 해도 그것을 구입하기 위해서 그 대형점을 찾아 가야 했다. 그러나 앞으로는 여러 유통경로 및 체인점수의 증가에 의해 소비자가 PB를 구입할 수 있는 또는 접근할 수 있는 기회는 점점 증가 할 것으로 보인다.

4.2. PB단점

소비자의 인지도 부족으로 출시 후 제 기능을 발휘하지 못할 수가 있으며 홍보 및 판촉이 NB만큼 충분하지 못하고, 다품종 소량생산이 어려워 NB와 같은 상품구색을 갖추기가 쉽지 않다. 또한 PB는 유통업체가 소유한 매장에서만 판매되기 때문에 어느 정도 시장이 한정 되어 있다는 제약이 있다. 그리고 이익률과 마진에 있어 일반 NB상품보다 낮게 설정되어 있어 의류처럼 짧은 주기로 재고 발생 가능성이 높아 위험 부담이 크다.

III. 국내. 외 PB현황 및 성공사례

1. 국내 PB현황

국내에서는 IMF 이후 불황타개를 위한 생존 전략의 하나로 PB는 NB에 비해 20~30% 저렴한 가격설정으로 소비자의 욕구 충족과 높은 마진율, 안정적 생산 물량으로 유통업자와 제조업체 모두를 충족시키고 있다. 국내에서 PB제품은 1982년 한화 유통이 <한양>이라는 브랜드로 두부를 판매한 것을 시작으로 김스클럽, 롯데마트(현. 롯데마트), [구]LG유통, [구]한국 까르푸 등의 유통점에서 PB이 나왔다. 1996년 백화점에서 의류 PB가 대대적으로 출현한 이래 1997~1998년 대형마트와 대형 슈퍼를 중심으로 식품 및 생필품PB가 1999년에는 대형마트 중심으로 저가 의류 및 잡화류 PB가 2000년에는 증가의류 및 패션 잡화 PB가 도입되는 시기였다. 지금은 모든 대형마트에서 Brand Loyalty를 가진 강력한 파워 브랜드로 키우기 위해 노력하고 있다(권순기, 1999).

대형마트 의류PB는 목은 때를 벗고 디자인과 품질을 업그레이드한 신규 PB들을 속속히 선보이고 있으며 치열한 가격 경쟁으로 수익을 내기 어려운 가공 식품이나 로스가 많은 생식품에 비해 고

마진을 얻을 수 있는 안정적인 수입원이 바로 의류 PB라는 것, 저가 가격 시스템으로 수익을 올릴 수 있는 것이다. 대형마트의 PB상품이 진화에 진화를 거듭하고 있으며 품목수도 계속 늘어나고 있으며 저렴한 가격보다 품질을 앞세운 프리미엄급 브랜드들이 대거 쏟아진다. 경쟁력이 심한 국내 대형마트에서는 저렴한 가격으로 소비자를 유인하기 보다는 안전과 디자인의 고급스러움까지 갖춘 신개념의 PB상품들이 각사에서 출시하고 있다(노은정, 2006).

<표 3> 대형마트의 주요 PB상품

| 구분 | 이마트 PB | 홈플러스 PB | 롯데마트 PB[초이스 옐] |
|--------|--|---|--|
| PB 브랜드 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 이마트 세이브 -최저가 실속 ■ 이마트 이마트 -좋은 품질, 좋은 가격 ■ 이마트베스트 -프리미엄급 ■ 이마트 후레쉬 -신선한 ■ 이마트 스마트이팅 -건강한 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 홈플러스 알뜰상품 -가장 싼 가격 ■ 홈플러스 좋은 상품 -NB상품과 동급 ■ 홈플러스 프리미엄 -프리미엄급 ■ 홈플러스 웰빙플러스 -친환경 유기농 | <ul style="list-style-type: none"> ■ SAVE L - 저렴한 가격 ■ PRIME L - 프리미엄급 ■ CHOICE L - NB상품과 동급 ■ BIO L - 친환경 유기농 ■ LIVING L - 생활용품 |
| 상품 수 | 2만여 개 | 9000여개 | 5500여개 |
| 매출 비중 | 2조 8000억 원(25%) | 1조 8000억 원(27%) | 1조 2000억 원(23%) |

출처 : 신세계유통산업연구소 (2010년)

현재 국내 유통업체간 인수 합병(M&A) 마무리로 대형마트의 “시장 선점 경쟁”은 여전히 진행형이다. 대형마트 팽창은 “포화 상태”라 하지만 신규 출점은 2010~12년까지는 계속적으로 이어질 전망이다. 향후 대형 마트의 성장성은 둔화되나 점포수의 외형적 성장은 계속될 것으로 보며 경쟁이 치열해 지면서 업체 간 차별화 노력도 두드러지고 있다. 현재 국내 대형마트업체의 1위는 이마트이며, 매장수 기준으로 지난해 이마트가 133개(매출 12조6천억 원), 홈플러스 121개(11조원), 롯데마트 90개(5조9천억 원)를 기록했다. 1993년 서울 도봉구 창동에 1호점을 열고 국내 대형마트시장의 문을 열었던 이마트는 2007년 17년 만에 매출 10조원을 돌파하고 111개 점포를 운영하며 자리매김하고 있다. 2006년에는 세계적인 대형마트 월마트코리아(16개 매장)를 인수하며 2~3위 업체를 크게 따돌리고 있다. 홈플러스는 2008년 홈버어 인수(매장 35개)에 성공하면서 매장수 110개로 이마트를 바짝 추격했다. 이 회사는 작년 매출 11조원, 매장수 121개를 기록하며 이마트(매출 12조6천억 원, 매장수 133개)를 맹렬하게 쫓고 있다(EBN산업뉴스, 2011).

국내에서 1~2위 업체들의 도약을 한참 뒤에서 바라보고 있던 롯데마트는 해외시장으로 눈을 돌리며 자존심을 세우고 있다. 롯데마트는 2007년 중국에 진출해 자체 출점을 시작으로 2008년 인수한 중국 마크로 7개, 2009년 인수한 중국 타임스 64개까지 총 82개 매장을 운영하고 있다. 이 회사는 해외 3개국에 106개 점포(중국 82개, 인도네시아 22개, 베트남 2개)를 두고 있다.

반면 한국 대형마트 중에서는 발 빠르게 중국시장에 진출했던 이마트(1997년)는 적자경영을 견디지 못하고 지난해 12월 중국 차오안점을 폐점하며 27개 매장을 운영하고 있다. 올해는 현지 10여 개 점포를 매각키로 결정했다. 이마트와 롯데마트 모두 중국에서 아직 적자인 상황이지만 영업 손실은 이마트가 더 큰 손실을 보이고 있다. 작년 중국 이마트는 6천200억 원의 매출에, 750억 원의 영업 손실을 기록했다. 중국 롯데마트도 작년 매출은 1조7천500억 원이지만 영업 손실은 150억 원대로 집계됐다. 하지만 국내시장에서는 지난달 이마트가 이랜드그룹의 SSM부문 김스클럽마트(54개) 인수에 성공하면서 2~3위 업체들의 추격이 쉽지 않는 상황이다 (EBN산업뉴스, 2011).

<표 4> M&A 이후 주요 대형마트 매장수 변화

| 구분 | 점포수 | 2010년 실적 |
|----------|------|--------------|
| 이마트+월마트 | 133개 | 12조 6,000억 원 |
| 롯데마트 | 90개 | 5조 9,000억 원 |
| 홈플러스+홈에버 | 121개 | 11 조원 |

출처 : 통계청(2011), 통계월보 6월호 참조.

PB상품의 인기는 각 대형마트 매출에서 확연히 늘어나고 있음을 알 수 있다.

저자의 자료조사에 의하면, 이마트의 경우 2010년 PB상품에서 거둔 매출은 2조 8천억 원으로 전체 매출액 12조6000억 원 가운데 22%를 차지하고 있으며, 2002년 PB부문매출 2700억 원, 비중 3.8%에 비하면 금액과 비중이 7배 가량 증가 했다.

홈플러스의 경우 매년 1500억 원 PB상품의 매출이 증가해 2010년에는 1조 8천억 원 규모로 늘었으며, PB상품 품목은 9,000여개, 전체 매출에 16%에 달한다.

롯데마트 역시 전체 매출 5조 9,000억 원 매출 중 PB상품 매출이 1조 2000천억 원을 차지하였고 2002년 1,000여개 정도의 PB상품수가 2010년에 5500여개로 늘어났고 매출 규모도 커졌다.

<표 5> 대형마트 매출액 및 PB상품 매출액 추이

| 구분 | 2008년 | 2009년 | 2010년 | |
|------|----------|-------------|-------------|-------------|
| 이마트 | 총매출액(원) | 11조 원 | 11조5,000억 원 | 12조6,000억 원 |
| | PB매출액(원) | 1조 9,000억 원 | 2조 4,500억 원 | 2조 8,000억 원 |
| | PB비중(%) | 19.0% | 23.0% | 22.0% |
| 홈플러스 | 총매출액(원) | 7조8,000억 원 | 9조8,000억 원 | 11조원 |
| | PB매출액(원) | 1조 2,000억 원 | 1조 4,000억 원 | 1조 8,000억 원 |
| | PB비중(%) | 25.0% | 26.0% | 16.0% |
| 롯데마트 | 총매출액(원) | 4조6,000억 원 | 4조9,000억 원 | 5조9,000억 원 |
| | PB매출액(원) | 7,900억 원 | 9,800억 원 | 1조 2,000억 원 |
| | PB비중(%) | 17% | 20.0% | 20.0% |

최근 대형마트에서는 수익성이 높은 의류부분은 강화하고 있으며 자라나 갭 등 세계적인 SPA브랜드(패션과 유통이 결합된 브랜드)처럼 자체 기획, 생산된 제품을 자사 유통망을 통해 판매하는 형태의 움직임으로 변화하고 있다.

2. PB의 전략

2006년부터 많은 변화가 일어난 유통 업체는 대형마트이다.

2004년을 기점으로 백화점 매출을 추월한데 이어 이마트, 홈플러스, 롯데마트 3사가 출점 쟁을 벌이며 이들 대형마트에서는 업태변이와 고급화를 위해 의류 구성 전략을 하면서 패션업계와 주요 유통 채널로서의 기능이 확대 되고 있으며, 이러한 상황에서 국내 유통환경 역시 많은 변화를 보이고 있다. 사실 유통업체의 PB개발은 더 이상 새로운 화두가 아니다. 유통, 제조, 고객 삼자 모두에게 이득을 가져다주는 PB의 잠재력을 인지하기 시작한 것이다. PB에 쏟린 관심을 어떠한 콘셉트로 NB와 차별화해서 구매 고객의 충성도를 높일 것인가 하는 것이 무엇보다 중요하다(스타크 데일리지, 2005).

2.1. 변화된 PB개발의 경향

PB에 대한 관점이나 개발 방향은 초기와 다른 양상을 보이고 있다.

첫째, 취급 품목이 대폭 확대되었다는 점이다. 생활용품, 가공식품 등 소모성, 일회성 상품 위주로 개발 되었던 것이 의류, 소형가전 등 그 범위가 확대 되고 PB에 대해 달라진 고객 인식이 큰 몫을 하고 있다.

둘째, 프리미엄급 PB개발이다. 예전에 PB는 싼 맛이다. 라는 이미지보다 쇼핑 업태로 정착되면서 고소득층 고객도 많이 늘었고 고객층이 기존 실속형과 차별화된 제품을 원하는 고객으로 이원화 되어 고품질 지향 고객을 충족시키기 위한 방안으로 프리미엄급 PB개발이 이루어지고 있다.

셋째, 개발 주체가 제조업체에서 유통업체로 바뀌었다는 점도 달라진 양상이다.

PB는 단순히 상품을 판다기보다 점포의 이미지를 판매하는 것인 만큼 점포 이미지 개선에 기여할 수 있는 제품 콘셉트를 확립하는 것이 중요하다.

넷째, PB의 본래 의도를 살리기 위해 중소기업업체와 진행한다. 유통업체 입장에서 NB제조사와 PB를 진행하는 것이 시너지 효과가 크지만 대부분 NB업체들이 PB개발 불가 방침을 세워 현실상 불가능하여 품질의 노후가 있는 우수 중소기업체를 발굴하는 방향으로 주력하고 있다.

2.2. PB의 전략방안

2.2.1. 제품 전략적 측면에서의 전략

2.2.1.1. NB와 비슷한 고품질의 PB를 개발하여야 한다.

PB는 소비자의 지명도가 낮고 NB에 비해 품질에 대한 신뢰성이 충분하지 못하다고 생각하는 것이 일반적 소비자의 생각이다. 단순히 물적 기능이 아닌 스타일, 색상, 부속품, 패키지 등을 포함하여 NB에 견주어 열위에 있지 않은 품질을 보유한 상품을 개발하는 것이 중요하다. 향후에는 NB를 능가한 경쟁력이 있는 프리미엄 상품을 강화할 필요가 있다(삼성패션연구소,2001).

2.2.1.2. 상품 단가가 비싸지 않은 상품이어야 한다.

상품 중에는 기업이 오랜 기간에 걸쳐 구축한 고급이미지를 주된 소구 포인트로 정착 시킨 제품이 있다. 예를 들면 고급양주 등과 같은 기호품이나 보석류 등 사치품등은 일반적으로 거의 고가이며 저가격 PB상품으로 는 매력을 갖기 어렵다. 따라서 고급이 미지를 필요로 하지 않은 PB에 적합한 상품의 선택이 중요하다

2.2.1.3. 소비자가 상품지식을 상당히 가진 상품이어야 한다.

PB는 소비자가 소매점에서 한눈에 좋고 나뻐를 어느 정도 추측 할 수 있는 비교적 단순한 기능의 상품이어야 한다.

일용잡화, 티셔츠등과 같은 의류 등은 상품의 기능도 단순하고 소비자의 품질판단도 매우 용이하기 때문에 소비자는 실패의 위험도 상대적으로 적게 느끼게 된다고 할 수 있다.

2.2.1.4. 구매빈도가 상당히 높은 제품이어야 한다.

잘 팔리는 상품을 PB로 개발하는 것이 필요하다. PB제품의 경우 제조업체의 생산라인을 독점적으로 이용하게 되는 경우가 많기에 대량, 일괄 매입과 무 반품이 거래조건이 될 수 있으며 신뢰성 있는 거래관계 유지를 위해서는 생산된 전량을 완전 매입하지 않으면 안 된다. 따라서 소비자의 구매빈도가 높고 상품회전도가 높은 PB상품 개발에 주력해야 한다.

2.2.2. 경영시장 조건측면에서의 전략

2.2.2.1. 동종 NB보다 50% 까지 저가가 가능한 공급시스템을 구축해야한다.

소비자에게 충분히 싸다는 느낌과 함께 신뢰성을 잃지 않는 수준의 가격이 설정되어야 한다. 최근 국내 백화점의 세일에서 30~50%대의 가격 인하 시 매출이 가장 좋다는 보고도 있었고 일본 소매업체에서도 50%이하로 내리지 않는 것을 일반적 원칙으로 하고 있다. 소비자에게 상품을 공급해 줄 수 있는 저가격 매입시스템을 개발하고 베스트 소싱 루트를 찾아내는 것이 중요하다.

2.2.2.2. 다양한 마케팅 경험을 활용할 수 있는 상품이어야 한다.

PB상품 분야를 모색, 대량 일괄매입, 무반품을 조건으로 하는 PB 상품의 특성을 잘 관리할 수 있는 상품을 개발해야 한다. 또한 지속적으로 일정한 상품을 판매하기 위해 전단지, POP광고, 점포 세일즈 등 자사 마케팅 활동이 필요하다.

2.2.2.3. 사양에 따른 발주를 할 수 있는 전문 인력이어야 한다.

제조업체가 개발하고자 하는 또는 기존 제품의 이미지를 기초로 소매업체가 상품을 선택하는 형태로 PB개발이 이루어지는 것이 일반적이며 그 업무를 수행 할 수 있는 PB관련 전문 인력을 확보, 육성할 필요가 있다.

2.2.2.4. 장기적인 차원에서의 PB전략을 수립해야 한다.

시간적, 경제적 투자 없이 점포를 대표하고 이익을 낼 수 있는 PB상품 개발은 불가능 하다는 것을 인식하고 장기적이고 종합적인 차원에서의 PB개발 전략이 수립되어야 한다.

2.2.2.5. 중소기업과의 협력관계를 보다 강화해 나가야 한다.

제조공급업체에 비해 우위를 점하고 있지만 이들과 윈윈 전략을 유지해야만 과당경쟁 시장체제 하에서 살아남을 수 있을 것이다.

2.2.2.6. PB상품에 대한 고객신뢰도 향상에 주력해야 한다.

인지도 부족에 따른 상품의 불신을 없애기 위해 PB상품에 대한 다각적인 홍보 전략을 구사, 고객신뢰도를 향상 시키는 것이 필요하다.

3. 국내, 외 PB의 성공 사례

소비자는 단순히 저가격 때문에 PB제품을 구매하는 것이 아니라 소비자들의 합리적 소비패턴, 즉 품질 대비 가격 가치를 중시하는

구매 습관을 보이는 소비자들의 태도의 변화로 점차 PB브랜드의 상품이 구매확대 되고 있다(서강희, 2004).

유통산업의 개별 국가적 특성을 제외한 PB자체 요인 발달 배경을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대형 유통업체는 점포 광고비 지출이 많기 때문에 자체 브랜드 촉진에 추가적인 비용이 많이 들지는 않는다. PB촉진에는 기존의 광고 카피에 약간의 변화만 주면 되기 때문이다.

둘째, 고객은 제조업체가 아니라 점포에 속하게 된다. NB는 제조업체 자사의 이익을 위해 판매하지만 PB는 점포의 이익을 위해 가격, 스타일, 품질이 책정된다.

셋째, PB개발로 반품 거부나 끼워 팔기 판매, 소매가격을 엄격히 책정하는 제조업체와는 거래할 필요가 없어진다. 즉 유통업체의 권한이 강화된다.

넷째, 유통업체가 브랜드를 통제하기 때문에 스타일과 품질의 변화, 제품 믹스에 관한 통제를 전적으로 유통업체가 담당하게 된다.

다섯째, NB는 취급하는 점포가 많아 그 점포들과 경쟁을 해야 하나 PB는 매장 방문 고객에 한해서 독점적 지위를 가진다.

여섯째, PB는 소비자들이 쉽게 비교하지 못한다. 경쟁 상품과 비슷해 보여도 브랜드명이 다르기 때문에 소비자들이 쉽게 자신들의 비교가 맞는 것인지를 확인하지 못한다.

일곱 번째, PB는 말 그대로 점포를 찾는 특정 고객의 입맛에 맞도록 개발된다. 따라서 특정 점포를 찾는 소비자들을 대상으로 그들의 취향에 맞도록 디자인 된 것이기 때문에 판매 가능성이 높아진다.

여덟째, 성공한 PB의 평균 마진율은 상당히 높고 이는 곧장 점포의 이익이 된다.

아홉 번째, 대형 유통업체는 직접 생산 시설을 갖추어서 이익을 극대화 할 수 있다.

3.1. 국내PB의 성공 사례

3.1.1. 이마트

이마트는 "Everyday Low Price" 라는 슬로건 속에 1993년 서울 창동점을 시작으로 국내 최초 할인점을 오픈 하였으며 국내 최고 경쟁력을 가진 대형 마트가 될 수 있었던 것은 1차적으로 전국 최대 점포망에서 나오는 강력한 바잉 파워로 규모의 경제 실현이며

둘째, 첨단 정보 시스템의 운영이 다점포화를 가능하게 했으며 셋째, 3개의 물류센터 운영으로 전국 단일 물류망을 구축 하였으며 넷째, 적극적인 상품기획과 개발력이며 다섯째, 고객 중심의 매장 운영 및 판매가 이루어졌고 여섯째, 대형마트를 선도하는 강력한 마케팅 전략 일곱 번째, 유통업계 최고의 인재들이 모여 있는 조직의 인프라 구축이 탁월하였기 때문이다(서울신문, 2006).

세계 1위 월마트를 인수한 이마트는 월마트의 간판을 바꾸는 즉시 매출 비중이 크게 늘었으며 이마트 브랜드 파워를 설명하는 결과로 이해할 수 있다.

<표 6> 신세계마트(옛 월마트 코리아) 실적

| | 신세계마트 (06.10.13~22) | 월마트 코리아(05.10.13~22) | 신장률 |
|--------------------|------------------------|----------------------|-------|
| 총매출 | 392억 원 | 194억 원 | 102% |
| 점포당 평균 구매고객수 | 5,980명 | 3,911명 | 53% |
| 객단가 | 4만1천원 | 3만1천원 | 32.3% |

이마트는 E-플러스, E-Basic 등 이마트를 떠올리는 “E시리즈” 자체브랜드와 영문 이니셜:“E”이 쉽고(easy), 효율적(efficient)이며 경제적(economical)인 상품의 의미를 지니며 인터넷의 발달로 “E”자에 첨단이라는 느낌까지 주어져 고객들에게 좋은 반응을 얻어왔다. 97년 처음 도입된 E+브랜드는 이미 히트상품으로 자리 매김 하여, 각 상품군의 매출을 주도해 왔다. 2000년 6월에 신규 도입된 Concept-Shop 개념의 자연주의는 Natural & Basic 을 콘셉트로 전 상품을 대상으로 한 PB상품으로 도입이후 고객으로부터 폭발적인 인기를 누리게 되었고 1500여종의 제품을 선보이고 있으며 품격 있는 디자인으로 한층 고급화된 고객의 손길을 잡고 있다. (이마트홈페이지)

그리고 의류 홈패션, 잡화를 중심으로 호평을 받고 있는 이베이직은 실용성과 편안한 멋을 추구해 왔으며 2005년 1000억 원의 매출을 올렸다. 현재에는 신세계인터넷내셔널에서 PL의류 전반에 대한 상품기획과 디자인부터 생산관리까지 담당하고 있으며, PL의류의 선택과 집중 전략을 위해 브랜드를 ‘데이즈’ 하나로 통합하여 운영 중이다. 상품론칭도 4주에 1번 이상으로 강화하여 변화하는 고객 Needs와 패션트렌드를 반영하려고 노력하고 있다(이데일리, 2010).

3.1.2. 롯데마트

1979년 고객 제일이라는 경영 이념을 바탕으로 설립된 롯데쇼핑에서 1998년 뒤늦게 대형 마트 시장으로 진출한 것이 바로 마그넷(현 롯데마트)이다. 롯데의 유통회사로 첨단시설과 교통이 편리한 입지, 고품질의 상품을 최저 가격에 판매하는 차별화된 전략으로 고객을 유도하고 있다. 지난 2004년부터 대형마트 내 편의시설 확충에 역량을 집중하고 “원스톱 쇼핑”의 개념을 넘어선 복합 쇼핑물을 추구하여 차별화를 꾀하고 있다. 롯데마트의 매출 구성은 가공식품이32%, 신선식품이 26%, 가전, 문화가22%, 패션, 스포츠가20%를 차지하고 있으며, 롯데마트는 2003년 세계적인 PB컨설팅사인 미국 데이몬사와 공동으로 PB브랜드 “와이즈윌렉”을 기획 제작하여 현재 1200여 상품을 판매하고 있다. 등산용품의 합리적 가격을 선언한 아우도어 라이프 “위드윈”은 전담 MD들이 홍콩, 베트남 등 현지 직 소싱을 통해 글로벌한 감각을 매 시즌 새롭게 보이고 있다. 의류PB로 실용적 기본물을 토달 코드 제안하는 “베이지아이콘”은 남녀, 아동 잡화 등으로 구성되어 있다.

롯데마트 역시 대형마트에서의 1위 탈환을 목표로 하고 있으며 제품전략에 있어 첫째, 백화점과 연계한 다양한 패션 상품에 대한 전략을 연구하고 있으며 둘째, 가치 있는 상품제공 셋째, 계절 및 이벤트 상품 개발 넷째, 21C환경주의와 소비자주의 시대에 맞추어

환경 친화 제품 개발에 힘쓰고 있으며, 다섯째, 다양한 상품을 신속하게 고객의 라이프스타일에 맞게 구색을 맞추어 제공한다. 지난 2005년 3조 3000억 원의 매출 중 PB의 매출이 3000억 원을 차지하였으며 상품수도 5500여개로 늘어나면서 PB상품 개발에 비중을 높여가고 있다.

3.1.3. 홈플러스

경영방침을 “사업다각화” 로 정하고 기존 대형마트와 다른 새로운 형태(New Format)의 유통 점포 사업을 시작하고 소매금융사업과 인터넷 쇼핑물을 확대하는 등 신규 사업 확장을 통해 성장세를 유지해나가고 있다. 홈플러스의 PB전략은 고객별 세분화 전략이다. 최저 가격을 지향하는 “굿존”과 품질 대비 기존 NB가격보다 10% 이상 저렴하게 판매하는 “베터존” 상품을 1200품목을 출시한 상태이며 프리미엄급 PB인 “베스트존” 상품도 출시한다. 봄, 샘물, 생동감, 시원함의 이미지를 결합해 지은 “스프링클러”는 젊은 타깃의 실용적 캐주얼웨어의 PB(2001)이며, 고품질이면서 가격은 합리적인 “EZ 클래식” (2002), 굿존에 해당하는 “라이프 웨이”가있다. 2006년 20대 중후반~40대 초반을 타깃으로 하는 젊음과 자유를 지향하는 “프리션셋”, 개성 있고 활동적인 아이들을 위한 아동전문복 “멜리멜로”등 의류 PB들이 저점 고급화 추세와 타깃 세분화로 이루어지고 있다.

의류PB강화를 위하여 대형스타를 내세워 대중매체를 중심으로 홍보전을 보이며, 고급스런 비주얼로 코드를 제안하며, 전단지지의 질을 향상시키고 기획실 디자인 인력을 보강하여 유행 트렌드 분석과 칼라 소재 기획을 진행하고 있다. 상품개수9000여종 중 자체 브랜드 아이템 수는 3500여종이며 PB매출은 5500억 원에 달한다. 홈플러스는 고객관리와 원스톱 생활공간을 중시여기며 고객관리와 문화센터를 강점으로 내세우고 있다.

3.2. 주요 선진국의 PB 성공사례

주요 선진국의 경우 앞의 내용에서 성공 요인을 바탕으로 PB가 큰 성공을 거두고 있음을 알 수 있으며 유통산업 생산성이 매우 높은 유통 선진국 일수록 PB비율이 높음을 알 수 있다. 선진국의 PB현황을 구체적으로 살펴보면 <표7>과 같다.

<표 7> 2009년 유럽 20개국 PL상품 시장점유율

(단위: %)

| | | | | | | | |
|-----|----|-------|----|------|----|------|----|
| 스위스 | 54 | 슬로바키아 | 37 | 덴마크 | 28 | 노르웨이 | 24 |
| 영국 | 48 | 오스트리아 | 37 | 체코 | 28 | 폴란드 | 21 |
| 독일 | 40 | 포르투갈 | 34 | 헝가리 | 28 | 그리스 | 18 |
| 벨기에 | 40 | 프랑스 | 34 | 스웨덴 | 27 | 이탈리아 | 17 |
| 스페인 | 39 | 핀란드 | 28 | 네덜란드 | 25 | 터키 | 13 |

출처 : www.globalwindow.

3.2.1. 영국

영국은 자체브랜드(Private Brand : 이하 PB)상품의 최초 발단지에 걸맞게 주요 선진국들에 비해 대형유통업체들을 중심으로 한 PB가 가장 견고하게 발달된 대표적인 국가이며, 최근 경제위기로 소비가 위축된 영국 소비자들에게 큰 사랑을 받고 있다. 자체상품 제조협회(Private Label Manufacturers Association)의 조사에 따르면, 영국 내 일상소비재 중 PB상품이 차지하는 비중은 전체상품의 40% 이상으로 나타났으며, 2011년 PB상품의 매출규모는 약 520억

파운드에 다다를 전망이다, 2001년 대비 PB상품 매출규모 17% 이상 증가, 소비자, 제조·유통업체 모두에 유망한 상품으로 위치를 굳힐 전망이다(KOTRA, 2009).

2006년 이후부터 식료품부문의 인플레이션으로 PB상품 구매는 장기트렌드로 굳어졌으며, PB상품의 저렴한 가격과 우수한 품질로 확산이 더욱 증가하고 있다.

1990년 영국 소매업은 계속되는 불황과 다국적 유통업체 디스카운트 스토아 진출에 의해 가격 경쟁이 심화되고 세인즈베리, 맥스 앤 스펜서, 테스코 등 PB상품에 특히 강한 대형소매기업에 의해 시장과점화가 진행되었다. 세인즈베리는 총매출액의 2/3, 맥스 앤 스펜서는 매출액 100%가 PB상품으로 구성 되어 있을 정도로 PB상품이 큰 성공을 거두고 있다. 영국은 스위스에 이어 두 번째로 높은 시장 점유율을 보이고 있다(KOTRA, 2009).

3.2.1.1. PB 100퍼센트 맥스 앤 스펜서 (MARKS & SPENCER)

맥스 앤 스펜서는 의류와 식료품을 취급하는 영국의 대표적인 유통 기업으로 자사브랜드인 St. Michael 상표만으로 전 품목을 판매한다는 사실 때문에 제품 하나 하나가 자사를 대표 한다는 인식을 매우 강하게 가지고 있다. 따라서 시장 내 위치, 품질, 가격 등 제품과 관련된 모든 면에서 신경을 바짝 세우고 있다.

그리고 자사가 판매하는 제품의 품질에 자부심을 가져야 한다는 기업철학을 바탕으로 고품질 상품의 이미지를 한층 강화해 주고 있다.

그러나 맥스 앤 스펜서가 모든 면에서 귀감이 된 것은 아니다. 신용카드, 탈의실, 화장실 등 쇼핑 환경이 구성 되지 못한 부족한 상태였지만 이 기업은 제1의 생산업체 브랜드에 버금가는 자사 브랜드를 구축했다는 사실 만으로 '유통기업의 교과서' 라는 명성까지 얻은 분명 유통업 PB발달의 역사에 큰 획을 그은 기업으로 평가된다. 현재 성숙단계에 접어든 영국의 PB상품은 낮은 품질의 기능성 제품을 유명제조업체 브랜드(National Brand : 이하 NB) 대비 30~50% 저렴한 가격으로 승부한 초기 PB단계(PB 유형 1)에서 품질은 NB 못지않게 좋으면서 가격은 약간 저렴한 PB상품(PB 유형 2)으로 점차 발전 하고 있으며 영국 PB제품은 이 같이 가치복도(value corridor)를 따라 유형 1에서 2로 발전해 성숙단계에 접어들었으며, 고소득자 또한 다음과 같은 이유로 PB상품을 대거 선호하는 추세를 보인다. 영국의 다른 유통업체들도 고급브랜드 이미지 및 타 식품업체와 대비해 차별화된 마케팅으로 부유층을 타깃으로 한 포지셔닝(Marks&Spencer, Waitrose)과 고품질 상품의 이미지를 한층 강화해주는 프리미엄 PB상품 전략(Tesco, ASDA, Sainsbury's), 체계적인 유통채널로 PB상품 강화(Boots, Drugstore)에 마케팅 전략을 집중화 하고 있는 현실이다(KOTRA, 2009).

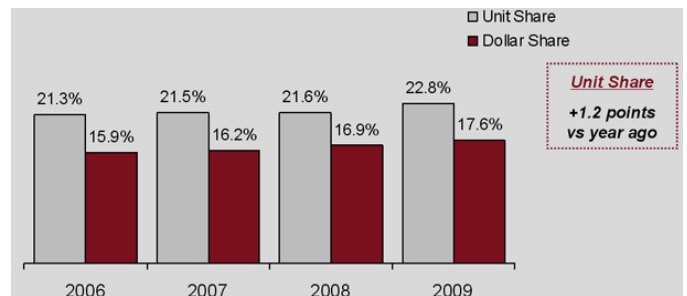
3.2.2. 미국

미국의 PB 상품은 1887년 A&P(슈퍼마켓)에서 처음 판매되어 1920년대 근대 소매업의 확산과 함께 발달되기 시작 하였다. 체인 스토아 시스템으로 다점포화가 진행되면서 판매력이 강화된 소매업체가 시장 지배력을 늘리고 대형 제조업체에 대항하기 위한 의도에서 자체 상표를 만들어 사용한 것이 그 발달의 배경이 되었다. 그 후 시어스(Sears)는 메이커 수준을 넘어선 정식으로 하청 기업을 만들고 수백 개 이르는 중소 메이커를 발주함으로써, 저 가격임에도 불구하고 높은 이익을 얻을 수 있는 PB상품의 대량 생산이 가능 해졌고 자체 공장을 소유하고 있어 상품의 질과 비용 관리를 가능케 했다.

미국에서는 PB를 Private Label이라고 부르며 이는 하나의 브랜드로서의 단순한 의미가 아닌 그 점포의 라벨을 통해서 상품의 품질, 디자인을 모두 신용 할 수 있다는 신뢰를 줄 뿐 아니라 자부심을 느끼게 하는 것 까지 포함 되어 있으며 현재 국내 PB의 경향도 이 방향을 채택하여 성장세에 박차를 가하고 있다.

PB(Private Brand)는 제조자 상표(National Brand)가 아닌 소매유통망의 상표가 붙어 판매되는 제품으로 대형 유통체인점을 중심으로 판매되며, 브랜드 파워가 중요하지 않은 제품이 주요 대상으로 삼고 있다. 금융위기 이후 경기불황의 여파로 실업률이 10% 가까이 치솟고 주택가격이 상승하며 가계 부채가 심화되면서 소비자들은 욕구가 아닌 필요 위주의 소비패턴을 보이고 있으며, 브랜드보다 제품의 용도 및 가치에 집중하는 실용주의적 경향을 보이고 있다.

따라서 제조자 상표가 붙은 유사 제품에 비해 가격이 저렴한 PB제품의 인기가 높아지고 있음은 당연한 이유가 되고 있으며 각 유통업체는 자사의 수익을 늘리기 위한 전략의 일환으로 식품과 일용잡화를 취급하는 대형 유통체인을 중심으로 이러한 소비패턴에 대응한 PB제품의 판매가 확대되면서 PB제품의 비중과 매출이 증가에 최선의 노력을 다하고 있다(KOTRA, 2009).



출처 : IRI Times & Trends Report

주 : 회색은 전체 소비재 중 PB제품의 판매량이 차지하는 비율, 빨간색은 달러로 환산 시 비율임.

<그림3>미국 소비재 지출 중 PB제품이 차지하는 비중

3.2.2.1 J.C. Penney

대형 백화점체인 J.C. Penney사는 2009년 9월, 젊은 전문직 여성을 겨냥한 현대적 스포츠웨어 브랜드인 She Said를 새롭게 론칭하였으며 상의는 26~44달러, 바지는 44~50달러, 드레스는 44~58달러, 스커트는 44달러, 재킷은 68~85달러로 일반 브랜드에 비해 저렴한 수준의 가격정책을 펼치고 있다. 경기불황에 대처하기 위한 매출 타개책으로서 좋은 성과를 내고 있으며, 이는 고품질 저가 PL전략을 구사한 결과이다. 결국 자체브랜드를 통해 중간 유통상을 없애 가격을 낮출 수 있는 장점 외에도 외부 디자이너에게 라이선스 비용을 지불하지 않기 때문에 수익구조를 개선할 수 있다는 것이 가장 큰 메리트가 되고 있다(KOTRA, 2009).

3.2.3. 일본

미국 발 금융위기로 일본 소비자의 해외 고급브랜드에 대한 선호가 변화, 매년 매출을 늘려오던 유명 해외브랜드가 일본시장에서 고전을 계속하고 있으며, 고급가방 등으로 일본인이 가장 선호하는 브랜드 중 하나인 프랑스 LVMH 모에 헤네시 루이비통의 일본 매출액(엔베이스)이 2009년 1~6월에 전년 동기비 20% 감소하는 실적을 보였다. 이 외 코치, 티파니 등 유명 명품브랜드의 매출

이 10% 이상 감소하였다. 백화점 내에 위치한 해외브랜드의 매출 부진도 이어짐. 도쿄 미츠코시, 다카시마야에 위치한 해외브랜드 점포의 매출도 전년 대비 10~20% 감소하는 등 전반적인 소비변화의 흐름이 바뀌고 있다. 이에 각 유통소매업체는 점포의 이익확보에 비상이 걸려있으며 결국 PB개발을 통한 수익확보 쪽으로 방향을 잡고 매진하고 있다. 특히 이온그룹의 경우 '톱밸류' PB브랜드의 활성화가 돋보이며 식품과 일상용품에서 벗어나 의류 및 잡화 분야로 확대해 나가고 있고, 편의점 또한 다양한 PB상품 개발로 불황기의 수익확보 전략으로 삼고 있다.

<표 8>일본 주요유통업체의 PB매출액

| 구분 | 2008년 실적 | 2009년 계획 |
|--------|----------|----------|
| 이온 | 3,687 | 6,000 |
| 세븐앤아이 | 2,000 | 3,200 |
| 유니 | 854 | 950 |
| 이즈미야 | 315 | 360 |
| 일본유통산업 | 563 | 630 |
| 日生協 | 4,000 | 4,300 |
| 다카시마야 | 230 | 240 |
| 합계 | 11,649 | 15,680 |

자료원 : 닛케이신문사

또한, 이온사는 '톱밸류', 세븐 & 아이홀딩스에서 '세존 프리미엄'이라는 명칭으로 PB제품을 판매하고 있었지만, 소비자의 절약지향을 더 지원하기 위해 이온사의 '베스트프라이스 By 톱밸류', 세븐 & 아이홀딩스의 '더 프라이어스'라는 제2 세대 PB브랜드를 올해부터 새롭게 투입해 저가경쟁이 더욱 치열해질 전망이다. 이러한 PB제품의 판매확대에 따라 메이커는 자사제품의 가격을 낮추고, 가격차가 좁아진 PB제품은 더욱 더 가격을 낮추는 구조로 진행되고 있다.

3.2.3.1 일본의 무인양품

1978년 제2차 오일 쇼크 후의 경제적 혼란 및 사회적인 자원 캠페인을 배경으로 1980년 일본에서 “이유 있는 싼 가격”, “사랑은 꾸미지 않는다.” 라는 캐치프레이즈와 함께 등장한 무인 양품은 꾸준한 매출을 올리고 있는 PB개발의 모범 사례의 기업이다.

합리성과 경제성을 겸비한 상품이미지를 단 한 줄의 문장에 담은 이 문구는 [넘치는 상품의 흥수 속에서 일용품의 본모습을 보여주어 생활을 가식 없이 즐기자]라고 하는 이회사의 철학을 응축한 말이다. 무인양품은 생산에서 지출이 큰 것을 낭비라 믿고 있으며 이들은 양질의 재료를 구하며 저가격 실현을 위해 해외 소싱을 적극적으로 추진하며 이것이 소비자 니즈에 적절히 부합되어 품목수 및 매출을 크게 확대 하였다. 오늘날 의욕적으로 사업을 확장함으로써 새로운 도전에 직면한 무인양품 계획은 국제적으로 성장 할 수 있도록 경쟁력 있는 인프라를 구축하기 위해서 판매된 품목을 추적할 수 있는 단품경영관리시스템(Unit Management System)을 개발하였다. 또한 SKU 단위를 기초로 한 회계 시스템은 어떤 품목이 이익을 많이 창출하고 어떤 품목이 그렇지 못하다는 것을 즉각적으로 알 수 있게 해준다.

빠르게 진보하는 소비제품을 개발하고 판매하는데 “낭비가 없으면 부족도 없다” 는 속담을 단순히 인용한 무인양품 콘셉트는

최소의 비용으로 자원을 최대한 활용하는데 근본을 둔 사업이라고 할 수 있을 것이다. 결론적으로 무인양품은 환경 친화 콘셉트를 바탕으로 틈새시장을 성공적으로 창조해낸 일본 유통업계의 좋은 성공사례라 할 수 있다(김영환, 2007).

3.3 유통선진국 의류PB 성공사례 (캐나다)

세계적인 소매유통 기업의 PB운영 우수사례는 많겠으나, 그 중에서도 근래의 대표적인 국가는 캐나다를 들 수 있겠다.

2011년 현재 의류시장 대세는 대형 슈퍼마켓의 Cheap-chic Private Label이며, 캐나다 대표적인 유통소매업체인 Loblaw's 사의 Joe Fresh Style과 Walmart Canada 사의 George PL 브랜드 운영 사례는 의류PB 운영관련 많은 시사점을 내포하고 있다.

3.3.1 Joe Fresh Style (Loblaw's 社)

2006년 유명 캐나다 디자이너인 Joe Mimran이 설립한 Fresh Style 브랜드는 의류뿐만 아니라 2009년 봄에는 Joe Fresh Beauty라는 저가 화장품 라인도 런칭했으며, 그 후 보석, 가방, 신발, 목욕용품 라인도 운영 중이다. Joe Fresh Style은 개발부서, 트렌드 예상 부서, 관리부서, 디자이너 부서에 총 150명의 직원 보유하고 있으며, 2009년 기준 Joe Fresh Style은 캐나다 내 판매 중인 전체 의류 브랜드 중 2번째로 높은 판매 브랜드로 자리 잡고 있다. 2010년 Joe Fresh Style의 연간 매출액은 10억 캐나다달러를 돌파하였으며 2011년 봄에는 캐나다 밴쿠버시와 토론토시에 각각 1만 4000square foot과 8000square foot 규모의 독립적인 Joe Fresh Style 매장 오픈 하였다.

Joe Fresh Style 성공 비결을 살펴보면, 브랜드의 창업자면서 현재 Joe Fresh Style의 Creative Director인 Joe Mimran 씨는 Loblaw's사를 통한 시장진입 전략은 Joe Fresh Style(대형 유통망을 통한 손쉬운 고객 확보 및 기존 의류 브랜드와의 유통 차별화)과 Loblaw's사(고객들에게 새로운 제품 선택권 제공하면서 신규 고객 유치) 양쪽에 Win-Win 결과 제공한 것으로 분석 된다. Elizabeth Margles Loblaw's사 마케팅 부사장은 2008년 하반기부터 시작된 경기불황은 Cheap-chic 브랜드인 Joe Fresh Style의 신규고객 유치와 판매 확대에 오히려 긍정적인 영향을 미친 것으로 설명하였으며, 저렴한 가격과 Fit, 그리고 디자인에 초점을 맞춘 Cheap-chic 패스트패션 전략을 통해 기존 교외의 30대 주부들에게 폭발적인 인기를 모았다. Joe Fresh Style은 이제 가격 대비 세련된 스타일로 도심의 Holt Renfrew와 같은 고가 명품매장을 찾는 고객들에게도 어필하기 시작 하고 있다.

Toronto Fashion Week에서의 대대적인 Joe Fresh Style 패션쇼 개최, Chris Bosh(전 토론토 Raptors 소속 NBA 농구스타)와 같은 유명인사의 패션쇼 초대, Lisa Cant(샤넬, D & G, Versace 등 세계적 명품 브랜드의 광고모델로 활동) 등 유명 캐나다 슈퍼모델을 활용한 광고 전략을 통해 패션 브랜드로서의 입지와 고객 신뢰 성공적으로 구축하였으며, 창업자면서 현재 Creative Director인 Joe Mimran은 세계적 유명 의류 브랜드인 Club Monaco를 창업한 유명 베테랑 디자이너로서, 풍부한 경험을 바탕으로 브랜드 운영과 제품 디자인 총괄함으로써 신뢰를 더하고 있다. Joe Fresh Style 향후 계획은 일단 Joe Fresh Style은 현재 계획 중인 토론토와 밴쿠버시의 매장 외에는 추가 독립적 매장 오픈 계획은 없으며, 그보다는 Loblaw's 매장 내에서의 Joe Fresh Style 섹션 확대에 집중할 것으로 캐나다 시장에서의 시장 확대 가능성을 높이 평가하고 캐나다 내에서의 판매 확대에 초점을 맞춰 영업을 계속할 계획이다.

2009년 43개의 Loblaws 슈퍼마켓 체인에 Joe Fresh Style 섹션이 추가됐으며, 총 1100개의 Loblaws 슈퍼마켓 체인이 캐나다 전역에 있는 만큼, Joe Fresh Style이 입정해 있지 않은 약 700개 이상의 Loblaws 체인으로의 Joe Fresh Style 매장 오픈에 주력할 계획하여, 기존 출점한 자사유통점포를 철거한 거점으로 삼는 전략을 구사중이다(KOTRA,2009).

3.3.2 George (Walmart Canada 社)

George는 Cheap chic 스타일의 패스트패션을 강조하는 Joe Fresh Style과 비슷한 개념의 Walmart사의 PL 브랜드로서 수석 디자이너인 Geroge Daviews의 이름을 바탕으로 명명, Walmart 본사 소유의 영국 대형 슈퍼마켓 체인인 Asda를 통해 2004년 처음 선보인 George는 2009년 Asda 내 최고 판매 의류 브랜드면서 영국 내 4번째 대형 브랜드로 자리를 잡고 있다.

2002년과 2005년에는 각각 미국과 캐나다 Walmart 매장에도 선보였으며, 2010년 9월 현재 캐나다 전국 319개의 Walmart Canada 매장에서 판매 중이다. 캐나다에서의 George 브랜드 성장은 2005년 Walmart Canada 매장에 처음 선보인 이후 꾸준히 판매가 증가하며, 2009년에는 Walmart Canada 의류 매출의 25%를 차지하였고 2009년 George는 Walmart Canada의 전체 PL 브랜드 매출 1위를 기록하며, Walmart Canada 경영진은 George를 자사 내 가장 유망한 PL 브랜드로 꼽을 정도로 자랑스러워하였다.

Walmart Canada 사의 George 브랜드 집중 확대 전략을 좀 더 깊이 살펴보면, 2009년 기준 Walmart Canada사는 시장점유율 9%의 캐나다 내 2위 의류 리테일러로서, Geroge를 비롯해 Penmans, 725 Originals, B.U.M. Equipment 등 다수의 자체 PL 의류 브랜드를 매장에 선보이고 있다. 한편, Walmart Canada 자체 조사에 따르면, Walmart Canada의 복수 PL 의류 브랜드 전략은 소비자를 혼란시키며, 소비자들은 Walmart Canada를 트렌디 의류보다는 속옷, 양말, T-shirts 등의 기본 베이직 의류 구입처로만 인식하는 것으로 나타나 대안이 필요했다.

Walmart Canada 경영진은 Walmart Canada의 의류 제품이 가격 경쟁력 면에서는 최고이지만, 디자인이나 트렌드 면에서는 다소 뒤쳐진다고 판단했으며, 소비자들은 George와 같은 Cheap chic 브랜드를 매장에서 볼 수 있기를 희망하는 것을 파악되어 단조롭고 기본적인 의류만을 판매한다는 캐나다 소비자의 인식을 타파하고 마진율이 가정용품에 비해 2배 이상으로 높은 의류시장에서의 판매 및 점유율 확대를 위해 캐나다 소비자들에게 인기가 높은 Geroge 브랜드를 집중 확대하고 다른 자체 의류 PL 브랜드 수를 줄여나가기로 결정하였다.

이는, George 확대 전략은 빠르게 캐나다 의류시장을 잠식한 Loblaws 사의 Joe Fresh Style 브랜드에 대항하기 위한 전략이기도 하였다. George 브랜드 육성의 일환으로 매장에서 대형 Geroge 브랜드 배너 및 조형물 설치와 매장 입구에서부터 눈에 띄는 George 홍보간판 설치 진행하였으며 캐나다 내의 제품 개발 부서에 의해 디자인 된 스키니 진, jeggins(레깅스 형식의 진), Tunic Top 등의 다양한 George 브랜드 제품라인 선보일 예정이며, 기존 영국과 미국에서 출시된 George 제품을 캐나다인이 선호하는 스타일에 맞게 변형된 제품들도 대거 선보였으며 기존 20명이던 캐나다 내 제품 개발 부서 인원은 2010년 9월 현재 40명까지 확대됐으며, 이례적으로 George TV 광고와 패션 매거진 광고도 시도하여 r고객에 대한 PL상품의 긍정적인 이미지를 구축, 전달하였다.

리서치 기관인 Gfk Research Dynamics 사의 Kaileen Millard-Ruff

부사장은 Joe Fresh Style의 성공에서 본 바와 같이 캐나다인들은 소득에 상관없이 패스트패션에 대한 욕구가 강한 것으로 분석하였으며 이에 따라, Walmart Canada 사는 George 브랜드 집중 확대 전략을 제대로 구사할 필요가 있으며, 그렇지 못할 경우 의류시장에서 뒤쳐질 수도 있을 것으로 언급하였다. 아직까지 북미에서는 활발하지 않지만 슈퍼마켓에서의 의류 판매 성공사례는 영국 등 유럽국가에서는 흔히 있던 일이다.

영국의 대형 슈퍼마켓 체인인 Asda가 1990년 의류 판매를 시작한 이래 Tesco와 Sainsbury 등 경쟁업체들도 의류판매 경쟁에 뛰어들었으며 2010년 현재 Tesco는 영국 주요 의류 리테일러로 자리잡았고, 2009년 영국 어린이용 의류시장 매출의 29%를 슈퍼마켓이 차지하며, 영국인 중 68%는 어린이 의류 구입 시 슈퍼마켓을 제일 먼저 고려할 것이라고 대답하는 등 어린이 의류부문에 슈퍼마켓이 강세를 보였다.

사실, 캐나다인의 높은 슈퍼마켓 이용률과 이를 심분 활용한 의류 Private Label 브랜드 구축 전략은 캐나다 의류시장의 새로운 트렌드로 자리 잡아가고 있으며 이에 따라, 의류 제조 기업들은 모든 제품을 아웃소싱 하는 슈퍼마켓 Private Label 의류 브랜드 적극 공략 필요하다 하겠다. 무엇보다도 중요한 PL 의류 브랜드의 특성은 Cheap-chic한 패스트패션을 주 모토로 하는 만큼 이에 알맞은 세련되고 저렴한 제품이 기획, 개발, 생산, 판매 될 수 있는 물리적, 인적 인프라 구축과 활용이 무엇보다 선행되어야 할 것이다(KOTRA,2009).

IV. 결론

2008년 이후, 국내의 할인마트의 출점 포화에 따른 각 할인점별 매출신장율은 두 자리에서 한 자리 숫자로 감소추세에 있다.

또한, 유통 업체와 업계 간의 경쟁이 날로 치열해지면서 각 대형할인점의 개성을 살린 MD차별화 정책이 필요한 시점이며 복합화, 대형화 추세와 더불어 고객의 니즈에 빠른 대응이 요구되고 있다.

이는 결국 PB개발을 통한 상품력을 강화하여 생존 전략의 하나로 인식하고 박차를 가해야 하는 상황으로 내몰리고 있는 것이다.

사실 그 동안 대형할인점 고성장의 배경이 된 것은 저 가격 중심의 소비자 니즈 충족에 따른 기업형 유통시장 확대로 볼 수 있다.

그러나 이미 할인점의 포화로 인한 경쟁이 가열화 되고 소비자에게 더 이상의 가격차별화가 어려운 시점에서 국제화, 세계화에 따른 빠른 트렌드변화와 각각의 개성이 중요시되는 고객니즈의 다양한 변화는 그동안 대량생산에 의한 NB상품만으로는 충족이 어려움으로 PB상품 확대개발과 다양한 상품군으로 점포 차별화 및 상품력을 갖추어야 한다. 이는 유통 선진국에서도 볼 수 있는 사례로서 저성장 시대 소매유통에 하나의 전략적 대안이 될 것이다. 특히 기존에 식품위주의 PB상품을 운영해 왔으나, 식품에 비해 의류PB는 고마진 실현과 점포 차별화에 커다란 영향력을 행사하므로, 향후 적극 개발, 성장할 MD로서 다음과 같은 전략이 필요하다.

첫째, 고품질 저가격 중심의 PB개발 운영이 필요하다.

앞에서 소개한 J.C Penney 사례처럼 유통업체가 상품기획 단계부터 개입하여, 디자인, 생산, 판매에 이르는 유통단계를 개선하여

원단의 품질과 가공비를 일괄 컨트롤함으로써 품질은 높이고 가격은 낮춘 PB상품 개발은 혁신적인 경쟁력을 확보할 수 있어야 한다.

둘째, 해외소싱 등을 통한 혁신적인 매입경로 다변화로 저가격을 실현해야 한다.

일본의 무인양품의 경우, 생산에서 지출이 큰 것은 낭비라는 신념으로, 해외로부터 양질의 재료를 구하여 저 가격, 고수익 실현을 위해 해외 소싱을 적극적으로 추진함으로써 이것이 소비자 니즈에 적절히 부합되어 품목수 및 매출을 증대하는데 큰 성공을 거두었다. 따라서 국내의 한정적인 자원과 인프라에 목매이기보다는 적극적인 해외시장으로 진출하여 상품제조 및 라이선스 계약 등을 통한 적극적인 PB상품 개발이 필요하다.

셋째, 트렌드 변화에 민감하고 패션성을 강화한 의류PB 전략을 수립해야 한다.

월마트 캐나다는 기존에 가격중심으로 운영해온 속옷, 양말 등의 베이직한 의류PB 수준에서 과감하게 탈피하여, 월마트 수석 디자이너의 이름을 딴 'George'라는 PB브랜드를 새롭게 도입하고, 스키니진, jeggings(레깅스 형식의 진), Tunic Top 등의 다양한 George 브랜드 제품라인 선보였으며, 기존 영국과 미국에서 출시된 George 제품을 캐나다인이 선호하는 스타일에 맞게 변형된 제품들도 대거 제안하여 큰 매출성과로 이어지고 있다.

넷째, 기존에 구축된 할인점 유통망을 적극적으로 활용한다.

PB상품은 대량생산에 따른 바잉력으로 단위당 생산원가 절감에 의한 고품질, 저가격 실현을 가능하나 자칫 재고부담과 시즌경과에 따른 상품 트렌드 변화로 상품 처분의 문제점들에 봉착할 수 있다. 따라서 이미 구축된 할인점 대형유통망을 거점으로 손쉬운 고객확보 및 기존 의류브랜드와의 유통차별화를 꾀할 수 있다.

앞서, 캐나다 최대 슈퍼마켓 체인인 Loblaw사의 의류 Private Label 브랜드인 'Joe'는 저가격을 추구하면서 시크한 패스트패션을 모토로 캐나다 고객들에게 매우 높은 인기를 누리며 빠른 속도로 성장한 사례를 보면, Loblaw라는 캐나다 최대 유통망 확보와 우수한 디자인 및 품질을 바탕으로 Joe Fresh Style 브랜드는 2010년 9월 기준 캐나다 전역 355개 Loblaw 매장으로 빠른 론칭과 매출 성과를 달성하였다. 따라서 기존 유통망을 최대한 활용하여 빠르고, 적극적인 상품 전개가 관건이다.

다섯째, PB상품에 대한 적극적인 홍보와 프로모션이 필요하다.

저가격, 고수익을 목표로한 PB전략은 자칫 상품의 개발에만 힘을 쏟고, 정작 판매활동에서 중요한 홍보나 프로모션 전략에 소홀할 수 있다. 그러나 이는 기존 고객들의 인식 속에 PB상품은 저렴하지만 상품의 품질이 낮고, 트렌드에 민감하지 못한 베이직 상품류로만 기억되어 판매활성화에 커다란 걸림돌로 작용할 수 있다.

Joe Fresh Style의 경우는 가격 대비 세련된 스타일로 도심의 Holt Renfrew와 같은 고가 명품매장을 찾는 고객들에게도 어필을 시도하고 Toronto Fashion Week에서의 대대적인 Joe Fresh Style 패션쇼 개최, Chris Bosh(전 토론토 Raptors 소속 NBA 농구스타)와 같은 유명인사의 패션쇼 초대, Lisa Cant(샤넬, D & G, Versace 등 세계적 명품 브랜드의 광고모델로 활동) 등 유명 캐나다 슈퍼모델을 활용한 광고전략을 통해 패션 브랜드로서의 입지와 고객 신뢰 성공적으로 구축하였다. 창업자면서 Creative Director인 Joe Mimran은 세계적 유명 의류 브랜드인 Club Monaco를 창업한 유명 베테

랑 디자이너로서, 풍부한 경험을 바탕으로 브랜드 운영과 제품 디자인 총괄하여 대고객 신뢰를 제고하였다. 또한 Walmart Canada 사는 매장에 대형 George 브랜드 배너 및 조형물 설치와 매장 입구에서부터 눈에 띄는 George 홍보간판 설치 진행하였으며, 이례적으로 George TV 광고와 패션 매거진 광고도 시도하여 고객에 대한 PL상품의 긍정적인 이미지를 구축하여 높은 성과를 기록한 좋은 사례이다.

최근 오프라인 유통 산업에는 업태간의 융합현상인 복합화와 엔터테인먼트 요소의 도입이 확산되고 있으며, 다양한 상품구색, 편리한 매장구조, 교통 및 입지, 매장분위기, 다양한 편의시설 등을 뒤받침 하여 백화점 수요를 대체하려고 노력중이다.

사실, 그동안 실용성만 강조한 대형마트의 PB는 상품의 본원적인 측면과 저가격 지향에 대한 노력에만 집중해 왔다. 하지만 국내와 해외 사례를 통해 투영해 본 결과, 자사 고유 브랜드 파워의 중요성을 인식하고, 대형마트의 패션도 트렌드와 고품질, 패션성을 고루 갖추고 저가격을 실현하여 고객가치를 높이는 차별화된 PB 전략 방향이 요구된다.

본 연구는 국내외 할인점 PB의 개념과 전략방안, 성공사례와 전망을 살펴보고 현재 전 세계적으로 빠른 성장을 보이는 PB를 단순히 유통업체가 상품을 유통시키면 된다는 제한된 역할 수행에서 벗어나, 그동안 제조업체가 지닌 유통 채널에 대한 지배력을 바탕으로 소비자의 니즈와 욕구를 반영하여 세분화되고 개인화된 고객니즈를 만족시킬 제품을 개발함으로써 지속적인 기업경쟁력을 확보할 수 방안을 제시하였다.

21C 소비자들의 전체적인 경향은 자기의 개성과 가치관을 소중히 여기고 동시에 가격에 보다 민감하고 구매가치(Value for money)를 중시하는 계획 구매가 확산될 것이다. 결국 PB의 발달과 소비자들의 구매형태와 관련성은 크게 두 가지로 구분 지을 수 있다.

하나는 합리성의 추구하고, 다른 하나는 가치의 추구이다. 먼저 합리성 추구는, 일용 잡화처럼 주로 물리적 효용이 중요한 상품은, 고객이 특별한 가치를 두지 않기 때문에 기능품질만 확실하다면 결코, 비싼 값의 NB를 고집할 필요가 없어지게 되어 소비자는 저가격 PB를 선택하게 된다. 소비자가 자신의 가치관을 중시하여 그것과 일치하면 가격을 무시하고 구매하기에 기존 1세대 PB에서 벗어나 품질과 프리미엄을 강조하는 2~3세대 PB개발이 본격화되어 NB와 동등한 혹은 그 이상의 PB제품을 개발하여 소비자에게 보다 깊이 침투할 수 있도록 해야 하며 구매형태도 연구해 나가야 한다. 본 연구는 해외에서 국내 할인점의 운영실적과 연구 발표된 자료를 중심으로 현상을 분석하여 할인점 의류PB발전 전략을 재구성, 제시하여 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 따라서 향후 연구에서는 실증적 탐구에 의한 보다 구체적인 연구가 필요하다.

Received: November 18, 2011.

Revised: December 11, 2011.

Accepted: December 12, 2011.

References

- 경영정보(2004), "할인점 경영의 성공 포인트", 4월 10일자.
 경향신문(2006), 10월 17일자.
 김민지 (2010), "대형마트 PB의류 구매행동 영향요인 연구": 서울

- 광주지역을 중심으로, 경희대학교 대학원 석사학위 논문
- 김영환(2007), 지각된 대형마트 PB의류 속성요인이 구매행동에 미치는 영향에 관한 연구, 명지대학교 대학원 석사학위 논문
- 권순기(1999), “의류 제품의 유통업자 상표 선호에 대한 영향 요인”, 연세대학교 대학원 박사학위 논문
- 권영상(2003, “PB 제품 선호에 영향을 주는 요인에 관한연구”, 명지대학교 대학원 석사학위 논문
- 노은정(2007). “2007 유통업전망”, 유통저널 3월호, 157, 13.
- 민경휘, 정종석, 서용구, 안영호(2000), “유통신조류와 물류혁신”, 21세기준비 연구보고서, 73~10.
- 박진(2006), “올해 하반기유통전망”, 유통저널, 3월호, 139,35.
- 삼성경제연구소(2001), “국내 할인점 시장 현황과 성장 전략”, 10월호.
- 삼성패션연구소(2001), “의류 유통업자 상표에 관한 연구”, 1-24.
- 서강희(2004), “국내 할인점 의류PB의 상품기획 프로세스에 관한 연구”, 국민대학교 대학원 석사학위 논문
- 서울신문(2006), “대형마트 주요 PB상품 각사 자료”, 9월 14일자
- 스타데일리지(2005), 5월 기사자료
- 아시아 경제신문(2006), “각대형마트 매출액 자료”, 9월 27일자.
- 여화영(2005), “PB 구매의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 울산대학교 대학원 석사학위논문
- 유통저널(1999), “PB유형”. 2월호, 167.
- 이홍림(2006), “국내 백화점 PB의 패션머천다이징 시스템에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문
- 신종국, 공혜경 (2004), 소비자 특성에 따른 유통업체상표 선호도에 미치는 영향에 관한 연구, 유통연구 22(1),159
- 하나경제연구소(2002), “신세계 분석 자료”. 1월호.
- 황윤정(2005),할인점 PB상품 전성시대,서울연합뉴스 in <http://yonhapnews.co.kr>
- Boonw,L.E & kurtz,D.C(1995), *Contemporary marketing*, Fort Worth, TX: Dryden