



PB 상품 확대전략과 파급효과

The Special Effect of Private Brand

안 승 호 / 숭실대 경영학과 교수

I. 서론

국내 최대 유통업체가 PB(Private Brand) 혹은 PL(Private Label)이라고 불리는 소매점 브랜드의 활성화 전략을 발표한 뒤 경쟁업체는 물론 해당 유통업체에 제품을 공급하는 제조업체들도 높은 긴장감에 빠져있다.

발표의 핵심은 사실 선진국의 유통업체에게는 별로 새로울 것이 없으며 일면 유통산업의 발전 단계에서 자연히 불가피야만 했던 전략적 변화에 불과하다.

유럽의 세 나라인 영국, 스위스, 벨기에의 경우 2001년 이후로 소매산업에서 유통업체 브랜드의 시장점유율이 40%를 상회하고 있으며 특히 소매업의 집중화가 심한 영국의 경우도 전체 매출의 50%이상 PB상품이 차지하고 있다. 더욱이나 이러한 추세는 최근 선진국의 유통업체의 전략적 변화의 핵심적인 특징이 되고 있다.

따라서 현재 3%에 지나지 않는 국내 PB 상품의 위상을 생각하면 PB 상품의 활성화 계획은 오히려 한발 늦은 감도 있다.

PB 상품의 확산 현상은 유통의 특성상 크게

세 가지 관점에서 짚어볼 필요가 있다.

즉 수평적 관계에 있는 경쟁자, 수직적 관계에 있는 공급업체 혹은 제조업체, 그리고 마지막으로 소비자의 관점이다. 우선 왜 유통업체가 PB 상품의 확대를 시도하는 지를 살펴보자.

1. PB 확대 전략

무엇보다 가장 중요한 이유는 점포의 차별화 방안으로 PB 상품 전략이 효과가 있을 것이라는 예상 때문이다.

대형할인점 업체가 성장의 정점에 접어들면서 시장은 이제 포화상태가 되었고 대형점간 경쟁은 날로 심화되고 있는 가운데 업체간 차별화가 핵심과제로 떠오르고 있다.

차별화를 통한 점포 충성도를 강화하기 위해서는 자사 점포에만 있는 상품, 서비스, 시설을 확보하는 것이며 PB야말로 이 같은 노력의 선봉에 설 수 있다.

대형할인점 의류부문에서 PB 상품의 확대가 좋은 예가 될 것이다. 개성과 트렌드를 반영한 의류 PB는 다른 제품군에 비해 차별화가 상대

적으로 쉽다. 최근 수년 동안 대형할인점의 의류 PB상품은 10%이상의 매출 증가추세를 보이고 있으며 주요 대형할인점은 총 매출 대비 의류 PB 비중을 2~3년 내 10% 선까지 끌어올릴 계획을 갖고 있다.

PB 상품 강화를 통한 차별화의 성공가능성은 날로 변화하고 있는 소비 행동과 라이프 스타일에 유연하게 대처할 수 있는 유통업체의 역량 정도에 따라 달라지는데 대형할인점의 제공체계가 이제는 제조업체를 뛰어 넘는 수준까지 발전한 것으로 보여진다.

더 나아가 유통업체의 특성을 무시한 천편일률적인 공급업체의 상품 전략에 의존하기보다는 유통업체는 독자적인 MD 전략개발이 중장기적으로 유리하다는 판단이 깔려 있다. 제조업체의 기회주의적 행동과 비협조적인 행위자체가 일면 PB 상품의 확대를 촉발시킨 것으로 볼 수 있는 것이다.

유통업체가 보다 높은 이윤을 확보할 수 있다는 점도 중요한 PB 상품의 확대를 결정한 이유이다.

유통업체에서는 제조회사에서 투자하는 광고비를 제품개발과 품질 유지에 그리고 이윤에 나누어 할당 수 있기 때문에 소비자에게 같은 품질의 제품을 보다 저렴한 가격으로 제공하더라도 더 높은 이윤을 보장 할 수 있다.

아울러 그 동안 축적한 소매점의 우호적인 이미지를 이익으로 현실화 시키는 직접적인 방안이 소매점 브랜드의 가치를 상품에 이전시키는 PB 전략이다.

상품 특성상 품질을 제조업체의 선의, 명성, 브랜드에 의존할 수 밖에 없는 상품군 즉 상품

의 품질이 주로 외재적 요인에 의해 판단될 수밖에 없는 상품군 예를 들면 친환경 농산물, 신선도와 원사지가 중요한 육류 제품 등이 우선 대상이 된다.

PB는 또한 제조업체와 협상력 제고에도 영향을 미치는데 PB 개발과정에 획득한 상품의 원가 정보를 제조업체와 협상과정에서 활용하거나 NB(National Brand) 혹은 제조업체 브랜드와의 가격 차이와 진열장소를 조절함으로써 제조업체를 견제하는 수단으로 활용될 수 있다.

또한 PB의 물량이 많아지면 다수의 공급선을 두어 일시적인 공급물량 부족이나 수요 폭증에 대비할 수 있어 유통업체의 수요 대응능력을 확대할 수 있는 방안이기도 하다.

2. PB 확대 전략 요인

하필이면 현시점에서 PB 상품의 확대 전략이 각광을 받고 있는 요인도 검토해볼 만하다.

주로 PB상품의 확대로 인해 초래될 수 있는 다양한 위험요소를 어느 정도 줄일 수 있다는 자신감이 기업형 대형유통업체이 형성되고 있는 것이다.

그 동안 유통업체는 정보시스템의 구축에 엄청난 투자를 하여 수요에 대한 정확한 분석을 할 수 있으며 소비자와의 빈번한 접촉으로 촉진활동과 MD의 효율성을 제고할 수 있는 노하우를 축적한 것이다.

가격소구적인 PB로 인해 갑작스럽게 이미지가 실추되거나 상품의 가치가 떨어져 전체 판매율이 떨어지는 경우, 낮은 가격은 곧 낮은 품질이라는 인식이 PB 이미지를 구성하는 경우를



회피할 수 있는 자신감이 생겼다.

아울러 판매부진으로 재고부담이 증가할 수 있다는 우려도 다점포 전략이 완성된 현지점에서 전형적인 푸시(push) 정책으로 해소할 수 있다는 계산이 있다.

3. 제조업체 대응

PB에 대한 제조업체의 대응은 크게 두 가지로 구분된다.

PB의 확산을 기회로 활용하는 방안과 적극적인 대응을 하는 방안이다. 기회로 활용하는 방안은 PB의 공급원으로 활약하는 것이다.

PB 생산에 협조한다면 분명히 매출확대에 기여할 수 있으나 적정한 이익을 확보할 수 있을지는 불명확하다.

따라서 매출 확대 이외에 부가적인 혜택을 창출해야 하는데 PB 생산이 규모의 경제를 확대하여 자사 브랜드의 경쟁력을 확보할 수 있는 경우, 선택한 유통업체와 전략적인 파트너십을 구축하여 판매망의 안정성 제고에 기여하는 경우, 자사의 경험과 능력의 부족을 거래 유통업체와의 거래에서 보완할 수 있는 경우, PB상품을 통해 경쟁사의 자원을 분산시켜 핵심 브랜드간의 경쟁에서 유리한 위치를 확보 할 수 있는 경우가 이에 해당된다.

반면 적극적인 대응은 일차적으로 PB 상품과의 가격 차이를 상쇄하기 위해 보다 자주 가격중심적 촉진방안을 활용하는 것이다.

선진국의 주요 NB 제조업체들은 전체 마케팅 비용중 70% 정도를 촉진활동에 투입하며 이 중 상당부분을 가격중심적 촉진활동이 차지하고 있

다. 일시적인 가격할인 행사, 쿠폰 발행, 1+1 등 끊임없이 NB의 비용 대비 높은 품질 수준을 소비자에게 인식시키는 노력이 필요할 것이며 현지점에서 다양한 가격중심적 촉진활동에 대한 사전준비에 박차를 가해야 할 것이다.

매장 내 촉진 활동도 더욱 중요해 지는데 NB를 선호하는 고객집단은 어디까지나 품질선호 집단이며 NB의 가격할인 행사는 이들에게 좋은 제품의 구입기회를 제공하는 것으로 인식될 수 있어 촉진효과를 극대화 할 수 있기 때문이다.

두 번째 대응방안은 특정유통업체와의 전략적 제휴를 강화하여 NPB(National Private Brand)의 출시를 확대하는 것이다.

전술한 바와 같이 치열해지는 경쟁 속에서 제조업체의 협조가 그 어느 때 보다 필요한 시기에 제조업체와의 정보공유나 공동 기획활동은 유통업체도 원하는 것이다. NPB의 강점은 두 업체의 브랜드 자산 가치를 합하였을 때 각각의 브랜드 자산의 가치보다 증가한다는 점에서 찾을 수 있다.

NPB의 출시는 자사의 전반적인 브랜드 전략의 틀에서 기획되어야 하며 NPB를 통해 확보하는 비용절감 부분을 대표 브랜드의 이미지 강화에 투자될 필요가 있다.

세 번째 대응방안은 대표 브랜드의 이미지 제고에 보다 집중하면서 그 이미지가 하위 브랜드로 전이 될 수 있도록 주도면밀한 브랜드 전략을 구사하는 것이다.

시장점유율 확보에 초점이 맞추어진 저가격 브랜드는 해외소싱이나 아웃소싱을 통해 최대한 비용우위를 확보할 필요가 있으며 비용절감을 위해 가치사슬 부문에서의 점검이 필요하다.

II. 결론

향후에도 소비자가 수용할 수 있는 범위 내에서 PB 상품의 비중은 날로 확대될 수 있을 것이다. 유통업체간 경쟁의 결과로 시작된 만큼 경쟁 유통업체의 성공한 PB 상품 확대전략은 타유통업체로 급속히 파급될 것이다.

아직 PB 상품전략 자체가 특정 목표 시장을 겨냥한 브랜드 전략이라는 점이 간과되고 있으니 매장 전체를 PB 상품으로 채울 계획이 아니라면 NPB 등을 포함한 다양한 변종과 NB(National Brand)간의 적절한 MIX를 통해 점포의 고객기반을 높이는 노력이 필요할 것이다. PB는 저렴한 가격에 소구하는 브랜드이다.

특히 일반 식생활용품에서는 더욱 그렇다. 유통업체는 더 많은 이윤을 보장할 수 있는 프리미엄급 상품군에도 군침을 흘리겠지만 프리미엄급 브랜드 이미지를 구축하다보면 PB의 최대 장점이 모호해지고 포지셔닝도 불명확해지는 실수를 저지르게 된다.

결국 전반적인 MD에서 PB의 역할은 NB와 비교되어 명확하게 표출될 때 그 성공가능성이 커진다. 따라서 PB상품이 어느 정도 정착되었을 때 방문고객을 보다 세분화하여 목표고객을 명확히 하는 작업이 필요하다.

PB로 인해 촉발된 가격경쟁이 확산되면 도저히 물러날 수 없는 한판 승부가 전개될 것인데 궁극적으로 저렴하고 품질 좋은 상품의 소싱이 최대 과제가 될 것이다.

지금도 국내 제조업체들은 대형점으로부터의 공급단가 인하압력이 크다고 불평하고 있는데 새로운 인하 압력에 대한 대응 수준이 어느 정도

일지 확실하지 않다.

아울러 공정거래위원회가 PB상품 개발 과정에 대한 불공정행위를 조사를 검토하고 있을 만큼 사회적 관심도 크다. 동시에 가격인하에 대한 실질적인 성과가 없다면 향후 PB상품의 성공도 보장 받지 못한다. 따라서 국내 유통업체들의 해외소싱을 최종의 해결책으로 활용할 공산이 크다. 사실 PB는 유통업체의 명성과 소매점 이미지를 기반으로 성장하는 만큼 소싱의 구체적인 업체나 원산지는 그리 큰 문제가 되지 않는다.

더욱이나 국내 경제가 완전히 개방되면서 해외소싱의 기회가 그 어느 때 보다 많아졌다.

해외소싱을 위해 구매본부가 세계 각지에 설립되고 해외공급업체와의 전략적 제휴가 크게 확산될 전망이다. 이에 대한 제조업체의 대응도 본격화 될 것이며 결국 유통업체이든 제조업체이든 상관없이 상품공급선의 해외 의존도가 크게 높아질 전망이다.

소비자는 PB 상품 확산의 최대 수혜자가 될 것이다. 드디어 선진국에서나 볼 수 있는 다양한 가격할인 행사가 촉발될 것이다. 쿠폰이나 선전물에 대한 관심도 증가하여 계획구매를 하는 소비자층도 두꺼워질 예정이다.

브랜드 선택의 범위도 크게 확대되어 소비자의 필요에 따라 선택하는 재미도 배가될 것이다. ☞

신제품 및 업체 소개
월간 포장계 편집실

(02)2026-8655

E-mail : kopac@chollian.net