

## 제조업체 Private Labels 도입의 선행요인 : 전략적 시장관리 관점을 중심으로

임채운\*

이호택\*\*

\*\*\*\*\*

우리나라에 유통업체상표(Private Label)가 도입된 지 10년이 넘었음에도 불구하고 유통업체상표에 대한 대부분의 연구는 소비자 관점에서 진행되어져 왔다. 본 연구는 유통업체상표를 소비자 관점이 아닌 제조업체의 관점에서 바라본 연구로, 제조업체의 유통업체상표 생산에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대해서 자원기반이론과 S-C-P Paradigm의 통합적인 연구모형인 전략적 시장관리 관점을 제시하였다.

연구결과를 보면, 제조업체의 마케팅 역량이 높을수록 전체 매출에서 유통업체상표가 차지하는 매출이 적은 것으로 나타났으며, 마케팅 역량에는 제조업체 브랜드명성, 마케팅 투자, 제품포트폴리오 등이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 제조업체의 마케팅 역량과 유통업체상표 생산 간의 관계에는 제조업체의 경쟁강도가 조절효과를 미치는 것으로 나타났는데, 이는 일반적으로 마케팅 역량이 높은(낮은) 기업일수록 전체 매출에서 유통업체상표가 차지하는 비율이 낮지만(높지만), 이러한 기업들 중 경쟁강도를 낮게 지각하는 제조업체의 전체매출 중 유통업체상표가 차지하는 매출은 경쟁강도를 높게 지각하는 제조업체들에 비해 상대적으로 높게 나타났다.

이러한 연구결과를 바탕으로, 본 연구는 유통업체상표 생산에 대한 이론 및 실무적인 시사점을 제시하고 있다.

주제어: 유통업체상표, 자원기반이론, 산업조직론, S-C-P Paradigm, 마케팅역량, private labels, private brand

\*\*\*\*\*

\* 서강대학교 경영전문대학원 교수(chaelim@sogang.ac.kr)

\*\* 교신저자, 서강대학교 경영전문대학원 박사과정(hotaekyi@sogang.ac.kr)

## I. 서론

20세기는 제조업체 브랜드의 시기였다고 해도 과언이 아닐 정도로 무수히 많은 브랜드들이 출시되었다. 미국의 경우 1970년대 P&G, Johnson & Johnson과 같은 글로벌 브랜드 제조업체들은 상대적으로 힘의 열위에 있는 유통업체나 도매상을 통해 자사의 제조업체 브랜드(national brand)를 공급하였다. 그러나 1970년대 후반부터 유통업자들이 전국적 체인망을 발전시키기 시작했고, 유럽의 경우에도 Ahold, Carrefour, Metro와 같은 유통업체들이 글로벌 시장으로 진출하기 시작하면서 이러한 관계구조는 점차 변화하기 시작했다(Kumar and Steenkamp 2007, p.2) 우리나라의 경우, 1990년대 중반 유통산업이 개방되면서, Wal-mart, TESCO, Carrefour와 같은 외국계 유통업체가 시장에 들어왔고, 국내 소매업체들도 체인화, 대형화를 추진하면서 제조업체와 유통업체 사이의 전통적인 힘의 균형이 변화하기 시작했다.

제조업체에서 유통업체로 힘이 옮겨가기 시작하면서 나타난 대표적인 현상 중 하나가 바로 ‘유통업체상표(private label)’인데, 미국의 경우, 유통업체 상표는 슈퍼마켓이나 드럭스토어, 양관점에서 팔리는 제품 중 20% 이상을 차지하고 있으며, 유럽은 <표 1>에서 보는 바와 같이 이보다도 더 높은 수치를 보이고 있다. 2011년 10월 상공회의소에서 집계한 우리나라의 유통업체 상표취급현황을 보면, 할인점 전체매출의 23.2%, 슈퍼마켓 매출의 20.9%를 유통업체 상표가 차지하고 있다. 국내 대형할인점 3개사의 유통업체 상표는 2008년 37개 브랜드에 19,200여 품목에서

2010년에는 40개 브랜드에 45,000여 품목으로 급증하였으며, 지난 5년간 이마트의 유통업체 상표 매출은 6배 이상 증가하였다(서울경제, 2011). 이러한 유통업체 상표는 앞으로도 그 성장속도가 더 가속화 될 것으로 보이고 따라서 당분간 제조업체 상품 시장은 지속적으로 유통업체 상표의 도전을 받을 것으로 보인다(Planet Retail, 2007).

<표 1> 2010년 유럽 국가별 PL 점유율(매출액 기준)

국가명	스위스	영국	스페인	포르투갈	프랑스
PL 점유율	46.3%	42.2%	38.2%	29.9%	28.1%

유통업체 상표는 마케팅이나 유통실무 뿐만 아니라 학문적으로도 많은 관심을 받아왔다. 1990년대 초반부터 (1) 제품카테고리 별/소매업체 별 유통업체 상표에 대한 소비자 선택의 차이(Dahr and Hoch 1997; Hoch and Banerji 1993), (2) 유통업체 상표선택에 영향을 미치는 소비자 요인(Baltas and Doyle 1998; Burton et al. 1998; Richardson et al. 1996; 박경도 외 2007; 신수연, 홍정민 2009; 유현미 외 2008; 한동여, 최성용 2009), (3) 유통업체 상표품질에 대한 소비자 지각(박종철 외 2008; 정환 2011) 그리고 유통업체 상표의 시장진입에 따른 제조업체의 대응전략(Dunne and Narasimhan 1999; Hoch 1996; Quelch and Harding 1996; Verhoef et al. 2000) 등 주로 소비자 선택이라는 관점에서 연구가 진행되었다. 그러나 기존의 연구들은 제조업체와 유통업체 사이의 거래관계의 관점에서 유통업체상표 제조라는 현상을 바라본 연구라고 하기 보다는 유통업체 상표를 구

매하는 소비자 관점의 연구이며 상당수의 연구가 이론에 근거하고 있기 보다는 현상 중심의 연구들이라고 볼 수 있다.

일반적으로 제조업체가 유통업체상표를 생산하게 되는 동기는 크게 (1)유통업체상표 생산을 통해 추가적인 이윤을 확보하기 위함이거나 (2)유통업체와의 관계를 강화함으로써 제품카테고리 내에서 더 큰 영향력을 행사하기 위함인 것으로 알려져 있다(Kumar and Steenkamp 2007). 본 연구는 이윤을 극대화하고자 하는 전략적인 입장에서 제조업체가 유통업체 상표제조를 결정하는데 영향을 미치는 요인을 규명해보고자 한다. 세부적으로는 첫째, 제조업체의 유통업체 상표제조에 대해 기업의 외부환경을 강조하는 S-C-P(Structure-Conduct-Performance) Paradigm과 내부 자원 및 역량의 역할을 강조하는 자원기반이론(resource-based view)을 포함하는 전략적 시장관리 관점(strategic market management perspective)이라는 이론적 관점을 제시하고 둘째로, 서로 상반되는 두 이론을 통합한 연구모형을 제시하여 기업이 보유한 자원과 역량 그리고 산업의 경쟁강도가 유통업체 상표제조에 영향을 미치는 지에 대해 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설 설정

### 1. 이론적 배경

#### 1.2 전략적 시장관리 관점

일반적으로, 기업의 전략관리(strategic

management)는 ‘경영관리를 구성하는 하부 요소 중 하나’인 것으로 알려져 있으나(Boyd et al. 2005), 최근에는 리서치나 전략실행(managerial practice)과 같은 독자적인 영역을 확보하고 있다(Shrivastava 1986). 기존의 전략관리 연구들을 살펴보면, 기업이 두드러진 성과를 달성할 수 있는 원동력을 설명하는데 있어 두 가지 상반된 견해를 보이고 있다는 것을 알 수 있는데(Caloghirou et al. 2004; Hansen and Wernefelt 1989; Mauri and Michaels 1998; McGahan and Porter 1997; Schmalensee 1985; Rumelt 1991), 산업조직론과 같이 기업을 둘러싼 외부환경의 효과를 중요하게 여기는 S-C-P Paradigm과 기업이 내부적으로 가지고 있는 특유의 자원과 역량을 강조하는 자원기반이론(resource-based view)으로 나누어 볼 수 있다.

우선, 산업조직론에서 출발한 S-C-P Paradigm은 기업의 성과는 해당 기업이 속해 있는 시장의 경쟁강도(competitive intensity)와 같은 산업의 구조적인 환경특성에 의해 결정된다고 보고 있다. 기업을 둘러싼 외부환경의 효과를 강조하기 때문에 “outside-in” 관점이라고 불리 우기도 한다. 이 패러다임은 1930년대 Edward Mason에 의해 시작되었고, 50년대 Joe Bain에 의해 발전되었는데 S-C-P Paradigm이라는 것은 ‘시장구조(structure)’가 기업의 ‘행동(conduct)’에 영향을 미치고 결국 ‘성과(performance)’로 이어진다는 의미를 내포하고 있다(McDermott 2003).

여기서 성과는 수익성과 효율성의 의미를 동시에 내포하고 있으며 행동은 주로 R&D나 광고, 가격전략, 생산 등과 같이 기업전략을 결정하는 핵심요소를 일컫는다. 구조는 해당 기업이 직면하고 있는 산업의 경제적이고 기

술적인 차원으로 정의되며(Porter 1981; Teece 1980), 성과에 영향을 미치는 구조적 요인들은 구매력(bargaining power), 가격선도력, 진입장벽, 산업 성장성, 그리고 시장지위 등과 같은 요소를 들 수 있다(Eng 2004).

일반적으로 이 이론에서는 두 가지 기본적인 가정을 하고 있는데, 하나는 기업이 직면한 경쟁강도는 시장의 구조적 특성에 의해 결정되므로, 기업행동은 일종의 블랙박스(black box)와 같다는 가정과, 기업은 계획된 경쟁전략을 효과적 또는 효율적으로 시행함으로써 포지션 우위를 달성하고 지속적으로 유지할 수 있다는 가정이다(Porter 1980; Scherer and Ross 1990). 여기서 포지션 우위는 목표시장 고객들에게 우월한 가치를 제공할 수 있을 때 얻을 수 있는 경쟁력을 말하고, 경쟁전략은 목표시장에서 바람직한 결과를 달성하기 위해 자원과 기업의 역량은 재배치하는 것을 말한다(e.g., Aulakh et al. 2000; Bharadwaj et al. 1993).

이와는 다르게 자원기반이론은 경쟁력이라는 관점에서 탁월한 기업성과의 원인을 기업 내부에서 찾고 있다. 자원기반이론은 기업성과의 중심에 자원(resources)을 두고 있는데(Amit and Shoemaker 1993; Peteraf 1993) 초기에는 전략이론 분야에서 발전되었으나 지속가능한 경쟁우위의 원천으로서의 마케팅의 역할을 설명하려는 학자들에 의해 마케팅 영역에 도입되었다 (Day 1994; Hunt and Morgan 1995)

Barney(1991)에 의하면, 자원기반이론 역시 경쟁우위와 사업전략의 분석에 있어 두 가지 기본적인 가정을 하고 있는데, 첫째로 특정 산업 내에서 기업 또는 전략적 그룹은 통제할 수 있는 전략적 자원이라는 관점에서 이

질성을 띠고 있다는 점과, 둘째로 기업 간에 자원이 완벽하게 공유되거나 옮겨질 수는 없기 때문에 이질성은 오래 지속된다는 점을 가정하고 있다.

자원기반이론에서는 자원(resources)과 역량(capabilities)을 명확히 구분하고 있다. 일반적으로 자원은 기업이 보유한 자본, 기술, 특허, 브랜드, 재무상태 등을 말하며(Grant 1991), 역량은 기업내부에 체화되어 있는 것이고 쉽게 다른 조직으로 옮겨질 수 없는 것이므로 기업특유의 성격을 띠고 있다. 또한 역량은 해당 기업이 소유하고 있는 자원의 생산성을 강화해주는 역할을 한다는 점에서 자원과 구분된다. 예를 들어 Wal-Mart가 보유한 크로스 도킹(cross-docking) 물류시스템은 월마트가 보유한 상업적 토지, 트럭운송, 노동력, 정보통신 기술의 활용도와 생산성을 높여준다는 점에서 역량이라고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 역량은 자원 이상의 것으로, 자원을 배치하고 레버리지 해서 기업성과를 증가시키는데 도움을 주는 것이라고 볼 수 있다(Grant 1996; Teece et al. 1997). 본 연구에서는 S-C-P paradigm과 자원기반이론을 통합적으로 보는 견해를 '전략적 시장관리 관점'이라고 부르기로 한다.

## 2. 가설설정

### 2.1 제조업체의 마케팅 역량과 유통업체상표 생산

마케팅역량은 기업이 보유한 지식이나 기술, 또는 자원 등을 시장과 관련한 니즈에 맞추어 적용하기 위한 통합적인 과정으로 상품 또는 서비스에 추가적인 가치를 부여하고 마

케팅 믹스전략을 통해 시장수요를 충족시키는 것을 말한다(Day 1994). 높은 수준의 마케팅 역량을 보유하고 있는 기업은 목표시장에 훨씬 효과적으로 도달함으로써 동일한 시장을 목표로 하는 경쟁기업 보다 훨씬 뛰어난 성과를 거둘 수 있다(Vorhies and Harket 2000).

이러한 마케팅역량은 다차원적인 개념으로 Vorhies와 Morgan(2005)은 기존의 연구들을 바탕으로 (1) 제품생산(Dutta et al. 1999), (2) 가격전략(Dutta et al. 2003), (3) 채널관리(Weitz and hap 1995), (4) 마케팅 커뮤니케이션(McKee et al. 1992), (5) 판매스킬(Shapiro et al. 1997), (6)시장정보관리(Day 1994; Menon and Varadarajan 1992), (7)마케팅 계획(Morgan et al. 2003), (8)마케팅 계획의 실행(Noble and Mokwa 1999) 등의 8가지 항목이 마케팅 역량을 구성한다고 설명하였다.

유통업체 상표를 납품하는 업체들을 살펴 보면 상당수가 중소 규모이고, 이들의 매출은 몇몇 상품 군에 한정되어 있으며 1~2개 업체에 독점적으로 유통업체 상표를 공급하는 경우가 많다(Kumar and Steenkamp 2007). 이러한 제조업체들은 주로 모방상품(copy-cat)을 제조하거나 박리다매 상품을 공급하기 때문에 생산설비 가동률을 높여 매출을 높일 필요가 있다. 결론적으로 말하자면 신제품 개발 능력이나 유연성 또는 본사차원의 마케팅 지원 등이 마케팅 역량이 부족한 업체들이 대부분이라는 것이다.

실제로 높은 수준의 마케팅 역량을 보유하고 있는 코카콜라, 하이네켄, 켈로그, P&G, 질레트 혹은 네슬레(커피류)의 경우 유통업체 상표를 제조하지 않는다(Kansas City infoZine 2005). 왜냐하면 제조업체가 유통업체상표를

제조하는 중요한 이유 중 한 가지가 유통업체의 마케팅 역량(광고, 판촉 및 판매)을 이용함으로써 자사의 추가적인 수익을 강화하기 위함인데(Kumar and Steenkamp 2007), 이러한 업체들은 유통업체상표 생산에 따른 단기적인 이익보다는 장기적인 관점에서 해당유통업체에 대한 의존성의 증가, 교섭력의 감소, 자사 상품들 사이의 자기잠식효과(cannibalization) 등을 고려하여 유통업체상표를 생산하지 않을 가능성이 크다.

*가설 1: 제조업체의 마케팅역량이 크면 클수록, 해당 제조업체의 유통업체상표 생산성향은 줄어들 것이다.*

## 2.2 제조업체 브랜드의 명성과 마케팅 역량

브랜드명성은 제품명과 관련한 소비자의 품질지각으로 정의할 수 있다(Aaker and Keller 1990). Aaker(1989)는 기업의 지속적인 경쟁우위로서 브랜드명성이 중요한 마케팅 자산이라고 했는데, 잘 알려진 브랜드명이나 해당 브랜드가 가지고 있는 신뢰감은 제품 구매 시 인지부조화를 줄이고 만족감과 관계없이 제품에 대한 선호나 선택률을 높이는 역할을 한다(Tauber 1988; Keller 1993). 아울러 특별히 사용경험이 없거나 적은 소비자들이 해당 제품을 구매하는데 있어 보증역할을 할 수도 있다(Aaker 1991)

강력한 브랜드 명성을 구축하기 위해서 기업입장에서는 마케팅 커뮤니케이션 비용(주로 광고)과 시간투자가 요구된다. McKee et al. (1992)은 브랜드에 대한 고객의 가치있는 인식, 즉, 브랜드 명성을 관리하는 기업의 능

력은 해당기업의 마케팅 역량을 높이는데 기여할 수 있다고 하였으며, 따라서 제조업자의 제조업체 브랜드 명성이 높아지면 높아질수록 브랜드 관리나 마케팅 커뮤니케이션에 대한 해당 기업의 마케팅역량 역시 증가할 수 있음을 가정할 수 있다.

*가설 2: 제조업체 브랜드의 명성이 크면 클수록, 해당 제조업체의 마케팅 역량은 커질 것이다.*

### 2.3 제조업체의 마케팅 투자와 마케팅 역량

Hofer와 Schendel(1979)은 기업이 보유한 자원을 (1)재무적 자원, (2)물리적 자원, (3)인적 자원, (4)기술적 자원, (5)명성, 그리고 (6)조직적 자원 등의 여섯 가지로 구분하였다. 이 중 마케팅 투자는 재무적 자원의 일부로 볼 수 있으며, 광고, 판촉, 직접 판매, 홍보 또는 스폰서십 그리고 상호작용 마케팅에 들어가는 비용을 들 수 있다. 또한 소비자에게 할인, 판촉물품 또는 다양한 금전적 혜택을 제공하기 위해 지출된 비용도 포함된다.

마케팅 투자비용을 포함한 재무적 자원은 시장과 고객을 바라보는 기업의 범위를 넓힐 수 있는데, 만약 제조업체가 고객 또는 마케팅 경로상 구성원들과 효율적으로 의사소통할 수 있는 재무적 자원이 증가한다면 해당 시장에 대한 지식이나 고객유대감 역시 증가할 수 있음을 생각할 수 있다.

*가설 3: 제조업체의 마케팅 투자가 증가할수록, 해당 제조업체의 마케팅 역량은 커질 것이다.*

### 2.4 제조업체의 제품포트폴리오와 마케팅 역량

기업입장에서 다양한 제품포트폴리오를 확보하고 유지할 때 발생할 수 있는 장점은 크게 두 가지가 있다. 무엇보다 다양화된 제품라인을 통해 기업은 이질적인 소비자의 니즈를 만족시킬 수 있고(Quelch and Kenny 1994), 새로운 경쟁자가 시장에 진입하는 것을 막을 수 있으며(Bananno 1987; Brander and Eaton 1984), 고 가격전략을 유지할 수 있게 한다(Putsis 1997).

이러한 이유에서 많은 기업들은 제품 포트폴리오의 폭과 깊이 관점에서 다양화된 제품라인 전략을 추구하고 있으며 예를 들어, 크레스트나 콜게이트는 35가지 종류가 넘는 치약제품을 보유하고 있다. 기존연구들은 경쟁력이라는 관점에서 다양화된 제품라인을 보유한 기업은 더 높은 시장점유율과 생산성을 보유하게 된다고(Kehre and Srinivasan 1990) 하고 있으며, 제품다양성을 확보할 수 있는 플랫폼을 사용함으로써 시장경쟁력과 기업의 수익성을 확보할 수 있음을 강조하고 있다(Kim et al. 2005). 이러한 관점에서 다양화된 제품포트폴리오는 경쟁에서 포지션 우위와 마케팅 역량의 근원이 될 수 있으며 따라서 다양화된 포트폴리오와 마케팅 역량의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

*가설 4: 제조업체의 제품포트폴리오가 다양해 질수록, 해당 제조업체의 마케팅 역량은 커질 것이다.*

## 2.5 제조업체 마케팅 역량과 유통업체 상표 생산에 경쟁강도의 조절효과

S-C-P Paradigm의 기본적인 가정은 시장에서 경쟁강도를 결정하는 구조적인 힘이 기업성과에 영향을 미친다는 것으로(McGahan and Porter 1997; Scherer and Ross 1990) 경쟁강도 수준을 시장매력도를 결정하는 중요요인으로 간주(e.g., Porter 1980, 1985)하는 반면 자원기반이론에서는 이를 덜 중요한 요소로 간주한다. 그렇지만, 자원기반이론에서 역시 경쟁기업의 의지나 모방전략 또는 현재의 거래선을 대신해서 동일한 가치를 제공할 수 있는 대체 거래선의 사용여부 등 경쟁강도 수준과 유사한 변수들이 존재한다(Barney 1991; Conner 1991; Dierickx and Cool 1989).

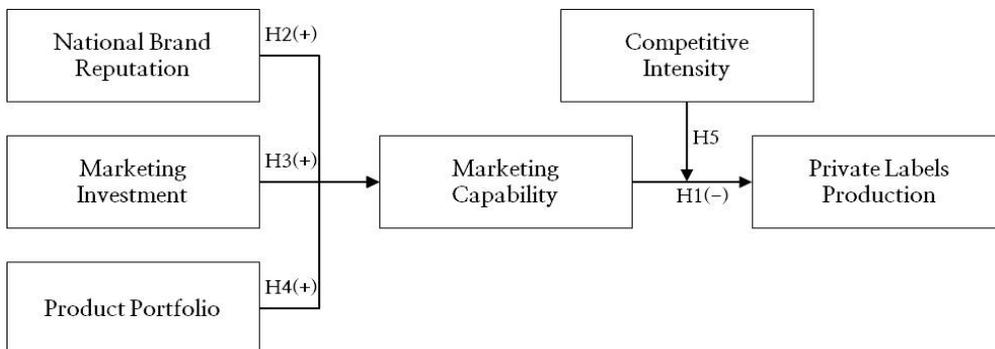
본 연구에서는 경쟁강도가 마케팅역량과 유통업체상표 생산을 조절하는 역할을 하는 것으로 보았다. 기존 연구들을 보면 Raju et al. (1995)의 연구에서는 제조업체상표의 경쟁강도가 낮은 시장에서 제조업체가 유통업체상표를 생산했을 때 성공할 확률이 크다고 하였고, Cotterill et al. (2000)의 연구에서는 이를 실증적으로 증명하였다. 따라서 일정 수준

의 마케팅 역량을 확보하고 있다고 하더라도 해당 산업에서 경쟁강도를 낮게 지각하는 경우, 제조업체는 유통업체상표 생산을 통해 특정시장에서 시장점유율을 높이려고 할 가능성이 크고, 반대로 경쟁강도를 높게 지각하는 경우, 유통업체상표 생산보다는 자사의 고유브랜드에 집중함으로써 시장에서 방어적인 전략을 펼치는 동시에 유통업체에 대한 의존성을 줄이려고 할 것이라고 추측할 수 있었다.

*가설 5: 제조업체의 마케팅 역량과 유통업체상표생산 간의 관계에서 경쟁강도는 조절효과를 가질 것이다.*

## 3. 연구모형

이상의 가설을 기초로 연구모형을 설정하면 다음과 같다. 제조업체의 마케팅 역량은 유통업체상표 생산에 부의 영향을 미치고 제조업체의 브랜드명성, 마케팅 투자, 제품포트폴리오는 마케팅 역량에 정의 영향을 미치며, 제조업체의 경쟁강도는 마케팅역량과 유통업체상표 생산 사이에서 조절적 영향을 미치는 것으로 연구모형화 하였다.



〈그림 1〉 연구모형

### Ⅲ. 실증분석

#### 1. 자료수집

본 연구에서는 국내의 식음료를 포함한 소비재 기업(생활용품 및 화장품 포함)을 대상으로 조사를 시행하였다. Beverage Industry (2004) 보고서에 의하면 일반적으로 식음료를 포함한 소비재 기업의 산업 카테고리의 95%에서 유통업체상표가 존재하고 있다. 연구자들은 대한상공회의소의 기업 정보 사이트 코참비즈(www.korchambiz.net)에 상기 해당 업종으로 등록된 기업 중에 실제로 백화점, 할인점, 편의점, 전문점, 온라인 쇼핑몰 등의 유통업체에 유통업체 상표를 납품하는 제조업체들을 대상으로 전화 또는 온라인 설문을 진행하였다. 이를 통해 총 219부의 설문을 회수하였으며, 이 중 불성실하게 응답한 설문 및 결측값이 너무 많아 사용이 어려운 설문을 제외한 총 211부의 설문을 분석에 이용하였다.

설문은 기업 당 한 개의 설문을 원칙으로 하였으나, 사업 단위 별로 두 가지 이상의 유통업체상표를 제조하고 있는 업체들이 있어 설문과정에서 두 개 이상의 설문을 받은 곳도 발생하였고 최종적으로 총 192개 기업의 데이터를 분석에 사용하였다. 응답자의 56.9%가 남자였고, 평균연령은 37세였다. 211개 설문 중 식음료업체가 146개(69.2%), 생활용품 및 화장품 업체가 65개였으며, 응답자의 절반 이상이 제품마케팅 및 영업관리 부서에서 근무하고 있었다.

#### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

연구가설과 모형의 적합도를 검증하기 위해 각 변수의 측정항목들은 기존 연구를 바탕으로 해당산업에 맞게 수정한 측정치를 사용하였다(Bordley 2003; Kim et al. 2011; Lusch and Laczniak 1987; Vorhies and Morgan 2005). 측정문항은 리커트 형태의 5점 척도를 이용하여 측정하거나, 담당자의 주관적인 판단에 근거한 수치를 적도록 하였다.

우선, 제조업체브랜드 명성은 Kim et al. (2011)의 연구의 측정문항을 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하였으며 고객인지 및 제품에 대한 킴플레인 정도, 유통업체의 취급선호 그리고 해당제품에 대한 브랜드로열티 정도로 측정하였다.

마케팅 투자 및 제품포트폴리오는 기존 연구에서 사용되는 일반적인 측정문항을 그대로 사용하였다. 마케팅 투자는 최근 1년 간의 광고선전비용(ex. 매체광고, 전단지 포함) 소비자 대상 이벤트 비용)과 유통판촉비용(ex. 판매장려금, 지원금, 보조금, 인센티브 등)으로 측정하였으며 제품포트폴리오는 해당 기업에서 판매하는 제품의 숫자로 측정하였다(Bordley 2003).

마케팅 역량은 독립적으로 마케팅계획을 수립하고 실행할 수 있는 역량으로 Vorhies and Morgan(2005)의 연구를 바탕으로, 해당업체의 마케팅 커뮤니케이션 능력, 내부적인 마케팅 교육프로그램 수준, 마케팅 성과측정, 가격정책 및 모니터링, 판매계획 및 통제시스템 수준 등으로 측정하였다.

경쟁강도는 Lusch and Laczniak (1987)의 측정문항을 본 연구에 맞게 변경하여, 인지된

경쟁강도 수준, 새로운 경쟁자의 진입, 목표 달성의 어려움, 경쟁제품의 판매증가 등의 척도로 측정하였다.

마지막으로 제조업체의 유통업체상표 생산은 해당 제조업체의 주력상품에 있어 유통업체상표의 생산비율로 측정하였다. 또한 본 연구에서는 해당 변수들에 영향을 미칠 수 있는 기업규모(size of company)를 통제변수로 설정하였는데, 기업규모는 해당 기업의 전년도 매출액으로 측정하였다.

### 3. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 다항목 측정항목을 정제하고 척도의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 Churchill (1979)과 Anderson and Gerbing (1988)이 제안한 절차를 따랐다. 단일항목으로 측정된 마케팅투자, 제품포트폴리오, 유통업체상표 생산을 제외한 나머지 척도에 대해

Cronbach's  $\alpha$ , 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석을 병행하여 신뢰성 및 타당성을 분석하였다. Cronbach's  $\alpha$ 테스트 결과 <표 2>과 같이 모든 요인의 신뢰성 계수가 0.7 이상인 것으로 나타났으며 탐색적 요인분석을 수행한 결과 측정항목들이 구성개념들을 적절히 나타내는 것을 알 수 있었다.

탐색적 요인분석을 수행한 이후 측정항목들에 대한 단일차원성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. <표 3>의 결과를 보면 전체적으로 경로계수의 적합도는 검증되었음을 알 수 있다. 이러한 근거로  $\chi^2/df$  값은 3보다 적어야 전반적인 적합도를 만족하며, RMR는 0.5이하 NFI, CFI, GFI, TLI는 .90 이상이면 적합하다. 따라서 본 연구에서 설정한 요인에 대한 이론적 모형의 전반적인 적합도는 양호하다는 것이 검증되었다.

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

구성개념 및 측정항목		요인분석결과		Cronbach's alpha
		적재값	아이겐 값	
Marketing Capabilities	5. 마케터/영업사원 교육프로그램 확보	.858	5.214	0.908
	2. 내부적인 마케팅 교육프로그램 운영	.850		
	3. 마케팅성과에 대한 실시간 모니터링	.850		
	1. 독자적인 신제품 마케팅 계획	.815		
	4. 경쟁업체 가격정책에 대한 정보확보	.751		
NB Reputation	5. 고유브랜드의 경쟁력	.832	2.099	0.835
	4. 소비자의 고유브랜드 애호도	.820		
	2. 유통업체 바이어의 우리제품 우대	.670		
	1. 소비자의 당사 고유브랜드 인지도	.653		
Competitive Intensity	3. 업계의 경쟁강도	.888	1.318	0.784
	4. 영업목표 달성의 어려움 정도	.869		
	2. 시장 내 수입제품의 판매증가	.741		

〈표 3〉 확인적 요인분석의 적합도 지수

$\chi^2$	df	RMR	NFI	CFI	GFI	AGFI	TLI
75.84	48	0.053	0.950	0.981	0.944	0.909	0.973

확인적 요인분석 결과를 살펴보면 <표 4>와 같다. 경로계수에 있어  $p < 0.001$  유의수준에 있어 모두 유의한 영향을 보이고 있음을 알 수 있다. 측정항목과 해당요인을 연결하는 표준화된 적재치와 연구단위에 의해 분산이 설명된 양을 측정하는 AVE 역시 0.5 이상으로 집중타당성이 확보되었으며(Fornell and Larcker 1981) 구성개념 신뢰도와 분산 추출값의 대부분이 권장기준치보다 높으므로(Hair et al. 2006) 측정항목들이 구성개념에 대한 대표성을 갖고 있는 것으로 판단된다.

판별타당성을 확보하기 위해 구성개념 간 상관관계계수의 제공값이 AVE 값보다 작은지 검토하였다(Fornell and Larcker 1981)으

며 모든 상관계수의 제공값이 이 기준을 충족시키는 것으로 나타나 전체적인 판별타당성이 있는 것으로 평가하였다. 이 밖에 전체 변수간의 상관관계를 통해 가설의 방향성을 판단하기 위해 본 연구에 쓰인 모든 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 5>에 기술하였으며, 가설에서 설정한 변수들은 대체로 유의적인 상관관계가 나타났으며 그 방향성도 대체로 유의하였다.

마지막으로 동일분산편의가 발생할 가능성이 있는지 살펴보기 위해 Harmon's single factor analysis를 시행하였다. 본 연구에서 사용된 모든 변수들의 요인분석을 시행한 결과, 가장 설명력이 큰 요인이 전체의 41.053%

〈표 4〉 변수에 대한 확인적 요인분석 결과

항목	요인	Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	개념 신뢰도
nb1	←	1				0.548	0.668
nb2	←	0.842	0.058	14.461	***		
nb4	←	0.545	0.062	8.839	***		
nb5	←	0.492	0.055	8.877	***		
ci2	←	1				0.577	0.82
ci3	←	1.445	0.192	7.519	***		
ci4	←	1.26	0.159	7.945	***		
mca1	←	1				0.848	0.803
mca2	←	1.282	0.084	15.189	***		
mca3	←	1.174	0.082	14.345	***		
mca4	←	0.674	0.072	9.306	***		
mca5	←	1.23	0.095	12.906	***		

\*\*\* $p < 0.01$ ; \*\* $p < 0.05$

〈표 5〉 상관관계분석결과

	1	2	3	4	5	6	7
Marketing Investment	1	-.276***	.696***	.628***	.170**	.478***	.691***
PB Production		1	-.200***	-.180**	-.053	-.170**	-.197***
Size of Company			1	.537***	.080	.385***	.544***
Product Portfolio				1	.213***	.363***	.578***
Competitive Intensity					1	.088	.124
NB reputation						1	.610***
Marketing Capabilities							1

\*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05

를 설명하고 있는 것을 알 수 있었으며, 따라서 동일분산편의가 발생할 가능성이 적다고 판단하였다.

#### 4. 모형의 적합도 및 가설검증

##### 4.1 가설1~4의 검증

본 연구에서는 제조업체의 유통업체상표 제조의 선행요인을 규명하기 위해 구조방정식 모델을 활용하였다. 구조방정식 모형에서 제조업체의 마케팅 투자, 제품포트폴리오, 유통업체상표생산, 기업규모 등의 변수는 표준

화된 수치를 사용하였다. 연구에서 모형의 전체적인 구조모형(overall model)을 검정한 결과,  $\chi^2=84.293$ ,  $df=48$ ,  $GFI=0.937$ ,  $AGFI=0.897$ ,  $NFI=0.946$ ,  $RFI=0.926$ ,  $IFI=0.976$ ,  $TLI=0.967$ ,  $CFI=0.976$ 을 갖는 모형이 도출되었다. 이러한 모형은 공분산 구조분석의 일반적인 평가지표들과 비교해 볼 때 적절한 수준으로 판단되기에 모형은 적합한 것임을 알 수 있다 (Bagozzi and Yi 1988). 그리고  $\chi^2/df=1.756$ 으로 표준 카이자승 지수가 적절하게 나타났다. 본 연구에서 설정한 경로계수에 대한 결과 및 연구가설의 검정결과는 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 경로분석을 통한 가설검정결과

가설	경로	표준화된 경로계수	t값	채택여부
H1	Marketing Capabilities → PL production	-0.233	-3.301***	채택
H2	NB Reputation → Marketing Capabilities	0.438	6.707***	채택
H3	Marketing Investment → Marketing Capabilities	0.369	5.609***	채택
H4	Product Portfolio → Marketing Capabilities	0.196	3.457***	채택

\*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05

우선, 가설1의 제조업체의 마케팅 역량과 유통업체상표 생산과는 역(-)의 관계인 것으로 나타났는데, 이것은 국내 식음료 및 생활용품 산업에서 마케팅 역량이 뛰어난 제조업체들은 유통업체상표 생산에 소극적임을 나타낸다고 볼 수 있다. 두 번째로 이러한 제조업체의 마케팅 역량에는 제조업체상표의 명성, 제조업체의 마케팅투자 그리고 제품포트폴리오가 각각 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

아울러 표준화된 경로계수의 영향력을 통해 마케팅역량에 영향을 미치는 제조업체의 자산으로는 제조업체 상표의 명성, 마케팅 투자, 그리고 제품포트폴리오 순인 것을 알 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 통제변수로 기업규모를 설정하였으나, 통제변수는 전체 모형에 유의미한 영향을 미치지 못했다.

#### 4.2 가설5의 검증

가설5는 마케팅 역량과 유통업체상표 생산간 관계에 대한 경쟁강도의 조절효과를 파악하는 것으로, 다중집단분석(multi-group analysis)을 실시하였다. 다중집단분석은 두 집단 간 차이를 검증하기 위해 널리 쓰이는 방법 중 하나인데, 집단 내동질성(within-group homogeneity)과 집단 간 이질성(between-group heterogeneity)을 확보하기 위해 조절변수를 중앙값(median)

을 바탕으로 두 집단으로 나누어 그 집단 간 차이를 분석하는 것이다(Stone and Hollenbeck 1989).

우선, 이퀄모형(equal model)에서는 상,하 집단 간 구조모델의 관계식을 동일하게 설정함으로써 모수들을 동일한 값으로 추정하도록 지정한다. 반면 자유모델(free model)에서는 조절변수의 영향을 받는 하나의 관계식을 제외한 모든 관계식을 같다고 가정하게 된다. 두 모델의  $\chi^2$  값의 차이가 조절변수의 효과를 결정짓게 되는데 이퀄모델과 하나의 관계식을 자유롭게 설정함으로써 자유도가 하나 줄어든 자유모델상의  $\chi^2(1)$  값이 임계치인 3.84를 넘어야 한다. 이러한 사실을 바탕으로 본 연구의 조절변수인 경쟁강도를 두 그룹(high vs. low)으로 나누어 다중집단 분석을 실시한 결과, 변수들의 방향성과 영향력 면에서 <표 7>과 같은 결과를 보였다.

제조업체의 마케팅역량이 유통업체상표 제조에 미치는 영향은 경쟁강도를 높게 지각하고 있는 집단(vs. 낮은집단)에서 더 크게 역(-)의 관계에 있는 것으로 나타났다( $\chi(1)^2=4.00$ ). 이러한 결과는 일반적으로 마케팅 역량수준이 비슷하다면, 경쟁강도를 낮게 지각하고 있는 기업이 높게 지각하고 있는 기업에 비해 유통업체상표 생산 비율이 더 높다는 것을 의미한다(가설 5 지지됨).

<표 7> 다중집단분석결과: 경쟁강도 수준(high vs. low)에 따른 경로계수차이

가설	가설경로		경로계수	
	H5	Equal Model	$\chi(95)^2=115.6$	Competitive Intensity
Marketing Capabilities → PL Production		$\chi(94)^2=111.6$ $\Delta\chi(1)^2=4.00$ sig	low group	-0.817
			high group	-3.549***

\*\*\* $p<0.01$ ; \*\* $p<0.05$

## IV. 결론 및 시사점

### 1. 연구의 결과 및 논의

본 연구는 제조업체의 유통업체상표 생산의 원인을 전략적 시장관리 관점이라는 통합적인 모형을 통해 설명하는 최초의 연구로 상호 대립적인 두 가지 관점을 하나의 모형에 담아 해당 현상을 설명했다는 데 가장 큰 의미가 있을 것이다.

본 연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째로, 판매성과를 극대화 하기위해 제조업체가 유통업체상표를 생산하게 되는 경우, 제조업체의 독립적인 마케팅 역량은 유통업체상표생산 결정에 영향을 미치며, 마케팅 역량이 높은 기업일수록 유통업체상표 생산이 적은 것으로 나타났다. 둘째로, 이러한 제조업체의 마케팅 역량에 영향을 미치는 기업 내부자원으로 제조업체의 상표명성, 마케팅 투자, 제품포트폴리오를 들 수 있는데, 제조업체의 상표명성이나 마케팅 투자가 높아질수록, 또는 제품포트폴리오가 다양해질수록 마케팅 역량은 높아지는 것으로 나타났다. 마지막으로 경쟁강도에 대한 지각은 마케팅 역량과 유통업체상표 생산 사이에서 조절적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 마케팅 역량수준이 비슷하다면, 경쟁강도를 높게 지각하고 있는 기업에 비해 낮게 지각하고 있는 기업의 유통업체상표 생산 비율이 더 높다는 점은, 본 연구가 학문적으로나 실무적으로나 기여할 수 있는 시사점 중 가장 중요한 부분이라고 생각된다.

학문적으로 본 연구는 전략적 시장관리 관점을 구성하는 두 가지 세부 이론들의 적용범

위를 확대했다는 점과 서로 상반되는 메커니즘을 지닌 이론을 통합했다는 점 그리고 앞서 언급했던 바와 같이, 마케팅 역량과 유통업체상표 제조 사이에서 경쟁강도의 조절효과를 설명하였다는 점에서 시사점을 가진다고 볼 수 있다. 서술하자면 첫째로 현재까지 마케팅 영역에서는 잘 다루어지지 않았던 S-C-P Paradigm과 자원기반이론은 향후 기업성과와 관련된 연구나 제조업체의 유통업체상표 도입이나 생산과 관련된 다양한 연구에 확대 적용 될 수 있을 것으로 보인다. 둘째로, 마케팅성과와 관련한 기업의 의사결정 프로세스에 있어 두 이론이 독립적으로 설명 하는 것들이 아닌 실제적으로는 연결되어 있다는 점 또한 본 연구를 통해 시사하고 있으며, 따라서 어떤 한 가지 관점에서 기업의 의사결정이나 기업성과를 바라봐야 하는 것이 아닌 통합적인 관점으로 바라보는 것이 매우 중요함을 보여준다. 마지막으로 기존의 대부분의 연구들은 경쟁강도와 기업성과 사이의 직접적인 효과가 있음을 설명하고 있으나(Morgan et al. 2004), 본 연구에서는 경쟁강도가 마케팅 역량과 유통업체상표 생산사이의 조절효과가 있음을 밝히고 있다.

실무적으로는, 기업이 확보하고 있는 다양한 종류의 자원들이 마케팅 역량에 영향을 미친다는 점과, 일반적으로 제조업체의 마케팅 역량이 높은 경우 자사의 전체 매출에서 유통업체상표가 차지하는 비율은 줄어들지만, 이들이 시장에서 경쟁강도를 낮게 인식하는 경우에는 전략적으로 유통업체상표를 생산할 수 있다는 점을 밝히고 있다. 우리가 잘 알고 있는 글로벌 브랜드 제조업체 들 중에, Heinz, Birds Eye, Bausch & Lomb, Del Monte 등은 높은 수준의 마케팅 역량을 보유하고 있음

에도 불구하고 유통업체상표를 제조하고 있으며, 국내에서도 E-mart의 E-plus 우유는 업계 2위인 매일유업에서 생산하고 있다.

## 2. 연구의 한계점 및 미래 연구방향

이러한 학문적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째로, 전략적 시장관리 관점 이외에도 제조업체의 유통업체 상표를 생산하는 다양한 관점의 설명메커니즘이 존재할 수 있다. 이를테면, 과거 Ontario Foods 사의 CEO였던 Paul Luchsinger는 “우리가 유통업체상표를 제조하는 주된 이유 중 하나는 유통업체 상표를 생산함으로써 유통업체와 더 좋은 관계를 유지할 수 있기 때문이다”라고 말했던 것처럼(Littman 1992), 유통업체와의 관계적 관점에서의 설명도 가능할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 좀 더 다양한 관점과 다양한 변수들을 포함한 연구가 진행되어야 할 필요가 있다.

둘째로, 본 연구는 국내 식음료 및 생활용품 업체들만을 대상으로 진행되었기 때문에 다른 산업으로의 일반화 가능성에 대한 문제가 제기될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 유통업체 상표를 제조하고 있는 다른 산업으로의 확대가 필요하고 샘플의 크기도 더 확대할 필요가 있다.

셋째로, 본 연구에 쓰인 변수들은 모두 기업별 응답자 1인을 통해 측정된 것이므로 분석과정에서 동일분산편의(common method bias)가 발생할 가능성이 있다. 비록 사후적으로 Harmon's single factor analysis를 통해 동일분산편의가 발생할 가능성이 적음을

확인하였지만, 그럼에도 불구하고 잠재적으로 이 문제가 존재할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 개념변수와 기업관련 변수들(매출액, 광고판촉비, 제품포트폴리오 등)에 대한 측정을 별도로 할 필요가 있으며, 질문문항의 순서를 바꾸는 등 다양한 방식으로 동일분산편의 문제를 제거할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 유통업체상표 생산과 관련한 계약은 통상적으로 제조업체 보다는 유통업체의 협상력이 더 높게 작용하기 때문에, 향후 연구에서는 제조업체의 관점보다는 유통업체의 관점에서의 연구가 더 필요할 것으로 보인다.

논문접수일 : 2011. 12. 23

게재확정일 : 2012. 01. 25

## 참고문헌

- 박경도, 박진용, 전승은 (2007), “유통업체와 제조업체 브랜드의 성공적 제휴: 가격과 품질민감성의 조절효과,” *유통연구*, 12(4), 109-125.
- 박종철, 홍성준, 박명진, (2008), “유통업체 브랜드의 표기형태가 품질지각에 미치는 영향: 유통업체 브랜드 지식과 시용여부의 역할,” *마케팅연구*, 23(4), 51-70.
- 서울경제 (2011), “유통 인사이트: 대형마트 PB 도입 10여년,” 3월 3일 [<http://economy.hankooki.com/lpage/industry/201103/e2011030317075547670.htm>]
- 신수연, 홍정민 (2009), “대형할인점 의류 PB선

- 호도에 미치는 영향요인 연구,” *한국의류 학회지*, 33(3), 343-354.
- 유현미, 박종철, 김재욱 (2008), “유통업체와 제조업체에 대한 신뢰가 유통업체 브랜드의 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구,” *유통연구*, 13(2), 97-123.
- 정환 (2011), “소매상의 스토어브랜드 품질결정에 관한 연구,” *마케팅연구*, 26(2), 45-65.
- 한동여, 최성용 (2009), “소비자의 유통업자 상표(PB)에 대한 지각적 가치와 구매선호도의 요인분석,” *기업경영연구*, 16(1), 183-200.
- Aaker, D.A. (1989), “Managing Assets and Skills: the Key to a Sustainable Competitive Advantage,” *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. and Keller, K.L. (1990), “Consumer Evaluations of Brand Extensions,” *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson. C.J, and Garbing. W.D (1988) “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., and Teegen H. (2000), “Export Strategies and Performance of firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico,” *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Baggozi, R. P. and Yi, Y. (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baltas, G. and Doyle, P. (1998), “An Empirical Analysis of Private Brand Demand Recognizing Heterogeneous Preferences and Choice Dynamics,” *Journal of the Operational Research Society*, 49(8), 790-798.
- Bananno, G. (1987), “Location Choice, Product Proliferation and Entry Deterrence,” *Review of Economic Studies*, 54(1), 37-45.
- Barney J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beverage Industry (2004), “Retailers Push Private Labels,” [[http://www.bevindustry.com/content, php?s=BI/2004/06&P=6](http://www.bevindustry.com/content.php?s=BI/2004/06&P=6)]
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., and Fahy, J. (1993), “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions,” *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Bordley, R. (2003), “Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm’s Product Portfolio,” *Journal of Marketing Research*, 40(1), 39-53.
- Boyd, B. K., Dess, G. G., and Rasheed, A. M. A. (2005), “Construct Measurement in Strategic Management Research: Illusion or Reality?” *Strategic Management Journal*, 26(3), 204-226.
- Brander, J. A. and Eaton, J. (1984), “Product

- Line Rivalry," *The American Economic Review*, 74(3), 323-334.
- Burton, S., Lichtenstein, D.R., Netemeyer, R.G., and Garretson, J.A. (1998), "A Scale for Measuring Attitude Toward Private Label Products and an Examination of Its Psychological Behavioral Correlates," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 293-306.
- Caloghirou, Y., Protogerou, A., Spanos, Y. and Paragiannakis, L. (2004), "Industry versus Firm-specific Effects on Performance: Contrasting SMEs and Large-sized Firms." *European Management Journal*, 22(2), 231-243.
- Churchill, G. A. Jr (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Conner, K. R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cotterill, R., Putsis, W. and Dhar, R. (2000). "Assessing the Competitive Interaction Between Private Labels and National Brands," *Journal of Business* 73(1), 109 - 137.
- Day, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dhar, S. and Hoch, S. (1997), "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer," *Marketing Science*, 16(3), 208-227.
- Dierickx, I., and Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35(12), 1504-1515.
- Dunne, D. and Narasimhan, C. (1999), "The New Appeal of Private Labels," *Harvard Business Review*, 77(3), 41-52.
- Fornell, C. and D.F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review*, 33(1), 114-135.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 109-122.
- Hansen, G. and Wernefelt, B. (1989), "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors," *Strategic Management Journal*, 10(3), 399-411.
- Hoch, S. J. (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels," *Sloan Management Review*, 37(2), 89-102.
- Hoch, S. J. and Banerji S. (1993), "When Do Private Labels Succeed?" *Sloan Management Review*, 34(4), 57-67.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publication Co. (St. Paul)
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995), "The

- Comparative Advantage Theory of Competition,” *Journal of Marketing* 59(2), 1-15.
- Kansas City infoZine (2005), “Consumer Reports’ Tests Find Quality of Store Brand’s Products on Par with National Name Brand”, August 2
- Kekre, S. and Srinivasan, K. (1990), “Broader Product Line: A Necessity to Achieve Success,” *Management Science*, 36(10), 1216 - 1231.
- Kim, J. K. (2005), “Product Variety Strategy for Improving New Product Development Proficiencies,” *Technovation*, 25(9), 1001-1015.
- Kim, S. K., McFarland, R. G., Kwon, S. G., Son, S. G., and Griffith, D. A. (2011), “Understanding Governance Decisions in a Partially Integration Channel: A Contingent Alignment Framework,” *Journal of Marketing Research*, 48(3), 603-616.
- Kumar, N., Scheer, L., and Steenkamp, J. E. M. (1995), “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers,” *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Kumar, N. and Steenkamp, J. E. M. (2007), *Private Label Strategy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Littman, M. (1992), “House Brands Hit Home: Growing Private Label Market,” *Prepared Foods*, April, [http://www.findarticles.com]
- Lusch, R.F. and Brown, J.R. (1996), “Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels,” *Journal of Marketing*, 60(3), 19-38.
- Mauri, A. J. and Michaels, P. (1998), “Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination.” *Strategic Management Journal*, 19(2), 211-219.
- McDermott, M. A. (2003), *An Empirical Investigation of Core Competence and Firm Performance*, Ph D. Thesis, State Univ. of New York, Albany.
- McGahan, A. and Porter, M. (1997), “How Much does Industry Matter, Really?” *Strategic Management Journal*, 18(1), 15-30.
- McKee, D. O., Jeffrey S. C., Varadarajan, P. R. and Michael P. M. (1992), “Success-Producer and Failure-Preventer Marketing Skills: A Social Learning Theory Interpretation,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 17-26.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., and Katsikeas C. S. (2004), “Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment,” *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Peteraf, M. A. (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View,” *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Planet Retail (2007), “Private Label Trends Worldwide, 2007,” (accessed to June 23, 2008), [http://www.planetretail.net/OnlineShop/RetailShopHome.aspx?Section=2&PageID=6&ProfileTypeID=1&tocProductType=3&tocCatalogueID=45164]

- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management," *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Quelch, J. A. and Harding, D. (1996), "Brands versus Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, 74(1), 99-109.
- Quelch, J. A. and Kenny, D. (1994), "Extend Profits, Not Product Lines," *Harvard Business Review*, 72 (3), 153-60.
- Raju, J., Sethuraman, R. and Dhar, S. (1995). "The Introduction and Performance of Store Brands," *Management Science* 41(6), 957-978.
- Richardson, P.S., Jain, A.K., and Dick, A. (1996), "Household Store Brand Proneness: A Framework," *Journal of Retailing*, 72(2), 159-185.
- Rumelt, R. P. (1991), "How Much does Industry Matter?" *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-186.
- Scherer, F. M. and Ross, D. (1990), "Industrial Market Structure and Economic Performance," *University of Illinois at Urbana-Champaign & apos;s Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Schmlensee, R. (1985), "Do Markets Differ Much?" *American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Shrivastava, P. (1986), "Is Strategic Management Ideological?" *Journal of Management*, 12(3), 363-377.
- Stone, E. F. and Hollenbeck, J. R. (1989), "Clarifying Some Controversial Issues Surrounding Statistical Procedures for Detecting Moderator Variable: Empirical Evidence and Related Matters," *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 3-10.
- Tauber, E. M. (1988), "Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost Controlled World," *Journal of Advertising Research*, 28(August/September), 26-30.
- Teece, D. J. (1980), "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3), 223-247.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Verhoef, P.C., Nijssen E.J., and L.M. Sloat (2000), "Strategic Reactions of National Brand Manufacturers towards Private Labels: An Empirical Study in the Netherlands," *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1309-1326.
- Vorhies, D. W. and Harker, M. (2000), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation," *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Vorhies, D. and Morgan, N. A. (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.

# Antecedents of Manufacturer's Private Label Program Engagement

: A Focus on Strategic Market Management Perspective

Lim, Chae-Un\*  
Yi, Ho-Taek\*\*

## Abstract

The 20<sup>th</sup> century was the era of manufacturer brands which built higher brand equity for consumers. Consumers moved from generic products of inconsistent quality produced by local factories in the 19<sup>th</sup> century to branded products from global manufacturers and manufacturer brands reached consumers through distributors and retailers. Retailers were relatively small compared to their largest suppliers. However, sometime in the 1970s, things began to slowly change as retailers started to develop their own national chains and began international expansion, and consolidation of the retail industry from mom-and-pop stores to global players was well under way (Kumar and Steenkamp 2007, p.2) In South Korea, since the middle of the 1990s, the bulking up of retailers that started then has changed the balance of power between manufacturers and retailers.

Retailer *private labels*, generally referred to as own labels, store brands, distributors own private-label, home brand or own label brand have also been performing strongly in every single local market (Bushman 1993; De Wulf et al. 2005). Private labels now account for one out of every five items sold every day in U.S. supermarkets, drug chains, and mass merchandisers (Kumar and Steenkamp 2007), and the market share in Western Europe is even larger (Euromonitor 2007). In the UK, grocery market share of private labels grew from 39% of sales in 2008 to 41% in 2010 (Marian 2010). Planet Retail (2007, p.1) recently concluded that “[PLs] are set for accelerated growth, with the majority of the world’s leading grocers increasing their own label penetration.”

---

\* 1st Author, Professor, Sogang Business School(chaelim@sogang.ac.kr)

\*\* Corresponding Author, Ph D. Candidate, Sogang Business School(hotaekyi@sogang.ac.kr)

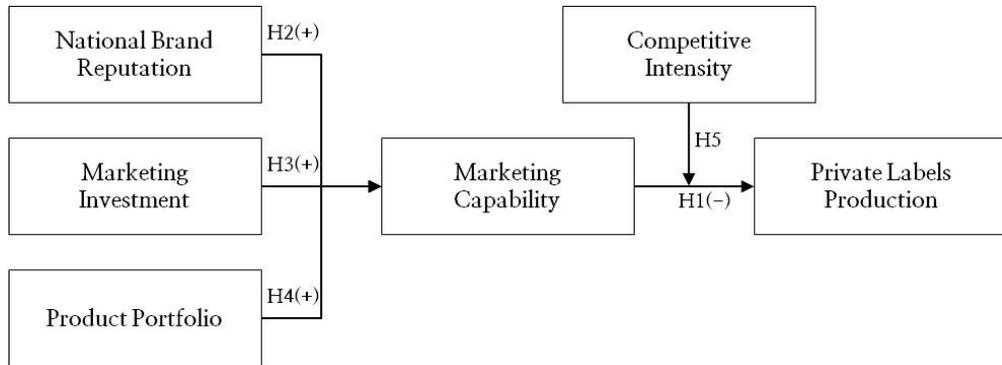
Private labels have gained wide attention both in the academic literature and popular business press and there is a glowing academic research to the perspective of manufacturers and retailers. Empirical research on private labels has mainly studies the factors explaining private labels market shares across product categories and/or retail chains (Dahr and Hoch 1997; Hoch and Banerji, 1993), factors influencing the private labels proneness of consumers (Baltas and Doyle 1998; Burton et al. 1998; Richardson et al. 1996) and factors how to react brand manufacturers towards PLs (Dunne and Narasimhan 1999; Hoch 1996; Quelch and Harding 1996; Verhoef et al. 2000). Nevertheless, empirical research on factors influencing the production in terms of a manufacturer-retailer is rather anecdotal than theory-based.

The objective of this paper is to bridge the gap in these two types of research and explore the factors which influence on manufacturer's private label production based on two competing theories: S-C-P (Structure - Conduct - Performance) paradigm and resource-based theory. In order to do so, the authors used in-depth interview with marketing managers, reviewed retail press and research and presents the conceptual framework that integrates the major determinants of private labels production.

From a manufacturer's perspective, supplying private labels often starts on a strategic basis. When a manufacturer engages in private labels, the manufacturer does not have to spend on advertising, retailer promotions or maintain a dedicated sales force. Moreover, if a manufacturer has weak marketing capabilities, the manufacturer can make use of retailer's marketing capability to produce private labels and lessen its marketing cost and increases its profit margin.

Figure 1. is the theoretical framework based on a strategic market management perspective, integrated concept of both S-C-P paradigm and resource-based theory. The model includes one mediate variable, marketing capabilities, and the other moderate variable, competitive intensity.

Manufacturer's national brand reputation, firm's marketing investment, and product portfolio, which are hypothesized to positively affected manufacturer's marketing capabilities. Then, marketing capabilities has negatively effected on private label production. Moderating effects of competitive intensity are hypothesized on the relationship between marketing capabilities and private label production.



〈Figure 1〉 Conceptual Framework

To verify the proposed research model and hypotheses, data were collected from 192 manufacturers (212 responses) who are producing private labels in South Korea. Cronbach’s alpha test, explanatory / confirmatory factor analysis, and correlation analysis were employed to validate hypotheses.

The following results were drawing using structural equation modeling and all hypotheses are supported.

〈Table 1〉 Results of Structure Equation Model Analysis

H	Path	Std. Estimate	t-value	Results
H1	Marketing Capabilities → PL production	-0.233	-3.301***	Supported
H2	NB Reputation → Marketing Capabilities	0.438	6.707***	Supported
H3	Marketing Investment → Marketing Capabilities	0.369	5.609***	Supported
H4	Product Portfolio → Marketing Capabilities	0.196	3.457***	Supported

〈Table 2〉 Results of Moderating Variable Analysis

H	Path		Standard Estimate	
H5	Equal Model	$\chi(95)^2=115.6$	Competitive Intensity	Std. Estimate (t-value)
	Marketing Capabilities → PL Production	$\chi(94)^2=111.6$ $\Delta\chi(1)^2=4.00$ <b>sig</b>	low group	-0.817
			high group	-3.549***

\*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05

Findings indicate that manufacturer's private label production is strongly related to its marketing capabilities. Consumer marketing capabilities, in turn, is directly connected with the 3 strategic factors (e.g., marketing investment, manufacturer's national brand reputation, and product portfolio). It is moderated by competitive intensity between marketing capabilities and private label production.

In conclusion, this research may be the first study to investigate the reasons manufacturers engage in private labels based on two competing theoretic views, S-C-P paradigm and resource-based theory. The private label phenomenon has received growing attention by marketing scholars. In many industries, private labels represent formidable competition to manufacturer brands and manufacturers have a dilemma with selling to as well as competing with their retailers. The current study suggests key factors when manufacturers consider engaging in private label production.

Key Words: private label, resource-based view, industrial organization theory, S-C-P paradigm, marketing capabilities, competitive intensity