

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.8.201708.55>

[Review]

Study on Differentiation Strategies of Private Brand Product in Convenience Store: Focused on BGF Retail*

편의점 PB상품의 차별화 전략에 대한 연구: BGF 리테일을 중심으로

So-Hyung Kim(김소형)**

Received: June 11, 2017. Revised: June 27, 2017. Accepted: August 15, 2017.

Abstract

Purpose - PB products at convenience stores take up about 20% of all products, and strategies for differentiation from other companies and brand image building are very important. This study would investigate the strategy for differentiating PB products and successful brand building strategy, focusing on BGF Retail that is operating 'CU', the leader in the convenience store industry in Korea.

Research design, data, and methodology - This study would attempt to make an exploratory approach to PB products limited to those in convenience stores. As a research subject, this study chose BGF Retail, the operator of CU, which is the leader in the convenience store industry in Korea and chose the case study method in order to examine the strategy for differentiating PB products in convenience stores more in depth. For this purpose, this study collected materials such as papers, newspaper articles and various reports on convenience store-related PB products and conducted an in-depth study including more practical contents through an interview with CU workers.

Results - CU pursued the diversity of PB products and has had the diversity of products, more than 120 kinds. It founded a product research institute and has been in charge of the differentiation strategy from planning products to launching them. Changing the target layer of consumers to those in middle age of the 40s-50s, it succeeded in the strategy expanding the consumer class. In the long run, despite it changed the name of the company, it has built a successful image, and both revenue and operating profit have continuously grown up.

Conclusions - In results, CU has reset the changing main target population, and the product research institute succeeded in the innovation of products, reflecting new trends the customers want. Through this study, the practical implications could be provided for competitors.

Keywords: Private Brand Product, New Product Development, Differentiation Strategy, Convenience Store Industry, BGF Retail.

JEL Classifications: D30, M10, M11, M31.

1. 서론

1.1. 연구의 배경과 목적

우리나라의 인구구조 변화에 따라 편의점에 대한 수요가 늘어난 것은 매우 깊은 관련이 있다. 통계청에 의하면 우리나라

는 2016년, 1인 가구의 비중이 27% 이상으로 증가하고 있고 노령화가 가속화되며 60대 이상 고령층이 확대되고 있는 상황이다. 이에 따라 1인 가구 및 노령 인구의 간편식에 대한 수요가 증가하고 이들의 소량구매 패턴이 증가함에 따라 편의점의 수요도 함께 증가 추세에 있다. 이러한 소비패턴의 변화에 따라 대형 슈퍼마켓이나 백화점에서도 소량의 소분 판매가 늘어나고 있으며 특히, 편의점의 비중이 크게 높아졌다.

국내 편의점 수는 약 25,000점으로 유지되고 있는데 2000년도 이후, 몇 년간 급격히 편의점 수가 증가한데에 반해, 2013년부터는 2012년과 거의 같은 수의 편의점 수가 유지되고 있다. 편의점 협회에 따르면 이러한 편의점 산업의 양적 포

* This paper was supported by Baekseok University Research Fund 2017.

** Corresponding author, Assistant Professor, Department of Business, Baekseok University. E-mail: shkim2@bu.ac.kr

화상태는 앞으로도 계속되어 성장 정체현상이 나타날 것으로 예측되고 있다. 그러나 이와 같은 상황에도 불구하고, 편의점은 2010년 이후로 국내 유통업계 내 타 사업에 대비, 최고의 연평균성장률을 보이고 있는 산업이다. 2014년 통계청 자료에 따르면, 백화점, 슈퍼마켓이 6%대, 대형마트가 5% 후반대의 성장률을 보이고 있는 것과 비교해 편의점은 약 14.5%의 연평균 성장률을 나타냈으며 이 수치는 동시기의 GDP 성장률을 웃도는 수치이다.

국내 편의점 업계는 CU, GS25, 세븐일레븐의 3사가 전체 편의점 브랜드 국내 점포의 약 90% 이상을 차지하고 있는 과점상태이고 이러한 과점상태에서는 경쟁사 간 치열한 경쟁 속에서 구매 유인 및 고객 유지를 위해 다양한 전략을 구사하고 있다. 그 중에 과거와 달리 가장 눈에 띄는 전략은 각 사의 유통업체 브랜드인 PB(Private Brand)상품의 출시이다.

프라이빗 브랜드(Private Brand)란 소매 또는 도매업체가 소유한 브랜드로 백화점이나 할인점, 대형 유통업체가 제조업체와 제휴를 맺고 책임지고 독자적으로 개발, 판매하는 제품을 말한다. 프라이빗 브랜드의 장점은 제조업체와 유통업체, 소비자에게 모두 매력적으로 작용한다(Gerlock, 2013; Gonzalez-Benito & Martos Partal, 2012). 소비자들에게 PB상품은 타제품에 비해 품질 대비 합리적인 가격을 제공할 수 있는데(Davis, 2013; Pauwels & Srinivasan, 2004), 이는 일반 제품이 대량생산과 대대적인 마케팅을 하여 가격이 높은 반면 PB상품은 유통업체 자사점포에 한정하여 소규모생산하며 광고를 하지 않으며, 중간 유통단계 줄여 유통단계의 최소화를 구축하여 합리적인 가격을 유지할 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 제조업체들에게 PB상품은 구매자의 다변화를 통해 리스크를 줄일 수 있는 장점이 있다. 유통업체들에게는 PB상품을 기획하고 판매하여 고객들에게 자사브랜드의 충성도를 구축할 수 있기 때문이다(Martos-Partal, 2012; Martos-Partal & Gonzalez-Benito, 2011).

이에 따라 각 편의점업체들은 PB상품을 통해 기존에 편의점들이 구사하지 않았던 새로운 차별화전략을 강화하게 되었다. 매출에 있어서도 편의점에서 PB상품이 차지하는 비중도 점차 증가하는 추세이다. GS 25의 경우에는 PB상품의 비중이 2010년 31.2%에서 2016년 35.9%로 증가하였고, CU의 경우, 2014년, 전년 대비 29.1%성장했으며, 세븐일레븐도 전년 대비 32.8%가 증가하였다. 현재, 편의점의 PB상품은 전체 제품의 약 20% 정도를 차지하고 있으며 PB상품에 대한 경쟁은 제품 간 비교가 아닌 브랜드와 가격비교에 그 핵심이 있어 타사와의 차별화된 전략과 브랜드 이미지구축이 매우 중요하게 작용하고 있다. 따라서 본 연구에서는 편의점 산업의 선두주자인 'CU'를 운영하는 BGF리테일을 중심으로 PB상품의 차별화전략, 그리고 성공적인 CU의 브랜드 구축에 대하여 살펴보기로 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 제품차별화 전략

제품차별화는 1930년대 이래로 경영학, 경제학, 마케팅, 경영전략 등에서 꾸준히 연구되어 온 중요한 주제 중의 하나이다(Chamberlin, 1933; Robinson, 1933). 경영학에서는 Porter(1985)가 원가우위전략과 제품차별화전략, 집중화전략을 전략의 3가지 차원이라 하여 본원적 전략(generic strategy)이라 명명하였고 기업들은 이 세 가지 전략 중 한 가지 전략을 선택

하여 경쟁우위를 획득한다고 주장하였다. 그 중, 차별화전략은 제품차별화를 통해 기업은 타 기업과 다른 새로운 제품을 개발하여 가격경쟁이 아닌 차별화로 기업수익성에 긍정적인 영향을 가져올 수 있음이 증명되었다. 이후, 제품차별화에 대한 연구는 좀 더 구체적으로 연구되면서 명확해졌다. Caves and Williams(1985)는 제품차별화를 대체성(Replacement)으로 설명하였다. 즉, 동일한 제품시장 내 제품은 대체성이 높아야 하고 다른 제품시장 제품 사이에서는 대체성이 낮아야 한다고 설명했으며, Sharp and Dawes(2001)는 제품차별화를 가격민감도(Price Sensitivity)로 설명하며 제품차별화로 인하여 소비자들이 가격에 민감하게 반응하는 정도가 감소되며 직접 경쟁의 감소 효과도 가져온다고 설명하였다.

제품차별화는 또한 경쟁우위의 원천이 됨을 증명하는 연구들이 다수 존재한다. 제품의 경쟁우위는 제품혁신에서 발생되는데 제품혁신에 따른 지식의 축적과 내재화가 기업의 경쟁역량이 된다는 연구가 존재한다(Zollo & Winter, 2002; Hill & Jones, 2004). 또한 차별화 전략은 제품에 관한 품질 차별화 외에도 공간, 분위기 등 제품을 둘러싼 서비스의 차별화에도 매우 밀접한 관련이 있다(Shin, 2015).

2.2. 프라이빗 브랜드(PB)와 제품차별화 전략

PB 제품에 대한 초기 연구는 대부분 서술적인 연구가 많았고 주로 PB 제품과 NB(National Brand)를 구분하는 연구가 많았다. PB상품은 일반적으로 NB상품과 비교되는 개념으로 NB상품은 전국가적인 상품으로 상표, 품질, 콘셉트 등을 제조업체가 설정하여 개발한 상품으로 폭넓고 많은 소비자에게 판매되기 때문에 대규모 생산과 대중매체를 통한 대대적인 광고를 하며, 제품자체의 차별화와 고품질로 소비자들의 인지도가 높은 제품으로 PB상품과 대비되는 개념적인 서술연구가 주를 이루었다(Steenkamp & Dekimpe, 1997; Narasimhan & Wilcox; Cotterill et al., 2000). 이렇게 초기 연구가 PB제품의 개념 설정과 NB제품과의 대비되는 속성을 연구하였다면 PB상품의 중기 연구로는 NB제품과 PB제품의 일반 브랜드 소비자 간의 행동 양식 차이를 증명하는 연구가 주를 이루었다. 특히, PB제품보다 NB제품을 선호하는 소비자들은 PB제품을 선호하는 소비자들이 광고에 더 많은 영향을 받으며 PB제품을 선호하는 소비자들이 PB제품을 출시하는 유통업체에 대한 신뢰성과 충성도가 더 높은 것으로 평가되는 특징을 보였다(Kim & Parker, 1999; Corstjens & Lal, 2000; Sayman, Hoch, & Raju, 2002). 후기 PB제품에 대한 연구는 중기의 PB제품 소비자들의 행동 차이 연구에서 PB제품의 성공요인 연구로 그 초점을 옮겼다(Sayman, Hoch, & Raju, 2002; Ailawadi, & Harlam, 2004; Liu & Wang, 2008). 더욱 발전된 최신 연구로는 제조업체와 브랜드 간의 친밀감과 유대감에 대한 연구(Narasimhan & Wilcox, 1998; Richardson, Jain, & Dick, 1996), PB제품으로 인한 수익성과 관련 연구(Gerlock, 2013), PB상품과 브랜드 충성도에 관한 연구(Ailawadi et al., 2008; Martos, 2011), 2008 브랜드에 따른 소비에 관한 영향 연구(Gonzalez-Benito 2011; Baltas, Argouslidis, & Skasmeas, 2010) 등이 있다. 대표적인 연구로 Jeller and Cliquet(2012)은 Keller(1993)의 모델을 사용하여 PB상품의 브랜드 충성도를 측정하려는 연구를 하였고 소매 브랜드 자산 모델을 개발 및 테스트했다. 또한 Jara and Cliquet(2012)는 유통업체의 상표 브랜드가 아닌 유통업체의 PB상품 브랜드(매장 브랜드 자산)의 실적을 조사했으며, 유통업체 중

백화점과 대형유통업체, 편의점의 PB상품에 대한 소비자의 구매 태도에 관한 연구(Kim et al., 2001), PB상품 중에서도 의류 PB상품에 관한 연구(Choi et al., 2001)이다.

이러한 PB제품들은 이제 현재 유통업체 매장에 출시되어 있는 다양한 NB제품들과는 물론 타 편의점업체의 PB상품들과도 경쟁하게 되었다. 이와 관련하여 Richardson, Dick, and Jain(1994)은 유통업체 PB상품이 NB상품보다 낮은 가격으로 측정되어 낮은 품질로 소비자들에게 인식되는 점을 극복하도록 소비자들의 인식개선을 시켜야 한다고 하였으며, 많은 소비자들이 자신과 관여도가 낮은 제품을 구매하는 경우 PB상품에 대해 관용적이지만 본인과 관여도가 매우 높은 제품을 구매하는 경우 PB제품을 선호하지 않다는 연구도 존재한다(Lastovica & Gardner, 1979; Kwon, 1990).

그러나 PB상품이 기존 NB제품과 또는 타사의 PB상품과 차별화전략을 통해 경쟁우위를 획득하는 것과 관련해서는 그 연구가 매우 부족한 실정이다. 때문에 본 연구에서는 국내편의점 가운데 가장 선두주자인 CU를 선택하여 그 전략과 매출의 상당부분을 차지하고 독자적인 전략을 세울 수 있는 PB상품에 대하여 정성적인 연구를 시도해 보기로 한다.

3. 연구 방법

3.1. 연구 방법 및 자료수집

본 연구에서는 PB상품에 대한 연구를 편의점 매장의 PB제품에 한정하여 탐색적 접근을 시도하기로 한다. 본 연구에서는 대표적인 유통기업인 BGF리테일을 선택하여 보다 심층적으로 편의점 내의 PB상품 전략을 살펴보고 BGF리테일을 둘러싼 경쟁자와 편의점의 차별화전략에 대해 알아보기 위하여 사례 연구를 선택하였다. BGF리테일의 경우, 회사명칭이 완전히 변경되었음에도 불구하고 이미지가 구축에 성공을 이루어낸 편의점 기업으로 본 사례가 독특하고 의미있으며 다른 경쟁기업인 편의점 PB전략을 대표할 수 있어 단일사례연구가 적합하다고 판단된다. 이를 위하여 편의점관련 PB상품에 대한 논문과 신문기사와 각종 보고서 등의 2자료를 수집하였고 CU 근무자의 인터뷰를 통하여 보다 실무적인 내용을 포함하여 심도 있는 연구를 통해 차별화전략을 서술하고 이를 통해 타기업들에게도 시사점을 제공할 수 있을 것이라 생각된다.

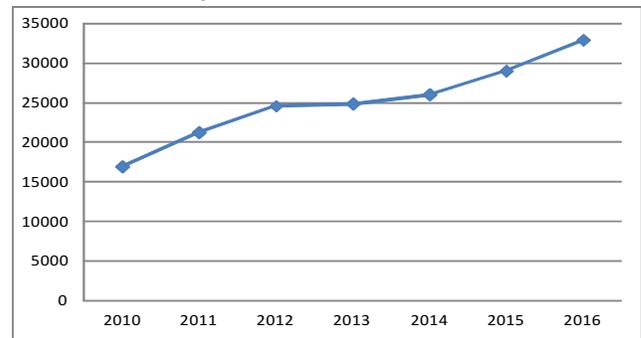
4. 사례분석

4.1. 한국 편의점 산업현황

유통산업의 침체에도 불구하고 편의점 산업은 1998년 외환 위기의 영향으로 매출이 잠시 하락한 것을 제외하면 여타 유통업과 달리 급격한 증가세를 보이고 있다. 양적으로는 급격하게 증가한 편의점 업체 수를 들 수 있고 질적으로는 편의점의 PB상품의 발달과 새로운 서비스의 도입 등 점점 진화하는 편의점의 모습을 볼 수 있다. 2016년 7월 기준으로 국내 편의점의 전체 점포수는 3만 2,946개로 조사되었다. 그리고 그 중, 후발업체로 시작한 CU가 업계 1위로 1만 126개를 확보하고 있다. 편의점의 증가현상은 2000년대 후반부터 가파르게 증가

하기 시작해 2016년에는 이미 포화상태에 이르러 경쟁업체 간 치열한 경쟁을 피할 수 없는 상황이다. BGF리테일이 속한 편의점 산업 및 외부 환경을 살펴보면, 국내 편의점 업체는 코리아세븐의 '세븐일레븐'과 GS리테일의 'GS25', 그리고 BGF리테일의 CU, 3개 브랜드가 90%의 점유율을 넘어 편의점 산업을 과점하고 있는 상태이다. 세븐일레븐은 2010년 편의점 브랜드 '바이더웨이'를 인수하며 공격적인 확장을 펼쳐왔고, 최근 BST의 브랜드평가지수에서 CU를 제치고 1위를 차지하기도 했다. 하지만 세븐일레븐은 일본과 제휴로 묶여있기 때문에 독자적인 경영이 제한되고 해외 진출이 불가능하다는 한계를 갖는다. 반면 GS25는 국내 편의점 브랜드 주요 3사 중에서 비록 점유율과 브랜드평가지수는 3위이지만, 고객 만족도와 매출액에서는 1위를 차지하고 있어 CU의 주력 경쟁자라 할 수 있다.

<Table 1> Increasing number of Korea convenience stores



Source: Korea Convenience store Association, 2016.

<Table 2> The Number of convenience stores by brand

CU	GS 25	Seven eleven	MINI STOP	With me	365 Plus	Way's Top	C'Space
10,857	10,728	8,556	2,281	1,422	402	110	100

Source: each IR report, 2016.

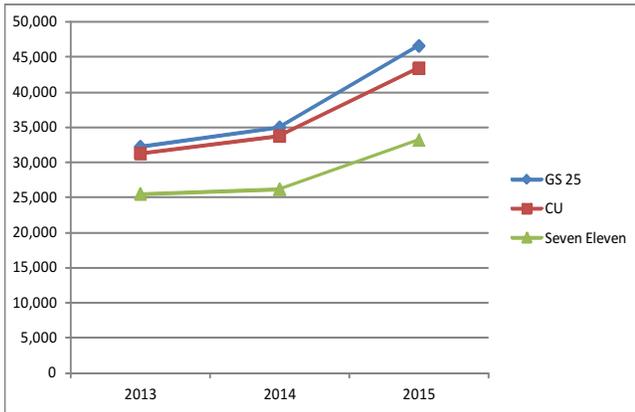
각 편의점들은 이렇게 치열한 경쟁 속에서 자체적으로 PB상품의 개발에 나섰고 소비자들을 만족시키기 위해 PB제품의 가격, 품질, 디자인 등에서 치열하게 경쟁하고 있다. 2016년 한국소비자원에서 조사한 프랜차이즈 편의점 사업자별 PB상품 이용만족도 결과에 따르면 상위 3사 가운데 세븐일레븐이 가격경쟁력에서 소비자들의 만족도가 가장 높았고 품질에서는 GS25가 가장 높은 이용만족도를 기록했으며 디자인 및 포장에서는 CU가 3.62로 가장 높은 이용만족도를 기록했다. 매출액비교에서는 상위 3사 모두 증가추세이지만 GS25가 가장 높은 매출액을 기록했고 다음으로 CU, 세븐일레븐의 순으로 기록됐다.

<Table 3> PB Product customer satisfaction by company

Company	Price	Quality	Content record	Design	Diversity
GS 25	3.60	3.69	3.63	3.55	3.51
Seven eleven	3.66	3.51	3.57	3.62	3.44
CU	3.55	3.59	3.55	3.53	3.33

※ PB Product users 678: GS25(194), CU(161), Seven eleven(154)

※ 5-Likert, 95% confidence level, sample error ±3.8%p



Source: each IR Report (2016). (unit: billion)

<Figure 1> Top 3 sales of Convenience store

4.2. BGF리테일의 CU

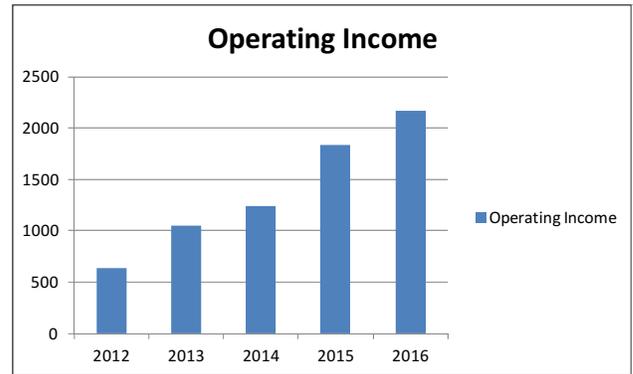
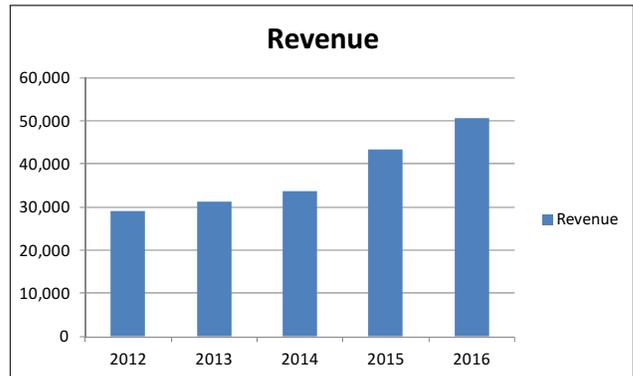
BGF리테일은 국내 주요 3사 편의점 브랜드 중 선두주자인 CU를 운영하는 기업으로 모기업 보광그룹에서 분리되어 1994년 12월 1일에 보광패밀리(BoGwang Family)라는 이름으로 설립되었다. 2012년 6월, 일본 Family Mart로부터 독립하며 사명을 현재와 같은 BGF리테일로 변경하였고, 동시에 독자적인 편의점 브랜드인 CU를 런칭하여 운영하고 있으며 2013년, 5월 코스피 IPO(주식공개상장)를 마친 상장 기업이다. BGF리테일은 매출의 97.98%를 편의점 가맹 프랜차이즈 사업에서 얻는 매출 구조를 가지고 있고, 종속사로서 BGF로지스, BGF푸드, BGF휴먼넷과 위치(Location)기반 사업으로 BGF캐시넷, BGF디에스넷, BGF보험서비스를 가지고 있는 사업 구조를 가지고 있다.

CU는 과거 2012년, ‘패밀리마트’에서 ‘CU’라는 다소 생소한 이름으로 사명을 변경함에 따라 브랜드 인지도 및 이미지가 하락하였으나 본사에서 손해를 감수하면서까지 적극적이고 신속하게 간판 변경 및 브랜드 홍보에 힘을 쓴 결과, 최근 BSTi의 인지도 지표에서 세븐일레븐, GS25와 큰 차이를 보이지 않게 되었다.

CU는 ‘CVS for YOU’(convenience store for you)의 약자로 ‘See You’가 연상되며 단순한 생필품의 제공을 넘어 최고의 서비스를 제공하여 소비자들의 일상에 활력을 불어넣음을 기업목표로 하고 있다. CU의 대표적인 차별화 전략으로는 다양한 편의제품을 매일 빠르게 공급하는 것과 업계최초의 기프트카드의 런칭, 철저한 제품품질경영을 통한 우수한 제품 공급, 그리고 멤버십카드의 혜택 제공 등을 들 수 있다.

‘패밀리마트’에서 변신한 CU가 단기간 안에 국내 최대 점포 수를 확보하며 거대한 유통망을 관리하며 안정적인 수요를 확보할 수 있게 되었다. 여기에 CU편의점이 가격 경쟁력을 갖게 된 데에는 이동 통신사와의 제휴 할인의 공이 큰데 CU는 이동 통신업계 주요 3사 중에서 최대 점유율을 가진 SKT와 제휴를 맺었다는 점에서 더 많은 SKT 고객의 유인을 갖추고 있다. 또한 BGF리테일은 점주 안심형 가맹 계약 형태를 유지함으로써 공격적인 점포 확장을 벌일 수 있다는 강점도 가진다. 점주 안심형 가맹 계약이란 가맹점주가 가맹점 시설, 인테리어 비용을 부담하는 대신 본사에서 수익을 보장해주는 계약 형태이기 때문에 단기간에 많은 가맹주를 모집할 수 있다.

특히, 전국가적인 NB제품과 달리 차별화전략을 가장 잘 활용할 수 있는 PB제품에 있어서 CU는 가장 큰 장점을 갖는다. 보통 편의점 브랜드는 PB상품의 생산업체에 대한 지속적인 관리를 통해 매입의 불안정성이 생기지 않도록 하는 것이 필요하다. 그러나 많은 다른 편의점 업체들이 공급자와 구속력 있는 장기적인 계약을 하지 않고 있는 상황이다. 이러한 경우, 언제든지 생산업체에 대한 계약이 종료될 수 있으며 이는 다시 기업의 영업의 불안정성을 야기해 위험요소가 될 수 있다. 때문에 편의점 기업들은 안정적인 PB제품의 생산과 영업을 영위하려면 다변화된 공급처를 확보하는 방법 또는 공급처를 내부화하여 안정적인 생산을 유지하는 것이 중요하다. 이런 면에서 BGF리테일은 종속사로 BGF Food라는 식품제조업체와 BGF 로지스라는 물류업체를 소유하고 있기 때문에 PB제품의 안정적인 공급이 가능하며 외부업체로부터의 위협이나 계약종료로 인한 불이익을 극복할 수 있다. 이러한 특성들로 인해 CU는 여타 유통업계 기업들과 달리 매출액이 꾸준히 증가하였다.



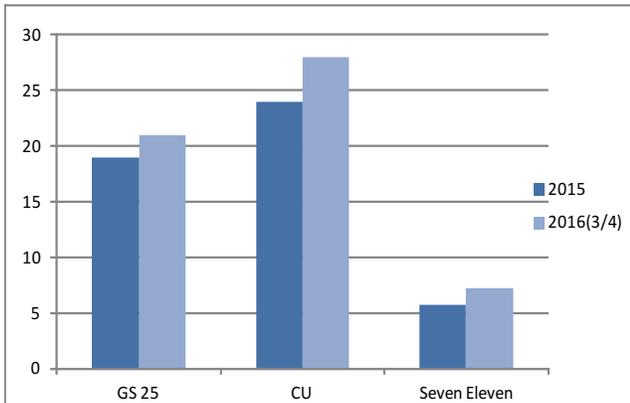
Source: BGF IR Report (2016).

<Figure 2> Revenue and Operating Income of CU

그러나 편의점 매장 수는 최근 몇 년 동안 약 25,000점 수준에서 정체기가 계속되었다. 이렇듯 편의점 매장 수 증가로 인한 매출 증대를 기대할 수 없는 상황에서, 편의점 사업 비중이 전체 기업 매출의 약 98%에 육박하는 BGF리테일은 장기적으로 일정수준 이상의 수익을 증가시키기가 어렵다고 판단하였고 타 경쟁자들과 경쟁에서 경쟁우위를 획득하기 위해서는 NB상품과 달리 차별화가 가능한 PB제품에 주력해야겠다는 판단을 내렸다. 때문에 이러한 상황 속에서 BGF는 PB상품 전략에 심혈을 기울이게 되었다.

4.3. CU의 PB상품 현황과 경쟁전략

편의점 총 매출 비중에서 PB상품이 차지하고 있는 비중은 20-25%정도이며, CU 총 매출에서 2016년 기준으로 CU의 PB 상품 매출 신장률은 2013년 7.6%에 불과했지만 2015년 28.9%, 2016년 35.3%를 차지하고 있을 정도로 편의점 업체 중 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 이렇게 높은 비중을 차지하는 PB 상품은 자회사에서 자체 생산하고 기존에 존재하는 매장에서 판매할 수 있어 안정적으로 높은 이익률을 보장할 뿐만 아니라 CU브랜드에 대한 호감과 신뢰도를 높여 고객충성도를 확보할 수 있었다. 결국 높은 유통마진을 가진 PB상품의 확대는 편의점 전체의 낮은 유통마진의 타제품 의존도를 낮추고 PB 제품을 상승시키는 것은 Product Mix 개선을 통한 수익성 개선의 핵심 열쇠가 될 수 있다.



Source: each IR Report (2016). (unit: billion)

<Figure 3> PB Product Portion of 3 convenience store

구체적으로 PB상품 군을 나누어 보면, 식품군에 해당하는 후레쉬푸드와 안주류의 PB상품의 매출 비중이 전체 PB상품의 매출 비중의 절반 이상을 차지하였다. 이는 PB상품 중에서 식

품군 PB상품의 비중이 크고, 후레쉬푸드의 매출 증가를 통해 편의점 매출을 증대한 것으로 분석되었다.

CU의 대표적인 주력 PB상품으로는 즉석 원두커피인 ‘카페 갯’과 ‘콘소메맛 팝콘’, ‘빅요구르트’, ‘오다리 라면 치즈맛’ 등이 있다. 2016년, 3대 편의점에서 1,000만 개 이상 팔린 제품 순위는 <Table 4>와 같다.

CU의 PB상품은 경쟁사 대비 뛰어난 경쟁력을 보여주고 있다. CU가 출시한 즉석원두커피는 압도적인 수량을 기록하였고 콘소메맛 팝콘과 빅요구르트도 수요가 매우 높은 편이다. GS 25의 ‘카페25’도 2,700만 잔을 기록하며 야쿠르트, 라면, 삼각 김밥등 판매 수량이 1,000만 개가 넘는 제품이 8개가 되어 경쟁업체 2위를 유지하였으나 세븐일레븐의 경우에는 1,000만 개 이상 팔린 PB제품이 ‘세븐카페’와 요거트 젤리, 두 가지 제품 뿐이었다.

2016년, 한국소비자원에서 제조사와 주원료 함량이 동일한 제품을 대상으로 NB제품과 PB제품 간 가격비교, 그리고 PB 제품 간 가격비교에서는 동일제품의 NB제품과 PB제품의 가격 차이는 매우 컸으나 PB제품 간의 가격은 큰 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 구체적으로 CU의 우유제품의 경우 NB 제품과 비교해서 PB제품과의 가격차이가 평균 24%정도였다. GS25의 경우, 우유제품의 경우 PB제품 대비 NB제품의 가격 차이가 9.1%로 조사되었다. 동일한 제조사와 주원료는 아니나 유사한 주원료를 사용하는 세븐일레븐이 PB제품 대비 NB제품의 가격차는 평균 42.2%를 보이며 가장 낮은 PB제품을 판매하고 있음을 알 수 있었다. 또한 유사PB제품 간의 판매가격 또한 세븐일레븐, CU와 GS25의 단위당 가격이 거의 비슷하거나 CU의 PB제품의 몇 가지 제품이 미세한 차이로 약간 높은 경우가 있었으나 대동소이 하였다. 특히, CU의 경우는 PB상품의 가격경쟁력을 주 경쟁전략으로 선택하고 있지 않음을 확인할 수 있었다.

다음은 한국소비자원에서 편의점 3사(세븐일레븐, CU, GS 25) 가운데, 제조사와 주원료 동일 상품과 유사상품의 품목 6개를 2015년 6월 17일부터 7월 20일까지 비교한 표이다.

<Table 4> Ranking List of Private Brand Products

	GS 25	CU	Seven eleven
1	Ice Cup(165g)	GET Hand Drip Brew Coffee	Coffee‘Seven cafe’
2	GS Water(2L)	Del Latte Cup Ice	Yogurt Jelly
3	Coffee ‘Came25’	Corn Popcorn	
4	Tuna Mayo Samgak Gimbap	CU Big Yogurt	
5	Jeonju Bibim Samgak Gimbap	CU Cheese Ramen Noodle	
6	Yogurt Grand	CU Big Choco Milk (500ml)	
7	Kimchi-JJigae Ramen	Parfait Flurry	
8	Americano set	Delaffe Blue Lemonade	

Source: Job Korea (2016).

(unit: 100 million won)

<Table 5> Main PB Product’s Ingredient and Components Analysis

		Seven-eleven	CU	GS25
Product 1		Honey-butter potato stick	Real potato stick	Honey potato stick
Manufacture Co.		Mamsez	Mamsez	Mamsez
Capacity(g)		54	54	43
serving size(30g)	calories(kal)	181	175	167
	sodium(mg)	89	133	112
Main ingredient		potato 76.6%	potato 78%	potato 76.6&

		Seven-eleven	CU	GS25
Product 2		cheese-flavored popcorn	savory cheese flavored popcorn	cream cheese flavored popcorn
Manufacture Co.		J&E	J&E	J&E
Capacity(g)		60	60	60
serving size(30g)	calories(kal)	145	147.5	135
	sodium(mg)	190	165	130
Main Ingredient		corn 66.6%	corn 68.1%	corn 66.8%
Product 3		Camembert Cheese ball	Cheddar cheese- corn ball	Cheese-corn ball
Manufacture Co.		Deltory	Deltory	Deltory
Capacity(g)		50	50	60
serving size(30g)	calories(kal)	153	141	160
	sodium(mg)	312	180	250
Main Ingredient		cheese 1.5%	corn 61.98%, Danish cheddar cheese 1.5%	corn 61.98%, cheese1.55%
Product 4		Fragrant garlic baguette	Garlic baguette	Garlic baguette
Manufacture Co.		Gwang-il Food	Gwang-il Food	Gwang-il Food
Capacity(g)		90	108	108
serving size(30g)	calories(kal)	140	144	140
	sodium(mg)	140	131	150
Main Ingredient		garlic 3.04%	garlic 3.2%	garlic 3.04%
Product 5		savory egg cookie	Egg cookie	Egg cookie
Manufacture Co.		Daesan Food	Daesan Food	Shin-heung confectionery
Capacity(g)		90	90	135
serving size(30g)	calories(kal)	140	150	135
	sodium(mg)	50	45	79
Main Ingredient		egg12.15%	egg 12.15%	egg 15.3%
Product 6		Garlic shrimp chips	CU taste shrimp chips	King shrimp chips
Manufacture Co.		Mizzi Food	Cosmos confectionery	Sang-il Food
serving size(30g)	calories(kal)	161	150	162
	sodium(mg)	270	212	290
Main Ingredient		shrimp 12.9%	shrimp 14.32%	shrimp 13%

Source: Korea Consumer Agency (2016).

한국소비자원의 조사 결과 중, 동일한 제조사를 포함하여 유사제품을 비교해 보면 첫 번째 제품인 포테이토 스틱 같은 경우, 세븐일레븐의 허니버터감자스틱이 가장 높은 열량(kal)을 기록했고 나트륨(mg)함유량은 가장 낮았다. 주원료인 감자함유량에서는 CU가 78%의 감자분말을 사용하여 가장 높은 주원료 함유량을 보였다. 치즈맛팝콘의 경우는 GS 25의 크림치즈맛팝콘이 가장 낮은 열량과 가장 낮은 나트륨 함유량을 기록했다. 그러나 가장 높은 주원료를 사용한 곳은 CU로 주원료인 옥수수 68.1%로 주원료를 사용하였다.

콘치즈볼 같은 경우는 주원료 사용에 있어서도 61.98%로 GS25와 동일한 수준에서 CU의 체다치즈콘볼이 가장 낮은 열량과 가장 낮은 나트륨 함유율을 기록하였다.

마늘바게트 상품의 경우에는 CU의 마늘바게트가 131mg으로 가장 낮은 나트륨을 함유하였으면 주원료인 마늘 함유량에서는 가장 높은 비율을 보였다. 계란과자에서도 CU의 계란과자가 가장 낮은 나트륨 함유량을 기록했으며 새우칩에서도 주원료는 가장 높은 비율로 사용하며 가장 낮은 나트륨을 기록하였다. 이상의 결과를 종합해보면 BGF 리테일의 CU편의점 전략은 높은 주원료의 사용과 그러면서 동시에 상대적으로 타사대비 낮은 나트륨 함유량을 기록하며 제품차별화 전략에 중점을 두고 있음을 확인할 수 있었다.

4.4. PB상품 '상품연구소'를 통한 제품차별화전략

BGF리테일은 2015년, BGF리테일 사옥에 '상품연구소'를 오픈하였다. 상품연구소에선 영양사, 요리사, 연구원 등의 전문가로 구성된 11명의 직원이 도시락과 간편식, 제과 제품을 기획하고 개발한다. 상품연구소에서 개발한 제품은 120여종이 넘는다.

처음 상품연구소가 설립되었을 당시에만 하더라도 상품연구소는 제조업체로부터 매뉴얼을 받아 제조업체의 요리법대로 PB제품을 만들고 점검하는 과정만을 담당하였다. 그러나 오늘날의 상품연구소는 직접 제품을 기획하고 개발하는 제조업체의 연구소, 전략기획실의 역할까지 담당하며 핵심부서 중 하나의 부서가 되었다.

상품연구소의 대표적인 제품으로는 '백종원도시락'과 '순대국밥도시락'이 있다. 편의점 간편식품의 경우에는 1인가구의 특성을 반영하고 최근 트렌드를 반영하여 신제품 개발을 하고 있는데 '백종원 도시락'이 대표적인 예이다. '백종원 도시락'은 점차 늘어가는 1인가구의 식사 특성을 반영하였고 '백종원' 브랜드를 가미하여 혁신적인 도시락 신제품으로 탄생하였다. '백종원도시락'은 2017년, CU의 대표 PB상품으로 CU 편의점 매출에서 담배를 제외하고 1위를 기록하였다. 편의점 매출 순위에서 주류와 담배, 음료를 제외하고 도시락이 1위를 기록한

것은 큰 이변이다. 그리고 더욱이 그 제품이 CU에서 합작, 개발한 PB상품이었다는 점에서 더욱 의의가 있다. CU의 PB상품을 통한 차별화 전략이 타 경쟁사와의 차이를 보여준다.

CU가 타 편의점과 차별화되는 점은 이 상품연구소에서 PB상품의 신제품 개발에 혁신적인 요소를 계속 도입하고 있다는 점이다. CU는 대표적인 도시락, 김밥, 샌드위치 등의 일반적인 편의점 PB상품의 카테고리에서 탈피하여 업계 최초로 해외소싱을 통해 원재료를 획득하여 'CU플로리다주스'를 개발하였다. 또한 식품이 아닌 'CU블럭 장난감'을 출시해 키덜트족을 공략하며 제품다양화를 함께 추진하고 있다.

2017년, '백종원도시락'과 함께 새로 출시된 '순대국밥도시락'도 타사의 제품 대비 혁신적이라는 평가를 받고 있다. 소비자들 사이에서 도시락은 순대국밥을 먹을 수 있다는 혁신적인 아이디어를 기반으로 상품연구소의 기획단계에서 다양한 연구원들과 셰프, 전문가, 영양사들이 조리, 소스, 시즈닝을 통해 최신 트렌드를 반영하여 고객의 입맛을 잡을 수 있었다. 그 결과, 순대국밥도시락은 출시 3주 만에 CU 전체 도시락 매출 순위 6위를 기록하였다. 이 수치는 일반적인 도시락 신제품 매출보다 35%정도 높았다. 상품연구소의 조성욱 BGF리테일 상품기획팀장은 다음과 같이 상품연구소에서 하는 일을 설명하였다.

“지난 여름, 순대국만 100그릇을 넘게 먹었습니다. 순대국 맛집을 찾아 돌아다닌 거리만 8,000km가 넘습니다. 저와 연구원들이 직접 발품을 팔아 개발한 돈사골액상소가 새로 출시한 순대국밥도시락의 기본이 됐습니다. 또한 올 들어 9월까지 김밥 카테고리 1위를 달리고 있는 백종원 한줄김밥도 작은 아이디어가 상품화돼 큰 인기로 이어진 사례입니다. 조 팀장은 “최고 인기 도시락인 백종원 한판도시락을 김밥으로 만들어 보자는 아이디어를 적용한 것입니다.”

이러한 상품연구소도시락의 성공으로 편의점 내 도시락 등 간편식이 차지하는 비중은 2016년, 5%대에서 2017년 10%대로 높아졌다. 연구소가 개발한 제품은 해외에서도 유명하다. '백종원한판도시락'은 도시락문화가 잘 발달된 일본에서 오히려 더욱 관심이 많다. 이에 대해 조성욱 상품기획팀장은 다음과 같이 설명했다.

“일본은 장어덮밥 등 한 가지 품목을 활용한 도시락이 대부분인 반면 한국에서 인기를 끄는 백반 형태 도시락은 거의 없기 때문입니다. CU는 이미 중국과 미국에 저희 PB제품을 수출하고 있습니다. 한국에 여행 온 각국의 소비자들이 제품을 수출해 달라는 요청사레가 많았습니다.”

이렇게 상품연구소가 PB제품의 기획부터 검수까지 맡으며 제품을 출시하고 이를 해외에 수출하기 시작하면서 유통업체인 편의점이 오히려 제조업체보다 주도권을 갖는 경우가 발생하기 시작하였다.

“올해 라면업계 최고 인기 상품인 부대찌개 라면은 제조업체보다 유통업체인 편의점이 트렌드를 주도하고 개발 출시하였습니다.”

이러한 현상은 앞으로 유통업체가 제조업체의 영역까지 확장할 수 있는 가능성을 보여주어 편의점 산업내의 변동이 예상되기도 한다.

4.5. PB상품을 통한 서비스의 차별화전략

기존 편의점 고객의 연령 별 구성비에서 주요 부분을 차지하는 연령은 20대와 30대로 이들 연령층이 기존 편의점 마케팅 전략의 주요 타겟이 되어왔고 기존 PB상품 역시 이들의 수요를 중심으로 구성되어 있었다.

그러나 2014년 한국 편의점 협회에 따르면, PB상품을 구매한 고객의 계층을 살펴보면, 회사원과 학생이 큰 비율로 PB상품을 구매하는 것으로 회사원 중 남성의 비율이 72.5%로, 남성 회사원이 높은 비율을 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 연령층 구성비에서 가장 많은 부분을 차지하는 연령이 40대와 50대 이상의 소비자들이었다. 편의점협회에 따르면 2012년, 이들의 구성비는 각각 20.5%와 18.4%로 총 약 40%였으며, 2013년 매출 기준으로는 다른 연령층 고객수가 감소하는 동안에도 50대 이상 고객 수는 36%나 증가하기도 하였다.

이러한 중장년 소비자들의 소비 품목들을 살펴보면, 삼각김밥, 헤어제품, 레트로트 식품, 도시락 등 모든 상품에서 성장세가 나타나지만, 주로 수입맥주, 컵커피, 탄산음료 품목에서 주목할 만한 성장을 보였다. 수입맥주는 50대 이상 고객 매출이 무려 46.9% 증가했고, 컵커피와 탄산음료는 각각 35.7%, 40.9% 증가하며 뚜렷한 성장세를 보였다. 이러한 상품 품목별 성장세는 중장년 소비자를 타겟(target)으로 하는 PB 상품 전략 수립에 많은 의미를 갖는다. 삼각김밥, 도시락 등 식사대용품 역시 중장년 소비자들에게 빠르고 편리한 식사를 위한 수단으로 매출 성장세를 보이고 있기 때문이다.

CU는 이러한 중장년층을 타겟팅하여 기존 20대와 30대 위주에서 벗어나 중장년의 소비 트렌드를 편의점 내에 반영하여 차별화 서비스를 강화하는 전략을 수행하고 있다. 이러한 전략의 일환으로 상품연구소에서 국물을 선호하는 중장년층을 위해 국물도시락인 '순대국밥도시락'과 '부대찌개도시락'을 출시하였으며 과거에 없던 도시락을 먹을 수 있는 의자를 둔 공간이 설치되었다. 또한 CU는 경쟁사들보다 발 빠르게 은행업무가 상대적으로 많은 중장년층을 위해 신한은행과 전략적 MOU를 체결하여 영업점 창구 수준의 은행업무가 가능한 금융 키오스크를 일부 매장에 도입하기로 하였다. 김영지 BGF리테일 생활서비스팀 MD는 다음과 같이 키오스크의 기능을 설명했다.

“CU는 통장 개설, 비밀번호 변경 등 간단한 은행 업무를 볼 수 있는 금융 키오스크를 도입하는 등 고객 편의를 위한 신규 서비스를 늘려가고 있습니다. 단순 소매 채널을 넘어 사회 인프라로서 국민 편익에 보탬이 되는 공적 기능을 강화해 나갈 것입니다.”

이외에도 CU는 중장년층을 위한 문서인쇄서비스나 택배서비스를 이미 도입하여 중장년층을 타겟으로 한 마케팅 전략을 수행하고 있으며, 'CU블럭 장난감'의 출시도 어린이들이 아닌 키덜트족을 공략하며 추진한 전략으로 중장년층을 대상으로 하여 차별화된 서비스를 제공하고 있다.

5. 결론 및 시사점

5.1. 연구의 결론 및 시사점

유통업계의 침체가 계속되고 정부 규제와 업체 간 경쟁이 심화되면서 포화상태가 된 편의점 업체들은 그 돌파구로 가격

경쟁력을 갖추고 높은 마진율을 획득하기 위해 독자적인 PB 상품 전략을 통해 수익성을 확보하고자 하고 있었다. 편의점업체들이 PB상품에 집중하는 이유는 제조업체들과 같은 개발 방식을 통해 수익성과 함께 자신들의 유통망을 이용해 NB제품 대비 가격경쟁력을 확보할 수 있기 때문이다. 또한 추가적인 광고나 마케팅 비용이 발생하지 않으며 가격결정권을 확보해 마진율 조정이 가능하기 때문이다. 이러한 상황에서 본 연구에서는 현재 포화되어 있는 편의점 산업에서 같은 제품을 판매하는 편의점 업체 가운데 '패밀리마트'에서 'CU'로 성공적인 브랜드구축을 하고 후발주자였으나 상위성적을 거두고 있는 BGF리테일의 CU의 성공요인을 살펴보고자 했다.

CU는 PB제품에 주력하여 연간 120여종이 넘는 다양한 PB 상품을 출시하고 있으며 2016년, 편의점업체 가운데 가장 높은 35.3%의 비중으로 PB상품의 매출비중을 확대하기 이르렀다. 이렇게 성공적인 PB상품의 성장을 가져올 수 있었던 것은 첫째, CU가 타사와 달리 차별화된 PB상품 개발에 초점을 두고 있기 때문이었다. 편의점 업계 상위 3개 업체의 동일제품 또는 가장 유사한 유사제품을 비교해 본 결과, 다수의 CU의 제품이 가장 높은 주원료사용비율을 기록했으며 나트륨(mg)의 함유량이 가장 낮은 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 CU가 PB제품의 가격경쟁력이 아닌 제품경쟁력에 무게를 두고 있음을 알 수 있었다. 둘째로 CU의 차별화 경쟁력은 CU의 '상품연구소'에서 나오고 있음을 알 수 있었다. 상품연구소는 과거에 제품의 검수 역할에서 확장하여 소비자 분석과 최신트렌드의 분석을 통해 PB제품을 기획하고 개발하는 업무까지 담당하며 현재 CU의 핵심부서로 자리잡았다. CU는 상품연구소를 통해 자신들의 PB상품의 차별화 전략을 수행하고 있었다. 마지막으로 CU는 서비스차별화 또한 추구하고 있었다. 40-50대의 중장년층을 대상으로 그들만을 위한 공간을 마련하고 문서, 택배서비스, 키오스크 서비스, banking서비스 등을 도입하여 서비스 차별화에도 힘을 쏟고 있었다.

그러나 CU는 국내 편의점 점포수 1위를 기록하며 급격한 성장세를 이어왔으나 매출액에서는 경쟁업체인 GS25에게 미치지 못하고 있었으며, PB상품의 가격경쟁력에서는 세븐일레븐에게 밀리고 있는 상황이었다. 때문에 소비자분석과 PB상품을 기획하는 상품연구소를 통하여 소비자들의 구매패턴과 라이프스타일 등을 반영한 PB제품을 개발할 필요가 있었다. 편의점과 같은 유통업체는 제조업체들과 달리 소비자들의 성향과 구매패턴 등의 데이터를 쉽게 축적하고 분석할 수 있는 장점이 있다. 따라서 상품연구소에서 이 같은 빅데이터 분석을 통하여 소비자 취향에 맞는 PB제품의 개발을 시도해 볼 수 있을 것이다. 본 연구를 통하여 편의점 산업의 경쟁구도를 이해하고 편의점 업체의 선두주자인 CU의 PB상품 전략에 대한 이해를 심도 있게 살펴볼 수 있었다. 또한 PB제품 개발과정의 프로세스를 이해하고 최신 트렌드의 반영과 PB제품기획에 대한 이해를 높일 수 있었다.

본 연구를 통하여 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 편의점업계에서 NB상품 대비 PB상품의 매출 이익률이 7~8%를 차지하는 일본 편의점 업계와 비교해 볼 때 아직 4~5%만을 차지하고 있는 한국 편의점 업계의 PB상품 이익률을 앞으로도 발전 가능성이 높다고 판단된다. 때문에 이미 포화된 유통시장이지만 국내 유통시장의 PB제품을 통한 전략을 더욱 잘 구상한다면 더 높은 수익률을 예상할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 CU의 PB상품의 가격, 구성성분, 제조사 등을 경쟁업체와 비교하여 각 편의점 업체가 속해 있는 정확한 현황과 편의점

업계에서 중요한 요소로 작용하는 경쟁요소를 파악하였다. 또한 CU의 구체적인 제품을 살펴보는 사례분석을 수행하였다. 이를 통해 타 업체에게도 이를 활용하거나 이를 반영한 더욱 발전된 전략 구상을 제공할 수 있을 것이다. 앞으로도 좋은 품질의 상품을 저렴한 가격으로 구매하길 원하는 소비자들의 PB 상품 선호현상과 유통업체의 전략이 맞물리면서 PB상품의 발전가능성은 더욱 확대될 것으로 예상된다. 나아가 CU와 같이 PB상품의 품질향상과 제품경쟁력을 통해 PB상품의 경쟁에서 살아남은 것이 앞으로의 유통시장에서 중요한 전략적 요소가 될 것임을 확인하였다.

5.2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 단일사례분석이라는 점에서 연구의 한계점이 존재한다. 이를 보완하기 위하여 향후 집단 사례연구를 통한 사례 간 비교연구 또는 설문을 수행하여 사례수를 확대하여 통계분석을 통한 일반화작업이 필요할 것이다. 더불어 본 연구를 통해 CU의 PB관련 전략에 대한 연구주제를 확장해 볼 수 있다. 첫째로는 CU가 행하고 있는 PB관련 전략을 세분화하여 PB상품에 대한 브랜드 연구를 수행할 수 있을 것이다. CU는 식품군을 5개로 분류하고, 상품 별로 브랜드를 다르게 구성하고 각 브랜드 별로 홍보하고 있는데 때문에 소비자가 CU의 PB상품을 구매하더라도 구매한 PB상품을 통해 CU의 PB상품 브랜드를 인식하고, 다른 PB상품과 연관 짓기 어렵다는 문제도 있었다. 이를 보완하기 위해 향후 연구에서는 식품군 내 CU만의 PB상품 통합 브랜드를 만들고, 통합 브랜드를 홍보함으로써 CU의 PB식품 전체의 인지도를 높이는 방안에 대한 연구를 수행할 수 있을 것이다. 둘째, 마트, 편의점의 유통업체 뿐만 아니라 오픈 마켓에서도 시행되고 있는 PB제품에 대해서도 연구범위를 확장해 볼 수 있을 것이다. 이미 세계최대 전자상거래업체인 미국 아마존에서도 PB상품을 출시하여 시장 점유율을 확대하고 있다. 아마존이 출시한 'Amazon Elements'의 기저귀는 출시한지 1년 만에 점유율 16%를 기록하며 기저귀업체에 3위로 등극하였다. 셋째, 유통업체 PB상품의 개발방법 연구를 진행해 볼 수 있을 것이다. 일반적으로 PB상품 개발은 유통업체가 직접 제품을 기획하고 제조, 판매 하는 전 과정에 참여하는 생산개발형, 유통업체가 기획하고 협력 제조업체가 생산하여 주문자상표를 부착하는 기획개발형, 해외브랜드와 독점수입 계약을 통해 해외 브랜드의 완제품을 직수입해 판매하는 독점수입형, 해외유명브랜드와 기술제휴를 통한 라이선스 계약을 통해 브랜드를 빌려오는 형태로 생산하는 라이선스형이 있다. 편의점업계는 주로 기획을 담당하고 협력 제조사를 통해 생산하는 기획개발형이었으나 최근 CU의 상품연구소와 같이 기능이 확대되면서 제조업체의 비중보다 유통업체가 직접 기획하여 생산까지 하는 생산개발형으로 확대하려는 추세가 보인다. 또한 세븐일레븐은 미국 마블사에게 공식 라이선스를 받아 아이언맨, 캡틴아메리카, 헐크 등 어벤저스 피규어를 출시하기도 하였으며 GS는 최근 월트디즈니 코리아와 '디즈니캐릭터' 사용에 관한 계약을 맺고 GS25에서 디즈니 삼각김밥, 디즈니음료, 디즈니포장과일을 판매하기로 하였다. 이는 유통업체가 라이선스 소지업체와 계약을 맺고 직접 PB상품을 개발하는 것으로 제조업체로부터 납품을 받는 일반 라이선스 계약과 다른 PB상품 개발 방법 중 한 방법이다. 이러한 다양한 PB상품 개발 방법을 통해 PB상품의 진화과정과 발전방법에 대한 연구 또한 하나의 연구주제가 될 수 있을 것이다.

References

- Ailawadi, K., & Harlam, B. (2004). An empirical analysis of the determinants of retail margins: The role of store-brand share. *Journal of Marketing*, 68(1), 147-165.
- Baltas, G., Argouslidis, P. C., & Skasmeas, D. (2010). The Role of Consumer Factors in Multiple Store Patronage: A Cross-benefit Approach. *Journal of Retailing*, 86(1), 37-50.
- Caves, R. E., & Williamson, P. J. (1985). What is product differentiation, really?. *The Journal of Industrial Economics*, 34(2), 113-132.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*(1st ed.). Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Choi, H. J. (2017, May, 16). Which products are sold at more than 10 million annual sales at convenience stores?. *Joongang News*, Retrieved <http://joins.com>
- Choi, S. C., Kim, P. J., & Lee, S. Y. (2011). A Research on Private Apparel Brand's Product Strategy in Discounted Store. *Journal of Industrial Distribution & Business*, 2(2), 25-38.
- Collins-Dodd, C., & Lindley, T. (2003). Store brands and retail differentiation: The influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(6), 345-352.
- Corstjens, M., & Lal, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 281-291.
- Cotterill, R. W., Putsis, W. P., & Dhar, R. (2000). Assessing the competitive interaction between private laband national brands. *Journal of Business*, 73(1), 109-137.
- Davis, S. (2013, May 23). How Target, Walgreens and Home Depot Have Forever Changed the Private Label Game. *Forbes*.
- Gerlock, G. (2013, April 10). Seeking Profits in Private Labels. *Harvest Public Media*.
- Gonzalez-Benito, O., & Mercedes, Martos-Partal (2012). Role of Retailer Positioning and Product Category on the Relationship between Store Brand Consumption and Store Loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), 236-249.
- Gu, B. K. (2015, October, 30). Block Figure in convenience store? Change to play store. *Seoul Finance News*, Retrieved from <http://seoulfn.com>
- Hill, C. W. L., & Jones, C. R. (2004). *Strategic Management Theory an integrated Approach*(6th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Jara, M., & Cliquet, G. (2012). Retail Brand Equity: Conceptualization and Measurement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 140-149.
- Jeong, J. S. (2014). Research on Effects of Components of the Package Design for CVS PB Products upon Consumer Attitudes and Purchase Intention - Focused on CVS PB Snacks. *Journal of Brand Design Association of Korea*, 12(4), 100-109.
- Kang, J. K. (2016, November, 2). CU Research Institute, 8000km to find the taste of lunchbox. *Korea Economic News*, Retrieved from <http://news.hankung.com>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kim, E., H., Kim E. H., & Kim, M. J. (2011). The Effect of Distributor Private Brand Product Type on Consumer Attitude. *East Asian Journal of Business Management*, 1(1), 13-20.
- Kim, J. M. (2017, March, 24). CU, the No.1 of product innovation and development in the industry. *Newsis*, Retrieved from <http://newsis.com>
- Kim, N., & Parker, P. (1999). Collusive conduct in private label markets. *International Journal of Research in Marketing*, 16(2), 143-155.
- Kwon, Y. H. (1990). Brand name awareness and image perception of women's daytime apparel. *Perceptual and Motor Skills*, 71(3), 743-752.
- Lastovicka, J. L., & Gardner, D. M. (1979). Components of involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, 22, 41-53.
- Lee, J. W., & Cormier, J. F. (2010). Effects of consumers' demographic profile on mobile commerce adoption. *Journal of Distribution Science*, 8(1), 5-11.
- Liu, T., & Wang, C. (2008). Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*, 24(3/4), 283-298.
- Martos, P. M., & Gonzalez, B. (2011). Store Brand and Store Brand Loyalty: Moderating Role of Store Brand Positioning. *Marketing Letters*, 22(3), 297-313.
- Narasimhan, C., & Wilcox, R. T. (1998). Private labels and the channel relationship: A cross category analysis. *Journal of Business*, 71(4), 573-600.
- Pauwels, K., & Shuba, S. (2004). Who Benefits from Store Brand Entry?. *Marketing Science*, 23(3), 364-390.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Richardson, A. J., & Alan, D. (1996). Household Store Brand Proneness: A Framework. *Journal of Retailing*, 72(2), 159-185.
- Richardson, P., Dick, A., & Jain, A. (1996). How Consumer Evaluate Store Brand. *Journal of Product & Brand Management*, 5(2), 19-28.
- Robinson, J. (1993). *Economy of Perfect Competition*.

London: Macmillan and Co.

- Sayman, S., Hoch, S. J., & Raju, J. S. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science*, 21(4), 378-397
- Sayman, S. S., & Raju, J. S. (2004). How Category Characteristics Affect the Number of Store Brands Offered by the Retailer: A Model and Empirical Analysis. *Journal of Retailing*, 80(4), 279-287.
- Sharp, B., & Dawes, J. (2001). What is differentiation and how does it work?. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 739-759.
- Shin, C. S., Hwang, G. S., Lee, H. W., & Cho, S. R. (2015). The Impact of Korean Franchise Coffee Shop Service Quality and Atmosphere on Customer Satisfaction and Loyalty. *East Asian Journal of Business Management*, 5(4), 47-57.
- Steenkamp, J. E. M., & Dekimpe, M. G. (1997). The increasing power of store brands. *Long Range Planning*, 30(6), 917-930.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.