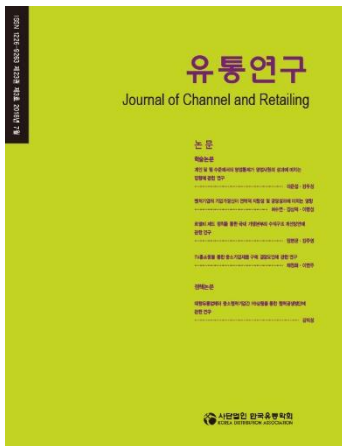


On: 31 July 2018

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors
and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

**“A Study on the Cooperation and Coexistence Strategy between
Lage Scale Distributors and SME`s through the PB Product”**

_정책논문

* Ik-seung Kim^{a*}

a. Professor of EU Trade & Marketing, Dongduk Women’s University

Online publication date: 31 July 2018

To cite this Article: Ik-seung Kim (2018) ‘A Study on the Cooperation and Coexistence Strategy between Lage Scale Distributors and SME`s through the PB Product’, Journal of Channel and Retailing, 23(3): 107-128. To link to this Article: 10.17657/jcr.2018.7.31.5

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.



대형유통업체와 중소협력기업간 PB상품을 통한 협력공생방안에 관한 연구*

김익성**

대형유통업체와 협력중소제조업체 간의 PB상품 관련 갈등과 문제가 상존하고 있는바, 공정하고 합리적인 협력공생관계 그리고 소비자 후생을 최적화 할 수 있는 방안이 모색될 필요성이 있다. 따라서 본 연구의 목적은 PB상품의 생산, 유통 그리고 소비 함에 있어서 파생되고 있는 문제와 갈등 현황을 파악하여 이를 개선하고 극복할 수 있는 적절한 정책방안을 찾아 제시하는 것이다. 본 연구는 기존 PB관련 선행연구를 토대로 PB 거래에서 발생하는 문제와 갈등소지를 파악·해결하고자 하는 후속 및 계속 연구로서 귀납적 연구방법론을 활용하였다. 동시에 본 논문은 대형 유통업체와 중소협력기업 간 PB상품을 거래함에 있어서 공생 협력의 문화를 조성하고, 이를 기반으로 PB상품의 발전과 확산을 촉진하고자 하는 정책연구논문이다. 주 연구대상은 PB상품을 판매하고 있는 대형유통업체와 이들 상품을 제조·공급하는 협력중소기업들이다. 본 연구의 주요 내용은 우선 기존의 선행연구를 바탕으로 유통시장 내 PB상품의 의의와 이들의 발전 및 성장 현황을 파악하는 것이다. 다음으로 PB상품의 발전 요인과 파생되는 문제와 갈등요소들을 알아내고 그 원인이 무엇인지 등을 분석·논의하였다. 마지막으로 이를 해결하고 극복할 수 있는 정책 방안과 이의 기대효과를 제시하고자 한다. 본 논문에서 제시된 정책적 대안들은 대중소기업간 협력공생문화를 유도·정립하고 이를 통해 유통산업의 건전한 발전생태계를 조성함에 기여할 것이다. 동시에 소비자의 후생과 편의성을 높이는 데에도 일조할 수 있을 것이다.

주제어 : PB상품, 대형유통업체, 중소기업, 협력공생, 정책제안, 기대효과

I. 서론

PB (Private Brand: 이하 PB)상품이란, 통상 유통업체가 판매 전략의 일환으로 고객의 성향에 맞추어 기획하고, 제조업체에 제품생산을 위탁·생산하게 하여 판매하는 유통업체의 자사브랜드 상품이다. 제조업체가 해당 유통채널의 특성과 소비자의 구매성향에 맞게 제조하고 이를 특정 유통업체에만 독점 판매하는 방식이라 할 수 있다(Lewis, 1997; Lee, 2017). 최근 우수한 품질을 바탕으로 저렴하게 판매하는 저가상품부터 고가의 프리미엄상품 등 다양한

PB상품들이 시장에 등장하고 있다. PB상품은 소매 유통업체의 이윤창출을 위한 중요한 수단으로 각광받고 있다(Ailawadi and Keller 2004). 그럼에도 불구하고 PB상품은 가격을 제외한 품질, 안전성, A/S 그리고 포장과 디자인 측면에서는 제조업체브랜드(NB) 상품보다는 만족도가 떨어진다는 문제점도 제기되고 있다. 또한 유통업체와 PB상품을 제조하는 공급업체 특히 중소제조업체간의 수익구조상의 차이가 새로운 조정문제로 부상하고 있다. 따라서 유통업체와 제조협력업체 간의 공정하고 합리적인 공생관계 그리고 소비자 후생을 최적화 할 수 있는 PB

* 본 논문은 2016년 유통학회 추계 학술대회 발표논문으로 보완 수정되었음.

본 연구는 2018년 동덕여자대학교 교내 학술연구비의 지원을 받았음.

** 동덕여자대학교 인문대/독일, EU 통상& 경영담당 교수 (iskim7@dongduk.ac.kr)

상품 관련 정책적 방안이 모색될 필요성이 있다.

이에 본 연구의 목적은 PB상품의 생산 유통 그리고 소비함에 있어서 파생되고 있는 문제와 갈등 현황을 파악하여 이를 개선하고 극복할 수 있는 최적의 정책방안을 찾아 제시하는 것이다.

본 연구는 우선 기존의 PB상품 관련 선행 문헌연구로서 실증조사 결과와 통계자료 그리고 신문기사 등을 바탕으로 유통시장 내 PB상품의 현황과 문제를 파악하였다. 따라서 본 연구는 기존 PB 선행연구의 결과를 토대로 현재의 시장상황에서 발생하는 문제와 갈등소지를 파악·해결하고자 하는 후속 및 계속 연구로서, 귀납적 연구방법론을 활용하였다. 동시에 본 논문은 대형 유통업체와 중소협력기업 간 PB상품을 거래함에 있어서 공생협력의 문화를 조성하고, 이를 기반으로 PB상품의 건전한 발전과 확산을 촉진하고자 시사점을 제시하는 정책논문이다.

본 논문의 연구대상은 PB상품을 판매하고 있는 대형유통업체와 이들 PB상품을 제조·공급하는 협력중소기업들이다. 협력중소기업들은 통상적으로 자구적 마케팅 경영능력이 부족하고 시장 내 브랜드 인지도도 역시 미약하다. 협력중소기업들은 통상적으로 자구적 마케팅능력이 부족하고 시장 내 브랜드 인지도도 미약하다. 이는 대형유통업체와 협력중소제조업체간의 거래에서 협상력의 차이로 나타나게 되고 결국 갈등과 애로의 근본 원인으로 작동하고 있다.

본 연구의 내용은 다음과 같다. 우선 기존의 선행 연구를 바탕으로 유통시장 내 PB상품의 의의와 이들의 발전 및 성장 현황을 파악하는 것이다. 다음으로 PB상품의 발전 요인과 파생되는 문제와 갈등요소는 무엇인지 동시에 이들의 원인과 이유가 무엇인지 등을 분석·논의 하고자 한다. 마지막으로 이를 해결하고 극복할 수 있는 정책방안과 이의 기대효과를 제시하고자 한다.

본 논문에서 제시된 정책적 대안들은 대중소기업

간 협력공생문화를 유도·정립하고, 이를 통해 유통산업의 건전한 발전생태계를 조성함에 기여할 수 있을 것이다. 나아가 본 논문은 소비자의 편의성 증대는 물론이고 한국 소매유통산업과 소비재 제조업체의 국제 경쟁력 강화에도 일조할 수 있을 것이다.

II. 선행연구와 본 연구의 차별성

1. 선행연구

1.1 이론적 선행연구

PB 관련 선행연구들은 1990년대 후반 활성화되어 지속화되고 있다. PB의 편의적 혜택과 PB의 NB 대비 경쟁 우위 전략, 즉 PB 제품 특성과 이들의 성공적인 포지셔닝 전략을 수립하는 관계성 검증 연구들이 주류를 이루어 왔다. 특히 소비자의 특성과 PB상품과의 구매 관계성을 결정하는 연구, 즉 PB상품에 대한 구매프로세스와 관련된 구매 결정요인들과 만족요인들에 관한 실증적 연구들이 다수를 차지하고 있다. 최근에는 PB상품이 갖는 소비가치 요인들에 관한 연구들이 활발해지고 있다. PB상품에 대한 국내외 선행연구들로서는 다음과 같은 논문들이 있다.

<표 1> PB 관련 선행연구 정리

저자	연도	주요 내용
Ailawadi and Harlam	2004	PB 판매비중의 증가가 유통기업의 이익률(Percentage margin), 단위이윤(Dollar margin per unit), 총이윤(Total dollar margin)에 미치는 영향을 분석함으로써 PB와 기업이윤간의 상관관계를 파악
Ailawai et al.	2001	NB와 PB간의 경쟁우위 확보에 있어서 쾌락적, 감각적 혜택 등과 같은 독특한 구성 요소의 부각 그리고 사회심리적 혜택 등 소비자 구매 행동을 설명한 연구로

		서 PB상품의 도입 시 고려해야 할 요인에 관한 시사점 제시
Batra and Sinha	2000	PB에 대한 태도, 상품 카테고리 특징 별 다양한 소비가치요인을 강조함. 특히 이는 NB와 PB간의 경쟁우위 확보를 위한 중요한 소비가치요인으로 쾌락적, 감각적 요인들을 강조한바, PB상품의 경쟁력 요인으로 고려의 필요성을 강조
Holbrook	2006	소비가치의 4가지 유형화와 이의 선호연관적 시스템에 관한 작동관계를 설명함으로써 PB상품의 소비가치와 소비자 선호도에 관한 관계적 요인을 제안하고 검증함에 기여
Hyman et al.	2010	PB 고객의 인구통계학적/심리적 특징 파악, 구매 결정 프로세스와 관련된 내/외부적 요인에 관한 소비 행동연구를 PB상품의 도입 시 정책적 고려요인으로 제안
Kumar et al.	2010	유통업체의 가격과 품질에 민감한 고객군에 대한 PB 제품의 공급 시, 관련 수익과 비용의 관계성을 규명, 유통업체가 PB 공급업체로 유명브랜드 제조업체 또는 중소제조업체를 선택하게 될 때, 고려해야 할 조건에 대한 시사점을 제시
Sethuram-an and Cole	1997	PB 대비 NB가 프리미엄 가격대를 유지하기 위해 소비 즐거움과 같은 쾌락적인 속성을 소비자에게 제공하고 있듯이 PB 상품의 소비자 감정 및 쾌락 요인에 대한 고려 필요성을 제안
Sweeney and Soutar	2001	소매유통업체가 PB경쟁우위를 지속하기 위해서는 PB를 구매하는 소비자들의 가치 지향적 특성에 대한 이해가 중요한 요인임을 강조
권재우, 이형재	2014	PB상품의 성공적 시장진입을 위해 소비자 라이프 스타일에 따른 PB 관련 인식 차이, 인구통계학적 요인과 구매 행동과의 관계이해 그리고 PB 재구매 의도형성 과정을 분석 연구
고장석 외	2011	인터넷쇼핑몰 PB상품이 온라인 소비자의 구매행위에 미치는 영향에 관한 연구로서 PB상품의 온라인 시장 런칭 시의 고려요인들을 제시
김도일 외	2011	PB 구매의도의 선행변수로서 점포 이미지, 가격 민감도, PB상표와의 친숙도 등, PB의 상대적 가치와 PB 구매의도와 영향관계를 규명함으로써 PB의 전략적 경쟁요인을 제시
김은희	2012	실용적 쇼핑가치와 지각된 품질을 지니는 PB제품에 대한 소비자태도에 관한 연구를 통해 소비자의 PB상품에 대한 선호

		성향 관계를 규명
나준희	2018	유통업체 브랜드와의 제휴 전략 시, 유명 제조브랜드보다 제품의 실용성과 쾌락적 요소를 강조함으로써 유통업체와 제조협력사간의 PB 제품을 통한 협력요인의 전략적 중요성을 강조
박경도	2007	유통업체와 제조업체 브랜드의 성공적 제휴로서 가격과 품질 민감성의 조절효과에 관한 실증 연구, 유통업체와 제조업체간의 PB상품에 관한 협력요인 제안
박소윤, 문병준	2018	PB의 소비가치척도 개발에 대한 연구, PB상품의 소비자 가치에 영향을 끼칠 수 있는 전략적 요인들을 제시함으로써 향후 PB의 성공적 시장진입을 위한 시사점을 제시
박진용 외	2016	소비자들이 지각하는 경제적 어려움과 경제적 조정 그리고 합리적 소비 성향, 제품 지식/품질평가, 사전구매계획과 PB 구매 의도 간의 영향관계를 규명함으로써 PB 도입 전략에 대한 시사점을 제공
박진용, 김지연	2011	NB 및 PB 구매에 영향을 미치는 차별적 요인에 대한 설명을 통해 PB 제품의 고객구매요인의 차별적 중요성을 강조
박호현 외	2011	제조업체의 PB 의존성과 유통업체와의 장기적 전략적 협력관계에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구, 유통업체와 중소협력기업간의 협력보다는 경쟁해야 한다는 주장과는 달리 PB 협력제조업체의 애로를 파악하여 지속적인 협력을 가능하게 하는 전략적 요인에 대한 파악과 협력사고로의 전환 필요성을 강조
송호준, 천성용	2016	PB 유형이 제품 태도에 미치는 영향으로서 규제와 점포이미지의 중요성을 강조함으로써 유통업체 마케팅들은 본 연구 결과를 활용하여 자사 목표 고객들의 심리적인 성향과 자사의 점포 이미지를 적극적으로 고려한 PB 마케팅 전략을 제시
예종석, 전소연	2010	NB와 PB와 관련된 소비자 행동의 차이와 관련 변수요인들에 관한 연구, 특히 기업명성이 지각된 품질에 미치는 영향력은 PB가 높은 것으로 나타남으로써 유통업체의 자체 명성이 중요함을 강조
이영일	2009	PB브랜드를 활용하여 소비 가치의 일반화, 특히 시장지위에 따른 소비자의 가치 지각은 시장지위가 높은 브랜드들이 시장지위가 낮은 브랜드보다 높게 나타남으로써 PB 제품의 확대 가능성을 반증
이혜은, 성열홍	2018	PB 제품의 가치제안요소가 브랜드태도 및 재구매 의도에 미치는 영향을 분석함

		으로써 PB제품의 다양한 결정적 구매요소가 경쟁우위를 확보할 수 있음을 시사함. 이러한 요인들에 대한 고려는 기업은 물론 소비자 모두에게 도움이 될 수 있음을 시사
임영진 외	2011	유통업체 PB브랜드제품의 확장 유형에 따른 소비자의 브랜드 태도에 관한 연구로 PB제품이 브랜드 확장을 하는 경우에는 실용적 제품은 경제적 브랜드로, 쾌락적 제품은 프리미엄 브랜드로 확장하는 것이 긍정적임을 강조
임채관	2012	PB상품에 대한 지각 품질, 점포 이미지, 브랜드 이미지, 지각 가치 등의 요인과 PB 관계 지속의도와 의 영향관계에 대한 연구, PB상품의 브랜드신뢰 및 자산가치를 극대화시키는 전략적 중요성을 시사
전태유 외	2014	슈퍼마켓 PB상품의 선택속성이 소비감정, 브랜드태도 및 브랜드 충성도에 미치는 긍정적인 평가요인임을 검증함으로써 일반 슈퍼마켓이 소비자의 구매유도를 위해 재미나 편의성을 제공해야 하는 전략적 노력을 강조
정기한, 박귀정	2007	PB의 브랜드 개성과 브랜드 자산구성요인간의 관련성에 대한 실증연구, PB브랜드의 향후 협력제조사와의 공생발전방안에 대한 시사점을 제시

이상의 선행연구들은 PB상품이 시장 내 성공적으로 진입하기 위해서 다양한 전략적 요인들을 사전에 고려할 필요성이 있음을 시사하고 있다. 즉 PB상품의 기획 시에는 사회적 변화요인의 인지 외에 유통업체의 점포이미지와 명성, 가격과 품질 등과 관련된 소비가치 그리고 소비자의 감정 및 쾌락 요인까지를 포함하여야 한다. 특히 Kumar, Radhakrishnan, and Rao는 가격이나 품질에 민감한 목표고객 군에 따라 유통업체가 상이한 PB브랜드 전략을 수행해야 한다고 주장하고 있다. PB제품의 공급협력업체들을 선정함에 있어 가장 중요한 요소는 고객의 소비가치 즉 소비자가 원하는 가성비를 충족할 수 있느냐 하는 것이다. 그런데 최근 프리미엄 PB상품이 확대되고 있는 바, 이는 PB상품이 가성비 외에 쾌락을 포함한 소비자의 감성과 사회적 가치를 충족할 수

있어야 함을 반증하는 중요한 연구 결과이다. 동시에 이러한 연구들은 PB상품을 공급하는 중소기업사와 유통업체간의 협력공생의 지속성을 담보하는 중대한 전략적 고려요인들이 무엇인지를 제시하고 있다. 따라서 유통업체가 유통시장 내 치열한 경쟁상황을 극복하고 수익성을 지속하기 위해서는 PB 관련 전략적 요인에 신속하고 유연하게 대응할 수 있는 협력중소업체의 선정과 상호간의 협력공생관계가 중요함을 시사하고 있다.

1.2 정책 연구

유통업체와 협력제조업체간의 협력공생 관련 정책연구는 국내 연구가 주를 이루고 있다. 해외논문에서는 협력제조업체간의 상생협력 자체가 논의의 중심에 있지 않기 때문이다.

조혜정 등은 유통업체 PB상품 활성화를 위한 정책연구로서 특히 소매유통업체와 협력 제조업체간의 동반상생을 유인하는 정부정책들을 제안하였다. (Cho et al. 2012). 2017년 이진국은 ‘PB상품 전성시대, 성장의 과실은 누구에게로 갔나’ 라는 KDI 이슈 보고서(Lee 2017a)와 ‘대형유통업체 자체상품 확대의 경제적 효과에 관한 연구’에 관한 정책보고서(Lee 2017b)를 통해 PB 납품 확대가 -특히 협력 중소기업체의 성장과 수익에 미치는 영향이- 다소 부정적인 문제와 개선의 필요성이 있음을 밝혀 이슈화 하였다. 그는 불공정거래행위에 대한 조사 및 법적 제재에 관한 정책강화를 제안하였다. 특히 PB의 확산과 성장이 시장 내 참여주체들에게 미치는 영향을 지속적이고도 엄밀하게 분석할 수 있는 연구 조사의 필요성도 강조하였다.

2. 본 연구의 차별성

본 연구는 기존의 선행 연구들을 바탕으로 유통업

체와 제조업체 그리고 소비자의 시각을 통합적으로 고려하였다. 따라서 PB 관련 소비자의 구매요인과 가치로서 가격표시, 제품 정보, 가성비, 편의성/후생성, 감성적 가치, 브랜드와 디자인 그리고 A/S 대한 만족도 등을 고려하여 소매 유통시장 내 PB 관련 문제점들을 찾아내어 제시하였다. 나아가 이들 요인들을 고려하여 유통업체와 제조업체 간 공생협력을 통한 수익창출 방안 그리고 소비자의 후생편의성을 증대하는 정책안들을 제안하였다. 이는 기존의 선행연구와는 대비되는 본 연구의 차별적 특징이다.

또한 본 연구는 한국 소매유통시장 내 회자되고 있는 대중소기업간 협력공생에 관한 문제를 PB상품을 통해 고찰하였다는 점에 연구의 특성이 있다.

III. PB상품 시장 현황과 문제점

1. PB의 발전 배경과 원인

PB상품의 확산 배경을 소비자, 유통업체 그리고 PB상품을 제조 공급하는 협력업체의 관점에서 각각 살펴 볼 필요가 있다. 소비자 입장에서 볼 때, PB상품은 유통단계 축소와 마케팅 비용 절감을 통해 제조업체 브랜드와 품질이 유사한 상품을 저가에 구입할 수 있다는 장점이 있다. 가성비가 좋은 상품의 활용 기회를 증대시키고 편의성을 향유할 수 있다는 점이 PB 상품의 발전으로 이어지고 있다. 동시에 유통업체는 PB상품에 대한 가격결정권을 보유하고 있는바, 가격 경쟁력 확보로 고수익을 얻을 수 있다. 동시에 특정 점포에만 독점·판매되므로 가격 경쟁을 회피할 수 있다. 따라서 품질 이미지가 시장 내 정착될 경우 고객충성도를 높일 수 있어 매출증대가 가능하다. (Ahn et al. 2014). 또한 소비자의 트렌드나 성향을 즉시 반영하여 PB상품의 공급을 조절 통제할 수도 있다. PB상품 공급자의 입장에서 볼

때 대형유통망을 통해 자사제품을 대량판매 할 수 있는 가능성을 지속할 수 있다는 매력 있다. 따라서 협력제조사는 마케팅 비용 등 판촉비용의 부담이 없으며 계약기간동안 안정된 판매 수익을 올릴 수 있다는 이점이 존재한다. 이러한 PB상품의 장점들은 PB상품의 기본적인 발전배경이자 원인으로 작동하고 있다.

그러나 PB상품의 판매에는 공급체인인 협력사 특히 중소제조업체의 제품에 대한 품질검증과 관리 감독이 필수적이며 여기에 협력의 어려움이 존재한다. 중소제조업체의 경우 유통업체의 단가압박과 이로 인한 품질하락의 유혹에 노출될 수 있는 가능성이 있다. 또한 자사 NB상품의 매장 진입장벽이 생겨 미래 자사제품의 매출감소로 이어질 수도 있다. 특히 PB상품은 해당유통업체에만 공급함으로써 판매장소가 제약되는 규제적 애로가 있을 수도 있다. 이는 PB상품의 발전을 저해 할 수 있는 요인이 될 수 있다.

그럼에도 불구하고 PB상품이 확산되게 된 배경에는 유통업체가 사회·경제적 요소들의 변화와 그에 기인하는 소비 트렌드의 변화에 적극적으로 잘 대응했기 때문이다. 예를 들면 경기 침체 및 1인 가구의 증가는 새로운 소비자의 편의적 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 새로운 전략상품에 대한 요구로 이어졌고, 이에 대한 유통업체의 대응이 PB의 등장이었다. 결국 PB활성화는 소비시장 트렌드에 적응하기 위한 유통업체의 전략적 자구책인 셈이다. 동시에 온라인 시장의 확대와 유통시장 내 대형유통기업들 간의 경쟁심화 상황은 오프라인 유통업체에게 수익성을 제고할 수 있는 새로운 전략적 대안을 요구하게 되었다. 이의 대안으로서 PB상품이 활용되고 있다. 따라서 PB상품은 대형 유통업체의 브랜드 명성과 소비자의 신뢰를 근간으로 지속적으로 발전할 것으로 기대된다. 특히 가성비가 좋은 상품을 구매하고자 하는 소비트렌드를 PB상품이 충족할 수

있다면, 유통업체와 제조협력사의 협력공생을 근간으로 PB상품은 지속 확산될 것이다.

2. PB상품 시장현황

기업형 대형유통업체들은 백화점, 대형마트, 대형슈퍼마켓(SSM), 편의점 등을 소유·경영하고 있다. 2014년 이들 대형유통업체의 전체 소매매출액 대비 매출비중이 90.4%로 매우 크다(KOSIS 2017). 즉 소매집중화현상은 대형유통사의 상품공급업체에 대한 구매영향력을 확대하여 행사할 수 있음을 의미한다. 이러한 대형유통사의 제조업체에 대한 통제 가능성의 확대는 PB 등장의 필요조건으로 작동하고 있다. 따라서 대형유통사는 상품의 기획개발, 제조업체에의 PB상품 위탁생산, 그리고 PB 부착에 이르기까지 전 과정을 통제함으로써 제조업체에 지배적 영향력을 행사하고 있다.

국내 소매시장에 PB가 처음 출시된 것은 1996년이다. 그러나 대형마트 간 PB 출시 경쟁이 본격화된 것은 2000년대 중반에 이르러서였다. 이어 2000년대 후반에 접어들어 PB시장규모는 가파른 성장세를 나타내고 있다. 대형유통업체의 시장장악력이 큰 한국의 경우, PB 시장의 지속발전가능성은 높을 것으로 판단된다.

대형마트 3사, 대형슈퍼마켓(SSM) 3사, 편의점 3사의 PB 매출액을 합한 규모는 2008년 3조 6천억 원에서 2013년 9조 3천억 원으로 5년 만에 2.5배 증가(Lee 2017b), 현재 시장 규모는 10조원 초반대로 추정된다. 총 매출액에서 PB 매출이 차지하는 비중을 업체별로 살펴보면, 3사를 포함한 총 9개사의 평균 PB 매출비중은 2008년 16.0%, 2011년 21.2%, 2013년 24.3%로 증가 추세를 나타내고 있다. PB비중의 업체별 순위는 2008년에는 대형마트 19.1%, 슈퍼마켓 14.2%, 편의점 4.1% 순이었으나, 2013년에는 편의점 28.8%, 슈퍼마켓 26.3%, 대형마트 22.4%순으

로 역전현상이 일어나고 있다. 이는 편의점이 대형마트·SSM과 달리 출점규제를 받지 않아 점포수를 지속적으로 확산한 데다, 24시간 영업과 간편식 위주의 PB 출시로 동네상권 및 1인가구의 소비수요를 충족시켰기에 가능했다. 최근 이마트·홈플러스의 편의점 출점 확대도 이러한 경향변화를 촉진하고 있다. 편의점은 제품 구성이 식품포 위주인 데다, 최근 음료, 스낵, 도시락 등에서 다양한 PB 기획 상품을 잇달아 출시하여 소비자들 인기품목으로 매출비중의 가파른 상승을 유도하고 있다. CU의 초코바나나콘, 콘소메맛 팝콘과 꼬불이 라면스낵, GS25의 버터갈릭팝콘, 초코씨니볼, 세븐일레븐의 트위스트, 미니스톱의 썩썩초코칩쿠키 등은 PB상품으로 매출신장을 주도하고 있다. GS25·세븐일레븐·CU 3사는 2008~2013년 기간 동안 PB 매출액이 무려 16배나 상승, PB 매출비중은 28.8%까지 증가하였다(한국체인스토어협회, 유통업체 연감 2005~15). 대형유통업체의 시장장악력이 큰 한국의 경우, PB 시장의 지속발전가능성은 더욱 높아질 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고 국내 소매업(종합소매업 및 전문소매업 중심) 전체에서 PB 매출이 차지하는 비중은 3.1% 수준으로 조사되었다(Nielsen 2014).

특이한 것은 최근 PB상품은 국내 제품뿐 아니라 국외 상품까지 구매원이 확대되고 있다는 사실이다. 2018년 롯데마트는 ‘스윗허그 100% 착즙 주스’를 스페인으로부터 수입하여 국내 시가의 반값인 3천원으로 출시하여 5일 만에 3만명을 완판 하는 개가를 올린바 있다(조선일보 2018-06-13). 가성비만 좋다면 해외 소싱을 통한 PB상품의 수입판매가 확산될 가능성이 높다.

유럽, 미국 등 해외 선진 소매유통시장에서의 PB상품의 매출상황도 살펴볼 필요가 있다. PL제조사 협회의(PLMA) 2017 연보 통계자료에 따르면(<https://www.plmainternational.com>),¹⁾ PB상품의 유통시장 내 점유율은 유럽 19개국 중 11개국에서 증

가했고 17개국에서 30% 이상의 점유율을 나타내는 것으로 나타났다.

오스트리아에서의 유통시장 내 PB 점유율은 43%로 2.8포인트의 최고 증가세를 기록하고 있다. 이어서 독일이 2.1포인트 오른 45%, 폴란드가 1.4포인트 증가한 30% 수준을 기록하고 있다. 영국의 시장 점유율은 45%를 상회하고 있는 바, 이는 슈퍼마켓들이 할인점들의 경쟁적인 도전에 맞서 PB상품을 확장함에 따른 결과이다. 프랑스에서의 PB 보급률은 13년 연속 30%를 상회하는 것으로 나타났다. 영국, 독일, 오스트리아, 벨기에, 스위스, 스페인, 포르투갈 7개국의 PB 시장점유율은 2017년 현재 소매 유통시장의 40%이상을 유지하고 있다. 북유럽 국가인 덴마크, 스웨덴, 핀란드 노르웨이는 33~ 30%의 시장점유율을 그리고 동유럽국가인 헝가리, 슬로바키아, 체코, 폴란드의 시장점유율은 34~30%수준을 보여주고 있다. 터키와 그리스에서는 PB 상품의 소매시장 내 점유율이 23% 와 20%를 기록하고 있다.

특히 유럽 내 독일 대형유통업체인 ALDI & LIDL 기업의 경우, PB 매출비중이 82% 수준으로 한국 롯데마트 25%보다 3배 이상을 점유하고 있다 (Lee 2017a). Marks & Spencer는 의류와 식료품을 취급하는 영국의 대표적인 유통기업으로, 취급 품목 100%가 자사 고유 브랜드인 St. Michael PB상품이다. ‘유통기업의 교과서’라는 명성까지 얻은 Marks & Spencer는 분명 유통업 PB 성장에 중요한 표본사례로 평가된다 (<http://www.happycampus.com>). 유럽 내 PB 비중이 높은 이유는 지역별 농축산 가공조합이 역사적으로 다양하게 발전되어 있고 이들이 유통업체에 직접 공동판매를 통해 공급하기 때문인 것으로 추정된다.

미국 내 소매유통시장 내 PB점유율은 17%를 차지하고 있다(PLMA, Nielsen 2015). 호주에서는 점유율이 약 19%, 뉴질랜드는 13%로 제조업체가 경쟁력있는 가격대에서 고품질 제품을 제공하는 파트너십을 통해 유통업체와 함께 지속성장 할 수 있는 기회를 만들어 가고 있다(<http://plma.com.au/us/>).

일본의 경우 무인양품(일본어: 無印良品 (むじろしりょうひん, MUJI)은 통상 PB상품으로 1978년 제 2차 오일쇼크 후의 경제적 혼란 및 사회적인 자원 절약 캠페인을 배경으로 ‘이유 있는 짠 가격’, ‘사랑은 꾸미지 않는다’ 라는 캐치프레이즈와 함께 등장하였다. 일본의 PB상품은 대다수가 협력 중소기업의 제품으로 가성비를 근본으로 구성되어 있다. 또한 환경친화적 컨셉을 바탕으로 틈새시장을 성공적으로 공략하여 이른 성공사례이다(<https://www.media.fastcampus.co.kr>).

이상의 해외 PB상품의 발전과 지속화는 유통업체와 PB상품을 공급하는 중소협력업체 및 생산조합 간의 협력공생이 오랜 역사적 수익배분과정을 통해 이룩한 긍정적인 결과이다. 따라서 이러한 해외 현황과 사례들은 한국 유통업체와 PB상품의 공급자인 협력중소기업들에게 협력공생이 중요한 PB의 지속발전 요인임을 시사하고 있다.

3. PB상품의 문제와 갈등요인

3.1 PB상품거래의 이익분배 구조²⁾

PB상품의 매출 증가가 유통업체의 수익에는 긍정적인 영향을 주지만, 납품제조기업의 전체 매출은 줄어드는 것으로 즉, 낙수효과는 없는 것으

1) PLMA는 세계 3,500개 이상의 PL 상품 제조업체와 공급 업체를 회원으로 두고 있다. 이들의 일부는 자체 브랜드를 보유하고 있는 기업도 포함된다.

2) Lee (2017a), PB상품 전성시대, 성장의 과실은 누구에게로 갔나?, KDI FOCUS Nr. 84, pp. 1-8 ; Lee (2017b) 대형유통업체 자체상품 확대의 경제적 효과에 관한 연구, KDI 정책연구시리즈 2017-02 PP. 1 - 113; 한국체인스토어협회, 『유통업체연감』 (2009~15) 및 각 사의 연도별 『사업보고서』 (2009~15).

로 조사되고 있다(Lee 2017b).

2006~2014년 통계청 도소매업조사 마이크로데이터를 조사한 결과, PB상품 매출비중이 1%포인트(p) 상승하면 유통업체의 점포당 매출액은 연 평균 2천 230만 원, 유통이익은 270만~900만 원까지 높아지는 것으로 나타나고 있다. 또한 유통업체 유통마진율이 중소기업·소상공인 제조업체 영업이익률보다 높은 것으로 조사되었다.

이에 반해 PB상품을 납품하는 국내 제조업체 1천 개를 대상으로 2016년 KDI에서 설문조사한 결과에 따르면, 소상공인을 제외한 모든 기업군에서 PB상품 매출비중이 증가할수록 매출액은 감소하는 것으로 나타나고 있다. 대기업은 PB매출비중이 1%포인트 올라갈 때 전체 매출액이 10억 9천만 원 감소하고, 중소기업은 2억 8천만 원 감소하는 것으로 조사되었다. PB상품의 매출발생에도 불구하고 PB를 생산·공급하는 제조업체의 전체 매출액은 오히려 감소하는 부정적인 영향을 나타내고 있다. 흥미로운 것은 완전히 새로운 PB제품(13.3%)인 경우보다는 자사 NB의 특성을 약간 변경(51.8%)하였거나, 기존 NB에 포장만 변화시킨 제품(26.2%)이 응답비율의 78% 수준이란 사실이다(Lee 2017b). 이는 자사 NB와 PB의 대체 가능성이 높은 수준임을 보여주는 것이며 동시에 PB 납품으로 자사 NB의 매출이 감소할 가능성이 높을 수 있다는 사실을 반증하는 것이기도 하다. 실제 대형유통기업들은 판매순위가 높은 NB와 유사한 PB를 기획하여 해당 제조사의 NB와 기획한 PB를 진열대에 동시에 배치하거나, 또는 NB를 아예 PB로 전환하여 공급하고 있다. 소비자는 유사제품이면 가성비를 선호하여 구매하기 때문이다. 결론적으로 PB상품의 가성비가 NB상품보다 높을 것이라는 인식이 확산되면서 NB를 선호하던 소비자가 PB를 선택하는 소비경향이 작동하고 있는 것이다. 중소기업뿐만 아니라 매출액 증가를 경험한 소상공인들조차도 영업이익 향상을 유의

하게 경험하지는 못하고 있다. 이는 PB매출로 매출은 확대되더라도 영업이익 즉 경제적 실익이 보장되지 않는다는 점이다. 이는 소상공인들의 불합리한 경영관리 상의 문제점 일 수 있다.

더욱 중요한 문제점은 PB판매로 인해 창출된 부가가치가 유통기업보다 제조기업에 배분되는 비율이 낮은 것으로 나타나고 있다는 사실이다. PB는 광고·마케팅·물류비 등의 생산 비용 절감으로 유통마진과 제조 영업이익이 증가할 여지가 NB에 비하여 크다고 볼 수 있다. 그런 점에서 대기업의 경우, 규모의 경제 효과와 자체의 합리적인 비용관리로 PB의 생산비용이 감소하고 영업이익은 다소 증가하는 것으로 조사되었다. 유통업체도 유통마진이 증가하는 효과가 나타나고 있다. 그러나 중소기업과 소상공인의 경우, NB에 비하여 영업이익률은 감소하였다. 이에 반해 유통업체의 유통마진율은 늘어난 것으로 파악되었다(Lee 2017a). 게다가 유통마진율의 증가폭은 대기업에서 보였던 증가폭보다 큰 경향이 나타났다. 중소·소상공기업들에 대해 유통마진율이 상대적으로 높게 책정된 경향은 PB 기획과정에서 유통기업이 들인 노력과 비용이 중소·소상공기업에게 더 많은 시간과 비용이 소요되었음을 반증하는 결과(즉 경제적 보상)로 생각할 수 있다. 동시에 유통업체의 우월적 지위를 이용해 이런 현상이 나타났을 가능성도 상존한다. 이러한 문제점은 제조업체의 유통기업에 대한 종속 현상 또는 협상력의 불균형에 따른 결과일 수도 있으며, 제조업체의 자생력과 경쟁력 확보에 걸림돌로 작용될 수 있다는 점에서 우려스러운 현상이다. 제조업체가 유통업체와 협력해서 PB를 개발하는 경우가 68.6%, 또한 기존 NB에서 PB로 납품하는 사례가 약 11.7%로써 높은 비중(약 80%)을 차지하기 있는 상황에서 이러한 문제점은 거래의 공정성과 지속성의 관점에서 볼 때 개선의 소지가 있다. 특히 제조업체가 유통업체와 협력해서 PB를 개발하거나 기존 NB에서 PB로 납

품하는 사례는 대기업(19%)보다 중소기업(32%) 또는 소상공기업(41%)에서 더 높게 나타나고 있다. 이러한 사실은 대중소기업간의 거래관계가 협력공생의 관계라기보다는 종속적 관계로 작동하고 있다는 의구심을 갖게 한다. (<표 2> 참조). 이러한 유통기업에 의한 PB제조공급사에 대한 거래행위와 결과는 한국 대형유통업체의 높은 시장집중화 현상과 그에 따른 구매력 증대에 기인하는 것으로 판단된다. 동시에 중소협력기업들의 자산력 부족(자본, 인력, 마케팅 능력 등), 브랜드 인지도 즉 기업명성의 낮음에 기인하는 것이다.

유통기업의 제반 불공정거래행위에 대해서는 PB 납품업체 309개사 중 30개사(9.7%)가 경험한 바 있다고 응답하였다(Lee 2017b). 복수응답이 허용된 가운데 납품단가 인하요구(20개사, 33.9%)가 불공정행위 항목 중 가장 높은 빈도로 나타났고, 포장변

경 비용전가(13개사, 22%), PB 개발강요(8개사, 13.6%), 판촉행사비용 부담(7개사, 11.9%), 부당반품(7개사, 11.9%)등의 순으로 조사되었다 (<표 3> 참조). 불공정거래행위를 강요받은 경험이 있는 30개사 중 25개사(83.3%)가 전적으로 수용하거나 일부 수용한 것으로 나타나고 있다. 부당거래를 수용한 이유에 대해서는 25개사 중 24개사(96%)가 유통업체의 요구거절 시, 거래중단 등의 불이익이 우려되기 때문이라고 답변하였다(Lee 2017b).

PB상품은 대형유통업체가 상품 기획·생산 과정에 개입하므로 납품 대기업은 물론이고 중소기업이나 소상공기업체의 생산원가 등 경영정보에도 접근할 여지가 크다. 따라서 유통업체의 제조업체 경영간섭 등 지배력도 더욱 확산될 개연성이 큰 것으로 판단된다.

<표 2> PB상품의 제조업체별 개발형태

	합계	대기업	중소기업	소상공인
유통업체로부터의 NB상품의 PB납품권유	36(11.7)	3(9.4)	28(11.2)	5(18.5)
제조업체의 독자적 개발	61(19.7)	3(9.4)	52(20.8)	6(22.2)
유통업체와 협력개발	212(68.6)	26(81.3)	170(68.6)	16(59.3)
합계: 기업체수/ 비율(%)	309(100)	32(100)	250(100)	27(100)

자료 : Lee(2017b), “대형유통업체 자체상품 확대의 경제적 효과에 관한 연구” PB매출 제조업체 설문조사

<표 3> 불공정거래행위 유형(25개사의 복수응답 59개)

유형	응답 수	백분율(%)
PB 제품 납품단가 인하 요구	20	33.9
PB 제품 디자인, 포장 등의 변경 비용 전가	13	22.0
PB 상품 개발 강요	8	13.6
PB 제품 판촉행사 비용 부담	7	11.9
PB 제품 부당반품 요구	7	11.9
타 유통업체와 PB 상품 거래 · 납품 중단 요구	3	5.1
계약기간 중 잦은 계약 변경 요구	1	1.7
합계	59	100.0

자료 : Lee(2017b), “대형유통업체 자체상품 확대의 경제적 효과에 관한 연구” PB매출 제조업체 설문조사

3.2 PB상품의 제조물 책임과 품질 불신

PB상품의 품질상의 문제와 이에 기인하는 제조물책임³⁾에 대한 갈등요인이 상존하고 있다. 이는 소비자의 PB상품에 대한 품질불신을 초래하여 PB상품의 활성화에 걸림돌로 작동될 수 있다. 중소제조업체나 소상공인의 제조상의 관리적 결함과 도덕적 해이도 문제지만 대형 유통업체의 품질검사 및 관리체계에도 문제가 있다.

제품에 대한 책임은 제조기업의 책임이긴 하지만, PB상품의 경우 유통업체의 상품이기 때문이다. 소비자도 유통업체의 브랜드를 보고 PB 상품을 구매하게 된다. 따라서 유통업체도 제조물 책임에서 비껴갈 수는 없을 것이다.

2014년 식품의약품안전처로부터 국회에 제출된 ‘대형마트 PB제품 식품관련 이물신고, 수거부적합 현황’ 자료에 따르면, 식품류 PB제품에서 벌레나 곰팡이 등 이물질이 발견되는 건수가 3년 간(2010~2012년) 총 167건이 발생하였다. 식중독균, 대장균, 암 발생 위험이 있는 첨가물 등이 기준치 이상으로 검출됨에 따라 안정성에 대한 문제가 제기되고 있다. 홈플러스는 자사 PB상품인 고춧가루에서 발암 가능성이 있는 곰팡이 독소가 기준치를 넘겨 검출된 바 있다. 해당 고춧가루 제품에서 오크라톡신A가 기준치(7.0 μ g/kg 이하)를 초과(9.49 μ g/kg)하여 검출되었다 (네이버뉴스 2016-01-05). 오크라톡신A는 곡류, 육류, 콩류 등 식품에서 발생한 곰팡이 독소 중 하나로, 세계보건기구(WHO)가 발암가능성이 있는 독성물질로 규정하고 있다. 문제는 고춧가루의 공급업체가 이미 2011년에도 홈플러스에 PB상품을 납품하였다가 식중독균 때문에 유통·판매가 금지된 적이 있는 기업이란 사실이다. 코스트코코

리아의 자체 PB상품인 ‘커클랜드 시그니취 젤리’에서 40mm의 플라스틱이, 또한 ‘커클랜드 시그니취 프로테인바’에서 비닐 13mm가 혼입 검출되었다. 이는 2017년도에 이어 커클랜드 시그니취에서 세 번째 검출이다(메디컬투데이, 2018-05-17). 2017년 이마트 자체 식품브랜드인 피코크 ‘새우완탕스프 위드 누들’ 제품에서도 벌레(진딧물)가 검출됐다 (브릿지경제 2017-03-01)

이는 제조업체 생산관리 즉 제조물 책임의 문제이기도 하지만, 유통업체의 PB상품에 대한 검수 및 보관 등 관리체계에도 허점이 있다는 것이다. PB상품의 함량이나 성분의 표준치 미달, 중량·용량 축소(케첩·초코파이 등) 및 제품의 기능과 품질저하의 가능성(모기약 등)도 문제로 지적 되고 있다. 이러한 결과는 유통업체가 요구하는 지속적인 납품단가 인하 요구가 중요한 원인으로 판단된다.

3.3 제조업체의 매출잠식과 기업가 정신저하

고급 PB인 Premium PB은 통상 고급 NB제품의 ‘미투(Me too) 제품’인 경우가 많다. 이는 기존 NB 제조사의 매출을 잠식하고 있다. 초코파이에 바나나 맛과 녹차 맛을 적용시킨 제품에 대해 좋은 반응이 나오자 이와 유사한 제품들이 쏟아졌다. 달고 짠 맛으로 인기를 끌었던 허니버터칩 또한 40여 개의 미투 제품이 출시되고 있다. 급변하는 소비자들의 취향을 따라가려면 장기간 신제품 개발에 투자하는 것이 오히려 손해라고 보는 인식과 더불어 불경기로 인한 시장 침체의 영향이 작동하고 있는 것이다. 장기적인 R&D 투자보다도 단기간에 매출을 올릴 수 있는 미투 전략을 선택하는 경향이 PB 상품에도 전이되고 있다 (조혜정 외 2012). 그러나 이러한 현

3) 제조물책임이란 “제품의 안정성이 결여되어 소비자가 피해를 입을 경우, 제조자가 부담해야 할 손해배상책임”을 의미한다. 통상 제품에 결함이 발생했을 때 수리, 교환, 환불은 물론이고 결함으로 인해 발생한 인적·물적·정신적 피해까지 제조자나 공급자가 부담하는 손해배상제도이다(네이버 지식백과 및 매일경제용어사전).

상은 제조기업의 연구개발의욕과 나아가 기업가정신을 꺾는 부작용으로 작동할 수 있다. 이는 결국 한국 소비재 산업의 경쟁력을 약화시켜 해외 상품의 수입급증을 부추기는 등 국민경제의 피해로 나타날 수 있다.

3.4 가격구조(가격표시와 변동)

가격은 제품의 품질과 기능과 비례하여 책정된다. PB상품의 미가격표시와 가격 변동이 잦아 소비자에게 혼선을 일으키고 있다. 이런 현상은 낮은 가성비비를 지닌 PB상품의 양성을 초래하고 소비자 심리의 불만요인으로 작동할 소지가 있다.

2014년 12월 산업통상자원부가 고시한 ‘가격표시제 실시요령’ 제 4조에 따르면 매장면적이 33㎡ 이상인 소매 점포에서는 소비자가 알아보기 쉬운 방법으로 가격을 표시해야 한다. 그럼에도 불구하고 편의점의 경우 PB제품군의 가격 미표시 사례가 빈번한 것으로 보도된 바 있다(Sky daily 2018-03-30). 가격 미표시 PB상품의 경우, NB 제품에 비해 마진율이 높다는 점에서 결국은 자사 이익을 위해 소비자들의 PB상품 대한 가성비비가 좋을 것이라는 긍정적 구매심리를 이용한 것이다. 동시에 이는 가격인상을 위한 편법이기도 하다.

3.5 계약만료 PB상품의 지속사용 가능성

PB 계약 만료 이후 중소제조업체는 자신이 생산해 공급한 PB상품을 자사 브랜드상품으로 지속해서 판매할 수 있는지 그 가능성을 제기 할 수 있다. 기본적으로 유통업체가 자기 책임 하에 상품을 기획하고 브랜드관리 및 투자를 했기 때문에 소유권은 유통업체에 귀속하는 것이 원칙일 것이다. 그러

나 중소제조업체의 사용 가능성을 차단하는 것은 중소기업의 연구개발 노력과 제조·생산에 대한 투자비용을 고려할 시, 협상의 대상은 될 수 있어야 할 것이다.

IV. 결론: 정책적 시사점과 기대 효과

1. 정책적 시사점

1.1 협력공생의 중요성과 정책지원

PB상품을 통한 유통업체와 중소기업간의 협력공생은 상품기획, 생산 및 판매 활동에서 창출된 부가가치가 시장참여자 간 대등한 협상과 계약을 통해 배분될 때 실현될 수 있다. 4차 산업혁명시대에 유통과 제조의 협력공생은 국가산업의 경쟁력과 안정성을 담보하는 중요한 요인이다. 한국경제가 선진국으로 가는 중요한 필수조건의 하나이기도 하다. 유통업체와 중소기업간의 협력공생의식은 우리 경제사회의 기본 정신으로 질서이자 관행으로 정립되어야 할 것이다.

따라서 정부는 협력공생의 의식과 이의 경영내의 사결정과정에 통합화하기 위한 다양한 유도용 당근정책을 수행할 필요가 있다. 이는 정부의 규범체계 안에서 유통업체와 제조협력업체들이 자발적인 협조를 통해 스스로 실행할 때 그 효과는 더 크다 할 것이다. 이러한 자발적 협력은 상호간 협력을 위한 목적시스템 즉 비전과 전략의 목표가 일치할 때 가능하다. 협력공생을 모범적으로 실천하는 기업에 대해서는 포상을 한다거나 정부지원 사업 선정 시 가점 등을 주어 우대하는 정책이 필요하다. 우수한 모범사례의 홍보도 함께 시도되어야 할 것이다. 그리고 협력 중소기업이 새로운 PB상품의 제조를 위

해 자동화 기계를 도입하고자 할 경우, 관련 투자지원과 세제지원(투자세액공제) 등 특혜정책도 필요하다.

또한 PB상품을 유통업체에 제조·공급하는 중소기업과 소상공인에 대해서는 디자인, 생산비용 절감, 품질개선 R&D 자금 등의 지원을 포함하여 컨설팅 및 교육비용을 지원해 주는 것도 요망된다. 이러한 정부의 노력은 PB상품을 공급하는 중소기업들이 유통업체와 거래를 행함에 있어서 보다 동등한 거래협상력을 발휘하는데 일조할 수 있을 것이다.

1.2 중소기업들의 상품특허 출원 및 소송지원

해외 중소기업들에 의해 자행되고 있는 ‘미투(Me too)제품’을 사전 예방하기 위해서는 국내 중소기업의 상표권 등록 외에 이들의 특허권 범위를 제조법, 상품 형태와 디자인, 포장기술까지 확대하여 지적재산권을 보호 받을 수 있도록 지원할 필요가 있다. 특히 여기에 대형 유통기업들이 PB 제품의 소싱 업무에 개입되어 있을 경우, 국내 중소기업들이 관련 소송을 제기하고 오래기간동안 소송을 지속 유지할 수 있도록 하는 법적 지원이 필요하다. 당사자인 중소기업체의 유사제품 차단을 위한 자구적인 노력도 중요하다. 하지만 정부도 관련 중소기업의 특허 출원 및 소송에 대한 비용지원과 권리보호를 위한 정보제공 및 교육지원을 병행함으로써 중소기업체들의 사기를 높여가야 할 것이다. 특히 본 정책제안은 경제사회내 공정한 거래질서가 확립될 수 있도록 유도한다는 점에서 매우 중요하다.

1.3 PB상품의 계약종료 후 지속사용

유통업체들이 자사 PB상품의 계약만료 이후에도 동 제품을 지속해서 자사 브랜드상품으로 판매할 수 있도록 중소기업체들을 배려하는 유도정책(PB

계약 시 해당조건 명기 등)이 필요하다. PB상품이 공동 기획·관리되며 이익도 이러한 공동의 협력프로세스로부터 산출되었다면 이는 상호간 합유물(공동소유물)이라고 보아야 할 것이다. 소비자들이 일정기간 유통사의 PB 제품으로 혼동할 수 있으므로 중소기업협력사가 해당 PB 제품을 품질과 기능 그리고 함량 등에서 제대로 생산하여 판매하고 있는지를 관리 감독할 권한은 유통업체에 제공할 필요성은 있다. 경우에 따라서는 중소기업체가 유통기업에 해당제품에 대한 로열티를 제공함으로써 지속 판매에 관한 문제를 해결할 수도 있을 것이다. 이는 다른 의미에서 보면 대형유통조직이 벌어들인 PB 제품에 대한 이익과 손해를 중소기업체들과 어떠한 조건으로 지속적으로 공유할 것인가에 대한 문제이기도 하다. 이는 국내뿐만 아니라 해외 수출까지도 규제받지 않고 판매될 수 있도록 해줄 필요성이 있다.

PB 상품에 대한 분쟁해소를 위하여 계약 시 사전 협의를 해 두는 것도 바람직하다. 공생협력의 기본은 계약으로부터 시작되어야 한다.

1.4 품질 관리 및 감독을 위한 규범적 시스템

PB상품 품질관리 및 감독을 강화하기 위한 유통업체와 제조사간의 관리 가이드라인과 점검 시기 등에 관한 지침마련이 필요하다. 이를 위해 정부도 이러한 관리·감독체계가 실제 실천 유지될 수 있도록 유도할 규범적 방안을 마련하여 이에 근거한 강력한 행정지도를 할 필요가 있다. 소비자의 권리 보호는 국민의 건강과 생명을 지킨다는 점에서도 강력히 추진되어야 할 것이다. PB 상품은 원칙적으로 유통사의 브랜드제품인 만큼 유통사가 품질관리에 관련한 다양한 프로세스와 결과에 대해 일차적인 권리와 책임을 져야 할 것이다.

동시에 PB제품의 기능과 품질을 관리·감독하는

시스템으로써, 정부는 관련 해당 품목별로 전문 연구기관을 지정·활용하여 공정하고 정확한 관리·감독을 수행토록 할 필요가 있다. 협력공생은 관련 규범과 관리감독이 선행적으로 실천될 때 효과적으로 유지될 수 있다.

1.5 공정거래 실태조사와 사후관리

공정거래위원회는 하도급거래 실태조사 시, PB 제조업체를 상대로 사업활동방해, 부당염매, 거래강제, 지속적인 공급단가인하, 유통업체의 경영정보 및 판매지원 등의 제공요구 등 불공정거래에 대한 조사를 지속화할 필요가 있다⁴⁾.

또한 제조업체가 경제적 손실을 초래하는 보복행위를 우려해 불공정거래행위를 감수하는 경향이 있는 바, 고발자의 비밀보장과 더불어 그에 따른 보호조치와 보상제도, 징벌 수위의 기준 마련도 요망된다. 공정거래법은 위반행위 신고자에 대한 포상금 지급에 관한 규정(이하 신고 포상금 고시)을 개정하여 2017년 10월 31일부터 시행하고 있다. 특히 하도급 및 대규모 유통업법 위반 행위 신고자에 대한 포상금 지급 한도도 이전의 최대 1억 원에서 5억 원으로 상향조정되었다. 대형유통업체가 납품업체에 불공정행위를 하다 적발되면 2배의 과징금이 부과될 수 있다. 하도급 기업들에게 해당 개정 규정 등을 사전 홍보함으로써 공정거래를 유도하여야 할 것이다.

1.6 PB제품 가격정찰제 유도

PB제품도 가격정찰제를 일정 기간을 유지하도록 하는 정부의 행정지도가 필요하다. 이는 유통업체가 제조협력사인 중소기업들에게 적정한 가격과 해당 기간 동안 안정적인 제품공급을 보장받을 수 있

도록 동기를 부여하는 계기로도 작동할 수 있다. 가격표시제 감독을 철저히 함으로써 소비자의 권익을 보호하고 적절한 영업이익을 제조업체가 가져갈 수 있도록 유도하는 정책도 요망 된다. 롯데마트 PB ‘온리 프라이스’는 천원 대 단위 균일가로 제품 제조사인 파트너사와간 판매할 물량을 사전 계약한 뒤, 어느 점포에서나 똑같은 균일가격으로 판매하는 ‘노브랜드’ 전략을 구사하여 성공을 거둔 것으로 알려져 있다(네이버뉴스 2018-06 -05).

1.7 PB상품에 대한 AS와 소비자 피해보상

PB상품에 대한 소비자 AS 및 피해 보상체제는 유통사와 제조사 간 사전 계약 시 협의하여야 한다. 소비자보호법에 근거하여 소비자의 편의성과 보호차원에서, 우선 유통사가 AS 신청을 받고 피해를 보상하며, 이어 후차적으로 유통업체가 AS 및 피해 구상권을 제조사에 청구하는 프로세스를 제안한다. 물론 제조물책임 등을 통해 유통업체가 제조업체에 피해보상을 위한 구상권 청구를 할 수 있도록 하는 사후보상프로세스도 함께 제시되어야 한다.

AS의 경우 사전 계약 시, AS시행 가이드라인을 만들어 신속하고 정확히 처리 될 수 있도록 하여야 할 것이다. 소비자의 보호와 PB상품에 대한 서비스 차원에서 중점을 두어 시행되어야 할 것이다. 납품계약 시 제조자가 중소기업인 경우, 소비자의 피해 시 보상하여 주는 보험에 가입을 의무화하되, 중소제조업체의 재정적 부담을 줄이기 위하여 유통업체와 분담하여 보험금을 분납하도록 하는 정책지도를 제안한다. 이는 유통업체와 중소협력사 모두에게 미래의 리스크 방어 및 비용분할관점에서 공정한 협력공생을 지속화 할 수 있는 중대한 선제적 방어책이 될 것이다.

4) 중소벤처기업부는 2017년 11월부터 2018년 4월까지 6개월간 대형마트 3사를 대상으로 현장조사를 실시수탁·위탁 거래내역을 조사한바 있다. 조사를 거부하거나 방해, 기피할 경우 상생법 제43조에 따라 1000만원의 과태료 등이 부과될 수 있다.

1.8 더블브랜드와 공동브랜드의 활용

브랜드 파워가 상대적으로 약한 중소기업들의 경우, PB상품에 자기브랜드를 부착하여 더블브랜드(Double Brand)로 병기하여 활용하는 것도 대안이 될 수 있다. 또한 유통업체들이 중소기업이나 소상공인들로 구성된 조합(농수산물 가공조합)이나 협회의 공동브랜드제품을 PB상품으로 활용해 줄 수 있도록 정책지도를 할 필요도 있다(Kim 2005). 이는 중소기업이 해당 PB상품을 향후 자기 브랜드로 국내 또는 해외에 판매할 수 있는 기회를 제공하는 전제적 방법론이기도 하다. 이는 지역균형발전과 소득의 균형적 분배에도 기여할 수 있는 방안이기도 하다.

프랑스 ‘보르도 와인’이나 미국의 ‘선키스트’ 오렌지 주스는 공동브랜드를 활용하여 경쟁력을 확보함으로써, 글로벌 대형유통망을 장악할 수 있었다. 문제는 우리나라의 중소 농수산물 제조가공업체들이 유럽의 기업처럼 공동판매나 공동 기술개발 및 공동의 품질관리체계를 자발적으로 잘 관리할 수 있는지의 여부가 성공의 관건이 될 것이다.

1.9 PB상품 자구적 협의체 도입과 지원

미국에 본부가 있는 ‘PLMA(The Private Label Manufacturers Association)’라는 PB상품 제조업체 협회가 있는 것과 같이 한국에도 PB상품 중소제조업체의 이익을 반영할 수 있는 자구적 협의체 도입이 필요하다. 협의체는 PB상품의 품질관리 및 경영관리, 비용절감 등에 관한 교육과 컨설팅을 주도하며 그리고 PB와 OEM 중소기업상품박람회 등의 주관 등을 통해 정부의 재정적 지원 등을 요청할 수 있어야 할 것이다. 동시에 회원사들이 갖고 있는 문제와 애로를 정부와 대형 유통사에 적극 로비하여 이들이 해소될 수 있도록 하는 기능을 부여할 필요가 있다. 이들 협회가 조직화 된다면 정부를 대신하여 대형 유통

업체와 대등하고 공정한 PB거래 즉 협력공생관계를 유지해 나가는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

2. 정책적 기대 효과

이상에서 제안된 정책들은 PB 관련 이해관계자들에게 최적의 이익을 배분하는 데 기여할 수 있을 것이다. PB상품의 확산과 참여업체 그리고 소비자의 개별 이익의 최적화는 결국 유통 업체와 PB상품의 제조업체간의 자발적인 혁신 노력과 지속적인 협력공생의식이 전제될 때 가능하다. 이러한 협력공생의식은 건전한 거래문화를 정립하게 함으로써 PB상품의 구매-생산-판매-소비자 만족에 이르기까지의 소요되는 비용과 수익을 공정하고 적정하게 배분하고 유도한다. 동시에 상호간 갈등과 불만으로 야기될 수 있는 사업단절의 위험으로부터 보호할 수 있는 공동의 목적가치로 협력업체간 지속가능한 발전기회를 보장함에 기여할 수 있다. 결국 협력공생의 경영문화는 이들 유통업체와 중소협력기업간의 정신적인 규범가이드이자 행동양식이다. 동시에 이들 규범체계는 양기업간 경영프로세스 내 통합되어 실천될 때 성과를 발휘하게 될 것이다. 이러한 지속적인 혁신노력은 협력업체 상호간 불신과 갈등에 따른 비용과 시간을 극복하게 함으로써 유통산업의 경쟁력향상에도 도움이 될 것이다

협력공생문화에 기반하는 유럽의 발전사례에서 볼 수 있듯이 유통업체의 PB상품에 대한 적극적인 기획개발과 마케팅 투자는 유통업체의 지속적이고 안정적인 수익체제를 구축하는데 기여할 수 있다.

PB상품에 대한 가성비 경쟁의 중요한 사항인 만큼 소비자의 편의성을 지속유지하기 위해서는 PB제품을 지속적으로 개선 및 혁신해 가는 노력이 필요하다. 협력공생문화가 정립된다면 새로운 PB상품에 대한 공동 R&D가 확대될 수 있을 것이며 이는 소비의 편의성 및 가치를 높이는 데에도 기여할

수 있을 것이다.

공정한 거래시스템아래 협력공생관계가 지속화 된다면 해당 PB상품 협력중소기업은 지속적인 소득원이 가능해진다. 이는 새로운 혁신제품에 대한 투자 R&D로 이어질 수 있다. 따라서 새로운 상품개발과 기술혁신은 강한경쟁력의 원천이 된다. 이는 새로운 시장을 창출하게 함으로써 중소기업의 증견화를 견인하게 될 것이다. 한국콜마의 경우 대한민국 대표 화장품 OEM 및 ODM 브랜드 제조사로 유통업체에 상품을 공급하고 있다. 한국콜마는 1990년 창사 이래 2017년 매출은 6675억, 영업이익은 735억을 기록함으로써 명실상부한 증견기업으로 성장하였다.

또한 중소협력사가 관계 유통업체의 브랜드 신뢰도와 글로벌 네트워크를 적극 활용할 수 있다면 해외동반 진출도 가능하다. 유통업체와 제조업체간의 PB상품을 통한 분업과 협력공생은 국민경제의 성장사다리로서의 역할을 수행할 수 있을 것이다. PB상품을 통한 대형 유통업체와 중소제조사와의 협력공생관계는 결국 한국 중소제조업체의 국내외 경쟁력과 브랜드인지를 상승시킴으로써 한국 내 작지만 강한 증견기업으로 육성함에 공헌하게 될 것이다.

논문접수일: 2018.06.18.

1차수정본접수일: 2018.07.09.

게재확정일: 2018.07.17.

참고문헌

Ahn, Kwang Ho, Jae-Woon Cho, and Sang Rin Han (2014), *Distribution Circle Theory*, 3rd

eds. Hak Hyeon Sa.

Ailawadi, K. L., and K. L. Keller (2004), "Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities," *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342.

Ailawadi, K. L., S. A. Neslin, and K. Gedenk (2001), "Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National Brand Promotions," *Journal of Marketing*, 65(1), 71-89.

Batra, R. and I. Sinha (2000), "Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands," *Journal of Retailing*, 76(2), 175-191.

Cho, Hye Jeong, Seung Chang Lee, and Sung Min Ryu (2012), A Political Proposal for the Private Brand Activation, *Journal of Channel and Retailing*, 17(5), 113-128.

Chun, Tae-Yoo, Sang Bum Choi, No-Hyun Park (2014), "PB Product Attributes' Effects on Consumption Emotion, Brand Attitude, and Brand Loyalty in General Supermarkets," *Journal of Distribution Science*, 12(11), 67-76.

Chung, Ki-Han and Gwi Jong Bak (2007), "Antecedents and Consequences of Brand Personality and Brand Equity on Private Brand," *Journal of Distribution and Management Research*, 10(1), 97-120.

Gallarza, Martina G., Irene Gil-Saura, and Morris B. Holbrook (2011) "Further Excursions on the Meaning and Role of Customer Value," *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4),

- 179-191.
- Holbrook, Morris B. (2006), "Consumption Experience, Customer Value, and Subjective Personal Introspection: An illustrative Photographic Essay," *Journal of Business Research*, 59(6), 714-725.
- Hyman, M. R., D. A. Kopf, and D. Lee (2010), "Review of Literature-Future Research Suggestions: Private Label Brands: Benefits, Success Factors and Future Research," *Journal of Brand Management*, 17(5), 368-389.
- Kim, Do Yle, Hwa Young Yeo, and Seung Hee Lee (2011), "A Study on Factors Affecting Purchase Intention of Store Brands: Focusing on Relative Difference," *Journal of Marketing Management Research*, 16(2), 113-135.
- Kim, Eun-Hee (2012), "Research on Practical Shopping Value and Consumer Attitudes on PB Products According to Perceived Quality" *Journal of Distribution Science*, 10 (10): 35-43.
- Kim, Ik-Seung (2005), Strategies for the Promotion of Common Branding Business for Small and Medium Business, *KOSBI, Basic Research Book*.
- Kim, Kawang-Hee and Ju-Mi Kim (2017), A Study on the Unfavorable, Irrational System and Custom that Discriminate against SME between Big Enterprise and SME (Part II), *KOSBI, Basic Research Book*.
- Ko, Jangsuk, Joung Hwan Jo, and Suckwon Jung (2011), The Effect of Consumers' Purchase Intention at Private Brand Product of Internet Shopping Mall, *The e-Business Studies*, 12(3), 49-68.
- KOSIS (2017), *A Wholesale and Retail Investigation*.
- Kumar, Nanda, Suresh Radhakrishnan and Ram C. Rao (2010), "Private Label Vendor Selection in as Supply Chain: Quality and Clientele Effects," *Journal of Retailing*, 86(2), 148-158.
- Kwon, Jae-Woo and Hyong Jae Rhee (2014), "Effects of Consumer Lifestyles on Perceptions of PB Products and Purchase Behavior : Focusing on Housewives in their 40's and 50's," *Journal of Channel and Retailing*, 19(4), 193-218.
- Lee, Hye Eun, Sung Youl Hong (2018), "Influence of Value Suggestion Element of PB Products on Brand Attitude and Repurchase Intention: Focused on E-mart No Brand", *A Journal of Brand Design Association of Korea*, 16(1), 19-30.
- Lee, Yeong-II (2009), "The Effect on Perception of Consumer Value of Product Characteristics and Market Position," *Journal of Commodity Science and Technology*, 27(4), 135-145.
- Lee, Jinkook (2017), "Distribution Company PB 9 Trillion Growth Drive Higher Quality against Price to Attract Customers," *Chosun Ilbo*, 2017-10-23.

- _____ (2017a), "In the Age of PB Products, Who gets the Fruit of Growth?" *FOCUS*, 84, 1-8.
- _____ (2017b), "The Economic Effects of Expanding Private Brand of Large Retail Chains," *KDI Policy Study*, 1-113.
- Lewison, Dale M. (1997), *Retailing, Prentice Hall*.
- Lim, Chae-Kwan (2012), "The Effect of Consumer's Perceptual Characteristics for PB Products on Relational Continuance Intention: Mediated by Brand Trust and Brand Equity," *Journal of Channel and Retailing*, 17(5), 85-111.
- Lim, Young Jin, Seon Gyeong Choe, Jae Eun Lee (2011), "A Study on Consumers' Brand Attitude on Private Brand(PB): The Role of Product Features in Brand Expansion," *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 4(4), 83-102.
- Ministry of Food and Drug Safety (2013), *Foreign Report and Collection Nonconformity of Large Mart PB Products*.
- Na June-hee (2018), "A Study on Alliance Strategy of Private Brand Strategy," *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 21(1), 145-149.
- Nielsen (2014), *The State of Private Label Around the World*.
- Park, Hyo Hyun, GangOk Jung, and Seung Chang Lee (2011), "The Impact of e-Store Personality on e-Store Loyalty-Focus on the Mediating Role of Identification, Trust, and Engagement," *Journal of Channel and Retailing*, 16(2), 57-94.
- _____, Seung Chang Lee, GangOk Jung (2011), "A Study of the Factors Influencing on Manufacturer's Private Brand Dependence and Long-term Relationship with Retailer," *Korea Marketing Review*, 26(4), 77-106.
- Park, Jin Yong, Ji Youn Kim (2011), "The Effects of Private Brand Evaluation on National Brand Purchasing Intention: Moderating Effect of Innovative and Imitative PB Perception," *Journal of Product Research*, 29(4), 59-71.
- _____, Dan Bi Chae and Mei Xiang (2016), "The Effect of Perceived Economic Hardship and Rational Consumption on Private Brand Purchasing Intention," *Journal of Channel and Retailing Research*, 21(4), 111-140.
- Park, Kyungdo, Jin Yong Park, and Sung Eun Jun (2007), "Successful Alliance Between Private and National Brands: The Moderating Effect of Price and Quality Sensitivity" *Journal of Channel and Retailing*, 12(12), 109-125.
- Park, So-Yoon and Byeong Joon Moon(2018), "A Study on the Development of Consumer Value Scale of PB," *Journal of Channel and Retailing Research*, 23(2), 25-57.
- PLMA (2017) *Yearbook*
- Sethuraman, R., and C. Cole (1997), "Why Do Consumers Pay More for National Brands

- than for Store Brands?” *Report-Marketing Science Institute*, Cambridge.
- Song, Hojoon and Sungyong Chun (2016), “The Effect of the Type of Private Brand on Product Attitudes: The Moderating Role of Regulatory Focus and Retailer’s Store Image,” *Journal of Korea Marketing Association*, 31(4), 1-18.
- Sweeney, J. C. and G. N. Soutar (2001), “Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale,” *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Ye, Jong-Suk and So Yon Jun (2010), “The Effects of Perceived Quality Factors on the Customer Loyalty: Focused on the Analysis of Difference between PB and NB,” *Journal of Channel and Retailing*, 15(2), 1-34.
- Newspaper articles
- Bridgenews 2017-03-01
- Chosunilbo 2017-10-23, 2018-06-13
- Hankyung.2018-06-12.
- Medical Today 2018-05-17
- Naver news 2016-01-05, 2018-06-05
- Skyedaily, 2018-03-30
- Internet URL
- <http://plma.com.au/us/>
- <http://www.happycampus.com/report-doc/1332152>
- [https://www.media.fastcampus.co.kr/knowledge/design – thinking-muji](https://www.media.fastcampus.co.kr/knowledge/design-thinking-muji)
- <https://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>
- <https://www.plmainternational.com/industry-news/plma-newsletter>

A Study on the Cooperation and Coexistence Strategy between Large Scale Distributors and SME`s through the PB Product*

Ik-seung Kim**

ABSTRACT

A fair and reasonable partnership, symbiotic relationship and optimized consumer welfare are required as there are ongoing conflicts and problems between large retailers and partner small and medium-sized manufacturers. The purpose of this study is to identify problems and conflicts that are derived from the production, distribution, and consumption of PB products and to find the best-integrated policies to improve and overcome them. This thesis is part of further and continuing research based on the results of existing preceding studies utilizing inductive research methodologies. At the same time, it is a policy paper that aims to establish a win-win cooperation culture among small and medium businesses through the development and diffusion of PB products and to maximize consumer convenience.

The research targets large retailers that are selling PB products and cooperative small and medium enterprises that are manufacturing and supplying them. The main focus of this study is to understand the implications of PB products in the distribution market and their development and growth based on prior research. Next, the researcher will analyze and discuss the development factors of PB, the problems that are derived, and their causes. Finally, the researcher will present policy measures that can address and overcome the problems and their expected effects. The policy options presented in this paper could contribute to establishing a cooperative management culture among large and small businesses and enhancing the wellbeing and convenience of consumers.

PB is generally designed by retailers such as supermarkets, large discount stores, outlets and department stores according to customer preferences, and products are sold only through distribution companies. The economic downturn, the growing trend of one-person households and the corresponding strategies of retailers to meet the convenience needs of consumers have emerged as an enemy measure and are well positioned as an important source of income.

* This study was supported by the 2018 Research Fund of Dongduk Women's University.

** Professor of EU Trade & Marketing, Dongduk Women's University.

Large commercial retailers in Korea own and operate department stores, marts, SSMS, supermarkets and convenience stores. They accounted for 90.4 percent of total retail sales in 2014. There is a concentration of retail and monopoly among them in the distribution market. Looking at the share of PB sales by industry, nine companies, including the three major retailers, show an average increase of 24.3 percent in 2013. This also reflects the large impact on the purchasing power of the large retailers for their PB products. The increased control over partner manufacturers of large retailers was a requirement for PB to be introduced, thus leading large retailers to the planning and development of products, the production of PB products to manufacturers, and the placement of PB. In this context, cooperative small businesses that have a low status of their brands and poor ability in capital and marketing will be relatively more influential.

The problem is that although the increase in sales of PB products has a positive effect on the profits of distribution companies, overall sales of delivery manufacturers are declining—i.e., no trickle-down effects are shown (see KDI). The distribution margin of retailers was found to be higher than the operating profit ratio of small and medium-sized manufacturers. In contrast, a KDI survey of 1,000 domestic manufacturers supplying PB products found that the share of sales of PB in all conglomerates, excluding small entrepreneurs, increased as the percentage of sales increased. In other words, the overall sales of PB have a negative impact on the business of the manufacturers that produce and supply PB despite the growth of sales. Not only small businesses but also small businesses that have experienced an increase in sales have experienced significant improvements in operating profit. This implies that even if the size of production increases with PB sales, economic benefits cannot be guaranteed. In other words, PB that is similar to NB has been released for self-indulgence, and the wealth generated by sales of PB is shown as a low-profits distribution structure for partner small businesses.

The main reason for this is that the trade deal between Korea and China has a low manufacturing margin and a high distribution margin due to the imbalance in bargaining power. The problems are attributable to low brand awareness of partner small and medium-sized manufacturers and insufficient management power, which is a result of a dependence on retailers or an imbalance of bargaining power. It is worrisome that this phenomenon could negatively affect the autonomy and competitiveness of cooperative small and medium manufacturers. In addition, PB products pose problems of quality degradation and liability for products resulting from them. There are also legal constraints on PB that partner small and medium manufacturers cannot continue to use after price indication violations and the expiration of PB contracts. The unfair trade of PB products between large and small business partners is causing problems and conflicts.

As a policy measure to address the ideal problem, the company stresses the importance of establishing a collaborative symbiotic culture among large and small business partners that do PB transactions and integrating it within management. To support this, the government needs to implement various industry-oriented “carrot” policies to establish cooperative symbiotic attitudes within the enterprise. Reward and promotion of favorable policies such as emotion in support and good best practices should be attempted first. In addition, special policies such as supporting related tax (investment tax deduction) are needed for investment activities such as the

introduction of automated machinery for the manufacture of new PB products. In addition, if it is able to produce and supply PB to distributors and small businesses and to small businesses such as design, production cost reduction, quality improvement R&D funds, and associated consulting and training expenses.

It should establish trade-related management and supervision guidelines, including quality control of PB products, to prevent unfair trade practices against large retailers in advance as well as to protect consumer rights. In particular, for quality control of PB products, the government needs to appoint and utilize relevant specialized research institutes to manage and supervise them fairly and accurately. In addition, manufacturers tend to accept unfair trade practices in fear of retaliation resulting in economic loss, and the protection, compensation, and punishment system that follows through the confidentiality of whistleblowers. The government has prepared a strategic alternative to maintain the price tag of PB products for a certain period of time, and the government is also required to protect consumer rights and interests and to induce appropriate operating profits. After-sales service (AS) and compensation system for PB are discussed in an advance contract between the distributor and manufacturer. In order to protect and convenience of consumers, the distributor receives AS request and compensates for damages. It is also necessary to guide users to continue using their brand institutionally through a prior contract even after the PB contract expires. In addition, it is necessary to actively utilize the double-branded system in which a joint brand of a company can be used together with the PB brand when contracting PB. In particular, it is a fundamental methodology that allows small and medium companies to sell their PB as their own brand in the future. Introduction and support of a self-help consultative body that can reflect the interests of small and medium-sized manufacturers of PB is also required. The organization could help maintain a fair, equal and fair PB transaction—cooperative symbiotic relationship with large retailers instead of governments.

The proposed policy proposals for collaboration between PB-trade distributors and cooperative small and medium-sized enterprises may be able to allocate optimum profits to PB-related degraders. Collaborative symbiotic consciousness leads to a fair and fair distribution of costs and revenues from the purchase, production, sales and consumer satisfaction of PB products by establishing a healthy trading culture. At the same time, it can contribute to ensuring sustainable generator meetings between suppliers with shared objective values that can protect them from the risk of business disruption that could result from mutual conflict and dissatisfaction. Ultimately, the business culture of cooperative symbiotic management will be in effect when integrated into mutual transactions and management processes through a mental code guide and behavior between these retailers and small and medium partner companies. These ongoing innovation efforts will also help improve competitiveness in the distribution market by overcoming the costs and time associated with conflicts among suppliers.

First, as shown in the case of European developments based on the collaborative symbiotic culture, retailers' active planning and development and marketing investment in PB products can contribute to a sustainable and stable profit system for retailers. As the affordability of PB products is an important part of the competition,

continuous efforts to improve and innovate PB products are needed to maintain consumer convenience. A collaborative symbiotic culture could expand joint R&D on new PB products, contributing to greater ease of consumption and value. The revitalization of PB products would lead to ongoing sources of income for small and medium-sized companies in question. If a fair trading system between the distribution and the manufacturer was completed and the cooperative symbiotic relationship was continued, this would lead to a new investment. Thus, new product development and innovation will help drive the mid-line of collaborative SMEs by creating a strong source of competitiveness and a new market.

Keywords: PB Product, Large Scale Distributors, SME, Cooperation and Coexistence Strategy, Policy Proposal, Expected Effect