편의점의 이익 극대화를 위한 PB 상품 개발에 관한 사례 연구
A Case Study on the Importance of Private Brand to Maximize Profit in the CVS

김희삼 · 조재립
경희대학교 산업경영공학과

Hee-Sam, Kim · Jai-Rip, Cho
Dept. of Industrial & Management System Engineering, KyungHee University

Abstract

소형 편의점에서 판매하고 있는 상품 중에서 NB는 모든 업체 모든 점포에서 판매하는 공통 상품으로서 비교 차별화 되는 상품은 아니다. 외관은 물론 유통방식이나 기능은 물론이고 매출 이익률이 거의 비슷하기 때문이다. 여기에는 서비스, 가격 할인과 같은 극심한 판촉 경쟁이 있을 뿐이다. 편의점에서 비교 우위의 차별화를 기할 수 있는 상품은 PB상품 즉 자사 상표 부착 상품이다. 자사의 제조 기술이나 판매 방식을 쏟아 넣어 자사만의 독특한 컨셉으로 상품을 제조할 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 편의점 또는 소형 소매점이나 할인점에서의 PB상품의 중요성과 상품본부에서 정책을 취할 때 어떤 상품 군을 어떤 비중으로 개발하고 마켓팅력을 집중해야 하는지에 대한 사례를 연구하였다.

1. 서 론

1.1편의점의 정의

편의점은 인구, 세대구조, 취업구조, 소비구조, 그리고 라이프스타일 변화에서 발생한 소비자의 다양한 필요에 대응하는 것으로 주로 아파트 밀집지역이나 사람과 차량 등의 통행이 잦은 역 주변이나 도로변 등 이용하기 편리한 곳에 입지하여 장시간 영업을 하며, 점포에 따라서는 연중무휴 24시간 영업 체제로 생필품을 판매하는 소매 업태이다.

1.2편의점의 특징

편의점은 소비자가 원하는 것을 가까운 점포에서 구매할 수 있는 편의성을 제공하고 소비자가 원하는 시간에 구매시간을 절약하며 구매할 수 있는 점이 최대 장점으로 편의점의 일반적 특징은 다음과 같다.

첫째, 고객이 신속하게 구매할 수 있다. 편의점은 기존의 매장이 넓은 슈퍼마켓과는 다르게 셀프서비스 형태의 20~30평 내외의 소형매장으로 소비자가 내점하여 원하는 상품을 신속하게 구매할 수 있다.

둘째, 장시간의 영업시간이다. 편의점은 연중무휴로 24시간 운영하기 때문에 소비자가 필요할 때마다 원하는 상품을 시간에 구애 없이 구매 할 수 있다.

셋째, 상품구색이 다양하다. 편의점은 구매빈도가 높은 회전율의 식품과 비식품 2,000~3,000개 품목을 구비하여 소비자가 원하는 다양한 상품을 구매할 수 있다.

1.3편의점의 발전과 전망

편의점은 미국에서 태동했는데 1927년 Southland사의 7-eleven으로 시작되었으며, 7-eleven Circle K, Stop-n-go Store 등이 대표적인 예이다. 일본의 편의점은 1974년 미국 Southland사와 기술제휴로 도쿄에 개점한 7-eleven이 설립된 후 급성장하였다.

한국의 편의점은 동화 산업이 1988년 세계 최대의 편의점 체인업체인 미국의 Southland사와 기술 제휴하여 코리아 세븐을 설립함으로써 시작되었다. 국내 주요 편의점의 현황은 다음과 같다.

편의점 명칭	점포수	운영주체
FAMILY MART	4,684	보 광
GS25	3,915	G S
Seven- Eleven	2,186	롯 데
Buy The Way	1,500	동 양
Mini Stop	1,201	대 상
합 계	13,486	

<표 1> 국내 주요 편의점 현황>

현재 국내 주요 편의점이 년간 올리는 매출은 거의 8조에 육박하고 여타 군소 개인 편의점을 모두 합하면 10조가 훨신 넘을 것으로 추산되고 있다. 기존의 구멍가게 나 소규모 소매상은 속속 편의점으로 개편되고 있으며 백화점에 못지않는 엄청나게 큰 시장 규모로 성장했으며 향후 그 매출과 점포숫자는 지속적으로 증가할 전망이다.

기존의 구멍가게는 거의 도태되었으며 남아 있는 것도 소규모의 편의점 형태나 Voluntary 형태로 바뀌고 있다. 보관, 운송 등의 기능을 담당하는 물류가 차지하는 비중이 높아진 상태에서 기존의 영세한 구멍가게는 무너질 수밖에 없는 것이다.

1.4 PB 상품

이러한 편의점의 상품 측면을 고찰해보면 크게 NB 상품과 PB 상품을 취급한다. NB 상품이란 모든 소매점에서 공히 볼 수 있는 일반적인 브랜드를 말하고 PB란 자사의 상표를 부착한 상품 특히 Fast Food나 도시락 또는 요즘 대용식으로 일반화되어 있는 삼각김밥 같은 것을 말한다. 그런데 NB 상품은 어느 체널, 어느 점포에서 모두 취급하고 있는 상품이기 때문에 점포별 비교 우위를 누릴 수 있는 상품이 아니다. 따라서 소매점의 관리자에게 매출과 이익을 주는 것은 결국 PB를 어떻게 개발하고 어떻게 판매하느냐에 달려 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 소매점에서 점주에게 이익을 최대로 보장해 주는 PB 상품에 대해서 알아보고자 한다.

2. 본 론

2.1 편의점의 상품 매출 구성비

서울 인근인 수도권의 역세권에 위치한 보통 정도의 편의점의 상품 매출 및 매출이익률 그리고 매출액 구성비는 <표 2>와 같다. 이것은 월 평균 매출이고 2008년도 9월과 2009년도 9월의 월간 매출을 비교한 것이다. 여기서 미반(米飯)이 바로 PB에 해당하는 상품 카테고리이고 나머지는 모두 NB에 해당하는 상품 군이다. <표2>에서 보면 미반의 상품 구성은 2006년 8월에 5.8%, 이익률을 36.3% 이고 2009년도에는 각각 1.8%p 2.0%p 증가한 것으로 나타났다. 이 기간 동안 매출은 230만원 매출 이익은 98만원이 증가하였다. 다른 NB 상품 군은 2년 동안 별로 차이가 없고 오직 미반류만 증가한 것으로 나타났다. 다시 바꾸어 말하자면 이 소매점 매출 이익에 기여해준 것은 미반(米飯)이라는 PB 상품이라고 할 수 있다. NB 상품은 그 품질에 대해서 소매점 자체에서는 어찌 해볼 수 없는 제조업체의 책임에 속하는 상품이지만 미반(米飯)은 제조 소매점 자체가 보유한 자체 공장을 통해 얼마든지 자사의 특성을 살려 품질을 개선하고 원가를 절감 할 수 있는 상품이라

는 것이다. 실제로 이 회사는 지난 2년 동안 미반 군에 속하는 상품에 대해 일대 혁신적인 품질향상과 원가 절감을 이루었다.

2.2 미반류의 품질 개선 및 원가 절감

이 편의점 본부가 취한 미반 상품에 대한 품질 개선 및 원가 절감 방안에 대해서 살펴본다. 미반류에 속하는 상품은 도시락, 김밥, 삼각김밥, 샌드위치, 햄버거 등 Fast Food 일속이다. 그 중 삼각김밥의 품질 개선과 원가 절감 내용은 다음과 같다. 품질개선 사업은 매우 어려운 과제였다, 매출 구성비를 2.0%p 가까이 증가시킨다는 것은 말이 쉽지 보통 어려운 일이 아니었다. 우선 삼각김밥의 개선 전 후의 원가 구조는 <표 3>과 같다.

구분	2006.8			2009.8		
	매출액(천)	GP(%)	구성비(%)	매출액(천)	GP(%)	구성비(%)
미 반 (PB)	***5,119***	***36.3***	***5.8***	***7,420***	***38.3***	***7.6***
음료	11,375	48.9	12.9	12,545	49.2	12.9
유음료	7,285	38.0	8.3	8,381	37.0	8.6
주류	6,936	32.7	7.9	7,377	33.0	7.6
과자스넥	4,757	36.7	5.4	5,350	37.0	5.5
면	1,981	33.4	2.3	2,137	33.5	2.2
담배	34,747	10.0	39.4	39,894	10.0	38.0
기타	16,033	39.6	18.2	17,013	39.6	17.5
계	88,233	27.9	100.0	97,117	28.5	100.0

<표 2> 서울 올림픽점 상품 매출 이익률과 구성비 변화

항 목	개선 전(원)	개선 후(원)	비 고
밥	153.0	153.0	
김/필름	130.0	80.0	김은 일본 Y사의 연구개발 필름은 국내 L사 연구개발 끈은 일본 M사 연구개발
라벨	6.6	5.0	
재료비 합계	**289.6**	**238.0**	
적정이윤	258.4	207.0	제조부문
총계	**548.0**	**445.0**	**-18**
소비자가	900.0	700	-200
이익률(GP)	33.0%	30.0%	

<표 3> 삼각김밥원가절감 내역서

연구개발 내용은 이렇다. 일단 재료로 쓰는 쌀에 대해서는 원가를 절감한다거나 품질을 개선할 수 있는 여지가 거의 없었다. 손을 댈 수 있는 것은 김과 그것을 둘러싼 필름인 데 이 부분에 대해서는 당사와 기술을 제휴하고 또 기술을 지원하고 있는 일본 A사 측과 공동으로 기술을 개발 했다. 김에 대해서는 국산 김을 사용하되 김 절단 시 파쇄되는 부분을 최소화하는 기술을 개발했고 김에 대해 첨가하는 조미료를 연구 개발하여 원가를 줄일 수 있었다. 또 필름과 김을 동여매는 끈도 각각 국내의 L사와 일본의 M사를 통해 공동으로 연구 개발하여 원가를 대폭 줄일 수 있었다. 원가를 줄일 수 있었으므로 결과적으로 소비자에 대한 판매가를 원가 이상으로 줄여 공급할 수 있게 되었다. 따라서 회사에서 취하는 판매 이익률은 작아졌지만 대량으로 판매가 가능하게 되어 이익액은 많아지게 된 것이다. 이것을 수치로 보면 다음과 같다.

우선 삼각김밥 판매가는 900원에서 700원으로 200원을 인하하였고 인하한 덕분에 매출은 급신장하기 시작했다. 그래서 전체 미반류의 판매에 영향을 미치게 되었고 미반류는 전체 매출 구성비가 5.8%에서 7.6%로 증가하였다. 값을 내리고 이

익률도 낮아진 것을 감안하면 900원 할 때보다 1.38배 더 매출을 올리면 손익분깃 점이지만 이 소매점은 전체 일판(APSD, Average Per Store Day)가 3배 신장하여 지금은 일판 200개 정도의 매출을 올리고 있다. 이것이 매출 이익에 기여를 했고 점주에게 소득을 안겨주게 된 것이다.

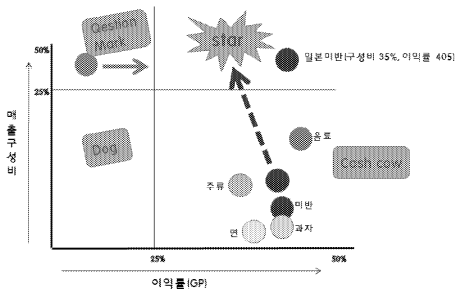
한국 편의점의 삼각김밥 가격은 이렇게 해서 700원으로 인하되고 이 시점을 기해 삼각김밥이 대중 속으로 파고들어 일반화된 먹거리가 된 것이다.

2.3 PB상품의 중요성

NB 상품은 어느 체널, 어느 점포에서 모두 취급하고 있는 상품이기 때문에 점포별 비교 우위를 누릴 수 있는 상품이 아니다. 어느 한 점포의 코카콜라는 다른 점포의 코카콜라와 다른 것이 없다. 어느 한 점포의 캔맥주는 다른 점포의 캔맥주와 동일하다. NB상품에 대해 이익률을 올리기는 쉽지 않다. 거기에는 가격 할인 같은 치열한 판촉전만이 있을 뿐이다. 소매점에게 상대적으로 이익을 주는 것은 결국 PB를 어떻게 개발하고 어떻게 판매하느냐에 달려 있다고 볼 수 있다. 미반 같은 PB 상품에 대해서는 노력 여하에 따라 얼마든지 원가 개선할 수 있고 이익률이나 판매가를 조절할 수 있다. 소매점에서 PB상품이 이익증여에 큰 기여를 할 수 있다는 것은 이런 이유에서이다.

2.4 상품 구성비 및 이익률별 Marketing 정책

편의점에서 취급하는 상품은 카테고리별로 20여 부분으로 나눌 수 있다. 이것은 각 이익률과 판매 구성비가 다르고 각각 특징이 있다. 예를 들어 담배 같은 상품은 이익률이 10%밖에 안되지만 판매 구성비는 점포에 따라 최대 50%가 넘는 곳도 있다. 그러나 이익률이 40%가 넘는 음료는 매출 구성비가 15% 미만이다. 이런 제품은 이익률을 올리기가 어렵고 단지 미반 같은 PB 상품만이 그것이 가능하다는 말은 위에서 말한 대로이다. <그림 1>은 BCG그룹에서 만든 매트릭스를 통해 바라본 상품 매출 이익률과 구성비에 대한 매트릭스이다. 이것을 보면 각각의 상품 군을 어떤 Marketing 정책을 펼쳐야 하는지에 대한 답을 얻을 수 있다. 오른쪽 하단의 미반을 우상에 있는 "Star" 자리로 올리는 것이 가장 효율적인 Marketing정책이고 본 연구에서는 왜 그렇게 해야 하는지에 대한 이유를 설명하였다.



<그림 1> BCG 매트릭스를 통해서 본 상품별 구성비와 이익률

3. 결론

본 연구에서는 미반 같은 PB상품만이 소매점의 이익 창출에 매우 중요하다는 것을 설명하였다. 다른 NB상품으로는 이익을 올리기에 한계가 있다. 다라서 PB상품을 개발하고 판매에 드라이브를 걸어서 매출액을 증가시켜야 하는 것이 편의점 같은 소매점의 상품본부에서 해야 할 일이다.

참고문헌

[1] 강석호, "경영정보론", 박영사

[2] 곽세영, "Franchise System의 이론적 고찰", 한국중소기업학회, 중소기업연구, 2000

[3] 김윤태, "국내 외식 Franchise System 전개 전략 모델 연구-국내 독자 브랜드 B 치킨의 전개 사례를 중심으로", 한국외식 경영학회, 외식경영연구, 1999

[4] 김충호, "Franchise 성장 전개에 관

한 소고", 경기대 호텔경영연구소, 김충호 박사기념논문집, 2000
[5] 김희삼, (주)코리아세븐 기획과장, 편의점 대해부-고난도 경제난 시대의 탈출구 외, 체인스토어 8월, 9월, 10월, 11월, 12월, 1월호 이후 5권, 한국수퍼체인협회 발행, 1999-2000.
[6] 김희삼, (주)코리아세븐 기획과장, 한국 세븐일레븐 우면점의 재생스토리, 격월간지コンビニ 12월호, 商業界(일본), 1999
[7] 박송희, "Franchise 경로상에서의 환경 동태성, 경로간 경쟁이 내부 정치 경제에 미치는 영향에 관한 연구", 한국경영학회, 경영학연구, 1993
[8] 송용섭, "현대 마켓팅 론", 법문사
[9] 신창훈, 김철민, 김율성, "Franchise 가맹점 재계약 의도의 결정 요인에 관한 연구", 한국마케팅관리학회, 마케팅관리연구, 2000
[10] 안상형 외, "현대 경영과학", 학현사
[11] 에이가와 고끼, "비지네스의 핵을 잡아라", 더난출판사
[12] 여운승, 신종국, "Franchise System 하의 대기업-중소기업간의 파워, 갈등, 만족에 관한 연구", 한국 중소기업학회, 중소 기업연구, 1994
[13] 이경희, "서울시 Franchise Chain의 분포 특성에 관한 연구", 서울대 지리교육과, 지리교육논문집, 1990
[14] 이수범, "Franchise 선택 과정에 있어서 동기요인에 관한 연구", 한국호텔관광학회, 호텔관광연구, 2000
[15] 이유재, "서비스 마케팅", 학현사
[16] 조성환, "신경제원론", 박영사