

## 표준 SM 혁신사례

김 건 상무 (LG 유통)

# LG유통 표준 Supermarket 혁신 사례

---

2001. 2. 10



( [www.lgsuper.co.kr](http://www.lgsuper.co.kr) )

---

## 목 차

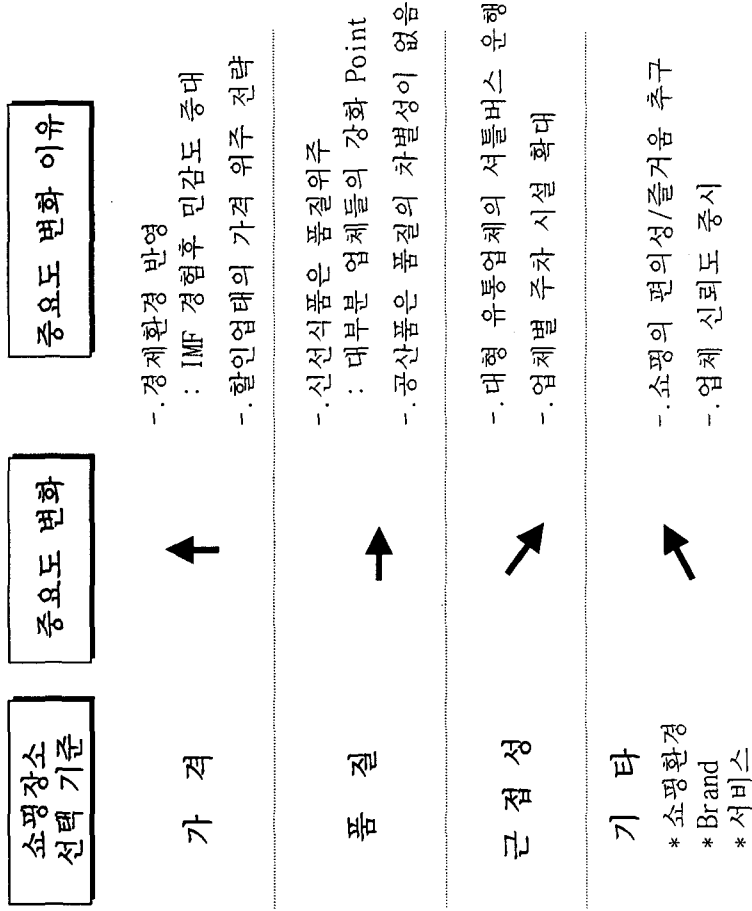
1. 국내 소매업의 환경변화
2. LG유통 사업영역
3. LG수퍼마켓 Vision 전체상
4. SM부문 경영성과
5. SM부문 경영전략
6. IT Master Plan
7. 한국 수퍼마켓의 과제 및 제언

# 1. 국내 소매업의 환경 변화

## 환경 변화

- 규제의 범위 변화
- 고객 취향과 가치의 변화
- 공급자에 대한 영향력 증대
- 경쟁의 변화
- 세계화의 확장
- 정보기술의 발달/유통업의 현대화

## 고객 Needs 변화



### 국내 소매업 시장 전망

(단위 : 조, %)

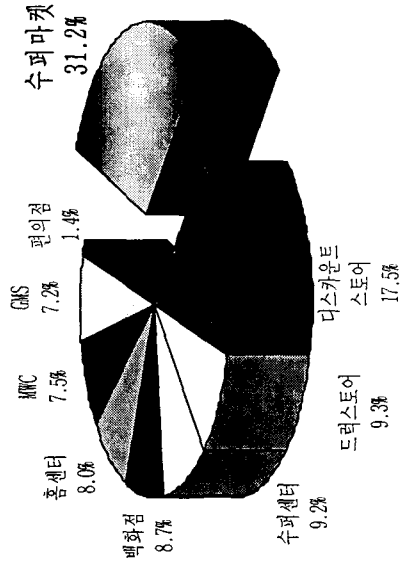
CAGR  
('99-'01)

	100%=29	100%=34	100%=37	CAGR ('99-'01)
백화점	55.1%	50.4%	47.5%	9%
할인점	27.4%	33.3%	36.0%	4%
수퍼	14.0%	12.8%	12.8%	20%
편의점	3.5%	3.5%	3.7%	6%
	'99	2000(E)	2001(E)	11%

\* 자료 : LG경제연구원

### 미국 소매업 업체별 M/S

('99년)



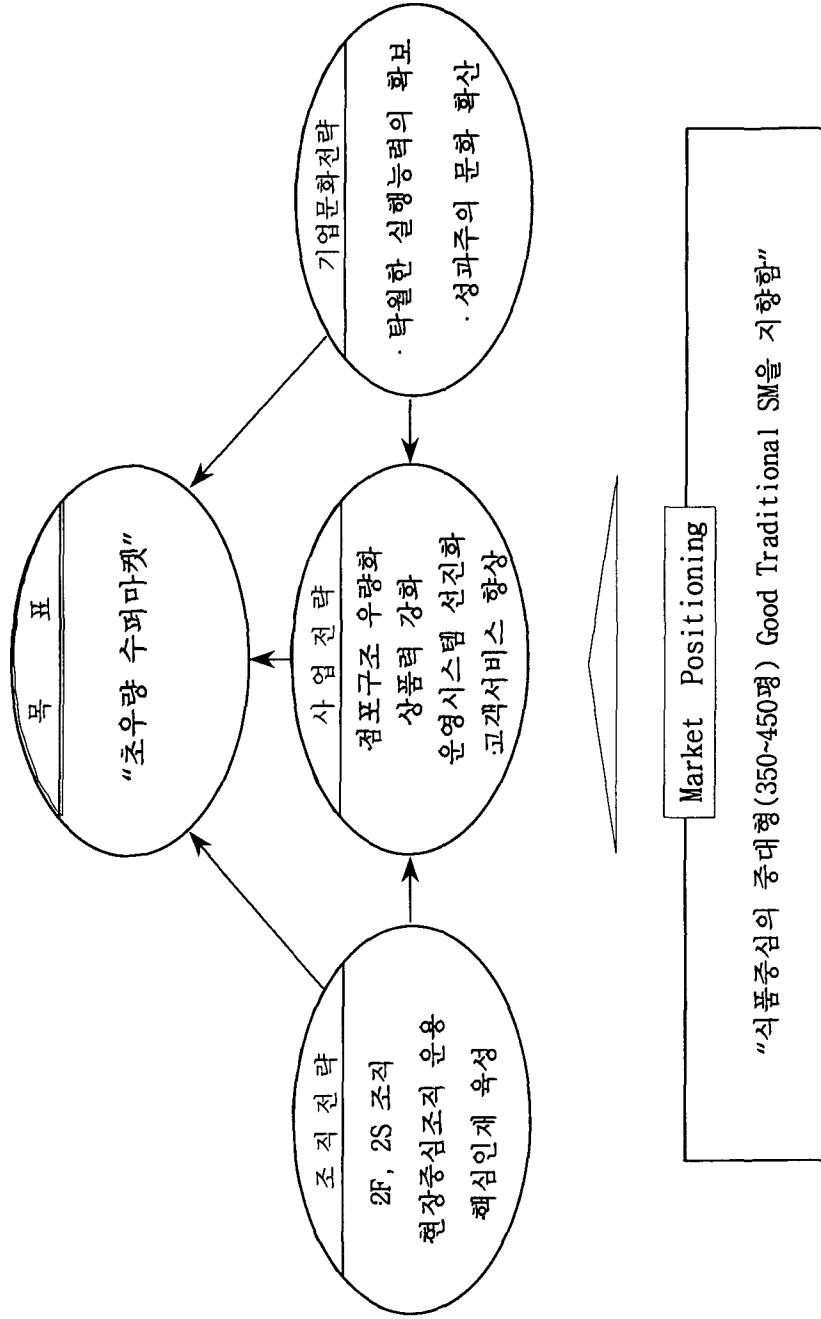
\* 자료 : 미국 Chain Store Age 조사(Chainstore Age, 10월호)

LG 수퍼마켓

## 2. LG유통 사업영역

사업전략	경영성과	사업가치	비고
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 점포구조 우량화</li> <li>- 상품력 강화</li> <li>- 점포구조 우량화</li> <li>- 고객서비스 향상</li> </ul>	<p>매출 : 4,533억</p> <p>경상이익 : 215억</p>	<p>“지역밀착형 점포로서 저렴한 가격으로 신선하고 다양한 식품 및 일상필수품을 제공”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 럭키수퍼체인(주) 설립, 1974.3</li> <li>• 현존 最古 점포(잠실점) : 1977.12월 개점</li> <li>• 국내 最大 점포(마산점) : 전용면적 781평</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 우량점 중심의 도미넌트 출점</li> <li>- 기본 4원칙의 철저한 실행</li> <li>- MD 혁신</li> <li>- 정보시스템의 지속적인 개선</li> </ul>	<p>매출 : 2,287억</p> <p>경상이익 : 102억</p>	<p>“고객에게는 청결과 구입의 편의성을 제공하고, 점주에게는 점포문제의 빠른 해결을 통해 점포경영의 편의성을 제공”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LG25 1호점 개점, 1990</li> <li>• CVS최초 100호점 달성</li> </ul>
	<p>매출 : 1,008억</p> <p>경상이익 : 128억</p>		

### 3. LG수퍼마켓 Vision 전체상



LG수퍼마켓

#### 4. SM부문 경영 성과

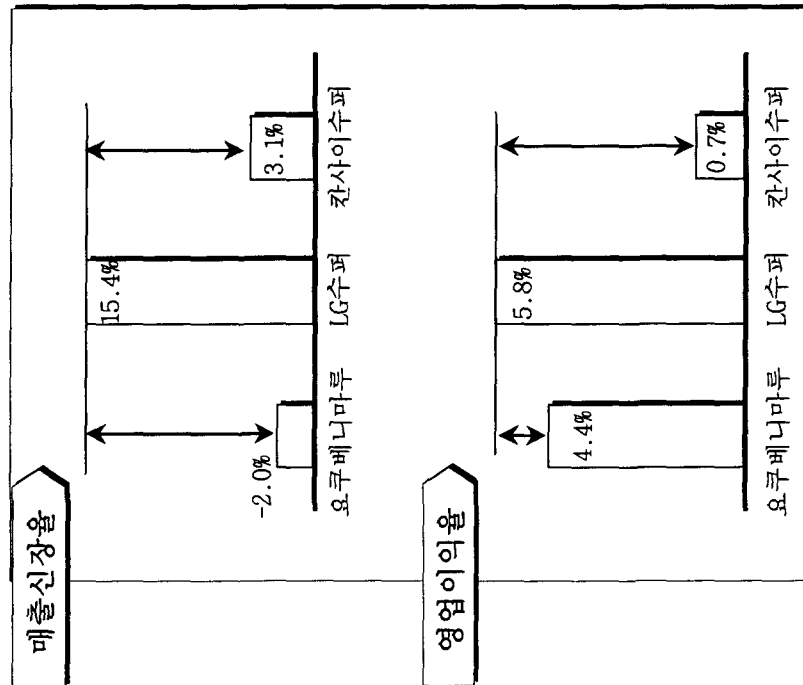
	1998년	1999년	2000년	2001년(E)
점포수 (점포당 면적)	59개점 (295평)	59개점 (326평)	56개점 (374평)	58개점 (426평)
매출액 (신장율)	3,368억 (4.7%)	3,928억 (16.6%)	4,533억 (15.4%)	5,625억 (24.1%)
경상이익액 (경상이익율)	50억 (1.5%)	127억 (3.2%)	215억 (4.7%)	276억 (4.9%)
EVA액 (EVA율)	-7억 (-1.0%)	42억 (5.9%)	98억 (13.5%)	122억 (12.4%)
SM)자기자본비율	28.0%	32.6%	37.2%	36.2%
SM)부채비율	257.4%	207.2%	168.9%	175.9%

LG수퍼마켓

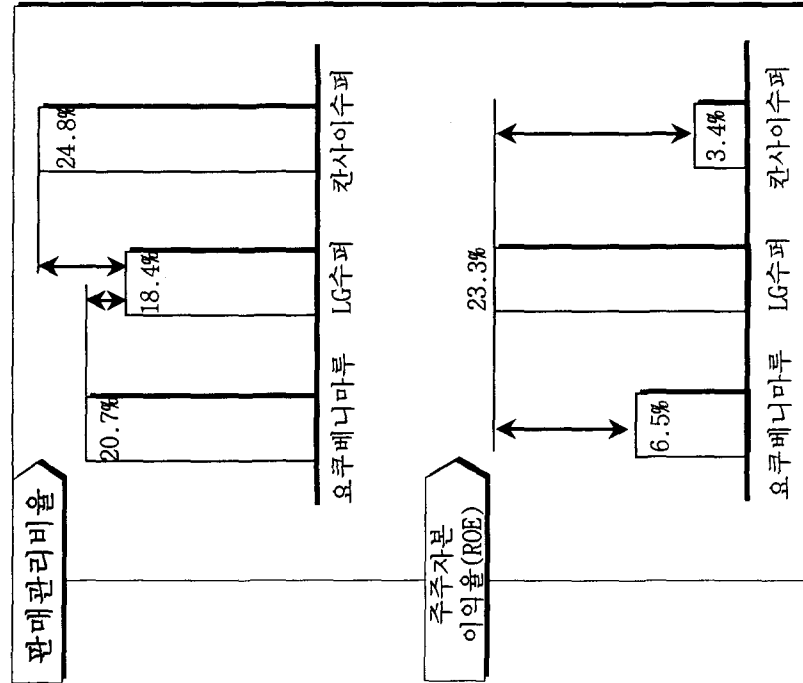


선진업체 대비 지표 비교

【 성과지표 】



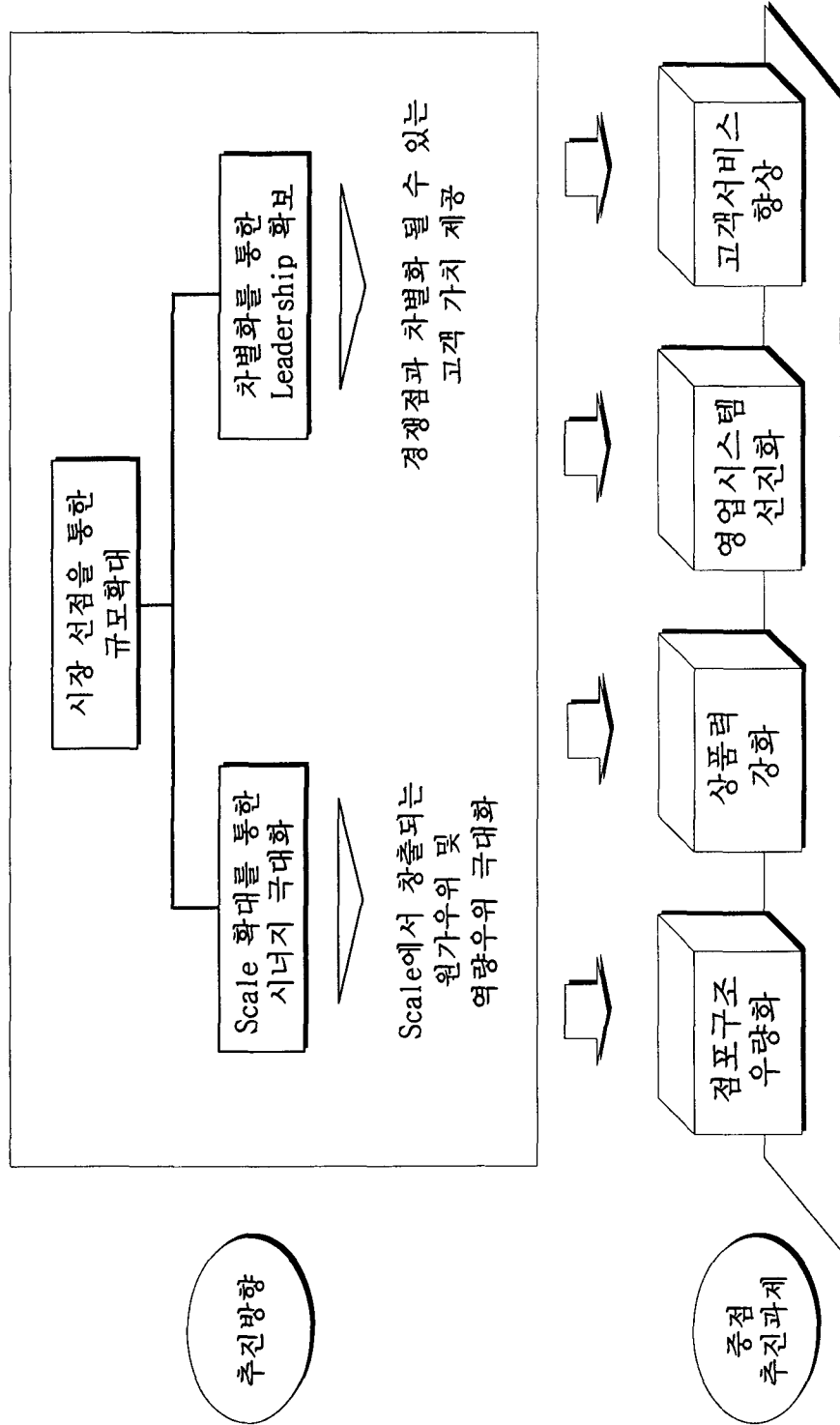
【 효율지표 】



註) - 일본업체 결산기 : '00년 2월, - 당사 : '00년 12월

LG수퍼마켓

## 5. SM부문 경영 전략



추진 전략

- 점포규모  
: 전용면적 400~600평의  
대형점  
(영업면적 250~400평)

- 점포형태  
: 1층, 주차장 확보

출점 성공을 향상

점포/중형/대형점  
대신 소형점 Scrap

계획적인 Scrap

실행 사례

- 체계적인 상권조사 실시
  - \* 입지개발 채널 다양화
  - \* 고객조사 및 경쟁점 분석
- 신규 투자비 절감 → 신규점 BEP Down
  - \* 입차점포 위주 출점
  - \* 시설/집기비품 Bidding, 잉여자산 재활용
- 철저한 실행관리를 통한 성공적 개점
  - \* 건축, 설비, MD 및 인력의 적기 투입
  - \* '99년/2000년 출점성공률 100% 실현
- 명확한 Scrap 대상점포 기준 정립
  - \* 공헌이익 미달점포
  - \* 상권 재분석후 개선 Potential이 없는 점포
- 폐점대상 점포에 대한 철저한 일정관리
  - \* 폐점점포 담당제 실시

추진 전략

- 할인점과 차별화 된 수퍼마켓 강점 개발  
 - 품질·신도에 민감한 신선식품 강화  
 - 고객 Needs에 민첩하게 대응할 수 있는 시스템 개발

신선식품 차별화

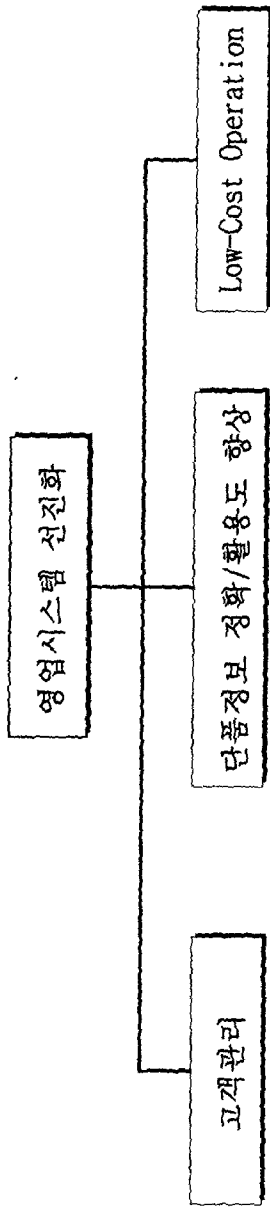
- 할인점 대비 가격 Gap 최소화  
 - 일상필수품의 구매보강을 통한 원스톱 쇼핑추구

가공식품등 가격경쟁력 제고 및 구매 보강

실행 사례

- 산지구매 강화 (농축수산 : 64% 수준)  
 : 산지 리더쉽 확보/품질위주 명품 개발/산지 미트센터 운영
- 지역명품 개발/판매 (31개 Item)
- 즉석식품 확대
  - \* 맛의 차별화 및 안전도 강화
  - \* Central Kitchen의 효율적 운용
- 신도 차별화
  - : 당일입고 당일완매 실시
- 자사 고유상품 적극 전개
  - : PB상품 (74 Item, 매출구성비 6%)
- 공산품 신도관리
  - : 신상품 도입, 상품 In-Out 강화
- 구매보강 및 상품 Up-grade

영업시스템 선진화



실행  
내용

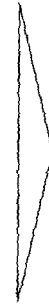
- CRM의 효과적인 추진
- 서블버스/배달서비스 등 부가적인 고객서비스 제공



고객수 5.0%  
객단가 13.5% 향상

실행효과  
(’99년~2000)

- Data의 정확도 향상
- 재고관리 Skill 향상
- 할인/폐기 및 Loss을 관리
- 결품을 축소



신선식품 재고일수 2.1일 유지  
Loss율 0.9% → 0.5%  
결품율 4.1% → 0.9%

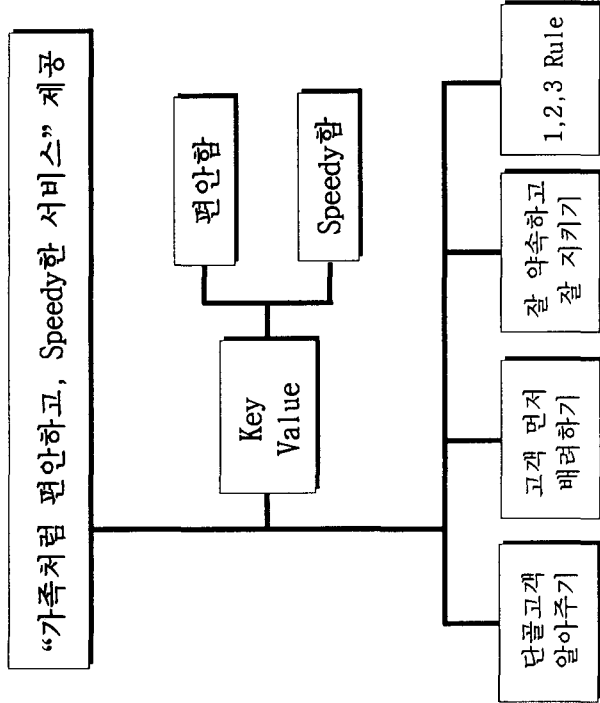
- Low-Investment
- Non-Value Cost 삭감
- 생산성 향상



영업이익 : 290억 → 370억

LG 수퍼마켓

LG수퍼마켓 서비스 Concept



- .SQI(Service Quality Index) 개발

- \* 서비스 수준 파악 개선 (지수화)
- \* 서비스 항목별 정량적인 목표수준 부여, 집중개선
- \* 평가 및 우수 실행사례에 대한 포상 실시

- .Six Sigma 활동(계산대 운영 효율화) 실시

- \* 3인 초과 대기고객 발생을  
시행전 : 6.3%(1.4σ) → 시행후 : 2.7%(2.1σ)
- \* 계산대 No-work 발생을  
시행전 : 8%(0.9σ) → 시행후 : 1.1%(1.5σ)

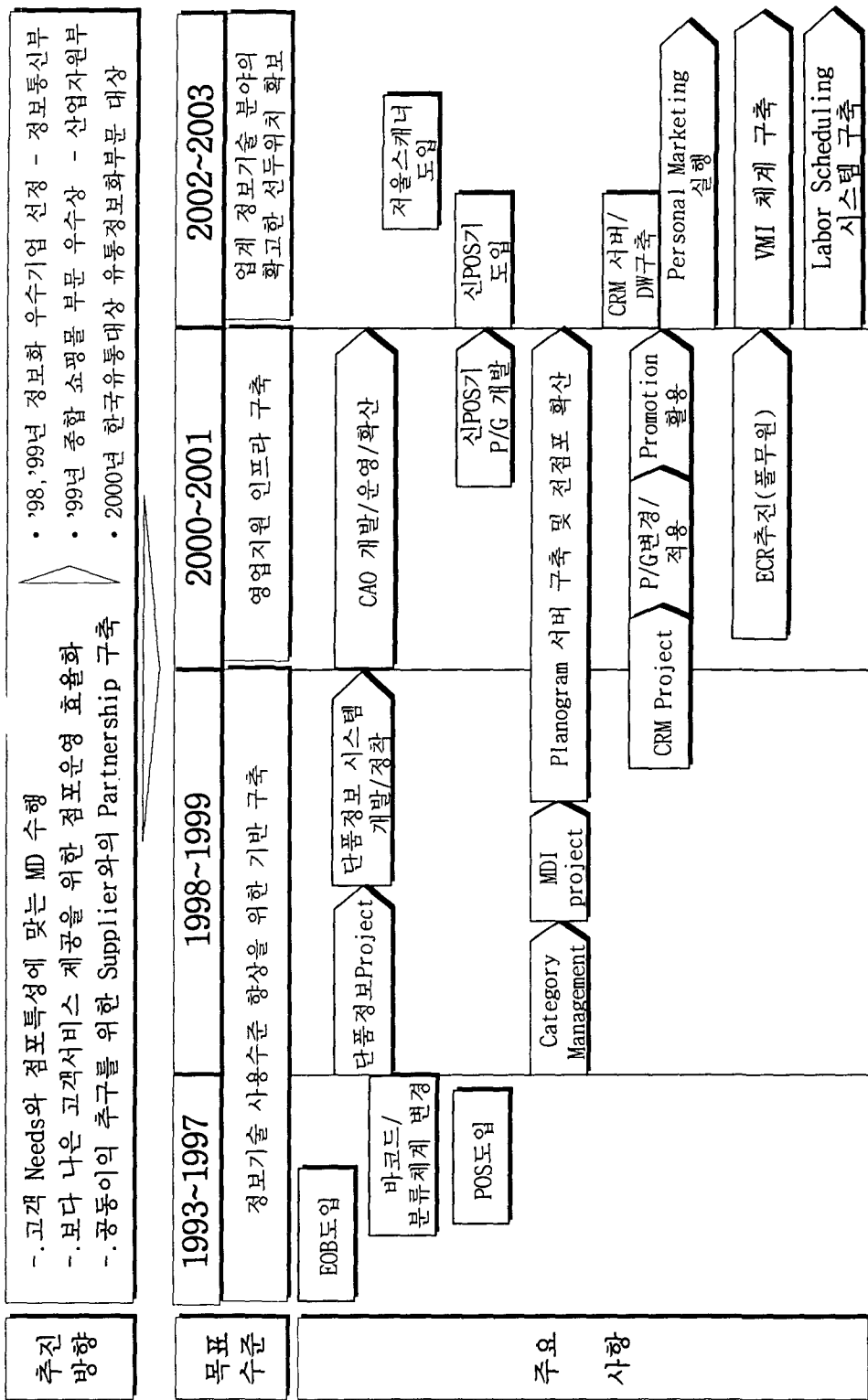
- .고객만족도 향상을 위한 실행력 제고

: 매년 2회 조사후 미진한 항목에 대한 집중적인 개선활동 실시

평가 시기	'98년	'99년	2000년
고객 만족도	3.64점	3.75점	3.87점

\* 5점 척도(외부 용역업체 평가)

## 6. IT Master Plan



LG 슈퍼마켓

## 7. 한국 슈퍼마켓의 과제 및 제언

구분	내용
과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 유통환경 변화에 대한 대응 능력 배양               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 선진 경영기법 및 경영마인드의 신속한 취득</li> </ul> </li> <li>□ 할인점, 백화점에 대한 경쟁 열세 부문 조기 극복               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심역량의 지속 개발</li> <li>- 차별화 포인트(신선식품, 서비스, 접근성等) 강화</li> <li>- 지역밀착 영업을 통한 지역사회 공헌</li> </ul> </li> <li>□ 정보시스템 구축을 통한 과학적인 경영</li> <li>□ 협력업체와의 Win-Win 전략을 위한 Partnership 구축</li> <li>□ 신규 출점시 애로사항 조기 해결               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 집단 이기주의(민원, 지자체 규제) 만연</li> </ul> </li> </ul>
제언	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 현실에 부합되는 학회 연구활동 도모               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 이론에서 탈피, 실용가능한 연구활동</li> <li>- 경영개선을 위해 유통업체에 즉시 Feed-Back</li> </ul> </li> <li>□ 산학연계, 유통업의 발전방향 개진               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학회/교수들의 능동적인 제안</li> </ul> </li> </ul>