

# 광주지역 유통업체 현황과 빅마트 성장전략

하 상 용\*

<b>목 차</b>
I. 광주지역 유통업체 현황 II. 지역 유통업체의 문제점 III. 빅마트 성장 전략 IV. 빅마트 Vision ※ 언론이 보는 빅마트

## I. 광주지역 유통업체 현황

### 1. 광주지역 소비자의 인구통계적 특성

광주광역시의 총 인구는 2002년 12월31일 기준으로 작성한 주민등록인구통계 결과 1,401,525명으로 전년말(2001년)보다 14,165명(1.0%) 증가하였고, 세대수는 449,469 세대로 2001년에 비하여 9,849세대로 2.2% 증가한 것으로 나타났다.

지역별로 인구가 가장 많이 증가한 자치구는 광산구로서 2001년에 비하여 12,459명으로 2001년에 비하여 4.7% 증가하였고, 서구는 11,298명으로 3.7%가 증가하였다. 그 외 남구, 동구, 북구는 각각 -2.1%, 1.6%, 0.6% 감소한 것으로 나타났다.

<표 1> 광주지역 자치구별 인구현황

(단위 : 명, %)

구 분	2000년	2001년	2002년	증가율
동 구	124,089	119,556	117,696	
서 구	288,168	301,302	312,600	3.7%

\* 빅마트 사장

구 분	2000년	2001년	2002년	증가율
남 구	231,796	226,454	221,673	
북 구	476,743	475,314	472,363	
광산구	254,416	264,734	277,193	4.7%
계	1,375,212	1,387,360	1,401,525	1.0%

## 2. 광주지역 소비자의 이용행태

1) 광주지역 소비자들의 소매점 이용행태 : 빅마트 인터넷 쇼핑몰에서 2003년 9월 20~30  
 대 주부 213명을 대상으로 실시한 설문조사 결과

### ① 소매업태의 가장 중요한 가치

구 분	응답자(명)	구성비(%)	비 고
가격이 싸야 한다	78	37%	*무응답 2명
생식품 품질이 좋아야 한다	44	21%	
가까이 있어야 한다	32	15%	
한번에 무엇이든 구입가능	24	11%	
24시간 영업	18	8%	
주차가 편리해야 한다	8	4%	
배달 등 서비스가 좋아야 한다	6	3%	
부대시설이 갖춰져야 한다	1	1%	
계	213	100%	

### ② 업태별 주요품목 우선순위

구 분	1위	2위	3위	4위	5위
백화점	정장	브랜드신발	운동화	아동복	캐주얼
대형할인점	라면	세제	화장지	기저귀	랩
동네수퍼	아이스크림	컵라면	과자	음료수	관급봉투
재래시장	과일	야채	선어	내의	주방용품
편의점	컵라면	아이스크림	우유	음료수	주류
홈쇼핑	캠코더	브래지어거들	대형가전	디카	액세서리
인터넷쇼핑	책	CD	브래지어	캠코더	대형가전
전문점	대형가전	캠코더	디카	브랜드신발	책

③ 주말 가족쇼핑의 목적

구 분	응답자(명)	구성비(%)	비 고
1주일간 장보기	81	39%	* 무응답 4명
살게 많아서	62	30%	
휴일시간보내기	43	21%	
외식	23	11%	
계	209	100%	

2) 광주지역 소비자들의 할인점 이용행태 : 사랑방 닷컴에서 2003년 8월 광주지역 20~30대 네티즌 1,027명 대상으로 할인점 이용실태 설문조사 결과

① 할인점하면 가장 먼저 떠오르는 업체

빅마트	이마트	롯데마트	홈플러스	기 타
36%	34%	14%	9%	7%

② 할인점 선택시 고려사항

저렴한가격	상품다양성	주거지와거리	친절한서비스	할인점브랜드
46%	26%	19%	6%	3%

③ 할인점에서 주로 구입하는 품목

식품	일용잡화	의류	가전	비고
67%	27%	4%	2%	

④ 할인점에서 월평균 사용금액

5~10만원	5만원이하	20만원이상	11~20만원	비고
30%	28%	23%	19%	

⑤ 할인점 이용 횟수

월1회	주1회	2주1회	1주2회이상	비고
29%	26%	24%	21%	

⑥ 할인점이 시급히 개선할 사항

다양한할인행사	상품정보제공	친절서비스강화	편의시설확충	비고
33%	31%	19%	17%	

3. 광주지역 소매업태간 경쟁구도와 유통업 현황

광주지역 소매 유통산업을 살펴보면 백화점과 할인점간의 경쟁으로 요약될 정도로 양 업태간의 경쟁이 심화되고 있다. 특히, 국내 유통 대기업의 할인점과 백화점의 잇따른 진출로 인해 지역 중소 유통업체의 입지는 더욱 약화되고 있는 실정이다.

1) 광주지역 백화점 및 할인점 매출추이

구 분	매출(억원)			M/S(%)			비 고
	2002년	2001년	신장율	2002년	2001년	차이	
백화점	9,740	9,060	7.5%	66.6	68.1		
할인점	4,891	4,240	15.4%	33.4	31.9	1.5	
계	14,631	13,330	10.0%	100.0	100.0		

\* 주 : ① 백화점 : 현대, 롯데, 신세계 ② 할인점 : 12개(매장면적 3,000m<sup>2</sup>이상)  
 \* 자료 : 한국은행 광주전남 경제동향 2003년 1월호 통계

2) 광주지역 백화점 매출 추이

구 분	매출(억원)			M/S(%)			비 고
	2002년	2001년	신장율	2002년	2001년	차이	
현 대	1,790	1,742	2.8%	18.4	19.2		
신세계	3,640	3,475	4.7%	37.4	38.4		
롯데	4,310	3,843	12.2%	44.3	42.4	1.8	
계	9,740	9,060	7.5%	100.0	100.0		

\* 자료 : 2002년 광주지역 백화점 매출 자료

3) 광주지역 대형점 현황

구 분	점포수	점 포 명
시장(재래시장)	42(22)	
백 화 점	3	현대,신세계,롯데
할 인 점	12	빅마트(본,북,침,풍)이마트(동,상), 롯데(침,상), 홈, 거평, 해태, 까르푸
전 문 점	6	이프유, 프라이비트, 밀레오레, 세정아울렛, 상설타운,갤러리존
계	63	

\* 자료 : 2003년6월 산업자원부 유통업체 현황

4) 광주지역 소매업체간 경쟁 구도

국내 대형할인점 적정 점포 수 산정기준은 국내 인구 밀집도와 면적을 감안하여 인구 15만명당 1개 정도를 가정하는 것이 가장 일반적인 방식이다. 이 방식으로 현재 광주광역시의 할인점 적정 점포수를 산정해 보면 약 9개정도로 추정된다. 따라서, 현재 광주광역시의 할인점 점포수는 포화상태에 이른 것으로 판단된다.

백화점의 경우 현재 현대, 롯데, 신세계백화점이 영업중이며, 나산을 인수한 까르푸와 프리미엄아울렛 등 오픈을 계획하고 있어 업체간 경쟁 또한 더욱 심화될 것으로 예상된다.

II. 지역 유통업체의 문제점

1. 유통 노하우의 부족

- 1) 토착 유통업체는 대형유통업체와 상품구색면에서 차별화가 거의 되지 않으며, MD(머천다이징)부문에 대한 투자도 미흡
  - ① 상품구색면에서 차별화 보다는 상품품목만 지속적으로 증가하고 있는 실정
  - ② 점포의 외형이나 시설에 대한 투자는 확대하는 반면, 점포내부의 MD투자 미흡
- 2) PB(Private Brand) 개발능력, 제조업체와의 관계, 그리고 신입태 운영 경험 부족
  - ① PB상품의 개발수준은 초보단계로 해당점포의 컨셉에 맞는 PB의개발 미흡
  - ② 유통업체와 제조업체간의 신뢰관계 구축 및 구체적인 업무협조도 난제
  - ③ 다점포 전개에 필요한 체인 운영 노하우 부족

## 2. 선진시스템 미비

시스템 도입을 통한 효율성 제고 및 직원들의 정보화 마인드가 부족, 따라서 최근 물류와 사내정보화를 위해 첨단 시스템들이 도입되고 있으나, 업무효율 개선 등 실질적 효과는 가시화되지 못하는 실정

## 3. 자금조달상 애로

- 1) 대형유통업체에 비해 자금조달상 불리하며, 운용면에서도 많은 코스트가 소요
- 2) 할인점시장에서 성공하기 위해서는 다점포화를 통한 규모의 경제실현이 필수적으로 필요하는데, 이를 위해 대규모의 자금이 필요

## 4. 유통전략의 부재

- 1) 유통사업에 대한 기본적인 철학과 포지셔닝 전략이 없어 타업체와의 차별화 불가능
  - 심지어 자기 점포에 대한 업태구분도 불분명함
- 2) 점포컨셉 부재로 자신의 포지셔닝 전략이 없고, 사업에 대한 전략이나 철학이 없음

## 5. 지역 유통인프라 취약

- 1) 유통사업의 근간이 되는 물류기반(교통, 행정체계)과 통신네트워크 등이 취약
- 2) 소매업 정보화를 위한 상품코드체계나 POS시스템 등 대형유통업체에 비해 낙후

## 6. 유통전문인력의 부재

- 1) 유통사업의 다점포화로 인해 유통인력에 대한 수요는 증가하고 있으나, 유통인력 공급은 매우 제한된 실정, 따라서, 대부분 타업체에서 스카우트하거나 내부에서 교육을 통해 유통전문인력을 양성
- 2) 유통업체 직원들에 대한 체계적인 사내교육도 제대로 시행되지 못하는 실정
  - 업무량이 많아 계획했던 교육프로그램들이 제대로 시행되지 못하고, 비정규직 직원이 50%이상을 차지하고 있으나, 이들에 대한 기본교육도 하지 못함
  - 또한, 교육장소, 시간, 전문강사 부족 등도 교육진행의 애로점으로 작용

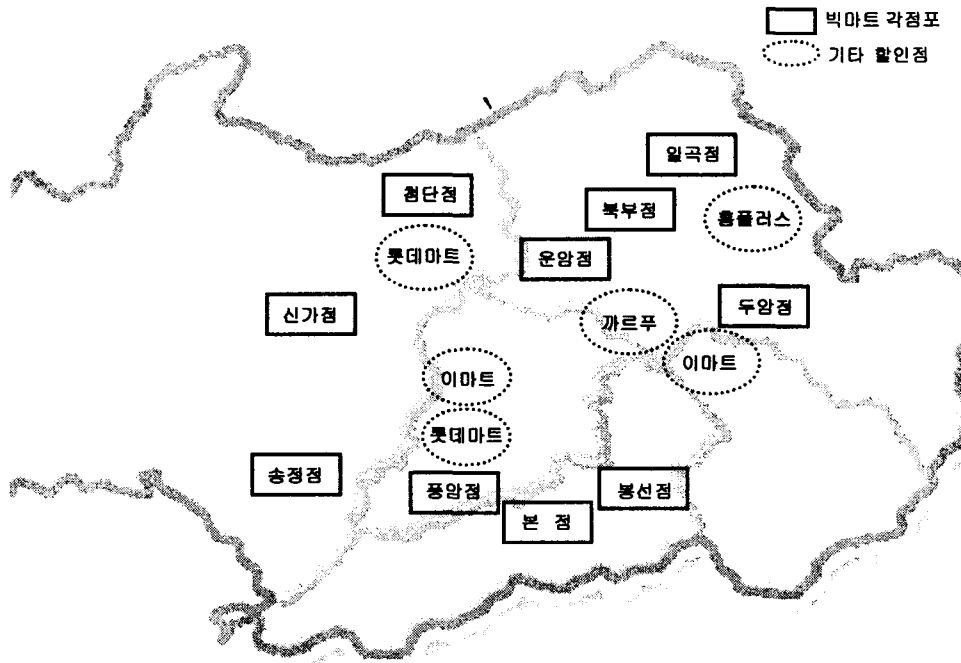
### Ⅲ. 빅마트 성장전략

#### 1. 할인점 사업에 대한 철학과 전략 명확

- 1) 창립초기(1995~1997년)
  - ① 호남지역 최초의 창고형 할인매장으로 “Everyday Low Price”란 슬로건 아래 “전 국민의 가치분 소득증대, 편의성, 사용만족을 위해 여러가지 좋은 상품을 가장 싸게 제공한다”는 이념으로 사업 전개
  - ② 결국, 가격파괴에 대한 Issue가 대두되었던 시장환경에 맞는 유통업체와 가격에 대한 확실한 고객만족을 통해 초기에 자리매김
- 2) 대형유통업체와 경쟁 1기(1998~2000년) : 최저가격제
  - ① 해태마트, 나산클래프(97.9월), 신세계이마트(98.6월) 등 대형유통업체의 광주지역 진출에 따른 경쟁이 심화되면서, 적극적인 대응을 위한 최저가격제 및 상품, 시설, 환경, 서비스 수준을 향상시키는 전략과 더불어 다점포화로 경쟁력 강화
  - ② 다점포화 : 북부점(97.1월), 전주점(99.1월), 첨단점(99.6월), 일곡점(99.11월), 운암점(00.6월), 송정점(00.9월),
- 3) 대형유통업체와 경쟁 2기(2001~2002년) : 차별화 전략
  - ① 롯데마트상무점(00.9월), 이마트상무점(01.9월), 롯데마트첨단점(02.10월) 등 대형 유통업체의 본격적인 진출로 유통시장의 지각변동이 일어났고, 이에 대해 소비자만족을 위한 상품차별화 전략, 즉 생식품 우위전략(맛보장, 신선도보장), 생활/의류 브랜드화와 더불어 다점포화에 박차를 가해 공격적 대응 전략으로 경쟁력 강화
  - ② 편리성추구 : (1) 다점포화 - 봉선점(01.8월), 신가점(02.7월), 통암점(02.9월)  
 (2) 인터넷쇼핑몰(01.3월) - 월평균 매출액은 345백만원으로 전년 대비 14.4% 신장 및 배달건수는 9,744건(전년대비7.7%신장)

#### 2. 적극적인 다점포화

구 분	계	1995년	1997년	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년
점포수	11	1	1	3	2	1	2	1
점포명		본점	북부점	전,침,일	운,송정	봉선	신가,풍암	두암



### 3. 지역 밀착형 마케팅 전략

#### 1) 지역상권을 목표타겟으로 지역과의 조화와 밀착 마케팅

##### ① 지역사회 기업이윤 환원

- 정기적 지원: 성요셉의집 쌀기부(월45만원),대촌중학교 급식지원(월100만원), 오치성당(월100만원), 광주사회복지공동모금회(월300만원), 빈들희노인복지기금, 성요셉양로원연중간식제공(년150만원)
- 비정기적 지원: 셔틀버스3대기증(01.7월), 절임배추1만포기사회복지단체기부(02.12월), 북구소년소녀가장돕기(03.2월), 대구지하철기부(03년), 31사단물품지원(03.6월), 소화자매원기부(03.6월), 동일동산양로원기부(01.11월), 작은예수회2천만원기부(03.9월), 외국인근로자 김장김치 지원 등

##### ② 지역사회 문화사업 - 전라도닷컴 운영(02.2월), 중국문화교류에 따른 각종행사 유치, 왕인문화축제지원, 1사1산가꾸기, 빅마트장학금 등

##### ③ 지역사회 환경사업 - 쇼펡봉투 보증금제(97.1월), 주암호살리기, 무등산 공유화 기금 기탁, 누리문화재단후원(월100만원), 푸른광주21협의회와 공동으로 에코챌린지 운동, 어린이환경포스터그리기대회 등



2) 협력업체와 유대관계 강화

- ① 윤리경영: 협력업체로부터 각종 제공되는 선물 등 금지
- ② 간담회: 정기적으로 협력업체와 간담회를 통한 상호이익 도모(2개월 1회)

※ 2003년 지역별 협력업체 현황

구분	계	광주	전라	서울	경기	경상	충청	제주	강원
업체	2,941	1,318	401	794	206	115	71	20	16
%	100.0%	44.8%	13.6%	27.0%	7.0%	3.9%	2.4%	0.7%	0.6%

3) 지역 주민들의 니즈와 가치를 정확히 파악하여 유효한 서비스와 마케팅을 실시

쇼핑봉투보증금제(97.1월), 최저가격보장제(97.6월), 맛/신선도보장제(98.3월), 고객만족3대 선언(98.6월, 안심소비기간보장제/최저가격2배보상제/공산품선도관리제), 빅플러스52(98.10월, 제때 제상품을 제이익에 반값으로), 빅플러스포인트카드마일리지제도(00.1월), 심야영업(00.6월), 인터넷쇼핑몰(01.3월) 등

고객간담회 : 매월 주말 아파트단지별 순회 개최

4. 철저한 수익 경영

※ 빅마트 연간 매출 추이 (단위 : 억원, %)

구분	1995년	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년
매출	226	506	1,030	886	1,106	1,365	1,551	1,768
신장율		123.9%	103.6%		24.8%	23.4%	13.6%	14.0%

※ 빅마트 연간 당기순이익 추이 (단위 : 백만원, %)

구분	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년
순이익	369	715	525	807	1,118	2,347	2,364
신장율		93.8%		53.7%	38.5%	109.9%	0.7%

5. 새로운 조직문화 창출

- 1) 매트릭스 조직: 수직적 조직보다 개방적인 수평적 조직 특성으로 목표설정 및 의사소통의 간결화로 체계적인 조직관리 가능

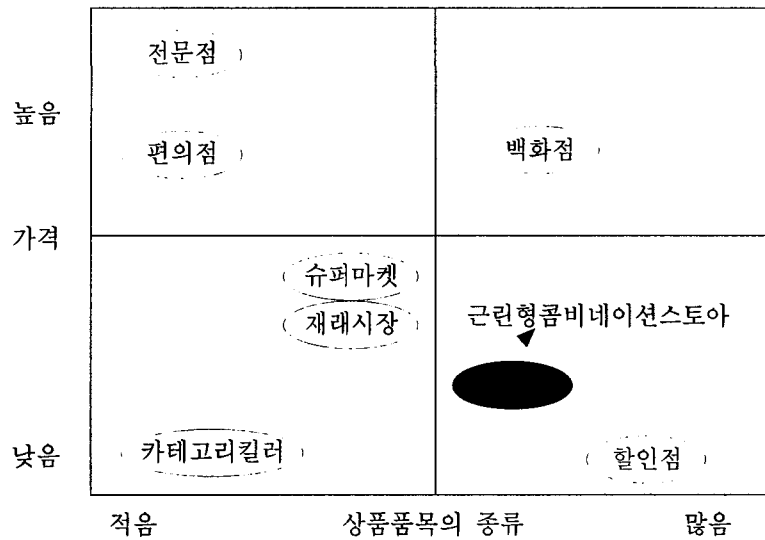
2) 새로운 조직 문화 창출

- ① 선진형 근무제도 도입 : 호남지역 최초 주5일 근무제(02.8월), 선택형 복리후생제, 학습장려제, 임직원단체복지보험 등
- ② 인사제도 개선 : 연공서열보다 철저한 능력중심의 인사정책
- ③ 권한과 책임위양 : 서류 결재 없는 CEO, 팀회의 즉석 결정
- ④ 보고 및 회의문화: 수시로 구두보고를 원칙으로 형식성 탈피 및 빔프로젝트를 이용한 서류없는 회의 실시 등

## IV. 빅마트 Vision

### 1. 새로운 업태 창출

“근린형 콤비네이션 스토아”란 점포컨셉으로 매장면적 300~700평으로 할인점과 슈퍼마켓의 중간형태인 점포로 1차식품, 생활잡화, 의류 등의 상품을 구성하는 업태 창출



### 2. 지속적인 다점포화

광주지역에 30개점포(M/S 70%)를 목표로 소비자 니즈에 맞는 상품, 시설, 환경, 서비스등에 대한 다양한 포지셔닝 전략 추진

### 3. 빅마트 2003년 경영혁신

1) 목 표 : 대한민국 최고의 유통업체

2) 세부내용

① 고객 만족

(1) 고객 친화적 쇼핑환경 조성 : 백화점 수준의 쾌적한 매장(북부점 Renewal Open 03.4월, 두암점 Open 03.8월)

(2) 고객 만족을 위한 다양한 서비스 : 빅플러스포인트카드우수고객에 대한 애니백 사은품, 캐쉬백사은품, 빅플러스데이특별할인 등 다양한 서비스 실시, 인터넷 쇼핑물 확대(광주전지역 배달) 등

② 경영 혁신

(1) 수익 경영: 저비용 고효율 경영

(2) 상품회전을 5회전 목표

<표> 2002년 상품회전을 현황

(단위 : %)

구 분	빅마트	서원유통	아람마트	마트&마트
회전을	2.3	3.0	2.0	3.3
차 이		+0.7%		+1.0%

(3) 인시생산성 향상

(단위 : 원, 인시생산성(月)=매출이익액/노동시간)

구 분	본 점	북부점	풍암점	첨단점	봉선점
개선전	18,520	18,837	20,042	19,925	18,113
개선후	23,376	20,390	21,142	24,966	31,028
개선율	26.2%	11.2%	5.5%	25.3%	71.3%
송정점	운암점	두암점	신가점	일곡점	효자점
15,105	25,182	15,311	11,126	12,770	10,301
22,504	27,044	17,014	15,101	17,811	14,207
49.0%	7.4%	11.1%	35.7%	39.5%	37.9%

(4) 경상이익 5% 목표 : 2004년 경상이익 100억원 목표

③ 효율적인 시스템 경영

구 분	추진 내용	비 고
사내 정보화	업무지식 및 기존업무개선등에 대한 지식공유 인프라 구축 개선 및 확대	2003년 10월
물류시스템	제품의발주, 배송, 보관, 재고유지 등 물적유통과정에서 발생하는 시간과 비용을 절감하기 위해 물류시스템 도입	2003년 4/4분기 시험 운영
SCM	제조업체와의 거래관계에 있어 보다 효율적인 내부시스템 도입	2003년 4/4분기
CRM	고객에 대한 서비스강화와 충성도가 높은 고객을 지속적으로 창출하기 위해 CRM시스템 강화	2004년 상반기
PB상품 확대	합리적소비를 지향하는 소비계층이 확산되면서 PB상품판매 증가 추세, 따라서 초기단계에 있는 PB상품화 작업 본격화*	2003년 4/4분기

별첨# 언론이 보는 빅마트

기사 제목	기사 주요 내용	신문사명	보도일자
백화점 시장 틈새 뚫었다	광주빅마트 성공비결 : 주부사원 채용에 최저가격보상제로 중형마트 약점 극복	중앙일보	02.12.13
사랑의 김장김치 나눠 드립니다	빅마트 사회복지시설에 1만포기 지원	동아일보	02.12.28
광고전단비 줄여 지역사회 환원	광주빅마트 이웃사랑도 "빅"	한겨레등	02.01.08
유통업계의 벤처 "서비스를 드립니다"	"시장 좁혀 1등한다" 소비자밀착영업전략 외지대형할인점대항 "지역경제지킴이" 자처	광주 타임스	
2002년 무등환경인상 수상	빅마트 2002년 무등환경인상 수상	무등일보	03.03.05
향토에서 세계로 광주빅마트 호남에 10개할인점 중국에 매장	광주빅마트 중국 진출	한국경제	
"실버주차도우미제" 눈길	빅마트 "실버주차도우미제" 실시	호남신문	03.05.22
빅마트 장애인고용 앞장	빅마트 장애인 고용 앞장		
향토자본 밀친 유통업계 "빅뱅"	백화점틈새시장공략, 개점8년만에 11개점 확장, 지역경제지킴이 우뚝	무등일보	03.06.23
"전국구"부럽잖은 호남토종쇼핑몰 빅마트물 올상반기 20억원기염	오프라인 매장 거점 "밀착마케팅 주요"	전자신문	03.07.26
광주대표할인점? 빅마트!	네티즌 36% 응답 1위	동아일보	03.09.03
개업축하화환대신 이웃돕기 쌀로	쌀이 꽃보다 아름답습니다..	조선일보	03.09.06
빅마트 장애인보금자리 마련	빅마트 장애인보금자리 마련	연합뉴스	03.10.14