

미국 K마트 파산의 원인과 국내 유통업계에 주는 시사점

노은정

(신세계 유통산업연구소)

오래된 전통과 혁신적인 할인 판매기법으로 국내 유통업계의 벤치마킹 대상이었던 외국 유통업체들이 작년과 올초 연이어 파산하여 충격을 던져주었다.

미국의 K마트, 일본의 마이칼, 다이에 등은 급변하는 소매환경 및 소비자변화를 앞서 파악하지 못하고 취약한 수익체질에 무분별한 업종 및 업태 다각화를 추진함으로써 파산이라는 결과를 가져왔다. 확대일로에 있는 국내 업체들에 시사하는 바가 크다 하겠다.

K마트의 성장

103년 전통을 자랑하며 80년 말까지 미국 소매업계 1위였던 K마트가 지난 1월22일 파산을 선언하고 자산보전을 법원에 신청했다. K마트는 1899년 디트로이트에 첫 상점을 개설한 이후 할인판매의 혁신적 판매방식으로 30년간 미국최대의 소매업체 자리를 지켜왔으나 90년 월마트에 1위를 내준 이후 10여년간 판매부진으로 고전을 면치 못해왔다.

파산의 표면적인 원인은 현금유동성의 부족이었다. 지난 연말 엔론 파산의 여파로 금융기관이 금융보증을 피하고 보증사채의 발행금리가 높아져 담보채권발행을 통한 기업운영 자금 확보에 실패했던 것이 일차적인 이유였다. 또한 소매업계 대목 시즌인 성탄절 쇼핑시즌에도 경쟁업체인 월마트는 전년 대비 8% 성장하는데 비해 K마트는 1% 감소하는 등 연말매출이 부진했던 것도 원인이었다.

K마트는 엔론의 파산사태만 일어나지 않았어도 파산에까지 이르지는 않았을 것이라는 변명을 하기도 한다. 그러나 많은 전문가들은 K마트의 문제는 하루, 이들의 일이 아니라 오래전부터 누적되어 온

결과라는 의견이 지배적이다.

〈표 1〉 K마트 경영 History

年度	주요내용
1899	디트로이트에 첫 상점 개설
1925	크레스게, 뉴욕증시 상장
1962	할인판매방식 최초도입, 체인점 17개로 확대
1977	크레스게에서 K마트로 개명
1981	2000번째 K마트 개점
1990	월마트 K마트를 추월하고 1위 선점
1990	수퍼 K마트센터 개점
1995	수퍼 K마트 파산 루머 확산 200개 할인점 폐점
1997	온라인 블루라이트 닷컴(Bluelight.com) 오픈
2000	72개 할인점 폐점
2002	스탠더드 앤드 푸어스(S&P) 500대 기업에서 K마트 제외 K마트 파산 (1/22)

K마트는 1962년 할인점 오픈 이후 주요 경쟁자들이 품목별 마진율이 상대적으로 높은 자체상표 상품을 취급했던데 반해 K마트는 마진율이 낮더라도 전국적으로 광고되고 인지도가 높은 브랜드 상품을 취급했다. 전국적 상표가 없거나 할인점에서 취급할 수 없는 상품의 경우 등 제한된 범위에서만 자체상표를 사용했다. 이러한 전략은 소비자의 만족을 높이고 도시형 할인점이라는 K마트의 이미지를 확고히 하는데 핵심적인 역할을 했다.

또한 개별상품의 마진율을 낮추더라도 대규모 매장을 확보하고 보다 광범위한 상품구색을 취급하며, 저렴한 가격으로 다수의 구매자를 끌어모음으로써 궁극적으로 투자수익율을 향상시키고자 노력했다.

월마트의 창업자인 샘월튼도 K마트의 경영전략과 운영방식을 모방하기 위해 오랜기간 노력했으며, 경쟁이 불가능하다고 느낄 정도였다고 고백하기도 했다.

그렇다면 대형 할인점을 시작한 이래 수십년 동안 미국에서 가장 큰 소매유통회사로 성장하며 시어즈나 월마트의 벤치마킹 대상이었던 K마트가 파산에 이르게 된 근본적인 원인은 과연 무엇인가?

파산의 원인

1. K마트가 몰락하게 된 배경은 크게 다음의 3가지로 나뉘어진다.

첫째 무리한 점포 확장전략이다.

1970년대 후반 K마트의 신규점포수는 기록적인 비율로 증가하면서 신규점포 개설에 열중한 나머지 기존점포의 관리에 소홀하게 되었다. 그 결과 어두운 조명과 시대에 뒤떨어지고 촌스러운 상품진열대와 어지러운 내부시설은 고객들을 실망시켰고, 노후화되고 싸구려 점포라는 이미지 저하는 K마트의 핵심 고객이었던 25~40대 여성 고객층의 이탈을 가져오게 된 것이다.

더구나 재고관리와 같은 유통업의 기본업무에도 소홀히 함으로써 종종 매장에서 재고가 바닥나 고객들은 월마트나 타겟과 같은 경쟁업체로 발길을 돌리기 시작했다.

둘째 선점 지역내 경쟁력 약화이다.

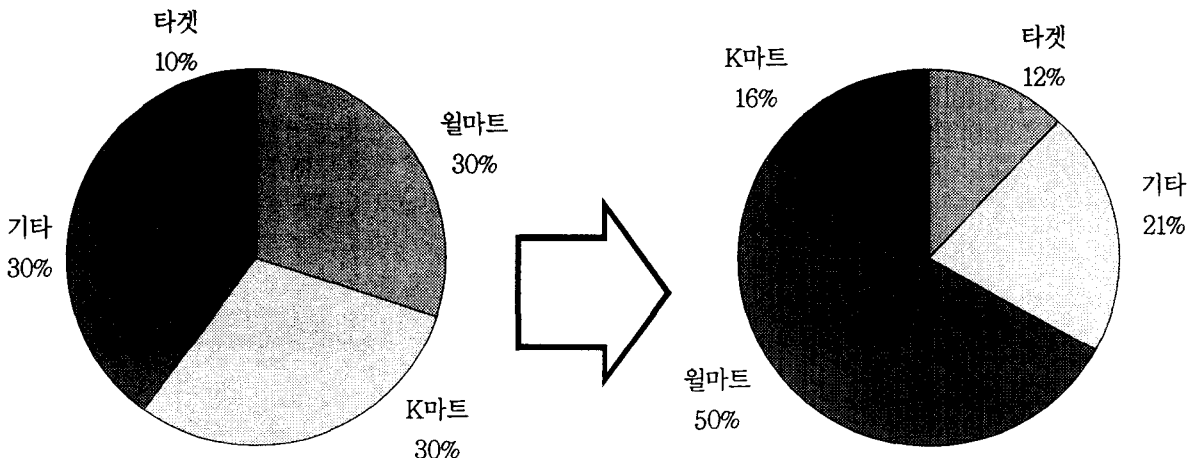
K마트는 초기에는 대도시에 주로 매장을 설립하는 전략을 취해왔다. 중대형 도시의 주요도로에 인접한 쇼핑센터지역에 보통 약 8~10만 제곱피트의 규모의 매장을 건설하는 입지전략을 채택함으로써 보다 많은 구매자를 흡수할 수 있었다.

그러던 것이 새로운 경영진들은 할인점 성공의 기초를 이루었던 대형매장 입지전략을 포기하고 1970년대 후반부터 새로이 개장하는 K마트의 대부분은 이전 매장의 반 정도 크기에 불과한 점포를 오픈하기 시작했다.

상품구색 또한 현저히 줄어들었다. 이러한 확장전략은 점포수와 매출액의 증가에도 불구하고 이윤은 계속적으로 감소하는 결과를 가져왔다.

이에 반해 월마트는 주로 소도시 외곽에 자리해 교외지역의 구매자들의 접근을 용이하게 했었다. 그러나 월마트가 70년대 후반이후 저가 할인정책을 내세워 대도시로 진출하면서 시장을 잠식당하기 시작했고 K마트는 아성인 대도시 및 교외중심지역에 대한 대비책 미비로 선점지역을 제대로 지켜내지 못하였다.

〈표 2〉 미국 대형할인점 시장 점유 변화



셋째 시스템적 저비용 구조 미비로 재무구조의 악화를 초래했다.

미국의 할인점시장은 대도시 중심의 K마트와 농촌 중심의 월마트, 고급 이미지를 내세운 타겟이 3분하여 왔다. K마트는 똑같이 박리다매(薄利多賣)전술을 구사했지만 저비용 구조를 구축한 월마트를 당해낼 수 없었고 고가품목에서는 타겟의 철용성을 무너뜨리지 못하고 차별화된 이미지를 구축하지 못해왔다.

K마트는 월마트와의 할인경쟁에서 저가격이면서도 수익을 낼 수 있는 저비용 구조를 갖추지 못함으로써 높은 판관비율과 낮은 이익율 구조로 연결된 것이다.

월마트는 재고회전을 극대화시킬 수 있는 효율적인 배송망과 물류시스템으로 경쟁력을 제고시켰다. 월마트가 1970년대에 구축한 크로스도킹(cross-docking) 배송 시스템은 원가면에서 경쟁자를 압도할 수 있는 기초가 되었다. 크로스 도킹 시스템하에서는 대규모 상품이 열차나 트럭으로부터 회사의 운송트럭으로 상품이 직접 옮겨지고 분류가 필요한 상품의 경우는 유통센터내의 컨베이어 벨트 등을 이용한 자동화 분류 시스템을 통해 표준화된 상품박스로 포장되어 개별점포로 운송됨으로써 보다 빠르고 저렴한 배송이 가능하게 되었다.

또한 바코드시스템, EDI 채택, 스캐너 자동발주시스템, 위성통신 시스템 등 첨단시스템으로 신속한 재고보충과 재고관리비용을 최소화함으로써 판매관리비 비중을 15% 미만으로 가져간데 비해 K마트는 22%를 넘었다. 때문에 동일한 상품을 월마트는 K마트보다 7%이상 싸게 팔 수 있음을 의미한다.

K마트도 낡은 물류시스템을 개선하기 위해 대규모 투자를 하기도 했으나 재고관리의 문제점은 계속 노출되어 모든 제품이 완비되어 있는 경우는 전체 영업시간의 86%에 불과했다. 이는 100시간 중 14시간을 고객들이 찾는 물건이 없어 되돌아간다는 것을 뜻한다. 이 비율이 90% 미만으로 떨어지면 신뢰도에 심각한 타격을 준다. 월마트는 거의 100%에 가까운 것으로 알려져 있다.

2. 마지막으로 무리한 신업태 추진이다.

K마트는 본업에서의 실적부진을 만회하기 위해 전문점 사업을 무리하게 추진하였다. 사무용품 전문점인 오피스맥스와 스포츠용품 전문점 스포츠오소리티, 서적인 빌더스스퀘어 등 새로운 전문점 업태를 추진하였으나 사업부진으로 일부를 매각하는 등 신사업에서 재미를 보지 못했다. 월마트가 샘즈클럽의 회원제 창고형 업태나 의약품 유통업, 하이퍼마켓과 같은 월마트의 핵심역량을 기반으로 한 관련 사업다각화로 시너지효과를 창출한 것과 대비되는 대목이다.

이렇듯 시간이 지나면서 월마트와 K마트의 격차는 되돌릴 수 없을 만큼 벌어졌다. 2000년도의 실적을 보면 월마트는 K마트의 1.5배 정도의 점포수를 가지고 약 5배에 달하는 매출을 올렸다. 두 회사의 부채비율이 그다지 차이가 없다는 것을 감안하면 결국 K마트의 파산은 사업전략의 실패에서 기인했다고 볼 수 있다.

재무제표 분석

1. 재고자산회전율

K마트의 최근 5개년간 재무제표를 보면 K마트의 평균재고자산 회전율은 5.1회전으로 월마트의 8.8회전에 비해 떨어져 재고자산이 판매활동을 효율적으로 수행하지 못한 것으로 나타났다.

K마트는 지난 수년간 매출악화로 더욱 가중된 재고부담을 지고 있으며 재고부담을 덜기 위해 큰폭의 가격인하를 해왔고 그 결과 수익성이 악화되는 악순환이 계속된 것이다.

2. 유동비율, 당좌비율

많은 재고자산으로 인해 유동비율은 높으나 당좌비율은 매우 낮아 단기채무 변제를 위한 현금화 자산이 부족한 것도 재무구조를 악화시켰다.

〈표 3〉 K마트 주요 경영지표

항 목	96	97	98	99	2000
매출액(백만달러)	31,437	32,183	33,674	35,925	37,028
매출이익율(%)	22.4	21.8	21.8	21.8	20.9
판관비율(%)	19.9	19.1	18.5	18.2	19.1
영업이익율(%)	0.7	1.0	1.5	1.7	0.5
경상이익율(%)	△(220)	1.0	1.5	1.1	0.5
주당순이익(달러)	0.48	0.68	1.03	1.22	0.47
부채비율(%)	157.9%	131.4	120.4	123.9	125.9
유동비율(%)	215%	228	212	200	201
당좌비율(%)	5.2%	6.6%	9.0%	4.2%	5.2%
재고자산회전율	4.9(회)	5.0	5.1	5.0	5.7
점포수(개)	2,134	2,136	2,161	2,171	2,105

3. 판관비율

약해진 상품력을 강화하기 위해 PB상품 광고 및 저가격에 대한 광고증가로 월마트의 판관비율은 12.8%인데 비해 K마트는 19.1%에 달했다.

4. 영업이익율 및 주당순이익

월마트의 6%대에 비해 K마트는 0.5% 대 수준이며 2001년 결산에서는 주당순이익이 1센트에도 못 미친다.

〈표 3〉 K마트 요약 cash flow

연도	'96	'97	'98	'99	2000
현금의 증가 및 감소	-677	92	212	366	57
기초현금	1,083	406	498	710	344
기말현금	406	498	710	344	401

K마트의 현금흐름표를 보면 2001년 10월말 현재 K마트는 3.7억불을 현금으로 보유하고 있었으나 2001년 말 매출이 감소한데다 엔론그룹 사태 이후 금융기관의 보수적 자금운용으로 K마트의 현금흐름을 급격히 위축시켜 2001년 현금흐름표는 제로가 될 것으로 보인다.

국내유통업계의 시사점

K마트는 95년에도 파산의 위기를 넘긴바 있어 위기관리 경영전략의 부재 및 기본을 소홀히 한 채 무리하게 추진하는 성장전략은 실패를 가져온다는 점에서 시사하는 바가 크다 하겠다.

첫째 본업의 경쟁력이 뒷받침되지 않는 업종, 업태의 다각화는 실패한다는 것이다. 과거 한 두 차례 성공을 거둔 기업에게서 흔히 발견할 수 있는 오류로 K마트의 무분별한 점포증설이나 비관련 다각화가 대표적 예이다.

둘째, 소매환경 및 소비자변화를 앞서 파악하고, 매출지상주의에서 탈피하여 저성장기에도 수익을 낼 수 있는 수익체질을 확고히 해야 한다는 것이다. 월마트는 통신위성에 수십억 달러를 투자하면서도 광고비는 극도로 억제하는 등 강력한 원가절감정책을 추진하여 수익성을 유지한 반면 K마트는 월마트와의 경쟁에 급급하여 할인광고에만 대규모자금을 쏟아부어 매출액은 증가하지 않고 적자폭만 커지는 결과를 초래했다.

셋째, 지나친 저가격 전략은 수익구조를 악화시키고 업체의 경쟁력을 감소시킬 수 있다는 것이다. 특히 저가 상품이 공통적인 할인점 업계에서 가격경쟁은 공멸의 길이며 타업체와 차별화된 상품 개발과 글로벌 네트워크를 통한 저가격 상품의 소싱등을 통해 소매업의 기본에 충실함으로써 해결책을 모색해야 한다는 것이다.

넷째 핵심역량이 전제가 되어야 한다. 월마트가 효율적인 물류시스템 구축과 저비용 구조강화등의 핵심역량 강화에 지속적인 노력을 기울인데 반해 K마트는 초기의 고품질 브랜드 상품이라는 기존핵심역량을 유지하지 못했고 새로운 경쟁우위를 창출하지도 못했다.

K마트는 파산이후 대규모 구조조정계획을 통해 283개 점포를 청산하고 종업원 퇴직유도 등을 통한 대규모 구조조정계획을 추진하고 있으나 난항을 겪고 있는 상황이다. 지난 3월에만 1억3500만 달러의 순손실을 기록했고 5월 한달간 전년대비 16.4%의 매출하락을 기록했다. 월마트, 타겟 등으로의 소비자들의 이탈과 대형 공급업체들의 납품중단이 계속되고 있어 회생이 불투명한 상황이다. 미국의 로이터 통신은 103년 전통의 K마트의 파산 신청과 일본 다이에의 금융지원을 두고 여러조건으로 볼 때 “정작 파산해야 할 기업은 K마트가 아니라 다이에다”라는 기사로 K마트 파산의 아쉬움을 나타냈다. K마트의 전체 직원수는 25만명이지만 일본이 노동자를 위해 살린다는 다이에의 직원수는 9만명에 불과하며, K마트는 113억 달러의 부채를 갖고 파산했지만 다이에는 170억 달러의 부채를 지고도 살아남

았기 때문에 일본경제가 더욱 악화될 수 밖에 없으며 어떠한 개혁을 단행할 준비도 되어있지 않다는 일침을 가하기도 했다. 유통업체가 전체 국가 경제에 차지하는 비중과 그 중요성이 날로 커지면서 대형 업체의 도산은 그 파급효과 또한 큰 것이 사실이다. 대형업체들의 파산을 어두운 시선으로 바라보는 까닭도 거기에 있는 것이다. 국내 유통업체들이 이들의 파산을 간과할 수 없는 대목이기도 하다.