

유통서비스의 글로벌 시장적응력

- 월마트와 까르푸를 중심으로 -

Global Market Accommodation of Distribution Service

- Focus on Wall Mart and Carrefour -

이민영(Min-Young Lee)

(주)신세계 수석부장, 경영학 박사

강선규(Sun-Kyu Kang)

전북대학교 대학원 무역학과 박사수료

목 차

- | | |
|-----------------------|--------------|
| I. 서 론 | IV. 시사점 및 결론 |
| II. 유통시장 패러다임 변화 | 참고문헌 |
| III. 글로벌기업 시장적응력 부족요인 | Abstract |

Abstract

The rapid expansion of regionalism has resulted in the creation of blocs of the global economy, so that those countries not belonging to one or more blocs can be discriminated.

The purpose of this paper is to examine the competition policy theoretically, international background with issues, and discussion trend of global enterprise. By doing them, this paper suggests the responsive plan, future prospects, and policy directions for the competition policy by distribution service.

There is not a statistically significant relationship between international diversification strategy and firm performance. However, we observed some tendency that the larger the firm size, the higher the firm performance, assuming the degree of international diversification or multinationality to be constant. However, the export productivity increase after 1 ~ 2 years, and there exists a clear evidence that the innovation investment increases a firm's export competitiveness as time goes on.

Key Words : Distribution Service, Supply Chain, Market Share, Private Brand

I. 서 론

1. 연구배경

2005년 국내소매시장 규모는 144조원으로 집계되었다. 여기서 오프라인 매출은 130조원이며, 소비자 구매환경변화 및 정보통신 발달로 인해 온라인 매출은 인터넷쇼핑몰과 TV 홈쇼핑을 포함해서 13.7조원에 이른다(<표 1> 참조).

오프라인 매출 중에서 할인점 매출이 23.6조로써 백화점 매출이 17.2조를 앞지르고 있는 상황이 연출되고 있다. 이는 국내 소매시장이 IMF 금융위기와 2000년 초의 신용카드사 부실로 인한 금융위기를 거치면서 실업률 증가와 실질소득 감소로 인한 저가위주의 구매행태에로의 변화에 기인했다고 볼 수 있다.¹⁾

<표 1> 2005년 국내 유통서비스시장 규모

Off Line				On Line	계
백화점	할인점	편의점/슈퍼	기타	인터넷/TV 홈쇼핑	
17.2조	23.6조	11.9조	77.6조	13.7조	144조

자료 : (주)대구백화점, 유통산업의 동향과 과제, 2006. 5.

1999년 이전 국내 유통소매업은 백화점이 주도하는 시장이었으나 1993년 E-마트 창동점을 시작으로 국내 할인점 시장이 개척되기 시작하였다. 1996년 유통시장 전면개방이 추진되면서 까르푸가 부천에 중동점을 개점(1996년)하고, 월마트가 인천점을 오픈(1998년)하면서 선진 대형 할인점이 국내에 본격 진출하게 되었다. 2005년에는 할인점이 점포수 340개, 소매시장 점유율 16.4%, 백화점 매출 대비율 137%로서 소매시장을 완전히 지배하게 되기에 이른다.

그러나 2003년 이후 할인점 성장률은 3년 연속 10%대로 둔화되기 시작하면서 까르푸와 월마트 등 글로벌화 된 대형 외국계 할인업체들은 국내소매시장 정보파악의 한계와 고가부동산시장 상황, E-마트, 롯데마트 등 국내 할인업체들과의 경쟁에서 우위를 갖지 못한 가운데 2006년 상반기에 국내시장에서 완전 철수결정을 하게 되었다.

이런 상황을 볼 때, 중국이나 소련 등 해외진출을 서두르고 있는 국내 유통업체들이 현지 경쟁에서 경쟁우위를 확보할 수 있을지가 우려되며, 어떻게 하면 글로벌 할인유통기업으로 성공할 수 있을지 까르푸와 월마트의 국내 사례를 분석하여 대안을 세우는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

1) (주)대구백화점, "유통산업의 동향과 과제", 2006. 5.

2. 연구 목적, 방법 및 범위

국내 유통업체들이 국내에서는 글로벌 유통업체들과의 경쟁에서 우위를 점하여 인수합병을 성공적으로 추진하고 있으나, 주변 국가에 진출을 할 경우 과연 성공적일 수 있는가 하는 것에 의문을 갖게 된다. 이제 E-마트가 중국시장에 7개 점포를 개점하였으며 향후 수십 개의 점포 오픈을 계획하고 추진 중이다. 또한 롯데쇼핑에서는 모스크바에 호텔과 연계한 백화점을 2006년 개점 준비 중에 있다. 또한 롯데마트의 경우 중국에 직소싱 규모를 확대하고, 인도와 베트남 등 해외시장도 공략하여 현지거점을 구축하는데 그룹의 역량을 집중하고 있다²⁾.

〈표 2〉 롯데쇼핑 모스크바점 진행현황

건물규모	건물건설	모스크바재래시장MS	모스크바1인당GDP
지하4층, 지상7층 연면적 : 11,673평 영업면적 : 6,913평 주차대수 : 450대	백화점, 호텔, 오피스텔 복합	86%	9,000\$

자료 : 유통산업연구소, 2006하반기 유통업 전망, 2006.6.

이렇듯 국내 유통서비스업체들이 세계화를 추진할 경우 실패요인과 성공요인 등 사례들을 분석하여 대안을 마련함으로써 위험을 최소화 하는 것이 필요한 시점이라고 볼 수 있다.

이 논문은 국내에서 성공한 유통업체들이 해외시장에 진출했을 때 경쟁우위를 점할 수 있도록 도움을 주고자 하였다. 문헌연구를 주로 진행하였으며 특히 여러 사례들은 본인이 유통서비스 업체에 오랜 기간 동안 근무하면서 현장에서 조사한 내용과 여러 경험 사례들을 참고 하였다. 연구 범위는 세계 유통시장 전체적인 흐름과 국내유통 시장의 현상들을 포함하고, 글로벌기업 사례들은 국내에 진출해서 실패한 월마트와 까르푸의 실패 사례들을 분석해 보았다. 국내업체들이 어떤 부문에서 경쟁우위를 점하고 있는지를 E-마트를 중심으로 살펴보고, 국내기업이 해외에 진출할 때 참고해야 할 여러 요소들을 제안하고자 한다.

2) 서울경제신문, 하반기경영전략/롯데/해외진출역량집중, 2006.6.15.

II. 유통시장 패러다임의 변화

1. 씨플라이체인의 변화

1) 업태간 변화

온라인 쇼핑몰과 TV 홈쇼핑 등 무점포 업태의 등장과 가속 신장은 기존 시장을 위협하고 있다. 이는 선진국 유통서비스 시장에서도 똑같은 현상으로 나타나고 있는데, 예를 들면 국내에서 전자상거래 1위 업체인 옥션과 G마켓은 급격한 회원수 증가가 발표되고 있으며, 특히 G마켓의 경우 2003년 이후 3년 만에 9.2배의 회원 증가 추세를 보이고 있다(<표 3> 참조). 이런 성장세는 국내외 대부분의 대형 온라인 유통서비스업체에도 마찬가지로 현상으로 나타나고 있다.

<표 3> 전자상거래 1위 업체 회원 수 변화

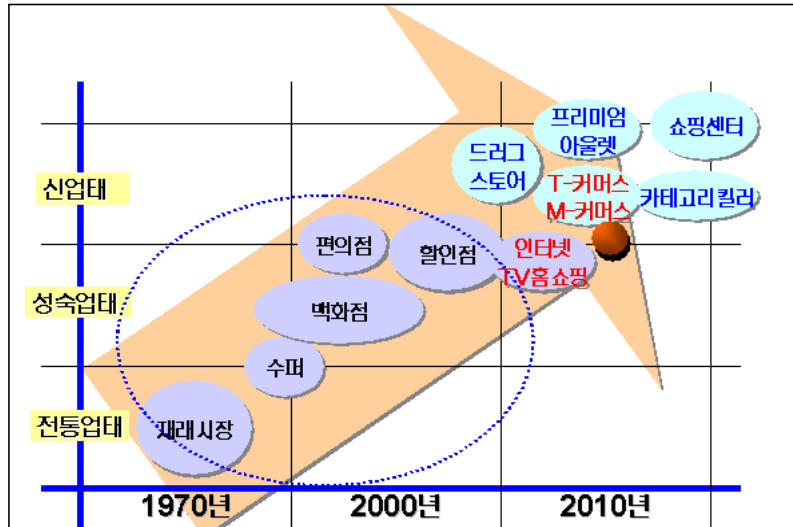
구 분	2003년 회원 수	2005년 회원 수	증가 회원 수	증 가
옥 선	809만명	1,512만명	703만명	1.8배
G마켓	78만명	720만명	642만명	9.2배
계	887만명	2,232만명	1,345만명	2.5배

자료 : (주)신세계 “전자상거래 현황 보고”, 2006. 4.

이렇듯 新업태의 성장으로 인해 생존에 위협을 느낀 백화점 및 할인점, 편의점 등 기존 업태는 변신을 가속화하고 있다. 백화점은 쇼핑과 문화, 체험, 커뮤니티, 이벤트, 라이프스타일 제안 공간을 늘리면서 차별화를 추진하고 있고, 편의점 부문은 각종 서비스가 결합된 생활밀착형 Living Store로 변화를 추진하고 있다([그림 1] 참조).

또한 백화점과 할인점 사이의 새로운 업태도 모색 중에 있으며, 국내에서는 복합쇼핑센터가 빠르게 준비 중이다. 신세계에서 추진하고 있는 부산의 센텀시티나 할인점과 백화점의 복합 형태인 신세계 죽전점, 신세계 광주점 등도 가까운 미래 신 성장 모델로 예상된다.

[그림 1] 소매업태의 써플라이체인 변화추세



자료 : (주)신세계 “유통산업 현황과 발전방향” 2006.3.
 (주)대구백화점, 유통산업의 동향과 과제, 2006. 5.

<표 4> 센텀시티 복합쇼핑몰 사업개요

구 분	추진내용	비고
사업주체	(주)신세계	투자금액 : 1조 250억
위 치	부산시 해운대구	
규 모	· 부지: 2만 2천 900평 · 연면적 : 14만 8000평	· 단일 건물로 동양최대임 · 한국 코엑스몰 : 3만 6천평 · 일본 나라포트 : 7만 7천평 · 홍콩 하버시티 : 5만 6천평
점포컨셉	· 도심속 역동적인 휴양형 문화공간 · 쇼핑센터 (백화점, 면세점, 쇼핑몰) · 테마파크 (온천, 영화관, 리조트)	
오픈계획	· 1단계 개발 : 1만 2천평 부지 개발 (연면적 7만5천평) · 백화점, 면세점, 영화관, 골프레인지 등 · 2단계 개발 : 부지5천599평 (연면적 2만1천11평) · 스포츠시설 및 전문점, 게임센터 등 · 3단계 개발 : 부지 4천998평 (연면적 4만4천573평) · 디자인센터, 오피스, 놀이시설	· 오픈일정 : 2008년부터 단계적 오픈 계획이나 일정이 연기되고 있음 · 식품관 : 4,000평 · 영화관 : 16개상영관, 3,200석

자료 : 이영희, 신세계 센텀시티에 동양최대 복합쇼핑센터, 연합뉴스, 2005.11.24.
 (주)신세계경영지원실 홍보팀, 신세계, 국내 최대 복합쇼핑센터 개발, 2005.11.24.

특히 이미 미국이나 일본 등 선진국에서 성공적인 운영을 하고 있는 프리미엄 아웃렛은 국내에서는 새로운 업태로 볼 수 있다. 경기도 이전에 2006년 개점준비를 하고 있는 新프리미엄 아웃렛 국내 1호점 신세계 첼시는 국내유통서비스시장에 큰 변화를 몰고 올 것으로 예상된다(<표 5> 참조).

<표 5> 신세계 첼시 프리미엄 아웃렛 사업개요

구 분	추진내용	비고
사업주체	(주)신세계 그룹 3개사 50%, 첼시 50% 지분투자	
1호점 위치	경기도 여주	
규모	부지 8만평(영업면적 7,500평), 주차 3100대	부지가 800억
점포 컨셉	유명명품 브랜드 재고물량을 정상가의 50~80% 할인판매	
국내점포 확장계획	장기적으로 전국 점포망 구축(대도시 인근지역)	
첼시 세계 점포망	미국, 유럽 등 : 60개 점포, 일본 5개 점포 운영	

자료 : 고희규, 신세계 명품아웃렛 사업진출, 연합뉴스, 2005.4.19. 신세계 관계자 면담내용

이런 가운데 온라인에 新업태로 등장하고 있는 부문은 업종별 전문 카테고리 킬러, T-커머스, M-커머스가 그것인데, 앞으로 지속적인 성장이 예상된다.

2) 유통서비스시장 변화

미국을 비롯한 선진국 유통서비스 시장은 세계 상위 5개 대형 유통업체 전체 유통소매업 시장의 50% 이상을 점유하고 있다. 1980년 이후 미국 및 유럽 주요 유통선진국을 살펴보면 이들의 시장점유율은 빠른 속도로 증가하고 있다. 프랑스의 경우는 상위 5개 업체가 72%(2004년)를 점유하고 있으며, 독일 66%, 영국 63%, 스페인 62%를 구성하고 있다. 미국은 51%로 다소 낮은 편이기는 하나 상승세에 있다. 한국도 같은 추세를 보이고 있는데, 신세계, 롯데, 현대 3개 백화점의 마켓쉐어가 2001년에는 68%에서 2005년에는 78.7%로 과점현상을 나타내고 있다.³⁾ 이는 인적, 물적, 시스템 등에서 규모의 경제 효과가 경쟁력 우위에 결정적 역할을 한 때문이라고 볼 수 있다(<표 6> 참조).

3) 유통산업연구소, “2006년 유통업전망”, 2005.12.

〈표 6〉 세계 상위 5개 업체 시장점유율

국가명	1980년	1985년	1990년	1995년	2000년	2004년
프랑스	34%	36%	44%	58%	70%	72%
독 일	28%	31%	45%	61%	62%	66%
영 국	39%	41%	51%	60%	62%	63%
스페인	-	-	27%	32%	50%	62%
미 국	29%	21%	29%	28%	33%	51%

자료 : Tom Louis, 세계소매업계 동향과 한국에의 시사점, 보스턴컨설팅, 2000. 10. 재편집

2. 각국별 써플라이체인의 변화

1) 국내의 변화

2000년 이후에는 할인점이 소매시장을 주도하면서 2003년 이후 할인점이 백화점 시장 점유율을 역전하게 되었다. 또한 정보통신 기술의 발달로 인터넷, TV, 모바일 등의 시장이 급속도로 증가하고 있다. 2001년 이후 5년 만에 백화점의 마켓셰어는 1.9% 감소하고, 할인점은 4.8% 증가하고 있다. 특히 인터넷 부문은 6.7% 증가하여 높은 성장을 나타내고 있다(〈표 7〉 참조).

〈표 7〉 업체별 점유비 변화

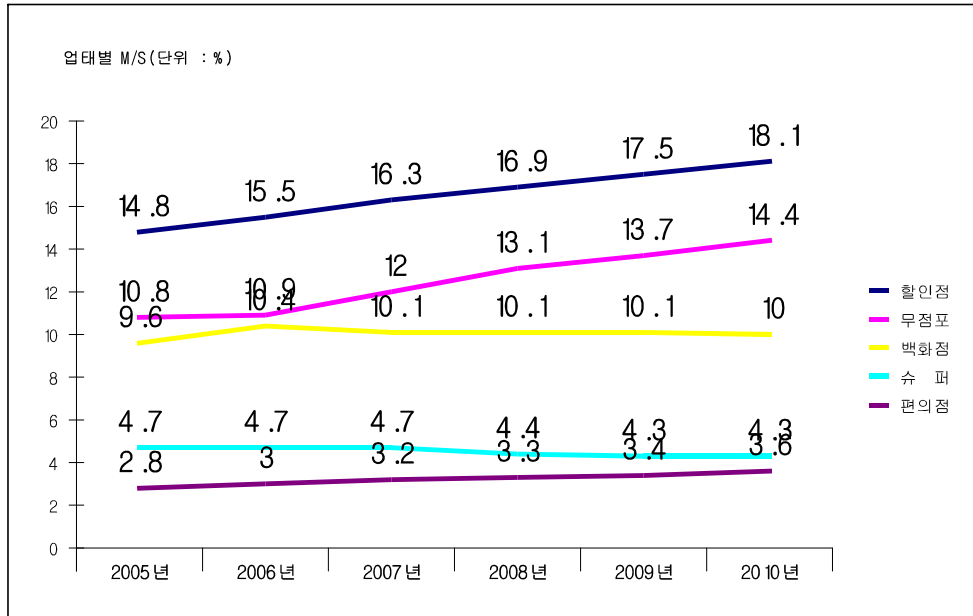
구 분	백화점	할인점	편의점/슈퍼	기타	인터넷
2005년	11.9%	16.4%	8.3%	53.9%	9.5%
2001년	13.8%	11.6%	6.6%	65.3%	2.8%
증 감	-1.9	+4.8	+1.7	-11.4%	+6.7%

자료 : (주)대구백화점, 유통산업의 전망과 과제, 2006. 5.

[그림 2]에 나타난 바와 같이 향후 성장이 예상되는 업체는 할인점, 무점포(온라인), 편의점이고 지속적으로 감소가 예상되는 업체는 백화점과 슈퍼이다. 특히 일부기관에서는 2010년 인터넷과 TV, 모바일 등 온라인의 시장규모를 30조원으로 예측하고⁴⁾ 있으며 이는 유통서비스시장을 주도할 수 있는 규모라고 볼 수 있다.

4) (주)대구백화점, "유통시장의 동향과 과제, 2006.5.

[그림 2] 유통업 업체별 마켓쉐어 전망



자료 : (주)신세계, “유통산업의 전망과 발전방안”, 2006.

앞장에서 언급한 것과 같이 국내 유통서비스시장의 마켓쉐어는 2005년에는 백화점 대형 3사가 78.7%로서 과점화가 심화되고 있다. 결국 자본력과 우수한 인력, 선진시스템을 갖춘 업체만이 살아남을 수 있는 구조로 변화하고 있다는 것을 의미한다. 소규모의 점포 및 지역적인 한계를 가진 업체들은 경쟁우위를 갖기가 어려운 구조로 변해가고 있다.

<표 8> 백화점 부문 마켓쉐어 변화

백화점 대형 3사	1999년	2001	2002년	2003년	2004년	2005년
롯데백화점 신세계백화점 현대백화점	60%	68%	72.3%	76%	78.5%	78.7%

자료 : 유통산업연구소, “2006년 유통업 전망”, 2006.5.

이들 대형 3사는 할인점 시장도 장악해 가고 있다. 신세계에서 운영하고 있는 E-마트의 경우는 금년에 인수한 월마트를 포함해 2006년에는 할인점 시장의 38%, 롯데마트는 14%를 점유하여, 대형 2개 업체가 52%를 점유할 것이라고 예측하고 있다.⁵⁾

5) 현대경제연구소, 월마트와 까르푸의 실패가 주는 교훈, 2006.5.

또한 롯데쇼핑, 신세계백화점, 현대백화점 등 대형 3사는 백화점과 할인점에서 모두 급성장 상태를 유지하고 있다. 2004년 대비 실적을 분석해 보면 백화점은 14.6%, 할인점은 13.8%로 高신장을 나타내고 있는데, 이는 시장 평균 신장률인 백화점 5%, 할인점 10% 보다 더 높은 신장세이다(<표 9> 참조).

<표 9> 국내 대형 3사의 백화점 및 할인점 매출 점유비 추이

구 분	롯데		현대		신세계		매출규모	
	백화점	할인점 포 함	백화점	할인점 포 함	백화점	할인점 포 함	백화점	할인점 포 함
2005년	51%	41%	32%	18%	17%	41%	11.0조	21.4조
2004년	41%	38%	35%	19%	18%	43%	10.3조	18.8조
증감(신장율)	+10%	+4.0	-3%	-1%	-1%	-2%	(14.6%)	(13.8%)

자료 : (주)대구백화점, “유통산업의 동향과 과제”, 2006.5.

백화점 부문의 변화

백화점의 2005년 실적은 17.2조원으로 2002년 대비 3.3% 역신장을 보이고 있다. 매장면적은 176만㎡ 으로서 1990년 대비 3.6배로 확장 되었다. 점포 수는 96개로서 1990년에 비해 50개가 늘어난 상태다. 이에 따라 점포당 평균 면적은 1.9만㎡로서 1993년에 비해 1.9배 증가하는 등 대형화 추세를 보이고 있다. 그러나 매출 부문은 할인점, 아울렛, 온라인 쇼핑물 등에 의한 급속한 시장잠식으로 인해 성장이 둔화 되고 있다(<표 10> 참조).

<표 10> 년도별 백화점 주요지표 변화추이

구 분	단위	1990	1993	1997	2002	2005
매출액	조	3.6	7.9	12.6	17.8	17.2
점포수	개	46	74	124	90	96
매장 면적	만(㎡)	47.8	94.6	199.8	154.7	176.0
점포당 매출	억/개	783	1,070	1,016	1,978	1,792
면적당 매출	백만/m	75	84	63	115	98

자료 : (주)대구백화점, “유통산업의 동향과 과제”, 2006. 5.

백화점에서 중요한 추이 중 하나는 구매객수가 감소하는 반면 인당 구매액수는 높아지는 현상인데, 이는 소비의 양극화 현상에 의한 것으로, 할인점에서는 저가상품을 중심으로 판매가 이루어지고, 백화점에서는 고가, 고감도 패션상품중심의 구매형태를 보이기 때문인 것으로 분석 된다.

<표 11> 구매고객 수 및 구매액 증감을 추이(2005년 실적)

구분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월
구매 고객수(%)	-3.1	-0.3	-1.9	-6.7	-1.3	-2.9	1.6	3.5	5.4	4.0
구매액(%)	0.5	6.2	7.3	10.5	4.4	4.7	2.9	3.0	3.2	6.2

자료 : 유통산업연구소, “2006년 유통업 전망”, 2006. 5.

할인점 부문의 변화

할인점의 점포수는 2002년 230개에서 2006년에는 342개로 5년 만에 112개 점포가 증가되었고 매출은 51.1% 증가세를 보이고 있다(<표 12> 참조).

2006년 시장 규모는 26조로 2005년 대비 11% 신장하는 숫자이고, 이는 유통서비스시장점유율 16.4%, 백화점 대비율 137% 수준으로서 소매시장에 대한 지배력이 증대되면서 유통서비스업계의 리더로 자리를 잡고 있다는 것을 의미한다.

그동안 고신장 행진을 계속하였으나 2003년부터 3년 연속 10%대의 신장률에 진입하면서 둔화조짐을 보이고 있다. 그에 대한 대책으로 대형할인점들은 집객시설의 질적수준향상, 각 업체별로 독자개발 상품(Private Brand) 개발 강화에 역점을 두고 있다.

<표 12> 할인점 매출, 점포수 추이

구분	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년 예상
매출액(조원)	17.4	19.5	21.5	23.7	26.3
점포수	230	249	276	304	342

자료 : 통계청, 체인스토아협회 자료 재편집, 2006년 매출은 신세계 기획실 추정

이렇게 신장률이 둔화되는 것은 국내 할인점 시장이 포화수준에 가깝다는 것을 의미한다. 유명연구기관들의 국내 할인점 시장의 포화수준에 대한 발표 자료를 종합해보면 포화 점포수는 436개 수준이고, 이는 인구 11.5만 명당 1개 점포 수준이다. 현재의 추세대로 점포수가 늘어 간다면 국내에서 할인점 포화 시기는 2009년으로 추정한다.

6) 유통산업연구소, “2006년 유통업 전망” 2005.12.

〈표 13〉 연구기관별 할인점 포화수준 추정

구 분	포화점포수	점포당 적정인구수	포화시점	연구기관 발표시기
신세계 유통산업연구소	470개	10만	2008 ~ 2009년	2003년5월
대한상공회의소	598개	8만	2008 ~ 2010년	2003년2월
삼성경제연구소	275개	15만	-	2001년11월
대구백화점 기획실	400개	13만	2006 ~ 2007년	2006년 6월
평 균	436개	11.5만		

자료 : 신세계유통산업연구소, 국내할인점 성장전망 및 적정 점포수 분석, 2003.
 대한상공회의소, 대형할인점의 출점과 지역경제 활성화 방안, 2003.
 삼성경제연구소, 국내 할인점시장 현황과 성장전략, 2001.
 대구백화점 기획실, 유통산업동향 보고서, 2006. 6.

국내 할인점 시장이 포화수준이 될 경우 할인업체들은 규모의 경제를 통한 경쟁력 강화를 위해 다점포화를 계속 추진할 것이며, 결국은 중국이나 동남아 지역 등에 진출 할 수밖에 없다. 이들 기업 중 E-마트는 중국시장에 다점포 계획을 세우고 상해 등에 7개 점포를 운영하고 있으며 2009년까지 25개, 2012년에는 50개 점포를 개점할 예정이다. 국내 할인점으로서는 최초로 글로벌 기업으로 체질을 강화시켜 나가고 있다.

온라인 쇼핑물 시장의 변화

온라인 쇼핑시장은 1999년 이후 년 평균 135%의 신장을 나타내고 있다. 이중에서 인터넷 쇼핑물 부문은 년 평균 1,000% 신장률을 기록하다가 2004년부터 40%대의 신장세를 유지하고 있다. TV 홈쇼핑 부문은 70%대의 신장을 유지하다가 2004년부터는 10%대로 신장세가 둔화되고 있으나 유통서비스 시장 전체 신장세를 감안하면 높은 수준으로 평가 할 수 있다⁷⁾.

〈표 14〉 년도별 온라인 쇼핑 매출액 증가 추이

년 도	1999년	2003년	2004년	2005년
매출(조원)	1.5	9.7	11.1	13.7

자료 : (주)대구백화점, “경영기획실 보고자료”, 2006. 5.

온라인 쇼핑 부문별 구성비는 인터넷 쇼핑이 50%, TV 홈쇼핑이 34%, T-커머스와 M-커머스가 16%

7) (주) 대구백화점, “경영기획실 보고자료”, 2006.5.

이다. 각 부문별로 고성장을 지속하고 있다.

온라인 쇼핑부문이 향후 크게 성장할 수 있다고 보는 이유는 시간과 공간의 장애물이 없으므로 중국이나 일본 등 주변국으로의 진출이 빠르다는 것이다. 결국 물류시스템을 갖춘 오프라인 강자들이 해외진출을 서두르고 있고, 또 그 업체들이 온라인 쇼핑물에 큰 관심을 갖고 사업을 확장하고 있기 때문이다.

편의점 및 슈퍼마켓시장

2005년 편의점 및 슈퍼마켓 점포수는 9,500개이며, 매출액은 11.9조원에 이른다. 특히 편의점은 2002년 이후 년 평균 16% 이상의 높은 신장률을 기록하고 있는데 이는 소비지출이 증가하면서 생업을 위한 사회활동인구가 늘어나고, 그로 인해 시간절약형 소비비중이 커지고 있기 때문이다(<표 15> 참조). 택배와 공과금 수납, 현금자동출납기의 설치 등 생활서비스제공을 하고, 야간활동 인구의 증가에 대비해 24시간 영업을 추진하면서 성장과 점유율이 증대되고 있다.

슈퍼마켓의 경우도 대형화 추세를 보이고 있는데, 점포당 500평 ~ 700평대의 SSM(수퍼슈퍼마켓)의 출점이 증가하면서 대형할인점 시장과 경쟁을 하고 있고, 재래시장을 잠식해 가고 있다.

<표 15> 편의점 및 슈퍼마켓 매출액 신장추이

구 분		2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
매출액 (조원)	편 의 점	2.0	2.8	3.6	4.2	4.6
	슈퍼마켓	5.8	6.4	6.7	6.9	7.3
신장률 (%)	편 의 점		40.0	28.6	16.7	9.5
	슈퍼마켓		10.3	4.7	3.0	5.8
편의점 점포수(개)		3,870	5,680	7,200	8,200	9,500

자료 : (주)대구백화점, “경영기획실 보고자료” 2006. 5. 재편집

편의점과 슈퍼마켓의 매출구성비 변화를 보면 2001년 이후 5년 사이에 편의점은 26%에서 39%로 증가하고, 슈퍼마켓은 74%에서 61%로 감소 추세에 있다. 이는 앞서 언급한 소규모 편의점이지만 생활서비스 제공에 대한 이점으로 인해 수요가 늘어나게 되고 점포수가 증가하면서 매출이 신장되고 있는 것으로 분석할 수 있다.

<표 16> 편의점 및 슈퍼마켓의 매출액 구성비 변화

구 분	편의점	슈퍼마켓	계
2005년	39%	61%	100%
2001년	26%	74%	100%
증 감	+13%	-13%	0

자료 : (주)대구백화점, 유통산업의 동향과 과제, 2006. 5.재편집

(2) 미국의 변화

미국의 경우는 내수증가로 최근 몇 년 동안 양호한 성장세를 유지하고 있다. 특히 홈센터(Home Depot, Lowe's)가 14.5%, Drug Store가 11.6%, 창고형 클럽 매장이 10.5%로 고신장을 보이고 있으나 상대적으로 백화점과 슈퍼, 편의점은 신장률이 상대적으로 낮은 수준이다.

<표 17> 2004년 주요업체별 매출 신장율

업 태	할인점	슈퍼	홈센터	백화점	Drug Store	창고형	편의점
신장율	7.7%	3.1%	14.5%	4.8%	11.6%	10.5%	5.3%

자료 : 체인스토아에이지(상위 100대기업)

업체별 매출 구성비를 살펴보면, 온라인 쇼핑몰과 Drug Store, 홈센터, 전문점, 편의점, 카탈로그 판매 등 新업체들은 증가하는 반면 백화점 및 슈퍼마켓의 구성비는 지속적으로 감소하고 있다(<표 18> 참조). 온라인 쇼핑몰의 경우 매년 14% 이상 신장하여 2005년에는 1,720억 달러(한화 17조원)의 매출을 기록하였다⁸⁾.

<표 18> 미국 유통서비스 업체별 매출구성비 변화

구 분	백화점	할인점	슈퍼마켓	기타	온라인	계
2004년	7.8%	27.4%	19.2%	28.6%	17.0%	100%
2000년	10.6%	27.4%	21.2%	24.4%	16.4%	100%
증 감	-2.8%	0	-2.0%	+4.2%	+0.6%	0

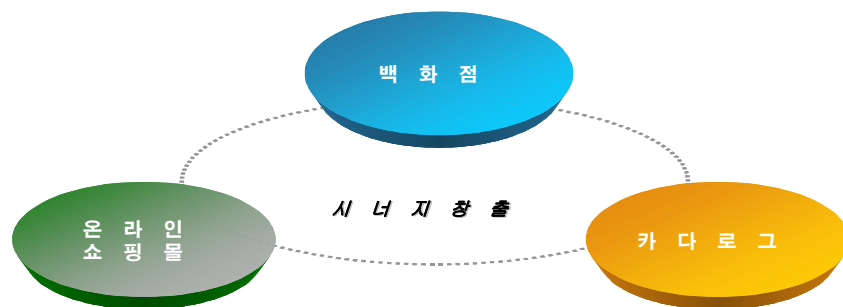
자료 : (주)대구백화점, “경영기획실 보고자료”, 2006.5.

기타 : Drug Store, 전문점, 편의점, 카탈로그 판매

8) 유통산업연구소, “2006년 유통업 현황과 과제”, 2005. 12.

특히 백화점의 경우는 2000년 대비 2.8% 역성장 실적을 보이고 있다. 백화점은마켓쉐어를 방어하기 위해 다채널(Multichannel) 전략을 추진하고 있는데 다채널은 점포판매와 온라인, 카탈로그 판매를 통합운영 하는 개념이다. 결국 오프라인에서의 한계를 온라인에서 보상하고자 하는 전략이며 이는 대형 유통서비스 업체의 수익구조모델의 진화된 한 형태라고 볼 수 있다.

[그림 3] 미국 백화점의 멀티채널전략도



자료 : (주)신세계, “유통산업 현황과 발전방안, 2006.4.

Ⅲ. 글로벌 기업 시장적응력 부족요인

1. 국내 할인점 시장 경쟁우위요소

(1) 국내 할인점 시장 성장과정

국내 할인점 시장은 E-마트 창동점을 개점하면서 형성되기 시작했다. 그 이후 1997년과 1998년 성장기에 들어가면서 IMF 상황을 거치게 되었고, 외국계 할인점인 월마트와 까르푸가 국내 진출을 하였으며, 1999년 이후 할인점 시장이 성숙기에 들어오면서 E-마트, 롯데마트 등 상위 업체간의 선두다툼이 지속적으로 진행되었다.

<표 19> 국내 할인점 단계별 성장 내용

구분	년도	특징
태동기	1993~1996	<ul style="list-style-type: none"> · E-마트 1호점(창동점) 개점이후 수도권 진출시작 - low cost operation을 바탕으로 한 every day low price 슬로건으로 소비자들에게 경제적 쇼핑문화 제안으로 경쟁력 우위확보 · 김스클럽(뉴코아 백화점) 지속 출점 · 프라이스클럽, 까르푸, 마크로 국내진출

성장기	1997~1998	· 외국계 할인점포(월마트, 까르푸) 본격 국내진출 · 이마트의 지속적인 경쟁우위 확보전략 구사
성숙기	1999~2006	· 롯데마그넷, 하나로, 홈플러스 등 본격진출 · 홈플러스, 까르푸 본격 점포확장 · 이마트 중국시장 본격진출 · 월마트, 까르푸 국내시장 철수

자료 : <http://kin.naver.com/open100>. 재편집

각 유통서비스업체들은 유통업계 1위 포지션을 지키기 위한 방법으로 점포 확장을 추진되었는데, 테스코는 아랍을 인수합병하였으며, 롯데마트는 한화유통을 흡수통합 하였다. 그 결과 국내 할인점은 급성장을 하였으며, 2003년에는 국내 5대 업체의 점포구성비가 67% 매출구성비는 78.6%로 집중화되었다(<표 20> 참조).

<표 20> 5대 할인점 집중화 현황

구 분	2000년	2003년	증감	대상 할인점
점포수	54.3%	67.0%	+12.7%	이마트, 테스코, 롯데마트, 까르푸, 하나로
매 출	58.4%	78.6%	+20.2%	

자료 : 대한상공회의소, “최근 할인점의 급성장과 향후 소비시장 전망”, 2005. 7. 12, p 11.

세계적인 글로벌 기업들과 경쟁 상황 가운데 E-마트를 비롯한 국내할인점 업체들은 소비자의 요구를 끊임없이 조사분석하여 상품개발과 고객서비스요소 개발도 동시에 추진하였다. 그 결과 경쟁력이 강화되어 지속적으로 성장을 하게 되고, 2006년 세계적인 글로벌 유통그룹들이 한국시장을 포기하고 철수를 단행하는 계기를 만들게 되었다. 까르푸는 이랜드 그룹에서 인수하였으며, 월마트는 E-마트에서 인수하여 국내 1위 할인점으로써 자리를 확고히 다졌다. M&A 이후 국내 할인점 시장은 4대 업체가 82%의 시장을 점유하게 되는 것으로 분석 된다. 그중 E-마트는 95개 매장으로 점유율 38%를 확보하게 되었다(<표 21> 참조).

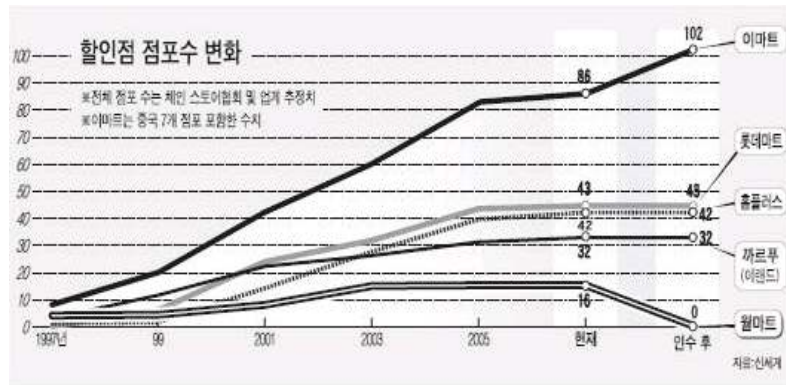
<표 21> M&A 이후 국내 할인점 4대 업체 경쟁 구조(2006년 국내시장 예측)

구 분	신세계 이마트 (이마트+월마트)	삼성테스코 홈플러스	롯데마트	이랜드 (이랜드+까르푸)	계
매출액(억원)	66,127	35,684	29,030	21,679	152,520
시장점유율	38%	19%	14%	11%	82%
매장 수	95개	42개	45개	47개	229개

자료 : 현대경제연구소, 월마트와 까르푸의 실패가 주는 교훈, 2006. 5. 재편집

앞장에서 언급한 것처럼 E-마트의 경우는 국내시장 포화상태를 대비하여 중국진출을 가속화하고 있으며 현재 7개 점포를 개점하여 운영 중이다. 향후 50개 이상의 점포를 개점하여 세계적인 할인점 유통그룹들과 경쟁하게 된다.

[그림 4] 국내 할인점 점포 수 변화

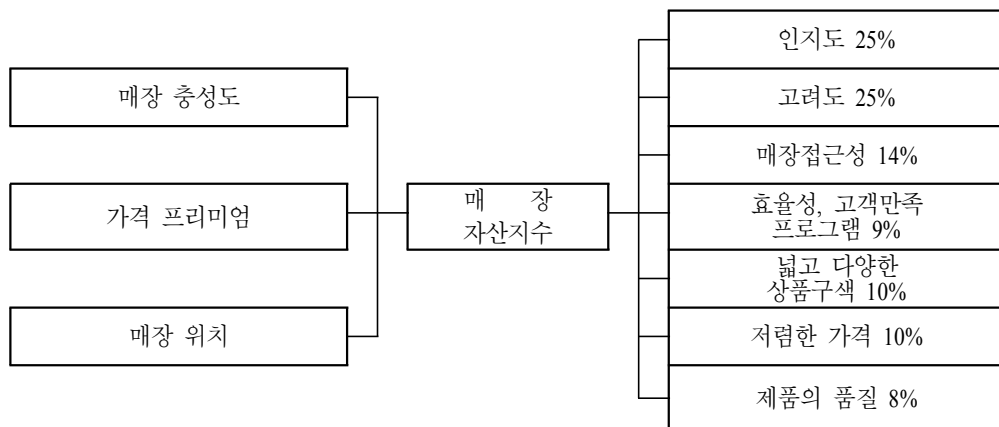


자료 : 중앙일보, 2006. 5. 23.

(2) 국내할인점의 경쟁우위 요소

소비자는 점포의 인지도 25%, 고려도 25% 매장접근성 14%에 따라 충성도가 높다. 그리고 제품의 품질 8%, 고객만족프로그램 9%, 저렴한 가격 10%에는 상대적으로 적은 영향을 받는다.

[그림 5] 할인점 슈퍼마켓 Winning Brands Model



자료 : 대한상공회의소, “최근할인점의 급성장과 향후 소비자시장 전망”, 2005.7.

특히 고객이 할인점에서 가장 중요하게 생각하는 것은 저렴한 가격대, 가격 대비 질이 좋고, 방문하기 편하며, 깨끗하고 위생적이며, 집에서 가까워야 한다는 것이다(<표 22> 참조).

<표 22> 할인점 각 항목별 중요도

중요도	5점 척도구간	중요 요소
A	4.61-4.48	<ul style="list-style-type: none"> - 저렴한 가격대 - 가격대비 질이 좋은 - 방문하기에 편한 - 깨끗하고 위생적인 - 집에서 가까운
B	4.3-4.01	<ul style="list-style-type: none"> - 내가 필요한 모든 것이 한 장소에 있는 - 양질의 신선식품이 있는 - 내가 원하는 것이 언제나 있는 - 다양한 종류의 제품이 있는 - 계산대가 효율적으로 운영되는 - 신선식품의 종류가 다양한 - 직원이 좋은 서비스를 제공하는 - 양질의 브랜드와 제품으로 구성되어 있는 - 필요한 물건을 빠르고 쉽게 찾을 수 있는 - 현대식의, 편리한 - 공간이 넓은 - 주차가 편리한 - 제품의 진열이 잘 되어 있는
C	3.76-3.31	<ul style="list-style-type: none"> - 좋은 매장브랜드를 구비하고 있는 - 적절한 사은프로그램(예 : 포인트)이 있는 - 양질의 즉석조리식품이 있는 - 매력적이고 흥미로운 판촉활동을 하는

자료 : 대한상공회의소, “최근 할인점의 급성장과 향후 소비자시장 전망”, 2005. 7.

또한 고객이 할인점에서 중요하게 생각하는 요소는 품질이나 가격부문이다. 결국 상품개발 및 발굴 능력이 뛰어난 할인점은 경쟁우위를 가질 수 있다. 그에 따라 할인점들은 구매빈도수가 높은 상품을 중심으로 차별화를 위한 PL(독자개발상품 : Private Label)을 개발하고 있다(<표 23> 참조). 이 상품들은 브랜드이름을 할인점에서 개발하여 사용하는데, 디자인이 차별화되고, 유통경로가 더욱 단순화(공장직 거래)되어 가격이 저렴한 것이 특징이다.

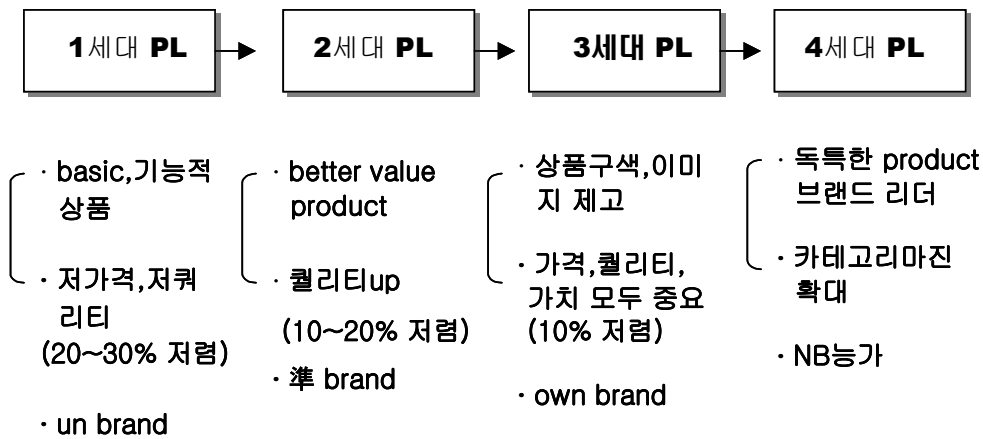
〈표 23〉 주요할인점 PL개발 현황

구분	주요내용
이마트	E-Plus(가공일상), E-Basic(패션잡화,가정용품), 자연주의(패션, 생활), 디자인유나이티드(캐주얼) 모닝팜(신선), #902(의류), 진홀릭(진)
홈플러스	홈플러스Good, better, best, 프리션셋(캐주얼), 벨리벨로(아동복), 스프링클러(스포츠의류), 지클래식(중장년층 의류)
롯데마트	외이즐랙(식품, 생활문화), 베이직아이콘(의류), 자연애찬(신선), 라메중(가정용품)

자료 : 유통산업연구소, 2006 하반기 유통업전망, 2006.6.

현재 각 할인점들은 저가격, 저품질의 1세대에서 벗어나, 합리적인 가격에 품질, 디자인을 보강한 2~3세대 PL로 전환하는 과정에 있는데 구체적으로 보면, 기존의 생필품에서 의류, 홈패션등 패션상품군으로 개발을 확장하고 있다. 현재 한국에 있는 할인점의 PL 매출비중은 10%수준이며, AC벨슨 조사한 “2005 PL 파워”에서 한국이 1%로 전세계 37위에 랭크될 정도로 취약하다⁹⁾.

〈그림 6〉 PL의 발전과정



자료 : 유통산업연구소, 2006 하반기 유통업전망, 2006.6.

PL에 대한 고객선호수준이 점포성파에 큰 영향을 미치고 있는데 국내 할인점시장에서 PL에 대한 소비자인지도가 가장 높은 할인점은 까르푸, 이플러스(E-마트 상품), 홈플러스, 김스 순으로 나타나고 있다¹⁰⁾(〈표 24〉 참조).

9) 유통산업연구소, 2006 하반기 유통업전망, 2006.6.

<표 24> PL 브랜드에 대한 인지도

할인점명	스토어브랜드 비보조인지	스토어브랜드 보조인지	전체 인지
까르푸	18%	68%	86%
이플러스(이마트)	32%	43%	75%
홈플러스	21%	53%	74%
킴스	10%	58%	68%
함박웃음	23%	22%	45%
기쁨두배	7%	14%	21%
와이즈렉	6%	6%	12%
아이플러스	2%	7%	9%
그레이밸류	2%	4%	6%
메가세이브	1%	5%	6%

자료 : 대한상공회의소, “최근할인점의 급성장과 향후 소비자시장 전망”, 2005. 7. 재편집

그러나 <표 25>을 보면 E-마트에서 개발하는 이플러스를 구입하는 고객이 가장 많고, 홈플러스, 까르푸 순이다. 이는 할인점별 상품개발 수준이 큰 영향을 미친다고 분석할 수 있다. 결국 이마트가 점포수가 많고, 다른 할인점보다 품질과 가격 면에서 더 좋은 상품을 개발 공급한다고 볼 수 있다.

<표 25> PL 브랜드 구입

할인점명	2004년 구입율	2003년 구입율	증감
이플러스	23%	19%	+4%
홈플러스	13%	9%	+4%
까르푸	13%	8%	+5%
함박웃음	11%	9%	+2%
와이즈렉	5%	7%	-2%
킴스	3%	5%	-2%
아이플러스		2%	+2%
그레이밸류		2%	+2%
기쁨두배		1%	+1%
메가세이브		1%	+1%

자료 : 대한상공회의소, “최근 할인점의 급성장과 향후 소비자시장 전망”, 2005. 7. 재편집

10) 대한상공회의소, 최근할인점의 급성장과 향후 소비자 전망, 2005.7.12. p27.

이상 살펴본 바와 같이 소비자는 방문하기 편하고, 접근이 용이한 위치에, 저렴한 가격대의 질이 좋은 상품을(PL이 큰 영향을 미침), 깨끗하고 위생적인 환경에서, 선택의 폭이 넓고 깊게 구색을 갖추고 있는 할인점을 선호하는 것으로 요약할 수 있다.

(3) 한국 할인점 업체의 성공요인(E-마트 사례)

한국 할인점업체 중에서 매장규모와 매출 순위에서 가장 앞서가고 있는 E-마트는 2005년 매출은 6조 6,130억원, 영업이익률 8%, 시장점유율 34.5%라는 괄목할만한 실적을 기록하였다(<표 26> 참조).

<표 26> 2005년 국내 할인점업체 영업실적

할인 업체명	2005년 매출	점포수	점포당 평균매출	영업이익율(이익액)
이마트	6조 6,130억원	79개	840억원	8%
한국까르푸	1조 6,680억원	32개	520억원	1.48%
월마트				104억 적자

자료: 백풍렬, 까르푸 철수가 남긴 교훈, 경영정보, 2006.5.31. 재편집.

E-마트는 경쟁우위를 확보하기 위해 1990년 초 당시 국내 할인점시장 불모지였던 국내에 프라이스 클럽과 양평 1호점을 개점하면서 운영방법에 대한 노하우를 습득하였다. 이는 세계적인 할인업체인 월마트나 까르푸에 비해 3년 이상 먼저 창동에 E-마트 1호점을 개점하는 계기가 되었다. 그 후 지속적으로 매장 근접성이 뛰어난 곳을 확보하였으며, 고객이 가장 원하는 것을 파악하고 개선을 추진하여 경쟁우위를 확보하였다. 특히 선언적 마케팅, 최저가 보상제, 신선도 만족보상제, 지역단체 지원 프로그램 등을 통해 인지도를 높여왔으며, 지속적으로 추진하고 있는 윤리경영이 기업가치를 높이고, 고객 충성도를 높이는데 크게 기여하였다. 이마트의 주요 성공 요인들을 정리해보면 다음과 같다(<표 27> 참조).

<표 27> 한국형 할인점의 10대 성공전략

주요 성공요인	
1	신속한 점포망 구축
2	매일매일 싸게 파는 전략(every day low price)
3	소비자가 원하는 대로 판다 : 날개를 원하면 날개로, 손질한 생선을 원하면 손질해서
4	한국형쇼핑환경 만들기(매장은 밝게, 집기는 낮게, 다양한 편의시설 갖추기)
5	구매력을 키운다 : 신선한 식품은 산지 직거래로 저렴하고 싱싱한 제품 확보

6	앞서가는 정보시스템과 물류센터
7	인력을 키우고 확보 한다
8	마케팅 아젠다도 선점한다 : “국내최초”, “할인점 최초”, 서비스 개발 등
9	지역친화전략 : 지역사회, 지역주민, 지역경제에 기여하는 프로그램만들기)
10	협력회사와의 상생 : 협력회사의 불만을 사면 장기적으로는 손해라는 생각으로 접근

자료 : 김덕한, 저가전략에 철저한 현지화 올인, 조선일보, 2006. 5. 24.

2. 글로벌기업 시장적응력 부족 요인

까르푸와 월마트는 할인점으로서 국내 할인점들과는 비교가 되지 않는 규모와 역사를 가지고 있는 글로벌 기업이다. 월마트는 44년의 역사를 가진 세계 최고 수준의 기업이고, 까르푸는 유럽 1위, 세계 2위 기업이다. 이 기업들은 상품개발과 소싱능력, 물류시스템 등 오퍼레이션 시스템에서 최첨단 수준을 보유하고 있다(<표 28> 참조).

<표 28> 까르푸와 월마트 기업 규모 비교

구 분	월마트	까르푸
국 적	미국	프랑스
창 립	1962년	1963년
전 세계 매장 수	6,500개	12,029개
진출국 수	16개국	30개국
총매출	2,852억불(2004년)	68,728백만 유로(2002년)
기업순위	세계 1위	세계 2위(유럽 1위)

자료 : <http://www.carrefourkr.co.kr>, <http://www.walmartkorea.com>에서 발췌 편집

까르푸는 1996년, 월마트가 1998년에 국내에 진출하였으며, 2005년까지 월마트는 16개 점포를 확보하였고, 까르푸는 32개 점포로 경영을 하였다(<표 29> 참조). 그러나 2006년 상반기 중 까르푸와 월마트 모두 국내에서의 경쟁우위와 향후 성장성에 대해 한계를 느끼고 국내업체에 시장을 내어주고 철수를 결정하였다.

〈표 29〉 까르푸와 월마트의 국내 운영 현황

구 분	월마트	까르푸
국내진출시기	1998.7	1996.7
점포 수	16개	32개
종업원 수	3700명	7000명
매출규모(2005년)	8,500억원	1조8천억원
주요 마케팅 전략	every day low price	full-target고객층의 요구 충족 최고의 가격 경쟁력 보증된 품질 다양한 상품군
국내 인수업체	(주)신세계 (이마트부문)	이랜드 그룹

자료 : 각 기업별 인터넷 홈페이지 참조, 편집

이 기업들이 국내시장에서 적응하지 못한 가장 큰 원인은 세계시장에서 글로벌 기업으로 성장하는 과정에서 형성된 두 기업들의 독특한 방식(자기방식)만을 고집했기 때문이다. 앞서 확인된 한국 고유의 소비자 행동연구를 소홀히 했기 때문에 실패할 수밖에 없었다. 구체적으로 실패원인을 분석해보면 다음과 같다.

첫째, 한국 내에서의 독특한 소비문화와 소비자의 심리과악에 실패했다.

월마트나 까르푸 등 외국계 할인점은 단순한 창고스타일의 매장 시설을 갖추고, 대량구매에 의한 저가 전략만을 고수했다. 현지 소비자의 특성을 고려하지 않은 채, 자신들의 글로벌 스탠더드를 획일적으로 고집하려는 월마트와 까르푸의 글로벌 경영방식에 문제가 있다는 것이다.

예를 들면, 매장을 구성하는 데 있어서 유럽인들에게 맞는 2.2미터 높이의 매장 진열대를 한국 시장에 그대로 적용했다는 점이다. 사실 국내 고객의 경우, 신체 조건상 약 1.5~1.8미터 정도의 진열대 높이가 적합한 것으로 알려져 있다. 그래서인지 한국의 소비자들은 쇼핑하는 것을 불편해했다. 제품 구성에 있어서도 비슷한 일은 벌어졌다. 한국 소비자의 경우 대형 할인점에서 신선식품을 구입하는 비중이 높다. 그럼에도 불구하고 미국 및 유럽 소비자의 구매 패턴에 적합한 공산품 위주의 제품 구성으로 한국 소비자를 대했다. 신선식품 비중이 이마트가 40%인데 반해, 까르푸는 30% 수준에 머물렀다. 물론 이러한 문제점을 인식하고 최근 제품 구성을 일부 조정한 것으로 알려져 있으나, 이미 한국의 소비자들이 월마트와 까르푸를 떠난 뒤의 일이었다.

둘째, 조직구성과 상거래 관행에 있어 현지화 노력에 소극적이었다.

또 다른 실패의 원인으로 지적되는 것은 바로 파트너 관리 문제였다. 글로벌 사업을 전개하는데 있어서 현지 파트너 관리는 무엇보다도 중요한 과제다. 그러나 월마트와 까르푸는 납품업체(Vendor) 관리

에 있어서 많은 문제점을 드러냈다. 매출 부진의 책임을 납품업체에게 전가하기에 급급했고, 매입 단가 인하로만 문제를 해결하려고 했다. 그래서 납품업체와의 마찰이 끊이질 않았다. 유럽식의 납품관행을 한국 시장에서 그대로 적용한 결과라고들 지적하고 있다.

문제는 여기서 그치지 않았다. 업계보다 낮은 임금수준, 일방적인 노사 관리 정책 등으로 노조와의 갈등도 계속 되었다. 특히 까르푸의 파업 소식이 심심치 않게 전해진 것도 모두 이 때문인 것으로 알려져 있다.

월마트나 까르푸 모두 CEO와 주요 직책을 맡고 있는 임원은 외국인으로 배치하고, 일반직원은 한국인을 고용하였다. 이로 인해 조직문화에 실패하였다. 또한 모든 의사결정은 본사위주의 경영시스템으로 진행되어 신속한 변화 요하는 할인점시장에서 의사결정이 지연되어 기회를 놓치는 경우가 많았다.

특히 국내 협력업체들과 관계도 원만치 못하였다. 한국까르푸의 경우는 가장 많은 불공정거래 행위로 지적을 받은바 있다¹¹⁾.

셋째, 점포망 선점 및 위치 선정에 실패하였다.

미국이나 유럽에서의 경우처럼 주로 도심외곽에 위치한 점포망으로 인해 할인점 성공의 주요 요인인 접근성에도 한계를 보였다.

넷째, 국내시장에서 경제규모의 할인점 숫자 확보에 한계 상황이 되었다.

1990년 초부터 국내할인점 업체들은 접근이 용이한 지역에 점포수를 빠른 속도로 늘려가면서 마켓쉐어를 확보 하였으나 월마트나 까르푸의 경우 곧 포화상태까지 접근하고 있는 국내 시장에서 더 이상 매장 수를 늘려간다는 것에 한계를 느끼게 되었다. 그로 인해 국내에서의 규모경제 효과가 낮을 수밖에 없었다.

<표 30> 월마트와 까르푸의 국내시장에서 실패요인

구 분	전 략	주요 실패
한국시장 접근전략	자체 운영방식을 그대로 한국에 이식 - 자본력과 구매우위, 저가창고운영방식	소비문화 차이
매장환경	창고형 매장환경(넓고 어두운 매장과 높은 진열대)	한국인은 쾌적한 쇼핑환경 선호 한국인의 작은키 무시
상품패키지	다량 묶음판매(번들 판매)	한국인은 소량자주구매
점포입지	저가의 토지자본 투자 때문에 거주지보다 먼 곳에 위치	한국 할인점보다 접근용이성 떨어짐
고객관리	회원제도 운영	고객이 불편느낌
인적자원 운영	주요 인력은 본국인력 고용 - 까르푸는 매니저, 직원도 프랑스 모집	언어와 문화 차이로 한국 소비자심리 이해 못함
손익	월마트 2005년 104억 적자	

자료 : 논자작성

11) 현대경제연구원, 월마트와 까르푸의 실패가 주는 교훈, 2006.

그러나 월마트나 까르푸가 한국시장에서 철수한 것이 국내시장에서 실패해서 포기한 것이냐에 대해서는 생각해볼 여지가 있다. 세계최고 규모의 할인점입장에서는 동북아 지역에 대한 투자포트폴리오 재구성차원에서 경쟁력을 잃어가고 있는 한국시장은 포기하고 보다 성장잠재력이 큰 중국시장을 선점하려는 전략적 의도가 있다고 보아야 한다. 2006년 한국에서 철수하는 두기업의 한국진출성과는 당장은 실패라고 생각할 수 있지만 투자수익은 엄청나다. 이 수익으로 중국시장 확대 쪽으로 포트폴리오를 재구성한다면 국내에서의 기대수익보다는 중국시장에서 장기적으로는 더 큰 수익이 기대될 수도 있다.

IV. 시사점 및 결론

자본력과 매출규모, 시스템 등 모든 부문에서 최고의 경쟁우위를 갖고 있는 세계 1~2위 기업인 월마트와 까르푸가 한국시장에서 철수를 하게 되었다. 아무리 규모나 역사가 있는 글로벌 기업이라도 현지화를 소홀히 하면 실패할 수밖에 없다. 기업환경이 세계화되고 있는 현재 시점에서 시장경쟁은 자본의 경쟁이라고 보는 것은 틀린 말이다. 아무리 성공적인 글로벌 기업이라도 지역내 시장수요에 적응하지 못한다면 실패할 수밖에 없다. 월마트와 까르푸는 한국시장에서 소비자의 특성을 무시했다. 한국시장에 적응하는 방식을 택하지 않고, 오히려 한국소비자들이 습관을 바꾸고 자기기업의 경영방식에 맞추기를 기대했다. 매장의 특성과 소비자의 습관을 경시하고 경직된 경영방식을 고집한다면 규모가 아무리 크고, 자본력이 두터운 기업이라도 소비자의 외면을 받고 결국은 실패할 수밖에 없다는 것을 보여주는 사례이다.

다국적 유통업체들의 해외 진출에 있어 그 성공 여부를 결정하는 주요 요인은 자사 경쟁력의 표준화와 현지 시장의 적응 사이의 조화라고 할 수 있다. 그런데 월마트는 국내 시장에서 미국시장에서와 같은 할인점 개념과 운영방법을 고집했다. 국제적 표준화에 보다 중점을 둔 것이다. 이에 비해 까르푸는 우리나라 소비자의 정서에 부응하기 위해 좋지 않은 상관습까지도 답습하는 지나친 현지적응화를 시도했다. 결과적으로 월마트는 자사의 강점을 국내 소비자가 원하는 상품이나 서비스, 그리고 분위기와 연결시키는 데 실패했다. 까르푸 역시 국내의 유통관습과 소비자의 정서에 잘못 적응해 자사의 이미지와 강점을 살리지 못했다. 결국 국내 소비자 관점에서 철저하게 지역 밀착적 마케팅 활동을 전개하고 있는 토종 브랜드인 E-마트와 외국계이면서도 현지 적응에 성공한 삼성테스코의 홈플러스는 경쟁자들 앞에서 무릎을 꿇고 말았다.

영국계인 테스코의 해외 진출은 눈여겨볼 대목이다. 한국은 물론 동남아에서도 현지 소비자들의 정서와 욕구에 부응해 본래의 강점인 신선식품 관리 및 마케팅 능력을 유연하게 접목시키고 있다. 현지 기업과의 합작 및 브랜드 연계, 그리고 새로운 업태의 개발 등 다양한 현지밀착 마케팅을 전개하고 있다.

비록 월마트와 까르푸도 한국에서 고전했지만 중국으로 눈을 돌려보면 상황은 다르다. 까르푸는 외국계 할인점 가운데 중국에서 가장 앞서가고 있다. 까르푸는 주요 대도시를 중심으로 좋은 입지를 선점하고, 중국 소비자들에게 적합한 매장 분위기 속에서 구미에 맞는 다양한 상품을 제공해 소비자들에게 좋은 반응을 얻고 있다. 월마트도 중국시장을 아시아에서 가장 중요한 시장으로 간주하고 지속적인 매장 확대를 꾀하고 있다. 다만 우리나라에서와 같이 국제적 표준화를 바탕으로 현지 적응화를 서서히 꾀함으로써 매장 확장 면에서는 까르푸에 뒤지고 있다.

따라서 국내 유통업체가 월마트와 까르푸를 제압했다고 자만할 게 아니다. 이미 국내시장의 포화로 해외로 진출할 수밖에 없는 상황이다. 국내 1위 할인점인 이마트는 중국 시장에서 현재 7개의 점포를 개설해 중국 내 기반을 다져가고 있다. 반면 까르푸는 70개의 점포, 월마트도 56개 점포를 개설해 E-마트보다 훨씬 앞서 있다. 결국 이마트가 국내에서 월마트와 까르푸를 이겼다고 하더라도 세계 시장에서는 후발 주자에 불과한 셈이다. 현지적응 노력과 함께 글로벌 차원에서의 상품구매력과 시스템 구축을 게을리해서는 안 되는 이유가 여기에 있다.

유통시장 개방 당시 해외의 거대 업체들이 몰려오면 국내 시장은 쑥대밭이 될 것이라고 걱정들이 많았다. 그러나 까르푸와 월마트의 철수를 보면, 기우로 판명났다. 현재 활발하게 추진 중인 자유무역협정(FTA)에 대해서도 지나치게 겁먹을 필요는 없을 것이다. 이미 한국 소비자들은 까다로워졌다. 한국 시장에서 성공하면 세계시장에서도 통하는 시대다. 역시 중요한 것은 경쟁력이다. 무엇보다 철저한 현지 밀착적 마케팅을 개발하고 현지소비자들에게 차별적인 가치를 확실히 제공해줄 수 있어야 한다. 유통분야 뿐만 아니라 농업, 어업, 제조업 등 다른 분야도 마찬가지다. 지금부터라도 차근차근 글로벌 경쟁력을 갖추면서 미리 준비하면 어떤 FTA도 체결돼도 충분히 승산이 있다고 본다. 까르푸와 월마트가 한국시장에서 철수하는 것을 보면서 우리가 되새겨야 할 교훈이다.

앞서 살펴본바와 같이 한국 유통서비스시장은 포화상태로 가고 있다. 이제 선두 기업들이 앞 다투어 중국이나 소련 등으로 진출하고 있다. 그러나 현지 시장의 수요에 적응하지 못한다면 월마트와 까르푸 같이 실패할 수밖에 없을 것이다. 그러나 시장상황을 치밀하게 판단하여 포트폴리오를 재구성하고, 진퇴부름 신속하게 처리해가는 높은 수준의 글로벌 경영테크닉은 우리가 배워야 할 중요한 부분이다.

참 고 문 헌

- (주)대구백화점, 「유통산업의 동향과 과제」, 계명대 CEO 과정 특강 자료, 2006.5.9.
- (주)신세계, 「유통산업의 현황과 발전방향」, 2006.
- (주)신세계, 「주간 해외유통정보」, 2005~2006.6.
- (주)신세계, 「일일유통정보」, 2006.1~2006.6.

- Tom Louis, 「세계 소매업계 동향과 한국에의 시사점」, 보스턴컨설팅, 2000.10.8.
- 곽동성·강기두, 「서비스마케팅」, 동성사, 1999.
- 김성수, 「새로운 변혁기에 선 국내유통산업과 업계의 판도변화」, 디스트리뷰션 저널, 2006.
- 대한상공회의소, 「최근 할인점 급성장과 향후 소비시장 전망」, 2005.7.12.
- 디스트리뷰션 저널, 2006년 각월호
- 레포트월드, 「신세계 이마트의 유통전략」, <http://k.daum.net/qna/kin/home>
- 레포트월드, 「월마트의 성장과 성공전략」, <http://k.daum.net/qna/kin/home>
- 매일경제신문사, 「주간매경」, 2005년 1월~2006년 6월 각 호.
- 미국상무성, 「전자상거래 혁명」(현대경제연구원 편역), 21세기북스, 1998.
- 백풍렬, 「까르푸 철수가 남긴 교훈」, LG주간경제, 2006.5.31.
- 오창호, 「디지털 이코노미와 유통업의 새로운 패러다임」, 한신대학교, 2000.10.8.
- 유통산업연구소, 「2006년 유통업 전망」, 2005.12.
- 이수동, 「한국유통업 진단 및 해결과제」, 국민대학교, 2000.10.8.
- 이훈영, 「e-마케팅플러스」, 무역경영사, 2004.8.
- 중앙일보, 2006.1~6월.
- 한국백화점협회, 「월간유통저널」, 2005년1월~2006.6월 각호.
- 한국백화점협회, 「한·일 백화점 교류 간담회 보고자료」, 2006.3.
- 현대경제연구소, 「월마트와 까르푸의 실패가 주는 교훈」, 2006.5.