

경영실적 분석을 통한 운영방안에 대한 고찰

A Study on the Operation Method from Performance Analysis of Multinational Retailer in Korea

김 유 오(Kim, Yoo-oh)*

김 수 환(Kim, Su-hwan)**

〈차 례〉

- I. 서론
- II. 다국적 소매기업의 진출과 국내 소매업의 변화
- III. 다국적 소매기업의 경영실적 분석과 운영방안 연구
- IV. 결론

【요 약】

국내에 진출한 Carrefour, Wal-Mart, Tesco(home plus) 등 다국적화된 소매기업들을 통하여 주 2 휴일제 실시로 변화가 예상되는 그들의 점포운영방안을 실적을 분석해봄으로써 보다 효율적인 경영전략과 운영 방안을 모색해보고자 하였다.

국내 할인점의 포화기 진입단계에 들어선 시점에서 국내 진출 다국적 기업들은 국내 선두 기업과 비교하여 짧은 진출 역사에도 안정성과 수익성 측면, 활동성 부문에도 양호한 결과를 나타내고 있으며, 이들의 운영의 전략적 측면은 구매 부문의 EDLP와 운영부문에 EDLC가 선 순환되고 유통·물류정보시스템과 결합하면서 Low Cost Operation이 추진하고 있음을 알 수 있다.

다국적 소매기업들은 표준화와 현지화를 대립이 아닌 양립과 조화로 보면서 현지화 부문에서는 MD(VMD) 부문 개선과 고객서비스를 개선함으로써 국내 기업들의 강한 경쟁자로서 접근하고 있다고 판단된다. 일부 우려에 대한 다국적 기업의 실적 저조에

* 일본 유통과학대학 객원연구원

** 미래경영개발연구원 연구원

대한 판단은 그들의 경영전략과 현지화 단계에서의 차이를 감안하면 이른 판단으로 사려 되며, 이러한 다국적화 소매유통기업에 대한 운영방안에 대한 고찰은 다국적 소매기업 및 국내 소매업체들의 경쟁력 향상에도 기여할 것으로 본다.

Key Word: 다국적 소매기업, 할인점, 경영실적, 운영방안, 경쟁력

I. 서론

70년대와 80년대 국내 유통시장은 슈퍼마켓과 백화점을 중심으로 발전해 왔다면 90년대 중반 이후부터는 ‘할인점 시대’라고 볼 수 있다. 신업태로 주목받게 되는 할인점의 등장은 국내 유통산업에 있어 일대 전환기적 사건으로 받아들여지고 있다. 할인점 업태에서는 업태간 경쟁에서 이제는 업태 내 경쟁이 가속되면서 타사와 경쟁이 아닌 자사 점포간의 경쟁으로 진전된 상황으로까지 진행되고 있다. 할인점 사업 10년! 2003년 할인점은 소매업 매출에 있어서 선두를 차지하면서 국내 소비자와 제조업체에 지대한 영향을 미치고, 국내 유통업의 선진화를 촉진시킨 것으로 평가받고 있다. 특히 할인점 시장에서 선두 자리를 고수하고 있는 E-Mart 등 기존 국내업체와 Carrefour, Wal-Mart, Tesco(Home Plus) 등의 다국적 소매업체들은 다점포화를 통한 규모의 경제를 실현하기 위해 치열한 경쟁이 예상되는바 막강한 자본력과 구매력은 물론 오랜 사업 경험에 의한 경영노하우와 과학적 경영방식을 겸비하고 있는 다국적 할인점들의 운영 방안에 대한 연구의 필요성이 제기되었다. 본 연구에서는 국내에 진출한 Carrefour, Wal-Mart, Tesco(home plus) 등 다국적 소매기업들을 통하여 영업실적과 점포운영방안을 분석해봄으로써 보다 효율적인 경영 전략과 운영 방안을 모색해보고자 한다.

이러한 다국적 소매유통기업에 대한 운영방안에 대한 고찰은 다국적 소매기업 및 국내 소매업체들의 경쟁력 향상에도 기여할 것으로 본다.

II. 다국적 소매기업의 진출과 국내 소매산업의 변화

1. 다국적 소매 기업 진출

우리나라에서 유통산업은 모든 산업 중에서 본질적으로 다국적화의 진전이 느린 산업으로 분류되어 왔지만 이러한 유통산업에도 다국적화의 현상이 뚜렷하게 나타나고 있다.

선진국의 다국적 유통기업들의 해외진출이 활발한 지역은 동유럽, 라틴아메리카, 그리고 동아시아의 세 지역으로 대변될 수 있다. 그 중에서도 동아시아지역은 1990년대 중반 이후 가장 주목받는 신흥시장으로 급부상하였고, 이 지역 소비자들의 소득향상으로 구매력이 높아진 중산층이 대폭 늘어났고, 유통시장 참여를 가로막았던 각종 규제가 철폐되면서, 시장진입이 어느 때보다 용이해졌기 때문이다(김광래, 2000).

우리나라 시장은 IMF 이후 인수합병의 자유화, 유무형의 각종 진입장벽의 철폐, 특히 기업 및 부동산 가치의 하락 등으로 외국유통업체의 매력적인 투자대상 지역으로 변하고 있다. 우리 유통시장이 개방된 이후 프랑스계 Carrefour, 미국계 Wal-Mart, 영국계 Tesco 등의 다국적 소매기업들의 국내 다점포화가 가속화되고 있다.

현재 우리나라에 진출해 영업을 하고 있는 주요 다국적 소매기업은 <표 1>에서 보는 바와 같이 하이퍼마켓(1), 슈퍼센터(2), 회원제 업체인 Costco 1개 업체이다.

Carrefour는 프랑스계 대형하이퍼마켓으로 3년간의 시장조사(94년 법인 설립)를 통하여 1996년 7월 중동점을 개점하여 영업을 개시한 이후 Promodes 합병(99'9)한 이후 2002년말기준 전국적으로 25개의 매장을 보유하고 있다. Carrefour는 공격적인 출점전략, 철저한 현지화와 자율경영을 추진함으로써 국내 선두업체인 신세계 E-Mart와 Tesco, 롯데마트(2001년 6월 마그넷에서 개명)를 추격하고 있다.

Wal-Mart는 4년간의 시장조사와 국내 기업 인수를 시도하다 1998년 7월 한국마크로(회원제 클럽) 4개점과 6개 부지를 인수하면서 한국시장에 상륙하였다. 전국의 주요 요지에 부지를 매입추진과 기존 할인점 인수를 적극적으로 추진하고 있어 국내 할인점 업계의 새로운 다크호스로 부상할 전망이다. 경기도 여주에 대형물류센터 준공¹⁾을 시도한 것으로도 한국시장에 대한 그들의 의지를 판단할 수 있을 것이다. 인수대상 기업 선정시 그들의 기준은 현지기업과 Wal-Mart의 운영 방식과 조화를 이룰 수 있는 기업을 대상으로 하고 있다(김유오, 2003)²⁾.

Tesco는 영국계 대형 슈퍼센터로 1999년 5월 삼성물산 유통사업부문의 홈플러스를 인수(지분 81:19 ⇒2002: 89:11) 하여 최근 빠른 속도로 할인점 시장에서 영역을 넓혀가고 있다. 삼성 테스코의 법인명과 홈플러스 상호³⁾로 백화점에 버금가는 서비스와 슈퍼센터 수준의 싼 가격대를 표방함으로써 창고형 할인매장의 개념을 파괴하여 한국시장에 맞는 새로운 형태의 가치점 매장을 만드는데 주력하고 있으며, 아시아 지역 Tesco Hub 역할을 준비하고 있다.

Costco는 세계 12개국 진출하여 6R(right merchandise, price, time, place, quality,

1) 할인점 100점포 운용 규모(5만 7,000평 물류센터 부지 매입 및 향후 30개 점포 계획 2007년)
 2) 멕시코 Cifra(152점포), 캐나다 울코(136점포), 독일 Wertkauf(21개 점포), 영국 ASDA(230개 점포), 한국 Makro(4개점포, 6개부지), 일본 세이유(400점포)
 3) 삼성물산은 99년 유통사업부문을 영국의 테스코사에 넘기면서 맺은 브랜드 사용료 계약, 당시 테스코사는 삼성 상표와 로고를 사용하는 대가로 할인점 1개 업체를 신규 출점 때마다 4억원을 지급, 최대 지급한도액은 1백20억원(약 40개 점포 출점까지 가능)

condition)을 영업신조로 국내시장에서 1994년 신세계 백화점과 합작으로 프라이스클럽으로 영업을 시작하다가 1998년 신세계로부터 경영권을 완전히 넘겨받아 그 상호를 코스트코홀세일로 변경하고 국내 5개 점포를 운영하고 있으며, 코스트코는 일반인보다는 주로 소매업자(음식점)들을 대상으로 회원제 영업활동을 전개하고 있다⁴⁾.

국내에 진출한 소매유통기업들은 선진경영기법과 막강한 자본력을 내세워 서서히 할인점시장에서 두각을 나타내고 있다. Carrefour, Wal-Mart, Tesco는 선두업체인 E-Mart에 비해서는 매출이 크게 못 미치고 있는 것은 사실이지만, 최근 들어 공격적인 다점포 출점 전략을 바탕으로 국내 할인점시장에서 상위권 진입과 내실경영과 노후 점포에 대하여 리뉴얼 작업을 시행하고 있다.

〈표 1〉 다국적 소매기업의 진출 현황

업체명	국적	진출시기	점포	비고
Carrefour	FRA	96 중동점 개점(99.9 Promodes 합병) full ownership	25	세계소매매출 2위(71,998) (8위)
Tesco (home plus)	UK	99년 5월 삼성물산 유통사업부의 홈플러스 인수(대구점, 서부산점)	21	세계소매매출 7위(45,876)(3위)
War-Mart	USA	98년 7월 한국 Makro(96.1)인수 (4개 매장, 6개 부지)	15	세계소매매출 1위(244,524)(15위)
Costco	USA	98년 6월 신세계 프라이스클럽 (94.10)인수	5	세계소매매출 11위(38,762)(24위)

* Promodes(99.1 부산 사상점 1호점, 99. 9 프랑스 본사의 Carrefour와 합병)

* (국내 소매 매출액 순위 2002년)

* 2002년 세계 순위 WWWE 100위, 『販賣革新』, 2003. 10. 일본판 참고(단위:백만달러)

〈표 2〉 다국적 소매기업의 출점 추이

구 분	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	부지확보수
C	3	6	11	20	22	25	2	7(6~8)
T	1(s)	1(s)	2	7	14	21	5	16(4~5)
W		4	4	6	10	15	1	2(3)
C	2	3	3	4	5	5	0	?
합계	6	14	20	37	51	66	8	

자료 : 부지확보수: 인터뷰와 각 사 홈페이지 및 신문자료, 금융감독원

기업공시 자료 포함, 국내 E사는 85개까지 출점 부지 확보(2003. 10.말 기준)

4) Costco는 엄선된 4,000~5,000품목만을 취급, 이러한 상품기획 전략은 기업으로 하여금 재고 관리를 용이하게 하며, 가격 관리에 대한 압박을 줄여준다. 취급상품의 3/4분은 기본 상품이며, 나머지는 특별한 기준 없이 잘 팔릴 수 있는 제품으로 구성되는 되기 때문에 기존 슈퍼센터나 하이퍼마켓과는 다른 소매마케팅 믹스 전략으로 보고 연구대상에서 제외함

2. 유통소매시장의 변화

1) 유통소매업체 변화와 현황

1970년대까지 재래시장과 슈퍼마켓 중심의 소매유통구조를 가지고 있던 국내 소매 환경은 70년대 후반 백화점의 도입·성장으로 80년 초 3강체제(신세계, 미도파, 롯데)에서 백화점의 난립으로 강남백화점 시대를 맞이하였다. 이는 한국의 소비자의 백화점 분위기에 익숙하게 하는 계기가 되었고, 1989년 편의점 등장으로 “고객이 구매 후 15분 안에 소모할 수 있는 물품” 구성으로 새롭게 다가서면서 다점포 전략을 전개해 나갔다. 1993년을 기점으로 국내는 할인점의 등장, 해외자본의 유입, 국내기업의 진출로 소매유통의 새로운 전기를 마련하면서 국내 소매유통 채널의 변화를 예고하였고, 이로 인하여 도소매점업의 등장과 도매 기능의 쇠퇴가 할인점으로 인하여 촉진될 수밖에 없었다.

1997년 한국경제의 침체로 인하여, 도산과 도태 그리고 동대문형 패션몰의 폭발적 성장과 과도태가 거듭되면서 할인점의 재편과 업체별 방향성의 명확화 작업이 가속되었다. 여기에는 국내진출 외국 할인점의 영향으로 국내 기업과의 경쟁을 통한 할인점의 재편이 가속화되었고, 이는 국내 유통산업의 일대 전환기가 되었다. 90년대 말 백화점의 매출 호조와 패션 아웃렛의 출점, 무점포, 무재고판매가 급성장하면서 할인점은 유통산업 변화의 요인으로 작용하여, 사업 시작 10여년 만에 백화점을 제치고 매출 1위를 달성하게 된다.⁵⁾

향후 할인점은 시장 개방이후 생계형 유통구조에서 기업형 유통구조⁶⁾로 전환되면서 2006년 소매업은 시장 점유율 45.7%로 할인점(18.5%), 백화점(12.7%) 슈퍼마켓(5.5%), 편의점(1.8%), Non-store(7.4%)를 예측하고 있다(이승한, 2003).

국내 대규모 점포(매장면적 3,000㎡이상)가 1,863개가 영업중이며, 상점가 29개, 전문상가단지, 7개, 지정체인사업자 152개, 정기시장 528개가 영업 중에 있다. 대규모 점포가 '99년 1,682개에서 '03년 6월 1,863개로 181개(10.8%)가 늘어났으며 이중 신입태인 할인점, 쇼핑센터 등은 꾸준히 늘어난 반면, 전통적인 업체인 시장, 도매센터 등은 업체수가 정체상태임을 나타내고 있다.

〈표 3〉 전국 대규모 점포 현황

계 (점유율)	시장 (재래시장)	백화점	할인점	쇼핑센터	도매센터	기타 대규모점포
1,863(181) (100%)	1,458(2) (78.2%)	98(7) (5.3%)	238(151) (12.7%)	46(15) (2.5%)	5(1) (0.3%)	18(5) (1.0%)

자료 : 2003 상반기 전국유통업체 현황조사 결과 - 산업자원부
() 99년 대비 대규모 점포 증가수

5) 2003년 상반기 백화점 매출추월(백화점 8.7천억, 할인점 9.9천억) 통계청 자료

6) 한개 회사에 여러 가지 업체의 영업을 시행하는 것(LG유통, 롯데, 신세계)

시도별 유통업체 현황으로는 서울(439개), 경기(289), 부산(209개), 대구(161개), 경남(130개), 대전(93개) 순으로 수도권 집중되어 있는 것을 볼 수 있다. 주요 유통업체의 수도권 집중 현상과 정기시장은 지방에 편중되어 있음을 파악할 수 있다. 이들의 매장 운영형태를 살펴보면 직영(20.7%) 임대(28.9%), 분양(50.4%)함으로서 시장은 분양위주, 백화점은 직영위주, 할인점⁷⁾은 임대위주로 매장을 운영하는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 대규모 점포의 수도권(서울, 인천, 경기) 집중도 현황

구 분	계 (전체)	시장 (재래시장)	백화점	할인점	쇼핑 센터	도매 센터	기타 대규모점포
전체	1,963	1,458 (657)	98	238	46	5	18
수도권 (S,I,K)	803	592 (265)	55	109	29	4	14
비율(%)	43.1	40.6 (40.3)	56.1	45.7	63.0	80.0	77.8
직 영	20.7	12.2	76.6	42.9	21.7	0.0	21.1
임 대	28.9	24.4	22.6	57.1	73.0	100	33.9
분 양	50.4	63.4	0.8	0.0	5.3	0.0	45.0

자료 : 2003 상반기 전국유통업체 현황조사 결과 산업자원부

2002년 할인점의 점포당 평균 매장 면적은 3,788.0평으로 2001년(4,099.0평) 대비 7.6% 감소하였다. 점포당 매장 면적이 2001년에 비해 줄어든 것은 신규점포의 지속적인 출점에도 불구하고 대형위주가 아닌 좀더 중소규모 위주의 신규출점이 많았기 때문이다. 한편 전체 매장 면적 중 직영매장이 차지하는 비중은 85.1%였고, 임대매장은 14.9%로 조사되었다.⁸⁾

〈표 5〉 할인점의 매장추이 현황

년 도	1999	2000	2001	2002	2003	2005
백화점	13.3	15.2	16.1	17.9	19.4	23.4
할인점	7.5	10.1	13.9	17.4	20.6	27.2

자료 : 통계청 자료, 예측치 신세계유통연구소 내부자료 인용(단위: 조원)

7) 유통산업발전법시행령상 “대형점”이라 함은 상품을 통상 소매가격보다 저렴한 가격으로 계속하여 소매하는 매장으로서는 그 명칭을 할인점, 전문점, 편의점 기타 양판점으로 하는 것을 말함 (매장면적 3,000㎡ 이상) - 할인점, 하이퍼마켓, 슈퍼센터 칭함

8) 대한상공회의소, 『2002년 소매업 경영동태조사』 2003. 5 p. 45.

3. 할인점의 변화와 해결과제

1) 할인점의 변화

93년 E-Mart에 의해 시작된 할인점(할인점) 출점은 국내기업과 다국적 기업의 싸움은 97년을 기점으로 하여 이전에는 국내 기업들의 출점이 활발한 양상을 보였지만, 국내 경기 침체와 투자 축소로 인하여 다국적 기업의 약진이 두드러지는 점포 출점을 시도하였다

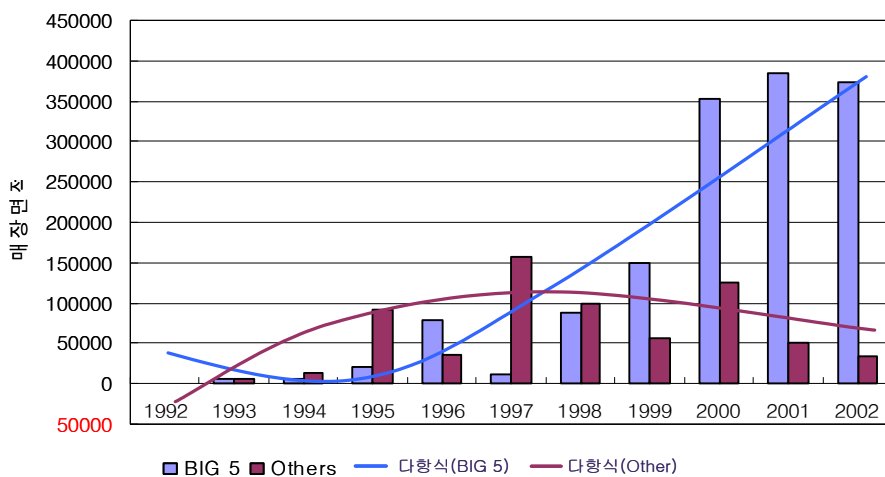
〈표 6〉 년도별 할인점 출점 추이

구 분	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02
점포수	1	4	19	34	62	85	115	162	190	240

자료 : 현 시점과 다를 수 있음(폐쇄, 업태 전환 작성시점 참고자료 2003.11. 10)

97년 백화점이 111개에서 2002년 84개점으로 줄어든 것과 할인점은 62개에서 240개로 성장세를 거듭한 이면에는 소비자의 경기 침체에 따른 소비 지출의 축소와 자금여력이 있는 국내 기업과 다국적 할인점들의 공격적인 출점, 고급화 전략과 또한 Big 5⁹⁾ 기업들의 경기 침체로 인한 점포 부지의 선점 효과와 출점 경쟁이 주요 요인으로 작용하고, 부수적으로는 토착기업과 다국적 할인점 간 기업간의 규모의 경쟁과 고객 만족을 위한 고객밀착 서비스, 현지화 전략이 경쟁하면서 할인점 업태가 유통산업의 성장의 조력하였다고 볼 수 있다.

〈표 7〉 Big 5와 국내 할인점의 출점 추이



국내 할인점의 업태 변화는 93년을 시작으로 하여 현재까지 4단계로 구분하여 볼 수

9) Big 5: 2002년 매출액 기준 E-Mart, Tesco(HP), Lotte Mart, Carrefour, Wal-Mart

있다. E-Mart를 중심으로 한 국내 기업들의 시장 진출의 진입기와 국내기업들과 다국적 기업들의 진입으로 할인점 운영 컨셉의 정착기, 경기회복과 함께 할인점 사업의 팽창과 업태 전환에 대한 할인점(슈퍼센터, 하이퍼마켓) 기업들의 전략 수정기, Big 5에 대한 과점화 양상과 부지난 가중으로 인한 경쟁격화(포화기 진입단계) 등으로 구분해 볼 수 있다.

진입기 부문에서의 국내 할인점은 모기업의 영향과 할인점이라는 업태의 컨셉을 “저가격” 중심의 정책유지로 ‘저가격은 저품질(LPLQ : Low Price Low Quality)’의 이미지로 고착되어 고객의 구매 Needs의 조기 파악에 실패하였다고 볼 수 있다.

정착기에 접어들면서 할인점은 판매량과 영업이익의 급증과 새로운 경쟁사 진입, 매출액 대비 판촉비 비율이 낮아짐으로써 규모의 이익 실현을 위해 다점포 전략을 실시하면서 중소유통업과의 경쟁에 직면하게 된다.

전략수정기에는 경쟁사간 이익 폭 축소 및 가격할인과 경쟁, 업태간의 충돌, 지방출점으로 지방유통업과 갈등이 증폭되면서 할인점의 과점화 양상이 시작된다. 이는 상권범위 확대와 집객력을 위한 매장 면적 증대를 가져오며, 할인점간의 경쟁전략에 대하여 지방화, 대형화, 다점포화라는 전략의 변화를 가져온다.

현재 경쟁격화 단계로 포화기 단계로 부지난 가속과 업태내 경쟁격화, 가격경쟁심화, 지자체 규제 강화와 경기 회복 지연과 소비심리 위축으로 할인점 사업의 새로운 방향 정립이 필요한 시기로 내실 경영과 업태 전환을 위한 MD 컨셉 재정립 시점이라고 생각된다.

〈표 8〉 할인점 Big 5 단계별 성장 추이

구 분	1단계	2단계	3단계	4단계
시 기	1993~95년	1996~97~99년	2001년	2002년~
Big 5 할인점수	4개점	42개점	67개점	36개점
Big 5 매장면적	32,409㎡	381,531㎡	738,321㎡	440,502㎡
평균 매장면적	8,102㎡	9,084㎡	11,019㎡	12,337㎡
업태성장	진입기 → 정착기 → 전략수정기 → 경쟁격화 포화기 진입단계			

자료 : 유통업체 연감 2002 자료 인용, 점포수 및 매장 면적

2) 유통산업의 문제점과 할인점의 과제

기존 연구 자료에 나타난 문제점을 두 가지로 구분하여 보면, 첫째 미시적인 문제점으로는 업태의 다양성이 낮은 수준이고, 업태의 차별성이 적어 유사고객을 대상으로 경쟁하여야 하며, 재래시장을 포함한 중소유통업체는 동종 업체 및 업태간 경쟁을 동시에 수행하는 불리한 위치이고, 백화점을 제외하고는 근린·지역생활권의 국지적 경쟁 상황으로

할인점들은 타 할인점과의 직접적 경쟁을 회피하기 위해 1차상권 선점전략을 취하고 있는 실정이다.

둘째, 거시적인 문제점으로는 제조업 중심의 경제발전 과정에서 유통 물류 등 서비스 산업에 대한 인식 미흡으로 제조업에 비하여 상대적으로 낙후 되어 경제 전체의 생산성 제고에 부담을 가중시키고(옥선중, 2000), 물류 인프라의 구조적 취약이 경제 전체에 부담으로 작용하고 있어(김정환, 2002) 이는 국가물류비 67.5조원으로 GDP 기준 12.4% 수준이며 미국의 9.5%, 일본 9.6% 등 선진국에 비해 높은 수준으로 이중 수송비가 66.7%를 차지하고 있으며, 수송비 중 도로화물 운송비가 절대적 비중(96.7%)을 차지하고 있어 유통산업의 발달에 장애요인으로 파악할 수 있다(박남훈, 2003).

유통·물류 등 핵심서비스업의 세계 일류 경쟁력 확보를 및 제조업과 서비스 산업이 균형 발전 구조를 구축하기 위해서는 규제완화, 제조업에 비해 차별적인 제도 개선, 외국인 투자 촉진을 위한 인센티브 부여 등과 함께 기술 개발, 정보화, 인력양성과 같은 인프라 확충이 필요하며(김동환, 2003) 국내 유통기업들은 유망 시장을 선점하고 글로벌 네트워크를 구축하기에는 해외진출 실적과 노하우가 매우 부족하여 선진국의 해외 진출과는 상당한 격차가 있는 것으로 나타났다.¹⁰⁾

세부적으로는 경쟁이 격화되면서 할인점은 점포의 대형화, MD의 종합화를 부추겨 업체 간 경쟁이 격화되었고, 자가 상승과 점포개발비의 상승, 자동차 문화 생활화로 인한 행동범위 확대와 주차장 등 소매 환경 변화에 대응하는 것과 할인점 내부적인 문제로는 경쟁격화 지역에 있어서 매출액과 성장도 둔화에 대한 대책, 개발 Cost의 고액화에 대한 투자 회수 방안, 복합형 상업시설 개발 추진과 Scale Merit 발휘까지 전환기 대응, 신업태점 대응, 수익향상에 기여하는 MD 전략 확립 등이 과제로 대두되고 있다.

시장 포화기¹¹⁾(향후 2-3년)에 따른 이후 할인점의 차별화 방안 강구와 다국적 소매기업들과 국내 기업들의 중장기적 관점에서 업체 방향 설정이 이루어져야 할 것이다.

10) 1997년 E-mart 상해점을 시작으로 빅마트(심양 1,2호점), 농심메가마트(심양점)이 출점해 있음. E-mart는 2~4호점의 출점(2004)을 천양(2003)에는 합작 설립하고 출점할 예정으로 있음. 프랜차이즈(33), 통신판매(1) 총 37개 회사가 해외에 진출해 있음. 산업자원부, 『유통업체 해외 시장에서 신 성장 동력을 찾는다!』 2003. 8 보도자료 및 경제신문 인용

11) 각 연구기관의 포화단계 예측치

구 분	인구	점포 수	포화시기	자료
대한상공회의소	100,000	470	2008~2009	2003.02
신세계유통연구소	80,000	598	2008~2010	2003.5
LG 증권	120,000	390	2006	2003.10
체인스토어 협회	광역시 : 100,000 기 타 : 150,000 도지역 : 200,000	375	2006	2003.01

Ⅲ. 다국적 소매기업의 경영실적 분석과 운영방안 연구

1. 다국적 소매기업의 경영실적 분석

1) 영업현황

다국적 대형소매기업들은 매출상위 5개사를 기준으로 볼 때 Carrefour, Tesco, Wal-Mart 2002년에 매출 5조3,000억원에 달하며, Big 5 전체매출은 12조4,200억원으로 할인점 매출의 70%를 차지하고 있다.

2002년말 기준으로 이들 Big 5 점포수는 142개로 전체 점포수 240개의 60%를 차지한 것으로 국내 할인점은 과점화 현상이 접어들었다고 볼 수 있다.

이는 다국적 소매기업이 1996년 유통시장 개방에 따른 시장진출 이후 매출 및 점포수 부문에서 국내 할인점시장을 점차 잠식해 나가고 있는 것으로 분석되며, 이들 다국적 업체들이 진출역사가 짧고 한국 시장의 후발 주자로서 두드러진 실적을 보이지는 않지만 장기적으로는 국내업체들의 강력한 경쟁상대가 될 전망이다. 이들의 소매 Know-how, 브랜드, 자금력 등의 우위를 바탕으로 중소기업들을 인수할 경우 단기기간에 선두권으로 부상할 가능성이 큰 것으로 보고 있으며(정연승, 2001) 이중 Wal-Mart는 국내 기업 인수에 대한 가능성을 두고 있으며 관망하고 있는 상태로 볼 수 있다.¹²⁾

〈표 9〉 Big 5 할인점의 매출액과 시장점유율

순위	회사명	매출액	전년대비신장률	시장점유율	점포수 비중
1	E-Mart	5,600,000	37	31.9	49(21%)
2	H-plus	2,400,000	68	13.7	21(10.7%)
3	L-Mart	2,300,000	39	13.1	32(14%)
4	Carrefour	1,800,000	19	11.4	25(11%)
5	Wal-Mart	822,000	31	5.7	15(6.2%)

* 2002년 기준, 유통업체 연감, 한국경제신문, 매일경제신문 인용 재 작성

* 금융감독원 2002년 소매업계 결산보고서(<http://dart.fss.or.kr>) 참고

12) 정연승, 『국내 할인점시장 현황과 성장전략』 삼성경제연구소 2001 참고, 저자 재구성
- 뉴코아 그룹의 일산점 인수 운영, 대한통운(코렉스) 매장 및 부지(철도역 인근부지)
장기적 관점에서 Wal-Mart 출점과 중복되지 않은 기업으로서 매장운영수준, 기업 인수가
격 고려한 기업 대상)

본 연구는 다국적 소매기업인 이들 할인점들이 그들의 명성에 따른 실적이 국내 업체들에 비해 뚜렷한 우위를 보여주지는 못하고 있다고 판단하고 있는 것에 대하여 이들의 금융 감독원 제출 재무제표와 인터뷰 자료와 필자의 할인점 출점 환경 분석 컨설팅 자료를 토대로 분석해 보고자 한다.

〈표 10〉 다국적 소매기업의 영업현황(국내 E사 비교)

구 분	점포수	매출실적(억)		총 매장 면적(천㎡)	점포당	
		2002	영업이익		면적 (㎡)	연간매출액 (억원)
C	25(22)	18,000	5,539	287	11,480	720(522)
W	15(9)	7,474	426	181	12,066	548(633)
T	21(14)	24,000	4,836	304	14,476	1,142(907)
E	49(43)	56,000	31,418	478	9,755	1,142(936)

* 비교를 위해 Wal-Mart 임대료 수익을 매출로 처리 (2002년)

* 금융 감독원 유가증권 보고서 인용, 각사의 회계기준 미반영

비교대상 기업들이 대형화 의도를 파악할 수 있는 것으로 매장면적이 넓을수록 영업이익 증가하는 것으로 분석되고 있고, 할인점의 복합화에 따른 임대료 수익의 증가를 통하여 현금 흐름 개선과 비용 절감을 동시에 추구하고 있음을 확인해 볼 수 있다.

소매업의 수익은 두 가지로 볼 수 있다. 하나는 상품 매출을 통하여 수익을 올리는 것이고 다른 한 가지는 부동산 임대 수익이다. 소매기업의 본질은 상품매출을 통한 영업이익 창출이 기본으로 임대료 및 수수료를 통한 영업이익 감소분을 상쇄시키는 소매기업들은 경기 침체로 인한 채산성 악화를 가져올 수 있으며, 이는 일본 소매업의 부동산 버블과 무모한 기업 확장으로 인하여 소매기업들이 도산하는 사례를 통하여 의견을 달리하는 견해도 있지만, 다국적 소매 기업들은 동일 조건의 상황에서 비용 상응하는 또는 웃도는 부동산 수익을 올리고 있으며, 상품 구색 강화를 위하여 엄격한 기준에 의한 Tenant 도입으로 쇼핑의 편의성을 강조하여 고객의 Needs를 반영함으로써 그렇지 못한 다른 국내 기업과는 출발이 다를 수 있을 것이다. 또한 소매업의 본질이 복합화 되는 시점에서 기업의 영리 추구의 범위가 넓어진다는 것에 대하여 이의를 제기하는 이는 없을 것이다.

E-Mart는 매장면적 대비 효율이 비교 대상기업보다 우위에 있으며, 적은 면적으로 더 많은 매출을 올리고 있다고 볼 수 있으며, 이는 선발자의 입지 선점(수익성 있는 상권 확보)과 규모의 이익(적정규모 유지, 다점포 전략, 충실한 업태 컨셉 실현)을 실현하는 결과로 분석¹³⁾해 볼 수 있다.

13) 공정 공시의무 관련 사항(2003. 11월 4) - 신규출점에 따른 규모의 경제, PB 비중 확대, 판

Carrefour는 신규 출점보다는 내실화와 리뉴얼 작업으로 “점포의 한국화” 작업의 출발 시점으로 일부 Carrefour에 대한 잘못된 인식을 전환시킬 수 있는 결과로서 분석해 볼 수 있으며, Wal-Mart는 비교 해당년도에 신규 출점 점포가 도심지가 아닌 외곽(부도심)으로 출점이 이루어져 면적 대비 매출액 감소하는 경향을 보이고 있다.

Tesco의 대형 복합화 출점으로 매출액 증대 효과(임대료 수익)를 가져왔으며, 다국적 할인점들의 대형화 복합화 경향을 뚜렷이 분석해 볼 수 있다.

수익 및 생산성 지표를 분석해 보면 전체적으로 시장 규모가 성장하고 있는 할인점 업계의 2002년 1일 평균 매출액은 전체적으로 감소하는 추세이지만 Carrefour, E-Mart는 오히려 증가를 보이고 있어 상대적으로 출점수가 많지 않은 것과 규모의 경제를 통한 이익으로 분석 될 수 있을 것이다.

매장 효율을 측정 할 수 있는 것으로는 1일 1㎡당 매출액은 전년 대비 많은 감소를 나타내고 있어 기업들이 내실추구보다는 외형성장을 추구했음을 나타내고 있다고 볼 수 있다. 영업 효율 측면에서는 Carrefour, Tesco는 분석 년도에 개선되고 있고, Wal-Mart는 비교 년도 외형 확장으로 인하여 매장운영시스템이 정착되지 못한 것을 반영한 결과로 분석해 볼 수 있다.

회계기준의 차이로 인하여 Carrefour와 Tesco는 임대료 수익을 매출로 계상하고 있고 Wal-Mart는 영업외 수익으로 처리하고(적정 논의 대상 아님) 있어 보수적인 관점에서는 유럽계 할인점들이 기업의 외부 환경에 따라서 이익(재무 위험)이 결정되는 상황이라고 볼 수 있으며 이는 소매기업의 매출원가 및 영업이익과 이익의 질(earning quality)을 평가한 기업 가치 제고에도 영향을 미칠 수 있을 것이다.

E-Mart는 경쟁사들과 비교될 수 있는 안정적인 소매시스템 정착을 실현하고 있고 이는 할인점의 선발자로서 소매 Know how 축적에 따른 영업효율 추구하고 규모의 경제를 통한 메리트를 향유하고 있다고 분석할 수 있으며, 일본의 다이에 그룹 전성기와 현재 상황 비교해 보면 더욱 더 명확해 질 것이다.¹⁴⁾

〈표 11〉 다국적 소매기업의 수익 및 생산성 지표(국내 E사 비교)

매출지표(백만원)			영업효율(%)		경상이익률	
일평균 매출액	매장면적당 매출(백만)	1일㎡당 매출(천원)	2001	2002	2001	2002
193(149)	6.3(5.2)	17,277(20,010)	19.2	18.2	3.21	1.06
151(221)	4.5(5.5)	12,442(19,761)	12.8	15.9	2.49	1.21
284(416)	7.9(10.1)	21,748(60,086)	17.7	15.9	(△)	0.91%
352(333)	11.7(10.8)	32,274(36,953)	12.2	12.8	2.82	4.70

* 금융 감독원 유가증권 보고서기준 작성(각사의 회계 기준 미반영)

매 장려금과 물류대행 수입수수료 수입확대, 해외소싱 확대
 14) 일본 Daie 1981/ 2000 : 영업효율(18.3/22.8%), 경상이익률(1.8/0.1)

2) 다국적 소매기업의 경영실적 분석

(1) Carrefour 경영실적

안정성지표	2000	2001	2002
유동비율	59.71%	69.97%	55.09%
부채비율	23.78%	22.53%	23.79%
차입금 의존도	2.19%	0.28%	0.37%
영업이익대비이자보상배율	8.09배	25.41배	509.54배
수익성지표			
매출액영업이익률	0.81%	1.69%	4.03%
매출액순이익률	2.30%	2.22%	0.50%
총자산순이익률	2.51%	2.26%	0.54%
자기자본순이익률	3.16%	2.78%	0.66%
총자산대비영업현금흐름비율	(-)1.18%	7.11%	5.30%
성장성 및 활동성지표			
매출액증가율	32.24%	10.57%	19.63%
영업이익증가율	(-)49.72%	130.47%	184.79%
당기순이익증가율	흑자전환	6.79%	(-)72.89%
총자산증가율	8.90%	28.22%	1.80%
자산회전율	1.09회	1.01회	1.07회

(2) Wal-Mart 경영실적

안정성지표	2000	2001	2002
유동비율	116.00%	134.60%	105.20%
부채비율	17.80%	17.50%	18.50%
차입금 의존도	0.40%	0.10%	0%
영업이익대비이자보상배율	(-)0.32배	(-)22.82배	(-)303.33배
수익성지표			
매출액영업이익률	(-)0.3%	(-)0.5%	(-)1.2%
매출액순이익률	(-)0.3%	0.60%	0.30%
총자산순이익률	(-)0.3%	0.60%	0.30%
자기자본순이익률	순손실	0.70%	0.30%
총자산대비영업현금흐름비율	4.80%	5.30%	2.40%
성장성 및 활동성지표			
매출액증가율	33.30%	41.50%	31.20%
영업이익증가율	영업 손실	영업 손실	영업 손실
당기순이익증가율	순손실	흑자전환	(-)38.7%
총자산증가율	42.30%	42.85%	16.00%
자산회전율	1.0회	1.0회	1.0회

(3) Tesco 경영실적

안정성지표	2000	2001	2002
유동비율	135.20%	89.15%	41.04%
부채비율	287.95%	471.40%	260.80%
차입금 의존도	59.78%	58.48%	46.98%
영업이익대비이자보상배율	영업 손실	영업 손실	1.29배
수익성지표			
매출액영업이익률	(-)5.98%	(-)2.12%	2.25%
매출액순이익률	(-)6.52%	(-)3.05%	1.80%
총자산순이익률	(-)5.05%	(-)3.13%	2.42%
자기자본순이익률	(-)12.39%	(-)14.82%	10.36%
총자산대비영업현금흐름비율	3.98%	12.41%	9.88%
성장성 및 활동성지표			
매출액증가율	125.99%	123.28%	68.80%
영업이익증가율	당기영업손실	당기영업손실	전기영업손실
당기순이익증가율	당기순손실	당기순손실	전기순손실
총자산증가율	187.42%	26.96%	33.81%
자산회전율	0.77회	1.03회	1.34%

Carrefour 경우 소매업 측면에서 본다면 전년대비 유형자산처분 손실 과다로 인하여 경상이익률(3.21% → 1.06%)이 하락과 당기순이익(252억 → 69억)이 하락하였지만, 안정성 측면의 이자 보상비율과 수익성지표의 현금 흐름이 양호하며, 자산 회전율에서도 증가 추세로 경영실적이 점차 개선되고 있지만, 수익성 악화로 인하여 외형 확장보다는 내실 경영을 추구해야 할 것으로 분석해 볼 수 있다.¹⁵⁾

Wal-Mart는 무차입 경영으로 비교 회사들과 회계 기준을 다르게 적용하고 있어(임대 수익 부문을 매출로 처리하지 않음) 이를 동일 처리 비교 시 영업이익(4,263억)증가와 이자보상비율, 당기 순이익이 다르게 분석된다. 이는 상대적으로 많은 점포 출점으로 인한 판매 및 일반관리비의 상승과 구매원가 상승으로 인하여 경상이익률(2.49% → 1.21%)하락과 당기순이익(141억 → 90억)이 하락하였으며, 수익성 지표의 하락은 상대적 매출 감소와 고비용의 구조(신규 출점 점포)로 인하여 Wal-Mart 본연의 강점을 발휘하지 못한 것으로 분석해 볼 수 있다.¹⁶⁾

15) Carrefour에 대한 자료(금융 감독원 유가증권 보고서 인용)

* 안정성: 자산 부채 및 자본의 금액은 기말잔액이며, 자본은 당기 순손익이 가감됨.

* 수익성: 자산 및 자본의 금액은 기초와 기말잔액의 평균치, 자본은 당기 순손익이 가감됨.

16) Wal-Mart 와 Tesco 대한 자료(금융 감독원 유가증권 보고서 인용)

국내 할인점과 비교가 되는 Wal-Mart(세계 소매 매출 1위 기업)에 대한 우려에 대하여 Wal-Mart의 경우 10개국 진출국 중에 1위를 기록하는 나라는 2개국(캐나다, 멕시코) 뿐으로 순위 보다는 진출국 개별 점포들이 이익을 실현하는 것을 경영의 목표로 하고 있기에 이는 소매기업 전략을 충분히 분석치 못한 것으로 좀더 지켜볼 필요가 있을 것이다.

Tesco는 후발 시장 진입으로 빠른 현지시장점유를 확장하고 있다. 장단기 차입금으로 인한 이자비용(350억)이 지출되고 있지만 꾸준한 상환노력과 점포 출점의 영향에 따른 임대료 수입 증가와 비용절감으로 첫 영업이익 달성 및 수익성 측면에서도 원활한 현금 흐름과 국내 진출 다국적 소매기업과 비교하여 양호한 자산 회전율을 통하여 단기간의 경상이익률(0.91%)기록과 전기 손실실을 감안한 당기순이익(194억)을 기록하고 있지만 임대료 수익이 아닌 상품매출을 통한 영업이익 실현이 우선되어야 할 것이다.

E-Mart는 표준화, 단순화, 신속화를 통하여 점포운영의 신속성을 더해가면서 경상이익률(3.82 → 4.7%)을 자산회전율(2.3 → 2.1회)를 기록하면서, 해외시장 확장과 더불어 독점적 우위를 고수하기 위하여 부실점포 인수¹⁷⁾국내 경쟁사(다국적기업, 국내기업) M&A¹⁸⁾을 선언하면서 공격경영을 선언하였다.

국내 진출 다국적 할인점들의 영업성적을 분석해 보면, 2001년보다 2002년 매출원가(구매원가) 상승¹⁹⁾으로 인하여 영업이익에 (-)영향을 미쳤으며, 국내 E-Mart는 식품을 중심의 국내 할인점 사업의 특성으로 산지 구매선 선점 및 선발자 이익과 입지 선점으로 인한 국내 시장에서는 경쟁우위를 추구하고 있고 규모에 경제를 통한 이익 추구(구매, 생산, 물류)와 비용 절감(매장운영)을 시도하여 양호한 경영성적을 올리고 있다고 볼 수 있다.

가시적인 성과로는 Carrefour (5년), Wal-Mart(2년), Tesco(4년)에 경상이익을 실현²⁰⁾(Carrefour, Tesco는 임대료 매출을 영업외 수지로 전환한다면 이들 기업은 외부 환경 변화 따라서 영업실적이 결정되는 문제로 인하여 상품 매출을 통한 영업이익 강화 문제 발생)하고 내실경영을 위해 Low Cost Operation 추진 및 그들의 강점 부문에 투자하면서

* 안정성: 자산, 부채 및 자본의 금액은 기말잔액이며, 자본은 당기순이익이 가감된 것임.
 차입금은 장단기차입금, 금융리스부채, 기타 차입금, 사채물을 포함하는 이자부 부채
 * 자산 및 자본의 금액은 기초와 기말잔액의 평균치이며 자본은 당기순이익이 가감된 것
 17) 제주 LG마트(제주점), 서울 뉴코아 백화점 부지(은평점), 해태백화점(천호점), 까르푸 사상점(사상점)
 18) 국내 활동 기업(다국적 소매기업, 국내 기업) 인수 의사를 적극적으로 타진, 2위 그룹과의 차별화 시도(금융 감독원 신세계 유가증권 보고 자료, 2003. 11)
 19) 매출원가 상승(2001/2002), Carrefour(78.4/81.8),Wal-Mart(85.2/85.8),Tesco(84.4/85.1), E-Mart(83/80) -수입 임대료, 수수료, 기타 매출을 제외한 순수 매출로 재구성
 20) Wal-Mart 기준 회계 적용 시 2002년 영업(E-mart 제외)이익(손실)

구분	2002매출액	2001매출액	2001영업이익률	2002 이익(손실)
C	1,351,072,188,027	1,110,526,889,544	전기영업손실	31,888,931,190
W	747,426,893,902	569,767,896,714	1.90%	-1,887,819,217
T	2,081,990,107,155	1,241,638,443,071	전기영업손실	-16,499,840,412
E	4,658,113,795,000	3,430,093,811,000	6.46%	314,180,175,000

한국에서의 할인점 사업의 방향정립과 업체 전략을 추구하기 위한 전환기적 시점이라고 볼 수 있으며, 경쟁 격화 단계가 진전될수록 이들 할인점의 매출 지표는 이전 수치보다는 양호하게 전개될 수 없을 것이며 선두주자 E-Mart와 비교하는 것 보다는 이들이 얼마나 더 효율적으로 점포를 운영해 가고 있는가를 비교 판단하는 것이 더 중요한 것으로 이들 기업의 현지화 전략의 학습효과가 발휘되는 시점에서 또는 소매업이 시스템 사업임을 감안하여 이들의 국내 진출 성적을 국내 선발업체와 비교하는 것이 옳은 판단으로 사려 된다.

3) 다국적 기업과 E-mart 전략비교

다국적 기업과 국내 기업의 비교요소로는 업체, 상권입지, MD 컨셉, VMD와 시설, 점포 운영 시스템, 유통·물류정보시스템으로 구분하여 정리해 보고자 한다.

국내 할인점들은 기업형 유통 구조의 영향으로 백화점 운영 Know How을 가지고 할인점의 “저 가격” 중심 사고로 접근함으로써 고객의 욕구를 조기 해결하지 못하여 고전과 혼동을 가져오게 되었지만, E-Mart 조기 업체 컨셉의 명확화를 통하여 국내 타 할인점과는 다른 위치를 취할 수 있었으며, 다국적 소매기업들은 업체 컨셉을 고수 전략으로 일관하다 한국 시장의 이질성을 발견하고 접목하는 과정²¹⁾에 있다고 볼 수 있다.

E-Mart의 “한국형 할인점”업체 부문에 대하여는 좀더 연구가 필요한 부분으로 업체의 특성과 타 업체와 나아가 국제 비교를 통하여 한국형임을 입증하여야 할 것으로 생각하는 바이다.

상권입지 부문에서는 E-Mart는 98년 프라이스클럽 매각 대금 1조원으로 경기 침체 시 부지 선점과 다점포화를 도심지역선점에서 이후 외곽으로 진출함으로써 상대적 우위를 가지고 있다고 볼 수 있으며, 다국적기업들은 초기 교통접근성과 고지가 요인으로 인하여 외곽에서 도심 전개가 여의치 않았다고 볼 수 있다. 부지난 가중과 상권의 중복으로 할인점 시장은 점포 규모를 축소한 새로운 출점 전략을 시행으로 소규모 점포 출점, 역사점 출점을 위한 경쟁을 전개하고 있다. 양측 모두 상권입지 제 1순위 고려사항은 구매인구와 주변의 경쟁상황을 꼽았고, 교통접근성과 점포배분을 고려하기보다는 1지역 2 점포(two top) 전략²²⁾으로 경쟁 점포의 진입방지와 시장점유율 확보를 위해 치열한 점포 출점을

- 경상이익에 미치는 영향(유가증권 보고서 인용) (억원)

구 분	영업이익	영업외수지	경상이익	비 고	
C	2001	194	180	374	임대료 384억 매출처리
	2002	553	-408	145	임대료 235억 매출처리
W	2001	78	64	141	
	2002	-18	109	90	
T	2001	-118	-264	영업 손실	임대료 및 수입수수료 283억 매출처리
	2002	483	-289	194	임대료 및 수입수수료 648억 매출처리

21) Carrefour 기존 9점포(점포당) 100억 투입 “점포의 한국화” 작업, Wal-Mart 기존 창고형 매장인 Makro 4개 점포에 renewal 시행

22) 동일 지역 2점포 체제(E-Mart, 안산, 부산 서면)

전개하고 있어 할인점 시장의 포화단계 새로운 업태의 등장을 예견²³⁾할 수 있는 것이다.

MD 컨셉 부문은 다국적 기업의 한국 소비자에 맞춘 식품추가와 글로벌 상품 도입으로 소구한다면, E-Mart는 기존 국내 구매공급선 선점을 통하여 신선식품 부문의 강화와 중국 E-Mart 상해점(수입 전초기지)을 통하여 점포 자체의 이익 실현보다는 5년간 투자에 대한 파상효과로 원부자재를 국내 반입과 7,000품목을 수입 대행사 신세계 인터내셔널을 통하여 가공식품을 제외한 주거용품, 완구, 문구, 1차 가공 냉동 선어를 수입 대행²⁴⁾하여 E-Mart 물류센터(전국 4개점- 시화물류센터 중심으로) 통하여 공급 대응함으로써 다국적 기업과 국내 기업이 약점을 보완하기 위하여 학습하는 것으로 볼 수 있다.

할인점의 상품별 매출 비중을 보면 2000년부터 시작된 식품 부문의 감소는 매장 대형화의 영향으로 식품 상품 구색의 한계와 고객의 라이프스타일 변화에 따른 의류 분야를 중심으로 상품 구색의 폭이 넓고 개발이 원활하기 때문에 기업들의 마진을 제고 노력과 의류를 중심으로 PB 상품 강화²⁵⁾를 통하여 기업 이미지 제고하는 과정의 일환으로 분석해 볼 수 있다.

식품은 2001년보다 증가한 28.3% 차지하였고, 가공식품은 7.8% 감소했으며 패스트푸드는 즉석조리식품의 강화를 통하여 2.5% 증가 경향으로 나타났다. 수입상품 비중은 식품 부문이 7% 정도 줄어있어, 수입식품들에 대한 고객들의 마이너스 반응과 수입원가 상승으로 인하여 기업들이 비식품 분야로 전환함으로써 나타난 결과로 해석할 수 있다.

〈표 12〉 할인점 상품구성과 수입상품 비중

상품구성	점포당 매출액(억원)			수입상품		매출액(2002)		
	2001 구성비	2002 구성비	2002 매출액	2001 구성비	2002 구성비	E-Mart	Tesco	
식품	1차식품	24.3	28.3	248.6	29.7	25.0	25.4	22
	가공식품	23.4	15.6	137	24.1	21.9	20.4	17
	패스트푸드	2.2	4.8	42.1	6.8	8.9		6
	기타식품	4.7	1.0	8.7	-	-	-	
	소 계	54.6	49.7	436.4	60.6	55.8	45.8	45

23) Carrefour: Dia, Wal-Mart: neighborhood market, Tesco: Compact store, E-Mart: everyday
 - 점포 부지난 및 고지가 영향으로 각사의 SSM (도심형, 니치형) 출점 검토 완료,
 - Tesco 소매금융 진출선언 및 각사의 지역특성에 맞는 복합형 점포(예 :주유소 병설) 인터뷰 자료인용

24) E-Mart : 51개국 상품 취급, 중국 제품이 60% 담당자 인터뷰 자료

25) Carrefour(3.8%), Wal-mart(2.7%), Tesco(6.3%), Lotte Mart(2.9%), E-mart(12.1%)(2002)
 - E-Mart 와 Tesco 패션상품 현황(E/T)

패션상품부문	매출규모(%)	SKU	마진율	재고처리
위탁판매	70/94	14,000/7,000	17~20/16~20	100% 반품
완사업	30/6	4,000/450	30~38/40	가격할인 등 자체소진

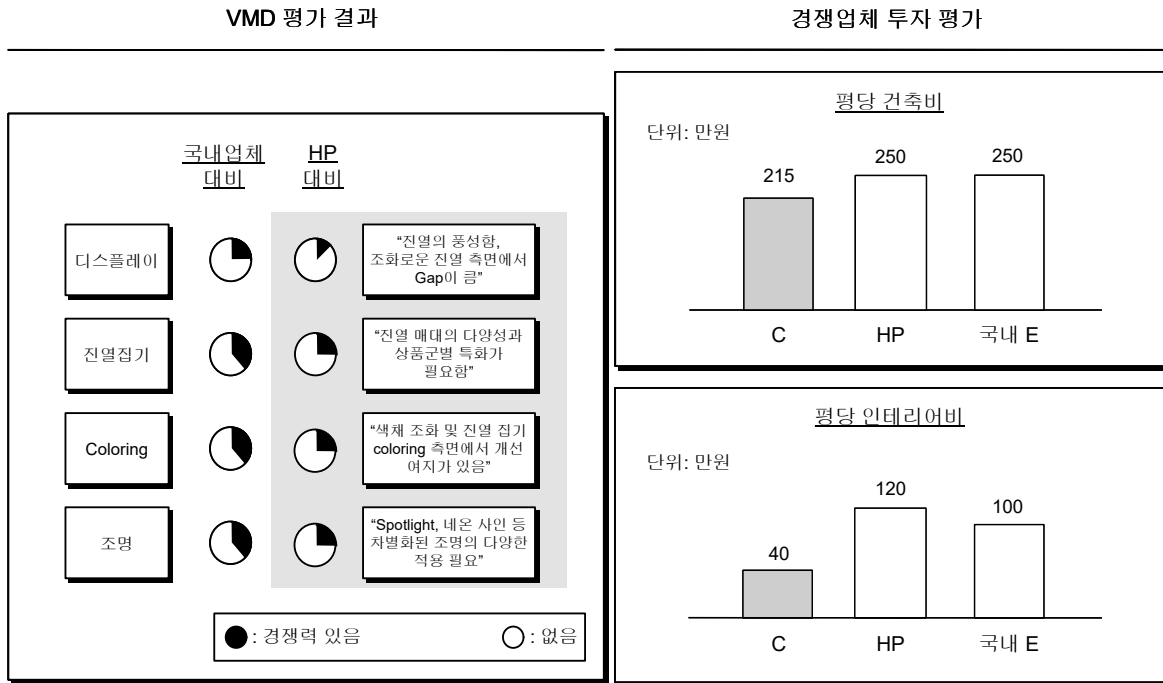
비 식품	의류	14.4	19.1	167.8	6.4	6.9	14.3	16.3
	주방용품	5.5	7.9	69.4	5.2	7.9	7.8	6
	전기제품	7.9	9.8	86.1	11.4	11.0	17.3	15.2
	가구 인테리어	2.6	3.8	33.3	2.6	3.8	7.1	8.4
	신변잡화	8.1	7.5	6.5	7.7	7.5	9.8	6.5
	기타	6.9	2.2	19.3	6.1	7.1	2.5	2.6
	소 계	45.4	50.3	383.4	39.4	44.2	54.2	55
	합 계	100	100	100	100	100	100	100

* 대한상공회의소 2002 소매업 경영동태 조사 자료 및 내부자료 인용 재구성(대상 기업의 상품분류기준 차이 있음)

시설과 VMD 부문에서는 E-Mart가 백화점 분위기의 특성을 반영함으로써 고객밀착서비스에서는 장점을 비용 구조면에서는 단점을 가지고 있다고 보며, Carrefour와 Wal-Mart의 점포 리뉴얼 작업을 통하여 “백화점형 할인점” 전환으로 재도약을 모색하고 있어 이들 다국적 소매기업의 점포 운영 전략을 예의 주시해 볼 필요가 있을 것이다. 다국적 소매기업들은 지역 특성에 따른 점포의 형태를 달리하면서 과도한 인테리어 비용을 투자하고 있어 이는 할인점 운영의 마이너스 요인으로 작용하고 있다. 이러한 추세는 국내 할인점 이용 고객들의 쇼핑 편의를 바탕으로 백화점 쇼핑에 익숙한 고객들에게 자사 점포의 편의서비스의 제공하여 점포이미지 제고와 매출 상승을 일으키고자 하는 마케팅 방법의 일환으로서 E-Mart와 Home Plus의 매장 운영 전략²⁶⁾을 학습함으로써 이들 기업의 renewal 작업이 자사 점포와 상권 범위 내 고객의 갭(gap)을 좁혀 나가는 기회라고 볼 수 있을 것이다.

26) Customer Plan 2002 - increase customer value from Tenant 고객의 불편사항(POS, 상품권, 파견사원, 휴게 공간, 위생관리(맛), 프로모션, 전문인력)를 모니터링과 자체 점검 계획을 통하여 개선(2001년 5월 계획)

〈그림 1〉 할인점 상품 진열의 VMD 비교



자료: 김유오, 『국내 진출 외국할인점의 서비스만족도에 관한 실증연구』 명지대학교 박사학위 논문 2002.

점포운영 부문에 대하여 국내에서 소매업 운영 Know-how에 따른 철저한 Low Cost Operation의 3대 구성 요소²⁷⁾의 지속적 추구하고 물류시스템 혁신과 정보시스템의 지원을 통한 E-Mart의 업계 선두 유지 비결과 후발 주자인 다국적 소매기업이 표준과 현지학습 접목을 통하여 EDLP를 추구하면서 운영에서는 임금을 제외한(인력 스카우트 비용 과다 및 영업시간 연장) EDLC²⁸⁾를 추진해 가는 것으로 볼 수 있으며, 1인당 매출과 매장면적 측정을 통하여 인력 효율성 제고 노력을 해야 할 것이다.

매장 운영 면에서도 국내 진출 다국적 기업들이 EDLP가 구축되었다면, “최저가격신고 보상제”와 같은 가격 인하경쟁이 전국으로 확산되지 않을 것이며, 이는 저가격 이미지를 구축했다면 세일행사를 자제하기 때문에 매출액 대비 광고 선전비가 낮게 분석될 것이지만, 다국적 소매기업은 광고 선전비 비중이 E-Mart와 미국 Wal-Mart에 비하여 높게 나타나고 있다.

27) 1) 점포운영 비용절감-(집기/진열 표준화, 상품관리 표준화, 매장운영/인력관리)
 2) 머천다이징 비용 절감-(유통단계 최소화, 사전기획 생산/PB, 재고관리 최적화, 대량매입 원가절감)
 3) 거래선 비용 절감-(EDI를 통한 적정 채고, 원부자재 개발 지원, 영업 관련 정보 제공, 대량 기획 생산 납품)
 28) 임금 비중(2001/2002): Carrefour(5.6/5.8), Wal-Mart(6.5/7.1), Tesco(4.4/4.2), E-Mart(3.2/3.3)
 상품 로스율: Carrefour(N/A), Wal-Mart(0.10%), Tesco(0.19%), E-Mart(0.12%)

〈표 13〉 할인점의 매출액 대비 광고 선전비 비율²⁹⁾

구 분	2001	2002	비 고
Carrefour	1.48	1.47	
Wal-Mart(미국)	0.28	0.28	월마트 코리아 N/A(회계처리 규정 없음)
Tesco	1.44	1.31	
E-Mart	0.32	0.40	

유통물류정보시스템에서는 다국적 소매기업들이 자국과 해외 진출 경험으로 그들의 강점을 더욱 강화하는 방안으로 Carrefour의 3자 물류 활용과 Wal-Mart(여주)와 Tesco(목천)의 물류센터 부지 매입과 설립으로 상품공급업자의 수준 향상을 고려한 차별화를 추진하고 있으며, E-Mart³⁰⁾ 정보화 수준과 대등한 수준까지 단기간에 끌어 올릴 수 있는 역량을 구축하는 중에 있다.

〈표 14〉 다국적 기업과 국내 기업과의 전략비교

구 분	다국적 소매기업	E-Mart	비 고
업태	초기	할인점(식품강화) - 저가격 정책	기업형 유통으로 기존 점포 컨셉과 충동 혼란 (백화점 → 할인점)
	전환 과정	하이퍼마켓+식품 확대+Tenant 글로벌 표준과 지역밀착형 서비스제공 한국형 할인점 정착단계(?)	
상권 입지	대도시 지역보다는 교통접근성, 공급확보가 용이한 지역의 외곽 위치(SSM 진출 시도)	아파트 밀착지역과 인구를 기준으로 한 대도시 입지 (초기출점) - 신도시, 외곽지점 확대	- 구매인구와 주변 경쟁상황
MD컨셉	식품추가, PB중심 품목, 글로벌 상품 + Tenant 도입과 복합화 - 한국형 점포의 MD 표준화 방안 도입	초기식품위주 전개 강화 (신선식품 강화) 생활용 품 및 주방용품 - PB 상품 개발과 운영 복합화 - 글로벌 소싱(중국)	표준화 : 현지화 - MD 보강 - Tenant 강화

29) Lotte Mart(2001/2002) 1.40/1.50

30) E-Mart의 정보화 전략

- 조직 내 정보화(신재무, 신MD, 물류시스템, 신배송시스템, 신POS시스템, EDI수발주) 1998년
- 조직간 정보화(CRM, Web 부가정보시스템, 열린 구매시스템,)1999년
- 시스템 선진화 재구축완료(SCM 확대적용, D/W 상품분석시스템, GOT 발주 등) 2002년
- 지식정보화(EAI 시스템 구축, 무인 S/D 시스템, 전자 카달로그 시스템 등) 2004년

V M D/ 시설	초기	창고형 + 박스타입 진열 + 단층구조(고적) - Tesco 제외	단층구조보다는 다층구조 전개(효율추구) - 백화점 운영요소 접목 (시즌별, 상품별, VMD)	할인점의 모태는 백화점 - 장단점 내재
	전환 과정	표준형(다층구조) + 시설 및 Layout 변경 + 리뉴얼 작업		
점포 운영 시스템		- 유통전문화 진전 - 매입 및 재고관리 기술 발달 - 해외 진출 운영 노하우 구축 - 표준화와 현지화 접목 진행	유통정보화 선두 Low cost 운영 모범 상품 기획력/분석력 우수 인재 확보	- 선발업체 지위와 인재확보
유통 물류 정보 시스템		- 자사 창고 시스템 효율 추구 (아웃소싱 활용) - In-Out 바운드 부조화 축소 (SCM 체제 시행)	유통물류정보시스템 조기 구축(EAN-14, GOT 도입) - 기능별 4개 물류센터 구축(ECR 체제 확립)	- 정보화 수준 (차별화, 경쟁력)

자료: 김일산, (2002) 『할인점 마케팅 믹스 전략 비교 분석』, 동덕여자대학 박사학위 논문의 비교
들과 저자의 컨설팅 자료 혼합한 자료임.

다국적 소매기업의 국내진출로 유통업계의 전반적인 서비스와 품질이 향상(Dowson, 1994, 1998)되었으며, 그들의 강점을 더욱 강화함으로써 차별화 시도(Goldman, 2001)로 인하여 가격측면에서 소비자의 이익이 증대되었고 국내 중소유통업계의 큰 타격이 우려되거나 외제상품의 범람의 염려와, 할인점 상품의 전체적인 저질화가 우려와 경제적 관점에서 유통산업의 구조적 측면에서 과당경쟁, 중복투자로 소매 유통구조 붕괴와 전통적인 유통채널의 파괴로 기업 경쟁 구조 악화 되었다는 의견도 있지만, 부정적인 견해보다는 이들의 진출로 구매 절차와 유통·물류 Know how의 선진화를 촉진(윤명길, 1996)하고 이를 이전, 확산시킴으로 인하여 유통산업 전체에 끼친 영향이 크다고 볼 수 있다.³¹⁾

31) 할인점은 세수증대, 물가안정, 고용창출, 부동산 효과, 지방경제 활성화 측면에서 할인점 출점의 파급 효과를 예상(매일경제신문, 2002. 10월 15일자)

- 할인점을 위시한 신입태의 부상과, 유통단계 축소 등 유통구조변화는 소매가격하락을 통하여 소비자 물가안정에 96-99년 기간 총 $\Delta 1.79\%p$ (연평균 0.45%) 하락 효과 한국은행(2000) 발표 자료.

- 유통산업 0.1% 추가성장시 소비자 물가0.05%p 하락 효과가 있음을 제시, 한국경제연구원 발표(2002년) 자료 참고.

IV. 결 론

국내 할인점이 도입된 지 10여년—할인점이 이렇게 빠른 속도로 핵심 소매업체 입지를 확보 할 수 있었던 원동력은 무엇보다 소비자들의 합리적인 구매문화 정착과 기업들의 ‘규모의 경제’에 의한 공격적인 출점에서 찾을 수 있다.

국내·외를 불문하고 소매시장은 소매업의 다국적화에 대응하기 위해 글로벌 경쟁력 강화 방안으로 가격 책정, 구매·운영시스템 도입, 매장형태 등이 글로벌 스탠다드를 수용하고 있고, 신 소비문화의 정착, 브랜드 가치 증대, 유통산업의 디지털화·퓨전화 경향으로 소매 집적시설로서 할인점은 새로운 방향 모색을 시도하고 있다.

본 연구의 목적은 국내에 진출한 다국적 할인점의 성과와 운영측면에서 분석함으로써 국내·외 소매기업에 경영전략 수립과 운용에 기초 자료를 제시하는 데 있다.

포화기 단계에 들어선 시점에서 국내 진출 다국적 소매기업들은 짧은 진출 역사에도 불구하고 안정성, 수익성, 활동성 부문에서(진출 시점과 영업방식 차이) E-Mart와 정확한 비교는 어렵지만, 양호한 결과를 나타내고 있으며 이들은 전략적 측면의 구매 EDLP와 운영의 EDLC의 선순환 및 유통·물류정보시스템과 결합하면서 철저한 Low Cost Operation이 추진을 시도하고 있음을 파악 할 수 있고, 이들 기업의 대한 평가는 선부른 판단보다는 이들 기업의 학습 효과가 발휘되는 시점에 평가하여도 늦지 않을 것으로 판단한다.

다국적 소매기업들은 표준화와 현지화를 대립이 아닌 양립과 조화로 보면서 표준화 부문에서는 표준화 방안과 글로벌 소싱 능력 강화를 현지화 부문에서는 MD(VMD) 부문 개선과 고객서비스를 통하여 국내 기업들의 강한 경쟁자로서 접근하고 있다고 판단할 수 있으며, 이들 기업들은 포화기 단계 이후에 업태 전략 및 운영방안에 대하여도 중장기적 관점에서 전략을 마련하고 있고 강점은 더욱 명확히 하면서 현지화를 도입하므로써 그렇지 못한 기업(다국적 기업과 국내 기업)에게도 중요한 전략적 요인이 될 수 있을 것으로 판단된다.

또한 이들 기업의 진출로 국내 소매기업과의 상호 학습효과가 발생하여 소매노하우의 이전과 확산, 글로벌 소싱으로 혜택 증진 등 국내 소매업에서는 장기적 관점에서 부정적인 요소보다는 긍정적인 요소가 더 높게 나타났다고 볼 수 있다.

국내 유통산업 발전을 위해서는 국내 진출 다국적 기업들은 할인점 운영원리에 보다 더 충실함으로써 가격경쟁보다는 합리적인 경영과 효율적 판매를 통한 마진확보와 내실 경영을 추구해야 할 것이다. 합리적 경영이 뒷받침 되지 않은 무리한 가격경쟁은 상품 품질과 서비스 질 저하, 가격신뢰감 저하, 비교 구매를 위한 소요 시간 증가 등 한 나라의 유통업 전체에 영향을 가져올 수 있음을 명심하여야 할 것이다.

참고문헌

- 김동환(2003), 『유통업 생산성 제고를 위한 규제 개선방안 연구』, 대한상공회의소.
- 김정환(2002), 『보관과 하역관리』 문영각.
- 박남훈(2003), 『화물운송제도 개선연구』, 대한상공회의소.
- 이승한(2003), 『비즈니스 심포지엄- 한국의 소매업 현황과 전망』, 유통과학대학, 아시아유통연구회 오사카 상공회의소.
- 옥선중(1999), 『유통학 개론』 형설출판사.
- 윤명길(1996), 『유통개방시대 소매유통 어떻게 할 것인가』 동인출판사
- 정영순(2001), 『국내 할인점 시장 현황과 성장전략』, 삼성경제연구소.
- 체인스토어협회(2003) 2002유통업체 연감.
- 김광래(2000), 『외국계 대형할인점의 국내진출과 대응전략』 관동대학교 경영논집 제20집
- 김일산(2002), 『할인점 마케팅 믹스 전략 비교 분석연구』, 동덕여자대학교 박사학위논문.
- 김유오(2002), 『국내진출외국할인점의 서비스만족도에 관한 실증연구』 명지대학교 박사학위 논문.
- _____ (2001) 『할인점편의서비스 향상방안에 연구-안산시 중심』, 명지대학교 경제연구소, 경제논총 20.
- 김유오 · 옥선중 · 이준우(2000), 『소매업의 유통정보시스템 구축 방안에 연구』, 유통정보학회지, Vol.3.N 2.
- 김유오 · 박덕우(1999), 『전자상거래에 따른 물류의 전략적 제휴에 관한 연구』, 물류학회지, Vol 9, N 1.
- 김중수 · 안중식(2001), 『21세기의 물류혁신방향과 유통시스템연구』, 명지대학교 경제연구소, 경제논총 20.
- Anne Marie D. (1999) "Explaining international retailers' market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry" The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol 9-4 October, pp.379~402.
- Dawson, John A. (1994), "Internationalization of retailing operation" Journal of Marketing Management, Vol 10 pp.267~282.
- Dawson J and Mano Kidachi,(1998) Internationalization Approaches of Japanese Retail Operation in the UK: Positioning for Standardization and Localization, Working Paper Series, The University of Edinburgh, pp.5~9.
- Goldman, A(1981) "Transfer of a Retailing Technology into the less Developed Countries: The supermarket case" Journal of Retailing, Vol 57, pp. 5~29.
- _____ (2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China", Journal of Retailing Vol.77, pp. 221~241.
- Madhav Kacker(1988), "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution, " Journal of Retailing. Vol. 64, No Spring, pp.41~67.

Pellegrini, L.(1994) "Alternatives for growth and Internationalization in retailing." The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 4(2).

Sternquist, B(1997), "International expansion of US Retailers". International Journal of Retail & Distribution Management, 25 Vol.8. pp. 262~268.

Treadgold, A(1990), "The developing Internationalization of Retailing", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 18 M/A pp. 4~11.

<http://www.homeplus.co.kr> (삼성홈플러스)

<http://www.shinsegae.com/emart> (신세계 이마트)

<http://www.carrefour-korea.co.kr> (한국까르푸)

<http://www.walmartkorea.com>(월마트코리아)

<http://dart.fss.or.kr> (금융감독원)

<http://www.nso.go.kr> (통계청)

<http://www.korcham.net> (대한상공회의소)

<http://www.mocie.go.kr> (산업자원부)

<http://www.kosca.or.kr>(한국체인스토어협회)

<http://www.bok.or.kr> (한국은행)

<http://www.keri.org> (한국경제연구원)

한국경제신문, 매일경제신문