

세계 대형 유통업의 해외진출 사업 전개 전략에 관한 연구

-까르푸를 중심으로-

정월순*

목 차

- I. 서론
 - II. 해외 진출 사업 전개 전략에 관한 논의
 - III. 세계 대형 유통업체의 해외 진출 형태와 현황
 - IV. 까르푸의 해외 진출 현황과 특징
 - V. 까르푸의 해외 진출 사업 전개 전략과 문제점
 - VI. 결론
- 참고문헌

I. 서론

한국의 유통시장 개방(1996년) 과 유럽 최고의 소매업체인 까르푸의 진출(1996년), 세계최대인 월마트의 진출(1998년) 등으로 국내 유통업이 큰 영향을 받을 것이라는 비관론이 논쟁거리였던 적이 있었다. 그러나 진출 10년만인 2006년에 까르푸는 철퇴하였고 월마트의 움직임은 매우 소극적인 상태이다. 세계적인 이 두 기업 모두 해외 진출 시 기본적으로 표준화 전략을 구사한다는 공통점을 갖고 있다.

표준화 전략의 경우 상품과 디자인 등을 표준화 함으로 인해 세계 각국 시장에 제공할 상품을 대량으로 생산함에 따라 비용을 대폭 절감할 수 있으며 의사전달이 빠르고 세계 각국에 일관된 이미지, 상품, 아이디어 등을 신속하게 보급 할 수 있다는 특징을 지닌다. 그러나 까르푸의 경험에서 알 수 있듯이 표준화 전략을 구사하는 많은 대형 유통업체가 해외 시장에서 철퇴를 반복하고 있다. 이러한 표준화 전략이 자국과 모든 환경이 이질적인 해외 시장에서도 유효한가? 대형 유통업체가 획득한 경영 노하우는 정말로 존재하는가? 이러한 의문을 시작으로 해외 시장에서 철퇴와 진출을 수없이 반복하고 있는 까르푸를 중심으로 세계 대형 유통업체의 해외

* 동국대학교 정보산업대학원 강사

진출 현황을 살펴보고 사업 전개 전략에 관해 고찰한다.

따라서 본 연구의 목적은 까르푸의 해외 시장에서의 표준화 전략의 유효성에 대해 검토하는 것이다. 이를 위해 까르푸의 해외 진출 전략의 흐름에 대해 살펴보고 초기 전략과 수정화한 전략을 비교한다.

여기서 말하는 대형 유통업체란 식품과 비식품을 포함해 다양한 상품을 취급하며 창고형으로 저가격 판매를 하는 점포를 말한다.

II. 해외 진출 사업 전개 전략에 관한 논의

2.1 표준화 전략과 현지 적응화 전략에 관한 논의

소매업의 해외 진출 사업 전개 전략에 관해서는 거의 대부분이 제조업의 해외 진출과 연결되어 논의 되어 왔으나 1980년대부터는 소매업의 해외 진출에 대한 독자적인 연구가 많이 이루어지고 있다. 이처럼 소매업의 해외 진출에 관한 연구가 늦어진 이유는 내수 산업인 소매업의 해외 진출이 다른 산업에 비해 비교적 늦어졌기 때문이다. 대부분은 제조업에 초점이 맞추어져 있었고 소매업은 기업 규모가 적기 때문에 해외 진출에 필요한 재무 능력과 경영 능력을 갖추고 있지 못했을 뿐만 아니라 외국 시장에 관한 정보가 부족했던 것이 큰 요인(Salmon and Tordjman, 1989)으로 작용한 것이다.

소매업이 해외로 진출하는 경우, 진출 처의 시장이 국내 시장과 동일한지 아닌지의 판단은 매우 중요하다. 원래 소매 시장은 소비 구조에 의해 규정되는 것이나 그 소비 구조는 다양한 요인에 따라 형성되고 있다. 특히, 소비자의 생활 습관과 문화는 경제 환경과 소득 구조에 덧붙여 중요한 요인이다. 만일, 경제 환경과 소득 구조를 보다 정확히 파악하고 진출 가능한 시장 규모라고 판단되어도 공급하는 상품, 상품의 진열, 규제 등의 많은 문제가 남는다. 즉, 어떤 근대적인 판매 방법을 도입해서 외국 시장에 진입한다 해도 현지 소비자 수용에 대응하고 있지 않으면 진출이 성공했다고 할 수는 없다. 따라서, 소매업의 해외 진출은 진출 처 시장이 자국의 시장과는 다르게 이질적이라고 하는 생각이 일반적이나 해외로 때로는 진출하는 소매업이 진출 처를 국내 시장과 동질 시장으로 취급하는 경우도 있다. 소매업이 해외로 진출할 때 현지 시장의 특성 등을 거의 고려하지 않고 업체와 상품의 진열 등을 자국과 완전히 동일하게 하는 것이다. 즉, 자국에서 구축된 경영 노하우를 수정하지 않고 그대로 점포 이식 형태를 취하는 표준화 전략이다.

이처럼 소매업의 해외 진출에 있어서 국제적인 사업 전개와 관련한 전략으로서

표준화(standardization)와 현지 적응화(adaptation) 전략의 선택에 관한 논의가 종래의 논쟁의 쟁점이었다. 즉, 소매업의 자국과 이질적인 시장에서 채용해야 할 전략의 선택이다. 해외 시장에서 표준화 전략을 취할 것인가, 또는 현지 시장에 적응한 형태의 현지화 전략을 취할 것인가에 대해 기존 연구에서도 많은 형태로 논의가 전개되고 있다. 이처럼 전략 선택에는 특징적인 점포의 업태, 노하우 이전의 중요성, 경영방법, 현지 시장의 환경 등이 많은 요인으로 작용하고 있다.

내수 산업인 소매업은 자국과 환경이 다른 해외 시장의 문화, 사회, 경제 환경과 소비자의 기호와 행동 패턴, 경쟁 조건, 법적 제도 등에 철저하게 적응화 하는 것이 성공 요인으로 되어 있었다. 그러나 요즘과 같이 소매업의 판매 확장에 있어서는 경쟁 우위성을 발휘할 필요가 있는데 그것이 표준화 전략이다.

표준화 전략의 경우는 상품과 디자인 등을 표준화 함으로 인해 각국 시장에 제공할 상품을 대량 생산함에 따라 비용을 대폭 절감할 수 있으며 세계 각국에 일관된 이미지, 상품, 아이디어 등을 신속하게 보급할 수 있다라는 특징이 있다. 즉, 표준화 전략에 의해 자국에서 획득한 경쟁 우위성을 해외 시장에 있어에서도 관철시키는 수법(尙山, 2001)이다. 고객에게 일관된 대응이 가능하며 판매 증가와 자사 상품의 시장간 이동이 활발해짐에 따라 발생하는 조정 필요성에 대해서도 일률적인 대응이 가능하며 계획을 실천하기 쉽고 자국 본사의 통제가 강하기 때문에 개선책이 신속하게 이루어지는 등의 이점이 있다.

또한, 전세계 시장을 표적으로 광범위하게 진출하는 소매업의 경우, 전략 경영과 마케팅 전략 등을 표준화 하고 있어 혁신적인 업태와 세련된 브랜드를 소유하고 있는 세계적인 기업에서는 표준화 전략의 우세가 점점 결정적으로 되고 있다(Williams, 1990). 표준화 전략을 채용해 성공하고 있는 디즈니 스토어(Disney Store), 바디 샵(Body Shop), 갭(The Gap), 이케아(IKEA) 등의 전문점의 경우는 이 전략의 좋은 예이다. 이처럼 강력한 브랜드 제품을 가진 전문점이 표준화된 상품과 컨셉을 내세워 글로벌화가 가능하다는 견해는 많은 연구자로부터 지지를 받고 있다(Salmon and Tordjman, 1989; Burt and Dawson, 1989). 그러나 이러한 주장은 매우 개념적인 논의이며 소매업의 글로벌 행동은 어떤 것을 기준으로 하고 있는가, 무엇을 어떻게, 어느 정도 표준화 하고 있는가, 또는 표준화를 규정하는 것은 무엇인가, 표준화로 인한 이점은 무엇인가, 등의 문제에 대해 좀더 세세한 접근이 필요하다.

또한 표준화 전략은 나라마다 가진 특성과 상이한 시장 환경을 극복할 수 있는 것이 아니며 특히, 아시아와 같은 독특한 시장에서의 표준화는 매우 곤란한 것으로 생각되나 글로벌 행동의 모든 패턴에 있어서 이 전략을 망라 할 수 있는지에 대해서도 의문이 남는다. 이처럼 표준화는 세계 시장의 동질화를 의미한다. 그러나 많은 세계적인 대형 소매업의 표준화 전략의 실패에서도 알 수 있듯이 이 전략은 나라마다 지닌 특수성을 초월하지 못한다는 한계를 지니고 있다.

한편, 현지 적응화 전략은 자국에서 축적한 소매 노하우를 현지 시장에 그대로 적용하는 것이 아니라 현지 시장에 적합한 형태로 수정하여 전개하는 방식이다. 이 전략의 경우, 자국 시장과 지리적으로도 멀고 문화적으로도 꽤 다른 사회 환경과 소비 시장 환경 등에 진출하여 국제적인 사업 전개를 할 경우에 초기 단계에서 주로 이용되고 있다(Treadgold, 1988).

소매업이 해외에 출점하여 사업 전개를 하면 어느 단계에서 어떻게 다점포 전개를 해야 하는가라는 과제에 직면하게 된다. 체인화를 하게 되는 것에 대해서는 자국에서 경험을 통해 노하우를 가지고 있을지 모르나 이것만으로는 해외에서의 체인화는 불가능하다. 그것은 현지 시장 특성과 인프라스트럭처 등이 자국과는 다르기 때문이다. 그렇기 때문에 현지에 적응한 전략을 이용하지 않으면 안 된다. 즉, 현지 시장의 특성에 맞추면서 체인화 하는 것이 해외에서의 체인화를 가능하도록 한다.

또한, 소매업은 그 점포가 입지한 장소를 기점으로 일정 상권 내의 소비자를 상대로 판매 활동을 하고 그 상권 특성에 적응하는 것에 의해 생존이 가능하기 때문에 현지화는 필연적이다. 그러나 이러한 현지화도 다음과 같은 문제점을 내포하고 있다. 즉, 판매는 로컬 단위로 이루어지기 때문에 아시아와 같이 다국간에 차이가 심한 시장 특성에 각각이 맞추어 적응해 가다 보면 해외에서의 사업 전개는 어떤 나라에서 행한 것의 단순한 반복에 지나지 않은 현상이 일어난다. 똑 같은 방법을 여러 나라에서 순차적으로 적용시켜 가게 되면 이것은 단순한 다국적 기업일 뿐이다. 결국 여기에서는 그 어떤 노하우의 축적도 이루어지지 않은 것이다. 따라서 다국간의 체인 전개가 가능하다면 거기에는 무언가 노하우의 축적이 있어야만 하며 그것이 경쟁 우위로 연결되는 것이다.

이와 같은 표준화와 현지 적응화의 전략 선택에 영향을 끼치는 요인은 첫째, 소매업이 가진 경쟁력의 원천이 되는 고유의 내부적 특질, 즉, 소매업의 경영 철학과 특징적인 점포 형태와 브랜드의 유무이다. 둘째, 소매업의 집중화의 정도에 따라 규정되는 경쟁의 수준, 상습관 등의 조건의 차이이다. 셋째, 소비자의 문화적 요인, 생활양식, 구매행동, 제품과 서비스에 대한 선행성의 정도와 차이점이다(木立, 1999). 이러한 요인에 의해 표준화 전략을 채용할 것인가 현지 적응화 전략을 채용할 것인가를 선택하게 된다.

규모의 경제와 규격 통일 등의 이점을 정수할 수 있는 표준화 전략과 나라마다의 소비자 수요를 신속하게 대응할 수 있는 현지 적응화 전략은 서로 모순된 요소를 포함하고 있다. 상품의 아이디어를 선택해 구입 상품과 PB(private brand, 자사 상품) 상품을 확대하여 표준화 하면 이질적인 현지 시장의 적응력은 현저하게 저하하게 되는데 이러한 딜레마를 어떻게 극복해야 하는가가 관건이다. 반대로 현지 적응화를 선택하게 되면 현지 시장은 대응하게 되지만 진출한 해외 시장 전체를 통제하지 못해 의사 전달에 차이가 날 뿐만 아니라 상품 구입에 있어서도 바이잉 파워를 구사하지 못해 비용이 많이 드는 등의 단점이 있다.

2.2 글로벌라이제이션

위와 같은 표준화 전략과 현지 적응화 전략의 장점은 최대화하고 단점은 최소화하기 위해 1990년대 후반부터 이 두 가지 전략 중에 어느 한쪽을 택하는 것이 아니라 두 가지 전략의 장점만을 취해 밸런스를 맞추면서 전개해 가는 방법이 필요하다는 주장이 대두되었다. 즉, 표준화 할 것은 표준화 하고 그렇지 않은 것은 현지에 맞추어 적용하는 식의 두 전략의 조화이다. 이처럼 소매업의 해외 진출에 있어서 글로벌한 효율성 및 유효성과 로컬의 적합성을 조화하려는 시도는 일찍이 트레이드 폴드(1991, 1992)와 무코야마(向山, 1996)에 의해서도 이미 주장되고 있다.

다시 말하면, 표준화와 현지 풍토를 최대한으로 존중하여 그 나라의 실정에 맞는 형태로 경영과 전략을 전개하는 현지 적응화 전략을 융합한 글로벌라이제이션(glocalization)의 유효성이 강조되고 있는 것이다. 그러나 이 방법도 어떤 것을 표준화 하고 무엇을 현지 적응화 해야 하는지, 그것을 분간해야 하는 곤란함이 있다. 이것을 분간하기 위해서는 상당한 시행착오가 반복되지 않으면 안 되며, 또 아시아와 같이 나라마다 특수성이 강한 경우는 극복하기 힘든 문제도 대두된다. 그리고 나라마다 시행착오를 반복함으로 인해 막대한 비용과 시간을 소요하기 때문에 그것이 상품의 가격을 높일 가능성도 있다. 따라서 이 두 가지 전략의 조화 프로세스도 결코 단순한 문제(木立, 1999)는 아니나, 다양한 형태의 시도로 노하우의 획득을 시도해 볼 만한 전략으로 지지 받고 있다.

III. 세계 대형 유통업체의 해외 진출 형태와 현황

3.1 해외진출 형태

자국과는 정치, 경제, 사회적인 환경 등이 다를 뿐만 아니라 소매 구조와 소비 행동 등 시장 환경이 전혀 다른 해외 시장에서는 진출 시 리스크를 최소화하기 위해 다양한 방법이 취해지고 있다. 진출 국에 엄격한 규제가 존재하거나 그 곳에 대한 충분한 정보가 없을 경우 등 컨트리 리스크가 크다고 생각되는 나라에서는 단순한 업무 제휴나 라이선싱과 같은 방법이 많이 이용되어 오고 있다.

산업의 급속한 발전에 따라 규제가 서서히 완화되기 시작하고 정보화 등에 의해 진출 처의 정보 수집이 용이해짐에 따라 현지 법인을 설립하여 직접 진출하는 소매업이 급격히 증가하고 있다. 그러나 개발도상국의 경우, 외국 자본의 진입에 대해

전면적인 개방을 하지 않은 곳도 있기 때문에 그럴 경우는 현지 기업과 합자 형태로 진출하는 경우가 일반적이다. 외국에 자본 투자를 할 경우, 투자 금액은 현지 투자 규제에 의해 크게 좌우되며 외국 자본 투자율에 대한 규제가 점차 완화되면 완전자회사 형태로 진출하는 소매업이 증가한다. 즉, 기업이 해외로 진출함에 있어서 일반적으로 단독 진출은 리스크가 크기 때문에 출자를 하지 않은 기술 제휴에서 단독 진출이라는 순으로 진행되는 경향이 있다.

해외 진출 시 법인을 현지화 하지 않고 이익 모두를 본사가 흡수하는 지점 형태인 점포 전개 방법의 경우도 있으나 이 경우는 개발도상국에서는 곤란한 형태이다. 왜냐하면 많은 개발도상국은 아직도 법적 규제가 많이 존재하고 있으며 외화 반출이 일정 금액으로 제한되어 있는 곳이 많이 있기 때문이다.

한편, 맥골드릭(McGoldrick, 1995)과 같이 합자 및 매수에 따른 진출과 소매업 스스로 확대 진출(self-start entry)에 의한 형태로 구분하는 경우도 있다. 그러나 이 논문에서는 업무 제휴를 계기로 직접 투자로 이어지는 경우도 있으므로 업무 제휴, 합자, 완전자회사, 이 세 가지 형태를 선택하여 논하기로 한다.

3.1.1 업무 제휴 형태

소매업에 있어서 국제적인 업무 제휴(alliance)는 크게 두 가지로 대별된다. 첫째, 국제간 협력으로서의 단순한 업무 제휴이다. 이 경우는 출자는 전혀 하지 않고 유통 선진국이 자국에서 확립한 혁신적인 소매 노하우를 전래해 주는 것이 일반적이다. 이러한 업무 제휴는 유통 후진국이 자국의 신 업체 도입 등을 위해 협력을 요청했을 경우, 그 요청에 따라 수동적으로 진출하는 경우와 진출 처가 규제 때문에 진입하기 곤란할 때 그리고 상품개발, 정보 수집 등을 위해 능동적으로 진출하는 경우가 있다.

업무 제휴의 경우, 주된 내용은 현지 기업에게 상표를 빌려주지 않고 신 점포 개설이나 출점 후의 운영지원, 상품공급, 상품관리, 진열방법, 사원교육, 기존 점포의 개장 등 점포운영 전반에 걸친 지도이다. 이 경우 업무 제휴에 관해서는 제반 경비를 현지 소매업이 부담하는 형태로 이루어진다. 즉, 이것은 기술을 전수하는 쪽에 있어서는 필요한 경비에 플러스 알파 정도이며 큰 이익은 발생하지 않는다. 오히려 개발도상국의 유통 근대화에 '협력', '국제공헌'이라는 시점에서 톱 다운적인 의사결정(川端, 2003)이 되는 경우가 많다. 그렇기 때문에 직접적인 이익은 없으나 개발도상국에서 상품개발을 한다든지, 장래 이익에 대한 기대 등으로 기본적으로는 장기적인 시점에서 기업간의 관계를 강화시키기 위한 것이 목적이다.

둘째, 제휴에 의해 일정 로열티를 지불하는 경우이다. 이 경우에도 기술을 전수하는 측은 출자를 일체 하지 않으며 편의점 업체에서 많이 이용되고 있다. 이 경우는 라이선싱(licensing)에 의한 즉, 프랜차이즈(franchise)방식에 따라 상호 대어나 점

포 운영에 관한 지도 등을 행하고 일정 로열티를 받는 것이다. 프랜차이즈 방식은 매상 총액과 이익에 대해 일정 비율의 로열티를 받는 계약으로 이루어진다. 이 방식은 프랜차이즈가 되는 기업(본사)은 투자 비용의 대부분을 가맹점인 프랜차이즈가 부담하기 때문에 적은 투자로 많은 점포를 가질 수 있을 뿐만 아니라 보다 폭넓게 시장 개척이 가능하다. 또 현지 시장의 특성에 좌우되지 않는다는 특징을 갖고 있기 때문에 해외 진출에 있어서도 리스크가 아주 낮다. 그렇기 때문에 이 방식은 미국과 유럽 소매업의 경우, 지리적으로도 문화적으로도 거리가 먼 아시아 등과 같은 나라에 진출 시 많이 이용되고 있다.

본사는 브랜드와 경영 노하우 등을 가맹점에게 제공하고 거기서 일정한 로열티를 받기 때문에 자본은 적게 드나 명확하게 확립된 프랜차이즈 시스템이 필요하게 된다. 즉, 점포설계, 상품공급, 판매방법, 광고 등에 관한 본부 조직 능력의 확립이 불가결하다. 또한, 본부에 의한 원활한 지도를 하기 위해서는 제휴 처도 어느 정도 소매 경영에 관한 지식을 갖출 필요가 있다.

이러한 프랜차이즈 방식을 취하지 않는 백화점과 슈퍼마켓과 같은 소매업의 기술 제휴 계약에 있어서는 사정이 좀 다르다. 즉, 백화점과 슈퍼마켓의 기술 제휴로 로열티 계약이 취해지는 것은 점포의 운영 위탁이 행해 지는 경우 등 장기간에 걸친 지속적인 기술 지원이 행해진다. 이 방법은 외국 자본의 직접투자가 규제되어 있는 개발도상국에서 많이 이용되고 있다. 업무 제휴에 따라 상표 대역와 점포의 설계, 상품공급 등 운영 전반을 지도하는 경우와 점포 개장 지도 및 인재교육을 위한 제휴 등과 같은 한정적인 경우가 있으나 두 종류 모두 로열티를 받는다는 점에서는 같다.

이러한 업무 제휴의 경우, 경영자원의 투입율이 적다라는 이점이 있으나, 그 때문에 제휴 파트너에 대해 통제 수준이 낮고 경영 노하우의 유출과 점포 및 브랜드 이미지의 혼란이 초래(Hill, Hwang and Kim, 1990)될 가능성이 있다. 또한, 자국에서 구축된 경영 노하우가 소매 구조와 소비자 행동 등 환경이 판이하게 다른 해외 시장에서 성공하기는 매우 힘들다. 대형 유통업체의 해외 시장에서의 끊임없는 폐점과 철수에서도 알 수 있듯이 국제적으로 경영 노하우의 이전은 매우 어렵다. 기존에는 이처럼 경영 노하우는 우수한 쪽에서 그렇지 못한 쪽으로 이전되는 것이 당연시 되어 왔으나 기술적으로 매우 우세한 유통 선진국의 대형 유통업체의 철퇴 실태를 보면 소매업에 있어서 경영 노하우에 대해 재고해 볼 필요가 있다.

3.1.2 합자회사 형태

해외 시장에 진입하고자 하나 현지의 각종 규제 때문에 진출할 수 없을 경우가 있다. 특히, 외국 자본에 대한 규제에 크게 좌우되거나 개발도상국의 경우, 자국의 소비 억제와 국내의 영세 산업을 보호하기 위해 많이 취해지고 있다. 규제가 심한 경

우는 우선 업무 제휴를 하여 해외 진출을 한 다음에 외국 자본에 대한 규제가 완화됨에 따라 자본 투입이 이루어진다. 이처럼 업무 제휴에서 한 발짝 다가선 형태인 합자(joint venture)는 막대한 비용이 소요되는 직접 투자를 피하는 방법으로 해외 진출 시 취해지고 있는 방법이다.

합자 형태는 해외에서 회사 설립에 따른 비용이 많이 들게 되나 이것을 현지 소매업과 분담하게 됨에 따라 자금이 절약되고 위험 부담율이 분산, 경감되기 때문에 많이 이용되고 있다. 그리고 개발도상국과 같이 외국 기업에 대해 세금 감면 등 특별 대우 조치가 있을 경우와 진출 처에 대해 충분한 정보가 없을 때 많이 이용된다. 또한, 진출 소매업과 나라에 대한 현지인의 감정에 대해 배려를 해야 할 필요가 있을 경우에 현지 소매업과 제휴 함으로서 이 문제를 해결 할 수 있다.

이 형태의 경우, 단독 진출보다는 리스크가 적기는 하나 경우에 따라서는 방대한 투자를 해야 하는 경우도 있다. 그렇기 때문에 보다 신중한 사전 조사를 해야 할 필요가 있다. 따라서 현지 기업과의 합자에 따른 해외 진출 시에는 피지빌리티 스터디(feasibility study)를 충분히 할 필요가 있다. 구체적으로는 진출하는 나라의 정치 안정성, 경제 정세, 법적 규제, 세금, 외국 자본에 대한 대우 제도, 노동 실정, 인프라스트럭처의 상황, 기후와 풍토, 자원 상황, 국민성 등을 면밀히 조사해야 할 필요가 있다. 이러한 현지 조사 시 상당한 시간과 비용이 요구되나 현지 시장에 정통한 기업과 합자함에 따라 대부분이 해소된다. 또한, 현지의 정부기관에 관한 일이나 거래 등도 현지 기업의 협력으로 좀더 쉽게 할 수 있으며 거기에 따른 시간과 비용, 리스크도 절감할 수 있다.

한편, 합자 형태를 취할 경우, 경영 자원의 투입 리스크는 현지 파트너와 분담이 되어 안정적이나 경영 통제력이 낮기 때문에 경영 성과로 이어지지 않는 경우가 종종 있다. 그렇기 때문에 독자적인 경영 노하우를 구축한 기업은 현지 기업보다 좀 더 많이 출자를 해서 경영 주도권을 쥐는 방법을 택한다. 그리고 경영권을 구사해 축적된 경영 노하우를 발휘하려고 한다. 또한 제휴한 파트너와 충돌한 경우와 통제가 불가능한 사태가 초래된 경우에 그 자금과 경영 노하우가 상대방에게 이전(Hill, Hwang and Kim, 1990)되어 버릴 가능성이 있다. 그렇기 때문에 합자 파트너 선택에는 매우 신중을 기할 필요가 있다, 따라서 파트너와 보완 관계 및 상승 효과가 기대되는가, 경영자로서 우수하며 서로 존경할 수 있는가, 합의 된 역할을 자금면은 물론이거니와 기능면에서도 가능한가, 등 세세한 사항까지 검토하여 파트너를 선별하여야 한다.

3.1.3 완전자회사 형태

1980년대 주류를 이루었던 해외 주재 사무소, 기술 제휴, 합자 형태 등은 인재 육성 성과 사업 기반 확립에 시간이 걸린다는 단점이 있다. 그렇기 때문에 상품 사이클

의 단축화, 유통의 단축화 등의 경쟁에 대응하는 수단으로서 현지에 점포를 직접 개설하는 경우가 있다. 이 경우 현지에 법인을 만들어 출점하는 완전자회사 형태(wholly owned subsidiary)가 있다. 이 형태에는 독립적인 전개(self-start entry)와 현지 소매업의 합병, 매수 등을 통한 신속한 점포 전개(quick entry by M&A)를 하는 두 가지 방법으로 구분된다.

전자인 독립적 전개는 현지 사정에 맞추어 가면서 한 점포씩 출점해 가는 방법이다. 그렇기 때문에 점포를 체인화 함으로서 얻을 수 있는 바이잉 파워나 현지에서의 인지도 등의 이점을 정수하는데 시간이 걸린다. 이 방법은 주로 프랑스의 소매업체인 까르푸(Carrefour)가 아시아 진출 시 많이 택하는 방법이다.

한편, 후자인 매수와 합병에 의한 신속한 점포 전개의 경우는 시간과 출점 비용이 절약되며 일시에 많은 점포 전개가 가능하다는 이점이 있다. 즉, 사업의 다각화에 있어서도 기존 사업의 규모 확대에 있어서도 점포를 출점하기 위해서는 많은 시간과 비용이 들며 출점 후에도 운영면에 있어서 성공할 것인지 아닌지 등에 관한 많은 리스크가 존재한다. 그러나 매수나 합병을 통해 이러한 리스크 요인 등이 경감되며 일시에 시장 점유율을 높일 수 있다는 이점이 있다. 그러나 매수나 합병의 경우, 상대 기업의 경영 자원을 제대로 활용하지 못할 경우에는 오히려 큰 부담이 될 수 있다는 단점이 있다. 또한, 상대 기업이 재정상의 문제를 안고 있을 경우에는 많은 지원을 하지 않으면 안 되므로 재정난에 빠질 우려도 있다. 이 형태는 미국의 소매업체로 세계 최고인 월마트(Walmart)나 영국의 테스코(Tesco) 등이 많이 취하는 방법이다.

이러한 완전자회사 형태의 경우는 경영 자원의 투입율이 많기 때문에 그 만큼 리스크도 크다. 그러나 현지 업무에 대한 통제 수준이 높으며 경영 노하우의 유출을 방지할 수 있다는 이점이 있다(Hill, Hwang and Kim, 1990). 그렇기 때문에 이러한 형태는 경영 노하우를 구축하였거나 가치를 재 창조하는 소매업은 통제력이 높은 완전자회사 형태를 선택한다. 즉, 독자적으로 개발한 소매업태를 가지고 있으며 그 점포 이미지의 지명도가 높은 경우나 PB상품의 개발 등에 의해 시장에서 경쟁을 유리하게 전개할 수 있는 소매업은 독자의 경영 노하우의 유출이 방지되는 완전자회사 형태를 선택한다.

경영 혁신에 의해 생성되는 경영 노하우와 PB상품 등의 개발 기술은 시장에 일단 유출되면 되돌릴 수가 없다. 그렇기 때문에 독자적인 경영 노하우가 생성하는 준 독점적인 이윤이 크면 클수록 완전자회사 설립에 의해 경영 노하우의 유출을 방지할 수 있다. 또한, 점포 이미지도 관리, 유지할 수 있게 된다.

3.2 해외 진출 현황

해외 진출 초기 대부분의 유럽과 미국의 대형 소매업은 자국과 지리적으로 문화적으로 가까운 나라에 진출하였다. 그러나 유럽 내의 경쟁이 심화되면서 1980년대부터는 유럽 소매업의 경우 미국이나 중남미로 진출하는 등 거리적으로는 먼 문화적으로 가까운 나라에 진출하였다. 그리고 1990년대부터는 지리적으로도 문화적으로도 먼 나라인 아시아 등에도 본격적으로 진출하게 된다. 이는 아시아의 많은 나라들이 소득의 증대도 불구하고 소매업의 혁신이 일어나지 않았기 때문이다. 즉, 대부분의 아시아 각국의 소비자는 오랜 기간 동안 전통적인 재래시장에서 구매를 해왔으나 소득 증대와 더불어 쾌적한 근대적인 업태에서 윈스톱 쇼핑이 가능한 업태를 필요로 한 것이다. 또, 이러한 대형 유통업체는 동남아시아와 같이 중간업자가 없는 경우에는 중간업자의 역할을 담당하고 있다. 아직도 소득의 격차가 심한 아시아에 있어서 이처럼 저가격 판매를 수단으로 하고 있는 대형 유통업체가 받아들여져 급격히 증가하고 있다. 이처럼 세계 대형 유통업체는 전 세계를 타겟으로 해외 진출을 해 오고 있다.

진출한 나라마다 다르기는 하나 대부분이 하이퍼마켓, 수퍼센터, 도매센터, 캐쉬 앤 캐리 등의 업태를 전개하고 있다. 이들의 공통점은 모두 식품과 비식품을 동시에 취급하며 저가격 판매를 전개하고 있다는 점이다.

진출 형태는 현지 기업의 매수에 의해 해외 진출을 하는 경우가 많으나, 이 경우에는 현지 점포를 완전 매수하는 방법(월마트)과 부분 매수(테스코)하는 경우 등이 있다. 그리고 독립적으로 전개하는 방법(까르푸)과 진출하고자 하는 나라에 체인을 전개하고 있는 소매업이 없는 경우나 외국 자본에 대해 규제가 있는 경우에는 합자 형태로 진입하고 있다.

이들 대형 유통업체는 포인트 축적으로 결제, 예금 등 복수의 기능을 추가하는 등의 금융 서비스와 저축구좌, 연금, 각종 보험 등의 금융상품의 제공도 사업의 일환으로 전개 하는 등 컨그로메리트(conglomerate)형이 많으나 현지에서 전개하고 있는 업태는 진출 시장의 성숙도에 의해 다르다. 예를 들면, 신선식품을 선호하는 아시아 진출 시는 반드시 식품매장을 확대하거나 중간업자가 없는 곳에는 도매업 형태를 띤 캐쉬 앤 캐리(메트로)를 전개하고 있다.

특히 아시아 시장의 경우, 현지의 소비 시장 대응뿐만 아니라 상품조달처로서 큰 위치를 차지하고 있다. 주로 중국 본토가 그 대상이 되고 있으며, 월마트의 경우 2001년에 광둥성, 2002년에는 상해(徐, 2003)에도 상품조달 센터를 개설하고 있다.

세계 상위 5위 대형 유통업체의 현황을 보면 매출액의 경우 월마트가 단연 선두이다. 아홀드는 점포수가 가장 많으며 메트로는 해외에 가장 많이 진출 해 있다(표 1 참조). 한편 총매출액 중 아홀드의 경우, 본거지인 유럽 이외의 해외 지역이 78%

차지하고 있으며, 까르푸는 유럽 이외의 지역이 49%, 월마트는 미국 이외의 해외 지역이 17%를 차지하고 있다(Chain Store Age, 2003).

표 1 세계 대형 유통업체의 현황 (단위: 달러)

소매업체 (국명)	진출 국가	점포 수	매출액
월마트 (미국)	미국, 멕시코, 캐나다, 아르헨티나, 브라질, 프에르토리코, 영국, 독일, 중국, 한국, 일본	4,777	2,445억 2,400만
까르푸 (프랑스)	프랑스, 벨기에, 스위스, 체코공화국, 이탈리아, 스페인, 포르투갈, 폴란드, 터키, 그리스 & 사이프러스, 루마니아, 멕시코, 칠레, 브라질, 아르헨티나, 콜롬비아, 타이완, 말레이시아, 중국, 한국, 타이, 인도네시아, 싱가포르, 일본	5,828	720억 4,900만
아홀드(네덜란드)	네덜란드, 체코공화국, 슬로바키아, 스페인, 폴란드, 스칸디나비아 제국, 말레이시아, 중국, 싱가포르, 타이, 인도네시아	8,369	657억 1,100만
메트로 (독일)	독일, 영국, 프랑스, 네덜란드, 벨기에, 스위스, 체코공화국, 슬로바키아, 스페인, 그리스, 이탈리아, 폴란드, 포르투갈, 터키, 불가리아, 덴마크, 크로아치아, 룩셈부르크, 모로코, 오스트리아, 루마니아, 러시아, 헝가리, 인도네시아, 중국, 일본, 베트남, 인도	3,210	540억 1,500만
테스코 (영국)	영국, 아일랜드, 체코공화국, 슬로바키아, 폴란드, 헝가리, 한국, 일본, 타이, 타이완, 말레이시아	1,089	452억 2,200만

주: 2003년 기준임.

자료: Chain Store Age, 2003. 12. 다이아몬드社, pp. 25-28.

IV. 까르푸의 해외 진출 현황과 특징

4.1 까르푸의 해외 진출 현황

서유럽의 소매업에 있어서 가장 큰 변화의 요인은 1955년부터 1960년대에 걸쳐 도입된 셀프서비스 방식이다. 이 방식을 최초로 채용한 가장 전형적인 업태는 슈퍼마켓이다. 이러한 슈퍼마켓에 비식품 분야를 추가해 규모를 대형화한 것이 하이퍼마켓이다. 이는 셀프서비스 방식에 의해 점포의 대형화가 가능해졌다고 해도 과언이 아니다. 셀프서비스 방식의 대형점은 주로 교외에 입지하여 식료품을 중심으로 저가격 판매를 하며 거대한 주차장을 완비하고 있다. 또 주유소를 병설하고 있는 경우도 많다.

유럽에 하이퍼마켓이 등장한 것은 까르푸에 의해서이다. 까르푸는 미국의 슈퍼마켓을 바탕으로 슈퍼마켓의 국제적인 기술 이전이라는 형식으로 출발하였으나 여기

에 비식품 분야를 취급하는 디스카운터 스토어를 결합한 형태로 1960년대 초에 하이퍼마켓이라는 새로운 업태를 생성, 발전시켜 왔다. 이 새로운 업태는 결코 먼밀하게 계획된 것은 아니었으나 그 후 유럽의 대표적인 소매 업태라 불리우리만큼 성장하여 왔다.

하이퍼마켓은 식료품, 의료품, 가정용 전기제품, 가구 등의 내구소비재, 가정용품 등 다양한 분야의 상품을 취급하고 있다. 이처럼 셀프서비스 방식을 이용한 다품종 취급 대규모 소매점인 하이퍼마켓은 셀프서비스 방식이 먼저 도입된 미국에서가 아니라 유럽에서 먼저 생성, 발전되어 왔다. 이러한 유럽내의 대규모 유통업의 급속한 발전으로 인한 서유럽의 국내 시장의 성숙화와 점포 포화, 규제 강화 등 내외적인 요인과 외부의 매력적인 요인 등으로 인해 기업의 성장을 위해 국경을 넘기 시작하였다. 즉, 소매업의 해외 진출은 서유럽 소매업으로부터 시작된 것이다.

그 중에서도 까르푸는 식품과 비식품을 취급하는 대형 할인점을 전개 하고 있는 소매업으로서 가장 빨리 해외로 진출한 기업이다. 표 2에서 보는 바와 같이 1960년대 컨트리 리스크가 적은 유럽 대륙 내의 근접 국가를 시작으로 지리적으로 먼 미국과 중남미까지 해외 진출을 하고 있다. 그리고 1980년대 후반부터는 대형 업체로는 처음으로 아시아에도 진출하게 된다. 이와 같은 까르푸의 적극적인 해외 진출은 다른 업체에도 큰 영향을 미쳐 유럽과 미국 소매업으로서는 매우 이질적인 시장인 아시아의 진입이 급격히 증가하게 된다. 그러나 까르푸의 이러한 이질적인 시장인 아시아의 진출이 매우 신중한 것이었음을 알 수 있다.

까르푸는 타이완에 진출한 시기인 1989년에 외국 자본에 대한 규제가 이미 완화되었음에도 불구하고 경영 불확실성 때문에 합자로 진출하였다. 또한 하이퍼마켓의 성공을 위한 필요 조건의 하나로 1인당 GDP가 2,000달러를 넘어야 한다(相, 2003)는 기준을 타이완은 훨씬 웃돌고 있다. 당시 타이완의 1인당 GDP는 7,512달러였다. 이러한 1인당 GDP에 의한 기준은 이 정도가 되어야만 유통 선진국에서 저가격 판매를 하는 대형점이 형성된다는 근거에 따른 것이다. 1인당 GDP기준에서 보는 바와 같이 까르푸의 아시아 진출은 매우 늦은 것이라 할 수 있으나, 이것은 프랑스와 문화적으로 유사한 유럽 대륙과 미국, 중남미 등을 먼저 진출 처로 선택한 것과 당시 아시아에 대한 정보가 별로 없었다는 것, 그리고 컨트리 리스크가 상대적으로 높다고 판단을 한 때문인 것으로 추측된다.

주된 업태로는 초기 진출 시에는 하이퍼마켓이 주된 것이었으나 경영 전략을 획기적으로 전환한 1990년대 후반부터는 중간 규모의 하드 디스카운터 스토어(이하 HDS라 함)와 소규모의 슈퍼마켓, 편의점 등에도 주력하여 진출 처에 따라 업태를 차별화 하고 있다. 예를 들면, 대형점에 대해 규제가 심한 유럽대륙에서는 소규모인 편의점과 슈퍼마켓의 개점이 압도적으로 많으며 상대적으로 대형 유통업이 발달하지 않은 아시아나 중남미에서는 하이퍼마켓을 주력 업태로 전개하고 있다.

표2 까르푸의 해외 진출 현황

구 분	진출 국가	진출연도	철퇴연도(점포 수)	재 진출연도	점포 수(점)
유럽	프랑스	1963			3,850
	벨기에	1969	1978	2000	339
	영국	1969	1983(5)		-
	스위스	1970	1983(2)		-
	이탈리아	1972	1984(3)	1993	1,545
	스페인	1973			2,952
	오스트리아	1976	1979		-
	독일	1977	1979		-
	포르투갈	1992			401
	모나코	1992	2002(1)		-
	폴란드	1993			103
	터키	1993			475
	체코	1998	2002(3)		-
	G & C*	2000			688
루마니아	2001			5	
미국 및 남미	미국	1988	1992(2)		-
	브라질	1975			376
	아르헨티나	1982			497
	멕시코	1994	2002(17)		-
	콜롬비아	1998			21
	칠레	1999	2002(2)		-
아시아	타이완	1989			37
	말레이시아	1994			8
	중국	1995			307
	홍콩	1996	2000(4)		-
	한국	1996	2006(32)		-
	타이	1996			23
	싱가포르	1997			2
	인도네시아	1998			21
일본	1999	2005(8)		-	

주: *는 그리스 & 사이프러스임. 점포 수는 2006년 4월말 기준임.

자료: 鄭月順 (2001)、韓国における外国小売業の進出と戦略—カルフルとウォルマートを中心に—、商学研究 (駒澤大学大学院)、第31号、p. 13. 및 www.carrefour.com 참조.

4-2 까르푸의 해외 진출 특징

1) 유럽대륙 내 진출(1969년~1974년)

프랑스 국내의 시장 포화와 성숙화, 대형유통업의 출점 규제(로와이에법, 이후는 라파란법) 등으로 인해 근접 국가 진출을 시작으로 활로를 모색하였다. 1969년에는 벨기에, 다음 해에는 스위스, 1972년에는 영국, 이탈리아, 1973년에는 스페인에 진출하였다. 그러나 이러한 나라 중에 스페인을 제외하고 모두 철회하고 만다. 결국 상대적으로 유통의 근대화가 늦어진 스페인만 철회하지 않게 된 것이다.

2) 본격적인 해외 시장 진출 (1975년~1997년)

까르푸는 1970년대 중반 유럽 대륙을 벗어나 지리적으로 먼 브라질을 필두로 남미와 중미, 북미까지 진출하게 된다. 그러나 미국과 브라질에서는 업적이 예상보다 훨씬 저조해 조기 철회하고 만다. 이러한 북미와 중남미와 병행해 까르푸로서는 가장 이질적인 시장인 아시아에도 타이완(1989년)을 시작으로 진출하게 된다. 타이완에서 어느 정도 성공을 하자 1994년에 말레이시아, 중국, 타이, 한국 등으로 순차적으로 진출하여 프랑스를 포함해 20개국 이상까지 확대되었다.

이 시기는 까르푸에 있어서 매우 획기적인 시기이다. 진출 2년만에 철회(1984년)하고 만 이탈리아에 철회 10만인 1993년에 다시 진출한 것이다. 이처럼 실패한 나라에 다시 개점한 것은 대형 유통업체에서는 거의 찾아 볼 수 없으며 까르푸로서도 처음 시도하는 것이다.

3) 복수 채널화 (1998년~2005년)

1999년의 일본진출을 끝으로 적극적으로 전개해 왔던 해외 진출이 일 단락하게 된다. 그리고 이 시기부터 까르푸의 전략은 크게 전환하게 된다. 까르푸의 주된 업태는 하이퍼마켓이었으나 매장면적 2,500평방미터 이하의 식품 슈퍼마켓에 중점을 두기로 한 것이다. 이를 위해 까르푸는 단계적으로 출자 비율을 높여온 콘트와르/모데르누를 1998년에 완전 매수하고 1999년에는 프로모데스와 합병을 시도 하였다. 슈퍼마켓에 주력해 온 이 두 소매업체를 매수 함으로서 까르푸는 슈퍼마켓에도 주력할 수 있게 된 것이다. 또 2000년에는 내트 판매를 위해 ‘@까르푸’를 신설하였다. 이처럼 까르푸는 주력 업태였던 하이퍼마켓에 슈퍼마켓, e리테일, 편의점, HDS 등 복수 채널을 가진 기업으로 전환하게 된다.

4) 아시아의 철회(2005년~현재)

일본은 경제 규모로 보나 소비 수준으로 보나 매우 매력적인 나라이다. 그러나 세계적으로 우수한 일본 상품에 길들여진 소비자 또한 매우 까다롭기로 유명하다. 일본 진출 초기 까르푸의 전략은 많은 지적을 받았다. 개점 당일 진열장에는 빈 공간이 많았고 당일 유효기간인 우유, 지진이 많은 나라에서 무기로 변할 수도 있는 병이나 캔을 천장까지 쌓아 올린 것 등이다. 이러한 것들을 중소기업진단사로부터

터 가장 많이 받은 지적이었다.

까르푸로서도 일본 시장은 매우 까다로운 존재이다. 비싼 땅값에 복잡한 유통 채널, 까다로운 소비자 등을 극복하지 못한 것이다. 이로 인해 저가격 실현이 어렵고 토지 값이 비싼 탓에 점포 전개가 어려워 바이잉 파워를 구사하지 못해 2004년도 12월기 연결결산에서는 123억엔의 적자를 계상했다. 까르푸는 결국 8점포를 개점한 2005년에 진출한지 6년만에 현지 소매업체인 '이온'에 주식을 모두 매각하고 철퇴하고 만다.

일본의 철퇴에 이어 한국에서도 철퇴를 하게 된다. 1996년에 진출해 32점포를 전개하고 10년이상이나 된 시장에서 철퇴한 경우는 이번이 처음이다. 의사 결정이 빠른 까르푸의 경우 해외 시장 철퇴는 평균 4년을 넘기지 않는다. 이를 감안할 때 한국 시장의 철퇴는 무척 예외적이다.

한국 시장의 주된 철퇴 요인은 현지화의 실패이다. 유럽형 창고 스타일, 천정까지 쌓아 올린 높은 진열대, 이질적인 매장 구성 등이 소비자에게 반응을 얻지 못해 실적 부진이 계속 되면서 철퇴로 이어진 것이다.

까르푸의 해외 진출 특징을 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 1) 조기 해외 출점
- 2) 독립형 전개
- 3) 적극적인 점포 확대
- 4) 가장 많은 나라에 진출
- 5) 대부분 유통 근대화가 뒤떨어진 곳에 진출
- 6) 철퇴 시 신속한 의사 결정

V. 까르푸의 해외 진출 사업 전개 전략과 문제점

5.1 해외 진출 초기의 경영 전략

까르푸의 경영진은 세계 어디서나 철저한 현지화를 꾀하고 있다고 한다. 그러나 까르푸의 점포 형태나 진열을 보면 완벽한 표준화 전략을 취하고 있는 것을 알 수 있다. 우선 점포 형태의 경우, 대부분이 넓은 원 플로어 매장인 단층구조이고 오토 워크라 불리는 계단식이 아닌 슬로프 방식의 에스컬레이터를 이용하여 층간의 이동을 한다. 상품 진열은 천장까지 높게 쌓고 실내 장식은 거의 하지 않는 유럽형 창고 형식이다. 까르푸의 해외 진출 초기의 주된 경영 전략을 정리하면 다음과 같다.

- 1) 점포 형태: 단층구조

- 2) 층간의 이동: 슬로프 방식의 에스컬레이터
- 3) 상품 진열: 천장까지 높이 쌓은 진열대
- 4) 실내 장식: 창고 형식
- 5) 고용 문제: 관리직은 모두 프랑스 본사에서 파견
- 6) 주력 상품: 비 식품류와 의류, 가전용품, 일용 잡화 등
- 7) 입지: 외각지역
- 8) 제조회사와 직접 거래

5.2 경영 전략의 수정과 현지 적응화 전략의 시도

까르푸는 유럽대륙과 북미, 남미, 아시아 등 많은 해외 시장에서 철퇴를 거듭하면서 기본적으로 취해 왔던 표준화 전략을 부분 수정하는 형식으로 부분 현지화 전략으로 전환하고 있다. 현지화를 위해 종업원은 현지인을 채용하거나 아파트 단지에 가까운 점포에서는 일용품 취급을 많이 하는 등 상품 진열에 있어서도 고객 중심의 전략으로 바뀐 것이다. 또 천장까지 상품을 쌓아 올리기 때문에 통로는 넓으나 전 점포가 시야에 들어오지 않고 답답했던 매장을 진열대를 낮추므로 인해 매장 전체가 보여 확 트이게 하였다.

가장 두드러진 전략의 변환은 입지와 신선식품의 취급이다(鄭, 2005). 전자인 입지의 경우, 하이퍼마켓의 매장은 평균 면적이 15,000평방미터를 넘는다. 그렇기 때문에 외각지역에 입지 하는 소매업체로 개발된 것이다. 그러나 아시아나 남미 등과 같이 개발도상국이 많은 지역에서는 외각 지역의 경우, 상대적으로 소비 수준이 현저히 떨어지며 교통수단에 많은 제약을 받게 된다. 이 때문에 아시아에서는 기존의 입지 전략을 전환하여 도심 출점이 증가하고 있다.

신선식품의 경우, 개발도상국에서는 매우 중요한 아이템 중에 하나이다. 협소한 주거 환경과 많은 가족 구성, 지역에 따라서는 가전 제품의 미비 등으로 신선식품의 저장에 마땅하지 않다. 그리고 무엇보다도 신선식품을 선호하는 지역이 많으며 당일 구매를 하는 등 구매가 빈번히 이루어지기 때문에 많은 소매업체들이 신선식품에 주력하고 있다. 초기 전략의 실패로 까르푸 역시 신선식품에 주력을 하고 있다.

그 외에도 프라이스 프로텍션 제도를 채택(이마트의 최저가격 2배 보상제도와 유사)하여 까르푸 점포 반경 5킬로미터 이내에 까르푸보다 싼 상품이 판매 될 경우 그 차액을 반환하는 등의 무조건 반품을 받아 들이는 등 많은 전략의 전환이 시도되고 있다. 까르푸의 수정된 주된 전략 다음과 같다(鄭, 2001).

- 1) 종업원의 현지화
- 2) 자유롭게 의사 교환이 가능하도록 하기 위해 bottom-up 경영 방식 채용
- 3) 출점 지역에 따라 입지 변경

- 4) 상품의 90%이상을 현지 조달
- 5) 이익의 전 금액을 현지에 재 투자
- 6) 자본금 증액으로 적극적인 다점포 전개
- 7) 무료강좌 등의 설치로 현지 주민에게 서비스 제공
- 8) 부분 실내 장식으로 완전 창고 형식에서 탈피
- 9) 낮은 진열대
- 10) 출점 지역에 따라 상품 차별화
- 11) 프라이스 프로텍션 제도 채택
- 12) 주력 업태인 하이퍼마켓과 소규모의 슈퍼마켓 등을 병행

5.3 해외 사업 전개 전략의 문제점

1) 거래 처에 대한 부당한 요구로 인한 트러블

이것은 특히 아시아 시장에서 가장 큰 문제가 되고 있다. 까르푸는 거래 처에 신점포 개설 지원, 배송 센터 비용 부담, 각종 판매촉진비와 협찬금 등을 요구하고 있다. 판매촉진비로는 광고선전비, 카탈로그 비용, 조명기구비용, 제조회사 판매원의 파견 비용, POP대금, 행사지원금 등이며 협찬금으로는 상품등록비, 임시행사비, 특별판매 협찬금, 재고조사 비용 등이다. 또 계약상의 비용 부담과는 별도로 추가적인 납품 단가의 할인, 신제품의 무상 샘플용 상품 제공 등 이러한 일방적인 요구로 납품업자에게 부당 징수해 타이완(鍾, 2003)에서는 벌금을 부과 받았으면 한국에서는 한국공정거래위원회로부터 권고를 받았다(高橋, 2003).

2) 용지 이용의 문제

까르푸의 경우 기본 컨셉이 단층구조이기 때문에 충분한 입지가 필요하다. 유럽이나 미국과 같은 곳에서는 이런 기본 컨셉에 의해 외각 지역 출점이 가능하나 아시아에서는 소비자의 소비수준과 구매 행동 등에 의해 도심에 출점하게 되면서 충분한 매장 획득이 곤란해지고 있다. 이를 확보하기 위해 타이완에서는 도매업만 사용할 수 있는 공업용지를 사용해 문제가 되고 있다. 결국 까르푸는 이 매장을 창고형 도매업으로 변경하여 사용하고 있다.

3) 대형점의 도심 출점에 의한 규제 강화

대형점포가 도심에 급격히 증가하면서 과잉출점으로 인해 말레이시아에서는 2002년에 영세 소매업을 보호하기 위한 가이드라인을 만들어 규제하고 있다. 타이 역시 영세소매업으로부터 대형점의 도심 출점과 영업 시간 규제 등의 요청이 있어 조례를 만들어 대형점의 규제를 강화하고 있다.

4) 소음 등의 환경 문제

특히 타이완의 경우 주택가에 위치한 까르푸에 대해 지역 주민에 의한 반대 운동

이 일어나고 있다. 이를 개선하기 위해 까르푸는 상품 매입을 배송센터 경유로 일괄 납입 체제로 이행하는 등 환경 문제 등에 대응하고 있다.

VI. 결론

까르푸의 해외 시장에서의 표준화 전략의 유효성에 대해 검토하기 위해 먼저 해외 시장 진출에 관한 형태를 살펴보았다. 까르푸의 경우 점포를 하나 하나씩 전개해 가는 방식인 독립적 전개를 하고 있음을 알 수 있었다. 그리고 표준화 전략과 현지화 전략의 특징을 살펴보았다.

표준화 전략의 경우 상품과 디자인 등을 표준화 함으로 인해 세계 각국 시장에 제공할 상품을 대량으로 생산함에 따라 비용을 대폭 절감할 수 있으며 의사전달이 빠르고 세계 각국에 일관된 이미지, 상품, 아이디어 등을 신속하게 보급 할 수 있다는 특징을 지닌다. 그러나 현지 수요에 제대로 대응하지 못한다는 단점이 있다. 또 까르푸의 해외 시장에서의 철퇴를 거듭하고 있는 것에서도 알 수 있듯이 특히 까르푸에 있어서 이질적인 시장인 아시아에서는 표준화 전략이 한계점을 드러내고 있음을 알 수 있었다. 이러한 상황을 타개하게 하기 위해 까르푸는 부분적으로 표준화 전략을 수정해 오고 있음이 검토되었다. 결국 표준화 전략은 자국과 모든 환경이 이질적인 해외 시장에서는 유효하지 못하다는 것이다. 이것은 까르푸의 철퇴 원인에서도 찾을 수 있다. 거꾸로 까르푸가 성공한 나라들의 공통점을 보면, 대규모 점포 개점에 대한 규제가 완화 된 경우, 조직 소매업이 제대로 진행되지 않고 있는 경우, 대규모 체인 슈퍼마켓이 지역에 없는 경우, 가전이나 의류 등의 전문점이 없는 경우, 땅값이 싸서 입지 스페이스가 충분한 경우 등이다. 이는 대부분의 개발도상국의 특징적인 유통환경이다. 따라서 까르푸는 경영 노하우의 우수성으로 성공한 것이 아니라 유통이 제대로 발달하지 못한 나라에서만 성공하고 있다고 할 수 있으며 표준화 전략은 이러한 개발도상국에서는 유효하지 못하다는 것을 말하고 있다.

이처럼 표준화 전략은 나라마다 가진 특성과 상이한 시장 환경을 극복하지 못하며 특히 아시아와 같은 독특한 시장에서의 표준화는 매우 곤란하다는 것을 알 수 있다. 결국 이 전략은 까르푸의 표준화 전략의 실패에서도 알 수 있듯이 나라마다 지닌 특수성을 초월하지 못한다는 한계를 지니고 있다.

또 자국에서 구축된 경영 노하우가 소매 구조와 소비자 행동 등 환경이 판이하게 다른 해외 시장에서 성공하기는 매우 힘들다. 유통 선진국의 끊임없는 폐점과 철퇴에서도 알 수 있듯이 국제적으로 경영 노하우의 이전은 매우 어렵다. 기존에는 이처럼 경영 노하우는 우수한 쪽에서 그렇지 못한 쪽으로 이전되는 것이 당연 시 되어 왔으나 기술적으로 매우 우세한 유통 선진국의 철퇴 실태를 보면 소매업에 있어

서 경영 노하우가 어떤 것인가, 다시 한번 재고해 볼 필요가 있다.

참고문헌

- Burt, S. L. and Dawson, J. A.(1989), "The Internationalisation of British Retailing", *A paper prepared for IFOR*, January.
- Hill, C. W. L. and Hwang, R. and Kim, W. C.(1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2.
- McGoldrick, P. J.(1995), "Introduction to International Retailing", in McGoldrick, P. J. and Davies, G. (eds.), *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing.
- Salmon, W. J. and Tordjman, A.(1989), "The Internationalization of Retailing", *International Journal of Retailing*, Vol. 4, No. 2.
- Treadgold, A. D.(1988), "Retailing Without Frontier: The Emergence of Transnational Retailers", *Retail and Distribution Management*, Vol. 16, No. 6(November, December).
- Threadgold, A. D. (1991, 1992), "The Emerging Internationalisation of Retailing: Present Status and Future Challenges", *Irish Marketing Review*, Vol. 26, No. 8/9.
- Williams, D. E.(1990), "Differential Firm Advantages and Retailer Internationalisation", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, No. 4.
- 相原修 (2003) 「カルフルの海外戦略」 『マーケティング・ジャーナル』 第88号。
- 川端基夫 (2003) 「アジアの小売ノウハウの移転に関する考察－韓国・台湾への百貨店ノウハウ移転を例に－」 アジア経済研究所 『アジア経済』 Vol. 44、 No. 3。
- 徐静波 (2003) 「中国躍進する外資、国内企業は熾烈な競争に直面」 『Chain Store Age』ダイヤモンド社、2003年12月号。
- 木立真直 (1999) 「国際小売業における標準化・適合化の調和プロセス－イギリスにおける日本小売業の経験から学ぶ－」 『マーケティング・ジャーナル』 第72号。
- 鐘淑玲、 矢作敏行 (2003) 「台湾カルフルの現地化プロセス」 p. 150、 矢作敏行編 (2003) 『中国・アジアの小売業革新－全球化(グローバル)のインパクト－』 日本経済新聞社。

- 高橋佳生 (2003) 「韓国における外資系小売業者の参入による商取引慣行の変化」流通経済研究所、『流通情報』No. 408、pp. 25-26。
- 鄭月順 (2001) 「韓国における外国小売業の進出と戦略—カルフルとウォルマートを中心に—」駒澤大学大学院『商学研究』第31号。
- 鄭月順 (2005) 『小売業における国際展開の研究—欧米日小売業のアジア市場への進出過程の分析—』ヘルメスブック。
- 矢作敏行編 (2003) 『中国・アジアの小売業革新—全球化(グローバル)のインパクト—』日本経済新聞社。
- 『Chain Store』(2003, 2004) ダイヤモンド社。