

LG유통 표준 Supermarket 혁신사례

김 건
(LG유통 상무)

I. 국내 소매업의 환경 변화

1996년 외국 유통업체에 대한 규제가 철폐되면서 국내 소매유통업분야는 전면 개방이 되었고, 시장개방의 진전으로 새로운 업태의 도입이 활발해지면서 재래시장, 백화점, 슈퍼마켓으로 대표 되던 국내 소매유통 구조는 큰 변화를 맞이했다. 이러한 유통구조의 변혁은 소비자들의 소비패턴과 구매행동에도 많은 변화를 가져왔다.

최근의 국내유통산업을 둘러싼 대내외 환경은 격심한 변화를 보이고 있다. 이를 간략히 살펴보면 다음과 같은 경향을 보이고 있다. 첫째가 규제 범위의 변화이다. 점포규모에 대한 규제 완화, 외국자본에 대한 소유권 인정, 반면 대규모 개발과 환경과 관련된 각종 규제는 강화되는 추세이다.

둘째, 고객 취향과 가치의 변화이다. 인터넷의 보급확대로 가격, 상품에 대한 정보를 손쉽게 접할 수 있게 됨에 따라 고객들은 업태간의 가치를 비교하게 되었고 가격, 구색, 품질, 편의성을 바탕으로 구매를 결정하고 있다. 또한 여성 취업인구의 증가와 자가용 보급 증가 등으로 여가시간을 중시하는 경향을 보이며 소비자들은 쇼핑의 편의성을 무엇보다 중시하고 있다.

셋째, 유통업체의 공급자에 대한 영향력의 증대이다. 얼마 전까지는 제조업체가 유통경로를 지배하며 가격에 대한 지배력을 쥐고 있었으나 최근에는 대형 유통업체들이 상품구색을 강화한 중대형 규모의 점포를 확대해 나감에 따라 유통업체의 제조업체에 대한 가격 교섭력이 증대되고 있다.

넷째, 세계화의 확장이다. 월마트, 까르푸, 테스코와 같은 선진 유통업체들의 적극적인 해외 진출과 범세계적으로 유사한 업태의 전개가 활발히 이루어지고 있다. 국내에 진출한 해외 선진 유통업체들의 대규모 자금을 동원한 적극적인 공세는 어느 때보다도 강도를 높여나갈 것으로 예상된다.

다섯째, 경쟁의 변화를 지목할 수 있다. 서비스 상품의 다각화, 카테고리 킬러와 같은 체인전문점의 등장

으로 업체내의 경쟁뿐 아니라 이중업체간의 경쟁이 치열해지고 있다.

마지막으로 정보기술의 발달과 유통업의 현대화이다. 최근 몇 년 사이에 전자상거래는 눈부시게 성장하고 있으며, 대규모 유통업체들은 카테고리 매니지먼트, SCM 등 선진기법을 적극적으로 도입, 적용을 하고 있다. 또한 IT에 대한 투자도 매년 끊임없이 증가하는 추세이다.

II. LG유통 사업영역

LG유통은 1971년 창업 이래 국내 유통산업 현대화에 앞장서고 있으며, 고객과 사회의 Needs 변화에 앞서 스스로의 혁신과 진화를 거듭하면서, 종합 유통기업으로서의 국제적 경쟁력과 선진 시스템을 구축해 나가고 있다. LG유통은 모두 4개의 사업부로 이루어진다. 소매사업의 'LG슈퍼마켓' 과 'LG25', B2B 및 B2C의 전자상거래 사업, 그리고 퍼실리티 매니지먼트 사업이 그것이다.

이미 해당업계에 선도적 브랜드로 자리한 이 LG유통의 4대 사업분야는 종합유통기업으로서의 상호협력과 선의의 경쟁을 통해, 세계수준의 독자적 핵심역량 확보에 힘을 모으고 있다. LG유통 각 사업부가 지향하는 사업가치는 저마다 다르다. 하지만, 그 바탕은 모두 '고객' 과 '현장' 이라는 '기본' 에서 출발한다.

현장의 고객 Needs에 창의적으로 대응하고 Wants를 창출하기 위해, LG유통은 무엇보다 각 분야별 운영 시스템과 전사적 통합시스템의 구축을 늘 함께 추진하고 있다. 사업별, 매장별 나름의 가격정책과 머천다이징, 그리고 최적의 산지 및 협력업체 개발, 통합구매, 상품개발 등의 노하우를 갖춘 효율적인 정보시스템 등을 구축하고 있다. 그리고 이 들을 잇고 엮는 통합 시스템을 통해 재고·구색의 적정화, 구매단가 최소화, 품질 차별화, 신선도 제고, 물류비 절감, 인력·공간의 효율화 등 보다 좋은 상품과 서비스를 보다 빠르고 편하게 고객에게 제공하는 유통의 본래가치를 실현하고 있다.

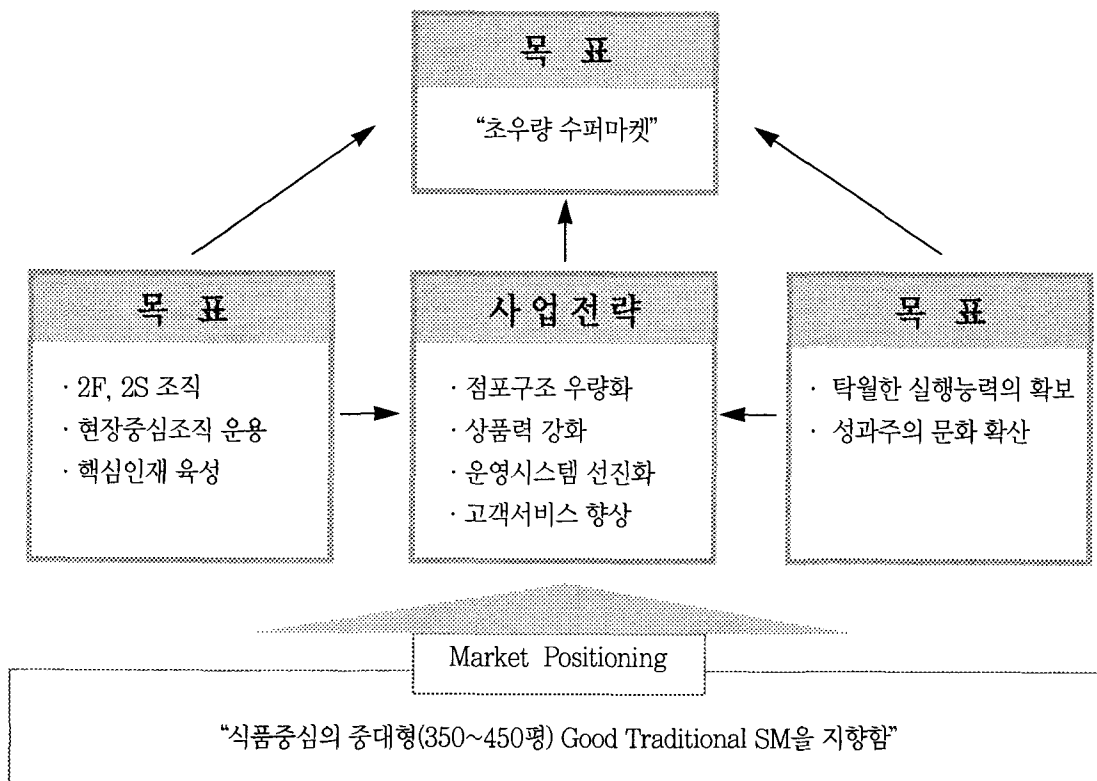
〈표 1〉 LG유통현황 (2000년)

구 분	사업전략	경영성과	비 고
슈퍼마켓 사업	- 점포구조 우량화 - 상품력 강화 - 점포구조 우량화 - 고객서비스 향상	매 출 : 4,533억 경상이익: 215억	• 럭키슈퍼체인(주) 설립, 1974.3 • 현존 最古 점포(잠실점) : 1977.12월 개점 • 국내 最大 점포(마산점) : 전용면적 781평
편의점 사업	- 우량점 중심의 도미넌트 출점 - 기본 4원칙의 철저한 실행 - MD 혁신 - 정보시스템의 지속적인 개선	매 출 : 2,287억 경상이익: 102억	• LG25 1호점 Open, 1990 • CVS 최초 100호점 달성
소매외 기타 사업		매 출 : 1,008억 경상이익: 128억	

Ⅲ. LG슈퍼마켓의 Vision

1996년 LG그룹의 「Leap 2005」을 통해 2005년까지의 Vision을 체계적으로 정립하고, 매년 조직전략, 사업전략, 기업문화전략 등 크게 3가지 비전실행의 구체적 수단을 통해 재조명하며 초우량 슈퍼마켓이라는 목표 달성을 위해 임직원 모두 노력하고 있다.

〈그림 1〉 LG슈퍼마켓의 비전



〈표 2〉 LG슈퍼마켓의 최근 3년간 경영성과

구 분	1998년	1999년	2000년	2001년(E)
점포수 (점포당 면적)	59개점 (295평)	56개점 (326평)	56개점 (374평)	58개점 (426평)
매출액 (신장율)	3,368억 (4.7%)	3,928억 (16.6%)	4,533억 (15.4%)	5,625억 (24.1%)
경상이익액 (경상이익율)	50억 (1.5%)	127억 (3.2%)	215억 (4.7%)	276억 (4.9%)
EVA액 (EVA율)	-7억 (-1.0%)	42억 (5.9%)	98억 (13.5%)	122억 (12.4%)
SM자기자본비율 SM부채비율	28.0% 257.4%	32.6% 207.2%	37.2% 168.9%	36.2% 175.9%

LG슈퍼마켓은 각종 경영효율 지표상에서도 선진 슈퍼업체와 대등 또는 월등한 실적을 최근 보이고 있다.

〈표 3〉 LG슈퍼마켓의 경영효율지표

구 분	LG슈퍼	요쿠베너마루	간사이슈퍼	
성과지표	매출 신장율	15.4%	-2.0%	3.1%
	영업 이익율	5.8%	4.4%	0.7%
효율지표	판매 관리비율	18.4%	20.7%	24.8%
	주주자본 이익율	23.3%	6.5%	3.4%

註) 일본업체 결산기 : '00년 2월, 당사 : '00년 12월

IV. SM부문 경영 전략

LG유통 SM부문은 슈퍼마켓의 차별화를 통한 Leadership 확보 및 사업의 Scale확대를 통한 시너지 극대화 및 시장 선점을 통한 규모의 경제의 실현으로 장기적인 성장을 추구해 나가고 있다.

□ Scale 확대를 통한 시너지 극대화

- Sourcing을 이용한 구매물량 증대를 통한 원가절감 및 구매선의 효율적인 관리
- 점포 Low-cost Operation
- 공통비율 축소

□ 차별화를 통한 Leadership 확보

- 신선식품 강화
- 동일가격대의 선도 차별화
- 상품화/지역명품/즉석식품 등의 상품구색 강화
- 일/가/일의 가격경쟁력 향상
- 자사 고유 PB상품(함박웃음)/초특가 상품의 적극 전개
- 경쟁환경을 고려한 차별적 가격정책
- 고객에의 차별화된 서비스 제공
- 셔틀버스/배달서비스/친절 강화
- 동일 가격대의 선도차별화
- 지역명품 및 다양한 PB상품개발 등을 통한 신선식품 강화

1. 점포구조 우량화

출점성공을 향상 및 저수익/소형 점포의 계획적인 폐점을 통해 지속적인 점포구조의 우량화를 추진해 나가고 있다.

◇ 출점 성공을 향상

- 점포 규모 : 전용면적 400~600평의 대형점(영업면적 250~400평)
- 점포 형태 : 지상 1층, 주차장을 확보한 대형점

- 체계적인 상권조사 실시
 - 입지개발 채널의 다양화
 - 고객조사 및 경쟁점 분석
- 신규 투자비 절감을 통한 신규점 BEP Down

- 임차점포 위주 출점
- 시설/집기비품 Bidding, 잉여자산 재활용
- 철저한 선행관리를 통한 성공적 개점
- 건축, 설비, MD 및 인력의 적기 투입
- '99년/2000년 출점 성공율(공헌이익율 기준) 100% 실현

◇ 계획적인 Scrap

- 지하/소형/불량점에 대한 단계적 Scrap

- 명확한 Scrap 대상점포 기준 정립
- 공헌이익 미달 점포
- 상권 재분석후 개선 Potential이 없는 점포
- 폐점대상 점포에 대한 철저한 일정관리
- 폐점점포 담당제 실시

2. 상품력 강화

할인점 등 경쟁업체 대비 상품차별화를 지속적으로 실시하여 수익성 개선과 가격경쟁력확보 및 고객 Needs에 민첩하게 대응할 수 있는 시스템 개발을 지속적으로 추진하고 있다.

◇ 신선식품 차별화

- 할인점과 차별화된 슈퍼마켓 강점 개발
- 품질 · 선도에 민감한 신선식품 강화
- 고객 Needs에 민첩하게 대응할 수 있는 시스템 개발
- 산지구매 강화(농축수산 : 64% 수준)를 통해 고품질의 신선식품을 고객에게 제공
- 산지 리더십 확보 / 품질위주 명품 개발 / 산지 미트센터 운영
- 지속적인 지역명품 개발 및 판매 (31개 Item)
- 맛의 차별화 및 안전도 강화
- Central Kitchen의 효율적 운용
- 선도 차별화 : 당일입고 당일완매 실시

◇ 가공식품 등 가격 경쟁력 제고 및 구색 보강

- 할인점 대비 가격 Gap 최소화
- 일상 필수품의 구색보강을 통한 원스톱 쇼핑 추구

- 자사 고유상품 적극 전개 : PB상품 (71 Item, 매출구성비 6%)
- 공산품 선도관리 : 신상품 도입, 상품 In-Out 강화
- 구색보강 및 상품 Up-grade

3. 영업시스템 선진화

점포 영업과 관계하는 제반 시스템의 세계 초우량 수준의 구축 및 새롭게 시작한 CRM의 효과적 추진을 통하여 타업체 및 업체와 차별화된 고객서비스를 제공해 나가고 있다. 또한 Low-cost operation, 영업시스템의 Up-grade, CAO의 정착/확산 등 체계적이고 안정적인 Infra 구축을 통한 영업효율의 극대화를 지속적으로 추진하고 있다.

◇ 고객관리

- CRM의 효과적인 추진
 - 신규보상프로그램의 효과적인 실행
 - 보너스카드 회원 대상 Promotion 실시
 - 마케팅 Tool개발, 고객 DB 활용
- 셔틀버스/배달서비스 등 부가적인 고객서비스 제고
 - 셔틀버스 기사 친절도 및 쾌적성 제고
 - 배달 사원 서비스 교육 및 Claim 최소화
 - 배달 전용 Box 활용
- Micro Marketing 실시
 - 점포별 효율분석에 의한 개별 행사 실시

◇ 단품정보 정확/활용도 향상

- Data의 정확도 향상
- 재고관리 Skill 향상
- 할인/폐기 및 Loss율 관리
- 결품율 축소

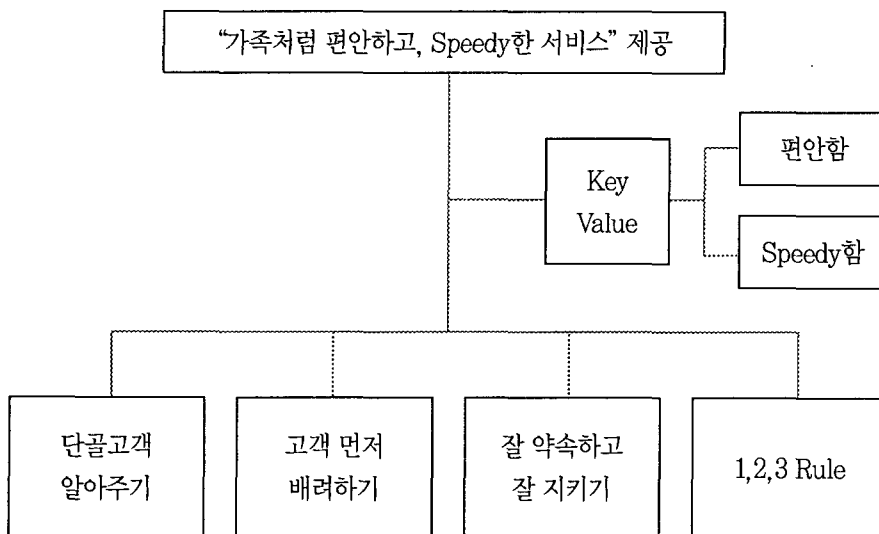
◇ Low-Cost Operation

- Low-Investment
- Non-Value Cost 삭감
- 생산성 향상

4. 고객서비스 향상

- SQI(Service Quality Index) 개발
 - 서비스 수준 파악 개선(지수화)
 - 서비스 항목별 정량적인 목표수준 부여, 집중 개선
 - 평가 및 우수 실행사례에 대한 포상 실시
- Six Sigma 활동(계산대 운영 효율화) 실시
 - 3인 초과 대기고객 발생을 축소
시행전 : 6.3%(1.4o) → 시행후 : 2.7%(2.1o)
 - 계산대 No-work 발생을 축소
시행전 : 8%(0.9o) → 시행후 : 1.1%(1.5o)
- 고객 신뢰도 구축
 - 계산착오 보상제 실시
 - 유효기간 경과 상품 3배 보상
 - 고객환불제도
 - Speed Bell
- 고객만족도 향상을 위한 실행력 제고
: 매년 2회 조사후 미진한 항목에 대한 집중적인 개선활동 실시(외부 용역업체 평가)

〈그림 2〉 LG슈퍼마켓 서비스 Concept



5. IT Master Plan

고객 Needs와 점포특성에 맞는 MD수행 및 보다 나은 고객서비스 제공을 위한 점포운영 효율화/공동이익 추구를 위한 Supplier와의 Partnership구축을 추진방향으로 중장기 IT Master Plan을 세워 단계적으로 실행해 나가고 있다.

◇ 정보기술 사용수준 향상을 위한 기반 구축(1993~1999)

- EOB 도입
- 바코드/분류체계 변경
- POS도입
- 단품정보 시스템 개발/정착
- 카테고리 매니지먼트
- MDI 프로젝트 시행
- CRM 프로젝트 시행

◇ 영업지원 인프라 구축(2000~2001)

- CAO 개발/운영/확산
- CRM 프로그램 변경/적용/프로모션 활용
- ECR 추진(풀무원)

◇ 업계 정보기술 분야의 확고한 선두위치 확보(2002~2003)

- CRM서버/DW구축
- Personal Marketing 실행
- 신POS기 도입
- 저울 스캐너 도입
- VMI 체계 구축
- Labor Scheduling 시스템 구축

6. 한국 슈퍼마켓의 과제 및 제언

'97년의 외환위기는 고객 구매 패턴을 크게 변화시켰다. 소비자들의 저가 상품 선호경향으로 고객들은 할인점으로 이동했으며 기존의 슈퍼마켓은 고객 이탈과 매출액 감소로 어려움을 겪었다. 앞으로 국내 소매 유통업은 동종업태는 물론 타업체와의 상품 및 가격경쟁이 더욱 치열해질 것이다. 특히 몇 년 후 예상되는 할인점 과포화 상태가 슈퍼마켓업계에 미치는 파장은 매우 클 것이다.

현재, 국내 슈퍼마켓은 성장성과 수익성 면에서 타업태에 비해 현저히 불리하다. 이러한 상황 하에서 국

내 슈퍼마켓이 정체성을 극복하고 생존해 나가기 위해서는 넘어야 할 산들이 아직 많이 남아 있다. 우선적으로 선진경영기법 및 경영마인드의 신속한 취득을 통해 격변하는 유통환경 변화에 대응할 수 있는 능력을 배양하는 것이 무엇보다 시급하다. 할인점, 백화점에 대한 경쟁열세 부문의 조기극복을 위한 핵심역량의 지속적인 개발과 슈퍼마켓의 강점인 생식품의 강화 및 신선도 유지, 고품질 저가격, 풍부한 구색, 양감있는 진열 등 상품부문의 차별화와 집에서 가까운 위치, 들고 나가기 쉬운 출입구, 신속한 배달 서비스, 편리한 주차시설 등 서비스 부문의 차별화를 전개하여 타업체가 제공할 수 없는 가치를 고객에게 제공하는 것이 중요하다.

슈퍼마켓은 가까운 거리에서 매일 식탁의 찬거리를 제공하는 근린 생활형 소매업체라는 것을 항상 인식해야 한다. 고객과 가장 가까운 위치에서 고객이 매일 원하는 상품을 필요한 시간에 적절한 가격으로 제공, 이를 구입한 고객이 만족하는 점포로 만드는 것을 게을리해서는 안될 것이다. 또한, 고객니즈의 변화를 항상 파악하는 것이 중요하다. 고객니즈의 변화흐름을 신속히 파악하기 위해서는 필연적으로 정보기술에 의존할 수밖에 없으며 어떻게 빨리 정보화로 중무장한 슈퍼마켓을 만들어 갈 수 있느냐가 생존의 갈림길이 될 것이다. 컴퓨터를 이용한 발주보충 시스템(CAO, Computer Assisted Ordering), 단골고객 프로그램(FSP, Frequent Shopper Program), 고객관계관리(CRM, Customer Relationship Management) 등 과학적인 경영을 하기 위한 정보시스템 구축에 대한 투자는 지속적으로 이루어져야 한다.

마지막으로 국내 유통업 발전에 위하여 보다 활발한 산학연계가 이루어져야 할 것이다. 현실에 부합되는 학회의 연구활동과 국내 유통업체의 경영개선을 위한 학회/교수들의 능동적인 제안 등을 통해 유통업의 발전방향을 개진해 나가야 할 것이다.