

# 국내 할인점의 현황과 성장전략

정연승

(삼성경제연구소 기술산업실 소프트팀)

## 문제제기

96년 유통시장 개방이후 국내 할인점시장은 급속한 성장을 지속해왔으며, 조만간 국내 최대업체 등극을 눈앞에 두고 있다. 하지만 급속한 성장의 이면에는 한국형 할인점의 개발과 내실있는 업체로의 성장 등 여러 가지 과제를 가지고 있는 것도 사실이다. 현재 토종업체와 외자계업체로 양분되고 있는 할인업체는 여러 가지 문제점을 보이고 있으며, 이의 해결 없이는 할인점의 지속적인 성장과 업체로의 성공적인 정착도 보장되지 않는다고 할 수 있다. 따라서 본고에서는 국내 할인업체가 지속적으로 성장하기 위해서 해결해야 할 과제들을 할인점시장의 현황 파악과 문제점 분석 등을 통해 생각해 보고자 한다.

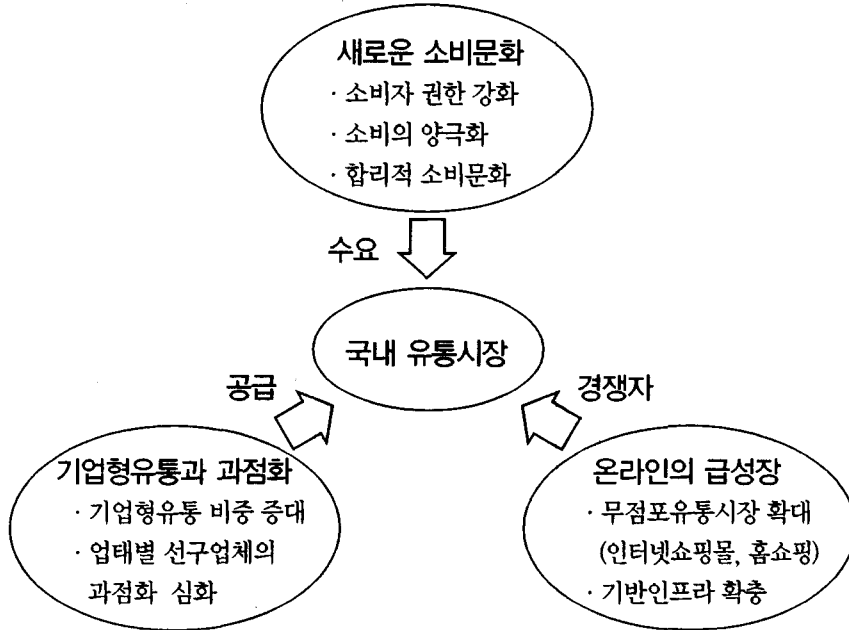
## 국내 유통시장 트렌드

### 1. 기업형 유통시장의 확대와 과점화

국내 소매시장 규모가 지속 확대되는 가운데, 업체간 및 업체내의 경쟁이 심화되고 있다. 국내 소매시장은 IMF이후의 침체에서 벗어나 99년과 2000년에 대폭 성장세로 돌아선 데 이어, 2001년과 2002년에도 성장세는 다소 둔화되었으나 플러스의 매출성장을 지속하고 있다. 하지만, 국내 유통산업은 아직도 재래시장이 전체시장의 70% 가까이를 차지하고 있으며, GDP에서 유통산업이 차지하는 비중도 약 24% 정도로 선진국에 비해 현저히 뒤진 상태이다. 이에 따라 외국의 대형 유통업체들의 국

내 진출이 가속화되고 있으며, 유통업내에서는 업태내 경쟁뿐만 아니라 업태간 경쟁도 치열해지고 있다.

〈그림 1〉 국내 유통시장을 둘러싼 최근 트렌드 요약



〈표 1〉 국내 소매시장 규모 추이

(단위 : 조원)

	백화점	할인점	홈쇼핑	수퍼마켓	편의점	기타	소매전체
1999	13.3	7.6	2.8	5.0	1.0	81.3	111.0
2000	15.1	10.5	4.3	5.5	1.3	86.4	123.0
2001	16.5	14.0	6.2	5.8	1.5	87.3	131.2
2002F	18.5	18.5	11.4	6.4	1.7	86.8	143.2

자료 : 한국은행(www.bok.or.kr), 통계청(www.nso.go.kr), LG투자증권 등

또한 최근까지도 기업형유통이 점차 확대되고 있으며, 할인점의 성장세도 지속되고 있다. 서구식 쇼핑문화의 확산과 유통산업내의 경쟁 심화로 인해 기업형유통이 차지하는 비중이 점차 증대하고 있으며, 기업형유통 가운데서도 최근 할인점의 성장세가 두드러지고 있다. 조만간 국내시장에서 백화점을 제치고 1위의 소매업태로 등극할 것으로 전망되고 있다. 2001년에 할인점 14조원, 백화점 16.5조원 매출을 올린 것으로 추산되고 있다. 이러한 할인점시장 성장의 원인은 96년 유통시장 개방 이후 진출한 외국 유통업체들이 주로 할인점으로 진출하였고, 국내 대기업들도 기업형유통 가운데 할인점을 강화했기 때문으로 풀이된다. 국내 유통시장은 업태별로 선두업체의 시장지배력이 점점 확대되는 과점화 현상이 심화되고 있다. 원래 과점화는 유통시장에서 공급이 소비를 초과하는 현상으로 인해 발생하며, 소비증가세에 비해 유통업체들이 대형화·기업화됨으로써 공급이 더욱 증가하고 있기 때문에 이러한

현상이 벌어지고 있다. 향후 상대적으로 영업력과 자금력이 우수한 선두업체들이 유통시장에서 생존할 것으로 예상된다.

## 2. 새로운 소비문화의 확산

인터넷의 등장과 전자상거래 시장의 성장으로 소비자의 권한이 대폭 확대되고 있다. 인터넷의 보편화와 교육수준 향상으로 소비자의 정보검색 능력이 대폭 향상되었으며, 소비자의 정보력 향상으로 유통업체들은 소비자를 상대로 품질이나 가격을 더 이상 왜곡하기가 불가능해졌다. 또한 소비자에 대한 커뮤니케이션 및 피드백을 통해 기업은 고객만족에 더 많은 의미를 부여하고 있다.

신유통업태의 출현과 이에 따른 가격경쟁으로 소비자의 힘이 더욱 강화되고 있다. 90년대 중반 이후 가격파괴형 할인점과 홈쇼핑 등 신업태의 등장으로 유통시장에 지각변동이 발생하였으며, 신업태와 구업태간의 취급품목과 대상 소비자 계층의 구분이 흐려지면서 유통업체간의 경쟁이 더욱 격화되었다. 이러한 유통시장의 경쟁심화와 고객관리개념의 확대가 소비자의 권한을 더욱 강화하고 있다.

소비 트렌드의 양극화·고급화 추세 속에서 합리적 소비문화도 확산되고 있다. 먼저 계층간 소득격차의 확대로 인해 소비의 양극화현상이 본격화되고 있는데, 소비시장에서 고소득층의 소비는 급속히 증가하는 반면, 저소득층의 소비는 상대적으로 감소하고 있다. 소비행태에 따른 소비장소의 차별화도 점차 정착되는 추세이다. 소비자들은 고급소비는 백화점에서 주로 구매하고, 저가소비는 할인점, 편의성 추구는 편의점, 슈퍼, 온라인쇼핑 등을 주로 이용하고 있다. 이러한 소비행태의 고급화와 더불어 합리적인 소비문화도 정착되고 있는데, 90년대 초반의 맹목적인 과소비와 달리 최근에는 명품 브랜드 등에 대한 심미적 소비문화가 확산되고 있다.

## 3. 새로운 경쟁자 온라인

무점포유통시장의 급팽창으로 오프라인 유통시장에 버금가는 강력한 유통채널이 등장할 전망이다. 최근 홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰, 카탈로그 판매 등 무점포유통시장은 폭발적인 성장세를 보여주고 있다. 홈쇼핑은 오프라인유통업체를 넘볼 정도로 급성장하였고, 인터넷쇼핑몰도 최근 매출신장으로 곧 손익분기점을 돌파하는 업체들이 다수 등장할 전망이다. 이러한 온라인상거래시장 성장의 가장 큰 원인은 실제거래를 통해 경험하게 되는 편리성과 신뢰성의 축적 때문으로 분석되며, 지난해 중반 이후 시행된 서틀버스 운행금지도 많은 고객들을 온라인점포로 유인한 한 요인으로 작용하였다. 이로 인해 온라인 전문업체들뿐만 아니라 오프라인 유통업체들도 인터넷상거래 사업을 적극 추진하고 있다.

〈표 2〉 국내 무점포유통시장의 성장 전망

(단위 : 조원, %)

	TV홈쇼핑	인터넷쇼핑몰	카탈로그	합계
2001	1.9(31.0%)	2.6(41.6%)	1.7(27.4%)	6.2
2002	4.4(38.6%)	5.2(46.3%)	1.7(15.1%)	11.3
2003	5.9(38.9%)	7.5(49.7%)	1.7(11.4%)	15.2

주 : ( )안은 전체에서 차지하는 비중

자료 : LG투자증권

국내 유통시장은 오프라인에 이어 온라인에서도 새로운 경쟁구도를 형성하고 있다. 현재까지는 온라인상에서는 전통적인 유통업체와 인터넷쇼핑전문업체 및 홈쇼핑업체간의 대결구도하에 외국업체들이 가세하는 형국이다. 일단은 인터넷쇼핑전문업체나 홈쇼핑업체들이 온라인상에서 우위를 점하고 있으나 최근 전통적 유통업체들의 분발로 향후 구도는 불투명한 상태이다. 또한 외국 대형 유통업체들도 오프라인에 이어 온라인으로의 진출을 준비중에 있다. 월마트, 까르푸, 세븐일레븐 등의 오프라인 진출에 이어 미국의 대형백화점인 JC페니, GMBE 등이 온라인 직접판매를 적극 추진하고 있다.

## 국내 할인점시장 현황

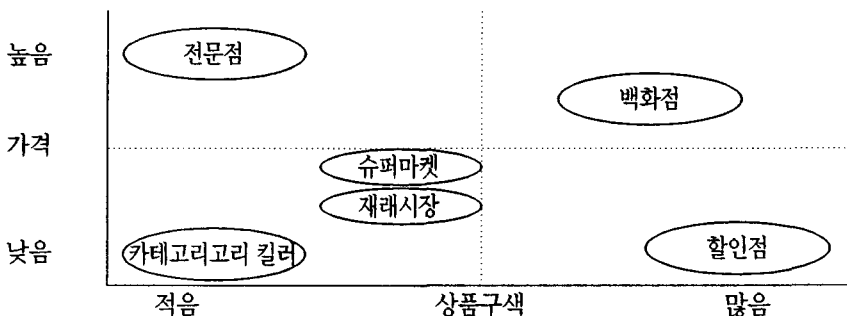
### 1. 할인점의 개념과 특징

#### (1) 저가 다품목을 판매하는 소매점

할인점은 유통구조의 합리화를 통해 저가로 상품을 판매하는 업체이다. 일반적으로 소매점에서 거래되는 통상적인 시중가격보다 저렴한 가격으로 상품을 판매하는 대규모 점포로 정의되며, 주요 특징으로는 대량구매, 대량진열, 저마진 고회전, 셀프서비스, 최저투자 등 생산·유통·판매 구조를 합리화시켜 저가로 판매한다는 점을 들 수 있다. 할인점은 원래 상품구색에 따른 세분류가 가능하나 국내에서는 아직 전통적인 분류방식으로 명확히 구분하기에는 업체컨셉이 다소 모호한 상황이다. 굳이 분류하자면 우리나라의 할인점들은 대부분 미국형 디스카운트 스토어보다는 슈퍼센터나 하이퍼마켓에 가깝다고 볼 수 있다.

이러한 할인점은 업체의 포지셔닝상 저가 다품목으로 원스톱쇼핑을 추구하는 형태로 볼 수 있다. 소비자들에 대해 폭 넓은 상품구색을 통한 원스톱쇼핑의 편리함과 저가구매의 니즈를 만족시키는 업체 컨셉이다. 백화점과는 다품목은 동일하나 저가판매라는 점에서, 카테고리킬러와는 저가판매는 동일하나 다품목이라는 점에서 차별화된다. 또한 총마진(Gross Margin)이 낮은 대신 대량 판매를 통한 고회전과 저비용 운용을 통해 수익성을 보전하는 형태이다. 대량구매를 유도하기 위해 대형 매장과 편리한 주차시설, 매장인원의 최소화(셀프서비스방식), 임시직원 사용, 최소한의 시설투자 및 실내장식, 지가(地價)가 낮은 지역에서의 입지 등이 필요하기도 하다.

〈그림 2〉 소매업체별 포지셔닝

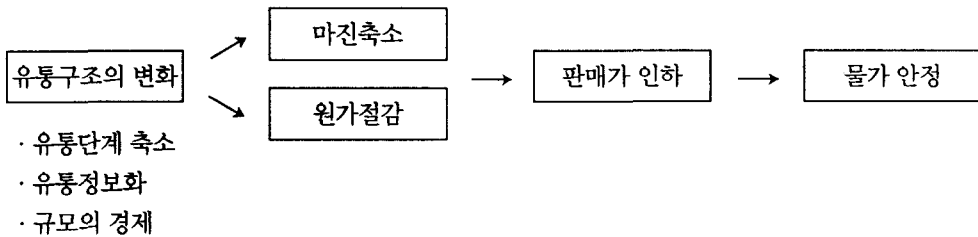


자료 : 산업연구원, 유통 산업 경쟁력 연구, 1999.

(2) 다양한 국민경제적 파급효과 기대

할인점은 소비생활 전반, 유통구조, 물가 등 국민경제적으로도 많은 긍정적 효과를 기대할 수 있는 유통업태이다. 먼저 할인점의 전반적인 가격인하 정책으로 소비자들이 제품과 가격에 대한 보다 합리적인 비교구매가 가능해져 합리적 소비문화가 확산되었으며, 쇼핑의 개념이 단순한 물품구매 활용수단에서 보다 다양한 가치를 원스톱으로 충족시키는 고도의 문화행위로 변하게 되었다. 또한 업체들은 경쟁격화로 비용절감의 필요성이 높아져 유통단계를 대폭 축소하는 등 유통구조의 합리화에 주력하고 있다. 예를 들면 대형 할인점의 경우 중간도매상을 거치지 않고 생산자에서 소비자로 바로 연결하게 되었으며, 농수산물도 직거래가 강화되었다. 그리고 유통업체가 마진을 축소나 내부효율화를 통해 판매가격 인하를 주도하고 있어 종국적으로는 소비자물가 안정에 기여한 것으로 분석된다. 한국은행에 따르면 할인점의 가격할인 등에 의해 1996~99년 중 소비자물가는 총 -1.79%포인트 하락요인이 있던 것으로 나타났다.

〈그림 3〉 유통업과 물가의 관계



(3) 한국형 할인점의 탄생

우리나라에서는 서구식의 할인점이 한국형 할인점으로 발전하고 있다. 한국형 할인점은 선진국의 할인업태가 국내에 도입되면서 국내업체들이 국내 소비자들에 맞는 방식을 적용하여 개발한 점포 컨셉을 의미하며, 미국의 수퍼마켓, 유럽의 하이퍼마켓, 일본의 슈퍼스토어 등을 모체로 하고 있다. 다시 말해 무조건 서구식의 할인점형태를 그대로 모방하는 것이 아니라 한국적 실정에 맞도록 이를 변형·응용하였다고 볼 수 있다. 예를 들면 이마트의 경우 한국인의 평균 키와 눈높이에 맞는 천장 높이에 제품을 진열하였으며, 직접 만져보고 골라 사는 한국인의 취향에 맞도록 야채류를 비포장상태로 진열하였다. 반면 외국계 할인점들은 천장이 높고 제품을 높게 쌓아 올리는 것이 일반적인 형태이다.

**한국형 할인점의 업태 컨셉**

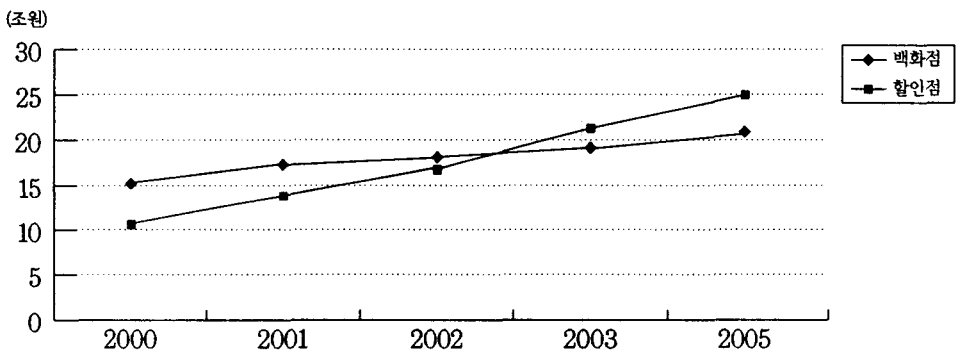
중산층을 대상으로 하며, 식품을 위주로 잡화와 의류 등을 취급하며, 저가격 판매와 원스톱 쇼핑을 모토로, 한국인의 쇼핑정서와 구매관습을 최대한 살린 주부편의형의 종합할인점(Full Line Discount Store)

## 2. 국내 할인점의 성장 현황

### (1) 국내 최대의 소매업체로 성장할 전망

할인점은 점포수와 매출면에서 기록적인 고성장세를 지속하고 있어 향후 1~2년내 백화점을 누르고 국내 최대 소매업체가 될 전망이다. 국내 할인점은 93년에 개점한 이마트 창동점이 효시이며, 96년 유통시장 개방 이후 외국계 할인점의 진출과 함께 비약적으로 성장하였다. 국내 할인점은 점포수 기준으로 99년에 이미 백화점을 추월하였고, 3년만에 다시 백화점의 2배를 초과하였다. 한국체인스토어협회에 따르면, 2001년말 현재 전국에 약 192개의 점포가 출점하고 있다. 시장규모는 2000년말에 10.5조 원으로 전체 소매시장의 약 10%, 백화점 총매출의 약 70%에 육박할 정도로 급성장하였으며, 2002~2003년경에 백화점 매출을 추월할 것으로 대다수 전문가들이 예상하고 있다.

〈그림 4〉 백화점과 할인점의 매출 추이 비교



자료 : 통계청, 신세계유통연구소 등

### (2) 경쟁이 심화되는 가운데 출점은 가속

할인점시장은 선두업체들의 과점화가 심화되고 있으며, 2위권 경쟁이 치열해지고 있다. 국내 할인점시장은 타업체와 마찬가지로 상위업체들의 과점화가 심화되고 있는데, 상위 4개업체의 시장점유율은 2000년 약 58%에서 2001년 70%이상으로 높아졌다. 이마트, 마그넷, 김스클럽과 같은 국내업체와 까르푸, 홈플러스, 월마트 등 외자계업체가 시장을 양분하고 있는 가운데, 탑마트와 홀마트 등 지역 근소업체들이 가세하고 있는 구도를 보이고 있으며, 최근 이마트의 독주체제가 굳어지고 있는 가운데, 홈플러스의 약진으로 2위권 경쟁이 치열하다.

〈표 3〉 할인점 매출실적 현황

(단위 : 억원)

2000년			2001년		
순위	업체명	매출액	순위	업체명	매출액
1	이마트	29,000	1	이마트	40,800
2	까르푸	12,000	2	마그넷	16,500
3	마그넷	11,800	3	홈플러스	15,460
4	홈플러스	6,510	4	까르푸	15,104
5	김스클럽	6,425	5	김스클럽	6,546
6	하나로클럽	6,381	6	하나로클럽	6,376

자료 : 한국체인스토어협회

국내 할인점업계는 대형 점포 위주의 다점포화 전략을 추진하고 있다. 할인점 출점현황을 보면 국내 업체들이 공격적으로 점포를 확장해 나가는 반면, 외국업체들은 점포 확장에 보다 신중을 기하고 있는 것으로 볼 수 있다. 2001년에 이마트와 마그넷은 각각 14개와 8개의 점포를 출점하였으나, 월마트와 까르푸는 각각 3개와 2개에 그쳐 점포 출점에 신중한 태도를 견지하고 있다. 상위 6개사의 경우 점포 수의 증가와 더불어 점포의 단위면적도 대형화되어가고 있는 추세이다. 이마트, 까르푸, 홈플러스 등이 새로 개점하는 점포들은 대부분 2,500~3,000평에 이르는 대형점포로 구성되어 있다.

〈표 4〉 할인점 상위업체들의 출점 현황

구 분	1997	1998	1999	2000	2001
이마트	9	13	19	28	41
마그넷		3	8	17	24
까르푸	3	6	11	20	22
홈플러스	1	1	2	7	14
월마트	4	4	5	6	9
코스트코홈세일	2	3	3	4	5
6개사 합계	19	30	48	82	115

자료 : 한국체인스토어협회, 할인점 연도별 출점현황

### (3) 국내시장의 석권을 노리는 외자계업체

외자계업체들은 아직은 두드러진 실적을 보이지는 않지만 장기적으로는 국내업체들의 강력한 경쟁 상대가 될 전망이다. 현재 세계 1, 2위를 다투는 유통업체인 월마트와 까르푸를 비롯하여 홈플러스, 코스트코홈세일 등 4개의 외자계업체가 국내시장의 메이저 플레이어로 부상하였다. 하지만, 외자계 할

인점들은 아직까지는 국내업체들에 비해 뚜렷한 경쟁우위를 보여주지는 못하고 있는 실정이다. 국내 업체들과 비교해 점포수 대비 매출비중이 상대적으로 낮고, 점포당 매장면적도 넓게 나타나고 있다. 그러나, 외자계업체들은 유통노하우, 브랜드, 자금력 등의 우위를 바탕으로 중소기업들을 인수할 경우 단기간에 선두권으로 부상할 가능성도 상존하고 있어 여전히 국내업체들에게는 위협적인 존재로 여겨지고 있다.

최근 들면서 이들 외자계업체들도 체질강화와 공격적인 영업전략을 수립하고 있다. 까르푸는 지난해 사장과 점장 등을 대부분 한국인으로 교체하는 등 토착화전략에 주력하고 있으며, 홈플러스는 영국 테스코의 지원아래 2005년까지 4조원을 투자하여 55개점을 개점한다는 계획을 가지고 있다. 이처럼 할인점시장의 폭발적인 성장으로 인해 향후 할인점시장의 경쟁강도는 보다 증가할 것이며, 이에 따라 할인점업체들은 생존을 위해 자신의 약점 파악을 통한 대응전략 수립이 중요한 과제로 떠오르고 있다.

## 국내 할인점의 문제점

〈그림 5〉 국내업체와 외자계 업체의 문제점 종합

국내업체	외자계 업체
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유통노하우의 부족</li> <li>• 선진시스템 미비(물류, 정보화)</li> <li>• 자금조달상 애로</li> <li>• 글로벌소싱력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현지화(토착화) 미비</li> <li>• 소극적 마케팅 전략 (고객밀착형 마케팅의 부재)</li> <li>• 불리한 입지(외곽출점)</li> </ul>
<p><b>공통</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 유통전략의 부재</li> <li>• 국내 유통인프라 취약 : 물류, 정보화, 통신네트워크 등</li> <li>• 유통전문인력의 부재 : 전문바이어, 매니저, 정보화 인력등</li> </ul>	

### 1. 국내업체의 문제점

#### (1) 유통노하우의 부족

국내 할인점은 다른 업체와 상품구색면에서 차별화가 거의 되지 않으며, 머천다이징(MD)부문에 대한 투자도 미흡한 실정이다. 상품구색적 측면에서 차별화를 느끼기가 힘든 상황에서 오히려 상품품목만 지속적으로 증가하고 있다. 또한 국내에서는 할인점의 성장속도가 매우 빨라 점포의 외형이나 시설에 대한 투자는 확대되고 있는 반면, 점포내부의 MD에 대한 투자는 미흡한 편이다.

유통업체 자체브랜드(PB:Private Brand) 개발능력, 제조업체와의 관계, 그리고 신입태 운영경험도 부족하다. 아직까지도 국내 PB상품의 개발수준은 초보단계로 해당 점포의 컨셉에 맞는 PB의 개발은 요원한 상태에 있으며, 유통업체와 제조업체간의 신뢰관계 구축 및 구체적인 업무협조도 난제로 남아 있다. 다점포 전개에 필요한 체인 운영의 노하우도 선진국에 비해 아직은 부족하다.



## (2) 선진시스템 미비

시스템 도입을 통한 효율성 제고 및 직원들의 정보화 마인드가 부족하다. 최근 물류와 사내정보화를 위해 첨단시스템들이 도입되고 있다. 또한 유통업체 대부분이 SCM 도입을 추진하고 있으며, 90년대 이후 POS시스템도 도입도 확산되고 있다. 하지만 이러한 시스템의 도입이 업무효율 개선 등 실질적 효과로 가시화되는 데에는 아직도 시간이 필요하며, 시스템을 다루는 직원들의 정보화 마인드도 아직은 부족한 편이다.

## (3) 자금조달상 애로

국내업체들은 외자계업체에 비해 자금조달상 불리하며, 운용면에서도 많은 코스트가 소요된다. 국내 할인점시장에서 성공하기 위해서는 다점포화를 통한 규모의 경제 실현이 필수적으로, 이를 위해 대규모의 자금이 필요하다. 외자계업체의 경우 3~4%의 저금리 조달이 가능하고 자기자본이 풍부한 반면, 국내업체들은 고금리 대출로 자금을 조달해야 하는 어려움 존재한다. 자금운용 측면에서도 점포당 출점 투자액이 외자계업체에 비해 과다하며, 관리비 및 물류비용도 많이 소모되고 있다.

## (4) 글로벌소싱력

국내업체들은 제품소싱의 국내 한정으로 차별화와 노하우 축적에서 부족한 편이다. 국내업체들의 경우 대부분 국내영업에 한정되고 있어, 제품소싱차원에서 다른업체와의 차별화가 거의 불가능한 실정이다. 실제로 월마트의 경쟁력은 세계에서 가장 싼 원료와 인건비를 찾아 상품을 제조, 공급하게 할 수 있는 능력에서 나온다고 볼 수 있다. 이와 함께 글로벌 네트워크를 통한 다양한 MD와 PB 개발 경험도 부족하다.

## 2. 외자계업체의 문제점

### (1) 현지화(토착화) 미비

외자계 업체들은 국내 소비자, 기업, 기반인프라 등에 대한 정확한 파악 및 적용이 필요하다. 외자계 업체들이 국내 소비자들의 소비패턴과 국내 유통산업의 특수성을 파악하고 이에 적응하는 데는 실질적으로 많은 시간이 소요된다. 월마트의 경우 본국에서의 성공과 대조적으로 남미나 아시아시장에서 고전하고 있는 것이 그 예이다. 또한, 한국의 기업문화와 조직풍토 등에 대한 이해 부족도 토착화에 걸림돌로 작용하고 있다.

### (2) 소극적 마케팅 전략

외자계 업체들의 경우 국내실정을 무시한 소극적인 마케팅전략을 고수하고 있다. 외자계업체들은 주로 도심 외곽지역에 출점하고 있으며, 고객들이 찾아오기를 기다리는 소극적 마케팅전략을 주로 구사해 왔다. 하지만 이러한 전략은 소비자의 업태에 대한 인식이 명확한 미국과 유럽 등에서는 일반적

으로 통용되고 있으나 국내에서는 아직 여건상 실효성을 거두기 힘든 상황으로 보인다. 따라서 기본적인 고객관리나 판촉행사 외에 고객 개개인에 대한 세밀한 마케팅의 실천이 거의 이루어지지 못하고 있다.

### (3) 불리한 입지

국내 소비자들의 소비패턴상 아직은 외곽입지가 불리한 요소로 작용하고 있다. 대부분의 외자계업체들이 본국에서의 영업전략을 모방하여 도심외곽지역에 입지했으나, 국내 소비자들의 생활여건과 맞지 않아 고전을 하고 있다. 국내 소비자들의 경우 아직은 소품종을 빈번하게 구매하는 데 익숙해 있어, 멀리 있는 대형점포를 이용하기보다는 가까운 곳의 점포를 선호하는 편이다. 하지만 최근 자가용 증가와 주5일 근무제의 확산 등으로 외곽점포의 이용고객이 늘어나고 있어 향후에는 이러한 입지 요소가 장점으로 작용할 수도 있을 것으로 예상된다.

## 3. 공통의 문제점

### (1) 유통전략의 부재

국내업체와 외자계업체 공히 할인점사업에 대한 기본적인 철학과 포지셔닝전략이 없어 타업체와의 차별화가 힘들다. 국내외 업체를 막론하고 국내 할인점의 경우 외형적 차이외에 서비스나 MD, 그리고 점포컨셉 등에 있어 타업체와의 차별화가 거의 불가능하다. 또한 전체 시장에서의 자신의 포지셔닝 전략이 없고, 할인점사업에 대한 기본적인 사업전략이나 비전도 불명확한 기업들이 많다. 많은 점포들이 자신들의 포지셔닝 전략에 맞는 구매원칙이 정립되어 있지 않은 상태에서 단지 공급업체 짜내기식 구매를 강행하고 있으며, 심지어 자기 점포에 대한 업태 구분도 명확히 내리지 못하고 있는 실정이다.

### (2) 국내 유통인프라 취약

유통사업의 원활한 추진을 위한 국내의 물적 기반이 매우 취약한 편이다. 유통업의 근간이 되는 물류기반(교통, 행정체계)과 통신네트워크 등이 취약하고, 소매업의 정보화를 위한 상품코드체계나 POS시스템 등의 도입도 아직은 선진국에 비해 낙후되어 있다. 이러한 데는 기본적으로 정부가 그동안 제조업 위주의 산업정책을 실시해와 상대적으로 유통 및 서비스업의 기반 요소가 상당히 뒤쳐져 있기 때문으로 풀이된다. 그러나 최근에는 정부에서도 유통 및 서비스 분야의 중요성을 인식하고, 발전을 위한 다양한 시책들을 내어놓고 있다.

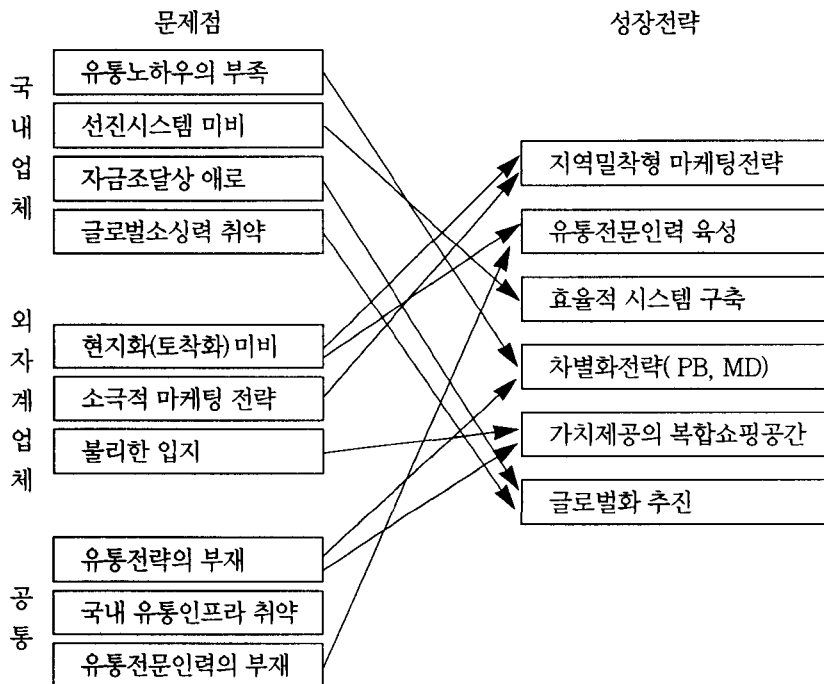
### (3) 유통전문인력의 부재

할인점시장은 성장하고 있으나 이를 뒷받침할 전문인력이 태부족상태에 있다. 할인점시장의 확대와 다점포화로 인해 유통인력에 대한 수요는 증가하였으나, 유통인력의 공급은 매우 제한되어 있으며, 대학의 유통관련 학과나 사설교육기관 등도 전무해 현재는 대부분 타업체에서 스카웃하거나 내부에서 교육을 통해 유통전문인력을 양성하고 있다. 또한 유통업체 직원들에 대한 체계적인 사내 교육도 제대

로 시행되지 못하는 실정이다. 대부분의 국내 할인점들은 경영교육, 직무교육, 서비스 교육, 신입사원 교육, 해외 연수 등 다양한 프로그램들을 운영하고 있으나, 점포 개점이 빈번해지면서 업무량이 많아 계획했던 교육프로그램들이 제대로 시행되지 못하고 있는 실정이다. 특히 업의 특성상 비정규직 직원이 50%이상을 차지하고 있으나, 이들에 대한 기본교육마저 제대로 되지 않고 있는 상황이다. 교육을 실시할 장소나 시간 선택의 문제, 국내에 교육을 진행할 전문강사의 부족 등도 교육진행의 애로점으로 작용하고 있다.

## 국내 할인점의 성장전략

〈그림 6〉 문제점 분석을 통한 성장전략 도출



### 1. 지역밀착형 마케팅전략

#### (1) 고객에게 커뮤니티센터로 인식

먼저 지역상권을 목표타겟으로 지역과의 조화를 이루는 밀착 마케팅을 실시해야 한다. 국내 할인점 시장의 경쟁이 치열해짐에 따라 향후 할인점들은 종전의 대중마케팅방식에서 지역주민을 목표고객으로 한 타겟마케팅으로의 전환이 필요한 시점이다. 할인점도 슈퍼나 재래시장보다 상권은 넓지만 해당 지역을 커버하는 지역단위의 유통업태이므로 지역과의 조화가 매우 중요한 과제이다. 할인점은 더 이상 단순한 쇼핑공간이 아니라 지역주민들과 같이 호흡하는 커뮤니티센터의 역할을 수행해야 한다.

지역 주민들의 니즈와 가치를 정확히 파악하여 유효한 서비스와 마케팅을 실시해야 한다.

자가용의 확산에도 불구하고, 교통체증이 늘어나면서 외곽지역의 쇼핑환경은 개선되기 어려운 실정이다. 따라서, 상권에 미치는 영향과 지역에 따라 있을 수 있는 거부감을 해소하기 위해 지역친화적 프로그램들을 적극 운영해야 한다. 예를 들면 포인트(마일리지)카드, DM발송 등을 들 수 있을 것이다. 또한 할인점의 경쟁방식이 단순한 가격경쟁에서 고객의 니즈와 가치를 증대하는 방향으로 전환 중이므로 이에 대한 다양한 준비책을 마련해야 한다. 쇼핑환경을 개선하고, 다양한 편의시설 등을 입점시켜 나가야 한다.

## (2) 협력업체들에는 지역상권의 선도업체 역할

지역상권의 중소유통업자 및 재래시장 상인들과의 협력관계를 강화해 나가야 한다. 다수의 경쟁자 및 지역상권의 중소유통업체와 경쟁하는 상황에서 경쟁우위를 잡기 위해서는 지역밀착전략이 매우 중요하다. 지역상권을 선도하기 위해서는 지역상권의 중소업체들과의 협력이 필수적이며, 일단은 지역상권의 중소유통업과 프랜차이즈나 제휴 등을 통해 해당 할인점이 지역상권의 중심축으로 활동하는 것이 바람직하다. 이를 통해 지역의 물류시스템과 제품소싱, 그리고 지역 인력 등의 효율적 활용이 가능할 것이다. 이러한 과정을 통해 지역의 대표적인 유통업체가 됨으로써 바이파워도 강화되고 보다 종합적인 서비스가 가능해진다.

## 2. 유통전문인력의 육성

### (1) 종업원 만족도 제고

먼저 종업원들이 회사가 지향하는 가치를 공유하고 직무에 대해 만족할 수 있는 분위기를 조성해야 한다. 단순한 직무교육에 우선해서 각 할인점이 추구하는 기본적인 가치를 전체 종업원이 공유하는 것이 가장 중요하다. 삼성테스코의 경우 새로운 조직문화의 창조를 위해 '신바레이션' (신바람(Shinbaram) + 합리(Ration)) 문화를 표방하고 있다. 또한 종업원들의 회사에 대한 만족도는 곧바로 고객에 대한 서비스로 연결되므로 종업원 만족도의 제고를 위한 다양한 방법들을 지속 개발해야 한다. 그리고 업체의 사업다각화와 다점포화계획 등에 의거하여 철저한 인력수급계획을 수립·집행해야 한다.

### (2) 사내교육 프로그램 강화

사이버교육 등 다양한 사내 교육프로그램의 운영을 활성화해야 한다. 현실적으로 가장 효과적인 방안은 사내에서 실시되고 있는 유통관련 전문교육 프로그램의 질적 수준을 제고하는 것으로 사내유통대학의 개설, 국내외 연수확대 등을 생각해 볼 수 있다. 직원들의 참여도를 제고하기 위해서는 교육성과에 대한 고과반영과 인센티브 실시 등의 다양한 유인책도 필요하다. 최근 각사가 도입하고 있는 사이버교육의 경우 시간과 공간상의 제약을 극복할 수 있을 뿐 아니라 직무교육과 기본소양교육 등에 효과적인 것으로 평가되고 있다.

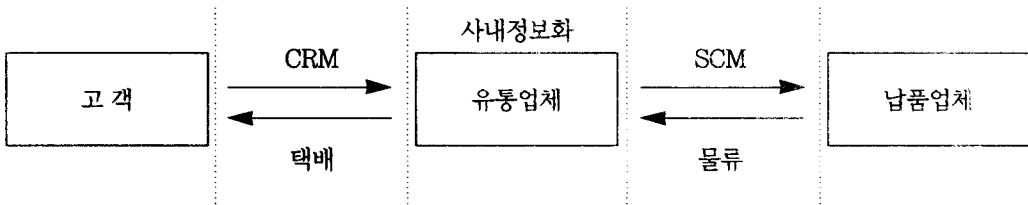
(3) 직군·기능별 특성화교육

직군과 기능별로 특성화된 교육을 통해 전문가를 육성해야 한다. 시스템 디자이너, 머천다이저, 바이어, 정보화 전문인력, 물류전문인력 등 전문직군별로 특화된 교육이 필요하며, 직급별로도 차별화된 교육방향과 프로그램을 운영해야 한다.

3. 효율적인 시스템 운영

유통업체와 관련된 정보시스템은 크게 5가지 부문으로 분류할 수 있으며, 향후에는 이러한 5가지 요소가 할인점시장 경쟁의 주요한 변수로 등장할 것으로 예상된다. 유통업체 내부업무의 정보화, 유통업체와 고객을 연결하는 CRM과 택배시스템, 유통업체와 납품업체를 연결하는 SCM과 물류시스템이 바로 그러한 시스템으로 볼 수 있다.

〈그림 7〉 유통업체를 둘러싼 시스템 운영 체계



(1) 사내정보화

사내정보화는 기존 업무와 인력 등에 대한 재점검에서 시작한다. 사내정보화를 위해서는 먼저 할인점 업무의 재설계와 전체 상품의 코드화가 선행되어야 하며, 정부, 공공기관 등과 협조하여 유통정보화를 위한 하부구조인 통신네트워크 등에 대한 투자도 지속되어야 한다. 여기에 유통정보화를 담당할 전문인력 육성과 최고경영자의 의지도 중요한 요소이다.

(2) 물류시스템

물류시스템의 완벽한 정보화로 비용과 시간 등에서의 획기적 개선이 가능하다. 할인점들은 제품의 발주, 배송, 보관, 재고유지 등 물적 유통과정에서 발생하는 시간과 비용을 절감하기 위해 물류설비와 시스템의 획기적 개선이 필요하다. 각 점포와 물류센터, 그리고 공급업체를 연결하는 POS시스템, EDI시스템, 통신네트워크 등의 정보시스템을 먼저 완벽하게 구축해야 하며, 이 같은 정보시스템의 개선으로 물류비용의 절감뿐만 아니라 정확한 판매예측과 신속한 재고확충 등이 가능해진다.

(3) 공급망 관리(SCM: Supply Chain Management)

SCM 도입을 가속화하되, 개별 업체별 특성에 맞는 형태로의 적용이 필요하다. 기업형유통의 성장

과 함께 유통시스템이 대형화·시스템화·글로벌화되면서 제조업체와의 거래관계에 있어 보다 효율적인 내부시스템으로 SCM 도입이 활성화되고 있다. SCM의 성공여부는 업체간의 파트너십 형성과 정보의 공유 그리고 정보기술(IT)의 활용에 있으며, 무엇보다 최고경영자의 확고한 의지가 필요하다. 국내 할인점들의 경우 경쟁적으로 SCM을 도입하여 가시적 효과를 보기 시작한 단계로, 향후 기업별 특성에 맞는 시스템으로의 전환이 필요하다.

#### (4) 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)

CRM은 향후 할인점사업의 중요한 경쟁력요소로, 시스템의 구축보다는 시스템의 활용 관점에서 접근해야 한다. 업체 특성상 Low Cost를 추구하는 할인점으로서의 백화점 수준의 고객개인별 관리를 실시하기는 현실적으로 곤란하다. 하지만, 고객에 대한 서비스 강화와 충성도 높은 고객을 지속적으로 창출하기 위해서는 장기적으로 CRM의 활용이 필요할 것으로 전망된다. 구체적인 방안으로는 자사카드 마일리지포인트제도, 지역단체 마일리지제도, 고객 민원수용(VOC:voice of customer)제도 등을 들 수 있을 것이다. 가장 중요한 것은 CRM시스템을 통해 축적된 정보를 어떠한 관점에서 바라보고 활용할 것인가를 결정하는 것이다.

### 4. PB상품을 통한 MD차별화

#### (1) PB상품의 판매비중 증가

합리적 소비를 지향하는 소비계층이 확대되면서 PB상품 판매도 증가하고 있다. 최근 국내 유통업계는 할인점, 슈퍼 등 오프라인뿐만 아니라 인터넷쇼핑몰과 홈쇼핑 등 온라인업체들까지 PB상품을 도입하는 추세에 있다. 점포와 상품 이미지가 가격에 민감한 알뜰한 신세대주부층에 어필하면서 유명브랜드 대신 싸고 질 좋은 상품을 구매하는 소비층이 확산되고 있는 것이다. 처음에는 브랜드네임이 별로 중요시되지 않던 생필품이나 식품이 주로 대상이었지만 최근에는 의류나 가전과 같은 내구성 제품으로 확산되는 추세이다. 선진국 소매업체들의 경우 대부분 PB를 활용한 MD 전략이 보편화되어 있다. 유통선진국인 미국·유럽·일본 등지에서는 이미 오래전부터 PB가 발달해서, 미국 슈퍼마켓의 PB매출은 전체의 20%, 유럽 소매업체의 식품 소매매출 중 PB의 비중은 30%를 초과하고 있다. 반면에 한국의 PB제품 비율은 아직 5% 수준 미만으로 현저한 격차가 존재하고 있다. 이러한 PB를 통해 유통업체들은 다양한 효과를 기대할 수 있다. 다양한 PB상품을 개발함으로써 고마진을 창출할 수 있고, 제품 가격의 안정화를 도모할 수도 있으며, 회사자체의 브랜드와 PB상품 판매를 통해 제조업체와의 관계에 있어 보다 우월적 입장에 설 수 있다.

#### (2) 고품질과 제조업체와의 신뢰가 핵심성공요인

PB제품의 성공은 고품질의 유지와 제조업체와의 신뢰관계에 있다. PB제품은 가격도 싸야 하지만 그보다는 품질이 우수해야만 고객에게 어필할 수 있다는 점을 분명히 인식해야 한다. PB제품이 저가적인 것은 유통단계와 마케팅 비용을 줄인 덕분이지 품질이 나빠서가 아니라는 점을 고객에게 주지시킬 필요가 있는 것이다. 또한, 제조업체와 유통업체가 공동으로 이익을 누리는 윈-윈전략임을 인식해

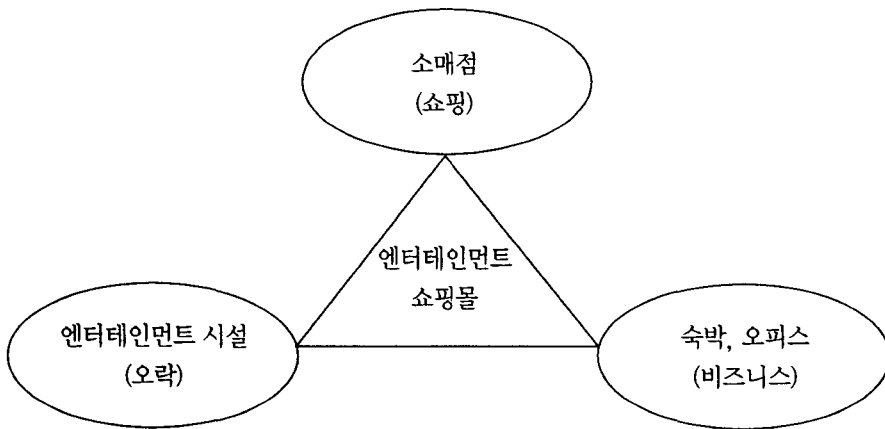
야 한다. 유통업체와 제조업체가 공동으로 만드는 PB의 경우 유통업체는 차별화된 제품을 선보일수 있고, 제조업체는 안정적 매출처를 확보할 수 있다는 이점이 있다.

## 5. 가치를 제공하는 복합쇼핑공간(엔터테인먼트 도입)

### (1) 경쟁우위요소의 변화

할인점의 경쟁우위요소가 가격, 품질, 서비스에서 고객가치 충족으로 변화하고 있다. 할인점들이 사용한 종전의 단순한 저가전략은 업체별 바잉파워 증대와 소비자 니즈의 변화로 그 중요성이 점차 감소하고 있으며, 제품의 품질과 서비스 등도 더 이상 소비자들의 유일한 점포선택의 요인은 아니다. 현재는 가격, 품질, 서비스 외에 다양한 고객 니즈를 충족시킬 수 있는 복합적인 요소를 제공함으로써 고객에게 새로운 가치를 제공하는 것이 중요하게 인식되고 있다. 새로운 쇼핑공간, 색다른 쇼핑 경험, 점포이용의 편리성, 소비자 라이프스타일과의 조화, 즐거움과 개성의 추구 등이 가능해야 한다. 최근 등장하고 있는 엔터테인먼트 쇼핑몰의 경우 소비자들의 다양한 욕구를 윈스톱 방식으로 충족시킬 수 있는 퓨전형 업태를 표방하여 인기를 끌고 있다. 쇼핑·비즈니스·오락 기능을 한자리에 집적해 집적효과를 극대화하고, 특히, 엔터테인먼트에 초점을 맞추으로써 소비자들의 흥미와 관심을 유발하고 있다.

〈그림 8〉 엔터테인먼트 쇼핑몰의 업태 컨셉



### (2) 국내업체들의 복합화 추세

국내에서도 할인점을 이용하는 소비자들이 보다 다양한 서비스를 원하고 있으며, 저가제품과 백화점 수준의 서비스를 동시에 원하는 등 아직은 가격과 서비스에 대해 비합리적인 태도를 견지하고 있다. 따라서 할인점은 다양하고 품질 좋은 서비스를 결합하여 생활의 중심이 되는 쇼핑공간의 개념으로 전환이 필요하다. 단순한 멀티 기능의 집합이 아니라 고객에게 진정한 가치를 제공하는 복합적인 쇼핑공간이 되어야 한다. 현재 국내 할인점들은 소비자들이 원하는 각종 테넌트를 적극 유치 중으로 신설점포를 중심으로 동물병원, 택배센터, 자동차정비센터, 민원실, 여행사, 피부미용실, 약국, 세탁소 등을 경쟁적으로 설치하고 있다.

〈표 5〉국내 주요 할인점의 복합쇼핑시설 사례

업체명	특징
홈플러스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 안산점 - 미용실, 세탁소, 구두수선실, 은행, 게임센터, 클리닉</li> <li>• 영등포점 - 대형 이벤트홀과 아동전문 포토샵</li> </ul>
마그넷	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해운대점 - 수족관, 커피숍, 약국</li> <li>• 의정부점 - 화원, 사진관, 안경점, 세탁소</li> </ul>
까르푸	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목동점 - 미용실, 동물병원</li> <li>• 일부 점포 - 금융카운트(대출, 할부)</li> </ul>
이마트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규점포 - 서비스카운트(복사, 팩스 등 서무업무), 여행사, 시청민원실, 세탁소, 약국, 미용실</li> </ul>

6. 글로벌화 추진

(1) 유통업의 국제화 급진전

국내적 성격이 강한 유통산업의 특징에도 불구하고 90년대 중반 이후 유통업체들의 해외진출이 본격화되고 있다. 미국과 유럽의 대형기업들이 주로 동유럽, 라틴아메리카, 동아시아로 진출하고 있다. 미국계 유통업체로는 할인점인 월마트가 대표적이며, 토이저러스, 오피스데포 등의 전문점도 활발히 진출하고 있으며, 유럽업체로는 프랑스의 까르푸와 네덜란드의 어홀드, 독일의 메트로 등이 있다. 세계의 주요 대형 소매업체들은 대부분 해외부문의 영업확대로 회사의 장기적 매출성장으로 연결시키고 있다. 월마트는 96년 7개국에서 99년 10개국으로, 까르푸는 96년 11개국에서 99년 31개국으로 해외 영업국가가 각각 확대되었다.

〈표 6〉 주요 다국적 소매업체의 해외진출 현황 (99년말)

(단위 : 백만달러)

Number of Country	Sale (US \$ mil)	북미	서유럽	멕시코	남미	동유럽	아시아	아프리카 /중동
Wal-mart	163,217	○	○	○	○		○	
Carrefour	39,780		○	○	○	○	○	○
Metro	40,357	○	○			○	○	
HomeDepot	38,434	○			○			
Intermarche	38,390		○			○		
Kmart	35,925	○			○		○	
Ahold	33,811	○	○		○	○	○	
Tesco	30,350		○			○	○	

자료 : Stores, 2000



## (2) 새로운 사업기회의 창출

유통업의 글로벌화로 해당 기업들은 판매와 조달의 양측면에서 새로운 사업기회를 창출할 수 있다. 이러한 국제화는 자국시장의 포화라는 내부적 요인과 대중매체의 발달로 인한 전세계 소비자의 서구화라는 외부적 요인에 주로 기인하고 있으며, 진출시장 선택은 진출국과의 무역 상황, 진출국 소매시장의 크기 등을 고려하여 결정된다. 글로벌화는 판매시장의 개척뿐만 아니라 제품소싱면에서도 유통업체들에게는 혁신적인 원가절감의 기회를 제공하게 된다. 예를 들어 까르푸의 경우 중국과 한국시장의 판매제품의 소싱을 중국시장에서 주로 하고 있어 엄청난 바잉파워를 갖게 되었다.

## (3) 토착화와 차별화로 승부

최근 신세계의 이마트나 농심가의 메가마트 등이 중국에 진출해 상당한 성과를 거두고 있으며, 이들 업체들뿐만 아니라 상당수의 유통업체들이 중국 진출을 준비중에 있다. 하지만 국내의 사례에서도 볼 수 있듯이 해외시장 진출에 있어 가장 중요한 것은 진출국가에 대한 완벽한 토착화(소비자들의 기호와 정서에 맞는 상품구성과 서비스), 제품소싱과 머천다이징 등의 차별적 우수성, 대상국가에 대한 철저한 사전조사 등으로 분석된다. 또한 이미 현대식 기업형유통업체가 자리를 잡고 있는 구미선진국보다는 아직은 유통시장의 개방이나 유통구조의 효율화가 뒤쳐져 있는 중국이나 동남아시아로 진출국가를 압축해서 이 지역에 맞는 유통업체의 컨셉이나 머천다이징 등을 고려하는 것이 보다 효과적으로 생각된다.

## 향후 전망 및 시사점

할인점시장은 2002~2003년경 국내 최대 소매업체로 부상할 것이 확실시되고 있다. 하지만 최대업체로의 등장과 함께 시장포화상태에 대한 우려도 점증하고 있다. 아직은 할인점의 추가 출점 여력이 남아 있기는 하지만, 조만간 적정점포수에 도달하여 시장포화상태에 빠질 것이라는 우려가 커지고 있는 것이다. 시장 전망에 대해서는 현재 비관론과 낙관론으로 나누어지고 있다. 비관론에서는 국내시장이 예상대로 곧 포화상태에 도달해 선두 2~3개 업체로의 업계 재편이 이루어질 것이라는 견해이고, 낙관론은 재래시장의 기업형유통으로의 전환으로 인한 시장규모의 지속 증가를 배경으로, 할인점의 규모나 형태의 변화를 통한 중소상권 공략을 통해 할인점 시장은 지속 성장할 수 있다는 견해이다. 현재까지는 비관론이 다소 우세한 실정에 있으나, 정확한 판단을 내리기는 어려운 것 같다. 따라서, 향후 할인점시장 성장의 관건은 할인점의 신규시장 창출 여부에 달린 것으로 볼 수 있다. 한편, 할인점 내에서는 슈퍼센터나 하이퍼마켓 형태가 장래에 유망할 것으로 예상되며, 국내에는 아직 생소한 카테고리 킬러도 본격적으로 성장할 것으로 기대된다.

할인점시장의 현황과 전망을 통한 시사점을 유통업체의 입장에서 한번 살펴보기로 한다. 먼저 국내 업체들은 정보화를 통한 사내업무 및 물류 부문의 시스템을 개선하고 지속적으로 유통노하우를 축적해 나가야 한다. 이를 통해 경영의 효율성과 스피드를 제고하여 향후 매출위주에서 이익위주로 사업구조를 전환해야한다. 이와 동시에 한국적 실정에 맞는 한국형 할인점을 창조하여 이를 바탕으로 중국

등 해외진출도 모색할 수 있는 힘도 키워나가야한다. 외자계업체들의 경우 한국실정에 맞는 토착화 내지 현지화에 가장 중점을 두어야 할 것으로 판단된다. 그리고 글로벌 기업의 장점이라고 할 수 있는 글로벌 네트워크를 활용해서 제품소싱과 자금조달 등의 이점을 적극 살리는 전략이 더욱 중요하다. 끝으로 국내의 소비자들은 합리적인 소비문화를 바탕으로, 여러가지 불만사항 등을 할인점에 적극적으로 피드백하는 등 관심과 애정을 가지고 할인점업계를 바라보는 자세가 필요한 시점이다.

## 참고문헌

- 이광중(1996), 「유통업태 진전」, 한수협 출판부
- 상공회의소(1999), 「21세기를 위한 유통산업 발전전략과 정책 과제」, 상공회의소
- 민경휘·정종석·서용구·안영호(2000), 「유통 신조류와 물류혁신」, 율리문화사
- 서용구·안영호(1999), 「유통산업태 경쟁력 연구」, 산업연구원, KIET정책연구자료
- 오세조(1998), 「할인점 경영」, 박영사
- 한국은행(2000.1), 「유통구조 변화가 물가에 미친 영향」, 한국은행
- 한수협출판부(2000, 2001), 「유통업체연감」, 한수협출판부
- 대한상공회의소(2000, 2001), 「소매업 경영동태 조사보고」, 대한상공회의소
- 한국백화점협회(1997), 「한국 유통기업의 미래환경 대응전략」, 한국백화점협회
- 옥선중·김웅진 공저(1999), 「유통학 개론」, 형설출판사
- 김원수·김재일·주우진(1996), 「마케팅정보론」, 박영사
- 주우진(1996), 「신유통업태 분석」, 유통연구
- 박동준·이강태(1996), 「유통정보화의 핵심」, 도서출판 아트 동방
- 구학서(2000.7), 「한국형 할인점의 성공전략」, 신세계백화점
- 박상욱(2001.7), 「커지는 파이, 국내 할인점시장」, 한국신용정보
- 삼성경제연구소(2000), 「인터넷시대의 고객관계관리(CRM)」, CEO Information
- Korea Retailers Association(2000), 「Korea Retail Market 2001」, The Korea Chamber of Commerce & Industry
- Lewison, Dale M.(1997), Retailing (6th ed.), Prentice Hall.
- Michael Levy and Barton A. Weity(1992), Retailing Management, IRWIN
- Diamond, Jay and Gerald Pinter(1997), Retail Buying, Prentice Hall, New Jersey.
- Brian T. Ratchford(1989), A Model and Measurement Approach for Studying Retail Productivity, Jr of Retailing Vol. 64 No.3, Fall 1989
- David A. Gantschi(1981), Specification of Patronage Model for Retail Center Choice, Jr of

Marketing Research, Vol.18, May 1981

Ian Northan(1984), Shopping Center Development, The College of Estater Management

Lamey, Joanne(1997), Retail Internationalisation, Financial Times Management Reports.

Wileman, Andrew and Michael Jary(1997), Retail Power Plays, Macmillan.

Bovet, David and Yossi Sheffi(1998), "The Brave New World of Supply Chain Management", Supply Chain Management Review, May. 1998.

<http://www.chainstoreage.com>

<http://www.discountstorenews.com>

<http://www.discountmerchandise.com>

<http://www.GroceryNetwork.com>

<http://www.hoovers.com>

Chain store age, Stores, Fortune, Forbes 등 외국 저널 다수

디스카운트 머천다이어, 유통저널 등 국내 저널 다수