

국내 소매시장의 국제화 패턴과 기업의 대응방안

김인호

(현대유통연구소장)

서론

Wal-Mart, Carrfour, Makro, Tesco, Costco... 언뜻 보기에는 세계적 유통업체의 순위를 나열한 것 같지만, 실은 국내 영업을 통해 이미 친숙해진 브랜드들이다. 국제화가 기업의 시장확장 전략의 하나라고는 하지만, 5-6년 새에 국내 유통 시장이 이러한 세계적 업체들의 각축장이 되었다는 사실은 여러 가지를 의미한다. 논의의 포커스는 먼저 이들 업체들이 진입하기 위한 충분 조건 즉, 국내 시장의 매력도에 맞춰질 수도 있고, 또 다른 시각에서는 왜 이러한 업체들이 시장확장을 해야만 했는가의 관점, 즉 필요조건에 포인트를 둘 수도 있다. 실제로 지금까지 진행된 소매 기업의 국제화 전개에 대한 논의는 대부분이 이와 같은 범주에서 양자를 모두 다루는 형태로 이루어졌다. 그러나, 국내 소매시장이 어떻게 국제화의 길을 걷게 되었는가를 살펴보는 본고는 후자인 필요조건 쪽 논의에 초점을 맞추고자 한다.

일반적으로 유통업체들은 자국 내 시장이 포화되기 전에는 해외로 진출하지 않는 성향이 있다. 그런데, 포화라는 용어가 유럽이나 일본의 경우처럼 정부의 규제를 통해 이루어지는 사례도 있기 때문에 생각보다 단순하지 않으므로 주로 이 부분에 주목을 하고자 한다.

소매 국제화의 인식

1. 초기적 인식 - 대내 수용 패턴(Inbound)

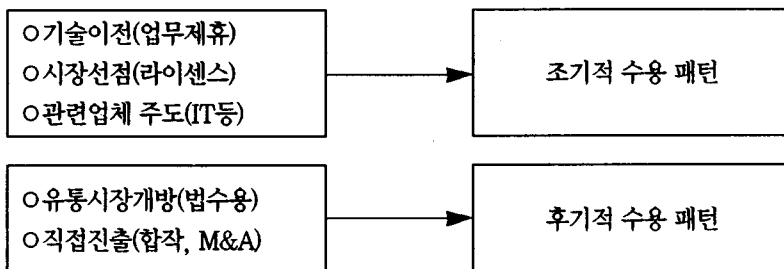
소매 국제화는 본질적으로 경영과 기술적인 소매 노하우의 국제적 흐름과 상품 및 IT(정보기술)를 중심으로 하는 국제적 오퍼레이션 시스템의 개발, 운영이라는 두 가지 유형을 통해 이루어지고 있다. 이러한 개념으로 볼 때, 국내에서 소매 국제화란 용어의 사용 기점은 1990년대 중반부터라고 할 수 있다. 정확히 말하자면 1996년 유통시장이 완전 개방된 후로 봄이 타당하다.

그러나, 국제화의 소극적 전개라고 할 수 있는 해외 소매업의 국내 진출(Inbound-대내 수용패턴)은 1980년대 해외 브랜드의 라이선스 도입으로부터 본격화된다. 여기서 소극적 전개라는 의미는 '저위험'이라는 대안을 통해 국제화가 추진됨을 의미한다. 1988년 서울올림픽을 계기로 <맥도날드>로 상징되는 외국의 다수 브랜드들이 국내에 진입을 시도한 이후, 국내 업체들의 유명 브랜드 라이선스 도입 붐이 불었다. 일부 스포츠용품을 중심으로 행해지던 초기 형태의 라이선스 계약 범위가 점차 넓어지면서 섬유, 잡화에까지 폭 넓게 적용되었다. 아울러 유명 외국 브랜드가 국내에 알려지는 계기가 되었다. 라이선스의 주요 대상업체는 미국이나 유럽의 유명 브랜드로 대개 매출액 대비 1-5%의 기술 도입료(로열티)를 지불하는 형식으로 계약이 이루어졌다. 1990년대 초반에는 주로 편의점과 외식업, 레코드 전문점을 중심으로 하는 업체들이 합작회사의 설립을 통해 국내 진출을 시도했다. 일본계 편의점과 미국계 패스트 푸드점들이 이 시기 국내에 진출한 대표적인 업종들이다. 대형 유통업체의 경우를 살펴보면, 유통 시장의 개방 플랜이 본격화되면서 이에 근거해 외자계 유통 업체들이 본격적인 국내 진출을 시도했다. 초기 단계부터 국내에 진입했던 대표적 외자계 기업은 '한국 마크로'를 들 수 있다. 네덜란드의 <마크로>는 이미 유통시장 개방 플랜이 가시화되기 이전인 1991년에 당시 재무부로부터 51:49(마크로)의 지분을 인가 받아, 외국 대형업체들이 본격적으로 국내에 입성하는 신호탄을 터뜨리게 된다. 한편, 화장품 업체인 <샤벨>이 1992년에 유한회사를 설립해 국내에 진출하자 화장품 동종업체인 에스테로더의 <ELCA 코리아>와 로레알의 <코벨>이 뒤를 이었다. 프랑스의 하이퍼마켓 <카르푸>는 1993년 12월에 자본금 389억원을 100% 전액 출자하는 조건으로 정부로부터 인가를 받았다.

그밖에 <프라이스 코스코>가 신세계와 합작으로 1994년 멤버십 홀세일 클럽을 설립해 국내에 진출하게 된다. 1996년 1월 1일부로 국내 유통시장이 전면 개방되면서 국내에는 점포의 수나 매장면적에 관계없이 외국업체가 진출할 수 있는 조건이 성숙되었다. 따라서 앞서 국내 투자 인가를 받은 <마크로>나 <카르푸>가 적극적으로 국내에 진출하게 되는 시기는 1996년부터이다. 영국계의 <막스앤 스펜서>나 <바디샵> 등이 조인트 벤처 방식으로 국내에 진출한 것도 바로 이 시기이다. 국내에 진출하는 외국 소매업체의 진입패턴은 대개 다음과 같은 형태로 이루어졌다.

- ① 라이선스 단계 → ② 합작투자 및 소형 소매점의 단독 출자 단계 → ③ 단독출자

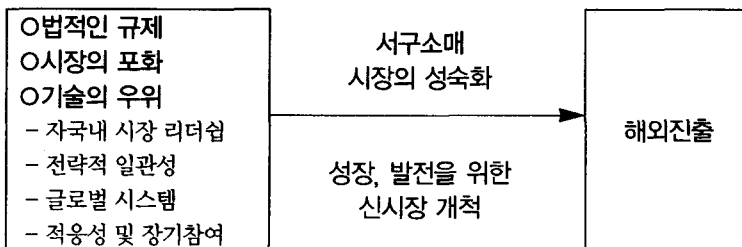
<그림 1> 국제화의 인식(대내 수용 패턴 - Inbound)



2. 본격적 국제화 인식 - 해외진출(Outbound)

국제화에 대한 초기적 인식이 주로 저위험의 대안을 통한 Inbound 측면에서 이루어졌다면, 본격적인 국제화의 인식 단계는 소매의 근간이 되는 자국 시장을 벗어나 사업을 확대하는 해외 진출이라고 할 수 있다. 최근 국내에서 열리는 각종 세미나에서 해외 진출에 대한 논의가 빈번한 것도 이유 있는 현상이다. 유통시장이 개방되고 이미 많은 시간이 경과함에 따라 자연스럽게 국내 진출 해외 우수 기업과 그들의 시스템에 대해 연구 축적이 이루어졌다. 글로벌 베스트 기업의 핵심 역량 전수 니즈와 아울러 국내 기업의 해외 진출 니즈가 동시에 발생했기 때문이다. 따라서, 해외 진출을 거론할 때 간과해서 안될 것은 객관화라는 관점이다. 앞서 대내 수용 패턴을 설명했지만, 실제로 대내 수용이라는 것은 진입하는 주체 즉, 상대방 측에서 볼 때는 해외 진출인 것이다. 앞서 지적한 국내 기업의 역량 전수 니즈와 해외 진출 니즈를 고려한다면 소매 국제화에 대한 판단을 할 때는 어느 한 측면이 강조되지 않고 객관성을 갖고 양쪽을 다 고려해야 하는 시점에 들어선 것이다. 그렇다면, 해외진출의 원인은 어디에 있는가? 가까운 사례로 최근 왜 국내에서 해외진출이 거론되는지를 먼저 점검해 보자. 국내 유통업의 해외진출은 1996년 신세계 E마트가 7호점을 상해에 출점한 것이 처음이었다. 그러다가 2001년에 농심가의 메가 마켓이 10호점을 중국 심양에 출점하면서 다시 본격적으로 국내업체의 해외진출이 거론되기 시작했다. 여러 기업에서 다양한 형태로 중국 진출을 표명한 것도 같은 시기였다. 그렇다면 왜 하필 이 시기에 해외진출에 대한 니즈가 국내 각 기업에서 동시 다발적으로 분출 되었는가? 결론부터 말하자면, 문제는 할인점 시장에 있다고 본다. 각종 연구소의 전망에 의하면 국내 할인점은 2003년에 백화점의 매출을 추월하고 국내 유통의 리딩 업체로 자리 매김을 할 것으로 보인다. 국내 할인점 시장의 급성장을 견인한 것은 무엇보다도 대량 출점이었다. 따라서 할인점이 과연 국내 시장에 어느 시점까지 현 태세로 대량출점이 가능할 것인가가 의문시 되어왔다. 이같은 점에서 2003년은 할인점 시장에 있어서 커다란 분수령이 되는 해로 전망된다. 계획대로 2002년에 약 50개, 2003년에 30개의 할인점 출점이 완료되면, 전체 시장 규모는 약 21조 5천억원, 점포 수가 290여 개에 이를 것이다. 그렇게 되면 2003년부터 할인점 시장은 포화 상태를 벗어날 수 없을 것으로 보인다. 따라서 6,7년간 고도 성장을 해왔던 국내 할인점 업계로서는 국내 시장의 포화에 따른 성장 전략을 찾아야만 된다. 이와 같은 시기에 할인점이 취할 수 있는 성장 전략은 대개 두 가지로 함축된다. 하나는, 국내 시장에서의 'Scrap & Build 전략' 이고, 두번째가 성장성이 있는 다른 시장으로의 진출이다. 할인점 업계에서 직면하고 있는 이러한 시장 상황이 유통업계의 해외 진출에 대한 논의를 불러 일으킨 것이다. 물론, 시장 포화의 대응책으로서 업계 내부의 M&A를 통한 구조조정에 대한 시각도 배제할 수 없을 것이다. 그러나, 국제화라는 측면에서 볼 때, 국제화에 대한 인식이 일단 Outbound측면으로 전이된다면 전체적인 인식은 예전의 대내 수용패턴 즉, 라이선스, 업무제휴 보다 비중이 커지게 마련이다.

(그림 2) 국제화의 인식 (해외진출 패턴-Outbound)



소매기업의 해외진출에 대한 이상과 같은 논의는 <그림 2>로 요약할 수 있다. 한편, <그림 2>의 기술적 우위를 위한 요소는 다음과 같이 정리할 수 있다.

(1) 자국내 시장 리더십

해외 시장에 필요한 투자를 위해 자국내 시장의 안전하고 수익성이 높은 기반을 필요로 한다. 국제 시장에 성공적으로 진입하기 위해서는 글로벌 소매를 지원하는 시스템 개발과 해외시장의 욕구에 부합하도록 자사의 소매믹스를 적절히 적용하고, 장기적 투자를 해야 한다.

(2) 전략적 일관성

해외시장에 진입하는 것은 확장 기회가 자사의 전체적 전략과 핵심역량이 일치할 때 가장 성공적이며 이는 경쟁우위의 기반이 된다.

(3) 글로벌 시스템

다양한 시장에 걸쳐 다른 운영절차를 총괄하는 시스템의 개발이 중요하며, 이를 개발하기 위해서는 많은 투자가 필요하다.

(4) 현지 적응성 및 장기 참여

성공적인 글로벌 소매업체들은 자사의 핵심 역량에 기초를 두고 문화적 차이를 인식하여 자신의 핵심역량을 현지 시장의 욕구에 맞게 조정한다. 여기에는 색상 선호도, 의류 재단 방식 차이, 사이즈, 판매시즌의 차이, 점포 디자인, 정부 규제와 문화 가치 등 다양한 요소가 포함된다. 아울러, 국제시장으로 확장해 가기 위해서는 장기적인 계획과 노력이 수반되어야 한다. 글로벌 소매업체로 전환할 때는 단기 이익 창출이 어렵기 때문이다.

소매 국제화의 필요조건

1. 법 규제 대응 사례 - 카르푸(Carefour)

이미 해외 진출 경험이 많은 외국의 사례를 살펴 보면 Outbound를 시도하는 기업의 동기가 더욱 명확해진다. 국제적인 유통업체의 사례 연구를 해보면 <그림 2>에서 지적한 것처럼 법적인 규제, 시장 포화, 기술 우위성 등 필요조건이 대부분의 외국 기업들이 해외시장에 진출하는 계기가 된다. 이 가운데 유럽계 기업들은 <그림 1>과 같은 다양한 법적인 규제를 피하기 위해 해외 진출을 시도한 경우가 대다수라고 할 수 있다.

국내에 진출해 있는 카르푸의 사례를 보자. 2001년 말 현재 카르푸의 국제화율은 45%로 세계의 대형 유통기업 가운데 5위를 차지하고 있다. 국제화율이란 연결 재무제표의 총매출에서 차지하는 해외 매출의 비율로 정의된다. 국제화율이 높으면 높을수록 해외진출이 강한 것을 의미한다. 카르푸는 국제화율 부문에서 1위인 네덜란드의 마크로(100%)나 스웨덴의 이케아(89%), 네덜란드 어홀드(80%) 수준에는 미치지 못하지만 꾸준히 해외 매출이 증가하여 자국 프랑스의 매출에 근접하고 있다.

1963년 프랑스에 하이퍼마켓을 처음으로 개설한 카르푸는 창업이래 40년 동안 전 세계 31개국에 9,000여개의 점포를 운영하고 있다. 이렇게 국제 유통 시장을 움직이는 카르푸가 당초 해외에 진출한 이유는 아이러니 하게도 프랑스 정부가 제정한 법률을 피하기 위한 회피의 수단이었다. 1973년 프랑스 정부는 '反하이퍼마켓 운동'을 인식해 대자본으로부터 중소 소매상인을 보호하기 위해 매장면적

1,500㎡ 이상 대형점포(인구 4만 미만 지역의 경우 1,000㎡ 이상)의 신규 출점을 규제하는 <로와이에 법 : Loi n° 73-1193 du decembre 1973 d'orientation du commerce et du l'artisanat>을 제정하였다. 당시 10년 동안 하이퍼마켓이라는 신입태 혁명으로 200여 개의 하이퍼마켓을 출점해 약진하던 카르푸는 로와이에法으로 인해 신규 출점에 제약을 받게 되었다. 동법에 의해 대형점은 진출 지역 상

<표 1> 유럽 각국의 대형점포 출점에 관한 법률

항 목	영 국	프 랑 스	독 일
근거규정	<ul style="list-style-type: none"> · 상업조정법은 없음 · <도시전원계획법>에 의한 도시계획 관점에서의 행위 규제 (허가제) 	<ul style="list-style-type: none"> · <로와이에법> 	<ul style="list-style-type: none"> · 상업조정법은 없음 · <연방건설법> ① · <도시건설촉진법> ②
제정년	1968년	1973년	① 1960년 ② 1971년
제정목적	<ul style="list-style-type: none"> · 스프롤화의 방지 · 중심지 공동화 방지 · 소매간 경쟁금지 및 기존 소매 보호의 관점은 아님 	<ul style="list-style-type: none"> · 중소소매상업의 보호 · 업체간 경쟁의 유지 · 도시계획과의 整合性 확보 	<ul style="list-style-type: none"> · 도시계획과 整合性 확보 · 景觀의 조정 · 상업경쟁 규제가 주목적은 아니나, 일정지역의 건전한 상업환경 조성 유도
규제대상	<ul style="list-style-type: none"> · 소매업을 포함한 모든 개발 행위 · 교외형 대형점 · 그린벨트, 전원지역 규제 엄격 · 그린벨트內 9,000㎡ 초과건물은 예외없이 불가 	<ul style="list-style-type: none"> · 4만인구 이상 지역의 연면적 3,000㎡ 혹은 매장면적 1,500㎡ 초과 점포 · 4만 인구 미만 지역은 연면적 2,000㎡ 혹은 매장면적 1,000㎡ 초과 점포 · 하한은 매장면적 300㎡ · 200㎡ 이상의 증축 	(소매점) 연면적 1,200㎡ 혹은 매장면적 800㎡ 이상 신설 (도매점) · 소비자의 C&C가 10% 이상인 점포의 출점 · 하한 800㎡은 절대 수치는 아님 예외도 있음
규제형태	<ul style="list-style-type: none"> · 도시계획에 의한 입지제한 → 지방 계획청에 의한 개발 행위의 허가 	<ul style="list-style-type: none"> · 허가 (시설 및 건축) 	<ul style="list-style-type: none"> · 출점 가능지역의 제한
주 체	<ul style="list-style-type: none"> · 지방자치체가 심사 · 불복의 경우 환경 장관에게 상소 	<ul style="list-style-type: none"> · 지역상업도시계획 위원회 → 상인, 소비자, 자치체의원 등 7인 · 불복시 상소 가능 	<ul style="list-style-type: none"> · 각 지역 의회

(출처) 각종 자료에 의거 필자 작성

인들의 허가를 얻어야만 신규 출점이 가능했기 때문이다. <표 2>는 당시 대형점의 출점이 어려웠던 상황을 보여준다.

<표 2> 프랑스 상업도시 위원회(CDUC)의 결정 상황

년 도	신청건수	허가건수	각하건수(비율)	각하면적(비율)
1974	472	285	187(39.6)	1,258,552(57.3)
1975	302	180	122(40.4)	555,345(47.2)
1976	311	173	138(44.4)	663,945(58.7)
1977	284	121	163(57.4)	811,687(70.1)
1978	258	105	153(59.3)	857,527(74.3)
1979	204	84	120(58.8)	639,036(76.5)
1980	400	158	242(60.5)	1,105,927(68.2)
1981	342	143	199(58.2)	960,132(68.6)

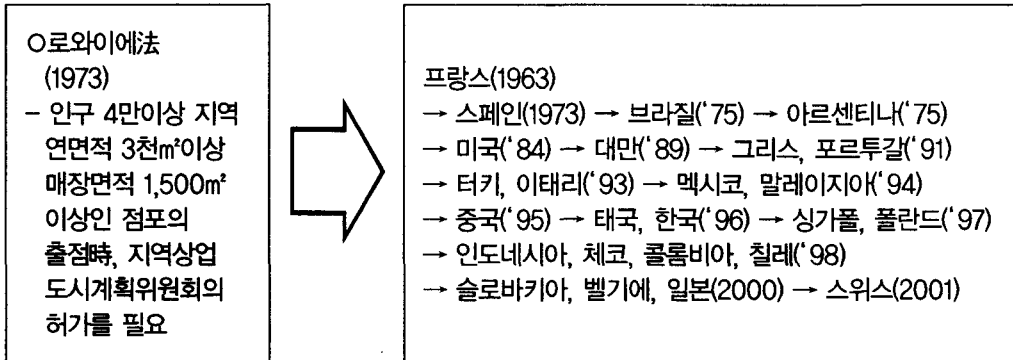
(출처) 와타나베 다츠로, 「프랑스에서의 출점조정과 도시계획」, 「유통정보」 No262, (財) 流通經濟研究所, 1991, 3월 25p에 의거 작성

이와 같은 상황에서 카르푸는 새로운 도약의 돌파구로 해외 시장에 눈을 돌리게 된 것이다. 역설적이긴 하지만 카르푸의 해외시장 진출은 로와이에法으로 생성된 것이라 할 수 있겠다.

2. 카르푸 - 개발도상국 시스템

초기에 카르푸가 진출한 주요 국가는 스페인(1973)과 브라질(1975)이다. 당시 카르푸 사장이던 마르셀은 아들 프르니에를 스페인에 파견하였고, 공동 출자자의 아들인 데포레를 브라질에 파견하였다. 카르푸가 스페인과 브라질이라는 시장을 얼마나 중요하게 생각했는가를 이해케 해주는 대목이다. 그렇다면 왜 하필 스페인과 브라질이었는가? 스페인은 프랑스의 인접 국가로서 여타 유럽 국가에 비해 유통업이 정비되어 있지 못한 상황이었고, 당시에는 대형점을 규제하는 법률도 적용되지 않았던 점이 크게 작용을 했다. 카르푸는 언젠가 스페인에도 대형 점포의 규제가 있을 것을 예상하고, 그 이전에 현지 유통업체인 '시미코'社와 합자로 '프리카(Pryca)'社를 설립하여 10년 동안 17개의 하이퍼마켓 체인을 완성하는 저력을 과시했다(현재2,770점포 - 이 가운데 115개가 하이퍼마켓임)

브라질은 당시 폭발적인 소비 신장을 보이던 곳으로 아르헨티나, 멕시코에 진출할 수 있는 거점으로 인정을 받았다. 카르푸가 87%를 출자한 합자회사 '브레빠(Brepa)社'가 신중히 페이스로 점포를 확대해 10년 동안 8개의 체인을 완성했다.(현재 213점포 - 이 가운데 74개가 하이퍼마켓임) 한편, 카르푸는 브라질을 거점으로 인근 아르헨티나(1982), 멕시코(1994)에도 진출을 하여 현재는 슈퍼마켓을 포함하여 각각 381점포, 19점포를 운영 중이다. 이상에서 본 것처럼 카르푸가 초기에 행했던 전략을 간단히 요약하면 이렇다. 프랑스 인근 국가(혹은 성장 최고 국가)에 거점을 두는 형태로 먼저 입성을 한 뒤 (Border Hopping), 그 운영 노하우를 바탕으로 거점 국가의 인근에 있는 개발도상국에 집중하는 방식이 그것이다.



〈그림 3〉 법적 규제에 대응- 카르푸의 해외 진출

출처) Carefour annual Report를 참조로 작성

아시아의 예를 보아도 상황은 마찬가지다. 카르푸가 아시아에서 가장 왕성한 성장을 보이던 대만에 거점을 설치한 것은 1989년이다. 물론 애초부터 대만이라는 소규모 시장을 목적하지는 않았다. 멀게는 일본과 중국, 가깝게는 아세안 국가들이 그들의 시야에 있었다. 대만에서 기대 이상의 성과를 거둔 카르푸는 말레이시아('94), 중국('95), 태국('96), 한국('96), 싱가포르('97), 인도네시아('98)에도 적극적으로 진출을 해서 성공을 거둔다. 그러나 2000년 12월에 대만의 목적지였던 일본 시장에 진출했으나 현재는 좋은 성과를 내지 못하고 있는 상황이다. 앞서 동사는 세계에서 가장 큰 소매 시장인 미국에도 진출을 해서 실패한 경험이 있다. 1984년에 멤버십 홀세일클럽(MWC)인 코스코에 20%의 자본 참여를 하고 2개의 하이퍼마켓을 출점했었다. 그러나, 동 시기에 급부상하던 월마트와의 경쟁을 견디지 못하고 업적 부진으로 10년 만에 철수하는 쓰라린 과거를 갖고 있다. 카르푸가 경험한 두 번째 패배였다. 첫번째 패배는 이태리에서였다. 1984년 카르푸는 이태리 정부가 제정한 대형 점포 규제에 밀려 부득이 철수를 했다.(대형 점포 규제가 완화된 1992년 카르푸는 이태리에 재진입함) 벨기에에서도 비슷한 현상이 있었다. 지금은 세 번째 실패가 될지도 모르는 일본 시장에서 철수의 기로에 서있는 듯하다. 일본은 시장이 150조엔으로 거대하긴 해도 최근 가격파괴 붐이 불고 있어 양판점 등의 경쟁점에 대한 부담이 매우 크다. 그리고, 출점 지역 선점에서 뒤져 새롭게 출점할 곳이 극히 드물기 때문에 대규모 체인을 운영하기에는 부담스러운 면이 있다.

그러면 카르푸가 선진국에 가면 실패하는 이유는 무엇일까? 결론부터 말하자면, 선진 시장인 미국, 일본에서는 카르푸의 개발도상국형 모델이 통하지 않기 때문이다. 주지하다시피 하이퍼마켓 모델을 처음으로 완성시킨 곳은 카르푸다. 하이퍼마켓은 1963년 1호점 개설로부터 70년대에 이르기까지 비약적인 성장을 보였다. 그렇다면 1963년부터 70년대의 프랑스가 하이퍼마켓 성장의 경제적 모델이 되는 셈이다. 당시 프랑스의 1인당 GNP는 약 8,000달러였다. 그리고 중산층이 지속적으로 증가하고 맞벌이 부부가 급증하면서 파리 주변과 대도시의 교외권이 개발되는 상황이었다. 아울러 모터리제이션이 진전되어 카르푸처럼 대형 주차장을 가진 하이퍼마켓이 요구되었다. 유통업이 아무리 토착 산업

이라고 해도 경제적으로 거의 유사한 상황에서 발생하는 사회,문화적 체험을 충족시켜 주는 업태가 등장하게 된다면 어쩔 수 없이 국제화로 편입될 수 밖에 없다. 소비자의 라이프스타일과 구매행동이 변화하기 때문이다. 카르푸가 스페인, 브라질, 아르헨티나, 대만, 우리 나라 등의 개발도상국가를 목표로 해 성공한 이유는 여기에 있다.

3. 시장포화, 기술우위 사례 - 월마트

자국내 법적 규제에 대응해 해외로 진출한 사례가 카르푸라면 자국내 시장포화를 타개하기 위해 기술 우위력을 통해 해외에 진출한 사례는 월마트를 들 수가 있다. 월마트 역시 카르푸와 마찬가지로 1960년대 혁신적인 디스카운트 업태를 통해 미국 시장에서 초고속 성장을 해온 업체다. 창업 30년도 안되는 1980년대후반에 이르러 유통업계 Global No. 1으로 우뚝 서게 된 독보적인 기업이다. 그럼에도 불구하고 월마트는 이 시점에서 미국 시장의 포화를 인식해 다양한 업태 연구 및 해외 진출을 구상하였다. 비록 실패했지만, 하이퍼마켓 USA나 네이버후드 마켓의 개발도 이러한 시도 였다. 최근에 활성화되고 있는 슈퍼센터도 당시(1988년 1호점)의 연구 개발을 통해 새로 탄생한 업태이다. 소매업의 세계화를 선도하고 있는 월마트의 국제 업무 지식은 1991년 인접 국가인 멕시코에 샘스클럽의 개설과

〈표 3〉 월마트의 해외 시장 M&A 상황

년도	국가	M&A금액	주요내용
1991	멕시코		Cifra社와 J/V설립
1992	푸에르토리코		
1993	미국		Wal-mart International 설립
1994	홍콩		Value Club 3개점 오픈(J/V)
1994	캐나다	13억\$	Woolco 社와 J/V
1995	브라질		Lojas Americanas 社와 J/V
1995	아르헨티나		
1996	인도네시아		Lippo Group J/V
1996	중국		J/V로 3개의 슈퍼센터, 샘스클럽 오픈
1997	독일	12억\$	Wertkauf 社 21개점포 M&A
1997	멕시코	41억\$	Cifra M&A
1998	한국	2억\$	Makro 社 4개 점포 M&A
1999	독일	17억\$	Inter Spar 社 74개 점포 M&A
1999	영국	132억\$	Asda 社 229개 점포 M&A
2002	일본	20억\$	세이유(西友) 400개 점포 M&A

출처) 월마트 Annual Report를 참조하여 작성

운영에서부터 쌓이기 시작한다. 2년 후인 '93년에는 멕시코에 할인점을 개설하고, 이때 월마트 국제 사업의 총 본산지인 월마트 인터내셔널을 설립하여 본격적으로 글로벌 비즈니스에 대한 시야를 갖게 된다.

1992년 푸에르토리코에 이어, 94년에 캐나다의 '울코社' 소유의 122개 점포를 인수하면서 캐나다 진입에 성공하였다. '95년에는 브라질과 아르헨티나를 중심으로 하는 남미 진출을 시도했고, 이후 '96년에는 월마트 아시아 1호점을 인도네시아에 설치하고 곧바로 중국에도 점포를 출점하였다. 1년 뒤인 '97년에는 멕시코의 대형 소매업체로 월마트와 조인트 벤처였던 시프라社를 41억\$에 인수하여 멕시코 내에 독자 경영 체제를 구축했다. 아울러 독일에서의 Wertkauf社 21개 점포 인수('97년) 및 우리나라에 진출해 있던 Makro 4개 점포 인수('98년), 229개 점포를 소유한 영국 Asda社의 132억\$ 상당의 초대형 인수('99년), 일본 세이유社의 400개 점포 인수(2002) 등 월마트의 세계 경영 확장은 끝이 보이지 않고 있다. <표 3>은 월마트가 새로운 시장에 진입하기 위해 벌였던 투자 상황을 정리한 것으로 여기에서의 특징은 한마디로 개발도상국 진출 시에는 '합자(Joint Venture)', 선진국 시장에 진입 시에는 '진출국 기업의 M&A' 라고 할 수 있다. 월마트의 M&A는 해외 시장 진입을 위한 키워드로, 형태 상으로는 파트너십을 갖고 있는 인수 기업을 통해 진출 지역 소매업에 대한 노하우를 배우고, 단순간에 체인을 획득하는 이점이 있다. 특히, 외국업체에 대한 다양한 진입 규제가 있을 때는 매우 유용한 방안으로 사용되고 있다. 1982년 이래 월마트 성장의 22% 이상이 M&A에 의해 이뤄졌다는 결과가 있으며, 이렇게 소매업자들은 그들이 획득한 기업을 통해서 새로운 노하우를 습득하기도 한다.

월마트 내에서 월마트 인터내셔널이 차지하는 비중 즉, 국제화율은 약 17.8% (321억\$)이다. 카르푸와 마찬가지로 월마트 역시 국제화율이 매년 증가하고 있는데, 주로 4대 시장이라고 불리는 영국(45%), 멕시코(24%), 캐나다(15%), 독일(7%)에서 매출이 확대되고 있고, 일본 시장이 편입되면서 그 비중이 더욱 커질 것이기 때문이다.

국제화의 신개념 - 초거대 조직의 탄생

IT 혁신이 유통업계에 엄청난 구조 변화를 몰고 오고 있다. 정보 시스템의 진화는 새로운 고객 마케팅을 가능하게 하였고, 이러한 환경에서 진화에 대응 못하는 기업은 시장으로부터 퇴출을 강요받고 있는 상황이다. 유통업이 21세기의 스테이지로 진입함과 동시에 세계 우수 기업들이 새로운 B2B 조직 만들기가 활발히 진행되고 있다. "인터넷 사업은 정보를 제공하는 제 1단계, 쌍방향 커뮤니케이션이 가능한 제 2단계를 거쳐 고도의 사용으로 업무 방식을 바꾸는 제 3단계에 돌입하였다"는 빌게이츠의 말처럼 유통업에도 국제적인 상품 공급망과 시스템 공동 이용이 활발히 가동될 것으로 보인다. 현재 가시적으로 운영되고 있는 B2B 조직은 Gnx(Global Net Exchange), WWRE(World Wide Retail Exchange), RME(Retailers Market Exchange) 등이 있다.

2000년 2월 미국의 <시어즈>는 유럽 최대 소매업체인 <카르푸>와 공동으로 상품과 자재를 매입하는 B2B 조직 GNX를 개설하였다. 타사의 참여를 기대했던 가운데 최초로 반응을 보인 곳은 네덜란드 유통업의 최대 업체인 <로얄 어홀드>였다. 이후, 독일의 최대 업체인 <메트로>와 영국의 2위 업체 <세인즈 베리>, 미국의 슈퍼마켓 체인 1위 업체 <크로거>도 GNX에 출자를 했다. 그런데, 문제는 <로얄 어홀드>에 있었다. 동사는 2000년 4월에 GNX 참여를 거부하는 메시지와 함께 구미 11개 대형 업체들과 새로운 구매 조직 WWRE를 설립하기로 결정한 것이다. 어홀드社는 사업의 중심지를 미국으로

옳고 있으나, 유럽과 남미에서는 카르푸와 정면으로 경쟁을 벌이고 있는 상황이다. 이러한 이유로 어홀드는 B2B가 기업혁신의 불가결한 도구라는 인식을 하면서 카르푸에 대항하기 위해 별도의 조직 설립 필요성을 느끼며 실천에 옮긴 것이다. 따라서 현재 전 세계의 구매 공동체는 <시어즈>와 <카르푸>가 주도하는 GNX, <로얄 어홀드>와 <테스코>, <K마트>가 주도하는 WWRE, <월마트>와 월마트의 계열사인 <맥레인>, <쉐브론> 주도의 RME로 구분된다.

〈표 4〉 글로벌 B2B 조직의 구성

B2B명칭	GNX	WWRE	RME
시장규모	2,200억 \$	3,000억 \$	1,700억 \$
주요 참여 기업	시어즈러백(미) 카르푸(프) 크로거(미) 세인트버리(영) 콜스엔 마이어(호)	로얄 어홀드(네) 킹피셔, 테스코(영) K마트, 앨비슨(미) 타겟, 세이프웨이(미) 카지노(프) 자스코(일), 롯데(한)	월마트(미) 맥레인(미) 쉐브론(미)

국제적인 B2B 조직은 그 규모나 참여 업체의 성격을 볼 때, 향후 국제 상품의 이동에 상당한 영향력을 줄 것으로 예상된다. 아울러 이들 조직의 존재에 위협을 느낀 업체들의 가입이 지속적으로 이루어질 것으로 보인다. 국제 조직에 참여는 단순히 상품의 공동 매입을 통한 코스트 다운이라는 근본적인 문제 이외에도 글로벌 네트워크를 통한 정보 교류의 활성화 등 부수적인 이익이 수반되기 때문이다. 초기 진입자 우위 (First mover advantage)가 분명히 존재하는 유통업과 IT업계에서 향후에도 글로벌 유통업의 주류로 존속하기 위해서 이들 글로벌 유통 기업들이 합종연횡하는 모습은 아직도 국내를 벗어나지 못하고 있는 국내 유통업체에게 실로 많은 시사점을 던져 준다.

소매 국제화 시대의 대응

1990년대의 국내 유통산업을 '신입태 현상'이라는 용어로 정의한다면 2000년대 유통산업은 '글로벌화'로 특징 지을 수 있다. 외환 위기 이후 이미 국내 경제 각 분야에 미국 중심의 글로벌 스탠다드가 노도와 같이 밀려와 3-4년만에 정착해 가고 있는 거시적 상황에서 유통산업도 예외일 수는 없기 때문이다. 앞서 지적한 것처럼 국내 진입을 활발히 하고 있는 카르푸를 위시해서 최근 들어 출점 공세를 펴고 있는 테스코의 활약상과 겹쳐 할인점 시장의 포화 국면을 볼 때, 국내 유통산업에 있어서 글로벌화는 더욱 심화될 것으로 보인다. 그렇다면, 이러한 소매 국제화는 국내 유통 산업에 어떠한 영향을 주었으며 또 향후에는 어떤 영향을 줄 것인가?

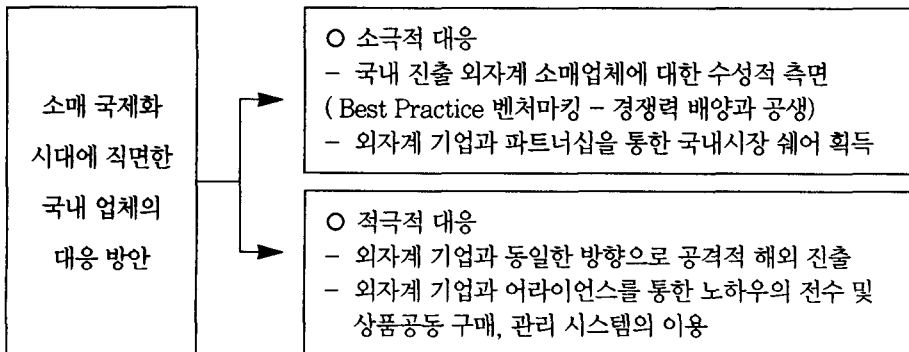
먼저 지금까지의 글로벌화 영향을 살펴보면, 국내 유통산업이 글로벌 스탠다드 중심으로 변화하고 있다는 점이 가장 큰 영향이다. 국내 유통산업은 5-6년이라는 짧은 기간의 글로벌화를 통해 자의든 타의든 글로벌 스탠다드를 수용하거나 전수 받아왔다. 월마트와 카르푸와 같은 우수한 외자계 유통업체의 국내 진입과 함께 자연스럽게 그들이 전 세계에 사용하는 최고 사례(Best Practice) 및 선진 유통 시스템이 유입된 것이다. 글로벌화 초기에는 이들 기업에 대한 정보 및 지식부족으로 경쟁력에서 뒤져 국내 기업들이 고전하는 측면도 없지 않았지만 점차 이들이 보유한 글로벌 스탠다드를 벤치마킹, 응용함에 따라 국내 시장에서 만큼은 캐치업이 가능한 상황이 되었다. 일부이긴 하지만 일관성 있는 머천다이징, 글로벌 브랜드가 친근한 환경, 스탠다드 프라이싱(Standard Pricing)의 수용과 상품 구성을 증대시킬 수 있게 된 것이다. 아울러 이렇게 습득한 노하우를 바탕으로 앞서 지적한 것처럼 해외 진출에 대한 니즈도 생성되었다. 이러한 소매 국제화 환경에서 국내업체들이 취할 수 있는 전략을 도식화한 것이 <그림 4>이다.

소극적인 대응 방안은 주로 국내에서 활동하고자 하는 업체를 위한 전략으로서 외자계 기업의 경쟁력을 방어하는 측면이 강조가 된다. 상대적으로 적극적인 방안은 외자계 기업과 동일한 방향으로 국내 시장을 포화 시장으로 인식하여 해외로 진출하고자 하는 전략이다. 물론, 여기에는 과연 진출할 수 있는 지역이 얼마나 존재하는가에 대한 문제가 제기된다. 다행스럽게도 2001년 중국이 WTO에 가입함으로써 국내 유통업체에서 중국 시장에 대한 노크가 활성화될 것으로 보이나, 여기에서도 문제가 없는 것은 아니다. 이미 오랜 기간 중국 시장을 공략하기 위해 노력한 월마트나 카르푸, 일본계 양관점들이 바로 경쟁 상대이기 때문이다.

그렇다면 동남아시아 지역에서 아직 유통 근대화가 뒤진 태국과 말레이시아, 인도네시아가 시야에 들어 오는데 이들 시장에 대한 진출도 용이한 것은 아니라고 본다. 태국의 경우, 마크로나 카지노, 카르푸, 오상 등 유럽계 기업이 이미 시장을 석권하고 있고, 말레이시아도 거의 동일한 수준에서 시장이 형성되어 있기 때문이다. 따라서 국내 기업의 해외 진출은 국내 기업의 유통업에 대한 노하우가 상당한 수준에 오르지 않으면 어렵고, 만일 해외 진출을 시도했다 하더라도 현지화에 대한 대비가 없으면 실패할 확률이 매우 높다는 점을 명심해야 한다. 한 마디로 아직 국내 기업들은 해외진출을 하기에 필요, 충분 조건 양측 특히, 필요조건이 성숙되지 않았다.

따라서 현재 시점에서 국내 기업에게 가장 필요한 것은 국제적 유통 기업과 어깨를 나란히 할 수 있는 정도의 경쟁력을 배양해야 한다는 것이다. 이를 위해서 Best Practice에 대한 벤치 마킹이 꾸준히

<그림 4> 국내업체의 대응 방안



이루어져 되고, 아울러 현재 적극적으로 움직이고 있는 글로벌 B2B 조직과 같은 국제적인 기구에 참여하고 참가 기업과 어라이언스 관계를 유지해 이들의 노하우를 습득해야 한다. 그리고 해외에서도 유력 업체를 캐치업 할 수 있는 경쟁력이 생겼을 때, 해외 진출을 해도 결코 늦지 않다고 본다.

참고문헌

保田芳昭 (1995), 「일본과 구미의 유통정책」, 대월서점.

渡邊達明 (1991. 3), 「프랑스에서의 출점조정과 도시계획」, 「유통정보」No262, (財)流通經濟研究所.

白石善章 (1986), 「현대 프랑스의 소매상업 정책」, 대월서점.

Levy & Weitz(2001), 「Retailing Management」4th ed., McGrawhill.

대한상공회의소(2002.5), 「국제유통산업의 현황과 전망」.