



이마트 유통 변화

The Change of Distribution Environment of E-Mart

이강섭 / 이마트 농산물 MD 팀장

1. 서두

우리나라 할인점의 효시는 1993년 서울 도봉구 창동의 신세계 이마트이며, 1996년 유통관련 서비스 시장의 개방으로 개방화 시대를 맞이하게 되었다.

1990년대 중반 이후 대형 할인점의 확산과 함께 소비지 유통 체계에서 큰 변혁이 일어나 할인점은 소매시장의 주도 세력으로 등장하여 2006년 말 기준 점포 수는 300개를 넘어섰으며, 총 매출 규모도 25조 원에 육박하여 빠르게 성장하는 업태가 되었다. 앞으로 할인점은 생산자는 물론 소비자 모두에게 더 큰 영향력을 행사할 것으로 판단된다.

할인점의 변천단계를 보면 아래와 같다.

1. 태동기(1993~1996)

위에서 언급하였듯이 1993년 신세계 이마트의 창동점이 1호점 오픈으로 일산, 안산, 부평 등 서울 인근 지역부터 점포를 오픈하기 시작하

였다. 이 시기에 대대적인 점포확장에 열을 올리던 뉴코아백화점 역시 김스클럽이라는 이름으로 일정한 규모없이 중소점포들을 지속적으로 출점하였다. 여기에 외국계 할인점으로 프라이스클럽, 까르푸, 마크로 등이 국내에 진출하였다.

이 시기의 이마트의 오픈 전략은 LCO(Low Cost Operation)을 바탕으로 EDLP(Every Day Low Price)라는 슬로건 아래 저렴한 가격을 무기로 유통업계의 힘을 키워 나가는 한편, 소비자에게 경제적인 쇼핑문화를 제공하는데 있었다.

2. 성장기(1997~1998)

이 시기에 이마트는 오픈전략인 LCO와 EDLP를 바탕으로 한 디스카운터 스토어를 표방하면서 외국계 할인점의 본격진출에 맞섰다.

이 당시의 외국계 할인점으로는 까르푸, 월마트이며, 이 시기에 국내할인점은 다소 위축되는 경향을 보이는 반면 이마트는 IMF의 영향으로

가격에 민감한 고객으로부터 좋은 반응을 불러 일으켰다.

이러한 가격정책을 바탕으로 “최저가격 2배 보상제도”를 발표하여 더 큰 할인점의 위상을 발휘하였다. 이는 동일상권 내에서 이마트 보다 싼 가격이 있다면 차액의 2배를 환불해 주는 제도로써 동업계에 대한 가격경쟁력을 확고히 하는 의지의 표명이었다. 이와 함께 1차 식품에 대한 신선도 만족 보장제, 지역단체 재원지원프로그램 등이 이 시기에 나온 주요 정책들이다.

3. 성숙기(1999년 이후)

IMF 체제를 벗어나면서 할인점들은 다점포화에 더욱 박차를 가하면서 본격적인 경쟁체제로 바뀌게 된다.

국내 할인점으로는 이마트와 롯데의 자금력을 바탕으로 한 마그넷(이후 롯데마트)과 농협이 1차 식품의 이점을 바탕으로 한 하나로 등이 대표적이며, 외국계 할인점으로는 까르푸와 월마트가 본격적인 점포확장을 도모하였다. 또한 국내 업체와 외국계 할인점 영국테스코와 합작인 홈플러스 역시 공격적인 점포를 확장해 MS확보에 박차를 가하였다.

이 시기의 경쟁 양상은 여러 형태의 할인점이 난립하여 치열한 가격경쟁과 백화점 수준과 맞먹는 판촉경쟁을 벌여 현재는 백화점과 경쟁을 하고 있다.

즉 백화점 세일행사 때 대대적인 판촉행사를 실시하여 백화점 고객을 할인점으로 끌어들이는데 주력하였다.

이제 고객에 대한 가격적인 메리트 즉 가격이

저렴하니 알아서 사가라는 식의 낮은 수준의 서비스에서 보다 질 좋은 백화점식 서비스의 접객으로 고객을 유인하고 있다. 이는 LCO와 EDLP를 기본으로 한 디스카운트 스토어에서 벗어나 디스카운트 스토어와 GMS(General Merchandise Store)를 접목한 저가격 대형판매점의 형태로 영업을 구사하고 있다. 또한 약국과 병원, 미용실, 서점, 여행사, 은행, 문화센터 등 여러 가지 테넌트 매장을 입점을 통해 윈스톱 쇼핑을 유도하여 동업계 대비 경쟁우위를 치열하게 벌이고 있다. 초기의 오픈 비용의 2배 이상 훨씬 웃도는 오픈비용으로 보다 넓은 매장 면적과 백화점과 맞먹는 인테리어나 디스플레이 수준을 높여 수준 높은 상품을 런칭하여 고객을 유인하고 있다.

치열한 가격 경쟁을 통해 낮아지는 판매이익을 높이기 위해 중간유통과 생산단계의 축소를 위해 신선식품의 산지 직거래는 물론 식품을 비롯한 의류 등의 해외 직소싱, 성장기의 PB(Private Brand)과 PL(Private Label) 상품개발, 국내에 국한된 친환경 상품을 벗어나 외국의 질 좋은 친환경상품을 직소싱함으로써 다양한 구색상품 전개는 물론 중간마진을 줄여 판매이익을 높이고 있다.

이마트의 경우 월마트나 까르푸와 같은 글로벌 유통기업으로 거듭나기 위해 중국에 6호점을 오픈하였다. 이는 국내 할인점의 무한경쟁을 통한 한계적 포화시장을 벗어나려는 것도 중요하지만 현재 날로 늘어나는 중국 상품을 직소싱하여 가격경쟁력을 확보하는 전진기지로써도 중요하다고 말한다. 또한 국내의 외국계 할인점과 경쟁우위를 토대로 거대한 중국시장에서의 글로벌



유통기업과의 경쟁을 더욱 가속화하려는 의도가 숨어 있다고 봐야 할 것이다.

4. 이마트 진출 배경 및 사회적 효과

4-1. 진출 배경

이마트의 할인점 진출배경은 첫째, 백화점의 과도한 초기투자비에 대한 저성장성으로 새로운 성장엔진을 필요로 하였다. 93년 당시 백화점의 주요한 문제점은 과도한 초기투자비에 대한 저성장성은 물론, 높은 인건비와 과도한 경쟁을 통한 치열한 판촉경쟁 등의 판매관리비의 증가로 저성장의 저효율 구조였다.

두번째, 편의점의 활발한 출점과 여러 형태의 서비스업계에서의 셀프서비스를 고객 스스로 수용하려는 변화가 일어나는 시기였다. 즉 백화점식의 높은 서비스를 벗어나 고객이 직접 선택하는 서비스를 받으려고 하였다.

세번째, 맞벌이 부부의 증가와 자동차 보급의 확대를 통한 사회적 요인이다. 이는 충동구매를 벗어나 주 단위의 계획적 구매와 고지가의 도심 상권을 벗어나 보다 저렴한 도심외곽지역의 상권으로 이동이 가능했던 것이다.

네번째, 백화점의 고품질의 고가에서 품질은 그대로 유지하되 박리다매식의 중저가 상품을 선호하려는 소비패턴이 일기 시작하였다. 이는 올림픽을 계기로 해외건문이 넓혀지면서 브랜드 보다 품질을 우선시하고 소득수준의 향상으로 인한 고객의 소비욕구가 다양화되는 시기였다. 이런 이유로 이마트는 신유통업체인 할인점시장으로 진출하여 현재의 한국형 토종 할인점으로 굳건히 성장할 수 있었다.

4-2. 사회적 효과

고객의 욕구 증가에 따른 할인점 시장의 선점은 유통업계 뿐만 아니라 고객에게 상당한 영향을 미쳤다.

백화점 중심의 소매형태는 고품질의 고가정책으로 높은 서비스를 충족시켜 주었다.

할인점은 주고객층이 30~40대의 주부로 주요 상품의 구매포인트는 신선식품은 품질(신선도, 맛, 선택)과 가격, 가공식품과 생활용품은 품질에 걸 맞는 저렴한 가격과 다양한 구색의 상품 구비등 다양성을 통한 OSS(One-Stop Shopping)를 원하고 있다.

이런 장점을 살린 이마트는 경영측면에서 할인점의 평균 매출 이익율은 13~14%로 추산되었고, 이마트의 자체조사에 의하면 가구당 월 평균 10만원 정도의 가계 지출을 줄이는 효과를 제공하였다(김동환, 1998). 결국 할인점의 등장은 소비자와 생산자 잉여를 모두 증진시켰다.

또한 유통환경은 소매업 중심의 유통변화를 주도하여 소매업체에서 가격결정권이나 상품의 구색선별권을 제조업체 보다 높은 비중을 갖고 있어 생산메이커들로 하여금 자연스럽게 코스트 절감을 유도하였다.

소득증가와 소비증가의 불균형으로 보다 경제적인 소비를 위해 질 좋은 상품을 다량으로 구매할 수 있는 유통업태를 요구하였으며, 무분별한 쇼핑문화를 탈피하여 주단위의 계획구매를 정착시킴과 동시에 가족단위의 건전한 쇼핑문화를 정착시켰다.

지역 출점과 함께 지역밀착형 점포로 정착하기 위해 지역고용안정과 지역 우수 농산물의 판매경로를 확대하였다. 지역주민의 우선 일자리

창출과 지역우수농특산물의 전국망의 할인점에 공급함으로써 판매의 애로사항을 해결토록 하였다.

또한 다양한 사회보장제도(지역단체 마일리지 제도와 독거노인과 불우시설 돕기 등)를 펼쳐 지역주민과 공존할 수 있는 길을 열어 두었다.

5. 이마트 경영 전략

이마트의 주요 성공요인은 EDLP(Every Day Low Price)와 LCO(Low Cost Operation)를 슬로건으로 93년 서울 창동에 오픈한 이래 국내 80여개(06년 말 추정)와 중국 6호점을 개점하여 국내 할인점 시장의 30% 이상을 점유하고 있다. 이마트는 EDLP를 위해 좋은 품질의 상품을 고객께 전달하기 위해 동업계 대비 200명이 넘는 전문 바이어 조직을 갖추고 있으며, 신선식품의 보다 신선한 상품을 구매하기 위해 산지전문바이어도 산지에 두어 보다 신선한 적기의 상품공급은 물론 보다 정확한 산지정보를 파악, 구매에 반영하여 경쟁력을 확보하고 있다. 보다 철저한 위생의 품질관리를 위해 자체 상품과학연구소를 운영하여 고객의 안전한 먹거리 제공에 기여하고 있다.

5-1. 단기간 다점포화 선점 효과 및 구매력 강화

전국의 80여개(06년 추정)매장을 단기간에 출점함으로써 강력한 구매력을 바탕으로 한 가격경쟁력을 확보하였다.

IMF시기에 프라이스클럽을 해외 코스트코홀세일에 매각, 외자유치를 통한 전국의 신규 점포 부지를 저가에 매입하여 공격적인 할인점 출점

의 기회로 삼았다. 이 시기 모든 기업들이 신규 사업의 중단내지 잠정보류였으나, 사회적 악재를 최대한 기회로 활용한 결공격경영의 결과라고 본다. 또한 다점포를 기반으로 한 강력한 구매력, 저비용 투자로 고효율의 수익창출, 점포의 표준화를 통해 기존 점포의 지속적인 안정화와 신규점포의 조기 안정화, 윤리경영체제로의 전환을 들 수 있다.

이마트의 구매력(Buying Power)를 강화하기 위한 일환으로 이마트 주도의 유통경로를 확립하고자 산지전문바이어를 두어 보다 정확한 산지정보 수집을 통해 구매에 접목하고 있으며, 국내의 동업계와 구매력 우위확보를 위해 해외직소싱과 PL 상품개발 등에 박차를 가하고 있다. 그리고 전국 다점포의 오프라인을 포함하여 이마트몰과 G마켓의 온라인 점포의 유통채널을 넓혀 가고 있다.

5-2. 신선식품 경쟁력 확보

이마트는 한국형 토종 1등 할인점을 기치로 삼은 변화에 대한 도전을 기회로 삼아 이룩할 수 있었다.

글로벌 유통기업인 월마트나 까르푸가 유독 한국시장에서 고전을 하거나 철수를 하는 주된 요인은 현지화 전략을 적절하게 구사하지 못하고 자기만의 다년간 축적된 매뉴얼을 한국시장에 접목하려고 하였다. 이는 한국 할인점 시장의 주요 고객층이 누구인지, 주고객층이 어떤 상품을 토대로 1등 할인점으로 인정하는지 인식하지 못한 것이 주요 실패요인이라 볼 수 있다. 즉 어떤 상품이 좋아 다시 찾을 수 있는 할인점(내점율/來店率)인지를 간과하고 넘어간 것이라 볼



수 있다.

이마트가 글로벌유통기업과의 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있었던 가장 큰 요인은 바로 신선식품에 보다 강력한 힘을 실었던 것이 주효하였다.

할인점의 주고객층인 30~40대 층이 제일 먼저 찾는 곳이 신선식품 매장이다. 글로벌유통기업은 물론 국내할인점이 점차 늘어나면서 이마트는 오픈 이래 IMF 외환위기 때까지 일부상품을 제외한 신선식품을 협력사의 수수료코너로 운영하던 체제를 과감하게 직영체제로 전환하여 보다 고품질과 중저가의 보다 다양한 신선식품을 구비하여 고객을 더욱 확보할 수 있었다.

이를 계기로 단기간에 우수한 전문바이어를 확보하였으며, 보다 신선한 품질유지 및 물류코스트 절감을 위해 신선냉장냉동물류센터를 비롯한 가공식품 물류센터를 갖추어 동업계 대비 경쟁력을 확보할 수 있었다.

그리고 신선식품을 단순한 호객행위를 위한 도구 또는 미끼상품(Loss Leader)상품으로 국한하지 않고 구매고객의 쇼핑만족도 증진과 매장이미지 개선, 나아가 이마트의 판매수익을 올릴 수 있도록 하여 품질과 가격에서 확고한 위상을 확보함과 동시에 수익상품으로의 역할로 바뀌어 놓았다.

5-3. 고객을 충분히 배려한 서비스

내점율을 높이기 위해서는 고품질의 중저가를 통한 다양한 구색상품 운영도 중요하나 동업계와의 경쟁심화로 뭔가 차별화되는 그 매장만의 독특한 노하우 즉 블루오션(Blue Ocean)전략은 바로 고객을 입장에서 배려하는 서비스일 것이다.

고객 중심의 배려는 매장집기에서도 찾을 수

있다. 물론 초기에는 창고형 할인매장을 표방하여 다소 낮은 수준의 배려였으나, 고객의 욕구를 배려하기 위해 한국인의 체형에 맞는 매장레이아웃(Layout)과 집기를 낮춤으로써 쇼핑이 보다 자유롭고 편하도록 함은 물론 더욱 친근감을 가지도록 설계하고, 고객센터, 어린이 놀이방, 수유실 등의 고객의 편의시설을 확충하는데 매장을 할애하여 한국인이 선호하는 매장으로 바꾸었다.

또한 창고나 매장의 후방을 제2의 매장으로 인식하여 상품의 누드(Nude)진열을 통해 대량 구매고객이나 결품 발생 시 누구든지 5분 이내 찾아 진열과 판매가 가능도록 하였다. 이는 협력사에서 입점된 상품이 결품이나 판매의 기회로 스(Loss)를 줄일 수 있을 뿐만 아니라 재고 회전율을 높여 주었다.

최근 도입된 수산코너의 손질생선은 고객의 편리성과 위생성 욕구를 충족시키기 위해 기존의 벌크식 선어 진열 판매 방식을 탈피하고자 일본의 선어 전문가를 초빙, 전문적인 손질기법을 도입하였다.

매장 내에서 고객이 직접 확인 가능한 손질을 통해 가정에서 즉석조리가 가능토록 포장 판매함으로써 고객으로 다가가는 서비스를 제공하고 있다.

물론 손질에 대한 비용은 전가하지 않으며, 다양한 부위별 소량의 팩상품으로 포장이 가능하며 핵가족에 맞는 상품을 서비스하고 있다.

5-4. 다점포 운영정보시스템과 첨단 물류시스템

전국의 많은 점포를 한눈에 들여다 볼 수 있는 점포 운영정보시스템 운영을 위해 상품바코드

시스템을 보편화시켰으며, 재고와 판매상황을 한눈에 리얼타임으로 분석이 가능토록 영업정보 시스템을 구축하여 5만여 상품을 효율적으로 관리하고 있다.

또한 국내 동업계 대비 최초로 98년 EDI 시스템을 도입 국내유통산업의 정보화에 기여하여 협력사와의 정보공유가 가능토록 하였다.

동업계와 확실한 차별화를 위해 물류센터 구축에 과감한 투자를 단행하였다.

96년 용인센터를 시점으로 광주신선식품유통센터와 대구, 시화, 이천(예정)에 위치하여 전국적인 물류배송시스템을 구축하여 식품의 수준 높은 위생처리는 물론 안정적인 물량 공급, 수준 높은 품질관리를 통해 상품의 질적 향상, 비용절감으로 높은 성과를 거둬 LCP가 가능토록 하였다.

1일 2배송 시스템을 구축하여 적기 적소에 배송함으로써 적정 재고유지를 통한 기회로스 예방도 가능하였고 최상의 신선도 유지와 물류수지의 확대를 통한 수익 창출에도 기여하고 있다.

5-5. 일류 맨파워로 강력한 조직문화 형성

이마트만의 가장 돋보이는 것은 '징기스칸의 기마부대'로 불리기에 손색없는 이마트 특유의 강한 응집력과 집중력을 갖춘 조직문화다.

이 정신은 병력은 적었지만 뛰어난 전략과 집중력으로 세계를 휩쓸었던 징기스칸의 기마부대처럼 응집력을 갖고 행동하자는 것이다.

이마트 내부에서는 이미 자연스럽게 공감대를 형성한 이 정신이 이제는 세계시장으로 뻗어 나가려는 이마트의 움직임에 잘 드러내고 있는 것으로 여겨진다.

이마트는 중국을 시작으로 한 세계시장 공략에서도 '힘의 집중'과 '기동력'으로 성공기반을 확대해 간다는 전략을 세우고 있다. 이마트가 자신의 강점을 제대로 발휘해 나간다면 세계시장 공략에서도 성공을 거둬 '이마트 기마군단'의 말발굽 소리가 지축을 울리는 날도 꿈만은 아닐 것이다(한경 이코노미).

6. 이마트 중국 진출 성공 요인

6-1. 철저한 사전준비를 통한 전략 구사

중국 진출을 위해 사전 철저한 준비를 수행함으로써 진출지역의 특성과 지역 현지 고객의 구매패턴, 미래의 구매체제 변화의 특성을 면밀히 조사하여 이를 충실히 수행하였다.

본격적인 시장진출에 앞서 현지 사무소 설치를 통한 진출 대상지역에 대한 구체적이고 세밀한 특성을 집중관찰하고 분석하여 사업시작 초기에 겪게 되는 다양한 시행착오를 최소화하는데 전력하였다.

이 뿐만 아니라 이미 진출한 선발업체의 철저한 분석을 통한 차별화 포인트를 고안하여 시행하였다.

유통업의 성공요인은 정확한 고객의 구매패턴과 심리적 요인을 정확하게 파악하여 대응전략을 세워야 한다. 현지의 언어와 문화에 대한 충분한 이해와 이를 현장에서 활용할 수 있도록 역량을 집중하였다.

6-2. 철저한 현지화 전략

이마트가 최초로 진출한 상하이 지역은 외국 기업의 유통업 진입에 장벽이 존재하는 곳이다.



이를 극복하기 위해서는 이마트 상하이점이 중국기업이라는 이미지를 심어 주는 것이 중요했다. 중국 기업의 이미지 부각을 위해 경영진부터 일반 직원까지 상대방의 입장에서 생각할 수 있도록 인칭의 변화를 시도, 서로 존중하는 근무 분위기 조성하여 나갔다. 현지 직원 채용 시 반드시 현지인 간부를 배석시켜 이력서만의 판단을 떠나 이면에 있는 다른 모습이나 자질까지 파악하고자 하였다.

현지 고객의 구매욕구를 충족 위해 매일 2~3개의 신상품을 시연판매나 시식코너를 운영하여 신상품의 다양한 구색으로 유인하거나 중국인의 먹는 것에 대한 강한 욕구를 자극하는 식품매장을 특화매장으로 바꿔 운영하였다.

또한 상공업중심 도시의 상하이 지역의 특성상 원거리 물류를 통해 신선식품을 공급받던 것을 공급자가 직접 공급하는 직영체제를 전환하여 신선식품에 대한 신선도를 높여 대고객 이미지 함양에도 좋은 영향을 미쳤다. 그리고 자전거를 타고 쇼핑하는 중국인의 구매패턴에 맞춰 대용량 상품 보다 소량의 날개판매를 전개하여 동업계의 차별화를 시도하였다.

중국에 진출한 다국적기업은 다년간 자신의 나라에서 습득된 관리 및 운영 시스템 매뉴얼을 중시하는 스탠다드 전략을 구사한 반면 이마트는 고객 중시의 현지화 전략을 구사하여 단시간에 중국에 적응할 수 있었다.

6-3. 협작을 통한 파트너쉽

유통업체의 특수성을 감안, 현지의 국영기업과 합작회사를 설립하여 현지의 밀착형 점포를 만들어 고객과의 유대관계는 물론 국영기업이라

는 눈에 보이지 않는 간접적인 혜택을 입을 수 있었다.

중국을 선진 유통 경영 노하우를 중국에 접목할 수 있었다. 또한 한국 성공적인 이마트 매장의 견학을 통한 한국기업의 신뢰형성으로 중국 내의 이질적 문화의 차이를 극복하여 많은 시행착오를 최소화하고 상호 상생할 수 있는 길을 열었다.

6-4. 마케팅 전략

한국에서 다국적유통기업과의 치열한 유통경쟁에서 부동의 1위를 차지할 수 있었던 핵심역량을 바탕으로 중국에서 가능한 선진유통기법을 도입하고 중국의 독특한 유통환경에 맞는 다양한 변화를 구사하여 접목시킨 전략이 적중하였다. 중국기업을 통해서 접할 수 없는 다양한 제품과 서비스를 제공함으로써 선발주자와의 차별화를 꾀할 수 있었다.

1) 한국에서 검증된 시스템의 현지화 접목

한국식 할인점의 노하우 즉 셀프서비스의 창고형 할인점을 탈피하여 백화점식의 밝은 조명과 밝은 인테리어, 보다 수준 높은 서비스 제공하기 위해 A/S 네트워크 구축을 통해 대고객 이미지를 보다 높일 수 있었다. 그리고 상품의 다양한 구색전개와 저렴한 가격정책을 구사하였고 품목에 따라 고가의 고급상품도 쉽게 런칭하여 수익을 보다 높일 수 있었다. 또한 한국식의 주차도우미, 고객모니터 활용으로 현지 마케팅 환경에 접목시켰을 뿐만 아니라 한류열풍에 따른 한국 내 히트상품이나 유행상품이 1개월도 채 지나지 않아 유행하고 히트하는 패턴을 읽어 즉

각적으로 구비, 판매함으로써 이마트만의 상품 구색을 전개하였다.

기존 창고형 매대 진열을 개선하여 눈 높이의 140cm로 낮춘 백화점식의 매대를 설치하였고 상품매대 번호를 입구에 비치하여 넓은 매장의 역기능을 줄이는 등 고객의 눈 높이에 맞추는 세심한 배려의 서비스를 제공함으로써 쇼핑의 편리함을 더욱 높였다.

한국에서 이미 검증된 점포운영시스템을 현지에 맞게 도입하여 사용함으로써 사전에 시행착오를 줄이고 중국내 동업계와 차별화된 제공하였다. 이마트만의 운영시스템은 다음과 같다.

- 단품관리시스템 : 판매와 재고의 효율적 관리로 상품의 회전율을 높임과 동시에 구색관리로 오퍼레이션비용(OP비용)을 줄여 경쟁력을 높이는 시스템

- 자체 바코드 부착과 POS 시스템 : 빠른 계산으로 대기시간 축소로 대고객 호응을 얻음

- 최저가격 보장제 및 100% 교환 환불시스템 : 고객과의 약속 이행

- 현지 파견 이마트인의 중국어 실력 : 철저한 현지화 전략을 위한 중국어 우수자 선발을 통한 직원과 고객의 원활한 커뮤니케이션으로 친근감 유지가 가능

이마트가 중국의 단기간에 놀라운 성공을 거둘 수 있었던 가장 큰 요인은 한국에서 검증된 유통선진 노하우와 선진운영시스템 뿐만 아니라 이마트 파견 인력의 중국 이마트의 성공에 대한 강한 열망과 열정, 애국심, 근면한 노동정신이었고 또한 글로벌유통기업과의 치열한 경쟁에서 체득된 다양한 핵심역량이었다. 이는 현지인력의 리더쉽에도 많은 도움이 되었다.

2) 경쟁유통업체와의 치열한 경쟁

이마트 상하이점 700m 인근에 까르푸와 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

매일 까르푸 고객을 대상으로 어떤 상품을 구매하는지 또한 시장조사를 통해 최저가격을 유지하였다.

이는 중국인의 독특한 구매심리, 조금이라도 싸면 어느 할인점이든 간에 한쪽으로 쏠리는 심리를 잘 알고 있어 피말리는 경쟁을 통한 역량을 확보하여 중국에서 가장 성공한 글로벌유통기업인 까르푸를 이길 수 있었다.

6-5. 판촉전략

중국인은 진단지를 함부로 버리지 않고 구매시 마다 활용한다는 점을 간파하여 주기적으로 꾸준히 배포하였고 이마트 고유의 색상인 노란색과 빨간색을 동일한 크기로 만들어 단일한 고객인지를 높이기 위한 수단으로 활용하였다.

또한 중국인은 이벤트를 좋아한다는 것을 인지하여 다양한 이벤트 행사를 계획적으로 전개하여 관심을 집중시켰다. 주로 시간대별 할인행사와 주말 특보상품, 신상품 할인행사가 좋은 예이다.

상품구성도 카테고리킬러형으로 다양한 상품 구색을 갖추어 고객으로부터 호응을 얻었다.

이익을 사회에 환원하고 지역사회에 기여하기 위해 지역 친화적 마케팅 전개는 물론 기업의 여성인권에 대한 관심을 홍보하여 소비능력이 있는 여성고객에게 호의적인 반응을 보였고, 내부 고객 만족을 위해 스톡옵션과 마이홈제도 등 직원복지에도 적극 투자하였다.



7. 신세계 이마트 신 성장 동력

7-1. 중국 시장 중심의 글로벌화

이마트의 현 중국시장의 매출은 전체 매출의 약 1%이나 중국 물가를 고려할 때 5배 정도의 매출로 아주 의미없는 매출은 아니다.

지난 3월 29일 이마트는 중국 상하이 무단장로에 이마트 중국 6호점을 열었다. 12월까지 상하이에 2개 점포를 더 열 계획. 이렇게 되면 중국 내에 총 8개, 그 중 상하이에만 6개 점포가 포진하는 구도가 된다.

신세계가 이처럼 상하이에 집중적으로 이마트 점포를 열고 있는 것은 나름대로 구상이 있기 때문이다. 70여개 점포를 오픈하며 중국 1위를 고수하고 있는 까르푸에 비하면 이마트는 아직 보잘 것 없다. 이런 상황에서 여러 도시에 동시 다발적으로 출점시켜 세를 분산시키느니, 상하이 한 곳에서만이라도 자리를 잡아 보자는 그림. 올해 말 상하이 6호점이 열리면 현재 상하이에 8개 점포를 갖고 있는 까르푸와 정면대결을 해볼 만하다는 판단을 하고 있다. 상하이에서 까르푸를 제압할 수 있게 되면 그 인지도를 가지고 비로소 중국 전역으로 활동 무대를 넓힌다는 복안이다. 이마트 입장에서 중국은 여러모로 의미 있는 곳이다.

현재 국내에 문을 연 이마트 점포만 82개로 아무리 재래시장을 대체하며 계속 점포 수를 늘려 갈 수 있을 것이라 봐도 이제 출점할 수 있는 공간이 예전만큼 많지 않은 게 사실이다. 그런 이마트에 중국 시장은 너무도 중요할 수 밖에 없다. 점포 수와 매출액을 늘릴 수 있는 거의 유일 무이한 대안점으로 여겨지는 때문이다.

이런 이유로 신세계는 현재 국내보다 중국 시장에 더욱 전력투구하고 있다. 2004년6월 2호점을 낸 이후 2년도 채 안 된 기간 동안 점포 수를 6개까지 늘린 것을 보면 지역에서의 움직임이 얼마나 빠르게 진행되고 있는지를 바로 알 수 있다. 2009년까지 25개, 2012년까지 최소한 50개 점포망을 완성한다는 게 신세계의 청사진이다. 중국 시장은 출점을 통한 이익 얻기 외에 중국에서의 소싱 능력 배양에도 중요하다.

이와 관련 박주성 신세계 상무는 "이전 40%이던 중국 소싱이 60%로 늘어났다. 점차 중국 소싱이 중요해지는 상황에서 중국 시장에 직접 발을 딛고 있다는 것은 큰 의미가 있다. 이 뿐 아니다. 도매상을 통해 구입할 때 1만원 정도 했던 플라스틱 수납함이 중국에서 직매입하면서 구입 단가가 3000원대로 낮아지는 식으로 새로운 이익 창출원이 되고 있다"고 설명했다.

7-2. 복합쇼핑센터 건설

지난해 11월 신세계는 부산시 해운대구에 개발될 예정인 센텀시티 개발권을 따냈다. 동양 최대 복합쇼핑몰이라는 센텀시티에는 백화점, 쇼핑몰, 면세점 등 다양한 쇼핑센터와 온천, 영화관, 리조트형 테마파크 등 엔터테인먼트 시설이 고루 포함된다. 신세계는 오는 10월 공사를 시작해 2009년쯤 완공시킨다는 밑그림을 그리고 있다.

복합쇼핑센터는 유통업계 최대 화두다. 백화점, 할인점 등 한 가지 업태를 가지고 승부하는 것은 이제 의미 없다는 인식이 대세. 백화점과 할인점, 쇼핑몰이 한 곳에 모인 복합쇼핑센터 형태가 돼야만 경쟁력을 가질 수 있다는 논리다. 이런 점에서 센텀시티 개발은 신세계가 복합소

핑센터 부문에서 우위를 점할 수 있는 좋은 계기가 될 수 있다.

센텀시티 개발은 단순히 복합쇼핑센터 경쟁에서 우위를 점하는 것 정도의 의미만 갖고 있는 게 아니다. 여기에 온천, 영화관, 리조트형 테마파크, 아이맥스 상영관, 아이스링크, 게임랜드 등 엔터테인먼트 시설이 포함된다는 점이 더 의미 있는 사실이다. 그 동안 신세계는 경쟁사 롯데에 비해 엔터테인먼트 부문에서 크게 뒤떨어진다는 소리를 들어왔다. 롯데가 롯데월드, 롯데시네마 등으로 엔터테인먼트 부문에서 경쟁력을 확보하고 이 부문이 다시 쇼핑센터와 결합하면서 새로운 경쟁력을 만들어 내는 식으로 발전해갈 때 신세계는 쳐다만 보고 있을 수 밖에 없었다. 이번 센텀시티는 이전의 그와 같은 인식을 일거에 해소할 수 있는 계기도 될 것이다.

물론 쉬운 일만은 아니다. 엔터테인먼트에 대한 경험이 전무한 신세계가 과연 잘 해낼 수 있을 것인가 하는 우려의 시각도 있다. 리스크를 줄이기 위해 전문 컨설팅업체 도움을 받고는 있지만, 이게 성공으로 가는 보장된 열쇠가 아닌 것만은 확실하다. 다만 아직까지 전조는 그다지 나쁘지 않다고 할 수 있다. 개발권을 따낸 후 온천을 뚫어 봤는데 무려 두 군데서 훌륭한 수질과 성분의 온천이 발견됐다는 것이다.

이를 기반으로 캐리비안베이 같은 아쿠아랜드와 고급 스파를 동시에 개발한다는 게 신세계의 미래 구상이다.

신세계는 이외에도 지난 3월 10일 고양 한류우드 우선협상대상자로 선정됐다. 한류우드는 한류 문화시설과 테마파크, 호텔, 상업시설 등이 함께 들어서는 복합 엔터테인먼트 단지다.

7-3. 새로운 유통채널 개척

국내에는 명품아웃렛인 '프리미엄 아웃렛'이라는 개념이 아직 없다. 신세계가 이 개념을 처음으로 시도하겠다고 나섰다. 미국 첼시그룹과 50%씩 지분을 소유하는 형식으로 설립한 '신세계첼시'를 통해서이다.

신세계첼시가 문을 열면 이전까지는 국내에서 상상도 할 수 없던 새로운 유통 형태가 하나 출현하는 셈이라 할 수 있다.

신세계첼시는 2007년 7월에 1호점 오픈을 목표로 현재 공사 중이다. 여주 지역 8만평 부지에 지어지는 신세계첼시 1호점에는 총 120여개의 명품 브랜드가 입점하게 된다. 여주 외에 영종도, 제주도 등이 다음 후보지로 꼽힌다. 총 5호점까지 예정하고 있는 신세계첼시는 '도심에서 자동차로 1시간 정도 달려 도착할 수 있는 지역'이라는 위치 조건을 갖고 있다.

차세대 유통 시장 성패는 복합쇼핑센터 성공과 틈새시장 장악에 달려 있다는 게 전문가들 평이다. 센텀시티 개발이 복합쇼핑센터를 위한 것이라면, 신세계첼시는 틈새시장 장악을 위한 도구의 한가지라 할 수 있다.

방향은 맞아 보이지만 국내에서 처음 시도되는 유통 채널이니만큼 이 역시 리스크는 크다 할 수 있다. 물론 신세계 측은 자신감을 보인다. '백화점 세일 때 명품 시장에 몰리는 소비자와 소위 '짜퐁'을 구매하는 사람들의 니즈를 포괄하면 승산은 충분하다는 게 신세계 측 계산이다.

애널리스트들 전망도 나쁘지는 않다. 오승택 한화증권 애널리스트는 "첼시가 신세계의 장기 성장성 제고에 도움을 줄 것으로 보인다"고 전했다. [K]