

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
doi: 10.13106/jds.2013.vol11.no12.25.

[Field Research]

A Study on the Retailer's Global Expansion Strategy and Supply Chain Management : Focus on the Metro Group

소매업체의 글로벌 확장전략과 공급사슬관리에 관한 연구: 메트로 그룹을 중심으로

Dong-Yun Kim(김동윤)*, Mi-Jin Moon(문미진)**, Sang-Youn Lee(이상윤)***

Abstract

Purpose - The structure of retailing has changed as retailers develop markets in response to business environment changes. This study aims to analyze the general situation of retailers in order to predict future global strategy using case studies of overseas expansion strategy and the Metro Group's global strategy.

Research design, data, and methodology - The backgrounds to the new retail business model and retailer classification are analyzed as theoretical data. In addition, the key success point of the Metro Group's "cash and carry" strategy is analyzed as is the Metro Group's global CFAR (collaborative planning, forecasting, and replenishment) strategy. Finally, the plan for cooperation and precise forecasting under the Metro Group's supply chain management are analyzed from the promotion environment viewpoint. Related materials analyzed included the 2012 annual report, the Metro Group's web page, and a video interview with the executive in charge of global strategy and the new market development department. Some data were revised to avoid disrupting essential aspects of the case studies.

Results - The important finding was that the Metro Group could be a world-class retail company with its successful global expansion strategy. The Metro Group's global strategy's primary goal is to have a leading business position in Eastern and Western Europe. The "cash and carry" strategy is highest priority in its overseas expansion strategy. Moreover, the Metro Group has standardized product planning capacity, which could be applied in various countries with different structural and cul-

tural backgrounds. This is the main reason that the Metro Group could rapidly become successful in the Eastern Europe and Asian markets through its structural overseas expansion strategies. In addition, the Metro Group emphasizes the importance of supply chain management.

Conclusions - First, retailers should create additional value through utilizing the domestic market, market power, and economies of scale to launch a global strategy to maximize benefits from diversification. Second, the political, economic, and cultural background of the target country needs to be understood to successfully implement the overseas expansion strategy. Third, the main factor of successful cooperation with a local partner is how quickly the company gains total understanding of the business resources and core competence of its partner. All organizations should focus on the achievement of goals in order to successfully operate the partnership. Fourth, retailers should improve their business, financial and organizational structure. Moreover, the work processes and company culture should also be improved to respond strongly in the competitive global market. Fifth, the essential point of a successful retail business is the control capacity of its branding and format. The retailer could avoid forecasting errors through supply chain management by perfectly distributing the actual amount of its inventory. In addition, the risks along the supply chain are effectively shared between the supply chain partners. Finally, the central tendency of the market is to gain in strength with this taking place across all parts of the business.

Keywords : Metro Group, Cash & Carry, SCM, CPFR, Retail's.

JEL Classifications : D21, L24, L25, M16.

1. 서론

소매업체의 전개과정에서 환경변화에 대응하기 위하여 소매업체의 구조가 변화되었고 새로운 형태의 소매업체가 등장하면서 지

* 1st Author. CEO, Boazfood co., Ltd. Seoul. Korea. Tel : +82-10-9460-9293. E-mail: kdy1128@naver.com.

** 2st Author. CEO, Hanmunch co., Ltd. Seoul. Korea. Tel : +82-10-9266-9634. E-mail: knoukey@naver.com.

*** Corresponding Author. Professor, Department of Business Management, Sejong University, Korea. Tel : +82-10-8206-5411. E-mail: rmi21lee@hanmail.net.

속적인 변화가 이루어지고 있다. 이러한 유통산업의 변화는 글로벌 시장이 형성되면서 소매기업의 상호진출과 더불어 선진기법의 유통전략을 도입한 업체들의 경쟁이 심화되고 있다. 1950년대부터 선진국에서 서서히 일어났던 유통변화는 1990년대 들어서 전략적 제휴가 활발하게 진행되었고 할인점을 비롯한 새로운 유통혁신을 이룬 업체들이 본격적으로 글로벌 시장에 진입하여 경쟁이 심화되고 있다. 세계의 소매 업체들은 고객들의 욕구가 다양화됨에 따라 이에 대응하기 위한 전략으로 백화점들은 고급화하고, 할인점들은 낮은 가격을 전략적으로 활용하고 있다. 이러한 소매 업체들은 가격할인과 머천다이즈의 일환으로 점차 대형화와 전문화를 지속적으로 추진하고 있다. 미국, 유럽 및 일본에서는 대형 소매점이 소매업계를 주도하고 있으나 국가별로 소매구조의 발전단계가 차이가 있어서 백화점, 양판점, 할인점의 순서로 소매업을 주도하는 것은 아니며 이들 소매업체의 전략변화는 고급화 추세에서 낮은 가격지향의 추세로 시장구조가 변화하고 있다. 국내외를 불문하고 소매시장은 소매업의 다국적화에 대응하기 위해 글로벌 경쟁력 강화 방안으로 가격 책정, 구매/운영시스템 도입, 매장형태 등이 글로벌 스탠다드를 수용하고 있고, 신 소비문화의 정착, 브랜드 가치 증대, 유통산업의 디지털화/유통화 경향으로 소매 집적시설로서 할인점은 새로운 방향 모색을 시도하고 있다(Kim & Kim, 2004).

최근 몇 년 동안 독일 경제는 낮은 경제 성장률과 실업을 증가를 지속적으로 나타내고 있다. 이러한 전반적인 흐름은 소비경기에 부정적인 영향을 미치고 있고 많은 소매업체들이 시장에서 퇴출됐다. 독일 소매시장에서는 높은 수준의 중앙 집중화가 이루어지고 있으며 이는 점차 강화되고 있다. 시장의 부정적 상황에도 불구하고 독일 시장은 여전히 유럽에서 큰 시장이며 동시에 할인점 점유율이 가장 큰 시장이기도 하다. 시장이 구조조정 되면서 독일의 식품 소매시장은 몇 몇의 거대 유통기업에 의해 움직이게 되었다. 독일의 가장 큰 소매 기업인 메트로 그룹은 포괄적인 포트폴리오로 구성된 캐시앤캐리(Cash & Carry) 방식으로 큰 성공을 거두었다. 본 연구는 메트로 그룹을 소매 유통기업으로 분류하는 바 소매기업의 신업체 출현의 배경과 소매업체 분류에 대해 알아보고 소매기업들의 해외 진출 전략과 소매 유통에 있어 공급사슬의 중요성을 살펴본다. 국제화 과정에서 메트로 그룹이 어떻게 본국에서 축적된 핵심역량을 해외로 전이하는가 그리고 축적되어 온 역량과 노하우가 집적된 고유의 메트로 방식을 어떻게 진출국 환경에 맞게 현지화 되어 있는가를 알아보기 위해 메트로 그룹의 캐시앤캐리(창고형 멤버십 도매 업체) 방식의 성공 요인을 살펴본다. 또한 메트로 그룹의 성공 전략과 요인을 살펴보고 P&G (Procter & Gamble)와 메트로 그룹의 연합을 통해 소매업체와 제조업체 사이의 성공적인 성과를 거둔 공급 사슬망 관리에서 프로모션 환경 하에서의 관점으로 예측의 정확성과 협력적 계획, 그리고 CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)을 살펴보고 소매기업이 글로벌 전략을 취할 수 있는 방안에 대해 제언하고자 한다. 연구방법으로는 국외 관련문헌조사와 메트로 그룹의 홈페이지와 2012년 연례 보고서, 그리고 국제사업전략 및 신규 시장 개발 담당 임원의 인터뷰 영상 등의 내부 자료를 기초로 조사되었으며 일부 자료 등은 사례 내용의 본질을 훼손하지 않는 범위 내에서 수정하였다.

2. 소매 업체의 정의와 분류

2.1. 신업체 출현의 배경

다양한 소매 업체를 접하고 있는 현대 소비자들은 자신의 소비 욕구를 충분히 충족시킬 수 있게 되었다. 새로운 소매업체가 출현하는 이유는 첫째, 소비자의 쇼핑 패턴이 서로 다른 업체를 불러왔는데 예를 들면 가치 지향적, 가격 지향적, 편의 추구 형 소비자가 있다면 각 유형의 소비자들은 소매기업들에게 새로운 업체로 진출하도록 촉구했다는 것이다. 둘째, 소매업체들이 스스로 자신들의 내부 강점에 가장 적합한 점포 유형을 발전시키기 위해 결정함으로써 소매기업들은 경쟁에서 상대적인 이점을 확보할 수 있다. 셋째, 새로운 소매업체 출현은 제조업체의 역할 변화 때문인데 공급 과잉이 소매업체의 가격할인 요인이 될 수 있고 이러한 행태는 반대로 소매업체들이 기회주의적으로 상품을 구매하도록 만들었다는 것이다(Krafft & Mantrala 2005). 새로운 업체가 시장 점유율을 높이고 수익성을 증가시킬 수 있는 기회를 제공하는 것은 확실하다. 다른 한편으로 신업체의 출현은 기존 소매환경에서 다른 업체의 부식을 초래할 수 있다. 시장에서 이러한 변화에 따른 기회를 잡지 못한 경우 스스로 점유율을 상실하고 시장에서 퇴출될 수도 있다. 소매업체들이 신업체에 대한 새로운 기회를 평가하기 위해서 취하는 방법 가운데 하나가 글로벌적인 관점을 취하는 것이다.

2.2. 소매 업체 분류

소매 업체는 소매환경에 크게 의존하기 때문에 그 환경이 어떠한 방향으로 흘러가느냐에 따라 계속적으로 소매업체의 다양화는 이루어진다. 또한 소비자 행동의 변화, 특히 소비자 구매행동의 변화에 의해서 소매업체의 변화가 심화될 것이다. 시대의 변화에 따라 변화하고 계속 진화하는 유통업의 특징을 살펴볼 때 새로운 업체의 등장과 더불어 살아남기 위한 기존 업체의 진화는 계속될 수밖에 없을 것이다(Lee, 2009). 유통학정의위원회에서 소매 업체에 대한 정의를 살펴보면 크게 소매 업체와 기타 소매시설로 구분하고 있다. 소매 업체로는 백화점, 슈퍼마켓, 전문점, 편의점, 드럭스토어, 무점포 소매업으로 분류하였으며 기타 소매시설로 할인점, 쇼핑센터, 상점가, 시장으로 구분 짓고 있다(Kwon et al., 2007). 메트로의 캐시앤캐리는 도매 수준의 회원제를 기초로 한 포맷이며 소매업과 상업에 종사하는 고객들이 주를 이루고 회원제를 기초한 대형 할인점이라는 것을 보면 위의 분류 중 소매 업체에서는 대형 슈퍼마켓으로, 기타 소매시설에서는 할인점에 속한다고 볼 수 있다.

2.2.1. 소매업체의 정의

유통학정의위원회에서는 백화점을 취급상의 종합성을 갖고, 각종 서비스를 제공하고 부문별 조직형태를 채택하고 문화 및 여가 기능을 제공하는 점포를 말하고 매장을 직영으로 운영하는 점포를 칭한다. 슈퍼마켓은 크게 세 가지로 슈퍼마켓(SM), 대형슈퍼마켓(SSM), 종합슈퍼마켓(GSM)으로 구분할 수 있는데 슈퍼마켓은 주로 식료품을 취급하며 일반 소매점보다 저렴한 가격을 유지하는 셀프서비스 방식의 소매점포를 말한다. 대형슈퍼마켓은 주로 식료품과 공산품 및 잡화류를 취급하며 일반 소매점보다 저렴한 가격을 유지하는 셀프서비스 방식으로 소매점포를 말한다. 종합슈퍼마켓은 다양한 상품 구색을 갖추고 있으며 불특정 다수의 고객을 대상으로 하는 슈퍼센터 형과 가입한 특정의 회원을 대상으로 하는

회원제 도소매점 형으로 구분한다. 전문점은 특정 상품군을 취급하는 소매점포를 말하며 가격 수준에 따라 특정 상품 부문에 전문화하고 그 상품은 타 점포보다 다양하고 풍부한 상품과 저가격 수준을 유지하는 소매점으로 저가 상품을 취급하는 카테고리킬러형 매장과 아울렛 매장을 포괄적으로 할인전문점이라고도 칭한다. 편의점은 편의성 내지 편리성을 의미하는 소비자의 입장에서 표현으로서 연중무휴, 심야영업, 주거지 근처에 위치하고 식료품과 일용잡화를 중심으로 하는 소매 점포이다. 드럭스토어는 대부분이 의약품 중심인 한 상품을 취급하지만 화장품 및 담배, 일용잡화 등 일상용품도 취급하고 셀프서비스 방식으로 판매한다. 무점포 소매업은 TV홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰, 팜플렛, 방문판매 방식에 의해 상품 정보를 제공하고 이를 통하여 구매하도록 하는 소매업을 말한다.

2.2.2. 기타 소매시설

할인점은 낮은 가격으로 판매하기 위하여 저마진을 유지하기 위해 건물이나 인건비, 관리비 등을 낮게 운영하고 상품회전율이 기존 업체보다 높으며 셀프 서비스 등 인건비 절감 등을 중시하는 업체이다. 쇼핑센터는 하나의 업체로 구분할 수 없으며 규모와 입지환경 등으로 구분하는 것이기 때문에 타 업체처럼 상품별, 규모별, 환경별 제반 특성을 보고 업체를 구분하지 못하므로 쇼핑센터는 별도의 개념으로 보아도 무방하며 모든 업체를 수용할 수 있는 업체의 건축물이라 할 수 있다. 상점가는 여러 업종이 밀집한 상가 또는 쇼핑몰을 말한다. 시장은 상품 및 서비스를 판매하는 다양한 업종의 집합체를 말하고 대체로 현대식 또는 재래시장을 말한다.

3. 소매 기업의 해외 진출 전략

3.1. 글로벌 시장진입 접근방법

기업들은 전반적인 글로벌 전략을 수립한 이후 보다 구체적인 해외시장으로의 진출방법을 모색하여야 한다. 진출방식을 결정하는데 있어서 크게 기업내부의 경영자원과 해당 진출국의 환경을 고려해야 한다(Porter, 1985). 일반적으로 기업의 해외진출방식은 수출, 계약, 직접투자의 3가지로 크게 나누어 볼 수 있다(Root, 1994). 기업의 국제화 과정은 몇 단계의 과정을 거치면서 해외시장에서의 물입정도를 점차 높여 가는 진화론적 관점으로 볼 수 있다. 기업의 국제경영활동이 확대되어 감에 따라 기업의 국제화는 간접수출, 직접수출, 라이선스, 판매법인, 합작투자, 직접투자의 순으로 그 활동규모와 물입의 정도가 점진적으로 확대된다. 또한 직접투자와 동시에 프랜차이즈도 병행할 수 있고 판매법인 설립과 같은 다양한 진출방식을 동시에 병행 할 수도 있다(Jang, 2011). 수출 방식은 각종 재화의 국제간 이동을 통한 가장 기본적인 해외시장 진출방식인데 크게 간접 수출과 직접수출로 나누어진다. 간접수출은 종합 무역상사나 수출 대행 업자를 통해 이루어지는 것으로 기업이 직접 수출 관련 업무를 수행하지 않으므로 해외시장을 개척하는데 큰 노력이 필요하지 않다. 직접수출은 자신의 수출 전담 부서나 판매 법인을 통하여 해외시장 개척, 현지딜러관리, 판촉행위 등 수출 제반업무의 기능을 직접 수행하므로 자사제품에 대한 강한 통제력을 갖는다. 국제계약에 의한 진입방식은 기업이 자신의 무형자산인 기술, 상표, 물질특허권, 저작권과 같은 지적

소유권, 기술적 노하우, 경영관리 등의 경영자산을 하나의 상품으로 취급하여 현지기업과 일정한 계약에 의해 국제경영활동을 수행하는 방식이다. 이러한 방법으로 크게 라이선스, 프랜차이즈, 생산계약 등의 방법이 있다. 직접투자의 구체적인 방법은 합작투자, 신설투자, 인수합병으로 나누어 볼 수 있다. 직접투자는 경쟁우위가 있는 경우에 해외 직접투자를 진행하는데 그만큼 외국인 비용이 크기 때문에 이를 상쇄할 만큼의 경쟁우위를 보장해 줄 수 있는 기술, 브랜드, 마케팅 능력이 없으면 성공할 수 없기 때문이다(Hymer, 1960, Caves, 1971). 합작투자는 투자금과 각종 위험을 분담하고 합작파트너로부터 현지상황에 대한 정보를 빨리 파악할 수 있으며 현지의 네트워크 형성에 유리하다. 신설투자는 투자기업이 필요한 현지 인력을 필요한 만큼 유연하게 선택할 수 있다. 인수합병은 빠른 속도의 진입을 가능하게 한다. 또한 해외 진출 전략 모델에 있어서는 Hirsh의 모델인 <표 1>과 같다.

<표 1> Hirsch 결정모델

선택 진입 방식	선택조건	선택조건 내용
수출	$(Pd+M) < (Pf+K)$ $(Pd+M) < (Pf+F)$	수출이 라이선싱 및 직접투자보다 비용이 작을 경우
라이 센싱	$(Pf+K) < (Pd+M)$ $(Pf+K) < (Pf+F)$	라이선싱이 수출 및 직접투자보다 비용이 작을 경우
해외직 접투자	$(Pf+F) < (Pd+M)$ $(Pf+F) < (Pf+K)$	직접투자가 수출 및 라이선싱보다 비용이 작을 경우

source : Hirsh(1976), Model of overseas expansion strategy

Pd: 본국에서의 생산비

Pf: 해외 시장국에서의 생산비

M:수출마케팅비용

K: 기술공개 및 유출과 관련 비용

F: 외국비용

3.2. 다국적 기업경영

다국적 기업은 둘 이상의 국가에 현지 법인을 갖고 있는 기업으로 정의된다. 즉 3.1에서 살펴본 해외직접투자를 통해 다국적 기업이 탄생되어진다. 다국적 기업의 본사와 자회사간의 관계, 더 나아가 다국적 기업의 구성원의 마음가짐에 따라 다국적기업의 유형을 다음의 세 가지로 구분할 수 있다(Perlmutter, 1969). 첫째, 본국중심주의는 다국적 기업의 출신국가에 있는 본사가 주요 의사결정권을 장악하고 본국의 가치관과 경영시스템을 해외 자회사에게 강요하는 체제이다. 이 사업방식은 한국과 일본기업에게 강하게 나타나는 현상으로 자회사의 자율성을 박탈함으로써 해외 자회사의 핵심역량의 창출과 유지가 불가능하다는 것이 취약점이다. 둘째, 현지중심주의는 세계 각국의 문화와 경제 환경이 서로 다르므로 현지를 가장 잘 아는 현지인이 현지에 맞는 방법으로 자회사를 운영해야 한다는 가정에서 비롯된다. 다국적 기업의 본사는 대부분의 의사결정을 현지의 경영자에게 위임하고 금융적인 통제만 가한다. 이러한 방식은 일찍이 국제화된 유럽과 미국의 다국적 기업에서 많이 나타났던 현상이다. 셋째, 이상적인 다국적 기업은 본국중심, 현지중심주의가 아니라 세계중심주의에 따라 운영되는 기업이 진정한 의미의 다국적 기업이라고 정의하였다. 이는 본사와 자회사간의 쌍방향의 정보교환과 협력적인 의사결정이 빈번하고 상호의존적인 구조를 갖는다. 이러한 다국적 기업은 세계를 하나

의 단위로 파악하여 수립된 전략을 각 국가에서 수행하기 위하여 각 국가의 환경에 맞는 현지화전략을 수립한다.

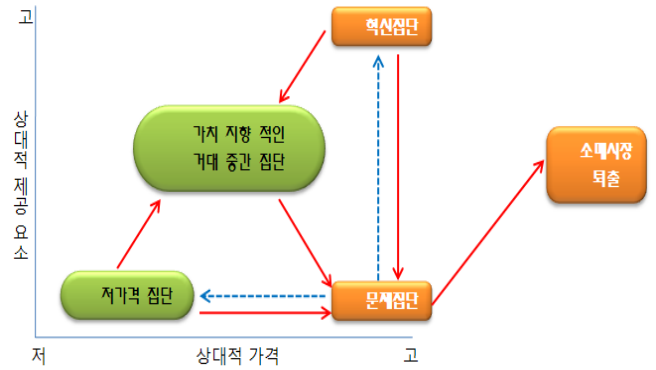
3.3. 소매기업의 해외진출 절충이론

기업의 국제화는 소유권, 입지, 내부화의 세 가지 요인을 고려하고 이들 간의 중요성을 절충하여 결정된다(John H, 1988). 첫째, 소유권 우위는 매우 혁신적이거나 또는 차별성이 강한 제품이나 공정기술을 가지고 있다면 이를 시장 파워로 활용할 수 있는 것이다. 자산을 기초로 하는 경쟁우위란 조직의 혁신성과 차별화된 제품을 가지고 있는 경우이고 거래를 기초로 하는 경쟁우위란 거래가 이루어지는 방법에 관한 것이다. 둘째, 입지적 경쟁우위는 진출대상국과 진출기업의 전략과의 궁합을 말한다. 이와 관련하여 문화적 친근감, 시장규모, 경쟁자 움직임, 지리적 친근감, 저렴한 토지가격과 저임금 노동력이 있다(Pellegrini, 1991). 셋째, 내부화란 회사의 자산과 기업비밀과 같은 정보를 회사 내에 유지하는 것을 말한다.

소매업의 해외진출에 두 가지 전략적 대안은 글로벌 성장전략과 다국적 성장전략이다. 즉, 집중화인가 분권화인가에 의해 결정된다(Lee, 2006). 글로벌 소매업체는 중앙집권적 조직인 본부에서 강한 통제를 받는다. 반면 다국적 소매업체는 분권화되어 있고 각 문화권에 맞추어 제품과 서비스를 변형한다. 소매업체가 내부화할 것인지, 외부화 할 것인지를 결정하게 만드는 특성으로 회사규모와 경험, 최고 경영층의 국제적 마인드와 위험감수성, 최고 경영층의 자사의 경쟁우위에 대한 자기 인식 등이 있다. 성공적인 해외진출을 위한 방안으로 첫째, 글로벌 전략을 해외 성장전략으로 사용하여 국제 확장을 내부화하는 기업은 전 세계에 자기 매장을 급속히 출점하여야 한다.(전문화, 집중화), 둘째, 글로벌 전략을 해외 성장전략으로 사용하여 국제 확장을 외부화하는 기업은 전 세계에 프랜차이즈를 통하여 급속히 성장하여야 한다. 셋째, 다국적 전략을 해외 성장전략으로 국제 확장을 내부화하는 기업은 전 세계에 입지적 경쟁우위를 활용할 수 있는 지역부터 단계적으로 자기 매장을 출점하여야 한다.(종합, 분권화), 넷째, 다국적 전략을 해외 성장전략으로 사용하여 국제 확장을 외부화하는 기업은 오퍼레이션을 라이선스하며, 전 세계에 입지적 경쟁우위를 활용할 수 있는 지역부터 단계적으로 자기매장을 출점하여야 한다. 마지막으로 무간접 투자 전략을 해외 성장전략으로 사용하는 기업은 정치/경제적으로 안정된 국가의 기업부터 매수를 고려할 것이다. 이들은 식품산업이 세분화 되어 있는 지역의 안정적인 경영층을 가진 회사를 최우선적으로 고려하여야 한다.

3.4. 소매기업의 전략 모델

소매업체들은 미래 소매환경에서도 지속적인 발전을 위해서는 소매업 성공의 중요 결정요인을 반드시 이해하고 실천해야 한다. 소매산업의 다양한 특성에 대한 관찰과 연구를 바탕으로 고객들에게 가치를 전달하기 위해 소매업체들이 반드시 고려해야 하는 전략적 방안을 설정해야 한다. <그림 1>과 같이 성공적인 소매업 전략의 진화과정을 상대적 제공요소와 상대적 가격의 두 축을 기본으로 볼 수 있다(Levy et al., 2005).



Source : Levy et al.(2005), The evolution of retail strategy

<그림 1> 소매업 전략 모델

소매업체는 대부분 이 두 축에 의해 규정되는 네 가지 세분집단으로 혁신집단, 거대 중간 집단, 저가격 집단, 문제 집단 중 하나에 해당된다. 혁신 집단에 해당하는 소매업체는 최고를 추구하는 품질 지향적 시장에 그들의 전략을 집중하며 저가격 소매업체는 가격 지향적인 세분시장을 공략한다. 혁신집단의 기업으로 'Urban Outfitters', 'Trader joes', 'abercrombie & Fitch', 'Starbucks' 등이 있다. 이러한 소매업체들은 소매업 개념 자체에 대한 전략적 확장을 시도하고 소매 비즈니스가 상품 구매 장소라는 개념을 뛰어넘어 소비자들에게 엔터테인먼트 경험까지 제공하고 있다. 저가격 집단은 'Dollar General', 'Family Dollar', '99 Cents Only Store' 등이 있으며 잡화를 취급하는 할인점으로 주로 도시나 농촌 지역의 저소득 지역에 위치하며 전통적인 할인점에 비해 매우 작은 규모로 운영된다. 반면 문제 집단에 해당하는 소매업체는 그들의 경쟁상대와 비교해 상대적으로 높은 가치를 제공할 수 없는 기업들의 의미한다. 거대 중간 집단 소매업체는 그들이 제공하는 제품과 서비스가 높은 가치를 제공하기 때문에 번창한다. 이러한 소매업체로 'Metro', 'Wal-mart', 'Kohls', 'Lowe's'가 있으며 단기적 관점에서 다른 접근법인 성공적일 수 있으나 장기적 관점에서 볼 때 이 시장은 가장 넓은 잠재 고객층을 보유하고 있으므로 대부분의 선진 소매업체들에게 중요한 목표시장이 된다. 메트로 그룹은 SKU(Stock Keeping Unit)의 폭과 깊이 측면에서 혁신적인 상품을 합리적인 가격에 제공함으로써 시장에서 완전히 새로운 위치를 차지하게 되었다. 향후 비용 절감과 가치 차별화를 함께 추구하는 소매업체만이 살아남을 수 있을 것이다. 소매업체들은 지금까지 없었던 혁신적이면서 다원화된 소매 업태를 창조해내야 한다. 비용과 운영, 양 측면에서 효율적이면서 혁신적인 업태를 만들어 내는 업체만이 향후에도 지속적인 수익을 창출할 수 있을 것이다.

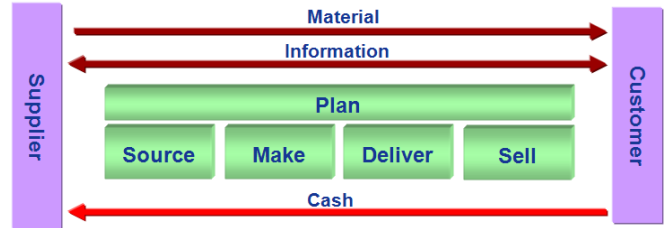
4. 프로모션 환경의 SCM

4.1. 공급사슬관리(SCM)

공급사슬관리란 필요한 만큼의 상품이 적절한 시간에 생산되어, 적절한 장소로 공급되어지고, 더불어 요구되어지는 서비스수준을 만족하면서 전체 비용까지 최소화할 수 있도록 공급업체, 제조업체, 창고, 판매상 등을 효과적으로 연계시키는 데 이용되어지는 방법의 전체 집합이다(Simchi Levi, 2008). 공급사슬관리는 기업과

고객을 연결하는 모든 경로의 효율적 유지관리를 통해 기업의 비용 절감과 이익창출에 기여하며 고객 서비스에 만족을 높여 줄 수 있으므로 매우 중요하게 여겨지는 분야이다(Chopra & Meindl, 2007). 원산지에서 최종 소비자에게 이르기까지 즉 원재료의 획득, 조달에서의 제품의 생산, 유통, 판매에 이르는 기업 활동의 전 과정에 걸쳐 제품, 서비스, 정보가 서로 간에 효율적으로 전달될 수 있도록 관리하는 것을 말한다. 1993년 이래로 회전율이 빠른 일상용품, 그리고 소매 산업은 자신들의 공급사슬에서 불필요한 과정을 제거하기 위해서 연합 체제를 구축했다. 초기 목적은 공급 사슬 내에서 재고량을 적어도 5%정도 줄이는 것이었다. 이러한 노력은 P&G와 월마트가 정보공유를 포함, 카테고리 매니지먼트와 공급사슬 협업 방식을 사용해 성공을 거두면서 시작되었다(Lee et al., 1997). 카테고리 매니지먼트는 매장에서 상품을 관리할 때 단 품 단위가 아닌 카테고리 단위로 관리하는 기법이고 제조업체가 설정한 기준이 아니라 소비자 구매행동에 기초해 소매업체가 카테고리 설정하고 분류한다. 기업들은 1990년대 중반 효율적 소비자 대응, 소비자 니즈에 즉각적으로 대응하기 위해 제조업체와 도 소매업체들이 협력하는 전략인 ECR(Efficient Consumer Response) 전략을 통해서 공급사슬관리를 위한 많은 종류의 혁신과 기술표준이 도입되었다. QR(Quick Response) 신속대응에서 발전된 개념지속적인 보충과 판매자가 관리하는 재고 정책, 크로스 도킹, 효율적인 집배와 바코드를 통한 재고 추적과 공동 예측 실행, 팔릿과 상자에 장착된 RFID(Radio Frequency Identification), 카테고리 매니지먼트, CRM(customer relationship management) 등으로 확대되었다. 소매업체와 제조업체 사이의 성공적인 공급사슬 사례는 메트로 그룹과 P&G의 연합을 들 수 있다. 대부분의 소매업체들과 같이 메트로 그룹도 카테고리 매니지먼트 도입을 시작으로 공급 사슬을 체계적으로 만들어 갔다. 카테고리 매니저들은 각각의 제품 범주 내에서 소매업체의 상품구색을 지속적으로 최적화하는 책임을 지고 있으며 공급자를 위한 중앙 배송점으로 중앙 창고를 사용함으로써 공급 사슬을 인식하고 있다. P&G와 메트로 그룹 간 공급사슬 협력과 같이 가장 성공적인 사례를 연구하는 것은 업계에 만연해 있는 적대적 관계를 전환시키는 데 유용하다고 할 수 있다. 공급사슬의 목표는 발생하는 전체 가치를 극대화 하는데 있다. 공급사슬이 발생시키는 가치는 고객에게 있어서의 최종 완제품의 가치와 고객 요구를 충족시키는데 소요된 공급사슬의 노력 가치의 차이이다. 대부분이 상업적 공급사슬에서 가치는 공급사슬의 수익과 밀접한 연관이 있다. 공급사슬의 수익성은 고객으로부터 생성되는 수입과 공급사슬에 걸쳐 생기는 총비용과의 차이이다. 예를 들어 A사로부터 제품을 사는 고객이 60달러를 내면 이 구매비용은 공급사슬이 받는 수입이다. A사와 공급사슬의 각 단계들은 정보 전달, 부품생산, 저장, 운송, 자금전송 등에 비용을 발생시킨다. 고객이 지불한 60달러와 그 제품을 만들고 운송하는 공급사슬이 관여한 총비용의 차이가 공급사슬의 수익 또는 잉여이익이라 할 수 있다. 공급사슬 수익성 또는 잉여이익은 모든 공급사슬 단계 및 매개자에 배분되는 이윤의 총합이다. 공급사슬 수익성이 클수록 공급사슬은 더 성공적이다. 공급사슬의 성공은 각 단계별 이윤의 측면이 아닌 공급사슬 전체의 수익성으로 측정된다. 공급사슬 수익성의 관점에서 보았다면 다음 단계는 매출과 비용의 근본 원천을 찾는 것이다. 어떠한 공급사슬에서도 이윤의 유일한 원천은 고객이다. 메트로 그룹에서는 제품을 구입하는 고객이 공급 사슬을 위한 양의 자금흐름을 제공하는 유일한 원천이다. 메트로 그룹이 공급자에게 지불할 때 그것은 고객이 제공한 자금의 일 부분이며 이를 공급자에게 이전하는 것이다. 이러한 자금의 이동

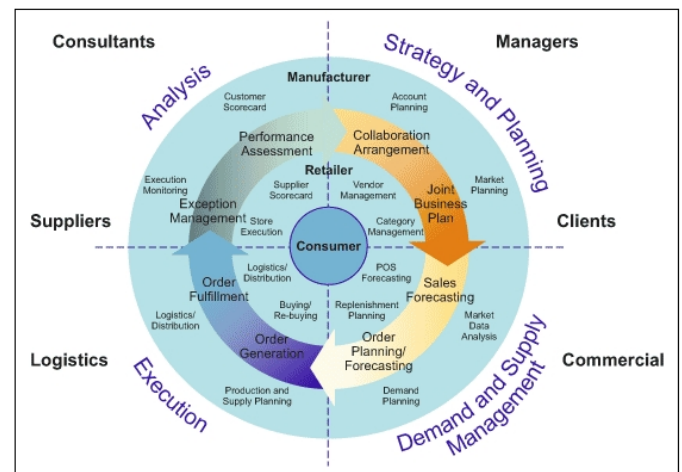
은 공급사슬의 비용에 부가된다. 모든 정보, 제품, 자금흐름은 공급사슬에서 비용을 발생시킨다. 따라서 이 흐름에 대한 적절한 관리하는 공급사슬 성공의 열쇠가 된다. 효과적인 공급사슬관리는 공급사슬의 수익성을 최대화하기 위하여 공급사슬의 자산들 및 제품, 정보, 자금의 흐름 관리를 포함한다.



<그림 2> SCM 업무 추진 영역

4.2. 상호 공급계획 예측 프로그램(CPFR)

미국의 자발적인 산업 협력 조직인 VICS(Voluntary Industry Commerce Solutions)는 CPFR(Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)을 공급자와 발주자간의 비즈니스 프로세스 시스템을 통합하여 다양한 정보를 공유하는 것으로 종래의 파트너십을 개선하는 것이라고 정의하였다. CPFR은 기존의 주문 데이터만을 공유하던 방식을 넘어 판매, 재고 등의 다양한 데이터를 교환하고 양자가 수요 예측과 주문량 산정을 합의하여 적절한 발주량을 산출하고 정확한 생산일정을 수립함으로써 효율적인재고 보충을 가능하게 하는 통합 모형이다(VICS, 2010).



source : Voluntary Industry Commerce Solutions, CPFR

<그림 3> CPFR 개념도

CPFR은 제조업체와 소매업체들이 정보공유와 협력적 계획을 통해서 자신들의 사업을 관리할 수 있는 접근법이다(Whang, 2002). <그림 3>에서 제시된 것과 같이 CPFR의 초점은 정상 판매 예측 오류에 있는 것이지 프로모션에 있는 것이 아니다. 전략과 계획이 제조업체와 소매업체 간 협력에 공식적으로 동의하는 것을 의미한다. 수요와 공급관리는 매출과 주문 예상에 대한 교환을 말한다. 실행은 주문 생성과 수행에 있어서 정확성과 관련된다. 마지막으로 분석은 지속적인 기반 위에서 예외 관리와 실행 평가

를 촉진한다.

현재 많은 국내의 기업들이 정보와 제품 흐름에 있어 획기적인 개선을 가져온 SCM을 업무 프로세스로서 사용하고 있다. 그러나 공급망을 아무리 잘 관리한다고 해도 만족할 만한 수준의 매출과 수익을 올리는 것은 매우 어려운 일이다. 그 주된 원인은 대부분의 공급망에서 가장 중요한 소비자의 제요, 정보부족, 각 시스템의 폐쇄성 및 참여 업체들 간의 협업의 결여 때문이었다(Poler et al, 2008). CPFR을 이용한 협업의 핵심은 소매업체 수준에서의 수요 예측이다. 이 예측치는 전 공급 사슬에 걸쳐 재고보충과 생산계획을 조정하는 데 사용된다. 이전의 전략적 제휴 방법과 비교해 볼 때 CPFR은 보다 심도 있는 정보공유를 통하여 비즈니스 계획 수립, 수요 및 주문 예측 그리고 재고보충 활동들을 긴밀하게 연결하는 데 초점을 맞추고 있다. CPFR은 하나의 기술 표준이 아니라 프로세스와 기술 모델들의 집합체로서 개방적이며 안전한 통신을 보장하며 여러 산업에 적용할 수 있고 모든 공급사슬 프로세스 확장될 수 있는 특성을 지니고 있다(Attaran, 2007). CPFR 파트너들은 상호간의 관계 향상, 판매 수입의 증가, 제품 판매 기회의 개선, 주문예측의 신뢰성 및 정확성 향상, 재고 수준의 감소 그리고 기술투자에 대한 수익의 개선 등의 이점을 얻을 수 있다. 또한 CPFR의 여러 파일럿 프로그램의 실증적인 도입 결과로부터 유통업체는 매출의 증가, 서비스 수준의 향상, 주문 반응시간의 단축, 제품 재고 수준 및 진부화의 감소 등의 효과를 얻었으며 그리고 제조업체는 매출의 증가, 주문 충족률의 향상, 재고 수준의 감소, 사이클 타임의 단축 등의 효과를 얻었다(Fliedner, 2003).

5. 메트로 그룹의 캐시앤캐리와 글로벌 성장 전략과 성공요인

위에서 살펴본 바와 같이 소매업체의 정의와 분류에 대해서 살펴보고 메트로 그룹과 같은 소매기업들이 어떠한 방식으로 시장에 진입하는지와 다국적 기업경영이 무엇인지, 소매기업들이 기업의 국제화하는 요인들 그리고 해외진출 시 취할 수 있는 전략과 방안들에 대해 살펴보았다. 또한 프로모션 환경하에서의 관점으로 공급사슬망관리(SCM)와 상호 공급기획 예측프로그램(CPFR)에 대해 살펴보았다. 이러한 이론적 내용을 바탕으로 국외 관련문헌조사와 메트로 그룹의 홈페이지, 연례 보고서, 내부자료 등을 기초로 메트로 그룹의 성공요인에 대해 살펴본다.

5.1. 메트로 그룹의 브랜드와 재무

2012년 말 기준, 독일 메트로 그룹은 28만명 가까이 되는 직원과 매출 667억 유로를 기록하고 세계 소매업체 3위에 이름을 올렸다. 전체 매출의 절반에 해당하는 부분을 독일 이외의 해외시장에서 창출하였다. 메트로 그룹은 캐시앤캐리라는 독창적인 도매유통 개념을 창시하여 1964년에 설립되었으며 유통업에서 유럽에서 2위, 독일에서 1위의 기업이다. 40여 년 전 독일의 루르 골짜기에서 초라하게 사업을 시작한 메트로 그룹이 오늘날 세계적인 소매업체가 될 수 있었던 것은 성공적인 글로벌 진출 전략에 있다. 독일에 위치한 메트로 AG라는 지주회사에 의해 관리되는 메트로 그룹은 다섯 개의 주요 판매 부문으로 나뉘어진다. 셀프서비스 도매업에 있어 세계 최대 규모인 메트로와 마크로(Makro)가 제휴한 캐시앤캐리(cash & carry), 식품 하이퍼마켓인 레알(Real), 비식품 전

문 체인점으로 유럽 내 전자제품 시장을 선도하고 있는 미디어 마크트(Media Markt), 전자제품 유통 전문 새툰(Saturn), 백화점 부문인 갤러리아 카우프호프(Galeria Kaufhof)이다. 유럽, 아시아, 아프리카에 걸쳐 33개국에서 2,200여개의 점포를 운영하고 있다.



Source : Metro Group Annual Report(2012)

<그림 4> 메트로 그룹 브랜드

<표 2> 메트로 그룹 브랜드별 재무

Real	
Locations ¹	421
Number of countries ¹	6
Real sales revenues ²	€11.2bn
EBIT ²	€134mn
Real employees (full-time equivalents as of closing date 31 December) ²	52,214
Total number of articles in product line ²	up to 80,000
METRO Cash & Carry	
Locations ¹	743
Number of countries ¹	29
Sales ²	€31.2bn
EBIT ²	€1.1bn
Headcount (full-time equivalents as of closing date 31 December) ²	116,408
Articles, food assortment ²	ca. 20,000
Articles, nonfood assortment ²	ca 30,000
Saturn	
Locations ¹	704
Number of countries ¹	15
Sales Media Markt and Saturn ²	€20.6bn
EBIT Media Markt and Saturn ²	€542mn
Headcount Media Markt and Saturn (full-time equivalents as of closing date 31 December) ²	58,660
Articles, overall assortment ²	un to around 100,000
Media Markt	
Locations ¹	704
Number of countries ¹	15
Sales Media Markt and Saturn ²	€20.6bn
EBIT Media Markt and Saturn ²	€542mn
Headcount Media Markt and Saturn (full-time equivalents as of closing date 31 Decemver) ²	58,660

Articles, overall assortment ²	un to around 100,000
Galeria Kaufhof	
Locatins ¹	137
Number of countries ¹	2
Sales ²	€3.5bn
EBIT ²	€121mn
Headcount (full-time equivalents as of closing date 31 Decemver) ²	19,257

¹status 31 December 2012 . ²status 31 December 2012

source : Metro Group Annual Report(2012), Consolidated financial statements of METRO AG, Sustainability Report

activities				
Investments	1,683	2095	1437	-31.4
Depreciation/amortisation	1,427	1350	1635	21.1
Equity	6,640	6437	6101	-5.2
Equity ratio (%)	18.4	18.9	17.5	-
Net debt	3,478	4075	3245	-20.4
Employees [annual average headcount]	283280	280856	278811	-0.7
Locations	2131	2187	2243	2.6
Selling space[1,000m ²]	12771	12954	13003	0.4

source : Metro Group Annual Report(2012),

Consolidated financial statements of METRO AG, Sustainability Report

<표 3> 메트로 그룹 결합 재무

€ million	2010	2011	2012	change in %
Key financial 그림s				
Sales [net]	67,258	65,926	66,739	1.2
METRO Cash & Carry	31,095	31,121	31,636	1.7
Real	11,499	11,032	11,017	-0.1
Media-Saturn	20,794	20,604	20,970	1.8
Galeria Kaufhof	,3584	3,119	3,092	-0.9
Others	286	50	24	-51.5
EBITDA	3,591	3,429	3,014	-12.1
EBITDA before special items	3,726	3,651	3,292	-9.8
EBIT	2,211	2,113	1,391	-34.2
EBITDA before special items	2,415	2,372	1,976	-16.7
METRO Cash & Carry	1,104	1,148	947	-17.5
Real	132	134	102	-23.6
Media-Saturn	625	542	326	-39.7
Galeria Kaufhof	138	121	136	12.4
Real Estate	698	643	652	1.4
Others	-282	-197	-168	14.7
Consolidation	0	-19	-20	-14.8
Financial result	-581	-640	-581	9.4
Financial result before special items ³	-581	-640	-559	12.8
Earnings before taxes	1,630	1473	810	-45.0
Earnings before taxes and special items ³	1,834	1732	1417	-18.2
Profit or loss for the period	936	741	101	-86.3
Profit or loss for the period before special items ³	1,139	979	717	-26.8
€				
Earnings per share [basic=diluted]	2.6	1.93	0.01	-99.5
Earnings per share before special items	3.12	2.63	1.89	-27.9
Dividend per ordinary share	1.35	1.35	1.0	-25.9
Dividend per preference share	1.485	1.485	1.06	-28.6
Cash flow from operating	2,514	2092	2340	11.9

5.2. 메트로 캐시앤캐리 포맷 도입

오토 베이쉬임 박사가 셀프서비스 도매, 혹은 간단히 현금을 주고 가져가는 캐시앤캐리 라는 완전히 새로운 유통 개념을 독일에 처음 소개함으로써 시작되었다. 캐시앤캐리 원칙은 고객들이 원하는 상품을 직접 고르고 현금으로 물건 값을 치른 후에 그들 스스로 상품을 가져가는 것을 의미한다. 기본적으로 B2B 도매형식이며 기업체 고객의 수요를 충족시키는 것을 목적으로 한다(Oh & Oh, 2004). 이곳에서 판매되는 상품들은 우수한 품질 수준을 유지할 뿐 아니라 대용량이라는 특징을 가지고 있다. 월하임에 위치한 메트로의 첫 번째 점포는 매장면적 13,000m²의 규모로 당시 기존 도매 점포에 비해 매우 컸다. 이곳에서 메트로는 2만개 식품과 3만개의 비식품을 다양하면서도 깊이 있는 상품을 제공했다. 특히 메트로의 폭넓은 신선식품 구색은 레스토랑과 식품점점을 운영하는 점주들에게 큰 환영을 받았다. 전통적인 소매업체가 아닌 도매업 형태를 취함으로써 폐점시간에 대한 정부 규제를 피할 수 있었다. 캐시앤캐리의 성공은 점포에 만족한 수백만 명의 고객뿐만 아니라 성과지표를 통해서도 확인할 수 있다. 해외시장에서 클래식, 주니어, 그리고 에코 세 가지 형태로 운영되고 있는데 이 중 클래식은 독일에서 많이 볼 수 있는 매장으로 평균 매장면적은 1만에서 1만 6천m²정도다. 반면 해외시장에서 주로 전개되고 있는 주니어와 에코는 클래식에 비해 규모가 작은 편이다. 전체적인 컨셉은 개인 소비자가 아닌 비즈니스 고객을 대상으로 하는 도매업의 일종이나, 전통적 도매업이 전화주문, 외상결제, 배달서비스를 제공하는 반면 메트로의 고객들이 직접 매장을 방문, 상품을 선택, 대금을 현금으로 결제하고 직접 운반하는 셀프서비스 도매의 운영 방식이다. 현대화된 대형 창고형 매장을 갖추고 회원제 방식으로 운영되며 특정 고객군들의 상품 수요를 일괄적으로 충족시키는 윈스토프 쇼핑형 상품구색을 갖추어 전통적 도매업과 차별화되는 업태인 것이다.

5.2.1. 메트로 캐시앤캐리의 제품구색

메트로의 제품 구색은 타겟 고객군을 위해 특화된 다양한 연관 제품의 판매로 윈스토프 쇼핑이 가능하고 타 매장에서는 볼 수 없는 독특한 제품을 제공하며 제품 구색상의 변화가 빈번하지 않고 지속적으로 유지되는 특징을 보인다. 매장 평균 SKU(Stock Keeping Unit)가 50,000개 수준으로 일반적인 전통도매상과 비교 시 판매되는 제품 구색의 폭과 깊이에서 경쟁력이 있을 뿐만 아니라 타겟 고객군이 필요로 하는 물품의 대부분이 단일 매장 내에서 윈스토프 구매가 가능한 체제로 운영되고 있다. 사업 경험이 없는 초보자도

자본과 매장을 갖추면 메트로에서 구매한 식자재를 기초로 기본적인 요리법을 배우고 기구 및 소모품을 구매하여 창업이 가능하도록 하는 고객 지향적인 서비스를 제공하고 있다. 또한 고객들이 다른 도매상에서 구매할 수 없는 독자적인 제품들을 메트로 매장에서 구매할 수 있다는 점이다. 다양한 상품을 전 세계의 공급업자로부터 구매해오는 메트로의 머천다이징 역량과 자사 PB(Private Brand) 제품의 개발은 독자적 상품라인의 입점을 가능케하는 근본적 요인이다. 메트로의 고객들이 구매하는 제품은 업태의 특성상 대체로 일정한 품목들로 일반 고객을 대상으로 하는 할인점 및 백화점 등과 비교 시 상대적으로 변화가 크지 않는 성격을 갖고 있다. 이러한 낮은 구색 변화는 다른 유통업체 대비 상대적으로 메트로의 머천다이징과 영업 인력들이 상품의 질과 다양성의 확보에 역량을 집중할 수 있도록 하는 효과를 가져오고 결과적으로 매출 증가 및 고객 유지율의 증대로 이어지는 선순환 구조가 가능하다.

5.2.2. 메트로 캐시앤캐리 글로벌 확장 전략

5.2.2.1. 글로벌 진출과 확장

메트로는 1980년대 중반 무렵, 두 거대 소매업체인 마사(Massa), 마이스터(Meister)를 합병하고 카우프호프 백화점 지분을 확대하였다. 그러나 카우프호프 백화점에 대한 인수는 독점금지법에 의해 저지되었는데 이후 독점금지법 적용이 해지되면서 메트로 AG는 카우프호프 백화점을 합병, 사세 확장 전략을 지속해 나갔다. 글로벌 전략을 전개하는 메트로의 우선 목표는 서유럽과 동유럽에서 주도적인 시장 지위를 확보하는 것이다. 메트로의 경영진들은 대형 소매업체간 경쟁이 극심한 미국시장 진출은 고려하지 않고 있으며 오히려 동유럽이나 아시아가 더 잠재력 있는 미개발 시장이라고 생각하고 있다. 해외 확장 전략은 초창기 독일 내 성장을 위해 인수 합병 방법을 활용했던 것과 달리 유기적 성장에 포커스를 맞추고 있다. 메트로는 과거 경험을 통해 합병이 아닌 기업 내부로부터의 유기적 성장을 지향해야 한다는 교훈을 얻었다. 유기적 성장을 지향함으로써 메트로는 기본적인 비즈니스 컨셉에 충실할 수 있고 고유의 기업문화를 유지하는 한편 직원들은 기업의 성장 전략을 보다 쉽게 이해할 수 있었다. 비교적 초창기부터 해외진출을 모색해왔는데 첫 번째 시도는 1968년 네덜란드의 SHV(Steenkolen Handelsverenigin)와의 제휴를 통해 마크로 설립기반을 마련한 것이다. SHV그룹은 캐시앤캐리 사업에 매우 큰 관심을 가지고 있었고 네덜란드에 마크로라는 브랜드로 비슷한 형태의 사업을 운영하고 있었다. 메트로와 마크로 주주들은 동일 시장에서 동일한 형식으로서의 맞대결은 피한다는 협정을 맺고 신규 시장 진입을 위한 전략을 세웠다. 기본적인 합의 내용은 마크로 그룹이 60%, 메트로가 40%의 지분을 소유하고 있는 시장에는 마크로가 진출하고 반대로 메트로가 60%의 우세한 지분을 소유하고 있는 시장에는 메트로가 진입한다는 것이었다. 이 두 회사의 파트너십 관계는 이후 캐시앤캐리 개념의 글로벌 확장 과정에서도 흔들림 없이 지속되었다. 메트로가 마크로보다 훨씬 중앙집권적 경영구조를 가지고 있는 등 메트로와 마크로간 상이한 경영철학에도 불구하고 두 기업 간 합의는 잘 지켜졌다. <표 4>와 같이 메트로 캐시앤캐리의 해외시장 진출은 세 단계로 진행되었다. 첫 번째 단계는 1968년 네덜란드 진출을 시작으로 1970년대는 서유럽 시장으로 진출한 것이다. 두 번째 확장단계는 1990년대 포르투갈을 시작으로 동유럽 국가들, 그리고 1996년에 중국에 진출하였다. 10년 이 지난 현재 메트로 캐시앤캐리는 중국 측 파트너인 Jinjiang과

함께 24개 점포를 운영하고 있다. 2000년에 시작된 세 번째 단계의 해외 진출 전력은 동쪽으로 확장이 계속 진행되고 있다.

<표 4> 메트로 그룹의 해외시장 진출국

2012	Cash & Carry	Real	Media Sautrn	Galeria Kaufhof	Metro Group
독일	107	312	404	122	945
오스트리아	12		47		59
벨기에	12		22	15	49
덴마크	5				5
프랑스	93				93
이탈리아	459		115		164
룩셈버그			2		2
네덜란드	17		41		58
포르투갈	10		9		19
스페인	37		73		110
스웨덴			28		28
스위스			27		27
영국					0
서유럽	260		364	15	614
불가리아	14				14
크로아티아	7				7
체코	13				13
그리스	9		10		19
헝가리	13		21		34
카자흐스탄	8				8
몰도바	3				3
폴란드	41	53	63		157
루마니아	32	24			56
러시아	68	18	45		131
세르비아	10				10
슬로바키아	6				6
터키	27	12	28		67
우크라이나	33	2			35
동유럽	284	109	167		560
중국	64		7		71
이집트	2				2
인도	14				14
일본	9				9
파키스탄	9				9
베트남	19				19
아시아/아프리카	117		7		124
글로벌	636	109	538	15	1,298
메트로그룹	743	421	942	137	2,243

source : Metro Group Annual Report(2012), Consolidated financial statements of METRO AG, Sustainability Report

5.2.2.2. 독일 및 서유럽의 메트로 경쟁력

독일시장에서 메트로는 1990년대 이후 전반적인 국내 유통산업 규모의 정체, 하드디스크카운터 등 저가 유통 채널로부터의 경쟁 심화 등의 요인으로 외연적 성장이 둔화되는 양상을 보여 왔다. 특히 1996년 11월 독일정부의 소매 유통업체에 대한 개점시간 규제 완화로 인해 메트로의 매출이 단기간 타격을 받기도 하였다. 1999년 이후 메트로의 독일 내 신규매장 입점 및 기존 매장의 혁신에 힘입어 매출은 증가하였으나 매장당 매출액과 단위면적당 매출액은 지속적으로 하락하였다. 독일 내 성과 하락 추세는 2003년 이후에 더욱 심화되어 총 영업면적이 증가함에도 불구하고 전체 매출액은 감소하기 시작하였다. 2000년대 이후 발생한 독일 내 매출 감소는 자사브랜드 위주의 초저가 할인 소매유통으로 급성장하던 알디(Aldi) 역시 매출이 하락하는 추세를 보였다. 이러한 업계 전반의 동반적 매출 하락으로 볼 때, 메트로의 최근 독일 내 성과하락의 주요 원인이 메트로 경쟁력이 상대적으로 약해졌다기 보다는 근본적인 시장수요 및 경쟁 측면의 환경 악화에 기인한 것으로 볼 수 있다. 메트로의 서유럽 시장 운영상황은 독일과 유사하여 시장 성숙에 따른 주요 성과지표들의 하락세를 보이고 있다. 총 매장수가 2000년 195개에서 2005년 247개로 증가함에도 불구하고 매출의 증가는 크지 않아 동기간 연 2.7% 수준의 증가에 그치고 2005년에는 서유럽지역 총 매출이 전년 대비 오히려 감소하였다.

5.2.2.3. 메트로의 동유럽 확장

메트로 캐시앤캐리는 핵심시장이던 독일과 서유럽 시장의 매출이 둔화되자 아시아 시장으로의 적극적 진출을 추진하여 새로운 기업성장의 기반을 구축하며 글로벌 유통업체로서 거듭나고 있다. 메트로는 1996년 헝가리, 폴란드, 루마니아 시장에 진입한 이후 동유럽 시장에서 매장을 급속히 확장시켰다. 1990년대부터 개방되기 시작한 동유럽 유통시장은 기존 현지 업체들의 경쟁력이 취약하고 미래 성장 잠재력이 크다는 유인 요소들로 인해 다양한 글로벌 유통업체들이 앞 다투어 진입하고 선점적 지위를 위해 경쟁하는 각축장이 되었다. 이러한 글로벌 유통업체간의 치열한 경쟁을 극복하고 메트로는 동유럽에서 압도적인 시장지위를 획득하게 된다. 메트로가 동유럽시장에서 성공을 거둘 수 있었던 주요 원인 중 하나는 할인점과 슈퍼마켓 등 경쟁업체 대비 높은 평효율을 창출하고 지속시킬 수 있었다는 점이다. 또한 경쟁 할인점들 보다 절반 수준의 낮은 출점비용이었다. 이와 같은 평효율과 낮은 초기 출점비로 메트로는 동유럽 시장에서 100% 수준의 자본 집중률을 갖는 점에 대비하여 신속하게 신흥시장에서 매장을 확대시킬 수 있었던 원동력으로 평가되고 있다.

5.2.2.4. 메트로의 아시아 확장

메트로는 1996년 중국시장 진입 후 매장확대를 추진 중이다. 중국 유통시장은 향후 20년간 12,000여개의 할인점의 입점이 예상되는 거대한 잠재성을 갖고 있는 것으로 예측되는데 중국현지 업체와 글로벌 유통업체들이 매장을 북경, 광둥, 상해, 산둥 등 주요 상권에서 급속히 확장시키는 선점적 경쟁이 매우 치열하게 이루어지고 있는 상황이다. 이러한 경쟁적 압력은 메트로의 중국내 성장 속도와 매출 성과가 기대에 미치지 못하고 있는 중요한 이유 중의 하나로 인식되고 있다. 메트로의 중국 파트너는 Jinjiang그룹으로 메트로 60%, Jinjiang 40%의 지분으로 자본 참여가 이루어졌다. 2005년 메트로는 보다 신속한 매장 확대를 위해서 중국정부의 규제가 완화되자 90%로 지분을 확대하였다. Jinjiang은 메트로

포맷을 중국에 적용시켜야 하는 초기단계에 유통전문 노하우가 없어서 상품구색 결정, 소비자 선호파악, 경쟁업체 등과 관련한 정보 및 역량 지원에 있어 도움의 한계가 있었던 것으로 알려지고 있다. 초기 상품구색의 실패는 파트너인 Jinjiang이 유통업체가 아니기 때문에 재고를 자체 흡수하지 못하고 대부분 폐기하여야 하는 비용 측면의 문제로 연결되었으며 이는 메트로의 초기 재무성과를 악화시킨 원인 중의 하나이다. 중국 현지화 전략의 또 다른 장애 요인은 전통도매 유통구조가 발달되어 있는 상황에서 소매 고객을 메트로 포맷으로 전환하는 과정이 쉽지 않았다는 것이다. 배달서비스의 부재, 외상결제에 불가, 부가세 노출 등이 고객이 메트로로 전환하기 어려운 주요 원인이었다. 이러한 기대에 미치지 못하는 성과에도 불구하고 메트로의 중국 유통시장 자체가 급속 확대되는 기회를 놓치지 않기 위해 신규 매장확대를 신속하게 추진하고 있다.

일본 유통시장은 전 세계 최고 수준의 구매력을 갖춰 매력적인 반면 메트로 포맷을 현지화 시키는 데 위협요인들도 존재한다. 일본시장은 복잡한 전통적 도매 및 소매 유통구조를 갖고 있어 유통비용이 높아 소매업자 및 개인 소비자의 불만이 상당하고 이에 따른 도매구조의 제도적 개선에 대한 요구가 강하여 메트로 방식과 같은 효율성이 높은 새로운 도매유통채널에 대한 잠재수요는 크다고 볼 수 있다. 일본시장 진출의 중요한 위협요인은 도매업자가 특정 소매업자에게만 유통하는 관계성에 기반한 관행과 전통도매업자간의 담합이 심하다는 것이다. 일본 도매업자들은 원활한 상품유통을 위해 소매업자 및 소비자들에게 할인 및 인센티브 등을 상시적으로 이용하는 특성을 보인다. 또한 최근 일부 편의점 체인 등이 도매구조를 우회하여 직접 산지와 거래하는 양상이 진행되고 있다. 소비자의 소량구매패턴과 이에 따른 재고 부담, 현금보다는 신용카드 거래가 보편화된 결제 방식도 메트로의 일본 현지화의 리스크 요인이다(Moon, 2007). 일본시장의 현지화 운영방침으로 메트로의 접근성 확보를 강조하였다. 매우 번잡한 교통 환경에 따라 고객들에게 최대한 가까운 위치에 점포를 선정하여 접근성과 가시성을 확보하였으며 도심에서 반경 15km이내의 입점 위치 확보에 주력하였다. 일본 메트로가 성공적으로 현지화하고 있는 요인은 소규모 매장면적을 통한 출점비를 감소하였다는 점이고 매장 규모를 줄임으로써 일본의 높은 부동산 가격과 공사비용을 상쇄시키는 결과를 가져왔다.

5.2.2.5. 신규시장 진입전략 및 단계

메트로 그룹의 해외시장 진출에는 항상 캐시앤캐리 부문이 선두에 있었고 폭넓은 경험과 함께 다양한 구조적, 문화적 차이점을 가진 국가에서도 적용 가능한 표준화된 상품기획력을 가지고 있었다. 메트로 그룹의 국제사업전략 및 신규시장 개발 담당 임원인 Michael Kohl은 해외시장 진출 시 6단계로 구성된 매우 구조화된 진입 과정을 따르고 있다고 하였다. 1단계는 차기 진출을 고려하고 있는 모든 국가를 대상으로 시장 매력에 대한 기초 평가 모델을 적용해 가장 매력도가 높은 후보 국가를 선정한다. 2단계는 해당 국가의 경제적, 정치적, 사회적, 법적 환경에 대한 기초조사를 실시하고 시장 잠재력과 경쟁구조를 파악한다. 3단계는 구매, 마케팅, 법률, 인사관리 등 메트로 캐시앤캐리 조직의 모든 관련 부서의 전문가들로 구성된 특별팀이 현지 조사를 포함한 보다 집중적인 타당성 조사를 실시한다. 결과를 바탕으로 해당 시장에 대한 진입 결정이 내려지면 구체적인 출점 장소, 규모, 포맷 등이 결정된다. 4단계는 시장 진입을 전체적으로 감독하고 관리하기 위해 선정된 해당 국가 관리팀이 점포의 개념, 머천다이징, 가격, 구매

전략 등을 구체화하고 조정한다. 이 팀은 부지를 찾거나 공급자들을 선택하고 계약을 체결하며 인력을 수급하기 위한 활동을 시작한다. 동일한 기본 형식을 모든 국가에 적용하기 위해 노력하고 있지만 세금이나 법적 요구사항이 국가별로 다르기 때문에 해외시장 진입 시마다 각국 정부와 끊임없는 협상을 해야 한다. 따라서 새롭게 만들어진 국가 관리팀에게 가장 중요한 역할 중 하나는 정치적 환경을 이해하고 각국 정부나 정치인, 조세기관과 우호적인 협력관계를 만들어 가는 것이다. 5단계는 표준 방식에 따라 운영할 수 있는 지역 매니저와 스텝들, 매니저, 구매담당 직원, 판매담당 직원, 운영 직원 등을 채용하기 위한 작업을 전문가들의 도움을 받아 시작한다. 지역 소비자들의 선호와 구매 패턴을 잘 알고 있으며 그 국가의 사업 환경에 맞춰 매장을 운영할 수 있는 지역 매니저와 직원들을 고용하는 것이 무엇보다 중요하다는 신념을 갖고 있다. 이러한 접근법은 해외 진출 대상국의 고용창출에 크게 기여하고 있다. 그러나 적합한 지역 인력이 채용되기 전까지는 해외시장 경험이 있는 메트로 본사의 상임이사급으로 구성된 국가 경영팀에 의해 운영된다. 6단계는 현지에서 채용된 신입직원들은 집중적인 그룹 프로그램을 통해 캐시앤캐리 개념과 메트로의 비즈니스 철학 및 문화에 대한 교육을 받고 그들 각각의 국가 내 운영을 책임지게 된다. 본사 교육팀은 다양한 문화적 배경을 가진 강사들로 구성되어 있고 45명의 매니저를 포함한 2백80명으로 이루어진 교육팀 직원들은 다양한 국가에서 파견된 사람들이다. 이 때문에 메트로 기업 내 공식 언어는 영어이다. 교육은 독일에서 처음 싹틔던 메트로 사업의 기본 개념에 충실하면서 동시에 조직 내에서 구체적 정신을 발전시키는 데 목표를 두고 있다. 그리고 구성원들이 메트로의 사업 개념을 그들의 모국 점포나 혹은 다른 나라 점포에도 쉽게 적용할 수 있도록 능력을 키우는 데 목표를 두고 있다.

5.3. 메트로 현지화 실행전략 및 성공요인

5.3.1. 메트로의 현지화 전략

메트로는 고유의 사업 모델과 경쟁 전략을 해외시장에 성공적으로 전이하기 위하여 다음의 현지화 수행전략을 체계화하여 운영하고 있다. 메트로의 Self-Financing의 원칙을 강조한다. 신규 해외시장 진입 시 메트로의 초기단계의 자본조달은 본사에서 책임을 지지만 이후 시장 내 매장 확장에 필요한 재원은 현지에서 수익을 창출하여 조달하는 유기적 성장 방식의 원칙을 유지한다. 러시아 시장 진출할 당시 초기 2개 매장에 대한 출자만 본사가 재원을 조달하고 이후 매장들은 전부 러시아 시장 운영수익으로 파이낸싱되었다. 또한 메트로의 새로운 시장에 진입할 때 수십년 간 정교하게 개발한 메트로 공식을 쉽게 이해할 수 있는 형태로 전환하여 현지 경영진을 교육시키는 과정을 체계화하였다. 현지 경영진과 직원들의 메트로 방식의 이해도가 시장에서 메트로가 얼마나 빨리 성장할 수 있는가를 결정한다고 강조하고 있다. 메트로의 진입 후 선점우위를 확보하기 위하여 동유럽, 러시아, 중국, 인도 등 잠재적 가능성이 높으나 할인점 등 신통용 포맷이 도입되고 있는 초기 개발단계에 있는 시장에 공격적으로 진입하는 원칙을 견지하고 있다. 또한 신통용 시장에 진입한 후 신속한 매장 확장을 추진하여 소비자의 메트로 포맷에 대한 친숙도를 높여 여타 경쟁적 유통채널의 성장을 견제하는 방식을 추진한다. 상품 구매에 있어 로컬소싱의 원칙, 상품선선도의 확보, 정교한 시장진입 의사결정 프로세스의 운영, 현지인에 의한 경영, IT의 활용, 본사 통제와 현지지사결정 재량권의 적절한 분배 등의 현지화 운영방침 등도 메트로의 신

시장 진입 후 성공률을 높이는 핵심요인이 되고 있다. 메트로가 동유럽 및 아시아 시장에 신속하고 성공적으로 진출 할 수 있었던 것은 신규시장 진입을 철저히 체계화하고 있기 때문인 것이다.

5.3.2. 메트로의 해외 진출 성공요인

메트로의 해외 진출과정에서 최적의 인력을 채용하고 이들에게 회사 규칙과 관련된 적절한 훈련을 시켜 사업 전개에 일관성을 유지할 수 있도록 하는 것이었다. 오랜 기간 해외 진출 전략을 전개해 온 메트로의 지역 문화가 중요한 변수이며 독일인의 사고방식이 항상 옳은 것은 아니라는 것을 배웠다. 쇼핑과 소비패턴에 있어 문화적 차이를 존중하고 이에 맞춰 사업을 운영하는 것이야말로 각 지역 경영팀이 반드시 해결해야 할 도전임을 잘 알고 있다. 상품구색과 구매조건이 일관되게 유지될 것이므로 쇼핑 시 필요한 물품만을 구매하면 된다는 것을 고객들에게 주입시키는 데 주력했다. 타 문화에 대한 훈련과 교육은 모든 메트로의 매니저들이 반드시 거쳐야 하는 요건이 되었다. 각국 소비자 취향에 맞는 제품을 제공하는 것도 중요하다. 해외시장 초기 경험을 바탕으로 메트로의 현재 식품구색의 90%에 달하는 제품을 각국 지역 공급업체로부터 구매하고 있다. 이러한 경향은 특히 신선식품과 유제품 부문에서 두드러진다. 중국에서는 살아있는 동물도 매장에서 취급하므로 소매업체들은 이러한 문화에 맞는 상품구색을 가져가야 한다. 메트로의 해외 진출 시 겪게 되는 여러 도전 요인들에 성공적으로 잘 대처해 왔는데 성공을 가능하게 한 주요 요인들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 캐시앤캐리 개념의 독창성으로 메트로는 현대적 캐시앤캐리 영역에 있어 경쟁자를 가지고 있지 않다. 독일 내 몇몇 소규모 경쟁자를 제외하고는 직접적인 경쟁자가 존재하지 않으며 더욱이 자기금융 방식은 각기 다른 경제적 환경과 발전단계에 있는 해외시장에 매우 성공적으로 적용할 수 있도록 만들어졌다. 둘째, 캐시앤캐리 개념의 청사진 제시로 메트로의 지난 수십년 간 많은 나라에서 캐시앤캐리 개념을 갖고 닭아 새로운 시장의 매니저들이 쉽게 이해할 수 있는 비즈니스 청사진을 만들어냈다. 셋째, 선견지명과 선점효과로 경영진은 동유럽 국가들이나 러시아, 중국, 최근에는 인도에 이르기까지 해외시장 진출에 앞서 예상되는 위험에 대해 선견지명과 의지를 보여주었다. 이러한 과정을 통해 선점효과를 누릴 수 있었는데 특히 지역 노동력과 정부와의 관계를 공고히 하는데 큰 이점을 가졌다. 넷째, 현지화된 상품 구색으로 제공되는 상품이 해당지역 소비자의 습관과 기대를 충실히 반영하고 있다는 점이다. 실제로 상품의 90%이상을 해당 국가의 제조업체와 공급업체로부터 구매하고 있다. 또한 지역 소비자들이 원하는 글로벌 브랜드와 메트로의 PB상품까지 제공하고 있다. 다섯째, 품질보장으로 효율적인 물류 시스템과 지역 내 구매 그리고 식품 선도를 절대 가치로 여기는 전사 차원의 품질보증 노력의 결과라 할 수 있다. 지역 내 생산자 및 제조업체, 공급업체들이 현대적인 영농법과 제조법, 유통법을 적극적으로 적용, 발전 할 수 있도록 지원하고 있다. 이로 인해 우수한 품질의 상품을 구비할 수 있게 된 것이다. 여섯째, 조직적이고 신중한 시장진입 과정으로 진입 장벽들을 효과적으로 피해갈 수 있었던 것은 시장에 진입하기에 앞서 진행하는 조직적인 연구 및 분석과정이었다. 일곱째, 지역 출신 매니저와 인재 고용으로 현지인 매니저와 스텝들을 고용해 해당 정부와 우호적인 관계를 유지할 수 있었다. 여덟째, 정보기술 활용과 고객 데이터베이스 관리로 고객 데이터베이스에 대한 정보를 활용함으로써 투명성을 확보하였고 고객 구매패턴에 대한 상세한 이해를 통해 최적화된 커뮤니케이션 및 프로모션이 가능해졌다. 아홉째, 유연한 조직구조 활용으로 소비자와 관련된 의사결정

을 현지 경영진이나 점포 관리팀의 고유 권한으로 정해 현지 사정에 맞는 결정이 이루어질 수 있도록 했다. 점포위치, 인사관리, 상품구색, 가격, 고객확보 및 관리, 광고 등에 대한 결정에 모두 이들에 의해 이루어졌다. 하지만 IT, 물류, 회계, 구매와 관련된 의사결정은 중앙 집중화의 경향을 보이고 있다. 마지막으로 성공과 실패로부터 반복과 학습을 통해 가장 현대적이면서 우수한 메트로 점포는 독일이 아닌 폴란드나 루마니아 혹은 러시아에 위치하고 있다. 이들 점포들은 메트로의 과거 경험이 바탕이 되어 장점은 최대한 살리고 단점은 제거한 점포들이다.

5.3.3. 메트로 국제화에 따른 충성도와 브랜드

메트로가 전 세계에서 빠르게 성장할 수 있었던 것은 캐시앤캐리 덕이 크다. 대부분의 업체가 해외시장에 처음 진입할 때 제로에서 시작해야 한다면 메트로의 소매 업체들은 캐시앤캐리의 성공 방법을 바탕으로 나아갈 수 있었다. 각 나라에서 비즈니스를 성공적으로 정착시킴으로써 다른 업체의 비즈니스도 효과적으로 이어갈 수 있었다. 해외진출 경험에서 얻은 또 다른 교훈은 모든 신규 점포의 확장은 이전 점포의 파생물이자 모방물로 유기적 성장 전략을 유지해야 한다는 것이다. 미디어 마크트나 새튼 등을 포함한 모든 메트로 사업의 글로벌 성장 전략은 똑같은 발전단계를 따라 진보했다. 이들은 시행착오를 통해 만들어진 업체 청사진에 따라 운영된다. 메트로 경영진들은 오랜 경험을 통해 글로벌 시장에서 장기적인 차원의 차별화를 확보하기 위한 핵심은 비즈니스 포맷을 파는 방식과 각국 소비자들과의 관계를 관리하는 방법에 있음을 알게 되었다. 이는 소매업체들이 현지 문화에 적응하고 지역 소비자들과 상호작용하는 방법까지 포함하고 있다. 오늘날 소비자들은 똑같은 제품을 어느 업체, 어느 점포에서나 쉽게 구매할 수 있게 되었다. 이 때문에 소매업체들은 차별화에 어려움을 겪고 있다. 차별성을 만들어 내는 사람은 소매업체의 인력이며 한편으로 후방 시스템이 비용의 효율성과 규모의 경제를 실현해야 한다. 하지만 후방 시스템으로 인한 경쟁적 우위는 일시적으로 유지될 뿐이고 다른 경쟁자들이 성공적인 시스템을 모방하게 된다. 소매업체는 우위성을 유지하기 위해 고객들의 점포 충성도를 높여야 한다. 이와 같이 국제적 성장과 더불어 글로벌 브랜드를 육성하는 것이 메트로의 중요한 목표이자 행동강령이다.

5.4. 메트로의 프로모션 관점 SCM

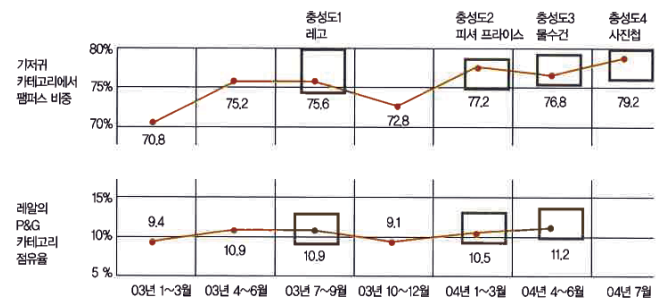
5.4.1. 메트로의 공급사슬관리

메트로 그룹은 성과를 높이기 위해 공급사슬관리의 중요성을 강조하고 있다. 1993년 이래로 회전율이 빠른 일상용품등의 소매 산업은 자신들의 공급사슬에서 불필요한 과정을 제거하기 위해 연합 체제를 구축했다. 이러한 노력은 P&G와 월마트가 정보공유를 포함하여 카테고리 매니지먼트와 공급사슬협업을 통해 성공을 거두면서 시작되었다고 볼 수 있다. 소매업체와 제조업체사이의 성공적인 공급사슬은 메트로 그룹과 P&G의 연합을 들 수 있다. 초기 소매업자들은 고객에 대해 거의 알지 못하였고 단지 제조업체들이 어떻게 소비자들을 매장으로 끌어들이 수 있는지 방법만을 알려줄 뿐이었다. 그러나 현재 이러한 상황은 역전되었고 소매업체들은 고객충성카드, 구매와 시장 자료 등을 통해 체계적으로 재고와 소비자에 대한 정보를 수집하고 있다. 메트로 그룹 또한 카테고리 매니지먼트 도입을 시작으로 공급사슬을 체계적으로 만들어 나갔으며 현재는 더욱 발전해 메트로 그룹의 하이퍼마켓인 레

알(Real)은 50개 이상의 카테고리 매니지먼트를 두고 있으며 카테고리 매니저들은 각각의 제품 범주 내에서 소매업체의 상품구색을 지속적으로 최적화하는 책임을 지고 있다. 더욱이 공급자를 위한 중앙 배송점으로 중앙창고를 사용함으로써 공급사슬을 인식하고 있다. P&G와 메트로 그룹 간의 공급사슬 협력과 같이 성공적인 사례를 연구하는 것은 업계에 만연해 있는 적대적 관계를 전환시키는 것에 유용할 것이다.

5.4.2. 전략 예측의 정확성과 협력 계획

현재 유럽의 식품 소매업과 제조업 환경은 소비자들의 점포 및 브랜드 충성도가 줄어들면서 극심한 경쟁체제로 변모해 가는 상황이다. 디스카운트 스토어에 PL(Private Label) 상품을 구입하는 소비자들이 증가하면서 제조업체에 압력을 행사하고 있다. 제조업체들은 가격 탄력성이 거의 없는 상품의 서비스 개선에 노력하고 있다. 동시에 하이퍼마켓이나 슈퍼마켓 같은 소매업체들은 디스카운트 스토어 가격에 맞추거나 프로모션 전략을 통해 소비자 수요를 자극했다. 오늘날 유럽 식품 소매업 환경에서 소매 프로모션 전략은 일상의 한 부분이 되었다. 소매업체나 제조업체에 의해 추진된 소매 프로모션이 전략으로 매출이나 수입이 지속적으로 증가하는 것은 아니다. 보통 이런 상황에서는 소비자만 유일한 수혜자가 된다. 메트로 그룹의 하이퍼마켓 레알(Real)은 최근에 프리미엄 브랜드를 중심으로 일시적인 할인전략을 사용하기 시작했다. 예를 들면 P&G의 기저귀 같은 것이었다. 결과적으로 이는 기저귀 시장에서 효과적으로 점유율을 늘릴 수 있었고 가격에 민감한 소비자들을 누그러뜨릴 수 있었다. 또한 알디, 리들 같은 디스카운트 스토어로부터 소비자 발길을 돌릴 수 있었다. 가격에 기반한 프로모션 전략의 부정적인 요인을 감소시키기 위해서 장난감, 레고 블록, 물수건이나 책과 묶어서 판매했다.



source : Manfred et al.(2005)

<그림 5> 메트로 그룹 레알에서의 P&G기저귀 프로모션 결과

이러한 방식으로 고객의 충성도(4개의 단위로 매점에 의해 제시된)는 보상받게 된다. <그림 5>에 보는 바와 같이 단기간 내 기저귀 품목에서 펌퍼스의 점유율은 70.8%에서 79.2%로 신장했다. 또한 메트로 그룹 레알의 P&G기저귀 매출은 9.4%에서 11.2%로 증가했으며 그 수익은 소매업체가 차지하게 된다. 프로모션 전략 준비에 있어서 전반적인 공급사슬 실행을 증진시키기 위해서는 첫째, 정보를 공유하면 소매 프로모션으로 제조업체와 소매업체 모두 수익을 올릴 수 있다는 것이다. 둘째, 예측과정에서 현명한 소비자 선택 모델을 고려해야 한다는 것이다. P&G의 변들상품은 P&G 브랜드와 하이퍼마켓 체인 메트로 그룹의 레알에 대한 충성도를 증가시켰다.

5.4.3. 상호 공급기획 예측(CPFR)

상호 공급기획 예측 프로그램은 제조업체와 소매업체들이 정보 공유와 협력적 계획을 통해서 자신들의 사업을 관리할 수 있는 접근법이다. 소매업체 메트로 그룹은 P&G와의 실험적인 CPFR 프로그램에서 단지 프로모션 전략에만 초점을 맞추기로 결정했다. 비 프로모션 품목을 다루는 일상적인 비즈니스는 제조업체에 의해 수행된다. 이러한 전략은 공동 관리된 재고이며 이러한 선택은 소매업체와 제조업체 간 관계의 증진과 가장 높은 수준의 개선 잠재력을 제공하는 것과 같다. 1주를 기초로 메트로 그룹과 P&G는 프로모션 계획과 매출 예상에 관한 12주 시간표를 설정해 협업하기 시작했다. 이들의 중첩 시간 축 계획 시스템은 각각의 입장에서 예측과 지속적인 모니터링을 통해 관찰된 매출을 통해 예상을 업데이트하기 위한 일상적인 조정을 포함하고 있다. 연합된 핵심 실행 지표(Key Performance Indicator)는 소매업체에서 서비스 수준, 점포와 선반, 프로모션 상품의 창고 재고 감소 그리고 주문 정확성 등을 포함하고 있다. 현재는 그 복잡성 때문에 CPFR 과정은 지속적인 실행 평가뿐 아니라 매출과 주문 예상의 빈번한 교환에 초점을 두면서 단지 몇 단계로 축소되고 있다. 소매업체들은 프로모션에 대한 소비자 선택에 대해서 보다 많은 지식을 가지고 있다. 시장 조사 자료에 추가해 이들은 판매시점 자료와 고객 충성도 프로그램을 통해 정보를 수집할 수 있다. 소매업체들은 또한 각각의 점포에서 소비자들이 이용 가능한 상품과 구색에 대한 통제권한도 가지고 있다. 협업에 대한 소매업체의 투입은 어떻게 프로모션이 소비자 선택에 영향을 미치는가를 이해하는 것이다. 제조업체들은 전반적인 시장 잠재력에 대한 감각을 가지고 있다. 이들은 또한 제품 속성, 거래 프로모션 비용 그리고 전반적인 물류 능력을 통제할 수 있다. 협업에 대한 제조업체의 투입은 시간 경과에 따라 시장 잠재력에 대한 보다 정확한 판독이다(Poler, et al., 2005). 메트로 그룹과 P&G는 프로모션 전략을 공동으로 관리하는 공동 재고 관리 전략을 채택하였다. 다른 한편으로 제조업체가 소매업체의 중앙 창고나 매장에 대한 지속적인 상품 보충에 대한 책임을 지는 것이다. 또한 CPFR 구조 가운데 첫 번째 4단계가 실행되고 있으며 이들은 수요예측에 대한 공유와 관련된 내용들이다. 이러한 조치를 취하게 된 핵심적인 이유는 두 업체에서 수행하기에 CPFR 과정이 너무나 복잡하고 어려웠기 때문이다. 메트로 그룹은 SAF 소프트웨어 프로그램을 통해서 만들어진 SKU에 기반한 예측에 의존하고 있다. 프로모션 상품과 같이 편차가 발생하는 경우에는 수요 예상에 상품보충을 동일화하기 위해서 오라클에서 개발한 GNX 프로그램을 사용해 공급자와 자료교환을 강화한다. 많은 기업들이 프로모션 집약적인 환경에서도 소매업체에 보충을 조정해 공급사슬 혜택을 만들어내는 데 집중하고 있다. 소매업체의 예측능력과 수요와 프로모션 전략에 대한 정보 공유를 향상시키는 것은 전반적인 공급사슬 실행을 증진시킬 수 있다.

6. 결 론

소매업태의 전개과정에서 환경변화에 대응하기 위하여 소매업태의 구조가 변화되었고 새로운 형태의 소매업태가 등장하면서 지속적인 변화가 이루어지고 있다. 소매시장은 국가 경제에서 가장 핵심적인 원동력중 하나이다. 소비자 수준은 높아지고 경쟁은 갈수록 치열해지고 있는 상황에서 각국은 유통산업을 더욱 발전시킬 필요가 있다. 이에 본 논문은 메트로 그룹의 글로벌 확장전략과

성공요인을 살펴봄으로써 소매업체들이 글로벌 전략을 취하기 위한 제언을 하고자 한다. 첫째, 많은 기업들이 다각화전략으로 신규 사업 분야에 진출했다가 큰 실패를 경험하고 있다. 다각화로서 큰 이득을 얻기 위하여 범위의 경제성, 시장지배력, 내부시장의 활용을 통해 새로운 가치가 창출되어야만 한다. 다각화 전략이 새로운 가치를 창출하기 위해서는 메트로 그룹과 같이 기술 및 핵심역량 이전, 경영자원과 활동분야의 공유가 필수적이다. 둘째, 메트로 그룹의 해외시장 진출 시 6단계로 구성된 매우 구조화된 진입 과정을 살펴 본 것처럼 해외시장 진출에는 폭넓은 경험과 함께 다양한 구조적, 문화적 차이점을 가진 국가에서도 적용 가능한 표준화된 상품기획력을 가지고 있어야 한다. 더욱이 성공적인 해외시장 진출 전략의 수행을 위해서는 해외 사업운영에 대한 경험과 투자 대상국의 정치, 경제, 문화적 환경에 대한 이해가 필수적이다. 기업들은 간접 및 직접수출, 해외직접투자 등의 방법으로 국제화되어 간다. 다양한 해외시장진출 전략 중 가장 큰 투자를 필요로 하고 위험부담이 높은 방법은 직접투자이다. 기업은 해외 시장의 중요성이 높아짐에 따라 자신이 직접통제가 가능한 직접투자를 수행한다. 이와 같은 직접투자를 통해 다국적 기업으로 발전하는 것이다. 직접투자를 통해 다국적 기업이 되면 해외자회사로 이루어진 국제 네트워크 조직을 효과적으로 경영할 능력이 필요하게 된다. 초국적기업 관점은 해외자회사와 본사가 서로 대등한 관계에서 국가특유의 경쟁우위를 활용할 수 있는 방법으로 운영되고 있고 국적과 상관없이 유능한 인재를 활용하도록 경영방식을 변화시켜야 한다. 셋째, 메트로 그룹은 네덜란드의 SHV와의 전략적 제휴를 통해 마크로 설립기반을 마련하였고 중국의 Jinjiang과 전략적 제휴를 통해 중국시장을 선점하고 있다. 소매업체들이 전략적 제휴를 함에 있어 제휴의 성격 자체가 경쟁을 위한 일시적인 협력이라는 점을 이해하여야 한다. 제휴의 성공 여부는 제휴파트너가 보유한 경영 자원과 핵심역량을 얼마나 빠른 시일 내에 자기 것으로 만드는가에 있다. 제휴를 성공적으로 운영하기 위해서 조직 전체가 제휴의 목적달성을 위해 노력해야 한다. 넷째, 메트로 그룹은 새로운 시장에 진입할 때 수십 년 간 정교하게 개발한 메트로 공식을 쉽게 이해할 수 있는 형태로 전환하여 현지 경영진을 교육시키는 과정을 체계화하였다. 현지 경영진과 직원들의 메트로 방식의 이해도가 시장에서 메트로가 얼마나 빨리 성장할 수 있는가를 결정한다고 강조하고 있다. 소매 업체들은 치열한 글로벌 경쟁에 대응하기 위해 기업의 사업구조 및 재무구조, 조직구조와 기업문화 및 각종 업무 프로세스를 개선해야 한다. 경영혁신은 기업이 혁신을 지속적으로 수행할 수 있는 학습조직으로 바뀌지 않으면 지속될 수 없다. 다섯째, 메트로는 진입 후 선점우위를 확보하기 위하여 동유럽, 러시아, 중국, 인도 등 잠재적 가능성이 높으나 할인점 등 신유통 포맷이 도입되고 있는 초기 개발단계에 있는 시장에 공격적으로 진입하는 원칙을 견지하고 있다. 또한 신흥 시장에 진입할 수 신속한 매장 확장을 추진하여 소비자의 메트로 포맷에 대한 친숙도를 높여 여타 경쟁적 유통채널의 성장을 견제하는 방식을 추진한다. 소매기업이 브랜드나 포맷과 포물물에 대한 통제력을 갖는 것은 소매기업 성공의 핵심이다. 이러한 경향은 소매업체들이 브랜드에 더해 더 많은 통제력을 갖게 할 뿐 아니라 더 광범위한 브랜드 확장을 가능케 한다. 지역 공급업자와 소매기업과의 관계도 과거와 현재가 크게 다를 것이다. 주요 소매기업들이 유럽 이외의 지역에서 소싱을 늘려감에 따라 유럽지역의 공급업자들도 그들이 제공하는 것을 변화시켜야만 할 것이다. 많은 소매업체들이 프로모션 집약적인 환경에서도 소매업체에 보충을 조정해 공급사슬 혜택을 만들어 내는 데 집중하고 있다. 소매업체의 예상 능력

과 수요와 프로모션 전략에 대한 정보 공유를 향상시키는 것은 전반적인 공급 사슬 실행을 증진시킬 수 있다. 소매업체들은 공급사슬관리를 통하여 예측 오류를 방지하고 이는 곧 실질재고를 완전히 제거할 수 있다는 것이며 공급사슬 파트너 간에 존재하는 위험을 효과적으로 분담 할 수 있어야 한다. 마지막으로 시장 집중화 경향은 더욱 강력해 질 것이고 모든 부분에 걸쳐 일어날 것이다. 특히 글로벌 소싱을 통한 대기업들의 규모의 경제로 인해 가격 인하가 지속될 것이고 이에 따라 대형 소매기업들은 그들의 이익 유지를 위해 판매량을 늘리는데 집중할 것이다. 또한 기업 수준에서 규모의 경제가 달성됨에 따라 점포 수준에서는 범위의 경제가 달성될 것이다. 이러한 범위의 경제는 결국 시장 집중화의 심화를 가져올 것이다. 소매업의 미래와 관련해 간과하고 있는 또 다른 이슈는 정부의 역할이다. 정부는 경쟁정책이나 사업권 등을 통해 직접적으로 권리를 행사하거나 소매기업의 비즈니스 환경에 영향을 미치는 정책들을 실시하는 등 간접적 방법으로 소매 산업을 규제하고 규정한다. 앞서 제시한 5가지 제안은 정부의 간섭여부와 관련 없이 적용될 것으로 보이지만 트렌드가 발전되는 속도는 정부정책에 의해 크게 좌우될 것이다.

Received: May 21, 2013.

Revised: October 29, 2013.

Accepted: December 16, 2013.

References

- Attaran, M. & Attaran, S.(2007). Collaborative Supply Chain Management. *Business Process Management Journal*, 13(3), 309-404
- Caves, R.(1971). International Corporations : The Industrial economics of Foreign Investment, *Economica*, 38(14), 1-27
- Chopra, S., & Meindl, P.(2007). Supply Chain Management, Strategy, Planning and Operation, 3rd Edition, *Pearson Education & Sukjung Publishing*, seoul, korea, 710-746
- Fliedner, G.(2001). *A Guide to CPFR Implementation*, Brussels, Belgium : ECR Europe Publishing
- Hirsh.(1976). An International Trade and Investment Theory of the Firm. *Oxford Economic Papers*, 28(2), 258-270
- Hymer, S.(1960) *The International Operation of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Massachusetts : Cambridge MIT Press
- Jang, S. J.(2011). *Strategic Management in The Age of Global Competition*, 6th edition, Seoul, Korea : Bagyoung Publishing
- John, H. D.(1988). The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business studies*, 19(1), 1-31
- Johnson.(1999). collaboration data modeling: CPFR implementation guidelines. *Council of Logistics Management*, 5, 13-23
- Kim, Y. h., & Kim, S. h.(2004). A Study on the Operation Method from Performance Analysis of Multinational Retailer in Korea. *Journal of Distribution Science*, 2(1), 39-62
- Krafft, M., & Mantrala, M. K.(2005). In the 21st century : Current & Future trends, Berlin, Germany : Springer Publishing
- Kwon, et al.,(2007). A Note on the Unification on Retail Trade Terminology. *Journal of Distribution Science*, 5(2), 5-16.
- Lee et al.(1997). The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*, (38)3, 93-102
- Lee, S. Y.(2010). *Trade Area Analysis*, Seoul, Korea : Doonam Publishing
- Levy, Peterson, R. A., & Connolly, B.(2005). The Concept of the Big Middle. *Journal of Retailing*, 81(2), 83-88
- Metro Group (2012). 202 Annual Reports. Dusseldorf, Germany : Metro AG. Retrieved August 11, 2013, from Metro group Web site, http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/get/documents/metrogroup_international/corpsite/80_global/publications/AR2012-en.pdf
- Moon, C. w.(2007). Metro Cash & Carry's Internationalization Strategy, *International business journal*, 18(4), 131-166
- Oh, J. G., & Oh, K. S.(2004). *The retailer's global strategy, Global 500 & Eu Top 30*, Seoul, Korea : Chongmok Publishing
- Pellegrini, L.(1994). The International Review of Retail, *Distribution and Consumer Research*, (4)2, 121-48
- Perlmutter, H.(1969). The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation. *Columbia Journal of the World Business*, (4)1, 9-18
- Poler, R., Hernandez, J. E., Mula, J., & Lario, F. C.(2008). Collaborative forecasting in networked manufacturing enterprises, *Journal of Manufacturing Technology Management*, (19)4, 514-528
- Porter, M. E.(1985). Competition in Global Industries, Cambridge, Massachusetts : *Harvard Business School Press*
- Root, F.(1994). *Entry Strategies for International Markets*, Ontario, Canada : Macmillan Publishing
- Sethuraman et al.(2005). Succeeding in the Big Middle through Technology, *Journal of Retailing*, 81(2), 107-111
- SimchiLevi, D.(2000). Quantifying the Bullwhip Effect in a Simple Supply Chain : The Impact of Forecasting, Lead Times, and information. *Management Science*, 46(3), 436-443
- VICS(2010). A Guideline of the Voluntary Inter Industry Commerce Solutions Association, Linking CPFR and S&OP: A Roadmap to Integrated Business Planning, 2010, ver 1.0, Retrieved September 27, 2013, from <http://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?PortalId=0&TabId=56&EntryId=682> pdf
- Whang, Y. S.(2002). *CPFR System Forecasting Algorithm Design & Development in Supply Chain Environment*, Department of Industrial Engineering, Incheon, Korea : Thesis for Doctorate in In-Ha University.