테스코의 한국 시장 진출전략 사례 *

김 주 헌**

영국의 다국적 유통업체인 테스코(TESCO)는 1999년 홈플러스의 삼성측 지분 50%를 인수하여 삼성테스코를 설립함으로써 한국 시장에 진출하였다. 이후 테스코는 세계 1위 유통업체인 월마트(Walmart), 2위 까르푸(Carrefour)가 한국시장에서 고전을 면치 못하고 있는 것과 달리, 지분율을 81%로 늘리며 2003년 매출액 3조 3,000억 원으로 이마트에 이어 국내 할인점 부문 2위 자리를 차지하고 있다.

삼성테스코는 월마트 및 까르푸와 여러 측면에서 전략상의 차이를 보이고 있는데 이러한 주요 전략상의 차이가 성과의 차이를 가져왔을 것으로 분석된다. 우선 시장진입방법(entry mode)에 있어 월마트와 까르푸가 100% 단독투자 방식을 택한데 비해 테스코는 한국 업체를 파트너로 하는 합작방식을 택했다. 그리고 의사결정의 대폭적인 현지위양을 통해 보다 공식적으로, 그리고 보다 효율적으로 한국시장의 특성을 경영전략에 반영하고 있는 것으로 보인다. 본사-자회사 관계에 있어 의사결정의 집중화(centralization) 정도가 낮고 상대적으로 자회사의 의사결정 권한이 매우 큰 특징을 보이고 있는 것이다. 기본 전략방향 역시 월마트나 까르푸와는 매우 다른 양상을 보인다. 국제경영전략, 그 중에서도 특히 국제마케팅전략의 기본방향성을 나타내는 대표적 축인 '표준화-현지화' 측면에서 볼 때 삼성테스코의 위치는 현지화, 혹은 현지적응화(local adaptation) 쪽에 매우 가까운 것으로 분석된다.

▶ 키워드 : 테스코, 현지화, 유통업체, 유통, 할인점, 전략

'삼성테스코 주식회사', 일반인들에게 홈플러스(Home Plus)로 더 잘 알려진 영국계 다국적 할인점 테스코(TESCO)의 한국 합작법인의 공식 명칭이다. 1999년, 설립 2년만인 홈플러스 지분 50%를 인수하여 한국시장에 진출한 테스코는 세계 1위 유통업체인 월마트(Walmart)와 2위 까르푸(Carrefour)가 한국시장에서 고전을 면치 못하고 있는 것과 달리,

* 본 연구는 숙명여자대학교 2003년도 교내특별연구비 지원에 의해 수행되었음
** 숙명여대 경영학부 교수

지분율을 81%로 늘리며 2003년 매출액 3조 3,000억원으로 이마트에 이어 국내 2위 자리를 차지하고 있다. 2008년에는 이마트를 추월한다는 목표를 세워 놓고 있기도 하다. 어떤 과정을 통해 한국 시장에 진출하였고 어떤 전략으로 한국시장을 공략하였기에 세계 1, 2위 업체를 큰 폭으로 따돌리고 국내 2위를 유지하고 있을까? 국내 토종 업체인 이마트 마저 추월한다는 목표는 달성이 가능할 것인가?

Ⅰ. 테스코의 일반 현황

1. 연혁 및 주요 현황

1924년에 영국에서 설립된 TESCO는 2003년 전세계 매출액이 60.5조원(약 336억 파운드), 세전 이익이 3.1조원에 달하는 전 세계 유통업체 중 7위(매출규모 기준, 순이익은 3위)에 해당하는 다국적 유통업체이다.

주력 업태는 수퍼마켓 및 하이퍼마켓이며 1994년부터 해외 유통업에 진출하였고 1997년에는 소매금융 분야에 진출하였다. 2004년 4월 기준으로 영국내 1,878 점포를 포함하여 유럽 및 아시아 지역에 총 2,339개의점포를 운영하고 있으며(<표 1> 참조), 최근 3년간 연평균 10% 이상의 점포를 신규 출점하고 있다.

<표 1> TESCO의 전 세계 점포 현황

(2004. 4 기준)

국가	영국	아일랜드	헝가리	폴란드	체코	슬로바키아	태국	한국	일본	기타	계
점포수	1,878	82	60	69	22	23	84	29	78	14	2,339
진출연도	1924	1997	1994	1995	1996	1996	1997	1999	2004	-	-

주: 1) 기타에는 대만(4개, 2000년), 말레이시아(5개, 2002년), 터키(5개, 2003년) 포함
2) 현재 중국진출을 위해 시장조사를 마친 상태임

전체 매출액 중 영국 국내 매출액의 비중이 80.1%이며, 유럽과 아시아 지역이 각각 11.4%와 8.5%를 차지하고 있다(<표 2> 참조). 전 세계 종업원 수는 약 33만명에 달한다. 영국내 점포의 반 이상이 주유소와 함께 운영되고 있으며 인터넷 식품 부문에도 진출하여 세계 최고의 온라인 식품업체(매출액 6,760억원)로 자리 잡고 있다.

<표 2> TESCO의 전세계 매출액 구성

(2003 회계연도)

지역	영국	유럽	아시아	계
매출액(£)	269억	38억	29억	336억
비중(%)	80.1	11.4	8.5	100.0
전년대비 성장률(%)	16.3	28.0	31.0	18.7

자료원 : TESCO

TESCO는 1924년 당시 납품업자였던 T.E. Stockwell(스톡웰)과 창업자인 Jack Cohen(코헨)의 이름자를 따서 명명한 것에서 보듯이 창립때부터 공급자와의 상생(win-win) 관계에 바탕을 둔 파트너쉽을 강조하였다. 1980년대 들어 맥로린(Ian MacLaurin) 회장 재임시 '저품질 저가격' 이미지에서 탈피하면서 성장의 기반을 구축하였으며, 1990년대 들어 적극적인 인수, 고품질 PB상품 개발 확대, 업계 최초의 클럽카드(Club Card) 도입 등 공격적인 경영으로 급속한 성장을 맞게 되었다. 1997년부터 99년까지 3년 연속 '영국에서 가장 존경받는 기업'으로 선정되는 등 기업의 대외 이미지도 매우 좋은 편이다.

2. 주요전략 및 사업영역

1990년대 중반 이후 해외진출을 본격적으로 추진하고 있지만 테스코 사업의 핵심은 아직 80년 본거지 시장인 영국이다. 전통적으로 강점을 보이고 있는 식품 분야, 특히 자연/건강식품(organics)을 더욱 강화하여 전 세계에서 가장 큰 자연/건강식품 유통업체로 부상하였고, 자체 브랜드를 활용한 고품질 고부가가치식품을 지속적으로 개발하고 있다. 비식품 부문의 경우 아직 영국내 매출액의 20%를 약간 상회하는 정도지만 품질과 가치를 인정한 고객들의 요구에 따라 이 분야를 더욱 강화하고 있는 중이다.

1997년에는 RBSG(The Royal Bank of Scotland Group)와의 50:50 합작으로 소매금융회사인 TPF(Tesco Personal Finance)를 출범했다. 유통서비스 확대를 위한 전략이었다. 현재 이익을 창출하고 있으며 영국내 금융서비스 중 가장 높은 성장률을 기록하고 있다. TPF 고객의 2/3가 테스코 고객이며, 테스코의 충성고객 상위 20%가 TPF 전체 이용자의 63%를 차지하고 있는 것으로 분석되고 있다.

한편 테스코는 1990년대 후반부터 인터넷 유통시장에 진출하여 온라인 유통사업 부문을 핵심역량으로 발전시켰다. 테스코가 100% 출자한 TESCO.COM은 세계 최고의 온라인 식품 업체로 부상하였으며 시스템 측면에서 경쟁사보다 약 2년 정도 앞선 것으로 평가받고 있다. 전체 시스템은 tesco.co.uk, tescodirect.com, tesco.net 등으로 구성되어 있는데, tesco.co.uk

는 95년 오픈한 인터넷 비즈니스의 시발점으로 신선식품을 제외한 가공식품과 기타 생활용품 등을 판매한다. 한편 tescodirect.com은 역시 95년 오픈한 신선식품 전문몰이며, tesco.net는 테스코 클럽카드 회원을 대상으로 이메일, 웹스페이스, 웹매거진 등의 인터넷 서비스를 무료로 제공하기 위해 99년 개설되었다.

온라인 사업 분야는 오프라인 부문의 기존 인프라를 최대한 활용하면서 발전을 거듭하여 현재 100만 명의 회원을 보유하며 연간 약 7,000억원에 이르는 매출을 기록하고 있다. 테스코 매장 고객의 절반 이상이 온라인 서비스에 의해 창출된 신규고객인 것으로 분석되며, 인터넷에 의한 주문금액(평균 £90)이 내점객의 평균 구매액(£25)을 초과하고 있다. 인터넷 비즈니스의 확산을 위해 미국의 유통업체인 세이프웨이, 여성전문 포털업체인 아이빌리지닷컴 등과의 제휴도 추진하고 있다.

테스코의 부문별 주요 경영정책을 영국 본사 기준으로 개략적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 인사 및 보상정책

테스코는 최정예 인력을 점포에 우선 배치한다는 원칙을 지키는 동시에 고용안정에 주력하고 있다. 근속 6년 이상 직원의 수가 45,000명에 이른다. 13만여 명이 자사주를 보유하고 있어 이익을 종업원에게 배분하는 이익배분제도(Profit-Share Scheme)가 자연스럽게 시행되고 있으며, 회사의 이익과 종업원의 급여가 연동되는 급여정책(Save-As-You-Earn Scheme)도 시행하고 있다.

(2) 상품정책

총 취급 상품수는 의류 17,000종을 포함하여 총 40,000여 종이며, 1993년 업계 최초로 유통업체 상표인 PB(private brand)상품을 개발하였다.[1] 영국 본사 기준으로 전체 매출의 50% 정도를 PB상품이 차지하고 있다. PB상품은 크게 3개 유형으로 구분되는데 상급의 경우 품질이나 인지도 등에서 제조업자 상표(national brand)를 능가하기도 한다. 식품 부문의 경우 PB의 비중이 60%로 강세를 보이고 있으며 Organics, Finest, Value 등 3개 유형으로 구분된다. 'Organics'는 건강을 중시하는 고객 대상의 유기식품으로 1,100여 품목이 진열되어 있다. 'Finest'는 고소득층 대상의 최상급 품질의 식품으로 850여 품목이 있으며 브랜드 가치가 400만 파운드(7,600억원)에 이르는 것으로 평가되고 있다. 'Value'는 저소득층을 대상으로 가격소구에 초점을 맞춘 식품이다.

---

1) 테스코에서는 이를 own-brand라고 부르고 있다.

⑶ 마케팅정책

테스코는 1996년부터 'Unbeatable Value'라는 최저가격보상제를 실시해 오고 있다. 650여 개의 생필품을 최저가격 품목으로 지정하여 낮은 가격을 유지한다. 테스코의 최저가격보상제는 다른 할인점들의 유사한 가격정책들과 차별성을 보여준다. 일반적으로 할인점들이 수시로 변동되는 가격수준에 연계하여 자사의 가격변경도 수시로 하고 있는 데 비해, 테스코는 생활에 밀접한 품목들에 대해 가격인하를 단행하고 이를 장기간 유지하는 정책을 시행하고 있다. 테스코에서는 이를 가격투자정책(price investment policy)이라 부르는데 1996년부터 약 £12억(2조 3,000억원)을 지속적으로 가격투자에 투입한 것으로 알려지고 있다. 이 정책은 전세계 테스코 매장에 동일하게 적용되고 있다.

한편 테스코는 영국내에서 가장 규모가 큰 클럽카드(TESCO Clubcard) 제도를 운영하고 있다. 업계 최초로 도입된 클럽카드는 97년 9월에 회원수가 1,000만 명을 넘어섰는데, 고객의 충성도(loyalty)를 지속적으로 유지하기 위한 가장 보편적인 도구로 인식되고 있다. 자체분석 결과 테스코 이용고객 중 87%가 이 카드를 사용하고 있으며, 카드 회원 중 97%가 수시로 이 카드를 사용하는 것으로 알려지고 있다.

⑷ 환경보호 정책

테스코는 환경보호에도 각별한 신경을 쓰고 있다. 자원 재활용을 통해 매년 나무 400만 그루 상당의 자원을 절약하고 있으며, GMO(Genetically Modified Organism, 유전자 변형 농산물) 식품도 제한하고 있다. 한경보호 및 에너지 절약 차원에서 CFCs(프레온 가스) 사용도 금지하고 있다.

⑸ 커뮤니티 관련 정책

테스코는 지역사회 공헌 활동도 다양하게 전개하고 있다. 1992년 이후 학교에 컴퓨터 보내기 운동을 전개하여 지금까지 22,000여개 학교에 1,300억원 상당의 컴퓨터 및 관련 장비를 보급해 왔다. 'TESCO Schoolnet 2000' 운동을 통해 인터넷환경 보급에도 앞서고 있는 중이다. 2001년에는 총 £900만(171억원) 정도의 사회공헌 활동비를 지출했으며, 2002년에는 'Race for Life' 캠페인 전개를 위해 £1,200만의 기금을 조성한 바 있다. 점포를 지역주민들의 만남의 장소로 활용하게 하는 정책도 시행하고 있는 중이다.

II. 한국의 할인점 현황

1. 개 요

한국의 할인점 시장은 1993년 이마트가 서울 노원구 창동에 처음 문을 열면서 시작되었다. 그 후 1996년부터 2-3년 사이에 프랑스계인 까르푸, 미국계인 월마트, 국내의 롯데마트, 홈플러스 등이 뛰어들면서 시장구조는 경쟁적인 형태로 자리 잡았으며, 현재 전국에 2백70여개의 할인점이 치열하게 경쟁을 벌이고 있다. 2003년 19조2천억 원이라는 매출로 처음으로 백화점 매출을 누르고 이제는 한국 유통업을 선도하고 있다(<표 3> 참조). 앞으로도 이 신장세는 당분간 계속 이어질 것으로 보이며 2005년에는 27조 2천억원, 2009년에는 40조원에 이를 것으로 예상되고 있다.

현재 부동의 1위를 고수하고 있는 할인점은 63개의 점포로 5조7천억 원의 매출(2003년 기준)을 올린 이마트다. 그 뒤로는 30개 점포에 3조3천억 원의 매출을 올린 홈플러스, 34개의 점포로 2조3천억 원의 매출을 올린 롯데마트 등의 순으로 이어진다(<표 4> 및 <표 5>참조).

<표 3> 대형소매점 판매동향

(단위 : 조원)

연 도	1998	1999	2000	2001	2002	2003
백화점	11.38	13.33 (17.1%)	15.00 (12.5%)	16.36 (9.1%)	17.79 (8.7%)	17.20 (-3.3%)
대형할인점	4.97	7.57 (52.3%)	10.50 (38.7%)	13.82 (31.6%)	17.37 (25.7%)	19.20 (10.5%)

주 : ( )는 전년 대비 성장률, 자료원 : 통계청

<표 4> 할인점 연도별 출점 현황

(2004년 9월 현재)

업체명	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	계
이마트	1	1	2	2	3	4	6	8	14	8	12	2	63
홈플러스					1		1	5	7	7	7	2	30
롯데마트						3	4	8	7	7	3	3	35
까르푸				3	0	3	5	9	2	2	4(-1)	0	27
월마트								6	9	6	0	0	21
계	1	1	2	5	4	10	16	36	39	30	26(-1)	7	176

자료원 : 삼성테스코

<표 5> 국내 할인점 현황 비교

업체명	설립연도	점포수 (2004년 9월)	매출액 (2003년)	점유율 (2003년 말)	출점 계획 (2007)
이마트	1993	63	5조 7천억	30.0%	95
홈플러스	1997	30	3조 3천억	17.1%	73
롯데마트	1998	35	2조 3천억	11.9%	57
까르푸	1996	27	1조 6천억	8.7%	43
월마트	1996	21	8천억	4.3%	24
5대업체 계	-	176	13조 7천억	72%	292

자료원 : 삼성테스코

2. 외국계 업체의 한국 진출 현황

우리나라는 1989년 1단계, 1991년 2단계, 1993년 3단계 유통시장 개방 조치에 이어 OECD 가입원년인 1996년부터 유통 시장이 전면 개방되었다. 1993년 3단계 개방조치로 상당수 외국 유통업체들이 지사 설립이나 자체 유통망을 확보해 나갔으며, 1996년을 기점으로 까르푸(프랑스), 월마트(미국), 테스코(영국) 등의 다국적기업들이 수도권을 중심으로 국내에 대거 진출하기 시작했다.

이러한 유통 신업태들이 빠른 속도로 국내에 진출함에 따라 유통업체간의 경쟁뿐만 아니라 업태간의 경쟁이 가속화되기 시작했다. 그러나 최저가격을 표방하며 공격경영을 시도하던 외국계 업체들이 지금은 테스코를 제외하고는 국내시장에서 고전을 면치 못하고 있다. 점포수도 현재 1위인 이마트의 63개와 비교하여 까르푸 27개, 월마트 15개이며, 매출액의 경우도 까르푸 1조6천억 원, 월마트 8천억 원으로 전체 중 8.7%, 4.3%만을 차지하고 있는 실정이다. 까르푸의 경우는 점포수가 비슷한 삼성테스코 홈플러스와 비교하여 볼 때 점포수는 3개 밖에 차이가 나지 않으나, 매출액은 3조3천억과 1조6천억으로 절반 정도에 그치고 있다. 각각 세계 1, 2위를 자랑하는 월마트와 까르푸가 한국시장에서는 아직 고전을 면치 못하고 있는 것이다.

(1) 까르푸의 진출 현황

까르푸는 1996년 7월 부천 매장을 시작으로 한국시장에 진출하였다. 진출 이후 매년 10% 정도씩 양적인 성장은 이루었으나, 일일 평당 판매액이 40,200원으로 전체 평균인 68,100에 크게 못 미쳐 내적인 성장에는 문제점을 드러내고 있다. 특히 2003년에는 인근의 이마트와 홈플러스 서부산점과의 경쟁에서 뒤져 부산 사상구의 '까르푸 사상점'을 폐점하기

로 결정하였다. 이러한 결과를 낳게 된 근본적인 이유는 까르푸가 한국시장을 충분히 이해하지 못한데 있는 것으로 보인다. 한국 소비자들은 쇼핑 시 친절한 서비스를 원하고 식사나 오락을 한꺼번에 해결할 수 있는 원스톱 서비스를 원하는데 까르푸는 최소한의 인원으로 서비스 비용을 줄여 싼 가격에만 공급하면 잘 팔릴 것으로 기대를 하였다. 또한 식품류 매장 위치 결정에도 한국 소비자들의 기호가 반영되지 못했다. 프랑스 소비자들은 신선도 유지를 위해 식품류를 제일 나중에 구매하는 경향이 있어 신선 식품류를 마지막 계산대를 나가기 전에 배치하고 있다. 이러한 본토식 구조를 한국에 적용하였으나 입구부터 풍성한 식품류의 배치를 더 선호하는 한국 소비자들의 기호에는 맞지 않는 결과를 낳았다.

최근 들어 카르푸는 이러한 전략의 변화를 추구하고 있는 것으로 보인다. 새로 개장하는 매장에는 문화센터 개념을 도입하고, 영화관과 푸드코트, 미용실 등을 한데 모은 '원스톱 서비스' 체제에 한국식 할인점의 노하우까지 가미하고 있는 중이다. 기존 점포에 대한 리모델링에도 착수해 고급스러운 인테리어로 변경하고 직원 수를 늘리고 고객 마일리지 프로그램을 도입하는 등 서비스를 강화하고 있다.

⑵ 월마트의 진출 현황

월마트는 1996년부터 국내 시장에서 회원제 창고형 매장을 운영하던 네덜란드계 한국마크로의 4개 점포와 인력을 1998년에 인수하여 영업을 시작하였다. 마크로가 아시아 시장의 영업부진을 이유로 철수하려 하자 수년전부터 한국시장 진출을 검토해오던 월마트가 이를 인수한 것이다.[2] 월마트는 처음 영업을 시작하자마자 기존 할인점 보다 10~30% 싸게 팔며 공격적인 경영활동을 전개하였다. 월마트는 전 세계적으로 브랜드 파워(brand power)에 초점을 둔 표준화전략을 기본으로 채택하고 있으며, 한국인들이 선호하는 신선식품 위주보다는 공산품 위주의 제품을 출시하는 전략을 기본으로 하고 있다.

그러나 현재 세계 1위인 월마트가 한국에서는 5위로 고전을 면치 못하고 있는데 그 이유는 월마트의 이러한 기본전략과 무관하지 않다. 예를 들어 미국과 유사한 기준의 점포규모 및 설계 적용, 즉 5천 평 이상의 면적을 고집하여 입지선정에 애로를 겪었으며, 한국인의 기호와 체형에 맞지 않는 미국식 시설과 구조를 유지하여 한국인들에게 외면을 당하였다. 특히 묶음판매를 기본으로 하는 공산품 위주의 제품구색 전략은 신선식품을 선호하는 한국시장과는 거리가 멀었고, 저가격만을 고집하는데서 나타나는 서비스 소홀 역시 시장공략 실패의 원인이 되었다. 월마트의 평당 매출은 전국의 대형할인점의 평균가인 68,100원에 크게 뒤지는 47,200원인데, 이는 월마트가 고집한 외곽 지역의 대규모 입지라는 특성과 한국

2) 월마트는 상표권 분쟁으로 인해 '월마트' 상표를 바로 사용하지 못하고 '한국마크로'로 영업을 시작하였으나 1999년 5월 최종 승소함으로써 상표권을 되찾게 되었다.

소비자들의 기호와 특성을 충분히 반영하지 못한 마케팅전략상의 문제 때문이라고 볼 수 있다. 월마트는 초기 회원제 운영과 신용카드 배제로 소비자 반발을 야기하기도 하였다.

월마트는 아직까지 기본적으로는 표준화전략을 통한 규모의 경제 실현을 주 전략으로 채택하고 있다. 그러나 까르푸와 마찬가지로 월마트 역시 '현지화' 전략을 부분적으로 시도하고 있는 것으로 보인다. 그 일환으로 국경일에 태극기를 나눠주고, 한글날 행사를 개최하는 등 여러 노력을 시도하고 있다.

III. 테스코의 한국시장 진출 전략

1. 진입방법 (Entry Mode)

(1) 삼성물산의 홈플러스

삼성그룹은 1994년 3월 삼성물산 50주년 기념식에서 삼성그룹의 유통사업 진출을 공식적으로 발표하였다. 이듬해 1월, 삼성그룹의 유통사업을 삼성물산㈜ 유통부문으로 개편하였고, 1995년 3월 홈플러스 사업부를 출범하게 된다. 이후 1997년 9월 대구에 1호점을 오픈한 후 1999년 1월 부산에 2호점을 오픈 하였다. 삼성물산 유통사업본부는 홈플러스와 병행하여 1995년 5월 명동에 '유투존'이라는 백화점을 개점하였으며, 1997년 11월에는 삼성플라자 분당점을 오픈 하였고, 98년 9월에는 인터넷 쇼핑몰 사업에도 진출하여 '삼성몰'이라는 종합 쇼핑몰 싸이트를 오픈하게 된다. 그러나 IMF 외환위기 등의 경기침체와 과도한 초기투자 등으로 적자에 시달리던 삼성물산 유통사업부문이 1999년 해외매각을 결정하게 되면서 새로운 국면을 맞이하게 되었다. 1990년대 중반 유통업을 '미래형 수종사업'으로 선정하고 대규모 투자를 감행했던 삼성 그룹으로서는 일대 전환기를 맞게 된 셈이었다.

(2) 삼성과의 합작

1999년 5월 1일 출범한 합작법인은 삼성물산과 테스코 양사의 전략적 필요와 이해일치의 산물이라 할 수 있다. IMF 외환위기를 겪으면서 삼성그룹은 구조조정 차원에서 유통부문에 대한 외자유치를 결정하고 미국의 월마트, 프랑스의 까르푸와 프로모데스, 일본의 이또요까또, 그리고 영국의 세인스베리와 테스코를 협상 대상으로 삼아 사전조사와 협상을 시도하였다. 한편 영국 최대의 유통기업이었던 테스코 역시 적극적인 아시아 지역 시장진출

을 모색하던 차에 높은 인지도를 확보하고 있는 삼성을 파트너로 삼을 수 있다는 생각에 매우 적극적으로 협상에 임하게 된다. 삼성이라는 브랜드와 한국내 시장에서의 입지를 활용하는 것이 한국시장에 안착하는데 도움이 될 것이라는 판단 때문이었다.

삼성이 테스코를 파트너로 결정한 데에는 테스코가 가장 적극적인 자세를 보였다는 점 외에도 양사의 전략적 방향이 가장 근접해 있다는 점도 크게 작용했다. 당시 협상을 주도했던 삼성 측의 이승한 사장은 삼성의 전략적 방향에 따라 시장전략과 고객전략이 철저히 현지화 되어야 한다는 원칙을 고수하였다. 그 결과 스스로의 표준과 원칙을 범세계적으로 적용하려는, 즉 이른바 글로벌 스탠다드(global standard)를 중시하는 월마트나 까르푸와는 의견의 접근이 쉽지 않았다. 반면에 테스코는 자신들의 원칙을 고수하기보다는 지역 및 시장상황에 따라 탄력적으로 대응한다는 입장을 보였기 때문에 협상이 비교적 순조롭게 진행될 수 있었다. 협력업체와의 공존공영을 강조하는 삼성의 경영철학, 파트너와의 상생(win-win)의 파트너십을 존중하는 테스코의 기업문화가 유사하다는 점도 합작을 성공적으로 이끌어간 주요한 이유가 되었다.

이러한 양사의 전략적 방향 및 기업문화의 공통분모를 배경으로 하여 합작 협상은 급진전되었다. 당시 IMF 위기라는 상황으로 인해 상당수의 한국 기업들이 저렴한 가격에 외국기업에 매각된 것과 달리, 비교적 좋은 조건에 삼성측의 지분이 매각되었다는 사실이 이러한 순조로운 협상과정을 말해 준다. 당시 한 외국계 투자회사가 삼성물산이 보유한 부동산을 장부가의 50% 이하로 인정할 정도였으나 테스코는 장부가에 200억원이라는 프리미엄까지 덧붙여 인수가격에 합의하였다. CEO를 포함한 인적자원을 승계하여 유지하는데 대한 프리미엄이라고 볼 수 있다. 여기에 '홈플러스'라는 브랜드를 사용하는 데 대한 대가로 점포당 약 4억원의 로열티(royalty)를 점포가 일정 수에 이를 때까지 테스코가 삼성에 지급한다는 조건도 덧붙여졌다. 다음은 당시 협상과정에 참여했던 이승한 사장의 회고다.

영국 기업은 공정성에 역점을 두고 있는 듯 합니다. 합작 협상에서 삼성은 현물투자를 했는데 다른 기업들은 시가로 쳐서 반값 또는 70% 정도의 헐값에 사들이려고 했어요. 하지만 테스코는 미래의 가치를 중시해 수익성으로 평가하자는 우리 요구를 받아들였지요. 덕분에 우리는 장부가액보다 더 많이 받을 수 있었습니다.

결국 약 7개월의 협상 끝에 99년 3월 테스코가 1,561억원을 출자하고 삼성물산이 대구 및 부산의 할인점 홈플러스 2개 점포와 수도권 지역의 할인점 2개 부지 등을 현물출자하는 방식으로 지분율 49:51의 합작법인을 출범하기로 합의하였다. 아울러 신설 합작법인의 사장은 당시 삼성물산 유통부문의 이승한 대표가 맡는다는 것에도 합의하였다. 이 사장은 70년 삼성그룹에 공채11기로 입사했으며 신세계, 삼성물산, 삼성그룹 회장비서실 등을 거치며 유통과 부동산개발 분야의 전문가로 활약해 왔는데 합작법인 출범 당시 언론 인터뷰를 통해 다음과 같은 포부를 밝힌 바 있다.

삼국지를 보면 유비가 도원결의를 했을 때는 삼국통일이 전략이고 '1군사 5호대장군'이 전술이었는데 한국의 유통기업은 아직 전략과 전술에서 비전을 설정하지 못하고 있습니다. 우리는 핵심역량을 철저히 할인점에 집중하는 전문화와 점당 매출을 극대화하는 효율경영, 그리고 고객, 주주, 종업원, 협력업체 모두에게 도움이 되는 감동경영을 경영방침으로 정했습니다. 삼성테스코를 다른 업체들이 벤치마킹하는 세계 최고의 기업으로 육성할겁니다. 경영학 교과서에 등장하는 업체를 만들고 싶습니다.

삼성 측은 합작법인 출범 2개월 후인 7월에 자사 지분 중 30%를 테스코에 추가로 매각하여 현재 삼성과 테스코 양사의 지분율은 19 : 81이다. 추가 매각대금은 약 900억원에 이른다.

2. 주요 전략

(1) 본사 - 자회사 관계

글로벌 전략에 있어 TESCO가 월마트나 까르푸와 같은 다른 다국적 유통업체와 구별되는 중요한 특성은 기본적인 본사 - 자회사 관계(headquarters - subsidiary relationships)에서 나타난다. 까르푸나 월마트가 100% 단독투자를 선호하고 CEO나 임원의 본사 파견 비율이 높으며 의사결정이 대체로 본사 집중형(centralization)인데 비해, 테스코는 현지 업체와의 합작을 선호하고 현지 경영자를 활용하며 의사결정을 현지법인에 대폭 위양(decentralization)하고 있는 것이다. 물론 본국(home country)인 영국과 문화적으로 유사한 유럽 시장에서는 본사 임원의 파견과 관여가 높기도 하지만, 이질적인 동양권 시장에서는 현지위양의 원칙이 지켜지고 있다. 시장 여건이 다른 상황에서 유능한 현지 경영자가 있다면 본사의 입장을 강요할 이유가 전혀 없다는 판단 때문이다. 다음은 삼성테스코 이승한 사장의 말이다.

영국 TESCO 본사에서는 저를 CEO로 생각하기보다는 사업 파트너로 인식하고 있습니다. 본사와 관련된 업무를 처리할 때 철저한 준비를 통해 업무를 파악하기 때문에 저를 신뢰하고 있지요. 테스코가 기본적으로 현지법인과 경영자에게 재량권을 많이 주고 있어 어려운 점은 없습니다. 오히려 국내에서 외국계 기업이라는 이유 때문에 약간은 부정적으로 보는 시각 때문에 어려움을 겪는 경우가 많지요.

Corporate Communications & PR 부문장을 맡고 있는 설도원 상무 역시 이에 동조한다.

저희는 '본사 - 자회사' 관계라는 말 자체를 수용하지 않는 편입니다. 영국 시장과 한국 시장은 고객, 시장여건, 상품 등 거의 모든 면에서 다르고 이런 상황에서는 의사결정이 거의 전적으로 현지에 위임되는 것이 바람직하다고 생각합니다. 테스코 본사에서도 이러한 입장을 견지하고 있지요. 95% 정도의 자율권을 가지고 있다고 보면 됩니다.

이질적 시장에서 의사결정권을 대폭 위양한다는 원칙은 현지 경영자가 유능하다는 판단이 설 때 더욱 현실화될 가능성이 높다. 테스코 본사는 홈플러스의 삼성물산 지분을 인수하는 과정에서 기존 경영층과 직원을 거의 변함없이 유지했다. 합작 협상도중 삼성측 직원 500여명 명단을 내놓으라는 요구로 눈길을 끌기도 했는데, 이는 삼성이 이들 인력을 빼갈지 모른다는 우려가 반영된 것이며 기존 인력을 입도선매한 것이나 다름없는 일이었다. 그만큼 삼성물산 유통부문 인력의 우수성을 인정한 셈이다. 한국 문화를 잘 아는 한국 현지인을 최대한 활용하겠다는 의도가 있었음은 물론이다.

현지경영자 활용 원칙은 장기적인 후계 구도에도 반영되고 있다. 후계 최고경영자(CEO)를 육성한다는 차원에서 3명을 선발하여 영국 등에서 연수를 실시하고 있는 것이 그 예다.

현재 삼성테스코의 임원 16명 중 영국 본사에서 파견한 임원은 재무담당 임원(CFO)과 상품담당 임원(Commercial Director) 등 2명에 불과하다. 물론 아무리 이질적인 시장이고 현지 경영자가 우수하다고 해도 중요한 전략적 의사결정이나 장기투자 결정에는 본사가 관여하고 있다. 중장기 경영계획안과 예산, 자본적 지출(투자) 관련 결정은 본사와의 협의와 승인 절차를 거치게 된다. 전 세계적으로 테스코가 유지하고 있는 또 하나의 본사 중심 원칙은 부지 매입 시 본사의 임원이 꼭 현장확인을 거친다는 점이다. 기초조사가 완료된 상태에서도 본사 임원이 반드시 현장에 직접 가서 보도록 하는 원칙을 지키고 있다.

테스코 본사가 한국 현지법인의 경영자율권을 대폭 인정하고 있어 전통적인 자회사 개념이 무색할 정도이긴 하지만, 테스코의 글로벌 경영에 있어 한국 법인이 갖는 중요성은 매우 크다. 우선 테스코의 전체 해외 매출액에서 차지하는 비중이 30% 정도로 아시아 지역 1위를 차지하고 있으며 이 비중은 더 늘어날 전망이다. 한국 법인의 중요성은 2004년 7월 사외 이사를 포함한 전체 이사회를 서울에서 개최한 사실에서도 나타난다. 전체 이사회를 해외에서 개최한 것은 전례가 없었던 일이다. 그룹 전체 프로젝트인 상품관리시스템(PMS, product management system)을 한국 법인이 주도적으로 개발하여 한국에서 일차적으로 런칭(launching)하고 영국과 터키 등 다른 나라에 보급하고 있기도 하다. 테스코가 중국 시장 진출을 준비·조사하는 과정에서 삼성테스코는 한국에서의 경험을 토대로 지원 역할을 담당하였다. 또한 단층으로만 매장이 구성되어 있는 영국에 복층매장 도입을 고려하고 있는 것도 한국에서의 경험을 본사로 역수출하는 한 예가 되고 있다.

⑵ 점포 브랜드(상호) 결정

삼성테스코는 삼성물산과 테스코의 합작법인의 공식명칭이다. 그러나 홈플러스라는 점포 브랜드는 계속 유지하고 있다. 아무리 현지위양의 경향이 높다고 해도 다국적 유통업체로서 'TESCO'라는 글로벌 브랜드(global brand)를 내세우지 않고 홈플러스라는 현지 브랜드

(local brand)를 사용하기로 한 결정은 매우 예외적인 현상이라 할 수 있다. '테스코삼성'이 아닌 '삼성테스코'라는 합작법인명 역시 테스코의 89%라는 지분율을 생각한다면 다소 예외적이다. 삼성이 국내의 서비스 산업 분야에서 갖는 좋은 이미지가 반영된 결과라 할 수 있으며 이미지가 높게 형성되지 못했던 자동차 부문에서 '르노삼성'으로 결정된 것과 대비되는 대목이다.

홈플러스라는 점포 브랜드를 계속 유지하기로 한 결정은 쉽지 않았다. 물론 결과적으로는 삼성측의 입장이 반영된 셈이었다. 삼성은 TESCO라는 글로벌 브랜드를 처음부터 반대했다. 영국 최대의 유통업체이고 해외에도 많이 진출해 있었지만 아직 국내 시장에서의 인지도가 매우 낮았다는 점이 주된 이유였다. 어감이 한국인의 정서에 잘 부합되지 않는다는 측면도 있었다. 사전 이미지 조사 결과 무슨 회사인지 의문을 갖는 경우가 대다수였고 Texaco와 혼동하여 '기름회사'로 인식하는 경우도 상당수 되었다. 테스코로서는 자존심이 상할 수도 있고 글로벌 브랜드를 포기한다는 것이 결코 쉬운 일이 아니었지만 결국은 여러 차례의 밀고 당기는 협상 끝에 삼성의 설득과 주장을 이해하고 받아들이는 것으로 귀결되었다. 사실 테스코가 해외진출 과정에서 현지 브랜드를 사용한 것은 홈플러스가 처음은 아니다. 한국보다 2년 앞선 1997년에 진출한 태국에서도 전면에 내세우고 있지는 않지만 현지 브랜드인 '로터스'를 부분적으로 사용하고 있다.

(3) 점포 디자인(Store Identity)

브랜드와 함께 유통업체의 독특한 이미지를 구축하는 또 하나의 중요한 도구는 점포의 내외부 디자인이다. 삼성테스코는 점포의 외관을 영국의 국회의사당 첨탑 시계(Big Ben) 모양으로 만들고 이를 SI(Store Identity)로 통일시켜 활용하고 있다. 소비자가 의사결정을 한다는 이른바 '소비자의회'를 표방한다는 전략이다. 그러나 이는 본사의 SI와는 별 관련이 없는 한국 법인의 독자적 결정이다. 점포명과 마찬가지로 전 세계적으로 통일적 이미지를 결정지을 수 있는 SI 결정도 현지법인에 위양한 셈이다. 삼성테스코는 홈플러스의 기본 SI를 유지하면서도 공원형(대구 성서점), 스포츠테마형(아시아드점), 거리미술관형(부천 상동점) 등 각각 다른 개성의 테마형으로 변형시킴으로써 지역 랜드마크(landmark)의 명성도 얻고 있다. 점포 내부의 시설이나 배치 역시 전적으로 한국시장의 특성을 반영하여 결정했다. 실용적이고 소박한 소비문화가 특징인 구미인들과 한국 소비자들을 동일시해 본사의 매뉴얼에 따른 점포를 한국에 소개한다면 실패할 가능성이 높다는 판단 때문이었다. 백화점처럼 조명이 밝고 인테리어가 화려하고 편의시설(문화센터, 미용실 등)과 먹을 것(푸드코트)이 많은 할인점을 선보이는 것은 결국 고객이 찾는 점포가 되어야 한다는 한국 경영층의 판단에 기초한다.

⑷ 주요 부문별 전략

합작법인으로서의 삼성테스코가 내세우고 있는 기본 전략방향은 이른바 '글로컬라이제이션(glocalization)' 전략이다. 시스템이나 운영은 테스코 본사의 방침, 혹은 글로벌 스탠다드(global standard)를 따르되 상품과 마케팅 전략은 철저하게 현지화(localization)를 추구한다는 것이다. 본사의 튼튼한 자본력을 바탕으로 부채를 줄이는 동시에 금융 및 재무정책은 대체로 본사의 방침이 우선되며, 일반적인 의사결정 과정도 대폭 단축되고 투명해졌다. 그러나 전반적인 마케팅전략은 한국의 현지상황이 최우선적으로 고려된다. 이러한 전략은 일단 타당해 보인다. 적어도 지금까지는 그 결과 역시 긍정적이다. 이러한 기본 전략방향 아래 삼성테스코가 시행하고 있는 부요 부문별 전략을 살펴보면 다음과 같다.

① **기업문화** : 삼성테스코는 '신합문화' 혹은 신바레이션(Synbaration) 문화를 자사의 가업문화로 표방하고 있다. 신명나게, 신바람 나게 일하자는 한국적인 신바람(Synbaram) 문화와 전문적 지식과 노하우, 서구적인 합리성(Ration) 문화를 결합시킨 용어로 글로컬라이제이션 원칙이 적용된 사례라 할 수 있다. 이승한 사장은 다음과 같이 말한다.

콩글리쉬지만 이러한 용어를 만들어 사용하며 기업문화를 강조하는 이유는 기업 최후의 경쟁력이란 결국 그 기업문화에 달려 있다고 항상 생각해 왔기 때문입니다. 회사의 운영이나 시스템, 기술력 등은 하기에 따라서 몇 년 이내에 따라잡을 수 있지만 문화는 10년, 20년이 지나도 따라잡기 어렵거든요. 본사의 CEO인 테리 리히(Terry Leahy)도 우리의 신바람문화에 지대한 관심을 가지고 있습니다. 현지법인의 기업문화가 본사에 역수출될 수도 있는 거지요.

② **가치점 전략** : 상대적으로 늦게 출발한 삼성테스코가 기존 유통업체들과의 경쟁에서 이기기 위해 시도한 대표적 전략 중의 하나가 '가치점 전략'이다. 기존의 할인점과 백화점 어느 영역에도 속하지 않는 새로운 개념으로 단순히 상품을 싸게 파는 할인점이 아니라 좋은 서비스와 쾌적한 쇼핑이 동반되는 최고의 가치를 제공한다는 것이다. 이를 위해 'One Stop Shopping Service'를 제공하는 것은 물론 다양한 편의시설과 교육·문화·오락기능 등 생활에 필요한 모든 것을 해결할 수 있는 공간을 제공한다는 차원에서 시청·구청의 민원실, 문화센터, 은행, 커피숍, 병원, 약국, 세탁소, 여행사, 미용실, 안경점, 어린이 놀이시설 등을 갖추거나 운영하고 있다. 홈플러스가 보유하고 있는 문화센터는 국내 최대규모로, 현재 점포당 220여개의 프로그램을 운영하고 있으며 연간 25만 명의 고객이 각종 강좌와 이벤트에 참여하는 등 지역 커뮤니티센터로서의 기능을 제공하고 있다.

③ **입지전략** : 삼성테스코가 입지선정에 있어 기본전략으로 채택한 것은 주변에 경쟁자가 없어 선도적 위치를 차지할 수 있는 지역에 진출한다는 것이었다. 이것은 삼성테스코가 후발주자였음에도 불구하고 출범 3년 만에 업계 2위로 도약하는 데 큰 밑거름이 되었다. 단지 지대 및 건물비가 저렴하여 비용을 낮출 수 있다는 측면이 아니라 경쟁업체 유무, 유동 및 상주인구 등의 인구통계학적 자료분석과 합리적 손익분석에 기초한 입지선정은 바로 삼성테스코의 경쟁력과도 밀접한 관련을 갖는다.

④ **상품전략** : 테스코는 그룹 차원에서 비식품(non-food) 부문의 강화를 4대 중점전략의 하나로 내세우고 있지만 전통적으로 식품 부문에 강점을 지니고 있다. 한국을 포함한 아시아 지역에서 비식품 부문의 비중이 50% 이상인 점과 대비되는 부분이다. 삼성테스코는 현재 의류, 가전, 스포츠, 생활용품 등 42,000여 점의 비식품 부문 품목을 취급하고 있는데 어린이를 위한 모든 상품을 집결한 'No. 1 for Kids' 매장이 대표적 예다. 전체 매출액에서 차지하는 비식품 부문의 비중은 약 70% 정도다. 식품 부문에서는 한국 소비자들의 특성을 감안하여 신선식품을 강조하며 '조리제안 코너'도 운영하고 있다. 식약청이 공인한 자체 연구기관인 품질과학연구소에서 합격한 상품만을 엄선하여 판매하는 정책도 시행하고 있다.

영국 본사의 PB 비중이 전체적으로 50% 이상인 것과 달리 삼성테스코의 PB비중은 10% 정도로 아직은 낮은 편이다. 본사와 마찬가지로 다양한 고객층의 욕구에 부합하고자 품질을 차별화하여 PB를 개발하고 있는데 현재 가장 저렴한 상품인 '홈플러스 알뜰'은 국내 최저가격을 실현한다는 목표를 두고 있다. 합리적 가격의 '홈플러스'는 NB상품의 품질수준에 저렴한 가격을 추구하고 있으며, 조만간 최고급 품질의 PB도 개발되어 제공할 예정이다. 의류 제품의 경우 Lifeway, EZ Classic, Spring Cooler 등의 PB를 제공하고 있다.

⑤ **가격전략** : 할인점이 소비자에게 제공하는 최고 가치 중의 하나는 저렴한 가격이다. 세계 할인점 업계의 선두주자인 월마트가 자사의 상징처럼 활용해 오고 있는 EDLP(Every Day Low Price)전략은 이러한 가격전략의 대표적 예다. 삼성테스코는 영국 본사가 시행하고 있는 이른바 '가격투자정책(price investment policy)'을 2003년부터 한국에서 실시하고 있다. 가격투자란 고객들이 선호하는 상품에 대해 영구적으로 가격을 인하하는 것으로, 일시적으로 가격을 인하하였다가 다시 환원하는 일시적·가변적 가격할인과는 전혀 다른 정책이라 할 수 있다. 삼성테스코는 2003년에 약 2,000개 상품에 대해 가격투자를 단행하였으며 이를 지속적으로 확대할 예정이다. 가격투자 정책은 테스코가 범세계적으로 시행하는 마케팅전략의 대표적 예다.

⑥ **촉진전략** : 삼성테스코의 촉진전략은 '유통은 감성이다'라는 원칙에 기반을 둔다. '유통은 과학이다'라는 원칙에 따라 이벤트성 촉진활동을 자제하고 있는 테스코 본사와는 다른 입장이다. 매장 내에서 이루어지는 할인쿠폰, 타임세일 등 각종 할인행사는 물론 연예인 초청 행사, 공연, 문화행사 등 지역주민들에게 다양한 볼거리와 즐길거리를 제공한다. 신규점을 개설할 때마다 실시하는 기네스 이벤트도 삼성테스코의 독특한 홍보·촉진활동의 일환이다. 기네스에 등재된 세계에서 가장 큰 쇼핑카트를 선보인데 이어 '세계에서 가장 큰' 물품을 기획하는 이벤트를 전개하고 있다.

한편 삼성테스코는 2002년 11월부터 사용금액에 따라 포인트를 제공하는 '홈플러스 훼밀리 카드(Family Card)'를 운영하고 있다. 이 회원카드는 영국에서 성공적으로 운영되고 있는 '클럽카드(Clubcard)'가 벤치마킹되었으며 현재 250만 명 정도의 회원에 홈플러스 전체 매출액의 약 77%를 점하고 있다.

⑦ **물류혁신 전략** : 2004년 2월부터 본격 가동되고 있는 제품관리시스템(PMS, Product Management System)은 주문, 발주 등이 누적된 데이터를 바탕으로 자동적이고 체계적으로 이루어지는 최첨단 유통정보 시스템이다. 100만개 이상의 상품에 대한 분류체계를 새로 구축함으로써 각 제품의 매입, 매출, 재고, 마진 등에 대한 관리수준을 높일 수 있게 되었으며, 개별 제품의 거래 정보를 정확하게 파악·분석할 수 있기 때문에 다양한 방식의 프로모션 정책도 가능하게 되었다. 체계적인 상품분류는 인터넷 쇼핑몰 운영에 있어 최소인원으로 최단시간 내에 배송이 이루어질 수 있는 기반이 되기도 한다.

PMS는 삼성테스코가 영국의 본사를 설득하여 수주한 그룹 차원의 대규모 프로젝트로서 삼성테스코가 주축이 되어 미국, 영국, 캐나다, 인도 등 총 11개 국가에서 차출된 핵심인력 150여명이 투입되어 완성되었다. 테스코는 이 시스템을 각국의 환경에 맞게 적용해 전세계 2,000여개 매장에 구축할 계획이며 이 과정에서 삼성테스코의 기술전수와 지원이 있을 예정이다. 일차적으로 터키와 말레이시아의 테스코 매장에 전수될 예정이며 이를 위해 삼성테스코의 전문인력 10여명이 현지에 파견되었다. 특정 국가의 자회사가 주축이 되어 개발하였지만 테스코 전세계 매장의 시스템을 규격화하려는 글로벌 패키지인 셈이다.

한편 2003년 상반기에 설립된 목천 물류센터는 동양 최대 규모로서 10만개 이상의 품목을 주간 최대 300만 상자까지 전국의 점포로 배송할 수 있다. 이러한 통합 물류센터 운영으로 인해 협력업체와 삼성테스코가 절약할 수 있는 물류비가 연간 650억 원 이상 될 것으로 추산되는데 이는 적어도 5% 정도의 원가절감 효과가 있는 것으로 알려지고 있다.

Ⅳ. 테스코의 한국시장 내 성과

1. 삼성테스코(주)의 연혁

삼성그룹은 1994년 유통사업에 진출하기로 공식 선언한 후, 유통사업을 삼성물산 내로 편입시키고 1995년 홈플러스 사업부를 출범시켰다. 그러나 IMF 외환위기를 맞아 적자를 면치 못하던 삼성물산 유통사업부는 해외 매각이 결정되었고, 영국 유통업체인 테스코와의 합작으로 재기의 발판을 마련하게 되었다(<표 6>참조).

영국 테스코와의 합작법인인 삼성테스코(주)는 1999년 5월 자본금 5,472억원으로 출범하게 된다.

이 후 폭발적인 성장을 이루어 2001년 매출액 1조 5,460억원(14개점)에서 2년 후인 2003년에는 두 배가 넘는 3조 3,000억원(28개점)을 달성하게 된다(<표 7> 참조).

이후 국가고객만족도 할인점 부문 1위, 한국서비스 품질 지수 3년 연속 1위 기업, 바른 외국기업 최우수상 등을 수상해 외형적 규모 뿐만 아니라 기업의 질적 측면에서도 높은 성과를 보여주고 있다 (<표 8> 참조).

삼성테스코의 주요 연혁은 <표 6>에 정리되어 있다.

<표 6> 삼성테스코의 연혁

연 도	내 용
1994	• 삼성그룹 유통사업 진출 공식 발표
1995	• 삼성물산 유통부문으로 개편 • 홈플러스 사업부 출범
1997	• 홈플러스 1호점 대구점 오픈
1999	• 홈플러스 2호점 서부산점 오픈 • 합작사 삼성테스코(주) 설립 • 삼성물산 지분 30% 테스코에 추가 매각
2000	• 홈플러스 수도권 1호점 안산점 개점 (합작 후 1호점) • 사보「통」창간
2001	• 외국투자유치단 안산점 방문 • 기네스 마케팅 세계 기네스협회로부터 공인 • 업계 최초 주 5일 근무제 실시 • 환경 기업경영 선포식 • 업계 최초 온라인 교육사이트 운영 • 유통업계 최단기간 매출 1조 돌파 • 서울 1호점인 영등포점 오픈 • 영국 테스코사 추가투자 서약식

2002	• 인터넷 쇼핑몰 오픈 (e-홈플러스) • 환경운동 협약식 실시 (삼성테스코-UNEP) • 최단기 매출 2조원 돌파로 업계 2위 진입 • Family Card 출시 (최단기 100만 회원 돌파) • 홈플러스 20호점(동광주점) 오픈
2003	• 새로운 가격인하 투자정책 선언 • 목천 물류센터 오픈 • Personal Finance 실시 • 토니 블레어 영국 총리 영등포점 방문 • 유통업체 최초 ISO 9001 & 14001 통합 인증 획득
2004	• 최첨단 유통시스템 PMS 런칭 및 성공적 가동 • 사회공헌기업 선포식 • 홈플러스 자동차보험인 동부다이렉트보험 개발 및 판매 • RFID 시범사업자 선정 • 순천점 개점 (31호점)

자료원 : 삼성테스코

2. 한국시장에서의 주요 성과

1999년 삼성과 테스코의 합작으로 삼성테스코가 출범한 지 약 5년이 경과하였다. 삼성테스코의 그동안의 성과를 계량적인 측면과 비계량적인 측면으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

(1) 계량적 성과

삼성테스코는 설립 이후 점포수 및 매출액 측면에서 급속한 성장을 이루어 오고 있다. 이에 따라 점유율도 지속적으로 성장하여 2003년 기준으로 17.1%를 차지하고 있다. 삼성테스코의 연도별 점포수, 매출액, 매출액 성장률, 점유율, 종업원 수 등의 추이는 <표 7>에 나타나 있다.

<표 7> 삼성테스코의 연도별 성과

연 도	1999	2000	2001	2002	2003	2004
점포수(개)	2	7	14	21	28	31
매출액(억원)	4,350	6,192	15,400	24,500	33,000	-
성장률(%)		42.3	148.7	59.1	34.7	-
점유율(%)	5.2	5.9	10.1	13.7	17.1	-
종업원수(명)	1,140	3,425	5,414	7,509	8,506	9,400

자료원 : 삼성테스코

⑵ 비계량적 성과

삼성테스코는 외국 투자은행 분석가들로부터 가장 유망한 기업의 하나로 평가되기도 했고, '고객만족경영대상', '산업협력대상', '한국유통대상' 등 다수의 권위 있는 상을 받기도 했다. 이러한 수상내용을 정리한 것이 <표 8>에 나타나 있다.

<표 8> 삼성테스코의 주요 대외 수상내역

연 도	수 상 내 역 (주관기관)
2004	• 녹색경영부문 최우수상 (한국능률협회 경영인증원) • 친환경 경영 대상 (한국경제신문) • 한국 서비스대상 대형할인점 부문 대상 (한국표준협회)
2003	• 대한민국 기업이미지 대상 (한국능률협회컨설팅) • 한국서비스 대상 (한국표준협회) • 국제표준시스템 경영상 대상 (한국표준협회) • 한국서비스품질지수 3년 연속 1위 기업 (한국표준협회) • 바른 외국기업 최우수상 (경실련 경제정의 연구소)
2002	• 한국서비스 대상 (한국표준협회) • 한경마케팅대상 (한국경제신문) • 대한민국 기업이미지 대상 (한국능률협회컨설팅) • 한국 서비스 품질 우수기업 인증 획득 (산업자원부) • 국가 품질상 대통령상 (산업자원부) • NCSI 대형할인점 부문 1위 (한국생산성본부)
2001	• 대한민국 마케팅 대상 (한국능률협회컨설팅) • 한국능률협회 신기업문화 대상 (한국능률협회컨설팅) • 대구점, 환경친화기업 공식지정 (환경청) • 정육인대회 대상 (미국 육류수출협회) • 매경 환경경영대상 특별상 (매일경제신문사) • 한국표준협회 한국서비스 대상 최우수상 (한국표준협회) • 한경마케팅대상 고객만족상 (한국경제신문사) • 한국서비스품질 우수기업 (산업자원부 기술표준원) • 고객만족 경영대상 최우수상 (한국능률협회컨설팅) • 서비스품질 우수기업인증 획득 (산업자원부)
2000	• 한국유통대상 : 가격혁신부문 (대한상공회의소) • 신기업 문화대상 (한국능률협회컨설팅) • 산업협력대상 (전경련, 국제산업협력재단) • 외국인투자 기업상 (KOTRA, 산업자원부) • 외국인투자유치 유공자 포상 (KOTRA, 산업자원부) • 고객만족 경영대상 (한국능률협회컨설팅)

자료원 : 삼성테스코

Ⅴ. 결 론

영국의 테스코(81%)와 삼성물산(19%)과의 합작법인인 삼성테스코(홈플러스)는 국내 시장에서 세계 1, 2위 업체인 월마트와 까르푸를 제치고 이마트에 이어 점유율 2위를 기록하고 있다. 삼성테스코는 월마트 및 까르푸와 여러 측면에서 전략상의 차이를 보이고 있는데 이러한 주요 전략상의 차이가 성과 차이를 가져왔을 것으로 분석된다.

우선 시장진입방법(entry mode)에 있어 월마트와 까르푸가 100% 단독투자 방식을 택한데 비해 테스코는 한국 업체를 파트너로 하는 합작방식을 택했다. 단독투자의 경우라 하더라도 경영자를 현지인으로 채용하고 의사결정을 위양함으로써 현지인의 경험을 활용하거나 현지상황을 보다 잘 반영하는 것이 불가능하지는 않다. 그러나 테스코는 합작방식을 통해, 그리고 의사결정의 대폭적인 현지위양을 통해 보다 공식적으로, 그리고 보다 효율적으로 한국시장의 특성을 경영전략에 반영하고 있는 것으로 보인다. 본사-자회사 관계에 있어 의사결정의 집중화(centralization) 정도가 낮고 상대적으로 자회사의 의사결정 권한이 매우 큰 특징을 보이고 있는 것이다.

의사결정의 현지위양과도 관련되는 측면이지만 삼성테스코의 기본 전략방향 역시 월마트나 까르푸와는 매우 다른 양상을 보인다. 국제경영전략, 그 중에서도 특히 국제마케팅전략의 기본방향성을 나타내는 대표적 축인 '표준화-현지화' 측면에서 볼 때 삼성테스코의 위치는 현지화, 혹은 현지적응화(local adaptation) 쪽에 매우 가깝다. 공식적으로는 '글로컬라이제이션(glocalization)'을 표방하고 있지만 사명, 점포 브랜드 등 핵심적인 영역은 물론 구체적인 마케팅 프로그램이 대부분 한국의 상황 및 소비자 특성을 감안하여 결정된다.

일반 제조업의 경우 국제마케팅믹스 전략 중 유통전략이 가장 표준화하기 어렵고 현지화의 필요성이 높은 부문으로 여겨지고 있다. 각 국가시장의 유통경로와 관습이 오랜 역사를 통해 형성되어 변경하기가 쉽지 않기 때문이다. 이런 맥락에서 볼 때 삼성테스코의 기본 전략방향은 옳다고 볼 수 있다. 현재까지의 성과가 이를 뒷받침하고 있다. 또한 월마트와 까르푸가 부분적으로나마 현지적응화 정책에 관심을 가지기 시작했다는 점도 현지화의 필요성을 시사해주고 있다.

그렇다면 향후 한국시장에서의 이들의 전략적 선택과 경쟁양상은 어떻게 달라질 것인가? 현재 점유율 1위인 순수 국내업체 이마트를 추월하겠다는 삼성테스코의 목표는 달성이 가능할 것인가? 월마트와 까르푸가 본격적인 현지적응화 전략을 택할 가능성은 어느 정도이며 이들의 공격적인 현지화 정책이 삼성테스코의 현재 위치에 위협이 되지는 않겠는가? 삼성테스코의 이승한 사장은 이렇게 말한다.

유통은 쇼트트랙 경기에 비유될 수 있습니다. 짧은 반경 내에서 눈 깜짝할 사이에 1등을 하다가 꼴찌를 할 수도 있고, 꼴찌를 하다가도 1위로 올라설 수 있는 것처럼 유통업은 순

간적인 판단력과 순발력 있는 의사결정이 중요합니다. 저희는 지금까지 그래왔던 것처럼 앞으로도 한국 소비자들이 원하는 것을 아주 사소한 것까지 파악하여 신경쓰고 탄력적으로 대응할 생각입니다. 영국 본사에서도 이러한 점을 충분히 인식하고 있고 저희에게 힘을 실어주고 있습니다. 물론 한시라도 자만하거나 긴장을 풀어서는 안되죠.

<참고문헌>

김주헌 (1986), “외국계 기업의 한국시장 내 유통경로 선택에 관한 연구: 거래비용 접근법과 기능적 접근법의 결합,” 국제경영연구, 7, 25-44.

___ (2003), “(주)태평양의 글로벌 전략: 프랑스 진출 전략을 중심으로,” 국제경영연구, 14(2), 55-82.

삼성테스코 홈페이지 및 각종 언론 보도자료

Anderson, Erin & Anne T. Coughlan (1987), "International Market Entry and Expansion via Independent or Intergrated Channels of Distribution," Journal of Marketing, January, 71-82.

Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, S. (1986), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach," Harvard Business Review, November-December, 87-94.

Birkinshaw, Julian M. and Morrison, Allen J. (1995), "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations," Journal of International Business Studies, 26(4), 729-753.

Birkinshaw, Julian and Hood, N. (2000), "Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters," Journal of International Business Studies, 31(1), 141-154.

Buzzell, Robert D. (1968), "Can You Standardize Multinational Marketing ?" Harvard Business Review, November-December, 102-113.

Ferdows, Kasra (1997), "Making the Most of Foreign Factories," Harvard Business Review, March-April, 73-88.

Gates, Stephen R. and Egelhoff, William G. (1986), "Centralization in HQs-Subsidiaries Relationships," Journal of International Business Studies, Summer, 71-92.

Hedlund, Gunnar (1981), "Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters Subsidiary Relationships in Swedish MNCs." in Lars Otterbeck (ed.), The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, New York: St. Martin's Press.

Jain, Subhash C. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses," Journal of Marketing, January, 70-79.

Jarillo, Carlos J. and Martinez, Jon I. (1990), "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain," Strategic Management Journal, 11, 501-512.

Kim, Jooheon & John D. Daniels (1991), "Marketing Channel Decisions of Foreign Manufacturing Subsidiaries in the U.S.: The Case of the Metal and Machinery

Industries," Management International Review, 31(2), 123-138.

Picard, J. (1977), "Factors of Variance in Multinational Marketing Control," in L. G. Mattson and F. Widersheim-Paul (eds.), Recent Research on the Internationalization of Business, Uppsala: Almqvist & Wiksel.

Taggart, James H. (1997a), "An Evaluation of the Integration-Responsiveness Framework: MNC Manufacturing Subsidiaries in the UK," Management International Review, 37, 295-318.

___ (1997b), "Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy," Journal of International Business Studies, Summer, 51-76.

White, R. E. and Poynter, T. A. (1984), "Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada," Business Quarterly, Summer, 59-69.

Wiechmann, Ulrich (1974), "Integrating Multinational Marketing Activities," Columbia Journal of World Business, Winter, 7-16.

Entry Strategies of TESCO into the Korean Market

Jooheon Kim*

<Abstract>

TESCO, a multinational retailing company headquartered in the U.K., entered the Korean market by acquiring 50% of the equity of 'Home Plus' from Samsung Corporation and establishing a joint venture 'Samsung TESCO' in 1999. Samsung TESCO has been doing well to be a No. 2 discount store in Korea while Walmart and Carrefour, the top two worldwide discount stores, have some difficulties in settling down in the Korean market.

TESCO's strategies are different from those of Walmart and Carrefour in many respects, and these differences are thought to have brought somewhat contrasting performance in Korea. First of all, TESCO chose a joint venture with a local partner as its entry mode while the other two were stick to wholly owned subsidiaries. With this mode and decentralization in decision making, TESCO has been able to understand and adapt to various environments including consumer behavior in the Korean market more officially and efficiently. TESCO's international business strategies seem to be more close to local adaptation than to standardization in the 'adaptation-standardization' strategy spectrum.

▶ key words : TESCO, retail, local adaptation, entry strategy

* Professor, Division of Business Administration, Sookmyung Women's University