

# 삼성테스코 'Home Plus' 의 성공전략

신영석 \_ 삼성테스코 마케팅팀 과장 shinrara@samsung.tesco.com

2003 년은 대한민국 유통시장에 새로운 이정표를 남긴 한 해였다. 할인점(15.3%, 19.5조 원)이 백화점(13.5%, 17.3%)의 총 매출을 앞질렀기 때문이다. 이는 할인점이 이 땅에 첫 선을 보인 지 10년 만의 일로 그 성장 속도가 가히 눈부시다고 할 수 있겠다. 할인점의 성장은 향후 5년간 백화점 보다 6.6배의 성장이 예상되어 그 격차는 더욱 벌어질 전망이다.

할인점의 성장은 양적인 성장뿐 아니라 질적인 부문에 있어서도 괄목할 만한 성과를 이루어 왔으며, 그 중심에 삼성테스코 홈플러스가 있었다.

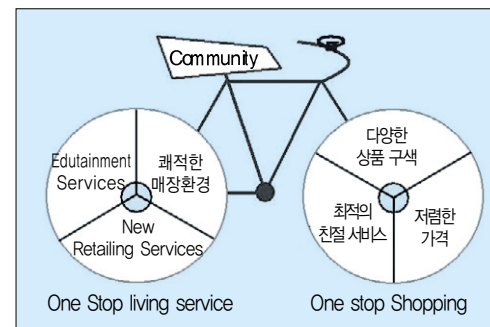
1999년 삼성물산과 영국의 테스코가 합작한 삼성테스코는 창고형 할인점이 주류를 이루던 시기에 새로운 개념의 할인점을 제시하며 시장에 성공적으로 뛰어 들었다. 대형할인점 42개, 18개의 슈퍼 익스프레스를 운영하고 있는 홈플러스의 성장은 대한민국 할인점의 패러다임을 바꾸면서 한국형 할인점이라는 새로운 모델을 제시했던 Blue Ocean 전략의 대표적인 성공사례라고 할 수 있다. 홈플러스는 출범 5년만인 2003년 3조3천억 원의 매출을 달성하며 업계 2위를 달성했으며, 2005년에는 4조6천억 원의 매출이 예상된다.

그럼, 홈플러스가 이와 같은 성과를 만들어왔던 성장전략이 어떤 것이었는지 주요 요인별로 살펴해보도록 하겠다.

첫째, 할인점이 아닌 가치점을 표방한 Blue Ocean 전략이다. 이마트, 롯데마트, 까르푸, 월마트 등 기존 할인점 등이 시장을 선점한 상태에서 '가치점'이라는 새로운 개념의 할인점 컨셉으로 고객에게 다가간 큰 호응을 얻었다. 홈플러스는 단순히 좋은 상품을 싸 가격에 판매한다는 개념의 기존 할인점과 달리 One stop living service라는 개념을 추가하여 당시로서는 매우 차별화된 컨셉이었다. <그림 1>

홈플러스는 대용량 상품을 박스째 쌓아 놓고

<그림 1> 자전거 모형



파는 곳으로 인식되었던 할인점을 백화점과 같은 쾌적한 매장환경으로 바꾸고, 병원, 은행, 약국, 패션브랜드 매장, 미용실 등 생활에 필요한 편의 서비스를 한번에 해결할 수 있도록 매장을 구성하였다. 또한 현재는 세계 최대 규모로 성장한 문화센터를 할인점에 처음 도입함으로써 홈플러스는 단순한 쇼핑장소가 아닌 지역 내 최대의 커뮤니티로 자리매김할 수 있었다. 홈플러스의 이와 같은 전략에 대해 기존 유통업계에서는 다소 회의적인 반응도 많았다. 할인점의 본질을 벗어나 너무 지나치게 투자하는 것이 아니냐는 지적이 대부분이었다. 하지만, 홈플러스는 우리나라 고객이 원하는 것을 정확히 알고 있었고, 우리가 고객을 따라가면(follow the customers) 결국 고객은 우리를 찾아줄 것이라는 생각을 갖고 우리만의 Blue Ocean을 찾아내었다. 결과는 대성공이었다. 고객은 홈플러스를 더 많이 찾아주었다. 홈플러스의 매장당 매출액은 할인점업계 최고다. 홈플러스가 2,3위 업체와 거의 같은 수의 매장을 가지고 업계 2위를 큰 차이로 차지하고 있는 것이 이를 반영해 준다.

<표 1> 홈플러스 10계명

- 우리는 누구보다 더 고객을 중시한다
  1. 우리는 누구보다 고객을 가장 잘 이해한다
  2. 우리는 누구보다 고객을 위한 일에 앞장선다
  3. 우리는 누구보다 고객에게 최고의 가치를 제공하기 위해 최선을 다한다
  4. 우리는 누구보다 직원들을 잘 대우하여 그들이 고객을 잘 대우할 수 있도록 한다
- 우리는 대우 받기 바라는 것처럼 남을 대우한다
  5. 우리는 모두 한 팀, 삼성테스코 팀이다
  6. 우리는 서로 신뢰하고 존중한다
  7. 우리는 최선을 다해 부단히 노력한다
  8. 우리는 서로 도우며, 비판보다는 칭찬을 먼저 한다
  9. 우리는 남의 의견을 잘 듣고 지식을 나눈다
  10. 우리는 즐겁게 일하고 성공을 축하한다

둘째, CPS 문화라는 홈플러스의 신기업문화다. 고객중시문화(Customer oriented culture), 프로페셔널 문화(Professional culture), 신바람 문화(Synbaram)라는 세 가지 문화의 합축된 표현으로 홈플러스는 이러한 신기업문화를 통해 조직원 모두가 “World Best Value Retailer”라는 버전을 공유하며 함께 매진할 수 있었다.

고객중시문화는 (Customer oriented culture) “고객에게 항상 더 높은 가치 제공(To create increasing value for customers to earn their lifetime loyalty)”이라는 핵심목표와 홈플러스 10계명으로 잘 나타난다. <표 1>

프로페셔널 문화(Professional culture)는 “효율과 합리, 글로벌 스탠다드에 기초한 프로페셔널(To be Professional with Efficiency, Rationality, Global Standard)”이라는 기본 정신하에 실행되는 회사의 의사결정을 포괄한다. 회사의 중요사항은 사내 전문가 그룹의 토의와 합의에 의해 의사결정이 이루어지며, 권한과 책임도 RACI라는 것을 통해 명확히 하여 신속하고 효율적인 업무처리가 가능하다. <표 2>

신바람 문화(Synbaram culture)는 “모두가 신바람나는 감동을 제공” 할 수 있도록 하기 위한 것이다. 유통업의 특성상 고객과의 접점이 항상

<표 2> 주요 의사결정기구, RACI

〈Professional Culture〉		
■ 합의에 의한 의사결정		
• 회사의 중요 사항을 사내 전문가 그룹의 토의와 합의에 의해 의사결정		
• 주요 의사결정 기구		
TRM	Trade Review Meeting	전략과제 의사결정
MFM	Management Review Meeting	경영실적 분석
TPG	Trade Planning Group	마케팅 의사 결정
PAG	Property Agreement Meeting	출점계획 의사결정
RDG	Retail Design Group	설계 건축 의사결정
SMG	Store Marketing Group	신규점 마케팅 사안

이루어지기 때문에 종업원들의 서비스 하나하나가 바로 홈플러스의 이미지와 연결되고 궁극적으로는 회사의 운명까지도 좌우할 수 있을 만큼 신바람나는 일터를 제공하는 것은 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 이를 위해 홈플러스는 유통업계 최초로 주5일 근무를 실시하여 근로의욕을 제고하는 것은 물론, 10계명을 실천하고 칭찬하는 분위기 조성을 위해 ‘Homeplus Values Mileage’라는 포인트 시상 제도 운영, 동아리 모임 활성화, 신바람 축제 등 다양한 One Team 활동을 지원, 개최하고 있다. 또한, 회사의 주요 경영성과 및 비전을 공유하고 성공을 다 함께 축하하는 Company Conference를 1년에 한번 본사 및 점포 임직원을 대상으로 실시하고 있다.

셋째, 철저한 현지화 경영, 글로벌(GloCal) 경영이다. 삼성테스코의 성공요소 중 가장 중요한 것 중 하나로 외국계 할인점의 대부분이 글로벌 스탠다드만을 적용하여 한국 고객의 취향과 특성에 맞지 않는 서비스를 제공하여 성공하지 못한 것과는 상이하게 삼성테스코 홈플러스는 철저한 현지화 경영을 통해 한국 고객과 밀착된 마케팅 활동을 전개함으로써 큰 성공을 거두었다. 그렇다고 모든 것이 현지화에만 진행된 것은 아니다. 글로벌 스탠다드를 적용해야 할 부분과 로컬 스탠다드를 적용할 부분을 명확히 구분하여 상호간 시너지를 창출하였던 것이 주요했다.

Product Hierarchy, Category Management, Low-cost operations, Supply chain management, IT-global care package 등 효율적인 시스템적인 측면은 글로벌 스탠다드를 적극적으로 수용하고, Market, Customer, Store format, Merchandising, Marketing 등 고객과 관련된 부분은 철저하게 현지화 정책을 적용함으로써 우리나라 고객의 눈에 보이는 모든 것은 우

리나라 고객의 눈에 맞춰졌던 것이다. 넷째, 고객 의회 전략이다. 홈플러스는 고객이 무엇을 원하고 바라는지 고객의 마음 속 깊은 곳까지 듣기 위해 다양한 Tool을 동원하고 있다. 홈플러스의 부서에는 타 기업과는 차별화된 조직이 하나 있는데 바로 CIU (Customer Insight Unit) 팀이다. 말 그대로 고객의 Insight를 찾아내어 회사의 운영이나 마케팅전략에 반영하는 일을 전담하는 일을 주로 한다.

CIU팀에서 실시하는 조사가 1년에 수천여 회는 될 정도로 정성적, 정량적으로 고객의 니즈와 욕구를 파악하는데 많은 투자를 하고 있다.

이렇게 조사된 인사이트들은 그 자체로서 끝나는 것이 아니라, Customer Plan이라는 실천계획으로 연결된다. Customer Plan은 전사적으로 운영되는 프로젝트로 경영의 최우선 순위에 있으며, 우선순위에 따라 중점추진과제를 선정하여 진행한다.

다섯째, 차별화된 마케팅 전략이다. 앞서 홈플러스가 고객의 니즈와 욕구, 불만사항을 파악하기 위해 다양한 톨의 조사를 실시하고 있다고 설명한 바 있듯이 홈플러스는 “Customer is always right”이라는 철학을 바탕으로 마케팅 활동을 전개하고 있다.

특히, 홈플러스 웨밀리카드는 타 유통업체와 가장 차별화된 마케팅 톨이라고 볼 수 있다. 2005년 11월 현재 약 500만명의 회원을 확보하고 있는 웨밀리카드는 고객의 구매정보를 모두 데이터베이스화하여 CRM 마케팅을 효과적이고 실질적으로 가능하게 해준다.

웨밀리카드 회원들은 1년에 4회에 걸쳐 그 동안 누적된 마일리지 포인트만큼을 현금할인쿠폰으로 돌려받고 다양한 상품할인권 등의 혜택도 받게 된다. 중요한 것은 웨밀리카드 회원 모든 고



〈표 3〉 메일링 사례

<p>(RACI)</p> <p>■ 권한과 책임의 명확화 - RACI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무처리를 신속하고 효율적으로 수행하기 위한 책임전결규정</li> <li>• 기존 전통적인 열거식 위임전결 규정 탈피</li> <li>• 책임과 권한의 한계/ 관련부서에 대한 업무범위를 확정</li> </ul>	
<p><b>R</b>esponsible (해당업무의 시행책임자)</p> <p><b>A</b>ccountable (전결권한)</p> <p><b>C</b>onsulted (해당업무 수행상 필요한 협의 또는 협의 부서)</p> <p><b>I</b>nformed (해당 업무수행을 위하여 내용을 통보해야 할 부서)</p>	

고객이 똑같은 콘텐츠를 받지 않는다는 것이다. 홈플러스의 웨일리카드팀은 고객을 15개 그룹으로 나누어 각 그룹별 특성에 맞게 구성된 개별적인 메일링을 실시한다. 〈표 3〉

홈플러스의 웨일리카드 마케팅은 영국 TESCO를 벤치마킹하여 운영하고 있는데, 영국 TESCO의 사례는 이 멤버쉽카드가 갖고 있는 시장장악력과 마케팅파워가 얼마나 커질 수 있는가를 보여준다.

1993년 클럽카드를 도입하기 전 TESCO는 영국내에서 업계 2위 자리에 머물러 있었다. 하지만 클럽카드를 도입한 이후 전개한 CRM 마케팅을 통해 업계 1위 자리에 오를 수 있었으며 이후 12년 동안 그 자리는 계속 유지되고 있다. 테스코는 단순히 클럽카드 회원에게 할인혜택 등을 제공하는 1차원적인 활동을 벗어나서 Wine club, Baby club 등 세그먼트된 커뮤니티 활동을 통해 고객과 쌍방향적인 관계를 유지함으로써 한번 고객을 평생고객으로 만들어가고 있다.

그 다음 홈플러스만의 차별화된 가격정책을 들 수 있다. 국내 할인점들은 가격을 평상시 가격과 프로모션시 가격을 차등해서 판매하는 Pulsing 가격 정책을 위주로 고객에게 상품을 제공하고 있었다. 결과적으로 고객은 특정상품에 대한 프

로모션이 있을 때에만 그 상품에 대한 보다 많은 혜택을 받을 수 있는 것이었다. 홈플러스는 이러한 가격정책만으로는 고객의 Lifetime loyalty를 얻을 수 없다고 판단하였다. 2003년 3월 홈플러스는 새로운 가격 정책인 가격투자(Price Investment) 정책을 실시하였다. 가격투자정책은 인기 생필품 가격을 대한민국 최저가격 수준으로 낮추고 그 가격을 지속적으로 유지하는 정책으로 초년에만 2,004개 상품에 대하여 대대적으로 가격을 인하하였다. 가격투자는 현재 2주에 한번씩 경쟁사 가격조사를 통해 대상상품을 선정하여 최저가격 수준으로 고객에게 제공하게 된다.

이러한 홈플러스의 가격정책을 통해 홈플러스의 고객은 주요 인기생필품을 언제나 저렴한 가격에 구입할 있게 되는 것이다. 더불어 1+1, 50% 할인, 균일가 등 프로모션 이벤트도 병행하여 고객에게 쇼핑의 재미와 추가적인 혜택도 제공함으로써 항상 홈플러스를 방문하면 다이나믹한 즐거움을 느낄 수 있게 한다.

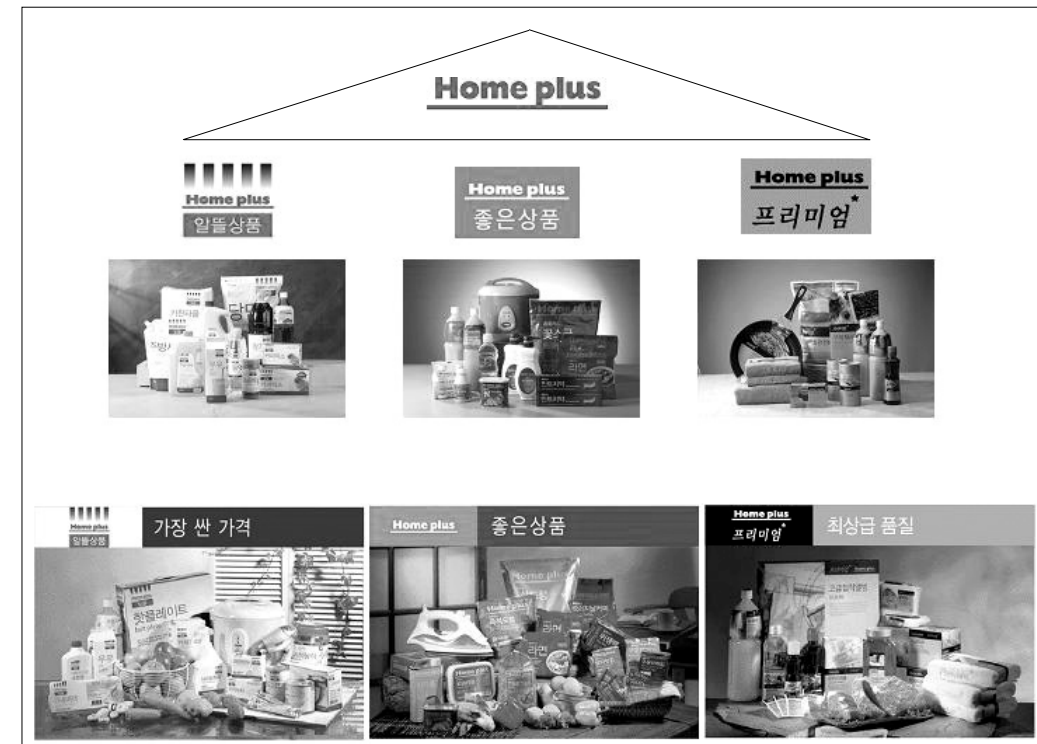
홈플러스의 또 하나의 차별화된 마케팅 활동은 PB(Private Brand)의 활성화이다. 특히, 국내의 대부분의 유통업체가 단일 브랜드를 운영하고 있는 반면, 홈플러스는 가격과 품질을 차별화한 세 가지 브랜드를 운영하고 있다. 고객의 소득수준과 용도에 맞춰 다양한 선택을 할 수 있게 하기 위함이다. 이는 매우 도전적이며 실험적이기도 한 마케팅 선택이다. 홈플러스라는 모브랜드안에서 서로 상이한 가치를 고객에게 제공하는 것은 일반적인 일상용품 브랜드 매니지먼트에서는 찾아보기 힘든 사례이다. 세밀하고 주의 깊은 상품전략과 가격정책이 요구되는 브랜드 전략이다. '홈플러스 알뜰상품'은 동종상품 중 국내 최저가격을 지향하는 가격에 초점을 맞춘 브랜드다. '홈플러스'는 벤치마킹 상품을 시장점유율 1위의 상품으

로 한다. 품질은 1위 브랜드와 같은 수준이지만, 가격은 더 싸게 책정하여 고객에게 좋은 품질의 상품을 보다 싸게 제공하는 것이다. '홈플러스 프리미엄'은 최상급 품질을 지향한다. 상품의 성분이나 재질을 최고급으로 사용하여 최고의 품질을 합리적인 가격으로 제공한다. 예를 들어서 홈플러스에서는 고객의 생활수준과 필요에 따라 참기름을 세가지 종류 중 한 개를 선택할 수 있는 것이다. 〈그림 2〉

여섯째, 세계 최고 수준의 첨단 물류시스템을 들 수 있다. 성공적인 유통비즈니스를 위해서는 효율적인 물류서비스가 뒷받침되어야 한다. 홈플러스는 2003년 동양 최대 규모의 목천물류센터를 오픈하였다. 규모면에서 뿐만 아니라 명실상부한 세계 최고의 물류서비스센터로서의 역할을 수행하기 위해 최첨단 창고관리시스템(WMS)과

정확한 상품자동 분류기(Sorter) 등 국내에서는 최초로 설치하는 첨단 설비를 도입하였다. 또한, 2005년에는 신선식품을 더욱 신선하고 저렴하게 고객에게 제공하기 위해 신선식품 전용 물류센터인 함안물류서비스센터를 오픈하였다. 건물자체가 냉장+10도, 냉장+1도, 냉동-26도의 세 개의 칸으로 된 하나의 냉장고 (One Skin Chilled Building)로 지어졌다. 신선 식품별로 가장 신선하게 보존할 수 있는 온도에 맞춰 유지되어 산지에서 고객의 식탁까지 연결되는 콜드체인 프로세스가 획기적으로 개선되었다. 이러한 홈플러스의 첨단 물류시스템에 대한 과감한 투자는 고객에게 고객이 원하는 상품을 고객이 원하는 시기에 고객이 원하는 만큼 고객이 원하는 가격으로 제공하겠다는 홈플러스의 고객중심경영에서 나온 것이다. 이는 단순히 홈플러스 한 회사의 시스템을

〈그림 2〉 홈플러스 PB브랜드 HIERARCHY



넘어선 새로운 물류모델을 국내에 제시한 것으로 국가 유통물류산업의 발전에도 새로운 이정표가 될 것으로 보인다. <그림 4>

일곱째, 사회공헌 활동에 대한 앞선 이해와 실천이었다. 기업의 이익을 지역경제에 환원하는 것은 기업의 기본적인 존재이유라는 인식이 최근에 확산되고 있는데, 홈플러스는 창립초기부터 이러한 인식을 바탕으로 다양한 사회공헌활동을 해 오고 있다. 홈플러스의 사회공헌활동은 문화경영, 환경경영, 나눔경영 세가지 축으로 나누어 볼 수 있다. 먼저, 문화경영에서 가장 두드러진 것이 문화센터 운영이다. 홈플러스 문화센터는 현재 34개점에서 운영되고 있으며 연간 350,000명의 회원이 이용하고 있는 세계 최대 규모로 예술 및 문화생활에서 자칫 소외될 수 있는 지역주민들에게 다양한 문화, 예술 강좌를 제공함으로써 평생교육의 장으로 자리매김해 가고 있다. 또한, 문화센터의 고객은 홈플러스에게는 마케팅 측면에서 중요한 의미를 갖는다. 이들은 홈플러스 최고의 로얄고객들로서 매출에도 상당한 기여를 하고 있으며, 다양한 의견개진을 통해 보다 나은 서비스를 제공할 수 있도록 조언자역할을 톡톡히 해주고 있다.

그 다음은 환경경영으로 업계 최초로 환경캐릭터 'e파란'을 개발하여 사용하는 삼성테스코는 전국 최대 규모의 'e파란 어린이 환경실천단 운영' 및 UNEP(유엔환경계획)과 함께하는 'e파란 어린이 환경그림 및 글짓기 공모전' 개최 등을 통해 자라나는 어린이들에게 환경의 중요성을 일깨워 나가고 있다. 또한, 매장설계에도 환경요인을 최대한 반영하여 태양빛을 최대한 이용한 매장조명, 재활용품 판매 및 포장코너 개설, 매연 발생 최소화 램프 및 에너지 절감 설비 설치 등을 실천하는 등 환경보호실천에 적극적으로 앞장서고 있다.

마지막으로 나눔경영이다. 홈플러스는 아름다운 재단과 함께 '홈플러스 나눔 바자회' 개최 및 '홈플러스 움직이는 가게' 운영을 통해 함께하는 아름다운 사회구현에 앞장서고 있다. 지금까지 홈플러스의 경영이념, 조직문화, 마케팅전략, 사회공헌활동 등 지금의 홈플러스를 가능하게 했던 주요 요인 등을 다각적으로 살펴보았다.

10년 전만해도 생소했던 할인점. 이제는 온 가족이 함께 한 주의 먹거리를 사기 위해 주말에 즐겨찾게 되는 가족 나들이 장소가 되었고, 다양한 상품들의 TV-CM에서도 주요 배경장소로 등장할 만큼 우리 생활의 주요한 일부분이 되었다. 그만큼 할인점 수도 많아져, 어느 지역의 경우에는 반경 1km이내에 3개의 할인점이 치열한 경쟁을 펼치는 곳까지 생겨나고 있다. 고객의 선택권이 많아졌지만, 할인점들은 매일매일 떠나가려는 고객을 한명이라도 놓치지 않기 위해 총력을 기울여야 하는 말그대로 전쟁과 같은 일상속에 처해 있다.

이젠 고객을 매장으로 오게 하는 방법에 새로운 변화가 필요한 때이다. 신혼부부와 중·고등생 자녀를 둔 40대의 중년부부를 같은 수단으로 매장에 오게 했던 매스 마케팅만으로는 고객의 로열티를 얻는 데 한계가 있다. 고객 개개인의 축적된 구매패턴 데이터를 바탕으로 한 Customized Offer가 그 한계를 극복해 줄 것이다.