

15차시 이케아 경쟁사들의 전략

학습 내용

1. 이케아의 경쟁사군
2. 주요 경쟁사의 경영전략

1. 이케아의 경쟁사군

이케아는 아주 독보적인 글로벌 홈퍼니싱(home furnishing) 기업이다. 물론 경쟁사도 있지만 그 경쟁사들은 각국에서 내수를 기반으로 한 기업이고 이케아만큼 글로벌하게 확장된 기업은 아니다.

그러면, 이케아의 경쟁사는 어디일까?

우선, 이케아 자신이 있다. 전 세계적으로 글로벌화된 가구업체는 별로 없기 때문이다. 만약 있다 하더라도 이케아만큼 강력한 기업은 없기 때문이다. 지금의 자기는 경쟁업체이기 때문에 이를 극복하기 위해 새로운 아이디어로 새로운 제품을 만들고 새로운 마케팅을 하여야 한다. ‘자신의 천적은 바로 자신’이라는 사실을 이케아는 명심하고 있다.

둘째, 이케아와 포지셔닝이 다르기는 하지만, 화려하고 내구성이 강하고 가격이 비싼 밀라노 스타일의 프리미엄 가구업체가 있다.

셋째, 이케아처럼 홈퍼니싱 기업이기는 하지만 DIY(Do it Yourself) 혹은 홈 임프로브먼트(Home Improvement) 기업이 있다. 예를 들면 미국에는 홈디포와 로우스(Lowe's)가 있고, 영국에서는 B&Q이 있다.

넷째, 가구, 생활소품을 포함하여 상품 구색이 더 넓은 할인점 기업이 있다. 독일에는 알디(Aldi), 미국에서는 타겟(Target)이 있다. 알디는 초저가 할인점, 타겟은 디자인 감각이 좋고 가격이 초저가는 아닌 할인점이다.

- 국가별 경쟁사

우선 가구 분야 매출 관점에서 이케아와 견줄 만한 기업으로는 홈디포, 로우스, 타겟이 있다. 2012년 포춘이 글로벌 기업 500개에 대해 매출 순위를 발표한 것을 보면 다음과 같다.

홈디포 (704억 달러, 순위 116위, 미국)
 로우스 (502억 달러, 순위 190위, 미국)
 메트로 (927억 달러, 순위 72위, 독일)
 코스트코 (889억 달러, 순위 78위, 미국)
 타겟 (699억 달러, 순위 120위, 미국)

이외에 이케아의 경쟁사로 영국의 B&Q, 영국의 카탈로그 쇼핑업체인 아르고스(Argos), 영국의 MFI, 독일의 ODI(71억 유로), 덴마크의 일바(Ilva)가 있다.

이케아의 2012년 매출은 276억 유로, 이를 달러로 환산하면 355억 달러가 되니 홈디포 매출의 1/2 수준이다.

2. 주요 경쟁사의 경영전략

2-1. 홈임프로브먼트 경쟁자 기업

- 홈임프로브먼트 시장의 형성

최근 우리나라에서 DIY(Do it yourself) 용어가 많이 쓰이고 있다. DIY 용어는 1940년에 영국에서 처음 생겨난 말인데, 2차 세계대전 이후 영국의 물자부족, 인력부족 상황에서 자신의 일은 자신이 스스로 해야 한다는 사회운동의 일환으로 출발하였다. DIY 운동을 통하여 주택의 보수나 정원의 유지 및 관리, 자동차 수리, 가구 제작 같은 활동을 자신이 스스로 해결하였다.

DIY를 홈 임프로브먼트(Home improvement)라고도 하는데 홈 임프로브먼트 시장이라고 불리는 건축 자재 유통시장은 직접 내 집을 꾸미는 소프트한 내부 인테리어(Interior) 시장부터 직접 내 집을 시공하는 하드한 외부 익스테리어(Exterior) 시장까지를 아우르고 있다.

영국에서 시작한 DIY 붐은 미국으로 전파되어 미국에서도 DIY 붐이 일어나게 되었다. 특히 아파트가 아닌 주택 위주의 생활을 하는 미국 가정에서는 집 앞 잔디 관리부터 집안 유지 보수까지 일일이 자신의 손으로 고치지 않으면 많은 비용이 소요되기 때문에 더욱 더 빠르게 확산될 수 있었다.

- 홈디포의 급속한 성장

홈디포의 창업자인 버니 마커스(Bernie Marcus)와 아서 블랭크(Arthur Blank)는 이런 DIY 붐을 이용하여 홈디포의 창업을 결심하게 되었고, 1979년 미국의 유통업체인 제이씨페니(J.C. Penney)의 공간을 임대하여 조지아주에 두 개의 상점을 개설하였다. 홈디포는 가정용 건축 자재 유통회사를 표방하며 집안에 유지 및 보수 등에 필요한 2만 5천여 개의 상품을 진열하였다. 현재 홈디포의 상품이 3만 5천여 개인 점을 감안하면 처음 진출시기부터 거의 모든 가정용 건축자재 용품을 취급했다. 이후 얼마 지나지 않아 도심 외곽의 저렴한 땅을 이용하여 두 개의 상점을 다시 개설하였고 창고형 매장의 면모를 갖추기 시작한다.

이후 1981년에 나스닥에, 1984년에는 뉴욕 증권거래소에 주식을 공개하면서부터 홈디포는 빠르게 성장하기 시작한다. 사람들은 홈디포에 가면 없는 것이 없다고 생각하였고, 주택의 보수나 정원의 유지관리뿐만 아니라 가구제작, 도예, 자수 등의 창작형 취미생활에도 역시 홈디포를 이용하게 되었으며, 10주년이 되는 해인 1989년에는 100호 점을 돌파하는 빠른 성장을 이루게 된다. 이후 캐나다와 멕시코, 남미시장에 진출하여 큰 성공을 이루어 낸다.

2012년 매출 704억 달러로 글로벌 기업 116위, 세계 제1의 가정용 건축자재 유통회사인 홈디포는 전 세계적으로 2,250여 개의 창고형 매장을 운영하고 있으며, 미국을 포함한 6개 국가에 진출하여 개인뿐만 아니라 건축업자들에게도 자재를 판매하고 있다. 직원 수는 33만 1천 명인데 웨어하우스 매장의 평균 면적은 9,755m²이며 가장 큰 매장은 뉴저지주의 유니온에

있는 매장으로 면적은 204,855m² 에 이른다.

- 홈디포의 성공 요인

홈디포가 세계 제 1의 업체로 성장할 수 있었던 배경에는 DIY 트렌드를 가장 먼저 파악하고 시장을 선점했던 능력에 있었다고 할 수 있다. 홈디포는 주택 보수를 스스로 할 수 있다는 베이비붐 세대의 자신감을 활용하였다. 홈디포는 아무리 수요가 적더라도 고객의 요구가 있으면 판매 품목에 포함시키는 원칙을 고수하였다.

두 번째로 홈디포는 스스로를 물품을 판매하는 기업이 아니라 서비스를 판매하는 기업으로 포지셔닝시키는 데 성공했다. 아무리 자신감이 있어도 직접 무언가를 만들기 위해서는 사전 지식이 필수적이다. 홈디포의 판매직원은 고객이 제품을 찾으려면 제품 위치를 가르쳐 주는 것을 넘어서 제품의 사용법을 직접 설명하고 시연한다. 때문에 홈디포는 직원을 채용할 때 건설, 하수, 목재, 배선 등의 분야에서 2년 이상 경험이 있는 사람을 우선 채용한다. 판매직원은 자신이 직접 의사결정을 내릴 수 있는 일정수준의 자율권을 부여 받아 현장에서 고객의 문제를 즉시 처리할 수 있으므로 직원들의 사기와 소속감이 높다. 이들의 급여수준이 경쟁사보다 높은 것은 물론이다.

또한 홈디포는 온라인을 활용하여 제품을 소개하고 제품 사용법을 동영상으로 시연하여, 대부분의 제품은 클릭만 하면 온라인을 통하여 제작과정을 직접 확인할 수 있다.

세 번째로 대형 유통업체답게 뛰어난 협상능력으로 제품을 소싱하고 시장을 주도해 나갔다는 것이다. 홈디포에 물품을 납품하는 제조업체는 2만 5천여 개에 달하는데 그들과의 거래에서 최상의 조건으로 거래를 이끌어 낸다. 아무리 큰 거래기업이라 할지라도 약속을 지키지 않으면 과감하게 계약파기를 해버리고 만다.

1993년 GE가 납기일을 지키지 않아 물품이 매장에 전시되지 못하는 사태가 발생하자 홈디포는 과감하게 GE의 전구 공급계약을 파기하고, 공급처를 필립스로 바꾸었다. GE의 책 웰치 회장이 직접 나서서 중개에 나섰지만 GE는 2년 후에야 홈디포에 다시 입성할 수 있었다.

홈디포는 다른 매장에서는 구할 수 없는 독점적 브랜드들을 다수 보유하고 있다. 예를 들면 카펫 청소 서비스인 켐드라이(Chem-Dry), 전동 톨(power tools)인 홈라이트(Homelite), 천장 선풍기와 조명 제품인 햄프턴베이(Hampton Bay)가 독점적 브랜드다. 그리고 자체 브랜드(house brand)로는 허스키(Husky), 워크포스(Workforce), 글레이셔 베이(Glacier Bay)가 있다.

홈디포의 일부 매장에는 편의점 형태의 주유소(Home Depot Fuel Convenience Center)도 있다. 이 편의점 형태의 주유소에서는 맥주, 스낵도 판매하고 세차 서비스도 제공한다. 향후 이런 주유소를 더욱 확장할 계획이다.

넷째, 홈디포는 일반소비자는 물론 주택 수리 및 건설업체도 타겟 고객을 삼아 소매뿐만 아

나라 도매업체 성격도 지녔다.

- 홈디포의 해외 진출

. 캐나다 : 홈디포는 캐나다 기업 아이켄헤드 하드웨어(Aikenhead's Hardware)를 인수하여 캐나다에 진출한 이후 2012년 현재 180개 매장을 보유하여 캐나다 최대의 홈개선 소매업체(home improvement retailer)로 자리잡고 있다.

. 멕시코 : 홈디포는 2001년에 멕시코 시장에 진출한 후 2004년에 멕시코 2위 업체인 홈마트(Home Mart) 기업을 인수하여 멕시코에서 이 분야 2위를 차지하고 있다. 매장을 97개 보유하고 있는데 매년 10% 매출 성장율을 보이고 있다.

. 칠레와 아르헨티나 : 홈디포는 1997년에 칠레와 아르헨티나에 각각 진출했으나 그다지 성공을 거두지 못하고 기업을 현지 업체에 매각하고 철수했다.

- 홈디포의 중국 진출과 실패

이케아는 중국에서 승승장구하고 있지만 홈디포는 2006년 중국에 진출한 지 6년 만인 2012년에 철수했다. 홈디포의 DIY 제품이 미국, 캐나다, 멕시코와는 달리 중국에서는 통하지 않았기 때문이다. 홈디포는 중국 현지 업체인 홈웨이(The Home Way)를 인수하면서 2006년 중국 6개 도시에 12개 매장을 열었으나, 2009~2011년 영업 부진으로 5개 매장을 닫았고, 2012년에 나머지 7개 매장도 모두 폐점했다.

같은 DIY 업체인데 중국에서 희비가 엇갈린 이유는 중국 시장 접근 전략이 달랐기 때문이다. 이케아는 중국 시장을 잘 이해하고 적절한 진출 전략을 세웠던 반면 홈디포는 그렇지 않았다.

홈디포는 DIY 방식의 가구·조명 등 인테리어 제품과 각종 건축자재를 미국, 캐나다, 멕시코에서 판매해 큰 인기를 끌었다. 중국에서도 이 사업 모델을 고집했다. 하지만 완성품 선호, 무료배송, 가격 흥정 문화가 지배적인 중국에서는 DIY방식은 먹히지 않았다. 중국 노동력은 미국이나 유럽보다 훨씬 싸기 때문에 DIY 제품과 조립된 제품의 가격 차이가 크지 않다. 중국 소비자들은 굳이 DIY 제품을 사서 직접 조립하는 수고를 할 동기가 적은 셈이다.

더구나 단독주택이 많은 미국·유럽과 달리 중국엔 아파트가 많다. 홈디포의 DIY 제품은 주로 집수리나 집 가꾸기에 필요한 제품으로, 단독주택 생활에 더 많이 필요하다.

중국인들은 집을 꾸밀 때 배송과 설치, 사용, 애프터서비스가 한꺼번에 제공되는 원스톱 서비스를 선호했기 때문에 홈디포식 사업 모델은 중국인들에게 맞지 않았다.

○ 영국의 홈임프루브먼트 기업, B&Q

비앤큐(B&Q)는 영국에서 선두를 달리고 있는 홈임프루브먼트(Home Improvement) 기업이다. 1969년에 리처드 블록(Richard Block)과 데이비드 퀘일(David Quayle)이 영국 사우샘프턴에 회사를 설립한 이후 성장을 하다가 1982년에 킹피셔(Kingfisher)에 의해 인수되어 현재 킹피셔의 자회사로 있다. B&Q는 설립자인 리처드 블록(Richard Block)과 데이비드 퀘일(David Quayle)의 약자다. B&Q는 영국에서 1980년대 후반부터 1990년대에 걸쳐 급성장했으며, 디포

(Depot) 형태의 대형매장은 1990년대 중반에 시작되어 전 세계적으로 확산되었다.

2012년 현재 영국에는 매장이 358개 있으며 중국에는 40개, 아일랜드에는 9개 매장이 있다. 타이완에는 1996년, 상하이에는 1999년에 진출하여 중국 지역에서 매장을 크게 늘렸으나 중국에서 DIY 문화가 성숙되어 있지 않았고 2009년에 중국경제가 하강세 특히 건설 붐이 식으면서 2000년에 B&Q 매장 수를 63개에서 40개로 줄이고 매장 형태도 빅 박스(Big Box) 모델에서 좀더 소형으로 줄였다.

중국에서 이미 만들어진 완성품을 살 능력이 되는 소비자는 자신이 직접 조립하려고 하지 않는다. 그리고 인테리어를 바꾸더라도 주말 하루를 이용해 이번 주에는 화장실, 다음 주에는 공부방 등 집안의 일부 공간을 새로 페인트칠 하지는 않는다. 아예 인테리어가 안 된 새 아파트를 구매해 전체를 인테리어 하든지 10년에 한 번 집 전체를 리모델링한다.

그래서 최근 들어 B&Q는 고객이 아파트 내부의 전체 인테리어를 설계해 기술자에게 작업을 맡기는 ‘디자인센터’ 모델을 상하이 매장에서 시범적으로 시도하고 있다. ‘자신이 직접 만드는 것(Do it Yourself)’이 아니라 ‘나를 위해 만들어 주는(Do it For Me)’로 방향을 선회하고 있는 것이다. ‘디자인센터’의 점포 모델은 일반적으로 소비자들이 6개월 전에 미리 주문하기 때문에 재고를 많이 둘 필요가 없으므로 B&Q 매장의 일부를 다른 유통업체에 빌려주어 비용을 절감하는 장점도 있다. 만약 디자인센터 모델이 성공하면 중국내 전체 매장으로 확산할 계획을 가지고 있다.

B&Q는 2005년에 롯데마트 구로점에 샵인샵(Shop-in-Shop) 형태로 ‘B&Q Home’이라는 이름으로 국내 영업을 시작했지만 아파트 문화와 DIY에 대한 소비자 인식 부족으로 결국 한국에서 철수했다.

B&Q 회사는 프랑스와 폴란드에서는 카스토라마(Castorama) 이름으로 진출해 있고 독일에서는 독일의 DIY 선두 업체인 혼바흐(HornBach)에 21%의 지분을 소유하고 있다. 또 영국의 하드웨어 회사인 스크루픽스(ScrewFix)도 인수해 보유하고 있다.

2-2. 할인점 경쟁자 기업

○ 독일의 초저가 할인점, 알디(Aldi)

- 하드 디스카운트 스토어, 알디

치열한 경쟁을 겪는 유통업계에서 단순한 마케팅 전략을 구사해 대단한 성공을 거두고 있는 독일 회사가 있다. 알디(Aldi)라는 회사다. 1948년 칼과 테오 알브레히트 형제는 독일 에센 지역의 조그만 슈퍼마켓을 열었다. ‘알브레히트(Albrecht) 형제의 할인 마켓(Discount store)’이라는 뜻에서 ‘알’과 ‘디’를 따서 알디(Aldi)라는 이름을 만들었다.

사업 초기에 알디는 점포에 냉장고를 설치할 자금이 부족하자 점포 아래 깊은 지하에 저장고를 만들어 신선한 우유와 버터를 저장해 판매했다. 이처럼 비용을 최저로 줄여 소비자에게 만족스러운 가격으로 물건을 공급한 것이 알디의 초기 성공 비결이었다. 이제 알디는 전 세계적으로 9,220개가 넘는 대형 체인점을 가지고 있는 대형 유통회사로 발돋움했다. 최근에는 유럽 대륙을 넘어 미국 시장마저 넘보면서 ‘제2의 월마트’로 급부상하고 있다.

형 칼 알브레히트(Karl Albrecht)와 동생 테오 알브레히트(Theo Albrecht)는 회사를 분리했는데, 형인 칼은 독일 남부를 관장하는 알디쥬드(Aldi Sud)를, 동생인 테오는 독일 북부를 관장하는 알디노르트(Aldi Nord)를 각각 설립했다. 하지만 알디노르트는 알디마르크트(Aldi Markt)라는 브랜드를 사용한다.

알디의 업태는 ‘하드 디스카운트 스토어(Hard Discount Store)’이다. 초대형 매장 규모와 매우 다양한 상품 구색을 자랑하는 하이퍼마켓(hypermarket) 업태의 까르푸와는 달리, 알디는 상품 구색을 최소로 하고 비용을 절감해 양질의 생필품들을 최저가에 공급하는 방식을 취하고 있다.

- 알디의 성공 요인

알디의 성공 요인은 과연 무엇일까? 크게 보아 네 가지로 압축된다.

첫째 요인은 최저의 운영 비용에 있다. 다른 업체들과 알디의 가장 큰 차별점은 상품 공급자 위주로 진열 방식을 바꾼 점이다. 알디 매장 뒤편은 짐차가 들어올 수 있게끔 설계돼 있다. 물건을 공급하는 사람이 그 곳에 차를 대고 바로 알디 매장 안으로 들어와 지정된 위치에 물건을 갖다 놓는 방식이다. 재고 파악이나 관리를 납품업체가 직접 하기 때문에 재고가 부족한 제품을 즉시 보충할 수 있다.

알디의 매장 진열이나 인테리어는 평범하다 못해 매우 소박하다. 고급스러운 인테리어나 배열에 신경 쓰기보다는 진열대에 상자들을 어지럽게 쌓아 놓고, 천장에는 형광등이 축 늘어진 형태로 매달려 있어 불품없어 보이기도 한다. 하지만 알디는 손이 덜 간만큼 절약한 돈을 고스란히 소비자들에게 돌려주므로 소비자들은 알디의 초저가 가격에 이끌리지 않을 수 없다.

알디 매장에서는 신용카드를 전혀 쓸 수 없다. 물건 값은 반드시 현찰로 내야 하기 때문에 알디 측은 카드 결제로 인한 수수료를 물지 않는다. 또한 알디는 은행 부채를 쓰지 않고 현금만을 동원해 매장을 늘려가는 전략을 구사하고 있다.

두 번째 성공 요인은 초저가 전략에 있다. 알디의 상품은 품질이 결코 뒤떨어지지 않으면서 값은 다른 업체에 비해 거의 절반 가까이 싸다. 근검절약이 몸에 밴 독일 사람들에게 폭발적인 호응을 얻게 된 가장 큰 이유는 바로 여기에 있었다. 알디는 600~700개의 아이템만을 취급하고 있다. 또한 알디의 전체 매출액의 1/3이 주요 아이템 20개에서 발생한다. 즉 다양한 상품을 모두 갖추기보다는 고객에게 꼭 필요한 소수 양질의 물품을 초저가에 판매하는 것이다.

셋째, 저렴한 가격에도 불구하고 품질이 뛰어나다. 그래서 한때 알디가 판매하는 식품들을 이용해 만든 요리법을 담은 책자가 100만 부 이상 팔리며 베스트셀러 대열에 오르기도 했다. 품질 검사 위원회는 리들(Lidl, 알디와 더불어 저렴한 가격의 슈퍼마켓 체인점)의 올리브 기름과 알디 샴페인을 최상품으로 평가하기도 했다. 독일의 시장 조사업체인 GFK가 분석한 결과에 따르면, 알디는 지멘스, BMW에 이어 독일 내에서 세 번째로 존경받는 브랜드로 선정됐다. 가격이 매우 싸면서도 품질은 전혀 뒤떨어지지 않기 때문에 소비자 만족도가 이처럼 높은 것이다.

넷째, 알디의 마지막 성공 요인은 알디만의 특별 상품에 있다. 알디에서는 유명 제조업체 상표를 찾아보기 힘들다. 구멍가게에라도 놓여 있을 직한 코카콜라 대신 알디 콜라가 놓여 있는 식으로, 알디용으로 특별 생산된 저렴한 PB상품(Private Brand)들이 즐비하다. 알디에서는 매주 때맞춰 특별 상품을 낸다. 여름에는 바캉스 용품, 개학 시기에는 학용품과 같은 식이다. 특히 어린이 옷과 신발, 구두 등은 소비자 만족도 면에서 최고라는 평가를 받았다. 이런 식으로 매주 주제별로 특가 상품이 나오기 때문에 소비자들은 자신이 사고자 하는 물건이 알디 특별 상품으로 나오기를 기다리기도 한다.

알디는 독일 내에서 슈바르츠 그룹의 리들, 텅겔만 그룹의 프루스, 레베 그룹의 페니, 에데카 그룹의 네토와 경쟁구도를 이루고 있다. 이 중 알디는 매출이 530억 유로로 1위를 달리고 있다. 2009년 매장이 9,721개인데, 독일에는 4,190개, 미국에 1,200개, 프랑스에 680개, 오스트리아에 430개, 영국에 421개가 있다. 미국에는 트레이더조스(Trader Joe's)라는 식품 매장을 1979년에 오픈해 현재 355개 매장을 가지고 있는데 소비자로부터 매우 신뢰받는 매장으로 인기를 많이 얻고 있다. 알디는 이케아처럼 아직 주식을 상장하지 않은 개인 기업 형태다.

○ 미국의 고급 할인점, 타겟(Target)

- 할인점业态의 등장

소매유통업체의业态은 매우 다양하다. 백화점, 할인점, 편의점, 기업형 슈퍼마켓(SSM), 카테고리킬러, TV홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰이 바로 그것이다. 우리나라에서는 아직 백화점이 놀라운 적응력으로 강세를 보이고 있지만 미국이나 일본에서는 백화점이 다른业态, 특히 할인점에 비해 크게 밀린 상태이다.

1960년대까지만 하더라도 미국은 유통업계에서 백화점의 전성시기였다. 하지만 1960년대 들어 백화점의 대항마인 새로운 유통业态이 생겨났는데 그것이 바로 할인점(discount stores)이다. 특히 1962년을 주목할 필요가 있는데 이 연도에 월마트(Wal-Mart Stores), 케이마트(K-mart), 타겟(Target), 울코(Woolco)가 동시에 설립되었다. 한 연도에 네 개의 할인점이 동시에 생긴 것은 우연이라 할 수도 있지만 할인점이 향후 대세로 다가올 것이라는 판단을 많은 사람들이 했기 때문일 것이다. 울코(Woolco)는 그 당시 잡화점 형태의 유통업계의 강자였던 울워스(Woolworth)가 할인점으로 만든 것인데 그 후 경쟁에서 뒤져 1983년에 폐업하게 된다.

최근 들어 성장세가 많이 수그러들었지만 월마트(Wal-Mart)가 할인점 업계에서는 단연 1위다. 월마트는 사실 할인점에 국한되지 않고 미국 최대, 세계 최대 기업이다. 128년 역사를 자랑하던 몽고메리 워드(Montgomery Ward)는 월마트의 위력에 눌려 일찍이 2000년에 파산했고, 1970년대까지 기세등등하던 케이마트 또한 2001년에 파산선고를 받았다. 하지만 월마트의 위력에 눌리지 않고 일취월장하여 2012년 현재 할인점 업계에서 2위를 차지하고 있는 기업이 있다. 바로 타겟(Target Corporation)이다.

- 타겟의 급속한 성장

타겟은 원래 백화점 데이톤(Dayton), 허드슨(Hudson), 마샬 필드(Marshall Field's)를 운영하는 데이톤허드슨 기업(Dayton Hudson Corporation)에서 하나의 사업부로 탄생되었다. 데이톤허드슨은 1902년 조지 데이톤이 미네소타주 미니애폴리스에 데이톤드라이굿즈(Dayton Dry Goods Company)를 만들면서 시작되었는데 1911년에는 미니애폴리스에서 데이톤 백화점을 오픈해 규모를 크게 늘려 나갔다. 그런데 1960년 들어 백화점만으로는 향후 성장 잠재력에 한계가 있다고 판단하여 1962년 미국 미네소타주의 로즈빌에 새로운 할인점 형태의 타겟 매장을 처음으로 열었다.

백화점이 할인점 사업에 뛰어든다는 것은 사실 상당히 어려운 결정이었다. 소비자에게 정체성 혼란을 가져올 수 있었기 때문이었다. 하지만 이 회사는 황소의 눈을 찌르듯이 소비자가 원하는 과녁인 상품, 서비스, 가치, 체험을 제대로 맞춰 공급해주겠다는 의지를 가지고 사업을 적극 추진했다.

겉보기에 타겟은 다른 대형 할인 매장과 다를 바가 없었다. 그러나, 모회사가 백화점이라는 것을 반영이라도 하듯, 백화점 제품에 비해 격과 질이 결코 떨어지지 않는 물품만을 판매했다. 하지만 가격은 여전히 대형 할인 매장 수준이었기에 타겟은 중산층 고객들의 환영을 받으며 크게 성장해 왔다. 2011년에 타겟은 미국내 1,763개 매장에서 7백억 달러의 매출을 올리고 있다.

- 타겟의 성공 요인

타겟이 이렇게 급성장하게 된 근본적인 이유는 무엇일까. 무엇보다 ‘질 좋은 제품을 싼 가격에 파는 할인 매장’이라는 차별화된 포지셔닝에 있다. ‘가격은 할인점, 서비스는 백화점을 지향한 것이다. 이 회사의 슬로건인 ‘Cheap and Chic’, 즉 싸고 세련되게’를 보면 이 할인점의 특성을 잘 알 수 있다.

타겟 매장의 레이아웃 방법은 월마트처럼 창고형 할인 매장과 다르다. 같은 대형 할인 매장이지만 타겟은 상품을 깨끗하게 진열해 놓은 것이 마치 조그만 백화점 같은 느낌을 줄 정도다. 그리고 타겟 매장에는 스타벅스 매장이나 스시바 매장도 있는데, 상류층 문화를 대변하는 스시바는 타겟의 고급 이미지를 올리는데 기여함은 물론이다.

또한 타겟은 전단지나 값싼 잡지 광고가 아니라 고급 패션 잡지에 광고를 내보냈다. 온갖 고급품으로 가득 차 있는 패션 잡지를 보는 계층은 누구인가? 가격에 그다지 민감하지 않은 중산층이다. 대형 할인매장으로는 처음으로 고급 패션지에 광고를 실은 타겟은 마치 엄청나게 큰 실수를 한 것처럼 보였다. 그러나 이 과감한 프로모션은 대형 할인 매장에 대한 중산층 고객들의 편견을 불식시켜주는 역할을 하였다.

타겟은 유명인사를 통해 이미지를 좋게 하는 행운도 얻었다. 미국의 유명한 토크쇼에 출연한 영화 배우 사라 제시카 파커(Sarah Jessica Parker)가 타겟이 생각지도 않은 입소문을 퍼뜨린 것이다. 그녀는 19.99 달러로 새로 구입한 그녀의 면 파자마를 자랑하면서 “이 옷을 타겟에서 샀다”라고 얘기한 것이다. 예기치 않던 이 여배우의 공짜 PPL(간접광고)에 사람들은 타겟에 대해 강한 인상을 받았고, 다음 날 타겟 매장은 그 면 파자마를 사려는 사람들로 북새통을 이루게 된다.

타겟은 개성이 있는 심벌로 자신의 아이덴티티를 고객에게 확실히 전달했다. 타겟의 심벌은 그야말로 황소눈(bullseye) 모양의 타겟이다. 사냥을 하거나 총을 쏘기 위한 빨간 동심원이 바로 그것이다. 심벌 자체로도 있지만 개의 눈 주위에 동심원을 넣어두어 멀리서도 사람들의 이목을 끈다. 타겟 사업을 시작한 1962년부터 1968년까지는 동심원의 개수가 더 많았지만 그 후 동심원의 개수를 약간 줄였다. 타겟의 컬러는 눈에 확 띄는 레드(red)인데, 매장 내부를 보면 온통 빨간 색이다.

타겟은 월마트와는 달리 지역주민들과 좋은 관계를 유지하는데 성공했다. 1995년부터 지역의 공립학교와 협력하여 성적이 낮은 학생들에게 타겟에서 일할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 지역 학생들이 미래를 포기하지 않고 적극적으로 사회에 진출하는 데 크게 도움을 주었기 때문에 타겟의 이런 사회공헌 활동이 지역주민들에게 큰 호응을 얻은 것은 물론이다.

타겟은 환경 활동에서도 적극적이다. 유통매장에서는 쓰레기가 매우 많이 나오는데 매장에서 발생하는 쓰레기의 77%를 재활용하고 있고, 업무 전산화를 통해 유통과정에서 발생하는 종이 사용을 최소화하고 있다.

타겟의 발표에 의하면 타겟 고객은 평균 나이가 40살, 연소득은 6만 4천 달러, 43%의 고객이 아이를 가지고 있고, 학력은 대학 이상이 57%를 차지하고 있다. 이런 고객을 타게팅하여 타겟은 상품을 소싱하여 판매하고 있다.

타겟은 데이튼허드슨 기업의 사업부로 시작했지만 큰 성공을 거두자 2000년 들어 회사 이름을 아예 타겟(Target Corporation)으로 바꾸었다. 그리고 매장의 형태도 다양화했다. 타겟에는 세 종류의 점포가 있다. 할인점 형태가 타겟의 주력이고, 이보다 매장규모가 70% 정도나 큰 타겟그레이트랜드(Target Great Land)가 있고, 슈퍼마켓처럼 식료품을 강화한 슈퍼타겟(Super Target)이 있다. 또 타겟닷컴(Target.com)이라는 온라인쇼핑몰도 있어 오프라인 매장이 없는 곳에서도 타겟 제품을 구매할 수 있다.

- 타겟의 최근 행보

2008년 미국에 불어 닥친 불경기에 살아남기 위해 타겟은 어떤 행보를 보였을까? 타겟 브랜드의 신용카드와 직불카드를 가진 고객에게 전 품목 5%를 할인해주는 정책을 전격적으로 도입했다. 정상적인 상황에서는 이런 할인 정책은 실행하기 어려우나 위기 극복을 위해 도입되었고, 이로 인해 매출은 늘었고 수익은 줄어들었다.

2010년 타겟은 획기적인 패션쇼를 벌여 유명세를 탔다. 뉴욕의 스탠다드 호텔을 통째로 빌려 4만 개가 넘는 LED 조명이 설치된 호텔의 전면이 보이는 155개의 방에서 패션쇼를 했기 때문이다. 66개의 환한 방에 댄서들이 가을 시즌 상품들을 입고서 있으면 초대받은 사람들은 호텔 외부에 있으면서 한밤 중에 벌어지는 환상적인 라이브 패션쇼를 즐겼다. 물론 이러한 패션쇼는 페이스북을 통해 라이브로 중계되어 대단한 반응을 일으켰다. 그래서 이 옥외 광고 캠페인은 2011년 칸광고제 아웃도어(outdoor) 부문에서 금상을, 미디어 부문에서 은상과 동상을 수상했다.

그동안 타겟은 외국 진출에 적극적이지는 않았다. 2005년이 되어서야 인도에 진출했고 2011년에 옆 나라인 캐나다로 진출했다. 캐나다 전역에서 220개 매장을 가진 캐나다 제2의 유통기업인 젤러스(Zellers Inc.)를 인수한 것이다. 타겟은 기존의 젤러스 매장을 새로 단장하여 2014년까지 150개 타겟 매장을 오픈할 계획이다.

타겟은 포춘이 2012년 선정한 글로벌 기업 중에서 매출 699억 원으로 120위를 차지하고 있다. 할인점 업체를 전 세계적으로 보면 프랑스에는 까르푸(Carrefour), 영국에는 테스코(Tesco), 독일에는 메트로(Metro)가 있다.

이케아의 경쟁 기업을 이케아와 비교하면 다음과 같다.

경쟁 기업	이케아와의 특징 / 비교
홈디포	<ul style="list-style-type: none"> - DIY에 집중하여 집을 개선하는 제품을 판매한다. - 타겟 고객은 일반소비자는 물론 주택 수리 및 건설업체도 해당 스스로를 물품을 판매하는 기업이 아니라 서비스를 판매하는 기업으로 포지셔닝시켰다. - 매장 직원은 고객에게 제품에 대해 자세히 설명을 한다.
비앤큐	<ul style="list-style-type: none"> - DIY 컨셉의 대형 매장 전략을 구사한다. - 최근 들어 매장 전략을 빅박스 컨셉에서 디자인센터 컨셉으로 전환을 시도하고 있다.
알디	<ul style="list-style-type: none"> - 상품 구색을 최소화하며 최저가에 판매한다. - 신용카드 결제를 금지할 정도로 비용을 줄인다. - 자체 상품의 비중이 상당히 높다.
타겟	<ul style="list-style-type: none"> - 저가이지만 고급 할인점으로 포지셔닝 했다. - 상품에 디자인을 매우 강조하여 유명 디자이너와 협업을 자주 한다.

2-3. 우리나라 경쟁자 기업

이케아의 한국 진입으로 한샘, 리바트, 퍼시스, 까사미아 같은 국내 경쟁사들은 현재 대응방안을 놓고 많은 고민을 하고 있다. 한국 가구시장은 2013년 현재 8조 원 규모이다. 이 가구시장을 어떻게 이케아로부터 지킬 수 있을까?

국내 경쟁업체들은 이런 대응방안을 생각할 수 있다.

- 1) 이케아 따라하기?
- 2) 이케아보다 더욱 저가로?
- 3) 고급화로 차별화?
- 4) 이케아에 전격 납품?
- 5) 안 되겠다! 업종 전환?

1) 이케아 따라하기

우리나라 생활소품 시장은 10조 원에 이르고 있고, 이케아에 대한 대응 차원에서 우리나라 가구업체들이 자신들의 매장에서 생활소품을 판매하는 추세는 계속 될 것으로 보인다.

2) 이케아보다 더욱 저가로?

이케아와 경쟁하려면 이케아와 비슷한 디자인에 이케아 가격보다 저렴하게 판매하면 될 것이다. 우리나라에서는 이미 이케아 스타일을 의미하는 ‘이케아st’ 제품이 오프라인이나 온라인에서 판매되고 있다.

이케아는 아직 온라인에서 약하므로 이케아 스타일의 제품을 다양하게 소싱하여 온라인으로 판매하면 된다.

3) 고급화로 차별화?

이케아의 저가 전략과는 달리 고가의 밀라노 스타일 가구를 만들어 이케아와 다른 고객을 대상으로 판매하는 것은 여전히 유효하다.

4) 이케아에 전격 납품?

이케아와 경쟁하기 힘들다고 판단하면 판매 채널이 강력한 이케아에 자신의 제품을 납품하면 된다. 하지만 자체 디자인 가구, 생활소품보다는 이케아의 디자인 요구를 많이 받아 생산해야 할 것이다. LG하우시스도 이 채널을 기대하고 있는 듯한 모습이다.

5) 안 되겠다! 업종 전환?

정말 안 되겠다고 판단하면 아예 이 업종을 버리고 다른 업종으로 전환하는 것도 옵션이다.