

CEO는 고객 취향을 따른다



이해익 원장 : 리즈경영컨설팅 대표컨설턴트·CEO칼럼니스트

- 한국CEO연구 포럼 연구위원장, 머니투데이에 CEO 에세이 연재
- (전)진로그룹 이사·캠브리지총괄전무, 한국능률협회 교수요원
- 경실련 경제정의연구소 기업평가위원장으로 활동
- (겸임)한국팔기회고문, 한국표준협회 경영고문, 최고경영자 과정 출강
- 서울상대졸업 011-241-8558, haeikrhee@hotmail.com

까르푸는 갑자기 등장하여 신도시를 중심으로 빠르게 퍼져 나갔다. 대형 할인마트의 개념이 널리 퍼지지 않았던 당시 1조 2천억원을 쏟아 부으며 확대해 나갔지만, 결국 부산 사상점을 마지막으로 철수했다.

까르푸는 세계 30개국 이상에서 12,300개의 점포를 운영하고 있다. 한때 세계2위를 달렸던 프랑스계 다국적 유통업체다. 그런 까르푸가 유독 한국에서만 부진을 면치 못한 이유는 무엇일까.

까르푸는 이마트, 삼성 테스코(홈플러스), 롯데마트의 공세를 이기지 못했다. 당시 세계 할인점 업계의 ‘빅2’가 한국에서 토종 할인점에 밀려 고전했던 것은 국제 유통업계에서도 화제였다. 월마트와 까르푸의 실패원인은 한국 소비자들의 ‘독특한 취향’을 무시한 것 때문이다.

고객 무시하면 실패 뒤따라

여느 국가에서처럼 월마트와 까르푸는 최소한의 직원과 서비스로 비용을 줄인다. 대신 많은 물건을 싼 가격으로 공급하면 잘 팔릴 것으로 판단했다. 그러나 한국의 고객들은 백화점 수준의 친절한 서비스를 원했다. 또 한국인들은 할인점에서 가족이 함께 쇼핑과 식사, 오락 등을 한꺼번에 해결하는 ‘원스톱 서비스’를 원한다. 그것을 도외시켰다는 얘기가다.

이와 함께 매장의 구조도 한국인들에게는 맞지 않았다. 외국계 할인점들은 높은 진열대에 상품을 쌓아 놓고 파는 방식이다. 그러나 한국소비자들은 자신의 눈 높이에서 너무 벗어나면 잘 고르지 않는다. 또 까르푸는 쇼핑을 마치고 마지막 계산대를 나서기 전에 신선 식품류를 배치하는 본토식 구조를 한국에도 적용했다. 이것도 입구부터 풍성하게 펼쳐지는 식품류의 배치를 선호하는 한국소비자들을 외면한 것이다. 채소의 소비량이 세계 1위 급으로 월등히 높은 한국의 실정을 간과했다.

성공에도취한 오만이 실패 불러

원숭이도 나무에서 떨어질 때가 있다. 그것은 대체로 오만이거나 어리석음 때문이다. 오만은 ‘쫄이야’하는 건방짐이다. 그간의 성공에 도취한 방심을 뜻한다. 그리고 세상을 객관적이고 냉철하게 보고 듣고 판단하지 못하는 게 어리석음이다. 사실 CEO의 오만과 어리석음은 동전의 양면과 같다. 결과적으로 기업을 위축시키거나 몰락의 길로 접어들게 하는 점에서는 한 통속이다. 의류회사로 대성한 CEO의 경우도 음미해 보면 오만과 어리석음이 교차한다. 미국에서 고가로 잘 팔리는 고급 옷을 한국에도 출시했다. 그러나 형편없이 깨졌다. 그런데 더 놀라운 것은 ‘한국소비자들의 눈높이가 낮기 때문’이라고 화를 내며 핑계를 댄 일이었다. OEM으로 성장했기 때문에 전혀 마케팅과 소비자의 취향을 모르는 그 CEO가 한심하기조차 했다.

첫째, 마케팅의 기능적 특성의 기본은 OEM으로 하는 납품이 아니라 고객을 향한 통합적 노력이다. 둘째, 신제품 개발도 제조보다 시장조사가 우선한다. 그래서 고객의 반응을 보면서 대량 생산에 돌입하는 것이다. 셋째, 기업의 이익관에 있어서도 단기이익보다 장기적 이익을 염두에 두어야 한다. 그래서 고객 취향의 트렌드를 항시 연구해야 한다. 넷째, 거래의 종료는 납품시기에 있지 않다. 고객만족 이후까지 관리하는 게 중요하다. 거래의 종료는 없다.

부가세 영세율 과표확정 및 회계반영시 외화외상매출금 평가의 기준·재정환율

통 화 명				11월 18일(금)	11월 21일(월)	11월 22일(화)	11월 23일(수)	11월 24일(목)	
미	달	러	(USD)	1338.40	1340.00	1352.30	1355.70	1352.30	
일	본	엔	(JPY)	954.30	955.20	951.96	960.37	969.63	
영	국	파	운 드	(GBP)	1587.81	1384.09	1598.89	1611.25	1630.67
캐	나	다	달 러	(CAD)	1004.09	1001.57	1005.46	1013.91	1012.88
홍	콩	달	러	(HKD)	171.01	171.33	173.33	173.43	172.95
중	국	원	(CNH)	187.99	187.49	189.06	189.19	189.11	
유	로	화	(EUR)	1387.18	1384.09	1385.30	1396.98	1406.66	
호	주	달	러	(AUD)	895.39	894.92	893.46	900.73	910.77
싱	가	폴	달 러	(SGD)	973.52	974.72	978.62	983.85	982.03
말	레	이	시 아 링 기 트	(MYR)	293.93	294.28	295.26	296.00	295.58