

대한민국 1등 할인점을 추구하는 이마트의 마케팅전략에 관한 사례분석

Case Study on Marketing Strategy of E-mart to Be No. 1 Discount Store in Korea

유 창 조(Yoo, Changjo)*
안 광 호(Ahn, Kwangho)**
황 의 록(Hwang, Eui Rok)***

본 사례는 할인점 시장을 개척하고 시장 선도자로서의 역할을 충실히 수행한 바 있는 이마트의 경영철학과 비전을 소개하고 이마트 마케팅전략의 개요를 분석한 후 마지막으로 이마트의 성과와 과제를 논의하였다. 이마트는 할인점의 미션으로 '양질의 상품을 가장 저렴한 가격으로 지속적으로 판매하여 고객들에게 실질적인 혜택(이익)을 제공하는 것'으로 결정하고 할인점 업의 본질에 충실하여 할인점 업계의 강자(일인자)를 추구하는 전략을 선택하였고 이를 위하여 이마트는 "최저가격 할인점 이마트"라는 슬로건을 전개한 바 있다. 이마트 브랜드전략의 목표는 '대한민국 1등 할인점' 또는 '소비자가 할인점하면 이마트를 떠올리게 하는 것', 즉 카테고리의 대표브랜드가 되는 것이었다. 이를 위하여 이마트는 브랜드 파워를 키우기 위한 다양한 노력을 기울였는데, 이마트는 브랜드 파워 구축의 성공요인들인 국내 최초 할인점, 소비자들이 선호하는 할인점, 최다점포 보유(전국적인 네트워크), 최고 바잉파워의 형성, 저렴한 가격, 외국계 할인점을 능가하는 경쟁력의 확보, 한국형 할인점의 구축 등을 체계적으로 추진하여 왔다. 이마트는 체계적인 마케팅활동의 결과로 국내에서 한국형 할인점의 모형을 정착시켜 왔으며 이와 함께 할인점의 고속 성장을 주도하면서 할인점 시장에서 시장 선도기업으로서의 위치를 공고히 해 왔다고 평가할 수 있다.

핵심개념: 대한민국 1등 할인점, 최저가격 할인점, 한국형 할인점

* 동국대학교 경영학부 교수(yoo@dongguk.edu).

** 인하대학교 경영학과 교수(ahnkh@inha.ac.kr).

*** 아주대학교 경영학과 교수(hwangr@ajou.ac.kr).

I. 서론

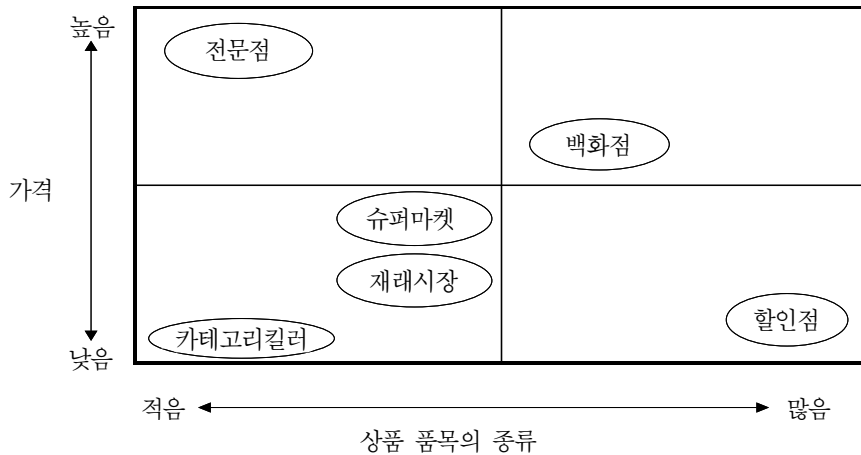
국내할인점 시장에서 선두주자인 이 마트는 1993년 1호점인 창동점을 오픈한 후 9년만인 2002년 말에 연매출 5조원에 가까운 매출액을 기록하며 급성장해왔다. 이 마트의 5조에 가까운 매출액 달성 기록은 세계 최대유통기업인 미국 월마트의 23년보다도 14년이나 빠른 놀라운 실적이다. 점포당 매출액을 평가하면 이 마트가 49개 점포에서 5조를 달성하였던 반면 월마트는 756개 점포에서 5조를 넘어 이 마트가 15배나 큰 수치이다.

이마트에 의해 국내에서 처음 소개된 바 있는 할인점은 일반적으로 소매점에서 거래되는 통상적인 시중가격보다 저렴한 가격으로 상품을 판매하는 대규모 점포로서, 매장 면적 3,000 m²(909평) 이상인 점포를 의미한다(유통산업발전법). 할인점은 다품목을 구비하고 이들을 저가에 판매하는 매장으로 이용객들에게 한번에 원하는 모든 상품을 구매할 수 있는 공간(one-

stop shopping)이라는 포지셔닝을 구축하고 있다. 이와 같은 할인점의 가격인하 정책은 소비자들에게 제품과 가격에 대한 보다 합리적인 선택을 가능하게 해주었고, 가족의 쇼핑문화 개념을 유도하고 있다. 이제 할인점에서의 쇼핑 개념은 단순한 물품의 구매에서 다양한 상표에 대한 가치를 한번의 쇼핑으로 충족시키는 하나의 문화행위로 승화되고 있다(임영균, 안광호, 김상용 2002). 또한 할인점은 한국의 사회 경제 전반에 커다란 영향력을 미쳐 왔는데, 거시적인 측면에서 물가안정, 고용창출 및 지역경제 활성화를 유통산업 측면에서 생산성 향상, 유통산업 선진화에 기여해 왔다고 평가되고 있다(김상용 외 2003).

<표 1-1>은 국내에 있는 할인점을 포함한 다양한 소매업체들에 대한 포지셔닝 맵(positioning map)을 보여주고 있다. 할인점은 소비자에게 대해 폭 넓은 상품 구색을 통한 쇼핑의 편리함(one-stop shopping)과 저가 구매의 소비자 욕구를 충족시키는 매장 컨셉으로, 품목의 다양성

<표 1-1> 소매업체별 포지셔닝 맵



자료원: 산업연구원, 유통 산업태 경쟁력 연구, 1999.

측면에서 백화점과 동일하지만 가격에서 차별화되어 있으며, 저가 판매라는 측면에서 카테고리 킬러와 동일하지만 품목의 다양성 측면에서 차별화되고 있다(산업연구원 유통 산업태 경쟁력 연구 1999).

본 사례에서는 이마트가 세계 할인점 시장에서 매출액 1위를 달리고 있는 최대규모의 소매기업인 월마트 등 외국의 유명 할인점 업체를 누르고 국내 할인점 시장에서 선도적 지위를 유지할 수 있었던 주요전략을 살펴보기로 한다.

II. 할인점의 성장과 이마트의 역할

국내의 할인점은 세계 소매업체 중 최단기간 내에 최대 업체로 부상하였다. 소매업체 중 할인점이 최대업체로 부상한 기간을 보면 미국의 경우 50년, 일본의 경우 49년이 소요된 반면 한국의 경우 10년이 소요된 바 있다(이마트 경영지원실 기획팀 2003). 백화점 점포수 측면에서 보면 <표 2-1>에 나와 있는 바와 같이 1999년

할인점 점포수가 112개로 늘어나 백화점 점포수 95개를 추월하였고 할인점의 점포수는 현재도 계속 증가 추세에 있다. 또한 <표 2-2>에서 볼 수 있는 바와 같이 2003년도 할인점의 매출액은 19조 3천억원으로 백화점의 17조 9천억원을 상회하기 시작했다.

이와 같이 국내에서 할인점은 비약적인 성장을 거듭해 왔는데, 이러한 할인점의 발전 추이를 도입기, 성장기 및 차별화기로 구분하여 이 시기별 특징을 요약하면 <표 2-3>과 같다.

첫 번째 단계인 도입기는 1993년에서 1996년까지로, 1993년 이마트가 창동점을 오픈하면서 최초로 국내에 할인점이 소개된데 이어 1994년 코스코의 개장과 1996년 유통시장의 개방이 이루어짐에 따라 대형할인점의 정착 가능성이 보이기 시작했던 시점으로 볼 수 있다. 두 번째 단계는 1997년부터 1999년까지의 성장기로, 이 기간동안 각 업체의 다점포화가 적극적으로 추진되었고 외국계 할인점과의 경쟁(98년 월마트 및 테스코 진출)이 본격화되기 시작한 시점이었다. 성장기동안 이마트가 추구하는 한국형 할

<표 2-1> 백화점 및 할인점 점포수 비교

(단위: 개)

구분	'95년	'96년	'97년	'98년	'99년	'00년	'01년	'02년
백화점	98	114	129	117	95	94	90	89
할인점	16	30	58	82	112	159	198	230

자료: 체인스토아협회, 백화점협회

<표 2-2> 백화점 및 할인점 매출액 비교

(단위: 조원)

구분	'99년	'00년	'01년	'02년	'03년
백화점	13.3	15.1	16.5	17.8	17.9
할인점	7.6	10.6	14.0	17.4	19.3

<표 2-3> 국내에서의 할인점 발전 추이

구 분	1단계	2단계	3단계
시 기	1993~96년	1997~99년	2000년~
	도입기	성장기	차별적 전개기
특 징	<ul style="list-style-type: none"> · 이마트창동점오픈('93) · 코스코홀세일오픈('94) · 유통시장개방('96) · 대형 할인점의 정착 가능성 제시 	<ul style="list-style-type: none"> · 본격적 다점포 추진 · 외국계 할인점 각축(월마트, 테스코 진출 '98) · 한국형 할인점 정착 	<ul style="list-style-type: none"> · 이마트, 홈플러스, 롯데마트 Big3과 점화(2002, 59%) · 대도시 상권에서 중소도시 상권까지 진출(30만 이상 → 10만 이상 출점) · 매장당 면적 및 서비스 시설 대폭확충
평 균 면 적	8,195.7m ² (2,195.7평)	8,181.5m ² (2,475평)	10,715.6m ² (3,241평)

인점이 경쟁에서 우위를 보이면서 국내의 타기업들에 의해 한국형 할인점의 개념이 시도되기 시작하였다. 마지막 단계는 2000년 이후의 차별적 전개기로 한국형 할인점이 기반을 갖춘 시기라고 할 수 있다. 이 시기동안 한국형 할인점은 외국계 할인점과 차별화된 독특한 특징을 갖고 발전하여 왔다. 선진국의 할인업체가 국내에 도입되면서 국내 할인업체들이 외국 할인업체와의 경쟁에서 우위를 확보하기 위한 방안으로 한국인의 문화와 식생활에 맞춰서 매장의 형태를 저가 중심에서 가치 지향적인 개념으로 변화시켜 왔던 것이다. 이러한 결과로 이마트, 홈플러스, 롯데 마트 등 국내 할인점 업체들이 매출액에서 상위 3사의 위치를 점유하였고 이들 상위 3사의 과점화 현상(2003년의 경우 점유율이 59%에 달함)이 나타나기 시작했다. 한편 이들 국내 할인점 업체들은 대도시 상권 중시에서 중소도시 상권으로 진출을 가속화하기 시작했고 매장당 면적 및 서비스 시설을 대폭으로 확충하기 시작했다. 이에 따라 외국 할인

업체들도 최근 경쟁력을 갖추기 위하여 기존의 창고형 저가 할인점의 의미를 탈피하고 고급스러운 매장과 서비스를 바탕으로 백화점과 비교해도 뒤지지 않을 만한 분위기를 연출하고 있는 추세이다.

그동안 이마트는 국내할인점시장의 개척과 성장에 주도적인 역할을 해 왔다고 할 수 있다. 앞서 언급하였듯이 외국계 할인점 업체가 경쟁적으로 국내에 진출하는 상황에서 이마트는 한국형 할인점 모형을 개발하여 '최저가격과 서비스 수준 향상'을 중심으로 한 고유한 비교우위 모형을 구축하여 왔고 점포 다각화를 통한 규모의 경제 및 수익성 확보를 주도해 왔다. 2003년 이마트의 시장점유율은 32%로 주요 경쟁사인 홈플러스(19%) 및 롯데마트(12%)에 비하여 압도적인 우위를 점하고 있다. 이러한 이마트의 경영 및 마케팅 활동에 대한 경쟁사의 모방전략으로 최근 업체간 과다경쟁 상황이 나타나고 있지만 이마트는 국내에서의 적정 수준의 점포확대뿐만 아니라 중국 등의 해외시장 개척

에 주력함으로써 현재의 어려움을 극복하고자 노력하고 있다.

본 사례의 목적은 할인점 시장을 개척하고 시장 선도자로서의 역할을 충실히 수행한 바 있는 이마트의 경영 및 마케팅 활동을 분석하고 향후의 이마트 과제를 제시하는 것이다. 이를 위하여 본 사례는 이마트의 경영철학과 비전을 소개하고 이마트 마케팅전략의 개요를 분석한 후 마지막으로 이마트의 성과와 과제를 살펴보기로 한다.

Ⅲ. 이마트의 마케팅철학과 비전(목표)

이마트의 마케팅철학은 신세계의 경영이념을 바탕으로 하고 있는데, 신세계의 경영이념은 “기업윤리에 바탕을 두고 사회적 책임을 다하며, 고객, 종업원, 협력회사 및 주주가 성과와 가치를 다함께 나누고, 풍요롭고 합리적인 생활 문화를 선도하는 세계 초일류 유통기업”이 되는 것이다. 이러한 신세계의 경영이념을 바탕으로 이마트는 한국 소비자 체형에 맞는 유통 환경, 창고형이 아닌 친근한 매장의 구성, 상품구성 및 판매방식에서 고객중심의 경영, 유통구조의 합리화 및 정보화를 통한 국내 유통의 선진화 등을 추구하기 위해 노력하고 지역상품 판로 확대, 물가안정 및 고용창출 등으로 국민경제에 기여하고자 하는 마케팅철학을 실현하고 있다.

이러한 마케팅철학을 바탕으로 이마트는 ‘양질의 상품을 가장 저렴한 가격으로 지속적으로 판매하여 고객들에게 실질적인 혜택(이익)을 제공하는 것’으로 사업을 정의하고 할인점 업의

본질에 충실하여 할인점 업계의 강자(일인자)를 추구하는 경영전략을 선택하였다. 이를 위하여 이마트는 “최저가격 할인점 이마트”라는 브랜드포지션을 도입하였다.

이러한 마케팅철학과 사업정의를 바탕으로 이마트는 다음과 같은 3단계 비전(목표)을 제시하고 있다. 첫 번째 단계의 비전은 2003년까지 대한 민국 1등 할인점이 되는 것이다. 대한 민국 1등 할인점이라는 목표는 매출, 시장점유율, 수익률 등 다양한 경영지표상에서 모두 선두기업의 위치를 확고히 하는 것을 의미하는데 이러한 목표는 이미 달성된 것으로 평가되고 있다. 이마트의 2단계 비전은 2007년까지 전국 다점포네트워크를 완료하는 것으로 전국에 100개 점포를 출점함으로써 가장 효율적인 전국적인 네트워크를 구성하고자 하며 이 시기에 중국시장 진출의 기반구축을 완성하여 글로벌 유통기업으로서의 기반을 구축하고자 한다. 이마트의 3단계 비전은 초일류 글로벌 유통기업이 되는 것으로 2008년 이후 상해, 천진 등 중국 요지에 20개 이상의 점포망을 구축하고 시장가 능성이 있는 세계 각지에 이마트가 진출하여 명실상부한 글로벌 유통기업이 되는 것이다.

Ⅳ. 이마트 마케팅전략

4.1 할인점 시장에 대한 상황분석

할인점 시장은 짧은 기간 고속으로 성장하여 왔기 때문에 그에 따른 여러 가지 문제점을 노출하고 있는데 이를 소개하면 다음과 같다. 첫째, 각 할인점 사업자들은 할인점 시장의 급성

장에 편승하여 출점 점포의 확대에만 주력하여 왔고 그에 따라 자신들만의 아이덴티티 형성을 위한 노력이 미흡한 실정이었다. 이러한 사업자들 간의 경쟁적 점포확대 전략은 시장규모의 성장에 기여하여 왔지만 할인점 시장이 짧은 기간 내에 포화상태로 접어들면서 업체간 과다 경쟁과 고객의 이합집산의 반복으로 인해 각 업체들은 고정고객 확보에 어려움을 겪고 있었다. 각 업체들은 유통 인프라가 구축되지 못한 상황에서 출혈 가격경쟁을 하게 됨에 따라 판촉비가 기하급수적으로 증가하게 되고 수익구조가 악화되는 상황이었다. 둘째, 할인점은 새로운 유통업체로 자리잡아가고 있으나 이의 발전방향이 아직은 모호한 상황이라고 볼 수 있다. 백화점, 카테고리 킬러, 창고형 저가 할인점 등과 포지셔닝 측면에서 확실한 차별화가 완성되었다고 보기 어렵기 때문에 할인점의 점포컨셉이 어떤 방향으로 전개되느냐에 따라 그 위상이 크게 달라질 수 있다.

시장에서의 선두주자라는 지위를 확고히 하기 위하여 브랜드 마케팅 전략을 추진하게 되는데 이를 요약하면 <표 4-1>과 같다.

이마트 브랜드전략의 목표는 ‘대한민국 1등 할인점’이 되는 것이었다. 이러한 목표를 달성하기 위하여 이마트는 ‘소비자가 할인점하면 이마트를 떠올리게 하는 것’, 즉 카테고리의 대표 브랜드가 되는 것을 브랜드의 포지션으로 설정하였다. 이를 위하여 이마트는 브랜드 파워를 키우기 위한 다양한 마케팅노력을 기울였다. 이마트는 국내 최초 할인점, 소비자들이 선호하는 할인점, 최다점포 보유(전국적인 네트워크), 최고 구매파워(buying power)의 형성, 저렴한 가격, 외국계 할인점을 능가하는 경쟁력의 확보, 한국형 할인점의 구축 등을 브랜드 파워의 주요구성요소로 파악하고, 이를 구축·강화하기 위한 마케팅 프로그램을 개발하여 왔다. 이하에서는 이들에 대해 자세히 살펴보기로 한다.

4.2.1 최저가격 정책

4.2 이마트 브랜드 마케팅전략의 개요

이러한 시장 환경 속에서 이마트는 할인점

이마트는 최저가격 할인점의 구현이라는 마케팅 최우선의 실천과제를 선정하고 이를 구현

<표 4-1> 이마트 브랜드 마케팅전략의 구성



하기 위하여 전사적 역량을 집중하여 왔다. 구체적으로 이마트는 최저가격 신고보상제 실시, 최저가격의 명확한 기준 설정, SPI(super power item)상품 전략적 운영, 최저가격 PR활동 적극 전개 등의 4대 중점 추진정책을 설정하여 시행하고 있는데 이러한 정책의 목적은 업계 최저가격 아이덴티티 구축, 가격 경쟁 측면에서의 우위 확보, 후발주자의 가격경쟁 의지의 약화에 있다. 이러한 정책들을 간략히 소개하면 다음과 같다.

첫째, 이마트는 최저가격의 명확한 기준을 설정하고 있으며 점포별 경쟁상황을 감안하여 상품 특성별로 그 기준을 차등 적용시키고 있다. 일상 및 가공 제품의 경우, 동일 규격 동일 단량 상품을 기준으로 최저가격을 설정하고 있고, 신선 및 가정용품의 경우 품질을 전제로 한 최저가격을 유지하고 있으며, SPI(super power item) 상품에 대해서는 철저하게 경쟁사 제품에 대비한 가격 차이를 유지시키고 있다. 이를 구현하기 위하여 이마트는 당일 매가 변경 시스템을 구축하여 담당 바이어 및 매입 팀장들이 일별로 가격을 점검하고 있다.

둘째, 이마트는 SPI 상품을 전략적으로 운영하고 있는데 이에 대해서는 MD 마케팅부에서 자세히 설명하였다.

셋째, 이마트는 2002년 12월부터 국내 최초로 최저가격 신고 보상제를 시행하고 있다. 이전에는 고객이 타 할인점보다 비싼 품목을 신고하는 경우 차액의 2배를 보상하였는데 이 경우 보상금액이 적고 타 할인점에서 모방하고 있어 차별성이 희석되는 문제점이 있었다. 이러한 문제점을 보완하기 위해 '상품의 구매와 관계없이 타 소매업체에서 판매하는 가격이 이마트보다

저렴하다는 것을 신고만 한 경우에도 고객에게 1건 당 5천원 상품권을 보상'하는 새로운 제도를 도입하였다. 이 제도의 목적은 이마트가 할인점 업의 본질에 보다 충실해짐으로써 궁극적으로 시장지배력을 강화하기 위한 것이다. 고객은 보상받기 위하여 타 소매업체 구매 영수증 또는 전단 광고를 제시하거나 구두 신고하여야 하며 구두 신고한 고객에 대해 타 점포의 가격을 파악한 후 추후 내점 시 보상해 주고 있다. 보상제의 적용 상권은 이마트 점포 동일상권 5킬로미터 이내의 소매점포(인터넷 쇼핑몰, 홈쇼핑 및 도매점은 제외)이고 적용품목은 이마트 판매 상품 중 동일 브랜드 및 동일 품목(신선, 한정판매 및 서비스 상품은 제외)이며, 가격비교기준은 당일 판매가격비교이고 판매가격은 매장 고지가격기준이다.

마지막으로 이마트는 이러한 보상제도를 고객들에게 인지시키기 위해 다양한 커뮤니케이션수단을 적극적으로 활용하고 있다. 이마트는 전단의 고정지면을 할애하여 최저가격 신고 보상제를 집중적으로 홍보하고 있고 온라인(예: 이마트 홈페이지 POP UP 광고 등)을 통해서도 홍보하고 있으며, 표현되는 광고문안도 '대한민국 최저가격으로 드립니다' 등의 직접 화법을 주로 사용하고 있다. 이 외에도 이마트는 다양한 점내 광고매체를 활용하여 고객의 주요 동선을 따라 이를 중점적으로 고지하고 있으며, 옥외 현수막, 무빙 워크 상단, 포스터, 쇼핑백 등 다양한 매체를 활용하고 있다.

4.2.2 MD 마케팅

이마트의 상품전략은 SPI(super power item)

상품의 전략적 운영, 고수익 차별화 상품의 개발, 상품공급의 다각화를 통한 품질력 강화로 요약된다.

첫째, 이마트는 전략적으로 SPI 상품, 즉 가격의 선명성을 리드하는 상품을 개발하여 이들 상품들을 경쟁점보다 저렴하게 판매함으로써 최저가격 아이덴티티를 확고하게 구축하였다. SPI 상품은 매출비중, 시즌 이슈 상품, 다빈도 구매 생필품, 신고건수 다발 상품 등을 고려하여 선정하였고 이러한 선정과정을 객관화하기 위하여 점포 시장조사기능을 강화하였다.

둘째, 이마트는 차별화를 통한 고수익을 실현하기 위하여 다양한 자체 브랜드(PB: private brand)를 개발하여 왔다. 이러한 PB 브랜드의 개발은 경쟁점과의 차별성 구축과 가격경쟁력 제고를 통해 수익성을 높이기 위하여 진행되었다. 이러한 PB 브랜드들은 초기에는 가격경쟁력에 중점을 두고 생필품을 중심으로 개발되었으나 최근에는 기술력, 디자인, 소재 등에서의 높은 품질력을 바탕으로 전 품목에서 개발 및 운영(예: 의류, 가전, 침구, 잡화, 스포츠 등)되고 있다. 이러한 노력의 결과로 이마트는 현재 3500가지의 PB 브랜드를 운영하고 있고 2005년도까지 5000여개 품목으로 확대 운영할 계획을 가지고 있다. 현재 운영되고 있는 이마트의 대표적인 PB브랜드로 생활필수품(우유, 화장지, 세제 등)인 이플러스, 실용성과 편안함을 추구하는

의류인 이베이지, 편안하고 품격있는 내추럴한 스타일의 토탈 브랜드인 자연주의 등이 있다.

셋째, 이마트는 상품의 품질력을 강화하기 위하여 상품공급의 채널을 다각화하고 있다. 이마트는 상품의 차별성을 구축하고 운영효율을 극대화하기 위하여 이마트 전략상품군(EVC: E-mart value category)을 선정하여 운영하고 있다. 산지와외의 계약재배를 통하여 소비자 기호에 맞는 품종을 선정하고 사전 계약으로 물량을 적기에 확보 및 공급하고 있다. 산지와외의 계약재배는 산지 직송으로 인한 원가절감, 재배기술의 향상을 통한 생산량 증가, 고품질의 확보 등의 긍정적 성과를 거두는데 기여하였다. 또한 이마트는 바이어가 직접 해외에 나가 상품을 매입하고 판매하는 해외 아웃소싱 방식을 도입하여 상품의 품질과 원가절감을 동시에 추구하고 있는데 2004년도에는 약 100여개의 품목이 해외에서 아웃소싱되고 있다.

한편 이마트는 상품공급 다각화 외에도 품질력 향상을 위한 다양한 경영활동을 전개하여 왔다. 이마트는 업계최초(2003년 1월)로 품질불량상품 보상제를 도입하여 시행하여 왔다. 품질불량 보상제도는 고객이 구매한 상품 중 품질이 불량한 상품이 있을 경우 교환/환불은 물론 5000원 상품권으로 보상해 드리는 제도로서 이는 이마트의 품질향상에 대한 강력한 의지를 반영한다고 볼 수 있다. <표 4-2>은 이 제도가

<표 4-2> 품질불량 상품 보상제 운영 실적

(전점 일평균 기준)

구분	2003년 1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합 계	보상금액
건수 (분기별계)	882 (79,380)	299 (29,910)	214 (19,260)	172 (15,480)	392 (141,030)	705백만원

시행된 후 보상 실적을 요약하고 있는데, 시행 초 일평균 신고건수가 882건이었지만 1년 정도가 시행된 후 신고 건수는 일평균 172건으로 품질 개선효과가 뚜렷이 나타난 것으로 평가할 수 있다. 이 외에도 이마트는 월 1회 정기적으로 품질 불량 상품 컨벤션을 정기적으로 개최하여 품질 불량 발생원을 철저히 분석하여 재발을 사전에 방지하고자 노력하여 왔고 품질관리 조직을 신설하여 점포 준법담당자의 활동을 강화하고 있다.

4.2.3 대고객 신뢰마케팅

이마트는 고객의 만족도를 제고시키고 고객으로부터의 신뢰를 확보하기 위하여 다양한 고객신뢰 마케팅 활동을 전개하고 있다. 이마트는 대고객 신뢰마케팅의 구체적 방법으로 신선도 만족 책임제, 품질불만족 상품 교환제, 계산 착오 보상제, 약속 불이행 보상제, 최저

가격 신고보상제, 품질불량 보상제 등과 같은 다양한 고객만족 서비스제도를 개발하여 시행하고 있다. <표 4-3>은 이러한 제도들을 요약한 것이다.

4.2.4 타사와의 Co-Marketing 활동

이마트는 할인점 시장에서의 시장선도 기업으로서의 입지를 최대한 활용하여 타업체와의 전략적 제휴를 통한 공동마케팅을 활발히 전개함으로써 ‘저비용 및 고효율’ 경영을 구현하고 있다.

첫째, 이마트는 OK캐쉬백과 전략적으로 제휴하여 캐쉬백의 데이터베이스를 상권분석 자료로 활용하고 있다. 이마트는 캐쉬백 포인트 적립 프로모션을 확대하여 실시하고 있다. 구체적으로 매월 회전율이 높은 50-100 품목을 선정하여 구매금액 10% 수준의 포인트를 적립시켜 주고, 시기별로 1000여 품목 수준의 대형이벤트

<표 4-3> 이마트 고객만족 서비스 제도

제도명	주요내용	시행시기
시선도 만족 책임제	· 제조업에서 권장한 유통기한을 이마트 자체적으로 1/2로 단축하여 신선도가 높은 상품만을 판매하는 제도	'97년 5월 국내최초실시
품질 불만족 상품 100%교환/환불제	· 이마트에서 구입한 상품의 품질에 만족하지 못할 경우 구입한 날짜에 상관없이 교환/환불해 주는 제도	'97년 6월 국내최초실시
계산착오 보상제	· 계산 착오시 5,000원 상품권을 보상해 주는 제도	'97년 6월 국내최초실시
약속 불이행 보상제	· 고객과의 약속을 사전 연락이나 양해 없이 지키지 못했을 경우 5,000원 상품권을 보상해 주는 제도	'02년 8월 업계최초실시
최저가격 신고보상제	· 인근상권내 타소매점보다 이마트가 비쌌을 경우 구매와 상관없이 신고만으로도 5,000원을 보상해 주는 제도	'02년 12월 국내최초실시
품질불량상품 보상제	· 구매한 상품중 품질불량상품이 있을 경우 교환·환불은 물론, 5,000원 상품권을 보상해 드리는 제도	'03년 1월 국내최초실시

<표 4-4> OK캐쉬백 이용 현황

구 분	'02년	'03년	신 장
적립건수	19만건	55건	189%
고 객 수	124만원	415만원	234%
매 출 액	1조	2조 9천억	190%

※ 이마트 고객 60%가 OK캐쉬백 회원

행사를 실시하여 적립포인트(5000점 이상)를 상품권으로 교환하여 주며, 캐쉬백 상품의 구매 고객을 대상으로 사은품 증정 및 경품행사를 실시하고 있는 것 등이 그 예이다. 또한 OK 캐쉬백 회원의 데이터를 분석하여 해당 점포상권 내의 동별 구매 고객수, 내점율 등의 고객정보를 파악하여 전단 배포의 근거로 활용하고 있다. <표 4-4>은 이마트 캐쉬백 적립상황을 보여주고 있는데 적립건수와 이용고객수가 급신장하고 있어 공동마케팅의 결과 고정고객층이 확대되고 있음을 알 수 있다.

둘째, 이마트는 삼성카드와 제휴하여 이마트 삼성카드를 발급하고 있다. 고객에게 이마트 삼성카드 사용자 카드 수수료를 0.9%로 인하하여 주고 상시 3개월 무이자 혜택을 제공하여 줌으로써 고객의 이마트 삼성카드의 이용을 유도하고 있다. 또한 이마트 상권내 거주하는 삼성카드 우수고객을 대상으로 DM을 발송하여 에누리 쿠폰, 무료선물서비스 등을 제공하여 신규고객 창출에 적극 활용하고 있다. 한편 삼성카드 홈페이지와도 제휴하여 고객들에게 다양한 쇼핑정보를 제공하고 있다.

셋째, 이마트는 온라인 마케팅을 적극 활용하여 신세계닷컴 회원을 확대해 나가고 있다. 신세계닷컴 회원을 대상으로 쇼핑정보 이메일을 정기적으로 제공하고 인터넷 전단 홈페이

지에 상시 고지 및 생활정보(건강, 육아, 요리 등)를 제공하고 구매영수증을 이용한 닷컴 경품행사 및 신규가입시 선물을 증정함으로써 회원수 확대에 주력하고 있다. 이러한 노력의 결과로 총 회원수는 2003년 248만명에 이르러 전년도 대비 회원수가 110% 신장한 것으로 나타났다.

넷째, 이마트는 외부업체와 연계하여 공동 프로모션을 전개하여 매장의 집객능력을 향상시키고 있다. 예를 들어 뮤지컬 캣츠 및 대규모 박람회 등의 문화 이벤트를 제휴하여 관람표 경품 및 할인권을 고객에게 제공하고 있고 한솔 홈데코와 제휴하여 연간 14억 규모의 사은품을 협찬하고 있다.

4.2.5 지역친화 마케팅

이마트는 4대 지역친화 활동 프로그램을 운영하여 신세계의 경영이념인 윤리경영을 적극적으로 실현하고 있다. 이러한 노력은 지역발전에 기여한다는 기업 이미지를 형성하고 지역주민들과 우호적인 관계를 조성하는데 긍정적인 영향을 주었다. 이마트는 2003년 지역친화활동을 위하여 약 49원을 투자하였는데 부분별 주요 내용과 활동실적은 <표 4-5>와 <표 4-6>에 요약되어 있다.

<표 4-5> 4대 지역 친화활동 내용

4대 지역 친화 활동	1. 근로봉사활동: 불우시설 방문하여 청소, 세탁, 식사지원, 시설보수 등 2. 사회문화활동: 헌혈, 산지/유통시설 견학, 유치원 견학, 전시·공연 지원 등 3. 기부기증활동: 현물(쌀, 책, 옷), 현금(후원금, 장학금), 지역단체마일리지 등 4. 환경보호활동: 점포 주변 청소, 하천 살리기, 쇼팽백 환불, 장바구니 에누리 등
-------------	---

<표 4-6> 지역친화활동 실적(2003년)

구분	우수점포 사례
근로봉사활동	·매월 향림원 방문하여 장애인동 목욕 봉사(이천점)
사회문화활동	·대구 지하철 사고 헌혈 행사 및 헌혈증 기증(전점)
기부기증활동	·독거노인돕기 생필품 지원(일산점), 소년/소녀가장 장학금 지급(가양점)
환경보호활동	·해운대 해변가 청소(해운대점), 매월 불광천 청소 활동(본사/은평점)

V. 마케팅 성과와 과제

5.1 마케팅 성과

이마트는 앞서 소개한 체계적인 브랜드 마케팅 전략에 힘입어 현재 우수한 마케팅 성과를 보여주고 있다. 이마트는 할인점 시장에서 2003년 32%의 점유율을 차지하여 확고한 1위의 자리(2위 홈플러스의 점유율은 19%)를 차지하고 있고 각종 고객관련 평가 지표에서도 우수한

실적을 보여주고 있다.

예를 들어 2003년 한국경제와 NB 월드 와이드가 공동으로 230만 고객의 공개평가를 통한 조사결과에서 이마트는 할인점 부문 2003년 브랜드 스타로 선정되었는데 고객관련 주요 지표는 <표 5-1>에 정리되어 있다. <표 5-1>에서도 알 수 있듯이 이마트는 주요 경쟁사에 대비하여 인지도, 호감도, 신뢰도, 품질만족도, 구매선호도 등 모든 지표에서 압도적인 우위를 점하고 있다.

<표 5-1> 경쟁사 대비 고객관련 지표 조사 결과

구분	인지도(%)	호감도(%)	신뢰도(%)	품질만족도 (7점 만점)	구매선호도 (7점 만점)
이마트	97.6	62.4	81.3	5.80	5.35
까르푸	93.4	6.2	66.0	4.94	3.80
롯데마트	88.2	7.0	64.4	4.82	3.41
홈플러스	80.6	15.1	63.5	4.81	2.77
월마트	88.9	4.1	59.5	4.58	2.73

자료원: NB 월드와이드의 산업부분별 브랜드 가치 조사결과

또한 산업정책 연구원에서 ‘국내기업 브랜드 가치 조사’의 결과에서도 이마트가 약 8556억원의 브랜드 가치를 소유하고 있는 것으로 평가되었는데 이는 경쟁사의 브랜드가치에 비해 약 8배 이상 높은 수준으로 나타났다. 오랜 역사를 가지고 있는 백화점 부분에서 롯데와 신세계의 브랜드 가치가 각각 2조 1600억원 및 1조 5700억원인 것으로 나타난 것과 비교해 보면 국내 시장에 할인점을 선보인지 10년이 채 되지 않은 상황에서 8500억원에 이르는 이마트의 브랜드 가치는 매우 높은 것으로 평가할 수 있고 이마트의 브랜드 가치는 앞으로도 계속 높아질 것으로 예상된다.

5.2 전략적 과제

앞에서 기술된 내용에서 알 수 있듯이 이마트는 지난 10여년간 고속성장을 해 왔음에 틀림없다. 이마트는 한국형 할인점을 국내시장에 정착시키는데 주도적인 역할을 해 왔으며 점포의 확대를 통하여 소비자들에게 가치지향적인 쇼핑의 기회를 제공하여 소비자의 생활의 질 향상에 기여해 왔고 할인점 내에서 확고한 선두기업의 위치를 차지하고 있다.

이마트의 이러한 성과는 확고한 브랜드 아이덴티티 정립을 통한 체계적인 마케팅 활동의 결과라고 볼 수 있는데, 그럼에도 불구하고 이마트는 여러 가지 과제를 안고 있다. 이마트가 앞으로 해결해 나가야 할 과제를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 이마트는 할인점의 점포개념을 재정립하여야 한다. 지금까지 이마트는 타 매장에서 거래되는 통상적인 시중가격보다 저렴한 가격

으로 상품을 판매하는데 주력해 왔다고 할 수 있다. 이러한 ‘최저가 판매’는 이마트가 할인점 시장에서 성공을 거두는데 있어 중요한 요인이었지만 이마트가 백화점이나 슈퍼 또는 창고형 할인점 등과 어떤 차이가 있는지를 고객들에게 정확히 제시하고 있다고 보기 어렵다. 매장의 분위기, 상품의 구색 및 서비스 수준에서의 할인점으로서의 적절한 개념정립이 필요한 시기라고 하겠다. 국내의 할인점이 점점 고급화되어 가는 추세에서 타 매장과 비교된 경쟁적 위상 정립이라는 측면에서 명확한 목표와 방향설정이 필요한 시기이다. 할인점의 경쟁적 포지션 혹은 점포개념으로서 한가지 대안으로 ‘실용적인 쇼핑문화를 제공하는 공간’을 제시해 볼 수 있는데 실용적이란 최저가만을 의미하는 것은 아니기 때문이다. 같은 맥락에서 이마트의 표적 고객층의 명확한 설정도 필요하다.

둘째, 이마트는 최저가 정책에서 야기되는 여러 가지 문제점을 예측하고 이를 해결해 나가기 위한 컨틴전시(contingency) 플랜이 필요하다. 이마트의 최저가 정책으로 할인점 내 업체간에 과다 경쟁의 양상을 보이고 있으며 판촉비의 증가로 수익구조가 악화되고 있는 실정이다. 업체간 과다경쟁은 일단 시작되면 악순환의 고리를 보여주는 것이 일반적이다. 왜냐하면 한 기업이 프로모션을 축소하게 되면 그 기업만이 손해를 보는 환경이 조성되기 때문이다. 그간 이마트는 점포확대에 의한 규모의 경제의 실현을 통하여 수익성을 확보해 왔다고 볼 수 있다. 이제 국내에서의 점포확대의 기회가 거의 소진되어 가고 있는 상황에서 업체간 출혈경쟁의 가능성은 더 높아질 것으로 예상할 수 있다.

셋째, 이마트가 추구하는 최저가 정책은 협력

업체의 품질불확실성을 야기시킬 수 있다. 최근 불량만두의 파동이 한 예라고 할 수 있는데, 품질의 예측가능성을 확보하지 않으면 이마트의 최저가 정책은 이마트의 점포이미지에 부정적인 영향을 줄 가능성이 높다. 즉, 이마트가 추구하는 브랜드 전략에서는 저가 정책뿐만 아니라 상품의 품질 수준 및 서비스 수준의 향상이 동반되어야 한다. 지금까지 이마트가 양적인 성장과 최저가격으로 시장에서 선도적 위치를 확보하였다면 앞으로 이마트는 질적인 경쟁을 통하여 경쟁우위를 확보하여야 하고 이런 측면에서 이마트는 최저가격 중심의 브랜드 아이덴티티를 수정할 필요가 있다. 현재 이마트는 국내 시장의 성장 가능성 한계를 직면하고 이를 타개하기 위한 돌파구로 중국 등 해외시장 개척에 주력하고 있지만 이러한 질적인 측면에서의 경쟁우위 확보는 해외시장 개척과 동시에 이루어져야 할 전략적 과제인 것으로 보인다.

<사례 접수일: 2004. 9. 14>

<게재 확정일: 2004. 10. 15>

참고문헌

- 김상용, 유창조, 정혜은, 이기순(2003), “할인점을 통한 화장품 판매현황에 관한 사례분석,” **유통연구**, 제7권 제2호, p.21-37.
- 산업연구원(1999), **유통산업태 경쟁력 연구**.
- 안광호, 한상만, 전성률(2003), **전략적 브랜드 관리**, 학현사.
- 유통저널**(2004), 2003년 12월호.
- 이마트 보고서(2003a), 대한민국 1등 할인점 신세계 이마트의 마케팅 전략보고서.
- 이마트 보고서(2003b), 할인점 도입 10년이 사회 경제 전반에 미친 파급효과.
- 임영균, 안광호, 김상용(2002), **유통경로관리**, 경문사.
- 최형길(2004), “인물 인터뷰: 신세계 이마트 황경규 대표이사,” **월간 머천다이어**, 2004년 1월호, 26-30.
- 체인스토어협회(2003), 2003년 12월호.

Case Study on Marketing Strategy of E-mart to Be No. 1 Discount Store in Korea

Changjo Yoo*
Kwangho Ahn**
Eui Rok Hwang***

Abstract

This case introduced E-mart's business philosophy and vision, analyzed E-mart's outline of marketing strategy, and discussed its performance and future task. E-mart took the role of market pioneer by developing discount store market in Korea. Its mission was to provide substantial benefits to the customers by selling quality products at the lowest price in the market. For this purpose, E-mart has conducted a slogan of 'everyday low price discount store-E-mart'. Objective of E-mart's brand strategy was to be No. 1 discount store in Korea or to be a representative brand in the discount store market. To achieve this objective, E-mart has conducted various efforts such as construction of national network, realization of the lowest price, formation of the most reliable discount store image, establishment of competitive edge and so on. E-mart settled a new model for discount store in Korea and took the lead in expanding market potential. With these efforts, E-mart has maintained secure position as a leading company in the discount store market.

Key words: EDLP, #1 in Korea, Korean style of discount store.

* Professor, School of Business, Dongguk University.

** Professor, Department of Business, Inha University.

*** Professor, Department of Business, Ajou University.