

이마트의 성공요인 분석 및 개선방안

- 국내 시장과 중국 시장을 중심으로 -

영문학과	200121484	남	현
경영학과	200521085	박	정곤
경영학과	200922340	진	상두

1. 서론

1. 기업선정 배경

국내 유통기업의 대표적인 기업으로는 이마트, 홈플러스, 롯데마트를 꼽을 수 있다. 그중에서도 이마트는 현재 국내에서 뿐만 아니라 해외 시장에서도 점포의 개수를 점차 늘려가는 등의 글로벌 기업으로 성장해 나가고 있다. 또한 순수 토종 유통기업이다. 우리 조는 1993년 이마트의 1호점 탄생을 생각하며, 우리나라 대형할인마트 역사의 1호점인 이마트에 대해 조사해보게 되었다.

2. 기업소개

1993년 국내 유통기업인 신세계가 이마트를 설립하였으며, 이는 대한민국 최초, 최대 규모의 대형 할인점이다. 더욱이 2010년에는 국내 대형할인마트 업계 1위, 매출 1위를 기록하였다. 2011년 10월 말에는 현재 한국 중국 포함 164개의 매장을 운영하였으며, 11월 27일 현재에는 중국내 6개 매장을 매각하여 21개 매장을 운영하고 있다.

3. 지점현황

국내에는 서울 지역과 지방을 포함하여 총 137개의 점포를 운영하고 있다. 또한 중국 지역에서는 10월 31일부로 6개의 매장을 매각하여 21개의 매장을 운영하고 있다.

4. 경영 현황

1) 경영 성과 지수

이마트의 비전은 '세계 초일류 유통기업'이다. 지난 10년간 신세계 그룹은 매출액 5.9배 순이익 95.6배라는 경이적인 성장을 기록하였다. 특히 2010년 기준으로 신세계 그룹은 매출 외형 15조원, 세전이익 8710억 원을 기록하였고, 전체 임직원 수는 2만 2천여 명으로 국내 대기업 중 16위를 기록 중에 있다. 또한 오는 2013년 까지 할인점 171개를 목표로 하고 있다.

5. 최근 이슈 및 이마트의 행보

1) 국내 시장

국내 소매유통업시장은 그동안 고속 성장해왔으나 성숙기에 접어든 최근 몇 년 새에 성장률은 점차 둔화되고 있고, 2015년 후에는 사실상 정체기로 접어들 것으로 예상된다. 2011년 한 해 동안 이마트, 홈플러스, 롯데마트 모두 4개씩 신규 출점했는데, 이는 최근 5년 동안 가장 저조한 것으로 나타났다.

여기에 올해 유통산업발전법 개정으로 대형 할인점의 신규 출점 제한 범위가 재래

시장 반경 1km 이내로 확대되는 등 유통업계에 대한 각종 규제가 강화됨에 따라 앞으로 대형할인점 출점은 더욱 어려울 것으로 보인다.

2) 중국 시장

이마트는 중국시장의 성장력을 보고 1997년 중국 진출한 이후 매년 꾸준히 신규 출점을 하며 영역을 확대해 나갔으나 2004년부터 적자가 이어져왔고 2010년에는 910억 원의 적자를 기록했고, 올해는 1,100억 원의 적자를 낼 것으로 예상된다.

이에 지난 10월 31일부로 6개 매장을 1,250억 위안(한화 220억원, 미화 1970만 달러)에 매각하였고 올해 안에 3-4개 매장을 추가로 매각할 계획이다. 이마트측은 "중국에서 신규 사업계획을 검토 중이며 중국 사업 경쟁력 강화를 위한 구조조정 과정의 일환"이라고 말했지만 글로벌 유통기업 30개가 진입해 있는 중국시장에서 앞으로 수익을 개선할 수 있지는 미지수이다.

6. 문제 제기

우리는 국내 시장에서 이마트의 성공요인을 분석해 보고 이를 바탕으로 중국에 진출한 이후의 성과를 보며 진출 초기의 성공요인과 2004년 이후 지속되는 사업부진의 이유, 그리고 향후 전략에 대해서 알아보도록 하겠다.

2. 이마트 국내 전략 분석

1. 좋은 입지 선정

한국인의 사회·문화적 특성을 고려하여 접근이 용이한 도심지역이나 대단위 아파트, 주택 단지 등 역세권을 중심으로 한 점포입지 선정 전략을 행하였다. 그럼으로써 대형 자본을 앞세운 월마트 등의 공세를 이겨내고 국내시장에의 입지를 확고히 할 수 있었다.

2. 고객감동 서비스, 서비스 전략

1) 다양한 고객 만족 서비스

이마트는 다양한 고객 만족 서비스를 하고 있는데, 그 예로는 품질불만족 상품 즉시 교환/ 환불 제도, 계산착오 보상제, 신선식품 리콜제, 지역단체 자원 지원 프로그램, 신선도 만족 책임제, 약속 불이행 보상제 등이 있다.

2) 지역 밀착 마케팅

경쟁사들이 매장 효율만을 고려하려, 편의시설을 등한시하는 현시점에서 이마트는 지역주민에게 다양한 정보 및 편의 시설을 제공하고 현지채용, 가능성 있는 향토업

체 발굴, 지역 불우 이웃돕기 활동지원 등 지역 점포 전략을 추진, 장기적인 관점에서 store loyalty를 확보하고 있다. 또한 지역 상권을 선도하기 위해 지역상권의 중소기업체들과 협력하여 지역의 대표적인 유통업체가 됨으로써 구매능력을 강화하고 종합적인 서비스를 제공, 지역 커뮤니티의 중심센터로 발전하고 있다.

3. 윤리 경영과 마케팅

윤리적인 기업은 종업원, 고객, 지역 사회, 주주들로부터 존경과 신뢰를 얻게 되는데 이것은 기업의 눈에 보이지 않는 자산이 된다. 이마트는 지역 사회의 지지가 필요하다는 점에서 지역사회로의 공헌에 초점을 맞추고 이를 실천에 옮기고 있으며, 크게 4가지가 있다. 첫째로 이마트는 각 지역 독거노인, 소년소녀가장, 복지시설 및 단체와 결연하여 정기 봉사활동과 지역문화 장학 사업을 지원하고 있다. 둘째로는 이마트는 회사차원의 사회공헌 활동과 임직원의 자발적인 사회봉사 활동을 병행하여 전개하고 있다. 회사 차원에서는 장학사업, 불우 시설 지원, 바자회, 문화사업 지원 등 재정적 지원을 중심으로 하고 있으며 임직원은 복지시설 행사활동 참가, 독거노인 수발, 자연보호 활동참여, 헌혈 등 노력봉사를 통한 봉사활동에 주력하고 있다. 셋째로는 윤리경영 월별 테마활동에 사회공헌 활동테마를 선정하여 운영한다는 점이다. 즉 이웃사랑 나누기(2월), 맑고 푸른 환경 가꾸기(4, 10월), 사랑의 쌀 모으기(9월), 사랑의 김장김치 담그기(11월), 송년 이웃사랑 나누기(12월) 등은 2003년 사회봉사 활동 테마인 것이다. 마지막 넷째로는 연말연시나 명절 등 특정기일에 벌이는 일시성 행사가 아닌, 기업의 사회적 책임을 다하고 임직원의 사회경험과 건강한 삶에 대한 인식확대를 위해 지속적으로 실시하고 있다.

4. 생활공간으로서의 E-MART

할인점 업계의 경쟁이 과열됨에 따라 경쟁사 간 가격 차이는 매우 미미해졌으며 단순히 저가전략만으로는 더 이상 소비자들의 점포 선택요인이 될 수 없게 되었다. 할인점의 경쟁우위 요소는 가격, 품질, 서비스에서 고객가치충족으로 변화했다. 이마트는 이러한 고객 needs의 변화에 발 빠르게 대처해 베스킨라빈스, 맥도날드 등 패스트푸드점을 입점 시켜 인근 주민들이 휴게 장소로 활용할 수 있도록 했다. 유아 휴게실과 어린이 놀이방 등을 설치하고 안경전문점, 사진현상소, 세탁소, 약국 등을 유치하여 고객으로 하여금 이마트를 시장이 아닌 생활공간 일부로 끌어 들였다. 또한 복사, 팩스 등 사무업무가 가능한 서비스카운트를 설치하여 비즈니스에 관련한 다양한 서비스를 제공한다.

5. 광고 마케팅

현재 이마트는 TV광고를 하고 있지 않지만, 그것은 그만한 입지를 확고히 하고 있

으며, 최대한 불필요한 비용부문의 절감에서 나온 것이다.

이마트는 시설물, 유니폼, 광고에서 노란색을 기본으로 사용하고 있다. 노란색은 기분을 밝고 명랑하게 해주는 효과를 갖고 있기 때문이다. 이마트는 그런 색상의 심리를 이용해 고객에게 좀더 경쾌한 이미지를 심어주려 하고 있다. 특히, 장내 시설물의 경우 ISP(In Store Promotion)이라는 개념을 사용하고 있다. '약속 불이행 보상제', '신선 식품 리콜제', '최저 가격 2배 보상제', '품질 불량상품 교환/환불제도'와 같은 이마트의 대표적인 고객 서비스 제도와 할인점이라는 이마트의 특징을 나타내는 대표적 문구들을 세가지 색깔(붉은색, 파랑색, 노란색)을 이용하여 장내 곳곳에 배치하고 있다.

6. 신용카드 제휴

한미은행이 신세계백화점 카드 사업부문을 인수하면서 적립 포인트를 상품권 혹은 결제대금으로 전환이 가능해졌으며 신세계 오케이 캐쉬백 카드를 이용할 경우 포인트 적립 혜택을 받을 수 있다. 또한 신세계 아시아나 카드의 경우 쇼핑 혜택은 물론 아시아나 마일리지 혜택도 받을 수 있다.

7. 주말 판촉 활동 강화

주 5일 근무제가 소비자의 쇼핑 방식에도 큰 변화를 가져올 것으로 예상된다. 또한 소비자들의 쇼핑문화가 주1회, 가족단위로 정착되고 있는 추세를 보이고 있다. 따라서 이마트는 현재 신선식품과 생활용품에 한정된 주말 판촉활동을 더욱 강화하여 판촉 대상상품을 확대하고 가족영화상영, 어린이 관련 이벤트 등 가족단위의 주말 판촉활동을 강화하고 있다.

3. 이마트 중국 진출 전략 분석

1. 중국유통시장분석 - 중국 유통시장의 가능성

1) 저비용생산기지

중국 시장은 저비용 생산기지로의 매력을 가지고 있다. 대량의 구매로 저가상품을 판매하여 수출사업을 전개하는 유통업체는 중국제조업체에 보다 합리적인 가격으로 제품을 제공 할 수 있다. 대표적인 예로 까르푸의 경우 그룹 구매의 대부분을 중국 구매 센터를 통해 구매하고 있다.

2) PB상품의 조달 참고

이마트는 지난 97년부터 PB상품을 개발하기 시작했고, 그 비중이 점차 증가하여

현재는 전체 매출의 약 20% 이상을 차지하고 있다. 이러한 PB상품의 비중이 커질 수록 중국을 통한 글로벌 소싱의 필요성이 커지는데 세계적인 흐름에 따라 점차 PB상품의 비중을 확대해가고 있는 이마트의 상황을 고려할 때 중국 시장 진출은 매우 필수적이라고 할 수 있다.

3) 지역적, 정서적인 측면

한국과 지역적으로 매우 인접해 있고, 같은 동양 문화권으로써 정서적으로 소비행태가 한국과 비슷한 중국 시장이야말로 해외 진출이 가능한 다른 어떤 시장보다도 한국 유통 업체의 성공 가능성이 높은 시장이라고 할 수 있다.

2. 중국 유통산업 현황

현재 세계의 내로라하는 유통업체들이 중국시장에서의 점유율을 높이기 위하여 혈전을 벌이고 있다. 이러한 세계 유통업체들은 점포수를 늘리기에 적극적인 자세를 보이고 있으며 중국시장의 가능성에 거는 기대가 매우 크다. 월마트의 경우에는 향후에는 미국시장보다 중국시장에 대한 투자를 점차 확대 할 계획임을 발표하였다. 또한 까르푸 역시 이와 같은 발표를 하였다.

현재 중국에 진출해있는 유통업체들은 최대할인이라는 목표를 가지고 판촉 활동에 나서고 있다. 월마트의 경우 20%세일을 약속하고 매일 1000여종의 상품을 할인 판매한 후, 까르푸 전국125개 지점에서 45일 동안 "대 바겐세일"을 시작하였으며, 이러한 행사규모는 까르푸 중국진출 13년만의 최고수준이다.

3. 중국시장의 이마트 경영실적

이마트는 1997년 상하이에 이마더(이마트) 라는 상호로 1호 취양점을 오픈함으로써 '찌아르어푸(까르푸), 마이더루(매트로) 이후 3번째로 중국에 진출하였다.

1호점을 오픈할 당시 1,700여 평의 협소한 매장, 주차시설의 미비, 낮은 브랜드 인지도, 중국시장에 대한 경험 부족뿐만 아니라 중국 현지 합작업체와의 잦은 마찰, 상품 구매채널 확보의 어려움, 인근에 위치한 경쟁사(까르푸 취양점)의 위협 등 현지 경영활동을 수행하는 데 상당한 어려움을 겪었다. 하지만 이마트는 상품의 99%를 중국 현지에서 저가로 조달해 가격 경쟁력을 높이고, 각종 비용절감을 통해 어려움을 극복해나갔다. 이러한 노력의 결과로 1호점 취양점은 지속적인 매출액 증가를 기록하게 되었다.

하지만 이후 꾸준한 신규 매장 오픈으로 인한 매출액 증가에도 불구하고 2005년 이후 계속 적자 운영을 면치 못하고 있다.

이마트의 중국시장 진출 실적

(단위 : 개, 십억 원, %)

	1997	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010.09
점포수	1	1	1	4	7	10	18	23	25
매출액	-	-	-	77	152	199	377	511	-
순 이익	-	-	-	-7	-8	-6	-21	-60	-70

6. 중국시장 이마트 마케팅 전략 및 분석

현재 중국의 경우 관습, 기호, 가치관, 스타일, 소비자 행동 등이 상이성과 이질성이 있으며, 자연환경, 물류상의 여건에 있어서도 표준화 전략을 사용하기가 무리가 있다. 따라서 차별화된 전략이 타당성을 갖게 되었으며, 이마트는 현지만의 차별화된 전략을 내세웠다.

1) 4P전략

(1)Price(원가우위전략)

상하이 이마트는 이푸라이라는 자체상표 제품을 출시하였으며, 전국 최저가격으로 판매하였다.

(2)Product(제품우위전략)

신선도만족책임제와 다른 업체보다 넓은 매장과 더 많은 상품을 갖추고 있다. 넓은 매장과 다양한 상품을 마련하여 경쟁력을 키우고 있다.

(3)Place(판매장소우위전략)

중국은 중앙정부 뿐만 아니라 지방정부도 막대한 힘을 가지고 있다. 따라서 중앙정부 뿐만 아니라 지방정부와의 원만한 관계를 유지하여 입지 선점의 우위를 가지고 있다. 또한 열악한 물류 여건을 고려하여 점포의 영업 전략을 잘 팔리는 상품에 대해서는 매입물량을 조절하여 재고를 넉넉히 확보하며, 상품주문의 리드타임을 길게 하여 판매 기회의 유실 절감 계획을 하고 있다.

(4)Promotion(판매촉진우위전략)

날개판매 및 POS설치하였으며, 셔틀버스를 운행하였다. 도보 이용 시 보다 더 대량으로 구매할 수 있게 꿈의 매출유도를 하고 있다. 또한 중점 고객을 중심으로 정기적인 DM을 발송하여 특별한 행사를 알리고 있다. 전단 광고에서는 크기를 일정한 포맷으로 함으로써 광고지를 보는 순간 이마트 광고임을 알 수 있도록 하였다.

2) SWOT 분석

(1)강점(Strong)

국내 경쟁력 1위이며, 국내 제 1호의 유통 마트이다. 첨단화된 정보시스템을 바탕으로 효율적인 경영을 하고 있으며, 신선식품에 대한 강점이 있다.

(2)약점(Weakness)

해외 유통업체인 까르푸와 월마트에 비해 자금 조달력이 부족하다. 또한 중국내에 독자적인 물류 창고가 없어 가격 경쟁력과 상품 신선도 유지의 어려움이 다른 업체에 비하여 높다.

(3)기회(Opportunity)

중국은 무한한 시장 잠재력을 가지고 있으며, 상하이내의 집중 점포개설로 인한 무한한 발전 가능성이 있다. 또한 K-Pop등의 한류 열풍으로 인해 기업 이미지의 상승 효과가 있다.

(4)위협(Treat)

다국적 유통업체와의 경쟁이 과열되고 있는 상황이며, 사회 주의 체제인 중국 정부의 규제가 있다.

3) STP 전략

(1)Segmentation (시장 세분화)

지역별, 소득 계층별로 세분화한 목표시장을 설정 후 마케팅 역량에 집중

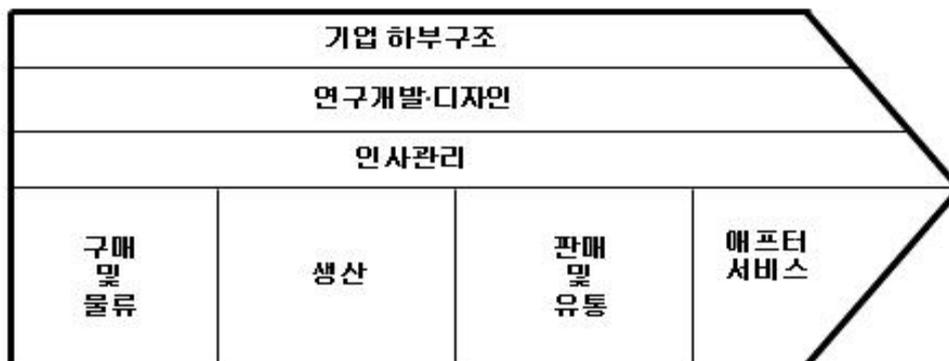
(2)Targeting(표적 시장 설정)

소득계층별 목표시장-중, 고소득층을 고객으로 설정

(3)Positioning(포지셔닝)

구매력증가로 인한 고가의 수입품 배치

7. 이마트(상해) value chain 분석



(1)판촉

동양인 형제나라의 동질감을 강조하였으며, 상호를 이마티어라는 이마트와 비슷한 중국 발음으로 작명 하였다. 또한 전단 광고 역시 일정 포맷으로 지속적인 노출을 하였다.(이마트에 한번 오시면 이마트의 영원한 친구)

(2)시스템

POS를 도입하고 현지 자체 바코드 시스템을 구축하였다. 즉 신속한 계산이 이루어 지고 있다.

(3)서비스

중국어 실력이 출중한 인력들을 파견하였다. 실제 중국인 들이 중국 사람인줄 알았다고 한다. 또한 현지 종업원의 철저한 교육과 100%교환 환불 제도를 정착하여 좋은 이미지를 구전하고 전파하였다.

(4)물류관리

현지 물류와 운송수단의 낙후로 물류비용이 높은 편이다. 따라서 단기적으로 매입 물량 조절로 재고를 확보하고 납기를 넉넉히 하여 유실률을 절감하였다. 장기적으로는 거래 선물관리를 통해 효율성을 높였다.

(5)인력관리

95%이상의 현지인을 채용하여 전문 교육 및 본사출장을 제공하여, 회사의 자긍심을 높였다. 또한 본사에는 정확한 상황 판단 능력을 가지고 있는 사람을 파견하였다.

(6)합작비율

까르푸가 투자비 절감에 비중을 두었을 때, 공격적인 투자를 하였다.

(7)매장규모

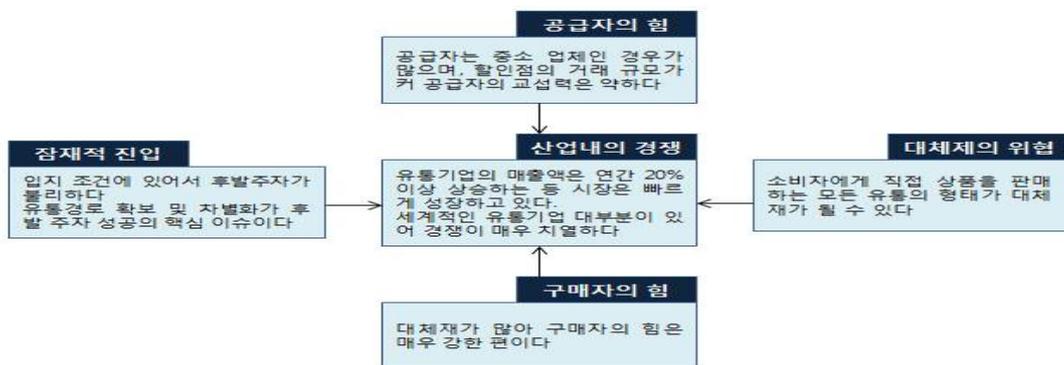
3820평으로 상해에 있는 까르푸 1800평에 2배 이상 된다.

(8)상품 구성

중국인은 호기심이 많다. 따라서 시연판매, 시식코너등을 활용하였다. 또한 단 것을 좋아하는 중국인 들을 위해 과자 등의 비율을 높였고, 상해 지역의 특성을 반영하여 신선한 채소와 과일을 공급하여 고정고객을 확보하였다.

8. 이마트의 5 force model 분석

중국 할인점 시장에 대해 마이클 포터의 5 force model 분석을 통해 알아본다.



4. 결론

1. 중국시장에서 최근 이마트의 행보 및 향후 전망

급속히 변화하는 중국 시장에서 중국 소비자들의 마음을 읽을 수 있는 현지 차별화 전략 또한 필요하다. 예를 들면 우수한 현지 인력의 확보, 꾸준한 직원 교육, 현지 경영자원을 적절히 활용하는 것이 필요하겠다.

특히 기획, R&D, 생산, 판매 등 전 영역을 아우르는 '현지 연결형 경영체제'의 구축, 차별화된 서비스, 차별화된 매장 분위기 등 대고객 서비스를 제공하여 고객의 마음을 읽을 수 있는 현지 차별화 전략을 수립하여 시행하는 것이 필요하다. 중국의 급변하는 경제 환경을 충분히 이해하고, 중국의 전통적인 소비자들에 대한 이해는 물론 신세대 젊은 층 위주의 이국적 소비문화에 맞추는 전략 수립이 필요하다.

2. 효과적인 중국 유통시장 공략을 위한 시사점

1) 중국 소비자의 선행적 이해 및 철저한 소비자 분석을 통해 중국 소비자들의 특성을 파악하고 소비자들의 신뢰를 구축할 수 있는 전략을 수립해야 한다.

한국의 대형할인점에 있는 문화센터를 중국 내 할인점에도 설립하는 것이다. 네일아트, 다도, 영어회화, 침술 등의 강의를 진행하도록 해서 문화기업으로써의 사회공헌을 함과 동시에 충성고객을 확보하여 매출로도 이어질수 있는 방법이라고 본다.

2) 중국은 하나의 시장이 아니라 지역 간에 서로 다른 특성을 나타내고 있기 때문에 유통시장에서 지역적 특성을 활용하는 전략이 필요하다.

3) 중국은 정책 변화가 커서, 실제로 중앙정부가 지방정부 간의 정책 실행에 있어 차이가 크기 때문에 정치 변화에 민감하게 대처해야 한다.

4) 한국 유통기업들은 중국 소비자로부터 신뢰성과 호의적 이미지를 구축할 수 있는 전략을 수립해야 한다. 즉 중국 소비자들의 마음을 읽을 수 있는 현지 차별화 전략이 필요하다. 예를 들어 대학교와 MOU를 체결하여 인턴 제도를 만들고 졸업 후 우수인재들을 확보하는 방법을 들 수 있다. 그리고 꾸준한 직원 교육, 현지 경영자원을 적절히 활용하는 것이 필요하다.

5)한국 유통기업의 경쟁자와 협력자는 글로벌 기업이 아닌 중국 본토 기업임을 인식할 필요가 있다. 현지 경험이 부족한 한국 유통기업들의 경쟁력 확보에 도움을 줄 수 있는 현지 파트너와의 전략적 제휴가 필요하다고 볼 수 있다.

6)중국에 설립된 다른 글로벌 유통업체와 다르게 차별화해야 한다. 그 방법으로 중국을 대표하는 명승고적인 만리장성에서도 화장실에 한번 가기 위해서는 50m 줄을 서야하는 불편함을 갖고 있는 점을 착안하여, 신 유통을 이끌고 있는 국내의 대형할인마트가 중국의 화장실 문화를 개척해 나가는 전략이다. 화장실 클린 전담팀을

만들어서 화장실 변기에 장미꽃을 놓아두는 것을 시작으로 깨끗하고 청결한 화장실 사용 문화를 선도하고 중국내 새로운 문화 트렌드로 정착시키는 것이다. 또한 젊은 주부들이 아기들을 데리고 가서도 편안하게 쇼핑할 수 있도록 모유방과 한국의 고급 백화점 안에 있는 파우더룸을 만드는 방법이다. 중국 여성들의 편의를 제공함으로써 쇼핑을 편하게 해 줄 수 있다.

5. 참고문헌

이마트 홈페이지 <http://www.emart.com/recruit/recruit.jsp>

신세계그룹 홈페이지 <http://job.shinsegae.com/index.jsp>

삼성경제연구소, 국내할인점시장 현황과 성장전략

박종현, 장사를 잘하려면 이마트를 배워라 - 무한

장세진, 한국기업의 글로벌경영 사례집 - 박영사

오세조, 할인점경영 - 박영사

맹명관, 이마트 100호점의 숨겨진 비밀

강헌만, 최신 중국경제의 이해 - 한울출판사

송기호, 중국경제의 이해-청목출판사