

# 이마트의 재천상권 공략사례

김 훈\*

이마트 등 수도권에 기반을 둔 대형 유통자본의 출점으로 기존 상권이 어려움을 겪고 있는 제천시 사례는 유통환경 변화에 따른 지방상권의 어려움을 대변한다고 볼 수 있다. 본 사례는 지방상권을 두고 대형 유통자본과 지역 토착 유통업체간 벌어지는 생생한 마케팅 현장을 다양한 시장조사 자료를 기초로 공격자 및 방어자 입장에서 직접 마케팅 전략을 수립하고 토론하는 교육용 사례로 개발되었다. 아울러 급변하는 유통시장을 올바르게 이해하는 계기가 된다.

▶ 키워드 : 이마트, 유통, 유통산업, 마케팅, 할인점

## 1. 서론

최근 개점 4주년을 맞은 이마트 원주점의 송윤환 점장은 요즘 깊은 고민에 빠져있다. 원주상권에서는 개점 당시의 예상대로 상당한 시장점유율을 확보하였지만 제대로 된 할인점 하나 없으며 생활권이 유사한 인근도시인 제천상권에서의 성과는 시장점유율 2% 이하의 참담한 결과가 수년간 계속되기 때문이다. 개점 3년내 제천 상권의 30% 이상을 차지하겠다는 애초의 계획도 호언장담으로 끝나가고 있다. 제천내 기존 유통업체들의 대응이 만만하질 않고 서울에 기반을 둔 대형유통기업인 이마트의 지역출점에 대한 지역정서가 녹녹하질 않기 때문이지만, 원주에서의 성공에 비추어 보면 그리 납득이 가질 않고 제천시장에 대한 마케팅 전략에 근본적인 문제가 있지 않나 생각된다.

공간적으로 어느 정도의 거리가 있지만 생활권이 같은 원주에 위치한 할인점 시장 전국 1위 이마트의 영업성고가 제대로된 할인점 하나 없는 제천에서 거의 꼴찌에 머문다는 것은 이해할 수 없는 현실이다. 3개월전 마케팅 담당자인 김동성 대리와 김용태 사원에게 종합적인 마케팅 조사를 수행해 이마트의 효과적인 중단기 마케팅전략을 제안하라고 업무지시를 내렸고 책상위에는 시장조사 보고서가 올라와 있다.

\* 세명대학교 경영학과 부교수

제천상권을 제대로 공략하려면 어떻게 마케팅 전략을 수립해야할까?

송점장은 김동성 대리가 작성한 보고서를 찬찬히 훑어 보고 있다.

김동성 대리는 유통산업의 현황 및 업체별 경쟁력을 비교하고, 제천상권의 현황을 지역 특성과 주요 유통업체별 시장상황, 라이프스타일과 구매행태를 중심으로 분석하였다. 아울러 이마트의 표적시장을 선정하고 효과적인 마케팅 전략 수립을 위해 시장세분화 분석을 시도하고 세분시장별 특징을 정리하였다.

그 외 이마트를 비롯한 유통업체간 경쟁구조를 소비자의 관점에서 분석하기 위해 포지셔닝 맵과 군집분석, 유통업체간 전환행렬분석 등을 시도하였다. 재구매고객 창출 및 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 고객만족수준(고객만족도)을 유통업체별로 비교하고 고객만족의 주요 속성별로도 비교하였다. 아울러 이마트를 이용하는 고객들을 대상으로 재이용의 사여부도 조사하였다.

다음은 김동성 대리가 제천상권 공략을 위해 작성한 시장보고서 내용의 일부이다.

## II. 유통산업 환경변화와 현황

핵가족화에 따른 가구수의 증가는 주로 도시에 집중되어 대규모 소매점의 성장을 촉진하고 높아진 구매력은 소매점이 규모의 경제를 실현할 수 있는 토대를 제공하였다. 또 경제성장으로 인한 소득수준의 향상으로 소비자들은 고급화, 다양화된 상품과 서비스를 요구하고 여가활동에 대한 관심이 커지게 되었다. 이러한 소비자 욕구의 변화는 전근대적인 유통업체인 재래시장과 구멍가게의 쇠퇴를 초래하였고 현대화된 시스템을 갖춘 백화점, 편의점, 대형슈퍼마켓 등과 같은 업태가 성장하는 계기가 되었다.

한편 급속한 자동차의 보급으로 소비자들의 쇼핑이 주거지에서 탈피하는 경향을 보이고 있다. 이는 대형 소매점의 교외입지를 가능하게 만들었으며 도심지역의 대형소매점들은 다른 성장방향을 모색하게 되었다. 도시화의 초기에는 인구집중에 따라 상권의 도심집중현상을 야기시켰으나, 급속한 도시화의 진전에 따라 상권의 부도심, 교외주거지역, 위성도시 등으로 분산되고 있다.

업계내에서 상위기업들이 시장주도권 확보를 위한 출점경쟁에 적극적인 반면 중견기업 및 지방 유통기업들은 점포합리화, 부실점포의 업태전환, 전문할인점 도입 등 자구책 마련에 부심하고 있으나 아직은 별다른 성과를 보지 못하고 있다. 특히 대형 유통기업들의 지방 출점이 증가하면서 지방 토착 유통기업들의 생존권을 위협하고 있으나 속수무책인 상황이다. 외국대형 할인매장의 진출 등 할인업태의 확산으로 경쟁력에서 취약한 영세유통업체들의 퇴출이 꼬리를 물고 이어졌다. 이와 함께 세계 최대의 유통기업인 월마트의 진출을

계기로 유통업체간 가격할인경쟁이 확산되는 등 지금까지 경험하지 못한 새로운 경쟁양상이 전개되고 있다. 외국계 할인점의 본격적인 다점포화에 대응하여 국내기업들도 입지강화를 위한 점포확대 경쟁에 앞다투어 참여하고 있어 국내유통시장에 큰 변화가 이루어지고 있다.

이처럼 상위기업들의 세력확대에 대응하기 위해 대부분의 중견기업들이 나름대로의 자구책을 마련하고는 있으나 역부족인 상황이다.

업체별로는 백화점, 슈퍼마켓, 재래시장 등 전통적인 기존업체가 침체에 놓인 반면 할인점, 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑몰 등 신업체는 높은 성장세를 지속하고 있다. 2002년 국내 소매시장 규모는 전년대비 7% 성장한 133조9천억원으로 추산된다. 이중 백화점 시장규모를 처음으로 추월한 것이 확실시 되었던 할인점 시장은 예상외로 하반기의 급격한 경기침체로 인한 영향을 직접 받음에 따라 17조5천억원에 그쳐 17조9천억원을 기록한 백화점 시장을 넘지 못했다. 이 밖에 신업체라고 할 수 있는 인터넷 쇼핑몰 및 홈쇼핑 시장은 각각 84.8%, 61.3%의 고성장을 유지하였다.

반면 2004년에는 인터넷 쇼핑몰 및 홈쇼핑 시장의 성장 속도가 크게 둔화될 전망이지만 여전히 가장 높은 성장률을 보일 것으로 예상됨에 따라 이들 업체의 성장세에 힘입어 전체 소매시장 규모는 GDP의 약 5% 수준인 142.6조원에 이를 것으로 예상된다. 신업체를 제외하고 백화점과 할인점, 재래시장만을 고려한다면 소매시장의 성장률은 3%로 하락하게 된다(송계선, 유통산업분석, 동원증권, 2003).

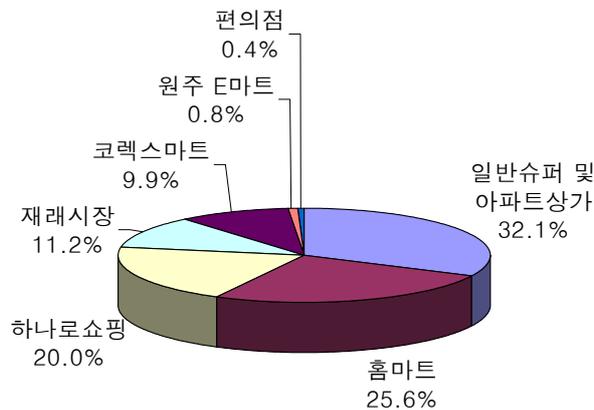
유통산업은 관련법규, IT 기술, 소득, 시장구조 등이 변화하면서 최근 소매시장 규모는 초고속성장을 지속하였고 국내산업내 차지하는 비중도 점점 커지고 있다. 이렇게 유통업의 중요성이 커지는 상황에서 유통시장의 구조가 기업형 소매업체와 신업체를 중심으로 성장하여 신업체인 할인점이 백화점의 매출을 앞지르는 상황이 전개 되고 있고 이런 추세는 앞으로도 계속 이어질 것으로 보인다. 따라서 대형할인점의 확산에 따른 지역상권변화로 대형할인점의 고객점유율은 급속하게 증대되고 있다. 대형할인점은 지역유통업체가 취급하던 품목을 막강한 가격경쟁력을 무기로 박리다매식으로 판매함에 따라 지역업체들의 기반을 급속히 붕괴시키고 있다. 대형할인점의 진출로 매출에 영향을 받지 않은 점포는 극소수에 불과하며 이에 따라 지역상권이 침체되고 상권의 주도권이 급격하게 바뀌고 있다.

### III. 제천상권과 유통 주도권 변화

제천시는 충청북도 북부, 차령산맥과 소백산맥의 중간에 위치하며 동쪽은 단양군, 서쪽은 충주시, 남쪽은 문경시, 북쪽은 원주시, 영월군 등 강원도 남부지역과 경계를 이루고 있다.

제천시는 중앙선, 태백선, 충북선이 교차하며 중앙고속도로와 충주지역과의 국도인 38번 국도가 고속화 도로로 개통되는 등 사통팔달의 요지이며 수려한 관광자원을 가진 문화관광 도시이다. 2004년 현재 인구는 약 15만명이며 연령별 인구분포를 보면 유아층(0~9세) 14%, 청소년층(10~19세) 20%, 청년층(20~39세) 36%, 중장년층(40~59세) 20%, 노년층(60세 이상) 10%로 30대 미만이 전체인구의 70%를 차지하고 있다. 이마트 원주점과 충주점까지는 승용차 기준으로 약 30분 정도 소요되며 고속도로 개통 등으로 제천, 원주, 충주는 동일생활권으로 분류된다.

약 15만명의 제천권 소비자들이 주로 이용하는 유통업체들의 업체별 시장점유율을 소비자들의 최근 일개월 유통업체 평균이용횟수와 일회 이용시의 평균지출액을 곱한 금액을 기초로 산출하였다. 점유율 결과를 보면 일반슈퍼 및 아파트상가의 점유율이 가장 높으며 홈마트/하나로쇼핑 (소규모 할인점), 재래시장, 코렉스마트(대한통운 계열 슈퍼체인), 원주 이마트, 편의점 순으로 나타났다. 일반슈퍼 및 아파트상가는 점포수가 많은 점을 고려하면 유통업체별로는 소규모 할인점인 홈마트의 점유율이 가장 높은 것으로 나타났다. 홈마트, 하나로쇼핑, 코렉스마트 등 1995년 이후 개장된 업체들의 점유율이 일반슈퍼, 재래시장 등 기존업태의 점유율보다 높아 슈퍼 및 소규모 할인점이 제천상권의 주도권을 잡고 있는 것으로 나타났다. 원주 이마트는 1% 이하로 나타났다. 다음은 조사대상 7개 업체의 최근 유통업체별 시장점유율 결과이다.



[그림 1] 주요 유통업체별 시장점유율

제천상권은 80년대까지는 재래시장과 제조업체의 대리점 등이 유통의 주도권을 잡고 있었으나 90년대 이후 소비자들의 기대수준의 변화와 2개 대학 신설에 따른 젊은층 소비자수의 급신장, 신업태의 등장 등의 환경변화로 유통의 주도권이 기존업태에서 슈퍼 및 할인점 등 신규업태로 급격하게 이전되었다. 2000년대 들어 생활권이 같은 인접지역인 원주 및

충주에 할인점 이마트가 개장되었고 머지않는 장래에 제천시내에 대규모의 할인점이 등장 하리라 예상되고 이에 대응한 기존업체의 변신, 신유통업체 등의 등장으로 제천상권 주도 권 싸움은 더욱 치열해지리라 본다. 제천상권내 시기별 유통주도권의 변화를 요약하여 보 면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 제천상권의 시기별 유통주도권 변화

업태 \ 기간	70년대	80년대	90년대 초	90년대 후반	2005년 이후
재래시장	●	●	▲	▲	×
소형슈퍼	▲	▲	×	×	×
대리점	○	○	▲	▲	×
편의점			▲	×	×
소형할인점			●	●	○
대형할인점				▲	●
양판점				○	○
무점포판매			×	×	○
새롭게 진입한 유통업체			하나로 쇼핑 대동쇼핑	코렉스마트 홈마트 원주 이마트 전자랜드	대형할인점 제천상권 진출 예상

● 매우강한 유통주도권 ○ 강한 유통주도권, ▲ 미미한 유통주도권, × 주도권 거의 없음  
출처 : 제천시 지역경제과

### III. 주요 유통업체 소개와 마케팅 활동

#### 1. 하나로 쇼핑

재래시장 중심의 기존 상권에 큰 변화를 몰고 온 업체이다. 외지 출신의 경영자가 점포 개설후 초기에는 배타적인 지역분위기에 고전하였지만 자본력을 바탕으로 영세하지만 좋은 입지의 기존 업체들을 차례차례 인수하며 청결, 쾌적성, 저가격을 무기로 제천시장에 성공 적으로 안착하였다. 규모는 100평 정도로 식품, 잡화 농축산품을 주로 취급하며 기존의 일 반슈퍼나 아파트 상가, 재래시장을 대체하며 제천 시내 요지에 5개 분점을 연이어 내면서 시장 선도업체로 급부상하였다. 하지만 수년전부터 홈마트 등 경쟁업체의 등장과 경쟁업체 와 비교한 매장규모나 제품구색, 서비스, 주차설비 등의 열세로 시장지위를 점차 잃어가고 있다. 이에 대응해 신선식품 위주로 매장을 구성하며 전단지 광고와 할인쿠폰을 도입하는 등 근린점포의 편리성을 적극적으로 알리고 있다.

## 2. 홈마트

원주 및 충주 이마트 개점과 제천권내 서울 기반의 대형할인점 진출 가능성의 현실에 위 기감을 느낀 하나로 쇼핑의 경영자가 중심가 요지에 1999년 약 700평 규모의 대규모 할인점을 개설하였다. 기존의 하나로 쇼핑이나 코렉스 마트과는 달리 이마트, 롯데마트와 같은 대형 할인점을 그대로 벤치마킹하여 점포컨셉, 상품구색, 규모 등 하드웨어만이 아니라 마 일리지 도입, 영수증 기부제, 최저가 신고제 도입 등 대형 유통점이 도입하여 성공을 거둔 서비스를 과감히 모방하여 단기간에 제천상권을 석권하였다. 취급품목은 식품, 잡화, 농축 수산물, 가전제품 등으로 재래시장, 소규모 할인점, 일반슈퍼 상권을 아우누르며 1위 기업으로 부상하였다. 홈마트 1호점의 성공을 발판삼아 규모의 경제를 노린 원가경쟁력 확보와 원주/충주 이마트 등 대형 할인점과의 경쟁에 대비해 넓은 주차장과 매장면적 1000평 규모의 2호점, 3호점을 요지에 연이어 개설하여 시장점유율을 더욱 높여가고 있다. 1인 소유기업이 갖는 과감하며 신속한 의사결정과 하나로 쇼핑과 홈마트 공동 소유에 따른 시너지와 시장 선도기업이라는 이미지가 큰 강점이다. 성공 기업의 검증된 성공 모델을 철저히 모방하면서 독창성 부족과 경영자 개인에 지나치게 의존하는 경영스타일이 지적되고 있다.

## 3. 중앙시장

약 50년 전통의 재래시장인 중앙시장은 매장 연면적 8,600평 규모의 종합시장이다. 제천 및 영월, 단양 등 충북 북부와 강원 남부를 대표하는 유통업체였지만, 급변하는 유통환경 변화에 제대로 적응하지 못하고 전근대적인 운영으로 급속히 쇠락의 길에 접어들고 있다. 특히 원주 이마트의 개장과 역내 홈마트, 하나로 쇼핑 등 근대화된 유통점의 연이은 개설로 쇠락의 속도가 가속화되고 있으며 입점 상인들의 철수가 이어지고 있다. 이런 상황에 대처하여 상가 번영회를 중심으로 제천시의 적극적인 협조하에 시장활성화를 위해 전용주차장 확대, 점포시설 개선, 생산업체와의 제휴를 통한 양질의 제품 공급방식 도입 등 자구책을 마련하고 있다. 하지만 통일성 없는 점포배열과 좌판 산재 등 점포의 과밀현상과 임대업체 중심에 따른 과당경쟁, 상대적으로 불편한 쇼핑환경, 비싼 가격 등이 어울려 젊은층 소비자로부터 철저히 외면을 받고 있는 상황이다. 재래시장을 오랜 기간 이용한 중장년층 주부들의 중앙시장 충성도는 매우 높아 이들을 중심으로 시장 명맥이 이어지고 있는 형편이다.

## 4. 이마트

이마트는 1993년 할인점이라는 업태를 국내에 처음 소개하면서 국내 할인점 시장을 개척한 선도업체로 등장하면서 10년 만에 모기업 신세계 백화점을 유통업계 정상에 재등극시켰

다. 경쟁이 치열하고 주력업태인 할인점 시장에서 매출과 시장점유율, 인지도, 마케팅 인프라 등 모든 면에서 독보적인 자리를 지키고 있다. 이마트는 할인점 시장의 시장 개척자이자 시장 선도기업이다. 일반적으로 선도기업은 최대의 시장점유율과 이윤, 명성과 이미지를 유지하는 것이 목표이므로 경쟁의 기본방침은 시장내 또는 경쟁기업에 대응하는 전방위형 전략이다. 또 표적시장도 전체고객을 대상으로 하는 풀 커버리지(full coverage) 전략이다. 이마트는 이러한 선도기업이 일반적으로 채택하는 전략의 기본정석을 성실하게 실천하고 있는 것으로 분석된다. 이마트는 할인점 시장 전체의 시장확대에 주력하고 있으며 저가격이라는 강력한 포지셔닝은 유지하면서도 확립된 브랜드 자산과 이미지 보호를 위해 경쟁기업과의 직접적인 가격경쟁은 피하는 대신 서비스 등 비가격경쟁에 주력하고 있다. 이마트는 품질, 품격, 가치를 중시하는 소비자의 욕구변화와 목표소비자의 특성을 고려하여 최고 품질의 제품을 제공하기 위해 우수한 물류체계를 갖추고 있으며 이 같은 강점을 브랜드화하여 E-Plus 등 독자 브랜드도 개발하였다.

이처럼 강력한 노하우와 자산을 바탕으로 이마트 원주점은 1999년 개점 이래 지역단체 마일리지제도를 지역 공익단체에 기부하여 이익의 지역사회 환원을 실시하고 있으며, 시내 전 초·중·고교를 대상으로 장학사업을 실시하는 것은 물론, 원주시의 추천을 받아 지역내 독거 노인 생활비를 지원하는 프로그램과 환경정화 일원으로 원주천 살리기 운동 등을 진행하고 있는 등 지역업체로 자리매김 하기 위한 노력을 지속적으로 수행하고 있다. 또 현지인 고용과 지역산물 집중판매를 통해 대형할인점 진출로 지역경제가 붕괴된다는 지역정서의 악화를 예방하고 지역점포로서 뿌리내리기 위한 활동도 다양하게 벌이고 있다.

개점 전 2차 공략상권으로 계획한 제천상권 영업실적은 원주상권의 성공에 비해 매우 초라한 상황이다. 지역 언론을 통한 전단지 광고와 각종 이벤트와 판매촉진 프로그램을 도입해 제천시장 공략을 꾀하고 있지만 개점 직후 잠깐의 성공이후 서틀버스 운행 규제조치와 홈마트, 하나로 쇼핑점의 개설과 점포확대가 맞물리면서 제천시장 실적은 지속적으로 악화되고 있다. 초저가, 다양한 상품구색, 원스톱 쇼핑을 강조하는 적극적인 광고와 판매촉진 프로그램을 지속적으로 도입하였지만 성과가 노력만큼 나타나지 않자 원주상권 공략에 초점을 두고 있는 상황이다. 원주상권의 과포화로 영업실적 신장이 둔화되자 제천상권 재공략에 관심을 두고 준비 중이다.

## 5. 코렉스 마트

1997년 종합 물류기업인 대한통운의 유통업 진출 결정에 따라 대형 슈퍼체인인 코렉스마트 제천점으로 오픈했다. 코렉스 마트는 대한통운의 물류 노하우와 자본력을 바탕으로 대형 유통점이 개설하지 않은 중소규모의 도시에 주로 개점하였으며 제천점도 그중 하나인

다. 코렉스 마트는 지역주민들에게 대형 할인점 못지않은 저렴한 가격의 질 좋은 상품을 공급하고자 최선의 노력을 다하고 있으며 차별화된 영업전략으로 지역 유통업체를 선도하고 있다. 지역친화기업으로 성장하기 위해 축산농가와 계약을 맺고 청정지역의 최상급 축산물을 취급하고 있으며 지역에서 생산되는 농산물을 산지직거래를 통해 저가로 소비자에게 공급하고 있다. 항상 최고의 상품을 다양한 기획을 통해 ‘가족 같은 마트, 정이 있는 마트’ 라는 슬로건을 내걸고 누적 포인트제 등 다양한 이벤트행사를 실시하고 있다. 이러한 노력으로 외지 자본이라는 불리한 상황에서 발빠르게 제천시장에 자리를 잡았지만, 원주 등 주변지역 대형 할인점의 등장과 제천권역내 대규모 할인점의 등장에 따른 경쟁 격화로 시장 지배력이 점차 감소하고 있다. 매장규모를 확대하거나 신규 점포의 개설이 필요한 상황이지만 업체의 성격상 제천점 단독 의사결정이 어려운 상황이다.

<표 2> 제천상권 주요 유통업체 현황

상호	업태	전국매장수 (제천매장수)	매장입지	매장규모 (평/점포)	주이용자	특이사항
홈마트	지역거점 대형할인점	3(3)	시내중심, 시외곽	1,000	대학생, 일반인	하나로쇼핑계열
하나로 쇼핑	소규모 슈퍼	5(5)	아파트 밀집 지역	100	3~40대 주부	홈마트자매관계
코렉스 마트	전국체인형 슈퍼체인	10(1)	부심지역	300	대학생, 주부	대한통운 계열
중앙 시장	재래시장	1(1)	시내 중심	4,700	50대 이상	-
이마트	전국체인형 대형할인점	58(2)	원주, 충주	2,700	-	자동차로 30분 소요(신세계 계열)

#### IV. 구매행태와 시장세분화

제천소비자의 일반적인 구매행태를 요약하면 다음과 같다. 쇼핑주기는 1주일단위가 가장 많으며 여자와 기혼자일수록 쇼핑주기가 짧은 것으로 나타났다. 1회 평균소비금액은 3-5만원이 가장 많았으며 생필품 구입은 주로 현금으로 지급하고 내구재(가전제품, 가구, 컴퓨터 등) 구입은 현금과 신용카드를 비슷하게 사용한다. 또 소비성향이 타도시보다 상대적으로 높으며 주로 이용하는 유통업체는 홈마트가 가장 많았으며 하나로쇼핑, 코렉스마트와 같은 대형슈퍼가 재래시장보다 월등히 많은 것으로 나타났다. 단골매장을 주로 이용하는 이유는 거리, 가격, 상품구색 등의 순으로 나타났다.

쇼핑시 동행인으로는 가족이 가장 많았으며 친구, 이웃사람 순으로 나타났고 쇼핑시 교통편은 자가용이 가장 많이 나타났다. 쇼핑목록을 작성한다는 소비자가 60.9%로 나타나 충동구매를 자제하며 기혼자일수록 쇼핑목록을 작성한다는 응답을 보여 알뜰한 구매패턴을 보여주고 있다.

<표 3>은 재천상권에 대한 효율적인 분석과 마케팅의 기본방향을 설정하기 위해 라이프스타일과 매체이용패턴을 중심으로 재천시장을 세분화한 결과이며 세분시장별 특징은 다음과 같다.

<표 3> 재천상권 세분시장별 프로파일

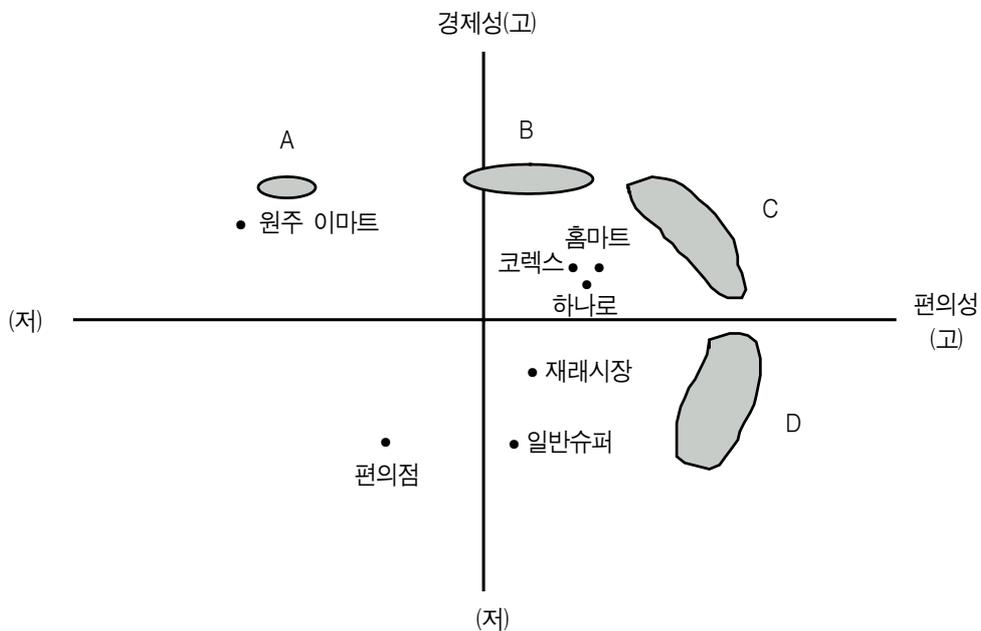
세분시장	시장특성	매체이용패턴	인구통계 특성	크기
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의식주에 있어 보수적 성향</li> <li>• 쇼핑시 편리성을 중시하지 않음</li> <li>• 과시적이고 충동적인 구매를 하지 않음</li> <li>• 가격을 가장 중시하는 알뜰 구매형</li> <li>• 세일광고 크게 주목</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TV를 많이 본다</li> <li>• 애정드라마와 뉴스 선호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40대여성</li> <li>• 주부중심</li> <li>• 고졸이하 학력중심</li> <li>• 중하층의 소득수준</li> </ul>	30%
II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 충동적인 구매가 아닌 계획된 편리성을 지향</li> <li>• 가격을 중시하며 적극적으로 직접적인 문화생활 참여 선호</li> <li>• 학습지향적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TV보다는 신문선호</li> <li>• 정보통신과 레저, 사회여가 부문에 관심 큼</li> <li>• 뉴스, 스포츠, 시사프로그램 선호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20~30대의 남성중심</li> <li>• 자영업(40%), 회사원중심</li> <li>• 대졸이상의 고학력(60%)중심</li> </ul>	15%
III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과시성의 소비경향</li> <li>• 충동적인 구매성향과 외제품 외식선호</li> <li>• 여가생활 즐기며 도시적 생활 선호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 애정드라마 매우선호</li> <li>• 대중가요, 대중음악 즐겨 들음</li> <li>• 연예기사 관심 큼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20대 이하의 신세대 미혼여성</li> <li>• 학생중심</li> <li>• 대졸 이상이 2/3</li> </ul>	30%
IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다소 과시성이 있으며 패션 지향적</li> <li>• 정보를 적극적으로 추구하지 않으나 제품구매시 광고 의존도 매우 높음</li> <li>• 패션브랜드 선호하면서 편리성 지향</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TV시청 정도가 높음</li> <li>• 대중가요와 뉴스 즐겨 들음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30대의 기혼여성 중심</li> <li>• 소득은 낮은 편이며 학력은 중간정도</li> </ul>	15%
V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구매의결정이 매우 까다로움</li> <li>• 품격과 유행에 매우 민감</li> <li>• 유명상표에 대해 높은 상표 의존도 보임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TV보다는 신문이나 잡지 선호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고소득, 고학력계층</li> <li>• 30~40대의 주부, 전문직 중심</li> </ul>	10%

## V. 유통업체별 포지셔닝

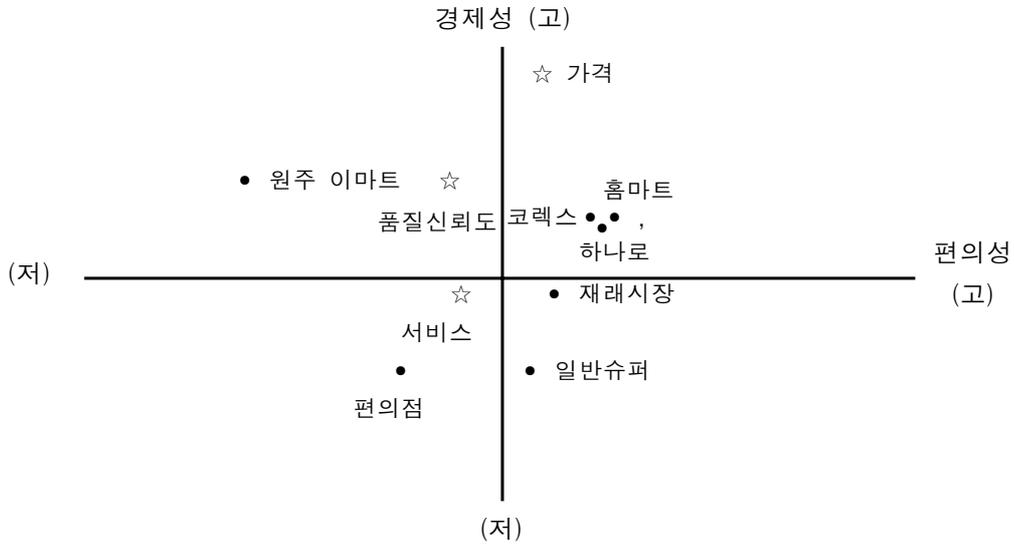
제천소비자를 대상으로 조사한 주요 유통업체들의 포지셔닝 맵은 다음 [그림 2], [그림 3]과 같으며 포지셔닝 맵에 대한 개괄적인 해석은 다음과 같다.

각 유통업체는 포지셔닝 맵상의 위치가 가까울수록 소비자들이 이들 유통업체들을 비슷하게 인식하고 있어 상대적으로 경쟁의 강도가 높음을 의미하며 멀리 떨어져 있을수록 소비자들은 서로 다르게 인식하고 있어 경쟁관계가 약하다고 볼 수 있다. “●” 표시는 유통업체에 대한 소비자의 평가를 집약한 것이다. 하나로쇼핑, 코렉스마트, 홈마트에 대한 소비자의 평가(인식)가 비슷해 세업체간 경쟁이 매우 치열한 반면, 원주 이마트나 편의점은 직접적인 경쟁관계에 있는 업체가 없음을 알 수 있다.

[그림 3]의 별표시(☆)는 유통업체를 평가하는 평가기준 즉 가격, 품질신뢰도, 서비스에 대해 소비자가 생각하는 가장 이상적인(ideal) 수준을 의미한다고 볼 수 있다. 이는 포지셔닝 맵 해석에 있어 X축, Y축 만으로 해석이 어려운 경우 보완적으로 업체별 포지셔닝을 해석하는 기준이 된다.



[그림 2] 제천권 유통업체 포지셔닝과 세분시장



[그림 3] 제천권 유통업체의 포지셔닝과 속성별 이상점

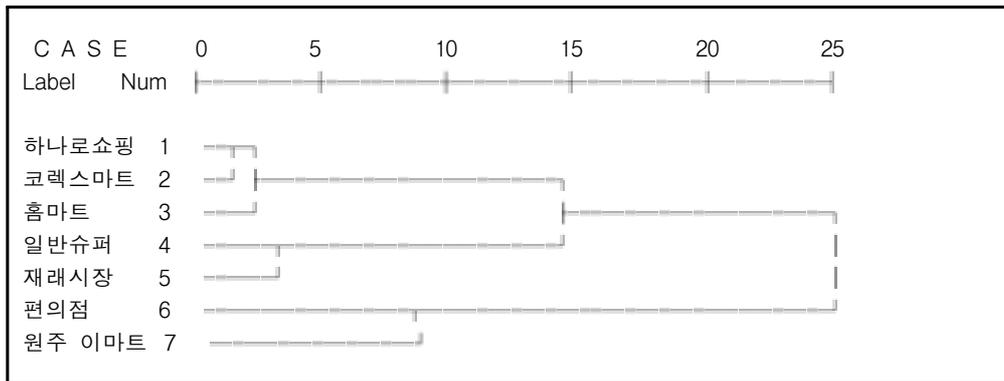
[그림 2]의 포지셔닝 맵에 있어 타원의 모양은 소비자가 원하는 이상적인 유통점들의 분포를 말하며 유사한 이상점을 기준으로 전체시장을 몇개의 세분시장으로 나눌 수 있는데 제천시장의 경우 4개의 시장으로 분화되었으며 세분시장의 명칭 및 특성은 다음 <표 3>과 같다. 포지셔닝 맵을 해석함에 있어 기준이 되는 X축과 Y축을 설명하면 X축은 소비자 입장에서 쇼핑시 생각하는 지역적 거리, A/S, 편리성 등을 고려한 편의성이며 Y축은 가격을 중심으로 한 경제성으로 해석되었다. [그림 2]의 포지셔닝 맵 분석에 나타난 소비자의 원하는 유통점 기준을 고려하여 볼 때 4개의 세분시장으로 그룹화되며 세분시장별 특징과 가장 가까이 포지셔닝된 업체와 대략적인 시장크기를 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 포지셔닝 기준 세분시장별 특징

세분 시장	세분시장 명칭	시장 특징	주포지셔닝 업체	시장크기 (%)
A	원거리쇼핑 가격추구	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품구매에 있어 가격을 중시한다.</li> <li>만족하는 쇼핑을 위하여 장거리 쇼핑도 즐긴다.</li> <li>품질의 신뢰도를 중시한다.</li> </ul>	원주 이마트	10%
B	경제성 추구시장	<ul style="list-style-type: none"> <li>가격을 매우 중시한다.</li> <li>상대적으로 서비스는 중시여기지 않지만 제품품질의 신뢰도는 중시여긴다.</li> </ul>	하나로쇼핑 코렉스마트 홈마트	25%
C	근거리 쇼핑 가격추구	<ul style="list-style-type: none"> <li>유통점 선택에 있어 거리를 중시여긴다.</li> <li>경제성도 어느 정도 고려하며 품질의 신뢰도를 중시한다.</li> </ul>	하나로쇼핑 코렉스마트 홈마트	35%
D	편의성 및 서비스 추구시장	<ul style="list-style-type: none"> <li>가격보다는 서비스를 상대적으로 중시한다.</li> <li>가능하면 집주변 매장을 이용한다.</li> <li>이 시장을 충분히 만족시키는 유통업체가 없다.</li> </ul>		30%

## VI. 유통업체별 경쟁구조

다음 [그림 4]는 제천시권내 7개 유통업체의 경쟁구조를 보여주는 결과이다.



[그림 4] 군집분석을 이용한 유통업체별 경쟁구조

위의 [그림 4]에서 수평축은 소비자들이 인식하는 상대적 거리이며, 수직축은 유통업체들이다. 군집과정을 살펴보면 하나로마트, 코렉스마트, 홈마트가 군집화하고, 일반슈퍼, 재래시장이 군집화된다. 또한 편의점과 원주 이마트는 독자적으로 하나의 군집을 형성하고 있다. 즉 편의점과 원주 이마트가 여러 유통업체와는 다른 업체로 소비자에게 인식되고 있음을 알 수 있으며 하나로쇼핑, 코렉스마트, 홈마트는 대형슈퍼로 구분되고 일반슈퍼, 재래시장은 별도로 구분되고 있음을 알 수 있다. 즉 소비자는 하나로쇼핑, 코렉스마트, 홈마트를 비슷하게, 일반슈퍼 및 재래시장을 유사하게 인식하고 있어 유사한 업체간 직접적인 경쟁관계가 이루어짐을 알 수 있다.

한편 시장점유율 변화와 상표애호도 파악, 상표의 시장점유율 예측, 경쟁상표의 확인 등에 이용되는 상표전환행렬(brand switching matrix)을 이용하여 조사대상기간 동안 제천시권 소재 주요 유통업체의 점유율이 어떻게 변화되었는지를 파악하였다. 제천시권 소재 주요 유통업체 7개에 대해 2년 전, 최근 3개월 기준으로 유통업체간 전환행렬을 조사하였다. 2년 전과 최근 3개월간 업체전환을 분석한 결과, 다음 <표 5>와 같이 경쟁구조가 변화되었음이 조사되었다. 2년 전 시장점유율은 하나로쇼핑, 코렉스마트, 일반슈퍼, 재래시장, 편의점 순으로 나타났으나 최근 3개월간의 점유율은 홈마트(40.1%), 하나로쇼핑(17.7%), 코렉스마트(17.4%), 일반슈퍼(12.8%), 중앙시장(9.9%), 편의점(1.4%), 원주 이마트(0.7%) 순으로 시장구조상 큰 변화가 이루어졌음을 알 수 있다.

<표 5> 2년 전에서 최근 3개월사이의 전환행렬표

2년전 \ 최근 3개월	하나로 쇼핑	코렉스 마트	홈마트	일반 슈퍼*	재래 시장	편의점	원주 이마트	계	2년전 시장 점유율
하나로 쇼핑	33	15	38	3	1	0	1	91	32.2%
코렉스 마트	1	27	34	1	2	1	1	67	23.8%
일반 슈퍼*	8	2	19	28	2	1	0	60	21.3%
재래 시장	8	4	21	3	23	1	0	60	21.3%
편의점	0	1	1	1	0	1	0	4	1.4%
계	50	49	113	36	28	4	2	282	100%
최근 3개월 시장점유율	17.7%	17.4%	40.1%	12.8	9.9%	1.4%	0.7%	100%	

※ 아파트 단지내 상가 제외

## Ⅶ. 유통업체별 고객만족수준 비교

최근 1년 이내 업체를 직접 이용해본 소비자를 대상으로 매장에 대한 종합적인 측면의 만족도를 조사한 결과 원주 이마트, 홈마트, 코렉스마트, 하나로쇼핑, 일반슈퍼, 재래시장, 편의점 순으로 조사되었다. 또 최근의 이용경험과 상관없이 업체별 이용의향을 조사한 결과 1순위가 홈마트이며 하나로쇼핑, 코렉스마트, 재래시장, 슈퍼, 원주 이마트, 편의점 순으로 나타났으며 일반슈퍼와 재래시장은 종합 만족도에 비해 상대적으로 향후 이용의사가 높은 것으로 나타났다.

원주 이마트는 직접 이용한 소비자의 종합만족도는 가장 높은 반면 일반소비자들의 향후 이용의사는 아주 낮은 것으로 나타났다. 이는 원주 이마트 이용경험자들이 이마트에 대해 호의적으로 생각하지만 이마트를 이용하지 않은 제천 소비자들은 구매시의 시간과 노력, 편의성, 제천경제에의 영향 등 경제적, 심리적 측면에서 이마트를 비우호적으로 생각함에 따른 결과로 분석된다.

원주 이마트 이용경험자들은 원주 이마트에 대해 만족도면에서 비교적 높게 평가하고 있으나 추후 재이용의사는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이는 원주 이마트의 지역적인 특성(원거리)으로 이용에 따른 시간과 노력에의 부담과 원주 이마트가 제천상권에 부정적인 영향을 줄 가능성에 대해 실제 이용경험자들도 어느 정도 우려하고 있음을 암시한다고 볼 수 있다.

<표 6> 유통업체별 종합만족도와 향후 이용할 의사 비교 (7점 만점)

	하나로 쇼핑	코렉스 마트	홈마트	일반 슈퍼	재래 시장	편의점	원주 이마트
1년 이내 이용자의 종합만족도	4.22	4.67	4.89	3.46	3.33	3.01	5.10
이용경험불문 향후 이용의사	4.27	4.16	4.87	3.78	4.01	2.56	2.59

1년 이내 해당 유통업체를 이용한 소비자를 대상으로 유통업체 평가시의 중요 기준인 가격, 상품구색, 제품품질 등 7가지 요소(속성)별로 유통업체를 비교하였다.

조사결과 전반적으로 원주 이마트가 속성별 만족도가 가장 높은 것으로 나타났으며 다음으로는 홈마트, 코렉스마트, 하나로쇼핑 순으로 밝혀졌다. 일반슈퍼와 재래시장, 편의점은 가격, 상품구색, 제품품질 등 속성 전반에 걸쳐 매우 낮은 만족수준을 보이고 있는데 특히 가격과 매장의 분위기, 주차시설 등에서 소비자 불만이 큰 것으로 분석되었다.

하나로쇼핑, 코렉스 마트, 홈마트 3개 업체의 속성별 만족도는 거의 유사한 것으로 조사되었으나 홈마트가 약간 높게 나타났다. 이상의 고객만족속성별 업체별 만족도 결과를 정리하면 <표 7>과 같다. 이마트에 대한 속성별 만족도는 고객만족속성 전반에 걸쳐 가장 높게 나타나고 있고 절대수준면에서도 높은 편이다. 특히 상품구색과 주차시설, 매장내 청결과 분위기 등에서 매우 높게 평가받고 있으나 상대적으로 애프터서비스, 교통의 편리성에서는 낮게 평가되고 있다.

<표 7> 유통업체의 만족속성별 수준비교 (7점 만점)

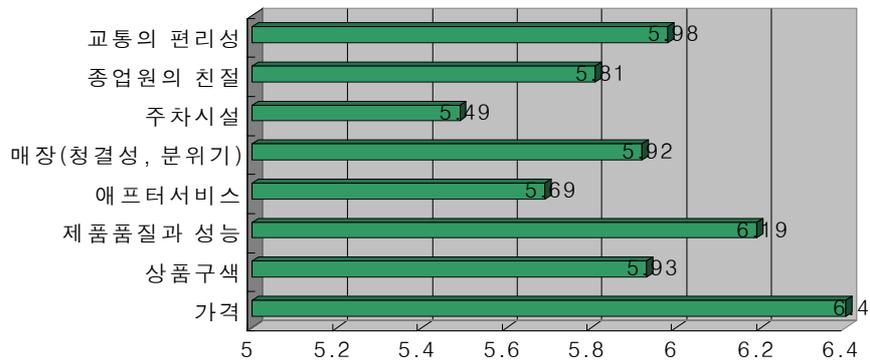
	하나로 쇼핑	코렉스 마트	홈마트	일반 슈퍼	재래 시장	편의점	원주 이마트
가 격	4.57	4.68	4.98	3.12	3.43	2.48	5.22
상품구색	4.45	4.77	5.25	3.09	3.72	2.94	5.58
제품품질과 성능	4.38	4.47	4.77	3.64	3.94	3.44	5.26
애프터서비스	3.91	4.01	4.22	3.47	3.25	3.00	4.94
매장 (청결성 및 분위기)	4.08	4.70	5.33	3.26	2.70	3.32	5.81
주차시설	2.97	5.53	4.77	2.8	1.99	2.46	5.83
종업원의 친절	3.71	4.23	4.45	3.71	3.35	3.24	5.18
교통의 편리성	4.01	4.42	4.82	4.42	3.87	3.42	4.49

### Ⅷ. 매장선택시 속성별 중요도와 업체별 선호도

제천소비자들이 매장을 선택할 때 가장 중요하게 생각하는 것은 가격으로 나타났으며 제품의 품질과 성능, 교통의 편리성, 매장내 청결성 및 분위기 순으로 중요시하는 것으로 조사되었다. 반면 주차시설과 애프터서비스는 상대적으로 덜 중시하는 것으로 나타났다<표 8>.

이마트 이용 경험자와 비경험자를 구별하지 않고 원주 이마트에 대한 가상 선호도를 조사한 결과 원주 이마트에 대한 시민들의 선호도는 조사대상 7개업체중 6번째로 매우 낮은 선호도를 보이는 것으로 나타났다. 유통업체별 선호도는 홈마트, 하나로쇼핑, 코렉스마트, 중앙시장, 일반슈퍼, 원주 이마트, 편의점 순으로 나타났다. 즉 제천 소비자들은 홈마트, 하나로쇼핑, 코렉스마트를 상대적으로 선호하는 반면 중앙시장, 일반슈퍼, 편의점은 별로 선호하지 않은 것으로 나타났다.

<표 8> 매장선택시 속성별 중요도 (7점 만점)



<표 9> 유통업체별 선호도 평균과 순위 (7점 만점)

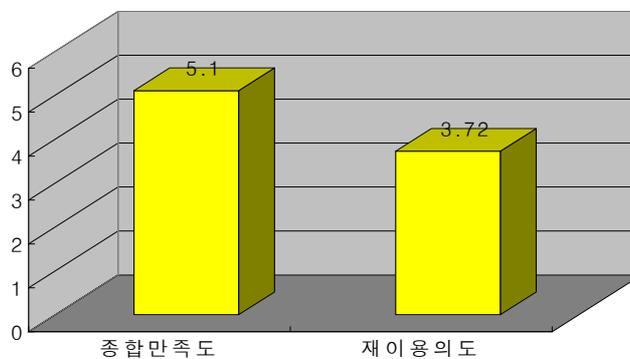
	원주 이마트	하나로 쇼핑	코렉스 마트	홈마트	일반 슈퍼	재래 시장	편의점
평균	5.63	2.82	2.89	2.33	4.25	4.23	5.84
순위	6	2	3	1	5	4	7

이마트에 대한 실제 이용자의 높은 만족도에도 불구하고 일반소비자들의 선호도는 앞에서 조사된 향후 이용의사와 마찬가지로 낮게 나타났다. 이는 앞에서도 제시되었듯이 이마트가 개점된지 얼마되지 않아 실제 이용경험자가 많지 않고, 이마트가 재천상권에 부정적인 영향을 준다는 여론이 소비자들에게 어느정도 소구되고 있으며 이마트 입지에 따른 쇼

평시간과 노력, 편의성 등을 고려할 때 이마트 이용의 실질적인 가치가 소비자들에게 확실하게 인식되지 못하고 있기 때문으로 분석된다.

원주 이마트 이용자들은 이마트에 대해 만족도면에서 비교적 높게 평가하고 있으나 추후 재이용의사는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다[그림 5]. 이는 원주 이마트의 지역적인 특성(원거리)으로 이용에 따른 시간과 노력에의 부담과 원주 이마트가 제천상권에 부정적인 영향을 줄 가능성에 대해 실제 이용경험자들도 어느 정도 우려하고 있음을 암시한다고 볼 수 있다.

[그림 5] 원주 이마트 만족도와 이용자의 재이용의사



송점장은 김동성 대리가 작성한 시장조사 보고서와 오늘 조간에 실린 아래 신문 기사를 상기하며 다시 한번 깊은 상념에 빠진다. 오랫동안 막연하게만 생각되던 이마트의 마케팅 전략의 방향이 명확하게 잡히는 것 같다. 이제는 구체적인 Action Program 이 필요하리라 생각하며 제천시장에서내 실추된 이마트의 명예회복을 반드시 하리라 다짐한다.

## - 대형할인점 압박이 능사인가 -

일본의 나라(奈良) 시정부가 7월 지방세를 감면하는 조건으로 대형할인점을 시내에 유치해 화제가 됐다. 지역 상권의 중심이던 소고백화점이 2000년 파산한 뒤 지역 상권이 급속도로 위축되자 시민과 지자체가 함께 내린 결정이었다. 그만큼 대형 할인점이 지역 경제에 미치는 기여도가 크다는 얘기다.

한국에서도 대도시에서 할인점이 들어서면 주변 아파트 값이 10% 정도 오른다. 상권 형성 요인도 있지만 무엇보다 생활이 편리해지기 때문이다. 그러나 한국의 전반적인 상황은 일본과 아직 거리가 있다. 2000년대 들어 중소도시까지 대형 할인점이 진출하면서 일부 지역 주민과 지방자치단체들이 “대형 할인점을 규제해야 한다”고 주장하거나 “설립하고 싶으면 ‘지역 법인’으로 만들라”며 압박하고 있다. 지역 영세 상인이 몰락하면서 지역 경제가 흔들린다는 위기감 때문이다.

사실 유통산업 현대화가 늦은 지방일수록 ‘할인점의 충격’은 크다. 4월 발표된 산업자원부의 조사결과 대형 할인점 주변의 중소 소매상인 10명중 9명이 할인점이 생긴 이후 매출이 급감했다고 응답했다. 평균 매출 감소율도 41.8%나 됐고 지방일수록 폭이 더 컸다. 이 때문에 일각에서는 ‘지자체가 할인점 설립에 대한 심의권을 가져야 한다’며 새로운 규제를 만들자는 주장도 있다.

그러나 한발 물러나 생각해보면 안타까운 점도 없지 않다. 대형 할인점을 반대한다고 해서 지역상권이 부활하고 지역경제가 살아나는 것일까. 굳이 이웃 일본의 사례는 아니더라도 대형 할인점과 소규모 상인이 공존하는 방법은 없는 것인가.

할인점이 한국 유통산업을 현대화하고 소비자의 편익을 확대한다는 것은 잘 알려진 사실이다. 값싸고 질 좋은 물건을 구입하려고 인근 대도시로 쇼핑을 떠나거나 할인점 입점을 희망하는 지역 주민도 적지 않다. 품질과 가격을 따지는 경제논리가 아닌 규제 등으로 소비자를 지역상권에 묶어 둘 수 없다는 얘기다. 또 이윤 추구를 본령으로 하는 기업에 고용 창출 납세 경제활성화를 기대하는 것을 넘어서 경영까지 간섭하는 것은 기업의 투자욕을 위축시키는 ‘반(反)기업 정서’로 비칠 가능성도 크다. 정부에서도 나 몰라라 할 문제는 아니다. 지역 상인과 대형 할인점이 공존할 수 있는 모델을 만들어 가는 데 도울 일이 있다면 도와야 한다. 대형 할인점과 지역 상권이 공존하는 방안에 대해 전문기관에 컨설팅을 의뢰하거나, 소비자 지역상인 지자체 등이 대형 할인점 진출방식을 두고 함께 고민하는 모습을 보고 싶다. (동아일보 2003.9.4)

## A Case Study of E-mart's Marketing on Jecheon Market

Hoon Kim\*

### <Abstract>

E-mart, the country's largest discount store, is a division of Shinsegae department which is a leading retail group. Established in 1993, E-mart has grown up very fastly and become no.1 leader and taken the initiative in discount store market by providing various differentiated and unique services including a minimum price compensation system .

In 1999, E-mart opened wonju branch and succeeded in sweeping over the whole of wonju market but failed to get good performance in jecheon city, its would-be second target market.

Since wonju market has become saturated, E-mart planned to increase its performance by regaining jecheon, a neighborhood of wonju, market but faced barriers including powerful competitors and location handicaps, exclusive sentiments about E-mart.

▶ key words : marketing case, discount store, retail market

---

\* Semyung University