

제1회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최
전국 대학(원)생 사례개발경진대회 최우수상 수상작

한국 할인점의 자존심 E-MART

지도교수 : 정 동 섭

(부산대학교 경영학부 교수)

유 승 준, 문 철 환, 이 미 경, 윤 성 욱

(부산대학교 경영학과)

유통업계의 다윗과 골리앗
한국 할인점의 자존심 E마트

1999년 8월 ○일 신세계 E마트 임원회의...

“잘 모르는 동네에 가서 식당을 가웃거릴 때 부엌 보고 들어갈까? 사람 많은 곳이 보증수표 아닙니까? E마트의 경쟁력은 바로 이것입니다.”

신세계 백화점 체인사업본부장으로 E마트를 총괄하다 98년 11월 12일자로 사업부문을 백화점에서 분리, 초대 대표이사로 취임한 황경규 전무는 다음과 같이 각오를 피력했다.

“싸우면서 강해지는 것이 장사꾼의 체질입니다.”

그동안 E-Mart는 가격파괴라는 신조어를 만들며 국내 유통산업의 선진화를 주도해 왔으나 최근 “WAL-MART”라는 상호를 공식적으로 사용하며 전국적인 유통망 확보에 나선 미국계 월마트, 프랑스계 까르푸등의 외국업체와 롯데, 삼성 등이 할인점 업계에 뛰어들면서 경쟁이 점입가경에 달하고 있는 할인점업계의 향후 향방은 어떻게 될 것인가?

국내 할인점 가운데 지난 상반기 가장 높은 판매실적을 올린 업체는 신세계백화점 직영할인점인 E마트로 나타났다. 한국체인스토어협회는 최근 전

국 87개 할인점을 대상으로 실시한 상반기 매출액 조사 결과 E마트가 6천952억원(15개점)을 기록해 작년에 이어 1위를 차지했다고 7일 밝혔다. (조선일보 1999.8.7)

하지만 황전무는 이날 다소 격양된 목소리로 월마트의 서울시장 진출을 의식한 듯 말을 이었다.

“경쟁력이란 것은 지금 현시점에서 평가되는 것이 아니라 중장기적인 측면에서 평가되어야 합니다. 물론 E마트의 주장대로 현시점에서는 외국계 할인점들에 비해 상당한 경쟁력을 가지고 있습니다. 외국계 할인점들에 비해서 점포수, 매출액, 바잉파워(구매교섭력)가 월등히 큼니다. 그러나 이러한 경쟁력이 앞으로도 지속적으로 유지된다고 할 수는 없습니다. 왜냐하면 아직까지 외국계 할인점들이 본격적으로 국내 할인점 시장에 진출했다고 볼 수는 없기 때문입니다.”

국내 시장을 독점할 전략을 짜고 있는 시장탐색 기간을 가지고 있었지만 이러한 탐색기간을 끝내고 본격적으로 시장에 진출하게 된 지금 국내 업체들과의 경쟁에서 우월한 위치를 차지하게 한 E마트의 경쟁력도 외국계 할인점들과의 경쟁에서는 제힘을 발휘하지 못할 가능성이 크기 때문입니다.”

순간, 다소 회의장이 웅성거렸다. 하지만 여기에 아랑곳 하지 않고 황전무는 계속해서,

“외국계 할인점들이 시스템을 완비하여 엄청난 자금력을 바탕으로 하여 대대적으로 점포를 개설한다면 지금까지 국내 업체들에서는 볼 수 없었던 파워가 나오리라 예상됩니다. 특히 세계적인 유통업계의 강자인 월마트는 고객/사원만족 시스템, 상품별 로컬 / 글로벌소싱 구축, 점포수의 증가로 인한 바잉파워 확대, 미국본토와 동시구매(수출조건제시)조건구매, PB상품개발 등과 같은 전략으로 한국유통시장의 상당한 부분을 차지할 것으로 예측됩니다.”

다시 회의장은 여기 저기서 여러 사람들의 의견들로 다소 웅성거렸다. 한국 할인점의 자존심인 E마트는 과연 본격적으로 시작되는 유통업계에서의 경쟁에서 살아남고 외국의 대형유통자본에 맞서 지속적인 우위를 확보하기 위하여 어떻게 해야 할 것인가?

E마트의 태동과 발전

신세계백화점이 운영하는 E마트는 현대적인 의미에서 한국 최초의 할인점이라고 할 수 있다. 아주 오래 전에 신세계백화점이 스토어라는 이름의 할인형 점포를 운영한 적이 있다. 그러나 우리나라의 소매활동이 성장기로 들어서기 시작한 1990년대에 들어서, 미국식 할인점(discount store)의 형태를 띠고 나타난 우리나라 최초의 할인점은 E마트이다.

그 동안 우리나라의 백화점은 단일의 점포가 아니라 다양한 형태의 점포를 포괄하는, 일종의 수직적인 쇼핑센터였다고 할 수 있다. 게다가 직매입이라고는 가전과 식품 정도였고, 나머지는 전부 수수료매장이어서 제품가격이 상당히 비쌌다. 이러한 상황에서 전형적인 할인점의 등장은 소비자에게 인기를 끌 수 있었다.

E마트의 등장은 신세계백화점이 시장선도 자리를 유지하기 위한 전략적인 구상의 일환이었다.

1960년대 말기에 우리나라 최초의 현대식 백화점을 개점하였던 신세계백화점은 1990년대 들어서 우리나라 최초의 현대식 할인점을 개점하였

다. E마트 설립을 주도하였던 신세계백화점의 한 주요 임원은 내부의 반대와 외부의 비판 어린 눈초리, 그리고 가격파괴에 따른 제조기업과의 갈등 등 상당히 힘들었던 제품매입의 과정이 있었다.

그중 한가지 에피소드를 E마트 서부산점 안상도 점장은 다음과 같이 회고했다.

“처음 상동에 할인점을 열어 가격파괴의 일환으로 라면을 일반 슈퍼보다 150원가량 싼가격에 판매했죠. 그랬더니 라면회사에서 직원들을 동원해서 라면을 전량 재구매해서 수거해 갔습니다. 한마디로 그런 가격에는 납품을 할 수 없다는 것이었죠.”

E마트의 등장이 가능해질 수 있었던 것은 소비자들이 점점 더 가격 의식적(price-conscious)으로 되어갔기 때문이다. 게다가 과거와는 달리 우리나라의 소비자들도 가격대비 실용성, 합리성을 대폭적으로 고려하는 방향으로 쇼핑을 하게 된 것이다. 또한 자동차 보급대수가 늘어나면서 대량구매의 가능성이 점점 더 늘어나게 되었다. 이와 같은 소비자 의식의 변화와 생활 환경의 변모가 할인점의 등장을 재촉하게 되었다.

이러한 국내적인 상황 속에서 신세계는 백화점이 점차 시장성숙기에 들어서면서 매출액 증가율이 둔화되고 바겐세일 기간의 매출만 증가하는 등 백화점을 통한 기업의 성장에는 한계가 있을 수밖에 없다는 판단을 내리고 2000년대에 대비한 새로운 업태를 찾고 있었고, 신세계는 미국, 일본 등의 선진국의 현황을 살펴보면 2년여에 걸쳐서 할인점과 대중양판점 중 어느 업태에 진출할지의 여부를 결정하기 위해서 조직 내에 전담사업부를 구성해 두고 사원들의 해외연수 및 선진업체의 사례들을 연구·검토한 후에 할인점 업태의 한국에서의 성공가능성을 확신하고 미국의 할인점의 개념을 맹목적으로 받아들이기보다는 자체 기술 및 노하우로 할인점 컨셉트의 한국형 할인점 E마트를 개점하기로 결정하였다.

다음은 연도별로 본 E마트의 발전이다.

1993년...

최초의 할인점인 E마트 창동점이 11월12일에 오픈했으나, 초기에는 소비자와 제조업체에서 할인점에 대한 인식이 되어 있지 않아 많은 어려움과 에피소드를 남겼다.

소비자들은 매장 내 판매 사원이 없어 마음대로 상품을 고를 수 있어, 매장 내에서 식품을 개봉하여 먹는다는지, 화장품을 발라보는 경우도 있었으며, 한꺼번에 고객들이 몰려 하루에도 서너번씩 서터문을 내리는 일까지도 있었다. 또한, 제조업체에서는 대리점과 백화점 등 기존 유통업체에 눈치 때문에 납품을 거부하거나, 이미 납품한 물건도 직원들을 동원해 전부 사가는 진풍경도 벌어졌다.

그리고, 할인점 납품시 기본적으로 부착되어야 할 바코드가 아직 정착되지 않아 E마트 전직원 이 밤을 세워 이를 만들어 부착하는 어려움도 있었다.

1994년...

2호점인 E마트 일산점이 9월에 오픈하게 된다. 이로서 새로운 유통 중심지로 떠오르는 신도시 상권에 첫 발을 내딛게 된다.

자체 건물이 아닌 임대형식의 매장 전개를 통해 기존에 비해 1/3정도의 투자비로 신규 출점하는 등 새로운 전개 방식을 시도했다.

또한, 회원제 할인매장인 프라이스클럽 1호점인 양평점을 미국 코스코홀세일과의 라이선스 계약을 통해 오픈하여, 해외선진유통기법을 국내 들여오는 창구 역할을 하기도 했다.

1995년...

3호점인 안산점과 4호점인 부평점을 연속적으로 오픈하면서, 다점포화의 기틀을 마련했다. 다점포화 기틀을 다지면서 확보된 바잉파워를 통해 초기에 나타난 제조업체와의 문제점 등을 해결하였으며, 이로서 본격적인 할인점 산업이 정착되기 시작했다. 경쟁점인 뉴코아 백화점의 김스클럽을, 그랜드 백화점의 그랜드마트를 오픈하는 등 본격적인 할인점 경쟁 시대를 접어드는 시기였다.

1996년...

5호점인 제주점, 6호점인 분당점을 오픈한 해이며, 수도권 이외에 점포를 출점하여 전국 체인망 구축을 시작한 해이다.

또한 영업형태에도 변화를 줘 연중무휴 영업과 10시까지 영업 시간을 연장하는 조치 등을 취했다. 사업 초기 5,500개 품목에 지나지 않던 상품도 35,000개까지 늘어났으며, 스포츠전문 카테고리인 “스포츠데포”를 개점하는 등 소비자의 필요에 맞게 사업 방향을 수정해 나간 한 해이다.

그리고 전국 출점에 대비한 별도의 할인점 물류센터를 국내 최초로 경기도 용인에 건립하여 선진적인 물류체계를 갖추기도 하였다.

특기할 사항은 까르푸, 마크로 등 세계 유수의 전문 유통업체가 국내에서 사업을 시작하여, 국내 할인점과 해외 할인점 간의 경쟁이 시작된 한 해이기도 하다.

1997년...

E마트가 가장 큰 성장을 보인 한 해였다.

남원, 안양, 서부산 등을 연속으로 오픈하여 영남과 호남지역에 진출하였고, 국내 할인점으로는 최초로 중국에 상해점을 오픈한다. 한편, 그동안의 노하우를 바탕으로 제조업체와 공동으로 자사 상표(PB)를 개발하기 시작하여 최초의 PB인 “E-plus 우유”를 출시하였고, 현재까지 300여가지의 PB를 개발하였다.

새로운 서비스제도를 국내 최초로 도입하여 할인점 경쟁을 가격경쟁 차원에서 서비스차원까지 확장을 시키게 되었다. “최저가격 보상제”, “무조건 교환환불제”, “계산착오 보상제”, “101가지 서비스” 등을 연속적으로 발표하여 큰 화제가 되었다.

이들 성과를 통해 각종 유통관련 시상상을 독점하다시피 함으로써 세간의 주목을 더욱 받기도 하였다.

한편 97년에는 지방 유통업체에서 할인점 산업에 진출하여 지역 할인점이 속속 등장하였고, 삼성, LG등 대기업에서도 할인점시장에 진출하여 일부 지역에서는 전국 규모 할인점과 지역 할인점간의 경쟁이 치열해지는 등 할인점

산업이 본격적인 경쟁과 성장기를 맞이하게 된다.

1998년...

IMF로 저가제품 선호 심리가 확산되면서 매출이 큰 폭으로 신장, 전체할인점 시장규모가 전년 대비 30~40%가 증가해 5조원을 넘어서는 등 괄목할만한 성장을 보인 해이다.

E마트는 전국적으로 다점포망 구축을 통해 시장을 선점하고 매출 증가폭이 전년도보다 더욱 높아졌다. 광주 전주점을 비롯 4개점을 늘이는 등 전국적으로 34곳에 할인점이 새로 들어섰다. 할인점의 성장으로 백화점에 대한 할인점 매출 비중은 29.8%에서 46.6%에 크게 높아졌다.

김천, 동광주, 청주, 전주를 오픈하여, 전국적인 체인망을 완성한 한 해이다. 서비스 도입도 보다 강화하여 "지역단체 마일리지", "최저가격 2배 보상제", "신선도 만족책임제", "비식품 선도 관리"가 실시되었다. 또한, 집기 등의 표준화를 통해, "차세대 한국형 할인점"으로 청주점을 오픈함으로써 미국계 및 일본계 할인점의 장점을 한국 실정에 맞게 적용하는 등 한 단계 발전된 양상을 보였다.

그동안 할인점 발전에 걸림돌이 되어왔던 법적 규제사항들이 풀리면서 정부에서도 본격적으로 할

인점 산업을 지원하게 되었다.

예를 들면 녹지 및 준공업 지역 진출 허용, 셔틀버스 운행 조건 철폐 등이 시행된 한 해이다. 시장 상황으로는 IMF이후 국내 유통업체의 어려움으로 많은 국내 할인점 업체가 경영난을 맞이하게 되었고, 월마트의 한국진출로 벌어진 외국계 할인점과의 주도권 경쟁에서 E마트가 앞서 나가면서, 한국의 대표적인 할인점으로 자리매김하게 됐다.

1999년...

이마트는 지난 5년간의 성공을 발판으로 오픈 2년차 점포의 흑자 전환을 추진해 수익성 향상을 위한 효율경영을 강화할 계획이다.

또한 전국적인 유통망을 활용한 바이과워를 바탕으로 더욱 치열해지는 할인업체간의 경쟁에 대응하기 위해 신선식품을 강화하고 저가 양질의 상품으로 고객에게 높은 호응을 받고 있는 PB상품과 패션부문을 강화하는 등 공격적인 마케팅을 전개할 방침이다. 지난 2월 오픈한 부천점을 시작으로 원주(이미 오픈 했음), 서울 구로, 산본, 대구 등 5개의 신규 점포 출점을 비롯해, 앞으로 더욱 활발한 출점을 대비한 오피레이션 체계를 구축할 예정이다.

매장현황 (1998년 현재)	개점일	매장 면적	주차 대수	위 치
창동점	1993.11.12	1543평(지하 1층-지상 2층)	291대	도봉구 창5도 135-26
일산점	1994.09.8	2078평(지하1층-지상1층)	500대	경기도 고양시 백석동
안산점	1995.07.07	1500평(지상1층-지상2층)	419대	경기도 안산시 원시동
부평점	1995.12.01	1648평(지하1층)	524대	인천시 북구 갈산동
제주점	1996.11.22	3070평(지하1층-지상2층)	280대	제주시 삼도동
분당점	1996.11.30	2550평(지하1층-지상2층)	879대	성남시 분당구 정자동
상해점	1997.02.01	3810(지상1층-지상2층)		상해시 곡양로
남원점	1997.04.29	1500평(지하1층-지상1층)	250대	전라북도 남원시 왕정동
안양점	1997.08.14	2630평(지하1층-지상4층)	300대	안양시 동안구 비산동
서부산점	1997.08.29	2900평(지하1층)	400대	부산시 사상구 감전동
김천점	1998.01.01	3000평(지하1층-지상1층)	500대	경상북도 김천시 신읍동
동광주점	1998.06.19	1300평(지하1층-지상1층)	253대	광주광역시 동구 계림동
청주점	1998.06.27	3000평(지하3층-지상3층)	500대	청주시 흥덕구 미평동

향후 계획...

E마트는 98년 김천점, 청주점 등 4개 점포를 오픈한데 이어 99년에는 서울과 수도권내 4개 점포를 포함하여 전국에 8개 점포를 오픈할 계획이다.

또한, 2003년까지 총 1조 2천억을 투자해 전국적으로 50개 점포를 출점해 시 단위 주요 상권에 진출을 완료할 계획으로 있다.

매출액은 올해 1조 1,350억원, 99년에 1조 5,000억원, 2000년에 2조원을 목표로 하고 있으며, 전국 출점이 완료되는 2003년에는 6조원을 달성할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

한편 E마트는 앞으로의 신규 점포 형태는 한국 실정에 가장 맞는 3천평 규모의 "한국형 할인점" 중심으로 전개할 계획이다. 또한, 2000년 이전에 제2, 제3의 물류 센터를 영남권과 호남권에 신축, 전국적인 물류망을 갖추게 된다.

전국적인 물류망 구축이 완료되면 E마트의 물류시스템을 통해 제조업체의 원가절감에 기여하고 Low Cost Operation 운영시스템도 더욱 강화돼 저가격 기조를 더욱 공고히 할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

내가 누군지 아나? 나 월마트야.....
(적을 알아야 산다.)

그러면 월(Wal)마트는 과연 얼마나 대단한 유통업체인가 하는 것을 알아보자.

월마트는 1962년 미국 알칸사스주의 조그만 소매상으로 시작한 이후 빠른 속도로 매출과 점포수를 늘려 온 할인판매점이다. 월마트는 연간 32%의 놀라운 성장을 기록하며, 1994년에 총 매출 \$670억, 점포수 2,136개에 이르렀다. 이 같은 성장에 만족하지 않고 2000년에는 매출을 \$1조 2,500억까지 늘리려는 목표를 향해 달려가고 있다. 월마트의 창립자 샘 월튼회장은 전세계적으로 가장 존경받는 10대 기업가로 뽑히기도 하였다.

다음은 월마트의 미국 현지에서의 성공비결을 살펴보자.

사람이 없는 곳에 점포를

월마트는 성장 초기에는 인구가 많지 않은 지방에 점포를 만들기 시작하여, 점차 도시외곽지역으로 점포를 확장해 나갔다. 월마트가 초기에 주력한 지역은 미국의 중서부 지역으로서 이 지역은 인구밀집지역이 아니어서 월마트의 진입이전에 유통업을 주도해 왔던 K-마트와 같은 백화점들이 점포를 많이 만들지 않았던 지역이었다. 이처럼 경쟁자가 없는 지역에 월마트가 먼저 진입함으로써 경쟁자의 추격 없이 점포수를 늘려 갈 수 있었다. 그러나 1980년대 중반에 들어서는 지방이 포화됨에 따라 중소규모의 도시로 진입하게 되었다.

효율적인 물류 시스템

월마트는 다른 할인매장과 마찬가지로 중앙집중적인 구매방식을 택하고 있다. 그러나 본부가 개별 상품에 대하여 수요를 예측하고 이를 토대로 전 매장에 공급하는 경쟁자와는 달리 컴퓨터 네트워크를 통해서 각 점포에 오는 주문을 중앙컴퓨터에서 처리하여 이를 지역별로 설립되어 있는 물류 센터에 보유중인 재고에서 필요한 상품을 배달하고, 재고수준이 낮으면 다시 주문하는 식의 물류 시스템을 갖추었다. 또한 생산성을 높이기 위해 다른 할인매장을 보다도 빨리 POS(Point Of Sale)시스템을 채택하였다. 이러한 POS시스템은 물건의 계산속도를 빨리할 뿐만 아니라, 판매정보는 즉각 중앙컴퓨터로 연결되어 소비자수요패턴을 잘 알 수 있게 해준다. 그리하여 소비자들이 많이 쓰는 상표의 제품을 주로 팔기 때문에 따로 광고비를 지출할 필요가 없다.

바잉 파워

또한, 월마트는 자신에게 상품을 공급하는 업체들에게 공급가격을 깎기로 유명하다. 월마트가 워낙 대규모로 구매를 하기 때문에 월마트에 물건을 공급하는 업체는 가격인하의 요구에 응하지 않을 수 없는 경우가 많다.

소프트한 제품보다는 하드한 제품

옷이나 수건같은 소프트한 제품보다는 하드한 제품, 즉 가정용구나 자동차 부품, 그리고 공구같은 제품에 강조를 두고 있다. 왜냐하면 이러한 하드한 제품들은 소프트한 제품들보다 진열하거나 재고를 쌓아 두는 데 공간을 훨씬 적게 차지하기 때문이다. 즉, 이러한 하드한 제품에 주력하는 것은 유통업자가 가진 최대의 경영자산인 매장의 면적대비 판매액을 극대화시키는 전략이다. 가정용 소비재들은 일상생활에서 항상 사용되기 때문에 소비자들이 자주 구매하는 재화이므로 세일 등을 통하여 가격인하를 할 필요가 없다. 월마트가 주력으로 파는 기타 제품은 문구류, 캔디류, 운동구류, 완구류 그리고 의약품이다.

마케팅 전략

"Everyday low price"와 같은 캐치프레이즈에서 잘 알 수가 있듯이 월마트는 경쟁업체들이 매년 정기적으로하는 가격을 30~50%까지 내리는 정기세일을 전혀 하지 않으며, 그 대신에 자신이 일년 내내 세일가격으로 물건을 판매하고 있다는 광고를 한다. 이를 미국 소비자들은 긍정적으로 받아들이고 있으며 소비자들로 하여금 언제든지 구매할 수 있다는 신뢰감을 준다.

특유의 인사관리

월마트의 성공을 특유의 인사관리에 두는 사람이 있을 정도로 인사관리는 사원위주이다. 월마트는 항상 "다른 유통업자와 우리 회사와의 차이를 내는 것은 바로 우리 종업원들이다"라는 슬로건을 내걸고 대대적인 광고를 하기도 한다. 이는 사원들로 하여금 성취감과 소속감을 심어준다.

한국에는 E마트가 있다.

가격은 최저로, 서비스는 최고로

Discount Store의 경영기법은 극히 단순하다.

박리다매(薄利多賣)로 이윤을 적게 남기는 것이 아닌 최대한 싸게, 그리고 많이 파는 것이다. 하지만 E마트의 Every Day Low Price전략에는 독특한 그들만의 경험과 노하우가 축적되어 있다.

저가주의 -Every Day Low Price-

E마트 이전에는 여러 재래시장이 싼 가격으로 고객을 모았으며, 슈퍼마켓이나 24시 편의점은 일반 소매유통업체보다 훨씬 싼 가격에 고객을 유치하고 있었다. 하지만 E마트는 제품을 일반고객, 우리나라 고객들이 상상치 못했던 가격, 즉 정가보다 훨씬 싼 가격에 판매하였다. 이러한 낮은 가격을 유지하는 것이 E마트의 가장 큰 성공 요인이다. 현재 우리 나라에서는 왜곡된 유통구조를 가지고 있다. 이미 지난 일이지만 주류의 무차료 거래나 화장품이 소비자 가격의 절반에도 못 미치는 가격으로 판매되고 약품이 공장도 가격보다 낮은 가격으로 팔리는 현실과 산지가격과 몇 배나 차이나는 채소류의 최종 소매가격 등, 이는 수많은 중간 유통상이 그만큼 폭리를 취하고 있었다는 것이다. 이러한 유통구조로 인한 소비자가 얻는 손실은 가히 엄청나다고 할 수 있다. 그래서 E마트는 산지와 직거래하는 방식으로 중간유통마진을 없애므로써 원가를 낮추고 E마트의 막강한 영향력에 일부 NB(National Brand) 업체들도 낮은 원가로 납품하고 있다. 또한 대량구매로 인해 낮은 가격으로 매입, 덕용 판매, 그리고 각 점포의 표준화와 창고를 연상케 하는 단순화, 대형화 등으로 관리운영비와 싼 땅에 점포를 개설함으로써 낮은 임대료, 셀프서비스와 배달을 하지 않아 인건비를 절감할 수 있었다. 뿐만 아니라 전단지를 제외한 무광고 원칙을 통한 광고비 부담 감소, 덕용 포장판매를 통한 높은 상품회전율을 실현하고 있다. 결국 이러한 전략들이 비용과 상품가격을 낮추는 E마트만의 Every Day Low Price 를 가능하게 한다.

철저한 지역 밀착형 전략 실시 (지역 마일리지 제도)

과거 유통업에서의 일반적인 관행은 '단골을 환대하는 것'은 장사의 기본, 과거에는 물건값을 깎아 주거나 덤으로 얹어주는 것이 일반적이었다. 그것이 제도적으로 정착된 것이 바로 항공사에서 도입하기 시작한 '마일리지 제도'이다. 자주, 많이 이용하는 고객에게 주는 혜택을 정형화해 예고함으로써 단골 고객들로 하여금 자사 제품이나 서비스를 많이 이용하도록 동기를 유발한 것이다. 그러나 이는 어디까지나 개인에게 국한됐다.

<96년 여름, 미국의 거대 유통자본인 월마트의 진출로 힘겨루기에 한참이던 E마트는 이런 고정 관념을 깨고 마일리지 개념을 지역·단체로 최초로 확산시켜 대성공을 거두었다.

96년 5월1일부터 전 점포에서 실시되고 있는 이 제도는 소비자가 소속된 지역·단체별로 일정 기간 구입액을 합산, 영수증 총액의 0.5%를 그 지역·단체에 기금으로 되돌려주는 것이다. 학교 자모회, 아파트 부녀회, 성당 등 비영리 단체로부터 영수증합 개설 신청을 받아 매장 계산대 앞에 단체별로 합을 만들어 놓는데 지점 규모에 따라 현재 53(창동점)~2백42개(분당점)까지 개설돼 있다. 기업·학원 등 영리단체나 조기축구회·테니스회 등 단순 친목모임을 제외한 순수 민간단체면 제한없이 영수증합을 만들어 주고 있는데 5~6월중 총 885개였던 영수증합이 7월말 중간결산 결과 1115개로 급증세를 보였다.

주로 아파트부녀회나 학교 자모회, 종교단체의 신도회 중심으로 신청이 쇄도하고 있지만 장애인 가족 돕기협회·독거(獨居)노인 돕기운동 등 사회봉사를 목적으로 한 단체의 개설 신청도 줄을 이었다.

96년 당시 5~6월 1차 결산 결과 이들 단체의 총 구입액은 84억원으로 이기간 전체 매출액(1천3백70억원)의 6%를 차지했는데, E마트는 영수증 합산액의 0.5%인 4천2백만원을 이들 단체에 지급했다. 가장 실적이 많았던 곳은 일산 백석동

성당으로 1백70만원이었으며 창동 주공 3단지 부녀회가 1백40만원, 창동 삼성아파트 부녀회가 1백20만원을 돌려 받았다. 창동의 장애인가족 돕기협회도 58만원을 받았다.

사회봉사단체 영수증합에는 이 단체 회원이 아닌 일반 소비자들이 영수증을 투입하는 사례도 많다고 한다. 아파트 부녀회는 이 기금으로 단지 조경사업 등 환경미화에, 자모회는 학교 도서구입비 등으로 활용했다.)

이같은 지역·단체와의 연계 마케팅은 E마트가 당초 기대하지 않았던 부수적인 판촉효과까지 거두고 있다. 무엇보다 지역사회와의 유대가 돈독해지면서 지역밀착형 점포로서의 기반을 다지게 됐고 각 단체 내부의 E마트 이용하기 독려, 회원 개인들의 높은 참여 열기로 단골이 확산되는 기대 이상의 효과를 거둔 것이다. 소비자들을 그룹으로 묶어 줌으로써 연대의식을 심어준 것이 주요한 것이다.

신선 식품에서의 차별화

월마트나 까르푸 등 외국계 할인점의 특징은 식품이외의 비식품 분야의 비중이 높다는 사실이다. 특히 식품류 중 신선식품에서는 국내 할인점에 뒤진다는 분석이다.(신세계 유통산업연구소)

이에 E마트는 한국 소비자들이 중시하는 신선식품 분야에서 월마트나 까르푸등의 외국업체들과 차별화를 이뤄나갈 방침이다.

특히 국내 유통 업체들이 외국 유통 업체들에 비해 상대적으로 우세할 수 있는 분야는 신선 농수산물 분야라 할 수 있다. 외국 유통 업체들은 막강한 글로벌 네트워크를 갖추었다고 하더라도 신선식품을 외국에서 들여오기가 어렵고 식품은 같은 품목이라도 품종과 산지에 따라 가격과 품질이 천차만별이기 때문에 국내 업체들이 상대적으로 유리한 위치에 있을 수 있다. 따라서 E마트는 외국 대형할인점의 저가공세에 맞서 우리 소비자들이 많이 찾는 야채, 청과, 생선, 정육 등의 신선도를 높이기 위해 POS, QR 등의 물류선진기

법을 도입하고 가격경쟁력을 확보하기 위해 식품의 산지직송비율을 높이는 방안 등을 강구하여 시행해오고 있다. 또한 신선상품인 경우 시간의 흐름에 따라 가격을 낮추는 제도를 시행함으로써 융통성있게 대처하고 있다. 이는 E마트의 저가주의 정책과 고객만족 서비스 및 대고객 신뢰구축의 한 방법으로 응용하고 있다.

고객 만족 서비스

그러나 가격 이외에도 E마트는 경영 전략의 일환으로 점포의 다양화, 대형화 등으로 넓고 깨끗함으로 고객에게 신뢰감을 주고, E마트의 크기에 비해서는 작지만 타 점포보다 비교적 넓은 주차장, 고객물품 보관소 운영과 여러 대의 무료버스가 각 지역까지 운행하는 등 고객 지향적인 서비스를 하고 있다. 이러한 고객만족 서비스는 고객의 불만족 상품에 대한 조건없는 보상·환불과 타점포보다 가격이 비싸다면 그 차액을 2배로 보상하는 최저가격 2배보상제, 물품계산시 오류계산은 무조건 정정과 5,000원 보상, 5,000원 미만 상품은 전액 무료 판매하는 (또한 고객 불편접수를 통한 지속적인 서비스 개설등)등의 무차별적인 공격적 고객 서비스를 하고 있다.

PB, 품질은 높게 가격은 더 싸게
소비자 만족은 더 크게...

E마트는 현재 약 5만여 가지의 상품이 있다. 이 중 식품과 비식품의 비율이 40:60이다.

식품은 청과, 야채, 축산, 선어, 견해상품 등의 신선식품과 냉동가공, 우유 및 유제품, 주류,음료, 건강차, 조미료, 대용식, 통조림등의 가공식품으로 구성되며 비식품은 장식잡화, 남성의류, 여성의류, 언더웨어 등의 패션과 레저스포츠, 스포츠용품, 스포츠웨어, 골프 등의 스포츠와 하우스웨어, 가공잡화 등의 생활용품, 인테리어, 테이블웨어, 키친웨어, 홈패션 등의 홈인테리어와 완구, office box, 전기, 서적음반, 전자 등의 문화 상품으로 구성된다.

또한 E-mart는 "품질은 높게, 가격은 낮게"라는 슬로건 하에 자체 브랜드 상품, PB상품을 97년 8월부터 국내 중소기업 및 수출 전문 제조업체와의 제휴를 통해 개발하여 소비자들에게 제공하고 있다. PB 브랜드로는 E-Plus(신선식품, 가공식품, 생활용품, 스포츠/문화상품), Tomorrow(의류, 잡화 상품), Greenpia(생활용품), Kidsland(유아, 아동의류) 등 4개로 총 300여 품목의 상품이 있다.

구매장소(소비자 조사 결과) 1998년

현재 E마트 내에서 PB가 차지하는 매출 비중은 97년 3%에서 98년도 4%로 증가했으나 99년에는 10%로 올릴 계획이다. 또한, 매년 100품목 이상의 PB 상품이 개발되면 2003년까지 매출비중은 45%로 높아질 것으로 예상하고 있다.

내 용
상상란, 참미역, 채래돌구이김, 조미오징어
우유, 냉면, 생칼국수, 동글레차, 피자, 물만두, 국수, 당면, 고추장, 된장, 쌈장, 캔디, 라면 등
화장지, 썩크세척제, 변기세정제, 세면타올, 전화기, OPP 테이프, 롤러브래이드, 학생 실내화 등
머그잔 세트, 다기세트, 주발세트, 접시세트, 수저세트, 후라이팬, 스텐주전자 등
와이셔츠, 남성양말 등
아동내의 등

브랜드별 PB 리스트

E마트는 상품특성별로 매장형태를 서구 디스카운트 스토어와 일본의 GMS 형태의 장점만을 살린 한국형 복합 할인점으로 상품 종류에 따라 일괄계산매장과 선택매장으로 이원화하여 운영하고 있다.

업태		신선 식품	가공 식품	주방 용품	생활 용품	완구 문구	스포츠 용품	의류	잡화	가전 제품	자동차 용품
백화점	현재	15.2	2.7	21.0	19.4	2101	30.9	68.5	33.4	24.6	12.9
	미래	13.1	9.8	18.2	16.2	16.1	29.5	74.6	39.0	21.5	10.7
일반 할인점	현재	13.5	21.3	29.4	27.3	38.7	42.0	14.3	22.7	52.1	56.1
	미래	12.2	22.2	32.6	32.0	37.5	45.0	11.6	23.1	57.0	55.7
회원제 할인점	현재	11.4	21.9	24.7	25.0	35.1	25.8	9.8	18.2	21.6	27.8
	미래	11.7	23.3	30.5	30.0	43.1	25.0	8.5	18.4	20.9	32.0
수퍼마켓	현재	29.8	35.1	17.4	21.0	2.5	0.8	0.4	14.0	0.7	3.2
	미래	31.5	37.2	13.8	17.7	1.9	0.5	0.2	10.9	0.3	2.0
재래시장	현재	30.1	9.0	7.5	7.3	2.7	0.5	7.0	11.7	1.0	-
	미래	31.5	7.5	4.9	4.1	1.4	-	5.0	8.6	0.3	-
계		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

외국계 할인점에 대한 전략
(월마트를 중심으로)

“한국형 물류체계 인공위성을 이긴다.”

해외 거대 할인점이나 경쟁 할인업체와는 달리 한국적 현실에 맞는 식품 유통센터를 보유하여 매일 수만톤의 1차 신선식품을 보관, 분류, 가공을 통해 E마트 각 점에 당일 공급함으로써 대량매입에 의한 원가절감 및 신선도 관리를 통해 매일 소비자들에게 저렴하고 신선한 1차 식품을 적시에 공급하고 물류비용 절감 효과도 얻고 있다.

인공위성까지 동원하는 월마트의 물류시스템도 서구인의 식생활 습관에 맞는 구매성향을 바탕으로 한 것이라 신선식품의 경우 하루 단위의 장보기에 바탕을 둔 한국인의 식생활 습관에는 익숙하지 못하다.

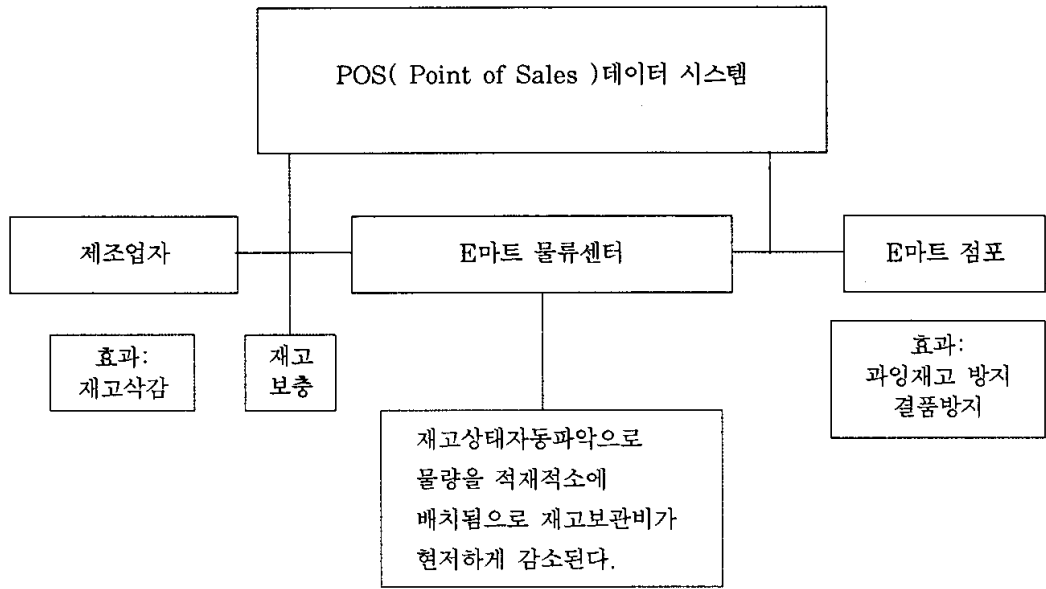
E마트의 할인점 매출에서 차지하는 신선식품 비중은 25%나 되며 고객의 80%가 최소한 한가지 이상의 신선식품을 구입해가는 통계조사자료를 보면(신세계 유통산업연구소) 한국인 식습관에 따

른 구매성향을 바탕으로 한 한국형 물류체계나 노하우를 능가할 전략을 세우는데는 한계가 있다는 것이 E마트 관계자의 설명이다.

이러한 인식하에 E마트는 고회전, 저마진 상품을 취급함으로써 가격경쟁력을 강화하고 당일판매라는 원칙하에 품질 불만족인 상품의 교환 및 환불제를 시행하고 제조업체 권장유통기한을 자체적으로 1/2 단축해서 제조일로부터 가장 가까운 신선도가 높은 상품만을 판매하려는 “신선도 만족 책임제”와 “비식품 신선도 관리제”를 시행하고 있다.

E마트는 POS 시스템을 통해 상품의 판매시점에서 단품의 재고량 및 판매액 추이를 분석하고 이를 통해 제조업체와 연결된 컴퓨터로 자동 발주하는 EDI시스템을 운영하고 있다.

또한 E마트는 물류비용의 최소화 및 JIT(Just in time) 상품공급을 위해 1996년 12월 경기도 용인 지역에 E마트 전용 물류센터를 건립, 운영함으로써 거래선들의 E마트 상품 납품에 따른 물류비용을 최소화 하도록 하고 E마트가 운영하고 있는 첨단정보 시스템인 POS 시스템을 연계해서 종합적으로 가동하여 3천여 거래선에서 납품하는 하루



1만여 박스의 상품을 점별 자동 분류해 당일 납품할 수 있는 기능을 갖추고 있다.

로마에서는 로마의 법을 따르라

99년 여름 월마트는 드디어 자신의 상호 "WAL-MART"로 국내 할인점업계의 선두기업인 E마트에 진검승부를 위한 도전장을 던졌다. 이마트는 과연 지난 5년여간의 선두자리를 뺏기지 않고 계속 개성상인의 정신으로 공룡 월마트를 이길 수 있을까?

신세계 유통산업연구소장은 그동안의 경쟁우위를 바탕으로 월마트에 대한 E마트의 대응전략을 다음과 같이 피력했다.

바잉 파워(Buying Power)

"월마트의 구매력은 전세계적으로 행해지는 글로벌 소싱이지만, 매입가의 5%선인 운송비와 10~15%선인 관세가 붙게 되면 가격경쟁력이 곧바로 상실되게 됩니다.

신세계백화점이 프라이스클럽을 운영하며 얻은 경험입니다. 테이스터스 초이스커피를 해외에서 10~30% 싸게 매입해도 최종 판매가는 시중가와 비슷했죠. 여기에 원화의 환율인상도 글로벌소싱

을 방해하고 있습니다. 한국산의 가격경쟁력이 크게 높아진 점도 고려해야 합니다.

따라서 월마트가 글로벌소싱 대신 국내에서 제품을 구입하는 이른바 로컬소싱에 주력해 매장제품의 95% 이상을 한국산으로 채울 것이라는 것이 저희들의 분석입니다. 그러면 현재 월마트에 비해 국내 바잉파워가 5배에 달하는 E마트의 가격경쟁력이 더 뛰어나다는 거죠. 특히 신선식품이 그렇습니다. E마트는 현재 야채·과일·수산물 등의 매입단가를 다른 할인점에 비해 15~30%, 판매단가를 10~30% 정도 낮췄습니다. 바로 이와 같이 국내 여러여건이 월마트의 글로벌소싱을 방해하고 있다고 볼 수 있죠."

정보시스템

"정보시스템에 있어서도 월마트의 '트레이드 마크'인 인공위성 정보시스템의 필요성은 국내에서는 무용지물입니다. 동부에서 서부로 가려면 1주일이 걸리는 광활한 미국 평원에서나 필요한 시스템입니다. 한국처럼 좁은 국토에선 무용지물이 될 수 밖에 없죠. 하루에 신선식품을 두 번씩 배송해야 하고, 서울·부산을 4시간에 왕복하는 우리 실정에 맞지 않는다는 겁니다. 또한 3년전에 월마트와

일본의 대중 양관점 업체인 이토요카토가 맺은 인력·노하우·정보교환의 전략적 제휴를 들어보면 5만여개 제품을 골고루 섞어 일본전역의 점포에 보내주는 정보시스템을 갖춘 이토요카토와 글로벌 소싱 능력이 탁월한 월마트의 이해관계가 맞아 한 제휴인데, 이는 단적으로 이토요카토의 정보시스템이 월마트보다 낫다는 것을 뜻한다는 것이 아니겠습니까?

이토요카토의 정보시스템이 우수하다는 단적인 사례 하나를 더 보죠. 이토요카토가 운영하는 편의점 세븐일레븐은 매일 팔릴 양을 정확히 예상해 그만큼의 딱딱딱한 도시락을 맞춰서 내놓습니다. 못팔고 버리는 도시락이 없다는 것. 정보시스템이 그만큼 뛰어나다는 얘기입니다. 그런데 우리 E마트의 정보시스템인 '엔진시스템' 이 바로 이 이토요카토를 8년 전부터 벤치마킹해 구축했다는 사실을 눈여겨 봐야 할 것입니다. 때문에 '국지전 성격의 정보시스템은 월마트에 대적할 만한 능력을 갖췄다고 자부합니다."

5% 경쟁력이 최고를 만든다

그의 목소리는 자신감에 차 있었다. 그는 계속해서 물류관리상의 E마트의 우위를 역설했다.

"E마트는 하루 2회전의 쾌속 물류시스템과 5년간의 영업실적에서 축적된 DB를 활용, 오늘 무슨 물건이 얼마나 팔릴 것인지를 미리 계산하고 상품을 배송하기 때문에 재고 관리에서 누수가 거의 없습니다. 이에 따른 절감비용이 바로 5% 경쟁력의 원천으로 다른 업체가 이를 따라잡기 위해선 상당한 시간과 비용이 들 겁니다."

한국적 현실에 맞는 물류시스템

한편 관리담당자 권부장이 말을 이었다.

"업계에서는 물류비용 등을 감안할 때 월마트가 외국 수입품보다 국내상품 중심의 영업을 할 가능성이 높은 것으로 전망하고 있고, 월마트도 이미

이러한 방침을 밝힌 적이 있습니다.

그러나 월마트가 짧은 시일 안에 국내 물류체계나 구매 노하우를 익히기는 힘들 것입니다. 다시 말하면 월마트가 자랑하는 인공위성까지 동원하는 물류시스템은 한반도라는 제한된 지역에서는 효용성이 떨어질 수밖에 없고 제조업체들의 반발 등으로 '싸게 납품받아 싸게 판매한다'는 전략도 한계가 있다는 것이죠. 월마트에 맞서 우리 E마트가 가장 확실한 비교우위가 될 것으로 내세우는 부분이 바로 물류체계이고, 특히 신선식품의 물류체계는 E마트가 갈수록 위력을 발휘 할 것입니다." 라고 자신있게 말했다.

한편 E마트가 전국 13개 매장과 모기업인 신세계백화점 식품코너로 조달하는 신선식품은 하루 25만명분이다. 여기에 신세계백화점의 식당위탁업을 통해 소비되는 식·음료 재료가 하루 12만명분에 달한다. 할인점 매출에서 신선식품이 차지하는 비중이 25%나 되고, 고객의 80%가 최소한 한가지 이상의 신선식품을 구입해가는 것으로 조사됐다. 여기에 한국인의 식생활 습관에 익숙하지 않은 외국기업의 한계까지 감안하면 하루 37만명분의 물품을 조달해내는 구매력과 물류시스템은 일반인들이 생각하는 것보다 훨씬 큰 장점이라는 게 E마트측의 주장이다. 경기도 광주에 대규모 신선식품 물류센터를 운영중인 E마트측은 앞으로 전국적인 물류시스템을 구축해나갈 계획임을 밝혔다.

한국적 소비문화

국내에 진출한 다국적기업들은 한국 소비자들의 독특한 구매행태 때문에 애를 먹는다. 외국기업에 대한 한국인들의 경계심은 구제금융 이후 많이 누그러졌지만, 미국이나 유럽과는 판이한 소비문화만큼은 여전히 다국적기업들을 곤혹스럽게 하고 있다. 까르푸나 한국마크로(월마트)같은 다국적 유통업체들은 한결같이 한국 소비자들의 구매행태에 낯설어 한다.

외국 소비자들은 가끔 할인점에 들러 대량으로

물건을 구매하지만, 한국 소비자들은 할인점에 수시로 들러 조금씩 산다. 구매하는 상품도 통조림이나 가공식품보다는 신선식품이나 양념류가 주종이다. 이 때문에 외국업체들은 국내업체들과 달리 신선식품 매장 확보를 소홀히 했다가 곤욕을 치르고 있다. 서비스 받기를 좋아하는 한국 소비자들의 관행도 요령부득이라고 외국계 할인점 관리자들은 밝히고 있다.

이제는 국지전이 아닌 전면전이다.

한편 세계 최대의 유통업체인 미국의 월마트사가 한국시장 영업확대 계획의 일환으로 뉴코아백화점 직영할인점인 김스클럽 등 기존업체를 인수하겠다는 뜻을 비춰 관심이 모아지고 있다.

쵸 햇필드 월마트 아시아담당 사장은 30일 기자간담회를 통해 「월마트는 부지확보를 통한 신규점 출점과 함께 이미 영업중인 기존점에 대한 인수 가능성도 검토하고 있다.」고 밝혔다.

그는 월마트의 서울 강남점 개점과 관련된 이날 간담회에서 「월마트가 5개점만을 운영하기 위해 한국시장에 진출한 것은 아니다.」면서 김스클럽도 매출로 나온 것이 있으면 다른 매장과 마찬가지로 인수 대상에 포함될 수 있다고 강조했다. (조선일보, 1999.7.30)

하지만, 우려하던 것이 현실로 나타나기 시작했다. 더 이상 국내에서 뒤쳐질수 없다고 인식하고 있는 외국 할인점들이 본격적으로 자본을 투입하고 있는 것이다. 한국에서 전혀 재미를 못보고 있던 월마트도 이제 '월마트'라는 제 간판을 걸고 여러 한국 기업들을 인수하여 이마트만의 한국적 물류시스템 등의 노하우가 이제는 큰 차별화가 어렵다는 전망이다.

월마트 등을 비롯한 여러 외국계할인점들도 이제는 조금씩 이마트의 물류체계나 진열방법, 구매방법 등을 따르고 있다.

다시 재연된 가격전쟁

작년 8월 외국계 할인점 대 국내 할인점 간에 벌어진 가격 전쟁은 국내업체들이 어쩔 수 없이 끌려들어간 싸움이었다. 월마트가 컬러 TV 등 가전제품과 일부 식료품에 대해 30% 이상 가격을 떨어뜨리며 손님을 대거 끌어들이자, E마트와 김스클럽 등 국내업체들도 경쟁적으로 가격을 낮추며 맞대응해 소비자들은 즐거운 비명을 질렀다.

그러나 이번 싸움은 E마트와 롯데마그넷 등 국내할인점이 선제공격을 가한 것이 특징. E마트는 삼성 10kg 세탁기(SEW-KM107L)를 47만 5000원(시중가 65만~75만원), 유한 김벌리 엠보싱 화장지(24롤)를 6650원(시중가 1만2000원)에 내놓는 등 대폭적인 가격파괴에 들어갔다.

우려하던 월마트의 강남점 개점을 필두로 본격 국내시장진출은 시작되었고 한국형 할인점 E마트는 그에 대한 대책에 부심하고 있다. 선제공격이 최선의 방어라는 말이 장기적으로 볼 때 성공할 수 있을 것인가? 기존의 E마트의 근본적인 체계에는 문제점은 없을까?

과연 한국 할인점의 자존심 E마트가 가야할 길은 무엇이며 황전무의 선택은 무엇인가?

보충 자료

재무 상태 (신세계 그룹을 중심으로...)

신세계백화점의 할인점 E마트가 출범 5년만에 연매출 1조원을 돌파했다. 7월 E마트는 국내 13개점포에서 지난 11월24일부로 할인점 매출이 1조원을 넘었으며 연말까지 1조1천억원의 매출이 기대된다고 밝혔다.

E마트는 93년 창동점을 열면서 할인점 사업에 착수한 이래 출범 당해 30억원, 94년 660억원, 95년 1711억원, 96년 3099억원, 97년 6968억원 등 해마다 2배정도의 매출 신장 지속하고 있는데 99년에도 8개 지역에 점포를 새로 개점할 예정이며 매출목표는 1조6천억원정도를 예상하고 있다. 한편, 신세계 백화점의 1999 회계년도 반

기 순이익이 크게 늘어난 것으로 나타났다. 지난 7월 신세계 관계자에 따르면 올들어 6월말까지 영업실적을 집계한 결과 매출액이 1조 4200억원으로 전년도 같은 기간에 비해 31.6%의 신장률을 기록했다. (매일경제신문 7월 2*일 유통면)

또 이 기간동안 당기순이익도 300억원에 달할 것으로 잠정 집계됐다. 이는 사상 최대 규모로 신세계가 지난 한해동안 벌어들인 당기순이익 59억원보다 5배가량 많은 것이다. 회사 관계자는 이마

트 부분의 영업호조로 수익성이 크게 개선됐기 때문으로 분석했다. 한편 신세계는 당초 재무구조를 개선하기 위해 이마트 부분을 분리하고 외부자본을 끌어들이어 합작사로 독립시킬 계획을 추진했으나 여러가지 문제점이 발생해 백지화하기로 했다. 신세계는 이마트 부분을 독립시켜 코스닥증권시장에 등록시키고 이마트 분리로 마련한 자금으로 신세계의 차입금을 모두 상환해 무차입 경영을 선언할 계획이었다.

영업 실적 추이 및 전망(단위:억원,%,원,배)

결산기	매출액	경상이익	순이익	EPS	PER
95.12	11,090.0(28.3)	78.1(3.1)	141.0(0.8)	1,517	55/33
96.12	12,148.8(9.5)	126.6(62.1)	90.5(-35.8)	820	84/40
97.12(E)	15,000.0(23.5)	130.0(2.7)	90.0(-0.5)	804	37.5
98.12(E)	19,500.0(30.0)	140.0(7.7)	98.0(8.9)	875	34.5
◇ 자본금 : 560.0억원			◇ 주 가 (9/9) : 30,200원		
◇ BPS : 46,646원			◇ 일평균 거래량(150일) : 26,360주		

사업부별 재무 현황

구 분	1995년	1996년	1997년
백화점 사업			
1. 매출액	8,048	7,462	7,547
2. 영업손익	321	252	288
3. 자산 (감가상각비)	3,623 (116)	5,329 (114)	7,830 (78)
체인 사업			
1. 매출액	3,042	4,689	8,058
2. 영업손익	52	77	164
3. 자산 (감가상각비)	1,209 (49)	2,106 (57)	3,339 (56)
기 타			
1. 매출액			
2. 영업손익			
3. 자산 (감가상각비)	3,578 (40)	6,355 (41)	7,671 (22)
합 산			잘못된 계산식
1. 매출액	11,090	12,149	15,605
2. 영업손익	373	329	452
3. 자산 (감가상각비)	8,410 (205)	13,790 (212)	48,840 (156)

※註:EPS는 평균자본금 기준이며 추정실적은 해당업체 회계담당자 제시자료에 기초한 추정 수치임.

신세계백화점의 사업 부문은 크게 백화점 부문과 체인사업 부문으로 구분할 수 있으며, 도소매업의 특성상 고마진 상품을 취급하는 백화점 부문과 박리다매의 저마진 상품을 판매하는 E-MART, PRICE-CLUB 등 체인사업 부문으로 구분할 수 있고, 또한 조직도도 양부문으로 구성되어 있기 때문에 공시대상 사업 부문을 백화점 부문과 체인사업 부문으로 구분하였다. 그러나 98년 6월 1일에 Costco Wholesale Korea와 합작 법인을 설립함으로써 PRICE-CLUB은 폐쇄되었다.

E마트와 신세계백화점과의 관계

1) 기업집단의 개요

① 기업집단의 명칭 : 신세계

② 연혁

- 1930. 10. 24 일본 미즈코시백화점 경성지점으로 개점
- 1963. 7. 15 삼성그룹에서 인수
- 1963. 11. 11 상호 (주)신세계백화점으로 변경
- 1983. 6. 30 조선히otel 인수
- 1991. 8. 1 디자인신세계 별도회사로 분리
- 1991. 11. 6 삼성그룹 분리 독립 발표
- 1993. 11. 12 E-MART 1호점 창동점 개점
- 1994. 10. 7 PRICE-CLUB 1호점 양평점 개점
- 1994. 12. 31 한일투자금융, 신라상호 신용금고 인수
- 1995. 6. 30 조선히otel, 조선비치호텔 경영권 인수
- 1995. 7. 1 신세계 푸드시스템 별도 회사로 독립
- 1995. 8. 25 지방백화점 1호 광주백화점 개점
- 1996. 1. 3 신세계인터내셔널 별도 회사로 독립
- 1996. 1. 31 백화점 외국진출 1호 상해

점 오픈

- 1997. 2. 1 상해 E-MART 개점
- 1997. 4. 16 삼성그룹으로부터 분리 (독점규제 및 공정거래에 관한법률상)
- 1997. 5. 1 신세계 I&C 설립
- 1997. 6. 7 (주)디자인신세계 상호를 신세계건설(주)로 변경
- 1997. 6. 7 (주)디자인신세계 설립
- 1997. 9. 10 (주)에스코코리아 설립
- 1998. 1. 31 신세계종합금융(주) 폐쇄

결정

③ 기업집단의 지배자 : 이명희

E-Mart 선언(E마트의 경영 철학)

E마트 선언은 E·mart의 경영철학 아래 E·mart의 모든 것을 고객에게 알리는 것이라고 할 수 있다. 즉, E·mart의 경영 기법을 그대로 담고 있다. 미국의 월마트는 싸게 판매한다는 저가정책을 Low Prices Every-day라는 로고를 전략적으로 사용하고 있고, 또한 이와 유사하게 E·mart도 Everyday Low Price라는 로고로써 경영을 하고 있다.

E·mart 선언

<가격만족이 곧 고객만족>

10원이라도 상품을 싸게 판매하기 위해 노력합니다.

1. E·mart는 점포의 표준화, 시설의 단순화, 운영의 전문화로 투자비 및 관리운영비가 절감되어 상품을 보다 싼 가격으로 판매합니다.
2. 광고비와 인건비를 줄이고 배달을 하지 않으므로 비용을 절감하여 그만큼 싼 가격으로 상품을 판매합니다.
3. 대량구매·묶음판매에 의한 원가절감을 하여 상품을 싼 가격으로 판매합니다.
4. 고객여러분들의 협조에 따라 싼 가격으로 공급할 수 있습니다.