

# 이마트의 기업 활동과 경영전략

김민수\* · 전진호\*\*

## 요약

이마트(E-Mart)는 1996년 국내 유통시장의 전면 개방이라는 외부환경의 변화와 실용적이고 합리적인 소비성향을 가지고 있는 중산층을 목표로 탄생한 한국형 할인점이다. 국내 1위 할인점으로 도약한 이마트는 신세계와 독립한 후 이마트웨이(emart way)라는 경영핵심 가치를 수립하고 글로벌 기업으로 성장을 지속하고 있다. 이마트의 성공을 가능하게 했던 경영전략은 3가지로 요약할 수 있다. 첫째, 한국표준에 맞춘 새로운 시스템 구축전략이다. 첨단시스템을 통한 효율경영과 다점포운영 시스템, 물류센터의 운영을 통해 경쟁력을 확보하였다. 둘째, 신속한 입지 전략이다. 신규출점을 위해 중심상권에 충분한 부지를 확보하고 신속하게 지방의 다점포화를 실현하여 경쟁사들과의 경쟁에서 우위를 점할 수 있었다 셋째, 소비자 중심의 판매 전략이다. 고객중심으로 매장의 하드웨어를 지속적으로 바꾸었으며 저가전략을 구사하여 특별한 프로모션 행사 없이 언제나 10-20% 낮은 가격으로 상품을 판매하는 전략을 구사하였다. 새로운 업태로의 모험적인 진출과 한국형 할인점을 탄생시켜 외국의 대형 할인점들과 경쟁을 극복하고 세계시장으로 제2의 도약을 하고 있는 이마트의 도전정신은 준비된 기업은 위기를 기회를 바꿀 수 있음을 보여주는 좋은 사례라고 할 수 있을 것이다.

〈주제어〉 이마트, e-mart, 경영전략

\* 관동대학교 무역학과 조교수, mskim@kd.ac.kr, 010-6352-3988. 제1저자.

\*\* 관동대학교 경영학과 조교수, jhgy@kd.ac.kr, 010-6251-6063. 교신저자.

## I. 서론

1980년대까지 국내 유통산업을 주도했던 것은 백화점이었다. 백화점은 한국경제의 고도성장과 직결 되어 호황을 누렸지만 1990년대 들어오면서 시대적 변화와 환경변화로 성장이 둔화되면서 새로운 모델이 필요하게 되었으며 더욱이 이때는 1996년 국내 유통시장의 완전 개방을 앞두고 있던 시점이었다. 그 동안 소비자들의 소비패턴은 변했고 실리위주의 중산층이 많이 생겨났으며 일방적으로 선택을 강요했던 기업들의 경영전략으로는 소비자들에게 만족을 줄 수가 없게 되었다. 자가용 시대의 도래는 소비자가 대량으로 구매하는 구매패턴으로 바꾸었으며 대형냉장고의 보급은 신선식품의 대량구매를 가능하게 하였다. 이는 맛벌이 부부가 늘어가는 사회적 변화와도 같은 맥락에서 이해할 수가 있다. 이러한 사회적 변화는 소비자들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 대형 할인점<sup>1)</sup>의 탄생을 야기했으며 이마트(emart)가 대표적인 업체라고 할 수 있다. 1963년 삼성에 인수된 신세계는 지속적으로 몸집을 불려오다가 1993년에 국내 최초의 대형마트인 '이마트'를 오픈하였다.<sup>2)</sup> 신세계는 삼성그룹의 창업자인 이병철 회장의 막내딸인 이명희 회장이 1991년 신세계백화점과 조선히otel을 중심으로 계열 분리한 그룹이다. 이명희 회장이 신세계를 독립시킨 이후 할인점, 식·음료, 건설 등으로 사업영역을 확장하면서 그룹규모를 키울 수 있었다. 대형마트는 넓은 매장과 도심 속 좋은 입지조건, 대량 구매, 직접 소비자가 진열되어 있는 제품을 카트바구니에 담은 후 계산대까지 와야 하는 셀프서비스 방식으로 영업경비를 낮추고 유통과정에서 대량구매방식으로 마진율을 줄여 소비자들에게 다양한 품목을 저렴한 가격에 제공하고 있다. 특히 이마트의 경우는 슈퍼마켓으로 확대되는 과정에서 저렴한 가격을 제공하고 있는 하이퍼마켓과 많은 상품을 가지고 있는 할인점에 여러 형태의 서비스를 제공하는 슈퍼센터의 형태를 접목시킨 우리나라 고유한 문화를 반영한 것이 가장 큰 특징이다(박선훈, 2010). 최근 선행 연구 논문들을 분석해보면 이마트에 대한 학술적 논의는 크게 3가지 측면으로 구분할 수 있다. 우선은 이마트의 중국시

- 1) 할인점이란 유통업체 구분이 모호하고 중소유통업체의 요구도 있어 이와 관련된 유통 산업 발전법에 따라 2006년 할인점은 그 용어를 대형마트라 불리고 있다. 할인점은 기본적으로 타 업체에 비해 이익률이 낮으나 상품회전율은 높은 특징을 보유하여 자체 효율화와 유통구조의 합리화 등을 통해서 이익률을 개선할 수 있다.
- 2) 삼성그룹 이건희 회장의 동생인 신세계그룹 이명희 회장이고, 공식적으로는 1997년에 신세계는 삼성으로부터 분리됐다. 현재는 이명희 회장의 아들과 딸인 정용진 신세계그룹부회장 및 이마트 대표와 정유경 신세계부사장 남매가 그룹을 경영하고 있으며, 관계사로는 이마트를 비롯해 조선히otel, 신세계건설, 스타벅스코리아 등이 있다.

장 진입 사례연구와 유통업체로써 소비자인식에 관련된 연구들이다. 박진선(2011), 배금순(2011), 방효의(2011) 등은 이마트의 중국진출에 관련하여 성공요인과 실패의 원인들을 규명하는 연구결과를 발표하였다. 이고은(2011), 천기화(2011), 최훈(2010), 김규광(2008), 조부연(2007) 등은 소비자의 브랜드 속성 및 서비스품질, 점포 이미지, 고객 충성도 등 소비자 행동관련 연구들의 결과를 발표하였다. 마지막으로 이마트와 관련된 경영전략 및 마케팅관련 연구이다. 김훈(2005)이 이마트의 제천상권 진출 사례를 분석하였는데 지방 상권을 두고 대형 유통자본과 지역 토착 유통업체간 벌어지는 생생한 마케팅 현장을 다양한 시장조사 자료를 기초로 공격자 및 방어자 입장에서 직접 마케팅 전략수립을 제시했다. 이홍우·박원석(2004)은 대형할인점간의 상권 범위가 차별화 되는 이유로는 대형할인점의 복합 쇼핑몰화와 주차시설 확보에 기인한 것으로 분석되었으며, 이는 후발업체인 이마트의 경쟁전략의 결과임을 확인하였다. 대형할인점간의 경쟁이 치열해 지면서 대형할인점들은 시대의 흐름에 따라 변화하는 소비자들의 다양한 니즈를 충족시킬 수 있는 점포 포맷을 지속적으로 개발해 나가야 하는 방안이 필요하다고 하며, 이마트가 활용한 복합 쇼핑몰화와 충분한 주차시설 확보라는 경쟁전략은 대형할인점의 입지 및 경쟁전략을 제시하였다. 위에서 제시한 이마트 관련 연구 분야 중 본 연구에서는 경쟁에서 성공한 기업으로 이마트를 가정하고 그 성공에 핵심 경영전략이 무엇인지에 관련하여 연구를 하고자 한다. 하나의 점포를 선택하여 분석하거나 설문방식에 의한 성공요인 도출이 아닌 기업 전체의 대표성 있는 전략들을 살펴보는 것이 이마트와 관련된 선행연구들과 본 연구와의 차별적인 내용이라고 할 수 있다. 이마트의 이마트가 성공한 기업인지는 아직도 진행 중이기 때문에 의문을 제기할 수도 있다. 그러나 국내 기업에게는 불모지에 가까웠던 국내 유통시장에서 외국의 대형 할인점의 국내진출에 대응하여 시장을 지켜냄과 홈플러스와 국내 할인점 시장점유율을 양분하고 있다는 점과 동시에 최근에는 외국으로 진출하는 글로벌 기업의 모습을 답습하는 있다는 점에 초점을 맞추어 생각해 볼 때 지금까지 발전의 요인을 알아보는 것도 충분한 의의가 있을 것이라 생각한다. 본 연구를 통해 도출되는 결과를 통해 최근 다양한 업종에서 문제가 되고 있는 시장 개방과 그에 대한 대응전략을 수립해야 하는 기업들이 적용할 수 있는 전략을 제시하고자 한다.

## II. 이마트의 개요

### 1. 기업 연혁

이마트는 1993년에 1호점을 개점한 국내 최초의 할인점으로 2012년 12월 기준 국내 146개와 중국 16개의 점포를 보유하고 있는 국내 1등의 할인점이다. 또한 슈퍼마켓인 에브리데이(everyday), 자영업자를 위한 매장인 이마트 트레이더스(traders), 애완 토털 솔루션 전문점 몰리스펫샵(Molly's Pet shop), 헬스&뷰티 전문점 분스(Boons) 등 다양한 포맷의 매장으로 확대해 나가고 있다. 최근 이마트는 법인분할 및 독립을 계기로 '이마트웨이(Emart way)'라는 경영 핵심가치를 정립하고 세계적인 수준의 글로벌 유통기업으로의 도약을 선언했다.

〈표 1〉 이마트 연혁

년도	회사 현황
1993.11	이마트 1호점 창동점 오픈 (최초 할인점)
1996.12	이마트 물류센터 오픈 (국내 할인점 최초 물류센터)
1997.02	중국 이마트 1호점 상하이 취향점 오픈(한국 유통업체 최초 해외점포)
1998.02	이마트 식품가공센터 오픈(국내 할인점 최초 식품가공 센터)
2002.12	이마트 50호점 강릉점 오픈
2003.12	한국 유통업체 최초 금탑산업훈장 수상
2004.06	중국 이마트 2호점 상하이 루이홍점 오픈
.08	이마트 온라인 쇼핑몰 오픈(www.emart.co.kr)
2005.06	누적고객 10억 명 돌파
2006.05	월마트 코리아 인수 (16개점)
.10	이마트 101호점 익산점 오픈 (국내 할인점 최초 100호점 돌파)
2007.12	중국 이마트 10호점 상하이 난차오점 오픈(총매출 10조원 돌파)
2008.07	이마트 여주 물류센터 (세계 최대 규모)
.12	이마트 120호점 보라점 오픈
2010.05	중국 이마트 25호점 상하이 차오바오점 오픈
.11	이마트 트레이더스, 몰리스펫샵, 매트릭스 구성점 오픈
2011.05	(주)신세계와 (주)이마트로 법인분할
.08	이마트 미트센터 오픈
2012.04	BOONS 의정부 역사점 오픈
.09	이마트 후레시센터 오픈

출처: 이마트 홈페이지 (<http://www.emartcompany.com>)

### 1) 태동기 (1993~1995년)

1980년대까지 삼성그룹<sup>3)</sup>에 포함되었던 신세계 그룹은 1991년 독자적인 운영을 하게 되면서부터 신세계 백화점은 시장 선두였던 롯데백화점과 후발 경쟁업체인 현대백화점 사이에서 어려움을 겪고 있었다. 신세계는 백화점 사업의 치열한 경쟁과 백화점 사업의 성장둔화로 새로운 수익원을 찾기 시작하게 되었고 무엇보다도 3년 뒤로 예정되어 있던 유통시장 전면 개방이라는 외부 충격에 대응하기 위한 새로운 업태를 고민하게 된 것이다. 신세계 그룹은 실무진을 구성하여 미국 및 일본으로 파견하고 시장 분석 및 새로운 업태를 찾기 위해 노력하였다. 이명희 회장은 미국 방문 중에 할인점을 보고 한국에 할인점을 도입할 정도로 해외의 선진모델과 기법을 도입하는데 적극적이었는데 이는 이병철 회장이 새로운 사업을 하거나 중요한 의사결정을 하기 전에 일본을 방문해 전문가나 업계관계자들과 토론을 즐기던 것에서 배운 것이라고 한다. 이마트는 이러한 노력으로 1993년 11월에 창동에 1호점을 오픈하게 되는데 월마트의 경영과 일본 코우즈(Kou's)의 운영방식<sup>4)</sup>을 벤치마킹한 결과였다. 그러나 기존 방식을 그대로 벤치마킹한 것이 아닌 한국식으로 변형하여 1호점을 개점하였다. 이마트는 초창기에 저가정책을 내세워 합리적인 소비를 원했던 소비자들의 욕구를 충족시켜 주면서 단기간 내에 급성장을 할 수 있었다. 이마트는 소비자들에게 큰 호응을 얻었고, 수익성 낮은 기존의 백화점들이 이마트와 같은 업태로 사업을 변경하는 사례들이 늘기 시작했다.

〈표 2〉 이마트 초창기 운영지침

No	운영지침
1	다이에이의 '코우즈'와 동일한 형태로 운영하되 회원제 카드제도는 시행하지 않는다.
2	일반 소매업이지만, 인원을 대폭 줄이고 월마트와 같이 건물 단가, 인테리어 비용등을 최소화한 창고형 매장으로 운영하여 아주 값싸게 상품을 공급한다.
3	슈퍼형 식품과 디스카운트 스토어형의 생활 잡화와 아울렛 형태의 의류까지 포함하는 차별화한 한국형 '디스카운트 스토어'의 모델을 제시한다.

### 2) 유통개방 (1996~2000년)

- 3) 삼성그룹의 관리문화로 일컫는 기업문화 때문에 관리보다는 현장위주의 영업이 더 중요한 유통업에서는 경쟁우위를 보이지 못했다.
- 4) 코우즈의 특징은 회원제 운영, 100% 현금 판매, 창고형 점포, 판매사원 없이 고객들이 진열된 상품을 마음대로 고르는 방식이다. 인건비, 판촉비, 포장비를 최대한 절감하여 소비자에게는 20~30% 싸게 판매하는 방식이다.

서울 위성도시로 이마트가 점포를 늘려가고 있는 1996년에 국내 유통시장이 개방되어 1995년 까르푸, 1997년 월마트의 1호점들이 개장을 하기 시작했다. 이마트가 등장한 이후 롯데, 미도파, 뉴코아, 그랜드 등 백화점은 물론 삼성물산, 거평, 나산이 할인 전문점 분야에 진출을 하면서 치열한 경쟁이 시작되었다. 1997년 외환위기 이후 소비자의 합리적 구매패턴이 형성되면서 대형마트의 성장은 소비자의 기대에 부응 하면서 지속적인 성장을 하였다. 1993년 이마트가 최초였던 국내대형마트가 1999년에는 116개로 점포수를 크게 늘어났으며, 1995년 700억 원이었던 이마트의 매출액은 1999년 7,571억 원으로 급격한 성장세를 이어갔다. 국내시장을 선점하기 위해 다른 경쟁업체들과 치열한 경쟁으로 전단지과 프로모션 행사뿐만 아니라 대형마트 전용 셔틀버스를 운영하기도 하는 등 주요고객을 유치하기 위한 다양한 서비스와 프로모션이 진행되었다. 2000년 되면서 출점지가 다변화 되고 국내에서는 비경쟁적이고 독점적인 10만 상권도시가 희소하게 될 만큼 시장은 과열되었다.

### 3) 다점포화 (2001~2003년)

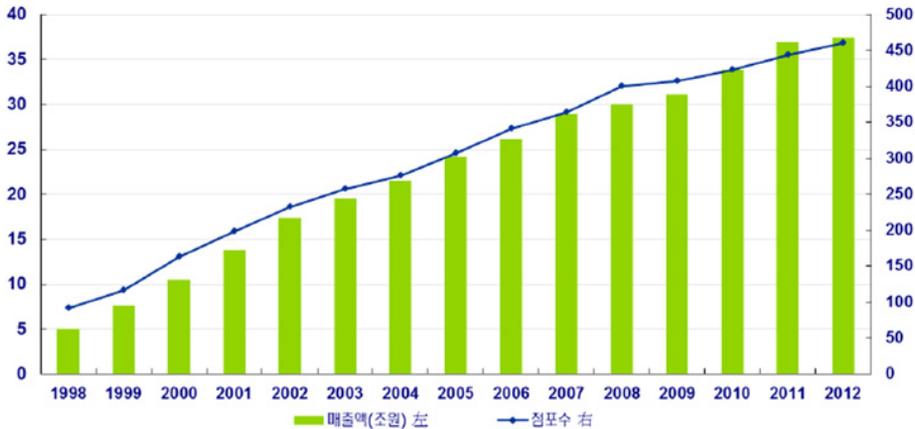
이시기에는 위의 유통개방 시기처럼 백화점이나, 다른 업체가 대형마트 사업으로 뛰어들기 보다는 기존 업체들의 전국적인 다점포가 시작된 시기이다. 수도권뿐만 아니라 대도시와 작은 도시들까지도 전국적으로 빠른 시간 내에 입점이 되고 퍼져나갔다. 점포의 수가 급증함에 따라서 수익성이 낮은 대형마트는 폐점을 하거나 매각당하는 사례들도 생겨나게 되었다. 또한 2003년 경기불황으로 인해 대형마트의 성장세도 저하되었다. 이러한 상황 속에서도 끊은 없는 매출을 올린 이마트와 홈플러스, 롯데마트 등이 국내에서 입지를 굳혀나갔으며 태동기의 매장 프로세스를 많이 변경시켰다. 곤돌라 높이를 낮추고 부대시설도 대폭 강화하는 등 고객의 니즈에 맞는 구조 변경이 시작되었다. 또한 다점포화 상황에 대처하기 위하여 체계적인 물류센터를 건립하기 시작해 공급과 물류를 절감하였고, 유통과정의 혁신을 도모했으며, 다점포 표준화팀을 운영하면서 점포의 표준화와 오퍼레이션 수준 향상에 노력하는 시기였다. 일종의 교감 마케팅전략을 사용한 것이다.<sup>5)</sup>

### 4) 차별화 (2004년 이후~)

5) 전형구·김민수(2012), “이랜드 그룹의 기업 활동과 경영전략”, 「경영사학」, 제27집 제1호, p.123.

대형마트는 점포수가 2004년 기준 2백 50개를 넘어서는 포화상태에 이르렀다. 대형마트의 포화로 신 점포를 개발하고 전개하면서 해외로 시장이 이전되는 구조재편과 시장의 과점화 현상이 나타났다. 그러면서 국내유통기업보다 검증된 경영 노하우를 가지고 야심 차게 도전했던 해외 대형마트들이 국내에서 연이은 철수를 하게 된다. 까르푸는 1996년 7월 중동점을 1호점으로 한국시장에 진출하였으나 점포 출점수 32호점, 매출 기준 업계 4위에 그쳐 2006년 4월 이랜드그룹에 매각되었고, 월마트는 1998년 7월에 네덜란드계 마크로사 점포를 인수하여 한국시장에 진출하였으나 점포 출점수 16호점 매출기준 업계 5위에 그쳐 2006년 5월 신세계에서 주식 전량을 매각하고 철수하였다. 이시대의 이마트의 핵심 전략은 PB상품이었다. 2009년 출점제한과 SSM(Super SuperMarket) 포맷 확대 등을 시작으로 새로운 업태의 전환하는 상황이 나타났고 이마트는 2011년 대형마트 출점 규제 및 신업태 개발과 함께 해외시장의 효율화를 추구하게 된다.

〈그림 1〉 국내 대형마트의 매출추이 (1998년~2012년)



출처: 딜로이트 안진회계법인, 국내유통산업의 동향과 2013년 전망, 2012.

최근 국내 대형마트의 매출 추이를 보면 460개 점포에서 37.4조원의 매출을 올려 1.4% 신장했으나 유통법으로 출점 제약이 악재로 작용하였다. 출점을 통한 성장의 한계, 카테고리 킬러형, 창고형 매장 등 새로운 형태의 점포가 나타나면서 다변화로의 추가 성장 노력을 하고 있다.

현재 이마트는 비전달성을 위해 중국, 베트남, 동남아시아 등 해외시장을 개척하고 상품 및 서비스 경쟁력 강화를 통한 전략적 차별화를 진행하고 있다. 채널 간 시너지를 통한 유통 네트워크 구축이라는 3가지 핵심역량을 선정하여 2015년까지 국내는 물론 중국, 베트남 외 지역에 250여개 점포망 구축을 목표로 제2의 도약을 준비하고 있다.

〈표 3〉 이마트의 부문별 실적

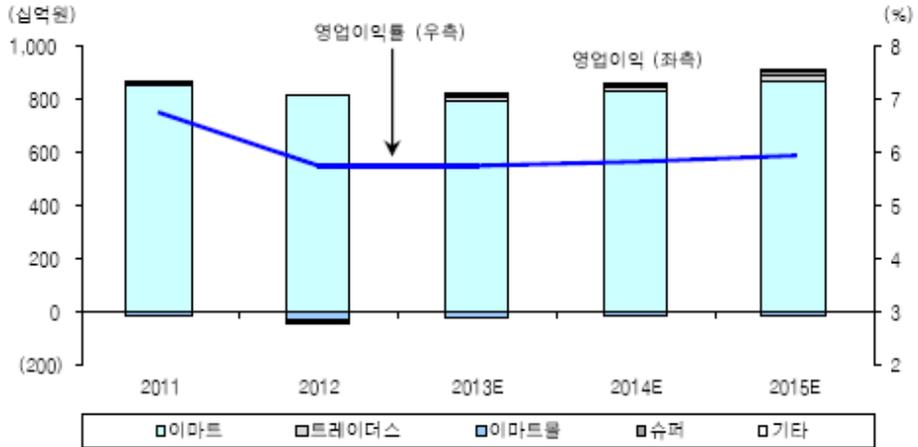
(십억원)	2011	2012	2013E	2014E	2015E
<b>총액매출</b>	13,779	14,489	15,054	15,787	16,501
국내유통매출	12,591	13,383	13,897	14,556	15,235
중국 이마트	540	470	497	524	550
중속회사	648	636	659	666	715
<b>영업이익</b>	755	736	769	834	895
국내 & 중속회사	888	797	824	879	935
중국	(133)	(61)	(55)	(45)	(40)
세전이익	664	616	737	785	830
순이익	478	436	530	565	598
<b>이익률 (%)</b>					
영업이익	5.5	5.1	5.1	5.3	5.4
세전이익	4.8	4.3	4.9	5.0	5.0
순이익	3.5	3.0	3.5	3.6	3.6
<b>증감률(% , 전년대비)</b>					
총액매출	11.7	5.2	3.9	4.7	4.7
영업이익	(4.4)	(2.5)	4.5	8.5	7.4
세전이익	-	(7.3)	19.6	6.6	5.7
순이익	-	(8.9)	21.7	6.6	5.7

주 : 1) 2011년 매출 및 영업이익은 분할 전 실적 (1~4월 실적) 포함

출처 : 이마트, 삼성증권 Company Update, 2013년 7월 12일.

이마트의 최근 실적을 보면 2012년 총매출액이 14조 4천 8백억 원으로 국내 유통매출이 약 13조로 5.1% 영업이익을 달성했다. 중국 이마트의 4천7백억으로 2011년 보다 줄어든 것으로 나타났다. 순이익으로 보면 2011년 4천7백8십억에서 2012년 4천3백6십억으로 줄어들었으며 증감률에서도 2012년은 5.2%로 2011년 11.7%보다 낮게 나타났다.

〈그림 2〉 이마트의 국내 부문별 영업이익과 영업이익률



출처: 이마트, 삼성증권 Company Update, 2013년 7월 12일.

## 2. 기업문화

이마트는 글로벌 종합유통기업으로 의식주, 취미, 여가 등 고객의 생활 전반에 필요한 모든 유무형의 상품과 서비스를 제공하는 회사이며 2020년까지 글로벌 톱 20위권의 유통기업으로 성장하고자 하는 목표를 가지고 있다. 이마트의 전략으로는 첫째, 멀티채널 회사로 복합쇼핑몰, 전문점, 창고형 할인매장, 온라인 몰 등 유통채널의 다각화를 통해 새로운 성장 동력을 확보하고자 하며 둘째, 라이프 솔루션 회사로 전문 시스템을 활용하여 고객을 깊이 이해하고 고객에게 최적화 된 라이프스타일을 제안하고자 한다. 셋째, 글로벌 기업으로 글로벌 소싱의 확대를 통해 상품 경쟁력을 강화하여 글로벌 이마트로 도약하려고 한다.

이마트는 CRS(Corporate Social Responsibility) 경영을 도입하여 기업의 사회적 책임도 수행하고 있다. 최대이익의 창출과 최대만족 배분이라는 경제적 책임과 예외 없는 100% 준법 실천인 법적책임, 윤리적 책임, 기업이윤 사회 환원의 새로운 모델을 제시하면서 배타적 책임까지 포함하여 실천하고 있다. 배타적 책임은 사회공헌 차원에서 불우 아동 지원, 독거노인 지원, 장애인 지원 등 다양한 활동으로 이웃 사랑을 실천하고 있다. 또한 친환경 경영문화로 친환경 사업장과 신재생 에너지<sup>6)</sup> 등 친환경 아이템 적용으로 녹색매장을 만들고 있

다. 전 점포에 친환경 상품 전용매장을 운영 중에 있으며 약 400여 품목의 친환경 상품 구입 시에 추가 포인트를 제공해 주는 그린클럽을 운영하고 있다. 그린카드, 그린마일리지, 탄소 캐쉬백 제도도 함께 운영하고 있다. 또한 비닐쇼핑백 없는 점포를 구현하였고 탄소중립 나무심기 캠페인 전개 및 팔당 상수원 수질개선 프로젝트 전개와 함께 협력사에 저탄소 에너지운영을 위한 무상 컨설팅 제공으로 녹색 동반성장을 실천하고 있다.

동반성장을 위한 실천 매뉴얼로 다양한 프로그램도 운영 중에 있다. 2004년 공정거래자율준수 프로그램을 도입하여 2010년 공정거래협약 이행평가에서 우수한 평가를 받았다. 2008년부터는 협력회사와 함께 상생 비즈니스 모델을 개발하여 상품 개발, 원가 절감 노하우 공유, 마케팅 활동 등 공동의 목표수립 및 달성을 위한 협력을 진행 중에 있다.<sup>6)</sup> 2005년부터는 중소기업 상품박람회를 개최하여 우수 중소기업을 발굴하고 이마트 거래를 통한 판로 지원을 진행하고 있다. 최근에는 지역경제에 기여하고자 제주도와 ‘지자체 연계 유통모델’이나 이마트-복지만두레 결연 등을 선보이기도 했다. 이마트와 거래하는 중소기업의 상품을 매입하여 중국 및 두바이, 호주 등에 상품을 수출하는 방법으로 해외진출도 돕고 있으며 협력회사와의 상품개발 및 프로모션 활동 등을 통한 상호 협력도 지원하고 있다. 이마트 동반성장 펀드를 조성하여 거래 중소기업을 대상으로 운영자금을 지원하며 이마트의 신용도로 대출을 받을 수 있는 상생플러스론 등 다양한 자금지원 프로그램도 운영 중에 있으며 무료 에너지 진단 및 다양한 동반성장 시스템을 구축<sup>8)</sup>하고 있다. 그러나 한편으로는 대형할인마트의 규제로 영업이익이 떨어지는 것을 우려하여 이마트가 노조활동 탄압과 SSM의 사각지대인 상품공급점 도입으로 여론의 질타를 받고 있는 것도 사실이다.

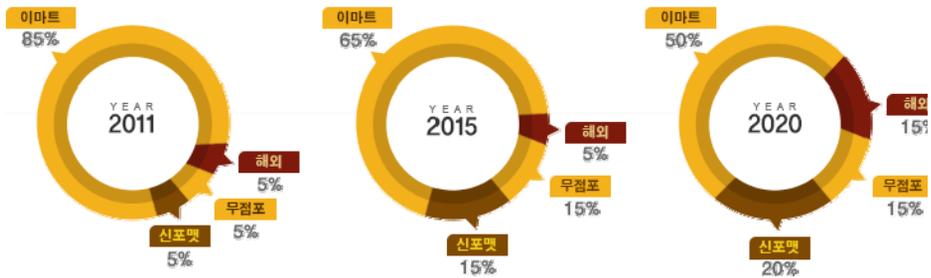
### 3. 이마트 웨이

이마트 웨이는 고객, 브랜드 디자인에 대한 이마트의 철학이다. 2011년 이마트가 신세계에서 분리되어 새로운 법인으로 출발하면서 비전인 “전 세계 소비자 마음을 채워주는 글로벌 종합유통기업”이라는 비전하에 비전달성에 필요한 3대 핵심가치를

- 
- 6) 2009년 국내 유통기업 최초로 구성점 이마트 트레이더스에 태양열 발전을 도입했으며, 냉난방에 소요되는 에너지 75% 이상을 지중으로부터 조달하여 온실가스 배출 최소화를 하고 있다.
  - 7) 대형마트들이 자체 기술력이 없이 협력사가 개발한 상품을 앞세워 수익을 크게 늘리면서 임대에서 종합 유통·가전·식품 회사로 거듭나고 있다는 시각도 존재하고 있다.
  - 8) 이마트 협력회사 구인구직 사이트, 우수 중소기업 상품 홍보 사이트, 동반성장 및 공정거래 도우미 사이트를 운영하여 온라인 채널 지원활동을 전개하고 있다.

이마트 웨이라고 명명하였다. 3대 핵심가치는 고객 중심적 마인드, 브랜드를 통한 차별화, 디자인적 사고 등이다. 또한 3가지 핵심역량을 발표했는데 해외시장으로의 영토 확대 등 신 시장 개척, 상품 서비스 경쟁력 강화를 통한 전략적 차별화, 채널 간 시너지를 통한 유통 네트워크 구축 등을 정하였다. 기존 사업 영역인 대형마트에 전력하는 것은 물론 카테고리 킬러(Category Killer)<sup>9)</sup>, 트레이더스(traders), 온라인몰 등 새로운 업태에도 적극 진출하기로 했다. 기업이미지도 새롭게 바꾸었는데 새로운 기업이미지(CI)의 핵심은 고객, 브랜드, 디자인 등 3가지 경영 핵심가치를 토대로 하는 '소프트(Soft)'와 '프레시(Fresh)'이다. 이는 이마트가 보다 유연해지고, 보다 부드러워지는 것은 물론 주요 고객인 여성에게 한걸음 더 다가가고, '섬기는 리더'로서 고객서비스를 강화하는 한편, 기업이미지는 한층 젊게 만들어 국내 최고의 유통브랜드에 만족하지 않고 글로벌 브랜드로 나아간다는 의미를 담고 있다.

〈그림 3〉 이마트의 비즈니스 포트폴리오



출처: 이마트 홈페이지 (<http://www.emartcompany.com>)

〈그림 3〉은 이마트의 비즈니스 포트폴리오를 나타낸 것인데 2015년 단기적 계획을 보면 해외에 대한 사업 비중은 5%로 같지만 신 포맷 사업은 5%에서 15%로 확대를 계획하고 있으며 2020년 까지는 신 포맷 20%, 해외사업을 15%까지 확대하는 것을 목표로 하고 있다.

9) 대형매장에서 특정품목만을 취급하는 전문화인점이다. 카테고리 킬러 사업은 특정품목을 집중 취급하기 때문에 가격 면에서 유리하고 전문화된 서비스가 가능하기 때문에 사업의 지속적으로 확장 중이다.

### III. 이마트의 경영전략

#### 1. SWEAT 모델<sup>10)</sup>

##### 1) 5-DNA

기업문화를 구성하는 5-DNA는 비전(Vision), 사업(Business), 성과(Performance), 조직(Organization), 시스템(System)등의 혁신이 필요하다. 비전은 목표와 책임으로 구성되고 사업의 제품과 시장으로, 성과는 이익과 위험, 조직은 일과 사람으로, 시스템은 방법론과 운영으로 구성된다.<sup>11)</sup> 이마트의 DNA 1인 비전은 글로벌종합유통기업이라는 명확한 비전을 제시하고 있다. DNA 2인 사업은 해외시장개척, 전략적 차별화, 유통 네트워크 구축이라는 3가지 핵심역량을 선정하였다. DNA 3는 성과부분으로 CRS경영을 도입하여 사회적 책임을 다하며 착한 이윤추구를 하고 있으며 지속가능성장 관점에서 성과부분을 관리하고 있다. DNA 4는 조직으로 일과 사람으로 구분할 수 있는데 새로운 시스템 구축으로 BPR(Business Process Re-engineering) 등을 통한 일처리의 개선을 도모하고 있으며 이마트 피플로 구체화 하고 있다. 마지막으로 DNA 5인 시스템은 다음 장에서 언급할 EAN(European Article Number)14, TC(Transfer Center), GOT(Graphic offer terminal) 시스템, E-TODAY 등의 생산시스템의 고려와 직원 능력개발을 위한 기업교육시스템도 운영 중에 있다.

##### 2) 이마트의 SWEAT 전략

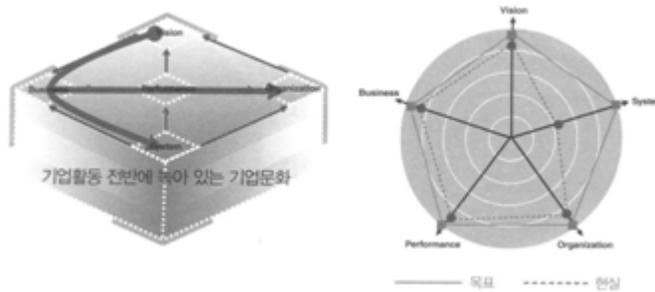
SWEAT 전략은 기업의 혁신문화를 찾아내 적합한 기업문화 및 전략을 카테고리화 하는 것이다. S 타입 모델은 기업문화를 가장 혁신하는데 가장 이상적인 유형으로 S 모델의 출발점은 기업 이해관계자 모두가 비전을 공유하는 것이다. CE, 애플, 구글 등 선진국의 글로벌 선도 기업이 주로 채용하며 카리스마를 가진 리더에 의해 기업문화 혁신이 주도된다. W타입 모델은 한국의 대기업이 주로 적용하는 방식이다. 글로벌 기업의 경영 혁신 이론을 모방하여 혁신전략으로 삼기 때문에 검증되지 않은 이론도 가장 잘 받아들인다. 그러나 시스템의 조직을 통제하고 일과 사람의 생각과 행동을 한정시켜 창의성을 훼손할 수 있는 단점이 있다. E타입 모델은 유럽의 선도

10) SWEAT 모델은 선진기업의 기업문화 혁신이력을 분석해 체계화시킨 기업문화의 창의적 혁신 모델로 여기서는 이마트의 적합한 모델을 제시하고자 인용하였다.

11) 민진규(2011), “삼성문화 4.0”, 글로세움, p.52.

기업이 선호하는 방식으로 경영진이 비전을 제시하고, 새로운 제품개발과 시장을 개척해 사업혁신을 시작한다. 시스템보다 조직을 우선시하는 서비스업에 적합한 혁신 모델이다. A타입 모델은 벤처기업이 주로 선택하는 모델로 한 방향으로 사업에 적합한 비전을 세우고 다른 방향으로 성과를 관리해 두 지향점이 모두 조직으로 모이게 하는 전략이다. 소규모 기업이나 기술력으로 성장하려는 기업이 선택하면 유리하다. T타입 모델은 사업의 혁신으로 성과를 극대화 하는 모델이다. 성과를 바탕으로 이익의 구조화와 위험을 감지할 수 있는 시스템을 구축하는데 일본기업이 주로 선택하는 혁신모델로 1990년대 거품 붕괴 이후 발전이 더딘 상태이다. 이마트의 경우에는 E타입 모델에 가까운 기업의 문화 및 전략을 가지고 있다. 새로운 제품개발과 시장을 개척해 사업혁신을 시작 할 수 있는 모델로 좋은 성과를 바탕으로 조직의 혁신까지도 가능하다는 장점이 있는 반면 시스템 혁신이 현행 사업에 국한되어 기업의 위험과 이익을 관리하지 못할 수 있는 단점을 내포하고 있다.

〈그림 4〉 이마트의 E-Type 모델



출처 : 민진규, “삼성문화 4.0”, p.64. 참고.

### 3) 이마트의 비즈니스 모델

비즈니스 모델은 하나의 조직이 어떻게 가치를 포착하고 창조하는 전파하는지 그 방법을 설명하는 것이다. 이마트의 비즈니스 모델을 설명하고자 9가지 블록을 가지고 기업의 모델을 설명하는 비즈니스 모델 캔버스를 사용하여 이마트의 비즈니스 모델을 분석하고자 한다. 고객 세그먼트(Customer Segments)는 기업이 제각기 얼마나 상이한 유형의 사람들 혹은 조직을 겨냥하는지 규정하는 것이다. 가치제안(Value Propositions)은 특정한 고객 세그먼트가 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 상품이나 서비스의 조합을 말한다. 고객에게 도움이 되는 가치는 가격, 속도와 같은 양적

인 것일 수도 있고 디자인, 고객경험 등의 질적인 것일 수도 있다. 채널(Channels)은 기업이 고객 세그먼트에게 가치를 제안하기 위해 커뮤니케이션을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법을 의미한다. 고객관계(Customer Relationships)는 특정한 고객 세그먼트와 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 의미하며, 수익원(Revenue Streams)은 기업이 각 고객 세그먼트로부터 창출하는 현금을 의미한다. 핵심자원(Key Resources)은 원활한 비즈니스를 위해 가장 필요한 중요자산이다. 특히 인재를 중시하는 이병철회장의 경영방침을 고스란히 물려받고자 했던 이명희 회장은 이마트 운영에서도 전문경영인에게 경영을 전담시켰다.<sup>12)</sup> 핵심활동(Key Activities)은 비즈니스를 제대로 영위해 나가기 위해서 꼭 해야 하는 중요한 일들을 말한다. 핵심파트너(Key Partnerships)는 공급자-파트너간의 네트워크이며, 비용구조(Cost Structure)는 비즈니스 모델을 운영하는 데서 발생하는 모든 비용을 의미한다. 이러한 9가지 요소로 이루어진 이마트의 비즈니스 모델을 도식해 보면 <그림 5>와 같다.

<그림 5> E-Mart Business Model Canvas

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
물류파트너 직영업체 입점업체	최저가 물품확보 PB  <i>Key Resources</i> IT 물류시스템 우수한 유통인재		업체 최저가 제품라인업 다양화 비용절감	
<i>Cost Structure</i>		<i>Revenue Streams</i>		
범위의 경제 적용 규모의 경제		물품판매 직영업체 및 입점업체 마진을		

출처 : Alexander Osterwalder(2011), Business Model Generation, timebiz, p.50. 참고.

12) 물론 사업의 중요한 방향은 오너가 결정하는 구조이고, 일방적이고 단편적인 의사결정 구조로 인해 조직이 경직되어 있는 것은 삼성그룹과 유사하다 할 수 있다.

## 2. 새로운 시스템 구축 전략

### 1) 첨단시스템을 통한 효율경영

대형마트의 핵심은 시스템이 얼마나 뒷받침해 주느냐에 달려 있다. 1993년 당시 전체 상품 중 약 30%만이 바코드가 부착되어 있는 시기에 사업을 시작하여 현재에는 물류센터를 건립하여 첨단시스템을 기반으로 효율경영을 진행해 오고 있다. 또한 이마트는 국내 유통업계의 상품 바코드 사용을 보편화 시키는데 결정적인 역할을 담당한 것은 물론, 재고와 판매를 리얼 타임으로 관리하는 엔진 시스템과 자동발주 시스템의 운영을 통해 3만5천 가지의 상품을 효율적으로 관리하고 있다. 1998년부터는 업계 최초로 EDI시스템 도입하는 등 국내 유통산업의 정보화 발전은 물론 협력업체와의 상품정보 교류에도 앞서나가고 있다. DRY부문에서는 국제표준물류 바코드 시스템을 국내 최초로 만들어 보유하고 있으며 자동 매입확정 및 점별 분류시스템을 가동하고 있다. 표준물류 바코드를 활용한 무선랜 입출고 시스템 및 웹 EDI에 의한 무전표 수·발주시스템을 사용하고 있다. WET부문은 센터 내 PC(Process Center)<sup>13)</sup> 생산 시설을 보유하고 위생설비도 구축했으며 자동포장라인으로 상품발주에서 포장배송까지 일괄작업으로 처리가 가능하다.

#### ① EAN(European Article Number) 14

물류단위인 박스식별에 활용되는 표준물류바코드로 14자리 코드로 구성되어 국내뿐 아니라 전 세계 제조업체, 유통업체, 물류업체 모두가 공통적으로 사용할 수 있는 국제 표준의 물류 바코드이다. 이마트는 독자적인 물류 시스템을 갖추려는 목적으로 협력업체의 납품절차 축소는 물론 상품회전율을 높이는데 도움을 주어 상품매입과 관련한 물류비용, 시간, 인건비의 절감액이 연간 20억 정도로 예상된다.

#### ② TC(Transfer Center) 방식

상품이 입고된 뒤 분류과정만을 거쳐 필요한 지점에 즉시 보내는 통관하는 방식으로 총 물류 프로세스의 93%를 차지한다. 하루 두 번 이상의 배송이 가능해 졌으며 재고비용 절감 및 상품 회전율을 높여 전체 물류비를 8%에서

13) 주로 HMR 상품으로 조리식품의 원부재료를 공하여 반제품 상태나 완제품 상태의 제품으로 가공되어 출하되는 방식.

2%로 낮출 수 있게 되었다.

### ③ GOT(Graphic offer terminal) 시스템

GOT는 그래픽 제공 단말기로 매장 책임자가 하루에 한 번씩 매장의 제품 판매 현황을 즉석에서 휴대정보 처리기에 입력하여 제품이 모자라지 않도록 미리 준비하는 시스템이다. 생산과 유통의 두 현황을 전산 처리화 함으로서 신속하고 효율적인 제품 재고관리를 위하여 도입되어 매출 파악부터 상품 매입과 물류, 재고 관리는 물론이고 각 매장 별 날씨정보와 매출 동향 등의 정보 파악하여 각각의 매장 고객들 선호 상품들 즉시 발주할 수 있는 체계를 갖추게 되었다.

### ④ E-TODAY

생산지와 소비자를 최단시간으로 연결하는 유비쿼터스 유통으로 한국형 할인점시스템의 특성을 집대성한 원스톱 운용체계이다. 사이버 공간을 통해 고객과 협력회사와 이마트를 실시간 연결해 고객이 필요로 하는 모든 상품을 최적·최단시간에 제공하는 ‘1일 유통망’ 시대를 가능하게 하였고 가까운 산지는 최고 3시간 안에 상품이 매입코드까지 부착된 상태에서 매장에서 판매할 수 있다. 정도의 차이는 있겠지만 애플사의 엔드 투 엔드(End to end)전략<sup>14)</sup>의 그것과도 비교할 수 있는 시스템이다.

## 2) 다점포화 운영 시 시스템과 물류센터

물류센터의 3가지 중요 개념적 기능에는 배송기능, 검품 기능 생산기능 세 가지로 요약할 수 있다. 배송기능은 협력사의 개별적인 배송의 부담을 일괄 납품하여 비용의 절감 및 납품업무를 최대한 단순화 하여 물류센터에 점포별로 상품을 전달하는 기능이다. 검품기능은 센터를 거치는 과정에서 상품의 상태, 수량, 발주 상품과의 일치 여부 등의 판별로 인한 검수, 검품 절차를 거쳐 상품을 공급하는 것이다. 식품센터에서는 신선식품을 취급해야 하므로 상품의 신선도 및 위생 상태까지 검품의 영역에 포함된다. 생산기능은 원·부재료의 센터 납품 시 신선도, 상태, 위생 등의 검품이 이루어지고 가공이 완료되어 출하되는 상품의 배송까지 물류센터에서 이루어진다.

이마트는 2008년 여주에 세운 물류센터를 비롯하여 DRY제품을 취급하며

14) 천만봉(2012), “애플의 경영활동과 스티브 잡스의 기업가적 활동”, 「경영사학」, 제27권 제3호, p.29.

수도권 및 강원지역을 대응권역으로 한 용인 물류센터, WET상품의 취급 및 가공 설비를 보유하고 최대 28개점을 대응 할 수 있는 광주 물류센터, 영호남권 최대 23개의 점포에 DRY와 WET 두 종류 모두 취급이 가능한 대구 물류센터, 수도권 서북부와 서호남권을 담당하는 시화 물류센터 등 총 5개의 물류센터를 운영 중에 있다. 2000년 대구 물류 센터를 오픈함으로써 이마트는 전국적인 물류망을 확보, 명실상부하게 전국 물류배송 체계를 완벽하게 갖춤으로써 저가정책에 더욱 충실하게 되었다. 협력업체에서 입고되는 상품과 전국산지에서 바이어가 구매한 상품을 1일 2회 적시 배송함으로써 적정재고 유지와 최상의 선도유지를 통해 상품의 가치를 한층 극대화 시켜 차별화 된 경쟁력을 확보하고 있다.

### 3. 신속한 시장진입 전략

#### 1) 신규 출점을 위한 충분한 부지확보

할인점 사업에서 중요한 것은 입지의 선점을 통한 고객 접근성 확보에 있다. 이마트는 점포입지모델 중 중심지이론에 근거한 전략을 수행했다. Christaller(1993)의 중심지이론은 상품도달범위<sup>15)</sup>와 최소 요구치<sup>16)</sup>의 두 개념에서 출발한다. 이 그의 이론에 의하면 점포가 존재하기 위해서는 상품 도달범위가 최소 요구치를 능가해야 한다는 것이다. 국내에 진출한 외국계 할인점들은 주로 교외의 한적한 곳에 입주해 고객들이 차를 타고 찾아오게 만든 반면, 이마트는 동네 구석구석 요지를 파고들었다. 입지 선점 전략이었다. 대형할인점이 전국적으로 확대됨에 따라 기존 상인들의 상권을 침해함에 따라, 각 지역자치단체는 대형마트의 신규 출점 시 교통영향평가, 도시계획심의 등의 규제를 강화하고 있어 유통업체들은 할인점 설립을 위한 사업부지 확보에 어려움을 겪기 시작했다. 그러나 이마트는 타 경쟁업체와는 달리 이미 예비 부지를 적극적으로 확보해 놓았기 때문에 경쟁업체보다 우위를 점할 수 있었다. 그 결과 2007년 9월말 현재 이미 44개의 입지를 확보하여 타 경쟁 업체에 비하여 상대적으로 추가 출점에 문제가 적었다.

#### 2) 신속한 다점포화

- 
- 15) 상품의 도달범위란 어느 특정 상품이나 서비스가 고객을 흡수할 수 있는 최대한의 거리, 즉 소비자가 상품이나 서비스를 구매하기 위해 통행하고자 하는 최대한의 거리이다.  
 16) 최소요구치란 특정의 점포 혹은 상가가 일정 지역에서 생존하기 위해 필요로 하는 최소한의 인구와 구매력 수준을 의미한다.

이마트는 대형마트 사업의 핵심이 가격할인이며 이를 가능하게 하는 방법으로 점포숫자를 늘렸다. 점포가 많다는 것은 그만큼 구매력 증가로 연결되어 대량구매를 통해 판매가를 낮출 수가 있었다. 또한 이마트는 국내시장에서 안정된 시기에 이미 해외진출 계획을 수립하여 1997년 중국에 진출하였다. 1997년 2월 상하이 1호점 오픈 후 2002년 중국내백화점과 가구전문점 및 대규모 물류창고를 운영 중인 현지 유통업체인 지우바이그룹과 합자계약을 체결하였다. 2003년 9월에는 중국 티엔진 현지법인인 타이다 그룹과의 합작계약을 체결하여 다각도로 중국진출을 위한 노력을 하였다. 그 결과 현재 상하이 7개, 티엔진 2개의 점포를 성공리에 오픈하였으며, 향후 중국에서 이마트의 위상은 더욱 높아질 것으로 기대하고 있다. 신세계는 2008년 말까지 20개점을 오픈할 계획이며, 2010년 25호점까지 늘렸다. 이마트는 중국시장에서의 적극적인 확장을 통해 범세계적인 유통망을 구축함으로써 글로벌 기업으로서의 위상을 높이기 위해 노력하고 있다.

#### 4. 소비자 중심의 판매전략

##### 1) 고객중심의 매장변화

세계 1, 2위 유통업체인 월마트와 까르푸에 대항하기 위해 이마트는 소위 '한국형 할인점'을 추구하였다. 첫째, 물건을 배열함에 있어 천장 꼭대기까지 포개어져 쌓여진 창고형이 아닌 한국인의 평균키와 눈높이에 맞는 천장높이와 1.4~1.8m의 눈높이에 맞춘 매대에 제품을 진열함으로써 소비자에게 제품 탐색 및 선택의 편의를 제공하였다. 둘째, 국내 할인점 전체 매출 가운데 상당 비중이 신선식품에서 매출이 발생하기에 신선식품 관리에 집중하였다. 직접 만져보고 골라야 하는 한국인의 취향에 맞도록 야채류를 비포장 상태로 진열하여 품질에 대한 믿음을 제공하였다. 셋째, 접근하기 용이한 입지에 할인점을 개설함으로써 소비자 유치에 있어 유리한 고지를 점할 수 있었다. 우리나라 사람의 체형에 맞는 매장 형태와 집기를 낮춤으로써, 매장이 쇼핑하기 편하고, 친근감이 가도록 설계함과 동시에 판매장소를 과감하게 휴게 공간화하고, 수유실의 운영 등 편의시설을 대폭 강화함으로써 한국인이 선호하는 매장으로 변화하였다. 또한 매장의 후방을 창고가 아닌 판매를 위한 대기 장소 개념으로 설계하여 협력업체에서 납품된 상품이 판매로스(Loss)나 불량품 없이 신속히 진열될 수 있도록 함으로써 점포 오퍼레이션의 효율을 높였다.

## 2) 이마트 PB(Private Brand)의 개발

이마트는 가격경쟁력을 높이며, 경영효율을 극대화하기 위한 방안으로 유통업체자체브랜드인 PB개발을 착수하였다. 매가히트 상품에 의한 ‘Slipstreams’ 현상을 이용하기 위한 하나의 전략이었다.<sup>17)</sup> 유통업체와 제조업체가 공동으로 만든 PB상품은 유통업체는 차별화된 제품을 선보일 수 있고 제조업체는 안정적 매출처를 확보할 수 있는 이점을 가지고 있다. PB는 일반적으로 대량 발주와 전량매입, 반품이 없음을 조건으로 대량생산하기 때문에 규모의 경제성으로 저렴한 상품의 제조가 가능하다. 따라서 제조비용측면까지 소매업자의 조정이 가능하고 중간 도매상을 통하지 않아 보다 싸게 상품판매가 가능한 것이다. 이마트는 1997년 8월 매일유업과 함께 최초의 PB상품인 ‘이플러스 우유’를 선보였다. PB상품을 판매함으로써 중간유통과정이 축소됨에 따라 기존의 제조업체가 생산하는 방식인 NB(National Brand)에 비해 가격이 20~30% 저렴할 뿐만 아니라, 수익성도 향상시킬 수 있었다. 이에 따라 이마트의 2002년 PB상품의 매출이 2700억 원으로 전체 매출의 3%에 불과했으나 2006년 9200억 원으로 전체 매출의 10%로 증가하였다. 이마트는 이플러스 우유, 화장지, 기저귀 등으로 시작한 PB사업을 지속적으로 확대하여 현재 3,600여 품목을 개발 판매하고 있다. 이마트가 이처럼 PB상품 개발에 주력하는 것은 매장 임대수익만으로는 경쟁력을 키울 수 없다는 판단에 따른 것이다. 기존 브랜드에 비해 제품력이 떨어지지 않으면서도 중간 마진을 줄일 수 있는 PB상품을 통해 영업이익을 높이겠다는 전략이다.

17) 임상혁(2012), “유니클로의 전략적 인적자원관리에 관한 연구”, 「경영사학」, 제27집, 제1호, p.150.

## IV. 결 론

### 1. 비 시장적 도전과 이마트의 대응 및 시사점

최근 국내 대기업과 대형유통업체들은 착한기업에서 존경받는 기업으로의 변화를 모색하고 있다. 이마트가 경영원칙으로 내세웠던 동반성장 실천 매뉴얼이나 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility) 역시 그러한 변화의 부분이었다. 이마트가 비 시장적 도전에 대한 대응을 보면 <표 4>와 같이 3가지로 구분할 수 있다.

<표 4> 이마트의 비시장적 도전에 대한 대응 종합

도전 종류	이해관계자	도입년도	대응
기업의 윤리문제	소비자	1999	윤리경영 도입, 신세계 페이 (2005) 캠페인, CSR 도입
내부고객(종업원)에 대한 부당한 대응	종업원	2013	노동조합을 인정하고 활동을 보장 한다는 내용의 기본협약서 체결
협력사와의 상생의 문제	골목상권 상인, 협력사	2013	동반성장 매뉴얼 실천, CSV개념 경영에 도입

첫째, 이마트는 국내유통업계 최초로 1999년 윤리경영을 이념으로 선포하고 부정부패척결, 윤리경영실천 및 정책을 위해 노력하였다. 신세계 그룹이 2005년부터 전개한 ‘신세계 페이’ 캠페인은 윤리적 기업문화를 위한 의식개혁을 위해 투명한 거래문화와 이해관계자를 위한 사회적 책임인 책임경영을 이행하여 왔는데 이 역시 이마트 윤리경영에 많은 영향을 주었다. CSR은 기업으로서 수익을 창출하는 1차적 책임을 수행하고 2차적으로 법을 준수하는 법적 책임을 준수해야 한다. 법적 강제성을 띠고 있는 것은 아니지만 기업의 모든 이해관계자의 기준 및 가치에 부합되는 행동도 해야 한다. 이러한 책임을 모두 이행한 기업이 최종적으로 사회를 위한 자선적인 책임까지도 행하는 단계에 도달할 수 있다<sup>18)</sup>. 그러나 최근 이마트의 경우에는 1차 수익창출책임과 최종의 자선 활동 책임을 제외한 중간단계인 법적책임 및 윤리적 책임에는 소홀한 모습을 보이고

18) A. B. Carroll, 1991, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," Business Horizons, pp.39-48.

있다. 특히 그 동안 가격경쟁력을 대표적인 전략으로 추구했던 이마트의 전략이 서면계약 없는 판촉행사나 부당반품, 판촉행사 비용의 부당전가 등의 범위반 행위가 나타나 기업의 이미지에 타격을 주기도 하였다.

둘째, 동종기업인 코스트코(Costco)가 종업원을 왕처럼 대우해주는 것과는 상대적으로 내부종업원에 대한 부당한 대우가 표출되기도 했다. 올해 초 근로기준법과 노조법 등의 위반사실이 알려지게 되면서 1만7천명의 직원사찰, 노동조합 설립 간부 해고 등 부당지배 개입, 각종 수당과 퇴직금 미지급, 임산부 야간근로, 비정규직 차별, 차별 산재 사망사고 처리 법 위반 등으로 기업 이미지에 타격을 입었다. 이마트가 노동조합을 인정하고 활동을 보장 한다는 내용의 기본협약서를 체결한 상태이지만 이행여부는 시간이 경과 되어야 판단할 수 있을 것이다.

셋째, 협력사와의 상생의 문제이다. 대형할인점이 포화상태인 국내여건에서 이마트를 포함한 국내 대형할인점들의 SSM(Super Supermarket)진출은 결과적으로 상생의 윤리적 책임에 어긋나는 행위로 연결되었다. 이에 정부는 2012년 정부가 상생 조례안을 공포하여 각 대형마트들에 대해 영업시간 제한과 월 2회 휴무를 의무적으로 강제하는 대형할인마트의 규제로 인해 1995년 개점한 이마트 3호점인 경기 안산점이 문을 닫는 등 의무휴업 점포수가 늘어났다. 이마트와 같은 대형할인점이 기업형 슈퍼마켓으로 골목상권까지 진출하여 중소기업들의 경제활동영역과 겹치면서 나타난 정부의 정책이지만 이마트의 상생의중은 소비자들의 동의를 구하기엔 아직은 부족한 것도 사실이다.

이러한 이마트의 성공 뒤 어두운 면도 있지만 희망적인 부분들도 있다. 그 중에서 공유가치창출(Creating Shared Value)을 위한 이마트의 시도가 그것이다. CSV는 기업의 이윤창출과 사회기여를 동시에 만들어 내는 공유가치를 창출하는 것을 말하는데, 최근 삼성그룹이 추구하는 기업을 둘러싼 사회와 함께 번영하고 하는 '공영(Co-Prosperity)'과 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 이마트가 운영 중에 있는 로컬푸드 도입, 미트(Meat)센터, 후레쉬(Fresh)센터 등이 그러한 사례라 할 수 있다. 미트센터는 축산물 유통단계를 대폭 축소시켜 가격을 낮췄고 위탁영농을 통해 농가의 안정적인 수익 향상에 도움을 주었다. 이마트도 철저한 품질관리로 상품의 질을 높일 수 있어 생산자, 판매자, 소비자 모두 만족스러운 결과를 얻었다. 후레쉬센터는 농산물 유통구조를 개선시켰다. 산지직거래를 통해 유통단계를 최소화시켰고, 최첨단 저장시설을 도입하여 농산물 수급조절이 용이하게 되어 농산물에 대한 가격안정에 도움

을 주었다.

향후 이마트의 비 시장적 도전에 대한 대응은 전략적으로 CSR으로 접근을 하되 상당 부분에는 CSV적 요소가 포함되어야 할 것이다. 고객의 수요와 비즈니스 간 전략적인 연계가 필요한 부분이다. 저가정책을 고수하기 보다는 소비자의 욕구와 시대의 변화에 따라 고급화 가치를 추구하는 것이 필요하며 사업과 무관한 영역이라도 사회공헌활동 영역을 넓혀 파트너십을 구축하는 것도 중요시 된다. 최근 기업이미지를 떨어뜨린 내부종업원에 대한 대응도 수정이 필요하다. 진정한 고객만족은 직원의 불만족과 애로 사항에 대한 해결이 전제될 때 가능하다. 이는 업계 최고 대우를 해준다는 표면적인 것 이외에 유엔글로벌콤팩트(UN Global Compact)<sup>19)</sup>의 10대 원칙 중 3항-6항의 노동규칙에 의거하여 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적인 인정을 지지하고<sup>20)</sup>, 모든 형태의 강제노동을 배제하며, 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다는 것을 행동으로 보여줘야 할 것이다. 마지막으로 이익이 줄어도 사회공헌 지출을 줄이지 않아야 하며 기업이 얼마를 투입했는가 보다는 결과 중심의 성과관리를 통해 상생의 강한 의지를 보여주는 것이 필요할 것이다.

## 2. 이마트 전략에 관한 분석 및 시사점

이마트는 1993년에 1호점을 개점한 이마트는 국내 유통시장 전면개방을 앞둔 1993년 미국의 슈퍼마켓, 유럽의 하이퍼마켓, 일본의 슈퍼스토어 등을 벤치마킹하여 한국시장에 맞게 수정한 한국형 대형마트이다. 외국의 대형할인점에 맞서 모방이 아닌 한국적 실정에 맞도록 변형하여 짧은 기간 동안 시장을 선도하며 지금까지 국내 유통시장의 강자로 부상하였다. 대형마트 산업을 시작하는 이마트로서는 노하우나 경험 많은 인력 등을 구성하기가 쉽지 않았을 것이다. 새롭게 시장을 진입하기 위해서는 철저한 사전준비가 필요하였는데 <표 5>와 같이 3가지의 전략을 적절하게 도입하면서 현재의 위상을 확보할 수가 있었다.

19) 유엔(UN)과 기업 간 협력을 통해 유엔이 추진하고 있는 지속균형발전에 기업들의 동참을 장려하고 국제사회윤리와 국제환경을 개선하고자 발의한 유엔 산하 전문기구.

20) 삼성그룹 이병철 회장의 경영스타일을 닮고 싶어 했던 이명희 회장도 삼성과 마찬가지로 신세계 그룹에 무노조 경영을 고수하고 있다. 정용진 부회장은 이마트의 동기임원에서도 빠져 법적인 책임을 회피 할 수 있어 그룹차원의 조직적인 노조파괴활동에 결국 전문경영진이 책임을 질 수 밖에 없는 상황을 감안해 보면 이마트 CSR의 유명무실해 질수도 있다.

〈표 5〉 이마트의 경영전략분석 종합

전략 종류	관련연구	내용	등장배경	도입성과
효율적 경영전략	박선혜(2010) 장기만·오몽천(2011) 김훈(2005) 배금순(2011)	EAN14, TC방식 GOT 시스템, E-TODAY	유통산업의 핵심인 효율성 확보와 경쟁업체들과의 차별성을 확보하기 위함	물류시스템을 시스템화 시켜 비용, 시간, 재고 등을 절감하고 1일 유통망을 가능하게 함
신속한 시장진입 전략	김규광(2008) 이상규(2004) 이홍우·박원석(2004) 정연승(2001)	충분한 부지 확보 다점포화	유통시장 개방에 따라 중심지 모델에 입각 하여 입지선점 전략의 필요성이 대두됨	외국유통기업의 한국 철수와 경쟁업체에 비해 비교우위를 확보함
소비자 중심의 판매전략	배금순(2011) 김훈(2005) 이근은(2011) 천기화(2011)	매장차별화 PB상품 판매	외국유통업체의 모방이 아닌 한국형 할인점의 발굴이 필요하게 됨	임대수익 이외에 영업 이익이 높아졌으며 점포 오퍼레이션이 높아짐

첫째, 효율적인 경영전략의 도입이다. 이마트 초기 대형마트의 속성상 직접 부딪치면서 문제를 해결해 나가는 현장경영을 시행하였고 선진 시스템의 부재도 적극적인 벤치마킹을 통해 받아들였다. 외국의 시스템을 도입할 때 모방에 그친 것이 아니라 우리나라 실정에 맞춰서 상품발주에서 포장배송까지 일괄작업이 가능하도록 하였다. 매장에서 발주된 상품이 EDI 시스템에 의해 식품부문, 공산품부문 등이 리얼타임으로 취합되고 1일2회 배송하는 통합 물류시스템을 구축하였다. 이러한 시스템의 도입으로 고객은 구매가 용이해졌고 점포입장에서는 객 단가의 상승으로 수익의 향상을 가져오게 된 것이다.

둘째, 신속한 시장진입전략이다. 1997년 IMF로 인한 부동산 가격의 하락 때를 정확히 파악하여 저가매입이 가능하였고 중심지전략을 구사할 수 있어 시장선점효과와 규모의 경제를 실현할 수 있었다. 입점가격이 저렴할수록 상품 및 가격전략의 선점효과를 극대화 할 수 있었던 것이다. 전국 인구 15만 명당 1개 정도의 대형마트 입점을 가정하여 거점을 우선적으로 확보한 것은 이후 외국 대형마트들이 거점을 우회하여 진입했다가 결국 국내에서 철수하는 결과를 초래하게 된 것이다. 국내뿐만 아니라 해외진출 시 과감한 투자방식도 빼놓을 수 없는 성공의 요인이었다. 외국의 대형할인점에 맞서 소극적인 대응보다는 적극적인 대응으로 경쟁을 준비했던 입지선점전략은 이마트의 급성장에 도움을 준 전략이었다.

셋째, 새로운 소비 트렌드를 잘 파악하여 적절한 대처를 한 것이다. 소비자의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 매장을 차별화 하였다. 2005년 오픈한 이마트 죽전점은 테마형 전문매장 및 카테고리 킬러형 전문매장이 결합된 복합형 마트이고, 2007년 오픈한 자양점은 백화점과 유사하게 잡화부터 고가의 물품까지 취급하는 프리미엄 마트로 운영하였다. 경영 컨셉은 현지화에 맞춰 변화를 주었지만 매장형태와 건축자재의 표준화를 통해 공사기간 단축과 비용절감을 하기도 하였다. 이마트는 자체적으로 유통시설을 전문으로 건축하는 건설 회사를 설립하여 설계 및 자재를 표준화 하고 공사기간을 단축하여 투자비를 절감하였다. 부지 면적별로 매장 구성형태를 표준화하고 그에 따른 설계를 함으로써 시간의 오류를 줄이고 건축자재를 표준화 하여 비용을 절감했다. 또한 이마트는 상품품목만 늘리는 전략에서 벗어나 1996년부터 자체 브랜드를 만들어 차별화하여 이마트만의 장점을 만들었다. 유통의 핵심은 생산자에서 다단계 과정을 거쳐 소비자에게 연결되던 중간 유통단계를 과감하게 생략하는 것인데 PB상품의 개발은 이것을 가능하게 했던 것이다.

지금까지 새로운 업태로의 모험적인 진출과 한국형 할인점을 탄생시켜 외국의 대형 할인점들과 경쟁을 극복하고 세계시장으로 제2의 도약을 하고 있는 이마트의 도전정신은 준비된 기업은 위기를 기회를 바꿀 수 있음을 보여주는 좋은 사례라고 할 수 있을 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을  
확인함.

## 참고문헌

- 권국주, 2013, 「다시 열정의 시대」, 어문학사.
- 김규광, 2008, “유통할인점 진단광고의 다속성과 정보효과에 관한연구 : 이마트 진단광고 표현유형을 중심으로”, 홍익대학교, 석사학위논문.
- 김훈, 2005, “이마트의 제천상권 공략사례”, 「경영교육연구」, 제8권 2호, pp.39-56.
- 남옥진, 2013, “삼성증권 이마트 자료”, 「Company Update」, pp.1-25.
- 딜로이트, 2013, 「국내 유통산업이 동향과 2013년 전망」, 딜로이트 안진회계법인, 1-35.
- 민진규, 2011, 「삼성문화 4.0 어떻게 진화할 것인가」, 글로세움.
- 박선혜, 2010, “대형마트의 과거, 현재 그리고 미래에 관한 연구”, 한신대학교, 석사학위논문.
- 박진선, 2011, “다국적 대형할인점의 중국시장 진출전략: 이마트, 롯데마트의 사례 중심으로”, 숭실대학교, 석사학위논문.
- 방효의, 2011, “한일 유통기업의 중국시장 진출 전략 비교와 시사점”, 동의대학교, 석사학위논문.
- 배금순, 2011, “우리나라 유통업체의 발전전략에 관하여 : 이마트를 중심으로”, 전남대학교, 석사학위논문.
- 백원산, 2010, “대형마트와 백화점 유통업의 차별적 사업전략과 재무분석: (주)신세계와 (주)현대백화점”, 「한국경영학회」, 제14권 1호, pp.73-106.
- 이고은, 2011, “대형할인점 PB제품 중 차류 패키지디자인이 소비자 구매에 미치는 요인에 관한 연구”, 울산대학교, 석사학위논문.
- 이상규, 2004, “대형할인점의 매출액 결정에 있어서 입지요인의 영향에 관한 연구”, 인하대학교, 석사학위논문.
- 이홍우·박원석, 2004, “인접한 대형할인점의 상권특성과 경쟁전략에 관한 연구: 대구광역시 북구의 이마트와 홈플러스를 사례로”, 「지역연구」, 제20권 1호, pp.41-63.
- 임상혁, 2012, “유니클로의 전략적 인적자원관리에 관한 연구”, 「경영사학」, 제27권 제1호, pp.135-162.
- 전형구·김민수, 2012, “이랜드 그룹의 기업 활동과 경영전략”, 「경영사학」, 제27권 1호, pp.115-133.
- 정기만·오몽천, 2011, “한국 대형마트의 중국진출 전략연구”, 「한국산학기술학회 춘계 학술 논문집」, pp.1013-1016.
- 정연승, 2001, “국내 할인점시장 현황과 성장전략”, 「유통비즈니스리뷰」, 제2권,

pp.3-21.

조부연, 2007, “소매유통업에서의 브랜드 확장이 모 브랜드 자산에 미치는 영향 : 롯데마트와 이마트 사례연구를 중심으로”, 고려대학교, 석사학위논문.

천기화, 2011, “서비스품질, 몰입 차원 및 관계 효과에 관한 연구 : 한국과 중국 이마트 소비자를 중심으로”, 위덕대학교, 석사학위논문.

천만봉, 2012, “애플의 경영활동과 스티브 잡스의 기업가적 활동”, 「경영사학」, 제27권 제3호, pp.5-38.

최훈, 2010, “한·중 대형할인점간 서비스품질 비교분석 : 서울지역 이마트와 중국 연변지역 천승마트의 비교연구를 중심으로”, 송실대학교, 석사학위논문.

황성혁 · 이정희 · 구자성, 2008, “유통업체 브랜드 상품에 대한 소비자 선호에 관한 연구: 국내 대형마트 PB를 중심으로”, 「한국유통학회」, 제15권 4호, pp.1-19.

Alexander Osterwalder, 2011, *Business Model Generation*, timebiz.

Carroll, A. B., 1991, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), pp.39-48.

<http://www.shinsegae.com/emart/home/main.asp>

[http://ciobiz.etnews.com/news/special/cover/2538272\\_1805.html](http://ciobiz.etnews.com/news/special/cover/2538272_1805.html)

[http://www.snumidas.com/article/2007\\_2/Team3\\_Shinsaegye\\_071116.pdf](http://www.snumidas.com/article/2007_2/Team3_Shinsaegye_071116.pdf)

[http://www.egreennews.com/news/userArticleView\\_N.html?idxno=76727](http://www.egreennews.com/news/userArticleView_N.html?idxno=76727)

## Business activities and management strategies of E-Mart

Min-Soo Kim\* · Jin-Ho Jeon\*\*

### Abstract

E-Mart that was created as a Korea indigenous discount store targeting the middle-income families who have practical and rational spending habits began in earnest to expand its business, according to external changes in business environment due to trade liberation of distribution market in 1996. Since E-Mart separated from Shinsegae, it currently has become Korea's number one discount store and also has been continuing its growth as a global corporation, setting up Emart Way as its core value of management. E-Mart's management strategies that have brought about a success are summarized into three strategies. First, it is implementation of a new system that meets Korea standards. They secured competitive edge through a high-tech based efficient management, chain store operation system and logistics center operation. Secondly, it is a prompt location. By securing sufficient sites in the major business districts, they were able to quickly realize chain store operation all over the country, and this gave E-Mart an advantage over the competition. Thirdly, it is customer-oriented marketing strategy. Focusing on customers, they consistently have changed hardwares in a store. Besides, they used low price strategy and thus, without some sales promotion events, they have always supplied customers with goods at about 10-20% lower in price compared to those in other stores. In order to cope with rapidly changing internal and external business circumstances, E-Mart adventurously entered into a new business area and created the Korea indigenous discount store, so that they could overcome competition with global retailers and be taking its second leap to the global market.

〈Key Words〉 E-Mart, Management Strategies

\* Assistant, Professor, Division of Business Administration Department of International Trade, KwanDong University.

\*\* Assistant, Professor, Division of Business Administration Department of Business Administration, KwanDong University.