

온라인 강화에 나서다

월마트



온라인 강화에 나섰다_월마트 (No.46)

< 요약 >

- 세계 최대 소매업체 미국의 월마트가 실제 매장과 디지털의 융합을 적극적으로 추진하고 있음
- 결제어플리케이션과 인터넷통신판매 시스템의 새로운 구축 등 경영 노하우를 총 집결해서 오프라인의 침체에서 벗어나려고 노력하고 있음
- 온라인 쇼핑 시장에서 압도적 인지도를 자랑하며 성장하고 있는 아마존과의 맞대결을 펼치기 위해 관련 우수벤처기업을 연이어 인수하면서 온라인 시장에서 공세를 강화해 나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 오프라인 유통업체의 세계 최대기업이 새로운 유통물결에 뒤 지지 않기 위해 온라인 시장으로의 빠른 변신을 서두르고 있음

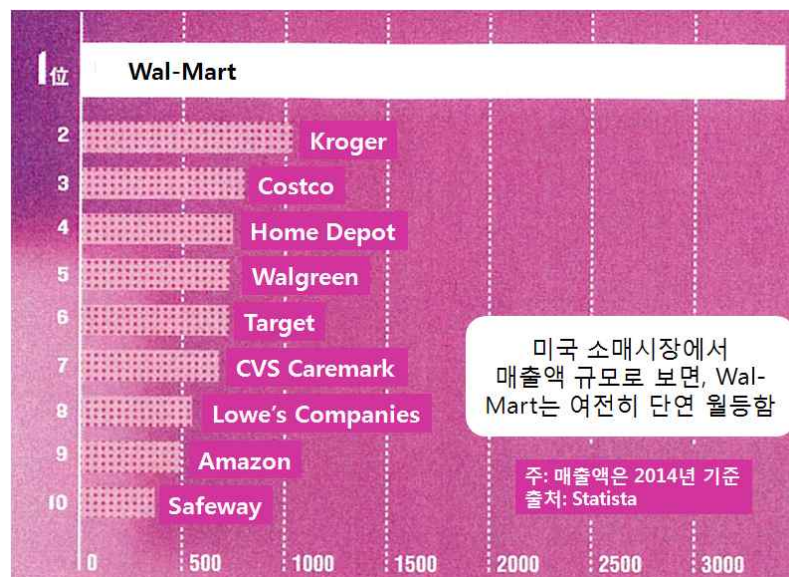
1. 새로운 시도

- 월마트의 2016년 매출액은 4821억 3000만 달러로 일본 전체의 세수와 맞먹는 규모를 기록함
 - 월마트의 이러한 매출액 규모는 단일 기업으로는 세계 최고 수준임
 - 순이익도 146억 9400억 달러, 전 세계에 230만 명의 종업원이 월마트에서 일하고 있음
- 최근 몇 년 사이 월마트를 변화의 핵심에 서서 강력한 추진력으로 끌고 가고 있는 것은 ‘끊김 없는 쇼핑(seamless shopping)’임
 - ‘끊김 없는(seamless shopping)’은 실제 매장과 인터넷의 경계를 없애서 소비자가 스트레스를 받지 않고 쇼핑을 할 수 있는 환경을 제공하는 컨셉트라고 할 수 있음
 - 월마트의 CEO 더그 맥밀런은 “우리가 목표로 하고 있는 것은 매장도 인터넷도 아닌 ‘월마트에서 쇼핑한다’는 것만을 소비자가 생각하면 되는 상태를 만드는 것”이라고 말한바 있음
- 이를 실현하기 위해 월마트는 매장과 디지털의 융합을 서두르고 있음
 - 최근 온오프라인을 융합시킨 새로운 서비스를 속속 도입하고 있는 것임

- 매장 내 픽업 시스템이 그 첫 번째 작품이라고 할 수 있음
 - PC 혹은 스마트폰으로 상품을 주문하면 매장에서 준비가 되면 e메일로 고객에게 통지를 하고 매장으로 상품을 가지러 가는 방식임
- 상품을 이미 포장되어 있기 때문에 전용카운터에서 대금을 지불하는 것 이외의 시간은 걸리지 않음
- 주문을 한 후 매장에서 해당 상품을 보관해 주는 것은 1주일임
 - 고객의 입장에서 생각하면 배달을 원하는 것이 아니라면 쇼핑하는 시간을 크게 절약할 수 있다는 장점이 있음
- 월마트의 실제 매장은 워낙 공간이 넓어서 구매하려는 상품을 찾아 돌아다니는 데만도 많은 시간이 소요됨
- 경우에 따라서는 재고가 없어 상품을 살 수 없는 경우도 종종 발생해서 고객의 불만이 접수되기도 함
 - 그러나 최근 시작한 ‘매장 내 픽업 서비스’의 도입으로 고객이 느끼는 쇼핑 스트레스를 경감시키고 있다고 월마트는 보고 있음
- 또 다른 새로운 서비스는 가격비교 애플리케이션 ‘세빙캐처’의 도입임
- ‘세빙캐처’는 영수증의 QR코드를 읽으면 주변의 경합회사와 가격을 비교할 수 있는 애플리케이션임
 - 비교 결과 타사보다 비싸면 차액을 쿠폰으로 고객에게 돌려주는 서비스임
- 앞서 언급한 매장 내 픽업 서비스와 더불어 전용 스테이션에서 상품을 받을 수 있는 ‘커브사이드 픽업’서비스도 최근 도입했음
- 드라이브스루와 비슷한 방식으로 온라인으로 신선식품과 가공식품을 주문한 후 지정된 시간에 매장으로 가면 종업원이 상품을 자동차에 실어 줌
- 2016년 6월에는 신선식품의 택배사업 분야에서 배차서비스를 하는 우버 테크놀로지 및 리프트와의 제휴를 발표했음
- 아직은 테스트 단계이지만 자택까지의 배송을 희망하는 소비자를 위해 점포에서 자택까지의 배송을 우버 등의 운전수에게 일임하는 전략임

- 머지않아 이 서비스가 실현되면 택배 시간을 지정하는 등의 편리성도 제고될 가능성이 높음
- 이외에도 소비자에게 가장 확실하게 필요한 형태의 서비스를 제공하려고 다양한 실험을 반복하고 있음
- 점포 안에 주문한 상품을 찾아 갈 수 있는 거대한 로커를 마련하여 고객의 편리성을 제고한다든지, 점포 주차장 공간에서 상품을 자동차에 실어주는 서비스를 시작했음

<그림1> 미국 소매시장의 매출액 상위 10개 회사



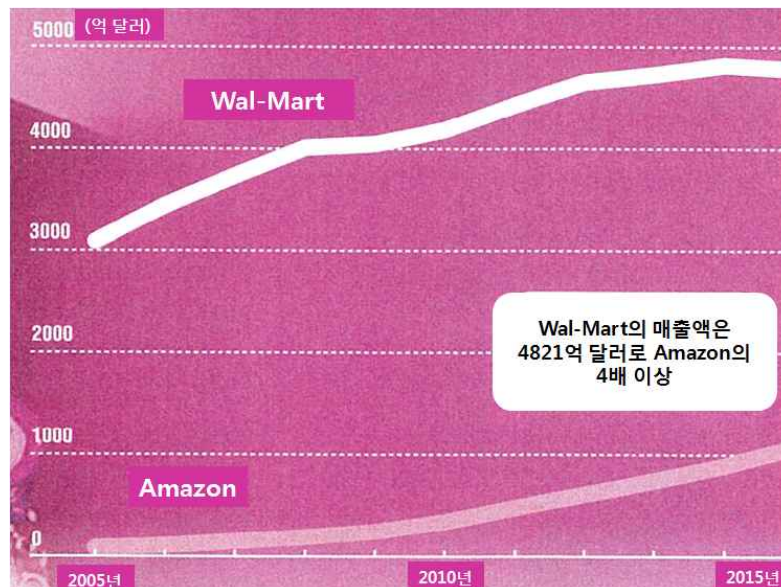
자료: NIKKEI BUSINESS 2016.6.27. 企業研究 Vol.85에서 인용

2. 아마존과의 경쟁

- ‘끊김 없는 쇼핑(seamless shopping)’와 관련한 월마트의 새로운 시도는 점포 내부에서도 적극적으로 추진되고 있음
- 그 대표적인 사례가 최근 월마트가 자체 개발한 결제 어플리케이션 시스템 ‘월마트페이’임
- 구매한 상품을 계산할 때 영수증의 QR코드를 스캔하면 신용카드를 꺼내지 않아도 그 자리에서 결제를 마칠 수 있음
- 월마트의 금융서비스를 담당하는 곳에서는 ‘다양한 단말기와 여러 신용카드에 대응이 가능하다’고 설명하고 있음

- 2016년 6월까지 미국의 모든 점포(약 4600개)에서 이 시스템을 도입할 예정이라고 함
 - 월마트의 회원제 슈퍼마켓인 'Sam's Club'에서 서비스를 하고 있는 '스캔&고'도 마찬가지로 동일한 방식으로 결제가 가능함
 - 전용 애플리케이션을 이용하여 상품 바코드를 스캔하면 계산대를 거치지 않고 바로 매장을 나갈 수 있음
- 쇼핑을 하면서 계산대에서 기다려야 하는 시간을 즐기는 사람은 많지 않을 것이라는 생각에서 비롯되어 이 부분의 개혁에 역점을 두고 있는 것임
 - 특히 이러한 분야의 새로운 시스템의 도입 등 개혁을 추진하고 있는 것은 월마트의 글로벌 e커머스&테크놀로지 부문의 CEO임
- 월마트가 이처럼 '끊김 없는 쇼핑(seamless shopping)'에 주력하고 있는 이유는 기존에 월마트 영역을 지속해서 침식해 오고 있는 전자상거래의 거상, 아마존닷컴의 존재가 있음
 - 아마존은 이미 월마트의 사정거리에 들어왔다고 보는 견해가 지배적임

<그림2> Wal-Mart와 Amazon의 매출액 추이

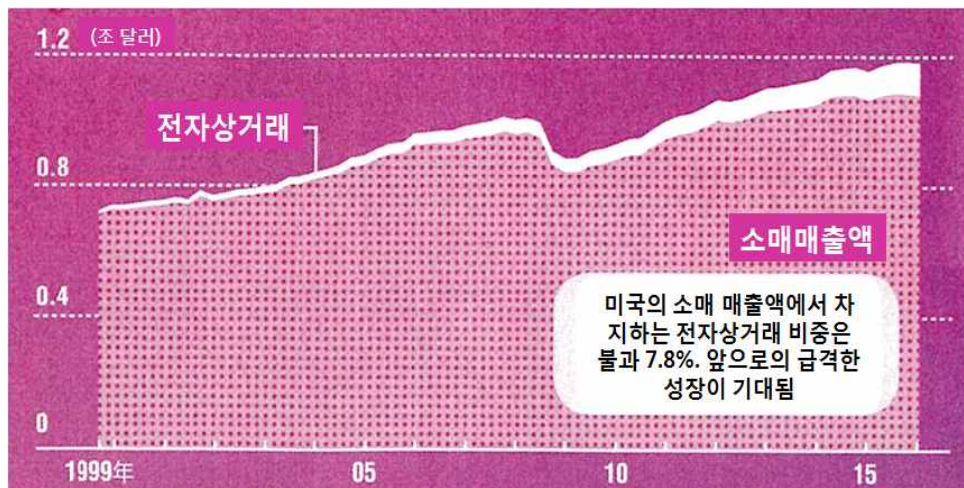


자료: NIKKEI BUSINESS 2016.6.27. 企業研究 Vol.85에서 인용

- 매출액 규모로 보면 월마트는 미국 소매시장에서 단연 우위를 차지하고 있지만, 2016년 1월 결산에서 매출액이 0.7% 감소하는 등 성장세 둔화가 뚜렷하게 나타나고 있음

- 전자상거래에 의한 수입도 꾸준히 늘고는 있지만 여전히 전체 매출의 3%에 불과한 수준임
- 한편 월마트가 관심을 가지고 지켜보고 있는 경쟁대상인 아마존은 상황이 전혀 다른 상태임
 - 매출액은 1070억 달러로 월마트의 4분의 1에 불과하지만 최근 10년 동안 매출액은 20%이상 늘어났음
 - 월마트의 성장세가 현저히 둔화되고 있는 것과는 뚜렷하게 다른 양상을 보이고 있는 것임

<그림3> 미국의 소매 매출액에서 전자상거래가 차지하는 비중

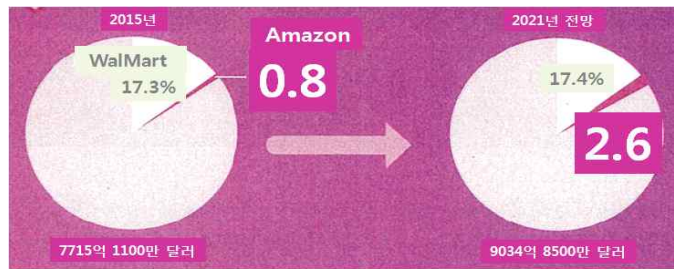


원자료; 미국 상무성

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.6.27. 企業研究 Vol.85에서 인용

- 최근 기업을 대상으로 한 클라우드 서비스 AWS(아마존 웹 서비스)의 급성장이 주목을 받고 있음
 - 또한 종래의 서적 및 잡화, 생활가전뿐 아니라 의류 및 식품 음료 등 전방위에 걸쳐 사업전선을 확장해 나가고 있음
 - 독자적인 자체브랜드(PB)를 강화하는 한편 마켓플레이스로서의 존재감을 높여나가고 있음
 - 캘빈클레인, 라코스테 등의 패션브랜드도 속속 아마존에서의 판매를 시작하고 있음

<그림4> 미국 식품 및 음료시장에서 차지하는 월마트와 아마존의 비중 변화 전망



원자료; Cowen and Company

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.6.27. 企業研究 Vol.85에서 인용

<그림5> 월마트의 ‘끊김 없는 쇼핑(seamless shopping)’ 실현을 위한 다양한 서비스



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.6.27. 企業研究 Vol.85에서 인용

□ 실제로 미국에서는 백화점 업계가 아마존의 급성장으로 적지 않은 타격을 받고 있는 것이 사실임

- Macy's, KOHL's, Nordstrom, JC Penney, Dillards 등 상장된 5개 백화점의 매출액은 약 800억 달러(2016년 1월 결산)로 현시점에서 아마존의 미국내 매출액(637억 달러) 많은 상황임
- 하지만 2016년 1사분기의 신장세를 보면 2016년 안에 아마존이 5대백화점 매출 합계를 뛰어넘을 가능성이 높음

- 미국의 소매 매출액에서 차지하는 전자상거래의 비중은 약8%로 그다지 높은 편은 아님
 - 그렇기 때문에 더욱 더 아마존이 기존 소매시장을 잠식할 여지가 높다고 보는 견해가 지배적임
 - 특히 아마존의 성장 분야 중에서 주목을 받고 있는 것이 식품과 음료시장임
- 미국 투자은행 Cowen and Company에 따르면 식품과 음료의 전자상거래는 지금은 4%이지만, 20년 후인 2036년에는 시장전체의 18%를 차지할 것으로 전망하고 있음
 - 이 프런티어 시장을 겨냥해서 아마존은 식품과 음료시장의 공세를 차츰 높여나가는 준비를 하고 있음

3. 부가가치의 창출

- 잘 알려진 ‘프라임 나우’는 아마존이 프라임 회원을 대상으로 2시간 이내에 상품을 배송하는 지역 한정 서비스임
 - 자사가 창고에 보유하고 있는 상품을 배송하는 것뿐 아니라 맨해튼의 고급식재 판매점, EATALY 등 외부기업과도 연계하고 있기 때문에, 유기농 농산물과 특정 기호제품을 아마존에서 구매할 수 있음
- 또한 가공식품과 신선식품의 당일 배송 서비스, ‘Amazon fresh’도 LA, 샌프란시스코, 뉴욕시 등 대도시에서 이용 가능함
 - 이외에도 식품과 일용품 등을 한 상자에 넣어 배송하는 'Amazon Pantry'라는 서비스도 전개하고 있음
- 이러한 아마존 자신의 채널 확대와 더불어 식품의 온라인 구매에 저항감이 없는 밀레니엄세대(1981~98년생)의 부상으로 2019년에는 아마존이 식품 및 음료시장에서 상위 10위권 진입이 가능할 것으로 보고 있음
 - 물론 아마존 역시 해결하고 극복해야 하는 과제가 전혀 없는 것은 아님
- 미국은 한국이나 일본과는 달리 택배 서비스가 잘 발달되어 있지 않음
 - 실제 2013년 크리스마스 시즌에는 배송업자가 대량의 상품을 배송하지 못하는 사태가 연이어 일어나기도 했음

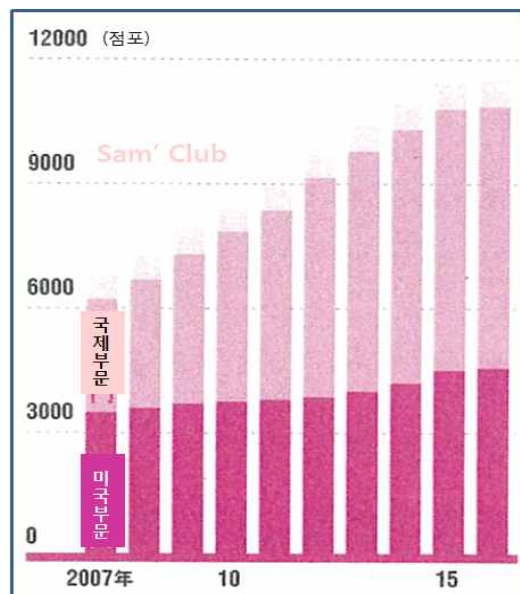
- 뿐만 아니라 신선식품을 비롯한 식품에는 유효기한이 있고 온도관리를 필요로 하는 상품이 적지 않음
 - 따라서 당연히 보관과 배송 등 물류 관리가 종래보다 복잡하고 까다로워질 수밖에 없음
- 아마존 역시 시행착오를 경험하면서 대상 도시를 확대해 나가고 있지만 신선식품과 잡화의 배송망을 미국 전체 규모로 확대 구축하는 것은 좀더 시간이 필요할 것으로 보임
- 이렇게 만들어진 일종의 유예기간 동안에 아마존과 경쟁할 수 있는 무기를 어떻게 만들어 대응할 것이지가, 기존 소매업체들이 안고 있는 최대 난제라고 할 수 있음
 - 이 과제를 해결하는 기존 소매업자가 생존을 위한 열쇠를 가장 먼저 얻게 될 가능성이 높음
- 이러한 미래전략 구축을 위해 월마트가 추진하고 있는 것이 앞서 언급한 ‘끊김 없는 쇼핑(seamless shopping)’인 것임
- 미국 인터넷쇼핑의 경우에는 집에서 기다리고 있더라도 바라는 시간대로 상품이 배송된다는 보장을 받을 수 없는 것이 현실임
 - 그렇지만 월마트는 미국 전역에 약4600개의 매장을 가지고 있고, 전체 인구의 90%가 매장에서 10마일(약16km) 이내에 살고 있음
- 결국 월마트는 이러한 점포망을 고객에게 상품을 전달하는 거점으로 활용하면 소비자의 ‘시간 절약’을 강조할 수 있을 것이라고 생각한 것임
- 월마트가 제공하고 있는 ‘커브사이드 서비스’를 이용하는 고객은 ‘쇼핑 시간을 단축할 수 있기 때문에 좋다. 지금과 같은 경쟁사회에서는 조금이라도 시간을 절약하면서 일을 하는 것이 좋다.’는 반응이 지배적이라고 함
 - 대형 소매유통업체는 다양한 상품을 진열하거나 서비스를 강화하는 것만이 아니라 또 다른 부가가치를 고객에게 제공하지 않으면 경쟁에서 살아남기 어려워지고 있는 것이 사실임
- 월마트는 이렇게 새롭게 필요해진 부가가치로 종래의 ‘Saving Money(금전적 절약)’에 ‘Saving Time(시간 절약)’을 고객에게 제공하려고 하고 있음

- 이와 같은 새로운 전략에 대해 월마트 경영진은 이미 가능성을 간파한 것으로 보이고 나름대로의 자신감도 나타내기 시작했음
 - 실제 신규고객을 개척하는 것인 대단한 도전이라고 할 수 있으나, 월마트는 자동 정산을 실험한 결과 다른 유통업체를 이용하던 고객이 월마트의 온라인 구입을 하기 시작하는 사례가 증가하는 것을 확인함
- 이러한 고객의 이동으로 인해 월마트는 새로운 고객의 유입이 충분히 가능하고 보고 있는 것임
- 월마트는 원활한 ‘끊김 없는 쇼핑(seamless shopping)’을 실현하기 위해서 디지털 관련 투자도 늘려나가고 있음
 - 지난 2011년에 실리콘밸리에 있는 데이터분석 벤처기업으로 잘 알려진 Kosmix를 인수해서 @WalmartLabs로 이름을 바꾸고 연이어 M&A를 추진해 나가고 있는 상황임
- 지금까지 인수한 기업이 15개에 달하고 엔지니어 등 기술자는 3000명을 넘어선 것으로 알려져 있음
- 2015년 10월에는 전자상거래와 관련해서 앞으로 2년간 20억 달러를 투자한다고 발표하기도 했음
 - 자체 보유하고 있는 IT관련 부대라고 할 수 있는 WalmartLabs를 통해 추진하고 있는 것은 온라인 쇼핑 시스템 그 자체의 개혁임
- 월마트는 지금까지 전자상거래 시스템은 외부 벤더의 기술을 모아서 만든 것이었다고 할 수 있음
- 그러나 이러한 체제로는 수정하고 변경하는데 시간이 너무 걸려 치열한 경쟁이 전개되고 있는 전자상거래 세계에서 경쟁을 하기 힘들다고 판단한 것임
 - 따라서 2012년에 ‘Pangea’라고 명명된 프로젝트를 시작하고 전자상거래 시스템 그 자체를 스스로 만들어냈음

4. 해외사업

- 최근 20년을 돌아보면 미국사업과 해외사업이 같은 비중이 되어 월마트의 성장을 견인해 왔다고 할 수 있음
 - 사실 해외사업을 총괄하고 있는 월마트 인터내셔널은 세계 2위의 소매유통업체이기도 함
 - 그러나 중국경제의 성장세가 둔화하고 달러가치가 상승하는 등의 환경변화로 최근 실적은 정체현상을 보이고 있는 상황임
- 지난 2016년 5월 28일, 월마트의 중국법인은 광둥성 주해시에 중국에서는 처음으로 ‘커뮤니티형’으로 불리는 중급 규모의 쇼핑센터를 오픈했음
 - 소규모 점포로 입점하는 것은 회원제 슈퍼마켓인 ‘Sam's Club’임

<그림6> 월마트의 점포 수



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.6.27. 企業研究 Vol.85에서 인용

- 중국의 경제관련 미디어는 월마트가 중국에서 쇼핑센터를 개설하고 운영하는 ‘부동산개발업자’가 된 것은 커다란 전략전환이라고 전하고 있음
 - 주해시의 쇼핑센터는 전체 분양에서 차지하는 음식업 비중을 40%까지 끌어올렸고 피트니스클럽과 북카페도 입점시켰음
 - 생활 밀착형 서비스와 체험형 분양 비중을 늘려 고객의 집객력을 높이겠다는 계획임

- 월마트는 이러한 쇼핑센터를 앞으로 강서성의 남창시와 광둥성의 혜주시 등에도 건설할 계획임
 - ‘Sam's Club’의 포맷은 중국시장용으로 도입한 것으로 전략의 핵심에 두고 사업을 추진한다는 방침임
- 중국에서 이러한 전략을 추진하는 배경에는 미국시장에서와 같이 인터넷통신판매와의 경쟁이 날로 치열해지고 있기 때문임
 - 월마트는 1996년에 중국에 진출했고, 2015년 말 현재 25개 성·자치구·직할시의 169개 도시에 433개의 점포를 운영하고 있음
 - 지금까지 중국에서 출점한 업체는 월마트의 주력 사업인 슈퍼센터임
- 프랑스의 까르푸 등과 함께 중국에서 대형마트 형태로 새로운 소비 트렌드를 창출해 왔다고 할 수 있음
 - 그러나 미국이나 일본과 비교해서 급격하게 발전하고 있는 중국의 인터넷통신판매 시장이 원스톱쇼핑이 강점이었던 슈퍼센터로부터 고객을 뺏어가고 있는 상황이 이어지고 있음
- 월마트는 인터넷통신판매 분야를 강화할 목적으로 출자했었던 중국의 인터넷통신판매 중견업체 ‘一号店’을 2015년에 완전자회사로 흡수 통합했음
 - 그러나 중국 인터넷통신판매 분야에서는 전체시장의 60%를 장악하고 있는 알리바바가 버티고 있는 상황임
 - 알리바바는 농촌지역에서의 인터넷통신판매 이용을 촉진시키는 전략을 적극적으로 추진하고 있기 때문에 지방시장에서는 월마트와의 경쟁이 한층 더 고조될 것이 틀림없음
- 월마트는 아시아에서 중국이외 지역에서의 사업은 일본과 인도뿐임
 - 2002년에 진출한 일본에서는 고전을 면치 못하고 있지만 최근에 실적이 다소 나아지는 양상을 보이고 있음
 - 월마트가 인수한 세이유(西友)의 2015년 12월 결산에서 기존매장의 매출액은 전년 동기대비 2.8% 증가하면서 2년 연속 증가세를 기록했음
 - 2016년 1사분기도 전년동기대비 4.1%의 증가를 보이고 있음

- 소비세 인상 이후에 나타나고 있는 소비자의 절약지향에도 불구하고 양호한 실적을 보이고 있다고 할 수 있음
 - 하지만 일본에 진출할 당시에 구상하고 있었던 것으로 알려져 있는 ‘세이유를 플랫폼으로 M&A를 전개한다’는 전략은 전혀 진전이 없는 상황이 이어지고 있다고 할 수 있음
- 중남미의 거대시장으로 주목받고 있는 브라질에서도 월마트는 고전을 하고 있는 것으로 알려져 있음
 - 1995년에 진출한 이후 점포망을 공격적으로 확대하면서 브라질에서 3번째의 소매 체인이 되었음
 - 그러나 심각한 불황의 여파로 브라질에서 60개의 점포를 폐쇄한다고 발표한바 있음
- 그동안 월마트의 세계전략은 미국에서의 압도적인 시장점유율과 높은 수익을 전제로 추진되었다고 할 수 있음
 - 만약 미국의 식품 시장에서 전개되고 있는 아마존과의 경쟁에서 열세에 놓이게 되면 아시아를 포함한 국제 전략은 대폭적인 수정이 불가피할 것임

5. 향후전망

- 세계최대 오프라인 ‘유통 강자’인 월마트와 온라인유통시장의 절대적 강자로 부상한 아마존의 승부가 어떻게 끝나게 될지 업계 관련자는 물론 세간의 집중적인 조명을 받고 있음
 - 이런 상황에서 최근 월마트가 ‘제트닷컴’을 인수하면서 아마존과의 정면승부는 이제부터라고 보는 견해가 지배적임
 - 앞서 언급한대로 아마존은 매출액과 종업원 규모 등에서 보면 월마트에 절대적으로 불리하지만, 중요한 것은 유통의 물결은 오프라인에서 온라인으로 변하고 있다는 아마존은 연신 최고실적을 갈아치우며 전통 강호 월마트를 압박해 오고 있다는 사실임
- 월마트는 2016년 8월 8일 제트닷컴을 33억 달러에 인수한다고 발표했음

- 월마트가 그동안 추진해 온 인수금액 중에서 가장 큰 규모이며 미국 스타트업의 인수금액 중에서도 최고 수준임
 - 뿐만 아니라 월마트는 아마존의 대항마로 제트닷컴 창업주 마크 로어를 영입한다고 밝혔음
- 아마존 임원 출신인 마크 로어는 제트닷컴 매각과 더불어 월마트의 인터넷통신판매를 총괄하는 책임을 맡게 되었음
- 아마존의 경영 노하우에 대해 상세하게 알고 있는 마크 로어가 월마트로 자리를 옮김으로써 유통시장의 판세가 어떻게 바뀔지 주목을 받고 있음
 - 제트닷컴은 마크 로어가 2013년 7월에 창업한 온라인쇼핑몰 스타트업 기업임
 - 실제 전자상거래를 시작한 것은 2015년 7월로, 사업을 시작한지 불과 1년 만에 33억 달러라는 천문학적 금액으로 월마트에 팔린 것이 됨
- 제트닷컴은 창고형 매장으로 잘 알려진 코스트코의 회원제 서비스를 온라인 쇼핑몰과 결합한 새로운 사업모델로 갑자기 업계의 주목을 받았음
- 제트닷컴은 사업 초기에는 44.99달러의 온라인 회원제로 쇼핑몰 서비스를 시작했으나 2015년 10월에 유료 회원제를 그만두고 고객 수를 대폭 확대했음
 - 또한 한 번에 많은 상품을 구매하도록 유도해서 포장배송 비용을 절감하는 방식도 초기에 도입했음
 - 제조사와 소비자 사이에서 상품가격을 조율하는 중개인 역할을 수행하면서 저렴한 제품과 신속한 배송으로 고객의 호응을 이끌어냈다고 평가를 받음
- 이러한 혁신적인 시도의 성공에 힘입어 미국의 벤처캐피털과 중국 최대 인터넷통신 판매 업체 알리바바 등으로부터 7억 달러의 자금을 유치했고, 기업가치가 10억 달러에 이르는 우량벤처에게 주어지는 ‘유니콘’의 명칭도 얻을 수 있었음
- 제트닷컴에서 월마트로 옮긴 마크 로어는 미국의 정보통신 및 유통업계에서 벤처를 창업해 매각하기를 반복하며 명성을 쌓은 인물임
- IT와 유통 ‘베테랑’인 로어가 월마트에 합류함으로써 월마트의 전자상거래 사업이 급물살을 탈지 관심이 집중되고 있음

- 월마트의 온라인몰인 월마트닷컴의 지난해 매출은 137억 달러로, 월마트 전체 매출(4821억 달러)의 3%에 그쳤음
 - 이는 아마존 매출 1070억 달러의 12% 정도이며, 더그 맥밀런 월마트 최고경영자(CEO)는 “전자상거래에 최우선 순위를 두고 있지만 성장에 너무 오랜 시간이 걸린다”며 토로하기도 했음
- 또한 월마트의 CEO 더그 맥밀런이 이렇게 인정하고 있듯이 전자상거래 매출 신장세는 둔화되고 있고 당초 기대했던 것과는 다른 상황이 나타나고 있음
- 온라인으로 구매할 수 있는 상품 수가 제한적이고 마켓프라이스로서의 매력을 높이기 위해 자사 이외의 상품을 강화할 필요도 있어 보임
- 월마트는 아마존과 비교해서 고객을 끌어들이는 능력에 있어서도 뒤처져 있다는 평가를 받고 있음
- 월마트는 아마존 프라임과 같은 무료 배송 서비스를 제한적이지만 일부 지역에서 시작하고 있음
 - 2016년 5월에는 3일 이내였던 배송기간을 아마존 프라임과 같은 수준인 2일로 단축하고 연간 이용료도 49달러로 프라임의 절반으로 낮췄음
- 아마존 프라임의 회원 수는 미국 전체 세대 수의 약 30%에 해당하는 약3500만 세대에 달하고 있음
- 아마존 CEO 제프 베조스가 주주들에게 보낸 편지에 ‘회원이 되지 않는 것은 바보라고 생각할 정도로 프라임의 가치를 올리겠다’고 밝히고 있음
 - 또한 이러한 무료배송뿐 아니라 동영상과 음원 무료배송 등 다양한 부가가치를 제공하면서 고객과의 연결고리를 튼튼하게 해 나가고 있음
- 그렇다 하더라도 기존 매장과 종업원을 활용해서 소비자에게 상품을 제공한다는 월마트의 전략 방향은 틀리지 않은 것임
- 설령 ‘끊김 없는 쇼핑(seamless shopping)’이라는 전략자체가 방대한 매장과 종업원을 보유하고 있기 때문에 나온 전략이라고 할지라도 그렇다고 볼 수 있음

- 2000년대 전반에는 월마트의 미국 기존 매장 매출액은 전년대비 증가율이 5%를 넘었으나, 그 후 서서히 하락해서 금융위기 이후에는 마이너스를 기록하는 경우도 증가하고 있음
 - 재고관리의 개선과 매장의 정리정돈, 가격인하, 신선식품 강화 등의 개혁을 추진하고 있지만 최근 4사분기 실적은 불과 1% 증가에 그치고 있음
 - 최근 2년 동안 임금인상 등 종업원의 처우개선에 27억 달러를 투자한 것도 단기적으로는 이익을 압박하는 요인으로 작용하고 있는 것으로 보임
- 실제 매장을 중심으로 한 월마트의 성장은 점차 한계에 가까워지고 있는 것으로 보임
 - 월마트는 2016년 1월에 미국에서 154개의 매장을 폐쇄한다고 발표했음
 - 폐쇄하는 매장의 3분의 2는 소형 점포의 실험포맷 ‘엑스프레스’임
- 슈퍼센터의 출점 여지가 줄어들고 있는 상황에서 새로운 성장의 주축으로 기대를 모았으나, 거대한 슈퍼센터와 소형 매장의 물류과정이 전혀 다르다는 점 등이 영향을 주면서 사실상 철회하게 된 것임
 - 전자상거래는 경영자원을 투입하는 것이 특효약처럼 여겨지지만 사실은 실제 매장과 디지털의 융합 이외에 성장의 가능성은 그리 많지 않음
- 지난 2016년 6월 3일 개최된 주주총회에서 창업 1세대인 그레스 페너 회장은 “우리는 월마트의 미래를 낙관적으로 보고 있다.”고 말한바 있음
 - 분명히 아마존과 대등하게 경쟁할 수 있을 정도의 기본체력은 갖춰나가고 있는 것이 사실임
 - 앞으로는 이를 어떻게 심화 발전시켜 나갈 것인지에 대한 전략을 구축하는 일이 남아 있다고 할 수 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.6.27. 企業研究 Vol.85
2. 월마트 홈페이지
3. 헤럴드경제, SUPER RICH, 2016.8.13., ‘월마트vs아마존 ‘외나무다리 혈투’ 불붙인 사나이’