

Date: December 17, 2022

Retail Evolutionism: Which of the Fittest will Survive?¹

Prologue: Doug McMillon's Dilemma

아침에 일어난 더그 맥밀런은 커피 한 잔과 함께 책상에 앉았다. 그의 책상에는 향후 월마트의 미래를 결정 지을 신사업 제안서 세 장이 놓여 있었다. 커피를 한 입 들이킨 맥밀런은 생각에 잠겼다. 2015년에 이어 유통업계에는 다시 한 번 변화의 기운이 감돌고 있고, 그는 시장의 진화 속에서 월마트가 생존할 수 있는 방향성을 선택해야 한다. 맥밀런은 과거 시가총액 1위 자리를 내놓았던 위기 상황을 떠올리며 스스로에게 질문했다. 업계 1위 재탈환을 위한 전략의 핵심 가치는 무엇이었나? 이는 어떠한 업계 동향을 토대로 설정했던 기준 값인가? 그렇다면 지금까지 중심이 되어준 핵심 가치는 향후 기업의 방향성에서도 타당할 것인가? 고뇌에 빠진 맥밀런은 월마트의 설립 초창기를 시작점으로 큰 그림을 그려 보기로 했다.

From Arkansas's Discount Store to the World's Retail Giant

1962년 젊은 사업가 샘 월튼(Sam Walton)은 아칸소 주 벤톤빌에서 세계 최대 소매 유통 체인이 될 할인 매장의 시작을 알렸다. 당시 미국은 시어스(Sears), 타깃(Target), K마트(Kmart) 등 유통 대기업들이 대형 할인점 사업을 본격적으로 확장하며 업계를 점령했다. 월마트를 창업하기 전 JC 페니(JC Penny)에서 매장 관리 연수생으로 근무하고 뉴포트에서 벤 프랭클린(Ben Franklin) 잡화점을 인수한 경험이 있던 월튼은 이러한 유통 대기업들에 대항하기 위해 그들과는 정반대의 전략을 취했다. 이는 바로 소도시 중심의 출점 및 확장, 그리고 지금까지 월마트의 운영 철학을 지키고 있는 최저가 정책인 'Everyday Low Prices' 전략이다.

월튼은 해당 가치를 토대로, 시어스, 타깃 그리고 K마트가 대도시 위주로 유통망을 연결할 때, 아칸소를 중심으로 미국 남서부를 선점하는 방향을 택했다. 1962년 벤톤빌의 1호점 이후 월마트는 5년 만에 아칸소 일대의 24개점으로 범위를 넓혔으며, 그 이듬해에는 인근 미시시피, 오클라호마에서도 개점했다. 기업의 양적 및 지리적 확장은 1985년 미국 전역 내 882개 점포로 이어졌고, 1993년에는 미국 내 모든 주에 매장을 보유하는 성과를 올렸다. 월마트는 창립 기준 30여년 만에 전국적 유통망을 갖춘 유통 대기업으로 발돋움한 것이다. 이러한 규모는 '미국 인구의 90%가 월마트에서 10마일 이내에 거주한다'는 마케팅 문구에서도 목격할 수 있었다. 한편 양적 팽창 외에도 월마트는 기업의 내실을 다지면서 1990년 매출 성과로 K마트를 제치고 미국 최대의 소매업체로 등극했으며, 16년 간 주주 자본 대비 수익률 30%를 달성하는 등

¹ 본 사례연구는 2022년 2학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도하에 김유선, 박창하, 허다연, 위수영이 작성하였음. 저작권은 위의 저자에게 있음.

시에 연간 성장률 30%를 기록했다(Exhibit 1). 이후 2002년 매출액 기준 전세계 1위 기업에 올랐으며, 2015년 최초로 매출 감소를 기록하고 시가총액에서 아마존에서 추월 당하기 전까지 유통업 분야에서 부동의 1위를 지켜냈다.

“Save Money. Live Better.”

Everyday Low Price

월마트의 성공을 견인한 핵심 가치는 'Everyday Low Prices(EDLP)' 정책이었다. 1962년 창사 이래 월마트는 가격 경쟁력을 내세운 최저가 전략을 유지해왔다. 미국 사회가 대공황을 겪었던 1930년대에 유년기를 보내며 근면과 절약을 중시하는 삶의 태도를 내재화 한 월튼은 '1달러의 가치'도 소중히 여기며 절약한 가치를 고객에게 돌려준다는 철학을 월마트의 EDLP로 구현했다. 월마트는 일부 프로모션용 제품에 한정지는 할인을 대폭 적용하고 고객을 현혹시키는 방식 대신, 전 제품의 가격을 경쟁사보다 낮게 책정하여 고객 만족도를 높였다. 따라서 월마트의 제품 가격대는 경쟁사 대비 평균적으로 2~10%가량 저렴하다. 할인 소매업태는 유사가격권이 일반적이었으나, 월마트는 뛰어난 원가 구조 덕으로 최저가 제공이 가능했다. 월마트는 손익 구조 중 판매관리비가 경쟁사에 비해 상대적으로 낮기 때문에 영업이익률이 탁월하게 높다는 점을 확인할 수 있다. 즉, 월마트는 경쟁사 대비 저 원가 구조를 달성하고 있으며 이를 위해 다양한 세부 전략, 특히 독창적인 물류 시스템을 차용하고 있다.

Exclusive Fulfillment System

대도시를 중심으로 점포를 확장하면서 성공한 경쟁사들과는 달리, 월마트는 아칸소 주 벤틀빌에서 1호점을 시작하고 인접한 시골 지역으로 점포를 확대하는 전략을 취했다. 그러나 홀로 시골에 자리를 잡은 매장 위치 특성상 과도한 물류비를 피할 수 없었다. 월마트는 자체 물류 센터와 트럭 운송 서비스를 통해서 이 문제를 해결하고자 했다. 이를 위해 월마트는 창업 시점부터 2017년까지 미국 내에 총 173개의 물류 센터를 건설했으며, 해당 센터들은 현재 월마트 네트워크의 허브 기능을 수행하고 있다. 나아가 각 물류 센터는 하루 안으로 매장에 도달할 수 있는 거리에 위치해 있고, 약 14만 SKU를 취급한다. 월마트는 이 점을 활용하여 재고를 최소화하며 물건을 재 보충하는 Cross-Docking 시스템을 도입했다. 창고에 도착한 상품을 분류 및 재포장하여 재고화 하지 않고 각 점포로 바로 배송하기 때문에 한 적하장에서 다른 적하장으로 옮기는 데 최대 48시간 이상 소요되지 않는다. 따라서 월마트는 대량 구매 시 통상 발생하는 재고 및 취급 비용을 절감하여 업계 평균보다 2~3% 낮은 원가를 유지할 수 있게 됐다. 트럭 운송 서비스 또한 마찬가지로 이점이다. 소매업계가 상품을 보충하고 진열하는 기준은 대개 1~2주에 1회 수준에 그친다. 반면 월마트는 회사 직영 트럭을 활용하여 1주에 3회씩 상품을 보충한다. 이는 일건 배송비를 늘려 비용을 증가시키는 것으로 비추어질 수 있으나, 잦은 배송을 통해 고객이 원할 때 상품이 진열되어 있지 않아 판매 기회를 잃는 비효율을 줄이며, 매장이 안아야 할 재고 부담을 최소화한다.

월마트의 물류 혁신은 여기서 그치지 않는다. 1960년대에 코딩을 배울 만큼 컴퓨터와 신기술에 대한 믿음이 두터웠던 월튼은 물류 시스템에 신기술을 적용하는 데에도 적극적이었다. 1980년대에 월마트는 EDI(Electronic Data Interchange)를 소개하여 매장 내 제품 판매, 물류 센터의 저장 용량, 배송 알림 및 예

측 관련 정보를 실시간으로 조회했고, 그 결과 제품 가격과 공급에 대한 신속한 조정이 가능했다. 1983년부터는 자체 통신위성을 쏘아 올려 위성통신망을 구축한 후 이를 직원 간 화상 통신, POS 레지스터, 트럭 운송 시스템 추적을 통한 정확한 점포 도착 시간 추정에 활용하고 있다. 물건 판매 시점에서 모든 정보를 처리하는 POS 시스템은 실시간으로 자료를 수집한 후 주요 취급 품목에 대한 판매 실적을 본사 컴퓨터로 취합하여 해당 데이터를 제조업체로 전송한다. 해당 데이터를 통해 제조업체들은 각 물류 센터에서 필요한 공급량을 미리 예측할 수 있어 즉시 납입이 가능하다. 따라서 월마트 물류 센터는 재고 부담 없이 상품 도착 즉시 점포별로 분류하여 필요한 양 만큼만 민첩하게 공급할 수 있게 되었다.

Tightening its Belt

월튼은 기업의 '허리띠를 졸라매는' 방식을 조직 내에도 적용했다. 대표적인 예시로 손실 양 감소 장려제가 있다. 이는 주로 도난으로 인한 상품손실을 줄임으로써 기업이 얻는 이익 전부를 동료들과 공유하는 정책이다. 특정 상품의 손실 양을 목표 이하로 줄였을 때, 해당 매장의 직원들이 200달러 상당의 인센티브를 받는 방식으로 이루어졌다. 이를 통해 월마트는 상품 손실률을 업계 평균의 50% 이하로 줄일 수 있었다. 이 외에도 이사들이 출장 시 호텔 방을 함께 쓰게 하는 등의 검소한 조직문화를 뿌리내리기 위해 노력했다. 일반적으로 Cost Leadership 전략을 택하는 조직들이 기계적 조직구조(Mechanistic Structure)임을 고려했을 때 이 시기 월마트는 효율적인 운영을 목표로 원가를 절감하는데 주력했으며, 이를 위해 Control & Supervision 관리방식을 택했다고 할 수 있다.

Walmart Sizes Up

Walmart Supercenter

1987년 전통적인 할인 소매점 제품들과 대형 마트의 식료품을 결합하여 12만 SKU의 제품군을 판매하는 유통센터로 탄생한 월마트 슈퍼 센터는 이전에 존재하지 않은 새로운 매장 형태였다. 일상생활에 요구되는 다양한 상품군을 한 곳에 취급함으로써 소비자의 불편을 줄여주는 부분이 핵심적으로 작용했다. 기존에 도입했던 자동차 타이어 수리점 외에도 안경점, 사진 현상소, 미용실, 은행, 패스트푸드점 등 생활밀착형 가게를 월마트 건물 내에 같이 유치하여, 월마트에서 필요한 물건을 구매하는 것 외에도 다양한 서비스를 받을 수 있도록 하는 원 스톱 쇼핑(One-Stop Shopping)이 가능하게 했다.

Walmart.com

2000년 닷컴 버블과 온라인 커머스의 등장에 힘입어 월마트는 자체 온라인 쇼핑 사이트 월마트 닷컴(Walmart.com)을 개설했다. 월마트의 온라인 사업은 오프라인 매장 활성화에 초점을 맞추었고, 고객들이 오프라인 매장 방문을 통해 제품의 품질과 가격을 확인한 후 온라인으로 구매하는 방식으로 이뤄졌다. 2007년부터 월마트 닷컴은 온라인으로 주문한 상품에 대해 미국 내 750여개 매장을 통한 매장 픽업 서비스를 도입했고, 고객이 픽업을 위해 오프라인 매장에 방문할 때 추가로 60달러 이상을 소비하는 효과를 노린 전략이었다.

2012년 월마트는 온라인 사업을 재정비할 필요성을 느꼈다. 소비자들로 하여금 월마트 닷컴에서 이용 가능한 상품군이 지나치게 제한적이라는 불만이 이어진 것이다. 당시 아마존 닷컴은 온라인에서 2,870개의 보습제를 판매하는 반면 월마트 닷컴은 단 20개에 불과했다. 이러한 현상의 원인은 두 가지로 나누어진다. 첫째로 월마트 닷컴과 월마트 오프라인 매장 간의 이원화 문제가 있었으며, 둘째로 월마트 닷컴이 판매 성과가 긍정적인 물건들을 우선적으로 입점시켰기 때문이었다.

Pangaea Project

2012년 월마트 닷컴은 문제 상황을 해결하기 위해, 온라인 커머스 사업부 CTO인 제러미 킹(Jeremy King)을 필두로 대규모 프로젝트를 실행했다. 트랜잭션, 데이터베이스, 분석 툴을 지원하는 새로운 클라우드 인프라를 구현한 판게아 프로젝트(Pangaea Project)는 월마트 닷컴의 새로운 디지털 고객 서비스를 위한 기반이 되었다. 이후 4년간 월마트는 온라인 커머스 지원을 위해 14건의 기업 인수를 했고 기반이 되는 기술을 재구축했으며 모바일 애플리케이션을 개발했다. 이를 위해 3,000명의 실리콘밸리 엔지니어를 포함한 직원들을 고용하기도 했다. 다양한 인수합병 가운데에는 추후 월마트 랩(Walmart Lab)으로 명칭을 바꾼 코스믹스(Kosmix)도 포함되었는데, 알고리즘을 활용해 개인화된 검색 결과를 제공하고 검색어와 관련된 온라인 판매를 10~15%가량 증가시켰다.

Amazon Overtakes the Retail Giant

1955년 온라인 커머스 상업적 잠재력에 확신을 가지고 있던 제프 베조스(Jeff Bezos)는 온라인 서점 아마존 닷컴(Amazon.com)을 공개했다. 그는 온라인 판매 대상이 될 상품을 고르는 과정에서 도서 상품은 쉽게 구하고 포장하고 배달할 수 있다는 점에서 가장 경쟁력 있다고 판단했다. 당시 미국은 지역별 오프라인 서점들이 출판유통업을 주로 구성했다. 전통 출판유통업은 도서 재고를 사전에 직매입 하여 판매 활동을 하는 벨류체인을 따랐다. 그러나 향후 온라인 커머스의 성장을 믿었던 베조스는 자체 재고 없이 고객의 주문과 동시에 도서 유통업체에 발주를 접수하고, 상품을 수령하는 대로 고객에게 발송하는 시스템을 새롭게 시도했다.

아마존 닷컴은 폭발적인 반응과 함께 출범했다. 사업 개시 3일 만에 포털사이트 야후(Yahoo)의 추천 사이트 페이지에 등록되었으며, 개업 1주일 만에 1만 2천 달러 상당의 주문이 들어왔다. 그러나 물량을 소화할 역량이 부족했던 아마존 닷컴은 즉시 투자 유치를 위해 힘 썼다. 1995년 말 벤처 투자자들은 98만 달러 자금을, 1996년 벤처 캐피탈 기업 클라이너 퍼킨스(Kleiner Perkins)는 800만 달러 자금을 조달했다. 투자금을 기반으로 아마존 닷컴은 한 달 만에 미국 50개 주와 전 세계 45개국으로 책을 배송하게 되었다. 배송 지역 범위 외에도 회원 수는 1996년 18만명, 1997년 100만명을 넘는 등 급속한 속도로 성장했다. 또한 이내 지역 서점 및 반스앤노블(Barns & Noble)과의 경쟁을 넘어, 2015년 미국 유통업체 부동의 1위 기업 월마트를 누르고 시가 총액 1위를 달성했다. 2022년 7월 기준 시가 총액 1조 1750억 달러를 기록한 아마존은 현재 미국에서 가장 거대한 온라인 소매업체가 되었다.

“Customer Focus and Obsession”

Anything as a Service

아마존은 1990년대 인터넷 기반 기업을 향한 투자 열풍 시기와 맞물려 크게 성장할 수 있었다. 음악 CD, 장난감으로 제품 범주를 점차 넓혀 갔고, 이 과정에서 다양한 인수합병 전략을 진행하기도 했다. 2004년 중국의 서적 및 음반 온라인 판매업체인 조요 닷컴(Joyo.com), 2008년 오디오 콘텐츠를 생산해온 어디블 닷컴(Audibl.com), 2009년 무료 배송과 무료 환불 정책으로 신발 업계의 아마존이라고 불리는 자포스 닷컴(Zappos.com)을 인수했다. 더욱이, 아마존은 로고의 화살표 방향과 같이 'A to Z', 단순 상품 카테고리 다양화를 넘어 IT 사업까지 영역을 확장하여 미국을 대표하는 온라인 커머스 플랫폼 기업으로 성장했다. 이는 온라인 커머스의 수익성 한계를 극복하기 위한 사업 다변화 시도에서 비롯되었다. 아마존은 '지구상에서 가장 고객을 중시하는 기업이 되자'는 전략적 목표 하에 매출액의 상당 부분을 고객 가치 향상에 재투자했고, 온라인 유통업을 넘어 무엇이든 서비스로 제공하는 XaaS(Anything as a Service) 형태의 기업으로 나아가고 있다.

Amazon Ecosystem

아마존은 유통업체이자 플랫폼 사업자이다. 공급업체의 상품 매입 이후 온라인 내 판매와 유통을 통해 수익을 내는 구조로 출발했지만, 1999년을 기점으로 디지털 공간을 개방하여 수수료와 광고 수익을 창출하는 사업 형태로 전환했다. 특히 자체상품과 거래처의 제품 대신 제3자의 판매자들만 모은 아마존 옥션 사이트(Amazon Auction)를 별도 출시하는 행보를 통해, 고객으로 하여금 자사 제품을 넘은 새로운 구매를 유도하는 아마존의 의도를 볼 수 있었다. 그러나 경매 사이트 개설 6개월 만에 판매가를 고정시킨 경매 형태인 지숍(zShop)으로의 개편 및 재 출시 시도는 반응이 좋지 않았다. 결국 아마존은 자사 제품 판매와 제3자 판매자들의 제품이 함께 경쟁하는 구조를 만들게 되었다. 이러한 단일 상세 페이지(Single Detail Page)로의 변화는 아마존 자체 상품의 경쟁력이 떨어져 기업 매출에 악영향이 될 수 있으나, 구매자는 다양한 범주 안에서 충분한 비교를 통한 최선의 선택을 하길 원한다는 고객 경험 가치에 집중한 결정이었다.

단기적인 매출 감소는 이내 수익성을 뒤바꿨다. 단일 상세 페이지 실행 1년 만에 타사 판매자들은 아마존 수익의 5퍼센트를 차지했다. 이러한 마켓플레이스(Marketplace) 시도는 2006년 FBA사업(Fulfillment By Amazon)을 만나고 더욱 크게 성장하게 된다. FBA사업은 아마존이 기존 자체 상품 처리 목적으로 갖춘 물류, 유통 인프라를 제3자 판매자들과 공유했다. 즉, 고객에게 자사 상품 외의 환불, 반품을 포함한 다양한 서비스를 제공하는 것이다. 아마존은 FBA사업을 통해 몸집을 키웠고, 운영 비용을 절감함으로써 이익을 얻었다. 일정 부분은 소비자에게 경쟁력 있는 가격을 제공하기 위해 재투자했다. 결국 아마존만의 차별화된 혜택은 구매자들로 하여금 락인 효과(lock-in effect)를 마련하는 선순환 구조를 형성했다. 이를 기점으로 현재 타사 판매자는 아마존의 핵심 수입원으로 거듭나게 되어 판매 매출의 50퍼센트 이상을 담당하고 있다. (Exhibit 2)

United States of Amazon

Amazon Web Service

2006년 출시한 아마존웹서비스(Amazon Web Service)는 비용을 매출로 재해석한 사업 방식이다. 기존 운영 상 발생하는 문제를 해결하는 과정에서 새로운 시장 기회를 포착했다. 추수감사절과 크리스마스 등 미국 최대 세일 시즌은 많은 수의 소비자들이 웹사이트에 몰리면서 잦은 서버 과부하를 발생시켰다. 이를 해결하기 위해서는 평균 판매 실적 대비 상대적으로 많은 양의 서버가 필요했다. 그러나 이러한 서버들은 특정 기간을 제외하면 유휴자원 상태에 가까웠다. 아마존은 이 점을 고려하여 해당 자원을 활용한 플랫폼 사업으로 아마존웹서비스를 기획했다. 아마존웹서비스는 원활한 인프라 작업을 위해 자체적인 시스템을 갖추었고, 소스 외부 공개를 통해 아마존과 풍부하게 통합된 환경 내에서 타 기업들의 확장 및 데이터 문제를 해결한다. 2011년에는 개인용 클라우드 서비스인 클라우드 드라이브(Cloud Drive)와 해당 공간에 저장된 음악을 재생 기능을 하는 클라우드 플레이어(Cloud Player)를 출시하여 영역 범위를 확장했다. 이러한 성장 추세에 따라, 아마존웹서비스는 2021년 기준 아마존 전체 매출의 13.2%, 영업 이익의 74.4%를 차지하는 대표 사업으로서 자리매김했다. (Exhibit 3)

Amazon Hardware

2007년 아마존은 고객 효용을 극대화 하기 위해, 하드웨어 시장에도 진출하는 모습을 보였다. 전자책 리더기인 킨들(Kindle)과 킨들 파이어(Kindle Fire)가 대표적이다. 이는 서비스 사용자의 기기 영역까지 확보하기 위한 첫 시도였다. 아마존은 킨들 출시와 함께, 킨들 다이렉트 퍼블리싱(Kindle Direct Publishing) 플랫폼을 보급해 구매자들이 전자책 및 실물책 출판에 대한 접근성을 높일 수 있도록 만들었다. 이를 통해 아마존은 전자책 시장의 60퍼센트 이상의 점유율을 유지하고 있다.

2011년에는 킨들 파이어를 출시하여 태블릿 PC시장에 새롭게 뛰어 들었다. 비록 자체 운영 체제와 전용 앱만 이용할 수 있다는 한계가 분명했으나, 킨들 파이어의 저렴한 가격을 주력으로 세계 4위 태블릿 브랜드로 성장했다. 더욱이, 아마존은 디바이스 사업 경험을 IT 분야의 신사업 개발로 발전시키기 위해 외부 인재를 적극적으로 영입했다. 이러한 투자와 연구는 2012년 킨들 파이어에 적용된 음성인식기술인 이보나 소프트웨어(Ivona Software), 스마트폰 환경 내 질의응답 소프트웨어를 서비스화 한 이비 테크놀로지스(Evi Technologies), 2014년 인공지능 비서 알렉사(Alexa)를 탑재한 스피커 에코(Echo) 출시로 이어졌다. 에코는 인공지능과 사물 인터넷(IoT)의 결합을 통해 음성 및 자연어 이해와 정보 제공 기능이 가능했고, 소비자들의 구매 전환을 구현하여 플랫폼 역할도 수행한다. 현재는 클라우드 시장의 33%, 스마트 스피커 시장의 28%로 각각 점유율 1위를 기록하고 있고, IT 영역에서는 구글, 마이크로소프트와 경쟁해서 우위를 점하고 있다.

Amazon Prime

2005년 회원제 서비스를 핵심으로 삼은 아마존 프라임(Amazon Prime)은 고객 충성도 형성에 결정적인 역할을 했다. 아마존 프라임은 유료 서비스 상품으로, 회원에게 확실하게 차별화된 구매 혜택을 제공하여 사이트 내 재구매율을 높였다. 아마존 프라임을 통한 혜택 분야는 크게 온라인 커머스 및 엔터테인먼트로 구성되어 있다. 온라인 커머스 분야는 구매 할인 혜택과 빠른 배송 서비스를 제공하고 있다. 특

히 상품의 품질과 더불어 구매와 배송 과정이 고객 만족도에 영향을 미치는 온라인 커머스 특성상 원활한 물적 흐름을 이루는 물류 인프라 구축이 중요하다. 따라서 아마존은 매출 물량의 5배가 넘는 시설을 신규 확보했고, 오프라인 중심 유통 기업 월마트를 참고하여 설립했던 아마존의 물류센터를 온라인에 적합하도록 전면 개편하는 등의 노력을 기울였다. 2012년 무인 자동화 로봇 생산업체 키바 시스템즈(Kiva Systems) 인수 및 물류 센터 내 자동화 시스템 도입에 이어, 배송 과정의 효율성 증대를 위해 직접 배송 시스템 셀러플렉스(Seller Flex)를 도입했다. 타사 판매자 상품을 아마존이 직접 고객에게 배송하는 셀러플렉스는 외부 배송 기업 의존도를 낮추고 독자적인 물류 시스템을 운영하는 데에 의미가 있다. 나아가 아마존 물류 망은 아마존 프라임 에어(Amazon Prime Air) 서비스로 확장되어, 드론을 통해 배송이 어려운 지역까지 자동화 배송 프로세스 적용을 시도하고 있다.

엔터테인먼트 분야는 확실한 구매자 락인 효과를 제공한다. 단순 구매와 배송 과정 혜택을 넘어서 아마존 프라임을 기반으로 한 콘텐츠 사업까지 범위를 넓혔다. 아마존 프라임은 서비스 구독자에 한해 아마존이 구축한 콘텐츠 플랫폼 무료 이용을 제공하고 있다. 이는 영상 콘텐츠(Prime Video), 도서(e북, 오디오북)와 음악 스트리밍(Prime Music), 무제한 사진 저장 클라우드 서비스(Amazon Photos) 등 다양한 콘텐츠에 대한 접근권을 포함한다. 이 중, 아마존이 가장 많은 투자를 하고 있는 영역은 영상 분야다. 다양한 콘텐츠 창작자와 사용자를 연결하고 서비스 공유를 대행하는 고유의 사업 모델을 넘어, 2010년에는 아마존 스튜디오즈(Amazon Studios)를 설립하고 연간 5조원을 투자하여 자체 제작 콘텐츠를 제작하고 있다. 이 외에도 2014년 게임 중계 기업 트위치(Twitch) 인수는 게임 스트리밍(Twitch Prime) 서비스 제공으로 이어졌다. 아마존은 이와 같이 프라임 비디오(Prime Video)를 통해서만 아마존 스튜디오즈의 오리지널 콘텐츠를 시청할 수 있도록 함으로써, 콘텐츠 자체의 경쟁력을 높였고 신규 프라임 서비스 이용자를 유인했다. 2016년 아마존 스튜디오즈 제작 영화의 골든 글러브 수상과 함께 제프 베조스는 아마존 프라임 내 미디어 서비스가 온라인 커머스로 연계되는 효과에 대해 아래와 같이 언급했다.

"When we win a Golden Globe, it helps us sell more shoes."

(우리가 골든 글러브 상을 받으면 신발이 더 팔려요.)

Game Changing Moment

2015년 아마존은 매출 1,000억 달러를 가장 빠른 속도로 달성한 기업이 되었다. 같은 순간, 월마트는 아마존에게 유통 업계 우위를 내주었다. 아마존이 약 2,670억 달러 기업 가치를 기록하며, 당시 2,350억 달러를 기록한 월마트를 제치고 시가총액 1위 자리를 얻어낸 것이다. 그러나 이 역전 상황은 선두주자의 교체를 넘어 유통업계에 새로운 변화의 바람을 일으켰다. 월마트와 아마존은 서로를 의식하며 공격적인 확장 전략을 펼쳤고, 이는 기존 양사의 방향성과 유사성을 띄면서도 차별적인 부분이 두드러졌다.

Walmart's Online Retail

Digital First

월마트는 위기 극복을 위해 '디지털 회사로의 전환'이라는 목표 하에 관련 방안들을 빠르게 실행했다. 비록 2014년 CEO 더그 맥밀런(Doug McMillon)의 취임과 함께 Digital First 전략을 선보였으나, 본격적인 전환은 이후 온라인 커머스 기반의 전통 기업들을 연속적으로 인수하면서 추진되었다. 시작은 2016년 제트닷컴(Jet.com) 인수였다. 그 뒤로 2017년 슈바이(Shoebuy) 및 무스조(Moosejaw) 인수가 이어졌으며, 2018년에는 인도 대규모 온라인 커머스 플립카트(Flipkart)의 지분 77%를 160억 달러에 인수했다. 특히 플립카트 인수를 두고 아마존과 펼친 치열한 대결은 월마트의 공격적인 인수 합병 전략과 상대에 대한 직접적인 견제가 두드러졌다.

Super Center to Lifestyle Center

월마트는 기업에게 없는 경쟁력을 새롭게 확보하는 동시에 기존의 경쟁력을 지키는 데에 힘 썼다. 오프라인 커머스를 장악하던 월마트에게 아마존의 활발한 확장은 위협이 되었다. 아마존은 2017년 홀푸드(Whole Food)를 인수했다. 월마트가 선택한 대응 방안은 기존의 유형 자산을 기반으로 새로운 가치 창출, 그리고 경쟁력을 강화하는 것이다. 월마트는 약 90%의 미국인이 월마트와 10마일 내에 거주한다는 근거리 우위를 활용하여, 상품 구매를 넘어 의료 (헬스케어 시설 개설, 지역 주민에게 초근접 의료 서비스 제공), 금융 (은행 업무 창구 개설, 예금 출금 또는 납부 등 긴급 금융 서비스 제공), 레저, 공유 공간 등 고객에게 라이프스타일 솔루션을 제공하고 있다. 5,000평 규모의 슈퍼 센터를 고객에게 소비, 생활, 그리고 문화 활동을 영위할 수 있는 공간으로 재정의한 것이다.

Platform Empowerment

초반에 펼친 인수 합병 전략에 만족하지 못한 월마트는 온라인 커머스 플랫폼 강화를 위해 더욱 분투했다. 2020년 1분기 월마트의 온라인 커머스 매출은 2019년 4분기 대비 74% 증가했다. 월간 이용자 또한 1억 2천만 명을 달성했다. 이러한 성장세는 후발주자임에도 불구하고 월마트는 2020년 5월 시장 점유율 5.8%를 차지하며 4.5%를 기록한 디지털 네이티브(digital native) 이베이를 제치고 업계 2위에 올라섰다.

그러나 여전히 아마존은 시장 점유율 38.0%와 함께 1위 자리를 지키고 있었다. 월마트닷컴이 꾸준히 성장하는 것은 사실이나, 판매자 풀(pool)이 상대적으로 작기 때문에 상품 품목 다양성 또한 아마존에게 뒤쳐졌다. 2020년 기준 아마존은 500만 명의 판매자, 마켓플레이스는 약 3만 3,000명의 판매자를 보유하며 압도적인 규모를 기록하고 있다. 이에 월마트는 2020년 6월 넓은 범위의 판매자 포트폴리오를 갖춘 쇼피파이(Shopify)와 전략적 제휴를 맺고 플랫폼 확대를 노렸다. 기존 쇼피파이 플랫폼 위주로 활동해온 약 100만 명의 판매자들이 월마트로 전환되었으며, 월마트 또한 고객들에게 더 폭 넓은 상품 다양성을 제공할 수 있게 되었다. 월마트는 특히 중소기업을 중심으로 테크 기업들과의 인수 및 제휴를 통해 진입 장벽을 낮추고 신규 판매자를 확보하여 플랫폼을 강화하는 선순환 구조를 내세우고 있다.

One Walmart

비유기적 성장 외의 핵심 전략은 옴니채널 구축이었다. 월마트는 인수 합병을 통해 기업 외부 역량을 흡수하여 단기간 내에 압축적으로 온라인 커머스 경쟁력을 획득했다. 나아가 기존의 오프라인 매장과 온라인에서의 고객 경험을 통합하는 시도를 선보였다. 온/오프라인 채널 연계는 고객이 시간과 장소의 구애 없이 언제 어디서든 필요한 상품을 구매하는 데에 목표를 두었다. 이러한 연계성은 오프라인 매장 디지털화 그리고 온라인 주문-오프라인 픽업 서비스 확대에 구성되었다.

먼저 오프라인 매장 DX 전략은 '매장 입장-탐색-구매-매장 퇴장'으로 나누어진 구매 과정에 퍼널(funnel) 별로 디지털 신기술을 적용하여 편리성을 극대화하는 스마트 슈퍼 (smart grocery store)가 있다. 매장 입장 단계에서는 센서를 활용하여 고객을 인식하고, 입장을 감지하여 이후 행동 데이터를 수집한다. 제품 탐색 과정에서는 로봇 기술을 접목한 진열대 스캐닝(scanning) 로봇이 진열대 재고를 실시간으로 확인하여 재고 부족으로 인한 고객 이탈을 방지한다. 나아가 구매 단계에서는 결제 편의를 위해 스캔&고(Scan & Go) 기술과 월마트페이(Walmart Pay) 기능으로 대기 시간을 제거한다.

여기에 라스트 마일 딜리버리(Last Mile Delivery) 전략 중 클릭 앤 콜렉트(Click and Collect) 서비스는 온라인과 오프라인의 연계에 박차를 가하고 있다. 월마트는 해당 서비스 이용자 증대를 위해 할인 혜택 제공, 픽업 방법과 장소의 다변화 및 자동화 등을 실행하며 유입을 늘리고 있다. 이 또한 신기술 활용을 통해 점차 효율성을 높이고 있다. 하나의 예시로, 월마트는 구글의 자율주행 자동차 회사 웨이모(Waymo)와 제휴를 맺어 온라인으로 주문한 상품을 픽업할 수 있는 이동수단을 제공하고 있다. 자율주행차를 타고 월마트 매장에 방문하여 구매한 상품을 자택으로 직접 배송하여 고객에게 제품이 전달되는 라스트 마일을 공략하는 것이다.

월마트의 'One Walmart' 전략은 옴니채널 구축에 한정되지 않고, 조직 통합까지 이어진다. 맥밀런은 고객이 구매 방식, 온,오프라인 채널과 상관없이 '하나의 월마트'를 경험하는 것을 강조하며, 조직 통합의 중요성 또한 피력했다. 월마트는 경영 관리 및 물류 공급망 조직을 일원화하였고, 판매 조직 또한 통합 작업을 거치고 있다. 이는 역동적으로 변화하는 유통 업계 시장에 대응하여 신속하면서도 애자일(agile)한 대처를 가능하게 하는 동시에 업무 효율화를 일으킨다. 채널 간 고객 경험 일원화를 위해 기업 내외적으로 모두 통합 과정을 거치는 부분에서 'One Walmart'에 대한 맥밀런의 강조를 목격할 수 있다.

New Revenue Stream

그러나 월마트의 온라인 커머스 전략은 적자를 감수하는 출혈 경쟁과는 결이 다르다. 월마트는 온라인 커머스 사업을 공격적으로 확장하는 동시에, 병렬적으로 수익성 개선을 위해서 상품군 확대와 신사업을 모색하고 있다. 이 중 수익성 개선을 위해서는 평균적으로 가격 인상율이 높은 의류 상품군을 위주로 베어네세시티스(Bare Necessities 속옷 온라인 쇼핑몰), 슈즈닷컴(Shoes.com 신발 온라인 플랫폼) 등을 인수하여 고 마진 상품의 비중을 증대하고 있다.

수익성 개선 외에는 미래 먹거리 사업으로 엣지 컴퓨팅 사업을 적극적으로 추진하고 있다. 엣지 컴퓨팅은 로컬 컴퓨터와 서버에 의해 자체적으로 생성된 데이터를 처리하는 기술이다. 데이터를 클라우드로 전송하던 기존 기술에 비해 혁명적으로 받아들여지고 있다. 그 수요 또한 실시간 데이터 작업 또는 인터넷

을 요구하는 어플리케이션과 함께 사물 인터넷(IoT)의 성장이 끌어올리고 있다. 2025년까지 약 75%의 B2B 데이터가 엷지 컴퓨팅으로 처리될 것으로 예상되며, 이에 따라 시장 규모의 매력도 뿐만 아니라 기존 클라우드 서비스의 완전한 대체재로도 평가받고 있다. 이러한 맥락에서 월마트는 엷지 컴퓨팅을 아마존의 클라우드 서비스를 대체할 수 있는 잠재적 먹거리 사업으로 판단하고 사업화 가능성을 검증하고 있는 것으로 보인다.

Amazon's Offline Retail

이와 같은 유통 산업 경쟁 환경 변화 속에서 아마존 또한 지속적인 변화와 사업 영역 확대를 펼치며, '굳히기' 전략에 들어갔다. 2015년 이전까지, 아마존의 오프라인 진출 전략의 목적은 자체브랜드 디바이스를 경험할 수 있는 오프라인 고객 접점과 클릭 앤 콜렉트(Click and Collect) 서비스 확대였다. 그러나 2015년을 기점으로 아마존은 본격적으로 순수 온라인 커머스의 종말을 선언하고 오프라인 커머스에 진입했다.

Data-based Sales

아마존은 2015년 아마존 북스(Amazon Book)를 출시하며 오프라인 서비스에 온라인 서비스의 장점을 결합하기 시작했다. 즉, 오프라인 상품 판매에 대한 데이터 기반 접근 방식을 시도한 것이다. 아마존은 온라인 서점 아마존 닷컴을 통해 리뷰와 평점을 비롯한 압도적인 규모의 정보 데이터를 축적해왔으며, 데이터를 활용한 오프라인 판매는 기존 서점들과 명확한 차별성을 그었다.

아마존 북스는 평점 5점 만점 중 4점 이상을 받은 도서 상품만 취급하는 동시에 판매되는 책에 대한 리뷰와 평점 정보 등을 실시간으로 확인할 수 있게 했다. 매장 진열 또한 책의 표지가 정면을 향하게 가로로 놓아 새로운 방식을 추구하고 있다. 따라서 선반 한 칸에는 5권의 도서만 진열되어 있으며, 이는 일반적인 서점의 1/3도 안 되는 양이다. 이 또한 고품질의 상품만을 보여준다는 아마존 북스의 엄선과 정교한 큐레이션을 대변한다. 그러나 동시에 아마존이 수익성을 기대하고 아마존 북스를 운영할 가능성이 낮다는 것 또한 해석이 가능하다.

Fresh Food Retail

아마존의 본격적인 오프라인 진출은 식료품 시장 진입이었다. 미국 유통 시장의 대부분은 빠르게 디지털화 되고 있으나, 식료품은 예외 상황이다. 낮은 인구 밀도와 품질을 직접 확인하는 성향을 보이는 미국 시장 특성상 식료품 시장의 온라인 침투율은 2%에 불과하다. 저조한 침투율은 아마존의 온라인 식료품 배송 서비스의 미약한 성과를 설명하기도 한다. 2018년 아마존 프레스시(Amazon Fresh) 서비스의 대상이 되는 프라임 회원 중 18%만이 식료품 배송 서비스를 이용하는 것으로 알려졌다. 서비스를 이용하지 않는 이유는 오프라인 매장 방문 선호가 꼽혔다. 여기서 아마존은 접근성이 높은 근거리의 물리적인 인프라 구축이 식료품 시장에서 경쟁력이라고 판단했다.

2017년 아마존은 홀푸드를 137억 달러에 인수하며 단 번에 매장 인프라를 확보했다. 인수 직후 홀푸드는 평균 43%의 전 제품 할인에 들어갔으며, 아마존 프라임 회원에게는 추가 할인 혜택을 부여했다. 2021년 도 500개 상품에 대해 평균 20%의 판매가 할인을 진행하여 홀푸드에 대한 고가의 프리미엄 브랜드 인식을 바꾸기 위해 노력하고 있다. 나아가 공격적인 가격 인하 정책은 아마존 프라임 생태계 확대 효과를 유발할 것으로 기대되고 있다.

Tech Differentiation

아마존은 기존 거대 테크 기업으로서의 강점을 적극적으로 내세워, 기존 오프라인 업계의 생태계를 탈바꿈하고 있다. 이는 주로 고객 구매 과정 차별화에서 비롯된다. 아마존은 자동화 기술을 통해 고객 편의성을 확대하여 오프라인 업계 내 입지를 확보하고 있다. 고객이 체험과 경험을 필요로 하지 않는 단순 제품의 구매 과정을 자동 서비스로 완전히 대체하는 것이다.

사물인터넷(IoT) 기반으로 부족한 식료품과 소모품을 자동으로 보충하는 DRS (Dash Replenishment Service)가 대표적이다. DRS는 일상 생활에 필요한 소모품을 소진하면 사물 인터넷으로 연결된 가전이 알람을 공유하고, 주문부터 배송까지 일괄적으로 처리하는 자동화 서비스다. 아마존은 2015년 처음으로 DRS 디바이스 대시 버튼(Dash Button)을 출시했다. 이는 자동 주문 서비스의 초기 모델로, 사용자가 특정 제품을 등록하고 버튼을 클릭하면 아마존에 연동된 결제 시스템을 통해 주문과 배송이 자동 완료된다.

아마존의 자동 구매 서비스는 여기서 그치지 않고, 한 단계 더 진보했다. 2019년 2월 아마존은 대시 버튼의 판매를 종료하고, 인공지능 스피커를 기반으로 하는 음성인식 기술로 전환을 준비 중이다. 아마존의 인공지능 스피커 아마존 에코는 업계 1위 디바이스로, 시장을 선도하고 있다. 아마존의 인공지능 스피커는 거의 원가 수준으로 판매되는 것으로 알려져, 디바이스 판매를 통한 수익 창출 목적은 미미할 것으로 판단된다. 그러나 사용자들의 소비 패턴, 즉 데이터 확보가 핵심 역할을 할 것이다. 디바이스 가입자 늘어날 수록 더 많은 가입자들의 사용 데이터를 확보한다는 측면에서 기존 유통업체들 대비 압도적인 경쟁우위가 예상된다.

New Customer Experience

반면 오프라인 매장 안에서도 아마존은 다양한 기술을 활용하여 소비자들의 구매 과정을 완전히 재형성하며 차별성을 꾀하고 있다. 아마존은 2018년 무인점포 아마존 고(Amazon Go) 매장을 정식적으로 오픈하여, 완전한 무인 시스템을 오프라인 구매 경험에 적용했다. 아마존 고는 계산대 뿐 만 아니라 바코드 인식 단말기도 없다. 즉, 구매 과정에서 대기 시간이 전혀 없다. 고객은 휴대전화에 아마존 고 전용 애플리케이션을 다운 받은 후 휴대 전화에 QR코드를 생성시킨 뒤 매장에 들어가고 물건을 골라 카트에 담은 뒤 매장을 나오면 된다. 고객이 고른 상품은 이미 QR코드에 입력되어 있으며 고객이 매장을 퇴장하는 순간, 사전 등록된 결제 수단을 통해 결제가 이루어진다. 아마존은 이러한 무인 결제 시스템을 구현하기 위해 컴퓨터 비전, 사물인터넷 센서, 인공지능 딥러닝 기술을 융합한 저스트 워크 아웃 테크놀로지(Just Walk Out Technology)를 활용한다. 여기서 아마존 고에 활용되는 기술들은 홀푸드에도 도입될 가능성이 크다. 이는 경쟁사들과 아마존을 구분 짓는 핵심 요인이라고 할 수 있다.

Where Does the Future Lie?

코로나19를 거친 온라인 중심의 사회 관점에서, 오프라인 사업자인 월마트의 온라인 전환에 대해서는 회의감을, 온라인으로 시작한 기업인 아마존의 오프라인 확장 행보에 대해서는 의아함을 쉽게 품을 수 있다. 그러나 오프라인 유통과 커머스를 새로운 시각으로 바라볼 필요가 있다. 더 이상 순수 온라인 커머스도, 순수 오프라인 커머스도 존재하지 않을 것이라는 유통의 미래를 보여주는 사건이라고 판단된다.

2020년 본격화된 코로나19 사태는 유통업계 내 디지털 전환 움직임을 가속화 시켰다. 구매 편의성에 힘입어 빠르게 성장하고 있던 온라인 커머스가 코로나19로 인한 봉쇄 조치와 언택트 소비자 선호로 빠르게 확대되기 시작했다. 이전에는 온라인 커머스를 이용하지 않았던 소비자도 이제는 온라인으로 상품을 구매하며 소비가 빠르게 오프라인에서 온라인으로 이동하고 있다. 월마트 또한 신속한 디지털 전략 도입을 통해 위기를 방어했다고 볼 수 있다.

그러나 온라인 상품 판매만으로는 안정적인 수익성을 확보할 수 없다는 점에서, 온라인 커머스 업계에 대한 재정의가 시작되었다. 온라인 커머스 사업의 낮은 수익성으로 인해 아마존과 월마트 모두 전체 사업 부문의 매출 및 수익 증가에도 불구하고, 온라인 커머스 부문에서는 지난 5년간 적자를 기록하였다. 특히 아마존의 경우, 주요 수익원은 온라인 커머스 사업이 아닌 아마존 웹 서비스 및 아마존 프라임으로, 이들 핵심 수익원을 제외할 경우 지속 적자를 기록하고 있다. 저조한 수익성을 감수하면서도 비용 구조가 높은 온라인 커머스 사업을 확장하는 유통 시장의 추세는 판매 수익이 아닌 다른 곳에 key driver가 있음을 가리킨다.

온라인 커머스, 특히 식료품을 대상으로 하는 온라인 구매는 데이터 확보에 효과적이다. 식료품은 대표적으로 '빈도'와 '습관'에 의해 정의되는 카테고리이다. 미국 소비자들은 평균적으로 주 1-2회 슈퍼마켓에 방문하며, 구매하는 상품의 85%는 매주 동일한 것으로 파악된다. 따라서 월마트가 성공적으로 디지털 전환을 이루어 낸다면, 그 어떤 카테고리보다도 높은 빈도의 충성스러운 고객층과 데이터를 확보할 수 있다.

반면 아마존은 오프라인 커머스와 프라임 멤버십 생태계를 결합시키려는 노력을 볼 수 있다. 아마존의 오프라인 커머스, 그 중에서도 홀푸드와 아마존 고를 이용하기 위해서는 멤버십 가입이 필수다. 결국 아마존의 오프라인 커머스는 회원 가입을 통한 데이터 확보, 그리고 다른 아마존 자회사 서비스로 이어지는 플랫폼이자 진입로의 역할을 하게 되는 것이다.

수익성 문제 외에도 온라인 커머스만으로는 고객 니즈를 완전히 충족시키기 어렵다는 시장 반응과 함께 옴니채널에 관한 관심이 집중되기 시작했다. 소비자 입장에서, 온라인 커머스에는 편리성을 제외하고 오프라인 커머스를 통해 충족되는 쇼핑의 오감을 자극하는 경험을 대체할 만한 가치가 없다. 따라서 고객들은 오프라인 구매 경험을 포기할 수 없게 된다. 온라인과 오프라인의 주도권 싸움은 최근 다시 오프라인 진영으로 전장이 옮겨진 상황이며, '오프라인 점포에서 온라인 커머스의 고객 서비스 제공'을 목표로 이를 가능케 하는 전략에 집중하고 있다.

즉, 중요한 것은 온/오프라인의 구분 대신 '고객에게 어떤 차별적 경험과 가치를 제공할 수 있는가'이다. 그렇기에 온라인 커머스 기업들은 오프라인 커머스 확보와 이를 기반으로 실험 및 검증하고 있으며, 전통 오프라인 유통 기업들은 온라인 커머스 학습 목적으로 M&A를 통한 사업 확장과 더불어 온라인 커머스

수준의 고객 데이터 보유를 위해 분투 중이다. 서로 부족한 가치를 보완하여 고객에게 한층 더 정교한 경험과 가치를 제공하려는 움직임이라고 할 수 있다.

Post COVID-19: No more Pure Commerce

The Future of Online Commerce

현재의 유통은 온라인을 기반으로 하는 온라인 커머스(online commerce)형태로 이루어진다. 온라인 커머스는 이미 오래 전부터 우리의 일상 속에 자리잡았지만, 코로나19 이후 급격한 성장을 기록했다. 과거 전 세계 기준 3.5조 달러 규모를 기록했던 온라인 커머스 시장은 2023년경에 6.5조 달러 규모까지 성장할 것으로 전망되고 있다. (Exhibit 4) 특히 미국의 경우 코로나19 이후 온라인 커머스 시장 매출 성장이 폭발적으로 증가했다. 2021년 미국의 온라인 커머스 시장 규모는 7880억 달러로 전년대비 19.3% 증가했고, 2016~2021년 기간 연평균 성장률은 19.7%를 기록했다. 물론 2021년에 들어오면서 상승세가 둔화된 측면이 존재하지만, 여전히 두 자릿수 성장세를 기록한 점은 눈 여겨 볼 부분이다.

New Customer Pool

2020년에 시작된 코로나19의 확산으로 미국은 전국적으로 락 다운(Lock down) 조치가 시행되었다. 이로 인해 비 필수적 산업을 제외하고 대부분 산업의 영업이 제한되었다. 특히, 일상생활 및 생존에 필요한 오프라인 마켓도 이용이 제한되면서 많은 소비자들은 불편을 겪었다. 이 과정에서 식료품과 생활 잡화 시장을 중심으로 감염에 더 취약한 고령층 소비자들이 대거 온라인 커머스 시장에 유입되었다. 실제 미국 베이비붐 세대의 절반정도의 47%가 코로나19가 창궐한 2020년 이후 온라인을 통한 식료품 구매를 진행했다고 응답했다 (Exhibit 5). 추가적으로 이중 일부는 장기적인 구매 계획을 세우고 있다고 밝혔고, 83% 이상은 온라인 카트를 만드는 용이성에 만족하고 있다고 응답했다.

물론 이러한 신규 고객 확장이 식료품 시장에서만 중점적으로 이루어지고 있고, 코로나19 백신 접종과 경제재개로 온라인 매출이 일부 오프라인 매출로 이동함을 보이면서 한계점을 보여준다. 그러나 앞으로 IT와 인터넷 사용에 능숙한 고령층인 실버서퍼(Silver Surfer)가 주요한 온라인 커머스 고객이 될 것임을 보여주고, 포스트코로나 상황에도 온라인 유통 채널이 더욱 활발하게 이용되어 질 것으로 분석되고 있는 점에서 새로운 고객 유입은 유의미한 변화라고 할 수 있다.

The Future of Offline Commerce

2020년 창궐한 코로나19는 사회적 거리두기를 비롯한 비 필수 업종의 일시 폐쇄조치로 전 세계를 봉쇄해고, 이로 인해 글로벌 경기는 급격하게 위축되었다. 유통업에서는 오프라인 유통 산업이 극심한 타격을 입었고, 이것은 2017년 미국을 중심으로 발생한 리테일 아포칼립스(Retail Apocalypse)를 심화 시켰다. 리테일 아포칼립스는 미국 대형 오프라인 유통 기업들이 대거 파산하며 위기에 봉착한 상황을 말한다. 코로나19로 인한 섯다운 조치와 언택트 소비 선호 현상은 온라인 커머스 이용자를 증가시켰고, 유통업계 내부

의 디지털 전환 움직임을 가속화 시켰다. 더욱이 코로나19로 인해 무급휴직과 실업 등으로 소득이 없는 소비자가 증가했고, 이로 인한 소비 위축 현상은 오프라인 유통업계의 경영난을 심화 시켰다. 결과적으로 수년간 지속되어온 유통업계의 위기는 2020년 코로나19의 악재가 겹치면서 더욱 심화 되었고, 파산 신청과 폐점을 진행하는 기업의 수가 급격하게 늘어났다. 미국 경제 전문지 포브스의 조사에 따르면, 2020년 7월 기준 미국에서 13,800개의 오프라인 매장이 폐점했다고 한다.

The Offline Survival – Walmart’s Omnichannel

코로나19를 통해 유통업계는 기존 방식의 오프라인 유통 산업은 더 이상 존속이 불가능 하다는 것을 확인했고, 생존을 위해선 변화해야 함을 인식했다. 대다수 유통 기업이 산업의 구조적 변동으로 어려운 시기를 보내고 있지만, 그 중 나름의 생존 전략을 구축해서 상대적으로 위기를 슬기롭게 극복해 나가는 기업들도 존재한다. 대표적으로 월마트가 해당한다.

“월마트의 강력한 점포와 디지털 역량의 결합이 성공의 열쇠”

-월마트 CEO 더그 맥밀런-

당시 온라인 커머스 시장은 아마존이 절대 강자로 자리잡고 있었기 때문에, 월마트는 성공적으로 위기를 극복하기 위해선 아마존이 가지지 못한 오프라인 매장의 강점을 활용해야 했다. 그에 대한 핵심 전략으로 온라인과 오프라인을 연결한 옴니채널을 추진했다. 옴니채널 방식은 온라인으로 상품을 주문하고, 주문지 인근 매장에서 상품을 픽업하는 시스템이다. 드라이브 스루, 매장내 픽업타워 설계, 24시간 무인 픽업 키오스크 등 다양한 환경 개선 방식을 활용했고, 결과적으로 소비자가 증가하여 월마트 핵심 경쟁 자원으로 부상했다.

더욱이 오프라인 매장에 대한 투자를 확대해서, 월마트는 매장에 키오스크를 설치하고 현장에서 즉시 온라인 구매가 가능하도록 오프라인과 온라인 고객 경험을 연계시켰다. 일부 오프라인 매장은 슈퍼센터로 재설계 해서 상품 구매 이외에도 커뮤니티 모임, 뷰티, 병원, 금융 등 다양한 생활 서비스가 이루어지도록 만들었다. 옴니채널 전략은 월마트가 코로나19 이후 오프라인 유통업 위기 상황에서도 순이익 증가라는 긍정적 결과를 도출하도록 만들었다. 2021년 월마트 매출은 1410억 달러, 영업 이익은 74억 달러를 달성했고, 이는 코로나19가 시작된 2020년을 기준으로 각각 2%와 21%가 상승한 것이다. 월마트의 옴니채널 전략은 오프라인 유통이 건재함을 증명하는 사례가 되기도 했다. 코로나로 인해 종말이 예상되었던 오프라인 유통은 온라인 유통과 합쳤을 때 오히려 새로운 가치를 창출했다. 그러므로 향후 유통 업계에서도 오프라인 유통은 가치를 발휘할 것이며, 특히 온라인 유통과의 균형을 달성했을 때 시너지를 달성할 것으로 예상된다.

Introduction of New Customer Experience Industry

Redefined Competition Range

2020년 창궐한 코로나19는 유통시장의 혁신을 촉구했다. 생존을 위해서 온라인과 오프라인의 결합을 활용한 옴니채널을 구축했지만, 포스트 코로나의 유통 업계는 한 단계 더 고도화된 혁신을 필요로 하고 있다. 이에 따라 유통업계는 IT기술, AI, 메타버스, 로봇 등 새로운 분야를 접목해 다양한 디지털 혁신 사업을 시행하고 있다. 이러한 변화는 유통업계 사업 범주의 경계를 확장 시켰고, 범주의 확장은 유통업계가 직면한 경쟁시장을 다각화 시켰다. 경쟁시장 다각화의 대표적인 예시로 유통시장에서 데이터 활용기술이 중요해지면서, 빅데이터 시장에서 유통 기업들이 자체적인 역량을 강화하려는 경쟁이 활성화 되고 있는 것이 있다. 또 다른 예시로 기존의 '온라인 커머스'와 달리 플랫폼을 활용한 소셜 커머스 시장이 등장하면서 유통 및 물류 시장에 틱톡(Tik Tok), 인스타그램(Instagram), 유튜브(YouTube) 등 다양한 경쟁자가 진입한 것을 들 수 있다.

이러한 코로나19가 유발한 유통 업계의 범위 확장과 경쟁시장 다각화는 월마트에게 또 다른 숙제와 고민 거리를 안겨주었다. 과거 오프라인 매장을 중심으로 유통업계를 장악하던 월마트는 온라인 커머스의 절대 강자 아마존이 등장하면서 시장에서 퇴출될 뻔 했지만, 옴니채널 전략을 통해 유연하게 대처했다. 포스트 코로나 환경에서도 생존을 위한 슬기로운 혁신을 준비하기 위해서 월마트는 또 한번의 고뇌의 시간을 거쳐야 할 것이다.

Type 1) Platform – Social Commerce

Industry Background

소셜 커머스는, SNS를 매개로 소비자들이 상거래 경험을 공유할 수 있도록 플랫폼을 개방하고 소비자의 참여를 증가시킨 전자상거래이다. 상호간 의사소통과 소비자의 참여, SNS의 이용이 중요한 요소로 작용한다. 두 가지 특징으로 정리할 수 있는데, 첫째로 판매자와 소비자 간의 윈윈(Win-Win)효과를 창출할 수 있다. 소셜 커머스 자체 공유 커뮤니티를 통해 판매자는 신규 고객 유치가 용이하고, 소비자는 제품을 할인된 가격으로 구입할 수 있다. 둘째, 적은 비용으로 경쟁력 확보가 가능하다. 소셜 커머스에서는 높은 비용 투자가 경쟁우위 확보를 보장하지 않는다. 경쟁의 장을 평등하게 만들어, 판매자의 사업 규모와 무관하게 제품의 품질을 통한 경쟁이 가능하다.

코로나19로 인해서 소비자의 약 65%가 D2C 구매 방식을 경험해본 만큼, 해당 거래방식이 급격하게 성장하고 있다. D2C는 Direct to Consumer의 줄임말로, 가격 경쟁력 확보를 위해 생산자가 유통 단계 없이 직접 온라인을 통해 소비자에게 제품을 판매하는 온라인 커머스 형태이다. D2C 방식을 가장 잘 구현하고 활성화하는 핵심으로 소셜 커머스가 활용되고 있다.

최근 소셜 커머스 트렌드 가운데 가장 인기있는 방식은 라이브 커머스이다. 라이브 커머스는 라이브스트리밍 기술과 온라인 커머스가 결합된 것이다. 소비자와 판매자가 실시간 소통을 진행하므로, 소비자는 매장에 가지 않아도 상품에 대한 체험이 가능하다. 코로나19 이후 미국을 비롯한 전 세계 시장에서 기업들의 주요 판매 채널로 성장하고 있다. 미국의 라이브 커머스 시장규모는 2023년 260억 달러에 이를 것으로 예상하고, 2024년에는 350억 달러 수준까지 성장할 것이라고 한다.(Exhibit 6)

Market Leader

현재 미국 소셜 커머스 시장에서 가장 우위를 점하고 있는 기업은 유튜브다. 미국 소셜 커머스 이용자 중 61%가 유튜브를 사용하고 있고 페이스북(51%)와 인스타그램(45%)가 그 뒤를 차지하고 있다. (Exhibit 7) 유튜브는 라이브 쇼핑 서비스를 시작해서, 유튜브 라이브 방송 중 상품을 판매하고 있다. 기존과의 차이점은 영상을 통해 구매 페이지로 바로 이동할 수 있는 기능이 추가되었다는 점이다. 최근에는 라이브 커머스 기업 그립(Grip)과 파트너십을 체결하며 그 영역을 확대하고 있다.

Why Social Commerce?

소셜 커머스 시장의 가치 전망이 긍정적인 점은, 월마트가 소셜 커머스 영역으로 진출해야 하는 이유가 될 수 있다. 2022년 미국의 소셜 커머스 이용 고객은 1억 260만명을 넘어설 것으로 예측했다. 이는 작년 대비 5.9% 상승한 수치이다. 더욱이 코로나19가 발생하면서 2020년 31.3%, 2021년 21.3%로 급격한 성장이 이루어졌다. 최근 소셜 커머스의 성장은 미국을 넘어서서 전 세계적으로 확산 지속되고 있다. 2021년 ~ 2028년 사이의 글로벌 소셜 커머스는 28.4%의 성장을 기록할 것이라고 한다 (Exhibit 8). 특히 동남아시아와 인도에서 큰 성장이 예측되는데, 소셜 미디어 이용량이 많고 소셜 미디어 플랫폼에 대한 의존도가 높기 때문이다. 현재 인도에는 4억 명 이상이 모바일을 통한 소셜 커머스를 이용하고 있다고 한다.

한편으로 2021년과 2022년에 걸쳐 성장세가 둔화되고 있다는 점에서 부정적인 평가도 존재한다. 그러나 기존 구매자의 구매액이 증가하고 있어서 소셜 커머스 매출 자체는 축소되지 않을 것으로 예측된다. 또한 최근 페이스북, 인스타그램 그리고 틱톡을 통해서 18~34세의 젊은 소비자들이 유입되고 있기에 비판적인 평가는 어느정도 극복 될 가능성이 존재한다. 커머스 시장의 국경이 없고 무역의 범위가 갈수록 확장되는 현재의 상황을 고려해 보면, 소셜 커머스 이용자는 더욱 증가할 것으로 예측 할 수 있다.

모바일 전자상거래 규모가 확대되고 있는 점도, 월마트가 소셜 커머스 영역으로 진출해야 하는 이유이다. 코로나19로 사람들은 자연스럽게 모바일 기기를 사용하는 시간과 빈도가 늘어났다. 2022년이 되면서 백신 보급이 확대되고 경제가 재개 되었지만, 사람들의 모바일 의존도는 줄어들고 있지 않다. 2021년 안드로이드 사용자의 일 평균 모바일 이용 시간은 4시간으로 이는 2019년을 기준으로 할 때 25% 증가한 수치라고 한다. 모바일 이용시간의 증가는 모바일 공간에서의 소비를 확대시켰다. 사람들이 소비를 하는 공간이 오프라인에서 온라인을 거쳐 모바일로 이동한 것이다. 이에 따라 모바일에 최적화된 웹사이트 개편과 앱 개발에 투자를 집중하는 유통 업체가 증가했다. 미국의 모바일 상거래 시장이 연 평균 15.6% 상승하여 2026년에는 온라인 소매 매출 전체의 50% 이상을 차지할 것이다. 소셜 커머스의 대표적인 매체가 모바일의 앱이라는 점을 고려해 보았을 때, 소셜 커머스가 앞으로 미국 유통 시장에서 가지는 영향력은 더욱 확대될 것이라고 예측된다.

Where is Walmart in Social Commerce?

월마트는 이전부터 소셜 커머스 영역으로의 진입이 필요하다는 것을 인식했다. 따라서 2011년 미국의 소셜미디어 기업 코스믹스(Kosmix)를 인수해서 소셜 커머스 사업 경쟁에 진입했다. 이처럼 월마트의 소셜 커머스 역사는 짧지 않다. 최근을 기준으로 가장 유의미한 시도는 소셜미디어 기업 틱톡을 인수하여 미국 텍사스에 틱톡 글로벌 합작 법인을 설립한 결정이다. 월마트가 틱톡을 인수한 주요 목적은 소셜 커머스 산업의 경쟁력 확대도 있지만, 틱톡이 가지는 데이터 클라우드 기술을 확보해서 월마트가 부족한 소셜 미디어 및 클라우드 분야를 보강할 목적도 존재한다. 현재 미국에서 유튜브, 페이스북, 인스타그램을 선두로 소셜 커머스 경쟁이 가속화 되어가고 라이브 스트리밍 쇼핑의 위력이 점차 확대되는 상황에서 월마트는 틱톡의 숏폼 동영상 플랫폼을 통해 돌파구를 모색하고 있다. 이러한 전략은 기존 경쟁사인 아마존과의 차별점 형성도 가능하다는 점에서 의미 있다. 이처럼 월마트는 새롭게 변화하는 유통 환경에 대응하기 위해 과감한 투자를 확대하고 경쟁력을 높이고 있다.

Type 2) Hardware – Robotics

Industry Background

코로나19는 세계 유통시장의 확장이라는 긍정적인 영향을 주기도 했지만, 한편으로 공급망 위기와 물류 대란이라는 부정적인 영향을 주기도 했다. 물류 창고는 물류 산업의 핵심이고 물류 창고 운영에 소요되는 비용은 유통산업 전체 비용의 상당부분을 차지한다. 특히 미국은 대부분 장거리 운송이기 때문에 효율적인 운영이 물류 비용 부담의 정도를 결정한다. 물류 운영의 효율성을 높이기 위해선, 노동력이 핵심요소로 작용한다. 미국 유통업의 경우 코로나19로 늘어난 수요에 대응하기 위해 유통 종사자의 수를 확대했고, 그 수는 2022년 9월 기준 178만명 정도에 달했다. 그러나 유통 종사자의 임금도 함께 상승하면서 문제가 발생했다. 2019년 시간당 평균 17.39달러 였던 임금이 2021년 18.38 달러로 상승했다고 한다 (Exhibit 9). 임금 상승 자체는 문제가 아니다. 그러나 그 상승의 속도가 빠르고, 2022년 인플레이션으로 경기 침체가 가속화 되면서 물류 산업이 일시적 불황기를 겪고 있다는 것이 문제가 된다. 노동 임금 비용 증가로 인해 확대된 물류창고 운영비용은 유통 기업들에게 현재 큰 부담으로 작용한다.

“물류 수요가 전 세계적으로 급격하게 증가하는데, ... 경기 침체에도 불구하고 2023년까지 물가 상승과 임금 상승이 예상되는 만큼 자동화 인공지능 로봇의 수요는 높을 것으로 전망된다.”

-실리콘밸리 물류창고 스타트업 한 종사자-

이에 대한 해결을 위해서 미국에서는 물류로봇 서비스 모델(Robot as a Service/RaaS)을 도입했다. RaaS는 물류창고에서 사람을 대신할 로봇을 임대하는 사업모델이다. 자율주행 기술과 AI 그리고 로봇을 이용

한 창고 자동화는 유통 회사의 인건비 부담을 점진적으로 줄여주었고, 물류 창고의 상품 처리량을 늘리고 배송시간을 단축시키는 긍정적인 영향을 주고 있다. 현재는 임대에서 발전해, 자체적인 로봇 기술 개발을 구축하기 위한 유통업체들의 도전이 확대되고 있다.

Industry Market Leader

현 시점에서 마켓리더는 아마존이다. 아마존은 로봇을 물류, 유통에 도입하면서 물류센터 운영비용 20% 절감, 순환속도 3배 증가, 공간활용도 50% 향상 등의 효과를 거뒀다. 최근 아마존은 기존에 활용하던 로봇에 더하여 물류 로봇 크산투스(Xanthus), 헤라클레스(Hercules), 페가수스(Pegasus)를 개발했다. 이들은 아마존 클라우드의 머신러닝 기술을 통해 각기 다른 상품과 사람을 인식하고, 창고 내 다른 로봇과 사람을 피해 최적의 경로로 자율주행 할 수 있다. 추가적으로 아마존은 2022년 6월 물류와 유통을 혁신할 네 가지 기술을 공개했다. 첫째, 아마존은 완전 자동화 로봇 프로테우스(Proteus)를 공개했다. 최신 머신러닝 기술을 활용한 로봇으로, 스스로 창고를 돌아다니며 상품을 정렬하여 필요한 곳으로 이동하는 일을 한다. 둘째, 로봇팔 로빈(Robin)을 공개했다. 상품을 섬세하게 스캔, 포장, 분류하면서 무거운 패키지를 능숙하게 처리할 수 있다. 셋째, 인공지능과 카메라를 이용하여 직원이 패키지를 옮길 때 바코드 스캔 등 별도의 조작 없이 자동으로 상품을 인식하는 기술을 공개했다. 넷째, 신발상자와 같이 규격화된 컨테이너를 도입했다. 인공지능은 각 상자에 어떤 상품을 적재할지 결정하고 물류 시스템이 이동 경로를 관리한다. 이를 통해 자동화된 상품관리가 실현되었다.

아마존은 물류 창고에서만 쓰는 로봇에 그치지 않고 다른 영역에서도 활용가능한 로봇 개발을 시도하고 있다. 대표적인 사례로 가정용 로봇 아스트로(Astro)의 개발과 출시를 들 수 있다. 2021년 9월 출시된 가정용 로봇 아스트로는 집안 모니터링, 가족 커뮤니케이션, 엔터테인먼트 콘텐츠 재생 등 가정에서 다양한 역할을 수행할 수 있다. 최근에는 가정용에서 확장되어 자율 순찰, 스마트 경보 그리고 링 알람(Ring Alarm) 기술이 추가되며 경비용 로봇으로 활용 범위가 확장되었다. 추가적으로 2022년에는 미국 가정용 청소 로봇 시장의 75%를 점유하는 아이로봇(iRobot)을 17억 달러에 인수 했다. 이는 아마존이 소비자용 로봇 시장에서 더 큰 영향력을 행사 하기 위한 혁신의 과정이라고 평가 할 수 있다.

Why Robotics?

미국의 최저임금이 높은 수준으로 인상되었다는 점은 월마트가 로봇을 활용 해야 하는 이유가 될 수 있다. 조 바이든 미국 대통령은 연방 최저임금을 시간당 7.25달러에서 15달러로 올리겠다고 공약했다. 이를 실현하기 위해 미국 민주당이 연방 최저임금을 2025년까지 5단계에 걸쳐 15달러 이상 인상하는 법안을 제출했지만, 공화당의 반대로 인해 의회에서 통과되지 못했다. 그럼에도 바이든 대통령은 지난 4월 행정 명령으로 연방정부 계약직 노동자 최저임금을 1095달러에서 15달러로 37% 인상시켰다. 이러한 미국 정부의 조치는 노동자의 임금을 부담해야 하는 기업들에게 큰 부담을 유발한다. 15달러는 기존 금액보다 2 배이상 상승한 금액이고, 인상이 단기간에 급진적으로 이루어진 상황이라 대다수의 기업이 대비가 충분하게 이루어지지 않았다. 이에 대한 대응으로 미국 내 많은 기업들이 로봇을 통한 생산설비 자동화 증대를 서두르고 있다. 설비 자동화는 노동임금 인상으로 인해 커진 생산비용 부담을 줄이기 위한 대안으로 작용한다. 최저임금 인상과 같은 정기적인 임금 인상은 근로자들에게 있어 더 많은 예측가능성을 제공해주는 장점도 존재한다. 그러나 과도한 인상은 기업의 생존 가능성에 지장을 주게 되고, 결과적으로 장점이

갖는 의미가 퇴색될 수 있다. 월마트도 과거 근로자 임금 부담으로 인해 로봇을 활용한 전적이 있는 만큼, 앞으로의 기업 존속을 위해서 다시 한번 고려가 필요한 사안으로 볼 수 있다.

코로나19로 인해 전환기가 도래하면서 물류 시스템 혁신의 필요성이 높아지고 있다. 최근 급격하게 발전하고 있는 로봇 기술이 물류와 유통에서 활용되면서 물류, 유통 분야의 기술 대혁신이 전 세계적으로 가속화 되고 있다. 글로벌 물류 로봇 시장 2019~2027년 사이의 연평균 성장률은 19.1%이고 2027년에는 20조2293억 달러 규모에 이를 것이라고 한다. 특히 미국은 2018년 글로벌 물류 로봇 시장에서 아시아-태평양 시장에 이어 2위를 차지했고, 2019~2027의 예측 기간 동안 가장 높은 시장 성장률을 기록할 것으로 예상된다.

로봇기술이 사물인터넷 기술, 자율주행기술, 인공지능기술과 융합되면서 활용도가 더욱 높아질 것으로 예측되고 있다. 실제로 일부에서는 드론과 로봇을 활용한 무인 배송 서비스를 일상생활에 적용할 준비가 이루어지고 있기도 하다. 예를 들면, 영국(밀턴케인스시)에서 2018년부터 자율주행 배송 로봇이 온라인으로 장을 보고 배송해 주는 서비스를 시작했고, 미국 페덱스와 아마존은 자율주행 배송로봇 서비스를 시작으로 물류배송의 최종이라고 할 수 있는 라스트 마일에서 소비자의 구매 패턴, 배송 패턴 등의 데이터 분석을 진행하고 있다. 물류, 유통 산업은 2030년 약 3,600달러 규모로 성장할 것으로 예측되고, 이후 5G와의 결합으로 활용 분야가 확대되면서 또 다른 물류 산업 혁신을 유발할 것으로 기대되고 있다. 이처럼 아마존을 비롯한 글로벌 기업들이 물류 혁신을 위한 로봇 기술 도입을 위해 투자를 확대하고 있고, 물류 효율이 각국 산업 경쟁력을 결정하는 등 물류 산업이 미래에 가장 유망하고 성장잠재력인 높은 핵심 산업으로 부상하고 있다. 따라서 이러한 전망은 월마트가 경쟁력 확보를 로봇시장으로 진출해야 하는 또 다른 이유가 될 수 있다.

Where is Walmart in Robotics?

월마트도 로봇시장에 진출하여 다양한 시도를 지속하고 있다. 월마트는 임금인상으로 늘어나는 인건비 부담을 해결하기 위해 2017년 부터 미국의 자율 로봇 업체 보사노바 로보틱스(Bossa Nova Robotics)가 개발한 로봇을 매장에 보급했다. 해당 로봇은 AI기술을 활용했고, 재고관리, 매장관리, 물품하역과 같은 단순 업무에 주로 활용되었다. 그러나 코로나19로 온라인 주문이 확대되면서 매장 내의 제한적인 단순업무를 처리하는 로봇의 활용 가치가 감소했다. 이에 따라 보사노바 로보틱스와 5년간의 계약을 마무리하며 보급을 중단했다. 이외에도, 월마트는 로봇 풀필먼트 기술 회사 얼럿 이노베이션(Alert Innovation)을 인수하며, 해당 기업에서 개발한 알파봇(Alphabot)을 2020년 1월 물류창고에 도입했다. 알파봇은 온라인을 통해 주문을 받은 상품들을 선별 및 포장하는 업무에 활용되었다. 월마트는 알파봇을 통해 물건을 선별하고 포장하는데 소요되는 시간을 절약하고, 업무의 정확도와 효율성이 향상 될 것이라고 기대했다. 이처럼 월마트도 미국의 최대 유통 업체 중 하나로서, 그 지위를 유지하기 위해 나름의 노력으로 로봇 시장에 투자하고 있는 상황이다.

Type 3) Software – Big Data Cloud

Industry Background

4차 산업혁명이 시작되면서 빅데이터는 기업의 미래성장의 핵심자원으로 자리잡기 시작했다. 빅데이터가 인공지능과 결합하면서 우리가 누리는 생활의 편리함은 급격하게 높아졌다. 기업은 빅데이터를 온라인 소비 트렌드 분석, 소비자의 니즈 파악, 가격 전략의 수립 등 방면으로 활용하고 있다. 데이터가 누적될수록 그 활용의 정확도가 상승하고, 소비자들이 상품과 서비스를 통해서 느끼는 만족도는 높아지게 된다.

이러한 빅데이터가 가진 장점은 다양한 산업군으로 확대 적용되었고, 유통과 물류업에서도 새로운 트렌드로 자리잡았다. '유통4.0'이라는 명칭으로 불리기도 하는데, 유통업에 인공지능, 사물인터넷, 빅데이터, 클라우드 등의 기술을 융합해 유통 서비스의 초지능, 초실감, 초연결을 실현하는 것을 의미한다. 이를 통해 물류와 유통 과정의 효율성을 향상시키고, 배송 시간을 단축시키며 물류 유통 전 과정에 소비되는 비용 자체를 절감하는 것을 목적으로 하고 있다. 물론 기존 유통 산업에서 데이터를 활용하지 않은 것은 아니다. 그러나 기존에 수집된 대부분의 데이터는 업무지원을 목적으로 사용되어 제한적인 보조도구로서 이용되었다. 그러나 최근에 활용되는 빅데이터 스마트 물류는 물품이 배송회사에 접수된 후 물류센터로 이동하고 다양한 경로를 거쳐 고객에게 배송되는 전 과정이 모두 데이터로 누적되고 활용된다. 비즈니스 프로세스를 가속화하고 운영의 효율성을 높여주고 라스트 마일 전달 경로 최적화 또는 데이터 처리 활용을 실시간으로 달성하게 해준다. 따라서 기존에 제한적인 목적으로만 누적되던 정보를 가공 활용하면 좋은 빅데이터의 자원으로 응용이 가능하다. (Exhibit 10)

Market Leader

현재 전 세계 빅데이터 클라우드 시장에서 마켓리더는 아마존이다. 아마존은 2022년 기준 빅데이터 클라우드 시장 점유율 34%를 기록하며, 구글과 마이크로소프트를 제치고 1위를 차지했다. 이처럼 아마존은 빅데이터 예측 기술과 데이터 과학으로부터 유용한 정보를 추출하는 기술을 가장 잘 활용하고 있는 기업이다.

'세상의 모든 것을 판매한다, The Everything Store'라는 슬로건 아래, 장기간 소비자 구매 기록 데이터를 축적한 아마존은 세계 물류업계에서 독보적인 위치를 차지하고 있고, 빅데이터를 활용한 다양한 사업을 진행하고 있다. 첫째로, 예측 배송 시스템이다. 예측 배송 시스템은 고객이 어떤 물건을 구매하기 전, 구매가 예상되는 물품을 예측하여 미리 물품을 포장해 고객과 가까운 물류 창고에 배송해 두고, 고객이 그 물품을 주문하면 바로 전달하는 시스템이다. 아마존은 해당 시스템을 성공적을 정착시키기 위해 고객의 구매 내역 분석과 간단한 설문조사를 꾸준히 실시했다. 소비자가 어떤 상품을 좋아할지 예측하거나 검색 기록, 위시 리스트, 쇼핑 할 때 얼마나 오랜 시간 검색을 하는 지 등을 탐색해 미래의 주문 가능한 상품을 예측하는 알고리즘을 개발했다. 두 번째는, 아마존 고가 있다. 2018년 출시된 매장의 형태로, 아마존 앱을 통해 매장에 들어가면 결제 동작 없이 물건을 수령해서 나올 수 있는 시스템이다. 특히 영수증을 아마존 계좌를 통해 확인할 수 있는 기술을 활용했는데, 이러한 부분은 아마존이 빅데이터 활용 유통 산업을 통해 금융시스템의 변화도 추구하고 있다는 것을 보여준다. 세번째로, 아마존 에코가 있다. 아마존 에코는 음성 인식 기능이 탑재된 블루투스 스피커로, 사람의 자연어를 이해하고 응답하는 기기이다. 출시 초반에는 단

순히 원하는 음악을 틀어주고 날씨 정보를 알려주는 역할을 수행했지만, 현재는 아마존 상품 구매 뿐 만 아니라 많은 회사와 연동되어 다양한 서비스를 제공하고 있다. 여기서 발생하는 모든 거래 데이터도 아마존의 빅데이터 클라우드에 누적된다. 이처럼 아마존은 빅데이터 클라우드 기술을 활용해서 다른 사업 영역으로 확장하는 아마존식 사업 확장을 통해 사업 경쟁력을 더욱 높이고 있다.

Why Big Data Cloud

빅데이터 클라우드 활용 시장의 긍정적인 시장 가치는 월마트가 진출을 고려해야하는 이유가 될 수 있다. 코로나19 그리고 우크라이나 러시아 전쟁과 같이 예측 불가능한 사건들이 전 세계 경제의 전망을 어둡게 만들고 있지만, 빅데이터 클라우드 서비스의 경우 위기 상황 속에서 여전히 성장 곡선을 그리고 빠른 속도로 성장하고 있다. 2022년 전 세계 빅데이터 클라우드 시장은 지난해와 비교해서 29% 가량 성장했다고 한다. 지속적인 높은 금리 인상으로 인한 통화 시장 혼란과 미국 달러의 강세 속에서 이루어진 성장으로, 만약 작년 환율이 일정 수준 유지되었다면 추가적으로 6% 성장률이 달성되었을 것이라고 한다. 이러한 성장 추세에 맞게, 빅데이터 클라우드 서비스 인프라 구축을 위해 전 세계 기업이 투자한 비용은 약 550달러 수준으로 확대되었다. 투자 확대와 더불어 빅데이터 클라우드 서비스 수익은 약 547억 달러 수준으로 증가했고, 1년 뒤 2023년에는 2,050 달러 수준까지 도달할 것으로 예측된다. 빅데이터 클라우드 시장이 급증하는 현상이 앞으로도 유지될 것으로 예측되기 때문에, 이를 고려한 월마트의 전략 설정이 필요하다.

Where is Walmart in Big Data Cloud

월마트도 다양한 방면으로 빅데이터를 활용하기 위한 노력을 지속해오고 있다. 먼저 2018년, 월마트는 아마존을 견제하기 위한 목적으로 마이크로소프트와 5년간 전략적 제휴를 맺어 클라우드 서비스 활용 강화를 시도했다. 당시 월마트는 빅데이터 클라우드와 인공지능 AI 기술을 결합해서 소비자가 스마트폰 대화를 통해 상품을 주문할 수 있는 서비스 출시를 계획했다. 마이크로소프트와의 협업을 통해 판매 데이터 분석, 사용자 맞춤 서비스 그리고 공유 시스템 개선을 시도했다.

또한 월마트는 2021년 자체 빅데이터 클라우드 소프트웨어 서비스 판매를 시작했다. 월마트가 개발한 빅데이터 소프트웨어 스위트(Suite)는 소비자들이 물건을 온라인에서 구매한 후 매장에서 수령할 수 있도록 하고, 판매자들이 오픈마켓 플랫폼인 월마트 마켓플레이스에서 쉽게 제품을 추가할 수 있는 서비스이다. 클라우드 기반 소프트웨어 스위트를 판매하기 위해 디지털 마케팅 및 커머스 플랫폼 어도비와 협업했고, 구독 모델 형식으로 판매를 진행했다. 월마트의 이러한 시도는 내부 비즈니스를 위해 개발한 빅데이터 소프트웨어 기술을 외부 중소 유통업체들을 상대로 판매하기 위한 것 이다. 이는 아마존이 퍼블리 클라우드 서비스인 아마존웹서비스를 출시한 것과 상응하는 조치라고 할 수 있다. 월마트는 이러한 시도를 통해 마켓플레이스 생태계에서 경쟁력 확대를 추구하고 있다.

Questions

- 1) 2000년대 후반 월마트와 아마존의 확장 전략은 exploration/exploitation 측면에서 분석이 가능하다.
 - a) 월마트 전략의 목표 가치는 '**Everyday Low Prices**' 로 함축할 수 있다. 이 가치 안에서 실천하는 exploration/exploitation을 자신만의 용어 정의를 기준으로 서술하라.
 - b) 아마존의 전략의 목표 가치는 '**Everything as a Service (XaaS)**' 로 함축할 수 있다. 이 가치 안에서 실천하는 exploration/exploitation을 자신만의 용어 정의를 기준으로 서술하라.

- 2) 2015년은 월마트가 시가총액 기준으로 아마존에게 역전 당한 연도인 동시에 양사가 '확장'이라는 동일한 목표 하에 치열한 전략을 펼친 시점이라고 볼 수 있다. 이후 2020년 코로나19 창궐은 유통 시장의 지평선을 바꾸며, 월마트와 아마존을 또 한 번 시험대에 올렸다. 2015년과 2020년 사이의 유통 산업 key driver 변화 분석을 토대로, 양사 전략의 Dynamic capabilities 변화를 평가하라.

- 3) 코로나19 이후 유통시장이 포함하는 산업군의 다양성 및 경쟁 범위 확장에 따라 기존 월마트와 아마존의 상호 경쟁 전략은 한계점을 가진다. 새로운 유통시장 환경 속 월마트는 생존을 위해 Dynamics Capabilities 변화가 필요한가? 해당 유무를 평가하고, 바뀌어야 한다면 가중치를 두는 가치와 이를 기반으로 요구되는 사업 포트폴리오 유지/변형/추가 전략을 서술하라.

[참고 문헌]

- '월마트, 커다란 도전에 부딪히다', BNB 매거진 2019년 4월호, BNB 편집부, 2019.04
- '월마트, 두려움 없는 도전', 라이팅하우스, 샘 월튼&존 휴이, 2022.10.15
- '월마트의 성공 사례', 물류매거진, 김태현, 2002.05
- 'Walmart Inc. takes on Amazon.com', Harvard Business School Publishing, D Collis, A Wu, R Koning, HC Sun, 2018
- 'Amazon History Timeline', Office Timeline, Eddy Malik, 2022.07.15
- 'Amazon opens for business', History, History.com Editors, 2022.07.14
- 'Amazon Business Strategy: cost leadership & customer centricity', Business Research Methodology, John Dudovskiy, 2022.03.22
- 'Amazon vs. Walmart - Innovation, Competition, and Platform Envelopment', E-Trade Review, Chanhi Park, 2020.12.30
- '유통업의 진화-아마존 닷컴의 사례', KIET, 강민성, 2017.12
- '아마존(Amazon)의 지속가능한 경쟁력 확보와 전략분석: BCG 매트릭스와 6C 발전전략에 기초하여', KBM Journal, 2022.02
- '제프 베조스의 마켓플레이스, 두 번의 실패와 성공', 바이라인네트워크, 엄지용, 2021.03.17
- '3rd-party sellers are thriving on Amazon', Business insider, Daniel Keyes, 2019.05.13
- '아마존을 성공으로 이끈 7가지 주요 마케팅 전략', Squeeze Growth, Amin, 2022.05.14
- '아마존 웹 서비스(AWS)의 현황 및 시사점', 동 향, 정부연 2002.08.01
- '아마존 실적 견인한 AWS... 영업이익 74.4% 책임졌다', 디지털데일리, 이종현, 2022.02.05
- '아마존이 이루어낸 "물류혁신", 5대 물류 기술은 무엇?', 소비자평가, 김기정, 2022.11.30
- '15 Years of Kindle: A look back on its setbacks and successes', Bookriot, Arvyn Cerézo, 2022.11.10

'아마존(Amazon)의 콘텐츠 사업 동향과 향후 전망', 동향, 공영일, 2011.05.16

'[Trend from Tokyo] 아마존이 스트리밍 비디오 시장에 뛰어든 진짜 이유', MADTIMES, 양경렬, 2022.05.04

'Sources Say Amazon Acquired Siri-Like Evi App For \$26M – Is A Smartphone Coming?', TechCrunch, Mike Butcher, 2013.04.

Amazon Gets Into Voice Recognition, Buys Ivona Software To Compete Against Apple's Siri, TechCrunch, Ingrid Lunden, 2013.01

'아마존 알렉사', 정보과학회지, 양정연 외 1인, 2017.08

'혁신기업, 아마존의 명과 암-조직의 학습역량 vs. 승자독식의 문화-', 포스코경영연구원, 김호인, 2019.04.10

'유통업의 미래, 라스트마일 배송 서비스', 삼성증권, 2020.

'Walmart takes on Amazon with edge computing and 5G', Techwire Asia, 2020.

'아마존이 월마트를 제친 시대 유통업, 이젠 생존을 고민해야 한다', 동아 비즈니스 리뷰, 류한석, 2015.

'무인점포의 완성형, 아마존고(Amazon Go)', 코스콤 뉴스룸, 이나영, 2017.

'유통업 엔드게임: 미국편, 아마존 대비 아마존, 최후의 승자를 찾아라!', 삼성증권, 한주기, 2019.

'오프라인 넘보는 온라인 사업자들', LG경제연구원, 김나경, 2018.

'유통 대전환의 시작, 리테일 아포칼립스', 삼성KPMG, 차윤지, 2021.01.

'오프라인 리테일의 생존법, 디지털 트랜스포메이션&커넥티드 스토어 구현', 딜로이트 코리아 리뷰, 정동섭, 2020.

'이커머스 시장(E-Commerce)의 성장세는 계속될 전망', samsungpop, 2020.06.18

'코로나는 베이비부머들의 온라인 쇼핑을 늘렸다', Madtimes, 최영호, 2020.08.16

'온·오프라인 넘나드는 이커머스 기업으로 부활한 유통공룡 월마트', 한경글로벌마켓, 심성미, 2021.10.07

'코로나19가 이커머스 시장에 미친 영향 | ② 급변한 이커머스 시장의 4가지 트렌드', ThinkwithGoogle, 장정아, 2022.05

'미국, 라이브커머스가 뜬다', kotra해외시장뉴스, 배성봉, 2022.01.03

'인포그래픽] 소비자가 소셜 커머스에서 가장 신뢰하는 소셜 플랫폼은?', Madtimes, 한수경, 2022.08.05

'美 소셜커머스 구매자 증가율 주춤', beautynury, 김민혜, 2022.10.12

'미국 전자상거래 시장동향', kotra해외시장뉴스, 김동그라미, 2022.04.01

'월마트 틱톡 인수 목적? 소셜커머스 선점과 밀레니얼 공략이다', 꿈꾸는섬, 2022.09.21

'커지는 美 물류창고 로봇임대사업 시장... 주목할 기업은?', THEGURU, 정예린, 2021.07.03

''2022년 물류의 디지털 전환 트렌드와 전망"...물류 서비스시장 경쟁 확대, 새 시장에 뛰어드는 전통 리테일 업체들', SNN슈핑뉴스넷, 슈핑뉴스넷, 2022.11.03

'아마존 '아스트로(Astro)' 가정용 로봇에서 기업 경비 로봇으로 변신', 로봇신문, 조규남, 2022.09.29

'아마존도 뛰어든 가정용 로봇 시장 경쟁 뜨겁다', ZDNETKorea, 윤상은, 2022.08.09

'[최저임금 파장④] 세계 각국에서도 "인상 vs 부작용" 논란', 이코노미스트, 김하늬, 2021.07.13

'포스트 코로나 시대, 4차 산업혁명은 어디로? ③ 차세대 로봇', kotra해외시장뉴스, 이지현, 2020.05.25

'월마트에 취업한 AI로봇 '보사노바'', 아주경제, 김태언, 2019.04.11

'월마트, 로봇 해고..."인간의 멀티태스킹 능력이 더 낫다"', 한겨레, 곽노필, 2020.11.05

'물류에서 빅데이터 분석의 활용을 위한 가치 모델', 평택대학교, 김승욱, 2017.09.15

'2022 클라우드 시장 29% 성장...환율 영향 없었다면 6% 더 높았을 것', ZOOMINLIFE, ZOINLI, 2022.08.02

'아마존 추격 나선 월마트, MS와 전략적 제휴', 서울신문, 김규환, 2018.07.18

'월마트도 클라우드 소프트웨어 판다....어도비와 동맹', n뉴스, 디지털투데이, 2021.07.29

'빅데이터 활용의 선두주자, 아마존의 '예측 배송 시스템'', 미래에셋증권, 우종필, 2019.12

[Exhibit]

(Exhibit 1)

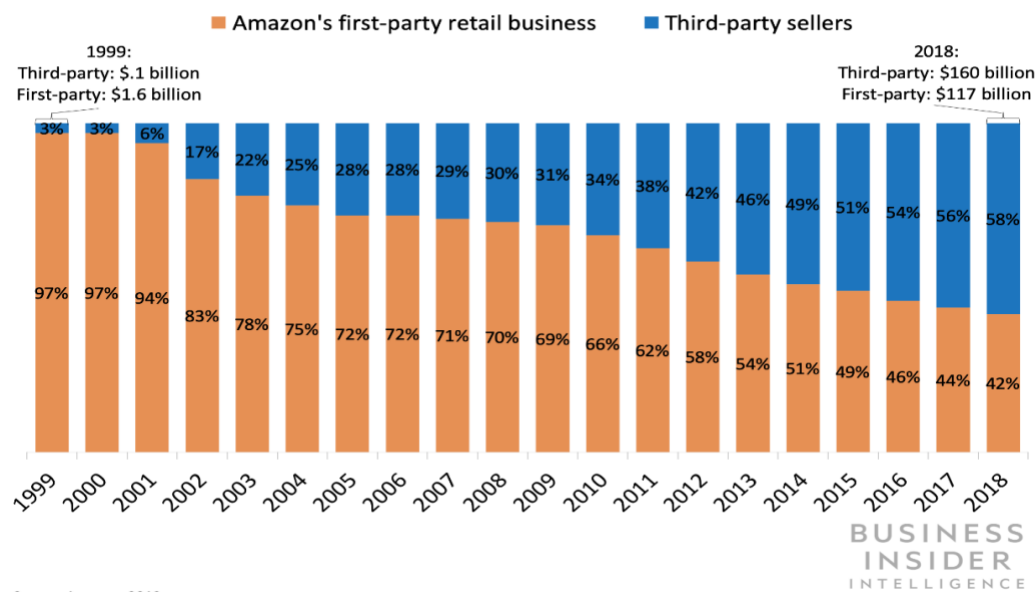
Fiscal Year	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Net Sales	443,854	466,114	473,076	482,229	478,614	481,317	495,761
International	125,435	134,748	136,513	136,160	123,408	116,119	118,068
United States	264,186	274,433	279,406	288,049	298,378	307,833	318,477
Sam's Club	53,795	56,423	57,157	58,020	56,828	57,365	59,216
U.S. e-Commerce	NA	NA	NA	NA	NA	8,000	11,500
Sales per Sq. Ft.	428	435	430	425	417	413	428
Net Sales Growth (decline)	5.9%	5.0%	1.5%	1.9%	(0.8)%	0.6%	3.0%
U.S. Same-Store Sales Growth (decline)	0.3%	2.0%	(0.6)%	0.5%	1.0%	1.4%	2.2%
Cost of Sales	335,127	352,488	358,069	365,086	360,989	361,256	373,396
SG&A Expenses	85,265	88,629	91,353	93,418	97,041	101,853	104,698
Net Income	15,699	16,999	16,022	16,363	14,697	13,643	9,862
Current Assets	54,975	59,940	61,185	63,278	60,239	57,689	59,664
Inventory	40,714	43,803	44,858	45,141	44,469	43,046	43,783
Total Assets	193,406	203,105	204,751	203,490	199,581	198,825	204,522
Total Liabilities	117,241	120,848	121,921	117,553	115,970	118,290	123,700
Long-Term Debt	44,070	38,394	41,771	40,889	38,214	36,015	30,045
Shareholders' Equity	76,165	82,257	82,830	85,937	83,611	80,535	80,822
Return on Assets	8.4%	8.7%	8.2%	8.3%	7.5%	7.1%	6.9%
Return on Equity	21.2%	22.4%	20.1%	19.9%	18.1%	17.2%	12.7%

Source: Adapted by casewriter from David B. Yoffie and Eric Baldwin, "Wal-Mart Update, 2017," HBS No. 717-468 (Boston, MA: Harvard Business Publishing, 2017), originally using data from Thomson One/Reuters and Wal-Mart Form 10-K and 10-Q. US eCommerce data from Walmart Fourth Quarter Fiscal Year Earnings," February 20, 2018, 8; http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2018/q4/Q4FY18-Combined-Doug-and-Brett-final.pdf.

[Walmart Financials]

(Exhibit 2)

Share Of Physical Gross Merchandise Sales On Amazon



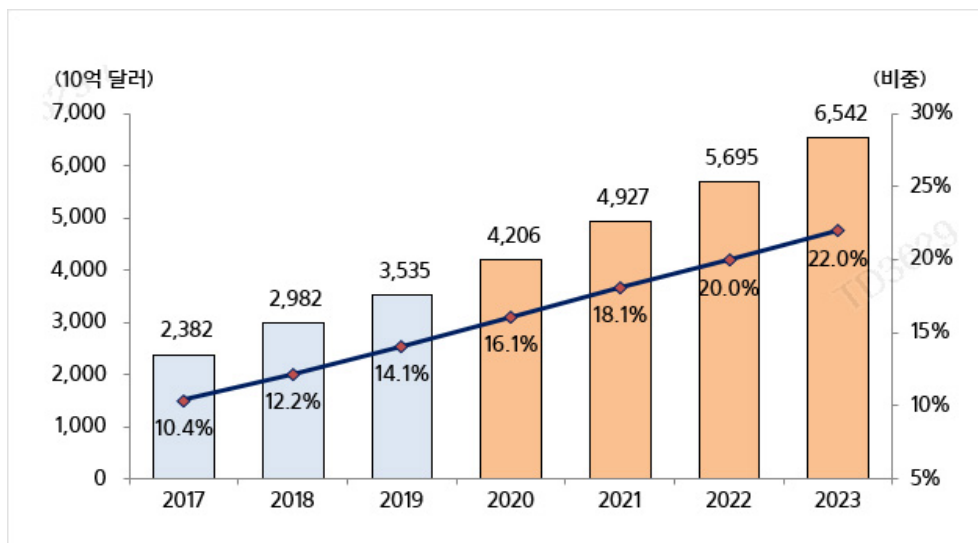
Source: Amazon, 2019

(Exhibit 3)

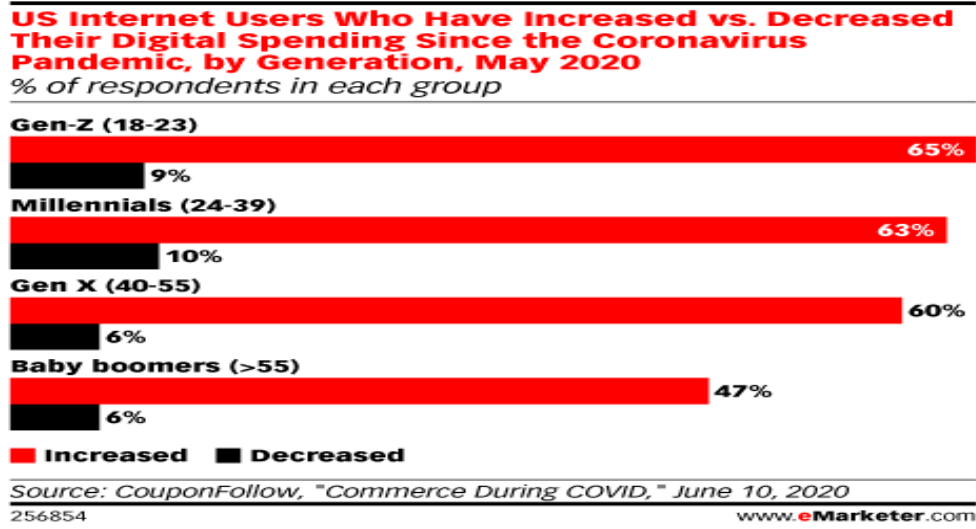
AMAZON.COM, INC.
 Consolidated Statements of Operations
 (in millions, except per share data)
 (unaudited)

	Three Months Ended December 31,		Twelve Months Ended December 31,	
	2020	2021	2020	2021
Net product sales	\$ 71,056	\$ 71,416	\$215,915	\$241,787
Net service sales	54,499	65,996	170,149	228,035
Total net sales	125,555	137,412	386,064	469,822
Operating income	6,873	3,460	22,899	24,879
AWS				
Net sales	\$ 12,742	\$ 17,780	\$ 45,370	\$ 62,202
Operating expenses	9,178	12,487	31,839	43,670
Operating income	\$ 3,564	\$ 5,293	\$ 13,531	\$ 18,532

(Exhibit 4)



(Exhibit 5)



(Exhibit 6)

<미국 라이브커머스 시장규모>

(단위: US\$ 억)

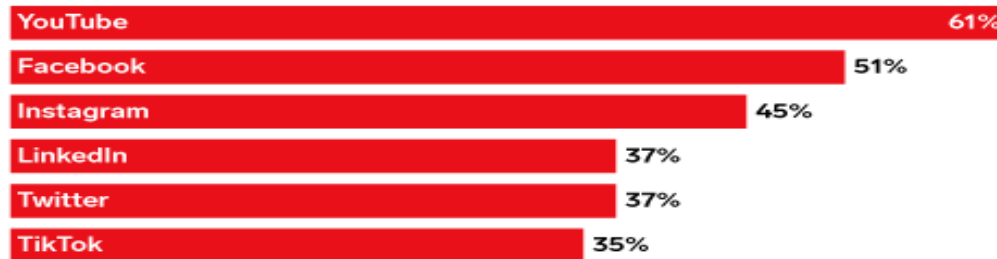
연도	2020	2021	2022	2023	2024
시장 규모	60	110	160	260	350

[자료: Coresight]

(Exhibit 7)

Most Trusted Social Media Platforms for Finding and Purchasing Products According to US Consumers, May 2022

% of respondents



Note: responses of "very" or "somewhat trustworthy"

Source: Jungle Scout, "Consumer Trends Report: Q2 2022," June 23, 2022

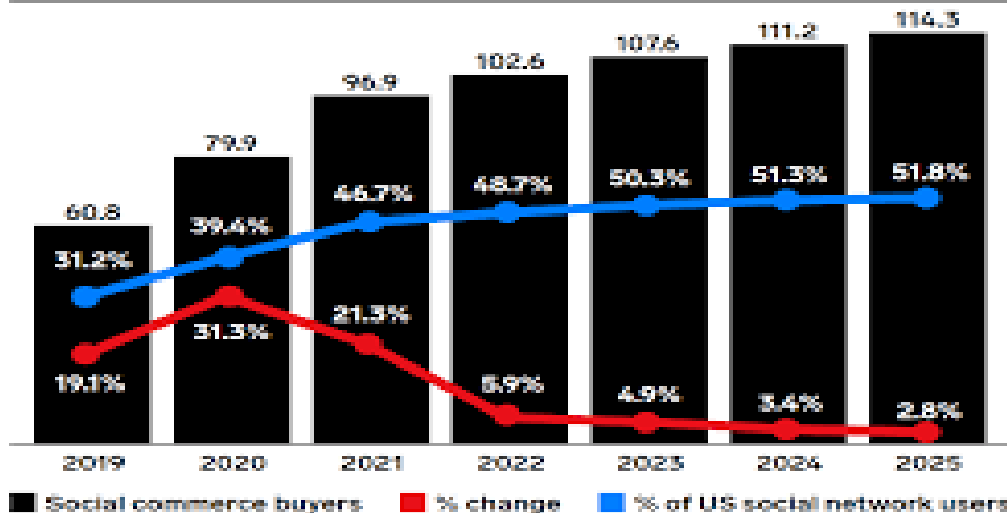
276729

eMarketer | InsiderIntelligence.com

(Exhibit 8)

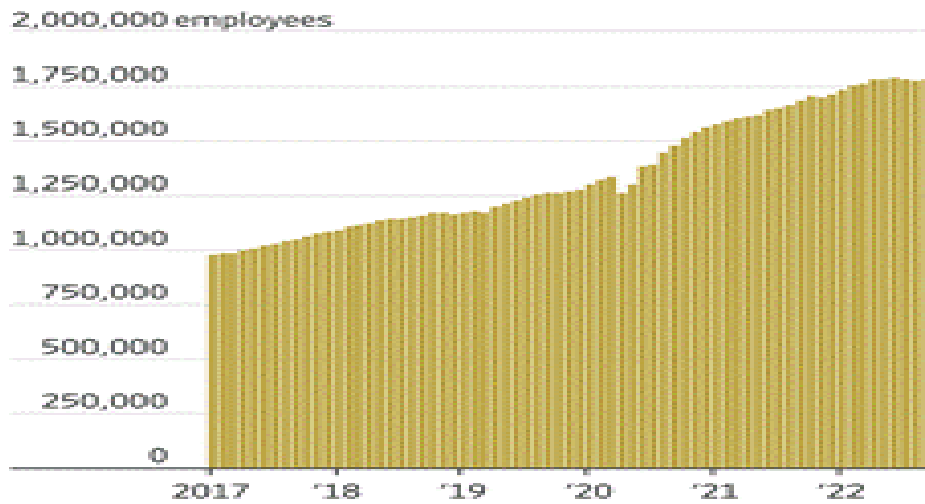
US Social Commerce Buyers, 2019-2025

millions, % change, and % of US social network users



(Exhibit 9)

Monthly employment in the warehousing and storage industry in the U.S.



Source: Bureau of Labor Statistics

(Exhibit 10)

데이터 생성방법의 변화

