

2022 Spring Aalto EMBA

**Korean hypermarket development by Covid-
19:
Case study**

Lee, Jun Sub

Aug 2023

2022 Spring Aalto EMBA

**코로나 펜데믹이 가져온 국내 대형 마트의
진화:
사례 연구**

이 준 섭

Aug 2023

Executive Summary (English)

Since the discovery of the coronavirus in Wuhan, China in December 2019, many changes have been made in daily life, with companies conducting remote working and schools switching online classes. In the new era, many consumers are more likely to prefer new methods such as e-commerce to traditional trading methods. Consumers who did not use online shopping well in the past also learned how to shop online to adapt to the new era and felt convenient. At the same time, the offline market is facing major crises such as a decrease in the number of consumers visiting market, rising labor costs, and fierce price competition.

In Korea's offline market, the proportion of online consumption is increasing due to the development of mobile and the Internet at a time. In contrast, sales at large domestic marts and traditional retailers are expected to decline due to the impact of the coronavirus. In addition, the consumption environment has changed due to the spread of smartphones and the increase in single-person households, and hypermarkets are suffering from many regulations and sanctions by the government. However, large hypermarkets have the advantage of being able to provide differentiated services from the online market based on strong logistics infrastructure and offline stores. Online market in Korea has become an essential part of daily life due to high Internet penetration rate and highly tech-savvy population. The growth of Korea's e-commerce market is accelerating as many people are turning to online shopping to avoid physical contact and minimize the risk of infection. In addition, social commerce, which combines e-commerce such as Coupang, 11th Street, and G-market, and social media (SNS) is also gaining popularity in Korea. Platforms such as Instagram and Kakao Talk are increasingly used as distribution channels for small and medium-sized companies. Therefore, the online market in Korea continues to grow, and the offline market faces great difficulties. Accordingly, we would like to find answers to the development plans of hypermarkets by analyzing the domestic and foreign cases of E-Mart, Homeplus, Lotte Mart, Walmart, and Costco.

First of all, the CEOs of the three hypermarkets in Korea are all people who have a lot of experience in the retail market. E-Mart President Kang Hee-seok has experience as a distribution consultant at Bain & Company, and Lotte Mart Vice President Kang Sung-hyun has experience as a distribution consultant at Boston Consulting Group. Lastly, Lee Je-hoon, president of Homeplus, worked in retail and consumer goods for more than 30 years after studying. All of them are implementing innovative strategies to maintain competitiveness in the rapidly changing retail market. It also focuses on expanding its business area, including new venture businesses, beyond traditional retail businesses, and emphasizes customer service and digital innovation. Hypermarkets in Korea have created a wind of

change along with the rapid growth of the domestic retail industry with the characteristics of distribution activities that are discriminated against by new retail businesses with low-priced product sales as their main weapon. However, the number of visitors to large discount stores is decreasing due to the growth of e-commerce and the increasing number of consumers who prefer online shopping. Consumer behavior is changing rapidly in Korea, with many consumers switching to online shopping or choosing convenient shopping options such as mobile ordering and delivery services. Labor costs have also been rising in recent years, putting pressure on hypermarkets to raise prices, or cut staff. It is making it difficult to maintain profitability in a highly competitive market. Finally, the Korean economy is facing a period of uncertainty due to sluggish growth and rising household debt. This leads to a decrease in consumer spending and a cautious approach to shopping. However, the nation's three supermarkets still maintain strong competitiveness in the Korean retail market as they have several resources, including strong logistics networks, brand awareness, innovative technologies and various products.

Both U.S. retail giants Costco CEO Craig Jelinek and Walmart CEO Doug McMillan both show effective leadership by focusing on the company's core values, investing in employees, and adapting to changing market conditions. They are trying to listen to feedback from employees and customers and implement initiatives to address many concerns. Their leadership has helped to position Costco and Wal-Mart as major players in the highly competitive retail market. The U.S. offline retail environment is fiercely competitive and constantly evolving. Offline retailers face numerous challenges, including changes in consumer preferences, competition with online retailers, and economic uncertainty. When it comes to resources, Wal-Mart and Costco are the largest retailers in the United States, and both have diverse resources. Both companies have significant financial resources, so they can invest in businesses, take over other companies, and withstand economic downturns. Walmart and Costco are both very successful retailers that have thrived in a competitive market environment. The success of these companies is attributed to various factors such as strong leadership, strategic use of resources, and the ability to adapt to changing market conditions.

The coronavirus has posed significant challenges to the nation's hypermarket industry, but it also presents greater growth opportunities for companies that can adapt and innovate. Focusing on PB products, omni-channel strategies, improved customer experience, and participation in community activities, hypermarkets can not only survive the post covid era, but also grow further. The future of the hypermarket industry depends on the ability of companies to meet the customer's needs and preferences of consumers and to stay ahead.

Executive Summary (Korean)

2019년 12월 중국 우한에서 코로나 바이러스가 발견된 이래로, 기업은 재택근무를 실시하고 학교는 온라인 수업을 전환되는 등 일상생활에서 많은 변화가 이루어지고 있다. 새로운 코로나 시대에 많은 소비자들은 전통적인 거래방식 보다 전자상거래와 같은 새로운 방식을 선호하는 경향이 강해지고 있다. 과거 온라인 쇼핑을 잘 사용하지 않았던 소비자들도 새로운 시대에 적응하기 위해 온라인 쇼핑하는 방법을 배우고, 이에 대한 편리함을 느꼈다. 그와 동시에, 오프라인 시장은 마트 방문 소비자 수 감소, 인건비 상승, 치열한 가격 경쟁 등과 같은 큰 위기에 직면해 있다.

한국의 오프라인 시장은 코로나 바이러스의 영향으로 매출액이 감소하는 상황에서 모바일과 인터넷의 발전으로 인해 온라인 소비의 비중이 점점 증가하고 있다. 그와 대조적으로 국내대형마트 및 전통적인 소매업자들의 매출 감소가 예상되고 있다. 또한 스마트폰의 보급과 1인 가구의 증가 등으로 소비환경이 변화하고, 신규 출점 규제와 휴무 확대 등으로 많은 제재로 인해 국내대형마트는 많은 어려움을 겪고 있다. 하지만 국내대형마트는 강력한 물류 인프라와 오프라인 매장을 기반으로 온라인 시장과 차별화 서비스를 제공할 수 있다는 장점이 있다. 한국의 온라인 시장은 높은 인터넷 보급률과 최신 기술에 적응력이 높은 소비자들로 인해 일상 생활의 필수적인 부분이 되었다. 많은 사람들이 신체 접촉을 피하고 감염 위험을 최소화하기 위해 온라인 쇼핑으로 눈길을 돌리고 있기 때문에, 한국의 전자상거래 시장의 성장은 가속화되고 있다. 게다가 쿠팡, 11번가, G마켓 등과 같은 전자상거래와 소셜미디어(SNS)를 결합한 소셜 커머스는 한국에서도 인기가 높아지고 있다. 인스타그램, 카카오톡 등 플랫폼이 중소기업의 판매 채널로 활용되는 사례가 늘고 있다. 이처럼 한국의 온라인 시장은 계속해서 성장하고 있고, 오프라인 시장은 큰 어려움에 직면해 있다. 이에 이마트, 홈플러스, 롯데마트와 월마트, 코스트코 사례를 SER-M 분석하여 국내대형마트 3사의 발전방안에 대한 해답을 찾고자 한다.

먼저 국내 유통기업 3사의 최고 경영자 모두 국내유통시장에 잔뼈가 굵은 사람들이다. 이마트 강희석 사장은 베인앤드컴퍼니에서 유통부분 컨설턴트로 활동한 경험을 가지고 있고, 롯데마트 강성현 부사장은 보스턴컨설팅그룹에서 유통부분 컨설턴트 업무 경험을 가지고 있다. 마지막으로 홈플러스 이제훈 사장은 학업 후 30여년 동안 리테일, 소비재 분야에서 종사했다. 이들 모두 빠르게 변화하는 유통시장에서 경쟁력을 유지하기 위한 혁신적인 전략을 실행하고 있다.

또한 전통적인 유통기업을 넘어 새로운 벤처 사업을 포함하여 사업 영역을 확장하는데 집중하며, 고객 서비스와 디지털 혁신을 강조하고 있다. 국내 대형마트는 낮은 가격 상품판매를 주요 무기로 새로운 소매업으로 차별되는 유통활동의 특성을 가지고 국내 유통산업의 급속한 성장세와 함께 변화의 바람을 일으켰다. 하지만 전자 상거래의 인가가 증가하고 온라인 쇼핑을 선호하는 소비자들이 증가하면서 대형마트의 방문자 수가 감소하고 있다. 많은 소비자들이 온라인 쇼핑으로 전환하거나 모바일 주문 및 배달 서비스와 같은 편리한 쇼핑 옵션을 선택하면서 한국에서 소비자 행동이 빠르게 변화하고 있다. 또한 인건비는 최근 몇 년간 상승하고 있으며, 이는 대형마트에게 가격을 인상하거나 인력을 감축하도록 압력을 가하고 있다. 특히, 경쟁이 치열한 시장에서 수익성을 유지하는 것을 어렵게 만들고 있다. 마지막으로 한국 경제는 성장 부진과 가계부채 증가로 불확실성의 시기를 맞고 있다. 이는 소비자 지출의 감소와 쇼핑에 대한 신중한 접근으로 이어지고 있다. 하지만 국내 대형마트 3사는 강력한 물류 네트워크, 브랜드 인지도, 혁신적인 기술, 다양한 제품 등 여러 자원을 보유하고 있어 한국 소매 시장에서 여전히 강한 경쟁력을 유지하고 있다.

미국의 유통 거인 코스트코와 월마트 모두 회사의 핵심 가치에 초점을 맞추고 임직원에게 대한 투자와 변화하는 시장에 적응하는 능력을 통해 효과적인 리더십을 보여주고 있다. 코스트코 최고경영자 엘리네크와 월마트 최고경영자 맥밀런 모두 회사의 핵심 가치에 집중하고 직원들에게 투자하며 변화하는 시장 상황에 적응함으로써 효과적인 리더십을 보여주고 있다. 이들은 직원과 고객의 피드백에 귀를 기울이려는 노력을 보이고 있으며, 많은 우려를 해결하기 위한 이니셔티브를 구현하고 있다. 그들의 리더십은 코스트코와 월마트를 경쟁이 치열한 소매 시장의 주요 업체로 자리매김하는 데 큰 도움이 되었다. 미국의 오프라인 소매 환경은 경쟁이 치열하고 끊임없이 진화하고 있다. 오프라인 소매업체는 소비자 선호도 변화, 온라인 소매업체와의 경쟁, 경제적 불확실성 등 수많은 과제에 직면해 있다. 자원에 관해서 월마트와 코스트코는 미국에서 가장 큰 소매업체이며, 두 회사 모두 다양한 자원을 갖추고 있다. 두 회사 모두 상당한 재정 자원을 가지고 있어, 사업에 투자하고, 다른 회사를 인수하고, 경기 침체를 견뎌낼 수 있다. 월마트와 코스트코는 둘 다 경쟁적인 시장 환경에서 변창한 매우 성공적인 소매업체이다. 이들 기업의 성공은 강력한 리더십, 자원의 전략적 활용, 변화하는 시장 상황에 적응하는 능력 등 다양한 요인에 기인한다.

코로나 바이러스는 한국의 대형마트 산업에 상당한 도전 과제를 안겨주었지만, 적응과 혁신이 가능한 기업들에게 더 큰 성장 기회를 제시하기도 한다. PB 상품, 옴니채널 전략, 고객 경험 개선, 그리고 지역 사회 활동 참여에 초점을 맞추면 대형마트는 포스트 코로나 시대에서 살아남을 수 있을 뿐만 아니라, 더욱 성장할 수 있다. 대형마트 산업의 미래는 소비자의 변화하는 수요와 선호를 충족시키고 앞서가는 기업의 능력에 달려 있다.

목차

I. 서론	1
1. 연구 배경	2
2. 연구 목적	2
1. 연구 방법	2
II. 환경분석 및 선행연구	2
1. 코로나가 가져온 패러다임 전환현상.....	2
2. 오프라인 유통시장	3
3. 온라인 유통시장	4
III. SER-M 분석	6
1. SER-M 연구방법론	6
2. 국내사례(이마트, 홈플러스, 롯데마트).....	6
3. 국외사례(월마트, 코스트코).....	12
4. 분석결과 요약	16
IV. 전략적 제언	16
1. Private Brand(PB)	16
2. Omni-Channel.....	17
3. CX	19
3. Community Involvement	19
V. 결론	21

그림 목차

<그림 1> The number of major Hypermarket Stores (2021).....	4
<그림 2> E-commerce market share (2020)	6
<그림 3> SER-M 모델	6
<그림 4> 강희석 이마트 대표, 강성현 롯데마트 대표, 이제훈 홈플러스 사장.....	7
<그림 5> Korean hypermarket revenues (2021)	11
<그림 6> The number of renewal and total stores (2022).....	12
<그림 7> 2023년은 추정치, 월마트 1월 결산, 코스트코는 8월 결산 기준	13
<그림 8> 이마트 노브랜드, 롯데마트 초이스 엘, 코스트코 커클랜드.....	17
<그림 9> 대형마트 3사, 오프라인 매장 쇼핑 앱 & 온라인 쇼핑 앱 이용 현황	18

I. 서론

1. 연구 배경

코로나 바이러스는 'SARS-CoV-2'라고 불리는 신종 바이러스에 의해 발생하는 질병이다. 2019년 12월 중국 우한에서 처음으로 확인되었으며, 세계보건기구(World Health Organization)가 2020년 3월 11일 대유행을 선언했다. 코로나 바이러스의 확산으로 재택근무 등 유연근무제가 시행되고, 온라인 수업이 이루어지는 등 일상에 많은 변화가 생겼다. 또한 쇼핑을 비롯한 일상적인 구매조차도 온라인 쇼핑을 선호하는 경향이 증가되고 있다. 코로나 바이러스 이후 소비자들은 전통적인 거래 방식에 비해 인터넷 거래와 같은 비대면 접촉 방식을 선호하는 현상이 강해지고 있다.

2. 연구 목적

생존 위기에 놓인 대형마트들은 온라인 거래 및 비대면 접촉 방식에 대응하기 위해 초특가 판매와 매장 혁신 등 자구책을 내놓고 있다.

이마트는 온라인과 경쟁하기 위해 '상시 초저가' 전략을 선보였다. 매출을 유지하면서도 지속적인 가격경쟁력 확보를 위해 대량 매입, 원가 혁신, 신규 해외업체 발굴 등에 힘쓰고, 이를 통해 안정적인 초저가상품을 늘리고 있다. 또한 기업의 효율성을 높이기 위해 체험형 가전매장 '일렉트로마트'와 PB 상품 매장 '노브랜드' 등 경쟁력 있는 사업에 집중하는 반면, H&B 매장 'Boots', 만물잡화점 '뽀에로쇼핑' 등과 같은 실적이 저조한 사업은 구조조정을 강행했다.

롯데마트는 '리뉴올(RE NEW ALL)' 전략 취하며, 2020년 점포 12개를 폐점하는 등 구조조정을 단행했고, 기존 점포를 미래형 마트 '제타플렉스'와 창고형 할인점 빅마트를 '맥스'로 전환하여 체질 개선을 하고 있다. 또한 가격 경쟁력을 더 높이기 위해 'Pricing 팀' 꾸려 주요 생필품 항목 중 매출의 상위에 해당하는 500여 제품 가격을 집중적으로 관리하고 있다.

홈플러스는 생필품을 최저가에 판매하는 '물가안정 365' 프로젝트를 진행하고 있으며, '당당치킨'과 같은 PB상품을 중심으로 최저가 전략을 취하고 있다. 또한 빅데이터 기반 판매 내역 알고리즘을 통해 소비자 수요가 높은 대표적인 생필품을 선정하여 최저가로 판매하고 있다. 또한 신선식품 등 소비자가 만족할 때까지 교환 및 환불해주는 제도를 통해 상품의 품질 향상에도 주력하고 있다.

앞서 말했듯 코로나 바이러스는 디지털 소비 트렌드를 앞당겼다. 오프라인 소비는 감소하였고, 온라인 소비는 증가됐다. 이제 점차 일상 생활로 되돌아가면서 온라인과 오프라인 사이에 어느 정도 균형이 생길 것이다. 코로나 바이러스가 지난 후 온라인 시장은 더욱 성장할 것이다. 유통 시장에서 온라인이 차지하는 부분은 이전보다 훨씬 커질 것이다. 과거에는 온라인 쇼핑을 꺼리던 사람들도 코로나 바이러스 시기에 온라인 쇼핑하는 방법을 배우고, 이에 대한 편리함을 느꼈다. 이들의 온라인 쇼핑이 지속되면 디지털 시장은 더욱 성장할 것이다.

3. 연구 방법

본 사례 연구에서는 코로나 바이러스가 가져온 온라인 시장의 확대와 비대면 접촉에 대응하는 국내 대형마트와 국외 대형마트의 전략들을 SER-M 모델을 활용해 파악하고자 한다. 즉, 온라인으로 넘어간 소비자를 오프라인으로 불러오기 위해서 이마트, 롯데마트, 홈플러스가 취하고 있는 전략들과 월마트와 코스트코가 취하는 전략들을 SER-M 분석하여 미래 온라인 시장과 경쟁할 수 있는 대응책을 제시하고자 한다.

II. 환경분석 및 선행연구

1. 코로나가 가져온 패러다임 전환현상

코로나 바이러스 유행이 벌어지면서 ‘포스트 코로나’라는 새로운 단어도 유행하고 있다. 라틴어에서 유래한 접두사 ‘포스트(Post)’는 무엇의 ‘후에’, 혹은 ‘뒤에’라는 뜻을 담고 있다. 포스트 코로나는 ‘코로나 이후’라는 의미이다. 2019년 12월 중국 우한에서 최초 발생이 보고된 지 3년 하고도 몇 개월이 더 지났다. 이렇게 지속될 줄 몰랐던 코로나 바이러스가 한국뿐만 아니라 전 세계의 경제와 실생활에 많은 변화를 가져왔다. 코로나 바이러스 이전의 상황을 BC(Before Corona), 코로나 바이러스 이후의 상황을 AC(After Corona)라고 표현하기도 한다. 코로나 바이러스로 인한 사회적 거리두기 단계가 조정됨에 따라 학생들은 온라인 수업에 참여하고 시험을 친다. 기업은 재택근무를 권고하고 있으며, 나가서 음식을 사먹기 보다는 집에서 ‘쿠팡’ 그리고 ‘배달의 민족’와 같은 모바일 어플을 사용하여 편하게 음식을 배달 주문한다. ‘마켓컬리’ 모바일 어플을 활용하여 대형마트를 가지 않아도 신선 식품을 간편하게 온라인으로 주문해서 새벽 받기도 한다. 먼 미래의 이야기 인 줄 알았던 비대면 활동이라는 ‘언택트 시대’가 열린 것이다. ‘언택트 시대’가 열리면서 집(Home)과 경제(Economy)의 합성어인 홈코노미란 합성어가 유행하고 있다. 집에서 온라인으로 모든 경제활동과 소비를 해결한다는 뜻이다.

대표적인 예시로 사회적 거리두기로 인해 집에서 보내는 시간이 늘어나자 ‘달고나 커피’, ‘수플레 오믈렛’을 만들어 SNS에 사진과 동영상을 공유하는 것이 유행이 되기도 했다. 헬스

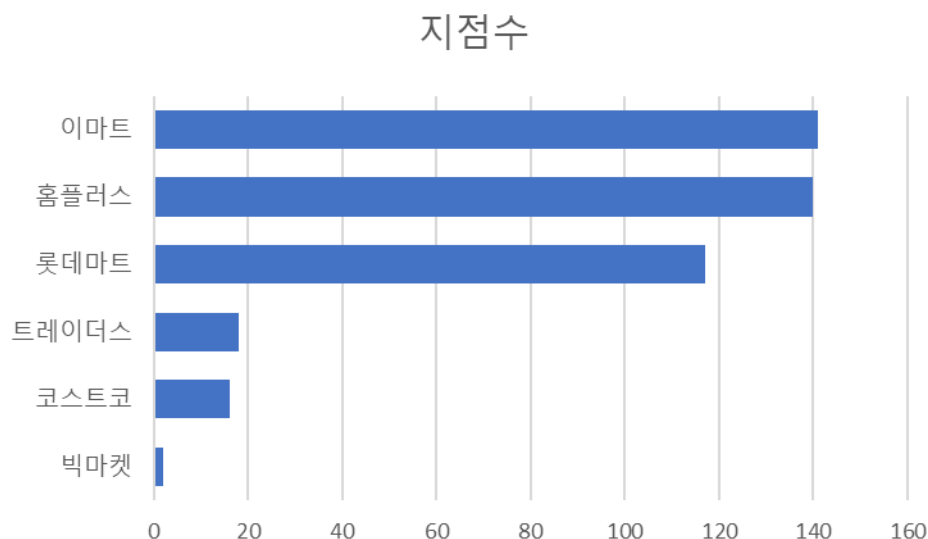
장을 가지 못해 집에서 운동하는 ‘홈트족’도 늘어나고 있다. 또한 프로 스포츠를 집에서 관람하는 ‘집관’이라는 단어도 탄생했으며, 콘서트도 온라인으로 참석하기도 했다. 영화관을 가지 않고 집에서 편하게 영화나 드라마를 볼 수 있는 ‘넷플릭스’, ‘왓챠’의 회원가입 수가 급격히 증가하기도 했다. 몇 년 전부터 꾸준히 실시간 스트리밍과 이커머스 시장의 잠재성이 높게 평가되었지만 일시적인 이슈만 됐을 뿐이었다. 하지만 코로나 바이러스의 영향으로 소비자들의 구매 습관이 바뀌자 유통 관점에서 함께 찾아오는 변화는 V커머스(Virtual Commerce)와의 연계이다. 네이버, 카카오와 같은 기업들뿐만 아니라 백화점과 명품 브랜드도 V커머스 시장에 뛰어들고 있다. 소비자들의 먹거리 소비에도 변화가 있다. 전문가들의 분석에 따르면 코로나 이후 식품업계에서 일어난 그 간의 변화는 무려 4년 치의 움직임이라고 한다. 코로나 바이러스가 심각단계로 격상되면서 햇반과 비비고 국물 요리 등 간편식 매출이 증가했다. 이후에는 집에서 요리하는 기분을 낼 수 있는 밀키트 제품 판매가 상승했고, 위생과 건강을 강조한 프리미엄 제품에 대한 관심이 증대되면서 프리미엄 제품과 저가 제품 구매로 양극화되고 있다. 책 대여, 음식 주문, 주문 상품 픽업 등 다양한 드라이브 스루(Drive Through) 서비스가 생겨난 것처럼 코로나 이후 우리의 생활패턴에 변화가 생기면서 특히 오프라인을 중심으로 많은 것들이 달라지고 있다. 언택트가 생활화되면서 공공장소나 오프라인 매장에 적용 가능한 비접촉식 센서를 개발하고 식료품점의 현재 인구밀도를 위해 알려주는 앱을 출시하는 등 물리적 상호작용을 최소화하려는 노력을 기울이고 있다. 또한 오프라인 점포를 ‘물건을 파는 장소’가 아니라 ‘데이터를 수집하는 장소’로 활용하기도 한다. 베타(B8TA) 매장은 20대의 특수 카메라를 설치하여 고객의 움직임을 분석 및 수집하고, 직원과 고객의 대화를 통해 얻은 제품에 대한 피드백을 제조업자에게 제공한다. 코로나 바이러스는 우리 일상생활에서의 관점을 바꾸어 놓았다. 기업들은 변화한 삶의 방식에 대응하기 위해 움직이고 있으며 앞으로 각 분야에서 어떻게 새로운 표준으로 자리 잡게 될지 관심을 가지고 지켜봐야한다.

2. 오프라인 유통시장

한국의 첫번째 대형마트는 1993년에 문을 연 프랑스 소매업체인 까르푸이다. 슈퍼마켓과 백화점이 결합된 대형마트의 개념은 당시 한국에서 비교적 새로운 것이었고, 까르푸의 한국 시장 진출은 소매 유통산업에 큰 변화를 가져왔다. 그러나 까르푸의 한국 시장 진출은 어려움이 없는 것은 아니었다. 까르푸는 이미 한국 시장에서 자리를 잡은 국내 소매업체와의 치열한 경쟁에 직면했다. 또한 까르푸는 한국 시장의 고유한 특성에 적응해야 하고 현지 법과 규정을 탐색해야 하는 등 문화적, 규제적 장벽에 직면했다. 이러한 도전에도 불구하고, 까르푸는 한국의 대형마트 부분에서 강력한 입지를 구축하는데 성공했고, 다른 외국계 소매업체들도 곧 그 뒤를 따랐다. 1998년 월마트가 국내 유통업체 신세계와 합작으로 한국 시장에 진출했고, 1999년 테스코가 한국 유통업체 삼성과 합작으로 진출했다.

외국계 소매 유통업체들은 한국에 대형마트 개념을 가져왔고, 한국 소비자들 사이에서 빠르게 인기를 얻었다. 대형마트가 제공하는 편리함과 다양성은 점점 더 원 스톱 쇼핑을 찾는 한국 소비자들에게 큰 매력으로 다가왔다.

1993년 서울시 도봉구 창동에 신세계가 대형할인매장인 이마트의 첫 매장을 열었는데, 당시 미국에서 월마트, 프라이스클럽 등 대형할인매장이 각광받고 있다는 사실을 반영한 것이다. 외국계 업체들이 한국 소비자들의 구매 습관을 무시하고 창고형 할인 매장을 운영하는 반면, 이마트는 백화점급에 가까운 한국식 대형할인매장이라는 슬로건으로 매장 분위기를 장식했다. 또한 각종 편의시설을 통해 고객에게 원 스톱 쇼핑 환경을 제공하였다. 그동안 백화점 사업에 주력했던 롯데쇼핑은 1998년 이마트의 큰성장을 보고 대형할인마트 사업에 뛰어들었다. 유통시장의 개방과 외환위기 이후, 대형마트는 매년 점포수와 매출액에서 높은 성장률을 보였다. 원 스톱 쇼핑은 소비자들의 구매 습관을 변화시켰다. 판매하는 제품은 전국적으로 유통되는 표준 제품이며, 상시 저가정책을 추구하고 있다. 대형할인마트는 대량 구매, 다양한 상품, 저마진, 고회전, 셀프서비스, 최소 투자 등 생산, 유통, 판매구조를 합리화하여 낮은 가격에 판매하는 일반 소매업과 큰 차이점을 보였다. 규모면에서 볼 때, 넓은 주차장과 다양한 상품을 갖추어 소매업으로서의 입지를 굳혔다. 또한, 저가 제품 판매를 주요 무기로 하는 새로운 소매업으로서 차별화되는 유통활동의 특성을 가진 대형할인마트 산업의 급속한 성장과 함께 한국 유통 산업에 변화의 바람을 일으켰다.



<그림 1> The number of major Hypermarket Stores in 2021

하지만 최근 코로나 바이러스의 영향으로 대형마트를 비롯한 오프라인 매장의 매출액

이 감소하는 상황에서 모바일과 인터넷의 발전으로 인해 온라인 소비의 비중이 점점 증가하고 있어 향후 대형마트 및 전통적인 소매업자들의 매출 감소가 예상되고 있다. 또한 스마트폰의 보급과 1인 가구 증가 등으로 소비환경이 변하면서 대형마트의 매출이 감소하고 있다. 또한 대형마트는 신규출점규제와 휴무확대 등으로 매출이 감소하고 있으나, 온라인 시장은 해마다 성장하고 있다. 그러나 대형마트는 거대한 물류 인프라와 오프라인 매장을 기반으로 하는 차별화 서비스가 가능하여 온라인 시장에 대한 강점을 가지고 있다.

3. 온라인 유통시장

국내 온라인 유통시장은 PC 이전 단계라 볼 수 있는 TV 홈쇼핑을 지나, 1996년 인터넷파크를 시작으로 2005년 G마켓이 오픈마켓 시대를 열면서 PC기반 인터넷쇼핑의 폭발적인 증가를 겪었다. 이후 2010년을 전후해서는 스마트폰 보급이 확대됨에 따라 모바일 쇼핑의 시대로 빠르게 전환되었다. 현재 통계청에 따르면, '17년 국내 전체 소매업 규모는 404조로, 이 중 온라인쇼핑 거래액은 78조 2,273억 원으로 확인되고 있으며, 이는 전체 소매업 거래액의 19.3%에 해당하는 수치이다. 이와 같이 국내 온라인 유통시장이 최근 20년 간 급성장하였으며 소매업 내 온라인 쇼핑 비중 역시 지속적으로 확대되고 있다.

본격적인 온라인 유통시장을 열었던 오픈마켓의 경우 몇 해 전부터 시장성숙과 경쟁심화, 그리고 소셜커머스의 등장과 함께 성장세가 꺾이는 듯했으나 최근에는 대형유통기업들의 오픈마켓 입점, 프로모션 확대로 성장세를 일부 회복하고 있다. 다만 오픈마켓에 이어 2010년 초반 온라인 소매 성장을 주도하던 티몬, 쿠팡, 위메프 등 소셜커머스는 대규모 물류투자의 여파로 성장세가 주춤한 상황으로 돌파구 확보를 위해 오픈마켓으로의 전환을 추진하였다. 또한 마켓컬리 등 일부 신선 카테고리 킬러가 4차산업 기술을 기반으로 한 물류혁신과 강력한 상품 큐레이팅을 무기로 온라인 쇼핑 영역의 니치로 여겨지는 신선식품 시장에서 보폭을 넓히기도 하였다.

특히 주목할 만한 변화는 네이버쇼핑, 카카오 쇼핑 등 검색과 광고, SNS 중심이던 인터넷플랫폼 사업자들이 온라인 쇼핑 영역으로 새롭게 진출하고 있다는 점이다. 이와 같은 현상은 해외에서도 유사하게 관찰되고 있다. 구글은 아마존에 뒤쳐진 상품검색 시장을 탈환하기 위해 기존 구글쇼핑을 구글익스프레스로 바꾼 후, 월마트, 코스트코, 타겟, 까르푸 등 오프라인에 기반을 둔 전통적인 유통강자들을 구글의 플랫폼에 태우는 방식으로 온라인 쇼핑에서 영향력 확대를 꾀하고 있다. 최근에는 인스타그램, 유튜브 등 소셜커머스 강자들이 자사의 콘텐츠와 플랫폼을 쇼핑과 연계한 형태의 커머스도 시작되고 있다.

현재 한국은 인구 대비 상대적으로 커다란 이커머스 시장을 형성하고 있다고 평가받고

있는데, 2020년 글로벌 온라인시장에서 규모로는 세계 6위 수준 정도이며, 온라인 쇼핑이 차지하는 비중은 약 35%로 상당히 높은 수준을 차지하고 있다. 2020년 거래액 기준으로 국내 주요 이커머스 업체를 보면 ‘네이버’가 약 17%, ‘신세계그룹(SSG닷컴, 이베이코리아)’ 약 15%, 쿠팡이 약 13%의 점유율을 가져가고 있다. 국내시장은 네이버와 쿠팡, 신세계그룹으로 삼분지계 형세로 재편되고 있는 중이다.



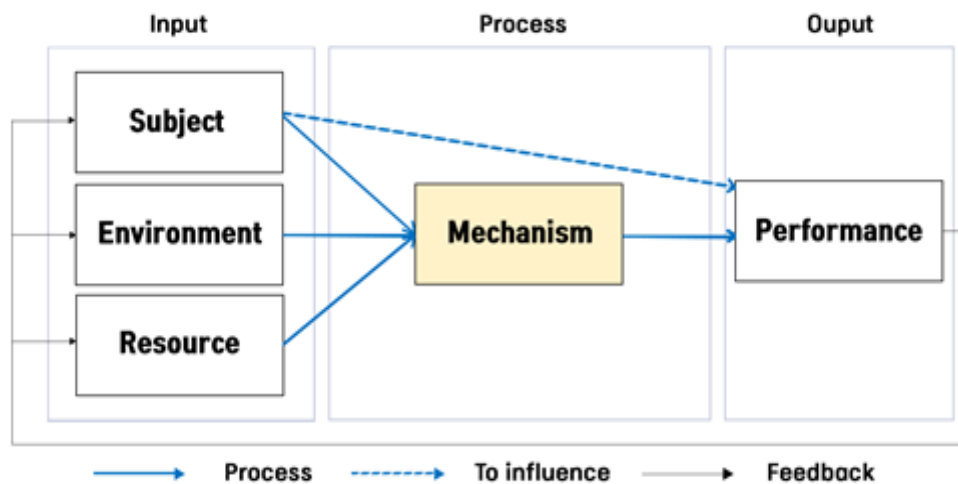
<그림 2> E-commerce market share in 2020

향후 업종 간 경계가 무의미해지는 ‘빅블러’ 현상이 가속화되면서 네이버와 카카오 같은 ‘빅테크’ 기업도 경쟁하고, 유통의 무게 중심이 ‘플랫폼 경쟁력’으로 이동될 것으로 보인다. 네이버는 가격검색, 쿠팡은 물류, 카카오는 메신저를 기반으로 한 선물시장 등으로 차별화된 플랫폼 경쟁력을 추구 강화하고 있는 점을 주목해야 할 것이고, ‘플랫폼형 커머스’와 ‘통합형 커머스’의 양강 구도가 펼쳐지게 될 것이다.

III. SER-M 분석

1. SER-M 연구방법론

<그림 3>와 같이 메커니즘(Mechanism)을 중심으로 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource) 등의 요인들이 상호작용하는 과정을 SER-M 패러다임으로 설명하는 모델이다. 주체 요인은 기업의 전략을 수립하고 실행하는 최고 의사 결정자를 중심으로 두는데, 최고 의사 결정자가 조직구조의 설계와 구성에도 영향을 미친다. 환경 요인은 기업이 처해있는 산업구조, 역사 환경, 정책 구조 등을 말하는 것이고, 이로 인해 기업의 전략 및 성과가 결정된다. 경영성과에 영향을 미치는 환경적인 요인들은 기업 연구에서 산업 구조 분석이 필수라고 포터(1980)는 주장했다. 자원 요인은 기업이 내재하고 있는 고유하고 특별한 자원을 바탕으로 기업이 성장을 지속한다는 것이다. 기업은 다양한 내부 자원을 가지고 있으며 자금, 인력, 설비, 지식 등의 유무형 자원과 역량을 포함한다.



<그림 3> SER-M 모델

주체, 환경, 자원은 각각 유기적으로 작용하여 경영성과에 영향을 주고, 하부 요인인 선택(Selecting), 조정(Coordinating), 학습(Learning) 메커니즘이 경영 성과에 영향을 줄 수 있으며, 메커니즘이 주체, 환경, 자원을 매개(mediate)로 하여 경영 성과에 영향을 준다.

2. 국내사례(이마트, 홈플러스, 롯데마트)

1) Subject

국내 유통기업 3사의 최고경영자 모두 빠르게 변화하는 유통시장에서 경쟁력을 유지하기 위한 혁신적인 전략을 실행하고 있다. 또한 전통적인 유통기업을 넘어 새로운 벤처 사업을 포함하여 사업을 확장하는 데 초점을 맞추고 고객 서비스와 디지털 혁신을 강조하고 있다.



<그림 4> 강희석 이마트 대표, 강성현 롯데마트 대표, 이제훈 홈플러스 사장

이마트는 (주)신세계로부터 분사 이후, 전문 경영인 체제로 운영되었다. 1974년 신세계에 입사하여, 신세계푸드 대표를 맡았던 최병렬 대표가 선임됐다. 최 대표가 이마트로 자

리를 옮겨 장인정신을 적용한 게 상품기획이다. 그는 MD들에게 한 분야에서 집중적으로 일하게 하여 바닥부터 철저하게 파악하는 장인정신을 기르도록 독려했다. 다음은 허인철 대표가 선임되었다. 신세계 성장을 주도한 대표적인 인물로 평가를 받는다. 재무통인 그는 삼성에서 신세계가 분리될 때 삼성물산 경리과장을 하다가 신세계로 건너왔다. 다음으로는 이마트 고객 서비스 본부장 이갑수 부사장이 대표로 선임되었다. 다음으로 베인앤드컴퍼니에서 유통부분 컨설턴트로 활동한 강희석 대표가 이마트 사장으로 선임되었다. 처음으로 외부에서 영입된 대표이사이다. 그룹 경영진에게 경영 현안에 대한 컨설팅을 해 주던 외부 조언자에서 조직 수장으로 변신한 케이스다. 데이터를 활용하는 합리적인 의사결정 과정을 중요하게 생각한다.

롯데마트는 2021년 글로벌 경영 컨설팅 업체 출신인 강성현 대표가 선임되었다. 이마트 강희석 대표와 비슷하게 강성현 대표는 보스턴컨설팅그룹에서 유통부분 컨설턴트로 활동한 유통 전문가다. 롯데그룹의 순혈주의를 깬 파격적인 외부 인사로 주목받았다. 강성현 대표는 한국까르푸와 보스턴컨설팅그룹을 거쳐 2009년 미래전략센터 유통팀장으로 롯데에 합류했다. 신사업과 부진한 사업을 본궤도에 올리는 능력이 탁월하다. 2012년부터 2018년까지 립스 대표를 맡아 후발 주자였던 립스를 시장에 안착시켰고, 2019년에는 10년간 적자였던 롯데네슬레코리아의 흑자 전환을 이끌었다. 강성현 대표는 새롭게 모든 것을 선보이겠다는 콘셉트인 ‘리뉴얼’이라는 리뉴얼 전략을 통해 경쟁력 확보에 나서고 있다.

홈플러스는 삼성물산이 새로이 유통업에 진출하기 위해 대구공장 부지를 중심에 개점하면서 시작됐다. 그 후, 테스코를 거쳐 MBK파트너스가 인수하게 되었다. 2021년 홈플러스는 이제훈 카버코리아 대표를 신임 대표로 선임했다. 이제훈 대표는 학업 후 30여년 동안 리테일, 소비재 분야에서 종사했다. 이마트와 롯데마트와는 다르게 이제훈 대표가 제일 신경 쓴 부분은 오프라인 매장이다. 취임 때부터 줄곧 오프라인 강화를 강조했다.

2) Environment

국내 대형마트는 낮은 가격 상품판매를 주요 무기로 하는 새로운 소매업으로 차별되는 유통활동의 특성을 가지고 국내 대형마트 시장의 급속한 성장세와 함께 한국 유통산업에 변화의 바람을 일으켰다.

국내 대형마트 운영의 특징을 보면, 첫째, 물품의 조달에 있어서 어느 업체보다 상품판매 가격이 저렴해야 하므로 직거래, 다량구매, 현금구매, 계약구매, 무 반품 조건부 구매, 자사브랜드(PB) 상품 개발, 수입품구매 등 다양한 구매방법이 동원된다. 그 중 자사브랜드(PB) 상품은 유통단계 축소를 통해 물류비를 절감할 수 있어 원가절감으로 인한 새로운 수익원이 되고 있으며, 타경쟁과 차별성을 확보할 수 있다. 둘째, 운영방식을 통한 매장의 장기적 저비용 구조의 실현이다. 국내 대형마트는 도심의 외곽 지역에 저비용으로 출점하여

점포의 대형화 및 대형 주차장 설치가 가능한 곳을 입지로 선정하였다. 그리고 건물 외형의 단순화 및 내-외장 마감의 간소화를 통해 점포 운영 경비를 최소화하여 점포개발 비용을 최대한 억제하고 있다. 또한 셀프서비스 판매방식을 통한 인력의 절감, 유통과정에서 발생하는 비용과 시간의 절감을 위한 최적의 물류시스템의 개선, 상품의 대량 판매와 이를 위한 매장의 대규모 등을 통해 규모의 경제를 실현하고 있다. 셋째, 1990년부터 시작된 단계적 유통시장의 개방, 신도시와 부도심의 개발, 정부의 규제완화로 대형부지 공급이 가능하게 되면서 국내 대규모 기업들이 적극적으로 새로운 유통시장 진출을 모색하게 되었다. 1998년 외환위기를 전후하여 소비형태가 급격히 대형마트 친화적 소비형태로 변화하였다. 이는 대형마트가 자리를 잡을 수 있는 토대를 제공하고 급속히 성장하는 발판을 마련하였기 때문이다. 대형마트 성장의 주요 배경을 보면, 핵가족화 및 맞벌이 부부의 증가, 주5일 근무제, 자동차의 보급, 대형냉장고 보급의 확산, 원거리 및 주말쇼핑 등 생활양식의 변화에 따른 소비자들의 저가지향의 합리적 소비욕구가 확산되었다.

하지만 전자 상거래의 인가가 증가하고 온라인 쇼핑을 선호하는 소비자들이 증가하면서 대형마트의 방문자 수가 감소하고 있다. 많은 소비자들이 온라인 쇼핑으로 전환하거나 모바일 주문 및 배달 서비스와 같은 편리한 쇼핑 옵션을 선택하면서 한국에서 소비자 행동이 빠르게 변화하고 있다. 또한 인건비는 최근 몇 년간 상승하고 있으며, 이는 대형마트에게 가격을 인상하거나 인력을 감축하도록 압력을 가하고 있다. 특히, 경쟁이 치열한 시장에서 수익성을 유지하는 것을 어렵게 만들고 있다. 마지막으로 한국 경제는 성장 부진과 가계부채 증가로 불확실성의 시기를 맞고 있다. 이는 소비자 지출의 감소와 쇼핑에 대한 신중한 접근으로 이어지고 있다.

3) Resource

이마트는 한국에서 잘 알려진 브랜드이고, 품질과 저렴한 가격으로 강한 명성을 가지고 있다. 이마트가 우수한 인력을 확보할 수 있었던 것은 삼성의 명성 덕분이다. 특히 대표이사를 비롯한 주요 경영 및 기술직의 경우 수년간 삼성에서 축적된 경험으로 양질의 인력을 흡수해 탄탄한 조직과 기술을 갖췄다. 또한 이마트는 식료품, 생활용품, 전자제품, 의류를 포함한 다양한 상품을 제공한다. 이를 통해 광범위한 소비자들에게 어필하고 그들의 다양한 요구를 충족시키고 있다. 대표적인 예들로 ‘노브랜드’, ‘트레이더스’, 그리고 ‘쓱’배송 등이 있다. 특히, 노브랜드는 이마트의 PB(Private Brand) 상품으로 2015년에 처음 선보였다. 꼭 필요한 생필품 위주로 약 10개의 상품을 시작으로 현재는 소비자의 요청에 맞게 제품군을 늘려 1천여개의 상품을 보유하고 있다. 1인가구의 증가와 소비자 심리를 파악하여 ‘값싸고 질 좋은 제품’을 최우선으로 제공하고 있다. 또한 ‘트레이더스’는 창고형 매장으로 제품을 대량으로 더 싸게 판매하고 있다. 기존에 큰 성공을 거두고 있는 코스트코와 같은 전략이다. 코스트코와 다르게 연회비가 없어, 누구라도 자유롭게 트레이더스를 이용할 수 있다. 또한 강력한 물류 네트워크를 가지고 있어 창고에서 매장으로 제품을 효율적으로 옮길 수 있다.

이는 이마트가 높은 수준의 재고를 유지하고 변화하는 시장 수요에 신속하게 대응하는 데 도움이 된다.

롯데마트도 이마트와 동일하게 한국에서 잘 알려진 브랜드로 품질과 저렴한 가격으로 명성이 높다. ‘롯데’라는 대기업이 존재하기 때문에 우수한 인재를 채용하기에는 수월하다. 이전에는 롯데그룹 내에서 인재를 찾았지만, 최근에는 외부 영입을 앞세운 파격 인사로 쇄신을 꾀하는 중이다. 뿐만 아니라, 롯데마트 맥스, 롯데마트몰, 그리고 PB상품 등의 자원이 있다. 또한 코로나 바이러스 시대 창고형 할인점의 인기가 폭발적으로 늘어나면서 롯데마트 맥스 매장을 확대하고 있다. 코스트코와 다른 점은 소포장으로 판매하는 상품들이 있다는 점이다. 새벽배송 등을 실시하는 쿠팡이나 마켓컬리와 같은 온라인업체와 경쟁하기 위해 온라인 주문 2시간이내 배송해주는 ‘바로배송’ 서비스를 제공한다. 롯데마트는 브랜드 재정립을 통해 크게 총 10개의 PB 브랜드를 운영하고 있다. ‘초이스엘’, ‘스윗허그’, ‘요리하다’, ‘요리찬’, ‘요리하다 델리’, ‘온리프라이스’, ‘롬바이홈’, ‘롬바이홈키친’, ‘해빗’, ‘보나핏’ 등이다. 이중 주력으로 삼고 있는 브랜드는 ‘초이스엘’, ‘온리프라이스’, ‘롬바이홈’, ‘해빗’, ‘요리하다’이다. 초이스엘은 2011년 론칭한 롯데마트의 대표브랜드이다. 가격대비 품질 우선소비를 지향하는 전 고객을 타겟으로 하고 있다. 또한 가성비를 지향하는 브랜드로 ‘온리프라이스’를 론칭했다. 상품의 본질만 강조하여 군더더기 없는 심플한 디자인이 특징이다. ‘롬바이홈’은 기능주의 디자인을 합리적인 가격으로 제안하며, 모던한 스타일로 홈인테리어에 관심이 많은 고객들을 타겟으로 하고 있다. ‘보나핏’은 실용성을 추구하는 소비자를 대상으로 하며 좋은 소재와 실용성으로 일상에서 누구에게나 딱 맞는 핏을 찾아준다. ‘해빗’은 한국 식단과 생활습관을 고민하는 건강한 원료로 건강과 안전을 최우선의 가치로 지향하고 있다. ‘요리하다’는 HMR을 중심으로 한 식생활 솔루션 브랜드이다.

홈플러스는 국내에서 두번째로 많은 매장을 보유하고 있으며, 이는 회사가 시장에서 강력한 존재감을 유지하고 광범위한 소비자들에게 어필하는 데 도움을 준다. 홈플러스 익스프레스, 홈플러스 스페셜, 그리고 메가 푸드 마켓의 자회사를 갖고 있다. 홈플러스 익스프레스는 대형마트인 홈플러스와 별도로 온라인몰을 통해 가까운 지역에 배송해주는 서비스를 운영하고 있다. 온라인을 이용한 홈플러스 앱에서 마트 배송과 별도로 주문 후 1시간 이내로 배송해주는 즉시 배송 서비스를 제공중이다. 홈플러스 스페셜은 창고형 할인점이다. 창고형 할인점의 상품과 가격을 갖추면서도, 필요한 상품을 다 살 수 없거나 용량이 너무 큰 창고형 할인점의 단점을 보완한 하이브리드 창고형 할인점이다. 롯데마트 맥스와 마찬가지로 날개로 구매 가능하다. 메가푸드마켓은 창립25주년을 맞아 새롭게 탄생한 하이퍼마켓 브랜드이다. 신선식품과 즉석식품, 간편식 등 먹거리를 대폭 강화한 것이 큰 특징이다. 먹거리를 강화해 고객을 다시 매장으로 이끌어야 한다는 경영 방침이 리뉴얼의 배경이 되었다. 2019년 홈플러스는 프리미엄 PB ‘시그니처’를 론칭했다. 시그니처는 품질 제일주의를 바탕으로 까다롭게 엄선했던 상품만을 내놓으면서 PB는 ‘싸구려’라는 인식을 깨고 일상생활의 ‘효

자' 노릇을 톡톡히 하고 있다. 특히 코로나 바이러스로 인해 홈코노미가 중요해지면서 합리적 소비에 눈 뜬 '똑똑한 소비자'들의 마음을 사로잡았다.

국내 대형마트 3사는 강력한 물류 네트워크, 브랜드 인지도, 혁신적인 기술, 다양한 제품 등 다양한 자원을 보유하고 있어 한국 소매 시장에서 경쟁력을 유지하고 있다.

4) Mechanism

국내대형마트 3사 CEO의 2022년 성적표는 이마트는 실적이 뒷걸음질한 반면 롯데마트는 흑자전환에 성공하며 희망의 신호탄을 쏘았다. 홈플러스는 1마리 6천 원대로 내놓은 당당치킨으로 '반값 치킨' 열풍을 주도했는데 실적에 어떤 영향을 미쳤는지는 아직 베일에 싸여 있다.

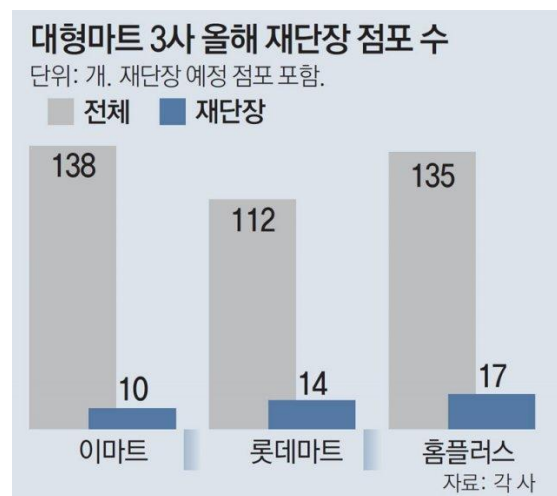


<그림 5> Korean hypermarket revenues in 1st half of 2021

이마트는 지난해에 이어 2년 연속으로 별도기준 영업이익이 감소하였다. 이마트는 2018~2019년에 2년 연속으로 영업이익이 줄어들다가 2020년 반등에 성공했지만 다시 2년 연속 부진에 빠지게 됐다. 실적의 90% 이상을 차지하고 있는 할인점사업부(이마트)와 트레이더스사업부(창고형 할인 매장)가 모두 힘을 쓰지 못한 탓이다. 전문점사업부(노브랜드, 일

렉트로마트, 물리스펫샵)가 그나마 흑자로 돌아선 덕분에 할인점사업부와 트레이더스사업부의 영업 이익 후퇴를 일부 방어했다. 이마트는 매출로나 매장 수 기준으로 명실 상부 국내 대형마트 1위 사업자로 오랜 기간 국내 할인점시장의 주도권을 장악해왔다. 그러나 한 때 연간 6천억~7천억 원 안팎에 달하던 영업이익이 2천억 원대 초반까지 감소하고 있다는 점은 분명한 문제다.

이마트와 달리 롯데마트는 분위기가 좋다. 2021년도 같은 기간보다 매출은 2.3% 늘었고, 영업이익은 흑자로 돌아섰다. 강성현 대표는 2021년 3분기 실적발표 당시 2022년 중점 추진 전략으로 ‘매장 환경 개선과 대규모 리뉴얼(재단장)을 통한 경쟁 역량 강화’를 제시한 바 있다. 실제로 2021년 재단장을 마친 8개 점포의 매출은 평균 10.5% 개선됐으며 지난해 3분기까지 리뉴얼을 마친 5개 점포의 매출은 15.2% 증가했다. 1~3분기 기준점 성장률이 2.4%라는 점에서 재단장 효과가 확실하다는 것을 증명했다. 롯데마트의 체질 개선을 보여주는 대표적 점포는 2021년 12월 재단장해 선보인 서울 잠실의 제타플러스점이다. ‘당신이 원하는 것은 다 있다’는 콘셉트를 앞세운 롯데마트의 미래형 매장 제타플러스는 와인 특화 매장 بوت병커 입점 등으로 고객들의 관심을 끄는데 성공했다.



<그림 6> The number of renewal and total stores in 2022

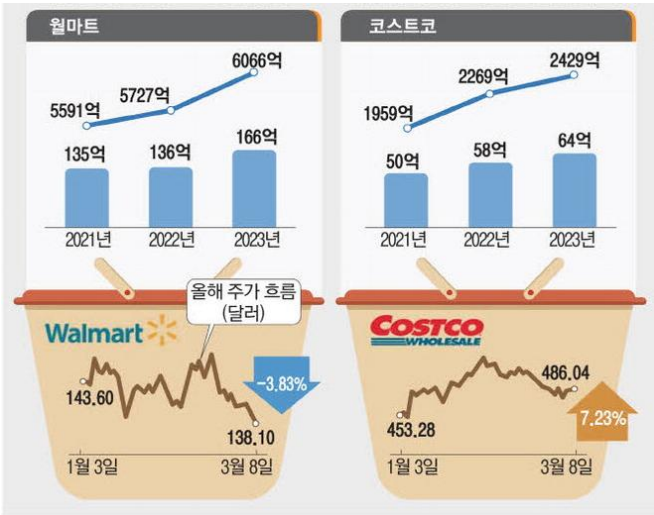
홈플러스의 관심은 수익성 개선 여부다. 홈플러스는 2019년 회계연도(2019년 3월~2020년 2월)에 매출 7조3002억 원, 영업이익 1602억 원을 기록한 뒤 실적이 꾸준히 감소하고 있으며 2021년 회계연도에는 적자로 돌아서기도 했다. 이제훈 홈플러스 대표이사 사장은 올해 초 유튜브 생중계로 홈플러스의 중장기 전략과 비전 등을 발표하며 “투자가 필요한 곳에는 투자를 하고 경쟁력이 미흡한 부분은 반드시 개선하겠다”는 포부를 밝히기도 했지만 아직 경쟁력 회복의 신호가 뚜렷하게 들어오지 않고 있다. 변수는 홈플러스가 6월 말에 내놓은 당당치킨이 얼마나 선전했는지 여부다. 당당치킨은 한 마리에 6,990원이라는 파격적 가

격이 화제가 된 덕분에 출시 27일 만에 23만 마리 가까이 팔렸다. 롯데마트와 이마트가 홈플러스를 따라 비슷한 상품을 출시했을 정도로 유통업체와 고객들의 반응은 뜨거웠다. 다만 홈플러스는 당당치킨과 관련해 그동안 충분히 이익을 남길 수 있는 구조라고 설명해왔지만 일각에서는 미끼상품에 불과하다는 의심을 거두지 않았다.

3. 국외사례(월마트, 코스트코)

1) Subject

코스트코 CEO의 크레이그 엘리네크와 월마트 CEO의 더그 맥밀런 모두 회사의 핵심 가치에 초점을 맞추고 임직원에게 대한 투자와 변화하는 시장에 적응하는 능력을 통해 효과적인 리더십을 보여주고 있다.



<그림 7> 2023년은 추정치, 월마트 1월 결산, 코스트코는 8월 결산 기준

크레이그 엘리네크는 코스트코에서 30년 이상 근무했으며, 2012년부터 CEO로 재직 중이다. 그의 리더십 아래 코스트코는 임직원들에게 투자하는 동시에 고품질의 제품을 저렴한 가격에 제공할 것이라는 약속을 유지해왔다. 그는 임직원들에게 생활 임금을 지급하고 의료 및 은퇴 계획과 같은 혜택을 제공하는 것을 강력히 지지해왔다. 그는 또한 긍정적인 업무 문화를 유지하는 것의 중요성을 강조하고 직원들에게 운영 개선 방법에 대한 피드백을 제공하도록 장려하고 있다. 그는 지속 가능성에 초점을 맞추면서 폐기물을 줄이고 재생 가능 에너지에 투자하는 것과 같은 계획을 실행하고 있다.

더그 맥밀런은 1984년부터 월마트에서 근무하고 있으며, 2014년 CEO로 재직하고 있다. 월마트는 그의 리더십 아래 고객에게 가치를 제공한다는 핵심 가치를 지속적으로 우선시하는 동시에 직원 교육에 많은 투자를 하고 있다. 맥밀런은 다양성과 포용성에 대한 목소리 높은 옹호자이며, 지도자 자리에서 여성과 소수자의 대표성을 높이기 위한 이니셔티브를

구현했다. 그는 또한 변화하는 소비자 요구에 적응하는 것의 중요성을 강조하고 경쟁에서 앞서 나가기 위한 기술과 혁신에 투자하고 있다. 월마트는 폐기물 제로 달성하기 위해 100% 재생 에너지를 조달하는 등 야심찬 목표를 설정하고 있다.

엘리네크와 맥밀런 모두 회사의 핵심 가치에 집중하고 직원들에게 투자하며 변화하는 시장 상황에 적응함으로써 효과적인 리더십을 보여주고 있다. 이들은 직원과 고객의 피드백에 귀를 기울이려는 노력을 보이고 있으며, 많은 우려를 해결하기 위한 이니셔티브를 구현하고 있다. 그들의 리더십은 코스트코와 월마트를 경쟁이 치열한 소매 시장의 주요 업체로 자리매김하는 데 큰 도움이 되었다.

2) Environment

미국의 오프라인 소매 환경은 경쟁이 치열하고 끊임없이 진화하고 있다. 오프라인 소매업체는 소비자 선호도 변화, 온라인 소매업체와의 경쟁, 경제적 불확실성 등 수많은 과제에 직면해 있다.

오프라인 소매 환경의 주요 추세 중 하나는 체험형 소매로 전환하는 것이다. 많은 오프라인 소매업체들이 전통적인 쇼핑을 뛰어넘는 독특한 매장 내 경험을 만드는 데 투자하고 있다. 여기에는 기술 통합, 개인화된 서비스 제공, 고객의 참여를 유도하고 고객이 다시 돌아올 수 있도록 하는 몰입형 환경 조성 등이 포함된다.

또 다른 추세는 소매업자들이 온라인과 오프라인 쇼핑 옵션을 모두 제공하는 옴니 채널 소매업의 증가이다. 여기에는 온라인 주문을 위한 매장 내 픽업 제공, 매장 내 경험을 향상시키기 위한 모바일 장치 사용, 모든 채널에 걸쳐 원활한 쇼핑 경험 생성 등이 포함된다.

또한 오프라인 유통환경에서 지속가능성과 사회적 책임에 대한 관심이 높아지고 있다. 많은 소매업자들은 쓰레기를 줄이고, 재생 에너지를 사용하고, 지속 가능한 재료를 조달하는 것과 같은 환경 친화적인 관행을 시행하고 있다. 지역사회를 지원하고 사회에 긍정적인 영향을 주는 데도 초점이 맞춰져 있다.

그러나 오프라인 소매업체들도 전자상거래의 부상과 온라인 쇼핑으로의 전환으로 인해 어려움에 직면해 있다. 이로 인해 일부 전통적인 소매업체들은 온라인 소매업체들이 제공하는 편리함과 저렴한 가격으로 경쟁하기 위해 고군분투하고 있다. 일부 소매업체는 자체 전자상거래 플랫폼에 투자함으로써 이러한 도전에 대응하고 있으며, 다른 소매업체는 온라인에서 복제할 수 없는 독특한 매장 내 경험을 창출하는데 주력하고 있다.

전반적으로 미국의 오프라인 소매 환경은 복잡하고 끊임없이 진화하고 있으며, 소매업체들은 경쟁이 치열한 시장에서 경쟁하기 위한 노력하면서 다양한 도전과 기회에 직면해 있다.

3) Resource

월마트와 코스트코는 미국에서 가장 큰 소매업체이며, 두 회사 모두 다양한 자원을 갖추고 있다. 두 회사 모두 상당한 재정 자원을 가지고 있어, 사업에 투자하고, 다른 회사를 인수하고, 경기 침체를 견뎌낼 수 있다.

월마트는 매출 기준으로 세계에서 가장 큰 회사 중 하나이며, 코스트코는 지속적으로 가장 수익성이 높은 소매업체다. 또한 미국 전역과 전 세계의 수천 개의 매장을 포함하여 광범위한 물리적 자원을 보유하고 있다. 이들 매장은 자사 제품의 핵심 유통 포인트 역할을 하며, 기업이 고객 및 커뮤니티와 연결할 수 있는 물리적 존재감을 제공하기도 한다. 두 회사 모두 다양한 기술과 전문성을 제공하는 대규모 인력을 보유하고 있다. 이 직원들은 매장과 재고 관리에서부터 제품 디자인과 마케팅 캠페인에 이르기까지 모든 것을 책임지고 있다. 또한 제조업체에서 매장으로 제품을 효율적으로 옮길 수 있는 정교한 공급망 운영을 하고 있다. 여기에는 재고를 추적하고 운영을 최적화할 수 있는 재고 관리, 운송 네트워크 및 기술 시스템이 포함된다. 마지막으로 두 회사 모두 세계적으로 인정받는 강력한 브랜드를 보유하고 있다. 이러한 브랜드 파워는 고객을 유치하고 고객 충성도를 높이는 데 도움이 되기 때문에 회사에 중요한 자산이다.

종합해 보면, 월마트와 코스트코는 재무, 물리, 인적, 공급망 및 브랜드 등 다양한 리소스를 사용하여 경쟁이 치열한 소매시장에서도 경쟁 우위를 점하고 있다.

4) Mechanism

월마트와 코스트코는 둘 다 경쟁적인 시장 환경에서 변창한 매우 성공적인 소매업체이다. 이들 기업의 성공은 강력한 리더십, 자원의 전략적 활용, 변화하는 시장 상황에 적응하는 능력 등 다양한 요인에 기인한다.

월마트와 코스트코의 성공에 있어 한 가지 핵심 요소는 그들의 리더십이다. 두 회사 모두 조직의 미래에 대한 명확한 비전을 가진 경험 많은 CEO들이 이끌고 있다. 코스트코의 최고경영자인 크레이그 엘리네크는 직원들을 잘 대우하고 높은 수준의 고객 서비스를 유지하기 위해 헌신하는 것으로 유명하다. 월마트의 더그 맥밀런 최고경영자는 고객 경험을 개선하기 위해 회사의 전자상거래 역량을 확대하고 신기술에 투자하는데 주력하고 있다. 두 최고경영자 모두 변화하는 시장 상황에 적응하고 장기적인 성공을 위해 사업

에 투자하려는 의지를 보여주고 있다.

강력한 리더십 외에도 유리한 시장 상황에서 많은 이점을 갖추고 있다. 경쟁이 치열한 소매시장에서 영업을 하고 있지만, 저렴한 가격과 다양한 상품을 제공함으로써 성공적인 틈새시장을 개척할 수 있었다. 특히, 월마트는 규모와 자금을 활용해 납품업체들로부터 유리한 가격을 협상해 고객들에게 더 낮은 가격을 제시할 수 있다. 코스트코 또한 대량 판매에 집중하고 고품질 제품을 제한적으로 제공함으로써 성공을 거두었다.

마지막으로, 두 회사 모두 그들의 대규모 매장 네트워크와 정교한 공급망 운영 등 광범위한 물리적 자원을 전략적으로 사용했다. 또한 기술과 전자 상거래 기능에 많은 투자를 하여 새로운 방식으로 고객에게 접근하고 변화하는 시장 동향에 앞서 나갈 수 있도록 했다. 월마트와 코스트코 역시 경쟁력 있는 임금과 최고의 인재를 유치하고 유지하기 위한 혜택을 제공하면서 직원들에게 우선순위를 부여했다.

4. 분석결과 요약

이들 기업 모두 각각 성장에 대한 명확한 비전과 전략을 가진 강력한 리더십을 가지고 있다. 각 회사의 리더들은 시장과 소비자 행동 변화에 적응하기 위해 강력하고 혁신적인 팀을 구성하고, 고객 중심의 문화를 육성하고자 노력 중이다. 또한 경제·사회 환경은 이들의 성공에 큰 역할을 했다. 한국에서 중산층의 증가와 변화하는 소비자 행동은 이마트, 홈플러스, 그리고 롯데마트와 같은 대형마트에게 유리한 시장을 만들어주었다. 미국은 시장 규모와 저가 상품 수요가 월마트와 코스트코에 유리한 환경을 조성했다. 더불어 금융 자본, 기술 및 공급망 네트워크를 포함한 상당한 자원을 활용하여 효율적인 운영을 구축하고, 공급업체와 더 나은 거래를 협상하며, 마케팅 및 광고에 과감하게 투자할 수 있었다. 뿐만 아니라, 이들 기업들은 운영 및 고객 경험을 개선하기 위해 혁신적인 기술을 채택했다. 예를 들어, 월마트와 코스트코는 온라인 쇼핑을 선호하는 고객들에게 다가가기 위해 전자상거래 플랫폼에 투자했고, 국내 3사는 데이터 분석을 통해 고객의 선호도와 행동을 파악하여 더 나은 상품을 제공한다.

V. 전략적 제언

1. Private Brand

일반적으로 PB(Private Brand)는 영국의 식품유통업에서 19세기 말, 처음 도입하여 알려졌다. 이는 유통업체가 독자적으로 기획하거나 제조업체에 생산·위탁 또는 직접 생산·판매를 위해 자체개발한 상표를 부착하여 판매하는 제품을 뜻한다(김덕현, 하지영, 이승현, 박정운 2014). PB 상품은 오프라인 소매업체가 온라인 쇼핑몰과 경쟁할 수 있는 효과적인 방

법이다.

첫번째, PB 상품은 온라인 쇼핑몰에서 볼 수 없는 유니크하고 차별화된 상품을 제공할 수 있다. 또한, 새롭고 색다른 것을 찾는 고객들을 끌어들일 수 있다. 둘째, 온라인 쇼핑몰에서 판매되는 브랜드 제품에 비해 PB 상품의 가격을 더 경쟁력 있게 책정할 수 있다. 유통업체는 PB 상품에 집중해 마케팅과 유통 비용을 절감할 수 있어 고객에게 전가하는 비용을 낮추는 효과를 낼 수 있다. 셋째, PB 상품은 특정 소매업체나 유통업체에 독점적이기 때문에 브랜드 제품에 비해 높은 수익률을 제공할 수 있다. 이를 통해 소매업체는 더 많은 수익을 창출하고 수익을 개선할 수 있다. 넷째, 고객들 사이에서 브랜드 충성도를 높이는 데 도움이 될 수 있다. 소매업체는 고품질의 독특한 제품을 제공함으로써 향후 다시 구매할 가능성이 높은 충성 고객 기반을 구축할 수 있다. 다섯째, 소매업체는 브랜드 제품에 비해 PB 상품의 품질을 더 잘 제어할 수 있으며, 이는 고객이 구매에 만족하도록 보장하는 데 도움이 된다.



<그림 8> 이마트 노브랜드, 롯데마트 초이스 엘, 코스트코 커클랜드

PB 상품은 유통업체의 차별화, 수익성 향상, 자체 브랜드 이미지 구축, 유연성 향상, 높은 수준의 품질 관리를 지원할 수 있기 때문에 온라인과 경쟁하는 오프라인 매장에 중요하다.

2. Omni-Channel

옴니채널(Omni-Channel)에서 옴니(Omni)는 ‘모든 것’을 뜻하며 채널(Channel)은 우리가 일반적으로 알고 있는 ‘유통’을 의미한다(김서연 외 2016). 옴니채널은 이 두 가지 용어의 합성어로 오프라인, 온라인, 모바일 등 기업이 소유하고 있는 모든 쇼핑 채널을 융합하여 소

비자에게 동일한 쇼핑 환경을 제공하는 것을 말한다(오정숙, 이승희, 2017).

옴니채널 전략을 채택하면 오프라인 소매업체가 고객에게 보다 편리하고 개인화된 원활한 쇼핑 경험을 제공하여 온라인 상점과 경쟁할 수 있다. 첫째, 옴니채널을 채택하면 고객에게 실제 상점, 온라인 채널, 모바일 앱을 포함한 다중 쇼핑 채널을 제공할 수 있다. 이를 통해 고객은 언제 어디서나 원하는 장소에서 쇼핑할 수 있으며, 고객에게 가장 편리한 채널을 선택할 수 있다. 둘째, 모든 채널을 통합하고 모든 채널에 걸쳐 일관된 쇼핑 경험을 제공함으로써 오프라인 소매업체는 고객이 쉽게 쇼핑하고 구매할 수 있도록 할 수 있다. 고객은 한 채널에서 쇼핑을 시작하고 다른 채널에서 중단 없이 구매를 완료할 수 있다. 셋째, 데이터를 수집하고 분석을 사용하여 쇼핑에 사용하는 채널에 관계없이 고객별로 쇼핑 경험을 개인화 할 수 있다. 여기에는 개인화된 제품 추천 및 프로모션이 포함될 수 있다. 넷째, 클릭 앤 콜렉트 서비스를 제공하여 고객들이 온라인으로 물건을 구매하고 실제 상점에서 그것들을 픽업할 수 있게 한다. 해당 서비스는 고객들에게 보다 편리하고 유연한 쇼핑 옵션을 제공할 수 있다. 마지막으로 모든 채널에 재고를 통합하여 제품 가용성을 실시간으로 파악할 수 있다. 이를 통해 재고 소진 위험을 줄이고 재고 관리를 개선할 수 있다.



<그림 9> 대형마트 3사, 오프라인 매장 쇼핑 앱 & 온라인 쇼핑 앱 이용 현황

실제로 월마트는 전자 상거래 기능에 많은 투자를 했고 고객들에게 원활한 쇼핑 경험을 제공하기 위해 온라인과 오프라인 채널을 통합했다. 월마트는 고객에게 더 많은 편의와 유연성을 제공하기 위해 식료품 배달, 길가 픽업, 매장 내 픽업을 포함한 다양한 새로운 서비스를 도입했다. 결과적으로 월마트는 온라인 판매에서 강한 성장을 보였고, 유통산업에서 경쟁력을 유지하고 있다.

3. CX

오늘날 고객들은 보다 개인화된 편리한 쇼핑 경험을 기대하기 때문에 오프라인 소매업체들은 온라인 쇼핑과 경쟁하기 위해 고객 경험을 늘리는 것이 중요하다. 온라인 쇼핑

의 증가와 함께, 고객들은 그들의 집이나 모바일 기기에서 쇼핑하는 편리함에 익숙해졌다. 오프라인 매장은 보다 개인화된 매력적이고 편리한 쇼핑 경험을 제공함으로써 이러한 변화하는 고객의 기대에 적응해야 한다. 그럼으로써, 고객을 유치하고 유지하며 온라인과의 경쟁을 효과적으로 할 수 있다.

오프라인 매장은 제품 시연, 샘플링 스테이션 및 대화형 디스플레이와 같은 상호 커뮤니케이션 경험을 고객에게 제공해야 한다. 이는 고객이 제품을 더 잘 이해하고 경험할 수 있도록 도와 매출 증대로 이어질 수 있다. 또한 온라인에서는 체험할 수 없는 상품 출시, 워크샵, 클래스 등 매장 내 이벤트를 구성하여 고객을 유치하고 독특한 쇼핑 경험을 제공해야 한다. 그리고 디지털 미러, 가상 현실 또는 증강 현실 등과 같은 매장 내 최신 기술을 사용하여 몰입형 및 대화형 쇼핑 경험을 만들어야 한다. 오프라인 매장은 고객들이 편안하게 앉아서 쇼핑을 하고 휴식을 취할 수 있는 편안한 좌석 공간을 제공해야 한다. 이것은 그들이 오프라인 매장에서 더 많은 시간을 보내도록 격려할 수 있고, 매출 증가로 이어질 수 있다. 마지막으로 음악, 향기, 그리고 조명을 사용하여 가게에서 환영하고 편안한 분위기를 만들어야 한다. 고객들에게 더 즐겁고 기억에 남는 쇼핑 경험을 제공해야 한다.

4. Community involvement

오프라인 매장이 온라인 쇼핑몰과 경쟁하기 위해서는 커뮤니티 참여가 중요한데, 이는 커뮤니티 의식을 형성하는 데 도움이 되고 고객과 비즈니스 간의 개인적인 연결을 촉진하기 때문이다.

온라인 쇼핑몰은 오프라인 사업자가 제공할 수 있는 개인적인 손길과 공동체 의식이 부족한 경우가 많다. 지역사회에 참여함으로써, 오프라인 사업자들은 지역사회에 대한 그들의 지지를 보여주고 고객과의 관계를 구축할 수 있다. 이는 온라인 환경에서 복제하기 어려울 수 있는 고객 간의 충성심과 소속감을 조성하는데 도움이 될 수 있다. 또한, 지역 사회의 참여는 기업들이 경쟁자들로부터 두각을 나타내도록 도울 수 있다. 행사를 후원하거나, 자원봉사를 하거나, 지역사회에 기부함으로써, 기업들은 그들 자신을 차별화하고 지역사회에서 긍정적인 영향력을 만들기 위한 그들의 헌신을 보여줄 수 있다. 마지막으로 지역사회의 참여는 기업들이 긍정적인 입소문 마케팅을 창출하는 데 도움이 될 수 있다. 고객들이 사업과 개인적인 연관성을 느낄 때, 그들은 그것을 다른 사람들에게 추천할 가능성이 더 높다. 이것은 지역사회에서 긍정적인 평판을 쌓을 뿐만 아니라 매출을 증가시키는데 도움을 줄 수 있다.

종합해보면 지역사회 참여는 오프라인 매장이 인맥을 쌓고 경쟁사와 두각을 나타내며 긍정적인 입소문 마케팅을 창출해 온라인 쇼핑몰과 경쟁하는 중요한 전략이다.

V. 결론

코로나 바이러스는 대한민국 유통 산업에 상당한 영향을 끼쳤고, 대형마트들은 새로운 시대에 살아남고 성장하기 위해 적응하고 혁신해야 한다. 특히 온라인 유통시장과 경쟁하기 위해 대형마트는 PB 상품, 옴니채널 전략, 고객 경험 개선 및 지역사회 참여 등을 활용하여 경쟁해야 한다.

제품을 저렴하게 제공하는 온라인 유통시장과 차별화하기 위해 대형마트는 PB 상품을 활용해야 한다. 코로나 바이러스 여파로 소비자들은 가격에 더욱 민감해졌다. 대형마트는 다양하고 고품질의 경쟁력 있는 PB 상품을 소비자들에게 제공함으로써 자체 마진을 높일 뿐만 아니라, 고객 충성도와 만족도를 높일 수 있다.

옴니채널 전략은 대형마트가 소비자에게 접근하고 참여시키는 새로운 방식이다. 물리적 채널과 디지털 채널 모두에서 원활한 쇼핑 경험을 제공함으로써 진화하는 소비자의 요구와 선호도를 더 잘 충족시킬 수 있다. 또한 ‘클릭 앤 콜렉트 서비스’에서 모바일 앱, 소셜 미디어 참여에 이르기까지 모든 것이 포함된다. 특히, 코로나 바이러스로 인해 온라인 쇼핑으로의 전환이 가속화되는 상황에서 경쟁력을 유지하려는 대형마트들은 옴니채널 전략이 필수적이다.

고객 경험 개선은 대형마트의 성공의 또 다른 중요한 요소이다. 개인화된 추천 및 보상 프로그램에서부터 더 빠르고 편리한 결제 경험에 이르기까지 모든 것이 포함된다. 고객 만족과 편의성을 우선시함으로써, 대형마트는 고객과의 강력한 관계를 구축하고 그들을 지속적으로 마트에 방문하게 할 수 있다. 소비자들이 안전과 청결에 더 관심을 갖는 포스트 코로나 시대에 대형마트는 고객을 안심시키고 충성도를 유지하기 위해 매장 내 경험을 개선하는 데 많은 투자를 해야 한다.

마지막으로 대형마트가 지역 사회에 신뢰할 수 있고 책임감 있는 구성원으로 자리매김하기 위해 지역 사회 활동 참여가 점점 더 중요해지고 있다. 지역 자선 단체를 지원하는 것에서부터 기업의 사회적 책임 활동(CSR)을 시행하는 것까지 모든 것이 포함된다. 코로나 바이러스를 계기로 대형마트들은 일선 근로자를 지원하고, 필요한 사람들에게 물자를 기부하며, 엄격한 건강 및 안전 프로토콜을 구현함으로써 지역사회에 대한 헌신을 보여줄 수 있는 특별한 기회를 잡아 지역 사회의 신뢰를 구축해야 한다.

코로나 바이러스는 한국의 대형마트 산업에 상당한 도전 과제를 안겨주었지만, 적응과 혁신이 가능한 기업들에게 더 큰 성장 기회를 제시하기도 한다. PB 상품, 옴니채널 전략, 고객 경험 개선, 그리고 지역 사회 활동 참여에 초점을 맞추면 대형마트는 포스트 코로나

나 시대에서 살아남은 수 있을 뿐만 아니라, 더욱 성장할 수 있다. 대형마트 산업의 미래는 소비자의 변화하는 수요와 선호를 충족시키고 앞서가는 기업의 능력에 달려 있다.

참고문헌

1. [Hot News] 대형마트 잇단 적자... 출구가 안 보인다 (연합뉴스 2019)
2. [PB전략 매출강타] ① 이마트 노브랜드 뜨자 롯데마트·홈플러스도 쫓는다 (Viewer 2021)
3. 포스트 코로나 뜻, 포스트 코로나 시대에 새롭게 변하는 것들
4. 메커니즘기반관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임 (조동성 2014)
5. [Who Is ?] 강희석 이마트 대표이사 사장 (비즈니스 포스트 2020)
6. [Who Is ?] 강성현 롯데쇼핑 마트사업부(롯데마트) 대표 (비즈니스 포스트 2021)
7. 홈플러스, 신임 대표에 이제훈 카버코리아 대표 선임 (한국경제 2021)
8. 오픈마켓에 대한 구매자 만족과 선호의 영향요인 이해: 오픈 마켓과 종합인터넷쇼핑몰의 비교연구 (이주량 2006)
9. 소셜커머스 특징과 개인 특징이 신뢰와 신뢰성관에 미치는 영향에 대한 실증연구 (김상현, 박현선, 김근아 2011)
10. 국내 온라인 쇼핑 유형 및 경쟁 분석: 네이버쇼핑을 중심으로(정연승 2019)
11. 한국의 온라인 유통시장 현황과 오픈마켓 발전 전망과 과제 -소상공자영업 판매자의 현재와 과제 중심으로 (조광배 2022)
12. 대형마트 이용실태에 관한 한·일 비교 연구 (정수원 2017)
13. 대형마트 3사 CEO 강희석 이제훈 강성현 올해 경영 성적표는