

Strategic Management and Competitive Advantage

## Case 1-3 : Wal-Mart Stores, Inc.

# Contents

- 1** Introduction
- 2** The Discount Retail Industry
- 3** Competitors
- 4** Wal-Mart's History
- 5** Wal-Mart in 2004

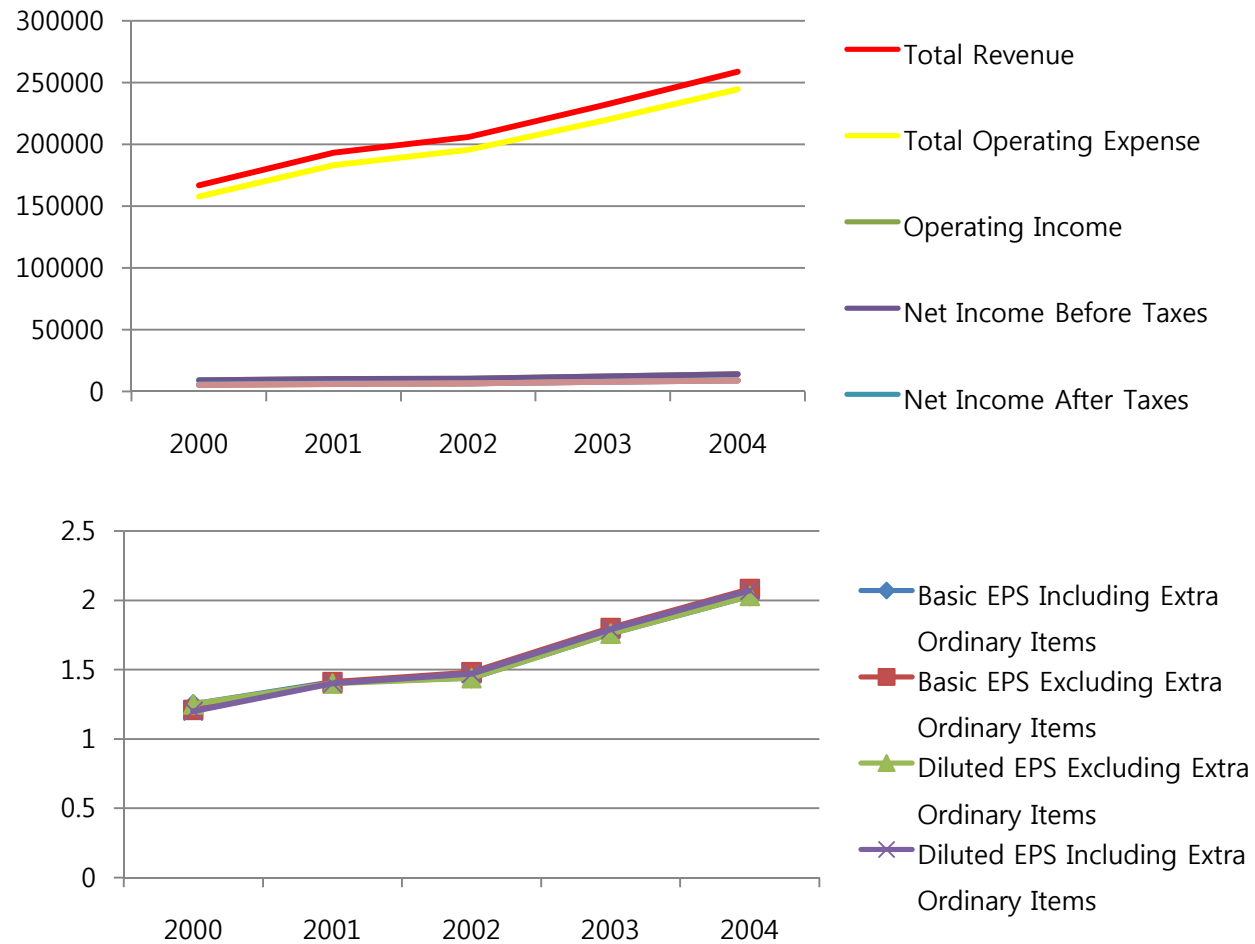
# Introduction 1/4

- **Wal-Mart?**

- Wal-Mart의 1979년
  - Wal-Mart : 229개 할인매장 vs. Kmart : 1.891개의 매장
- Wal-Mart의 성장
  - 미국 내 기업 중 매출 1위
  - 총수입 2580억 달러
- Wal-Mart의 영향력
  - 미국 내 잡화, 의류, 가구 부문 매출의 17%
  - 미국 내 모발 제품 (hair product) 및 일회용 기저귀의 30%
- Wal-Mart에 대한 Forbes의 평가
  - Toys "R" Us 보다 더 많은 장난감을 판매하고 Gap과 Limited이 판매하는 의류의 총 합보다 더 많은 의류를 판매하며 Kroger보다 더 많은 식품을 판매.
  - Wal-Mart의 경제규모는 세계 30위에 해당하며, 10년 이내에 5000억 달러의 매출을 올릴 것으로 예상.

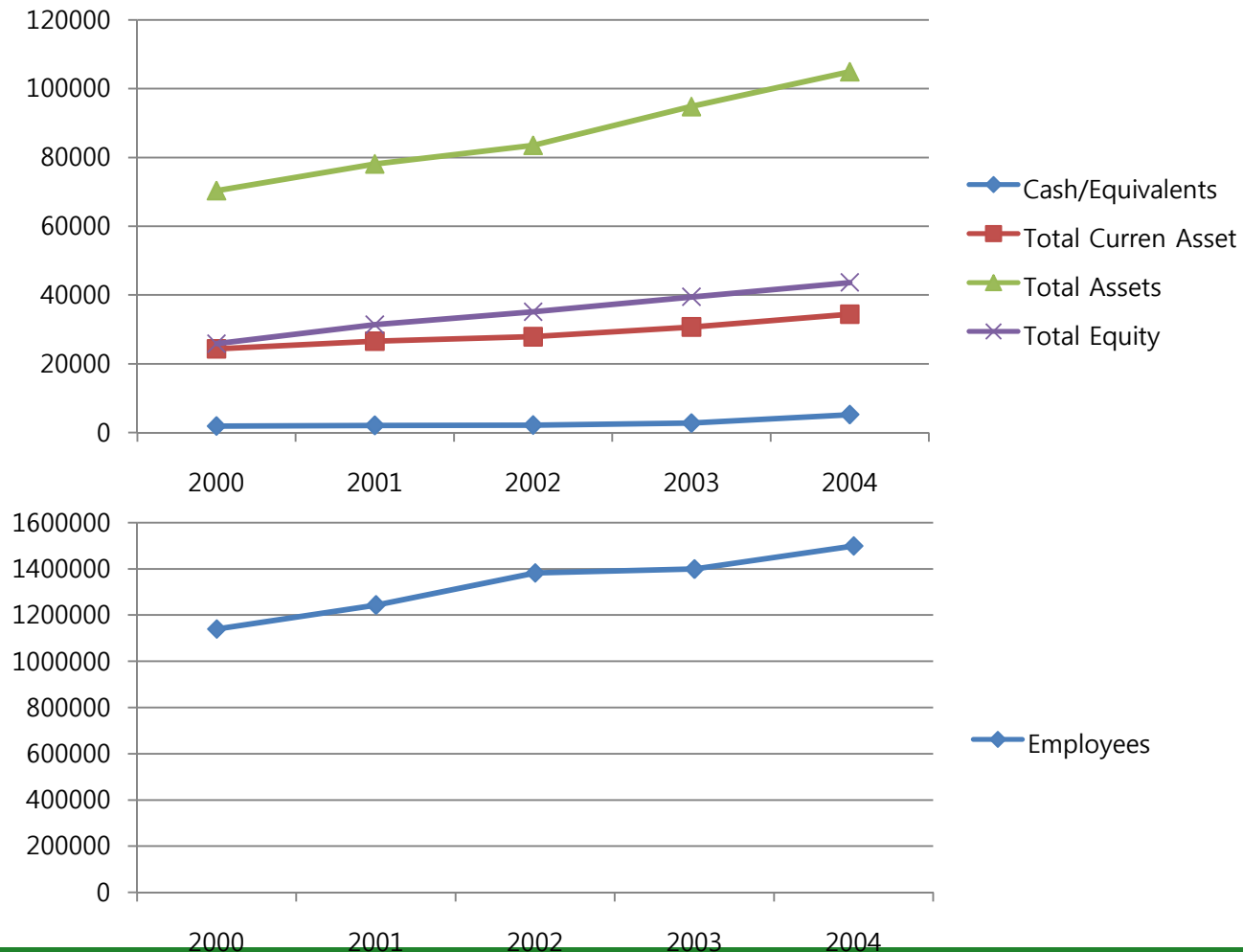
# Introduction 2/4

## • Wal-Mart의 손익계산서 (Earnings Statement) 요약



# Introduction 3/4

- Wal-Mart의 대차대조표 (Balance Sheet) 요약



# Introduction 4/4

- **Wal-Mart의 목표**
  - 어떻게 하면 높은 성장률을 유지할 수 있을 것인가?
- **Wal-Mart가 직면한 문제**
  - 성숙한 시장 (maturing market)
    - 더 이상 높은 성장률을 기대하긴 어려울 것.
  - 한정된 국내 시장 (limited to the Northeast and West Coast)
    - 동북부 및 서부 해안의 높은 비용 및 신규 입점 반대.
  - 치열한 경쟁
    - Sam's Club vs. Costco
  - 해외 진출
    - 모두 성공하지는 못 하고 있음.
  - 사회적인 문제로 인한 비난
    - 단독으로 임금 인상률을 낮추고 있음.
    - 신규 매장 건설에 대한 지역 사회의 반대.
- **Wal-Mart의 미래**
  - 과연 많은 문제점을 극복할 수 있을 것인가?

# The Discount Retail Industry 1/6

- 미국의 잡화(**general merchandise**) 시장
  - 1950년 이전
    - 주로 백화점의 형태로 존재
    - 점원이 물건을 가져다 주는 방식으로 판매
  - 1950년 이후
    - 선반에 제품을 진열하는 형태가 나타나기 시작
    - 1950년대 후반부터 할인 매장 형태의 소매업체가 등장하기 시작
  - 할인 소매업체의 특징
    - 낮은 가격, 적은 서비스, 신용, 반품 가능
    - 대공황에 지역 소매업체를 지키기 위해 만든 고정 가격 제도 폐지 이후 성장
  - 할인 소매업체의 분류
    - 일반 할인 소매업체 (general discount retailer) : 다양한 종류의 제품을 취급
    - 전문 할인 소매업체 (specialty discount retailer) : 사무용품이나 스포츠용품과 같은 특정 용도의 제품 취급
      - Office Depot, Home Depot, Staples, Circuit City와 같은 회사는 1980년대 호황을 누리기 시작
    - 이러한 일반 매장과 전문 매장의 등장으로 인해 Sears, JCPenney와 같은 회사는 침체기

# The Discount Retail Industry 2/6

- 할인 소매업체의 성공 요인

- 소비자가 가장 중요하게 생각하는 '가치(value)'에 집중
  - '가치'는 가격, 서비스, 품질, 편의 등을 포함
  - 의류산업의 예 : Wal-Mart의 Kathie Lee 브랜드
  - 1991년 할인 매장의 의류 판매는 두 자릿수 성장, 백화점의 경우 3% 감소
- 가격(price)의 측면
  - 90년대 이후 소비자들은 가격에 민감하게 반응
  - 기존 브랜드보다는 JCPenney, Sears, Kmart, Wal-Mart의 PL 상품 (private label goods) 선호
- 편의(convenience)의 측면
  - Working mother 증가, 1주 노동 시간 증가로 인해 다양한 종류의 제품을 한 번에 구매할 수 있는 supercenter 선호.
  - 2001년 supercenter의 매출은 1000억 달러



# The Discount Retail Industry 3/6

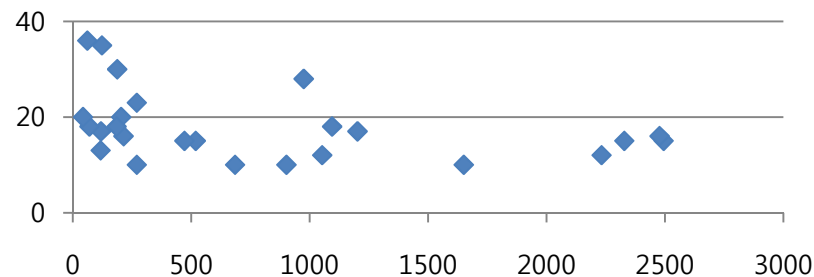
- 대형 할인 소매업체의 이점
  - 1990년대 중반 할인 매장의 실패 사례
    - 대부분 개인 매장 혹은 중소 할인 매장
    - Venture, Bradlee, Caldor 등
  - 간접비 (overhead cost) 분산
  - 광고비 (advertising cost) 분산
  - 공급자와의 관계
    - 거래량 증가에 따라 공급자로부터 더 낮은 가격에 납품
    - 공동광고 (Cooperative advertising)
    - 전자문서교환(EDI)
- 온라인 쇼핑의 성장
  - 2004년 3700만 명 이상의 사용자
  - 가격 비교가 쉽고 편리하며 가격이 저렴함
  - 유망하지만 아직 큰 성공을 거둔 전문 소매업체는 없음

# The Discount Retail Industry 4/6

- 공급업체와의 관계

- 엄청난 거래량으로 인한 높은 구매 영향력(purchasing clout)
  - 매출이 10억 달러를 넘는 제조업체를 조사한 결과, 매출액의 약 15% 이상이 Wal-Mart과의 거래
  - 규모가 작은 공급업체일수록 대형 할인 소매업체에 대한 의존도가 높은 편
  - Wal-Mart의 경우, 소규모 공급업체 이익의 50%에 관여
- PL 상품(private label goods)
  - 1990년대 이후 매우 중요하게 인식
  - 디자인업체 및 생산업체 사이에 높은 수준의 조정 (coordination) 필요
  - 생산과 재고를 추적하는 시스템에 대한 투자 필요

Proportion of Sales That Suppliers Receive  
from Wal-Mart



# The Discount Retail Industry 5/6

- 기술 투자

- 재고 관리 시스템, 물류 센터, 로지스틱스에 대한 투자 필요
- UPCs(Universal Product Codes)
  - SKUs(Stock-keeping units) 단위로 더 정확한 재고 정보 추적
  - 수요와 재고를 맞춤
- EDI(Electronic data interchange)
  - 물류 사이클 시간 단축
  - 컴퓨터를 이용하여 판매 및 재고 데이터를 교환
  - 조달 과정에서 다음과 같은 과정을 줄일 수 있음
    - 판매자에 의한 정보 기입, - 구매자에 의한 정보 기입, - 공급 관리자에 의한 스케줄링
- RFID(Radio Frequency Identification)
  - 제품을 추적하고 인식할 수 있는 새로운 기술
  - UPC를 스캔해야 하는 번거로움이 사라지고, 재고 감소(shrinkage) 감소
  - 대형 생산업체의 경우 2005년까지, 소형 생산업체의 경우 2006년까지 RFID 태그를 부착하는 것을 공고
  - 생산업체 측은 많은 비용이 들 것으로 예상했지만 Wal-Mart 측은 80억 달러의 노무비 절감과 20억 달러의 shrinkage 감소를 예상

# The Discount Retail Industry 6/6

- 기술 투자

- 정확한 예측

- 정확한 양의 제품을 정확한 장소에서 보유하는 것은 매우 중요
    - 플로리다의 매장에는 눈썰매가 남아 있지만 눈이 많이 내리는 지역에는 정작 눈썰매가 없는 상황
    - 과거 판매 내역, 경쟁자의 유무, 계절적 요인, year-to-year calendar 변화 등을 고려한 예측

- POS(Point-of-sale)

- 판매 가격, 종류, 색깔, 판매자, SKU 등에 대한 정보 제공
    - "Micromarket"
      - POS 데이터베이스를 이용하여 마케팅에 활용
    - Wal-Mart의 경우 아동용 비디오를 구매하는 경우, 1개 이상을 구매한다는 것을 알아내고, 잘 팔리는 비디오 근처에 아동용 비디오를 진열함

# Competitors 1/8

- 할인 소매업에서의 경쟁

- 일반 할인 소매업체

- 1위 : Wal-Mart, 2위 : Target , Kmart
- Kmart는 3위권인 Dollar General과 ShopKo에 비해 10배 규모

- 전문 할인 소매업체

업체	분야	매출액
Office Depot	사무용품	\$120억
Staples	사무용품	\$130억
Toys"R"Us	장난감	\$110억
Circuit City	전자제품	\$100억
Payless Shoesource	신발	\$30억

- 총

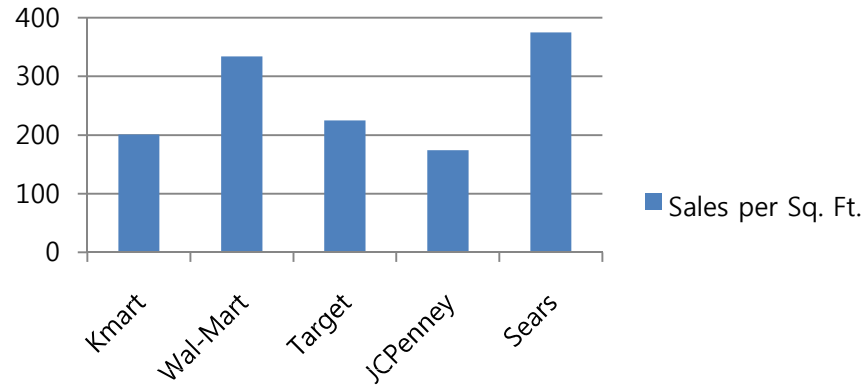
- 1위 : Costco(\$420억), 2위 : Sam's Club
- Costco는 다른 업체들과 비교했을 때 6배 규모

- 슈퍼센터 (Supercenter)

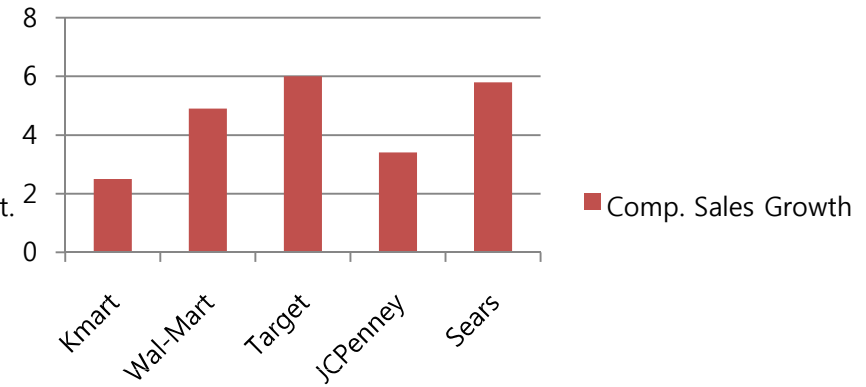
- 1위 : Wal-Mart, 2위 : Grand Rapids, Meijer
- Wal-Mart는 2위권에 비해 매출이 2배 이상 규모

# Exhibit 5 Discount Department Store Industry Comparisons

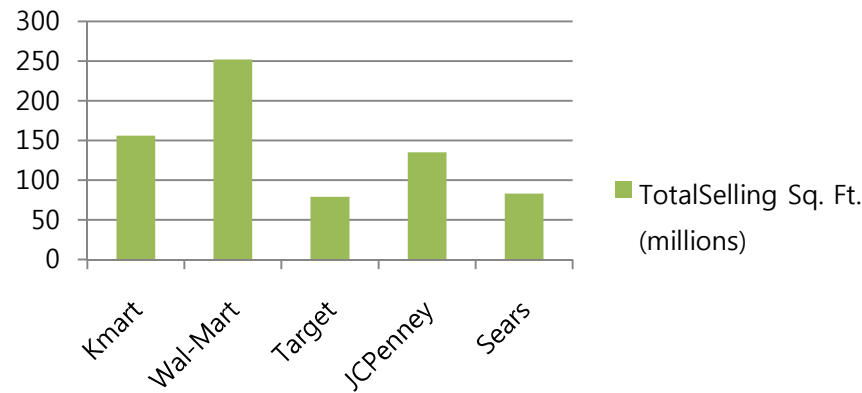
## Sales per Sq. Ft.



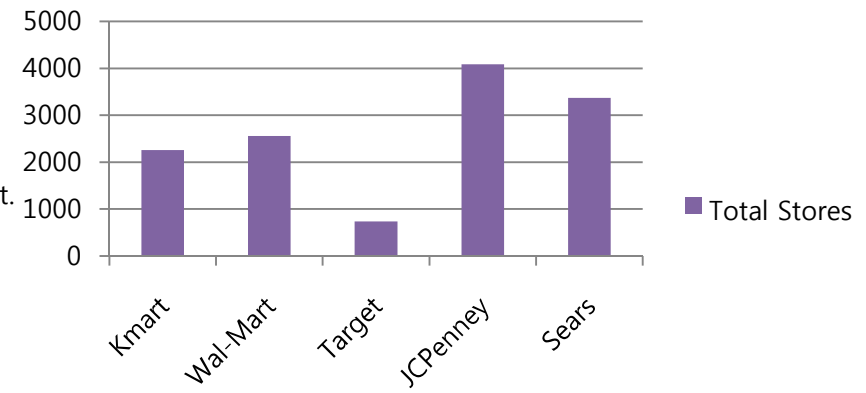
## Comp. Sales Growth



## Total Selling Sq. Ft. (millions)



## Total Stores



# Competitors 2/8

- **Kmart는...**

- Wal-Mart의 가장 큰 경쟁업체
- 1999년 360억 달러의 매출이 2004년 230억 달러로 급격히 감소
- Kmart의 할인 철학(Discount philosophy)
  - Wal-Mart의 EDLP(Everyday Low Price)와는 달리 Wal-Mart와 비슷한 수준을 유지하는 가격 정책
  - 가격보다는 판매 상품을 강조한 철학
    - 특정 핵심 상품을 매주 일요일 아침 신문에 광고하기 위해 7300만 달러 투자
    - 이 핵심 상품들은 경쟁사에 비해 가격이 굉장히 낮은 편
  - 결과적으로는 실패
    - 선반 재고를 유지하는 것이 매우 어려움
    - Wal-Mart에서 핵심 상품의 가격을 따라잡음
- Kmart의 선택
  - Wal-Mart의 할인 정책인 EDLP를 모방했다가 크게 실패
  - 다시 원래의 할인 철학 고수

# Competitors 3/8

- **Kmart의 쇠퇴와 노력**

- 1990년대 급격한 쇠퇴

- 1993년에서 1995년 사이에 3억 달러의 손해
- 부채 비율은 투자 등급 이하로 떨어짐

- 수익성 향상을 위한 노력

- 1990년대 중반 200개 매장에 대해 재건축
- 2002년과 2003년 사이에 600개 매장 폐업

- 매장 재정비의 결과

- 2001년에서 2004년까지의 수익성은 변화가 없음
- 평방 피트 당 매출은 2001년 236 달러에서 2002년 212 달러로 감소
- 2004년 제 3 사분기까지의 결과는 어느 정도 성과를 거둔 것으로 파악
- 하지만 동일점포매출(Same-Store Sales)은 오히려 감소
  - Kmart의 첫번째 목표는 ESL Investments, Inc.의 Eddie Lampert의 재원 역할을 하는 것?



# Competitors 4/8

- **Kmart의 Wal-Mart 따라잡기**

- Wal-Mart의 기업 문화 추구

- 성과(performance), 팀워크(teamwork), 상호존중(respect for individuals) 등을 강조하는 기업 문화
- 이러한 기업 문화 추구는 인력 감소로 이어짐
  - 1990년 370,000명, 1995년 307,000명, 2004년 158,000명

- Wal-Mart의 기업 조직 구조 채택

- Wal-Mart의 임금 정책 중 일부 채택

- 매장 관리자의 잠재적으로 높은 수입 제시 : 고객 만족도에 따라 관리자의 보너스 결정

- Wal-Mart의 기술 투자 및 물류 체계

- 1990년대 중반 IT에 대한 과감한 투자

# Competitors (Kmart) 5/8

- **Kmart의 새로운 시도**
  - Super Kmart Center
    - 1990년대 중반 이후 새로운 개념의 매장을 찾는 시도 끝에 Wal-Mart와 마찬가지로 supercenter에 초점을 맞추기 시작
    - 첫 번째 Super Kmart Center는 1992년도에 설립
  - Big Kmart
    - 외형, 배치, 제품 믹스에 이르기까지 새롭게 구성
    - 자주 판매되는 상품(종이, 건조식품, 비누 등)을 강조
  - Kmart의 목표
    - Super Kmart Center와 Big Kmart에서 취급하는 상품 중 자주 판매되는 상품 (high-frequency items)에 대해서 경쟁업체에 비해 1~3% 가량 낮은 가격에 제공

# Competitors (Kmart) 6/8

- **2004년 Kmart 전략의 3가지 원동력 (initiative)**
  - 이웃의 매장 (“the store of the neighborhood”)
    - 아시아계 혹은 아프리카계와 같은 집단 대상
    - 지역 사회의 요구에 맞게 제품 구성을 고객화하도록 자치 허용
  - 독점적인 브랜드 상품 (exclusive branded product)
    - Martha Stewart : 가정용품, Jaclyn Smith와 Kathy Ireland : 여성의류, Route 66 : 남녀의류
    - “Top sellers” 프로그램 : 판매 순위 300위 안의 상품을 우대
    - “Store of the future” : 더 많은 테스트를 필요로 하지만 고객이 구매를 경험할 수 있도록 도움을 줄 것으로 기대
  - 작업의 합리화 (rationalize the operations)
    - 수익성이 높은 제품을 유지하는 방향으로 재고 유지

# Competitors (Target) 7/8

- **Dayton Hudson Corporation은..**

- 간단한 소개

- Minnesota Minneapolis에 기반을 둔 Wal-Mart의 강력한 경쟁자
- 대형 할인 소매업체인 Target과 Mervyn's, Hudson's, Marshall Fields와 같은 의류 전문 중저가 백화점 (promotional department store)으로 구성

- Target은..

- 1,225개 매장에서 회사 전체 매출 482억 달러 중 413억 달러, 전체 이익 37억 달러 중 35억 달러에 기여
- 매장이 총 47개 주에 걸쳐 있으며, 119개의 Super Targets이 19개 주에 걸쳐 있음
- Target은 고급 할인 매장(upscale discounter)으로 인식
- Target 방문자 평균 소득은 57,000 달러이며, 75%가 대학에 재학 중이거나 졸업한 경우

# Competitors (Target) 8/8

- Target의 특징

- Target의 운영전략

- 부유한 소비자층의 관심을 끌기 위한 노력
      - 최신 유행 및 고급 제품 믹스 제공
      - 매장 분위기 차별화 : 더 넓은 복도와 밝은 조명
      - Target Guest Card : Wal-Mart 만큼 가격이 낮지는 않지만 JCPenney 나 Mervyn's 등의 중저가 백화점 중에서는 낮은 편

- Target의 supercenter : Super Target

- 다양한 도시와 주에 공격적으로 설립
    - Target의 프로모션
      - 매주 일요일 100만 부의 신문에 광고
      - 주말 프로모션 강조
    - 도시 지역에 집중
      - 1990년대 후반 절반 이상의 매장이 30개 대도시 상권에 위치
    - 세전수익(pretax earnings)의 5%를 St. Jude Children's Research Hospital 이나 지역 학교 등의 비영리 기관에 기부

# Wal-Mart's History 1/3

- **Wal-Mart의 시작**

- 1962년 Sam Walton에 의해 개업

- 할인 소매업이 아직 초기단계일 때 업계에 진출
- 비슷한 시기에 메이저 업체들도 할인 소매업에 진출
  - Kresge Corporation의 Kmart
  - Dayton Hudson의 Target
  - F.W. Woolworth의 Woolco
- Ben Franklin store를 운영하다 할인 소매업의 가능성을 확인하고 진출
- 투자자가 없었기 때문에 사유재산을 담보로 하여 Arkansas Rogers에서 첫 번째 Wal-Mart를 개점

- 4개의 할인 소매업체 중 가장 낮은 성장률

- Walton의 Ben Franklin 매장 :
  - 부인이 인구 10,000명 이상의 도시를 싫어했기 때문
- Wal-Mart의 지리적 위치 : Arkansas Rogers
  - 4개 주의 메추라기 사냥 시즌을 공략
  - 자금난 및 자본 부족 (“underfinanced and undercapitalized.”)

# Wal-Mart History 2/3

- **Wal-Mart의 철학**

- Wal-Mart의 핵심

- 고객 서비스와 고객 만족도, 그리고 가장 중요한 낮은 가격
- 낮은 가격을 유지하기 노력
  - System, ordering program, basic merchandise assortment, computer는 없지만 고객이 Wal-Mart를 생각할 때 낮은 가격과 보장된 만족감을 떠올려야 한다는 생각.
  - Wal-Mart에서 판매되는 상품은 가장 가격이 낮아야 하며, 고객이 좋아하지 않으면 바로 환불할 수 있음

- **Wal-Mart의 문제**

- 재정적인 문제

- 1970년 Arkansas, Missouri, Oklahoma에 30개의 매장 개점
  - Sam Walton 본인은 수백만 달러의 빚을 지게 됨
  - Walton은 주식을 공모하여 500만 달러의 자본 확보
  - 100주의 가치가 1,650 달러에서 1990년대에는 3백만 달러로 증대

- 가격의 문제

- 대형 납품업체의 횡포 : 가격과 수량을 납품업체에서 결정
- 유통 물류업체의 낮은 서비스 : Wal-Mart만의 물류센터 설립

# Wal-Mart History 3/3

- **Wal-Mart의 확장**

- 1970 to 1985

- 1970년 30개 매장에서 1985년 859개 매장
    - 1985년 이전까지는 전체 매장의 절반 이상이 인구수 25,000명 이하인 도시에 분포
      - Wal-Mart가 일반 대중에게 잘 알려지지 않은 이유 중 하나
    - 1985년 이후 Wal-Mart가 대중들에게 알려지기 시작
      - Forbes에서 Wal-Mart의 Sam Walton을 미국 내에서 최고의 부자로 선정
      - 남부의 소규모 도시에서 벗어나서 대도시로 진출
    - 1990년대 Wal-Mart는 미국 전역에 분포



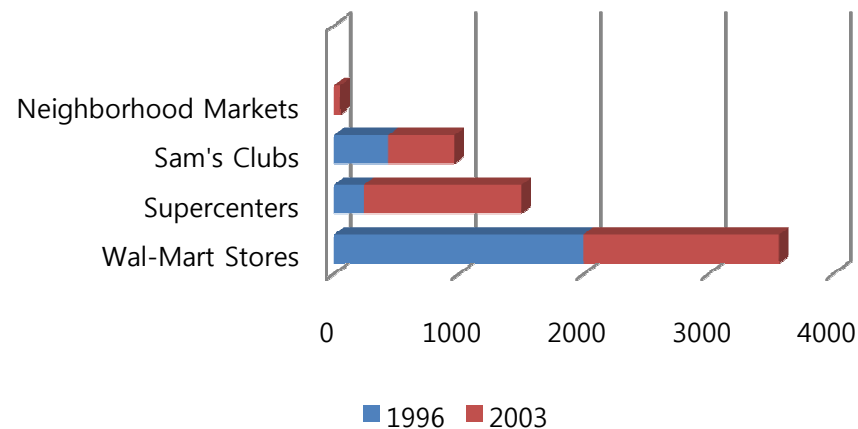
# Wal-Mart in 2004

- **Wal-Mart의 2004년**

- Wal-Mart의 변화

- 할인매장이 supercenter (full-line supermarket + discount center)로 전환
- Sam's Club : 멤버십 할인소매업체로, 총 525개 매장 운영 중
- Neighborhood Market : 2004년 49개 매장이 운영 중

## Wal-Mart's Store Count in the U.S.



# Wal-Mart in 2004 : Operations 1/5

- **Wal-Mart의 가격에 대한 철학**

- Everyday low prices (EDLP)

- 광고비 및 판매 전후 재고 정리 시 필요한 노무비 절약
- 후에 "Always the Lowest Price.", "Always Low Prices. Always." 등으로 슬로건이 바뀌었지만 결론은 경쟁사보다 낮은 가격에 상품을 제공하는 것

- 90년대 후반 경기침체기의 Wal-Mart

- 경쟁업체보다 7~8% 정도 낮은 가격을 고수했지만 6%로 낮추는 방안 제의
  - 매출 감소의 위험없이 Wal-Mart의 매상 총이익(gross margin) 증가 기대
  - 투자 분석가들도 Wal-Mart뿐만 아니라 Kmart의 매출도 상승할 것으로 기대
  - 하지만 Wal-Mart가 동종업계 최저가라는 것에 대해 자부심을 가지고 있던 오래된 관리자들을 확신시키는 것이 어려움
  - 경쟁업체들도 Wal-Mart의 이러한 행보에서 기회를 찾으려 노리고 있음

# Wal-Mart in 2004 : Operations 2/5

- **Wal-Mart의 IT 도입**

- 경쟁 우위 확보

- EDI (Electronic Data Interchange)

- Retail Link 기술 : 3200개의 공급업체와 2000개의 매장을 연결
- 매출이 증가하던 1990년대 중반 SKUs 재고 25% 감소
- 많은 수의 공급자와 EDI 시스템을 연동하는 것은 복잡하고 많은 비용 필요
- 최근 추세는 EDI가 구매자와 공급자를 연결시켜주는 역할
- 인터넷 기반 EDI 시스템 : Isoft Corp.의 AS2
  - 300 달러 정도면 Wal-Mart와 연동할 수 있음
- 과잉재고(overstock) 및 재고부족(stock-out) 감소

- RFID (Radio Frequency Identification)

- 2005년까지 모든 제품에 RFID 태그를 붙이도록 함
- 정확한 재고 추적 및 인건비 감소
- RFID 태그 부착에 따라 Wal-Mart가 약 80억 달러의 비용을 절감할 수 있을 것으로 예상하는 학자도 있음

# Wal-Mart in 2004 : Operations 3/5

- **Wal-Mart의 공급업체 관리**

- 대금 지불 기간 (payment terms)

- 15일 이내에 대금을 지불할 경우, 2% 할인해 주지만 Wal-Mart의 경우, 30일 정도 지난 후에 대금을 지불하지만 2% 할인을 받으며, 판매 가격에 대해서가 아니라 송장에 대해서 대금을 지불

- 공급업체와의 관계

- Rubbermaid의 예

- 원자재값 상승에 따라 가격을 올리려고 하자 Wal-Mart 측에서는 경쟁업체에 더 많은 선반 공간을 제시하는 등의 압력을 행사
- Rubbermaid의 이익 30% 감소, 1000명 이상의 직원 정리

- Procter & Gamble의 예

- 공급업체로 하여금 많은 재고를 가지고 있게 하기 때문에 Bentonville, Arkansas 등지에 큰 파견단을 두고 대비하게 함

- Wal-Mart의 공급업체 관리에 따른 부작용

- Wal-Mart로 인해 손해를 보기도 하지만 대부분 더 효율적인 회사 구조 정립
- 원가 절감을 위해 공급업체들이 중국 등지로 공장 이전 : Wal-Mart 납품업체의 1/3이 낮은 품질 ("serious violation" of the standards)로 고민

# Wal-Mart in 2004 : Operations 4/5

- **Wal-Mart의 물류 시스템**

- 물류 센터 (distribution center) 건립

- 많은 매장이 소규모 도시에 있기 때문에 낮은 가격을 유지하기 위해
  - 반경 250 마일 내 80~100개 매장에 상품 유통
- Wal-Mart가 취급하는 상품의 85%가 물류 센터를 통해 유통되는 반면, Kmart는 50%가 물류 센터를 통해 유통

- 크로스 도킹 (cross-docking)

- 물류 센터에서 가장 중요한 프로세스 중 하나
- 물류 센터로 입고된 상품들이 저장되지 않고 바로 다른 dock으로 이동하거나 다른 트럭으로 이송
- 경쟁업체에 비해 매출원가 (cost of sales)의 2~3% 절감
- 경쟁업체에서 이를 도입하려 했지만 매장, 제조업체, 창고 간의 긴밀한 조정이 필요
- 2000대의 회사 소유 트럭을 이용하여 주문이 들어온 후 물류 센터에서 매장까지 48시간 내에 선적
- 재고 보충이 평균 2 회/주 (업계 평균의 경우 0.5 회/주)

# Wal-Mart in 2004 : Operations 5/5

- **Wal-Mart의 조직 관리**

- 할인매장 내 매장

- 비내구재 및 가정용품(soft goods/ domestics), 내구재 (hard goods), 문구류 및 사탕 (stationery and candy), 의약품 (pharmaceuticals), 음반 및 가전제품 (records and electronics), 스포츠 용품 (sporting goods), 장난감 (toys), 신발 (shoes), and 보석 (jewelry).

- 매장별 상품 선택 방법

- 부서 관리자와 직원이 협의하여 상품의 종류와 가격을 결정
- 기존에는 매장에서 판매할 상품의 종류와 가격을 중앙 본부에서 결정
- 과거 판매 내역 및 인구통계학과 같은 다양한 변수를 고려한 복잡한 모델 활용

- 지역 사무실 부재

- 지부장들은 Arkansas Bentonville에 있는 본부에서 그들의 사무실 운영
- 지역 사무실의 부재는 전체 매출의 1% 절감 효과
- 지부장들은 월요일부터 토요일까지 매장에 방문하며, 토요일 아침 7시 30분에 모여 지난 주의 결과에 대해 토의하고 다음 주 계획을 수립

# Wal-Mart in 2004 : Sam's Club 1/2

- **Sam's Club의 현재**

- Costco에 이은 업계 2위

- 매장 수 : Sam's Club – 532개 vs. Costco – 312개
- 매출 : Costco가 5% 가량 높은 매출 기록
- 매장 당 이익 : Sam's Club – 6300만 달러 vs. Costco – 1억 1200만 달러

- Sam's Club과 Costco

- 공통점

- 낮은 가격의 멤버십 요금 : Sam's Club - 45 달러, Costco - 30 달러
- Pallet에서 물건을 파는 창고형 매장

- 차이점

- Costco : 고급스럽고 비싼 브랜드 제품 취급
- Sam's Club : 중산층을 겨냥한 제품 취급, 상대적으로 소규모 도시에 분포
- Costco 중역의 말

» "Sam's Club의 고객들은 39 달러짜리 Ralph Lauren Polo 셔츠를 보며, 어떤 정신 나간 사람이 티셔츠를 39 달러에 사겠나?"라고 응답할 것

- Costco의 가격 정책

- Pricier goods에 집중하면서도 관리비용에 집중하여 가격을 낮추기 위해 노력
- Costco는 10% 이익률과 변동 이익폭 (capped markups) 14%가 목표

# Wal-Mart in 2004 : Sam's Club 2/2

- **Sam's Club의 문제점**

- 모방 전략(Copycat strategy)으로 인한 낮은 성과
  - Costco가 신선육 및 농산품, 가솔린, PL 상품을 취급한 후 2~4년 후에야 Sam's Club에서 이를 도입
  - Warehouse Club Focus 뉴스레터의 편집자 Michael Clayman의 평가
    - “Sam's Club은 자신만의 전략을 확립하지 못했다”
    - Kmart의 참고형 할인 매장인 Pace를 인수하였지만, 좋은 결과를 얻지 못함

- **Sam's Club의 대응**

- Sam's Club과 Wal-Mart를 통합화하는 방안
- Wal-Mart와 마찬가지로 RFID 태그 부착을 통해 비용 절감



# Wal-Mart in 2004 : Culture 1/2

- **Wal-Mart의 문화**

- Wal-Mart 문화의 특징

- Wal-Mart만의 특색을 가장 잘 보여주는 것
- Sam Walton의 철학을 확장
- Wal-Mart 초기의 경험과 실습에서 유래

- ‘Wal-Mart 문화’가 중시하는 가치

- 절약과 근면, 혁신과 CI
- 절약 (Thriftiness)과 근면(Hard work)
  - 관리 비용에 대한 집착과 일맥상통
  - Sam Walton과 Wal-Mart 관리자들의 뉴욕 여행기
    - » 뉴욕에서 택시를 타지 않고 항상 걸어 다녔으며, 밤 12시 30분 이전에 잠을 청하지 않았고, 아침 6시 30분에 아침을 먹자는 Sam Walton의 말이 있을 때는 전날 밤에 맥주도 마시러 가지 못했음.

# Wal-Mart in 2004 : Culture 2/2

- **Wal-Mart의 문화**

- ‘Wal-Mart 문화’가 중시하는 가치

- 혁신 (Innovation)과 C.I. (Continuous improvement)

- Sam Walton의 고교 시절의 예 : 학생 총수 (student body president)로 활동하면서 농구팀에서는 가드로서 팀을 우승시키고, 풋볼팀에서는 쿼터백으로 팀을 우승시켜서 Missouri 주에서 가장 일찍 Eagle Scout에 랭크
- Sam Walton의 Ben Franklin 시절의 예 : 셀프 서비스를 활용하는 잡화점이 있다는 소식을 듣고 찾아가서 직접 본 후, 그의 매장을 셀프 서비스 방식으로 바꿈
- Wal-Mart 관리자들로 하여금 자신들의 사업에 대해 항상 비판적인 시각을 갖도록 촉구
- 경쟁자들의 활동을 주의깊게 분석하여 의미가 있을 경우, 차용하기 위해 노력
  - » Sam Walton “다른 기업들이 못하는 것보다 잘 하고 있는 것을 관찰하라.”
- 정보 (information)와 측정(measurement)
  - » 컴퓨터가 없을 때는 Sam Walton이 직접 매장을 방문하여 변수에 대한 측정 기록
  - » IT를 통해 Wal-Mart가 정보와 측정을 강조

# Wal-Mart in 2004 : International Operation 1/3

## • Wal-Mart의 해외진출

### – 1990년대 해외진출 상황

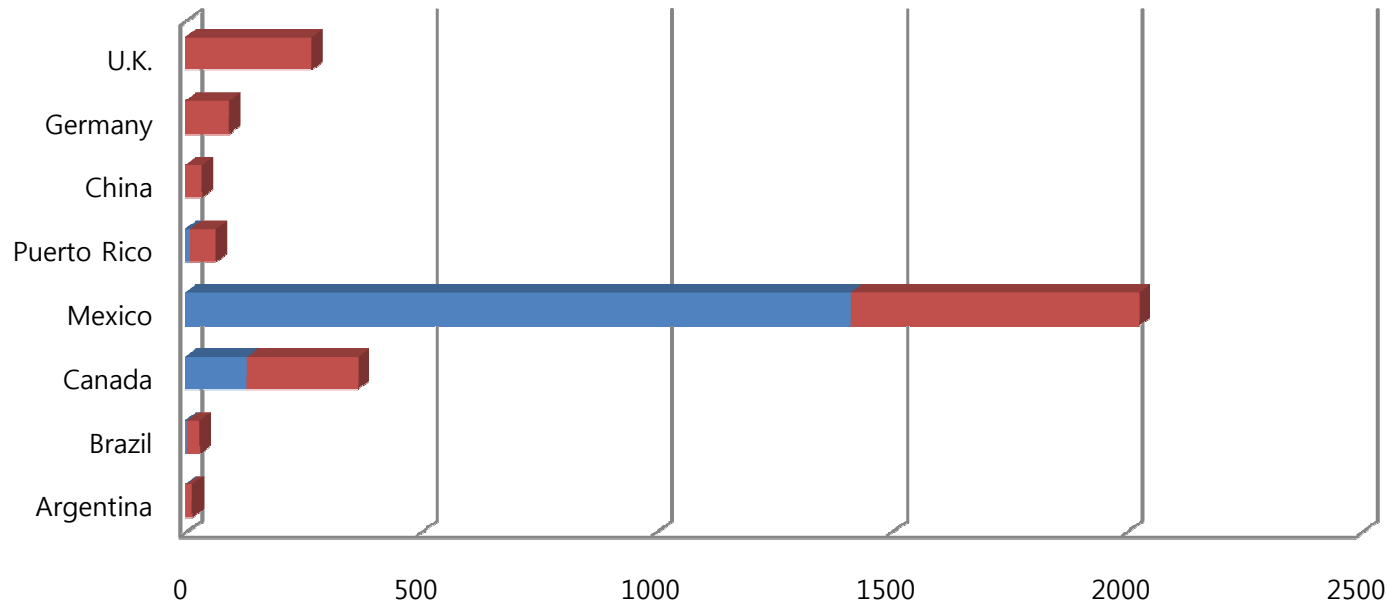
- 1996년 276개 매장을 해외에서 운영
- 캐나다 : 1994년 Woolco의 캐나다 매장들을 인수하여 1996년 131개 할인 매장 운영
- 멕시코 : 멕시코의 파트너 Cifra와 함께 85개의 할인 매장, 13개의 슈퍼센터, 28개의 Sam's Club 개점
- 남미 : 아르헨티나에 3개 매장 및 브라질에 5개 매장
- 아시아 : 중국, 인도네시아, 홍콩
- 유럽 : 인수를 통해 독일과 영국 등지에 진출

### – 1990년대 해외진출 결과

- Forbes의 평가 : “조금 얻고, 많이 잃었다. (“won some-and lost a lot.”)
- 해외 매장에서 이익의 80%는 캐나다, 멕시코, 영국에서 얻은 이익

# Exhibit 8 International Wal-Mart Stores

## International Wal-Mart Stores :1996-2004



	Argentina	Brazil	Canada	Mexico	Puerto Rico	China	Germany	U.K.
■ 1996	3	5	131	1413	11	0	0	0
■ 2004	11	25	235	613	53	34	92	267

# Wal-Mart in 2004 : International Operation 2/3

## • Wal-Mart의 해외진출

- 해외 시장에서 Wal-Mart가 직면한 어려움
  - 중국 : 역공급 사슬 관리 (backward supply chain)
  - 일본 : 대형 체인점에 대한 반감 및 소규모 소매업체 보호
  - 브라질과 멕시코 : 강력한 외국계 경쟁업체
  - 독일 : 인수 통합 과정에서 노동조합의 문제
  - 한국과 홍콩 : 입지의 문제
- Wal-Mart의 대응
  - 해외진출 시에도 미국에서도 마찬가지로 철학을 가지고 접근
  - Wal-Mart 해외지부장 (chief executive of Wal-Mart International) John Menzer의 생각
    - "아직 초기 단계이며, 배우고 있는 중이다."
    - "각 나라의 결정에 따르는 방향으로 접근할 것이다."
    - "속도가 관건이고, 우리가 가진 가장 중요한 자산이다."

# Wal-Mart in 2004 : International Operation 3/3

## • Wal-Mart의 해외진출

### – Wal-Mart의 경쟁상대

- 영국의 가장 큰 식료 잡화 업체 Tesco : 슈퍼센터 설립
- 중국의 가장 큰 소매업체 Lianhua, Huilan : Bailan Group으로 합병
- 프랑스의 소매업체 Carrefour
  - 이미 브라질과 아르헨티나에서 자리를 잡은 선도업체
  - 1990년대 후반 중국에 진출하여 상하이에 하이퍼마켓 개점
- 독일의 대량 판매 소매업체 (wholesale club retailer) Makro
  - 아시아 지역에서 이미 선도업체 자리를 차지
- 일본의 소매업체 Yaohan
  - 본부를 도쿄에서 홍콩으로 이전하고, 세계 최고의 소매업체가 되기 위한 발판 마련
  - Kazuo Wada 회장과 Deng Xiaoping의 친분을 바탕으로 외국 기업 사상 처음으로 중국에서 허가를 받고 1000개 이상의 매장을 열 계획 수립
- 해외진출에 대한 고민
  - 모두 국내 시장 성장을 감소에 따라 해외 진출 모색
  - 해외 진출에 따라 경쟁이 심화되어 가격전쟁의 우려
  - 문화적 격차로 인해 고민하고 있으며, 투자에 대한 이익을 보장할 수 없음

### – Wal-Mart의 행보

- Wall Street journal은 프랑스의 하이퍼마켓 회사 Carrefour가 인수 대상이라고 보도
- 이탈리아의 Esselunga나 일본의 Daiei나 Aeon을 인수할 수도 있다는 소문