

Deloitte.

새로운 게임의 룰 : 대형 유통기업의 대응 전략



딜로이트 안진회계법인
딜로이트 컨설팅

Presented by
이재훈 전무

오늘날 유통환경은 디지털과 모바일 기술의 발전으로 인해 급속하고 드라마틱하게 변화하고 있다.

들어가며

오늘날 유통환경은 급속하고 드라마틱하게 변화하고 있다. 디지털과 모바일 기술 발전으로 인해 소비자는 더욱 더 정보화되고 있으며 소비자의 선택권은 급격히 다양해지고 있다. 또한 새로운 정보와 지식 및 자원이 속속 유통시장으로 유입되고 있다. 그 결과 유통기업은 다음과 같은 새로운 압력에 직면하고 있다.

- 낮아진 시장진입장벽으로 인한 유통시장의 세분화 및 다수의 신생 유통기업들의 등장
- 온라인 시장의 활성화로 인한 물리적 거리의 초월 및 더욱 특별하고 차별화된 경험에 대한 소비자 요구의 증대
- 주문형 경제의 발전에 따른 재고자산 보유 방법과 장소의 변화
- 새로운 기술과 소비자와의 연결 방법의 발전에 따른 신 유통 모델의 부상

이러한 변화로 인해, 대형 유통기업의 가치사슬은 붕괴되고 있으며 심지어 새롭게 재배치되고 있다. 구매, 디자인, 마케팅 등과 지원 기능은 틈새시장에서 유연한 옵션을 가지고 효율적으로 활동하는 작은 유통기업들에게 그렇게 중요하지 않게 되었다. 대형 유통기업은 이들과의 보다 효율적인 경쟁을 위해 현재 전개하고 있는 옴니채널 전략의 포지셔닝과 기존 오프라인 사업모델에 대한 투자계획을 재평가하고, 더 높은 가치를 창조할 수 있는 방법을 찾기 위해 노력해야 한다.

대형 유통기업의 대응 전략: 옴니채널 & 기존사업모델의 확장

새로운 환경에 적응하기 위한 옴니채널 전략의 도입

국내 기업들의 변화된 유통환경에 대한 대응 전략은 크게 모바일 서비스를 강화하여 온·오프라인을 연계하는 '모바일 기술 통합' 전략과 오프라인 매장을 중심으로 온·오프라인을 통합하는 '매장 중심 통합' 전략으로 나눌 수 있다. 모바일 기술 통합 전략은 이미 구축한 모바일 쇼핑 채널을 중심으로 고객이 오프라인 매장에서 상품을 탐색하고 편리하게 구매할 수 있는 다양한 기능을 제공하는 데 중점을 두고 있는 반면, 매장 통합 전략은 매장을 중심으로 온·오프라인 매장을 단계별로 연계하여 일관성 있는 구매 경험을 강화하는 전략이다.¹⁾

국내 유통대기업의 전략은 '모바일 기술 통합' 전략과 '매장 중심 통합' 전략으로 나눌 수 있다.

1) 옴니채널&O2O 어떻게 할 것인가? 김형택 저 Page 84-85

새로운 유통환경에
대응하기 위해
롯데쇼핑은 옴니채널
통한 매장통합전략을,
신세계그룹은 효율화를
위한 디지털기술중심
전략을, 현대백화점은
고객경험 중심
디지털기술 활용전략을
구사하고 있다.

국내의 대표적인 유통그룹인 롯데그룹은 매장 통합 전략을 통해 급변하는 유통시장환경에 대응하고 있다. 백화점, 할인점, 슈퍼마켓, 편의점, 롯데닷컴, 롯데카드 및 교통카드 등 다양한 채널에서 축적된 회원 정보를 바탕으로 오프라인의 강력한 유통채널과의 유기적인 통합을 통해 미래의 유통시장을 선도하겠다는 의지를 내 보이고 있다. 고객이 롯데닷컴에서 구매 주문을 하고 가까운 롯데백화점이나 롯데마트의 1층 픽업데스크에서 물품을 수령하는 '스마트 픽(smart pick)', 매장 내 근거리 무선통신기술을 이용하여 매장 내 소비자 위치에 따른 적합한 정보를 제공하는 '비콘(beacon)' 서비스, 종이 쿠폰을 대체할 수 있는 '스마트 쿠폰북' 앱 등의 서비스를 제공하기 시작했다. 빅데이터 활용, IT기반 마케팅과 세일즈, 고객경험 업그레이드라는 옴니채널 3대 전략과 매장 픽업 서비스, 위치기반 마케팅, 모바일 결제 기반 구축 및 온라인 배송센터 구축 등 9개의 세부적인 실행과제를 수립해 놓고 있으며, 2015년 2월에는 미래전략센터 내에 옴니채널을 연구하는 '롯데 이노베이션 랩'도 설립하여 운영하고 있다.

또 다른 유통 강자인 신세계그룹은 모바일 기술 통합전략에 따라 다양한 움직임을 보이고 있다. 신세계그룹은 2014년 초 '고객이 쇼핑하기 편리한 환경을 만들겠다'는 원칙 아래 그룹 내 온라인 쇼핑물들을 하나로 통합한 'SSG닷컴'을 새롭게 구축하고, 온라인몰, 스타벅스 등 프랜차이즈 가맹점을 통합하는 프로젝트를 진행하고 있다. 또한 신세계 I&C의 통합 결제 플랫폼인 'SSG페이'를 통해 모바일 결제 플랫폼을 기반으로 쇼핑, 광고, 빅데이터 등의 신규사업 및 부가서비스를 선보이고 있다. 이는 아마존의 전략과 유사한 측면이 있다.



국내 할인점의 선두 주자인 **이마트**는 국내 최초로 온라인 전용 물류센터인 이마트 몰 ‘보정센터’를 구축했다. 보정센터는 ‘ECMS(Emartmall Center Management System)’라는 자체 물류 시스템을 통해 고객 주문과 배송, 상품픽업, 재고 관리 및 협력사 결제에 이르는 전체 과정을 하나로 연동시켜 주는 B2C 물류 시스템이다.

백화점 업계의 강자인 **현대백화점**은 매장 내에서 다양한 모바일 기술을 활용하여 고객의 쇼핑 편의성을 높여주고 다양한 서비스를 제공받을 수 있는 채널 구축에 중점을 두고 있다. 비콘 서비스인 압(Yap), 시럽(Syrup) 등과 제휴를 맺고 고객 서비스를 제공하고 있으며, 근거리통신기술(NFC)을 활용하여 고객이 스마트폰으로 판매사원의 도움 없이 직접 제품에 대한 정보를 얻을 수 있게 하였다.



홈플러스는 매장의 상품진열대 이미지에 QR코드를 부착해 지하철 벽면에 설치하여 스마트폰으로 주문 및 배송이 가능한 ‘가상스토어’를 설치 운영 중에 있으며, **CJ홈쇼핑**은 자동 타겟팅 서비스(Auto targeting service)를 통해 판매예정 상품에 따른 타겟 고객을 자동으로 선별하고, 앱을 통해 푸시메일을 발송하여 메시지 열람율과 구매율을 향상시키고 있다.

주요 대형 유통기업은 기존의 오프라인 영업을 강화하기 위한 대규모 투자를 병행하고 있다.

기존 핵심역량의 강화 또는 확장을 위한 대규모 투자

대형 유통기업은 불황 속에서 기존에 수익을 창출해 준 영업자산에 대한 투자를 지속하고 있다. 2015년 이후 3개년 동안 롯데쇼핑의 경우 약 5조원, 신세계는 1.6조원, 이마트는 4.2조원, 현대백화점은 약 5천억 원 수준의 신규투자를 계획하고 있으며 주로 백화점과 할인점, 복합쇼핑몰 및 아울렛 등 기존의 수익 모델의 확장에 투자할 계획을 가지고 있다.²⁾ 그러나 기존 사업영역에서 공격적인 투자 전략을 취하고 있는 대형 유통기업의 최근 3개년의 영업실적은 그다지 좋다고 할 수 없다. 저성장 기조의 지속, 가계부채 증가, 인구 통계학적 변화, 소득의 양극화, 새로운 신 유통업태의 등장 등 여러 외생 변수가 있다고 하더라도 현재의 사업 모델의 지속가능성에 대한 진지한 고민이 필요한 때이다.

온라인 유통기업의 주도하에 온·오프라인을 결합한 O2O(Online to Offline)가 새로운 모바일 비즈니스 모델로 등장하고 있다.

온라인 기업들의 대응 전략: O2O(Online to Offline)

스마트폰이 등장한 2010년 전후 온라인 및 오프라인이 가진 장점을 각각 결합한 새로운 플랫폼이 출현하면서 온·오프라인을 결합한 O2O(Online to Offline)가 새로운 모바일 비즈니스 모델로 등장하고 있다. 옴니채널이 기존 채널을 통합하는 입장이라면, O2O는 새로운 사업으로의 진출이라는 점에서 차이가 있다. 플랫폼을 가지고 있는 온라인 업체의 경우 오프라인 서비스 업체와 제휴를 맺어 역량을 확보하고, 오프라인 업체의 경우 매장 내 고객 관리 및 마케팅 강화를 위해 O2O 기술 업체와 제휴를 통해 기반 인프라를 확보한다. 기본적인 개념은 순수 온라인에 기반한 사업자가 축적된 회원 데이터베이스와 플랫폼을 활용하여 새롭게 오프라인 영역으로 사업을 확장하는 사업모델이기 때문에, O2O는 온라인 기반의 기업들이 주도적인 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

2) 각 회사별 2014년 사업보고서 참조

**네이버, 다음카카오 등
온라인 플랫폼 업체의
이커머스 시장 진출은
시간 문제인 것 같다.**

우리나라의 대표적인 온라인 포털 기업인 **네이버**는 패션, 리빙, 식품 분야 등 온라인에서 접하기 어려운 전국 각지의 다양한 상점 정보를 제공하는 쇼핑 플랫폼인 ‘샵윈도(shop window)’를 서비스하고 있으며 요즘 새롭게 부상하고 있는 옐로모바일은 옐로 O2O를 설립하여 로컬상점, 숙박, 뷰티, 병원 등의 오프라인 접점들을 온라인으로 연계하는 전략을 전개하고 있다.

다음카카오의 경우도 ‘옐로아이디 (YellowID)’를 출시해 중소기업인들의 고객관리와 마케팅을 지원하고 있으며, 서울택시운송조합과 한국스마트카드와 업무협약을 체결하여 카카오택시도 서비스하고 있다. ‘다들 식사는 하셨습니까?’로 잘 알려진 배달의 민족은 오프라인 배달업체의 전단지를 모바일 앱으로 구현하여 배달 업체와 고객을 연결시켜 간편하게 음식 배달 서비스를 제공하고 있다. 그러나 국내 인터넷 온라인 기업의 이커머스 사업수준은 글로벌 공룡 기업과 비교해 걸음마 수준에 있다. 네이버, 다음카카오 등 대형 인터넷 포털업체와 같은 플랫폼 업체의 최종적인 목표는 이커머스 시장 진출에 있으나, 현재까지 각종 규제와 관련업체들의 과도한 견제 탓에 어려움에 직면해 있다. 하지만, 구글 등 해외 사례에서 보는 바와 같이 이들 업체가 이커머스 시장에 진출하는 것은 시간 문제인 것 같다.

해외의 O2O 대표 기업으로는 **아마존**을 들 수 있다. 모바일 쇼핑 경험을 강화하기 위해 새롭게 개발한 스마트폰인 파이어폰에 탑재된 ‘파이어플라이’는 사물을 인식하고 바로 구매로 연계시킬 수 있다. 또한 음성인식과 바코드 스캔으로 간편하게 온라인 구매를 할 수 있는 ‘아마존 대시’도 출시하였다. 최근 급격히 부상한 중국의 이커머스 기업인 **알리바바**도 모바일 메신저, 결제모듈, QR코드를 통합하고 유기적으로 연계하여 O2O전략을 추진하고 있다. 전세계 대표적인 인터넷 포털 업체인 **구글**도 이베이보다 한발 늦었지만 2010년부터 최근까지 꾸준히 모바일 결제 플랫폼, 소셜커머스, 배송서비스 등 다양한 쇼핑 관련 업체들을 인수하면서 이커머스 시장에 욕심을 내고 있다. 2012년에는 자사 온라인 상품 검색 서비스인 ‘구글 쇼핑’을 유료 모델로 전환하였고, 이커머스 전문업체인 ‘채널 인텔리전스’를 인수하면서 온라인 쇼핑 서비스 강화에 나섰다.



‘카니발라이제이션(cannibalization)’ 효과로 인해 대형 유통기업의 고민은 점점 더 깊어지고 있다.

대형 유통기업의 고민은 깊어지고 있다

대형 유통기업은 더욱 낮아진 시장진입장벽, 소비자의 높은 기대 수준, 국내 온라인 기업들의 O2O 시장 진출로 인한 경쟁심화, 주문형 경제(On-demand economy)로 인한 규모와 범위의 경제 패러다임의 변화 등에 맞서 옴니채널전략과 기존 사업모델의 확대 전략을 동시에 구사하면서 맞서고 있다. 대형 유통기업은 전통적으로 경쟁 우위에 있는 유통채널인 백화점, 할인점, 슈퍼마켓, 편의점, 쇼핑몰, 아웃렛, 홈쇼핑, 면세점 등의 사업 영역을 유지 확장하면서 동시에 ‘카니발라이제이션(cannibalization, 자기시장잠식)’ 효과가 있을 수 있는 온라인 쇼핑 활성화 및 옴니채널의 구축 전략을 수립해야 하는 등 그들의 고민은 점점 더 깊어지고 있다.

참고로 최근 대형 유통기업의 실적을 보더라도 그들이 얼마나 어려움을 겪고 있는지 확인할 수 있다. 물론, 국내 경기 침체, 가계부채 증가, 소비의 양극화 등 여러 부정적인 요소가 있기는 하지만, 국내 대형 유통기업 6개사³⁾의 최근 3개년 평균 매출액 성장률은 약 12.5조의 유형자산 투자에도 불구하고 약 2.0%에 머물렀고, 평균 영업이익성장률은 (-)7.0%로서 뚜렷한 하향세를 보이고 있다. 이에 비례하여 매출액 대비 평균 판매관리비의 지출액 또한 유사한 비율인 연평균 7.0%의 감소 추세를 보이고 있으나, 영업이익률 측면에서 보면 고정비의 효과로 인해 이 보다 큰 약 9.0%의 감소를 나타내고 있다. 이에 반해, 2015년은 국내에 온라인 쇼핑몰이 선 보인지 20년이 되는 해로서 대형마트의 매출액을 넘어서는 원년이 될 것이라고 예상하고 있다. 예상 매출성장률도 인터넷쇼핑몰이 2014년 대비 14.3% 오르면서 고 성장세를 이어갈 것으로 보인다.⁴⁾

3) 롯데쇼핑, 신세계, 이마트, 홈플러스, GS리테일, 현대백화점의 연결재무제표 상 2012, 2013, 2014 3개년 자료

4) 대한상공회의소 ‘2015년 유통산업의 전망’

민첩성과 효율성을 갖춘 새로운 온라인 유통기업은 시장을 더욱 세분화시키고 많은 틈새 상품을 내놓으면서 그들의 사업영역을 급속히 확장하고 있다.

새로운 게임의 룰_대형 유통기업의 선택은?

민첩성과 효율성을 갖춘 새로운 온라인 유통기업은 시장을 더욱 세분화시키고 많은 틈새 상품을 내놓으면서 그들의 사업영역을 급속히 확장하고 있다. 최근 급속한 발전을 이루고 있는 디지털 기술과 온라인 상의 정교한 가상 플랫폼은 그들의 신무기가 되고 있다. 이에 비해, 대형 유통기업은 상대적으로 효율성과 변화에 대응하는 민첩성도 떨어지면서, 투자에 따른 위험에도 더 크게 노출되어 있다. 변화된 환경에 맞춰 민첩하게 변모하지 못하면 결국에는 살아 남지 못하게 된다. 그렇다면 새롭게 바뀐 게임에서 승리하기 위해 대형 유통기업은 무엇을 선택해야 할 것인가?

온라인과 오프라인의 구분을 넘어서라

오늘날 많은 소비자들은 온라인이든 오프라인이든 어디에서 쇼핑을 하는 지 보다는 자기가 최상의 거래를 했다는 것에 훨씬 더 관심을 가지고 있다. 전통적 고객 입장에서는 유통기업이 온라인과 오프라인 채널을 넘나들면서 끊임없는 고객 경험을 제공해야 하고 가상공간과 실물공간을 통합해 주어야 한다. 온라인과 오프라인 쇼핑 사이의 경계는 분명 희미해 지고 있다.

소비자에게 놀라움과 기쁜 경험을 제공할 수 있는 장터를 만들어라

음식점이나 영화관처럼 오프라인 매장이 없어지지는 않겠지만, 오프라인이 제공하는 서비스의 역할과 모습은 모두 엄청나게 변화할 것이다. 많은 소비자들은 쇼핑을 통한 사회적 관계형성과 새로운 제품과 아이템을 발견하는 놀라운 경험을 계속 즐기고 싶어할 것이다. 유통기업이 번성하기 위해서는 이러한 즐거움을 담아 낼 수 있는 새로운 비즈니스 모델을 개발하여야 하며, 배우고 탐험하고자 하는 소비자들이 즐길 수 있는 공간을 창조해야 한다. 그리고 이것이 소비자 유통기업 모두의 이익에 부합되는 방향이어야 하는 것은 당연하다.

유통기간시설의 제공자로서의 대형 유통기업의 역할을 모색하라

우리나라의 유통시장은 몇몇의 시장 지배적인 대형 유통기업으로 재편되었고 당분간 이러한 현상이 지속되거나 심화될 것으로 보인다. 다시 말하면, 현재의 유통 대기업이 어느 정도 충분한 규모와 범위의 경제뿐만 아니라 네트워크 효과⁵⁾를 가져올 수 있는 잠재력이 있음을 의미한다. 유통시장의 집중화가 진행됨에 따라 특히 B2B 상호작용에서 대형 유통기업은 많은 기회를 가질 수 있을 것이다. 즉, 충분한 규모와 범위를 가진 운영자로서 그들이 가지고 있는 상품 소싱, 재고관리, 매장관리, 마케팅 및 이행 능력을 여러 소규모 유통기업에 제공할 수 있을 것이다.

신뢰받는 쇼핑대리인으로서 역할을 찾아라

대형 유통기업은 다양한 유통채널로부터 수많은 고객의 구매활동 데이터에 접근할 수 있는 유리한 위치에 있다. 또한 IT 기술의 발전에 힘입어 빅데이터 분석이나 인공지능, 사물인터넷 및 데이터 플랫폼에서 비용 효율적으로 개인화된 서비스를 개발할 수 있게 되었다. 따라서 소비자 개인에 대한 깊은 지식을 바탕으로, 최선의 선택을 할 수 있는 개인화되고 특화된 상품 구매를 추천하는 쇼핑대리인으로서의 새로운 역할을 찾아야 한다.

향후 유통시장은 시장 참여자간 이익을 공유하고 새로운 산업 생태계에 대한 학습을 제공하며 시장 참여자들이 산업 공통의 목표로 함께 나아가는 생태계로 급속히 전환될 것이다.

이에 대형 유통기업은 이러한 긍정적 변화를 이끌어 내는(make an impact)

유도자(誘導者)로서의 역할을 하여야 한다.

유통 생태계를 변화시키는 유도자(誘導者)가 되라

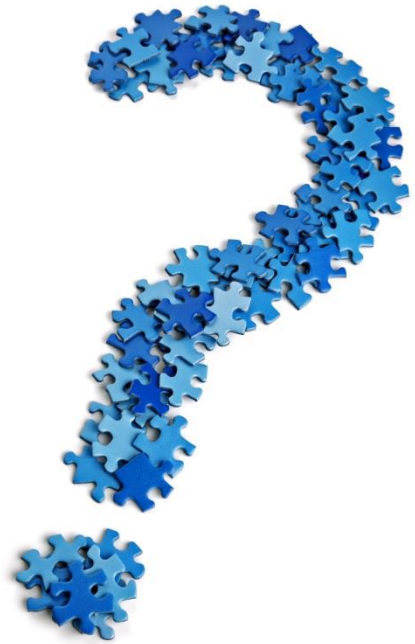
유통산업은 유통시장의 역동성 및 유통 인프라 제공자로서의 대형 유통기업과 틈새 시장참여자에 의해 진화를 거듭할 것이다. 또한 진화는 시장 참여자간 이익을 공유하고 새로운 산업 생태계에 대한 학습을 제공하며, 유통산업은 시장 참여자들이 산업 공통의 목표로 함께 나아가는 생태계로 급속히 전환될 것이다. 그리고 대형 유통기업에게 이 변화를 이끌어 내는 유도자(誘導者)로서의 역할을 할 기회가 생길 것이다. 이를 위해 대형 유통기업은 그들이 속한 커뮤니티에 더욱 더 깊숙이 연결되어야 하며 저변에 깔려 있는 소비자 행동의 변화를 이해하기 위해서 여러 자원을 동원하는데 관심을 가져야 한다.

5) 어느 특정 상품에 대한 수요가 다른 사람들에게 영향을 주는 효과를 말한다. 사람들이 네트워크를 형성해 다른 사람의 수요에 영향을 준다는 뜻에서 붙여진 경제현상으로, 1950년에 미국의 하비 라이벤스타인(Harvey Leibenstein, 1922~1994)이 이론의 기초를 세웠다. 네트워크 외부성이라고도 하며, 악대차(樂隊車)효과와 속물(俗物)효과의 두 종류가 있다.

결론

변화 그 자체는 쉽지 않다. 특히 미래가 불확실할 때는 더욱 그렇다. 새로운 사업 모델을 효과적으로 확장하기 위해서 대형 유통기업은 지금처럼 빠른 진화와 낮은 마진으로 규정되는 유통환경 하에서 가장 성공적인 아이디어를 테스트하고 확장하며 성공시켜 나갈 수 있는 토대를 마련해야 한다. 이를 위해서 “작게 움직이면서 재빠르게 만들어” 가는 전략을 추구할 필요가 있다. 또한 이제는 대형 유통기업도 과거 그들에게 수익을 안겨 주었던 비즈니스 모델이 언젠가는 역사 속에 유물로 사라질 수 있다는 가능성을 받아들여야 한다. 지금이야 말로 그들의 핵심 자산을 미래의 새로운 유통환경 하에 어떻게 변모(transformation) 시켜 나갈 것인지, 그 방법을 적극적으로 찾아야 할 시점이다.

대형 유통기업은 과거 그들에게 수익을 안겨 주었던 비즈니스 모델이 언젠가는 역사 속에 유물로 사라질 수 있다는 가능성을 받아들이고, '작게 움직이면서 재빠르게' 변모 (transformation) 할 방법을 적극적으로 찾아야 할 시점이다.



Deloitte.