

Deloitte Newsletter

2013 년 2 월

 [딜로이트 인사이트](#)

차세대 유통의 진화: 「스토어 3.0」 시대의 도래

송기홍 대표 / 딜로이트컨설팅 S&O 대표

연세대와 하버드 비즈니스스쿨을 나와 모니터그룹 아시아태평양 대표를 역임했다. 소비재, 자동차산업 글로벌 마케팅 및 채널 전략 전문가로 선진시장 및 BRICs 국가에서 소비자 마케팅 및 유통 전략을 수립한 경험이 풍부하다. 저서로 '프라이싱 전략'이 있다.



최근 블룸버그가 발표한 세계 100 대 부자 중에서 올해 보유자산 가치가 가장 많이 오른 사람은 스페인 패션유통업체인 '자라(ZARA)'의 회장 아만시오 오르테가다. 올 한해만 개인 재산이 무려 173 억 달러나 늘어 총 526 억 달러에 달했다. 스페인의 소도시 갈리시아에서 1975 년 첫 점포를 오픈하면서 출발한 자라는 1990 년 미국과 프랑스에 진출하기 전까지 스페인의 작은 유통회사에 지나지 않았다. 그러나 해외진출 20 년 만에 88 개국에 1,700 여개의 매장을 운영하는 초대형 회사로 성장했다.

자라의 성공사례는 유통업의 변화 속도와 가치창출 잠재력을 보여주는 전범이다. 반면, 같은 기간 파산하거나 다른 기업에 인수된 기업들도 적지 않다. 한 때 월마트와 어깨를 나란히 했던 할인점 K 마트와 백 년의 역사를 자랑하는 시어즈 백화점, 미국 최대 슈퍼마켓체인으로 군림했던 A&P 등 한 시대를 풍미했던 강자들이 비운의 주인공이다. 지난 20 년간 유통업은 다른 업종에서 찾아보기 힘들 만큼 엄청난 부침을 겪었다. 고객의 취향과 기술 진화에 맞춰 새로운 패러다임을 성공적으로 도입한 유통업체나 선도업체는 성장가도를 달렸지만 시대에 뒤떨어진 방식에 매달린 업체는 소비자로부터 외면당했다.

모바일 쇼핑 앱 서비스 미진, 성장성 커

소비자가 변하고 있다. 통신 및 정보기술의 발전과 세계화의 급속한 진전, 라이프스타일 변화에 따른 욕구의 우선순위 변동 등에 따라 소비자가 상품을 구매하고 소비하는 패턴이 근본적으로 달라지고 있다. 소비자의 구매와

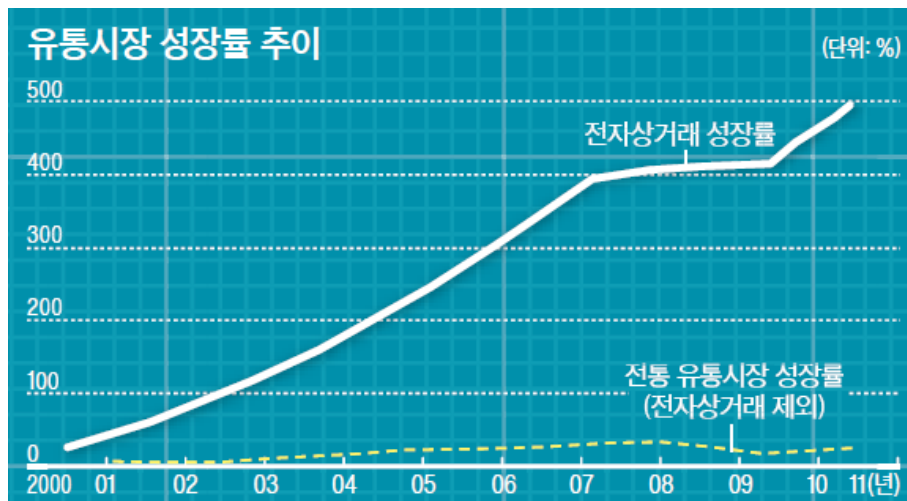
소비활동 변화는 필연적이고 직접적으로 유통업의 변화를 수반한다. 최근 딜로이트는 「스토어 3.0」 시대의 도래에 따른 유통업의 미래상과 성공요인을 제시하면서, 현재 또는 가까운 미래에 출현할 것으로 예상되는 소비자의 쇼핑 행태와 경향의 트렌드를 세 가지로 정리했다.

첫째는 이동성이다. 오늘날의 소비자는 늘 바쁘게 움직이는 사람들이다. 출퇴근에 하루 평균 100 분 가량을 쓰고 있으며, 한 장소에 머물기보다 옮겨 다니며 처리해야 하는 업무가 늘고 있다. 전업주부조차 집안에 있는 시간보다 밖에서 보내는 시간이 많아졌다. 이동에 소요되는 시간이 늘면서 이동시간을 생산적으로 활용해야 할 필요도 함께 증가했다. 실제로 이동시간은 다양한 활동으로 채워지고 있다. 지하철 선반 위에 수북이 쌓이던 인쇄 매체가 사라지고, 스마트폰 등 각종 IT 기기들을 활용해 다양한 콘텐츠를 즐기거나 쇼핑을 하는 풍경이 일상이 됐다. 이동 중에 휴대전화로 영화표를 예매하거나 옷이나 생필품을 구매하는 것은 더 이상 낯선 장면이 아니다.

모바일 쇼핑은 올해 미국에서만 210 억달러 규모로 전체 전자상거래의 10%에 육박하고 있으며, 매년 두 배 이상 성장하고 있다. 움직이는 소비자들을 위해 실제 매장과 온라인 매장, 역이나 편의점 등 이동 중 거치는 여러 접점을 조합해 최적의 고객경험을 만들어 내는 것은 유통업의 주요 과제가 됐다. 아직 어떤 유통업체도 성공적으로 이를 구현하지 못했지만 머지 않은 장래에 중요한 경쟁우위 요소가 될 것이다. 핵심 고객층의 이동경로를 파악한 뒤 적절한 시점에 쇼핑 욕구를 자극하는 광고와 프로모션을 팝업 메시지로 노출시키거나, 폭넓게 구색을 갖추기보다 모바일 환경에 맞도록 정제된 상품 정보와 맞춤형 추천을 제공하는 것은 미래형 유통이 고민해야 할 당장의 과제다. 상품 검색과 구매 결정, 결제, 상품 수령이 각기 다른 접점에서 이루어질 수 있도록 해 고객의 이동 편의와 즉시 구매 욕구를 동시에 충족시키는 것 역시 중요하다.

두 번째 트렌드는 정보기술(IT) 기반의 쇼핑환경 구축이다. 이미 많은 소비자들이 손안의 컴퓨터를 통해 상품 정보와 사용후기를 확인하고 있으며, 타 매장 및 온라인 쇼핑몰과 가격을 비교하고 있다. 자칫하면 목 좋은 곳에 넓은 진열공간을 마련한 많은 유통업체들이 경쟁자를 대신해 무료 쇼룸과 체험 공간을 제공하는 꼴이 될 수도 있다. 그러나 기존 유통업체에 불리해 보이는 이런 상황도 활용하기에 따라서는 효자 노릇을 할 수 있다.

오프라인 매장과 온라인 쇼핑의 장점을 결합해 가격, 구색, 체험, 편의 등 다양한 고객의 욕구를 입체적으로 충족시키는 전략이 그 대안이다. 유럽에는 이미 상품 매대 대신 대형 터치스크린을 설치해 원하는 상품을 상세정보와 함께 찾을 수 있도록 한 미래형 스토어가 소개됐다. 유통업체 입장에서는 많은 돈이 들어가는 매장 면적을 줄일 수 있고, 고객은 다양한 상품을 풍부한 정보와 함께 접할 수 있다. 3D 사진이 상품 실물을 완전히 대체하기까지는 풀어야 할 과제가 많지만 충분히 가치 있는 시도다.



충동구매조차 SNS 에 의존해

IT 를 매장환경에 접목한 가장 현실적인 방안은 Wi-Fi 환경 구축과 모바일 쿠폰, 모바일 상품권 등이다. 딜로이트 조사에 따르면 Wi-Fi 서비스를 제공하고 이를 판촉에 적극적으로 활용하는 매장에서 소비자들의 방문과 체류 시간, 구매율이 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 IT 전략을 핵심 스토어 전략의 일부로 고려하거나 이에 투자하는 기업은 놀랄 만큼 적다. 글로벌 500 대 유통업체 중 12% 만이 모바일 환경에 최적화된 웹사이트를 제공하고 있으며, 관련 앱을 제공하는 업체는 7%에 지나지 않는다. 그 만큼 차별화의 가능성이 높은 분야이기도 하다.

세 번째 트렌드는 소셜 쇼핑의 증가다. 요즘 소비자들은 구매 과정에서 친구나 지인들의 조언을 얻는 수준에 그치지 않는다. 주변 사람을 넘어 해당 제품에 대한 전문 지식과 사용 경험을 가진 사람들이 구축해 놓은 정보를 쇼핑에 활용하는 행태가 일반화됐다. 계획구매 시 사전에 인터넷으로 정보를 찾는 것은 물론, 충동구매조차 SNS 등을 활용해 사고자 하는 상품의 사진을 올리고 수십 초 내에 여러 의견을 받아 의사결정에 참고하는 것이 일상화되고 있다.

<표 1> Store 3.0 을 위한 전제조건

매장 직원	온라인과 모바일을 통한 정보 검색 및 가격, 제품 비교를 통해 매장간 이동이 불필요한 환경에서는 제품에 대한 정보를 잘 숙지하고 전달할 수 있는 영업사원 보유가 경쟁력이 될 수 있으므로 영업사원 역량 향상에 대한 제고가 필요함
스토어 공간	온라인 매출이 늘어나면서 전통적인 유통 채널의 양적 확장은 점점 둔화되고 있음. 유통업자들은 매장 수 나 크기 유지 여부, 형태 변경에 대한 검토를 해야 함
쇼핑 프로세스 및 시스템	기술은 매장 운영 전반을 진화시킬 뿐 아니라 쇼핑 경험 전체를 보다 가치 있게 만들어 줄 수 있음. 고객 서비스 제고와 구매과정 효율성 증대를 위한 첨단 기술을 도입, 보다 정교화 된 SCM 시스템 등을 구축하는 방안 등을 검토해야 함
미래매장 전략수립	기술의 발전에 뒤쳐지지 않기 위해서 지속적으로 매장 전략과 비전을 실행
고객 경험을 고도화	고객이 원하는 경험에 대한 보다 적극적인 조사를 통하여 고객의 니즈에 맞는 경험 창조 필요
브랜드 앰버서더에 투자	매장의 영업사원이 판매를 넘어선 고객 경험 창출자로서의 역할을 할 수 있도록 교육
매장운영 혁신	매장 운영에 있어 고객 경험 및 서비스 레벨을 높일 수 있는 방안 강구 및 성과 관리 체계 확립

더 이상 매장 직원의 설명과 권유가 구매 결정의 중요한 요인이 되지 못하고 있다. 이는 유통업체가 실시하는 점원 교육의 내용과 방법이 근본적으로 달라져야 함을 의미한다. 과거에는 판매기법과 제품교육이 성과를 좌우했다면 이제는 매장에서 고객의 입체적 쇼핑 경험을 원활하게 지원하는 조언자 역할이 강조돼야 한다. 실제로 글로벌 스포츠용품 브랜드인 아디다스는 최근 오픈한 매장의 점원들을 IT 전문가로 교체해 직접 상품정보를 전달하기보다 고객이 원하는 정보를 쉽게 찾을 수 있도록 돕는데 주력하고 있다.

물론, 고객의 쇼핑 행태가 바뀌고 모바일 커머스가 성장해도 소매 매장이 사라지는 않을 것이다. 매장은 여전히 사람들이 물건을 구매하는 가장 중요한 장소이며, 탁월한 브랜드 경험을 제공하는 의미 있는 경로로 남을 것이다.

그러나 미래의 스토어는 우리에게 익숙한 모습은 아닐 것이며, 물리적 공간과 쇼핑 프로세스, 시스템 등에서 완전히 새로운 형태로 변모할 것이다.

스토어 3.0은 이런 진화를 통해 소비자의 마음과 발길을 붙잡고 새로운 경쟁력의 원천을 모색하기 위한 전략이다. 세부 전략과 형태는 상품의 특성과 환경에 따라 달라지겠지만, 달라진 고객의 특성과 기술환경을 반영하는 것은 필수다. 유통업체 입장에서는 먼저 미래의 스토어 전략을 명확히 하고 고객의 쇼핑경험을 강화할 수 있는 방향성을 정해야 한다. 그리고 한 발 앞서 신기술을 접목시켜 매장 운영과 관련 인프라를 과감하게 개선하는 노력이 필요하다.

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4층~12층

딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트 컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2013 Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea