

Deloitte Newsletter

2013년 10월



딜로이트 글로벌 리포트

준비하라. 설정하라. 변화하라. 반복하라.

Original Title : Ready. Set. Change. Repeat.

Author : Jonathan Copulsky and Christine Cutten

This publication contains general information only and is based on the experiences and research of Deloitte practitioners. Deloitte is not, by means of this publication, rendering business, financial, investment, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

신경가소성(Neuroplasticity)은 인간의 뇌가 부상과 급격한 상황 변화에서 대응하기 위해 뇌의 기능 자체를 '재편(rewire)'할 수 있는 능력을 말한다. 이러한 현상은 새로운 기술과 변화하는 경제상황 및 문화규범에 직면한 고객들이 어떻게 그들의 행동을 유동적이고 지속적으로 변화시키는지 이해하는데 적절한 비유가 될 것이다.

“Things that one day seemed impossible seem inevitable in retrospect”

돌이켜 생각해 보면, 불가능하게만 보여졌던 일들이 이제는 불가피한 일로 보여진다.

-Condoleezza Rice

개요

30년, 20년, 심지어 10년의 기간 사이에도 소비자 행동에는 많은 변화가 나타난다. 30년 전, 1983년으로 돌아가보면 연중무휴 쇼핑이란 우편주문 그리고 텔레마케팅을 의미하였다. 인터넷 광고를 사용하는데 12년이 걸렸고, AOL의 온라인 서비스가 시작되기도 전이었다. 셀프 서비스란 소비자가 슈퍼마켓에 가서 카트를 채우고 계산된 상품을 다시 장바구니에 담아오는 것을 의미하였고, 소비자는 호텔이나 항공사의 고객

보상프로그램에 가입되어 있거나, 지갑에는 고객카드를 가지고 있었다.

1993 년으로 거슬러 올라가면, 이제 소비자들은 좀 더 다양하고 차별화된 쇼핑의 대안들을 가지게 된다. 홈쇼핑과 같은 케이블 채널과 big box 상점(supercenter, superstore, or megastore)과 같은 것들이 그 대안에 포함되었고, 소비자들 사이에 인터넷이 확산되기 시작하였다.

좀 더 시간을 건너뛰어 2003 년이 되었을 때, 그 당시 iPhone 과 iPad 가 등장하기 전이지만 Apple 사가 평당 매출이 가장 높은 매장을 오픈하였고, 셀프 서비스와 연중무휴 쇼핑은 인터넷으로 인해 새로운 의미를 지니게 되었다. 휴대폰의 사용량이 증가하였으며 2G 에서 3G 로 이동하고 스마트폰이 등장하였다. 그리고 소셜 네트워크의 시작을 알리는 MySpace 가 등장하였다.

2013 년 현재, 소비자들은 실시간 가격을 확인하며 쇼핑을 할 수 있고, 개인에게 맞춤형 보상프로그램을 가지고 있으며, 휴대전화에 내장된 지불 시스템을 사용하고 있다. 또한 소셜 미디어를 통해 수십억의 사람들 및 기업들과 친구가 될 수 있다. 어떻게 이런 일이 가능할까? 분명히 소매뿐 아니라 의료, 금융, 그리고 다른 소비자 관련 분야에서 놀랄만한 혁신이 일어났기에 가능한 일이다.

하지만 소비자의 이러한 상품구매행동의 변화가 단순히 혁신에 대한 불가피한 대응이라고만 볼 수 있을까? 이러한 소비자 행동의 지각 변화를 좀 더 잘 설명하기 위한 다른 요인들이 존재하지는 않을까?

What's driving this trend?

광범위한 연구를 통해, Michel Merzenich 와 다른 신경과학자들은 인간의 뇌가(심지어 성인의 경우에도) 상황과 경험 변화에 끊임없이 적응하면서 믿기 힘들 정도의 가소성을 가지고 있음을 관찰할 수 있었다. 우리의 뇌는 평생 변화하는 상황에 적응하고 새로운 사실을 학습하고 이로써 우리가 필요로 하는 능력을 개발할 수 있다고 제시하였다. 즉 우리의 경험과 행동에 반응해 꾸준히 변화하고 있다는 것이다.

스마트폰, 태블릿 그리고 소셜 미디어가 논의의 대상도 아니었는데 10 년은 고사하고 2-3 년 후에 무엇이 일어날 지 어떻게 예측할 수 있었겠는가? 기술 외에 다른 요인들이 이러한 행동의 급격한 변화에 영향을 미쳤을 것이고 실제로도 그렇게 진행되어왔다.

- **Do it yourself.** 지난 30 년 동안 미국 소비자들은 쇼핑 및 소비 경험의 광범위한 요인들을 경험하면서 Do it yourself(DIY)의 열렬히 지지자가 되었다. 그리고 인터넷과 스마트폰은 DIY 소비자들을 증가시키는데 중요한 요인이 되었다. 1990 년부터 2010 년까지 미국의 인터넷 사용 인구는 1%에서 68%까지 증가하였고 스마트폰 보유 인구는 11%에서 2007 년 iPhone 출시 이후에는 오늘 날 인구의 약 50%에 달한다. 초창기 소매 환경에서의 DIY 가 비교적 상품 구매에 관련된 간단한 일들을 처리할 수 있었다면 현재는 상품의 가격확인은 물론 소매업자들의 수와 위치를 거쳐 가용성까지 확인할 정도로 복잡성이 높아졌다. 또한 DIY 를 향한 변화 결과의 하나는 소비자들이 자주 자신과 관련 있는 집단과 접촉할 수 있게 되었다는 점이다. 그 결과 소비자들은 좀 더 까다롭고 불만족스러운 고객이 되었다. 이것은 DIY 가 선택, 교육

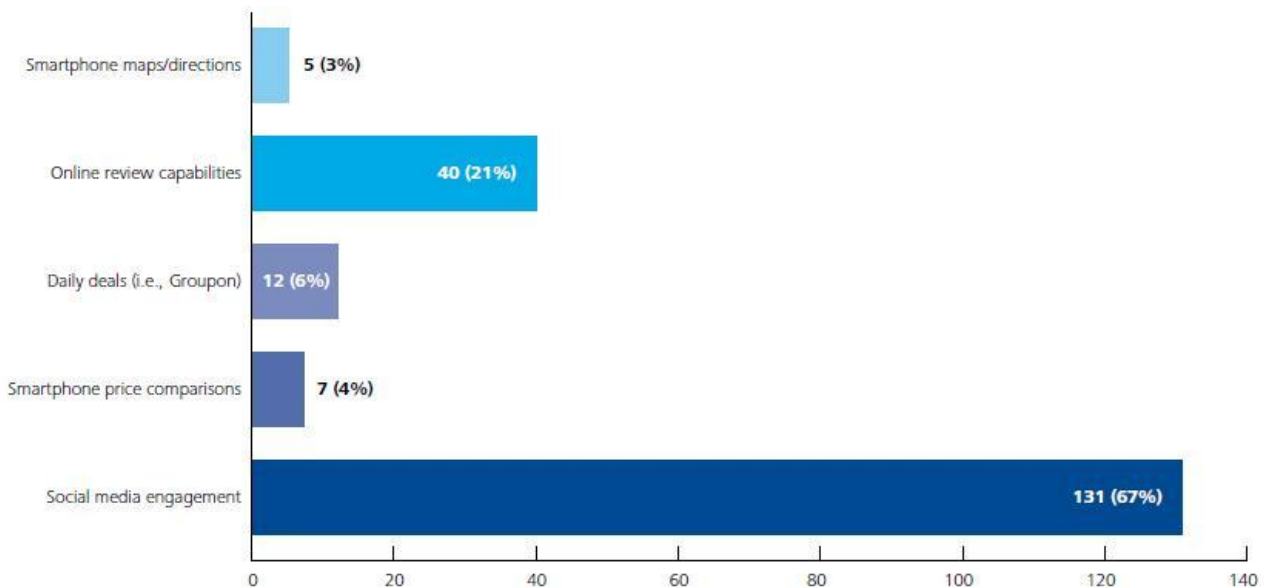
그리고 유지까지 좀 더 많은 부분을 중요하게 생각해야 한다는 것을 나타낸다.

WHERE IT'S HAPPENING

DIY의 좋은 사례가 바로 가격확인 기능을 사용하는 소비자들이 늘어났다는 것이다. Amazon의 PriceCheck 모바일 앱은 소비자들이 상점에서 바코드를 통해서 가격을 확인하고 즉시 Amazon에서 제품 가격을 확인할 수 있게 설계되었다. 이 앱은 소매업자들에게 경쟁력 있는 가격책정이 필요함을 인식하게 해 주었고 이전보다 쉽게 가격을 비교할 수 있게 하였다.

- **Anywhere-anytime.** 소비자들의 경우 때로는 다채널 또는 옴니채널(omni-channel)소비자들이라고 표현되기도 하지만 'anywhere-anytime 소비자'라는 개념이 좀 더 적합할 것이다. 오늘 날의 소비자들은 노트북, 태블릿, 스마트폰을 통해 언제나, 그리고 Wi-Fi, 4G 네트워크를 통해서 어디서나 상품을 구매할 수 있다. 이제 기술은 오프라인 매장에서만 즉시 판매되던 특정 상품들까지 온라인에서 구매할 수 있도록 발전하였다. 이로 인해 오프라인 매장이 사라지는 결과를 초래하기도 하였다. 하지만 아직까지도 일부 소비자들에게 매장이라는 공간은 여전히 중요하다. 매장은 직접적으로 쇼핑 경험의 다양한 측면(상품의 비교, 선택, 구매, 제품의 물리적 소유)을 제공할 수 있기 때문이다. 온라인의 낮은 가격은 일부 소비자들에게 매장이 아닌 집에서 상품을 구매하도록 유도하는데 충분히 매력적인 요인일 수 있다. 그리고 주요 소매업체들이 제공하는 당일 배송의 경우 몇 시간 정도의 배송 지연에도 구매자들은 충분히 즉각적이라고 느끼는 것으로 나타났다. 다만, 소매업체들에게 있어 해결해야 할 과제는 소비자들이 원하는 쇼핑 방식으로 쇼핑 경험을 제공할 수 있느냐 하는 것이다. 독점적 제품을 취급하거나, 매장 내 경험을 향상시키거나, 온라인으로 제품을 주문하고 가까운 매장에서 제품을 찾아갈 수 있도록 하는 등 anywhere-anytime 소비자가 원하는 경험의 기대치를 충족시킬 수 있어야 한다.

Figure 1. 소비자 참여를 유도하기 위한 우선순위



WHERE IT'S HAPPENING

수원 있는 소매업체들은 anywhere-anytime 의 개념을 이미 그들의 매장에 적용하였다. 영국의 Marks & Spencer 는 고객들을 지원하기 위해 iPad 를 매장에 비치하였고 또한 온라인으로 아이템을 주문할 수 있도록 하였다. 그들은 QR(Quick Response)코드와 무료 Wi-Fi 를 제공함으로써 상품에 대한 정보에 소비자들이 쉽게 접근할 수 있도록 할 뿐 아니라, 구매후기, 영수증, 대체상품 옵션 등을 제공한다. 그리고 온라인 웹사이트뿐 아니라 실제 매장에서의 경험을 동시에 공유할 수 있도록 하여 소비자들의 구매율을 높이고 있다.

- **The wisdom of my tribe.** 소비자들은 제품 구매 시, 오랜 기간 소비자들이 속한 집단(가족, 친구, 동료 등)의 조언을 요청해왔다. 또한 전문적으로 제품과 서비스의 등급을 매기고 평가하는 제 3자에게 의존하기도 한다. 오늘 날 차이가 존재한다면, 소비자가 속한 집단의 개념이 보다 확장되었다는 것이다. 정확히 이러한 변화가 시작된 시점을 명시하기는 어렵지만 예를 들면 1979 년 Tim 과 Nina Zagat¹ 가 그들의 친구들의 식사 경험을 조사해 첫 번째 가이드를 출판한 것을 사례로 들 수 있다. 이후로 Angie's list 부터 Trip Advisor, Yelp 까지 다양하게 소매업체들의 등급을 매기는 사이트들이 확대되었다. Deloitte 에서 실시한 2012 년 소비자 설문조사² 에서 제품을 구매하기 전에 온라인 후기 의존도를 묻는 질문에 2011 년 대비 증가했다 또는 상당히 증가했다라는 응답이 28%로 나타났다. 2011 년 Deloitte Shift Index 보고서에서는 좀 더 젊은 소비자는 일반적으로 제품에 대한 신뢰도의 지표로 브랜드보다는 인터넷 상의 제품, 서비스 정보나 사용자 후기 그리고 피드백을 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 좀 더 나이가 든 소비자의 경우 신뢰할 만한 공개 정보의 부재 시에 소비자 제품 평가 기관이나 브랜드에 의존하는 것으로 나타났다. 소셜 미디어는 이제 소비자들이 조언을 구하는 집단의 정의를 확장하는데 큰 역할을 담당하고 있다. 소셜 네트워크 사이트에 일일 방문자 수가 2007 년 평균적으로 한 달에 4 천 6 백만명에서 2011 년 9 천만 명으로 증가하였다. 이로 인해 소매업체들이 가지는 과제는 그러한 집단들을 마케팅 대상에 포함시키고 신뢰성을 잃지 않도록 많은 노력을 기울이는 것이다.
-

WHERE IT'S HAPPENING

Gamification(게임화)- 게임의 메커니즘을 사용하고 게임이 아닌 상황에서 게임의 요소들을 적용하는 것은 “나의 집단지성”을 어떻게 활용할 수 있는냐의 사례를 제공해준다. Samsung 은 기업 웹사이트에서 활동하는 팬들을 위한 “social loyalty program”인 Samsung Nation 개발하기 위하여 Badgeville(게임화 대행업체)과 함께 작업하였다. Samsung Nation 은 후기 작성, 비디오 시청, 포럼 참석 등 사용자가 더 많이 활동하고 참여할수록 배지를 획득할 수 있도록 한다. Samsung 의 게임화 목표는 제품 후기의 수를 증가시키고 참여를 증가시키는 것이다.

Lessons learned: What works and what doesn't

기업들은 이렇게 소비자들을 재편하고 있는 트렌드를 두 가지 방식으로 활용할 수 있다. 기업들은 변화하는 행동들을 형성하는데 도움을 줄 수 있도록 새로운 경험을 선제적으로 제공하거나 최신 기술들을 활용해 경험을 제공할 수 있다. 혁신가들은 2 가지 방식 모두를 제공할 수 있을 것이다.

고객의 행동을 선제적으로 변화시키고자 한다면, ‘test and learn’ 방식을 통해 새로운 경험을 제공할 수 있는

¹ Zagat, “Our History”, 2012, <http://www.zagat.com/about-us/our-history>, accessed February 19, 2013

² Deloitte's 2012 Annual Holiday Survey

혁신적인 문화를 만드는 것이 중요하다. 이는 전통적인 마케팅 방식보다는 마케팅 계획에 있어 좀 더 기민한 접근법을 요구한다. 또한 고객 별 가치를 측정하기 위한 고도화된 애널리틱스 활용 능력을 필요로 한다. 추가적으로 소셜 미디어를 지속적으로 관찰하는 것 또한 브랜드 간의 연결된 경험들을 통해 좀 더 긍정적인 감정을 불러일으킬 수 있으며, 이로써 브랜드 간의 파트너십 강화가 중요해질 것이다.

기업들이 트렌드에 의해 재편되는 고객들에 좀 더 빠르게 반응하고자 한다면, 센싱(sensing) 능력을 갖추는 것이 중요하다. **Gamification, second screen**(예를 들어, 스마트폰)과 같은 새로운 참여 방법을 사용함으로써 기업들은 어떻게 소비자들이 재편되는지 새로운 통찰력을 얻을 수 있을 것이다.

이를 위해서 정적인 마케팅 계획보다는 보다 적극적인 활동을 해야 하며, 모든 고객 접점에서 고객이 원만한 경험을 하도록 유도하고, 경험을 전달하는데 있어 파트너십을 강화하도록 해야 한다. 그리고 좀 더 유연한 참여 프로세스를 만들고 센싱 및 통찰력을 얻기 위한 애널리틱스 역량을 갖추어야 한다.

Looking ahead

소비자 재편의 다음 세대를 예측하는데 있어 기업들은 어떤 변화 양상들을 지속적으로 모니터링 할 필요가 있는가?

- **National same-day shipping.** 당일 배송은 DIY 와 anytime-anywhere 소비자들의 기대감을 충족시킬 수 있을 것이다. Amazon 의 경우 2009 년부터 미국 내 10 개 도시를 대상으로 당일 배송을 실시하고 있다. 최근 eBay, Google 을 비롯한 많은 기업들이 당일 배송을 통해 온라인 구매에 대한 만족도를 높이고 있다.
- **Social shopping.** 소셜 쇼핑은 “집단지성” 현상의 활용을 높이고 있다. Pose, Feyt, Lifestyle Mirror 모두 소셜 쇼핑 네트워크 통해 생각이 맞는 개인들 간의 협력을 통해 패션 리더가 될 수 있도록 도와주고 있다.³
- **Augmented reality.** 증강현실은 추가적으로 고객 재편을 유도할 수 있을 것이다. MIT Media Lab 은 매장에서 제품 진열대 상에 상호작용식 제품 정보를 추가한 시스템을 개발하였다. Google 은 사용자의 시야에 직접적으로 스마트폰의 기능이 송신될 수 있는 안경을 개발하였다.⁴ 증강현실 기술이 발달하면서, 고객들은 시각적으로 뛰어나고, 상호작용이 가능한, 그리고 기업들과의 실시간 참여가 가능한 제품과 서비스를 기대할 수 있게 되었다.

³ J.J Martin, “The Shopping Social Network,” The Wall Street Journal, October 26, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204425904578073320375105606.html>, accessed February 19, 2013

⁴ Fluid Interface Group, “Augmented Product Counter,” 2011, <http://fluid.media.mit.edu/projects/augmented-product-counter>, accessed February 19, 2013; Nick Bilton, “Google Glasses, \$1,500 Each, Make a Splashy Entrance,” New York Times, Bits, June 27, 2012, website, <http://bits.blogs.nytimes.com/2012/06/27/google-glass-has-entered-the-building/>, accessed February 19, 2013.

언제 어떻게 소비자들이 그들의 행동을 변화시키고 재편할 지 예측하는 것은 기업들에게 어려운 과제임이 분명하다. 그렇기 때문에 기업들은 다음의 세 가지 영역에 집중할 필요가 있다.

- 첫 번째, 새로운 기술, 인구통계학적 변화, 경제 변화 등의 영향을 감지할 수 있는 강력한 센싱 역량을 갖추어야 한다.
- 두 번째, 기억에 남을 만한 매력적인 고객 경험은 기술들이 충분히 구현되기 전까지 훌륭한 기술을 능가하기도 한다.
- 세 번째, 고객의 행동을 변화시키는 예측할 수 없는 속도 속에서 기민함과 민첩함은 중요한 차별화 요인이 될 수 있을 것이다.

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4층~12층
딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2013. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

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