



## Deloitte Newsletter

### 딜로이트 글로벌 리포트

#### 달라지지 않고는 나아갈 수 없다 (What got you here, won't get you there)

#### 경쟁에서 살아남기 위해 진화하는 판매 기능 (Evolving the merchandising function in today's battle for share)

##### 경쟁에서 살아남기 위해 진화하는 판매 기능

만일 당신이 판매상(merchant)이라면, 당신은 항상 “다음에 일어날 큰 일(the next big thing)”에 대해 듣고 있을 것이다. 그러나 지금 유통업계에서 일어나고 있는 변화는 그저 돈 몇 푼 더 아끼는 방법의 개발과는 차원이 다르다.

기술은 소비자들이 원하는 것, 유통업자들이 할 수 있는 것, 그리고 유통업자들이 경쟁하는 방법을 다시 쓴다. 상품구성은 더 이상 실물 재고에 제한 받는 개념이 아니며, 수천 마일 떨어져 있는 고객들과도 과거에는 몇 블록 떨어져 있는 고객들과만 존재했던 강력한 고객관계가 형성된다.

사업장도 재고도 없이 순식간에 전 세계의 고객에게 도달할 수 있고, 한계 상품구성 범위를 가진 새로운 유통 사업 모델이 기존의 전통적 사업 모델들을 위협하고 있다. 기술은 핵심부터 다른 사업 모델을 가지고 맹렬한 새로운 경쟁을 시장에 일으키고 있다. 한 기업 경영자는 이를 일컬어 “수천 개의 종이에 베인 상처에 의한 죽음”이라고 비유하기도 했다.

전통적으로, 규모는 대형 유통업자들에게 변화를 이겨내는 방어막이 되어주었고, 인수는 중소 업체들의 민첩함을 흉내내기 위한 도구가 되어주었다.

그러나 기술은 시장의 진입장벽을 약화시키고, 규모가 더 이상 기존 사업의 보호막이 되지 못하게 만든다. 지금 진행 중인 변화는 단순한 시장 진화가 아닌 기술에 의한 파괴적 혁신이라 할 수 있다. 한 유통업자는 “만약 당신이 옴니채널이 답이다 라고 생각한다면 당신은 이미 한참 늦었다.”고 말했다. 변화는 이미 채널을 넘어 모든 방면에서 이루어지고 있다.

자본화, 가치사슬 구축, 인프라, 마케팅, 인력, 그리고 재무 등은 유통업계가 받아들여야 할 변화의 몇 가지 예이다. 한 유통업자는 “마케팅과 판매가 고객 그룹에 따라 긴밀히 일하고 더 커진 공급사슬 팀으로 연결되는 미래가 올 것이다. 이는 조직에 있어 꽤나 극적인 변화가 될 것이다.”라고 했다. 한 인터뷰에서는 “시장은 곧 경쟁이다. 변해야 하기 때문에 변하고자 하는 것이다.”라고 말했다. 기존의 입지만을 고수해서는 더 이상 살아남을 수 없다.

“당신이 원하는 것을 무엇이나 내일까지 배송해 드릴 수 있습니다”라는 방식은 기술을 이용해 쉽게 실현할 수 있어 유통업체가 따라하고 싶어하는 유혹적인 경로이다. 그러나 이러한 방식은 이미 ‘밑바닥까지 질주’하는 가격, 편의성, 속도 경쟁 차원의 일용품화된 약속이 되어가고 있다.

다른 한편으로는, 판매활동과 상품구성에 초점을 맞춘 근본적 가치제안 없이 당신의 신망 있는 브랜드에 내재된 의미와 호의만으로는 당신은 끝까지 견뎌낼 수 없다.

만일 당신의 브랜드가 소비자들의 수요와 디지털로 연결되는 새로운 방식으로 브랜드가 표상하는 약속을 실행할 수 있다면, 이 혼란 속에서도 강력한 미래를 보장받게 될 것이다. 성과를 확보했다는 것은 도전을 이겨냈다는 의미이며, 대응전략과 적절한 초기대응을 취했다는 것을 의미한다.

딜로이트는 유통업 회사의 경영진, 산업 분석가들 그리고 주요 산업 사상가들과 6개월여에 걸쳐 이루어진 인터뷰를 통해 그들의 산업에 대한 관점과 예측에 대해 이해해 보고자 하였다. 인터뷰 결과 그들의 의견은 매우 다양했다. 그러나 전체적으로 볼 때는, 변화에 대한 하나의 명확한 그림이 그려지며 그 내용은 다음과 같다.

## 사업의 긴급사안: 왜 경로를 바꾸어야 하는가?

이제 소비자들은 가격, 상품 사양, 옵션 그리고 가용성 등에 대한 소비자 투명성을 보장해주는 기술 진보에 익숙해져 있으며, 특정 범주 내 상품에 있어서는 지리적 위치는 더 이상 경쟁력 요건에 해당하지 않는다. 새로운 수익모델은 재고와 상품구성을 분리시키고 수익창출의 새로운 활로를 찾는다. 공상과학처럼 황당한 얘기로만 여겨졌던 주문처리 방식과 함께 말이다.

많은 이들이 이러한 변화들을 소비자의 관점에서만 생각해왔지만, 이들은 유통업체 입장에서도 혁신적이긴 마찬가지다. 특히, 변화들은 경쟁 압력을 크게 강화했다. 이를 온라인과 오프라인과의 전쟁으로 묘사하는 것은 충분하지 않다. 왜냐하면 기술 발전에 따라 빠르게 경계가 흐려지고 있고 더욱 섞이게 될 것이기 때문이다. 새로운 경쟁자들의 공격이 맹렬하고 성장이 없거나 성장이 제한된 환경에서, 진정한 전쟁은 바로 시장 점유율을 위한 싸움이다.

### 1. 진입장벽의 약화

더 작은 단위의 민첩한 경쟁자들의 시장진입은 경쟁의 근본을 바꾸고 있다. 가치사슬의 전부 혹은 그 대부분의 소유를 필요로 하는 구식의, 자본 집약적인 운영방식은 이제 더 이상 유효하지 않다. 오늘날, 경쟁자들은 아주 짧은 시간에 경쟁력 있는 유통 브랜드를 만들 수 있고, 이로 인해 유통업 가치사슬은 되돌릴 수 없는 영향을 받고 있다.

신규 경쟁자는 판매할 상품의 매입, 재고의 보유, 고객 콜센터 지원, 이메일 마케팅, 매장 관리, 배송 그리고 지급결제 처리까지, 말 그대로 공급사슬의 일부 혹은 전체를 외주로 맡길 수 있다. 심지어 기존의 고용 모델도 물건 판매, 배송 혹은 지원을 제공할 준비가 되어있는 인력 네트워크를 이용한 새로운 인력 모델들에게 위협받고 있다. 이런 극적인 변화들은 필요한 자본 규모에도 변화를 일으킨다.

한 인터뷰 대상자는 “만일 소규모 유통업체가 운영을 위해 동일 수준의 자본을 더 이상 필요로 하지 않게 되면, 대형 유통업체 또한 더 이상 수백만 고객들과 접촉하기 위해 큰 실물자산을 유지하고 있을 필요가 없어진다”고 대답했다. 성장이 정체된 시장에서, 이런 상황은 시장 지분에 대한 경쟁을 더 심화시킨다.

### 2. 재고와 상품구성의 분리

유통업계의 파레토 곡선은 평평해졌다. 왜냐하면 사전 재고 보유가 더 이상 매출증가로 연결되지 않기 때문이다. 공급과 수요는 분리되고 지역적 근접성을 넘어선 수요는 롱테일의 기회를 창출한다.

유통 모델의 부상 덕분에 유통업체들은 실물 재고의 보유현황에 개의치 않고 판매 항목을 구성할 수 있게 되었다. 이는 구매와 그에 따른 물품 배송에 익숙해진 고객들의 새로운 상품구성의 기대에 상응한다. 생산자 직송 때문에, 업체들은 보유하고 있지도 않은 항목의 판매까지 가능하게 되었다.

이는 수요의 종합도 기술의 기능 중에 하나가 되었다는 사실을 의미한다. 이는 규모의 경제에 영향을 미치고 너무나 “틈새”여서 살아남기 힘들었던 시장에도 실행 가능성을 부여한다.

한 유통업체는 “특히 패션분야에서 고객들이 원하는 것들이 완전히 달라졌다. 기존의 공급이 주도하던 판매에서 수요가 견인하는 판매로 변화하고 있다”고 말했다.

이러한 교훈을 적용하기 위해서 전통적 유통업체들은 기존의 상품구성과 재고 간의 관계를 버리고 그 한계를 벗어나야 한다. 몇몇 업체는 “이미 그렇게 하고 있다”고 대답할지 모르겠으나 실상 그들은 그저 온라인 사업부문에서만 이를 수행하고 있을 뿐이며, 온라인 사업부는 전체 비즈니스의 작은 부분에 불과하다

한 인터뷰 대상자는 앞으로의 경로에는 다음 3가지가 있을 것이라고 상세히 설명했다. 완전히 상호배타적인 접근법, 온라인 팀 없이 전적으로 매장 판매에 기반한 접근법, 온라인 전담 기획자가 웹 전용 상품 구매담당자와 함께 일하는 중도적 접근법의 세 가지이다. 극소수의 유통업체만이 이런 영업 모델을 오늘날 여전히 업계 매출의 90%를 차지하고 있는 오프라인 매장 판매에 어떻게 적용할 지 알아냈을 뿐이다. “전통적 유통업체들이 그들의 전체 비즈니스에 적용할 방안을 파악하게 될 때 막대한 변화가 있을 것이다.”

### 3. 구매 비용의 절감

소비자들이 구매 과정에서 무엇을 투자해야 하는가에 대한 전통적인 가정들이 무너지고 있다. 소매 가격은 소비자들이 물건을 검토하고 구입하는 데 소요되는 비용의 일부에 지나지 않는다. 탐색 시간, 이동 시간, 연료비, 주차비, 들이는 노력 그리고 스트레스 이 모두가 그 비용을 구성한다. 이런 모든 비용은 전통적 유통업체들에게 부담을 더해준다. 왜냐하면 온라인 유통업체의 가격에 맞추려고 노력해야 하는 비용들로 인해 소비자들의 온라인 구매 비용에 결코 근접하지 못함을 깨달을 뿐이기 때문이다.

소비자들이 수많은 대안에 접근하는데 드는 비용이 기술에 의해 극적으로 감소했고, 그 결과 소비 방식이 크게 분산화 되었다. 시장의 많은 이가 “소비자들이 변했다”고 말한다. 그러나 우리의 인터뷰 결과는 소비자들이 여전히 합리적이고 가장 가치 있는 소비를 하기 위해 시장을 평가한다는 사실을 말해준다. 변한 점은 경쟁이 심화되어 신규 진입자들이 소비자들에게 늘어나고 차별화된 가치를 가진 많은 대안들을 제공하고 있다는 사실이다. 소비자들은 단순히 이 새로운 대안들에 반응하는 것뿐이다. 이런 환경에서는 완전히 새로운 운영 방식이 필요하다.

#### 변환전략: 신 운영모델을 구성하는 요소에는 어떤 것들이 있는가

만일 유통업자들이 기존의 틀 안에서 계속 운영하고자 한다면 새로운 디지털 시장의 기회를 잃고 이러한 제약을 탈피한 다른 경쟁자들과의 경쟁에서 근본적으로 불리한 입장에 서게 될 것이다.

새로운 유통 판매 운영 모델은 다음 세 가지 주요항목에서 큰 변화가 있다.

- **상품구성** – 무엇을 팔 것인가?
- **배치** – 어디서 “보여”주고 “소유”할 것인가?
- **주문처리** – 수요를 어떤 방법으로 충족시킬 것인가?

#### 상품구성: 채널이나 재고가 아닌 고객을 먼저 생각하라.

딜로이트의 연구 “*새로운 디지털 경계를 향해하다(Navigating the New Digital Divide)*.”는 2014년에 오프라인 구매의 49%가 디지털의 영향을 받았으며 그 비율은 2015년 말까지 64%로 증가할 것이라고 예측하였다. 고객의 시선을 이용한다는 것은 고객이 상품의 범주를 나누는 방법과 이를 고객의 바람과 어떻게 연결할 지를 이해한다는 것을 의미한다.

#### 고객들의 목소리를 들어라

고객 기호에 대한 데이터는 그 어느 때보다도 많고 업체들은 이를 이용해 가치를 확보할 수 있다. 고객은 이제 새로운 방법으로 정보를 공유하고 검색하며 업체들은 이 정보를 더 나은 상품구성을 만드는 데 사용하는 방법을 배워야 한다.

“*새로운 디지털 경계를 향해하다.*”에서는 75%의 소비자들이 소셜 채널에서 발견한 상품 정보가 구매 행동에 영향을 미쳤고 브랜드 충성도를 강화했다고 응답했다. 성공적인 유통업체들은 그들의 브랜드에 걸맞은 독특한 가치 제안을 창조하기 위해 고객 인사이트 데이터와 상품구성 애널리틱스를 이용하고 있다. 그들은 상품 별로 디지털의 영향이 다르다는 것을 알기에, 상품 범주 별로 접근을 달리한다.

**상품 맞춤화와 상품구성이 더욱 중요해진다.**

성공한 유통업체들은 직관이나 혹은 과거 매출데이터에 의존해 상품구성을 만들기보다는 고객 정보를 활용하여 사려 깊고 데이터에 기반한 상품구성을 만든다.

여기에서 두 가지 핵심 트렌드가 등장한다. 바로 우리가 속한 복잡한 유통 세계 내의 갈등을 일으키는 맞춤화와 개인화이다. 더 많은 상품과 상품구성을 보여주려는 웹사이트의 요구는 지역화를 추구하는 매장들의 노력들과 대치될 수 있다. 일부 유통업체는 고객 애널리틱스를 넘어 직접 고객들에게 판매할 항목의 구성에 대해 의견을 묻고 제안을 받기도 한다.

오늘날의 유통업 환경에서 맞춤화는 상품 그 이상으로까지 확대될 수 있다. 고객이 원하는 것을 업체가 대응 가능한 범위 내에서 융통성 있게 받아들일 수 있다면 고객 경험과 충성도를 새로운 차원으로 높여주는 상품, 서비스 그리고 고객 관계의 전체 생태계로 고객들을 둘러쌀 수 있을 것이다.

### 위치: 기업 재고는 새로운 “표준”이다.

지금까지 재고는 특정 판매 채널과 특정 장소에 묶여 있었다. 많은 유통업체가 이제 재고에 대한 전사적 가시성을 확보하고 재고의 채널 간 실제 움직임을 파악할 수 있게 되었다. 또한 오늘날의 재고는 반드시 누군가에 의해 소유될 필요가 없어졌다. 하지만 인터뷰 결과, 전사적 재고 가시성 확보에서 전사적 재고관리로의 이동은 커다란 변화이며, 이를 완전히 수행한 유통업체는 거의 없다. 재고의 최적화는 매출을 증가시키고, 마진율을 개선하며, 품질 및 떨어 판매의 가능성을 낮춰준다. 재고자산이 기업의 재무제표 자산항목의 큰 부분을 차지하기 때문에 위와 같은 개선을 통해 유통업체들은 큰 혜택을 볼 수 있다. 하지만 더 중요한 것은 고객의 주문을 어디에서나 항상 처리할 수 있게 된다는 점이다. 대부분의 옴니채널 추진계획들이 주로 재고공유 추진계획이라는 사실은 놀라운 일이 아니다. 유통업체의 재고 기반이 클수록, 이를 통해 얻을 수 있는 기회도 커진다. 그러나 이러한 잠재적 가치는 획득하기 어려울 수도 있다.

### 상품의 위치에 대한 결정이 훨씬 복잡해진다.

유통업자들은 각 매장에 어떤 재고를 보유할지, 고객 주문을 직접 처리하는 장소에 두어야 할 품목들은 무엇인지, 공급자가 직접 배송하는 방식으로 판매할 품목은 무엇인지 등의 재고의 위치에 대한 총괄적인 결정을 내려야 한다. 재고의 위치 결정은 상품 종류, 계절, 상품 생명주기 혹은 위치 등에 따라 달라진다. 많은 업체가 다양한 주문처리 방법을 사용할 수 있게 됨에 따라 이런 복잡성이 유통업계에 영향을 미치기 시작했다. 상당한 변화가 필요하다.

“여태껏, 웹 채널들은 신중하게 구축되어왔다. 왜냐하면 그 누구도 매장 운영을 더 복잡하게 만들고 싶어하지 않기 때문이다.”라고 한 유통업자는 말했다.

### 재고 가시성과 상품 데이터가 필수적이 된다.

필수적이지만 해결하기 어려운 문제다. 한 유통업자는 “특정 시점에 우리 매장의 선반에 어떤 상품이 있는지 알지 못한다.”고 말했다. 기존의 매장 내 절차와 기술은 이 새로운 요구사항을 지원할 수 있도록 설계되지 않았을 것이다.

한 유통업자는 “지금까지는 재고를 사고 그에 대한 계획을 세우는 일만 하였다. 그러나 이제는 실제 재고를 파악할 수 있는 새로운 방법이 필요하다.”고 말했다.

### 주문처리: “어디에서나 가능한 주문처리”는 이제 기본 중의 기본이다.

새로운 판매 모델의 일부로서, 주문처리 모델은 빠르게 변하고 있다. 만일 더 빠르고 편리하게 주문을 처리할 새로운 방법을 찾을 수 없다면 새로운 상품구성과 재고 배치가 업체들에게 가치를 가져다 줄 것이라고 확신할 수 없다. 기존에 진보된 방법이라고 여겨져 왔던 온라인 구매 후 매장 수령, 매장 구매 후 가정으로 배송, 그리고 수많은 변형 방식들이 지금은 일반화 되었다. 그리고 매장 주문처리 모델 한 가지 만이라도 충족시키려 해봤던 사람이라면 이것이 쉬운 업무가 아니라는 것을 알고 있다.

### 주문처리를 위한 매장의 새로운 역할

기존의 각 채널들은 각자의 주문 처리에만 책임을 졌다. 그러나 이제 유통업자들은 주문처리를 더 넓은 범위에서 생각해야 한다. 더 작고 유연한 경쟁자들이 늘어나고 있는 지금, 대형 유통업체들은 그들의 규모 우위를 활용하고 매장이 기존에 수행하던 역할을 재고할 필요가 있다. 한 유통업자는 “우리는 우리를 차별화 시켜줄 주문처리 모델을 구축하려고 한다.”고 말했다. 매장의 주문처리가 공급사슬에 있어 중요한 요소가 되었다는 사실을 인지하는 것만으로도 온라인 유통업체와의 경쟁에 도움이 될 것이다.

고객과의 최종단계(the last mile) 문제의 해결을 위한 경주는 그 어느 때보다도 치열하다. 유연한 주문처리 절차가 고객 만족을 더 쉽게 만들고 있지만, 당일배송, 정기배송 그리고 3D 프린팅을 이용한 고객 맞춤 상품 등이 속속들이 등장하는 지금은 “속도”의 문제 또한 중요하게 대두된다.

투자 가능한 “다음 일어날 큰 일들”이 무수히 많은 상황에서, 유통업체들은 그들의 전략적 목적과 부합하는 공급사슬 역량이 무엇인지를 생각할 필요가 있다. 하지만 모든 상품 혹은 고객마다 기대치가 다른 것은 확실하다. 한 유통업자는 “돈을 지불하고자 할 사람들은 항상 있을 것이다. 그러나 그 비율은 상황에 따라 달라질 것이다.”라고 말했다.

## 어떻게 실현할 것인가

많은 업체가 어디서부터 시작해야 할지 모르고 있으며, 당장의 실적과 미래를 위한 투자 사이에서 고민하고 있다. 우리가 대화를 나누는 판매 전문가들은 모두 유통업자들이 많은 준비를 해야 한다는 사실에 동의하고 있다. 그러나 어떻게 도달할 지에 대한 방법이 기업들이 고심하고 있는 부분이다. 우리가 얘기를 나누는 유통업자들이 반드시 변해야 한다고 말한 가장 높은 수준에서의 변화들은 다음과 같다.

- 1. 프로세스의 정비:** 기존의 프로세스들은 더 이상 통하지 않을 것이다.
- 2. 조직 구조:** 역할과 구조는 변해야 한다... 전통적 장벽들은 무너질 것이다.
- 3. 측정 방법에 대한 접근법:** 전통적인 채널 손익과 자본수익률 접근법을 제거하라.
- 4. 협업:** 팀들 간의 협업은 선택이 아닌 필수다.
- 5. 리더십:** 최고위층의 지지가 무엇보다 중요하다.

앞으로 나아가기 위해서, 유통업체들은 스스로에게 첫째, 어떤 부분이 약점인가, 둘째, 조직에 가장 큰 가치를 주고 영향을 미칠 부분이 어디인가를 질문해야 한다. 이 질문들에 답하는 일은 변화를 어디에서 시작해야 할지를 감을 잡는데 도움이 될 것이다. 이는 특정 역량 분야에 초점을 맞출 수도, 어느 한 사업 범주에 달려 있을 수도 있다. 어떤 경우이든, 이 다섯 가지 영역이 노력의 핵심이 될 가능성이 높다. 답안은 시장의 많은 유통업체의 수만큼이나 다양할 것이다.

## 결론

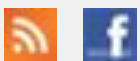
기존 사업 모델의 종말과 신 사업 모델의 부상은 더 이상 가설이 아니다. 수많은 산업 내부자와의 대화는 산업의 미래를 예측하고 이를 증명하는데 그들의 생계가 달려 있음을 알려주었다. 그러나 아는 것과 실행하는 것은 완전히 별개의 얘기다. 변화는 결코 쉽지 않다.

사람들로 하여금 필요한 것이 있을 때 당신을 찾아가면 얻을 수 있다는 것을 알게 해야 한다. 당신이 먼저 나서서 그들의 눈에 띄려고 하지 않으면 그들은 애초에 당신에게 올 생각도 하지 않을 것이다.

전통적인 유통업체라면, 당신은 큰 몸집으로 밀고 나가는 데 익숙해져 있을 것이다. 수천 파운드 규모의 배라면 7 파운드 짜리 피라냐 한 마리가 무섭지 않을 것이다. 그러나 그 피라냐가 친구들을 데려온다면 얘기는 달라진다. 그들은 작지만, 민첩하고, 굶주려 있으며, 움직이는데 제한이 없다. 대형 유통업체가 처한 현실이 바로 이와 같다. 완전히 규모가 다른 경쟁자로부터의 새로운 공격을 받고 있다. 물 밖으로 도망쳐 나오거나, 공격을 받아 치는 법을 배우거나 둘 중 하나를 선택해야 한다.

“나는 이것이 조직 모델에 대한 급진적인 변화라고 생각한다.” 한 인터뷰 대상자가 말했다. 새로운 경쟁의 양상에 따라, 유통업체들은 몸집 불리기 대신 혁신을 택해야 한다. “누군가는 방법을 파악할 것이다. 그리고 이는 좋은 소식일 것이다. 문제는 누구에게 좋은 소식일 것이냐 하는 것이다”.

[Deloitte Korea](#) | [RSS](#)



Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting

서울특별시 영등포구 국제금융로 10  
서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층  
150-945

딜로이트 투쉬 토마츠와 그 회사들의 네트워크는 법적으로 독립된 조직입니다. 딜로이트 투쉬 토마츠와 각 회사의 법적인 구조에 관한 보다 자세한 설명을 원하시면 [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) 를 방문하여 주시기 바랍니다.

© 2016. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting