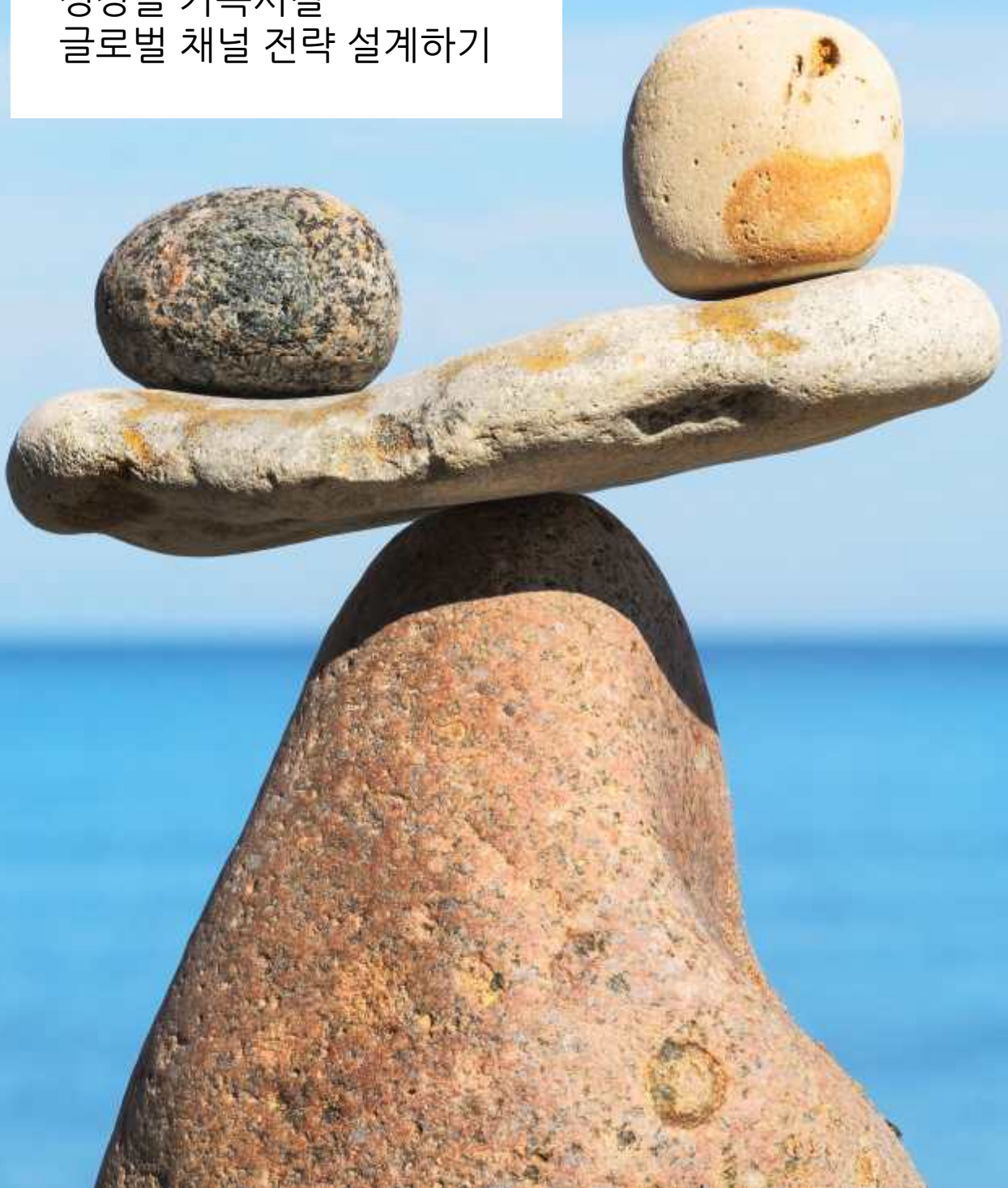


**Deloitte.**

모든 채널은 동일하게  
생성되지 않았다:  
성장을 가속시킬  
글로벌 채널 전략 설계하기



# 3가지 시장 진입 전략 소개: 브릭앤드모타르, 디지털, 브릭앤드클릭

국내외 유통산업에 밀려드는 전례 없는 수준의 혁신에 맞서 최적의 성장전략을 설계하는 일은 유통업체들에게 점점 더 해결하기 어려운 과제가 되고 있다.

## 소개글

글로벌 유통시장은 2020년까지 매년 4.9%가 성장할 것으로 기대되며, 반면 미국에서는 동기간 매년 0.15%씩 감소가 예상된다. 글로벌 시장의 확장이 성장을 견인하고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나 국내외 유통산업에 밀려드는 전례 없는 수준의 혁신에 맞서 최적의 성장전략을 설계하는 일은 유통업체들에게 점점 더 해결하기 어려운 과제가 되고 있다.

장기적으로 옴니채널 접근법은 어떤 시장에서든지 성공을 위해 필수불가결한 문제이지만, 시장 진입과 성장을 위한 적절한 채널 전략은 보다 미묘한 문제일 수 있다. 채널 확장에 있어 디지털의 사용이 대세인가? 브랜드 구축에 있어 실물 매장의 역할은 얼마나 중요한가? 지금으로부터 1년 후에 소비자들은 어떻게 쇼핑할 것인가? 5년 후에는? 지금은 어떻게 행동할 수 있으며, 미래를 위한 설계는 어떻게 할 것인가? 이 어려운 질문들에 대한 답은 시장마다, 유통업체마다, 그리고 질문을 던지는 시점마다 다양할 것이다. 고도로 혼란스러운 세계 속에서, 오늘의 정답이 내일에도 적용되리라는 보장은 없다. 이런 이유로, 우리는 유통업체들이 시장별, 시점별로 채널 전략 옵션을 평가하는 데 도움이 되는 프레임워크를 개발했다. 이로써 궁극적으로 오늘날 유통업체들이 직면한 가장 중요한 질문, 매장 위주의 확장 전략을 펼칠 것인지, 디지털 확장을 꾀할 것인지 혹은 양쪽 모두에 크게 투자할 것인지에 대한 답을 명확히 찾을 수 있을 것이다.

## 새로운 시장 진입 전략 평가

지난 십 년 동안 유통업체가 글로벌 시장 진출을 위해, 기본적으로 자주 사용했던 전략은 오프라인 매장을 통해 먼저 진입과 성장을 이룬 후, 디지털을 이용하는 방식이었다. 그러나 유통업은 진화했다. 글로벌 전자상거래는 2016년에 약 4,560억 달러 규모에 이르렀고 2016년부터 2020년까지 매년 평균 성장률이 12.8%일 것으로 예상된다. 아시아 태평양과 라틴 아메리카와 같은 전자상거래가 부상하고 있는 핵심 신흥 지역들이 2020년까지 이러한 두 자리 숫자의 성장을 견인할 것으로 예상된다. 이러한 전진은 유통업체들로 하여금 시장 진입 및 성장 전략을 재평가할 필요를 만들었다. 이런 이유로, 우리는 전통적인 브릭앤드모타르 우선 전략(brick and mortar)에서 디지털 우선 혹은 브릭앤드클릭 전략(brick + click, 디지털과 실물 매장 혼합 전략)으로의 변화를 관찰하기 시작했다. 이 대안들 중 어떤 접근이 최적인지 판단하기 이전에 이들에 대한 내용을 자세히 살펴보자:

### 브릭앤드모타르 전략(brick and mortar, 실물 매장 우선전략)

브릭앤드모타르 우선 전략은 도소매, 라이선싱, 프랜차이즈, 조인트 벤처 혹은 직영점을 포함한 서로 다른 진입 기법들을 경유해 물리적 매장을 통한 시장 진입 전략을 통칭하는 말이다. 이 접근에서 디지털을 이용한 확장 전략은 초기 진입 전략에서 고려대상이 아니며, 초기 브랜드와 수요의 구축 노력이 이루어진 이후에 확장 전략의 일환으로 추가되는 경우가 많다. 이 전략의 주요 혜택으로는 다양한 리스크-수익 프로파일을 가지고 접근하는 데 있어서의 유연성, 매장을 통한 브랜드의 구체적인 마케팅 능력 그리고 전 세계에서 지속적으로 수요가 전자상거래 시장을 초과하고 있는 전체 오프라인 시장으로의 접근성을 들 수 있다.

# 3가지 시장 진입 전략: 브릭 앤드 모타르, 디지털, 브릭 앤드 클릭

디지털 우선 접근은  
디지털 채널로 시장의  
진입과 성장을 꺾고  
나중에 물리적  
존재감을 추가하는  
전략으로 정의된다.

이 전략으로 시장에 진입할 때, 핵심적 도전과제에는 자본집약적 비즈니스의 유지, 진입 속도, 적절한 동업자 혹은 매장 위치의 파악, 공급사슬망 구축 그리고 지역 규제 준수 등이 포함된다. 비록 이것이 가장 일반적인 진입 방법이지만, 항상 성공하지는 않으며 만일 계획과 실행이 적절하게 이루어지지 않으면 엄청난 손실을 입을 수도 있다.

전통적인 브릭앤드모타르 진입 전략의 사례로 직영 매장 모델로 멕시코에 진입한 한 전문의류 유통업체가 있다. 이 업체는 매년 지속적인 매장 확대에도 불구하고 현재까지도 전자상거래 운영으로 확장은 하지 않고 있다. 이는 디지털로 확장하기에 앞서 몇 년을 기다리며 실물 매장을 통해 진입과 성장을 꺾는 역사적인 전략과 일치하는 내용으로 유럽과 북미 일부에서 채용되어온 전략이다.

## 디지털 우선 전략

디지털 우선 접근법은 디지털 채널로 시장의 진입과 성장을 꺾고 나중에 물리적 존재감을 추가하는 전략으로 정의된다. 이 접근법은 기업들이 때로는 정치적이고 경제적인 도전과제들이 연계돼 불투명하고 부담스러울 수 있는 해당 지역 부동산 시장의 문제를 피하면서, 빠르고 저렴하게 신규시장에 진입할 수 있도록 해준다. 디지털은 또한 진입자들이 시장을 시험하고, 브랜드를 가상으로 구축하고, 더 많은 비용이 소요되는 실물 매장 확장에 정보를 제공하는 가치 있는 인사이트를 얻을 수 있게 해준다. 추가적으로, 이 기법을 사용한 시장 진입은 장기적으로 넓은 고객 니즈를 충족시킬 수 있는 강력하고 매끄러운 옴니채널 전략을 위한 기초를 다질 기회도 제공해준다. 디지털 접근법을 통한 진입에 있어 도전 과제에는 브랜드 인지도 구축과 계속적 마케팅 추진의 어려움, 제3의 물류지원 벤더와 함께 동업자가 필요하다는 점 그리고 실제 제품을 눈으로 확인하고 싶어하거나 매장 수령이나 환불을 원하는 고객에 대한 융통성이 부족하다는 점 등이 있다.

한 멀티 브랜드 전문 유통업체는 최근 몇 년간 유럽, 아시아 태평양, 라틴 아메리카와 캐나다에서 디지털 진입 전략을 사용해서, 시장별 웹사이트를 론칭했다. 전자상거래 거래량이 높은 시장에는, 후속해서 실물 매장을 개설했다. 이 업체는 지난 3년간 이 전략에 기반해 확장을 지속했고 그 과정에서 국제 매출액이 네 배로 증가하는 동시에, 추가적인 지역과 브랜드에도 이 전략을 사용했다.

## 브릭앤드클릭 전략(brick + click, 디지털과 실물 매장 혼합 전략)

브릭앤드클릭 접근법은 시장으로의 진입과 성장에 실물 매장과 디지털 매장을 동시에 사용하는 전략을 말한다. 이는 최적의 옴니채널 상태로 향하는 첫 번째 단계이기 때문에 매력적인 대안이다. 옴니채널에 대한 소비자 기호와 기대가 점점 증가함에 따라, 진정한 브릭앤드클릭 전략은 유통업체에게 고객 유치와 유지에 있어 경쟁우위를 가져다준다. 오프라인과 디지털을 동시에 유지하면 또한 재고, 운송 그리고 주문처리와 같은 일반적인 물류 이슈에 대해 유연성을 제공한다. 그러나, 요구되는 많은 자본, 진입속도, 조직적 복잡성 그리고 리스크 때문에 모든 유통업체들에게 현실적이지 않을 수 있다.

# 글로벌 채널 기회 프레임워크: 투입, 기법, 산출물

딜로이트는 특정 시장에서의 잠재적인 진입과 성장 전략에 대한 관점을 제공해줄 글로벌 채널 기회 프레임워크를 개발했다.

한 멀티 브랜드 전문 유통업체는 최근 몇 년 동안 아시아 태평양 지역에 브릭앤드클릭 전략을 적용했다. 이 업체는 초기에는 실물 매장 위주로 해당 지역에 진출했다가 바로 전용 온라인 매장을 론칭했다. 그리고 몇 년간 브랜드들을 추가하면서 이 전략을 지속하여 실물 매장과 디지털 매장 양쪽 모두를 나란히 성장시켰다.

## 딜로이트의 글로벌 채널 기회 프레임워크

유통업체들이 상기에 논의된 전략들을 이용해 국제 시장에 성공적으로 진출하기 위한 최적의 전략을 설계하기 위해서는 각 시장 별 디지털 잠재력과 실물 매장 잠재력의 파악뿐만 아니라, 이런 잠재력의 시간의 흐름에 따른 진화에 대해서도 이해해야 한다. 딜로이트는 특정 시장에서의 잠재적인 진입과 성장 전략에 대한 관점을 제공해줄 디지털과 실물 시장 요소를 모두 고려한 **글로벌 채널 기회 프레임워크**를 개발했다. 이 프레임워크는 의사결정에 정보를 제공하는 유용한 도구지만, 퍼즐로 치면 수많은 조각 중 하나에 불과하며 “모든 상황에 적용되는 해결책”이 아니다. 유통업체는 본고의 후반에서 논의할 채널 전략 결정의 마무리 단계 그 이전에 자사의 비즈니스 모델, 역량, 우선순위 그리고 선호도를 분석하고 이해해야 한다.

**투입:** 글로벌 채널 기회 프레임워크는 각 시장의 디지털 준비도, 디지털 성장, 브릭앤드모타르 준비도, 그리고 브릭앤모타르 성장 기준점을 평가한다.



Deloitte's Global Channel Opportunity Framework input sources: Planet Retail, EIU, eMarketer, Deloitte analysis

# 글로벌 채널 기회 프레임워크: 투입, 기법, 산출물

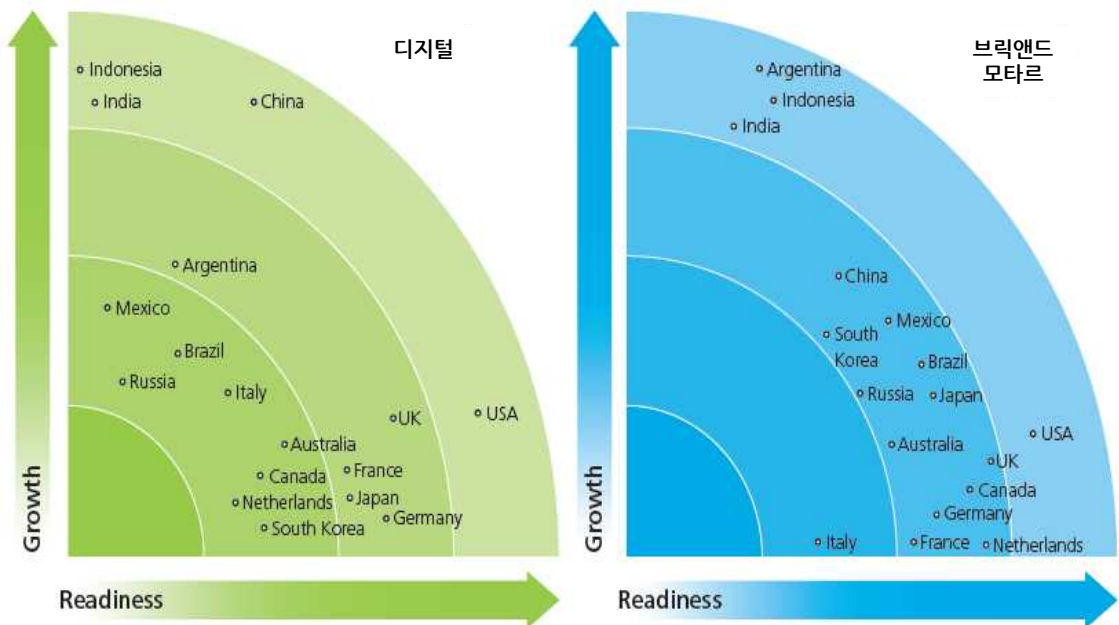
이들 점수는 성장과 준비도 간의 트레이드 오프와 앞서 정의된 디지털 혹은 브릭앤 모타르 진입 전략에 대한 최적 시장 중 일부를 밝혀주는 데 도움을 준다.

**방법론:** 초기 평가를 위해, 프레임워크는 미국, 브라질, 멕시코, 영국, 프랑스, 이태리, 독일, 네덜란드, 러시아, 인도, 중국, 일본, 호주, 캐나다, 한국, 아르헨티나 그리고 인도네시아의 17개국에 초점을 맞추고 있다. 시장 선택은 각기 다른 대륙(북남미, 태평양 연안 국가, 유럽, 중동, 아프리카 등)의 위치, 시장 성숙도에 걸쳐 프레임워크의 실행 가능성을 시험할 뿐만 아니라, 오늘날 국제적으로 확장하는 유통업체들에게 높은 관심의 대상인 시장을 확인할 수 있게 해준다. 프레임워크는 또한 슈퍼마켓을 제외한 전문점, 백화점 그리고 대형마트에 초점을 맞추었으나 어떤 유통업 유형에 대해서도 맞춤화가 가능하다.

각각의 투입 요소들은 중요한 디지털 성장, 디지털 준비도, 브릭앤모타르 성장과 브릭앤모타르 준비도 점수를 산출하기 위해 가중치가 부여되었으며, 그 결과는 아래 그림과 같다.

이들 점수는 성장과 준비도 간의 트레이드 오프와 앞서 정의된 디지털 혹은 브릭앤 모타르 진입 전략에 대한 최적 시장 중 일부를 밝혀주는 데 도움을 준다. 그러나 디지털, 브릭앤모타르, 브릭앤클릭 전략 간 상대적인 매력도를 더 잘 이해하여, 사전 선택된 시장에 어떤 식으로 진입할지에 대한 결정에 정보를 주기 위해서는 한 발 더 앞으로 나아가야 한다.

그러기 위해서, 우리는 “디지털 확장 전략 주요국가”와 “브릭앤모타르 확장 전략 주요국가”의 최종 점수를 만들기 위해 디지털 성장, 디지털 준비상태, 브릭앤모타르 성장, 브릭앤모타르 준비상태 점수에 가중치를 부여한다.



Deloitte's Global Channel Opportunity Framework input sources: Planet Retail, EIU, eMarketer, Deloitte analysis

# 글로벌 채널 기회 프레임워크: 투입, 기법, 산출물

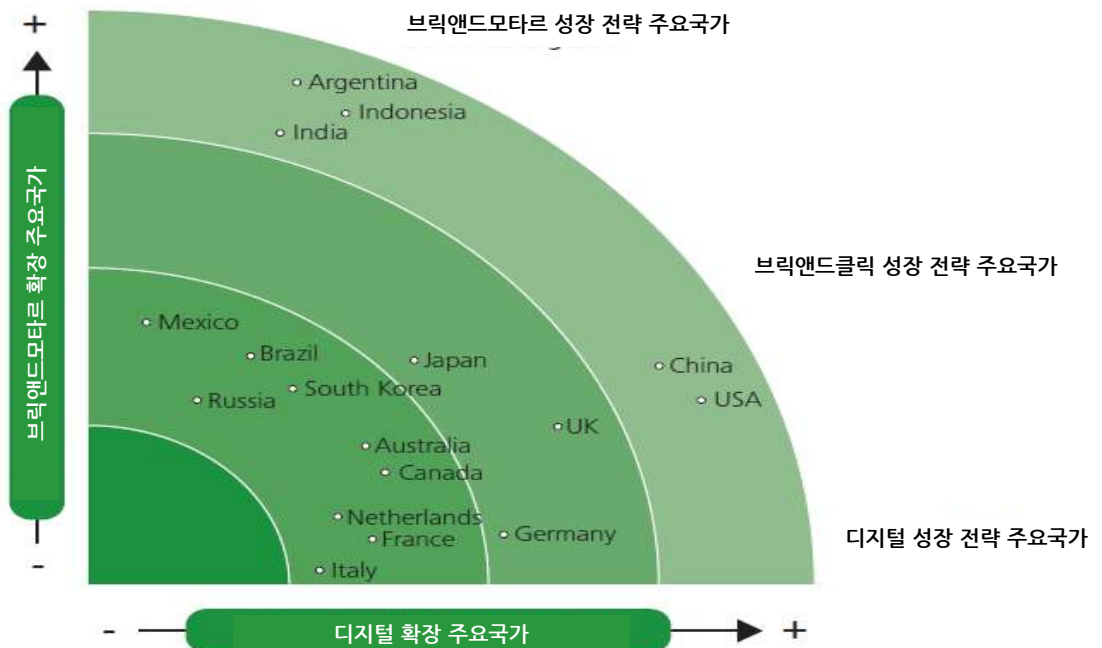
도표의 가중 정도는  
시장 매력도라기  
보다는 최적의 진입  
채널을 파악하기 위해  
설계되었기 때문이다.

이 과정에서, 채널마다 다른 요소에 더 높은 가중치를 부여했다. 디지털의 경우 성장보다는 높은 준비도를 중시했고, 브릭앤드모타르의 경우 준비도보다 높은 성장에 가중치를 더 두었다. 이 방법론은 “서로 다른 의사결정 요인”을 강조하기 위해 설계되었다. 즉, 브릭앤드모타르 성장을 손쉽게 증가하는 디지털 성장이 이뤄지는 경우, 지금 디지털을 이용해 시장에 진입할 것인지에 대한 답변은 시장의 디지털 준비도에 더 영향을 받게 된다. 반대로, 브릭앤드모타르에 대한 준비도가 시장에서 보다 고르게 나타날 경우 브릭앤드모타르 전략으로 시장에 진입할지 여부는 그 분야에서 성장의 여지가 남아 있는지에 영향을 받게 된다.

## 산출물 - 글로벌 채널 기회 프레임워크:

글로벌 채널 기회 프레임워크 상에 “디지털 확장 전략 주요국가”와 “브릭앤드모타르 확장 전략 주요국가” 점수를 도표화 하는 것은 각 시장의 브릭앤드모타르, 디지털 혹은 브릭앤드클릭 전략을 통한 진입과 성장의 실행 가능성을 타진해볼 수 있게 해준다. 그래프의 원점에서 멀어질수록, 주어진 전략에 대해 높은 점수를 기록한 국가이다. 즉, 원점과 가까운 곳에 표시된 다른 국가보다 해당 전략에 있어 더 높은 매력도를 가지고 있다는 의미이다. 원점에 가까운 시장이 원점에서 멀리 떨어진 시장보다 전체적으로 더 낮은 성장과 준비도 점수를 가진다고 해서, 프레임워크를 시장 매력도 지수로 이해해서는 안 된다. 도표의 가중 정도는 시장 매력도 보다는 최적의 진입 채널을 파악하기 위해 설계되었기 때문이다.

글로벌 채널 기회 프레임워크



Deloitte's Global Channel Opportunity Framework input sources: Planet Retail, EIU, eMarketer, Deloitte analysis

# 인사이트: 디지털.. 미래의 진입 기법

우리는 인도에서 향후 1~2년간은 진입 및 성장 전략으로 브릭앤드모타르 전략이 더 유효할 것으로 전망한다.

## 디지털은 대세가 아니다... 아직은:

디지털이 꽤나 매력적인 성장 동력이긴 하지만, 낮은 디지털 성숙도를 가진 많은 신흥 시장들은 아직 디지털을 주된 성장 동력으로 삼을 만큼의 티핑 포인트에 이르지 못하고 있다. 아르헨티나, 인도네시아, 인도, 멕시코 및 러시아를 포함한 이들 시장에서는 거점을 세우고 성장을 달성하기 위해 단기적으로 실물 매장 위주의 브릭앤드모타르 전략을 사용하는 것이 좋다. 예를 들어, 인도의 전자상거래, 인터넷, 광대역 통신망, 모바일의 모든 부문이 중국, 멕시코, 브라질과 같은 다른 신흥 시장에서의 성장을 앞지르고 있지만, 디지털 발전 수준은 여전히 극도로 낮다. 전자상거래 규모는 전체 유통 매출의 0.7%이고, 인터넷 사용자 중 4분의 1 미만만이 온라인 구매를 하고, 1인당 인터넷 서비스 가입률은 다음으로 가장 가깝게 평가된 시장 대비 30% 이상 낮다. 그리고 배송 인프라는 낙후된 상태이다. 반대로 실물 매장 매출은 신흥국가들의 평균 성장률이 연 62.5%인데 그보다 약 15% 높은 속도로 성장하고 있다. 이런 이유들로 해서, 우리는 인도에서 향후 1~2년간은 진입 및 성장 전략으로 브릭앤드모타르 전략이 더 유효할 것으로 전망한다.

## 하지만, 디지털은 미래의 진입 기법이다:

독일, 호주, 캐나다, 프랑스 그리고 네덜란드와 같이 디지털 확장으로 치우친 시장들은 실물 매장 유통 매출 성장률이 변동 없거나 하락 중이고, 실물 매장 수 증가율이 6% 이하이며, 임대료가 비싸고, 전자상거래 규모가 총 유통 매출의 4% 이상을 차지하고, 연간 디지털 성장률이 7~15% 이상을 지속하는 등의 몇 가지 공통점을 가진다. 이런 시장 상황에서, 우리는 유통업체들이 브랜드 구축과 지속적인 마케팅 노력을 추진하기 위한 최소한의 필수적인 플래그십 매장만 유지하는 수준으로 브릭앤드모타르에 대한 집중을 줄이고, 대신에 성장 동력으로서 디지털에 대규모 투자를 할 것으로 예상된다. 선진 시장들이 디지털 티핑 포인트에 더욱 가까이 다가감에 따라, 매년 이런 접근법으로 전환하는 국가들이 더 많아질 것으로 예상된다.

## 중국은 다른 신흥국들과는 다르다:

다른 신흥국들과 비교할 때, 중국의 경우 전체 유통 시장에서 전자상거래 비율(10.1%)과 온라인 구매를 하는 인터넷 사용자 비율(55.2%)을 포함해 디지털 준비도의 핵심요소에 있어 훨씬 높은 점수를 기록하고 있다. 지속적이고 강력한 전자상거래 성장(26.9%)이 모바일, 광대역 그리고 인터넷 가입자의 성장(7~8%)과 병행하여 중국은 다른 대규모 신흥 시장보다 디지털 티핑 포인트에 훨씬 더 근접해있다. 그러나 오프라인 시장의 규모와 성장세도 강해 브릭앤드클릭 접근법을 써야 한다는 강력한 주장도 나오고 있다.

## 브릭앤드클릭 전략은 어려운 도전과제이지만, 이를 위한 힘을 기를 수 있는 주요 시장들이 있다:

브릭앤드클릭 확장 전략의 주요 단점 중 하나로 채널별 조직 관리를 계속해야 함에 주로 기인하는 유통업체에 수반되는 순전한 복잡성을 들 수 있다. 그러나, 이 옴니채널 확장에 대한 근력을 키우는 일은 다중 채널 쇼핑이 일반화됨에 따라 점점 더 중요해질 것이다. 중국 외에 브릭앤드클릭 확장 전략이 주효한 소수의 주요 시장으로는 영국, 미국, 일본 그리고 한국이 있다.

# 인사이드: 디지털.. 미래의 진입 기법

글로벌 채널 기회  
프레임워크와  
병행하여 조직의  
비즈니스 모델,  
역량과 기호 등을  
함께 고려하는 일은  
매우 중요하다.

이들 시장에서 유통업체들은 근시일 내 시장 성공을 위한 위치 설정과 미래를 위한 접근법의 미세 조정 양쪽 모두에 대해 브릭앤드클릭 접근을 점점 더 많이 사용하게 될 것으로 예상된다. 이 시장들은 강력한 유통 인프라, 인터넷 사용자의 70% 이상이 온라인 쇼핑을 한다는 점, 전체 유통 매출에서 전자상거래 비율이 약 5~15%에 달한다는 점 등을 통해, 디지털 준비상태가 높은 것으로 측정됐다. 또한 이들 시장의 전자상거래 성장률 역시 연 10% 이상인 것으로 나타났다. 디지털 확장 잠재력을 보여주는 지표들이 긍정적인 값을 기록하는 가운데, 브릭앤드모타르 지표 역시 긍정적인 실물 매장 매출 성장률, 높은 수준의 1인당 매장 숫자, 그리고 매장 숫자의 지속적인 증가 등의 긍정적인 수치를 보이고 있다. 이 요소들은 진정한 진입 및 성장 전략이 수반하는 비용, 리스크, 속도, 복잡성의 과제들을 감수할만한 가치를 가져다줄 것임을 시사한다.

## 전략적 고려사항

글로벌 채널 기회 프레임워크와 병행하여 조직의 비즈니스 모델, 역량과 기호 등을 함께 고려하는 일은 매우 중요하다. 프레임워크는 퍼즐의 일개 조각에 불과하며 “모든 상황에 적용되는 해결책”이 아니기 때문에 조직 특성에 따른 요소들도 최적 접근 전략에 중요한 영향을 미칠 수 있다.

**브랜드:** 목표 시장에서 브랜드 인지도는 얼마나 강력한가? 시장 진입 전략의 성공이 브랜드의 재정립 여하에 달려 있는가? 디지털 그리고/혹은 매장 경험에 의해 주도되는 브랜드 이미지는 어느 정도인가?

**사업 우선순위:** 글로벌 확장과 옴니채널 투자는 기업의 성장 우선순위의 어디쯤에 해당하는가?

**경쟁 관계:** 목표 시장에서 경쟁 브랜드들은 한 채널에 더 크게 집중하고 있는가? 당신의 브랜드가 돋보일만한 여지는 있는가?

**시장 전문성:** 각각의 목표 시장에 있어 당신 기업이 가지는 시장 전문성의 우월함 혹은 불리함은 어느 정도인가?

**운영 모델:** 당신 사업의 브릭앤드모타르와 디지털 영역의 성숙도는 어느 정도인가? 국내외에서 디지털과 실물 매장의 운영은 당신의 사업과 어느 정도로 분리되어 운영되고 있는가? 국제 시장에서 비용, 속도, 리스크, 통제 혹은 다른 선호도들의 요인으로 인해 파트너십 모델(예, 조인트 벤처, 프랜차이즈, 라이선싱)을 고려하고 있는가?

**재정:** 자본 접근 및 자본 비용에 대한 방법은 무엇인가? 리스크와 통제에 대한 당신의 태도는 어떠한가? 수익회수기간은 어느 정도인가? 국제시장, 전자상거래, 그리고 특정 지역과 시장에 대해 재정적인 목표와 성과 측정 방법은 무엇인가?

**기술:** 기존의 주요 시스템은 채널에 걸쳐 통합되어있는가 혹은 별도인가? 당신의 디지털 인프라는 글로벌 역량을 지원하는가? 당신이 고려하고 있는 목표시장과 채널 전략에서 가장 중요한 디지털 생태계 요소(예, 지급결제, 웹사이트, 보안)는 얼마나 발전돼 있는가?

**공급사슬:** 당신의 현재의 조달, 생산 그리고 주문처리 운영은 글로벌화돼 있는가? 이들 운영의 채널간 통합이 이뤄져 있는가? 여기서 당신의 조직이 탁월한 분야가 있는가?



# 결론: 디지털은 유통업의 다음 목적지이다.

*이 요인들은 복잡하고 서로 엉켜있으며, 조직 고유의 특성에 의해 달라진다.*

이 질문들에 대한 답에 따라, 최적 채널 전략이 달라질 수 있다. 예를 들어, 브랜드 인지도가 이미 강력해 시장에 맞춰 재정립할 필요가 없다면, 디지털 진입 전략은 브릭앤드모타르 전략의 잠재력이 높은 시장상황에서도 잘 맞을 것이다. 만일 최근의 운영이 이미 글로벌화, 옴니채널화 돼 있고 공급사슬을 강점으로 꼽을 수 있다면, 옴니채널 확장은 경쟁자들보다 훨씬 수행하기 유리할 것이다. 반대로, 만일 기존 글로벌 운영이 브릭앤드모타르나 디지털 채널 중 한쪽에 더 적합한 상태라면, 당신의 현재의 글로벌 운영이 최적으로 지원하는 채널을 통한 전략을 추진하면서 미래를 위해 다른 부분을 구축하는 것이 보다 매력적인 전략이 될 것이다. 만일 당신이 시장 친밀한 지식 및 경험과 함께 자원을 보유하고 있다면, 시장 지식을 이용해 시장에서 충분히 자신을 돋보이게 할 수 있기 때문에, 브릭앤드클릭과 같이 더 많은 비용과 리스크를 떠안는 전략을 선택하는 것도 괜찮을 것이다. 만일 국제시장이 아직 가장 중요한 사업 목표가 아니고 미래를 위한 탐색 정도가 목적이라고 한다면, 저비용에 덜 자원 집약적인 모델로 접근하는 것이 나을 것이다. 만일 빠른 자금회수가 목표이고, 자본비용이 높거나 혹은 위험회피 성향이 높다고 하면, 디지털 우선 전략이 매력적인 대안일 것이고, 반대로 장기적인 시장점유율이 목적이라면, 브릭앤드클릭 전략이 높은 비용과 실행시간이 더 소요됨에도 불구하고 더 매력적인 대안이 될 것이다. 이 요인들은 복잡하고 서로 엉켜있으며, 조직 고유의 특성에 의해 달라진다. 그러나 시간을 충분히 들여 이들을 평가하는 일은 당신의 조직에 적합한 글로벌 채널 전략을 설계하는 데 있어 매우 중요한 단계가 될 것이다.

## 결론

글로벌 시장은 유통업에 있어 새로운 개척지이며, 진입에 있어 고유 위험이 동반되지만 미래 경쟁을 위해 업체들이 필수적으로 준비해야 한다. 디지털, 브릭앤드모타르 혹은 브릭앤드클릭 전략에 최적인 시장을 알려주는 요소들의 이해는 어떤 시장에 어떤 채널로 내기를 걸어볼 것인가? 라는 오늘날 유통업체들을 괴롭히는 글로벌 성장에 대한 문제 중 하나의 불명확성을 감소시키는 데 도움이 될 것이다. 비록 브릭앤드모타르 전략이 수십 년간 글로벌 성장 전략으로 가장 많이 선택돼왔지만, 디지털 환경의 변화는 이 전략의 장기적인 유용성을 침식시키고 대신 성장에 불을 붙여줄 디지털 그리고 브릭앤드클릭이라는 새로운 대안을 탄생시켰다. 그러나, 모든 채널 기회들이 동일하게 생성된 것은 아니다. 서로 다른 성장과 성숙도 수준은 인도 혹은 인도네시아에 대한 디지털 주도적인 확장전략의 전망을 독일, 아르헨티나, 한국 혹은 영국과는 매우 다르게 만든다. 특정 디지털 티핑 포인트에 다다른 시장들의 경우, 브랜드 구축을 위한 소수의 플래그십 매장을 동반한 디지털 우선 혹은 브릭앤드클릭 전략이 미래의 대세 전략으로 자리 잡아 가고 있다. 그러나 인도, 인도네시아, 아르헨티나, 멕시코, 브라질, 그리고 러시아 등의 디지털 성숙도가 여전히 상당히 낮은 신흥시장에서는 브릭앤드모타르 전략이 단기간에 있어 더 신중한 확장 채널이 되어줄 것이다. **딜로이트 글로벌 채널 기회 프레임워크**는 기업의 비즈니스 모델, 역량 그리고 기호에 대한 평가와 함께 시장에 브릭앤드모타르, 디지털 혹은 브릭앤드클릭 확장 전략 중에 어떤 전략이 주효할지 식별할 수 있게 해주고 유통업체들이 정보에 기반한 글로벌 채널 전략을 설계할 수 있게 해준다. 지속적인 성장은 국내만으로는 이를 수 없다. 글로벌 시장이 미래가 될 것으로 보이며, 시장 진입의 암호를 해독하는 기업이 글로벌 시장의 승자가 될 것이다.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

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