

# Deloitte.

딜로이트 유통업 변동성 지수  
100년 동안 유지되던 전통적인 개념들이  
어떻게 무너지고 있는가



# 딜로이트 유통업 변동성 지수

*기술은 극단적으로 진입 장벽을 낮추어 새로운 경쟁자들이 밀려들어오게 했다. 그 결과, 기업들의 시장 점유율은 좀 더 세분화되고 마진은 치열한 경쟁으로 인해 잠식되었다.*

## 100년 동안 유지되던 전통적인 개념들이 어떻게 무너지고 있는가

유통업계의 이사회와 회의실에서는 열띤 토론이 진행 중이다. 유통업 성장률이 겨우 1.3%에 그친 상황에서 경영진들은 최근 어려워진 환경을 그 원인으로 들고 있다. 그러나 전반적으로 완만한 수익 성장 속에서도 성장의 기회가 존재했는데, 바로 전자상거래의 성장률이 15%에 달했다는 점이다. 따라서, 소비자들의 휴가철 쇼핑 패턴의 변화를 보여준 2015년의 어려움 이후, 유통업은 거울 속을 천천히 그리고 주의 깊게 들여다 보며 '산업의 이슈들이 단지 순환적 또는 구조적인 문제들인가?'에 대해 논쟁하고 있다.

딜로이트는 폭넓은 유통업체들과 대화로부터, 이 논쟁이 활발하고, 뜨겁고 넓은 범위에 걸쳐 이루어지고 있으며 어떤 특정 유통 분야에서 나타나는 독특한 문제가 아니라는 사실을 알게 됐다. 우리의 고객들이 현 시장 역동성의 동인들을 명확하게 이해하는 데 도움이 되기 위해 이슈에 대해 좀더 면밀한 연구를 진행하기로 했다. 명확히 하자면, 우리는 다음의 가설로부터 연구를 시작했다. 가설은 지금 우리가 유통산업에서 영향을 미치는 거대하고 전례 없는 구조적 변화의 중심에 있으며, 이 변화는 기하급수적 기술의 발전, 소비자의 수용 그리고 파괴(disruption)의 결과로 인해 야기되었다는 점이다.

우리는 이러한 현상이 여러 산업에 걸쳐 발생하고 있다고 보고 있다. 기술은 극단적으로 진입 장벽을 낮추어 새로운 경쟁자들이 밀려들어오게 했다. 그 결과, 기업들의 시장 점유율은 좀 더 세분화되고 마진은 치열한 경쟁으로 인해 잠식되었다. 우리들이 이것을 인지했고, 만일 이것이 사실이라면 이를 측정할 방법이 있지 않을까? 우리는 이론이나 의견이 아닌 데이터에 의해서 움직이는 유통업 경영진들을 위해 이런 가설을 뒷받침해줄 실증적인 데이터를 제시하기로 했다.

## 기하급수적 기술 발전

기술 산업에서 인텔의 공동 창립자, 고든 무어(Gordon Moore)는 컴퓨팅이 시간이 갈수록 강력해지고 관련 비용은 감소할 것이라고 말했다. "무어의 법칙(Moore's Law)"은 점점 더 빠르게 변화하는 발전의 속도와 가속화되는 변화율의 결과를 지수 곡선으로 효과적으로 설명한다. 또한 기술은 파괴적인 힘을 가지고 산업에 가속적으로 영향을 미치고 있다고도 말했다. 더 흥미로운 점은 산업들이 디지털을 수용하기 시작할 때, 급격한 속도로 다가오는 파괴적인 변화와 함께, 무어의 법칙도 받아들이고 있는가에 대해서는 논란이 있었다는 사실이다. 물론 이는 본질적으로 선형이며 미래에 대한 계획이 전년도 실적에 철저하게 근거해 이루어지는 전통적인 유통업 모델과 대치된다. 역사를 돌이켜 보자면, 우리는 기술이 한 산업을 파괴적으로 혁신하고 중요한 구조적 변화를 이끌어낼 때, 파괴의 힘을 잘못 이해하거나 오해하고 과소평가할 때가 많았다. 본 연구는 이런 역동성에 대해 깊이 연구함으로써 유통업 기업들이 역동적인 시장에 적절히 대응하고 준비할 수 있도록 통찰력을 제공하고자 한다.

# 딜로이트 유통업 변동성 지수

혼란의 시기에 시장 점유율의 “gives and takes”를 통해 파괴(disruption)의 정도를 결정하고자 딜로이트 유통 변동성 지수(Deloitte Retail Volatility Index, RVI)를 개발했다.

## 유통 변동성은 무엇이며 우리가 이를 측정한 이유는 무엇인가?

우리는 최근 산업 내 경쟁적 역동성이 시장 점유율을 위한 투쟁으로 요약될 수 있다는 사실을 밝혀내고 이를 기반으로 파괴적인 힘의 대용물로서 시장 점유율에 대한 투쟁을 측정하기 위한 방법을 찾아보았다. 붕괴된 시장 내, 우리는 점유율이 나뉘는 과정에서 공격적인 변화들을 지켜보게 될 것이다. 우리의 가설은 파괴(disruption)가 증가되면서 경쟁을 증폭시키고 따라서 시장 점유율이 세분화되는 과정에서 변동성을 증가시킨다는 것이다.

우리는 애널리스트들의 글로벌 주식 시장 변동성을 측정하는 방법에서 영감을 얻어 혼란의 시기에 시장 점유율의 “gives and takes”를 통해 파괴(disruption)의 정도를 결정하고자 딜로이트 유통 변동성 지수(Deloitte Retail Volatility Index, RVI)를 개발했다.

본 연구에서 우리는 2007년부터 2015년 사이 상위 150여 개의 유통기업들의 수익 변동을 바탕으로 시장 점유율이 어떻게 세분화됐는지 확인함으로써 유통 변동성을 측정하였다. 시장 점유율 변동의 추세를 이해하는 일은 유통 산업에 대한 “큰 그림”을 그려보는 데 도움이 될 것이다.

## 무엇을 알아냈는가?

변동성이 증가하고 있다는 사실은 지난 몇 년간의 방대한 시장 점유율의 움직임을 통해 증명됐다. 2014년을 제외하고 2010년부터 시장 점유율의 변동성은 매년 증가했다. 그러나 변동성 증가에 대한 이해는 경쟁 집약도가 증가했다는 사실 외에 무슨 일이 벌어졌는지를 알려주지 않는다. 따라서 우리는 변동성의 본질에 대해 이해하기 위해서 다음 단계의 연구를 진행하였다.

## 여러 번 베어 죽이기?

우리는 데이터를 통해서 변동성이 증가하고 있다는 사실을 알게 됐지만 무슨 일이 벌어지고 있는 지에 대해서는 알 수 없었다. 우리가 알아낸 사실은 2009년부터 유통 산업의 세분화가 증가했고 2015년에 크게 가속화됐다는 사실뿐이다. 더 민첩한 업체가 대형 경쟁자들로부터 시장 점유율을 빼앗았고 기업들에게 번덕스러운 환경을 만들어냈다. 변동성(volatility)과 세분화(fragmentation)의 결합을 나타내는 변동성 지수는 대형 유통업체들이 그 대상이 되고 있는 “여러 번 베어 죽이기(death by a thousand cuts: 규모가 작은 또는 신규 진입자들이 시장에 대거 진입함으로써 대형 유통업체의 시장 점유율을 잠식하는 상황)” 현상으로 떠들썩한 미국 유통 시장의 현황을 잘 보여준다.

## 유통업 소비는 세분화되고 있는가?

변동성이 상승하고 있고 세분화가 가시화되는 동안 소비자 행동은 파괴(disruption)를 가속시키는 추가적인 과제들을 만들어내고 있다. 데이터는 소비자들이 소비자 경험을 직접 선택하고 있으며 전통적인 유통 범주로부터 그들의 소비를 이동시키고 있음을 보여준다. 바로 우리가 “디지털 라이프”라고 부르는 품목의 범주로 말이다. 덧붙일 점은 파괴(disruption)의 복잡성이 단순히 오프라인 대 온라인의 대결이라는 시각을 넘어서 이해될 필요성이 있다는 점이다.

# 딜로이트 유통업 변동성 지수

*단지 변화하는 시장은 고객에게 끊임없이 연결돼있고 그들의 브랜드와 제품 그리고 경험을 차별화하는 기업에게 기회를 가져다 줄 뿐이다.*

## 유통 변동성 지수가 우리에게 미래에 대해 해주는 이야기

우리는 상위 20개의 상장 유통기업의 경우 유통업 변동성과 주가 간에 깊은 상관관계가 있다는 사실을 알게 되었다. 소비자들이 더 작고 더 민첩한 업체로 몰리는 현상에 따라 혹은 고도로 경쟁적인 시장의 지출 변동 등을 통해 관련 판매의 증감이 결과적으로 주가와 연동되는 것을 볼 수 있었다

## 우리는 앞으로 무엇을 기대할 수 있는가?

우리는 유통업계가 체감하고 있는 것과는 달리 아직 적은 유통업체만이 파괴의 초기단계에 있다고 생각한다. 그러나 우리는 파괴에 있어 기술이 본질적인 요인이며, 무어의 법칙에서처럼 점증적으로 급격히 발전하게 될 것이다. 우리는 유통 시장이 파괴되고 있다는 사실을 확인했지만 최근 이슈가 되고 있는 인공지능, 3D 프린팅, 사물인터넷 및 증강현실들이 그 원인이라고 생각하지는 않는다. 우리의 연구를 기반으로 봤을 때, 웹 브라우저, 모바일 기술, 고속 인터넷 그리고 XML 데이터 교환 같은 1, 2세대 인터넷 기술들이 이 파괴의 원인이 됐다는 것이 우리의 관점이다. 이런 파괴는 단순히 소비자의 구매방식을 바꾸는 데 영향을 줄 뿐 아니라 시장의 진입장벽을 없애고 가치사슬을 분리시키며, 근본적으로 달라진 비즈니스 모델을 시장 내로 들여온다.

만일 100년간의 유통 산업이 1, 2 세대 기술들로 인해 이렇게 완전히 뒤집어진다면 차세대 기술들이 어떤 파괴적인 영향을 줄지 상상하기는 어렵지 않다. 우리는 이러한 기술들이 산업에 어떤 것들을 가져다 줄지 정확히 알 수 없지만 파괴의 진행 상황과 정도를 파악하는 일은 중요하다.

- **높은 변동성을 지닌 유통 시장에서 어떻게 이길 수 있을까**

파괴는 유통업자에게 나쁜 소식만은 아니다. 우리는 거시적인 관점에서 시장을 바라봄으로써, 경쟁에서 이기는 기업들을 명백히 구분해낼 수 있었다. 이기는 기업과 지는 기업의 차이를 이해하기 위해 우리는 연구를 지속했다. 우리는 86개의 미국의 상장된 유통기업들을 대상으로 5년(2010년부터 2015년까지)간 공시된 데이터를 중심으로 면밀히 분석했고, 대상 기업들을 제품과 고객 경험 차별화 두 개 차원과 고, 저 수준에 근거해 네 개의 그룹으로 나누는 프레임워크를 개발했다. 분석 결과, 소수의 유통업체들만이 제품과 경험의 양쪽 측면 모두에서 고도로 차별화하는 데에 성공한 것으로 나타났다. 이 그룹에 해당하는 기업들은 매출 측면에서 5년간 연평균 성장률 10.7%, EBITDA 측면에서 연평균 성장률 14.5%을 기록했다. 이들은 고객에 대한 비전통적인 이해와 통합적인 경험의 이해를 바탕으로 독특한 제품과 서비스로 고객의 니즈와 기대를 뛰어넘었다.

우리는 변동성이 실물 유통의 종말을 고하는 것은 아니라고 생각한다. 단지 변화하는 시장은 고객에게 끊임없이 연결돼있고 그들의 브랜드와 제품 그리고 경험을 차별화하는 기업에게 기회를 가져다 줄 뿐이다.

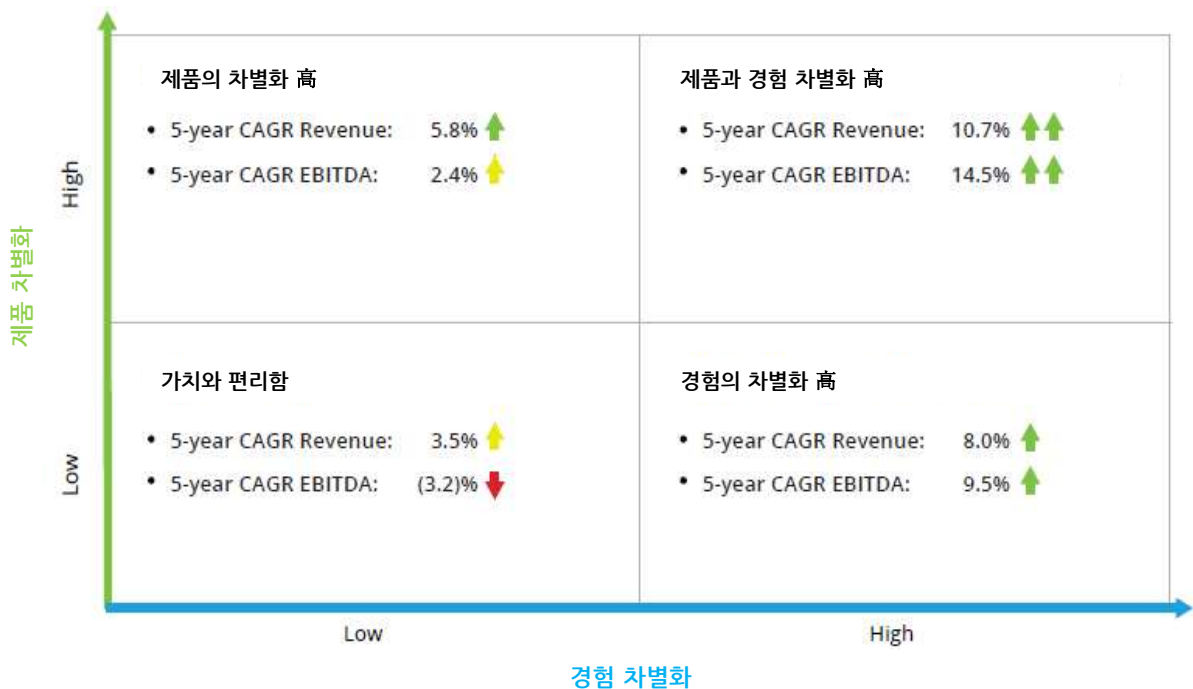
# 딜로이트 유통업 변동성 지수

글로벌 유통 기업들은 제조와 유통에 영향을 줄 수 있는 새로운 기술을 사용하는 소비자들에게조차 영향력을 미칠 수 있는 신 유통채널을 찾는 일을 지속할 것이다.

- 결론

만일 무어의 법칙이 유효하다면, 이는 기하급수적으로 변화하는 기술이 유통 산업 내 지속적인 변화를 이끌어 갈 것이라는 사실을 의미한다. 유통 기업들이 오늘날 직면한 과제들은 파괴의 시작과 더불어 유통업의 더 큰 진화를 알리는 예고편에 불과하다. 소비자들은 그들의 기호와 행동이 변화하고 있는 그 순간에도 지속적으로 제품과 서비스 그리고 경험을 구매할 것이다. 온라인 유통 집단과 새로운 디지털 플랫폼들은 소형의 유통업체들에게 대규모의 자본 없이도 시장에 진입할 수 있는 기회를 만들어 줄 것이다. 글로벌 유통 기업들은 제조와 유통에 영향을 줄 수 있는 새로운 기술을 사용하는 소비자들에게조차 영향력을 미칠 수 있는 신 유통채널을 찾는 일을 지속할 것이다. 변동성은 유통업의 종말을 의미하지 않는다. 사실, 변화하는 시장환경은 정보력을 가진, 가장 잘 준비된, 혹은 경쟁적인 시장환경에 가장 빨리 적응하는 기업들에게 기회를 가져다 주는 것 뿐이다. 유통 시장이 스스로 진화함에 따라 유통업체들 역시 끊임없이 진화해야 할 것이다. 유통업체들은 스스로를 "혁신"해야 하고 민첩해야 하며 차별화, 수용 및 신기술 사용을 강화해야 할 것이다. 또한 유통 기업들은 아마도 새로운, 전혀 기대하지 않았던 방식으로 변동성이 높은 시장환경 내에서 성장, 번영을 추구해야 할 것이다.

모델 평가 [2010 - 15] - 연평균 성장률 [CAGR]



Note: Top 80 public US retailers  
Source: Deloitte Consulting, 2015



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. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

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.