

새로운 디지털 간극

유통업에 대한 디지털 영향의 미래

Deloitte
University Press

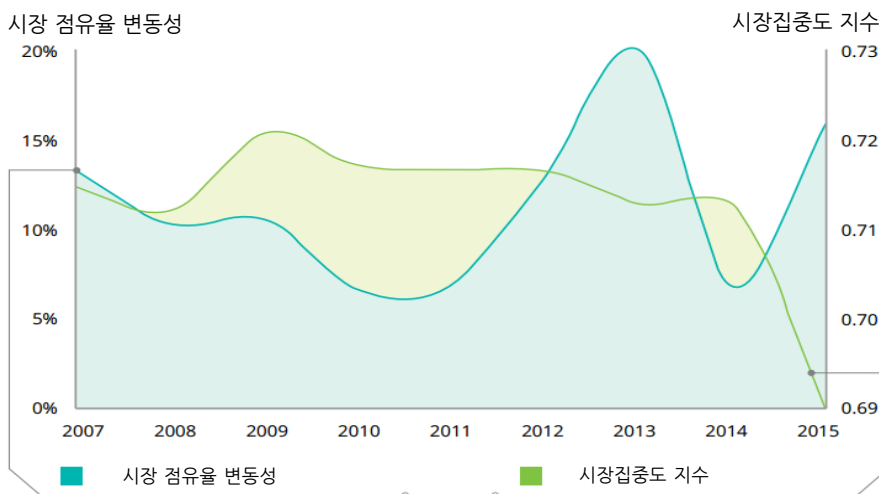


디지털의 영향과 유통업의 변동성

디지털의 영향은 추세가 악화되긴 했지만, 계속해서 증가하고 있다.

디지털의 영향력이 증가했음에도 불구하고, 일반 유통업체가 소비자 구매 경험에 영향을 미칠 수 있는 능력은 악화되고 있다. 왜냐하면 대형 전자상거래 업체들뿐 아니라 페이스북, 핀터레스트 같은 대형 디지털 플랫폼들이 뛰어난 고객 경험이 무엇인지를 재정의하고 있기 때문이다. 또한 이들은 전형적인 오프라인 유통업체들보다 고객의 니즈에 긴밀하게(거의 실시간으로) 연결되어 있다. 일반적인 유통업체는 잘해야 고객 한 명과 1년에 6-8번 정도 교류하지만, 페이스북 같은 디지털 플랫폼은 고객과 하루에 몇 시간씩 상호작용이 가능하다. 그 결과, 고객이 선호하는 상품 파악, 구매, 수령 방식은 그들의 온라인 경험에 의해 재정의되고 있다. 또한 인터넷을 통한 상품 검색, 주문, 배송이 매우 편리해졌기 때문에 민첩한 중소형 업체들이 기존의 전통적인 오프라인 대형 유통업체들로부터 시장점유율을 빼앗아가고 있다. 이러한 시장의 파편화와 변동성 증가를 딜로이트의 유통업 변동성 지수(그림 1)가 보여주고 있다.

그림 1. 딜로이트 유통업 변동성 지수



가중평균 표준편차로 측정. 유통업체들이 연간 변동성 원인의 대부분을 차지

상대적 평균차 혹은 "지니 계수"로 측정

*전미 최상위 153 유통업체 자료에 근거해 측정

출처: Kasey Lobaugh and Jacob Bruun-Jensen, *Deloitte Retail Volatility Index: How 100 years of conventional wisdom is being disrupted*, Deloitte, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/beyond-trends-retail-volatility-index.html>, p. 9

많은 유통업체들이 직면하고 있는 가장 큰 도전과제는 자신들의 전통적 프로세스, 인력관리 실무관행, 사업모델(머천다이징, 마케팅, 공급사슬 등 기능 포함)이 가지는 문화적 둔중함이다. 이러한 전통적 구조가 가지는 관성으로 인해 고객의 변화하는 니즈를 인식하고 대응하는데 경쟁자들보다 12-24개월을 뒤처지게 된다. 예를 들어, 많은 유통업체들이 변화하는 고객의 욕구에 부합하기 위해 성공을 어떻게 정의할 것인지를 변경하기보다는 수년 동안 사용해온 전통적인 KPI를 여전히 그대로 사용하고 있다.

전통적인 접근법에 대한 의존은 잘못된 예산 책정과 의사결정으로 이어질 수 있다. 유통업체들은 이러한 변화의 필요를 이해하고 구시대의 관행에서 벗어날 필요가 있을 뿐만 아니라, 보유하고 있는 과거 데이터들을 재점검하고 원하는 데이터 보유를 위해 파트너십을 체결하고 필요할 것이라 생각하지 못했던 데이터를 창출하기 위한 방안을 찾아야 한다. 결론은, 모든 것을 혼자서 다 구축할 필요가 없다. 유통업체들은 이미 고객들이 상호작용하고 있는 디지털 플랫폼과의 협력을 받아들여야 한다. 또한 자신들의 재무구조, 조직구조, 생태계가 오늘날 연결되고 디지털화된 고객들에 대응하는 데 충분한 민첩성을 추진할 수 있는지 점검해봐야 한다. 어디서부터 시작해야 하는가? 우선, 기존의 기획 및 예산 기능의 리셋을 고려할 수 있다. 예를 들어, 채널 전반에 걸친 총체적인 통합 예산 설정/기획 프로세스를 활용하고 있는 유통업체가 거의 없다. 이로 인해, 고객과의 상호작용과 같은 핵심 지표의 중복 집계 발생하고, 실제로는 생산성을 떨어뜨리는 프로그램을 인식하지 못할 수 있다.

상세하게 분석하기 - 미래를 향한 경로

딜로이트의 연구는 유통업체들이 디지털 효과성을 높이기 위해 고객과 상품 범주의 2가지 영역에 초점을 맞춰야 함을 시사하고 있다.

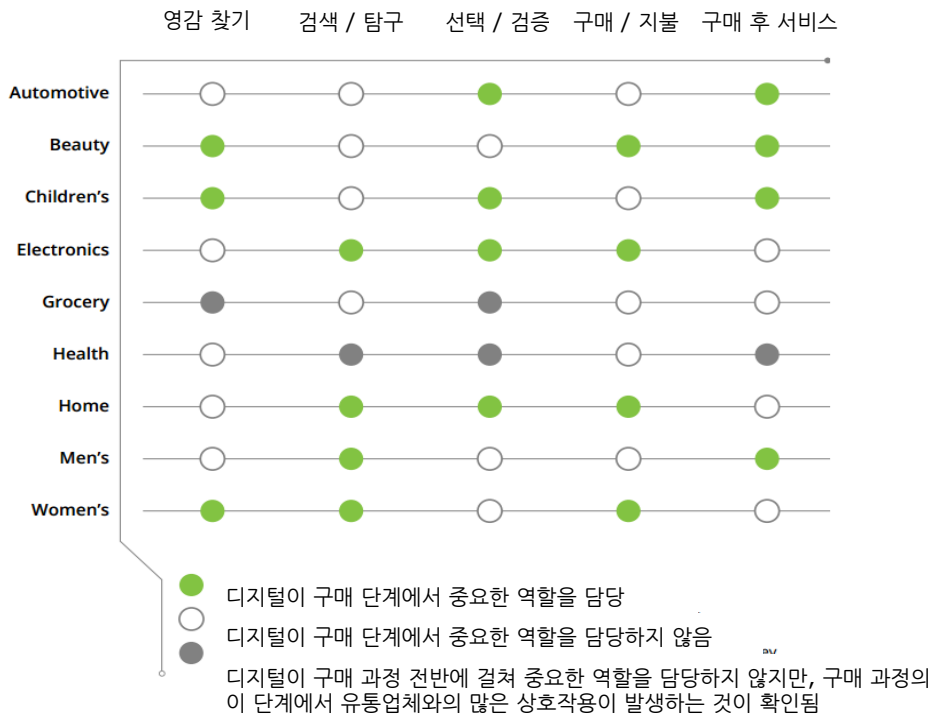
고객: 밀레니얼적 사고방식

매년 계속되는 딜로이트의 디지털 간극 연구는 소비자들의 행동방식이 어떻게 변하고 있는지를 보여주고 있는데, 역동적으로 가속되는 고객들의 행태를 보여주는 올해의 설문결과를 "밀레니얼적 사고방식"이라 칭하려 한다. 간단히 말해, 역사적으로 가장 낮은 디지털 영향 정도를 보여왔던 연령 집단 또한 시장에서 이용 가능한 새로운 디지털 기능들 중 일부를 수용하기 시작하고 있다. 하지만 고객들이 구매결정을 할 때 어느 정도 수준까지 디지털 서비스를 사용할 지에 대해서는 명확한 한계가 존재한다. 이러한 디지털 방식의 수용과 사용 정도가 시사하는 점은 유통업체들이 새로운 기능을 도입할 때 디지털 사용이 익숙지 않은 고객 기반에 대한 적절한 서비스 수준을 동시에 유지하는 미묘한 균형을 유지할 필요가 있다는 것이다. 유통업체는 이 과정에서 고객의 구매 과정과 핵심 요소 혹은 "순간"에 대한 이해를 통해 도움을 받을 수 있다. 딜로이트 분석에 따르면 이들 각각의 순간은 디지털로 인한 잠재적인 영향을 받을 수 있다. 올해 연구결과 소비자들의 구매 과정에서 몇 가지 흥미로운 점을 발견했는데, 몇 가지 주요 발견사항은 다음과 같다.

- 구매 과정의 '영감 찾기' 순간 동안 소비자들은 정보를 수동적으로 받는 것 보다 특정 상품 혹은 상품 범주에 대한 정보를 직접 찾기를 원했다. 유통업체들은 소비자들에게 광고를 통해 정보를 밀어내기 보다는, 구매 과정에서 소비자들이 가장 영감을 많이 받는 지점이 어딘지를 파악하고 소비자들이 선호하는 참여 채널을 통해 영감을 제공해야 한다.

- 소비자들의 93% 이상이 **검색 및 탐구** 과정에서 디지털 기기를 사용한다고 밝혔다.
- 구매 및 지불 과정이 중요하다. 소비자들은 최종 과정에서 다른 어떤 경험보다 빠르고 쉬운 지불처리가 2배 정도 중요하다고 생각하고 있었다.

그림 2. 고객의 구매 과정에서 중요한 순간들



출처: 딜로이트 2016 디지털 영향 설문조사

분석과정에서 우리는 상당수의 소비자들이 구매 과정을 직접 관리해 유통업체들과 관여하는 방식과 시점을 정하길 원하고 있음을 발견했다. 이러한 자가 결정 과정에 대한 욕구는 2년 전 30%에서 올해 66%로 크게 증가했다. 추가로, 디지털과 모바일의 속성으로 인해, 구매과정이 덜 선형적이고 보다 유동적으로 변해감에 따라, 특정 구매 과정에서 다른 단계로 바로 이동할 수 있는 "웜홀"을 창조할 수 있는 가능성이 생기고 있다. 예를 들어, 소셜 미디어를 통해 영감을 받은 상품을 바로 구매 단계와 연결시킬 수 있다.

결론은 고객들이 의미 있는 방식으로 기꺼이 관여하고자 한다는 점이다. 단지 유통업체들이 이를 위한 의미 있는 기회를 제공하고 있지 못할 따름이다. 유통업체들은 특정 상품 범주에 대한 핵심 순간에서의 디지털 접점을 활용해 소비자들이 동기를 상실하기 전에 구매로 이끌어야 한다. 방황하는 소비자들을 포착하는 가장 효과적인 방법은 그들을 참여하게 만들고, 그들이 선택한 구매 과정의 어디서나 손쉽게 편리하게 구매할 수 있게 해주는 것이다.

상품 범주: 미묘한 차이를 이해하기

2015년 보고서에서 상품 범주 별로 디지털의 영향에 큰 차이가 있음을 발견했었다. 올해의 연구는 이러한 차이점을 좀더 정교하게 분석했다. 한 가지 분명히 나타난 특이점은, 디지털 영향의 증가세가 약화되는 와중에 식품 및 건강 관련 상품 범주에서의 영향이 가속되고 있다는 것이다. 상품 범주 별 고객 행동의 차이가 어떤지를 더 잘 이해하기 위해, 배송비의 사례를 살펴보자. 모든 범주를 통틀어 단순히 살펴보면, 오직 35%의 고객들만이 온라인 배송비를 기꺼이 부담하겠다고 밝히고 있다. 따라서 무료 배송의 제공에 모든 에너지가 집중되고 있다. 하지만 범주 별로 상세히 따져보면, 예를 들어 아동 상품 범주의 경우 47%의 고객들이 배송료를 기꺼이 부담하겠다고 답했다. 따라서 오프라인 유통업체들이 면밀한 검토 없이 공통적으로 무료 배송을 추구하는 것은 경쟁우위와 수익성을 추구할 수 있는 상당한 기회를 놓칠 수 있음을 시사한다.

결론

많은 도전과제들이 있음에도 불구하고, 디지털 장터에서의 입지 회복을 위해 전통적인 유통업체들에게 기회가 존재한다는 점에 우리는 그 어느 때보다 낙관적이다. 거의 무한히 존재하는 대안들 가운데 성공적인 미래를 위한 몇 가지 공통된 항목들이 있다.

- 1. 모든 것을 혼자서 구축하려 하지 마라.** 고객들이 이미 대규모로 상호작용하고 있는 플랫폼들과의 파트너십을 고려하라. 이를 통해 맞춤형 고객 경험을 만드는 데 필요한 상세한 실시간 데이터에 대한 접근을 확보할 수 있다.
- 2. 조직의 재무구조, 조직구조, 운영구조, 생태계를 개편하라.** 이를 통해 고객의 니즈 대응을 위한 민첩성과 반응성을 높일 수 있다. 기획과 예산 편성 기능이 좋은 시작점이다.
- 3. 상품 범주 별로 차이가 있음을 받아들이고 디지털 추진계획이 고객 군과 상품 범주 별로 호소력 차이가 있음을 인지하라.**
- 4. 가능한 영역에서, 디지털을 이용해 고객들이 자체적인 구매 여정을 이끌 수 있게 하라.**
- 5. 디지털 영향의 성장 속도가 약화됨에 따라, 시장 점유율의 추구를 보다 정밀하게 수행할 필요가 있음을 인지하라.** 유통업체들은 어디서 성장이 가능한지 그리고 고객 확보를 위해 구체적으로 어떤 경험에 집중해야 하는지 이해해야 한다.
- 6. 무엇보다 중요하게, 성장을 추구하기 위해 유통업체는 상품 제공과 고객 경험을 중심으로 혁신에 초점을 맞춰야 한다.** 특히 물리적 매장을 통해 고객에게 보내는 신호가 소셜 미디어보다 훨씬 강력한 영향이 있음을 인식하라.

오프라인 유통업체는 전자상거래 업체와의 치열한 경쟁에 직면하고 있다. 자사의 고객에 대한 깊이 있는 이해를 추구하고 물리적 자산을 경쟁우위로 활용해, 유통업체는 고객 관여를 위한 전략을 적시적소에 실행할 수 있다.



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 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.