



아마존의 영향력

기다림과 관망은 더 이상 옵션이 될 수 없다

서론

아마존은 450개 이상의 소매점 및 광범위한 산업 전문지식을 보유하고 있는 식료품점 체인 홀푸즈(Whole Foods)를 137억 달러에 인수하였다. 여러 소매업체 및 투자자들은 다양한 반응을 보였다. 이 뉴스로 인해 아마존의 주가는 상승한 반면 Kroger's, Ahold Delhaize (Food Lion 및 Giant supermarkets의 모회사), Sprouts Farmers Market, Supervalu 및 코스트코와 같은 식품 소매업체 주가는 모두 하락하였다. 아마존-홀푸즈의 시장 진입이 기존 식료품 업계 및 다른 소매업계를 어떻게 혼란시킬지에 대한 지식을 바탕으로, 하루만에 220억 달러에 달하는 식료품 관련주 주가가 증발해 버렸다.

많은 회의실 테이블에서 열띤 토론이 진행되고 있다. 오프라인 소매업체는 결국 온라인 쇼핑으로 인해 사라지고 말 것인가? 모든 소매업체가 결국 온라인 전용으로 진화할 것인가? 아마존이 물리적 매장 및 새로운 소매 카테고리로 확장한 것이 우리의 비즈니스에 주는 의미는 무엇이며, 소매 업체들은 시장점유율과 브랜드 방어를 위해 어떻게 최선의 대비를 할 수 있을까?

지금 소매업체들은 슬픔의 5단계(부정, 노여움, 협상, 우울, 수용)에 빠지기보다 아마존이 제기한 경쟁적인 도전과제에 직면해야 할 것이다.

소매업체의 여섯 가지 경쟁 현실

현실 #1: 아마존의 상점은 많은 식료품 소매업체에게 있어 '뉴 노멀'이다.

식료품 카테고리의 진입은 아마존에게 물리적인 매장의 지분을 취득할 큰 기회를 선사하였다. 월마트가 전자상거래 전문성을 위해 Jet.com을 인수한 것과는 반대되는 사례다. 홀푸즈를 인수하면서, 아마존은 대량 판매 시장에서 소매업체가 성장할 여지가 남아있는 매우 소중한 부분을 차지한 것이다.

아마존은 매장뿐 아니라 11개의 식품 저장 센터를 확보함으로써 서비스 확장을 지원하기 위한 450개 이상으로 확대된 유통 센터 네트워크를 보유하게 되었다.

현실 #2: 아마존은 프라임(Prime) 및 홀푸즈 고객 기반을 통해 점유율을 높일 것으로 예상된다.

아마존의 본질은 고객 중심적 회사로, 지속적으로 진화하며 고객의 욕구 충족을 위해 사업상의 모든 부분을 테스트하고 있다. 고객이 상호작용하기 원하는 방식을 체계화하고 운영할 방법을 아는 것이 아마존의 성공을 위한 핵심 요인이다.

이번 인수도 다르지 않다. 아마존은 이제 누락되었던 제품 카테고리를 고객에게 제공할 수 있다. 이에 따라 이미 대규모이던 고객의 연간 지출 수준도 증가하고 있다. 또한, 아마존 프라임 및 홀푸즈 고객 기반의 공통부분을 통해, 아마존은 강점을 발판으로 새로운 카테고리를 추가할 것으로 보인다. 경쟁업체로서는 이러한 고객들로부터 시장점유율을 새로 확보하거나 유지하는 것이 어려울 수 있다.

현실#3: 영업 경쟁력이 증대될 가능성이 높다.

홀푸즈의 식품 공급업체 및 유통업체 네트워크 접근성은 경쟁업체의 수익 마진을 하락시킴으로써 공급업체 협상 시 아마존의 영향력을 증가시킬 것으로 예상된다. 저렴한 가격으로 협상할 수 있는 아마존의 협상력은 식품가격 하락 압력을 유발시켜 경쟁사의 수익 마진에 부정적 영향을 미치면서 소비자에게는 효익을 제공할 수 있음을 의미한다. 가격을 낮게 유지하면 프라임 회원의 충성도는 강화될 가능성이 높다.

많은 식료품 체인이 기술에 많은 투자를 하고 있으나, 현실적으로 전자상거래 거인들을 따라잡기란 불가능하다. “온라인에서 사고 매장에서 픽업하기”(BOPIS), “온라인에서 사고 매장에서 환불하기”(BORIS)에 대한 소비자의 선호 등 영업 성과를 놓고 견주어볼 때, 아마존의 배송 플랫폼이 이미 많은 소매업체를 능가하고 있다.

현실 #4: 식료품점 인수가 끝이 아닐 것이다.

성장을 지속하기 위하여, 아마존은 지금까지 자사의 영향력으로부터 비교적 떨어져 있던 카테고리로 진입할 가능성이 높다. 아마존은 다음 영역에 대하여 베타 테스트 서비스를 실시하였다.

- 주택 개량 서비스
- B2B 및 DIY 푸드 키트

주류나 화학제품 등 규제가 엄격한 시장 또한 아마존의 잠재적 인수 합병 대상으로 간주될 수 있다. 다수 소매업체 및 유통업체의 질문은 아마존이 직접적인 경쟁자가 될 것인지 여부가 아니라, 언제, 그리고 어떻게 사전 대책을 준비할지이다.

현실 #5: 소매업체는 이익을 위해 아마존을 활용할 수 있다.

물리적 상점에 더하여 아마존의 시장 플랫폼을 활용하는 것은 소비자에게 밤낮으로 쉽게 접근할 수 있는 옴니채널(omni-channel) 경험을 제공하고자 하는 소매업체에게 상당히 유리할 수 있다. 쇼핑객 분석 및 광고 매출과 결합된 아마존의 광범위한 소비자 구매 내역은 소매업체가 소비자의 지갑에 도달할 수 있는 범위와 점유율을 확장시켜 주므로, 아마존과의 파트너십을 고려하게 하는 강력한 원인이 될 수 있다.

현실 #6: 기다림은 더 이상 옵션이 될 수 없다.

이번 인수 건으로 인해 크게 영향을 받지 않는 비즈니스일지라도, 미온적인 대응이 사업의 영속성을 보장해주지 않으므로 사전 계획을 심각하게 고려해야 한다. 소매업체들이 아마존과의 방어 전략 및 파트너 관계를 모두 고려하는 것이 권고되나, 성공으로의 길을 반드시 혼자서 가야하는 것은 아니다.

소매업체들은 기술 투자 등 개별기업 단위의 노력을 통해 경쟁하려 하기보다 배송, 소셜미디어, 디지털 페이지, 전자상거래 및 유통 플랫폼 전문가들과의 보완적 파트너 생태계에 가입하거나, 이를 조직함으로써 얻는 이점을 계산해야 한다. 소매업체가 가보지 않은 곳에서 생존과 번영을 위해 노력할 가상의 거래기반 드림팀을 만드는 것이 목표가 될 수 있다.

소매업체의 다음 단계

고객의 암시적, 명시적 욕구를 전체적으로 관리하고 구현하기 위하여 가치 제안 및 사업 모델 재구성을 통한 전략적 대응에 주목하라. 예를 들어, 전략적 대응은 고객중심적으로 이루어져야 하므로, 고객이 브랜드와 상호작용하는 방식보다는 소비자의 행동 역학이 각 카테고리별로 변화되는 방식에 초점을 맞추어야 한다. 사업 수단의 재조정에는 다음이 포함될 수 있다.

- 고객 행동 분석
- 가치 제안 재조정
- 사업 모델 재설계

강점과 경쟁력을 보강하기 위해, 영업적 대응을 통한 전술적 사업활동 강화로 효익을 얻을 수 있다. 예를 들어, 영업적 대응은 소비자 수요 격차를 해소하거나 소매업체 배송능력을 향상시키는 역량 창출 및 점진적 개선에 초점을 맞추어야 한다. 명시적 실행 및 시장 활성화 계획으로 쉽게 정의되는 영업적 대응에는 통상 다음과 같은 것들이 포함된다.

- 서비스 확장
- 센터 매장(center-store) 최적화
- 매장 공간 합리화



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.