

# 미래 자동차 유통의 혁명

딜로이트 컨설팅  
Consulting Strategy  
고충선 상무



# 미래 자동차 유통의 혁명

## 120년 전통 자동차 유통의 변화 움직임

자동차 유통 변화의 중심에는 디지털화, 빅데이터 그리고 모빌리티 서비스가 있다.

르노삼성자동차는 2017년 11월 전 차종에 대한 온라인 직접 판매 사이트를 개설하고 판매에 돌입했다. 이전에도 일부 차종에 대한 온라인 특별판매는 여러 브랜드에서 시도해왔으나 전체 차종에 대해서 전격적으로 확대한 경우는 르노삼성이 처음이었다. 디젤 게이트로 인해 어려운 시기를 보내던 폭스바겐코리아도 카카오 모빌리티 플랫폼과 제휴하여 규제 종료 시점을 전후하여 전 차종에 대한 온라인 판매를 고려 중이라고 한다. 미국의 전기차 업체 테슬라는 아예 2014년 브랜드 출범 당시부터 딜러점을 경유하지 않고 온라인을 통해서 차량 시승, 계약, 인도 절차를 일괄적으로 처리할 수 있는 직판체제를 구축한 바 있다.

유통산업에서 온라인 판매가 도입된 것은 아마존 이래로 거의 25년이 넘었다. 자동차 온라인 판매가 혁신적인 이유는 단순히 다른 산업에서는 일상화된 행태가 비로소 시작되었다는 데 있지 않다. 헨리 포드가 모델 T가 대량판매된 20세기 초 이래로 120년간 대부분의 국가에서 자동차 유통은 OEM이 도매가로 딜러에게 판매를 위탁하고 딜러가 소매 판매 및 A/S를 책임지는 형태를 고수해왔다. 온라인 판매는 제조업체가 소비자에게 유통 딜러가 중간에 개입하지 않고 직접 판매하며, 기존의 대리점-딜러는 고객상담 및 차량 인도 등 판매의 파트너로서 역할이 변화했음을 의미한다. 그리고 향후 자동차 산업에서 소위 C.A.S.E. (Connected 커넥티드카, Autonomous 자율주행, Sharing 차량공유, Electrified 전동화/전기차 확산) 의 트렌드가 진전된다면 자동차 유통의 변화는 더욱 가속화될 것으로 예상된다. 그 변화의 중심에는 디지털화, 빅데이터 그리고 모빌리티 서비스가 있다.

## 미래 자동차 유통의 3대 트렌드

### 첫번째 트렌드: 디지털화(Digitalization)된 경험

온라인 판매 사례에서 보듯 현 시점에서 눈에 띄는 것은 디지털 기술을 이용한 고객 경험의 혁신이다. 전통적으로 딜러점에서의 자동차 구매는 대다수의 고객들에게는 달갑지 않은 경험으로 다가오는 경우가 많았다. 자동차를 사려면 고객은 수많은 사전조사를 거쳐 실제 제품을 보기 위해 딜러점에 방문하여 시승을 하고 복잡한 사양과 옵션을 선택해야 했다. 그러면서 최종 구매 시에는 반드시 영업사원과의 흥정을 거쳐 조금이라도 더 얻어내고 싸게 사려는 노력은 필수였다. 그리고 자동차 산업이 태동한 이래 이런 불편은 누구나 감내해야 하는 표준 절차였다.

표 1. 구매 프로세스에서 고객의 불편 요소(pain points)

고객의 불편 요소	고객의 반응
가격 협상	65% 밀레니얼 세대는 가격협상 없는 차량 구매 선호
영업사원 응대	92% 차량 구매자는 영업사원을 신뢰하지 않음
복수의 비교 방문	57% 구매자는 가격조건 비교 위해 다른 딜러점 방문
원하는 차량의 재고 보유 여부	원하는 차량이 현재 없어서 구매 결정을 변경
딜러점에서의 시간 소요	4시간 평균 딜러점에서 계약체결 소요 시간
정보의 불일치	정보의 홍수 속에서 확실한 정보를 찾기 어려움

(Source: Redefining vehicle buying process, Infosys)

반면 자동차 산업을 벗어나면 고객은 전혀 다른 경험을 한다. 온라인 상점에서는 검색과 구매 이력으로 살만한 상품을 추천해주며, 온라인에서 구매하고 오프라인에서 수취하는 것은 일상화되었다. 디지털 기술에 익숙한 요즘 고객의 90%는 온라인 정보를 이용한 사전 조사 과정을 필수적으로 거친다. 유럽에서 수행한 조사에 따르면 딜러점을 방문하는 횟수는 98년에는 4회였으나 2회 이하로 줄어들었고, 인터넷을 통해 자동차를 구매하겠다는 의향도 1% 미만에서 40%가 넘어선다. 고객이 원하는 것은 일반 생활에서 누리는 이런 테크놀로지 연결성이 구매 과정에서도 끊임없이 이어지는 것이다. 이런 고객 기대에 부응하기 위해 제조사에는 점차 최신의 디지털 기술을 매장 내외에 적용하기 시작했다. 3D 컨피규레이터, 비디오 스크린, 키오스크 안내데스크를 도입하고 영업사원들은 태블릿을 이용해서 고객의 이전 온/오프 방문 기록을 기반으로 상담을 한다. 이런 기술들을 적극적으로 채택한 매장 중의 대표적인 사례가 아우디가 시도하는 ‘아우디시티’이다. 주로 도심 내의 핵심 지역에 위치한 아우디시티 매장에 가면 고객은 터치기능이 내장된 테이블에서 직접 자동차의 색상, 옵션을 구성해보고 매장 전체를 둘러싼 비디오 스크린에서 다양한 모델을 구석구석 실제 크기로 살펴볼 수 있다.

디지털화는 매장 안의 환경에만 국한되지 않는다. 다수의 제조업체는 테슬라와 유사한 온라인 판매 사이트를 이미 운영하고 있거나 계획 중이다. 더 중요한 것은 고객들로 하여금 온라인-오프라인 어느 곳에서 구매 여정을 시작하든지간에 그 경험을 통합시키려는 노력이다. 고객은 온라인 사이트에서 구성한 자신의 상품 모델을 오프라인 매장에 가서 다시 설명할 필요 없이 확인할 수 있으며, 오프라인 매장에서는 온라인 사이트에서와 동일한 금융 조건 계산 앱을 활용한다. 진정한 온-오프 옴니채널의 경험을 선사하는 것은 이제 선택이 아닌 필수적인 요건이 되고 있다.

## 두번째 트렌드: 어널리틱스 도입

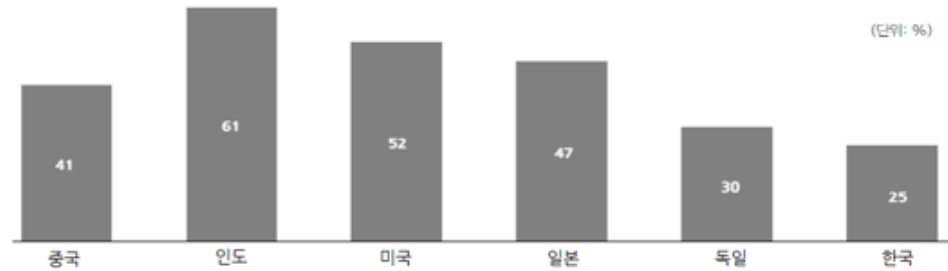
디지털화가 고객과 직접 맞닿는 접점에서 경험을 혁신하는 역할이라면, 디지털화된 데이터가 축적됨에 따라 어널리틱스는 고객이 인지하지 못하는 새로운 가치를 창출하고 있다. 자동차 제조사 입장에서 기존 유통 체계가 가지는 치명적인 한계는 고객과의 접점 - 구매 및 서비스 - 을 통해 직접 고객 정보를 획득할 기회를 상실하는데 있다. 이제 온라인 채널 및 직접 판매를 통해 고객과 바로 만나면서 확보한 값진 데이터를 어떻게 잘 활용하느냐는 미래 자동차 유통에서 핵심 역량이 되고 있다. 그 중 단기적으로 많은 제조사에서 집중하고 있는 것은 서비스 및 품질 관리 분야이다. 한 독일의 OEM은 콜센터, 웹사이트, 서비스 센터에서 접수되는 수많은 워런티 클레임을 분석하여 사기성 클레임을 적발하는 시스템을 만들어 전체 워런티 비용의 5%를 절감했다. 또한 신 모델이 시장에 출시되고 나서 초반에 집중되는 각종 품질 이슈 사례를 분석하여 기존에 7개월이나 걸리던 초기 품질 안정화 시기를 3개월로 앞당긴 사례도 있다. 고객의 입장에서 직접 체험할 수 있는 사례로는 '예방 정비 경고' 서비스가 있다. 커넥티드카가 보편화되면서 차량 주행, 엔진 및 부품 상태에 대한 수많은 정보들을 바로 제조사의 클라우드로 보내 분석할 수 있는 환경이 만들어졌다. 제조사는 이런 데이터를 실시간으로 모니터링하면서 치명적인 고장이 발생하기 이전에 운전자나 차량 운행사에 경고를 주어 수리비를 절감하거나 사고를 정비할 수 있게 한다. 이런 서비스는 특히 트럭이나 버스, 렌터카 회사처럼 대량의 차량을 운영하고 있는 사업자들에게는 골치 아픈 고장/사고로 인한 운행 가동률 저하를 막을 수 있는 가치를 제공할 수 있게 된다.

최근 출시되는 자동차에는 40여개의 마이크로프로세서와 십수개의 센서가 장착된다. 이런 차량에서 생성되는 정보는 시간당 25기가바이트에 달할 정도로 크다. 향후 자율주행과 커넥티드카 서비스가 더 확산되면 고객들은 굳이 본인이 직접 챙기지 않아도 각종 정기점검이나 고장 수리 시점을 보다 정확히 파악하여 서비스를 받는 것이 일상화 될 것으로 예상된다.

## 세번째 트렌드: 미래 모빌리티 서비스

딜로이트에서 2016년에 실시한 글로벌 자동차 고객조사에 따르면 공유 모빌리티 서비스를 드물게라도 이용하는 고객이 중국, 인도, 미국, 한국 등지에서는 50%에 달한다. 동일 조사에서 공유 모빌리티 서비스로 인해서 자동차 소유 여부를 고민한다는 응답자의 비율 역시 평균 40%에 달하고 있다.

그림 2. 공유 모빌리티 서비스로 인해 자동차 소유 여부를 고민한 비율



(Source: 2016 글로벌 자동차 고객 조사, Deloitte)

완전 무인 자율주행차 시대의 도래 시기에 대해서는 많은 의견이 존재하지만, 분명한 것은 이제 자동차를 이용하는 유일한 방법이 차량 구입이던 시대는 저물어가고 있다. 고객이 차량을 소유하는 것과 공유 서비스를 이용하는 것 사이의 편의성과 경제성을 비교하는 때가 오면 자동차 판매를 전제로 한 유통체계는 큰 변화를 겪을 수 밖에 없다.

만약 이 시나리오가 현실화되는 것을 전제한다면 자동차 유통은 렌터카, 공유차 서비스 회사와 비슷한 사업모델로 변화할 가능성이 높다. 고객이 원하는 것은 특정 지점간의 '이동' 서비스이지 '차량' 자체가 아니기 때문에 결국 대량의 공유 차량을 보유하면서 이런 서비스를 제공하게 되는 것이다. 이럴 경우 자동차의 텔레매틱스, 대리기사, 안전, 정비 등 다양한 자산관리기능과 더불어서 고객의 이용경험을 제고하기 위한 충전 및 간단한 정비 등의 다양한 서비스, 서비스 가격 책정 등의 역량이 새로 필요하게 될 것이다. 경쟁 상대 역시 다른 자동차 브랜드의 판매점이 아니라 기존 렌터카 회사나 우버 등의 모빌리티 서비스를 제공하는 운영사로 바뀌게 되는 것이다.

물론 이는 극단적인 시나리오이고 현실적으로는 기존의 차량 판매와 공유 서비스가 서로 다른 고객층을 공략하면서 공존하게 될 가능성이 높다. 그러나 이미 지금도 GM, 포드, 닌저, BMW 등 모든 자동차 제조사가 모빌리티 서비스 회사에 투자하거나 자체적으로 설립하여 서비스를 제공하고 있으며 이런 경향이 지속될 경우 현재 판매 및 서비스 네트워크와 새로운 사업 모델 사이에는 새로운 협력이나 경쟁관계가 발생할 것이 예상된다.

## 결론: 고객의 더 나은 모빌리티 경험

자동차 유통의 디지털화, 빅데이터 및 어널리틱스 도입, 모빌리티 서비스를 둘러싼 불확실성의 공통점은 이 모든 변화가 기존의 제조사-제품 중심의 사업 모델을 철저히 고객 중심으로 전환시킨다는 점이다. 상당수의 고객은 더 이상 오프라인 위주의 불편한 구매 경험을 무릅쓰고 굳이 차를 보유하려고 하지 않으려 할 것이며 C.A.S.E. 기술의 진전으로 인해 더 많은 기능성과 서비스를 기대하게 될 것이다. 고객들은 이미 옴니채널과 어널리틱스 기술로 진화하고 있는 다른 리테일 서비스와 자동차의 구매 경험을 비교하게 될 것이다.

기존에는 제품 자체의 품질, 디자인 및 기능성으로 승자가 결정되었다면, 이제 자동차 산업은 고객의 구매-보유의 전 과정에 걸쳐서 보다 나은 경험을 제공하고 미래 모빌리티에 적합한 서비스와 사업모델을 어떻게 제공하느냐에 따라 업체간 명암이 갈릴 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. 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.