

시장 환경

디지털 기술은 비즈니스 장벽을 제거함으로써 많은 민첩한 시장참가자들이 빠르게 변화하는 소매산업에 진입할 수 있도록 하였다. 그러나 디지털 진보만으로 고객 충성도를 높이거나 지갑점유율(share of wallet)을 무기한 확보할 수는 없을 것이다.

소매업의 과도기

기존 소매 비즈니스 모델을 사용하고 적응할 기회와 함께 새로운 도전과제가 생겨날 것이다. 고객의 암시적, 명시적 욕구에 대응하기 위해 가치제안(value proposition) 및 운영 모델을 재구성하는 전략적 대응을 고려하라. 고객이 문제의 브랜드와 상호작용하는 방식보다는, 다양한 소비자 부문의 행동 역학이 어떻게 변화하는지에 집중함으로써 고객중심적인 전략적 대응을 하기 위해 노력하라. 차별화된 대응을 통한 강점 및 경쟁우위 강화를 위해 세밀하게 조율된 운영방식 또한 효익을 창출할 것이다. 운영 상 대응에는 다음이 포함될 수 있다.

- 서비스 확장 - “매장 속 매장” 및 “영업권 모델(concession model)”을 통한 독특한 경험 제공
- 센터 매장 최적화 - 기존 매장의 레이아웃을 “미래 매장” 모델로 전환
- 매장 족적 합리화 - 전체 면적 비율을 재고하고 매장 일부를 온라인 주문 실행 센터로 활용
- 디지털 전략 강화 - 디지털 존재를 현대화하려는 소매업체에 스마트폰 중심 전략의 확대가 어떻게 효익을 줄 수 있는지 탐구
- 인적자본 현대화 - 반복 작업을 위한 로봇틱스, 고객 대응을 위한 가상 서비스 로봇 도입 등

실제 매장과 사람 직원의 필요성은 사라지지 않는다. 많은 소매업체들에게 실제 매장 및 온라인 매장을 이중으로 유지하는 것이 점차 중요해질 것이다. 그러나 소매업체는 경쟁이 매우 치열하고 디지털이 영향력과 잠재력을 보유한 오늘날의 환경에서 수익성을 증가시키기 위해 새로운 전략을 고안하는 것이 좋을 것이다.

경제 전망

경제는 2017-2018년 동안 2.0%~2.5%의 완만한 성장률을 유지할 것으로 보인다. 주요 원인은 고용시장 강세 및 소득 증가로 인한 소비자 부문 강화로, 일자리는 매달 148,000개씩 늘어나고 있으며 실업률은 4.1%(2017.09 기준)의 낮은 수준을 기록하였다. 실질 가처분 개인소득은 2018년 2.0% 이상 증가할 것으로 예측된다.

해체가 재구축으로 이어진다

“소매의 종말,” “소매의 붕괴”와 같은 제목의 수많은 폐점 보고서를 바탕으로 한 비즈니스 기사 헤드라인들이 끊임없이 미디어를 달구고 있지만, 다양한 이유로 인해 여러 형태 및 채널로 소비자의 지출이 증가 및 변화하고 있다는 것이 비즈니스의 현실이다. 분명한 것은 사람들이 구입 경로와 관련하여 친숙한 경험과 차별화된 경험 모두를 끊임없이 추구한다는 점이다.

JCPenney와 Sephora: 매장 속 매장 파트너십이 모두에게 효익을 제공한다

이 소매업체들은 디지털 연결을 강화하고 있다. 온라인 JCPenney 쇼핑객들은 더 다양한 종류의 Sephora 제품을 검색하고 당일 픽업을 위해 온라인 주문을 할 수 있다. 또한 JCPenney는 고객이 매장 내 Sephora 뷰티 컨설턴트에게 메이크업을 예약할 수 있도록 기능을 추가할 계획이다. 두 브랜드 모두 BOPUS(Buy Online Pick Up in Store) 확대를 비롯하여 그룹 메이크업, 뷰티클래스 등 차별화된 매장 소비자 경험을 제공함으로써 방문자 증가와 같은 효익을 실현해오고 있다.

구매 경로의 마찰을 제거하라

마찰을 제거하고 구매자의 구입 과정(journey)을 개선시키기 위해 설계된 기술을 실용적으로 채택함으로써, 소매업체는 가치사슬을 혁신하고 파트너가 될 수 있는 충분한 기회를 얻을 수 있다. 다음을 고려하라.

- 독창적인 비즈니스 파트너십(소매업체 생태계를 SNS, 비디오, 음악 또는 게임 브랜드 등을 통해 확장하는 것)은 소비자가 구매 과정을 통제할 수 있다고 느낄 때마다 끊임없이 변화하는 경험을 제공하여 추가 수익을 창출할 수 있다.
- 사물인터넷(IoT)을 통해 운송 중인 매장 재고를 온라인으로 확인하고 원하는 위치에서 제품을 구매하거나 픽업할 수 있다.
- 전략적 파트너십과 결합된 디지털 수요 및 공급 네트워크는 배송 시간을 단축시키고 배송비를 절감시킬 수 있다.
- 증강현실, 가상현실 및 혼합 현실은 소매업체가 경험적 참여를 제공하기 위한 무한한 통로를 만들고 개선된 옵션을 제공할 수 있도록 한다.

혁신과 변혁

오늘날의 급변하는 환경 속에서 소비자가 반드시 실제 매장으로 갈 필요는 없다. 날씨, 휴일 또는 신학기 쇼핑 시즌 등의 영향은 매장에서 쇼핑을 할지 온라인 쇼핑을 할지 여부에 큰 영향을 미친다. 융통성 있는 영업 전략을 이해하는 것이 유리할 것이다. 기업이 변화를 예측하고 적극적으로 혁신하지 않으면 시장점유율 경쟁에서 패배하게 되는 것이 오늘날 복잡한 소매업의 현실이다.

차별화는 소비자들이 가격보다 편리성을 선호하는 경향이 깊어짐에 따라 미래에 시장점유율 경쟁에서 훨씬 더 큰 역할을 할 것으로 예상된다. 제품 독창성, 참여 경험, 매장 구매 대 오프라인 주문, 자동 가입 모델 및 픽업 또는 배송 옵션 선택 편의성 등이 소비자의 선택을 유도하게 된다.

증강현실, 가상현실 및 혼합현실의 혁신은 실제 세계와 온라인 매장을 연결함으로써 실제, 온라인, 모바일 또는 앱 이상으로 소비자의 참여를 확대시키는 잠재력을 가지고 있다. 예를 들어, 가구업체 이케아(IKEA)는 컨셉キッチ의 일환으로 테이블 위의 재료를 기반으로 레시피를 제안하는 등의 증강현실 "living table"을 개발하였다. 의류 소매업체 REI는 쇼핑객들이 캠핑 현장에 들어가 캠핑 여행에 필요한 제품을 제품 링크를 통해 장바구니에 담을 수 있는 증강현실 앱을 제공한다.

소매업 슈퍼 팀 구축하기: 오늘날의 시장에서 협력을 통해 성공할 수 있는 방법은 무엇일까?

경쟁이 치열한 소매 시장에서 협력이 어떻게 성공의 열쇠가 될 수 있을까? 빠르게 변화하는 시장에서 자신의 인사이트를 생태계 내 다른 플레이어의 것과 통합하고, 새로운 성장 수준과 고객만족 수준을 달성케하는 민첩성과 빅데이터 분석 능력 및 통찰력을 구축하여 이익을 얻을 방법을 고민하라.

제3자 마켓플레이스인 알리바바(Alibaba)는 가치있는 고객 데이터를 브랜드 판매자와 공유하고 사이트에서 가격 및 배치를 조정할 수 있도록 한다. 이와 같이 데이터 투명성을 제공한 결과, 명품 브랜드는 중국 전자상거래 시장의 고객 정보와 유럽 또는 북미 시장과의 차이점을 알 권한이 있다고 느낀다. 2017년 광군제(Singles Day)에서는 유명 셀러와 제휴하여 10만개 이상의 매장에 얼굴인식을 통한 지불 기술을 배포함으로써 "Smart Stores"로 변모시켰다. 여러 독창적 파트너십을 활용한 알리바바는 2016년보다 39%나 인상된 250억 달러의 판매실적을 기록하였다.

파트너십, 차별화된 경험, 그리고 편리성을 통해 혁신하기

시애틀에 본사를 둔 노드스트롬(Nordstrom)은 345개의 정가 및 할인매장으로 쇼핑객을 유도하기 위한 추가 전략을 발표하였다. 론칭한 이니셔티브에는 인기 팝업 숍, 최신 패션 디자이너가 참여하는 매장 속 매장, 나이키 컨셉 숍이 포함되어 있다. 노드스트롬의 주요 전략에는 끊임없이 변화하는 팝업스토어를 통한 쇼핑객들의 매장 방문 유도, 문자메시지 구매 옵션, 온라인 재고 확인 및 예약 등이 포함된다.

소비자는 더욱 스마트하다

소비자 선호도 변화를 동반한 디지털 발전은 지난 20년 동안보다 지난 10년 동안 소매업의 영업 형태를 더 많이 변화시켰다. 많은 소매업체들이 불안해하는 이유는 온라인 채널의 시장점유율 때문이 아니라 디지털 채널이 소비자의 쇼핑 결정에 영향을 미치기 때문이다. 90% 이상의 소비자들이 하나 이상의 디지털 기기를 사용하기 때문에 디지털 미디어와 기기의 영향력은 강세를 유지할 것으로 전망된다. 소비자가 스마트폰을 사용하는 방식과, 이러한 기기가 고객 경험을 풍요롭게 할 수 있는 잠재력을 이해한다면 추가적인 지갑 점유율을 확보하는 데 도움이 될 것이다.

5명 중 3명은 스마트폰으로 구매할 것임을 알아야 한다

스마트폰 중심 전략은 채널과 플랫폼 전반에 걸쳐 디지털 존재감을 확대하려는 선견지명을 지닌 소매업체에 도움이 될 수 있다. 소매업체는 웹사이트 운영 같은 기본적인 디지털 존재를 뛰어넘어 생각하고, 디지털 파트너 참여 가치를 검토하는 등의 대응을 고려해야 한다.

온라인 및 매장 내 고객 친밀감 구축하기

연령, 가계 소득, 교육 수준 등에 따른 소비자 분화가 계속되고 있으며 쇼핑 행동에 상당한 영향을 줄 것으로 예상된다. 소비자가 온라인 또는 매장에서 쇼핑을 하는 이유는 연령, 소득 및 교육수준에 따라 달라진다.

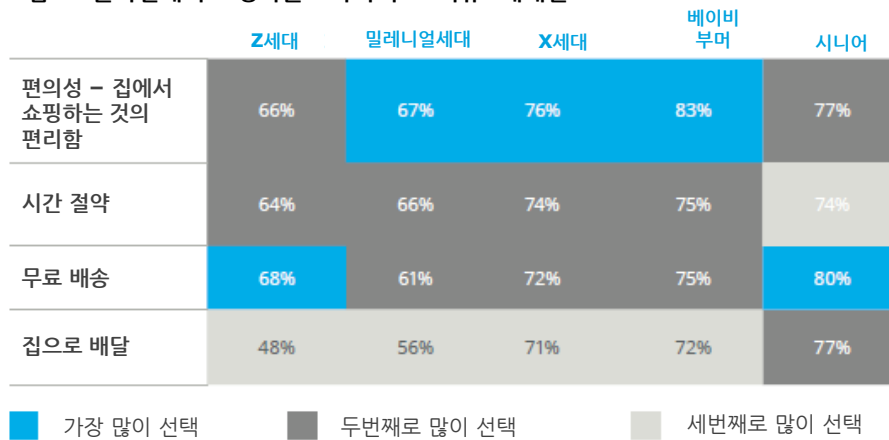
그림 1. 매장에서 쇼핑하는 3가지 주요 이유: 세대별

	Z세대	밀레니얼세대	X세대	베이비 부머	시니어
상품과 상호작용하는 능력	49%	52%	59%	63%	62%
배송비 회피	72%	47%	49%	47%	57%
구매품 아이디어와 영감을 줌	29%	40%	43%	49%	51%
추후 반품이 더 쉬움	23%	31%	33%	39%	55%
상품을 즉시 구입해야 하므로	42%	34%	33%	25%	31%

■ 가장 많이 선택 ■ 두번째로 많이 선택 ■ 세번째로 많이 선택

Source: Deloitte 2017 holiday survey.
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

그림 2. 온라인에서 쇼핑하는 3가지 주요 이유: 세대별



Source: Deloitte 2017 holiday survey.
 Deloitte Insights | deloitte.com/insights

소매업체들이 온라인 및 매장에서 고객의 친밀감 및 충성도를 구축하려면 커스터머 인텔리전스(customer intelligence)가 사업에 미칠 영향을 이해할 수 있도록 자신의 역량을 현대화하는 것을 고려해야 한다. 기술 솔루션을 설치하여 고객 데이터 수집을 시작하더라도 최대 효익을 실현하는 것에 실패할 수 있다. "커스터머 인사이트(customer insights) 적용"의 잠재력은 수익성, 고객 유지 및 전반적 운영 개선이라는 목표로 전략적으로 운영될 때에만 실현될 가능성이 높다.

전략과 운영 우수성이 투자를 지배할 것이다

적재 적소, 적시 사용을 위한 공급망 가시성(visibility)을 개선하라

한 대형 글로벌 패션 소매업체는 체인 전반에 RFID 기반 재고 관리시스템을 구현하였다. 회사는 모든 상품 특성에 대한 적시성과 정확한 가시성이 정확한 상품 계획 및 맞춤형 제품 분류를 만들고 유통 체인 전반에서 탁월한 고객 경험을 제공하기 위해 중요하다고 믿는다. 현재 이 회사는 RFID 기반 재고 가시성을 통해 이익을 얻으며 재고 투자를 최적화하고 판매 및 마진을 극대화하고 있다.

인적자본 관리의 현대화를 고려하라

앞서나가는 소매업체들은 게이밍 프로세스, 분석 기술, 소셜 네트워크, 가상 및 혼합현실 등을 채용에 활용하는 방안을 검토하고 있다. 오늘날의 타이트한(tight) 노동 시장은 고용 시점, 충원 시점 및 비즈니스 목표에 긍정적 영향을 미칠 시점에 관한 새로운 도전과제를 부여한다. 특정 프로세스 자동화를 위해 효율성을 창출하고, 후보자의 눈을 통해 최고의 인재를 끌어들이고 고용하는 것을 고민해야 한다. 2018년 및 그 이후의 사원 모집에서 진정으로 중요한 소비자 모멘트를 만들어낼 수 있는 직원을 채용하기 위해 새로운 사고와 비즈니스 프로세스가 필요할 것이다.

혼재된 소매 환경에서 사이버 리스크를 적극적으로 해결하라

소비자들은 디지털 상호작용이 완벽하게 작동할 뿐 아니라 범죄 활동의 관문이 되지 않는다는 것을 확신해야 한다. 해킹에 성공했다는 소식은 특정 제품 판매를 위협할뿐만 아니라, 그 제품을 판매한 소매업체에 대한 소비자의 인식에 손상을 입혀 잠재적으로 향후 매출에 수십억 달러의 위험을 초래할 수 있다.

다음 단계

인구통계학적 부문에서 분화가 심화되어감에 따라, 소매업체는 다음과 관련하여 소비자를 더 잘 이해해야 한다.

- 소비자가 실제 매장에서 쇼핑을 하고 싶도록 차별화된 경험을 제공하는 소매점 형태 및 장소
- 최적의 판매 기술 및 제품 조합 선택과 결합된 구매경로 상의 영향요인(influencers)
- 장소 및 채널에 따른 소비자 선호 브랜드 및 매장 속성
- 매장 내, 온라인 및 모바일을 위한 다양한 결제방식을 갖춘 혼합 채널의 몰입형 연결
- 배달, 반품 및 결제 옵션에 관한 소비자 보호 정책

소매업 채널의 확산은 소매업체가 더 많은 이윤과 시장점유율을 실현하기 위해 새로운 생태계 파트너십을 구상하고 기술을 창의적으로 활용해야 함을 일깨워주고 있다. 새로운 현실에서 어떤 레버를 당겨야 하는지를 아는 것이 성공에 중요할 것이다. 소매업체로서 당신의 대답은 무엇인가?



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.