

2019 리테일 산업 전망:

다가오는 과도기



전환점에 서 있는 시장

리테일 산업이 인접한 소비자 중심의 분야와 충돌함에 따라 혼란이 지속되고 있다. 이 혼란 속에서 한 가지 사실은 변함없다. 소비자들의 영향력이 더 강해지고 있으며, 그들은 모든 것을 다 가질 것을 기대한다는 것이다.

앞으로 무슨 일이 일어날까? 새로운 디지털 시대에 성공하고자 하는 리테일 회사들의 능력을 시험할 또 다른 변화의 파도가 다가오고 있다. 1년에서 1년 반 사이에 산업은 불확실한 시간을 헤쳐나갈 것이고 승자와 패자를 가르는 데 내기를 거는 과도기에 들어설 것이다. 수익성 있는 방법으로 소비자들에게 힘을 실어주기 위해 투자하는 이들이 승자가 될 것이다.

다가오는 해는 리테일 산업에 중요한 변곡점이 될 듯하다. 2018년은 우리에게 소화해야 할 많은 것들을 남기고 떠났다. 미국 경제의 강세, 기록을 갱신한 휴가 시즌, 혼합 소매 수익, 세간의 이목을 집중시킨 파산 사건들, 세계 무역과 경제의 긴장 상태 등. 노동 시장의 강세와 가처분 개인 소득의 증가, 높은 소비 의욕으로 인해 2018년에는 높은 소매 판매 실적을 경험했다. 그러나 2019년에는 경제가 역풍을 맞을 것으로 보인다. 성공을 거두기 위해 대담한 움직임을 계획해야 하는 리테일 기업들에게 전환점이 될 것이다.

리테일의 혼란 탐구하기

소비자. 오늘날의 디지털 소비자는 점점 더 연결되어 가며, 더 많은 정보에 접근할 수 있고, 그들의 필요와 요구에 기업들이 즉각 반응할 것으로 기대한다. 많은 고객이 맞춤 서비스를 원하고 프라이버시 이슈에 대해 생각하기 시작했다.

경쟁. 리테일 시장은 경쟁이 심한 산업 구조 속에서 변화에 대응하기 위해 노력하고 있다. 기술력이 있는 소규모의 신생 경쟁자들이 시장에서 지분을 가져가고 있고 다른 분야의 기업들은 독자적인 리테일 플랫폼을 개발하고 있다. 그 결과 시장에 더 많은 브랜드가 노출되고 있다.

경제 환경. 2018년 경제의 강세, 높은 소비 의욕, 낮은 실업률 등의 현상은 기저에 금이 가고 있다는 것을 의미할 수 있다. 미국은 수익률 곡선 평탄화, 솟구치는 자산 가격(및 시장 조정 가능성), 긴축 통화 정책 등을 직면하고 있다. 이는 모두 불황에 앞서 흔히 나타나는 지표들이다. 지정학적인 불확실성과 더불어, 변화하는 비즈니스와 경제의 환경은 리테일 기업들이 다양한 시나리오를 계획해야 함을 뜻한다.

구성(configuration). 소매업의 밸류 체인은 점점 더 압축되고 있다. 많은 회사들은 공급망을 소비자에게 더 가깝게 배치시키고 있고, 소비자와 원활히 연결해주는 첨단 기술을 효과적으로 사용하면서 판매 사이클을 가속화하고 있다.

융합(convergence). 인더스트리와 섹터의 경계가 모호해지거나 아예 없어지고 있다. 리테일 기업들은 다른 소비자 부문까지 손을 뻗고 있고, 리테일 서비스를 제공하는 기업 또한 늘어나는 추세다. 리테일과 테크 기업들을 구분해서 말하기가 힘들어지고 있다.

새로운 도전 과제들

보통 경제가 성장할 때 리테일 기업들의 자산수익률(ROA, Return on Assets)은 증가해왔다. 그러나 2012년부터는 경제 성장기임에도 자산수익률이 현저하게 감소했다. 심지어 2017년에는 리테일 자산수익률 중앙값이 2008~2009년의 대침체 시기보다 낮은 지점에 있었다. 왜 이런 변화가 일어났을까? 불행하게도 주류의 리테일 기업들에게, 자산수익률 감소는 수익 모델에 상당한 압박을 가하는 경쟁 요소들의 융합을 나타낸다. 소매 산업은 사상 최고의 매출을 올리고 있지만, 과거보다 운영하는데 더 큰 비용이 든다. 리테일 기업들은 종종 다음과 같은 요소들과 경쟁해야 한다:

- 개발하는데 더 큰 비용이 드는 첨단 제품 기능을 제공하는 디지털 네이티브 비즈니스
- 고객 친화적이며 진보된 고객주문처리를 제공하는 온라인 리테일 기업 및 시장
- 시장 선도 가격을 실현하는 다양한 비즈니스 모델을 가진 할인 회사
- 리테일 운영상으로는 수익성이 높지 않으나 부차적인 서비스, 구독, 멤버십, 외부 자금 등으로 지원되는 비즈니스 모델

많은 리테일 기업들이 여러 방면에서 승자가 될 방법을 강구함에 따라, 전반적인 밸류 체인에 걸쳐 수익성이 하향 압력을 받고 있기 때문에 자산수익률이 감소하고 있다. 이러한 환경에서 승자가 되려면 산업 전반에 걸친 이 요소들이 앞으로 어떻게 작용할지 이해해야 한다. 2019년에 리테일 기업들은 시장에서 일어나는 혼란스러운 경제적 및 구조적 변화에 부합하는 분명한 가치 제안(value proposition)을 갖춰야 한다. 다가오는 1~2년 사이에 리테일 회사들은 투자 계획에 우선순위를 두어야 한다.

성장에 투자하기

- **왜 당신의 회사가 중요한지 정의하라.** 당신의 회사가 소비자들에게 얼마만큼 필수적인가? 어떤 고객층을 타겟으로 삼는지, 이들에게 어떻게 상품서비스를 제공하는지, 왜 소비자가 당신의 회사에 관심을 가져야 하는지 분명히 정의하라.
- **편리함을 공략하라.** 소비자가 온라인에서 쇼핑하는 첫번째 이유는 편리함이다. 고객주문처리 중심의 서비스는 실행하는데 비용이 더 들지만 고객 경험의 질을 향상시킬 수 있다. 기업의 상황을 변화시킬 소비자의 편리함에 투자하고, 수익을 메꿀 기회는 다른 곳에서 포착하라.
- **데이터의 유용성을 이해하라.** 수집하는 개인 정보로부터 가치를 만들어내고, 소비자들이 대신에 무엇을 얻을 수 있는지 이해시켜라. 개인에게 맞춰진 경험을 제공하기 위해 개인 정보를 사용하고, 소비자들에게 구매해야 할 이유를 제시하고, 보급을 추진하고, 고객 보유율을 늘려라.
- **유사 분야를 공략하라.** 많은 회사는 비교적 성장하고 있긴 하나, 시장 점유율은 감소하고 있다. 리테일 기업들은 충성도가 높은 소비자들에게 가치를 늘리기 위해 유사 분야를 고려해볼 수 있다. 핵심 사업 이상으로 사업을 확장하는 것은 어려운 일이나, 고객과의 관계를 계속 성장시키기 위해서는 필수적일 수 있다.
- **회사 밖에 관심을 기울여라.** 중복을 없애고 가격 인상에서 오는 수익을 얻기 위해 공동 사업과 파트너십을 받아들여라. 이러한 접근법으로 더 쉽고, 효과적이면서 적절한 예산으로 비즈니스를 운영할 수 있다.

과도기에 당신의 베팅을 동시에 진행하기

거래를 위한 고객 충성 vs 감정적인 고객 충성

고객 경험을 기반으로 하는 비즈니스 모델로 변화하는 산업에서, 리테일 회사들은 '거래를 위한 고객 충성'을 끌어내는 포인트, 할인, 기프트, 메일 등 전통적인 로열티 혜택 그 이상의 것을 봐야 한다. 최근, 로열티 프로그램은 편리성(집까지 배달해주는 서비스, 고객 문제 해결 등)과 경험(한정된 고객을 대상으로 하는 이벤트, 리미티드 에디션 상품 등)에 집중하고 있다. 2019년에 회사들은 세 가지에 관심을 기울여야 한다.

- **로열티 리워드를 개개인에 맞춰라.** 리테일 기업들은 선별된 제품을 제공하기 위해 최선을 다한다. 그러나 고객 리워드 또한 선별하고 있는가? 우리는 로열티 프로그램과 리워드 분야에 번지고 있는 인공 지능 수단으로 인해 추진되는 개인화에 혼란이 있을 것으로 예상한다.
- **눈에 띄 수 있는 특권(exclusivity)을 제공하라.** 출세 지향적인 쇼핑객들에게 특권은 새로운 가치이다. VIP 패션쇼 티켓이나 가치 있는 브랜드 제품 같은 리미티드 혜택, 물리적 및 디지털 경험을 할 수 있는 권한 등은 새로운 틈새 시장을 개척하는데 도움이 된다.
- **보상을 현금화하기 쉽게 만들어라.** 쉬운 현금화를 통해 쇼핑객들은 그들의 로열티 포인트를 매장 외에 다른 곳에서 사용할 수 있다. 소비자들이 브랜드를 벗어날 수는 있지만, 리테일 기업들은 소비자들이 무엇을 하는지에 대해 더 깊이 이해할 수 있다.

로열티 프로그램을 넘어서

로열티 프로그램을 적용하고 새롭게 하는 것 외에도 소비자 로열티를 끌어내기 위해서는, 정서적인 연결을 불러일으키는 진실성과 동질감에 집중하는 것이 필요하다. 리테일 기업들은 다음과 같은 질문을 스스로에게 던져야 한다.

- 늘 끝까지 진실된 브랜드 약속을 제안하는가?
- 가치를 바탕으로 사람들 사이에 연결성을 이끌어 내는가?
- 소매 조직 전체를 일관적으로 움직이는가?
- 로열티를 지속하기 위해 공동체 의식을 일구어 내는가?

스타트업과 벤처캐피털 이해하기

디지털 스타트업들은 리테일 산업이 직면하고 있는 만성적인 문제들을 다루고 있다. 2017년도에는 DNVB(Digitally Native Vertical Brands)들이 더 넓은 e-커머스 시장(16%)보다 약 세 배(44%) 더 빠르게 성장했다.

자금의 흐름

E-커머스 시장에서 디지털 네이티브 브랜드의 성장하는 매력은 지속해서 벤처캐피탈 회사를 끌어당겼다. 리테일 테크 스타트업으로의 자본 유입은 이러한 회사들이 이미 자리 잡은 기업들과 현실적으로 경쟁할 수 있도록 한다. 우리는 이러한 스타트업의 급증이 지속할 것이며, 스타트업 기업들이 간과되었던 카테고리과 소비자를 조금씩 차지해나가기 위해 다양한 자금 출처를 활용할 것이라고 예상된다. 스타트업들의 초기 이익을 상쇄하기 위해 전통적인 리테일 기업들은 사업 개발과 기업 전략을 구분 짓지 말고 앞으로 나아가야 한다. 다가오는 1년에서 1년 반 사이에 전통적인 리테일 기업은 다음을 이행해야 한다.

- **당신이 믿는 것에 베팅하라.** 리테일 기업들은 혁신적인 솔루션을 제공하는 스타트업을 찾아내고 제재하기 위해 자문 회사 및 벤처 투자자들과 협동하는 것을 모색해야 한다.
- **좋아하는 것과 섞여라.** 인재를 고용하고 입증되지 않은 자산을 사는 데 한정된 예산을 소비하는 것보다는 초기 단계의 스타트업과 파트너십을 맺어야 한다. 독점적인 접근 권한을 가지고 성공적인 아이디어에만 비용을 대면서도, 본 회사의 운영에 영향을 미치는 일 없이 빠르게 실험하고 빠르게 실패할 수 있다.
- **당신이 만들 수 없는 것은 매입하라.** 자체 개발이나 새로운 역량을 위해 파트너십을 맺는 것이 시간 소모적일 경우, 피인수 기업의 영업권을 완전히 흡수하지 않음으로써 해당 영업권을 온전하게 유지하는 볼트온 기업 인수(bolt-on acquisition)가 또 다른 옵션이 될 수 있다.
- **영감을 주는 것을 빌려라.** 주류 리테일 기업들은 신생 기업들로부터 영감을 받아 더 가벼워지고, 더 날렵해지고, 더 민첩해져야 한다. 제한된 재고, 선별된 컬렉션, 더 작은 구성 방식, 푸드 및 쇼핑 아울렛, 경험적인 게임 요소 등으로 실험하면서 말이다.

신기술로 브랜드 약속 이행하기

해결해야 할 도전과제

- **초개인화.** 리테일 기업들은 초개인화를 실현하기 위해 소셜 미디어, 거래, 리뷰 등으로부터 나온 데이터를 기반으로, 소비자 개인의 프로필을 정제해야 한다. 이는 아직 많은 기업들의 비전이지만, 빠른 시일 내에 새로운 표준이 될 것이다. 현재의 접근법은 수동적이고 아직 적용시키기에 충분하지 않지만, 자동화와 머신 러닝은 초개인화를 가능케 하는데 매우 필요한 스케일을 제공하고 있다.
- **상호연결성.** 센서 기기 네트워크와 초고속 정보 통신(LTE/5G), 컴퓨팅 알고리즘에 의해 디지털 상호연결성이 실현되었다. 이 뉴스는 자가보충하는 공급망과 마찰 없는(frictionless) 매장 같은 부류에 토대를 제공해주는, 신선한 공기 같은 소식이다.
- **고효율과 투명성.** 소비자들은 리테일 기업이 더 빠르게 움직이고, 쇼핑을 더 쉽게 만들고, 한 발짝 앞서 나가길 요구한다.

도입하기

편리함. 신기술이 쇼핑 과정에 마찰을 줄이면서, 소비자들은 빠르게 적응하고 있고 기대치를 리셋하고 있다. 지난 5년간 모바일 시장은 이 과정을 더 쉽게 만들었기 때문에 성장했다. 리테일 기업들도 장애물을 제거하는 데 집중하며 기술을 사용해 이처럼 할 수 있다.

프라이버시. 리테일 기업들은 소비자들이 신원을 보호하고 싶어 하는 마음을 존중해야 한다. 리테일 기업들은 보호장치와 가치를 적극적으로 설명해야 한다.

콘텐츠. 온라인이든 오프라인이든 콘텐츠가 가장 중요하다. 단, 콘텐츠는 실시간이어야 하며 적절한 내용이어야 한다.

계획적인 프라이버시: 주도적인 접근법

오늘날 프라이버시란, 소셜 미디어, 인터넷 브라우저 히스토리, 고객 서비스 채팅, 생체 정보 등을 허가받지 않은 접근으로부터 보호하는 것을 의미한다. 데이터 프라이버시로의 계획적인 접근법은 그 어느 때보다 중요하며, 이는 소비자, 직원, 하청업체에 걸쳐 적용된다. 왜 그런 것일까?

- 1. 데이터는 어디에나 존재한다.** 리테일 기업이 첨단기술을 활용하려면 중요한 데이터의 수집이나 구매가 필요하다.
- 2. 규제가 쏟아질 것이다.** 유럽에서는 일반 개인정보 보호법이 공표되었고, 미국에서는 캘리포니아 소비자법이 이를 뒤따르고 있으며 2020년에 법규화될 것이다.
- 3. 소비자들이 위태로워졌다.** 대중적인 논의는 계속해서 진전될 것이다. 바로 지난 해, 프라이버시 이슈는 소셜 네트워킹, 은행, 서치 엔진, 리테일 기업 등 고객을 대면하는 회사에 상당한 영향력을 끼쳤다.

전략적으로 행동하라.

- 회사가 어떤 개인 정보(소비자, 직원, 하청업체)를 쥐고 있는지, 어떻게 사용하고 있는지 살펴보고 평가하라.
- 데이터 파이프라인과 시스템을 추적하라.
- 필요 시 행동을 취할 수 있도록 데이터를 구조화하고 구분하라.

하지만 무엇보다 먼저, 데이터 프라이버시는 조직체를 연결해야 할 이유이다. 회사의 각 부문은 회사가 소비자와 관계를 맺는 방법에 대해 통일성을 갖춰야 한다.

공급망, 차별화를 결정짓는 요인이자 수익을 창출하는 요인

소비자의 눈으로 바라 보는 공급망

- **창고를 넘어서는 자동화.** 매장의 고객주문처리량이 증가하고 물리적인 공간이 줄어들면서, 매장 안쪽 공간(backroom)을 자동화시킬 수 있는 기회가 생겨나고 있다. 많은 리테일 회사들은 비용을 절감하기 위하여 실적이 낮은 가게를 자동화를 통해 작은 "다크 스토어(dark store)"로 쉽게 바꿀 수 있도록 매장을 재디자인하는 방법을 모색하고 있다.
- **자율주행 운송 수단.** 증가하는 운송 비용과 노동력 부족은 리테일 공급망에 엄청난 압박을 가할 수 있다. 이러한 시나리오라면 리테일 기업은 신뢰할 만한 자율주행 솔루션에 투자를 늘릴 것이다.

- **역물류.** E-커머스가 연평균 성장률 15%로 성장하고, 리테일 유동인구가 정체됨에 따라 수익이 늘어날 것이다. 그러므로 장기 수익성에 미치는 영향을 상쇄하기 위해, 역물류 전략을 세우는 것이 중요해진다. 수익을 최적의 채널에 할당하는 것이 운영상의 수익성을 높이고 고객 경험을 향상할 수 있다.
- **스마트 패키징.** 리테일 회사들은 최종 결산 결과를 개선할 수 있는 추가적인 효율 향상을 위해서, 스마트 패키징이나 액티브 패키징을 연구해야 한다.
- **재고의 조직화.** 재고의 이동을 한눈에 내려다 볼 수 있도록 돕는 디지털 코어(digital core)를 가지고, 수요의 흐름을 이해하며, 재고를 가장 잘 활용할 수 있는 하나의 접근법으로 통합해야 한다.
- **온디맨드(on-demand)식의 공급망.** 리테일 기업들은 온디맨드 지원에 투자하는 것을 고려해볼 수 있다. 이 방법은 특별 프로모션이나 지역 프로모션과 시즌 별 수요 급증을 다룰 수 있도록 한다.

변화의 문턱에서 승자의 위치에 서기

2019년에는 혼란과 경쟁, 그리고 경제적 불확실성이 증가할 듯하다. 리테일 산업이 위태로운 상황에 놓여있다는 것을 인식하며, 리테일 기업들은 여러 투자를 동시에 진행해야 하고 데이터를 동기화시켜야 한다. 올해, 당신은 다가오는 먹구름을 위한 만반의 준비가 되어있는가? 당신은 어디에 베팅할 것인가? 그것이 조직의 수익을 극대화할지를 어떻게 보장할 것인가? 이 질문들을 효과적으로 다루는 것이, 내일의 패자들로부터 내일의 승자들을 갈라내고 리테일의 미래를 만들어가는 데 도움이 될 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 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.