

옴니채널 소매업의 운영 영향

균형 잡힌 소매 전략으로 바꾸니 크기를 늘리고, 전환율을 늘리고, 재고 손실을 줄이는 방법

Edward Westenberg, Bharat Popat, Jon Stine

소매업은 여러 가지 시장 변화를 겪고 있는 중입니다.

기술은 소매 업계를 바꿔 놓았습니다. 이에 따라 소매업체들은 고객에게 제품과 서비스를 판매하는 장소와 방법을 바꿀 수 밖에 없습니다. 온라인 소매업은 모든 업종에 걸쳐 전혀 새로운 경쟁업체들을 만들어 내고, 재래식 소매점을 디지털 채널로 전환했으며, 이제는 전 세계적으로 가장 빠르게 성장하고 있는 채널이 되었습니다. 상시 연결된 개인 장치가 급속히 증가함에 따라 전례가 없는 수준의 가격 및 제품 정보가 구매자들에게 제공되고 있습니다.

또한 소매 업계는 이전에 중고가 브랜드로 국한되었던 제품들을 일반 대중에게 제공하는 대량 생산, 글로벌 공급망 및 대량 판매 소매업체에 의해 바뀌어 가고 있습니다. 이로 인해 소매업체들은 어떤 제품을 판매하는지보다 어떤 서비스를 제공하는지를 통해 자신을 차별화하고 있습니다.

상당한 인구통계 변화 역시 소매업체로부터 제품을 제공받는 소비자 부문에 조용한 변화를 일으키고 있습니다. 베이비붐 세대의 고령화로 인해 서비스 수요가 늘어나고 있습니다. 그리고 Y 세대(밀레니얼이라고도 함)가 본격적으로 가정을 이루고 취직하게 됨에 따라 소매업체들은 문화적으로 다양하고 기술 중심적 시장의 필요성에 따라 변화해야 합니다.

이러한 주요 변화의 영향으로 인해 소비자들은 어떤 장치나 "채널"을 이용하든지 상관없이 새로운 구매자 행동을 보이며 통합된 원활한 단일 쇼핑 환경을 기대하고 있습니다. 구매자가 장치에 관계없이 언제 어디서나 거의 모든 것을 점점 더 많이 구매할 수 있는 이 새로운 패러다임을 종종 "옴니채널" 소매업이라고 합니다.

균형 잡힌 소매 전략 수립

이러한 운영 변화에 대처하기 위해 많은 소매업체들은 최상의 고객 환경을 만드는 데 대다수의 시간과 리소스를 집중시켰습니다. 이를 위해서는 아래에 설명된 두 가지 초기 단계, 즉 가치 생성과 가치 포착이 필요합니다. 경쟁력을 갖추고 유지하는 데는 이 두 가지 모두가 필수적이지만, 그로 인해 옴니채널 소매업의 운영 결과에 신경을 덜 쓰게 됩니다.

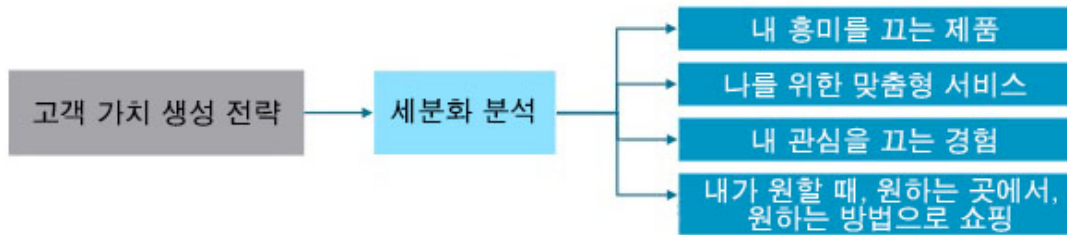


Cisco IBSG(Internet Business Solutions Group)

옴니채널 세상에서 운영을 개선하는 방법에 중점을 두기 전에 균형 잡힌 소매 전략을 구성하는 세 가지 구성 요소의 각각에 대해 간략하게 설명하겠습니다.

1. **가치 생성.** 최저 소매 가격일 때를 제외하고는 제품, 서비스 및 브랜드 중심 환경을 결합함으로써 가치 차별화가 이루어지고 있습니다. 몇 가지 예외를 제외하고 제품은 계속해서 상품화됩니다. 이제 서비스는 수익 창출 SKU, 그리고 전환, 바구니 크기, 충성도를 키우기 위한 무료 기능으로 구성됩니다. 고객 환경은 구매자가 특정 브랜드를 얼마나 많이, 그리고 자주 구입하는지에 영향을 미치는 요소로 점점 더 중요해질 것입니다.

그림 1. 균형 잡힌 소매 전략의 1 단계 - 가치 생성



출처: Cisco IBSG, 2012

2. **가치 포착.** 오늘날의 소매 환경에서 가치를 포착하려면 다음이 필요합니다.
 - 속도와 정보(다시 말해 경쟁업체보다 주요 정보를 더 일찍 파악하고 더 빠르게 조치를 취해야 함)
 - 공급망 사고 방식에서 즉각적으로 반응하는 수요망 비전(연결된 공급업체들이 개발 및 보충 주기를 단축하고 재고 부족을 줄임)으로의 개념 전환
 - 소셜 미디어, 그리고 상점 및 온라인 행동의 실시간 분석을 통해 소비자 감성 파악
 - 모든 채널에 걸친 가격 및 할인 최적화(전체적인 할인율을 줄이고, 자본을 더욱 효과적으로 사용하고, 1 회 구매 및 시간제 서비스에 대한 수익을 늘림)
 - 최첨단 빅 데이터 분석과 실시간 데이터 필터링

그림 2. 균형 잡힌 소매 전략의 2 단계 - 가치 포착

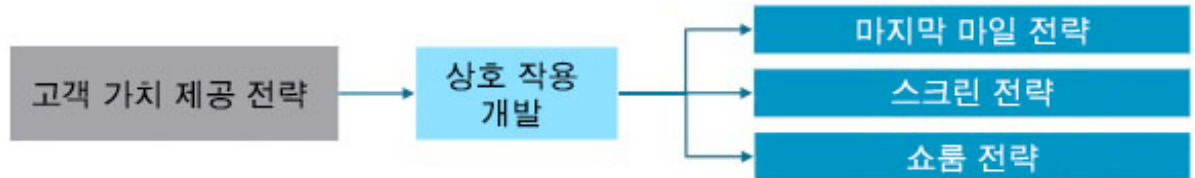


출처: Cisco IBSG, 2012

3. **가치 제공.** 가치 제공은 고객 라이프사이클과의 접점에 있습니다. 옴니채널 환경에서 고객은 여러 채널이 원활하게 연결되는 것을 기대할 뿐만 아니라 온라인 및 오프라인 세상 모두에서 최상의 환경을 원합니다. 예를 들어 구매자들은 이제 상점에서 쇼핑할 때와 마찬가지로 느끼면서(보고, 만지고, 냄새를 맡음) 온라인에서 편리하게 구매하기를 원합니다.

이러한 요구는 구매자들이 한 채널에서 제품을 구입하고 다른 채널에서 반품할 수 있도록 하는 오늘날의 멀티채널 소매업 기능을 뛰어넘는 것입니다. 미래의 옴니채널 소매업체는 여러 스크린을 통해 구매자들과 커뮤니케이션을 하고, 확장된(심지어 끝이 없는) 제품 범위로 시장을 운영하고, 맞춤형 배송 옵션을 제공할 것입니다.

그림 3. 균형 잡힌 소매 전략의 3 단계 - 가치 제공



출처: Cisco IBSG, 2012

운영 역량 강화

옴니채널 세상에서 소매업체 경영인들은 운영 역량을 강화하는 것과 관련하여 몇 가지 중요한 질문을 자문해 봐야 합니다.

- 우리의 소매 운영에 대한 비전은 무엇인가?
- 어떤 프로세스가 구매자, 그리고 궁극적으로 주주들에게 가치를 제공하는가?
- 우리는 어떤 새로운 기능을 개발해야 하는가?

이러한 질문에 대한 답변을 쉽게 찾을 수 있도록, 해결해야 하는 일곱 가지 중요한 운영 부문이 포함된 역량 매트릭스를 구축해 보았습니다. 이 매트릭스는 현재의 채널 독립 상태에서 최종적인 옴니채널 최적화 상태로 옮겨가는 세 단계 마이그레이션 경로도 제공합니다. 마지막 열에는 단계를 이행하는 데 필요한 역량과 경쟁력에 대한 설명이 나와 있습니다. 세 가지 단계는 다음과 같습니다.

1 단계 - 분산 채널. 소매업체들이 옴니채널로 전환하는 여정은 여기에서 시작됩니다. 이 단계에서는 범위를 확장하고 온라인 소매업체들과 경쟁하는 채널을 개발함으로써 더 많은 제품과 서비스를 판매하는 데 주력합니다.

2 단계 - 채널 통합. 중간 지점에 이르면 여러 채널 간의 프로세스가 조화를 이루게 됩니다. 이 단계에서는 채널 간 접점을 연결하고 고객 전환 과정에 대한 깊이 있는 정보를 확보함으로써 수요를 창출하는 데 주력합니다.

3 단계 - 채널 최적화. 이 단계가 최종(또는 목표) 상태입니다. 이 단계에서는 모든 프로세스, 역량 및 데이터(고객, 재고, 제품)를 통합하고 최적화하여 고객을 중심으로 마치 "하나"인 것처럼 작동하도록 함으로써 브랜드를 차별화하는 데 주력합니다.

최상의 결과를 얻기 위해서는 소매업체들이 먼저 이 매트릭스를 사용하여 자체 평가를 마친 후에 현재 상태에서 원하는 채널 최적화 상태로 발전하기 위해 무엇이 가장 먼저 필요한지를 찾아내는 것이 좋습니다. 경험으로 볼 때 몇몇 소매업체들은 매트릭스의 왼쪽 끝에 완전히 머물러 있습니다(즉, 채널이 완전히 격리되어 있음). 대부분의 소매업체들은 1 단계와 2 단계 중간간의 어딘가에 있습니다.

우선 순위를 파악할 때 소매업체는 두 가지 변수를 고려해야 합니다. 하나는 잠재적 영향이고, 다른 하나는 가치 창출에 걸리는 시간입니다. 통합되고 최적화된 수요망을 개발하는 것이 최상의 결과를 가져올 수 있지만, 이를 완료하는 데는 몇 년이 걸릴 수도 있습니다. 또한 직원 수익 인정 및 보상 방법의 변화로 인해 창출되는 가치가 비교상으로는 사소해 보일 수 있지만,

그 영향은 회사 내에서 단 몇 개월 만에 피부에 와 닿을 수 있습니다. 소매업체 리더들은 빠르게 얻을 수 있는 “이익”의 필요성과 주요 프로젝트가 제공할 수 있는 장기적 가치 간의 균형을 맞춰야 합니다.

그림 4. 옴니채널 소매업으로 전환 중인 소매업체들에게 유용한 역량 매트릭스

	분산 채널	채널 통합	채널 최적화	역량 개발
고객 접점	기존 업무 부서에서 접점을 소유하며 각 접점을 따로 관리함 상점/웹 사이트 접점에 초점을 맞춤	접점 조정을 위해 고객 전환 프레임워크가 사용됨 상점/웹 사이트를 벗어난 접점에 대한 조사가 이루어짐	원활한 점점 통합이 전환 과정 전반에 걸쳐 완전한 고객 환경/수익 기회를 제공함	고객 환경 설계 역량 크로스 채널 고객 환경 설계 팀
상호 작용 플랫폼 (물리적, 디지털, 가상)	상점은 물리적 공간에 초점을 맞추고 상호 작용을 연결함 웹 사이트는 전자상거래 제품을 디스플레이하는 디지털 플랫폼에 초점을 맞춤 가상 플랫폼은 전자상거래의 인스턴트 메시징/콜백으로 국한됨	상점 내에서 제품 선택 시 상호 작용 디지털 환경이 제공됨 디지털 플랫폼을 통해 고객은 모바일 애플리케이션에서 전자상거래/상점에 액세스할 수 있음 가상 플랫폼이 원격 직원과의 실시간 상호 작용을 제공함	각 상호 작용 플랫폼이 어느 접점에서든지 고유의 공간, 제품 및 직원 상호 작용을 제공하도록 최적화됨 디지털 플랫폼 중심으로 설계된 물리적 공간이 3D, 가상 현실 및 증강 현실을 갖춘 새로운 환경을 만들어 냄 가상 플랫폼이 웹 사이트/소비자 장치에서 직원과의 상호 작용을 제공함	물리적, 디지털 및 가상 플랫폼이 진화하여 공간, 제품, 사람 간 상호 작용에서 혁신을 일으킴 디지털 환경 기술이 모든 장치에서 유사한 환경을 제공함 디지털 콘텐츠 캡처, 생성, 유통 체인
분석	계획되지 않고 단절된 데이터 모음 상점 직원이 고객 뷰를 볼 수 있음 개별적인 웹 트래픽 분석 공급망/상점 노동력에 초점을 맞춤 운영 데이터	채널 간 체계적인 고객 데이터 수집을 위한 프레임워크 고객 데이터가 통합되고 여러 채널에서 사용 가능함 현재 위치에서 고객 환경 데이터 수집	데이터 중심의 의사 결정과 혁신이 표준이 됨 운영 데이터를 통해 직원들에게 고객 환경과 연결된 인센티브를 지원함 외부(소셜) 데이터의 수집, 분석 및 통합	통합된 단일 고객 뷰 예측 동작 분석/에뮬레이션 애플리케이션이 고객의 요구를 예측함 탁월한 충성도/보상 프로그램이 모든 접점에 있는 고객을 식별함 고객 환경 분석: 상점 내 비디오/RFID, 컨텍스트 인식 아키텍처

사람	고객 환경이 상점 내 직원(계산원/고객 서비스 종업원), 콜 센터 상담원에 의해 좌우됨 운영 지표/직접적인 판매량에 따른 인센티브	고객 환경 리더십, 설계 역할이 정립됨 직원 도구를 통해 개선된 고객 환경을 제공할 수 있음	조직 내 모든 수준이 고객 환경에 영향을 미침 모든 수준에서 고객 환경 지표가 인센티브 계획에 영향을 미침	브랜드별 고객 환경 인센티브 체계/도구를 사용할 수 있음 많은 고객 참여를 기준으로 직원 실적을 평가함
소싱/머천다이징	주요 상품은 상점에서만 판매하지만 전자상거래로 확장됨 상점, 전자상거래의 머천다이징 팀/소싱 계획이 분리되어 있음	상점, 전자상거래를 위한 소싱 계획이 통합됨 디지털 머천다이징 팀이 새로운 경쟁력이 됨	분야별 소싱 계획 패스트 패션, 신선한 제품이 클릭을 유도하고 방문객을 늘림	재고 위험 관리 제어(패스트 패션을 위한)
이행/수익	상점 내 구입 가능 상품을 온라인에서 확인 “어디에서나 반품 가능” 프로세스 구현 배송에 최적화된 이행 센터	온라인에서 상점의 상품 구입 가능 빠른 배송 옵션이 제공됨 온라인에서 상점의 상품 확인 가능 온라인에서 상점의 상품 예약 가능 온라인에서 상점으로 바로 배송 가능	동적인 물류 네트워크 계획이 상품 흐름을 최적화하고 비용을 절감함 최대한 빠르고 손쉽게 상점 내 상품 선택	상점 내 선택이 충분히 가능하도록 정확한 재고 조사 재고 오류를 방지하고 선택 정확성을 높이기 위해 RFID 사용 단일 주문 어셈블리, 배송을 위한 창고 자동화
가격/프로모션	채널마다 가격이 다른 제품 채널 간에 서로 맞지 않는 프로모션 채널 간에 가격, 프로모션에 대해 서로 경쟁할 수 있음	채널 간 가격이 조정됨(온라인 및 상점) 일치하는 프로모션 채널 간에 서로 경쟁하지 않음	최적화된 가격 정책이 채널 서비스 수준의 차이점을 인식함 정책이 소비자에게 미리 전달됨 채널을 통해 선택/보완 서비스 확장 제공	투명성(비교)과 Amazon 가격 모델에 따라 새로워진 가격, 서비스, 고객 충실도 전략

출처: Cisco IBSG, 2012

노력할 만한 가치가 있는 혜택

분석가들과 학계는 옴니채널 소매업의 경제적 가치를 계속해서 언급해 왔습니다. McKinsey & Company 는 2009 년에 여러 채널을 통해 쇼핑하는 소비자가 한 채널만을 통해 쇼핑하는 소비자보다 매년 약 4 배의 시간을 더 쇼핑에 사용한다고 밝혔습니다.¹ 또한 4 년 동안 750 개 소매업체에서 24 개 제품 범주를 구매한 백만 명의 구매자를 무작위 샘플로 선정한 2008 년 연구 결과에 따르면 평균적인 멀티채널 고객에 의해 창출되는 금전적 가치가 평균적인 단일 채널 구매자보다 15~30% 더 높은 것으로 나타났습니다.² “올바른” 선택을 하는 회사는 더 큰 이익률과 수익 성장을 누릴 수 있습니다.

하지만 옹니채널 소매업의 가치는 단순히 수익 창출과 지갑 점유율에 그치는 것이 아닙니다. 2010년 하버드 경영대 논문에서는 소매업체가 분산 채널 운영에서 최적화된 통합으로 전환할 경우 얻을 수 있는 중대한 잠재적 운영 시너지 효과를 다섯 가지로 분류했습니다.³

1. **크로스 채널 고객 커뮤니케이션 및 프로모션.** 2/3 이상의 구매자들이 인터넷을 사용하여 제품과 서비스를 찾고 있는 이 시대에 소매업체들은 통합적 브랜드 전환 및 업셀의 기회를 잡을 수 있습니다.
2. **한 채널의 크로스 채널 정보 및 마케팅 연구를 활용하여 다른 채널의 의사 결정 개선.** 온라인 판매는 다양한 제품의 디스플레이와 판매 간 전환율에 관한 정보를 제공하며, 이런 정보는 상점 내 주 디스플레이 공간에 전시할 제품을 선택하는 데 유용합니다.
3. **크로스 채널 가격 비교.** 최적화된 통합을 통해 모든 채널에서 가격을 비슷하게 조정할 수 있을 뿐만 아니라 채널을 이용하여 특정 구매자의 쇼핑 기회를 쉽게 파악하고 이익을 최적화할 수 있습니다. 특별한 일회성 구입 행사는 단일 유통 지점에서 가장 잘 관리할 수 있기 때문에 온라인에서 판매할 때 가장 높은 수익을 낼 수 있습니다. 이러한 경우 상점 내에서 온라인 일회성 행사를 홍보할 수 있습니다.
4. **디지털화.** 작동 설명서, 청구서, 보증서, 등록 등 상품을 디지털화하고 인터넷을 사용하여 모든 채널에 배포함으로써 인력 및 취급 비용을 절감할 수 있습니다.
5. **공유되는 공통 물리적 자산 및 운영.** 채널 간에 고정 비용을 분산시킴으로써 규모의 경제를 달성할 수 있습니다. 예를 들어, 평점과 리뷰를 캡처하거나 추천 기능이 있는 데이터베이스를 온라인, 상점, 카탈로그 및 콜센터를 통해 사용할 수 있습니다.

향후 나아갈 방향

소매업체들이 옹니채널 소매업의 이점을 누릴 수 있는 맞춤형 4 단계 계획을 세우는 데 도움이 될 여러 가지 질문을 작성해 보았습니다.

1. 핵심 관리 전략을 수립하십시오.

- 소비자 기술, 인구통계 및 경쟁 가치 제안의 변화로 인해 빠르게 바뀌어 가고 있는 세상에서 귀사의 브랜드가 성공을 위한 입지를 확고히 하고 있습니까?
- 소비자 세그먼트가 새롭게 재편되고 있는데, 귀사는 어떤 소비자 세그먼트를 타겟팅하고 있습니까?
- 이들 소비자에게 어떤 제품, 서비스 및 환경이 관심을 끌 것 같습니까?

2. 자체 평가 및 우선 순위에 초점을 맞추십시오.

- 이 새로운 환경에서 성공하려면 어떤 핵심 역량이 필요합니까?
- 이러한 역량을 확보하기 위해 새로운 운영 모델이나 새로운 기술을 사용할 수 있는 기회가 있습니까?
- 이 새로운 역량을 확보하는 데 어느 정도의 시간, 노력 및 위험이 결부되어 있습니까?

3. 필요한 운영 프로세스 및 조직을 설계하십시오.

- 마케팅 부문에서 고객을 이해하고 고객 환경을 설계하기 위한 프로세스는 무엇입니까?
- 어떤 운영 프로세스를 통해 이러한 고객 환경을 구현할 수 있을까요?
- 고객에게 혁신적이고 인상적인 제품/서비스 솔루션을 제공하는 데 어떤 머천다이징 프로세스가 필요합니까?

4. 필요한 투자를 결정하고 성공적인 이행을 위해 진행 과정을 모니터링하십시오.

- 개인 및 조직에 대한 새로운 성과 지표는 무엇입니까?
- 고객의 요구를 모니터링하고 이에 대처하기 위한 평가 기능으로는 무엇이 있습니까?
- 혁신과 지속적인 진화를 위한 귀사의 역량은 무엇입니까?

이 역량 매트릭스를 이용하고 본 문서에 나온 질문에 답변해 봄으로써 옴니채널 소매업체가 되는 올바른 절차를 밟을 수 있습니다. 쉽지 않은 길이지만 수많은 소매업체들이 이미 증명하고 있듯이 이 혜택들은 노력할 만한 가치가 있다고 생각합니다.

옴니채널 세상에 맞춰 운영 방식을 바꾸는 방법에 대한 자세한 내용은 아래로 문의하십시오.

Edward Westenberg
Global Retail Practice, 디렉터
Cisco Internet Business Solutions Group
+31 20 357 3594
ewestenb@cisco.com

Bharat Popat
Global Retail Practice, 디렉터
Cisco Internet Business Solutions Group
+1 408 894 8737
bpopat@cisco.com

Jon Stine
Global Retail Practice, 디렉터
Cisco Internet Business Solutions Group
+1 503 598 7156
jostine@cisco.com

미주

1. 출처: "The Promise of Multichannel Retailing", *McKinsey Quarterly*, 2009 년 10 월
2. 출처: "Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategie", Zhang, Irvin, Steenburgh, Farris, Kushwaha 및 Weitz, Harvard Business School, 2010 년 1 월
3. 출처: "Key Issues in Multi-Channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions", Scott A. Neslin 과 Venkatesh Shankar, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 23, 2009 년

추가 정보

Cisco IBSG(Internet Business Solutions Group)는 업계를 형성하는 사고 리더십(thought leadership) 및 CXO 레벨의 컨설팅 서비스를 제공하고 혁신적인 솔루션을 설계 및 육성을 통해 고객을 위한 시장 가치를 창출해 냅니다. 전략, 프로세스 및 기술을 연계하여 Cisco IBSG는 신뢰할 수 있는 조언자로서 고객이 가치를 실현하도록 획기적인 아이디어를 선택하는 전향적인 의사 결정을 돕고 있습니다.

IBSG에 대한 자세한 내용은 <http://www.cisco.com/ibsg>를 참조하십시오.



미주 지역 본부
Cisco Systems, Inc.
캘리포니아, 산호세

아시아 태평양 지역 본부
Cisco Systems (EE. UU.) Pte, Ltd.
싱가포르

유럽 지역 본부
Cisco Systems International BV Amsterdam.
네덜란드

Cisco는 전 세계에 200여 개 이상의 지사가 있습니다. 각 지사의 주소, 전화번호 및 팩스 번호는 Cisco 웹 사이트(www.cisco.com/go/offices)에서 확인하십시오.

Cisco 및 Cisco 로고는 미국 및 기타 국가에서 Cisco Systems, Inc. 및/또는 계열사의 상표 또는 등록 상표입니다. Cisco 상표 목록을 확인하려면 www.cisco.com/go/trademarks로 이동하십시오. 언급된 타사 상표는 해당 소유주의 재산입니다. "파트너"라는 용어가 Cisco와 기타 회사 간의 파트너 관계를 의미하지는 않습니다. (1110R)