

오프라인 넘보는 온라인 사업자들

김나경

최근 온라인에서 사업을 시작한 온라인 퍼스트 유통 기업이 오프라인으로 영역을 확장하고 있어 세간의 주목을 받고 있다. 다수의 오프라인 사업자들이 온라인 전환에 실패하여 몰락하거나 온라인의 소름으로 전략하며 어려움을 겪고 있다는 사실을 고려해 볼 때 온라인 퍼스트 기업의 오프라인 확장 행보에 다소 의아해 하는 시각도 있다.

이커머스의 빠른 성장과 오프라인 사업자들의 어려움을 보며 소비자가 온라인 쇼핑을 선호한다고 쉽게 생각할 수 있다. 하지만 온라인보다 오프라인 쇼핑을 더 선호하는 소비자는 여전히 많으며, 특히 식료품 영역에서는 오프라인 선호도가 압도적이다. 식료품 분야는 시간이 지나도 전체 유통 시장에서 온라인 매출이 차지하는 비율의 변화가 미미한 수준으로 온라인 시장 확대의 한계가 뚜렷한 모습이다.

온라인 퍼스트 기업들은 오프라인에서 성공하기 위해 이커머스의 장점을 최대한 오프라인에 적용하고 있다. 아마존북스(Amazon Books)와 알리바바가 투자한 신선식품 매장 허마셴생(盒马鲜生)은 고객 데이터 확보 및 분석 역량을 오프라인에 적용하여 전통 유통 사업자들과의 차별화를 시도하는 대표적인 기업들이다.

자신의 약점을 오프라인 매장으로 보완하는 온라인 기업들도 있다. 온라인에서 안경을 판매하는 와비파커(Warby Parker)는 온라인 매장의 가장 큰 약점인 경험 전달의 부족을 오프라인 쇼룸을 통해 보완하여 매출을 증가시킬 수 있었다.

온라인 퍼스트 사업자들의 적극적인 오프라인 진출로 오프라인 사업자들은 상대적으로 강세를 보여왔던 영역에서도 점차 입지가 약화될 것으로 보인다. 과연 온라인 퍼스트 사업자가 오프라인 사업 영역에서 얼마나 주도권을 확보할 수 있을지 관심이 모아진다.

온라인 기업들의 오프라인 진출 움직임

이커머스(E-Commerce) 업체 아마존은 2017년 6월 유기농 식품 체인 홀푸드마켓(Whole Foods Market)을 137억 달러에 인수한다고 밝혔다. 아마존북스(Amazon Books)의 오프라인 매장 확장이나 계산대 없는 식료품점인 아마존고(Amazon Go) 공개로 아마존의 본격적인 오프라인 시장 확장 가능성은 끊임없이 제기되어왔다. 그럼에도 불구하고 아마존이 450개의 오프라인 매장을 가지고 있는 전통 유통 업체 홀푸드를 인수한다는 사실은 많은 사람들을 놀라게 하였다. 백화점 메이시스(Macy's), J.C. 페니(J.C. Penny), 시어스(Sears)가 다수의 매장을 철수하고 완구 전문점인 토이저러스(Toys "R" Us), 전자 제품 전문점 라디오 쉘(Radio Shack)은 파산 보호를 신청하는 등 전통적 유통 업체들의 현황은 아마존의 행보와 대조를 이루고 있기 때문이다.

온라인 영역에서 사업을 시작한 온라인 퍼스트 기업의 오프라인 영역 확장은 아마존 뿐 아니라 중국 최대 전자 상거래 업체인 알리바바의 행보에서도 발견된다. 알리바바 마윈 회장은 2016년 알리윈 개발자 컨퍼런스 대회에서 “전자상거래라는 말은 곧 사라질 것이다. 내년부터 알리바바는 전자상거래라는 단어를 쓰지 않겠다.”고 발표하며 유통의 미래상으로 신유통²을 선언했다. 마윈 회장은 미래에는 순수한 전자 상거래가 사라질 것이며 오프라인 체험, 온라인 서비스, 물류가 결합하여 새로운 유통 모습을 만들 것이라고 전망했다. 알리바바 역시 백화점, 대형 슈퍼마켓 체인, 가전제품 양판점의 지분을 인수하며 오프라인 영역으로 진출하고 있다.

물론 아마존이나 알리바바 전에서도 온라인 퍼스트 기업이 종종 오프라인 팝업 스토어(Pop up Store)를 오픈하거나 오프라인 매장을 운영하는 경우는 있었다. 그러나 이러한 오프라인 진출은 인지도 향상 등과 같은 마케팅 목적에서 진행되었으며 적용 범위도 제한적이었다. 유통 트렌드를 선도하고 있는 알리바바와 아마존이 오프라인 영역으로 본격 진입하면서 온라인 퍼스트 기업의 오프라인 진출이 가속화 되는 모습이다.

여전히 사랑 받는 오프라인 쇼핑

지난 이십여 년 동안 유통 시장에서 이커머스는 빠른 성장을 보이며 성장해왔다. 반면, 전통 유통 사업자는 온라인 전환에 실패하여 몰락하거나, 살아남은 오프라인 사업자들조차 온라인 사업자의 쇼룸으로 전락하는 등 어려움을 겪고 있다.

1 Atlas Research

2 마윈 회장은 “미래에는 온오프라인 소매가 매우 높은 수준으로 결합할 것이며, 현대 물류업 및 서비스업에서 빅데이터와 클라우드 컴퓨팅 시스템을 융합한 미래 신유통 시대를 열 것”이라며 ‘신유통(新零售)’을 언급. 중국 ‘신소비’ 현상의 특징과 평가(2017), KIEP

이로 인해 대부분의 소비자가 온라인 쇼핑을 선호한다고 쉽게 생각할 수 있다. 물론, 온라인 쇼핑이 편리하고 경제적이지만 여전히 오프라인 쇼핑을 선호하는 고객은 상당히 많으며 특정 영역에서는 오프라인 쇼핑이 이커머스보다 지배적이다. PWC의 글로벌 소비자를 대상으로 한 조사를 보면, 책/음악/영화/비디오 게임, 장난감, 전자제품 및 컴퓨터, 스포츠 용품, 건강 및 미용, 의류, 약세서리, 가전, 주택 관리 용품, 가구, 식료품 영역 중 책/음악/영화/비디오 게임과 장난감 두 항목을 제외한 모든 항목에서 오프라인 쇼핑이 온라인 쇼핑보다 높은 선호도를 차지했다<차트 1>.

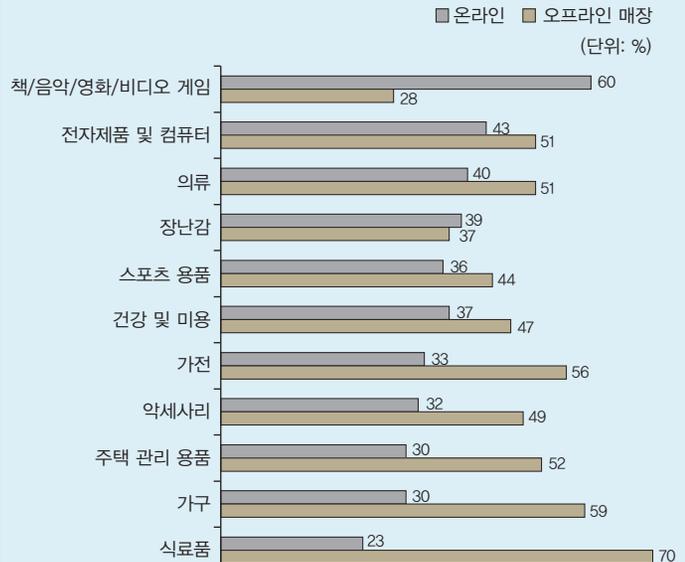
● 매력적인 식료품 오프라인 시장

제품 카테고리 별 채널 선호도를 살펴보면, 식료품 항목에서 오프라인 선호가 가장 높은 반면 온라인 쇼핑 선호도는 가장 낮은 것으로 나타났다<차트 1>. 이와 같은 식료품의 강한 오프라인 쇼핑 선호도는 시간이 지나도 거의 변화하지 않는 것으로 나타났다. 미국의 경우 2011년과 2015년 사이 제품 별로 온라인 매출이 전체 매출에서 차지하는 비중의 변화를 살펴보면, 다른 카테고리 제품에 비해 식음료의 비중 변화는 0.1%로 거의 변하지 않았다<차트 2>. 눈으로 직접 품질을 확인하는 식품의 특성으로 인해 전자제품 및 가전제품, 의류, 가구 등에 비해 온라인 시장 확대에 한계가 뚜렷한 모습이다.

아마존의 홀푸드 인수 역시 식료품 온라인 판매의 한계를 극복하고 오프라인 영역으로 진입하려는 의도로 볼 수 있다. 아마존은 이미 식료품 배달 서비스인 아마존 프레스(Amazon Fresh)로 식료품 유통사업에 뛰어들었지만 사업 확장에 어려움을 보여왔다. 고품질의 유기농 식료품을 프리미엄 가격에 판매하며 미국 내 450개의 매장을 보유하고 있는 홀푸드 인수를 통해 주류 시장인 오프라인 식료품 시장에 진입한 것으로 해석된다.

온라인 vs. 오프라인 쇼핑 선호도

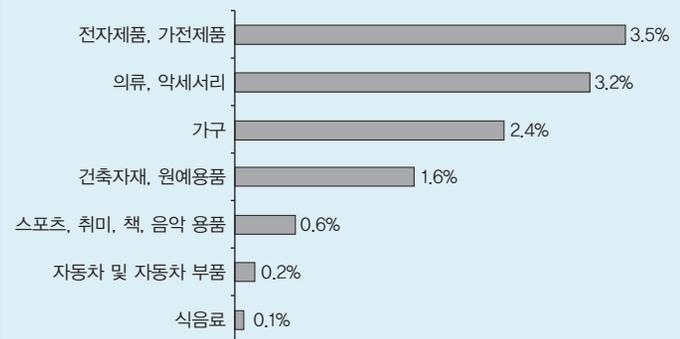
1



자료: Total Retail 2017, PWC

美 '11년 vs. '15년 전체 매출 대비 온라인 매출의 비중 차이

2



자료: US Census Bureau

*전체 유통을 통해 발생하는 매출 중 이커머스에서 발생하는 매출이 차지하는 비중의 '15년과 '11년 차이 (%)

아마존은 성공적인 이커머스 사업에서 확보하고 있는 높은 충성도의 고객 기반, 우수한 배송 시스템, 간편 결제, 경쟁력 있는 가격 등의 자산을 홀푸드에 적용함으로써 오프라인 경쟁 우위 확보를 시도할 것으로 추정된다. 실제로 아마존은 홀푸드를 인수한 후 다수 제품의 가격인하를 단행했으며, 최근 홀푸드 제품을 아마존 프레시를 통해 판매하며 온라인에서도 판매 증진을 노리고 있다³. 이와 더불어 유료 멤버십 프로그램인 아마존 프라임을 홀푸드 멤버십 프로그램에 적용하여 프라임 가입자들에게 특별 가격 혜택 등의 매장 내 혜택을 제공하겠다고 밝혔는데, 이는 아마존 회원의 홀푸드 방문 구매도 유도할 수 있을 것으로 보인다. 오프라인 고객과 온라인 고객 간 크로스셀링을 통해 규모의 경제로 이어진다면 전반적인 가격 경쟁 우위도 확보할 수 있을 것으로 기대된다.



홀푸드 인수 후 아마존은 바나나, 연어, 달걀 등 인기 품목의 가격인하를 발표
자료: Business Insider

온라인 퍼스트 기업들이 오프라인으로 진출하는 이유

온라인 퍼스트 기업들은 오프라인에서 성공하기 위해 이커머스의 장점을 오프라인에 적용하여 오프라인에서의 확장을 시도하는 한편 오프라인을 통해 온라인의 단점을 보완하는 모습을 보인다.

● 온라인에서 확보한 고객 통찰력으로 오프라인에서 차별적 가치 제고

온라인 사업자는 오프라인 사업자 대비 고객 데이터 확보가 더 용이하며 데이터 분석 역량을 확보하여 사업을 개선하기 위해 오랫동안 노력해 왔다. 따라서 온라인 퍼스트 기업들은 온라인 사업 운영을 통해 확보한 데이터 분석 역량을 오프라인에 적용하며 전통적 유통 사업자들과 차별화를 꾀하는 모습이다. 데이터 분석을 통해 온라인에서 발굴한 고객 통찰력을 오프라인에 적용하는 기업으로 아마존 북스(Amazon Books)를 들 수 있다.

아마존북스는 온라인상에서 판매하는 책에 대한 평점, 선 주문량, 판매량 등



온라인 데이터 분석 결과를 매장 내 책 전시, 소개 등에 활용하는 아마존북스
자료: risnews.com, Business Insider

³ Business Insider

을 바탕으로 매장 내 서적을 진열하고 아마존 사이트에서 제공하고 있는 추천 서비스(If you like)와 동일하게 판매되는 책과 이에 해당하는 추천 도서를 동시에 진열하고 있다. 또한 킨들 독자들이 강조 표시를 한 데이터를 분석하여 가장 많이 강조 표시된 문구로 책을 소개하는 등 킨들에서 확보한 데이터 분석 결과 역시 오프라인 매장에 적용한다.

아마존북스는 이미 아마존 사이트와 킨들을 통해 도서 구매, 도서 행동 등과 관련한 방대하고 다양한 고객 데이터를 보유하고 있다. 이미 보유하고 있는 있는 온라인 데이터 기반 경쟁 우위를 오프라인에 그대로 적용하여 오프라인을 방문한 고객에게 제공 가치를 증진하는 전략을 활용하고 있는 것이다.

● 오프라인 데이터를 전통 매장 이상으로 활용

중국 알리바바가 투자한 신선식품 매장 허마셴성(盒马鲜生) 역시 데이터 분석을 통해 발굴한 고객 통찰력을 오프라인 차별화에 활용하는 사례이다. 특히 허마셴성은 기존에는 쉽게 확보하기 어려웠던 오프라인 데이터를 온라인 플랫폼을 통해 확보하고 이를 통한 오프라인 고객 가치 차별화에 중점을 두고 있다.

알리바바는 온라인 서비스와 오프라인 체험, 그리고 물류가 결합한 '신유통의' 비전을 제시하며 꾸준하게 오프라인 영역으로 사업을 확장하고 있다. 알리바바는 오프라인 매장 출점, 백화점 인타임의 그룹 편입뿐 아니라 진동의 물류 총괄 출신 허우이가 2015년 창업한 신선식품 플랫폼 허마셴성에 투자함으로써 알리바바의 신유통 비전을 더욱 구체화하고 있다⁴.

허마셴성은 매장을 방문한 고객이 앱으로 구매한 제품을 집으로 배달해주는 서비스를 제공해 주고 있다. 특이한 점은 직원들이 고객이 주문한 제품을 골라 천장에 설치된 레일을 통해 한 데 모아 배달 시간을 단축시킨다는 것이다.

허마셴성은 온·오프라인 고객 데이터 분석 결과를 제품 선정, 진열 등 오프라인 매장에 적용함으로써 전통적인 매장과의 차별화를 시도한다. 허마셴성에서는 알리페이를 통한 결제만 가능하며 이를 통해 오프라인 매장에 방문한 고객의 데이터를 확보한다. 현금거래 비율이 높은 중국의 경우, 오프라인 고객 데이터 확보는 무척 어려운 과제였으나 모바일 간편 결제가 오프라인 매장과 결합되면서 오프라인 데이



알리페이를 통한 현장결제만 가능한 허마셴성
자료: 미래에셋대우 보고서

4 알리바바가 1.5억 달러 투자한 허마셴성은 20개 매장 보유(17년 9월)

터 확보로 이어질 수 있었다. 이렇게 확보한 데이터는 고객의 구매 패턴, 선호 제품 분석에 활용되고 분석 결과는 타겟 마케팅과 매장 제품 재배치 등에 활용된다⁵.

● 차별화된 오프라인 경험으로 기존 온라인 사업의 단점 보완

오프라인과 온라인 쇼핑은 크게 정보 전달과 주문 처리(Fulfillment) 차원에서 구별할 수 있다⁶. 온라인 기업은 오프라인으로 진출함으로써 주문 처리 관점에서 배송 외에 매장 내 바로 수령이라는 추가적 옵션을 제공할 수 있으며 온라인뿐만 아니라 오프라인 매장을 통해 정보를 전달할 수 있게 된다. 온라인 채널만 보유하고 있는 사업자들은 오프라인 채널의 매장 내 바로 수령이 주는 즉각적인 만족이라는 가치와 경쟁하기 위해 당일 배송, 총알 배송 등과 같은 빠른 배송 서비스를 제공하며 약점을 상당한 수준으로 보완해 왔다. 그러나 정보 전달에 있어서는 VR 등과 같은 기술 적용에도 불구하고 여전히 오프라인에서와 같은 체험의 가치를 온라인에서 제공하는 데 큰 한계를 보이고 있다.

특히 촉감, 색깔 등과 같은 정량화 되지 않는 특성을 보유한 제품을 구매하고자 하는 고객에게 온라인 상의 정보 제공은 여전히 구매장벽으로 작용하고 있다. 따라서 감각적 요소를 가진 제품을 판매하는 온라인 사업자는 오프라인 채널을 확보함으로써 이러한 한계를 극복하는 전략을 활용한다.

온라인 안경 판매 업체 와비파커(Warby Parker)는 체험 경험을 제공하기 위해 오프라인 쇼룸을 확장하는 전략을 공격적으로 펼치고 있다. 와비파커는 과점으로 인해 비싼 가격으로 팔리는 안경 가격에 착안하여, \$95에 안경을 온라인으로 판매하는 사업을 시작하였다. 와비파커의 성공 요인으로는 홈트라이온(Home Try on) 프로그램을 들 수 있다. 소비자는 체험할 5 종류의 안경을 골라 배송 받고 각각의 안경을 써본 후 구매할 안경을 선택, 무료로 반송한다. 와비파커는 소비자가 제공한 눈동자 사이의



뉴욕에 위치한 와비파커 쇼룸
출처: 홈페이지

5 중국 탐방기: 융합의 귀재, 속도도 향상(2017. 7), 미래에셋대우

6 How to win in an omnichannel world(2014), MIT Sloan Management Review

거리, 시력 등의 정보를 토대로 안경을 제작하여 배달한다. 안경은 정량화 하기 어려운 얼굴 모양, 색깔, 질감 등 미적인 판단을 요구하기 때문에 사전 체험이 필수적이지만 체험을 제공할 수 없는 온라인 업체의 한계를 홈트라이온이라는 프로그램을 통해 훌륭하게 극복하며 2015년 가장 혁신적인 기업 1위로 선정⁷되었다.

그러나 와비파커는 홈트라이온 프로그램의 성공에 그치지 않고 미국 내 60여개의 매장을 오픈하며 매출 증대를 달성하였다. 와비파커의 오프라인 진출은 스스로의 성공 공식을 부정하는 것처럼 보이기도 하지만 오히려 온라인 매출을 향상 시키는 결과로 이어졌다. 와비파커가 매장을 가지고 있는 지역과 그렇지 않은 지역의 성과를 비교한 결과, 매장이 있는 지역의 전체 매출이 9%나 증가한 것으로 나타났다. 또한 매장이 있는 지역에서 발생한 온라인 매출은 3.5% 증가하였다⁶. 온라인 쇼핑을 통해서도 충족될 수 없었던 체험 기회를 제공함으로써 고객은 구매 의사 결정을 더 쉽게 할 수 있고 다양한 대안을 경험해 봄으로써 구매 확대로 이어졌기 때문이다. 닐 블루멘털 와비파커 공동 창업자는 최근 월스트리트저널에 향후 800~1,000개의 오프라인 매장을 보유하는 방안을 구상 중이라고 밝혔다.

아마존은 17년 3분기 최초로 오프라인 매장 매출이 12.8억 달러라고 밝히며 오프라인에서 경쟁을 본격화할 것임을 암시했다. 온라인 숙박 예매 업체의 호텔, 모바일 부동산 중개 업체의 오프라인 상담 센터, 온라인 가구 및 의류 판매 업체의 오프라인 매장 오픈 등 국내 및 해외에서 온라인 퍼스트 사업자들의 적극적 오프라인 진출은 식료품을 포함한 다양한 영역에서 일어나고 있다. 이로 인해 오프라인 영역에서도, 온·오프라인 사업자간 경쟁이 본격화할 것으로 보인다. 온라인 퍼스트 사업자가 자신의 영역을 넘어서 오프라인 사업에서도 주도권을 확보할 수 있을지 관심이 모아진다. www.lgeri.com

7 미국 경제 매거진 Fast Company 선정



본 보고서에 게재된 내용이 LG경제연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.