

RETAIL INSIGHTS

변화하는 리테일. 무엇이 다른가?

TABLE OF CONTENTS

- I. Retail Market 미국, 중국, 한국의 리테일 시장
- II. Case Study 변화를 시도하는 유통기업들- Walmart와 Alibaba
- III. New Retail 온라인, 오프라인 그리고 물류
- IV. Conclusion 시사점



Retail Market 미국.중국.한국

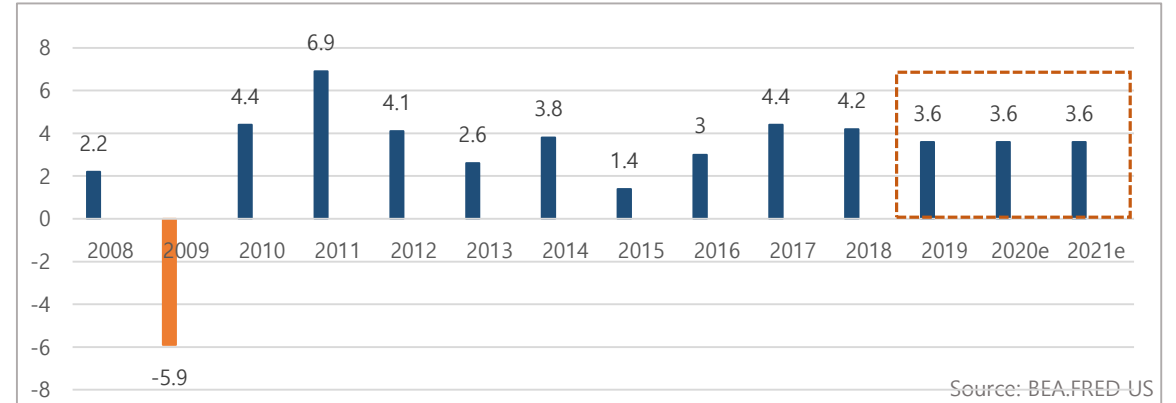
경제 호황기의 미국

경제 호황기를 맞은 미국의 리테일시장은 2017년 4.4%, 2018년 4.2%의 지속적인 성장세를 유지하여 왔으나 최근 그 증가율은 둔화되고 있으며 향후 3%대를 유지할 것으로 전망된다.

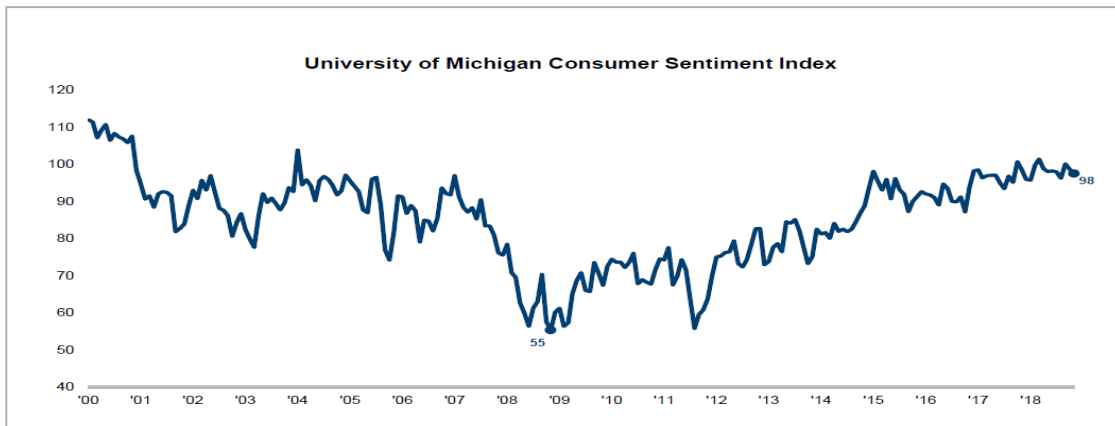
미국 리테일시장은 민간의 소비 및 투자 확대에 힘입어 수익은 증가할 것으로 예상되나, 미.중간 무역 분쟁과 금리 인상의 이슈 등의 불확실한 요소가 존재한다.

한편 미국의 Ecommerce 매출은 빠른 속도로 증가하고 있으며 이는 아마존같은 온라인 기반의 대형기업의 성장과 맞물려서 더욱 가속화되는 양상을 보이고 있다.

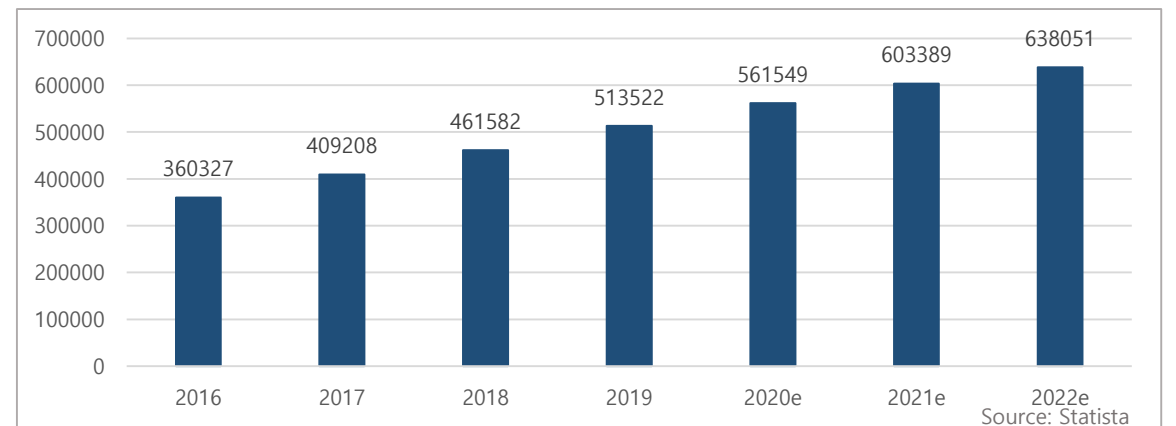
미국의 리테일 시장은 글로벌 기업들이 치열한 경쟁을 벌이고 있으며 온, 오프라인을 결합한 여러가지 시도와 전략을 내놓고 있다.



2008~2021 US 리테일 시장 성장률



2000~2018 US 소비자 지수



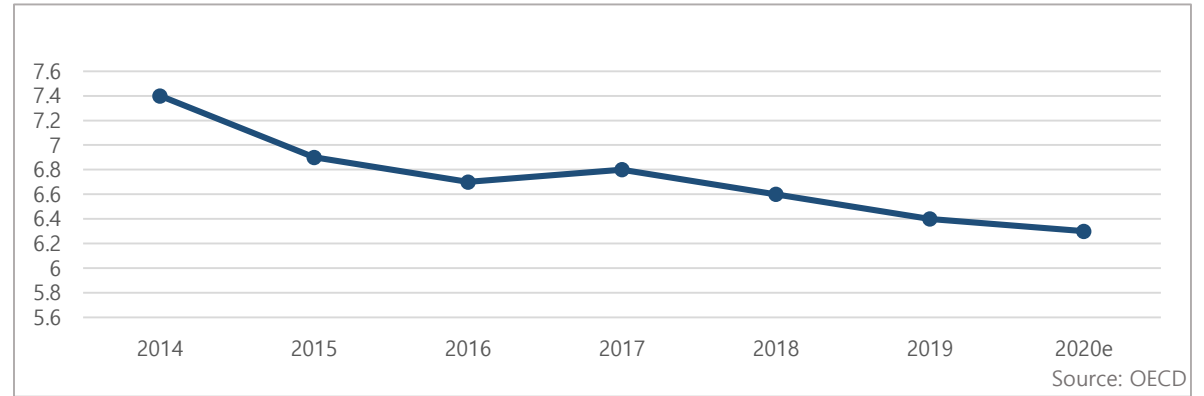
2016~2022 US Ecommerce 매출 (million \$)

중국의 경제성장률은 하락세, 리테일 시장 규모는 증가

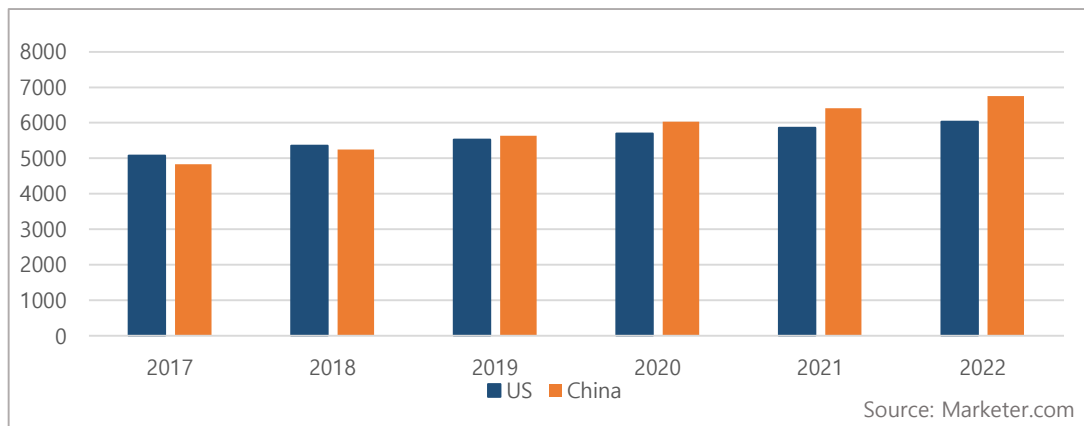
중국의 경제성장률은 2017년 이후 연속 하락세이며 6% 후반대의 경제 성장률을 이어오다 최근 하락폭이 두드러지고 있다. 미·중 무역 갈등이 장기화되면서 그 영향이 기업과 경제에 미치고 있는 것으로 보인다. 또한 중국 정부의 부채 조정에 따라 향후 투자위축이 예상된다.

소매판매 증가율은 다소 둔화되었으나 여전히 꾸준한 증가세이며 2019년 전체 리테일 시장 규모는 미국을 넘어선 것으로 나타났다. 중국의 리테일 시장은 계속해서 미국시장보다 커지고, 격차는 향후 더 벌어질 것이라는 전망이다.

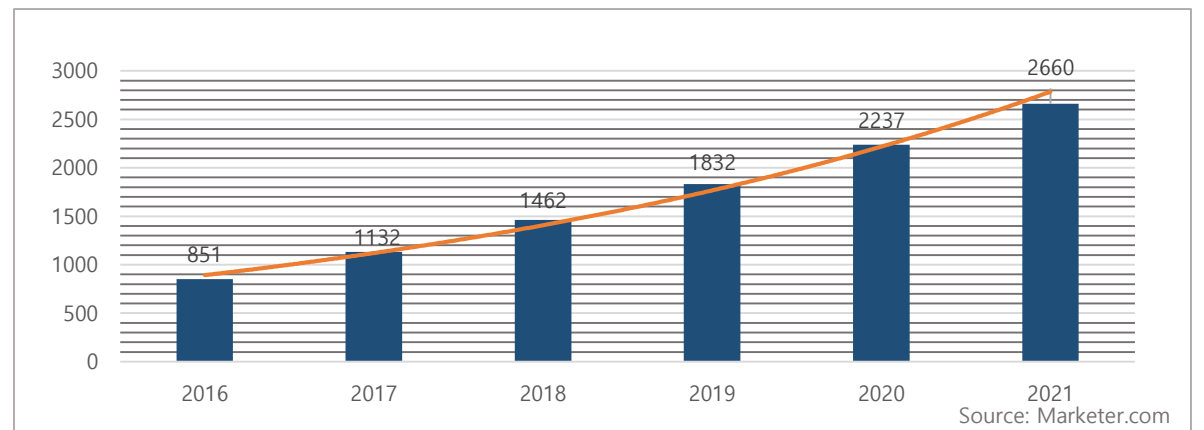
2019년 중국의 Ecommerce 전체 시장규모는 약 1980조원이며, 2016년부터 오는 2021년까지 5년간 약 3배에 이를 것으로 예상된다.



2014~2020 중국 경제 성장률



미국 vs 중국 전체 리테일 시장 매출(trillion \$)



중국의 연도별 Ecommerce 시장 규모 및 성장률(billion \$)

경제 성장률 2%대의 대한민국, 둔화된 소매시장

OECD의 대한민국 2019년 경제 성장률 전망은 2.8%, 2020년 예상치는 2.6%으로 장기적으로 저성장의 기조를 유지할 것으로 전망된다.

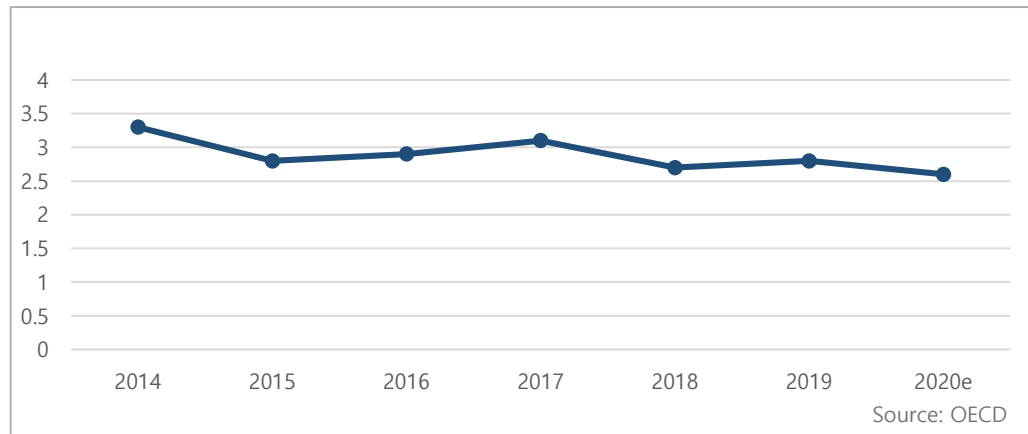
민간소비는 완만한 편이나 그 증가율은 낮아지고 있다.

가계와 기업의 부채 상환 부담, 실업률 등 전반적인 여건이 좋지 않아 내수 소비의 상승은 둔화되고 있으며 무역분쟁과 글로벌 경제 위축 우려 등에 따른 전반적인 부진이 지속될 것으로 예상된다.

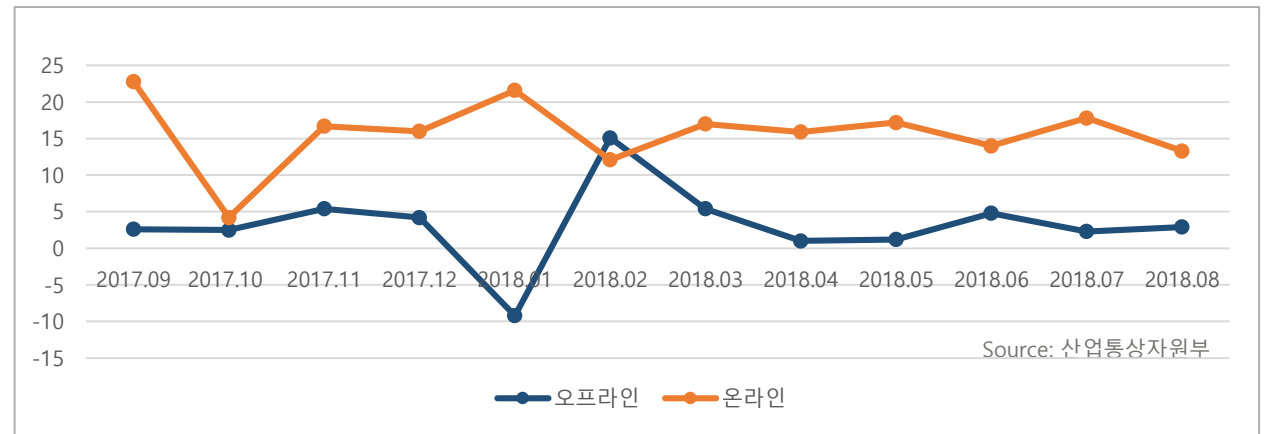
이 밖에 고령화, 인구감소, 1~2인 가구 증가, 맞벌이 증가에 따라 소매시장이 변화하고 있으며 이에 따라 유통시장의 판매전략도 달라지는 양상을 보이고 있다.

오프라인의 매출은 전체적으로 꾸준한 매출액을 기록하고 있으나 그 성장폭은 점차적으로 둔화되는 상황이다.

반면 온라인의 매출은 최근 3년 동안 두 자리 수의 성장률을 기록하고 있다.



2014~2020 대한민국 경제 성장률



2017~2018 오프라인 VS 온라인 유통시장 전년동기 대비 신장률

Case Study

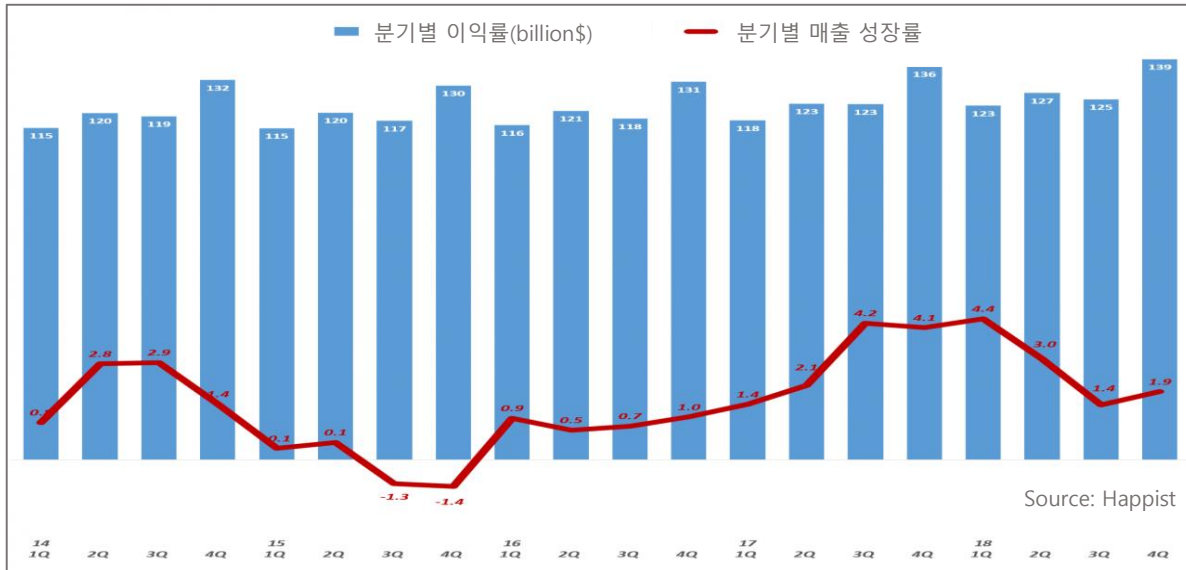
변화를 시도하는 유통기업들

Walmart * 어닝서프라이즈, 월마트

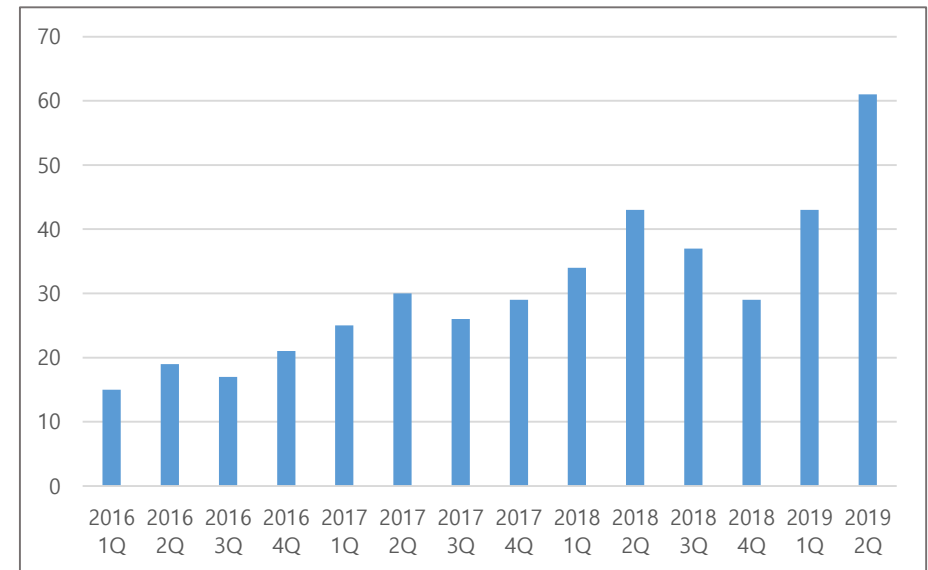
미국의 대표적인 오프라인 유통업체 월마트의 2019년도 1분기(미국회계년도 기준) 매출은 약 156조원으로 어닝 서프라이즈를 기록하였다. 특히 미국 시장내에서의 판매가 호조를 이어가고 있다. Ecommerce 부문은 매출이 급증하였고, 주가상승도 평균 21%로 아마존을 상회하고 있다. 이는 예상 밖의 호조이며, 상당한 시사점인데 이미 아마존이 시장을 지배하는 가운데 성과를 내고 있기 때문이다.

월마트는 아마존이 시장에 진입하며 성공을 거두는 지난 몇 년 동안 고전을 면치 못해왔다.

아마존의 공세에 월마트는 그동안 새로운 Ecommerce의 유통환경과 기존 오프라인 매장 체제를 효율적으로 연계시키는 여러 전략을 시도 하였고, 그 결과 해당 분기 월마트 미국 Ecommerce의 매출은 전년 동기 대비 43% 성장한 것으로 나타났다.



2014~2019 Walmart 분기별 이익률 및 매출성장률



2016~2019 Walmart E-commerce 분기별 성장률

Walmart 월마트의 Click & Collect 전략

월마트의 매출증가는 여러 가지 전략에서 기인한다. 전통적으로 오프라인 마켓의 강자였던 월마트는 아마존이 가져간 시장 점유율의 확보를 위해 2016년 Ecommerce로서 가장 진화한 기업인 Jet.com을 인수하였고 그 솔루션을 월마트에 적용하면서 Ecommerce 부문의 매출 신장을 이끌어 냈다.

오프라인과 온라인의 효율적 연계(Click & Collect)

기존의 오프라인 매장의 입지를 이용하여 오프라인과 온라인 마켓을 효율적으로 연계 시키는 전략이다. Click & Collect는 소비자가 온라인에서 주문 후 오프라인 매장에서 주문 상품을 찾아가는 방식으로 주로 차량을 가지고 이동하는 미국 소비자 특성을 고려한 것인데 **온라인으로 주문한 상품을 당일 퇴근 시 가까운 월마트 매장의 Pick-up센터에 들러 바로 차량에 실어 찾아서 갈 수 있는 Pick-up 서비스의 형태이다.**

이는 미국인들에게 매우 편리한 서비스로 인식되고 있는 상황이다. 이를 위해 **기존 월마트 매장에서는 별도로 Pick-up Center를 운영하고 있다**(하단의 사진 참조)

이러한 전략을 통해 월마트는 단기간의 매출성장을 기록하고 있는데 매출성장률기준으로 월마트는 43%, 아마존은 20%로 월마트는 미국 내에서 가장 빠르게 성장하는 유통업체 중 하나가 되었다.



Click & Collect의 프로세스



월마트의 Pick-up Center



알리바바의 새로운 성장전략, 신유통

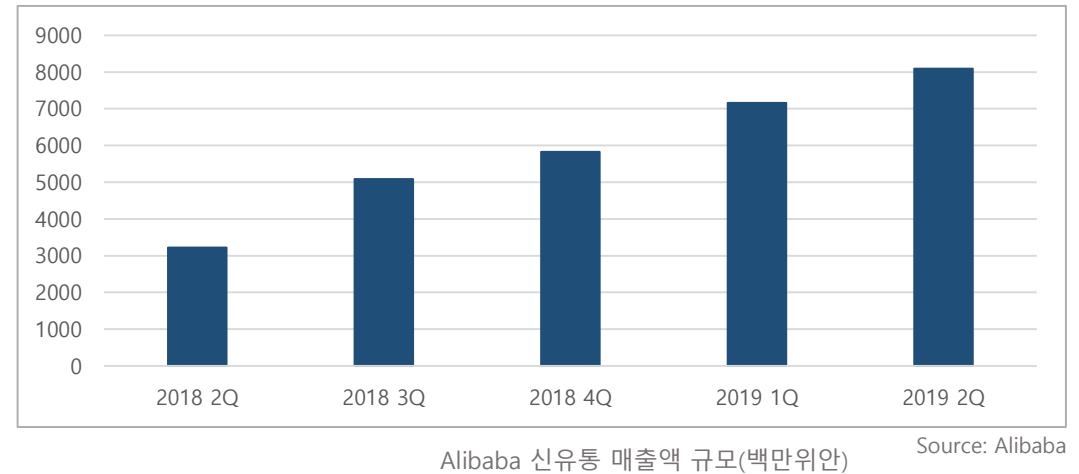
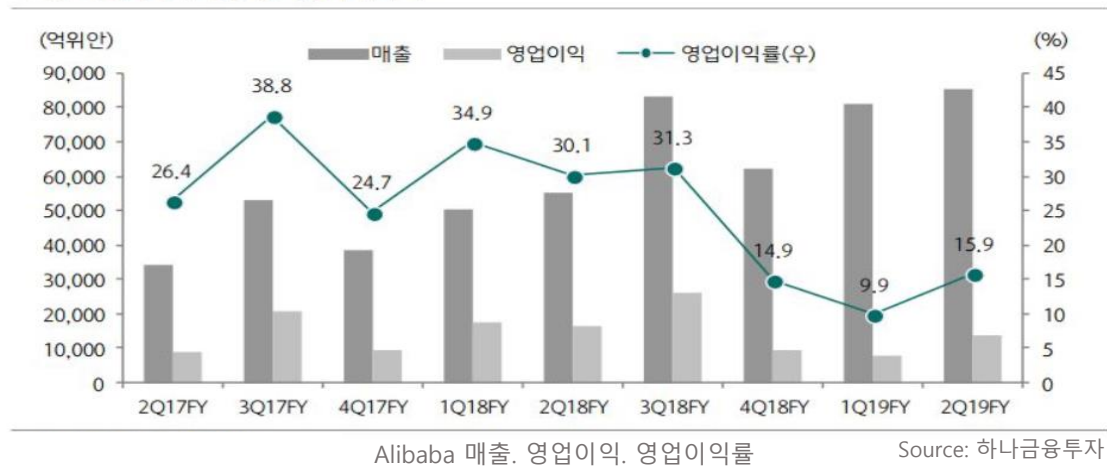
2018년 알리바바의 연간 매출액은 57조 9천억원으로 전년 대비 50%이상 증가하였다.

알리바바는 주력사업인 전자상거래 이 외에 신유통 분야, AI,클라우드, 금융 사업 등 사업을 다각화 하여 중국의 IT산업을 이끌고 있으며 매출은 2016년 2분기부터 증가세를 이어오고 있다.

알리바바가 2017년에 출시한 마트 체인인 HEMA로 대표되는 **신유통(New Retail)**은 알리바바의 주력 사업 중 하나로 2017년 대비 2018년 1분기엔 성장률이 528%에 달할 정도로 급격히 성장하여 왔다.

알리바바는 신유통의 성공요인으로 빅데이터, 첨단 기술력, 종합 생태계 3가지를 꼽았는데 소비자의 행위와 트렌드의 분석이 가능한 고객 데이터의 수집, 기술력이 뒷받침 되는 모바일 결제 시스템, 그리고 전자상거래에서 부터 물류와 결제에 이르는 금융서비스까지 모두 제공할 수 있는 생태계가 성공의 핵심이라는 것이다.

알리바바는 신유통 분야의 투자를 대규모로 확대할 계획이다.



알리바바의 오프라인 확장, 허마

알리바바가 운영하는 중국의 허마 슈퍼마켓은 온오프라인 결합의 **신유통 전략을 본격화 시킨 모델**이다. 보기에는 일반 마트와 다를 바가 없어 보이지만 매장의 모든 시스템에 알리바바의 신기술이 적용되고 있다. 현재 허마 매장의 평당 매출은 일반 슈퍼마켓의 3~5배이며, 성장률도 매년 급격히 증가하는 추세이다. 허마는 온라인과 오프라인 매장, 물류시스템과 신기술이 유기적으로 연결되어 있고 디지털 베이스의 경험을 소비자에게 전달하는 것을 목표로 하고 있다.

HEMA의 차별화 요소

1. 디지털 화폐 결제 시스템

모든 결제는 알리페이로 매장 앞의 무인 키오크스를 통해 결제가 이루어진다.

2. 데이터 수집 기능 매장

소비자가 매장에서 보는 상품들은 모두 바코드나 QR코드가 삽입되어 있으며 이를 알리바바 앱에 대면 해당 상품의 자세한 정보와 가격 비교, 식료품의 경우 조리법까지 추천하는 등 다양한 정보를 제공하고 있다. 알리바바는 오프라인 매장에서 축적한 해당 고객의 검색 상품 데이터를 추후 고객 맞춤형 서비스에 적용한다.

3. 매장 지하에 소규모 물류센터의 운영으로 근거리 배송 실시

매장의 천장에는 장바구니가 레일에 달려 끊임 없이 움직이는 것을 볼 수 있는데, 이는 허마매장에서 소비자의 집으로 근거리 배송을 직접 실시하기 때문이다.

3km안의 배송지는 주문 시 30분 안에 직접 배달하는 것이 원칙으로, 오토바이로 이동하기 때문에 교통 체증이 있어도 빠른 배송이 가능하다.

알리바바는 허마매장 지하에 **근거리 배송이 가능한 유통 물류 시설을 마련하여 소비지와 근거리에서 빠른 배송이 가능**하도록 하였다.

빠른 배송의 편리함 때문에 허마 부근의 30분 안에 물건을 배달 받을 수 있는 지역에는 **허취팡(盒區房·허마 주변 부동산)**이라는 신조어까지 생겼으며, 실제로 중국 대도시의 허취팡은 주변보다 집값이 더 비싸다.

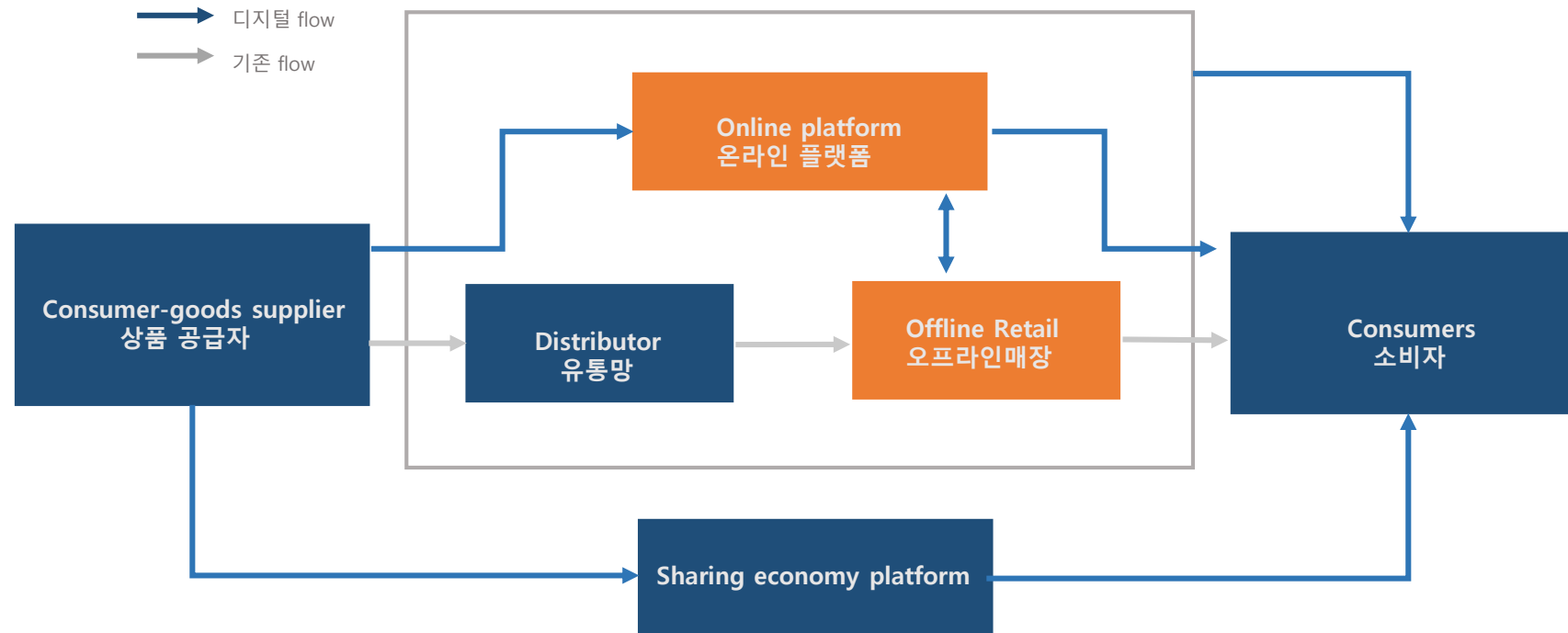


Alibaba의 HEMA매장

New Retail Online. Offline. Logistics

디지털이 변화시키는 소매유통(Retail) 구조 (McKinsey China Report, 2017)

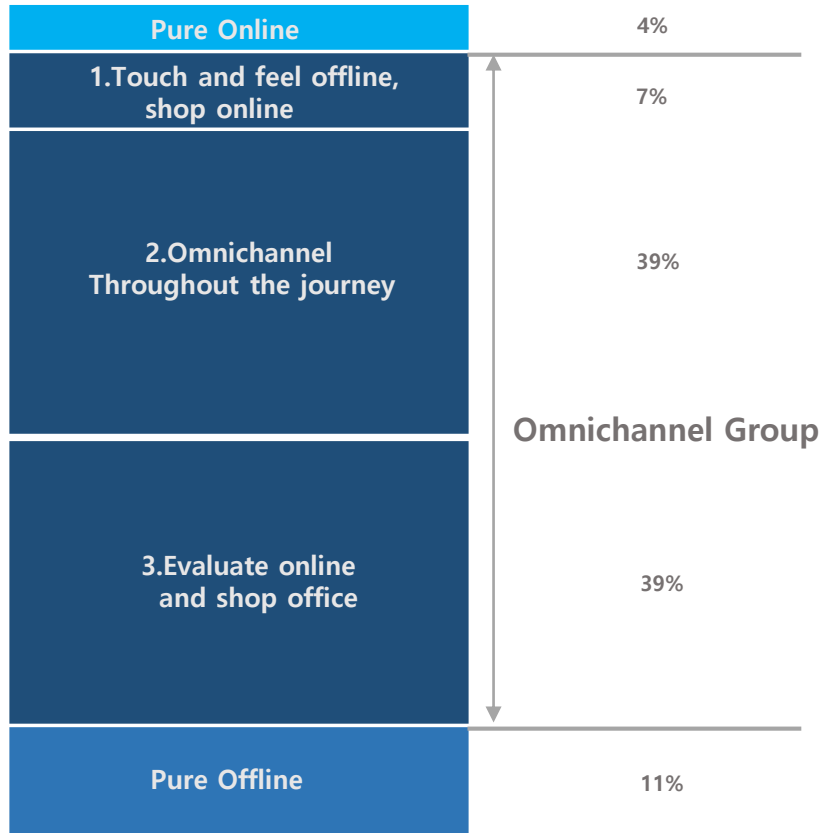
기존의 유통 시장은 상품 공급자(consumer-goods supplier)에서 유통망(distributor)을 거쳐 오프라인매장에서 최종적으로 소비자로 전달되는 형태였다. 디지털 기술은 유통 시장 구조를 완전히 새롭게 바꾸어 놓을 것이며, 이는 상품공급자(consumer-goods supplier)가 중간유통망(distributor)을 거치지 않고도 온라인 플랫폼과 공유 플랫폼을 이용해 소비자에게 접근이 가능하게 되었고, 온라인 플랫폼과 오프라인 매장은 통합적, 유기적으로 연결되어 직·간접적으로 소비자에게 영향을 미칠 것이다. 이는 기존 flow에서 디지털 flow로의 완전한 대체를 의미하는 것은 아니고 새로운 유통flow를 고려하여 기업들의 유통 전략이 새롭게 바뀌어야 하는 것을 의미한다.



85%의 소비자가 이미 Omnichannel(online+offline)을 이용하고, 향후 이러한 추세는 더욱 증가 할 것 (McKinsey China Report, 2017)

McKinsey가 2017년 조사한 중국 소비자 대상 시장조사결과. McKinsey는 중국의 디지털의 확장성이 세계 최대인 것을 감안하여 디지털에 관한 시장조사를 실시 하였다.

- 1.Touch and feel offline, shop online 오프라인 매장에서 상품을 직접 만져보고 직원과 상의후에 주로 온라인에서 구매하는 소비자,
- 2.Omnichannel Throughout the journey 온라인과 오프라인을 번갈아 가며 이용하는 소비자,
- 3.Evaluate online and shop office 온라인에서 먼저 비교한 뒤 오프라인에서 직접 보고 구매하는 소비자, 이렇게 Omnichannel 세 그룹이 전체 시장의 85%를 차지하고 있다.



"It is important to note that **offline remains important** even if its role is changing. Broadly offline is shifting from being a primary sales channel to a shopping '**experience**'."

시장조사 결과의 중요한 시사점은 근본적인 '체험'이라는 관점에서 오프라인의 역할은 여전히 중요하다는 것이다.

Online to Offline 온라인에서 오프라인으로의 확장

온라인 시장의 경쟁이 치열해 지면서 Ecommerce업체들이 오프라인으로 진출하고 있다.

Ecommerce의 대표 주자인 Amazon은 무인 키오스크 설치, 전자결제, 안면 인식 등의 기술을 이용하여 완전 무인 점포, 카트 없는 오프라인 점포인 Amazon GO 매장을 확대하고 있고, 2017년에 미국 유기농 슈퍼마켓 업체인 Wholefood를 인수하여 소비지 근접한 서비스를 제공하고 있다.

중국의 Alibaba도 Ecommerce로 시작하여 오프라인 매장을 가진 여러 리테일 업체를 인수해 오프라인으로 시장을 확장하고 소비지 접근성을 높이고 있다.

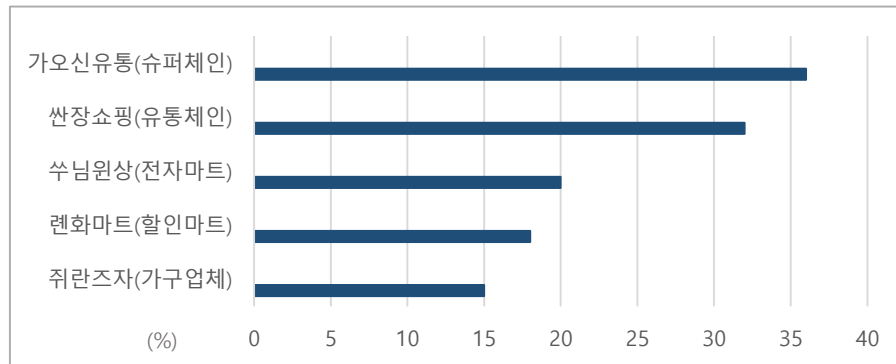
Ecommerce가 오프라인 시장 확장하는 주요 이유

1. 소비자의 직접 응대가 불가능한 온라인 시장에서의 단점을 보완하고 고객 직접 데이터 확보, 오프라인에서의 직접 고객 응대를 통한 피드백의 강화, 브랜드 차별화 등의 전략
2. 최근 기술을 소비자에게 적용 해 볼 수 있는 일종의 테스터 마켓의 기능
3. 온라인시장의 매출 둔화와 시장확장의 한계

오프라인 매장의 존재는 실제로 온라인 추가 구매로 이어진다는 점에서 현재 온라인 기업들에게 그 중요성은 크다고 할 수 있으며 Amazon이나 Alibaba 이외에도 많은 온라인 기반의 리테일 회사들이 오프라인으로 진출하고 있는 상황이다.



Amazon의 오프라인매장, Amazon GO



Source: 서울경제, IGIS

Alibaba의 오프라인 리테일업체 지분투자

중국의 리테일 전략, 신유통

중국이 국가과제로 실천하고 있는 신유통이란 온라인 플랫폼과 오프라인 매장, 물류시스템이 소비자를 중심으로 통합된 유통구조를 뜻하며, 2016년 알리바바의 마윈이 기초개념을 제시하였다.

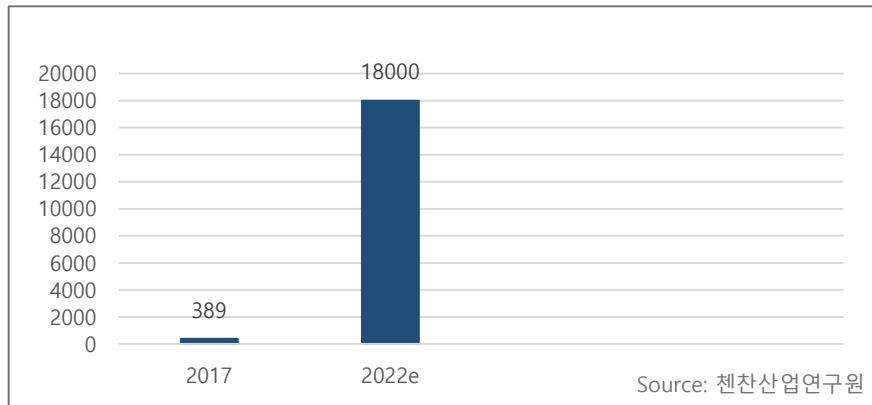
알리바바는 신유통을 '소비자 체험 중심의 데이터 기반 유통 형태'로 정의하고 있으며 유통의 핵심이 채널 중심에서 소비자 중심으로 변화할 것이라고 예측하였다. 신유통의 구조는 소비자와 상품에 대한 데이터, AI 등의 디지털 기술을 이용해 상품 생산과 유통, 판매가 효율적으로 이어지는 형태이다.

신유통의 개념이 생겨나게 된 근본적인 원인은 기존의 판매채널만으로는 한계에 다다른 소비시장의 혁신을 위한 것이며, 새로운 성장 동력의 확보가 필요하기 때문이다.

2017년 중국의 신유통 시장의 규모는 약 6조 3000억원이었으나 2020년까지 115%의 연간 성장률을 보이며 약 295조 2000억원의 규모로 성장할 것으로 전망된다.

중국의 각 기업들은 자신만의 전략으로 신유통 시대를 준비하고 있으며, 대표적인 기업으로는 알리바바의 허마, 차오지우중의 징둥, 쑤닝이거우의 쑤닝등이 있다.

2017년에 신유통 투자가 본격화 되면서 총 172건에 625억위안이 투자 되었고 대규모 투자가 수년간 집적되면서 신유통 분야는 빠르게 성장하는 추세이다.



중국 신유통 시장 규모 전망(2017 vs 2022e, 억위안)



중국의 신유통 기업들

온라인.오프라인.물류시스템의 통합

한국은 도심에 소비자 수요가 집중되어 있고 대중교통의 이용이 용이하며, 배송을 선호하는 특징이 있다. 이에 따라 월마트의 Click & Collect의 전략보다는 근거리 배송과 소비자 중심의 시장을 타겟으로 하는 알리바바의 HEMA모델이 더 적합 할 것이다. 알리바바 HEMA는 곧 중국의 신유통이다. **신유통은 온라인,오프라인, 물류시스템이 유기적으로 결합한 형태의 통합 모델이다.**

1. 오프라인 매장

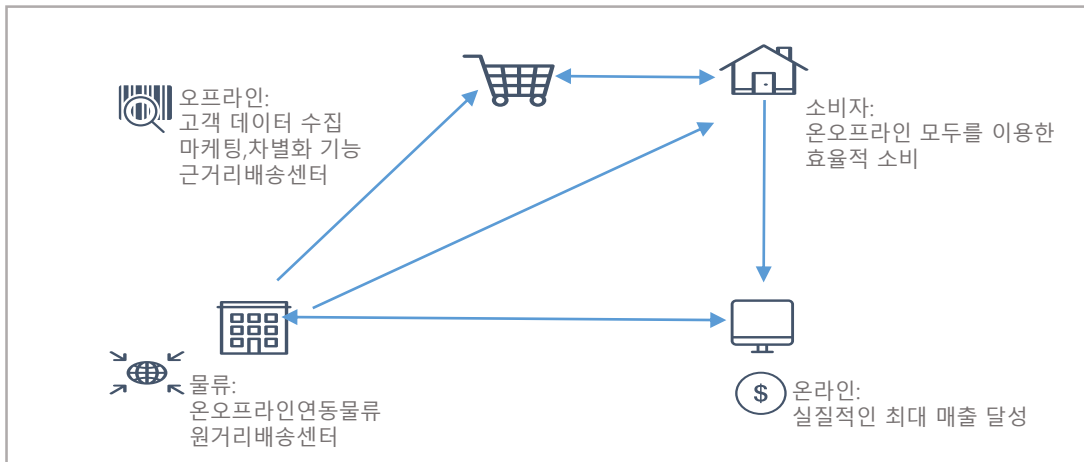
단순한 고객의 창구 역할이 아니며, 온라인으로 관찰이 불가능한 고객 세부 데이터를 수집하고 또 피드백을 기록한다. 고객 데이터의 축적은 제품의 판매에서 아주 중요한 요소인데 이는 개인의 구매 패턴을 분석하여 맞춤형 상품을 제시하고, 나아가 상품의 판매량을 예측하는 것이 가능하기 때문이다. 또한 소비 중심지와 근거리에 있기 때문에 당일 배송 시스템의 물류센터 기지의 역할도 수행한다.

2. 온라인 채널

실질적인 매출의 창구를 담당하며, 고객에게 빠르고 편리한 구매를 유도하며 소비자는 온,오프라인 채널을 모두 이용하여 시간적, 공간적 효율성을 극대화 할 수 있다.

3. 물류시스템

이들 모두와 연계 되어 제품이 소비자에게 최대한 빠르고 편리하게 제공하는 것을 가능하게 하고 재고를 최소화 시킬 수 있다.



“제품이 순환되는 모든 채널(오프라인, 온라인, 물류)의 통합 및 동기화가 이루어지면 유통비용의 최소화, 재고 없는 물류시스템, 이익 극대화의 실현이 가능하며 이는 중국식 신유통 모델의 핵심”

Source: IGIS

Conclusion 시사점

Conclusion

오프라인 매장의 매출이 줄어들고 있지만 여전히 전세계 매출의 대부분은 오프라인 매장에서 발생하고 있다. 새로운 고객가치를 제공하는 온라인 업체들이 출현하고 옴니채널(Omnichannel)을 이용하는 고객이 늘어나는 상황에서 기존의 오프라인 리테일 업체들은 고심하고 있다.

관건은 두 가지가 될 것이다.

1. 온라인, 오프라인, 물류의 통합과 디지털 프로세스 구조

기존 시장의 플레이어들은 각 각 하나 혹은 두가지 분야에서 장점을 가지고 있다. 하지만 향후 온라인,오프라인,물류의 분야들은 각자가 아닌 하나의 프로세스로 연결되어야 한다. 이 세가지 요소를 하나의 디지털 프로세스로 연결시켜 고객과 제품의 데이터를 관리하고 프로세스의 효율성을 증가시키는 것이 중요하다. 현재 쿠팡, 마켓컬리등의 기업들은 온라인에 집중하고 있으나 아마존이나 알리바바의 사례에서 보듯 곧 온라인이 가진 한계에 직면할 것이다. 시장확장과 성장을 위해서는 온라인, 오프라인, 물류의 통합 구조가 필요하다.

2. 배송(ラスト 마일)

실제 기업 배송 비용의 50%가 소비지 근처 라스트 1마일에서 발생한다. 이는 기업 모두에게 공통된 문제이며 지금도 이를 해결하기 위해 많은 연구를 하고 있다. 기존의 오프라인 매장에 강점이 있는 기업들은 이 부분에서 특히 이점이 있다. 중국의 허마 모델과 같이 오프라인 매장의 기능을 사용하면서 동시에 소비지와 가까운 근거리 물류센터의 기능을 수행하는 것이 가능하다.

물리적인 특성상 Ecommerce가 오프라인으로 진출하는 속도보다 오프라인기업이 디지털화를 진행하는 속도가 더 빠를 수 있다. 또한 오프라인 업체들이 보유하고 있는 입지가 좋은 곳의 부동산 자산들은 소비지와 밀접해 있기 때문에 그 가치가 향후 증가할 수 있다는 측면에서 기존 오프라인 리테일 업체들의 시장가치가 무조건 떨어질 것이라는 전망은 설득력이 없다.

문제는 지금의 비즈니스를 어떤 방식으로 어떻게 그리고 얼마나 빠르게 변화할 것인가 하는 것이다.

국내의 대표적인 유통업체들의 매출은 계속 떨어지고 있다. 단순한 저가전략이나 마케팅 전략은 이미 시장에서 효과가 없음이 증명되었다. 근본적인 개선 없는 전략들은 이미 예전보다 훨씬 스마트해진 소비자들에게 외면 받고 있다. 소비자들은 더 많은 정보와 새로운 경험을 기대하고 있다. 트렌드를 소비자보다 더 빨리 파악하고 시장에 대응해야 한다. 이를 위해서는 각 유통단계의 유기적 통합과 디지털 프로세스로의 개선과 전환이 필요하다.

앞으로 국내에서도 시장상황을 잘 읽고 대응하는 온라인,오프라인,물류를 결합한 새로운 플레이어나 모델이 등장 할 것이며, 빠르게 변화하는 트렌드에 적응여부 따라 기존 업계의 명암은 희비가 극명하게 엇갈리게 될 것이다.