

ISSUE MONITOR

유통 대전환의 시작,
리테일 아포칼립스(Retail Apocalypse)

January 2021 | 제133호

삼성KPMG 경제연구원

kpmg.com/kr

유통 대전환의 시작, 리테일 아포칼립스(Retail Apocalypse)

Issue Monitor | January 2021

Contacts

삼성KPMG 경제연구원

차윤지
선임연구원

Tel: +82 2 2112 6914
yoonjicha@kr.kpmg.com

이호정
이사

Tel: +82 2 2112 6744
hyojunglee@kr.kpmg.com

김수경
책임연구원

Tel: +82 2 2112 3973
sookyoungkim@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG Member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

Contents

수년 전부터 이어지던 유통업계 지각변동은 코로나19라는 전례 없는 사태를 맞아 가속화되고 있다. 대형 유통 기업이 연이어 파산하며 오프라인 유통업의 몰락을 의미하는 리테일 아포칼립스(Retail Apocalypse)라는 단어는 유통업계에서 다시 회자되는 중이다. 오프라인 유통 기업은 빠르게 변화하는 소비 패턴과 시장 변화에 대응해 생존 전략을 모색해야 할 시점이다. 본 보고서는 리테일 아포칼립스의 발생 배경과 현황 및 기업 사례를 분석하고, 이를 통해 리테일 아포칼립스 시대 속 오프라인 유통 기업의 생존 전략 수립에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

	Page
Infographic Summary	3
리테일 아포칼립스 시대를 맞이한 유통업계	4
리테일 아포칼립스란?	4
리테일 아포칼립스 발생 배경	5
리테일 아포칼립스, 유통업계 위기 확산	8
리테일 아포칼립스의 본격화	8
[Case Study 1] 토이저러스(ToysRus): 디지털 전환 실패와 막대한 부채 부담으로 파산	13
[Case Study 2] 시어스(Sears): 변화의 시기를 번번이 놓친 유통 공룡	15
[Issue Brief] 유럽·일본의 리테일 아포칼립스	17
생존한 유통 기업, 그들은 어떻게 살아남았나	19
초저가스토어의 공세	19
온라인과 오프라인의 성공적 결합, 옴니(Omni)채널	21
고객 경험, 오프라인 매장의 핵심 자산	23
국내 유통산업의 현주소는	26
국내 유통산업 현황	26
리테일 아포칼립스, 유통 기업의 대응 전략은?	29
오프라인 매장의 리포지션(Re-position) 전략을 강구	30
디지털 트랜스포메이션 기반의 O4O 전략, 온라인과 오프라인 유통의 성공적 결합 추진	32

Infographic Summary

리테일 아포칼립스 (Retail Apocalypse)

오프라인 소매업의 몰락, 종말을 의미하는 단어

미국 대형 오프라인 유통 기업들이 위기에 봉착한 상황을 대변하는 신종 용어

리테일 아포칼립스 현황

미국 유명 브랜드 파산 행렬

시어스(Sears), 유통 공룡의 몰락

토이저러스(ToysRus), 소비 트렌드 변화와 막대한 부채 부담으로 파산

美 백화점 줄도산, 니만마크스(Neiman Marcus), JCP에니(JCPenney) 무너져...

'20년 파산 유통 기업 51개

생존한 유통 기업, 그들은 어떻게 살아남았나

가성비를 중시하는 소비자를 공략한 초저가스토어

가성비 PB상품과 간편한 매장 구성으로 초저가 전략 추진

전방위적 디지털 전략으로 온·오프라인 결합, 옴니채널 구축

디지털 투자로 온라인 플랫폼 사용자 환경을 개선하고 물류서비스 고도화로 옴니채널 구축

오프라인 매장에서의 차별적 경험 제공으로 고객 만족도 향상

매장 소름화, 서비스형 매장 전략으로 소비자의 오프라인 경험 제고

리테일 아포칼립스, 유통 기업 대응 전략

오프라인 매장의 리포지션 Re-position

- 1 고객 경험 공간 (Customer Experience)
- 2 데이터 수집 공간 (Data Collection)
- 3 물류 공간 (Distribution Center)

디지털 트랜스포메이션 기반 O4O Online for Offline, Offline for Online

- 1 오프라인과 융합한 온라인 플랫폼
- 2 소비자 구매여정관리 (Customer Journey Mapping)
- 3 온·오프라인 통합 밸류체인 시스템 구축



리테일 아포칼립스 시대를 맞이한 유통업계

“

리테일 아포칼립스, 미국 대형 오프라인 유통 기업들이 위기에 봉착한 상황을 의미

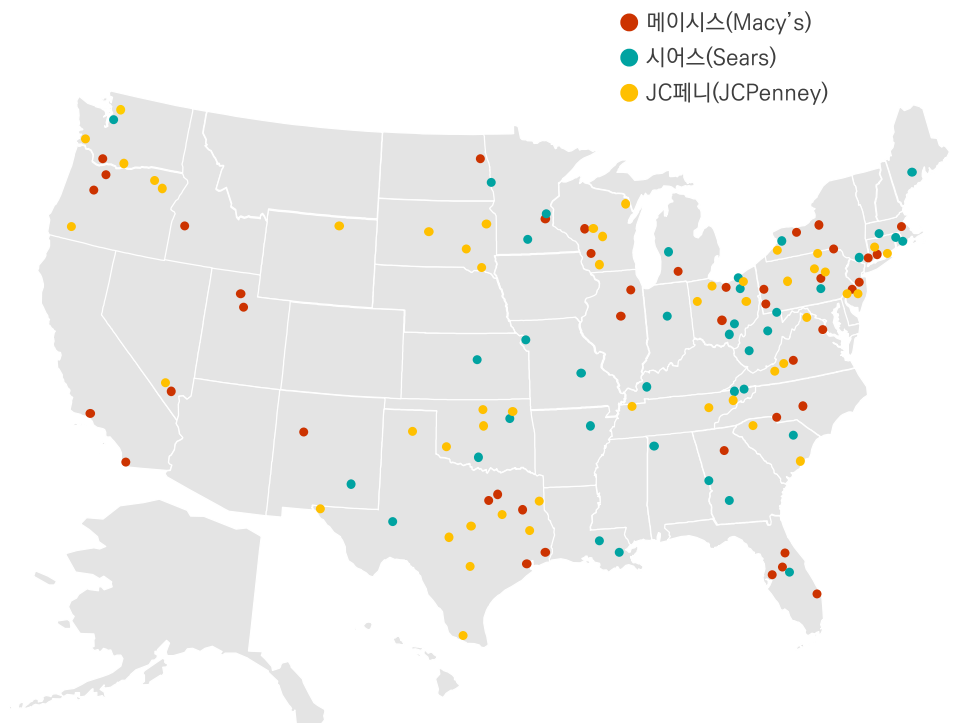
”

리테일 아포칼립스(Retail Apocalypse)란?

2017년 미국의 대형 유통 기업이 오프라인 매장을 대거 폐점하고 연방법원에 파산보호를 신청하는 사태가 이어졌다. 미국 주요 백화점 브랜드인 JC페니(JCPenney)와 메이시스(Macy's)가 수백 개의 오프라인 점포를 폐점하였으며, 패션유통 기업인 랄프로렌(Ralph Lauren)은 자사 플래그십 스토어인 뉴욕 맨해튼 5번가 스토어를 폐점하는 등 미국 오프라인 유통업계의 지각변동이 감지되었다. 이와 같은 상황이 이어지며 미국 대형 오프라인 유통 기업들이 위기에 봉착한 상황을 대변하는 신종 용어인 리테일 아포칼립스(Retail Apocalypse)가 미국 언론을 중심으로 널리 통용되기 시작했다.

이후에도 시어스(Sears), 포에버21(Forever21) 등 다양한 기업의 파산 및 폐점 행렬이 이어짐에 따라, 오프라인 유통 업계는 고전을 면치 못하고 있으며 리테일 아포칼립스 현상은 아직도 진행 중이다. 더불어 2020년 코로나19 팬데믹 발생으로 인한 사회적 거리두기 및 비필수업종의 일시 폐쇄 조치로 글로벌 경기가 위축되었으며, 이는 리테일 아포칼립스 현상을 더욱 가속화시킬 것으로 전망되는 상황이다.

[리테일 아포칼립스: 미국 주요 대형 유통업체의 점포 폐점 현황 (2017)]



Source: 삼정KPMG 경제연구원, 각 사

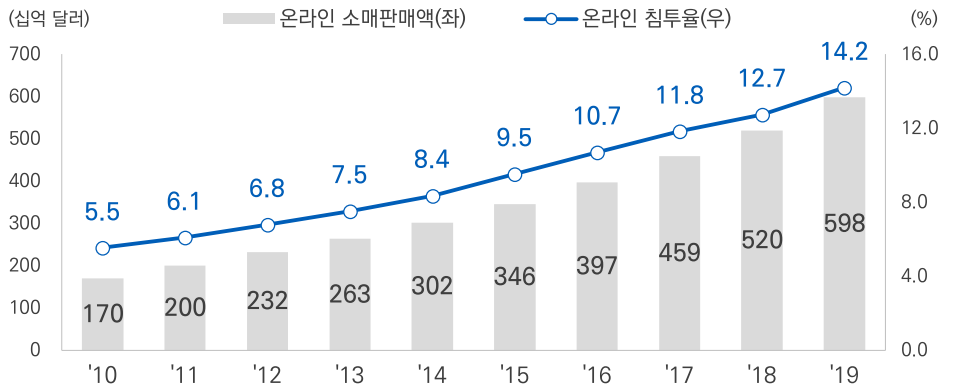
“
아마존(Amazon)으로
대표되는 온라인 쇼핑
시장의 확대는 오프라인
점포의 위기를 견인
”

리테일 아포칼립스 발생 배경

(1) 이커머스(E-commerce)의 확대와 아마존 효과

미국 최대 전자상거래 업체인 아마존(Amazon)을 필두로 한 온라인 쇼핑 시장의 확대는 오프라인 점포의 축소를 야기했다. 2019년 미국 온라인 소매판매액은 5,980억 달러로 2010년부터 2019년까지 최근 10년간 미국 온라인 소매판매액은 연평균 15.0%의 성장률을 기록하였다. 전체 소매판매액 중 온라인 소매판매액 비중을 나타내는 온라인 침투율은 2010년 5.5%에서 2019년 14.2%로 두 배 이상 상승했다.

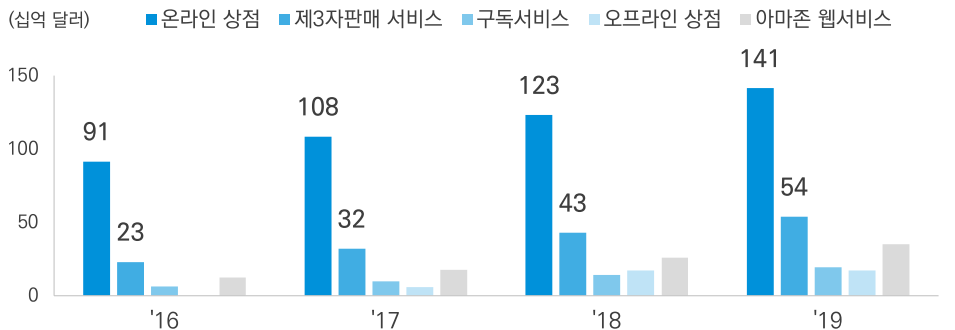
[미국 온라인 소매판매액 및 온라인 침투율 추이]



Source: Census Bureau, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 온라인 침투율은 순수소매판매액 기준으로 삼정KPMG 경제연구원 추산

저렴한 가격과 다양한 옵션, 빠른 배송, 편리한 교환 및 반품 프로세스 등으로 아마존은 온라인 쇼핑 프로세스를 간편화 하였으며, 이로 인해 아마존에 대한 소비자 선호가 높아지고 있다. 글로벌 리서치 기관 스탯리스타(Statista)와 미국 시장조사기관 CIRP(Consumer Intelligence Research Partners)에 따르면 아마존 프라임 멤버십 가입자는 2019년 12월 기준 1억 1,200만 명 정도로 추정된다. 2019년 기준 아마존의

[아마존(Amazon) 사업영역별 매출액 추이]



Source: Factiva, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 제3자판매 서비스는 다른 판매자의 상품을 중개하여 판매하는 서비스를 의미

“ 리테일 아포칼립스는 유통 기업의 과도한 매장 확대로 포화 상태가 된 미국 유통업계의 버블이 터진 상황 ”

온라인 스토어 매출은 1,412억 달러로 미국 전체 온라인 쇼핑의 약 23.6%를 차지하고 있으며, 아마존이 다른 판매자의 상품을 중개하여 판매하는 경우까지 포함하면 미국 전체 온라인 쇼핑의 약 30% 이상이 아마존에서 판매되고 있는 것으로 추정된다.

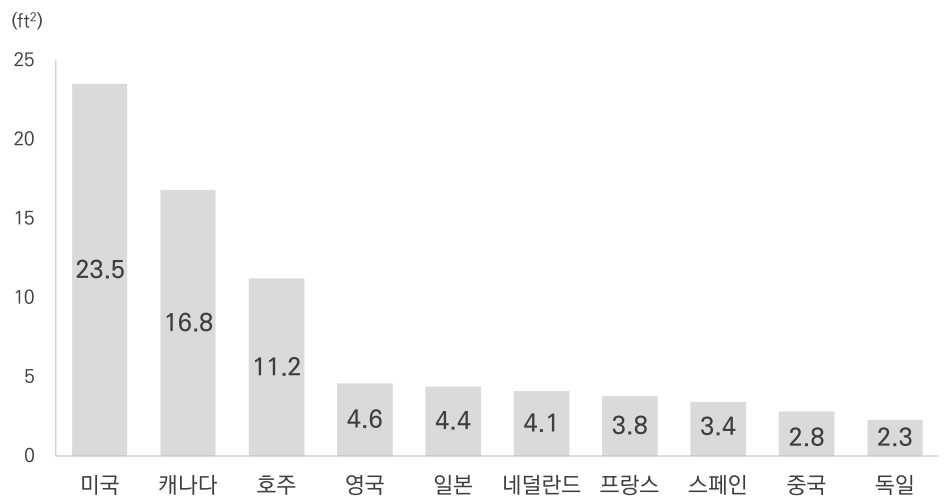
아마존 외에도 월마트(Walmart), 샘스클럽(Sam's Club) 등 기존 대형 오프라인 유통망을 갖춘 유통 기업이 온라인에 공격적으로 진출하며 온라인 쇼핑 시장에서 점유율을 확대하기 위해 고군분투 중이다. 이로 인해 월마트, 타깃 등 대형 유통업체가 온라인에서 가격 인하 경쟁을 펼치면서 시어스(Sears), 니만마커스(Neiman Marcus)와 같은 백화점뿐만 아니라 페이리스 슈즈(Payless Shoes) 등과 같은 전문점 형태의 오프라인 유통업체도 매출에 영향을 받으며 기존 매장 운영에 대한 금전적 부담이 증가했다.

(2) 미국 유통 기업의 과도한 매장 확대와 레버리지

미국 유통 기업의 과도한 매장 확대는 리테일 아포칼립스 현상의 원인 중 하나로 꼽히고 있다. 인구당 유통 면적은 미국의 경우 2018년 기준 23.5평방 피트로 타 국가 대비 매우 높은 수준이며 이는 호주 대비 약 2배, 독일 대비 약 10배 가량에 해당하는 수준이다. 미국의 패션유통 기업 어반아웃피터스(Urban Outfitters)의 CEO 리처드 헤인(Richard Hayne)은 2017년 3월 인터뷰에서 ‘미국 유통 시장은 이미 포화상태이며 오랜 기간 쌓여온 유통업계의 버블이 지금 터진 상황’이라고 언급한 바 있다.

리테일 아포칼립스 현상의 또 다른 원인은 유통 기업의 매장 확대를 위한 높은 레버리지로 분석된다. 금융위기 이후 2017년까지 지속되던 미국 경제의 견고한 성장, 낮은 실업률, 높은 소비자 신뢰 지수는 리테일 붐(Retail boom)을 일으켰으며, 유통 기업들은 레버리지를 이용해 매장을 공격적으로 확장했다. 사모펀드는 인수 대상이 되는 기업의 자산을 담보로 대출을 받아 자금을 확보하여 M&A를 진행하는 레버리지

[국가별 인구당 유통 면적]



Source: Statista, Business Insider, Cowen Group, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 국가별 인구당 유통 면적은 2018년 기준

“ 유통 기업의 파산이
이러지며 레버리지론
채무불이행 규모는 타
산업 대비 유통산업
비중이 월등히 높은
것으로 나타남 ”

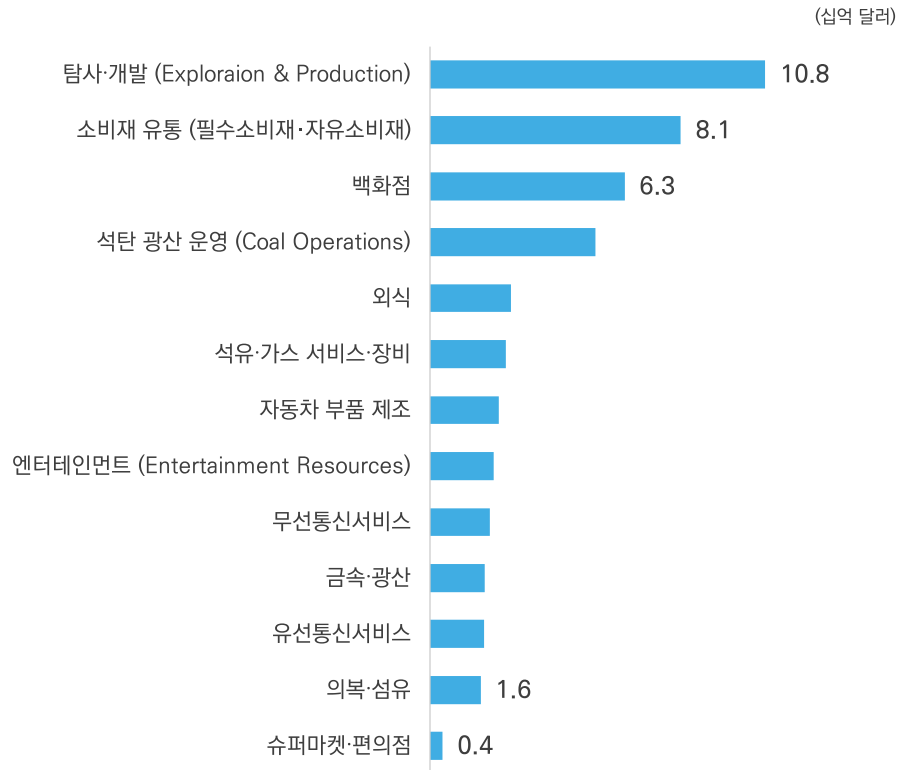
바이아웃(Leveraged Buyout) 형태로 유통 기업을 인수하기도 했다.

이렇게 축적된 기업의 부채는 유통의 포화와 온라인 쇼핑의 성장으로 오프라인 쇼핑의 하락세가 감지되며 기업의 부담으로 돌아왔고, 높은 이자액과 부채를 감당하지 못한 유통 기업들이 파산을 선언하며 레버리지론에 대한 채무불이행이 이어졌다.

최근 5년간 미국 레버리지론 채무불이행 규모를 산업별로 살펴봤을 때, 소비재 유통과 백화점이 각각 81억 달러, 63억 달러로 5년간 전체 산업에서 2번째, 3번째로 큰 채무불이행 규모를 기록한 것으로 나타났다. 5년간 전체 레버리지론 채무불이행 규모에서 각 산업별 비중은 소비재 유통 14.5%, 백화점 11.2%, 슈퍼마켓·편의점 0.7%로 3개 산업 비중 합인 유통산업 비중이 26.4%로 전체 규모의 ¼에 달한다.

5년간 레버리지론 부도율은 전체 산업이 2.8%를 기록한 데 반해, 소비재 유통은 7.8%, 백화점은 62.5%로 높은 수치를 기록하며, 기본적으로 리스크가 높다고 여겨지는 레버리지론 중에서도 소비재 유통과 백화점 산업에서 부도율이 월등히 높은 것으로 나타났다. 최근 미국 내 코로나19 팬데믹에 따른 자금 사정 악화로 파산하는 오프라인 유통 기업이 늘어나며, 유통산업을 중심으로 레버리지론 채무불이행 규모는 더욱 확대될 것으로 전망된다.

[미국 산업별 레버리지론 채무불이행 규모(2015-2019)]



Source: Bloomberg, 삼정KPMG 경제연구원
 Note1: 소비재 유통은 Retail - Consumer Staples(필수소비재)와 Retail - Consumer Discretionary(자유소비재)를 합산
 Note2: 산업분류는 블룸버그 산업분류기준 BICS Level2 기준을 따름

리테일 아포칼립스, 유통업계 위기 확산

리테일 아포칼립스의 본격화

코로나19로 인한 온라인 쇼핑 이용자 증가에 따라 오프라인 유통업은 더욱 고전을 겪고 있다. 2020년 본격화된 코로나19 팬데믹 사태는 유통업계 내 디지털 전환 움직임을 가속화시켰다. 구매 편의성에 힘입어 빠르게 성장하고 있던 온라인 쇼핑이 코로나19로 인한 섀다운 조치와 언택트 소비 선호로 본격적으로 확대되기 시작했다. 이전에는 온라인 쇼핑을 하지 않았던 소비자도 이제 온라인으로 물건을 사며 소비가 빠르게 오프라인에서 온라인으로 이동하고 있다. 아울러 무급휴직과 실업 등으로 소득이 발생하지 않는 소비자가 증가하고 소비가 위축되면서 오프라인 유통업계의 경영난은 심화되는 중이다.

코로나19는 리테일 아포칼립스 현상을 심화시키고 있지만 이는 코로나19로 인한 일시적인 현상은 아니다. 그보다는 이전부터 누적되어오던 유통업계 내 구조적인 문제가 코로나19를 계기로 드러난 결과로 분석된다.

대형 유통 기업의 잇따른 폐점이 지속되는 유통업계

2017년부터 본격화된 미국 유통업계의 오프라인 점포 폐점은 2020년 현재까지 지속되어 오고 있다. 2020년에는 최근 수년간 악화되어왔던 경영난에 코로나19로 인한 섀다운 조치까지 겹치며 현금 흐름이 원활하지 못한 유통 기업의 오프라인 매장 폐점이 가속화되고 있다. 아울러 유통 기업의 파산 신청이 이어지면서 점포를 폐점하는 기업은 더욱 늘어날 것으로 전망된다. 미국 경제 전문지 포브스(Forbes)는 2020년 7월까지 미국에서 13,800개 이상의 오프라인 매장이 폐점되었다고 집계하여 발표한 바 있다.

이와 같이 오프라인 점포의 폐점이 줄줄이 이어지면서 미국 대형 쇼핑몰 및 아울렛도 위기에 봉착했다. 쇼핑몰에 입점한 브랜드 의류 및 패션, 가구, 생활용품 유통·판매업체들이 임대료를 연체하거나 오프라인 점포를 폐쇄하면서 대형 쇼핑몰 내 공실률이 증가하고 있다. ICSC(International Council of Shopping Centers)의 자료에 따르면 2020년 2분기 미국 쇼핑몰의 임차 점유율은 91.9%로 최근 6년간 가장 낮은 수치를 기록했다.

미국 유통 기업의 연도별 폐점 상황을 살펴보면, 2017년에는 미국의 전자 제품 소매업체인 라디오셱(RadioShack)이 1,430개의 매장의 문을 닫으면서 가장 많은 수의 매장을 폐점했다. 라디오셱은 2015년 2월 과도한 매장 확대에 따른 경영난을 이기지 못하고 연방법원에 파산보호를 신청했다. 2019년에는 신발소매 전문점인 페이리스 슈소스(Payless Shoesource)가 2,500개로 가장 많은 점포를 폐점했다. 페이리스 슈소스는 2017년 4월 첫 번째 파산보호 신청으로 808개의 매장을 폐쇄하고 4억 3,500만 달러의 부채를 청산한 데 이어, 2019년 2월 4억 7,000만 달러의 미해결 부채로 두 번째 파산보호를 신청하였다. 첫 번째 파산보호 신청 이후 벌어진 부채 조정과 대규모 구조조정으로도 회생에 성공하지 못한 페이리스 슈소스는 다시 파산보호를 신청하며 미국 내 모든 매장의 문을 닫았다. 2020년에는 의류 전문 유통 기업인 아세나리테일 그룹(Ascena Retail Group)이 파산보호를 신청하고 앤테일러(Ann Taylor), 로프트(LOFT), 레인 브라이언트(Lane Bryant) 등 산하 브랜드 매장 1,100여개의 문을 닫을 계획을 발표했다.

“

코로나19로 오프라인 점포의 폐점이 가속화되고 있으며, 이로 인해 미국 대형 쇼핑몰 내 공실률 증가

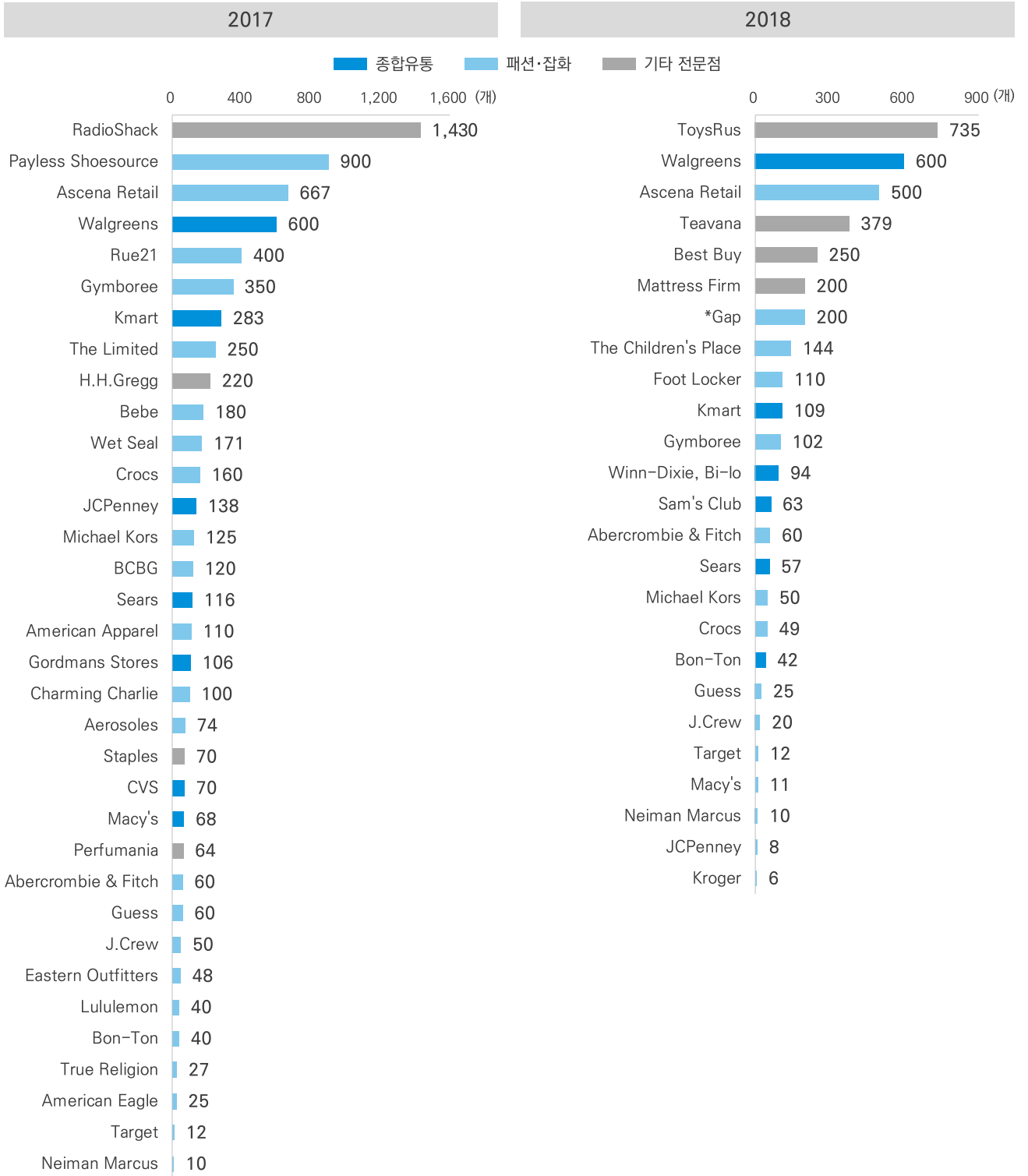
”

“

라디오셱(RadioShack), 토이저러스(ToysRus), 페이리스 슈소스(Payless Shoesource) 등 미국 주요 오프라인 유통 매장 대거 폐점

”

[주요 유통 기업별 미국 주요 오프라인 점포 폐점 현황]

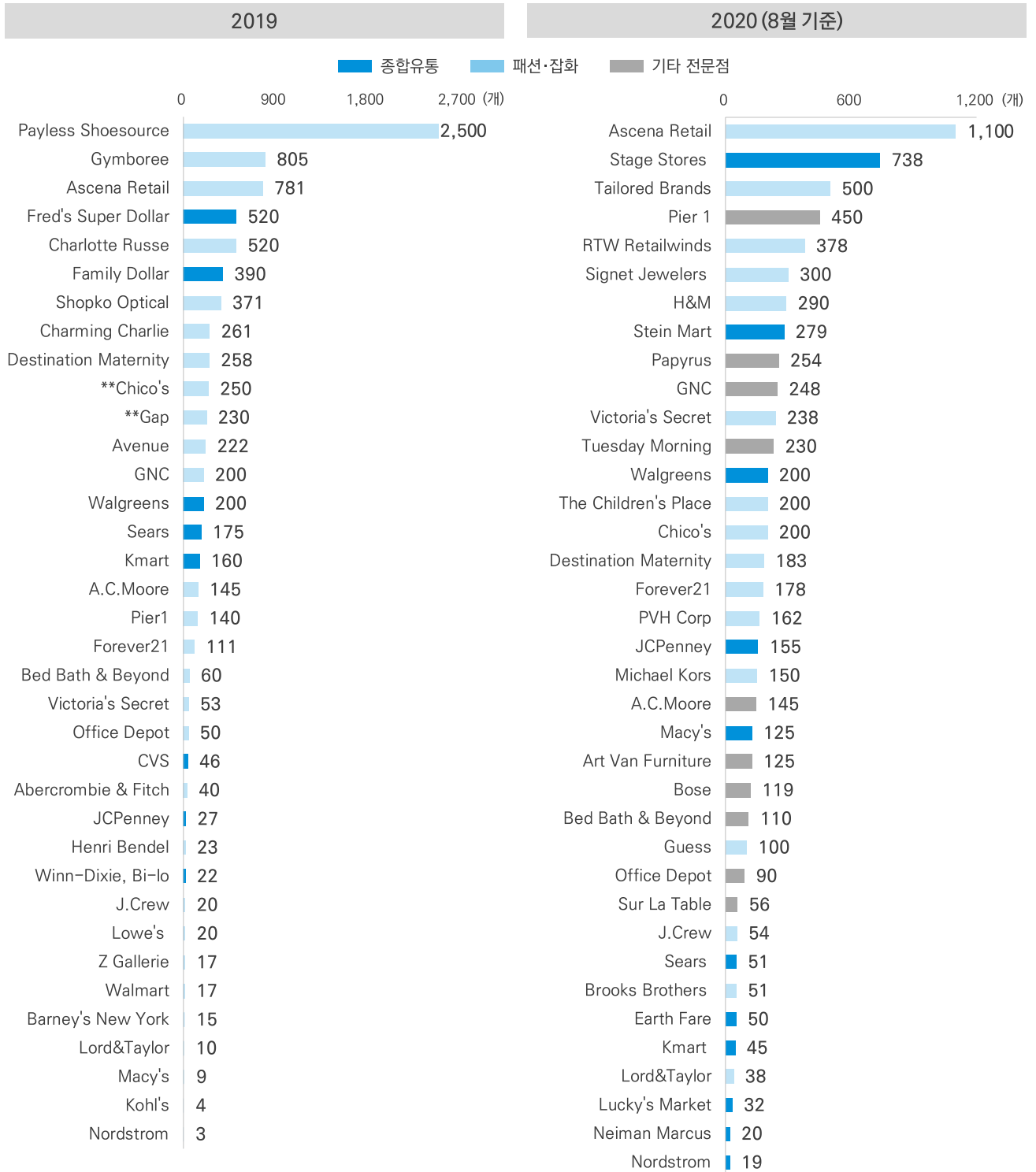


Source: 각 사, Business Insider, 삼정KPMG 경제연구원

Note1: 폐점 점포 수는 각사에서 발표한 수치와 언론보도를 종합하여 집계하였으며, 실제 폐점 점포 수와는 차이가 있을 수 있음

Note2: *Gap Inc.는 2020년까지 폐점 계획인 점포 수

[주요 유통 기업별 미국 주요 오프라인 점포 폐점 현황]



Source: 각 사, Forbes, Business Insider, 삼정KPMG 경제연구원

Note1: 폐점 점포 수는 각사에서 발표한 수치와 언론보도를 종합하여 집계하였으며, 실제 폐점 점포 수와는 차이가 있을 수 있음

Note2: **폐점 계획 점포 수입에 유의

Note3: 2020년은 8월 18일 기준



2020년 파산한 미국 유통 기업 수는 12월 기준 51개로 2010년 글로벌 금융위기 직후보다 높은 수준 기록



이어지는 유통업계 파산 행렬, 유통업계 위기고조

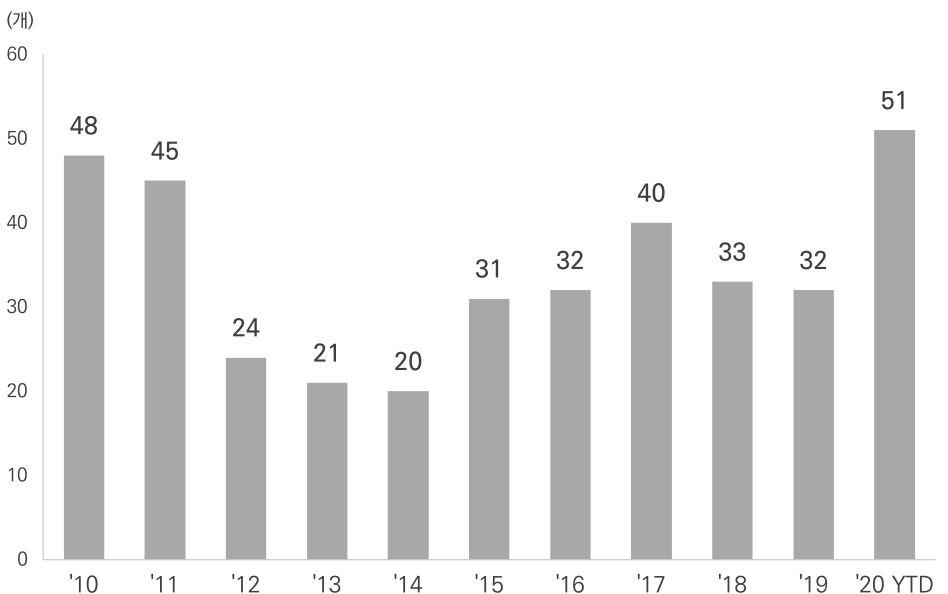
일반 소비자에게 친숙한 유통 및 패션 브랜드의 파산 역시 이어지고 있다. 2017년 토이저러스(ToysRus)를 시작으로 2018년 백화점 브랜드 시어스(Sears), 2019년 포에버21(Forever21), 그리고 2020년 들어 니만마커스(Neiman Marcus), JC 페니 (JCPenney), 튜스데이모닝(Tuesday Morning), GNC, 브룩스 브라더스(Brooks Brothers) 등 다양한 기업이 미국 연방법원에 파산보호를 신청하고 있는 상황이다.

S&P글로벌(S&P Global) 자료에 따르면, 미국 유통 기업의 파산은 글로벌 금융위기 이후 점차 감소하다 2014년을 기점으로 다시 증가하기 시작했으며 2017년 파산한 유통 기업의 수는 40개에 달했다. 이후 잠시 주춤하던 유통 기업 파산은 코로나19 팬데믹으로 지속되어오던 유통 기업의 경영난이 크게 심화되면서 2020년 크게 증가했다. 2020년 12월 16일 기준으로 파산보호를 신청한 유통 기업의 수는 51개로 조사되었으며, 이는 금융위기 직후인 2010년보다 높은 수준이다.

미국 파산제도와 연방파산법 (Bankruptcy Code)

미국 연방파산법(Bankruptcy Code)에 따른 파산보호 신청(Chapter11)은 기업이 경영난으로 회생이 어려운 경우 법원에 파산보호를 신청해서 승인되면 정부 관리 하에 기업회생절차를 밟을 수 있는 제도로 한국의 기업회생절차와 유사하다. 연방법원은 부채 감면 혹은 부채 상환을 유예하여 기업 정상화가 가능하다고 판단되는 경우 파산보호 신청을 승인한다. 기업 회생 가능성이 없을 경우 연방파산법 챗터7(Chapter7)의 청산절차 규율에 따라 기업청산절차에 들어가게 된다.

[연도별 미국 주요 유통 기업 파산 추이]



Source: S&P Market Intelligence, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 2020년은 12월 16일 기준

[미국 주요 유통·소비재 기업 파산 현황]

(단위: 백만 달러)

날짜	기업명	업종	주요 채권자 채무금액
17/02/02	The Wet Seal LLC	Apparel retail	35.05
17/02/05	Eastern Outfitters LLC	Apparel retail	100-500
17/02/28	BCBG Max Azria Global Holdings LLC	Apparel retail	500-1,000
17/03/06	H.H.Gregg Inc	Computer and Electronic retail	-
17/04/04	Payless Inc	Apparel retail	1,000 이상
17/05/15	Rue21 Inc	Apparel retail	682.39
17/06/11	Gymboree Group Inc	Apparel retail	1,824.68
17/06/15	CornerStone Apparel	Apparel retail	22.789
17/07/05	True Religion Apparel	Apparel retail	593.92
17/08/28	Perfumania Holdings Inc	Specialty stores	-
17/09/11	Vitamin World	Specialty stores	44.71
17/09/15	Aerosoles Group	Apparel retail	63.39
17/09/19	ToysRus	Specialty stores	1,000 이상
17/10/26	Burtonsville Crossing LLC	Shopping center	10-50
17/12/11	Charming Charlie Holdings Inc	Apparel retail	100-500
18/02/04	The Bon-Ton Stores Inc	Department stores	897.8
18/03/19	Claire's Stores Inc	Apparel retail	2,414.0
18/04/06	Nine West Holdings Inc	Apparel, accessories and luxury goods	2,650.9
18/10/15	Sears Holdings Corp	Department stores	1,000 이상
19/01/16	Gymboree Group Inc	Apparel retail	212
19/02/03	Charlotte Russe Holdings Corp	Apparel retail	129
19/02/18	Payless Inc	Apparel retail	472.3
19/03/05	Diesel USA Inc	Apparel retail	10-50
19/05/19	Hollander Sleep Products	Textiles, Specialty stores	301.5
19/07/11	Charming Charlie Holdings Inc	Apparel retail	86.2
19/08/06	Barneys New York Inc	Apparel retail	100-500
19/09/29	Forever21 Inc	Apparel retail	1,000 이상
20/02/17	Pier 1 Imports Inc	Home furnishing retail	340.6
20/04/13	True Religion Apparel Inc	Apparel retail	100-500
20/05/06	John Varvatos Enterprises Inc	Apparel, accessories and luxury goods	100-500
20/05/07	Neiman Marcus Group LTD LLC	Department stores	5,289.7
20/05/10	Stage Stores Inc	Apparel retail	232.1
20/05/15	JCPenney Co. Inc	Department stores	1,000 이상
20/05/27	Tuesday Morning Corp	General merchandise stores	39.2
20/06/23	GNC Holdings	Specialty stores	158.9
20/07/08	Brooks Brothers Group Inc	Apparel retail	466.5
20/07/10	Muji U.S.A. Ltd	General merchandise stores	50-100
20/07/23	Ascena Retail Group	Apparel retail	1,000 이상
20/08/12	Stein Mart Inc	Apparel retail	500-1,000
20/09/10	Century 21 Department Stores LLC	Department stores	100-500

Source: S&P Market Intelligence, 삼정KPMG 경제연구원

Note: 날짜는 파산보호 신청 기업의 경우 파산보호 신청일을 의미하며, 청산 기업의 경우 청산 신청일을 의미함



Case Study #1

토이저러스(ToysRus): 디지털 전환 실패와 막대한 부채 부담으로 파산

토이저러스(ToysRus)의 2017년 9월 파산보호 신청은 대형 오프라인 유통업체가 온라인에 밀려 파산한 대표적인 사례로 꼽힌다. 토이저러스는 2018년 상황이 예정되어 있던 4억 달러의 채무를 해결하지 못할 것으로 판단되자 2017년 9월 18일 미국 버지니아주 연방법원에 파산보호를 신청했다. 2018년에는 결국 미국 내 735개의 매장 문을 닫고 직원 전원을 해고하기에 이르렀다.

토이저러스가 파산에 이르게 된 원인은 소비 트렌드 및 구조 변화에 제대로 대응하지 못해 근본적인 매출 하락을 막을 수 없었기 때문이다.

토이저러스는 2000년대 중반부터 시작된 온라인으로의 소비 전환 트렌드에 적시에 대응하지 못했다. 토이저러스는 체험형 매장 전환을 통해 고객 경험을 향상시켜 소비자를 유인하고자 했다. 그러나 오프라인 매장의 방문을 온라인 구매까지 연결시킬 수 있는 옴니채널 개발에는 실패했다. 온라인 쇼핑의 확대로 매장을 방문하여 장난감을 체험하고 온라인에서 구매하는 쇼룸링(Showrooming)족이 증가하였고, 토이저러스는

이들 쇼룸링족을 자사 플랫폼으로 유인하는 전략이 필요한 상황이었다.

그러나 토이저러스는 2000년 아마존과 맺은 독점 판매 계약을 통해 자사 온라인 플랫폼을 개발하는 대신 아마존에 온라인 판매를 위탁하는 전략을 선택했다. 두 회사 사이의 계약은 2004년 토이저러스의 소송 제기로 인해 파기되었고, 토이저러스는 2006년 자체 온라인 사이트를 개설했으나 이미 아마존에서의 편리한 장난감 구매에 익숙해진 온라인 소비자의 발길을 돌리진 못했다. 온라인 활성화에 실패하고 매출하락이 지속되자 위기를 느낀 토이저러스는 2015년 새로운 최고경영자(CEO), 최고기술책임자(CTO)를 선임하고 온라인에 대한 투자를 강화했으나 이미 아마존을 따라가기엔 역부족이었다. 토이저러스가 감당하고 있는 높은 이자비용도 본격적인 온라인 투자에 걸림돌이 되었다.



[토이저러스(ToysRus)의 파산 원인]

<p>막대한 부채</p>	<p>2005년 차입매수방식(LBO)으로 사모투자기업인 콜버그크래비스로버츠(KKR)에 인수 합병된 이후 막대한 부채를 보유 콜버그크래비스로버츠(KKR)는 인수금액 75억 달러 중 66억 달러를 차입매수방식으로 조달. 이로 인해 매해 상당한 금액의 이자지불의무 발생</p>
<p>온라인 플랫폼 전략 실패</p>	<p>오프라인에서 온라인으로의 소비 트렌드 변화에 대응한 온라인 플랫폼 전략 실패 아마존에 온라인 판매를 위탁하는 전략적 의사결정으로 초기 온라인 장난감 시장 선점을 아마존에게 빼앗겼으며 이후 토이저러스는 자사 독자적 플랫폼 개발에 실패</p>

Source: 삼정KPMG 경제연구원



Case Study #1

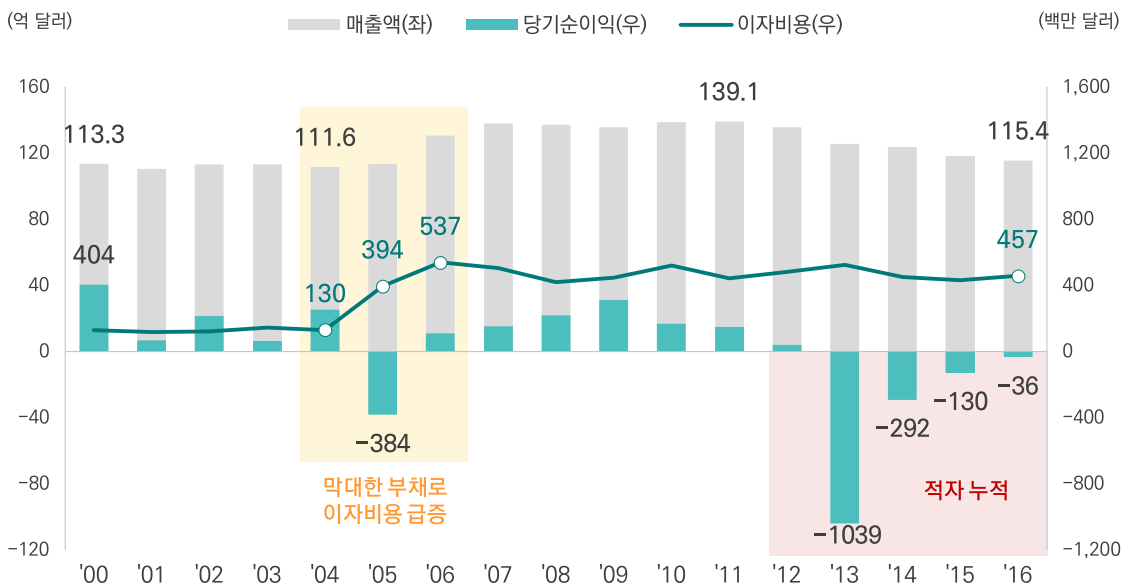
토이저러스는 2005년 차입 매수 방식(LBO)으로 사모투자기업인 콜버그크래비스로버츠(KKR)에 인수·합병된 이후 막대한 부채를 안고 있는 상황이었다. KKR은 총 인수금액 75억 달러 중 66억 달러를 차입매수방식을 통해 조달했고 이로 인해 토이저러스는 매해 상당한 금액의 이자지불의무를 지게 되었다. 2004년 1억 3,000만 달러이던 이자비용이 사모투자기업에 인수된 2005년 3억 9,400만 달러로 증가했고, 2006년에는 5억 3,700만 달러가 되었다. 이후 약 10년간 토이저러스는 매해 약 4억 달러 이상의 이자비용을 지출해왔다.

막대한 부채도 토이저러스의 매출이 뒷받침이 되었을 때는 감당할 수 있었으나, 2011년을 기점으로 매출 하락이 시작되면서 상황이 악화되기 시작했다. 토이저러스의 연평균 매출증감률은 2011년부터 2016년까지 5년간 -3.7%를 기록했으며, 2013년을 기점으로 당기순이익은

지속적으로 적자를 기록했다. 높은 이자비용과 함께 적자가 누적되는 상황에 상황이 돌아오는 채무에 대한 채권자와의 협상에 난항을 겪게 되자 토이저러스는 결국 파산에 이르고 말았다.

파산보호 신청 2년 뒤인 2019년부터 토이저러스는 재건의 움직임을 보이고 있다. 2019년 11월 뉴저지주 쇼핑몰에 첫 매장을 오픈했으며, 미국 내 10개의 토이저러스 매장을 다시 오픈할 계획을 발표했다. 토이저러스의 새 매장은 체험형 매장으로 놀이터처럼 구성한 것이 특징이며, 첨단 센서를 활용해 아이들의 놀이 동선을 분석할 수 있는 시스템을 구비했다. 오프라인 매장을 고객 경험 제고에 초점을 맞춰 설계하고, 매장 내 고객 패턴 분석을 통한 소비자 데이터 확보에 주안점을 둔 신규 비즈니스 모델을 기반으로 토이저러스는 장난감 왕국의 부활을 꿈꾸고 있다.

[토이저러스(ToysRus) 주요 재무지표 추이]



Source: SEC, 삼정KPMG 경제연구원



Case Study #2

시어스(Sears): 변화의 시기를 번번이 놓친 유통 공룡

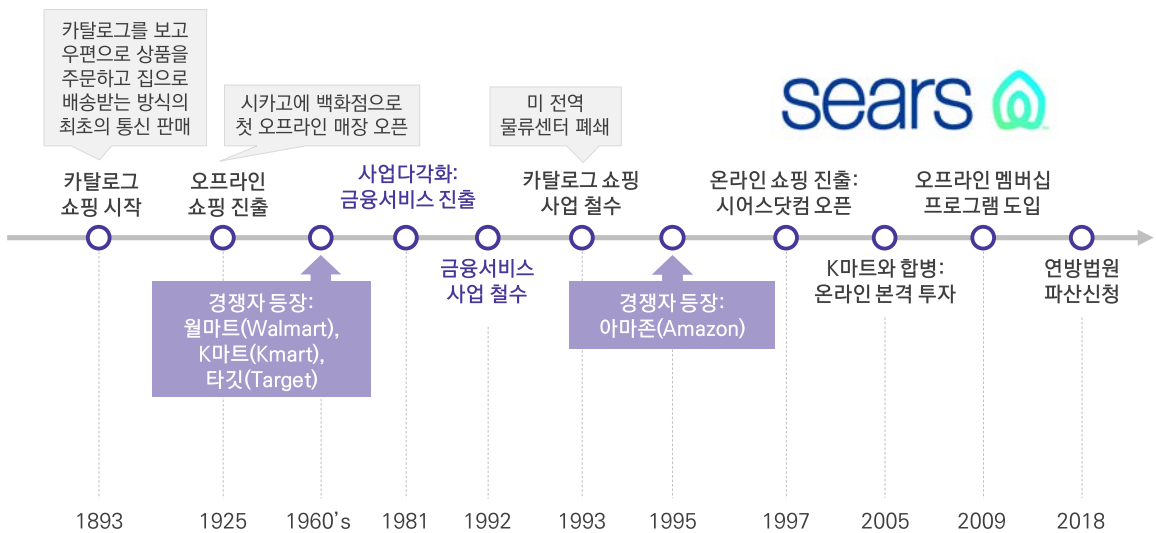
미국 유통의 상징적인 존재라고 할 수 있는 백화점 그룹 시어스(Sears)는 2018년 10월 15일 뉴욕 연방법원에 파산보호를 신청했다. 1800년대 카탈로그 쇼핑으로 시작해 한 세기를 풍미했던 시어스도 변화의 흐름을 무시하고는 생존할 수 없었다.

1800년대 시어스 카탈로그에는 온갖 상품이 있었다. 당시 소비자들은 보석, 재봉틀, 총기, 의류, 약기 등 모든 것을 카탈로그를 통해 구매했다. 심지어 부동산도 카탈로그를 통해 거래되었다. 시어스가 판매하는 상품의 정보가 실린 두꺼운 카탈로그는 미국 전역에 뿌려지고, 소비자는 우편으로 카탈로그에서 원하는 상품을 주문하고 집으로 배송 받았다. 카탈로그 쇼핑으로 빠르게 성장한 시어스는 1900년대 오프라인 사업에 진출하였고 북미 전역에 2,000개 이상의 매장을 오픈하는 등 유통 공룡으로 거듭났다. 이런 과정에서 시어스는 1993년 카탈로그 판매 사업에서 철수하고 미국 전역에 구축해 놓았던 물류센터를

폐쇄하는 결정을 내렸다. '20세기 아마존'이었던 시어스는 이 의사결정으로 '21세기 아마존'으로 거듭나지 못하고 퇴락의 길을 걷게 된다.

이후 온라인 쇼핑이 시작되면서 시어스 역시 1997년 온라인 쇼핑 사이트를 구축했지만 이미 미국 전역을 아우르던 물류 네트워크와 소비자 데이터는 사라진 후였다. 1995년에 사업을 시작한 아마존보다 경쟁우위를 지닐 수 있었음에도 기회를 제대로 포착하지 못해 핵심 경쟁력이 될 수 있었던 자산을 포기한 셈이다. 2000년대 온라인 쇼핑이 대중화되고 시어스도 온라인 쇼핑에 적극적으로 투자할 의사를 밝혔으나 이 때문에 오프라인 매장의 관리를 소홀히 했다. 오프라인 매장은 급격히 노후화되어 고객을 경쟁업체인 월마트(Walmart), 타깃(Target)에 빼앗기고 있었을 뿐만 아니라, 적극적으로 투자한 시어스닷컴의 고객도 크게 증가하지 않았다.

[시어스(Sears)의 시작과 끝]



Source: 삼정KPMG 경제연구원, 각 사



Case Study #2

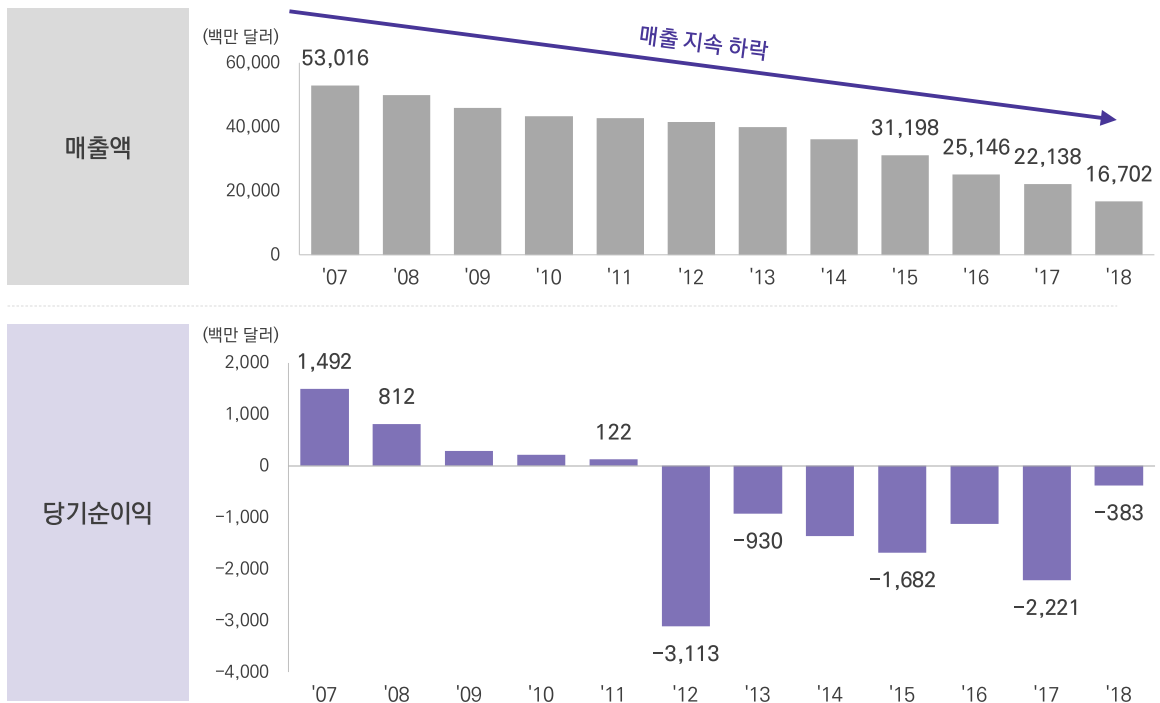
시어스닷컴은 아마존 대비 불편한 사용자 인터페이스, 가격경쟁력, 부족한 상품 구성 등으로 경쟁우위를 점하지 못해 소비자의 선택을 받지 못했다. 시어스는 자사의 강점인 오프라인 매장을 살려 온·오프라인 연계 전략을 수립해야 했으나, 온라인과 오프라인을 별개로 생각하여 전략을 추진한 결과 강점이었던 오프라인에서의 경쟁력도 잃고 온라인에서도 성공을 거두지 못했다.

이후에도 시어스는 온라인 쇼핑 관련 인프라 및 네트워크 구축에 힘쓰는 대신 오프라인 멤버십 프로그램을 도입하여 소비자를 오프라인 매장으로 유인하고자 하는 등 오프라인 쇼핑을 강화하는 전략을 강구했다. 이와 같이 번번이 잘못된 의사결정으로 변화의 기회를 놓친 시어스는 지속되는 적자로 경영 악화에 시달렸다. 매출액은 2007년

530억 1,600만 달러에서 계속해서 감소하여 2018년에는 167억 200만 달러로 1/3 수준으로 줄어들었다. 순이익 역시 지속적으로 감소하다 2012년을 기점으로 적자로 전환된 이후 계속해서 적자를 기록하고 있었다.

누적되는 적자를 감당할 수 없던 시어스는 2018년 파산보호 신청을 하였고 당시 시어스가 보유한 매장 수는 미국 전역 700개 가량으로 2005년 3,500개와 비교했을 때 1/5가량 줄어든 수준이었다. 파산보호 신청 후 시어스는 남아있는 오프라인 매장 중 수익성이 안 좋은 점포를 매각하고 자금을 조달해 재기에 도전하고 있다. 그러나 이미 흐름에 뒤쳐진 상황에서 한순간에 다른 경쟁 기업들을 따라잡을 수 있을지 미지수인 상황이다.

[시어스(Sears) 매출액 및 당기순이익 추이]



Source: FACTIVA, 삼정KPMG 경제연구원

[Issue Brief] 유럽·일본의 리테일 아포칼립스

미국에서 가장 많이 발생하고 있지만 리테일 아포칼립스는 미국에만 국한된 현상은 아니다. 유럽·일본 등지에서도 전 세계적인 온라인 쇼핑 확대 흐름에 따라 오프라인 점포를 정리하고 인력을 조정하는 경우가 나타나고 있다.

유럽의 리테일 아포칼립스 현황

유럽의 백화점, 슈퍼마켓, 패션, 가전제품 매장들의 수익성이 악화되며 구조조정에 나서는 경우가 늘어나고 있다. 아울러 유럽 전반의 경제성장 둔화와 아마존의 유럽 진출로 본격화된 온라인 쇼핑 보편화 등의 원인으로 격변하는 유통업계 내 흐름에 쫓아가지 못한 여러 기업들이 파산에 이르며 유럽 내 리테일 아포칼립스가 전개되고 있다.

네덜란드 백화점 V&D의 2015년 12월 파산신청을 시작으로 유럽 유통업계의 위기가 감지되기 시작했다. 네덜란드 최대 규모의 백화점인 V&D는 1887년 설립되어 128년 전통을 이어온 유통업체였으나 결국 변화의 흐름을 쫓아가지 못해 파산하고 말았다.

크로아티아를 포함한 남·동부 유럽 최대 식품·유통 기업인 아그로코(Agrokor) 그룹은 만성적자와 무리한 사업확장으로 인한 거액의 부채로 2017년 6월 파산을 신청했다. 아그로코 그룹은 크로아티아 GDP의 약 15% 이상을 차지하는 기업으로 159개의 계열사를 가지고 6만 명을 고용하고 있는 거대 유통 그룹이다. 아그로코 그룹의 파산이 국가경제에 미치는 영향이 클 것으로 판단한 크로아티아 정부는 특별관리법의 도입을 통해 아그로코 그룹의 법정관리를 진행하였고, 채권단이 출자전환을 통한 기업회생을 가결하면서 아그로코 그룹은 회생 절차에 돌입했다. 아그로코 그룹은 2019년 기업회생을 완료하고 4월 포르테노바(Fortenova) 그룹으로 새로운 시작을 알렸다.

영국에서도 유통업체의 폐점과 파산이 이어지고 있다. 영국 최대 가전제품 유통체인인 마플린(Maplin)은 온라인 쇼핑의 공세에 못 이겨 2018년 2월 수익 부진으로 법정 관리에 돌입해 217개의 매장 전체의 문을 닫았다. 169년의 역사를 지닌 영국 백화점 하우스 오브 프레이저(HOUSE OF FRASER)도 경영 악화로 2018년 59개 영국 점포 중

[유럽의 리테일 아포칼립스]

국가	기업명	연도	주요 업종	현황
네덜란드	V&D	2015	백화점	파산
크로아티아	아그로코(Agrokor)	2017	슈퍼마켓	파산
영국	마플린(Maplin)	2018	기타 전문점	파산
	하우스 오브 프레이저(HOUSE OF FRASER)	2018	백화점	점포 폐점
	뉴룩(New Look)	2018	패션·잡화	점포 폐점
	테스코(TESCO)	2019	슈퍼마켓	점포 폐점
	데버넘스(Debenhams)	2020	백화점	파산
	막스앤스펜서(Marks & Spencer)	2020	슈퍼마켓	점포 폐점
독일	게리 베버(Gerry Weber)	2019	패션·잡화	점포 폐점
	갈레리아 칼스타트 카우프호프(Galeria Karstadt Kaufhof)	2020	백화점	파산

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

31개를 폐쇄하기로 결정했다. 영국 패션 브랜드 뉴룩(New Look) 역시 2018년 60개 매장의 문을 닫았다. 2019년 영국 1위 유통업체 테스코(TEESCO)는 90개의 점포를 폐점하고, 중형 슈퍼마켓 브랜드인 테스코메트로(TEESCO Metro) 153곳에서 4,500명을 감축할 계획을 발표했다.

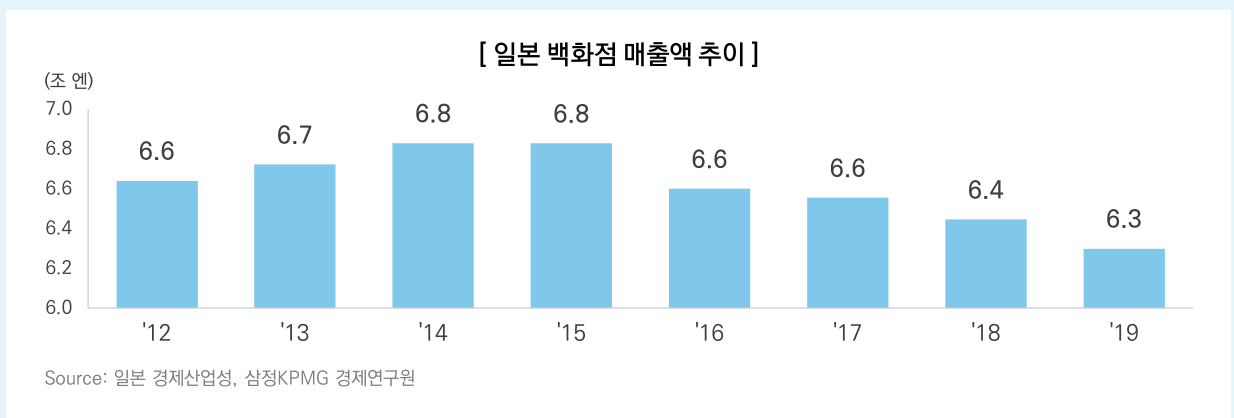
코로나19로 유럽 전통 유통 기업의 몰락은 가속화되고 있다. 유통산업의 급격한 변화로 인한 위기로 경영 악화가 지속되던 상황에서 코로나19 발발로 더이상 버티기 힘들어진 유통 기업은 연이어 파산보호를 신청하고 있다. 1879년 설립되어 141년 역사를 가진 독일 최대 백화점 갤러리아 칼스타트 카우프호프(Galeria Karstadt Kaufhof)는 2020년 4월 1일 파산보호를 신청했으며, 1778년 설립된 영국의 유명 백화점 데버넘스(Debenhams) 역시 2020년 4월 6일 파산보호를 신청한 바 있다. 136년을 이어온 영국 대표 유통 기업인 맥스앤스펜서(Marks & Spencer)도 2020년 약 7,000명의 인력을 구조조정 할 계획을 밝혔다. 맥스앤스펜서는 2018년 영국 전역의 약 100개 가량의 매장을 철수하기로 한 데 이어 빠르게 기업 몸집 축소에 나서고 있는 모습이다.

일본의 리테일 아포칼립스 현황

일본 역시 저출산 고령화, 온라인 쇼핑 확대 등 구조적인 문제에 직면한 유통업계가 백화점을 중심으로 매출에 타격을 받으며 폐점이 이어지고 있는 상황이다. 일본 백화점 소매판매액은 2016년 6.6조 엔에서 하락세가 본격화되며 2019년 6.3조 엔을 기록하였다. 2019년 일본에서 폐점한 백화점은 10곳으로 이즈츠야 등 중소 브랜드 백화점, 대기업 미쓰코시 이세탄 백화점도 문을 닫았다. 320년의 역사를 자랑하던 오누마 백화점은 2018년 사모펀드의 투자를 통해 경영 정상화에 힘썼으나 결국 희생에 성공하지 못하고 본점을 포함한 3개 점포를 모두 폐쇄하며 2020년 1월 파산을 신청했다.

일본의 대표적인 유통그룹인 세븐앤아이홀딩스도 고전을 면치 못하고 있다. 세븐앤아이홀딩스는 2019년 10월 강도 높은 사업 구조조정안을 발표했다. 그룹 산하의 사업부에서 약 3,000명의 인원을 감축하고, 백화점 사업인 세이부 4개 점포, 대형마트 체인 이토요카도 33개 점포를 폐점하거나 사업구조를 개편할 예정이다. 대표 브랜드인 편의점 세븐일레븐도 실적이 부진한 점포를 정리할 예정인 것으로 추정된다.

일본 패션 기업 레나운은 코로나19로 인한 매출 타격을 견디지 못하고 도쿄지방법원에 파산을 신청했다. 레나운은 2년 연속 적자를 기록하던 상황에서 코로나19로 인한 매출 하락이 큰 부담으로 작용해 자금 상황이 악화되어 파산을 신청하기에 이르렀다.



생존한 유통 기업, 그들은 어떻게 살아남았나

“
 뉴노멀 시대 도래로
 가성비비가 주요 구매
 동인으로 자리잡음 ...
 초저가스토어의 빠른 성장
 뒷받침

수많은 유통 기업이 유통업계 내 구조적인 변화에 직면해 힘든 시간을 보내고 있지만, 이런 변화를 빠르게 포착하고 적극 대응해 생존한 유통 기업도 분명 존재한다. 빠르게 디지털 인프라를 도입하고 소비 트렌드를 적시에 포착해 온·오프라인 소비자의 고객 경험을 강화한 유통 기업들은 생존을 넘어 빠르게 성장 중이다. 글로벌 유통업계는 이들 기업에 의해 빠른 속도로 변화하고 있으며, 따라서 유통업계는 이들의 성장 전략을 면밀히 살펴볼 필요가 있다.

초저가스토어의 공세

금융위기 이후 선진국의 경제성장 둔화로 저성장·저금리·저물가가 뉴노멀(New Normal)로 자리잡았다. 사람들은 상품을 살 때 가성비를 중시하기 시작했고, 합리적 소비는 상품 구매 시 소비자들이 가장 중요시하는 요소가 되었다. KPMG의 ‘Consumers and the new reality report’에서 글로벌 소비자를 대상으로 2020년 수행한 조사에 따르면 ‘합리적 가격’을 제품 및 서비스 구매 시 가장 중요하게 고려하는 요소로 선택한 소비자가 가장 많은 것으로 나타났다. 이런 소비 트렌드에 발맞춘 초저가스토어들은 오프라인 유통업계의 고전에도 불구하고 빠르게 성장하고 있다.

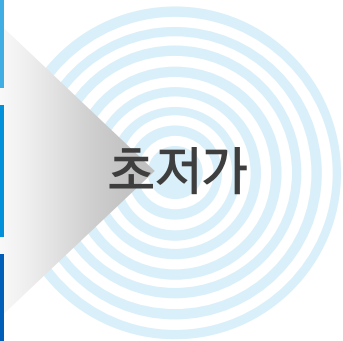
알디(ALDI), 가성비 PB상품과 간편한 매장 구성으로 소비자 공략

독일계 슈퍼마켓 체인인 알디(ALDI)는 미국에서 ‘가장 저렴한 마트’로 불린다. 알디는 별다른 특별함 없이 저렴한 가격으로 승부한다. ‘품질 대비 낮은 가격’이 원칙이다. 이들은 타 슈퍼마켓 대비 최대 50% 가량 저렴한 상품을 판매한다.

알디의 저렴한 가격의 비밀은 상품의 90%를 차지하는 PB(Private Brand) 상품이다. 유통 마진을 제거하여 비슷한 품질의 상품을 경쟁사보다 훨씬 저렴한 가격으로 판매할 수 있는 것이다. 이에 더불어 알디는 운영비용을 최소화한 형태로 매장을 운영한다. 품목당

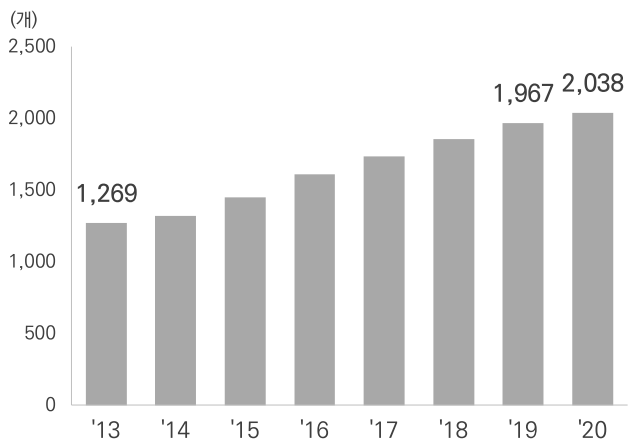
[알디(ALDI)의 경영전략]

- 소형매장 유지
임대료 및 매장 유지
비용 절감
- 매장 구성 단순화
재고관리 용이
인건비 절감
- PB상품
유통 마진 제거로 저렴한
상품 공급



Source: 삼성KPMG 경제연구원

[알디(ALDI) 미국 점포 수 추이]



Source: 리테일매거진, ALDI USA, 삼성KPMG 경제연구원
 Note: 2020년은 10월 기준

“

압도적인 낮은 가격을 기반으로 한 알디(ALDI)와 로피아(Lopia)는 꾸준한 성장세 기록

”

한 종류의 상품만 판매하는 경우가 대다수라 재고관리도 효율적이고 직원도 많이 필요하지 않다. 상품도 별다른 디스플레이 없이 포장박스에만 담겨 진열되어 있다. 미니 창고형 매장과 같은 형태이다. 매장의 규모도 작아 유지비가 저렴하다. 미국 평균 슈퍼마켓 매장 크기인 4만 평방 피트에 절반도 안 되는 크기인 1만 2,000평방 피트이다. 이와 같이 PB상품으로 유통 마진을 제거하고 매장 운영비를 최소화한 덕분에 알디는 초저가 전략을 기반으로 최근 몇 년간 빠르게 성장할 수 있었다. 2013년 1,269개였던 미국 내 알디 점포 수는 2019년 1,967개로 증가했고 2020년 2,000개를 넘어서다.

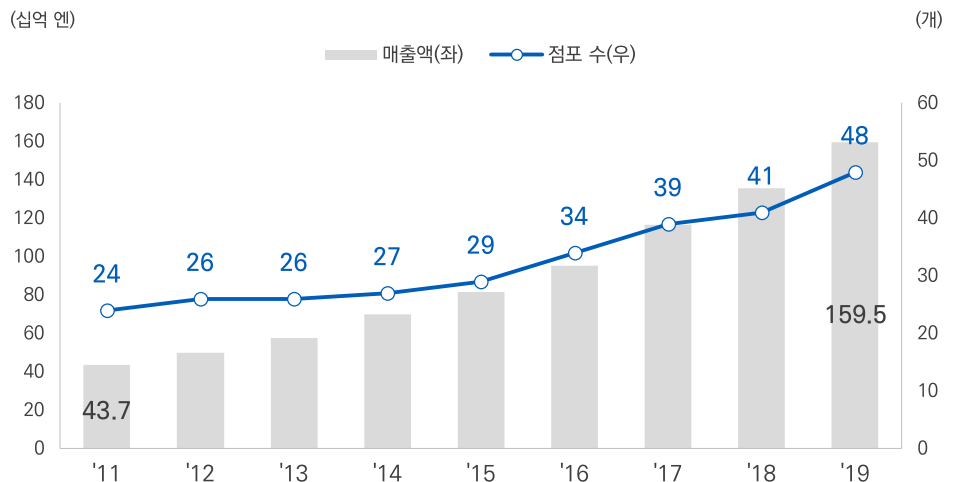
로피아(Lopia), 정육 중심의 저렴한 신선식품으로 승부

일본 중소 슈퍼마켓 로피아(Lopia)는 최근 10년간 지속적으로 매출이 성장 중이다. 2020년 2월 기준 일본 전역에 48개 매장을 가진 로피아는 그 규모가 크진 않으나 인구 감소와 온라인 쇼핑 확대에 의한 오프라인 유통업계 위기 속에서 꾸준히 성장하며 주목을 받고 있다.

낮은 가격(Low price)과 유토피아(utopia)를 결합한 이름인 로피아는 압도적으로 낮은 가격을 자사 강점으로 내세운다. 지역 정육점에서 시작해 슈퍼마켓으로 발전한 기업인만큼 정육 부문을 중심으로 한 신선식품을 저렴하게 공급하는 데 주력한다. 실제로 신선식품 부문에서 대부분의 매출이 발생하고 있으며, 소비자는 좋은 품질의 다양한 신선식품을 저렴한 가격에 살 수 있다는 것에 만족하여 매장을 찾는다. 특히, 정육 부문의 품질이 가격 대비 우수한 것으로 소문이 나며, 값싸고 맛있는 소고기·돼지고기를 찾는 소비자를 매장으로 끌어들이고 있다. 직접 취급하는 일본산 돼지고기로 만든 햄, 소시지, 베이컨, 로스트 포크 등 돼지고기 PB제품도 주력 상품 중 하나이다.

로피아는 현재 성장세에 힘입어 2024년 매출 40억 달러, 매장 수 75개를 목표로 하고 있으며, 향후 신선식품 부문에서 PB상품을 늘려 나가 저가형 신선식품 전문 슈퍼마켓으로 자리매김할 계획이다.

[로피아(Lopia) 매출액 및 점포 수 추이]



Source: 리테일매거진, Lopia, 삼정KPMG 경제연구원

“ 오프라인 매장의 강점을 살린 디지털 전략으로 온라인 유통 기업과 승부 ”

“ 월마트, 적극적인 M&A와 디지털 신기술 투자를 통해 혁신을 시도 ”

온라인과 오프라인의 성공적 결합, 옴니(Omni)채널

온라인 쇼핑 시장의 확대로 수많은 오프라인 유통 기업이 온라인에 뛰어들었으나 모두 성공적이지는 않았다. 이미 온라인에는 아마존이라는 절대 강자가 군림하고 있었고, 단순 온라인 쇼핑몰로는 이미 시장을 선점한 아마존을 따라잡을 수 없었다. 오프라인 유통 기업은 아마존이 가지지 못한 오프라인 매장만이 가진 강점을 살려 소비자를 공략해야 했다. 아마존과 단순 가격 혹은 상품 구성으로만 경쟁한 기업은 온라인 쇼핑 시장 공략에 실패한 반면, 오프라인의 강점을 살린 온라인 플랫폼 전략으로 온·오프라인 소비자의 고객 경험을 모두 향상시킨 유통 기업은 온라인 시장 진출에 성공을 거두었다.

월마트(Walmart), 전방위적 디지털 전략으로 실적 방어

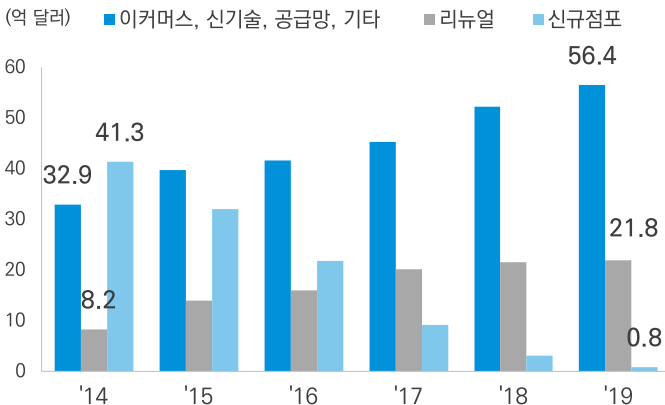
대표적 미국 대형마트인 월마트 역시 리테일 아포칼립스에서 자유로울 수 없었다. 그러나 월마트는 신속한 디지털 전략 도입과 자사의 강점을 살린 전략으로 위기를 방어했다.

상장 이후 지속해서 성장하던 월마트 매출액이 2015년 처음으로 감소하면서 위기가 감지되었다. 당시 월마트 매출액은 전년대비 0.7% 감소했으며, 수익성 부진으로 미국 내 158개 매장이 폐점되었다. 월마트 경영진은 자사 전략을 재점검해야 할 시기였다. 온라인에서 아마존과 맞서는 동시에 수천 개 오프라인 매장의 수익성 제고가 필요했다.

월마트는 과감한 전략으로 혁신에 나서며, 고객 경험 차별화를 위한 온·오프라인 인프라 투자에 돈을 아끼지 않았다. 이커머스를 포함한 디지털 투자액은 2014년 32.9억 달러에서 2019년 56.4억 달러로 급증했다. 반면, 가장 활발하던 신규점포에 대한 투자는 41.3억 달러에서 0.8억 달러로 축소되었다. 신규 출점을 중단하고 해당 투자비용을 디지털 전략에 집중한 것이다.

월마트는 2016년 제트닷컴(jet.com) 33억 달러 인수를 시작으로 온라인 쇼핑 시장에 본격적으로 뛰어들었다. 제트닷컴 창업자인 마크 로어(Marc Lore)에게 이커머스 사업부 지휘를 맡겨 온라인 사용자 환경 편의성을 빠르게 개선했으며, 2018년에는 인도

[월마트 부문별 투자액 추이]



Source: SEC, 삼정KPMG 경제연구원

신규 출점 대신 디지털 전략에 투자 집중

- 이커머스, 신기술, 공급망 및 기타 투자액
2014년 32.9억 달러에서 2019년 56.4억 달러로 급증. ('14~'19 CAGR: 11.4%)
- 리뉴얼 투자액
2014년 8.2억 달러에서 21.8억 달러로 증가. ('14~'19 CAGR: 21.6%)
- 신규점포 투자액
2014년 41.3억 달러에서 0.8억 달러로 축소. ('14~'19 CAGR: -54.9%)

이커머스 플랫폼 플립카트(Flipkart)의 지분을 160억 달러에 인수하기도 했다. 적극적인 M&A를 통해 월마트는 온라인 경쟁력을 갖췄고 소비자는 월마트닷컴을 찾기 시작했다.

월마트 디지털 전략의 핵심 중 하나는 온라인과 오프라인을 연결한 옴니채널 클릭앤콜렉트(Click and Collect)이다. 이 서비스는 온라인으로 상품을 주문하고 인근 매장에서 상품을 픽업하는 시스템으로 운영된다. 자사의 강점인 오프라인 매장의 활용도를 최대한 높인 것이다. 픽업 거점도 다양화했다. 드라이브 스루, 매장 내 픽업타워, 24시간 무인 픽업 키오스크를 운영하며 고객의 다양한 상품 수령 니즈에 대응했다. 아울러 서비스 확대를 위해 매장의 일부를 전용 픽업센터로 재설계했다. 서비스 환경 개선으로 클릭앤콜렉트 서비스를 이용하는 소비자는 증가했으며 이는 월마트의 핵심 경쟁력으로 자리잡았다.

오프라인 매장에도 적극적으로 투자가 이루어졌다. 월마트는 키오스크 설치로 매장에서 바로 온라인 구매가 가능하도록 하여 오프라인과 온라인 고객 경험을 연결시켰다. 쾌적한 쇼핑 환경을 위해 연간 500여 개의 매장 공간 재설계도 단행했다. 일부 오프라인 매장은 쇼핑센터로 변경하여 월마트 고객의 방문 목적을 상품 구매 외 커뮤니티 모임, 뷰티, 의료, 금융 등 생활서비스로 다양화하는 전략으로 소비자 방문을 유도했다.

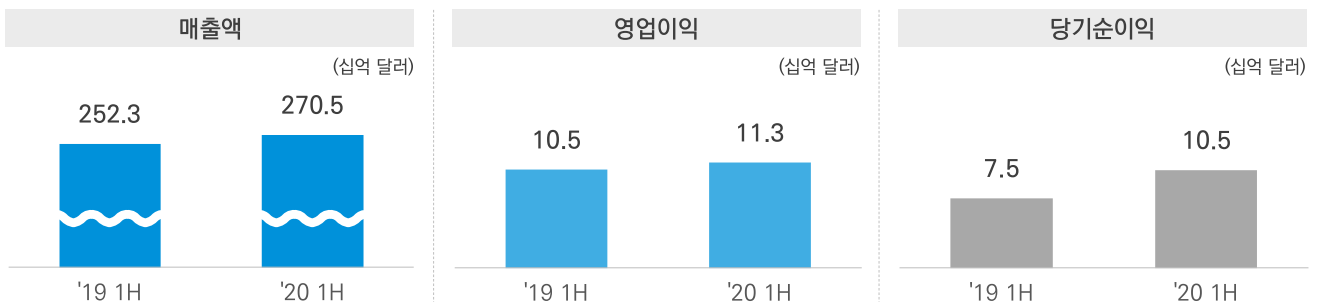
이와 같은 온·오프라인 혁신 전략을 바탕으로 월마트는 코로나19로 인한 오프라인 유통업계 위기 속에서도 매출 및 순이익 증가라는 실적을 달성했다. 월마트의 2020년 상반기 매출은 2,705억 달러로 전년동기 2,523억 달러 대비 7.2% 증가했으며, 영업이익과 당기순이익도 각각 7.2%, 40.4% 증가하는 높은 성장세를 기록했다. 코로나19로 대부분 점포가 문을 닫은 상황에 소비자들이 각종 생필품과 식료품을 온라인으로 주문하고 픽업하러 근처 월마트로 달려간 결과이다. 아마존 주문은 일부 대도시를 제외하고는 배송에 시일이 소요되는 반면, 월마트는 미 전역에 있는 주거지 인근 오프라인 매장을 통해 주문 후 상품을 빠르게 픽업할 수 있다는 점이 강점이었다. 코로나19라는 특수한 상황에 월마트가 오히려 수혜를 누리며 진가를 보일 수 있었던 것은 수년 동안 이루어진 온·오프라인에 대한 지속적 투자에 따른 결과였다.

“ 월마트는 온·오프라인 혁신 전략을 통해 코로나19로 인한 오프라인 유통 기업의 위기 상황에서도 성장세를 보임 ”

[월마트 전략과 코로나19 발발 이전과 이후 월마트 주요 실적]

- ✓ 온라인 사이트 편의성 개선으로 온라인 고객 경험 제고
- ✓ 클릭앤콜렉트(Click-and-Collect)로 오프라인 매장을 활용한 온라인 채널 구축
- ✓ 오프라인 매장을 물류 거점화하여 활용도 극대화

Walmart



Source: SEC, 삼정KPMG 경제연구원

고객 경험, 오프라인 매장의 핵심 자산

온라인 유통 기업의 공습에서 살아남기 위해 오프라인 유통 기업들은 매장의 근본적인 역할에 대한 의문을 제기했다. 이들은 오프라인 매장이 단순 상품 판매 외 장소가 되어야 한다고 생각했고 오프라인 매장 운영 전략은 전면 수정되었다. 고객과의 접점, 서비스 제공 공간으로서의 오프라인 매장 역할이 부각된 것이다. 오프라인 매장의 역할을 재정의해 고객에게 차별적인 경험을 제공한 오프라인 매장들은 리테일 아포칼립스 위기에서 살아남을 수 있었다.

베스트바이(Best Buy), 쇼룸으로 재탄생

미국 라디오셱(Radio Shack), 영국 마플린(Maplin) 등 가전 및 전자제품 전문 유통 기업이 줄줄이 파산하는 가운데 베스트바이 역시 부진한 실적으로 위기를 겪었다. 실적 부진에서 벗어나기 위해 베스트바이는 오프라인 매장 운영 전략을 전면적으로 바꿨다.

베스트바이는 제품 체험은 베스트바이에서 하고 구매는 아마존에서 하는 소비자를 겨냥해 오프라인 매장을 ‘쇼룸화’했다. 비즈니스 모델도 수정했다. 베스트바이의 오프라인 매장 공간을 애플(Apple), 삼성(Samsung), 다이슨(Dyson) 등 주요 전자제품 제조사에 전시 공간으로 임대하고 그에 대한 수수료를 받는 형식으로 비즈니스 모델을 개편했다. 고정비가 높은 오프라인 매장의 비용부담을 해소하면서 소비자가 다양한 제조사의 제품을 비교·체험할 수 있도록 하는 자사 오프라인 매장의 강점은 그대로 살린 것이다. 동시에 매장을 방문하는 소비자의 구매 연결성을 높이기 위해 2013년부터 ‘프라이스 매치(Price Match)’라는 가격 전략을 시행했다. 제품 가격을 온라인 최저가에 맞추고 베스트바이에서 판매한 제품의 가격이 온라인 최저가보다 비쌀 경우 차액을 보상해주는 제도이다. 소비자들은 더이상 베스트바이에서 체험한 제품을 온라인에서 검색해 구매할 이유가 없었다.

오프라인 매장의 고정 비용 부담을 해소하고 체험을 바탕으로 한 고객 경험을 향상시킴과 동시에 최저가 전략을 바탕으로 방문 고객의 구매전환율을 높인 베스트바이는 2017년 2013년부터 지속되던 실적 하락 반등에 성공했고, 이후 매출 성장세를 이어가고 있다.

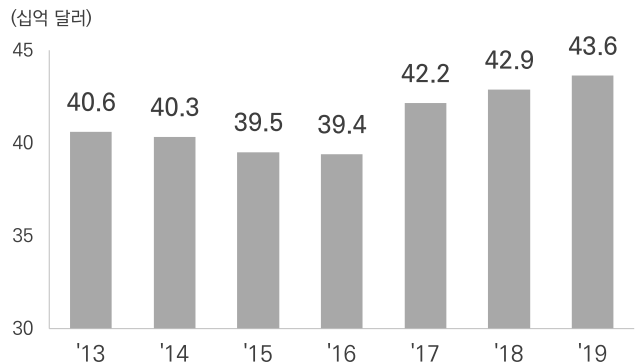
“
베스트바이, 오프라인
매장의 쇼룸화 전략으로
고객 경험 제고
”

[베스트바이(Best Buy) 주요 전략]



Source: 삼성KPMG 경제연구원

[베스트바이(Best Buy) 매출액 추이]



Source: SEC, 삼성KPMG 경제연구원

“
노드스트롬, 온라인 소비자 확보를 위한 디지털 트랜스포메이션 전략과 서비스형 매장 도입 추진

”

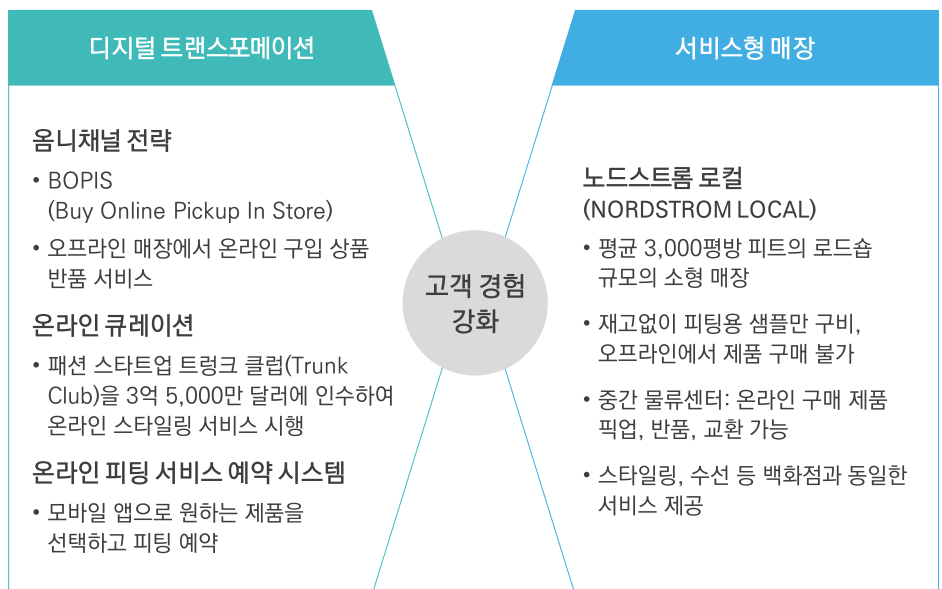
노드스트롬(NORDSTROM), 서비스형 매장으로 온·오프라인 고객 경험 강화

기본 구매 단가가 비싸고 주요 도심지에 위치해 임대료 등 고정비가 높은 비즈니스 모델을 가진 백화점은 뉴노멀로 소비자들이 가성비를 중시하고 백화점에서 제품을 구경하고 구매는 온라인으로 하는 등의 소비 트렌드가 이어짐에 따라 위기를 겪고 있다. 이런 위기 속에서 미국 노드스트롬(NORDSTROM) 백화점은 디지털 트랜스포메이션과 서비스형 매장 전략으로 소비자에게 온·오프라인을 넘나드는 고객 경험을 선사하며 위기에 대응 중이다. 오프라인 매장이 가진 실재성과 가치를 강조한 서비스와 온라인 플랫폼을 연결하여 차별화된 고객 경험으로 소비자를 유인하고 있는 것이다.

노드스트롬은 우선 온라인 소비자 확보를 위해 적극적으로 디지털 트랜스포메이션 전략을 실시했다. 2008년 BOPIS(Buy Online Pickup In Store) 서비스를 론칭하면서 온라인 채널을 강화하기 시작했다. 이어 2014년 오프라인 매장에서 온라인 구입 제품의 반품 서비스를 도입하고 온라인 패션 스타트업 트렁크 클럽(Trunk Club)을 3억 5,000만 달러에 인수하여 온라인 스타일링 서비스를 시작했다. 2016년에는 챗봇, QR 스캔 등 모바일 앱 기능을 강화하고 2018년 모바일 앱을 통한 온라인 피팅 서비스 예약 시스템을 도입하여 소비자가 원하는 제품을 온라인에서 예약하고 오프라인 매장에서 입어볼 수 있게 하였다.

이와 같은 디지털 트랜스포메이션 전략과 함께 노드스트롬은 오프라인 매장을 혁신하며 고객 경험을 강화했다. 2017년 9월 미국 LA에 오픈한 ‘노드스트롬 로컬(NORDSTROM LOCAL)’은 서비스형 매장으로 오프라인 혁신 실험의 장이며 온라인 소비자를 위한 오프라인 매장이다. 노드스트롬 로컬은 평균 3,000평방 피트의 일반 로드숍 규모로

[노드스트롬(NORDSTROM) 주요 전략]



Source: 삼정KPMG 경제연구원

“
노드스트롬 로컬, 온라인
소비자를 위한 재고 없는
서비스형 매장
”

재고가 없이 피팅용 샘플만 갖추고 있으며 다른 매장과 같은 오프라인 구매는 불가능하다. 매장을 소형화하고 재고 보관 부담을 없앴으로써 오프라인 백화점 비즈니스 모델에서 가장 비용 부담이 큰 임대료를 절감한 것이다.

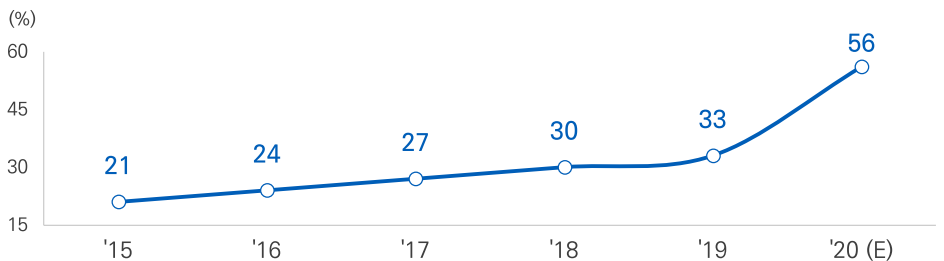
소비자는 노드스트롬 로컬에서 백화점과 동일한 서비스를 누릴 수 있다. 모바일 앱 'Reserve&Try'를 통해 제품을 선택한 뒤 예약하면 가까운 매장에서 2시간 이내에 피팅 서비스를 제공 받을 수 있는데, 로컬 매장은 접근성이 높아 고객이 쉽게 이용할 수 있다는 장점을 가진다. 특히, 온라인에서 제품을 구매하기 전에 실제 착용해보고 싶으나 백화점을 찾아가기에는 부담스럽거나 귀찮은 고객에게 매력적인 장소이다. 또한 매장에 상주하는 스타일리스트와 재단사를 통해 맞춤 옷 제작 및 수선 서비스와 스타일링 서비스가 제공되며, 와인, 맥주, 커피 등 음료도 즐기고 네일 서비스도 받을 수 있다.

노드스트롬 로컬은 온라인을 위한 중간 물류센터로도 기능한다. 소비자는 로컬 매장에서 온라인 주문 상품을 픽업할 수 있으며, 온라인 주문 상품의 반품·교환 역시 가능하다. 커브사이드 픽업(Curbside Pickup, 직원이 온라인 주문 제품을 직접 차로 가져다 주는 서비스) 등 고객 편의성을 높인 서비스도 백화점과 동일하게 제공되고 있다.

노드스트롬은 이처럼 새로운 점포 형태로 매장 효율성을 제고하고 소비자 접근성을 높여 온·오프라인 고객 경험을 강화하고 있다. 노드스트롬은 향후 '노드스트롬 로컬' 매장 확대를 통해 지속적으로 소비자의 오프라인 접근성을 높이는 한편, 온라인 물류 거점화로 온라인 소비자의 편의성을 높이고 물류 부담을 줄여나갈 계획이다.

이와 같은 전략을 바탕으로 노드스트롬의 디지털 매출 비중은 꾸준히 상승하고 있다. 2015년 21%였던 전체 매출 중 디지털 매출 비중은 2019년 33%를 기록했고, 2020년에는 코로나19로 인한 온라인 소비 활성화에 힘입어 50%를 넘어설 것으로 전망된다.

[노드스트롬(NORDSTROM) 디지털 매출 비중 추이]



Source: NORDSTROM INC, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 2020년은 3분기까지의 실적치로 추정



국내 유통산업의 현주소는

국내 유통산업 현황

국내 온라인 쇼핑 시장 현황

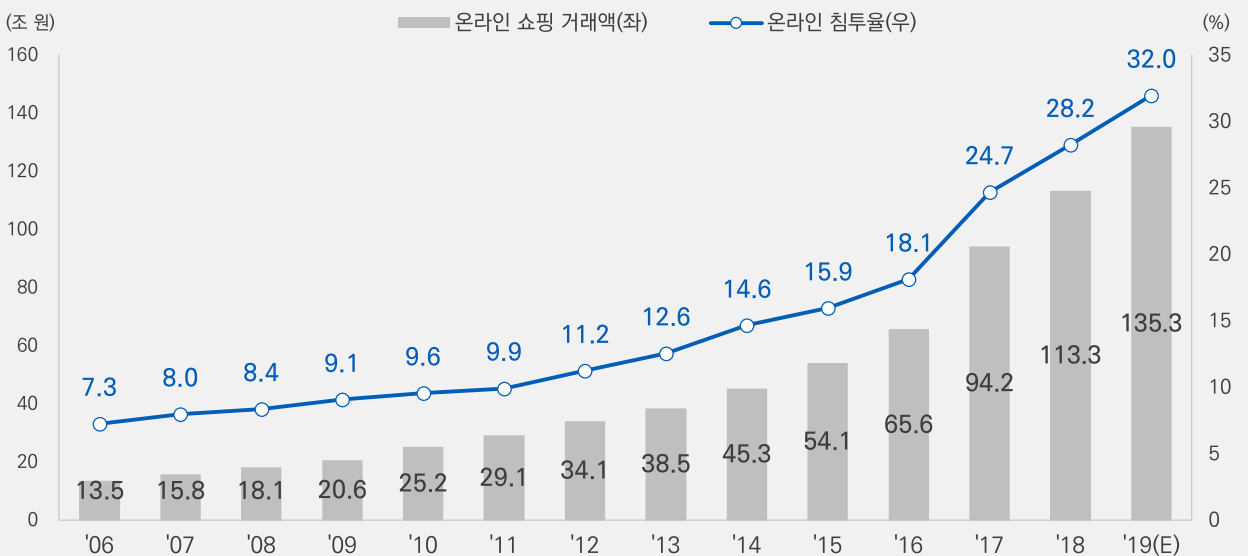
글로벌 유통 시장에서는 온라인 유통업체가 유통 시장에서의 영향력을 점차 확대하고 오프라인 유통업체들을 위협하고 있다. 국내에서도 비슷한 현상이 나타나고 있으며, 국토가 넓지 않은 지리적 이점으로 인한 배송 및 물류 인프라 기술의 발달로 온라인 쇼핑이 해외보다 더욱 빠르게 발전 중이다.

국내 온라인 쇼핑 거래액은 2006년 13.5조 원에서 지속적으로 증가하여 2018년에 100조 원을 넘어서며 약 10배 가량 확대되었으며, 2019년에는 135.3조 원을 기록했다. 2010년부터 최근 10개년간 온라인 쇼핑 거래액은 연평균 증가율 20.5%로 높은 성장세를 보였다.

온라인 침투율은 2006년 7.3%에서 계속해서 상승하여 2018년 28.2%를 기록하고 2019년에는 30%를 넘어선 것으로 추정되는데, 이에 따르면 국내 전체 소매판매액 중 1/3 가량이 온라인을 통해 거래된다고 볼 수 있다. 각 국가별 통계의 차이를 감안해도 이는 미국이 2019년 온라인 침투율 14.2%를 기록한 데 비하면 상당히 높은 수치이다.

향후 온라인 및 모바일 기기 편의성 증대, 물류 및 결제 인프라 구축 등 각종 기술 발전에 힘입어 온라인 쇼핑 시장은 지속적으로 성장할 것으로 기대된다. 빠르게 성장하고 있는 온라인 쇼핑 시장에 대응하는 오프라인 유통업체들의 전략이 중요한 시점이다.

[국내 온라인 소매판매액 및 온라인 침투율 추이]



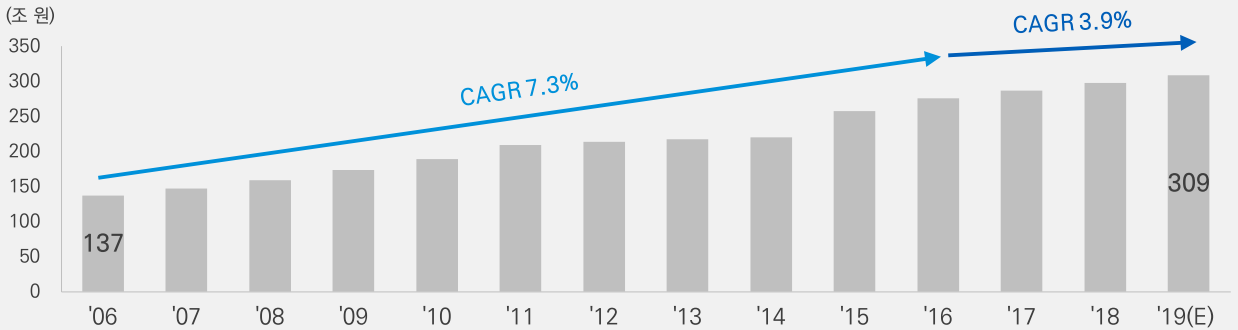
Source: 통계청, 삼성KPMG 경제연구원 추산
 Note1: 통계청 온라인쇼핑동향조사 및 서비스업조사를 활용하여 삼성KPMG 경제연구원 추산. 온라인 침투율은 자동차 제외한 소매업 매출액으로 계산한 결과
 Note2: 2006-2016년 자료는 표본 개편 이전 데이터이며, 2017년 표본 개편으로 시계열 불연속 발생. 2017년은 표본 개편 이후 자료 기준이며, 표본 개편 전 수치로 2017년 온라인 쇼핑은 총 80조 원을 기록
 Note3: 2019년 온라인 침투율은 삼성KPMG 경제연구원이 추산한 추정치

국내 오프라인 유통 시장 현황

온라인 쇼핑의 확산으로 국내 오프라인 유통 시장에도 위기감이 확산되고 있긴 하지만, 오프라인 시장은 여전히 성장 중이다. 국내 오프라인 유통 시장은 2006년 137조 원 규모에서 2018년 297조 원으로 성장했으며, 2019년에는 300조 원이 넘는 규모를 기록할 것으로 예측된다. 그러나 성장세는 2016년 이전과 비교했을 때 점차 둔화되고 있는 추세이며 2016년부터 2019년까지 최근 4개년간 연평균 성장률은 3.9%로 추정되고 있다.

미국과 영국, 일본 등 유통 선진국에서 대형 유통 기업이 고전을 면치 못하고 적자에 시달리다 파산에 이르는 경우가 적지 않으나, 아직 국내에서는 그런 경우가 발생하지 않았다. 국내 대형 유통 기업들의 경우, 온라인 사업에 빠르게 뛰어들며 오프라인과 온라인을 연계하여 온라인 쇼핑 확산세에 대응하고 있다.

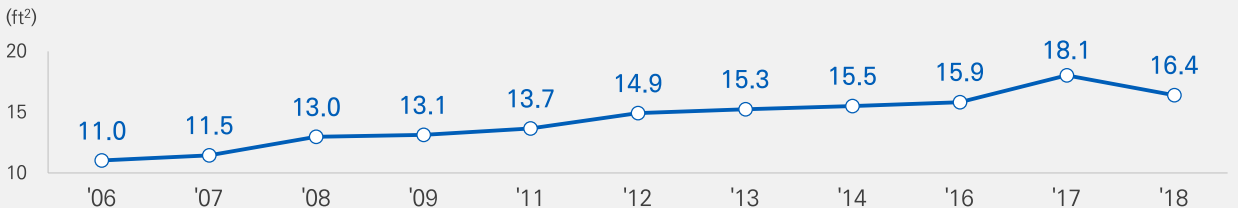
[국내 오프라인 소매업 매출액 추이]



Source: 통계청, 삼정KPMG 경제연구원
 Note: 2019년 예측치는 통계청 데이터 이용하여 삼정KPMG 경제연구원 추산

2018년 기준 국내 인구 1인당 유통 면적은 16.4평방 피트로 추산된다. 인구당 유통 면적은 유통산업의 성장과 함께 2006년 11.0평방 피트에서 2017년 18.1평방 피트로 증가했다가 2018년 다소 감소했다. 국내 인구당 유통 면적 데이터를 통해 분석했을 때, 국내 유통시장은 아직 과도한 포화 상태는 아니나 이에 근접한 수준까지 증가했던 것으로 판단된다. 그러나 최근 국내 대형 유통 기업들이 비효율적인 점포를 정리하고 매각하여 자산 유동화를 꾀하는 등의 전략을 추진함에 따라 국내 인구당 유통 면적은 당분간 현 수준을 유지하거나 이보다 하락할 것으로 전망된다.




[연도별 국내 인구당 유통 면적]





Source: 통계청, 삼정KPMG 경제연구원 추산
 Note1: 통계청 인구총조사와 서비스업동향조사 데이터를 이용하여 삼정KPMG 경제연구원이 추산
 Note2: 통계청의 2010년, 2015년 데이터 누락으로 시계열이 불연속됨에 유의
 Note3: 자동차와 연료판매를 제외한 순수소매판매 업체 기준

국내 유통업계의 대응

해외 유통 기업과 마찬가지로 국내 유통 기업도 다양하게 리테일 아포칼립스에 대응하고 있다. 국내 대형 유통 기업은 온·오프라인 통합, 배송서비스 강화를 위한 물류센터 투자 확대 등의 전략으로 온라인 시장을 공략 중이다.

 이마트	온라인몰 SSG닷컴을 보유한 이마트는 온·오프라인 통합과 온라인 인프라 강화를 본격적으로 추진하고 있다. 이마트는 늘어나는 물동량을 감당하기 위해 물류센터를 증설하고 있으며, 자사 배송서비스인 새벽배송을 포함한 '쓱배송'으로 온라인 식품 시장을 공략 중이다. 오프라인 매장도 적극 활용하고 있다. 이마트는 오프라인 매장의 일부를 온라인 배송 거점으로 리모델링하여 물류 서비스 및 매장 구성 효율화를 꾀하고 있다.
 롯데	롯데쇼핑은 백화점, 마트, 슈퍼 등 그룹 내 유통채널을 통합한 '롯데ON'으로 온라인 시장에 적극적으로 뛰어 들었다. 롯데쇼핑은 소비자 개인의 데이터를 바탕으로 상품을 추천하는 큐레이션 기반의 쇼핑 기능을 자사 모바일 앱에 도입하여 온라인 소비자의 쇼핑 편의성을 높이고자 한다. 아울러 롯데마트를 중심으로 새벽배송을 확대하는 등 배송서비스 강화를 통해 온라인 식품 시장 내 점유율을 확대해 나가기 위해 노력 중이다.
 GS	GS그룹은 편의점 GS25를 보유한 GS리테일과 홈쇼핑 계열사인 GS홈쇼핑의 합병을 추진하며 디지털 트랜스포메이션을 가속화하고 있다. 오프라인 유통망을 보유한 GS리테일과 온라인·모바일 커머스를 담당하는 GS홈쇼핑을 통합해 시너지 효과를 노리는 전략이다. 이 합병으로 GS리테일은 구매력을 높여 대량 구매로 인한 상품 매입비용 절감 효과를 누릴 것으로 기대된다. GS리테일은 과거 편의점 GS25와 GS수퍼마켓의 MD부문을 통합하며 구매력을 높여 상품 매입을 효율화하고 비용을 절감한 바 있다.

국내 패션 소비 채널이 MZ세대를 중심으로 오프라인에서 온라인으로 이동하면서 국내 패션 유통 기업들도 앞다투어 온라인 시장에 진출하고 있다. 자사 브랜드를 보유한 패션 유통 기업들은 자사 온라인 쇼핑몰을 개설하거나 기존 온라인·모바일 커머스 플랫폼 기업과의 제휴를 통해 온라인 경쟁력을 강화하며 온라인으로의 소비 트렌드 변화에 대응하고 있다.

 이랜드	이랜드 그룹은 모바일 메신저 카카오톡과 제휴하여 온라인 시장에 뛰어 들었다. 이랜드는 패션부문을 온라인 중심으로 개편하고 있으며, 카카오톡과의 제휴로 모바일 커머스를 강화할 것으로 기대된다. 해외 사업도 중국 시장을 중심으로 온라인 전환을 시도 중이다. 이랜드 중국은 중국 채팅 플랫폼 '위챗'이 운영하는 쇼핑 플랫폼 '샤오청쉬(小程序)'를 통해 성과를 거둔 바 있다. 샤오청쉬는 라이브커머스 기반의 쇼핑 플랫폼으로 중국 젊은 소비자들의 선호도가 높다. 이랜드는 샤오청쉬 플랫폼에 중국에서 사업을 전개하는 21개 브랜드와 4,000여 개 오프라인 매장을 연동시키고 온·오프라인을 연계한 물류 시스템을 구축하여 모바일 커머스 역량을 강화했다. 이랜드 중국은 이를 바탕으로 온라인 소비자를 확보했으며 실적이 개선되고 있다.
 LF	LF는 공식 온라인 쇼핑몰인 LF몰과 연계한 오프라인 매장을 확장하는 옴니채널 구축에 힘쓰고 있다. 이를 위해 LF는 자사 오프라인 브랜드 매장을 'LF몰 스토어'로 전환하고 있다. 소비자는 오프라인 매장에서 온라인 주문 상품을 픽업하고 환불할 수 있으며, 이전에는 온라인에서만 판매했던 온라인 전용 브랜드 제품을 오프라인 매장에서 볼 수 있게 되었다. LF는 이와 같은 전략으로 온·오프라인 채널 통합에 따른 시너지 효과를 높여 나가고 있다.

리테일 아포칼립스, 유통 기업의 대응 전략은?

오프라인 유통업계의 위기는 갑자기 시작된 것이 아니다. 계속되어오던 유통업계 구조 변화로 누적된 문제가 수면 위로 드러난 것뿐이다. 온라인 쇼핑 시장의 잠재력은 2000년대 중반 이후부터 감지되었고, 스마트폰 보급이 본격화된 2010년 이후 폭발적으로 성장했다. 온라인 쇼핑 시장의 성장이 가속화되고 리테일 아포칼립스 현상이 수면 위로 드러나기까지 상당한 시간이 있었으나, 대다수 유통 기업들은 무차별적 신규 출점 같은 과거 전략을 답습하거나 단순 온라인몰 오픈 등 소극적인 디지털 전략을 수행하면서 리테일 아포칼립스에 대비할 기회를 놓쳤다. 그리고 이런 유통 기업 다수는 시장에서 경쟁력을 잃고 파산하고 말았다. 변화를 빠르게 인식하고 대응한 기업만이 살아남을 수 있었다.

수많은 오프라인 유통 기업이 무너지는 리테일 아포칼립스 시대에 유통 기업이 나아가야 할 방향은 두 가지로 제시할 수 있다. 우선 오프라인 유통 기업이 가진 자산인 오프라인 매장의 새로운 역할을 찾는 것이다. 이미 아마존과 같은 기업들이 온라인을 점령한 상태에서 이들과 경쟁하기 위해서는 온라인 유통 기업이 가지지 않은 자산을 강점으로 부각시켜 최대한 활용해야 한다. 다음으로 오프라인 유통 기업은 빠르게 진행되는 온라인화에 대응해야 한다. 코로나19로 온라인화는 예상보다 빠르게 진행되고 있으며 유통 기업은 자사 오프라인 비즈니스 모델과 융합한 디지털 트랜스포메이션 기반의 O4O(Online for Offline, Offline for Online) 전략 도입이 필요한 상황이다.

[리테일 아포칼립스, 유통 기업의 대응 전략은?]

오프라인 매장의 리포지션 (Re-position)

- ① 오프라인 매장별 주력 소비자층에 적합한 공간 설계 및 소비자 대응으로 고객 경험(CX) 제고
- ② 소비자 데이터 집합소로서의 오프라인 매장, 고객 정보 센싱(Sensing) 관련 기술의 적극적 도입
- ③ 도심물류센터의 중요성 증대, 오프라인 매장의 물류 거점화 고려

디지털 트랜스포메이션 기반의 O4O (Online for Offline, Offline for Online)

- ① 자사 오프라인 비즈니스 모델의 강점을 살린 온라인 플랫폼 전략 구상
- ② 통합적인 소비자 구매여정관리(Customer Journey Mapping)를 통해 소비자의 구매 경로 분석
- ③ 온·오프라인 결합에 따른 시너지를 극대화하는 밸류체인 시스템 구축

Source: 삼정KPMG 경제연구원



오프라인 매장의 리포지션(Re-position) 전략을 강구

오프라인 쇼핑이 빠르게 온라인 쇼핑에 자리를 내주고 있으나, 소비자는 아직도 오프라인 매장을 방문하며, 여전히 상당수 구매가 오프라인 매장에서 발생한다. 리테일 아포칼립스는 오프라인 유통의 종말을 의미하는 단어이지만, 오프라인 유통은 사라지지 않을 것이다. 다만 역할이 바뀌고 있는 것뿐이다. 유통 기업은 온라인으로 모든 것을 구매할 수 있음에도 여전히 오프라인 매장을 방문하는 소비자의 심리를 파악해야 한다. 또한 오프라인 매장이 상품의 구매 장소 외 무엇으로 기능할 수 있는지 분석하여 매장 활용도를 높여야 한다.

[오프라인 매장의 리포지션(Re-position) 전략]

1

고객 경험 공간 (Customer Experience)

매장별 스페셜티 강화, 고객 경험(CX, Customer Experience) 향상

2

데이터 수집 공간 (Data Collection)

오프라인 소비자 행동 데이터를 수집하는 데이터 집합소

3

물류 공간 (Distribution Center)

주요 거점에 위치한 유통 기업 오프라인 매장을 물류 거점으로 활용

Source: 삼성KPMG 경제연구원

1) 오프라인 매장별 스페셜티 강화, 매장 주력 소비자층에 적합한 공간 설계 → 고객 경험(CX, Customer Experience) 강화

오프라인 매장을 방문하는 소비자가 원하는 것은 단순한 상품 구매가 아닌 경험이다. 기분을 전환하기 위해서 혹은 가족과 함께 시간을 보내기 위해서 등 다양한 이유로 소비자의 발걸음은 쇼핑 공간을 향한다. 의류, 대형가전 등 상품 특성상 실제로 보고 구매를 원하는 경우도 있다. 혹은 다른 용건으로 근처를 방문했다가 쇼핑을 하기도 한다. 유통 기업은 이런 다양한 소비자의 욕구를 이해하고 자사가 보유한 오프라인 매장별로 방문객의 니즈를 파악하여 오프라인 매장의 정체성 및 스페셜티를 강화해야 한다. 일률적으로 동일한 형태의 오프라인 매장을 설계하는 것이 아니라 고객 및 주변 지역 유통 인구 특성 등을 고려하여 매장 각각을 다르게 설계하는 것이다.

상품 구매를 위해 실물을 보려는 소비자의 방문이 많은 매장의 경우 물건을 자세히 살펴보고 체험할 수 있는 쇼룸 전용 매장 구성을 고려해야 한다. 이에 더불어 쇼룸 매장과 긴밀하게 연결된 온라인몰로 소비자 구매 경험이 자연스럽게 연결되도록 할 필요가 있다. 매장을 방문한 소비자의 최종 구매를 다른 플랫폼 혹은 온라인몰에 빼앗기지 않도록 방문 고객 한정 가격 할인 이벤트 등의 진행도 고려할 만하다. 단순 기분 전환 및 재미를 위해 방문하는 소비자가 많은 매장의 경우 간단한 이벤트 및 행사를 기획하여 펀슈머를

만족시키고, 소비자가 호기심을 느끼고 가볍게 구매할 만한 제품을 전면에 배치하는 디스플레이 전략을 통해 구매를 유도할 수 있다.

2) 소비자 데이터 집합소로서의 오프라인 매장 기능 확대

→ 고객 정보 센싱(Sensing) 관련 기술의 전략적 도입

오프라인 매장은 소비자 데이터가 집합되는 공간으로 기능한다. 오프라인 매장에서는 온라인에서 얻을 수 있는 소비자 행동 데이터와는 다른 종류의 데이터를 얻을 수 있다. 온라인에서 광고 클릭 빈도, 방문 경로, 구매 결정 등의 데이터를 얻을 수 있는 반면, 오프라인 매장에서는 유동인구 중 방문객 비율, 쇼핑 동선, 구매전환율 등의 데이터를 획득할 수 있다. 기업은 획득한 온·오프라인 데이터의 통합 및 분석을 통해 보다 정확한 소비자 분석 데이터를 얻을 수 있다.

이를 위해서 오프라인 유통 기업은 IoT, 블루투스, 센서 카메라, 안면인식 기술 등 첨단 기술을 활용한 오프라인 매장에서의 고객 정보 센싱(Sensing)에 주력해야 한다. 센싱을 통해 확보한 소비자 이동 경로, 매대 체류 시간, 동반인 수와 구성 등의 데이터로 기업은 소비자의 오프라인 매장 방문 목적을 파악할 수 있으며, 이를 앞서 말한 매장별 스페셜티 강화 전략의 근거로 활용하여 소비자 맞춤형 오프라인 매장 설계가 가능하다.

고객데이터는 소비자 확보의 밑거름이다. 기업은 데이터를 활용하여 고객 패턴 및 성향을 예측(Intelligence)하고 구매전환율을 높일 수 있을 뿐만 아니라 보다 개인화된 상품 및 서비스를 제공할 수 있다. 이를 통해 고객 경험을 강화하고 소비자의 브랜드 충성도 및 신뢰도 제고가 가능하다. 또한 풍부한 소비자 데이터를 보유한 유통 기업은 고객데이터 기반 사업전략 및 의사결정 체계 구축으로 비즈니스 의사결정을 최적화하여 시장환경 변화에 선제적으로 대응할 수 있다.

3) 도심물류센터의 중요성 증대, 온·오프라인 연계 물류 인프라 강화

→ 오프라인 매장의 물류 거점화로 활용도 제고

오프라인 매장을 다수 보유하고 있는 유통 기업의 강점은 주요 요충지에 이미 물류 인프라를 확보하고 있다는 것이다. 이 인프라를 온라인물과 연계하여 물류 거점화를 통해 오프라인 매장의 활용도를 높여야 한다.

당일배송, 새벽배송, 반나절 배송, 3시간 배송 등 유통업계는 이미 치열한 배송 전쟁 중이다. 온라인 쇼핑 시장에서 배송은 소비자의 구매 의사를 결정짓는 중요한 요소 중 하나이다. 배송 속도가 관건이다. 이런 측면에서 오프라인 매장을 보유한 온라인 진출 기업들은 이점을 가진다. 주거지에 인접한 기존 오프라인 매장에서 상품을 바로 배달하는 시스템을 구축할 수 있기 때문이다.

오프라인 수익성이 떨어지는 일부 매장은 아예 온라인 전용 물류센터로 역할을 변경하는 것도 고려해볼 수 있다. 실제로 수익성 악화로 폐점한 일부 오프라인 점포를 온라인 기업이 사들이거나 임대하여 자사 온라인 물류센터로 전환하는 전략을 고려 중이다. 미국 쇼핑몰 중심 리츠사인 사이먼프로퍼티는 자사가 보유한 점포 중 폐점한 JC페니와 시어스 백화점 점포를 아마존과 협의하여 물류센터로 전환하는 방안을 논의하고 있다.

배송 시간을 단축하기 위한 도심물류센터의 중요성이 커지고 있다. 주요 도심에 이미 공간을 확보하고 있는 오프라인 유통 기업에게는 기회이다. 기존 매장을 얼마나 효율적으로 재설계하여 물류 효율성을 높이느냐가 관건이다. 온·오프라인 병용 매장을 만들지 온라인 전용 물류센터로 전환할지 여부도 전략적으로 선택해야 한다. 효율적인 오프라인 매장의 물류 거점화는 온라인에 진출한 오프라인 유통 기업이 온라인과 오프라인 두 마리 토끼를 잡을 수 있게 하는 열쇠가 될 것이다.

디지털 트랜스포메이션 기반의 O4O 전략(Online for Offline, Offline for Online), 온라인과 오프라인 유통의 성공적 결합 추진

한국 사회의 주력 소비층이 베이비부머와 X세대에서 디지털 네이티브라 불리는 밀레니얼 세대와 Z세대로 이동하고 있는 상황에서 오프라인 유통 기업은 온라인을 병행하지 않고는 장기적으로 생존하기 쉽지 않다. 아울러 코로나19로 대면 서비스에 대한 선호도가 낮아지고 비대면 서비스가 급부상하며 온라인 쇼핑은 이제 소비자의 일상이 되었다. 이처럼 온라인이 빠르게 부상하면서 유통시장은 이제 온라인과 오프라인이 융합되는 형태로 전개될 것이며 이에 따라 성공적인 O4O(Online for Offline, Offline for Online) 전략의 중요성이 커지고 있다.

온라인 쇼핑 시장에는 이미 수많은 기업이 진출하여 치열한 경쟁 중이다. 오프라인 유통 기업이 이들 사이에서 살아남기 위해서는 오프라인의 강점을 살린 디지털 전략이 필요하다. M&A 등을 통해 적극적으로 신기술을 도입하고 온라인 사용자 환경을 재설계해 소비자 편의성을 높이는 한편, 오프라인 매장과 연결성을 높여 오프라인의 강점을 살려야 한다. 최근 수년간 파산한 오프라인 유통 기업의 공통점은 온라인 시장 진출에 실패했다는 것이다. 이미 높아진 소비자의 눈높이를 맞추기에는 이들의 온라인 경쟁력이 너무 약했으며, 오프라인 매장이 가진 강점을 살리지도 못했다. 오프라인 유통 기업은 단순한 온라인 쇼핑몰 개설, 모바일 앱 개발과 같은 소극적 디지털 전략으로는 더이상 살아남을 수 없는 상황이다. 리테일 아포칼립스 위기를 맞은 오프라인 유통 기업의 적극적 디지털 전환을 통한 O4O 전략 대응이 필요한 시점이다.

[오프라인 유통 기업의 디지털 트랜스포메이션 기반 O4O 전략]

- 1 자사 오프라인 비즈니스 모델의 강점을 살린 온라인 플랫폼 전략
유통업체 및 주요 취급 상품의 특성을 파악하고 그에 맞는 플랫폼 전략 수립
- 2 통합적인 소비자 구매여정관리 (Customer Journey Mapping)
구매여정관리를 통해 온라인 플랫폼 사용자 확보 및 소비자 구매 경로 파악
- 3 온·오프라인 결합에 따른 시너지를 극대화하는 밸류체인 구축
오프라인을 활용해 증가하는 온라인 주문량을 감당할 수 있는 공급망 구축

Source: 삼정KPMG 경제연구원

1) 자사 오프라인 비즈니스 모델을 점검하여 강점을 살린 온라인 플랫폼 전략 구상

오프라인 유통 기업이 온라인 시장에서 성공하기 위해서는 자사 비즈니스 모델에 대한 정확한 분석이 필요하다. 비즈니스 모델에 온라인을 도입했을 때 부각되는 강점과 약점을 파악하고, 강점을 살린 온라인 플랫폼을 통해 온라인 시장에서 경쟁력을 강화해야 한다. 유통의 형태는 종합유통과 전문점 형태로 나눌 수 있으며 자사가 어느 형태를 취하고 있는지에 따라 기업은 다른 플랫폼 전략을 펼쳐야 한다. 종합유통의 경우도 유통 채널별로 특성이 다르게 나타나며, 전문점도 브랜드 파워가 강한 단일브랜드 매장인지 카테고리 킬러 형태의 다양한 브랜드를 취급하는 전문점인지에 따라 온라인 플랫폼 전략이 달라질 것이다.

백화점이나 대형마트와 같은 종합쇼핑몰 형태는 유통업체 특성상 타 온라인 쇼핑몰 혹은 플랫폼과 차별화가 쉽지 않다. 따라서 고객이 해당 플랫폼을 방문하게 하는 차별적인 포인트가 존재하는지 여부가 성공의 열쇠이다. 유통업체가 자체 개발한 품질 좋고 저렴한 PB상품, 독점으로 수입하여 판매하는 해외 유명 상품 등 타 유통업체에는 없는 독자적인 제품을 제공하는 것과 같은 제품전략이 필요하다. 더불어 멤버십 비용을 지불한 유료 회원을 대상으로 한 높은 품질의 서비스를 통해 락인(Lock-in) 효과를 도모할 수 있다.

[유통업체별 온라인 플랫폼 전략]

	특성	주요전략	
↑ 높음 ↓ 낮음 ↑ 카테고리중점	Mall (백화점, 대형마트)	다양한 카테고리 내 다수의 제품 라인업 보유 타 쇼핑몰과 차별화 어려움	<ul style="list-style-type: none"> • 락인(Lock-in) 효과 도모, 고객을 묶어둘 수 있는 차별적 포인트 형성 • 해당 쇼핑몰에서만 판매하는 PB상품 개발, 유료 회원 대상 멤버십 프로그램 실시 등
	Grocery Store (슈퍼마켓)	식품 중심 제품 라인업 생활근린점포	<ul style="list-style-type: none"> • 옴니채널 구축으로 긴밀한 온·오프라인 연결성 확보, 근린형 점포로 옴니채널 구축 용이한 형태 • 매장별 재고 현황, 픽업 가능 여부 등의 실시간 업데이트가 가능하도록 관련 기술 도입
	Category Killer (카테고리 전문점)	특정 카테고리 내 다양한 브랜드 제품 취급 브랜드 간 비교·체험 용이	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자의 제품 비교·체험 니즈 충족, 온라인·모바일 플랫폼 내 스펙, 가격 등의 제품 비교 기능강화 • 정기배송·큐레이션 등 구독 기반의 온라인 비즈니스 모델 개발하여 카테고리 킬러의 강점 부각
	Brand Shop (브랜드 매장)	특정 브랜드 제품 취급 브랜드 인지도가 높음	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 충성도가 높은 소비자 공략 • 높은 할인율, 제품 체험 기회, 신제품 우선 공급 등 충성 고객 대상 멤버십 혜택 • 온라인 전용 리미티드 에디션 및 이벤트로 소비자 유인

Source: 삼정KPMG 경제연구원

슈퍼마켓의 경우 주요 취급품목이 식품이고 생활근린점포라는 특성에 따라 옴니채널 구축이 효과적인 전략이다. 옴니채널 구축에는 온라인 플랫폼과 오프라인 점포와의 긴밀한 연결성이 필수적이며, 이를 위해 IoT 등 관련 기술을 도입하여 온라인상에서 매장별 재고 현황, 픽업 가능 여부 등의 실시간 업데이트가 가능하도록 해야 한다.

카테고리 킬러(Category Killer)라 불리는 특정한 카테고리 내 다양한 브랜드의 상품을 모아서 판매하는 전문점 형태의 경우, 다양한 브랜드 간 비교·체험이 용이하다는 비즈니스 모델의 강점을 최대한 부각시켜야 한다. 플랫폼 내 제품 비교 기능을 강화하고, 여러 제품을 체험할 수 있는 구독서비스 등을 제공하여 다양한 브랜드 제품을 비교하고 체험하고 싶어하는 소비자 니즈를 충족시킬 필요가 있다.

단일브랜드 제품을 판매하는 전문점은 주 고객층이 해당 브랜드의 대한 충성도가 높은 소비자인 경우가 많다. 이들을 공략하여 온라인 플랫폼으로 유인하기 위해서는 충성 고객 대상으로 높은 할인율, 신제품 체험을 제공하는 온라인 멤버십 제도를 운영하고 온라인 전용 리미티드 상품을 기획하는 등 고객 로열티를 강화하는 플랫폼 전략이 필요하다.

2) 소비자 구매여정관리(Customer Journey Mapping)를 통해 구매행동을 분석하고 온라인 플랫폼 사용자 확보 및 온·오프라인을 넘나드는 소비자 구매 경로 파악

온·오프라인에서 소비자의 구매행동은 다양한 형태로 나타난다. 예전에 장바구니에 담아두었던 제품을 갑자기 구매하기도 하고, 제품 후기를 찾아보다 구매를 미루기도 한다. 온라인에서 봤던 상품을 오프라인에서 구매하기도 하고, 반대로 매장에서 우연히 발견한 상품을 스마트폰으로 구매하기도 한다. 유통 기업은 이와 같은 다양한 소비자의 행동패턴과 최종 구매 포인트를 포착하기 위해 온·오프라인에서의 소비자 구매여정관리(Customer Journey Mapping)에 힘써야 한다.

기업은 소비자 구매여정관리를 통해 온라인 플랫폼 사용 현황을 계량화해야 한다. 이를 통한 소비자의 행동 패턴 분석을 기반으로 기업은 자사 온라인 플랫폼 현황을 점검하고 온라인 플랫폼 사용자 확보 및 이탈 방지 전략을 수립할 수 있다. 구매여정관리로 소비자의 플랫폼 체류시간, 제품 탐색 시간, 구매결정에서 결제까지 걸리는 시간 등을 측정하여 각 구매단계별 소비자의 평균 소요 시간과 구매패턴 파악이 가능하다. 또한 플랫폼 내에서 소비자가 어느 페이지에서 이탈했는지 점검하여 소비자가 불편을 느끼는 요인을 제거하고 소비자 이탈을 막을 수 있다.

온라인과 오프라인을 넘나드는 소비자의 구매여정을 통합적으로 관리하는 것 역시 중요하다. 소비자의 구매여정 중 온·오프라인 각각의 비중이 얼마나 되는지 파악하고 최종 구매 발생 지점을 모니터링해야 한다. 기업은 통합 구매여정관리를 통해 특정 사용자의 품목별 온·오프라인 구매 비중과 같은 다양한 데이터를 확보할 수 있으며, 이를 통해 맞춤형 서비스를 제공하고 통합적인 온·오프라인 채널 전략을 개발할 수 있다. 소비자 구매여정관리는 온라인과 오프라인을 넘나드는 소비자의 행동 분석에 중요한 토대가 되며 기업의 O4O 전략의 핵심적인 역할을 한다. 따라서 성공적인 소비자 구매여정관리를 위해서 기업은 소비자 구매 경로를 추적할 수 있는 각종 기술을 도입해야 하며 온·오프라인 통합 멤버십 운영 등 관련 시스템을 구축할 필요가 있다.

3) 온라인 주문량 증가를 감당할 수 있는 전반적인 밸류체인(Value Chain) 점검 및 구축과 함께 온라인과 오프라인 병합에 따른 시너지 효과 도모

온라인에 진출한 유통 기업은 빠르게 증가하는 온라인 소비자와 물동량에 대응하여 관련 인프라 확충에 주안점을 두어야 한다. 온라인 사이트 및 모바일 앱 방문자 수 증가에 대응해 관련 IT 인프라를 점검할 뿐만 아니라 예상 주문량 증가 정도를 파악하여 추가 물류 거점 및 물류 공간 확보를 고민할 필요가 있다. 증가하는 주문량을 감당할 수 있을 만큼 안정적인 공급망이 구축되어 있는지도 확인이 필요하다. 안정적인 공급망 구축을 위해서는 정확한 수요 예측과 그에 따른 적정한 재고 관리 역시 선행되어야 하며, 이를 위한 정확한 판매량, 재고량 등 관련 데이터 확보도 필수적이다. 이와 같은 전반적인 밸류체인 시스템 점검에는 오프라인 유통에 대한 고려도 수반되어야 하며 기업은 온라인과 오프라인 병합에 따른 시너지 효과를 극대화할 방안을 강구해야 한다.

물동량 증가에 따른 배송시스템도 운영 전략도 점검해야 한다. 급격한 온라인화로 물동량이 증가할 경우 규모의 경제 달성으로 기업은 온라인 주문이 많은 지역에 한해 직접물류 시스템의 운영을 고려할 수 있다. 자사 배송시스템을 따로 구축하여 물류를 내재화하는 것이다. 이 경우 물류를 아웃소싱하는 경우에 비해 상대적으로 소비자에게 높은 품질의 배송서비스를 제공할 수 있다는 장점을 가진다. 특히 식품을 주로 취급하고 다수의 오프라인 물류 거점을 보유하고 있는 유통 기업은 직접 물류 시스템 운영에 상당한 이점을 가진다. 기업은 이처럼 다양한 사항을 고려하여 자사 고객과 상품, 시스템에 가장 부합하는 배송시스템을 선택할 필요가 있다.



Business Contacts

유통산업 전문팀

신장훈
부대표
T: 02.2112.0808
E: jshin@kr.kpmg.com

한상일
부대표
T: 02.2112.0832
E: sangilhan@kr.kpmg.com

이학률
부대표
T: 02.2112.0844
E: hakryullee@kr.kpmg.com

이용호
전무
T: 02.2112.0677
E: yongholee@kr.kpmg.com

김철
전무
T: 02.2112.0242
E: cheolkim@kr.kpmg.com

이종우
전무
T: 02.2112.0648
E: jongwoolee@kr.kpmg.com

박정수
전무
T: 02.2112.0326
E: jungsoopark@kr.kpmg.com

정창길
상무
T: 02.2112.0246
E: changgiljung@kr.kpmg.com

현윤호
상무
T: 02.2112.0248
E: yhyun@kr.kpmg.com

박관중
상무
T: 02.2112.7403
E: kwanjongpark@kr.kpmg.com

정현진
상무
T: 02.2112.0827
E: hchung@kr.kpmg.com

황구철
상무
T: 02.2112.0293
E: khwang@kr.kpmg.com

김시우
상무
T: 02.2112.0893
E: siwookim@kr.kpmg.com

조일상
상무
T: 02.2112.7916
E: ijo@kr.kpmg.com

도정욱
상무
T: 02.2112.7832
E: jungwookdo@kr.kpmg.com

kpmg.com/kr

© 2021 KPMG Samjong KPMG ERI Inc., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.