



C-store의 위협으로 다급해진 신기술 개발

By Automatic Merchandiser 誌 제공

현재 미국 전역을 휩쓸고 있는 C-store가 고객의 이동로를 쫓아 다니며 자판기 사업자들의 수익을 가로채고 있지만, 이들은 고작 가격과 이윤을 조정함으로써 이러한 추세에 대항할 수 있을 뿐이다. (*주 : C-Store는 자판기와 경쟁관계에 있는 소규모 편의점을 말함.)



년에 불과 몇 차례만 경쟁하면 된다. 그리고 이는 단골을 놓고 경쟁하는 상황에서 발생하는 단기적인 문제일 뿐이다. 진정한 경쟁상대는 편의점이며 패스트 푸드점이 그 뒤를 바짝 쫓고 있다.

매일매일 새로운 c-store가 자신의 거주지에 점점 더 가까이 다가와 있음을 쉽게(거슬릴 수도 있지만) 알 수 있다. 따라서 자신의 고객들이 근처의 c-store로 차를 몰고(또는

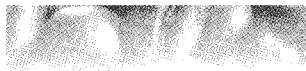
매출을 뛰어넘을 수도 있다. 이들은 또한 오후 휴식 시간에 캔디바를 살 수도 있을 것이다. 이를 모두 합산해 보면 c-store를 한 번 찾을 때마다 대략 4 달러 이상의 손해를 보는 셈이다.

아마 대부분의 주변 지역에서 보통 고객들에게 판매하는 점심 식사분은 2~3일치 정도에 불과할 것이다. 현지 인구의 20%에 대해 이러한 일일 점심 판매분 가운데 하나만이라도 새로 오픈한 c-store에 넘겨주게 되면 한 주 간의 매출에 지대한 영향을 줄 수 있을 것이다.

앞아서 먹을 장소를 찾기 위해(또는 테이크아웃 푸드를 사기 위해) 사람들을 움직이게 만드는 운전

우선 전에 했던 얘기를 다시 하자면, 다른 자판기 사업자들은 이제 경쟁상대가 아니다. 이들과는 일

걸어서) 가기가 더욱 쉬워졌다. 이는 사업상 손실이다. 또한 점심 시간 대의 샌드위치와 스낵, 음료



및 도보 시간은 15분 정도가 일 반적인 추세이다. 이동 반경 15 분 이내에서 작년에 새로 오픈한 식당과 c-store의 수가 얼마나 되며, 고객 밀집도가 가장 많은 지역에 근접한 두 곳은 어떤 곳인지 떠올릴 수 있는지를 알아보자. 필자가 보건대 당신의 주력 사업 일부를 빼앗아 갈 채비를 한, 소 위 모든 것이 지나치게 편리한 곳에서 새로운 경쟁관계를 확인할 수 있는 많은 상황들이 존재할 것으로 생각된다. 필자가 판단하건대, c-store는 이니셔티브는 크게 5가지로 요약 된다.

c-store의 5대 이니셔티브

- 첫 번째는 서비스의 속도인데, 이는 기술을 캐시리스 지불 시스템에 응용하는 쪽으로 추세를 바꿔나가고 있다. 이들은 특히 가스만 구매하는 고객들이 신속하게 펌프를 바꾸길 원하는 것처럼 고객들의 응대 속도를 높이고 싶어 한다. 가장 중요한 이슈는 사람들을 상점 안으로 이끌어 구매행위를 유발시키는 것이다. (자신의 자판기에 구경만 하고 아무것도 사지 않는 소위 윈도우 쇼핑자들이 있을 수도 있다. 이들이 실제 고객의 구매행위에 방해가 된다면, 이는 사업의 활기를 떨어뜨리는 요소로 작용한다.)

- 보다 뛰어난 푸드 서비스를 제공하면 이들의 경쟁상대인 패스트푸드점에 비해 보다 효과적인 이점으로 작용할 수 있으며, 여기에는 연료와 음식을 함께 판매하는 킷서비스 브랜드와의 제휴 마케팅이 포함된다. 현재 살고 있는 장소에 따라 다르겠지만, 동일한 장소에서 운영되고 있는 킷서비스 식당과 c-store 체인의 서로 다른 수많은 공동운영 형태를 확인할 수 있을 것이다. 이는 자판기 운영자가 지역이나 병원 또는 대학에서 푸드 서비스 도급업자에 대한 하도급자로서 사업을 영위할 때 체결하는 협력관계와 유사하다.

- 보다 눈길을 끄는 디자인과 기능적인 면을 고려한 배치 또한 보다 많은 제품을 많은 고객들에게 판매할 수 있게 해줄 뿐만 아니라, 더 많은 여성 고객들을 상점 안으로 끌어들이게 된다.

그러나 이것 한가지는 연관 지을 수 있어야 한다. 자신의 고객들 가운데 냉음료만 구입하는 고객의 수는 얼마나 될까? 자신이 영업 지역 내의 자판기에서 물품을 사기 위해 휴게실이나 구내식당을 한번도 들르지 않는 잠재 고객의 비율은 얼마나 될까? 자판기 사업자가 외부 도급차처럼 자판기 휴

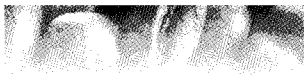
게실나 구내식당을 청소 및 정리하는 것이 항상 쉬운 일만은 아니다. 아마 주변 여행사로부터 여행 포스터를 얻고 이를 벽에 붙여 환경과 분위기를 좀 더 유혹적으로 만들 수는 있을 것이다. 만일 운영자가 관악기로 음악을 연주했다면 좌석 부분에 스피커를 추가하고 볼륨을 약간 올려주어 이러한 장소를 보다 친밀감이 느껴지도록 만들 수도 있을 것이다.

대부분의 자판기 계약은 자판기가 놓여진 장소나 좌석 부분의 디자인을 바꿀 수 있을 만큼 경제적인 여유를 주도록 구성되어 있지 않다.

거래량을 극대화하는 c-store

- 상점의 통로를 따라 냉음료, 스낵, 캔디 및 식품 등을 배치해 이들에 대한 거래와 가치를 극대화한다. 이는 소매상의 해결과제이며 판매 장소에도 영향을 준다. 어떻게 하면 두개 내지 세개 이상의 품목을 더 판매할 수 있을까? 일단 고객이 자판기 앞에서 있다면 기회는 하나 이상의 품목을 판매하는 데 있다. 필자는 본고 후반부에 이 부분의 경쟁력을 높이는 방법에 관한 몇 가지 예를 제시할 예정이다.

- 그 밖의 서비스에는 ATM을 비롯해 인터넷 연결 등등이 있겠



지만, 여기서 이러한 문제는 다루지 않기로 한다. 우리는 c-store에 보다 효과적으로 대응할 수 있는 직접적이면서도 전략적인 행동에 대해 중점적으로 살펴봐야 한다. 그러나 자신의 지역에서 c-store를 방문할 때는 이러한 부대 서비스를 위한 기술에 얼마나 많은 투자를 하고 있는지 살펴볼 수도 하자.

그렇다면 c-store에서 무엇을 배워야 할까? 다음은 우리의 5단계 행동안이다.

행동 계획

1 우선, 남보다 앞서서 벼를 배워라. 캐시리스 지불 시스템에서 새로운 기술의 진보를 배워야만 한다. 자신의 경쟁상대(c-store)는 이미 그것을 하고 있다. 이들은 동일한 시간에 보다 많은 사업을 영위할 수 있다. 초등학교에서 조차 핑거 스캔(finger scan) 기술을 이용해 점심식사와 우유값을 계산하는 현실이다. 6~11살짜리 아이가 핑거 스캔을 이용해 지불하고 있으면 자신은 기술의 곡선에서 조금 뒤쳐진 느낌이 들게 된다. 필자는 미시건주와 펜실베이니아주에 각각 위치한 두 학교의 생체 측정 시스템(핑거 스캔)에 대해 알고 있다. 또한 얼마 전에 USA 투데이에 기사화되기도 하

였다.

캐시리스 지역들에 대한 테스트

자신의 지역들 가운데 한 곳에서 캐시리스를 테스트하는 방법을 찾아보되, 가급적 자신의 주요 사업 운영 시설과 가까이 위치한 지역을 대상으로 한다. 캐시리스가 모든 지역에 적합하지 않을 수도 있다. 인구밀도가 높고 휴식시간과 점심시간이 짧으며 거래금액이 많은 곳을 찾아보도록 한다. 캐시리스 자판기를 실험할 시간만 적절하다면 이제 실제 테스트 절차를 진행할 준비를 갖추게 되는 것이다.

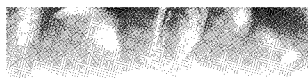
일단 마음을 먹었다고 해서 캐시리스 시스템에 익숙해 지는 일이 하룻밤새 이뤄지는 것은 아니다. 필자가 만나본 전문가들은 2년 이상은 족히 걸릴 것이라고 얘기한다. 코카콜라와 펄스콜라가 무선(휴대폰으로 이용 가능한) 자판기를 보유하고 있다는 점을 잊지 않도록 한다. 이러한 기계들은 미국과 유럽 전역에 설치되어 있다. 나머지는 이러한 기계들이 테스트 단계에 이르기 전까지 입안 및 연구를 위해 수 개월이 필요했었다는 것을 여실히 입증해 준다. 또한 신용카드와 직불카드를 이용한 캐시리스 옵션도 있다. 이를 설명하기 위해 휴대폰을 기반으로 한 캐시리스 시스템에 대해 알아보

자. 필자가 본고에서 다루고 있는 것 또한 대부분이 기계의 프론트 패널에 카드 스캔 인터페이스를 추가해야 하는 카드 시스템에 적용된다.

원격계측 기반 캐시리스 시스템으로의 접근

첫 번째 결정은 기술 파트너가 누구인가 일 것이다. 현재 수많은 원격계측 사업자들이 있으며 현 단계에서는 이들 시스템 대부분이 서로 호환되지 않는다. 그러므로 A사를 선택하면 다른 회사의 휴대폰 고객들은 당신의 자판기에서 작동하지 않을 수도 있다. 따라서 첫 번째 과제는 이러한 절차를 무난히 이끌어갈 수 있는 숙련된 공급업체를 찾는 것이다.

무선(또는 그 밖의 캐시리스) 매출에서 바로 현금을 수금하지 않으므로 제휴관계를 맺고 있는 공급업체의 시간 주기 및 지불 이전 프로세스를 갖추어야 한다. 지불 이전 주기는 주별로 하는 것이 가장 이상적인 옵션일 것이다. 또한 현금 및 루트 책임 추적을 조절하여 비현금 수금 업무를 처리해야 할 것이다. 만일 현지 카페테리아를 운영하고 신용 카드와 직불카드를 받는다면 백오피스(back-office)를 변화시키는 방법을 이해하는 데 남보다 좀 더 앞서 있는 것이다.



얼마나 오래 기다려야 하는가?

이 분야에서 혁신을 일으키는 누군가를 기다린 다음 뒤를 쫓는 방법을 결정할 수도 있는데, 이는 좋은 전략일 수 있다. 새로운 기술을 앞세워 선두에 서려면 시간과 돈이 든다. 대부분의 자판기 사업자들에게는 꾸준히 배움의 자세를 유지하다가 나중에 뛰어드는 것이 현명할 수 있다.

그러나 마냥 기다리라는 것은 아니다. 일단 광범위한 인프라가 구축되고 테스트를 마쳤다면 바로 뛰어들어 재빨리 시작하기가 용이할 것이다(적어도 처음 개척하여 초기 학습곡선과 씨름하는 사람들 보다는 빠르다). 자신의 지역에서 이용자 수가 가장 많은 무선 이동통신 사업자를 선택하는 것을 고려해 본다. 이는 가장 큰 잠재고객 그룹에 자신을 노출시키는 일이 될 수 있다.

무선 기술로 넘어가기 위해선 막대한 비용이 추가된다. 제어판을 장착하는 데 드는 비용만 해도 기기 당 대략 375~400달러가 들 것을 예상해야 한다. 주문하는 모든 신형 기기에 이를 장착하면 자신의 기기 설치 기반에 따라 현장에서 이를 수행해야 하는 데 드는 서비스 비용과 시간을 절감해 줄 것이다.

무선 시스템에 드는 비용

무선 시스템에는 비용이 추가된다. 첫 번째로 소매가격의 일정 부분을 이동통신 사업자에 수수료로 지불해야 한다. 이는 약 6%를 웃도는 수준이며, 고객 또한 거래 시 마다 10~20%의 수수료를 부과 받게 된다. 이처럼 높은 수수료는 오늘날까지 무선 자판기 시스템을 가로막는 걸림돌로 작용한다.

또 다른 옵션에는 스마트 카드나 신용 또는 직불 카드 등이 있다. 카드 판독기는 추가 설치 비용이 약 75~100달러에 이르며, 스마트 카드나 신용카드는 제 3 공급업체와의 관계에 의존해야 한다.

뉴질랜드에 살고 있는 Tom McLeod씨는 은행과 이동통신 회사들은 우리의 지갑을 없애는데 도움을 주려 하고 있다며 이러한 추세를 가장 적절히 표현했다. 자, 현실을 직시하자! 요새는 은행들조차 현금 다루기를 꺼려한다.

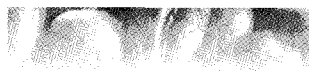
2 주문 인터페이스를 개선하라. 커다란 유리로 된 전면 윈도우는 쇼핑하는 데 시간이 걸린다. 몇몇 영업 장소에서 혼자서 이에 대한 시간을 측정해 본다. 쇼핑 주기의 시간을 측정하면 우울한 기분이 들게 되지만 아무튼 실행한다. 필자는 실제로 이를 행동에 옮긴 적이 있으며, 이를 최고의 소매 학

습경험으로 권하고 있다.

필자는 캔디/스낵 자판기에서 메뉴를 고르는 데 10~20초나 걸리는 사람들과 푸드 자판기에서는 이보다 훨씬 오래 걸리는 사람들을 이따금씩 보았다. 원형 컨베이어를 스크롤하여 음식을 선택하려면 시간이 걸린다. 안타깝게도 메뉴 또한 자신의 상점이다. 따라서 라인 앞에 선 사람들이 결정하는데 너무 오랜 시간을 보내면 나중에 나타나는 사람들의 거래를 놓치게 될 우려가 있다. 이는 휴식 시간이 10~15분에 불과하거나 점심시간이 30분 밖에 안 되는 경우에는 더욱 심각하다. 발생 가능한 거래는 모두 필요하다.

메뉴를 자판기 가까이 붙여 놓으면 고객들이 기기 앞에 오기 전에 상품을 물색할 수 있다. 이렇게 하려면 기기의 플래노그램(planogram)이 일관되게 실행되어야 한다. 고객의 의사결정 프로세스 속도를 높이는 방법을 연구한다. 이를 알게 되면 매출이 상승하는 것을 확인하게 될 것이다.

3 판매 촉진책을 효과적으로 수행하라. 우리의 목적은 거래 속도를 올리는 것이므로 쇼핑 경험을 단순화하는 방법들을 찾아보자. 고객이 쉽게 결정할 수 있도록 하자. 보다 많은 고객들을 동시에 응대하기 위해 할 수 있는 것들을



수행한다. 위의 2번 항목과 동일한 것처럼 보이지만 실제로는 다르다. 이는 무엇을 팔고 어떻게 진열(또는 디스플레이)하는가에 관한 문제이다.

필자는 고객의 구매 의사결정을 단순화해 줄 것으로 확인되었다면 거의 모든 기기들을 재배치했을 것이다. c-store에 제품을 진열 및 디스플레이하는 방법은 세심하게 연구된 프로세스이다. 이는 또한 현재 영업지역에 기기 용량을 추가할 때 반드시 내려야 하는 의사결정에 관한 문제이다. 아울러 이는 다음 지점으로 안내한다.

4 보다 많은 장소에 자판기를 배치하라. 자판기는 아마도 가장 편리한 소매 장소일 것이다. 현재 영업지역에 자판기를 추가로 배치하면 훨씬 더 편리하게 만들 수 있을 것이다. 이 같은 행위는 궁극적으로 브랜딩(branding)이 하는 일과 마찬가지로 역할을 수행하며, 새로운 지점의 고객들을 가로챌 수 있다. 이는 또한 수익성 있는 새로운 사업을 창출시켜 줄 것이다. 패스트푸드점과 c-store는 판매 영역 한 곳의 거래 수는 제한되어 있다는 것을 알게 되었다. 따라서 이들은 끝없는 확장 프로세스처럼 보이는 곳에 보다 많은 상점을 열고 있다. 어떻게 하면 이를 자판기에 조화

시킬 수 있을까? 주요 자판기 운영 로케이션에서 떨어진 현재의 운영위치에 더 많은 자판기를 배치하는 건 어떨까? 이는 인구밀도가 높은 지역에만 해당된다. 만일 가장 가까운 자판기 또는 그 밖의 푸드서비스 코너로 가기 위해 5분 이상 걸어야 한다면 기회가 있을 것이다.

적절한 성공 사례

필자는 자판기 사업을 성장시키는 방법을 찾는 자신의 모든 재능을 측정할 때 매우 현명한 병원 푸드서비스 책임자를 알고 있다. 그녀는 소프트 드링크 자판기와 몇 가지 스낵 자판기를 추가하는 구상에 착수하기 시작했다. 1987년에 그녀는 9개의 서로 다른 지역에 24개의 자판기를 보유하게 되었으며, 2000년에는 18개의 지역에 54개의 자판기를 설치했다. 규모가 76%나 급등함에 따라 이전엔 자판기 서비스가 없던 지역의 매출을 확보했다. 이는 대학 캠퍼스 같은 지역에 빌딩이 퍼져 나가는 대규모의 지역 병원이다. 어째서 현재의 영업지역을 같은 시각으로 바라보지 않는가? 새로운 수익을 창출하기 위해 기기를 배치할 수 있는 곳이 그 밖에 또 어디 있단 말인가?

5 종합식단을 판매하는 방법을 익혀라. 아마도 고객은 세계의 자

판기에 가서 세번의 개별적인 거래를 해야만 종합식단을 구입할 수 있을 것이다. 이는 시간 소모적이며 고객 친화적이지도 않은 것이다. 고객들은 패스트푸드점이나 c-store에서 얻을 수 있는 것에 비해 효용가치가 떨어진다고 생각한다.

쿠폰을 이용해 종합식단 구매를 용이하게 하는 것은 어떨까? 푸드 항목에 쿠폰(혹은 두 개의 쿠폰)을 부착할 수 있을 것이다. 쿠폰의 할인으로 소프트 드링크에서 15센트, 스낵이나 캔디에서 15센트를 깎아줄 수 있을 것이다.

할인 실험

고객은 종합식단에 약 3달러 50센트의 돈을 지불할 것이다. 샌드위치에는 1달러 75센트, 스낵에는 75센트 그리고 냉음료에는 1달러가 든다고 하자. 30센트의 할인을 제공받았다면 이는 8.5%가 넘는 셈이 된다. 필자는 할인에 대한 실험을 진행하여 홍보를 통한 이해득실을 따져볼 것을 권유하고 싶다. 매출, 비용 및 총 수익을 증분에 따라 산출하는 방법은 모두 알고 있을 것으로 생각한다. 이것이 홍보 활동의 성공과 실패를 결정하는 유일한 방법이다.

우리는 새롭고 전혀 다른 경쟁환경에 놓여 있다. 최근 얼마동안

고객들이 매긴 서비스, 가격 그리고 고객 응대에 대한 순위는 아무런 문제가 되지 않는다. 이제 고객과 고객과의 최근 거래나 상호작용에만 충실해야 할 때다. [7]

▶ c-store와의 경쟁을 위한 행동 계획

- 1) 거래가 빨리 이뤄지도록 하라.
- 2) 고객의 의사결정 프로세스를 개선하라.
- 3) 판매 촉진책을 효과적으로 수행하라.
- 4) 자판기를 보다 많은 지역에 배치하라.
- 5) 종합식단을 판매하는 방법을 익혀라.

▶ 고려해 볼 만한 경쟁 시나리오

다음과 같은 경우 어떤 일이 일어날지 상상해보라

- 편의점이 자판기가 좋은 매출을 올렸던 지역에 침투하기 시작했다. 일본에서는 호텔에 편의점 체인을 열고 있다. 이들은 이를 성장의 기회로 보고 있다.
- 공항에 c-store가 오픈되었다. 국제공항에 세븐일레븐(7-Eleven)이 오픈한 에드몬튼, 알버타, 캐나다 같은 곳에선 이미 진행 중이다.
- 패스트푸드 체인에서 c-store 운영을 매입했다. 이는 최근 업계 컨퍼런스에서 논란의 일부가 되었다. 이러한 종류의 합병이 이전에 일어난 적은 없지만 뉴욕, 버팔로 시장의 Wilson Farms Neighborhood Stores는 점유 위치가 200곳이 넘는 c-store 체인이다. 이들은 Tops Market의 일부이며 현재 Ahold 그룹(네덜란드의 소매 기업)을 소유하고 있다.

이러한 모든 시나리오와 실제 상황 그리고 상상할 수 있는 그 어떤 것들은 인구 성장률이 본질적으로 평이한 미국에서 성장을 위한 다름이 일어날 것이라는 조짐을 나타내 준다. 성장하기 위한 유일한 방법은 다른 소매상의 사업을 빼앗는 것처럼 보인다.

마음을 굳게 다잡아야 한다. 위의 시나리오에서 사업을 잃는 쪽이 되고 싶은가? 아니면, 전투에서 승리하여 시장 점유를 빼앗아 오고 싶은가?