

비대면 시대의 온·오프라인 통합매장의 서비스 활성화 전략에 관한 사례 연구

이재은¹, 김승인^{2*}

¹홍익대학교 국제디자인전문대학원 디자인경영 전공 석사과정,
²홍익대학교 국제디자인전문대학원 디지털미디어디자인 전공 교수

A case study on service activation strategy of online and offline integration stores in the non-face-to-face era

Jae-Eun Lee¹, Seung-In Kim^{2*}

¹Master of Design Management, HongIk University, International Design School for Advanced Studies

²Prof. of Digital Media Design, HongIk University, International Design School for Advanced Studies

요약 본 연구는 비대면 시대의 온·오프라인 통합매장의 서비스 활성화를 위한 사례 연구이다. COVID-19로 인해 리테일 아포칼립스 위기가 심화되었고, 이를 극복하기 위해 오프라인 매장에 온라인 경험을 제공하는 피지털 전략이 주목을 받고 있다. 하지만 국내 유통업체의 대응은 초기단계이며 소비자의 접근성을 향상시키고 오프라인 매장을 활성화하기 위한 전략적 연구가 필요한 실정이다. 기술 발전에 따른 이론적 고찰을 통해 3가지 전략을 확인하였고, 국내외 선행 사례를 조사, 분석하여 4가지 전략으로 정리하였다. 도출된 전략을 유형화하여 결론적으로 3가지 핵심 전략을 제시하였다. 이 연구는 문헌 조사와 사례조사를 토대로 한 연구로서 향후 온·오프라인 통합매장을 활성화하기 위한 전략적 기초자료를 구축하는 데 도움이 될 것으로 기대한다.

주제어 : 비대면, 온·오프라인 통합 매장, 유통업체, 피지털, 사례연구

Abstract This study is a case study for revitalizing services of integrated online and offline stores in the non-face-to-face era. The retail apocalypse crisis has deepened due to COVID-19, and to overcome this, the physical strategy of providing online experiences to offline stores is attracting attention. However, the response of domestic retailers is at an early stage, and strategic research is needed to improve consumer access and revitalize offline stores. Three strategies were identified through theoretical considerations according to technological development, and four strategies were summarized by investigating and analyzing domestic and foreign precedents. By categorizing the derived strategies, three core strategies were presented in conclusion. This study is a study based on literature and case studies, and is expected to be helpful in establishing strategic basic data for revitalizing online and offline integrated stores in the future.

Key Words : Non-face-to-face, Online and Offline Integrated stores, Distribution Enterprise, Physical, Case-Study

*Corresponding Author : Seung-In Kim(r2d2kim@naver.com)

Received June 7, 2021

Accepted September 20, 2021

Revised June 14, 2021

Published September 28, 2021

1. 서론

1.1 연구 배경 및 목적.

이커머스(E-Commerce)산업이 유통업계 강자로 떠오르면서 오프라인 산업은 위기를 겪고 있다. 백화점, 쇼핑센터, 대형마트 등의 오프라인 매장 중심이었던 과거와 달리 인터넷, 애플리케이션, 홈쇼핑, 라이브 커머스 등 다양한 구매 환경이 형성되었고 그에 따라 소비자가 선택할 수 있는 채널이 다양화되었다. 또한, COVID-19는 반강제적으로 비대면 사회로 만들었으며 더 안전한 온라인 구매가 선호되면서 소비자 트렌드에 큰 변화를 불러왔다. 산업통상자원부가 발표한 '2020년 상반기 유통업체 동향'에 따르면 사회적 거리두기 및 비대면 증가의 영향으로 온라인 매출은 17.5%로 크게 증가한 반면, 주요 유통업체의 오프라인 매출은 6.0% 감소했다. 대표적인 오프라인 유통채널인 대형마트와 백화점 역시 각각 5.6%, 14.2%의 매출 감소세를 보였다[1].

미국의 경우 COVID-19로 인한 '자택 대기(Safe at home)' 행정명령에 따라 오프라인 매장 수요가 하락했고 미국 유통업의 매출은 2020년 4월 16.4% 급락했다. 특히 78.8% 매출이 감소한 패션 유통업은 백화점 사업에 큰 손해를 끼쳤고 COVID-19사태를 적절히 대응하지 못한 백화점들은 줄줄이 도산의 위기를 맞았다. 대표적인 사례로 니만마커스(Neiman Marcus)와 JC페니(JC Penney)는 파산보호 신청을 했고 미국 전역의 매장을 폐점했다[2,3]. 영국의 최대 백화점 체인업체인 데벤햄스(Debenhams)가 문을 닫았으며[4], 일본 중소도시 백화점도 대부분 문을 닫을 위기에 처해있다. 교토통신에 따르면 320년의 전통을 갖고 있는 오누마(大沼)백화점이 파산을 신청하며 본점을 포함한 총 3개의 점포를 폐쇄했다[5].

수많은 유통업체가 무너지는 리테일 아포칼립스(Retail Apocalypse) 위기에 맞서 디지털을 활용하여 소비자 경험을 확대하는 피지털(Physital)이 중요한 전략으로 대두되었고 발 빠르게 대처한 유통업체들이 주목받고 있다. 미국의 대형 슈퍼마켓 체인점인 타깃(Target)은 대다수의 유통업체가 부진한 실적을 기록한 가운데 전년 대비 24.3% 증가한 230억 달러의 매출을 기록했고 이익금은 80% 증가한 17억 달러를 기록했다[6].

삼정KPMG가 발간한 '유통 대전환의 시작, 리테일 아포칼립스'에 따르면 국내 오프라인 유통 기업은 빠르게 변하는 소비 패턴과 시장 변화에 대응해 적극적으로 생존 전략을 모색해야 한다[7]고 강조했으며 노스캐롤라이

나대 마케팅학부의 황지영 교수는 오프라인 매장에 온라인과 같은 편리함을 제공하면 고객들을 끌어들이 수 있다고 했다[8].

따라서 본 연구는 국내외 유통업체의 통합매장 사례를 조사 분석하고, 향후 온·오프라인 통합매장을 활성화하기 위한 전략의 기초자료를 구축하고자 한다.

1.2 연구 범위 및 방법

본 연구는 문헌 고찰을 통해 온·오프라인 통합매장을 운영하는 국내외 주요 유통업체를 선정하였다.

연구의 범위는 국내 백화점(롯데, 신세계, 현대백화점), 대형마트(롯데마트, 이마트, 홈플러스)와 국외 백화점(노드스트롬, 존 루이스), 대형마트(타겟, 월마트, 아마존 고 그로서리)를 중심으로 한정하였으며, 편의점 등의 유통업체는 제외하였다. 온·오프라인 통합매장은 단순히 애플리케이션을 만들거나 새로운 서비스를 제공해 주는 것이 아닌 오프라인 매장을 중심으로 디지털 경험을 제공하여 소비자에게 경험을 확대하고 오프라인 매장의 유입을 높이기 위한 전략으로 이와 관련된 피지털(Physital) 서비스를 적극적으로 제공하고 있는 국내외 유통업체를 대상으로 하였다.

사례분석을 통해 활용하는 피지털 서비스 전략을 종류별로 분석하고 이를 바탕으로 전략적 특성을 정리하였다.

2. 이론적 배경

2.1 소비트렌드의 변화

COVID-19의 확산을 막기 위해서 전 세계 많은 국가가 섯다운(Shut Down)을 실시하였다. 정부의 섯다운 정책은 국민에게 반강제적으로 비대면 사회를 경험하게 하였고 언택트(Untact)가 신조어로 급부상하면서 비대면, 원격 등 새로운 방식이 등장하였다. 이러한 방식이 출현한 배경은 소비자의 수용적 측면이 중요한 작용을 하였다. 섯다운이라는 타의적 고립의 경험은 '자의적 고립'을 추구하는 경제를 뜻하는 '섯인 이코노미(Shut-in Economy) 현상'을 불러왔다. 외부와 소통을 차단하고 개인적 공간에서 사회 경제 활동을 영위하는 형태의 섯인 이코노미가 부상하면서 전통적인 기술과 서비스도 비대면 기술을 기반으로 한 서비스로 빠르게 전환되었다[9].

비대면이 생활화됨에 따라 소비자들은 디지털화에 빠르게 적응해갔다. 한국리서치가 2020년 5월에 실시한

여론조사에 따르면 430명 중 37%가 키오스크를 통한 거래가 증가했다고 말했으며, 618명 중 58%가 배달 앱을 통한 음식 주문이 늘었다고 응답했다. 디지털 이용 횟수 뿐만 아니라 인식도 긍정적으로 변화하였다. 1,000명 중 83%가 COVID-19가 디지털 시대 전환을 앞당길 것이라고 답했으며, 80%의 응답자가 디지털 전환이 우리사회에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 했다. 또한, 드라이브 스루 쇼핑과 같은 비접촉 서비스에 대해 69%가 긍정적인 변화이며 74%가 앞으로 계속 이용할 것이라고 답했다[10]. 특히, 주의 깊게 봐야 할 부분은 디지털 전환에 대한 인식과 소비변화가 젊은 세대에만 국한된 것이 아니라 50-60대의 소비에도 영향을 주고 있다는 점이다.

COVID-19가 유행하기 전에도 50-60대의 소비는 변화되고 있었지만 최근 디지털화의 속도가 급격히 빨라짐에 따라 50-60대의 소비 패턴에 변화를 불러왔다. 2020년 6-8월 간편 결제 이용 고객을 비교해본 결과 전년 동기 대비 50-60대의 이용 51% 증가하였으며, 스트리밍 서비스 101%, 배달 앱 99% 이용 증가율을 보였다[11].

변화된 소비 트렌드에 대응하기 위해서 디지털 인프라를 도입하고 고객 경험을 중심으로 비대면 서비스 확대하는 것은 선택이 아닌 필수가 되었다.

2.2 피지털(Physital)의 개념과 특성

2.2.1 옴니채널(Omni Channel)과 피지털(Physital)

유통업체가 발달하면서 오프라인 매장, 홈쇼핑, 모바일, SNS 등 다양한 채널이 등장하였고 소비자는 편의성, 가격 등을 고려하여 자신에게 유리한 채널을 선택할 수 있게 되었다. 이후 소비자는 오프라인 매장에서 상품을 확인하고 상대적으로 저렴한 온라인에서 구매하는 쇼루밍(Showrooming)적 소비행태를 보이기 시작했다. 이러한 변화에 대응하고자 유통 대기업들은 옴니채널(Omni Channel)로 구조를 바꿔갔다[12,13].

옴니채널은 해외 선진국에서 2013년부터 시행되어온 전략으로 온라인, 오프라인, 모바일 등 다양한 멀티채널(Multi Channel) 경험이 연결되어 채널 간 이동하면서도 경험이 지속해서 제공되는 소비 경험을 말한다. 반면에 피지털(Physital)은 물리적 공간을 의미하는 피지컬(Physical)과 온라인을 의미하는 디지털(Digital)의 합성어로 오프라인 매장에 온라인의 경험을 제공하는 것을 말한다[9]. 피지털은 상품 정보 제공부터 반품까지 매장에서 고객이 경험하는 모든 여정을 중심으로 하며 고객의 구매 여정 중 불편한 지점을 찾아 디지털 기술로 해결

하는 것을 핵심으로 한다[14].

2.2.2 전략에 따른 기술 요소

유통 4.0시대를 맞이하면서 로봇, 인공지능, IoT와 같은 신기술이 백화점, 대형마트, 편의점과 같은 유통업계에 접목되었고 아래 Table 1과 같이 유통 단계에 큰 변화를 일으켰다.

Table 1. Key changes in distribution phase

Step	Distribution Phase	New Technology	Key Changes
1	Strategy	AI AR / VR Robot IoT D&A	Strategy & Decision making
2	Supply		Logistics & Inventory & Store management
3	Experience		Provide product information & Enhance customer experience
4	Sell		Payment & Delivery process
5	Connect		Build customer relationships & Sales promotion

신기술을 통해서 유통 단계는 디지털화되었고 각각 접목된 기술과 전략을 살펴보면 오프라인 매장 피지털 전략의 방향성을 확인할 수 있다.

첫 번째 전략은 ‘소비자 데이터 분석’에서 시작된다. 고객이 매장을 방문했을 때 고객의 표정, 반응 등의 소비 패턴을 분석하며 상품이 적재적소에 배치되며 이를 통해 상품 개발 등의 인사이트를 도출할 수 있다[15]. 또한, 고도화된 D&A와 인공지능이 카메라에 찍힌 고객의 데이터를 분석하여 개인 맞춤형 상품과 서비스를 제공한다. 이러한 서비스는 타겟 마케팅을 가능하게 하며 소비자와 지속적인 소통을 통해 피지털 매장의 고객 신뢰도와 로열티를 높이는 데 효과적으로 작용한다.

두 번째 전략은 ‘고객 경험’에 있다. 피지털은 오프라인 매장을 중심으로 하는 전략이기 때문에 온라인에서 느낄 수 없는 실재감(reality)을 가지고 있다. VR, AR, 인공지능, IoT 등 첨단 기술을 동원하여 실제와 같은 경험을 제공하여 고객을 오프라인으로 불러들일 수 있다. 옷을 착용해 보지 않아도 가상의 모습을 확인할 수 있는 VR 스마트 미러와 탈의실의 터치 스크린을 통해서 수선 및 주문 예약을 하는 서비스는 미국 노드스트롬 백화점의 대표적인 피지털 서비스 사례이다.

세 번째 전략은 ‘간소화된 결제’이다. 과거 대비 단축

된 거래 프로세스를 통해 소비자들은 간편하게 온·오프라인 쇼핑을 즐길 수 있게 되었으며, 사람 간의 접촉을 최소화해 소비자들이 심리적으로 안심할 수 있는 장치를 만들어 주었다[14]. 미래형 식료품점인 아마존 고 그로서리(Amazon Go Grocery)는 컴퓨터의 시각화와 인식 센서, 딥러닝 기술 등의 인공지능을 기반으로 한 저스트 워크아웃 기술(Just Walk Out Technology)을 통해 별

도의 계산 프로세스 없이 결제할 수 있다. 계산하기 위해 줄을 서거나 키오스크 또는 셀프 계산대를 이용하는 등의 절차가 필요 없이 QR코드를 이용해 손쉽게 체크인하고 물건만 들고 나오면 데이터 분석 시스템에 의해 자동으로 계산되고 고객은 이메일 등으로 결제 내용을 전달 받는다[16].

Table 2. Status of physital strategies of domestic and foreign distributors

Sort	Sectors	NO	Company	Strategy & Utilization	Strategy
Domestic	Department store	1	Lotte Department store	• Smart Beacon(Location-based & Journey)	• Location-based
				• Curation services(Search & Recommend)	• Personalized
				• L. pay	• Easy payment
		2	Shinsegae Department store	• Smart pick / Smart pick-up desk	• Product receipt
				• Smart oder	• Easy purchase
				• Magic pick(Online ordering & Offline pickup)	• Easy payment
		3	Hyundai Department store	• SSG pay	• Personalized
				• Deliver benefits through application	• Location-based
				• Smart Beacon(Location-based & Journey)	• Personalized
	Supermarket	4	Lotte mart	• Curation services(Search & Recommend)	• Payment
				• Search for photos through application	• Product receipt
				• H. Point pay	• Location-based
5		Emart	• Store Pick(Online Ordering&Offline Pickup)	• Personalized	
			• Smart Beacon(Location-based, Benefits provided)	• Easy purchase	
			• Smart Scan	• Easy payment	
6	Homeplus	• Smart Cart(Smart Shopping Cart)	• Easy payment		
		• L. pay through kiosk or mobile	• Product receipt		
		• Drive & Pick(Drive through service)	• Easy purchase		
Over seas	Department store	7	Nordstrom	• Expressg (Online ordering & Offline pickup)	• Easy purchase
				• Robot / Self-driving Smart Cart(preparing)	• Easy payment
				• Cookie(Coupon kiosk)	• Easy purchase
		8	Macy's	• SSG pay through kiosk or mobile	• Easy purchase
				• Virtual store	• Easy purchase
				• Pickup service	• Product receipt
	Supermarket	9	John lewls	• Kiosk	• Easy payment
				• Fragrance Finder	• Personalized
				• Beauty stylist virtual mirror	• Virtual experience
		10	Amazon / Fresh / Go Grocery	• Lip Try-On	• A store customer community
				• Digital Fitting room	• Product receipt
				• Nordstrom Local	• Easy purchase
11	Walmart	• Express service	• Personalized		
		• Smart Fitting room	• Virtual experience		
		• Beauty Spot(Online Search & Purchase)	• Easy purchase		
12	Target	• Clock & Collect(Online Ordering & Offline Pickup)	• Location-based		
		• Search & Send(Order online if out of stock)	• Personalized		
		• Shop kick / IBeacon(Location-based, Benefits provided)	• Virtual experience		
11	Walmart	• Style me(AR Fitting room)	• Product receipt		
		• Clock & Collect(Online Ordering & Offline Pickup)	• Easy purchase		
		• Easy payment	• Easy payment		
12	Target	• Amazon Dash Cart(Smart shopping cart)	• Product receipt		
		• AI Speaker kiosk	• Location-based		
		• Amazon One(Data-driven auto-payment)	• Personalized		
11	Walmart	• Check out free(Data-driven auto-payment)	• Easy payment		
		• Unattended return service	• Product receipt		
		• Polaris(Product search engine)	• Easy purchase		
12	Target	• Scan & Go(QR code payment through application)	• Easy payment		
		• Online Grocery Pickup(Online Ordering & Offline Pickup)	• Product receipt		
		• Kiosk	• Easy payment		
11	Walmart	• Curbside Pickup(Online Ordering & Offline Pickup)	• Product receipt		
		• Easy payment	• Easy payment		
		• Product receipt	• Product receipt		

두 번째, 체험화는 디지털 디바이스 경험을 중심으로 한다. 이 유형은 해외가 많았으며, 식품을 취급하는 대형 마트보다 패션, 뷰티 등 다양한 상품을 취급하는 백화점의 수용이 많았다. 또한, 소비자의 참여를 확대하기 위해서 다른 분야를 연결하는 매장사례도 발견되었다.

세 번째, 제로 에포트 서비스는 간편 구매, 결제 및 배송 서비스를 통해 시간을 단축하는데 중점이 있다. 국내외 모든 기업이 수용하는 전략으로 비대면 전략에 가장 많은 영향을 받은 유형이다.

4. 결론

본 연구는 비대면 시대의 온·오프라인 통합매장 활성화를 위한 서비스 전략에 관한 연구로서 피지털 서비스를 적극적으로 수용하는 국내외 유통업체의 대표 사례를 비교 분석하였다. 연구 결과를 종합하여 서비스 전략을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 개인 맞춤형 서비스를 통해 신뢰도와 로열티를 높인다. 모바일 애플리케이션을 활용하여 오프라인의 매장의 범위를 온라인까지 확장할 수 있으며 고도화된 D&A와 인공지능을 통해서 개인에게 정확하고 즉각적인 서비스를 제공할 수 있다.

둘째, 체험을 위한 디지털 디바이스는 소비자의 참여를 확대할 수 있으며 패션, 뷰티 등 사용성의 검증이 필요한 분야에 적합하다.

마지막으로, 제로 에포트 서비스는 필수적인 요소로서 QR코드, 바코드, 태그 등을 부착하여 소비자가 선택적으로 사용할 수 있도록 해야 하며 가장 우선순위로 반영해야 할 부분이다.

본 논문은 피지털 전략을 취하는 대표적인 유통업체를 선정하여 전략을 분석하였지만, 브랜드의 성격, 업체의 취급 품목 등에 따라 일괄적으로 적용하기에는 한계가 있으며, 고객 입장에서 실증연구에 의한 검증이 필요하다. 하지만 피지털 전략을 선두하고 있는 유통업체를 세부적으로 조사하고 분석하여 향후 전략안을 구성하는 기초자료를 구축하는 데 의의가 있다. 향후 지속적인 연구를 통해 다양한 유통업체의 피지털 전략 분석과 실증연구를 통한 검증이 필요하다.

REFERENCES

- [1] M. S. Kim. (2020). *Sales of major retailers increased 3.7 percent year-on-year in the first half of 2020*. MOTIE. http://www.motie.go.kr/motie/ne/presse/press2/bbs/bbsView.do?bbs_seq_n=163182&bbs_cd_n=81¤tPage=1&search_key_n=&cate_n=&dept_v=&search_val_v=
- [2] The Editorial Team. (2020). *The background of a series of U.S. department stores going bust*. RETAIL MAGAZINE. http://retailing.co.kr/article/global.php?CN=&mode=view&art_idx=3748
- [3] J. Y. Bea. (2020). *'Hundred-year-old kingdom of consumption' US department store collapses*. Korea Central Daily <https://news.joins.com/article/23758832>
- [4] S. M. Kim. (2020). *242-year-old British department store Devonhams closes... 12,000 jobs lost* : Newspim. <https://www.newspim.com/news/view/20201202001202>
- [5] S. J. Park. (2020). *Japan's local department store, Onuma, filed for bankruptcy in 320 years*. YNA. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20200127041100073>
- [6] B. C. Jang. (2020). *Wal-Mart, Amazon, and Target 'became stronger' during the pandemic*. APN. http://m.apparelnews.co.kr/news/news_view/?idx=184616&cat=
- [7] Y. J. Cha, H. J. Lee & S. K. Kim. (2021). *The beginning of a distribution transition. Ertail Apocalypse*. Seoul :KPMG.
- [8] J. Y. Hwang. (2020). *Offer offline stores as convenient as online, untact age, and physical+digital experience*, DBR. https://dbr.donga.com/article/view/1202/article_no/9751/is_free/Y
- [9] J. W. Choi. (2020). Digital transformation and untact innovation in the post-corona era. *FUTURE HORIZON*, (), 28-35.
- [10] H. N. Song. (2020). *[COVID-19]Post-Covid-19 and non-face-to-face, digital society transformation*. Seoul : HankookResearch
- [11] Shinhancard. (2020). Life at home, seniors into the digital. Big Data Laboratory of Shinhancard world. https://www.shinhancard.com/pconts/html/benefit/trendis/MOBFM502/1199886_3822.html
- [12] S. Y. Lee. (2015). A Study on Omin Channel Case and Strategy in Domestic Large-scale Distributors. *Journal or the Korean Society of Design Culture*, 21(4), 477-488.
- [13] J. A. Oh. (2016). *An Analysis on the Omni-Channel Strategy of Distribution Enterprise in Domestic and International*. *Journal of the Korean Institute of Interior Design*. 24(5), 111-120.
- [14] J. Y. Hwang. (2019). RE:Store. Seoul : INFLUENTIAL 86-104
- [15] H. Y. Chun. (2017). *Changes in the distribution industry according to the 4th industrial revolution - 4th industrial revolution and the future of domestic industry (series ⑤ distribution)*. Seoul : Hyundai

Research Institute

- [16] G. S. Kim, S. K. Kim & Y. J. Cha. (2017). Distribution 4.0 Era, Retail Paradigm Shift. *Samjong INSIGHT Issue 54*, Seoul ,KPMG.

이 재 은(Lee, Jae Eun)

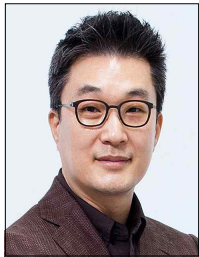
[학생회원]



- 2020년 3월 ~ 현재 : 홍익대학교 국제 디자인전문대학원 디자인경영 전공 석사과정
- 관심분야 : 디자인경영, 사용자경험 디자인, 마케팅
- E-Mail : wool60@naver.com

김 승 인(Kim, Seung In)

[중신회원]



- 2001년 3월 ~ 현재 : 홍익대학교 국제 디자인전문대학원 교수
- 2006년 3월 ~ 현재 : 홍익대학교 디자인혁신센터 센터장
- 관심분야 : 사용자경험디자인, 브랜드 경험디자인, 서비스디자인
- E-Mail : r2d2kim@naver.com