

온오프라인 연결하는 O2O 혁신의 가능성 열려있다

O2O의 등장으로 온오프라인간 경계가 희미해지고 소비자가 온오프라인 거래의 장점을 모두 취할 수 있는 여건이 마련되었다. O2O 플랫폼 비즈니스는 개별 사업은 작지만 전체 시장은 큰 영역을 중심으로 더욱 확장될 것이며, 업종과 업종을 연결하거나, 단순 중개를 넘어서는 차별적 가치를 제공하는 형태로 진화될 것으로 기대된다.

김종대 책임연구원 jdkim@lgeri.com 김나경 책임연구원 kimnakyung@lgeri.com

온라인 쇼핑몰은 제품을 저렴하게 구입할 수 있다는 장점이 있지만, 구매 전에 실물을 직접 볼 수 없고, 구매 후에도 최소한 1~2일은 기다려야 받을 수 있다는 단점이 있다. 오프라인 매장에서 제품을 구입하면 이러한 문제들이 해결되지만, 일반적으로 가격이 비싸다. 자연스럽게 온라인과 오프라인의 장점을 결합하려는 시도가 이루어지게 되었으며, 이것이 O2O의 출발점이 되었다. 스마트폰으로 인해 오프라인 어디서나 온라인에 접속할 수 있게 되면서, O2O가 활용되는 영역은 더욱 넓어졌다. 하나의 앱으로 주변의 음식점을 검색할 뿐만 아니라 예약, 주문까지도 할 수 있게 되었으며, 스마트폰으로 커피를 미리 주문해 놓으면 매장에 도착하는 즉시 픽업할 수도 있게 되었다. 다양한 O2O 기반의 서비스가 등장하면서 우리의 삶은 보다 편리하고 효율적인 모습으로 바뀌고 있는 것이다. 앞으로도 O2O가 적용되는 삶의 영역은 지속적으로 확대될 것이며, 이 과정에서 다양한 사업 기회가 파생될 것으로 보인다. 스타트업 뿐만 아니라 구글, 아마존, 애플, 네이버, 다음카카오 등 국내외 주요 ICT 기업들도 앞다투어 O2O 사업에 진출하고 있는 이유가 여기에 있다고 할 수 있다.

O2O, 온라인 소비자를 오프라인 매장으로 연결

O2O는 'Online to Offline'의 약자로 오프라인 매장에서 판매되는 제품이나 서비스를 온라인 소비자와 연결하여 구매를 유도하는 방식을 지칭한다. 예를 들면 소비자의 위치를 기반으로 근처 매장의 할인 정보를 스마트폰으로 발송하여 소비자를 매장으로 유도하는 경우나 스마트폰에서 예약, 주문, 결제 후 오프라인 매장에서 제품을 수령하거나 서비스를 이용하는 경우 등이 있다. 이러한 O2O 서비스의 핵심은 오프라인의 활동을 온라인에서 지원하는 데서 출발한다.

그렇다면 O2O는 기존의 온라인 또는 오프라인 상거래 방식을 어떻게 변화시켰을까? 온라인 상거래의 발달은 오프라인에 국한되어 있던 상거래를 일정 부분 온라인 영역으로 이동시켰다. 이러한 온라인 상거래는 오프라인의 제품 및 서비스를 온라인에서 편리하게 구매하게 만들었지만 온라인에서의 활동이 매장 방문이나 오프라인 소비 등과 같은 활동으로 이어지진 않았다. 다시 말해, 온라인 상거래는 온라인 상에서만 이루어졌으며, 온라인 소비자를 오프라인 매장으로 유치하는 것은 무척 어려운 일이었다.

O2O 사업이 활성화되면서 온라인과 오프라인 영역 간 경계가 더욱 희미해 지고 있다.

그러나 최근에는 스마트폰과 NFC, 비콘 등의 무선 통신 기술을 통해 온라인 소비자를 오프라인 매장으로 연결하는 것이 가능해지고 있다. 예를 들면, 블루투스나 비콘 기술을 결합한 애플의 아이비콘의 경우, 아이비콘이 부착된 매장 옆을 지나가는 아이폰 사용자에게 세일 정보나 쿠폰 등을 전달해 주는 방식으로 온라인 소비자와 오프라인 매장을 연결한다. O2O 사업이 활성화되면서 온라인과 오프라인 영역 간 경계가 더욱 희미해지고 있다. 더 이상 상거래 등의 활동이 온라인 또는 오프라인 한 영역 안에서 국한되어 이뤄지지 않고 온라인 소비자도 오프라인 매장의 소비자가 되고 오프라인의 소비자도 온라인 매장의 소비자가 되는 것이다.

기업들, 사업의 확장·강화를 위해 O2O 활용

기존의 O2O는 자신의 서비스를 온라인 또는 오프라인 채널로 확장하는 방식이 주류를 이뤘다. 오프라인 기반 기업의 경우, 월마트의 'Site to Store,' 'Pick up Today' 서비스처럼 온라인으로 구입한 제품에 대해 주문 당일 매장에서 찾아가는 서비스를 제공하거나, 백화점, 몰 등 다수의 업체가 입점해 있는 대형 판매점에서 스마트폰을 통해 소비자에게 주변 매장의 할인정보를 제공함으로써 매장 매출을 유도하고 있다.

사이렌 오더를 출시하며 주목 받았던 스타벅스는 앱 기반 배달 서비스에 진출한다고 발표하며 O2O 사업에 적극적인 모습을 보이

고 있다. 사이렌 오더는 스타벅스가 출시한 모바일 앱으로 매장에 방문하지 않고도 메뉴에도 없는 나만의 음료를 포함한 음료 선주문이 가능하고 매장 방문 시 대기 시간 없이 바로 커피를 수령할 수 있도록 하는 서비스다. 스타벅스 CEO 하워드 슐츠는 2014년 3분기 실적 발표 이후 가진 컨퍼런스 콜에서 스타벅스 배달 서비스가 스타벅스의 온라인 상거래 전략의 일환이라고 언급하였다. 모바일 앱을 통한 주문은 스타벅스의 전체 주문량의 15%가량을 차지하며 모바일 앱을 통해 결제된 건에 대해 배달 서비스를 제공될 계획이라고 한다.¹

반대로 온라인 기반의 기업 또한 오프라인 진출에 열심이다. 미국 온라인 상거래 거인인 아마존은 아마존에서 구입한 물건을 수령해 갈 수 있는 오프라인 픽업 라커와 온라인에서 파는 아마존 브랜드 제품을 전시하고 있는 오프라인 매장을 운영하고 있다. 또한 구글과 애플도 구글 월렛, 애플 페이 등을 통해 오프라인 결제 사업으로 진출하고 있는 추세이다.

이러한 기업들의 움직임은 기존의 사업을 확장 및 강화하는 것이 주된 목적이다. 오프라인 유통업체들은 온라인 유통 업체의 쇼룸으로 활용되며 매출이 줄어드는 어려움을 극복하기 위하여 온라인 판매 채널을 운영하는 데에 그치지 않고 온라인 쇼핑과 오프라인 쇼핑의 장점을 결합하여 소비자들을 매장으로 유

¹ 'Hot or not? Starbucks delivery won't be easy, say experts', USA TODAY, 2014.10.31

'스타벅스, 모바일 선주문 이어 배달서비스도 예정...소매업체 ICT 융합과 O2O대응 선도', ATLAS Digestive Daily News, 2014.11.03

기존의 O2O는 자신의 서비스를 온라인 또는 오프라인 채널로 확장하는 방식이 주류를 이뤘다.

인하고 있다. 온라인 업체 역시 온라인 상거래 시장의 7~8배로 추정되는 오프라인 시장으로 진출하고 온라인 플랫폼의 지배력을 강화하기 위한 방안으로 O2O를 적극 도입하고 있다. 소비자는 O2O서비스를 이용함으로써 온라인 구매의 저렴한 가격과 검색 및 구매의 편리함을 포기하지 않는 동시에 오프라인 매장에서 제품을 체험해 볼 수도 있고, 당일 수령을 통해 대기 시간이 없는 오프라인 구매의 즉시성까지 누리는 혜택을 경험하고 있다

플랫폼 비즈니스로서의 O2O

최근 O2O는 자신의 서비스가 아닌 여러 오프라인 사업자들을 연결하는 플랫폼 비즈니스 중심으로 진화하고 있다. 택시 위치를 지도에 표시해 주며 택시와 소비자를 연결해 주는 택시 앱, 배달 음식점들을 모아 스마트폰으로 주문할 수 있도록 해 주는 음식 배달 앱, 위치 정보를 활용하여 중소 규모 오프라인 매장의 쿠폰 등을 스마트폰에 발송해 주거나 커피숍, 음식점 등을 예약 및 결제하게 해주는 앱들이 이에 해당한다. 특히, O2O 플랫폼 비즈니스를 향한 ICT 스타트업(Start-up)들의 움직임이 활발하다. 공유경제의 대표적 사례로 꼽히는 우버(Uber), 에어비앤비(AirBnB)도 집이나 차와 같은 개인 소비자의 오프라인 자산들을 묶어서 온라인으로 서비스를 제공한다는 점에서 O2O 플랫폼 사업자라고 할 수 있다. 국내에서는 요기요, 배달의 민족 등과 같은 배달 앱 관련 스타트업들이 빠르게 성장

하고 있다. 이와 같은 O2O 플랫폼 비즈니스들은 대부분 거래 금액의 일부를 수수료로 받거나 서비스와 함께 광고를 제공함으로써 수익을 창출하고 있다.

최근에는 구글과 같은 글로벌 ICT 기업들도 O2O 플랫폼에 관심을 보이고 있다. 구글은 자사의 지도 서비스와 O2O 플랫폼 서비스들 간의 연계를 확대하고 있다. 구글이 지도를 중심으로 O2O 서비스를 연계하는 이유는 위치 정보가 O2O 서비스의 중요한 인프라이며, 또한 O2O 서비스와의 연계가 확대될수록 구글 지도의 효용성도 증대되는 상호 시너지 효과가 있기 때문이다.² 구글은 지도에 미국 최대 온라인 식당 예약 서비스인 Open Table을 통한 식당 예약 서비스를 추가하고 길 찾기 서비스의 교통 수단 옵션으로 우버를 추가하는 등 여러 O2O 서비스를 통합시켜 나가고 있다.

O2O 플랫폼 비즈니스,

오프라인의 통테일 혁신을 이끈다

이처럼 O2O 플랫폼 비즈니스가 주목 받는 것은 분명히 확실한 고객 가치를 제공한다는 것이다. 과연 그 고객 가치는 무엇일까?

지금까지 오프라인에서 소규모로 이루어지던 비즈니스들은 대부분 지역적으로 파편화된 시장에서 독과점적 지위를 누리고 있었다. 매우 제한적인 정보만 공유되고, 실시간 가격 또는 서비스의 품질 수준 등이 공유되지 않다

2 '온라인 지도, O2O 시대 맞아 'Enabler'로서 가치 배가' ATLAS Short Report, 2015.01.19

최근 O2O는 자신의 서비스가 아닌 여러 오프라인 사업자들을 연결하는 플랫폼 비즈니스 중심으로 진화하고 있다.

보니, 소비자들은 거주지와 지역적으로 가까운 곳의 슈퍼마켓, 음식점, 미용실 등 2~3개 만을 비교한 후 선택하기 마련이었다. 그러나 O2O 플랫폼을 통해 정보가 실시간으로 공유되고, 주문 및 결제까지 이루어지게 되면서 소비자들이 비교하고 선택할 수 있는 대상의 폭이 매우 넓어진 것이다. 일례로 소비자들이 배달 앱을 사용하게 되면서 지역적으로 과거보다 먼 곳의 음식점, 있는지도 몰랐던 동네 음식점까지 포함하여 가격과 맛, 서비스 등을 비교할 수 있게 되었다. 다른 소비자들의 후기를 보고 맛, 서비스 등을 간접적으로 체험할 수 있다는 점에서 맛집 정보 앱과 유사하지만, 배달 앱은 집에서 메뉴를 선택하고 직접 결제까지 할 수도 있다는 점이 결정적인 차이로 할 수 있다.

반대로 오프라인 사업자 관점에서는 경쟁이 치열하게 되는 측면이 존재한다. 그러나, 경쟁이 치열하다는 것은 사업자들의 낭비 요소의 제거 또는 업무 프로세스 개선과 같은 혁신을 유도함으로써 소비자에게 저렴한 가격에 보다 나은 서비스를 제공하게 되는 계기가 될 수 있다. 각 업체 입장에서도 영업에 소요되는 시간과 비용을 줄일 수 있고, 서비스가 우수한 업체를 중심으로 점차 규모의 경제를 형성해가면서 매출과 수익성을 모두 향상시킬 수도 있을 것이다. 물론 슈퍼마켓, 음식점과 같은 지역 중심의 사업자가 전국의 소비자를 고객으로 확보하지는 못하겠지만, O2O 플랫폼을 통해 접근 가능한 소비자가 과거보다 수배 이상 늘어날 것으로 보인다.

과거 인터넷이 보급되면서 작은 수요를 모아 큰 수익을 창출하는 롱테일형 사업이 등장한 것과 같이, 스마트폰이 보급되고 언제 어디서나 온라인에 접속할 수 있게 되면서 오프라인에서도 작은 공급자들을 모아 큰 수익을 창출하는 롱테일형 사업이 등장한 것이라고 할 수 있다. 일부 단순 가격 경쟁으로 비화되어 품질이 저하될 것이라는 우려도 존재한다. 그러나 과거 온라인 쇼핑 등에서도 유사한 경험을 했듯이 이러한 부작용은 소비자의 후기가 공유되면서 점차 사라질 것으로 예상된다.

O2O 혁신은 식료품 소매업, 인테리어, 수리업 등으로 영역을 넓혀 갈 전망

어떤 종류의 오프라인 사업을 한 데 모아 O2O 플랫폼으로 제공할 때 효과적일 수 있을까? 플랫폼의 양면 시장 속성 상, 많은 수의 수요자와 공급자를 연결할수록 영향력이 높아지게 된다. 따라서, O2O 플랫폼 비즈니스가 유망한 영역은 B2C 서비스 중에서도 사업자 각각의 규모는 작지만 동종 사업자의 수가 많아 전체 시장이 큰 경우라고 할 수 있다. 오프라인 사업자 각각의 사업 규모가 크다면 스스로 O2O 채널을 구축하려 할 것이다. 반면 오프라인의 소규모 사업자들은 규모의 경제가 형성되지 않아서 상당한 비용을 부담하여 독자적으로 O2O 플랫폼을 구축하기에는 무리가 있다. 이러한 소규모 사업자들의 수요를 묶어서 공용 플랫폼을 제공하는 사업이 최근에 주목 받는 O2O 플랫폼 비즈니스이다. 음식점,

O2O 플랫폼 비즈니스는 앞으로 그 영역을 지속적으로 확장해 나갈 것으로 예상된다.

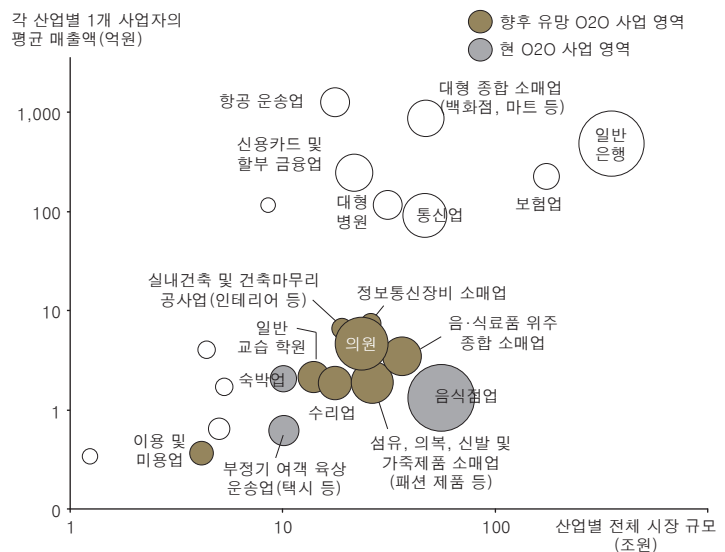
택시, 숙박 등을 중심으로 O2O 플랫폼 비즈니스가 시작된 것도 자연스러운 현상이라 할 수 있다.

산업별 전체 시장 규모와 1개 사업자별 평균 매출액을 분석한 결과, O2O 플랫폼 비즈니스는 현재의 음식점, 택시, 숙박 외에도 식료품 소매(주로 슈퍼마켓), 의류 소매, 인테리어, 수리(주로 자동차 수리), 학원 등의 영역에서 등장할 것으로 예상된다. 개별 사업자의 매출 규모는 작지만 전체 시장의 규모는 매우 큰 산업에 해당하기 때문이다. 음식점, 택시, 숙박 산업의 거래액이 약 76조원이며, 일반적인 O2O 플랫폼의 수수료가 10% 수준임을 고려할 때, 현재 잠재적인 최대 시장 규모는 약 7.6조원이라고 할 수 있다. 앞으로 O2O 플랫폼의 영역이 식료품 소매, 인테리어, 수리 등으로 확장될 경우, 미래의 O2O 플랫폼 비즈니스 시장은 약 21.5조원까지 늘어날 수 있을 것으로 전망된다.

인테리어 또는 수리업의 경우, 기본적으로 오프라인에서 서비스가 이루어질 수 밖에 없지만, 견적을 알아보고 가격을 비교하여 결제하는 부분은 온라인으로 제공하는 것이 적절하다. 고객 입장에서 편하고 빠르기 때문이다. 각 업체 입장에서도 출장 등에 소요되는 시간과 비용을 줄일 수 있고, 서비스가 우수한 업체를 중심으로 점차 규모의 경제를 형성해 가면서 매출과 수익성을 모두 향상시킬 수 있다는 장점이 있다. 또한 각 서비스 사업자에 대한 소비자들의 평가를 서로 공유함으로써 보

〈그림 1〉 개별사업 작지만 시장 큰 업종 유망

B2C 서비스별 시장 규모 및 1개 사업자의 평균 매출액(2010년 기준)



자료 : 통계청 경제 총조사 (원 크기는 전체 시장의 영업 이익 규모를 의미), LG경제연구원 분석

다 나은 서비스를 받을 수 있을 것이라는 기대도 가능하다. 동네 슈퍼마켓에서 할인하는 상품이 있을 때 지역 주민에게 광고를 하거나, 특별히 인기 있는 상품에 대해 예약 판매를 하는 경우에도 O2O 플랫폼이 활용될 수 있을 것이다. 이와 같이 O2O 플랫폼 비즈니스는 앞으로 그 영역을 지속적으로 확장해 나갈 것으로 예상되며, 영역이 확장되면서 다양한 영역에 복합적으로 활용되는 O2O 플랫폼도 등장할 것으로 예상된다.

새로운 고객 가치 창출을 통한 O2O 혁신에도 주목할 필요

앞서 언급한 바와 같이 O2O는 저렴한 가격, 편리한 비교 등 온라인의 장점과 체험, 즉시성

아마존은 O2O를 활용하여 소비자의 구매 프로세스에 따른 전체 접점을 지원한다.

아마존, O2O 서비스를 통해 온라인에서 오프라인까지 영토 확장

온라인 상거래의 강자인 아마존은 최근 O2O 사업에 진출하면서 소비자가 온·오프라인 어디에 있던 니즈 발생에서 소비에 이르는 모든 접점을 지원해 주고 있다.

바코드 스캔으로 쇼핑 리스트 작성

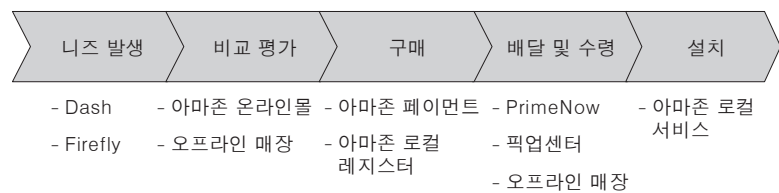
어떤 것이 필요하다는 니즈가 발생하면 소비자는 니즈를 충족해 줄 옵션들을 비교 평가하며 결정 한 제품 및 서비스를 구매한다. 제품의 유형에 따라 구매한 제품을 수령한 후 바로 사용할 수도 있지만 설치로 이어지기도 한다.

예를 들어 소비자가 우유가 떨어졌다는 것을 발견했을 때 대시(Dash)라는 단말기를 사용하면 제품의 바코드를 읽거나 소비자의 음성을 인식해서 아마존에서 자동으로 상품 구매 등록을 할 수 있다. 또한 아마존의 스마트폰 단말인 파이어폰이 제공하고 있는 파이어플라이(Firefly)라는 기능을 사용하면 제품 이미지를 검색해 제품에 대한 상세한 정보를 제공받으며 아마존에서 구입도 가능하다. 아마존 단말을 활용해 오프라인에서 구매 니즈를 발견한 소비자를 아마존 온



Dash로 우유 바코드를 스캔하는 모습

〈그림 2〉 구매 과정에 따른 아마존 서비스



라인 구매로 자연스럽게 연결해 주는 것이다.

온라인 서치, 오프라인 체험

구매 대상 제품에 대해 비교 검색이 필요하다면 아마존 쇼핑몰에서 검색하면 된다. 만약 사고 싶은 물건이 아마존 브랜드 제품이고 실물을 보고 싶다면 아마존 오프라인 전시 매장을 찾으면 된다. 온라인에서는 아마존 페이먼트를 이용하여 손쉽게 구매할 수 있다. 오프라인 결제에는 가맹점에 설치된 아마존 로컬 레지스터라는 일종의 스마트폰 약세서를 이용할 수 있다.

총알 배송과 직접 픽업

온라인 구매는 제품 정보 및 가격의 비교 검색이 편하다는 장점이 있지만 구매한 제품이 소비자에게 오기까지 대기하는 시간이 필수적으로 수반된다. 그러나 아마존은 프라임 나우(Prime Now)라는 1시간 이내 배송 서비스를 제공하고 있을 뿐만 아니라 소비자가 직접 주문한 물건을

수령할 수 있는 오프라인 픽업 센터를 운영하고 있다.

설치 서비스도 제품과 함께 구매

만약 설치가 필요한 TV와 같은 제품을 구매하고자 한다면 아마존이 제품 검색이나 구매 시 설치 서비스를 제공할 수 있는 로컬 업체와 리뷰, 가격 등의 정보를 제시하고 서비스를 연결해주고 있다. 소비자가 TV를 구입할 때 설치 서비스도 아마존을 통해 구매할 수 있는 것이다.² 아마존이 제공하는 로컬 서비스는 홈수리 전문 기사뿐 아니라 자동차 정비소, 요가 강사 등으로 다양하다고 한다.

아마존의 이러한 활동은 온·오프라인 접점을 모두 확보하고 소비자가 제품 및 서비스를 구매하기 위한 모든 활동 영역을 지원함으로써 아마존에 의한 소비가 끊김 없이 이뤄질 수 있게 만드는 노력으로 해석된다. 또한 현재의 유통 사업에서 확장하여 각종 서비스 사업까지 진출하는 방안을 모색 중인 것으로도 해석된다.

1 '아마존, 뉴욕 맨해튼에 오프라인 매장... 창사 20년만에 처음', 파이낸셜 뉴스, 2014.10.10.

2 'Amazon Quietly Reveals Local Services Push With New Web Page', Forbes, 2014.11.25

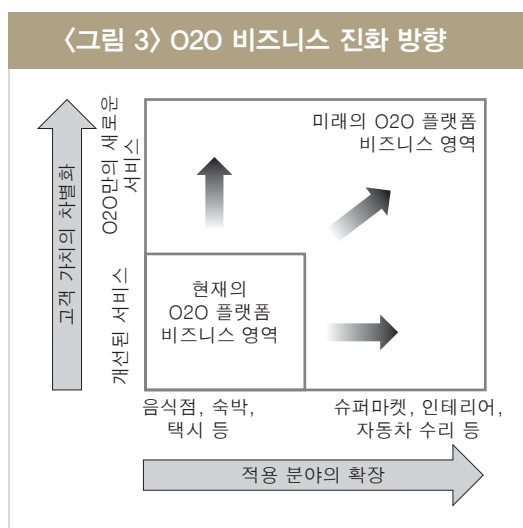
O2O 플랫폼 비즈니스는 O2O만의 차별적 서비스를 발굴하는 방향으로 진화할 것이다.

등 오프라인의 장점을 결합함으로써 고객 가치를 향상시켰다고 할 수 있다. 그러나 다른 관점에서 보면, 온라인 또는 오프라인 어디에서든 제공 받을 수 있는 서비스를 일부 개선한 수준에 불과한 것일 수 있다.

아마존이나 쿠팡 등 온라인 쇼핑몰에서 24시간 이내 배송 서비스를 이미 제공 중이며, 일부 지역에 한해 2시간 이내 배송 서비스도 시범적으로 제공하고 있는데, 이러한 빠른 배송 서비스가 활성화될수록 온라인에서 주문하고 오프라인에서 수령하는 O2O 서비스의 가치는 낮아질 것이다. 음식 배달 서비스 역시 마찬가지이다. 이미 배달 서비스를 제공 중이던 오프라인 음식점을 묶어서 스마트폰으로 편리하게 주문하는 서비스를 제공한다는 장점이 있지만, 이는 얼마든지 인터넷으로 검색해서 전화를 거는 방식으로 대체할 수 있다.

이처럼 O2O만의 고객가치가 명확하지 않다는 점이 O2O가 삶의 편의성 및 효율성 개선 측면에서 기여를 하고 있음에도 불구하고 소비자들이 추가적으로 지출하는 비용은 거의 없는 이유이다.

O2O를 통해서만 얻을 수 있는 새로운 고객 가치를 제공할 수 있다면, 소비자가 추가 비용을 부담하는 형태의 수익 모델도 시도해 볼 수 있을 것이다. 예를 들어, 푸드플라이, 부탁해와 같은 업체에서 제공하는 음식 배달 서비스는 배달의 민족, 요기요 등의 배달 앱과 달리, 유명 맛집, 패밀리레스토랑, 베이커리, 커피숍 등 배달 서비스를 제공하지 않고 있던



음식점들에게 O2O 플랫폼과 함께 배달 대행 서비스도 직접 제공하고 있다. 소비자들은 배달시켜 먹을 수 없었던 음식들을 집 안에서도 편하게 먹을 수 있게 되었으며, 건당 1,500원에서 8,000원 가량의 배달 비용을 기꺼이 추가 부담하고 있다. 음식점 관점에서도 배달을 원하는 소비자가 매우 많지는 않지만 배달 서비스를 위한 별도의 투자 금액 없이도 매출을 확대할 수 있기 때문에 굳이 거부할 이유는 없는 것이다. 이와 같이 O2O만의 차별적 서비스를 기반으로 수수료 이외의 수익 모델을 발굴하는 것이 O2O 플랫폼 비즈니스의 영역 확장과 더불어 또 한 가지의 진화 방향이 될 것으로 보인다. 단순히 O2O 플랫폼 비즈니스의 영역을 확장시키는 노력 뿐만 아니라, 각 영역 내에서 또는 여러 영역의 조합을 통해 O2O만의 차별적 서비스를 발굴하기 위한 노력도 지속되어야 할 것이다. www.lgen.com