

한때 완구 판매의 카테고리 킬러였던 토이저러스가 파산한다는 소식에 미국을 비롯한 전 세계 관련 업계가 놀라고 있습니다.

"1등도 망하는 카테고리 킬러 토이저러스 파산에서 배우는 교훈 2가지"

그러면서 전자제품 판매의 카테고리 킬러였던 베스트바이(BestBuy)는 어떤 상황인지에 대한 관심이 높아지고 있습니다.

전자제품 카테고리 킬러라고 할 수 있는 베스트바이(BBY)는 아마존과 대항해 경쟁하기 위해서 그들만의 매장 사용경험을 제공하고 오프라인 매장을 제대로 활용한 온라인 판매를 시도하면서 적어도 경쟁에서 밀리지 않고 있습니다. 시장의 반응도 긍정적입니다. *"Why Best Buy Co Inc. Stock Gained 40% in 2016"*

▽ 베스트바이 매장 BBY Best buy Store,
Photo Source : 9to5toys



이 가운데 뉴욕타임즈에서 베스트바이 CEO인 Hubert Joly와의 인터뷰를 통해서 베스트바이의 성공 요인에 대해 짚어보았는데요.

아래에서 그 내용을 간략 정리해 봅니다.

- 아마존만큼 가격을 낮춰라
- 사람에 대한 투자로 리미엄 배송서비스 Geek Squad, 방문 구매 컨설팅 서비스를 만들다
- 오프라인 매장을 쇼룸으로 변모시키다.
- 조용한 구조조정

Best Buy's Secrets for Thriving in the Amazon Age

몇가지 과제를 수행하는 동안, 베스트바이에서 헤드폰을 구입했습니다. 거시서 놀라운 광경을 목격할 수 있었습니다.

행복해 보이는 사람들이 마이크로소프트와 애플의 최신 기기들이 있는 전시대에 몰려 있었고, 비디오 게임을 판매하는 곳에도 사람들이 바글 바글했습니다. 파란 셔츠를 입은 베스트바이 직원들이 빛나는 평면 TV 전시 공간에서 소비자들의 제품 선택을 돕고 있었습니다. 계산대에는 어디에나 줄이 길게 서 있었습니다. 세상에 계산대에 줄을 서고 있다니...

나를 비롯한 대부분의 사람들은 오프라인 소매점들은 결국 아마존의 영향력에 굴복할 것으로 예상하고 있습니다. 베스트바이는 아마존에 대항하기위해 비용을 절감하고 온라인 경쟁자들과 가격 경쟁에서 밀리지 않도록 가격을 낮추면서 성공의 실마리를 찾아가고 있었습니다.

그러나 베스트바이의 반등은 놀라울 정도로 지속되고 있습니다. 매출은 지난 7분기중 6분기를 월가의 예상치를 상회하는 실적을 내고 있습니다. 지난 1년간 베스트바이 주가는 50%이상 올랐습니다. 베스트바이 종업들은 행복해 합니다.

베스트바이를 여러 번 방문하면서 베스트바이는 다른 오프라인 소매점들이 가혹한 운명에 처한 것과는 다른 길을 걷고 있다는 것을 알 수 있었습니다.

그들은 어떻게 했을까요?

이를 알기위해 베스트바이 CEO인 Hubert Joly와 인터뷰를 했습니다.

맥키지에서 몇십년을 컨설턴트로 지냈던 나이 58세의 명량한 프랑스인인 Joly는 베스트바이의 회복(turnaround)은 수년간에 걸쳐 이루어졌으며 비즈니스의 모든 부분을 재구성하는 것이었다고 설명했습니다. 그것은 아마존 시대에 살아남기를 희망하는 기업들에게 환상적인 교과서 그 자체였습니다.

여기 베스트바이 CEO인 Hubert Joly가 밝힌 베스트바이 회복(turnaround)의 주요 내용입니다.

▽ 베스트바이에서 제품을 테스트해보는 소비자,
이미지 뉴욕타임즈



1. Price, price, price – 아마존만큼 가격을 낮춰라

Hubert Joly가 베스트바이 CEO로 취임한 2012년, 베스트바이는 피를 철철 흘리고 있었습니다. (걱심한 경쟁에서 많은 손실을 보고 있다는 의미?) 전직 CEO가 사내 직원과 적절치않은 낭만적인 관계를 인정하고 사임했습니다. 회사의 시스템은 낡았고 많은 매장들은 손실을 보고 있었습니다. 새로운 CD나 DVD 출시와 같은 고객을 매장으로 끌어들이 수 있는 제품 중 상당수가 시대에 뒤떨어진 것들 이었습니다.

오프라인 소매점의 가장 큰 걱정스러운 추세는 매장에서 테스트해보고 다른 유통의 온라인에서 주문하는 일명 “쇼루밍(Showrooming)”이었습니다. “쇼루밍(Showrooming)”을 막고 베스트바이에서 구매를 마치도록 고객을 설득하기 위해 Hubert Joly는 매장과 온라인 가격을 일치시키는 price-matching guarantee를 선언했습니다.

아마존의 가격과 일치할 때까지 우리는 고객을 잃을 수 밖에 없었습니다.

오프라인과 온라인 가격을 매칭시키는 price-matching guarantee는 베스트바이의 직접적인 비용을 필요로 하겠지만 소비자가 베스트바이에서 구매 결심을 하게 하고 경쟁사에게 휘둘리지 않게 해줍니다.

2. Focus on humans – 프리미엄 배송서비스 Geek Squad, 방문 구매 컨설팅 서비스

베스트바이 CEO Hubert Joly는 수십억달러를 투자해 배송시스템을 구축하고 보다 효율적으로 배송하기 위해 드론을 사용하려는 아마존과 경쟁하려면 (아마존) 로봇이 못하는 것을 잘 활용해야 한다는 것을 알았습니다. 바로 고객서비스였죠.

취임 후 첫달 Hubert Joly는 본사 민[소타주 근처에 있는 베스트바이 매장을 방문해 직원들에게 그들이 직면한 가장 어려운 문제가 무엇인지를 질문했습니다. 그들의 대답중 하나는 재고 검색 시 잘못된 정보를 주는 시스템이었습니다.

베스트바이는 검색엔진을 개선했습니다. 그동안 사랑을 받았던 임직원 할인프로그램(이는 VR 헤드셋이라든지 스마트폰과 같은 완전히 새로운 제품들을 싸게 사서 상요해봄으로써 소비자 응대를 보다 전문적으로 하게하자는 원대한 프로그램의 일환으로)을 부활시켰습니다.

베스트바이 직원들이 훨씬 관심을 가지고 더 능숙하게 (이러한 새로운 카테고리 제품들을) 설명할 수 있습니다. The associates in our stores are much more engaged now, much more proficient

고객들은 TV를 설치하고 다른 가전 제품들을 능숙하게 설치할 수 있도록 특별히 교육되고 훈련된 전문가들로 구성된 베스트바이의 Geek Squad에 만족해 했습니다. 또 때때로 사람들은 크고 값 비싼 제품을 사기전에 도움 받고 싶어 했습니다. 그래서 고객이 구매하려는 제품과 설치 방법에 대해서 자택내 방문해 무료로 상담해주는 adviser program 파일럿 테스트를 거쳐 작년부터 전국적으로 시행하고 있습니다.

베스트바이는 고객 경험에 대한 투자를 통해서 위기를 극복했다고 소매점 분석전문가인 Peter Keith는 지적합니다.

▽ 베스트바이 프리미엄 설치 서비스인 Geek Squad 메인페이지

The screenshot displays the Best Buy website's Geek Squad service page. At the top, there's a navigation bar with links like 'Weekly Ad', 'Deal of the Day', 'Credit Cards', 'Gift Cards', and 'Gift Ideas & Registry'. Below this is a search bar and a 'Cart' icon. The main content area features a large banner for 'FREE SETUP BY GEEK SQUAD' with a 'Make a Reservation' button. To the right of the banner is a photo of a Geek Squad member assisting a customer. Below the banner, there's a section titled 'Eligible Product Categories' with icons for various product types: Blu-ray & DVD Players, Bluetooth & Wireless Speakers, Cameras & Camcorders, Computers & Tablets, iPod & MP3 Players, Portable GPS, Streaming Media Players, and Wearable Technology. On the far right, there's a smaller promotional image showing two Geek Squad members standing next to a car with the text 'FIND OUT WHAT GEEK SQUAD CAN DO FOR YOU'.

3. Turn brick-and-mortar into showcase-and-ship 오프라인 매장을 쇼룸으로 변모시키다.

Hubert Joly가 베스트바이 CEO가 되었을 시 베스트바이 온라인 주문 시스템은 매장과 완전히 분리되어 있었습니다. 고객이 웹사이트에서 주문하면 중앙 물류창고에서 발송됩니다. 해당 창고에 물건이 없다면 주문 고객은 더럽게 운이 없는 것이죠. (배송이 늦어지고 등등 기대했던 서비스를 받지 못함 – 역자 주)

Hubert Joly는 베스트바이 1,000개 이상의 매장이 고객에게 상품을 발송할 수 있거나 주변 지역의 미니 창고 역할을 할 수 있다는 것을 알게 되었습니다. 이제 베스트바이 웹사이트에서 주문하면 가장 빨리 배달할 수 있는 매장에서 상품을 발송합니다. 이는 작고 미묘한 변화였지만 베스트바이 배송 시간을 개선하고 고객에게 직접적인 만족을 줄 수 있었습니다.

이제 베스트바이 온라인 주문 40%가 매장에서 직접 발송되거나 픽업되고 있습니다.

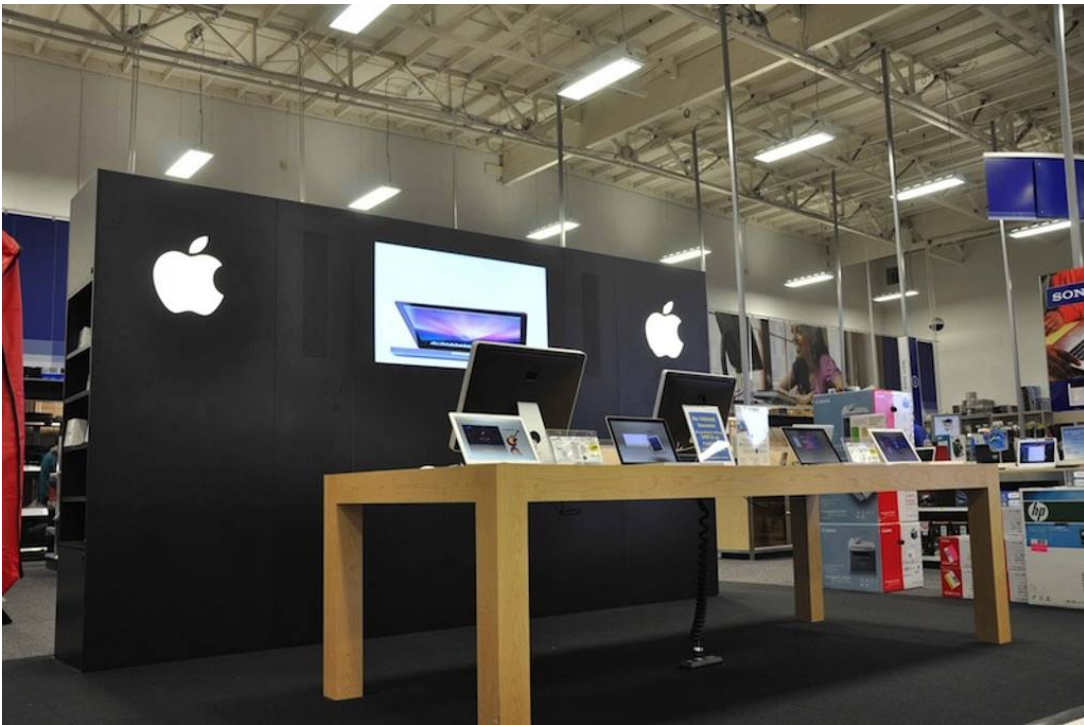
베스트바이는 삼성, 애플, 마이크로소프트와 거래하면서 매장 내 브랜드샵을 선 보였습니다. 각 메이커들은 브랜드샵을 통해 자신의 브랜드에 대한 최상의 경험을 할 수 있도록 매장을 꾸밀 수 있습니다. 애플은 애플스토어처럼 매끄러운 나무테이블에 미니멀한 디자인을 매장을 구성하고 있습니다. 아마존조차 자사의 음성인식 스피커인 아마존 에코를 전시하기 위해 베스트바이 매장내에 브랜드샵을 설치했습니다.

물론 베스트바이는 이러한 파트너십 계약에서 우위를 점하고 있습니다. 다른 대형 오프라인 소매점들은(Circuit City, Radio Shack, HH Gregg) 파산하거나 완전히 폐쇄되었습니다. 삼성전자가 오프라인 전자재장에서 자사의 최신 태블릿 제품을 선보이려면 베스트바이를 선택할 수 밖에 없다는 것입니다.

▽ 베스트바이에 설치된 삼성전자 익스피리언스 매장



▽ 베스트바이에 설치된 애플 샵



4. Cut costs quietly 비용 절감은 조용하게

거의 모든 사업 전환 계획에는 비용 절감이 포함됩니다. Hubert Joly는 베스트바이가 가능한 한 조용하게 수익성이 낮은 매장 정리 및 해외 사업부 합병을 진행했습니다.

2014년에 중간 관리자들을 정리하고 이들을 약 400명의 직 스퀘드 직원으로 재 배치했지만 직원들의 사기를 떨어뜨리고 침몰하는 선박과 같은 분위기를 조성할 수 있는 대규모 정리해고를 공격적으로 발표하지는 않았습니다.

▽ 2015년 캐나다 퓨처샵 폐쇄



2015년 Hubert Joly는 이렇게 이야기했습니다.

직원들의 가슴과 마음을 움직이기 위해서는 직원을 해고하는 것은 최후에만 사용해야 합니다.

베스트바이는 또한 보다 창의적인 penny-pinching 방법을 발견했습니다. 한때, 회사는 비정상적으로 많은 평면 TV가 떨어져 망가진다는 것을 발견했습니다. 이를 방지하기 위해 TV를 다루는 프로세스를 개선하고 문제가 발생하는 지게차 운반 횟수를 줄이고 TV가 떨어지지 않도록 새로운 카트를 도입했습니다. 이러한 결과 TV 재고가 줄고 베스트바이 이익은 늘어났습니다.

5. Get lucky, stay humble and don't tempt fate 겸손하고 무모하지 않기

Hubert Joly가 명시적으로 이야기하지는 않았지만 베스트바이는 몇가지 행운으로 큰 이익을 봤다는 것은 분명합니다.

베스트바이가 주로 취급하는 대형 스크린 TV 및 고급 오디오와 같은 전문 제품은 고객들이 온라인 구매하기에는 불편을 느끼는 대형 품목인 것은 다행이라고 할 수 있습니다.

또한 몇몇 대형 경쟁업체들이 규모를 축소하고 사업을 접은 것도 베스트바이로서는 행운입니다.

또한 삼성과 애플같은 제조사들이 고가 프리미엄 제품을 드라이브해 왔다는 것도 커다란 행운입니다.

NPD그룹의 기술 산업 애널리스트 스티븐 베이커 (Stephen Baker)는 “베스트바이는 제품 사이클을 잘 알고 있습니다. 사람들이 PC 구매를 그만두거나 더 이상 대형 TV에 흥미를 잃는다면 베스트바이는 바로 도적에 직면할 것입니다.”

Joly는 베스트바이의 최근 성적에도 불구하고 아직 위험에서 벗어난 것이 아니라는 사실을 알고 있습니다. 장기적으로 성공하려면 비용을 절감하고 가격을 맞추는 것 이상을 해야 할 것입니다. 대형 오프라인 유통인 Jet와 Bonobos와 같은 전자 상거래 회사를 인수하면서 디지털 확장에 수십억 달러를 투자하고 있어 곧 치열한 경쟁자가 될 수 있습니다. Amazon은 Whole Foods 인수로 오프라인 소매점으로 확장중이며 베스트바이가 강점을 갖는 홈 설치 및 서비스 시장을 넘보고 있습니다.

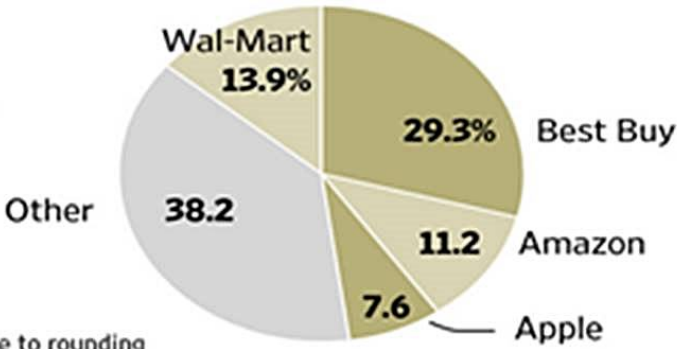
베스트바이 CEO Joly는 Best Buy의 경쟁자가 될 월마트와 같은 골리앗들에 대해서 낙관적인 전망을 유지하고 있지만 아직 승리를 축하할 준비가 되어 있지 않습니다.

▽ 미국 전자제품 시장 점유율,

주 : 휴대폰 판매 미포함, TraQline, The Wall Street Journal

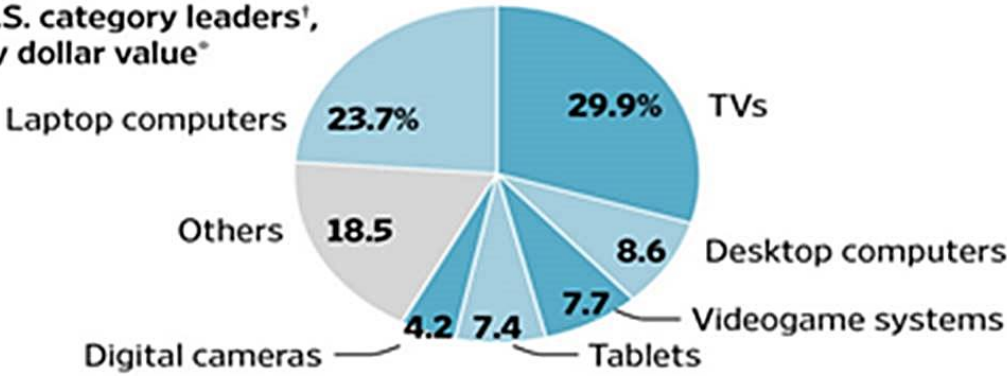
Plugged In

U.S. electronics sales
leaders, by dollar value*



Note: figures don't equal 100% due to rounding

U.S. category leaders',
by dollar value*



베스트바이 관련해 읽어볼만한 글들

"베스트바이(Best Buy)는 어떻게 옴니채널전략을 추진하였는가? "

"베스트바이, TOTAL RETAIL STRATEGY "

"Best Buy Defies Retail Doldrums, Posting Higher Sales — 3rd Update "