

전체 커머스에서 이커머스 비중이 점점 커가고(미국의 경우 이커머스 비중이 10%를 넘었음), 여기에 아마존의 지배력이 점점 더 강해지면서 기존 유통들은 생존조차 버거운 지경으로 몰리고 있습니다.

다른 많은 유통들이 아마존의 공습에 속수 무책으로 당하는 가운데 베스트바이는 아마존의 무자비한 공격을 버티고 오히려 성장하고 있습니다.

이러한 베스트바이에 대해서 블룸버그가 베스트바이 성공 사례에 대한 르포 기사를 냈습니다. 그래프보다는 현장의 보다 생생한 이야기를 중심으로 베스트바이의 성공 사례를 흥미롭게 읽어 볼 수 있는 기사라 상당히 긴 기사임에도 불구하고 시간을 내서 옮겨 봤습니다.

여기에서는 베스트바이가 독자적으로 조직한 '가정 방문 상담사(In-Home Advisers)'를 가장 중요한 무기로 소개하고 있습니다.

## Executive Summary

아마존 시대, 아마존 정글의 포식자처럼 아마존은 유통에서 시작해 전방위로 영역을 넓히면서 산업 전체를 흔들고 있습니다.

이러한 아마존에 대항해 성과를 내고 있는 베스트바이의 생존요인에 대해 주로 경쟁 관점에서 정리해 봅니다.

## 아마존이 못하는 것을 한다.

경쟁의 기본은 약점을 보완하고 자신의 강점을 더욱 강력하게 버리는 것에서 시작하죠. 그런 의미에서 베스트바이가 아마존이 못하는 것 또는 쉽게 따라할 수 없는 것에 집중하는 것은 당연합니다.

이러한 전략의 첫번째는 서비스를 넘어 개인 컨설팅으로 진화하는 서비스 고도화입니다.

베스트바이는 예전부터 GeekSquad라는 프리미엄 서비스로 명성이 높았습니다. 이러한 서비스에서 더 나아가 소비 생활에 대한 컨설팅으로 업그레이드 시킨 것이 바로 가정 방문 상담사(In-home Advisers) 조직입니다. 마치 맥킨지가 기업들에게 컨설팅을 통해 보다 부가가치를 높이는 기회를 준 것처럼 개인 소비 생활에 대한 컨설팅을 수행해 브랜드 충성도를 높이고 궁극적으로 경쟁력을 높이고 있습니다.

두번째는 베스트바이 매장을 픽업 거점으로 적극활용하는 것입니다.

베스트바이는 전국 1,000개 이상의 매장을 가지고 있는데 미국인의 70%가 15마일 이내에서 접근 가능하다고 합니다. (베스트바이 매장은 보다 근접성을 고려해 출점한 결과)

이런 접근성을 이용해 배달 및 픽업 서비스를 적극 도입했습니다. 이는 월마트도 적극적으로 차용하는 전략이고 아마존도 홀푸드 인수로 유사한 전략을 강화하고 있기는 합니다.

세번째는 베스트바이 매장에서 온라인에서 줄수 없는 브랜드 경험을 주는 것입니다.

이는 베스트바이 매장에 삼성, 애플, 소니와 같은 테크 기업들의 쇼룸으로 변화시켜 방문 고객들은 테크 기업들이 제공하는 최신의, 최고의 경험을 즐길 수 있으며, 기업들이 쇼룸을 꾸미고 설명 요원까지 파견해 주므로 매장 운영 효율이 높아지는 이중 삼중의 효과를 얻을 수 있습니다.

## 아마존의 강점을 무력화시킨다.

아마존의 가장 강력한 강점중의 하나는 가격 경쟁력이라고 할 수 있습니다. 여기에 대부분의 소매점들이 두손을 들었죠.

베스트바이는 아마존과 같은 판매 가격을 맞추겠다고 선언하고 이를 실천에 옮깁니다. 가격 인하로 생긴 손실을 운영 효율화를 통해서 해결하는 전략을 택하죠.

베스트바이 CEO 줄리(Joly)는 특유의 자전거이론을 내세우며 이는 아마존의 가장 큰 이점을 무력화하는 유일한 방법이라고 주장했습니다.

## 적과의 동침을 마다하지 않는다.

아마존과 베스트바이는 결코 같이 협업하기 어려운 직접적인 경쟁자입니다.

그러나 CEO 줄리(Joly)는 아마존과 경쟁도 하지만 협력할 여지도있다고 주장하며 아마존 CEO 제프 베조스와 만나 스마트 tv 부분에서 협력을 추진합니다. 양사는 아마존 파이어 TV를 출시하고 베스트바이 매장 및 웹사이트에서 독점 판매하는 협업을 진행합니다.

이러한 협력은 적과의 동침이지만 두 회사가 서로 더 많은 이익을 얻을 수 있다는 것을 보여주었습니다.

## 망할줄 알았던 베스트바이가 아마존 시대에도 살아 남았다.

*"Best Buy Should Be Dead, But It's Thriving in the Age of Amazon "*

베스트바이의 완벽히 새로운 조직인 380여명의 "가정 방문 상담사(in-home advisors) 들은 그들의 깨끗하고 하얀 도요타 프리우스를 다른 사람들을 방해할 수 있는 진입로가 아닌 고객 집 바로 앞에 주차시킵니다.

그리고 그들은 신속하게 고객 댁 주변을 살펴보고, 조경을 조사하고, 보안 시스템이 설치되어 있는지를 확인합니다.

고객 집 정문을 부드럽게 노크하고, 뒤로 물러나 오른쪽에 서서 미소를 띠고, 머리를 약간 아래로 내리고 팔짱을 끼지 않고 단정한 자세로 서 있습니다. 그들은 주름이 없는 폴로 셔츠를 입었으며, 이름표를 달고 있죠.

그들은 고객과 힘차게 악수하면서, 너무 맥없이 악수하거나 너무 짹 잡지 않도록 주의합니다. (avoiding the dead fish or the lobster claw)

일단 고객 집으로 들어가면 신발을 벗습니다. 벽에 기대거나 베스트바이 테블릿을 가구위에 올려 놓지 않습니다. 고양이를 발견하게면, 개를 기르고 있다고 절대 이야기하지 않으며 또한 정치 이야기를 하지 않습니다.

상담원들은 대화하듯한 방식과 속도로 이야기함으로써 고객들을 편안하게 만듭니다. 고객들이 손을 사용해 이야기한다면 상담원들도 그렇게 합니다.

그들은 레이저를 이용해 테이블을 를 측정하고, 이를 가지고 고양이에게 장난을 치지 않습니다. 벽을 두드려서 골조기둥이 어디 있는지를 찾지않고 별도 골조 기둥을 찾는 장치를 이용합니다.

도구들을 절대 가슴위에 올려놓지 않으므로 “빠”소리내지 않습니다. 그런것들을 전혀 재미있는 일이 아닙니다.

“만약 교감을 위해 그것을 사용한다면, 다시 시작하세요.” 이 프로그램을위해 신입사원을 교육하고 있는 베스트바이에서 오랫동안 영업사원으로 근무해 온 브라이언 버크넬은 이야기 합니다.

그는 미니에 폴리스 외곽에 있는 베스트바이 본사의 창문없는 회의실에서 야심에 찬 상담사들(27명의 남자와 9명의 여성으로 구성)과 함께 열정적인 파란 셔츠를 입고 지난 5월말부터 시작된 트레이니의 마지막 세션을 진행하고 있었습니다.

유명한 베스트바이의 GeekSquad는 고객의 설치 및 수리를 지원할 수 있도록 에이전트를 배치하고 있습니다. 베스트바이의 가정 방문 상담사들은 베스트바이 언어로 고객의 최고 기술 책임자(CTO)로 행동하면서 사람들이 자신의 집을 더 스마트하게 또는 더 기능적으로 작동하도록 돕고 있습니다.

이 그룹의 일부는 GeekSquad에서 근무한 경험을 가지고 있으며, 일부는 소매 직원으로 근무했으며, 일부는 베스트바이 퇴사자가 재입사한했으며 최소한 한명은 베스트바이에 의해 폐업한 회사의 직원이었습니다.

그들은 TV, 사운드 시스템, 냉장고, 세탁기, 보안 카메라, 문, 차고 문, 화재 경보기 등 그들이 제공할 수 있는 장치와 기구에 대해서 학습했습니다. 물론 여기엔에는 아마존 에코, 구글 홈 그리고 애플 홈팟같은 스마트 스피커와 스마트 커튼과 조명 그리고 온갖 조절 장치도 포함됩니다.

## “모든 사람들이 우리가 망할 것이라고 생각했어요” “EVERYONE THOUGHT WE WERE GOING TO DIE”

이제 그들은 바로 이 회의실에서 어떻게 판매해야 하는지를 연습하고 있습니다. “판매원이 아닌 컨설턴트가 되세요.”라고 브라이언 버크넬가 조언합니다. “다음과 같은 문구를 사용하세요. “어떻게 해 드릴까요? How would you like it?” “할 수 있다면 어떻게 해드릴까요? Do you think it would help if you could?”, “이러한 것을 생각해 본 적이 있나요? Have you ever thought about?”

일회성 만남보다는 고객과 장기적인 관계를 구축해야 합니다. 그들은 불안하게 매주 지표를 살펴볼 필요가 없고, GeekSquad와 베스트바이 매장 지권들과 달리 그들은 시간당 임금대신 연봉을 받을 것입니다. 그들의 집전화는 90분내에서는 무료로 상요할 수 있습니다



ordash arrives for an in-home consultation with Jo-Ann and Reg Kamieniecki. PHOTOGRAPHER: DAVID WILLIAMS FOR BLOOMBERG BUSINESSWEEK

마지막으로 남은 전국적인 전자제품 판매 체인인 베스트바이는 이러한 가정 방문 상담사로 경쟁자이자 파트너인 아마존과 차별화를 시도하고 있습니다.

북미에 1,000개 이상의 대형 매장과 125,000명의 직원을 거느린 베스트바이는 (아마존과의 싸움에서) 패배하는 것이 당연시 되었습니다.

“모든 사람이 베스트바이가 망할 것이라고 이야기 했습니다.”

분기 이익이 90% 줄어들고, 부하 직원과 부적절한 관계로 조사를 받던 중 사임했던 전임의 뒤를 이어 베스트바이 CEO에 임명되었던 허버트 줄리(Hubert Joly)는 회고했습니다.

대신, 베스트바이는 보스답지 않은 사람이 이끄는 아주 드문 생존자가 되었습니다. 줄리(Joly)는 프랑스에서 자라고 교육을 받았으며, 맥킨지에서 경험을 쌓았고 미니에폴리스 외곽에 있는 칼슨 및 미디어 기업 VivendiSa에서 근무했습니다. 거기서 그는 월드 오브 워크래프트라는 게임을 출시했습니다.

그는 베스트바이 52년 역사상 처음으로 외부인으로 CEO가 되었습니다. 그는 소매업 경험이 없었습니다.

베스트바이는 2017년 매출이 5.6% 증가했으며 지난 크리스마스 시즌에는 9% 증가했습니다. 이 수치는 2003년 이래 최고의 전년 비 시즌 매출 증가였습니다.

베스트바이 주가는 네배나 올랐습니다. 심지어 아마존 CEO 제프 베조스도 이러한 베스트바이에 감명을 받았습니

다. 제프 베조스는 2018년 4월 인터뷰에서 “휴버트가 베스트바이에 온 지난 5년동안 괄목할만한 발전이 있었습니

다.”라고 이야기 했죠. 이 기간 동안 한 것은 사람들을 다시 베스트바이 매장으로 오게 만들고, 베스트바이 웹사이트를 방문하게 만드는 것 이었습니다.

교육생들과 대화하기위해 깜짝 방문한 줄리(Joly)는 이러한 전략의 중요성에 대해서 이야기 했습니다.

“이렇게 함으로서 우리는 고객들과 진짜 대화를 할 수 있습니다. 무엇이 가능한지 이야기 할 수 있고, 인간적이 될 수 있으며(be human) 그것을 현실화 시킬 수 있습니다. 우리는 소비자들의 전자제품 지출의 26%만을 차지합니다. 부끄러운 수준이죠. 만약 3분의 1을 얻게 되더라도 여전히 당혹스러운 수준이지만 회사의 성장은 엄청날 것입니다. 이것은(고객과 진짜 대화를 한다는 것·역자 주) 판매를 위한 좋은 방법이지만 이 또한 아름다운 우정의 시작이라는 카사블랑카의 대화가 있어요. 누구 카사블랑카 아는 사람 있어요?”

1966년 리차드 술츠는 그의 고향인 세인트 폴에 첫번째 매장인 사운드 뮤직을 열었습니다.

그해 허브 랄페르와 티후아나 브라스는 베스트 셀러 앨범 ‘Whipped Cream and Other Delights’를 녹음했으며, 새로운 가정용 오디오 시스템 8트랙 플레이어는 인기 제품이 되었습니다.

향후 10년 반동안 술츠와 그의 절친 동료인 브랜드 앤더슨(전 신학교 학생이었는데 처음 6주동안 거의 판매가 없자 그만 둘 뻔했음)은 6개의 매장을 열었습니다. 그러나 그들은 운영비를 늘려 거의 파산 지경에 이르렀습니다. 1983년 그들은 전략을 바꾸었습니다. 할인마트를 열었고 이름을 베스트바이라고 지었습니다. 그들은 미국을 걸쳐 수십개의대형 매장을 가지고 있고 연 매출 2억 5천만 달러에 달하는 서킷 시티(Circuit City)와 경쟁할 수 있다고 믿었습니다.

베스트바이는 2년 후 시장에 공개되었습니다. 술츠와 앤더슨은 트윈 시티(미니에 폴리스와 St. 폴의 두 도시)를 넘어 확장을 시도하면서 기존 서킷 시티보다 더 편리한 위치에 매장을 지어 공략했습니다.

1995년 베스트바이는 전국에서 가장 큰 전자제품 판매 체인이 되었습니다. 전자 제품은 본래 불안정한 비즈니스 였지만 베스트바이는 전자제품의 불가피하게 진부화를 관리하는 방법을 잘 알고 있었고, 항상 새로운 최신 비디오 게임 콘솔이나 전화기가 매장에 진열되도록 했습니다.

회사가 어려움을 겪는 것은 회사 경영진이 시장 성장을 따라가지 못하기 때문에 벌어지는 현상입니다.

아마존이 1998년 CD를 판매하기 시작했지만 베스트바이 경영진은 대수롭지 않게 받아 드렸습니다. 이는 오래가지 않았습니다.

“2000년대 초반에야 우리도 참여하려고 준비하는 있을 때, 그 성장 속도는 너무 빨랐습니다.” 술츠는 이메일에 적었습니다. 2002년 술츠가 61세였고 베스트바이가 20억 달러 가치가 있을 때 CEO 직을 앤더슨에게 물려 주었습니다. 술츠는 회장과 최대 주주로 남았습니다.

앤더슨의 첫번째 행보는 2002년 말 50여명으로 GeekSquad를 구성하여 그들의 집에서, 스토어에서 전화 또는 온라인으로 고객에게 기술 지원을 시작함으로써 비즈니스를 변화시켰습니다. GeekSquad는 현재 약 2만명으로 구성되어 있습니다..

The Geeks는 GeekSquad가 매출의 약 5%만을 차지했지만 실제로는 베스트바이를 소유하고 있다고 농담할 정도로 존재 가치가 컸습니다.



베스트바이의 다른 인수 합병은 시원찮았습니다. 2008년 베스트바이는 1억 2천 백만 달러에 넵스터를 인수했지만 이는 스포티파이와 판도라에게 잠식당해 실패한 서비스가 되었습니다. 앤더슨은 6년간 약미국과 캐나다에서 600여 스토어까지 확장하고 그외 13개국에서 3,900여개 스토어를 열었습니다.

베스트바이는 대불황이 시작되자 혼란에 빠졌으며, 아마존이 당일 배송과 저가격의 프라이빗 라벨 제품 공급으로 공격해 오자 치명상을 입었습니다. 경쟁력이 더 없었던 서킷 시티(Circuit City)는 2009년 청산에 들어갔고, 2009년 말 베스트바이 CEO 앤더슨도 은퇴했습니다. 그의 후계자는 1985년 입사했던 브라이언 던(Brian Dunn)이 2006년부터 CEO가 되었습니다.

새로운 CEO가 된 던(Dunn)은 전임 CEO가 벌인 많은 일들을 되돌렸습니다. 많은 스토어를 폐쇄했으며, 해외 사업도 중단하고 넵스터도 포기했습니다. 그러나 급속한 디지털화의 도도한 흐름속에서 베스트바이의 쇠락을 막을 수는 없었습니다. 앤더슨(Anderson)은 전화 인터뷰에서 “베스트바이의 모든 사업이 동시적으로 악화되었습니다. 그것도 빠르게. 스토어들은 황폐해갔고, 직원들의 만족도는 하락했으며, 판매는 꼬그라졌으며 주가는 폭락했고 일정 정도의 수익성을 유지하기 위해 회사는 가격 전쟁을 포기했습니다.”

Surprise, Surprise

Consecutive quarters beating or matching analysts' earnings estimates



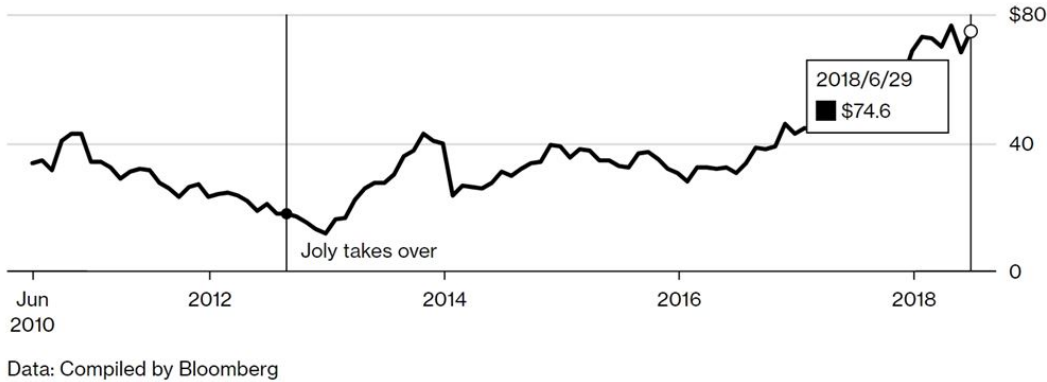
Data: Compiled by Bloomberg

2010년 휴가 시즌을 맞아 아마존은 구매자들에게는 큰 도움이되고 베스트바이에게는 재앙이 된 가격 비교 앱을 공개했습니다. 아마존은 재고 관리를 개선하고 신속한 배송 체계로 항상 가장 경쟁력 있는 가격을 제공했습니다. 베스트바이가 갑자기 필요없게 될 수도 있었습니다

2012년 3월, 베스트바이는 1분기에 17억 달러 손실을 기록했다고 발표했습니다. 한편 이사회는 결혼한 51세의 던(Dunn)이 29세 여직원과 긴밀한 관계가 있음을 알게 되었습니다. 조사에 따르면 던(Dunn)은 이 여직원에게 콘서트와 스포츠 행사 티켓을 주고 600달러를 빌려준 것으로 밝혀졌습니다. 그들은 주중과 주말에 만나 식사를 했습니다. 2011년 2차례 해외 여행 중 던(Dunn)은 33차례나 전화를 걸었고 191개 문자를 보냈습니다. 그는 2012년 4월 사임했습니다.

## Best Buy

Share price at month's end



베스트바이 창업자 솔트는 조용히 떠나는 대신 회사를 장악하려고 했습니다. 그는 베스트바이를 20%이상 소유하고 있었지만 과반수 지분을 얻기 위해서는 수십억 달러가 필요했습니다. 그해 여름 그는 앤더슨과 몇몇 사람들을 블루 버드라고 불리우는 인수 계획에 참여토록 초청했습니다.

2012년 8월, 가장 충실한 경영진들도 사기가 떨어지고 그들의 친척들이 왜 베스트바이에서 일하냐고 힐란할 때 베스트바이 이사회는 회사를 구하기 위해서 줄리(Joly)를 고용했습니다.

그해 10월 블룸버그 비즈니스 위크는 '베스트바이를 구하기 위한 전투, 믿을 수 없을 정도로 줄어들고 있는 빅 박스라는 제목의 기사를 발행했습니다.

"빌딩 내부의 분위기 변화를 느낄 수 있을 겁니다." 줄리가 CEO가 된 후 몇주 후 영업 담당 선임 간부였던 에이미 칼리지는 이야기합니다. 그는 전임 CEO 던(Dunn)이 일하던 중역 사무실과 전용 출입구와 일종의 방공호인 Panic room을 포기합니다.

스포츠 스폰서 계약을 갱신하지 않고, 줄줄이 이어진 스케줄과 의무적인 회의 그리고 퇴근만을 기다리는 베스트바이만의 결과 중심적인 근무 환경을 끝장내 버렸습니다.

14억 달러 경비절감의 일환으로 유럽과 중국의 벤처 기업을 매각했습니다 본사 인력 정리 하고 후 그와 재무 책임자 샤론 맥콜람은 4,000여명의 직원을 미네소타 주 리치 필드에 있 4개의 빌딩 중 세군데에 수용토록 작업 공간을 최적화 했습니다. 네번째 빌딩은 U.S 은행은행에 임대했습니다

줄리는 또한 솔츠에게 접근했습니다. 솔츠의 회사를 다시 차지하기 위한 계획을 이사회는 받아드리지 않았고, 줄리의 고용에 솔츠는 관여하지 않았지만 여전히 솔츠는 베스트바이 최대 주주로 남아 있었습니다.

"나는 솔츠를 물랐습니다. 하지만 회사를 구하겠다는 그의 의도는 좋았다고 생각합니다. 그는 회사를 구하고 싶어했습니다. 그것이 바로 내가 고용 된 이유죠."

줄리와 솔츠는 가을과 겨울에 만났습니다. 봄이 되었지만 솔츠는 여전히 그를 지원해 줄 후원자를 찾지 못했고 그는 블루 버드를 포기했습니다. 그는 명예 회장으로 남아있고 줄리와 정기적으로 교류하고 있습니다.

줄리는 그해 가을에 기묘한 시작을 알렸습니다. 그는 세인트 클라우드 한 상점에서 일주일간 일했는데요. 이런 자그마한 조치만으로도 직원들의 사기를 올릴 수 있다는 것을 발견합니다.

그가 전임 CEO 던(Dunn)이 축소했던 관대한 직원 할인 프로그램을 부활시키면서 이를 보다 원대한 프로그램으로 만들었습니다.

줄리는 또한 유능하지도 않고 참여도도 떨어진다고 간주되었던 판매 직원들을 위한 정규 교육에 투자했습니다.



Hubert Joly PHOTOGRAPHER: BRUCE KLUCKHOHN/AP PHOTO

그가 한 것은 직원들의 사기를 올리는 것 뿐만이 아니었습니다. 그가 취임 후 5개월이 지난 후 베스트바이는 아마존과 12개 이상 다른 소매점의 판매 가격과 맞추겠다고 발표했습니다. 이는 비용이 많이 드는 일이었지만 아마존의 가장 큰 이점을 무력화시키는 유일한 방법이었습니다.

줄리는 그가 자전거 이론이라고 불리는 것을 빈사 상태의 회사에 적용했습니다.

“정지 상태에서 자전거를 돌리려고 하면 넘어집니다. 중요한 것은 바로 움직이는 것입니다.

여러분은 에너지 만드는 것을 배웠을 것입니다.”

처음 줄리가 그의 계획을 명확히 밝히지 않았다고 하지만 베스트바이 중역들은 “베스트바이가 변하지 않으면 죽을 것”이라는 메시지를 강하게 받았다고 합니다.

*"베스트바이는 무기 판매상과 같습니다.  
BEST BUY IS LIKE AN ARMS DEALER"*

줄리(Joly)는 지난 3월 블룸버그와 인터뷰에서 이런 취임 초기에 대해서 이야기했습니다.

이 인터뷰에 그는 3명의 고위 커뮤니케이션 담당 임원을 대동하고, 베스트바이의 발전 상황을 보여주는 차트 및 투자자에게 수 개월 전에 발표 한 프레젠테이션 사본을 가지고 왔습니다.



58살의 나이에 값 비싼 옷을 입은 줄리(Joly)는 재능이 넘치고, 잘 훈련되어 있었으며, 비판의 예봉을 피하는데 능수능란했습니다.

“아마존에 대해 나쁘게 이야기하지 않을 것입니다. 우리 모두에게 (협력할) 여지가 많이 있습니다. 베스트바이와 아마존은 모든 전자제품 소비의 25%를 차지하고 있습니다.”

줄리(joly)는 아마존과의 경쟁이 “제로섬 게임은 아니라고” 종종 이야기 하곤 했습니다.

그로부터 5주가 지난 4월 중순, 베스트바이의 줄리(Joly)와 아마존의 제프 베조스(Bezos)는 합작 투자를 발표하기 위해 워싱턴주 벨뷰에 있는 베스트바이 매장에 나타났습니다.

두 회사는 도시바(Toshiba)와 인시그니아(Insignia) 스마트 TV를 아마존 파이어 TV(Amazon Fire TV)로 출시하고, 베스트바이는 자사 매장과 웹 사이트 및 [Amazon.com](https://www.amazon.com)에서 독점 판매합니다.

베인 & 컴퍼니 (Bain & Co.)의 미주 소매업 책임자 애론 체리스(Aaron Cheris)는 “명백한 적과의 동침이지만 그들에게주는 더 많은 힘을 줍니다.”고 평가했습니다.

물론 베스트바이에게는 아마존이 가지지 못한 장점이 하나 있습니다. 바로 1,000여개에 달하는 베스트바이 대형 매장이죠.

줄리(Joly)는 이 대형 매장을 아마존을 포함하는 거대 테크 기업을 위한 쇼룸으로 활용할 수 있다는 점을 알아챘습니다.

베스트바이는 애플 부티크를 특징으로하는 최초의 체인 중 하나였습니다.

2013년 4월 줄리(Joly)는 오는 6월까지 미국 내 1,400개 매장에 삼성 미니 상점이 등장할 것이라고 밝혔습니다.

또 같은 달 베스트바이는 600개 매장에 마이크로소프트 스킨숍을 갖추기 시작했습니다. 이러한 흐름에 소니는 2014년 합류했습니다.



A Samsung display in Lady Lake, Fla. PHOTOGRAPHER: DAVID WILLIAMS FOR BLOOMBERG BUSINESSWEEK

2017년 베스트바이는 스마트홈 기술을 보다 잘 전달하기 위해 아마존과 구글에 더 많은 공간을 제공했습니다. 아마존과 구글은 격렬한 경쟁자입니다. 아마존은 구글홈을 파내하지 않으며, 구글 네스트 제품을 제한적으로만 판매합니다. 베스트바이는 중립적으로 두 제품을 모두 비교해 볼 수 있습니다.

브랜드들로서는 직접 스토어를 짓는 것보다 베스트바이에 임대료를 지불하는 것이 더 경제적이므로 기꺼이 임대하고 심지어 영업사원을 파견하기도 하고 베스트바이 직원들을 교육시켜주기도 합니다.

베스트바이는 이러한 파트너십에 대해서 세부 정보를 제공하지는 않습니다. 그러나 약 10년 동안 베스트바이 주식을 사본적이 없는 Wedbush Securities Inc.의 애널리스트 Michael Pachter도 이러한 파트너십이 수익을 향상시키면서도 매장 운영의 재정적 부담을 완화하기 때문에 놀라운 성공이라고 칭찬합니다. "베스트바이는 무기 판매점과 같습니다. 그들은 당신이 그들에게서 구매하는 한 어떤 브랜드를 사는지에는 무관심합니다."

베스트바이의 이러한 성공에도 불구하고 무관심의 그림자는 회사 미래를 위협했습니다. 앱은 정기적으로 충돌을 일으켰습니다. 웹사이트는 제때 제때 관리되지 않았습니다. 재고가 부족한 제품이 프로모션되는 경우도 빈번했습니다. 고객 리뷰도 없었으며 제품 정보는 부족했고 체크아웃하는데 10번 이상의 클릭을 해야 했습니다. 2016년 말 즈음에는 이러한 문제들이 해결되었습니다.

공급망도 마찬가지였습니다. 2013년 8월 타겟(target)에서 근무하던 롭 배스(Rob Bass)를 영입하여 공급망 효율성을 높이고, 줄리(July)의 가격 전략에 따른 비용을 충당하기 위해 수익 달러를 절감하였습니다. 롭 배스(Rob Bass)는 고객들이 불만스러워 하는 이유를 빨리 파악했습니다. 베스트바이 유통 센터는 주말이나 휴일에 문을 열지 않았고, 창고 관리 소프트웨어는 적어도 20년 이상 오랫동안 사용되었습니다.

소프트웨어가 업데이트되었고, 공급 작업이 연장되었으며, 35달러 이상 주문에 대해서는 이를 내 무료 배송이 기본으로 되었습니다.

2016년 4월 베스트바이는 일부 도시에서 당일 배송을 유료로 제공하겠다고 발표했습니다. 그 직후 아마존은 일부 프라임 고객들에게 무료로 당일 배송을 확대했습니다.

베스트바이는 한때 20달러까지 받았던 당일 배송 가격을 5.99달러로 낮추었습니다. 지난 해 할러데이 시즌에 베스트바이는 당일 배송 서비스를 미국 내 40개 도시로 확대했습니다.

롭 배스(Rob Bass)는 마찬가지로 스토어에서의 서비스를 강화했습니다.

그는 배달 및 픽업 주문을 할 수 있는 시스템을 런칭했습니다. 베스트바이는 미국인 70%가 그 지역 베스트바이 매장 15마일 이내에 살고 있기에 고객들의 주문을 장려하고 있습니다.

롭 배스(Rob Bass)는 고객 예산이 많아지도록 하는 것에 40% 시간을 할애한다고 이야기 합니다.

이러한 픽업 서비스를 가속화하기 위해 제품이 준비되기도 전에 고객이 픽업을 위해 매장에 도착하는 일이 없도록 "On My Way" 기능을 앱에 추가해 테스트하고 있습니다.

2012년이래 베스트바이의 온라인 매출 비중은 7%에서 15%로 두배로 뛰었으며 이는 다른 대형 소매점들을 크게 상회하는 수준입니다.

개별 기술 사용하기가 더 쉬워 집에 따라, 이들을 통합하는 것은 연결하는 것은 유용성 측면에서 더 복잡해지고 중요해집니다.

줄리(Joly)에게 이것은 농친 기회였습니다.

"제가 처음부터 가졌던 비전은 Accenture가 기업들에게 하는 것과 같이 고객에게 비즈니스를 하는 것입니다."

한 오랜 직원에게 이것은 매력적인 생각이었습니다. GeekSpud가 했던 것보다 더 많은 것을 제공할 수 있는 엘리트 판매원들이었다.

코리 배리(Corie Barry)는 2010년에 예산도 없이 자문 프로그램을 시작하려고 했었습니다. 이제 그녀는 최고 재무 책임자가 되었습니다.



Kordash exits her Prius. PHOTOGRAPHER: DAVID WILLIAMS FOR BLOOMBERG BUSINESSWEEK

2015년 가을 줄리(Joly)는 코리 배리(Corie Barry)에게 일종의 성장 전략실(strategic growth office)인 “a safe space for ideas”를 세워 달라고 부탁했습니다.

줄리(Joly)와의 대화를 통해 등장한 자문 프로그램은 세가지 주요 규칙에 따라 진행되었습니다.

첫번째 : 어떤 일도 너무 사소하지 않습니다. “우리는 당신에게 알렉사에게 질문하는 방법을 가르쳐 줄 것입니다.” 코리 배리(Corie Barry)는 아마존 에코를 사용하기 위한 현재의 그리고 일반적인 요청을 예를 들면서 이야기 합니다.

두번째 : 무료로 택으로 달려 가겠습니다.

세번째 : 하루가 지나가기전에 거래가 성사되지 않도록 조심하세요.

“그것들은 정말 기본적인 것처럼 들립니다. 하지만 조직이 현재 트랜잭션을 기반으로 구축되고 개인의 목표가 달성되면 큰 변화입니다.”

그녀는 샌 안토니오에서 그 프로그램을 시험했습니다. 6개월 후, 그곳에서 팀을 만나기 위한 여행 중에 줄리(Joly)는 베스트바이가 다른 곳에서도 시도해 볼 수 있는지 질문했습니다.

“이미 오스틴과 애틀랜타 두곳으로 확장했다는 대답에 그는 방금 ‘멋져요’라고 말했어요.”

가정 방문 상담사들은 9월부터 전국적으로 활동을 시작했습니다. 미니애폴리스에서 열린 세션에서 한 훈련생이 줄리(Joly)에게 이 프로그램이 얼마나 크게 되기를 바라느냐고 물었을 때, 그는 이렇게 말했습니다.

“구체적인 목표는 없습니다. 그것이 도움이 될 거라고 생각하지 않습니다. 맥킨지는 얼마나 많은 고객들이 있는지 목표를 가지고 있지 않았습니까. 다만 일이 얼마나 잘 됐는지 알 수 있습니다.”

다른 직원은 이렇게 말했습니다.

“이것은 아마존이 우리와 경쟁할 수 없는 이유입니다. 아마존은 가정 방문 상담사를 파견할 수 없습니다.”

이에 줄리(Joly)는 그렇다고 확신하지는 않았습니다.

“아마존은 놀라운 회사입니다. 그들은 기업을 죽여 버립니다. 아마도 그들도 이러한 것을 할 것입니다. 하지만 우리에게는 엄청난 기회가 있습니다. 누군가 이것을 흉내내고 싶어해도 괜찮아요.”

아마존은 무료 스마트홈 상담과 설치를 제공하기 시작했습니다. 고객을 만날 수 있는 대형 매장은 없지만, 투자자들에게는 전혀 문제가 되지 않았습니다.

베스트바이의 주식은 아마존이 1년전 계획을 발표했을 때 6.3% 하락했습니다.

거대한 주택 건설 업체인 Lennar사는 5월 아마존이 최근 인수한 링(Ring)사를 통해서 에코와 스마트 도어락을 미국 전역의 모델 하우스에 전시할 것이라고 밝혔습니다.

또한 애플이 천재들을 소비자들의 집에 보내는 것은 쉽게 상상할 수 있습니다.

베스트바이 최고 구매 책임자인 트리쉬가 워커(Trish Walker)는 이야기 합니다.

“아마존뿐 아니라 모든 브랜드들보다 (베스트바이가) 앞서 나가야 합니다.”

34세의 제스 코다시(Jess Kordash)는 2016년 시범 서비스 기간 중 가정 방문 상담사로 훈련받은 사람 중 한 명입니다.

그녀는 현재 올랜도 북서쪽 마을인 빌리지(Villages)에서 살고 있습니다.

“어떤 사람들은 알렉사(Alexa)를 좋아하고, 어떤 이들은 스마트 폰조차 갖고 있지 않습니다.”

그녀와 함께한 3시간 만에 베스트바이의 야심에 대한 현실성을 확인할 수 있었습니다.

6월의 금요일에 이루어진 그녀의 첫 방문은 70대 은퇴한 부부인 Jo-Ann과 RegKaminiecki이었습니다.

그녀는 그들의 집 앞에 프리우스를 주차합니다. Kaminieckis는 1년 전 제스 코다시(Jess Kordash)에게 Kordash에서 거대한 냉장고와 냉동고를 구입했습니다.

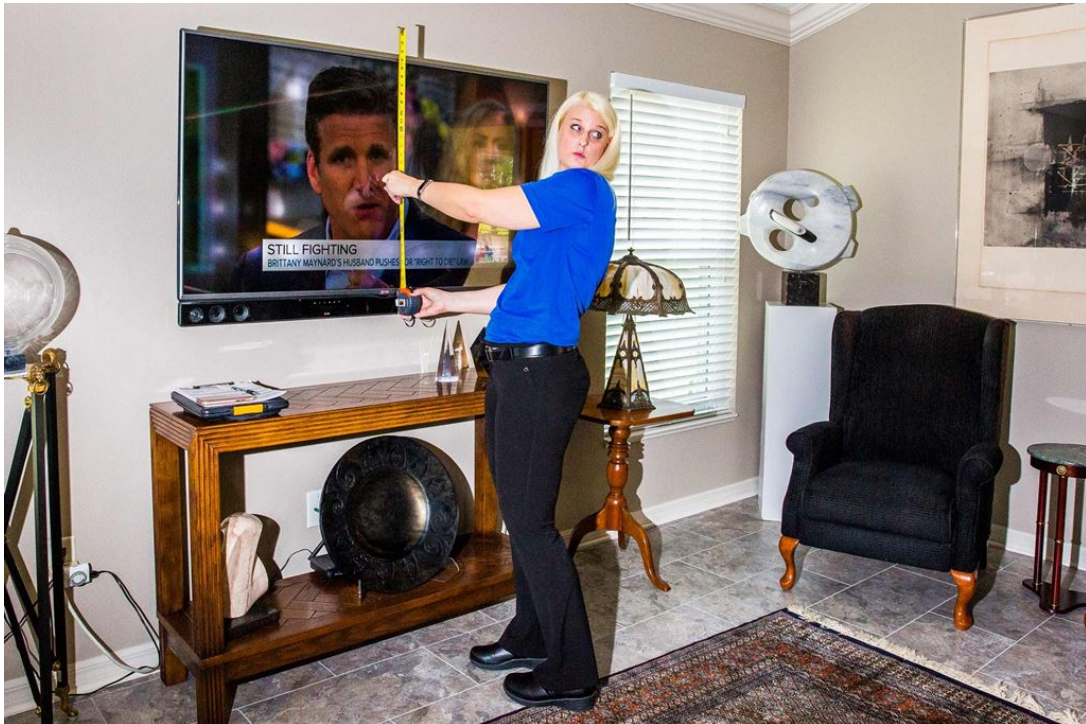
그녀는 그들이 부엌 공간을 정확히 측정했는지 확인하기 위해 그들의 집에 왔습니다.



5월에 그들은 22년만에 처음으로 새 TV를 샀습니다.

“그것은 우리의 4K TV중 하나입니다. 65인치에 사운드 바와 블루 레이가 있어 모든 영화를 볼 수 있습니다.”

Kaminieckis는 그들의 거실과 침실 벽에 알파벳 순으로 된 필름 컬렉션을 배치했습니다. 그들은 또한 전기 벽난로가 있는 TV 받침대를 구입했으나 선반은 선적 중에 금이 났습니다. Kordash는 교체품이 다음 주에 도착하면 자신이 좋아하는 GeekSquad 에이전트를 보내줄 것을 약속합니다.



Kordash measures a television. PHOTOGRAPHER: DAVID WILLIAMS FOR BLOOMBERG BUSINESSWEEK

“우리가 할 수 있는 것은 많습니다. 조명 조절, 알렉사가 TV와 사운드 바를 조절할 수 있고, 어쩌면 스마트 온도 조절기를 사용할 수도 있습니다. 하지만 저는 그들에게 더 많은 것을 제공하고 싶지 않습니다. 나는 그들이 관심이 없다는 사실에 완전히 안심합니다. 냉장고 구입과 TV 구입 사이에는 1년의 시간이 있었습니다. 그들이 앞으로 1년 안에 무엇을 원할지 누가 알겠습니까?”

“우리는 만족합니다.”라고 Jo-Ann은 이야기 합니다.

코르다쉬는 이제 막 아들과 며느리와 함께 마을로 이사 온 90세의 해리 보하난(Harry Bohannon)을 방문합니다. 그는 Kordash에게 짐과 온 TV를 보여 줍니다.

“LED조명이 깜박거리고 있습니다. 나쁜 징조네요.”

“저는 그것이 좋은 징조라고 생각하지 않았어요.”라고 그가 상냥하게 대답했습니다.

Kordash는 그것들을 수리하는 데 드는 비용이 새 TV를 사는 것 이상이 될 것이라고 이야기 합니다.

“같은 사이즈를 원하세요?”라고 그녀가 물었고 그는 그렇다고 답변합니다.

그러고나서 그는 출로 뒤죽 박죽이 되어 있는 곳으로 그녀를 안내합니다. 그녀는 단박에 그것이 CD플레이어와 스피커임을 알아 봅니다.

“우리는 이것을 연결해서 작동시킬 수 있습니다. 전화기로 블루투스 스피커를 제어하시겠습니까?”

그는 그렇지 않다고 답하지만 이어 “그럼 누가 그걸 연결시킬 거요?”라고 묻습니다. 코다시는 그에게 Geeksquad가 할 것이라고 말합니다.

“언제요?”

“11시는 어때요?” 10시로 결정이 되었습니다.



11/9/2019

아마존 시대, 전자제품 전문점 베스트바이는 어떻게 생존할 수 있었을까? | 꿈꾸는섬

“당신 일정을 반영해 놓고, 오늘 중으로 텔레비전에 대한 견적을 보내 드리겠습니다. 혹시 다른 할 것은 없나요?”라고 그녀가 물었고 그는 걸음을 멈춥니다.

“당신은 의사는 아니죠, 그렇죠?”

## 베스트바이 관련 포스팅