



온라인 D2C를 통한 브랜드 구축

March 2023

KEARNEY

소비재 기업의 성장 전략은 전통적으로 기존 고객 충성도 구축보다 신규 고객 확보가 더 중점이었다. 그러나 고객 확보 비용이 증가한 지금, 신규 고객에만 집중하는 전략은 더 이상 어려워졌다. 최근 선도 기업들은 기존 고객의 방문 및 구매 빈도 증가에 집중하기 위해 온라인 D2C(Direct-to-Customer, 소비자 직접 방문) 전략으로 전환하고 있다. 실제로 D2C를 통해 고객 참여와 충성도를 높인 브랜드는 다방면에서 성공적 결과를 보여준다.

01

왜 D2C인가? : 레고(LEGO)의 사례

2004년, 레고 그룹은 위기에 처했다. 순매출은 26% 감소했고 수익의 13%가 적자를 기록했다. 광범위한 유통망, 대규모 재고, 소비자 관심 감소로 인해 브랜드의 가치는 점차 떨어졌다. 하지만 오늘날 레고 그룹은 두 자릿수 성장, 높은 수익성을 보이며 번창하고 있다. 2003년 대비 순이익은 16.5% 증가한 반면, 비용은 40% 감소했다. 그 비결은 무엇일까?

레고 그룹의 성공은 최근 몇 년간 온라인 및 오프라인 a에 집중한 덕분이다. 이 사례는 직접적인 소비자 참여를 유도해 매력적인 고객 경험을 제공하는 것, 충성도 높은 커뮤니티를 구축하는 것이 브랜드 생존의 관건임을 보여준다. 또 이런 과정을 통해 미디어 광고 의존도를 낮추면, 비용도 절감할 수 있다.

D2C 전환은 게임 체인저(game changer)다. 나이키, 레고 등의 브랜드는 이미 강력한 D2C 채널을 구축하여 아래와 같은 가치를 창출하고 있다.



미디어 의존도
감소를 통한
수익성 있는 성장



콘텐츠, 서비스 및
커뮤니티를 통한
브랜드 가치 및
고객 경험 향상



자체 플랫폼에서 얻는
직접 데이터 분석을 통한
다중 채널 활성화

02

D2C 성공, 고객 방문 빈도 수가 관건

많은 소비재 기업들이 강력한 D2C 비즈니스를 구축하지 못하는데, 이는 성공에 대한 명확한 기준이 없기 때문이다. 대부분의 기업은 온라인 D2C를 여러 채널 중 하나로 간주해, 도입 초기 단계에 브랜드 수익성을 떨어트릴 것이라고 여긴다.

그러나 D2C는 더 넓은 관점에서 볼 필요가 있다. 단순한 채널이 아니라 판매, 브랜드 자산 및 자사 데이터 획득 면에서 이점을 주는 종합적 가치 제안이다. 세 가지를 모두 고려하면, D2C의 투자 대비 수익(ROI)은 손익계산서에서 보이는 것의 두 배이다.

일반적으로 방문 트래픽, 온라인 전환율 및 구매율로 D2C 성과를 평가한다. 그러나 이런 지표는 D2C에서 가장 중요한 KPI인 참여빈도나 방문빈도를 보여주지 못한다. 빈도가 왜 중요할까? 자주 방문하는 사용자는 고객 가치 (CLV)가 훨씬 높고(반드시 D2C가 아니더라도 어디서든 구매할 가능성이 높으므로), 유입 비용도 낮기 때문이다. 즉, D2C 단골 방문자를 늘리는 것이 수익성 있는 성장을 이끄는 최고의 방법이다. 성공적인 D2C 브랜드인 나이키의 경우, 전체 고객 비중은 20% 정도지만 수익의 50%, 성장의 100% 이상을 기여하는 나이키 클럽 회원들과 참여율 높은 고객군에게 훨씬 주력하고 있다.



03

고객 방문 빈도를 높이는 3가지 필수 요소

고객이 정기적으로 D2C 웹사이트를 방문하고, 참여하고, 가입하고, 궁극적으로 제품을 구매하도록 하려면 사이트를 (재)방문할 설득력 있는 이유를 아래와 같이 제공해야 한다.

차별화된 가치 제안

서비스, 콘텐츠 및 브랜드 독점성의 적절한 조화가 이루어져야 한다. 성공적인 브랜드는 D2C를 단순히 유통 채널을 넘어서 브랜드 목적 실현을 위한 공간으로 이용한다. 예를 들어, 레고 웹사이트의 '플레이 존'은 고객에게 디자이너와 조립가로서의 기술을 개발할 수 있는 서비스를 제공한다.

데이터 활용한 매출 강화

선진 기업들은 고객 관계 관리(CRM) 시스템을 통해 매출의 40~50%를 달성한다. D2C 서비스와 거래를 통해 수집된 광범위한 고객 데이터는 고객의 다음 행동을 예측해 최적의 제품/서비스를 제안할 수 있는 강력한 도구가 된다.

적절한 쇼핑 경험

데이터를 통해 소비자 여정을 트래킹 해, 열악한 사용자 경험, 긴 배송 시간, 서비스 정보 부족 등 구매하지 않는 모든 이유를 해결할 수 있다.

D2C에 중점을 두는 것이 중요하지만 다른 채널과 분리된 채 전략을 설계하고 실행해서는 안 된다. D2C 전략은 고객 여정 전체를 조율해, 다중 채널 참여 고객을 전반적으로 활성화할 수 있도록 통합적으로 설계해야 한다.

03

어떻게 시작해야 할까?

D2C 전환에 성공하려면 사고방식, KPI, 역량 모두 바뀌어야 하며, 궁극적으로 운영 모델이 달라져야 한다. D2C의 영향력을 수익적으로 체감하려면, 수년 간의 노력과 인내가 필요하다. 하지만 장기적인 이점은 엄청나다. 결국, D2C 전환을 위해서는 최고 의사결정자의 강한 의지가 필수다. 따라서 매출이 하락하는 한, D2C가 소비재 기업 CEO의 최우선 목표가 되어야 할 것이다.



KEARNEY

Copyright©2023 A.T. Kearney Korea LLC. All rights reserved.