

미래의 소비자는 ‘선택권’을 원한다

소비자들의 힘이 증가하면서 기존의 제품이나 판매방식에 만족하지 못하는 경우가 늘고 있다. 미래의 기업들은 소비자들에게 더 많은 선택권을 고객들에게 넘겨주어야 할 것이다. 고객의 선택권을 넓히면서도 가치를 창출할 수 있는 비즈니스 모델을 고민할 때다.

정재영 책임연구원 jungjy@lgeri.com

누구나 새로운 제품을 구매할 때 ‘이런 기능은 넣고 저런 기능은 뺐으면 좋겠는데’, ‘색깔은 이게 아닌데’ 라는 생각을 한 번쯤은 해보았을 것이다. 대량생산된 제품은 평균적인 소비자를 위해 만들어지는데 반해, 개별 소비자들은 제각기 다른 선호나 취향을 가지고 있기 때문에 양자 사이의 불일치가 소비자 불안 또는 아쉬움의 여지를 남겼다.

자신이 원하는 기능이나 디자인을 직접 선택할 수 있는 시장은 과거부터 있어 왔다. 일부 시장, 산업에서 소수의 고객만을 위한 맞춤형(Customized) 제품이 그것이다. 요트, 고급주택, 럭셔리 자동차 등에서는 자신의 취향에 따라 세세한 부분까지 선택이 가능하다. 상당부분 수작업으로 이루어지기 때문에 그만큼 가격도 비싸다. 기업 대상의 B2B 시장에서는 상품의 단가가 높고 계약이 장기적으로 이루어지기 때문에, 개별 고객의 요구에 따른 특화 제품 판매가 가능하기도 하다. 이러한 시장은 품목이나 영역이 제한적이다. 일반 소비자들은 접근하기도 어려운 가격대의 제품들이 대부분이다.

최근 들어 매스마켓에서도 이 같은 ‘선택할 수 있는’ 제품, 서비스가 등장하고 있다. 하지만 기존의 고가 제품, 기업을 위한 시장과는 확연한 차이를 보인다. 기존 맞춤형 제품, 서비

스 시장이 무겁고, 비싸며, 공급자 주도의 시장이었다면, 최근의 사례들은 가볍고, 저렴하며, 소비자 주도의 성격이 강하다. 델(Dell) 컴퓨터는 이미 10여년 전부터 이러한 소비자 니즈의 변화를 읽고, 개별 고객이 스스로 PC의 사양을 선택할 수 있도록 함으로써 큰 성공을 거두었다. 이 같은 비즈니스 모델이 더 많은 산업으로 확산될 조짐이다. 미래의 소비자들에게는 이처럼 자신에게 맞는 제품이나 서비스를 스스로 선택하고 만들 수 있는 ‘선택권(Selectability)’ 혹은 ‘선택재량’의 제공 여부가 제품을 선택하는 중요한 기준이 될 것으로 보인다.

소녀시대와 앱스토어, 원리는 같다?

변화는 대중문화에서도 읽을 수 있다. 왜 아이돌 그룹 ‘소녀시대’가 인기를 끌고 있을까? 여러 가지 원인이 있겠지만 그 중 하나로 다양한 멤버 구성 덕분에 ‘선택’이 가능하다는 점을 들 수 있다. 소녀시대는 총 9명으로 구성되어 있다. 이들은 각각의 개성을 바탕으로 10대에서 30~40대에 이르는 다양한 팬 층을 갖고 있다. 멤버가 개별적으로 활동하기도 한다. 때문에 팬들은 소녀시대라는 그룹을 좋아하면서도, 자신이 좋아하는 스타일의 특정 멤버들을 또 다시 선택할 수 있다. 다른 아이돌 그룹에

소비자들에게는 자유롭고 새로운 선택을 할 수 있는 선택권, 그 자체가 중요하다.

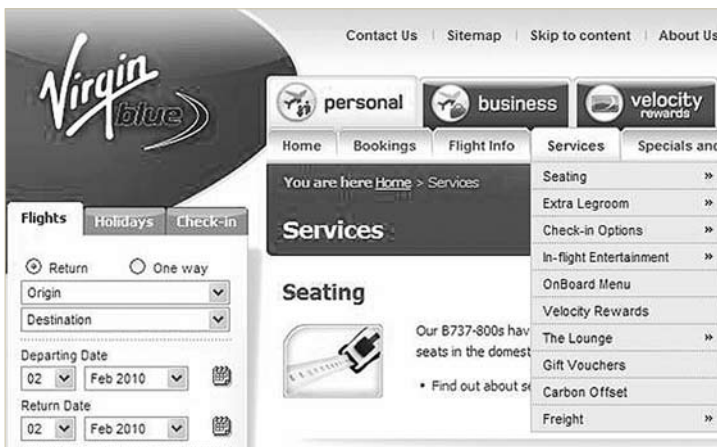
서도 마찬가지다. 7명으로 이루어진 또 다른 아이돌 그룹 '2PM'의 여성팬들은 짐승남 '택연'이나 꽃미남 '닉쿤'이나를 놓고 고민에 빠진다. 이들이 등장할 당시 '멤버가 너무 많아! 팬들이 전부 기억이나 할 수 있을까?' 등등의 논란이 있었지만 지금은 찾아보기 어렵다. 오히려 팬들이 그룹내 여러 멤버 중 자기가 좋아하는 멤버들을 고를 수 있고, 취향의 변화에 따라 멤버를 바꾸어가며 좋아할 수 있기 때문에 2PM이나 소녀시대의 인기는 식지 않고 있다. 유사한 예로, TV의 버라이어티 프로그램들이 여러 명의 진행자를 두는 구성도 이제는 공식처럼 되었다. '나 원래는 ○○ 때문에 그 프로그램 봤는데, 요즘은 ○○ 때문에 본다'라는 말을 주변에서 흔히 들을 수 있다.

올 들어 스마트폰 시장의 확대가 예상되는 가운데, 애플(Apple)의 '앱스토어(App Store)'에 대한 관심이 뜨겁다. 앱스토어의 성공은 바로 아이폰, 아이패드 터치 사용자들에게

수 없이 많은 선택권을 제공한다는 데 있다. 사용자들은 앱스토어에서 상시적으로 새로운 어플(앱, 응용 프로그램)을 내려받을 수 있으며, 어떤 기능이나 성능을 추가할 것인지 선택이 가능하다. 이 때문에 사용자들은 필요에 따라 취향에 따라, 여러가지 기능을 선택적으로 활용할 수 있게 된다. 이 기능이 필요 없으면 저 기능을 선택하는 일이 자유롭게 이루어지는 것이다. 이처럼 사용자들에게 자유로운 선택권을 제공하는 앱스토어는 현재 10만개가 넘는 어플이 등록되어 있으며, 20억 건이 넘는 다운로드 횟수를 기록하고 있다. LG전자, 삼성전자, 노키아(Nokia) 등 글로벌 전자기업 및 T모바일, 버라이즌(Verizon) 등 이동통신 사업자들도 앱스토어 시장에 대한 투자를 확대하고 있다.

소녀시대와 앱스토어, 전혀 다른 산업 영역이지만 성공의 원리는 유사하다. '윤아'를 좋아하던 팬이 '유리'와 '티파니'를 좋아한다고 해도 그는 여전히 소녀시대의 팬이다. 새로운 기능을 제공하는 휴대폰이 출시되어도, 유사한 기능의 어플을 앱스토어에서 선택할 수 있다면 그는 여전히 앱스토어와 아이폰을 사용할 것이다. 소비자들에게는 자유롭고 새로운 선택을 할 수 있는 풀(Pool), 즉 선택권이 중요하다.

최근의 비즈니스 혁신, '선택권'과 관계 깊어
 오픈마켓, 저가항공, 공짜경제, 앱스토어, ... 이들의 공통점은 무엇일까. 네 글자로 된 단어라는 것 이외에 얼핏 보면 그다지 공통점이 없



호주의 저가항공 Virgin blue 홈페이지(http://www.virginblue.com.au/)에서는 좌석위치, 여분의 레그룸, 탄소저감 비용 등 다양한 옵션에 대해 선택적으로 요금을 지불할 수 있다.

산업이나 사업방식에 관계없이 고객의 선택권 강화가 혁신을 성공으로 이끄는 경우가 많다.

어 보이기도 한다. 그러나 잠깐만 생각해보면 이들은 최근에 일어난 혁신 사례들이라는 공통점을 갖고 있다. 그리고 한 발 더 들어가 보면 이들은 중요한 공통분모를 공유하고 있으며, 그것은 산업이나 사업방식에 관계없이 '고객의 선택권 강화가 혁신을 성공으로 이끌었다는 점을 알 수 있다.

오픈마켓에서 고객의 선택권이란 '동일한 상품, 다양한 옵션'으로 요약할 수 있다. 예를 들어, 옥션, 이베이 등 오픈마켓에서 디지털카메라를 구매하고자 하는 소비자는 일단 여러 회사의 제품을 살펴볼 수 있다. 일단 하나의 모델이 결정되면 그 다음부터는 메모리카드, 카메라케이스, 삼각대 등의 액세서리, 배송료 정책 등 다양한 세부사항을 놓고 유리한 조건을 제시하는 판매자를 선택하는 일이 가능하다. 즉 동일한 상품을 구매하는데 있어, 고객들은 원하는 옵션을 넣고 뺄 수 있는 권리를 가지게 된 것이다. 제한적 유통채널을 통해서만 구매하던 과거 방식에 비해 소비자들의 선택권은 큰 폭으로 신장되었다. 덕분에 온라인 유통의 무게중심은 오픈마켓으로 이동하게 되었다.

저가항공은 이런저런 서비스들이 포함된 비싼 항공권을 서비스 이용여부에 관계없이 받아들여만 하는 고객들의 불만에 착안한 혁신의 산물이다. 기존 항공사들을 이용할 경우 고객들은 서비스와 가격에 대해 거의 선택권을 갖지 못했다. 퍼스트 혹은 비즈니스 클래스 정도가 선택의 전부였다. 저가항공사들은 기존의 이 같은 사업 방식에 의문을 던진다. 저

가항공사들은 항공권을 기존 항공사 대비 매우 낮은 가격에 판매한다. 보험, 음료, 수화물, 우선탑승권 등 다양한 서비스 가격을 포함시키지 않고, 고객의 취향에 따라 직접 선택할 수 있도록 했기 때문이다. 높아진 선택권에 환호하는 고객들 덕분에 저가항공사들은 기존 항공사들의 고객을 빠르게 잠식하고 있다. CAPA(The Centre for Asia Pacific Aviation)에 따르면, 전세계 저가항공사의 항공여객수송 비율은 2001년 7.8%에서 2009년 21.7%로 증가했다. 기존 항공사들은 그만큼의 시장을 잠식당한 것으로 볼 수 있다. 때문에 기존 대형항공사들도 저가항공 자회사를 설립하거나 설립 계획을 마련하는 등 산업의 게임룰 변화가 가속되는 상황이다.

제품, 서비스를 무료로 제공하는 다소 파격적인 컨셉의 공짜경제(Freeconomics) 사업 모델에서도 무료 혹은 저렴한 가격을 구현하는 핵심은 상당부분 선택권과 관련이 있다. 공짜경제의 사업모델을 살펴보면 고객은 비용 지불에 있어 다양한 선택권을 갖는다. 초기 비용은 '0'으로 하되 부가적인 서비스에 돈을 지불하는 방식, 제품을 무료로 받는 대신 광고 메시지를 수용하는 방식 등이다. 롱테일(Long-tail)의 개념을 제시한 크리스 앤더슨(Chris Anderson)은 공짜경제가 미래의 핵심적인 비즈니스 모델로 정착할 것으로 내다보고 있다. 웹 2.0 시대의 혁신에 있어 고객의 선택권 강화가 빼놓을 수 없는 요소로 부상하고 있는 것이다.

막강해진 미래의 소비자들은 자신들이 누릴 수 있는 선택권을 한층 더 강하게 요구할 것이다.

더 많은 선택권 요구하는 막강 소비자 부상

미래의 기업들은 소비자들에게 더 많은 선택권을 넘겨주게 될 것으로 보인다. 먼저 오늘날 소비자들이 IT를 활용해 막강한 힘을 갖게 되었기 때문이다. 소비자들은 웹을 통해 기업과 같은 수준의 정보력(omniscient)을 갖추고, 상호간 연결(omnipresent)을 통해 실시간으로 진화하고 있으며, 요구를 관철시킬 힘(omnipotent)을 갖추기 시작했다. IBM은 이러한 소비자를 가리켜 'Omni-Consumer'라고 표현하기도 했다. 예로부터 선택은 힘을 가진 자의 몫이었다는 관점에서, '막강'한 미래의 소비자들 자신이 누릴 수 있는 선택권을 한층 더 강하게 요구할 것은 자명하다.

여기에서 각국 정부의 소비자 보호 정책도 고객의 선택권을 크게 신장시키는 요인으로 작용할 것이다. 기업의 규모가 글로벌화되면서 시장의 독과점 현상도 증가하고 있다. 이 과정에서 끼워팔기(Tie-ins)처럼 소비자의 선택권을 제한하는 사례가 빈번하게 발생했다. 일례로 마이크로소프트는 PC 운영체제 '윈도우(Windows)'를 판매하면서 자사의 웹 브라우저 '인터넷익스플로러' 및 멀티미디어 프로그램 '윈도우미디어플레이어' 등을 함께 구매하도록 한 바 있다. 최근 각국 정부는 이러한 끼워팔기를 불공정 행위로 규정하고 규제를 구체화하기 시작했다. 지난 해 EU집행위원회는 이러한 강제적 끼워팔기가 독점적 지위를 활용해 소비자들의 선택권을 제한한

것이라는 판단하에 우리 돈으로 2조 8천억원에 달하는 벌금을 부과하기도 했다.

다양한 영역으로 확대되는 고객의 선택권

또한 치열한 경쟁 속에서 와해적(disruptive)인 혁신 트렌드가 확산되고 있다는 점도 소비자들의 선택권 확대에 한 몫 할 것이다. 글로벌 경쟁의 심화, 모호해지는 산업간 경계, 신흥국 초저가 기업의 출현 등으로 기존의 기업들도 더 낮은 가격과 더 나은 가치를 제공하는 와해적 혁신을 외면할 수 없게 되었다. 오픈마켓, 저가항공 등 앞선 혁신 사례들에서 살펴본 바와 같이, 앞으로도 많은 기업들이 소비자들에게 선택권을 넘기는 경쟁에 뛰어들 것으로 보인다.

이 같은 흐름에 대응하기 위한 기업들의 노력은 여러 산업에서 관찰된다. 금융산업의 예를 살펴보자. 우리나라에서는 작년부터 원하는 혜택을 마음대로 구성할 수 있는 신용카드들이 출시되고 있다. 소비자가 자신의 생활환경, 습관, 경제상황 등에 따라 할인, 적립 등의 혜택을 원하는 대로 선택할 수 있도록 한 것이다. 개개인의 취향의 차가 확연한 패션산업도 발 빠르게 대응하고 있다. 나이키의 경우, 이미 지난 수년 전부터 'NIKE iD'라는 웹사이트를 통해 고객들의 선택권을 확대시켜 왔다. 운동화의 기본 골격은 같지만 색상이나 소재, 질감 등에서 취향에 따른 선택이 가능하다. 투자은행 모건스탠리(Morgan Stanley)는 최근 보고서에서 2010년에는 스마트폰(Smart phone) 시장이 노트북과 넷북 시장을 합한 것보다 커

오늘날 소비자들은 프로슈머(Prosumer)에 한발 더 가까워지고 있다.

질 것으로 내다봤다. 이 같은 스마트폰 시장의 급격한 성장은 일반 휴대전화 단말기와 달리, 제조사가 제공하는 프로그램이 아닌 사용자 스스로가 여러가지 응용 프로그램을 직접 선택할 수 있다는 데서 찾을 수 있다.

이처럼 소비자들은 기업이 이미 만들어 놓은 제품, 서비스만을 수동적으로 소비하던 과거의 습관에서 벗어나고 있다. 점점 더 많은 영역에서 자신만을 위한 가치를 만드는데 익숙해져 가고 있다. 미래의 소비자인 프로슈머(Prosumer)에 한발 더 가까워지고 있는 것이다.

기업의 선택권 확대 경쟁 불붙어

오늘날 소비자들은 스스로 선택하는 일에 점점 익숙해지고 있다. 커피 한잔을 마실 때도 샷(shot) 추가, 크림, 사이즈, 테이크아웃 여부 등 다양한 선택을 할 수 있다. 다방, 찻집에 익숙한 과거 세대들이 카운터 앞에서 주문을 하지 못해 찢찢매는 동안, 젊은 소비자들은 자신의 기분이나 취향대로 척척 주문을 한다. 모든 산업영역에서 이 같은 소비행태의 확산은 이미 막을 수 없는 추세다.

먼저 기업들은 어떤 방법이 고객의 선택권을 더 빠르고, 정확하게 충족시켜 줄 수 있을지 고민해야 할 것이다. 최근의 혁신 및 산업의 사례들에서 본 것과 같이 이미 고객의 선택권 강화를 위한 경쟁은 시작되었다. 발빠른 기업들은 이미 이러한 변화에 능동적이고 창의적인 방법으로 대처하고 있다. 애플은 '상시적인 확장성'과 '고객이 만드는 선택대안'이라는

두 가지 개념을 통해 앱스토어라는 창의적인 혁신을 만들어 냈다. 상시적 확장은 혁신, 기술 발전 속도와의 격차를 줄여준다. 고객이 만든 선택대안은 시장과 고객가치간의 괴리를 좁혀줄 수 있다. 고객의 요구에 맞는 다양한 선택대안을 효율적이고 신속하게 구비한다는 관점에서 오픈 이노베이션(Open Innovation)과 같은 협업의 가치를 다시 한번 생각해볼 필요도 있을 것이다. 상시적인 기능의 선택과 활용이 가능하다는 점에서 '실시간 맞춤화(Real-time customization)'와 같은 개념도 보편화 될 것으로 예상된다.

한편 선택권 확대가 고객들의 감성적 욕구에도 어필하고 있음을 주목할 필요가 있다. 고객들은 스스로 선택하고 만들어가는 제품에 대해 더 많은 애착을 가질 것이다. 'NIKE iD' 사이트를 통해 자신이 직접 만든 운동화와 진



앱스토어의 성공은 고객들의 '선택권'을 실시간으로 풍부하게 보강한 데서도 찾을 수 있다. 출처: 애플 홈페이지(www.apple.com)

고객의 선택권 강화를 위해서는 창의적인 아이디어와 발상의 전환이 필요하다.

열대에서 고른 운동화에 대한 감성적 만족은 다르기 때문이다. 더 중요한 것은 선택권의 확대가 고객의 믿음을 확보하는데 중요한 역할을 할 수 있다는 점이다. 사람은 누구나 자기자신을 가장 믿는다. 때문에 기성품에 비해 고객이 직접 선택하고 만든 제품은 신뢰를 확보하는 데에도 유리하다. 'MyMuesli'라는 씨리얼 제조사는 소비자가 스스로 입맛에 맞게 씨리얼의 구성을 선택할 수 있도록 함으로써 인기를 끌고 있다. 다만 이러한 신뢰를 확보하기 위해서는 투명한 정보, 정확한 상품, 합리적인 가격이 뒷받침 되어야 한다. 별차이 없이 비슷비슷하거나 교묘하게 고객의 선택권을 제한하는 비즈니스 모델은 지속되기 어렵다. 이미 많은 고객들이 오픈마켓의 잘못된 상품정보나 복잡한 통신요금 체계 속에서 선택의 혼란과 무력감을 호소하고 있다.

마지막으로 고객의 비용을 절감할 수 있는 창의적인 혁신을 지속해야 한다. 저가항공의 사례에서도 본 바와 같이 고객의 선택권 확대는 고객의 비용절감으로 이어지게 된다. 번들(bundle)로 팔던 기존의 제품을 나누어 팔기 때문에, 포함되지 않은 기능, 성능, 서비스 등에 대해서는 지불할 필요가 없기 때문이다. 점점 더 많은 와해적 혁신기업들이 자신들의 제품, 서비스를 잘게 나누고 효율화시킴으로써 고객의 선택권을 확대하는데 일조하고 있다. 고객의 니즈를 더 세분화하고, 새로운 고객가치를 제공하기 위한 비즈니스 모델을 설계하는 일이 시급하다. 저가항공사 라이언에어는 이미

다양한 기내서비스를 선택하도록 했는데, 여기서 그치지 않고 최근에는 항공권 가격을 5% 낮추는 대신 화장실 사용까지 고객이 선택할 수 있도록 하는 기발한 상상력을 통해 선택권 확대 경쟁에 불을 지피고 있다.

선택권이 커지면 비즈니스도 커질 것

선택권 확대 경쟁은 궁극적으로 기업들에게도 고객가치에 대한 새롭고도 분명한 인식, 그리고 확고한 협업 비즈니스 모델의 구축과 같은 다양한 편익을 가져다 줄 것이다. 먼저 소비자들의 선택은 그 자체가 바로 현시(顯示)된 니즈라는 점에서 고객가치를 더 효과적으로 포착하고 구현하는 기회를 제공할 것이다. 기존 제품, 서비스의 기능, 성능 중에서 소비자들이 선택하지 않는 것들을 제거함으로써 비용을 낮추고, 가격경쟁력을 확보할 수 있을 것이다. 더욱이 오늘날 소비자 니즈의 진화 속도가 기술진보의 속도와 유사하게 나타난다는 점에서 고객의 니즈 변화가 실시간으로 반영될 수 있는 '선택권'은 더 큰 의미를 가질 것이다.

또한 고객과의 협업이 중요해지는 미래 비즈니스 패러다임 변화에 대응하는 일도 용이해질 것이다. 선택 자체가 이미 고객들의 참여를 내포하고 있는 개념일뿐더러, 선택권의 제공은 고객의 신뢰나 충성도, 감정적인 애착으로도 이어질 수 있기 때문이다. 고객의 이익과 가치를 더 스마트하게 제공하는 '선택권'은 앞으로의 기업들이 주목해야 할 비즈니스의 원칙으로 자리잡게 될 것이다. www.lgeri.com