

O2O 기업의 생존전략

- 마케팅 중심에서 고객 니즈 충족 중심으로 -

논문



Table of Contents

1

서론 : About O2O

2

본론 : 마케팅 위주 경쟁의 해결방안

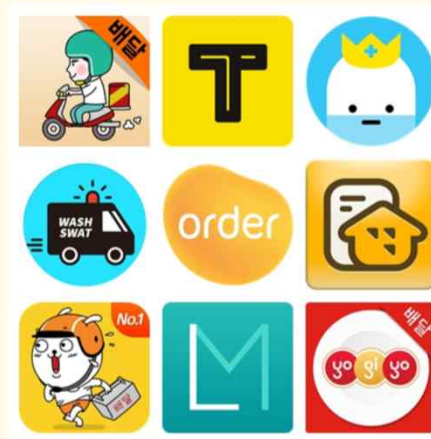
3

결론 : 요약 및 한계

About O2O

O2O 산업?

└ : Online to Offline



온라인과 오프라인 소비 채널을 융합한 서비스를 제공하거나
소비자의 구매를 촉진하는 새로운 비즈니스모델

제 4차 산업혁명 이후 ICT 기술의 발전으로 등장



왜 O2O 시장에 주목하는가

- 1 기존의 산업들로 새로운 사업 영역과 부가가치 창출
- 2 기업들과 소비자들을 활발히 연결시켜 사회 후생 극대화
- 3 O2O 산업의 규모와 종류가 큰 속도로 증가추세

O2O 산업의 문제점 : 과도한 마케팅 경쟁

양면시장(Two-Sided Market)이란?

TWO SIDED MARKETS AND PLATFORMS



‘서로 다른 두 이용자 집단이 플랫폼을 통해 상호작용을 하며,
이 때 창출되는 가치는 간접적 네트워크 외부성의 영향을 받는 시장’

O2O 시장은 대표적인 양면시장

O2O 산업의 문제점 : 과도한 마케팅 경쟁

양면 시장의 특징

양면시장(Two-Sided Market)이란?

TWO SIDED MARKETS AND PLATFORMS

1. 네트워크 효과 (Network Effect)

2. 수확 체증의 법칙 (Increasing Return to Scale)

'서로 다른 두 이용자 집단이 플랫폼을 통해 상호작용을 하며,

이 때 창출되는 가치는 간접적 네트워크 외부성의 영향을 받는 시장'

3. 승자 독식의 경쟁 (Winner-Takes All)



O2O 시장은 대표적인 양면시장

O2O 산업의 문제점 : 과도한 마케팅 경쟁 양면시장의 수익구조로 인해

① 각 기업은 분야별 1위 플랫폼이 되기 위한 노력

② O2O 시장의 경쟁은 마케팅 경쟁의 형태로 나타남

‘서로 다른 두 이용자 집단이 플랫폼을 통해 상호작용을 하며,

이 때 창출되는 가치는 간접적 네트워크 외부성의 영향을 받는 시장’

③ 막대한 양의 초기 적자, 확고한 1인자가 될 때 까지 기약 없는 치킨게임

TWO SIDED MARKETS AND PLATFORMS



O2O 시장은 대표적인 양면시장

고객 니즈 충족을 위한 3가지 방안

1

공급자 관리를 통한 상품의 다양성 확보

2

빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발

3

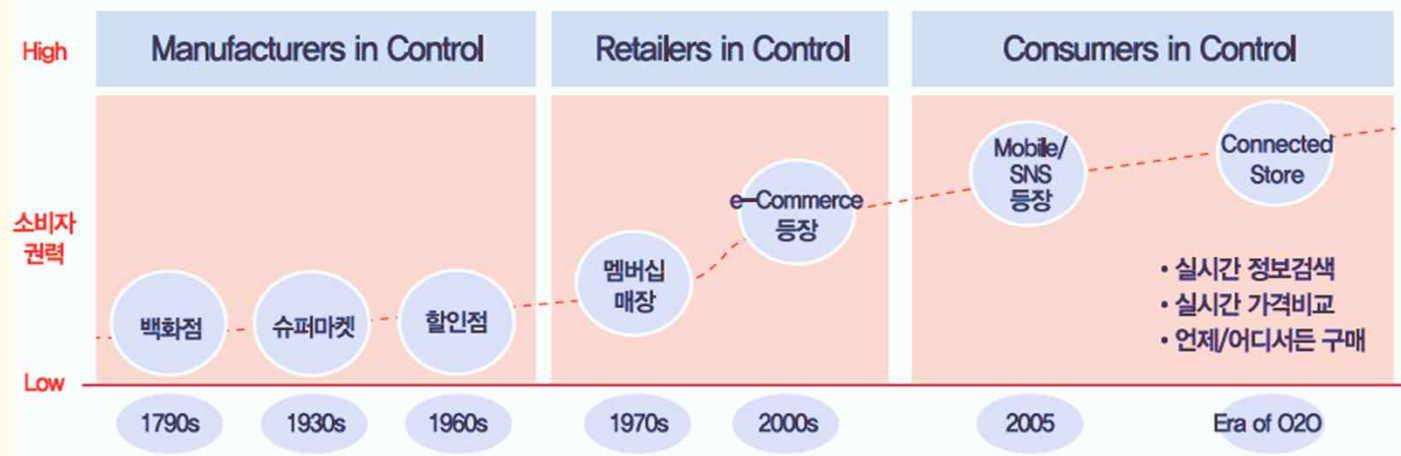
O2O 얼라이언스를 통한 다각도 고객 니즈 파악

해결방안 : 마케팅 중심에서 고객 니즈 중심으로

마케팅 중심에서 **고객 니즈 충족**으로 가야하는 이유



소비자 권력의 변화



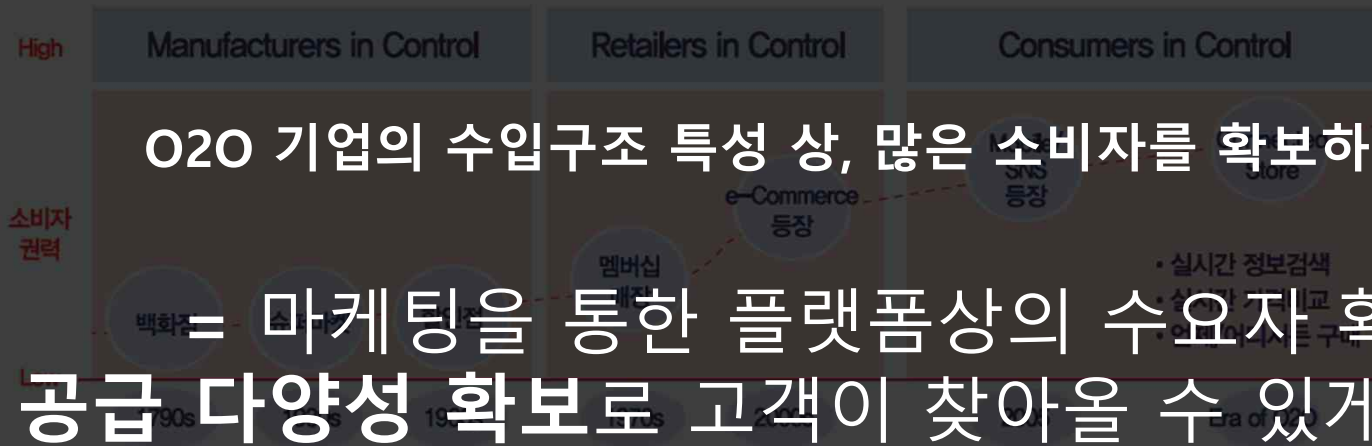
출처: LG경제경영연구소

해결방안 : 마케팅 중심에서 고객 니즈 중심으로

마케팅 중심에서 고객 니즈 충족으로 가야하는 이유



소비자 권력의 변화



O2O 기업의 수입구조 특성 상, 많은 소비자를 확보하는 것이 중요.

마케팅을 통한 플랫폼상의 수요자 확보 아닌,
공급 다양성 확보로 고객이 찾아올 수 있게 변화할 필요.

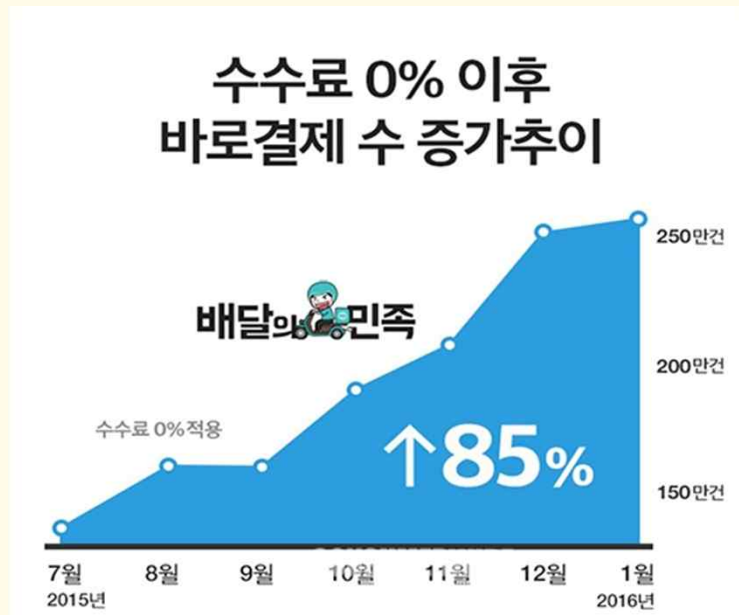
출처: LG경제경영연구소

1. 공급자 관리를 통한 상품의 다양성 확보

CASE1

배달의 민족

- 공급자를 효과적으로 플랫폼으로 유도, 관리하는 전략 필요.
: 가맹점의 고충 및 불편사항 확인하여, 애로사항을 적극적으로 해결.



출처: 우아한 형제들

71.4% 증가

2015년 연 매출 495억 원 → 2016년 연 매출 849억 원

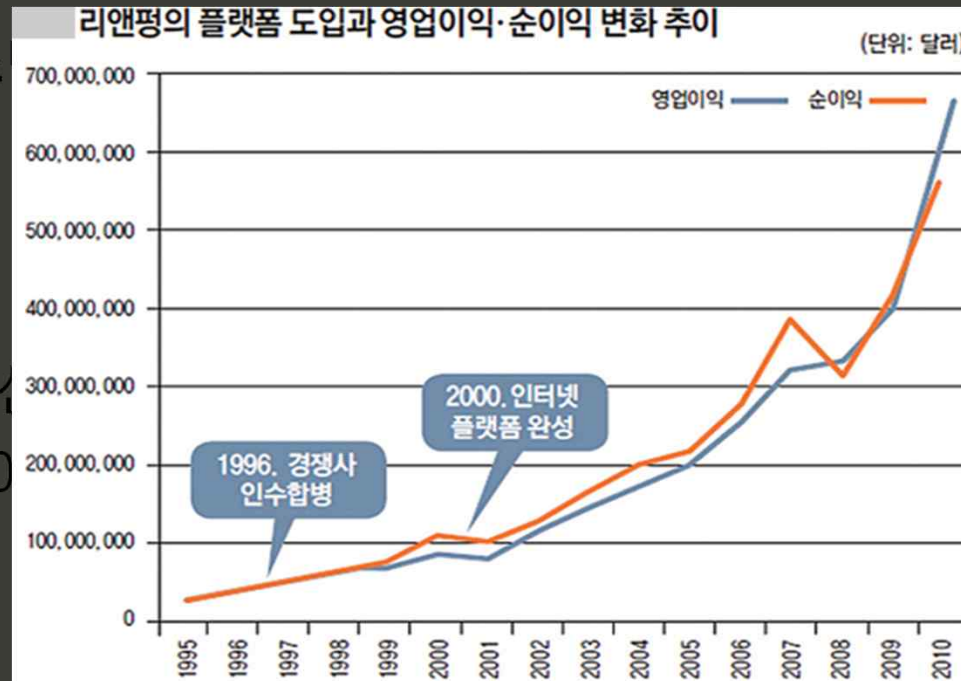
1. 공급자 관리를 통한 상품의 다양성 확보

CASE2

리애플

2014년 총 이익 2조 6천억 원 달성

- 최적화된 공급망 시스템 : 제조원가가 싼 공장을 + 3 : 7 규칙 : 공급업체가 보유한 생산 30% 이상 주문하되, 70% 넘기지 않는다.



• 네트워크에서 공급업자들의 위치

소매유통센터 미국

출처: 조선일보(2009)

고객 니즈 충족을 위한 3가지 방안

1

공급자 관리를 통한 상품의 다양성 확보

2

빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발

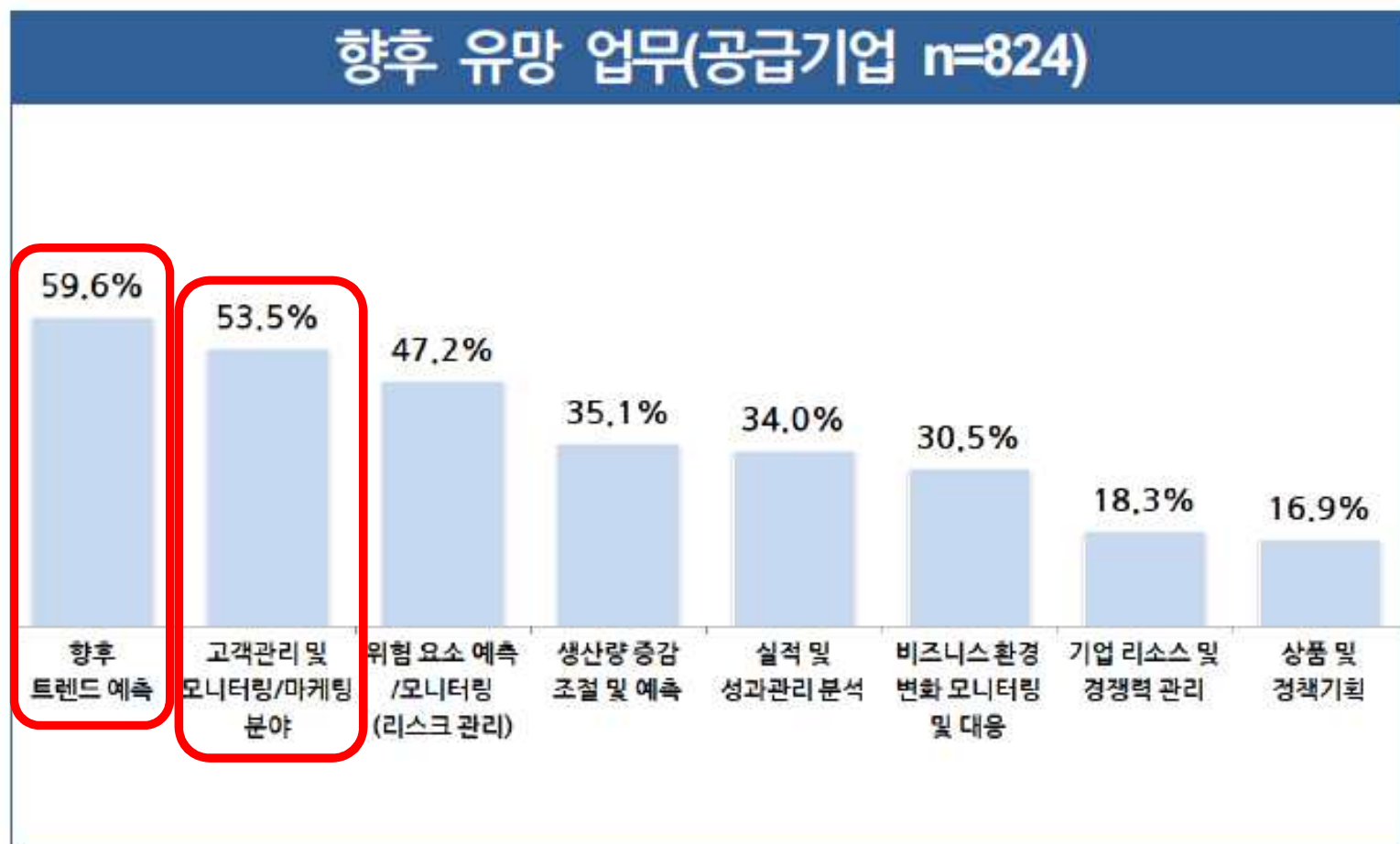
3

O2O 얼라이언스를 통한 다각도 고객 니즈 파악

2. 빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발



2. 빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발



자료: 과학기술정보통신부, 한국정보화진흥원, Insight Plus(2017)

2. 빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발

<O2O 기업의 빅데이터 활용 절차>

1

데이터 선별과 수집

2

데이터 추출, 가공, 정제

3

데이터 통합, 요약

4

예측 모형 생성

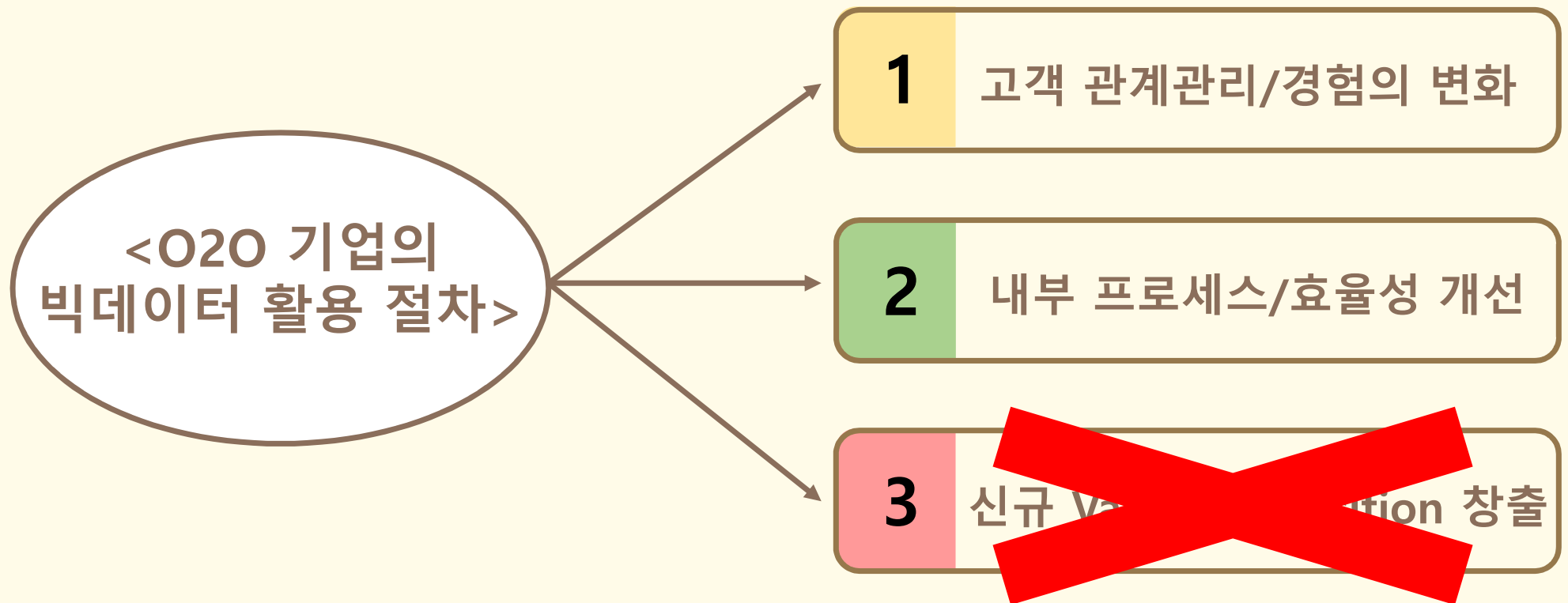
5

결과의 해석 및 적용

6

적용 및 피드백

2. 빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발



2. 빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발

1) 고객 관계 관리/경험의 변화

: 구매 히스토리 분석, 구매패턴 분류 ⇒ 맞춤형 추천서비스 제공



자료: <https://www.appseconnect.com/>

2. 빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발

2) 내부 프로세스/효율성 개선

: 물류 시스템 혁신을 통한 빠른 배송



자료: <https://www.dhl.com/>

고객 니즈 충족을 위한 3가지 방안

1

공급자 관리를 통한 상품의 다양성 확보

2

빅데이터 분석을 통한 고객 맞춤형 온라인 플랫폼 개발

3

O2O 얼라이언스를 통한 다각도 고객 니즈 파악

3. O2O 얼라이언스(Alliance)를 통한 다각도 고객 니즈 파악

O2O 얼라이언스

= 기업 동맹·연합

목표

- 신규수익 발굴
- 마케팅 비용 효율화
- 고객 혜택 및 서비스 향상



상호협력, 시너지 효과 극대화

예시)

협업 확대하는 O2O 스타트업

협업 방식	스타트업 O2O 서비스
타겟 고객	와이퍼(세차) + 홈마스터(청소)
공동 공략	야놀자(숙박) + 쏘카(차량공유) + 요기요(배달주문)
서비스 확대	식권대장(모바일 식권 서비스) + 배민프레시(신선식품 정기배송)
	푸드플라이(맛집 음식 배달 대행) + 플레이팅(고급요리 서비스)
	헤이뷰티(미용실, 피부관리실 예약) + 컷앤컬(헤어스타일 검색·추천)
공동 고객관리	문비서(메신저) + 날도(퀵서비스), 닥터하우스(인테리어) 등 6개 스타트업

자료: 한국경제(2016)

3. O2O 얼라이언스(Alliance)를 통한 다각도 고객 니즈 파악

O2O 얼라이언스

= 기업 동맹·연합

목표

- O2O 얼라이언스의 구체적인 전략
- 신규주익 발굴
- 마케팅 비용 효율화
- 1) 타깃 고객 공동공략 전략
- 고객 혜택 및 서비스 향상
- 2) 서비스 확대 전략
- 3) 공동고객관리전략
- 상호협력, 시너지 효과 극대화

예시)

협업 확대하는 O2O 스타트업

협업 방식	스타트업 O2O 서비스
타깃 고객	와이퍼(세차) + 홈마스터(청소)
공동 공략	아놀자(숙박) + 쏘카(차량공유) + 요기요(배달주문)
서비스 확대	식권대장(모바일 식권 서비스) + 배민프레시(신선식품 정기배송) 푸드플라이(맛집 음식 배달 대행) + 플레이팅(고급요리 서비스) 헤이뷰티(미용실, 피부관리실 예약) + 컷앤컬(헤어스타일 검색 추천)
공동 고객관리	문비서(메신저) + 날도(퀵서비스), 닥터하우스(인테리어) 등 6개 스타트업

3. O2O 얼라이언스(Alliance)를 통한 다각도 고객 니즈 파악

구체적인 얼라이언스 전략

① 타깃고객 공동공략 전략 (= 크로스마케팅)



기대효과

개별 기업 마케팅 비용 절감을 통한 타 부문 투자

- 연결된 가맹점의 수를 늘려 상품 다양성을 확보
- 선호를 파악할 수 있는 빅데이터 알고리즘 개발

⇒ 다각도의 소비자 니즈 충족

⇒ 기업 경쟁력 확보

3. O2O 얼라이언스(Alliance)를 통한 다각도 고객 니즈 파악

구체적인 얼라이언스 전략

② 서비스 확대전략



기대효과

업무제휴를 통한 서비스 다양성 증진

- 분절된 서비스 분야의 통합
- 서비스 확대에 따라 잠재적 소비자 포섭
eg) 배민프레시 : 기업용 시장(B2B) 공략
- 새로운 소비계층 유입

⇒ 큰 비용없이 기존 소비자의 다양한 니즈 충족

⇒ 시장 지배력 강화

3. O2O 얼라이언스(Alliance)를 통한 다각도 고객 니즈 파악

구체적인 얼라이언스 전략

3) 공동 고객관리 전략



자료: 데이터넷(2016)

문비서를 통한 고객 요청



6개사 서비스를 우선적으로 연결

기대효과

데이터 공동관리를 통한 고객 니즈 다각도 파악

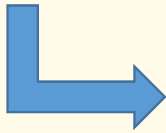
- 별도의 비용 없이 정보 수집 가능
- 입체적으로 소비자 니즈 파악 가능

⇒ 적재적소의 서비스 제공

⇒ 복합적인 니즈를 반영한 입체적인 서비스 제공

Summary

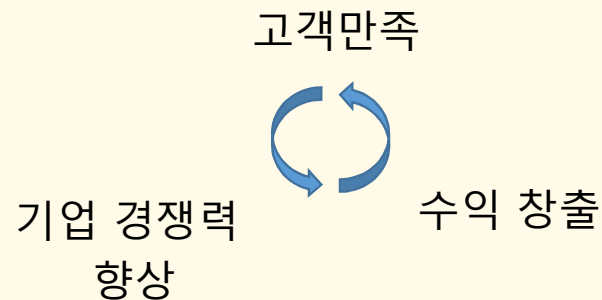
기술의 발전 ⇒ 소비자 권력구조 변화



O2O 기업의 생존을 위한 새로운 전략

: 소비자 니즈 충족 위주의 경영전략

- 1) 공급자 관리를 통해 플랫폼상의 상품 다양성(Diversity)을 확보
- 2) 빅데이터 기술을 활용하여 소비자 맞춤형 서비스를 제공
- 3) O2O 기업 간 얼라이언스를 통해 다각도로 소비자 니즈를 파악



상생

Summary

한계

기술의 발전으로 소비자 권력구조 변화

O2O 기업의 생존을 위한 새로운 전략

: 소비자 니즈 충족 위주의 경영전략

- 추후 이론적 분석/통계적 검증을 통해 그 타당성을 증명할 필요

1) 공급사 권리를 영에 플랫폼상의 상품 다양성(Diversity)을 확보

2) 빅데이터 기술을 활용하여 소비자 맞춤형 서비스를 제공

- 얼라이언스 전략은 최근에 등장한 전략이므로 실질적인 성과가 증명되지 않음

3) O2O 기업 간 얼라이언스를 통해 다각도로 소비자 니즈를 파악



THANK YOU

Q & A