

가 제안하는 **저성장 극복전략 ④**

시세이도의 O2O(Online to Offline) 마케팅

# 불황이라 저가만 제안? 불황이니 가치를 제안!

작년 4월 창업 140주년을 맞은 일본 최대 화장품기업 시세이도가 자사 홈페이지를 대대적으로 개편해 종합 미용정보사이트 '와타시플러스(Watashi+)'를 선보였다. 브랜드·제품별 상세정보는 물론 영상채팅을 기반으로 뷰티 카운슬링 서비스를 제공하며 인터넷 쇼핑을 가능하게 하는 웹소셜 솔루션으로 구축한 사이트다. 오프라인 사업 위주로 성장한 시세이도엔 새로운 도전이었지만 일본 내수시장이 장기 침체를 겪으면서 마케팅 모델을 혁신하지 않을 수 없었던 것이다.

시세이도는 과거 수십 년간 백화점과 로드숍으로 이원화된 매장 판매에 집중했다. 1923년 일본 최초로 체인스토어 시스템을 도입해 자사 브랜드를 전문 취급하는 로드숍을 기하급수로 늘려나간 대표적인 기업이 바로 시세이도다.

이미 일본 전국에 2만5000여 오프라인 매장 네트워크를 구축한 상황에서 와타시플러스를 론칭한 시세이도 측은 "무엇일까. 이는 온라인 채널을 선택한 많은 기업이 가격 할인에 따른 수익성 저하와 기존 오프라인 사업에 대한 자기잠식으로 괴로워하는 걸 목격했음에도 나온 결정이라 주목을 끌었다."

시세이도 목표는 저성장 시대를 정면 돌파해 젊은 층 '프리미엄 소비' 니즈를 공략하겠다는 것이다. 일본 젊은 층은 소비 불황을 이끈 주범으로 여겨지고 있다. 그들 가져분소득 대비 소비지출 비중도 다른 세대에 비해 확연히 낮다.

일찍이 드러그스토어를 중심으로 한 1000엔 이하 저가 화장품이 3000엔을 호가하던 기존 제품들을 싹 밀어내면서 시세이도 같은 고급 화장품 메이커들이 울

상을 지었다. 반면 요즘 일본 젊은 층은 네일아트나 탈모관리 등에는 1만엔을 들여도 아깝지 않게 생각한다.

노무라종합연구소가 2000년과 2012년 각각 실시한 '일본인 1만명 설문조사'에 따르면 소비 성향은 가격보다 개인 취향에 더 영향을 받는 것으로 나타났다. '비싸도 괜찮아. 마음에 드는 것'은 대가를 지불해야지 '프리미엄 소비'는 2000년 13%에서 2012년 22%로 대폭 증가한 반면 '저렴하지만 하면 좋아'라는 '저가 납득형 소비'는 40%에서 27%로 감소했다.

시세이도는 이러한 '프리미엄 소비' 니즈에 깊숙이 파고들기 위해 고객 개개인 특성에 맞는 가치 제안이 무엇보다 중요하다는 점을 깨달았다. 시세이도는 온·오프라인 채널을 별도로 운영하는 대신 유기적으로 통합한 단일 플랫폼 방식을 택했다. 시세이도는 이에 따라 '진정한 O2O(Online to Offline) 비즈니스 실현'을 선포했다.

시세이도 'O2O 마케팅' 플랫폼은 크게 3개 부문으로 나뉜다. 첫째는 '뷰티



시세이도가 작년에 선보인 종합 미용정보 사이트 '와타시플러스(Watashi+)'. 뷰티 카운슬링 등 각종 서비스를 제공하고 있다. <사진 제공=시세이도 홈페이지>

## 가격 비싸도 취향 따르는

## 프리미엄 소비 대폭 증가

## 시세이도, 온라인을 통해 고객에 24시간 맞춤상담

## 매장으로 고객 연결하며 온·오프라인 통합 빛 발휘

앤코(Beauty & Co.)'란 직책 사이트다. 뷰티앤코는 미용·건강 관련 40여 기업이 제휴해 운영하는 웹사이트로 화장품, 패션·액세서리, 여행, 식음료 등 다양한 콘텐츠를 망라해 방문자를 끌어들이고 있다. 제휴 기업 간 고객 상호 유도되면서 고객층을 전체적으로 넓히는 기능을 한다.

플랫폼은 플랫폼에서 중심을 이루고 있는 '와타시플러스'다. 뷰티앤코를 통해 시세이도 제품에 관심을 갖게 된 방문자는 손쉽게 와타시플러스 사이트에 접속할 수 있다.

와타시플러스는 공식 브랜드사이트인 동시에 24시간 뷰티 카운슬링 서비스를 제공하기도 한다. "매장에서 카운슬링 서비스를 받을 때 제품을 감당하는 듯한 느낌이 싫다"고 느끼는 고객들도 부담 없이 접속해 실시간으로 제품 추천이나 사용법 설명을 듣는다.

셋째는 기존 오프라인 체인스토어다. 온라인 채널만으로는 충족되지 않는 수요를 파악해 프리미엄 소비로 최종 연결하는 곳이다. 와타시플러스 상담원들은 고객을 자연스럽게 근처 매장으로 안내하고 예약까지 진행해준다. 시세이도는 실제 프리미엄 소비가 일어나려면 매장에서 실패했다는 점을 놓치지 않았다.

시세이도 와타시플러스는 오픈 6개월 만에 회원 수 60만명을 돌파했다. 이 중 절반 이상이 10~30대 젊은 층이다.

한국도 저성장 추세가 본격화하면서 인터넷이나 모바일 플랫폼을 중심으로 한 저가 마케팅이 눈에 띄게 늘어나고 있다. 그러나 이러한 가격 위주 경쟁은 기업 수익성을 악화시킬 뿐만 아니라 충성도 높은 고객을 확보하는 데 큰 걸림돌이 된다.

간혹 O2O 전략을 잘못 이해하면 온라인에서 오프라인 매장으로 고객을 보내는 데만 집중할 수도 있다.

그러나 고객 유도뿐 아니라 접객과 실제 구매, 재구매까지 모두 통합적으로 추구해야 한다. 단순히 할인쿠폰을 발행하거나 저렴한 미끼상품을 홍보하는 데 그친다면 O2O 마케팅이라 볼 수 없다.

오프라인 매장 생존에 대한 염려보다 온라인과 공존하는 것을 목표로 '프리미엄 소비' 영역을 개척 중인 시세이도처럼 큰 그림을 그리는 것이 중요하다.

장주희 노무라종합연구소 서울 컨설턴트



### 21세기 人文學 리포트



장문석 영남대 사학과 교수

우리는 보통 먼저 생각한 다음 말한다. 그러나 반드시 그런 건 아니다. 우리 일상에서 먼저 말한 다음 생각하는 것도 흔하다. 가령 깊은 생각이 필요한 자리에서도 말이 먼저 튀어나오기도 한다. 이처럼 일단 말한 다음 생각하는 사례는 역사에서도 종종 확인된다. 독일 극작가 클라이스트(Kleist)에 따르면 위대한 웅변가들은 자신들이 뭘 하려는지도 모르면서 열띤 말들을 토해냈다. 일례로 그는 1789년 프랑스 혁명기 웅변가 미라보(Mirabeau) 일화를 전한다. 왕이 회의장에서 평민 대표들에게 퇴장을 명령했는데도 퇴장하지 않고 웅성거리자 그들에게 왕의 의전대신이 왕명을 받았느냐고 물었다. 이에 귀족 출신이지만 평민 대표인 미라

보가 점잖게 답했다. "그렇소, 왕명을 이해했소." 이때만 해도 미라보는 자기가 뭘 하려는 지 몰랐던 것 같다. 그러나 곧 놀라운 말이 그의 입에서 나오기 시작했다. "그런데 당신은 우리에게 명령을 내릴 권한이 있다고 생각하시오? 우리는 국민의 대표들이란 말이요!" 자기 말에 취한 미라보가 말을 이었다. "국민은 명령을 하지, 명령을 받지 않소." 마침내 반역의 말이 버락같이 튀어나왔다. "왕에게 가서 오직 총검으로만 우리를 여기서 몰아낼 수 있다고 전하시오." 이 갑작스러운 말에 의전대신은 엄청난 정신적 충격을 받았으리라.

프랑스 혁명이 본격화한 것이다. 물론 이 일화는 클라이스트가 다소 극화한 것일 게다. 그에 따르면 미라보 머릿속에 프랑스 혁명에 관

한 치밀한 시나리오 따위는 없었다. 미라보가 긴박한 순간에 즉흥적으로 내뱉은 말들이 '프랑스 혁명'을 표현했을 뿐이다. 그러나 사람들은 나중에 미라보의 말을 곰씹으며 그의 머릿속에 프랑스 혁명의 사태 진전이 완벽히 구상되어 있었다는 식으로 생각했다.

이 이야기에서 끌어낼 수 있는 교훈은 무엇일까? 상식적인 교훈은 말이란 옆질러진 물과 같아서 주워 담을 수 없으니, 말할 때는 신중해야 한다는 것이다. 그러나 한번 생각해 보자. 미라보가 신중했다면, 사태는 어떻게 되었을까? 역사가들이 싫어하는 반사실적 가정이지만, 아마 우리가 아는 프랑스 혁명도 우리가 사는 근대 사회도 조금은 다른 모습을 띠었을지 모른다.

## 근대사 뒤바꾼 '열떨결에 맺은 말'

따라서 상식 파괴적인 다른 교훈을 끌어낼 수 있을 법하다. 즉 말이란 생명체와 같아서 말이 곱들리는 동안 모호했던 생각이 구체화하고, 사태를 뜻하지 않게 창조적인 방향으로 움직일 수 있다는 것이다.

이런 교훈을 좀 더 밀고 나갈 수도 있다. 역사상 계획경제나 계획도시 건설을 연구한 제임스 스톱 교수에 따르면 그런 계획들은 어김 없이 실패했다. 무수한 상황적 변수들과 우발적 요인들을 모두 예측해 계획하는 것은 불가능하다. 따라서 스톱 교수는 유연한 자세로 '삶에 대한 조금 더 많은 배려, 미래에 대한 약간 험기운 기대, 예상할 수 없는 것에 대한 조금 더 많은 관용과 더불어 약간 더 적은 희망적 사고'가 필요하다고 주문한다.

이 말은 미래에 대한 기대치를 낮추라는 것이 아니다. 미라보의 계획에 없던 말들이 분의 아니게 근대 사회를 예고했듯이 우연찮은 자유가 뜻하지 않은 창조적 힘을 생산할 수 있음을 인정하자는 뜻이다. 만사가 계획대로 통제되는 곳에서 창의적인 사고는 말라버린다. 계획 경제에서 스티브 잡스는 나올 수 없다. 스티브 잡스를 계획적으로 만들어 낼 수 없기 때문이다. 창조성은 언제 어디서 나타날지 모른다. 당장 불필요해 보이는 것의 자유도 존중해야 하는 까닭이다.

지금 불필요한 것이 머지않아 창조성의 센터가 될 수 있으니 말이다. 바로 이것이 역사적으로 자유로운 시장 경제가 계획 경제를 압도할 수 있었던 이유이기도 하다.

[광고] 대한의사협회 의료광고심의위원회 제 130514-중-42712호



## 허리가 아프고 다리가 저린 허리디스크는 비수술 치료법 신경성형술로 치료하세요

수술이 두려운 어르신 환자들을 위한 척추신경성형술 - 부분마취로 20-30분 정도 시술하면 시술 후 일반적인 일상생활 가능

### 척추질환도 수술만이 해결방법 아닙니다

허리는 물론이고 엉덩이에서 다리까지 저려오는 허리디스크, 조금만 걸어도 다리가 저리고 아프고 발바닥까지 뜨겁거나 바늘이 찌

르는 것 같은 통증이 있는 척추관협착증 등 허리가 아파오면 그 원인이나 증세는 조금씩 달라도 걷기가 힘들어지면서 활동범위가 줄어들고 방치하면 결국 척추가 눌려 허리만이 아니라 허반신의 마비 등 신경장애까지 걱정해야 합니다. 그래서 먼저 수술을 고려하

시게 되지만 수술에 대한 걱정으로 참다가 병을 더 키우는 경우가 많이 있습니다. 사실 나이 많은 어르신들은 체력적으로 약해 수술을 감당하기 힘들거나 수술 후에도 후유증이 오래가는 경우가 있고 나이가 들면, 고혈압, 당뇨병, 동맥경화 등 다양한 질병으로 수술이 어려운 경우도 있습니다. 이런 수술에 대한 부담을 덜어드리는 방법이 바로 척추신경성형술입니다. 비수술로 비교적 안전하게 척추질환을 치료 할 수 있는 방법입니다. 단, 증상에 따라 적용 대상이 다를 수 있습니다.

### 척추디스크는 신경성형술로 치료 받으세요.

척추신경성형술은 1mm정도의 카테테터를 척추의 신경 압박부위까지 정확하게 집어넣어 눌린 신경을 풀어주거나 약물을 주입해 치료하는 방법입니다. 치료 중 시술 영상을 직접 보면서 환자에게 통증과 자극이 있는 곳에 대해 질문하거나 움직임을 요구하여 약물이 골고루 퍼지는 현상 등을 알 수 있어 비교적 정확하게 시술 할 수 있고 흉터도 거의 없습니다. 20-30분정도의 시간으로 시술 할 수 있어 당일 혹은 하루 정도의 입원으로 치료가 가능하며, 치료 후 시원하고 편해지는 것을 느낄 수 있습니다. 고혈압, 당뇨, 심장병, 골다공증 환자에게도 비교적 안전하게 시술 할 수 있는 장점이 있습니다. 시술 후 통증이나 두통 등 간혹 부작용이 있을 수 있습니다.

### 어르신 신체특성을 감안한 진료시스템

제일정형외과병원원은 지난 1999년 개원(신경형외과의원)이래 일찌감

치 국내 최고의 퇴행성 척추관절 질환 진료 병원을 목표로 최선을 다해 왔습니다. 줄곧 척추관협착증을 비롯한 퇴행성 척추관절 질환 치료에 전념, 10여 년간 임상경험을 축적해 왔습니다. 어르신들 초기환자들에게는 신경성형술, 경막외주사법 등 비수술적 요법을 먼저 시도하고 중증환자인 경우에도 '부분마취/ 최소절개/ 무수혈/ 단가입원'의 4원칙을 바탕으로 신경성형술 등 비수술적 요법이나 미세현미경감입술 등 최소절개 수술을 시행하고 있습니다. 멀리서 찾아주시는 어르신들을 위해 급급 하루에 기본진료에서 검사, 진료까지 모두 받고 귀가 할 수 있도록 최대한의 편의를 제공하고 있습니다.

### 척추신경성형술, 어떤 환자에게 효과적인가!

- 초 중기 허리 디스크 환자, 척추관협착증 환자
- '척추수술 후 통증중후군' 환자
- 고령자나 당뇨병, 고혈압 등 다른 질병으로 수술이 힘든 환자
- 수술을 해야 하는 경우가 아니지만 빠른 치료를 원하는 환자
- 체력이 약해 수술 후 후유증이 오래 남는 고령 환자 등

### 365일 척추·관절·골절클리닉 운영

365일 휴일없이 매일 저녁 9시까지 야간진료합니다.

어르신 신체특성을 잘 아는 **제일정형외과병원** CHEIL ORTHOPEDICS HOSPITAL

- 지하철 2호선 선릉역 4번출구(테헤란로)
- 서울시 강남구 역삼동 708-4



전화상담 및 예약안내 02.501.6868