

# Deloitte.



## 비대면 경제

Contactless Economy

2020년 10월

Deloitte Insights



**MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS**  
*since 1845*

비대면 경제의 등장은 이번  
위기를 과거와는 다르게  
만들고 있다.

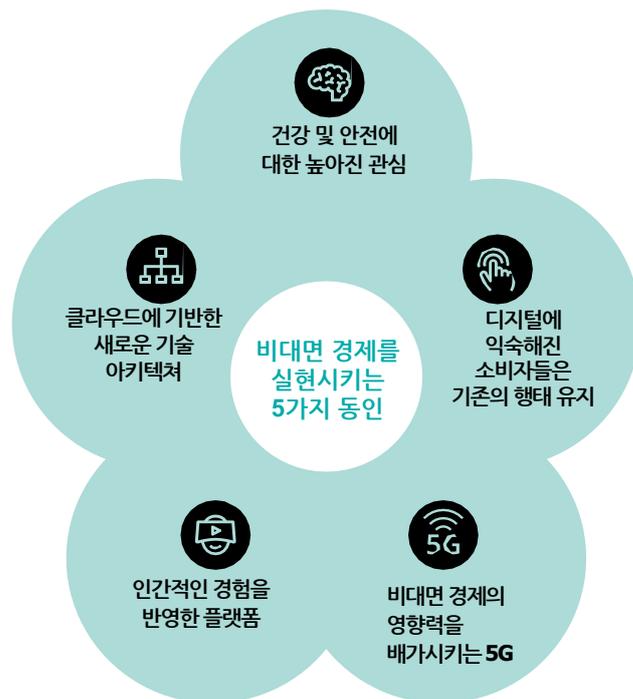


글로벌 보건 위기는 지난 몇 달을 거치며 경제 위기로 확대되었다. COVID-19로 인한 글로벌 1인당 GDP가 2009년 글로벌 금융위기 때보다 2배 가량 감소했다는 국제 통화 기금(IMF, International Monetary Fund)의 발표로 이번 위기의 여파를 알 수 있다. 한편, 이번 위기는 그 영향력도 막대하지만 미래의 모습을 형성할 넥스트 노멀을 고려해볼 때 전례가 없던 위기라는 점에 전문가들의 의견이 수렴되었다.

무엇이 이번 위기 이후의 세상을 다르게 만드는 것인가? 비접촉식(contactless) 경제의 등장이 곧 그 차별점이다. 그러므로 한국과 같은 선진국에서 비접촉(contactless)을 의미하는 ‘언택트(untact)’를 중심으로 경제 구조를 재편하려는 범국가적 대응 정책을 발표한 것도 그리 놀랄만한 일은 아니다. 언택트는 76조원(620억 달러) 규모에 달하는 한국형 ‘뉴딜’ 정책을 구성하는 주축으로 자리잡았다. 뉴딜 정책을 자세히 다룬 136페이지 분량의 정부 보고서는 언택트를 47번이나 언급하고 있으며, 로봇, 드론, 자율주행자동차, 그리고 대면 접촉을 줄일 수 있는 기타 기술들에 대한 투자 확대를 요구하고 있다.<sup>1</sup> 일본도 이와 유사하게 대면 접촉에 대한 소비자의 우려에 따라 비대면 서비스를 확대할 방침이며, 전략 초안<sup>2</sup>에 따르면 COVID-19 팬데믹으로 증가한 배달 수요에 대응하여 저속 무인 배달 차량 활용을 논의 중인 것으로 나타났다.

수요와 공급 양쪽 측면에 비대면 경제를 실제 현상으로 만드는 동인(driver)이 존재한다. 본 고에서는 위기 이후에도 지속될 다섯 가지의 동인을 다룰 것 이며, 수요 측면의 2가지 동인과 공급 측면의 3가지 동인을 차례로 살펴볼 것이다(그림 1 참고).

그림1  
비대면 경제를 실현시키는 5가지 동인



**건강 및 안전에 대한 높아진 관심**

신체적 건강은 재정적 문제나 편리함을 넘어 소비자들에게 가장 중요한 고려사항으로 부상했다. 딜로이트가 10여개 국가를 대상으로 격주로 진행하는 소비자 조사에 따르면, 소비자의 단 절반만이 매장 방문이나 대면 서비스 이용에 안전함을 느낀다고 답하였다.<sup>3</sup> 회복 국면에 접어든 국가들에서조차도, 팬데믹 재발에 대한 우려가 장기적인 행동 양상의 변화를 초래하고 있는 것으로 나타났다.



**디지털에 익숙해진 소비자들은 기존의 행태 유지**

이동제한 조치가 진행되는 동안, 대다수 소비자들은 자택격리 속에서도 일상적인 생활을 유지하기 위해 디지털 채널을 활용하였다. 인간의 주된 니즈는 주변인들과의 상호 연결이었으며, 화상 통화는 가족 및 친구들과 연결될 수 있는 최적의 방법으로 떠올랐다. COVID-19 이전에는 전혀 알려지지 않았던 'Houseparty'라는 앱에 총 5천만 명이 신규 가입하였으며, 일부 국가에서는 평소 대비 70배 이상을 웃도는 이용자 수를 기록하였고, 82개 국가에서 소셜 네트워크 관련 어플 순위에서 1위를 차지했다. 4 현금을 사용하지 않는 결제 방식이 도입되면서 소비자들은 기존의 소비 행태를 유지하는 등 상당한 혜택을 누릴 수 있었다. 일각에서는 중국이 디지털 결제 및 이커머스를 도입하는 데 사스(SARS)의 영향이 상당했다고 주장하기도 한다. 5 이번 팬데믹은 중국뿐 아니라 전 세계에 동일한 영향을 미쳤다는 특징이 있다. 최근 서베이에 따르면, COVID-19 발생 이후 싱가포르에서 67%, 말레이시아와 필리핀에서 64%, 태국에서 59%의 현금결제 감소가 나타났다. 6 동 기간에 거의 50%에 달하는 말레이시아, 싱가포르, 태국의 소비자들이 온라인 쇼핑 빈도가 증가했다고 응답했다. 과거에는 물리적 환경에서 이루어지지 않으면 불가능하다고 여겨졌던 상호작용들이 이제는 가능해졌다. 영국 소비자들의 2/3가 팬데믹으로 취소된 행사들을 라이브로 방영한다면 참여하겠다는 의사를 밝힌 것 또한 주목할 만 하다. 7



**비대면 경제의 영향력을 배가시키는 5G**

첨단 무선 연결 기술은 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 클라우드 컴퓨팅과 같은 혁신 기술의 기초이다. 8 COVID-19 팬데믹 상황에서 필요한 집이나 모바일을 통한 비대면 방식 활용도 결국 인터넷에 의존하기 때문에, 인터넷 연결 환경의 중요성이 매우 높아졌다. COVID-19 영향으로, 사회적 거리두기를 가능하게 하고 보다 강력한 네트워크 인프라에 대한 기업 의존도를 높이는 자동화의 필요성도 증대되었다. 최근 딜로이트 설문조사에 따르면, 76%의

임원진이 5G가 향후 3년간 비즈니스를 좌우할 중요 기술이 될 것이라 생각하는 것으로 드러났다. 9 5G 수용력(capacity) 향상은 제공되는 서비스의 변화, 고객 경험 개선 및 경쟁 우위 선점에 있어 기업에게 도움이 될 것이며, 결과적으로 비대면 경제를 조성하는 요인이 될 것이다.



**인간적인 경험을 반영한 플랫폼**

딜로이트 설문조사에 따르면, 응답자의 56%는 디지털 경험에도 '인간적 요소'가 좀 더 도입될 필요가 있다는 의견을 나타냈다. 10 비대면 상호작용에 있어서 연결성 부족은 '경험의 후퇴' 및 고객 이탈의 원인이 될 수 있다. 이는 고객의 디지털 생활에 보다 인간적인 경험을 도입하는 인간 중심의 플랫폼 등장으로 이어질 것으로 보인다. 인간 정서와 관련된 글로벌 컴퓨터 기술 시장은 2019년부터 2024년까지 연평균성장률 32.3%로 성장하여 900억 달러 규모에 이를 것으로 예측된다. 11 인간 정서와 관련된 컴퓨터 기술이 인간의 물리적 존재를 완전히 대체할 수는 없겠지만, 고객의 상태를 파악하여 니즈를 추론하고 상황에 맞는 정서적인 대응을 할 수는 있다.



**클라우드에 기반한 새로운 기술 아키텍처**

기술이 디지털 경험 및 혁신적인 언택트 서비스를 제공하는 데 중추적인 역할을 하고 있다면, 기술 아키텍처는 이러한 상황에서 비롯된 기회들을 활용할 수 있도록 하는 요소이다. 최근 민첩하고 확장 가능한 기술 아키텍처가 강조되며 보다 심층적인 클라우드 도입을 선호하는 추세가 나타나고 있다. 개발 및 IT 부문 임원의 73%는 클라우드 네이티브 모델이 애플리케이션 개발 및 확산에 걸리는 기간을 단축시켰으며, 업데이트가 보다 용이할 것이라고 응답하였다. 12 이는 고객 대면 비즈니스를 전개하던 기업들이 효율성을 제고하고, 빠르게 변하는 소비자 행태에 신속히 대응할 수 있게 해준다.

**3조 달러 규모의  
비대면 시장이 형성되고 있다.**



비대면 경제는 지금 이 순간에도 진화하고 있기 때문에 이것이 미치는 영향을 정리하기 위해 광범위한 정의를 하나하나 나열해 볼 필요가 있다. 본 보고서는 비대면 경제를 크게 2가지 형태로 나누어 정의하고 있다(그림 2). 첫번째는 과거 실외에서 이루어졌던 고객의 구매 행동이 집 안으로 이동하는 변화를 포괄하는 '집 안에서의 소비'이다.

이는 이미 잘 알려진 이커머스 소비 행태나 제품 배달, 혹은 원격 의료의 등장을 포함하고 있다. 두번째 형태는 과거 실외에서 하던 구매 행동이 여전히 실외에서 이루어지지만, 기술 및 서비스 혁신으로 '비대면' 방식이 도입된 '비대면 실외 소비'이다.

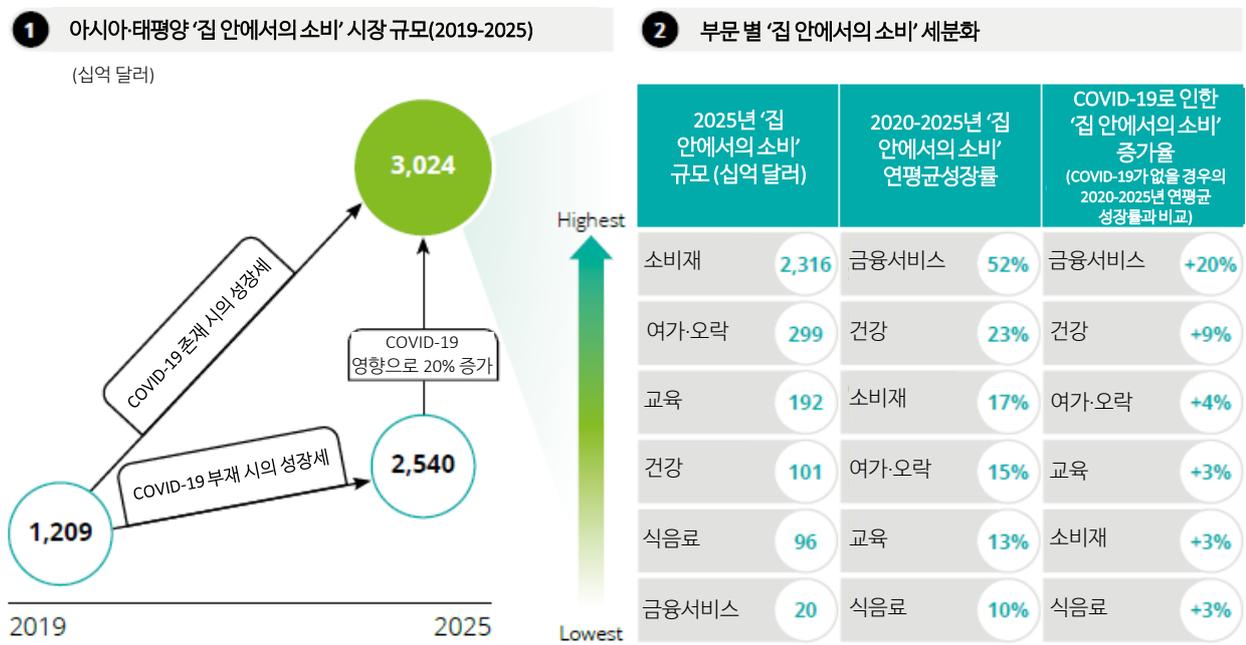
그림2  
비대면 경제의 정의 및 범위



2019년 1조 2천억 달러 규모였던 아시아·태평양 지역 내 '집 안에서의 소비' 규모는 2025년까지 3조 달러 규모로 성장할 것으로 보인다(그림 3). 더 자세히 정리해 보면, '집 안에서의 소비'에 해당하는 6개 부문은 아시아·태평양 지역 전체 소비자 지출의 60%를 차지할 것이며<sup>13</sup>, 2025년 3조 달러 규모로 예측되는 집 안에서의 소비 지출의 30%가 이 6개 부문에서 창출될 것이다. 흥미롭게도, COVID-19가 발생하지 않았다면 이 3조 달러 규모의 시장 전망은 20% 가량 축소되었을 것이다. 즉, '집 안에서의 소비' 트렌드의 상당 부문이 팬데믹에서 비롯되었다. 이러한 영향을 단순히 지나가는 현상 정도로 치부하여서는 안될 것이다.

아시아·태평양 지역의 '집 안에서의 소비'는 3조 달러 규모의 산업으로 성장할 전망이다. 소비재, 여가·오락 및 교육 시장의 규모가 가장 커질 전망이며, 금융 서비스, 건강 및 소비재 부문은 가장 높은 성장률을 보일 것으로 예상된다.

그림 3  
2025년 아시아·태평양 지역 '집 안에서의 소비' 시장 규모



출처: 모니터 달로이트 분석, Euromonitor, EIU, Investopia, Kenneth Research, Research Dive, Statista, Research and Markets, Future Markets Insights, Grand View Research

'집 안에서의 소비' 확대는 부문 별로 상이한 영향력을 발휘할 것으로 예상되는데, 현재의 소비 수준, 디지털화 이후 바뀐 소비 성향, 공급사슬의 기존 디지털 성숙도에 따라 전개 양상이 달라질 수 있다. 예를 들어, COVID-19 이전부터 이커머스 환경이 조성되어 있었던 점을 고려할 때, 2025년까지 소비재의 비대면 소비 증가가 총 비대면 소비 증가분의 대부분을 차지할 것으로 전망된다. 예를 들어, 동남아의 선도적인 이커머스 플랫폼은 2020년 2분기에 전년 동기 대비 82% 성장하였고, 2020년 2분기에만 방문자가 평균 5백만 명 가까이 증가하였다.

교육 부문의 경우, COVID-19로 인해 학습 형태가 온라인 채널을 통한 교육으로 이동하며 크게 변했다. 예를 들어, 3월과 4월 두 달 동안 인도의 한 선도적인 교육기술 기업의 플랫폼 무료 이용자 수는 1,350만 명 늘어났다.<sup>14</sup> 학생들의 가상 학습에는 나름의 제약이 있으므로 COVID-19 이후에는 학생들이 교실로 복귀할 가능성이 높지만, 일부 대학생 및 성인 사이에서 온라인 공개 수업(MOOC, Massive Open Online Course)에 대한 수요가 늘어남에 따라 가상 학습 성장세는 가속화될 것으로 전망된다.

'비대면 실외 소비' 형태에도 이미 변화가 감지되고 있다. 가트너(Gartner)는 글로벌 상위 10개의 소매업체 중 최소 2개가 인간이 아닌 인력을 관리하기 위해 로봇 조식을 설립하여 물리적 공간에서의 비대면 기술 활용도를 높일 예정이라고 밝혔다. 이미 전세계적인 팬데믹으로 감염 지역에 대한 인간의 개입이 필요 없는 효과적인 소독 및 살균 기술 수요가 엄청나게 늘어나고 있다.<sup>15</sup> 또한, 5G의 출현이 '비대면 실외 경제'의 확장을 가속화하고 있다. 중국 우한에서는 한 통신 회사가 3일 만에 전문 병원에 5G망을 설치하였는데, 5G로 구동되는 로봇이 환자를 돌보고 수치를 측정할 수 있어 의료진이 감염 환자를 돌보는 시간이 줄어들게 되었다.<sup>16</sup>

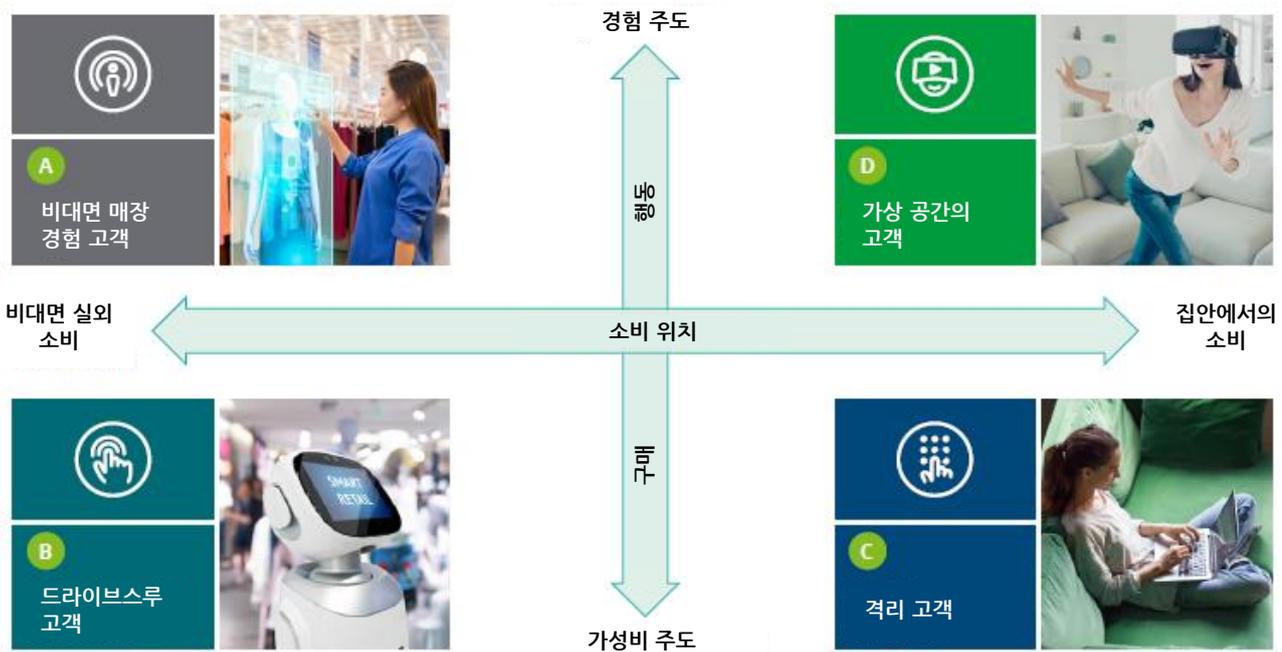


## 비대면 경제의 고객층

팬데믹은 개개인이 지금까지의 라이프스타일에 대해 다시 생각하고, 재평가하거나 잠재적으로 전환할 수 있는 기회가 되었다. 팬데믹의 영향으로 새로운 소비자 페르소나가 나타나고 기업들이 고려해야 할 새로운 고객층이 등장할 것으로 전망된다. 비대면 경제의 부상은 그림 4와 같이 새로운 소비자 페르소나와 고객층이 등장한 결과라고 볼 수 있다. 새로운 고객을 세부적으로 분석하기 위한 다양한 방법이 있지만, 다음의 두 가지 측면이 본 분석과 관련이

있다: 1. 고객의 소비 위치(집 안에서 가상 공간을 통해 소비하거나, 실외에서 대면 또는 비대면으로 소비) 2. 제품 및 서비스에 대한 고객의 구매 행동(위기 이후 고객이 제품 및 서비스를 통해 기존과 같은 경험이나 가성비를 추구하는지 여부). 전자의 경우 고객은 기능적 유용성 및 편리성을 통해 소비 위치 간의 일관성을 추구하며, 가격이 선택을 주도하는 요인이 된다. 후자의 경우에는 고객이 프리미엄 제품 및 서비스와 높은 브랜드 가치를 통해 자신을 위해 준비된 특별한 경험을 추구하며, 고급스러움이 소비자의 선택을 촉진한다.

그림 4  
비대면 경제의 고객층



소비 위치와 구매 행동 두 측면이 상호작용하면서 4가지 상이한 고객층이 도출된다.

**비대면 매장 경험 고객**은 물리적 경험을 원하면서도 건강과 안전에 대한 경각심을 놓지 않는 이른바 경험 중심의 고객군이다. 이들은 한편으로는 물리적 세계에서 사람과의 접촉을 기대하지만, 안전한 환경에서 비대면 서비스가 진행되기를 원하기도 한다. 이들은 자신을 조급하게 만드는 서비스를 원하지 않으면서도 감염을 걱정하기 때문에 사람과의 접촉이 발생하는 상황을 피하고자 하는 특징을 보인다. 이러한 고객 영역에 적합한 가치 제안(value

proposition)은 접촉하는 횟수를 최소한으로 줄이면서도 개인적인 연결, 보조적인 대인관계 경험, 우수한 고객 경험을 갖춘 서비스이다. 기업은 5G, 센서, 인공지능(AI) 기반의 고객 경험과 같은 매장 내 디지털 상호작용을 통해 많은 접촉이 필요하지 않은 구매 과정을 설계 할 수 있다. 이 고객 영역은 아시아·태평양 지역에서 증가하는 추세이다. 아시아·태평양 6개 시장 소비자 대상 설문조사에서 69%가 구매 전 VR 부스를 이용하겠다고 응답했다.<sup>17</sup> 일본 소비자의 2/3는 더 많은 물리적 매장에서 가상 또는 증강현실(VR/AR)을 사용하기 원한다고 답했는데, 중국의 경우 이 비율이 92%까지 상승하는 것으로 나타났다.<sup>18</sup>



활용 사례

온라인으로 운영되는 명품 브랜드는 실제 쇼핑 경험을 향상시키고 정서적 연결을 강화하기 위해 핵심 디지털 채널을 물리적 채널과 함께 사용하기로 결정했으며, 그 과정에서 고객이 명품 매장에서 어떻게 행동하는지에 대한 주요 데이터를 수집하기로 했다. 매장에 들어선 고객들은 스마트폰을 스캔하여 자신의 프로필에 로그인하는데, 자신의 프로필을 판매 사원에게 제공해 더 나은 구매 지원을 받을 수 있게 된다. 의류를 검색하고 입어보는 동안 연결된 의류 선반은 선택된 품목들을 애플리케이션에 기록하며, 고객은 이 애플리케이션에서 편집과 최종 선택을 내린다. 또한 고객이 탈의실 밖으로 나가지 않고도 다른 품목을 찾아보고 요청할 수 있는 스마트 거울이 함께 제공된다. 홀로그램 디스플레이를 통해 고객은 판매 사원과의 상호 작용을 줄이면서 맞춤형 신발을 제작하거나 신어 볼 수 있다. 동사는 이 매장에서

생성된 데이터를 활용하여 전반적인 쇼핑 경험을 혁신하고 고객 관계를 더욱 강화시키는 데 도움이 될 수 있는 더 높은 수준의 인사이트를 얻게 된다.

COVID-19 기간 동안 세계적인 명품 브랜드가 소셜 리테일 매장을 열었다. 이 매장은 기술 대기업이 제공하는 리테일 기술을 활용하기 때문에 새로운 고객 영역의 기대치에 부합하는 최신 기능을 이용할 수 있으며, 향후에는 더 빠른 속도의 확장도 가능하다. 사전예약 피팅룸, 브랜드 역사를 알아 볼 수 있는 QR코드로 연결된 디지털 화면, 전용 애플리케이션을 통한 충성 고객 서비스 등의 기능은 사람과의 접촉 횟수를 줄이면서도 개인 맞춤형 서비스를 제공할 뿐 아니라 명품 브랜드의 명맥을 이어갈 수 있게 한다.

**드라이브스루(drive-through) 고객**은 비대면 매장 경험 고객과 달리 절차가 축약된 구매 과정을 선호한다. 이들은 속도와 단순성을 중시하며 자동화된 체크인 카운터 등 인간과의 상호 작용이 전혀 없는 기능도 마다하지 않는다. 그럼에도 불구하고, 이들은 제품 및 서비스와의 물리적 상호작용을 선호하기 때문에 실외에서 구매하는 패턴을 계속 유지할 것으로 보인다. 이러한 고객들을 위한 가치 제안은 빠르고 안전하며 잠재적으로 온라인과 오프라인을 원활하게 넘나드는 소비 과정이다. 기업이 통합해야 할 주요

기능은 비대면 셀프 서비스 키오스크, 빠른 결제 옵션, 물리적 영역에서의 픽업 트레이 및 가상 체크 아웃 등이 있다. 팬데믹 이전에도 전 세계 소비자 10명 중 4명 이상이 이미 ‘온라인 구매, 매장 내 픽업’ 서비스를 구매 경험의 가장 가치 있는 부분으로 평가하고 있었다.<sup>19</sup> 아시아·태평양 지역 75%의 소비자들이 팬데믹이 끝난 후에도 계속해서 비대면 결제(tap-and-go)를 사용할 것이라고 응답한 점을 고려하면, 이러한 소비 방식이 팬데믹으로 인해 강화되었음을 알 수 있다.<sup>20</sup>



## 활용 사례

레스토랑은 팬데믹 발생으로 가장 큰 타격을 입은 비즈니스 중 하나이며, 경제활동이 재개된 지역에서도 소비자들이 붐비는 공간을 피하고 싶어함에 따라 업계의 어려움이 지속되고 있다. 플랫폼을 통한 음식 배달로 수입을 유지하고 있지만 레스토랑 업계에서는 접촉 횟수를 줄이는 사업 모델 도입을 매출 회복의 핵심 요인으로 삼고 있다. 비대면 현장 주문 모델로 전환할 수 있도록 가상 주문 키오스크와 자동화된 시스템을 포함한

인프라 개편이 매장 규모에 맞게 이루어지고 있다.

통합 플랫폼을 도입하면서 차량 내 주문, 자리에서의 주문 등을 제공하는 레스토랑 또는 소규모 외식 업체도 우수한 디지털 고객 경험을 보장할 수 있게 되었다. 기기 통합은 스마트 패널이 장착된 주문 키오스크에서부터 외부에서 대기하는 동안 모바일을 통해 주문할 수 있는 간단한 QR코드 까지 다양하다.

**격리 고객(Shut-in Shoppers)**은 자신이 선택한 제품 및 서비스가 집까지 배달되고 소비되기를 바라며 가성비를 추구하는 라이프스타일을 선택한 고객 부문이다. 6개의 아시아·태평양 시장 소비자 중 54%가 지난 12개월 동안 대부분의 구매 활동에 모바일 앱을 사용한 것으로 나타났다.<sup>21</sup> 중국에서만 89%에 달하는 소비자들이 팬데믹 이후에도 온라인을 통해 생필품이나 신선식품을 구매할 의향이 있다고 밝혔다.<sup>22</sup> 이 고객들은 집에서 주문하면서 빠른 구매와 빠른 배송을 기대하는 동시에 가능한 최저 가격을 지불하고자 한다. 디지털 경제를 통한 구매 활동에 능숙한 이들은 소수의 다목적 플랫폼에 높은 충성도를 보인다. 이러한 고객들을 대상으로 한 가치 제안에는 편리함과 가성비를 고려한 엔드 투 엔드 온라인 서비스와

고객이 직접 선택할 수 있는 맞춤형 포트폴리오가 있다. 지난 4월 스위스 리가 진행한 아시아·태평양 소비자 조사는 팬데믹에 기인한 이러한 변화가 얼마나 큰 폭으로 진행되고 있는지를 보여준다. 보험사의 온라인 엔드 투 엔드 정책 처리 능력은 고객들이 보험사를 선정할 때 가장 주의 깊게 고려하는 사항이며, 중국의 경우 이에 동의하는 고객의 비중이 77%에 달하는 것으로 나타났다.<sup>23</sup> 기업은 기존 디지털 플랫폼을 통해 이러한 고객에게 서비스를 제공할 수 있지만, 고객이 주로 가격을 기준으로 제품을 선택하는 플랫폼의 과점 상황에서는 고객 점유율을 잃을 위험이 존재한다. 이 같은 상황에서 경쟁할 수 있으려면, 기업들은 제품 개발에 더욱 집중하고 채널을 다양화 하는 등 원가 경쟁력을 달성해야만 한다.



### 활용 사례

중국의 한 온라인 헬스케어 플랫폼은 환자가 다른 질병에 걸릴 위험이 있는 의료시설을 방문하는 대신 원격 진단 및 검진을 통해 프로세스를 단순화하여 사업을 확장했다. 이 시스템 하에서 후속 상담이 진행되고, 약물 처방과 일반 의약품이 제공되기도 한다. 플랫폼이 진화하여 기본적인 치료 이상의 서비스 제공이 가능해진 것이다. 환자들은 24시간 의료 서비스에 접근할 수 있을 뿐만

아니라 이러한 시스템이 의료 컨시어지 역할을 하며 환자들이 지속적인 생체 정보 추적, 재활 관리, 정기 건강 검진 알림 등을 제공받을 수 있도록 한다. 의료진은 데이터를 수집하고 머신 러닝을 활용하여 환자 데이터, 건강 상태 기록 및 모니터링 결과를 문서화할 수 있게 되며, 데이터를 통해 지역 내 중요한 의료 문제를 추적할 수 있게 된다.

**가상 공간의 고객**은 자신의 집을 종합적인 목적지로 활용한다. 이들은 집안에 머물며 가상 체험을 할 수 있도록 지원하는 브랜드를 원하고, 그런 경험에 대해 기꺼이 추가 금액을 지불할 의향이 있다. 기업은 5G로 구현되는 사물인터넷(IoT) 및 가상현실(VR)·증강현실(AR)과 같은 스마트 기술의 확산을 활용하여 상당한 부가가치를 지닌

제품 및 서비스를 제공할 수 있게 된다. 뷰티 브랜드에 증강현실(AR)기술을 제공하는 업체는 미국에서 팬데믹 발생 이후 가상 프로그램 샘플 판매가 32% 증가했다고 밝혔다. 또한 온라인에서 가상으로 제품을 체험하는 고객은 구매 가능성이 3배 가까이 높아지며 10% 이상 더 지출할 가능성이 있다고 덧붙였다.<sup>24</sup>



### 활용 사례

고가의 액티브웨어 브랜드는 가정용 스마트 피트니스 기기를 판매하는 스타트업 인수를 통해 홈 피트니스 사업에 뛰어들었다. 이에 사용된 장비는 디지털 화면과 거울의 역할을 동시에 하여 사용자가 운동 영상을 스트리밍하면서 기기가 화면에 반사되는 모습을 볼 수 있다. 또한 구독 서비스로 지속적인 교육 세션을 제공하고 친구와 함께 집에서 가상 운동 세션을 진행할

수 있는 소셜 커뮤니티 참여를 가능하게 한다. 이 액티브웨어 브랜드는 이번 인수를 통해 의류 구매를 넘어 고객 참여를 독려하는 고객 경험 중심의 시장에 진출했으며, 그 과정에서 브랜드 충성도와 사용자 커뮤니티를 강화하고자 하였다. 또한 플랫폼의 모든 강사가 해당 브랜드의 피트니스웨어 제품을 착용함으로써 교차 판매 기회를 갖게 되었다.

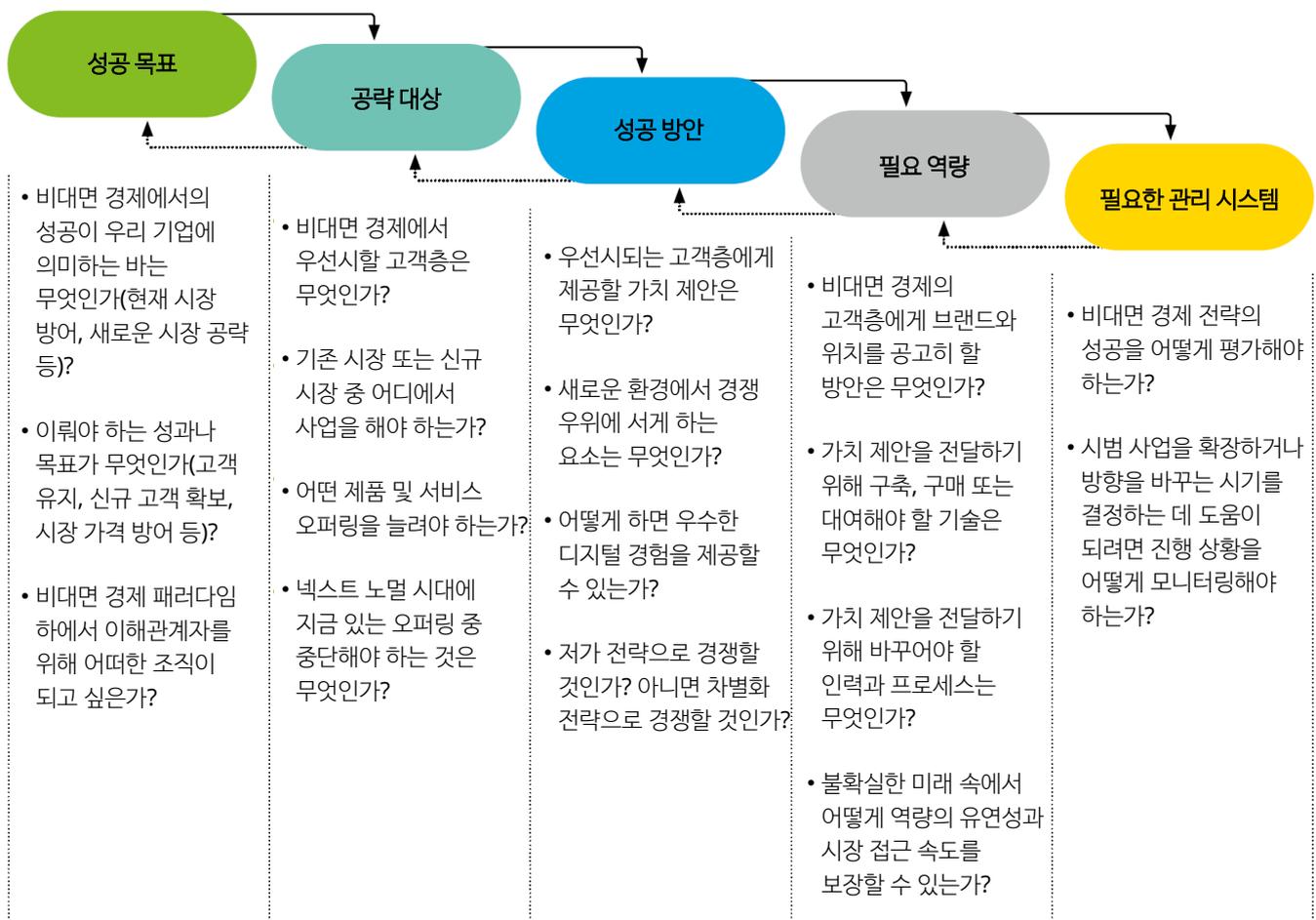
각 고객 영역의 구체적인 규모를 측정하는 것은 쉽지 않다. 특정 제품이나 서비스에 대한 고객 행동, 니즈 및 기대는 역동적으로 변하는 시장에서 지금도 진화 중이기 때문이다. 각 고객 영역은 기업이 제공할 수 있는 새로운 가치 제안과

이를 제공하는 데 필요한 여러 가지 역량을 이끌어낼 것이다. 각각의 가치 제안은 신속하고 저렴한 비용의 서비스 제공을 위한 비즈니스 생태계 파트너십 기반의 접근 방식을 필요로 한다.

## 대응 방안

기업이 비대면 경제에서 발생하는 기회를 놓치지 않기 위해서는 단계적인 결정을 내릴 수 있어야 한다. 기업은 아래의 5가지 요소를 고려하여 비대면 경제 전략을 구상할 수 있다(그림 5).

그림5  
비대면 경제에 대응하기 위한 5가지 고려 요소



상기 5가지 요소에 대한 답을 찾는 것은 중장기 목표에 해당하며, 기업이 비대면 경제로 이윤을 발생시키기 위한 단기적인 성공 전략을 수립하기 위해서는 아래의 세 가지 즉각적인 조치를 검토할 수 있다.

### 1 고객 행동 분석 수행

기존 영업 및 마케팅 기능을 활용하여 시장에서 고객의 니즈와 행동이 어떻게 진화하고 있는지 정확히 평가한다. 비대면 경제는 시장마다 다르게 전개될 것이기 때문에 지역적 특수성을 고려한 세분화 분석을 수행해야 한다.

### 2 시장 특유의 고객층 파악

고객의 니즈와 행동에 대한 평가를 바탕으로 비대면 경제의 새로운 고객층을 정의하고, 공략할 고객층과 공략하지 않을

고객층을 결정한다. 새로운 기술을 통해 활용할 수 있게 된 기법을 사용하고, 기존의 오퍼링을 검토하며, 현재의 경쟁력 있는 제품과 서비스가 고객층을 어떻게 유인하고 있는지 파악함으로써 새로운 고객층을 위한 새로운 가치 제안을 정의한다.

### 3 기술 역량 구축 가속화

기업은 기술적 발전의 부진과 오래된 시스템으로 인한 제약이 비대면 경제의 기회를 포착하는 데 필요한 혁신을 억제할 수 있다는 점을 숙고해야 한다. 만약 기업이 시장을 격변시키는 새로운 도구를 이용할 수 없을 정도로 시스템이 복잡하다면, 그 기업은 비대면 경제가 도래했을 때 경쟁 우위를 잃을 가능성이 높다. 따라서, 경영진은 데이터와 애널리틱스의 수용 방안, 클라우드 네이티브 아키텍처(cloud native architecture)의 빠른 도입 방안, 디지털 전환의 효과를 배가시키기 위한 5G의 활용 방법 등을 아젠다에 핵심적으로 포함해야 한다.



비대면 경제는 팬데믹이 이를 가속화시키기 전부터 이미 우리 사회에 점진적으로 도입되고 있었으며, 팬데믹으로 인해 기업이 혁신의 결과를 보여줘야 하는 기간이 단축되었다. 혁신을 추진할 만한 신선한 아이디어가 있는 리더들에게는 이것이 좋은 소식이지만, 성공에 지장을 줄 수 있는 문제들을 여전히 조심해야 한다. 이러한 문제에는 네 가지가 있으며 다음과 같다.

### 1 이전보다 훨씬 복잡해지는 고객층

비대면 경제는 새로운 페르소나와 새로운 고객층을 만들어내기 시작했다. 이러한 변화는 소수에게만 국한되어 나타나는 것이 아니라 전 세계의 모든 사람을 대상으로 발생하고 있다. 팬데믹으로 촉진된 개인 라이프스타일의 변화와 디지털 수단을 기반으로 브랜드가 제공하는 수많은 선택지에 따라 새로운 니즈가 형성되고 있다. '집안'과 '집밖'의 삶이 합쳐지게 되면서 소비자 페르소나가 더욱 역동적이고 유동적으로 변했다. 기업은 유동적인 고객층을 관리하기 위한 대응에 나서야 한다. 소비자의 변화를 어떻게 지속적으로 모니터링 할지, 어떠한 변화가 영구적이며 어떠한 변화가 한시적인지, 변화에 대응하기 위해 채널과 오퍼링의 민첩성을 어떻게 유지할지가 기업이 처리해야 할 문제이다.

### 2 승자독식 리스크

기술은 비대면 경제에서 성공을 거두기 위한 열쇠가 될 것이다. 선도 기업은 높은 투자비용과 변화가 극심한 환경 속에서도 생태계를 형성하고 진입장벽을 형성할 수 있는 좋은 여건을 갖추게 될 것이다. 기업은 리스크를 최소화하기 위해 기다리면서 상황을 지켜볼 수도 있겠지만, 이 경우 기업 간 제휴와 파트너십의 구축 기회를 놓칠 수 있다. 승자독식은 지금과 같은 시기에 당연히 발생할 수 있는 리스크이다.

### 3 지연되는 디지털 전환

비대면 경제는 디지털 전환을 촉진하는 새로운 요인이다. 그러나 기업은 단순히 디지털을 탐색하고 실험하는 양상에서 빠르게 벗어나야 한다. 이제 디지털화는 경영 활동에 필수 요소가 되었고, 디지털화라는 장벽을 극복하지 못한 기업은 비대면 경제에 적응하지 못하고 뒤쳐질 것이다. 따라서 미래의 성공을 위해서는 과거의 디지털 전환 전략을 재검토하고 재편해야 한다.

### 4 신뢰가 훼손될 리스크의 증가

비대면 경제의 성장은 신뢰의 패러다임을 물리적인 세계에서 디지털로 옮겨놓을 것이다. 기업은 지금까지 고객과 구축해온 신뢰의 의미를 충분히 이해해야 한다. 리스크를 관리하지 않는다면 비대면 경제에서 파생되는 기회가 그 브랜드가 수년간 쌓아온 신뢰에 오히려 역효과를 일으킬 수 있다. 예를 들어 온라인 화상회의 지원 프로그램을 제공하는 기업은 COVID-19 기간 동안 큰 성과를 거두었으나, 데이터 프라이버시 오류로 개인정보 및 보안 문제가 발생하여 크게 반발을 사게 되었다. 이 기업은 고객을 안심시키고 문제가 발생한 부분을 관리하기 위해 사이버 보안 아키텍처에 상당한 조치를 취해야 했다. 비대면 경제 시대에도 고객과 지속적인 신뢰 관계를 구축하는 것은 중요한 일이다.

COVID-19 팬데믹은 경영진이 위기 속에서도 안정을 도모하고 불확실한 미래에 대응하여 새로운 준비를 하도록 한다. 그러나 심각한 위기 상황 속 효과적인 의사결정의 가장 큰 장애물은 불확실성이나 모호함이 아니라, 현상에 근본적인 변화를 일으킬 때 발생하는 충격과 저항을 완화하기 위해 단호한 조치를 취할 의지의 부재이다. 이러한 의사결정과 변화는 비대면 경제의 부상과 같은 임박한 기회 속에서 기업의 장기 존속 방안을 결정 짓는 핵심적인 역할을 할 것이다.

## 주석

---

1. "South Korea bets on 'Untact' for the post-pandemic economy". Bloomberg. 15 June 2020
2. "Covid-19 gives boost to touchless tech in Japan". The Strait Times. 13 April 2020
3. "Deloitte State of the Consumer Tracker". Deloitte. 22 August 2020
4. "Houseparty reports 50M sign-ups in past month amid COVID-19 lockdowns". Techcrunch.com, 16 April 2020
5. "How digital payments can help countries cope with COVID-19, other pandemics: Lessons from China". World Economic Forum. 6 May 2020
6. "Mastercard impact study 2020: Malaysia leads e-wallet usage sea". Soyaincau.com, 24 June 2020
7. "Virtual Events are booming". Verizon Media. 6 October 2020
8. "Enterprises Are Building Their Future With 5G and Wi-Fi 6". Deloitte Study. 1 June 2020
9. "Enterprises Are Building Their Future With 5G and Wi-Fi 6". Deloitte Study. 1 June 2020
10. "Human experience in times of uncertainty". Deloitte, 18 May 2020
11. "Human experience platforms". Deloitte. 15 January 2020
12. "Five reasons why your organization should move to cloud native applications". IBM. 19 September 2019
13. The total consumer expenditure in APAC by 2025 is expected to be US\$ 18 Trillion and the 6 categories subject to 'At-home' consumption amount to US\$ 11 Trillion (~60% of total) (Source: Euromonitor, MonitorDeloitte analysis).
14. "Riding the tailwind: How COVID-19 accelerated the growth of edutech startups in Singapore". e27. 22 July 2020
15. "Cobots VS. COVID-19". Universal Robots. 18 June 2020
16. "Intelligence Brief: How will Covid-19 impact 5G?". Mobile World Live. 25 March 2020
17. "APAC shoppers still buy in-store, but more seek hybrid commerce". ZD Net. 25 February 2020
18. "92% of Chinese consumers want to see VR/AR apps in retail". Marketing Interactive. 5 June 2017
19. "What Do Shoppers Want from BOPUS?". eMarketer. 7 Mar 2019
20. "In stores or on the couch, Asia Pacific consumers shift rapidly to digital commerce and show no signs of turning back - Mastercard study". Mastercard. 22 June 2020
21. "APAC shoppers still buy in-store, but more seek hybrid commerce". ZD Net. 25 February 2020
22. "ASIAN consumers are rethinking how they eat post COVID-19". Nielsen. 27 March 2020
23. "How COVID-19 accelerates the digitalisation of the insurance customer journey". Swiss Re. 28 May 2020
24. "Virtual try-ons are replacing fitting rooms during the pandemic". The Washington Post. 9 July 2020

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅  
고객산업본부

오성훈 Partner  
고객산업본부 본부장  
sunoh@deloitte.com

박경은 Manager  
kyungepark@deloitte.com

**HOT LINE**  
02) 6099-4336

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.