



## Next Retail: '판매'를 넘어 '순환'으로 설계하는 비즈니스

리세일과 렌탈을 넘어 고객 관계로 확장되는 리커머스 모델

Deloitte Insights

“

순환형 리테일은 판매 이후의 회수와 검증, 재유통까지를 하나의 운영 구조로 연결하는 방식입니다. 판매는 더 이상 끝이 아니라, 이후 과정을 설계하고 관리하는 출발점이 되고 있습니다. 소비자는 이제 ‘신제품’ 여부보다 가치가 어떻게 유지되는지, 정품과 상태가 어떻게 관리되는지, 다시 거래할 수 있는 구조가 있는지를 기준으로 브랜드를 판단합니다. 이는 중고 거래의 확산을 넘어, 소비 이후를 바라보는 관점 자체가 변화하고 있음을 의미합니다.

이러한 변화 속에서 리테일의 경쟁력은 판매량이 아니라, 제품이 고객의 손을 떠난 이후까지 얼마나 정교하게 설계하고 관리할 수 있는가에 달려 있습니다.

순환형 리테일은 운영 방식과 수익 구조를 함께 재편하는 새로운 기준이며, 앞으로의 리테일 전략을 가늠하는 중요한 방향입니다.

”

**김경원 파트너**

유통·소비재(CP&R) 리더  
경영자문 부문

# 리테일은 왜 다시 '순환'을 이야기하는가



기존 리테일  
구조의 한계

- ✓ 제조-판매-소비로 끝나는 일방향 흐름
- ✓ 판매 후 제품은 기업 관리 범위 밖
- ✓ 재고·반품·폐기 비용의 구조적 증가
- ✓ 고객 관계는 구매 시점에서 단절

## 전환되는 리테일의 방향

- ✓ 회수·재사용·수리·재판매까지 사업화
- ✓ 제품 생애주기 전체를 가치 자산으로 관리
- ✓ 수익성·운영 효율·고객 관계를 동시에 확장



## 변화가 가속되는 이유

- 소비자: 신제품보다 가치 유지와 재판매 가능성을 기준으로 선택
- 기술: 이력 추적·상태 판별로 회수-재유통의 산업화 가능
- 규제: 판매 이후 제품 책임을 요구하는 글로벌 정책 확산



상세한 내용은 리포트 전문에서 확인하세요!



# 순환형 리테일 5대 비즈니스 모델



## 01 수리·복원 (Repair)

제품을 원래 고객에게 돌려주거나 재판매 가능하도록 복원  
고객 로열티와 브랜드 신뢰 확보에 기여



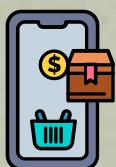
## 02 재판매·리세일 (Resale)

반품·중고·재고를 정품 인증 후 재판매  
추가 수익원 창출과 규제 대응 가능



## 03 재활용 (Recycling)

제품·소재를 회수해 제조 공정 재투입  
원자재 비용 절감과 탄소 감축 실현



## 04 렌탈 (Rental)

일정 기간 사용 후 반납  
초기 부담 완화와 반복 매출 구조 가능



## 05 리필 (Refill)

재사용 용기 기반 지속 충전  
패키징 폐기물 감축과 고객 락인 효과

# 왜 브랜드는 리커머스를 직접 시작하는가

## 기존 C2C·플랫폼 중심 구조의 한계

- ✓ 제품 상태·품질 기준이 일관되지 않음
- ✓ 정품 여부와 책임 주체가 불명확
- ✓ 제품 이력·고객 데이터가 브랜드 밖에 머무름
- ✓ 소비 이후 발생하는 가치가 외부 플랫폼으로 이동

## 브랜드·리테일 주도 리커머스의 차별점

- ✓ 제품 이력·상태 기준을 브랜드 기준으로 통합 관리
- ✓ 정품 인증·보증·AS를 포함한 책임 구조 명확화
- ✓ 반품·중고·재고를 전제된 운영 자산으로 편입
- ✓ 구매 이후까지 이어지는 고객 접점 유지

# 변화하는 소비자 합리성과 신뢰 중심의 선택

## 가격 대비 효용 추구

- ✓ 동일 품질을 합리적 가격에 구매하려는 실속형 소비 확산
- ✓ 중고·리퍼브 소비를 '절약'이 아닌 합리적 선택으로 인식

## 브랜드 인증과 관리된 신뢰

- ✓ 정품 여부와 검증된 공식 채널 선호
- ✓ 책임 주체와 기준이 명확한 구조에 대한 기대 상승

## 재판매 가능성 고려

- ✓ 구매 시점부터 되팔 수 있는 구조까지 평가하는 소비자 증가
- ✓ 제품을 소비재가 아닌 가치 유지 자산으로 인식

## 소유보다 이용 경험 중심

- ✓ 렌탈·구독·교환 등 유연한 소비 방식에 대한 거부감 감소
- ✓ 필요한 기간만 사용하는 소비 패턴이 정착

# 순환형 리테일의 새로운 수익 구조



## 01 제품 회수 (Collection)

반품·재고·중고 제품을 체계적으로 회수하는 구조 구축, 판매 이후 제품 흐름에 대한 통제 기반 확보



## 02 검증·분류 (Verification)

AI 기반 상태 진단과 정품 인증을 통한 등급화



## 03 리퍼브·수리 (Refurbish)

재판매 가능한 상태로 복원해 제품 가치 회복



## 04 재유통 (Redistribution)

리세일·렌탈·재활용 등 다양한 채널로 재유통



## 05 고객 관계 확장

구매 후에도 지속되는 브랜드 접점과 데이터 축적



## 기존 리테일 모델

제조



판매



소비 후 단절

단일 거래 중심  
수익 구조

## 순환형 리테일 모델

제조



판매



회수



재유통



반복

제품 생애 전체  
기반 수익 구조



# 리테일의 미래: 판매가 아닌 순환의 설계



## 전략적 출발점 설정

운영 효율, 고객 관계, 수익 구조 중  
우선적으로 전환할 영역의 명확화

.....

## 운영 체계 구축

회수-검수-재유통의 구조적 연결  
판매 이후 제품 흐름의 일관된 관리 체계  
기술 기반 운영 최적화

.....

## 단계적 확장 전략

파일럿 → 전사 단위 확장  
단일 모델 → 통합 순환 플랫폼

# 한국 딜로이트 그룹 전문가

## 유통·소비재 전문팀

빠르게 발달하고 있는 리테일 환경 속에서 딜로이트 유통·소비재 산업 전문가들은 트렌드의 변화, 비즈니스 모델 및 기회를 적시에 파악하고 대응할 수 있도록 지원합니다. 또한, 딜로이트의 차별화된 유통·소비재 산업 네트워크를 통해 복잡한 문제 해결을 위한 혁신적인 솔루션을 제공합니다.



**김태환 파트너**  
소비자 부문 리더 | Deloitte Digital

☎ 02 6676 3756  
@ taehwankim@deloitte.com



**한경수 파트너**  
Deloitte Digital | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 3753  
@ kyuhan@deloitte.com



**김경원 파트너**  
유통·소비재 부문 리더

☎ 02 6676 2322  
@ kyungwkim@deloitte.com



**오행섭 파트너**  
유통산업 전문가 | 회계감사 부문

☎ 02 6676 2135  
@ haoh@deloitte.com



**이재훈 파트너**  
유통산업 전문가 | 성장전략 부문

☎ 02 6676 1134  
@ jaeholee@deloitte.com



**안종식 수석위원**  
유통산업 전문가 | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 2988  
@ jonahn@deloitte.com

### Deloitte Offerings

Customer Strategy & Design	<ul style="list-style-type: none"><li>디지털 기반 고객 전략 및 비즈니스 모델 수립</li><li>제품 및 서비스 오퍼링 디자인</li></ul>
Marketing & Commerce	<ul style="list-style-type: none"><li>고객경험 최적화를 위한 Owned Channel, 광고, 이커머스 전략 설계/구현/운영</li></ul>
Customer as a Service	<ul style="list-style-type: none"><li>디지털 고객경험을 실현하는 마케팅, 세일즈, 서비스 플랫폼 구현 및 운영</li></ul>
Digital Strategy & Transformation	<ul style="list-style-type: none"><li>디지털/IT 전략 수립부터 설계, 구축 및 최적화</li><li>인수합병, 신사업 개발, 신시장 진출 등 전략적 비즈니스 어젠다 관련 시스템 주제의 타당성 분석, 영향 검증, 벤치마킹, 전략 및 계획 수립</li></ul>



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 ‘**딜로이트 인사이트**’를 검색해보세요.  
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

# Deloitte.

## Insights

<b>성장전략부문 대표 손재호 Partner</b> jaehoson@deloitte.com	<b>딜로이트 인사이트 편집장 박경은 Director</b> kyunepark@deloitte.com	<b>Contact us</b> krinsightsend@deloitte.com
<b>연구원 조예원 Manager</b> yewcho@deloitte.com	<b>디자이너 박근령 Senior Consultant</b> keunrpark@deloitte.com	

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.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.