

# Think like a start-up

How to grow in a disruptive market

2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey  
[kpmg.com/cmsurvey](http://kpmg.com/cmsurvey)

Executive Summary

본 보고서는 KPMG Global이 발간한 Thought Leadership이며, 삼성KPMG 경제연구원에서 국문 요약한 자료입니다.

보고서 원문은 아래의 링크에서 확인하실 수 있습니다.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/06/top-of-mind-survey-2017.pdf>

“  
사회적·경제적·기술적·  
환경적 등 다양한  
영역에서 변화 중 ...  
비즈니스 모델을  
민첩하게 변화시키며  
기회 모색해나가야

오늘날 유통·소비재산업은 지리적, 인구구조적, 기술적 등 크게 세 가지 측면에서 큰 변화를 겪고 있습니다. 한편 최근 소비자들은 원하는 것을 기업들에게 보다 적극적으로 요구하는 'Do It For Me'의 성향을 보이고 있습니다. 이에 기존 비즈니스 모델에서 탈피하여 보다 개선된 고객 경험을 제공하는 것이 성공적인 비즈니스의 핵심이 될 것으로 분석됩니다. 아울러 첨단기술이 빠른 속도로 유통·소비재산업으로 유입되면서 기업들은 방대한 고객 데이터를 보다 현명하게 분석하고 활용할 필요가 있습니다.

향후 사회·경제·기술·환경 등 다양한 영역에서의 변화가 가속화될 것으로 전망되는 가운데, 혼돈의 경영환경 속에서 유통·소비재 기업들은 발 빠르게 환경에 적응하여 자사 비즈니스 모델을 민첩하게 변화시키고, 기회를 모색해나가야 할 시점에 있습니다.

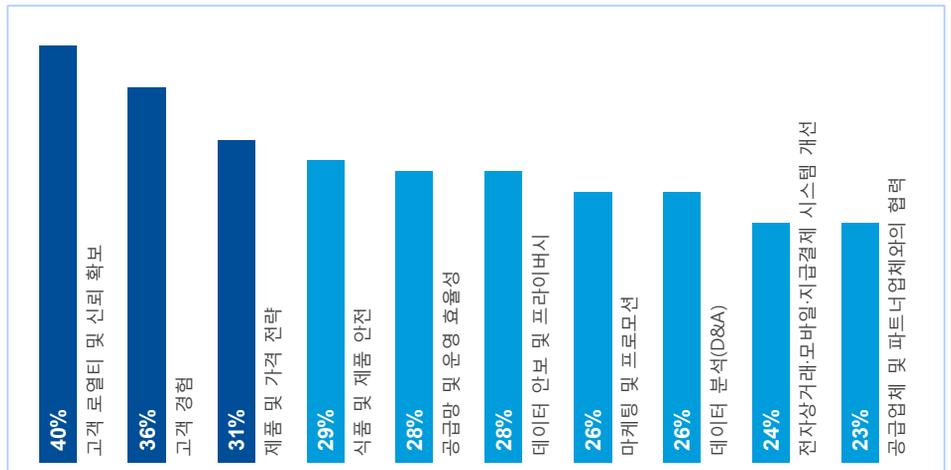
KPMG International은 매년 글로벌 유통·소비재 기업 C-level을 대상으로 임원들이 경영 상으로 최우선적으로 염두에 두고 있는 분야가 무엇인지를 묻는 'Global Consumer Executive Top of Mind Survey'를 실시해오고 있습니다. 본 보고서는 2017년 3월부터 4월까지 526명의 전세계 유통·소비재 임원을 대상으로 설문조사를 진행한 결과를 담고 있습니다. KPMG는 설문조사 결과를 분석하여 1) 고객 중심적 비즈니스, 2) 변화하는 소비자, 3) 통합적 공급망 구축, 4) 비즈니스 자동화, 5) 파괴적 혁신의 다섯 가지 주제에 대해 인사이트를 제시하였습니다.

[1] 고객 중심적(Customer Centricity) 비즈니스

고객의 소비 행동이 점점 예측 불가능해지고 있는 가운데, 기업들은 고객을 단순히 이해하는 수준을 넘어 꿰뚫어 볼 필요가 있습니다. 글로벌 유통·소비재 기업들은 초경쟁적 시장 환경에서 급변하는 고객 선호를 최우선적으로 파악하고 이에 기반하여 자사 비즈니스를 적절히 변화시켜나가야 합니다. 한편 이를 위해서는 소비자 중심의 비즈니스 환경 구축이 필수적입니다.

2017년 설문조사 결과, 전체 응답기업의 40%가 향후 2년 동안 성공적인 비즈니스 이행을 좌우할 핵심 이슈를 고객 로열티 및 신뢰 확보라고 응답했습니다. 고객 경험이라고 답한 기업은 36%에 달했으며, 제품 및 가격 전략을 택한 기업은 31%로 나타났습니다.

[ 향후 2년 동안 성공적인 비즈니스 이행을 좌우할 핵심 이슈 ]



Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'



향후 2년간 성공적  
비즈니스를 위한  
Top 3 핵심 이슈는  
'고객' 관련 ...  
고객 중심적 비즈니스  
구축을 위한 역량  
확보가 필요한 시점

이와 같은 결과는 인재 관리, 지리적 확장, 사회적·환경적 책임이 경영 상의 최우선 순위 Top 3로 대표됐던 과거 설문조사 결과와 대비됩니다. 이처럼 오늘날 글로벌 유통·소비재 기업의 관심사는 '고객'에 집중되어 있는 것으로 보여지며, 기업들은 고객 중심적 비즈니스를 구축하기 위한 다양한 역량을 확보해야 할 것입니다. 본 보고서는 글로벌 유통·소비재 기업들이 자사 고객에 대한 이해도 제고를 통해 고객 중심적 기업으로 나아가기 위해서는 데이터 분석을 포함한 디지털 기술 활용이 관건이라고 설명합니다.

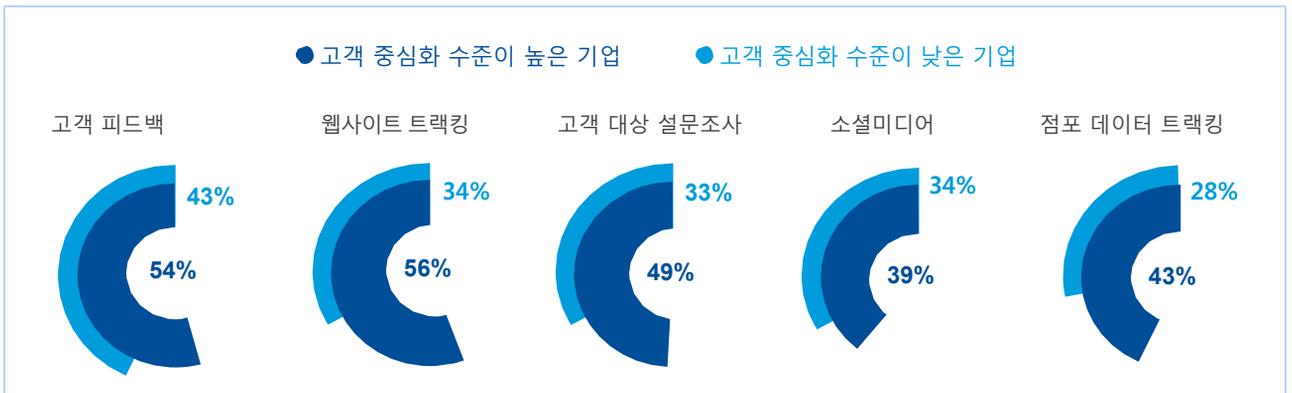
설문조사에 따르면 고객 중심적인 기업들의 대다수가 클라우드 컴퓨팅 및 고도화된 데이터 분석 기술, 전자상거래 및 모바일 관련 기술 등 다양한 기술을 활용하고 있는 것으로 나타납니다.

한편 고객 중심화 수준이 비교적 낮은 기업의 경우 고객 행동 패턴에 대한 정보를 고객 피드백으로부터 주로 얻고 있는 반면, 고객 중심적인 기업의 경우 다양한 경로를 통해 수집하고 있는 것으로 조사되었습니다. 고객 중심적 비즈니스를 이행하고 있는 기업들은 고객 피드백, 온·오프라인 데이터 트래킹, 고객 대상의 설문조사, 소셜미디어 등 다양한 경로를 통해 활발히 고객 정보를 수집해 철저한 분석을 하여 고객 중심적인 기업이 되고자 힘쓰고 있는 것으로 나타납니다.

디지털 스타트업은 데이터가 비즈니스 인프라의 일부분이기 때문에 자사 고객에 대해 보다 정확한 분석이 용이한 경향을 보입니다. 그러나 그룹 내 다수의 브랜드와 유통채널을 보유하고 있는 대규모 글로벌 유통·소비재 기업들은 자사에 맞는 데이터 분석 기술을 도입할 필요가 있으며, 방대한 양의 데이터를 효율적으로 이해하고 정확하게 사용할 수 있어야 합니다. 모든 경로를 통해 수집된 고객의 행동에 대한 다양한 데이터를 하나의 데이터로 집약시킴으로써 변화하는 고객의 요구를 이해하고, 이에 대한 대응 능력을 확보하여 고객 중심적 조직으로 변화해나갈 필요가 있습니다. 글로벌 화장품 기업 로레알(L'Oreal)은 민첩한 대응 역량을 갖추고, 고객 중심의 문화를 형성함으로써 전자상거래 부문 매출을 33% 향상시킨 사례로 꼽힙니다.

KPMG는 본 보고서를 통해 자사가 원하는 브랜드 이미지를 고객에게 일방적으로 주입시키기 보다는 고객의 라이프스타일을 중심으로 이에 맞춰 브랜드를 연계·융합해나가는 방안을 끊임없이 모색해야 한다고 제언합니다. 또한 시시때때로 변하는 고객의 기대치와 요구에 맞춰 고객 중심의 문화를 구축할 필요가 있음을 강조합니다.

[ 고객 쇼핑 행동 관련 정보 취득 경로 ]



Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'

[2] 변화하는 소비자(Changing Consumers)

최근 글로벌 유통·소비재 시장에서 공통적으로 관찰되는 현상 중 하나는 소비자들의 변화 속도가 이전 대비 훨씬 더 빨라졌다는 것입니다. 이는 유통·소비재 업계 내 밀레니얼 소비자들의 영향력 증대, 신흥국가의 중산층 소비자 증가, 인구 고령화, 도시화, 여성들의 사회 활동 증대 등 다양한 인구·사회적 요인에 기인한 것으로 판단됩니다.

설문조사 결과, 글로벌 유통·소비재 기업의 비즈니스 리더들은 내일의 경영 환경이 오늘의 것과는 확연히 다를 것임을 명확히 인지하고 있는 것으로 조사되었습니다. 이 같은 응답 결과는 글로벌 유통·소비재 기업의 임원들은 급변하는 경영환경을 몸소 체감하고 있다는 점을 시사합니다.

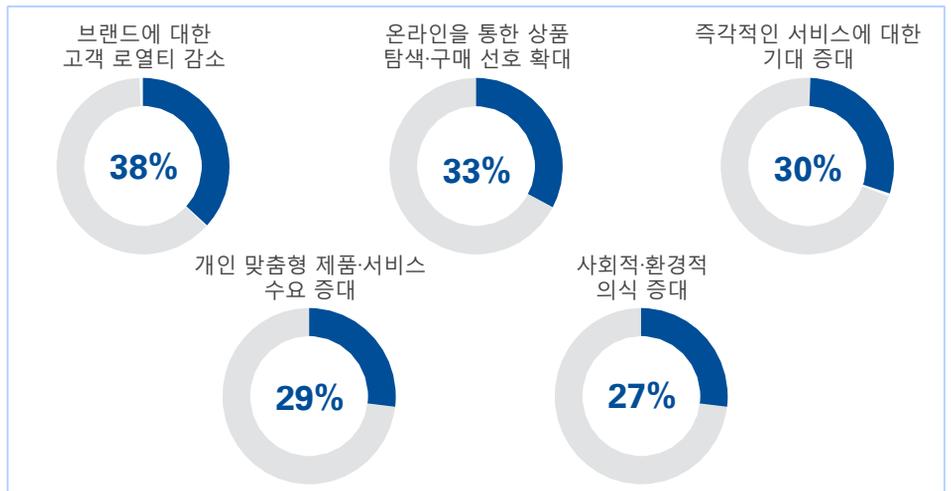


소비 패턴 변화가 가속화되는 시점에서 변화하는 소비자에 대한 이해도 제고가 비즈니스 성공의 핵심 요인

한편 전체 응답자의 89%, 즉 469여 개에 달하는 기업의 임원들이 향후 2년 동안 비즈니스의 변동성이 더욱 증대될 것이라고 생각하는 것으로 나타났습니다. 아울러 이 같은 변동성을 이끌 주요 요인으로 전체 응답자의 52%가 소비자들의 소비 패턴 변화를 꼽은 가운데, 변화하는 소비자들을 이해하는 것이 비즈니스의 성공을 결정짓는 주요 요인으로 부상하고 있습니다.

응답자들은 향후 2년 동안 일어날 소비자들의 행동 패턴 변화는 브랜드에 대한 고객 로열티 감소(38%), 온라인을 통한 상품 탐색·구매 확대(33%), 즉각적인 서비스에 대한 기대 증대(30%), 개인 맞춤형 제품·서비스에 대한 수요 확대(29%) 측면에서 다수 관찰될 것으로 내다보았습니다.

[향후 2년 동안 일어날 소비자들의 행동 패턴 변화]



Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'

글로벌 유통·소비재 기업의 임원들은 이처럼 소비자들의 변화 속도가 그 어느 때보다 가속화 될 것이라는 사실을 인지하고 관련 대응책 마련에 심혈을 기울이고 있습니다. 전체 응답자의 34%는 보다 개인 맞춤형 고객 경험 제공을 통해 신규 고객 유입에 힘쓰는 것을 목표로 하고 있으며, 31%는 온라인·모바일 채널에 대한 투자를 확대할 계획을 세우고 있다고 밝혔습니다. 30%의 응답자들은 자사의 마케팅 수단을 보다 개인 맞춤화 시키는 것을 목표로 하고 있는 것으로 조사되었습니다.



고객 중심화 기업이 되기 위해서는 소비자와의 접점 강화, 잦은 소통, 차별화된 고객 경험 등이 요구되나 이 모든 것에 자사만의 '진정성'을 내포시키는 것이 핵심

KPMG는 소비자를 이해하고, 이들의 의도를 정확하게 파악하는 것이 현 시점에서 중요한 과제임을 다시 한 번 강조합니다. 소비자와의 접점을 강화하여 더 잦은 소통을 통해 이들의 빠른 변화속도에 대응할 필요가 있다고 조언합니다. 소비자들이 원하는 차별화된 고객 경험을 제공하기 위해 하이브리드 매장 형태를 구축하거나 디지털 쇼룸을 도입하는 것도 한 방안이며, SNS의 소셜 인플루언서들과의 접점을 통한 소비자 유인도 또 다른 방안이 될 수도 있을 것입니다. 그러나 이 모든 것에 자사만의 진정성을 내포시킬 필요가 있다고 제언합니다.

### [3] 통합적 공급망 구축 (Full Integration across Supply Chain)

여전히 많은 유통·소비재 기업들의 공급망은 수요 주도형 공급망이 아닌 제품 기반의 공급망 형태를 유지하고 있으며, 기업의 전략적 목표와도 긴밀히 연계되어 있지 않은 것으로 나타납니다. 이 같은 이유로 제품을 개발·제조·배송하는 과정에서 공급망의 속도와 효율성이 다소 떨어지는 것으로 나타납니다. KPMG는 고객에 대한 대응력을 제고하기 위해 수요 주도형의 통합적 공급망을 구축해야 한다고 강조합니다.

글로벌 유통·소비재 기업을 대상으로 공급망과 관련하여 무엇을 최우선적으로 고려하고 있는지를 조사한 결과, 36%의 응답자가 '배송 속도 및 효율성 향상'이라고 답했습니다. 이어 '제조 속도 및 효율성 향상'이라고 답한 응답자가 31%, '수요·공급의 보다 정확한 예측'에 집중하고 있다고 답한 응답자 또한 31%에 달했습니다.

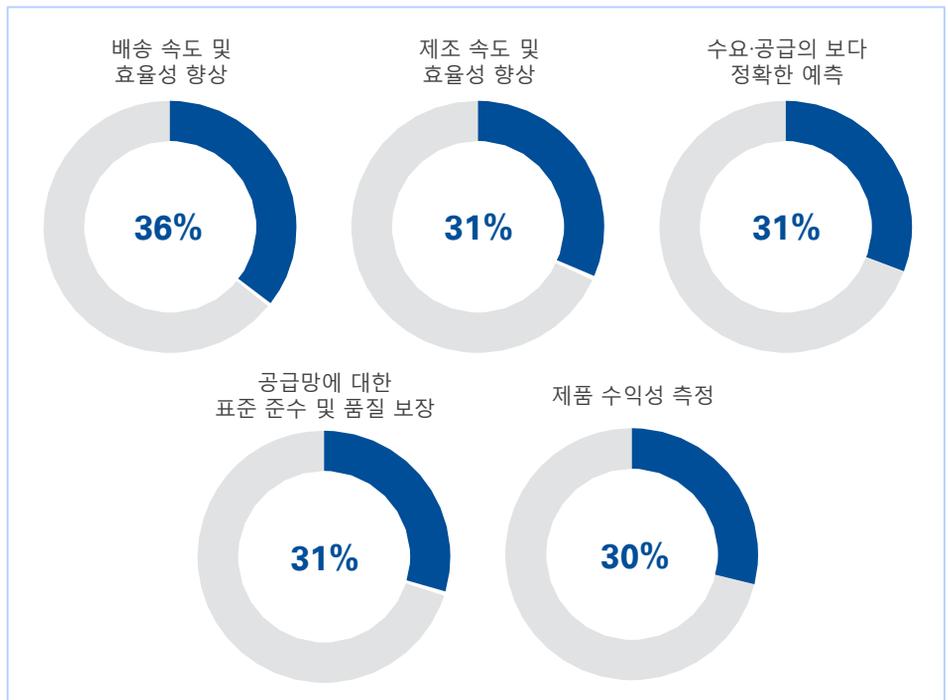
오늘날의 소비자들은 제품의 제조부터 배송되기까지의 속도가 보다 향상될 것을 기대하고 있는 가운데, 기업들은 이와 같은 소비자들의 요구 사항을 잘 인지하고 있는 것으로 파악됩니다.

한편 설문조사에 응답한 글로벌 유통·소비재 기업 중 3분의 1가량만이 완전히 통합된 공급망을 구축해 둔 것으로 나타났으며, 응답 기업의 56%는 자사 공급망의 절반 수준의 통합을 이룬 것으로 조사되었습니다. 한편 앞으로 2년 후인 2019년까지 공급망의 완전한 통합을 이를 의향을 밝힌 응답자는 절반 수준에 불과했습니다. 이에 KPMG는 다수의 글로벌 유통·소비재 기업들이 자사 공급망에 대해 더 많은 시간과 비용을 투자해야 한다고 강조합니다.



기업들은 공급망과 관련하여 배송 및 제조의 속도·효율성 향상 등 소비자의 요구사항을 비교적 잘 인지하고 있으나, 통합적 공급망 구축을 위해서는 상당한 노력이 필요

[ 공급망 관련 최우선적 고려 사항 ]



Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'

수요 주도형 공급망은 기업별로 각각 다른 모델이 존재하며 정형화되어 있지 않기 때문에 구축하는 데 다소 어려움이 존재할 수 있습니다. 이에 KPMG는 수요 주도형의 통합적 공급망 도입에 필요한 다섯 가지 요소를 제시하였습니다.

첫째, 첨단 기술을 도입해야 합니다. 응답기업의 27%는 RFID(무선태그) 및 NFC(근거리 무선통신)와 같은 기술을 도입할 경우, 재고 및 자원 추적을 보다 용이하게 할 수 있다고 답한 바 있습니다. 한편 KPMG는 3D 프린팅 기술, 가상현실, 인공지능, 로봇틱스와 같은 첨단 기술에 대한 투자를 통해 제조의 속도 및 효율성 향상을 도모할 수 있다고 언급합니다.

둘째, 공급망의 효율성과 유연성을 확보하여 다양한 고객 집단에 대한 대응력을 높이기 위해서는 고객 데이터에 대한 정확한 분석이 선행되어야 합니다. 고객 중심적 기업의 90%가 자원 조달, 고객분류, 제품 포트폴리오 관리 등에 데이터 분석을 활용하고 있는 것으로 나타난 바 있습니다.

셋째, 자원 조달 전략을 재구축해야 합니다. 국가별 소비자 수요가 각기 다르며, 니즈 역시 상시 변화하고 있는 가운데 각국 비즈니스 환경에 맞는 공급망 시스템을 구축할 필요가 있습니다. 독일 식품 도매기업 메트로(Metro AG)는 기존 7개 지역에 걸쳐 통합적으로 가지고 있던 자원조달 관련 중앙 집권형 의사결정 체제에 변화를 준 바 있습니다. 최근 국가별 소비자 변화가 다르게 나타나고 있으며, 이에 보다 빠르게 대응하기 위해 국가마다 의사결정 권한을 분산적으로 부여함으로써 국가별 소비자의 니즈에 맞추는 한편 제품 구성 범위를 개별 맞춤 형태로 다르게 제공하고 있습니다.

넷째, 공급망의 민첩성과 유연성을 강화해야 합니다. 일례로 2006년 영국에서 시작된 온라인 패션 유통 스타트업 부후(Boohoo)는 자사 공급망을 간소화하고 생산 거점을 주요 고객 시장에 접근시키는 것으로 설계 및 제조, 배송에 이르는 과정을 2주로 단축시켜 수익 향상을 도모한 바 있습니다. 이 같은 결과는 부후의 민첩한 공급망이 뒷받침되었기 때문이며, KPMG는 이에 공급망 전략 변화를 통해 변화하는 수요에 기반한 공급망 시스템의 필요성을 다시 한 번 강조합니다. 공급망 프로세스의 속도 증진은 판매 프로세스, 배송 속도 향상, 재고 비용 절감 등으로 이어지며, 결국 수익성 개선이라는 효과를 기업에게 가져다 줄 수 있을 것입니다.

다섯째, 혁신의 중요성을 인지해야 합니다. 설문조사 결과 응답자의 31%가 수요·공급 트렌드 예측을 주된 애로사항으로 꼽았습니다. 이전보다 소비자 패턴 예측이 매우 어려워졌습니다. 시장 내 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 비즈니스 모델의 재정립도 중요하지만, 지속가능한 공급망 모델 구축도 함께 수반되어야 한다는 사실을 간과해서는 안 됩니다. 오늘날 다양한 비즈니스 모델을 내세운 스타트업이 시장의 경쟁 환경까지 바꿔 놓고 있습니다. 넷플릭스(Netflix)의 서브스크립션(subscription) 서비스 모델, 링크드인(LinkedIn)의 일정 기능을 모든 고객에게 무료로 제공하는 '프리미엄(freemium)' 모델, 우버(Uber)의 온디맨드 서비스 등이 대표적입니다. 글로벌 대형 유통·소비재 기업들은 자사 고객의 요구와 가치를 고려하여 공급망을 재정비할 필요가 있으며, 이를 통해 경쟁 우위를 유지할 수 있도록 힘써야 할 것입니다.



**KPMG,**  
**수요 주도형의**  
**통합적 공급망 도입에**  
**필요한 다섯 가지 요소**  
**제시**

[4] 비즈니스 자동화 (Automation)



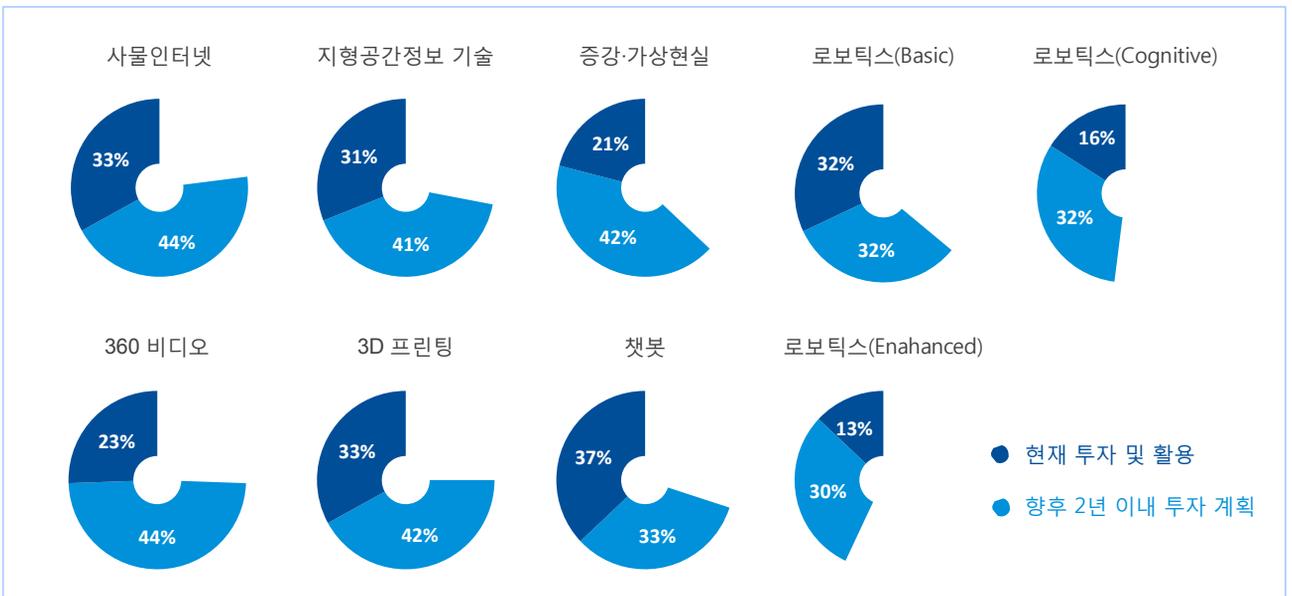
4차 산업혁명 신기술에 상당수 기업들이 현재 투자 중 혹은 향후 투자할 계획이라고 응답하여, 향후 유통·소비재 산업에서 많은 변화 기대

설문조사 결과, 인공지능, 모바일 컴퓨팅, 클라우드 컴퓨팅, 사물인터넷, 3D 프린팅, 증강·가상현실 및 로봇틱스와 같은 4차 산업혁명 신기술은 전세계적으로 유통·소비재 기업들의 비즈니스를 변화시키고 있는 것으로 나타납니다. 새로운 기술을 받아들이는 것은 비즈니스를 수행하는 데 있어 매우 중요하며, 신기술을 어떻게 활용하는지가 기업의 성과를 좌우하고 있습니다.

기업들의 기술 투자 현황을 조사한 결과, 전체 응답 기업 중 사물인터넷에 투자 중이라고 응답한 비중은 33%였으며, 3D 프린팅과 단순 로봇에 투자하고 있다고 응답한 비중은 각각 33%, 32%로 조사되었습니다. 챗봇에 투자하고 있다고 응답한 비중은 37%로 높게 나타난 한편, 21%가 증강·가상현실에 투자하고 있다고 응답하였습니다. 전세계적으로 신기술에 대한 기업들의 관심이 점차적으로 고조되고 있는 가운데, 북미 지역에서는 로봇과 드론, 중동 지역과 아시아에서는 증강·가상현실 기술에 특히 높은 관심을 보이고 있는 것으로 분석되었습니다.

기업이 투자하고 있는 기술에 대한 설문 조사 결과는 상당수의 유통·소비재 기업이 4차 산업혁명에 동참하고 있음을 보여줍니다. 향후 2년 이내에 투자 계획 여부에 대한 응답 결과 역시 2019년까지 유통·소비재산업에서 많은 변화가 일어날 것을 시사합니다.

[ 기업의 기술 투자 현황 ]



Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'



**기업의 로봇 활용을 통한 생산비용 절감 및 기업 성장 견인 효과는 상당할 것으로 전망**

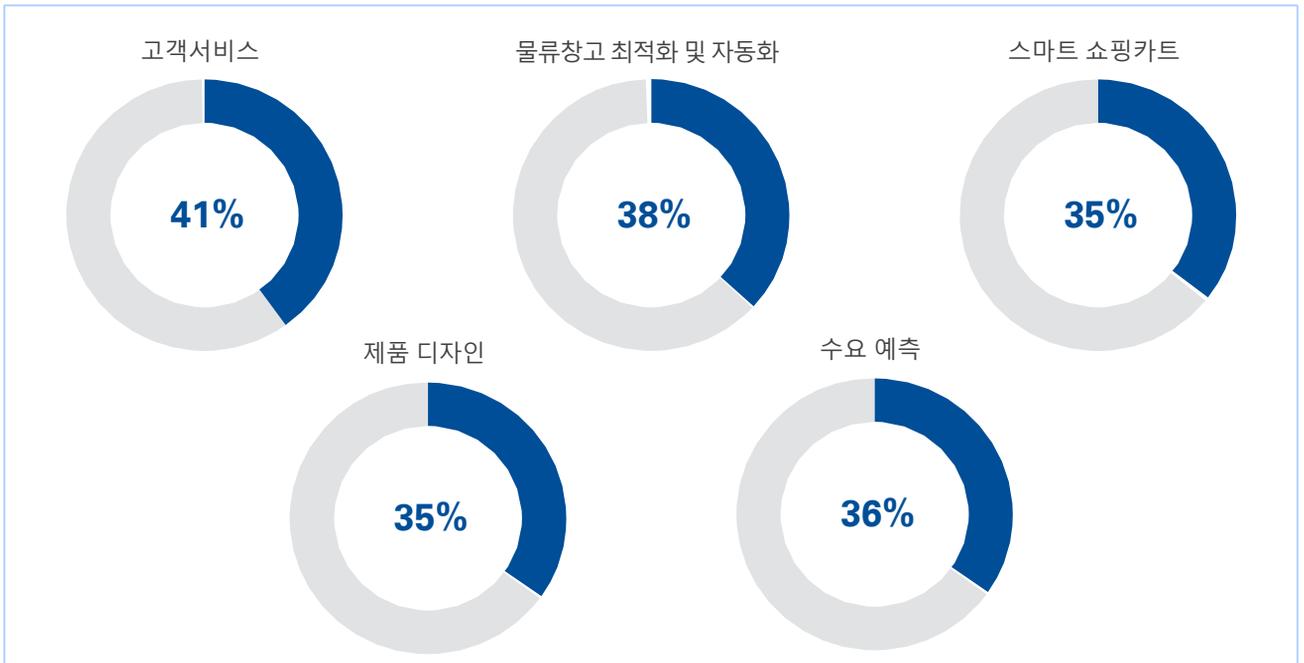
4차 산업혁명 신기술에 따른 혁신은 생산비용 절감 효과를 가져올 것으로 기대됩니다. 기업은 생산비용 절감을 비롯한 효율성을 추구하는 과정의 일환으로 드론, 로봇, 사물인터넷에 적극적으로 투자하고 있는 모습을 보입니다.

특히 로봇 활용을 통한 생산비용절감 효과가 상당할 것으로 전망됩니다. 영국의 온라인 식품 유통 업체 오카도(Ocado)는 로봇을 이용하여 유통 방식의 혁신을 꾀한 바 있습니다. 물품 수집 및 배송 과정에서 로봇 군단을 활용하여 기존에 2시간이 소요되던 작업을 15분으로 단축시켰으며 효율성을 크게 향상시킬 수 있었습니다.

신기술 활용은 효율성 증대를 통한 비용 절감뿐 아니라 기업 성장을 견인하는 역할도 수행할 것으로 예상됩니다. 기업들은 인공지능 및 로봇 자동화 기술을 활용하여 노동력을 추가적으로 투입하지 않고 더 많은 물량을 생산할 수 있을 것으로 보입니다.

아울러 최근의 기술 혁신은 유통·소비재 기업들에게 신규 서비스 론칭 및 소비자와의 새로운 접점 창출을 통해 매출을 증대시킬 수 있는 기회를 가져다 줄 것입니다. 설문조사 결과, 많은 기업들은 챗봇, 증강·가상현실, 3D 프린팅 기술을 활용하여 고객 경험 강화에 집중하는 것으로 나타납니다.

**[ AI/머신러닝의 활용 분야 ]**



Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'



인공지능의 활용이 유통·소비재 산업을 변화시키고 있으며, 기업은 다양한 분야에서 인공지능을 활용 중에 있음

한편 인공지능은 이미 전자상거래 시장을 변화시키고 있으며, 10개 중 4개의 회사가 고객 서비스 강화를 위해 인공 지능 기술을 사용하고 있다고 밝혔습니다. 일례로 인공지능은 소비자 구매 유도, 고객 관리 등에 활용될 수 있습니다. 온라인 소비자가 장바구니에 담았다가 결제하지 않은 물건을 인공지능이 인지하여 고객맞춤형 상품 추천 등의 방식으로 구매를 유도할 수 있으며, 인공지능이 머신러닝 기술을 이용해 이메일을 해석 및 질문을 인지하고 자동으로 응답하는 등 고객을 관리하는 역할 역시 수행할 수 있습니다.

인공지능을 활용한 소비자 데이터 분석 역시 유통·소비재 기업에서 주목하는 분야 중 하나입니다. 조사 결과에 따르면 응답기업의 65%가 현재 고도화된 데이터 분석 기술에 투자 중인 것으로 나타납니다. 또한 6% 이상의 매출액 성장률을 기록한 고성장 기업 중 84%는 데이터 분석이 고객 세분화 전략의 핵심이라고 언급하였습니다. 한편, 상당수의 기업은 데이터 분석에서 더 나아가 제품 개발에 인공지능을 활용하고 있는 것으로 나타납니다. 설문조사에서 85%의 기업이 제품 개발에 인공지능을 활용한다고 응답하였습니다.

[5] 파괴적 혁신(Disruption)



스타트업들이 유통·소비재 산업 내 혁신을 주도하며 산업의 성장을 리드

유통·소비재 산업 내의 파괴적 혁신은 스타트업을 중심으로 지속적으로 일어나고 있습니다. 남성 면도 시장의 판도를 바꿔놓은 달러 셰이브 클럽(Dollar Shave Club)이 파괴적 혁신을 보여주는 대표적인 사례로 꼽힙니다. 마이클 두빈(Michael Dubin)과 마크 레바인(Mark Levine)이 만나 4만 5천 달러의 자본금과 벤처 캐피탈의 투자로 시작된 이 비즈니스는 이전에 없던 방식으로 시장에 접근하여 큰 성공을 이끌었습니다. 달러 셰이브 클럽은 2016년 유니레버에 15억 달러에 인수되기도 했습니다.

이 외에도 미국 화장품 서브스크립션 기반의 스타트업 버치박스(Birchbox), 영국의 온라인 기반 건강 스낵업체 그레이즈(Graze), 음식 배달 서비스 스타트업으로 창업 6년 만에 45억 달러 규모로 성장한 독일의 딜리버리 히어로(Delivery Hero) 등 수많은 스타트업은 파괴적 혁신을 통해 유통·소비재 산업의 성장을 이끌고 있습니다. 닐슨(Nielsen)에 따르면 2016년 미국 소비재 시장에서 상위 20개 기업의 상품의 매출은 비슷한 수준을 유지한 반면, 작은 브랜드의 상품 매출은 2.4% 증가한 것으로 나타납니다.

Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'



**유통·소비재 기업은  
지리적, 인구적, 기술적  
변화와 더불어  
지정학적 불확실성  
확대, 정부 정책 및  
소비자 선호 변화에  
민첩하게 대응할 필요**

다논(Danone)의 엠마누엘 파버(Emmanuel Faber) CEO는 특히 식품산업의 경우 작은 브랜드의 성장 속도가 상위 100대 기업보다 3~4배 빠르다고 언급합니다.

한편 KPMG는 유통·소비재 업계가 겪는 변화를 지리적, 인구구조적, 기술적 세 가지로 나눌 수 있는데, 기업의 경영진들은 이 같은 변화에 잘 대응해야 한다고 조언합니다. 경영진은 2030년 중국과 인도의 소비자가 세계 시장에서 주요 소비자로 부상하는 지리적 변화, 디지털 네이티브, 경험 중시 등 현재 소비자와는 다른 특성을 지닌 밀레니얼 세대가 주요 소비층이 되는 인구구조적 변화, 모바일 기기의 보급률이 증가하고 소비자의 구매 패턴이 바뀌는 기술적 변화에 동시에 대응력을 제고할 필요가 있습니다.

특히, 기술 혁신에 따라 오프라인 점포들이 점점 줄어들고, 전자상거래 시장이 커지면서 유통·소비재산업에서는 다양한 변화가 일어나고 있습니다. 기업들은 이 같은 변화를 제대로 인지하여 알맞은 접근 방법을 선택해야 할 것입니다.

아울러 KPMG는 각국 정부 및 소비자의 건강에 대한 우려 증가와 지정학적 불확실성 확대라는 두 가지 도전적인 환경에 직면한 유통·소비재 기업들은 이에 대응하는 민첩성을 갖춰야 한다고 조언합니다.

건강에 대한 소비자 및 각국 정부에 대한 관심이 고조되고 있으며, 이는 특히 식품산업에서 중요한 이슈로 부각되고 있습니다. 탄산음료세(Soda tax)를 도입하였거나 도입을 검토하는 주 정부, 시 등이 상당수라는 사실이 이를 뒷받침합니다. 이에 식품 기업들은 R&D에 대한 적극적인 투자를 통해 기존 제품의 당분을 줄이고 칼로리를 낮추도록 레시피를 수정하여 제품을 리뉴얼 하는 등의 움직임을 보이고 있습니다. 펩시(PepsiCo)와 다논 등 글로벌 식품 기업도 R&D 투자를 늘려 건강한 제품을 개발하고, 통곡물(Whole-grain), 비유전자변형식품(non-GMO) 등을 강조하여 제품 포장을 디자인하는 등의 흐름에 동참하고 있습니다.

한편, 상당수 유통·소비재 기업은 인수합병을 새로운 R&D 전략으로 삼고 있습니다. 기업들은 내부적으로 개발 하거나 얻지 못하는 새로운 아이디어 및 전문지식을 M&A를 통해 획득하고자 합니다. 설문조사 결과에 따르면 유통·소비재 기업은 AI를 비즈니스에 활용하는 기업, 고객 중심적 경영을 하는 기업, 매출액 50억 이상 기업들의 인수에 관심을 가지는 것으로 나타납니다. 고객 데이터의 확보는 유니레버가 달러 쉐이브 클럽을 인수한 이유 중 하나입니다.



**유통·소비재 기업은  
현재 비즈니스와 미래  
비즈니스 사이에 균형  
잡힌 포지셔닝 전략을  
추구하는 한편 시장  
변화속도에 맞추기  
위해 노력해야**

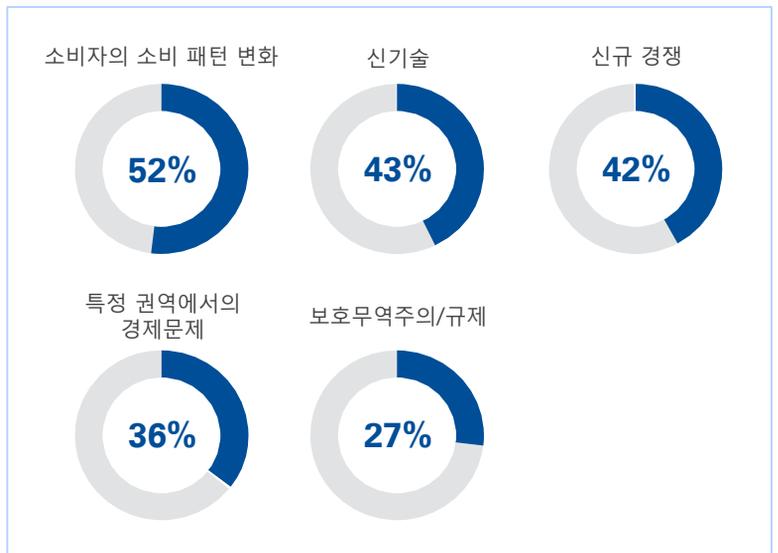
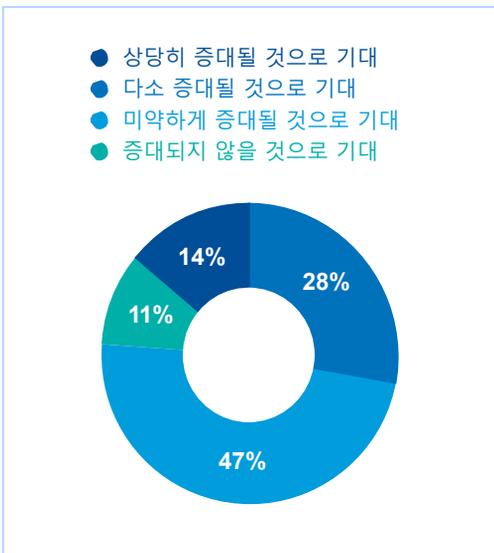
지정학적 불확실성 확대 역시 기업들이 직면한 도전과제 중 하나입니다. 일례로 영국의 유럽연합 탈퇴는 많은 글로벌 유통·소비재 기업에게 영향을 끼쳤습니다. 브라질에서는 정치적 리스크가 증가하며 소비자 지출이 타격을 받았으며, 중동 및 아프리카 지역에서도 40%의 기업이 사회적 불안정성이 비즈니스 변동성 확대의 주요 요인이라고 응답하였습니다.

이러한 환경에서 살아남기 위해 많은 유통·소비재 기업이 나서서 혁신을 주도하려는 움직임을 보이고 있습니다. 대다수 기업들이 그들의 전략, 비즈니스 모델을 완전히 바꾸는 방식을 취하고 있으나, 기업은 그보다 현재와 미래의 균형을 적절히 유지하는 전략을 취할 필요가 있습니다. 경영자는 현재 비즈니스를 효율적으로 이끄는 동시에 미래의 시장 요구에 맞추는 균형 잡힌 포지셔닝 전략이 필요합니다.

많은 유통·소비재 기업들은 그들이 시장 변화 속도를 따라잡아야 할 필요를 인지하고 있습니다. 이와 관련하여 카오(Kao)의 미치타카스와다 CEO는 "모든 것들이 빠르게 변화하면서 비즈니스 환경의 변동성 또한 크게 확대되고 있다"고 말합니다. 또한 "그럼에도 불구하고 우리 기업들의 사고방식, 업무방식은 변화하지 않고 있습니다"고 지적하며, "내·외부 변화 속도의 차이를 줄이는 것이 무엇보다도 시급한 시점이며, 이는 기업들이 해결해야 할 큰 과제입니다"고 언급한 바 있습니다.

[ 향후 2년 동안 변동성에 대한 기대 ]

[ 변동성을 이끄는 주요 요인 ]



Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'

[ 섹터별 글로벌 식품 및 음료 기업의 인수 현황 ]

(개)	2015	2016
1 Soft drinks	46	74
2 Packaging	66	64
3 Dairy	41	58
4 Ingredients	55	51
5 Wine	38	49
6 Spirits	28	41
7 Beer	56	37
8 Bakery	15	31
9 Services	17	27
10 Meat	20	23

[ 2016/17 글로벌 식품 및 음료 산업의 주요 인수합병 ]

(억 달러)

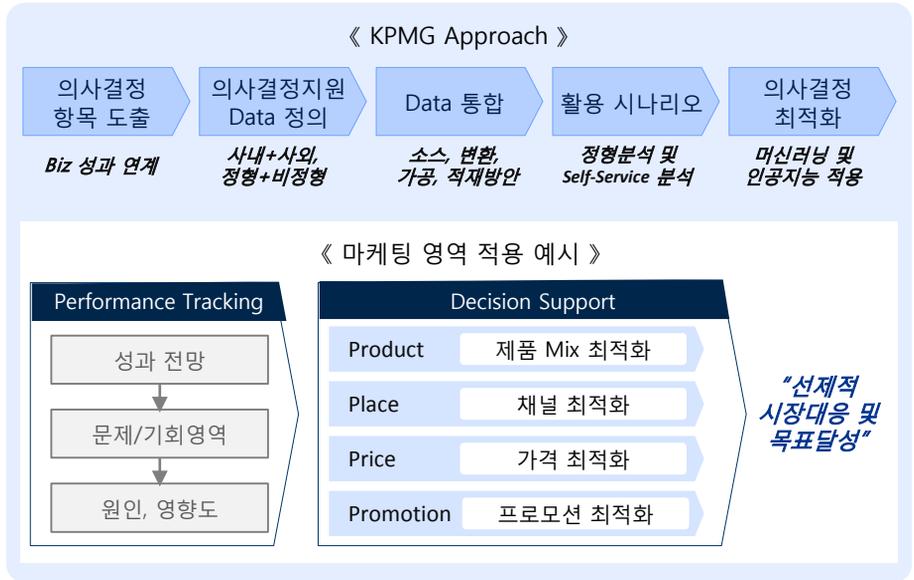
인수기업	피인수기업	거래규모
* Amazon (US)	Whole Foods Market (US)	137.0
1 Hershey (US)	barkTHINS (US)	N/A
2 PepsiCo (US)	KeVita (US)	2.0
3 Roark Capital Group (US)	Jimmy John's (US)	N/A
4 US Foods (US)	FirstClass Foods (US)	N/A
5 Constellation Brands (US)	High West Distillery (US)	1.6
6 The Campbell Soup Company (US)	Habit (US)	0.3
7 Tyson Foods (US)	AdvancePierre Food Holdings (US)	32.0
8 Sovos Brands (US)	Michael Angelo's Gourmet Foods (US)	N/A
9 Walmart (US)	Jet (US)	33.0
10 Gores Holdings (US)	Hostess Brands (US)	23.0
11 Southern Wine & Spirits (US)	Glazer's (US)	170.0
12 WestRock (US)	Multi Packaging Solutions (US)	23.0
13 Apollo Global Management (US)	The Fresh Market (US)	14.0
14 Inbev (US)	Karbach Brewing (US)	N/A
15 Post Holdings (US)	Weetabix (UK)	18.0
16 TSG Consumer Partners (US)	Brewdog (UK)	1.2
17 Sysco (US)	Brakes Group (UK)	31.0
18 Kellogg's (US)	Parati Group (Brazil)	4.3
19 Coca-Cola (US)	Coco-Cola Beverages Africa (South Africa)	31.5
20 MTY Food Group (Canada)	Kahala Brands (US)	3.1

Source: KPMG International, '2017 Global Consumer Executive Top of Mind Survey'

# HOW KPMG CAN HELP

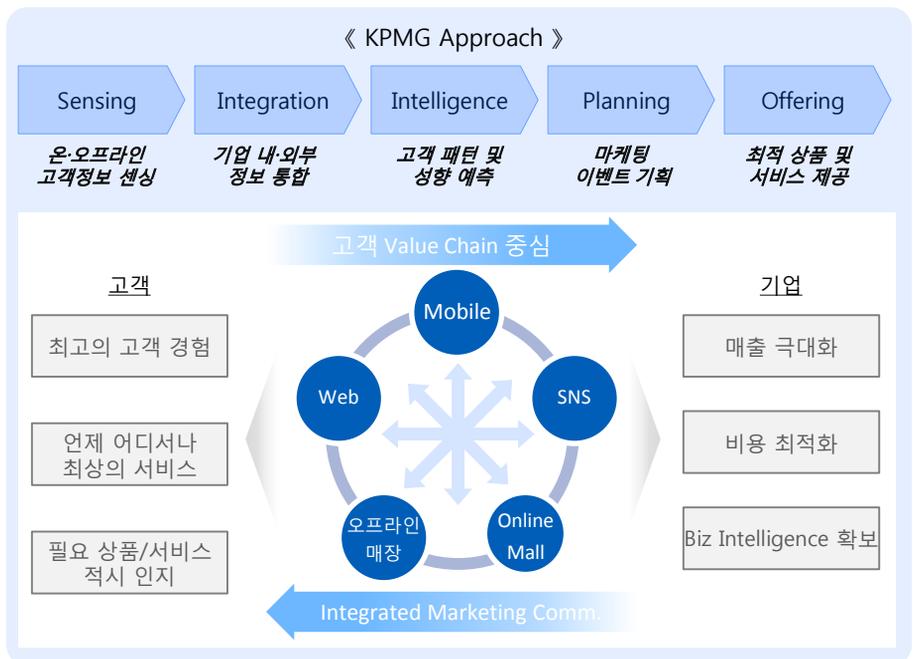
## [1] Data-driven Decision Support

- Data 기반, 사업전략과 연계된 오퍼레이션 의사결정 지원 체계 구축
- 경영성과 분석 및 비즈니스 의사결정 최적화



## [2] Digital Marketing

- Data 기반 고객 행태 분석 및 최적화된 마케팅 전개
- Digital 기반 고객경험 최적화





## Digital Transformation 컨설팅 전문팀

### 봉찬식

상무이사  
02-2112-7732  
chansikbong@kr.kpmg.com

### 이동근

상무이사  
02-2112-7587  
tongkeunlee@kr.kpmg.com

### 양현석

상무이사  
02-2112-3009  
hyunseokyang@kr.kpmg.com

## 유통·소비재산업 전문팀

### 신장훈

전무이사  
02-2112-0808  
jshin@kr.kpmg.com

### 이용호

전무이사  
02-2112-0677  
yongholee@kr.kpmg.com

### 한상일

전무이사  
02-2112-0832  
sangilhan@kr.kpmg.com

### 이종우

상무이사  
02-2112-0648  
jongwoolee@kr.kpmg.com

### 박정수

상무이사  
02-2112-0326  
jungsoopark@kr.kpmg.com

### 오해균

상무이사  
02-2112-0887  
haegyunoh@kr.kpmg.com

### 박관중

상무이사  
02-2112-7403  
kwanjongpark@kr.kpmg.com

### 정현진

상무이사  
02-2112-0827  
hchung@kr.kpmg.com

[kr.kpmg.com](http://kr.kpmg.com)

© 2017 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.