

ISSUE MONITOR

제64호

December 2016

삼성KPMG 경제연구원

유통 · 소비재 기업의 리질리언스(Resilience)



Contacts

The contacts at KPMG in connection
with this report are:

김수경

선임연구원

Tel: +82 2 2112 3973

sookyungkim@kr.kpmg.com

차윤지

선임연구원

Tel: +82 2 2112 6914

yoonyjicha@kr.kpmg.com



Contents

	Page
Executive Summary	3
격동기의 유통·소비재 산업	4
장기 저성장 시대 속 유통·소비재 기업	4
유통·소비재 기업, 경영환경 및 소비트렌드 변화에 직면	5
리질리언스의 필요성과 구성요소	6
리질리언스의 필요성	6
리질리언스의 구성요소 : 인지력 · 극복력 · 행동력	7
유통·소비재 기업의 리질리언스 사례	8
유통·소비재 기업의 ‘인지’ 사례	8
- 10년 후의 제품을 만든다 / 이케아(Ikea)	8
- 세상에 없던 수요를 창출하다 / 네슬레(Nestle)	11
유통·소비재 기업의 ‘극복’ 사례	14
- 위기 속에 택배의 역사를 시작하다 / 야마토운수(Yamato)	14
- 몰락하던 레고 왕국의 부활 / 레고(Lego)	17
유통·소비재 기업의 ‘행동’ 사례	20
- 제철기업에서 럭셔리 리빙 기업으로의 과감한 변신 / 피스카스(Fiskars)	20
- 미래 패션의 중심은 디지털에 있다 / 올세인트스(AllSaints)	22
시사점 및 기업의 대응전략	25

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간 복제할 수 없습니다.

Executive Summary

세계경제는 당분간 저성장 기조를 이어갈 것으로 예상되며, 한국 역시 소비 부진이 지속되며 뚜렷한 소비 판매액 회복세는 나타나지 않고 있는 상황이다. 국내외 유통·소비재 기업은 저성장, 저출산, 고령화 등 인구구조 변화와 더불어 유통업태간 양극화 등 복잡성 짙은 경영환경에 직면해 있다. 이처럼 복잡성이 짙은 위기의 경영환경 속에서 국내 유통·소비재 기업들은 예측하지 못한 상황에 대비하고 어려움을 극복할 수 있는 DNA인 '리질리언스(resilience)'를 통해 생존방향을 모색해 나갈 필요가 있다. 본 보고서에서는 글로벌 유통·소비재 산업 내 리질리언스를 통해 위기를 극복한 사례를 인지력, 극복력, 행동력 등 3가지 요소로 나누어 살펴보고 국내 유통·소비재 기업에 대응전략을 제시하였다.

Executive Summary

■ 리질리언스의 의미와 구성요소

- 리질리언스는 '원래의 상태로 회복하는 수준을 넘어 위기 이전보다 더 강한 경쟁력을 갖게 된다'는 의미로, '바운스 백(bounce back)'에 그치지 않고 '바운스 포워드(bounce forward)'로 도약하는 조직의 역동적 능력을 뜻함
- 리질리언스를 구성하는 요소로는 인지력, 극복력, 행동력 등 3가지로 꼽히며, 기업들은 리질리언스 수준을 높이기 위해 자사 조직이 3가지 요소적 측면에서 어느 정도에 있는지 인지하고 부족한 부분을 개선·보완할 필요

■ 유통·소비재 기업의 리질리언스 사례

- 유통·소비재 기업의 '인지'
 - 이케아: '코펜하겐 미래학 연구소', '내부 리서치 센터', 'Space 10'의 집단 지성을 기반으로 현재를 분석하고 미래를 예측하여 가구공룡으로 불리는 글로벌 가구기업으로 자리잡음
 - 네슬레: '컨슈머 인사이트' 팀의 소비자 분석력과 R&D 조직의 제품 개발력으로 소비자용 포장 식품 부문에서 세계 최대 규모의 회사로 성장
- 유통·소비재 기업의 '극복'
 - 야마토운수: 택배 서비스를 최초로 시작하며 일본 최대 물류회사로 도약했으나 택배단가 하락 및 업계 내 경쟁심화 등의 위기를 맞아, 이를 선제적인 서비스 다각화 전략을 통해 극복
 - 레고: 절체절명의 위기의 순간, 핵심사업으로의 회귀 및 제품·공급망·R&D 개선으로 극복하며 레고제국의 명성 회복에 성공하며 세계 완구업체 1위로 도약
- 유통·소비재 기업의 '행동'
 - 피스카스: 360년간 카멜레온처럼 끊임없이 변신하며 주력 사업을 바꾸는 전략으로 설립 당시 제철소에서 금속가공, 생활용품 등을 거쳐 럭셔리 리빙 업계를 선도하는 기업으로 거듭남
 - 올세인츠: 단순 '패션기업'이 아닌, '디지털 브랜드'로의 도약이라는 목표를 세우고 패션과 IT융합을 위한 전사 체질개선을 추진한 결과 영국 작은 패션기업에서 업계 선도 디지털 패션기업으로 부상

■ 시사점 및 기업의 대응전략

- 집단지성을 적극 활용해 시장을 분석하고 소비자의 니즈를 포착하는 인지력을 발휘할 필요
- 위기상황일수록 '업의 본질'에 집중하여 소비자에게 기업의 정체성을 확실히 하면서 소비자 니즈에 맞춘 변화를 시도하며 위기를 극복해야
- 소비트렌드 및 산업구조가 변화하는 환경 속에서 전략을 세우고 과감하고 대담하게 변화를 추진하는 행동력을 보여야 함

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

격동기의 유통·소비재산업

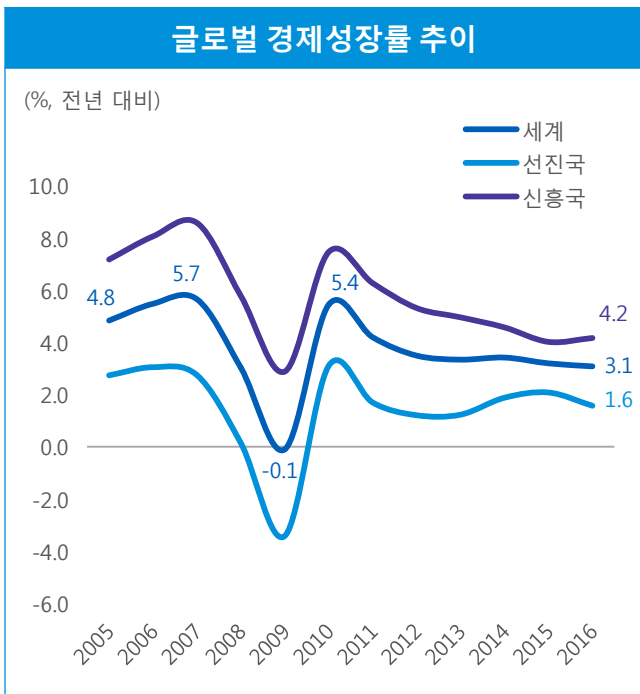
장기 저성장 시대 속 유통·소비재 기업

글로벌 경제에 저성장 기조가 고착화되고 있다. IMF에서는 2016년 세계 경제성장률을 3.1%로 전망하며 글로벌 저성장에 대한 우려를 표명했다. 선진국, 신흥국 할 것 없이 전세계적으로 'L자형' GDP 증가율이 뉴노멀(new normal)로 자리잡고 있다. 2016년 주요 선진국의 경제성장률은 2%도 채 안 되는 1.6%를 기록할 것으로 전망되고 있으며, 주요 신흥국의 경우 4.2%의 경제성장률을 나타낼 것으로 예상되면서 세계경제는 좀처럼 금융위기 이전 수준으로 회복하지 못하고 있는 실정이다. 한국 경제성장률도 2014년 3.3%에서 2015년 2.6%로 추락, 2016년에도 2%대의 저성장을 기록할 것이라는 전망이 우세한 가운데 기업들은 이 같은 기조에 맞추어 체질을 개선하려는 노력을 보이고 있다.

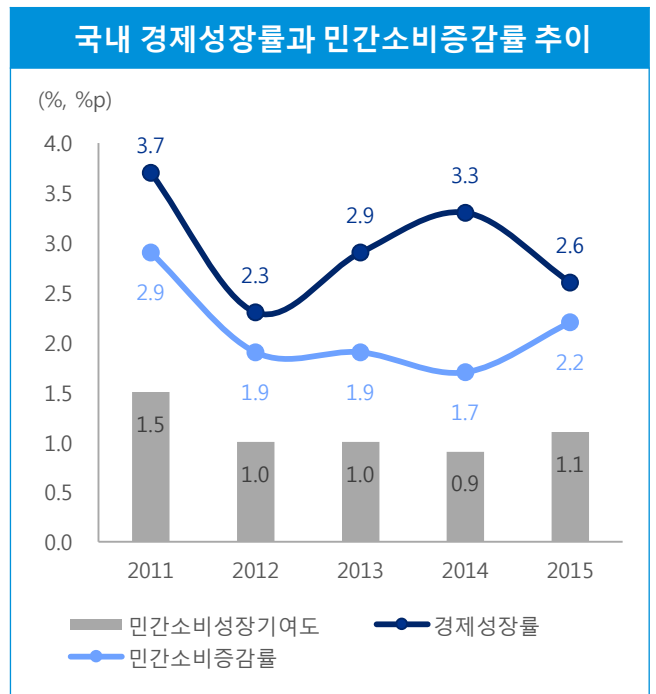
“ 한국 수출과 소비 위축으로 소비재 기업 실적 고전 ”

한국경제에서 60% 이상을 차지하는 민간소비 위축 역시 지속되고 있으며, 저금리·저물가 기조에도 불구하고 뚜렷한 소비회복은 보이지 않고 있다. 국내 민간소비증감률은 2011년부터 2015년까지 줄곧 경제성장률을 하회한다. 한국경제를 지탱하는 수출 부진에 더불어 소비마저 위축되면서 소비재 기업들은 실적이 개선되지 못하며 고전을 면치 못하고 있다.

이에 한국유통·소비재 기업들은 장기 저성장 국면에 접어들었다는 사실을 받아들이며 불투명한 경영 환경 속에서 새로운 발전 전략수립에 힘써야 할 시점이다.



Source: IMF WEO



Source: 한국은행

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

유통·소비재 기업, 경영환경 및 소비트렌드 변화에 직면

“ 소비 부진 상태
지속으로 소매 판매
회복세 미미 ... 업종 별로
살펴봐도 온오프라인 간
양극화 심화 이어져 ”

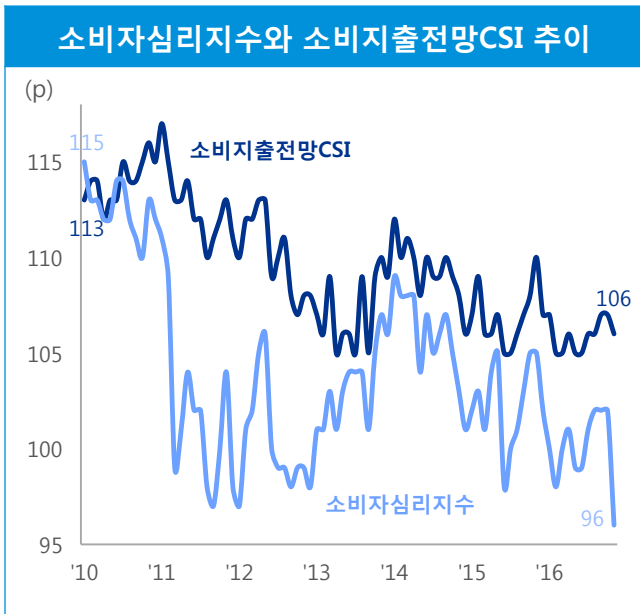
글로벌 저성장 시대에 한국경제 회복을 위해서는 내수의 중심인 소비가 진작되어야 하나 2016년 소비심리도 낙관적이지 않다. 소비지출전망CSI는 2010년 1월 113p에서 추세적으로 하락하여 2016년 11월 106p를 기록했고, 소비자심리지수의 경우, 2010년 1월 115p에서 2016년 11월 96p로 급락했다. 그러나 단기적 미래에도 뚜렷한 소비회복은 기대하기 어려운 상황으로, 경제악순환 고리가 형성되고 있다.

소비 부진 상태가 이어지면서 소매판매 회복세 역시 미미한 수준에 그치고 있다. 업태별로는 백화점, 대형마트, 슈퍼마켓 등 오프라인 소매판매의 성장세는 둔화되는 반면 온라인 소매판매는 꾸준한 성장세를 나타내며 규모를 확대해가는 등 업태간 양극화가 심화되고 있는 상황이다.

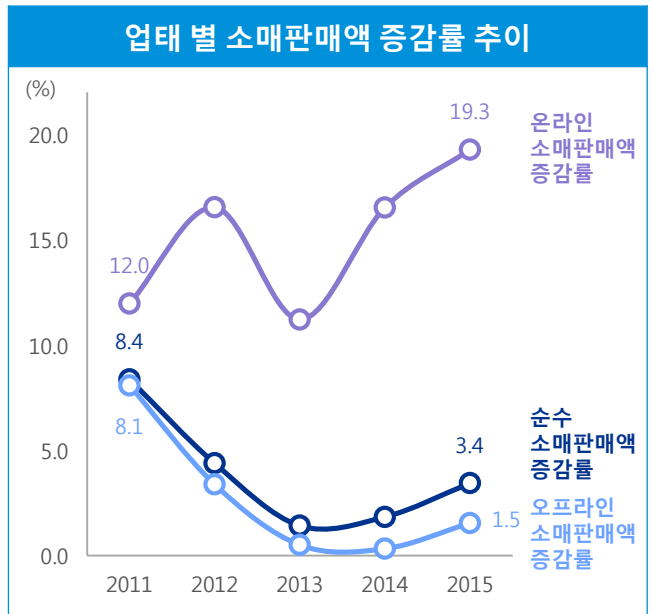
한편 고령화와 1인 가구의 증가, IT기술의 발달로 소비트렌드가 지속적으로 변화하고 있는 가운데 많은 유통·소비재 기업들이 상품경쟁력 강화, 고객별 차별화 마케팅, 온라인 부문 강화, 아울렛과 복합쇼핑몰에 대한 투자 확대 등으로 대응하고 있지만 어떤 기업도 앞으로 치고 나오지 못하고 있다.

“ 복잡성 짙은
위기의 경영 환경 속,
유통·소비재 기업들은
리질리언스를 통한
생존 방향 모색 필요 ”

저성장, 저출산, 고령화와 더불어 모바일 쇼핑 등 새로운 트렌드의 급부상으로 유통·소비재산업 전체가 패러다임 변화에 직면하게 됐다. 이 같은 복잡성이 짙은 위기의 경영 환경 속에서 국내 유통·소비재 기업들은 리질리언스를 통해 생존 방향을 모색해나가야 하는 시점이다. 이에 삼성KPMG 경제연구원은 글로벌 유통·소비재산업 내 리질리언스를 통해 위기를 극복한 사례를 인, 극, 행의 3가지 요소로 나누어 살펴보았다.



Source: 통계청 (2010.01~2016.11)



Source: 삼성KPMG 경제연구원이 통계청 데이터 이용하여 추계

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

리질리언스의 필요성과 구성요소

“ 유통·소비재 기업의 미래를 결정하는 유전자 “리질리언스” ”

리질리언스의 필요성

경영환경의 파괴적 급변화는 비단 유통·소비재 산업에만 국한된 이슈는 아니다. KPMG가 주요 10개국의 글로벌 기업 CEO 1,300명을 대상으로 향후 3년 동안 기업 환경에 대해 설문 조사한 결과, 응답자의 72%가 향후 3년은 지나 온 50년 보다 더욱 중요한 시기가 될 것이라고 전망했다. 이 중 1/3이 훨씬 넘는 41%의 CEO가 3년 후에는 지금과는 다른 형태의 비즈니스를 영위할 것으로 예상할 정도로 모든 산업의 경영환경이 급변하고 있다.

특히 우리가 예상치 못했던 ‘브렉시트’ 충격과 미국우선주의, 보호무역주의를 주장한 도널드 트럼프가 제45대 미국 대통령에 당선되는 ‘블랙스완’ 급 이변이 연이어 일어나면서 기업은 새로운 경제·경영 환경과 국제질서의 변화에 대해 고민하지 않을 수 없게 되었다.

글로벌 경제가 아직도 뚜렷한 회복력을 보이지 못한 채 저성장의 늪에서 헤어나지 못하고 있는 가운데 최근 발생한 이변들은 국제 금융시장과 원자재 시장의 혼란을 가중시키고 있다. 또한 경쟁적인 재정 및 통화 정책과 종교와 영토를 둘러싼 각종 지정학적 갈등은 불확실성을 심화시키고 있다.

이와 함께 4차 산업혁명으로 자리잡은 다양한 첨단기술의 발전으로 기업들은 시장에서 퇴출되지 않기 위해 급격한 환경변화를 받아들일 수 밖에 없는 환경에 직면해 있다. 이제는 「저성장 장기화」라는 현실을 인정하면서 생존과 지속발전을 위한 경영전략의 수립과 실행에 집중할 때가 온 것이다.

복잡하고 불확실성이 높은 시기에 미래를 예측하고 이에 대비하는 것은 우리 기업이 지속적으로 안고 가야 할 도전과제일 것이다. 하지만 이것만으로는 충분하지 않다. 예측이 빗나가 그간의 노력이 물거품이 되거나, 미처 예측하지 못한 상황이 발생하여 한 순간에 기업이 위험에 빠지는 경우가 수시로 발생하기 때문이다. 예측하지 못한 상황에 대비하고 어려움을 극복할 수 있는 역량을 갖추지 않으면 안 된다. 모든 기업들의 ‘리질리언스’에 주목해야 할 이유가 여기에 있다.

리질리언스는 ‘원래의 상태로 회복하는 수준을 넘어 위기 이전보다 더 강한 경쟁력을 갖게 된다’는 뜻이다. 외부 충격을 받은 스프링이 강한 활력으로 반응하며 원래보다 더 튀어 오르는 것과 같이, ‘바운스 백(bounce back)’에 그치지 않고 ‘바운스 포워드(bounce forward)’로 도약하는 조직의 역동적인 능력이 리질리언스다.

리질리언스가 없는 기업은 위기에 처했을 때 이를 극복하지 못하거나 극복하는데 오랜 시간이 걸려 쉽게 정상으로 회복하지 못할 뿐만 아니라 생존조차도 어렵게 된다.

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

리질리언스의 구성요소 : 인지력 · 극복력 · 행동력

삼성KPMG 경제연구원이 발간한 책, 『리질리언스: 기업의 미래를 결정하는 유전자』에서 다양한 사례를 분석한 결과, 기업이 어려운 상황을 성공적으로 견뎌낸 경험을 통해 리질리언스가 체화된 기업은 예측하지 못한 어떤 충격이 오더라도 보다 빠른 속도로 이겨내고 오히려 퀀텀점프를 함으로써 새로운 차원의 성장과 도약이 가능하다는 것을 알 수 있다.

“ 리질리언스의 수준을 높이려면 조직의 인지력, 극복력, 행동력 수준을 정확히 알고, 부족한 부분은 개선·보완 필요 ”

이와 같이 갈수록 어려워지는 경제·경영 환경 속에서 지속적인 성장을 위해 기업이 갖춰야 할 리질리언스의 요소로 인(認)·극(克)·행(行)을 꼽을 수 있다. 또한 리질리언스의 수준을 높이기 위해 기업들은 자신의 조직이 인지력, 극복력, 행동력 측면에서 어느 정도 수준에 와 있는지 정확히 알고 부족한 부분은 개선·보완해야 한다.

첫째, 인지력(認知力)이란 현재 상황을 정확하게 통찰하고, 미래를 인지하여 시장 선점하는 능력을 의미한다. 불확실한 경영환경이 이어지는 가운데 미래를 인지하고 선점하는 기업만이 경쟁력을 확보하고 위험과 손실을 줄일 수 있다.

둘째, 극복력(克復力)이란 발생하는 변수들을 효과적으로 극복할 수 있는 능력이다 새로운 도전과 경쟁 속에서는 수시로 발생하는 리스크를 효과적으로 극복하는 것이 그 어느 때보다도 중요하다.

셋째, 행동력(行動力)이란 변화와 혁신을 통해 발전을 이루는 과감한 추진력을 말한다. 이는 곧 변화와 혁신을 위한 과감한 추진력이라고 할 수 있다. 아무리 좋은 전략과 아이디어가 있다 하더라도 행동력이 없으면 아무 소용이 없다는 것이다.



Source: 삼성KPMG 경제연구원

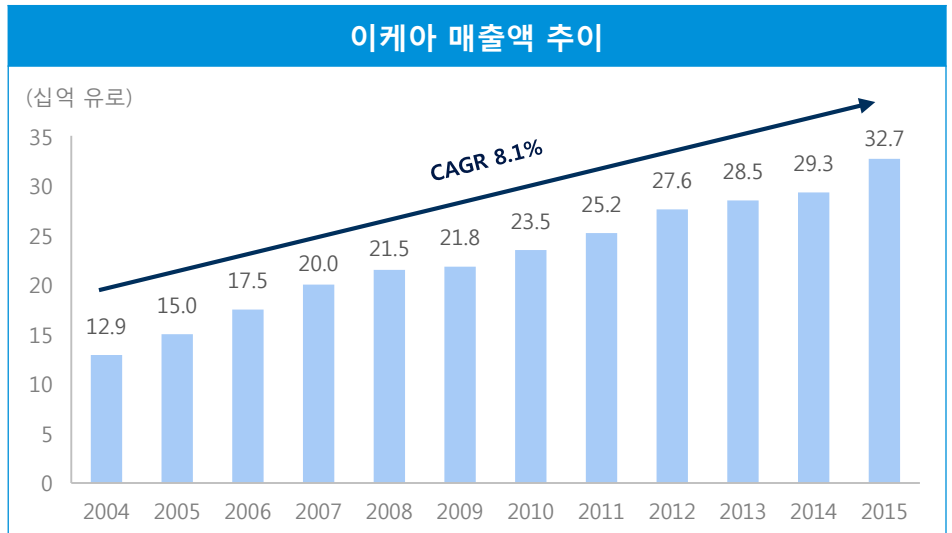
유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

유통·소비재 기업의 리질리언스 사례

유통·소비재 기업의 '인지' 사례

(1) 10년 후의 제품을 만든다 / 이케아(Ikea)

이케아는 현재 41개국, 320여 개의 매장을 가지고 있는 세계 1위 DIY(Do It Yourself) 가구 제조 유통업체다. 2015년 이케아의 매출은 327억 유로로 이는 2005년 매출의 두 배가 넘는 수치다. 매년 전 세계에서 4억 5,000만여명이 이케아 제품을 구매하고 이케아를 상징하는 제품 중 하나인 'Billy(빌리)' 책꽂이는 10초마다 한 개씩 팔린다. 세계 가구시장의 점유율이 현재 50%에 육박하는 이케아는 2020년까지 직영점 수를 500개까지 늘려 매출 500억 유로를 달성한다는 목표를 두고 있다.



Source: IKEA

“ 1992년 최 위기를 맞이한 이케아, 혁신의 대명사로 세계 1위의 가구기업이 된 비결은 일찍부터 변화하는 미래 주거 트렌드를 정확하게 분석해 낸 “인지력” 때문 ”

이렇게 잘 나가는 이케아도 1992년 위기가 있었다. 이케아의 베스트 셀러 제품인 Billy 책꽂이에서 인체 유해물질인 포름 알데히드가 기준치 이상 높게 나왔다는 사실이 독일 언론에 대대적으로 보도되었다. 여기에 이케아가 해외 공장에서 어린이들의 노동력을 착취한다는 보도와 악평까지 더해지면서 최대의 위기를 맞이 했다. 고급가구를 저렴한 비용으로 모든 사람에게 공급한다는 기업의 이미지는 그대로 추락했다. 또한 미국시장에 진출한지 7년 만에 철수를 고려할 정도로 해외 사업에서도 어려움을 겪었다.

이케아는 실추된 기업이미지를 회복시키기 위해 생산공장 주변 지역상황에 맞게 직접 사회공헌을 실천하기 시작했다. 특히 어린이와 여성에 대한 공헌을 핵심영역으로 삼고 시작했는데 그 원칙은 지금도 변함없이 지속되고 있다. 그리고 미국 시장 철수를 보류하고 전에 없던 시도를 하기 시작했다. 바로 철저한 시장조사였다. 시민의 아침 일과를 추적하고 시민이 거주하는 도시의 변화를 조사하고 분석하기 시작했다. 이케아가 혁신의 대명사로 세계 1위의 가구기업으로 우뚝 서게 된 비결이 바로 여기에 있다.

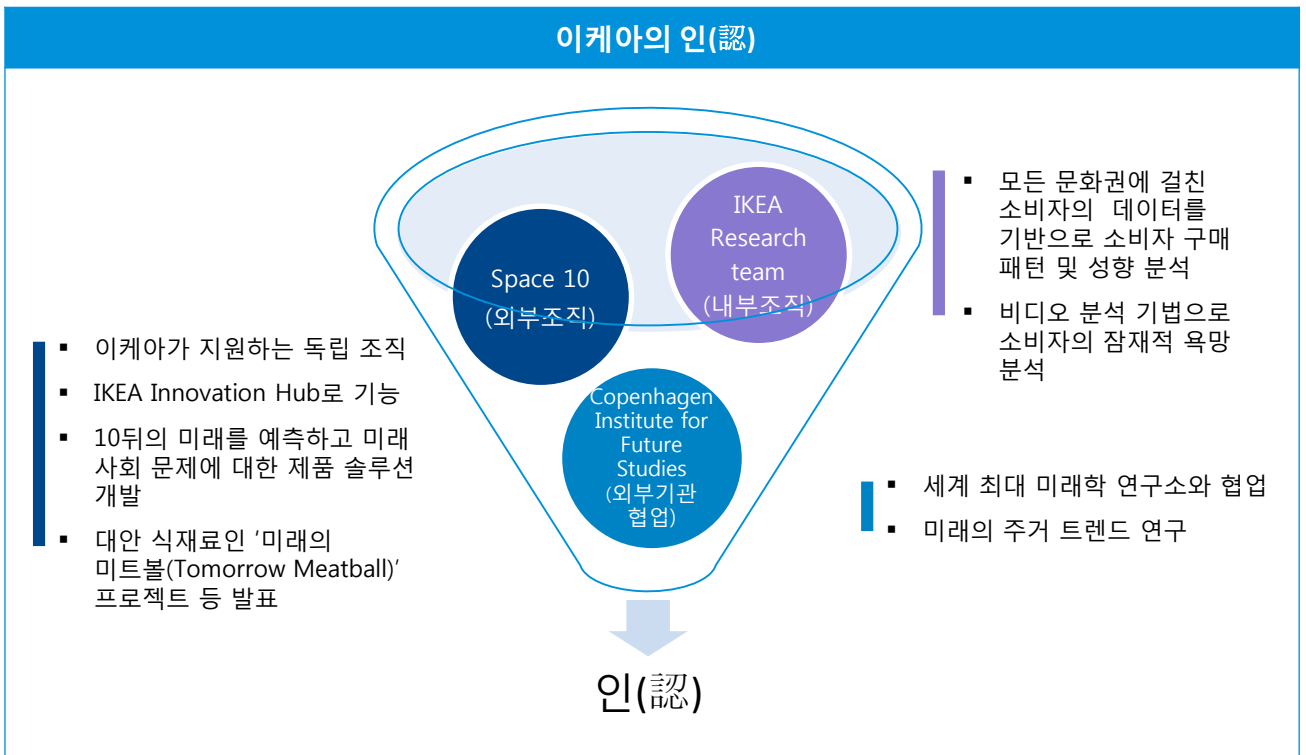
유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

“ 이케아, 세계 최대 미래문제 연구 집단인 '코펜하겐 미래학 연구소'와 10년 이상 협업하며 다양한 프로젝트 진행 ”

클라우스 케이슨(Claus Kjeldsen) 코펜하겐 미래학연구소장은 2015년 머니투데이미디어가 주최한 '2015 키플랫폼'(K.E.Y. PLATFORM)에 연사로 참석해 혁신을 위한 필수조건으로 미래학을 꼽으면서 이케아를 언급하였다. 가구공룡으로 불리는 이케아는 세계 최대 미래문제 연구집단으로 꼽히는 덴마크의 '코펜하겐 미래학연구소(Institutet for Fremtidsforskning)'와 10년 넘게 협업하며 변화하는 주거 트렌드를 연구해 왔다. 매년 가을에 배포되어 세계적으로 주목을 받는 이케아의 카탈로그 일부는 코펜하겐 미래학 연구소와 협업한 결과물이며, 이외에도 이케아는 "Life at home 2020" (Scenario process 2008) 등 다양한 프로젝트를 코펜하겐 미래학 연구소와 협업하여 진행해왔다.

이뿐 아니라 이케아는 내부 연구 조직의 날카로운 분석력(刃)을 기반으로 미래 제품에 대한 개발과 혁신을 위해 노력하고 있다. 전 세계 43개국에 328개의 매장을 가지고 있는 이케아는 모든 문화권에 걸친 소비자의 구매 데이터를 확보하고 있으며, 이는 이케아의 핵심 자산 중 하나이다. 이를 바탕으로 이케아는 문화권별 가구 및 생활용품 구매 양상에 어떤 차이를 보이는지 파악하여 그 문화권에 가장 적합한 형태의 가구와 소품을 선보인다. 이케아는 아시아권에서는 소비자들이 바닥에 앉아서 쇼파에 등을 기대는 것이 가능한 제품의 판매도가 높다는 것을 파악하고 소품에 그에 적합한 제품을 중점 배치하였다.

이케아의 인(認)



Source: 삼정KPMG 경제연구원

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

이케아의 또 다른 자산은 그들의 남다른 분석 시각이다. 이케아는 사람들이 말로 표현하는 욕망보다 그들의 잠재된 욕망에 주목하였다. 이케아는 사람들이 집에서 스스로가 어떤 행동을 하는지 종종 인지하지 못할 때가 있다는 점에 착안하여 사람들의 무의식적인 행동을 연구하였다. 이를 통해 이케아는 개인이 말하는 삶이 아닌 실제 삶을 알기를 원했다. 그래서 이케아는 개인의 동의 하에 집에 비디오 카메라를 설치하여 사람들의 일상을 직접 관찰하는 연구 방법을 선택하였다. 이는 이케아가 사람들의 잠재적 욕망을 충족시킬 수 있는 제품을 개발하는 데 도움을 주었다. 일례로 이케아는 연구를 통해 사람들이 더 이상 옷장에 옷만을 보관하지 않는다는 점을 발견하고 가벼운 옷이 아닌 더 무거운 무게의 물건을 보관할 수 있는 옷장을 개발하였다.

“ 이케아의 미래 생활연구센터, 스페이스 10은 인류의 미래 삶의 양상을 예측 ”

또한 이케아는 2015년 코펜하겐에 미래 생활 연구센터인 스페이스10(Space 10)을 개설하였다. 스페이스10은 이케아가 지원하는 독립적인 기관으로 내부 조직이 아닌 외부 조직의 형태로 운영되며 이케아의 이노베이션 허브로 기능한다. 스페이스10에서는 디자이너, 예술가, 기술 전문가, 가구 제작자들이 함께 빠르게 변화하는 도시에서 우리 미래의 삶의 모습은 어떻게 변화할지 예측하며 우리가 직면하게 될 미래 사회 문제에 대한 솔루션을 개발한다. 이 프로젝트의 결과로 스페이스10은 사용한 물의 양을 모니터링 해주고 일정한 양을 초과하면 빨간 불빛을 쏘 경고하는 수도꼭지인 클라우드 버스트(Cloud Burst), 창문에 부착되어 바깥의 공기오염 수치에 따라 환기의 결정여부를 가르쳐주는 바유(Bayu)등의 인류의 미래생활에 필요할 것이라 예측되는 제품들을 선보였다. 이케아는 스페이스10을 통해 더 나은 일상을 창조한다(create a better everyday life)는 그들의 비전을 달성하기 위해 끊임없이 노력하고 있다.

이케아의 미래 프로젝트는 단순히 주거에만 국한되지 않는다. 스페이스10은 이케아의 지원을 받아 약 20년 후 미트볼이 어떤 모습일지 예측해보는 '미래의 미트볼(Tomorrow Meatball)' 프로젝트를 발표하기도 했다. 이 프로젝트에서 스페이스10은 미래의 대안적인 식재료에 대한 아이디어로 인공 사육한 실험실 고기로 만든 인공 미트볼을 비롯해 3D 프린트로 만든 3D 미트볼, 바삭바삭한 별레볼 등을 제안하였다.

이렇게 현재를 분석하고 그것을 통해 미래를 내다보는 이케아의 '인지력'과 이에 대한 적극적인 투자가 오늘날의 이케아를 세계 1위 가구 기업으로 만들었다. 이케아는 이를 원동력으로 삼아 10년 뒤에도 세계 1위 가구 기업으로 살아남기 위해 부단히 노력 중이다.

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

(2) 세상에 없던 수요를 창출하다 / 네슬레

1866년 설립된 150여년의 역사를 가진 네슬레는 세계 최대 식품 기업이다. 신생아용 분유로 시작한 네슬레는 사람들이 커피 한 잔을 위해 오랫동안 기다리는 것을 지루해한다는 점에 착안해 1938년 물만 부어서 간편하게 즐길 수 있는 인스턴트 커피인 네스카페를 최초로 선보였다. 소비자의 '불편'을 인지하고 그것을 개선하여 새로운 수요를 만들어낸 것이다. 네스카페가 2차 세계대전 당시 군인들에게 인기를 얻으면서 이후 네슬레는 인스턴트 커피를 포함한 소비자용 포장식품 부문에서 세계에서 최대 규모의 식품 회사로 성장하였다. 네슬레가 이렇게 글로벌 식품 회사로 성장한 기반은 지속적인 혁신이었다. 그리고 이 혁신은 네슬레의 고객에 대한 면밀한 분석과 R&D에 대한 지속적인 투자가 있었기에 가능한 일이었다.

“ 소비자에 대한 관찰과 분석으로 네스프레소라는 새로운 수요 창출 ”

오늘날 네슬레를 대표하는 '네스프레소'는 네슬레의 분석력과 예측력이 발휘된 대표적인 결과물이다. 네슬레는 1974년 1인용 에스프레소 추출 기계를 개발하는 바텔연구소(Battelle Research Institute)에서 라이선싱을 구매하여 상용화 권리를 확보한 후 추가 기술 개발에 10년을 더 투자하여 1980년 중반에 '네스프레소'라고 명명된 캡슐형태의 커피를 사용하는 새로운 제품을 탄생시켰다. 네스카페로 인스턴트 커피 시장을 평정한 네슬레가 전 세계 커피 시장의 70%를 차지하는 R&G(Roast & Ground) 커피 시장의 고객을 확보하기 위해 오랫동안 고민하고 시장을 분석한 결과였다.

네슬레는 “스타벅스와 같은 고급 커피를 좋아하는 부유하고 고등교육을 받은 주부들이 집에서 사용하기 위해 네스프레소 기계를 구입하는 세상이 올 것”이라고 예측했으며, 이에 새로운 수요를 창출하고자 과감하게 네스프레소 머신 사업에 뛰어들었다.

당시 포장 커피가 아니라 커피 추출 기계로 브랜드를 구축하겠다는 아이디어는 위험하고 불안한 도전이었다. 네스프레소 기계는 기존의 비즈니스 모델에 적합하지 않은 제품이었을 뿐만 아니라, 주방용 가전제품 분야에서 네슬레는 전혀 시장 경험이 없었기 때문이다. 그러나 CEO인 헬무트 마우허(Helmut Maucher)는 '새로운 수요의 흐름을 창조하는 것'이 네슬레의 경쟁력을 위한 핵심 과제라고 생각했다.

“ 네스프레소 초기 수요 부진, 판매 채널 혁신으로 극복 ”

네스프레소 기계의 초기 수요는 부진했다. 주방용 가전제품 시장에서 네스프레소 머신의 판매는 쉽게 증가하지 않았다. 가전제품 유통업체들은 네스프레소 머신을 꺼려했으며, 캡슐커피 역시 유통하고 싶어하지 않았다. 캡슐커피가 제대로 유통되지 않아 신선도가 떨어지자 고객들의 불만이 커졌고 네스프레소의 수요는 크게 폭발하기 힘든 상황이었다. 이에 네슬레는 기존 유통업체를 통해 제품을 유통하던 방식을 버리고 네슬레 역사상 한 번도 없었던 소비자들에게 직접 판매하는 방식을 선택하여 커피 캡슐을 소비자에게 직접 발송되도록 했다. 시간이 지나자 네스프레소 머신을 소유한 사람들의 모임인 네스프레소 클럽 가입자 수는 꾸준히 증가했다. 1990년 네스프레소 클럽은 스위스, 프랑스, 일본, 미국에서 모두 2,700여명의 회원을 보유하고 있으며, 1997년에는 전세계에 30만 명의 회원을 보유하기에 이르렀다.

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

네슬레의 예측은 들어맞았다. 집에서 고급커피를 즐기기 위해 사람들은 네스프레소 머신을 구입했으며 이전에는 없던 새로운 수요가 창출되었다. Financial Times의 칼럼니스트 존 개퍼(John Gapper)는 네스프레소 머신에 대해 이렇게 언급하였다.

"네스프레소가 나타나기 전에는 그런 물건이 나에게 필요하리란 생각을 하지 못했다. 하지만 나는 이제 그것을 가졌고, 그것에 깊은 애착을 느낀다."

네슬레의 혁신은 커피에만 국한되지 않았으며 커피 이외에도 네슬레는 끊임없이 제품을 혁신해왔다. 2003년 미국 1위 아이스크림 회사인 드라이어스를 인수한 뒤 새로운 아이디어를 접목시켜 5년간 수백만달러를 투자해 칼로리와 지방을 반으로 줄인 아이스크림을 개발하여 건강과 체중 감량을 걱정하는 소비자에게 호평을 받았다.

“네슬레 ‘인지력’의 기반은 오직 고객만을 관찰하고 연구하는 조직, ‘컨슈머 인사이트’”

이렇게 제품들을 성공으로 이끈 주역은 네슬레의 ‘분석력(刃)’이다. 네슬레는 고객이 진짜 원하는 것을 제공하기 위해 오직 고객만을 관찰하고 연구하는 아이디어 그룹을 보유하고 있다. 바로 네슬레 컨슈머 인사이트(Consumer Insight)팀이다. 컨슈머 인사이트 팀에서는 신제품 개발에서부터 패키징, 레시피 개발 및 수정, 고객과의 커뮤니케이션 채널에 이르기까지 고객의 모든 것에 대한 인사이트를 제공한다. 이를 위해 컨슈머 인사이트 담당자들은 고객의 구매 데이터 분석, 설문 조사 등의 정량적인 방법뿐만 아니라 며칠동안 고객과 함께 시간을 보내며 생활방식을 면밀히 분석하는 정성적인 방법을 통해 소비자를 깊이 이해하기 위해 노력하고 있다. 특히, 네슬레는 각 국가마다 고객들의 맛과 풍미에 대한 선호도가 다르다는 점에 주목하여 나라별로 별도의 컨슈머 인사이트 팀을 구축하였으며, 현지인들의 입맛에 맞는 제품을 개발해왔다. 이러한 노력이 있었기에 네슬레는 150여년이라는 시간 동안 계속해서 변화하는 소비자의 욕구를 끊임없이 만족시킬 수 있었다.



Source:: Nestle 자료 종합 삼성KPMG 경제연구원이 재구성

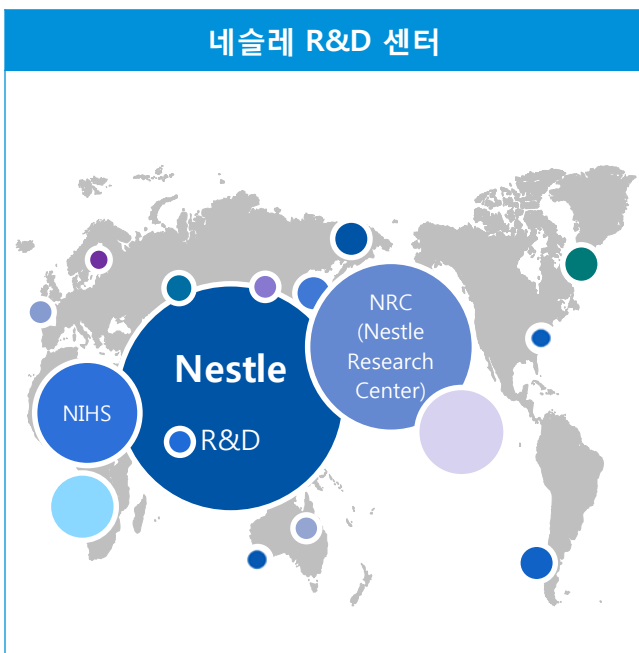
유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

“네슬레의 글로벌 R&D 센터는 컨슈머 인사이트 조직의 분석력을 제품으로 연결”

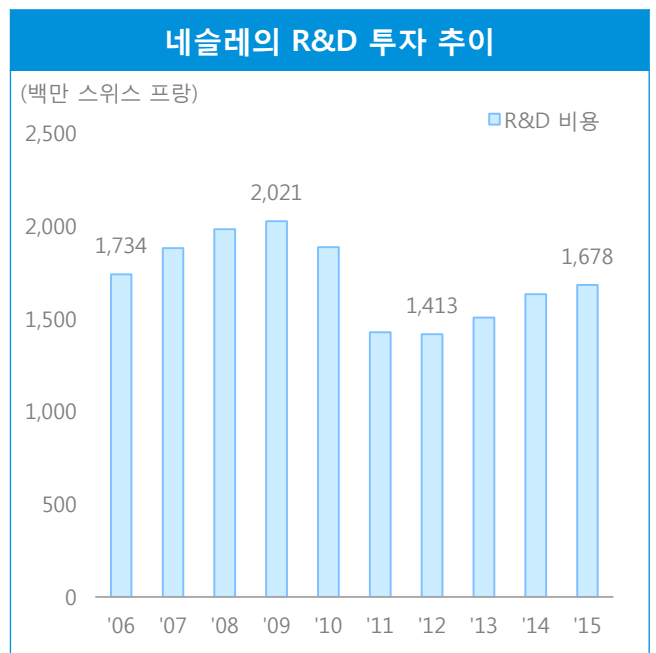
전세계에 포진한 네슬레의 40여개의 연구·개발·기술 센터는 컨슈머 인사이트 팀의 분석력을 제품에 연결시키는 역할을 한다. 네슬레의 핵심 자산 중 하나인 글로벌 연구·개발·기술 센터들은 네슬레의 미래 먹거리뿐만 아니라 더 나아가 식품 및 영양, 헬스케어 산업의 미래까지 담당하고 있다. 네슬레는 이곳에서 5000명 이상의 연구원과 함께 고객들에게 보다 나은 품질의 식품을 제공하고 새로운 수요를 창출하기 위해 끊임없이 연구하고 있다. 네슬레 본사가 위치한 스위스 브베에는 네슬레가 설립한 세계 최대의 식품영양 연구센터인 NRC(Nestle Research Center)가 있으며 미국 오하이오 등 세계 각지에 네슬레의 연구소가 자리하고 있다. 세계적인 브랜드로서의 경쟁우위를 유지하기 위해 네슬레는 연간 R&D 비용으로 약 2조원 정도를 투자한다.

2010년 네슬레는 또 다른 도전을 시작했다. 영양·헬스 산업을 신성장 동력으로 발표하며 스위스 로잔에 NIHS(Nestle Institute of Health Science, 네슬레 건강과학센터)를 설립한 것이다. 이 곳에서는 뇌과학, 유전자학 등이 연구된다. 뇌세포를 채취해 알츠하이머·파킨슨병·당뇨 등 질병을 연구하며, 신체 내 분자 정보를 수집해 질병과 건강 관계를 빅데이터로 분석하기도 한다. 네슬레는 이곳에서의 연구 결과를 개인별 맞춤형 영양 솔루션 및 제품에 연결시킨다. 각 제품은 출시하기까지 몇 년씩 걸리기도 하고 어떤 연구는 제품과 연결되는 성과를 보이지 못하기도 하지만, 고객에게 보다 더 나은 제품을 제공하고 고객가치를 향상시키기 위해 네슬레는 혁신을 위한 연구를 계속해나가고 있다.

끊임없는 연구와 날카로운 분석력에 기반한 미래예측과 지속적인 혁신을 통한 수요 창출, 이것이야말로 네슬레의 핵심 경쟁력이자 150여년간 장수하며 세계를 지배하는 식음료 기업으로 살아남을 수 있었던 비결이다.



Source: 삼정KPMG 경제연구원



Source: Nestle

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

유통·소비재 기업의 '극복' 사례

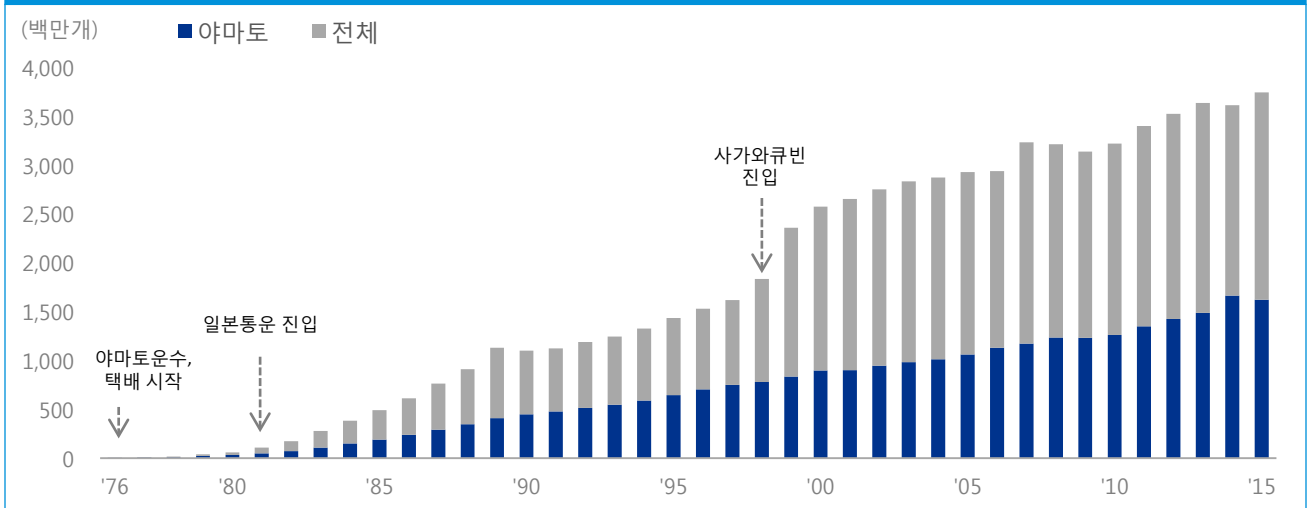
(1) 위기 속에 택배의 역사를 시작하다 / 야마토운수(Yamato)

1919년에 화물운송 트럭을 빌려주는 트럭 전세 사업으로 시작한 야마토운수는 1929년 일본 최초로 정기노선 화물수송을 시작하며 순조롭게 성장을 거듭해왔으나 1970년대에 시작된 일본의 고도 성장기에 오히려 위기에 봉착하였다. 야마토의 비즈니스 모델이 성공하자 경쟁사들이 대거 정기노선 화물수송 시장에 진입하였으며, 이에 수익성이 악화되기 시작한 것이다. 더불어 야마토의 사업영역은 수도권으로 한정되어 운송 노선을 전국으로 확대한 다른 경쟁업체와의 경쟁에서 밀리고 있었다. 여기에 오일쇼크 여파로 인한 불황까지 겹쳐 화물량이 대폭 감소하면서 야마토는 첫 번째 위기를 맞았다.

“야마토운수는 오일쇼크 여파로 인한 불황위기를 이전에 없었던 '택배'라는 새로운 시스템을 만들어내며 극복”

이런 위기 속에서 야마토의 2대 경영자인 오구라 마사오 사장은 1976년 최초로 '택배'라는 말을 사용하며 개인 소형 화물 운송서비스를 시작하였다. 1970년대 화물 운송 시장에서는 사업자를 대상으로 한 대형 화물 운송 서비스가 주를 이루고 있었다. 택배란 용어가 처음 사용된 30여년 전 1970년대 운송업계에서 사용되던 '운송', '운수' 개념은 기업의 대규모 화물의 배달이란 의미로 사용되던 개념이었던 반면 택배(宅配: "타쿠하이")란 일반가정 및 소규모 화물의 운송시장 개척을 위해 야마토운수가 만들어낸 시스템이었다. 당시 정부 산하의 우편국과 국철 소화물이 개인 소규모 화물 운송시장을 독점하고 있었다. 우편국과 국영 철도가 운반하는 소포들은 운송기간이 오래 걸렸을 뿐만 아니라 포장 규격도 까다로워 소비자들은 불편을 느끼면서도 대안이 없어 우편국 서비스를 이용할 수 밖에 없는 실정이었다.

일본 택배시장 규모와 야마토 택배물량



Source: 일본 국토교통省, 야마토운수 자료 이용 삼성KPMG 경제연구원이 재구성

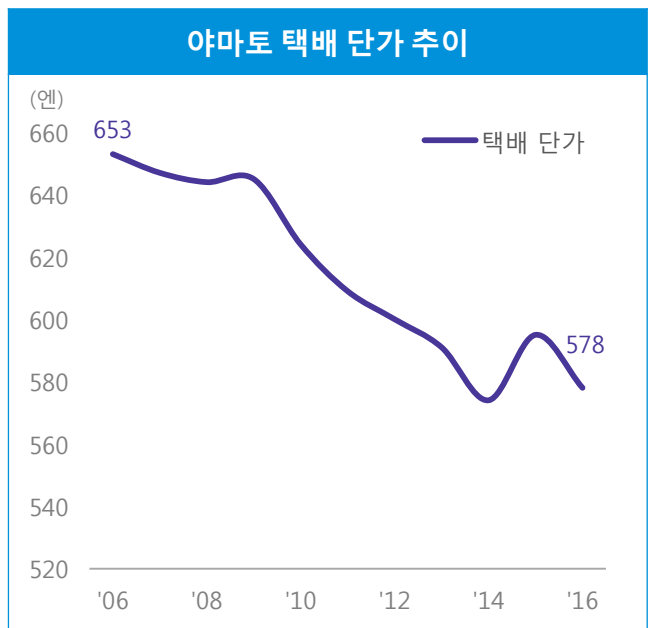
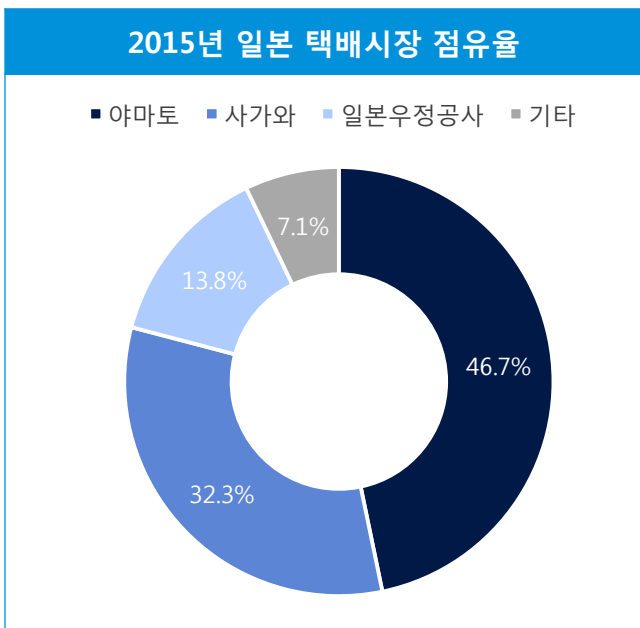
유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

정부가 독점해 온 사업에 뛰어들다는 것은 쉽지 않은 도전이었다. 정부의 각종 규제가 비즈니스 모델 추진을 가로막았다. 각 지역 운송사업자들이 격렬한 반대에도 부딪혔다. 야마토는 직접 지역 운송업자를 설득하고, 정부를 상대로 행정소송을 제기하는 등 적극적으로 대처했다. 운임규제에 관련된 여론을 선도하여 정부의 규제를 폐지하기 위해 '운임가격을 인하하고 소비자에게 새로운 서비스를 제공하려 하는데 운수성이 이를 가로막고 있다'는 신문광고를 내기도 하였다. 이 결과, 일본 정부는 1980년대 들어 운송사업 관련 규제 폐지 및 완화 조치를 발표하기에 이르렀다.

“택배 서비스의 시작으로 일본 최대 물류 회사로 도약하였으나 이후에도 택배 단가 하락 등으로 여러 차례 위기 도래”

이렇게 수많은 우여곡절을 거쳐 1976년 시작한 야마토 택배 서비스의 배송 건수는 첫해 2백만개에 불과했지만 2015년에는 약 17억 3,126만개로 증가하며, 2015년 기준 일본 택배시장 점유율 46.7% 를 차지하는 일본 최대 물류 회사가 되었다.

택배회사로 승승장구하던 야마토에게 위기는 다시 찾아왔다. 개인택배 수요가 감소하며 야마토를 둘러싼 비즈니스 환경이 달라진 것이다. 인터넷 쇼핑이 늘면서 B2C 화물량이 C2C 화물량을 넘어서 급증하였고, 다빈도 소량배송으로 트렌드가 변화함에 따라 화물 취급량이 증가하는 것과 맞물려 평균 단가는 지속적으로 하락했다. 1985년 택배 화물 1개당 평균단가는 720엔이었으나 2016년 578엔으로 하락하였다. 이런 택배 평균단가 하락은 택배업체의 실적 악화로 이어지면서 경쟁력이 떨어진 업체들의 도산과 합병으로 이어졌다. 2001년 후트워크(Footwork)가 도산하고, 업계 3위였던 일본통운은 택배시장에서 철수해 일본우정공사에 합병되는 등 택배업계 전체가 위기에 봉착해 있었다.



Source: 国土交通省 자료 이용 삼성KPMG 경제연구원이 재구성

Source: 야마토운수

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

“ 1980년대부터 시행하던 골프택배, 스키택배, 쿨택배 등의 서비스 다각화와 시대 흐름에 맞춘 C2C에서 B2C으로의 전환으로 택배업계 경쟁심화로 인한 위기 극복 ”

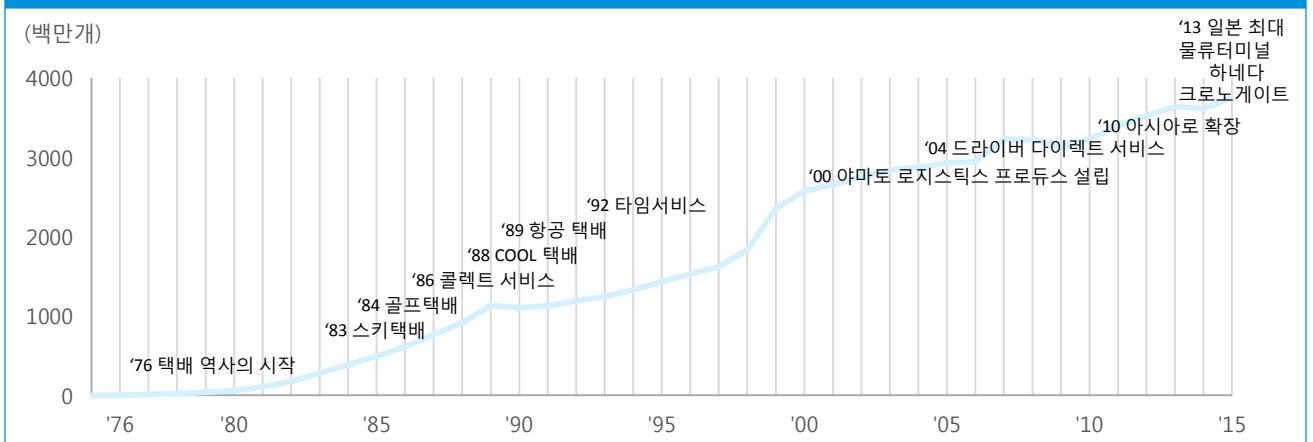
이런 환경에서 야마토는 기존 개인화물 중심 C2C 시장에서 탈피해 기업물량 중심의 B2C 시장에 대응하기 위해 2000년 5월 야마토 로지스틱스 프로듀스(Yamato Logistics Produce)라는 자회사를 설립하였다. 또한 야마토는 이전부터 서비스를 다각화하여 야마토만의 경쟁력을 확보하고 있었다. 1980년대에 이미 골프장 등에서 짐을 부치고 집에 빈손으로 갈 수 있는 골프, 스키 택배 상품을 개발했을 뿐만 아니라, 냉장-냉동 서비스를 제공하는 쿨택배로 식품의 적정온도를 유지하는 택배를 제공해 일본의 식문화를 바꾸어 놓기도 했다.

또한 야마토는 해외로 눈을 돌렸다. 국내 당일 배송 시스템을 해외로까지 넓혀 하네다, 오키나와 등 국제공항 인근에 국제 물류 허브 센터를 설립하고 아시아 지역 일일 배송 시스템을 구축하였다. 특히, 오랜 경험으로 쌓인 노하우로 야마토가 경쟁력을 가진 '쿨택배' 서비스는 일본식품에 대한 대만 소비자들의 선호와 맞물려 대만 시장에서 높은 인기를 끌며 야마토의 시장점유율을 높였다.

“ 고령화에 따른 위기에 고령자 지원 서비스를 시작하며 발 빠르게 대응 ”

야마토는 현재 그들이 가진 전국망 네트워크를 기반으로 새로운 위기로 다가온 고령화에 대응하기 위한 시니어 비즈니스 프로젝트를 진행 중이다. 고령자 지원 서비스(高齢者見守り支援サービス)가 이 프로젝트의 핵심이다. 거동이 불편한 고령자의 주택에 벨을 설치해 야마토의 콜센터와 연결하고, "눈을 치워 달라", "장을 봐달라" 등의 요청이 들어오면 택배기사가 방문해 문제를 해결해 주는 서비스이다. 특히, 야마토의 고령자 지원 서비스는 '구매난민'인 고령자들을 중심으로 수요가 높아질 전망이다. 가까운 신선 제품 판매점까지의 거리가 멀며, 자동차를 보유하고 있지 않고, 거동이 불편한 고령자들은 장을 보는 활동에 어려움을 겪게 되어 쇼핑 지원 서비스를 필요로 한다. 그러나 지방 슈퍼 단독으로는 배송 가능 지역 등에 한계가 있기 때문에 택배에 관한 노하우가 있는 운수 업체와 제휴하는 경우가 많은데, 야마토운수는 상품 택배뿐만 아니라 접수 처리, 실시간 정보 시스템 등 온라인 슈퍼 사업에 필요한 시스템을 갖추며 고령화 사회에 발 빠르게 대응하고 있다.

야마토운수의 택배 서비스 다양화



Source: 야마토운수, 삼성KPMG 경제연구원

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

(2) 몰락하던 레고 왕국의 부활 / 레고(Lego)

“ 설립 후 66년간
흑자행진을 기록해오던
레고, 90년대 후반 주요
시장 내 출산을 급락 및
디지털 게임 급부상으로
파산 위기에 봉착 ”

1970~80년대에 어린 시절을 보낸 사람이라면 손에 레고를 한 번쯤은 쥐어봤을 것이다. 레고는 아직까지도 전세계인의 장난감으로 사랑 받으며 엄청난 인기를 끌고 있다. 세계 최대 장난감 업체로 승승장구 하고 있는 레고(Lego)에게도 충격적인 위기의 순간이 수 차례 있었다. 특히 1998년은 충격의 해였다. 1932년 덴마크 작은 목공소로 시작하여 본격적으로 사업을 시작한 1934년부터 이후 66년간 연속 흑자행진을 안정적으로 기록해오던 레고였다. 1978~1993년 기간 동안 연평균 14%씩 성장하는 황금기를 구가했던 레고였기에 그 충격은 더 컸다.

1990년대 후반에 찾아온 위기는 시대의 변화를 읽지 못한 데서 기인한 것이었다. 주요 시장이던 선진국 출산율이 급격하게 떨어지기 시작하며 어린이 장난감 시장의 위축이 진행됐으며, 었친 데 덮친 격으로 플레이스테이션을 비롯해 각종 디지털 게임이 급부상하고 컴퓨터가 가정에 보급되기 시작하면서 아날로그 장난감 레고를 찾는 수요가 급감했다. 결국 레고는 블록 특허 출원 후 40년 만인 1998년 처음으로 적자를 기록하며 매출 하락세를 겪을 수 밖에 없었다.

“ 위기 극복을
위한 사업 확장 시도는
단기적 매출 회복에만
그치며 결국 실패로
끝나... ”

레고는 정체를 극복하기 위한 방법을 '사업확장'에서 찾았다. 레고는 블록과 피규어 이미지를 이용해 의류, 시계, 출판, 미디어, 게임 등 장난감 외 분야로 사업을 다각화했다. 미국 완구회사를 인수하고 뉴욕에 인터넷 비즈니스 부서를 설립, 밀라노에 디자인 스튜디오를 세우는 등 회사를 끝없이 확장해나갔다. 타겟 소비자를 어린이에서 성인으로 넓히면서 제품 구성에도 변화를 주었다. 레고는 사업 영역과 제품군을 공격적으로 확대한 노력 끝에 단기적 매출 상승을 경험했다. 그러나 얼마 지나지 않아 2002년 매출은 다시 급락하였으며, 2003년과 2004년에는 대규모 적자를 기록하기에 이르렀다. 레고의 정체성인 조립 벽돌의 이미지가 약화되면서 주력 고객인 남자 어린이들마저 잃고 말았다. 문어발식 사업 확장의 결과는 참담했다. 특히 2004년에는 사상 최대 적자규모인 18억 크로네, 총 부채 50억 크로네 규모를 기록하며 파산 위기에 직면하였다. 업계에서는 바비인형 제품으로 유명한 마텔이 레고를 인수할 것 이라는 소문만 파다할 뿐이었다.

“ 매 각 위 기 를
극복하기 위해 새로이
영입한 CEO는 레고의
터닝포인트가 돼 ”

매각 위기까지 몰린 레고는 구원투수로 전문 경영인인 요르겐 비크누스토르프(Joergen Vig Knudstorp)를 영입하며 재도약을 행했다. 2004년 취임한 크누드스토르프는 사업구조를 변화시켰을 뿐 아니라 제품 전략, 공급망 및 고객 참여 R&D 전략을 통해 소비재 기업으로서의 입지를 강화하기 위해 노력했다.

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

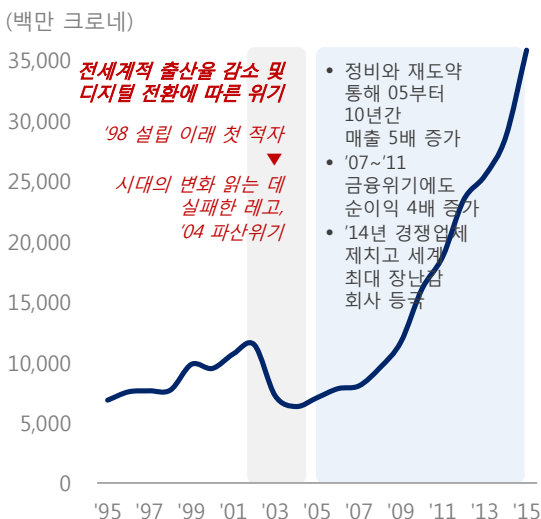
“**절체절명의 위기의 순간, 레고는 핵심사업으로의 회귀, 제품·공급망·R&D 개선으로 극복하며 레고제국의 명성을 회복**”

첫째, 크누스토르프는 대규모 적자를 초래한 문어발식 다각화 전략을 버리고 레고의 핵심사업 '블록'에 집중하며 초창기 레고 정신을 살려 놀이 시스템 철학을 회복하는데 모든 사업의 초점을 맞췄다. 특히 세계 각국의 가정을 방문해 사람들의 여가시간을 관찰함으로써 가족 간의 분위기, 아이들이 지니고 있는 놀이에 대한 생각과 욕구 등에 대해 면밀히 분석했다. 레고는 다각화 정책을 버리고 '브릭으로 돌아가라(Back to the Brick)' 원칙을 내세우고 '레고다움'을 회복하는 데 총력을 다했다. 그간 진출했던 비디오 게임이나, 애니메이션, 의류, 시계 등의 사업을 직영이 아닌 라이선스 방식으로 전환했으며, 블록 외 1만 2,900여 가지에 달한 전체 부품을 7,000여가지로 줄이며 다른 시리즈와 연결할 수 있는 범용성을 내포한 블록만을 남겼다.

둘째, 레고는 기존의 레고 블록 제품을 보완하여 기존 고객층을 유지하는 데 힘쓰는 한편 기존 고객층에 속하지 않았던 신규 고객층을 유입시키기 위한 제품을 전략적으로 출시했다. 레고는 자사가 가장 잘할 수 있는 일, 즉 레고 블록과 그것으로 만들 수 있는 판타지 세상에 집중했다. 기존의 유아용 모델인 듀플로(Duplo) 시리즈를 보완하면서 성인 고객을 겨냥한 블록 완구도 출시하기 시작했다. 레고와 함께 유년기를 보낸 어른을 공략하는 키덜트(kidult, kid+adult)족의 향수를 자극하는 신제품을 선보였다. 어린 시절 레고를 가지고 놀던 왕년의 고객들은 일본 제국호텔(2013), 이탈리아 트레비 분수(2014), 미국 링컨 기념관(2015) 등 고전 건축물들을 블록으로 재현할 수 있는 고가의 성인용 아키텍처 시리즈에 열광했다. 성인용 아키텍처 시리즈는 제품 종류에 따라 수십만원에서 수백만원 대에 이르는 고가 제품임에도 마니아들의 사랑을 받았다.

레고 매출 추이와 위기 극복

레고 매출액 추이



레고의 위기극복

- 핵심사업 집중**
 - 비핵심사업 정리 및 '레고다움' 회복
- 제품**
 - 전통적 재미를 주는 요소인 '조립'에 집중
 - 어린이 고객층 재유입 및 청소년·성인 등을 타깃으로 한 키덜트 제품 출시로 신규 고객층 유입
- 공급망**
 - 블록의 종류 축소, 범용성 확대 통해 생산 및 재고비용 절감 실현
 - 거래업체와의 거점 통합 및 프로세스 축소로 공급망 효율성 개선
- 고객참여 R&D**
 - 전세계 수많은 레고팬을 핵심자산으로 인식, 이들이 제품 개발 및 개선에 참여토록 참여의 장 마련하고 제품개발 등 공동 활동을 체계화 함

Source: Bloomberg, 삼성KPMG 경제연구원

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

“ 레고는 제품군 간의 호환성을 높이며 표준블록 사용비율을 확대하는 방법으로 생산·재고 비용 절감에도 성공 ”

셋째, 레고는 공급망 정비를 실시하며 생산 및 재고관리 비용을 절감시키기도 했다. 1990년대까지만 해도 레고 내 블록 종류는 4,000여개에 불과했지만, 제품 종류 확대를 실시해 온 이후 2004년에는 14,200개까지 급증하기에 이르렀다. 모자 혹은 채찍 등 한 제품에만 사용되고 폐기되는 블록의 종류도 90%까지 증가한 상황이었다. 이에 레고는 기본 원칙인 ‘제품군 간의 호환성을 높이자’는 데 충실하며 블록의 종류를 절반으로 줄였으며, 표준블록 사용비율을 70%까지 확대했다. 이 뿐만 아니라 원재료 조달업체 수를 기존 1만 1,000여개에서 2,200여개로 줄이고 원재료 발주 프로세스를 재정비함으로써 원재료 비용을 절반 가량 감축시키는 데 성공했다.

마지막으로 레고는 전통적인 모델, 기존 방식에만 집중하지 않았다. 레고는 ‘디지털’을 또 하나의 핵심 비즈니스로 생각하고 자원을 집중하였다. 전 세계 수많은 레고팬을 핵심자산으로 인식하여 이들이 직접 제품 개발과 개선에 참여할 수 있는 공간을 마련했다. ‘레고 디지털 디자이너(Lego Digital Designer)’라는 프로그램을 만들어 이용자가 자신만의 3D 모델을 만들 수 있도록 했으며, 충분한 가치가 있다고 판단되는 작품은 채택 후 실제 완구로 출시하기도 하여 참여자로서 만족감을 느끼게 하였다. 고용된 디자이너는 120명에 불과한 레고는 디지털 디자이너 프로그램을 통해 활동하는 자발적인 디자이너 12만명을 확보했으며 고객과 소통하는 공간을 만들 수 있었다.

이렇게 레고는 블록사업으로의 회귀와 동시에 혁신을 추진한 지 1년 후인 2005년에 흑자 전환에 성공했으며 그 이후 연평균 10%대의 안정적인 매출성장률을 기록하고 있다. 레고가 위기를 극복할 수 있었던 핵심 전략은 고객과 제품과의 간극을 줄이는 것이었다. 고객의 욕구를 파악하고 그것을 충족시킨 것이 레고제국을 부활로 이끌었다.

“ 2000년 초반 위기 극복 후, 더 나아가 친환경 시대의 고객 니즈 충족을 위한 새로운 혁신에 나서고 있으며 3D 프린터 등장에 대비한 극복 방안 도출로 위기 대응하며 세계 완구산업 1위 기업 입지 유지 ”

아울러 레고는 친환경 시대를 맞이하여, 환경을 신경 쓰는 수많은 고객을 위해 또 다시 새로운 변화를 감행하고 있다. 2015년 6월, 레고는 “오는 2030년까지 현재의 플라스틱을 대체할 친환경 신소재를 개발하겠다”고 밝힌 바 있다. 이를 위해 레고는 10억 크로네를 투자하겠다는 것이다. 덴마크 본사에 ‘지속가능한 재료 센터’를 설립, 100명 이상의 전문가들을 고용키로 했다. 번 친환경 신소재 개발 착수는 2세대 재료인 플라스틱의 최초 도입으로부터 1968년, ABS 플라스틱의 개발로부터 52년 만의 도전이다. 레고의 이러한 도전은 어린이가 주 고객이라는 점을 의식해 ‘지속가능발전’과 ‘친환경’에 초점을 맞춘 데 대한 결과다. 글로벌 장난감 시장의 선두를 달리는 거대 기업임에도 불구하고 현실에 안주하지 않고 미래를 엿보며 기지를 발휘하는 레고의 판단이 돋보인다. 최근 레고는 또 한번의 위기에 직면하고 있다. 3D 프린터를 통해 레고의 블록 복제가 가능해지면서 3D 프린터의 등장은 레고를 불안에 떨게 했다. 하지만 레고는 이 위기를 3D 프린터를 활용해 고객들이 가정에서 직접 레고를 제작할 수 있는 ‘파브리카토(faBrickato)’라는 시스템 구축 계획을 발표하면서 3D 프린터와의 협업을 통해 지혜롭게 대처해 나가고 있다.

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

유통·소비재 기업의 '행동' 사례

(1) 제철기업에서 럭셔리 리빙 기업으로의 과감한 변신 / 피스카스(Fiskars)

피스카스 그룹은 367년의 역사를 가진 핀란드의 대표적인 최고(最古) 기업으로 꼽힌다. 설립 당시 제철사업으로 시작해 금속가공 업체, 가정용품·정원용품·아웃도어 제품을 생산하는 생활용품 업체, 이후 럭셔리 리빙분야까지 시장을 변화하면서 변신을 지속해왔다. 유통·소비재 산업에서 가장 중요한 것 중 하나는 시시때때로 변화하는 소비자의 니즈를 예측하여 대비하는 것이다. 피스카스는 이를 위한 전략으로 적절한 때를 가려 부가가치가 높은 분야를 향해 민첩하게 기업을 사들이는 M&A를 택했다. 즉, 수 차례 변신을 거듭할 수 있었던 기반에 M&A가 있었던 것이다.

피스카스가 오랜 역사를 지키며 지금까지 성장을 거듭하고 사세를 확장해올 수 있었던 비결은 불확실성 속에서도 균형을 찾아가며 새로운 길로 걸어 나가며 민첩하게 변화를 감행한 행동력(行)에 있다. 피스카스는 카멜레온처럼 끊임없이 변신하며 성장하는 전략으로 설립 당시 제철소에서 금속 가공, 생활용품과 오늘날에는 럭셔리 리빙 제품 제조 업계를 리드하는 안정적인 기업으로 올라설 수 있었다.

1600년대 핀란드 내에는 주변 국가들과의 잦은 전쟁에 대비하기 위해 많은 제철소가 생겨났었는데, 피스카스 역시 이 때 생겨난 제철소 중 하나였다. 철은 북유럽 내 흔한 광물로서 생산량이 많았으며, 당시 철로 만든 제품들이 인기가 있었다. 이에 피스카스는 제철공장을 운영하며 철광석에서 철을 뽑아내어 철 제품에 필요한 철재를 생산하는 비즈니스를 핵심 사업으로서 영위하였다. 이후 1700년대, 구리 광산 근처로 공장을 이전함에 따라 구리 채굴 및 구리 가공으로 사업을 전환하였다. 그러나 1800년대, 구리 광산 내 채굴량이 감소하게 되자 피스카스는 기존 원재료 수급부터 기초 가공품을 생산하던 사업구조를 철강판, 철근 등을 이용한 농기구, 공구 등을 생산하는 비즈니스로 주력 사업을 전환하였다.

1900년대에 접어들어 외국인 노동자 및 외국인 자본을 끌어들이면서 보다 다양한 제품을 생산하기 시작했다. 칼·가위·괘이 등 가정·농업용 철 제품 제조업체로 자리 잡은 후, 집 안팎에서 쓰는 생활용품 회사로 영역을 확장했다.

1967년, 철 가위 생산에서 플라스틱 가위로의 생각 전환은 피스카스라는 이름을 세계에 널리 알릴 수 있는 계기로 작용했다. 당시 손에 쥐기 불편한 철제 가위만 보편적으로 사용되고 있었는데, 피스카스는 과감하게 손잡이가 주황색 플라스틱으로 된 플라스틱 소재의 가위를 선보였다. '주황색 플라스틱 가위'를 한 번쯤 본 적이 있을 것이다. 이 플라스틱 가위가 바로 피스카스의 대표 상품이다. 피스카스가 결단력과 대담성을 가지고 소비재 기업으로의 완전한 탈바꿈을 꾀할 수 있었던 것도 주황색 가위 덕분이다.

“ 작은 제철소로 설립된 피스카스 ... 360년간 금속가공, 생활용품, 고급 리빙 분야 등 세월의 흐름에 따라 민첩하게 변화 꾀하며 성장 ”

“ 시대의 흐름을 읽지 못하고 제자리에 정체된 기업은 도태될 수 밖에 없다는 확고한 믿음 하에 소비자와 계속 관계를 맺기 위해 과감한 전환 ”



유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

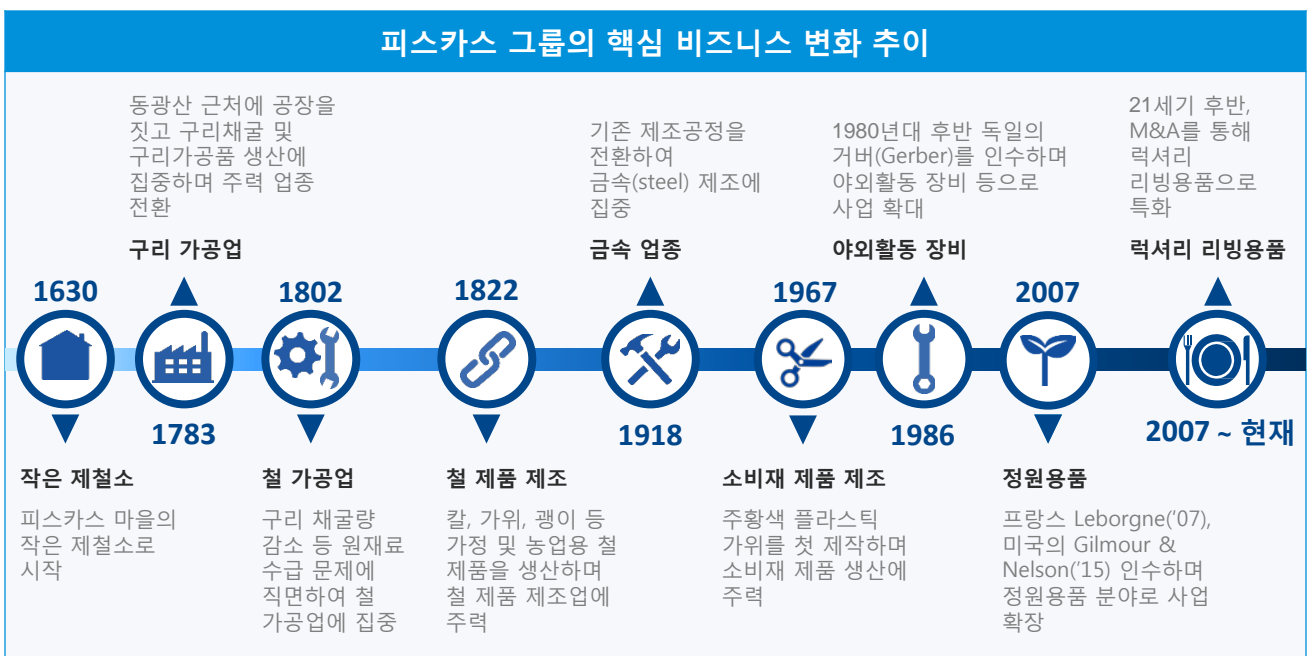
이처럼 북유럽 내 조그만 회사였던 피스카스는 생활용품 사업을 기점으로 전 세계에 이름을 알리게 된다. 피스카스는 제철기업으로서 구축한 역사와 전통을 무시할 수 없었으나, 미래에 살아남으려면 과거에만 계속 머무를 수 없다고 판단했다. 시대에 맞게 변화하고 사업을 조정하고 소비자와 계속 관계를 맺어야 한다는 사실을 인지하고 금속제품 제조에서 소비재 상품 제조로 주력 사업을 과감하게 전환해나갔다. 과감하게 움직여야 살 수 있고, 시대의 흐름을 읽지 못하고 제자리에 정체된 기업은 시장에서 사라질 수 밖에 없다는 사실을 잘 인지하고 있었던 것이다.

“적절한 때를 가려 부가가치 높은 분야를 M&A로 공략 ... 이탈라, 로얄코펜하겐, WWRD 등 럭셔리 리빙 브랜드 인수하며 주력 사업 과감히 전환”

2000년대 들어 M&A를 전략적으로 펼치며 세계적인 럭셔리 리빙기업으로 우뚝섰다. 핀란드 유리 공예품 브랜드 이탈라(Ittala)가 피스카스 산하에 들어오게 된 것도 이러한 계기에 의한 것이었으며, 때는 2007년이였다. 2013년에는 덴마크의 간판 도자기 브랜드 로얄코펜하겐(Royal Copenhagen)을 인수했다. 최근에도 리빙 및 디자인 분야로의 사업 확장 태세를 멈추지 않고 있다. 2015년 5월, 웨지우드, 로얄덜튼, 로얄알버트, 로가스카 등 세계적으로 유명한 도기 브랜드를 가지고 있는 럭셔리 리빙 그룹 영국·아일랜드 기반의 WWRD를 사들였다.

“세월의 흐름에 따라 민첩하게 변화했다. 미래에 살아남으려면 과거에만 머무를 수 없다”

이는 현재 피스카스를 이끌고 있는 카리 카우니칸가스(Kauniskangas) 회장 뿐 아닌, 기업이 가지고 있는 이념으로 보여진다. 과거보다 변화의 속도가 더욱 가속화될 미래에 피스카스는 시대 흐름에 맞춰 또 어떤 변신을 거듭해갈 지 기대된다.



Source: Fiskars 홈페이지, Bloomberg, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

(2) 미래 패션의 중심은 디지털에 있다 / 올세인트스(AllSaints)

사람, 사물, 공간 등 모든 것이 인터넷으로 연결되는 초연결사회가 도래한 시점에 패션기업들은 초연결 소비자를 사로잡기 위해 디지털 혁신을 꿈꾸고 있다. 기업들은 내·외부 시스템을 점차적으로 변화시켜 디지털 기업으로 도약하기 위해 체질개선을 공표한다. 그러나 기존의 관행을 완전히 바꾼다는 것은 기업들에게 도전이 아닐 수 없으며, 성공적이지 않은 결과에 대한 두려움으로 초반의 의지와는 달리 기업의 시도는 결국 미미한 변화로만 이어질 뿐이다. 이 가운데 단순 '패션기업'이 아닌, '디지털 브랜드'가 되겠다는 방대한 목표를 세우고, 패션과 IT의 융합을 적극 추진하며 기업 전체를 완전히 바꿔놓는 데 성공한 기업이 있다. 바로 올세인트스(AllSaints)가 그 주인공이다.

"올세인트스는 단순 패션기업이 아닌, 매장을 가진 '디지털 브랜드'이다"

올세인트스를 이끄는 CEO 윌리엄 김(William Kim)은 자사에 대해 위와 같이 묘사한다. 올세인트스는 1994년, 영국의 작은 패션기업으로 설립되어 현재는 디지털 패션 기업으로 발돋움한 글로벌 패션 브랜드이다. 올세인트스를 이끄는 수장의 마인드 자체가 '패션'이 아닌 '디지털'에 초점이 맞춰져 있다. 4년 전부터 CEO의 진두지휘 속에 패션과 디지털의 융합을 향한 움직임이 전개되고 있다. 이러한 노력 끝에 매장 뿐 아니라 물류센터, 본사 등 전사에 디지털이 스며들어 'IT 기업'스러운 패션기업으로 거듭난 동시에 글로벌 패션기업으로서 이름을 올리게 됐다.

불과 4년 전까지만 하더라도 세계 패션 시장에서 올세인트스라는 브랜드는 비교적 잘 알려지지 않은 영국 로컬 브랜드였다. 더군다나 매출 하향세를 기록하고 있던 올세인트스였다. 그러나 2012년을 기점으로 단기간에 쾌속 성장을 하며 글로벌 기업과 어깨를 나란히 견줄 수 있게 된다. 올세인트스는 2012년부터 4년 연속 매출액 상승을 이뤄내며 2015 회계연도(1월말 기준) 25억 2,500만 파운드, 전세계 20여개국에 148개 직영 매장, 3천여명의 직원을 거느린 글로벌 기업으로 발돋움하기에 이르렀다.

"미래에는 패션과 기술이 하나가 될 것이다"

변화가 빠르고 경쟁이 치열한 패션업계에서 단기간에 급속한 성장을 이루는 동시에 여러 방면에서 두각을 나타낼 수 있었던 기반에는 패션과 IT의 융합을 위한 과감한 행동력이 주효했다. 또한 이 같은 행동력의 중심에는 2012년 올세인트스의 CEO로 윌리엄 김이 부임하면서부터 펼친 강력한 디지털 전략이 있었다. 올세인트스는 어느 패션기업처럼 회사 운영에 기본적으로 필요한 IT 시스템을 차용하거나 온라인·모바일 사이트와 시스템을 연동하기 위한 기술을 도입하는 데 그치지 않았다. 올세인트스는 디지털이 회사의 '마인드셋 변화'의 중심이 되어야 한다고 보고, 회사의 문화로서 정착될 수 있도록 기존에 가지고 있던 사고의 틀을 바꾸며 체제에 적응하도록 했다. 즉, 기업 전반에 IT기업과 같은 디지털 문화를 구축하고자 했다.

“패션 기업이 아닌 하나의 '디지털 브랜드' 구축을 목표로 패션과 IT 융합을 적극 추진하며 발빠르게 디지털 혁신을 주도한 올세인트스의 행동력 ... 글로벌 기업으로 발돋움 할 수 있었던 기반”

“올세인트스 CEO, 강력한 디지털 전략을 강조하며 기업 전반에 IT기업과 같은 디지털 문화를 구축하기 위해 노력”

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

“세상은 아주 빠른 속도로 변화하고 있다. 회사 내 디지털 부서를 만들고, 디지털 전략을 세우는 것만으로는 결코 충분하지 않다. 회사 전체가 구글이나 애플 같은 디지털 기업으로서 정체성을 바꾸지 않으면 지금과 같이 급속도로 변하는 세상의 변화에 뒤처지고 말 것이다”

“**올세인츠는 사내 90여명의 IT기술자들과 함께 자체적으로 개발한 물류관리 및 결제 시스템 등으로 매장 및 물류센터의 디지털화를 우선 추진**”

변화를 위해 올세인츠 CEO는 타 패션회사가 아닌 구글과 같은 세계적인 IT기업을 벤치마킹 대상으로 삼았다. 올세인츠에는 보통 패션기업에 10명 정도 있을 법한 IT기술자들이 90여명이 존재한다. 이들 디지털 전문인력은 코딩부터 플랫폼까지 IT프로그램 등의 자체제작을 맡고 있다. 올세인츠는 이들 개발자와 함께 고객의 변화에 신속하게 대응하기 위해 직접 자체 IT시스템 개발에 나서고 있는 것이다.

올세인츠가 전 세계 매장의 물류정보를 디지털·모바일화 하며 시스템 일원화를 단행한 것 역시 기존 시스템을 버리고 디지털로 체질개선을 하기 위한 첫 발걸음 중 하나였다. 올세인츠의 오프라인 매장에서 직원은 실시간 물류시스템을 통해 해당 매장 및 근처 매장의 재고현황을 확인할 수 있다. 직원들은 올세인츠가 자체 개발한 시스템으로 고객 요구에 대해 즉각적으로 대응할 수 있게 됐다. 고객에게는 30초 이내의 빠른 결제시스템을 제공하고 있다. 올세인츠는 또한 디지털팀과 함께 아마존과 같은 IT물류회사의 빠른 배송 시스템을 회사에 접목시켰다. 전세계 온라인 페이지와 매장의 물류센터가 디지털로 통합됐으며, 생산-판매-재고관리에 이르는 모든 과정이 디지털화 됐다. 그 결과 재고가 거의 남지 않는 '재고 ZERO'의 효율적인 관리가 가능해졌다.

올세인츠의 디지털 혁신과 매출액 추이

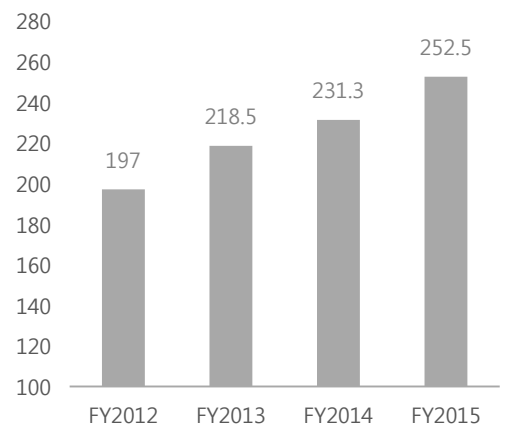
Fashion + Digital



- [본사]**
 - 90여명의 컴퓨터 프로그래머 및 IT 개발자 상주, 실시간 고객 데이터 분석 및 반영
 - 전세계 직원 간 SNS 방식의 커뮤니케이션
 - 클라우드 통해 각국 간 디자인 협업
- [물류]**
 - 자체개발 물류시스템으로 실시간 재고 수량 파악
 - 물류센터-매장-전세계 온라인페이지 통합으로 재고 최소화
- [매장]**
 - 자체 개발 결제시스템 구축
 - 시즌 별 신규 상품 전시 위해 비디오팀이 전세계 매장 팀에 디지털 기기 통한 매장 디스플레이 내용 공유로 인건비 절약

올세인츠 매출액 추이

(백만 파운드)



Source: 삼정KPMG 경제연구원

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

“ 이후 회사 내 디지털을 문화로서 정착시키기 위해 커뮤니케이션 방식의 SNS화, 세계 각국 디자이너 간 클라우드 서버를 통한 동시 협업 체제 도입 등으로 디지털 체제 구축 본격화 ”

올세인츠는 회사 내 디지털을 문화로 정착시키기 위해 사내 커뮤니케이션 방식을 SNS 및 채팅 형태로 바꾸어 직원 간 즉각적 소통이 가능하게 했다. 본사 및 지사, 전세계 직영 매장에서 일어나는 일은 기업 SNS를 통해 실시간으로 공유되며, 본 시스템을 통해 피드백이 전해진다. 기존 여러 단계를 거쳐 많은 비용을 소요한 과정을 최대한 축소시킨 것이 특징이다. 윌리엄 킴은 10단계에 이르던 회사 내 의사소통 프로세스를 5단계로 축소시켜 업무 효율성을 높였다.

소통 방식 뿐 아니라 올세인츠의 업무 방식에 있어서도 디지털 체제가 자리잡고 있다. 올세인츠의 디자이너들은 클라우드 서버를 통해 다른 나라의 디자이너들과 함께 디자인 한다. 여러 디자이너가 동시에 한 페이지에서 작업할 수 있어 디자인의 효율성을 극대화시켰다. 한편 터키의 원재료를 담당하는 직원이나 중국에서 생산을 담당하는 직원들이 채팅을 통해 바로 의견을 주고받고 있다. 기존 이메일을 통해 의견과 정보를 주고받고 결정을 내리는 데 수일이 소요되던 것을 단 몇 분으로 줄였다. 신속한 의사결정 과정은 올세인츠의 중요한 경쟁력이 되었다.

한편 올세인츠는 또한 7명의 비디오팀 인력만을 활용하여 전 세계 150여개 매장 디스플레이를 통일감 있게 관리하고 있다. 패션기업들이 오프라인 매장에 시간과 비용을 많이 투입하는 부분이 바로 매장 디스플레이이며, 이를 위한 직원 교육 부문이다. 과거 올세인츠는 신규 상품을 전시하기 위해 전문인력을 두고, 전문인력이 각 매장을 일일이 방문하여 디스플레이를 지휘할 수 있도록 하였다. 그러나 현재는 비디오팀이 제작한 동영상을 전세계 매장 직원들이 보고 따라 할 수 있도록 했다. 해외 매장이 급증해도 매장 진열 인력을 뽑지 않아도 되는 이유다.

“ 올 세 인 츠 , 본사·매장·물류센터·온라인 사이트 등을 IT로 연결하며 전 조직 내 디지털화 시스템 구축에 성공 ... 4년이라는 빠른 시간 내 기존 아날로그 시스템에 익숙하던 전 사 시스템을 디지털로 빠르게 전환시킴 ”

올세인츠의 이 같은 디지털 문화는 전 세계 올세인츠 직원들이 열정적으로 일할 수 있는 원동력이 되고 있을 뿐만 아니라 올세인츠의 고객들과도 충분한 공감을 일으키고 있다. 디지털을 향한 올세인츠의 노력은 아직도 멈추지 않는다. 올세인츠는 격주에 한 번씩 유망 IT 벤처기업 관계자를 만나 회사에 필요한 새로운 기술을 발굴하고 있다.

가까운 미래 패션의 중심에는 디지털과 기술이 있을 것이라는 사실을 인지(知)하고, 리더로서 확고한 의지(重)로 과감하게 조직을 디지털화를 향해 지속적으로 이끌어간 올세인츠 리더의 행동력이 돋보인다. 급변하는 유통·소비재 산업에서는 빠른 속도로 변화하는 소비패턴을 포착, 과감하게 남다른 시도를 통해 남들보다 먼저 소비자에게 제시하지 않으면, 미래의 성공이 점차 불투명해지게 마련이다. 올세인츠는 지금 이 순간에도 2020년을 바라보며 급진적으로 움직이며 더 큰 패션 혁신을 만들어나가기 위한 가속 페달을 밟아나가고 있다.

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

시사점 및 기업의 대응전략

국내외 장기 저성장 시대 속 급격한 소비 회복은 어려울 것으로 보임에 따라 유통·소비재산업의 경영환경은 그리 호락호락하지 않은 모습이다. 소비자들의 니즈는 더욱 다양화되고 있고, 각종 첨단기술이 등장하면서 유통채널간 통합·연계, 더 나아가 옴니채널 확대 등으로 소비패턴도 시시때때로 변하고 있다. 국내 유통·소비재 기업은 격변하는 경영환경에 맞서 리질리언스를 가지고 고군분투해야 하는 절실한 상황에 마주해 있다.

집단지성으로 변화에 대비하여 인지력을 발휘하라

인지력이란 현재의 상황을 칼날과 같은 예리함으로 통찰하고, 소통을 통해 구성원들과 공유하여 집단지성을 발휘하는 것이다. 앞서 인지력을 갖춘 대표적인 유통·소비재 기업의 사례로 글로벌 가구기업 이케아와 세계 식품시장을 지배하는 대규모 식품기업 네슬레를 살펴보았다.

“ 유통·소비재 기업은 네슬레와 이케아와 같이 집단지성으로 시장을 분석하고 소비자의 니즈를 포착하는 인지력을 발휘할 필요 ”

이케아는 전세계 소비자의 마음을 사로잡는 가구를 내놓기로 유명하다. 언뜻 단순한 디자인을 지닌 가구처럼 보이지만, 수많은 사람들을 매혹시킬 수 있는 비결에는 꾸준히 변화하는 주거트렌드에 대해 연구해 온 분석력이 기반이 되었다. 이케아는 10년 넘게 세계 최대 미래문제 연구집단으로 꼽히는 덴마크의 '코펜하겐 미래학연구소'와 협업을 해오며 집단지성을 발휘해왔을 뿐만 아니라 자체적으로도 연구센터를 운영하고 있다. 한편 네슬레는 1974년 바텔연구소로부터 획득한 에스프레소 추출 기계 관련 라이선스를 바탕으로 세상에 없던 네스프레소라는 새로운 수요를 창출했다. 이후로도 네슬레는 자체적으로 전세계에 세계 최대 식품영양 연구센터인 NRC를 비롯해 영양·헬스부문을 연구하는 건강과학센터 NIHS 등을 보유하며 식음료 분야에서 집단지성을 바탕으로 혁신을 통한 수요를 창출해내고 있다.

그 어느 때보다도 사회 내 복잡성이 고조되고 있는 때에, 유통·소비재 기업은 내적자원 뿐만 아니라 외적자원, 그리고 집단지성을 적극적으로 활용하여 시장의 니즈를 선제적으로 분석하여 안개로 뒤덮인 앞을 헤쳐나가야 할 때다.

업(業)의 본질을 지키되 니즈 변화에 발 빠르게 대응하여 극복하라

모든 기업들에게는 크고 작은 위기가 찾아온다. 이를 얼마나 잘 견뎌내느냐에 따라 한 기업의 미래가 좌우된다. 위기의 순간에 나락으로 떨어져 도태되지 않고, 위기를 극복해 위기 이전의 상황으로 회복하는 수준만 되어도 감지덕지할 일이다. 그러나 복잡성이 증대된 시대에 다른 기업과 치열하게 경쟁하며 한발이라도 더 앞서나가기 위해서는 위기 이전의 수준을 넘어서는 도약이 필요하다.

유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

앞서 일본의 야마토운수, 레고의 사례를 통해 유통·소비재 기업이 갖추어야 할 극복력에 대해 살펴보았다. 이들 기업은 시대의 흐름이 변화하여 수요가 감소하는 위기를 겪은 바 있다. 운수업, 아날로그 블록 완구 등 오직 한 길만 파오며 승승장구하던 기업에게 '위기'란 엄청난 충격이었을 것이다. 야마토운수, 레고는 위기를 극복하기 위해 수 차례 시도를 하다 결국에는 '본업으로의 회귀' 즉, 자사가 가진 핵심 가치를 파악하고 집중해야 한다는 결론이 도출되었다.

“ 위기상황일수록 ‘업의 본질’에 집중하여 소비자에게 기업의 정체성을 확실히 하면서도, 소비자의 끊임없는 니즈 변화를 파악하여 변화를 시도해야 ”

기업의 수익은 수요자로부터 나온다. 하지만 수요자의 요구는 끊임없이 많아지고 변하게 마련이다. 특히 유통·소비재산업의 큰 특징 중 하나는 언제 어디로 될 지 모르는 탕탱볼과 같이 소비자의 니즈가 예상치 못한 방향으로 빠르게 변화한다는 것이다. 야마토운수는 변화하는 수요에 맞춰 '골프·스키 택배' 서비스와 냉장·냉동 택배 서비스인 '쿨 택배'를 론칭하며 일본 택배업계를 선도해왔다. 레고는 친환경을 중시하는 소비자의 요구가 커짐에 따라 수십년간 고수해오던 블록완구 소재를 플라스틱에서 신소재로 변화하겠다고 밝혔다.

이와 같이 업의 본질은 고수하면서도 수요자의 변화를 모니터링 하여 적시에, 시의성 있게 제공하는 유통·소비재 기업만이 앞으로의 숱한 위기를 극복해나갈 수 있을 것이다.

새로운 길을 향해 과감하게 행동하라

지속가능한 발전을 이루기 위해서는 현재에 머무르지 않고, 어려움 속에서도 균형을 찾아가며 새로운 길로 걸어나가는 과감한 추진력이 동반되어야 한다. 이를 곧 '행동력'이라 일컬을 수 있다.

“ 소비트렌드 및 산업구조가 지속적으로 변화하는 환경 속에서 전략을 세우고 과감히 행동하는 기업만이 시대에 뒤쳐지지 않고 살아남을 수 있어 ”

100년 이상의 업력을 지니며 매출 성장을 지속하기도 힘든 오늘날의 경영환경 속에서 피스카스는 360년이 넘는 세월 동안 '변신'하며 핵심 사업분야에서 안정적인 입지를 확보했다. 피스카스는 초기 제철기업으로서 구축한 역사와 전통을 무시할 수는 없었지만, 행동력을 발현하기 위해서는 과거 영광에 대한 집착으로부터 벗어나야 한다는 사실을 인지하고 있었던 것이다.

한편 영국의 작지만 세계를 디지털로 리드하는 패션기업 올세인츠는 그 어떤 패션기업보다도 발빠르게 디지털을 기업 전반에 흡수하며 디지털 문화를 구축하고 있다. 변화 속도가 빠른 패션산업에서 디지털로 과감하게 승부를 보는 것이다. 시대가 변하고, 소비자가 변하고 트렌드가 변화하는 가운데서 제자리에 머물기만 하는 기업은 자연스레 도태될 수밖에 없다. 여러 가지 불확실적인 요인 속에서도 과감하고 대담하게 변화를 추진해나간 피스카스와 올세인츠와 같은 대담성으로 새로운 길을 향한 행동력을 발현할 필요가 있다.



삼정KPMG 경제연구원

김범석

원장

T: 02-2112-0770

E: edwardkim@kr.kpmg.com

이광열

상무이사

T: 02-2112-0062

E: kwangyeolyi@kr.kpmg.com

김광석

수석연구원

T: 02-2112-7438

E: gwangsukkim@kr.kpmg.com

김수경

선임연구원

T: 02-2112-3973

E: sookyungkim@kr.kpmg.com

차윤지

선임연구원

T: 02-2112-6914

E: yoonjicha@kr.kpmg.com

최근 발간물

Samjong INSIGHT

46호: 소셜시티, 공유경제와 시민중심의 초연결 도시

45호: 금융산업의 10대 Big Issue

44호: 리질리언스(Resilience), 기업의 미래를 결정하는 유전자

43호: 소비패턴의 11가지 구조적 변화

42호: 미래 자동차 시장의 역학

41호: 도시의 새로운 경쟁력

Issue Monitor

63호: 사례를 통해 본 건설기업의 리질리언스(Resilience)

62호: 스마트팜이 이끌 미래 농업

61호: 한-중 FTA 발효 반년

60호: 블록체인이 가져올 경영 패러다임의 변화, 금융을 넘어 전 산업으로

59호: 바이오의약품 시장의 기회와 글로벌 경쟁력 확보방안

58호: 코코본드, 기회인가 위험인가

57호: 중국 요우커의 새 주인공, 산커(散客)에 주목하라

56호: 태양광 산업의 사업모델 혁신: 해외시장으로의 Downstream 전략

55호: 브렉시트, 잠재적 위험과 기회

54호: 제조업 투자의 패러다임 시프트, 뉴쇼어링(New-Shoring)

www.kr.kpmg.com

© 2016 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.