

코로나와의 공존과 기업의 생존

: 적응과 진화의 시대, 기업의 선택은?

November 2021

삼성KPMG 경제연구원



Contacts

삼성KPMG 경제연구원

이효정

이사

T: +82 2 2112 6744

E: hyojunglee@kr.kpmg.com

김규림

이사

T: +82 2 2112 4089

E: gyulimkim@kr.kpmg.com

임두빈

수석연구원

T: +82 2 2112 7469

E: doobeenyim@kr.kpmg.com

박도휘

수석연구원

T: +82 2 2112 0904

E: dohwipark@kr.kpmg.com

김수경

수석연구원

T: +82 2 2112 3973

E: sookyungkim@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼성KPMG 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. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

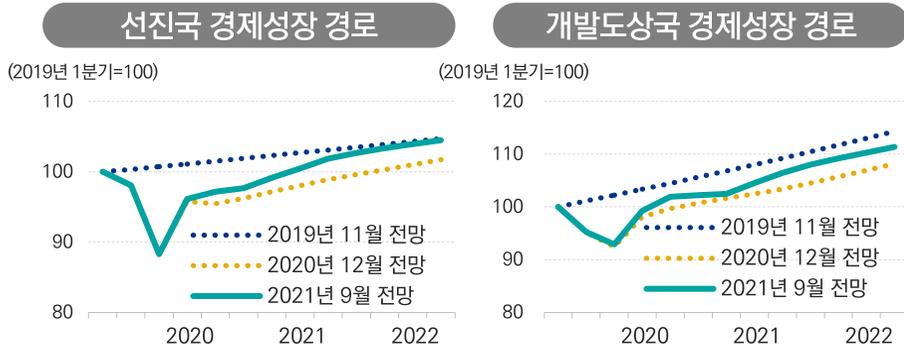
Contents

	Page
I. 회복과 침체의 갈림길에 선 경제 현주소	2
II. 위드 코로나 시대, 무엇이 달라지나?	5
III. Key Takeaways	16

빠른 경기 회복세와 위드 코로나로의 전환

'21년 글로벌 경제는 백신접종 가속화, 경제회복 지원 등에 힘입어 코로나19 충격 탈피 중. 최근 선진국을 중심으로 위중증 환자 관리에 집중하며 고강도 이동 제한을 완화하는 위드 코로나로의 전환을 검토 중이나 '22년 경기 회복 불확실성은 여전히 존재

경제성장률 전망



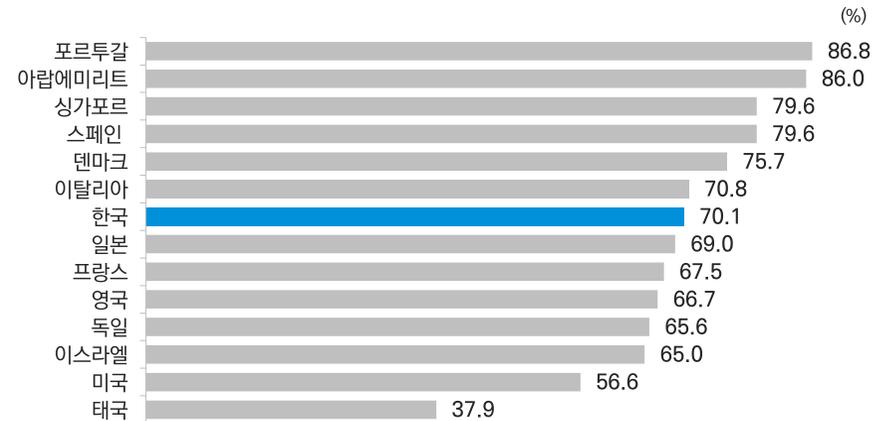
주요국 경제성장률 전망치



Source: OECD(2021. 9), OECD Economic Outlook, Interim Report September 2021

위드 코로나로의 전환

코로나19 백신 접종 완료율(2차 접종률)



Source: ourworldindata.org
Note: 2021년 10월 23일 기준

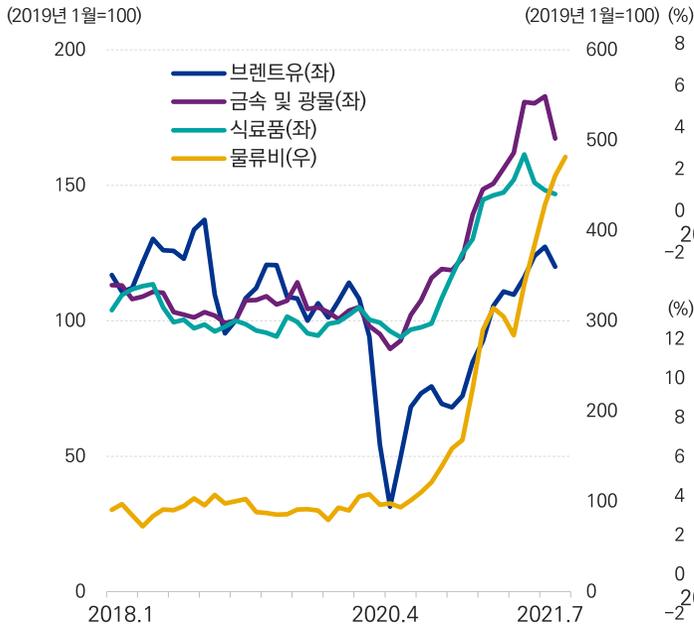
구분	시행국가 및 내용
단계적 완화	<ul style="list-style-type: none"> 싱가포르-'21년 6월 말 아시아 최초 위드 코로나 선언, 9월 들어 방역규제 재강화 덴마크-'21년 4월 코로나 패스 도입, 9월10일 유럽 최초 코로나 방역 제한조치 전면 해제
전면적 해제	<ul style="list-style-type: none"> 영국-'21년 7월 대부분 방역 규제 전면 해제, 치명률 관리 집중 및 부스터샷 검토 이스라엘-'21년 4월 실외 마스크 착용 의무 해제, 6월 세계 최초 No Mask 실시

원자재 가격 상승 및 금리 인상, 기업 경영부담 요인으로 대두

코로나19 극복 과정 중 시행되었던 확장적 재정 및 통화정책과 경제활동 재개에 따른 수요 회복 대비 원자재, 물류 등의 공급이 회복이 지연되면서 인플레이션 압력 증대. 연준의 테이퍼링(자산매입 축소)이 가시화되는 가운데 일부 신흥국 등을 중심으로 2021년 들어 선제적 금리 인상 단행¹⁾

원자재 가격의 급등

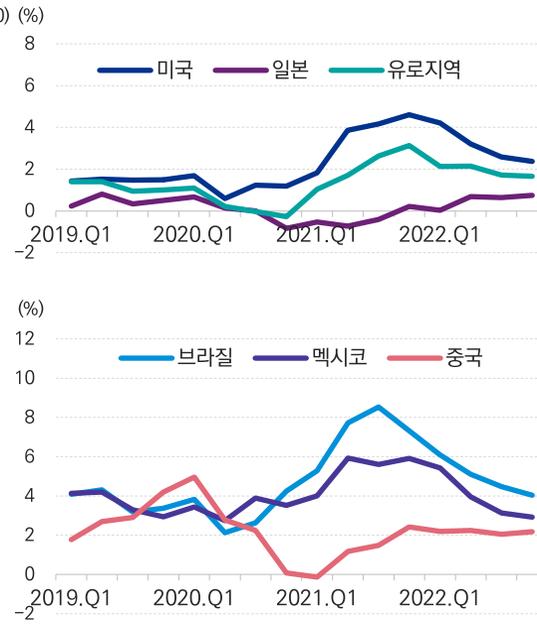
원자재 및 물류비 가격지수 추이



Source: OECD (2021. 9), OECD Economic Outlook, Interim Report September 2021
 Note: 물류비의 경우, 상하이 컨테이너 운임지수 기준

높아지는 인플레이션 압력

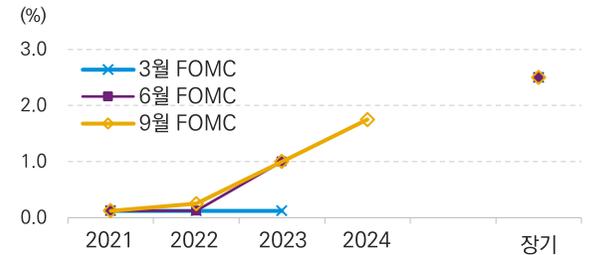
주요국 CPI²⁾ 증가율 추이 및 전망



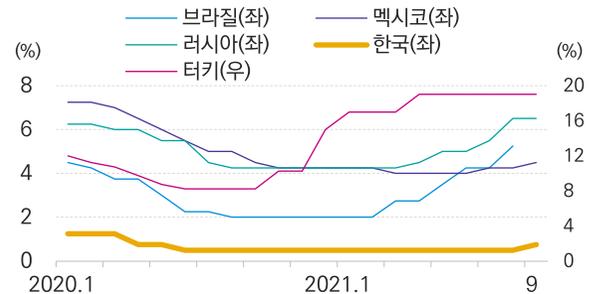
Source: OECD
 Note 2: CPI(Consumer Price Index)는 미국 소비자물가지수를 의미함

금리 인상 가능성 점증

FOMC³⁾ 점도표 추이 (Median)



신흥국 금리 인상 본격화



Source: FOMC, 한국은행 등 각국 중앙은행
 Note 3: FOMC는 미국 연방공개시장위원회를 의미함

Note 1: 2021.11.3 미국 연준은 테이퍼링 돌입을 공식 발표, 우선 11~12월 각각 150억 달러(국채 100억 달러, 주택저당증권 50억 달러)씩 매입 규모를 축소한 후 경제전망 변화에 따라 매입 속도 조정 예정

Contents

	Page
I. 회복과 침체의 갈림길에 선 경제 현주소	2
II. 위드 코로나 시대, 무엇이 달라지나?	5
- Market: 바뀐 것은 '방향'이 아니라 '속도'	
- Regulation: 새로운 정책, 디지털과 그린	
- Competition: 빅블러와 하이퍼 코퍼티션	
- Customer: 사람들은 오프라인에 돌아올까?	
III. Key Takeaways	16

Overview – 외부환경 분석 MRCC frame과 4가지 변화

앞으로 우리 기업이 마주할 불확실성으로 가득한 위드 코로나 시대에 무엇을 준비해야 할지, MRCC 프레임 활용해서 변화를 살펴봄



Source: 삼정KPMG 경제연구원

Market: 코로나19로 더 빨라지고 있는 서비스 속도 (1/2)

코로나19 발생 이후 소비자들의 언택트 소비 수요 증가로 오프라인 채널이 위기를 맞으면서, 기업들은 디지털 트랜스포메이션을 통해 온라인·모바일 비대면 시장에서의 새로운 활로를 개척하고 있음. 빠른 속도와 편리함의 경쟁으로 불리는 온라인·모바일 시장에서 기업들은 소비자들을 만족시키기 위해 치열하게 경쟁 중

코로나19로 비대면 서비스에 대한 소비자 수요 증가

[언택트 소비 비중 변화(금액기준)]



Source: 「코로나19, 언택트 사회를 가속화하다」, 경기연구원

기업들은 디지털 트랜스포메이션을 통해 신규 서비스 및 판매 채널 확대

[한국 기업들의 디지털 혁신 변화]



Source: 「2020 디지털 트랜스포메이션 인덱스」, 델 테크놀로지스

온라인·모바일 비대면 거래가 활성화되며, 더 빠르고 편리한 서비스를 제공하기 위한 기업들의 속도 경쟁이 시작
 “하루가 다르게 변화하는 환경 속에서 살아남기 위해서는 더 빨라진 적응력이 필요”

붉은여왕 효과(Red Queen Effect)

어떤 대상이 변화하더라도, 그 대상의 주변 환경과 경쟁 상대 역시 끊임없이 변화하기 때문에, 오히려 상대적으로 뒤처지거나 제자리에 머물고 마는 현상

“여기서는 같은 곳에 있으려면 쉬지 않고 힘껏 달려야 해. 어딘가 다른 데로 가고 싶으면 적어도 그보다 두 곱은 빨리 달려야 하고!”

(“If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!”)

- '거울 나라의 앨리스' 中

Market: 코로나19로 더 빨라지고 있는 서비스 속도 (2/2)

IT를 기반으로 한 신생기업들의 시장 진출을 시작으로 촉발된 기업 간의 속도 전쟁은 코로나19 이후로 더욱 가속화되고 있는 모습을 보이고 있음. 기민함과 신속함을 무기로 한 신생기업들이 시장을 잠식하자, 보수적 성향의 기존 유통·금융기업들도 더욱 편리하고 빠른 서비스 제공을 위해 차별화 전략을 모색하고 있음

신생기업과 기존기업 간의 속도 경쟁 사례

이커머스 전문기업	유통	기존 유통기업
<p>coupang</p> <ul style="list-style-type: none"> 생필품·식품 즉시 배송 서비스 '쿠팡이츠마트' 출범 - 직고용 라이더가 상주하여 배달원 연결 시간 단축 <hr/> <p>배달의민족</p> <ul style="list-style-type: none"> 신선식품·생필품 즉시 배송 서비스 'B마트' 운영 음식 단건 배달 서비스 '배민원' 개시로 배송 속도 단축 <hr/> <p>MARKET Kurly</p> <ul style="list-style-type: none"> 새벽배송 서비스 '셋별배송' 전국 확대 - CJ대한통운과 협업하여 빠른 배송 서비스 전국화 	<ul style="list-style-type: none"> 비대면 소비의 활성화 점점 더 빨라지는 배송 서비스: 로켓배송을 넘어 '퀵커머스' 시대 	<p>SHINSEGAE</p> <ul style="list-style-type: none"> SSG닷컴에서 주문한 상품을 신세계본점에서 피팅 및 즉시 반품·교환·수선 가능한 '익스프레식' 운영 <hr/> <p>HYUNDAI DEPARTMENT STORE GROUP</p> <ul style="list-style-type: none"> 프리미엄 신선식품 즉시 배송 서비스 개시 - 현대차와 협업하여 냉장·냉동 전기트럭(포터EV) 활용 <hr/> <p>hy</p> <ul style="list-style-type: none"> 냉장 전동 카트 코코(Cold&Cool) 활용한 빠른 배송 - hy제품 및 직매입 신선제품 새벽 배송 가능
인터넷 전문은행	금융	기존 시중은행
<p>kakaobank</p> <ul style="list-style-type: none"> 공인인증서 없이 생체정보·비밀번호로 빠른 로그인 회원가입부터 계좌개설까지 2분 내외 소요 카카오 친구 목록을 활용하여 15초 이내 송금 비상금 즉시 대출 서비스 제공 '21년 내 100% 비대면 주택담보대출 출시 예정 <hr/> <p>toss bank</p> <ul style="list-style-type: none"> 시중은행 계좌번호와 비밀번호만으로 빠른 계좌 연결 상대방 연락처만 있어도 30초 이내 빠른 송금 가능 대출한도 및 예상금리 즉시 확인 서비스 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 언택트 시대에 인터넷 전문은행의 급성장 기존 시중은행의 비대면 서비스 도입 가속화 	<p>하나은행</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인 및 개인사업자만 가능했던 모바일 비대면 입출금 계좌개설 서비스 대상을 법인까지 확대 PB 부문 상담부터 상품가입까지 비대면 진행 <hr/> <p>우리은행</p> <ul style="list-style-type: none"> 비대면 원스톱 화상상담 서비스 도입 100% 비대면 주택담보대출 '우리WON 주택대출' 개시 <hr/> <p>신한은행</p> <ul style="list-style-type: none"> 한 번의 가입으로 최대 9개사 증권계좌를 부여 받는 비대면 증권계좌 일괄 신규 서비스 도입 은행권 최초로 법인 여신에 비대면 프로세스 적용

Source: 각 사, 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원

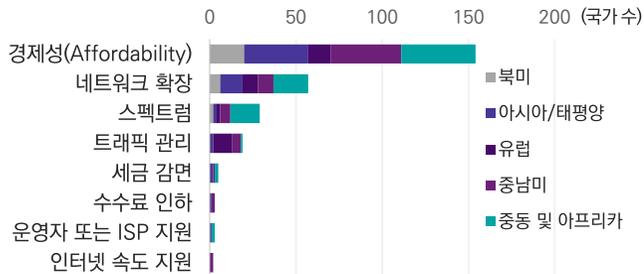
II. 위드 코로나 시대, 무엇이 달라지나?

Regulation: 새로운 정책, 디지털과 그린 (1/2)

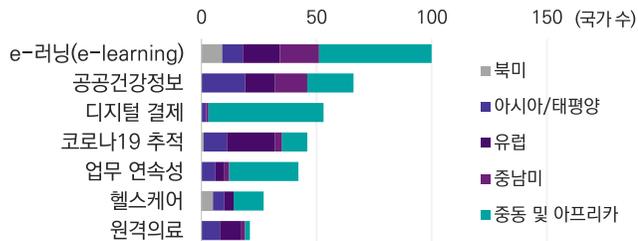
전 세계적으로 디지털 경제를 통한 팬데믹 위기 극복과 경제 재건 등을 위해 디지털 인프라 및 서비스 지원정책을 적극적으로 실시. 주요국에서 그린 뉴딜 정책을 통해 친환경 자동차, 재생에너지 등의 산업 육성을 도모함에 따라 기업 체질 재편 필요성 증대

코로나19 이후 글로벌 디지털 발전 및 지원 정책

디지털 인프라 지원 정책



디지털 서비스 지원 정책



Source: World Bank
Note: 2021년 3월까지 116개국 기준

그린 뉴딜을 통한 신산업 육성

주요국 그린 뉴딜 중점 추진 분야

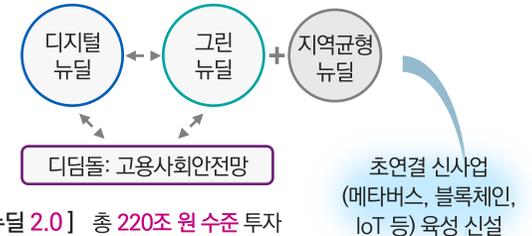
구분	주요 내용	중점 추진 분야
미국	• '35년까지 연방예산 1.7조 달러 투자 계획	• 친환경 자동차, 재생에너지, 스마트시티 및 그린 시티
EU	• 향후 10년간 1조 유로 이상의 유럽 그린딜 투자계획 (European Green Deal Investment Plan) 수립	• 그린 모빌리티, 재생에너지, 건물 에너지 효율, 청정 및 순환경제
영국	• '50년까지 120억 파운드 투자 예정	• 친환경자동차, 재생에너지, 건물 에너지 효율화 등
일본	• 2조 엔 규모 그린 이노베이션 기금을 통해 향후 10년간 투자 예상	• 에너지(해상풍력, 수소 등), 운송, 제조(전기차, 선박, 항공기 등), 건물에너지 효율화 (그린주택) 등 14개 분야
중국	• '신인프라 정책	• 친환경자동차, 재생에너지, 도시 재생 및 스마트시티

Source: 언론보도 종합

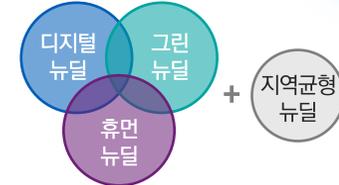
한국판 뉴딜 2.0

한국판 뉴딜 2.0 정책 주요 내용

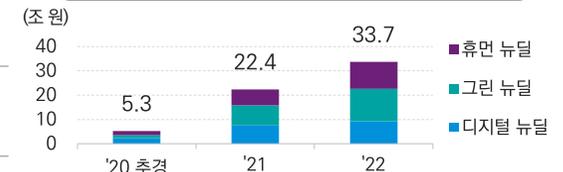
[뉴딜 1.0] 총 160조 원 투자



[뉴딜 2.0] 총 220조 원 수준 투자



한국판 뉴딜 2.0 예산 변화



Source: 기획재정부(2021.7.14.), 한국판 뉴딜 2.0-미래를 만드는 나라 대한민국, 보도자료

Regulation: 새로운 정책, 디지털과 그린 (2/2)

'23년 글로벌 디지털세 도입과 더불어 '26년 對EU 수출 시 철강, 시멘트 등에 대한 탄소국경세 도입 등이 본격 논의 중. 세부 합의 사항에 대한 모니터링, 법적·세무적 이슈 등에 대한 선제적 대응 방안 마련 필요

OECD 디지털세 합의안 시행 대비 필요성

OECD 디지털세 합의안 주요 내용

Pillar 1: 매출발생국에 과세권 배분		Pillar 2: 글로벌 최저한세 도입	
적용대상	<ul style="list-style-type: none"> 연결매출액 200억 유로(한화 약 27조 원) 및 이익률 10% 이상 글로벌 다국적 기업 	적용대상	<ul style="list-style-type: none"> 직전 회계연도 연결매출액 7.5억 유로(한화 약 1조 1천억 원) 이상인 다국적 기업
제외업종	<ul style="list-style-type: none"> 금융, 채굴업 	최저 법인세율	<ul style="list-style-type: none"> 15% 이상
과세권 배분 기준	<ul style="list-style-type: none"> 해당 관할권 내 100만 유로 이상의 매출액 발생할 경우 과세연계점 형성 	제외업종	<ul style="list-style-type: none"> 국제해운업

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

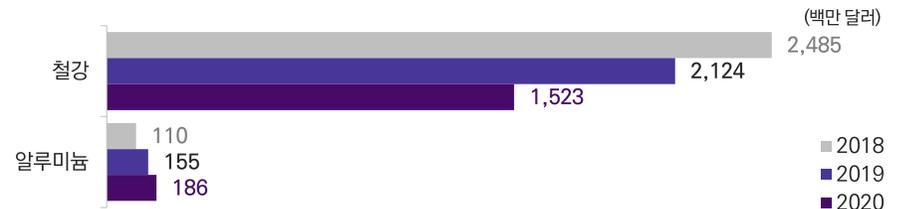
EU, 탄소국경조정제도 시행 대응

EU 탄소국경세 과세 추정치

국가	연평균 수입액 (억 달러)	수입에 내재된 이산화탄소(만 톤)	과세 금액 (억 달러)	관세율 추정치 (%)
미국	3,179	9,837	35.41	1.1
인도	526	6,707	24.15	4.6
터키	808	4,429	15.95	2.0
한국	573	2,946	10.61	1.9
일본	923	2,173	7.82	0.8
노르웨이	827	2,027	7.30	0.9
스위스	1,271	1929	6.95	0.5

Source: 대외경제정책연구원(KIEP), 2020.12., 국제사회의 온실가스 감축 목표 상향과 한국의 대응방안

한국의 對EU 탄소국경세 대상 품목 수출 현황



Source: 한국무역협회

Competition: 빅블러와 하이퍼 코퍼티션 (1/3)

특정 산업이 아닌 기술 중심의 융·복합 경제시스템으로의 전환이 미래 비즈니스 혁신을 이끄는 성장 동력으로 떠오르면서, 산업 간 경계가 모호해지는 빅블러(Big Blur) 시대가 가속화 되고 있음

기술 중심의 융·복합 경제시스템

디지털 경제	• 디지털화되고 네트워크화된 기술과 정보를 활용해 제품 및 서비스를 생산하고 소비하는 경제 시스템
바이오 경제	• 바이오 기술을 활용한 제품 및 서비스 개발, 생산, 이용 등과 관련된 경제 활동. 활용 분야에 따라 그린(1차 산업) 바이오, 레드(의료·헬스케어) 바이오, 화이트(에너지, 환경) 바이오로 구분
수소 경제	• 수소의 생산 및 활용이 국가, 사회 및 국민생활 전반에 근본적 변화를 선도하여 새로운 경제성장을 견인하고 수소를 주요한 에너지원으로 사용하는 경제산업구조
순환 경제	• 생산-소비-폐기의 선형적인 물질흐름이 아니라 경제계에 투입된 물질이 폐기되지 않고 경제계 내에서 유용한 자원으로 반복 사용되는 경제 시스템을 의미

⋮

빅블러(Big Blur) 시대의 가속화

빅블러는 생산자·소비자, 소기업·대기업, 온·오프라인, 제품·서비스 간 경계융화를 중심으로 산업/업종 간 경계가 급속도로 사라지는 현상

산업의 경계가 사라지는 융·복합 비즈니스 모델

차세대 모빌리티		자율주행차, 커넥티드카, 전기·수소차, 공유차, 마이크로모빌리티, UAM(도심항공모빌리티) 등
디지털 헬스케어		원격의료, 정밀의료, 웨어러블 및 바이오센서, EMR·EHR·PHR ¹⁾ , 유전체 분석, AI(인공지능) 진단, AI 신약개발 등
핀테크		오픈뱅킹, 인슈테크, 웰스테크, 마이데이터 및 마이페이먼트, 간편결제 및 송금 등
에너지 신사업		스마트그리드, 마이크로그리드, 가상발전소, 바이오 연료 등
이커머스		리테일테크, 킥커머스, 푸드테크, 패션테크, D2C, 라이브커머스, 풀필먼트, LMD(라스트마일딜리버리)

Source: 삼성KPMG 경제연구원
 Note 1: EMR(전자의무기록)·EHR(전자건강기록)·PHR(개인건강기록)

Competition: 빅블러와 하이퍼 코퍼티션 (2/3)

동종 업계의 기업 간 협력적 경쟁 관계를 의미하는 ‘코퍼티션(Cooperation+Competition)’에서 더 나아가 산업, 국가, 기술, 기업 규모 등 모든 조건을 초월하여 누구와도 협업할 수 있다는 의미의 ‘하이퍼 코퍼티션’이 포스트 코로나 시대의 경영 전략으로 부상

하이퍼 코퍼티션 공존 시대



Source: 삼정KPMG 경제연구원

하이퍼 코퍼티션 국내외 기업 사례

구분	사례	
대기업·스타트업 간 협력	배경	기업들은 기업주도형 벤처캐피털(CVC)을 설립해 전략적으로 협력할 수 있는 스타트업을 모색
	사례	'21년 국내에서는 넥센타이어(넥스트센추리 벤처스), 이랜드(이랜드벤처스)가 CVC 설립
이종 산업 간 협력	배경	사이버 보안은 대표적인 코퍼티션 분야로 산업과 기술에 대한 지식이 모두 필요
	사례	미국 바이든 대통령은 빅테크 기업(구글, 애플, 아마존, MS)과 금융사(JP모건), 소프트웨어, 에너지 기업들과 함께 사이버 보안 분야에서의 협력 방안을 논의
협의체 결성	배경	미국이 반도체 산업을 국가 안보의 차원에서 다루면서, 한국 기업들에게 공급망 정보·고객사 명단 등의 내부 정보를 요구하는 등 제재가 증가
	사례	'21년 9월 삼성전자와 SK하이닉스를 중심으로 미국 반도체 압박에 대응하고 K-반도체 강화를 위한 협의체 출범

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

Competition: 빅블러와 하이퍼 코퍼티션 (3/3)

인공지능(AI)과 D&A(Data & Analytics)를 비롯한 다양한 디지털 테크가 결합되는 시대에서 신비즈니스, 신제품, 신서비스가 빠른 속도로 등장 중. 산업 간 경계를 허물고 섹터를 넘나드는 비즈니스 모델이 출현하는 시점에서, 전혀 예상하지 못했던 강력한 경쟁자가 새롭게 등장하는 '무한경쟁' 심화

산업 간 경계 파괴 기업 사례

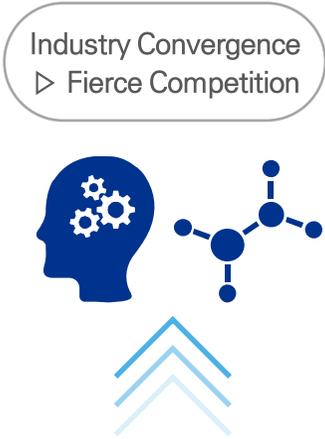
헬스케어 산업으로의 신규 진입자

DOLLAR GENERAL

- '미국판 다이소'인 유통기업 달러제너럴은 원격의료, 처방약 배달 및 픽업, 우편주문 처방을 통해 매장을 '건강관리 목적지(Destination)'로 만들 계획 발표

Walmart

- 미국 월마트는 '19년부터 점포 내 1차 의료소인 '월마트 헬스' 운영. 엑스레이, 치과 치료, 정신과 상담 등을 제공. 월마트 내 약국에서 처방약을 구매할 수 있도록 고객 구매 여정 설계
- '21년 5월 원격 의료 제공업체 미엠디(MeMD)를 인수해 가상 의료 서비스를 확대할 계획



이커머스·콘텐츠 산업으로의 신규 진입자

NETFLIX

- '21년 7월 게임 산업 진출을 공식화
- '21년 8월 폴란드 이용자에 한해 모바일 게임 테스트 진행 중
- 이를 통해 자사 지식재산권을 기반으로 한 신규 게임 비즈니스 본격화

ABLY

- 국내 패션 플랫폼 에이블리의 대표이사를 비롯한 창업멤버들은 국내 OTT(온라인동영상서비스) '왓챠'의 창업멤버임. 기술 역량을 지닌 인력이 타 산업에서 유통·소비재 산업으로 유입 중

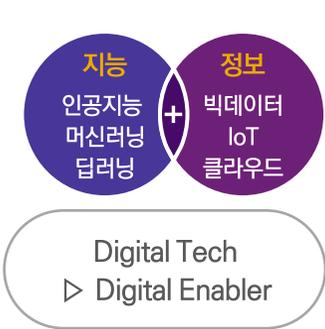
모빌리티 산업으로의 신규 진입자

Google

- '09년 구글의 자율주행 프로젝트를 시작
- '16년 무인자동차 개발 자회사 웨이모 설립
- '21년 8월 美 샌프란시스코에서 자율주행 택시 시범 운행 중

amazon

- 미국 아마존은 산하 스타트업 죽스(Zoox, '20년 12억 달러에 인수)를 통해 자율주행 서비스에 박차
- 죽스가 '20년 12월 공개한 '로보택시'는 완전자율주행 차량으로 모빌리티 비즈니스를 강화



금융 산업으로의 신규 진입자

Apple

- 미국 애플은 온라인지갑 애플월렛 서비스를 확장 중인 가운데 '19년 애플카드도 금융업에 진출
- 애플카드 출시에 머무르지 않고 후불 결제 서비스까지 준비하면서 페이팔 등 선구매 후결제(BNPL) 기업의 입지를 위협 중

Grab

- '동남아시아의 우버'로 알려진 싱가포르의 '그랩'은 차량 공유 서비스를 넘어페이(간편 결제), 소액 대출, 보험까지 진출했으며, 보험 서비스 출시 2년 만에 1억 건 보험을 판매하는 등 성과를 보이고 있음

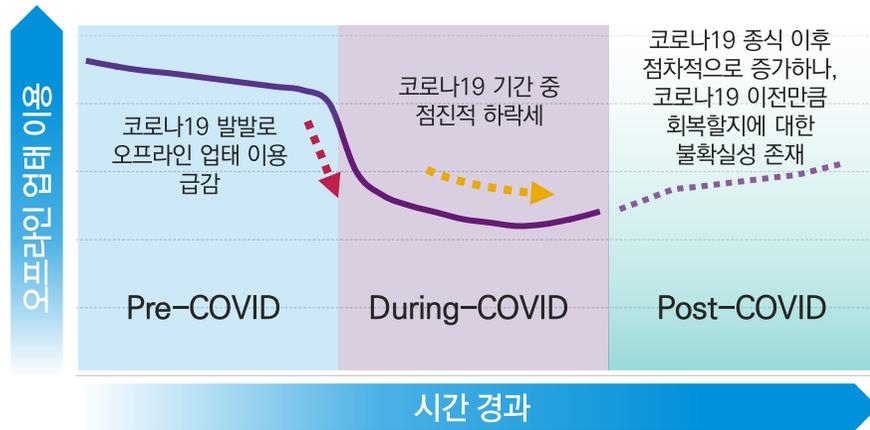
Source: 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원

II. 위드 코로나 시대, 무엇이 달라지나?

Customer: 사람들은 오프라인에 돌아올까? (1/2)

코로나 종식 이후에도 비대면 거래가 일상화됨에 따라, 오프라인으로의 소비자 발길이 코로나 이전 수준만큼 회복 가능할지에 대한 불확실성이 존재. 이에 기업은 전방위적 산업 환경 변화에 따른 도전에 직면해 있으며, 전략적 대응 방안을 마련해야 할 시점임

코로나19 팬데믹 이후 전방위적 산업 환경 변화와 도전 과제



“코로나19 발발 이후 소비자들의 오프라인 업태 이용이 급감 ...
 코로나19 종식 이후, 이전만큼의 오프라인 수요 회복이
 가능할지 불확실성이 존재

Source: 삼정KPMG 경제연구원

- 유통**
 - 코로나19를 계기로 온라인 전환이 가속화되고 있으나, 팬데믹 위기가 장기화되면서 오프라인 매장에서의 새로운 고객경험을 추구하는 소비자가 증가
- 레저·관광**
 - 오프라인 기반의 레저·관광업계는 사업 실적 악화가 지속되고 있는 가운데, 본격적인 위드 코로나 시대를 앞두고 보복소비에 따른 실적 회복을 기대
- 게임**
 - 코로나19로 가상 공간에서 사회적 관계를 맺고 재미를 찾고자 하는 소비자가 늘면서 게임 소비자 확대
- 헬스케어**
 - 코로나19 발발 이후 대면 의료 서비스에 대한 소비자들의 불안감이 고조되며 원격의료 시장이 확대
- 외식·배달**
 - 언택트 소비 트렌드가 장기화되며 외식 배달 서비스가 다변화되고 있으며, 푸드 딜리버리 서비스의 일상화 지속
- 교육**
 - 코로나19 장기화로 온라인 교육 인프라가 확대. 온라인 교육에 대한 소비자의 선호가 높아짐에 따라 교육 시장은 변화 국면에 직면

Customer: 사람들은 오프라인에 돌아올까? (2/2)

코로나19 위기가 지속되는 가운데, 국내외 기업은 1) 온·오프라인을 결합한 하이브리드 전략을 통한 고객 유인, 2) 코로나19 맞춤형 공간 제시, 3) 위기 속 신규 사업 기회 모색 등 위기 대응 전략을 다각도로 마련하며 변화에 대응 중

온·오프라인 사업환경 변화와 기업의 위기 대응 전략



온·오프라인을 결합한 하이브리드 전략으로 고객 유인



코로나19 위기에 따른 환경 변화로 오프라인 공간 재구성



위기를 틈타 발상 전환으로 신시장 창출 및 신규 비즈니스 기회 모색

[유통] 베스트바이(Best Buy, 미국)

온·오프라인 결합 하이브리드 유통 전략을 추진하며 온라인 채널 확대

- 온라인 결제 후, 매장에서 제품을 받아가는 하이브리드 유통 전략 추진
- 베스트바이 미국 온라인 매출 비중은 '19년 19%에서 '20년 43%로 증가

[레저·관광] 아난티(Ananti, 한국)

코로나19 위기 환경에 따른 소비자 니즈를 반영한 공간을 제공하며 고객 만족도 제고 및 신규 고객 유인

- 코로나19 장기화로 프라이빗한 휴식 공간을 필요로 하는 소비자 니즈를 공략해 시설 투자 지속
- '21년 상반기 누적 매출액은 설립 후 최고 수준 기록

[게임] 닌텐도(Nintendo, 일본)

유틸리티 게임 신규 사업을 통해 기존 오프라인 피트니스 수요를 온라인으로 전환

- 범용적 유틸리티 게임 출시를 통해 고객 저변을 확대하고 포지셔닝 전환에 성공

[헬스케어] 텔라닥(Teladoc, 미국)

공격적 M&A를 통해 원격의료 시장을 선점하고, 고객 이탈 방지에 효과적인 구독모델을 적용해 시장 지배력 강화

- 장기적 관리를 필요로 하는 만성질환에 대한 원격의료 제공 기업 리빙고(Livongo)를 인수해 장기 고객기반을 확보

[외식·배달] 도어대시(DoorDash, 미국)

푸드 딜리버리 외, 코로나19로 수요가 급상승한 핵심 영역으로의 사업 다각화를 통해 시장점유율 확대

- 식료품 배달, 온라인 편의점, 공유주방 등의 영역으로 사업 다각화
- 헬스케어 기업과 제휴해 코로나19 진단키트 배달 서비스를 개시

[교육] 웅진씽크빅(한국)

'에듀테크(EduTech)'에 지속 투자하며 사업 전환에 성공

- 일찌감치 에듀테크에 투자해 온 가운데, '20년 투자규모를 236억 원으로 확대하며('15~'19년 평균 142억 원) 디지털로 돌파
- 미국 에듀테크 시장을 선도하는 유데미(Udemy)와 제휴해 온라인 교육 시장 진출

Source: 삼정KPMG 경제연구원

Contents

	Page
I. 회복과 침체의 갈림길에 선 경제 현주소	2
II. 위드 코로나 시대, 무엇이 달라지나?	5
III. Key Takeaways	16

달라진 비즈니스 환경에 따른 대응 전략

코로나19로 바뀐 새로운 비즈니스 환경 속에서 기업들이 지속성장하기 위해서는 시장, 규제 및 정책, 경쟁구도, 고객 측면에서 발생 가능한 이슈를 한번 더 점검하고, 이에 대한 구체적인 대응전략을 구축이 필요

발생 가능 이슈와 대응 전략

발생 가능 이슈	 <p>Market 바뀐 것은 ‘방향’이 아니라 ‘속도’</p>	 <p>Regulation 새로운 정책, 디지털과 그린</p>	 <p>Competition 빅블러와 하이퍼 코퍼티션</p>	 <p>Customer 사람들은 오프라인에 돌아올까?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • 비대면 소비의 활성화로 기업들의 온라인·모바일 비대면 시장 진출 가속화 • 기업들은 소비자들의 니즈에 부합하기 위해 더 빠르고 편리한 서비스 속도 경쟁 시작 	<ul style="list-style-type: none"> • 선제적인 디지털 전환과 탄소중립 대응 미비 시 기업 경쟁력 약화 • 다국적 기업·수출 기업의 전방위적 세(稅) 부담 증가 및 사업 불확실성 증대 	<ul style="list-style-type: none"> • 업종 간의 영역 붕괴로 인해 기존에는 고려하지 않았던 다수 경쟁자 및 신규 경쟁자(New Entrant) 직면 • 변화에 민첩하게 대응하지 못할 경우 도태 가능성 높아짐 • 새로운 산업에 진출 시 수반되는 리스크 발생 	<ul style="list-style-type: none"> • 코로나19로 오프라인에서 온라인으로 무게중심이 이동 • 온·오프라인 사업환경 변화 위기 속 뉴비즈니스 요소 개발을 통한 비즈니스 기회 모색 필요성 증대
대응 전략	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 소비자 니즈 변화를 선제적으로 포착하고 민첩하게 대응하는 고객중심적 경영 전략 수립 ✓ 자사가 보유한 기존 역량과 디지털 기술의 접목을 통해 판매 채널 및 서비스·제품 다변화 모색 	<ul style="list-style-type: none"> • 전사적 차원의 디지털/그린 전환 전략 마련 및 관련 신사업 투자 강화 • 무역장벽을 고려한 새로운 해외진출 전략 준비 및 기업별 Contingency Plan 마련 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 개방형 혁신을 추구하기 위해 이종 산업 간 협업 기회를 모색하고 다양한 주체와 상생 관계 구축 ✓ 사내 벤처 제도 및 외부 혁신 생태계와 협력할 수 있는 기업 벤처링 구축(CVC 설립, VC 협업 등) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 서비스형 유통(RaaS, Retail as a Service) 개발 등을 통해 고객 접점 강화 ✓ 디지털 트랜스포메이션 통한 온라인 고객경험 제고

Source: 삼정KPMG 경제연구원

Business Contacts

Industry Leader

금융산업

조원덕

부대표

T: 02-2112-0215

E: wcho@kr.kpmg.com

유통 · 소비재산업

신장훈

부대표

T: 02-2112-0808

E: jshin@kr.kpmg.com

자동차산업

위승훈

부대표

T: 02-2112-0620

E: swi@kr.kpmg.com

제조 · 건설산업

변영훈

부대표

T: 02-2112-0506

E: ybyun@kr.kpmg.com

전자 · 정보통신 · 반도체산업

염승훈

부대표

T: 02-2112-0533

E: syeom@kr.kpmg.com

kpmg.com/kr

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 endeavor 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.

© 2021 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.