

CONSUMER MARKETS

Transforming for growth: Consumer business in the digital age

성장을 위한 변혁:
디지털 시대의 소비재·유통 비즈니스

**Global Consumer Executive
Top of Mind Survey 2014**

kpmg.com



Foreword

오늘날 소비재·유통 산업 환경은 다이내믹하게 변화하며 진화하고 있습니다. 이에 기존의 비즈니스 모델은 환경에 맞게 변화해야만 합니다. 기술의 발전으로 산업 간, 기업 간 경계가 모호해진 상황에서 소비자는 언제, 어디에서, 어느 방식으로든지 자신이 선호하는 방법으로 유통 점포를 방문할 수 있게 되었습니다. 이와 같은 신기술의 진보로 소비재·유통 산업의 미래가 달라질 것으로 예상됩니다.

하지만 우리가 상상하는 장밋빛 미래만 기대할 수는 없습니다. 기술로 인해 고객의 신뢰를 잃거나, 보안과 관련하여 큰 위협 또한 존재하기 때문입니다. 소비재·유통 기업은 예전보다 더 많은 데이터와 정보를 얻게 되었고, 이로 인해 소비재·유통 기업은 데이터 남용 혹은 사이버 유출과 같이 감당해야 할 리스크나 비용의 증가를 짊어지게 될 수 있습니다.

이에 KPMG는 469명의 글로벌 소비재·유통 기업 임원을 대상으로 2014년 Top of Mind Survey를 실시했습니다. 본 설문조사에서 KPMG는 소비재·유통 산업 및 소비자 트렌드와 기술이 올해 기업의 경영 전략에 어떠한 영향을 끼치게 될 것인지에 대해 조사했습니다. 또한 이러한 트렌드 변화에 따라 과연 소비재·유통 기업의 임원이 생각하는 향후 비즈니스의 기회나 리스크는 어떤 것이 있을지 살펴보았습니다. 기업은 트렌드 변화에 대해 어느 정도의 준비책을 마련해 놓았을까요? 아울러 이와 같은 환경하에서 성공을 거두기 위해 어떤 역량과, 어떤 전략에 투자를 하고 있을까요?

2014년 Top of Mind 설문조사로부터 얻어 낸 핵심 내용은 다음과 같습니다.

- 데이터와 기술은 소비재·유통 분야 내 최우선 순위이며, 이로 인해 사업 모델이 급격히 변화하고 있습니다.
- 소비재·유통 기업은 자사가 이러한 환경 변화에 충분히 준비되어 있지 않을지라도 올해 성장에 대해 낙관적으로 전망하고 있습니다.
- 투명성·가시성 (transparency) 과 민첩성 (agility) 을 향상시키고자 하는 소비재·유통 기업에게 공급망은 가장 우선순위로 투자해야 할 분야 중 하나로 꼽힙니다.
- 소비재·유통 기업은 사회의 발전을 도모하기 위해 지속적으로 상호협력을 해야 할 필요성이 있습니다.

KPMG는 본 보고서를 통해 독자분들께서 동종 산업의 다른 기업의 동향을 기반으로 자사의 우선 순위 경영 과제를 모색하실 수 있도록 데이터와 인사이트를 제공하고 현재의 트렌드를 보다 자세하게 분석하고자 했습니다.

끝으로 올해 Top of Mind 설문조사에 기여해주신 소비재·유통 임원분들께 감사의 말씀을 드립니다.



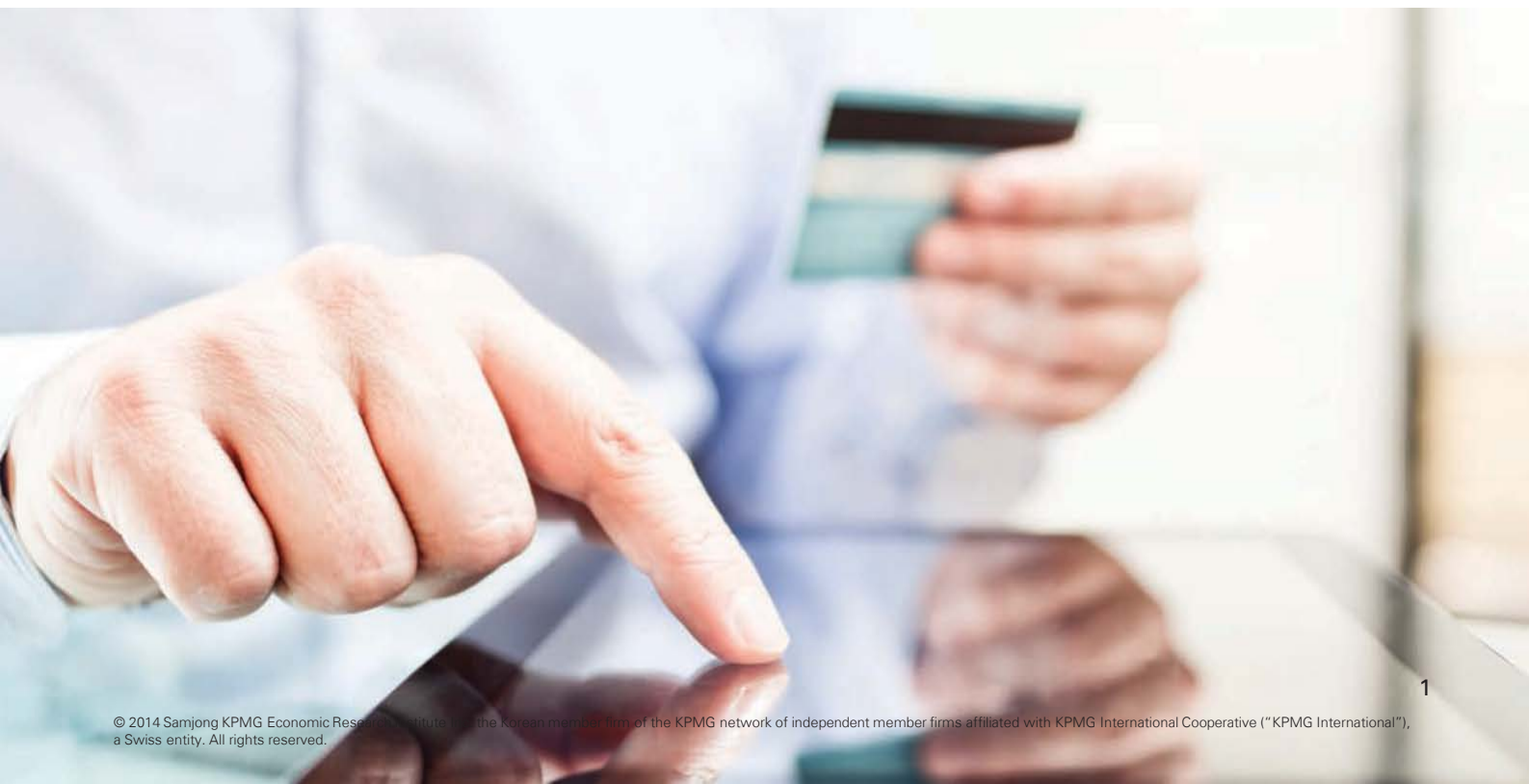
Willy Kruh
Global Chair, Consumer Markets
KPMG International
@WillyKruh_KPMG



Peter Freedman
Managing Director
The Consumer Goods Forum
@CGF_The_Forum

Contents

Executive summary	2
소비재·유통 기업의 올해 경영 전망...전년 대비 낙관적.....	2
전략적 우선순위	4
방법론: 설문조사 대상은 누구인가?	5
Data and technology	6
디지털 전략	6
데이터 분석은 반드시 필요하다.....	8
데이터 보안: 양날의 검과 같은 디지털 데이터.....	10
Growth	12
장기적 성장을 위한 포지셔닝.....	12
Operations	18
공급망	18
인적자원: 기술 불균형의 심화	22
Corporate Responsibility	24
변화를 유도하는 우선 사항	24
소비자 건강 및 웰니스(Wellness)	26
Conclusion	28
핵심 포인트	24
About the survey	30
About KPMG	32
About The Consumer Goods Forum	32
Acknowledgements	32
Contact us	Back cover



Executive summary

소비재·유통 기업의 올해 경영 전망 ... 전년 대비 낙관적

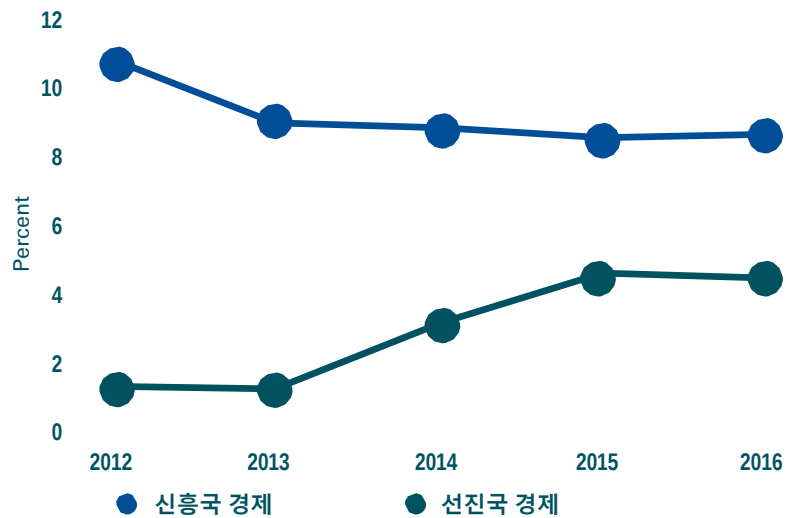
지난해 KPMG와 소비재·유통업계의 글로벌 협의체인 The Consumer Goods Forum(CGF)가 공동으로 식음료·소비재 분야의 유통기업과 제조기업의 임원을 대상으로 'Top of Mind' 설문조사를 진행했다. 그 결과, 이들 임원은 글로벌 수요 약세를 가장 큰 고민으로 꼽았다. 유럽연합 해체 가능성, 미국 경기 회복의 불확실성, 브라질 및 중국 등 신흥국의 성장세 둔화, 미국 중앙은행의 화폐정책 변화와 같은 다양한 고민과 걱정 속에서 C-level 응답자 40%가 경제환경 및 소비재 수요를 자사 경영상 최우선순위로 선택한 바 있다.

최근 그리스 채무위기, 유로 재정위기가 완화되고 있고, 미국에서는 실업률이 7% 이하로 떨어지며 고용률 역시 회복세를 보이고 있다. 유통 판매량은 고성장 가도를 달리고 있으며, 신흥국 경기는 향후 2년간 8.5% 이상 확대될 것으로 전망되고 있다. 신흥국 경제성장률은 2012년부터 2013년까지 10%를 웃도는 수준을 유지하기는 했으나, 8%대의 성장 전망 또한 매우 안정적인 수준이라고 평가 받고 있다. 선진국 시장에서의 유통 판매량은 2014년 3.5%, 2015년 4.2% 가량 성장할 것으로 전망되는 가운데 세계 경제 회복세가 점차 가속화 될 것으로 보인다. (그림 1)

이러한 배경 속에서 소비재·유통 기업 임원은 올해 자사 경영에 대해 보다 낙관적인 입장을 보이고 있는 것으로 조사됐다. 올해 실시한 조사에서 응답자의 64%가 향후 2년간 6% 이상의 매출 성장을 기대하고 있으며, 응답자의 25% 이상은 10% 이상의 연간 매출 성장률을 기록할 것으로 전망하고 있는 것으로 나타났다. 지역별로 살펴보면, 라틴 아메리카 및 EMEA(유럽, 중동, 아프리카)에 본사를 둔 기업이 특히 낙관적인 입장을 보이고 있는 것으로 집계됐다. 라틴아메리카 기업의 31%, EMEA 기업의 30% 가량은 향후 2년간 연평균 매출 성장률이 10% 이상을 기록할 것으로 전망한다고 답했다. (그림 2)

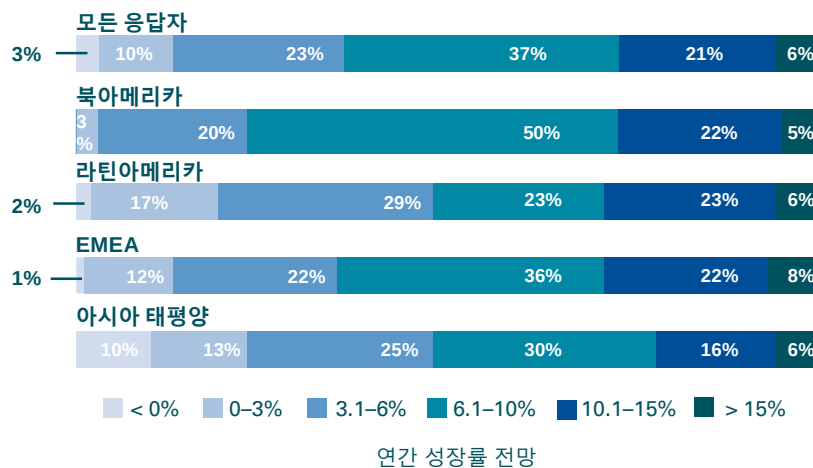
소비재 기업 임원,
올해 자사 성장에 대해
낙관적

그림 1 유통업계 매출액 성장률 전망 2012-2016



Source: Oxford Economics, 2014.

그림 2 향후 2년간 성장률 전망



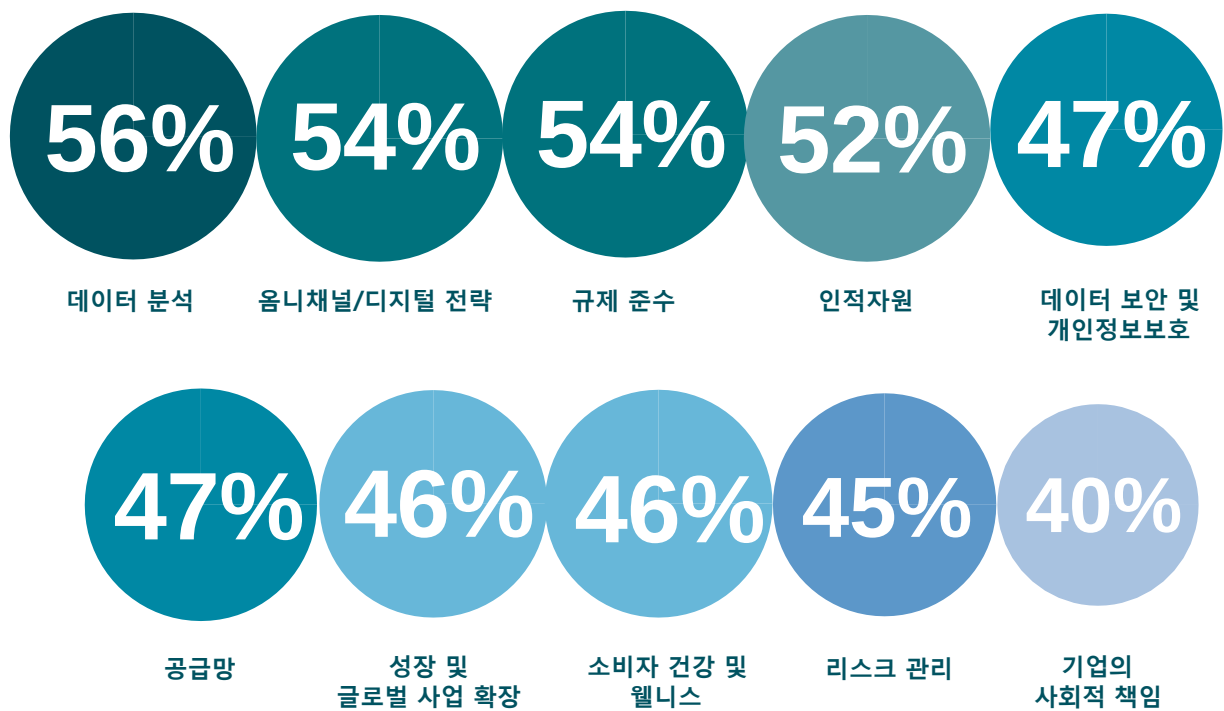
Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014

전략적 우선순위

소비재·유통 기업 임원은 성장 모멘텀 확대를 위한 새로운 도전을 하고 있다. 새로운 도전과제로 꼽히는 것은 다음과 같다. 정보력 및 구매력이 확대된 소비자에 대응할 때 신기술이나 데이터를 활용하는 것, 공급망 상에서의 투명성과 효율성을 개선하는 것, 고객의 신뢰를 제고할 수 있도록 CSR 활동을 확대하는 것 등이다.

2014년 소비재 기업
임원은 기술 및
운영부문에
집중하겠다고 밝혀

그림 3 2014년 경영 전략에서 '매우 중요하다'고 평가한 전략별 비중



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014

비즈니스 전략은 데이터 및 기술에 따라 변화

설문조사의 응답자는 내년 자사 성장을 위해 전략적으로 중점을 뒀다 할 두 영역으로 데이터 분석(56%)과 디지털 전략(54%)을 꼽았다. 이 두 가지 영역에서 변화를 해야 할 당위성에 직면한 것이다. 이전과는 달리 소셜 및 디지털 미디어의 급속한 확산으로 소비자·유통업체는 소비력이 증대된 고객이 언제, 어디서, 어떠한 방법으로 쇼핑을 하든 고객 응대를 알맞게 해야 할 필요성을 느끼고 있다.

데이터 보안에 대한 우려 확대

응답자의 47%가 '데이터의 보안 및 개인정보보호'를 매우 중요한 전략 중 하나라고 답했다. 하지만 산업 내 데이터 보안 침해가 증가하고 있고, 어떠한 추가적 손실 위험이 있는 상황에서 47%라는 응답 수준은 매우 낮은 편으로 파악된다. 2015년 이후 데이터 보안 및 개인정보보호 관련 우려는 급격히 확대될 것으로 전망되는 가운데, 임원 및 기업은 자신들이 직면한 위험성에 대해 보다 더 인지하고 있어야 할 것이다.

시장 확대 전략과 목표 시장의 재평가

식음료 등 소비자 관련 유통 및 제조기업은 새로운 시장으로의 진출과 시장 확대전략을 통해 성장을 모색하고 있다. 또한 각 기업이 보유하고 있는 공급망(Supply Chain) 및 고객층을 어떻게 하면 보다 글로벌화하고 발전시켜 나갈 수 있을 지를 연구하는 등 성장과 관련한 목표를 추구하고 있다. 또한 어느 시장에서 어떤 전략이 가장 효율적으로 접목될 수 있을 지 지속적으로 모색 중이다.

소비자의 유통 및 제조기업은 최근까지 신흥 국가에 집중해 온 것이 사실이다. 그러나 이제 유망한 선진국 시장으로도 눈을 돌리고 있다. 동시에 신흥국 내 기업은 내수시장뿐 아니라 다른 국가에서도 활발히 사업을 확대해나가기 위해 노력하고 있다.

공급망 관련 투자계획

오늘날의 소비자는 다양한 정보를 파악하고 있으며 양심적이고 기업에는 보다 엄격한 잣대를 요구한다. 그렇기에 제품이 도덕적으로 조달되는지, 당일 배송이 되는지 등 공급망 상에서의 투명성, 속도 향상에 대한 소비자의 요구도 높다. 설문조사 결과, 공급망은 비록 전략 상 우선순위 내에서 6위를 기록했지만 올해 기업이 직면하고 있는 가장 우선적으로 해결해야 할 과제 및 우선 투자계획 순위에서는 1순위를 차지한 것으로 나타났다. 공급망과 관련한 모든 항목은 높은 리스크를 지고 있을지라도 공급망은 경쟁우위를 확보할 수 있는 부분이기 때문에 최근 들어 공급망에 대한 중요성이 증대되고 있는 것이다.

산업 전반에서 회자되고 있는 이슈와의 융합

식음료 등 소비자 관련 유통 및 제조기업은 전세계적으로 소비자 시장 내 거론되고 있는 다양한 이슈에 대해 자사가 가진 역량만으로는 해결할 수 없다는 것을 깨닫고, 이에 업계 간 협력의 필요성을 점차 인식하고 있다. 설문조사에 응답한 절반 이상의 임원진은 올해 자사 전략에서 가장 중요하다고 생각하는 우선 순위 '기업의 가치(Corporate Values)'로서 소비자 건강 혹은 웰니스(46%), 기업 책임 및 지속 가능성(40%)을 꼽았다. CEO, 이사회 레벨에서는 자사 전략을 세우는 데 가장 중요하게 생각하는 우선순위로 소비자 건강 및 웰니스(62%)를 택했으며, 응답자의 절반 가까이가 기업의 책임 및 지속 가능성(47%)이 '매우 중요하다(very/critically important)'라고 응답했다. 이처럼 고위 임원 레벨에서부터 중요한 이슈에 대해 협업을 통해 대응할 필요성을 강하게 느끼고 있으며, 전반적인 가치사슬 상에서의 협력이 필요하다는 사실을 인지하고 있다고 볼 수 있다.

방법론: 설문조사 대상은 누구인가?

KPMG는 70여 개국 650여 개 소비자·유통 기업을 회원으로 보유한 글로벌 협의체인 The Consumer Goods Forum(CGF)와 영국 옥스포드대학 산하 연구기관인 옥스포드 이코노믹스(Oxford Economics)와 함께 이번 설문조사를 진행했다. 전세계 식음료 등 소비자 제조 및 유통업계에 종사하는 469명의 고위 임원진을 대상으로 온라인 설문조사를 실시했다. 설문조사는 2014년 4월에 실시됐으며, 2014년 5월 별도로 선발된 CGF 회원사를 대상으로 추가 인터뷰를 진행하였다.

- 절반 이상의 응답자들이 C-level의 임원 혹은 이사회에 속하며, 3분의 1은 재무분야에 재직하고 있음

- 응답자의 90%가 속한 회사는 연 5억 달러 이상의 매출을 기록하며, 15%가 속한 회사는 연간 50억 달러 이상의 매출을 달성함
- 설문조사에 응답한 기업은 32개국에 걸쳐 본사를 두고 있으며, 그 중 42%는 유럽·중동 및 아프리카(EMEA) 지역, 25%는 북아메리카, 10%는 라틴아메리카, 22%는 아시아태평양에 속해 있음
- 응답자의 35%가 속한 기업은 식음료 및 소비자 관련 제조업체였으며 40%가 속한 기업은 유통업체, 24%가 속한 기업은 제조 및 소매유통업 모두에 해당하는 것으로 나타남

Data and technology

다수의 소비재 기업은 전 유통채널에 걸쳐 눈에 보이지는 않지만 통합적인 경험을 고객에게 제공한다. 최근 사업모델을 전환할 때 데이터와 기술은 가장 근본이 되는 요소로 자리매김했다. 소셜미디어 및 다량의 거래 활동을 통해 확보된 고객 데이터를 새로운 모바일 및 타겟팅 기술(targeting technology)을 기반으로 분석이 가능해졌고, 이런 데이터를 통해 기업은 전례 없는 수준에서 소비자의 취향을 예측할 수 있게 됐다. 한편, 다양한 데이터와 기술 발전의 이면에서 기업은 사이버 공격이나 사생활 침해와 같은 문제 안에서 고객의 신뢰를 유지해야 하는 과제를 안게 됐다.

설문조사에 따르면, 임원진은 자신이 속한 회사 혹은 업계가 직면한 데이터 및 데이터 관련 이슈에 의해 확실히 영향을 받고 있다고 응답했다. 설문 응답자의 56%가 데이터 분석이 '매우 중요하다(very/critically important)'고 응답한 것으로 나타났고, 47%의 응답자가 데이터 보안 역시 중요하다고 평가했다. 더 나아가 임원진의 40%가 데이터의 중요성은 중차대한 수준에 이른다고 답했다.

기업에서 수집하고 있는 데이터 양이 증가함에 따라 경영 어젠다 내 데이터의 중요성이 더욱 확대되고 있다. 현재 많은 새로운 브랜드가 시장에 진입하고 있고 전통 있는 브랜드는 그만큼 시대에 뒤쳐지지 않기 위한 길을 모색하고 있다. 이러한 상황 속에서 기업이 새로운 가치를 어떻게 창출할 수 있을지, 모바일이나 클라우드·사이버·소셜미디어를 통한 분석 등을 수행할 때 어떻게 고객의 참여를 도모하고 고객의 신뢰를 어떻게 구축할 수 있는지에 대해 깊이 이해하는 것만이 경쟁환경 하에서 경쟁우위를 획득하고 유지할 수 있는 방법이 될 것이다.

“소비재·유통 기업, 그 중 특히 유통 기업은 현재 멀티채널과 옴니채널 메커니즘이 실제로 효과가 있는 지 파악해야 하는 등 전략적 선택을 해야만 하는 상황에 직면해 있다.”

—Peter Freedman,
Managing Director, CGF

디지털 전략

옴니채널(Omni-channel)

고객의 소비재유통 매장 경험을 확대할 때 오프라인 매장뿐만 아니라 온라인상의 주요 웹사이트의 입지 강화가 필요하다는 사실을 식음료 및 소비재 관련 유통기업 임원이 깨달은 것은 그리 오래되지는 않았다. 오늘날의 고객은 고객의 현재 위치, 구매 단계 혹은 채널, 구매 기기나 시간대 등에 상관없이 쇼핑을 할 수 있기를 원하고 있고, 실시간으로 정확한 데이터에 접근할 수 있기를 바라고 있다. 따라서 유통기업의 웹사이트가 인터넷의 상징인 '클릭'에만 머물러 실물세계 안에서의 '상점'을 의미하는 '브릭 앤 모타르(bricks-and-mortar)'의 역할과는 동떨어져 별개로 움직여서는 안 된다는 데 대해 모두가 동의하고 있다.

빠르게 진화하는 디지털 시대에서 취해야 할 전략은 '클릭과 브릭(dicks and bricks: 온라인 판매(dicks)와 오프라인 상점 판매(bricks)가 혼합된 기업 비즈니스 전략)'일 것이다. 올해의 Top of Mind Survey에서는 응답자의 54%가 전략적 우선순위로 '디지털 전략'을 '매우 혹은 아주 중요하다(very or critically important)'고 답했다.

The Consumer Goods Forum(CGF)의 Managing Director인 Peter Freedman은 “온라인 판매(the dicks)와 오프라인 상점 판매(the bricks)를 통합하여 엮는 건 큰 도전과제 중 하나이다”라고 언급했다. 그는 또한 “모든 사람들이 온라인 판매와 오프라인 상점 판매를 최적으로 연결해야 한다는 중요성을 잘 알고 있기 때문에 현재 이에 대해 여러 방면에서의 실험이 진행되고 있다”며 “유통 분야는 특히 멀티채널 혹은 옴니채널의 메커니즘이 실제로 발현되는 분야이며, 우리는 지금 현재 이러한 메커니즘을 구현하기 위한 전략적 전환점에 도달해 있다”고 말하기도 했다.

**응답기업의 65%가 자사 전략이
주요 소비자 트렌드를 활용하고
있다고 답했으며, 그 중 81%의
기업은 연 매출 50억 달러 이상인
것으로 나타남**

유통기업은 스마트폰 보급 및 전자상거래 이용이 급속히 확대되는 상황에서 소비자의 구매 패턴이 근본적으로 변화하고 있다는 것을 몸소 경험하고 있다. 온라인-오프라인 상점(dicks and bricks)의 통합 체제를 구축함으로써 소비자는 여러 유통 채널을 통해 구매 경험을 넓힐 수 있으며, 유통업체는 이를 통해 매출 기반을 확대하는 한편 온라인 쇼핑 사이트와 오프라인 점포 운영 사이의 조화를 꾀할 수도 있다. 또한 영업 직원은 태블릿PC로 무장하기도 하며, 고객들은 무료 와이파이를 제공받을 수 있는 환경이 조성되고 있다.

식음료 및 소비재 관련 제조업체에 기술이 끼치는 영향

과거에는 식음료 등 소비재 제조기업이 유통기업과 주로 소통을 했다면, 소셜미디어의 급속한 확대가 이뤄지고 있는 현재는 기업이 고객과 직접적인 관계를 형성할 수 있는 실질적 기회를 갖게 됐다. 소셜미디어를 통해 고객과 대화를 나누며 제조업체는 고객이 무엇을 선호하는 지, 무엇을 필요로 하는지를 직접 들을 수 있고, 제품에 대해 논의하며 소비자의 요구에 보다 적극적으로 대응할 수 있게 됐다. 가령 나이키 같은 기업은 나이키트레이닝클럽(Nike Training Club)과 같은 스마트폰 애플리케이션을 통해 고객 충성도를 높이는 한편 고객 참여를 도모할 수 있는 기술을 도입한 바 있다.

아울러 새로운 기술로 식음료 및 소비재 관련 제조기업은 수익모델도 변화시킬 수 있다. 인터넷을 기반으로 한 스마트한 기술을 도입으로 생산 중인 자사 제품에 서비스 플랜에 접목할 수 있고, 이로 인해 새로운 매출원을 창출할 수 있는 것이다. 엔진이나 부속품을 만드는 제조업체부터 헬스케어 관련 제품을 만드는 제조업체에 이르기까지 기회는 이들이 생산해내는 제품에 스며들게 된다. 보다 스마트해진 제조업체는 고객 충성도를 높이는 동시에 가치를 보다 더 창출할 수 있게 됐다.

프랑스 고급 생수 기업인 에비앙(Evian)의 경우, 와이파이를 이용한 스마트한 냉장고 자석을 개발해 고객의 생수가 떨어졌을 때 자동적으로 주문할 수 있도록 했다. 이 밖에도 인터넷과 연결된 지능형 기기로는 구글의 스마트홈 기업 네스트(Nest)가 출시한 지능형 연기감지기나, 벨킨(Belkin)이 출시한 와이파이와 결합된 슬로우쿠커 크락팟(Crock-Pot) 등이 있다. 제조업체의 42% 가량은 올해 유기적 성장(organic growth)을 해나갈 때 '혁신'이 가장 큰 원동력이 될 것이라고 대답했으며, 많은 기업은 인터넷과 더불어 소셜미디어가 그 기반이 될 것으로 기대하고 있다.

식음료 등 소비재 관련 제조업체나 유통업체는 온라인으로 고객과 소통함으로써 단순히 고객 맞춤형 제품을 제공할 수 있을 뿐만 아니라, 더 나아가 상품을 개발하고 매출을 예측하는 영역에까지 긍정적 효과도 얻고 있다. 설문조사에 응답한 65%의 임원은 자사가 가지고 있는 고객 전략이 향후 2년간 성장을 해나갈 때 고객 트렌드를 최대한 잘 활용할 수 있는 데 접목이 되기를 기대하고 있다. 설문 응답자 가운데 연간 매출액 50억 달러 이상을 기록하는 기업은 특히 더 그렇게 기대했다. 하지만 예측되는 다양한 트렌드와 비즈니스 기회 중에서 어떤 부분을 포착해서 활용해야 하고, 어떤 사안을 반영하지 않고 지나쳐도 될까? 그리고 어떤 전략이 기업에게 가장 큰 이익을 가져다 줄 수 있는지를 어떻게 파악할 수 있을까? 이런 모든 것은 데이터로부터 비롯된다.

**“기업은 고객과 직접 소통함으로써 고객의
요구에 맞는 서비스를 제공할 수 있을 뿐만
아니라 많은 양의 고객 데이터를 확보할 수
있는 장점이 있다. 정보를 많이 가지고
있을수록 서비스를 제공하는 최전선에서
차별화 경쟁력을 가질 수 있으며 성장을
도모할 수 있다. 따라서 기업은 적합한
자원에 최적의 투자를 할 수 있을 것이다 ”**
—Mohneesh Paranjpe, KPMG in Singapore

데이터 분석은 반드시 필요하다

기업은 심도 있는 데이터 분석을 통해 고객의 니즈 혹은 행동을 파악할 수 있으며 가격 최적화, 생산 효율성 개선, 재고관리의 자동화 등을 이룰 수도 있다. 설문조사 응답자의 56%는 향후 12개월 동안 자사 경영 전략에서 데이터 분석이 '매우 중요하다(very/critically important)'고 응답한 것으로 나타났다. 특히 데이터 분석 항목은 유통업에 종사하는 기업의 임원이 특히 중요하다고 생각하는 것으로 조사됐다. (그림 4) 식음료 등 소비재 관련 제조업체에 속한 51% 가량이 데이터 분석을 '경영 전략의 우선순위(top of mind)'로 꼽았으며 유통업체는 60%가 데이터 분석을 우선순위로 선택했다.

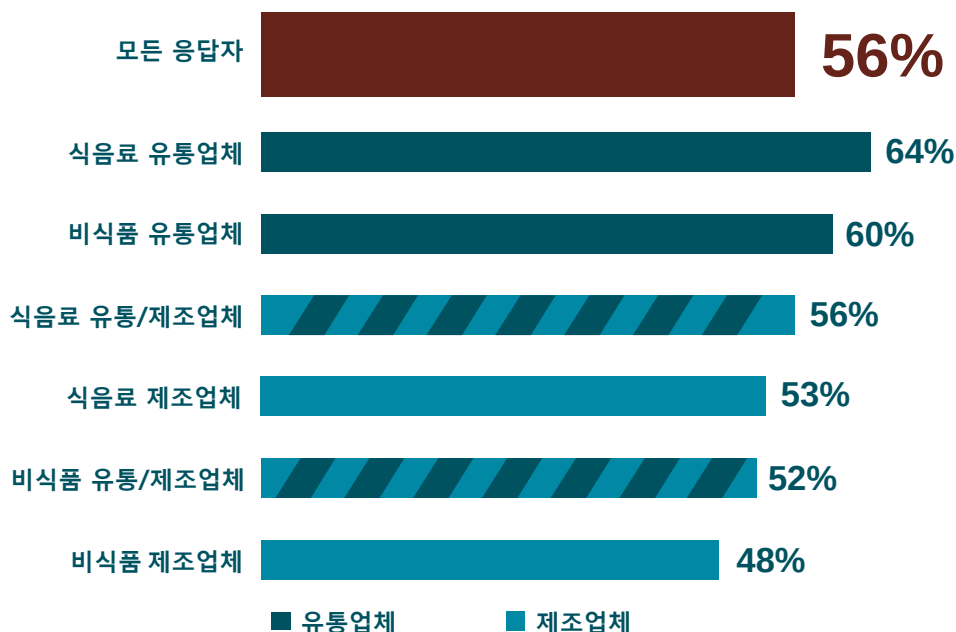
"소비자 개개인을 이해함으로써 유통업체는 온라인 경쟁업체와 보다 효율적으로 경쟁할 수 있다"고 전세계적으로 5,000여 개의 식료품 점포를 두고 있으며 미국에만 1,200여 개의 점포를 지니고 있는 IGA의 CEO 겸 회장인 마크 바테닉(Mark Batenic)은 언급했다. 바테닉 회장은 이어 "모든 것은 고객의 쇼핑 습관이나 니즈에 대한 정보를 모으는 것으로 시작된다"며 "우리는 정보가 가지는 힘을 이용해야 하며, 이제 자사 점포 고객의 휴대전화로 직접 쿠폰을 보낼 수 있도록 해야 한다"고 조언했다.

KPMG insight:

Mohneesh Paranjpe, Investment Director, Global Data & Analytics, KPMG in Singapore

현재 대다수의 유통업체는 방대한 데이터를 어떻게 수집해야 할 지 모른다는 실질적인 도전과제를 안고 있다. 데이터 분석이라는 영역에서 새로운 혁신을 어떻게 일궈낼 지에 대해서도 대다수 유통업체가 고민을 가지고 있다. 하지만 유통업체가 깨달아야 할 사실은 데이터 분석의 근본 핵심은 기술에 얼마나 투자를 많이 하느냐가 아니라는 것이다. 방대한 데이터를 관리하는 것은 수많은 도전과제 중 하나에 불과할 뿐이다. 오히려 데이터를 통해 의미 있는 인사이트를 얻는 데 투자하거나, 어떻게 이런 의미 있는 데이터가 고객에게 제공하는 서비스를 한층 차별화시킬 수 있는 지에 대한 방향성을 제시할 수 있는 부분이 중요하다.

그림 4 자사 경영 전략 중 '데이터 분석'을 '매우 중요하다'고 선택한 기업 비중



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014

식음료 및 소비재유통 기업은 유통 수요를 예측하는 능력을 기르기 위해 소셜미디어와 더불어 트랜잭션 데이터(거래과정에서 발생한 데이터) 및 타 데이터를 다루는 방법을 습득하고 있다. 일본의 생활잡화 브랜드 무인양품(MUJI)으로 유명한 료힌게이카쿠(Ryohin Keikaku)는 자사의 디지털 자산을 관리하는 법을 익혀 소비자의 행위를 보다 잘 파악하기 위해 470만 명에 이르는 웹 유저와 모바일 유저로부터 얻은 데이터를 활용하고 있다. 또한 남아프리카공화국의 대규모 슈퍼체인인 픽앤페이(Pick n Pay)는 상대적으로 가난한 동네로 알려진 소웨토(Soweto) 지역에 있는 특정 점포가 프리미엄급 위스키의 최대 매출처로 등극한 것을 보고 데이터 분석을 실시했다. 데이터 분석 결과, 프리미엄급 위스키의 주요 소비자는 소웨토 지역으로부터 30마일 가량 떨어진 곳에 살고 있음에도 불구하고 위스키를 사러 소웨토 내 점포로 발길을 옮긴 것으로 나타났다. 즉, 다른 지역에 사는 소비자가 소웨토 지역에 거주하는 친인척 혹은 친구에게 고급 선물을 구입하기 위해 소비자는 원래 방문하려고 한 지역의 점포에서 주로 구입한다는 결과가 나왔다.

효과적인 옴니채널의 전략에 기반해 기업은 고객의 전체적인 쇼핑 주기 동안의 소비자의 행위나 선호항목을 관측할 때 예측가능한 데이터 모델을 활용하고 있다. 이를 통해 기업은 잠재적인 소비자를 대상으로, 소비자가 스스로 특정 상품이 필요하다는 것을 알아차리기도 전에 자사가 판매하는 제품과 서비스를 마케팅 할 수 있을 것이다.

2014년 설문조사에 따르면, 향후 12개월 동안 경영상의 우선 전략으로서 데이터 분석에 대해 '매우 중요하다(very/critically important)'고 응답

아마존을 포함해 전자상거래 사이트를 운영하는 기업 다수가 소비자의 온라인 쇼핑 패턴을 토대로 예측모델을 세우고 있다. 그리고 지금은 'brick and mortar(오프라인 형태의 회사)' 역시 오프라인 상에서의 소비자 행위를 분석하는 데 새로운 데이터 분석 기술을 다양하게 활용하고 있다. 가령 HP가 SmartShopper라는 스마트폰 애플리케이션을 통해 소비재·유통업체는 실시간으로 고객의 스마트폰으로 위치 기반의 고객 맞춤형 상품정보를 제공할 수 있게 됐다. SmartShopper라는 애플리케이션은 소비자의 스마트폰을 통해 그들의 움직이는 경로를 파악하며, 소비자의 위치에 기반한 고객 맞춤형 메시지를 보내는 기능을 제공한다.

애플(Apple)은 블루투스과 지오펜싱(geo-fencing)을 활용한 아이비콘(Beacon) 서비스를 통해 초 근거리조차도 감지할 수 있는 기술을 제공하고 있다. 미국 유명 편의점 듀앤리드(Duane Reade)는 자사 점포에 고객이 들어서는 순간 해당 고객이 자사의 앱을 다운로드 받은 고객인지 아닌지를 식별하는 기술을 시범적으로 활용해왔다. 듀앤리드는 점포 내 설치된 송신기로 수신자의 허락을 얻은 경우에만 관련 정보를 발송할 수 있는 시스템인 옵트인(Opt-in) 방식에 동의한 고객을 대상으로 고객이 쇼핑 리스트에 저장해 둔 아이템에 대해 알림을 주고, 해당 상품에 대한 정보와 특별 혜택을 제공했다.

오늘날의 새로운 소비자와 IGA

글로벌 식료품 유통 체인 IGA의 CEO 겸 회장 마크 바테닉(Mark Batenic)은 오늘날 유통업계에서 발견되는 가장 큰 변화 중 하나가 "개별 소비자에 적용될 수 있는 기술이 많아졌다는 것이다"고 말했다.

바테닉 회장은 "미국 버지니아 주 서부에 있든지 로스앤젤레스에 있든지, 오늘날의 소비자는 스마트폰과 같은 모바일 기기의 급속한 도입으로 인해 유통업체, 도매업체, 제조업체보다도 더 많은 정보를 알고 있다"고 했다. 바테닉 회장은 이어 "이러한 이유로 유통업체라면 소비자 만큼의 정보력을 가지고 있어야 하며, 각 개인의 니즈를 맞출 수 있어야 한다"고 언급하며 "무수한 경쟁 속에서 뒤지지 않기 위해서는 소비자를 정확하게 간파하고, 최신 정보를 알아야 한다"고 덧붙였다.

IGA 산하의 각 가맹 유통 점포 운영자들은 현재 데이터 분석 관련 기술을 간파할 수 없다는 사실을 잘 인지하고 있다. 이에 IGA는 'e-wallet(전자지갑)' 서비스라는 새로운 프로그램을 개발했다.



각 유통점포는 'e-wallet' 서비스를 통해 고객의 스마트폰으로 고객이 최근 구입했던 브랜드에 대한 맞춤형 할인 쿠폰을 전송해줄 수 있다. 이제 IGA의 목표는 12개월 이내에 IGA의 가맹 데이터 베이스에 100만 명 이상의 고객을 확보하는 것이다.

바테닉 회장은 "고객에게 맞춤 서비스를 제공하고 싶다"고 하며 "소비자가 선호하는 제품의 할인 쿠폰을 제공해줄 때 이 부분에 대해 소비자가 거부감을 느끼지는 않을 것이라고 생각한다"고 덧붙였다.

KPMG insight:

Damien Margetson, Partner, Data Insight Services, KPMG in the UK

소비자가 주축이 된 분석은 데이터 분석 분야의 흥미로운 기회로 작용하기도 한다. 소비자는 소셜미디어를 통해 자신이 어떤 것을 선호하는지, 무엇을 주로 구매하는지를 실시간으로 업데이트한다. 이는 또한 소비자의 권한으로도 이어지기도 하는데, 가령 소비자 수가 많을수록 그들이 소셜미디어와 같은 온라인 상에 표출한 불평, 불만이 힘을 발휘하게 된다.

아울러 소비자의 42% 가량은 자신이 특정 제품에 대해 문의하는 글을 작성했다면 60분 이내에 답장

받기를 원한다는 사실이 발견되는 등 고객 서비스 영역의 드라마틱한 변화도 관찰하고 있다.

소비자의 불평·불만을 관리하지 않으면, 영국항공(British Airways) 또는 미국 통신사인 버라이즌 와이어리스(Verizon Wireless), 영국 케이블 사업자 버진미디어(Virgin Media) 등이 겪었던 입소문(viral)에 따른 영향을 받을 수 있기 때문에 이 부분을 유의해야 한다. 또한 소비자의 입소문은 빠르게 확산되어 브랜드 로열티까지 손상시키는 결과를 초래하기도 한다.

소비자의 절반 이상은 물건을 구매하기 전에 소셜미디어 등 온라인으로 다른 고객이 작성한 후기를 찾기도 한다. 이에 기업들은 KPMG의 소셜미디어 스캐닝(tool)을 활용할 수 있다. 이를 통해 페이스북이나 트위터, 유튜브 등으로부터 얻은 사회적 인식/평가(social perception)를 자동적으로, 실시간으로 감지할 수 있다. 기업은 소셜미디어 스캐닝 tool을 기반으로 자사의 브랜드 자산을 보호할 수 있고 브랜드에 대한 감정 변화에 대해 보다 빠르게 대응할 수 있게 될 것이다.

2014년 소비자·유통 기업 임원에게 상위 우선순위는 온라인 및 오프라인 채널로 얻어진 데이터를 자사가 수립하고 있는 전략과 연결해 발전시키는 것이다. 하지만 기업은 데이터 양이 어느 정도인지를 어떻게 가늠할 수 있을까? 또한 기업이 기획하는 마케팅 캠페인이 향후 역효과를 낳지 않으리라는 것에 대해 어떻게 확신을 가질 수 있을까?

비록 많은 소비자가 자신의 정보를 기업과 공유하는 데 이점을 느끼고 있기는 하지만, 소비자는 자신의 정보가 너무 많이 노출되거나 혹은 기업에게 쫓기고 있다는 느낌이 들 때, 스마트폰의 와이파이 위치 정보를 차단하거나 혹은 익명 IP 주소를 활용하여 기업과의 연결고리를 끊는 방법을 택할 수 있다.

데이터 보안: 양날의 검과 같은 디지털 데이터

데이터 분석 기법과 디지털 채널이 출현하게 되었지만, 이는 기업에게 기회가 될 수도 위협으로 작용할 수도 있다. 오늘날의 유통업체는 소비자로부터 이전보다 훨씬 더 많은 정보를 얻게 됐다. 심지어 소비자가 매장 안에 들어오기도 전에 고객에 대한 소비자의 우려가 현실로 나타날 때 정보를 얻기도 한다. 하지만 데이터의 남용이나 해킹, 저작권 침해 등과 같은 소비자가 기업에 가지고 있던 신뢰는 무너지며, 이로 인해 소비자·유통 기업의 명성이 훼손되는 등 막대한 결과가 초래될 수 있다는 사실을 명심해야 할 것이다.

기업은 프로모션을 실시할 때 고객 데이터를 무분별하게 사용하지 않도록 주의를 기울여야 할 것이다. 잠재 고객은 스마트폰을 통해 점포 혜택을 알림으로 받게 되지만, 일정 수준을 넘어서면 이는 더 이상 '혜택'이 아니라 소비자 입장에서 오히려 '사생활 침해' 혹은 골칫거리가 되기 십상이다.

기업은 데이터 양이 어느 정도인지를 어떻게 가늠할 수 있을까? 또한 기업이 기획하는 마케팅 캠페인이 향후 역효과를 낳지 않으리라는 것에 대해 어떻게 확신을 가질 수 있을까?

사이버 공격이 미칠 수 있는 위험요소에 대해 대다수의 기업은 잘 인지하고 있기는 하지만, 그 중에서도 기업은 특히 모빌리티나 클라우드 플랫폼에 취약한 것으로 나타났다. 실제로 소비자·유통 기업 임원의 '경영 우선순위' 중 데이터 안보가 높은 순위를 차지했다. 향후 12개월 동안 해결해야 할 세 가지 과제 중 하나로 기업은 데이터 보안을 꼽았다. 특히 소규모 기업이 데이터 보안에 대해 더욱 신경 쓰고 있는 것으로 나타났다. (그림 5)

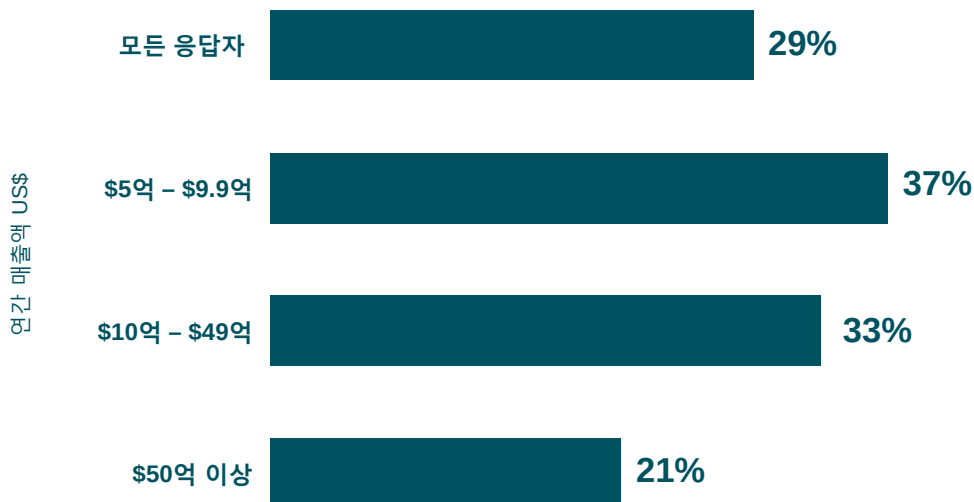
그러나 자사 경영 전략 가운데 데이터 보안을 두고 '매우 중요하다'고 답한 기업보다 '중요하다(moderate important)'고 응답한 기업이 더 많았다. '중요하다'고 답한 응답자는 전체의 53%로 과반수를 넘었다. '매우 중요하다'라고 답한 대신 '중요하다'고 답한 소비자·유통 기업의 임원이 더 많다는 사실로 비추어 봤을 때, 자사 데이터 보안능력에 대해 경영진은 과도한 자신감을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 2014 Trustwave Global Security Report에 따르면 유통 분야는 사이버 범죄의 가장 큰 타격이 될 뿐만 아니라, 보안 상의 결함이 발견되지 않는 채로 몇 주, 몇 달, 혹은 그보다 더 오래 지속된다는 결과가 발표됐다.

**2015년 이후 데이터 보안 및
개인정보 관련 우려는 급격히
확대될 것으로 전망됨**

데이터보안 업체 임프리마(Imprima)가 최근 발간한 최근 보고서에 따르면 데이터 유출(data loss)을 크게 겪은 사업체 중 72%가 24개월 이내 문을 닫은 것으로 나타났다. 아울러 시만텍(Symantec)과 포네몬(Ponemon Institute)에서 실시한 또 다른 연구에 따르면 평균적으로 데이터 유출로 인한 기업적 손실은 2011년 550만 달러를 기록한 것으로 집계됐다. 이러한 통계로도 뒷받침 되듯 주요 소비재유통업체도 사이버 공격을 피할 수 없으며, 데이터 유출로 발생하는 비용이 어마어마하다는 사실이 퍼지고 있는 가운데, 데이터 보안은 올해 기업의 주요 어젠다 중 하나로 급격히 부상하고 있다.

타깃(Target), 월그린(Walgreens), 갭(Gap), 나이키(Nike), 제이씨페니(JC Penney) 등 주요 소비재유통 기업은 미국의 국토안전부, 비밀경호국(U.S. Secret Service), FBI 같은 정부기관과 함께 자사를 타깃으로 한 사이버 공격 관련 정보를 실시간으로 공유하자고 합의했다. 이런 사실로 미뤄보더라도 미국의 주요 소비재유통 기업 역시 데이터 안보를 주요 어젠다로 여기고 있다는 사실을 알 수 있다. 아울러 미국에는 새롭게 생겨나는 사이버 공격으로부터 소비재유통 기업을 보호하고, 추가로 발생하는 사이버 공격을 막기 위해 설치된 Retail Cyber Intelligence Sharing Center 혹은 R-CISC라고 불리는 기관도 존재한다.

그림 5 금년 기업의 당면과제 Top 3 중 하나로 '데이터 보안 및 개인정보보호'를 포함시킨 기업 규모별 비중



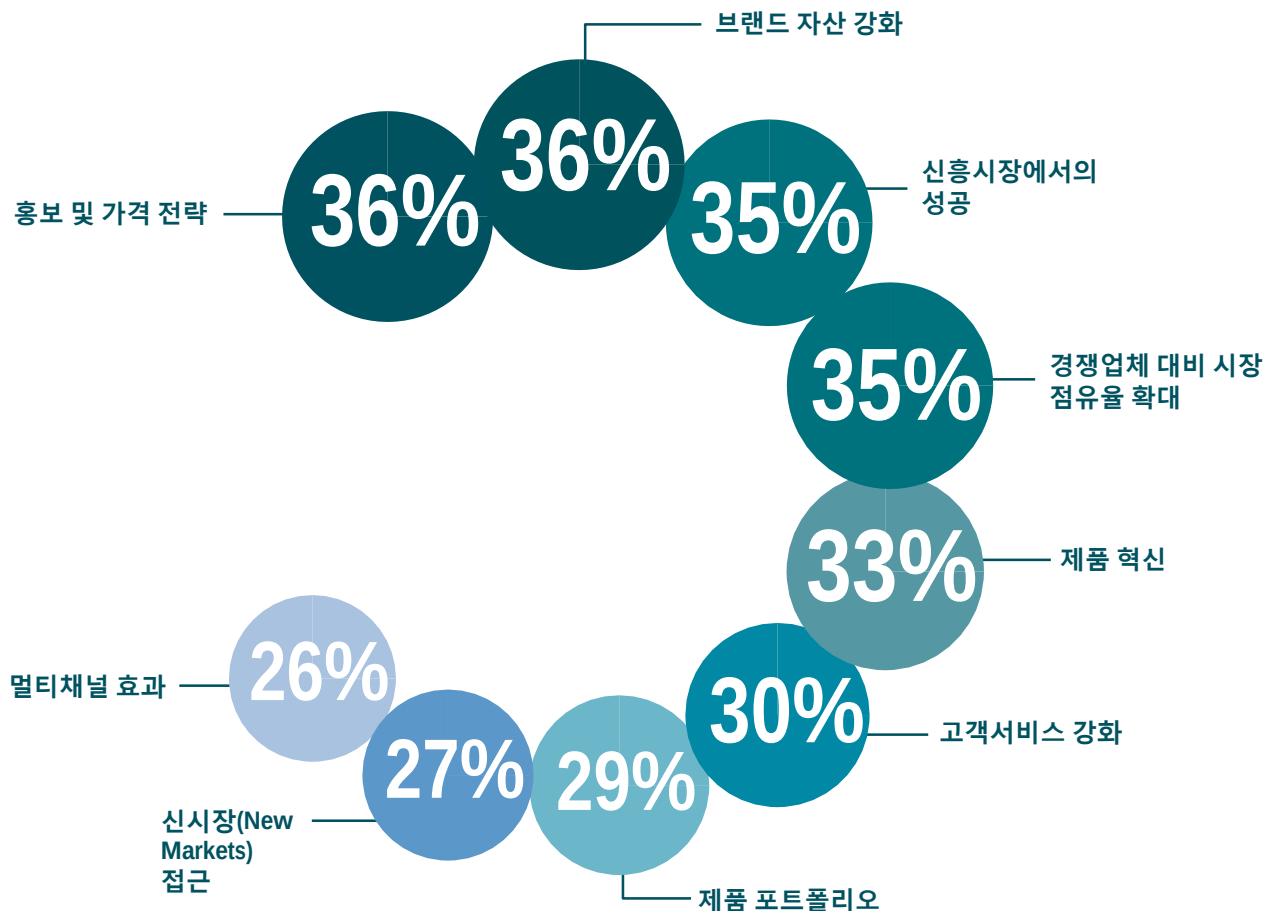
Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014

비식음료 업종의
소매유통업 임원 대부분은
자사 경영 전략을 유기적
성장(organic growth)에
주로 집중

장기적 성장을 위한 포지셔닝

현재 소비재·유통 시장이 한 자릿수의 성장률을 보이는 것과는 반대로 설문조사 응답자의 64%는 향후 2년간 연간 6%의 성장률을 보일 것으로 내다보고 있으며, 27%는 연간 10% 이상의 성장률을 기록할 것으로 전망하고 있다. 아울러 응답자의 66%는 향후 2년간 자사 성장 전략에서 유기적 성장(organic growth)을 하는 것이 '매우 중요하다(very/critically important)'고 답했다. M&A 역시 기업이 고려하고 있는 어젠다 중 하나이며, 향후 2년 동안 설문조사 응답자의 절반 이상이 M&A를 고려 중이다. 그리고 응답자의 12%는 주요 성장 어젠다 중 하나로 M&A를 꼽았다. 한편 비식음료 업종의 소비재·유통업 임원 대부분은 자사 경영 전략을 유기적 성장(organic growth)에 주로 집중하고 있는 것으로 나타났다(75%는 유기적 성장에 집중).

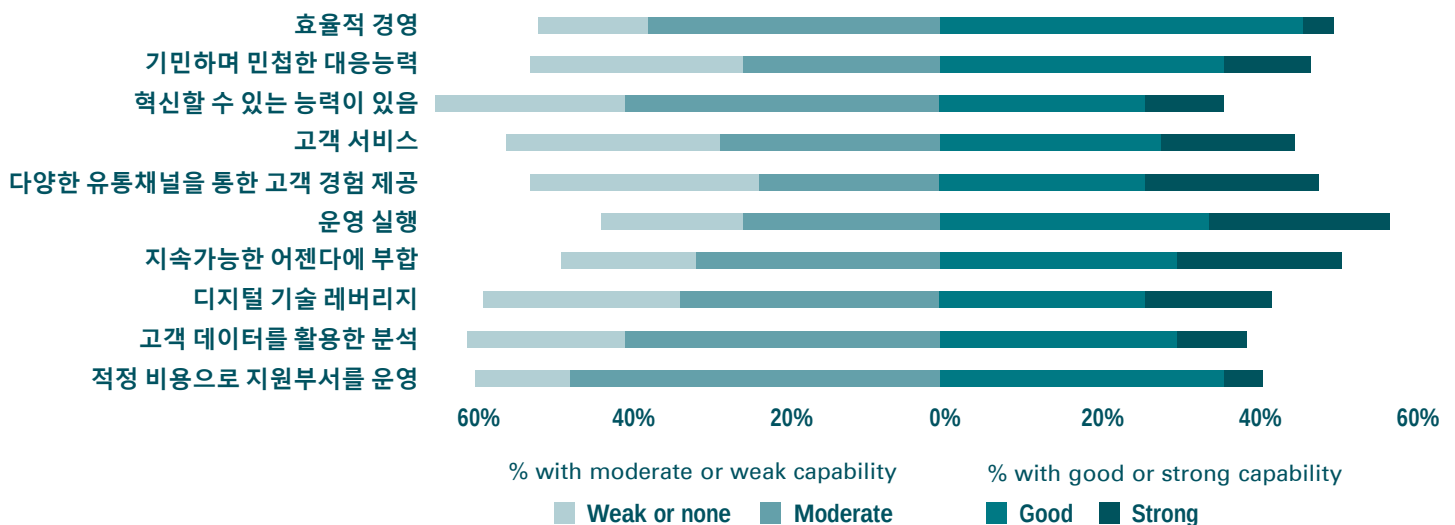
그림 6 금년 기업의 성장전략 Top 3 로 선정된 항목별 비중



하지만 모든 기업이 자사가 가지고 있는 야심 찬 성장 어젠다를 실현할 준비가 다 된 것은 아니다. 응답자의 65%가 자사 전략이 주요 소비자 트렌드를 반영하고 있다고 답하기는 했으나, 성장 목표를 달성하기 위한 적합한 포트폴리오를 가지고 있다고 응답한 임원은 56% 수준에 머물렀다. 또한 자사가 가진 성장 기대치에 부합할 만큼 자원이 적절히 분배되어 있다고 답한 응답자는 50%에 불과했다. 많은 기업이 장기 성장보다는 홍보활동이나 가격측정에 집중한다든지, 경쟁사로부터 시장점유율을 뺏는다든지 신흥시장에서의 성장 전략을 마련하는 등 단기적인 성장전략에 집중하는 것으로 나타났다. (그림6)

흥미롭게도 디지털 전략을 세우는 데 전략적으로 집중할 것이라고 답한 응답자 중, 멀티채널 전략이 자사가 유기적 성장을 달성하는 데 많은 도움을 줄 것이라고 생각하는 응답자는 많지 않았다. 비록 기업은 브랜드 자산(brand equity)을 구축하는 데 초점을 둘 지라도 혁신, 고객 관리, 멀티채널효과와 같이 장기적 성장을 뒷받침해 줄 전략요소는 우선순위에서 밀린 것으로 나타났다. 기업은 이러한 분야를 간과하고 있었으며, '그림 7'에서도 알 수 있듯, 데이터 분야, 디지털 기술, 고객 경험 전달, 혁신 능력과 같은 분야에 대한 역량 부족으로 비추어 봤을 때, 장기적 성장을 달성할 수 있을 지 우려된다.

그림 7 기업의 핵심 전략적 역량 수준



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

KPMG insight:

Jim Grover, Senior Adviser, Consumer Markets, KPMG in the UK

한편 대다수의 응답자가 현재 상황보다 뚜렷한 성장을 보일 것으로 기대하는 등 단기간 매출 성장에 대해 낙관적인 입장을 취하고 있다는 사실이 눈에 띈다.

응답자의 3분의 2 가량이 현재 상황으로는 다소 기대하기 어려운 최소 6%의 연간 매출 성장을 달성할 것으로 기대하고 있다. 하지만 높은 수준의 유기적 성장(organic growth)을 하는 것은 사실 쉽지 않은 일이다.

그렇게 성장하기 위해서는 성장기회 분야 및 선택사항에 대한 여러 가지 포트폴리오를 놓고 실질적인 경쟁우위를 가질 수 있도록 전략을 심도 있게 검토하여 최적의 조합을 찾아야 할 것이다.

이를 위해 기업은 '우리 기업은 정말로 성장을 가속화시킬 수 있는 준비가 되어 있는가?'에 대해 끊임없이 자문해야 할 것이다. 설문조사 결과에 비춰 봤을 때, 많은 기업은 아직 성장을 가속화 할 준비가 되지 않았다는 것을 알 수 있었다.

응답자의 절반 가량만이 성장을 달성하는 데 필요한 적합한 포트폴리오 믹스와 자원 분배, 도약을 하기 위한 필수 경쟁우위를 가지고 있다고 자신하고 있는 것으로 나타났다. 기업의 열망과, 그 열망을 현실화할 수 있는 가능성 간의 연결이 명확하지 않다면, 많은 기업은 성장에 대한 열망만 가지고 실패의 길로 빠질 수 있다.

M&A를 통한 성장 모멘텀 확보

많은 기업이 M&A를 추진하고 있다. 이 가운데서 특히 일본 기업은 내수 시장을 벗어나 해외에서 성장 동력을 찾기 위해, 중국 기업은 원자재를 확보하거나 전문성을 기르기 위한 목적으로 M&A를 활발히 추진하고 있다. 일본 주류 기업 산토리홀딩스(Suntory)의 미국 증류주 기업인 짐빔(Jim Beam) 인수, 일본 조미료 대기업 미쓰칸그룹(Mizkan)의 북미 유니레버 파스타 소스 사업부문 인수, 중국 광명식품의 이스라엘 최대 유제품기업 트누바(Tnuva) 지분 인수 등이 대표적인 사례이다.

M&A를 계획하는 기업의 41%가 M&A 계획 이유를 현재 사업을 영위하고 있는 시장 내 점유율을 확대하기 위함이라고 밝혔다. 새로운 시장으로 접근할 수 있는 기반을 마련할 수 있으며, 성장 혹은 사업다각화를 위한 포트폴리오를 구축할 수 있다는 것이 그 이유다. (그림 8) 이 중에서도 남미 기업의 54%, 아시아태평양 지역의 기업 임원의 55%는 현재 사업을 영위하는 시장 내 점유율 확대를 M&A의 이유로 꼽았다.

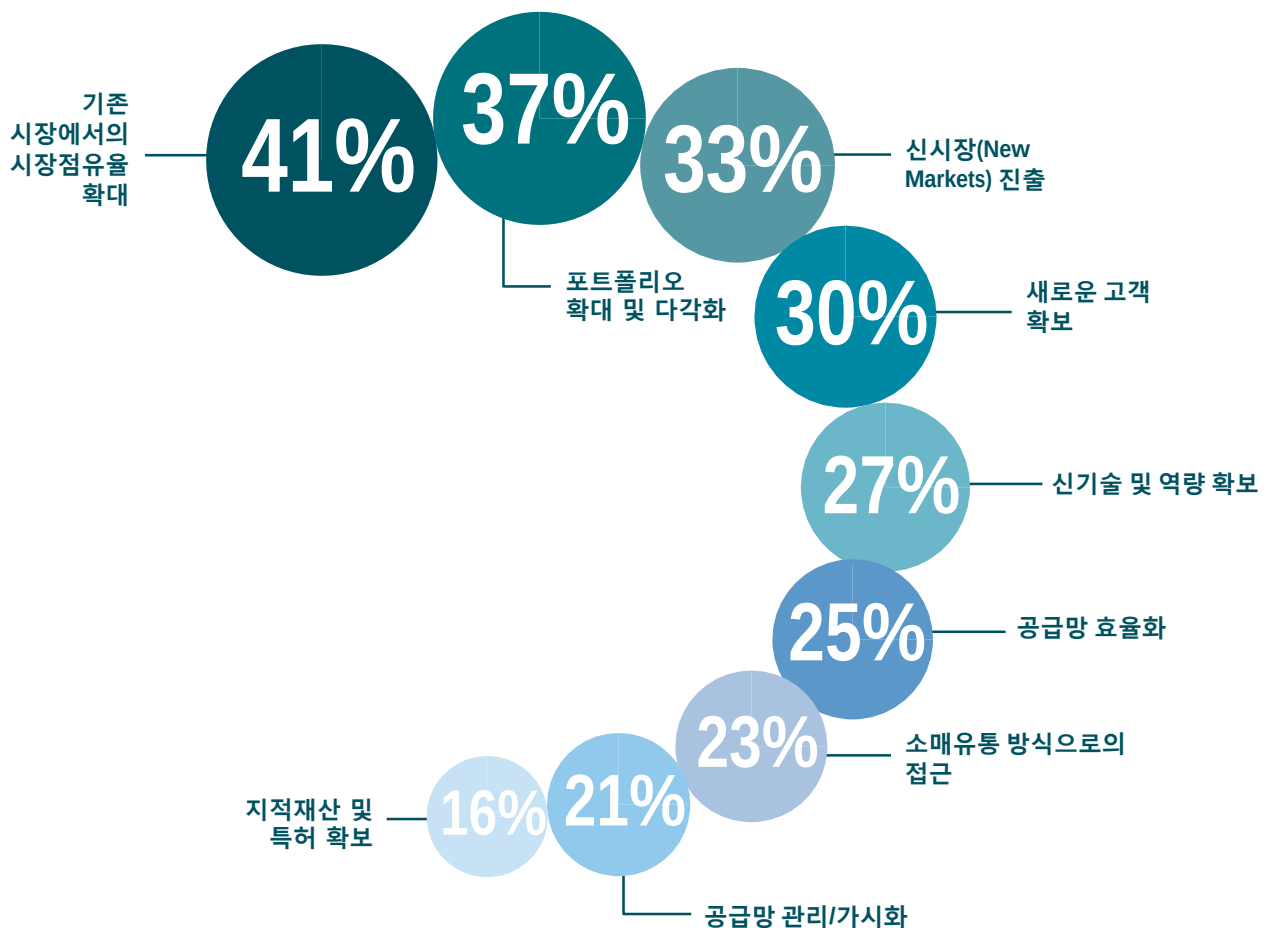
다른 한편으로 고성장 궤도를 달리고 있는 기업은 40%가 M&A를 통해 신기술 확보 및 역량을 확대하며 포트폴리오 다각화를 기대하고 있다고 답했고, 33%는 자사 공급망 관리 능력 강화를 M&A를 통해 기대하고 있는 것으로 나타났다.

글로벌 저변 확대로 성장에 박차 가해

기업 성장을 위해 글로벌 사업 전개는 최근과 같은 글로벌화 환경 속에서는 필수 요소이다. 설문조사 결과에도 나타났듯, 소비재·유통 기업의 임원들은 고성장을 거듭하고 있는 시장이나 신흥 시장에서 지속적인 성장을 할 수 있을 것으로 기대하고 있었다. 응답자의 46%는 내년 자사 전략에서 글로벌 사업 전개가 '매우 중요하다(very/critically important)'고 답했다. 그 중에서도 소비재 제조기업(63%), 연간 50억 이상의 매출을 달성하는 기업(66%)이 특히 글로벌 사업 전개에 중요성을 크게 두는 것으로 나타났다.

그러나 글로벌 시장에서 경쟁에 이기기 위해서는 장기적 전략을 취해야 한다.

그림 8 M&A로부터 기업이 얻는 Top 3 이점



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

주요 신흥국 성장률이 평균적으로 2015년에 5.4%, 2016년에는 5.5%까지 기록할 것으로 예상되는 가운데(그림 9), 작년 대비 전반적인 리스크 수준은 낮아지긴 했지만 여전히 중국의 부동산 시장 침체라든지 우크라이나 사태, 향후 글로벌 금융 상황 악화 등과 같은 위협요소를 가지고 있다.

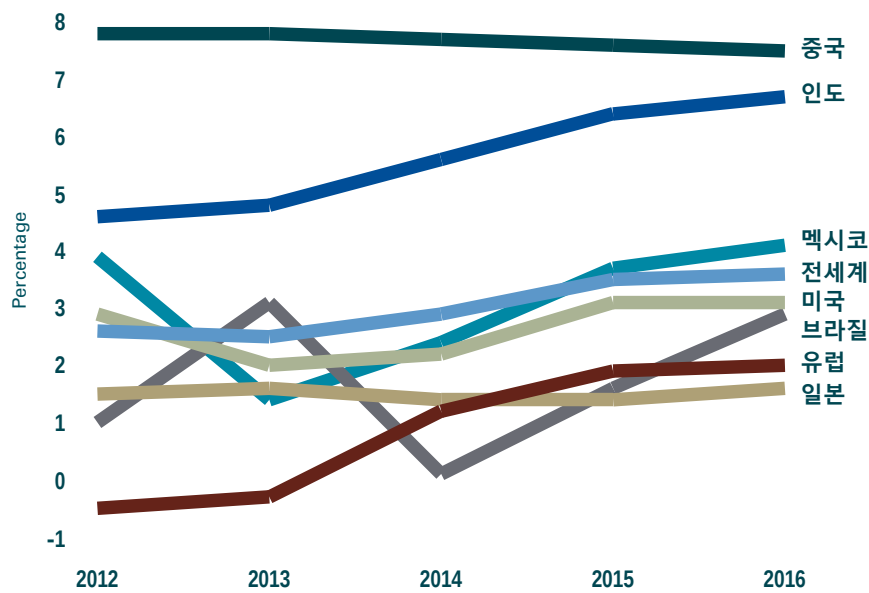
이러한 리스크도 존재하고, 신흥 국가의 성장률도 둔화되고 있기는 하지만, 고성장 국가와 신흥 국가 내 중산층 시장규모 확대는 여전히 무시할 수 없는 요소이다.

중국

중국 경제는 2014년 1분기에 7.4% 성장했다. 이는 당초 예상했던 성장률 전망에 근접하긴 했지만 지난해 동기 대비 0.3% 낮았으며, 정부가 목표로 했던 것보다도 0.1% 낮은 수치였다. (그림 10)

다른 통계치에서도 중국 경제는 역풍을 맞을 것이라고 예고하기도 했다. 중국은 세 가지 영향(impacts)에 직면해 있다.

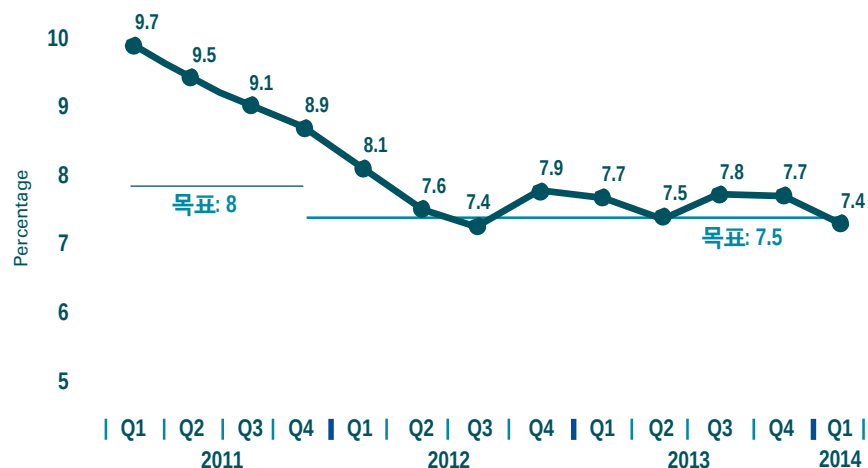
그림 9 실질GDP 성장률 전망 2012-2015 (2010 PPP weights)



Source: World Bank, for years 2012-2016.

¹ World Bank

그림 10 목표 대비 하락하는 중국의 GDP



Source: National Bureau of Statistics (NBS), KPMG Analysis.

첫째, 경제 성장률 둔화에 따른 다운시프팅의 영향, 둘째, 중국 경제의 구조조정에 따른 영향, 셋째, 그 동안 실행되었던 대규모의 경기부양 조치로부터의 부작용에 따른 영향이다. 그럼에도 불구하고 중국은 경제 구조조정을 가속화 하고 있으며, 제3차 산업으로부터 매년 부가가치를 얻고 있다. 중국 정부는 국민들에게 상승하고 있는 임금상승을 통해 소비촉진을 유도하고 있기는 하나, 인플레이션과 소비자부채 증가가 소비자의 구매력을 꺾을 수도 있다.(그림 11)

브라질

브라질 역시 인플레이션, 통화가치 하락, 정치적 불안 등으로 인한 성장세 둔화를 겪고 있다. 그럼에도 불구하고 장기적 경제 전망은 긍정적이다. 시장 또한 규모가 점차 커져 많은 기업이 브라질에서 지속적으로 사업을 영위하기를 원하고 있기도 하다. 브라질에서 비즈니스를 하는 기업이 성공하기 위해서는 배송지연을 막고 물류비용을 줄일 수 있도록 항구나 고속도로, 철도와 같은 대규모 인프라 프로젝트에 대한 정부의 투자 지원 확대가 중요한 토대가 될 것으로 예상된다.

인도

급격한 성장의 시기를 겪고 난 인도는 여전히 외국인 투자자를 위해 문호를 개방하는 속도가 더디며, 현재 더딘 인프라 투자, 상승하는 인플레이션, 성장세 둔화와 같은 문제를 극복해야 하는 상황에 놓여있다. 부상하는 중산층, 가격 경쟁력, 대규모 인력 풀(pool)의 요인으로 인도는 매력적인 투자시장으로 각광받고 있었다. 그러나 세계은행(World Bank)이 발표한 사업환경평가(Doing Business 2014)에 따르면, 인도는 '비즈니스 환경' 측면에서 189개 국가 중 134위를 기록한 바 있으며, 이는 인도를 제외한 타 BRICS(브라질, 러시아, 인도, 중국, 남아프리카공화국) 국가 및 다른 동남아시아 국가에 비해 현저히 낮은 수준이다.(그림 12)

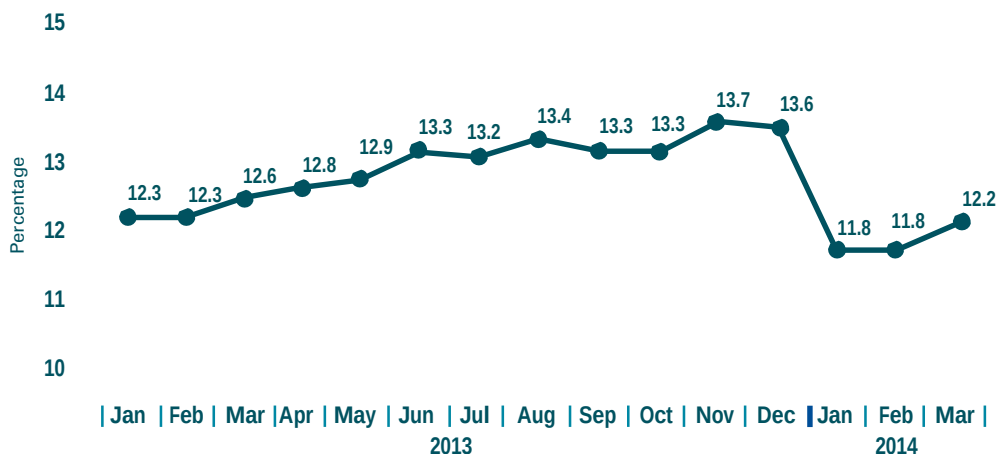
사하라 이남지역(Sub-Saharan Region)의 연간 GDP는 2002년 이후 5% 이상 지속적으로 성장하고 있으며, 전세계 10개의 급성장하는 국가 중 6개국이 아프리카 지역에 속해있음

2012년에 정부는 멀티브랜드 유통분야의 해외직접투자 51%를 공식적으로 승인한 바 있지만, 그 외 다른 엄격한 조건으로 인해 해외 기업의 관심이 줄어들고 있는 실정이다. 아울러 바라티야 자나타당(Bharatiya Janata Party)가 이끄는 나렌드라 모디 신정부는 FDI 규제를 완화하기 위한 조치를 취하지 않고 있다.

아세안

아세안경제공동체(ASEAN Economic Community)는 기업, 토지, 자산 등에 대한 외국인 소유권을 제한하고 있는 반면, 글로벌 투자자들은 아세안 지역에 투자를 원하고 있는 상황이다. 지난 15년간 아세안경제공동체의 연평균 GDP 성장률은 6%를 웃돌았으며, 인구는 6억 명, 중산층 확대(개인소비액은 2015년 1.5조 달러에 이를 것으로 전망)와 더불어 경제 수역 확대로 해당 시장으로 들어오려는 소비재유통 기업에게는 기회로 작용하고 있다.

그림 11 중국의 소비재·유통 부문 총 매출액 - 전년 대비 월별 성장률



Source: National Bureau of Statistics (NBS), KPMG Analysis.

아세안 지역에 있는 글로벌 기업은 이미 자사의 제조·공급 체인을 아세안 국가 안에서 유동적으로 통합하고 있으며, 규모의 경제 확대, 값싼 노동력 및 세금 인센티브로부터의 혜택을 얻고 있다.

아프리카

아프리카의 국가들이 자원의 대국으로만 여겨지던 시기가 있었지만 이제 아프리카는 거대 소비자로도 관심을 받고 있다. 이제 아프리카는 54개국 및 수십억 명의 인구를 가진 거대한 시장으로 거듭났다. 사하라 이남지역(sub-saharan region)의 연간 GDP는 2002년 이후 5% 이상 지속적으로 성장하고 있으며, 전세계 10개의 급성장하는 국가 중 6개국이 아프리카 지역에 속해있기도 하다. 또한 아프리카는 정치적, 규제적으로도 안정을 찾고 있으며, 무역 장벽이 완화되고 있으며, 젊은 인구 및 중산층이 확대되고 있는 지역으로 꼽힌다.

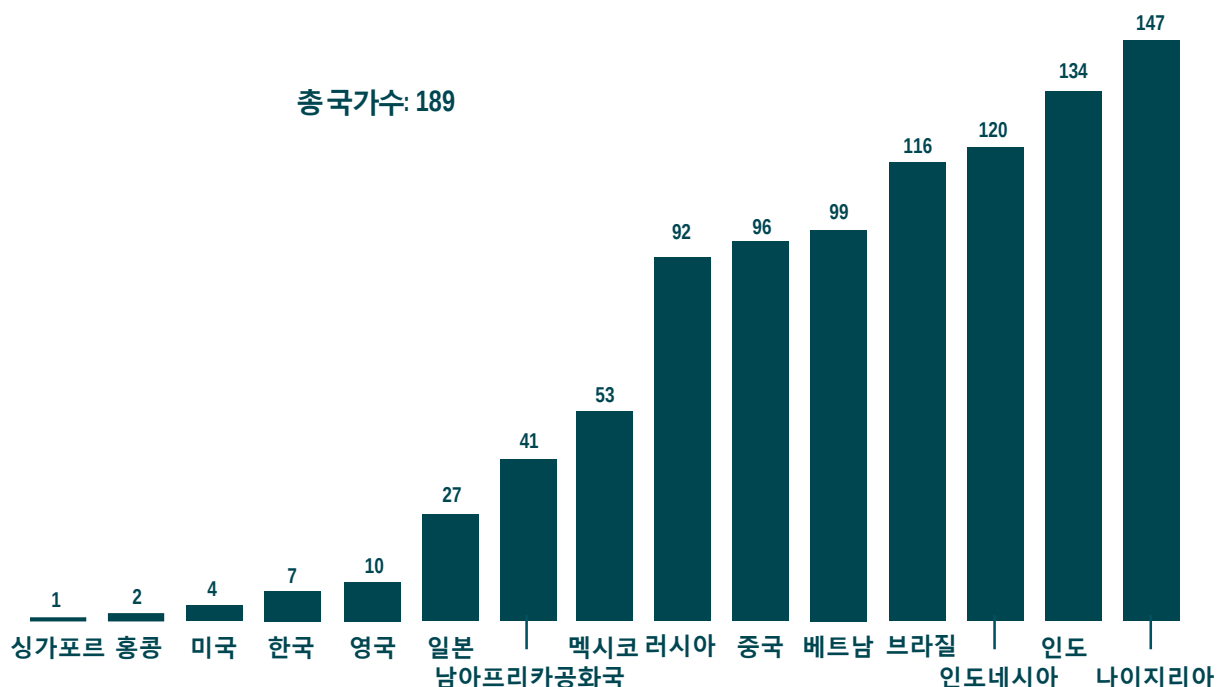
나이지리아에서는 도매 및 소매유통 무역 분야가 빠른 성장을 거듭하고 있다. 평균적인 가계 소비는 2017년에 현재 수준의 2배 이상으로 증가할 것으로 전망되며, 나이지리아는 2015년까지 남아프리카공화국을 제치고 아프리카에서 가장 큰 경제대국으로 성장할 것으로 기대된다.

고성장 신흥시장 기업의 아웃바운드 투자 확대

고성장 시장 및 신흥시장의 기업은 선진국의 브랜드 확보를 목표로 한 M&A 확대를 적극적으로 추진하고 있다. 중국 내 다수의 지방정부는 중국 기업에게 해외로 사업을 확장할 것을 적극 권하고 있을 정도다. 중국의 지방정부는 상해자유무역지구 내 해외직접투자(Overseas Direct Investment, ODI) 승인 체계를 정비하고, 해외 투자를 추진하는 로컬 기업에 재정적 지원을 제공하며 산업에 특화된 국제적 협력을 체결하는 등 해외 투자를 가속화하기 위한 계획을 이미 발표한 상태이다.

중국 기업의 글로벌 농업부문으로의 사업 확대의 일환으로 코프코(COFCO, 중국 국영 식품 수출입 회사)는 2014년 1분기, 네덜란드 곡물회사 니데라(Nidera) 지분 51%를 사들였다. 코프코는 홍콩 노블(Noble) 그룹 산하 농업 부문을 인수하기도 했다. 또한 중국의 육류 가공 대기업인 쌍후이(Shuanghui) 인터내셔널은 47억 달러를 투자해 미국 돈육 가공업체 스미스필드(Smithfield Foods)를 인수했으며, 중국 광명식품(Bright Foods)은 영국 시리얼업체로 유명한 위타빅스(Weetabix)를 19억 달러에 사들이며 해외 브랜드 공략에 나서고 있다. 이렇듯 중국의 해외 기업 인수 사례는 서비스 지향적이고 부가가치 창출이 가능하며, 지속적인 경제로 발전시키기 위한 중국의 국가적 전략에 따른 것이라고 할 수 있다.

그림 12 전반적인 사업 환경 개선에 대한 국가별 순위 (2014)



Source: World Bank, 2013. Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, Washington, DC; World Bank Group.

공급망은 응답자들이 향후 12개월 동안 지속적으로 투자를 늘려나갈 분야 중 1순위로 꼽힘

공급망

옴니채널의 등장으로 인해 물류공급망이 직면해 있는 과제뿐만 아니라, 소비재·유통 기업은 어떤 비즈니스보다도 복잡한 공급망을 가지게 됐다. 글로벌하고 광범위한 공급망은 또한 여전히 소싱, 효율성과 관련한 해결과제에 직면해있기도 하다.

설문조사 결과, 전체 응답자 중 47%는 2014년 최우선 전략 과제로 공급망을 꼽았다. 그 중에서 특히 사업규모가 큰 기업의 비중이 규모가 작은 기업보다 2배 가량 응답률이 높은 것으로 나타났다.

새로운 비즈니스 모델이 생겨나고 보다 확장해나감에 따라 공급망은 갈수록 복잡해지고 있다. 이러한 상황에서 심도 있는 데이터 분석과 보다 체계적인 협업은 가시성(visibility)과 유연성(flexibility)을 확보하며 공급망을 계획적으로 관리하는데 도움을 줄 것이다. 이에 응답자들은 향후 12개월 동안 지속적으로 투자를 늘려나갈 분야로 공급망을 1순위로 꼽았다. (그림 13)

그러나 공급망을 최적화 하는 것은 결코 쉬운 작업이 아니다. 향후 12개월 동안 가장 어려운 문제가 무엇일까라는 질문에 전체 응답자의 38%는 공급망을 1순위로 꼽았다. 그리고 그 중 특히 유통업체(비식품 유통업체 50%, 식음료 유통업체 40%)가 직면한 가장 큰 문제로서 공급망을 1위로 선택했다. (그림 14)

응답자들은 공급망 개선에서 최고 목표로 가시성 확보와 더불어 보다 빠른 속도와 유연성, 전반적 계획 및 예측을 확보하는 것이라고 답했다.

실시간으로 고객의 수요에 대응하기 위해 자사 재고에 대한 가시성을 확보하고, 재고의 철저한 관리를 추구하는 유통업체에게 제조분야와 재고 관련 분야의 개선은 필수적일 것이다.

다운스트림의 당면과제는 유연성 확보

기업은 날씨, 교통 패턴과 같은 외부 데이터를 포함해 개별 제품에 대한 계절적 수요와 같은 내부 데이터에 이르기까지 넓게 분포되어 있는 데이터를 종합한다. 또한 기업은 행동 과학자를 동원해 데이터 안에 숨어 있는 각종 신호를 해석하여 소비자가 직접 표현하기도 전에 소비자들이 원하는 것이 무엇인지를 파악하고자 한다. 이러한 기업의 목표는 현재 소비자가 가진 요구에 대응하는 것에서 더 나아가 미래를 내다보고 대처할 수 있는 공급망을 구축하는 데 있다.

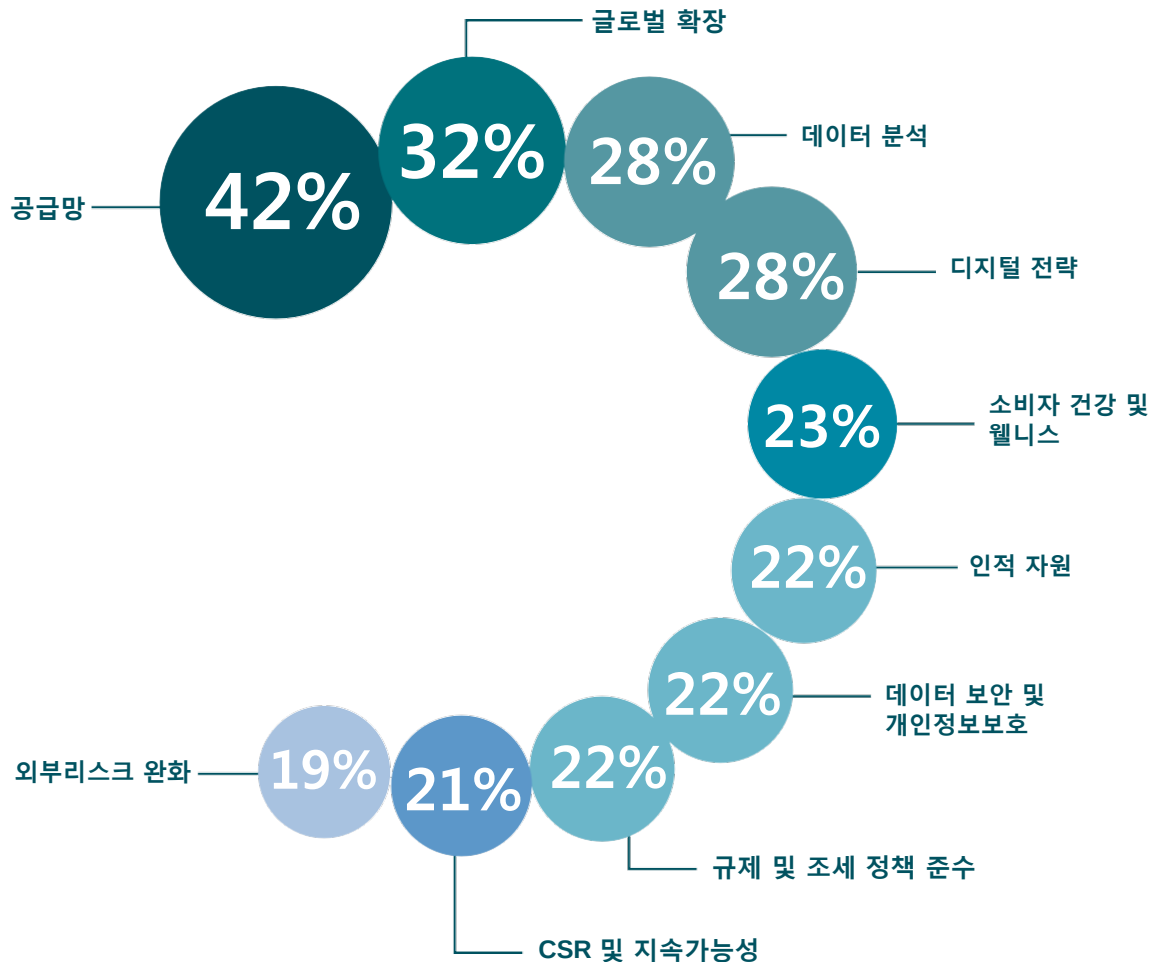
미국 조지아공과대학(Georgia Tech University)의 공급망 및 물류 학과의 Executive Director H.Donald Ratliff는 "공급망과 물류 최적화는 쉽지도 않고 그렇다고 비용이 적게 드는 것도 아니지만, 기업에게 비용을 절감하고 경영 효율을 높이는 데 큰 기회가 될 수 있다"라고 언급하기도 했다. 그는 이어 "대다수의 운영체제에서 보다 나은 의사결정만으로 10-40% 가량의 비용을 절감할 수 있다"고 덧붙였다.

"공급망과 물류의 최적화는 쉽지도 비용이 적게 들지도 않다. 하지만 대부분의 기업에게 공급망물류의 최적화는 비용을 줄이고 성과를 향상하기 위한 중요하고 큰 기회가 된다."

—H. Donald Ratliff, Executive Director, Georgia Tech University Supply Chain and Logistics Institute

² http://www.scl.gatech.edu/downloads/GTSCL-10RulesSCO_Ratliff.pdf

그림 13 올해 투자해야 할 Top 3 분야별 비중



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

Pick n Pay의 빅데이터를 통한 공급망 최적화

남아프리카공화국에 기반을 둔 픽애페이(Pick n Pay)는 대형 슈퍼마켓에서 주류판매점까지 약 1,200여 개의 상점을 운영하고 있다. 픽애페이(Pick n Pay)는 공급망을 최적화 하기 위해 유통시스템을 중앙화(centralize) 한 여러 유통기업 중 하나다.

픽애페이(Pick n Pay)의 Gareth Ackerman 회장은 “우리는 공급망을 개선하기 위해 빅데이터를 사용하는 데 집중하고 있다”고 밝히며 “오늘날 우리는 고객이 어디서 무엇을 구매하는지를 알게 된 결과 이를 제품의 진열 방식에 접목할 수 있었다.”고 언급했다.

Ackerman 회장은 “제품이 적합한 점포에 적시에 유통됐는지에 대한 확신을 가지기 위해 접근방식을 최적화해야만 했다”면서 “새로운 빅데이터에 대한 투자로 점포 운영을 개선할 수 있었으며 재고를 감소시킬 수 있었다.”고 덧붙였다.

올바른 데이터를 수집하고, 분석함으로써 식료품 유통시스템을 다음 단계로 발전시킬 수 있으며, 유통시스템의 중앙화를 이룰 수 있다. 이는 주문한 물건을 20개의 각기 다른 컴퓨터 시스템으로 처리하는 것보다 훨씬 더 수월한 방법이라고 할 수 있다. 이에 Ackerman 회장은 “과거에 분산되었던 시스템은 비용상에서 매우 비효율적이었다”고 밝혔다.

소비자들은 포괄적인 정보를 원하고 있다. 소비자는 자신이 구매하려는 제품을 누가 생산하는지, 어디에서 오는지, 무엇으로 만들어졌는지를 알고 싶어한다.

아마존이 새로 출시한 '예상 배송 (anticipatory shipping)'이라 불리는 새로 선보인 특허는 재고와 배송을 관리할 때 데이터의 예측분석을 사용하는 대표적인 예이다. 이러한 기술 뒤에 숨겨진 알고리즘을 통해 소비자의 구매내역이나 프로필, 최근 트렌드를 기반으로 고객이 향후 어느 상품을 구매할 지를 예측할 수 있다. 또한 아마존은 한 발 더 나아가 고객이 주문을 하기도 전에 고객의 쇼핑 패턴을 예측해 고객이 위치한 인근 창고로 물품을 배송해놓는 서비스를 제공하여 배송 시간도 단축하고 있다. 당장 필요한 제품의 배송이 즉시 이뤄지지 않을 바에는 온라인 쇼핑 대신 오프라인 매장에 방문하겠다는 성향의 고객도 아우르기 위한 전략이다. 실제 매장을 방문해야만 하는 인쇄심 부족한 고객들을 골고루 만족시키고 있다.

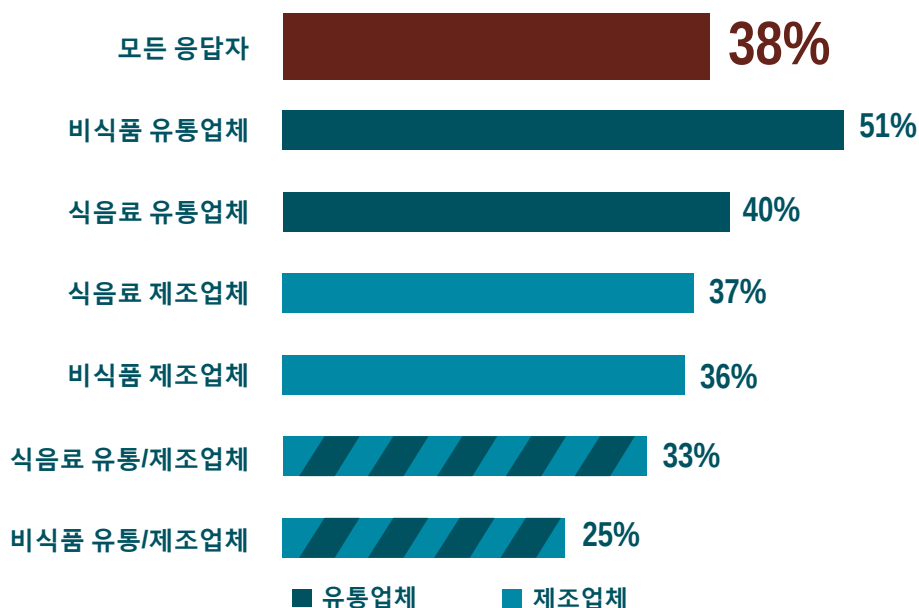
유통 기업 테스코(Tesco)는 데이터를 수집하고 이용하여 공급망을 관리하고 있는 또 다른 사례로 대표된다. 영국 가정의 절반이 사용하는 클럽카드 로열티(Clubcard loyalty) 카드를 통해 테스코는 하루 수백만 건에 달하는 거래를 분석한다. 테스코는 이러한 작업을 통해 고객의 선호도, 구매습관에 대한 전반적인 청사진을 확보할 수 있게 됐다. 또한 그들의 공급업체와 판매 관련 데이터를 공유함으로써 배송거리를 최적화해 재고를 관리하여, 전 부분에서의 효율성을 높일 수 있었다. 이는 일주일에 3,200만 종류의 식품을 배송하고 있는 테스코로서 매우 큰 효과를 거뒀다.

테스코는 스마트폰 애플리케이션 서비스를 제공하고 있으며 고객은 개인적으로 작성한 쇼핑리스트를 기반으로 전 테스코 매장에서 신속하게 관련 제품의 정보를 받고 있기도 하다.

테스코는 재고를 추적하고 관리하는 기술데이터를 사용한 결과, 단순한 비용절감 효과만 누리고 있는 것이 아니라 그 이상의 효과를 보고 있다. 최근의 소비자는 다양한 쇼핑 채널을 이용하고 있으며 이런 가운데, 가시성(visibility)을 높이고 재고의 빠른 순환이 가능하도록 해 실시간으로 정확한 데이터를 원하는 소비자 기대에 부응할 수 있다.

현재 재고를 관리하고 추적하는 데 GPS(Global Positioning System) 와 RFID(Radio-Frequency Identification) 가 보편적으로 사용되고 있으며, 이러한 기능이 향후에는 자동계산대에서 더 유용하게 사용될 것이라고 전망된다. 재고 관리에서 이러한 기술이 가진 두 가지 핵심 사항이 있다. 첫째, GPS와 RFID 두 기술을 통합시켜 공급망 내 아이템을 실시간으로 추적하는 것이다. 둘째, 각 지역별 소비자의 수요에 맞게 상품을 이동시키는 것이다.

그림 14 '공급망'을 우선 경영과제로 꼽은 기업



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

Note: '공급망'을 Top3 우선 경영과제로 꼽은 기업 비중

또한 기업은 생활 속 사물들을 유무선 네트워크로 연결해 정보를 공유하는 '사물 인터넷'과 비슷한 의미로 쓰이는 '스마트 오브젝트(Smart Object) 기술'의 확산으로 머지 않아 제품이 점포를 떠난 후에도 쉽게 추적할 수 있게 될 것이다. 제품이 언제 어떻게 사용되고 있는가에 대한 정확한 분석은 기업에게 예측되는 고객의 니즈 변화에 따라 제품의 재고 수준을 적절히 조절할 수 있게 해주고 동시에 마케팅 전략 수립에도 도움이 될 것이다.

공급망의 업스트림 부분의 관건은 '가시성'

복잡한 업스트림 공급망을 가지고 있는 기업은 제품 소싱, 품질 등과 관련해 지속적으로 도전과제에 직면해 있다. 공급망 상에서 원자재 조달과 같은 부문이 업스트림 부문에 해당한다. 기업은 자사의 글로벌 네트워크를 확장해나갈 때, 기업의 자회사를 넘어 공급업체까지 표준규격을 준수해야만 하는 과제를 안고 있다.

최근 KPMG에서 실시한 또 다른 소비자 제조업체 대상의 설문조사에서 '확장된 공급망에 대한 정보 부족과 비가시성(lack of visibility)'이 기업이 당면해 있는 최우선 문제로 선택됐다. 응답자의 3분의 2 가량은 2차 공급자의 단계부터는 가시성이 없다(no visibility)라고 응답했다.

공급망의 비가시성은 기업뿐만 아니라 소비자에게도 용인되지 못하는 문제이다. 소비자는 제품 생산의 모든 부분에 대해 가시성을 요구하고 있다.

소비자는 자신이 구매하려는 제품이 누가 해당 제품을 생산했는지, 어디서 오는지, 어떤 소재로 만들어지는 지 등을 알고 싶어한다.

지난해 유럽에서는 '홀스게이트(horsegate)'라 불리는 말고기 파문이 일어났었다. 말고기 파문은 대형마트에서 판매되는 햄버거용 패티, 라자냐 등 즉석조리 제품 중 일부에 말고기가 혼합된 사실이 알려지면서 불거졌다. 말고기는 프랑스, 이탈리아 등 유럽권 국가에서 식용으로 소비되고 있는 것이 사실이지만, 문제는 식품성분표에 말고기를 표기하지 않았다는 부분에서 발생했다. 소고기 제품인 줄로만 알았던 소비자는 자신도 모르는 사이에 말고기를 먹고 있었던 것이다. 이 같은 사건이 터지면서 복잡한 공급망과 외부 공급업체에 대한 투명성, 관리에 대한 문제가 대두되기도 했다. 기업은 공급망 협력업체를 관리할 수 있다고 생각하지만, 사실상 관리하는 것이 거의 불가능에 가까울 정도로 많은 변수가 있게 마련이다.

아울러 2011년 일본에서 발생한 지진과 쓰나미 사태는 기업에게 자사 제조과정에서의 핵심 부분을 단일 공급망에만 의지하고 있다는 사실을 인지하지 못할 경우에 위험이 있을 수도 있다는 것을 상기시켜줬다. 예를 들어, 일본에 있는 식료품점은 고객에게 자사 점포에서 판매하고 있는 우유가 방사선 오염과는 무관하다는 것에 대해 다시금 확신시켜줘야 했다. 이와 비슷한 예로 방글라데시 라나 플라자에서 일어난 재앙은 글로벌 제조업체들에게 그들이 제품을 생산하는 시설의 근무 환경을 점검할 수 있는 데 집중하도록 하는 임무를 주기도 했다.

KPMG insight:

Eddie Short, Partner, Global Data & Analytics, KPMG in the UK

기업은 데이터 분석을 통해 회사의 유통망, 운영, 고객에게 무슨 일이 발생하고 있는지 파악하는 것을 뛰어넘어 자사 비즈니스의 도약을 위한 통찰력을 키울 수 있다.

이제까지 기업은 자사의 시스템으로 지나치게 많은 양의 불필요한 데이터를 모으는데 ERP(Enterprise Resource Planning) 솔루션을 사용했다. 또한 값비싼 기업 데이터 웨어하우스로 그 불필요한 데이터를 재조합하기 위해 많은 돈을 들였다. 이와 같은 데이터는 사업 상에서 '어떤 일이 일어났는지'에 대한 정보를 주는 데이터이다.

적지 않은 기업인은 공급망의 효율성을 높이거나 수요를 예측하기 위해 데이터 분석 도구를 추가로 이용하기도 했다.

하지만 기업은 이러한 시스템을 마케팅이나 공급망 혹은 고객을 분석하는 데 사용했을 뿐이다. 자사 데이터 정보에 접목시켜, 손익계산서 상에서 가장 낮은 항목과 가장 높은 항목이 무엇인지를 파악하는 등 사업 성과 및 전반적인 가치사슬 간의 직접적인 연관성을 분석하기 위해 시스템을 사용한 기업은 극히 드물었다.

앞으로의 또 다른 단계는 데이터 분석의 프로세스를 관리해 자사 비즈니스에 접목시키는 부분일 것이다. 이는 사고의 대전환을 필요로 한다. 데이터는 전형적으로 활용되던 특정 영역에만 머물러 있으며, 통찰력을 끌어오는 데 외부 '빅데이터'를 불러오는 것은 기업 내부에서는 수행하기 쉽지 않다.

소비재·유통 기업은 데이터 전문가들을 자사의 한 부서에서 일하게 할 여유를 가지고 있지 않다. 또한 기회는 기업 전반에서 실현 가능한 통찰력을 단계별로 끌어낼 수 있도록 여러 경계를 넘나드는 데에서 온다.

인적자원: 기술 불균형의 심화

비즈니스의 확장을 추구하는 기업 입장에서 직면하고 있는 또 다른 과제는 자사의 성장 전략을 추진할 수 있는 인력을 찾기가 너무 어렵다는 것이다. 설문조사 결과, 향후 12개월 동안 자사의 전략에서 인적자원 개발이 '매우 중요하다(very/critically important)'하다고 응답한 임원은 과반수 이상(52%)에 달했다. 이러한 기업의 고민은 라틴 아메리카에 본사를 둔 기업의 임원(63%)과 신흥국 시장에서의 매출이 30% 이상을 차지하는 기업의 임원(73%)에게서 두드러지게 나타났다.

브라질 등 일부 국가에서 교육수준이 높은 중산층 증가와 급격한 경제성장으로 인해 저숙련된 인력이 감소하면서 인재 불균형 현상이 나타나고 있다. 한편 기술이 급속도로 발전하고 처음 접하는 새로운 비즈니스 모델을 감당할 경험이 미숙하거나 부재한 인력으로 인해 기술 수용의 불균형이 생기기도 한다.

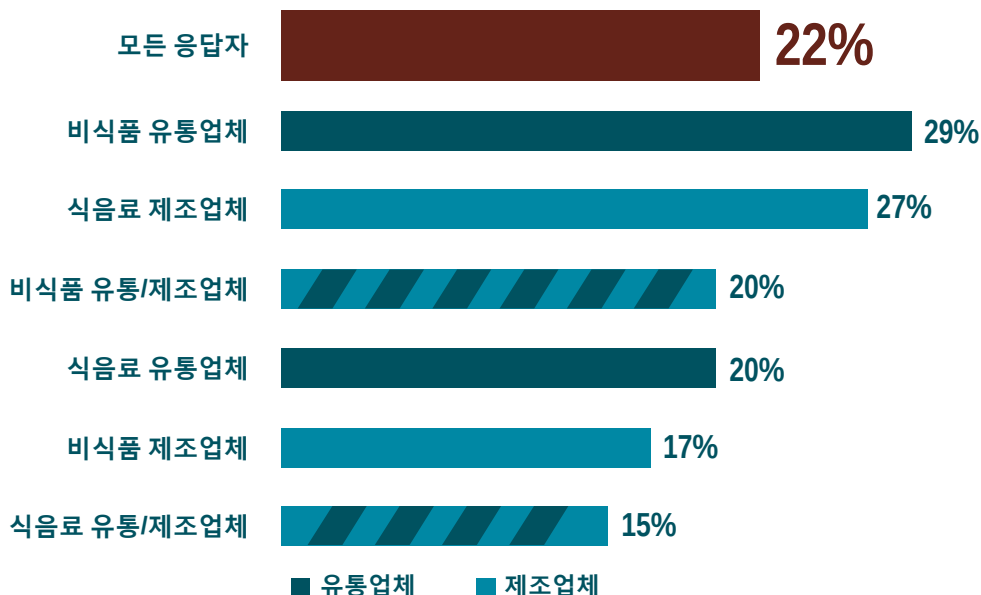
"사람들이 무엇을 구매했는지 알아내는 것을 어렵지 않다. 다만 고객이 미래에 무엇을 구매할 지 알아내는 것은 어렵다."

—Jerry Black

Senior VP, AEON Japan

기업의 현재 역량에 대한 질문을 했을 때, 응답자들은 향후 경쟁력을 최대로 가져갈 수 있는 분야에 대해 일반적인 수준의 역량만을 보유하고 있다고 답했다. 응답자 중에서는 39%만이 분석력과 고객정보를 활용할 역량이 ' 좋음(good)' 혹은 그 이상이라고 답했고, 42%는 디지털 기술을 도입할 역량이 ' 좋음(good)' 혹은 그 이상이라고 응답했다. 충격적인 사실은 응답자의 3분의 1이 역량이 취약하거나 전혀 없다고 답했다는 사실이다.

그림 15 '인적자원'을 우선 투자 부문으로 꼽은 기업



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

Note: '인적 자원'을 Top3 투자부문으로 꼽은 기업 비중

소비재 기업의 경영진은 분명 자사의 데이터 분석 능력이 향상됐고, 소비자 요구를 파악하게 되었으며 공급망의 유연성과 가시성이 개선됐다고 인식하고 있을 것이다. 그러나 설문조사를 실시하면서 이들이 성공을 가로막는 심각한 이슈에 직면하고 있다는 사실을 파악했다. 그 이슈는 바로 적합한 인재의 부족이다.

혁신의 필요성

설문조사 결과, 기업은 성장에서 혁신이 필수적이라고 생각하는 것으로 나타났지만, 기업은 혁신을 추구할 때 적합한 인재나 기술은 보유하고 있지 않을 수 있다. 소비재 제조업체의 임원 가운데 42%는 유기적 성장이나, 프로모션 활동 혹은 가격정책, 브랜드 가치 강화보다도 '제품 혁신'이 자체 성장을 해나갈 때 가장 중요한 단일요소라고 응답했다. 반면 53%는 혁신에 대한 역량이 '중요(significant)' 하거나 '매우 중요(very significant)'한 수준의 개선을 필요로 한다고 답했다.

물품 조달분야는 기술 불균형이 나타나는 또 다른 부문이다. 설문대상 응답자의 47%는 향후 12개월 내 조달체계에 대해 '중요(significant)' 혹은 '매우 중요(very significant)'한 개선을 시행해야 한다고 응답한 것에 비춰봤을 때, '인력 확보 전쟁'에는 데이터 전문가뿐만 아니라 물류 혹은 소싱 전문가 역시 해당된다고 볼 수 있다.

흥미로운 사실은 인재와 숙련 기술의 부족에도 불구하고, 인적자원에 투자할 계획을 가지고 있는 기업은 25% 밖에 안 된다는 것이다. 이러한 수준은 소비재 기업 경영진이 자사 전략을 수행할 적합한 인재 채용과 교육이 가지는 중요성을 과소평가해 이 분야에 대한 예산 역시 필요 수준보다도 적게 책정했다는 것을 의미한다. (그림 15)

AEON의 고객 중심 데이터 분석 및 기술 확보를 위한 발걸음

일본 대형 유통 기업인 이온(AEON Corp.)은 자사의 분석 역량을 효율적으로 강화하기 위해 새로운 인력 배치가 필요하다는 사실을 인지했다.

이온의 수석부사장인 제리 블랙(Jerry Black)은 이온이 그룹 내 모든 데이터를 통합하기 위한 작업에 착수했다고 밝혔다. 이를 통해 이온은 자사의 자체상표(Private Brand)의 제품을 개발하고 효율적인 의사결정 체제를 마련하기 위한 브랜딩(branding), 마케팅, 제품 개발, 소싱(sourcing) 전략 등을 통합했다. 아울러 최근 이온은 고객에게 보다 더 중심을 둔 의사결정을 내리기 위해 관리 체제를 재정비 한 바 있다.



그러나 모든 데이터를 활용해 필요한 데이터를 추출하는 과정을 수행할 때 이온은 관련 기술을 보유한 인재가 부족하다는 사실을 깨달았으며, 이에 인재 확보의 필요성을 느꼈다.

이온의 제리 블랙 수석부사장은 이와 관련해, "고객이 무엇을 구매했는지 파악하는 것은 어렵지 않다"며 "그러나 고객이 그 제품을 왜 샀으며, 향후 어떤 제품을 구매할 지를 알아내는 작업이 어려우며, 이에 고객 분석 기술을 보유해야 할 필요성이 있다"고 언급했다.

그는 이어 "속도, 기술능력, 인력과 관련한 노하우를 가지고 있어야 한다"며, "단순히 내부 인력을 훈련시키는 데 집중할 것이 아니라, 데이터 관련 분석을 보다 깊이 활용할 수 있으며, 더 나아가 예측 모델을 수립할 수 있는 인력을 확보하는 것이 중요하다"고 말했다. 또한 그는 "우리가 원하는 기술은 매우 전문적인 기술이므로, 외부에서 인재를 확보하는 것 역시 중요하다"고 했다.

일본 이온그룹의 사례에서 확인했듯이, 인사관리에서 기술적 이슈를 깊이 알고 있는 전문가를 보유하는 것은 중요해졌다. 이에 따라 인재를 개발하고 관리하는 데 기업의 보다 책임감 있는 접근이 요구된다.

Corporate responsibility

올해 Top of Mind 분석에 따르면 브랜드 자산에 대한 위협, 소비자 수요 변화 등의 외부 요인은 기업의 환경적 지속가능성을 고양할 수 있는 동인이 된다는 결과가 도출됨

현재 기업들은 규제 변화, CSR(Corporate and Social Responsibility: 기업의 사회적 책임) 대한 요구 증대, 소비자 건강 및 웰니스에 대한 책임 증대 등 여러 이슈와 맞닥뜨렸다. 한편으로는 수익성과 경쟁력을 동시에 유지하면서 각종 법률을 준수하면서 도덕적이고 사회적으로 의식을 고양하기 위해 노력해야만 하는 상황에 놓여있다.

변화를 유도하는 핵심 우선사항

'사회를 위한 공공의 이익'을 추구하는 데 영향을 미치는 많은 이슈는 개별기업 수준에서 대응하기 보다는 해당 산업계 전반에서 노력을 해야 한다. The Consumer Goods Forum이 추구하는 지속가능성, 건강 및 웰니스, 제품 안전, 가치사슬(Value Chain) 전반과 연관되어 있는 여러 이슈는 산업 전체가 협업하여 긍정적인 변화를 가져올 핵심 요소이다.

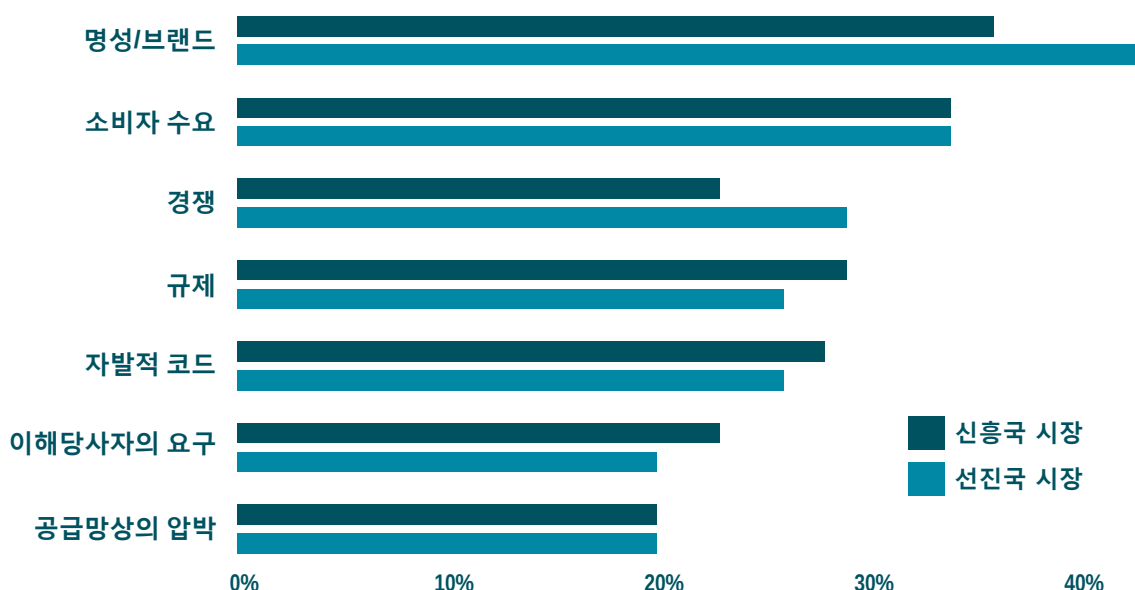
공급망은 글로벌화되고 복잡해지고 있으며, 소싱에서부터 판매 데이터에 이르기까지 더 많은 정보에 대한 수요가 증대되는 상황에서 기업들은 가치사슬 전반에서 투명성(transparency)을 이전보다 더 확보하기 위해 노력하고 있다. 기업의 사회적 책임에 대해 어떤 목표를 가져야 하는가에 대한 질문에 대해 올해 설문조사에서 응답자는 Top 3 요소 중 하나로 투명성을 꼽았다.

무엇이 CSR(Corporate and Social Responsibility)을 이끄는가?

올해 설문조사에 따르면 브랜드 자산에 대한 위협이라든지 소비자 수요 등의 외부 요인은 환경적 지속가능성을 고양할 수 있는 동인이 된다는 결과가 도출됐다. 기업의 환경적 책임을 실현하는 데 가장 주된 동인이 무엇이라는 질문에 응답자의 41%가 브랜드 명성 혹은 자산이라고 답했다. 한편 신흥국 시장의 응답자 중에서는 환경적 책임을 실현하는 요소로서 브랜드 명성 혹은 자산이라고 답한 응답률은 34%에 불과했다. (그림 16)

기업의 지속가능성 관련 활동을 이끄는 가장 큰 요인에 대해 응답자의 3분의 1은 소비자 수요라고 답한 것으로 나타났다. 고성장을 거듭하고 있는 기업의 40%는 공급망과 관련된 다양한 이슈가 지속가능성 활동을 끌어내는 주요 요인이라고 꼽았으며, 이는 전체 응답자의 20% 응답률을 상회했다.

그림 16 '지속가능성'을 이끄는 주요 동인



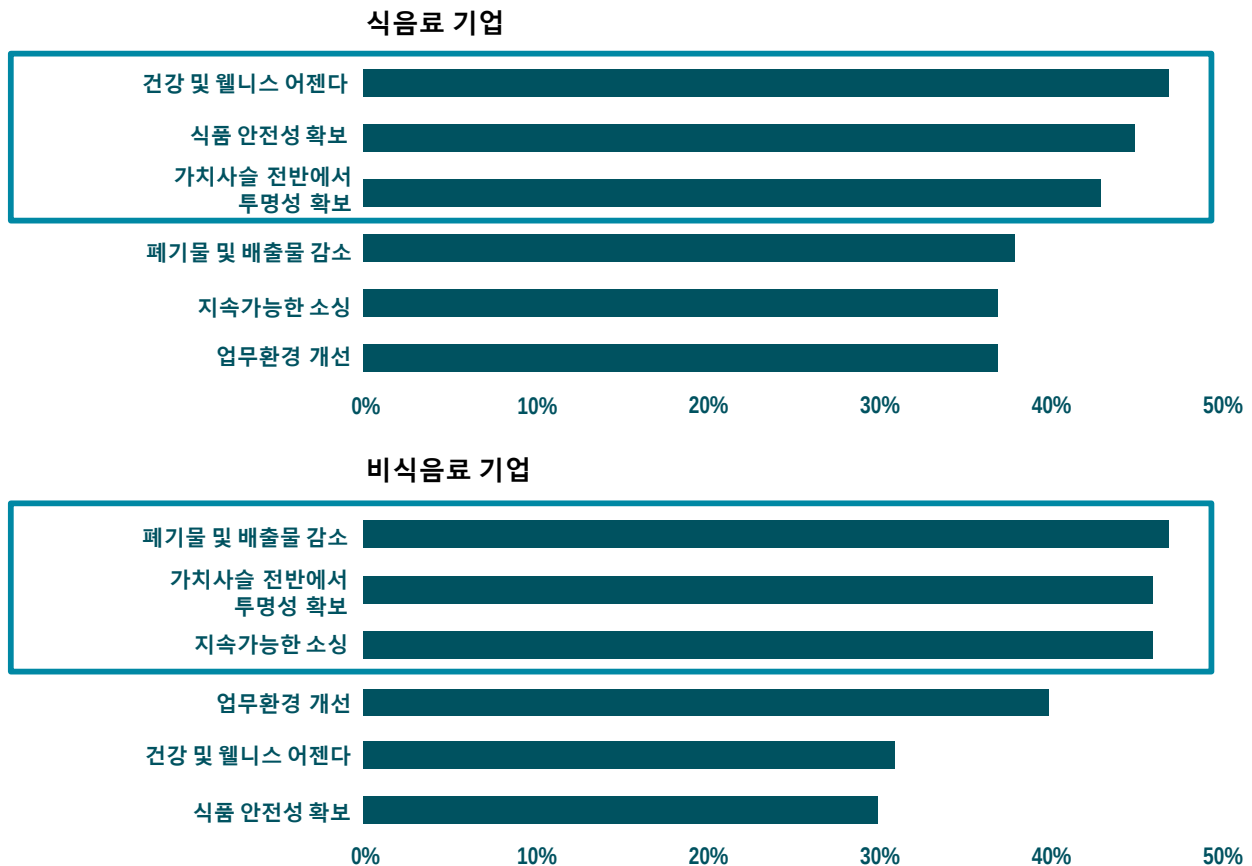
Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

Note: 위 요소를 자사의 Top3 동인으로 꼽은 기업 비중

예상했던 대로 지속가능성과 관련해 식품 기업과 비식품 기업 간에 우선적으로 고려하는 요소는 차이를 보였다. 식품 유통-제조업체의 47%는 '식품 안전성'과 '건강 및 웰니스 어젠다'를 우선적 고려 요소로 꼽았고, 비식품 기업은 주로 '폐기물 및 배출물 감소'와 '지속가능한 소싱'에 대한 필요성을 중요하게 꼽았다. (그림 17)

반면 전체적으로 식품 기업과 비식품 기업 이들 두 그룹은 '전반적인 가치사슬에 대한 투명성'을 개선하는 것을 지속가능성을 위한 주요 목표로 삼는다는 것에 대해 동의하는 것으로 나타났다. 이러한 '전반적인 가치사슬에 대한 투명성'이라는 요소는 제조과정의 각 부문에 기술이 깊이 침투하는 것이 새로운 기회를 만들어낸다는 사실을 방증하기도 한다.

그림 17 식품 기업과 비식품 기업 CSR 관련 Top 고려요소



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

Note: 위 요소를 자사의 Top3 경영 목표로 꼽은 기업 비중

온실가스에 대한 불충분한 규제

기후변화에 대한 이슈는 본 설문조사의 여러 부분과 연관되어 있다. 신흥국 시장의 응답자들의 약 50%와 전체 응답자의 43%는 온실가스 및 탄소배출에 대한 정부의 규제가 불충분하다고 답했다. 신흥국 시장 기업의 약 49%는 가품(위조품) 제조나 불법 무역에 대한 규제 역시 '충분하지 않다(insufficient or not enough)'고 답하기도 했으며, 이는 선진국 시장 기업(35%)의 응답률을 크게 상회한 수준이다. 응답자 3분의 1은 제조과정에서의 성분이나 재료의 투명성을 확보하는 데 보다 강력한 규제가 필요하다고 답하기도 했다.

한편, 선진국 시장 응답자의 36%는 노동시장에 대한 규제가 '너무 많다(a bit too much)' 혹은 '과하다(excessive)'고 답했으며, 이는 신흥국 시장 응답자의 28%가 동일한 질문에 대해 답을 한 데 비해 높은 수준인 것으로 나타났다. 그 중 특히 북미 지역의 응답자들이 노동 관련 규제가 지나치게 엄격하다고 생각하는 것으로 나타났고, 공정무역을 하는 데 규제가 너무 지나치다는 데 응답자 33%가 동의했다.

나이키(Nike)가 만든 'MAKING'이라는 모바일 애플리케이션은 기업이 경영 전반의 투명성과 소재선택의 투명성을 어떻게 개선하는 지에 대한 좋은 사례이다. 'MAKING'은 제품 디자이너가 사용하기 쉽도록 고안된 레퍼런스 가이드다. 또한 이 애플리케이션은 '나이키 소재의 지속가능성 인덱스'라고 불리기도 할 만큼 나이키가 가진 소재 백과사전과 같은 기능을 하는데, 7만5,000여 개의 특정 소재에 대한 정보를 담고 있다. 이 애플리케이션을 활용해 나이키의 디자이너들은 신제품을 만들 때 어떤 타입의 소재를 활용할 지 참고할 수 있다. 또한 본인이 선택한 소재가 환경적으로 어떤 영향을 미칠 것인지를 사전적으로 파악할 수도 있고 소재조합과 관련한 실시간 데이터도 얻을 수 있다.

대다수의 기업이 제품을 만들 때 제조하는 공정을 '보다 친환경적(more green)'으로 하려는 데 초점을 두고 노력하지만, 나이키의 사례와 같은 애플리케이션을 통해 기업은 이와 관련된 수준을 보다 높일 수 있다. 제품 제작자와 디자이너가 선택한 소재는 새로운 상품으로 나오는 데 큰 영향을 미친다. 이 애플리케이션은 모든 디자인에 대해 제품 디자이너와 제품 제작자가 보다 친환경적인 소재를 택할 수 있도록 도움을 준다.

소비자 건강 및 웰니스(Wellness)

최근 비만이나 비전염성 질환(Non-communicable diseases)에 대한 고민은 전세계적으로 늘고 있다. 또한 고령인구로 인해 비타민들과 관련한 영양 보충 등의 분야에서 새로운 기회가 생겨나고 있다. 이러한 시점에서 웰니스(wellness)는 보다 큰 선진국 시장, 그 중 특히 북미 지역 기업들에게 고려해야 할 우선사항이 됐다.

"소비재 산업, 특히 식품 분야의 기업이 지속가능성과 관련된 모델을 구축하지 않는다면 30~50년보다도 더 빠른 시일 안에 수익성 악화를 겪을 것이다"

—Paul Polman, CEO, Unilever

미국과 캐나다 기업(45%)은 올해 자사가 추구하는 우선 목표로서 건강과 웰니스를 꼽은 바 있고, 식음료 유통제조업체 임원의 49%가 식품 안전과 더불어 Top 3 우선순위로 건강과 웰니스를 선택했다.

설문조사에서 응답자의 52%는 자사의 지속가능성 어젠다를 실현시킬 수 있는 능력에 대해 큰 자신감을 표출했는데, 특히 규모가 클수록 혹은 고성장하는 기업일수록 이 부분에 대한 자신감이 높은 것으로 나타났다. (그림 18) 이들 기업은 사회 전체의 건강과 웰니스를 개선하는 데 자신의 역할이 무엇인지 인지하고 있을 뿐만 아니라 이러한 변화를 이뤄내기 위해 무엇이 필요한 지도 잘 알고 있다. The Consumer Goods Forum)의 건강 및 웰니스 부문에서는 다양한 이해관계자가 모여 투명성, 정보, 교육에 대한 변화를 주도하고 있다. 소비자, 고용자, 가정, 더 나아가 지역 공동체의 건강 및 웰니스를 개선할 수 있도록 한다.

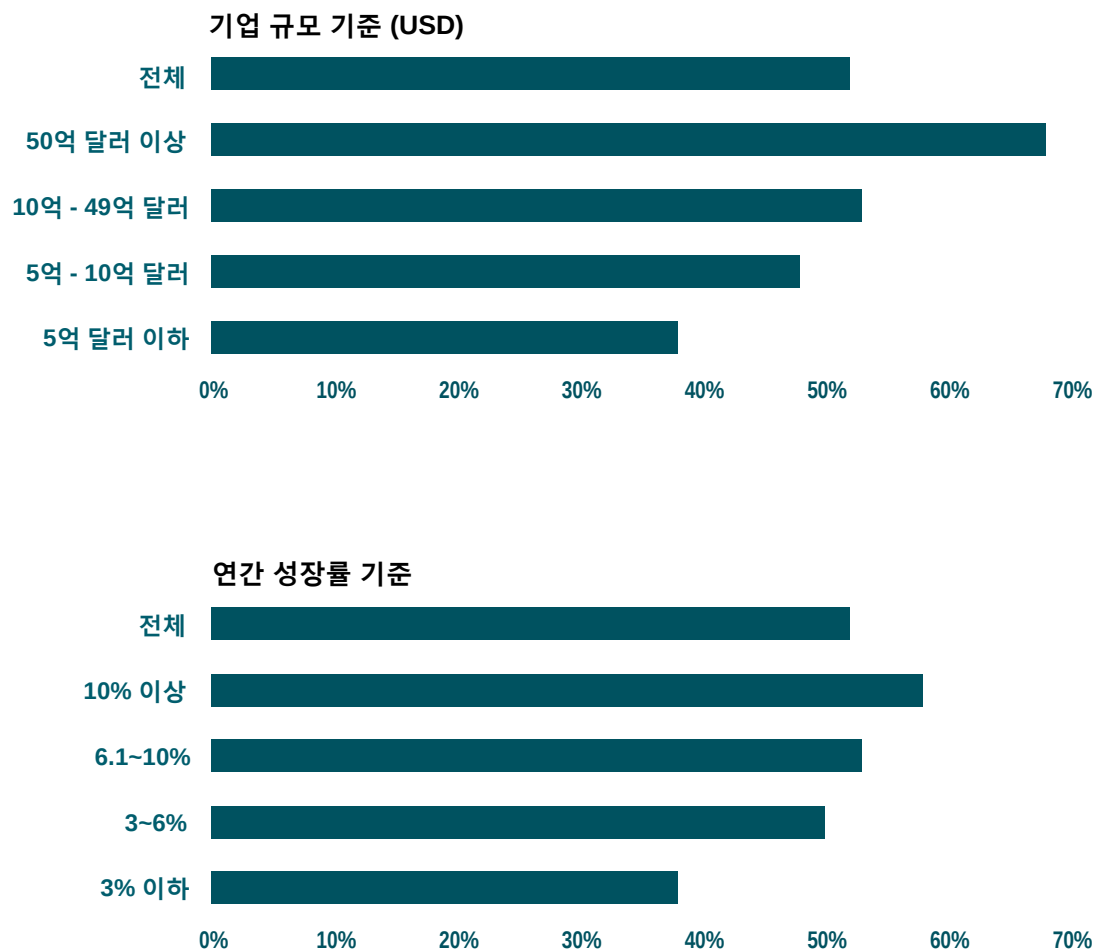
유니레버, '그린'을 추구하다

유니레버의 폴 폴만(Paul Polman) CEO가 3년 전 소개한 '지속가능한 리빙 계획(Sustainable Living Plan)'을 도입한 바 있다. 이를 통해 유니레버는 사업을 확장해 나갈수록 환경과 관련한 어젠다를 성공적으로 지켜낼 수 있게 됐다. 폴 폴만 CEO는 2020년까지 환경에 대한 영향은 절반으로 줄이는 반면 유니레버의 사업은 두 배로 키우는 것을 주요 목표로 하고 있다.

지금까지 유니레버는 매출 성장을 달성하는 동시에 환경적 목표도 잘 지켜왔다. 유니레버는 제품으로부터 나오는 폐기물을 2008년 대비 66% 감소시켰으며, 2013년 말까지 농산원료품의 48%를 윤리적 생산을 통해 소싱하겠다고 했다. 폴만 CEO는 "소비재 산업, 특히 식품 분야의 기업이 지속가능성과 관련된 모델을 구축하지 않는다면 30~50년보다도 더 빠른 시일 안에 수익성 악화를 겪을 것이다"고 폴만 CEO는 예측한 바 있다.



그는 "미래에 더 큰 성공을 거두길 원하는 기업은 사회에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 지속적으로 노력해야 하며, 악한 행동을 덜 하는 것으로만은 부족하다"고 덧붙였다.

그림 18 자사의 지속가능성 어젠다를 실현할 수 있다는 데 높은 자신감을 나타내는 기업

Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

Note: 자사의 지속가능성 어젠다를 실현할 가능성에 대해 'good' 혹은 'strong'을 선택한 기업 비중

Conclusion

2014년 Top of Mind 리포트는 많은 소비재·유통 기업이 어떠한 새로운 무대로 옮겨가고 있는지 강조하고 있다. 상품의 기획, 개발, 제조, 판매에 이르기까지 거의 모든 단계에서 데이터 분석의 필요성이 증대되고 있는 가운데, 소비재 기업은 데이터 분석이 지니는 장기적인 영향력을 깊이 이해하기 시작했다.

핵심 포인트

1. 데이터 및 채널 융합으로 사업 모델이 변화한다

데이터 분석을 통해 기업은 자사 고객이나 공급망에 어떤 변화가 일어나는지에 대한 인사이트를 가지게 될 뿐만 아니라 인사이트를 활용해서 자사가 영위하고 있는 사업을 어떻게 변화시킬 지 등 다양한 기회를 찾을 수 있다. 기업이 제품 및 판매 정보, 교통이나 날씨 패턴, 소비자 트렌드, 실적 데이터 등을 통합하고 이해하는 능력을 키운다면, 이전에는 경험할 수 없었던 소비자의 미래 행동을 예측할 수 있게 될 것이다. 이를 통해 영업, 홍보, 제품 혁신, 니치마케팅 전략 개발 등과 같이 이전과 다르게 보다 세부분야에 초점을 맞출 수 있다.

새로운 기술, 플랫폼, 모바일 애플리케이션 등을 활용해 고객은 다양한 방법으로 언제 어디서나 제품을 찾고 구매할 수 있게 됐다. 이전보다 훨씬 고도화된 소비자는 더 나은 서비스를 원하며, 여러 채널에 걸쳐 쇼핑을 할 수 있는 경험을 원하고 있고, 실시간으로 정확한 정보를 얻을 수 있기를 바란다. 이와 같은 시대 속에서 기업의 플랫폼, 정보시스템, 데이터를 통합하는 능력은 이러한 소비자의 기대나 필요에 부응할 수 있는 방법이며, 미래 고객을 확보하는 데 매우 중요하고 경쟁력 있는 요소로 꼽힌다.

- 기업은 자사가 가진 데이터 대부분을 활용할 역량과 전략을 가지고 있는가?
- 사업 성장 및 혁신을 이루는 데 데이터를 어떻게 활용하고 있는가?
- 자사의 사업 모델은 고객에 초점이 맞춰져 있는가?
- 만약 오늘날 기업이 창업을 한다면, 어떤 사업을 할 것인가?

2. 임원들은 자사가 가진 데이터 보안 능력을 지나치게 과신하는 경향이 있다

이번 설문조사를 통해 기업은 자사가 가진 데이터를 관리할 수 있는 능력을 충분히 가지고 있지 않다는 사실을 발견할 수 있었다. 기업의 명성과 신뢰도를 유지·강화하기 위해 소비재·유통 기업은 데이터 보안과 소비자 개인정보를 지키기 위한 전략을 보다 면밀히 수립하고 더 많은 투자를 행해야 할 것이다. 기업은 소비자에게 개인 맞춤 서비스를 제공하는 것과 이로 인해 소비자의 사생활이 침해될 수 있는 범위 내에서 잘 조율하여 고객 데이터를 활용할 수 있는 가장 최선의 방법을 강구해야 할 것이다. 데이터를 활용한 여러 전략에도 물론 위협요소가 내재되어 있으며, 이에 기업은 위협요소에 대한 주의를 사전에 가해야 할 필요가 있다.

- 자사가 가진 데이터를 충분히 보호할 수 있는 적절한 시스템을 가지고 있는가?
- 고객의 신뢰를 무너뜨릴 만한 위협요소를 갖고 있는가?

3. 유망 기업일지라도 성장을 이끄는 자사의 능력을 점검해야 할 필요가 있을 것이다

적잖은 기업은 자사 성장 전망에 대해서 매우 낙관적인 입장을 보이고 있지만, 대부분의 기업은 디지털 전략, 공급망, 인적자원 확보 등 중요한 부문에서 취약한 모습을 보이고 있다. 홍보나 가격 전략과 같이 단기적인 성장 요인에 집중하는 기업은 브랜드, 혁신, 고객 서비스, 멀티채널 효율성 개선 등과 같은 장기적 전략에 더 주목해야 할 필요가 있다. 장기적인 성공을 추구하는 기업은 인재를 훈련하고 영입하는 데 아낌없이 투자해야 한다.

- 기업이 성장을 뒷받침할만한 능력을 충분히 가지고 있는가?
- 기업은 장기적인 성장을 이끌 요인에 초점을 두고 있는가?
- 기업이 성장을 이룬 만큼 인적 자원 확보에 투자를 하고 있는가?

4. 고성장하는 신흥 시장은 기업에게 큰 기회를 준다

고성장하는 지역 혹은 신흥국 시장의 GDP 성장은 예전만큼 높지는 않지만 이들 시장의 규모 대비 소비자 구매력은 지속적으로 증가하고 있으며, 이에 기업은 이 시장에서 기회를 모색할 가질 수 있다. 대다수 소비재-유통 기업은 단기의 유기적 성장을 추구하고 있는 가운데, 장기적 성장을 위해서는 고성장하는 신흥 시장에 지속적으로 투자하고 있다. 그러나 신흥 시장의 어떤 부분에 초점을 두고, 시장이 어떻게 발달해나가고 있는지에 대한 심층분석이 필수적일 것이다. 가령 특정 시장이 형성되고 해당 시장에 진입할 때 기업은 자사 브랜드가 해당 시장에서 발전해 나갈 수 있도록 준비를 단단히 해둬야 할 것이다.

- 기업은 자사가 취할 수 있는 이득을 극대화할 수 있는 사업을 영위하고 있는가?
- 기업이 지닌 단기적 신흥시장의 성장 전략이 장기적 성장으로도 연결될 수 있는가?

5. 공급망의 투명성(transparency), 민첩성(agility)을 확보하는 데 공급업체와 유통업체 사이의 협업은 필수적이다

공급망은 더 복잡해지고 있고, 공급자와 유통업자 사이의 협업은 가속화되고 있으며, 공급망을 관리하는데 데이터 분석이 활용되며, 기업은 가치사슬 전반에서 민첩성과 효율성을 확보해야 한다. 기업은 Tier 1, 2 공급자를 넘어 공급망 전반에서 가시성을 확보해야 하고 제품의 소재 및 원자재, 제조공정에 대한 정확한 정보를 가지고 있어야 한다.

공급망의 다운스트림 부문 역시 옴니채널 사업 모델의 수요에 부응하기 위해 보다 시장에 대응하는 민첩성과 투명성을 확보해야 할 것이다.

- 기업은 공급망 상에서 적합한 파트너와 협력하고 있는가?
- Tier 1, 2 공급자에 대한 가시성을 확보하고 컨트롤할 능력을 보유하고 있는가?

- 기업의 공급망은 변화에 빠르게 대응할 정도의 민첩성을 가지고 있는가?

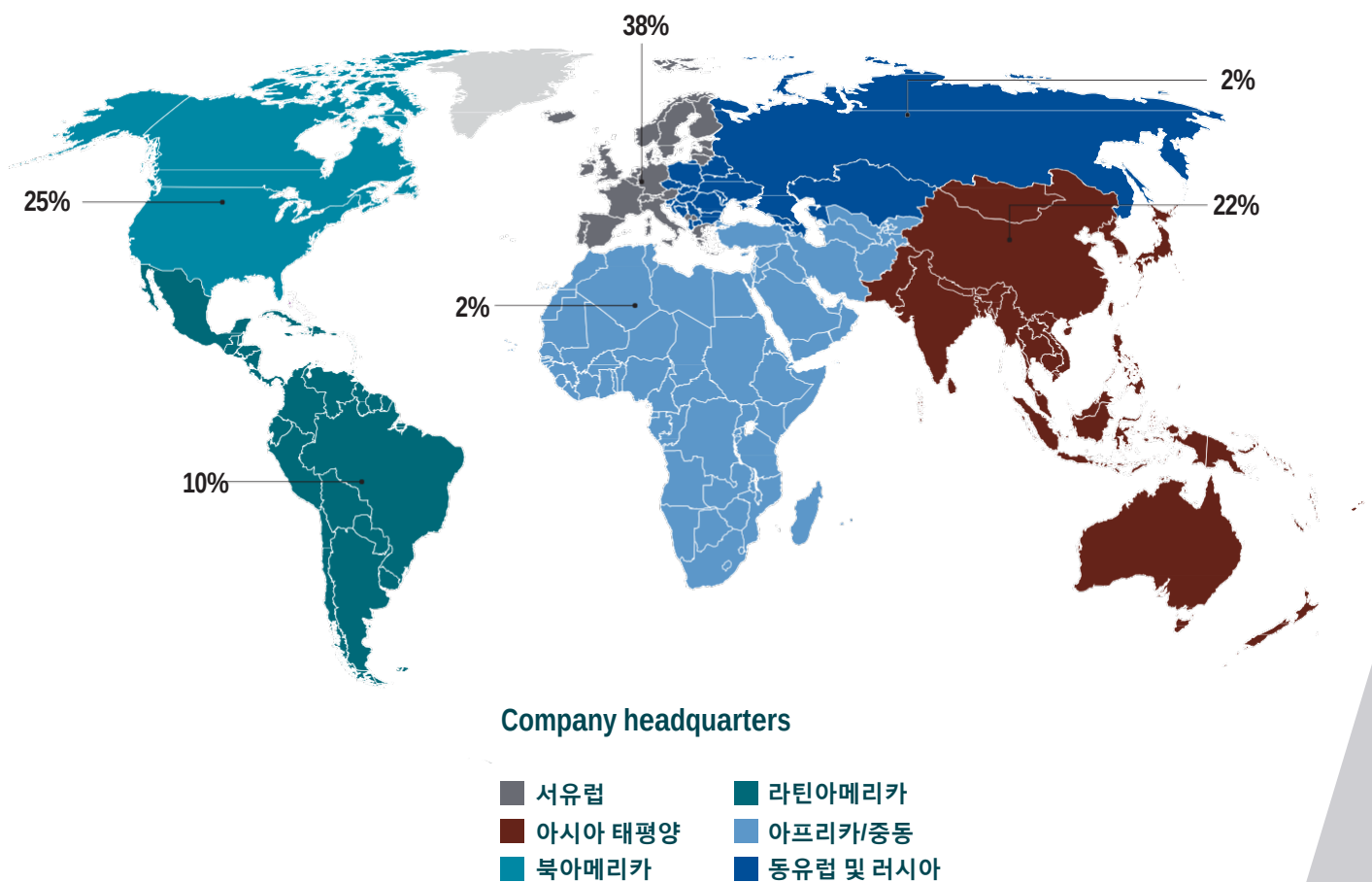
6. 기업들은 산업 전반의 이슈에 대응하기 위해 협업한다

기업들은 기업의 사회적 책임, 데이터 보안 및 소비자의 개인정보 보호, 건강 및 웰니스, 제품 안전, 지속가능성 등 산업 내에서 거론되고 있는 이슈를 해결하기 위해 긴밀히 협력해야 한다. 이들 이슈는 개별 기업이 나선다고 해결될 이슈가 아니라 업계 전반이 직면하고 있는 사안이기 때문이다. 유통업체와 제조업체는 The Consumer Goods Forum과 같은 형태의 연합체를 통해 최선의 해결책을 찾기 위해 논의하고 공유함으로써 사업을 영위하는 데 보다 효율적인 전략을 개발해나갈 수 있을 것이다. 소비자, 직원, 지역사회뿐만 아니라 소비재 산업에 걸쳐 이러한 이점을 나누기 위해서는 이들 이슈와 관련해 긍정적인 변화를 불러 올 수 있는 적극적인 노력이 필요할 것이다.

- 업계는 규제와 스탠더드가 제정될 때 어느 정도 관여해야 하는가?
- 기업은 보다 나은 산업계의 실행 전략을 만들어내고 채택할 때 어떤 방식으로 관여하고 있는가?

About the survey

올해 Top of Mind 설문조사는 2014년 4월, 32개 국가에 본사를 두고 있는 소비재·유통 기업의 469명의 임원을 대상으로 온라인을 통해 실시되었습니다. 응답자의 절반 이상은 기업의 임원 혹은 이사회이며, 응답자의 3분의 1은 기업의 재무 분야에 종사하는 것으로 나타났습니다. 응답자가 속한 기업은 식음료, 소비재, 럭셔리 부문, 농업 및 식품서비스 부문 내 제조기업(35%), 유통기업(40%), 제조와 유통을 함께 영위하는 유통/제조기업(24%)로 구성되어 있습니다. 아울러 90%의 응답기업은 연간 매출액 5억 달러 이상, 15%의 응답기업은 연간 매출액 50억 달러 이상을 기록하고 있습니다.



Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014

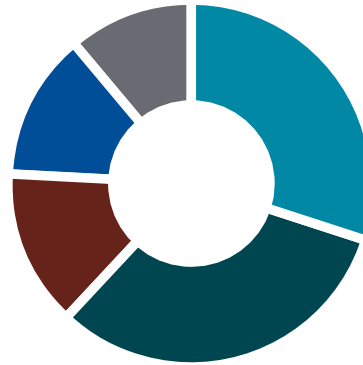
Respondent profile

직급



- CEO/회장/이사회 : 16%
- CFO/재무 관련 임원 : 33%
- 그 외 C-level 임원 : 21%
- 고위 관리직 : 25%
- 기타 관리직 : 5%

부문



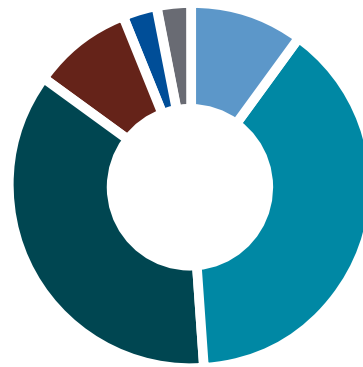
- 식품 : 30%
- 소비재 : 32%
- 럭셔리 부문 : 14%
- 식품서비스/케이터링 : 13%
- 농업/영농 : 11%

주요 사업



- 유통기업 : 40%
- 제조기업 : 35%
- 유통/제조기업 : 24%

기업 규모



- \$500억 이상 : 3%
- \$200억 - \$500억 : 3%
- \$50억 - \$199억 : 9%
- \$10억 - \$49억 : 36%
- \$5억 - \$9.9억 : 39%
- \$5억 달러 미만 : 10%

Source: KPMG and CGF Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014.

About KPMG

KPMG는 감사, 세무, 재무자문, 경영진단 등 전문적인 지식서비스를 제공하는 전문컨설팅 기업입니다. 세계 155개국의 KPMG Member firm에 소속된 15만5천여 명의 전문가들을 활용한 Global Network를 통해 전세계 어디에서나 고품질의 서비스를 제공합니다.

KPMG는 다양한 산업영역에 대한 서비스를 제공하고 있습니다. Consumer Markets 본부는 식음료 및 소비재·유통 부문을 중심으로 각 부문별 심도 있는 산업 경험을 보유한 전문가의 국제적 네트워크를 바탕으로 운영되고 있습니다. KPMG는 산업 중심의 네트워크를 기반으로 전세계 고객에게 업계 내 다양한 이슈를 다룬 보고서인 Thought Leadership을 통해 관련 지식을 전달하고 있습니다.

KPMG는 소비재·유통 부문의 고객들이 급격히 변화하는 비즈니스 환경 하에서 성공을 거둘 수 있도록 가여하고자 합니다. KPMG는 디지털 전략, 데이터 분석, 사이버 보안, 공급망 관리, 영업체계 구축, 비즈니스 혁신 등 세부분야에 대한 업계 선도의 전문지식과 경험을 공유하고 있습니다.

For more information, please visit: kpmg.com/FDCG
or kpmg.com/retail.

About The Consumer Goods Forum

The Consumer Goods Forum(CGF)은 소비재·유통업계의 회원사들 간의 글로벌 협의체입니다. 전세계 약 70개 국가에 걸쳐 400여 개의 식음료·소비재 부문의 유통업체와 제조업체, 서비스 제공업체가 회원으로 가입되어 있습니다. 회원 기업의 매출을 합산할 경우 2조5,000억 유로에 달하며, 1,000만 여 명의 인력이 포함되어 있으며, 약 9,000만 명이 가치사슬상에 속해있습니다. CGF는 식음료·소비재 부문의 유통기업 및 제조기업의 50명의 CEO로 조직된 이사회에 의해 운영되고 있습니다.

CGF는 글로벌 산업 체계 및 스탠더드, 최상의 경험을 공유하는 동시에 글로벌 산업 체계 및 스탠더드의 개발을 위한 글로벌 플랫폼을 제공하고 있습니다. CGF는 지속가능성, 제품 안전, 건강 및 웰니스, 가치사슬 전반 및 표준화 등의 분야를 중심으로 활동하고 있습니다.

CGF는 프랑스 파리 본사와 더불어 미국 워싱턴 D.C, 일본 도쿄에 지역 본부를 두고 있으며, 이를 통해 전세계에 소재하는 회원기업에 대한 지원을 제공하고 있습니다. 아울러 CGF는 기업의 가치사슬 전반에 걸친 최상의 경영 활동을 통한 적극적 참여를 기반으로 성공적으로 운영되고 있습니다.

For more information, please visit:
www.theconsumergoodsforum.com.

Acknowledgements

We would like to thank the executives who responded to the survey and especially those who participated in the personal interviews:

Gareth Ackerman, Chairman, Pick n Pay

Mark Batenic, CEO and President, IGA Inc.

Jerry Black, Senior Vice President, AEON Corp.

Paul Polman, CEO, Unilever

Contact us

KPMG International

Willy Kruh

Global Chair, Consumer Markets
KPMG International
wkruh@kpmg.ca

Mark Larson

Global Head, Retail
KPMG International
mlarson@kpmg.com

Dan Coonan

Global Executive, Consumer Markets
KPMG International
daniel.coonan@kpmg.co.uk

Elaine Pratt

Global Head of Marketing, Consumer Markets
KPMG International
epratt@kpmg.ca

삼정KPMG 경제연구원

이광열

상무이사
Tel. 02-2112-0062
kwangryeonyi@kr.kpmg.com

이효정

수석연구원
Tel. 02-2112-6744
hyojunglee@kr.kpmg.com

The Consumer Goods Forum

Peter Freedman

Managing Director
The Consumer Goods Forum
p.freedman@theconsumergoodsforum.com

Isabelle Odesser

Director of Marketing and Communications
The Consumer Goods Forum
i.odesser@theconsumergoodsforum.com

Tanja Kunz

Senior Manager,
Marketing & Membership Services
The Consumer Goods Forum
t.kunz@theconsumergoodsforum.com

Lee Green

Senior Manager, Communications
The Consumer Goods Forum
l.green@theconsumergoodsforum.com

박도휘

선임연구원
Tel. 02-2112-0904
dohwipark@kr.kpmg.com

김수경

연구원
Tel. 02-2112-3973
sookyoungkim@kr.kpmg.com

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



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.

© 2014 Samjong KPMG Economic Research Institute 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.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Publication date: Oct 2014

Publication number: 131508