

SAMJONGInsight

삼성KPMG 경제연구원

Issue 35 • 2013

Thought Leadership

SMART한 소비자의 SMART한 트렌드
저성장기, 유통·소비재 산업의 선택 : HIM

World News Break

상생을 향한 글로벌 유통·소비재
경영진의 고민

M&A Spotlight

M&A로 새로운 기회를 포착하는
소비재 산업



SAMJONGInsight

Issue 35 · 2013 (통권 제 35호)

Contents

Executive Summary

Thought Leadership

SMART한 소비자의 SMART한 트렌드

저성장기, 유통 · 소비재 산업의 선택 : HIM

World News Break

상생을 향한 글로벌 유통 · 소비재 경영진의 고민

M&A Spotlight

M&A로 새로운 기회를 포착하는 소비재 산업

삼정KPMG는 Global Business의 주요 트렌드와 이슈를 신속하게 파악하고, 이에 대한 삼정KPMG를 포함한 전세계 KPMG 전문가들의 연구 결과를 SAMJONG Insight에 담고 있습니다. 본 자료에서 제공되는 내용을 보다 자세히 알고 싶은 분은 본문에 명시된 담당자에게 연락을 주시기 바랍니다.

©2013 Samjong KPMG ERI Inc., the Korea 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.

본 자료는 일반적인 내용을 다루고 있으며, 어떤 기업이나 개인의 특정 문제에 대한 해답을 제공하는 것은 아닙니다.

본 자료의 내용과 관련하여 의사 결정이 필요한 경우에는 반드시 당 법인의 전문가와 상담하여 주시기 바랍니다.

Executive Summary



역사학자 이놀드 토인비는 "역사적인 성공의 절반은 죽을지도 모른다는 위기의식에서 비롯되었고, 역사 속 실패의 절반은 찬란했던 시절에 대한 향수에서 비롯되었다"고 했다.

경기침체의 장기화가 위기로 다가오는 현 상황은 오히려 기업들에게 성공의 길로 가기 위한 전초전일 수 있다. 삼성인사이트 35호는 SMART한 국내외 소비자들이 최근 나타내는 소비 패턴의 특징과 외부 환경의 위기를 돌파하기 위한 핵심요인으로 'HIM(Human resources · Innovation & Integrity · global Markets)'을 제시한다. HIM을 경쟁력으로 성공 스토리를 써나가고 있는 글로벌 유통 · 소비재 기업의 사례를 분석하며, 우리 기업에게 앞으로 나아갈 길을 제시하고자 한다.

Thought Leadership

SMART한 소비자의 SMART한 트렌드

- 2013년 7월 발표된 올해 세계 경제성장률 전망치가 4월보다 0.2%포인트 하향 조정된 3.1%로 발표되었다. 이어 국내 내수마저 위축되면서 저성장기에 대한 우려가 지속적으로 제기되고 있다.
- 삼성KPMG 경제연구원은 이러한 상황 속에서 소비자의 구매 패턴과 그에 따른 기업의 전략적 대응을 분석한 결과, SMART한 소비자들이 SMART한 구매를 한다는 시사점을 도출했다. 그 결과를 삼성KPMG 경제연구원이 고안한 'SMART'라는 키워드로 글로벌 소비자 트렌드를 제안했다.
- 'SMART'란 공유 소비(Share), 모바일 소비(Mobile), 예측 소비(Ahead), 합리적 소비(Rational), 하이테크 소비(Technology)를 의미한다.

저성장기, 유통 · 소비재 산업의 선택 : HIM

- 국내외 유통 · 소비재 기업들은 소비자 구매욕구의 침체 등 외부환경에 따른 수익성 악화라는 과제를 직면하면서 경영 패러다임의 전환을 추구하고 있다.
- 유통 · 소비재 산업의 장기 저성장 시대 핵심역량으로서 '힘(HIM)', 즉, 인재경영(Human resources), 창조 · 혁신경영과 신뢰경영(Innovation & Integrity), 차별화된 글로벌 경영(global Markets)을 제안한다.

World News Break

상생을 향한 글로벌 유통 · 소비재 경영진의 고민

- KPMG International의 글로벌 유통 · 소비재 C-Level 임원을 대상으로 한 설문조사 결과, 자사의 수익성 증대와 성장전략으로, '상생'이 '소비자' 못지 않게 중요한 경영 아젠다로 고려되고 있다.

M&A Spotlight

M&A로 새로운 기회를 포착하는 소비재 산업

- 2012년 글로벌 소비재 산업의 기업 M&A 시장은 2011년 대비 약 8%가 축소되면서 지속적인 하락세를 보이고 있다. 새로운 수익 창출 모델을 발굴하는 데 소비재 기업은 여전히 중요한 M&A의 타깃이다.

Thought Leadership I

SMART한 소비자의 SMART한 트렌드

저성장 · 내수 위축에 대한 우려



국내 소비자물가 상승률은 1%대 맴돌아 ... 물가 하락 속 경기 침체 '디플레이션' 우려

2013년 2분기 우리나라의 실질 국내총생산(GDP)이 1.1% 성장하면서 8분기 연속 지속됐던 전기 대비 0%대 성장률을 벗어나게 되었다. 한국 경제가 저점에서 벗어나면서 '상저하고'의 회복국면에 진입해 저성장 기조를 탈피한 것이 아니냐는 의견도 나오고 있다. 하지만 아직까지 우려를 거두기는 이르다. 국제통화기금(IMF)은 2013년 7월9일 '세계 경제 전망 수정 보고서'에서 올해 세계 경제성장률 전망치를 지난 4월의 분석 결과보다 0.2%포인트 하향 조정한 3.1%로 발표했다. 미국의 재정지출이 감축하고 유로존 침체가 지속되며 중국, 브라질 등의 신흥개도국의 성장이 부진했다는 것이 배경이었다. 2013년 4월 세계 경제 성장률 전망치를 3.5%에서 3.3%으로 낮춘 것에 연이은 발표였다.

《 세계 경제성장률 (%) 》

지역	7월 수정 전망치				4월 전망치 대비 차이	
	2011	2012	2013 (p)	2014 (p)	2013 (p)	2014 (p)
세계	3.9	3.1	3.1	3.8	-0.2	-0.2
선진국	1.7	1.2	1.2	2.1	-0.1	-0.2
일본	-0.6	1.9	2.0	1.2	0.5	-0.3
미국	1.8	2.2	1.7	2.7	-0.2	-0.2
유로존	1.5	-0.6	-0.6	0.9	-0.2	-0.1
신흥개발국	6.2	1.9	5.0	5.4	-0.3	-0.3
중국	9.3	7.8	7.8	7.7	-0.3	-0.6
인도	6.3	3.2	5.6	6.3	-0.2	-0.1

Note: P는 추정치
Source: IMF, '세계 경제전망 수정 보고서' (2013.07)

엮힌 데 덮친 격으로 국내 내수마저 위축돼 있다. 경기 침체를 우려한 소비자들이 지갑을 닫은 탓이다. 반면 현재 소비자물가 상승률은 1%대를 맴돌고 있다. '저성장 · 저물가의 디플레이션(물가 하락 속 경기 침체)을 우려할 정도다. 심지어 아시아 국가 가운데 우리나라 소비자 신뢰지수가 최저치를 기록, 소비심리가 가장 악화된 것으로 나타났다. 글로벌 정보분석 기업 닐슨이 실시한 '2013년도 2분기 세계 소비자 신뢰조사' 결과, 세계 소비자 신뢰지수는 전분기 대비 1포인트 상승해 서서히 회복세를 보이고 있지만, 한국 소비자 신뢰지수는 최저치인 51점을 기록, 4분기 연속 아시아 지역 최저치를 기록했다.

닐슨은 세계 3대 경제 강국인 미국, 중국 및 일본에서의 소비자 신뢰도가 서서히 회복세를 보이고 있지만, 한국에서는 여전히 일자리와 개인 재무상태 등에 대해 소비자들이 낙관하고 있지 못해 소비심리가 크게 위축되어 있는 것으로 파악했다. 한국 소비자들이 소비심리를 회복하기까지는 좀 더 시간이 필요할 것으로 전망된다는 것이 닐슨의 분석이다.

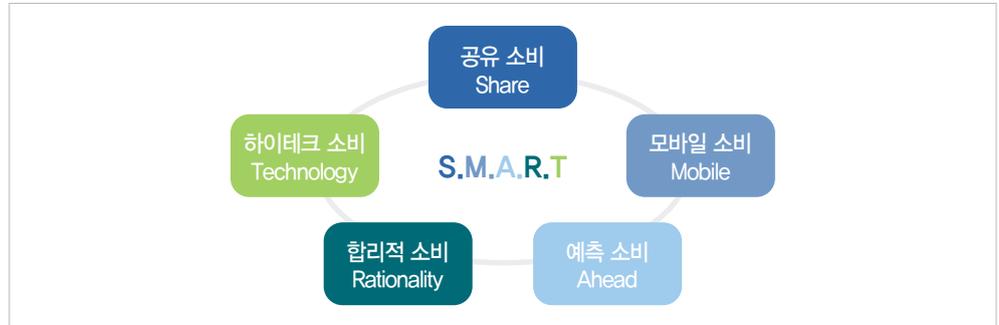
글로벌 소비자 트렌드

삼정KPMG 경제연구원은 이와 같이 전반적인 구매력이 저하하는 상황 속에서 소비자들의 구매 패턴과 그에 따른 기업들의 전략적 대응을 분석한 결과, SMART한 소비자들이 SMART한 구매를 한다는 시사점을 얻었다. 삼정KPMG 경제연구원이 글로벌 소비자 트렌드로 고안한 키워드인 'SMART'란 공유 소비(Share), 모바일 소비(Mobile), 예측 소비(Ahead), 합리적 소비(Rational), 하이테크 소비(Technology)를 의미한다.



SMART 소비 ...
Share · Mobile · Ahead ·
Rationality · Technology

《 글로벌 소비 트렌드 'SMART' 》



Source: 삼정KPMG 경제연구원

Share: 공유를 통한 새로운 가치 창출

이전까지 소비자들의 정보 공유는 또래집단, 주변인끼리 입에서 입으로 전해지는 형태의 구전(word of mouth, 口傳) 커뮤니케이션에 그치는 경우가 적지 않았다. 구전에 의해 전파되는 구전 정보의 경우, 광고와 같은 기업이 소비자에게 전달하는 정보와는 달리 소집단 커뮤니케이션 형태를 띠며 높은 신뢰성을 지녔던 것이 사실이었다. 그러나 기술의 발달로 SNS(소셜네트워크서비스)가 확산되고 모바일 디바이스로 소비자가 언제 어디에서든지 정보를 획득할 수 있는 환경으로 변화했다. 함께 정보를 공유하는 소비자의 연령과 지역을 확장시킨 SNS라는 정보의 장이 펼쳐지면서 일상의 순간만이 아니라 제품과 서비스에 대한 품평을 대중은 공유하고 있다. 점점 단순 정보의 공유를 넘어 커뮤니케이션 콘텐츠를 통한 가치를 재생산해내고 새로운 경제를 구축하는 단계로 진화하고 있는 것이다.

공유를 통한 새로운 가치를 만들어내는 실례가 증가하고 있다. 2008년 샌프란시스코에서 개최된 컨퍼런스에 참석하는 사람들에게 빈 방을 내어주고 돈을 받은 계기로 시작된 에어비앤비(AirBnB)는 집주인이 집을 사용하지 않을 때 원하는 사람에게 빌려주는 서비스이다. 2012년 10월 허리케인 샌디가 미국 동부를 강타했을 때 도시 내 1,200여개의 방을 찾아 난민들과 연결시키면서 주목받게 되었다. 현재 192개국 2만7,000여 도시에서 하루 3만5,000건 수준으로 활발히 거래되고 있다. 이 회사가 각광받게 된 이유는 일반 숙박업체와 달리 현재 쓰지 않는 숙박시설을 타인과 공유하면서 수익을 창출하는 협력적 소비의 일환이었기 때문이다.

미국의 대표적인 유기농 슈퍼마켓 체인인 홀푸드마켓(Whole Foods Market)은 공유의 개념을 고객과의 소통에 도입했다. 홀푸드마켓의 창업자인 존 매케이(John Mackey)는 "자사의 목적은 소비자에게 최고의 품질을 파는 것뿐만 아니라 최고의 가치도 함께 주는 것"이라고 밝히면서 소비자를 제품 판매 대상이 아닌 발 빠른 변화를 주도하는 주체로서 주목하게 되었다. 홀푸드마켓은 혁신기술을 빠르게 수용하는 소비자를 면밀히 분석하여 기업에 관한 단순 정보 제공 수단으로만 여겨졌던 홈페이지를 새로운 가치 창출의 플랫폼으로 활용했다. 블로그, 트위터 등에 등록된 자사의 계정을 홈페이지와 연결해 SNS의 특징별로 차별화된 서비스를 제공한 것이다. 홀푸드마켓의 블로그를 통해 지역별 매장의 행사 정보를 제공하고 트위터에서는 매장에서 구입한 제품으로 시도할 수 있는 고객 맞춤형 레시피와 지역별 전용 계정으로 고객의 요청에 즉각적인 대응이 가능하도록 설정했다.

'Share' 소비 트렌드 중 하나로 업종과 품목을 파괴한 렌탈 열풍에도 눈여겨 봐야 한다. 무이자 할부 개념으로도 소비자에게 인식되는 렌탈 상품은 철저한 사후 관리까지 동반한다. 미국의 경제학자 제레미 리프킨의 저서 '소유의 종말'에서 "미래에는 물건을 소유하기보다 빌려 쓰는 세상이 도래할 것"이라고 예견했듯이 최근 소비자는 소유가치 못지 않게 사용·접속가치에 주안점을 두고 있다. 렌탈 제품군 또한 확대



“
오프라인 매장에서 제품 구경 ·
가격 비교 후 구입은 온라인 ...
'쇼루밍족' 증가

되어 최근 침대, 피아노, 보청기 등 소비재 품목 또한 렌탈 대상이 되었다. 이런 트렌드가 확산되면서 국내 렌탈시장 규모는 2006년 3조원에서 2011년 10조원까지 5년만에 233% 증가했다.

Mobile: 모바일 이용의 확대

스마트폰 사용이 대중화되고 동시에 경기불황이 이어짐에 따라서 소비자의 전략적 소비 풍토가 점차 뿌리를 내리고 있다. 모바일 쇼핑에 대한 신뢰와 선호가 증가하면서 백화점 매장에서 제품을 구경하고, 스마트폰 등으로 가격 비교 후 온라인으로 구매하는 이른바 '쇼루밍(show-rooming)족'이 등장한 것이다. 예전에는 특정 제품의 온라인 판매가를 알기 위해서는 컴퓨터를 켜고 온라인 가격비교 사이트를 찾아야 했다. 반면 이제는 소비자가 직접 손에 들고 있는 스마트폰이나 태블릿PC를 활용해 실시간으로 오프라인과 온라인의 가격을 비교하며 구매를 결정하고 있다.

IBM이 전세계 2만6,000명의 소비자를 대상으로 조사한 '2013년 전세계 소비자 쇼핑 행동분석'에 따르면, 쇼루밍족이 전체 온라인 판매에서 차지하는 비중은 50%에 달했다. 대한상공회의소도 최근 국내 스마트폰 사용자 500명을 대상으로 모바일쇼핑 이용실태를 조사했다. 그 결과 응답자의 62.6%가 '모바일 쇼핑 경험이 있다'고 응답한 바 있다. 이와 같은 트렌드는 온라인 스토어에 비해서 인건비나 매장관리와 유지에 따른 경비가 소요되는 오프라인 점포 입장에게 상당한 위협 요인으로 부상했다. 오프라인 점포는 마일리지 적립, 고품질 서비스, 온라인과 동일한 가격제안(하이브리드 방식) 등의 대안책을 내놓지만 기업 입장에서는 고민이 깊어져 간다. 반면 상대적으로 저렴한 가격을 제시할 수 있는 오픈마켓, 온라인거래업체 입장에서는 성장의 기회가 되고 있다.

Ahead: 앞날을 내다보는 예측 소비

똑똑해진 요즘 소비자는 자신의 소비패턴을 잘 알고 있다. 본인 스스로 인지한 '나만의 쇼핑 노하우'를 토대로 앞날에 필요할 상품을 미리 저렴한 가격에 구매하는 경우가 늘고 있다. '밀집모자는 겨울에 사라'라는 말처럼 역시즌 구매를 통해 상품을 저렴한 가격에 구입하는 소비자가 늘고 있는 것이다. 실례로 신세계백화점의 자료를 보면 2007년 연간 매출액 대비 12.7%를 차지했던 모피의 여름철(6~8월) 판매 비중이 2012년에는 16.1%로 증가했다. 수영복의 겨울철(11~1월) 판매 비중도 2007년 14.2%에서 2012년 17.2%로 늘었다. 또한 소셜커머스가 등장하면서 앞날을 대비해 미리 저렴한 가격에 구매하는 소비패턴도 본격화되었다. 소셜커머스의 레스토랑 할인, 공연 티켓 등의 제품은 지금 당장 필요한 상품은 아니지만, 머지 않은 미래에 본인에게 필요할 것으로 예상하여 구매를 하는 소비자가 늘고 있다. 통계청은 국내 소셜커머스 거래액이 2010년 500억에서 2011년 1조, 2012년 2조원으로 급성장했다고 발표한 바 있다.

Rationality: 합리적인 선택

기본기능에 충실하면서 합리적 가격대의 심플한 제품을 선호하는 소비자를 최근 주변에서도 쉽게 찾아볼 수 있다. 또한 소비자 개인마다 각자 가치를 부여하는 상품군이 확연히 달라지는 현상이 두드러지고 있다. 이에 따라 고관여도 상품과 저관여도의 상품별로 구매 채널과 방식을 달리하는 실속형 소비도 확산되는 중이다.

Boston Consulting Group이 미국 소비자를 대상으로 설문조사한 결과, 응답자의 60%가 "제대로 기능을 발휘하는 기초적이고 단순한 제품을 원한다"고 답하는 등 단순·기본적인 제품을 선호하는 소비자의 심리가 최근 각종 조사에도 반영되어 나타나고 있다. 또한 다양한 기능이 융복합된 고가의 컨버전스(Convergence) 제품에 반하여 꼭 필요한 기능만 탑재된 저가의 디버전스(Divergence) 제품을 구매하는 패턴도 보인다. 싱글족이나 부부 가정이 늘어나면서 2012년 3분기 한국의 소형 생활가전 시장은 전년 동기 대비 17.8%의 성장률을 보이며 약 4,600억원의 시장 규모를 형성하고 있다.

고관여도 명품의 경우 낮은 가격으로 살 수 있는 온라인 오픈마켓에서 구매하는 경향이 심화되고 있다. 2012년 온라인 오픈마켓인 11번가의 명품 매출 증가율은 20%에 달했다. 또한 명품 제품 할인행사를 구매의 호기로 삼아 낮은 가격으로 구입하는 소비자가 증가하면서, 2012년 2월 롯데백화점 해외 유명 브랜드 할인행사 매출 신장률도 82.5%를 기록했다. 저관여도 생활필수품의 경우 저가형 유통채널에서 구입하는 경향이 나타난다. 그 결과 1000원숍 등 저가 판매 생활용품숍이 급성장했다. 다이소아성산업은 1997년 1호점을 개장한 이후 16년 만에 전국 900개 매장을 설립했고, 2012년에는 매출액 7,575억 원을 달성했다.

Technology: 하이테크 제품 소비의 변화

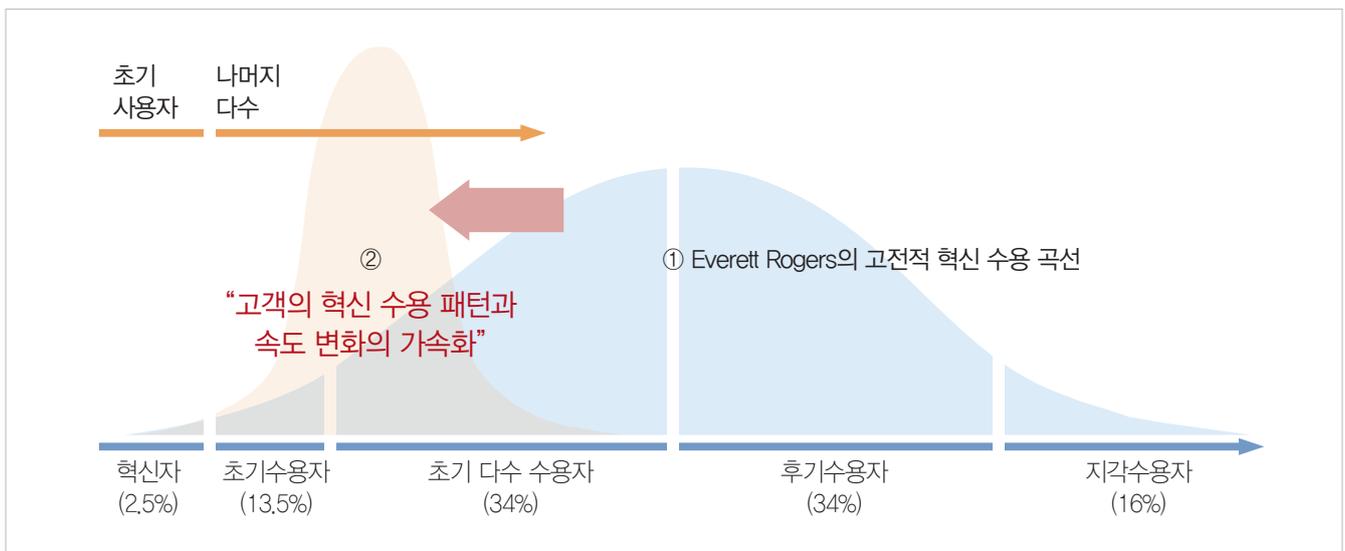
급속도로 변화하는 기술 혁신에 대한 소비자의 발 빠른 수용은 스마트폰, TV 등과 같은 전자제품 기기에 대한 빠른 교체로 연결되고 있다. 소셜미디어 서비스 이용의 확대로 서로의 연결고리를 지닌 소비자는 활발히 정보를 공유하고 상호 공유한 정보에 대한 신뢰를 보이고 있다. 이에 따라 하이테크 신제품에 대한 빠른 수용이 확산되면서 제품·서비스의 전환 주기가 짧아지는 것이다.



스마트폰·TV 등 전자제품
교체 주기 짧아지는 현상 가속

NPD DisplaySearch 조사에 따르면 글로벌 소비자의 TV 전환주기는 2011년 8.4년에서 2012년 6.9년으로 1.5년이나 짧아졌다. 미국의 사회심리학자인 에버렛 로저스(Everett Rogers)가 제시한 뒤 고전적 혁신 수용 곡선으로 통용되는 '기술수용주기'에 따르면 소비자 시장은 혁신자-초기수용자-초기 다수 수용자-후기수용자-지각수용자로 다섯 개의 소비자층으로 구분되었다. 하지만 최근 기술과 혁신에 대한 소비자의 빠른 수용으로 초기와 주류시장이 통합되면서 시장은 초기시장과 나머지 다수의 시장으로 양분화되고 있다.

《 기술/혁신 수용 곡선 》



Source: Larry Downes and Paul F. Nunes, Big-Bang Disruption, HBR, 2013

이에 발맞춰 기업의 신제품 출시 주기도 빨라지고 있다. 기업들은 기술 개발 속도에 박차를 가하며 디스플레이, CPU 등의 하드웨어 등을 개선해나가면서 신제품을 출시 중이다. 지금 이 순간에도 기업들은 치열한 경쟁과 높아진 소비자의 눈높이를 충족시키기 위해서 변화하고 있는 소비 트렌드에 촉각을 곤두세우고 있다.

Thought Leadership II

저성장기, 유통 · 소비재 산업의 선택 : HIM

경영 패러다임 변화의 필요성

유통 · 소비재 산업은 소비자의 일상생활과의 접점에 가장 맞닿아있는 산업이다. 그만큼 경기 변동에 따라 소비심리의 영향을 많이 받게 마련이다. KPMG International의 2013년 조사에 따르면 실제로 글로벌 유통 · 소비재 기업 CEO의 50% 이상이 소비심리 악화로 인해 산업의 성장이 어려울 것으로 예상했다. 외부환경의 난조는 기업의 매출 감소, 투입요소 및 제품의 원가 증가 등에 영향을 미쳐 기업은 결국 수익성 악화라는 과제를 직면하게 된다는 전망이다.

국내도 예외는 아니다. 대한상공회의소가 2013년 6월 대형마트, 백화점, 오픈마켓 등 국내 대형유통업체 62개사를 대상으로 '최근 유통기업 경영여건'을 조사한 결과, 전년 동기 대비 상반기 매출액을 묻는 질문에 10곳 중 5곳(45.2%)의 상반기 매출이 지난해보다 떨어진 것으로 조사되었다. 이유는 소비위축, 동종업체 간 경쟁심화, 정부규제 등으로 글로벌 CEO들의 응답과 유사했다.

이러한 저성장 환경 속에서 유통 · 소비재 기업들 사이에서는 기존 성장전략을 전환한 새로운 경영 패러다임을 도입해야한다는 위기감이 팽배하다. 더구나 기존의 경영 운영적 리스크뿐 아니라 환경적, 사회적 리스크를 떠안으면서 성장동력 마련에 숨이 가쁘다.

불황기 유통소비재 산업의 솔루션: HIM

삼정KPMG는 이에 글로벌 유통 · 소비재 기업들의 성공사례를 토대로 저성장기 유통 · 소비재 산업의 불황기 솔루션을 도출해냈으며 이는 바로 'HIM(힘)'이라는 키워드로 요약된다. 장기 저성장 시대 핵심역량인 'HIM'은 삼정KPMG가 고안한 키워드로 인재경영(Human resources), 창조 · 혁신경영과 신뢰경영(Innovation & Integrity), 차별화된 글로벌 경영(global Markets)을 뜻한다. 우리말로 '힘'의 의미가 '스스로 움직이거나 다른 물건을 움직이게 하는 작용', '어떤 일을 할 수 있는 능력이나 역량'이듯이 영문 약어 HIM에도 창조적이고 혁신적이면서도 그 어떤 일도 헤쳐 나가는 불굴의 도전정신이라는 의미를 담았다. HIM이라는 키워드를 중심으로 글로벌 · 유통 소비재 기업의 동향과 전략에 대한 사례 분석을 진행하여 우리 기업에게 시사점을 주고자 했다.

《 글로벌 저성장기 유통 · 소비재 산업의 솔루션: HIM 》



Source: 삼정KPMG

[Human resources] 인재 경영

어려운 시기일수록 기업경영에서 간과하지 말아야 할 것이 있다. 바로 내부고객인 직원이다. 직원을 잠시 거쳐가는 손님으로 상대하기보다는 미래를 위한 성장동력이자 성장의 씨앗으로 삼는 것이 저성장기의 경영 솔루션이 될 수 있다. 이와 같은 맥락에서 인재경영에서 대표적인 기업인 네슬레(Nestlé)와 웨그

먼스푸드마켓(Wegmans Food Markets)의 사례를 살펴볼 필요가 있다.

네슬레(Nestlé)

성숙산업으로 알려져있는 식음료 산업에서 돋보이는 성과를 보이는 기업이 있다. 바로 테이스터스 초이스, 네스카페, 킷캣 등의 친숙한 브랜드로 유명한 네슬레이다. 네슬레는 유럽 식음료 시장의 침체 속에서도 2012년 10.2%라는 높은 성장을 보이면서 764억 8,800만 달러의 매출과 15.2%의 영업이익률을 달성했다.



네슬레의 연수시설 '리브레인(Rive-Reine)' ...
20년간 운영되고 있으며 연간 2,000여명 직원에게 특화된 70여개 교육 프로그램 제공

이러한 네슬레의 성장을 이끄는 것은 바로 현지에 초점을 맞춘 인재경영이다. 1866년에 설립된 네슬레의 2012년 기준 전체 임직원 34만명 중 본사가 위치한 스위스에서 근무하는 직원은 3%인 1만 명에 불과하다. 나머지 97%는 113개의 사무소와 공장에서 근무하며 유럽(28.4%), 미주(33.2%), 아시아·오세아니아 및 아프리카 대륙(38.4%)에 균등하게 분포되어 있다. 그 배경으로는 철저한 현지화 전략이 있다. 네슬레의 8,000개 브랜드 중 전세계 시장을 대상으로 하는 통용적인 브랜드는 10여 개밖에 안되는 상황이며 나머지는 국가별로 특화되어 있는 브랜드들이다.

사내교육도 직원의 역량을 강화하는 데 효과적인 수단으로 활용되고 있다. 브랜드의 수와 해외 곳곳에 분산되어 있는 직원들을 고려할 때 브랜드 아이덴티티와 경영철학을 전사적으로 전달하는 것이 중요한 과제이다. 네슬레는 이에 대한 솔루션으로 네슬레 연수시설인 '리브레인(Rive-Reine)'을 설립했다. 약 20년간 운영되고 있는 리브레인은 연간 2,000여 명이라는 소수정예 직원에게 사원별 특성화된 약 70여 개의 코스를 제공한다. 2주간의 교육을 통해 차세대 리더 육성과 그룹의 철학과 원칙을 전파하는 것이다. 뿐만 아니다. 2012년 80% 이상의 직원이 전문개발 분야의 트레이닝을 받고 있으며 연간 카테고리별 교육시간은 10시간에 달했다.

네슬레 본사 경영진을 해외 법인에서 검증된 인력 출신으로 구성하는 것도 해외 법인과 본사와의 유기적인 연대와 시장에 대한 폭넓은 이해를 이끌어내기 위한 전략이기도 하다. 현지 시장과 지리적으로 거리가 있는 본사 입장에서 현지 상황과 수요를 세부적으로 파악하는 데에는 한계가 있다. 이를 보완하기 위해 본사 경영진 구성에서 현지 경험을 중요하게 평가한다.

또한 네슬레는 원료 조달의 중요성을 일찌감치 파악하여 약 54만명의 농부와 원자재 직거래를 통해 품질 높은 원료를 안정적으로 확보하고 있다. 이 과정에서 지난 10년간 10만명의 농부들에게 기술교육을 제공하면서 공급망에 위치한 협력자도 동사의 경영망 안으로 포용했다. 이는 농촌지역개발과 인재경영을 접목시킨 사회적 가치를 창출하는 차원의 활동으로도 볼 수 있다. 향후 10년 동안 13만 명에게 추가적으로 기술을 지원하는 것이 네슬레의 목표이다.



wegmans푸드마켓(Wegmans Food Markets)

미국 경제지 포춘(Fortune)이 1998년부터 매년 선정하는 '일하기 좋은 100대 기업(100 Best Companies to Work For)'에 꾸준히 포함되는 기업이 있다. 이 조사에서 2005년 1위를 차지한 데 이어 9년 연속 5위권 내에 랭크되고 있는 미국 소매유통업체 웨그먼스푸드마켓이다. 웨그먼스푸드마켓은 1916년 웨그먼스사에 의해 미국 동부 로체스터에 설립된 이래 2013년 현재 4만4,000명의 직원을 보유하고 있다. 이 회사가 일하기 좋은 기업으로 지속적으로 선정되는 핵심적인 이유는 기존의 업계에 대한 통념을 깨고 혁신적인 접근방법을 마련했다는 점에 있다.

먼저 웨그먼스푸드마켓은 월마트 등의 유통기업과 다른 비즈니스 모델을 추구했다. 27개국 1만800개

의 매장을 통해 규모의 경제를 실현하는 월마트는 거대한 물류시스템과 막강한 가격경쟁력으로 소매시장을 선도해오고 있다. 그러나 웨그먼스푸드마켓은 월마트와는 확연히 다른 소규모 식료품점을 지향한다. 미국 내 80여개의 매장만을 운영하는 대신 과일, 야채, 생선 등의 식료품 중심으로 7만 가지의 품목을 판매한다. 미국의 식품마케팅협회(Food Marketing Institute)가 발표한 유통업체의 평균 보유품목수 4만개 대비 약 75%가 많은 수준이다.

《 월마트와 웨그먼스푸드마켓의 비즈니스 모델 비교 》

월마트	웨그먼스푸드마켓
양적 팽창을 통한 규모의 경제 실현	점포별 quality에 집중된 소점포 전략
식료품, 전자기기, 의류 등 다품목 취급	식료품 중심의 판매
높은 비정규직 비중	높은 정규직 비중과 높은 급여

Source: 언론 보도를 토대로 삼정KPMG 경제연구원 재구성

이보다 더 주목할 것은 직원에 대한 개념이다. 통상적으로 기업들에게 수익을 창출하는 주체는 외부고객이다. 그러나 그 접점에 있는 내부고객, 직원이야말로 기업문화를 외부고객에게 전파하고 가치를 이끌어내는 주체이다. 웨그먼스푸드마켓은 이를 염두에 두고 '매력적인 식료품점'을 모토로 '종업원이 첫째, 그 다음 고객'이라는 직원 중심의 경영원칙을 표방한다. 업계 최고 수준의 연봉과 복지혜택, 매장 배치와 고객 서비스에 따른 직원 개개인의 높은 자율권, 소믈리에·치즈전문가 등 담당 제품별 전문적인 교육 등을 제공했다.

“ ”
 웨그먼스푸드마켓의 낮은 이직률 3.6% ... '종업원이 첫째, 그 다음 고객' 기업 철학의 결과

그 결과는 놀라운 낮은 이직률로 이어졌다. 웨그먼스푸드마켓의 이직률은 불과 3.6%로 회사에서 이탈하는 인력이 매우 적다. 아울러 많은 임직원이 자신의 친인척에게 자사의 일자리를 소개하면서 5명 중 1명이 연결되어 있다고 한다. 임직원의 평균 근속년수는 10년 이상이며 파트타임 직원의 평균 근속도 5년을 넘는다.

이는 기업의 경영성과로도 이어졌다. 웨그먼스푸드마켓은 2010년 기준 미국 4대 슈퍼마켓 평균의 2배가 넘는 영업이익을 기록했으며 면적당 매출액이 업계평균 대비 50% 이상 높다. 고객만족도의 경우에도 2012년 미국 소비자협회가 발간하는 컨슈머리포트(Consumer Report)가 2만4,000여명을 대상으로 조사한 결과, 웨그먼스푸드마켓이 총점 100점 만점 중 88점을 획득하면서 3년 연속 1위를 차지했다.

[Innovation] 창조 · 혁신 경영전략

저성장기에 따른 글로벌 시장의 축소와 기업 간 경쟁 심화는 기업의 저성과, 긴축경영, 자원감소로 이어질 수 있다. 저성장기의 위기를 기회로 승화하기 위해서 기업들은 창조와 혁신을 바탕으로 체질 개선을 통해 기존 경쟁우위는 유지하면서 새로운 경쟁력을 확보해야 한다.

이케아(IKEA)

기업 혁신의 대표 사례로 살펴볼 기업은 우리에게 DIY 조립식 가구기업으로 잘 알려진 이케아이다. 이케



글로벌 1위 가구기업 이케아 ...
레스토랑 · 맥주 · TV · 호텔 등
사업다각화 추진

이케아는 1943년에 설립되어 현재 전세계 40개국에 338개 점포를 보유한 글로벌 1위 가구 업체이다. '가격이 낮으면 품질이 좋지 않다'라는 편견을 깨고 실용적인 디자인, 효율적 물류관리 등으로 세계 전역에서 성공, 세계의 라이프스타일을 주도하고 있다.

이케아는 신사업 진출 시 각국에 위치한 제조사나 공급처와의 협력을 통해 공격적으로 사업확장을 하고 있다. 음식점과 식음료 사업, TV 출시를 통한 가전사업, 호텔까지, 처음 시작했던 DIY 가구사업을 기반으로 사업다각화를 추진하고 있다.

《 이케아의 비즈니스 혁신 》



Source: IKEA, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

이케아는 먼저 매장 내 레스토랑을 운영하며 고객의 쇼핑시간을 증가시켰다. 그 결과 식품뿐 아니라 가구 매출까지 자연스럽게 함께 상승시키는 효과를 거뒀다. 특히 스웨덴 전통음식인 미트볼, 캐비어 등을 판매하면서 이케아의 브랜드 인지도를 높이고 스웨덴 전통과 문화를 세계화 시키는 데 기여했다는 평가를 받는다.

2006년 1월, 이케아는 레스토랑 내 식품제조와 유통을 전담한 기업으로 IKEA 푸드 서비스(Food Services)를 설립했다. 전세계 53개국 1,000여개의 식음료 공급자와 협업 공급체계를 구축해 본격적인 식품산업에 뛰어 들었다. 식품 분야의 매출은 꾸준히 상승하면서 2012년 13억 달러를 기록하여, 이케아 그룹 전 매출액의 4.7%를 차지했다.

2012년에 이케아는 식품사업에 이어 맥주사업까지 진출했다. 스웨덴 양조업체인 크롤라인 브리거(Kronleins Brygger)와 협력하여, 이케아라는 브랜드명을 부착한 라거 맥주를 출시했다. 고객을 이케아 매장에 더 오래 머물게 하려는 전략이었다.

2012년 이케아는 우플레바(Uppleva)라는 브랜드를 선보이며 'TV 가구'를 제품 포트폴리오에 추가했다. 제조와 판매 방식을 타 기업과 차별화하기로 결정한 뒤, 제조는 홍콩의 TCL 멀티미디어(Multimedia)가 전담하도록 했다. TV 단품 형태로 판매하는 방식이 아닌 TV 전용 캐비닛 또는 스탠드를 함께 구성하면서 TV와 가구가 함께 어우르는 올인원(all in one) 형태의 'TV 가구'를 공개했다. 이케아 TV는 TV라는 가전 제품만을 놓고 볼 때 그 사양이 다른 경쟁사의 스마트 TV보다 뛰어 나지 않은 것은 사실이다. 하지만 가구와 가전을 접목하는 아이디어로 새 시장을 개척하려는 시도를 했다. 브랜드명 우플레바(Uppleva)가 '경험'



이란 뜻의 스웨덴 단어이듯이, 화질이 뛰어나고 음향이 우수하고 기타 부가 기능이 가능한 기존 가전제품으로서의 TV와는 다른 길을 걷겠다는 의도가 보인다. 소비자의 라이프스타일, 즉 삶에서의 경험을 상품 개발에 반영하는 이케아의 전략과도 같은 선상에 있는 제품으로 풀이된다. 이케아의 다른 조립가구와 마찬가지로 우플레바는 소비자가 집에서 간단히 조립해 사용할 수 있다. 또한 TV의 복잡한 케이블 선을 이케아의 가구 안에 모두 넣어 선을 감추고, 여러 개의 리모컨 없이 단 한개의 리모컨으로 모두 작동시킬 수 있도록 한 것이 특징이다.

이케아는 2013년 들어서는 저가 호텔이라는 새로운 비즈니스모델로 유럽시장을 공략하기 시작했다. 이케아(Inter IKEA Group)는 가구를 호텔에 배치하여 잠재적인 매출을 거두는 방식이 아니라 저가호텔인 모시(Moxy)에 반조립 형태 모듈식 공법을 제공해 공사비를 절감하는 데 기여했다. 아울러 글로벌 호텔 체인인 메리어트 인터내셔널(Marriott International)은 이 호텔의 브랜드를 소유해 고객관리서비스와 예약 및 구매 시스템을 담당하며 노르딕 호스피탈리티(Nordic Hospitality)는 실질적으로 호텔을 운영하고 있다. 이 호텔에는 약 90억 유로가 투입되어 2014년 밀라노 공항주변에 1호점을 오픈할 예정이다. 이케아는 또한 학생 투숙객을 위한 레지던스 사업도 추진 중이다.

이처럼 이케아는 본업인 가구사업을 활성화하기 위한 일환으로 사업다각화를 추구하면서도 기존 사업에서의 강점을 가지고 신사업 영역에 진출하고 있다. 타 가구 기업과는 다른 혁신적인 행보를 견고히 하고 있어서, 사업다각화와 신사업 진출에 대한 향후 가시화될 성과에 귀추가 주목된다.

[Integrity] 기업에 대한 소비자의 '신뢰'

지금은 기업의 효율적인 경영만으로 살아남기 어려운 시대이다. 기업의 환경과 사회적 책임에 대한 소비자의 기대가 높아지고 있다. 제품과 서비스뿐 아니라 기업 운영의 전체적 과정에 대한 투명성과 이에 따른 소비자의 신뢰가 기업의 성공을 좌우하는 열쇠로 작용하게 되었다.

“ 무인양품의 '옵저베이션' 프로젝트 ... 고객 니즈 파악을 위해 소비자 자택에서 가방 속 필기도구까지 관찰

무인양품(無印良品, MUJI)

일본의 무인양품(無印良品, MUJI)을 신뢰한다는 소비자를 어렵지 않게 만날 수 있다. 소비자의 믿음을 끌어올린 이 회사의 비결은 무엇일까. 앞서 제시한 글로벌 소비 트렌드 'SMART'에 나타났듯이 저성장기의 적잖은 소비자는 기본 기능에 충실하고 가격은 합리적이고 심플한 제품을 선호한다.

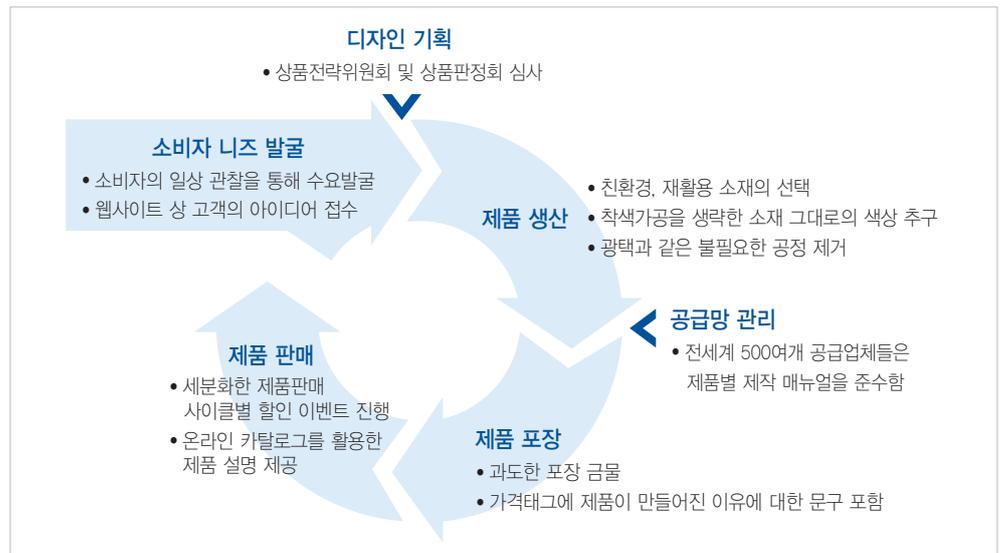
1980년도에 설립되어 '브랜드 없는(No-Brand) 양질의 제품'이 아이러니컬하게도 그대로 브랜드가 된 무인양품의 기본 원칙은 소재의 선택, 철저한 생산과정의 간소화, 포장의 간략화라는 3가지 발상에 근거를 두었다. 친환경, 재활용 소재를 활용해 소비자에게 건강한 제품을 판매하고 상품 본연의 것을 훼손하지 않으면서 불필요한 작업과 과도한 포장을 하지 않는 것을 원칙으로 한 것이다.

무인양품의 전 CEO인 마쓰이 타다미쓰는 2012년 7월 한 경제매거진과의 인터뷰에서 "이유 없이 싼 제품이 아닌 '이유 있는 가격 낮은 제품(lowered price with reason)'을 지향해 일상 속에서 함께 할 수 있는 제품에 혁신과 철학을 담았다"고 밝혔다.

그 배경에는 소비자에 대한 명확한 이해와 소비자 파악을 위한 적극적인 움직임이 있다. 무인양품은 2003년부터 '옵저베이션(observation)'이라는 프로젝트를 통해 소비자의 자택에서 일상을 관찰하면서 신제품 수요를 발굴하고 있다. 소비자의 가방 속 필기도구까지 살피면서 촬영한 사진을 본사 디자인실에서 검토, 제품 디자인에 반영했다. 또한 2002년부터 인터넷에 오픈한 '무인양품 연구소' 사이트를 통해 접수한 고객의 아이디어에 따라 실제 상품을 개발하기도 한다. 소비자의 아이디어로 상품화된 대표적인 품목

으로는 몸에 맞는 소파가 있다. 출시 1년 만에 8만개가 판매되면서 약 10억엔의 매출을 달성했다. 그 결과 무인양품은 일본 내외적으로 경제가 침체된 상황 속에서도 2011년 5%, 2012년 5.7%이라는 매출 성장률을 달성했으며 해외 매장도 적극적으로 확장해나가고 있다. 2011년 134개였던 해외 매장은 2012년 163개, 2013년 206개로 지속적으로 늘어나고 있다.

《 무인양품의 사업전략 》



Source: 무인양품, 삼정KPMG 경제연구원

무인양품은 소비자에게 강력한 브랜드 아이덴티티를 유지하도록 사회적 가치를 다양한 방식으로 접목시켜 도입한 사내외 활동을 수행 중이다. 낭비 제거, 천연자원 보호, 안전과 보안, 존중과 조화, 지구온난화라는 모토를 내세우며 현재까지 이와 관련된 41여개의 활동을 진행하고 있다.

《 무인양품의 사회적 가치 접목 활동 》

	제품생산	제품포장	제품판매	기타 활동
낭비 제거	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인을 통한 문제해결 • 소재 및 공정 검토 • 섬유제품 재활용 • 폴리염화비닐 제품 재활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 패키징 간소화 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품 재활용을 촉진하는 A/S 제공 • 유통과정에서 박스 재활용 	<ul style="list-style-type: none"> • Café&Meal MUJI에서의 쓰레기 감소 • MUJI 하우스 건축 • 종이없는 사무실 만들기
천연자원 보호	<ul style="list-style-type: none"> • 가구제품에 대한 목재 원산지 확인 • 종이제품에 대한 목재 원산지 확인 			<ul style="list-style-type: none"> • 숲 보호를 위한 MUJI 캠프 설립 • 일본 Akagi Nature Park 지원
안전 & 보안	<ul style="list-style-type: none"> • 특정 소재 및 원료 제한 • 식품 생산 시 안전 확보 • 불소수지의 대안소재 사용 			<ul style="list-style-type: none"> • 제품 안전을 위한 Ryohin Standards 수립
존중 & 조화		<ul style="list-style-type: none"> • 공정무역 라벨 부착 		<ul style="list-style-type: none"> • '고객의 목소리 시스템' 도입 • 공급업체 지원 • 지역발전을 위한 워크샵 개최 • 제품과 서비스를 통한 NGO, NPO 지원 • 여성활동 지원 • 장애인 고용
지구온난화	<ul style="list-style-type: none"> • 제품생산 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품포장 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품판매 	<ul style="list-style-type: none"> • 천연자원을 활용한 Future House Project 개최 • 에너지절약 캠페인 실시 • 폴리프로필렌 보관제품 판매

Source: 무인양품 홈페이지, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

[global Market] 신시장 개척 및 M&A

2008년 금융위기 발생 이전까지는 미국과 유럽 권역의 선진국이 연평균 3~4%의 경제성장률을 이어가면서 세계경제의 성장을 견인했다. 그러나 2008년 금융위기, 2010년 유럽발 재정위기 사태가 발생한 이후 선진국 시장이 장기 경기침체에 빠지게 되면서 점차 신흥 시장의 영향력이 증대되고 있다.

선진국의 경제성장률이 낮아짐에 따라 소비회복세 역시 위축될 수 밖에 없어 유통·소비재 산업 전반으로의 부정적 영향이 불가피한 상황이다. 글로벌 소비 동향 역시 2011년 이후 둔화되고 있어 소매유통업의 저성장에 대한 우려가 가시화되고 있다. 이에 내수와 수출이 급격히 감소하는 장기 저성장기에 글로벌 유통기업들이 보이는 신시장 개척의 행보를 파악하여, 우리 기업 또한 새로운 성장 기회를 모색하는 노력이 필요하다.



신시장 진출시 이머징 시장 ... 선진국 시장과는 확연히 다른 이원화된 전략 필요

저성장 시대 신시장 확보 전략

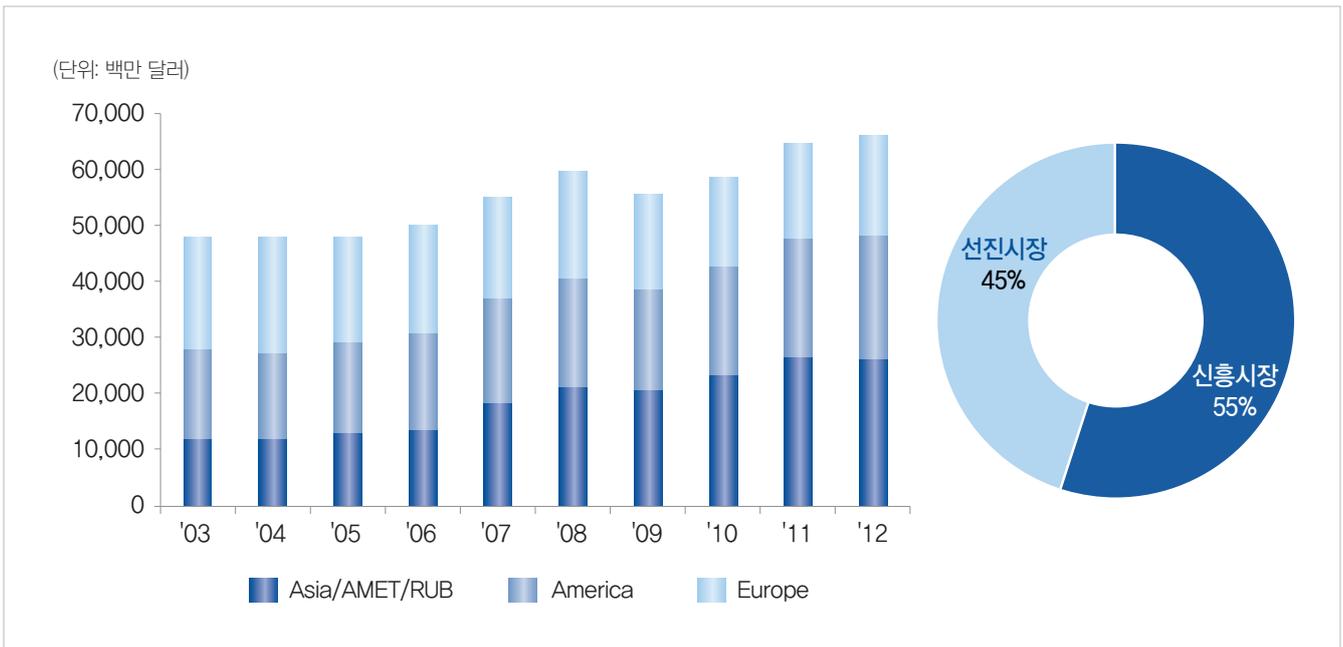
신흥국 소비시장에 대한 잠재력을 높이 평가한 글로벌 기업들의 신흥시장 공략 열기는 식을 줄 모른다. 신흥시장에서 글로벌 기업의 시장 경쟁이 점차 심화되고 있다. 이 가운데, 국내 기업은 타 글로벌 기업과 현지 기업에 맞서 우위를 점하기 위해 기존의 선진시장에서 펼치던 전략과는 다른 이원화된 전략을 이머징 시장에서 추구해야 할 것이다.

유니레버(Unilever)

철저한 현지화 전략을 성공적으로 수행한 대표기업으로 종합생활용품업체인 유니레버를 꼽을 수 있다.

유니레버의 성장은 비누 브랜드 '도브', 차 브랜드 '립톤'과 같은 기존 주력 상품이 꾸준히 팔린 데 이어 신제품도 시장에서 인기를 끈 덕분이다. 그러나 전문가들은 유니레버가 개발도상국에서 선전한 공이 더 크다고 분석한다.

《 유니레버의 매출액 추이 (2012) 》



Source: Bloomberg

Note: AMET은 아프리카, 중동, 터키를 지칭, RUB은 러시아, 우크라이나, 벨라루스를 지칭함

유니레버는 신흥시장 공략을 지속성장 전략의 하나로 중시하고 있다. 신흥시장은 소득 증가와 중산층의 부상으로 빠른 성장이 예상되기 때문이다. 2012년 인도네시아에서 유니레버의 매출성장률은 17%를 기록했다. 이는 인도네시아 국내총생산(GDP) 성장률의 3배에 달하는 성과이다.

인도 또한 유니레버가 진출한 신흥시장 중 가장 많은 매출을 안겨주는 국가이다. 인도 내 중산층이 꾸준히 늘어남에 따라 비누와 치약 같은 생활용품 수요가 커지고 있기 때문이다. 이러한 인도 시장에서 유니레버는 인도에 설립한 합작사 힌두스탄유니레버(Hindustan Unilever)를 앞세워 철저한 현지화 전략을 통해 인도 시장점유율 1위의 생활용품업체로 성장했다.

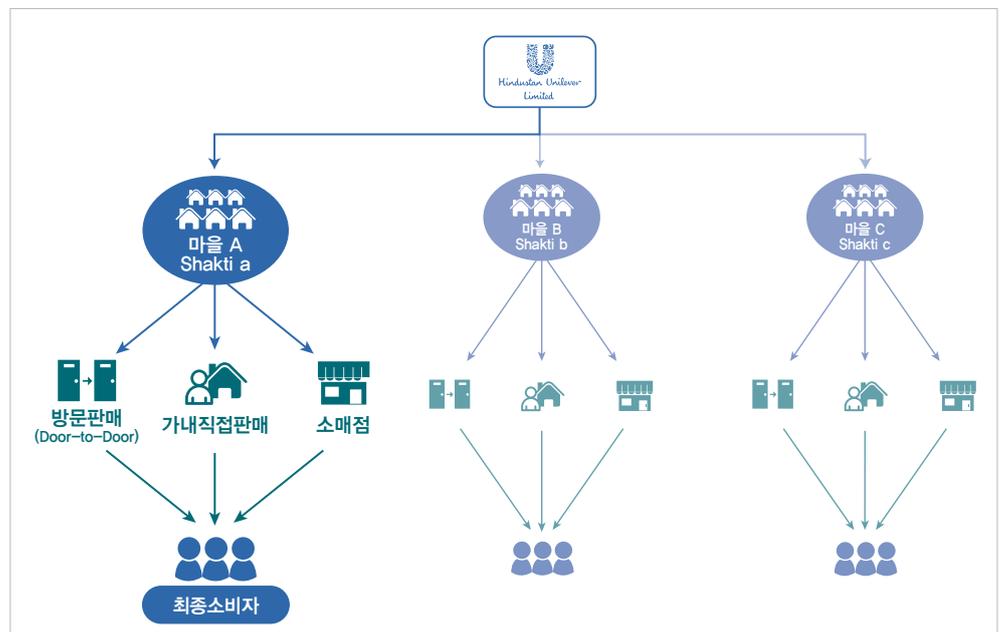


인도 힌두스탄 유니레버 ...
여성 판매사원 '샤크티'에게
비즈니스 교육 · 인도 골목 곳곳
유통망 확장

다른 미국이나 유럽에 본사를 둔 소비재 기업들은 본국 시장에서 판매하던 기존의 제품을 그대로 신흥국 시장에 도입하면서 실패의 쓴맛을 본 기업이 적지 않다. 그러나 힌두스탄유니레버는 제품출시 단계에서부터 인도의 소득수준과 취약한 유통시스템을 고려하는 각고의 노력을 행했다. 이로써 현지인에게 적합한 제품을 개발하고, 현지에 맞는 판매방식을 도입해 인도에서 성공가도를 달리고 있다. 유니레버는 구매 욕구는 있으나, 구매력이 충분치 않은 인도 저소득층을 공략해 인도 시장 내 제품전략으로 소형화 · 간소화를 택했다. 대용량 포장인 아닌, 4센트짜리 소형 1회용 삼푸와 비누는 인도 시장에서 돌풍을 일으켰다. 또한 세수비누와 세탁비누를 구별하지 않고 사용하는 인도 소비자들을 위해 피부에 자극을 주지 않는 부드러운 재질의 세탁 겸용 세수비누를 출시하며 현지 소비자 특성에 맞는 간소화 된 제품을 개발하였다.

유니레버는 제품전략뿐 아니라 인도 시장환경에 적합한 판매전략을 개발, 도입해 현지화의 성공을 이루었다. 인도와 같이 수송 기반시설이 제대로 구축되지 않은 국가에서 전국 곳곳에 흩어져 있는 지방소비자를 상대로 선진화된 유통망을 구축하기는 매우 어렵다. 이에 유니레버는 전국적으로 좀 더 효율적인 유통망 구축의 필요성을 인지하고 신규 유통전략 마련에 나섰다. 그 전략은 '샤크티(Shakti)' 프로젝트로, 해당 지역의 최전방 판매사원을 육성하는 방안이었다. 샤크티는 힌두스탄유니레버의 여성 판매사원을 의미한다. 여성 사원을 상품 유통의 최전방에 앞세우며 인도의 골목 곳곳을 파고 들었다.

《 힌두스탄 유니레버의 Project Shakti 운영방식 》



Source: Unilever, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

샤르티는 지역주민을 중심으로 한 판매 조직으로 인구 2,000~3,000명 이하의 작은 마을에 거주하는 20~50대 여성에게 비즈니스 스킬을 훈련 받게 한 뒤 이들이 소규모 자영업을 할 수 있게 하는 프로그램이다. 힌두스탄유니레버는 인도 내 각 지역 거점에서 본사 주관의 제품 교육과 판매교육을 시행하고 있다. 이 교육을 이수한 인도 여성은 유니레버의 유통업자가 될 기회를 제공받게 된다. 샤르티 판매사원이 된 인도 여성은 소매점에서의 판매뿐만 아니라 다른 집에 방문하여 제품을 팔기도 하며, 자신의 집에 직접 제품을 진열해 놓고 판매하기도 한다. 마을 여성 중 한명이라는 친근감과 유니레버에서 받은 교육에 따른 전문성을 융합하며 전방위적 방법으로 유니레버의 제품을 유통시킨다. 힌두스탄유니레버는 2013년 1분기까지 약 4만5,000명 이상의 샤르티 유통인을 고용했으며, 2015년까지 7만5,000명 이상으로 늘릴 것을 계획하고 있다. 이와 같이 열정적으로 현지인 영업사원을 육성한 결과, 힌두스탄유니레버는 전국적으로 효율적인 유통망을 구축할 수 있었다.

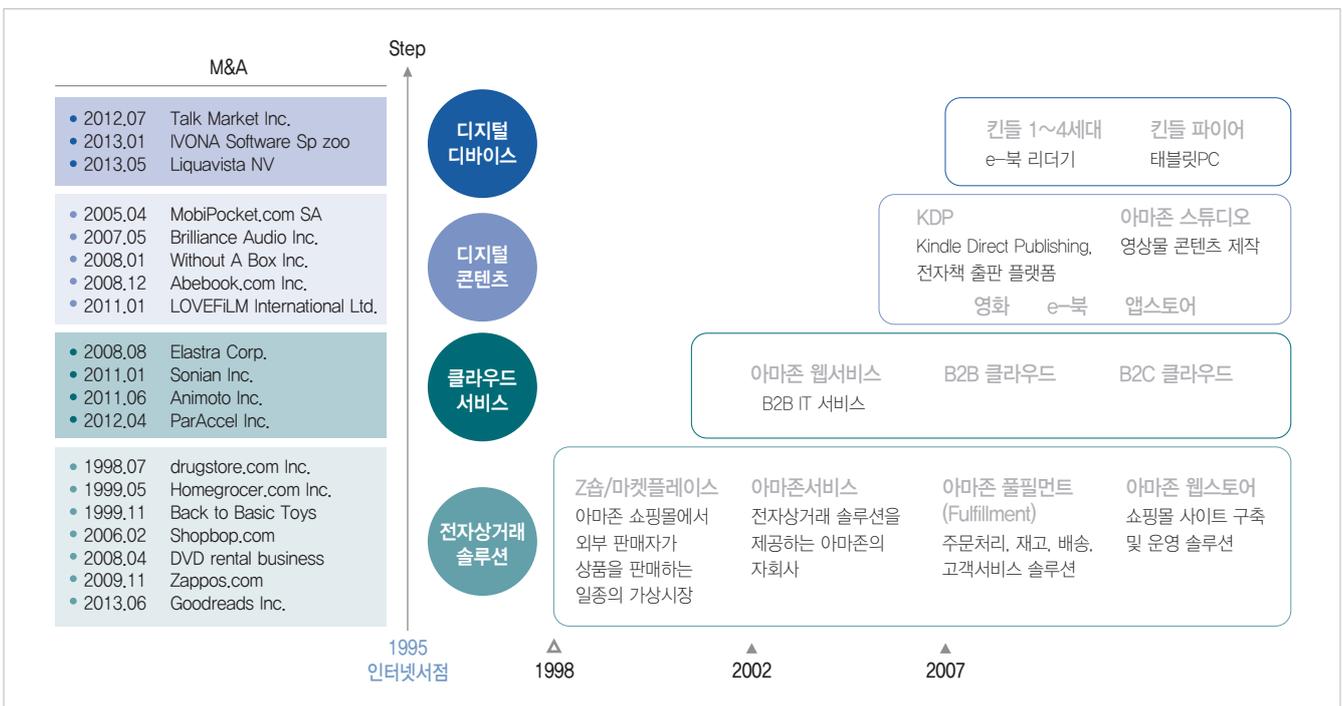
M&A를 통한 역량 확보 전략

최근 기업들은 저성장 환경 속에서도 생존할 수 있는 탄탄한 사업구조를 확보하는 데 주력하고 있다. 글로벌 기업의 다양한 이중분야로의 신사업 추진과 사업 확장 시도 또한 증가하고 있다. 기업 간 심화되고 있는 경쟁 환경이 전 세계에 확대되고 있어 보다 차별화된 경쟁력을 갖추는 것이 그 어느때보다 중요하다. 전세계 기업이 새로운 성장동력을 찾고 지속가능한 성장을 위해 동분서주하고 있다. 이 가운데 신사업 진출 시도를 위한 방법으로서 M&A를 활용하는 유통·소비재 기업도 적잖다.

아마존(Amazon)

이들 기업 가운데 M&A를 기반으로 경쟁력 확보를 위한 사업다각화 노력을 성공적으로 행한 아마존(Amazon)이 눈에 띈다. 아마존은 설립 초기부터 지금까지 M&A를 통해 사업을 확대해왔다. 급속한 시장 환경의 변화 속에서 핵심 경쟁력을 갖추기 위해서는 경쟁업체보다 발빠르게 움직여야 한다.

《 아마존의 사업다각화 – Transformation 》



Source: Bloomberg, Amazon Annual Reports, 삼정KPMG 경제연구원 재구성



아마존의 성장 비결 ... 본업의 핵심자산을 레버리지로 활용한 사업확장 방식

아마존은 시장 진입 초기부터 남다른 행보를 보였다. 아마존 CEO 제프 베조스(Jeff Bezos)는 일찌감치 신속한 투자로 규모의 경제를 노리는 'Get Big Fast'를 추구하며 산업 카테고리를 성공적으로 확대해나가고 있다. 지금의 아마존을 만든 'Get Big Fast' 중심에는 M&A가 있었다. 서비스를 직접적으로 개발하기보다는 기술력과 서비스를 보유한 업체를 사들이며 비즈니스의 영역을 확대하는 전략을 펼쳐오고 있는 것이다.

1995년 전세계를 상대로 한 '보이지 않는 상점'인 인터넷 서점으로 탄생한 아마존은 세계 최대 도서 데이터베이스를 구축하며 기존 인터넷 서점과는 차별화된 서비스로 명성을 높여나갔다. 버블닷컴이 시작된 1990년대 말부터 2000년대 초까지는 다소 사업이 부진한 듯 보였지만 이후 다양한 분야에 대해 지속적으로 투자했다. 끊임없이 진화하는 유기적 생명체처럼 회사의 변신을 시도하며 성장동력을 마련한 것이다. 그리고 본업인 온라인 쇼핑몰 사업에서는 그 무엇보다 차별화되어야 할 경쟁요소인 물류 인프라를 강화하며 효율적으로 사업을 확장해 갔다.

한편 디지털 기술을 토대로 다양한 기술과 제품이 융합되면서 기업이 보유한 핵심 경쟁요소를 적용할 수 있는 사업 기회가 확대되고 있다. 오늘날과 같은 디지털 시대에는 고객기반, IT 인프라 등과 같은 핵심 경쟁요소를 레버리지로 활용하여 보다 다양한 분야로 사업을 확장하는 것이 가능하다. 이에 아마존은 그동안 확보해 온 두터운 콘텐츠 고객층을 디딤돌로 삼아 2000년 이후 온라인 쇼핑몰 외에도 디지털 콘텐츠, 클라우드 서비스, 디지털 디바이스 등 다양한 디지털 사업에도 진출했다. 아마존의 기존 온라인 쇼핑몰과 다른 이종부문의 진출을 성공리에 추진할 수 있었던 데에는 소프트웨어, 데이터 관리 업체 등에 대한 지속적인 투자가 뒷받침되어 있었기 때문이다. 현재 아마존은 세계 최대 인터넷 상거래 기업으로 성장하였다. 아마존의 매출액은 2012년 610억 달러로 2000년(28억 달러) 대비 약 22배 성장하였으며, 미국 온라인 소매시장의 13.7%를 점유하고 있다.

앞서 살펴보았듯이, 아마존은 단순한 사업 영역 확장에만 그치지 않았다. 사업 내 다양한 서비스 개발을 위해 기술력을 갖춘 중소규모 벤처기업들을 찾아나서며, 소규모 M&A를 통해 성장을 지속시켰다. 아마존의 성장 비결은 본업인 온라인 쇼핑몰 사업으로부터 쌓아온 핵심역량을 신규 사업과 연계해 확장하는 방식에 있다.

아마존의 성장 동력의 이면에는 그동안 쌓아온 '기본 기술'이 놓여 있다. 동영상 스트리밍, 클라우드 서비스 등 아마존이 벌이는 모든 사업 분야가 시너지 작용을 낼 수 있는 경쟁력을 확보하고 있다.

하지만 아직 아마존의 도전은 끝나지 않았다. 아마존은 끊임없이 새로운 영역으로 진입해 글로벌 온라인 유통의 최강자로 스포트라이트를 받아왔다. 앞으로도 보다 높은 차원의 경쟁력 확보를 위해 신시장 개척을 펼쳐나갈 것으로 기대된다.

기술·제품혁신 등 기존 방식에 의존하는 신성장동력 창출 기회가 축소되면서 기업 성장을 위한 새로운 돌파구의 필요성이 증가하고 있다. 앞서 유니레버와 아마존 등의 사례를 통해 경기침체기 신시장 개척과 M&A를 통한 신사업 발굴의 중요성을 살펴보았다. 지속되는 저성장기 속에서 우리 기업들은 각자 보유하고 있는 핵심 역량을 새롭게 적용할 수 있는 사업 기회를 끊임없이 모색하고 발굴해야 할 것이다.

World News Break

상생을 향한 글로벌 유통 · 소비자 경영진의 고민

글로벌 기업의 최우선적 경영과제

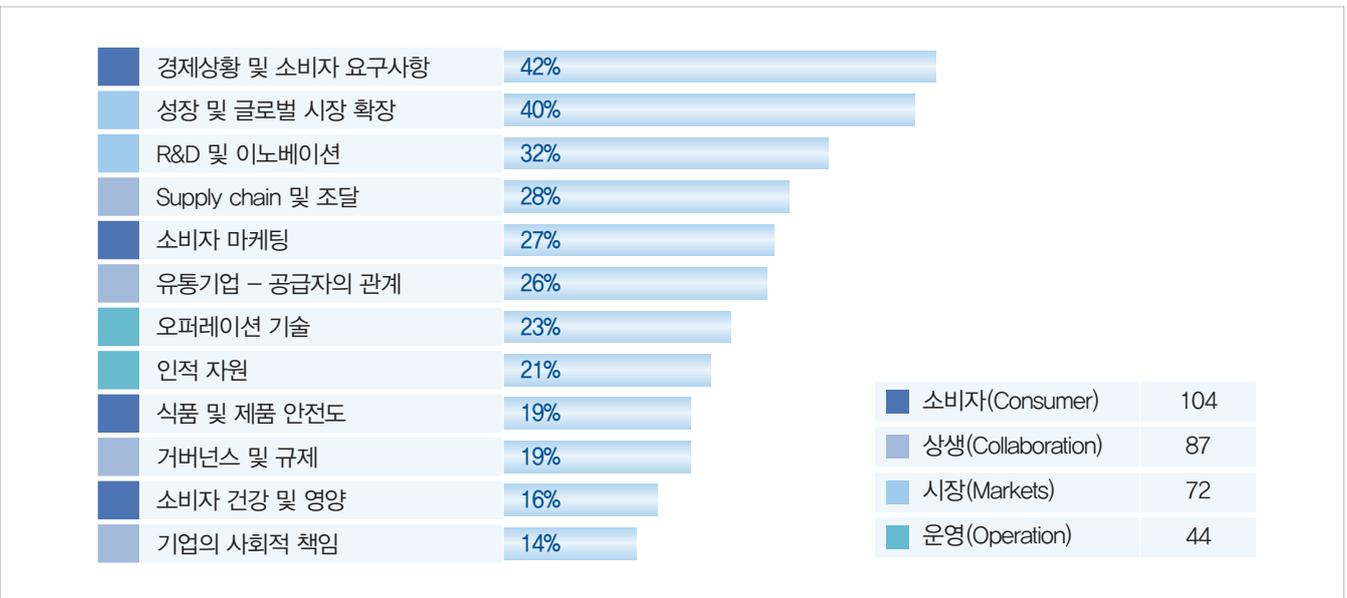


KPMG 설문조사, 글로벌 기업의 우선순위 경영 아젠다 ... 소비자, 상생, 시장, 운영 순

2013년 4월 KPMG International은 올해 글로벌 유통 · 소비자 부문에 종사하는 약 442명의 C-Level 등 임원들이 어떤 이슈를 최우선적인 경영과제로 고려하고 있는지에 대한 설문조사를 실시하였다. KPMG의 설문 결과, 글로벌 기업의 우선순위 경영 아젠다는 소비자(consumer), 상생(collaboration), 시장(market), 운영(operation)의 순으로 조사되었다. 이와 같은 설문조사 결과는 미국의 Mondaq, 남미의 El Semanario 등 해외 유수의 언론기관에서 보도되었다.

최근 글로벌 유통 · 소비자 기업은 자사의 수익성 증대를 도모하고 성장전략을 수립할 때 소비자뿐 아니라 협력업체를 소통의 대상으로 확장시켜 고려하고 있다는 중요한 시사점이 설문조사를 통해 도출되었다. 그렇다면 유통 · 소비자 경영진은 상생에 관하여 구체적으로 어떤 고민을 하는지 살펴보자.

《 글로벌 유통 · 소비자 기업 C-level 임원의 우선 순위 》



Source: KPMG Consumer Executive Top of Mind Survey 2013

공급망 관리와 조달 전략

기업의 공급망 관리와 조달 전략은 전 사업부문에 걸쳐 수요를 충족시키고 품질과 효율성을 증대시킬 뿐 아니라 원가를 절감하는 데 중요한 부분이다. 지역적으로 살펴보면 글로벌 유통 · 소비자 임원들이 고려하는 중요성에 차이가 존재한다. 이머징 국가 임원의 36%는 '공급망 관리와 조달 전략' 항목을 3대 우선순위로 선정했으며 이는 글로벌 평균인 27%를 상회하는 수준이다. 중국, 인도, 브라질과 같은 이머징 국가의 열악한 교통 및 유통 인프라와 규제, 제한적인 기술의 사용 현황이 반영된 결과로 해석된다.

공급망 관리와 조달 전략을 우선적인 경영 이슈로 선택한 회사들은 '비용의 불확실성'을 가장 어려운 도전과제라고 응답(40%)했으며 그 뒤를 이어 '공급자의 품질과 신뢰'를 선택했다. 이와 유사하게 협력업체를 선정하는 기준으로는 품질(58%), 원가/비용(48%), 신뢰성(33%)이 선호되었다.

응답자의 대부분(97%)이 경쟁우위를 점하기 위해 공급망을 최적화할 계획이라고 답했으나 어떻게 달성할 것인지에 대해서는 다양한 답변을 보였다. 대다수는 통합 전자 통합 비즈니스 계획, 조달 효율화, 공급망 복구성(supply chain resiliency)과 수요기반의 시스템을 통해 개선시킬 것이라고 답했다.

유통사·제조사 간의 관계

기업 입장에서는 공급망 상의 이해관계자들과 협업을 추구하는 방식이 깊은 고민을 동반하는 이슈이며 당면 과제이다. 글로벌 유통·소비재 C-Level 임원의 설문 답변은 이에 대한 해결책을 제안한다. 임원들은 유통 기업과 제조 기업 간의 협업 필요 분야에서 제품 혁신이 가장 필요하다고 여겼고 소비자 마케팅, 지속가능하고 윤리적인 소싱 및 생산, 재고관리 등이 그 뒤를 이었다. 협업이 필요하지 않다고 응답한 비율은 2%에 불과했다.

《 유통 기업 - 제조 기업의 협업 필요 분야 》

• 상품 이노베이션	34%
• 소비자 마케팅	27%
• 지속가능하고 윤리적인 소싱(sourcing) 및 생산	26%
• 재고 관리	26%
• 식품 및 식품 안전도	23%
• 소매 가격 정책	16%
• 판매 채널(오프라인 vs 온라인 / 직접판매)	15%
• 도매 가격 정책 / 지불 조건	13%
• 협업이 필요하지 않음	2%

Source: KPMG Consumer Executive Top of Mind Survey 2013

거버넌스와 규제

18%의 임원만이 2013년 상위 3개 경영 아젠다로 '거버넌스와 규제'를 택했다. 하지만 북미 경영진들의 27%가 상위 아젠다로 거버넌스와 규제를 선택하면서 높은 관심을 표명했다. 타 지역에 비해 북미 기업 인들은 경제적 리스크에 따른 정부의 규제와 함께 식료품 안전과 리콜 등에 관한 규제에 대해 관심과 고민을 나타냈다.

기업의 사회적 책임

KPMG International의 유통부문 글로벌 대표인 마크 라슨(Mark Larson)은 "기업에게 첫 번째 도전과제는 사업을 성장시키는 방법이고 두 번째 과제는 수익성과 마진을 위한 운영체제 개선 방법이다"고 말했다. 그는 이어 "세 번째는 규제 대응과 리스크 관리"라며 "사회적 책임은 이 세가지 과제에 모두 걸쳐있는 주제로서 결과적으로 주주의 가치를 상승하는 데 기여할 것이다"고 설명했다.

기업의 사회적 책임(이하 CSR)은 주로 선진국을 중심으로 등장하던 이슈였으나 최근 들어 전세계적으로 확산되어가고 있는 움직임을 보인다. 응답자 중 50% 이상의 경영진은 향후 2년에 CSR 관련 활동 계획에 대한 투자를 늘릴 계획이며 8%만이 축소할 것이라고 응답했다.

이와 같은 글로벌 유통·소비재 기업 임원들이 최근 중요시하는 최우선적 경영 이슈는 앞으로 이들 기업의 행보를 가능할 수 있는 이정표 역할을 할 것이다. 글로벌 기업 임원의 머릿속 구상도의 단면이 이번 설문조사에 나타났으며, 이를 한국 유통·소비재 기업의 전략 수립에 반영할 필요가 있다.

M&A Spotlight

M&A로 새로운 기회를 포착하는 소비자재 산업

글로벌 소비자재 산업 M&A 거래 현황

“
 소비자재 산업 M&A 거래 건수
 및 규모, 금융위기 이후
 지속적인 침체

글로벌 소비자재 산업의 M&A(인수 · 합병)는 2008년 글로벌 금융위기를 기점으로 감소세를 보이기 시작했다. 특히 2009년 거래규모와 거래건수 측면에서 뚜렷한 하향곡선을 그린 이후 아직까지 회복세를 보이고 있지 않다.

2012년 글로벌 소비자재 산업의 M&A는 거래규모 1,395억 달러를 나타내며 지속적인 하락 추세를 반영했다. 2012년의 거래건수 역시 1,434건을 보이며 2011년 대비 약 8% 감소했다. 소비자재 산업에서 전체적인 M&A 규모와 건수는 글로벌 금융위기 이전과 비교하면 감소하였지만, 소비자재 M&A 시장을 모니터링하며 매물로 나오는 업체를 예의주시하는 기업은 여전히 적지 않다. 불황기에는 유리한 가격에 기업을 인수할 수 있는 등 새로운 기회를 얻을 수 있기 때문이다.

《 글로벌 소비자재 산업 M&A 추이 》



Source: Bloomberg

Note: 거래 건수 및 거래액은 M&A 완료 기준임; 소비자재 산업 분류 - 식품, 음료, 의류 · 신발, 화장품 · 생활용품, 보석, 식당, 기타 잡화를 포함

《 글로벌 소비자재 산업 M&A - 업종별 비중(거래건수 기준) 》

(단위: %)

	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13 상반기
식품	51.7	49.0	54.6	54.9	54.6	51.3	51.7	53.4	52.9	58.3	54.3
의류/신발	20.0	20.0	20.0	20.6	22.8	20.5	20.5	21.8	21.7	16.7	18.8
음료/주류	18.0	16.0	15.7	15.3	14.5	18.6	18.0	14.3	16.0	14.8	19.7
화장품	4.0	10.3	4.3	3.1	3.3	3.9	3.4	4.4	3.8	5.1	4.5
기타	6.3	4.8	5.3	6.2	4.8	5.6	6.3	6.1	5.6	5.2	2.7

Source: Bloomberg

Note: 글로벌 소비자재 산업 M&A 거래에서 인수 기업의 업종 비중을 나타냄

식품 산업, 소비자 M&A의 58% 점유

지난 2012년 소비자 산업에서 진행된 M&A를 소비재의 세부 시장별로 분석해보았다. 그 결과 2012년 식품 부문의 M&A가 글로벌 소비자 M&A의 전체 건수에서 차지하는 비중이 58.3%로 타 부문 대비 단연 높은 점유율을 보였다. 의류 및 신발부문은 16.7%의 비중을 나타내며 식품업에 이어 2위를 기록했다. 이어 음료 및 주류부문의 비중은 3위로 14.8%를 나타냈다.

한편 2013년 상반기의 글로벌 소비자 산업의 M&A를 살펴보면 의류/신발 부문의 비중은 18.8%, 음료/주류 부문의 비중은 19.7%로 전년 대비 약진했다는 사실을 알 수 있다. 이와 같은 2013년 상반기의 동향이 하반기에도 이어질지 귀추가 주목된다.



네슬레의 화이자 영유아
영양사업부문 인수 ...
보건 및 영양 사업 확대 목적

2012년 글로벌 소비자 M&A 거래 중 가장 큰 비중을 차지한 식품 부문에서, 대표적인 M&A 사례로는 스위스 식품업체 네슬레(Nestlé)의 화이자 영유아 영양사업부문 인수를 꼽을 수 있다. 네슬레는 2012년 11월 세계 최대 제약사인 미국 화이자(Pfizer)의 영유아 영양사업부문을 118억5,000만 달러에 인수했다. 화이자 영양사업부문 매출의 85%가 신흥국 시장에서 비롯되는 가운데, 네슬레는 급성장중인 신흥국 시장에서의 입지를 강화하기 위해 화이자를 인수한 것으로 해석된다. 네슬레 측은 이번 인수를 통해 글로벌 보건·영양 사업을 주도해나간다고 밝힌 바 있다. 강력한 제품군과 브랜드를 보유하고 있는 화이자를 선택한 네슬레의 M&A 사례는 기존 비즈니스와 시너지를 낼 수 있는 전략적 선택으로 보여진다.

실적 부진을 겪고 있던 미국의 캠벨수프(Campbell Soup)가 주스·신선식품 업체 볼트하우스팜스를 2012년 7월 15억5,000만 달러에 인수한 건도 주목할만한 식품 부문의 딜이다. 경기가 좋지 않을 경우, 저가 식품인 통조림 수프 소비가 상승하는 것이 통상적인 경우였지만 최근에는 건강에 대한 높은 관심으로 통조림 식품에 대한 소비자들의 선호도가 오히려 떨어지기 시작했다. 이에 캠벨수프는 글로벌 금융위기 이후 몇 년간 고전하고 있었다. 캠벨수프 설립 143년 역사상 최대 규모의 거래로 평가되는 이번 인수건은 캠벨수프가 정체된 통조림 사업에서 벗어나 최근 성장 중인 신선식품 부문에서 입지를 강화하기 위한 목적이라고 판단된다. 데니스 모리슨 캠벨수프 CEO는 “볼트하우스팜스 인수를 통해 신선 식품과 혁신적인 음료를 제품군에 추가했으며 제품 포트폴리오를 확대해 나가겠다”고 밝혔다.

해외시장 개척을 목적으로 M&A를 추진한 의류기업 두드러져

의류시장에서는 최근 국경을 넘나드는 크로스보더(Cross-border) M&A가 눈에 띈다. 일본의 신발 전문 판매점 ABC마트는 2012년 8월 미국 전통 부츠 브랜드 ‘대너(Danner)’와 ‘라크로스(LaCrosse)’를 보유하고 있는 라크로스(LaCrosse Footwear Inc.)를 1억3,000만 달러에 인수했다. 라크로스가 보유한 유럽, 미국 서부 지역의 많은 유통망을 고려하면 ABC마트의 행보는 ‘대너’의 인지도를 통해 아시아 시장뿐만 아니라 유럽과 미국 시장에서의 비즈니스를 본격화하려는 전략으로 풀이된다.



일본 ABC마트의 미국 신발
기업 라크로스 인수 ...
미국·유럽 비즈니스 본격화

국내 패션의류 및 유통업체 강자인 이랜드 그룹은 케이스위스(K-Swiss) 등 미국 현지의 유명 브랜드를 인수하며 미국 시장 진출에 박차를 가하고 있다. 50년 전통의 케이스위스는 러닝화와 테니스화를 중심으로 세계 각국에 두터운 애호가층을 거느린 스포츠 브랜드이다. 이랜드는 이번 인수를 통해 케이스위스가 보유한 부츠 전문 브랜드 팔라디움·고급 패션 브랜드 PLDM·캐주얼화 브랜드 OTZ 등 신발 브랜드 3개도 함께 보유하게 되었다. 이랜드는 케이스위스의 인수로 미국 운동화 시장 진출과 함께 구두에서 운동화까지 신발 라인업을 모두 갖추게 되었다는 평가를 받고 있다.

이와 같이 최근 글로벌 소비자 산업에서는 특히 M&A를 통해 새로운 해외 시장으로의 확대 계기를 마련하려는 기업인들이 잦걸음을 보이고 있다. M&A를 추진한 기업의 가시적 실적이 나오기 전에는 그 성공 여부를 판단하기에는 이르다. 하지만 글로벌 저성장기 속에서 M&A를 통해서 비즈니스 판도를 바꾸려는 글로벌 소비자 기업의 행보와 전략을 지속적으로 주시해야 할 것이다.

《 2012년 7월~2013년 6월 소비자 시장 월별 주요 M&A 》

발표/완료 시기	인수기업	피인수기업	인수금액 (달러)	내 용
2012년 7월	Centerbridge Capital Partners LLC (미국)	P.F. Chang's China Bistro Inc. (미국)	12억	• 미국 소재 투자그룹 Centerbridge Capital Partners가 중국식 퓨전 레스토랑 체인인 P.F. Chang's China Bistro를 인수. 경기침체가 시작된 이후 2007년부터 지속적 수익 하락에 시달리던 P.F. Chang's China Bistro는 이번 인수로 자금유동, 마케팅, 사업계획 수립 등의 분야에서 발전이 있을 것으로 기대함
8월	Thai Beverage PCL (태국)	Fraser and Neave (싱가포르)	22억	• 태국 최대 주류음료 기업인 Thai Beverage는 싱가포르의 유명 음료·부동산기업인 Fraser and Neave를 22억 달러에 인수함. Thai Beverage는 Fraser and Neave가 가지고 있는 네트워크를 이용해 동남아시아 지역 내 판매망을 넓힐 수 있는 기회를 확보함
9월	Permira Holdings Ltd. (영국)	Akindo Sushiro Co Ltd. (일본)	10억	• 영국계 사모투자회사 Permira는 일본 회전초밥 체인점 1위인 Akindo Sushiro를 인수함. Permira가 인수한 Akindo Sushiro는 글로벌 시장 공략에 속도를 낼 것으로 전망
10월	Asahi Group Holdings (일본)	Calpis Co Ltd. (일본)	12억	• Asahi는 2010년부터 하우스웨어의 미네랄워터 사업, 2011년 가고메의 보리차 사업을 사들이는 등 청량음료 진출을 강화해 옴. Asahi는 Calpis 인수를 통해 제품군을 다양화 하여 신흥국 시장을 공략하겠다는 목표
11월	Nestlé (스위스)	Pfizer Nutrition (미국)	118억	• 스위스 다국적 식품업체 Nestlé가 유아식 시장 내 세계적으로 높은 시장점유율을 나타내는 Pfizer의 영유아 식품 사업을 118억5,000만 달러에 인수함. Nestlé는 영양식과 건강식품 분야에서 세계 선도기업으로 발돋움하고자 하는 전략임. Nestlé는 이번 M&A로 그룹의 주당순이익 및 매출, 순이익 성장을 기대함
12월	Fast Retailing (일본)	J Brand Holdings LLC (미국)	3억	• 유니클로로 유명한 일본의 Fast Retailing은 미국의 프리스티지 청바지 브랜드인 J Brand의 지분 80%를 인수. J Brand는 20여개 국에 유통망을 확보하고 있음. Fast Retailing은 J Brand 인수를 통해 기존에 보유하고 있는 Theory, Comptoir des Cottonniers와 함께 시너지 효과를 내며 'affordable luxury(합리적인 가격대의 명품)' 시장에서의 입지 확대를 기대함
2013년 1월	ConAgra Foods (미국)	Ralcorp Holdings (미국)	67억	• 가공식품 및 냉동식품 등을 주력으로 생산하는 미국의 식품제조업체 ConAgra Foods는 경기 침체 여파로 저렴한 상품을 찾는 소비자들을 공략하기 위해 냉동식품업체 Ralcorp를 인수함. 이로써 ConAgra Foods는 유기농 식품 체인점 트레이더즈와 대형 할인매장 코스트코 등과 거래에서 영향력을 키울 수 있을 전망
2월	PVH (미국)	Warnaco Group Inc. (미국)	28억	• 타미힐피거(Tommy Hilffiger), 캘빈클라인(Calvin Klein) 스포츠웨어 등을 소유하고 있는 미국의 대형 의류업체 PVH는 캘빈클라인 언더웨어 등을 가지고 있는 Warnaco그룹을 인수함
3월	Swatch Group (스위스)	Harry Winston Inc. (미국)	10억	• 글로벌 시계 제조기업 Swatch그룹이 Harry Winston을 10억 달러에 인수함. 이번 인수로 Breguet, Blancpain과 같은 고급 시계시장에서 Swatch의 입지가 확대되었으며, 미국 및 일본 등 주요 시장에서 경쟁력을 보다 제고할 수 있을 것으로 기대됨
4월	MBK 파트너스 (한국)	네파 (한국)	8.7억	• 사모펀드 회사인 MBK 파트너스가 국내 아웃도어 5위 업체 네파의 지분을 인수함
5월	이랜드월드 (한국)	K-Swiss Inc. (미국)	1.3억	• 이랜드 그룹은 스포츠 브랜드 K-Swiss를 1억3,000만 달러에 인수함. K-Swiss는 미국을 비롯, 캐나다, 멕시코, 일본, 중국, 호주, 영국, 독일 등 전세계 30여개 국가에서 판매되는 글로벌 브랜드임. 이랜드는 K-Swiss를 중심으로 미국시장 내 이랜드 매장을 빠른 속도로 늘려가겠다는 전략임
6월	Multiple Acquirers	Heinz (미국)	274억	• 워런 버핏이 이끄는 Berkshire Hathaway와 브라질의 3G Capital이 손잡고 274억 달러에 케첩·마요네즈 생산업체 Heinz를 인수

Source: Bloomberg

Upcoming Issues

다음 Issue들이 준비되고 있으니 참고하시기 바랍니다.

KPMG Thought Leadership

Financial Services

- 2013 KPMG insurance industry survey and market trends analysis
- New on the Horizon - Leases for Banks (July 2013)

Technology, Media & Telecommunications

- In search of a better customer experience
- 2013 Media and Telecom Industry Outlook Survey

Industrial Markets

- Global Metals Outlook 2013
- Shale Development - A Global Update

Consumer Markets

- KPMG CM and Beyond-Part-3 Optimizing the Supply Chain
- 2013 Food and Beverage Industry Outlook Survey

Infrastructure, Government & Health

- Shipping insights briefing - Lease accounting
- 2013 Global Aerospace & Defense Outlook

SAMJONGInsight 2013. Issue 35 (통권 제 35호)

발행인 김교태 편집인 정연상

인쇄·출력 아토즈

서울시 강남구 테헤란로 152(역삼동 737) 강남파이낸스센터 10층(135-984)

삼성KPMG 그룹 홈페이지: www.kpmg.com/kr

Tel. (02)2112-7440

Fax. (02)2112-7441

Contact Us

삼성KPMG 경제연구원

» 정연상 원장, 이광열 상무

Financial Services

» 강환우 수석연구원, 고아름 책임연구원, 박광빈 선임연구원, 송유정 연구원

Technology, Media & Telecommunications

» 조진희 책임연구원, 천정하 책임연구원, 이재훈 연구원

Industrial Markets

» 윤성빈 수석연구원, 도유석 선임연구원, 이희진 연구원, 박도휘 연구원

Consumer Markets

» 이효정 수석연구원, 이파라 선임연구원, 김수경 연구원

Infrastructure, Government & Health

» 박소윤 책임연구원, 나인기 선임연구원

Contact us

삼성KPMG 경제연구원

T: 02.2112.7440

F: 02.2112.7441

www.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.

© 2013 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, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").