

## 4차 산업혁명과 유통업의 미래

딜로이트 안진회계법인

Consumer & Industrial Products(C&IP) Industry

Wholesale, Retail & Distribution Sector Leader

이재훈 전무



# 4차 산업혁명과 유통업의 미래

*4차 산업혁명을 이끄는 기술들은 급속한 가속 팽창과 혼돈 속에서의 융합을 통해 새로운 개념들을 쏟아내고 있다. 속도의 가속화와 불확실성의 시대에 모든 기술들이 연결되는 세상이 바로 4차 산업혁명의 본질이다.*

## 들어가며

20세기 후반 컴퓨터의 보급으로 시작된 정보기술혁명이 인터넷, 모바일을 거쳐, 오늘날 인공지능, 빅데이터, 로봇, 무인자동차, 드론, 5세대 이동통신기술(5G), 사물인터넷(IoT), 클라우드, 핀테크, 가상현실, 3D 프린팅 등으로 진화하고 확산 적용됨에 따라 우리 사회의 근본적인 패러다임을 바꿔버리는 현상을 4차 산업혁명이라고 한다. 이러한 기술들 모두가 갑자기 개발된 것은 아니다. 그러나, 그들의 수준들이 각자 어느 정도까지 오르더니 갑자기 서로 연결이 되었다. 일단 서로 연결되니 시너지가 폭발하면서 엄청난 가속도로 우리 생활과 산업의 근간을 바꿔버리고 있다. 디지털시대의 빅뱅(Big Bang)인 것이다. 빅뱅 초기의 우주처럼 4차 산업혁명을 이끄는 기술들은 급속한 가속 팽창과 혼돈 속에서의 융합을 통해 새로운 개념들을 쏟아내고 있다. 속도의 가속화와 불확실성의 시대에 모든 기술들이 연결되는 세상이 바로 4차 산업혁명의 본질이다.

4차 산업혁명으로 유통산업도 격변의 시대를 맞이하고 있다. 이러한 변화하는 시대의 흐름에 적응하지 못하고 역사의 뒤안길로 사라졌거나 휘청대는 유통기업들을 우리는 주위에서 쉽게 목격할 수 있다. 격변의 시대에 파괴적 변화를 가져올 요소를 미리 파악하고 더 나아가 변화 속에서 혁신을 이루어내야만 살아 남을 수 있다. 유통업에 있어서 흥망성쇠의 중요한 변곡점인 이 시점에 유통기업들이 직면하고 있는 시장 파괴적 요인들과 주요 유통기업들의 대응을 살펴보고, 4차 산업혁명 하에서의 유통산업의 미래와 유통기업이 나아가 할 방향에 대해 제언하고자 한다.

## 유통산업의 발전 과정

유통산업은 인터넷과 모바일 등 정보기술혁명기에 근본적인 패러다임의 변화를 겪었으며 특히 지리적/공간적 제약의 극복과 유통기술의 발전은 시장범위를 크게 확장시켰다. 농경사회에서 가축과 바퀴의 발명, 중세시대에 향해 기술의 발전, 18세기 산업혁명 시대의 철도 인프라, 20세기 자동차의 대중화 등 각 시대 별 지리적 한계를 극복하는 운송기술의 발전은 유통산업의 발전에 중요한 변곡점이 되었다. 미국의 경우, 북미대륙을 횡단하는 철도 인프라로 대도시 중심의 백화점 산업이 활성화되었고, 이후 자동차의 보급으로 교외의 쇼핑몰과 할인점이 발달하게 되었다. 오늘날에는 플랫폼과 디지털 유통채널 기술이 발전함에 따라 구매자-판매자-생산자 간에 직접적이고 즉각적인 연결고리가 만들어졌고, 그 결과 지리적/공간적 제약을 극복하면서 더욱 광범위하고 다양한 상품들이 많은 소비자들에게 전달될 수 있게 되었다. 한 예로, 용산이라는 철도 요충지에 위치하면서 넓은 공간에 많은 전자제품 매장을 보유했던 국내 최대의 오프라인 전자제품 시장이었던 용산전자상가가 온라인 유통의 등장으로 지리적/공간적 장점을 잃어 한순간 몰락한 것을 들 수 있다.

영국의 소셜미디어 조사업체 위아소셜(We Are Social)와 Hootsuite사의 자료에 따르면, 2017년 4월 현재 전세계 인구 약 75억 명 중 인터넷에 접속할 수 있는 환경에 사는 사람은 약 38억 명으로 약 51%나 사용할 수 있으며, SNS를 이용하고 있는 인구는 약 30억 명으로 인터넷 사용자의 대부분이 사용하고 있다고 한다. 모바일 단말기를 가지고 있는 인구는 약 50억 명으로 보급률은 66%이며 모바일 단말기(스마트폰)에서 SNS를 사용하는 사람은 약 27억 명으로 보급률은 36%라고 한다. 2020년까지 세계 인구 중 약 59억명이 인터넷을 사용하며 약 60%가 온라인 유통채널을 사용한다는 예측 자료도 있다. 인터넷으로 연결된 세상에서 유통산업의 격변은 더욱 심화될 것이며 지리적/공간적 제약이 사라진 생산자와 판매자 시장은 더욱 분산화될 것이다.

디지털 기술 및 그 외 다양한 기술의 융합에 따른 가치사슬단계의 축소 또한 유통산업의 주요한 격변의 원인이다. 제품의 설계/제조/판매/유통/지원 등 일련의 과정을 없애거나 이동시켜 민첩하고 유연한 조직을 만들어 고객을 위한 새로운 가치 창출이 가능하게 되었다. 확장 가능한 온라인 상 플랫폼을 통하여 표준화된 제품에서 개인화된 제품으로 소비자의 선호를 대응할 수 있게 됨에 따라 과거처럼 길고 복잡한 가치사슬을 유지하기 위한 거대 자본과 인프라는 더 이상 필요 없어지게 되었다.

미국 최대 백화점 체인 메이시(Macy's)는 지난해 100개에 달하는 오프라인 매장을 폐쇄하였고, 올 초에는 미국의 여성복 제조업체 리미티드(Limited)가 250개 점포를 모두 닫는다는 계획을 발표했다. 미국의 드럭스토어 브랜드 라이트에이드(Rite Aid)와 CVS도 각각 800개, 70개 점포를 올해 폐쇄할 예정이라고 한다. 오프라인 유통업체가 높은 재고 유지비용과 다양한 고객을 기반으로 하는 시장에서 전통적인 가치사슬에 의존하는 한, 저비용에 풍부한 연결성을 제공하는 디지털 인프라 및 유통기술을 기반으로 가치사슬을 단축시킨 아마존, 이베이, 앱스토어 등과 같은 새로운 시장 진입자들에게 빠르게 자리를 내 줄 수 밖에 없다. 이제 더 이상 과거에 그들을 성공으로 이끌었던 전통적인 가정이 더 이상 유효하지 않다.

우리는 다음 3~5년  
이내 새로운 비전을  
가지고 그들의  
비즈니스를 혁신시켜  
나가는 유통기업과  
전통적인 비전에 갇힌  
채 거침없는 쇠락의  
길로 들어서는  
유통기업으로 명확하게  
분화되는 모습을 보게  
될 것이다.

## 유통산업의 전략적 변곡점

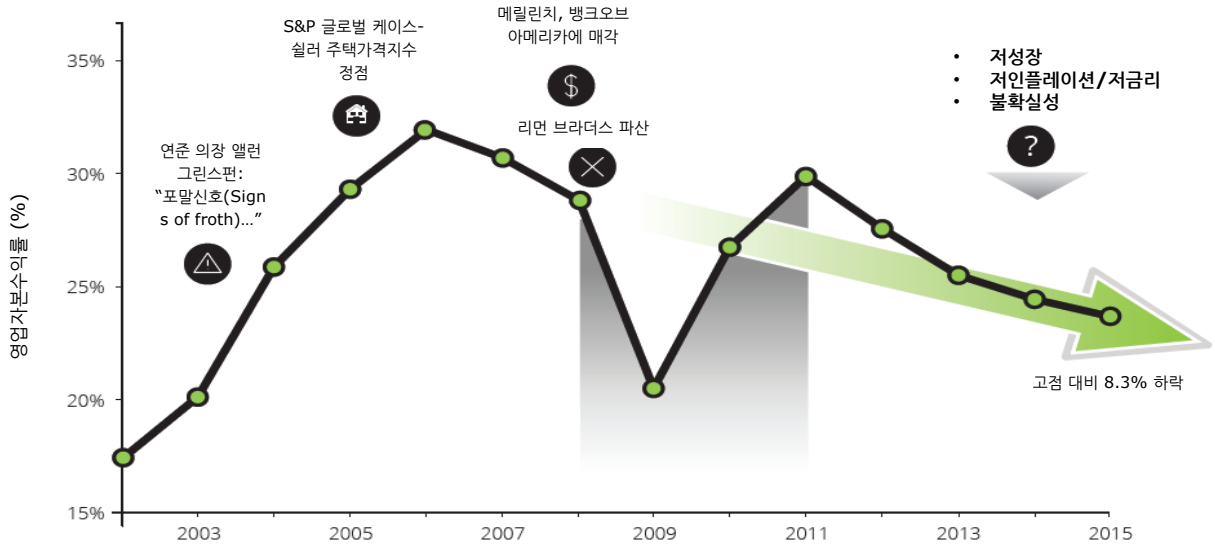
유통산업은 지난 몇 년간의 점진적인 변화 이후, 앞으로 몇 년간 정말 중요한 변곡점에 직면해 있는 것 같다. 도처에 유통업체에게 충격을 주는 엄청난 규모를 가진 다양한 파괴적인 힘이 발견되고 있다. 우리는 다음 3~5년 이내 새로운 비전을 가지고 그들의 비즈니스를 혁신시켜 나가는 유통기업과 전통적인 비전에 갇힌 채 거침없는 쇠락의 길로 들어서는 유통기업으로 명확하게 분화되는 모습을 보게 될 것이다.

향후 3~5년이 유통산업의 전략적 변곡점이라는 점은 주요 유통기업의 재무성과를 살펴 보면 쉽게 확인할 수 있다. 미국의 28개 유통기업의 영업자본수익률을 각 시점 별 대표적인 경제적 사건들과 비교하여 측정한 딜로이트의 자료에 의하면, 확장기 이후 재무적 성과가 지속적으로 악화되고 있다는 것을 알 수 있다. 지난 10년간 지속적으로 마이너스 성장이었고 2006년 이래 8.3%가 감소되었다. 전년대비 성장률도 2006년에 16%를 달성한 이후 가파르게 추락해 왔고 최근 몇 년간은 3%선에 머무르고 있다. 그리고 자료에는 나와 있지 않지만, 판매관리비의 생산성은 이커머스나 모바일 등의 투자로 인해 거의 일정하게 유지되고 있다.

국내의 경우도 크게 다르지 않다. 대표적인 유통기업인 롯데쇼핑의 경우 2011년에 영업이익이 1.5조원 대에서 지금은 1조원 아래로, 현대백화점도 2010년에 5천억대 후반에서 3천억대로 하락하였다. 신세계의 경우 영업이익이 수년 째 2천억대에 머물고 있으며 이미트도 2010년대 초반에 7천억대에서 지금은 5천억대로 하락하였다. 이러한 현상이 저성장과 낮은 인플레이션 및 중간유통단계의 생략이나 단순히 사이클적인 현상 탓으로 돌릴 수도 있지만, 유통산업을 재편하고 있는 다양한 파괴적 힘이 있다는 명백한 징후이기도 하다.

국내의 대표적인 소셜커머스 3사의 경영성과도 눈 여겨 볼 대목이다. 티몬의 경우 2016년 매출 2,000억 원대를 기록하며 소폭 성장했지만, 총 1,500억 원대의 영업손실을 기록했다. 위메프 또한 2016년에 약 3,700억원 대의 매출을 올렸으나 작년 영업손실 600억 원대를 기록하며 적자를 면치 못했고, 2015년 1,400억 원보다 영업손실 폭을 크게 줄이는 데에는 만족해야 했다. 소셜커머스 3사 중 가장 심각한 상태에 놓여있는 것은 쿠팡이다. 쿠팡의 경우 작년 매출 1조 9,000천억 원 대로 2015년에 비해 8천억 원 가까이 증가했으나, 결과적으로는 5,600억 원대의 적자를 기록했다. 적자의 원인으로는 높은 판매관리비로서 1년 사이에 약 2,600억 원이 증가한 것으로 나타났는데, 주로 직매입 및 로켓 배송 서비스가 그 원인으로 꼽히고 있다.

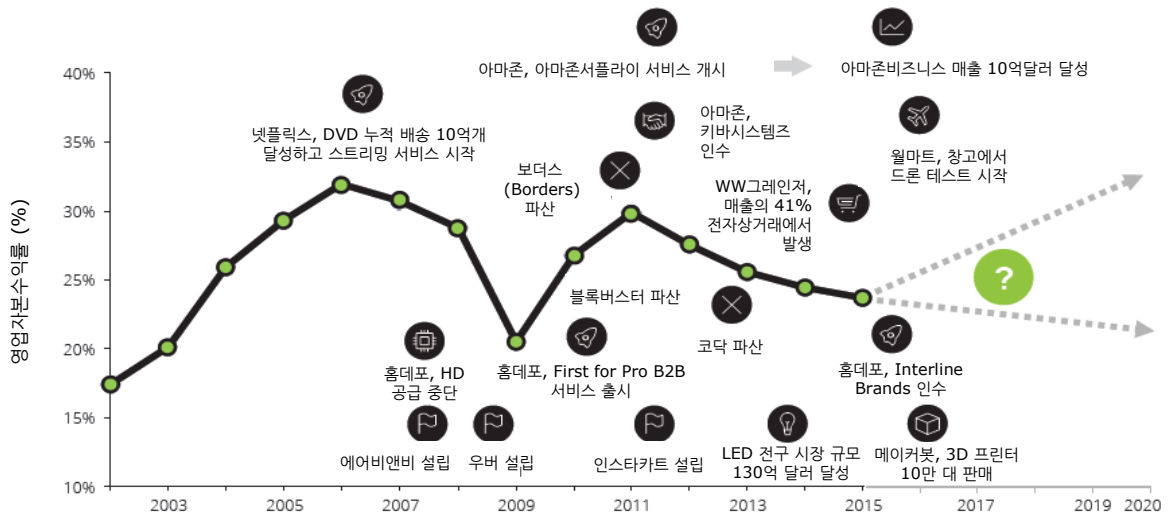
<그림 1. 28개 유통기업의 영업자본수익률로 측정된 유통기업 성과 트렌드와 대표적인 경제적 사건>



참고: 영업자본수익률 (Return on operating capital) =  $\frac{\text{이자 및 세전 이익 (EBIT)}}{(\text{순 고정자산}) + (\text{순 운전자본})}$

출처: Deloitte Consulting LLP analysis; S&P Capital IQ database.

<그림 2. 영업자본수익률로 측정된 유통기업 성과 트렌드와 주요한 비즈니스 판도 변화(disruption)>



\* 일부 기업은 성공적으로 변곡점을 지나가는 반면, 그렇지 못한 기업들도 있음. 파괴적인 판도 변화(disruption)가 항상 발생하고 있는 가운데 관련성 평가는 기업이 발전하기 위한 주요 역량이 될 것.

참고: 영업자본수익률 (Return on operating capital) =  $\frac{\text{이자 및 세전 이익 (EBIT)}}{(\text{순 고정자산}) + (\text{순 운전자본})}$

출처: Deloitte Consulting LLP analysis; S&P Capital IQ database; 기업 연차보고서;

<http://www.cbs8.com/story/31387841/led-lighting-market-is-likely-to-cross-over-63-billion-by-2020-hexa-reports>.

앞에서 살펴 본 정량적인 요소뿐만 아니라 정성적인 부분에 있어서도 유통산업이 4차 산업혁명의 속도와 궤도를 같이 하고 있어 향후 3~5년이 유통업의 중요한 변곡점이 될 것이라는 주장은 타당해 보인다. 인공지능, 빅데이터, 로봇, 무인자동차, 드론, 5세대 이동통신기술(5G), 사물인터넷(IoT), 클라우드, 핀테크, 가상현실, 3D 프린팅 기술로 인해 디지털화가 촉진되고 경쟁은 전혀 없이 치열하게 되며, 고객들은 끊임 없이 새로운 것들을 기대할 것이다. 이전에 존재하지 않았던 혁신적인 제품이 등장하게 되고 중간유통단계의 생략으로 전통적 가치사슬은 무의미해진다. 빅데이터나 인공지능을 통해 고객의 기대를 재빨리 파악하고 상품화시켜 소비를 촉진시킨다. 알리바바와 아마존 같은 이커머스 회사가 네트워크, 콘텐츠, 플랫폼 종합 IT회사로 변신하는 모습을 지켜보는 것도 관전 포인트가 될 것이다. 우리는 앞으로 3~5년 뒤에는 새로운 기술과 사업모델을 갖춘 강력한 경쟁자의 부상을 보게 될 것이다.

변화하는 산업생태계에 적응하기 위해 기존의 유통강자들도 발 빠르게 움직이고 있다. 최근 월마트가 빠르게 ICT 기술을 체화하고 있는 것이 좋은 예다. 아마존 등 전자상거래 시장이 오프라인의 거대 플레이어들을 전방위적으로 압박하자, 월마트는 지난해 제트닷컴을 33억 달러에 인수하면서 빠르게 전자상거래 시장으로 진격하고 있다. 신기술 도입을 통한 새로운 형태의 비즈니스 모델을 실험하는 유통기업도 있다. 호주의 마이어 백화점이 미국의 이베이(eBay)와 협업해 세계 최초의 VR 백화점을 구현했으며, 알리바바의 '바이플러스', 이케아의 'VR 애플리케이션' 등 기술 투자도 적극적으로 이루어지고 있다. 최근 미국 최대 유기농 식료품 체인인 홀푸드마켓을 137억달러(약 15조 5천억원)에 인수한 온라인 유통의 최강자인 아마존의 전략적 선택도 주목할 만하다. 아마존의 온라인 파괴력과 홀푸드마켓의 오프라인 브랜드 역량이 합쳐지면 과연 어떤 시너지를 낼 지 지켜볼 일이다.

국내 유통업체도 최근 4차 산업혁명에 발맞춰 소비자들에게 새로운 서비스를 제공하기 시작했다. 롯데는 IBM과 손을 잡고 클라우드 기반 컴퓨팅 기술인 '왓슨' 솔루션을 사용한 고객 데이터 분석을 통해 '지능형 쇼핑 어드바이저'와 '지능형 의사결정 지원 플랫폼'을 개발할 예정이며, 지난해 9월 롯데백화점 본점 지하 1층에서는 3D 가상 피팅 서비스를 시작했다. 고객은 디지털 거울과 스마트폰을 통해 옷을 입지 않아도 사려는 옷을 착용한 자신의 모습을 확인할 수가 있다. 현대백화점은 지난해 여름 '더현대닷컴'에 국내 최초 VR스토어를 개관했다. VR스토어란 말 그대로 가상현실에 기반을 둔 매장으로 실제 오프라인 매장을 그대로 구현해 실제와 거의 비슷한 쇼핑 경험을 할 수 있다. 현대백화점은 앞으로 VR추천 서비스와 현실 세계의 백화점을 그대로 옮겨 놓은 것 같은 VR백화점도 구상 중이라고 한다.

앞으로의 유통업은  
온/오프 유통산업의  
경계의 종말을 고하고  
4차 산업혁명의 시대에  
새롭게 재 탄생할  
것으로 보인다.

## 4차 산업혁명 시대 유통업의 미래와 유통기업의 대응전략

오프라인 유통업체는 IoT, VR, 3D, AI, Robot, big data 등 ICT 기술을 도입하여 고객의 경험을 차별화시키고 있다. 세계적인 인터넷 기업인 구글은 '아마존' 대신 플랫폼 방문자가 구글에서 상품을 검색하고 쇼핑할 수 있도록 노력을 기울이고 있으며 페이스북은 지난해 페이지에 '샵' 섹션과 '마켓 플레이스' 섹션을 추가해 앱 내에서 쇼핑이 가능하도록 했다. 네이버는 조만간 이미지 인식 등 인공지능(AI) 기술을 사용한 '쇼핑 카메라' 기능을 도입할 예정이며, 카카오도 최근 옐로아이디와 플러스친구를 통합한 새로운 비즈니스 플랫폼 '카카오톡 플러스친구'를 정식 출시했다. 국내외 인터넷기업이 전자상거래 영역과 접점을 늘리면서 기존 시장 강자인 온라인 유통업체와 구분이 희미해지고 있다. 온라인·오프라인 유통을 각각 대표해온 아마존과 월마트도 일련의 M&A를 통해 상대의 주력 시장을 파고들며 경계선을 허물고 있다. 중국의 최대 전자상거래 기업 알리바바의 마윈이 '앞으로 10년이나 20년 후에는 전자상거래가 사라지고 대신 온·오프라인과 물류가 결합한 새로운 소매 유통이 탄생한다'고 설파한 것처럼, 앞으로의 유통업은 온/오프 유통산업의 경계의 종말을 고하고 4차 산업혁명의 시대에 새롭게 재 탄생할 것으로 보인다.

4차 산업혁명 시대에 전통적 운영방식이 새로운 기술을 채택한 기민한 시장 플레이어들에 의해 파괴되는 모습을 우리는 최근 몇 년 동안 지켜보고 있다. 유례없이 시장이 다양하게 분화됨에 따라 틈새 시장에 대해 실용적 기술을 적절히 채택한 유통업체가 새로운 수익모델을 개발하고 혁신을 이룬 것도 동시에 확인하고 있다. 유통업의 세계는 이제 엄청난 파괴적 혁신의 기간에 들어서고 있다. 연 3%의 성장이 유통시장에서 당연시 되는 시대에 스스로 수익성 있는 성장과 시장점유율의 확대를 위한 힘겨운 전장에서 살아 남아야 한다. 더 많은 시장 점유율과 함께 새로운 비즈니스에서 승리하기 위해서는 비즈니스 모델의 잠재적 위험과 보상의 적절한 평가를 통해 불확실성에 대비하여야 하며, 고객의 다양한 상품과 가격책정에 대한 기대를 충족시키면서 고객의 로열티를 지속시켜야 한다.

**운영의 최적화는 기술투자 의사결정에 있어서 최우선으로 고려되어야 한다.**

유통기업은 소비자의 욕구 및 편의를 위한 기술을 채택하는 투자의사결정에 있어서 운영의 최적화를 최우선 순위에 두어야 한다. 최근 몇 년 동안 도입된 많은 혁신적인 새로운 기술이 경쟁자와 차별화할 수 있는 광범위한 기회를 제공한 점도 부인할 수 없겠지만, 쇼핑객들이 어떤 기술을 받아 들일 준비가 되어 있는 지 그리고 혁신 기술의 적용이 회사에 어떤 유형의 가치(매출향상 또는 비용 감소)로서 되 돌아 오는지에 대한 분석은 반드시 필요하다.

최근에는 고객 경험과 원가절감을 동시에 달성할 수 있는 혁신적 기술들이 등장하고 있고 앞에서 알아본 바와 같이, 여러 기업들이 하나 둘씩 채택하고 있다. 예를 들어, 증강현실(VR)은 게임이나 가상 드레스 룸 또는 부동산 등을 구매하기 전에 소비자의 쇼핑 경험을 향상시킬 수 있을 것이다. 모바일이나 온라인 가상 대리인, 웹챗(Web chat)과 챗봇(chat-bot) 형태의 인공지능은 고객 서비스와 지원활동과의 상호 작용을 향상시킬 수 있다. 자동 로봇 도입은 특히 반복적인 업무나 대 용량 업무(예를 들어 제품에 대한 정보나 반품, 가격, 워런트 등)에 있어서 운영비를 상당히 감소시킬 수 있다. Wi-Fi 신호는 매장 내에서 실시간으로 고객에게 더 정확하고 실시간으로 관련성 있는 프로모션에 대한 기회를 제공할 수 있다. 인공지능기술은 판매 후 고객 경험을 모니터링함으로써 수요와 공급 및 조달에 대한 투자 전략을 수립하는데 도움을 줄 수 있다.

#### **사물인터넷(IoT)은 공급사슬 관리를 공고히 할 수 있다.**

영민한 유통업체는 사물인터넷 기술을 가진 혁신적인 파트너와의 수익을 나누는 파트너십 관계를 통해 원가를 분담하고 이익을 실현시킬 수도 있다. 'Smart Shelves' 기술을 가진 벤더를 통해 재고의 부족이나 품질에 대한 정보를 매장 매니저나 공급자에게 실시간으로 알려 줄 수 있다. RFID 태그는 공급 사슬 전반에 걸쳐 재고를 추적하는 데 활용할 수도 있다. 최근에 AmazonGo는 센서 기술과 IoT기술을 연결한 'Just Walk Out Technology'를 출시하였는데, 컴퓨터의 시각(vision) 능력과 딥러닝 머신의 알고리즘을 통합하여 매장 내에서 고객의 동선과 행동을 추적할 수 있다. 실제 오프라인 매장에서 스마트폰에 앱을 다운로드하고 와이파이를 활성화만 하면 계산대에서 줄을 서지 않고 바로 계산을 끝낼 수 있다.

#### **고객은 AI의 도입을 원하고 있다.**

몇 년이 걸릴 수도 있지만 증강현실, 인지 지능 또는 기계학습과 같은 파괴적 기술이 유통시장을 뒤 흔들 수도 있다. 인공지능 기술은 진화적 측면에서 전환점에 있으며 일상 생활에 우리가 생각하는 것 보다 훨씬 더 깊숙이 자리 잡고 있다. 현재 아마존의 Alexa, 마이크로소프트 Cortana나, 시리 등이 일상생활 속의 여러 가지 일을 가상세계에서 지원하고 있다. 기술 공룡인 아마존, 애플, 구글, IBM과 마이크로소프트는 치열하게 AI 기술을 개발하고 있어 조만간 시장에 엄청난 속도로 기술을 출시할 것으로 예상된다. 뇌 과학자 샘 해리스에 따르면, 로봇의 전자회로는 인간의 것보다 100만배 빨라서, 일단 인공지능 기술을 먼저 개발하게 된다면 순식간에 다른 경쟁자들을 압도할 수 있다고 한다. 인공지능 기술을 적절히 도입한다면, 운영 원가의 절감뿐만 아니라, 고객 서비스를 향상시키고 비즈니스 프로세스의 효율화에 엄청난 기여를 함으로써 경쟁자들을 멀찌감치 따돌릴 수도 있다는 이야기이다.



### **소셜네트워크는 온라인 쇼핑 생태계를 파괴시킬 수도 있다.**

유통기업들이 고객과의 직접거래에 투자를 집중함에 따라, 소셜네트워크는 자신을 브랜딩(branding)과 고객서비스 및 마케팅 채널 플랫폼 보다는 유통채널 쪽으로 진화의 방향을 돌릴 것으로 보인다. 애플페이, 아마존 페이먼트, 구글 Wallet 등 이동전화결제 솔루션을 통해 소셜 네트워크에 머물면서 쇼핑과 관련된 모든 과정을 끝낼 수 있게 해 준다. 페이스북 메신저는 월 9억 명의 사용자가 사용하고 있고 친구에게 쉽게 메시지로 접근할 수 있다는 점을 활용하여 그들의 채팅 프로그램 플랫폼에 브랜드와 고객을 함께 끌어 모으기 위해 힘쓰고 있다.

소셜네트워크의 부상을 꼽는 첫 번째 이유는 손에 잡히는 소비자가 엄청나게 많기 때문에 일정 비율의 소비자만 온라인 판매망에서 이동하더라도 그 파급효과는 굉장히 크다. 두 번째로 개인화다. 페이스북과 인스타그램처럼 SNS는 맥락있는 데이터에 접근할 수 있고, 이를 통해 매우 정확하고 효과적으로 개인화된 구매제안을 할 수 있다.

### **유통채널의 분화와 확산은 오히려 기회를 제공할 수 있다.**

유통은 단순히 오프라인, 온라인 매장 또는 온/오프 매장 그 자체 이상이다. 다양한 사람들과 이해관계자들이 모여 있는 장터이다. 따라서, 유통채널이 확산되어 더 다양한 참여자들이 장터로 들어 온다면 새로운 이익 공유 모델이 등장하게 하는 촉매 역할을 하게 되고 더 큰 이익을 실현시킬 수 있는 파트너십 모델을 만들 수 있다. 유통기업은 유통채널의 분화와 확산의 시대에 스스로 변화와 혁신을 통해 새롭고 기대하지 않았던 방법을 찾아 내어야 한다.

---

우리들 대부분은 변동성이 심하고 불확실하며 복잡한 세상에 살고 있다. 여기에 더해 계속해서 파괴적 혁신이 일어나면서 그 변화의 속도마저 가속화되는 세상 바로 4차 산업혁명의 시대에 살고 있다. 사회/기술/환경/정치/경제/문화 등 다양한 측면에서 소비자의 행동과 선호를 변화시키는 파괴적 힘들이 생기고 연결되어 한 곳으로 모이기도 한다. 초 연결의 시대인 것이다. 흥망성쇠의 중요한 변곡점에서 승자로 남기 위해서는 파괴적 힘이 미치는 영향을 분석하고 적절한 전략을 수립하여야 하며 민첩하게 움직이고 빠르게 실패하면서 신속히 배우고 앞으로 나아가는 전략적 방향성을 갖추어야 한다.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.