



The profit margin squeeze  
Structural strategies for  
consumer product companies



# Contents

---

<b>Executive summary</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>Drivers of inflation and volatility</b>	<b>11</b>
<b>Price-sensitive consumers and bifurcation</b>	<b>13</b>
<b>Are these enduring trends or temporary changes?</b>	<b>18</b>
<b>Structural strategies instead of tactics</b>	<b>19</b>
<b>For the CEO: Four approaches to structural strategies and a stress test</b>	<b>20</b>
<b>Final words</b>	<b>22</b>
<b>Case study – Package size</b>	<b>23</b>

---

## **About Deloitte Research**

Deloitte Research, a part of Deloitte Services LP, identifies, analyzes, and explains the major issues driving today's business dynamics and shaping tomorrow's global marketplace. From provocative points of view about strategy and organizational change to straight talk about economics, regulation and technology, Deloitte Research delivers innovative, practical insights companies can use to improve their bottom-line performance. Operating through a network of dedicated research professionals, senior practitioners of the various member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, academics and technology specialists, Deloitte Research exhibits deep industry knowledge, functional understanding, and commitment to thought leadership. In boardrooms and business journals, Deloitte Research is known for bringing new perspective to real-world concerns.

## **Disclaimer**

This publication contains general information only and Deloitte Services LP is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte Services LP, its affiliates and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

## Executive summary

현재 소비재 산업 기업들은 지속적인 원재료비 상승과 투입원가 그리고 가격에 민감한 소비자로 인해 큰 어려움을 겪고 있다. 재료의 생산현지부터 유통업체에 이르기까지 거의 모든 단계는 가격에 영향을 미치고 있으며, 각 단계 별로 식품 수요 증가, 제한된 식품 공급, 에너지 비용 상승에 국제경제의 불확실성까지 가격 상승을 유도하는 요인들이 존재한다. 소비경향은 변화의 과정을 겪고, 높은 수준의 소비자 절약성과 저렴한 비용선택의 유효성 증가, 갈수록 증가하는 빈부층의 분리, 그리고 프리미엄과 디스카운트 스토어의 분리로 인해 많은 영향을 받는다.

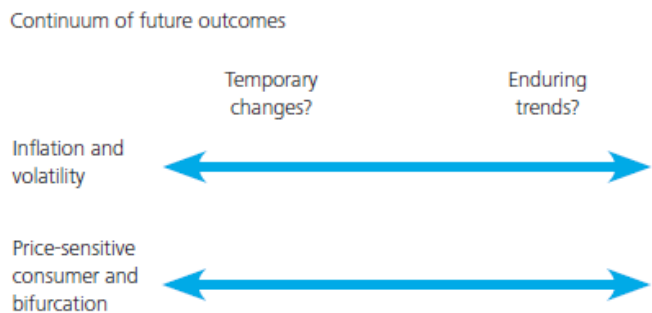
소비재 산업 회사들이 인식해야 할 문제들은?

- 원자재 가격에 관하여 향후 소비재 산업 기업은 무엇을 예상하는가? 이에 따른 변화들이 현재 일시적인 현상인지 또는 지속될 것인가?
- 앞으로 소비자의 가격에 대한 영향은 어떻게 진행되는가?
- 갈수록 증가하는 소비자의 이분화된 고저소득의 차이는 기업의 이윤전략에 어떤 영향을 미칠 것인가?
- 물가상승, 불안정한 경제 그리고 소비자 절약의식에 따른 현재 상황에서 어떻게 기업은 마진과 리스크를 관리해야 하는가?

물가상승과 경제의 불안전함은 지속적인 변화와 다른 점들이 일시적 또는 단편적으로 발생할 것으로 보인다. 대다수 경제전문가들은 물가상승이 지속적이며, 가격에 영향을 받는 소비자경향도 향후 이어질 것으로 예상한다. 미국에서는 고소득과 저소득층의 소비자간의 점점 더 가격을 따지는 개념자체가 복잡해지고 있으며, 최근의 경기불황과 약한 금융상황에 의해 더욱 상당한 지장을 미친다.

이로 인한 영향은 결국 기업의 마진 감소로 이어지고 있는데 기업들은 이러한 현상이 현재 일시적인지 아니면 향후에도 지속될 것인지에 대한 파악이 중요하며, 트렌드를 예측함으로써 어떠한 전략, 전술들을 사용해서 대응할 것인지 결정해야 한다. 만일 높은 물가와 소비자 저축이 일시적인 현상이라면 전술적인 방법들이 가까운 기간내 분기별 소득에 맞춰 대응해야 한다. 하지만, 지속적인 변화시에는 소비자의 세분화 사항을 고려한 구조적인 전략을 세워 대응해야 한다.

**Figure 1. Is the profit margin squeeze temporary or enduring?**



**Tactics vs. Structural strategies:** 기업이윤의 감소 상황에서, 이에 대응하는 전술과 전략들은 기업의 모든 분야에서 활용될 수 있다. 이윤의 성장과 유지를 위해서는 마케팅, 파이낸스, R&D 그리고 전략부문의 다양한 분야속에서 발전시킬 수 있으며, 각 분야들 사이는 가볍게 연결시킨다. 기업 중역층에게는 토픽이 우선이겠지만, 각 분야는 기능 중심분야/부서에 기대고 소극적인 접근 태도를 취하기 마련이다. 따라서 COO (Chief Operating Officer)는 제품구매와 물류관리 및 분배를 기준으로 작업한다. 더하여, CMO (Chief Marketing Officer)와 브랜드 팀은 분배규모, 가격결정, 홍보와 제품전략을 담당한다. CFO (Chief Financial Officer)는 비용감축을 담당하며, Treasury Group 은 상품과 연계매매 전략에 중점을 둔다. CTO (Chief Technology Officer)는 상품출토와 포장 그리고 다른 혁신사항을 다루며, CSO (Chief Strategy Officer)와 각 부문리더들은 현재의 실행 비즈니스 모델들을 최근의 상황에 맞춰 다시 검토 한다.

많은 소비자 기업 관계자들은 인플레이션과 가격에 예민하게 반응하는 소비자 상황은 지속될 것으로 보면서도, 일시적 이윤감소에 대응하는 전술로 일관해 왔다. 전술 자체로는 중요하지만 실제의 높은 가격과 높은 지불을 원치 않는 소비자와 같은 잠재된 새 현실적인 문제에는 일반적으로 대비되어 있지 않다. 최근의 트렌드를 주시할 때, 전술과 구조적 전략의 차이는 상당하다. 지속적인 변화에 맞춘 기업의 구조적 변화를 포함한 전술들을 의미하며, 소비자 세분화를 포함하는 것을 고려한 대응 전술들을 수립해야 한다.

**Figure 2. The typical uncoordinated function-centric approach creates risk of misalignment**

<b>Operations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supply</li> <li>• Logistics and distribution</li> </ul>	<b>Finance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedging</li> <li>• Cost reduction</li> </ul>
<b>Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portion size</li> <li>• Pricing and promotion strategy</li> <li>• Product and market portfolio</li> </ul>	<b>R&amp;D</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulation</li> <li>• Packaging</li> <li>• Innovation</li> </ul>
	<b>Strategy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business model</li> </ul>

**Operation:** 전형적인 전술들은 공급업체와 위험을 완화하거나 공유하기 위해 공급협정을 하거나, 불안정한 공급출처에 대한 의존도를 줄이고, 물류 및 유통 네트워크 설계하는 것을 포함한다. 한편, 가능한 구조전략으로는 농경분야 R&D 투자, 위험을 완화하기 위해 지역공급처에 대한 투자, 물류와 유통망 디자인 개발, 기업전반적인 재고관리를 재개발하는 공급부분의 혁신을 포함한다.

**Marketing:** 전형적 전술로는 상품 패키지의 재디자인, 목표가격조정, 시장점유율을 유지하기 위해 가격규모와 홍보를 재조정하고 각 시장에 걸친 포트폴리오의 다양성 활용하며 다양한 시장에서 불안정한 수입을 막기 위한 다양한 투자를 들 수 있다. 한편 가능성 있는 구조전략으로 전체 포트폴리오에서 패키지사이즈를 재조정하고, 소비자 및 채널에 의한 마진률을 높이기 위한 홍보와 가격전략을 재조정한다. 또한 홍보판촉 전략을 통해 가격의 차별화를 추구하며, 좀더 이익을 창출할 수 있는 시장이나 지역으로 투자를 돌리고, 가장 저렴하거나 프리미엄 상품에 대한 포트폴리오를 재평가한다.

**Finance including treasury:** 불안정한 물가와 비용을 보증하기 위하여 연계매매전략과 공급처와 변동원가를 파악하여 감소시킨다. 구조적 전략으로는 다양한 경제상황들을 위해 연계매매와 위험관리 전략을 개발시키고 통화와 상품연계매매 전략을 세우고 지속적인 금융주도의 구조비용감소 프로그램을 실행시킨다.

**Technology including research and development:** 기초적 전술로는 비용을 감소하기 위해 다른 계획을 세우거나 더 저렴한 비용의 재료나 디자인을 사용한다 그리고 현 경제 상황에서 증가하는 상품개선을 위해 런칭일자를 재고한다. 그러나 구조적 변화는 U.S 소비자들에게 어필할 수 있는 낮은 비용의 혁신을 아마도 신흥시장에서 찾아야 할 것이며, 획기적인 신상품을 개발하고 패키지 개발혁신에 투자해야 한다.

**Strategy:** 기초적 전술을 이용하면 현재보다 좀 더 명확한 경영모델이 이루어진다. 그러나 구조적 전략은 새로운 경영모델과 수직&수평적인 통합을 추구한다. 전술과 전략의 적절한 혼합을 통해 변화를 유지하거나 상품카테고리와 브랜드선점에 의존한 이윤이 상승할 수 있다. 소비재산업 기업들은 구조적 변동 대 순간의 전술의 혼합을 고려해 할 것이다. 구조적 전략을 변경한다면 조직의 모든 분야들이 변화에 영향을 받으며 이에 따른 협조라는 부단의 노력이 요구될 것이다. 이러한 조직적 변화는 소비재 기업들에게 낮은 상품가격, 높거나 낮은 불안정성과 지속되거나 진정된 가격의 민감도에 있어 보다 나은 우위를 차지할 수 있을 것이다.

CEO 를 위한 4 가지 구조적 전략은 첫째, 가장 부유하거나 저소득층의 가난한 소비층을 위한 제품을 개발하는 것 둘째, 공급망을 재개편하며 상하로 변동시키는 것 셋째, 미래 연계매매전략을 미리 계획하는 것 넷째, BRIC 국가들을 이용해 선진국 소비재 상품들을 개발 하는 것이다.

구조적 전략의 중요한 스트레스 테스트는 기존의 비즈니스 모델을 깨고 이를 기준으로 미래 기업이윤을 창출할 수 있는 대비책을 세우는 것이다.

**Figure 3. Tactics vs. structural changes**

Continuum of future outcomes

