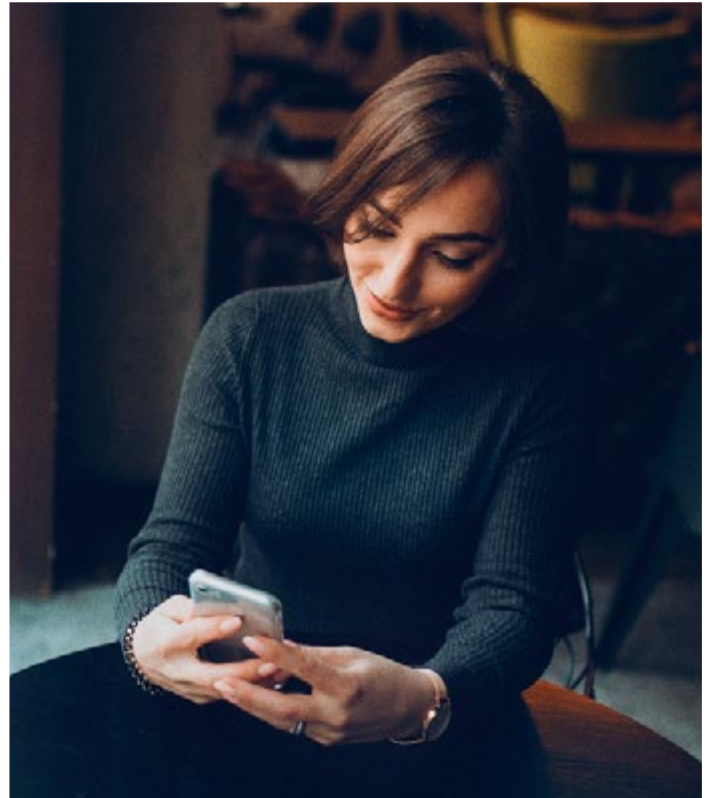


Adapting to a Changing Retail Supply Chain

Stay Connected

개요



코로나바이러스의 확산과 이에 따른 격리 조치로 인해 소비자 수요에 급격한 변화가 나타남에 따라, 유통업체(소매 업체)는 큰 어려움을 겪고 있습니다. 많은 소매 업체의 경우, 소극적인 소비 행태로 인해 필수가 아닌 품목에 대한 수요가 대폭 감소하고 폐업하는 매장이 늘어나면서 재고 과잉 사태로 이어지고 있는 실정입니다. 반대로 식품, 의약품 등과 같은 필수 품목을 취급하는 업체들은 전례 없는 수요 급증과 함께 공급 대란 사태를 경험하고 있습니다.

따라서 소매 업체는 수요가 적은 상품의 생산 및 배송은 늦추는 반면, 수요가 많은 상품의 생산과 배송을 늘림으로써 재고 불균형을 해결하기 위한 노력을 경주하고 있습니다. 동시에 글로벌 공급망은 화물 운송 제한, 화물 운송 수단의 변화, 인력 부족 현상, 경제적 불확실성, 제한적으로 설비를 운용 중인 생산업체 등으로 인해 심각한 혼란을 겪고 있습니다.

해당 보고서에는 소매 업체들이 직면한 주요 과제, 기업의 공급망 복구 계획 마련 방안 등과 더불어, 머스크 글로벌 소매 부문 총 책임자 조한나 하인즈(Johanna Hainz)와 북미 사장의 머스크 공급망 개발 책임자 마나브 자인(Manav Jain)과의 인터뷰(신종 코로나 바이러스가 장기적으로 소매 물류 업계에 미칠 것으로 예상되는 영향)가 실려 있습니다.



주요 시사점

- 소매 업체는 소비자 수요의 변화와 폐업으로 인한 재고 불균형 문제를 바로 잡아야 합니다.
- 신종 코로나바이러스의 영향은 장기적이고 영구적일 가능성이 높습니다. 기업들은 공급망 관리와 관련하여, “뉴 노멀” 환경을 인식하고 이에 적절히 대응해야만 합니다.
- 공급망 운용 시, 우선 순위는 비용 절감이 아닌, 탄력적인 수요 대응이 되어야 하며, 지역 또는 글로벌 무역이나 이동에 지장을 줄 수 있는 위험 요인에 대한 노출을 최소화 하는 방안이 강구되어야 합니다.
- 탄력적인 사업 운영이 더욱 중요해짐에 따라, 고도의 공급망 통합에 대한 수요가 증가할 것으로 예상됩니다.
- 소매 업체들은 신종 코로나바이러스 사태가 종식된 후에도 장기적인 영향과 생산, 유통 중단 사태에 대비해야 합니다. 전담 물류 서비스 파트너를 통해 포스트-코로나 시대를 위한 준비를 하고자 하는 경우, 머스크에 문의해 주시기 바랍니다

변화하는 시장 수요

최근 시장에서 형성되고 있는 소비자 수요는 불과 몇 달 전의 수요과는 완전히 다른 양상을 보이고 있습니다. 이에, 소매 업체와 공급 업체가 무엇을, 어디에서, 얼마만큼, 언제 운송할 것인지 결정하기 위해 사용하던 일반적인 데이터 모델도 대체로 무용지물이 된 상태입니다. 소매 시장 수요는 특히, 두 가지 극단적인 현상을 띄고 있는데, 판매가 이루어 지지 않아 재고가 쌓여만 가는 물품과 수요가 급증하여 재고가 부족한 물품으로 시장은 양분되고 있습니다.

원인은 물건을 생활에 필수인 품목과 필수가 아닌 품목으로 나누는 새로운 이분법적인 인식의 등장입니다. 구체적인 상황은 국가마다 다르지만, 세계 대부분의 정부는 강제 영업 중단 조치를 시행하며, 생활에 필수적인 서비스를 제공하는 업체(식료품점, 약국 등)만 영업 중단 기간 동안 운영을 유지할 수 있게 허용함으로써 소매 산업 전반에 지대한 영향을 끼치고 있습니다.

3월 미국 소매 판매는 전월 대비 8.7% 감소하며 1992년 이후 가장 큰 월간 낙폭을 보였고, 같은 달 영국 소매 판매도 5.1% 감소한 것으로 집계되었습니다(영국의 경우, 강제 영업 중단 조치는 3월 23일자로 시행. 즉, 단 1주일만에 소매 판매액이 5.1%나 감소).

이 같은 시장 변화에 대응하기 위해, 비필수 품목을 판매하는 소매 업체들은 온라인 채널로 눈을 돌린 상황입니다. 그러나 온라인 상거래 채널 또한, 일부 예외의 품목을 제외하고는 비필수 품목에 대한 수요가 크게 감소하며, 온라인 채널로의 전환이 판매 실적 회복으로 이어지지는 않고 있는 실정입니다. 필요하지 않은 물건은 구매를 꺼리고 필요한 물품만 과거와 달리 대량으로 구매하는 소비 행태가 계속 이어지고 있는 추세입니다.

이로 인한 결과는 크게 두 가지로 나타나고 있으며, 필수 품목, 소비자 수요가 많은 품목을 유통하는 소매 업체는 온라인이든 오프라인이든 공급 부족과 공급망 리드 타임 확보에 어려움을 겪고 있지만, 수요가 적은 비필수 품목을 유통하는 소매 업체는 판매되지 않은 잉여 재고로 인해 공급 속도를 늦춰야만 하는 어려움을 겪고 있습니다.



¹ https://www.census.gov/retail/marts/www/marts_current.pdf

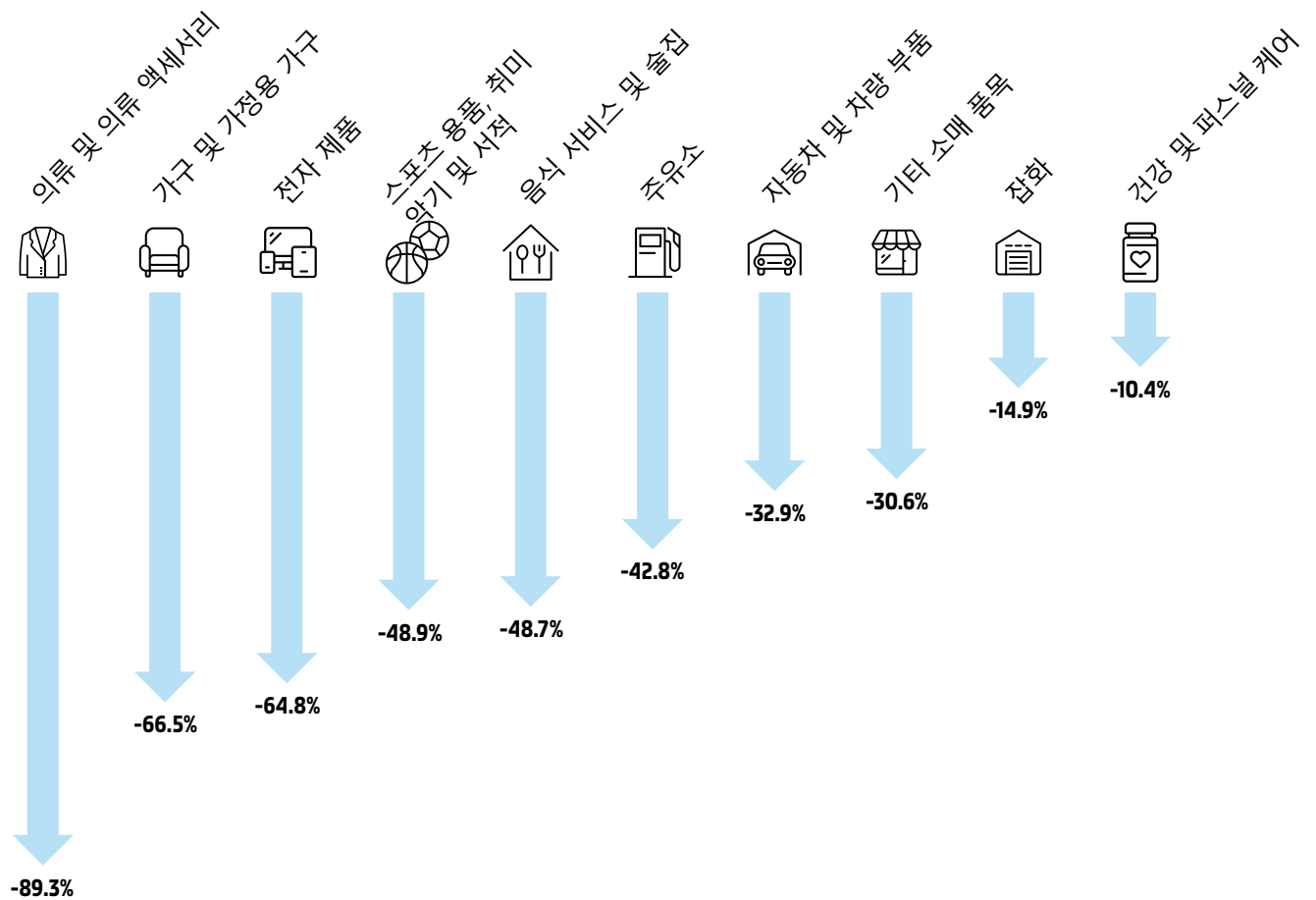
Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain



소매 품목

월별 매출 감소 추정(미국 전역 대상, 2020년 4월 대비 2019년 4월)*



*추정치는 월간 소매 업계 사전 조사, 월간 소매 업계 조사 및 행정 관리 기록 데이터를 기반으로 산출되었습니다. 출처: 미국 인구 조사국, 사전 월간 소매 업계 조사(2020년 5월 15일).

Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain

수요가 급증한 필수 품목

파스타, 화장지, 마스크, 손 소독제 등 품목의 판매량이 비약적으로 증가하면서 식품 및 의료 품목에 대한 수요가 급증했습니다. 신종 코로나바이러스로 인한 상황을 고려할 때, 식품과 의료 품목의 판매 급증은 충분히 예상 가능한 부분이었으나, 특정 품목에 대한 사재기 현상은 수요 증가 현상의 속도와 규모에 영향을 미치며 전체 공급망에 충격을 가져다 주었습니다.

미국 3월 식음료 매출은 2019년 대비 28% 증가한 것으로 집계되었으며, 2020년 1분기 매출은 2019년 4분기 대비 11% 이상 증가한 것으로 나타났습니다. 영국에서도 3월 슈퍼마켓 판매량은 10.3%가 증가했으며, 주류 판매량은 31.4% 증가하였습니다.² 그러나 수요 증가는 식품과 의약품에만 국한되지 않고, 정부가 발령한 자택 대기 기간 동안 지루함을 해소해줄 수 있는 여가 관련 품목에도 나타난 것으로 확인되었습니다. 예를 들어, 가정용 운동기구의 온라인 판매는 3월에 307% 증가하였고 제빵 기계도 판매가 652%나 증가하였습니다.

이러한 수요 변화는 대체로 신종 코로나바이러스가 확산되고 이에 따른 정부 대응 지침이 공표되는 시점에 발생한 것으로 나타났습니다. 여론조사 기관 닐슨은 지난 2월 26일 진행되었던 미 대통령 기자 회견을 기점으로 대중의 관심은 "수동적 건강 관리"에서 "비상 품목 준비"로 옮겨가며, 건강 및 가정 안전 제품의 수요와 장기 보관이 가능한 필수 식료품에 대한 수요에 상당한 영향을 미친 것으로 분석했습니다. 특히, 기자 회견에 직후 1주일(2월 29일 기준으로 집계) 동안 손 소독제 매출은 전년 대비 65% 증가하였고 파스타 매출은 10.4%, 쌀은 25.3%, 분유는 84.4%가 증가하였습니다.³

이와 같은 수요 변화로 인해, 필수 품목이나 기타 수요가 많은 품목을 유통하는 온/오프라인 업체들은 소비자 수요를 충족할 수 있도록 생산과 배송 속도 제고를 위한 방안 마련에 집중하고 있는 상황입니다. 그러나 아직까지는 공급망 전반에 걸쳐 생산과 배송 효율 향상에 장애물로 작용하는 과제가 산재해 있어, 이들 업체들은 수요를 충족하고 공급 부족 문제를 해결하기 위해 창의적인 솔루션을 다양하게 모색하고 있습니다.

공급망 가속화

필요한 물품의 재입고 속도를 제고하기 위해 소매 업체와 공급 업체의 입장에서는 전체 공급망의 리드 타임을 줄이는 것이 필수지만, 최근 국경 간 무역과 운송에 다양한 어려움이 발생하면서 리드 감소가 원활하지만은 않는 실정입니다. 다양한 운송 옵션 중에서도 신종 코로나바이러스는 항공 화물 운송(가장 빠른 운송 수단)에 가장 큰 타격을 입히며, 문제를 가중 시키고 있습니다. 5월 17일부터 23일까지 전체 항공화물 운송 가능량은 작년 같은 주에 비해 26%나 감소한 것으로 집계되었습니다. 이는 항공 화물 용량의 대부분을 운송하는 상업용 항공편의 현저한 감소로 인한 것으로 풀이되고 있습니다(전년 동기에 비해 상업용 항공편의 화물 운송 가능량은 72% 감소).

이를 보완하기 위해 항공 및 특급 화물선 용량은 전년 대비 각각 17%, 18% 증가되었습니다. 항공 화물을 통한 운송 가능량은 지난 4월에 가장 큰 낙폭을 보인 뒤, 상용 항공편이 점차 운항을 재개함에 따라 운송량이 매주 개선되고 있는 상황입니다.⁴

그럼에도 불구하고 수요 증가와 운송 용량 감소로 인해 기업체들은 항공 화물에 비해서는 리드 타임이 상대적으로 더 긴 대체 경로를 사용하고 있어, 여전히 공급 불균형에 시달리고 있습니다. 항공편을 이용한 화물 운송이 불가능한 경우, 기차, 선박, 트럭(사용 가능한 경우에는 항공편도 일부 활용) 등을 적정히 조합하면, 항공 화물만큼 빠르지는 않더라도 비교적 신속한 공급망을 확보해 빠른 리드 타임을 유지할 수 있습니다.



머스크에서는 상품이 고객에게 안전하게 도착할 수 있도록 대체 운송 솔루션을 구성하여 신종 코로나바이러스로 인한 영향을 최소화하기 위한 노력을 꾸준히 기울이고 있습니다.

² <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/retailindustry/bulletins/retailsales/march2020>

³ <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/key-consumer-behavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves/>

⁴ Seabury Consulting, Accenture

Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain

온라인 솔루션

신종 코로나바이러스 사태가 지속되면서 온라인 판매를 처음으로 개시하는 업체들도 늘어나고 있는 추세입니다. 대부분은 시장 대응에 민첩한 소규모 기업들이 온라인 시장으로 눈을 돌리고 있지만, 독일의 할인 슈퍼마켓 프랜차이즈인 알디(Aldi)나 영국의 막스 앤 스펜서(Marks & Spencer), 모리슨(Morrison's)와 같은 일부 대규모 기업들도 온라인 판매를 처음으로 시작하고 있습니다.

그러나 온라인 소매 채널을 통해 수요 공급의 불균형 문제가 일시에 해결되는 것은 아닙니다. 기존에 온라인 소매 채널을 운영하던 업체들의 경우, 전년 동기 대비 6 3월 글로벌 온라인 소매 판매량이 74%나 급증하면서 공급 부족 사태에 시달리고 있는 것으로 나타나기도 하였습니다. 특히, 아마존(Amazon)은 당일 배송 서비스와 익일 배송 서비스에 큰 어려움을 겪으며, 익일 배송 서비스는 아예 중단해야 했고 반품 규정 또한 개정해야 했습니다.⁷



전자 상거래 서비스를 제공하는 소매 업체인 경우, "전자 상거래 물류 행태의 변화" 보고서를 참고하면 공급망이 직면하고 있는 문제와 이를 극복하기 위해 취할 수 있는 대응 방안을 살펴볼 수 있습니다.

인력 부족

공급망 전반에 걸쳐, 인력 부족 또한 큰 문제로 대두되고 있습니다. PWC는 이러한 급격한 배송 인력 부족은 소매 업체가 앞으로 고심해야 할 새로운 문제라고 분석하였습니다.⁸ 인력 부족에 대응해 기업체들은 배송 인력을 빠르게 수급, 확장하기 위한 노력을 기울이고 있습니다. 예를 들어, 아마존은 지난 3월, 주문 처리 센터 업무와 배송 업무의 원활하게 유지하기 위해서는 약 100,000명에 달하는 인력을 추가로 필요하다고 발표한 바 있습니다.⁹ 이와 마찬가지로 영국 슈퍼마켓 체인인 테스코(Tesco) 또한 약 55,000명에 달하는 임직원이 결근함에 따라, 2주 동안 총 45,000명의 직원을 새로 고용하였습니다. 테스코가 새로 확보한 인력은 유통 센터, 배송(차량 기사), 매장 등으로 배분되며, 약 11억 달러의 추가 비용(추정치)을 유발한 것으로 집계되었습니다.¹⁰

중국의 경우, 폐업 또는 영업이 중단된 기업의 잉여 인력을 인력 부족 사태에 시달리는 소매 업체에 일시적으로 파견하는 창의적인 솔루션이 제안되기도 하였습니다. 예를 들어, 알리바바(Alibaba) 소유의 슈퍼마켓 및 식료품 배달 서비스인 헤마(Hema)는 레스토랑 프랜차이즈인 시베이(Xibei)에서 임시로 1,000여명의 직원을 고용하였습니다.

생산 증가

제조 업체들은 마스크 및 손 소독제와 같은 의료 품목에 대한 수요 증가를 충족하기 위해 교대 근무, 초과 근무, 품목 유형 제한 등의 조치를 시행함으로써 생산량을 늘리고 있습니다. 그러나 생산량을 늘리는 데에도 물리적인 한계가 있고 인력 부족, 신종 코로나바이러스 관련 새로운 보건/안전 조치 시행, 하청 공급 업체의 자재 부족 등 문제로 인해 생산량 증가 또한 쉽지만은 않은 상황입니다.

신규 고객을 확보하기 위한 대응 방안

기존 고객층이 사라진 일부 도소매 업체들은 신속하게 새로운 고객을 확보해야 하는 문제에 직면해 있습니다. 예를 들어, 강제 영업 중단 조치로 인해 영업을 중단한 음식점이나 식당에 식자재를 공급하던 업체들은 소비자들에게 직접 물품을 판매하는 방식으로 유통 전략을 수정하였습니다. 그러나 공급망과 유통 구조를 새롭게 조정하는데 따르는 어려움으로 인해, 온라인 서비스와 로컬 고객을 대상으로 하는 공급 채널 구축에 성공한 업체들은 대부분 규모가 작은 생산 업체로 국한되고 있는 실정입니다.¹¹



⁵ <https://www.rte.ie/news/business/2020/0407/1129150-covid-19-prompts-hundreds-of-businesses-to-move-online/>

⁶ <https://www.aciworldwide.com/news-and-events/press-releases/2020/april/covid-19-crisis-drives-changes-in-ecommerce-sales-aci-worldwide-research-reveals>

⁷ <https://ecommercenews.eu/amazon-closes-fulfillment-by-amazon-for-most/>

⁸ <https://www.pwc.com/en/retail-and-consumer/publications/impacts-of-coronavirus-turn-into-opportunities.pdf>

⁹ <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/03/17/amazon-is-hiring-100000-workers-will-this-good-news-ultimately-crush-small-businesses/>

¹⁰ <https://www.dailysabah.com/business/economy/tesco-hires-45000-new-staff-amid-covid-19-outbreak-expects-costs-to-surge-by-11-billion>

¹¹ <https://www.bbc.co.uk/news/technology-52066764>

Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain

비필수 품목에 대한 낮은 수요

필수 품목을 판매하는 소매 업체들은 막대한 수요 증가로 공급에 어려움을 겪고 있지만, 필수가 아닌 품목을 판매하는 소매 업체들은 정반대의 어려움을 겪고 있습니다. 매장 폐쇄, 방문 고객 급감 등으로 인해 온라인 판매 채널이 없는 소매 업체들은 판매하지 못해 남은 엄청난 양의 재고 잉여 문제에 시달리고 있는 실정입니다. 전자 상거래를 제공하는 소매 업체들도 예측이 불가능한 갑작스러운 수요 감소와 신종 코로나바이러스로 인한 현재 시장 환경에서 어려움을 겪고 있어, 온라인 판매가 판매를 보장하는 해결안은 아닌 것으로 평가되고 있습니다.

많은 소매 업체들이 신종 코로나바이러스의 확산 이전에도 경제 불황에 따른 어려움에 직면해 있었지만, 최근 시행되고 있는 정부의 영업 중단 지시나 수요 감소는 이러한 문제를 가중 시키는 요인으로 작용하고 있습니다. 특히, 최근 미국의 피치 기업평가사(Fitch Rating Service)는 메이시즈(Macy's), 리바이 스트라우스(Levi Strauss), JC 페니(JCPenney)를 포함하여 하루에 9개에 달하는 소매 업체의 신용도를 하향조정하며, 향후 경제 상황에 대한 어두운 전망을 내놓기도 하였습니다. 피치는 자사 모델을 근거로 5월 중순에 매장이 영업을 재개하더라도 이러한 소매 업체의 매출이 90% 감소 할 것으로 내다보았습니다.¹² 한편, 미국의 고급 소매 체인인 노드스트롬(Nordstrom)은 신종 코로나바이러스 사태가 지속되는 동안 지불 능력을 유지하기 위해 8억 달러에 달하는 대출을 받았으며, JC 페니는 대출금 1,200만 달러를 상환하지 못한 것으로 밝혀졌습니다. 데님 브랜드인 트루 릴리전(True Religion)은 신종 코로나바이러스에 따른 매장 폐쇄 등을 이유로 파산을 신청하기도 하였습니다.^{13,14}

영국 알바레즈 앤드 마살(Alvarez & Marsal)의 연구에 따르면, 영국 소매 업체의 절반 가량이 폐업할 수 있다고 경고하며, 식료품 판매 업체를 제외한 소매 체인 34개 중 5개가 신종 코로나바이러스 사태 발발을 기점으로 이미 마이너스 매출을 기록하고 있다고 전했습니다. 이어, 매출이 10%만 더 감소하면 영국 주요 소매 업체의 3분의 2 이상이 자금 운용 문제에 맞닥뜨릴 수 있다고 분석하였습니다.¹⁵

소매 산업에서 가장 큰 타격을 입은 부분은 바로, 의류 산업입니다. 미국에서는 3월 의류 및 의류 액세서리 매출이 전년 대비 50% 이상 감소한 것으로 집계되었습니다.¹⁶ 세계 최대 패션 소매업 체인 인디텍스(Inditex)는 3월 상반기 오프라인 매장과 온라인 매출이 24% 감소했다고 밝혔으며,¹⁷ 유럽 의류 및 섬유 연맹인 유라트렉스(Euratrax)의 조사에 따르면, 전체 패션 기업의 80%가 이미 임직원을 정리해고하고 있으며, 앞으로 절반 이상이 최소 50%에 달하는 판매 및 생산 감소를 감내해야



할 것으로 예측하였습니다.
공급 속도 지연

매출 손실 외에도 비필수 품목을 판매하는 소매 업체는 막대한 규모의 재고(창고에 보관 중인 재고, 운송 중인 재고, 공급 업체에서 대기 또는 생산 중인 재고) 처리에 상당한 어려움을 겪고 있습니다. 잉여 재고 문제를 해결하기 위해 물류 업체들은 화물이 거쳐가는 요충 지점에서 물류 처리 속도를 늦추고 리드 타임이 더 긴 경로를 이용하는 방식을 채택하고 있습니다.

수요의 급격한 변동으로 소매 업체들은 공급량과 시점을 보다 유연하게 조정하고 상품이 시장에 실제 도달했을 때, 재고를 더욱 원활하게 관리할 수 있게 도와주는 솔루션으로 공급망 시스템을 전환하고 있습니다. 다양한 솔루션 중에도 최근에는 물류 요충 지역에 재고를 일시적으로 보관하는 방안이 가장 효과적인 솔루션으로 각광을 받고 있습니다. 재고를 물류 요청 지역에 보관할 경우, 소매 업체는 화물 유입 속도를 지연함으로써 현재의 수요 변동을 더 효과적으로 관리하는 동시에 기존 재고 창고 시설에 가중되는 부담도 줄일 수 있습니다.

머스크 경우, 주요 허브 항만에 재고를 보관하는 머스크 플렉스 허브(Maersk Flex Hub) 솔루션이 소매 업체들 사이에서 상당한 인기를 끌고 있습니다. 이러한 수요 증가에 대응하여, 머스크는 세계 각국에 재고 보관이 가능한 새로운 항만을 확보하고 미국 멕시코만에도 유사한 시스템을

¹² <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2020/04/03/retail-companies-on-death-watch-is-growing-fast-as-covid-19-puts-non-essential-retailers-on-life-support/#1b73693725ea>

¹³ <https://uk.reuters.com/article/us-health-coronavirus-true-religion/denim-retailer-true-religion-files-for-bankruptcy-protection-amid-virus-crisis-idUKKCN21V222>

¹⁴ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-15/j-c-penney-skips-interest-payment-mulls-strategic-alternatives?sref=437r7DCU>

¹⁵ <https://econsultancy.com/how-is-coronavirus-impacting-the-retail-industry/>

¹⁶ https://www.census.gov/retail/marts/www/marts_current.pdf

¹⁷ <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/18/profit-warnings-from-firms-across-europe-mount-as-covid-19-bites>

Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain

머스크 플렉스 허브 - 재고를 더욱 유연하게 통제하기 위한 최적의 솔루션

 재고 입고 속도 지연
소비자 수요 변동에 더 효과적으로
대응하기 위해 고객 화물 입고 속도를 지연

 완벽한 재고 현황 관리
온라인 대시 보드를 통해 재고 상태와 및
보관 시간을 확인

 화물을 더 가까운 위치에 보관
5개의 주요 허브 항만에 재고를 보관하여,
주요 시장에 대한 접근성을 제고

 공급망 비용 절감
기존의 일반적인 창고 운용 시스템 대비
소요 비용을 절감

 "시장 출시 속도" 제고
화물 배송 시기와 장소를 완벽하게
통제하여 시장에 출시하는 속도를 제고

 재고 창고 부담 경감
기존의 재고 보관 시설에 가중되는 부담을
경감

신종 코로나바이러스 이후, 경제 회복이 어떻게
진행되느냐에 따라, 판매 실적이 반등할 것으로 예상할 수
있는 소매 업체의 경우, 수요가 다시 증가할 것에 대비하여
화물을 주요 시장에 더 가깝게 배치하고 필요에 따라
물품을 시장에 빠르게 출시할 수 있는 체계를 구축해 두는
것이 중요합니다. 특히, 소비자들이 그동안 구매를 미루고
있던 물품의 상당수는 방역 조치 등이 완화되면 수요가
급증할 가능성이 있기 때문에 이에 대응할 역량을 갖추면
매출 회복에 큰 도움이 될 수 있습니다.

그러나 보관할 수 있는 재고의 양과 위치에는 물리적인
제약이 따르기 때문에 모든 물류 서비스 제공 업체와 운송
허브가 장기적인 재고 보관 솔루션을 제공할 수 있는 것은
아닙니다. 이에, 효율적인 재고 관리 시스템을 원하는
기업은 재고 입고 속도 조정, 시장과 가까운 위치에서 화물
보관, 시장 출시 속도 향상, 완벽한 재고 현황 관리, 기존
창고 운용 시스템 대비 비용 절감 등에서 장점을 발휘할 수
있는 물류 파트너와 협력해야 앞으로 다가올 변화에
효과적으로 대응할 수 있습니다.

주문의 취소 또는 연기
의류 업계에서는 주문이 취소되거나 연기되는 사태, 대금이
크게 감소 사태가 종종 발생하는 편입니다. 세계 최대의
의류 상품 수출국 중 하나인 방글라데시의 경우, 4월 말
현재 약 32억 달러 규모의 주문이 취소 또는
연기되었습니다.¹⁸

이 같은 사태는 기업의 연속성을 좌우할 수 있는 문제이기
때문에 이를 피할 수 있는 대책을 강구해 두는 것이 매우
중요합니다. 주문이 대량으로 취소되거나 연기되면 해당
기업의 평판에 회복 불가능 수준의 피해를 입힐 수 있을
뿐만 아니라, 수백만 명에 달하는 노동자들의 생계에 막대한
영향을 끼칠 수도 있습니다. 아울러, 신종 코로나바이러스로
인해 이미 상당한 자금 압박을 받고 있는 공급/생산
업체들의 상황도 악화일로를 걷게 될 수 있기 때문에

면밀한 준비가 필요한 문제라고 할 수 있습니다.

생산 품목 전환

최근에는 통상적으로 생산하던 품목 대신, 수요가 많은
품목으로 생산을 성공적으로 전환한 제조 업체들의 사례도
하나, 둘 씩 확인되고 있습니다. 예를 들어, 고급 소매
체인인 LVMH는 향수 생산 라인을 손 소독제 생산 라인으로
전환한 바 있으며, 아이폰(iPhone) 부품 제조 업체인
폭스콘(Foxconn)은 스마트폰 공장을 마스크 공장으로
전환한 것으로 알려졌습니다.¹⁹ 그러나 의료 용품의
경우에는 일반 대중이 사용할 수 있는 제품을 생산하기
위해서는 다양한 규정을 충족하고 인증 절차를 거쳐야 하기
때문에 생산 품목 전환에 어려움이 동반될 가능성도
많습니다.



¹⁸ <https://www.bgmea.com.bd/>

¹⁹ <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/from-perfume-to-hand-sanitiser-tvs-to-face-masks-how-companies-are-changing-track-to-fight-covid-19/>

Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain

소비 시장 회복을 위한 대응 방안



앞으로의 시장 상황을 예측하기란 매우 어려운 일이지만, 소매 업체들은 매출 회복과 실적 제고를 위해 공급망과 재고를 준비해야만 하는 상황에 놓여 있습니다. 신종 코로나바이러스가 최초로 발병한 중국의 소매 업체들도 서구 국가들의 업체들과 상황이 매우 유사한 것으로 조사되었습니다. 2월 말을 기준으로 중국 소매 시장은 의류 및 신발(-33%), 가정 용품 및 가구(-34%), 전자 제품(-20%) 등 여러 부분에서 매출에 큰 감소폭을 보였습니다. 반면, 식료품과 온라인 음식 배달 시장은 각각 10%, 26%가 증가한 것으로 나타났습니다.²⁰

3월 중순부터는 격리 조치가 완화됨에 따라 소매 업체들이 점차 영업을 재개하면서 시장 상황은 완만하지만 확실한 반등을 보이고 있습니다.

마찬가지로 중국 공급 시장도 느리지만 회복세로 돌아섰습니다. 4월 10일 현재, 중국 대기업의 95%가 운영을 재개(단, 생산력은 일부 제한)한 것으로 집계되었는데²¹ 제조와 운송까지 소요되는 리드 타임을 고려했을 때, 서구 시장의 소매 업체들은 앞으로도 수주 간 공급 부족 사태에 시달릴 것으로 예상되고 있습니다. 비필수 품목의 경우, 신규 주문이 급감함에 따라 대부분의 제조 업체들은 기존의 물량을 생산하는 데에만 집중하고 있는 실정입니다. 그러나 필수 품목, 특히 개인 보호 장비(PPE) 및 기타 수요가 많은 의료 용품에는 생산 재개가 매우 긍정적인 요인으로 작용할 것으로 보입니다. 상당수의 제조 업체들은 필수 품목에 대한 수요 증가가 당분간은 지속될 것이라는 기대감 속에 새로운 공장과 시설을 마련하기도 하였습니다. 이에, 이러한 새로운 제조 시설은 향후 기업 활동 계획 시, 탄력성 측면에서 중요한 요인으로 작용할 전망입니다.

단, 대부분의 창고나 공장은 생산 재개에도 불구하고 여전히 엄격한 보건 및 안전 조치에 따라 운영될 것이라는 사실은 반드시 유념해야 할 문제입니다.²² 서구 시장도 중국 시장과 유사한 방향으로 흘러갈 확률이 상당하기 때문에 소매 업체들은 장기적으로 신종 코로나바이러스와 관련하여 “뉴 노멀”로 자리잡은 보건 및 안전 조치를 수용하기 위해 창고 및 유통 센터의 워크 플로우를 조정할 수 있는 방안을 강구해야만 합니다. 전반적으로 소매 시장의 회복은 신종 코로나바이러스의 확산을 얼마나 성공적으로 예방할 수 있는지, 격리 조치가 해제되는 방법과 시기, 소비자 신뢰 회복 속도 등 불확실성이 높은 여러 요인에 따라 달라질 수 있습니다. 따라서 전문가들은 회복 속도가 빠른 “V”자형 회복 전략 보다는 변화의 속도가 완만한 “U”자형 복구 전략을 서구 시장의 소매 업체들에게 권장하고 있습니다.^{23,24,25}

²⁰ <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/implications-of-covid-19/how-retailers-manage-and-recover.html>

²¹ <https://daxueconsulting.com/chinas-recovery-from-the-coronavirus/>

²² <https://www.businessinsider.com/foxconn-iphone-factories-china-reopen-extreme-covid-coronavirus-safety-measures-2020-4?r=US&IR=T>

²³ <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/global-ceos-coronavirus-covid19-recession-economics-recovery-crisis>

²⁴ <https://www.reuters.com/article/us-global-economy-poll/global-economic-contraction-to-be-steepest-on-record-recovery-u-shaped-reuters-poll-idUSKCN22600U>

²⁵ <https://www.jpmorgan.com/global/research/2020-covid19-recession-recovery>

Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain



소매 업체가 현재 선택할 수 있는 대안은?

소매 시장이 회복세로 돌아선다고 하더라도 신종 코로나바이러스 사태 이전의 시장 환경을 기대하기는 어려울 것으로 전문가들은 예상하고 있습니다. 오히려, 기존의 시장 예측 모델과는 완전히 다른 특성을 지닌 새로운 모델을 개발해야 하는 “뉴 노멀”이 시장의 표준으로 자리잡을 가능성이 매우 높을 것으로 점쳐지고 있습니다. 물론, 아직까지는 미지수로 남아 있는 변수가 많고 정확한 예측을 위한 데이터도 부족한 상황입니다. 따라서 적절한 데이터 모델이 개발될 때까지 당분간은 변하는 시장 상황에 빠르게 대응할 수 있는 유연한 공급망을 구축하여 운용하는 것이 관건이라고 볼 수 있습니다.

이를 위한 첫 번째 과제는 모든 SKU의 보관 위치를 식별하고 공급망 상의 다양한 지점에 어떤 제품이 보관되어 있는지, 각 보관 지점의 리드 타임은 어떻게 되는지 등 공급망 전반을 정확히 파악하는 것입니다.

공급망 파악이 완료된 경우에는 효과적인 시장 공급을 위해서 즉시 필요한 단기적인 니즈는 무엇인지 검토하는 단계가 중요합니다. 특히, 우선 순위를 부여해야 하는 물품은 무엇인지, 어떤 제품 라인이 핵심인지, 신속하게 처리해야 하는 POS는 무엇인지, 공급망에 어떤 병목 현상이 발생하고 있는지, 특정 상품의 공급 업체가 직면한 문제는 무엇인지 등을 파악하는 과정이 반드시 필요합니다.

예를 들어, 소비자들이 구매를 지연한 물품은 자택 격리 등의 제한이 완화되면 판매에서 가장 큰 반등을 보일 수 있는 부문입니다. 따라서 이러한 품목을 유통하는 소매 업체는 가장 수요가 많을 것으로 예상되는 POS에 가장 효과적인 리드 타임을 제공할 재고 보관 지점으로 필요한 SKU를 이동하는데 우선 순위를 두고 역량을 집중 시키는 것이 좋습니다.

그러나 시장 불확실성이 높은 경우에는 여러 상황에 효과적으로 대응할 수 있는 시나리오를 준비해 두는 것이 바람직합니다.

특히, 각 시나리오에는 시장 상황에 따른 각기 다른 매장 영업 재개 시점, 수요 예측 정보, 전자 상거래 실적에 따른 총 판매/수요량 예측 등이 다양하게 준비되어야 합니다.

단기적으로 수요가 급증할 것으로 예상되지 않는 비필수 품목이나 소비자들이 특별히 구매를 지연하고 있지 않은 품목을 유통하는 소매 업체들도 만약을 대비해 수요가 증가하는 시나리오를 수립하고 변하는 시장 상황에 신속하게 대응할 수 있는 준비를 반드시 해 두어야 합니다.

단, 이러한 시나리오 모델을 개발할 때에는 공급망 관련 니즈를 효율적으로 예측하고 계획할 수 있도록 공급망 내의 핵심 파트너와의 꾸준한 소통을 유지하는 것이 매우 중요합니다. 또한, 각 시나리오 목표와 시나리오 적용 조건에 대한 핵심 파트너사의 이해도를 높이면, 상황이 전개 방향에 따라 공급망을 훨씬 더 빠르게 전환할 수 있다는 장점도 있습니다.

아울러, 시나리오를 수립할 때에는 새로운 비용을 고려하고 그에 따른 대응 방안을 계획해 두어야 합니다. 다양한 새로운 비용 중에서도 공장, 창고, 유통 센터 및 아울렛을 위한 안전 조치는 당분간 유지될 가능성이 높기 때문에 반드시 시나리오 수립에 반영을 해야 합니다.

이와 더불어, 작업 공간, 시설, 공정의 변화가 장기적으로 비용에 미치는 영향을 검토하고 매장이 영업을 재개되었을 때 사회적 거리두기 조치가 방문자 수에 미치는 영향 또한 추정해야 할 필요성도 있습니다.

소매 산업 회복 시나리오에 따른 계획 수립, 각종 시장 니즈 분석, 비용 영향 파악과 함께 매출 복구를 지원할 수 있는 서비스에 대한 문의 사항이 있는 경우, 지금 바로 머스크에 문의해 주시기 바랍니다.

인터뷰



조한나 하인즈(Johanna Hainz)
머스크 소매 부문 글로벌 총책임자



마나브 자인(Manav Jain)
머스크 공급망 개발 책임자(북미)

신종 코로나바이러스는 소매 업계에 어떤 영향을 미쳤나요?

가장 큰 영향을 미친 것은 소비 행태의 변화입니다. 신종 코로나바이러스 사태로 인해, 최근 소비자들은 물건을 생활에 필수인 품목과 필수가 아닌 품목으로 나누는 이분법적인 개념으로 구분하기 시작하였습니다. 이에, 필수 품목인 식품 및 의료 용품을 유통하는 소매 업체들은 급증한 수요를 충족하기 위해 생산 및 운송 속도를 빠르게 증가 시키고 있는 추세입니다. 특히, 가공 식품의 경우, 신종 코로나바이러스 사태 이전에는 대부분의 재고가 해상으로 운송되었지만, 지금은 수요가 너무 높아 해상 화물로는 공급이 수요를 따라가고 있지 못한 상황이 발생하고 있는 실정입니다. 또한, 운송 제한 및 영업 중단 조치 등 생산에 악영향을 미치는 변수로 인해, 원산지 국가에서 품목을 빠르게 수출하는 데에도 큰 어려움이 따르고 있습니다. 이로 인한 파급 효과는 공급망 전반에 이르고 있다는 것이 업계의 분석입니다.

이와 반대로 비필수 품목을 판매하는 소매 업체나 매장은 정부의 강제 영업 중단 조치 등으로 인해 수요가 크게 감소한 상황입니다. 공급 속도를 지연하지 못한 소매 업체들은 판매하지 못한 잉여 재고로 인한 문제에 직면하고 있습니다.

모든 상황을 종합해 보았을 때, 소매 업체와 물류 서비스 제공 업체들은 급격히 변한 수요로 인해 발생한 수요와 공급 간의 불균형에 신속하게 대응할 수 있는 방안을 마련하는데 주력하고 있습니다.

포스트 신종 코로나바이러스 시대, 소매 업계는 어떻게 변할까요?

지금 현재 시점에서 신종 코로나바이러스 종식 이후의 시장 상황을 예측하기란 상당히 까다로운 문제입니다. 그러나 매장 영업이 재개되고 소비자들이 오프라인 매장을 다시 방문할 수 있게 되면, 수요가 최고조에 달할 가능성이 높습니다. 이 같은 현상을 전문가들은 "리벤지 구매(revenge purchasing)"라고 부르고 있습니다. 매출 회복을 기대할 수 있는 여러 품목 중에서도 가구와 같이 소비자들이 구매를 미루고 있었던 품목이 가장 큰 영향을 받을 것으로 예상되고 있습니다. 반면, 의류 산업의 회복은 더딜 가능성이 있기 때문에 관련 소매 업체들은 여름 재고나 수익에 대한 손실에 대비하고 대신, 3분기나 4분기 매출 회복을 기할 수 있는 전략을 수립해야 합니다. 수요가 급증할 수 있는 소매 업체는 가능한 경우, 재고를 시장에 가깝게 준비해 두는 전략을 채택함으로써 시장 상황에 따라 빠르게 공급을 조정할 수 있도록 하는 것이 권장됩니다. 물론, 머스크에서는 필요한 경우, 공급 물량을 매우 빠르게 늘릴 수 있는 만반의 준비가 되어 있기 때문에 고객이 원하는 상품을 즉시 시장에 공급할 수 있는 역량을 확보해 두고 있습니다.

오프라인 매장에서 사회적 거리두기 조치가 얼마나 지속될지는 아직 미지수입니다. 이에, 필수 품목과 비필수 품목을 유통하는 소매 업체들은 오프라인 매장 운영 모델을 재검토하여 매장 방문객 감소를 상쇄할 수 있는 방안을 강구하고 이를 향후 사업 예측 모델에 반영해야 합니다.

전자 상거래 시장에는 어떤 변화를 기대할 수 있을까요?

장기적으로 전자 상거래로의 전환은 신종 코로나바이러스 사태로 인해 가속화될 가능성이 높다고 볼 수 있습니다. 올 한 해 동안, 가장 큰 타격을 입은 것은 온라인 판매 채널이 없거나 제한적인 소매 업체인 것으로 나타났는데, 의류 산업의 경우에는 신종 코로나바이러스로 인해 온라인 판매량이 크게 증가 할 가능성이 높습니다. 그러나 전자 상거래 전략을 구현하는 데에는 상당한 비용 부담이 수반될 수 있기 때문에 100% 오프라인 모델을 유지할 소매 업체도 있을 것으로 예상됩니다. 가장 큰 문제는 격리 조치로 인해 전자 상거래로 돌아선 신규 고객이 격리 조치가 완화된 이후에도 온라인 쇼핑 행태를 유지할 것인지의 여부입니다.

Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain

신종 코로나바이러스로 인한 장기적인 영향으로는 어떤 것이 있을까요?

이번 신종 코로나바이러스 사태는 장기적으로 물류 분야에서 이미 대두되고 있던 트렌드를 가속화 할 가능성이 있습니다. 특히, 공급 업체의 다양화, 공급망의 유연성 및 투명성 확보, 보다 정교한 물류 관리 톨의 도입 등이 속도를 낼 전망입니다. 시장 전반의 상황을 보았을 때, 앞으로 기업체들은 비용 절감 대신 공급망의 탄력성과 유연성 확보에 주력할 가능성이 있고 지역 또는 글로벌 시장에 악영향을 미치는 사태가 발생했을 때, 유통 체계가 얼마나 노출되어 있는지를 평가하는데 집중할 가능성도 높습니다.

소매 업계는 공급을 중국 이외의 국가로 분산함으로써 공급망의 다각화를 꾀할 수도 있습니다. 이 같은 움직임은 신종 코로나바이러스 사태 이전에도 이미 있었지만, 신종 코로나바이러스 발병과 미-중 무역 분쟁이 심화됨에 따라, 더 큰 탄력을 받을 것으로 예상됩니다. 공급 업체의 수가 적으면 공급 과정의 투명성과 가시성은 제고할 수 있지만, 공급 중단 사태가 발생하면 그 위험이 한 곳에 집중되어 문제가 발생할 확률도 높아지게 됩니다. 공급망을 여러 지역에 걸쳐 다각화 해 두면, 전반적인 물류 시스템을 훨씬 더 견고하게 만들고 위험을 분산하는 효과를 누릴 수 있습니다. 아울러, 포스트 신종 코로나바이러스 시대의 기업들은 재고를 보다 유연하게 관리하고 최종 소비 시장에 가깝게 유지하기 위해 가능한 경우에는 공급망을 지역 별로 구축하기 위한 노력을 기울일 수도 있습니다. 사업 연속성 연구소(Business Continuity Institute)의 조사에 따르면, 대부분의 기업이나 조직은 이미 신종 코로나바이러스의 영향으로 인해 대체 공급원을 확보해둔 것으로 나타났으며, 약 33.1%는 현지 공급 업체로부터 필요한 물품을 조달하는 전략을 구축한 것으로 확인되었습니다.²⁶

신종 코로나바이러스로 인한 변화가 공급망 관리에는 어떤 영향을 미칠까요?

공급망 다변화와 전자 상거래 시스템으로의 전환은 소매 시장을 더욱 복잡하게 만들 것으로 예상됩니다. 특히, 공급 전 단계에 걸쳐 투명성과 가시성을 확보해줄 수 있는 정교한 톨과 물류 관리 솔루션(소매 업체가 재고의 위치와 현황을 실시간으로 확인하여 시장 변화에 빠르게 대응할 수 있도록 해주는 새로운 디지털 솔루션, 소프트웨어, 물류/세관 업무 관련 톨 등)에 대한 니즈는 앞으로도 꾸준히 증가할 전망입니다.

더욱 고도로 통합된 네트워크에 대한 수요도 높아질 가능성이 있습니다. 복수의 허브, 운송 경로 및 운송 옵션을 확보하고 관리하는 업체는 고객에게 더 큰 유연성을 제공할 수 있고 공급 중단 사태가 발생하더라도 훨씬 더 빠르게 대안을 마련할 수 있습니다. 물류 허브나 기타 물류 거점에 재고를 보관하고 컨테이너를 우선 순위에 따라 처리할 수 있는 역량은 공급망에 탄력성을 확보해야 하는 산업이나 기업에 점점 더 큰 이점으로 작용할 것입니다. 아울러, 공급망 분산에 따라, 여러 공급 업체를 관리해야 하는 물류사는 공급망 전반에 걸쳐 효과적인 서비스와 탁월한 투명성, 가시성을 제공할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 합니다.



²⁶ <https://www.thebci.org/news/coronavirus-organizational-preparedness-learning-from-our-fortnightly-survey.html>

Stay Connected

Adapting to a Changing Retail Supply Chain



위기에 한 발 앞서 나가기 위한 준비

향후 변화할 시장에 대한 대응 방안을 수립하지 못한 경우, 머스크와 함께 사업에 영향을 미칠 수 있는 요인과 솔루션을 마련해 보시기 바랍니다.

1. 담당자 또는 전담 고객 관리 팀의 연락처를 알고 있는 경우, 직접 문의하시면 자세한 안내를 받으실 수 있습니다.
2. 사업 관리: Maersk.com에 로그인하면 사업 관련 문의를 하실 수 있습니다. 머스크는 최대한 빠르게 문의 사항을 해결할 수 있도록 고객 서비스 담당자 서비스를 제공하고 있습니다.
3. 지역 사무소 연락 정보: <https://www.maersk.com/contact>
4. 온라인 채팅 상담: <https://www.maersk.com/help/support/#/chat?liveChat=true>

시장 회복 을 위한 준비

매장 영업이 재개할 날을 손꼽아 기다리고 있다면, 머스크와 함께 공급망 조율, 조정 등을 위한 방안을 마련하는 것이 큰 도움이 될 수 있습니다. 해상 운송 및 물류 서비스를 통합 제공하는 머스크는 여타 경쟁사와 달리 단일 상품 또는 번들 상품의 형태로 고객의 니즈에 맞게 솔루션을 맞춤형으로 구성함으로써 공급망에 문제가 발생하면 다른 운송 수단이나 경로를 통해 피해를 최소화 할 수 있다는 장점을 갖추고 있습니다.

각 고객이 가진 니즈와 공급망은 그 특성이 다르기 때문에 하나의 획일화된 솔루션으로 모든 고객을 동시에 만족 시키기란 불가능한 일입니다. 머스크는 공급망에 어떤 업체가 포함되어 있는 다음 물류 단계를 최적의 상태로 유지하기 위해 고객과 꾸준히 소통하고 협업합니다.

1. 당사 고객 담당자나 프로그램 관리자 대상 검토를 요청하시기 바랍니다.
2. 사내 조달팀과 물류팀 간의 협업을 통해 앞으로 개선이나 투자가 필요한 부분을 파악하면 도움이 될 수 있습니다.
3. 현재의 니즈는 무엇인가요?
 - a. 공급망 강화
 - b. 사업 활동의 탄력성 확보, 물류 체계의 유연성 확보
 - c. 구매 또는 소싱 전략 수정
4. 머스크와 함께라면 정기적인 회의와 꾸준한 소통을 통해 귀사에 맞는 세심한 서비스와 지원을 제공받을 수 있습니다.



