



리테일 산업이 직면한 6가지 도전과 대응 방안

June 2023

KEARNEY

01 리테일 산업의 변화와 기업의 대응

코로나 이후 리테일 업계의 변화된 상황

- 몇 년 전, 파산 위기의 리테일 기업 수가 기록적으로 늘어나면서 '리테일 아포칼립스'라는 용어가 등장했다. 리테일 산업 내 경쟁 심화, 소비재 기업의 직접 판매, 소비자 니즈의 빠른 변화에 대응하지 못한 리테일 기업들이 벼랑 끝으로 내몰린 것이다.
- 그러던 중 코로나19가 발발하면서 리테일 기업은 또 다른 도전에 직면하게 되었다. 대부분의 리테일 기업은 재고 문제, 공급망 비용 상승, 고객 선호 판매 채널의 변화, 매장 및 유통센터의 인력 부족 등의 어려움을 겪었다. 또한 팬데믹으로 인해 본사 직원들은 하이브리드 또는 원격 근무를 해야 했고, 비대면 및 자동화 기술에 대한 수요가 폭발적으로 증가했다.
- 포스트 코로나 시대가 되면서 리테일 기업은 새로운 도전을 마주하고 있다. 인플레이션, 경기 침체, 소비자 신뢰지수의 불안정성과 그에 따른 소비 제한 등이다. 현재, 대부분의 리테일 기업은 생존을 위해 비용 절감에 집중하는 동시에 비즈니스를 유지하고 경쟁업체를 따라잡기 위해 노력하고 있다. 하지만 이것만으로는 충분하지 않을 수 있다.
- 리테일 선도 기업으로 나아가려면, 트렌드와 그에 따른 기회에 주목해야 한다. 본 고에서는 리테일 기업이 반드시 알아야 할 6가지 트렌드를 소개한다.

리테일 선도 기업과 추종 기업의 차이

리테일 선도 기업의 특징

- 고객 중심적이다. 기업 문화, 인센티브, 교육, 서비스 등 기업 활동의 중심에 고객을 둔다.
- 비즈니스 전반에 걸쳐 빠른 속도를 추구한다.
- 데이터, 광고, 공급망, 오프라인 매장 등을 활용해 대체 수익원을 창출한다.

리테일 추종 기업이 흔히 저지르는 실수

- 경영진과 실무진 사이에 틈이 생기도록 방지한다. 투명성, 책임성, 실행을 지원하는 중앙 전략을 수립하지 못한다.
- 점진적인 변화에 안주한다. 기존 모델에 작은 변화를 주고 필요에 따라 기술을 적용하는 방식을 반복한다.
- 반응의 사이클에 갇혀 있다. 계속해서 변화하는 우선순위를 따라잡는데 급급해 리소스를 효율적으로 사용하지 못한다.

02 주목해야 할 리테일 트렌드

리테일 트렌드 개요

- 리테일 기업이 주목해야 할 6가지 트렌드는 다음과 같다(figure 1 참조). 이러한 트렌드는 기업의 장기적인 전략의 중심이 되어야 한다. 각 트렌드의 구체적인 내용을 살펴보고, 리테일 선도 기업은 트렌드에 어떻게 대응하고 있는지 알아보자.

2023년 6가지 리테일 트렌드

리테일 산업의 주요 외부 동인과 최적의 대응 방안

	외부 거시적 요인		최적의 대응
1	 유비쿼터스 소비자	>	 고객 경험 재구성
2	 공급망 불안정	>	 조건에 맞게 정의된 옵션 도입
3	 노동 시장의 난제	>	 유연한 직원 가치 제안
4	 지속가능성에 대한 사회적 관심	>	 지속가능성의 내재화
5	 디지털 기술 혁명	>	 소비자에게 영향을 미치는 Dykes & dams 전략
6	 마진 압박 증가	>	 대체 수익 및 비용 절감 전략 모색

Source: Kearney analysis

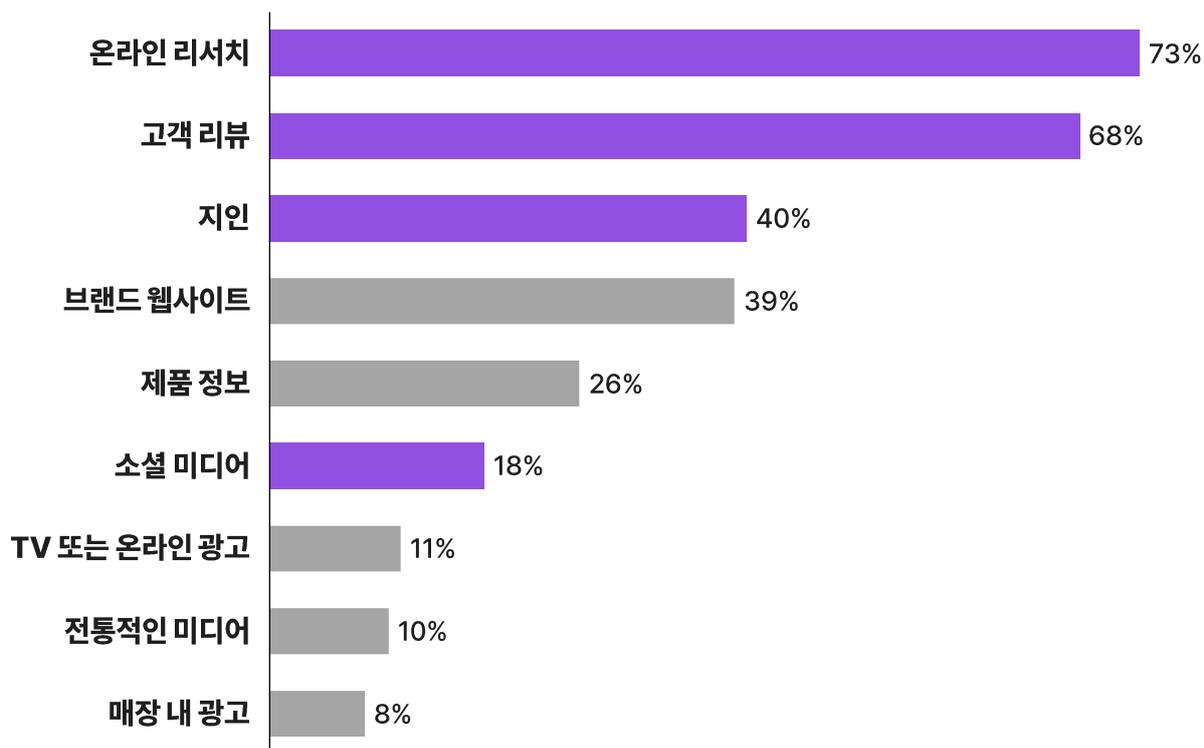
TREND 1 유비쿼터스 소비자

- 유비쿼터스 소비자는 언제, 어디서, 어떤 방식으로 쇼핑하든 원활하고 일관된 경험을 원하며, 각각의 상황에 맞는 유연한 쇼핑 옵션을 기대한다. 소비자의 욕구와 니즈도 변화하고 있다. 환경이나 제품의 원료에 관심을 가지는 소비자, 가격을 최우선으로 여기는 소비자, 브랜드의 목적이나 정치적 입장을 고려하는 소비자, 편의성이나 스타일을 중시하는 소비자 등 다양하다.
- 이에 대응하여 리테일 기업들은 배송 서비스, 온라인 주문 후 매장 픽업과 같은 서비스를 제공하고, 매장을 개편하고 있다. 여기서 나아가 유비쿼터스 소비자를 위한 일관된 옴니채널 전략을 마련해야 한다. 이를 위해서는 소비자 데이터를 실시간으로 분석하여 모든 채널에서 고객 경험을 개선하는 활동이 요구된다.
- 또한, 소비자 선택의 폭이 넓어짐에 따라 정확하게 타겟팅하고 고객의 지지를 얻는 것이 더욱 중요해지고 있다. Kearney Consumer Institute의 Customer Education Study에 따르면, 온라인 리서치와 고객 리뷰가 소비자 구매 결정에 가장 큰 영향을 미치는 동인으로 나타났다([figure 2 참조](#)). 이는 소비자들이 리테일 기업보다 소비자들의 의견을 더 신뢰한다는 것을 의미한다. 따라서 철저하게 소비자 중심적인 접근을 취하면, 고객의 마음을 사로잡고 비즈니스를 차별화하는데 도움이 것이다.

소비자의 구매 결정에 가장 큰 영향력을 미치는 동인은 온라인 리서치와 고객 리뷰

구매 결정 동인

■ 브랜드 주도 ■ 소비자 주도



Source: Kearney analysis

- 리테일 선도 기업들은 변화를 예측하고 실시간 또는 거의 실시간에 가깝게 소비자 데이터를 파악하여 계획을 조정하고 있다. 이들은 간편 반품 정책, 배송비 면제, 영업시간 연장과 같은 소비자 중심 전략에 초점을 맞추고 있다. 또한, 고객 중심의 성과 지표, 채용 방식 등 고객 중심의 정책을 도입하고 있다.
- 또한, 리테일 선도 기업들은 로열티 프로그램을 통해 소비자와 지속적인 정서적 유대관계를 형성하고 있다. 예를 들어, Alibaba의 88VIP는 가장 로열티가 높은 고객에게 보상을 제공하는 멤버십 프로그램이다. Alibaba는 독점 할인, 한정판 제품 판매, 다른 VIP 고객과의 교류 등의 혜택을 제공한다. 또 다른 예로, Virgin Red는 고객들이 버진 소유의 여러 회사에서 포인트를 적립하고 사용할 수 있는 로열티 프로그램이다. Virgin Red는 고객의 참여를 유도하기 위해 게임화 기법을 활용한다.

TREND 2 공급망 불안정

- 지리적 긴장, 코로나 이후의 변화, 경제 약화로 인해 공급망 회복탄력성이 이전보다 더욱 중요해졌다. 이러한 상황에 대응하기 위해 리테일 기업은 공급망 비용, 리스크, 지속가능성, 관련 기술을 균형 있게 고려해야 한다. 이는 가치 사슬 전반에 걸쳐 내·외부 이해관계자들의 프로세스를 점검하고 강화하는 것을 의미한다. 공급망 불안정에 대응하기 위한 방안은 다음과 같다.

투명성 증대 (Increasing transparency)

리테일 기업은 제조, 원자재에 이르기까지 모든 1, 2, 3차 공급업체에 대한 이해도를 갖춰야 한다. 이를 위해서는 공급업체 데이터를 수집하고 처리하기 위한 성숙한 공급업체 관리 능력이 필요하다. 이러한 영역을 강화함으로써 공급업체와 신뢰를 구축하고, 비즈니스에 미칠 수 있는 요인을 파악하고 인사이트를 도출할 수 있다.

협력적인 내·외부 생태계 구축 (Creating a collaborative internal and external ecosystem)

협력적인 공급망 생태계를 구축하려면, 외부 협력 못지않게 내부 협력이 중요하다. 효과적인 공급망은 기능 별, 지역 별, 사업부 별 각 조직이 잘 연계되어 있으며, 문제가 발생하면 공동으로 대응할 수 있어야 한다. 리테일 기업은 이를 염두에 두고 운영 모델과 프로세스를 점검할 필요가 있다.

또한, 공급자, 제조업체, 물류 파트너, 판매업자, 고객과의 협력은 변화하는 상황에서 필수적이다. 예를 들어, 리테일 기업과 제조기업은 원자재를 배송하기 전에 디지털 트윈을 활용하여 낭비와 비용을 줄이고 자원을 절약할 수 있다.

강력한 물류 전략 도입 (Adopting a strong logistics strategy)

얼마 전까지만 해도 치솟던 물류비용이 현재 하락세를 보이고 있다. 리테일 기업은 창고, 재고, 운송에 대한 통제력을 유지하면서 물류 운영을 간소화할 수 있는 민첩한 전략을 수립하는 것이 중요하다. 코로나 19 기간 동안 물류비용이 크게 증가했지만, 최근 조정되기 시작하면서 운송 계약을 재검토하기에 좋은 시기이다. 물동량이 증가하고 스팟 요율이 하락하는 등 선적회사에게 유리한 방향으로 흐름이 바뀌고 있다.

물동량 증가와 스팟 요율의 하락은 선적회사에게 유리한 상황

Compass snapshot: 2023년 3월

미국 국내 화물 부문		미국 시장 규모 \$B	운송 집중도	선적 시장	서비스 품질
트럭로드 (Truckload)		409.8	L		
LTL (Less-than Truckload)		79.3	M		
복합운송 (Intermodal)		27.8	M		
해상		15.4	M		
항공		97	M		
철도		61.6	H		
소포		119	H		
라스트마일 (벌크)		13	L		
라스트마일 (특수)		세부 부분에 따라 다름	L		

Sources: ATA, company financial reports; State of Logistics Report, Kearney analysis

진보된 플래닝 및 리스크 관리 시스템 구축 (Establishing advanced planning and risk management systems)

진보된 계획 및 리스크 관리 시스템을 통해 리테일 기업들은 수요와 공급의 변화를 감지하고 이에 따라 신속하게 대응할 수 있다. 인공지능 기반 시나리오 플래닝 도구를 활용해 변화하는 수요를 파악하고 이에 맞게 대응할 수 있다.

TREND 3 노동 시장의 난제

- 2022년의 대퇴사 행렬은 끝났지만, 리테일 기업은 여전히 노동 시장 문제에 직면하고 있다. 코로나19 이후, 경기 회복은 예상보다 더 느리게 이뤄지고 있으며 여전히 인력을 구하기 어렵고 고용 비용도 많이 들고 있다. 현재 리테일 기업들이 직면하고 있는 주요 도전 과제는 다음과 같다.
 - 원격 근무와 대면 근무간의 업무 방식 조율
 - 매장과 유통센터의 지속적인 인력 부족
- 이에 대응하여 많은 리테일 기업들은 임금을 인상하고, 복리후생을 확대하며, 일시적인 보너스를 제공하는 방식으로 접근하고 있다. 그러나 구성원의 니즈에 대한 깊은 이해가 없다면, 이러한 투자의 성과가 장기적으로 유지되기 어렵다. 목적, 유연성과 같은 직원 가치 제안은 직원 웰빙을 향상시키는데 도움이 된다.

포괄적인 직원 가치 제안은 직원 만족으로 이어질 수 있음

직원 가치 제안 프레임워크



Source: Kearney analysis

- 이러한 직원 가치 제안은 리테일 기업의 시간, 노력, 비용을 절약시켜 준다. 어떤 회사는 임금 인상, 복리후생 확대에 많은 투자를 했음에도 불구하고, 매장 직원들은 근무 일정의 변동성에 불만을 표시하였다. 이 회사는 잘못된 영역에 투자한 것이었다. 우리는 직원 만족도가 결국에는 승수 효과를 가지는 것을 발견했다. 내부 추천 등 새로운 인재를 유입하는데 도움이 되며, 기존 인재를 유지하는데도 도움이 된다.

TREND 4 지속가능성에 대한 사회적 관심

- 전 세계의 환경 정책은 빠르게 발전하고 있으며, 환경에 대해 관심을 갖는 소비자도 증가하고 있다. 오늘날의 소비자들은 탄소 배출량, 자원 고갈, 공정 무역까지 다양한 주제의 정보에 쉽게 접근할 수 있다. 소비자들은 보다 더 적극적으로 그린 워싱을 비판하고, 제품의 가치 사슬을 면밀히 조사하고, 원료가 윤리적으로 확보되었는지 확인하며, 제품 성분 목록을 검증한다.
- ESG 관련하여 각국 정부와 관련 기관들은 자원의 한계, 기후 변화, 지정학적 압력과 같은 영역에 집중하고 있다. 많은 국가들이 순환 경제와 지속가능성을 장려하는 정책을 시행하고 있다. 플라스틱과 포장재 분야를 보면, 여러 국가들이 정책을 시행했거나 시행할 계획을 가지고 있다(figure 5 참조).
- 이러한 발전 덕분에 2015년 이후 ESG 과제를 구체화하고 공격적인 ESG 목표를 설정한 리테일 기업의 수가 급격히 증가하였다. 하지만 목표 설정은 첫 단계에 불과하다. 리테일 기업들은 다양한 운영 목표를 내재화하고 이를 실현하여 책임감 있게 움직여야 할 것이다. 핵심 성과 지표를 지속해서 측정하고 진행 상황 및 달성 여부를 정확하게 파악해야 한다. 또한 정책 변화, 소비자의 변화, 관련 기술의 발전 현황을 놓치지 않아야 한다.
- ESG 실행에 빠르게 투자한 리테일 기업들은 브랜드 인지도 상승, 세금 감면, 수익 증가, 주주 가치의 증대와 같은 다양한 경제적 이점을 이미 실현하고 있다. 예를 들어, 파리 협정을 준수하는 S&P 500 기업들은 2018년부터 2021년까지 지수가 12% (연평균 4%) 증가하는 성과를 보였다.

장기적인 ESG 여정에서 선도적인 위치를 차지하려면?

- 가까운 미래에 시행될 규제를 포함하여 전 세계의 규제에 대한 최신 정보를 파악한다.
- 지속가능성 목표를 달성하고 초과 달성하기 위해 끊임없이 혁신한다. 예를 들어 혁신적인 재활용, 업사이클 모델을 구축하여 소비자와의 관련성을 높이는 것이다.
- 어떤 지속가능성 이슈가 소비자의 관심을 가장 많이 끄는지 파악한다.
- 진행 상황을 추적할 수 있는 강력한 전략 및 실행 거버넌스를 구축한다.

점점 더 많은 국가들이 포장 및 플라스틱 관련 순환 정책을 시행하고 있음

메가 트렌드, 포괄적이지 않음

	2015	2020	2025	2030	2035
캐나다	<p>캐나다 전역의 플라스틱 폐기물 제로화 전략 (2018년 수정) 목표는 플라스틱 폐기물 생산 최소화</p>	<p>정부 혁신 및 기술 계획 (2022년) 캐나다 플라스틱 혁신과 중소기업을 지원하기 위해 1,900만 달러 투자</p>	<p>선정된 일회용 플라스틱의 제조, 수입, 판매, 수출 금지 (2022년까지)</p>	<p>플라스틱 포장재에 대해 재고하기 위해 기업과 NGO가 협력 2025년까지의 로드맵과 2035년까지의 전략</p>	<p>플라스틱 폐기물 제로화 국가 실행 계획 2030년까지 55%의 플라스틱 포장재를 재활용 및 재사용 2040년까지 전체 플라스틱의 100%를 회수하는 것이 목표</p> <p>캐나다 플라스틱 협약</p>
EU	<p>비닐봉지 소비를 줄이는 비닐봉지 지침 (2015년 개정) 2018년, 2019년, 2025년 목표 포함</p> <p>플라스틱 전략 (2018년 채택) EU의 순환 경제 실행 계획의 일부</p>	<p>선정된 일회용 플라스틱이 포함된 일회용 플라스틱 사용 금지</p>	<p>순환 경제 실행 계획 (2015년 채택) 목표: 2030년까지 포장 폐기물의 70%를 재활용, 2035년까지 도시 폐기물의 65% 재활용</p>	<p>플라스틱 포장재 부담금 재활용되지 않는 플라스틱 폐기물의 양에 따른 국가 부담금</p>	
인도	<p>고형 폐기물 관리 규칙 (2016년 수정) 기업, 지자체, 가정 대상</p> <p>플라스틱 폐기물 관리 규칙 생산자 책임 확대 포함(2016년부터) 기업, 지자체, 가정 대상 1회용 플라스틱 사용 금지(2022년부터)</p>		<p>인도 플라스틱 협약 공공/민간순환성 원칙을 촉진하기 위해 기업, 정부, NGO가 함께 참여하는 이니셔티브 2030년 로드맵 2021년, 2022년, 2024년, 2026년, 2028년 마일스톤 포함</p>		
중국	<p>재활용 쓰레기 수입 금지 (2018년부터) 고형 폐기물 24종 금지</p>		<p>플라스틱 오염 5개년 계획 (2021-2025년 국가 전략) '친환경' 플라스틱 홍보, 초박형 비닐봉지 및 플라스틱 마이크로비즈 사용 제품 생산 금지</p> <p>고체 폐기물에 의한 환경오염 방지 및 통제에 관한 법률 분해되지 않는 비닐봉지와 일회용 식기 포함 2020년 주요 도시, 2022년 모든 도시, 2025년 서비스업 부문에 도입</p>		
영국	<p>포장 폐기물 규정 (2015년) EU는 포장 및 포장 폐기물 지침 시행</p>	<p>환경 법안 (2021년 발표) 환경 개선을 위한 목표, 계획, 정책</p>	<p>25개년 환경 계획 (2018년 발표) 영국은 2042년까지 '피할 수 있는' 플라스틱 폐기물을 제로로 만들겠다고 발표. 특히 플라스틱 폐기물에 중점을 둠. EU 환경법이 영국 법률로 전환</p> <p>플라스틱 포장세 (2022년부터) 재활용 플라스틱이 30% 미만인 포장재의 제조 또는 수입품 세금 부과</p>		
미국	<p>마이크로비즈 프리 워터 법 (2015년) 린스 오프 화장품, 비처방 의약품의 제조/포장/유통을 금지하고 기한을 정함</p>	<p>플라스틱 협약 (2020년) 순환 경제 비전을 위해 기업, NGO, 정부, 연구계가 참여 2025년까지의 목표 로드맵 (2021년)</p>	<p>캘리포니아의 플라스틱 포장 법안 포장재 재활용 및 퇴비화 의무화하고, 플라스틱 오염의 영향을 받는 지역사회를 위해 플라스틱 업계가 2032년까지 50억 달러의 기금을 조성하도록 하는 법안</p> <p>국립공원관리국의 병 금지 정책 (2022년) 2032년까지 일회용 플라스틱을 단계적으로 줄이고, 대체제를 찾기 위한 정책</p>		

파트너십 인식변화 및 교육 규제 인센티브 가장 진보적인 접근

Source: Kearney analysis

TREND 5 디지털 기술 혁명

- 빠르게 변화하는 리테일 기술은 가치 사슬 전반을 재구성하고 있다. 자동화, 머신러닝, 인공지능, 빅데이터, 사물 인터넷, 블록체인, 가상 현실은 리테일 기업들이 경쟁력을 확보하고 차별화하기 위해 도입하고 있는 기술들이다.
- 디지털 기술은 선택의 폭이 넓고 발전할 수 있는 영역이 많기 때문에 리테일 기업들은 우선순위를 정하여 예리한 디지털 전략을 마련해야 한다. 또한, 비즈니스 운영과 미래 성장 사이의 균형을 고려해야 한다.

리테일 기업이 디지털 기술의 이점을 얻을 수 있는 5가지 영역

① 공급망 가시성 향상 (Advancement of supply chain visibility)

수요 계획, 예측, 보충 계획 분야에 인공지능과 자동화 기술을 활용하는 사례가 증가하고 있다. 소비자에게 원활한 옴니채널 경험을 제공하기 위해서는 재고에 대한 통합된 뷰를 갖춰야 한다. 이에 따라, 많은 리테일 기업들이 자동화에 투자하고 있으며, 1차/ 2차 공급업체의 제품을 효과적으로 추적할 수 있는 기술을 도입하고 있다.

② 매장 및 창고 운영을 위한 5G 기술 (5G technology for stores and warehouses)

5G 기술과 엣지 컴퓨팅은 리테일 업계의 뜨거운 화두였으며, 앞으로도 신속하고 선제적인 재고 관리 및 의사 결정을 위해 활용될 전망이다. 매장에서 직원 생산성, 재고 예측, 옴니채널 경험을 지원하는데 유용하게 활용될 것이다.

③ 매장 내/외에서 활용되는 앱 기반 기술 (App-based technology in and beyond stores)

리테일 기업들은 클라우드 기반 결제, 스캔 앤 고, 게임화된 로열티 프로그램, 증강 현실 기술을 활용하여 더욱 통합된 원스톱 플랫폼으로 진화하고 있다. 영국의 리테일 기업인 Marks & Spencer는 매장 내에 AR 길 안내 앱을 도입했으며, 브라질의 Super Muffato는 디지털 카탈로그를 제공하고 있다.

④ 고급 데이터 분석을 기반으로 한 실험 (Experimentation powered by advanced data and analytics)

리테일 기업들이 데이터 및 분석 역량을 강화하면서 새로운 소비자 경험을 제공하는 다양한 실험을 진행하고 있다. 많은 리테일 기업들은 고객들에게 몰입형 경험을 제공하기 위해 메타버스 기술을 도입하고 있다. 예를 들어 Bloomingdale's는 미래형 인터랙티브 메타버스 매장을 선보였으며 Nike는 Cryptokicks라는 가상 신발 라인을 출시했다.

⑤ 착한 기술 (Technology for good)

리테일 기업들은 ESG(환경, 사회, 지배구조) 계획을 달성하기 위해 기술을 활용하고 있다. 장애가 있는 고객들을 위한 친화적인 매장과 플랫폼을 만들고, 가치 사슬 전반에 걸쳐 폐기물과 에너지를 줄이는 노력을 기울이고 있다.

TREND 6 마진 압박 증가

- 마진 압박은 리테일 기업에 낫선 개념이 아니다. 비용에 민감한 소비자들이 더 큰 가치를 요구하는 가운데, 부채 증가, 원자재 및 물류비용 상승으로 마진 압박이 더욱 심화되고 있다. 이러한 압박을 완화하고 건강한 마진을 유지하려면, 대체 수익원과 비용 절감 전략을 모색해야 한다.

리테일 기업의 새로운 성장 기회

리테일 미디어 네트워크 (Retail media networks)

기업 광고주에게 홍보 공간을 제공하여 수익을 창출할 수 있다. Walmart는 소비자 데이터를 활용하여 고객 경험을 향상하는 동시에 추가 수익을 위한 미디어 네트워크를 구축하였다.

고객 충성도 프로그램 파트너십 (Partnerships in loyalty programs)

다른 기업과 협력하여 소비자에게 더 많은 보상, 포인트, 인센티브를 제공하여 교차 판매와 고객 충성도를 높인다.

자체 브랜드 (Private label brands)

독점적인 자체 브랜드는 마진이 크고 고객 충성도를 높여 비용 절감 이상의 가치를 창출한다. Target의 Cat & Jack 및 Goodfellow & Co.는 최근 몇 년 동안 Target의 성장과 수익성에 크게 기여하였다.

고객 데이터 수익화 (Monetization of customer data)

주요 리테일 기업들은 자사의 고객 데이터와 관리 서비스를 활용하여 생활소비재 및 타 산업에서 수익을 창출하고 있다.

리테일 기업의 비용 절감 분야

일반 및 관리 비용 (General and Administrative expenses)

아웃소싱, 니어쇼어링 등의 옵션을 신중하게 고려하되, 모든 일반 및 관리 기능에 적절한 수준의 통제 수준과 계층 구조를 유지한다.

에너지 비용 (Energy costs)

에너지 효율 기술을 사용하여 에너지 비용을 절감한다. 가령, LED 조명, 스마트 HVAC(Heating, Ventilating, and Air Conditioning) 시스템, 에너지 관리 소프트웨어 등을 설치할 수 있다. IKEA는 최근 지속가능성에 기여할 뿐만 아니라 운영 비용 절감에도 도움이 되는 기술에 투자하고 있다.

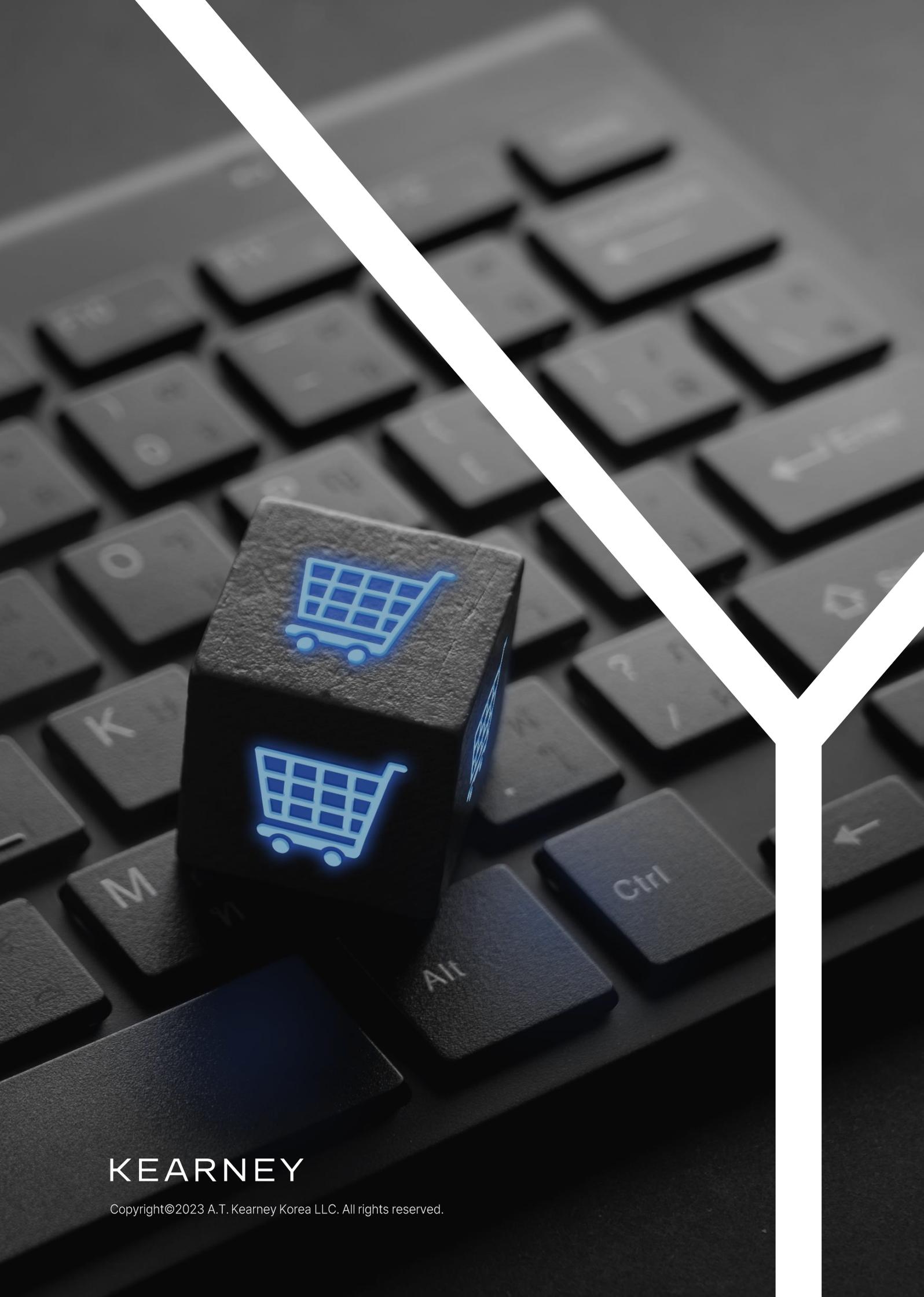
매장 및 창고 운영 (Store and warehouse operations)

매장 레이아웃 변경, 셀프 계산대 구축, 자동화된 창고 운영 등을 통해 리테일 기업은 인건비를 절감하고 효율성을 높일 수 있다.

03 리테일 기업의 과제

미래를 위한 대담함, 역사를 만드는 선례

- 지금까지 리테일 기업과 공급망에 영향을 미칠 수 있는 불확실하지만 예측 가능한 전망을 살펴보았다. 앞으로 더 많은 어려움이 닥칠 수 있으며, 팬데믹과 같은 상상할 수 없는 심각한 위기도 발생할 수 있다. 이러한 상황에서 성공적인 리테일 기업은 충분한 정보를 바탕으로 신속하게 의사결정하면서 어려움을 극복해 나갈 것이다. 또한 소비자 중심, 빠른 속도, 추가 수익원을 통해 차별화할 수 있다. 역사가 우리에게 가르쳐 준 것처럼 모든 문제에 대한 완벽한 해결책은 없다. 그렇지만 창의적인 사고와 적절한 실행 도구를 통해 리테일 기업은 과제를 극복하며 업계의 미래를 모색해 나가야 한다.



KEARNEY

Copyright©2023 A.T. Kearney Korea LLC. All rights reserved.