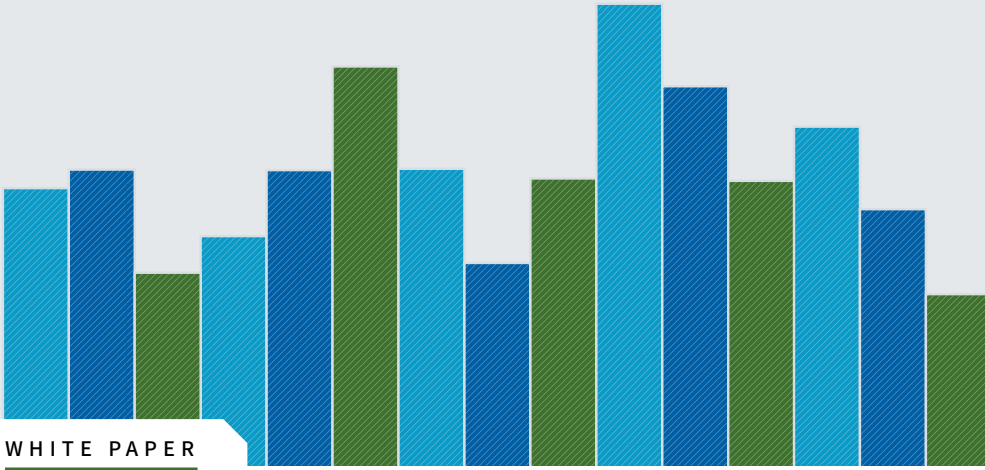




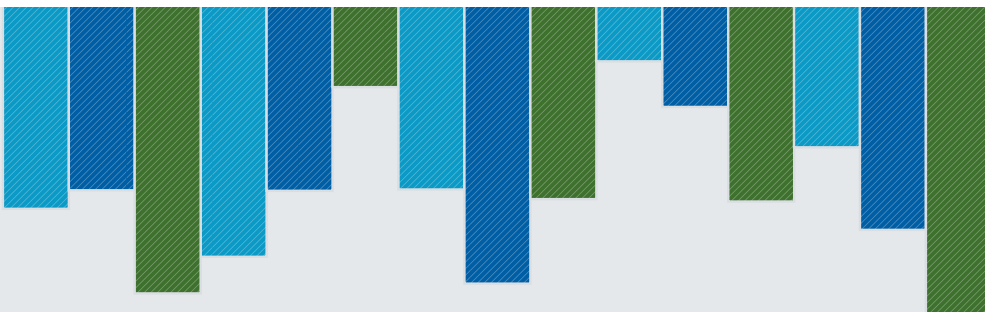
**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



WHITE PAPER

우수한 고객 경험을 위해 데이터에 집중하는 소비재 기업



Sponsored by



SPONSOR PERSPECTIVE

소비재 산업에서 고객 경험(CX)은 무엇보다 중요합니다. CX는 성장을 촉진하고, 수익율을 높이고, 코로나 19 이후의 회복을 이끄는 강력한 엔진 역할을 합니다.

올바른 CX를 창출하기 위해 소비재 회사는 일반적인 '고객' 이상의 개념을 고민해야 합니다. 각 맥락에서 B2B 고객, 최종 소비자, 가치 사슬 파트너, 그리고 직원이 해당 기업을 다시 찾게 만드는 게 바로 '경험'입니다. 전문 전략을 사용해 시장 질서를 혁신적으로 전복하는 '시장 혁신자(Market disruptor)'는 데이터 기반의 디지털 경험 전략으로 소비자의 일대일 참여를 유도할 뿐만 아니라, 가치 사슬 내의 다른 파트너에게도 최신 경험을 제공하여 시장 점유율을 늘리고 있습니다. 코로나 19 사태는 이러한 추세를 더욱 가속화했고, 소비재 회사는 고객 경험에 더욱 집중할 수밖에 없게 되었습니다.

CX 창출에 데이터 이용은 필수입니다. CX를 창출하려면 고객의 오프라인 및 온라인 선호도와 행동 인사이트를 활용하여 상황에 맞는 조치를 취하는 포괄적 데이터 전략이 필요합니다. 기업이 올바른 CX를 창출해야 모두가 윈윈할 수 있습니다.

예전에 함께했던 한 브랜드가 통합 추구의 좋은 사례가 될 수 있습니다. 해당 브랜드는 B2B 고객에게 기존의 B2B 포털 거래를 강요하지 않고 스마트폰 앱을 통한 대량 상품 구매 프로세스를 제공하고 있습니다. B2B 고객들에게 소비자 수준의 경험을 제공한다는 이 단순한 아이디어는 구매업체들과의 소통 방식을 완전히 바꾸었습니다. 직원들은 모바일 디바이스를 통해 회사와 연결될 수 있고, 스마트폰을 통해 비즈니스를 운영할 수도 있게 되었습니다. 이것이 성공적인 CX입니다.

우리는 하버드 비즈니스 리뷰 분석 서비스(Harvard Business Review Analytic Services)의 연구를 지원하여, 시장 변화로 인해 CX가 얼마나 중요한 차별화 요소가 되고 있는지, 소비재 산업은 어떤 영향을 받고 있는지, 기업들은 이러한 과제에 대응하여 어떻게 변화하고 있는지 알아보았습니다. 우리가 제공하는 인사이트가 도움이 되길 바랍니다.

더 많은 내용은 [Salesforce 웹사이트](#)를 방문해 Salesforce가 어떻게 고객 중심 비즈니스 운영을 지원하는지 확인할 수 있습니다.



썬일 라오(Sunil Rao)

세일즈포스 소비재 부문 부사장 겸 총괄 책임자
(Vice President and General Manager,
Consumer Goods, Salesforce)

우수한 고객 경험을 위해 데이터에 집중하는 소비재 기업

코로나 19가 전 세계를 강타하기 전에도 소비재 회사는 격변하는 시장 상황을 의식하고 있었으며, 비즈니스 민첩성이 중요하다는 사실도 알고 있었습니다. 이커머스 업체와 디지털 중심 브랜드 등은 기존 시장 질서를 전복하는 혁신자로서 최근 높은 성장세를 보이고 있습니다. 아이러니하게도 일부 이커머스 채널은 소비재 및 CPG (소비자 패키지 상품) 회사에 큰 위협이 되기도 하고, 중요한 성장 수단이 되기도 합니다. 그리고 이 모든 격변 속에서도 변하지 않는 한 가지 비즈니스 원칙이 있습니다. 소비재 산업에서 시장 점유율을 유지하고 성장을 촉진하고 수익을 높이는 가장 중요한 요소는 우수한 고객 경험(CX)이라는 사실입니다.

유서 깊은 소비재 회사 Kimberly-Clark의 글로벌 소비자 관계 및 참여 부문 수석 책임자 Josh Blacksmith는 글로벌 디지털 우수 센터(Center of Excellence)의 일원입니다. 이 센터는 디지털 마케팅 팀장 및 성장부서 팀장, 그리고 글로벌 및 지역 마케팅팀과 협력하며 Kimberly-Clark의 디지털 트랜스포메이션 속도를 높이는 데 전념하고 있습니다. Josh Blacksmith는 “소비자가 자사 제품이나 서비스를 이용할 때 무엇을 생각하고, 느끼고, 행하는지를 이해해야만 소비자의 고충을 해결하고 더 나은 서비스를 제공할 수 있습니다.”라고 말합니다.

소비자에게든, 소매업체에게든, 유통업체에게든, 우수한 고객 경험(CX)을 전달하려면 다양한 소스의 데이터를 적절하게 조합하여 구축한 고객 중심 문화가 있어야 합니다.

HIGHLIGHTS

우수한 고객 경험(CX)을 전달하려면 다양한 소스의 데이터를 적절하게 조합해서 구축한 **진정한 고객 중심 문화**가 있어야 합니다.

소비재 기업은 **데이터와 분석 기능을 사용해 CX를 개선하기 위한 기회**를 포착하고 있지만, 전문가들은 업계의 여러 당면 과제를 해결해야 한다고 경고합니다.

오늘날 **CX 개선 및 디지털 트랜스포메이션**을 위한 데이터 전략에는 소비자 데이터에 대한 접근 경로 개선, 데이터 사일로 현상 제거, 기술 리소스의 현대화, 새로운 작업 방식 개발 등이 포함됩니다.

여기에는 고객 관계 관리(CRM) 시스템 정보를 포함한 내부 소스, 유통업체와 소매업체의 판매 및 시장 통계, 제3자 기관의 인구 통계 및 정보 수집 회사의 데이터 등이 포함됩니다. 이렇게 수집된 데이터는 시장과 고객 참여 여정 및 개별 소비자에 대한 큰 그림을 제공합니다. 이처럼 포괄적인 시각은 두 핵심 고객 그룹을 이해하고 타겟팅하기 위한 필수 요소입니다. 그중 하나는 소비재를 소비자에게 전달하는 소매업체와 유통업체 그룹이고, 다른 하나는 소비자 그룹입니다.

우수한 CX를 창출하기 위해 소비재 기업은 코로나 19로 인한 시장 변화에 대응하고, 소비자와 밀착되면서 생기는 기회를 활용하기 위한 최신 데이터 전략이 필요합니다. 올바른 CX 전략이 확보되면 실시간으로 정보를 수집할 수 있고, CX 개선에 필요한 시장 및 고객에 대한 통합된 시각을 확보할 수 없을 때 발생하는 분석 문제를 해결할 수 있습니다. 다행히도 이러한 과제를 해결하고 CX를 차별화 요소로 전환하는 데 도움이 되는 모범 사례가 속속들이 등장하고 있습니다.

애리조나 대학교 소매업 및 소비자 학과 Kathleen Kennedy 교수는 “[소비재] 회사가 유의미하고 가치 있는 고객 경험 창출에 대해 진지하게 고민한다면, 신제품 생산에 집중하는 대신 고객에 초점을 맞추어 고객 문제를 해결하는 제품을 개발해야 합니다. 이 점을 간과하는 소비재 회사가 적지 않습니다.”라고 말합니다.

코로나 19로 더욱 빨라지는 변화

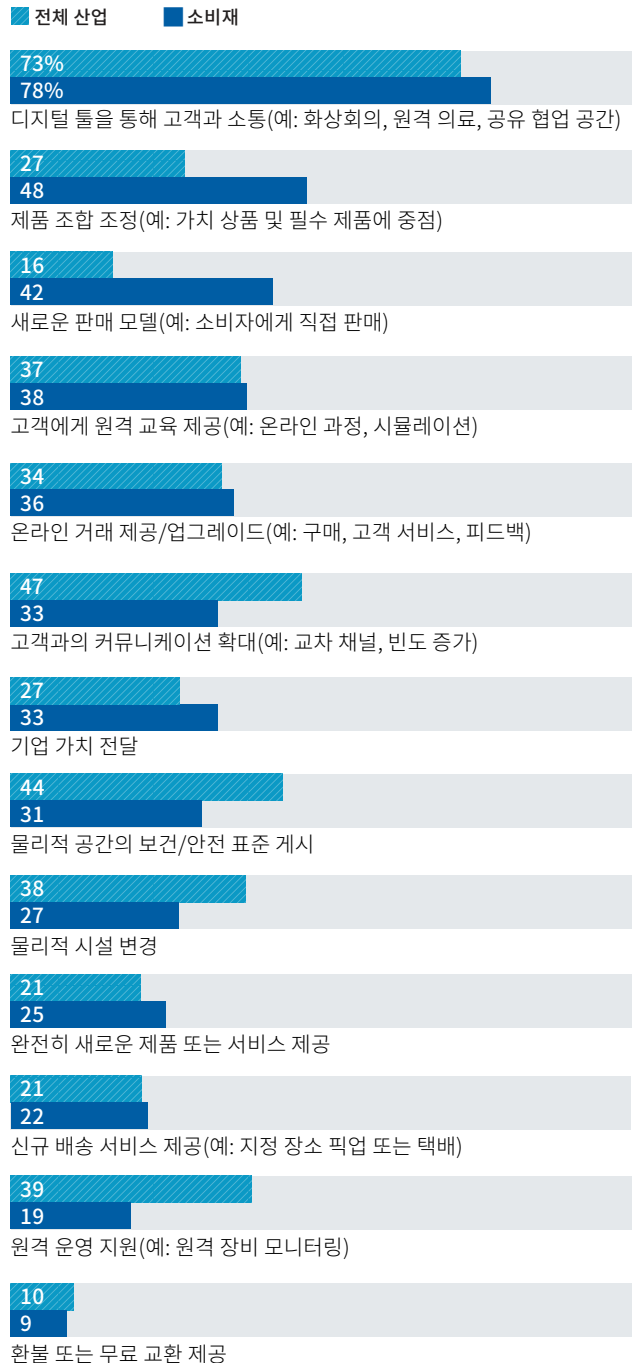
코로나 19로 인하여 소비재 업계 내의 고객 서비스 역량 격차가 드러나고 있습니다. 팬데믹은 디지털 트랜스포메이션을 추구하고 기존 비즈니스 모델을 혁신하는 소비재 기업에게 새로운 비즈니스 기회를 제공했습니다. 최근 하버드 비즈니스 리뷰 분석 서비스가 1,091명의 경영진을 대상으로 실시한 글로벌 설문 조사에서 소비재 업계 응답자 64명 중 78%가 코로나 19를 계기로 화상회의 플랫폼 및 공동 협업 공간 등의 디지털 툴을 사용하여 고객과 소통하게 되었다고 응답했습니다. **그림 1** 소비재 업계 응답자 중 42%는 소비자 직접 판매와 같은 새로운 비즈니스 모델을 채택하고 있다고 답했습니다. 전과 그다지 다를 바가 없다는 응답은 16%에 불과했습니다. 소비재 산업 부문 전문 경영 컨설팅 회사 L.E.K 컨설팅의 Maria Steingoltz 전무이사는 “팬데믹이 진행되면서 많은 CPG 회사가 이커머스 및 소비자 참여 옴니 채널을 구축하려는 계획에 박차를 가하고 있습니다. 2020년 로드맵에 유의미한 이커머스 계획이 없었던 일부 조직은 코로나 19 이후 그러한 혁신 추세를 더 이상 간과할 수 없음을 깨닫게 되었습니다.”라고 말했습니다.

그림 1

코로나 19로 소비자와 더욱 가까워진 기업

락다운 기간 동안 소비자의 디지털 시장 참여도 및 소비자 직접 판매량이 증가했습니다.

귀사는 다음 중 어떤 변화를 겪고 있습니까? 그 변화는 코로나 19로 인한 새로운 고객 니즈 및 수요에 대응한 변화입니까?



* 출처 : 하버드 비즈니스 리뷰 분석 서비스 설문조사, 2020년 12월



코로나19는 디지털 트랜스포메이션을 추구하고 기존 비즈니스 모델을 혁신하는 소비재 기업에게 새로운 비즈니스 기회를 제공했습니다.

이커머스는 업계에 큰 파장을 일으켰습니다. 소비재 기업은 오랜 세월에 걸쳐 소매업체와 유통업체에 제품을 판매해 왔으며, 그 업체들은 제품을 다시 소비자에게 판매해 왔습니다. 소비재 기업은 굳이 소매업 운영에 투자하지 않아도 중개업체를 통해 대량의 상품을 소비자에게 판매할 수 있었습니다. 하지만 데이터가 비즈니스 가치를 견인하는 원천으로 간주되는 오늘날의 시장에서 소비자와 직접 소통하는 경로를 마련하지 못하면 큰 대가를 치르게 됩니다. Kimberly-Clark의 Blacksmith는 “과거에 소비재 업계는 소매업에만 너무 치중한 결과, 많은 CPG 회사가 고객을 제대로 파악하지 못했습니다.”라고 말합니다. 그는 “이제 우리는 소비자와의 관계에 더욱 중점을 뒀야 합니다. 그게 좋은 기회가 되기 때문입니다. 향후 5-10년 동안 CPG 회사가 살아 남으려면 소비자가 무엇을 사고 무엇을 사지 않는지를 더 잘 파악하여 투자 비중을 최적화하는 능력을 갖추어야 합니다”라고 설명합니다.

향후 2년간 소비자 데이터 접근성 제고와 소비자 직접 소통 역량 강화에 투자하겠다는 설문조사 응답은 소비자 데이터에 대한 업계의 욕구를 잘 보여 줍니다. **그림 2**

코로나 19로 인해 오프라인 소매업체가 락다운을 겪으면서 공급망에 차질이 생겼고, 이는 CX 품질 저하나 소비자 이탈로 이어질 가능성도 있었지만, 소비재 기업은 D2C 판매를 통해 문제를 어느정도 극복하고 있습니다. 노스 캐롤라이나 주 더럼에 본사를 둔 소비재 산업 경영 컨설팅 회사 Clarkston Consulting의 파트너이자 소비재 산업 책임자인 Steven Rosenstock은 “수년 동안 소비재 기업은 효율성과 비용 최적화에 초점을 맞춘 공급망 전략을 구축해 왔습니다. 코로나19 경험으로 큰 자극을 받은 기업들은 더욱 탄력적이고 민첩한 공급망 네트워크를 구축하려 하고 있습니다.”고 말합니다.

그림 2

데이터와 고객에 중점을 둔 CX 투자

향후 2년 동안은 데이터와 소비자 직접 참여에 투자가 집중될 것입니다.

향후 2년 동안 고객 경험 전략을 지원하기 위해 투자할 가능성이 높은 항목은 다음 중 어떤 것입니까?



* 출처 : 하버드 비즈니스 리뷰 분석 서비스 설문조사, 2020년 12월

미래를 대비하는 소비재 경영진들은 공급망 강화를 위해 재료 파이프라인 전반의 데이터 수집 기능을 디지털화하고 새로운 분석 애플리케이션을 추가하고 있습니다. 이를 통해 데이터가 제공하는 정보를 더욱 효과적으로 파악할 수 있습니다. 이 정보는 판매 및 운영 계획(SOP)을 세울 때 개별 제품에 대한 향후 몇 주간의 수요를 예측하고 그에 따라 생산 일정을 설정하여 적절한 재고 수준을 보장하는 데 활용됩니다.

글로벌 경영 컨설팅 회사 Boston Consulting Group의 경영 파트너 Dan Wald는 다음과 같이 말합니다.

미래를 대비하는 소비재 경영진들은 공급망 강화를 위해 재료 파이프라인 전반의 데이터 수집 기능을 디지털화하고 새로운 분석 애플리케이션을 추가하고 있습니다. 이를 통해 데이터가 제공하는 정보를 더욱 효과적으로 파악할 수 있습니다.

“SOP는 기교와 과학이 혼합된 결과물입니다. 그들은 전년도 판매 총액에 판매팀의 시장 현황 보고서를 결합했습니다. 계획팀은 여기에 약간의 추측을 더해 수요를 예측했습니다. 코로나 19는 날씨, 가격, 광고, 경쟁 업체의 활동 등이 포함된 더 큰 데이터 세트를 사용하여 훨씬 더 정교한 SOP를 구축할 필요가 있다는 사실을 가르쳐주었습니다. 계획팀은 인공지능(AI) 기반 모델을 사용하여 다음 주에 어떻게 판매를 촉진할 수 있을지 더욱 정확하게 파악할 수 있습니다.”

코로나 19로 발생한 혼란을 극복하려는 의지가 혁신 노력에 박차를 가하는 유일한 촉매제는 아닙니다. 일부 기업은 직원의 원격 작업이 증가하면서 새로운 디지털 트랜스포메이션과 CX 전략의 구현이 더 쉬워졌다는 사실을 깨닫고 있습니다. Blacksmith는 “새로운 작업 모델의 장점 중 하나는 혁신이 필요한 가장 중요한 영역에 집중할 수 있게 해준다는 것입니다. 한 팀은 15 개의 다른 우선 사항을 신경 쓰거나 다른 나라로 출장을 갈 필요가 없습니다. 팀원들은 가장 큰 기회를 포착하는 데 전념하기만 하면 됩니다.”라고 말합니다.

새로운 비즈니스 모델의 등장

Kimberly-Clark에 있어 그러한 기회 중 하나는 소비자가 여러 브랜드에 대한 커뮤니케이션을 수용할 수 있을 때를 파악하여 크로스셀링 수익을 높이는 것입니다.

예를 들어, 판매 영수증에 소비자가 방금 알레르기 약이나 기침약을 구매한 정보가 나타나면, 회사의 디지털 마케팅 시스템에서 해당 고객에게 티슈 광고 이메일을 보낼 수 있습니다. Blacksmith는 “단일 브랜드라는 잘못된 사일로 안에 갇혀 있기보다는, 자사의 전체 포트폴리오에 걸친 제품들을 보여줄 수 있고, 이를 통해 투자 최적화를 도모할 수 있습니다.”라고 말합니다.

캘리포니아 모건 힐에 기반을 두고 일반 자전거 및 전기 자전거와 자전거 액세서리 제품을 만드는 Specialized Bicycle Components는 CX를 개선하고 신제품을 개발하기 위해 데이터 및 분석 역량을 강화하고 있습니다. 예를 들어, 해당 업체는 고객이 자신의 체형을 측정하여 본인에게 맞는 크기의 자전거, 안장 및 의류를 결정할 수 있게 도와주는 Retül Bike Fit이라는 앱을 만들었습니다. Specialized Bicycle Components의 글로벌 전략 책임자 Kimberly Price는 “우리는 자전거 핏에 대한 수십만 개의 데이터를 보유하고 있기 때문에 소비자의 체형과, 그에 맞는 자전거 유형을 매우 잘 알고 있습니다. 그런 데이터는 고객 경험을 개선하는 데 큰 도움이 된다”라고 말합니다. 또 이 회사는 신규 이커머스 사이트의 트래픽 및 판매 데이터를 분석하여 마케팅 캠페인의 효과를 높이고 있습니다. Price는 “우리는 특정 제품의 가용성 변화, 또는 확인 용이성 제고가 어떻게 판매를 증가시키는지를 확인할 수 있습니다.”라고 설명합니다.

해당 업체는 또한 개인화된 고객 정보를 활용해 새로운 제품을 디자인하거나 고객의 니즈를 더 잘 반영하도록 포트폴리오를 통합하여 날이 갈수록 더욱 개선된 CX를 제공하고 있습니다.



42%

의 소비재 업계 응답자는

D2C(소비자 직접 판매)와 같은

새로운 비즈니스 모델을

채택하고 있다고 답했습니다.

전과 그다지 다를 바가 없다는

응답은 16 %에 불과했습니다.



“코로나 19는 날씨, 가격, 광고, 경쟁 업체의 활동 등이 포함된 더 큰 데이터셋을 사용하여 훨씬 더 정교한 운영계획(SOP)을 구축할 필요가 있다는 사실을 가르쳐주었습니다.”
라고 Boston Consulting Group의 경영 파트너 Dan Wald가 말합니다.

예를 들어, Retül 앱이 제공하는 신체 크기 정보는 성별로 구분된 자전거 설계가 필요한가라는 문제를 둘러싼 업계의 오랜 논쟁을 해결하는 데 도움을 주었습니다. “팔다리의 크기와 길이에 관한 데이터를 확인한 결과, 제품 라인에 별도의 SKU[재고관리단위]를 도입해야 할 정도로 유의미한 차이는 나타나지 않았습니다. 우리는 성별 플랫폼을 없애고 유니섹스 플랫폼을 제공합니다. 정보를 사용해 중요한 결정을 내릴 수 있다는 뜻입니다”라고 Price가 설명합니다.

CX 개선의 장애물

소비재 회사는 데이터 및 분석을 사용하여 CX를 개선할 수 있는 새로운 기회를 발견할 수도 있지만, 업계 분석가와 고위 경영진은 그와 관련된 여러 과제를 해결해야 한다고 경고합니다.

불완전한 데이터. 정확한 결정을 내리는 데 필요한 모든 정보를 수집하기가 어렵다는 점이 장애물로 작용합니다. 데이터 불완전성 문제는 소비재 업체들이 주로 소매업체에 의존하여 소비자 정보를 확보해 왔다는 데서 기인합니다.

애리조나 대학의 Kennedy 교수는 “훌륭한 고객 경험을 제공하려면 알맞은 제품을 알맞은 잠재 고객에게 보여줄 수 있게끔 하는 데이터가 있어야 합니다. 이 문제는 소비자의 요구가 점점 더 다양해지고 [잠재 고객]이 더 세분화됨에 따라 더 까다로워지고 있습니다. 오늘날 시장에서 CPG 기업은 자신들의 제품을 어떤 고객에 연관시키고, 고객에게 어떻게 접근해야 하는지 잘 파악하지 못하고 있습니다”고 말합니다.

데이터 사일로. 레거시 데이터 수집 및 분석 시스템에는 부서 전반에 걸친 정보를 쉽게 집계, 분석 및 공유할 수 있는 기능이 부재할 수 있습니다.

이 때문에 기업인은 소비자와 채널 제공업체에 대한 큰 그림을 보지 못하게 됩니다. Kimberly-Clark의 글로벌 고객 개발 담당 Craig Nowokunski 부사장은 “서로 연결되어 있지 않은 여러 개의 데이터 소스를 가지고 있다면, 정보를 조정하는 데만 해도 상당한 수동 작업이 필요합니다”라고 말하며, “서로 다른 소스에서 얻은 데이터를 집계하고 통합하지 못하면, 고급 분석을 활용하여 새로운 트렌드를 예측하고 기회에 능동적으로 대응할 수 없습니다”고 덧붙입니다.

구식 기술. 심층적인 인사이트를 확보하고 새로운 트렌드를 파악하고 대규모 비즈니스 혁신을 시작하려면 대량의 정보를 효과적으로 분석하는 기술이 필요합니다. 하지만 분산된 데이터베이스와 구식 비즈니스 인텔리전스 시스템은 이러한 기능을 제공하지 못합니다. Kennedy는 “고급 데이터 연구 역량이 필요하며, 기존의 데이터 마이닝 이상의 기술이 필요하다는 뜻입니다”라고 말하며 “데이터에서 인사이트를 도출하는 데 도움을 주는 광범위한 신기술이 있으며, 그중 대부분은 인공지능을 기반으로 합니다.”고 설명합니다.

효과적인 데이터 사용을 위한 문화적 과제. 소비재 기업은 조직 전반에 걸쳐 데이터 기반 의사 결정을 수용하는 문화를 조성해야 합니다. Clarkston Consulting의 Rosenstock은 “부서간 협력과 공유, 공통 목표에 중점을 두고 데이터에서 전략적 인사이트를 추출하는 능력을 조직 전체의 핵심 역량으로 키울 수 있어야 합니다. 진정한 기회는 통계 모델링 및 분석 인사이트 기술을 확보하고 지식과 직감 사이의 적절한 균형을 찾는 데 있습니다”고 강조합니다.

모범 사례

앞서 언급했듯, 불완전한 데이터 문제는 소비재 업계가 D2C(소비자 직접 판매) 방식을 확대하며 더욱 많은 소비자 정보를 수집함에 따라 부분적으로 해결되고 있습니다. 소비재 기업들은 다른 유형의 참여 수단도 창출하고 있습니다. Specialized Bicycle Components의 자전거 사이즈 앱이 그 한 예입니다. 일부 청량음료 및 시리얼 제조업체의 경우, 소비자에게 제품으로 교환이 가능한 쿠폰과 포인트를 제공하여 로열티 프로그램을 확장하고 있습니다. Boston Consulting Group의 Wald는 “소비자가 이 프로그램을 사용하면 회사는 소비자가 어떤 제품을 구매했는지 알 수 있습니다. 이러한 플랫폼은 소매업체 없이 소비자와 소통하고 데이터를 얻을 수 있는 좋은 수단이 됩니다.”고 말합니다.

일부 회사는 소비자와 더 많이 소통하면서 직접적인 인사이트를 확보하기 위해 오프라인 공간에서 잠재 고객들에게 제품을 보여 주는 이벤트를 지원하기도 합니다.

Kimberly-Clark의 글로벌 고객 개발 담당 Craig Nowokunski 부사장은 “서로 연결되어 있지 않은 여러 개의 데이터 소스를 가지고 있다면, 정보를 조정하는 데만 해도 상당한 수동 작업이 필요합니다”라고 말합니다.

예를 들어, 한 사탕 제조업자는 뉴욕 타임스퀘어에 매장을 열어 소비자들이 이곳에서 기존 제품 및 신제품을 맛볼 수 있게 했습니다. Rosenstock은 “이 매장은 수익성보다는 브랜드 노출 및 고객 로열티를 고려한 것”으로, 고객의 특별 프로모션 참여를 유도했다고 말합니다.

소비자의 정보 공유를 촉진하기 위해 Kimberly-Clark는 명확한 교환 가치를 창출하는 동시에, 유럽 연합의 일반 데이터 보호 규정 및 캘리포니아 소비자 개인정보 보호법과 같은 법률이 요구하는 개인정보 보호 요건을 준수하는 데 주력합니다. 개인정보 보호 정책의 프레임워크를 개발하려는 새로운 움직임이 이러한 활동을 이끌고 있습니다. Blacksmith는 “우리는 법이 요구하는 이상으로 더 투명하게 운영하고 소비자에게 소통 방법에 대한 선택권을 주고 싶습니다”라고 말합니다.

결국 개인정보 보호 정책은 소비자와 회사 간 커뮤니케이션에 있어서 소비자에게 더욱 많은 선택권을 부여하게 될 것이라고 그는 설명합니다.

업계 경영진과 옴저버들은 데이터 사일로 문제를 완화하기 위해 데이터 중앙집중화와 의사 결정자 맞춤형 보고서 생성을 책임지는 우수 센터를 만들고자 합니다. Rosenstock은 “우수 센터를 통해 조직 전체가 분석을 공유할 수 있습니다. 또한 [센터를 통해 조직]은 부서 및 기능별 사일로 전체에서 활용되는 공통 톨, 접근 방식 및 데이터 세트를 정리할 수 있습니다.”

데이터 기반의 우수 센터는 오래되어 상충되는 정보를 줄이고, CX 개선을 위한 데이터 관리 활동에 차질이 없도록 합니다. 예를 들어, 여러 부서의 각 데이터베이스는 제품이나 고객을 조금씩 다른 방식으로 기재하는 경우가 있습니다. 재고 시스템에 ‘Susan Smith’로 표시된 고객이 영업부 시스템에는 ‘Sue Smith’로 표시되면, 소비자 회사의 총 고객 수 등 기본적 요소를 파악할 때 문제가 발생할 수 있습니다. 우수 센터의 권한 중 하나는 데이터 형식의 표준을 수립하는 것입니다.

Specialized Bicycle Components는 중앙집중화 전략을 이행하고 있으며, 고객과 비즈니스 운영으로부터 얻은 데이터는 단일 저장소로 이동되며, 개인정보 보호를 위해 익명으로 처리됩니다. 영업, 마케팅, 고객 지원 및 기타 영역의 부서장은 머지 않아 회사와의 모든 접점에서 소비자를 볼 수 있게 될 것입니다. 글로벌 전략 리더 Price는 “자사와 함께하는 모든 여정에서 고객을 파악할 수 있으므로, 고객에게 최고의 경험을 제공할 수 있습니다.”라고 말합니다.

기술 현대화는 소비자 기업이 내부에서 정보를 성공적으로 집계 및 배포하는 데 도움이 됩니다. L.E.K. Consulting의 Steingoltz는 “소비자는 다양한 접점을 통해 브랜드와 상호작용합니다. 이는 매장 내 쇼핑이 될 수도 있고, 매장의 자체 웹사이트나 타사 웹사이트, 혹은 모바일 앱이 될 수도 있습니다.



업계 경영진과 옴저버들은 데이터 사일로 문제를 완화하기 위해 데이터 중앙집중화와 의사 결정자 맞춤형 보고서 생성을 책임지는 우수 센터를 만들고자 합니다.

회사는 이 모든 접점을 연결해 한 고객에 대한 전체적 그림을 포착할 수 있는 역량에 투자해야 합니다”고 설명합니다.

Kimberly-Clark의 Blacksmith는 현재 회사가 모든 판매 및 커뮤니케이션 채널에서 정보를 수집하는 데이터 오케스트레이션 플랫폼을 평가하고 있다고 전합니다. 이 플랫폼은 소비자에게 판촉 콘텐츠를 전달하는 작업을 자동화하는 데 도움을 줄 수 있습니다. Blacksmith는 “첫 날에 소비자에게 타겟 온라인 광고를 통해 첫인상을 남기며 동향을 살펴보고, 4일 차에 이메일을 보내 또 한 번 인상을 남깁니다. 이메일을 받은 소비자의 반응에 따라 6일 차에 무엇을 할지 결정할 수 있습니다.”라고 설명합니다. 그 목표는 매출 증가를 촉진하고 더 나은 고객 경험을 제공하는 일련의 비즈니스 규칙을 개발하는 것이라고 그는 덧붙여 말합니다.

소비재 회사는 이와 유사한 방식으로 인공지능 및 머신러닝에 투자하여 향상된 분석 기능을 확보할 수 있습니다. Steingoltz는 “출시 전에 새로운 컨셉을 테스트하는 등의 작업에서 AI를 활용하여 데이터의 세부 정보를 확보할 수 있습니다. 분석을 통해 경영진은 소비자 집단 및 구매 성향을 이해하고 더욱 효율적인 표적 마케팅 및 가격 전략을 개발할 수 있습니다”고 말합니다.

Rosenstock은 고위 경영진이 CX를 향상하고 시장 경쟁력을 높이기 위한 데이터 사용의 필요성을 명확하게 전달하는 것이 조직의 문화를 바꾸는 데 가장 효과적이라고 말합니다. 그는 “성공하기 위해서는 재무 및 공급망 관리부터 영업, 고객 서비스, 그리고 R&D에 이르기까지 효과적인 데이터 활용에 대한 조직 차원의 교육 및 이해가 필요합니다”라고 덧붙입니다.

일부 직원은 AI와 같은 데이터 및 기술 사용이 증가하면 인력 가치가 떨어지고 결국 일자리를 잃을지도 모른다고 우려합니다. 사람의 판단이 더해진 데이터 분석이 사람의 단독 판단보다 낫다는 사실을 데이터 모델을 사용하여 보여 주면 이와 같은 우려를 잠재울 수 있습니다. 비즈니스 리더가 비즈니스 운영의 일부(예: 가격 할인 결정)에 초점을 맞추어 데이터의 가치를 보여주는 것입니다. 관리자는 AI를 사용하여 회사 포트폴리오의 일부에 대한 할인을 제안하고, 기존에 가격을 결정하던 책임자들에게도 그러한 할인을 제안하게 합니다.

Rosenstock은 “여기서 어떤 결정이 더 높은 매출을 견인했는지 확인하는 A/B 테스트를 할 수 있습니다. 우리는 이 접근 방식이 의사 결정 시 데이터의 가치를 입증하는 데 매우 효과적이라는 것을 확인했습니다. 기업이 이러한 유형의 비교를 수행한 이후 데이터 기능을 혁신하고 인력에도 변화를 주는 쪽으로 움직이는 경우를 자주 보게 됩니다”고 말합니다.

소비재 회사는 가장 먼저 다루어야 할 모범 사례를 어떻게 결정할 수 있습니까? 컨설턴트는 핵심 비즈니스에 직접적이고 빠른 결과를 가져다 줄 활동에 집중하라고 조언합니다.

시카고에 기반을 둔 CPG 및 소매 산업 마케팅 리서치 회사 IRI Worldwide 전략적 분석팀의 Krishnakumar Davey 팀장은 “CPG 기업의 경우, 시장의 차세대 혁신 제품을 알려주는 전략적 인사이트를 찾으려고 분투했을 때보다는 비즈니스 전략의 실행 방법을 개선했을 때 더 좋은 결과를 얻는 경우가 많습니다. 예를 들면, 프로모션 수행이나 가격 준수를 모니터링하거나 특정 지역의 고객과 관련된 수요 계획을 개선하는 등의 내부 프로세스를 자동화하는 방법을 찾는 것입니다. 그러한 영역 중 하나에서 성공한다면 다른 곳에도 비슷한 투자로 시장 점유율 상승 또는 고객 참여 향상의 결과를 가져올 수 있을 것입니다.”

견고한 기반

CX 개선 및 디지털 트랜스포메이션 성공을 위한 현대적인 데이터 전략에는 여러 가지 노력이 필요합니다. 더 많은 고객 데이터 접근 경로를 확보하고, 데이터 사일로를 해소하고, 기술 리소스를 현대화하고, 새로운 작업 방식을 개발해야 합니다. 업계 경영진들은 소비재 산업이 지속적으로 성공하려면 빈틈없는 계획이 필요하다고 말합니다. Kimberly-Clark의 Nowokunski는 “끊임없이 진화하는 이 세상에 더 빠르고 민첩하게 대응하려면 올바른 데이터 전략을 수립해야 합니다. 견고한 데이터 기반이 없다면 소비자 구매 행동에 일어나는 주요 변화에 대처하기가 어려워집니다”라고 말합니다.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ABOUT US

하버드 비즈니스 리뷰 분석 서비스(Harvard Business Review Analytic Services)는 하버드 비즈니스 리뷰 그룹에 속하는 독립적인 상업 연구 부서로, 중요한 경영 과제 및 새로운 비즈니스 기회를 연구하고 비교 분석을 수행합니다. 각 보고서는 독립적으로 수행한 양적 연구 및 질적 연구와 분석의 결과에 기반하여 발행되며 비즈니스 인텔리전스 및 동료 집단에 인사이트를 제공합니다. 양적 연구는 HBR 글로벌 연구 패널인 HBR Advisory Council의 협력 아래 수행되며, 질적 연구는 하버드 비즈니스 리뷰 저자 커뮤니티 안팎의 고위 경영진 및 전문가의 협조를 받아 이루어집니다.

이메일: hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services