Chapter 2

04 미래를 대비하는 소비재 기업의 데이터 애널리틱스

Barb Renner 외 3인 I Deloitte Global

2020년 초반 소비재 산업은 기존의 운영 방식의 문제를 해결하고 새롭게 나타난 소비자 트렌드에 서서히 적응하고 있었다. 그러나 COVID-19의 발발은 기업에 대한 뉴노멀의 정의와 일부 부문의 상황을 영구적으로 바꾸었으며 소비자의 수요와 통합되어 있던 공급망을 구조적으로 변화시킨 것으로 보인다. 이러한 뉴노멀에 적응해야 하는 기업들에게 첨단 애널리틱스 도입의 가속화가 추진해볼 만한 방안으로 고려되고 있다.

소비자 중심의 원칙을 중시하는 수많은 기업들이 데이터 수집 끊임없이 투자하며 잠재적 가치를 지닌 수많은 정보를 생산해왔지만, 여전히 데이터 마이닝(data mining)에 활용되지 못하는 고객 데이터가 80%에 달한다.[1] 이는 기업들이 고객이 무엇을 원하는지에 대해 올바른 단서를 잡지 못하고 있음을 의미한다. 또한 기업들은 가치사슬 내부에서 생산되는 데이터도 충분히 활용하지 못하는 것으로 나타났다.

1 Daniel Newman, "Improving customer experience through customer data," Forbes, April 4, 2017

지금 애널리틱스는 그 어느 때보다도 중요하다. 직접적인 영향을 미치는 지표가 부족하기 때문에 기업이 비즈니스 민첩성을 개선하고 운영 성과를 유지하는 데 있어 데이터 및 애널리틱스의 가치를 예상하기 어렵지만 딜로이트의 애널리틱스 온 애널리틱스(analytics on analytics) 접근법은 성과를 개선시키는 애널리틱스의 역할에 대한 근거를 제시한다. 또한 이번 연구는 다음의 결과를 보여준다.

- 애널리틱스 사용 기업이 애널리틱스 도입의 어떤 단계에 와 있든 일단 시작했다면 이익을 얻을 수 있다.
- 헤비 유저 (heavy user) 애널리틱스 도입 수준 및 솔루션 성숙도가 높은 기업은 비사용 기업 그룹에 비해 더 높은 이윤을 거두며 일반적으로 원가 관리에 뛰어나다.
- 애널리틱스에 지속적으로 투자하고 솔루션의 다양성을 넓히고 있는 기업은 장기적인 관점에서 사업 중단과 비즈니스에 미치는 영향을 관리하기 위한 준비가 더욱 잘 되어 있다.
- 애널리틱스 도입에 따른 가치 창출 속도는 기업이 투자하기로 정한 사업 영역에 따라 달라진다.

결국 소비자 중심 기업은 애널리틱스를 통해 성공을 거둘 수 있다 다음 장에서는 현재의 애널리틱스 도입 상황을점검해 볼 것이다.

2 Gerald C. Kane et al., Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy , MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June 2018. The study is based on responses of 4,300 business executives across 123 countries representing 28 industries. Digital maturity is calculated based on respondents' rating of their company on a scale of 1 to 10, with 1 being the lowest.

애널리틱스의 잠재력을 실현시키기에 소비재 산업의 준비가 미흡한 상황이다

2018년의 한 연구[2] 에 따르면 소비재 기업 경영진은 소비재 산업의 디지털 성숙도가 중하위권에 머물러 있다고 평가하였다. 게다가 소비재 기업 경영진 10명 중 4명만이 자사가 성과를 개선하기 위해 새로운 데이터 애널리틱스 사용을 적극적으로 추진하고 있다고 생각했다 (그림 1).

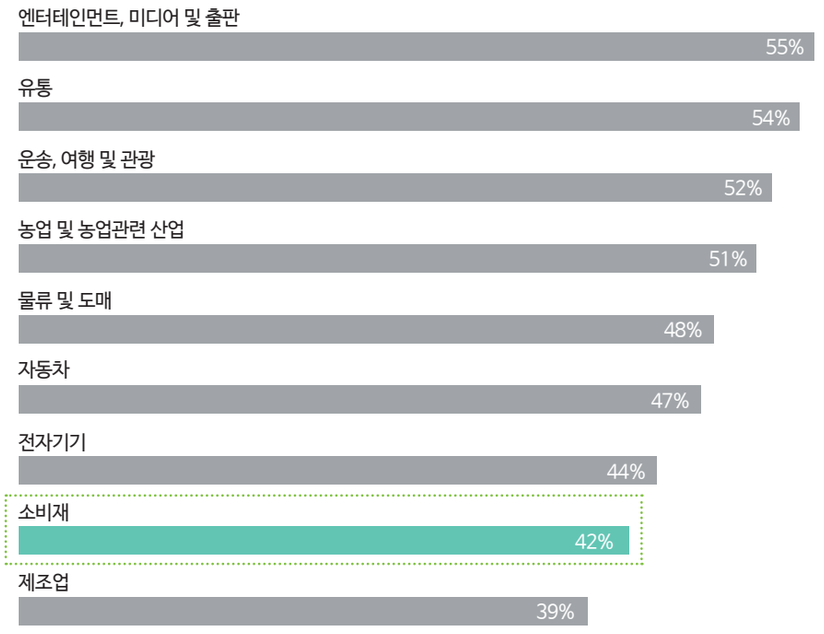
소비재 산업은 디지털 노력을 강화하고 있으나 다수의 기업들은 민첩(agile)하지 못하거나 민첩성을 갖추기 위한 준비조차 안되어 있으며 분산된 의사결정을 하고 있고 적절한 기술 구입 및 구현에 어려움을 겪고 있다. 이로 인해기업들의 리스크 관리 능력이 제한될 수 있다.

이번 분석(연구 방법론 참고)의 소수의 소비재 기업만이 높은 애널리틱스 성숙도를 갖추었다는 결과는 놀랍지 않다. 소비자 행동의 근본적인 변화와 현재의 불확실한 환경하에서, 미래지향적인 기업의 특징은 진정한 잠재력을 실현하기 위한 시나리오 계획과 애널리틱스를 활용하여 뉴노멀 에 빠르게 적응하는 능력이라 할 수 있다.

그림 1

소비자를 상대하는 산업은 새로운 데이터 애널리틱스 사용을 적극적으로 추진하고 있다

질문: 귀사는 새로운 데이터 애널리틱스 활용을 적극적으로 추구하고 있습니까?
(동의 혹은 매우 동의한다고 응답한 경영진의 비율, %)



출처: 2018 디지털 비즈니스 연례 연구, MIT 슬론 매니지먼트 리뷰 및 딜로이트 공동 연구

연구 방법론

소비재 기업의 애널리틱스 성숙도를 평가하기 위한 애널리틱스 온 애널리틱스 (Analytics On Analytics)' 연구

소비재 기업의 애널리틱스 노력의 성숙도를 분석하고자, 데이터 활용 경로를 선정하고 고급 텍스트 분석을 수행했다(그림 2).

그림 2

애널리틱스-온-애널리틱스 (Analytics on Analytics)

이번 연구에서 다루는 애널리틱스 성숙도 평가방법

시가총액 기준 미국 **상위 52개 소비재 기업**을 선정한 후 지난 10년(2009~2019) 간 이들 기업의 애널리틱스와 관련한 7,500개 이상 기사를 추출

그 후 **기업 전략과 노력, 성과 등**을 다섯 가지 애널리틱스 핵심 영역 제조, 물류, 마케팅, 판매, 경영관리 및 지원에 **연결**

추출한 기사의 연관성을 평가하기 위해 **텍스트 분석**을 수행

기업의 실제 애널리틱스 노력과 소비재 산업에서의 실현 가능성 간 간극을 파악하고자 **애널리틱스 도입 수준을 정량화**

추출한 기사를 여러 단계로 분류하고자 **머신러닝 알고리즘을* 실행**

가능한 모든 상관관계를 평가하고자 모든 기업의 수익성과 **애널리틱스 노력을 비교**

*본 분석에서는 코그니스튜어드(CogniSteward)를 사용했는데, 이는 데이터로부터의 인사이트 도출 속도를 높이고 많은 비용과 노력을 요구하는 데이터 관리(stewardship)활동을 자동화하는 딜로이트의 솔루션이다.

출처: 딜로이트 분석

그렇다면, 애널리틱스 측면에서 기업의 성공이란 어떤 의미일까 이를 다음 세 가지 측면을 활용하여 시각화할 수있다.

1. 현재 위치: 현재의 애널리틱스 노력에 대한 기업별 자체 평가

2. 추진 방향: 민첩성을 갖추고 미래에 대비가 되어 있거나 불확실한 비즈니스 환경을 관리하기 위해 데이터를 활용할 준비가 되어 있는 상태 등 애널리틱스 도입을 통해 도달하고자 하는 최종 상태의 명확화

3. 도달 방안: 애널리틱스 솔루션의 성숙도를 높이기 위한 명확한 로드맵

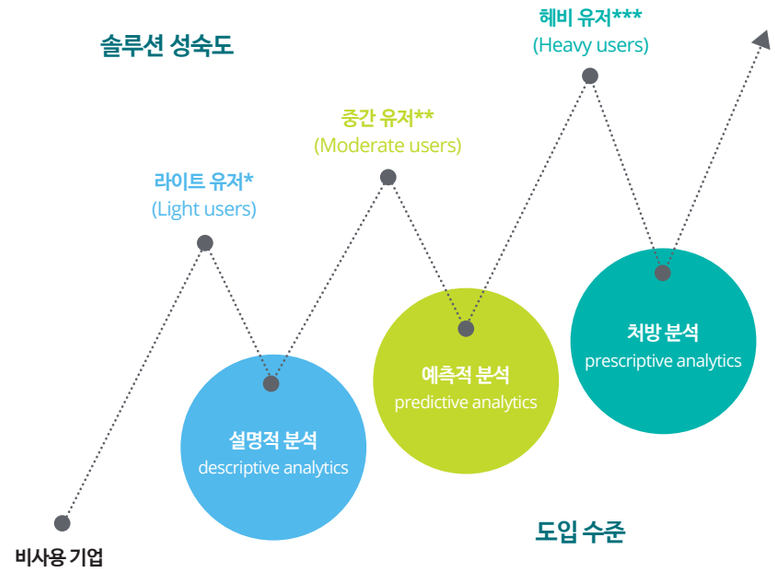
이와 같은 평가를 통해 기업이 네 가지 주요 카테고리 중 어디에 속해 있는지 파악할 수 있다(그림 3).

'비사용 기업'은 사업 영역에 애널리틱스 도입을 시작하지 않은 상태를 의미한다. 다른 사용 기업들은 각 사업 영역에 도입된 애널리틱스 솔루션의 복잡도에 따라 정의된다.

소비자 인사이트와 마케팅 판매 공급망 제조과정 같은 영역에서의 기술 수용의 증가는 이러한 영역에서 기업들이 더 많은 노력을 기울이는 계기가 되었다. 그리고 이러한 활용이 증가함에 따라 기업의 애널리틱스 포트폴리오를 개선하는 더욱 예측적이고 처방을 제시하는 솔루션의 필요성이 증가했다.

그림 3

소비재 산업 애널리틱스 사용 기업 유형



출처: 상위 52개 소비재 기업의 애널리틱스 노력에 대하여 딜로이트 코그니스튜어드(CogniSteward) 툴을 이용한 텍스트 분석

*라이트 유저 : 애널리틱스 도입 수준 및 솔루션 성숙도가 낮은 기업

**중간 유저 : 애널리틱스 도입 수준 및 솔루션 성숙도가 중간 수준인 기업

***헤비 유저 : 애널리틱스 도입 수준 및 솔루션 성숙도가 높은 기업

애널리틱스를 활용한 성공 전략

소비재 산업 내 애널리틱스 도입의 필요성: 사업 분야 중 제 1의 투자 순위는 무엇인가?

아직 시작하지 않은 기업이라면 최대한 빠르게 시작해야한다. 여러 해 동안 거의 모든 소비재 기업은 이익률 개선 및 비용 절감을 가장 중점적인 영역 중 하나로 언급해왔다.[3] 이번 분석에서 높은 애널리틱스 도입 수준을 보인 기업들은 비사용 기업에 비해 낮은 매출원가율을 기록했는데 몇 년간 그 차이는 12%에 달했다 이러한 격차는 수익성에도 적용되는데 두 유형 간의 총이익률차이는16%까지 벌어졌다. 지난 10년간 총자산이익률이 3~4% 에 미치지 못했던 산업에서는 효율성을 개선하여 성장을 촉진하는 것이 좋은 방법이 될 수 있다.

이는 비사용 기업인 소비재 기업이 모든 사업 영역에 애널리틱스를 적용함으로써 이익을 얻을 수 있음을 나타낸다 투자할 사업 분야의 우선순위를 정하기 위해 기업은 비즈니스 환경을 평가하고 전략적인 활용의 시작을위해 의사결정론(decision science)을 활용하며 가치의 실현 속도를 평가해야 한다.

시작은 느렸지만: 라이트 유저 기업도 애널리틱스로 큰 효과를 거둘 수 있다

애널리틱스 도입 노력의 정도와 상관없이 기업 모두에해당되는 사항이 있다. 이는 특히 판매 분석을 위한 라이트 유저의 노력에서 나타난다. 이 분야에 적용되는 솔루션은 설명적(descriptive) 분석이기 때문에 헤비 유저는 이에 대한 관심이 별로 없다. 그러나 2009년부터 2019년까지 라이트 유저는 다른 애널리틱스 사용 기업에 비해 꾸준히 낮은 판매 및 관리비를 기록했으며 이 지표에는 일반적으로 기타 간접비 중 마케팅 관련 비용이 포함된다. 이 기간 동안 산업 내 비교군의 판관비는 4.2%감소했고 헤비 유저들의 판관비는 1.2% 줄어들었다. 라이트 유저는 이 부분에서 초기 도입 노력으로부터 빠르게 이익을 창출시키며 다른 사용 기업들을 압도했는데 판관비를 6.1%나 감축하였다. 또한 라이트 유저의 경우 시총 규모가 작아서 비용 효율성 개선 효과는 증폭되었고 2009~2019년 동안 다른 기업과 비교하여 높은 수익 성장을 보였다.

오늘의 승자: 애널리틱스로부터 지금 누가 가장 혜택을 받고 있는가?

단기적으로 중간 유저(moderate user)가 가장 많은이익을 얻고 있는 것으로 보인다. 이는 다섯 가지 주요 사업영역의 여러 측정지표를 통해 알 수 있다. 물류와 관련하여 2009년부터 2019년 사이 대부분 기간에 중간 유저는 매출채권 회전율과 평균 매입채무 회전일 현금회수기간에 대해 헤비 유저와 산업 내 비교군보다 높은 성과를 거두었다. 총이익과 총자산수익률을 반영하는 매출원가율 매출액 대비 기타 영업비용 및 고정자산 회전율 등의 생산 관련 핵심 지표에서도 마찬가지로 높은 성과를 나타냈다. 그러나 오늘날의 산업 지형을 고려한다면 초기부터 애널리틱스에 투자하고 더욱 통합된 플랫폼 구축 등의 선제적 대응을 통해 지속적으로 우수한 성과를 창출해온 것은 헤비 유저들이다. 또한 이들은 불규칙한 수요에 적응하고 유통 채널 유형을 변화시키는 데 더욱 민첩하다는 사실을 입증했으며 유통 채널의 라스트 마일(고객에게 제품이 전달되는 최종 단계)까지 투입되는 노력을 능숙하게 전략화하고 있다.

장기적인 승자: 헤비 유저 기업에게 배우는 미래 대비 전략

지난 10년간 헤비 유저가 달성한 업적은 무엇인가 이에 대한 대답에는 미래를 대비하고자 하는 선견지명과 애널리틱스 구축에 대한 신중한 접근 방식 재무 성과 및 측정 지표에 나타나는 직접적인 이득 그리고 결과적으로애널리틱스에 다시 투자하려는 추진력 등이 포함된다. 2009년부터 2019년 사이에 헤비 유저는 향상된 생산 효율성과 효율적인 원가 관리를 통한 운영 현금 흐름 개선 성장을 목표로 하는 자본 집약적 프로젝트에 대한 투자 증가를 경험했다. 물류와 관련하여 이들은 재고와 매입채무 관리에서 우수한 성과를 보여주었고 최상의 현금 전환주기를 지속적으로 달성했다 이러한 노력은 수익 증가로도 이어진다. 또한 판매 마케팅 및 기타 간접비용과 관련된 원가 관리가 개선되어 법인세 이자 및 감가상각비 차감 전 영업이익(EBITDA)이 지속해서 높아져 안정적인 사업 수익을 거두었다.

위의 네 가지 상황 중 자사의 비즈니스에 가장 적합한 상황이 무엇인지 이해하려면 소비재 산업의 애널리틱스 도입 성숙도와 자사의 상대적인 위치를 평가하는 것이 중요하다. 그러나 바람직한 첫 번째 단계는 명확한 현실 점검이다.

3 Consumer Analyst Group of New York (CAGNY), "CAGNY 2020 conference," February 17 21, 2020.

기회와 노력 비교 현재 소비재 기업의 투자 영역과 충분한 투자 여부

지난 10년 간 소비재 기업의 애널리틱스 초점이 어디를 향해 있는지 자세히 이해하고자 2009년부터 2019년까지 52개 기업의 애널리틱스에 관한 문헌 분석을 수행하였다.

처음 5년간 기업들은 주로 핵심 분야에 집중해 효율 과품질을 위한 자동화 설계와 공정 개선 재고 계획 공급망현대화 등을 추진했다. 2015년 이후부터 마케팅 기술이 발전하고 소셜미디어가 전세계에서 광범위하게 확산되며, 기업들은 애널리틱스로 라스트 마일 결과를 개선하는 데 초점을 맞추게 됐다.

그러나 비즈니스 애널리틱스에 대한 노력과 투자가 충분한가에 대한 답은 상황에 따라 달라진다. 안정적인 경영 환경에서 기업은 일반적으로 핵심 영역에 투자하는것을 선호하지만 안정적이지 않은 특수한 비즈니스 상황에서는 민첩해야 한다. 비즈니스 요구가 진화하고 소비자의 행동이 변화함에 따라 투자의 중심이 바뀔 수 있다. 예를 들어 소비자가 어떤 제품군의 구매는 미루고 특정 제품군의 재고를 비축하려고 하는 경우 기업은 파트너사 관리를 안정시키며 초점을 공급망과 판매로 이동시키게 될 것이다.

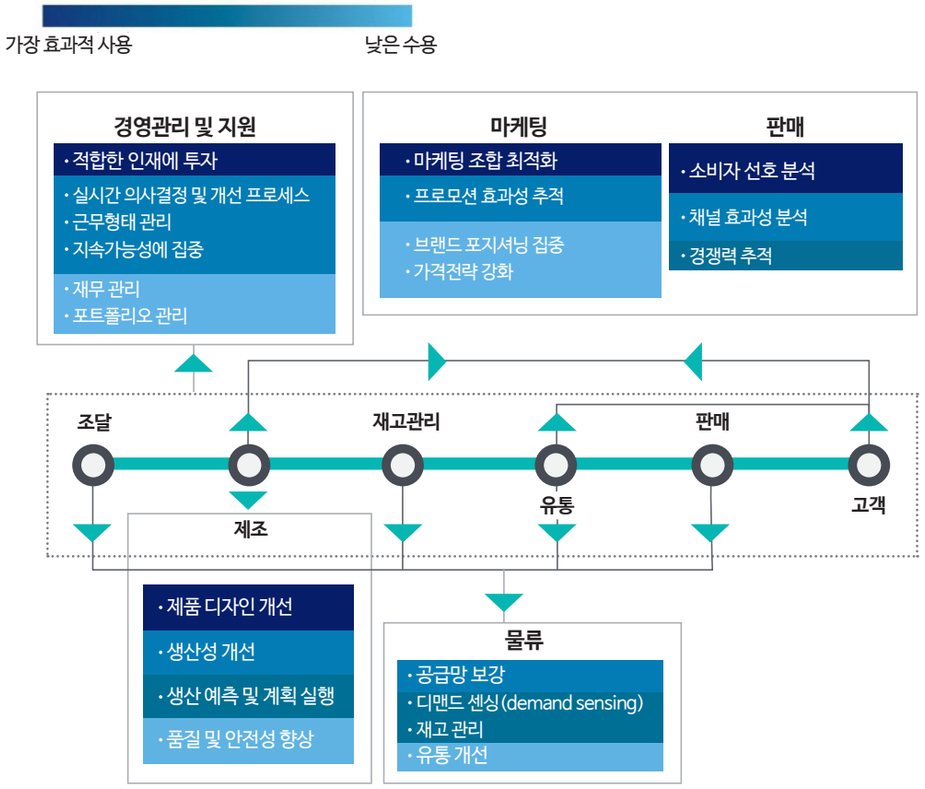
오늘날 대부분의 기업은 애널리틱스 도입을 위한 충분한 역량을 갖추고 있으나 다섯 가지 비즈니스 영역 모두에 대해 일관되게 통달한 기업은 거의 없다. 그렇다면 잠재력 대비 이들 기업의 노력은 어느 수준인가 소비재 산업 가치사슬의 모든 단계에서 이를 분석해보면 비즈니스 영역 별로 상당한 격차가 나타난다(그림 4).

실제 애널리틱스 도입 노력과 잠재력 사이의 간극을 심층 분석한 결과 특정 비즈니스 영역 내에서 상당한 개선의 여지가 있음을 알 수 있다(그림 5).

지금까지 분석을 통해 기업들의 애널리틱스 노력과 수익성간 상관관계를 확립했으며 체계적으로 도입된 애널리틱스를 사용하여 소수의 주요 헤비 유저가 얼마나 이익을 얻었는지와 애널리틱스의 실현되지 않은 잠재력을 규명했다. 이는 소비재 기업이 애널리틱스에 추가로 투자할 이유가 분명함을 강조한다.

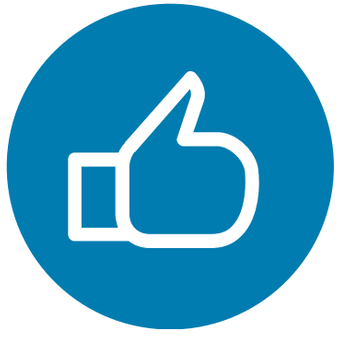
그림 4

상위 52개 기업 중 애널리틱스 솔루션 도입의 기회'와 '실제 실현' 사이 간극



출처: 상위 52개 소비재 기업의 애널리틱스 노력에 대하여 딜로이트 코그니스튜어드(CogniSteward) 툴을 이용한 텍스트 분석

그림 5
기업은 많은 영역에서 노력을 기울이고 있지만, 개선의 여지가 있는 사항도 존재한다

성공적으로 수행하고 있는 사항	개선 여지가 있는 사항
	
제조 및 물류 제조 및 물류에 대한 소비재 산업의 핵심 사업 영역에서는 대부분 제품 디자인 개선과 생산 계획 공급망 보강에 애널리틱스를 사용하고 있다.	**제조 및 물류** 제조과정에서 기업들은 예측적 유지보수, 고장 예측, 품질관리, 현지화 및 자동화 부문에서 애널리틱스 사용을 증가시킬 수 있다. 물류 부분에선 기업은 디맨드 센싱과 공급망 진단, 전략적 조달, 운송 최적화, 수익성 예측 및 추적에 애널리틱스 노력을 보강할 수 있다
경영관리 소비재 기업들은 이미 비즈니스 프로세스 분석, 인력, 재무 관리에 애널리틱스를 사용하고 있다.	**경영관리** 역동적 경영환경과 발 맞추기 위해 기업들은 실시간 의사결정을 개선시키고자 애널리틱스를 더 많이 활용 할 수 있다 또한 애널리틱스는 오늘날 소비재 기업의 중점 영역인 지속가능성 목표에 도달하도록 지원할 수 있다.
마케팅 및 판매 소비재 기업 대부분은 애널리틱스를 사용하여 고객 확보 및 세분화 경쟁환경 파악 마케팅 조합 최적화 소셜 미디어를 통한 소통 등의 전략을 고안하고 있다.	**마케팅 및 판매** 애널리틱스는 고객 유지와 신제품 또는 서비스 개발 최적 가격 전략 창출 브랜드 인식 개선 등의 측면에 활용될 수 있는 잠재력을 지니고 있다.

출처: 딜로이트 분석

'뉴노멀'에 대비하기 위한 가치사슬 전반의 강화

소비재 기업은 장기 전략에 영향을 미칠 수 있는 불확실한 비즈니스 상황에 대처하기 위해 신중하게 애널리틱스를 사용해야 한다. 기업은 운전자본 관리와 공급망 리스크 및 소비자 행동의 장기적인 변화를 고려해야 한다.

애널리틱스는 컨틴전시 플랜(contingency plan) 개발 및 비즈니스 연속성 지원 등 실용적인 다음 단계를 고안하는 데 도움이 될 수 있다.

전 세계 고객 애널리틱스 시장은 2020년에서 2025년사이 연평균 18%로 성장하여 2025년까지 240억 달러 규모에 이를 전망이다.[4] 전 세계 소비재 기업들[5]은 애널리틱스를 통해 달성 가능한 부분이 무엇인지 인식하고 있으며 이들의 노력은 전반적인 시장의 성장이 가능하도록 한다. 최근의 투자자 대상 컨퍼런스콜 자료를 분석한 결과 2018년에 이미 라이트 유저를 포함하여 애널리틱스에 적극적으로 투자하고 있던 기업들이 내부적인 노력이나 인수를 통해 2019년에 투자를 늘렸음을 확인할 수 있다. 애널리틱스 분야에서 선두를 달리고 있는 많은 헤비 유저들은 특히 현재와 같은 비즈니스 환경에서 애널리틱스의 장점을 직접 경험하고 있다. 최근의 컨퍼런스콜 자료에 따르면 헤비 유저는 소비자에 대한 인사이트를 강화하고 공급망 및 물류 관리와 마케팅 전략을 개선하기 위해 노력하고 있다. 이들은 비즈니스 영역 전반에서 단기적인 목표를 달성하고 있다.

애널리틱스 도입 초기 단계에 있는 기업들의 경우 애널리틱스가 더 많은 비즈니스 목표를 달성하고 노력을 시작하는 데 어떻게 도움이 될지를 검토해보는 것이 좋다.

인력과 프로세스 데이터 및 기술을 포함하여 전사에 애널리틱스를 계획적으로 내재화함으로써 애널리틱스의비전 투자 및 성과를 일치시켜야 한다. 이를 통해 인사이트를 얻는 속도를 향상하는 것이 가능하므로 의사결정자에게 보다 빠르고 나은 정보를 제공하여 성과를 개선하고 성장을 촉진할 수 있다 이를 통해 격변하는 비즈니스 환경에서 애널리틱스 도입에 뒤처진 기업보다 신속하게 변화에 대응하고 이를 극복하며 재도약할 수 있을 것이다.

4 MarketsandMarkets , Customer analytics market worth $24.2 billion by 2025 , accessed June 1, 2020.
5 Mordor Intelligence, Customer analytics market growth, trends, and forecast (2020 2025)2025), accessed May 2020.