



# 딥러닝 기반 빅데이터 분석 전문가 과정

가설을 행동과 성과로 연결하는 비즈니스 활용 전략

Innovation Growth Intensive Training  
Kim Jin Soo



## 제1장 일본 항공이 도전한 데이터 분석 프로젝트

## 제2장 데이터가 말하게 한다

- 2-1 가설을 세운다
- 2-2 데이터가 말하게 하려면?
- 2-3 그 상품은 왜 팔렸을까
- 2-4 분석 작업 프로세스의 실체
- 2-5 해석 방법이 중요하다

## 제3장 고객은 뜻밖의 계기로 움직인다

- 3-1 실행으로 연결되지 않으면 의미가 없다
- 3-2 무료 식사 쿠폰으로 매출을 높인다
- 3-2 구매 행동을 '예측'한다

## 제4장 데이터 분석의 효과를 파악한다

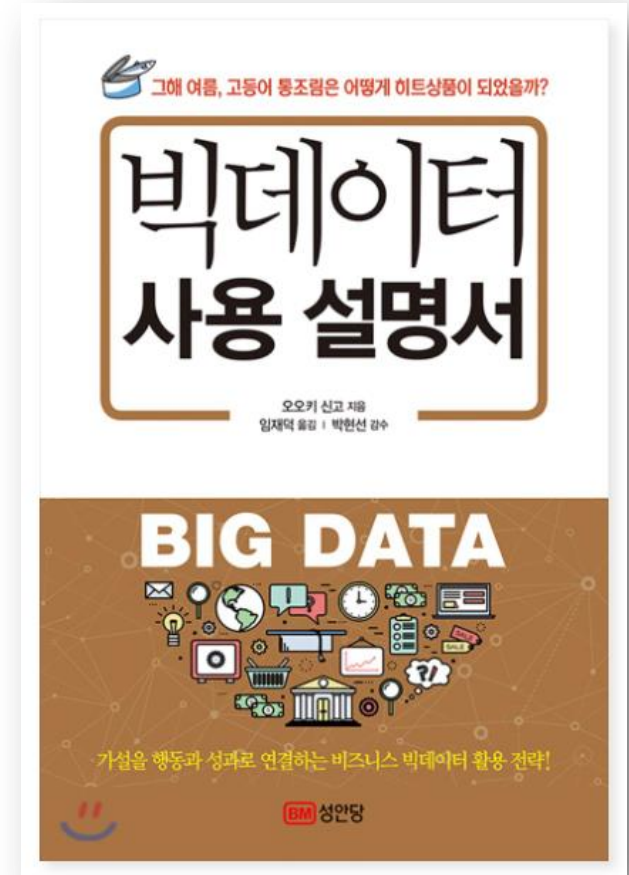
- 4-1 이 책의 표지도 빅데이터 분석으로 결정했다
- 4-2 '빅 KPI'의 사고방식
- 4-3 PDCA의 운용 없이는 데이터 분석의 의미도 없다
- 4-4 PDCA를 플랫폼화한다
- 4-5 데이터만으로는 모든 것을 이해할 수 없다

## 제5장 고객 창출 능력의 10가지 발견

- 5-1 10가지 발견이란?
- 5-2 고객을 구조화한다
- 5-3 실행 방안으로 연결되는 과제를 찾아낸다
- 5-4 10가지 발견을 체계화한다

## 제6장 데이터 분석은 사고력, 팀워크로 라이벌을 앞선다

- 6-1 분석에 필요한 '사고력'
- 6-2 데이터 분석을 성공시키는 '팀워크'
- 6-3 회사를 초월한 팀 제휴





## 설득 PERSUADE

- 실행되는 보고에는 **설득력** 이 있다.
- 감성 < **논리**
- 논리를 뒷받침하는 **실질적 데이터**가 탄탄하게 들어가 있다.

## 분석 ANALYSIS

- 가설적 결론을 먼저세우고 현상과 **데이터 분석**
- 방향성을 잃거나 최종결론이 흐지부지 되는 위험성 줄임
- 데이터는 "단순한 정보가 아닌 **Implication의 추출/전달**"

**‘실행되지 않는’ 보고서는 비용 !!**

# 빅데이터의 'BIG'을 생각한다



데이터 분석의 시대는 일반 기업도 비즈니스 데이터를 자유자재로 활용하는 '**분석학 3.0**'에 돌입

- 잡지, 신문, 웹사이트
- SNS : Social Network System
- GPS : Global Positioning System
- 생체 인증 센서

- 스몰데이터와 빅데이터
- 사내외 데이터
- 양적데이터와 질적데이터
- 예측형 혹은 지시형 분석

데이터의 양은 적어도 **분석 결과를 과제 해결로 연결**할 수 있다면 '**빅데이터**'라고 할 수 있다.



1. 데이터의 분석은 어렵지 않다.  
→ 프로세스의 이해가 중요!

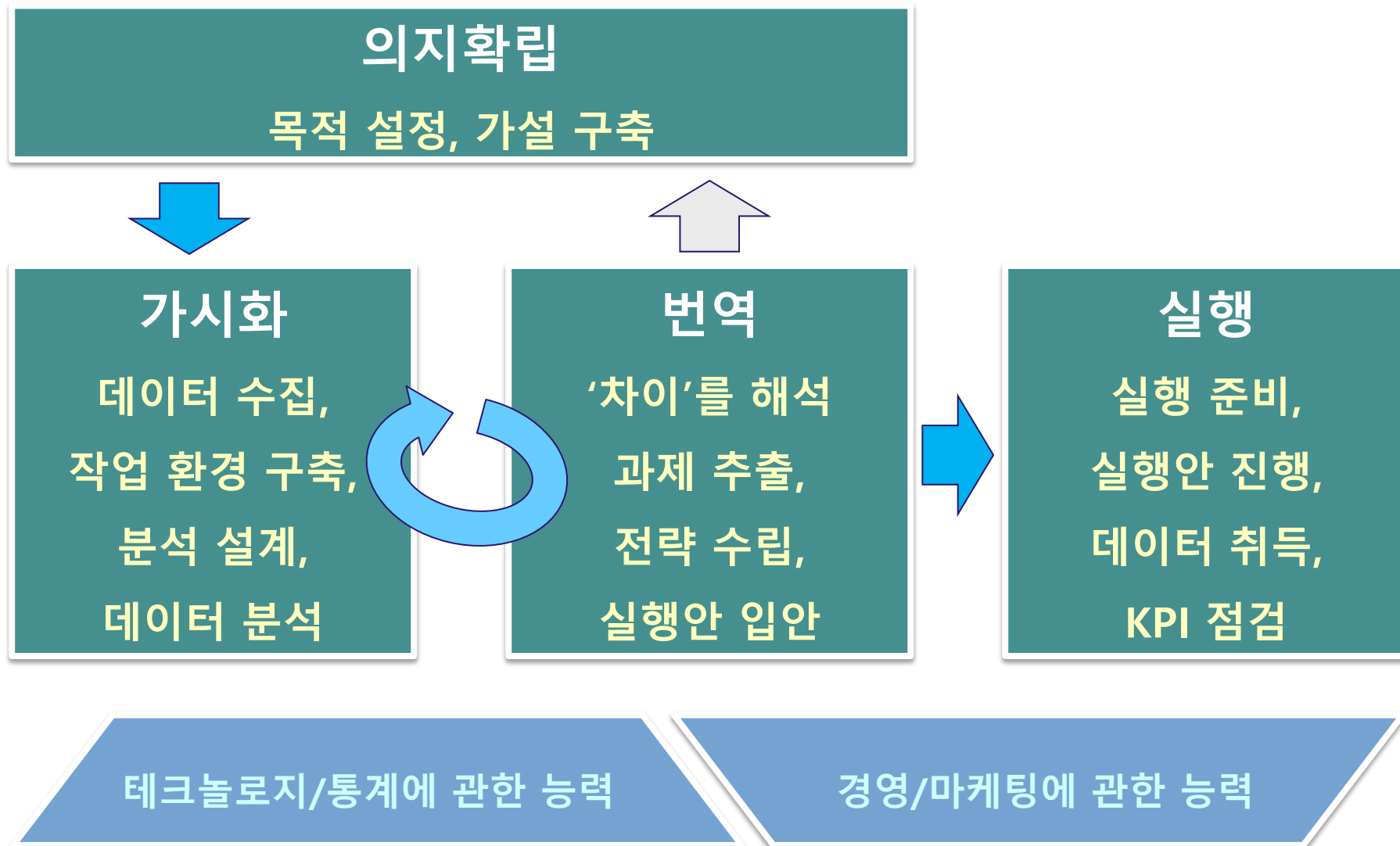
2. 데이터의 인과관계를 분석하면  
→ 새로운 '발견'을 할 수 있다.

3. 데이터 분석에서 얻은 '발견'을 어떻게 실행할 것인가?

4. 분석을 실시한 후 그 효과를 검증하지 않으면 의미가 없다.

5. 데이터 분석력을 가진 팀을 만든다. 팀웍이 중요 !!!

# 데이터 분석 활용 프로세스



# 데이터가 말하게 한다


- 가설을 세운다
- 데이터가 말하게 하려면?
- 그 상품은 왜 팔렸을까
- 분석 작업 프로세스의 실체
- 해석 방법이 중요하다





## 가설이란 임시로 설정한 결론

위키백과, 우리 모두의 백과사전.

 불교 용어인 가설(假設)에 대해서는 [가립](#) 문서를 참조하십시오.

가설(假說)은 **현실적 조건**에서는 **증명**하거나 **검증**하기 어려운 **사물**, **현상**의 원인 또는 **합법칙성**에 관하여 예측하는 이론이다.

과학적 자료들에 근거하여 **논리적**으로 유추하여 설정한 것이므로 개연성을 떠나 아무런 과학적 근거도 없이 자의적으로 꾸며내는 억측과는 구별된다. 그 예측이 옳다는 것이 논리적으로 그리고 실험적으로 증명될 때에는 확고한 정설로, 과학적 학설로 된다.

가설은 사람들이 자연과 사회에 대한 지식을 확대발전시키는 데에서 중요한 역할을 한다. 천문학에서 이룩한 새로운 행성들의 발견이나 물리학에서 이룩한 **원자와 핵의 구조**의 해명, 여러가지 **입자**들의 발견들은 모두 다 가설의 설정과 그 "증명"에 의해서 이루어진 것들이다.

가설은 주로 **귀납적 추리**를 통하여 이미 알려진 개별적 자료들을 대비유추하고 일반화한 데 기초하여 설정된다. 그리고 그것은 주로 **연역적 추리**를 통하여 가설로부터 끌어낸 논리적 귀결이 현실과 부합되는가 하는 것이 검증됨으로써 진리로 확증된다. 물론 가설은 어디까지나 예측이며 가정이므로 그 후의 오랜 기간의 수많은 이론적 사유와 실험적 검토를 통하여 논박되고 정설로 피지 못할 수도 있다. 이때에는 그 가설 대신에 다른 새로운 가설이 설정되고 검증되는 과정을 통하여 **진리**의 발견으로 나아가게 된다.

**전략의 방향성을 정하기 위한 지침**







## 1. 가설을 세운다

- 가급적 처음에는 데이터를 사용하지 않는다.
- 100번 고쳐 쓸 각오로 가설을 세워보자.

## 2. 가설을 좁힌다

- 데이터 분석결과에서 높은 정밀도로 대상을 특정하거나 추출할 수 있는가?
- 해당 가설로 매출향상을 기대할 수 있는 인원수를 확보할 수 있는가?
- 실행 방안으로 전환이 가능한가? (실행할 수 없다면 의미가 없다.)

## 3. 데이터를 토대로 가설을 검증한다

- 좁혀진 가설의 타당성을 다양한 데이터 분석으로 확인한다.  
(크로스 집계, 다변량 해석 등)
- 고객대상을 '페르소나'로서 구체적으로 잠재적인 고객을 판별한다.

## 4. 가설대로 실행한다.

- 앞의 3단계를 통해 얻은 '정보'는 과제를 해결하기 위한 '시사점'이다.
- 올바른 효과를 얻기 위해서는 실행 계획 수립이 중요하다!

# 데이터가 말하게 하라!



데이터를 **분석 & 시각화** 하면...

→ 그 속에 숨어 있던 경향이나 패턴을 찾을 수 있다.

## 분석결과 → 예상했던 일

- 데이터 분석 결과의 절반 가량
- 사전에 예상했던 일인 경우 多
- 데이터분석 경험이 있다면 공감
- 입증한 것 그 자체만으로도 의미

**재발견**

## 분석결과 → 예상못한 일

- 데이터 분석 결과의 절반 가량
- 상상력을 뛰어넘는 경향, 패턴 발견
- 애널리스트 or 마케터의 역할
- 남은 절반의 데이터를 파헤치고 해석을 덧붙임

**의외의 발견**

# 흥미로운 데이터 조합 발견



- 흥미로운 데이터 조합의 묘에 힌트가 숨겨져 있다.
- 데이터 조합은 크게 2가지로 구분 : 레거시 & 외부데이터

## 내부데이터 분석

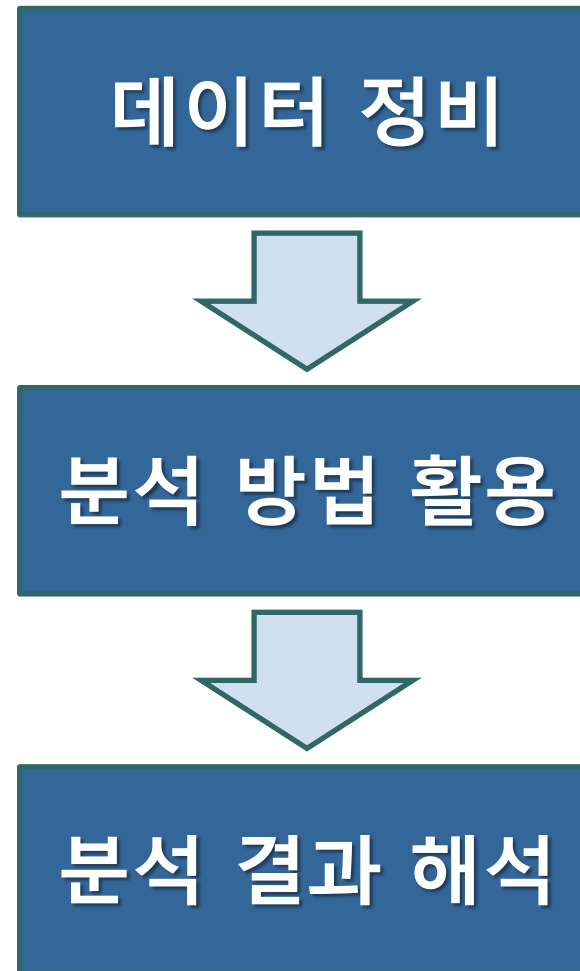
### LEGACY DATA

- 자사 내 관련 데이터간의 조합
- 고객 속성 데이터, 구매 데이터, 상품마스트 데이터
- 고객ID, 구매이력, 상품코드 등의 데이터와 연결
- 마케팅 분석을 실행하기 위한 데이터베이스

## 외부데이터 분석

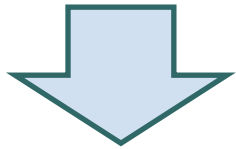
### EXTERNAL DATA

- 자사 내 데이터와 외부 데이터를 조합
- 소셜데이터, POS데이터, 오픈데이터,
- Application, Off-line, TV P/G 데이터
- 날짜라는 시간축과 시군구 지역축을 연결 가능

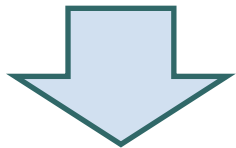




데이터 정비



분석 방법 활용



분석 결과 해석

사전에 가설을 세운다

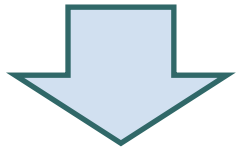
**'슈크림의 매출을 향상시키고 싶다'**

- 어떤 '구매 방식'이 존재하는가?
- 구매자 비율은 여성이 많겠지만, 요즘은 남성도 슈크림을 즐기는 구매자 증가 따라서, 일정수의 '슈크림 남자'가 존재
- '슈크림을 좋아하는 사람은 한 달에 여러 차례 구매 할 것이다'

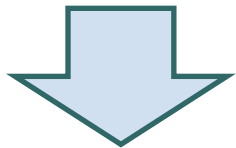
→ 이 그룹의 특징을 알아내면 해당 고객층의 수를 늘려 매출을 성장시킬 수 있을 것이다.



데이터 정비



분석 방법 활용



분석 결과 해석

## 데이터를 정비한다

가설을 실증하기 위해 성별, 연령대별  
구매 횟수의 파악이 필요하다

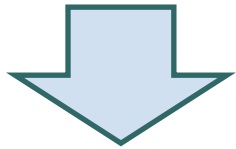
- 고객ID와 구매이력이 연계된 데이터가 필요  
카페, 편의점 등 업태를 구분한 구매정보도 필요
- '의외의 발견'을 기대하며 대상과 같은 시기의  
소셜데이터와 TV프로그램 정보와 조합
- 가공되지 않은 데이터를 주제에 따라 분석을  
할 수 있는 상태로 정비 필요

→ 테마는 슈크림

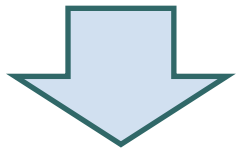
∴ 슈크림의 정의(=범위)가 필요



데이터 정비



분석 방법 활용



분석 결과 해석

## 분석 수법을 활용한다

분석목적은 슈크림 매출을 늘리기위해  
구매잠재력이 높은 고객을 찾는것이다

- 매출 향상에 무엇이 가장 기여하는지 확인하기  
위해 고객을 축으로 '크로스집계'를 반복  
→ 여러 개의 축을 곱하여 상관성을 검증

크로스집계를 반복하여 특징을 알 수 있는

'차이'를 찾아내는 것이 중요

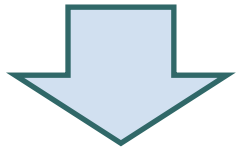
유의성도 체크하여 그 차이가 우연인지,

의미를 가진 차이인지 확인

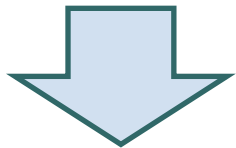




데이터 정비



분석 방법 활용



분석 결과 해석

## 분석 결과를 해석한다

### 데이터 분석에서 얻은 '발견' 소개

'슈크림 매출향상' 관점에서 분석결과 해석

남성은 여성보다 인원수는 적지만,

1인당 매출공헌도가 높다.

남성의 구매인원수를 끌어올릴 수 있다면

전체 매출을 향상 시킬 수 있지 않을까?

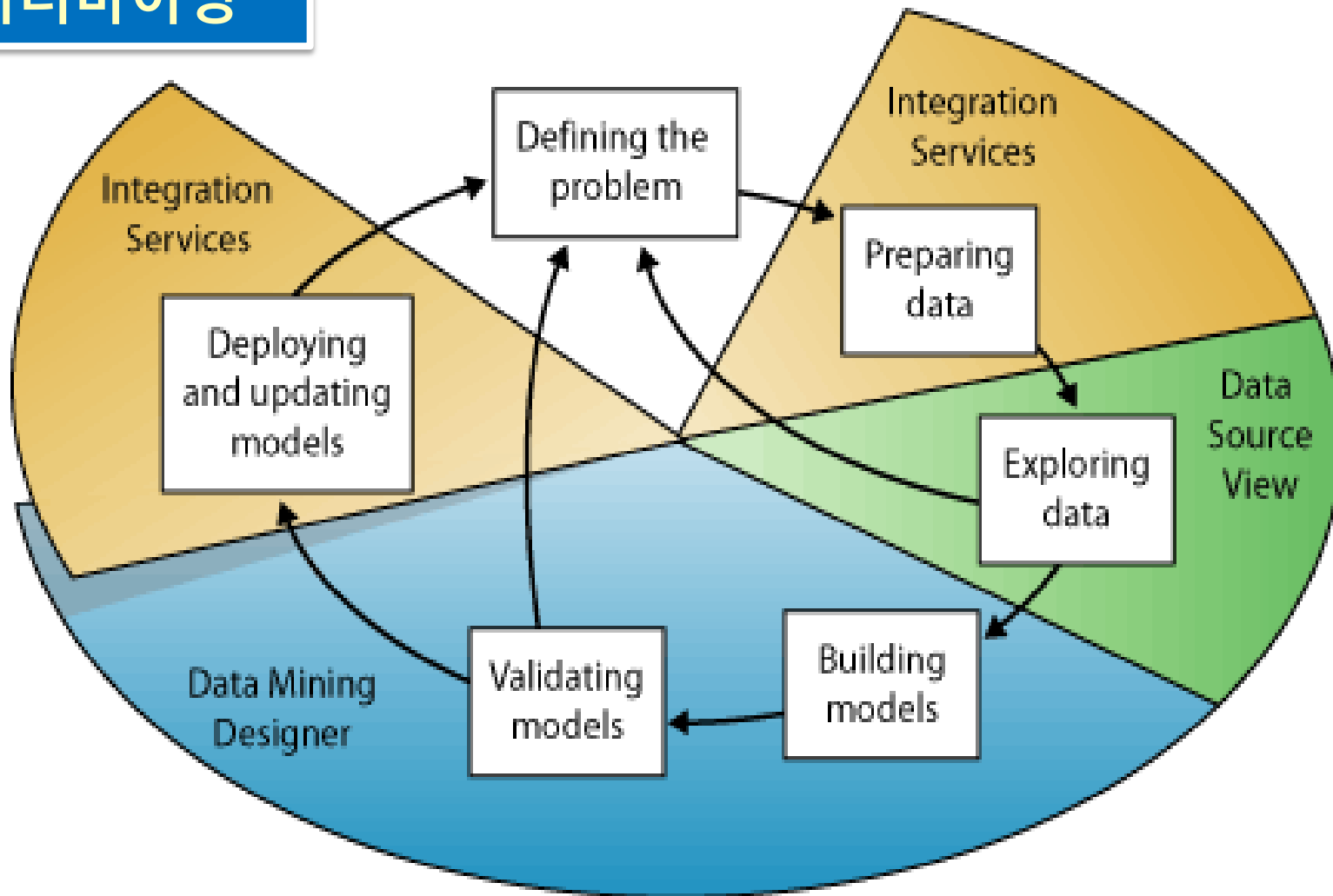
가능하면 40대 남성을 대상으로 편의점 구매 촉진

저녁때 매장공간 확충하여 판촉 기획 전개 검토

'남자는 묵묵히 슈크림'

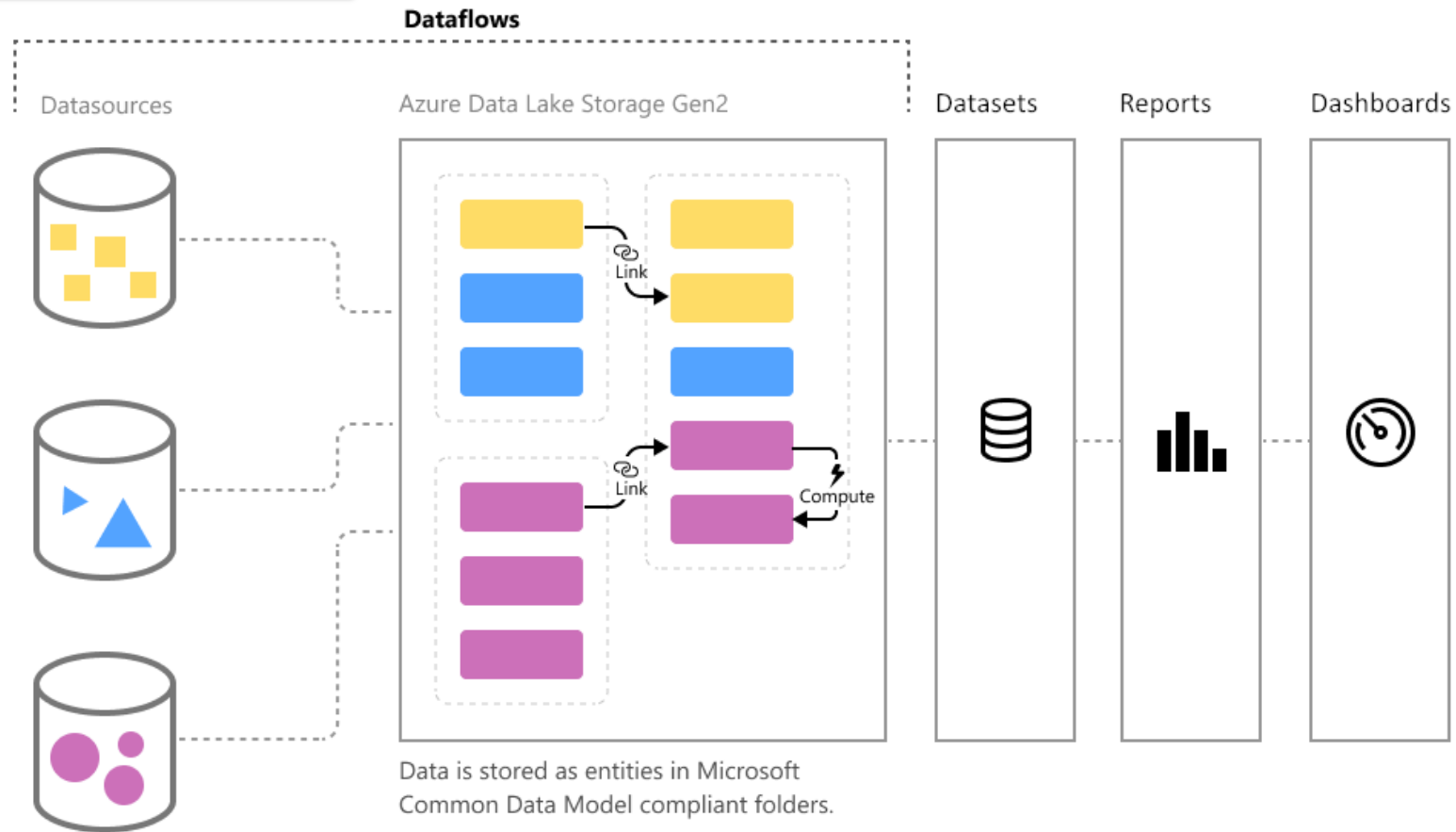


## 데이터마이닝





## Power BI





## 머신러닝/딥러닝



# 고객은 뜻밖의 계기로 움직인다

- 실행으로 연결되지 않으면 의미가 없다
- 무료 식사 쿠폰으로 매출을 높인다
- 구매 행동을 '예측'한다

# 분석 결과를 실행으로 연결시키는 프로세스



## 분석을 통해 명확해진 과제



과제를 해결하기 위한 실행 방안의 테마를 설정한다

신규 고객 획득

내점 횟수 향상

구매 금액 향상

우수 고객화 촉진



대상자와 대상 상품의 선정

실행 방안 수립

4가지 실행 포인트

메시지

인센티브

타이밍

채널

# 실행 포인트 4가지



## 메시지 MESSAGE

- 대상으로 선택한 **고객에게 가장 전하고 싶은 내용**
- 전달하고 싶은 내용을 대상자가 인식 → 내용을 이해 → '언젠가'가 아니라 '지금' 행동한다 는 의미를 담는다

## 인센티브 INCENTIVE

- 나중에, 언젠가가 아니라 '**지금**' **행동할 필요성**을 느끼게 한다.
- 지금 구매하면 0% 할인, 0까지 구매 시 포인트 2배 등
- 시한적 장점 제시, 신제품 정보나 특별 정보의 제공 등 양질의 가치를 부여

## 타이밍 TIMING

- 메시지와 인센티브를 **고객에게 전달하는 타이밍**을 신중하게 검토
- 고객이 상품을 필요로 하는 타이밍과 고객별 구매 리듬을 고려하는게 중요
- 이전 구매일과 일반적 소비기간에 근거하여 구매 발생 예상 고객에 추천

## 채널 CHANNEL

- 고객에게 **정보를 전하기 위한 접점**(장소·미디어·주문경로)
- 자사가 정보를 제공하고 싶은 고객별로 최적의 채널을 선택 하는 것이 중요
- 최근 '옴니 채널'이 큰 주목



# 실행방안을 최적화하기 위한 구조



# 데이터 분석의 효과를 파악한다

- 이 책의 표지도 빅데이터 분석으로 결정했다
- '빅 KPI'의 사고방식
- PDCA의 운용 없이는 데이터 분석의 의미도 없다
- PDCA를 플랫폼화한다
- 데이터만으로는 모든 것을 이해할 수 없다



## 핵심 성과 지표

### KPI, Key Performance Indicator 의 약어

목표의 달성 정도를 측정하는 정량적인 지표이다.

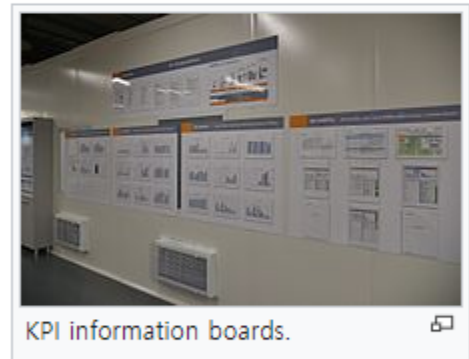


This article **needs additional citations for verification**. Please help [improve this article](#) by adding citations to reliable sources. Unsourced material may be challenged and removed. (October 2014)  
([Learn how and when to remove this template message](#))

A **performance indicator** or **key performance indicator (KPI)** is a type of **performance measurement**.<sup>[1]</sup> KPIs evaluate the success of an organization or of a particular activity (such as projects, programs, products and other initiatives) in which it engages.

Often success is simply the repeated, periodic achievement of some levels of operational goal (e.g. zero defects, 10/10 customer satisfaction, etc.), and sometimes success is defined in terms of making progress toward strategic goals.<sup>[2]</sup> Accordingly, choosing the right KPIs relies upon a good understanding of what is important to the organization.<sup>[citation needed]</sup> What is deemed important often depends on the department measuring the performance – e.g. the KPIs useful to finance will differ from the KPIs assigned to sales.

Since there is a need to understand well what is important, various techniques to assess the present state of the business, and its key activities, are associated with the selection of performance indicators. These assessments often lead to the identification of potential improvements, so performance indicators are routinely associated with 'performance improvement' initiatives. A very common way to choose KPIs is to apply a management framework such as the **balanced scorecard**.



KPI information boards.



## BSC

## 균형성과표

위키백과, 우리 모두의 백과사전.

균형성과표(balanced scorecard, BSC)는 과거의 성과에 대한 재무적인 측정지표에 추가하여 미래성과를 창출하는 동안에 대한 측정지표인 고객, 공급자, 종업원, 프로세스 및 혁신에 대한 지표를 통하여 미래가치를 창출하도록 관리하는 시스템이다.

### 의의 [ 편집 ]

1. 조직의 비전과 전략으로부터 도출된 성과지표의 조합이다.
2. 조직에게 전략적 방향을 알려주며 변화에 대한 동기를 부여한다.
3. 계획 수립, 예산편성, 조직구조 조정 및 결과통제 등의 의사결정에 있어서의 기초를 형성한다.

### 관점 [ 편집 ]

#### • 고객관점

고객들의 주요 관심사항을 반영한 측정지표를 사용하여야 한다. 고객 관심사항은 시간, 품질, 성능/서비스, 비용 등의 범주로 구분된다.

#### • 내부 프로세스 관점

고객 측면과 핵심역량의 측면에서 접근할 수 있다. 고객측면에서는, 고객들의 기대에 부응하기 위하여 내부적으로 무엇을 어떻게 해야 하는가를 결정하는 것을 말한다. 즉, 균형성과표의 내부 프로세스 측정지표는 고객 만족에 가장 큰 영향을 미치는 업무 프로세스에서 나와야 한다. 핵심역량 측면에서는 경쟁사보다 뛰어나야 하는 주요 기술과 업무 프로세스를 확인하고 그것에 대한 측정을 구체화한다.

#### • 학습, 혁신, 성장 관점

기업의 비전을 달성하기 위해 조직이 어떠한 학습을하고 무엇을 개선해야 하는지 측정한다.

#### • 재무 관점

재무성과 측정지표는 기업 경영이 기업의 손익개선에 기여하고 있는지를 나타내준다.

새로운 경영환경에 대비하여 고객, 내부 프로세스, 학습, 혁신, 성장 관점에서 개발된 측정지표들과 함께 균형적으로 사용되어야 한다는 논리에서 균형성과표가 개발되었다.<sup>[1]</sup>

# 빅 KPI 설정

업종에 따라 빅KPI는 이것이라고 단언하는 경우도 있지만, 독자적인 KPI를 설정하는 경우도 적지 않다.

- ▶ 비즈니스의 목표는 매출의 증가와 이익의 향상
- ▶ **KPI** 는 이 목표에 도달하기 까지의 중간 체크 포인트 항상 파악하고 있어야 한다.

→ 이 때문에 '**과정지표**' 라 불리기도 한다.



- 광고에 대한 고객(구매)의 '반응률'
- 신규 '고객 획득 수'
- 기존 고객의 '계속 구매 수'와 횟수
- 실행 방안의 대상이 된 '상품의 구매율'
- 고객이 얼마나 내점으로부터 멀어지는 '이탈률'
- 상품과 서비스의 '만족도'

가장 중요한 KPI → **빅KPI**

# 수많은 KPI에서 범위를 좁힌다



## KPI 리스트

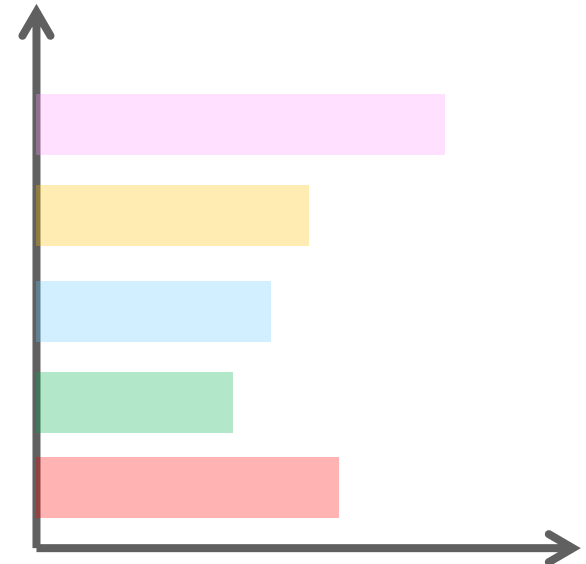
- 고객 단가
- 누적 구매 금액
- 구매 횟수
- 구매 기간
- 신규 획득률
- 반복률
- 충성도
- 이탈률
- Media Efficiency Ratio
- Cost per Response
- etc.



모든 수치가 동일하게  
향상된 경우 어떤 것이  
가장 **매출 증가**에  
도움을 주었는가?



KPI



KPI별 매출기여도

KPI 모든 항목이 중요한 것이지만, 비즈니스 효율을  
향상시키기 위한 '**빅KPI**'를 **발견**하는 것이 최우선 과제 !!

# PDCA 운용 없이는 데이터 분석의 의미도 없다.



빅 KPI에 대한 실행 방안의 효과를 검증하고 평가해야 한다.

그 효과는  
어떠했는가?

최종성과는  
좋았는가?

새로운  
과제는  
나왔는가?



왠지 모르겠지만 결과가 좋았다.

평소보다 사람이 적어서 별로였다.





# PDCA 운용 없이는 데이터 분석의 의미도 없다.

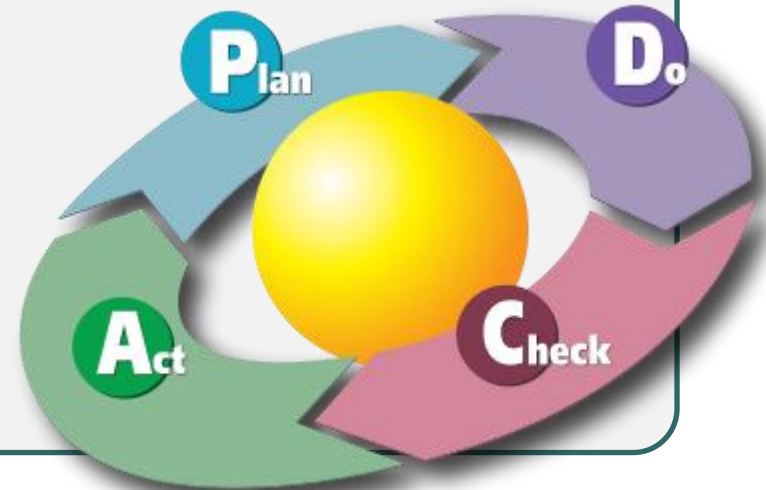


관련 멤버들간에 **KPI 정보를 공유**하고 실행에 따른 결과에 관하여 그 요인을 고찰하는 자세가 요구된다 !

실행방안의 성공과 실패에 일희일비하고 목표의 달성을 위해 **함께 뛰는 파트너**가 되어야 한다.

- ▶ 가설에 근거해 실행방안을 수립하고 (Plan)
- ▶ 실행하고 (Do)
- ▶ 그 효과를 검증하고 (Check)
- ▶ 밝혀진 과제를 해결하기 위한 개선을 실시한다 (Act)

→ 이것을(P-D-C-A) 반복하는 것이 매우 중요!!



# PDCA를 플랫폼화 한다



## 온라인과 오프라인의 통합

- **고객 ID를 통합**해 실제 점포와 온라인 매장에서의 구매데이터를 공유  
→ 고객의 구매동향 파악, 행동 특성, 고객특성의 차이 등
- 시나리오에 따라 DM(Direct Mail), 마케팅 전개 등

## 정량데이터와 정성데이터의 통합

- 플랫폼 구축의 목표는 정량적 데이터 배경 속 **고객의 본심**을 찾는 것
- 진의를 알아야 과제가 무엇인지 찾을 수 있다.
- 본심을 파악하기 위해 설문조사, 통계적 관점에서 확대 해석, 그룹핑

## 캠페인 데이터의 통합

- 기업이 다수의 상품 브랜드를 보유, 각 브랜드 별 개별적 캠페인 실시
- 각 브랜드에 관심 있는 **고객별 특징** 파악
- 고객과 장기적 양호한 관계 구축, KPI 효과 파악

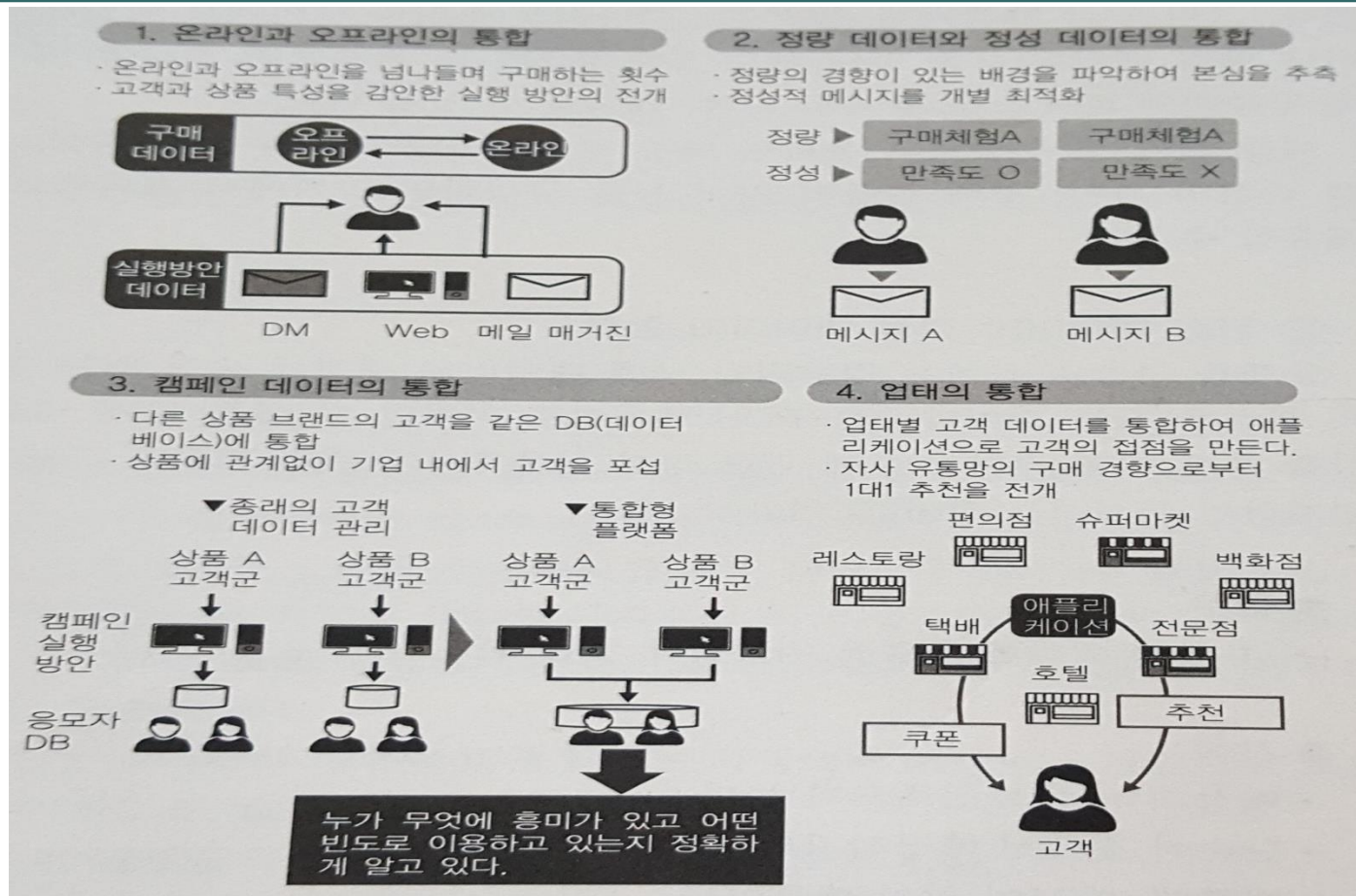
## 업태의 통합

- 대기업이 유통, 판매, 교통 등 여러 사업을 제휴 → 옴니 채널
- 고객의 구매 행동 데이터 수집, **효과적인 빅KPI** 찾은 후 실행 전략
- 그룹 전체가 해당 고객과 장기적인 관계를 구축

# PDCA를 플랫폼화 한다



빅KPI에 대한 실행 방안을 비즈니스에 적용하려면 데이터를 일원적으로  
**통합 관리**하고 장기적으로 시스템화하여 **운용을 자동화**할 필요가 있다.





데이터만으로  
모든 것을  
이해할 수 없다

현장을 무시하면서  
데이터만  
내세워서는 안된다.

# 고객 창출 능력의 10가지 발견

- 10가지 발견이란?
- 고객을 구조화한다
- 실행 방안으로 연결되는 과제를 찾아낸다
- 10가지 발견을 체계화한다

# 고객 창출 능력 10가지 발견



**01** 구매의 기본 행동을 안다

**02** 누가 무엇을 구매하고 있는지를 안다

**03** 접점·상품·인센티브와 구매의 관계를 안다

**04** 지역과 매출의 관계를 안다

**05** 누구를 위한 구매였는지를 안다

**06** 구매의 흐름을 안다

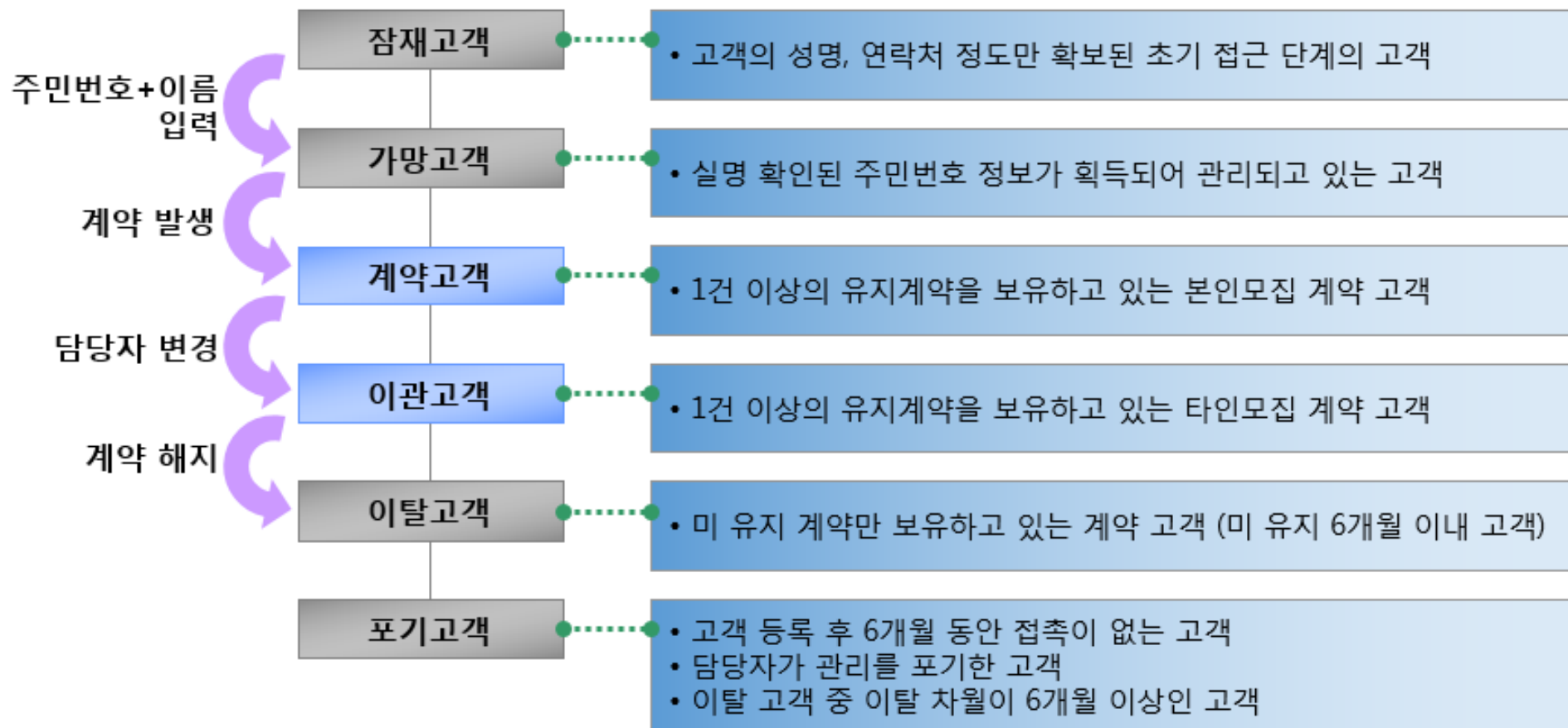
**07** 구매의 주기를 안다

**08** 휴면 고객의 상태를 안다

**09** 충성도를 높이는 방법을 안다

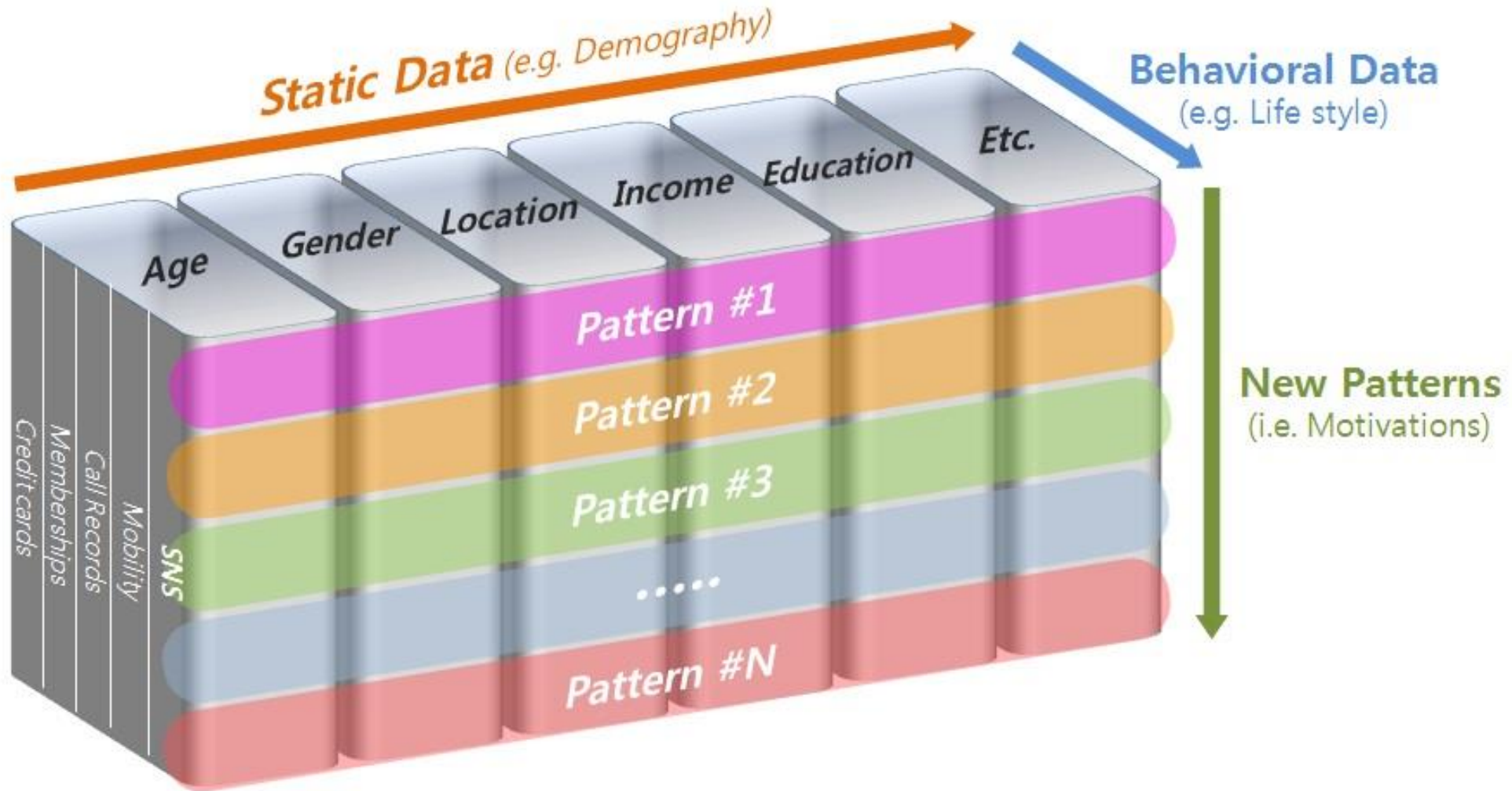
**10** 첫 구매와 LTV(고객생애가치)의 관계를 안다.

# 고객 분류





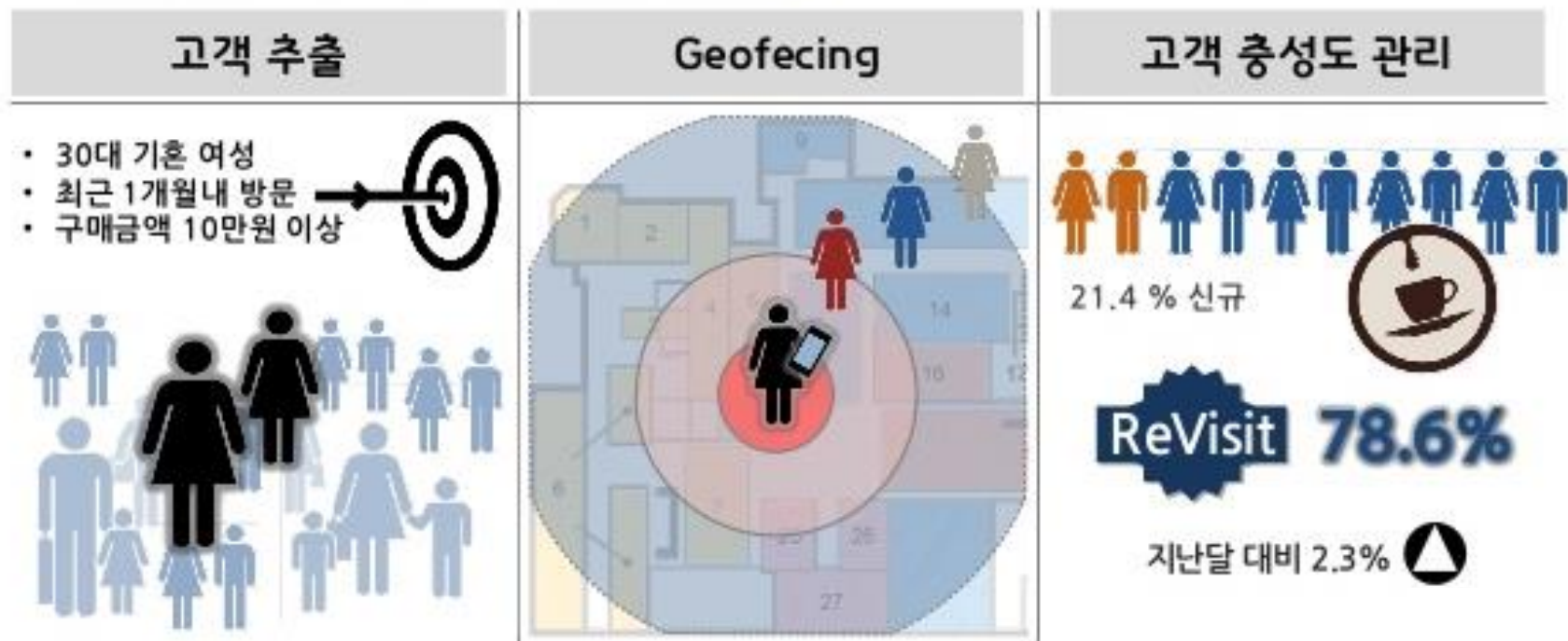
# 고객 세분화



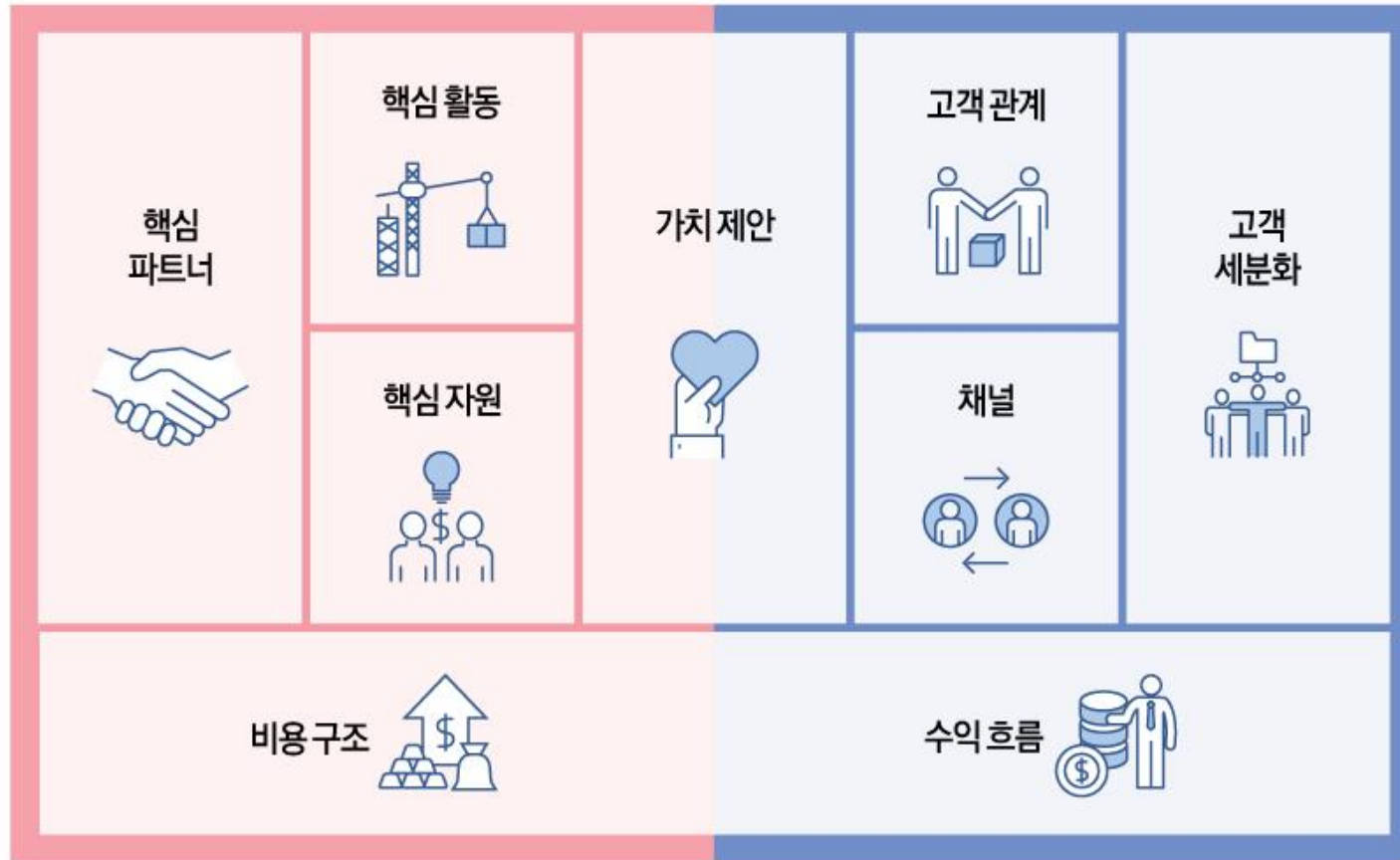
# 고객 추출 및 타겟팅



- 고객 분류 및 추출 (타게팅)
  - 고객 분류 (Segmentation: 프로파일, 구매아이템, 구매패턴, 방문장소)
  - 조건에 맞는 고객을 추출한 후 최적화된 마케팅 집행
  - Real Time Location Push Notification(Geofencing)<sup>19</sup>
- 충성도(재방문율, 단골) 관리
  - 리워드 프로그램 (스탬프, 포인트, 마일리지...) 제공 및 관리<sup>20</sup>
  - 온라인(이메일, MMS, Push, SNS...) 기반 캠페인 제공 및 관리<sup>21</sup>



# BMC, 비즈니스 모델 캔버스





## 고객가치 영역

### 고객가치

- ◆ 사업이 추구하는 핵심적이고 차별화된 고객가치
- ◆ 분류된 고객별로 고객가치가 다를 수 있음

## 고객접점영역

### 고객관계

- ◆ 고객과의 접점에서 발생할 수 있는 모든 형태의 서비스나, 고객에게 보상하는 제도

### 유통채널

- ◆ 고객에게 직접적인 영업을 수행하는 주체
- ◆ 영업사원, 대리점, 유통전문점, 홈페이지 등

### 분류된 고객

- ◆ 먼저 타겟 고객을 설정
- ◆ 타겟 고객 내에서 고객가치, 고객관계, 유통채널이 다른 고객이 있다면 더욱 세분화함

# 데이터 분석은 사고력, 팀워크

- 분석에 필요한 '사고력'
- 데이터 분석을 성공시키는 '팀워크'
- 회사를 초월한 팀 제휴

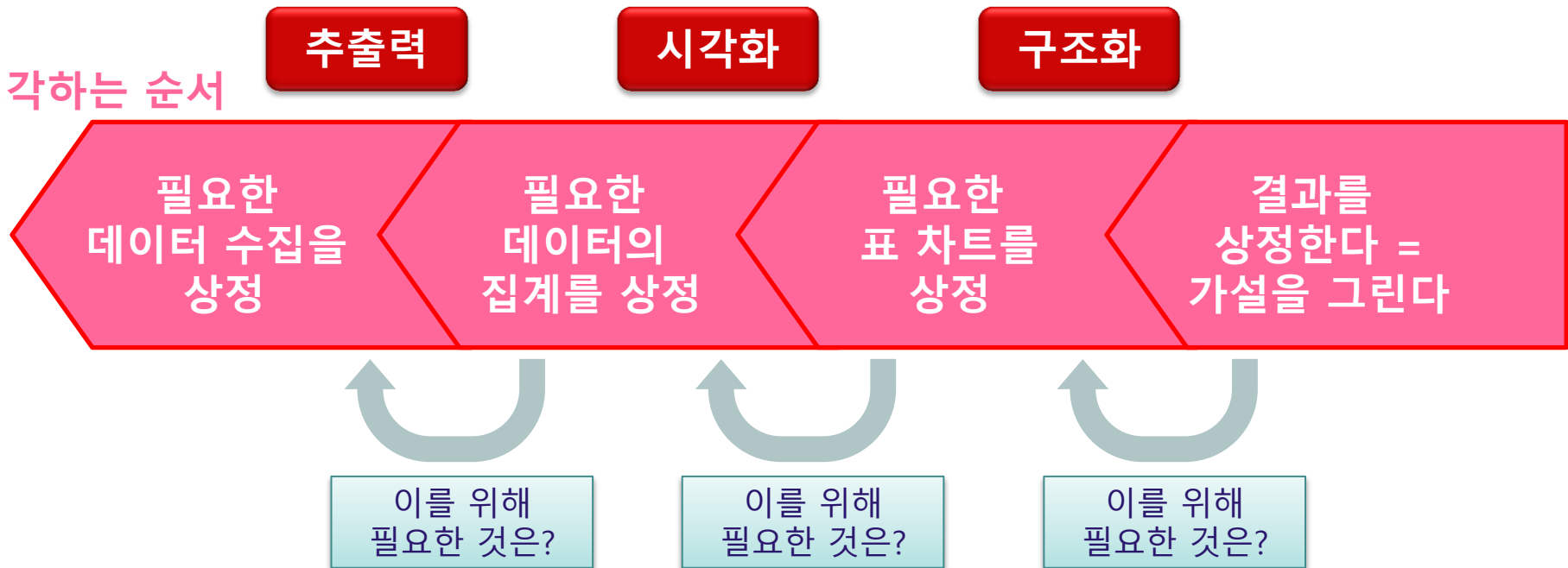
# 분석 계획 시 요구되는 사고력



## 작업 순서



## 생각하는 순서





# 데이터 분석을 성공시키는 팀워크



## 다양한 것을 연결 지을 수 있다.

- 사람과 사람, 데이터와 데이터, 사업체와 사업체 등을 **가설이나 분석 결과를 근거**로 연결

## 비즈니스 과제에 대한 가설을 수립한다.

- 다각적인 시점에서 **비즈니스 과제를 해결할 수 있는 가설**을 수립
- 그 가설에 기초하여 얻은 데이터 분석 결과를 정확하게 해석

## PDCA로 프로젝트를 추진할 수 있다.

- 데이터의 **가시화, 분석, 고객에 대한 실행, 평가·개선**
- 일련의 PDCA 프로세스를 강력하게 추진

## 마케팅 실행 방안을 IT에 연계할 수 있다.

- 데이터 분석을 위한 테크놀로지를 이해하고 적절한 환경을 구축하는 능력이 필수
- 분석 시스템의 자동화를 기반으로 **마케팅과 IT를 연계**시키는 능력이 요구

# 데이터 분석을 성공시키는 팀워크



## 분석 결과를 올바르게 알기 쉽게 전달한다

- 데이터 분석에서 다양한 결과가 나온다.
- 비즈니스의 과제를 발견하여 해결하는 관점에서 **올바르고 알기 쉽게 전달**해야 한다.
- 양질의 가설을 검증하고 **참신한 해석**이 가능하다면 더욱 좋다.

## 현장을 존중한다

- 현장이란 점포, 콜센터 등 고객과 접촉하는 최전선
- 데이터 분석가는 현장을 중시하고 **'어떻게 현장을 지원할 수 있는지'**를 항상 고민

## 최적의 상태를 끊임없이 요구하는 강한 의지가 필요

- 팀 전체가 최적화의 여지를 계속 탐구하고 **강한 의지로 PDCA 수행**
- 분석력을 무기로 과제 해결을 추진하려면 무엇보다 **지속성**이 필요



# APPENDIX

- 알아두면 쓸데없지는 않은 잡다한 프레임워크

# 사업아이디어 작성기법 – Agrideas 열매보고서



ROA  
CONSULTING

최고의 열매 보고서 Templet

1

대표씨앗:

맞춤형, 화장품, 추천, 구독

2

수직/수평방향 필요의 강에서  
파생된 추구가치:

내 피부에 맞는 맞춤형 제품 구매

3



결합의 발에서 수확된 열매

피부유형에 따른 화장품추천 + 피부  
관리방법 제공



내려놓음의 발에서 수확된 열매

화장품을 잘 사용하지 않는 사람이  
타겟인 사용방법이 '단순한' 화장품



타의 발에서 수확된 열매

매일화장을 하는 사람을 위한 몇일간  
지속되는 화장품



변화의 발에서 수확된 열매

의약품 대체 화장품

4

최고의 열매 요약 보고하기

Headline - 화장 귀차니즘 족도 사용할 수 있는 화장품 나와

요약 설명 - 평소 화장의 여러단계에 거치는 과정이 귀찮고 어렵다고 느끼는 사람들을

위한 화장품으로 누구나 간편하게 이 화장품을 이용하면 기본메이크업이 가능하다.

## 열매보고서 Templet

### 작성원칙

1. 각 4개의 발에서 최종적으로 선택한 '아이디어 열매' 중 이것을 사용할 만한 고객들에게 가장 핵심적인 효용/가치로 제공되는 것을 다시 논의 하여 선정한다
2. 만약, 모든 발에서 추출한 아이디어 열매가 고객에게 필요한 모든 핵심 효용/가치라고 판단된다면 4개 모두 중요하다
3. 1번과 2번 사항을 종합적으로 판단하여, 마지막 [요약 설명]문 안에 우리 Team이 궁극적으로 고객에게 제공코자 하는 제품/서비스 기본 컨셉을 구체적으로 기술한다
4. 해당 제품/서비스 기본 컨셉의 내용으로 부터 언론 보도 기사의 'Headline'과 유사하게 기사문을 작성해 본다  
(고객에게 어떤 서비스로 Appeal 하고 싶은 지에 대한 내용)

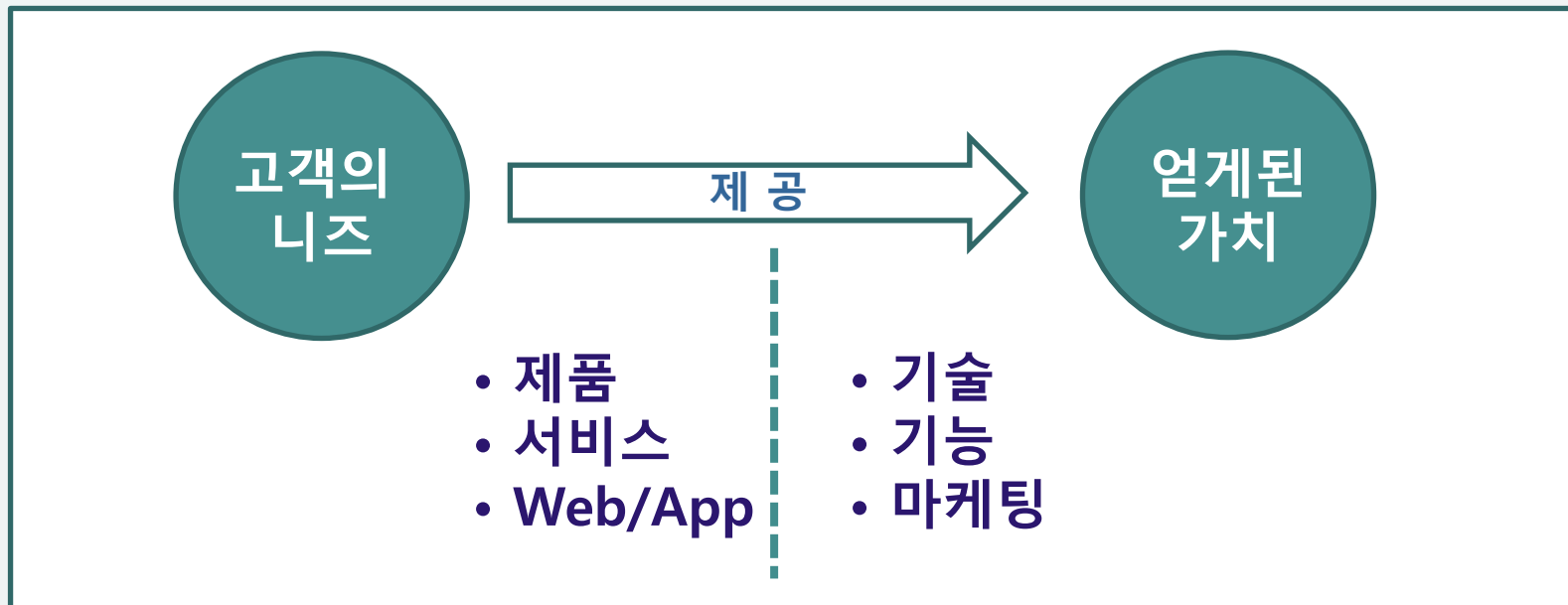
# 정의란 무엇인가?



## OOO의 정의

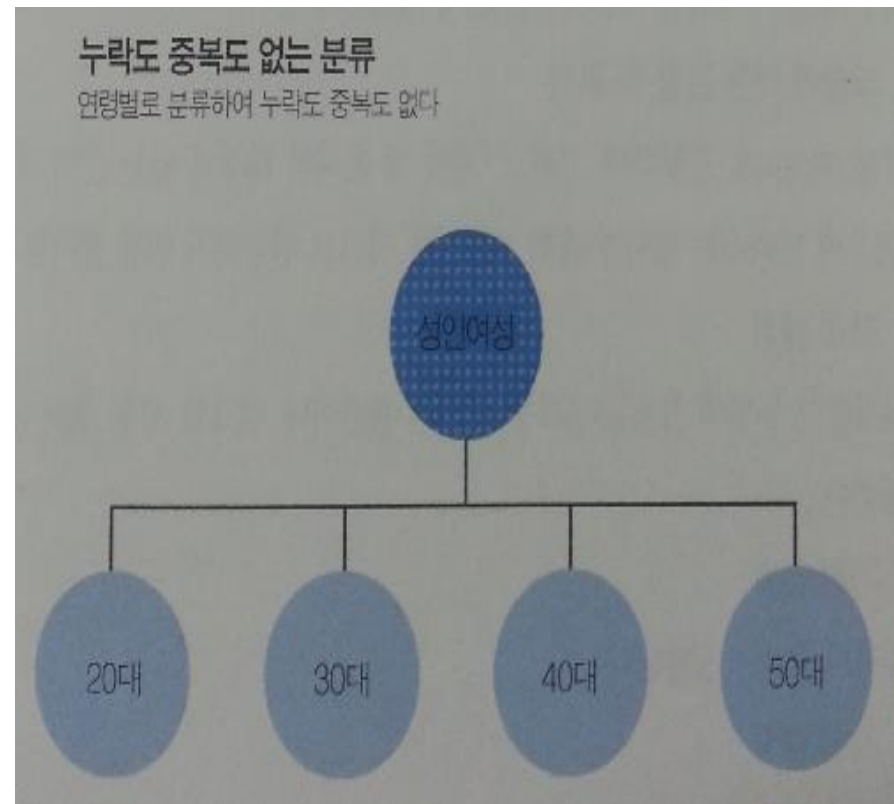
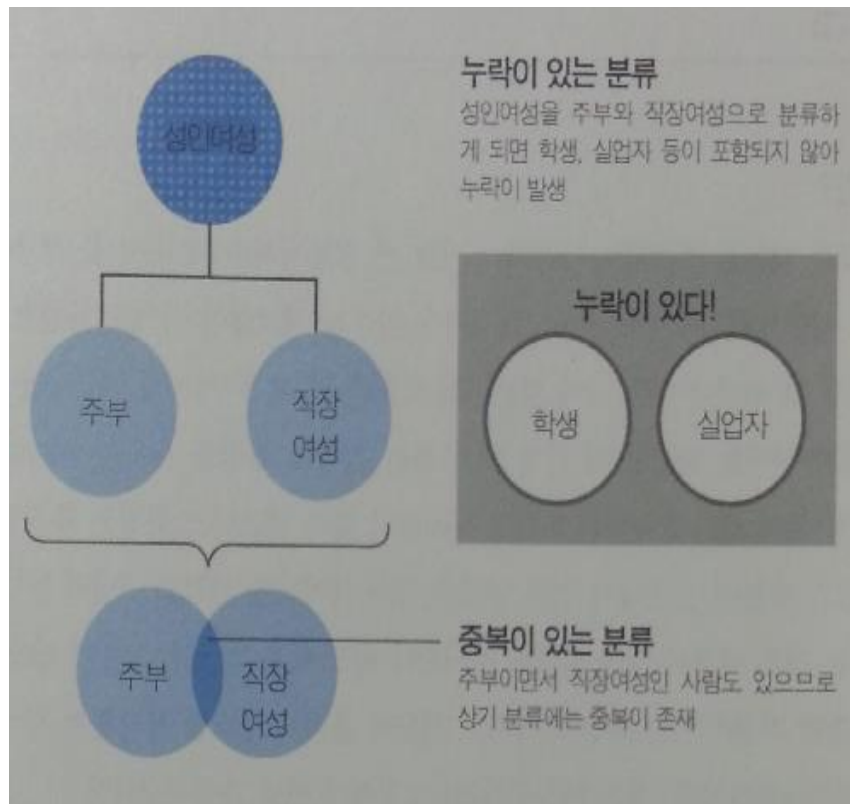
[ ]에서 [ ]을 이용하여 [ ]에게  
[ ]를 제공해주는 [ ].

## OOO의 배경



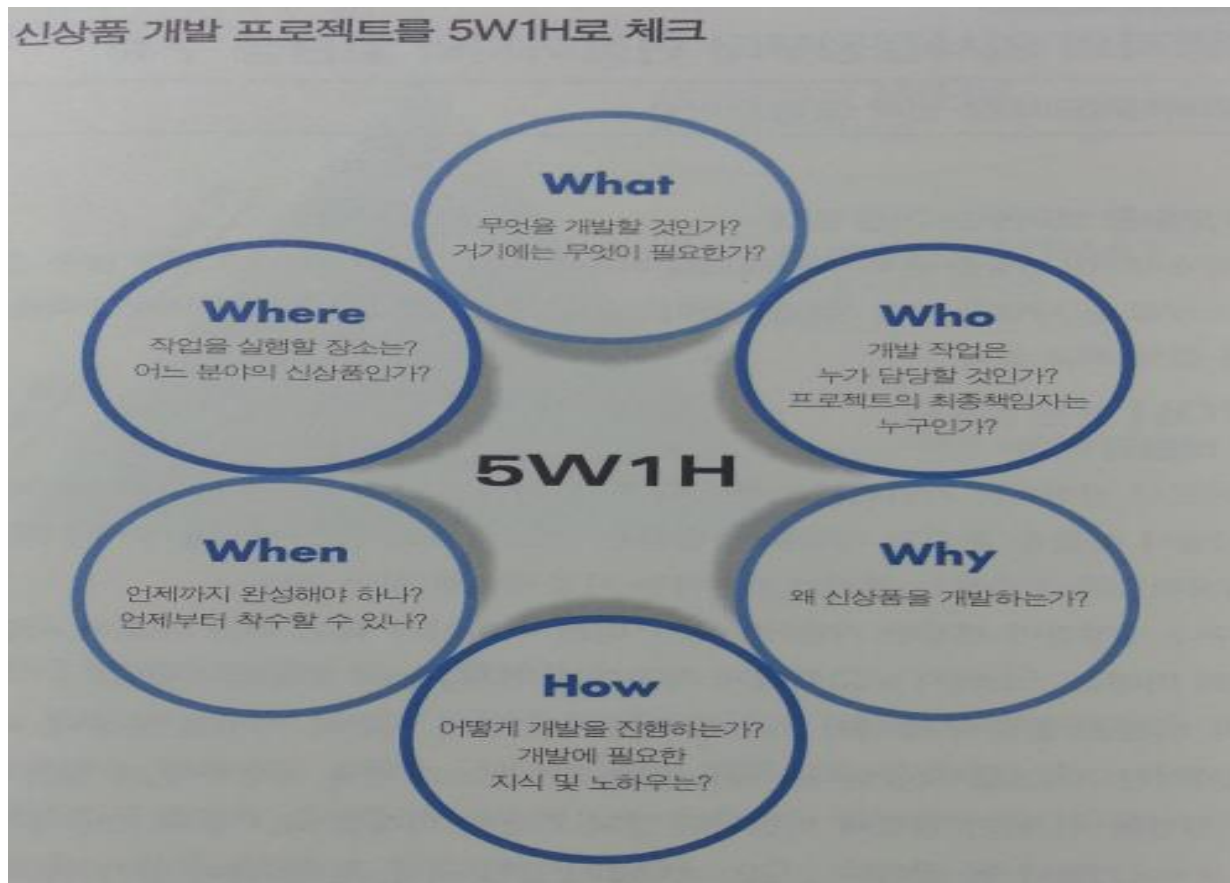


- ❖ 누락과 중복 없이 문제를 정리한다
- ❖ Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive





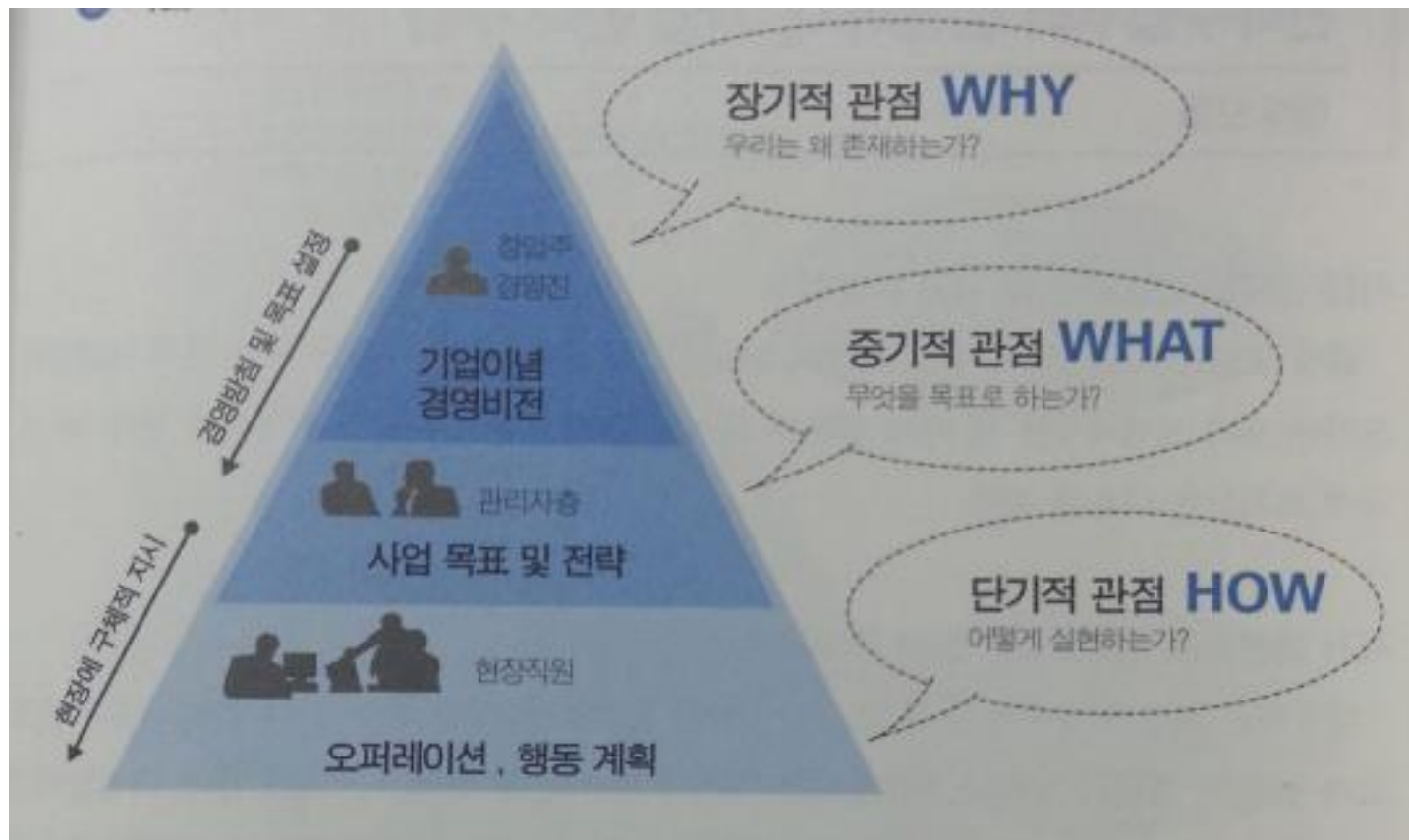
## ❖ 프로젝트 요점을 정리한다



# 기업피라미드 (비전·전략·오퍼레이션)



## ❖ 경영자의 의사결정부터 현장까지의 일관성 구축

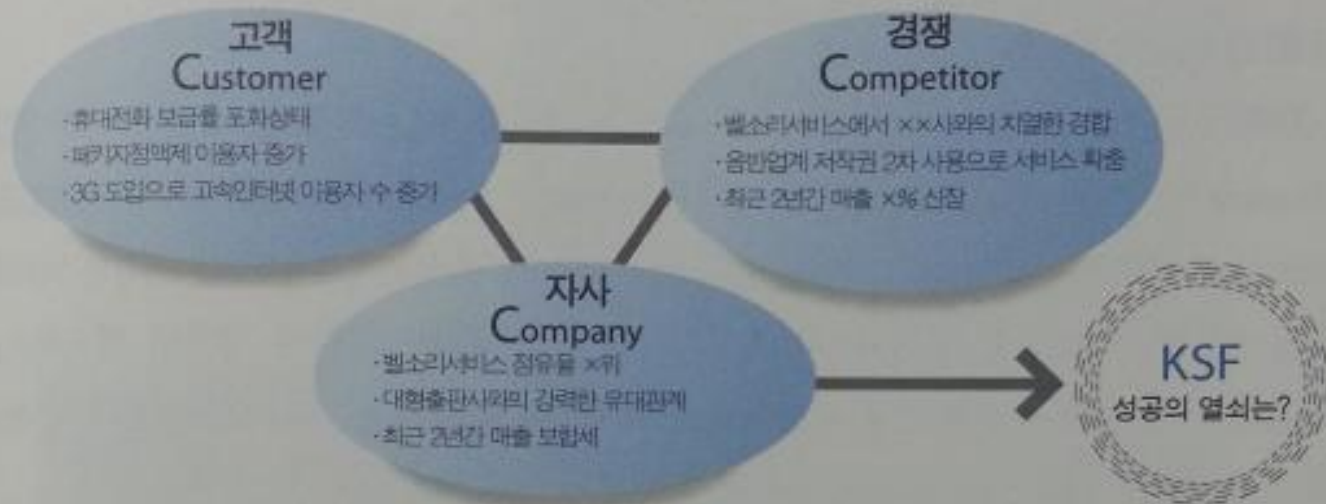




- ❖ 세 가지 측면에서 성공 요인을 찾는 대표적 프레임워크
- ❖ Customer · Competitor · Company

## 휴대전화 콘텐츠 사업자의 3C 분석 사례

3C 분석에서는 고객, 자사, 경쟁사의 현황을 파악하고, 특히 자사의 강점을 살려 경쟁사의 취약점을 공격할 수 있는지를 중점적으로 분석해야 한다.  
3C 분석의 최종 목표는 성공의 열쇠(KSF=Key Success Factor)를 발견하는 것이다.



# SWOT 분석



❖ 자신과 자사의 장점 및 약점을 분석한다.

SWOT 분석은 자사만 해볼 것이 아니라 경쟁사의 것도 실행하여 비교해 볼 것을 권장한다. 또 자사가 취해야 하는 전략들도 검토하면 좋을 것이다.

		외부 환경	
		Opportunity 자사의 기회는? · 시장규모 확대 · 규제 완화 · 언론의 주목 등	Threat 자신에게 위협은? · 경쟁사에서 대체제품 출시 · 경기 둔화 · 자재비 급등 등
내부 환경	Strength 자사의 강점은? · 개발 속도가 빠르다 · 상품 기획력이 우수하다 · 특허 보유 등	강점을 살리고 기회를 최대한 활용하기 위해 무엇을 할 것인가?  → 전략 1	타사에는 위협으로 작용하나 자사의 강점을 살려 위협을 회피 또는 극복하려면?  → 전략 3
	Weakness 자사의 약점은? · 고객 접점이 적다 · 영업 자원 부족 등	약점 때문에 기회를 상실하지 않기 위한 보완, 보충, 개선점은 무엇인가?  → 전략 2	예상되는 최악의 상황을 어떻게 회피할 것인가?  → 전략 4



# BSC (Balanced Score Card)



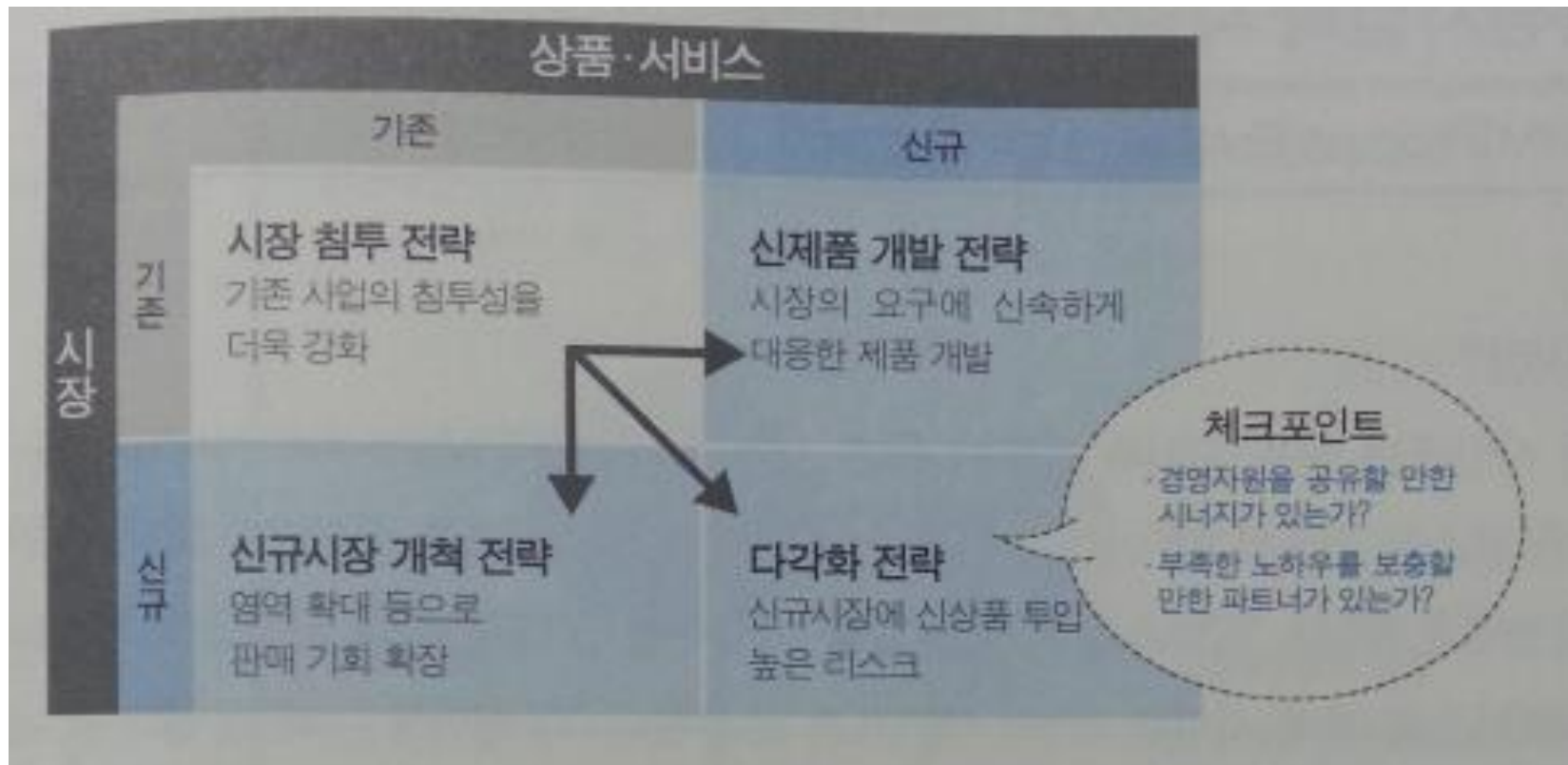
- ❖ 경쟁 우위를 정리한다!
- ❖ 네 가지 관점에서 전략 목표부터 실행 계획까지 수립

	전략 목표 (KGI)	주요 성공 요인 (CSF)	주요 평가지표 (KPI)	타겟	실행 계획
재무 관점	· 매출 확대	· 경쟁사 대비 가격 및 납기 우위	· 평균 분기별 총매출 · 전년 대비 총매출	· 평균 분기 10억 원 이상 · 전년 대비 20% 이상	· 영업 인원 증원 · 대리점 신규 개설
고객 관점	· 부담 없는 가격 · 충실한 AS	· 생산성 향상 · 높은 품질 서비스	· 전년 대비 재구매 비율 · 고객 만족도	· 전년 대비 10 포인트 향상 · 만족도 80% 이상	· 작업 순서 준수 · 서비스 품질 향상
업무 프로세스 관점	· 작업 순서 표준화 · 개선 제안 및 실행	· 매뉴얼 작성 및 준수	· 매뉴얼 체크 회수 · 개선 제안 수 및 실행 횟수	· 1일 1회 · 연 100개 이상	· 매뉴얼 교육 강화 · 개선 보고회의 실시
학습 및 성장 관점	· 경험이 부족한 사원 교육	· 실천적 교육 커리큘럼 충실	· 사내 스터디 실시 횟수 · 스터디 참여율	· 연 30회 · 80% 이상	· 스터디 모임의 중요성 및 참여 촉진

# 앤소프의 성장매트릭스



❖ 어떠한 성장 전략을 채택할 것인가?



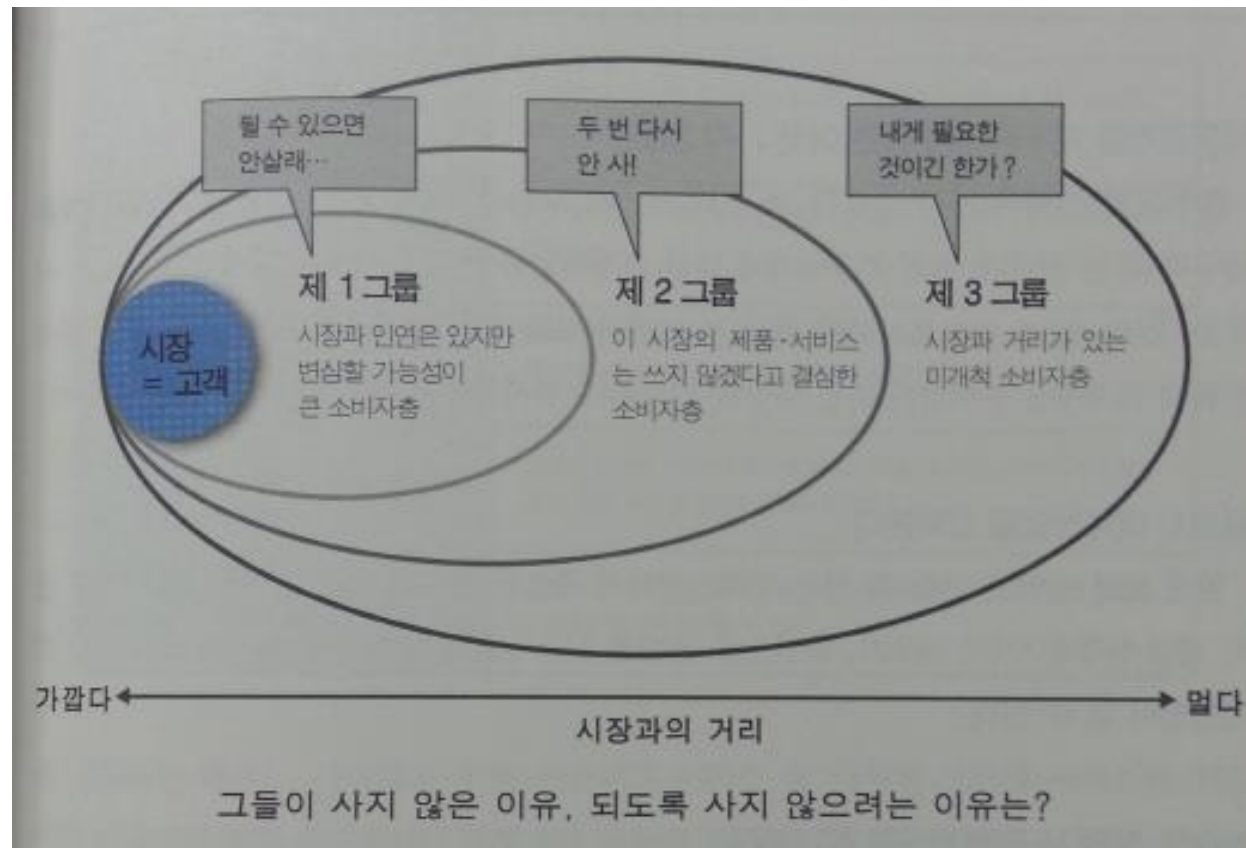


## ❖ 출혈 경쟁을 피하고, 싸우지 않고 이기는 전략

	레드오션 전략	블루오션 전략
전략 이미지	경쟁으로 인한 출혈로 붉게 물들어 있다	경쟁이 없는 잔잔한 바다
대상 시장	경쟁사가 넘쳐나는 기존시장	경쟁이 없는 신규시장 또는 미개척 시장
수익 창출방법	경합사와의 경쟁을 통해 기존 수요 쟁취	고객에게 새로운 가치를 제공하여 새로운 수요 창출
가치기준	타사와 동일한 가치기준	독자적인 가치기준
시장에 대한 생각	시장은 고정적 ⇒ 쟁취	시장은 가변적 ⇒ 신규시장 창조
가치와 비용에 대한 생각	가치와 비용은 트레이드오프 관계	제공하는 가치를 높이면서 비용을 낮출 수 있다 (= 가치혁신)
채택하는 전략	차별화 또는 저비용 전략	차별화 및 저비용 전략

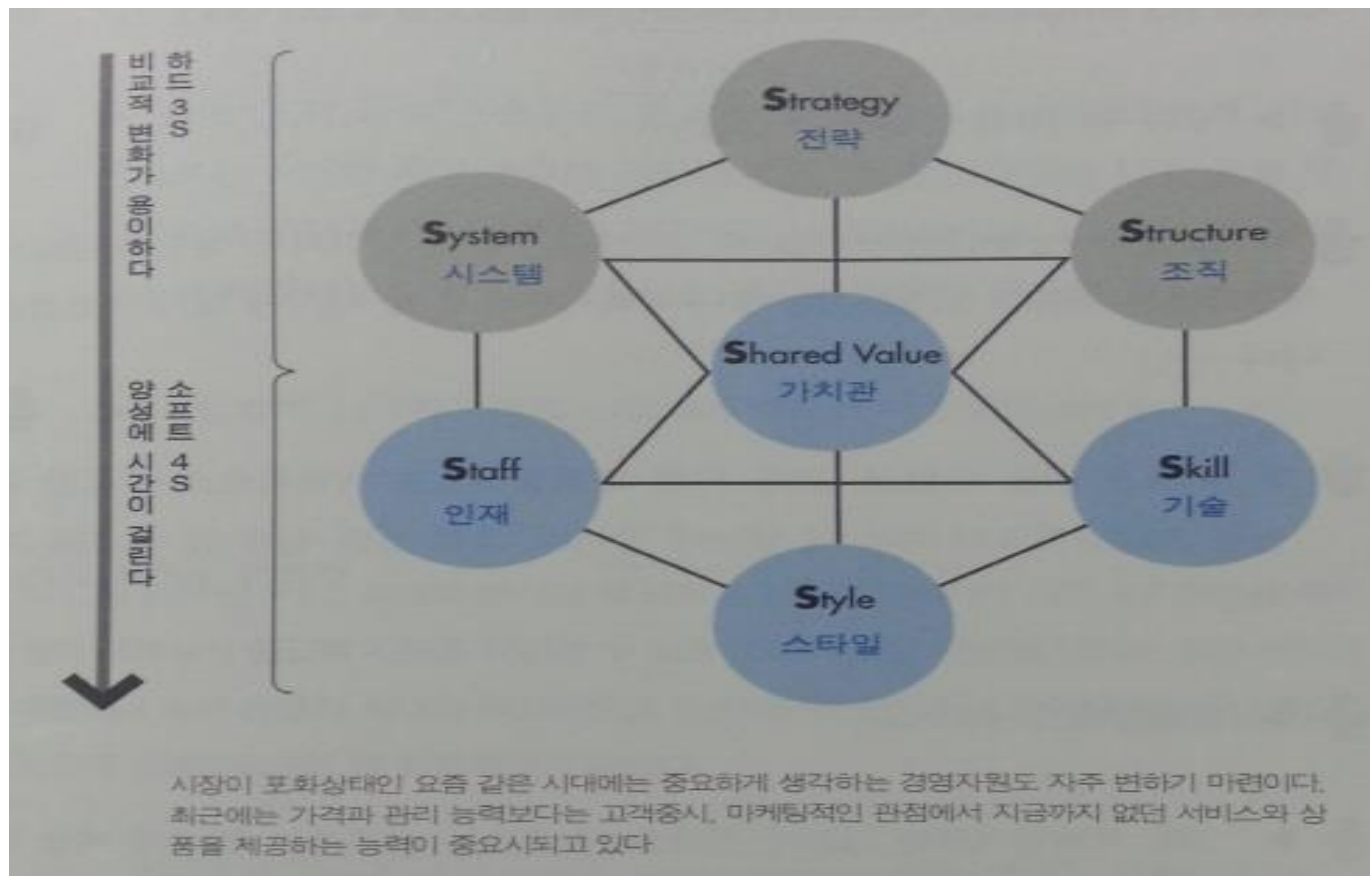


## ❖ 사지 않는 이유를 분석한다





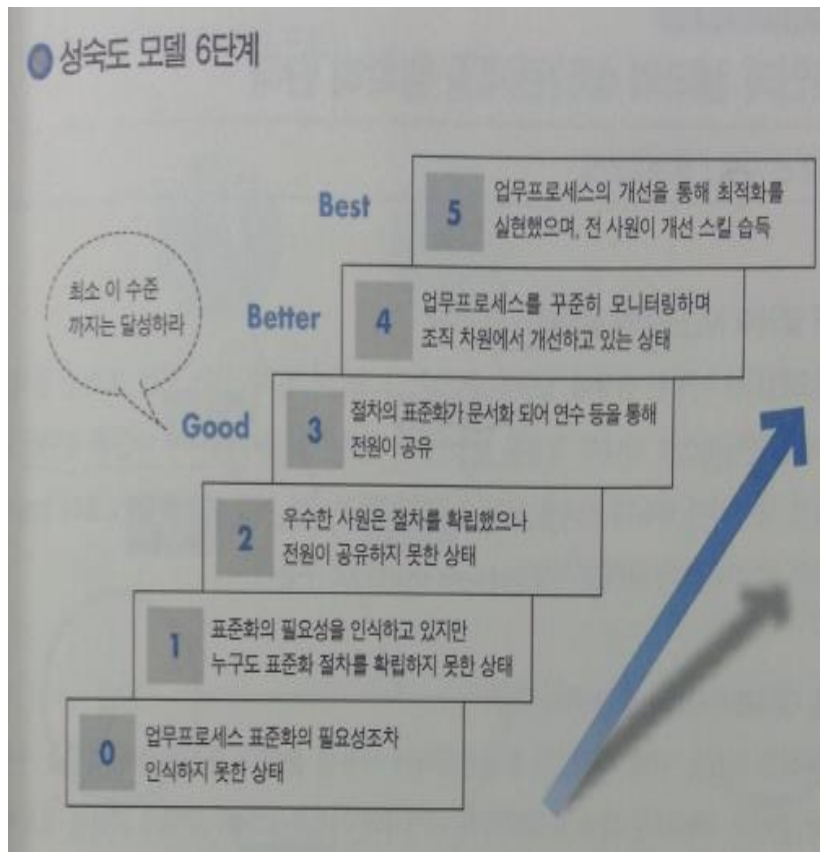
- ❖ 강한 조직을 만들기 위한 소프트 & 하드 전략
- ❖ 맥킨지가 개발한 7S전략 F/W는 기업전략과 조직을 검토할 포인트 제시



# 성숙도 모델 6단계



## ❖ 업무를 매뉴얼화 하면 조직이 강해진다



● 각 사업부의 성숙도 분석 사례

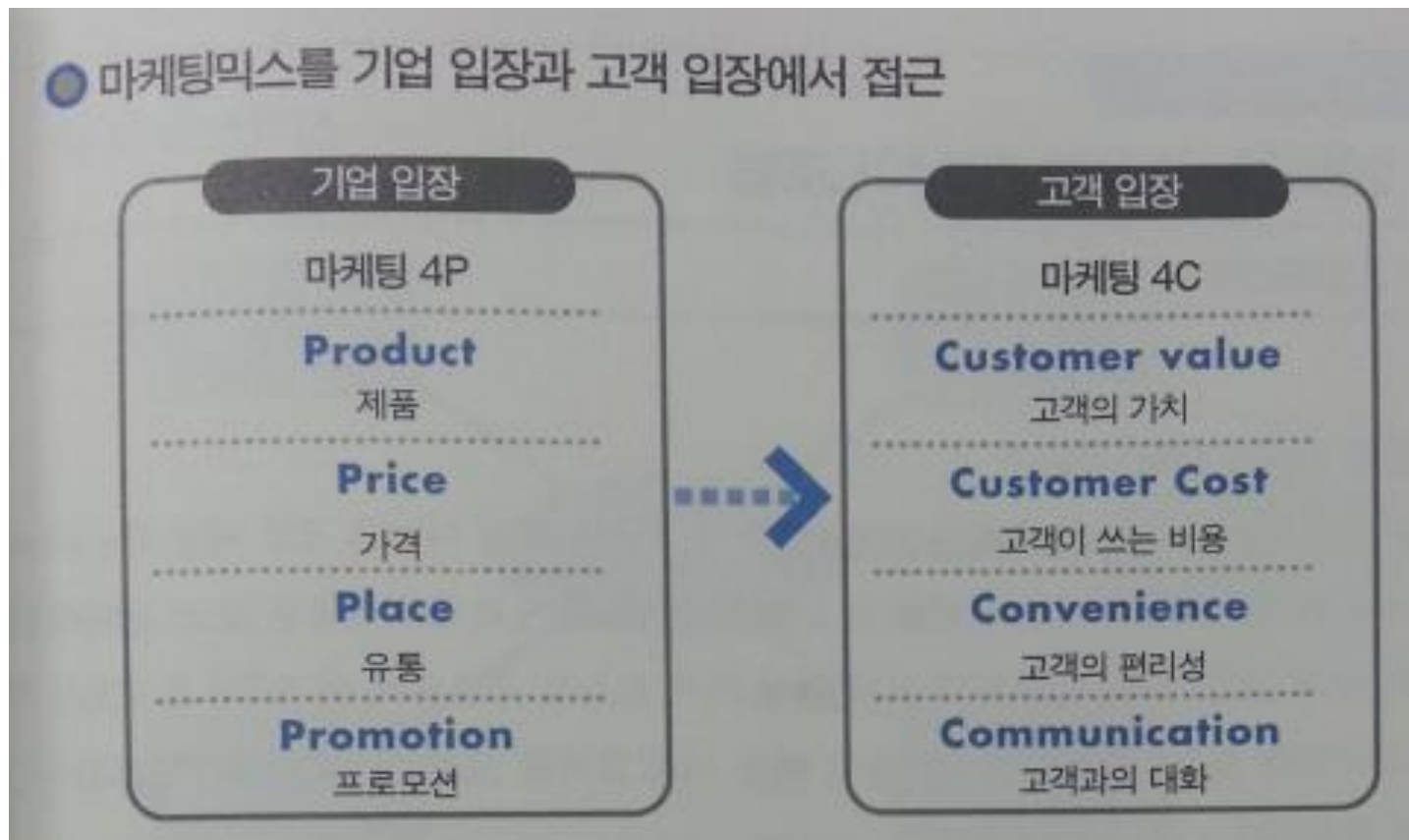
업무프로세스	업무프로세스	현재의 성숙도 (0~5)	목표로 하는 성숙도 (0~5)
영업	영업회의와 영업 툴이 정비되어 있으며 매주 연수를 통해 노하우를 공유한다	3	→ 4
개발	각기 다른 스킬과 노하우로 상품을 개발하며 절차에도 편차가 심하다	2	→ 3
지원	매뉴얼이 있으며 고객 만족도 조사를 통해 프로세스 개선 정도를 정확하게 파악하고 있다	4	→ 5
재무 관리	표준화된 절차가 있지만 업무프로세스의 개선 정도를 측정할 지표 및 모니터링 부재	3	→ 4



# 마케팅믹스 (마케팅 4P, 4C)



## ❖ 효율적 마케팅 전략을 위한 실행프로세스



# 차트 작성 시 유의할 점



## ❖ 불분명한 차트를 배제하는 5원칙

### 원칙1.

원근감이 적용된 차트, 3차원 차트는 함부로 사용하지 않는다.

### 원칙2.

위에서 내려다보는 원형 차트는 사용하지 않는다.

### 원칙3.

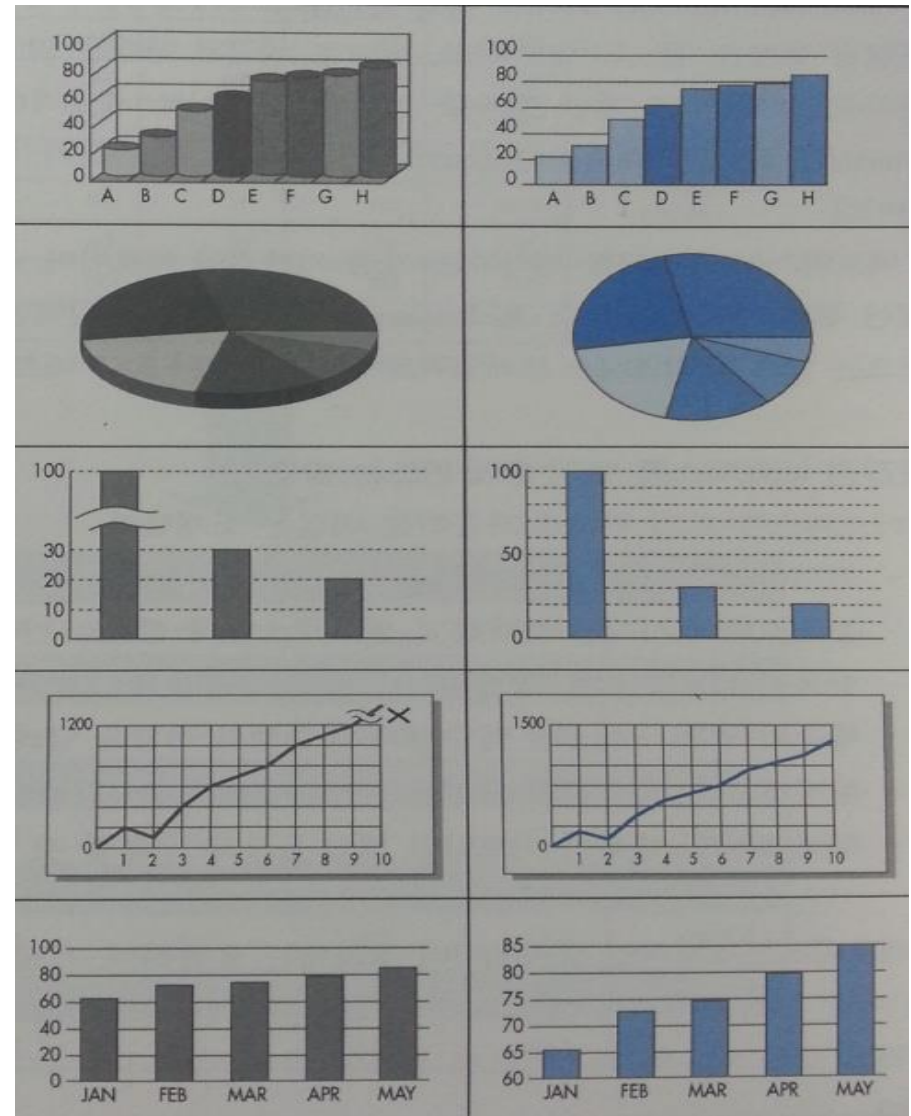
막대 길이를 생략하지 않는다.

### 원칙4.

눈금 길이를 생략하지 않는다.

### 원칙5.

변화 추이를 표현할 때는 기준치가 꼭 0일 필요는 없다.





**“Thank You”**