

Case Interview

– Business Case Sample

“

”

Case Interview는 답을 구하고자 하는 것이 아니라 함께 일할 사람을 뽑고자 하는 것이기 때문에 주어지는 문제에 대한 논리적인 접근 방식과 면접관과의 활발한 의사소통이 가장 중요합니다

Case Interview에서 확인하고자 하는 **논리적인 접근 방식**은 다음을 의미합니다

- 해당 상황에 대한 명확한 이해를 바탕으로 가능한 경우의 수를 나열하고
 - 논리적인 이유를 바탕으로 논의의 범위를 좁혀 나가는 방식

Case Interview에서 확인하고자 하는 **활발한 의사소통**은 다음을 의미합니다

- 궁금한 내용이 있을 경우 Interviewer에게 적극적으로 질문하고
- 본인의 가설이 떠올랐을 때 이를 논리정연하게 표현하는 방식

Q1) 클라이언트는 국내 맥주 제조 회사입니다. 최근에 수익성이 악화되었는데 그 원인은 무엇이었을까요?

Interviewee 우선 클라이언트가 영위하고 있는 사업에 대해서 더 자세하게 이해하고 싶습니다. 국내 맥주 제조 회사라면 맥주를 국내에서만 판매하고 있는 것인가요?

Interviewer 네, 맞습니다.

Interviewee 그렇다면 구체적으로 어떤 종류의 맥주를 판매하고 있는 것인가요?

Interviewer 카스, 하이트와 같은 국산 맥주를 판매하고 있습니다.

Interviewee 그럼 클라이언트는 국산 맥주를 제조하여 대형마트나 편의점 등의 유통 채널을 통해 판매하고 있는 것인가요?

Interviewer 네, 맞습니다.

Interviewee 이해했습니다. 다음으로 수익성 악화 현상에 대해서도 자세하게 이해하고 싶습니다. 수익성 악화는 결국 매출 하락 혹은 비용 증가로 인해 발생하는데 어떤 원인으로 인해 발생한 것인지 알 수 있을까요?

Interviewer 매출이 하락하고 있는 상황입니다.


Interviewee 그렇다면 현재 클라이언트가 겪고 있는 매출 하락 현상은 다른 국내 맥주 제조업체에서도 겪고 있는 문제인가요?

Interviewer 네, 맞습니다.

 **주요 Point 1**
Interviewer와의 활발한 의사소통으로 클라이언트의 사업 내용과 문제 상황에 대한 이해도를 높임

Q1) 클라이언트는 국내 맥주 제조 회사입니다. 최근에 수익성이 악화되었는데 그 원인은 무엇이었을까요?

- Interviewee** 네, 클라이언트가 영위하고 있는 사업의 내용과 문제 상황 모두 이해하였습니다.
정리하자면 국내 맥주 제조업체들의 전반적인 매출이 모두 하락하고 있는 상황인데, 그 원인은 크게 두 가지로 나누어서 볼 수 있을 것 같습니다. 1) 국내 주류 시장이 감소했거나 2) 주류 시장은 유지 혹은 성장했지만 맥주 시장이 감소했거나 3) 맥주 시장은 유지 혹은 성장했으나 국산 맥주 시장이 감소했을 수 있습니다. 혹시 어느 쪽의 문제인지 알 수 있을까요?
- Interviewer** 국내 주류 시장은 성장하고 있지만 맥주 시장이 감소하고 있는 상황입니다.
- Interviewee** 네, 그렇다면 사람들이 술을 마실 때 맥주가 아닌 다른 주류를 선택하면서 맥주 시장이 감소한 상황으로 보입니다.
술 종류는 서양주와 동양주로 나눌 수 있으며, 서양주는 또 다시 맥주와 양주, 와인 등으로, 그리고 동양주는 소주와 사케, 전통주 등으로 나눌 수 있습니다. 혹시 양주, 와인, 소주, 사케, 전통주 중 맥주 시장이 감소하는 상황에서 더 성장한 시장이 어디인지 알 수 있을까요?
- Interviewer** 최근 와인 시장이 크게 성장하였습니다.
- Interviewee** 네, 결국 국내 소비자들이 맥주가 아닌 와인을 소비하는 경우가 늘어나면서 맥주 시장이 축소된 상황으로 판단됩니다. 따라서 국내 소비자들이 와인과 맥주를 선택할 때 어떤 기준으로 의사결정을 내리는지 살펴보고, 와인이 어떤 기준에서 맥주보다 경쟁력을 갖추고 있는지 확인해야 할 것 같습니다.

 **주요 Point 2**
가능한 경우의 수를 모두 나열한 후 Interviewer와의 소통을 통해 알아낸 정보를 바탕으로 논의의 범위를 좁힘

Q1) 클라이언트는 국내 맥주 제조 회사입니다. 최근에 수익성이 악화되었는데 그 원인은 무엇이었을까요?

Interviewer 그렇다면 국내 소비자들은 어떤 기준으로 맥주와 와인 중 한 가지를 선택할까요?

Interviewee 크게 세 가지 기준이 있을 것이라 생각합니다. 1) 맛 2) 가격 3) 채널의 접근성 이 세 가지입니다. 3) 채널의 접근성이란 집 근처에 있는 대형마트나 편의점에서 편리하게 구매할 수 있는지에 대한 내용으로, 소비자들이 술을 하기 위해 멀리 있는 매장을 방문하지 않을 것이라고 생각하여 함께 고려하고자 합니다.

Interviewer 네, 세 가지에 대해 조금 더 설명해주시겠어요?

Interviewee 1) 맛은 말 그대로 술의 맛을 의미합니다. 하지만 맥주나 와인의 맛이 최근에 갑자기 변했을 가능성은 낮기 때문에 맥주가 와인보다 맛이 없어서 경쟁력이 악화되지는 않았을 것이라 생각합니다.

2) 가격과 관련하여 최근 와인 가격이 낮아졌는지, 혹은 대형마트나 편의점에서 맥주 네캔 만원과 같은 행사를 와인에도 도입하였는지 확인하고 싶습니다. 일반적으로 와인이 맥주보다 더 비싼 술이고 가격으로 인해 쉽게 구매하지 못했던 소비자들도 많았을 것이라는 생각이 들어 와인 가격에 변동이 있었다면 경쟁력이 더욱 강화되었을 것으로 보입니다.

3) 접근성과 관련하여 최근 와인을 판매하고 있는 대형마트나 편의점의 개수가 늘어났는지 확인하고 싶습니다. 채널의 접근성이 높아졌다면 와인을 좋아하지만 쉽게 구매할 수 없어 맥주를 선택하던 고객들이 와인을 섭취했을 것이라 생각합니다.

Interviewer 네, 실제로 최근 와인 가격이 인하되어 소비자들이 와인을 선택하여 마시는 비중이 늘어났습니다. 고생하셨습니다.

 **주요 Point 3**
자신의 가설이 떠올랐을 때 이를 명료하게 Interviewer에게 전달함

Q2) 클라이언트는 메가스터디입니다. 최근 매출이 하락했는데 그 원인은 무엇일까요?

Interviewee 우선 클라이언트가 영위하고 있는 사업에 대해서 더 자세하게 이해하고 싶습니다. 메가스터디는 다양한 사업을 영위하고 있는 것으로 알고 있는데, 오프라인 학원과 인터넷 강의 이 두 가지 사업을 영위하고 있는 것이 맞나요?

Interviewer 네, 메가스터디의 사업부는 1) 고등학생 대상 인터넷 강의 사업 2) 중학생 대상 인터넷 강의 사업 3) 오프라인 학원 사업으로 나뉩니다.

Interviewee 그렇다면 매출 하락은 세 가지의 사업 중 어느 사업에서 발생한 것인지 알 수 있을까요?

Interviewer 고등학생 대상 인터넷 강의 사업에서 매출이 하락하였습니다.

Interviewee 이러한 매출 하락 현상은 고등학생을 대상으로 인터넷 강의를 제공하고 있는 다른 경쟁사들도 겪고 있는 현상인가요?

Interviewer 메가스터디만 겪고 있는 현상입니다.

Interviewee 그렇다면 고등학생 대상 인터넷 강의 시장은 줄어들지 않고 있는 상황이라고 이해해도 괜찮을까요?

Interviewer 네, 고등학생 대상 인터넷 강의 시장은 오히려 성장하고 있는 상황입니다.

 **주요 Point 1**
Interviewer와의 활발한 의사소통으로 클라이언트의 사업 내용과 문제 상황에 대한 이해도를 높임


Q2) 클라이언트는 메가스터디입니다. 최근 매출이 하락했는데 그 원인은 무엇일까요?

Interviewee 네, 이해했습니다. 결국 메가스터디 고등학생 대상 인터넷 강의 사업 매출은 고등학생 대상 인터넷 강의 시장 규모 X 시장 점유율로 계산할 수 있는데, 이 중 시장 규모는 성장하였으나 시장 점유율이 하락하여 매출이 하락한 상황이라고 정리할 수 있을 것 같습니다.

그렇다면 다음으로는 메가스터디의 시장 점유율이 하락한 이유가 무엇인지 파악해 보겠습니다. 이는 고등학생들이 인터넷 강의 서비스를 선택할 때 어떤 기준을 고려하는지 살펴보고, 메가스터디는 그 기준 중 어떤 기준을 충족시키지 못하고 있는지 확인해봐야 할 것 같습니다.

Interviewer 그렇다면 고등학생들은 인터넷 강의 서비스를 선택할 때 어떤 기준으로 서비스를 선택할까요?

Interviewee 크게 세 가지 기준이 있을 것이라 생각합니다. 1) 강사들의 강의력 2) 수강 가격 3) 수강 가능 기간, 수강 가능 기기 개수 등 수강의 편리함 이 세 가지입니다. 하지만 이 중 3) 수강의 편리함은 업체별로 무차별할 것이라는 생각이 들어 1) 과 2) 에 대해 조금 더 알아보고 싶습니다.

 **주요 Point 2**
가능한 경우의 수를 모두 나열한 후 Interviewer와의 소통을 통해 알아낸 정보를 바탕으로 논의의 범위를 좁힘

Q2) 클라이언트는 메가스터디입니다. 최근 매출이 하락했는데 그 원인은 무엇일까요?

Interviewer 네, 그 두 가지에 대해 조금 더 설명해주시겠어요?

Interviewee 1) 강사들의 강의력과 관련하여 최근 다른 업체에서 인기 강사를 섭외한 바가 있는지 확인하고 싶습니다. 고등학생들은 강사의 인지도를 바탕으로 강의력을 평가하는 경우가 많기 때문에 만약 오프라인에서만 강의를 들을 수 있었던 유명한 강사, 혹은 메가스터디에 있던 유명한 강사를 다른 업체에서 섭외했다면 메가스터디의 경쟁력이 약화되었으리라 생각합니다.

2) 수강 가격과 관련하여 최근 다른 업체가 프로모션을 진행하였는지, 혹은 가격을 변경하였는지 확인해야 합니다. 학원이 아닌 인터넷 강의를 수강하는 학생이라면 가격을 중요시할 것이기 때문에 만약 파격적인 가격 혜택이 제공되었더라면, 혹은 더 저렴한 수강권이 출시되었더라면 해당 업체의 경쟁력이 더욱 높아졌을 것입니다.

Interviewer 네, 실제로 한 업체에서는 인기 강사를 새롭게 섭외했고 다른 업체에서는 1년 동안 무제한으로 원하는 강의를 들을 수 있는 수강권을 매우 저렴한 가격으로 출시하면서 메가스터디의 시장 점유율이 하락하였습니다. 고생하셨습니다.

 **주요 Point 3**
자신의 가설이 떠올랐을 때 이를 명료하게 Interviewer에게 전달함