



## **MCSA 46<sup>th</sup> Recruitment**

**MCSA Recruiting Team**

2024.08.22

**Case Interview**  
**Business Case Sample**

# Agenda

---

0. Introduction

1. 수익성 증대 Sample Case

2. 신시장 진출 Sample Case

3. 매출 증대 Sample Case

# Agenda

---

## 0. Introduction

1. 수익성 증대 Sample Case

2. 신시장 진출 Sample Case

3. 매출 증대 Sample Case

## Sample Case 개요

### Sample Case 자료 구성

Case Interview 의 세 가지 대표 유형

(수익성 문제 진단, 신시장 진출 의사결정, 매출 증대 전략)과 관련된 인터뷰 대본 형태의 예시 문제가 제공됩니다.

문제 풀이 과정에 대한 추가적인 설명과 더 생각해볼 만한 내용을 담은 해설이 문제와 함께 제공됩니다.

### Sample Case 활용 방법

유형별 Case Interview 샘플 문제를 통해 비즈니스 문제 해결을 위한 다양한 접근법을 익힐 수 있습니다.

해설을 보며 논리적 사고와 구조적 사고를 이해하고, Case Interview에 요구되는 심도 있는 사고력을 기를 수 있습니다.

# Agenda

---

0. Introduction

**1. 수익성 증대 Sample Case**

2. 신시장 진출 Sample Case

3. 매출 증대 Sample Case

# 클라이언트가 운영하는 인터넷 쇼핑몰이 2021년부터 3년째 적자가 발생하고 있습니다. 문제의 원인을 찾고, 해결 방안을 말씀해 주십시오.

**Interviewee** 클라이언트가 인터넷 쇼핑몰이라고 하셨는데, 클라이언트가 판매하는 제품은 무엇인가요?

## <Clarification>

**Interviewer** 클라이언트는 식료품과 밀키트를 판매하고 있으며, 식료품 사업부와 밀키트 사업부가 각 사업을 담당하고 있습니다.

**Interviewee** 밀키트는 클라이언트가 직접 제조하여 판매하는 것인지, 아니면 외부에서 매입하여 판매하는 것인지 궁금합니다.

제시된 문제에서 이미 클라이언트가 적자 상황을 문제로 인식하고 있다는 것을 파악할 수 있음.  
따라서 Clarification을 시작할 때 적자 상황이 문제인지에 대한 확인보다는, 클라이언트의 Business Model을 파악하고 문제의 원인을 찾는 것에 집중하여야 함.

**Interviewer** 밀키트 제조부터 판매까지 전부 클라이언트가 담당하고 있습니다.

**Interviewee** 현재 클라이언트가 겪고 있는 문제가 다른 경쟁사에서도 발생하고 있습니까?

수익성 진단 문제의 Clarification에서 수익 악화 상황과 관련된 모든 질문(e.g. 문제 인식 재확인, 적자의 규모와 심각성 등)을 기계적으로 던지는 실수가 흔히 발생함.

**Interviewer** 지원자분께서 정의하시는 경쟁사란 어떤 기업인가요?

클라이언트의 의중과 문제의 요지를 파악하여 필요한 항목만을 물어봄으로써 더욱 효율적으로 문제를 풀어나가는 것이 중요함.

**Interviewee** 클라이언트처럼 식료품과 밀키트를 판매하는 온라인 쇼핑몰로 생각하였습니다.

# 클라이언트가 운영하는 인터넷 쇼핑몰이 2021년부터 3년째 적자가 발생하고 있습니다. 문제의 원인을 찾고, 해결 방안을 말씀해 주십시오.

**Interviewer** 네, 그렇군요. 적자는 클라이언트만 겪고 있는 문제입니다.

**Interviewee** 영업이익은 매출 - 비용으로 구성되므로, 적자는 매출이 낮거나 비용이 높아서 발생하는 문제일 것입니다. 현재 매출이 감소하거나 비용이 증가하는 상황인가요?

**Interviewer** 매출의 증가 추세에는 문제가 없습니다.  
매출은 적자가 발생한 2021년도에도 증가 추세였고, 지금도 그 추세를 유지하고 있습니다.  
다만 비용도 마찬가지로 증가하는 상황입니다.

**Interviewee** 2021년도에 클라이언트에 어떤 변화가 있었습니까?

**Interviewer** 클라이언트는 기존에 식료품만 판매하다가 2021년도부터 밀키트를 판매하기 시작했습니다.

**Interviewee** 네, 감사합니다. 잠시 생각해 보는 시간을 가져도 괜찮을까요?

**Interviewer** 네. 답변이 준비되면 말씀해 주세요.

## <Clarification>

수익성은 매출과 비용으로 나누어 살펴볼 수 있음.  
해당 문제에서는  
매출에서 문제가 발생하지 않은 것으로 보이므로,  
매출이 아닌 비용과 관련된 문제가 있었을 것으로  
추정할 수 있음.

다만 영업이익은 매출과 비용의 상대적인 대소 관계에  
의해 결정되는 것이기 때문에,  
매출이 증가하더라도 적자가 발생할 수 있음을 고려할  
필요가 있음.

# 클라이언트가 운영하는 인터넷 쇼핑몰이 2021년부터 3년째 적자가 발생하고 있습니다. 문제의 원인을 찾고, 해결 방안을 말씀해 주십시오.

**Interviewee** 우선 현재 식료품과 밀키트, 즉 두 가지 사업부가 존재하므로 각 사업부별로 문제 발생 지점과 원인을 확인하고, 그에 대한 해결 방법을 제시해 드리도록 하겠습니다.

문제 발생 원인을 회사 외부와 내부로 나누어 보았을 때, 수익성 악화 문제가 클라이언트에게 특정하여 나타난다고 하였으므로 외부 원인과 관련한 시장 축소 등의 문제는 없다고 판단하여 클라이언트 내부에서 문제를 진단하도록 하겠습니다. 괜찮을까요?

**Interviewer** 네, 좋습니다. 이어서 답변해주세요.

**Interviewee** 매출과 비용이 모두 증가 추세이나 수익성이 악화되고 있으며 해당 문제는 시장 내에서 클라이언트에게만 발생한다는 점을 고려했을 때, 문제 상황은 경쟁사 대비 비용이 과하게 발생하여 영업이익률이 낮기 때문임으로 추정할 수 있습니다.

다만, 밀키트 사업부가 신설된 2021년부터 수익성이 악화되었기 때문에, 밀키트 사업부에서 비용 문제가 발생했을 것이라고 추정합니다.

밀키트 사업부를 중점적으로 검토하는 것이 좋을 것 같습니다.

## 〈Workplan Walk-through〉

기업 외부 또는 내부 요인에 의해 수익성 악화 문제가 발생할 수 있으므로, 이를 구조화하여 문제가 정확히 어디서 발생했는지 확인해야 함.

지원자는 Clarification 단계에서 이를 확인함으로써 효과적으로 문제 풀이의 범위를 축소시킬 수 있었음.

지원자는 가설적 사고를 통해, 수익성에 문제가 발생한 시기에 설립된 밀키트 사업부가 수익성을 악화시킨 원인일 것이라고 추정함.

이처럼 논리적 근거를 기반으로 한 가설적 사고를 활용할 경우 문제 풀이의 범위를 축소시켜 제한된 시간 내 효율적인 문제 풀이를 할 수 있음.

# 클라이언트가 운영하는 인터넷 쇼핑몰이 2021년부터 3년째 적자가 발생하고 있습니다. 문제의 원인을 찾고, 해결 방안을 말씀해 주십시오.

Interviewer

네, 좋습니다. 말씀하신 대로 수익성 문제는 밀키트 사업부에서 발생하고 있다고 가정하고, 해당 사업부만 분석해 주시면 됩니다.

또한 매출이 증가 추세인 만큼 밀키트 사업부의 매출에는 문제가 없는 것으로 가정하겠습니다. 밀키트 사업부 수익성 문제의 원인은 어떻게 파악할 수 있을까요?

Interviewee

우선 Value chain을 분석하여 비용이 발생할 수 있는 항목을 나열하고, 각 단계를 경쟁사와 비교함으로써 어떤 문제가 발생할 수 있는지 살펴볼 것 같습니다.

Interviewer

Value chain을 활용한 접근은 좋습니다.

하지만, 밀키트 사업부만 고려하게 된다면 처음에 정의한 경쟁사는 좋은 비교 대상이 아닌 것 같습니다. 지원자는 어떤 기준으로 새로운 비교 대상을 선정하실 것인가요?

Interviewee

클라이언트의 내부적 기준에 따를 것 같습니다. 내부적으로 생각하고 있는 경쟁사가 없다면, 매출과 비용 측면에서 최대한 클라이언트의 사업부와 비슷한 조건의 기업을 선정할 것입니다.

- 1) 밀키트 시장 내에서 비슷한 포지셔닝의 제품을 판매하는 기업의 경우 비슷한 가격대의 제품을 유사한 고객군에게 판매할 것이기 때문에 매출이 비슷할 것이라 예상되어 경쟁사로 고려할 것입니다.
- 2) 또한 가능하다면, 고정비의 투자회수를 고려하여 비슷한 시기에 밀키트 사업을 시작했다는 조건까지 포함하고자 합니다.

Interviewer

네, 말씀해 주신 내용을 조건을 가진 기업이 있다는 가정 하에, 해당 기업을 경쟁사로 간주하고 진행해 주세요.

## <Problem Solving>

여러 요소들을 산발적으로 제시하는 것이 아니라, MECE한(상호배제적이고 전체 포괄적인) 분석을 위해 구조를 바탕으로 논지를 전개해야 함.

제품을 생산하는 과정부터 최종 소비자에게 전달되는 과정까지 비용이 매 단계 발생하므로, Value chain 구조를 바탕으로 비용 발생 지점을 정확히 파악할 수 있음.

# 클라이언트가 운영하는 인터넷 쇼핑몰이 2021년부터 3년째 적자가 발생하고 있습니다. 문제의 원인을 찾고, 해결 방안을 말씀해 주십시오.

**Interviewee** 밀키트 사업부의 Value chain은  
 제품 R&D > 원재료 매입 > 제조 > 판매 > 유통 > CS로 구성될 것 같습니다.  
 해당 단계 상에서 Insourcing/Outsourcing 등 경쟁사와 운영 방식이 크게 다른 부분이나,  
 운영 방식이 유사함에도 비용이 과하게 발생하는 부분 위주로 분석하고자 합니다.

**Interviewer** Value chain 상의 모든 단계는 경쟁사와 동일한 방식으로 운영되고 있습니다.  
 다만 클라이언트가 파악한 바에 따르면, 특히 유통 단계에서 타사 대비 비용이 과하게  
 발생하고 있습니다.  
 유통 단계에서의 비용 항목은 어떻게 구성되어 있을까요?

**Interviewee** 유통비의 Driver를 살펴본다면,  
 우선 (A) 고정비 + (B) 변동비로 나누어 볼 수 있을 것입니다.  
 고정비는 다시 (a) 설비 투자비용 + (b) 인건비로 구성되고,  
 변동비는 (c) 판매된 상품의 개수 x (d) 상품당 평균 유통 비용으로 구성됩니다.

## <Problem Solving>



경쟁사와 다른 방식으로 Value chain을 운영하는 것의 예시로는 내재화하여 운영하는 Insourcing 방식과 외부 업체에게 위탁하는 Outsourcing 방식이 있음.  
 Insourcing 방식에서는 운영과 관련된 비용이 발생할 것이며, Outsourcing 방식에서는 외부 업체 위탁 과정에서 계약 및 모니터링과 관련한 비용이 발생할 것임.

유통의 단계를 나누어서 Driver를 재구성할 수도 있음.  
 예를 들어, 유통비를 (A) 물류 집하 비용 + (B) 배송비로 나눈 후,  
 물류 집하 비용은 (a) 설비 투자비 + (b) 설비 운영 및 관리비 + (c) 인건비로 구성되고, 배송 비용은 단계를 나누어 (d) 배송 차량 관리비 + (e) 인건비로 나눌 수 있음.

# 클라이언트가 운영하는 인터넷 쇼핑몰이 2021년부터 3년째 적자가 발생하고 있습니다. 문제의 원인을 찾고, 해결 방안을 말씀해 주십시오.

## 〈Problem Solving〉

**Interviewer** 좋습니다. 그럼 이 중 어떤 Driver에서 문제가 발생했을 가능성이 높다고 생각하시나요?

**Interviewee** 수익성은 악화되고 있지만 매출이 증가하고 있으므로, 매출과 무관하게 고정비가 증가한 상황이거나, 상품당 평균 유통 비용이 지나치게 높은 상황일 것 같습니다.

**Interviewer** 맞습니다. 현재 상품당 평균 유통 비용이 경쟁사 대비 높은 상황입니다. 상품당 평균 유통 비용을 더 자세하게 분석해 주세요.

**Interviewee** 상품당 평균 유통 비용은 (ㄱ) 상품당 평균 택배 포장 비용 + (ㄴ) 상품당 평균 이동 비용으로 나눌 것입니다.

상품당 평균 포장 비용은 (택배 포장재의 양) x (포장재 단위당 단가) + (포장 건당 설비 가동 시간) x (설비 가동 시간당 비용)이고,  
 상품당 평균 이동 비용은 (상품당 이동 거리) x (이동 거리당 비용)으로 나눌 것입니다.

상품당 평균 유통 비용		
(ㄱ) 상품당 평균 택배 포장 비용		(ㄴ) 상품당 평균 이동 비용
(택배 포장재의 양) x (포장재 단위당 단가)	(포장 건당 설비 가동 시간) x (시간당 비용)	(상품당 평균 이동 거리) x (거리당 비용)

**Interviewer** 좋습니다.  
 현재 소비자에게 배송되는 과정에서 상품당 평균 이동 비용이 경쟁사 대비 높다고 판단됩니다. 이러한 상황을 어떻게 해결하면 좋을까요?

# 클라이언트가 운영하는 인터넷 쇼핑몰이 2021년부터 3년째 적자가 발생하고 있습니다. 문제의 원인을 찾고, 해결 방안을 말씀해 주십시오.

**Interviewee** 이동 비용을 구성하는 Driver인 상품당 이동 거리 혹은 이동 거리당 비용을 줄이는 방법이 있을 것입니다. 상품당 이동 거리는 물류 동선 효율화를 통한 이동 거리 감소를 통해 감소시킬 수 있을 것입니다. 이동 거리당 비용은 크게 이동 거리당 소모되는 유류비용의 단가가 높은 경우와 한 번에 이동하는 상품이 적어서 평균 이동 비용이 높아지는 경우가 있을 것인데, 이는 각각 유류비가 저렴한 제휴 업체와 계약하거나, 많은 수의 상품을 한 번에 운송할 수 있는 대형 운송 차량을 구하는 등의 방안을 통해 해결할 수 있을 것입니다.

## 〈Problem Solving〉

**Interviewer** 알겠습니다. 지금까지 말씀해주신 내용을 간단하게 Wrap-up 해주세요.

**Interviewee** 클라이언트는 현재 식료품과 밀키트를 판매하는 인터넷 쇼핑몰이며, 기존에 식료품만 판매하던 것에 더해 밀키트를 판매하기 시작한 2021년도부터 3년째 적자가 발생하고 있습니다. 이에 따라 해당 적자는 밀키트 제품군에 의한 것이며, 매출에는 문제가 없는 것으로 보아 비용에서 문제 원인이 발생했다고 판단하였습니다. 밀키트 사업부를 중심으로 클라이언트의 Value chain을 경쟁사와 비교해본 결과, 유통 과정에서 경쟁사 대비 배송 중 이동 관련 변동비가 과하게 발생하는 것으로 확인되었습니다. 이에 따라 클라이언트에게 물류 동선 효율화를 통한 상품 당 이동 거리 감소와 유류 공급 업체와의 제휴 및 운송 수단 Capacity 증가를 통한 상품 당 평균 이동 비용을 낮추는 방안을 제안드립니다.

Driver	(L) 상품당 평균 이동 비용	
세부 Driver	상품당 평균 이동 거리	평균 이동 거리당 비용 (이동 거리당 비용 ÷ 이동 회당 수송 상품 수)
비용 절감 방안	물류 동선 효율화	<ul style="list-style-type: none"> <li>제휴를 통한 단가 감소</li> <li>운송 수단의 Capacity 증대</li> </ul>

# Agenda

---

0. Introduction

1. 수익성 증대 Sample Case

**2. 신시장 진출 Sample Case**

3. 매출 증대 Sample Case

클라이언트는 다양한 음료를 제조, 유통, 판매하는 대기업이며, 최근 국내 와인 사업 진출을 고민하는 상황입니다. 국내 와인 시장 진출 여부 및 진출 방식에 대한 의사결정을 해주십시오.

- Interviewee** 먼저 와인 시장 진출 목적을 여쭙보고 싶습니다. 달성해야 하는 목표치나, 지표가 있는지 확인하기 위함입니다.
- Interviewer** CEO가 해당 산업에 관심을 보여 진출하고자 하는 것이지, 특별한 목적이나 목표 매출액은 없습니다. 단, CEO의 임기를 고려할 때, 최대한 빨리 진출해 매출을 증대하는 것이 좋을 것 같습니다.
- Interviewee** 네, 알겠습니다. 클라이언트는 구체적으로 어떠한 제품 포트폴리오를 보유하고 있으며, 주요 고객군은 누구입니까?
- Interviewer** 클라이언트는 F&B 업계에서 브랜드 파워와 긴 업력을 갖춰 점유율 1위를 차지하고 있는 대기업으로, 탄산음료, 캔커피, 주스 등 다양한 음료 브랜드를 보유하고 있으며, 다양한 연령대의 최종소비자를 타겟하고 있습니다. 제품 특성상 전반적인 가격대는 높지 않습니다.
- Interviewee** 알겠습니다. 음료업체가 와인 사업에 진출한다면, 직접 와인을 제조해서 판매하거나, 해외에서 수입한 와인을 판매하는 방법이 있을 것 같습니다. 어떤 방식을 고려하고 계신가요?
- Interviewer** 클라이언트는 직접 와인을 제조하기보다는 와인 브랜드 제품을 수입해 유통하고자 합니다. 예산에는 제약이 없으니, 세부적인 진출 방식은 자유롭게 결정하셔도 됩니다. 다만 주류 사업 특성상 소비자에게 직접 판매는 하지 않고, 소매점에 납품하는 식으로 판매할 계획입니다.

### <Clarification>

클라이언트의 목표를 이해해야 해당 목표를 달성하기 위한 최적의 방안을 고민할 수 있기 때문에 프로젝트의 목적에 대한 질문은 필수적임.  
 제공된 문제에는 드러나지 않는 클라이언트 내부의 목적이나 목표치가 존재할 수 있음.  
 주로 1) 매출 증대 2) 수익성 증대 3) 사업 다각화 4) 장기적 성장 동력 마련 등의 목적이 있음.

신시장 진출 시 Value chain의 일부만 커버하거나, 전부 다 커버하는 것도 가능함. 와인 시장의 경우 '수입 > 유통 > 판매' 의 Value Chain 으로 구성되며, 지원자가 이를 고려했다면 더욱 구조적으로 접근할 수 있었음

또한, 진출 방식에도  
 1) 직접 진출 2) Joint Venture & MOU 3) M&A 4) Outsourcing 등 다양한 방식이 존재함.  
 이에 따라 전체적인 전략의 방향성이나 범위가 달라질 수 있고, 투하 자본에 제약이 있을 수 있기에 확인하는 것이 중요함.

클라이언트는 다양한 음료를 제조, 유통, 판매하는 대기업이며, 최근 국내 와인 사업 진출을 고민하는 상황입니다. 국내 와인 시장 진출 여부 및 진출 방식에 대한 의사결정을 해주십시오.

**Interviewee** 네, 알겠습니다. 말씀해주신 정보를 고려할 때, 클라이언트가 진출하려는 구체적인 시장은 와인 수입 및 유통 시장으로 보입니다. 해당 시장이 매력적인지 판단하고, 클라이언트가 해당 시장 진출에 적합한지 검토하여 진출 여부를 결정할 것 같습니다.

우선 1) 시장의 규모와 성장성을 검토한 후, 2) 해당 시장에 클라이언트가 진출할 때 매출을 증대할 수 있는지 검토하여 매력적인 시장인지 판단한 후, 진출 의사결정을 내리고자 합니다.

시장 전망이 아무리 좋더라도 클라이언트가 매출을 내기 어렵다면 진출 매력도가 떨어지고, 클라이언트에게 유리한 사업이더라도 시장 전망이 좋지 않다면 리스크가 존재하므로 1) 시장전망과 2) 클라이언트의 역량을 모두 확인해야 한다고 판단했습니다.

**Interviewer** 좋습니다. 클라이언트가 파악한 바에 따르면, 국내 와인 시장은 매력적인 규모의 시장입니다. 최근 수요 증가로 인해 와인 시장 규모가 이미 상당히 큰 데다 지난 3년간 2배 성장했기도 하고요. 주류 산업 특성상 판매처들이 모두 유통사를 거쳐야 하기에 와인을 수입하고 유통하는 시장 역시 규모가 충분히 크다고 보면 될 것 같습니다.

### 〈Workplan Walk-through〉

신시장 진출 시 클라이언트의 예상 매출액은 (예상 와인 시장 규모) x (예상 클라이언트 M/S)라고 볼 수 있음.

지원자는 먼저 시장 규모와 그 성장률을 검토해 예상 와인 시장 규모를 구하고, 이후 클라이언트가 해당 시장에서 얼마나 성과를 낼 수 있는지를 순차적으로 검토하고자 함.

지원자와 달리, 클라이언트의 역량을 먼저 검토한 후 시장의 전망을 검토하는 방식도 가능함.

클라이언트는 다양한 음료를 제조, 유통, 판매하는 대기업이며, 최근 국내 와인 사업 진출을 고민하는 상황입니다. 국내 와인 시장 진출 여부 및 진출 방식에 대한 의사결정을 해주십시오.

**Interviewer** 그렇다면 시장의 향후 성장성은 어떻게 판단할 수 있을까요?

우선, 성장에 도움이 되는 요인을 확인해보고자 합니다.

**Interviewee** 말씀하신대로 모든 와인이 유통사를 거쳐야 하는 구조라면, 소비자들의 와인 수요가 향후 성장을 결정하는 요소가 될 것 같습니다.

예를 들어, 와인이 프리미엄화 되어 병당 가격이 상승하거나  
홈술 문화로 인해 1인당 와인 소비량 또는 최종소비자 수가 증가할 수 있습니다.

반대로 성장을 저해하는 요인도 검토하고자 합니다.

예를 들어, 원재료 수급 문제, 경기 침체 문제 등이 있을 것 같습니다.

향후 외식이나 미식 트렌드가 유지될 것으로 생각하기에 지금의 수요 증가가 유지될 것이라 예상합니다.

## 〈Problem Solving〉

지원자는 산발적으로 요인들을 나열하고 있음.  
사례 위주로 제시하기보다 거시적 차원에서 시장의  
지난 몇 개년간 성장 추이를 물어보고, 증감이 있었다면  
그 원인을 파악하는 방식이 적절했을 것임.  
나열식으로 내용을 떠올리면 MECE하게  
구성되지 않을 수 있으며,  
MECE하더라도 상대적으로 구조적이지 않게 느껴질 수  
있기 때문임.  
원인 파악에 있어서는 매출을 P와 Q로 나누어,  
각 Driver에 대한 요인으로 구분한 뒤,  
구조화된 답변을 사례와 함께 제시하는 것이  
더욱 적절했을 것임.

클라이언트는 다양한 음료를 제조, 유통, 판매하는 대기업이며, 최근 국내 와인 사업 진출을 고민하는 상황입니다. 국내 와인 시장 진출 여부 및 진출 방식에 대한 의사결정을 해주십시오.

**Interviewer** 알겠습니다. 와인 시장의 규모와 성장성 외에 시장 매력도를 판단하는 다른 기준은 없을까요?

**Interviewee** 다른 음료나 주류 대비 와인 유통 사업의 마진율을 알 수 있을까요?  
와인이 타 주류 대비 비교적 고가이기는 하지만, 고객사의 매출이 될 유통 마진까지 높은지는 확실하지 않은 것 같습니다. 이를 점검한 뒤에 시장 진입 후 클라이언트가 경쟁우위를 차지해 높은 M/S(점유율)를 차지할 수 있는지까지 보아야 판단할 수 있을 것 같습니다.

**Interviewer** 일반적인 주류와 비교했을 때 와인 유통 사업의 마진율은 상당히 높습니다. 이제 클라이언트가 와인 시장에 진출했을 때 높은 M/S를 달성할 수 있는지에 집중해 진행하시면 되겠습니다. M/S 달성이 가능한지에 대해 어떻게 알 수 있을까요?

**Interviewee** M/S 달성 가능 여부는 시장에서 필요한 역량을 클라이언트가 충족할 수 있는지에 따라 달라질 것 같습니다. 다만 와인의 종류가 다양하기 때문에 와인 시장을 몇 개의 세부시장으로 구분한 뒤, 각 세부시장에서 M/S를 확보하는 데 필요한 핵심 역량을 파악하려고 합니다. 클라이언트가 가진 자원들이 주요 세부시장의 핵심 역량 충족에 유리하다면, 와인시장에서 유효한 M/S 확보가 가능하다고 판단할 수 있을 것입니다.

### <Problem Solving>

규모나 성장성, 수익성과 같은 외형적인 매력도 외에도 경쟁우위와 클라이언트의 적합성 등을 고려할 수 있음.  
지원자는 매력적인 시장이란  
1) 신규 진입하는 기업의 잠재적인 평균 매출이나 영업이익이 크고,  
2) 클라이언트의 적합성과 경쟁력을 기반으로 높은 시장점유율을 확보할 수 있는 시장이라고 생각하고 있음.

클라이언트는 다양한 음료를 제조, 유통, 판매하는 대기업이며, 최근 국내 와인 사업 진출을 고민하는 상황입니다. 국내 와인 시장 진출 여부 및 진출 방식에 대한 의사결정을 해주십시오.

**Interviewer** 알겠습니다. 세부시장은 어떤 기준으로 분류하실 생각인가요?

**Interviewee** 와인의 가격대나 원산지, 포도의 품종에 따른 제품군 등의 기준으로 나뉘볼 수 있을 것 같습니다.

**Interviewer** 좋습니다. 실제로 클라이언트는 **중저가 와인**과 **고가 와인**으로 와인 시장을 분류하고 있으며, 둘의 규모가 비슷하여 M/S 확보가 유리한 곳에 집중하고자 합니다. 앞서 말씀해주신대로 두 세부시장을 비교해주세요.

**Interviewee** 와인과 같은 소비재는 소비자들의 취향, 즉 수요가 어떻게 변화할지를 전망하는 것이 중요하므로 **최종소비자들의 KBF를 기반으로 한 이 시장의 KSF**를 파악해보고, 클라이언트가 해당 영역에서 경쟁자 대비 높은 역량을 갖추고 있는지를 파악해 비교해야 합니다.

고가 와인의 소비자들은 프리미엄 이미지의 와인이면서 가격에 걸맞는 높은 품질의 와인에 대한 니즈가 있을 것입니다.

즉, **고가 와인 소비자들의 KBF는 1) 희소성 있는 브랜드 2) 뛰어난 와인 품질**이 될 것이고, 이에 따라 고가 와인 시장에서의 **KSF는 고품질의 고급 와인을 생산하는 해외 브랜드와의 계약**일 것입니다.

**Interviewer** 좋습니다. 중저가 와인은 고가 와인과 어떻게 다른가요?

### <Problem Solving>

소비자의 구매의사결정 과정을 분석하는 것 외에도 M/S를 Driver화하여 계산하거나, 수요가 아닌 공급 측면에서 클라이언트가 유통 가능한 점포의 비율을 추정하는 방식이 가능함.

다만, 해당 케이스에서는 구체적인 수치가 주어지지 않아 Driver 계산이 어렵고 와인과 같은 소비재는 소비자들의 취향, 즉 수요가 어떻게 변화할지를 전망하는 것이 중요하기에 지원자는 수요 측면의 KBF 분석을 택함.

지원자는 최종 소비자들의 다양한 니즈를 검토한 뒤, 클라이언트가 충족하기에 적합한 니즈를 선택해야 한다는 사고 과정을 거쳤을 것임.

해당 케이스에서는 면접관이 고가 와인과 중저가 와인 두 가지의 수요 유형을 제시해주었으므로,

- 1) 각 유형의 와인을 소비하는 소비자들의 니즈나 구매 결정 요인들은 어떤 것일지
- 2) 그 중 핵심 구매 결정 요인(KBF)는 무엇인지
- 3) 그로부터 도출되는 핵심 성공 요인(KSF)는 무엇인지 파악하고 비교해 한 포지셔닝을 선택할 수 있음.

클라이언트는 다양한 음료를 제조, 유통, 판매하는 대기업이며, 최근 국내 와인 사업 진출을 고민하는 상황입니다. 국내 와인 시장 진출 여부 및 진출 방식에 대한 의사결정을 해주십시오.

**Interviewee** 중저가 와인의 경우에는 가격 부담이 덜한 만큼, 주변인이나 매체의 추천을 받아 본인이 인지하고 있는 와인이 구매하기도 쉽다면 부담없이 구매를 결정하게 될 것입니다. 따라서 1) 와인의 대중적 인지도 2) 높은 접근성(구매 용이성)이 KBF가 될 것입니다. 다음으로 이를 충족시키기 위한 KSF를 수입과 유통과정에서 살펴보겠습니다. 1) 수입 과정에서는 인기 브랜드 제품을 경쟁사 대비 저렴한 가격에 공급할 수 협상경쟁력. 2) 유통 과정에서는 다양한 소매점 고객 확보가 시장 내 KSF로 작용할 것 같습니다.

**Interviewer** 좋습니다. 제시해주신 기준으로 분석을 진행해주세요.

**Interviewee** 네. 각 세부시장에서 클라이언트의 역량을 경쟁사와 비교하고자 하는데, 클라이언트가 주요하게 고려하는 경쟁 업체의 존재하는지 또는 독점, 과점, 파편화 등 시장 내 특별히 고려할만한 경쟁구도가 형성되어 있지는 않은지 궁금합니다.

### 〈Problem Solving〉

KBF를 도출하게 된 과정의 구조성과 논리성이 부족함. KBF를 떠오르는 대로 나열하기보다는, Customer Journey를 분석해 각 단계별로 가능한 BF를 떠올려보거나, 전체 Journey 중 와인 구매에 있어 핵심적인 Journey를 선정해 이와 관련한 KBF 위주로 깊게 분석해보는 방법이 있음.

클라이언트는 다양한 음료를 제조, 유통, 판매하는 대기업이며, 최근 국내 와인 사업 진출을 고민하는 상황입니다. 국내 와인 시장 진출 여부 및 진출 방식에 대한 의사결정을 해주십시오.

**Interviewer** 고가 와인부터 말씀드리겠습니다. 현재 고가 와인시장에서는 오래 전부터 해외 업체와 독점 계약한 전통적인 프리미엄 와인 수입사들이 고가 와인 시장에서 높은 점유율을 보이고 있습니다. 고급 와인 시장 점유율 1위인 프리미엄 와인 수입사가 계약한 프리미엄 브랜드 A의 와인을 수집하는 동호회가 있을 정도로, 프리미엄 시장에는 탄탄한 충성 고객층이 존재합니다. 독점 계약으로 인해, 이 고객들이 선호하는 해외 프리미엄 브랜드와의 계약은 현재로서는 어렵습니다.

반면, 중저가 와인 시장은 수입 측면에서 다양한 중소 업체들이 경쟁하고 있지만 뚜렷한 주요 플레이어는 없는 상태입니다. 유통 과정에서도 대형마트, 편의점에 납품하는 대형 업체들이 있으나 명확한 선도주자는 없는 상황입니다.

〈Problem Solving〉

**Interviewee** 네 알겠습니다. 말씀해주신 정보를 바탕으로 볼 때, 중저가 와인 시장이 고가 와인 시장보다 클라이언트가 진출하기에 더욱 매력적인 시장으로 판단되며, 해당 시장에 진출 시 충분히 유의미한 M/S를 확보할 수 있을 것으로 보입니다.

우선 수입 과정에서 볼 때 독점적인 수입사가 존재하는 고가 와인보다 중소 수입사들로 파편화 된 중저가 와인 시장에서 대기업인 클라이언트의 협상경쟁력이 유리하게 작용할 것 같습니다. 이를 바탕으로 인기 브랜드 제품을 저렴하게 수입해온다면, 유통과정에서도 기존 대형업체들보다 소매점 채널을 확보하기 용이할 것입니다.

클라이언트는 다양한 음료를 제조, 유통, 판매하는 대기업이며, 최근 국내 와인 사업 진출을 고민하는 상황입니다. 국내 와인 시장 진출 여부 및 진출 방식에 대한 의사결정을 해주십시오.

〈Problem Solving〉

Interviewer

잘 들었습니다.

지금까지 말씀해주신 내용을 바탕으로 간단히 Wrap-up 해주시기 바랍니다.

Interviewee

결론적으로, 클라이언트는 와인 시장, 특히 중저가 와인 시장에 진출해야 합니다.

와인 시장은 지속적으로 성장하는 매력적인 시장이며, 고급 와인 시장 대비 중저가 와인 시장에서 클라이언트가 경쟁력을 가질 수 있기 때문입니다.

또한 중저가 와인의 주요 소비자층의 KBF인 1) 대중적 인지도 2) 구매의 용이성을 확보하기 위한 KSF인 협상경쟁력과 소매점 고객 확보에서도 고객사의 기존 역량을 레버리지하여 유리하게 경쟁할 수 있다고 파악하였습니다.

따라서, 중저가 와인 시장에 진출하는 것은 클라이언트의 매출 증대에 도움이 될 것입니다.

이에 더하여, 추가적으로 시장 진출 시 예상되는 시너지 및 리스크 또한 검토해보면 좋을 것 같습니다.

지원자는 시간 관계상 다루지 못하였으나, 신시장 진출 여부 결정 시 시너지 및 리스크 검토는 필수적인 부분임.

진출 여부 결정의 판단기준별로 분석했을 때는 미처 파악하지 못했지만, 거시적인 관점에서 분석가능한 장단점이 존재할 수 있기 때문임.

진출 결정을 내린 뒤, 예상되는 시너지 및 리스크를 나열하고 그에 따른 후속조치나 대응방안을 제시하는 것도 가능함. 특히, 주류 사업의 경우 규제와 관련된 리스크를 고려해야 함.

# Agenda

---

0. Introduction

1. 수익성 증대 Sample Case

2. 신시장 진출 Sample Case

**3. 매출 증대 Sample Case**

# 클라이언트는 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사입니다. 회사의 외형 성장과 경쟁력을 위하여 매출을 증대하고자 합니다. 어떻게 조언하시겠습니까?

Interviewee

말씀해 주신 매출 증대 외에 수익성 개선과 같은 **다른 목표가 있습니까?**  
클라이언트가 매출 증대 외에 영업이익 증대 또한 원할 경우, 비용 감소를 위한 전략도  
구상해 볼 수 있을 것 같습니다.

Interviewer

클라이언트는 우선 매출부터 늘리고 싶어 하는 상황이라, 매출 증대 외에 다른 목표는  
없는 것으로 이해해 주시면 됩니다.

Interviewee

그렇다면, 먼저 클라이언트의 목적인 매출 증대에 대해 몇 가지 질문을 드리고 싶습니다.  
클라이언트가 달성하고자 하는 **구체적인 목표 매출액과 매출을 증대시켜야 하는 기한이**  
있을까요?

Interviewer

구체적인 목표 수치와 시간적 제약 모두 없습니다. 클라이언트는 단순히 매출을  
증대하고자 합니다.

Interviewee

**매출 증대**라는 목표를 달성하기 위해 투입할 수 있는 **자본 상의 제약이 있을까요?**

Interviewer

불합리하게 많은 비용이 드는 것이 아닌 이상, 클라이언트는 가용 자원을 모두 투입할  
의향이 있습니다.

## <Clarification>

'매출 증대'라는 목적은 여러 가지 방향으로 해석될 수  
있기에, 클라이언트가 원하는 **매출 증대의 정확한  
방향성에 대해서 확인해 봐야 함.**  
만일 매출 증대 외의 다른 목표가 존재했다면, 해당  
질문 없이 넘어갔을 경우 클라이언트의 정확한 목표  
달성을 위한 최적 전략 도출이 어려움.

클라이언트의 내부적 목표에 따라 구체적인 핵심 성과  
지표(KPI)가 달라질 수 있으므로 확인할 필요가 있음.  
이 경우 면접자는 매출 관련 KPI를 1) 매출액 목표치 및  
2) 해당 매출액 달성 소요 시간으로 설정한 후 확인을  
받았음. 만일 구체적인 목표가 있다면, 이후 도출할  
**매출 증대 방안이 n년 내 n% 증대 목표치 충족이  
가능함을 증명해야 함.**

매출 증대 전략은 필연적으로 클라이언트의 자본을  
소모하므로, 클라이언트가 목적 달성을 위해 어느  
정도의 자본 투입 의향이 있는지를 질문하여 수립  
가능한 전략의 범위를 확인해야 함. 예를 들어, 투입  
가능한 자본이 제한되어 있지 않을 경우, 타사 M&A,  
신규 공장 설립과 같이 많은 자본을 투입하는 방향을  
통해 매출을 증대할 수 있을 것임. 제한되어 있을 경우,  
품질 강화, 생산 라인 효율성 증대와 같이 상대적으로  
자본 투입이 적은 전략을 수립할 수 있음.

# 클라이언트는 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사입니다. 회사의 외형 성장과 경쟁력을 위하여 매출을 증대하고자 합니다. 어떻게 조언하시겠습니까?

Interviewee

감사합니다. 클라이언트가 영위하고 있는 사업이 산업용 첨단 플라스틱 소재 사업이라고 말씀해 주셨는데, 클라이언트가 **납품하고 있는 주요 제품**과 **해당 제품의 전방 산업**은 무엇인가요? 소재의 특성상, **매출이 최종재 산업과 밀접한 관련**이 있을 것 같습니다.

Interviewer

클라이언트는 내구성, 방열성, 신축성 등이 좋아 반도체, 자동차, 디스플레이 등 기술 집약적인 산업에 사용되는 첨단 플라스틱 소재를 제조하여 수요처에 납품하고 있습니다. 클라이언트의 주요 제품으로는 **Polyimide 소재**가 있으며, 이 제품의 **전방 산업으로는 자동차와 모바일 IT 기기**가 있습니다. 이 두 최종재에 들어가는 **반도체 기판, 센서, 디스플레이 회로** 등에 쓰인다고 생각해 주시면 됩니다. 또한, **자동차와 모바일 IT 기기 대상 매출 비중이 비슷**하다고 봐주시면 될 것 같습니다.

Interviewee

네, 이해했습니다. 현재 클라이언트가 **진출해 있는 국가**는 어디인가요?

Interviewer

**해당 정보가 필요한 이유**는 무엇일까요?

Interviewee

클라이언트가 사업을 영위하는 시장이 제한되어 있다면, 다른 해외 국가 진출을 통해 매출을 증대하는 옵션 역시 고려할 수 있을 것 같습니다.

Interviewer

클라이언트는 국내 회사로, 국내 시장에서만 영업하고 있으며, **해외 시장 진출은 고려하지 않고** 있습니다.

## <Problem Solving>

클라이언트의 사업을 정확히 이해해야 사업에 최적화된 매출 증대 방안 도출이 가능함. 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사가 어떤 제품을 판매하는지 잘 그려지지 않는다면, 본격적인 매출 증대 방안 도출에 앞서 현재 불명확한 클라이언트 및 관련 사업에 대한 질문을 통해 면접관으로부터 관련한 정보를 얻어야 함.

중간재 제조업 특성상 클라이언트의 매출은 최종재 수요가 견인할 것이기에, **현재 클라이언트가 납품하고 있는 최종재 시장**에 대한 정보가 매출 구조에 중요한 역할을 할 것임. 면접관과의 소통을 통해 매출이 발생하는 구조를 분석해야 함.

앞서 클라이언트의 제품 및 산업군 포트폴리오를 파악하였으니, 해당 포트폴리오를 활용하여 매출을 올리고 있는 시장의 범위를 파악하고자 함. 제품 및 산업군의 포트폴리오의 변화와 시장 영업 범위의 변화 모두 매출 증대로 이어질 수 있음.

질문의 의도가 명확하지 않아 면접관이 의도를 재확인하였음. 문제를 풀어나가기 위해서 이 질문이 왜 필요한지를 스스로 잘 이해하고 있어야 함.

# 클라이언트는 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사입니다. 회사의 외형 성장과 경쟁력을 위하여 매출을 증대하고자 합니다. 어떻게 조언하시겠습니까?

Interviewee

신규 시장 진출 의향이 없다면, 현재 클라이언트가 사업을 영위하고 있는 **국내 시장** 내에서 **기존 포트폴리오를 재검토**하거나, **포트폴리오에 새로운 제품을 추가하여 사업을 확장**하는 방안을 통해 매출을 증대할 수 있을 것 같아 두 방안을 모두 살펴보는 방향으로 진행하고자 하는데, 괜찮을까요?

Interviewer

클라이언트는 현재 영위하고 있는 첨단 플라스틱 소재 사업 외의 신규 사업 확장 역시 고려하지 않고 있기에, **기존 포트폴리오 재검토에 초점**을 맞춰 진행해 주세요.

Interviewee

클라이언트가 기존 포트폴리오를 유지하면서 매출을 증대하고자 한다면, 기존 사업 부문에서 **경쟁을 통해 시장 점유율을 확대**하는 방향으로 전략을 세울 수 있습니다. 이에 따라 클라이언트가 속한 시장의 **타 Player에 관한 정보와 클라이언트의 시장에서의 지위**를 여쭙고 싶습니다.

Interviewer

국내 첨단 플라스틱 소재 시장은 3개의 회사가 과점을 하고 있으며, 클라이언트는 시장 점유율 기준으로 1위 업체입니다. 다만, 이번 문제에서 경쟁사와의 역학은 고려하지 않으셔도 됩니다.

## 〈Problem Solving〉

클라이언트가 시장 영업 범위에 변화를 줄 의향이 없다는 것을 파악함으로써, 향후 도출할 전략의 범위가 제품 및 산업군 포트폴리오의 변화로 한정되었음. 포트폴리오의 변화를 간단하게 1) 기존 포트폴리오 내부의 변화와 2) 외부의 변화로 구조화하였음.

매출 증대 전략 수립 범위가  
1) 기존 포트폴리오 내부의 변화로 한정됨.

매출 증대 전략 수립 범위가 기존 포트폴리오 내부의 변화로 한정됨. 면접관이 제시한 Scope에 따라 경쟁 전략은 해당 문제에서 다루지 않으나, 기존 포트폴리오를 유지하면서 매출을 증대하는 방안으로 기존 시장에서의 지위를 파악한 후, 시장 점유율을 개선하는 경쟁 위주의 전략을 펼치는 것을 고려해 볼 수도 있음.

# 클라이언트는 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사입니다. 회사의 외형 성장과 경쟁력을 위하여 매출을 증대하고자 합니다. 어떻게 조언하시겠습니까?

Interviewee

경쟁사와의 역학을 고려하지 않고 기존 포트폴리오 내에서의 매출만을 고려한다면, 클라이언트의 포트폴리오 비중을 조정해 매출을 증대할 수 있을 것 같습니다. 플라스틱 소재 산업은 중간재 산업이기 때문에 클라이언트의 매출이 어떠한 과정을 통해 발생하는지, 그 과정에 어떻게 변화를 줄 수 있을지 이해하는 것이 필수적입니다. 이에 따라 클라이언트의 Value chain 분석을 통해 클라이언트의 매출이 발생하는 과정 및 매출에 영향을 줄 수 있는 요소를 이해한 후, 매출 증대 방안을 도출하기 위한 접근법을 구체화하고자 하는데, 괜찮을까요?

Interviewer

네 진행해 주세요.

Interviewee

클라이언트는 우선 원재료 공급업체로부터 재료를 공급받아, 플라스틱 소재를 제조 후 최종재 제조업체에게 납품을 하면, 최종재 제조업체의 유통 및 판매를 통해 최종 소비자에게 도달할 것으로 예상됩니다. 혹시 제가 빠뜨린 부분이 있을까요?

Interviewer

좋습니다. 클라이언트는 부품 가공업체에 플라스틱 소재 제품을 납품하고, 부품 가공업체가 클라이언트의 소재를 기반으로 센서, 기판, 회로와 같은 부품을 만들어 부품을 필요로 하는 최종재 제조업체에 납품하는 것이 일반적입니다. 따라서, 클라이언트와 최종재 제조업체 사이에 부품 가공업체 한 단계가 더 있다고 생각해주시면 될 것 같습니다.

## <Problem Solving>

경쟁사와의 역학을 고려하지 않아도 된다고 했으니, 결국 매출 증대 전략 수립의 범위는 클라이언트 내부의 매출 발생 구조임.  
중간재산업의 특성상 매출 발생 구조를 확인하기 위해서는, 해당 산업의 Value chain을 살펴보는 것이 선행되어야 함.  
Value chain 확인을 통해 해당 산업의 이해관계자가 누구인지, 교섭력은 어떻게 되는지, 매출 발생의 구조는 어떠한지 알아보아야 함.

지원자가 Value chain 파악 중 놓친 부분을 면접관이 짚어 줌. 즉, 클라이언트가 속한 산업의 Value chain은 클라이언트가 플라스틱 소재를 부품가공업체에 납품하면, 부품가공업체가 해당 소재가 포함된 부품을 최종재 제조업체에 납품하는 구조임.



# 클라이언트는 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사입니다. 회사의 외형 성장과 경쟁력을 위하여 매출을 증대하고자 합니다. 어떻게 조언하시겠습니까?

**Interviewee**

클라이언트의 직접적인 판매 대상인 부품가공업체는 최종재인 자동차나 모바일 기기 각각에 특화된 부품을 만들 것으로 예상됩니다. 따라서, Value chain 구조상 최종재가 속한 전방 산업의 성장이 클라이언트 매출에 가장 큰 영향을 미칠 것 같습니다.

**Interviewer**

네, 좋습니다.

**Interviewee**

마지막으로 현재 클라이언트 생산 설비 및 공정 능력과 수요처의 수요량의 차이가 존재하는지 궁금합니다. 생산 능력이 수요량에 비해 작거나 유사한 상황이라면 추가적인 투자를 통해 더 많은 양의 제품을 생산할 수 있는 인프라 구축이 우선시되어야 할 것 같고, 수요량이 더 작은 상황이라면 제품 경쟁력 강화 및 적극적인 영업을 통한 추가적인 납품처 탐색 등을 통해 매출 증대가 가능할 것 같습니다.

**Interviewer**

클라이언트의 생산능력과 수요량은 유사한 수준입니다. 향후 더 성장성이 큰 산업을 식별하여 납품처를 더 확보하고, 해당 산업용 생산설비를 확충하는 방향으로 문제풀이를 진행해 주시면 될 것 같습니다.

**Interviewee**

매출은  $P \times Q$ 로 구성되기에, 매출 증대 방안을 크게 1) P를 조정하는 방법과 2) Q를 조정하는 방법으로 나누어 볼 수 있을 것 같습니다. 앞으로 더 성장할 전방 산업 위주로 포트폴리오가 재편될 수 있도록 P와 Q를 조정하는 방향으로 진행하고자 합니다.

## 〈Problem Solving〉

클라이언트의 매출 Driver는 1)  $P$  (플라스틱 소재 객단가)  $\times$   $Q$  (플라스틱 소재 판매량), 2) 플라스틱 소재 시장 규모  $\times$  클라이언트의 시장 점유율의 2가지 방법으로 나눌 수 있음.

1)	P: 객단가	Q: 판매량
자동차		
모바일 IT 기기		

  

2)	시장 규모	시장 점유율
자동차		
모바일 IT 기기		

각각의 접근법을 가로축으로 놓고, 클라이언트가 납품하는 전방 산업을 세로축으로 설정한다면, 앞서 의도한 대로 전방 산업 수요의 변화에 따라 클라이언트의 매출을 증대할 수 있는 부분을 효과적으로 식별해 낼 수 있으므로, 두 접근법 모두 유효할 것으로 보임.

다만, 앞서 면접관이 경쟁사와의 역학관계를 고려하지 않아도 된다고 하였기에 지원자는  $P \times Q$ 의 접근법으로 매출 Driver를 나누는 것으로 결정함.

# 클라이언트는 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사입니다. 회사의 외형 성장과 경쟁력을 위하여 매출을 증대하고자 합니다. 어떻게 조언하시겠습니까?

**Interviewer**

클라이언트는 영업의 안정성 및 가격 경쟁력 유지, 기존 납품처와의 관계 유지 등을 위해 제품 단가에 변화를 주고 싶어하지 않습니다. Q 위주로 매출 증대 방안을 생각해주세요. Q가 어떻게 구성되어있는지 더 세부적으로 봐주시면 좋을 것 같은데요.

**Interviewee**

잠시 생각하는 시간을 가져봐도 될까요?

Q는 다시 클라이언트 최종 납품 대상 업체의 최종재 (자동차/모바일 IT 기기) 수 x 최종재 (자동차/모바일 IT 기기) 당 평균 플라스틱 소재 투입량으로 나뉘볼 수 있을 것 같습니다. 클라이언트의 매출은 전방 산업 제품의 수요에 따라 달라지기 때문에, 두 전방 산업에 대해서 Q의 성장성이 더 유망한 제품을 위주로 포트폴리오를 재편하는 증대 방안을 제안하고자 합니다. 성장성이 높은 산업의 경우, 최종재 제조업체가 더 많은 부품을 요할 것이고, 클라이언트는 부품 가공업체에 해당 산업용 소재를 공급함으로써 매출을 극대화할 수 있기 때문입니다.

**Interviewer**

네 좋습니다. 계속 진행해 주세요.

**Interviewee**

Q를 구성하는 두번째 Driver인 제품당 평균 플라스틱 투입량에 대해 먼저 답변드리겠습니다. 제품의 사이즈로 미루어 볼 때, 모바일 IT 기기 한 대에 비해 자동차 한 대에 투입되는 플라스틱이 훨씬 많을 것으로 예측되는데, 맞을까요?

**Interviewer**

맞습니다. 앞으로 제품당 투입되는 플라스틱 양은 어떻게 변화할 것 같나요?

## <Problem Solving>

Value Chain 상 클라이언트는 부품 제조사에 납품을 하고, 부품 제작사는 전방 산업의 최종재 제조업체에 납품을 하는 구조이기 때문에 전방 산업의 시장 규모 및 성장률의 영향을 받을 수밖에 없음. 따라서 이를 매출 Driver식에서 잘 표현하기 위해 위와 같이 세부 Driver로 나누어 구성하였음.

	P	Q	
	객단가	납품처의 최종재 수	제품당 평균 소재 투입량
자동차			
모바일 IT 기기			

지원자는 제품의 크기를 근거로, 제품당 현재 평균 플라스틱 투입량은 자동차 산업이 더 많은 것으로 예상함. 이와 같이, 배경지식이 없더라도 가설적 사고와 직관을 통해 문제를 풀 수 있음.

## 클라이언트는 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사입니다. 회사의 외형 성장과 경쟁력을 위하여 매출을 증대하고자 합니다. 어떻게 조언하시겠습니까?

### Interviewee

두 전방 산업 모두 증가할 것 같습니다. 자동차 산업의 경우, 현재 전기차 및 자율주행차의 비중이 증가하고 있기 때문에 자동차 한 대에 들어가는 첨단 부품의 수가 증가하여, 자동차 한 대당 투입되는 플라스틱의 양이 증가할 것 같습니다. 마찬가지로 모바일 산업의 경우에도 휴대폰 카메라 기술의 발전, 플렉서블 디스플레이 개발 등으로 인해 휴대폰 한 대에 포함되는 첨단 부품 수가 증가하여, 휴대폰 한 대당 투입되는 플라스틱 양이 증가할 것 같습니다.

### Interviewer

좋습니다. 클라이언트의 납품처가 판매하고 있는 최종재 수는 전방 산업별로 다르지 않으며, 성장세 또한 전방 산업 시장의 성장세와 비례한다고 가정하고 진행해주세요.

### Interviewee

전방 시장의 성장세는 자동차가 우세할 것으로 예상됩니다. 자동차 시장은 최근 전기차 및 자율주행 시장의 성장세가 두드러져 확실한 성장 동인이 있는 반면, 모바일 IT 기기 시장은 성숙도가 높아 성장의 여지가 크지 않을 것 같기 때문입니다.

### <Problem Solving>

마찬가지로 지원자는 최근 트렌드를 근거로, 제품당 평균 플라스틱 투입량의 성장률은 두 산업 모두 증가할 것으로 예상하는 가설적 사고를 보여주고 있음.

매출을 P와 Q로 나누고, Q를 납품처의 1) 최종재 수와 2) 최종재당 플라스틱 투입량으로 나누어 볼 수 있음. P는 고려하지 않기 때문에 1), 2)의 현재 상황과 성장성을 비교해 두 전방 산업 중 어느 전방 산업의 플라스틱 소재 사업에 집중해야 할지 결정해야 함.

	P	Q			
	객단가	납품처의 최종재 수		제품당 평균 소재 투입량	
		현재	성장성	현재	성장성
산업 간 비교		자동차 = 모바일	자동차 < 모바일	자동차 > 모바일	자동차 = 모바일

# 클라이언트는 산업용 첨단 플라스틱 소재를 제조하는 회사입니다. 회사의 외형 성장과 경쟁력을 위하여 매출을 증대하고자 합니다. 어떻게 조언하시겠습니까?

## 〈Problem Solving〉

**Interviewer** 현재까지 도출한 결론을 정리해주세요.

**Interviewee** 자동차 시장 위주로 포트폴리오를 재편해야 효과적인 매출 증대가 가능할 것입니다. 이는 클라이언트의 전방 산업 중 자동차 시장 성장성이 더 유망하여 최종재 제품수가 늘어날 것이며, 제품당 투입되는 플라스틱 양이 더 많기 때문입니다.

**Interviewer** 네, 마지막으로 포트폴리오를 재편하기 위해서 클라이언트는 어떤 조치를 취할 수 있을까요?

**Interviewee** 우선, 활발한 R&D에 기반한 품질 상승 및 비용 효율화를 통해 시장 경쟁력을 제고한 후, 자동차 부품을 공급하는 납품처와 신규 계약을 맺을 수 있도록 공격적인 영업 활동을 펼쳐야 할 것입니다.

새로운 계약 수주에 성공한다면, 늘어날 수요에 대비하기 위해

- 1) 내부적으로 생산 라인을 확대하는 방안과
- 2) 타사의 인수합병을 통해 생산 라인을 확보하는 방안이 있을 것 같습니다.

- 1)의 경우 자체 생산 라인을 확충하는 데에 시간이 많이 들고
- 2)의 경우 인수합병 비용이 많이 들 것 같습니다.

**Interviewer** 네, 수고하셨습니다.

	내부적 생산라인 확충	M&A
Benefit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동일 회사 내에서 일어나는 과정으로 조직의 문화적 충돌이 발생하지 않음</li> <li>• 전략적 통제가 유리함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 빠른 시일 내에 생산 라인 확보 가능</li> <li>• 생산설비 뿐만 아니라 피인수사의 기술력 까지 확보 가능</li> </ul>
Risk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력 확충 등도 자체적으로 이뤄져야 하기 때문에 긴 시간이 소요됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition Premium 등이 부과 되기 때문에 많은 비용을 필요로 함</li> <li>• 직원들 간 역할 충돌 등으로 인해 직원들의 반발이 있을 수 있음</li> </ul>



E.O.D