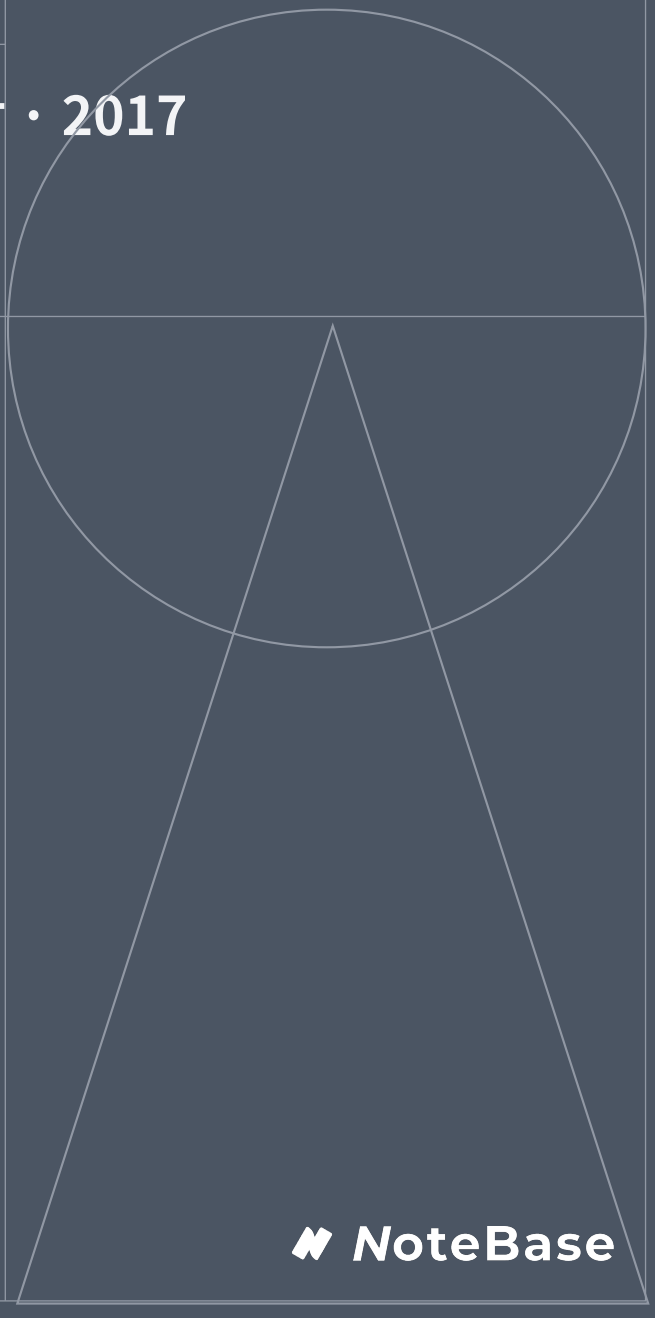
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2017



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2017

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2017

문 1. “양치질은 식사 후 하루 세 번이 아니라 간식 후와 취침 전 그리고 구취가 날 때마다 여러 번 할수록 치아건강에 더욱 좋습니다.”라는 광고문구와 같이 현재 제품을 사용하는 고객들로 하여금 더 많이 또는 더 자주 구입하게 함으로써 성장을 달성하는 전략은?

① 시장침투전략

② 제품개발전략

③ 시장개발전략

④ 다각화전략

정답 1번

출제 포인트

앤소프(Ansoff)의 제품/시장 성장 매트릭스에서 각 전략이 기존 제품·신제품, 기존 시장·신시장의 조합 중 어디에 해당하는지 구분하는 문제이다. 제시된 광고문구는 이미 그 제품(치약)을 쓰고 있는 기존 고객에게 사용 횟수와 빈도를 늘리도록 유도하는 내용이므로, 제품이나 시장을 새로 개척하지 않고 기존 제품을 기존 고객에게 더 많이, 더 자주 팔아 성장하는 전략을 찾아야 한다.

핵심 개념

앤소프 매트릭스는 제품(기존/신규)과 시장(기존/신규) 두 축으로 성장전략을 네 가지로 나눈다. 시장침투전략은 기존 제품을 기존 시장에서 더 많이 팔아 성장하는 전략으로, 광고·판촉을 강화해 기존 고객의 사용량과 구매빈도를 늘리거나 경쟁사 고객을 빼앗아오는 방식이다. 제품개발전략은 기존 시장에 신제품을 내놓는 것이고, 시장개발전략은 기존 제품을 가지고 새로운 시장(새로운 지역, 새로운 고객층)으로 진출하는 것이며, 다각화전략은 신제품을 신시장에 내놓는 것으로 위험도가 가장 높다.

NoteBase

선지별 해설

① 시장침투전략: O. 기존 제품(치약)을 그대로 두고 기존 고객들에게 사용 횟수·빈도를 늘리도록 유도해 판매량을 높이는 것이므로 시장침투전략에 해당한다.
② 제품개발전략: X. 새로운 제품을 개발해 기존 시장에 내놓는 전략인데, 제시문은 새 제품이 아니라 기존 제품의 사용 빈도를 늘리는 내용이므로 해당하지 않는다.
③ 시장개발전략: X. 기존 제품을 새로운 시장이나 새로운 고객층에 판매하는 전략인데, 제시문은 새로운 시장이 아니라 이미 제품을 쓰고 있는 기존 고객을 대상으로 하므로 해당하지 않는다.
④ 다각화전략: X. 신제품을 신시장에 내놓는 가장 공격적인 성장전략으로, 기존 제품·기존 고객을 다루는 제시문과는 무관하다.

오답 포인트

이 문제의 함정은 '광고'라는 단어만 보고 신제품 홍보나 새로운 고객 확보로 오해하는 것이다. 그러나 광고문구의 핵심은 이미 그 제품을 쓰는 고객이 더 자주, 더 많이 사용하도록 유도한다는 데 있으므로 신제품(제품개발)이나 신시장(시장개발)과는 관련이 없다. 제품과 시장이 모두 그대로라는 점을 놓치면 안 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

지문에서 제품이 기존 것인지 신제품인지, 대상이 기존 고객인지 새로운 고객·시장인지 두 가지를 먼저 표시해 본다. 제품 그대로+고객 그대로(사용량·빈도 증가)면 시장침투, 제품 그대로+새로운 고객·지역이면 시장개발, 새 제품+기존 고객이면 제품개발, 새 제품+새로운 시장이면 다각화로 기계적으로 매칭하면 실수를 줄일 수 있다.

암기 포인트

앤소프 매트릭스: 기존 제품×기존 시장=시장침투, 신제품×기존 시장=제품개발, 기존 제품×신시장=시장개발, 신제품×신시장=다각화. '더 많이, 더 자주 사게 하기'는 시장침투전략의 대표 키워드로 기억해 둔다.

NoteBase

문 2. 핵크맨(Hackman)과 올드햄(Oldham)이 제시한 직무특성모형에서 핵심직무차원에 해당하는 것만을 모두 고른 것은?

ㄱ. 기술 다양성 ㄴ. 과업 표준성
ㄷ. 과업 정체성 ㄹ. 과업 중요성
ㅁ. 과업 교차성 ㅂ. 자율성·피드백

① ㄱ, ㄴ, ㄷ, ㄹ
② ㄱ, ㄷ, ㄹ, ㅂ
③ ㄴ, ㄷ, ㄹ, ㅁ
④ ㄴ, ㄹ, ㅁ, ㅂ

정답 2번

출제 포인트

핵크맨과 올드햄의 직무특성모형(Job Characteristics Model)이 제시한 다섯 가지 핵심직무차원을 정확히 암기하고 있는지, 그리고 이와 혼동되는 유사 용어(과업 표준성, 과업 교차성 등)를 걸러낼 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

직무특성모형의 핵심직무차원은 다섯 가지로 구성된다. 기술 다양성(직무 수행에 필요한 기술과 능력의 다양한 정도), 과업 정체성(직무가 처음부터 끝까지 독립된 전체로서 완결되는 정도), 과업 중요성(직무가 다른 사람의 삶이나 조직에 미치는 영향의 정도), 자율성(직무 수행 방법과 절차를 스스로 결정할 수 있는 재량의 정도), 피드백(직무 수행 결과에 대해 그 성과 정보를 직접적으로 알 수 있는 정도)이다. 이 다섯 가지 차원은 각각 의미충만감(기술 다양성·과업 정체성·과업 중요성), 책임감(자율성), 결과에 대한 지식(피드백)이라는 심리상태를 유발하여 내적 동기부여로 이어진다. ㄴ의 '과업 표준성'과 ㅁ의 '과업 교차성'은 이 모형에서 제시하는 핵심직무차원이 아니다.

NoteBase

선지별 해설

① ㄱ, ㄴ, ㄷ, ㄹ → X: 핵심직무차원이 아닌 ㄴ(과업 표준성)이 포함되어 있고, 핵심직무차원인 ㅂ(자율성·피드백)이 빠져 있다.
② ㄱ, ㄷ, ㄹ, ㅂ → O: 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성·피드백은 모두 핵심직무차원에 해당한다. 다섯 가지 핵심직무차원(기술 다양성·과업 정체성·과업 중요성·자율성·피드백)을 모두 포함하고 있으므로 옳다.
③ ㄴ, ㄷ, ㄹ, ㅁ → X: 핵심직무차원이 아닌 ㄴ(과업 표준성)과 ㅁ(과업 교차성)이 모두 포함되어 있다.
④ ㄴ, ㄹ, ㅁ, ㅂ → X: 핵심직무차원이 아닌 ㄴ(과업 표준성)과 ㅁ(과업 교차성)이 포함되어 있고, 핵심직무차원인 ㄱ(기술 다양성)과 ㄷ(과업 정체성)이 빠져 있다.

오답 포인트

과업 표준성이나 과업 교차성처럼 그럴듯하게 들리는 용어를 핵심직무차원으로 착각하는 것이 대표적인 함정이다. 직무특성모형의 핵심직무차원은 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 피드백 다섯 가지뿐이며 그 밖의 용어는 모두 이 모형의 개념이 아니다.

다시 나오면 이렇게 판단

선택지에 낯선 용어(과업 표준성, 과업 교차성 등)가 섞여 나오면 우선 다섯 가지 핵심직무차원(기술 다양성·과업 정체성·과업 중요성·자율성·피드백)에 해당하는지부터 점검한다. 다섯 가지에 속하지 않는 용어가 하나라도 포함된 선지는 바로 제외하는 방식으로 접근하면 빠르게 정답을 좁힐 수 있다.

암기 포인트

직무특성모형 5대 핵심직무차원은 '기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 피드백'이며, 앞의 세 가지(기술 다양성·과업 정체성·과업 중요성)는 의미충만감을, 자율성은 책임감을, 피드백은 결과에 대한 지식을 유발해 내적 동기부여로 연결된다는 구조로 묶어서 외워 둔다.

NoteBase

문 3. 주식회사(Corporation)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 주주는 회사에 대해 개인적으로 출자한 금액한도에서 책임을 진다.

② 주식매매를 통하여 소유권 이전이 가능하다.

③ 전문지식을 가진 전문경영인에게 경영권을 위임하여 소유와 경영을 분리할 수 있다.

④ 주주의 수에 제한이 있어 복잡한 지배구조를 방지할 수 있다.

정답 4번

출제 포인트

주식회사(Corporation)라는 기업형태가 갖는 법적·경제적 특성을 얼마나 정확히 알고 있는지를 묻는 문제다. 유한책임, 주식양도를 통한 소유권 이전, 소유와 경영의 분리, 주주 수의 특성이라는 네 가지 핵심 속성 중 틀린 설명 하나를 골라내야 한다.

핵심 개념

주식회사는 다수의 투자자로부터 자본을 모으기 위해 고안된 기업형태로 다음 특성을 가진다. 첫째, 유한책임(주주는 자신이 출자한 금액 한도에서만 책임을 진다). 둘째, 주식의 자유로운 양도를 통해 소유권 이전이 쉽다. 셋째, 소유(주주)와 경영(전문경영인)이 분리될 수 있다. 넷째, 주주의 수에 원칙적으로 제한이 없어 대규모 자본 조달이 가능하지만, 그만큼 주주가 많아질수록 지배구조가 복잡해지고 대리인 문제가 커질 수 있다.

선지별 해설

① O — 주식회사의 대표적 특징인 유한책임을 정확히 서술하고 있다. 주주는 회사 채무에 대해 자신이 납입한 출자금액을 한도로만 책임을 지며, 그 이상의 개인재산으로 책임지지 않는다.
② O — 주식회사의 지분(주식)은 증권화되어 있어 주식매매라는 방식으로 소유권을 자유롭게 이전할 수 있다. 이는 개인기업이나 조합 형태와 구별되는 주식회사의 장점이다.
③ O — 주식회사는 소유자인 주주가 직접 경영하지 않고 전문경영인에게 경영권을 위임할 수 있어 소유와 경영의 분리가 가능하다. 이는 대규모 조직 운영에 필요한 전문성을 확보하기 위한 구조다.
④ X — 틀린 표현 → 올바른 표현: "주주의 수에 제한이 있어 복잡한 지배구조를 방지할 수 있다" → "주주의 수에는 원칙적으로 제한이 없으며, 오히려 주주 수가 많아질수록 지배구조가 복잡해지고 소유와 경영의 분리에 따른 대리인 문제가 발생하기 쉽다." 주식회사는 다수의 소액 투자자로부터 자본을 조달하기 위한 형태이므로 주주 수 제한이 없다는 점이 오히려 특징이며, 이 선지는 그 특성을 반대로 서술하고 있다.

NoteBase

오답 포인트

①②③은 모두 주식회사의 정형화된 장점(유한책임, 주식양도를 통한 소유권 이전, 소유와 경영의 분리)을 그대로 서술한 옳은 설명이므로 소거된다. ④는 얼핏 보면 그럴듯하지만 '주주 수 제한'이라는 전제 자체가 주식회사의 실제 특성과 반대다. 주식회사는 오히려 주주 수에 제한이 없어 대규모 자본 조달이 가능한 대신, 주주가 많아질수록 지배구조가 복잡해지는 경향이 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

주식회사 관련 문제에서는 '유한책임', '주식양도(소유권 이전 용이)', '소유와 경영의 분리', '주주 수에 제한 없음(대규모 자본 조달 가능)'이라는 네 가지 키워드를 먼저 떠올린 뒤, 선지가 이 중 하나를 반대로 뒤집어 서술하고 있는지 확인한다. 특히 '제한이 있다/없다', '용이하다/어렵다'처럼 방향을 반대로 진술하는 함정에 유의한다.

암기 포인트

주식회사 4대 특성: 유한책임, 주식양도로 소유권 이전 용이, 소유와 경영 분리 가능, 주주 수 제한 없음(그래서 지배구조가 복잡해질 수 있음).

NoteBase

문 4. 다양한 종류의 제품을 효율적으로 생산하기에 적합한 방식으로 옳지 않은 것은?

① 유연생산방식

② 린생산(Lean Production)방식

③ 대량생산방식

④ 컴퓨터지원설계 · 제조(CAD · CAM)방식

정답 3번

출제 포인트

다품종·다양한 제품을 효율적으로 생산하는 데 적합한 생산방식과, 소품종을 표준화하여 대량으로 찍어내는 데 적합한 생산방식을 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다. 다양성 대응 능력(유연성)과 표준화 대량생산은 서로 상반되는 방향의 생산전략이라는 점이 핵심이다.

핵심 개념

유연생산방식(FMS)은 컴퓨터로 제어되는 여러 대의 기계와 자동 물류 시스템을 결합하여 소품종 대량생산의 효율성을 유지하면서도 다품종의 제품을 동시에 유연하게 생산할 수 있도록 설계된 방식이다. 린생산방식은 도요타 생산방식에서 발전한 개념으로 재고·불량·대기 등 낭비를 제거하면서도 고객 요구에 맞춘 다양한 제품을 필요한 만큼만 생산하는 유연한 생산체제를 지향한다. 컴퓨터지원설계·제조(CAD·CAM)는 컴퓨터로 설계 데이터를 만들고 이를 그대로 제조 공정에 연결하여 제품 사양 변경에 신속하게 대응하므로 다품종 생산에 유리하다. 반면 대량생산방식은 표준화된 하나 또는 소수의 제품을 전용 설비와 컨베이어 라인으로 반복 생산하여 단위당 원가를 낮추는 방식으로, 제품 종류를 다양화하면 설비 전환과 라인 재편에 큰 비용과 시간이 들어 오히려 비효율적이다.

선지별 해설

① 유연생산방식(FMS)은 다품종의 제품을 하나의 통합된 생산 시스템에서 전환 비용을 최소화하며 효율적으로 생산할 수 있도록 고안된 방식이므로 옳다.
② 린생산방식은 다양한 고객 요구에 맞추어 소량씩 여러 품종을 낭비 없이 생산하는 것을 지향하는 방식이므로 옳다.
③ 대량생산방식은 표준화된 소품종 제품을 동일한 설비와 공정으로 반복 생산하여 규모의 경제를 얻는 방식으로, 제품 종류가 다양해지면 설비 전환 비용이 커져 효율이 떨어진다. 따라서 다양한 종류의 제품을 효율적으로 생산하기에 적합한 방식이 아니므로 틀린 표현이며, 이 문제에서는 이것이 정답이 된다.
④ 컴퓨터지원설계·제조(CAD·CAM)는 설계 변경과 제조 전환이 소프트웨어 상에서 신속하게 이루어져 다양한 제품 사양에 유연하게 대응할 수 있으므로 옳다.

NoteBase

오답 포인트

대량생산방식을 단순히 '생산량이 많다'는 뜻으로만 이해하면 다양한 제품 생산에도 유리하다고 착각하기 쉽다. 그러나 대량생산의 본질은 표준화된 소품종을 전용 설비로 반복 생산해 원가를 낮추는 것이므로, 제품 종류(다품종)가 늘어나는 상황과는 방향이 반대라는 점을 놓치지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '다양한 제품', '다품종'이라는 조건이 붙으면 유연생산방식·린생산방식·CAD·CAM처럼 유연성과 전환 신속성을 강조하는 방식은 적합하다고 보고, 대량생산방식·소품종 대량생산처럼 표준화·전용설비·규모의 경제를 강조하는 방식은 부적합하다고 판단한다.

암기 포인트

다품종 대응은 유연생산방식·린생산방식·CAD·CAM, 소품종 표준화 대응은 대량생산방식으로 짝지어 기억해 둔다.

NoteBase

문 5. 시장세분화(Market Segmentation)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 사용상황, 사용량, 추구편익, 가족생활주기 등은 시장세분화를 위한 행동적 변수에 속한다.

② 같은 세분시장에 속하는 고객들끼리는 최대한 비슷하여야 하고 서로 다른 세분시장에 속한 고객들끼리는 최대한 달라야 한다.

③ 신제품이 혁신적일수록 너무 일찍 앞서서 시장세분화를 하는 것은 바람직하지 않다.

④ 역세분화(Counter-Segmentation)는 고점유율 회사보다 저점유율 회사에 적합한 방법이다.

정답 1번

출제 포인트

시장세분화의 세분화 변수 분류(인구통계적·심리분석적·행동적 변수)와 세분시장이 갖추어야 할 요건(세분시장 내 동질성·세분시장 간 이질성), 그리고 세분화 시점과 역세분화 전략에 대한 이해를 함께 묻는 문제이다. 특히 가족생활주기(family life cycle)가 어느 변수 범주에 속하는지가 정오 판단의 핵심이다.

핵심 개념

시장세분화 변수는 크게 인구통계적 변수(연령, 성별, 소득, 가족생활주기, 직업, 교육수준 등), 심리분석적 변수(라이프스타일, 개성, 사회계층 등), 행동적 변수(사용상황, 사용량, 추구편익, 브랜드 충성도, 사용경험 등)로 나뉜다. 가족생활주기는 개인의 생애 단계(미혼, 신혼, 자녀 있는 가정, 은퇴 등)를 나타내는 인구통계적 변수이지 소비자의 행동을 직접 나타내는 행동적 변수가 아니다. 반면 사용상황, 사용량, 추구편익은 모두 소비자가 제품을 대하는 행동 양식을 기준으로 나눈 대표적인 행동적 변수이다.

선지별 해설

① X — 사용상황, 사용량, 추구편익은 행동적 변수가 맞지만 가족생활주기는 인구통계적 변수이다. 성격이 다른 변수를 같은 범주로 묶었으므로 옳지 않은 설명이다.
② O — 효과적인 시장세분화의 핵심 요건은 세분시장 내 동질성(intra-segment homogeneity)과 세분시장 간 이질성(inter-segment heterogeneity)이다. 같은 세분시장 고객끼리는 최대한 비슷하고 다른 세분시장 고객끼리는 최대한 달라야 한다는 설명은 옳다.
③ O — 신제품이 매우 혁신적이어서 소비자들이 아직 제품에 대한 태도나 니즈를 뚜렷이 형성하지 못한 초기 단계에서는 세분시장 간 반응 차이가 분명하게 드러나지 않는다. 따라서 너무 이른 시점에 세분화를 시도하면 세분화 기준이 부정확해질 수 있어 바람직하지 않다는 설명은 옳다.
④ O — 역세분화는 이미 세분화된 시장을 다시 넓은 범위로 통합하는 전략으로, 시장점유율이 낮아 세분시장 유지 비용 대비 수익성이 떨어지는 저점유율 회사가 세분시장을 통합해 규모의 경제를 추구할 때 적합한 방법이다. 고점유율 회사보다 저점유율 회사에 적합하다는 설명은 옳다.

NoteBase

오답 포인트

가족생활주기를 사용상황·사용량·추구편익과 같은 계열로 보고 '행동적 변수'라고 넘겨짚으면 ①을 옳은 설명으로 오판하게 된다. 변수 분류표에서 인구통계적 변수와 행동적 변수를 혼동하지 않도록 각 변수가 '누구인가(인구통계)'를 나타내는지 '어떻게 행동하는가(행동적)'를 나타내는지로 구분해서 판단해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 여러 변수가 나열되어 있으면 각 변수를 개별적으로 인구통계적·심리분석적·행동적 변수 중 어디에 속하는지 하나씩 짚어본다. 하나라도 범주가 다르면 그 선지는 틀린 설명이 된다. 세분시장 요건(동질성/이질성), 세분화 시점, 역세분화 개념은 서로 독립된 이론이므로 각각의 정의만 정확히 알면 나머지 선지는 쉽게 옳은 설명으로 판별된다.

암기 포인트

인구통계적 변수=연령·소득·가족생활주기 등 '누구'/ 행동적 변수=사용상황·사용량·추구편익 등 '어떻게 쓰는가'. 좋은 세분시장=세분시장 내 동질적, 세분시장 간 이질적. 역세분화=저점유율 회사가 세분시장을 통합하는 전략.

NoteBase

문 6. 1년 후에 현물가격이 변동하면 발생할 수 있는 손해를 제거하기 위해 선물(Futures)계약을 이용하여 헤지(Hedge)를 할 경우 포지션이 다른 것은?

① 주식을 공매하고 1년 후에 공매한 주식을 상환할 경우

② 해외골동품 대금을 1년 후에 유로화로 지급할 경우

③ 유학을 가기 위해 1년 후에 미국 달러화로 환전할 경우

④ 보유 중인 채권을 1년 후에 매각할 경우

정답 4번

출제 포인트

선물헤지는 미래에 자산을 사야 하는 입장인지 이미 보유한 자산을 팔아야 하는 입장인지에 따라 매입헤지(long hedge)와 매도헤지(short hedge)로 나뉜다. 이 문제는 네 가지 상황 중 세 개는 같은 방향의 포지션이고 하나만 반대 방향임을 구분하는 문제다.

핵심 개념

매입헤지(long hedge)=현재 자산을 보유하고 있지 않은데 미래 시점에 그 자산을 사야 하는 경우, 가격이 오르면 손해를 보므로 선물을 미리 매입해 두어 가격 상승 위험을 없앤다. 매도헤지(short hedge)=현재 자산을 보유하고 있는데 미래 시점에 그 자산을 팔아야 하는 경우, 가격이 내리면 손해를 보므로 선물을 미리 매도해 두어 가격 하락 위험을 없앤다. 요약하면 '미래에 살 것'=매입헤지, '미래에 팔 것(또는 갚을 것)'=매도헤지다.

선지별 해설

① 주식을 공매하고 1년 후에 공매한 주식을 상환할 경우: O, 매입헤지에 해당한다. 공매도는 주식을 빌려 파는 것이므로 1년 후에는 그 주식을 시장에서 다시 사서 갚아야 한다. 즉 미래에 주식을 매입해야 하는 입장이므로 주가가 오르면 손해이고, 이를 없애려면 선물을 미리 매입해 두는 매입헤지를 한다.
② 해외골동품 대금을 1년 후에 유로화로 지급할 경우: O, 매입헤지에 해당한다. 1년 후 유로화를 지급하려면 그 시점에 유로화를 사야 하므로 미래에 유로화를 매입해야 하는 입장이다. 유로화 가치가 오르면 손해이므로 유로화 선물을 미리 매입해 두는 매입헤지를 한다.
③ 유학을 가기 위해 1년 후에 미국 달러화로 환전할 경우: O, 매입헤지에 해당한다. 1년 후 원화를 달러화로 환전한다는 것은 미래에 달러화를 사야 하는 입장이라는 뜻이다. 달러화 가치가 오르면 손해이므로 달러화 선물을 미리 매입해 두는 매입헤지를 한다.
④ 보유 중인 채권을 1년 후에 매각할 경우: X, 이 경우만 매도헤지에 해당한다. 채권을 이미 보유하고 있고 1년 후에 그 채권을 팔아야 하는 입장이므로, 채권 가격이 내리면 손해를 본다. 이를 없애려면 채권 선물을 미리 매도해 두는 매도헤지를 해야 하며, 이는 ①②③의 매입헤지와 반대 방향의 포지션이다.

NoteBase

오답 포인트

①②③을 헷갈리는 이유는 겉보기에 상환·지급·환전이라는 서로 다른 거래처럼 보이기 때문인데, 공통점은 모두 '1년 후 무언가를 사들여야(조달해야) 하는 입장'이라는 것이다. 반대로 ④는 이미 자산을 갖고 있다가 '1년 후 팔아야 하는 입장'이므로 포지션의 방향이 정반대다. 헤지 대상이 주식·외화·채권처럼 서로 다르다는 점에 현혹되지 말고, 미래 시점에 사는 입장인지 파는 입장인지만 구분하면 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

지문에서 미래 시점에 '지급한다·환전한다·상환한다·조달한다'처럼 사들이는 행위가 나오면 매입헤지, '보유하고 있다가 매각한다·처분한다'처럼 파는 행위가 나오면 매도헤지로 즉시 분류한다. 네 선지 중 매입헤지 셋과 매도헤지 하나로 나뉘면, 매도헤지에 해당하는 하나가 정답이다.

암기 포인트

미래에 살 사람은 매입헤지(선물 매입), 미래에 팔 사람은 매도헤지(선물 매도)로 기억해 둔다. 공매도 상환, 외화 지급·환전은 모두 '미래에 사는 것'이므로 매입헤지, 보유자산 매각은 '미래에 파는 것'이므로 매도헤지다.

NoteBase

문 7. 다음 자료를 이용하여 구매전환율(Conversion Rate)을 계산하면?

100,000명의 소비자가 e-쇼핑몰 광고를 보았고 1,000명의 소비자가 광고를 클릭하여 e-쇼핑몰을 방문하였다. e-쇼핑몰을 방문한 소비자 중 실제 제품을 구매한 소비자는 50명이며 이들 구매고객 중 12명이 재구매를 하여 충성고객이 되었다.

① 24%

② 5%

③ 1%

④ 0.05%

정답 2번

출제 포인트

온라인 마케팅에서 사용하는 구매전환율(Conversion Rate)의 정의와 계산식을 정확히 적용할 수 있는지를 묻는 문제이다. 광고 노출, 방문(클릭), 구매, 재구매라는 여러 단계의 수치가 함께 제시되므로 구매전환율 산정에 실제로 쓰이는 두 단계(방문자 수와 구매자 수)를 정확히 골라내는 것이 핵심이다.

조건 정리

광고 노출 소비자 수는 100,000명이다. 광고를 클릭하여 e-쇼핑몰을 방문한 소비자 수는 1,000명이다. 방문자 중 실제 제품을 구매한 소비자 수는 50명이다. 구매고객 중 재구매를 하여 충성고객이 된 소비자 수는 12명이다.

사용할 공식

구매전환율은 웹사이트(쇼핑몰)를 방문한 소비자 중 실제 구매로 이어진 소비자의 비율로 정의된다. 즉 구매전환율 = 구매자 수방문자 수 × 100이다. 여기서 분모는 광고를 본 노출자 수(100,000명)가 아니라 실제로 쇼핑몰에 방문한 소비자 수(1,000명)이며, 재구매·충성고객 수(12명)는 구매전환율 계산에 사용되지 않는 부가 정보이다.

계산 과정

방문자 수는 1,000명이고 이 중 구매자 수는 50명이므로, 구매전환율 $= \frac{50}{1{,}000} \times 100 = 5\%$이다.

NoteBase

선지 판단

① 24% → 틀린 표현. 재구매 고객 12명을 구매고객 50명으로 나눈 재구매율(12/50=24%)에 해당하는 값으로, 구매전환율과는 다른 지표이다.
② 5% → 옳은 표현. 방문자 1,000명 중 구매자 50명이므로 50/1,000=5%로 구매전환율과 일치한다.
③ 1% → 틀린 표현. 방문자 수 1,000명 중 구매자 수 50명이라는 조건에서 정상적으로 도출되지 않는 값으로, 분모나 분자를 잘못 조합했을 때 나올 수 있는 오답이다.
④ 0.05% → 틀린 표현. 구매자 수 50명을 광고 노출자 수 100,000명으로 나눈 값(50/100,000×100=0.05%)으로, 분모를 노출자 수로 잘못 잡은 경우에 나오는 값이다.

오답 포인트

이 문제에서 가장 흔한 오답은 분모를 잘못 선택하는 것이다. 구매전환율의 분모는 '광고를 본 사람 수(100,000명)'가 아니라 '실제로 사이트를 방문한 사람 수(1,000명)'여야 한다. 광고 노출자 수를 분모로 쓰면 ④(0.05%)와 같은 값이 나오는데, 이는 방문 이후의 전환 행동을 측정하려는 구매전환율의 취지와 맞지 않는다. 또한 재구매 관련 수치(12명)는 재구매율·충성고객 비율을 구할 때 쓰는 것이지 구매전환율 계산과는 무관하므로 ①(24%)처럼 엉뚱하게 결합해서는 안 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

여러 단계의 퍼널(노출→방문→구매→재구매) 수치가 나열되면, 먼저 질문에서 요구하는 지표가 어느 두 단계 사이의 비율인지부터 확정한다. 구매전환율이라면 '방문자 대비 구매자' 비율임을 떠올리고, 노출자 수나 재구매자 수 같은 다른 단계의 수치에 현혹되지 않는다.

암기 포인트

구매전환율(Conversion Rate) = 구매자 수 ÷ 방문자 수 × 100. 노출자 수는 도달률·클릭률(CTR) 계산에 쓰이고, 재구매자 수는 재구매율·충성도 계산에 쓰인다는 점을 구분해 기억해 둔다.

NoteBase

문 8. 공급사슬관리에서 “현재세대의 자원 운영 계획이 미래세대의 자원 활용 가능성을 제한하지 않아야 한다.”라고 정의되는 지속가능성(Sustainability)의 3요소가 아닌 것은?

① 재무적(경제적) 가치

② 기술적 가치

③ 환경적 가치

④ 사회적 가치

정답 2번

출제 포인트

공급사슬관리에서 논의되는 지속가능성(Sustainability) 개념과 그 구성요소인 트리플 바텀 라인(Triple Bottom Line)을 정확히 알고 있는지 묻는 문제이다. 발문의 정의는 지속가능성 일반에 대한 설명이고, 선지에서 그 3요소에 해당하지 않는 것을 골라야 한다.

핵심 개념

지속가능성은 현재세대의 필요를 충족시키되 미래세대가 자신의 필요를 충족시킬 자원과 기회를 제한하지 않는 방식으로 자원을 운영하는 것을 의미한다. 공급사슬관리에서는 이를 트리플 바텀 라인(Triple Bottom Line, TBL) 관점에서 세 가지 가치로 나누어 설명한다. 첫째는 재무적(경제적) 가치로, 기업이 이윤을 창출하고 경제적으로 지속 가능한 운영을 유지하는 것이다. 둘째는 환경적 가치로, 자원 고갈이나 오염을 최소화하여 생태계를 보전하는 것이다. 셋째는 사회적 가치로, 노동 조건·지역사회·이해관계자와의 관계 등 사회적 책임을 이행하는 것이다. 즉 지속가능성의 3요소는 경제적·환경적·사회적 가치이며, 기술적 가치는 이 세 축에 포함되지 않는다.

선지별 해설

① 재무적(경제적) 가치: 지속가능성의 3요소 중 하나이다. 기업 활동이 장기적으로 이윤을 내며 경제적으로 유지될 수 있어야 한다는 축에 해당하므로 3요소에 포함된다.
② 기술적 가치: 지속가능성의 3요소에 해당하지 않는다. 트리플 바텀 라인은 경제적·환경적·사회적 가치의 세 축으로 구성되며, 기술적 가치는 별도의 독립된 축으로 다루어지지 않는다. 발문의 '아닌 것'에 해당하므로 정답이다.
③ 환경적 가치: 지속가능성의 3요소 중 하나이다. 자원 활용이 생태계와 환경에 미치는 영향을 관리하는 축에 해당한다.
④ 사회적 가치: 지속가능성의 3요소 중 하나이다. 이해관계자·지역사회·근로자 등에 대한 사회적 책임을 이행하는 축에 해당한다.

NoteBase

오답 포인트

기술이 지속가능한 자원 운영에 활용된다는 점 때문에 '기술적 가치'도 하나의 요소로 착각하기 쉽지만, 지속가능성의 표준적 구성요소는 경제·환경·사회의 세 축이며 기술은 이 세 요소를 달성하기 위한 수단이지 별도의 축이 아니다. 발문이 '아닌 것'을 묻고 있으므로 3요소에 해당하는 선지를 정답으로 고르지 않도록 주의한다.

다시 나오면 이렇게 판단

지속가능성이나 트리플 바텀 라인 관련 문제가 나오면 먼저 세 축(경제적·환경적·사회적 가치)을 떠올리고, 선지 중 이 세 축에 속하지 않는 것(기술적·정치적·법적 가치 등)을 찾는다. 발문이 '해당하는 것'인지 '해당하지 않는 것'인지를 먼저 확인한 뒤 판단한다.

암기 포인트

지속가능성 3요소 = 트리플 바텀 라인(Triple Bottom Line) = 재무적(경제적) 가치, 환경적 가치, 사회적 가치. 기술적 가치는 포함되지 않는다.

NoteBase

문 9. 부문화에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 기능별 부문화는 지식과 기술의 유사성을 근거로 부서화함으로써 높은 범위의 경제를 달성할 수 있다는 장점이 있다.

② 제품별 부문화는 특정제품 생산에 관한 모든 활동이 1명의 경영자에 의해 감독되기 때문에 제품성과에 대한 책임이 확실하다는 장점이 있다.

③ 고객별 부문화는 다양한 고객요구와 구매력에 맞추어 서비스를 함으로써 고객에게 최상의 서비스를 제공할 수 있다는 이점이 있다.

④ 과정별 부문화는 업무와 고객의 흐름을 기반으로 집단활동이 이루어지며 부서는 각자 하나의 특정과정만을 담당한다.

정답 1번

출제 포인트

부문화(departmentalization)의 네 가지 유형인 기능별·제품별·고객별·과정별 부문화 각각의 근거와 장점을 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다. 특히 기능별 부문화가 가져다주는 효과가 '규모의 경제'인지 '범위의 경제'인지를 구별하는 것이 핵심이다.

핵심 개념

기능별 부문화는 지식과 기술이 유사한 업무를 하나의 부서로 묶는 방식이다. 같은 기능을 반복적으로 수행하며 전문화되므로 생산량이 늘수록 단위당 비용이 낮아지는 규모의 경제(economies of scale)가 나타난다. 이에 비해 범위의 경제(economies of scope)는 하나의 조직이 여러 제품이나 서비스를 함께 생산할 때 자원을 공유함으로써 얻는 비용 절감 효과로, 제품별 부문화나 다각화된 구조와 관련이 깊다. 제품별 부문화는 특정 제품과 관련된 모든 활동을 한 명의 관리자가 총괄하므로 성과 책임소재가 분명하다. 고객별 부문화는 고객군의 특성과 요구에 맞춘 서비스 제공에 유리하다. 과정별 부문화는 업무 흐름(공정)을 기준으로 부서를 나누어 각 부서가 하나의 특정 과정만을 전담한다.

NoteBase

선지별 해설

① X - 기능별 부문화는 지식과 기술의 유사성을 근거로 부서화하는 것은 맞지만, 이를 통해 달성되는 것은 '범위의 경제'가 아니라 '규모의 경제'이다. 동일한 전문 기능을 대규모로 반복 수행함으로써 단위당 비용이 낮아지는 효과이므로 범위의 경제라는 서술은 틀렸다.
② O - 제품별 부문화는 특정 제품에 관한 생산·마케팅 등 모든 활동을 한 명의 경영자가 총괄 감독하므로 그 제품의 성과에 대한 책임소재가 명확하다는 장점이 있다.
③ O - 고객별 부문화는 고객군마다 다른 요구와 구매력에 맞추어 서비스를 특화함으로써 고객 만족도를 높일 수 있다는 이점이 있다.
④ O - 과정별 부문화는 업무와 고객의 흐름(공정 단계)을 기준으로 부서를 구성하며, 각 부서는 전체 과정 중 하나의 특정 단계만을 담당한다.

오답 포인트

'범위의 경제'와 '규모의 경제'라는 두 용어를 혼동하면 ①을 옳은 설명으로 착각하기 쉽다. 규모의 경제는 동일한 활동을 대량으로 수행할 때, 범위의 경제는 서로 다른 여러 활동(제품)을 함께 수행할 때 나타나는 비용 절감 효과라는 점을 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

부문화 유형 문제는 각 유형이 '무엇을 기준으로 묶는지'와 '그로부터 어떤 장점이 나오는지'를 짝지어 암기해 두면 빠르게 풀 수 있다. 기능별=유사 기능·규모의 경제, 제품별=제품 단위 책임소재, 고객별=고객 맞춤 서비스, 과정별=업무 흐름 기준 담당이라는 대응 관계를 떠올려 선지의 키워드가 서로 뒤바뀌어 있지 않은지 확인한다.

암기 포인트

기능별 부문화 → 규모의 경제(범위의 경제 아님), 제품별 부문화 → 책임소재 명확, 고객별 부문화 → 고객 맞춤 서비스, 과정별 부문화 → 업무 흐름 기준 단일 과정 전담으로 정리해 둔다.

NoteBase

문 10. 기업의 연구개발(R&D) 활동에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 기술을 조달하는 전략은 자체 연구개발, 기술제휴, 기술도입(구입) 등으로 분류된다.

② 시장견인(Market Pull) 혹은 수요견인(Demand Pull)은 소비자의 요구가 기술개발의 동인이 된다는 것이다.

③ 연구개발은 일반적으로 기초연구(Basic Research), 개발연구(Development Research), 응용연구(Apply Research) 순서로 수행된다.

④ 기술 S-Curve란 특정기술이 발전하는 과정은 도입기, 발전기, 성숙기 및 쇠퇴기를 거치면서 S자 모양을 띤다는 기술예측 모형이다.

정답 3번

출제 포인트

연구개발(R&D) 활동을 둘러싼 기본 개념들 — 기술조달 전략의 유형, 기술혁신을 유발하는 힘(기술추동 vs 시장견인), 연구개발의 단계 구분, 기술예측 모형인 S-Curve — 을 정확히 알고 있는지를 묻는다. 이 문제에서는 그 중 연구개발 단계가 진행되는 순서를 뒤바꿔 놓아 옳지 않은 설명을 찾아내야 한다.

핵심 개념

연구개발은 목적과 성격에 따라 기초연구, 응용연구, 개발연구의 세 단계로 구분된다. 기초연구는 특정한 응용목적 없이 새로운 지식과 원리 자체를 탐구하는 단계이고, 응용연구는 기초연구에서 얻은 지식을 특정 문제나 필요에 적용할 수 있는지 검토하는 단계이며, 개발연구는 응용연구의 결과를 실제 제품·공정·시스템으로 구체화하는 단계이다. 따라서 연구개발은 기초연구에서 시작해 응용연구를 거쳐 개발연구로 이어지는 순서로 수행되는 것이 일반적이다.
기술조달 전략은 기업이 필요한 기술을 확보하는 방법에 따라 자체 연구개발, 기술제휴, 기술도입(구입) 등으로 나뉜다.
기술혁신을 유발하는 힘은 크게 기술추동(Technology Push)과 시장견인(Market Pull, 수요견인)으로 나뉘는데, 시장견인은 소비자의 요구나 시장의 수요가 먼저 존재하고 이를 충족하기 위해 기술개발이 촉발되는 경우를 말한다.
기술 S-Curve는 하나의 기술이 시간의 흐름에 따라 도입기, 발전기(성장기), 성숙기, 쇠퇴기를 거치면서 성능이나 확산 정도가 S자 형태의 곡선을 그린다고 보는 기술예측 모형이다.

NoteBase

선지별 해설

① 옳은 설명이다. 기술을 조달하는 전략은 자체 연구개발, 기술제휴, 기술도입(구입) 등으로 분류된다는 것은 기술조달 전략에 대한 표준적인 분류이다.
② 옳은 설명이다. 시장견인(수요견인)은 소비자의 요구가 기술개발을 이끌어내는 동인이 된다는 개념을 정확히 설명하고 있다.
③ 옳지 않은 설명이다. → 연구개발은 기초연구, 개발연구, 응용연구 순서가 아니라 기초연구, 응용연구, 개발연구 순서로 수행된다. 지문은 응용연구와 개발연구의 순서를 뒤바꿔 서술하였다.
④ 옳은 설명이다. 기술 S-Curve가 도입기, 발전기, 성숙기, 쇠퇴기를 거치며 S자 모양을 띠는 기술예측 모형이라는 설명은 정확하다.

오답 포인트

연구개발의 세 단계 명칭(기초·응용·개발)만 외우고 진행 순서를 헷갈리면 이런 문제에서 틀리기 쉽다. 특히 '개발'이라는 단어가 '응용'보다 더 실무적으로 느껴져 순서를 앞뒤로 바꿔 기억하는 경우가 많으므로 주의가 필요하다.

다시 나오면 이렇게 판단

연구개발 단계 순서를 묻는 선지가 나오면 '기초연구 → 응용연구 → 개발연구'라는 순서만 떠올려 대조한다. 순서가 하나라도 뒤바뀌어 있으면 그 선지가 옳지 않은 설명이다.

암기 포인트

연구개발 3단계 순서: 기초연구(원리 탐구) → 응용연구(적용 가능성 검토) → 개발연구(제품·공정으로 구체화). 기술조달 전략: 자체개발·기술제휴·기술도입. 기술혁신 동인: 기술추동 vs 시장견인(수요견인). S-Curve: 도입기-발전기-성숙기-쇠퇴기의 S자형 기술예측 모형.

NoteBase

문 11. 브룸(Vroom)의 기대이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 자기효능감이 높고 목표의 난이도가 낮으면 기대가 커진다.

② 조직에 대한 신뢰가 낮고 의사결정이 조직정치에 의해 좌우된다는 인식이 강할수록 수단성이 커진다.

③ 개인적 욕구와 가치관, 목표에 부합되는 보상이 주어지면 유의성이 커진다.

④ 유의성, 수단성, 기대감 중 어느 하나라도 0이 발생하면 동기는 일어나지 않는다.

정답 2번

출제 포인트

브룸(Vroom)의 기대이론을 구성하는 세 요소인 기대(expectancy), 수단성(instrumentality), 유의성(valence)이 각각 무엇에 의해 커지고 작아지는지를 정확히 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다. 특히 각 요소가 무엇과 무엇 사이의 지각된 관계인지를 혼동하면 오답을 고르게 된다.

핵심 개념

기대이론에서 동기부여의 힘(motivation force)은 기대×수단성×유의성의 곱으로 결정된다. 기대는 '노력을 하면 성과를 낼 수 있는가'에 대한 개인의 주관적 확률이며, 자기효능감이 높고 목표 난이도가 낮을수록 성과 달성 가능성을 높게 지각하므로 기대가 커진다. 수단성은 '성과를 내면 그에 상응하는 보상(2차 결과)을 받을 수 있는가'에 대한 지각으로, 성과와 보상 간 연결이 명확하고 신뢰할 수 있을 때 커진다. 유의성은 그 보상이 개인의 욕구·가치관·목표에 얼마나 부합하여 매력적으로 느껴지는가를 뜻하며, 개인의 욕구에 부합하는 보상일수록 커진다.

NoteBase

선지별 해설

① 자기효능감이 높고 목표의 난이도가 낮으면 기대가 커진다.
O. 기대는 노력이 성과로 이어질 것이라는 주관적 확신이므로, 스스로 해낼 수 있다는 자기효능감이 높고 목표가 어렵지 않을수록 그 확신, 즉 기대가 커진다.

② 조직에 대한 신뢰가 낮고 의사결정이 조직정치에 의해 좌우된다는 인식이 강할수록 수단성이 커진다.
X. 수단성은 성과가 실제로 약속된 보상으로 이어질 것이라는 믿음이다. 조직에 대한 신뢰가 낮고 보상 결정이 성과와 무관하게 조직정치나 연고 등에 좌우된다고 인식할수록, 성과와 보상 사이의 연결에 대한 믿음은 오히려 약해지므로 수단성은 커지는 것이 아니라 작아진다. → 틀린 표현 '수단성이 커진다' → 올바른 표현 '수단성이 작아진다(낮아진다)'.

③ 개인적 욕구와 가치관, 목표에 부합되는 보상이 주어지면 유의성이 커진다.
O. 유의성은 보상에 대해 개인이 느끼는 매력의 정도이므로, 그 보상이 개인의 욕구·가치관·목표와 부합할수록 유의성은 커진다.

④ 유의성, 수단성, 기대감 중 어느 하나라도 0이 발생하면 동기는 일어나지 않는다.
O. 기대이론에서 동기부여의 힘은 세 요소의 곱(기대×수단성×유의성)으로 계산되므로, 세 요소 중 어느 하나라도 값이 0이면 전체 곱이 0이 되어 동기가 유발되지 않는다.

오답 포인트

이 문제는 세 요소의 정의를 뒤바꿔 제시하는 방식으로 오답을 유도한다. ②는 '조직에 대한 신뢰 저하·조직정치에 대한 부정적 인식'이라는, 성과와 보상의 연결에 대한 불신을 키우는 상황을 제시하면서 결론만 반대로 '수단성이 커진다'고 서술해 놓았다. 신뢰 저하나 불공정한 정치적 의사결정에 대한 인식은 수단성을 낮추는 요인이지 높이는 요인이 아니라는 점을 놓치면 이 문제를 틀리게 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 '수단성' 또는 '기대'라는 용어가 나오면, 먼저 그 용어가 정확히 어떤 두 대상 사이의 관계를 가리키는지부터 확인한다. 기대는 노력과 성과의 관계, 수단성은 성과와 보상의 관계, 유의성은 보상에 대한 개인의 가치판단이다. 그 다음 선지에 제시된 상황(신뢰 저하, 정치적 왜곡, 성과·보상 연결의 불확실성 등)이 그 관계를 강화하는 방향인지 약화하는 방향인지를 따져 결론의 방향이 맞는지 검증한다.

암기 포인트

기대=노력→성과(자기효능감·난이도가 좌우), 수단성=성과→보상(신뢰·공정성·연결의 명확성이 좌우), 유의성=보상의 매력도(개인의 욕구·가치관 부합 여부가 좌우). 동기부여의 힘 = 기대 × 수단성 × 유의성이므로 셋 중 하나라도 0이면 동기는 0이 된다.

NoteBase

문 12. 인수합병에서 인수기업의 성과에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 인수합병을 성공으로 이끄는 가장 중요한 요인은 높은 인수프리미엄이다.

② 두 조직을 유기적으로 결합하는 합병 후 통합과정은 인수합병 성패의 주요 요인이 된다.

③ 인수합병의 최종목표는 경쟁기업과의 입찰에서 승리하는 것이다.

④ 모든 인수합병은 기업성장을 위해 긍정적으로 작용한다.

정답 2번

출제 포인트

인수합병(M&A)에서 인수기업 측 성과가 무엇에 의해 좌우되는지를 묻는다. 인수 프리미엄의 크기, 입찰 경쟁의 승패, 합병 후 통합(PMI, Post-Merger Integration) 과정 중 실제로 인수기업의 성과와 직결되는 요소가 무엇인지 구분해야 한다.

핵심 개념

인수 프리미엄은 인수기업이 목표기업 주주에게 지불하는 시장가 대비 웃돈으로, 프리미엄이 높을수록 인수기업은 그만큼 더 많은 비용을 부담하므로 성과에는 오히려 불리하게 작용하는 경우가 많다. 합병 후 통합과정은 서로 다른 두 조직의 인력, 문화, 시스템, 업무 프로세스를 하나로 결합하는 단계로, 이 과정이 원활하지 못하면 아무리 좋은 조건으로 인수했더라도 시너지 실현에 실패한다. 그래서 다수의 연구와 사례에서 M&A 성패를 가르는 핵심 변수로 통합과정의 관리 역량을 꼽는다. 한편 입찰 경쟁에서의 승리 자체는 목표가 아니라 과정에 불과하며, 오히려 과열된 입찰 경쟁에서 이기기 위해 무리하게 높은 가격을 제시하면 승자의 저주로 이어져 인수기업 성과를 악화시킨다. 또한 M&A는 실증적으로 성공률이 낮은 편으로 알려져 있어 모든 M&A가 항상 긍정적 효과를 낸다고 볼 수 없다.

선지별 해설

① X: 높은 인수 프리미엄은 인수합병 성공의 가장 중요한 요인이 아니며, 오히려 인수기업이 부담해야 할 비용을 키워 성과에 부정적으로 작용할 수 있다. 성공을 이끄는 핵심 요인은 프리미엄의 크기가 아니라 합병 후 통합 역량이다.
② O: 서로 다른 두 조직을 유기적으로 결합하는 합병 후 통합과정은 시너지 실현 여부를 좌우하는 인수합병 성패의 핵심 요인이 된다.
③ X: 인수합병의 최종목표는 입찰 경쟁에서 승리하는 것 자체가 아니라 그 인수를 통해 기업가치와 시너지를 실현하는 것이다. 입찰 경쟁 승리에만 집착하면 과도한 가격을 지불하는 승자의 저주에 빠질 위험이 있다.
④ X: 모든 인수합병이 항상 기업성장에 긍정적으로 작용하는 것은 아니며, 통합 실패나 과도한 인수가격 등으로 인해 실패하는 사례도 많다.

NoteBase

오답 포인트

인수 프리미엄이나 입찰 승리처럼 '거래 성사' 단계에 초점을 맞춘 선지에 끌리기 쉽지만, 문제는 거래 이후 '인수기업의 성과'를 묻고 있다는 점에 유의해야 한다. 거래를 잘 성사시키는 것과 거래 이후 실제 성과를 내는 것은 다른 문제이며, 후자를 좌우하는 것이 합병 후 통합과정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

인수합병 문제에서 '성공/성과의 핵심 요인'을 묻는다면 거래 조건(가격, 프리미엄, 입찰 결과) 쪽 선지보다 통합과정, 조직문화 결합, 시너지 실현 같은 거래 이후 단계를 가리키는 선지를 우선 검토한다. 아울러 '모든', '항상'과 같이 예외 없이 단정하는 표현이 포함된 선지는 옳지 않은 경우가 대부분이다.

암기 포인트

인수합병 성패의 핵심 = 합병 후 통합과정(PMI). 높은 프리미엄·입찰 승리 = 성과 저해 요인(승자의 저주). '모든 M&A가 항상 긍정적' 같은 절대적 표현은 오답 신호로 기억해 둔다.

NoteBase

문 13. 수직적 통합(Vertical Integration) 방식이 다른 것은?

① 정유업체의 유정개발사업 진출

② 영화상영관업체의 영화제작사업 진출

③ 자동차업체의 차량공유사업 진출

④ 컴퓨터업체의 반도체사업 진출

정답 3번

출제 포인트

수직적 통합은 원재료 쪽으로 확장하는 후방통합(backward integration)과 최종 소비자·유통 쪽으로 확장하는 전방통합(forward integration)으로 나뉜다. 이 문항은 네 가지 사업 확장 사례 중 나머지 셋과 통합 방향이 다른 하나를 고르는 문제로, 각 업체의 기존 사업이 공급사슬에서 어느 단계에 있고 새로 진출한 사업이 원재료·부품 쪽(상류)인지 완제품 판매·서비스 쪽(하류)인지를 구분해야 한다.

핵심 개념

후방통합=완제품·조립 단계 기업이 원재료, 부품, 원료 생산 등 공급사슬의 앞쪽(상류) 단계로 진출하는 것이다. 전방통합=원재료·생산 단계 기업이 유통, 판매, 서비스 등 공급사슬의 뒤쪽(하류, 최종 소비자에 가까운) 단계로 진출하는 것이다. 같은 '수직적 통합'이라도 화살표 방향(상류로 가는지 하류로 가는지)이 반대이면 서로 다른 유형이 된다.

선지별 해설

① 정유업체의 유정개발사업 진출: 정유(원유를 정제하는 단계)에서 유정개발(원유 채굴이라는 더 상류 단계)로 진출한 것이므로 후방통합이다.
② 영화상영관업체의 영화제작사업 진출: 영화상영(완성된 영화를 소비자에게 보여주는 최종 단계)업체가 영화제작(콘텐츠 생산이라는 상류 단계)으로 진출한 것이므로 후방통합이다.
③ 자동차업체의 차량공유사업 진출: 자동차 제조업체가 차량공유(완성차를 소비자에게 이동 서비스 형태로 제공하는 하류·유통·서비스 단계)로 진출한 것이므로 전방통합이다. 다른 세 선지와 통합 방향이 반대이다.
④ 컴퓨터업체의 반도체사업 진출: 컴퓨터(완제품 조립)업체가 반도체(부품 생산이라는 상류 단계)로 진출한 것이므로 후방통합이다.

오답 포인트

①②④는 모두 완제품·서비스 단계에서 원재료·부품·콘텐츠 생산이라는 상류 단계로 거슬러 올라가는 후방통합이라는 공통점이 있다. ③만 완성차 제조에서 소비자 대상 이동 서비스라는 하류 단계로 나아가는 전방통합이어서 방향이 반대이므로 정답이 된다. '자동차업체가 사업을 넓혔으니 후방통합일 것'이라고 방향을 확인하지 않고 넘어가면 오답을 고르기 쉽다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

수직적 통합 사례가 나오면 먼저 기존 사업이 공급사슬의 어느 단계인지 표시하고, 새로 진출한 사업이 그보다 원재료 쪽(상류)인지 최종 소비자 쪽(하류)인지를 화살표로 그려본다. 나머지 선지들과 화살표 방향이 다른 하나를 찾으면 된다.

암기 포인트

후방통합=원재료 방향(상류)으로 진출, 전방통합=소비자·유통 방향(하류)으로 진출.
유정개발·영화제작·반도체는 상류(후방통합), 차량공유(이동 서비스)는 하류(전방통합)로 구분해 둔다.

NoteBase

문 14. 다음과 같이 순서의 변경이 가능한 7개의 작업요소로 구성된 조립라인에서 시간당 20개의 제품을 생산한다. 공정균형화(Line-Balancing)를 고려한 주기시간(Cycle Time)과 공정효율(Efficiency)은?

작업요소	시간(초)
A	100
B	90
C	45
D	110
E	50
F	100
G	85

① 110초, 약 81%

② 110초, 약 107%

③ 180초, 약 81%

④ 180초, 약 107%

정답 3번

출제 포인트

조립라인 균형화(Line-Balancing)에서 목표 생산율로부터 주기시간(Cycle Time)을 구하고, 각 작업요소를 주기시간 이내로 묶어 필요한 작업장(station) 수를 정한 뒤 공정효율(Efficiency)을 계산할 수 있는지 묻는 문제이다.

조건 정리

목표 생산율은 시간당 20개이다. 작업요소 7개의 작업시간은 A=100초, B=90초, C=45초, D=110초, E=50초, F=100초, G=85초이며, 합계는 580초이다. 작업요소의 순서는 자유롭게 변경할 수 있다.

NoteBase

사용할 공식

주기시간 C=가용시간목표 생산량, 최소 이론적 작업장 수 $N_{min} = \frac{\sum t_i}{C}$(올림), 공정효율 $E = \frac{\sum t_i}{N \times C} \times 100\%$(단, N은 실제로 배정한 작업장 수).

계산 과정

주기시간은 시간당 20개를 생산해야 하므로 C=3,600초20개=180초이다. 이때 어떤 개별 작업요소도 180초를 넘지 않으므로(가장 긴 D=110초) 180초 주기는 실행 가능하다.
총 작업시간 합은 100+90+45+110+50+100+85=580초이므로 이론적 최소 작업장 수는 $N_{min} = \frac{580}{180} = 3.22$로, 올림하면 4개이다.
실제로 7개 작업요소를 4개 작업장에 180초 이내로 묶으면 다음과 같이 배정할 수 있다:
작업장1(D110+C45=155초), 작업장2(F100+E50=150초), 작업장3(A100초), 작업장4(B90+G85=175초). 각 작업장 시간이 모두 180초 이하이므로 4개 작업장으로 균형화가 가능하다.
공정효율은 $E = \frac{580}{4 \times 180} \times 100 = \frac{580}{720} \times 100 \approx 80.6\%$로 약 81%이다.

선지 판단

① 110초, 약 81% → 틀린 표현. 주기시간은 목표 생산율(시간당 20개)에서 결정되므로 180초이며, 가장 긴 작업요소 시간인 110초를 그대로 주기시간으로 쓴 오답이다.
② 110초, 약 107% → 틀린 표현. 역시 주기시간이 180초가 아니라 110초로 잘못 설정된 값이며, 공정효율도 100%를 넘을 수 없으므로 성립하지 않는다.
③ 180초, 약 81% → 옳은 표현. 주기시간 180초, 4개 작업장 기준 공정효율 약 80.6%(약 81%)로 계산 결과와 일치한다.
④ 180초, 약 107% → 틀린 표현. 주기시간 180초는 맞지만, 공정효율은 100%를 초과할 수 없으므로 107%는 성립하지 않는다.

오답 포인트

가장 흔한 실수는 주기시간을 '가장 긴 작업요소의 시간(110초)'으로 착각하는 것이다. 주기시간은 작업요소 시간이 아니라 목표 생산율(시간당 생산량)로부터 계산해야 한다. 또한 공정효율은 항상 100% 이하이므로 107%와 같은 값은 계산 없이도 소거할 수 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 주기시간을 '가용시간÷목표 생산량' 공식으로 구하고, 개별 작업요소 시간 중 최댓값이 그 주기시간보다 크지 않은지 확인한다. 다음으로 총 작업시간 합을 주기시간으로 나누어 이론적 최소 작업장 수를 올림한 뒤, 그 값으로 실제 작업장 배정이 가능한지 확인한다. 마지막으로 공정효율은 항상 100% 이하라는 점을 이용해 100%를 넘는 선지를 먼저 제거한다.

NoteBase

암기 포인트

주기시간 C=가용시간목표 생산량, 최소 작업장 수 $N_{min} = \frac{\sum t_i}{C}$는 올림 처리, 공정효율 $E = \frac{\sum t_i}{N \times C}$는 100%를 넘지 않는다는 점을 기억해 둔다.

NoteBase

문 15. 계열확장(Line Extension)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 계열확장은 새로운 브랜드명을 도입·구축하는 데 드는 마케팅 비용을 절감시켜준다.

② 하향적 계열확장의 경우 모브랜드(Parent Brand)의 자기잠식 (Cannibalization) 위험성이 낮다.

③ 계열확장이 시장에서 실패할 경우 모브랜드(Parent Brand)의 이미지에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

④ 계열확장은 신제품에 대한 소비자의 지각된 위험을 줄여준다.

정답 2번

출제 포인트

브랜드 확장 전략 중 계열확장(라인 확장)의 개념과 장단점을 정확히 알고 있는지를 묻는다. 계열확장은 기존에 성공한 브랜드명을 그대로 사용해 같은 제품범주 안에서 새로운 형태·크기·성분·맛 등의 신제품을 출시하는 전략으로, 신규 브랜드를 만드는 것이 아니라 기존 브랜드 자산을 활용한다는 점이 핵심이다. 이 문제는 그 장점과 위험 요소를 구분해서 판단하도록 요구한다.

핵심 개념

계열확장은 기존 브랜드명을 유지하므로 신규 브랜드 도입에 드는 광고·인지도 구축 비용을 절감하고, 이미 소비자에게 형성된 신뢰를 신제품에 이전시켜 신제품에 대한 소비자의 지각된 위험을 낮추는 효과가 있다. 반면 계열확장이 실패하면 그 실패의 이미지가 모브랜드로 역류하여 모브랜드 전체의 이미지를 훼손할 수 있다는 위험이 있다. 또한 자기잠식(Cannibalization)은 신제품이 같은 브랜드 하의 기존 제품의 매출을 갉아먹는 현상인데, 특히 하향적 계열확장(기존보다 낮은 가격·품질의 제품을 같은 브랜드로 출시하는 경우)은 저가 이미지가 모브랜드 전체로 확산되면서 브랜드 이미지 희석과 자기잠식 위험이 오히려 더 커지는 것으로 알려져 있다.

선지별 해설

① 계열확장은 새로운 브랜드명을 만들 필요가 없으므로 브랜드 인지도 구축과 광고에 드는 마케팅 비용을 절감시켜준다는 설명은 옳은 내용이다.
② 하향적 계열확장의 경우 모브랜드의 자기잠식 위험성이 낮다는 설명은 옳지 않다. 실제로는 하향적 계열확장을 할 때 저가·저품질 이미지가 모브랜드로 전이되어 브랜드 이미지가 희석되고, 기존 고가 제품의 수요를 잠식하는 자기잠식 위험성이 오히려 높아진다. 따라서 이 선지가 옳지 않은 설명이다.
③ 계열확장이 시장에서 실패할 경우 그 부정적 이미지가 모브랜드로 전이되어 모브랜드 이미지에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 설명은 옳은 내용이다.
④ 계열확장은 이미 소비자에게 검증된 브랜드명을 사용하므로 신제품에 대한 소비자의 지각된 위험을 줄여준다는 설명은 옳은 내용이다.

NoteBase

오답 포인트

이 문제에서 가장 헷갈리기 쉬운 부분은 '하향적 계열확장'과 '상향적 계열확장'의 위험성을 반대로 기억하는 것이다. 하향적 계열확장은 저가 이미지 전이로 인해 자기잠식과 브랜드 희석 위험이 크고, 상향적 계열확장은 소비자가 고가 신제품의 품질을 신뢰하지 않을 위험이 크다는 점을 각각 구분해서 기억해야 한다. '위험성이 낮다'는 표현만 보고 단순히 긍정적 내용이라 판단해 넘어가지 않도록 주의한다.

다시 나오면 이렇게 판단

계열확장 관련 문제에서는 먼저 '비용 절감', '지각된 위험 감소' 같은 계열확장의 일반적 장점 선지와, '실패 시 모브랜드 훼손', '자기잠식 위험' 같은 단점 선지를 구분한 뒤, 특히 하향적 확장인지 상향적 확장인지를 확인하여 위험성의 방향(높다/낮다)이 맞게 서술되었는지를 검토한다.

암기 포인트

계열확장의 장점: 브랜드 구축비용 절감, 신제품에 대한 지각된 위험 감소. 계열확장의 단점: 실패 시 모브랜드 이미지 훼손, 하향적 확장 시 자기잠식·브랜드 희석 위험 증가.

NoteBase

문 16. 기업의 재무제표분석과 관련된 내용으로 옳지 않은 것은?

① 주당순이익(Earnings Per Share)을 통해 기업이 주주에게 배당할 수 있는 역량을 파악할 수 있으며 주당순이익이 높을수록 주주들은 높은 배당금을 받게 된다.

② 유동비율(Current Ratio)은 유동부채 대비 유동자산의 비율을 의미한다.

③ 재고자산회전율(Inventory Turnover Ratio)이 높다는 것은 재고자산관리가 효율적임을 의미한다.

④ 부채비율(Debt to Equity Ratio)은 타인자본과 자기자본 사이의 관계를 측정하는 것으로 낮을수록 재무상태가 건전하다고 볼 수 있다.

정답 1번

출제 포인트

재무제표분석에 쓰이는 대표적 재무비율(주당순이익, 유동비율, 재고자산회전율, 부채비율)의 정의와 해석 방향을 정확히 알고 있는지를 묻는 문제이다. 각 비율이 무엇을 분자·분모로 계산하는지, 비율이 높거나 낮을 때 무엇을 의미하는지를 구분할 수 있어야 한다.

핵심 개념

주당순이익(EPS)=당기순이익/발행주식수로, 주주 1주당 귀속되는 이익의 크기를 나타내는 수익성 지표이다. 배당금은 이 순이익 중 이사회와 주주총회가 배당으로 결정한 부분만 지급되므로, EPS가 높다고 해서 그만큼 배당금이 자동으로 커지는 것은 아니다(사내유보·재투자로 돌릴 수 있다). 유동비율=유동자산/유동부채로 단기지급능력(유동성)을 보여준다. 재고자산회전율=매출원가/평균재고자산(또는 유사식)으로, 값이 높을수록 재고가 빨리 팔려나가 재고관리가 효율적임을 뜻한다. 부채비율=타인자본(부채)/자기자본으로, 값이 낮을수록 자기자본 대비 부채 의존도가 낮아 재무구조가 건전함을 뜻한다.

선지별 해설

① X(옳지 않음) - 주당순이익은 주주에게 귀속되는 주당 이익의 크기를 보여주는 수익성 지표일 뿐, 배당정책과는 별개이다. EPS가 높아도 기업이 이익을 사내유보하면 배당금은 늘지 않을 수 있으므로 '주당순이익이 높을수록 높은 배당금을 받게 된다'는 서술은 옳지 않다.
② O - 유동비율은 유동부채 대비 유동자산의 비율을 의미하며, 기업의 단기채무 상환능력(유동성)을 나타내는 지표라는 설명이 맞다.
③ O - 재고자산회전율이 높다는 것은 재고자산이 짧은 기간에 매출로 전환된다는 뜻이므로 재고자산관리가 효율적임을 의미한다는 설명이 맞다.
④ O - 부채비율은 타인자본과 자기자본의 관계(비중)를 측정하는 지표이며, 이 비율이 낮을수록 부채 의존도가 낮아 재무상태가 건전하다고 볼 수 있다는 설명이 맞다.

NoteBase

오답 포인트

'수익성 지표가 높다=현금 유출(배당)이 커진다'로 곧바로 연결 짓는 오류에 주의한다. EPS는 이익창출능력을 보여줄 뿐이고, 실제 배당 여부와 규모는 별도의 배당정책(유보율, 배당성향 등)에 달려 있다. 반대로 유동비율·재고자산회전율·부채비율처럼 정의와 해석 방향이 이미 정형화된 지표들은 서술 자체가 정의와 일치하는지만 검토하면 되므로, 이 문제에서는 유독 EPS 선지가 '지표의 정의'와 '지표가 초래하는 결과'를 섞어 놓은 부분을 잡아내는 것이 핵심이다.

다시 나오면 이렇게 판단

재무비율 문제는 먼저 각 지표의 계산식(분자/분모)을 떠올리고, 그 값이 크거나 작을 때 어떤 의미인지를 지표별로 짝지어 확인한다. 이어서 선지 문장이 '지표가 무엇을 측정하는지'를 넘어 '그로 인해 다른 결과(예: 배당금)가 자동으로 정해진다'는 식으로 인과를 확대하고 있지 않은지 점검한다. 확대 해석이 들어간 선지가 대개 옳지 않은 선지이다.

암기 포인트

EPS=당기순이익/발행주식수(수익성, 배당과는 별개). 유동비율=유동자산/유동부채(높을수록 단기지급능력 양호). 재고자산회전율↑=재고관리 효율적. 부채비율=타인자본/자기자본(낮을수록 재무구조 건전).

NoteBase

문 17. 다음 BCG(Boston Consulting Group) 매트릭스에 대한 설명으로 옳은 것으로만 묶은 것은?

ㄱ. 시장성장률이 높다는 것은 그 시장에 속한 사업부의 매력도가 높다는 것을 의미한다.
ㄴ. 매트릭스 상에서 원의 크기는 전체 시장규모를 의미한다.
ㄷ. 유망한 신규사업에 대한 투자재원으로 활용되는 사업부는 현금젖소(Cash Cow) 사업으로 분류된다.
ㄹ. 상대적 시장점유율은 시장리더기업의 경우 항상 1.0이 넘으며 나머지 기업은 1.0이 되지 않는다.

① ㄱ, ㄴ
② ㄱ, ㄷ
③ ㄴ, ㄹ
④ ㄷ, ㄹ

정답 4번

출제 포인트

BCG(Boston Consulting Group) 매트릭스의 두 축(시장성장률, 상대적 시장점유율)이 각각 무엇을 의미하는지, 그리고 원의 크기·4분면(Star, Question Mark, Cash Cow, Dog)의 정의를 정확히 알고 있는지를 묻는 문제이다. ㄱ~ㄹ 중 옳은 설명만 골라 묶은 조합을 찾아야 한다.

핵심 개념

BCG 매트릭스는 세로축에 시장성장률, 가로축에 상대적 시장점유율을 놓고 사업부(SBU)를 네 가지 유형으로 분류하는 단순한 성장-점유율 모형이다. 상대적 시장점유율은 자사의 시장점유율을 가장 강력한 경쟁자(주로 업계 1위 기업)의 시장점유율로 나눈 값으로 정의된다. 이 정의에 따르면 시장리더 기업은 자신을 제외한 최대 경쟁자와 비교하므로 그 값이 항상 1.0을 넘고, 리더가 아닌 기업은 자신보다 큰 1위 기업과 비교하므로 값이 1.0에 미치지 못한다. 매트릭스 상의 원 크기는 해당 사업부가 올리는 매출액(사업 규모) 자체를 나타내는 것이지 그 사업부가 속한 시장 전체의 규모를 나타내는 것이 아니다. 현금젖소(Cash Cow)는 시장성장률은 낮지만 상대적 점유율이 높아 안정적으로 현금을 창출하는 사업부이며, 이 현금은 스타(Star)나 물음표(Question Mark) 같은 유망한 신규사업에 대한 투자재원으로 활용된다.

NoteBase

선지별 해설

ㄱ. 시장성장률이 높다는 것은 그 시장에 속한 사업부의 매력도가 높다는 것을 의미한다: X → BCG 매트릭스에서 시장성장률은 그 사업부가 속한 시장이 앞으로 얼마나 빠르게 커질지, 그리고 그에 따라 얼마나 많은 투자자금이 필요한지를 보여 주는 지표일 뿐이며, 성장률이 높다고 곧바로 사업부의 '매력도'가 높다고 단정할 수 없다. 성장률이 높은 시장은 오히려 경쟁이 치열하고 지속적인 자금 투입이 필요해 수익성이 낮을 수도 있다.
ㄴ. 매트릭스 상에서 원의 크기는 전체 시장규모를 의미한다: X → 원의 크기는 해당 사업부 자체의 매출 규모(사업 비중)를 나타내는 것이며, 그 사업부가 속한 전체 시장의 규모를 의미하는 것이 아니다.
ㄷ. 유망한 신규사업에 대한 투자재원으로 활용되는 사업부는 현금젖소(Cash Cow) 사업으로 분류된다: O → 현금젖소는 성장률은 낮지만 점유율이 높아 안정적으로 현금을 창출하며, 이 자금이 스타나 물음표 사업부 등 유망한 신규사업의 투자재원으로 쓰인다.
ㄹ. 상대적 시장점유율은 시장리더기업의 경우 항상 1.0이 넘으며 나머지 기업은 1.0이 되지 않는다: O → 상대적 시장점유율은 자사 점유율을 최대 경쟁사 점유율로 나눈 값이므로, 시장리더는 항상 1.0을 초과하고 나머지 기업은 1.0 미만이 된다.
따라서 옳은 설명은 ㄷ, ㄹ이며 ④가 정답이다.

오답 포인트

①(ㄱ, ㄴ), ②(ㄱ, ㄷ), ③(ㄴ, ㄹ)은 모두 옳지 않은 ㄱ 또는 ㄴ을 포함하고 있어 오답이다. 특히 ㄴ의 '원의 크기 = 전체 시장규모'는 자주 등장하는 함정으로, 실제로는 사업부 자신의 매출 규모를 의미한다는 점을 혼동하면 안 된다. ㄱ은 시장성장률을 '사업부의 매력도'라는 포괄적 개념과 그대로 동일시하는 표현이어서 옳지 않다.

다시 나오면 이렇게 판단

BCG 매트릭스 문제가 나오면 먼저 세로축(시장성장률)과 가로축(상대적 시장점유율)이 각각 무엇을 나타내는지부터 확인하고, 원의 크기는 사업부 자체의 매출 규모라는 점, 상대적 시장점유율은 '자사 점유율 ÷ 최대 경쟁사 점유율'로 계산되어 시장리더만 1.0을 넘는다는 점, 현금젖소가 벌어들인 자금이 스타·물음표 사업에 재투자된다는 점을 순서대로 대조하며 선지를 판단한다.

암기 포인트

세로축=시장성장률(투자자금 소요), 가로축=상대적 시장점유율(자사÷최대 경쟁사), 원 크기=해당 사업부의 매출 규모(전체 시장규모 아님), 현금젖소→스타·물음표에 투자재원 공급, 시장리더만 상대적 점유율 1.0 초과로 암기한다.

NoteBase

문 18. 두 기업 A와 B의 영업이익(EBIT: Earnings Before Interest and Taxes)은 1억 원, 이자비용은 0원, 법인세율은 20%로 동일하다. A의 영업현금흐름(OCF: Operating Cash Flow)이 B의 영업현금흐름보다 클 때 옳은 것은?

① A의 영업현금흐름은 B의 세후영업이익보다 작다.

② B의 영업현금흐름은 B의 세후영업이익보다 작다.

③ A의 감가상각비는 B의 감가상각비보다 크다.

④ A의 감가상각비의 감세효과는 B의 감가상각비의 감세효과보다 작다.

정답 3번

출제 포인트

이자비용이 0원인 무부채 기업에서 영업현금흐름(OCF)이 세후영업이익(NOPAT)과 감가상각비의 합으로 구성된다는 관계를 이용해, OCF의 차이가 결국 어디에서 비롯되는지 역으로 추적할 수 있는지를 묻는 문제다.

조건 정리

A와 B는 영업이익(EBIT) 1억 원, 이자비용 0원, 법인세율 20%로 모두 동일하다. 이자비용이 0이므로 두 기업의 세후영업이익(NOPAT)도 서로 같다. 유일한 차이 변수는 감가상각비(Dep)이며, 문제의 조건은 A의 OCF가 B의 OCF보다 크다는 것이다.

사용할 공식

이자비용이 없는 경우 순이익과 세후영업이익이 일치하므로 $OCF = NOPAT + Dep = EBIT(1 - t) + Dep$이 성립한다(감가상각비는 현금유출이 없는 비용이므로 현금흐름 계산 시 다시 더해 준다).

계산 과정

NOPAT = EBIT(1-t) = 1억×(1-0.2) = 0.8억 원으로 A, B 모두 동일하다. 따라서 OCF_A = 0.8억+Dep_A, OCF_B = 0.8억+Dep_B이다. 조건 $OCF_A > OCF_B$에서 공통항 0.8억을 소거하면 $Dep_A > Dep_B$만 남는다. 즉 A의 감가상각비가 B보다 커야만 A의 OCF가 B보다 클 수 있다. 또한 감가상각비의 감세효과는 $Dep \times t$이므로 $Dep_A > Dep_B$이면 $Dep_A \times t > Dep_B \times t$가 되어 A의 감세효과가 B보다 크다는 점도 함께 확인된다.

NoteBase

선지 판단

① A의 영업현금흐름은 B의 세후영업이익보다 작다 → X, 틀린 표현. $OCF_A = NOPAT + Dep_A$이고 $Dep_A > 0$이므로 OCF_A는 오히려 B의 세후영업이익(=NOPAT)보다 크다. 올바른 표현은 "A의 영업현금흐름은 B의 세후영업이익보다 크다"이다.
② B의 영업현금흐름은 B의 세후영업이익보다 작다 → X, 틀린 표현. $OCF_B = NOPAT + Dep_B$이고 $Dep_B \geq 0$이므로 OCF_B는 B의 세후영업이익보다 작지 않고 같거나 크다. 올바른 표현은 "B의 영업현금흐름은 B의 세후영업이익보다 크거나 같다"이다.
③ A의 감가상각비는 B의 감가상각비보다 크다 → O. 위 계산 과정에서 $OCF_A > OCF_B$이려면 $Dep_A > Dep_B$가 성립해야 함을 직접 도출했다.
④ A의 감가상각비의 감세효과는 B의 감가상각비의 감세효과보다 작다 → X, 틀린 표현. $Dep_A > Dep_B$이므로 감세효과도 $Dep_A \times t > Dep_B \times t$로 A가 B보다 크다. 올바른 표현은 "A의 감가상각비의 감세효과는 B의 감가상각비의 감세효과보다 크다"이다.

오답 포인트

①, ②는 세후영업이익과 영업현금흐름의 크기 관계를 반대로 착각하기 쉽다. 이자비용이 없으면 OCF는 항상 세후영업이익에 감가상각비를 더한 값이므로 세후영업이익보다 작아질 수 없다는 점을 놓치면 오답을 고르게 된다. ④는 $Dep_A > Dep_B$까지는 맞게 도출해 놓고 감세효과의 대소 관계를 뒤집어 판단하는 실수에서 나온다.

다시 나오면 이렇게 판단

이자비용이 0이거나 동일하게 주어지는 두 기업 비교 문제는 먼저 세후영업이익(NOPAT)이 같은지부터 확인한다. NOPAT이 같다면 OCF의 대소 관계는 오직 감가상각비의 대소 관계로 결정되므로, 공통항을 소거하는 방식으로 접근하면 빠르게 답을 찾을 수 있다.

암기 포인트

무부채 기업의 영업현금흐름 공식 $OCF = EBIT(1 - t) + Dep$을 기억해 둔다. 이 식에서 EBIT과 세율이 같다면 OCF의 차이는 곧 감가상각비의 차이이며, 감가상각비의 감세효과($Dep \times t$) 역시 감가상각비와 같은 방향으로 움직인다는 점을 함께 기억해 둔다.

NoteBase

문 19. 인사평가의 오류 중 평가자가 평가측정을 하여 다수의 피평가자에게 점수를 부여할 때 점수의 분포가 특정방향으로 쏠리는 현상으로 인해 발생하는 분배적 오류(Distributional Error) 혹은 항상 오류(Constant Error)에 해당하는 것으로만 옳게 짝지은 것은?

① 유사성 오류, 대비 오류, 관대화 오류

② 유사성 오류, 관대화 오류, 중심화 오류

③ 대비 오류, 관대화 오류, 중심화 오류

④ 관대화 오류, 중심화 오류, 가혹화 오류

정답 4번

출제 포인트

인사평가 오류를 발생 원인에 따라 분류할 수 있는지를 묻는 문제이다. 평가자가 점수를 매기는 과정에서 점수의 분포 자체가 특정 방향으로 쏠리는 데서 비롯되는 오류(분배적 오류, 항상 오류)와, 평가자가 피평가자를 지각·판단하는 과정에서 비교나 인상 형성이 왜곡되어 생기는 오류를 구분해야 한다.

핵심 개념

분배적 오류(항상 오류)=평가자가 점수를 주는 습관이나 성향 때문에 전체 피평가자에 대한 점수 분포가 한쪽으로 쏠리는 오류로, 관대화 오류(실제보다 후하게 점수를 몰아주어 분포가 높은 쪽에 쏠림), 가혹화 오류(실제보다 박하게 점수를 몰아주어 분포가 낮은 쪽에 쏠림), 중심화 오류(호불호 판단을 피해 점수를 중간에 몰아줌)의 세 가지로 구성된다. 이와 달리 유사성 오류(상동적 태도, 자신과 비슷한 피평가자를 후하게 평가)와 대비 오류(직전 피평가자나 평가자 자신과 비교하여 상대적으로 평가)는 점수의 전체 분포가 쏠리는 현상이 아니라 개별 피평가자를 판단하는 기준 자체가 왜곡되는 오류이므로 분배적 오류·항상 오류에 속하지 않는다.

선지별 해설

① 유사성 오류, 대비 오류, 관대화 오류 → X: 유사성 오류와 대비 오류는 판단 기준이 왜곡되는 오류이지 점수 분포가 쏠리는 오류가 아니므로 제외되어야 한다.
② 유사성 오류, 관대화 오류, 중심화 오류 → X: 관대화·중심화 오류는 맞지만 유사성 오류가 섞여 있어 틀린 조합이다.
③ 대비 오류, 관대화 오류, 중심화 오류 → X: 관대화·중심화 오류는 맞지만 대비 오류가 섞여 있어 틀린 조합이다.
④ 관대화 오류, 중심화 오류, 가혹화 오류 → O: 세 가지 모두 점수 분포가 후하게, 중간으로, 박하게 쏠리는 현상이므로 분배적 오류(항상 오류)에 정확히 해당한다.

NoteBase

오답 포인트

유사성 오류(상동적 태도)와 대비 오류는 흔히 관대화·중심화·가혹화 오류와 함께 '평가자 오류' 묶음으로 배우기 때문에 같은 범주로 착각하기 쉽다. 하지만 이 문제처럼 '점수 분포가 쏠리는 현상'이라는 조건이 제시되면, 분포 자체의 쏠림과 관련된 관대화·중심화·가혹화 오류만 골라내야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

문제에서 '분포', '쏠림', '분배적 오류', '항상 오류'라는 표현이 나오면 곧바로 관대화·중심화·가혹화 오류 세 가지를 떠올린다. 반대로 유사성 오류, 대비 오류, 최근효과, 후광효과(현혹효과) 등은 평가자의 지각·판단 왜곡에서 비롯되는 오류로 별도 범주임을 구분한다.

암기 포인트

분배적 오류=항상 오류=관대화·중심화·가혹화(점수 분포가 쏠리는 세 가지 오류)로 세트로 암기한다.

NoteBase

문 20. 기업의 이해관계자에 대한 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)이 잘못 연결된 것은?

① 종업원에 대한 책임 - 안전한 작업환경 제공, 적절한 노동의 대가 지불

② 사회에 대한 책임 - 새로운 부(Wealth)의 창출, 환경보호, 사회정의 촉진

③ 고객에 대한 책임 - 가치 있는 제품 및 서비스 공급, 고객만족

④ 투자자에 대한 책임 - 내부자거래(Insider Trading)로 주주의 부(Wealth) 극대화, 사회적 투자

정답 4번

출제 포인트

기업의 사회적 책임(CSR)을 이해관계자별로 나누어, 각 이해관계자에 대한 책임 내용이 올바르게 짝지어졌는지를 구분하는 문제이다. 종업원·사회·고객·투자자라는 네 이해관계자 각각에 대해 기업이 수행해야 할 책임의 방향(합법적·윤리적 활동)과 그렇지 않은 활동(불법·비윤리적 활동)을 구분하는 것이 핵심이다.

핵심 개념

이해관계자별 사회적 책임은 각 집단의 정당한 이익을 보호하고 증진하는 방향으로 정의된다. 종업원에 대한 책임은 안전한 근로환경과 정당한 보상이고, 사회에 대한 책임은 부의 창출과 환경보호·사회정의 실현이며, 고객에 대한 책임은 가치 있는 제품과 서비스 제공이다. 투자자에 대한 책임은 회사 정보의 투명한 공시와 정당한 절차를 통한 주주가치 제고이지, 미공개 정보를 이용한 부당한 이익 추구가 아니다. 내부자거래는 미공개 중요 정보를 이용하여 특정 투자자(내부자)만 이익을 얻고 일반 주주와 시장의 신뢰를 해치는 불법·비윤리적 행위이므로, 이는 투자자에 대한 사회적 책임의 이행이 아니라 그 책임을 저버리는 행위에 해당한다.

선지별 해설

① 종업원에 대한 책임 - 안전한 작업환경 제공, 적절한 노동의 대가 지불: 종업원의 안전과 정당한 보상은 기업이 종업원에게 지는 대표적인 사회적 책임이므로 올바른 연결이다.
② 사회에 대한 책임 - 새로운 부(Wealth)의 창출, 환경보호, 사회정의 촉진: 기업이 사회 전체에 대해 부를 창출하고 환경을 보호하며 사회정의를 촉진하는 것은 사회에 대한 책임의 올바른 예시이다.
③ 고객에 대한 책임 - 가치 있는 제품 및 서비스 공급, 고객만족: 고객에게 가치 있는 제품과 서비스를 제공하고 만족을 주는 것은 고객에 대한 책임의 올바른 연결이다.
④ 투자자에 대한 책임 - 내부자거래(Insider Trading)로 주주의 부(Wealth) 극대화, 사회적 투자: 틀린 표현 → 올바른 표현. 내부자거래는 미공개 정보를 부정하게 이용하는 불법 행위로서 오히려 일반 주주의 이익과 시장 신뢰를 해치는 것이므로 투자자에 대한 사회적 책임의 예로 잘못 연결되었다. 투자자에 대한 책임은 정확하고 투명한 정보 공시, 공정한 절차에 따른 정당한 수익 배분 등으로 이행되어야 한다.

NoteBase

오답 포인트

①②③은 모두 '이해관계자 - 책임 내용'이 방향과 성격 면에서 자연스럽게 대응되어 옳은 연결로 판단된다. ④만 책임의 이행 방식으로 불법·비윤리적 행위(내부자거래)를 제시하고 있어 나머지와 성격이 다르다는 점에서 잘못된 연결임을 알 수 있다. 문장 뒤에 붙은 '주주의 부 극대화'라는 결과만 보고 투자자에게 유리하다고 오판하지 않도록 주의한다. 수단이 불법이면 그 자체로 사회적 책임의 이행이 될 수 없다.

다시 나오면 이렇게 판단

이해관계자별 CSR 연결 문제는 각 선지의 뒤쪽 예시가 '합법적이고 정당한 방법으로 이해관계자의 이익을 증진'하는지를 먼저 확인한다. 예시에 불법행위, 정보 비대칭 악용, 편법 등의 단어(내부자거래, 담합, 분식회계 등)가 등장하면 결과가 이해관계자에게 유리해 보여도 잘못된 연결로 판단한다.

암기 포인트

이해관계자별 책임: 종업원-안전한 근로환경·정당한 임금 / 사회-부의 창출·환경보호·사회정의 / 고객-가치 있는 제품·서비스·고객만족 / 투자자-투명한 공시와 정당한 절차를 통한 주주가치 제고(내부자거래 등 불법행위는 해당 없음).

NoteBase