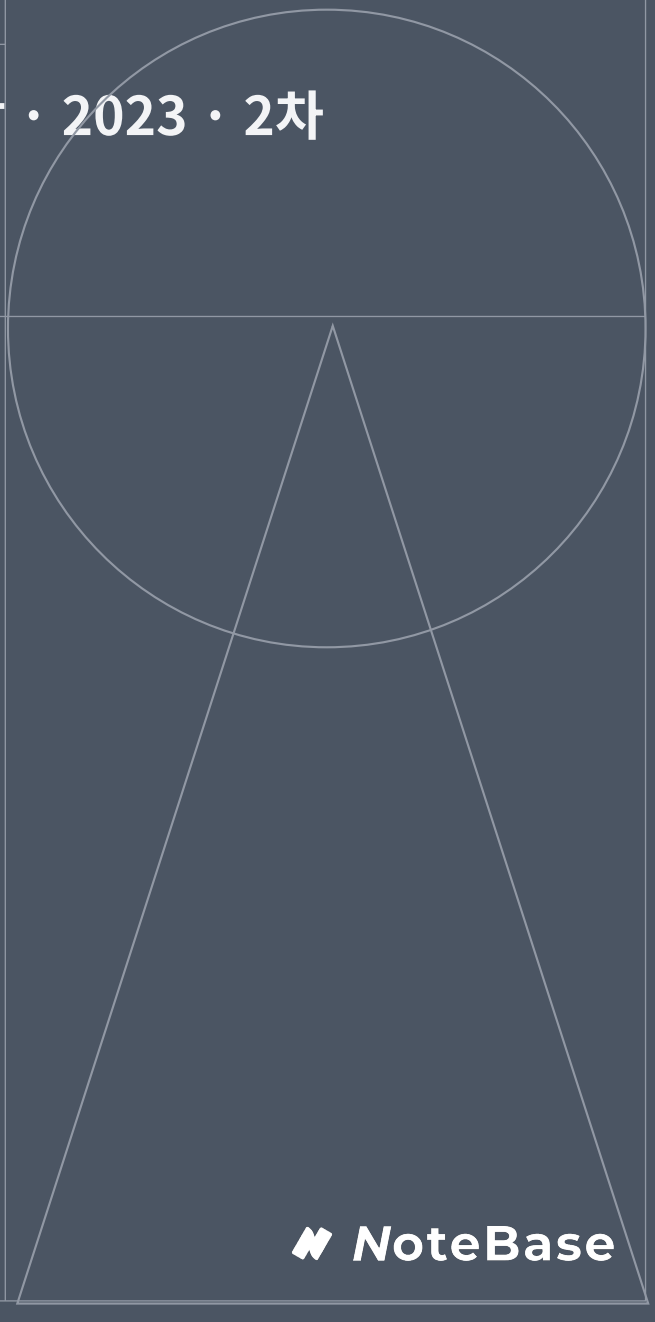
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2023 · 2차



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2023 · 2차

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2023 · 2차

문 1. 집단의사결정 방법 중 델파이법(Delphi technique)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 의사결정에 참여한 구성원 각자는 다른 사람이 제출한 의견을 인지할 수 있다.

② 긴박성이 요구되는 문제해결에 적합하다.

③ 참여자의 익명성이 보장되지 않는다.

④ 제시된 의견들의 우선순위를 비밀투표에 부쳐 최종안을 선택한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 델파이법과 명목집단법의 차이, 그리고 델파이법의 핵심 특징인 익명성·반복적 피드백·비긴박성 여부를 묻는 문제이다.

핵심 개념

델파이법은 전문가나 참여자에게 반복적으로 질문지를 보내 의견을 수집하고, 익명으로 요약된 피드백을 다시 제공해 의견을 수렴해 가는 집단의사결정 기법이다.
명목집단법은 대면 회의에서 아이디어를 낸 뒤 토의와 투표를 통해 대안을 선택하는 기법이다.
델파이법의 결정 차이축은 익명성·반복 설문·시간 소요이고, 명목집단법의 결정 차이축은 대면 회의·구조화된 토의·우선순위 투표이다.

선지별 해설

① O: 델파이법에서는 참여자가 다른 사람의 의견 내용을 요약된 피드백 형태로 인지할 수 있다. 다만 누구의 의견인지는 드러나지 않으므로 의견 내용은 공유되지만 제출자의 신원은 익명으로 처리된다.
② X: 틀린 표현은 "긴박성이 요구되는 문제해결에 적합하다"이다. 델파이법은 여러 차례 설문과 피드백을 거치므로 시간이 걸려 긴박한 문제보다 중장기적 판단이나 예측에 더 적합하다.
③ X: 틀린 표현은 "익명성이 보장되지 않는다"이다. 델파이법의 핵심 특징 중 하나가 참여자의 익명성 보장이다. 올바르게는 "참여자의 익명성이 보장된다"이다.
④ X: 틀린 표현은 "비밀투표에 부쳐 최종안을 선택한다"이다. 이는 명목집단법의 전형적 절차에 가깝다. 델파이법은 비밀투표보다 반복적 질문지와 피드백을 통해 의견을 수렴한다.

NoteBase

오답 포인트

①은 "다른 사람의 의견을 인지"와 "누가 그 의견을 냈는지 식별"을 혼동하면 틀리기 쉽다. 델파이법은 의견 내용은 공유되지만 사람은 익명이라는 점이 함정이다. ④는 집단의사결정 기법을 섞어 놓은 선지로, 비밀투표와 우선순위 결정은 명목집단법의 특징이라는 점을 구별해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

델파이법이 나오면 먼저 익명성 보장 여부, 반복 설문과 피드백 여부, 시간 소요 여부를 확인한다. 대면 회의나 비밀투표, 우선순위 선정이 나오면 명목집단법 쪽 특징으로 판단할 수 있다.

암기 포인트

델파이법은 익명 반복 피드백, 명목집단법은 대면 토의 후 투표이다.

NoteBase

문 2. 조직구조에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 매트릭스 조직에서는 역할 갈등과 업무 혼선이 생길 수 있다.

② 네트워크 조직은 환경변화에 유연하지 못하고 고정비 부담이 크다.

③ 사업부 조직은 기능부서에서 규모의 경제효과가 커지는 강점이 있다.

④ 기능 조직은 제품 종류가 소수보다 다수인 경우에 효과적이다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 매트릭스 조직, 네트워크 조직, 사업부 조직, 기능 조직의 핵심 장단점을 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

매트릭스 조직은 기능별 권한과 사업·프로젝트 권한이 교차하는 이중권한 구조이므로 조정은 유리하지만 역할 갈등이 생길 수 있다.
네트워크 조직은 핵심 기능만 내부에 두고 나머지를 외부와 연결하는 구조이므로 환경 변화에 유연하고 고정비 부담을 줄이기 쉽다.
사업부 조직은 제품·시장별로 독립 단위를 두는 구조이므로 시장 대응은 빠르지만 기능 중복으로 규모의 경제가 약해질 수 있다.
기능 조직은 직무 전문화와 통제가 강한 구조이므로 제품 종류가 적고 환경이 안정적일 때 효과적이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
매트릭스 조직은 둘 이상의 보고선이 생기는 이중권한 구조이므로 상사의 지시가 충돌하거나 책임 경계가 흐려져 역할 갈등과 업무 혼선이 발생할 수 있다.

② X
틀린 표현은 "환경변화에 유연하지 못하고 고정비 부담이 크다"이다.
네트워크 조직은 외부 자원을 폭넓게 활용하므로 환경 변화에 비교적 유연하고 내부 설비를 모두 보유하지 않아 고정비 부담도 상대적으로 작다.

③ X
틀린 표현은 "기능부서에서 규모의 경제효과가 커지는"이다.
사업부 조직은 사업부별로 기능이 중복되기 쉬워 규모의 경제가 약화되기 쉽고, 대신 제품별 책임성과 시장 대응력이 커진다.

④ X
틀린 표현은 "제품 종류가 소수보다 다수인 경우에 효과적"이다.
기능 조직은 제품 종류가 많아질수록 부서 간 조정 부담이 커지므로 일반적으로 제품 종류가 적을 때 더 효과적이다.

오답 포인트

조직구조 문제는 각 구조의 장점을 다른 구조의 장점과 바꿔 넣는 방식으로 자주 출제된다. 이 문항에서는 네트워크 조직의 유연성과 낮은 고정비를 반대로 서술하고, 사업부 조직에는 기능 조직의 규모의 경제 장점을 섞어 놓은 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

조직구조 선지를 보면 먼저 권한 구조, 외부 활용 정도, 기능 중복 여부, 제품 수의 많고 적음을 기준으로 판별하면 된다. 이중권한이면 매트릭스, 외부 연계 중심이면 네트워크, 제품·시장별 독립 단위면 사업부, 기능별 전문화 중심이면 기능 조직으로 정리할 수 있다.

암기 포인트

매트릭스는 이중권한과 갈등, 네트워크는 유연성과 낮은 고정비, 사업부는 대응력과 중복비용, 기능 조직은 소수 제품에 적합하다는 흐름으로 기억한다.

NoteBase

문 3. 동기부여에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 브룸(Vroom)의 기대이론에서 도구성(instrumentality)은 목표달성과 보상 간의 연결에 대해 개인이 지각하는 주관적 확률이다.

② 직무특성모형에서 피드백은 작업의 의미감을 주고, 공정성은 작업성과의 책임감을 경험하게 해 준다.

③ 앨더퍼(Alderfer)는 ERG 이론을 통해, 특정 욕구의 충족이 좌절되었을 때 하위 욕구를 추구하는 퇴행현상이 나타남을 제시하였다.

④ 허즈버그(Herzberg)의 2요인이론에서, 위생요인은 불만족의 방지 혹은 감소와 관계가 있다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 주요 동기부여 이론가와 각 이론의 대표 개념을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

브룸(Vroom): 기대이론으로 기대감, 도구성, 유인가를 통해 노력-성과-보상의 연결을 설명한다.
직무특성모형(Hackman and Oldham): 기술다양성·과업정체성·과업중요성은 의미감, 자율성은 책임감, 피드백은 결과지식을 만든다.
앨더퍼(Alderfer): ERG 이론으로 존재·관계·성장 욕구를 제시하고, 상위 욕구 좌절 시 하위 욕구로 후퇴할 수 있다고 본다.
허즈버그(Herzberg): 2요인이론으로 위생요인은 불만족을 줄이고, 동기요인은 만족을 높인다고 본다.

선지별 해설

1번: O. 브룸의 도구성은 일정한 성과를 내면 그에 상응하는 보상이 주어진다고 개인이 지각하는 정도이다. 문장의 '목표달성과 보상 간의 연결'은 성과와 보상의 연결을 가리키므로 타당하다.
2번: X. 피드백은 자신의 작업 결과를 얼마나 잘 수행했는지에 대한 결과지식을 준다. 작업성과에 대한 책임감은 공정성이 아니라 자율성에서 나온다. 틀린 표현은 '피드백은 작업의 의미감을 주고, 공정성은 작업성과의 책임감을 경험하게 해 준다'이고, 올바르게는 '기술다양성·과업정체성·과업중요성은 작업의 의미감을 주고, 자율성은 작업성과의 책임감을 경험하게 하며, 피드백은 결과지식을 준다'이다.
3번: O. ERG 이론의 좌절-퇴행 현상은 상위 욕구 충족이 좌절되면 더 낮은 수준의 욕구를 더 강하게 추구하는 현상이다. 문장은 이 내용을 정확히 설명한다.
4번: O. 허즈버그의 위생요인은 충족되어도 큰 만족을 주기보다 불만족의 발생을 막거나 줄이는 요인이다. 따라서 불만족의 방지 또는 감소와 관계가 있다는 설명은 옳다.

NoteBase

오답 포인트

직무특성모형의 핵심심리상태 대응을 섞으면 쉽게 틀린다. 특히 피드백을 의미감과 연결하거나 책임감을 자율성 대신 다른 개념과 연결하면 오답이 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

이론가 이름이 보이면 먼저 대표 연결고리를 확인한다. 브룸은 성과-보상 연결, 직무특성모형은 의미감·책임감·결과지식의 대응, 앨더퍼는 좌절-퇴행, 허즈버그는 위생요인=불만족 감소로 판단하면 된다.

암기 포인트

직무특성모형은 의미감=과업특성 3개, 책임감=자율성, 결과지식=피드백으로 정리된다.

NoteBase

문 4. 시장세분화 및 목표시장선정에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 역세분화(counter-segmentation)는 시장점유율이 낮은 기업보다는 높은 기업에게 적합한 방법이다.

② 효과적인 시장세분화의 조건에서 측정가능성은 세분시장에 접근하여 그 시장에서 활동할 수 있는 정도이다.

③ 집중적 마케팅 전략은 각 세분시장의 차이를 무시하고 단일 혹은 소수의 제품으로 전체시장에 접근하는 것이다.

④ 시장세분화 기준변수를 고객행동변수와 고객특성변수로 구분할 때, 추구편익(혜택)은 고객특성변수로 분류된다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 시장세분화의 평가 기준과 목표시장전략, 그리고 세분화 변수의 분류를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

측정가능성은 세분시장의 규모, 구매력, 특성을 수치나 정보로 파악할 수 있는 정도이다.
접근가능성은 세분시장에 효과적으로 도달하고 마케팅 활동을 수행할 수 있는 정도이다.
집중적 마케팅은 하나 또는 소수의 세분시장에 자원을 집중하는 전략이고, 비차별적 마케팅은 세분시장 간 차이를 무시하고 전체시장에 단일 제안을 하는 전략이다.
고객행동변수는 추구편익, 사용량, 상표충성도처럼 실제 구매행동이나 사용행태를 기준으로 나누는 변수이고, 고객특성변수는 지리적, 인구통계적, 심리적 특성처럼 고객의 속성을 기준으로 나누는 변수이다.

선지별 해설

① X. 역세분화는 잘게 나뉜 세분시장을 다시 묶어 더 넓은 수요집단을 공략하는 방식이므로, 일반적으로 시장점유율이 높은 기업보다 낮은 기업이나 후발기업에 더 적합하다. 틀린 부분은 '높은 기업'이다. 올바르게는 '시장점유율이 낮은 기업에게 상대적으로 적합하다'이다.
② X. 세분시장에 접근하여 활동할 수 있는 정도는 측정가능성이 아니라 접근가능성이다. 틀린 부분은 '측정가능성은 세분시장에 접근하여 그 시장에서 활동할 수 있는 정도'라는 설명이다. 올바르게는 '측정가능성은 세분시장의 규모와 구매력 등을 측정할 수 있는 정도'이다.
③ X. 각 세분시장의 차이를 무시하고 단일 혹은 소수의 제품으로 전체시장에 접근하는 것은 집중적 마케팅이 아니라 비차별적 마케팅이다. 집중적 마케팅은 특정 한두 개 세분시장에 자원을 집중하는 전략이다. 틀린 부분은 '집중적 마케팅 전략'과 '전체시장에 접근'의 결합이다. 올바르게는 '비차별적 마케팅은 전체시장을, 집중적 마케팅은 특정 세분시장을 공략한다'이다.
④ O. 추구편익은 소비자가 제품에서 무엇을 얻고자 하는지를 기준으로 시장을 나누는 변수이므로 고객행동변수에 해당한다. 고객특성변수가 아니라 행동 기준의 세분화라는 점이 핵심이다.

NoteBase

오답 포인트

이 문항의 함정은 용어를 서로 바꾸어 넣는 방식이다. ②는 측정가능성과 접근가능성을 뒤바꾸었고, ③은 집중적 마케팅과 비차별적 마케팅을 뒤바꾸었다. ①도 역세분화의 적용 대상을 반대로 제시하여 '넓게 공략하니 대기업 전략일 것'이라는 직관을 노린 선택지이다.

다시 나오면 이렇게 판단

세분화 문제는 먼저 '무엇을 묻는 개념인지'를 한 단어로 고정하면 판단이 쉬워진다. 측정가능성은 '잴 수 있는가', 접근가능성은 '도달할 수 있는가', 집중적 마케팅은 '어디에 집중하는가', 비차별적 마케팅은 '전체시장을 한꺼번에 보는가', 행동변수는 '고객이 어떻게 사는가'로 구분하면 된다.

암기 포인트

추구편익은 행동변수, 접근은 접근가능성, 전체시장은 비차별적 마케팅, 특정 세분시장은 집중적 마케팅이다.

NoteBase

문 5. 인사평가에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 행동기준고과법(BARS: behavioral anchored rating scale)은 목표대비 달성 정도를 체크리스트법과 중요사건법의 결합 척도로 평가한다.

② 다면평가법에서 평가 참여자로는 상급자, 동료, 하급자 등 내부 구성원은 포함되지만 외부 고객은 고려되지 않는다.

③ 후광효과(halo effect)는 피평가자 개인의 특성보다는 출신학교와 같은 사회적 집단에 근거해 평가할 때 나타나는 오류이다.

④ 평가센터법(assessment center method)은 피평가자의 역량을 정확하게 평가할 수 있지만, 평가비용이 많이 들고 평가시간이 오래 걸린다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 인사평가 기법과 평가오류의 핵심 개념을 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

BARS는 중요사건법으로 수집한 행동사례를 평정척도의 기준점에 연결해 평가하는 방법이다.
다면평가법은 상사, 동료, 하급자, 고객 등 여러 평가자의 시각을 함께 반영하는 방법이다.
후광효과는 한 가지 두드러진 특성이 다른 평가항목 전체 판단으로 번지는 오류이다.
평가센터법은 모의과제, 토론, 면접, 역할연기 등으로 직무역량을 종합 평가하는 방법이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
틀린 표현은 'BARS'와 '목표대비 달성 정도를 체크리스트법과 중요사건법의 결합 척도로 평가한다'이다. 목표대비 달성 정도를 보는 방식은 목표관리법(MBO)에 가깝고, 체크리스트법과 중요사건법을 결합해 행동 빈도를 보는 방식은 행동관찰척도법(BOS)에 가깝다. BARS는 중요사건을 바탕으로 행동 예시를 척도화해 평가한다.

② X
틀린 표현은 '외부 고객은 고려되지 않는다'이다. 다면평가법은 상급자, 동료, 하급자 같은 내부 구성원뿐 아니라 고객 등 외부 이해관계자까지 평가자에 포함할 수 있다.

③ X
틀린 표현은 '출신학교와 같은 사회적 집단에 근거해 평가할 때 나타나는 오류'이다. 이는 고정관념에 따른 평가오류에 가깝다. 후광효과는 한 가지 강한 인상이나 두드러진 특성이 전체 평가에 영향을 미치는 오류이다.

④ O
평가센터법은 여러 시뮬레이션 기법으로 피평가자의 역량을 비교적 정확하게 평가할 수 있는 장점이 있다. 다만 관찰자 운영과 과제 설계에 비용이 많이 들고 평가시간도 오래 걸리는 편이므로 설명이 옳다.

오답 포인트

BARS, BOS, MBO를 한데 섞어 묻는 ①이 대표적 함정이다. 또한 후광효과와 고정관념 오류를 혼동하면 ③에 끌리기 쉽다. 다면평가를 내부 평가에만 한정해서 외우면 ②도 잘못 고르기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

인사평가 문제는 먼저 무엇을 평가하는 기법인지, 누가 평가에 참여하는지, 오류의 원인이 무엇인지를 구분해서 본다. 행동기준을 척도화하면 BARS, 여러 사람이 평가하면 다면평가, 한 인상이 전체로 번지면 후광효과, 시뮬레이션으로 역량을 종합평가하면 평가센터법으로 판단한다.

암기 포인트

BARS는 행동기준 척도, 다면평가는 고객 포함 가능, 후광효과는 한 특성의 번짐, 평가센터법은 정확하지만 비용과 시간이 많이 든다.

NoteBase

문 6. 스키밍 가격(skimming pricing)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 신상품 수용 시점에 따른 잠재 구매자 집단별 유보가격과 관련이 있다.

② 시간이 지나면서 가격이 내려가는 모든 경우가 스키밍 가격에 해당하지는 않는다.

③ 진입장벽이 낮은 경우에 적절하다.

④ 잠재 구매자들의 가격-품질 연상이 강한 경우에 효과적이다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 스키밍 가격의 성립 조건과 적용 상황을 묻는 문제이다.

핵심 개념

스키밍 가격은 신제품 도입 초기에 높은 가격을 책정해 높은 유보가격을 가진 초기 구매층부터 공략하고, 이후 가격을 단계적으로 낮추며 수요층을 넓혀 가는 가격전략이다.
침투가격은 초기에 낮은 가격으로 빠르게 시장점유율을 확보하는 전략이므로 시작 가격과 목표가 스키밍 가격과 다르다.
스키밍 가격의 핵심 조건은 초기 수요층의 높은 지불의사, 가격 인하에 따라 추가 수요층이 순차적으로 유입되는 구조, 그리고 경쟁자의 즉각적 진입이 쉽지 않은 시장여건이다.

선지별 해설

① O
신상품 수용 시점에 따라 소비자 집단의 유보가격이 다르면 먼저 높은 가격으로 초기 수용자를 공략한 뒤 점차 가격을 내릴 수 있다. 스키밍 가격은 바로 이런 집단별 지불의사 차이를 활용하는 전략이다.

② O
시간이 지나며 가격이 내려간다고 해서 모두 스키밍 가격은 아니다. 재고처분 할인, 계절 할인, 비용절감에 따른 인하처럼 초기 고가로 수요를 걷어내는 목적이 없는 경우는 스키밍 가격과 구별된다.

③ X
틀린 부분은 '진입장벽이 낮은 경우'이다. 스키밍 가격은 높은 초기 가격이 경쟁자의 진입을 자극할 수 있으므로, 실제로는 경쟁 모방이 쉽지 않거나 진입장벽이 높은 경우에 더 적절하다.

④ O
소비자가 가격을 품질 신호로 강하게 받아들이면 높은 초기 가격이 우수한 품질이나 혁신성을 암시할 수 있다. 이런 가격-품질 연상이 강할수록 스키밍 가격의 설득력이 커진다.

NoteBase

오답 포인트

스키밍 가격은 '처음 비싸고 나중에 싸진다'는 겉모습만 외우면 ②와 ③에서 흔들리기 쉽다. 핵심은 단순한 가격 인하가 아니라 초기 고가를 감당할 수 있는 수요층을 먼저 공략하고, 동시에 경쟁 진입이 쉽게 따라오지 않아야 한다는 점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

신제품 초기가격 전략이 나오면 먼저 초기 구매층의 지불의사가 높은지, 가격을 내리며 후속 수요층을 흡수하는 구조인지, 경쟁자가 곧바로 모방 진입하기 어려운지를 확인하면 된다. 이 세 조건이 맞으면 스키밍 가격으로 판단할 수 있다.

암기 포인트

스키밍 가격은 초고가 출발, 수요층 순차 흡수, 높은 진입장벽이 핵심이다.

NoteBase

문 7. 균형성과표(BSC: balanced scorecard)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 균형성과표는 전략실행이 아닌 전략수립을 위해 개발된 도구이다.

② 조직의 비전은 균형성과표에서 고려되지 않는다.

③ 고객 관점은 가장 미래지향적인 관점으로 다른 3가지 관점의 성과를 이끌어 내는 원동력이다.

④ 내부 프로세스 관점은 성과 극대화를 위해 기업의 핵심 프로세스나 역량을 규명하는 과정이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 균형성과표의 네 관점이 각각 무엇을 관리하는지, 특히 전략 실행과 관점별 역할을 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

균형성과표는 조직의 비전과 전략을 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장의 네 관점으로 번역해 전략 실행을 관리하는 성과관리 체계이다.
재무 관점은 최종 성과를 본다.
고객 관점은 목표 고객에게 어떤 가치를 제공할지를 본다.
내부 프로세스 관점은 성과를 내기 위해 탁월해야 할 핵심 내부 프로세스를 본다.
학습과 성장 관점은 인적자원, 정보시스템, 조직역량처럼 미래 성과를 떠받치는 기반을 본다.

선지별 해설

① X. 틀린 부분은 '전략실행이 아닌 전략수립을 위해 개발된 도구'라는 표현이다. 균형성과표는 비전과 전략을 구체적 지표로 연결하여 전략을 실행하고 관리하려는 도구이다. 올바르게는 '전략수립만이 아니라 전략실행을 지원하는 도구'이다.
② X. 틀린 부분은 '조직의 비전은 균형성과표에서 고려되지 않는다'는 표현이다. 균형성과표는 비전과 전략을 출발점으로 각 관점의 목표와 지표를 설계한다. 올바르게는 '조직의 비전과 전략이 균형성과표 설계의 출발점이 된다'이다.
③ X. 틀린 부분은 '고객 관점은 가장 미래지향적인 관점'이라는 표현이다. 가장 미래지향적이며 다른 관점의 성과를 뒷받침하는 원동력은 학습과 성장 관점이다. 고객 관점은 고객가치와 시장성과를 보는 관점이다.
올바르게는 '학습과 성장 관점이 가장 미래지향적이며 다른 관점의 성과를 이끄는 기반이다'이다.
④ O. 내부 프로세스 관점은 재무성과와 고객만족을 높이기 위해 기업이 탁월해야 할 핵심 내부 프로세스를 규명하고 관리하는 관점이다. 선지의 '핵심 프로세스'라는 표현이 이 관점을 정확히 짚고 있으므로 옳다.

NoteBase

오답 포인트

③처럼 고객 관점과 학습과 성장 관점을 바꿔 놓으면 헷갈리기 쉽다. 고객 관점은 외부 고객가치에 관한 관점이고, 학습과 성장 관점이 인력·시스템·조직역량이라는 장기적 기반을 다루므로 가장 미래지향적이라는 점을 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

균형성과표 문항은 먼저 '비전과 전략을 실행으로 연결하는 체계인가'를 확인하고, 그다음 네 관점을 최종 성과, 고객가치, 핵심 내부 프로세스, 미래 역량 기반으로 대응시키면 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

BSC는 비전·전략에서 출발하고, 미래 원동력은 학습과 성장, 실행의 초점은 핵심 내부 프로세스이다.

NoteBase

문 8. 자원기반관점의 VRIO 모형에서 (가) ~ (라)에 들어갈 내용으로 옳지 않은 것은?

가치가 있는가?	희소성이 있는가?	모방하기 어려운가?	조직에 의해 실현되는가?	경쟁력 상태
아니오	-	-	아니오	(가)
예	아니오	-	↕	(나)
예	예	아니오	↕	(다)
예	예	예	예	(라)

① (가) - 경쟁열위

② (나) - 경쟁동위

③ (다) - 허위적 경쟁우위

④ (라) - 지속적 경쟁우위

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 VRIO 모형에서 가치성, 희소성, 모방 곤란성, 조직화 여부에 따라 경쟁력 상태가 어떻게 달라지는지를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

VRIO 모형은 자원이 가치 있고 희소하며 모방하기 어렵고 조직적으로 활용될수록 경쟁우위가 강해진다고 본다. 가치가 없으면 경쟁열위, 가치가 있으나 희소하지 않으면 경쟁등위, 가치와 희소성은 있으나 모방이 어렵지 않으면 일시적 경쟁우위, 가치·희소성·모방 곤란성·조직화가 모두 충족되면 지속적 경쟁우위가 된다.

NoteBase

선지별 해설

① O: (가)는 가치가 있는가에 대한 답이 아니오인 경우이다. 가치가 없는 자원은 기업 성과에 기여하지 못하므로 경쟁열위에 해당한다.
② O: (나)는 가치가 있으나 희소성이 없는 경우이다. 많은 경쟁자가 보유한 가치 있는 자원은 차별적 우위를 만들지 못하므로 경쟁등위에 해당한다.
③ X: (다)는 가치가 있고 희소성도 있으나 모방하기 어려운가에 대한 답이 아니오인 경우이다. 틀린 표현은 허위적 경쟁우위이다. 올바르게는 일시적 경쟁우위 또는 임시적 경쟁우위이다.
④ O: (라)는 가치성, 희소성, 모방 곤란성, 조직에 의한 실현이 모두 예인 경우이다. 이 조건이 모두 충족되면 경쟁자가 쉽게 따라오기 어렵고 기업이 그 자원을 활용할 수 있으므로 지속적 경쟁우위에 해당한다.

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 (다)의 모방 곤란성 여부이다. 가치와 희소성이 있더라도 모방하기 어렵지 않으면 우위가 오래 지속되지 않으므로 지속적 경쟁우위가 아니라 일시적 경쟁우위가 된다. 허위적 경쟁우위는 VRIO의 표준 경쟁력 상태 명칭이 아니다.

다시 나오면 이렇게 판단

VRIO 표는 왼쪽부터 하나씩 끊어서 판단한다. 가치 없음은 경쟁열위, 가치 있음·희소성 없음은 경쟁등위, 가치 있음·희소성 있음·모방 쉬움은 일시적 경쟁우위, 가치 있음·희소성 있음·모방 어려움·조직화 있음은 지속적 경쟁우위로 판단한다.

암기 포인트

VRIO의 지속적 경쟁우위는 V, R, I, O가 모두 충족될 때 성립한다.

NoteBase

문 9. 해외직접투자 이론에서 절충이론(eclectic theory)의 구성요소가 아닌 것은?

① 동적역량우위(dynamic capabilities advantage)
② 소유특유우위(ownership-specific advantage)
③ 입지특유우위(location-specific advantage)
④ 내부화우위(internalization advantage)

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 해외직접투자의 절충이론을 OLI 패러다임으로 구성할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

절충이론은 기업이 해외직접투자를 선택하는 이유를 소유특유우위, 입지특유우위, 내부화우위의 결합으로 설명하는 이론이다.
소유특유우위는 기업이 가진 기술, 브랜드, 경영능력 같은 기업 고유 우위이다.
입지특유우위는 특정 국가나 지역이 가진 시장, 원가, 자원, 제도상의 우위이다.
내부화우위는 거래를 시장계약보다 기업 내부에서 수행하는 것이 유리한 경우의 우위이다.
동적역량우위는 환경 변화에 맞추어 자원과 역량을 통합 · 재구성하는 능력으로, 절충이론의 OLI 구성요소가 아니다.

선지별 해설

① O: 동적역량우위는 동적역량 관점에서 기업이 변화하는 환경에 대응하는 능력을 설명하는 개념이다. 절충이론의 OLI 구성요소가 아니므로 발문의 '구성요소가 아닌 것'에 해당한다.
② X: 소유특유우위는 절충이론의 O에 해당한다. 틀린 표현은 이를 '구성요소가 아닌 것'으로 본 부분이며, 올바르게는 절충이론의 구성요소이다.
③ X: 입지특유우위는 절충이론의 L에 해당한다. 틀린 표현은 이를 '구성요소가 아닌 것'으로 본 부분이며, 올바르게는 절충이론의 구성요소이다.
④ X: 내부화우위는 절충이론의 I에 해당한다. 틀린 표현은 이를 '구성요소가 아닌 것'으로 본 부분이며, 올바르게는 절충이론의 구성요소이다.

오답 포인트

발문이 '아닌 것'을 묻고 있는데, 보기들이 모두 우위라는 말로 끝나기 때문에 비슷한 경영전략 용어를 절충이론의 구성요소로 착각하기 쉽다. 절충이론은 OLI 세 글자로 정리되며, 동적역량우위는 그 목록에 들어가지 않는다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

절충이론 문제가 나오면 먼저 OLI를 떠올린다. 소유특유우위, 입지특유우위, 내부화우위에 해당하면 구성요소이고, 동적역량 · 학습 · 혁신역량처럼 OLI 밖의 전략이론 용어이면 구성요소가 아니다.

암기 포인트

절충이론은 OLI, 즉 소유 · 입지 · 내부화 우위이고 동적역량우위는 제외된다.

NoteBase

문 10. 리더십 이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 허시(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)는 부하의 성숙도가 가장 높을 때는 위임형(delegating) 리더십이 효과적이고, 부하의 성숙도가 가장 낮을 때는 지도형(coaching) 리더십이 효과적이라고 주장하였다.

② 피들러(Fiedler)의 상황이론에 따르면 리더-멤버 사이의 관계가 좋고, 과업이 구조화되어 있고, 리더의 권한이 강한 상황에서는 관계지향형 리더가 과업지향형 리더보다 효과적이다.

③ 슈퍼리더십(super leadership)은 과업구조가 명확하지 않거나 조직이 불안정한 상황에서 효과적이기 때문에 부하의 지도 및 통제에 역점을 두고 있다.

④ 개별적 배려와 지적 자극은 변혁적(transformational) 리더의 특성이고, 예외에 의한 관리는 거래적(transactional) 리더의 특성이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 주요 리더십 이론의 학자, 상황 조건, 핵심 구성요소를 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

허시와 블랜차드의 상황적 리더십: 부하의 성숙도에 따라 지시형, 지도형, 지원형, 위임형을 달리 적용한다.
피들러의 상황이론: 리더-구성원 관계, 과업 구조화, 직위 권한으로 상황 호의성을 판단하고, 매우 유리하거나 매우 불리한 상황에서는 과업지향형 리더가 효과적이다.
슈퍼리더십: 구성원이 스스로 목표를 설정하고 자기관리하도록 만드는 자기 리더십 개발을 강조한다.
변혁적 리더십과 거래적 리더십: 변혁적 리더십은 개별적 배려, 지적 자극 등을 포함하고, 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리 등을 포함한다.

선지별 해설

1번 X: 허시와 블랜차드 이론에서 부하의 성숙도가 가장 높을 때 위임형 리더십이 효과적이라는 부분은 맞다. 그러나 성숙도가 가장 낮을 때는 지도형이 아니라 지시형 리더십이 효과적이다. 틀린 표현은 "성숙도가 가장 낮을 때는 지도형 리더십"이고, 올바르게는 "성숙도가 가장 낮을 때는 지시형 리더십"이다.
2번 X: 피들러의 상황이론에서 리더-멤버 관계가 좋고, 과업이 구조화되어 있으며, 리더의 권한이 강한 상황은 리더에게 매우 유리한 상황이다. 매우 유리한 상황에서는 관계지향형보다 과업지향형 리더가 효과적이다. 틀린 표현은 "관계지향형 리더가 과업지향형 리더보다 효과적"이고, 올바르게는 "과업지향형 리더가 더 효과적"이다.
3번 X: 슈퍼리더십은 부하에 대한 직접 지도와 통제를 강화하는 이론이 아니라, 부하가 자기 자신을 이끌도록 자기 리더십을 개발시키는 이론이다. 틀린 표현은 "부하의 지도 및 통제에 역점"이고, 올바르게는 "부하의 자기관리와 자율적 리더십 개발에 역점"이다.
4번 O: 개별적 배려와 지적 자극은 변혁적 리더십의 대표적 구성요소이다. 예외에 의한 관리는 거래적 리더십에서 성과 기준 이탈이나 문제 발생을 관리하는 방식이므로 선지의 연결이 옳다.

NoteBase

오답 포인트

1번은 성숙도 최저 단계의 유형을 지도형으로 바꾼 점이 함정이다. 2번은 피들러 이론에서 매우 유리한 상황의 효과적 리더 유형을 관계지향형으로 뒤집은 점이 함정이다. 3번은 슈퍼리더십을 통제 중심 리더십처럼 설명한 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

리더십 이론 문제는 학자명과 대표 키워드를 먼저 연결한다. 허시와 블랜차드는 성숙도별 리더십 유형, 피들러는 상황 호의성과 과업지향형·관계지향형, 슈퍼리더십은 자기 리더십, 변혁적 리더십은 개별적 배려·지적 자극으로 판단한다.

암기 포인트

성숙도 최저는 지시형, 피들러의 매우 유리·매우 불리 상황은 과업지향형, 슈퍼리더십은 자기 리더십, 개별적 배려와 지적 자극은 변혁적 리더십이다.

NoteBase

문 11. 소비자 정보탐색에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 제한적 문제해결(limited problem solving)에서는 외적 정보탐색을 하지 않는다.

② 포괄적 문제해결(extensive problem solving)에서는 외적 정보탐색을 하지 않는다.

③ 능동적 정보탐색(active information search)은 내적 정보탐색이다.

④ 강화된 주의(heightened attention)는 외적 정보탐색이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 소비자 정보탐색을 내적 정보탐색과 외적 정보탐색으로 구분하고, 문제해결 유형별 탐색 강도를 연결할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

내적 정보탐색은 소비자가 자신의 기억과 과거 경험에서 정보를 찾는 과정이다.
외적 정보탐색은 광고, 판매원, 주변 사람, 매장 방문, 인터넷 검색 등 외부 원천에서 정보를 얻는 과정이다.
제한적 문제해결은 어느 정도 경험이나 지식이 있어 탐색 범위가 제한되는 의사결정이고, 포괄적 문제해결은 관여도와 지각된 위험이 높아 비교적 넓고 적극적인 정보탐색이 나타나는 의사결정이다.
강화된 주의는 소비자가 관련 정보에 더 민감해지는 수동적 외적 정보탐색이고, 능동적 정보탐색은 소비자가 직접 자료를 찾고 문의하는 적극적 외적 정보탐색이다.

선지별 해설

1번 X: 제한적 문제해결에서도 외적 정보탐색이 전혀 없는 것은 아니다. 이미 어느 정도 지식이 있으므로 탐색량은 적지만, 필요한 범위 안에서 가격, 상표, 평가 등 외부 정보를 확인할 수 있다. 틀린 표현은 '외적 정보탐색을 하지 않는다'이고, 올바르게는 '제한적 문제해결에서는 외적 정보탐색의 범위가 제한된다'이다.
2번 X: 포괄적 문제해결은 고관여 · 신규 구매 · 위험 지각이 큰 상황에서 나타나므로 외적 정보탐색이 활발하다. 틀린 표현은 '외적 정보탐색을 하지 않는다'이고, 올바르게는 '포괄적 문제해결에서는 외적 정보탐색을 광범위하게 수행한다'이다.
3번 X: 능동적 정보탐색은 소비자가 광고, 리뷰, 지인, 판매점 등 외부 원천을 직접 찾아보는 탐색이다. 틀린 표현은 '내적 정보탐색'이고, 올바르게는 '능동적 정보탐색은 외적 정보탐색'이다.
4번 O: 강화된 주의는 소비자가 특정 제품군이나 관련 정보에 더 예민하게 반응하는 상태이다. 스스로 기억만 떠올리는 것이 아니라 외부에 노출되는 광고, 진열, 주변 정보 등에 주의를 기울이는 것이므로 외적 정보탐색에 해당한다.

NoteBase

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 '탐색량이 적다'를 '탐색을 하지 않는다'로 바꾸는 표현이다. 제한적 문제해결은 외적 탐색이 적은 것이고, 포괄적 문제해결은 외적 탐색이 많은 것이다. 또한 능동적 정보탐색과 강화된 주의는 적극성의 정도가 다를 뿐 모두 외부 정보에 대한 탐색으로 분류된다.

다시 나오면 이렇게 판단

문제해결 유형이 나오면 먼저 탐색 강도를 본다. 일상적 반응은 탐색이 거의 없고, 제한적 문제해결은 제한적 탐색이며, 포괄적 문제해결은 광범위한 탐색이다. 정보 원천이 나오면 기억 · 경험은 내적 정보탐색이고, 광고 · 리뷰 · 판매원 · 주변 사람 · 진열 등 외부 단서는 외적 정보탐색이다.

암기 포인트

내적 탐색은 기억, 외적 탐색은 밖의 정보이다. 제한적은 조금 찾고, 포괄적은 많이 찾고, 강화된 주의와 능동적 탐색은 모두 외적 탐색이다.

NoteBase

문 12. 촉진믹스(promotion mix)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 광고의 이월효과(carryover effect)는 광고의 노출빈도가 어느 수준을 넘어서면 광고효과가 떨어지는 것이다.

② 광고예산 결정방법에서 매출액 비율법은 광고비를 매출액의 원인으로 보는 방법이다.

③ 광고공제(advertising allowances)는 중간상 판매촉진(trade promotion)에 해당된다.

④ 진열공제(display allowances)는 제조업자가 소매업자에게 신상품 취급 대가로 상품 대금의 일부를 공제해 주는 것이다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 촉진믹스 중 광고효과, 광고예산 결정방법, 중간상 판매촉진 수단을 정확히 구별하는지를 묻는다.

핵심 개념

이월효과는 광고효과가 현재 기간에 그치지 않고 이후 기간까지 남아 영향을 미치는 현상이다.
매출액 비율법은 광고예산을 매출액의 일정 비율로 정하는 방법이므로 광고비를 매출의 원인보다 매출에 종속되는 결과처럼 다룬다.
광고공제와 진열공제는 제조업자가 중간상에게 제공하는 판매촉진 지원에 속하며, 각각 광고 활동과 점포 내 진열 활동의 대가라는 점에서 구별된다.

선지별 해설

1번 X: 이월효과는 광고의 영향이 다음 기간까지 이어지는 현상이다. 선지의 '노출빈도가 어느 수준을 넘어서면 광고효과가 떨어지는 것'은 이월효과가 아니라 광고 마모효과 또는 과다노출에 따른 효과 감소에 가깝다.
올바르게는 '광고의 이월효과는 광고효과가 일정 기간 이후에도 지속되는 것이다'라고 고친다.
2번 X: 매출액 비율법은 광고비를 과거 또는 예상 매출액의 일정 비율로 정하는 방식이다. 이 방법은 광고비를 매출액의 원인으로 보기보다 매출액에 따라 정해지는 결과로 취급한다. 올바르게는 '매출액 비율법은 광고비를 매출액의 일정 비율로 산정하는 방법이다'라고 고친다.
3번 O: 광고공제는 제조업자가 중간상에게 자사 제품 광고를 수행하도록 광고비 일부를 보조하거나 공제해 주는 제도이다. 이는 소비자 대상 촉진이 아니라 유통업자나 소매업자를 대상으로 한 중간상 판매촉진에 해당한다.
4번 X: 진열공제는 소매업자가 제품을 매장에 진열하거나 특별 전시하도록 제조업자가 제공하는 공제 또는 보조이다. 선지의 '신상품 취급 대가'는 진열공제의 핵심이 아니라 입점공제 또는 슬롯팅 수당의 성격에 가깝다.
올바르게는 '진열공제는 소매업자의 점포 내 진열 활동 대가로 제공되는 공제이다'라고 고친다.

NoteBase

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 촉진 관련 공제 명칭을 서로 바꾸는 데 있다. 특히 1번은 이월효과를 광고 마모효과처럼 설명하고, 4번은 진열공제를 신상품 취급 대가와 연결하여 슬롯팅 수당과 혼동하게 만든다.

다시 나오면 이렇게 판단

광고효과 용어는 시간 지속이면 이월효과, 반복 노출 뒤 효과 감소이면 마모효과로 판단한다. 중간상에게 주는 공제는 무엇의 대가인지 확인하여 광고 활동이면 광고공제, 매장 진열이면 진열공제, 신상품 취급 또는 진열공간 확보이면 슬롯팅 수당으로 구별한다.

암기 포인트

이월효과는 시간 지속, 광고공제는 중간상의 광고, 진열공제는 점포 진열, 매출액 비율법은 매출에 따라 광고예산을 정하는 방법이다.

NoteBase

문 13. 라인밸런싱(line balancing)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 라인밸런싱의 목표는 유휴시간을 최소화하는 것이다.

② 단위기간 내 목표생산량이 증가하면 생산주기(cycle time)도 증가한다.

③ 라인밸런싱은 제품별 배치의 설계를 위해 사용한다.

④ 밸런스 지체(balance delay)가 감소하면 라인효율(efficiency)은 증가한다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 라인밸런싱의 목표, 생산주기와 목표생산량의 관계, 제품별 배치에서의 활용, 밸런스 지체와 라인효율의 관계를 묻는다.

핵심 개념

라인밸런싱은 조립라인의 작업요소를 작업장에 배정하여 각 작업장의 작업부하를 가능한 한 균등하게 만드는 설계 기법이다. 핵심 목표는 유휴시간과 밸런스 지체를 줄이고 라인효율을 높이는 것이다. 생산주기는 가용 작업시간/목표생산량으로 보므로, 같은 단위기간에서 목표생산량이 증가하면 생산주기는 감소한다.

선지별 해설

1번: O. 라인밸런싱은 작업장 간 작업시간 차이를 줄여 유휴시간을 최소화하려는 기법이다. 유휴시간 감소는 라인효율 향상으로 이어지므로 옳은 설명이다.
2번: X. 틀린 부분은 "목표생산량이 증가하면 생산주기도 증가한다"이다. 실제로 생산주기는 가용 작업시간/목표생산량이므로, 단위기간의 가용 시간이 일정하면 목표생산량이 증가할수록 생산주기는 감소한다.
3번: O. 라인밸런싱은 반복적 생산이 이루어지는 제품별 배치, 특히 조립라인에서 작업요소를 어느 작업장에 배정할지 설계할 때 사용한다. 따라서 제품별 배치의 설계에 활용된다는 설명은 옳다.
4번: O. 밸런스 지체는 라인의 비효율 또는 유휴 부분을 나타낸다. 라인효율은 밸런스 지체와 반대 방향으로 움직이므로 밸런스 지체가 감소하면 라인효율은 증가한다.

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 2번의 목표생산량과 생산주기 관계이다. 생산량이 많아지면 라인이 더 오래 걸린다고 생각하기 쉽지만, 생산주기는 제품 한 단위를 일정하게 내보내야 하는 허용 간격이므로 목표생산량이 많아질수록 짧아진다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

라인밸런싱 문제에서는 먼저 발문이 옳은 설명인지 옳지 않은 설명인지 확인한다. 그다음 유휴시간 최소화, 제품별 배치의 작업장 배정, 밸런스 지체와 효율의 반비례 관계, 생산주기와 목표생산량의 반비례 관계를 차례로 대입한다.

암기 포인트

라인밸런싱은 유휴시간과 밸런스 지체를 줄이고, 목표생산량이 늘면 생산주기는 짧아진다고 기억한다.

NoteBase

문 14. 총괄생산계획에서 고려되는 비용에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 기본 생산비용은 주어진 기간 내에 제품을 생산하는 데 소요되는 고정비 및 변동비 등을 의미한다.

② 생산율 변경비용은 생산율 변화에 따른 인력 충원, 해고, 교육 훈련 등에 소요되는 비용을 의미한다.

③ 재고유지비용에는 원자재 및 완제품 등 유형자원에 묶여 있는 자본비용과 보관, 보험, 세금, 손괴 및 진부화에 따른 비용이 포함된다.

④ 재고부족비용은 산출이 용이한 비용으로 납품 지연으로 발생하는 생산 촉진비용, 판매기회 상실에 따른 비용 등을 의미한다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 총괄생산계획에서 고려하는 생산 관련 비용, 생산율 변경비용, 재고유지비용, 재고부족비용의 의미를 구별하는지를 묻는다.

핵심 개념

총괄생산계획의 비용은 생산량과 생산능력 조정, 재고 보유, 재고 부족에서 발생하는 비용을 함께 고려한다.
기본 생산비용은 주어진 기간에 제품을 생산하면서 발생하는 고정비와 변동비이다.
생산율 변경비용은 생산량을 늘리거나 줄이기 위해 인력을 채용, 해고, 교육하는 데 드는 비용이다.
재고유지비용은 재고를 보유함으로써 자본이 묶이고 보관, 보험, 세금, 손상, 진부화가 생기는 비용이다.
재고부족비용은 수요를 제때 충족하지 못해 발생하는 납품 지연, 생산 촉진, 판매기회 상실 관련 비용이며 일반적으로 정확한 산정이 어렵다.

선지별 해설

1번 O: 기본 생산비용은 일정 기간 제품을 생산하는 데 필요한 고정비와 변동비를 포함하므로 옳은 설명이다.
2번 O: 생산율 변경비용은 생산율 변동에 맞추어 인력을 충원, 해고, 교육할 때 발생하는 비용이므로 옳은 설명이다.
3번 O: 재고유지비용은 원자재와 완제품 재고에 묶인 자본비용, 보관비, 보험료, 세금, 손괴 및 진부화 비용을 포함하므로 옳은 설명이다.
4번 X: 재고부족비용은 납품 지연으로 인한 생산 촉진비용과 판매기회 상실 비용 등을 포함하지만, 이러한 비용은 고객 이탈이나 기회손실을 수치화해야 하므로 산출이 용이한 비용이 아니다. 틀린 표현은 '산출이 용이한 비용'이며, 올바르게는 '산출이 어려운 비용'이다.

오답 포인트

4번은 재고부족비용의 예시 자체는 맞게 제시하면서 '산출이 용이한 비용'이라고 표현한 점이 함정이다.
재고부족비용은 실제 발생 항목을 알 수 있어도 판매기회 상실과 고객 불만의 크기를 정확히 계산하기 어렵다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

총괄생산계획 비용 문제에서는 비용 항목의 발생 원인을 먼저 본다. 생산 자체에서 생기면 기본 생산비용, 생산율 조정에서 생기면 생산율 변경비용, 재고 보유에서 생기면 재고유지비용, 재고 부족과 수요 미충족에서 생기면 재고부족비용으로 판단한다.

암기 포인트

재고유지는 보유 비용이고, 재고부족은 품절과 납기 지연 비용이며, 재고부족비용은 특히 산정이 어렵다.

NoteBase

문 15. 공급사슬관리에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 효율적(efficient) 공급사슬 전략에서는 원가절감에 중점을 두며, 가동률을 높이는 것이 필요하다.

② 반응적(responsive) 공급사슬 전략에서는 신속한 수요대응에 중점을 두며, 여유 생산 능력을 줄이는 것이 필요하다.

③ 재고기간이 짧을수록 재고회전율은 높아진다.

④ 대량 고객화(mass customization)는 대량생산이 주는 이점과 주문 생산의 고객화라는 이점을 동시에 추구한다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 공급사슬 전략에서 효율적 공급사슬과 반응적 공급사슬의 운영 목표를 구별하는지를 묻는다.

핵심 개념

효율적 공급사슬은 예측 가능한 수요를 낮은 비용으로 안정적으로 공급하는 전략이며, 비용 절감과 높은 설비 가동률이 핵심이다.
반응적 공급사슬은 변동성과 불확실성이 큰 수요에 빠르게 대응하는 전략이며, 여유 생산능력, 유연성, 빠른 납기 대응이 핵심이다.
대량 고객화는 대량생산의 비용·효율 이점과 개별 고객 요구에 맞춘 다양성·맞춤화 이점을 함께 추구하는 방식이다.

선지별 해설

① O: 효율적 공급사슬 전략은 원가절감과 효율성을 중시한다. 따라서 설비와 자원의 가동률을 높여 단위당 비용을 낮추는 방향이 적절하다.
② X: 틀린 부분은 "여유 생산 능력을 줄이는 것"이다. 반응적 공급사슬은 신속한 수요대응을 위해 일정한 여유 생산능력과 유연한 생산·물류 체계를 확보하는 것이 필요하다. 올바르게는 "신속한 수요대응에 중점을 두며, 수요 변동에 대응할 여유 생산능력과 유연성을 확보하는 것이 필요하다"이다.
③ O: 재고기간이 짧다는 것은 재고가 오래 머무르지 않고 빠르게 판매·사용된다는 뜻이다. 따라서 일정 기간 동안 재고가 회전하는 횟수인 재고회전율은 높아진다.
④ O: 대량 고객화는 표준화된 대량생산의 효율성과 고객별 주문 생산의 맞춤화 효과를 동시에 추구한다. 선지의 설명은 대량 고객화의 핵심 취지와 맞다.

오답 포인트

②는 "신속한 수요대응"이라는 앞부분은 맞지만, 뒤에서 반응적 전략의 핵심인 여유 능력을 반대로 서술한다. 비용 효율을 높이려고 여유 능력을 줄이는 것은 효율적 공급사슬에 가까운 방향이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

효율적 공급사슬은 비용, 예측 가능성, 높은 가동률을 기준으로 판단하고, 반응적 공급사슬은 수요 불확실성, 속도, 유연성, 여유 능력을 기준으로 판단한다.

암기 포인트

효율적 공급사슬은 비용과 가동률, 반응적 공급사슬은 속도와 여유 능력이다.

NoteBase

문 16. 재고관리에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 경제적 주문량(EOQ) 모형은 총비용인 재고유지비용, 주문비용, 재고부족비용의 합을 최소로 만들어 주는 주문량을 찾는 것이다.

② 경제적 생산량(EPQ) 모형에서 다른 조건이 일정하다면, 1일 재고수요량이 증가하면 총비용은 감소한다.

③ ABC 재고관리법에서 A 품목군에 비해 C 품목군의 통제수준이 더 강하다.

④ 고정주문량 모형은 고정기간 모형에 비하여 평균적으로 더 많은 안전재고를 보유한다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 EOQ, EPQ, ABC 재고관리, 고정주문량 모형의 기본 가정을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

EOQ는 주문비용과 재고유지비용의 합이 최소가 되는 주문량을 찾는 모형이다.
EPQ는 생산이 한꺼번에 입고되지 않고 생산 중에도 수요가 발생한다고 보는 경제적 생산량 모형이다.
ABC 재고관리는 중요도 또는 금액 비중이 큰 A 품목군을 가장 엄격하게 관리한다.
고정주문량 모형은 재주문점에 도달할 때 일정한 주문량을 발주하는 계속검토 방식이다.

선지별 해설

1번 X: 틀린 부분은 "재고부족비용"을 EOQ의 총비용 구성요소에 넣은 점이다. 기본 EOQ 모형은 재고부족을 허용하지 않는 가정에서 주문비용과 재고유지비용의 합을 최소화하는 주문량을 찾는다. 올바르게는 "EOQ 모형은 주문비용과 재고유지비용의 합을 최소로 만드는 주문량을 찾는 것이다"가 된다.
2번 O: EPQ 모형에서는 생산 중에도 수요가 발생하므로 하루 수요량이 증가하면 생산으로 쌓이는 순재고 증가분이 작아진다. 다른 조건이 일정하면 평균재고가 감소하고 재고유지비용이 줄어 총관련비용도 감소한다.
3번 X: 틀린 부분은 "C 품목군의 통제수준이 더 강하다"이다. ABC 재고관리에서는 금액 비중이나 중요도가 큰 A 품목군을 가장 엄격하게 통제하고, C 품목군은 상대적으로 단순하게 관리한다. 올바르게는 "A 품목군이 C 품목군보다 통제수준이 더 강하다"가 된다.
4번 X: 틀린 부분은 "고정주문량 모형이 고정기간 모형보다 평균적으로 더 많은 안전재고를 보유한다"이다. 고정기간 모형은 다음 검토시점까지의 수요까지 대비해야 하므로 보호기간이 길어져 일반적으로 더 많은 안전재고가 필요하다. 올바르게는 "고정기간 모형은 고정주문량 모형보다 평균적으로 더 많은 안전재고를 보유한다"가 된다.

오답 포인트

1번은 EOQ에 재고부족비용을 끼워 넣은 표현이 함정이고, 3번은 ABC 등급의 통제 강도를 거꾸로 둔 표현이 함정이다. 4번은 계속검토 방식과 정기검토 방식의 안전재고 크기를 반대로 바꾼 표현이 함정이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

EOQ는 주문비용과 유지비용, EPQ는 생산 중 수요 발생, ABC는 A 품목 집중관리, 고정기간 모형은 더 긴 보호기간으로 인한 더 큰 안전재고를 기준으로 판단한다.

암기 포인트

EOQ는 주문비용과 유지비용, EPQ는 생산 중 수요, ABC는 A 집중관리, 정기검토는 안전재고가 더 크다.

NoteBase

문 17. 귀인이론(attribution theory)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 자존적 귀인오류(self-serving bias)는 타인의 행동을 평가할 때 외재적 요인에 대해서 과소평가하고 내재적 요인에 대해서 과대평가하는 것이다.

② 행위자-관찰자 편견(actor-observer bias)은 어떤 행동에 대해 자기가 행한 행동에 대해서는 외재적 귀인을 하고 타인이 행한 행동에 대해서는 내재적 귀인을 하는 것이다.

③ 근본적 귀인오류(fundamental attribution error)는 자신의 성공에 대해서는 내재적 귀인을 하고 실패에 대해서는 외재적 귀인을 하는 것이다.

④ 관찰한 행동의 원인은 그 행동의 합의성(consensus)과 특이성(distinctiveness)이 높을 때 내재적 요인에 의해 귀인된다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 귀인이론에서 자존적 귀인오류, 행위자-관찰자 편견, 근본적 귀인오류, 켈리의 공변모형 기준을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

귀인이론은 행동의 원인을 개인의 성향 · 능력 같은 내재적 요인과 상황 · 환경 같은 외재적 요인 중 어디에 돌리는지를 설명한다.
자존적 귀인오류는 자신의 성공은 내재적 요인, 자신의 실패는 외재적 요인으로 설명하는 자기보호적 편향이다.
행위자-관찰자 편견은 행위자가 자기 행동은 외재적 요인으로, 관찰자가 타인 행동은 내재적 요인으로 설명하기 쉬운 편향이다.
근본적 귀인오류는 타인의 행동을 설명할 때 상황보다 개인의 성향을 과대평가하는 편향이다.
켈리의 공변모형에서는 합의성, 특이성, 일관성을 함께 보아 내재적 귀인과 외재적 귀인을 판단한다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 자존적 귀인오류는 타인의 행동 평가가 아니라 자신의 성과 평가에서 나타나는 편향이다. 틀린 표현은 "타인의 행동을 평가할 때"와 "외재적 요인에 대해서 과소평가하고 내재적 요인에 대해서 과대평가"이다. 올바르게는 자신의 성공은 내재적 요인으로, 자신의 실패는 외재적 요인으로 귀인하는 것이다.
② O: 행위자-관찰자 편견은 같은 행동을 두고 행위자는 자기 행동을 상황 · 환경 같은 외재적 요인으로 설명하고, 관찰자는 타인의 행동을 성격 · 능력 같은 내재적 요인으로 설명하는 경향이다. 선지의 설명이 이 정의와 일치한다.
③ X: 근본적 귀인오류는 자신의 성공과 실패를 설명하는 편향이 아니라 타인의 행동을 설명할 때 내재적 요인을 과대평가하고 외재적 요인을 과소평가하는 편향이다. 틀린 표현은 "자신의 성공에 대해서는 내재적 귀인을 하고 실패에 대해서는 외재적 귀인을"이다. 올바르게는 타인의 행동에 대해 내재적 귀인을 과도하게 하는 것이다.
④ X: 합의성과 특이성이 모두 높으면 그 행동은 개인 내부보다 특정 상황이나 대상 같은 외재적 요인으로 귀인되기 쉽다. 틀린 표현은 "합의성과 특이성이 높을 때 내재적 요인"이다. 올바르게는 내재적 귀인은 일반적으로 합의성이 낮고 특이성이 낮으며 일관성이 높을 때 강해진다.

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 자존적 귀인오류와 근본적 귀인오류를 모두 내재적 · 외재적 귀인의 문제로 제시해 주체를 바꾸는 데 있다. ①은 타인의 행동으로 바꾸었고, ③은 근본적 귀인오류를 자신의 성공 · 실패 설명으로 바꾸었다. ④는 켈리의 기준 중 합의성 · 특이성이 높을 때의 방향을 내재적 귀인으로 뒤집었다.

다시 나오면 이렇게 판단

귀인오류 문항은 먼저 누구의 행동을 설명하는지 확인한다. 자기 성과를 성공 · 실패로 나누면 자존적 귀인오류이고, 자기 행동은 상황으로 타인 행동은 성향으로 보면 행위자-관찰자 편견이며, 타인의 행동을 성향 탓으로 과하게 돌리면 근본적 귀인오류이다. 켈리 모형은 합의성 · 특이성 · 일관성의 높고 낮음을 조합해 원인 위치를 판단한다.

암기 포인트

자존적 귀인은 내 성공 · 외 실패, 행위자-관찰자는 나는 상황 · 남은 성향, 근본적 귀인오류는 남의 행동을 성향 탓으로 기억한다.

NoteBase

문 18. 자본구조이론(capital structure theory)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 모딜리아니와 밀러(MM: Modigliani and Miller) 제1 명제에 의하면, 완전자본시장에서 기업의 가치는 자본구조와 무관하다.

② MM에 의하면, 법인세를 고려할 경우 차입 기업의 전체가치는 무차입 기업의 가치와 이자 비용의 법인세 절감효과의 현재가치를 더한 것과 같다.

③ 자본조달순위이론(pecking-order theory)에 따르면, 경영진은 투자 자금을 조달하기 위해서 주식발행, 전환사채, 일반사채, 이익잉여금의 순으로 선택한다.

④ 부채의 신호이론(signaling theory of debt)은 투자자에게 좋은 정보를 알리기 위해 부채를 사용한다는 이론이다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 MM 자본구조이론, 법인세 효과, 자본조달순위이론, 부채신호이론의 핵심 명제를 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

MM 제1명제는 일정한 완전자본시장 가정에서 기업가치가 자본구조와 무관하다는 명제이다.
법인세를 고려하면 부채이자의 세금절감 효과 때문에 차입기업의 가치가 무차입기업 가치보다 커진다.
자본조달순위이론은 정보비대칭과 발행비용 때문에 내부자금, 부채, 혼합증권, 주식 순으로 자금을 조달한다는 이론이다.
부채신호이론은 부채 사용이 경영자의 미래 현금흐름 자신감이나 기업의 양호한 정보를 시장에 전달한다는 이론이다.

NoteBase

선지별 해설

1번 O: MM 제1명제는 완전자본시장, 무세금, 거래비용 없음 등의 가정에서 기업가치가 자본구조와 무관하다고 본다. 따라서 기업의 가치는 부채와 자기자본의 구성비율이 아니라 영업위험과 영업현금흐름에 의해 결정된다는 설명은 옳다.
2번 O: 법인세를 고려한 MM 모형에서는 이자비용이 세법상 비용으로 인정되어 법인세 절감효과가 발생한다. 차입기업의 전체가치는 무차입기업의 가치에 이자비용 법인세 절감효과의 현재가치를 더한 것으로 보는 설명은 옳다.
3번 X: 틀린 부분은 "주식발행, 전환사채, 일반사채, 이익잉여금의 순"이다. 자본조달순위이론에서는 외부투자자보다 내부자가 기업가치를 더 잘 안다는 정보비대칭 때문에 주식발행을 가장 나중에 선택한다. 올바르게는 이익잉여금 등 내부자금, 일반사채 등 부채, 전환사채 같은 혼합증권, 주식발행의 순으로 선택한다고 고쳐야 한다.
4번 O: 부채의 신호이론은 우량기업의 경영자가 미래 현금흐름에 대한 자신감을 시장에 전달하기 위해 부채를 사용할 수 있다고 본다. 부채상환 부담을 감당할 수 있다는 점이 투자자에게 좋은 정보로 해석될 수 있으므로 옳은 설명이다.

오답 포인트

③은 자본조달순위이론의 순서를 정반대로 제시한 선지이다. 이 이론은 주식발행을 좋은 신호로 보는 이론이 아니라 정보비대칭 때문에 주식발행을 가장 불리하고 마지막인 조달수단으로 보는 이론이다.

다시 나오면 이렇게 판단

자본구조 문제에서는 먼저 발문이 옳은 것인지 옳지 않은 것인지 확인한 뒤, MM 무세금 모형은 기업가치 무관련, 법인세 모형은 이자세금절감효과, 자본조달순위이론은 내부자금 우선과 주식발행 최후, 부채신호이론은 부채사용의 긍정적 신호로 연결해 판단한다.

암기 포인트

자본조달순위는 내부자금에서 시작해 부채를 거쳐 주식발행으로 끝난다.

NoteBase

문 19. 효율적 시장가설(EMH: efficient market hypothesis)은 주가에 반영되는 정보의 성격에 따라 약형(weak form), 준강형(semi-strong form), 강형(strong form)의 효율적 시장으로 구분된다. 다음 중 옳지 않은 것은?

① 약형에서는 과거 주식가격의 패턴을 보고 시장평균 이상의 초과수익을 얻을 수 있다.

② 준강형에서는 증권분석가가 공개된 재무제표의 정보를 분석하여 미래 주가의 움직임을 예측하려는 노력은 의미가 없다.

③ 준강형에서는 주가는 이미 공개적으로 이용 가능한 모든 정보를 반영한다.

④ 강형에서는 주가는 기업의 내부자만이 이용 가능한 정보까지 포함하여 기업에 관련된 모든 정보를 반영한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 효율적 시장가설을 약형, 준강형, 강형으로 나눌 때 주가에 이미 반영된 정보의 범위를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

약형 효율적 시장: 주가가 과거 주가, 거래량 등 과거 시장정보를 반영한 시장이다.
준강형 효율적 시장: 주가가 과거 시장정보뿐 아니라 재무제표, 공시, 뉴스처럼 공개적으로 이용 가능한 정보를 반영한 시장이다.
강형 효율적 시장: 주가가 공개정보와 내부정보까지 포함한 모든 관련 정보를 반영한 시장이다.

선지별 해설

① X: 약형 효율적 시장에서는 과거 주식가격의 패턴이 이미 현재 주가에 반영되어 있으므로 과거 가격 패턴을 이용한 기술적 분석으로 시장평균 이상의 초과수익을 지속적으로 얻기 어렵다. 틀린 표현은 "시장평균 이상의 초과수익을 얻을 수 있다"이다. 올바르게는 약형에서는 과거 가격정보만으로 초과수익을 얻을 수 없다는 진술이다.
② O: 준강형 효율적 시장에서는 공개된 재무제표 정보가 이미 주가에 반영되어 있다. 따라서 증권분석가가 공개 재무제표를 분석하여 미래 주가 움직임을 예측하고 초과수익을 얻으려는 노력은 의미가 없다는 설명은 옳다.
③ O: 준강형 효율적 시장에서는 주가가 공개적으로 이용 가능한 모든 정보를 반영한다. 공개 재무자료, 공시, 뉴스 등 공개정보가 여기에 포함된다.
④ O: 강형 효율적 시장에서는 주가가 내부자만 이용할 수 있는 비공개 정보까지 포함하여 기업 관련 모든 정보를 반영한다고 본다. 따라서 내부정보까지 반영한다는 설명은 옳다.

NoteBase

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 약형의 의미를 "과거 가격자료로만 분석한다"로 이해하여 기술적 분석의 초과수익 가능성을 인정하는 데 있다. 약형은 과거 시장정보가 이미 반영된다는 뜻이므로 과거 가격 패턴을 이용한 초과수익을 부정한다.

다시 나오면 이렇게 판단

효율적 시장가설은 정보 범위를 기준으로 판단한다. 과거 가격정보만 나오면 약형, 공개 재무제표나 공시정보가 나오면 준강형, 내부정보까지 나오면 강형으로 분류한다.

암기 포인트

약형은 과거 시장정보, 준강형은 공개정보, 강형은 내부정보까지 반영한다.

NoteBase

문 20. 자본자산가격결정 모형(CAPM: capital asset pricing model)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 무위험 자산의 베타는 0이다.

② 시장 포트폴리오의 베타는 1이다.

③ 개별 주식의 위험 중에서 시장 포트폴리오를 구성하여도 제거되지 않는 위험을 그 주식의 비체계적 위험이라고 한다.

④ CAPM에 따르면, 주식의 기대수익률은 무위험 수익률과 시장위험프리미엄에 체계적 위험의 측정치를 곱한 위험프리미엄의 합으로 결정된다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 CAPM에서 베타가 무엇을 측정하는지와 체계적 위험 · 비체계적 위험의 차이를 묻는 문제이다.

핵심 개념

CAPM은 개별 자산의 기대수익률을 무위험수익률과 시장위험프리미엄, 그리고 베타로 설명하는 모형이다. 베타 β는 시장 포트폴리오 수익률 변동에 대한 개별 자산 수익률의 민감도이며 체계적 위험의 측정치이다. 비체계적 위험은 기업 고유 위험으로 분산투자를 통해 제거될 수 있고, 체계적 위험은 시장 전체 요인에서 발생하여 잘 분산된 포트폴리오에도 남는다.

선지별 해설

1번 O: 무위험 자산은 시장 포트폴리오 수익률 변동과 함께 움직이는 위험이 없으므로 베타가 0이다.
2번 O: 시장 포트폴리오는 자기 자신을 기준으로 한 민감도를 나타내므로 베타가 1이다.
3번 X: 틀린 부분은 "비체계적 위험"이다. 시장 포트폴리오를 구성해도 제거되지 않는 위험은 분산으로 없앨 수 없는 체계적 위험이다. 올바르게는 "개별 주식의 위험 중에서 시장 포트폴리오를 구성해도 제거되지 않는 위험을 그 주식의 체계적 위험이라고 한다"이다.
4번 O: CAPM에서 기대수익률은 $E(R_i) = R_f + \beta_i[E(R_m) - R_f]$로 표현된다. 여기서 β_i는 체계적 위험의 측정치이고 $[E(R_m) - R_f]$는 시장위험프리미엄이므로 선지의 설명은 옳다.

오답 포인트

3번은 분산투자로 제거되는 위험과 제거되지 않는 위험을 뒤바꾼 선지이다. 비체계적 위험은 제거되는 위험이고, CAPM에서 보상받는 위험은 베타로 측정되는 체계적 위험이다.

다시 나오면 이렇게 판단

CAPM 문항에서는 먼저 베타가 시장 민감도이자 체계적 위험의 측정치인지 확인한다. 다음으로 분산투자로 제거 가능하면 비체계적 위험, 제거되지 않으면 체계적 위험으로 판단한다.

NoteBase

암기 포인트

무위험 자산 베타 0, 시장 포트폴리오 베타 1, CAPM의 보상 대상은 비체계적 위험이 아니라 체계적 위험이다.

문 21. 다음 표에서 이자율 평형이론(IRP: interest rate parity)에 의한 1년 균형 선물환 환율은?

초기투자금	현물환율	미국 1년 명목 이자율	한국 1년 명목 이자율
$ 100	₩ 1,650 /$	10 %	6 %

① ₩1,590/$

② ₩1,600/$

③ ₩1,610/$

④ ₩1,620/$

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 이자율 평형이론에서 현물환율, 국내 이자율, 외국 이자율을 이용해 1년 균형 선물환율을 구하는 문제이다.

조건 정리

현물환율은 원/달러 기준으로 ₩1,650/$이다.
한국 1년 명목이자율은 6%이고, 미국 1년 명목이자율은 10%이다.
구해야 할 값은 1년 균형 선물환율이다.
환율 표시가 원/달러이므로 한국 이자율이 국내 이자율, 미국 이자율이 외국 이자율로 들어간다.

사용할 공식

$F = S \times \frac{1+i_d}{1+i_f}$

여기서 F는 선물환율, S는 현물환율, i_d는 국내 이자율, i_f는 외국 이자율이다.
원/달러 환율은 달러 1단위를 원화로 표시한 값이므로 한국 이자율을 분자에, 미국 이자율을 분모에 둔다.

계산 과정

$F = 1{,}650 \times \frac{1+0.06}{1+0.10}$

$F = 1{,}650 \times \frac{1.06}{1.10}$

$F = 1{,}590$

따라서 이자율 평형이론에 따른 1년 균형 선물환율은 ₩1,590/$이다.

NoteBase

선지 판단

① O: 계산 결과가 ₩1,590/$이므로 옳다.
② X: ₩1,600/$은 계산 결과보다 크다. 틀린 표현은 “₩1,600/$”이고, 올바르게는 “₩1,590/$”이다. 두 이자율의 차이를 단순히 대략적인 할인율로만 처리하면 이런 근사 오답에 접근한다.
③ X: ₩1,610/$은 계산 결과보다 크다. 틀린 표현은 “₩1,610/$”이고, 올바르게는 “₩1,590/$”이다. 미국 이자율이 한국 이자율보다 높으므로 원/달러 선물환율은 현물환율보다 낮아져야 한다.
④ X: ₩1,620/$은 계산 결과보다 크다. 틀린 표현은 “₩1,620/$”이고, 올바르게는 “₩1,590/$”이다. 이자율 차이를 반영하더라도 분자와 분모를 정확히 적용해야 한다.

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 원/달러 환율에서 어느 나라 이자율을 분자에 둘 것인지이다. 미국 이자율 10%가 한국 이자율 6%보다 높으므로 원/달러 선물환율은 현물환율 ₩1,650/$보다 낮아지는 방향이어야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

환율 표시 단위를 먼저 확인한다. 원/달러처럼 국내통화/외국통화 표시이면 $F = S \times (1 + i_d)/(1 + i_f)$로 판단한다. 외국 이자율이 국내 이자율보다 높으면 선물환율은 현물환율보다 낮아지는 방향으로 검산한다.

암기 포인트

직접표시환율은 국내 이자율이 분자, 외국 이자율이 분모이다. 원/달러 환율에서 미국 금리가 더 높으면 균형 선물환율은 현물환율보다 낮아진다.

NoteBase

문 22. 품질관리 도구인 관리도에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 관리도는 우연요인에 의한 변동을 감지하는 데 효과적이다.

② p-관리도는 정규분포를 적용하고, c-관리도는 포아송분포를 적용한다.

③ $\bar{X}$-R 관리도는 계량형 관리도에 해당한다.

④ 계수형 관리도는 길이, 무게, 강도 등의 데이터 관리에 적합하다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 품질관리 도구인 관리도의 목적, 적용 분포, 계량형·계수형 관리도의 구분을 묻는다.

핵심 개념

관리도는 공정 변동이 관리상태 안에 있는지 보고 이상원인에 의한 변동을 찾아내는 도구이다.
$\bar{X}$-R 관리도는 평균과 범위를 이용해 연속적으로 측정되는 계량형 품질특성을 관리한다.
계수형 관리도는 불량품 수, 불량률, 결점 수처럼 세어서 얻는 속성자료에 적용된다.

선지별 해설

1번 X: 틀린 표현은 '우연요인에 의한 변동을 감지'이다. 관리도에서 우연요인은 공정에 항상 존재하는 자연변동으로 관리한계 안에서 허용되는 변동이고, 관리도는 주로 이상원인 또는 배정가능원인에 의한 변동을 발견하는 데 효과적이다. 올바르게는 '관리도는 이상원인에 의한 변동을 감지하는 데 효과적이다'가 된다.
2번 X: 틀린 표현은 'p-관리도는 정규분포를 적용'이다. p-관리도는 불량률을 다루는 계수형 관리도로 기본적으로 이항분포를 전제로 하며, 표본이 충분히 클 때 정규근사를 사용할 수 있다. c-관리도는 단위당 결점수를 다루며 포아송분포를 전제로 한다. 올바르게는 'p-관리도는 이항분포, c-관리도는 포아송분포를 적용한다'가 된다.
3번 O: $\bar{X}$-R 관리도는 표본평균 $\bar{X}$와 범위 R를 이용해 길이, 무게, 강도처럼 연속적으로 측정되는 계량형 데이터를 관리하는 관리도이다.
4번 X: 틀린 표현은 '계수형 관리도는 길이, 무게, 강도 등의 데이터 관리에 적합'이다. 길이, 무게, 강도는 측정값으로 얻는 계량형 데이터이므로 $\bar{X}$-R 관리도 같은 계량형 관리도에 적합하다. 올바르게는 '계수형 관리도는 불량품 수, 불량률, 결점 수 등 세어서 얻는 데이터 관리에 적합하다'가 된다.

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 관리도가 모든 변동을 똑같이 감지하는 도구라고 보는 점과, p-관리도의 이항분포를 정규분포와 혼동하는 점이다. 또한 길이·무게·강도처럼 측정하는 자료를 계수형으로 처리하면 4번에 끌리게 된다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

관리도 문제는 먼저 자료가 측정값인지 세는 값인지 구분한다. 측정값이면 계량형 관리도, 불량률·결점 수처럼 세는 값이면 계수형 관리도로 판단하고, p는 이항분포, c는 포아송분포와 연결한다.

암기 포인트

$\bar{X}$-R은 계량형, p는 불량률과 이항분포, c는 결점 수와 포아송분포, 관리도는 이상원인 탐지이다.

NoteBase

문 23. 다음 설명에 해당하는 인수·합병(M&A: merger & acquisition) 방어전략은?

경영진이 적대적 인수·합병으로 인하여 임기 전에 퇴직하게 될 때 일반적으로 지급되는 퇴직금 외에 현금과 주식매수권(stock option), 일정한 기간 동안의 보수 등 상당한 액수의 추가보상금이 지급되도록 정관에 규정해 둠으로써 적대적 M&A 세력을 견제하는 전략이다.

① 왕관보석(crown jewel) 전략
② 백기사(white knight) 전략
③ 황금낙하산(golden parachute) 전략
④ 그린 메일(green mail) 전략

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 적대적 M&A 방어전략 중 경영진에게 거액의 퇴직·보상 혜택을 약정해 인수비용을 높이는 전략을 식별하는 문제이다.

핵심 개념

황금낙하산은 인수·합병으로 경영진이 퇴직할 때 거액의 퇴직금, 보너스, 주식매수권 등을 지급하도록 해 적대적 인수자의 부담을 키우는 방어전략이다.
왕관보석 전략은 기업의 핵심 자산이나 매력적인 사업부를 매각하거나 처분해 인수 대상의 매력을 낮추는 전략이다.
백기사 전략은 우호적인 제3자를 끌어들여 적대적 인수자를 대신해 인수하게 하는 전략이다.
그린메일 전략은 적대적 인수자가 보유한 주식을 회사가 프리미엄을 붙여 되사 주는 방식이다.

NoteBase

선지별 해설

1번 X: 왕관보석 전략은 핵심 자산을 처분하거나 매각해 인수 대상의 가치를 떨어뜨리는 전략이다. 지문처럼 경영진에게 퇴직금, 주식매수권, 보수 등 보상을 지급하도록 정관에 두는 전략이 아니므로, 올바르게는 황금낙하산 전략이다.
2번 X: 백기사 전략은 기존 경영진에게 우호적인 제3의 인수자를 찾아 적대적 인수 시도를 막는 전략이다. 지문에는 우호적 제3자 인수자가 아니라 경영진 보상 약정이 제시되어 있으므로, 올바르게는 황금낙하산 전략이다.
3번 O: 황금낙하산 전략은 적대적 인수·합병으로 경영진이 퇴직하게 될 경우 거액의 퇴직금, 보너스, 스톡옵션 등을 지급하도록 해 인수자에게 추가 비용을 부담시키는 전략이다. 지문의 퇴직금, 주식매수권, 일정 기간 보수, 추가보상금이라는 표현이 황금낙하산의 전형적 키워드이다.
4번 X: 그린메일 전략은 적대적 인수자가 매집한 주식을 회사가 높은 가격으로 되사 주어 인수 시도를 중단시키는 전략이다. 지문은 주식 재매입 프리미엄이 아니라 경영진 보상 약정을 말하므로, 올바르게는 황금낙하산 전략이다.

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 M&A 방어전략 이름들이 모두 비유적 표현이라 용어만 보고 고르는 것이다. 이 문항에서는 '경영진이 퇴직하게 될 때', '퇴직금', '주식매수권', '상당한 액수의 추가보상금'이 모두 황금낙하산의 결정 단서이다.

다시 나오면 이렇게 판단

M&A 방어전략은 비용을 누가 부담하는지와 어떤 수단을 쓰는지로 구별한다. 경영진에게 거액 보상을 약정하면 황금낙하산, 핵심 자산을 없애면 왕관보석, 우호적 인수자를 찾으면 백기사, 인수자의 주식을 비싸게 사 주면 그린메일로 판단한다.

암기 포인트

황금낙하산은 경영진 보상, 왕관보석은 핵심 자산 처분, 백기사는 우호적 인수자, 그린메일은 비싼 주식 재매입이다.

NoteBase

문 24. 바틀렛(Bartlett)과 고샬(Ghoshal)은 해외 자회사의 유형을 현지시장의 중요성과 자회사의 핵심역량에 따라 네 가지로 규정하였다. 이 중에서 현지시장이 전략적으로 중요하지 않은 시장에 위치하고 있으나 그 자회사가 상당히 높은 수준의 핵심역량을 보유하고 있는 유형은?

① 전략적 리더(strategic leader)

② 기여자(contributor)

③ 실행자(implementer)

④ 블랙홀(black hole)

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 바틀렛과 고샬의 해외 자회사 유형을 현지시장 중요성과 자회사 핵심역량의 조합으로 구분할 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

바틀렛과 고샬의 자회사 유형은 두 축으로 정리된다. 전략적 리더는 현지시장 중요성도 높고 자회사 핵심역량도 높은 유형이다. 기여자는 현지시장 중요성은 낮지만 자회사 핵심역량은 높은 유형이다. 실행자는 현지시장 중요성도 낮고 자회사 핵심역량도 낮은 유형이다. 블랙홀은 현지시장 중요성은 높지만 자회사 핵심역량은 낮은 유형이다.

선지별 해설

① X: 전략적 리더는 현지시장이 전략적으로 중요하고 자회사도 높은 핵심역량을 가진 경우이다. 이 문항은 현지시장이 전략적으로 중요하지 않다고 했으므로 전략적 리더가 아니다. 틀린 표현은 '전략적 리더'이며, 올바르게는 현지시장 중요성이 높고 자회사 역량도 높을 때 전략적 리더가 된다.
② O: 기여자는 현지시장의 전략적 중요성은 낮지만 자회사가 상당히 높은 수준의 핵심역량을 보유한 경우이다. 문제의 조건과 정확히 일치한다.
③ X: 실행자는 현지시장 중요성도 낮고 자회사 핵심역량도 낮아 본사의 전략을 주로 실행하는 유형이다. 이 문항은 자회사의 핵심역량이 높다고 했으므로 실행자가 아니다. 틀린 표현은 '실행자'이며, 올바르게는 현지시장 중요성과 자회사 역량이 모두 낮을 때 실행자가 된다.
④ X: 블랙홀은 현지시장은 전략적으로 중요하지만 자회사의 핵심역량은 낮은 경우이다. 이 문항은 현지시장이 전략적으로 중요하지 않고 자회사 역량은 높다고 했으므로 반대 조합에 가깝다. 틀린 표현은 '블랙홀'이며, 올바르게는 현지시장 중요성이 높고 자회사 역량이 낮을 때 블랙홀이 된다.

NoteBase

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 '자회사 핵심역량이 높다'는 말만 보고 전략적 리더를 고르는 것이다. 전략적 리더는 자회사 역량뿐 아니라 현지시장의 전략적 중요성도 높아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

이 유형은 두 축을 먼저 나누어 판단한다. 현지시장 중요성이 낮고 자회사 역량이 높으면 기여자, 둘 다 높으면 전략적 리더, 둘 다 낮으면 실행자, 현지시장 중요성만 높으면 블랙홀이다.

암기 포인트

낮은 시장 중요성 + 높은 자회사 역량 = 기여자이다.

NoteBase

문 25. (주)대한을 100 % 소유하고 있는 K 씨가 사업확장을 위해 10억 원의 신규자금조달을 계획하고 있다. 자금조달은 신주발행 또는 10 % 이자율의 부채차입으로 이루어질 수 있다. 신주발행을 하는 경우 K 씨의 지분율은 40 %로 떨어진다. 사업확장 후, 얻게 되는 미래의 성과는 K 씨가 얼마나 열심히 일(3시간 또는 5시간)을 하느냐에 따라 다음과 같이 달라진다. 다음 표에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

(단위: 백만)

구분	부채차입(이자율 10%)				신주발행			
근로시간	기업의 현금 흐름	이자 비용	주주 현금 흐름	K씨의 몫 (지분율 100 %)	기업의 현금 흐름	이자 비용	주주 현금 흐름	K씨의 몫 (지분율 40 %)
3시간	150	100	50		150	0	150	
5시간	200	100	100		200	0	200	
2시간 추가 노동의 대가	50	0	50		50	0	50	

① K씨는 3시간 일하는 경우, 신주발행을 통한 자금조달을 더 선호한다.

② K씨는 5시간 일하는 경우, 부채차입을 통한 자금조달을 더 선호한다.

③ 부채차입으로 자금조달을 하는 경우, 신주발행으로 조달하는 경우보다 K씨는 2시간의 추가 노동의 대가가 더 작다.

④ 부채차입으로 자금조달을 하는 경우, 외부 주주들이 없으므로 자기자본의 대리비용이 발생하지 않는다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 부채차입과 신주발행에서 소유경영자의 잔여현금흐름 몫이 어떻게 달라지는지를 계산하고, 자기자본 대리비용의 원인을 판단하는 문제이다.

NoteBase

조건 정리

부채차입의 경우 K 씨는 지분율 100%를 유지하므로 이자비용 100을 차감한 주주 현금흐름 전부를 가진다.
신주발행의 경우 K 씨의 지분율은 40%로 낮아지므로 주주 현금흐름의 40%만 가진다.
3시간 근로 시 부채차입의 K 씨 몫은 50, 신주발행의 K 씨 몫은 $150 \times 40\% = 60$이다.
5시간 근로 시 부채차입의 K 씨 몫은 100, 신주발행의 K 씨 몫은 $200 \times 40\% = 80$이다.
2시간 추가 노동의 대가는 부채차입에서 $100 - 50 = 50$, 신주발행에서 $80 - 60 = 20$이다.

사용할 공식

K 씨의 몫은 부채차입에서는 기업 현금흐름에서 이자비용을 차감한 주주 현금흐름이고, 신주발행에서는 주주 현금흐름에 K 씨 지분율 40%를 곱한 값이다.
추가 노동의 대가는 5시간 근로 시 K 씨의 몫에서 3시간 근로 시 K 씨의 몫을 뺀 값이다.

계산 과정

1. 3시간 근로 시 부채차입은 150에서 이자 100을 차감하므로 K 씨 몫이 50이다.
2. 3시간 근로 시 신주발행은 이자가 없고 K 씨 지분율이 40%이므로 K 씨 몫이 $150 \times 40\% = 60$이다.
3. 5시간 근로 시 부채차입은 200에서 이자 100을 차감하므로 K 씨 몫이 100이다.
4. 5시간 근로 시 신주발행은 K 씨 몫이 $200 \times 40\% = 80$이다.
5. 2시간 추가 노동의 대가는 부채차입 50, 신주발행 20으로 계산된다.

선지 판단

① O: 3시간 일하는 경우 K 씨의 몫은 부채차입 50, 신주발행 60이다. 60이 50보다 크므로 K 씨는 신주발행을 통한 자금조달을 더 선호한다.
② O: 5시간 일하는 경우 K 씨의 몫은 부채차입 100, 신주발행 80이다. 100이 80보다 크므로 K 씨는 부채차입을 통한 자금조달을 더 선호한다.
③ X: 부채차입에서 2시간 추가 노동의 대가는 50이고, 신주발행에서 2시간 추가 노동의 대가는 20이다. 따라서 부채차입의 추가 노동 대가가 더 작다는 표현이 틀리며, 올바르게는 부채차입의 경우 신주발행의 경우보다 K 씨의 2시간 추가 노동 대가가 더 크다고 해야 한다.
④ O: 부채차입을 하면 K 씨가 지분 100%를 유지하므로 외부 주주와 성과를 나누는 구조가 아니다. 따라서 신주발행에서 생기는 자기자본의 대리비용, 즉 외부 주주가 K 씨 노력의 성과 일부를 가져가서 K 씨의 노력 유인이 약해지는 문제는 발생하지 않는다.

오답 포인트

출제자가 노린 함정은 기업 현금흐름 증가분 50을 그대로 K 씨의 추가 노동 대가로 보는 것이다. 신주발행에서는 K 씨의 지분율이 40%로 떨어지므로 증가분 50 중 K 씨에게 귀속되는 몫은 20뿐이다. ③은 이 차이를 거꾸로 서술한 선지이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

자본조달 방식별로 먼저 지분율을 확인하고, 부채는 이자 차감 후 잔여현금흐름 전체, 신주는 주주 현금흐름에 지분율을 곱한 몫으로 계산한다. 그다음 근로시간 변화에 따른 K 씨 몫의 증가분을 비교한다.

암기 포인트

부채차입은 기존 주주가 잔여성과를 전부 가져가고, 신주발행은 외부 주주와 잔여성과를 나누므로 노력 유인이 약해질 수 있다.

NoteBase