

Bain_은행에서 신규 상품 판매?

Saturday, July 03, 2010
4:04 PM

한달동안 신규상품(예적금) 콜센터로 판매한다. 몇 개나 팔 수 있을까?

콜센터에서 판매함.

상품은 전화로 가입 가능함.

한달은 20일

전화

목록을 본다 -> 번호 누른다 -> 신호 대기한다 -> 받는다 / 안받는다 -> 처음에 인사하고 설명하면
계속 받는다 / 끊는다 -> 상품설명을 한다 -> 듣고 상품에 가입하겠다고 한다 / 안한다 -> 상품 가입
절차 -> 완료

상품판매개수 = 한달에 해당하는 전화 가능한 초 X ALPHA * 콜센터 직원수

WHERE, ALPHA = ((10초 X 3) + 30초) X 3 + 300초) X 3

To simplyfy :

통화 대기 시간 10초

(3명중 1명이 받음)

인사 및 설명시간 30초

(3명중 1명이 받음)

상품 설명 시간 300초

(3명중 1명이 받음)

A	A	A
A	A	A
AB	AB	ABC
A	A	A
A	A	A
AB	AB	ABC
A	A	A
A	A	A
AB	AB	ABCD

Further Question : 좀 더 개선할만한 방안이 있을까?

시간대

profile

Bain_소매금융 매출 증대 전략

Thursday, July 15, 2010
3:04 PM

How to reinforce sales of Korean leading bank?

Q : 당신은 Bain & Company의 컨설턴트로서 국내 선도 은행의 한 지점의 성과 향상 프로젝트를 담당하였다. 하루 동안 A지점과 평균적인 성과를 내고 있는 B 지점의 방문 고객 수를 관찰한 결과는 아래와 같다.(그림은 각자 프린트 참고) Manager는 현상에 근거하여 이수 및 해결 방향성에 대한 initial hypothesis를 요구한다. A지점의 수익을 저해하는 이슈와 향상 방안은 무엇인가?

Clarification

1. 수익이란 Sales를 말하는가? – Yes.
2. 무엇을 기준으로 Sales가 감소했다는 것인가? - B지점에 비해서이다.
3. Sales의 절대치가 감소한 것인가? – Yes.
4. 현재 창구당 수익을 모두 감당하고 있다고 생각해도 되는가? – Yes.
5. 어느 창구가 수익성이 가장 좋은가? VIP, 단순입출금, 신규상담 순인가? – Yes.
6. VIP고객의 기준은 무엇인가? – 신규상담창구에서 판단한다.

Structure

(Product별 Sales를 구성해 본다.)

- Sales는 **일 내점 고객 수 X 고객당 매출** 이다.

지점	창구	창구수	고객비율	고객수
A지점	VIP	2	19%	80
	신규상담	3	35%	150
	단순입출금	2	46%	200
B지점	VIP	2	18%	60
	신규상담	5	45%	150
	단순입출금	2	36%	120

Analysis

2가지 가능한 가설

- 일 내점 고객 수 : A지점의 수익이 저해되는 이유는 수익이 많이 나는 창구에 고객이 적게 오기 때문일 것이다.
- 고객당 매출 : A지점의 수익이 저해되는 이유는 고객당 매출이 평균보다 적기 때문일 것이다.

위의 표와 2가지 가설을 토대로 일 내점 고객 수 보다는 고객당 매출이 문제임을 알 수 있다.
그렇다면 문제는, 왜 A지점에는 우량고객이 적은가? 로 바뀐다.

2가지 가능한 가설

- A지점에는 우량고객이 찾아오지 않는다.
- A지점에는 우량고객이 찾아오지만, 고객화하지 못한다.

위의 표를 통해서 두 번째 가설이 설득력이 있음을 파악한 후에 아래의 근거로 뒷받침한다.

VIP고객이 되는 경로는 신규상담을 통해서이다. 신규상담은 수익을 내지 못하지만, 우량 고객을 유치하는 기능을 할 수 있다. 그러나 현재 B지점은 신규상담이 5창구인데도 불구하고, A지점은 3개 뿐이다. 신규상담 기능이 상대적으로 취약한 것이 우량고객 유치를 저해한다고 판단된다.

Conclusion

수익이 저해되는 이유는 신규상담창구가 적어서 VIP고객 유치를 잘 하지 못하기 때문이다.

이를 해결하기 위해서는 크게 2가지 가설이 가능하다.

- VIP고객 유치 체계를 유지한다.
- VIP고객 유치 체계를 바꾼다.

- 체계를 유지하는 방안에서는 신규상담 기능을 강화하는 것이 유효할 것이다. 빠른 창구에서는 단순입출금이 위주이기 때문에, ATM등을 설치한 후에 유휴 인력을 교육시켜서 신규상담창구로 이동시키거나, 직무교육을 통해 수요발생시에 상담업무를 병행하도록 할 수 있을 것이다. 더하여 VIP고객을 적극 유치하기 위해서 일렬로 배치된 창구보다는, VIP는 독립적인 공간으로 재배치하여 commitment를 높이는 방안도 생각해 볼 만 하다.

- 체계를 바꾸는 방안으로는 VIP의 기준을 미리 명시하여 VIP창구에서 상담 업무도 병행하도록 하는 방법이 있다.

원본 위치 <<file:///C:/WDocuments%20and%20Settings/Eugene%20Goh/W바탕%20화면/How%20to%20reinforce%20sales%20of%20Korean%20leading%20bank.doc>>

Bain_소주병 개수 구하기 ver 2

Tuesday, August 24, 2010
7:17 PM

Comment by 강민경 : 적정재고는 소비자 쪽으로 갈수록 커질 것이다. Why? 생산량은 일정할 것인데, 소비량은 fluctuation이 심할 것임.

Q : 지금 이시간 대한민국에 존재하는 소주병의 개수를 추정해 주시기 바랍니다

Clarification

A : 최근 소주병의 종류에는 우리가 일반적으로 알고 있는 유리병 외에도 PET병, 종이팩 등으로 된 소주병도 있는데요, 이러한 다양한 소주병을 모두 고려하여 개수를 추정하는 것입니까?

B : 업체가 유리로 된 소주병만을 생산하는 상황을 가정하도록 하겠습니다.

A : 최종 소비단계의 소주병 외에도, 생산전의 원재료의 소주병, 소비후의 공병으로의 소주병 등 다양한 소주병이 있을 것 같습니다.

B : 맞습니다.

A : 혹시 수출 종이거나 세관을 통과하여 수출 대기중인 소주병의 물량도 포함해야 할까요?

B : 글썄요, 어떤 기준에 따라서는 포함 할수도 있다고 생각하시는지요?

A : 개별 업체의 미래 성장성을 추정하기 위해서는 수출물량을 고려하는 것이 옳지만, 국내의 영세 업체의 생산규모까지 고려하는 하편, 순수 국내 소주 시장의 규모를 추정하기 위한 것이라면 말씀드린 물량을 제외하고 추정하는 것이 맞다고 생각합니다.

B : 네, 그럼 수출 관련 물량을 제외하고 구해보도록 하겠습니다.

Structuring

A : 알겠습니다. 소주병이 생산 이전의 공병인 상태에서 생산되어 중간 도매상을 거쳐 소비되는 일련의 과정에서 모두 존재한다고 가정하고, 연간 소비되는 소주병의 개수를 바탕으로 하루 소비량을 계산하고, 그 뒤 생산 및 유통량을 추정하는게 어떨까 합니다.

B : 좋습니다.

A : 술집 및 일반 가게에서 소비되는 소주병의 개수를 추정하기 위해 20대부터 80대까지의 연령이 소주를 소비할 것 같습니다. 남성과 여성의 인구비가 1:1로 유사하다고 가정하고 소주 소비량이 연령에 따라 감소하는 일반적인 상황을 가정할 때 연간 소주 소비량은 약 17억 5500만병이 될 것 같습니다.

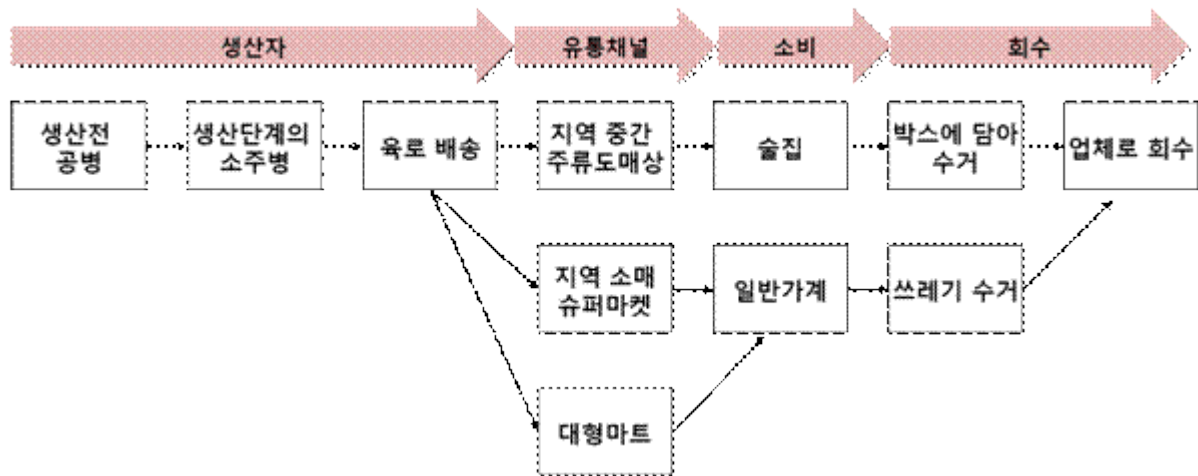
		20-40대(1000만명)	40-60대(1000만명)	60-80대(1000만명)
남	주당소비량	2병	1.5병	1병
	연간 총소비량	1000만*52(주)= 5억2천만병	750만*52(주)= 3억9천만병	500만*52(주)= 2억 6천만병
여	주당소비량	1병	0.75병	0.5병
	연간 총소비량	500만*52(주)= 2억 6천만병	375만*52(주)= 1억 9500만병	250만*52(주)= 1억3천만병

그리고 지금 현재 7월 중순이 어떤 성수기나 비수기가 아닌 일반적인 수요가 일어나는 시점이기 때문에 연간 소비량을 365로 나누어 일간 소비량을 구해도 크게 무리가 없을 것 같은데요.

B : 그렇게 진행해보도록 하세요.

A : 그렇다면 하루에 약 480만병의 소주병이 전국적으로 소비된다고 하였을 때, 후방과 전방의 소주병이

발생할 수 있는 가치사슬을 그려보도록 하겠습니다.



소비단계에서 발생하는 소주병중에서 대부분이 술집에서 소비될 것 같은데요, 술집에서 소비되는 소주병과 가정에서 소비되는 소주병의 비율을 3:1정도로 가정해도 되겠습니까?

B: 그렇게 구분을 하는 이유가 무엇이지요?

A: 회수단계에서 술집에서 소비되는 소주병은 한꺼번에 박스에 담아 회수하기 때문에 파손의 우려가 적은 반면, 가정에서 소비된 후 청소업체를 통해 회수되는 소주병은 상대적으로 파손의 위험이 높기 때문입니다.

B: 그럼 그렇게 진행하도록 하세요.

Analysis & Conclusion

A: 먼저 회수되는 과정에 있는 소주병의 수를 먼저 구하도록 하겠습니다. 술집에서 소비된 360만병의 소주병은 파손의 위험이 적어 전량 회수됨을 가정하도록 하겠습니다. 그렇기 때문에 익일에 소비된 360만병이 공병인 상태로 회수대기 중인 상태입니다. 가정에서 소비된 120만병의 소주병은 분리수거 되는 과정에서 10%가 파손되어 108만병만 회수대기 중이라고 가정하러 합니다. 즉, 지금 현재 회수 대기 중인 소주병은 468만병이 있습니다.

회수 대기 중인 공병이 회수되어 소주생산업체로 배송되는 과정에 1일이 소요된다고 했을 때(전국이 일일 생활권임을 고려할 때 비교적 합리적인 가정이라고 생각됩니다) 생산자에게 배송중인 소주병 수요가 468만병이 추가로 있을 것 같습니다.

B: 계속 진행해 주세요

A: 알겠습니다. 유통채널의 경우 술집과 가게소비자 모두 인근의 주류도매상과 대형마트를 구입하기 때문에 배송과정은 없을 것이고, 추가재고 및 보관중 파손되는 병을 고려할 때 약 1.2배수의 물량을 확보하고 있음을 가정하겠습니다. 괜찮겠습니까?

B: 좋습니다.

A: 그렇다면 중간 유통채널에는 현재 576만병(480만병 * 1.2)의 소주병이 있을 것 입니다. 또한 유통채널로 배송중인 소주병, 생산중인 소주병과 생산전의 공병인 소주병이 각각 576만병씩 있겠죠. 생산전, 생산과정, 배송과정에서 전부 576만병의 소주병이 누적되어, 재고량이 늘고는 있지만, 일간 수요변동 및 계절적인 수요급증을 고려할 때, 중간 유통채널의 물류창고에서 현재의 재고물량을 보관후 충분히 소화가능할 것이라 예상됩니다. 그렇다면

- 생산전 공병 : 576만병
- 생산단계 : 576만병

- 배송과정: 576만병
- 지역 중간 유통채널 : 576만병
- 소비: 480만병
- 회수대기: 468만병
- 회수되어 생산자에게 배송: 468만병

을 모두 합하여 지금 현재 대한민국에 있는 소주병의 개수는 3720만병이라고 생각합니다.

B: 수고하셨습니다.

원본 위치 <<file:///C:/WDocuments%20and%20Settings/Eugene%20Goh/My%20Documents/Downloads/지금이시각%20한국에%20있는%20소주병%20갯수의%20추정.docx>>

B_맥주회사의 수익성 악화

2009년 1월 11일 일요일

오후 3:30

Question

클라이언트는 맥주를 제조합니다. 수익이 떨어지고 있습니다.
그 이유와 해결책을 말해주세요.

Clarification

1. 맥주 시장 전체 크기 역시 줄어들고 있나요? Yes
2. 클라이언트는 제조 이후 유통에도 관여합니까? No
3. 국내에만 유통합니까? Yes

Structuring & Analysis

수익 :

1. 매출 à 급감
2. 비용

매출 감소의 원인:

1. 클라이언트만의 매출 감소
2. 맥주산업 전체의 매출 감소 à YES
3. 주류산업 전체의 매출 감소

주류산업은 다소 성장한 상황에서 맥주산업의 크기가 줄었다는 것은

1. 매력적인 대체재가 존재하거나
2. 맥주라는 재화 자체에 대한 불신일 가능성이 있다. (ex. 맥주 원재료 파동)

최근 MS가 급증한 주종이 있는가?

1. 서양주
 - A. 맥주
 - B. 양주
 - C. 와인 à 급증하였다.
 - D. 데킬라
 - E. 보드카
 - F. ...
2. 동양주
 - A. 소주
 - B. 사케
 - C. 전통주
 - D. ...

그렇다면, 와인이 맥주를 대체하기 시작했다는 것인데, 그 이유를 찾기 위해 맥주라는 재화의 특성을 고려해 보겠다. 맥주는 대중적인 술이다. 그 의미는:

1. 가격이 저렴하고
2. 유통망이 잘 갖춰져서 손쉽게 구매가 가능하다.

와인이 저렴해져서 맥주의 포션을 대체하기 시작한 것 같다. 왜냐하면 1번이 충족된다면 자연스레 2번 역시 충족될 수 있기 때문이다.

그렇다면, 왜 한국에 수입되는 와인의 가격이 저렴해 졌는가?

1. 특정 국가에서 수입되는 와인의 가격이 내려감
2. 한국에 수입되는 모든 와인의 가격이 내려갔을 것이다.

와인의 산지별로 구분한 결과, 한-칠레 FTA 체결로, 칠레산 와인이 한국에 본격적으로 저렴하게 유통되기 시작하였고 이로 인하여 국내 와인 가격의 저렴화가 가능했다.

Suggestion

한미 FTA라는 변수로 인해 맥주시장이 타격을 입고 있는 시점에서, 다음과 같은 대안이 있을 것 같습니다.

1. 와인시장에의 투자
2. 줄어드는 맥주시장 내에서의 입지 강화
3. 주류 인더스트리 아웃

이 중에서, 주류 산업에서 기존에 갖고 있던 엿지를 와인 유통에 접목시키는 방법이 가장 효과적일 것 같습니다. 귀사는 현재:

1. 원재료인 맥아와 홉을 수입하여
2. 맥주를 숙성시키고
3. 병에 담아
4. 국내에 유통시키고
5. 최종 소비자 접점에서 소비자에게 판매합니다.

제안 1 : 단기적으로 와인 업계에 진입했을 때 시너지를 낼 수 있는 부분은 4번과 5번을 활용, 즉 기존 주류 시장 내의 지배적인 유통망과 소비자 접점에서 맥주와 와인을 같이 다룸으로 시너지를 낼 수 있습니다. 맥주의 포션을 와인이 대체하였으므로, 두 주종의 소비자를 공략하기 위한 중간 유통망과 최종 소비자 접점의 공통점이 분명 존재하고 있을 것입니다. 즉 기존에 갖고 있던 유통 사업자와의 깊은 관계, 직영으로 운영하던 맥주 체인점을 활용하는 것입니다.

제안 2 : 또한 칠레 시장에 맥주를 직접 수출하는 방법도 모색해볼 수 있을 것 같습니다. 칠레에서 온 와인에 의해 주류시장이 약해지고 있으므로, 귀사의 맥주가 칠레 시장에서 가질 수 있는 엿지를 극대화하여 진출을 모색할 수도 있습니다.

원본 위치 <file:///C:/WDocuments%20and%20Settings/W고명석W바탕%20화면WCase_StudyW0108.docx>

B_MRI 리스 시장에 진입할 것인가?

2009년 1월 15일 목요일

오후 9:20

Question : 당신은 현재 자동차 리스 사업부에서 근무하고 있다. MRI 리스 사업부로 이직할 기회가 생겼는데 옮기는게 좋을까?

A : 먼저 몇 가지를 질문하고 싶다.

B : 좋다.

A : 리스 사업의 업태에 대해서 알고 싶은데, 고객 대신에 제품 가격을 지불한 뒤, 고객에게 대금을 분할하여 돌려받는 사업모델이라고 알고 있다. 그리고 고객이 지불하는 할부 수수료와 자금을 끌어오는 데 리스 회사가 지불한 이자 사이에서 차액을 얻는다고 알고 있다. 맞는가?

B : 맞다.

A : MRI는 구체적으로 어떤 기기인가, 자기 공명 영상 장치이며 고가의 장비이고 작은 규모의 병원에는 없을 것 같은데?

B : 맞다. 매우 고가의 장비이며, 대당 수익을 호가한다. 또한 신경정신과를 중심으로 종합 병원에서도 주로 사용한다.

A : 알겠다. 시간을 조금 달라.

내가 리스 사업부로 이직하기 위해서는 전 후에 있어서 금전적인 면과 비금전적인 면을 보겠다. 아래와 같은 항목을 고려할 것 같은데, 더 고려해야 할 것이 있을까?

	연봉	성과급	비금전적보상	잘 할 수 있는가?	차후 Career Path	근무환경	Etc?
자동차							
MRI							

B : 그 정도 내에서 살펴보면 되겠다.

A : 현재의 연봉, 성과급, 비금전적 보상과 MRI로 옮긴 이후의 상황을 알고 싶다.

B : 자동차 사업부에서는 연봉 6천이며 인센티브나 비금전적보상은 없다. MRI 사업부는 기본 연봉은 없으며, 리스 계약시마다 대당 2백만원의 인센티브를 지급한다. 그리고 나머지 항목들은 큰 차이가 없다.

A : 음, 그렇다면 내각 MRI 리스 계약을 1년에 30대 이상 체결하지 못한다면, 옮길 필요가 없을 것 같은데. 현재 MRI 리스 시장 규모를 알 수 있나?

B : MRI 리스는 본 사가 최초로 도입하려고 한다.

A : 기존 MRI 시장 규모는 얼마나 되나?

B : 당신이 구해 보라.

A : 음, 알겠다. 그렇다면 지금부터 MRI 시장 규모를 구해보겠다. 잠시 시간을 달라.

1. 교체수요
 - a. 대형병원
 - b. 개인병원
2. 신규수요
 - a. 대형병원
 - b. 개인병원

등으로 쪼개서 볼 수 있을 것 같다.

B : 좋은데, 구체적으로 당신에게 수치를 구해보라고 하면 어떻게 하겠느냐? 나는 열 가지 정도를 알고 있는데...

A : 음... 그렇다면 크게 다음과 같이 쪼개서 볼 수 있을 것 같다.

1. MRI가 사용을 위해 병원에 공급됨
 - a. MRI를 수입하여 병원에 공급하는 업체를 조사함
 - i. MRI는 전량 수입하고 있는 것으로 알고 있고, 수입을 전담하는 업체는 몇 군데 되지 않을 것이다. 이 업체들에게 문의한다.
 - b. MRI 생산 업체에게 한국의 MRI 1년 소비량을 문의함
 - i. 국가별 소비량을 가늠하고 있을 것이다.
 - c. 보건복지부에 현재 전국에 등록된 MRI 현황을 관리
 - i. 이 정도의 기기라면, 국가 차원에서 관리하고 있을 것이다.
2. 병원에서 MRI를 사용함
 - a. MRI 가동시 필요한 재화의 소비량을 조사한다.
 - i. MRI 기사의 수, MRI 사용시 필름이 필요하다고 하는데 그 필름의 소비량 등.
3. 사용연수를 채운 MRI 퇴출됨
 - a. 큰 폐기물은 등록하고 버리게 되어 있으므로, 폐기 혹은 퇴출된 MRI의 수와, 평균 사용연수를 계산하여 소비량을 가늠한다.
4. + 향후 신규 수요 전용 예측 방법
 - a. 선진국 대비 고령화 인구수 : MRI 비율을 구한다.
 - i. 한국은 고령화 되어 가고 있고 고령화 인구는 MRI가 더욱 필요할 것이다. 거시 지표를 활용하여 추산한다.

A : 좋다. 똑똑하군. 자 그럼, 한해 MRI가 300대가 필요하다. 이 중에서 몇 대나 리스 형태로 공약이 가능할 것 같은가?

B : 200대 이상 가능할 것 같다. MRI는 본질적으로 비싼 장비이고, 이를 리스의 방식으로 활용하는 것은 병원이라는 기업의 재정 건전성을 현격히 개선시켜 줄 것이다. 병원 입장에서 마다할 필요가 전혀 없다.

A : 그렇다. 우리는 300대 모두 리스 업체로 전환 가능할 것이라고 보고 있다. 그럼, 이제 다른 문제로 가 보자.

Question : 클라이언트는 MRI 제조사이다. 그런데, 리스 업체의 힘이 막강해져서 점점 더 제조사에게 불리한 조건과 가격으로 계약을 하기 시작했다. 당신은 어떠한 조언을 해 주겠는가?

현재 순서

제조	병원이 제품선택	리스업체와 계약	MRI 인도	향후A/S
----	----------	----------	--------	-------

과거 판매

제조	직접영업	계약	MRI 인도
----	------	----	--------

1. 판매
 - a. 리스를 통하지 않고, 저렴하게 직판 루트를 개척한다.

2. 리스

- a. 우리도 리스 회사를 차린다.
- b. 병원이 우리 제품을 선택할 수 있도록, 유리한 조건으로 로비를 하여 우리가 리스사를 고를 수 있도록 리스사보다 전략적 우위에 선다.

B_의류업체 경쟁력 제고

Thursday, July 15, 2010
3:02 PM

Question : 고객사는 대형 의류 업체다. 사파리 자켓을 팔고 있는데 매출액을 올리고 싶다. 어떻게 하면 좋을까?

Clarification

1. 의류업체라면 어떤 상품을 판매하고 있는가? – 남성용, 여성용 다 팔고 있다. 다양하다.
2. 사파리에 대해 더 알고 싶다. 누가 입는 어떤 옷인가? – 여기서의 사파리는 여성용이다. 겨울에 입는 따뜻한 겉옷이라고 보면 된다.
3. 매출액이라 함은 사파리의 매출액인가? – 그렇다.
4. 지금까지의 매출액 추이는 어땠는가? – 변동이 없다. 그래서 올리고 싶다.

Structure

Step. 1 : 시장 상황, 경쟁자 상황을 알아본다.

Step. 2 : 시장 상황과 경쟁자에 비추어 보았을 때, 우리의 어떤 부분에 문제가 있는가?

Step. 3 : 그 문제를 어떻게 고칠 것인가?

Step 1.

Analysis

시장 :

1. 시장 규모의 추이는 어떤가? 줄고 있는가? – 아니다. 늘어나고 있다.
2. 교체 수요와 신수요가 있을 것 같은데, 어느 부분이 늘었나? – 둘 다 늘고 있다.
3. 그렇다면 시장이 작아져서 생기는 문제는 아닐 것 같다.

경쟁자

1. 사파리를 만드는 경쟁사는 몇 군데가 있는가? – 몇 군데가 있다. 자세히는 모른다.
2. 혹시 최근에 새로운 경쟁사가 들어와서 시장의 성장을 주도하고 있는가? – 아니다 우리 빼고 다들 늘고 있다.
3. 그렇다면, 우리가 경쟁사에 비해 무언가를 잘 못 하고 있는 것이라 생각된다. 다음으로 넘어가보자.

Step 2.

(제품, 지역, 채널, 타겟 소비자별 경쟁사와의 경쟁력 및 Sales차이를 보고싶다.)

제품	지역	채널	소비자	Sales
사파리	서울	백화점/직영점	일반 여성	
	경기	백화점/직영점	일반 여성	
	강원	백화점/직영점	일반 여성	
	etc	백화점/직영점	일반 여성	

Analysis

1. 먼저 제품을 보자. 간단하게 우리 제품을 사지 않는 이유로 바꾸어서 생각해 보자. 먼저 제품자체의 KBF를 파악한 후에 경쟁사와 비교해 보자. (KBF는 가격, 기능성, 편의성, 스타일) – 모두 같다. 제품은 무차별하다.
2. 지역을 보자. 지역적으로 Sales가 커가는 지역에 우리가 진입을 하지 않았을 수도 있다 – 그렇지 않다 모두 진출해 있다.
3. 진입은 했더라도 충분히 하지 않았을 수도 있다. 각 지역별 시장규모와, 우리 점포 수/경쟁자 점포 수를 알 수 있는가? – 시장규모가 큰 시장에 상대적으로 우리의 점포의 수가 적다.
4. 왜 적은가? 공급할 역량이 없는가? 수요예측을 못해서 경쟁에 뒤진것인가? – 후자이다.
5. 다음으로 채널을 보자. 채널의 종류는 무엇이 있는가? – 직영점과 백화점이 있다.
6. 채널별 매출 비중을 알 수 있는가? – 비슷하다고 보자
7. 그렇다면 각 지역의 채널별 경쟁자대비 Sales를 알 수 있는가? – 두 곳 다 경쟁에 뒤지고 있다. 직영점은 아예 Sales가 늘지를 않고 있고, 그나마 백화점은 조금씩 늘고 있지만 경쟁사의 성장 속도에 미치지 못한다.
8. 그렇다면 점포의 수의 문제와 더불어서, 각 채널의 운영 측면에서의 경쟁요소를 알아보자. 고객의 입장에서는 “사파리 자켓의 필요 > 광고 등의 프로모션 노출 > 방문 > 구매결정”의 순서가 될 것이다. 이 중 사파리 자켓의 필요는 우리가 컨트롤 할 수 없다. 광고 등의 프로모션 노출이 경쟁사대비 적은가? – 경쟁사는 모르겠으나, 우리는 그 쪽에 거의 돈을 쓰지 않는다.
9. 점포당 방문자 수는 어떠한가? – 방문자 수도 적다.
10. 그렇다면 구매결정 비율은 어떠한가? – 그것은 비슷하다.
11. 마지막으로 타킷 소비자가 다른가? – 완전히 같다.

Conclusion

- 성장하는 지역에 점포를 더 많이 투입해야 한다.
- 프로모션에 더욱 치중해야 한다.

원본 위치 <<file:///C:/WDocuments%20and%20SettingsWEugene%20GohW바탕%20화면WB 의류업체%20경쟁력%20제고.doc>>

B_같은 재화, 다른 가격

Thursday, July 15, 2010
3:11 PM

Question

클라이언트는 한국 MNO 입니다. 판매중인 Motorola 단말기의 판매 가격이 300달러인데, 미국에서는 같은 단말기가 150달러에 판매되고 있습니다. 원인을 파악하고 대안을 제시해 주세요.

Clarification

1. 완전히 동일한 단말기인가? 그렇다
2. 한국과 미국에서 단말기 유통 과정에 큰 차이가 있는가? 아니다
3. 단말기 판매 가격에 영향을 끼칠만한 법규나 MNO – Handset Maker 간에 리베이트가 존재하는가? 아니다
4. 한국 시장과 미국 시장의 단말기 제조 시장의 경쟁강도는 어떠한가? 미국시장이 더욱 경쟁적이다. 미국은 20여개, 한국은 5여개의 Maker가 존재한다.

Structure

시장 판매 가격의 구성:

1. MNO의 단말기 취득가 à 한국이 매우 높음
2. 중간유통비용
3. TAX
4. MNO의 마진

MNO가 Motorola에서부터 단말기를 취득하는 가격에 차이가 있음, Handset Maker의 마진은 비슷함, 따라서 Motorola의 단말기 제작 비용 구조를 살펴보면:

1. 매출원가(COGS)
 - A. 변동비
 - B. 고정비 à 한국이 매우 높음
2. 판매관리비(SG&A)

Analysis

Motorola는 각 국가에서 단말기를 제조하여 MNO에 제공하는데, 한국 공장은 높은 부동산 감가상각 비용으로 인해 고정비가 매우 크게 잡히고 있었으며, 이것이 시장 판매 가격이 다른 이유임.

Suggestion

한국에서의 단말기 가격 인하를 위해 제조 공장을 이전하거나, 신규 Handset Maker를 시장에 진입시킬 수 있습니다.

1. 매출원가를 줄인다.

현재 문제가 되고 있는 고정비를 인하하기 위하여, 공장 위치 이전을 고려해 볼 수 있을 것 같습니다. 공장 이전의 후보지로는 국내 혹은 국외 모두 고려해 봐야 하며, 휴대폰이라는 재화의 특성상 제조원가가 절감된다 하더라도 추가적으로 제조지로부터 한국의 유통망까지의 Lead Time을 고려해 봐야 할 것입니다. 또한 신규 공장 설립시의 투자 비용이 부담이 될 경우에는 해외에서 OEM 방식으로 들여오는 방법도 있을 것 같습니다.

2. 판매 단가를 늘려서 규모의 경제를 달성하여, 고정비의 부담을 낮춘다.

한국 시장은 미국 시장에 비하여 덜 경쟁적입니다. 따라서 시장에 존재하는 단말기의 종류가 적고 고객들의 교체 주기 또한 비교적 길 수밖에 없는데요. MNO의 입장에서는 신규 Handset Maker를 들여옴으로 휴대폰의 교체 주기를 증대시킬 수 있습니다. 그 동안 한국 휴대폰 시장 진입에 걸림돌이었던 WIPI 탑재의 의무화가 폐지 되었기 때문에 법규적으로도 큰 문제가 없습니다.

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WA%5b연구필요%5d_동일한%20재화가%20두%20지역에서%20다른%20가격에%20판매.docx>

B_스마트카드 사업 신규진출

Thursday, July 15, 2010
3:11 PM

Question

당신은 클라이언트는 다국적 기업을 운영하고 있습니다. 사업부는 다음과 같습니다. 자동차보험 / Financial / 칩 제조 / 의료기기 개발과 제조 / 레이저 보안기술.

스마트카드 산업에 진출해야 하는지와 진출한다면 어디에, 어떤 Value Chain 상에서 어떤 방법으로 진입해야 할 지 말씀해 주십시오.

A : 먼저 스마트카드에 대해서 자세히 알고 싶습니다. 그리고 또한 귀사가 스마트카드 산업에 진출을 고려하시는 이유에 대해서도 알고 싶습니다. 스마트 카드는 제 생각에, RFID와 칩을 포함한 카드로 알고 있습니다. 사용자 인증과 보안에도 사용되구요. 스마트 카드의 사용자는 누구이며, 어떤 용도로 사용합니까?

B : 스마트 카드는 지급 / 결제의 기능을 하며, 접촉없이 기능할 수 있다는 점만 제외하고는 기존 마그네틱 카드와 모든 면에서 동일합니다. 기존 체크 / 신용카드를 사용하던 고객들이 지급 / 결제의 용도로 사용합니다. 스마트카드 산업 진출 이유는, 글썄요, 어떤 이유로 진출을 할까요?

A : 기존 사업부문과의 시너지를 기대하거나, 스마트 카드 자체를 투자의 수단으로 볼 수 있습니다. 하지만 귀사는 다국적기업으로 다양한 국가에서 다양한 사업부문을 운영하고 있기 때문에, 기존 사업부문과의 시너지를 기대하고 있을 가능성이 큼니다.

B : 네 그렇습니다.

A : 그럼 조금 생각해 볼 시간을 주십시오.

먼저, 스마트카드 산업 진출 여부를 결정하기 위해서 스마트카드 산업에서 기대할 수 있는 순이익을 알아보겠습니다. 이를 위해서는 1) 스마트카드 시장 전체의 크기 2) 시장 진입시 필요한 비용 3) 오퍼레이션시 얻을 수 있는 수익 을 살펴보고요 합니다.

B : 좋습니다.

A : 스마트카드 시장 규모를 알고 싶은데요, 이를 위해서 현재의 1) 보급률과 향후 2) 성장률을 알 수 있을까요?

B : 얼마나 될까요? 한번 예측해 보시죠.

A : 제 생각에는 기존의 마그네틱 카드의 용도와 동일하며 편의성 면에서 앞서기 때문에, 향후 어느 시점에선가는 분명 모두 스마트카드로 대체될 수 있다고 생각합니다. 하지만, 스마트카드 자체의 가격이 비싸고 또한 신규 터미널의 보급이 모두 이루어져서 플랫폼이 완성되어야 하기 때문에, 보급속도는 더딜 것 같습니다.

B : 현재의 보급률은 매우 낮지만, 빠른 속도로 성장하고 있습니다. 현시점에서 미국 내의 시장 규모를 100M라고 하고 미국 내에서만 일단 생각해 보죠.

A : 시장 진입시에 필요한 초기 비용이 막대할 것 같습니다. 단지 카드와 터미널 의 제품에 대한 비용 뿐만 아니고 소프트웨어와 그 메인テナンス를 위한 인력이 필요할 텐데, 현재 자사가 갖고 있는 역량을 활용가능한지가 키입니다. 기대 수익은, 혹시 산업에 대한 자료가 있는지요?

B : 네 현재 산업에서는 10% 정도의 영업이익률을 기록하고 있습니다.

A : 그렇다면, 저는 자사의 역량을 레버리지하여 투자비용을 흡수하고, 향후 오퍼레이션 상에서의 장점을 발휘한다면 스마트카드 산업 진출을 고려해볼만하다고 생각합니다. 하지만 정확한 판단을 위해서는 어떤 Value Chain상에서, 자사의 역량을 레버리지할 수 있을지에 대한 고민을 해 봐야할 것 같습니다만.

B : 어떠한 기준에 의거하여 판단하시겠습니까?

A : 저는 다음과 같은 기준을 통해 판단하겠습니다. 먼저 각 Value Chain 별, 매출액 규모, 순이익율, 경쟁강도, 자사의 역량 레버리지 가능성, 그 외 고려사항을 살펴보겠습니다.

	Card Development	Terminal Manufacturing	Processing	Maintenance
\$1 결제시 Profit (기대순이익율)	MH	M	H	L
경쟁자수 (경쟁강도)	L	M	M	H
역량 레버리지	MH	H	M	L
KSF	특허	제조력	IT Consulting	지역별 관리 능력

저는 Card Development와 Processing에 진입할 것을 제안합니다. 기대순이익율이 가장 중요한 판단 기준인데, 매출 크기 보다는 높은 순이익율을 확보하는 편이 다국적기업의 ROI를 높여주며 주가에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있기 때문입니다.

B : 스마트 카드에 지문인식 기능을 첨가하여 보안을 극대화할 수 있는 기술이 개발되었습니다. 이를 위해서 카드 사용자들의 지문을 모아서 Processing 단계에서 구현해야 하는데, 어떤 방법으로 지문을 모을 수 있을까요?

A : 1) 현재 모아진 지문을 모으는 방법이 있고 2) 저희가 지금부터 새로 지문을 모으는 방법이 있습니다. 1) 현재 모아진 지문을 모으는 방법은 관청 / 범죄담당기관 등에 로비를 하여 지문을 받아오는 방법 이구요. 성공만 한다면, 매우 효과적이지만 사회적 / 정치적인 이유로 실패할 가능성도 높습니다. 그렇다면 귀사가 주체적으로 모으는 방법이 있을 것 같습니다. 이를 위해서는 "스마트 카드의 잠재 고객층"을 "일정시간 이내에" "대부분" 접촉할 수 있는 "채널"에 지문을 모으는 기기를 설치하고 운영해야 합니다. 그 채널은 가급적 "좁고" "적은 비용"으로 운영할 수 있으면 좋을 것 같습니다. 예를 들면, Social Security 카드의 신규발급 / 재발급을 위해서 본인이 방문시 해당 오피스에서 지문을 모을 수 있을 것

같습니다. 또한 운전면허증, 여권 등도 훌륭한 방법일 것 같습니다. 마그네틱 / 스마트카드를 발급해 주는 은행을 활용할 수도 있겠습니다. 더구나 자사가 Financial Service도 갖고 있으니 레버리지가 가능할 겁니다. 특정 “채널”을 점령할 수 있다면, 해당 채널의 “교체주기”의 기간이 지나면 대부분의 지문을 모을 수 있습니다.

B : 좋습니다. 수고하셨습니다.

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WA_스마트%20카드%20사업%20신규%20진출.docx>

B_MRI 시장 크기

Thursday, July 15, 2010
3:12 PM

Question : 당신은 현재 자동차 리스 사업부에서 근무하고 있다. MRI 리스 사업부로 이직할 기회가 생겼는데 옮기는게 좋을까?

A : 리스 사업의 업태에 대해서 알고 싶은데, 고객 대신에 제품 가격을 지불한 뒤, 고객에게 대금을 분할하여 돌려받는 사업모델이라고 알고 있다. 그리고 고객이 지불하는 할부 수수료와 자금을 끌어오는데 리스 회사가 지불한 이자 사이에서 차액을 얻는다고 알고 있다. 맞는가?

B : 맞다.

A : MRI는 구체적으로 어떤 기기인가, 자기 공명 영상 장치이며 고가의 장비이고 작은 규모의 병원에는 없을 것 같은데?

B : 맞다. 매우 고가의 장비이며, 대당 수익을 호가한다. 또한 신경정신과를 중심으로 종합 병원에서 주로 사용한다.

A : 기존에 MRI 리스가 존재하였나 아니면 우리 회사가 최초로 도입하는 것인가?

B : 자사가 최초로 도입하려고 한다.

A : 자사가 MRI 리스를 도입하려는 이유는 무엇인가? 내 생각에는 기존의 리스 역량을 통해 신규 시장에 적용하려 하는 것 같다. 그런 면에서 MRI와 같이 가격도 비싸고 기존에 유례가 없던 상품을 선택한 것 같다.

B : 맞다. MRI 리스 시장을 긍정적으로 보고 있다.

A : 알겠다. 시간을 조금 달라.

내가 리스 사업부로 이직하기 위해서는 전 후에 있어서 금전적인 면과 비금전적인 면을 보겠다. 아래와 같은 항목을 고려할 것 같은데, 더 고려해야 할 것이 있을까?

	연봉	성과급	비금전적보상	잘 할 수 있는가?	차후 Career Path	근무환경	Etc?
자동차							
MRI							

B : 그 정도 내에서 살펴보면 되겠다.

A : 현재의 연봉, 성과급, 비금전적 보상과 MRI로 옮긴 이후의 상황을 알고 싶다.

B : 자동차 사업부에서는 연봉 6천이며 인센티브나 비금전적보상은 없다. MRI 사업부는 기본 연봉은 없으며, 리스 계약시마다 대당 2백만원의 인센티브를 지급한다. 그리고 나머지 항목들은 큰 차이가 없다.

A : 음, 그렇다면 내각 MRI 리스 계약을 1년에 30대 이상 체결하지 못한다면, 옮길 필요가 없을 것 같은데. 현재 MRI 리스 시장 규모를 알 수 있나?

B : MRI 리스는 본 사가 최초로 도입하려고 한다.

A : 기존 MRI 시장 규모는 얼마나 되나?

B : 당신이 구해 보라.

A : 음, 알겠다. 그렇다면 지금부터 MRI 시장 규모를 구해보겠다. 잠시 시간을 달라.

1. 교체수요
 - a. 대형병원
 - b. 개인병원
2. 신규수요

- a. 대형병원
- b. 개인병원

등으로 쪼개서 볼 수 있을 것 같다.

B : 좋은데, 구체적으로 당신에게 수치를 구해보라고 하면 어떻게 하겠느냐? 나는 열 가지 정도를 알고 있는데...

A : 음... 그렇다면 크게 다음과 같이 쪼개서 볼 수 있을 것 같다.

1. MRI가 사용을 위해 병원에 공급됨
 - a. MRI를 수입하여 병원에 공급하는 업체를 조사함
 - 1) MRI는 전량 수입하고 있는 것으로 알고 있고, 수입을 전담하는 업체는 몇 군데 되지 않을 것이다. 이 업체들에게 문의한다.
 - b. MRI 생산 업체에게 한국의 MRI 1년 소비량을 문의함
 - 1) 국가별 소비량을 가늠하고 있을 것이다.
 - c. 보건복지부에 현재 전국에 등록된 MRI 현황을 관리
 - 1) 이 정도의 기기라면, 국가 차원에서 관리하고 있을 것이다.
2. 병원에서 MRI를 사용함
 - a. MRI 가동시 필요한 재화의 소비량을 조사한다.
 - 1) MRI 기사의 수, MRI 사용시 필름이 필요하다고 하던데 그 필름의 소비량 등.
3. 사용연수를 채운 MRI 퇴출됨
 - a. 큰 폐기물은 등록하고 버리게 되어 있으므로, 폐기 혹은 퇴출된 MRI의 수와, 평균 사용연수를 계산하여 소비량을 가늠한다.
4. + 향후 신규 수요 전용 예측 방법
 - a. 선진국 대비 고령화 인구수 : MRI 비율을 구한다.
 - 1) 한국은 고령화 되어 가고 있고 고령화 인구는 MRI가 더욱 필요할 것이다. 거시 지표를 활용하여 추산한다.

A : 좋다. 똑똑하군. 자 그럼, 한해 MRI가 300대가 필요하다. 이 중에서 몇 대나 리스 형태로 공략이 가능할 것 같은가?

B : 200대 이상 가능할 것 같다. MRI는 본질적으로 비싼 장비이고, 이를 리스의 방식으로 활용하는 것은 병원이라는 기업의 재정 건전성을 현격히 개선시켜 줄 것이다. 병원 입장에서 마다할 필요가 전혀 없다.

A : 그렇다. 우리는 300대 모두 리스 업태로 전환 가능할 것이라고 보고 있다. 그럼, 이제 다른 문제료가 보자.

Question : 클라이언트는 MRI 제조사이다. 그런데, 리스 업체의 힘이 막강해져서 점점 더 제조사에게 불리한 조건과 가격으로 계약을 하기 시작했다. 당신은 어떠한 조언을 해 주겠는가?

현재 순서

제조	병원이 제품선택	리스업체와 계약	MRI 인도	향후A/S
----	----------	----------	--------	-------

과거 판매

--	--	--	--	--

제조	직접영업	계약	MRI 인도
----	------	----	--------

1. 판매

- a. 리스를 통하지 않고, 저렴하게 직판 루트를 개척한다.

2. 리스

- a. 우리도 리스 회사를 차린다.
- b. 병원이 우리 제품을 선택할 수 있도록, 유리한 조건으로 로비를 하여 우리가 리스사를 고를 수 있도록 리스사보다 전략적 우위에 선다.

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WB_MRI%20시장%20크기.docx>

B_맥주회사의 수익성 저하

Thursday, July 15, 2010
3:13 PM

Question

클라이언트는 맥주를 제조합니다. 수익이 떨어지고 있습니다.
그 이유와 해결책을 말해주세요.

Clarification

1. 맥주 시장 전체 크기 역시 줄어들고 있나요? Yes
2. 클라이언트는 제조 이후 유통에도 관여합니까? No
3. 국내에만 유통합니까? Yes

Structuring & Analysis

수익 :

1. 매출 à 급감
2. 비용

매출 감소의 원인:

1. 클라이언트만의 매출 감소
2. 맥주산업 전체의 매출 감소 à YES
3. 주류산업 전체의 매출 감소

주류산업은 다소 성장한 상황에서 맥주산업의 크기가 줄었다는 것은

1. 매력적인 대체재가 존재하거나
2. 맥주라는 재화 자체에 대한 불신일 가능성이 있다. (ex. 맥주 원재료 파동)

최근 MS가 급증한 주종이 있는가?

1. 서양주
 - A. 맥주
 - B. 양주
 - C. 와인 à 급증하였다.
 - D. 데킬라
 - E. 보드카
 - F. ...
2. 동양주
 - A. 소주
 - B. 사케
 - C. 전통주
 - D. ...

그렇다면, 와인이 맥주를 대체하기 시작했다는 것인데, 그 이유를 찾기 위해 맥주라는 재화의 특성을 고려해 보겠다. 맥주는 대중적인 술이다. 그 의미는:

1. 가격이 저렴하고
2. 유통망이 잘 갖춰져서 손쉽게 구매가 가능하다.

와인이 저렴해져서 맥주의 포션을 대체하기 시작한 것 같다. 왜냐하면 1번이 충족된다면 자연스레 2번 역시 충족될 수 있기 때문이다.

그렇다면, 왜 한국에 수입되는 와인의 가격이 저렴해 졌는가?

1. 특정 국가에서 수입되는 와인의 가격이 내려감
2. 한국에 수입되는 모든 와인의 가격이 내려갔을 것이다.

와인의 산지별로 구분한 결과, 한-칠레 FTA 체결로, 칠레산 와인이 한국에 본격적으로 저렴하게 유통되기 시작하였고 이로 인하여 국내 와인 가격의 저렴화가 가능했다.

Suggestion

한미 FTA라는 변수로 인해 맥주시장이 타격을 입고 있는 시점에서, 다음과 같은 대안이 있을 것 같습니다.

1. 와인시장에의 투자
2. 줄어드는 맥주시장 내에서의 입지 강화
3. 주류 인더스트리 아웃

이 중에서, 주류 산업에서 기존에 갖고 있던 엣지를 와인 유통에 접목시키는 방법이 가장 효과적일 것 같습니다. 귀사는 현재:

1. 원재료인 맥아와 홉을 수입하여
2. 맥주를 숙성시키고
3. 병에 담아
4. 국내에 유통시키고
5. 최종 소비자 접점에서 소비자에게 판매합니다.

제안 1 : 단기적으로 와인 업계에 진입했을 때 시너지를 낼 수 있는 부분은 4번과 5번을 활용, 즉 기존 주류 시장 내의 지배적인 유통망과 소비자 접점에서 맥주와 와인을 같이 다룸으로 시너지를 낼 수 있습니다. 맥주의 포션을 와인이 대체하였으므로, 두 주종의 소비자를 공략하기 위한 중간 유통망과 최종 소비자 접점의 공통점이 분명 존재하고 있을 것입니다. 즉 기존에 갖고 있던 유통 사업자와의 깊은 관계, 직영으로 운영하던 맥주 체인점을 활용하는 것입니다.

제안 2 : 또한 칠레 시장에 맥주를 직접 수출하는 방법도 모색해볼 수 있을 것 같습니다. 칠레에서 온 와인에 의해 주류시장이 약해지고 있으므로, 귀사의 맥주가 칠레 시장에서 가질 수 있는 엣지를 극대화하여 진출을 모색할 수도 있습니다.

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WB_맥주회사의%20수익성%20저하.docx>

B_Jamaican Battery Company by KJW

Thursday, July 15, 2010
3:14 PM

케이스 문제 (0128 by KJW)

Jamaican Battery Company는 캐리비안, 아프리카, 중남미 지방에 자동차 배터리를 공급하는 업체이다. JBC는 지난 20년 동안 쿠바시장 진출을 꾀하였으나, 제조원가와 배송비에 붙는 50%나 되는 관세 때문에 쿠바 국영기업인 Cuban Batter Enterprise가 시장의 100%를 점유하고 있는 상황이다. 최근 쿠바 정부는 수입배터리에 대한 관세를 매년 5%씩 10년간 내림으로써 관세를 점차적으로 없앤다고 발표하였다. 이에 JBC의 임원들은 쿠바 시장의 크기와 진입 시기 및 방법을 알고자 한다. 당신은 어떤 조언을 해주겠는가?

Clarification

1. 문제를 정리하면, 쿠바 시장에 진출하기 위해 1) 쿠바의 배터리 시장 크기를 알아보고 2) 진입 시기와 방법을 알아보는 것으로 보인다, 맞는가? à yes
2. 진출하려고 하는 목표가 무엇인가? ('꼭 진출해야 하는가?', '안 하면 안 되는가?' 식으로 질문하면 비슷한 뉘앙스라도 목표에 대한 답을 주지 않으므로 조심할 것) à 수익확보와 시장 점유율 25% 확보이다
3. JBC에 대해서 자세히 알고 싶다. 제조업체인가 판매업체인가? 자동차 배터리 말고는 판매하는 제품이 없는가? à 제조업체이고, 자동차 배터리만 생산한다, 판매와 유통은 우리가 하지 않는다. (언급되지는 않았으나 운송비는 JBC가 부담하는 것으로 가정함)

Structure

1. Cuba의 자동차 배터리 시장 추정,
 - A. 쿠바 자동차의 종류를 나눠, 쿠바 인구와 소득 수준을 바탕으로 자동차 수를 먼저 구하고,
 - i. 승용차
 - ii. 대중교통 (택시, 버스 등)
 - iii. 운송수단 (대/중/소형 트럭)
 - iv. 군용 및 정부 소유 자동차
 - B. 배터리의 수명주기를 참고하여 배터리에 대한 교체수요 및 신규수요를 도출함
2. 쿠바 시장 진출의 시기
 - A. 관세 변화 추이에 따른 JBC 와 CBE의 가격을 보고 두 회사의 가격 경쟁력을 비교
3. 진출 방법 (전략)
 - A. 25%의 시장을 확보하기 위해, 필요한 진입 프로세스를 나눠보고,
 - B. 각각의 단계에서 필요한 전략을 도출함

Analysis

1. 쿠바의 자동차 배터리 market size
 - A. 쿠바 자동차 총 대수
 - i. 승용차 대수(=승용차 보유 가능한 가계의 수)
(쿠바 전체 인구; 1천만 명 X 소득 수준 상위 20%) / 5인 = 400,000 대
 - ii. 대중 교통 및 화물 운송 차량의 대수 (= 승용차 대수의 10%)

= 40,000 대

iii. 군용 및 정부 소유 차량의 대수 (= 승용차 대수의 5%)

= 20,000 대 (※ 국가 소유이므로 JBC의 잠재 고객이 될 수 없음)

B. JBC가 타겟할 수 있는 자동차 배터리 시장의 winning ratio

i. 440,000 대 / 3년 (배터리 수명) X 25% = 37,500 개

2. 시장 진출 시기

A. JBC, CBE의 각 제품에 대한 가격과 품질 비교

	JBC	CBE
가격	\$15 (원가\$10+관세\$5)	\$12
수명	5년	3년
품질	좋은 편	나쁜 편
가격/수명	\$3/년	\$4/년

○

B. 지금 바로 진출하는 것을 권유함

- 절대가격은 CBE보다 비싸지만, 품질과 수명을 고려하였을 때, JBC의 제품은 50%의 관세를 부과받는 지금도 특정 고객층에게 충분히 경쟁력을 가질 수 있을 것으로 보임
- 앞으로 매년 \$0.5씩의 가격인하 가능성이 보장되어 있기 때문에 추가적인 시장 확대의 가능성이 높음
- 또한 판매 채널이나 마케팅 등 시장 진입을 위한 기본적 set up에 소요되는 시간과 또다른 경쟁자의 추가 진입을 감안할 때 미리 진출할수록 얻을 수 있는 이익이 충분히 존재함

3. 진출 방법

Target 시장 선택 à	진입 형태 결정 à	Legal process à	Setting up à	Operation
고급 승용차를 소유하고 오랫동안 사용하는 부유층 고객 층 대상으로 제품의 프리미엄 이미지 부각	1)수입 도매상 확보: Partnership 이나 Joint Venture 가 현실적인 대안 2)판매 채널 확보: 부유층 거주 지역에 위치한 소매점 중심	Nothing I know in particular (직접 설립이나 인수 는 이 부분에서 쿠바 의 법&제도상 힘들 것임)	지점 설립 직원 고용 시스템 build up ...	Marketing & sales 1)판매자 인센티브 exclusive contract promotion Bulk discount 2)구매자 인센티브 A/S guarantee

A. 진입 process

Conclusion

To wrap up;

- ✓ 쿠바의 인구와 소득 수준을 고려했을 때, 연간 15만개의 자동차 배터리가 소비되는 시장이며, JBC의 목표 달성을 위해서는 37,500 개의 판매가 요구됨
- ✓ CBE의 제품과 비교했을 때 JBC는 가능한 빨리 진출하는 것이 제품의 경쟁력을 확보하고 M/S를 늘일 수 있는 방법임
- ✓ 이를 위해서는, 파트너십이나 JV를 통해 수입 도매상을 확보하여 부유층 고객을 중심으로 한 프리미엄 마케팅이 필요함

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WC_Jamaican%20Battery%20Company%20by%20KJW.docx>

B_시청의 재정상태 악화 by KJW

Thursday, July 15, 2010
3:14 PM

케이스 문제 (0115 by KJW)

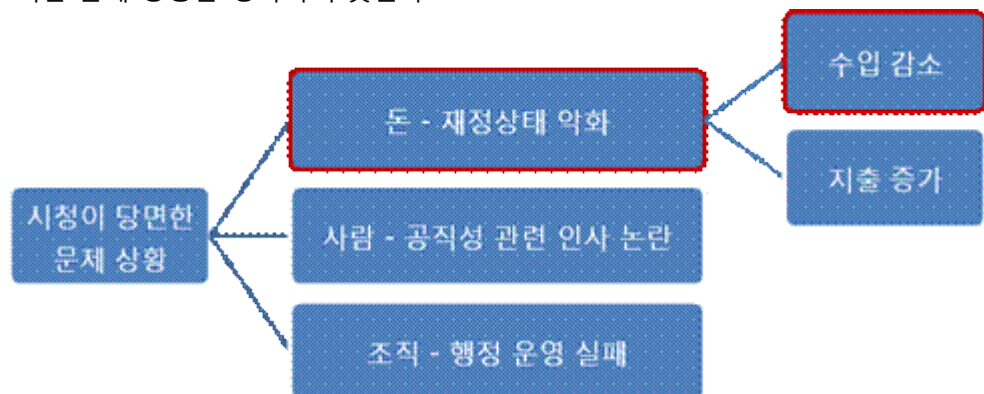
Client는 독일의 한 도시에 있는 시장(市長)은 당신에게 '요즘 도시 분위기가 좋지 않다.' 라고 말한다. 무엇이 문제인가?

Clarification

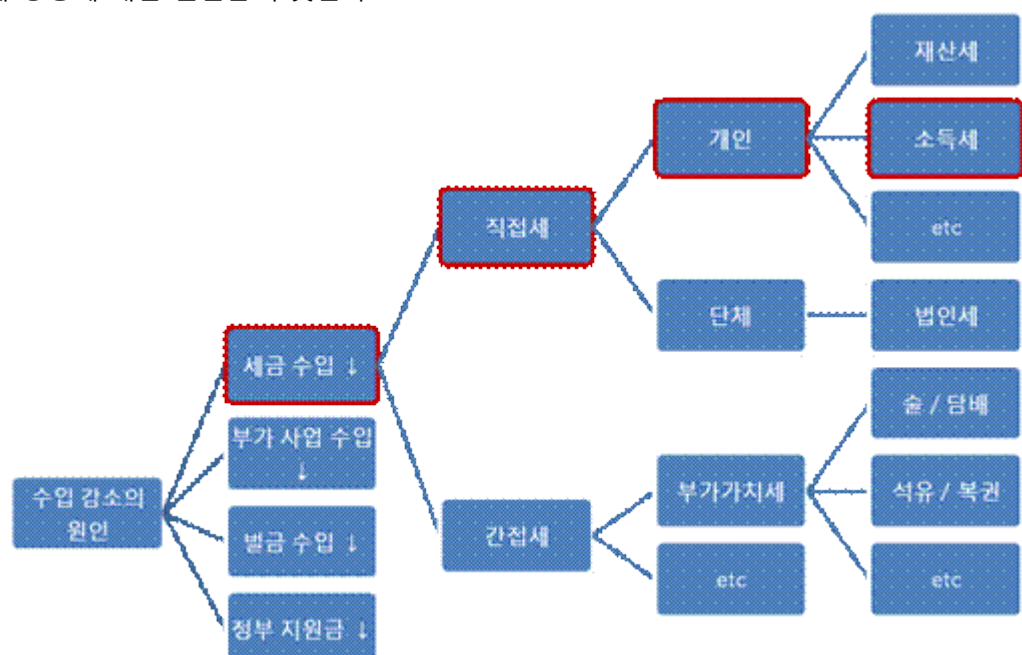
1. 도시의 분위기가 안 좋은 것이 어디에서 나타나는 현상인가, 공공인가 기업인가 개인인가? → 공공이다.
2. 공공의 영역이라면 시의 행정, 치안, 정치 등이 있을 것 같다. 이 중에 있다면 어디인가? → 시청의 문제이다.

Structure

1. 시청에서 드러난 문제 상황은 정확히 무엇인가?



2. 당면한 문제 상황에 대한 원인은 무엇인가?



Analysis

1. 문제점은 무엇인가?

- (=소득세가 감소한 원인은 무엇인가?)

A. 소득세 = 시인구 x 경제활동인구 비율 x 각 경제활동인구의 소득 x 소득세율

(※세율은 소득수준에 관계없이 일정하다고 가정)

시 인구 수: 변화없음

각 경제활동인구의 소득: 큰 변화없음

소득세율: 일정함

- **경제활동인구의 비율이 줄어 들고 있는 것이 문제**

2. 경제활동인구 비율이 줄어 들고 있는 이유는 무엇인가?

A. 경제활동인구 비율 = 경제활동인구 / 총인구

- 총인구의 수가 일정하므로 경제활동을 하는 인구가 줄어 들고 있는 것이 원인

i. 경제활동 인구가 유출되거나 (à 인구 감소)

ii. **능력을 상실하거나 (노령화 혹은 자연 재해, 전염병 등 대규모 인명 피해)**

iii. 가능한 경제활동이 줄어들거나 (à 실업률 증가)

B. 궁극적인 실제 원인은 도시의 사람들이 고령화 시대로 접어들면서 경제활동을 하지 못하는 사람들이 많아지고 있는 것임

Conclusion

1. To Wrap-up;

A. XX 시는 현재 재정 상태가 계속해서 악화되고 있습니다. 그 이유는, 소득세가 줄어들음으로 인해서 세금으로 인한 수입이 감소하고 있기 때문입니다. 소득세 수입이 줄어드는 것은, 도시의 인구가 고령화됨에 따라서 경제활동인구가 적어지고 있는 것이 가장 큰 원인으로 보여집니다. (Answer First!)

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WC_시청의%20재정상태%20악화%20by%20KJW.docx>

B_조미료사업부수익성악화 by GMS

Thursday, July 15, 2010
3:14 PM

케이스 문제 (0108 by GMS)

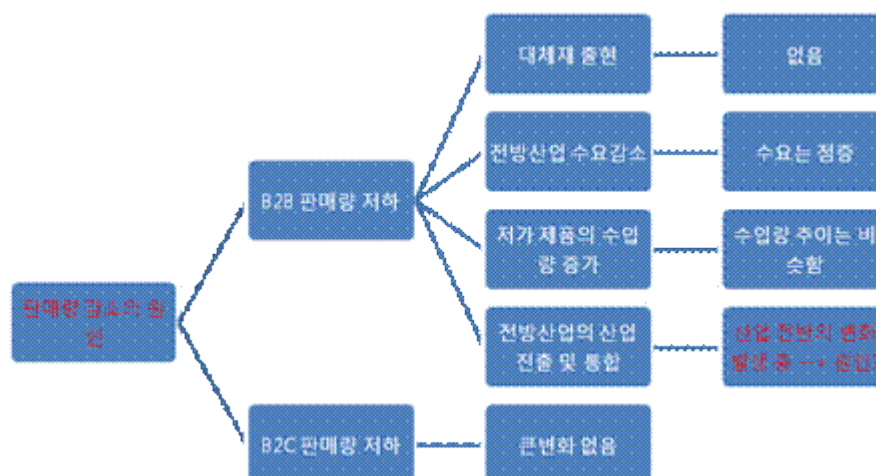
식품제조업의 조미료사업부문을 가지고 있는데 5년간 매출 및 이익이 감소 하고 있다. 그 이유는?

Clarification

1. 조미료 사업부문만의 문제인가? à yes
 2. 보유하고 있는 상품이 무엇이 있는가? à 설탕&소금 등의 일반적인 조미료로 보면 됨
 3. 매출과 이익의 구체적인 감소분을 알고 있는가? à 정확히는 모르지만 줄어드는 비율은 비슷함
 4. 감소 비율이 비슷하다면 비용문제보다 매출이 줄어드는 게 중요한 이슈인 것 같다. 매출 감소의 원인을 집중적으로 파고자 하는데 어떻게 생각하느냐? à ok
- ※전후방사업에 대해 명확히 clarify했으면 더 좋았을 것임

Structure

1.



Analysis

B2B 판매량이 줄어든 원인이 위의 4가지라면 그 중 핵심원인이 무엇인지 어떤 방법으로 규명해 낼 수 있는가?

1. 국내 설탕 시장의 내수/수입 비중에 대한 추이를 알아보면 됨

2. 자사 입장에서 B2B거래를 하는 업체의 사업 영역을 조사해야 함

A. 제과/제빵/스낵 제조 사업자들이 가장 큰 비중

- i. 이들은 실제로 설탕/소금 제조 사업에 진출하고 있는 것으로 드러났으며, 필요한 설탕 수요량에 대해 자급하고 있음

전방산업의 기업들이 후방통합을 이루고 있는 배경은 무엇인가?

1. 제과제빵 기업의 설탕사업 진출의 이유

A. 비용시너지

- i. 제과제빵의 value chain 각 단계에서 발생가능한 비용 상의 시너지는?

조달 (밀가루, 설탕 등)	제조 (제과, 제빵)	유통 to 판매 채널
유통 마진이 발생하지 않으므로 조달 원가가 저렴함	공급 유연성이 생기면서 재고 관리비용을 줄일 수 있음	n/a

B. 진입 상의 용이성

- i. 설비나 기술 투자에 대한 부담이 적을 것임
- ii. 원료 구하기가 어렵지 않음
- iii. 노동집약적인 산업, 투자액이 크지 않을 것임

Conclusion

조미료 사업 부문을 보유한 식품제조사 입장에서 우리의 action은?

1. What?

A. Where?

- i. How?

2. 기존 제품으로 대응

A. B2B에서 make up할 수 있는 방법을 찾는다

- i. 제과 제빵 이외에 타겟으로 삼을 만한 sizable한 전방 산업이 있는가?
 - 일단 없을 것 같고, 있어도 그 사업자 입장에서 조미료 사업의 후방통합이 어렵지는 않을 것임
- ii. 제과 제빵 사업자들에게 차별화된 새로운 가치를 제공할 수 있는가?
 - 설탕/소금은 commodity성 제품으로 제품 특징이나 가격 면에서 차별화 요인에 한계가 있음

B. B2C에 집중하여 B2B에서의 loss를 상쇄시킬 수 있을 만큼 매출을 올린다

- 설탕/소금 산업이 정체되었음을 감안할 때 B2C시장에서의 급격한 매출 증대는 힘들 것임

3. 조미료 사업 부문 내에서 새로운 제품을 출시하여 역량을 집중

A. 설탕/소금 말고 뭐가 많지 않을까? 이걸 더 얘기가 길어질 듯 하므로 이정도만...

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WC_조미료사업부수익성악화%20by%20GMS.docx>

B_음료회사의 포장원두소매업 시장 진입

10:45 AM

Q : 클라이언트는 음료회사입니다. 원두커피 시장에 진입하는 것을 고려중인데, 시장 진입을 해야 하는지, 진입해야 한다면 어떤 방식으로 진입해야 하는지를 말씀해 주십시오.

Clarification

A : 먼저 클라이언트가 어떤 음료회사이며, 원두커피시장에 진입하려고 하는 목적이 무엇인지가 궁금합니다.

B : 클라이언트는 음료를 조제, 배합, 바틀링, 유통하고 있으며, 예컨데 롯데칠성이라고 생각하시면 될 것 같습니다. 시장 진입 목적은 기존 음료 시장의 성장이 둔화됨에 따라 신규사업을 찾고 있습니다.

A : 원두커피 시장이라 함은 어떤 시장인지 알 수 있을까요? 주요 소비자는 누구이며, 저희는 수입 이후의 단계를 담당하는 것인지, 또한 어떤 형태로 원두를 판매하는 것인지가 궁금합니다. 제가 알기로는 현재 B2B를 대상으로 한 원두커피 시장이 굉장히 큰 것으로 알고 있습니다만.

B : 자사가 고려중인 원두커피 시장은 소매 고객을 대상으로 하고 있으며, 말씀하신 대로 원두를 수입한 이후, 소분 및 포장하여 리테일에 납품하는 과정에 참여할 계획입니다.

A : 알겠습니다. 자사는 원두커피의 소매유통시장에 관심이 있군요. 그렇다면 지금부터, 시장진입을 위해 체크해 보아야 할 기준이 무엇이고, 해당 기준에 부합하는지를 확인해 보겠습니다.

Structuring

A : 원두커피 신규 사업 진입 여부를 검토하기 위해서는 1) 시장의 매력도 2) 자사의 역량 3) 기존 사업에의 영향을 살펴봐야 합니다. 결국 신규 시장 진입의 목표는 그룹의 전사적 영업 이익 증가이기 때문입니다. 즉, 1) 과거, 현재, 및 미래(추정)의 시장 크기, 영업이익으로 대변할 수 있는 수익성마진이 얼마나 남는지 등을 살펴본 후, 2) 시장의 경쟁 강도, 자사의 이 시장에서의 역량과, 진입시 고려해야 할 기타 규제사항이 없는지를 살펴보고 3) 마지막으로 기존의 사업 부문에 영향을 주지는 않는지를 살펴보겠습니다. 위와 같은 프레임워크로 시장진입 여부를 판단한 후에는, 구체적인 시장 진입 전략을 생각해 보겠습니다. 어떻습니까?

B : 네 좋습니다. 그렇게 진행하시죠. 기존의 사업 부문에 영향을 주지 않는다고 하고 두 가지를 살펴봅시다.

Analysis

A : 혹시, 시장 크기에 대한 과거, 현재, 미래(추정) 자료가 있나요?

B : 네, 살펴본 결과 원두커피 시장의 전체 크기는 2009년 기준으로 연간 1600억원이며, 그 중 자사가 목표로 하고 있는 소매판매비율은 33%에 달합니다.

년도	시장크기	소매비율	소매시장크기
2007	1000	5%	50
2008	1300	20%	260
2009	1800	33%	600
2010E	2500	40%	1000

A : 말씀하신 내용을 살펴보니, 최근 3년 원두커피시장은 급격히 증가하였으며, 그 중 대부분은 소매 시장의 증가가 기여를 하였군요. 현재 소매원두커피 시장에서의 영업이익률은 얼마나 되나요? 기존 플레이어들의 재무제표를 통해 추정할 수 있을 것 같습니다.

B : 소매원두커피 시장의 영업이익률은 2009년을 기준으로 40%입니다.

A : 그렇다면, 자사의 2009년 매출과 영업이익률을 알 수 있을까요? 그리고 자사의 최근 매출 추이도 궁금합니다.

B : 자사의 2009년 매출은 약 3000천 억원, 영업이익률은 20%이며 최근 5년간의 매출은 정체되어 있는 상황입니다.

A : 현재 소매원두커피 시장의 시장 점유율을 알 수 있을까요? 시장이 급성장하기 시작한지 3년이 되지 않았기 때문에 아직 fragmented 되어 있을 수 있다고 생각하는데요, 뚜렷한 순위가 정해지기 시작했나요?

B : 현재 선두 업체의 시장 점유율은 2009년 매출을 기준으로 10%에 해당하며, 시장에는 약 20개 이상의 업체가 난립하고 있습니다.

A : 선두 업체가 10%라면 아직 소비자에게 각인된 명확한 1위 브랜드는 없다고 생각해도 될 것 같네요. 그렇다면, 소매커피시장은 현재 정체된 자사의 매출에 20%에 해당하는 규모를 갖고 있고, 2010년에는 약 400억원이 추가적으로 증가할 고성장의 시장입니다. 물론 경쟁 강도와 자사의 역량을 추가적으로 살펴봐야겠지만, 시장의 매력도 측면에서는 긍정적이라고 생각합니다.

A : 그렇다면 지금부터, 소비자들의 Key Buying Factor가 무엇이며, 자사가 해당 역량을 얼마나 보유하고 있는지 살펴보도록 하겠습니다. 이 과정에서 자사의 강점과 약점을 살펴보고, 구체적인 진입전략까지 살펴보겠습니다. 저는 커피 원두가 재배되고 소비되기까지의 과정을 단계적으로 조명해 보겠습니다.

원두의 확보	소분 및 진공포장	소매 shelf에 공급	소비자의 KBF
- 품질 - 가격	- 각종 설비	- 유통력	- 브랜드

제 생각에는 1) 유통력 2) 브랜드 3) 품질 4) 가격 5) 설비를 고려해야 할 것 같습니다. 먼저 유통력부터 살펴보겠습니다. 자사는 기존에 음료업체로서 강력한 유통망을 갖고 있습니다. 하지만 원두커피의 소매고객들에게 이 유통력이 효과적인지는 확인하지 못했습니다. 이를 위해서는, 구체적으로 고객 채널이 얼마나 오버랩 되는지를 봐야겠네요. 이에 대한 자료가 있을까요?

B : 살펴보니, 소매 원두커피의 판매 채널은, 백화점 / 할인점 / 원두커피전문점 / 편의점 입니다. 기존 음료와 겹치는 곳도 있고 겹치지 않는 곳도 있네요.

A : 알겠습니다. 생각해보니 판매 채널이 겹친다고 해도, 해당 채널안에서의 MD와의 교섭력도 중요할 것 같습니다. 예를 들어 E마트의 음료코너에 자사가 갖고 있는 교섭력이, E마트의 원두커피 코너에서도 레버리지 가능할 수 있는 것인지, 이를 위해서는 contract term이나 업계의 관행을 고려해 봐야 될 것 같습니다. 예를 들어, lump sum으로 계약을 하는지, item by item으로 계약을 하는지, 어느쪽이 교섭력을 갖고 있는지 등이 있습니다.

B : 말씀하신대로 업계 관행을 살펴보니, 자사의 유통력으로는 기존 시장에 진입하는데에 한계가 있음을 발견하였습니다. 당사의 교섭력은 원두커피 shelf에 입점에 크게 도움이 되지 않는 것으로 판명되었습니다.

A : 알겠습니다. 그렇다면 브랜드를 살펴보겠습니다. 브랜드에 있어서는 당사는 높은 인지도를 지닌 대중 브랜드를 몇몇 보유하고 있을 것으로 기대됩니다. 기존 브랜드가 자사가 목표로 하는 커피원두 시장의 고객과 겹쳐야 하고, 브랜드 이미지가 크게 상충하지 않아야 합니다. 예를 들면, 코카콜라 브랜드를 갖고 있는 원두커피를 소비자들이 선호할 것 같지 않습니다. 기존 브랜드에의 타격 역시 무시하지 못하구요. 자사가 레버리지 할 수 있는 브랜드의 풀을 알 수 있을까요?

B : 자사는 크게 탄산음료 브랜드 2종, 과일 음료 브랜드 3종, 그리고 캔커피 브랜드 2종을 보유 중입니다.

A : 말씀하신 캔커피 브랜드 2종 중에서 자사가 대상으로 하는 원두커피 소매 고객과 겹치는 브랜드가 있나요? 구체적으로는 타겟 세그먼트의 연령, 성별, 소득수준 등이 있을 것 같습니다.

B : 네 브랜드 X가 유사합니다.

A : 그렇다면, 자사는 원두커피 시장에서 레버리지 가능한 브랜드를 보유중이라고 생각합니다. 마지막으로 원두커피의 수급과 관계가 있는 품질과 가격 경쟁력을 보겠습니다. 이는 원두의 수급처와 계약 및 수송방식과 밀접하게 연결될 것 같습니다.

B : 원두 자체는 경쟁사와 큰 차이점이 없습니다. 자사 역시 기존 플레이어와 마찬가지로 국제적인 원두커피 도매상과 거래할 계획입니다.

A : 알겠습니다. 마지막으로 설비는 어떠한가요? 소분 및 진공포장 설비를 확보하는데에 시간이나 비용적인 면에서 큰 어려움이 있습니까? 기본적으로 고가의 설비는 아니라고 생각합니다.

B : 해당 설비는 염가로 매입할 수 있습니다.

Conclusion

A : 지금까지의 상황을 정리해 보면, 자사는 급격히 성장하고 있는 소매 원두커피 시장으로 진입하기 위해서 활용 가능한 브랜드를 갖고 있으나, 유통력에 있어서 부족한 역량을 갖고 있습니다. 자사의 진입방식은 크게 두 가지가 있습니다. 기존에 시장에 존재하는 업체와 협력하거나, 자사의 고유한 유통력을 키우는 방법입니다. 구체적으로는, 향후에 소매 원두커피 시장에서 주요한 채널을 위주로 납품을 하고 있는 회사를 인수하거나, 파트너십을 맺고 자사의 브랜드를 납품할 수 있어야 합니다. 현재 시장은 20여개 이상의 업체가 난립하고 있는 상황이기 때문에, 자사와의 파트너십을 통해 강력한 선두 업체로 성장하고자 하는 의지를 가진 업체들이 분명히 존재할 것입니다. 소매 브랜드의 특성상 반복되는 구매를 통해 로열티가 생길 것이고, 자사는 원두커피 시장에서의 "맥심"이나 "네스카페"가 되어야 합니다.

B_벤딩머신

Saturday, August 07, 2010
4:12 PM

Q : 벤딩머신을 설치, 물류 공급, 관리를 푸는 경우인데 수익성 저하중임

산업

비즈니스모델(세그먼트)

스넥만 파는 벤딩머신 (음료가 아님)

오피스 밀집 지역

경쟁력

벤딩머신당 수익성 저하 :

특정 spot의 수익성 저하

특정 물품의 수익성 저하

기계구입비용 / 운영 / 관리 비용의 증가

매출액 감소의 원인은? :

벤딩 머신 자체의 구입 행태가 줄었음 (근처의 소매점, 회사내의 소매점 증가)

스넥류의 구입 행태가 줄었음 (스넥 자체를 사람들이 기피함)

자사의 판매 스넥에 대한 구매 행태가 줄었음 (다른 종류의 스넥을 선호함)

벤딩머신 시장에서의 소비자의 KSF :

가격

트렌디한 물품의 구비성

저칼로리의 제품에 대한 기호가 늘어났음

물품의 다양성

접근성

지불 방식의 편의성

B_버스중앙차로제로 인한 교통혼잡해결

Thursday, July 15, 2010
3:11 PM

케이스 문제 (0105 by GMS)

버스중앙차로제 도입 이후 출퇴근 시간대에 혼잡지역 중심으로 기차현상이 생김으로인해 버스 승객의 대기시간이 가중되고 있다. 어떻게 하면 줄일 수 있을까?

Clarification

1. 중앙차로제 전에도 병목현상이 있었나? à 있었으나 제도 변경 후 더 심해졌음
2. 실제로 어떤 지역에서 생기는가? à 강남역, 종로 등지에서 자주 발생한다
3. 기차현상이 생기는 원인을 알아내어 그것을 제거하는 방법을 생각하는 식으로 풀겠다, 맞는가?
à ok

Structure

1. 기차 현상의 원인 찾기 (버스의 승하차 과정 break down)

과정	중앙차로 진입 à	정류장 도착 후 대기 à	정류 지점에 정차 후 승객 승하차 à	출발
가능한 원인				

2. 원인을 발생시키는 root cause 찾기
3. 원인을 제거하기 위한 대안

Analysis

1. 기차 현상의 원인 찾기 (버스의 승하차 과정 break down)

과정	중앙차로 진입 à	정류장 도착 후 대기 à	정류 지점에 정차 후 승객 승하차 à	출발
가능한 원인	차량 통행량이 많은 곳에서 버스의 진입시간이 길어짐	버스가 너무 많아 정류장에서 대기시간이 길어짐	승객이 너무 많아 승하차 시간이 지체됨	없음

- 2.



- ➔ 요금결제 방식이 대부분 교통 카드이고, 승객이 몰릴 때에는 카드 찍는 데에서 lead time이 발생함

Conclusion

3. 카드 찍는 시간을 효율적으로 줄이기 위한 방안은?

A. 버스 내에 여러 군데 카드 찍는 기계를 설치

- i. 기차 현상을 일으키는 버스에 대해 모두 설치해야 하나, 특정시간 특정장소에서만 문제가 발생하므로 효율적이지 않음

B. 승차 전/하차 후 정류장에서 찍게 하는 방법

- i. 특정 혼잡 정류장 위주로 정류장 시스템 개선하면 더 효율적일 수 있음

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WA_버스중앙차로제로%20인한%20교통혼잡.doc>

케이스 문제 (0105 by GMS)

버스중앙차로제 도입 이후 출퇴근 시간대에 혼잡지역 중심으로 기차현상이 생김으로 인해 버스 승객의 대기시간이 가중되고 있다. 어떻게 하면 줄일 수 있을까?

Clarification

1. 중앙차로제 전에도 병목현상이 있었나? à 있었으나 제도 변경 후 더 심해졌음
2. 실제로 어떤 지역에서 생기는가? à 강남역, 종로 등지에서 자주 발생한다
3. 기차현상이 생기는 원인을 알아내어 그것을 제거하는 방법을 생각하는 식으로 풀겠다, 맞는가?
à ok

Structure

1. 기차 현상의 원인 찾기 (버스의 승하차 과정 break down)

과정	중앙차로 진입 à	정류장 도착 후 대기 à	정류 지점에 정차 후 승객 승하차 à	출발
가능한 원인				

2. 원인을 발생시키는 root cause 찾기
3. 원인을 제거하기 위한 대안

Analysis

1. 기차 현상의 원인 찾기 (버스의 승하차 과정 break down)

과정	중앙차로 진입 à	정류장 도착 후 대기 à	정류 지점에 정차 후 승객 승하차 à	출발
가능한 원인	차량 통행량이 많은 곳에서 버스의 진입시간이 길어짐	버스가 너무 많아 정류장에서 대기시간이 길어짐	승객이 너무 많아 승하차 시간이 지체됨	없음

1. 승하차 시간이 지체되는 원인 찾기 (시계열로 분석)

- ➔ 요금결제 방식이 대부분 교통 카드이고, 승객이 몰릴 때에는 카드 찍는 데에서 lead time이 발생함

Conclusion

1. 카드 찍는 시간을 효율적으로 줄이기 위한 방안은?
 - A. 버스 내에 여러 군데 카드 찍는 기계를 설치
 - i. 기차 현상을 일으키는 버스에 대해 모두 설치해야 하나, 특정시간 특정장소에서만 문제가 발생하므로 효율적이지 않음
 - B. 승차 전/하차 후 정류장에서 찍게 하는 방법
 - i. 특정 혼잡 정류장 위주로 정류장 시스템 개선하면 더 효율적일 수 있음

원본 위치 <file:///C:/WDocuments%20and%20Settings/W고명석/My%20Documents/Downloads/W0105_표--택원%20문제%20by%20GMS.docx>

Call Center Technology 회사.

Monday, August 23, 2010
5:37 PM

대기업(현대카드)의 call center 같은 곳들의 운영상 문제점을 찾거나, 생산성을 모니터링 하는 일이다. 고객 만족도나 비용 등. 근데 최근에 A라는 회사가 이러한 서비스 + 직원 Training까지 제안하면서 자기 회사를 사달라고 했다. 살래 말래?

+이 solution을 써봤더니 현대카드에서 트레이닝비용이 15%, 생산성이 4% 향상되었다고 한다. 콜센터는 13개이고 직원은 1만명, 기존의 트레이닝 비용은 2000만 달러이다.

Before

10,000명 X Alpha 수익

2000만 트레이닝 비용

After

10,000 X Alpha (1.04) 수익

2000만 X (85 / 100) 트레이닝 비용

Difference

$10,000 \times \text{Alpha} \times 0.04 + 2000\text{만 달러} \times 15 / 100 = ?$