

<정리됨>

Sunday, August 29, 2010
3:31 PM

ING_단말기 판매 가격 인하 전략

2009년 1월 11일 일요일

오후 3:22

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:///C:/WDocuments%20and%20Settings/W고명석WMy%20DocumentsWDownloadsW20090105_송씨---비송---값%20媛-寃-李%20췌.docx>

ING_한국과 일본 사이에 철도를 위한 해저터널을 뚫어야 할까?

Sunday, August 29, 2010
4:28 PM

- 사업성을 검증하면 된다. 대의명분은 만들 수 있다.
- 사업성을 위해, 예상 고객들과 그들의 Key Buying Factor를 국제 철도가 만족하는지 살펴보자.
 - 예상 고객은 : 여객 / 비즈니스 / 화물 임.
 - 이들의 KBF는 가격 / 운송시간 / 기타 (접근성, 운행패적성) 등임
 - 먼저 비즈니스(운송시간이 김)와 화물(애매함, 비행기보단 느리고 배보다는 비쌌)은 배제 가능
 - 여객 고객(대부분 서울 - 도쿄라고 가정) 에게 경쟁자인 비행기와 선박을 비교해 보자.

	해저터널 철도	비행기	선박
가격	중간	비쌌	싸다
운송시간	KTX 속도 기준으로 10시간	2시간 내	아주 길다
역의 접근성/ 편의성	?	?	뱃멀미

- 여객 고객에게 있어서 해저터널 철도는 비행기보다 "조금" 싸면서, 운항 시간은 "다섯 배"가 긴 교통 수단임. 더구나 비행기의 가격은 지속적으로 하락되고 있는 추세임. 서울 부산간의 KTX 노선도 "저가항공사"의 적극적인 취향으로 밀리고 있다고 알고 있는데, 한국과 일본 내에도 "저가항공사"의 국제 근거리선 취향으로 향후 비행기 운행단가를 지속적으로 하락될 것임. 결정적으로, 이는 해저터널 철도의 공사비 회수라는 관점에서 본다면 더더욱 부정적임.
- 또한 한국 정부 입장에서 득과 실을 고려해 보는 것도 방법임
 - 장기적으로 향후에 중국에서의 철도가 이어진다면, 철도의 끝이 부산이 아님 도쿄가 될 수 있음.
 - Terminal의 장점을 굳이 일본측에 제공할 필요는 없음.
- 굳이 사업성을 제고해 본다면,
 - 서울/부산/일본어딘가/도쿄를 Seamless 하게 연결하는 패키지 상품을 기획해 볼 수는 있음
 - 유레일의 쿠셋처럼 침대칸을 제공하는 방법도 있음. 한일간 관광객에게 숙박비용을 줄일 수 있다는 점은 분명 매력적임.

에버랜드 그룹은 호텔과 아쿠아랜드 중에 무엇을 먼저 만들어야 할까?

Thursday, August 26, 2010
9:56 AM

- 에버랜드 그룹의 현재 사업 포트폴리오를 알고 싶습니다. (테마파크와 캐리비안베이, ...)외에 어떤 사업 부문이 있나요?
- 호텔과 아쿠아랜드의 건립에 수익 극대화 외에 목적이 있나요?

- 예상되는 각 각의 incremental revenue는 얼마인가?
 - 아쿠아랜드
 - 기존 방문 고객층에게 아쿠아랜드 패키지 상품은 매력적인가?
 - 기존 고객층은 누구인가?
 - 그들에게 매력적인가?
 - 하루 방문 스케줄에 포함될 수 있는가?
 - 아쿠아랜드 스탠드얼론 상품은 매력적인가?
 - 아쿠아랜드라는 상품이 매력적인가?
 - 에버랜드 그룹에 위치한 아쿠아랜드가 매력적인가?
 - 호텔 : 에버랜드 고객들은 숙박이 필요한가?
 - 에버랜드 그룹 내와 인근지역은 하루를 초과한 관광 시간을 요구할만큼 매력적인가?
 - 그렇다면, 에버랜드 자체적으로 숙박 시설을 건립해야 하는가? 다른 옵션은 없는가?
- 초기 투자비용 및 연간 운영비용은 얼마나 되는가?
 - 부지
 - 건물
 - 시설
 - 운영 인력 및 노하우 확보 (아쿠아리움은 특히..)
- 파이낸싱 및 실행계획은 어떻게 되는가?
 - 차입금이 필요하다면 얼마나 빌려올 것이며 향후 예상되는 회수는 언제인가?

원본 위치 <<file:///C:/WDocuments%20and%20Settings/Eugene%20Goh/My%20Documents/Downloads/WBlank.doc>>

약국 프랜차이즈, 수익성 분석

Monday, August 23, 2010
1:20 PM

미국의 약국 프랜차이즈가 있다. 근데 어떤 지점은 수익률이 미친듯이 낮고, 어떤 지점은 높다. 수익률에 영향을 미치는 드라이버는 무엇이며 가장 큰 문제는 무엇일까?

- 약국의 비즈니스 모델이 다름
 - Sales Breakdown and PLP
 - 영업시간
 - 점포의 크기
 - 구매 방식 (ex drive through)
 - 판관비 비용구조 (임대료, 인건비, 등 기타 고정비)
- 해당 영업 지역의 고객 특성이 다름
 - 수
 - 약국 이용과 관련된 거시지표 (고령화 비율, 가처분소득, etc)
 - 근처 대형 병원과의 거리
- 경쟁구도가 다름
 - 타 경쟁업체의 수와 질
 - 자사 점주의 경영 마인드 및 리더쉽

테마파크의 대기시간

Monday, August 23, 2010
1:20 PM

Q : 놀이동산에서 사람들이 기다리는 시간이 전체 입장 시간 중에 몇퍼센트나 차지할까?

- 어떤 놀이공원인가?
 - 에버랜드 같은 놀이기구와 식음료가 있는 곳이라고 생각하면 되나?
- 이것을 구하는 목적이 무엇인가?
 - 매출 증대인지, 고객 만족도 제고인지, 원지에 따라 나중에 개선방안에 다르게 나올 것 같다.
- 기다리는 시간의 구체적인 정의는 뭔가?
 - 줄에 서있는 시간인가 아니면 놀이기구를 타기 위해 마음을 먹고 실제 타기까지 소요되는 모든 시간인가?
 - 연 평균이라고 생각하면 되나?
- 가정
 - 방문하는 고객은 평균적으로 오전과 오후의 피크를 기점으로 정규분포를 이룰 것이다. (중간은 점심시간)
 - 놀이기구는 고선호, 중선호, 저선호로 구분할 수 있으며, 순서대로 포화됨.
 - 각각의 놀이기구마다 분당 고객 처리능력을 갖고 있음.
 - Waiting time은 "놀이기구를 타고 싶은 마음을 먹은 고객이 실제 놀이기구를 타기까지의 소요 시간"임.
- 그래프를 그리고, 해당 capa의 위로 튀어나오는 시간들이 있을 건데, 그것들이 waiting time이다.
- 추가로 고객이 느끼는 대기시간을 줄이려면
 - 실제 대기시간을 줄이기
 - 기구 운행시간 줄이기
 - 심리적 대기시간 줄이기
 - Fast ticket
 - 기다리면 보상
 - 기다리면서 fun

현대차의 Ferrari 인수_v2

Thursday, July 15, 2010
3:01 PM

고객사는 현대자동차이다. Ferrari가 매물로 나왔는데, M&A를 고려하고 있다. 해야 할까 말아야 할까? (Bain)

- 왜 인수를 고려하나? 왜 하필 Ferrari인가?
 - 전략적 인수
 - 신규 세그먼트(스포츠카) 진입
 - 기존 세그먼트에서의 시너지 창출
 - Ferrari의 유형자산 - 기술, 디자인, 생산설비, 영업망 등
 - Ferrari의 무형자산 - 브랜드
 - 재무적 인수
- 현대차는 누구인가?
 - Product / Price / Region / Market Share
- Ferrari는 뭔가?
 - Product / Price / Region / Market Share
- M&A를 통해 이루고자 하는 구체적인 목표는 무엇인가?
- Ferrari는 해당하는 목표를 이뤄줄 수 있는가?
- 한다면, 어떻게 하나? 안 한다면, 다른 제안은?

J: Ferrari라는 회사에 대해서 자세히 알고 싶다. 어느 나라의 회사이며 어떤 제품을 누구에게 팔고 있는지를 알고싶다.

I: 이태리의 회사이며 최고급 스포츠카를 만들어서 부유층 고객에게 팔고 있다.

J: 현대자동차는 최고급 스포츠카가 아닌 세단, 경차, SUV등을 만들어서 일반 중산층 고객에게 판매하는 것으로 알고 있는데 맞는가?

I: 맞다.

J: 왜 매물로 나온 것인지 알 수 있는가?

I: 경영 환경이 악화되었기 때문이다.

J: 그렇다면 현대자동차가 M&A를 하려는 목적은 무엇인가?

I: 무엇일 것 같은가?

J: 크게는 두 가지로 나누어서 생각해 볼 수 있을 것 같다. 스포츠카 시장에 뛰어들거나, 기존 제품라인을 유지하거나. 내 생각에는 후자에서 페라리의 브랜드파워, 기술력을 얻고자 생각할 것 같다. 어떻게 생각하는가?

I: 맞다. 현재는 스포츠카 시장에 뛰어들 생각은 없고, 현대의 브랜드파워와 기술력을 얻고자 한다.

J: 브랜드파워와 기술력이 더 필요한 이유는 무엇인가?

I: 유럽시장 진출을 위해서이다. 유럽시장에서 현대는 저가자동차라는 인식이 강하기 때문에, 이것을 극복하고싶다.

J: 그렇다면 문제는 현대자동차가 이 M&A를 통해서 브랜드파워와 기술력을 얻을 수 있는지, 그리고 그것이 유럽시장에서의 현대차의 시장지위를 상승시킬 수 있는지에 대해서 대답하는 것이 될 것이다.

I: 아주 좋다. 계속 해 보라.

J: 생각할 시간을 갖고 말씀드리겠다.

I: 좋다.

J: 크게는 먼저 이 합병이 투자논거를 정당화하는지를 알아보고 싶다. 두 번째로는 M&A가 가능한지를 살 펴보고 싶다. 마지막으로 M&A에 따르는 부작용에 대해서도 예측을 해보고 싶다. 먼저 이 투자논 거가 정당화되는지 알기 위해서는 Value Chain의 각 단계에서 매출과 비용측면에서 어떤 효과가 날 것 인지 측정해 보는 방법이 좋을 것이다.

I: 해 보라.

J: 현대자동차의 Value Chain은 R/D > 조달 > 제조 > MKT > Sales > A/S 라고 알 고 있다. 맞는가?

I: 맞다.

J: 그렇다면 R/D부터 보자. Ferrari의 기술력이 현대자동차의 R/D에 도움을 줄 수 있는지 살펴보아야 한다. 먼저 R/D라는 것의 실체를 좀 더 자세하게 보는 게 좋을 것 같다. R/D의 핵심은 크게 엔진, 차체, 디자인 등으로 나눌 수 있을 것 같다.

I: 좋다. 어떤 것 같은가?

J: 엔진부터 보자면, Ferrari의 스포츠카 엔진 기술이 추구하는 것은 폭발적인 힘, 스피드일테고, 현대 자동차의 제품군은 정숙성과 같은 부분일 것 같다. 맞는가?

I: 맞다.

J: 그렇다면 일단 엔진 기술은 추구하는 바가 다르기 때문에 어려울 것 같다. 어떻게 생각하는가?

I: 내 생각도 그렇다. 차체도 마찬가지로 일 것 같다. 디자인은 어떤가?

J: 역시 Ferrari의 디자인 기술이 SUV, 세단, 경차 등에 대한 노하우가 있는지가 중요할 것이다. 내가 알 기로는 Ferrari는 스포츠카만을 위한 디자인을 하므로 역동성과 힘, 아름다움을 강조할 것 같고, 현대자 동차는 안전성과 편안함 등을 강조할 것 같다. 어떤가? 호환성이 있는가?

I: 두 가지 디자인은 완전히 다른 것이다. 이야기 해 보니 디자인에서도 큰 메리트는 없을 것 같다.

J: 좋다. 그렇다면 조달부분으로 넘어가 보자. 조달은 부품과 철판 등의 재료 조달을 말하는 것인 데, 이 부분에서 현대자동차가 Ferrari에 쓰이는 부품을 호환시킬 수 있는가가 중요할 것 같다. 하지만 내 생각 에는 일단 Ferrari는 조달하는 부품의 양이 매우 적은데다가 역시 스포츠카를 위한 부품일 공산이 클 것 같다. 어떤가?

I: 역시, 부품은 호환불가능이다.

J: 그렇다면 조달도 마찬가지로 생각한 목표를 달성하기는 어려울 것 같다. 제조로 넘어가보자. 제조부 문에서 노하우를 전수받아서 제품의 질을 높이는 방법도 물론 있을 것이다. 그렇다면 역시 Ferrari의 스포츠카 제조 기술력이 현대의 SUV, 세단, 경차에 적용 가능한지를 알아봐야 할 것이다. 그런데 Ferrari 는 수제 자동차 아닌가?

I: 맞다. 조립은 수작업으로 하고 있다.

J: 현대자동차는 완전 자동화 공장 아닌가?

I: 맞다. 현대차는 인력이 공장관리만 한다.

J: 스포츠카와 다른 차종의 조립 과정이 비슷한 부분이 많은가?

I: 그렇지 않다.

J: 그렇다면 이 부분도 역시 힘들 것이라고 생각된다. 세단 등의 현대차 제품군을 조립한 경험이 없는 데다가, 조립 방식도 수작업과 자동화로 완전히 다르기 때문이다.

I: 그럴 것 같다. 마케팅으로 넘어가 보자. 마케팅은 어떤 의미가 있는가?

J: 마케팅은 기존 현대차가 약세를 보였던 유럽지역 소비자들에게 현대차의 브랜드 이미지를 제고하는 효과가 있을 수 있다고 생각한다. 그러기 위해서는 먼저 소비자들에게 현대차와 Ferrari가 어떤 브랜드 이미지를 가지고 있는지를 알아보고, 이 둘이 어떤 효과를 낼 지를 살펴보면 되겠다.

I: 좋다. 해 보자. 브랜드 이미지란게 뭐가?

J: 그 기업이 가지고 있는 제품별 value proposition의 총 합이라고 생각된다. 즉 현대차는 세단, SUV,

경차의 각 제품별로 제시하는 가치의 합이 될 것이다. 그렇다면 세단부터 차근차근 보자. 세단에서 현대차의 value proposition은 어떻게 되는가?

I: 너무 자세하게 들어간다. 그냥 간단하게 하이, 미들, 로우-엔드로 나누어서 생각해 보자.

J: 좋다. 전체 차 시장을 제품군별로 나누고, 각 제품군별로 3단계 엔드로 나누어서 맵핑해 보면, 현대차는 역시 세단, SUV, 경차에서 미들엔드에 속하고, Ferrari는 스포츠카에서 하이엔드에 속한다. 질문으로 돌아가서 생각해 보면, 브랜드 이미지 제고에 전혀 도움이 될 것 같지 않다. 오히려 페라리의 브랜드 이미지만 격하될 수 있을 것 같다. 제품군이 전혀 겹치지 않기 때문이다.

I: 좋다. 브랜드 가치가 제품별로 가지고 있는 이미지라고 했을 때, Ferrari가 현대차에 도움을 줄 것 같지는 않다.

J: 이런 상황에서는 영업과 A/S에서도 투자논거를 정당화 시킬 수 있을 것 같지가 않다. 따라서 이 M&A deal은 하지 않는 것이 좋다고 생각한다.

I: 좋다. 옳은 판단이라고 생각한다. 그렇다면 상황을 바꿔보자. 당신이 현대차의 회장인데, 방금 위에서 말한 투자논거를 달성하기 위해서 어떻게는 M&A를 해야 한다. 적대적 M&A도 가능하다고 할 때, 어떤 기준으로 어떤 회사를 결정할 것인가?

J: 역시 위에서 생각한 대로 프레임을 짜 보면 먼저 제품라인이 겹쳐야 하고, 각 제품라인에서 하이엔드에 속하는 브랜드 이미지를 가지고 있어야 한다. 또한, 지역적으로 유럽시장에 강점이 있어야 하고, 조달과 제조역량에서도 잇점이 있어야 한다. 그 다음에는 인수 가능성을 보아야 할 것이다.

I: 인수는 규모에 관계없이 다 할 수 있다고 치면, 어떤 회사를 인수할 것인가?

J: 렉서스가 좋을 것 같다. 내가 생각하기에는 위의 모든 조건을 만족하는 회사인 것 같다.

I: 음, 나는 아우디가 좋을 것이라고 생각했는데. 아무튼 수고했다.

Bain

Clarification

Q: 현대차가 왜 Ferrari를 인수하고 싶어할까요?

A: 왜 그럴것 같습니까?

Q: 제 생각엔 현대차의 브랜드 이미지 제고, 새로운 차종으로의 진입, 새로운 지역으로의 진입, 투자수단 자체로의 선택 등이 있을 것 같습니다.

A: 그럴 수 있을 것 같습니다. 구체적으로는 CEO가 글로벌 시장으로 진출하고 싶어하고, 그의 수단으로 중저가에서 머물러 있는 현대차의 이미지를 끌어올리고 싶어하십니다.

Q: 왜 Ferrari인가요? 인수 가능한 추가적인 Auto Maker는 없나요?

A: 시장에 나온 매물이 Ferrari인데, 생각해 보니 Audi도 시장에 나왔군요.

Q: 인수할 수 있는 여력은 있습니까?

A: 자본을 조달하여 인수할 수 있습니다. 다소 부담은 됩니다.

Structure & Analysis

Ferrari 인수를 통해 현대차는 글로벌 진출을 성공할 수 있을까?

Ferrari를 인수 했을 때에 얻을 수 있는 가치는 다음과 같습니다.

R&D 기술 -> 자동차 생산 라인 -> **브랜드** -> 영업 및 유통망

이 중에서, 생산과 영업 및 유통망은 시너지가 나기 힘들며, 인수의 목적과도 크게 부합하지 않습니다. Ferrari와 같은 Luxury Sportscar의 생산라인과 현대차의 생산라인이 시너지가 날 것 같지 않네요.

또한 영업 및 유통망도 완전히 다른 세그먼트를 다루고 있습니다.

따라서, 현대자동차가 Ferrari의 R&D 기술과 브랜드를 얻었을 경우 시너지가 발생하는지를 확인하고자 합니다.

먼저 R&D를 보겠습니다.

R&D 역량:

	엔진	디자인
Ferrari	평균 5000cc 이상, 고속주행 엔진	스포츠카 Look
현대차	평균 3000cc, 범용 엔진	세단, SUV

R&D 역량은, 현대차가 필요로 하는 역량과는 부합하지 않습니다.

브랜드:

고가			Ferrari	
중가	현대차	현대차		
저가				
	세단	SUV	스포츠카	?

브랜드 역시, 현대차가 원하는 브랜드의 고급화에는 기여하기 힘들 수 있습니다.

Conclusion

따라서, 현대차가 Ferrari를 구입하는 것은 애초의 목표에 기여하기 힘들 것 같습니다. 많은 부채를 부담하며 리스크를 떠안고 진출하는 만큼, 더욱 적절한 매물에 관심을 기울이거나 인수 자체를 포기하는 방법도 있을 것 같습니다.

여러 면에서 봤을 때, Ferrari 보다는 Audi가 더욱 적합한 매물이라고 생각합니다.

음료수 제조사가 햄버거 판매점을 만드려고 한다. 사업성을 검토해봐라.

Monday, August 23, 2010
2:20 PM

- 왜 신사업이 필요합니까?
- 왜 햄버거 프랜차이즈 시장이며, 진출을 통해 자사가 기대하는 사업성이란 구체적으로 무엇입니까?
 - 기존 사업부문 정도의 수익률이면 됩니까? 아니면 월등한 수익성을 원합니까?
- 자사의 현재 사업부문, 제품군, MS, Value Chain에서 위치를 알려주세요.

- 햄버거 시장은 매력적인 시장인가?
 - 누가 고객인가요?
 - 시장 크기 / 성장성 / 수익성
- 자사는 햄버거 시장에서 경쟁력이 있는가?
 - 햄버거 시장의 KBF는 무엇이며, 자사의 강점이 활용될 수 있는가?
 - 제품력
 - 가격
 - 접근성
 - 브랜드
 - 기본적으로 필요한 것들을 확보 가능한가? (진입장벽이 있는가?)
 - 원재료 확보 > 재료 중간 가공 > 각 지점에 공급 > 각 지점에서 조리 및 판매
 - 현재의 경쟁강도는 어떠한가? (선도 업체가 있는가 아니면 영세 업체의 경쟁종인가)
- 진입방법은 어떠한고, 자사에게 필요한 역량은 무엇인가?
 - Make or Buy
 - 프랜차이즈 or 직영

스킨 케어 화장품 미국 회사의 신규 세그먼트 진입

Monday, August 23, 2010
4:31 PM

- 각 시장의 성장은 어떤가요?
 - 기존 시장 : 성장이 인구증가와 겨우 비례하고 있음
 - 진입 고려 시장 : semi-invasive product (보톡스, 필러, 다소 medical한 제품) 시장
- 자사는 어떤 제품군을 만들고 있으며, value chain에서 어디까지 갖고 있나요?
- Semi-invasive product란 어떤 제품군이 있습니까?

- 이 시장은 매력적인가?
 - 시장의 크기 / 성장성 / 수익성
 - 주 고객층의 특징
- 자사는 semi-invasive 시장에서 경쟁력을 갖추고 있는가?
 - KBF는 무엇이며, 자사의 역량이 활용될 수 있는가?
 - 제품력
 - 성능
 - 안정성(부작용 적음)
 - 브랜드
 - 인지도
 - 가격
 - 유통력
 - 병원 및 약국 영업망
 - Sales representative
 - 기본적으로 필요한 것들을 확보 가능한가? (진입장벽이 있는가?)
 - 현재 이 시장의 경쟁 강도는 어떠한가, 주요 리딩 플레이어의 프로파일은 어떠한가?
- 진입한다면, 어떤 방식으로 / 진입하기 어렵다면, 손 놓고 봐야만 하는가?
 - 자사의 제품군 중에서, 미용과 관련된 프로젝트를 개발한다.
 - 예를 들면, 셀룰라이트를 제거해 주는 피부 자극 방망이를 로레알이 출시했었는데, 이는 비의학적이면서 미용적인 효과를 제공해 준다. 또한 핫 바디 젤처럼, 다이어트를 도와주는 기능성 비의학적 화장품 세그먼트도 분명히 커질 것이다. 해당 세그먼트에서 자사의 브랜드를 이용하자.

미국 대학병원의 송도 진출 검토

Monday, August 23, 2010
12:56 PM

미국 대학병원이 인천 송도 경제특구에 진출해야 할지 말아야 할지 고민 중이다. 의사 결정을 돕기 위해서 어떻게 Approach 할지 말해 달라.

- 미국 대학 병원은 뭔가?
 - 종합병원입니까? 전문화된 병원입니까?
 - 미국내 프레전스?
- 진출의 목적은 무엇인가요?
 - 환자 치료를 통한 수익 극대화
 - R&D 기지 확보
- 왜 송도에 진출을 검토중인가요?
- 송도 경제특구는 매력적인가?
 - 대학 병원에게 유의미한 특성을 가진 환자수가 확보될 것인가? (송도니까 국내 + 국외)
- 송도 경제특구에서 이 미국 대학병원이 경쟁력을 갖고 있는가?
 - 구체적인 business model 및 경쟁사
- 진입 형태, 규모, 및 기타 규제 검토
 - Greenfield or JV

한국의 국가경쟁력을 평가해 보라

Monday, August 23, 2010
5:25 PM

- 평가하는 목적이 뭔가요?
- 국가 경쟁력이란 무엇인가요?
- 한 국가를 다른 나라와 비교할 수 있는 정량적 정성적인 지표
- 국가의 구성요소인 : 정부, 기업, 가계 별 목적에 관해서 고민해볼 수 있음, 해당하는 주체별로 Key Assessment Factors를 도출 한 뒤,

	정부	기업	개인
지금 잘하나?	국내 치안 / 국방 도로, 항만, 공항, 대 중교통 등의 인프라 사법부 사회 안전망 의료 시스템	매출 규모 수익성	학력 어학 건강 기술 1인당 GDP
앞으로 잘 할 수 있나?	재정 건전성 윤리 의식	기업 산업의 편중성 재무적 건전성	국민 만족도

아프리카에 있는 남아공 base의 MTN이라는 MNO가 있다. 최근 나이지리아 해지율이 높아지고 있다. 원인이 뭘까?

Monday, August 23, 2010
5:31 PM

아프리카에 있는 남아공 base의 MTN이라는 MNO가 있다. 현재 20개국에 진출해있고, 아프리카 지역의 가입자는 빠르게 성장중이다. 특이하게 pre-paid 방식으로 전화기 안에 SIM을 부착해서 교통카드처럼 충전해서 사용한다. 최근 나이지리아 해지율이 높아지고 있다. 원인이 뭘까?

- 자사는 어떤 통신회사입니까?
 - 비즈니스 모델은 어떠한가? (서비스 라인)
 - 점유율
- 해지의 정의는 뭐고, 언제부터 해지율이 얼마나 높아졌나?
 - 충전을 X일 이상 안하는 고객?

Martin

- 나이지리아의 무선통신 시장의 크기가 줄어들고 있는가?
- 나이지리아의 Pre-Paid 시장의 크기가 줄어들고 있는가?
- 자사가 pre-paid 무선 전화 시장에서의 경쟁력은 어떠한가?
 - Pre-paid 무선 전화의 KBF는 무엇인가?

LSH

- 해지란 "X일 이상 더 이상 충전을 안하는 고객"임
- 충전을 안하는 고객은, 못하거나/안하거나 임
- 못하는 경우
 - 지불 능력이 없어졌음
 - 요금이 비싸져서
 - 가처분소득이 줄어서
- 안하는 경우
 - 매력적인 대체재가 등장해서
 - 유선전화
 - 인터넷전화
 - 무선전화
 - ?
 - 전화의 필요가 줄어들어서

- Additional Q. 5000만 고객이 있다. 매월 신규 가입자는 500만이고, 해지율은 before 5%에서 after 3%가 되었다. 몇 명이나 save 되었니 1분기동안?

0월	1월	2월	3월	계
before	+500	+500	+500	+1500
•	-250	-250		

after	+500	+500	+500	+1500

PDP Panel 메이커의 수익성 악화

Monday, August 23, 2010
12:53 PM

PDP Panel을 만들어서 삼성 SDI에 납품하는 업체다. 그런데 갑자기 LCD 가격이 떨어지면서 수익성이 떨어진다. 수익성을 높이기 위해서 어떡해야 하나?

- 수익성이 언제부터, 어떻게, 얼마나 많이, 어떤 제품에서 악화되었나?
- PDP Panel은 왜 가격인하가 불가능한가? (왜 LCD의 가격인하가 가능했나?)
- Solution
 - 다른 채널 및 고객을 찾아본다
 - 다음 모델의 출시 시점을 앞당긴다
 - PDP가 가격 경쟁력에서 지속적으로 열세가 된다면, 향후에 PDP의 대안을 알아본다

명보극장의 수익성 개선

Monday, August 23, 2010
12:54 PM

명보극장을 인수했는데 수익성이 좋지 않다. 위탁경영을 맡기려 하는데, 어떻게 하겠는가?

- 위탁 경영에 대한 대가는, 나의 금전적/비금전적 기회비용을 상쇄하는가?
- 위탁 경영을 통해 나에게 기대하는 바는 무엇인가?
- 수익성이 나쁘다고 했는데, 구체적으로 타사 대비 얼마나 안 좋은가, 근처에 비교 가능한 극장이 있는가?
 - 극장의 수익성 지표 (utilization rate?)
- 명보 극장이 속한 경쟁 시장은 충분히 매력적인가?
 - 유동인구의 수
 - 유동인구의 연령
 - 주 영화 시청 계층의 특성과의 연동성
- 해당 시장에서의 경쟁력은 어떠한가?
 - 위치
 - 대중 교통과의 인접성
 - 주차가능요소
 - 시설
 - 영상과 소리의 퀄리티
 - 의자
 - 시설의 쾌적함/깨끗함
 - 가격
- 비용구조는 어떠한가?
 - 필름 구입구조

한국 부실채권의 규모는?

Monday, August 23, 2010
12:55 PM

우리나라 부실채권의 규모는 얼마인가?

- 채권 규모 추산의 목적은 무엇인가?
 - 경제를 진단하려는 목적인지
 - 배드 बैं크 설립을 위한 목적인지
 - 부실 채권도 성격이 매우 다르다. 담보의 성격.
- 채권은 무엇이고, 부실채권은 무엇인가?
 - 담보를 통해 돈을 빌려준 증서, 회수 권리를 갖고 있음
 - 부실채권은 회수가 불확실한 채권
- 발행 주체에 따라 구분할 수 있다.
 - 대기업
 - 중소기업
 - 프로젝트 파이낸싱
 - 가계
 - 정부

Client는 위성을 가지고 비디오, 통신, TV서비스 등을 제공하는 사업자이며, 경쟁사인 Fixed Satellite를 인수하려고 한다.
인수해야 할까 말까?

Monday, August 23, 2010
4:02 PM

- 인수의 목적은 무엇인가? (신규 지역/고객 세그먼트 진입? 수익성 개선?)
- 자사가 제공하고 있는 서비스 라인은 무엇인가, 경쟁사는 무엇을 제공하나?
- 해당 목적을 판단하기 위한 key criteria는 무엇인가?
- 인수를 통해 기대하는 목표는 무엇인가?
 - 재무적 목표
 - 매출 증대
 - 비용 감소
 - 그 외 전략적 목표
- 목표가 달성될 수 있는가?
- 인수를 위해 고려할 그 외의 사항이 있는가? : 규제

QSR 업체가 최근 매출이 부진한다 매출을 올려다오

Monday, August 23, 2010
5:27 PM

- 부진한건 뭐고, 언제부터 그랬고, 그 때에 무슨 일이 있었나? (Sales breakdown and plp)
- 어떤 제품을 팔고, 매장 구조는 어떻게, 고객은 주로 누구냐?
 - 매장 안에서 먹는건 없고, 주유소처럼 ordering station에서 주문하면 차로 갖다줌
 - Drive-in하고는 또 다름
- QSR이니까, 프랜차이즈인지 직영인지, 각각의 점포수는 몇 개인지도 알려달라. 몇 년이나 됐니
- QSR이 영업하는 시장이 안 좋아졌나?
 - 고객이 누구니? 어떤 특성이 있니?
 - 계층이 바뀌었나?
 - 애들이 이걸 안먹니?
 - 우리를 비슷한 모델을 가진 애도 "부진"하니?
- 비즈니스 모델이 문제가 있나?
 - Ordering station이 문제가 있나?
 - Product가 문제가 있나?
- 경쟁에서 지고 있나?
 - 다 그대론데, 뭔가 경쟁자가 하나 더 잘 하나?
 - KBF가 뭐니?

미국의 사립대학교 총장이 취임 한달 후 1년간의 Agenda를 세팅해 달라고 한다, 조언해 달라

Monday, August 23, 2010
5:33 PM

- 본 대학의 목적은 무엇인가?
 - 학교의 규모?
 - 학교의 위치?
 - 사립대학으로서 기대하는 최소 재무적 성과?
- 총장의 역할은 무엇인가?
 - 학교의 목적 달성
 - 당면한 과제의 해결
 - 학교의 경쟁력 강화
 - 이사회와의 관계 유지
- ???

Additional Question : Annuity 영구 연금. 1년 뒤부터 A씩 지급. R이 이자율이면 $NPV = A / R$

골프채를 만드는 **회사**가 **초과 수요** 상태에 있다. 생산량을 늘리기 위한 방법은 무엇인가? 신규 설비를 건설하려고 한다. 어떤 종류의 골프채를 얼마나 생산해야 하는가?

Monday, August 23, 2010
5:34 PM

- **회사**의 제품군은 무엇이고, 설계/생산/홍보 등 value chain의 어디에 위치해 있는가?
- **초과 수요**인 제품군은 무엇이고, 얼마나 부족하고, 언제부터 부족했고, 왜 부족한가?
- 꼭 생산량을 늘려야 하나? 가격을 올리는 방법은 어떤가?
- 생산량을 늘리기 위한 방법

출시될 신약의 예상 매출, 출시 후 영업 및 마케팅 전략

Tuesday, August 17, 2010
11:26 PM

Q : 클라이언트는 다국적 제약회사입니다. 내년에 획기적인 폐암 신약을 출시할 예정입니다. 출시될 신약의 예상 국내 매출과 출시 후 영업 및 마케팅 전략을 제안해 주십시오.

- 한국에 들어오는 목적이 특별히 있는지? (테스트 베드인지, 수익 창출인지)
- 신약의 고객 (폐암 환자 중 어떤 세그먼트이며) / 신약의 가격 / "획기적"의 정의 / 신약의 형태 / 신약의 역사)
- 자사는 한국시장에서 현재 판매중인 제품이 있는지?
- 한국 폐암 시장 중 자사에게 유의미한 세그먼트는 어디이며, 이 세그먼트는 매력적인 시장인가?
(자사가 원하는 매출 수준을 만족시킬 수 있는 고객의 "수"를 확보하고 있는가?)
 - 폐암 환자수는 물어볼 수 있음 (다국적 회사니까)
 - 경구 투여하는 신약으로 치료 가능한 세그먼트는 어디인지
 - 자사의 글로벌 share는?
- 자사의 신약은 한국 폐암 시장에서 경쟁력이 있는가?
 - KBF는 무엇인가?
- 내년의 출시를 앞두고 집중해야 할 영업 및 마케팅 전략은 무엇인가?
 - 구매 행태는 어떠한가?

A : 먼저 폐암에 대해서 자세히 알고 싶습니다. 한국인에게 흔한 질병인가요?

B : 폐암은 한국인의 3대 암인 폐암, 유방암, 신장암 중에 한 종류입니다. 암 중에서는 발병률이 높다고 할 수 있죠.

A : 획기적인 신약이라고 하셨는데, 폐암의 치료제로서 획기적이라는 기준은 무엇이며, 약의 형태, 섭취 방법, 투여 기간, 구입 비용 등을 알고 싶습니다.

B : 이번 신약은 기존의 약들과 비교했을때, 완치율이 높습니다. 구체적인 수치를 나와있지 않지만, 충분히 차별화될 수 있을만큼의 유의미한 경쟁우위를 갖고 있습니다. 약은 알약 형태로 2년간 경구로 투여하며 매월 400만원의 비용이 발생합니다.

A : 보험 혜택을 받을 수 있나요?

B : 없습니다.

A : 알겠습니다. 저는 먼저 1) 신약의 니즈가 있는 잠재 고객 수를 추산한 뒤에, 2) 자사 제품의 경쟁력을 검토한 뒤에 1년간의 예상 매출액을 구해 보겠습니다. 그 후에, 구체적인 출시 후 영업 및 마케팅 전략을 논의해 보겠습니다. 어떻습니까?

B : 좋습니다.

A : 먼저 국내 폐암 환자 중에서, 자사의 신약에 대한 니즈가 있는 잠재 고객 수를 알아보겠습니다. 이

를 위해서는 국내의 폐암 환자 숫자와, 자사의 신약의 특성을 고려해 봐야 하는데요. 혹시 국내 폐암 환자의 숫자를 갖고 있는 것이 있나요? 다국적 제약회사인 점을 미루어 볼 때, 해당하는 수치를 갖고 계실 수도 있다고 생각합니다만.

B : 네, 현재 국내 폐암 환자는 5만 명입니다.

A : 그럼 그 5만 명 중에서 신약에 대한 니즈가 있는 고객군을 분리해 내야 하는데요. 폐암이라는 질병에 대해서 조금 더 자세히 알 수 있을까요? 암이라면, 진행 시기에 따라서 치료법도 다를 것 같은데요. 또한 치료 방법도 방사선 치료 등 여러가지가 있을 것 같구요.

B : 맞습니다. 폐암은 1기,2기,3기, 그리고 말기로 구분되며 치료방법은 1) 수술 2) 방사선 3) 약물치료로 구분됩니다.

A : 그렇다면 자사의 타겟 고객군은 폐암의 치료가 "신약"으로 "가능"해야 합니다. 자사의 신약의 특성을 고려해볼 때, "2년"이라는 투여시기를 통해 완치가 가능한 환자군이어야 할 것 같군요. 또한 여러가지 치료 방법 중, 알약 경구 투여를 통해 치료를 하는 환자군이어야 합니다. 자사의 신약이 2년간의 투약 기간을 요구한다고 했을 때, 말기에 이르는 환자, 예컨대 살 날이 6개월보다 적은 형태의 환자군의 경우에는 신약을 구매할 의사가 적다고 생각합니다. 혹시 이에 관련된 수치가 있나요?

B : 초기 및 중기에 놓인 환자가 2만 명이며, 중기 초과 및 말기에 해당하는 환자는 약 3만 명입니다.

A : 그렇다면, 자사에게 유의미한 환자군은 2년 이상의 투약 기간이 매력적일 수 있는 2만 명에 해당하겠군요.

B : 꼭 그런가요? 말기 환자들도 지푸라기라도 잡는 심정으로 신약을 시도해 볼 가능성이 있지 않을까요?

A : 유의미한 숫자가 아니라고 생각합니다. 그 이유는 고가의 약값과 오랜 투약기간입니다. 보험 혜택을 받지 못하는 매달 400만원의 금액은 매우 큰 부담이라고 생각하며 2년 후에야 효과를 볼 수 있다는 점이 그렇습니다.

B : 좋습니다.

A : 2만 명 중에서 "신약"을 통한 치료 니즈가 있는 잠재 고객을 찾아보겠습니다. 폐암에 걸린 환자들의 치료 행태는 1) 수술 2) 방사선 치료 3) 약물 투여로 구분되는데요, 혹시 이 외에 다른 치료법이 있을까요? 대체 치료라든지, 치료를 포기하는 환자도 있을 것이라고 생각되는데요.

B : 1만 명이 수술, 6천명이 방사선 치료를 받고 있습니다.

A : 그렇다면 나머지 4천여명이 약물 투여를 통한 치료법에 해당하는 환자이겠군요. 그럼 지금부터는 자사가 이들 중 얼마나 되는 고객을 가져올 수 있을지 보겠습니다. 현재의 약물 투여를 통한 폐암 치료 방법에는 어떤 경쟁자들이 있나요? 그들의 1) 가격 2) 시장에서의 신뢰도 3) 완치율을 4) 투약의 편의성 등을 알고 싶습니다.

B : 경쟁사와 차별화될 수 있는 점은 유의미한 완치율입니다. 그 외에는 비슷합니다.

A : 시장에서의 공신력은 자사가 보강해야 할 부분이라고 생각하는데, 이 부분은 추후 영업 및 마케팅 전략에서 살펴보도록 하겠습니다. 그렇다면 자사는 상당히 경쟁력을 갖고 있는데요, 설문조사를 통한 자료가 있을까요?

B : 네, 대부분 자사의 제품을 선택할 것이라는 자료가 있습니다.

A : 그렇다면, 자사의 폐암 신약의 한국에서의 예상 연간 매출액은, 4천여명 X 400만원 X 12달이 될 것입니다.

A : 영업 및 마케팅 전략을 살펴보겠습니다. 환자들이 어떤 경로로 약을 선택하게 되는지를 살펴봐야 하는데요, 크게 세 가지 경로를 환자들이 고려한다고 생각합니다. 1) 의사의 추천 2) 다른 환자 및 지인의 추천 3) 그리고 본인의 선택 등입니다. 제가 알기로는, 대형병원/중소병원 + doctor's list.

포장김치 회사의 매각

Wednesday, July 21, 2010
10:49 AM

Q : 클라이언트는 포장김치 시장의 리더이며, 오너는 회사의 매각을 원하고 있습니다. 회사의 기업 가치 평가와 함께 구매 의사가 높을 것으로 생각되는 잠재적 매수자를 찾아주시길 바랍니다.

- 자사의 사업 포트폴리오는 어떠하며, 본 매각의 목적은 무엇인가?
- 김치 공장은 Value Chain상 어디에 위치해 있는가?
- 김치 시장에서의 자사 점유율 및 경쟁 구도와, 자사의 재무적 성과는 어떠한가?
- 자사를 어떻게 Valuation 해야 하는가?
- 이에 따른 Valuation 시 주요 이슈는 무엇인가?
- 자사를 가장 높게 Valuation 해줄 수 있는 잠재적 매수자는 누구인가?

Clarification

A : 회사에 대한 기본적인 정보와 매각의 목적을 분명히 하고 싶습니다. 먼저, 회사가 리딩 플레이어라고 하셨는데, 현재 시장의 competitive landscape과, 당사의 생산설비와 판매국가, 영업 이익을 알 수 있을까요?

B : 당사는 국내시장 기준 60%의 시장 점유율을 갖고 있으며, 나머지 시장은 5개의 업체가 시장을 분할하고 있습니다. 당사는 국내에서 김치를 생산하고 내수 시장에 주력하고 있습니다. 최근 3-5년은 매출이 하락세를 그리고 있으며, 현재는 영업 적자인 상태입니다.

A : 영업 적자의 배경을 알 수 있을까요? 식재료의 특성상 매출원가 보다는 판관비가 그 이유일 것 같은데요.

B : 맞습니다.

A : 당사 매각의 배경은 무엇인가요?

B : 글썄요, 매각에 어떤 이유가 있을까요?

A : 제 생각엔 오너께서 다른 사업 부문도 갖고 계신 상태에서 spin-off를 통해 사업 포트폴리오를 재편하고 싶으시거나, 은퇴를 앞두고 cash-out을 하고 싶은신 것이 아닌가 합니다.

B : 네, 후자라고 생각하고 진행 바랍니다.

A : 알겠습니다. 현재 영업 적자인 상태라고 하셨는데, 현 상태에서 매각을 원하시는 것인가요? 조금 더 높은 valuation을 위해, 어느정도 턴어라운드라도 진행 시키고 진행하는게 어떨까 합니다만.

B : 오너는 현재 상태로 진행하고 싶어하십니다. 현재 당사가 적자를 내고 있는 이유를 찾아보시는 것인 회사의 가치 평가를 위해 도움이 될 것 같습니다.

Structuring

A : 알겠습니다. 기업 가치 평가를 위한 방법에는 크게 1) 순자산 가치 평가법, 2) 현금 할인 평가법, 3) 시장가치 평가법(배수법)으로 나뉘볼 수 있는데, 현재 자사는 영업적자인 상황이므로 1) 순자산 가치 평가법을 활용하는게 어떨까 합니다.

B : 좋습니다.

A : 회사가 가진 자산을 나눠본다면 크게 1) 생산설비 2) 브랜드 3) 유통망 이 있을 것 같습니다. 생산설비의 경우 김치라는 상품의 특성상 다단계로 이루어질 것 같습니다. 반도체처럼 고가의 생산라인이 필요한 것은 아니지만, 김치를 담은 후에, 숙성 및 보관시키는 데에 필요한 설비가 존재할 것 같습니다.

니다. 브랜드는 시장의 리딩 플레이어인 점을 통해서 높은 영업권을 평가받을 수도 있다고 생각합니다. 또한 유통망 역시 식품의 경우 매우 중요한데, 신규 진입자를 견제할 수 있는 강력한 진입장벽이므로, 큰 가치를 지니고 있다고 생각합니다.

B : 생산설비를 중심으로 살펴봅시다.

A : 생산설비를 살펴보기 위해, 김치가 탄생되어 소비되는 순간까지를 단계별로 살펴보겠습니다. 제가 생각할 시간을 가져도 될까요?

B : 네, 그러시죠.

A :

식재료 조달 -생산?	김치 버무림 -인력 -공간	발효 -저온 발효 냉장고 또 는 김장독	자사보관 -저온 보관 냉 장고	운송 -냉장 운송 차	도매 및 소매점 보관	판매
-------------------	-------------------------	-----------------------------	------------------------	-------------------	----------------	----

자사가 보유한 생산설비 중에서는 발효에 필요한 설비와, 보관에 필요한 설비, 그리고 운송에 필요한 설비로 나뉘볼 수 있을 것 같습니다. 현재 자사가 영업 적자를 기록하고 있는 점도 이와 떼놓을 수 없다고 생각하는데요. 판관비가 문제인 이와 같은 경우, 제 생각엔 고정비에 문제가 있지 않나 생각합니다. 이를 찾기 위해서는 각 설비의 utilization rate을 살펴봤으면 하는데요, 혹시 저희가 알 수 있는 데이터가 있을까요?

B : 네, 살펴보니 보관에 필요한 설비의 utilization rate이 100%에 달할 정도로 매우 높습니다. 운송은 3PL을 통해서 전부 외주를 통해 처리하고 있습니다.

Analysis & Conclusion

A : 그렇다면, 현재까지의 내용을 정리해 보면, 자사는 김치를 만든 이후, 보관 및 운송하는 단계에서 손실이 발생하는 것 같습니다. 김치라는 제품의 특성을 생각해보면, 만드는 데에는 인력과 식재료 이외에는 필요하지 않습니다. 따라서, 단순히 제품을 "생산"하는데 있어서는 큰 바틀넥이 존재하지 않을 것으로 생각됩니다. 하지만, 보관 및 운송하는 과정에서 쉽게 변질될 우려가 있기 때문에, 대용량의 저온 냉장고가 필요합니다. 자사는, 현재 보관 및 운송하는 과정에서 만들어진 제품을 제대로 활용하지 못하고 있는 것이라 생각됩니다. 그 이유는 크게 두 가지라고 생각합니다. 공급에 필요한 물량을 자사의 보관 냉장고가 감당하지 못하고 있거나, 3PL을 통한 운송에 비효율성이 존재해서 턴오버가 급격히 낮은 경우일 수 있습니다.

B : 네, 알아보니 자사는 저온 냉장고도 부족하고, 3PL을 통한 저온 운송 역시 자사가 원하는 만큼의 운송능력을 제공해 주지 못하고 있는 것으로 보입니다. 그렇다면 지금부터는 잠재적 인수자를 물색해 주시기 바랍니다.

A : 알겠습니다. 자사의 가치를 가장 높게 평가할 매수자, 즉 자사와 시너지가 가장 극대화될 수 있는 회사를 찾아보겠습니다. 자사를 인수할 수 있는 자금 조달 역량이 있다는 전제 하에서, 1) 자사의 역량과 2) 매수자 회사의 역량을 제고시켜 줄 수 있는 사업자가 가장 이상적입니다. 자사의 부족한 저온 보관, 및 운송 역량을 갖고 있는 회사이면서 2) 자사의 김치 브랜드를 레버리지 할 수 있는 기업이라면 이상적일 것 같습니다. 예컨데, 1) 다양한 식품 브랜드를 보유하고 있는 기업 중에서 2) 김치 라인을 갖고 있거나 런칭할 계획을 갖고 있는 회사면 좋을 것입니다. 비유해 본다면, 풀무원이 중가집 김치를 매수하는 경우라고 할 수 있겠습니다.

B : 좋습니다. 수고하셨습니다.

삼성중공업의 풍력발전시장 진입

Thursday, July 15, 2010
3:02 PM

Question : 고객사는 삼성 중공업이다. 풍력발전 사업을 해볼까 하는데 어떻게 조언할 것인가?

- 풍력발전 사업을 하려는 이유가 무엇인가?
- 자사는 어떤 사업 포트폴리오를 갖고 있으며, 자사의 핵심 역량은 무엇인가?
- 풍력발전 사업은 무엇이며, Value Chain상에서 어떤 단계로 구분되어 있는가?
- 풍력발전 사업은 매력적인가?
 - 시장크기
 - 성장성
 - 수익성
 - 정부의 관련 규제 및 지원
- 자사는 이 시장에서 잘 할 수 있는가?
 - 세그먼트 구분
 - 각 세그먼트별 경쟁 구도(점유율) 및 핵심 역량 파악
- 진입한다면, 구체적으로 언제, 어디로, 어떻게 진입할 것인가?

Clarification

1. 풍력발전 사업을 하려는 이유는 무엇인가? – 돈 벌기 위해서이다.
2. 삼성 중공업에 대해서 좀 더 알고 싶다. 어떤 사업 영역을 가지고 있는가? – 조선업, 발전설비 및 플랜트가 주요 사업이다.
3. 풍력발전 사업과 연관 있는 사업을 해 본 경험이 있는가? – 없다. 처음이다.
4. 풍력 발전 사업은 무엇인가? 내가 알기로는 들판 같은 곳에 프로펠러를 설치해서 그 힘으로 전기를 생산하는 것이라고 알고 있다. 맞는가? – 맞다.

Structure

- Step. 1 : 풍력발전 산업이 매력 있는 사업인지에 대해 알아본다.
Step. 2 : 우리에게 사업의 기회가 있는지 알아본다.
Step. 3 : 어떻게 들어갈 것인지 생각해 본다.

Step 1.

Analysis

제품 :

1. 풍력 발전에 포함되는 사업 단위는 무엇이 있는가? – 발전기(프로펠러) 제조, 발전기 설치공사, 유지관리의 3가지이다.
2. 다른 발전에 비해서 어떤 장점이 있는가? – 무공해이다.

3. 다른 발전에 비해서 어떤 단점이 있는가? – 효율이 조금 떨어지며, 바람이 많이 부는 평지에 지어야 한다는 지역적인 제약이 있다.

시장/소비자 :

1. 3개 사업단위의 각각 시장 규모의 추이는 어떤가? – 세 개 모두 커지고 있다.
2. 교체 수요와 신수요가 있을 것 같은데, 어느 부분이 늘었나? – 둘 다 늘고 있다.
3. 어느 지역 시장을 중심으로 늘고 있는가? – 북미나 유럽지역의 선진국이다
4. 구매결정은 누가 하는가? – 각국 정부이다.
5. 구매 방식은 어떻게 되는가? 입찰과 수주 방식을 알고 싶다. – 각국 정부가 계획을 발표하고 공개 입찰을 열면, 각 기업들이 경쟁 입찰을 하여 수주하는 방식이다
6. 수주의 Key는 무엇인가? 내 생각에는 가격, 안정성, 국가와의 관계, 등이 있을 것 같다. – 맞다. 하지만 납기 또한 매우 중요하다. 가격보다는 납기이며, 안정성과 국가와의 관계가 중요하다.

경쟁자

1. 풍력발전의 각 사업단위에 뛰어든 경쟁자의 수 혹은 어떤 기업이 들어와 있는지 알 수 있는가? – GE, 지멘스 등이 들어와 있다.
2. 혹시 삼성중공업과 같이 조선업에 치중하고 있는 기업은 없는가? 벤치마킹 사례로 활용할 수 있을 것 같다. – 없다.
3. 각 사업 단위에서 경쟁의 강도는 어떠한가? 세 개 다 비슷하게 아직 높지 않다.

수익성

1. 3개 사업 단위 중 가장 수익성이 좋은 부분은 어디인가? – 발전기 제조와 설치공사 부분이다.
2. 그 수익성이 삼성 중공업이 다른 사업에 투자하는 것 보다 많은가? – 그렇다.

그렇다면 발전기 제조와 설치공사 부분이 매력에 있는 것 같다. 그렇다면 우리에게 어느 곳에 사업 기회가 있는지 살펴보자.

Step 2.

(우리의 역량과 다른 외부적 규제에 대해서 살펴보고 싶다.)

Analysis

우리의 역량

1. 우리가 잘 할 수 있는 부분에 대해 알고 싶다. 발전기 제조와 설치공사 부분의 차별화 요소와 그것을 우리가 어떻게 잘 달성할 수 있을지에 대해서 현재 우리가 가진 사업부문을 어떻게 leverage할 수 있는가로 생각해 보면 좋을 것 같다. – 좋다.
2. 발전기 제조와 설치공사 부분의 차별화 요소는 무엇인가? – 제조는 제조기술, 설치공사는 납기이다.
3. 그렇다면 leverage할 수 있는 여건을 보자. 우리는 삼성 그룹 안에 있는 계열사이며, 한국 회사이다. 그래서 삼성중공업의 다른 부문을 통한 leverage, 그룹 내 다른 회사를 통한 leverage, 국가를 통한 leverage의 3단계로 나누어서 보고 싶다. – 좋다. 거기까지 생각하고, 삼성중공업이 결국은 발전소 설치공사 부문에 뛰어든다고 생각하자.

외부의 규제

1. 소비자 국가에 진출하는데 있어서 정치적, 경제적, 정서적 혹은 기술적 문제가 있지는 않은가? – 그렇지 않다. 진출에 규제는 전혀 없다.
2. 그렇다면 어떻게 뛰어들지에 대해서 생각해 봐야겠다. – 아니다. 여기까지 하자 결론을 내려 달라.

Conclusion

- 삼성중공업은 풍력 발전소 건설 부문에 진출해야 한다. 왜냐하면 첫째로 풍력발전 산업은 선진국을 중심으로 발전하고 있으며, 청정 에너지로서 향후 전세계적인 시장 확대가 예상되기 때문이다. 둘째로는 현재 사업보다 수익성이 좋기 때문이다. 이를 위해서는 삼성 중공업 다 사업부의 능력, 다른 삼성 그룹 내 기업의 능력과, 한국과의 관계를 leverage하여 진출을 모색하는 것이 좋은 결정이 될 것이다.

원본 위치 <<file:///C:/WDocuments%20and%20Settings/Eugene%20Goh/W바탕%20화면/W풍력발전소.doc>>

중공업 M&A 전략

Thursday, July 15, 2010
3:12 PM

Question 클라이언트는 중공업 회사입니다. CEO는 "3년 이내에 매출을 5배로 늘리고 싶다"라고 당신에게 말했습니다. 조언을 부탁드립니다.

- 왜 매출을 늘려야 하나?
- 어떤 중공업 회사인가?
 - 포트폴리오
 - 주요 제품
 - 현재의 경쟁력 (재무적 성과, 시장 점유율)
- 현재 시장의 성장성이 얼마나 되나
 - (3년 이내에 5배를 늘릴 수 있는 방안으로 어떤 것들이 있을까?)
- M&A를 통한 목적은 무엇인가?
 - 매출 증대
 - 수익성은 유지
 - 장기적 시너지 창출
- 해당 목적을 이루기 위해 볼 수 있는 Key Criteria는 무엇인가?
 - Stand Alone으로 매력적인가?
 - 매출 Size는 충분한가?
 - Value Chain 상에서 눈에 띄게 매력적인 부분이 있는가?
 - 재무적 건전성은 어떠한가?
 - De-Synergy가 없는가?
 - Region / Product Line / Value Chain 등 세 가지 축에서의 중복도를 고려해야 함
 - Available 한가?
 - On the market.
 - Hostile takeover
 - MBO

A : 1) 현재 클라이언트의 중공업내에서의 주 사업모델, 즉 다루는 제품, Value Chain 상에서의 위치, 채널 2) 클라이언트의 현재 MS 3) 3년 내에 5배씩이나 매출을 불리고자 하는 목적을 알고 싶습니다.

B : 클라이언트는 일반적인 중공업 제품을 만듭니다. 크레인 류가 주 제품이며, 제품의 연구개발, 조달, 생산, 운송, 판매, AS 를 담당합니다. 클라이언트는 현재 세계 10위권 규모의 회사입니다. "3년 이내 매출 5배 성장"의 목적은 한번 생각해 보시죠. 왜 그럴까요?

A : Cost Leadership을 갖기 위함일 것 같습니다. 클라이언트가 중공업계 세계 10위이고, 한국에 헤드쿼터를 둔 회사이므로 몸집을 불림으로 조달, 생산, 영업, AS 등 다양한 분야에서 규모의 경제의 이점을 활용할 수 있습니다. 특히 전 세계를 대상으로 판매 및 관리를 해야 하므로 영업과 AS 단에서 더욱

큰 이점을 가질 수 있습니다. Cost Leadership을 갖고, 중공업계의 선두 그룹이 되고자 하는 것 이외에 “급속한 성장”시 고려해야 할 목적이 또 있을까요?

B : 아닙니다. 중공업 내에서의 성장 외에 특별한 목적은 없습니다.

A : 그렇군요. 3년 이내에 매출 5배 성장은 굉장한 속도의 성장인데, 타 회사의 인수 및 합병을 통해 성장할 수 있는 방안을 모색해 봐야 합니다. 이는 회사 내부에서의 성장 전략으로는 한계가 있는 수치로 보입니다. 더군다나 산업 전체가 급속히 성장중이거나 중공업계의 수요를 창출하고 있는 건축 / 토목 경기가 긍정적인 상황도 아닙니다.

B : 좋습니다. 그럼 타 회사를 인수 및 합병하는 방안을 살펴보죠.

A : 그렇다면, 1) 클라이언트의 인수 및 합병의 목적에 가장 부합하는 회사를 선정하기 위한 판단 기준을 살펴본 뒤, 2) 구체적으로 어떻게 해당 회사를 인수해야 하는지에 관해 생각해 보겠습니다. 어떻게 생각하시나요? 네, 제가 잠시 시간을 갖고 생각해 봐도 될까요?

B : 좋습니다.

A : 인수 대상의 매력도와 인수가능성을 측정해야 합니다. 이 이외에 제가 고려해야 할 만한 요소가 있을까요?

매력도					가능성			etc	
R&D	부품조달	생산	판매	A/S	목표기업의 의사가 있거나, 공격적 M&A가 가능한 지분 구조여야 함	자사의 동원 자금력 이 내인가	정부 규제	Cannibalization, 고객 중복여부	재무건전성, ex) 매출채권비율, 부채비율

B : 없습니다.

A : 그러면 먼저 매력도 측정을 위한 판단기준을 살펴보겠습니다.

B : 영업 및 판매를 제외한 부분에서의 역량은 크지 않다고 생각해보죠.

A : 네 그렇다면, 영업 및 판매 부분의 역량은 다음과 같이 세분화되어 측정될 수 있습니다.

현재 매출 크기		향후 매출의 성장성			기존 고객, 기존 제품 침해여부
매출액	고객수	주 제품군의 수요	영업활동지역의 향후 성장성	해당 지역에서의 영업력	

B : 좋습니다. 말씀하신 기준으로 회사를 리스트업할 수 있겠군요.

만일 영업활동지역의 향후 성장성을 고려해 본다면, 어떤 지역에서 활동중인 회사가 매력적일까요?

A : 건축 및 토목에 대한 수요와 지불능력이 모두 갖춰진 곳에서 활동중인 회사가 매력적입니다. 중동, 아시아, 북미 지역이 있을 것 같습니다. 가능하면 기존 자사가 진출하지 않은 곳이 좋겠습니다.

B : 좋습니다. 그렇다면, 저희가 북미에 있는 회사를 인수 및 합병했다고 합시다. 그런데 매출이 줄어들고 있습니다. 원인을 찾고 대안을 제시해 주세요.

A : 북미 지역의 타 회사의 매출은 어떤가요?

B : 타 회사는 줄어들지 않았습니다.

A : 건축 / 토목 특정 섹터의 문제인가요?

B : 아뇨, 양 섹터 모두 매출이 줄어들고 있습니다.

A : 그렇다면, 자사 제품의 전반적 문제겠네요. 저희가 중공업 제품의 KBF를 만족시키지 못했다는 의미인데, 한번 살펴보고 싶습니다.

크게 본다면, 제품의 1) 판매가격 2) 품질 3) 납기 및 배송 4) 유지비용 5) AS서비스 6) etc 등이 있을 것 같은데, 혹시 제가 더 살펴봐야 할 부분이 있을까요?

B : 아니오. AS 단에서 문제가 발생하고 있습니다.

A : AS단에서의 문제라면, 1) 고장이 많이 나거나 2) 고장이 났을 때 비용 및 시간 많이 소요되는 경우가 있습니다.

B : 타 회사 대비 AS 수리 기간이 길입니다. 원인이 뭘까요?

A : AS 프로세스의 특정 단계에서 소요 시간이 길기 때문입니다.

고장인지	제품회수	대기	제품수리	제품배송
------	------	----	------	------

B : 제품 회수, 대기, 수리, 배송 시간이 타사 대비 길입니다.

A : AS센터가 북미 내에 없거나, 수리소의 위치나 역량이 부족하기 때문입니다. 이를 테면 북미 내에 AS 센터가 몇 군데 밖에 없어서, 제품 수리 기간이 길어졌기 때문에 고객들의 클레임을 많이 받을 수 있습니다.

B : 그렇습니다. 어떤 해결책을 제시하겠습니까?

A : 두 가지 방법이 있습니다. 기존처럼 수리센터를 한 군데 유지하되 수리 역량을 증대시킨 후, 제품의 회수 및 수리후 배송 시간을 줄여주는 것입니다. 제품의 신속한 이동을 위한 중장비 이동 트레일러를 대량으로 확보하거나 비행기로 배송하는 방법이 있을 것 같습니다. 이동 트레일러를 미리 건설 현장에 보내놓는다면, 건설 현장이 많은 지역에 미리 배치를 하는 방법이 있습니다.

두 번째는, 향후 건축 토목 공사 현상의 수요를 예측하여 해당 지역에 수리 센터를 미리 건립하는 것입니다. 이는 연방정부 및 주정부의 향후 발전 계획과 각 주체의 예산 역량을 고려해서 예측할 수 있습니다.

중장비를 수리하는 장소는 많은 인력, 장비, 공간이 필요한 곳이고 역시 규모의 경제가 적용될 것이기 때문에, 저는 첫번째 방법이 더욱 효과적일 것 같습니다.

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WA_중공업%20M&A.docx>

렌터카 사업 수익성 악화

Thursday, July 15, 2010
3:13 PM

케이스 문제 (0113 by GMS)

Client는 렌터카 사업을 하고 있는 회사이다. 최근 몇 달 들어 수익성이 악화되고 있다. 원인을 밝히고 대안을 제시하시오.

- 수익성이란
 - 무엇인가?
 - 구체적으로 언제부터 얼마나 나빠진 건가? (자사 내부적인 변화라도 있었나?)
- 렌터카 사업의 비즈니스 모델
 - 보유 차종은
 - 주 고객층은
 - 영업망의 위치, 수
- 자사가 속한 세그먼트의 고객층 수가 떨어짐
 - 타겟 세그먼트의 수고 부족함
- 비즈니스 모델이 구림
 - 채널이 구림
 - 제품이 구림
- 경쟁력이 구림
 - 경쟁력이 뭘까

Clarification

1. 상식적으로 알고 있는 차량 대여 서비스를 제공하고 fee를 벌어들이는 사업인가? à yes
2. 국내 시장에 국한 해서 생각해도 되는가? à yes
3. 전체 시장 사이즈가 크게 변화했는가? à no
4. 수익성이 떨어진다는 것은 매출감소 비용증가에 따른 현상일 텐데, 비용측면에서 변화가 있는가? à 비용이 크게 증가한 것은 없음, 매출 감소에 따라 비례적으로 줄기만 했을 뿐임
5. 자사 내부적인 원인으로 보여지는데 자사만 살펴보는 게 맞는가? à 꼭 그렇다고 단정지을 수 없음, 매출액은 자사가 감소한 만큼 경쟁 업체들의 시장점유율이 순증하였음, 그러므로 3C를 버리고 다시 생각해보기 바람

Structure

1. 구매 프로세스에 기반한 업체간 비교

	니즈 발생 à	업체 방문 à	계약 및 판매 à	대여 à	반환 à
자사	''	역세권 중심	n/a	n/a	n/a
타사	''	골고루 + 공항	n/a	n/a	n/a

Analysis

1. 비교를 통한 이슈 분석

- A. 렌터카 서비스를 이용한다는 것은 일반적으로 개인의 특정 지역의 차량이용에 대한 일시적인 필요성 때문에 발생하는 것이라고 가정 (i.e. 법인 등 단체 고객을 논외로 함)
- B. 서비스 구매의 대부분은 업체 방문을 통하여 이루어짐 (전제로 쓰인 가정)
- C. **고객이 방문하는 위치의 비중이 역세권이 줄어들고 공항이 늘어나고 있음**
- D. 공항 이용 고객에 대한 coverage가 없음으로 인해서 매출액이 줄어들고 있음

2. 철도 이용객이 줄어들고 공항 이용객 수요가 늘어난 원인

- A. 장거리 대중교통수단에 대한 key buying factor;
 - i. 가격 - 항공료가 인하됨
 - ii. 빠르기 - 둘 사이의 큰 변화 없음
 - iii. 편의성 - 둘 사이의 큰 변화 없음
- B. 항공료 인하의 원인
 - i. 기존 항공사의 일시적 가격인하 경쟁
 - ii. 신규 진입자에 의한 공급량 증가
 - **다수의 국내선 저가 항공사가 시장에 진출하면서 항공료가 저렴해짐**

Conclusion

- 1. 저가 항공사의 진출로 인해 늘어나고 있는 국내 공항 이용 고객(여기서의 고객은 렌터카 이용 고객)을 확보하기 위해서는 어떤 조치가 필요한가?
 - A. 렌터카 이용 고객이 많은 공항 중심으로 지점 직접 설치
 - B. 공항에 지점을 두고 있는 렌터카 회사와의 파트너십
 - i. 대여 가능한 차량을 확보해야 하므로 추가적인 지점 설치가 부담일 경우 타사와의 파트너십을 통해 차량을 공유할 수 있음
 - ii. 하지만, 공항에 지점을 두고 있는 경쟁사가 자사와 파트너십을 맺고자 할 유인이 부족함
 - C. 서비스 구매 방법의 변화
 - i. 지점 방문을 통한 판매 방식에서 판매 채널을 다양하게 변화시킴으로써 공항 이용 고객에 대한 접근성을 만들어냄
 - ii. ex. 전화판매, 인터넷 판매, 항공사 티켓에 붙여서 판매 등

원본 위치 <file:///D:/W000_Consulting%20StudyW1.%20Case%20StudyW새%20폴더WB_렌트카%20사업%20수익성%20악화%20by%20GMS.docx>

글로벌 백신 회사의 한국 진입

Monday, August 23, 2010
1:19 PM

- 왜 글로벌 백신 회사가 한국시장에 지금 진입?
 - 캐쉬 카우인지, (YES :200억의 매출을 기대하고 있음)
 - 테스트 베드인지,
- 고객은 누구? (국내 성인 폐렴 시장)
- 자사 제품은 뭔가?
 - 형태
 - 가격
 - 성능
- 그 시장이 매력적인가요?
 - Size
 - 누가 고객인가?
 - 걸리면 죽을 사람들 : 노인, 만성 질환자,
 - 지불 능력이 있는 사람들 :
 - 수익성
 - COGS, SG&A, CAPEX 등
 - 향후 5년간 성장성
 - 가격, 비용 등

(결론 : 저희의 글로벌 시장이 10% 점유율이라면, 이 시장은 매력적인 시장입니다.)
- 저희가 잘 할 수 있나요?

(백신을 어떻게 맞는지 알 수 있을까요? 한국 공급, 보관, 투약 채널, 투약방법 등 명확화)

 - 제품력
 - 면역률
 - 부작용
 - 접근성
 - 보급능력
 - 의사에 대한 영업력
 - 가격
- 매력적이고 저희가 잘 할 수 있다고 판단되면, 구체적으로 어떻게 하면 잘 할 수 있나?

(개인 병원 뚫는다면)

 - 부작용 적고 리베이트 높으면 된다.
 - 그런데 리베이트는 불법이잖아? 우리는 원칙적으로 리베이트 못 내고?
 - 그래도 어떻게든 지원은 해야 된다. 워크샵이라든지.

글로벌 전자회사의 CEO와 특허 괴물때문에 골치가 아프다. 앞으로의 영향에 대해서 알아봐 달라.

Monday, August 23, 2010
1:19 PM

- 어떤 전자 회사
 - 휴대폰, PC 완성품과 반도체 기반의 LCD 등 부속품
- 특허괴물이란 뭐고 어떤 형태로 괴롭히나요
 - 특허를 사서 sue한다.
 - Sue 하기 전에 사전 합의금을 요구한다.
- 이것의 임팩트는 구체적으로 어떻나요?
 - 매출 영향
 - 판매 금지
 - 비용을 높인다.
 - Law Firm Cost
 - Loyalty Fee COGS
 - 손해배상비

Agenda

- 특허 괴물은 자사에게 정말 위협이 되나? (특허괴물 : 이 시장이 매력적인가?)
 - 비즈니스 모델이 지속적인가?
 - 특허의 공급 속도는 어떠한가?
 - 신규 등록 특허
 - Financially distressed company의 기존 특허 공급
 - 특허괴물을 위한 자본이 지속적으로 공급될 건가?
 - ROI가 높기 때문에, 많은 자본이 공급될 것이다
 - 법적으로 이들의 활동에 제재를 가할 근거가 있는가?
- 자사는 특허 괴물에게 위협당할 가능성이 큰가? (특허괴물 : 잘 할 수 있나?)
 - 특허 Heavy한가?
 - 우리가 돈 잘 버는 회사인가?
 - 과거에 당했었나?
- 어떻게 막을 것인가? (특허괴물 : 어떻게 하면 더 잘할 수 있나?)
 - 이미 개발된 제품은, 전세계에 등록된 특허 중에서 자사에게 필요한, 즉 특허괴물의 손에 들어 가면 문제가 될만한 기술들을 찾는다
 - 특허가 등록 안되었으면, 등록해서 방어한다.
 - 이미 특허가 있다면 가능하면 구매한다
 - 이미 특허가 있는데 구매가 불가능하면, 향후 해당 특허의 움직임을 감시한다 (누가 사가는지)
 - 앞으로 개발할 제품은
 - 특허를 만든다
 - 가능하면 구매한다
 - 이런저런 Sue를 당했다면
 - 조기에 매력적인 타협안을 제시한다
 - 보험을 미리 들어 둔다 (로이드 재보험 같은거)

Pricing : 백신의 적정 국가 보조금은?

Tuesday, August 24, 2010
7:38 PM

두 가지의 방향을 결정지어주는 요소가 있음

- 보조금 최대값
 - 정부가 해당 질병 발병으로 인해 지불하게 될 기회비용만큼 지불할 수 있음 (따라서 정부 보조금은 그것보다 작아야 함)
- 보조금 최소값 (소비자 최고 부담가능 금액)
 - 실제 소비자 부담 가격이 소비자가 백신을 통해 얻을 수 있는 효용보다 크면 안됨

Pricing : 신형 배터리

Saturday, August 28, 2010
7:50 AM

Q. 수명이 한달짜리 건전지가 1000원. 수명이 5년짜리 기술 개발했다. 얼마에 팔 수 있을까?

- 어떤 건전지인가? (용도는? 구매자는?)
- 세 가지 기준
 - 최대 : 소비자에게 주는 효용에 따른 Pricing
 - Adj. : 신제품에 의한 시장의 영향, 자사 제품의 Cannibalization
 - 최소 : 회사가 얻고자 하는 이익에 기반한 Pricing (Including CAPEX if required)

Pricing : 반도체 집적도 2배 기술을 개발했다, 얼마에 팔 수 있고, 누구한테 가장 비싸게 팔 수 있을까?

Saturday, August 28, 2010

7:51 AM

- 집적도 2배 기술이란 무엇인가?
- 집적도 2배 기술이 가지는 시장적 가치는 얼마인가?
- 어떤 잠재적인 구매자가 가장 이 기술이 필요할까?

SSD 수요 예측

Monday, August 23, 2010
12:56 PM

HDD를 대체할 SSD가 새로 개발되었다. 수요를 예측해야 하는데, 어떻게 접근할 것인지 어떤 분석을 해야 할지 말해 달라.

- 수요 조사의 목적은 무엇인가?
- HDD와 SSD는 어떻게 다른가?
- SSD를 가장 매력적으로 어필할 수 있는 고객군은 누구인가?
 - SSD의 단점은 무엇이고, 이를 용인할 만한 고객군은 누구인가?
 - 동일 용량대비 가격이 매우 비쌌
 - SSD의 장점은 무엇이고, 이를 가장 크게 appreciate할 고객군은 누구인가?
 - 빠른 속도
- 이들에게 HDD->SSD와 유사한 value를 줬던 과거 신제품들은 무엇인가?
 - Ex) Graphic card, cpu, ram, etc.
- Comparable 제품들의 "가격적 우위 / 심리적 만족도"를 Quantify 해서, HDD -> SSD에 적용한다.

트레버스 토이 장난감 회사

Sunday, August 29, 2010
3:29 PM

신규 진입 옵션

Make :
Greenfield
JV

Buy :
Acquisition

제일모직이 온라인 채널로 진출하고자 한다. 상품기획 담당 상무인데, 워크샵 발표 해야 한다.

Saturday, August 28, 2010
12:46 PM

- 제일모직은 어떤 회사인가요?
 - 사업부문, 브랜드군, 제품군, 주 고객, 시장점유율 등
- 온라인 채널이란 무엇인가요?
 - 인터넷 쇼핑인가요? 자체 홈페이지인가요? 오픈마켓 입점인가요? ???
- 왜 진출이 고려되고 있나요?
 - 매출 증대?
 - 높은 수익성?
 - 새로운 프로덕트의 새로운 채널이 필요해서?

Martin 1

- 온라인 채널은 매력적인 채널인가? (기존 채널 대비)
 - 크기 / 성장성 / 수익성
 - 고객의 특성 (연령, 나이, 성별)
- 제일모직은 잘 할 수 있는가?
 - KBF를 만족하는가?
 - 제일 모직의 강점을 이 시장에서 레버리지할 수 있는가?
 - 어떤 세그먼트에서 어떤 프로덕트로 경쟁할 것인가?
 - 현재의 경쟁구도는 어떠한가? 자사의 타겟 세그먼트에 선도업체가 있는가?
- 기존 사업부문과의 시너지 또는 리스크
 - 매출
 - 훌륭한 마케팅 채널, 양질의 정보와 브로셔를 제공 가능함
 - 저 연령대의 고객들에게 제일모직 브랜드 각인 가능
 - Challenge "대리점은 반발 가능함" -> 하지만 이건 뭘 파냐에 따라 다르다.
 - 피해를 최소화 하든지
 - ◆ 해당 대리점에서 나온 쿠폰은 해당 대리점에 돌려준다
 - 다른 혜택을 준다
 - ◆ 온라인을 통해서 각 대리점들을 홍보해 준다
 - 비용
- 진입 전략 및 전술
 - Greenfield / JV / Acquisition

Martin 2

- 온라인 채널은 매력적인가?
- 제일 모직은 온라인 채널에서 먹힐만한 브랜드와 프로덕트를 공급할 수 있는가?
- 기존 사업부문에 피해는 없나?

면세점에서 C&P (Cosmetics & Perfumes) / Luxury (옷,가방, 구두) 크게 두 가지 카테고리 있다. 면적 배분해봐라.

Saturday, August 28, 2010
12:46 PM

- 면세점?
 - 어디 있는 면세점? 인천공항
 - 운영시간은? 24hr
 - 주 고객은? 생각해봐 니가
- 면적을 배분하는 목적은 무엇인가?
 - 수익 극대화겠지
- 면적과 수익성의 관계를 알아보겠음 : 각각의 상품의 특성과 고객의 특성을 "공간"과 관련해서 찾아 보겠음
 - C&P는 Luxury에 비해 객단가는 낮지만, 판매되는 상품의 개수는 더 많은 특성을 갖고 있음
 - C&P는 더 많은 보조 직원들이 필요하기 때문에, 비용구조에서 인건비가 많이 차지할 것으로 보임
 - C&P는 면적과 매출액이 비교적 정비례의 관계에 있음
 - 인건비도 높음
 - Luxury는 C&P에 비해 더 넓은 Service Area를 필요로 하고 있음 (계산대, 피팅룸, 거울, 인테리어 등)
 - Luxury는 매출액과 정비례하지 않는 공간을 갖고 있음
 - Service Area는 Sunken Area이지만, 전체 계산시는 들어감
 - 이를 통해서, 두 공간의 예상 단위면적당 수익성이 극대화 되는 지점을 찾으면 됨 (Luxury는 면적에 따라 수익성이 많이 차이날 것 같음)
- 추가로, C&P를 통해 집객을 노리고, Luxury를 통해 수익을 창출하는 모델도 고려해볼 수 있음

-LCD 패널 제조 회사가 경기위기 동안 실적이 저조해서 철수 또는 투자를 고려하고 있다. 조언해 달라.

Saturday, August 28, 2010
12:46 PM

- 경기가 안 좋다는게 뭔가요?
- 앞으로도 경기는 안 좋을 것인가?
- 경기가 안 좋다면, 자사는 앞으로도 실적이 저조할 것인가?
- 철수 혹은 추가투자의 계획은 어떠한가?

-휴대폰 업체가 중국에 위협을 받고 있다

Saturday, August 28, 2010
12:46 PM

- 1위는 전 세그먼트에서 고르게 리딩
 - 2위인 우리는 중저가에서 리딩
 - 3위인 중국 업체는 초저가에서 리딩하려고 준비중
 - 2년 내에 3위가 저가 시장을 잠식할 것으로 전망됨
 - 어쩔래?
-
- 가격이 유일한 액세스인가? 폼팩터라든지, 지역이라든지, 다른 액세스에서 전선을 봐도 좋지 않을까?
 - 중가 시장에 집중 / 고가 시장에 집중 or 다른 액세스로 차별화

냉동 만두 업체가 경쟁사보다 매출은 높으나 수익성이 떨어진 다. 왜 그럴까?

Saturday, August 28, 2010
12:51 PM

- 자사 및 경쟁사는 어떤 제품군을 갖고 있나요?
- 수익성이란 영업이익률이라고 생각하면 될까요?
- 영업이익률이 얼마나 낮나요? 언제부터 그랬나요?

COGS			SG&A	
매입	인건비	공장상각비	유통	프로모션

- 먼저 COGS부터 살펴보겠습니다.
 - 두 회사는 모두 만두 재료를 매입해서 직접 제조하고 있나요?
 - 만드는 만두의 형태 및 종류가 다른가요?
- SG&A
 - 소비재이니만큼 유통구조가 중요하다고 생각합니다만, 어떤 경로로 소비자에게 전달되는지 자세히 알 수 있을까요?
 - 최종 구매를 하는 장소와 자사 사이에서 중개를 해주는 총판업자가 있는지?
 - 판매 장소는 같은지? 마트? 백화점? 소형 점포? 기타?
 - 프로모션 비용은 어떤가요?

-제과업계가 있다. 메가브랜드를 뭘로 만들까?

Saturday, August 28, 2010
12:46 PM

글로벌 매출 1조가 메가브랜드의 기준.

국내 시장 1조, 정채, 클라이언트 50%.

중국시장은 현재 5000억원이며 빠르게 성장중이다.

중국시장 점유율 10%.

2015년까지 껌의 글로벌 매출은 얼마이며, 메가브랜드 달성 가능한가?

중국시장 연평균 10%

	현재크기	성장성	MS
한국	1조	0%	50% -> 0.5조
중국	0.5조	10%	10% -> 0.05조

Re Q :

- 한국에서의 점유율을 50% -> 100%로 올리느냐,
- 중국에서의 점유율을 10% -> 50%로 올리느냐에서 고민하면 됨.
- 한국은 뭐고, 중국은 뭐고, 껌은 뭐니?
- 자사 제품은 어디서 경쟁력이 강할까? 중국에서는 any significant player가 있니?
- 한국에서 잘하려면 뭘 해야 되고, 중국에서 잘하려면 뭘 해야 될까?
 - 한국에서의 1조 달성을 위해서는 M&A가 가장 합리적인 방법 아닐까. 기호성이 분명한 소비재 시장이 안정적이라는 말은, 껌이라는 재화에서 강력한 장수 브랜드들이 존재하고 있고, 각각의 소비자층을 확보하고 있다는 의미로 보인다. 이러한 상황에서는 신제품이나 프로모션을 통해서 가져올 수 있는 MS는 한계가 분명히 있다고 생각합니다.
 - 중국에서는, 광활한 영역에의 Sales Network를 구축하는 것이 중요하다고 생각합니다.

제약사의 CAPEX

Saturday, August 28, 2010
12:55 PM

클라이언트는 국내 제약사이다.

IS와 BS를 주겠다.

정부에서 FDI 규격에 맞춰 3년동안 4000억의 지출을 하라고 했다.

이 조치에 대한 영향을 궁금해 하신다.

- 어떤 지출인지 알 수 있을까요?
 - Asset인지, Expenditure인지...
- 꼭 해야 되는건가요?
 - 안하고 벌금내면 어떻게 되나요?
- Agenda Setting
(CEO 입장에서 CAPEX에 따른 영향을 생각해 본다면, CEO의 주요 역할을 고려해 보면 됩니다.)
 - 주가 관리
 - 배당과 관련된 수익성 지표 (영업이익율, 당기순이익율)
 - 부채비율과 관련된 기업 건전성 지표
 - 기업의 성장
 - 이 지출을 함으로써, 즉 FDI 규격에 맞추므로써 향후의 경쟁에 어떤 이점이 있는지?
 -

김치 시장의 10년 뒤 크기?

Saturday, August 28, 2010
1:19 PM

- 마트에서 판매되는 김치를 말하는 건가요?
 - B2C 인가요? B2B 인가요? 집에서 담그는것두요? 해외 수출은요?
- 어떤 김치인가요?
 - 배추?
- 국내 시장을 말하는 건가요?
- 총 국내 수요 - 자가충당
- 김치의 소비에 영향을 미치는 거시 factor를 도출한다
 - 성별 / 연령 / 주거형태 / 소득수준 / ?
- 해당 factor에 따라 10년 뒤를 forecast 한다

-전자회사의 신성장동력

Saturday, August 28, 2010
1:22 PM

US 화상회의 시장에 뛰어들고자 한다. 화상회의에 필요한 디바이스 마켓 시장 크기를 구해 보세요.

Device 1 : 기업 10인 이상 회의실용

Device 2 : Desktop용

Device 3 : High End용

1번부터 구해보자.

10인 이상 회의실용이라 하면, 이게 어디에 가장 많이 쓰일지 생각해 보자.

10인 이상의 인원이 한 곳에 있고, 이야기 하고자 하는 사람이 원거리에 있는 거다.

게다가 이 기계를 자주 쓴다는 이야기다. 게다가 이 기계는 고가일 텐데!

그렇다면, 한 팀이 10명 이상인 거대 기업에 수요가 집중되어 있을 것이다.

인원 :

미국 국적을 가진 회사 중에서 :

회사 -> 부서 -> 팀 을 기준으로 팀장 10명 이상이 되는 규모를 가진 회사의 수를 도출한다.

한 회사에서 이러한 function이 자주 필요한 팀의 비율을 구한다.

필요한 회사수 X 필요한 팀수

다국적 회사 중에서 :

미국의 부서중에서 한 팀의 숫자가, 10명 이상이 되는 규모를 가진 회사의 수를 도출한다.

2번

데스크탑용

-원화가치가 하락하고 있고, 항공사에 미치는 영향을 알고 싶다.

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

매출 (아 근데 비용구조에 따라 영향을 받겠네요... 그럼 비용부터 볼게요)

외국인 - 달러로 사냐? 그럼 좋겠지

한국인 - 한국인이야 비슷하겠지?

비용

유류비 - 잔니 오름

항공정비비

인건비

공항이용료 - 오름

TAX

-폴란드의 발전소용 터빈 제조 회사를 인수하려고 한다.

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

5 가지 Key Valuation Criteria를 말해봐라

-1등 홈쇼피

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

우즈베키스탄 정부가 두통약 공장을 자국에 지어달라고 했다.
대신, 향후에 관세를 다른 경쟁 제품에 물려서 자사의 가격 경쟁력을 유지시켜주겠다고 했다. 지을까 말까?

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

이영섭 : 한국의 TV 대수

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

Clarification

- 왜 구하나? : 현재가
- TV란 뭔가? : 작동 가능한 가정에서 볼 수 있는 TV라고 생각하면 될 듯
- 가정용
 - 가구수 x 평균 가구당 TV수
- 공공용
 - 공공기관
 - 사업체
 - 학교
 - 공장
 - 유통채널
- **Why Case?**
 - Good as Junior?
- **What is a good junior?**
 - Root Cause : Thinking Power
 - Communication Skill
 - Leadership

PEF의 가정부 산업 투자? 진출? 검토

2010년 9월 5일 일요일

오후 7:09

- 가정부 산업의 비즈니스 모델
 - Profit Structure
- 가정부 서비스 라인
 - Full - 육아
 - Part - 음식 / 청소
- 어떻게 진출하는거고 왜 진출?
- 시장이 매력적인가?
 - 각 서비스 라인별 예상 고객수?
 - Full - 육아
 - Part - 음식 / 청소
 - 향후 성장율
 - 수익성
- 인수 대상이 경쟁력을 갖고 있는가?

PEF의 미스터 피자 인수

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

자동차 회사 A가 B를 M&A, PMI로 대리점 최적화

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

- 대리점이 하는 게 뭐냐?
 - 상품 전시 / 판매 / 픽업
- 어떤 형태의 M&A 였냐?
 - 두 개의 브랜드

화력발전소 인도 진출

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

가정용 / 산업용

비행기 엔진 회사의 수익성 저하 문제

2010년 9월 12일 일요일

오후 10:26

- 자사가 만드는 엔진은 몇 가지며, 용도는?
- 클라이언트는 누구인가요?
- 영업이익이 떨어진 것인가요? 매출? 비용?
- 항공사 엔진 수요의 감소
 - 민항기 운항 수요의 감소
 - 비행기 엔진 내용 연수의 증가
- 경쟁 강도의 강화
 - KBF
 - 경쟁자수

-> KBF에서 문제가 없으나, 알고 보니까 비행기를 조립하는 회사에서 리베이트를 주는 엔진 메이커를 휘두르고 있음

Guesstimation

2010년 9월 8일 수요일

오후 6:37

대한민국 음료 소비량?

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

- 음료?
 - 음료라면... 술은?
 - 돈주고 사먹는 거만 해당되나요? 약수같은것도 있는데...
 - 물, 커피, 우유, 탄산음료, 과일주스, 이온음료, 술 등 등
- 왜 구하나?
 - 특정 시장 진입 검토인가요?
 - 지적 호기심인가요?
- 년간? 리터?
- 주체와 용도에 따라 구분할 수 있을 것 같다.
- 음료 소비량은 마시는 사람의 대사량에 비례할 것 같다.
 - 대사량은 연령, 활동, 몸무게 등에 크게 영향을 받을 것 같고,
 - 러프하게 그루핑해보면 어린이 / 학생 / 회사원 / 가정주부 / 노인 정도?
 - 음용 목적은 갈증 해소, 스트레스 해소
 - 물 / 커피 / 우유 / 기타 음료 순으로 나눌 것 같다.
 -

주체	어린이	학생	회사원	가정주부	노인
물	3	4	3	3	3
커피	0	1	3	2	1
우유	2	1	1	1	2
기타음료	2	3	2	1	1
잔수계					
X 사람수					
계					

하루 물 소비량?

2010년 9월 8일 수요일

오후 6:38

아시아 크루즈 시장 크기?

2010년 9월 8일 수요일

오후 6:38

급식시장의 크기

Monday, August 30, 2010
8:51 PM

올해 추석에 사과 과일상자 세트가 몇 상자나 팔릴까?

2010년 9월 8일 수요일

오후 6:38

회사

회사에서 선물하는 수

가계

반포대교에 하루 지나다니는 차량 교통량

Monday, August 30, 2010
8:51 PM