

## 1차 예상 OX 문제 (20문항)

## 문제

1. **전략**은 그리스 군사용어인 **\*\*스트라테고스(strategos)\*\***에서 유래한 '장군의 기술(the art of the general)'을 의미하며, 이는 기업이 환경여건 변화에 대응하여 목표를 달성하는 방식, 즉 장기적인 이익 증대를 위한 활동에 대한 폭넓은 인식을 포함한다.
2. 포터(Porter)의 관점에서, 전략은 경쟁사들보다 **더 나은(BEST)** 운영상의 효율성(operational effectiveness)을 확보하여 비용, 시간, 프로세스를 최적화하는 것을 목표로 하며, 이는 지속가능한 경쟁적 장점(Sustainable Competitive Advantage)을 위한 **충분한** 조건이 된다.
3. 좋은 전략의 다섯 가지 조건 중 **Trade-off**를 만든다는 것은 '무엇을 하지 않을 것인가(What NOT to do)'를 결정하는 것을 의미하며, 이는 기업의 고유한 가치 제안(Unique Value Proposition)을 효과적으로 전달하기 위해 가치 사슬을 맞춤형으로 구성하는 행위와 밀접하게 연관된다.
4. 마케팅 전략의 계층구조에서 **\*\*기업전략(corporate strategy)\*\***은 기업이 진출할 사업 영역을 결정하고 사업 단위별 자원 배분을 결정하는 반면, **마케팅전략**은 특정 제품시장에서 마케팅 믹스 구성요소별 자원 할당을 결정하는 데 초점을 맞춘다.
5. **\*\*전략적 마케팅 관리(1980년대 이후)\*\***는 과거 추세가 계속될 것이라는 가정 하에 성장을 예측했던 **\*\*장기 계획(1950년대)\*\***을 넘어, 실시간 정보 시스템과 세밀한 환경 측정을 통해 급속한 위협과 기회에 대한 대처 능력 및 유연성을 중요하게 강조한다.
6. 넷플릭스는 자체 콘텐츠 제작 및 투자(예: *기묘한 이야기*의 9시간짜리 영화와 같은 구성)를 통해 수직 통합형 제조업체로 전환되었으며, 스트리밍의 잠재력을 활용하여 작가들에게 영화와 같은 실험적이고 창의적인 기회를 제공하며 TV의 개념을 재정의하는 데 기여하고 있다.
7. 넷플릭스가 '다음 편 시청/watch next' 기능을 통해 시청자에게 끊임없이 이야기를 이어가게 하는 경험을 제공하는 것은, 제작진이 각 에피소드에 흥미를 덜 담을까 우려하는 방송국 임원들을 당황하게 할 수 있는 창의적인 결정을 가능하게 한다.
8. 넷플릭스가 리뷰나 커뮤니티 기능을 제공하지 않는 전략은, 이용자의 **개인적 경험(personal experience goods)** 소비에 집중하여 **Heavy User**의 연속 시청을 유도하고 다른 미디어와의 경쟁을 피함으로써, 사회적 비교나 정체성 신호 교환을 위한 **\*\*사회망(social network)\*\***의 필요성을 제거하기 위함이다.
9. **스탠리 퀴처(Stanley Quencher)** 물병이 중고 시장에서 소매가의 2~3배에 거래되고 직장 내에서 트렌디함이나 가처분 소득을 과시하는 지위 상징으로 사용되는 현상은, 해당 제품이 **개인적 경험 소비재**가 아닌 **\*\*정체성 소비재(identity goods)\*\***로서 소비되고 있음을 시사한다.
10. 이마트의 창고형 할인점 트레이더스(Traders)는 고물가 시대에 맞춰 **상시 초저가(EDLP) 체계**를 구축하고, 상품을 팔레트째 진열하는 **RRP(Ready to Retail Package) 방식**을 도입하여 인력 부담과 구조적인 원가 절감을 실현함으로써 이마트의 수익성 개선을 주도했다.
11. 과거 이마트가 온라인 물류를 위해 오프라인 매장을 PP(Picking & Packing) 센터로 활용했던 전략은, 물류망 확대의 막대한 자금 소요와 함께 오프라인 본업에 대한 고정비 부담을 증가시키고 라스트 마일 효율성을 구축하기 어려웠던 구조적인 문제를 야기했다.
12. 소비자의 **비축(Stockpiling)** 행동은 정상 수준 이상의 재고를 쌓기 위해 구매 시점을 앞당기거나 구매량을 늘리는 성향이며, 이는 주간 점포 판매 데이터에서 **\*\*판촉 후 판매량 감소(postpromotion dips)\*\***로 나타

타나는 현상이다.

13. 판촉 전 판매량 감소(Prepromotion Dips)를 유발하는 \*\*디셀러레이션(Deceleration)\*\*은 소비자가 예상되는 판촉을 기다리기 위해 재고를 정상 이하로 줄이는 행동을 의미하며, 이는 판촉 일정에 대한 소비자의 학습과 기대가 전제되어야 한다.
14. 판촉 반응 연구 결과, **높은 가격**을 가지고 **자주 판촉**되며 **시장 점유율이 높은(Mature)** UPC 상품일수록 판촉 전후 판매량 감소 현상(pre- and postpromotion dips)이 더 강하게 나타나는데, 이는 소비자들이 선호하는 제품을 저렴하게 확보하고 싶어 하는 욕구와 일치한다.
15. 현대차와 기아가 기록적인 영업이익률을 달성하며 글로벌 경쟁력을 높인 주요 전략은, 인센티브를 줄이고 **제네시스 브랜드**를 중심으로 한 **\*\*고급화(프리미엄)\*\***와 **\*\*전동화(EV)\*\***를 집중 공략하여 고수익 차량 중심의 판매 믹스를 개선한 데 있다.
16. 메르세데스-벤츠가 영국, 독일 등에서 도입한 **\*\*에이전시 모델(agency model)\*\***은 완성차 업체가 직접 고객과 거래 계약 당사자가 되어 신차 가격을 통제함으로써 고객 충성도를 높이려 하지만, 기존 딜러들은 수익 감소를 우려하여 반발하고 있다.
17. 중국의 **BYD**가 전기차 시장에서 성공한 주요 요인 중 하나는 **리튬 인산철 배터리(LFP)** 기술력을 바탕으로 모터, ECU 등 핵심 부품을 **수직 계열화**하여 품질과 비용 경쟁력을 확보했으며, 이는 성장 산업에서 분업 대신 통합적인 접근 방식이 유리하다는 교훈을 제공한다.
18. 완성차 제조사가 디지털 판매 모델로 전환할 때 기대하는 유통 비용 절감 효과는 분명하지만, 차량 구매가 일생에 흔치 않은 이벤트인 특성상 고객이 딜러 대신 직접 해야 하는 업무로 인해 **고객의 학습 비용**이 높아지고 구매 경험의 만족도가 낮아질 위험이 있다.
19. MIT 비트코인 확산 실험 결과, 기술적 역량이 높은 **\*\*자연적 초기 채택자(NEA)\*\***들은 새로운 기술을 '가장 먼저' 채택함으로써 **정체성적 또는 사회적 효용**을 얻으려는 경향이 강하며, 만약 이들이 비트코인 수량을 2주 지연당했을 때 현금화(비지속성) 비율이 **두 배 가까이 증가**하는 현상이 나타났다.
20. NEA가 초기 채택에 실패하여 기술에 대한 관심이 줄어들면, 이는 후기 채택자(NLA)가 NEA의 선도적 행동을 학습하지 못하게 하는 부정적 파급 효과(spillover)를 낳아 결과적으로 기술의 광범위한 확산을 저해할 수 있다.

정답

문 제	정 답	출처 인용 (주요 개념)
1	O	전략의 어원은 스트라테고스(strategos)이며, 환경 변화에 대응하여 목표를 달성하는 방식이다.
2	X	포터의 관점에서 운영상의 효율성(operational effectiveness)은 필요하지만 충분 조건은 아니며, 전략은 <b>**독특함(UNIQUE)**</b> 에 초점을 맞춰야 한다.
3	O	Trade-off는 '무엇을 하지 않을 것인가'를 결정하는 것을 포함한다.
4	O	기업전략은 사업 영역과 자원 배분을 결정하고, 마케팅전략은 특정 제품시장에서 마케팅 믹스 요소별 자원 할당을 결정한다.
5	O	전략적 마케팅 관리(1980년대 이후)는 장기 계획(1950년대)을 넘어 실시간 정보 시스템과 유연성을 강조한다.

문 제	정 답	출처 인용 (주요 개념)
6	O	넷플릭스는 자체 콘텐츠 제작을 통해 수직 통합형 제조업체로 전환하며 창의적인 기회를 제공한다.
7	O	넷플릭스의 연속 시청 유도 경험은 제작진의 창의적인 결정을 가능하게 한다.
8	O	넷플릭스는 사회망/리뷰 없이 개인적 경험 소비에 집중하여 Heavy User의 연속 시청을 유도하고 사회적 비교를 제거한다.
9	O	스탠리 쿼터 사례는 지위 상징으로서의 소비, 즉 정체성 소비재(identity goods)의 예시로 볼 수 있다.
10	O	트레이더스는 상시 초저가(EDLP) 체계와 RRP 방식을 통해 원가 절감을 실현하고 수익성을 주도했다.
11	O	오프라인 매장을 PP센터로 활용한 전략은 물류망 확장 자금 소요 및 고정비 부담 증가 등의 문제를 야기했다.
12	O	비축(Stockpiling)은 재고를 쌓기 위한 구매 증가이며, 판촉 후 판매량 감소(postpromotion dips)로 나타난다.
13	O	디셀러레이션(Deceleration)은 예상 판촉을 기다리기 위해 재고를 줄이는 행동으로, 판촉 전 판매량 감소(Prepromotion Dips)를 유발한다.
14	O	고가, 자주 판촉, 시장 점유율이 높은(Mature) 제품일수록 판촉 전후 감소 현상이 강하게 나타난다.
15	O	현대차/기아는 인센티브 축소와 고급화(제네시스), 전동화(EV) 중심의 판매 믹스 개선을 통해 경쟁력을 높였다.
16	O	에이전시 모델은 완성차 업체가 가격을 통제하여 충성도를 높이려 하지만, 딜러의 반발을 야기한다.
17	O	BYD는 LFP 기술력과 핵심 부품의 수직 계열화를 통해 비용 및 품질 경쟁력을 확보했다.
18	O	디지털 판매 모델은 유통 비용 절감 효과가 있지만, 고객이 직접 처리할 일이 늘어나 학습 비용이 높아지고 만족도가 낮아질 위험이 있다.
19	O	NEA는 초기 채택에서 정체성적 효용을 얻으며, 지연될 경우 비지속성(현금화) 비율이 증가하는 경향이 나타났다.
20	O	NEA의 채택 실패는 후기 채택자에게 부정적 파급 효과(spillover)를 일으켜 기술 확산을 저해할 수 있다.

제시하신 자료와 교수님의 출제 경향을 반영하여 추가적인 OX 문제 20개를 작성했습니다.

예상 OX 문제 (20문항)

문제

- Porter의 전략 관점에서, 기업이 비용, 시간, 프로세스를 최적화하는 **\*\*운영상의 효율성(operational effectiveness)\*\***은 지속가능한 경쟁 우위(SCA)를 확보하기 위한 필수적인(necessary) 조건이기는 하지만, **충분한(sufficient)** 조건은 아니며, 전략은 **\*\*독특함(UNIQUE)\*\***에 초점을 맞춰야 한다.
- \*\*기업 전략(corporate strategy)\*\***의 주요 구성 요소 중 하나는 수직적 통합이나 복합적 다각화(비관련 사업으로의 확대)를 포함하는 **기업 성장 전략**을 결정하는 것이며, 이는 특정 제품 시장에서의 마케팅 목표 달성을 위한 **마케팅 믹스 요소 할당**과는 구분된다.
- 한세실업이 베트남 공장에 자동화 시스템 '햄스'를 도입하여 숙련공 14명을 비숙련공 4명 및 기계로 대체함으로써 인건비를 절감하려는 전략은, **\*\*저원가(Low Cost)\*\***를 확보하여 경쟁자의 **진입 장벽**을 높이는 원가 리더십(Cost leadership) 전략과 연결될 수 있다.
- 한세실업의 자동화 투자 ROI 계산 시, 로봇 도입 전 3,600명 생산직 인건비(연간 130억 원) 대비 자동화 후 인건비 절감 효과를 통해, 약 360억 원의 로봇 구입비를 감안할 때 손익분기점(BEP)은 대략 3.8년 이후로 추정된다.
- 1980년대 이후 등장한 **전략적 마케팅 관리**는 과거 추세가 계속될 것이라고 가정했던 **\*\*장기 계획(1950년대)\*\***의 한계를 극복하기 위해, 실시간 정보 시스템과 세밀한 환경 측정을 활용하여 급속한 위협과 기회에 유연하게 대처하는 능력을 강조한다.
- 전략의 구성 요소 중 **전략적 방침**은 장기 이익 증대와 경험곡선을 목표로 하며, 이는 판매량 증대를 통한 생산성 개선(비용 감소)을 유도하고, 제품 수명 주기 단계나 경쟁적 위치에 의존하여 설정된다.
- 다양한 기업 데이터 분석 결과에 따르면, 기업의 수익 증대에 가장 효과적인 수단은 **가격** 변동이며, 가격을 1% 변화시킬 때 평균적인 수익 증가 폭(11.1%)이 판매 수량(7.8%)이나 변동 비용(3.3%) 변화 시보다 가장 높게 나타난다.
- 좋은 전략의 다섯 가지 조건 중 **Trade-off를 만든다**는 것은 '무엇을 할 것인가'뿐만 아니라 **\*\*무엇을 하지 않을 것인가(What NOT to do)\*\***를 결정하는 것을 포함하며, 이는 사업 영역 정의 시 충족시키지 않을 고객이나 제공하지 않을 제품을 명확히 하는 활동과 관련된다.
- 넷플릭스가 리뷰나 소셜 기능을 배제하는 것은, 이용자가 소셜네트워크에서 정체성 신호(identity signaling)나 사회적 비교(social comparison)를 통해 사회적 지위를 알리려는 활동을 억제하여, 영화를 순수한 **\*\*개인적 경험 재화(personal experience goods)\*\***로 소비하도록 유도하려는 전략이다.
- 넷플릭스가 자체 제작 콘텐츠에 투자하여 배타적 공급자가 되는 전략은, 핵심 고객인 **Heavy user**들의 연속 시청을 유도하고 **Brand Switching**을 방지하며, 조직문화 측면에서는 '규칙 없음, 자율, 독립'을 강조함으로써 모방을 어렵게 하여 차별화를 강화한다.
- 성숙 시장(Mature Market)의 특징인 판매량 정체와 교체 주기 증가에 대응하여, 애플은 단순히 하드웨어 판매를 넘어 다양한 기기, 서비스, 콘텐츠, 소프트웨어, Assistant 등으로 플랫폼 기반을 확대하여 **\*\*충성도(loyalty)\*\***를 유지하는 전략을 실행하고 있다.
- 삼성전자는 애플 대비 상대적으로 낮은 고객 유지율을 보였으나, **M/S 글로벌 리더, 현지화, 다양한 모델, 수직계열화** 등의 전술을 통해 특정 시장에 대한 의존도를 낮추고 위험을 분산하는 **Hedge 전략**을 구사하는 것으로 평가된다.
- 경쟁 시장에서 브랜드의 전략적 가치는 재무적 성과와 더불어 소셜미디어 노출, ESG 데이터 등을 통해 측정되며, 이는 기업이 효과적으로 경쟁할 수 있도록 해주는 무형적 자원(Intangible Value)으로서의 **유효한 경쟁적 수단**에 가깝다.

14. **\*\*전술(Tactics)\*\***은 '가격을 만 원으로 책정한다'거나 'Y제품을 10만 대 생산한다'와 같이 단기적이고 구체적인 활동에 초점을 맞추는 반면, **\*\*전략(Strategy)\*\***은 'Price Leader가 된다'거나 '다각화를 위해 Y 시장에 진출한다'와 같이 폭넓은 인식과 장기적인 방향성을 제시하는 활동이다.
15. **\*\*차별화 포지셔닝(Differentiation Positioning)\*\***은 경쟁 제품 대비 강점이나 차별점을 강조하여 비교군 내에서 가장 우수한 제품이 되는 것을 목표로 해야 하며, 이는 새로운 기준(frame)을 제시하여 새로운 하위 카테고리(subcategory)를 만드는 것과는 무관하다.
16. GM이 Hummer EV를 출시하여 다중 세그먼트 EV 전략을 추구하는 것은, 주로 세단 부문에서 강세를 보이는 테슬라와의 직접적인 경쟁을 회피하면서 대형 세그먼트를 공략하여 경쟁적 장점을 확보하려는 전략적 선택이다.
17. 전략적 마케팅 관리의 발전 과정 중 1900년대 초의 **예산/통제 단계**는 과거 자료에 기초한 예산 구성을 통해 예산으로부터의 이탈 정도를 조사하는 데 초점을 맞추었으며, 이는 과거가 반복된다는 가정을 기반으로 한다.
18. 넷플릭스의 추천 알고리즘은 협업 필터링, 기계 학습 등을 활용하여 발전해왔으며, 궁극적인 목적은 시청자에게 **다양한 영화를 추천**하여 시네필로서의 만족도를 높이는 데 있다.
19. 전략의 구성 요소 중 **\*\*목표와 전략적 방침(Strategic Focus)\*\***은 기업이 원하는 바(성장, 이익, 현금흐름)를 질적이고 방향성 있게 설정하며, 이는 확보된 현금 흐름을 설정된 방향성에 부합하도록 **재투자**하는 방식으로 이어진다.
20. **\*\*기업 전략(corporate strategy)\*\***의 주요 목표는 전 사업에 적용되는 전사적 목표(예: 주당 이익률)를 달성하는 것이며, **\*\*마케팅 전략(marketing strategy)\*\***의 주요 목표는 각 제품 시장별 목표(예: 시장 점유율, 고객 만족)를 달성하는 것이다.

## 정답

문제 번호	정답
1	O
2	O
3	O
4	O
5	O
6	O
7	O
8	O
9	O
10	O
11	O

문제 번호	정답
12	O
13	O
14	O
15	X
16	O
17	O
18	X
19	O
20	O

오답 해설

- 15번 해설:** 차별화 포지셔닝은 비교군 내에서 가장 우수한 제품이 되는 것을 목표로 하기보다는, 새로운 기준 (frame)을 제시하여 새로운 카테고리에서 유일한 제품이 되는 것을 목표로 해야 한다고 자료는 설명하고 있습니다.
- 18번 해설:** 넷플릭스 추천 모형의 목적은 (1) 다양한 영화를 추천하는 것이 아니라, (2) 다양한 개인의 선호에 맞는 영화를 추천하는 데 있습니다.