

2020학년도 인하대학교 수시모집 논술 모의고사 문항카드

[인문]

1. 일반정보

유형	■ 논술고사 □ 면접 및 구술고사		
전형명	논술우수자		
해당 대학의 계열(과목)	인문사회계열	문항번호	■ 1번 ■ 2번
출제 범위	핵심개념 및 용어	선택과 집중, 집중화, 다각화, 세계경제위기, 다문화주의, 히든챔피언, 창의성, 혁신, 경쟁력, 지속가능성	
예상 소요 시간	120분		

2. 출제 의도

이 문항은 제시된 논제의 핵심을 정확하게 파악하는 능력과 주어진 제시문을 활용하여 논제를 심도 있게 분석하는 능력, 그리고 자료에 근거하여 자신의 주장을 논리적으로 전개하는 능력을 평가한다. 이 문항을 해결하기 위해서 주어진 데이터 자료를 분석하여 논제를 파악하고, 제시된 글 자료의 요지를 파악한 후 특정 기준을 고려하여 분류·비교하며, 주어진 조건을 고려하여 논리적이고 체계적으로 글을 구성할 필요가 있다. 또한 글을 구성할 시 데이터의 분석과 글 자료의 해석뿐만 아니라 관련 현상에 대한 폭넓은 이해와 고등학교 교육과정에서 학습한 내용의 응용이 요구된다. 이러한 능력을 바탕으로 하여 논리적이고 설득력 있는 글을 체계적으로 구성하는 것은 논술에서 요구되는 기본 활동이다. 따라서 이 문항은 데이터 자료를 정확하게 분석하고 제시된 글의 핵심을 파악하여 특정 기준을 가지고 분류·비교하는 능력, 고등학교 교육과정에서 학습한 내용을 적용하여 현실 문제를 심도 있게 분석하는 능력, 그리고 글을 논리적으로 전개하는 능력을 평가하기 위한 것이다.

논제는 세계경제위기 이후 기업의 합리적 경영전략 선택에 관한 것이었다. 데이터 자료는 다른 모든 조건이 동일한 상황에서 몇 가지 조건이 달라질 경우, 합리적인 선택을 할 수 있는 능력을 갖추고 있는지를 평가하도록 제시되었다. 글 자료는 선택의 합리성을 정당화하거나 반박하도록 다문화주의, 창의성과 혁신, 선택과 집중, 다양한 관점의 중요성과 관련된 지문이 제시함으로써 수험생이 글 자료를 활용하여 자신의 선택 합리성을 정당화하거나 반론을 쓰는데 어려움이 없도록 하였다. 그리고 교육과정을 정상적으로 이수한 수험생이라면 누구든지 문제에 쉽게 접근할 수 있도록, 『사회문화』, 『생활과 윤리』, 『윤리와 사상』, 『경제』 등 수험생에게 익숙한 교과서 내용과 관련된 내용을 제공하여 자신의 주장을 설득력 있게 전개하는 데에 큰 어려움이 없도록 하였다.

3. 출제 근거

1) 교육과정 근거

적용
교육과정

■ **교육과학기술부 고시 제2012-14호 [별책5] “국어과 교육과정”**

국어 I 국어 II 화법과 작문 독서와 문법 문학 고전

■ **교육과학기술부 고시 제2012-14호 [별책6] “도덕과 교육과정” 중 【선택 교육과정】**

생활과 윤리 윤리와 사상

■ **교육과학기술부 고시 제2012-14호 [별책7] “사회과 교육과정” 중 【선택 교육과정】의 일반과목**

사회 한국지리 세계지리 한국사 세계사 동아시아사
 경제 법과정치 사회문화

제시문
(가)~(마)
공통
교육과정

관련 제시문	성취기준	과목명: 화법과 작문
(가) ~ (마)	성취기준 1	(1) 화법과 작문에 필요한 사고 과정을 이해하고 자신의 의사소통 행위를 성찰한다.
	성취기준 2	(2) 사회적 의사소통 행위로서 화법과 작문의 성격과 기능을 이해한다.
	성취기준 3	(13) 정보를 효과적으로 전달하기 위해 다양한 표현 방법을 활용하여 글을 쓴다.
	성취기준 4	(16) 설득하는 담화나 글의 구조와 내용 조직의 원리를 이해하고 청자와 독자를 고려하여 내용을 구성한다

관련 제시문	성취기준	과목명: 독서와 문법
(가) ~ (마)	성취기준 1	(3) 언어와 사고, 언어와 사회, 언어와 문화의 관계를 탐구하고 이해한다.
	성취기준 2	(15) 글의 구성 요소를 이해하고, 글의 담화적 특성을 판단하며 읽는 능력을 기른다.
	성취기준 3	(16) 글의 기본 구조와 전개 방식에 대한 이해를 바탕으로 사고 전개 과정의 특징을 파악하며 읽는다.
	성취기준 4	(17) 글의 구성단위들 간의 관계를 이해하고 글의 중심 내용을 파악하며 읽는다.
	성취기준 5	(19) 글의 내용이나 자료, 관점 등에 나타난 필자의 생각을 비판하며 읽는다.
	성취기준 6	(21) 글의 화제나 주제, 필자의 관점 등에 대한 자기의 견해를 논리적으로 구성하며 창의적으로 문제를 해결하는 방법을 발견한다.

관련 제시문	과목명	단원 및 성취기준
(가)	사회문화	<p>(3) 문화와 사회 문화의 의미와 속성을 이해하고, 각 사회마다 문화가 다양할 뿐만 아니라 같은 문화도 시대에 따라 다양하게 변화하는 것임을 파악한다. 또, 문화가 개인의 일상생활과 사회 전반에 미치는 영향을 여러 측면에서 파악한다. 특히, 세계화와 더불어 문화적 교류가 증가하면서 나타나는 현대 사회의 여러 가지 문화적 특징을 비판적 안목으로 파악하고, 타 문화에 대한 개방적 태도를 가진다. 아울러 문화 변동의 요인과 양상을 이해하고, 이에 능동적으로 대처할 수 있는 능력을 함양한다.</p> <p>③ 문화를 바라보는 다양한 관점을 파악하고, 이를 바탕으로 자문화 및 타 문화를 이해할 수 있는 능력과 태도를 가진다.</p>
	생활과 윤리	<p>(6) 평화와 윤리 (ㄸ) 지구촌의 윤리적 상황과 과제 교통·통신의 발달에 따라 세계는 '지구촌'화 되고 있음을 인식하고, 고유한 문화 가치와 세계적인 문화 가치의 융화를 모색하려는 태도를 지닌다. 이를 위해 세계화로 인한 다양한 윤리적 문제들을 조사·분석한다.</p> <p>② 다문화의 수용</p>
(나)	윤리와 사상	<p>(1) 윤리 사상과 사회사상의 의의 (ㄱ) 인간의 삶과 윤리 사상 인간의 본질과 특성, 인간 행위에 대한 다양한 해석을 이해하여 윤리적 삶을 추구하는 능력과 의지를 기른다. 이를 위해 인간의 삶에 있어서 윤리 사상이 필요함을 일상생활의 구체적인 사례를 들어 설명한다.</p> <p>① 인간의 본질과 특성</p>
(다)	경제	<p>(2) 경제 주체의 역할과 의사 결정 가계, 기업 및 정부의 행동 원리를 이해하고, 경제 주체들의 의사 결정에 영향을 주는 사회·경제적 요인에는 어떤 것이 있는지를 알아본다. 가계는 합리적인 소비 생활을 추구함으로써 현재는 물론 미래의 삶을 안정적으로 유지하며, 기업은 소비자들이 원하는 상품의 생산, 생산 비용의 절감, 새로운 기술 개발을 통해 이윤을 극대화한다는 점을 이해한다. 또, 정부의 재정 활동에 대하여 알아보고, 정부의 경제적 역할과 그 과정에 국민이 참여할 수 있는 방법을 찾아본다.</p> <p>④ 기업이 의사 결정 과정에서 수입, 비용, 이윤, 생산성, 기업가 정신 등을 고려하는 현상을 탐색하고 이를 평가해 본다.</p> <p>(5) 세계 시장과 한국 경제 개방된 국제 사회에서 국가 간 거래 관계를 파악한다. 상품과 생산 요소의 이동과 외환 시장의 작동 원리를 이해한다. 특히, 자유 무역의 진전에 따른 국제 경쟁력의 중요성과 국제 경제 환경의 변화에 따른 우리 경제의 대응 방안을 알아본다.</p> <p>⑤ 세계화, 정보화 시대의 국제 경제 환경 변화와 우리 경제의 대응 방안을 탐색하고, 경제 발전에 기여하는 자세를 가진다.</p>

제시문별
교육과정

제시문별 교육과정	관련 제시문	과목명	단원 및 성취기준
	(라)	생활과 윤리	<p>(3) 과학·생태·정보 윤리 (가) 과학 탐구와 윤리</p> <p>과학 기술의 본질과 목적은 인간의 존엄성 구현 및 삶의 질 향상에 있음을 인식한다. 이를 위해 올바른 과학 탐구의 자세에 대해 토론한다.</p> <p>① 과학, 기술의 본질 파악 및 과학 기술에 대한 다양한 시각</p>
		사회문화	<p>(1) 사회·문화 현상의 탐구</p> <p>사회 과학적 탐구 대상으로서의 사회·문화 현상이 자연 현상과 다른 특성을 지니고 있고, 사회·문화 현상의 탐구에는 독특한 관점과 접근 방법이 활용될 수 있음을 이해한다. 이러한 관점이나 접근 방법에 따라 사회·문화 현상의 연구 방법들이 지닌 특성을 비교, 분석하여 과학적 태도로 탐구 절차를 수행해 나가는 과정을 이해한다.</p> <p>⑥ 사회·문화 현상의 탐구에 필요한 과학적 태도와 연구자의 윤리를 이해하고, 이를 존중한다.</p>
	(마)	경제	<p>(1) 경제생활과 경제 문제의 이해</p> <p>인간 생활에서 차지하는 경제의 의미 및 경제와 다른 사회 현상의 관계를 이해하고, 공적·사적인 경제 문제를 파악하며, 이를 해결하기 위해 고려해야 할 경제적 요인들을 분석한다. 시장 경제에서의 경제 문제 해결 과정을 이해하고, 시장 경제의 작동 원리와 이를 뒷받침하기 위한 사회 제도를 경제 사회의 발전 과정 속에서 파악한다.</p> <p>③ 다양한 상황에서의 비용·편익을 고려한 선택을 이해하고, 인간은 경제적 유인에 반응함을 인식한다.</p>

2) 자료 출처

가) 교과서 내 자료만 활용한 경우

교과서 내						
도서명	저자	발행처	발행연도	참고 쪽수	관련 제시문	재구성 여부
독서와 문법	윤여탁 외	미래엔	2014	349-350	(가)~(라)	○
독서와 문법	한철우 외	교학사	2014	347-349	(가)~(라)	○
독서와 문법	윤여탁 외	미래엔	2014	346-350	(가)~(라)	○
화법과 작문	박영목 외	천재교육	2014	20-27, 50-60, 64-66	(가)~(라)	○
사회문화	이진석 외	진학사	2014	100~103 45~49	(가) (라)	○
사회문화	구정화 외	천재교육	2014	103~107 39~43	(가) (라)	○
사회문화	신형민 외	비상교육	2014	114~117 39~43	(가) (라)	○
생활과 윤리	조성민 외	비상교육	2014	270~273 106~115	(가) (라)	○
생활과 윤리	남궁달화 외	교학사	2014	290~295 112~120	(가) (라)	○
생활과 윤리	변순용 외	천재교육	2014	236~239 96~101	(가) (라)	○
윤리와 사상	김선욱 외	금성	2014	211~216 13~14	(가) (나)	○
윤리와 사상	박병기 외	지학사	2014	245~250 11~12	(가) (나)	○
경제	박형준 외	천재교육	2014	60~68, 196~203	(다) (마)	○
경제	오영수 외	교학사	2014	210~218 20~31	(다) (마)	○
경제	유종열 외	비상교육	2014	65~71, 23~27	(다) (마)	○

나) 교과서 외 자료 등을 활용한 경우

교과서 외						
자료명(도서명)	저자	발행처	발행연도	참고 쪽수	관련 제시문	재구성 여부
히든챔피언	헤르만 지문	흐름출판	2008	29-44	(다)	○

4. 문항 해설

이 문항은 데이터 자료를 정확하게 분석하고, 제시된 글의 핵심을 파악하여 특정 기준을 가지고 분류·비교한 후, 자신의 주장을 논리적으로 전개하는 능력을 평가하기 위한 것이다. 논제는 세계경제위기 이후 기업의 합리적 경영 전략 선택에 관한 것이었다. 데이터 자료는 몇 가지 조건이 달라질 경우, 합리적인 선택을 할 수 있는 능력을 갖추고 있는지를 평가하도록 조직되었고, 글 자료는 선택의 합리성을 정당화하거나 반박하도록 구성되었다. 제시문에 활용된 주요 관련 개념과 지식은 『사회문화』, 『생활과 윤리』, 『윤리와 사상』, 『경제』 등 여러 고등학교 교과서에서 다루고 있어 수험생들에게 매우 익숙한 것을 취하였으며, 제시된 글 자료와 데이터 자료를 활용하여 자신의 주장을 논리적으로 서술하도록 하였다.

제시문 (가)는 세계화 이후 확대되고 있는 다문화주의가 여러 문화 간의 우열이나 지배를 지양하고 서로간의 이질성과 다양성을 수용함으로써 보다 효율적으로 사회통합에 이바지한다는 점을 논술한다. 나아가 다문화주의는 갈등이나 충돌을 완화하는데 이바지할 뿐 아니라 관용과 존중에 기반을 둔 포용정책을 제시함으로써 기술의 발달과 혁신에도 시너지 효과가 크다는 점을 미국의 실리콘 밸리의 사례를 들어 논술한다. 실리콘 밸리에 대한 설명은 기업의 경영전략을 묻는 본 논제에서 다양화를 지지하는 입장의 사례로 쓰일 수 있다. 다양한 경험을 가진 이민자들이라는 인적 구성 환경이 개인의 인지적 유연성을 키우고, 서로 이질적인 것들을 연결시킬 수 있는 사고력을 증진시킨다는 점이 본 논제에서 다양화, 혹은 다각화를 지지해줄 논거로 사용될 수 있다.

제시문 (나)는 개인의 삶을 영위하는 일이든 공동체를 경영하는 일이든 주어진 환경에 부합하는 방식으로 이루어질 때 성공과 번영을 이룰 수 있다는 점을 논술한다. 반면, 환경의 여건에 부합하지 않는 운영이 지속가능성을 위협하는 낭비를 초래한다는 점을 강조한다. 개인이든 집단이든 지속가능하게 번영하기 위해서는 처한 환경을 파악한 후 주어진 환경에서 가장 잘 생존하고 번영할 수 있는 행동에 충력을 기울여야 하지 그렇지 않으면 도태되기 싶다고 서술한다. 이러한 점에서 본 제시문은 집중화를 지지해줄 논거로 사용될 수 있다.

제시문 (다)는 '히든 챔피언(hidden champion)'에 대한 글이다. 빈터할터 가스트로놈(Winterhalter Gastronom)과 파버카스텔(Faber Castell)을 히든챔피언 기업이라고 소개하면서 이들 기업이 특정 분야에 집중하여 세계 최강자가 될 수 있었다고 하였다. 이들 기업이 세계시장에서 자신들만이 가장 잘할 수 있는 세분화된 영역을 선택하고 집중하는 전략, 연구개발(R&D)과 같이 자사의 핵심역량을 강화하는 일에는 투자를 아끼지 않지만 경쟁력 확보와 무관하다고 여겨지는 업무를 아웃소싱하는 전략, 고객관리에서도 매출에서 큰 비중을 차지하는 VIP 고객들을 집중적으로 관리하는 전략 등 집중화 전략을 통해 성공했다고 제시한다. 그래서 본 제시문은 집중화를 지지해줄 논거로 사용될 수 있다.

제시문 (라)는 기존의 과학이론으로 설명할 수 없는 '변칙현상'이 현재의 문제점을 인식하고 혁신의 가능성을 확장시키며 과학 진보의 원천이 된다는 글이다. 관련된 사례로 1880년대의 고전물리학으로는 설명할 수 없었던 변칙현상을 설명하기 위해 20세기의 양자역학이 확립되었다는 사실을 제시한다. 최선의 이론처럼 보인다고 해서 하나의 이론에 모든 역량을 쏟는 것, 즉 획일적 집중화는 상호 자극을 통한 전진의 기회를 스스로 박탈하는 매우 위험한 일이라고 주장한다. 미성숙한 이론들일지라도 여러 이론들이 공존하면서 상호작용하도록 하는 것이 새로운 혁신을 촉진하고 진보를 추동한다고 서술하기 때문에 본 제시문은 다양화, 혹은 다각화를 지지해줄 논거로 사용될 수 있다.

제시문 (마)는 주어진 자료를 올바르게 이해하고 응용하는 능력을 평가한다. 특히, 다른 모든 조건이 동일한 상황에서 몇 가지 조건이 달라질 경우, 여러 가지 대안 중에서 합리적인 선택을 할 수 있는 능력을 갖추고 있는지를 평가한다. 집중과 분산이라는 개념을 주어진 자료에 대입하여 해석할 수 있는지를 파악하기 위한 도구로서 <자료 1>을 제시하였다. 또한 <자료 2>에서 제시된 증가율의 개념을 <자료 1>과 연계하여 해석할 수 있는지를 파악하고자 제시문을 구성하였다.

5. 채점 기준

1번 채점기준

평가항목	내용(안)		배점
제시문 (마)의 <자료 1> 해석	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <자료 1> 해석(5점) ▷ 수평축의 값이 증가할수록 주력상품 수출 점유율이 커지기 때문에 특정 상품에 집중하는 것을 의미함 ▷ 수직축의 값이 증가할수록 주요 수출대상국의 수출비중이 높아지기 때문에 수출을 특정 국가에 집중하는 것을 의미함 ▪ A, B, C, D 기업 전략 해석(10점) ▷ 경제위기 발생 전 A기업은 주력상품과 수출대상국을 다각화하는 전략 선택함(5점) ▷ 경제위기 발생 전 C기업은 주력상품과 수출대상국을 집중하는 전략 선택함(5점) ※ B와 D기업 선택전략에 대한 설명 여부 추가 점수 없음 		15점
전략 선택과 제시문 (마)의 <자료 2>를 활용한 논증	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A 혹은 C선택 공통 근거(5점) ▷ <자료 2>를 보면 세계경제 발생 이후 B와 D는 매출액증가율이 큰 폭으로 하락 하였으나 A와 C는 상대적으로 안정적으로 유지됨 ▪ <자료 2> 해석을 기반한 A 혹은 C선택의 논리성(10점) 		15점
	A(다각화 전략) 선택의 논리성	C(집중 전략) 선택의 논리성	
	<p>답안 예시: C에 비하여 A는 세계경제 위기 발생 이후에 매출액증가율이 0.1% 낮지만, 그 전에는 매출액증가율이 0.1% 높았다. 만약 현실적인 측면을 고려하여 세계경제위기가 자주 발생하지 않는다고 가정하면, 세계 경제 위기 상황이 아닌 시기의 매출액 증가율이 C에 비하여 높으므로 A전략이 더 바람직하다.</p>	<p>답안 예시: C기업의 경우 A기업에 비해 세계경제위기가 발생하기 전의 매출액 증가율이 0.1%p 낮았지만, 경제위기 전후의 종합적 성과와 경제위기 전후의 성장률 변화는 높았다. 그리고 경제위기가 발생한 이후에 C기업은 A기업보다 연평균 매출액이 오히려 0.1%p 높았다.</p>	
제시문 (가)~(라)를 활용한 선택의 정당화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제시문 (가)~(라) 해석을 기반한 A 혹은 C선택의 논리성(20점) 		20점(논거 1개 당 10점)
	A(다각화 전략) 선택 정당화	C(집중 전략) 선택 정당화	
	(가)의 논거: 다양성-창의성-혁신에 유리	(나)의 논거: 환경에 가장 부합한 곳에 총력 기울여야 번영	
	(라)의 논거: 변칙 현상-다양한 관점-과학 진보	(다)의 논거: 특정 부문 집중 전략과 VIP 고객 특별 관리 통한 세계 최강 기업으로 성장	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 글의 논리성(10점) ▷ <제시문>에서 자기의 주장을 뒷받침하는 적절한 근거를 바탕으로 논거를 심도 있게 서술함 ▷ 글 전체가 선택한 입장을 중심으로 일관성을 유지하고 논리적으로 잘 연결되고 설득력이 있음 		10점 (각 항목 당 5점)
점수			60점

2번 채점기준

평가항목	내용(안)		배점
(가)~(라)를 활용하여 자신의 선택에 대한 반론	자신의 선택에 대한 반론(20점)		20점
	A(다각화 전략) 선택에 대한 반론	C(집중 전략) 선택에 대한 반론	
	(나) 활용: 선택해서 모든 역량을 집중하면 번영할 수 있음 (다) 활용: 틈새시장을 집중공략하면 세계최고가 될 수 있음	(가) 활용: 다양성을 혁신의 원동력으로 삼아 첨단 기술 산업을 주도함 (라) 활용: 다양한 관점으로 현상을 볼 때 진보가 이루어짐	
재반박	<ul style="list-style-type: none"> 반박의 포인트 고려하면서도 제시문 이외의 논거를 토대로 한 재반박(10점) 		10점
	A(다각화 전략) 선택 재반박의 합리성	C(집중 전략) 선택 재반박의 합리성	
	답안 예시: 집중 전략은 세계경제위기 시에 빠르고 능동적으로 대처하기 어려움. 이외에도 집중 전략의 한계를 논리적으로 작성한 경우	답안 예시: 다각화 전략은 구성원 간 의견 합치가 어렵다거나 조직이 비효율적으로 운영될 수 있음. 이외에도 다각화 전략의 한계를 논리적으로 작성한 경우	
글의 논리성	<ul style="list-style-type: none"> <제시문>에서 자기의 주장을 뒷받침하는 적절한 근거를 바탕으로 논거를 심도 있게 서술함 반론과 그에 대한 재반론이 논리적으로 잘 연결되고 설득력이 있음 		10점 (각 항목 당 5점)
점수			40점

감점 요소

<p>[형식 요소] 다음에 해당하는 경우, 각 항목별 5점 이내 감점(-)</p> <ul style="list-style-type: none"> 쓸데없는 서론 혹은 결론을 부연함 제시문에 나와 있는 문장을 원래의 완전한 문장 형태를 유지한 채 그대로 옮겨 적음 원고지 작성법, 맞춤법, 띄어쓰기 등의 오류, 부적절하거나 부정확한 어휘나 문장 등의 문제가 전반적으로 심각함 			※ 1번 문항과 2번 문항 각각 (-)15점 이상 감점할 수 없음
<p>[분량] 기준 분량을 어긴 경우(미달 또는 초과) 아래의 표에 따라 점수 조정</p>			(-)10점
1번	500자 미만 (결시 아닌 백지 포함)	(답안 내용에 관계없이) 0점 부여	
	500자 - 699자	10점 감점(-)	
	700자 - 899자	5점 감점(-)	
	900자 - 1,100자	감점 없음	
	1,100자 초과	5점 감점(-)	
2번	250자 미만 (결시 아닌 백지 포함)	(답안 내용에 관계없이) 0점 부여	
	250자 - 349자	10점 감점(-)	
	750자 - 449자	5점 감점(-)	
	450자 - 550자	감점 없음	
	550자 초과	5점 감점(-)	

6. 예시 답안

1번 예시답안

■ A를 최적 대안으로 선택했을 경우(공백 포함 1,000자)

A기업은 수출대상국과 주력상품 측면에서 나머지 세 기업에 비해 다각화 전략을 취한 것으로 보인다. 제시문 (마의) <자료 1>을 보면 A, B, C, D 기업은 세계경제위기 발생 3년 전에 수출대상국 수출비중이 약 50%, 주력상품 수출 점유율이 60% 정도로 비슷한 전략을 취했다. 하지만 세계경제위기가 발생하기 3년 전, 이들 기업의 주요 수출국 선정과 주력상품의 전략은 달라졌다. 이들 기업의 수출국 선정과 주력상품의 전략 변화 양상을 다각화와 집중화 기준으로 보면, A기업은 다각화-다각화, B기업은 집중-다각화, C기업은 집중-집중, D기업은 다각화-집중으로 구분될 수 있다.

제시문 (마)의 <자료 2>에 따르면, 세계경제위기 발생 이후 B기업이나 D기업은 매출액 증가율이 큰 폭으로 떨어졌으나 A기업이나 C기업은 비교적 안정적으로 유지되었다. A기업은 C기업에 비하여 경제 위기발생 이후에 연평균 매출액 증가율이 0.1% 낮지만, 경제위기 전까지 추구해온 전략의 성과가 연평균 0.1%씩 높았다. 만약 현실적인 측면을 고려하여 세계경제위기가 자주 발생하지 않는다고 가정하면, 위기 상황이 아닌 시기의 매출액 증가율이 C에 비하여 높으므로 A전략이 더 바람직하다.

다문화주의와 혁신 간 관계나 변칙 현상과 과학 발전의 관계를 고려할 때 기업의 다각화 전략은 매우 합리적임을 알 수 있다. 제시문 (가)에서 볼 수 있듯이 미국의 실리콘 밸리는 이민자의 다양성을 혁신의 원동력으로 삼아 첨단 기술 산업을 주도하고 있다. 만약 특정 인종과 민족을 배제하였다면 현재와 같은 발전을 이룰 수 없었을 것이다. 제시문 (라)에서 볼 수 있듯이 변칙 현상은 기존 이론의 문제점을 알려줌으로써 과학 발전의 원동력이 되기도 한다. 기존 이론만 고수하며 변화를 피하지 않았다면 양자역학은 발전하지 못했을 것이다. 서로 다른 관점의 이론이 공존함으로써 과학이 진보하고, 다양한 문화를 융합함으로써 혁신이 이루어졌듯이 기업도 다각화 전략을 통하여 기술을 혁신하여 세계경제위기에 대처할 필요가 있다.

■ C를 최적 대안으로 선택했을 경우(공백 포함 1,000자)

C기업은 수출대상국과 주력상품 측면에서 나머지 세 기업에 비해 집중 전략을 취한 것으로 보인다. 제시문 (마의) <자료 1>을 보면 A, B, C, D 기업은 세계경제위기 발생 3년 전에 수출대상국 수출비중이 약 50%, 주력상품 수출 점유율이 60% 정도로 비슷한 전략을 취했다. 하지만 세계경제위기가 발생하기 3년 전, 이들 기업의 주요 수출국 선정과 주력상품의 전략은 달라졌다. 이들 기업의 수출국 선정과 주력상품의 전략 변화 양상을 다각화와 집중화 기준으로 보면, A기업은 다각화-다각화, B기업은 집중-다각화, C기업은 집중-집중, D기업은 다각화-집중으로 구분될 수 있다.

제시문 (마)의 <자료 2>에 따르면, 세계경제위기 발생 이후 B기업이나 D기업은 매출액 증가율이 큰 폭으로 떨어졌으나 A기업이나 C기업은 비교적 안정적으로 유지되었다. C기업의 경우 A기업에 비해 세계경제위기가 발생하기 전의 매출액 증가율이 0.1%p 낮았지만, 경제위기 전후의 종합적 성과와 경제위기 전후의 성장률 변화는 높았다. 그리고 경제위기가 발생한 이후에 C기업은 A기업보다 연평균 매출액이 오히려 0.1%p 높았다. 이러한 이유로 A보다는 C의 전략을 취하는 것이 더 낫다고 본다.

집중 전략은 생물종의 진화나 히든 챔피언 기업 전략을 살펴보았을 때도 타당하다는 것을 알 수 있다. 제시문 (나)에서 볼 수 있듯이 생물 종은 주어진 환경에서 살아남기 위해서 불필요한 신체 구조와 활동 양상을 버리고 집중 전략을 취하면서 번영하였다. 이는 개인이나 집단이 처한 환경을 파악하고 핵심이 되는 곳에 역량을 집중해야 한다는 것으로 해석될 수 있다. 제시문 (다)에서 볼 수 있듯이 히든챔피언 기업은 집중 전략을 통해 틈새시장을 공략하고 VIP 고객들을 특별히 관리함으로써 규모는 작아도 세계 최강자에 오를 수 있었다. 따라서 세계경제위기 등과 같은 외부의 위험에 적절하게 대응하기 위해서는 주어진 환경을 철저히 분석하고 자신이 잘 할 수 있는 특정 분야를 선택해 모든 역량을 집중할 필요가 있다.

2번 예시답안

■ A를 최적 대안으로 선택했을 경우(공백 포함 500자)

기업전략 설정에서 히든 챔피언 기업이나 생물종의 진화 결과를 사례로 들어 다각화 전략의 문제점을 지적할 수 있다. 제시문 (나)에서 볼 수 있듯이 주어진 환경에서 살아남기 위해서 불필요한 신체 구조와 활동 양상을 버리고 집중 전략을 취한 생물 종처럼 기업이 처한 환경을 파악하고 핵심 부문에 역량을 집중해야 한다는 주장도 있다. 제시문 (다)에서 볼 수 있듯이 특정 분야의 제품 생산에 주력하여 VIP 고객 중심의 마케팅 전략으로 성공한 작지만 강한 기업의 성공사례도 있다.

그럼에도 불구하고 집중화 전략은 다각화 전략에 비하여 세계경제위기 시에 빠르고 능동적으로 대처하기 어렵다는 점에서 위험성을 내포하고 있다. 특정 제품의 생산에만 집중하다 보면 경제위기시에 직격탄을 맞을 수 있고, 몇몇 나라에 수출을 집중하다가 경제위기 상황에서 수출이 막히게 되면 타격이 클 수밖에 없다. 따라서 경제위기 상황에서는 생산품을 다양화하고 수출대상국을 다변화하는 다각화 전략을 택하는 것이 타당할 것이다.

■ C를 최적 대안으로 선택했을 경우(공백 포함 500자)

기업전략 설정에서 다문화주의나 과학 발전의 사례를 들어 집중 전략의 문제점을 지적할 수 있다. 제시문 (가)에서 볼 수 있듯이 실리콘 벨리는 이민자의 다양성을 혁신의 원동력으로 삼아 첨단 기술 산업을 주도하고 있다. 만약 특정 인종과 민족을 배제하였다면 이와 같은 발전은 어려웠을 것이다. 제시문 (라)에서 볼 수 있듯이 변칙 현상은 기존 이론의 문제점을 알려줌으로써 과학 발전의 원동력이 되었다. 다른 관점의 이론이 공존함으로써 과학이 진보하고, 다양한 문화가 융합됨으로써 혁신이 이루어졌듯이 기업도 다각화 전략을 통하여 혁신의 가능성을 높일 수 있다.

그럼에도 불구하고 다각화 전략은 집중 전략에 비하여 구성원 간 의견 합치가 어렵거나 조직이 비효율적으로 운영될 수 있다는 문제점이 있다. 특히 수출 주력 기업의 경우, 세계경제위기와 같은 외부 충격이 발생할 경우, 신속하고 안정적으로 대응하기 위해서 수출 대상국과 주력 상품 측면에서 집중 전략을 택하는 것이 매우 타당할 것이다.