

# REDDAL - 기업의 지속적인 성장을 위한 혁신적 파트너

2025년 2월 7일

REDDAL



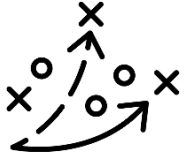
**Reddal은 다양한 규모 및  
산업군의 기업들이 사업을  
영위하며 겪는 문제들을  
함께 해결합니다**

**REDDAL**



# 우리는 고객의 사업이 발전하고 성장하는데 필요한 다양한 비즈니스 솔루션을 제공합니다

## 전략



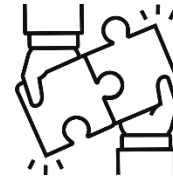
- 전사 전략 수립
- 사업 부문 전략 수립
- 전략 검토

## 매출 증대



- 시장 진출 전략 수립
- 신규 상품 및 서비스 진출 전략 수립
- 가격 책정 전략 수립

## M&A 및 사업 매각



- M&A 딜 추진
- 포트폴리오 및 사업부 매각
- 실사 및 PMI

## 디지털 트랜스포메이션



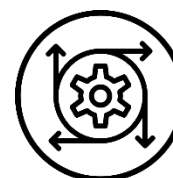
- 사업의 디지털화 (데이터 사이언스, 인간중심 디자인, 린스타트업)

## 신사업 개발



- 신규 사업 개발
- 기존 사업 확장

## 혁신 및 구조조정



- 대규모 혁신 및 구조조정에 대한 분석적인 계획, 실행 및 가이드런스

## 재무 성과 개선



- 재무 모델링 및 계획
- 자본 구조 최적화
- 최고 재무책임자(CFO) 및 컨트롤러 역할 수행

## 생산성 향상



- Lean 및 식스 시그마 원칙 적용을 통한 폐기물 감축 및 생산성 극대화

## PMO



- 프로그램 지배구조, 프로세스, 도구 및 분석 최적화

# Reddal의 다양한 국적과 학문적 배경을 가진 인력들은 고객사에 새로운 통찰력을 제공하며, 성과 중심적인 조직 문화는 우수한 업무 실행력을 보장합니다

## 글로벌 영향력

핀란드, 한국, 말레이시아에 글로벌 오피스 위치  
유럽 및 중동 지역에서 다양한 프로젝트 수행 중  
전 세계적으로 40여 개국의 고객사들과 협업 및 프로젝트 경험 보유

## 다양한 문화 및 학문적 배경으로 구성된 글로벌 인력 시스템

### 문화적 다양성

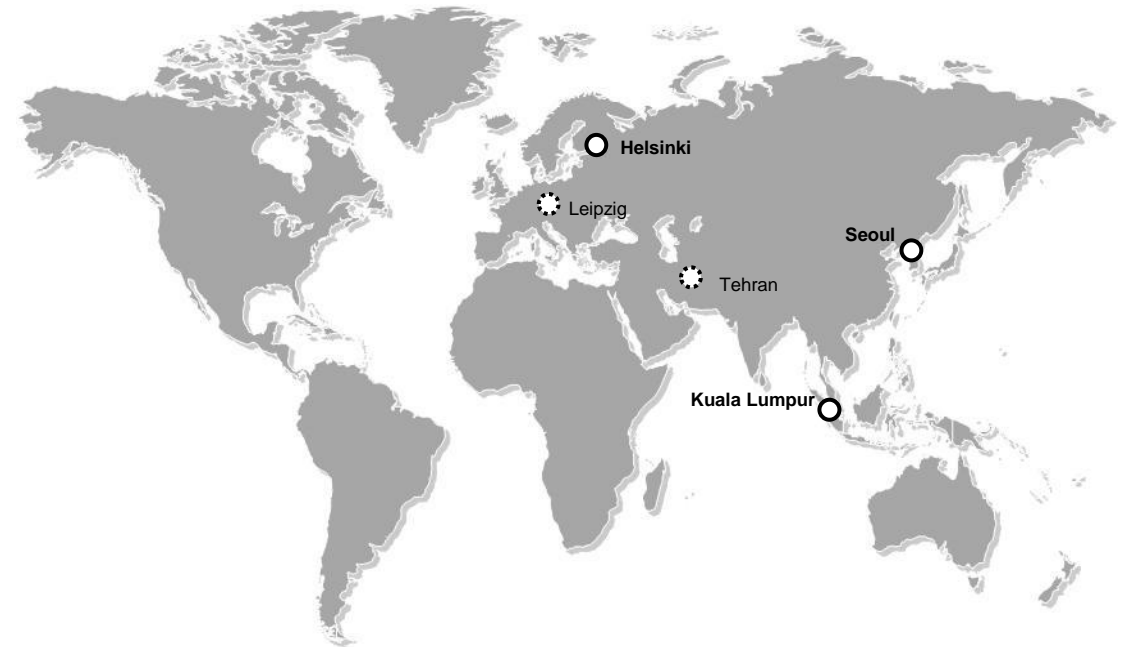
- 10개 이상의 국적
- 15개 이상의 언어

### 학문적 다양성

- 경제학, 자연과학, 기술 및 공학 외 여러 분야를 전공한 인력들
- 분석적 사고, 문제 해결, 협력적 팀워크, 탁월함을 추구하는 조직 문화

## 협력 및 성과중심 조직문화

분석적 사고, 문제 해결, 협력적 팀워크, 탁월함을 추구하는 조직 문화



우리는 전통적 전략 컨설팅사들과는 차별되는 가치들을 제공하며, 이를 통해 고객사와 장기적인 파트너십을 구축하는 것을 목표로 합니다

**REDDAL**  
공통적 가치 제안

풍부한 글로벌 인재풀

독자적인 사업 개발 방법론들과 생각의 리더십

분석적 사고와 구조화 능력

상호 신뢰, 독점성, 유연성에 기반한  
고객사와의 밀접한 관계

투명하고 경제적인 비용 구조, 가격  
경쟁력

개방적인 협업과 지식 공유

다양한 규모의 기업과의 협업을 통한  
상호 교류

**REDDAL**  
차별 요소

**REDDAL**

# 해결이 필요한 어려운 비즈니스 문제가 있다면 언제든지 연락 하세요




**Per Stenius, CEO**  
+82 10 7774 4693  
+358 40 533 0793  
+971 50 646 1478  
[per.stenius](mailto:per.stenius)



**Ulrike Schneider, CFO**  
+358 50 307 6640  
[ulrike.schneider](mailto:ulrike.schneider)

**Reddal Asia**


**North-East Asia (Seoul),  
South-East Asia (Kuala Lumpur)**



**Per Stenius, CEO**  
+82 10 7774 4693  
+358 40 533 0793  
[per.stenius](mailto:per.stenius)

**Reddal Europe**


**Northern Europe (Helsinki),  
Central/Southern Europe (Leipzig)**



**Kun Cao**  
+358 40 566 0635  
[kun.cao](mailto:kun.cao)

**Reddal Middle East**

**Middle East, North Africa  
(Dubai, Tehran)**



**Khashayar Ghadimzadeh**  
+98 912 210 5591  
[khashayar.ghadimzadeh](mailto:khashayar.ghadimzadeh)

# 특정한 분야에 대한 문의가 있다면 아래의 전문가들에게 연락 주시기 바랍니다

## Strategy practice



**Per Stenius**  
+82 10 7774 4693  
+358 40 533 0793  
[per.stenius](mailto:per.stenius)

## Go-to-market practice



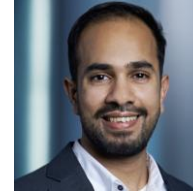
**Kun Cao**  
+358 40 566 0635  
[kun.cao](mailto:kun.cao)

## Corporate finance practice



**Henrik Säilä**  
+358 40 7272 194  
[henrik.saila](mailto:henrik.saila)

## Lean practice



**Afnan Ahmed**  
+358 46 547 1955  
[afnan.ahmed](mailto:afnan.ahmed)

## Sustainability practice



**Uyen Tran**  
+358 45 312 6629  
[uyen.tran](mailto:uyen.tran)

## Marine industry practice



**Markus Koste**  
+358 400 219 263  
[markus.koste](mailto:markus.koste)

## Venture capital and private equity practice



**Hankyeol Lee**  
+82 10 3051 6288  
[hankyeol.lee](mailto:hankyeol.lee)

## Software development and quantitative analytics practice



**Pekka Lehtelä**  
+358 40 7560004  
[pekka.lehtela](mailto:pekka.lehtela)

## Transformation and change management practice



**Kun Cao**  
+358 40 566 0635  
[kun.cao](mailto:kun.cao)

## Organizational performance practice



**Khashayar Ghadimzadeh**  
+98 912 210 5591  
[khashayar.ghadimzadeh](mailto:khashayar.ghadimzadeh)

## Semiconductor and materials technology industry practice



**Holim Wang**  
+82 10 9855 0387  
[holim.wang](mailto:holim.wang)



# 성장을 위한 당신의 열정적 파트너



---

# 기업 경영에서 “전략”이란 어떤 의미이며 우리는 이를 어떻게 접근할 것인가?

**REDDAL**

---

Reddal Micro MBA webinar – 경영 전략의 의미와 역사, 그리고  
실용적 접근법

Seoul, February 7, 2025

# 목차

## 경영 전략의 정의

경영 전략의 역사와 발전 과정

실전 tool: 가설 기반의 문제 해결 방법 및 스토리라인 개발

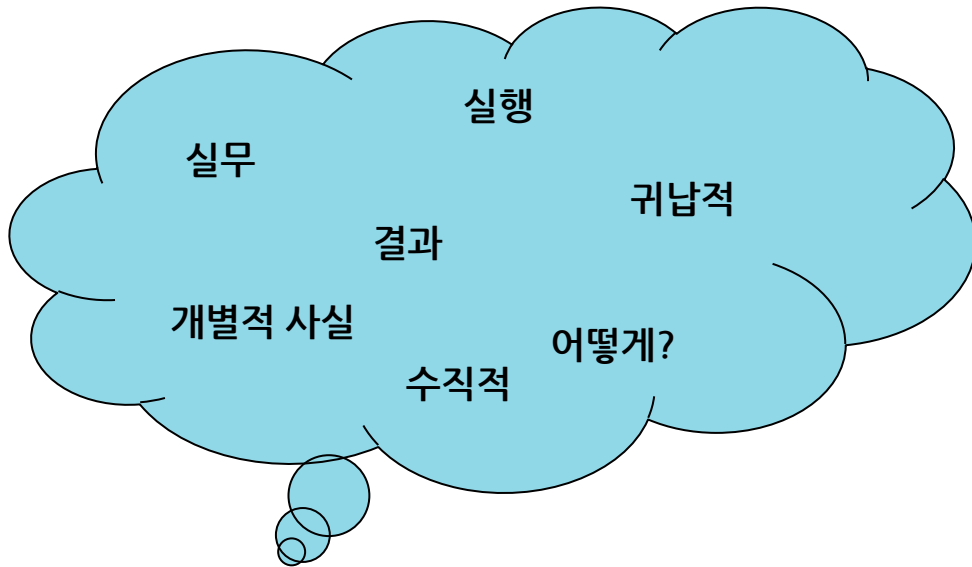
Q&A

Appendix - 전략 프로젝트 실제 사례

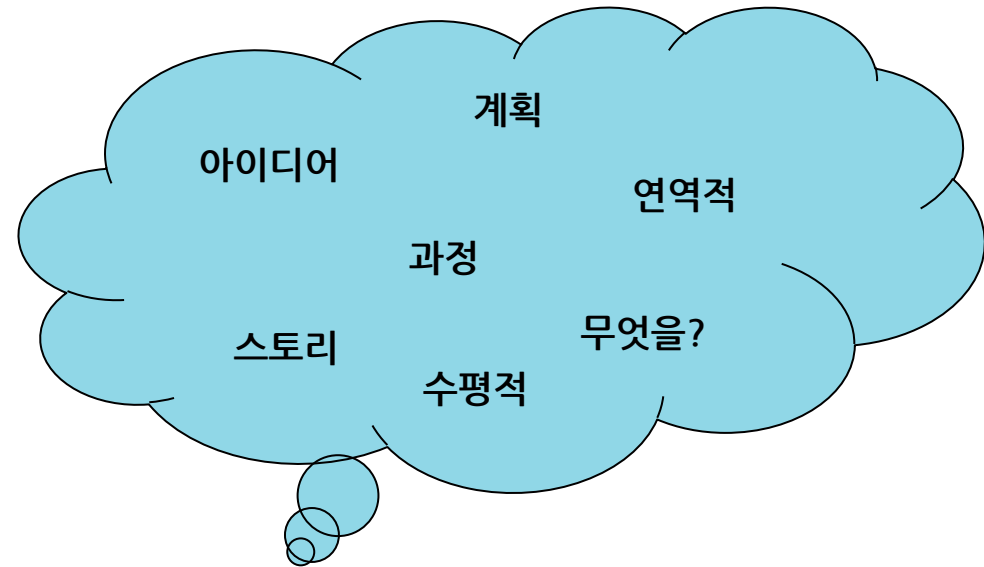
# 나라 또는 지역별로 가진 문화적 차이에 의해서도 전략에 대한 이해와 접근이 다를 수 있음 - 오늘의 논의에 기본 전제로서 이해가 필요함

## 문화에 따른 관점

Eastern-view



Western-view



# 사람마다 전략을 정의하고 이해하는 방식에 차이가 있음

## 전략에 대한 다양한 시각

“전략”은 대체 뭘까?

미래는 예측할 수 없어! - 전략을 수립하는 건 아무 의미 없어! 그냥 빠르게 적응할 수 있어야 해

그냥 우리가 하는 방식 그대로가 전략이야 (구조에 의해 결정되는 전략.)

가격 경쟁력이 가장 중요하지

가격이나 차별점이 가장 중요해

제품 중심, 서비스 중심, 최적 비용 중심

가장 큰 시장 점유율을 확보하고 최저 비용을 달성하는 방법을 정의한다면, 항상 승리할 거야

예시

•포드, 노키아

지속 가능한 경쟁 우위와 독특한 산업 내 위치를 창출하기 위한 일련의 행동들

•마이크로소프트, 델, 아마존

산업에서 가장 빠른 프로세스를 개발하자 (시간 기반 경쟁)

•토요타, 인텔

혁신 능력이 우월한 회사를 만들자

•SRI, IDEO

매출 성장을 극대화하는 방법에 집중하자

•많은 한국 회사들

주주 가치를 극대화 하자

•PE회사

기존의 패러다임을 변화시키고 새로운 게임을 도입하자

•메타, 애플

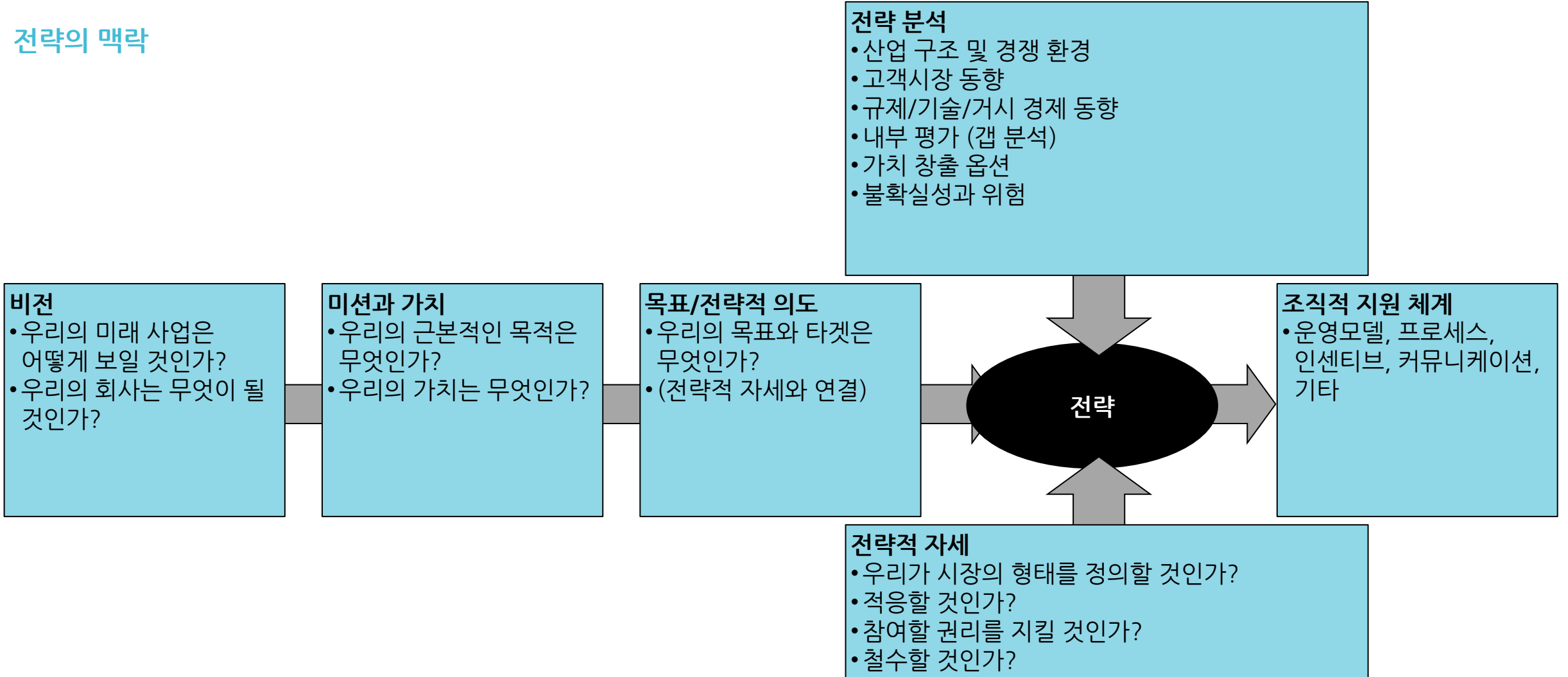
실생활에서 전략은 사실 매우 간단해. 일반적인 방향을 정하고 미친듯이 실행하면 돼! (Welch).

•GE



# 무엇이 전략이 아닌지 먼저 고민하는 것이 전략을 정의하는데 도움이 될 수 있음

## 전략의 맥락



---

핵심적으로 전략은 우리에게 세 가지 간단한 질문에 답하도록 하며, 그에 대한 결론을 도출하게 함

전략에 대한 간단한 시각화

- 우리는 무엇을 하고 싶은가?
- 우리는 무엇을 할 수 있는가?
- 우리는 그것을 어떻게 해야 하는가?



우리가 자원을 배분하는 방법

# 전략이 어떻게 수립되어야 하는지에 대해서도 다양한 견해가 있음

## 전략 수립에 대한 견해들

전략은 어떻게 만들어야 하지?

회사의 수장 (창립자, CEO, 회장) 이 전략을 수립해야 돼

이사회가 전략을 개발해야 돼

경영진이 전략을 개발하고 이사회가 이를 승인하는게 맞아

경영진이 컨설턴트를 고용해서 개발해야지

CEO와 전략부서가 전략을 개발해야지

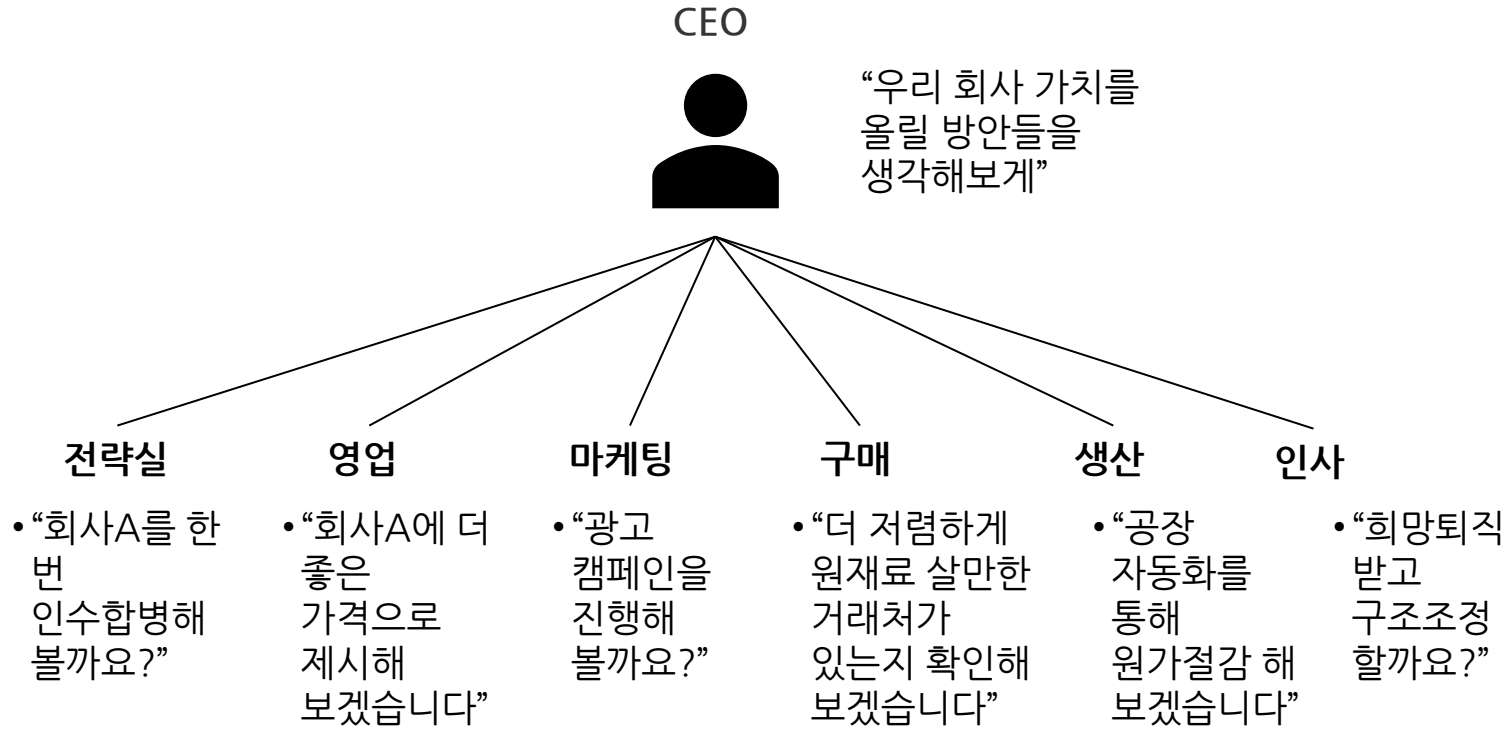
CEO가 작업을 주도하고 회사 내 주요 인물들로 구성 된 대규모 그룹을 참여시켜 개발해야해

회사 내 최고의 인재들을 활용하고, 이에 더불어 고객, 파트너, 공급업체도 참여 시켜야해

# 한국 기업들은 특정 사안에 대하여 일반적으로 통합적인 전략 수립보다는 수직적 구조를 통해 부서별 또는 작은 단위에서의 개별 과제를 발굴하여 추진하는 경향이 있음

## 한국 조직의 일반적 전략 수립 과정

국내 기업 내 일반적 전략 수립 과정 - 부서별 또는 단위별 개별적 과제 발굴 및 추진



잠재적 issue

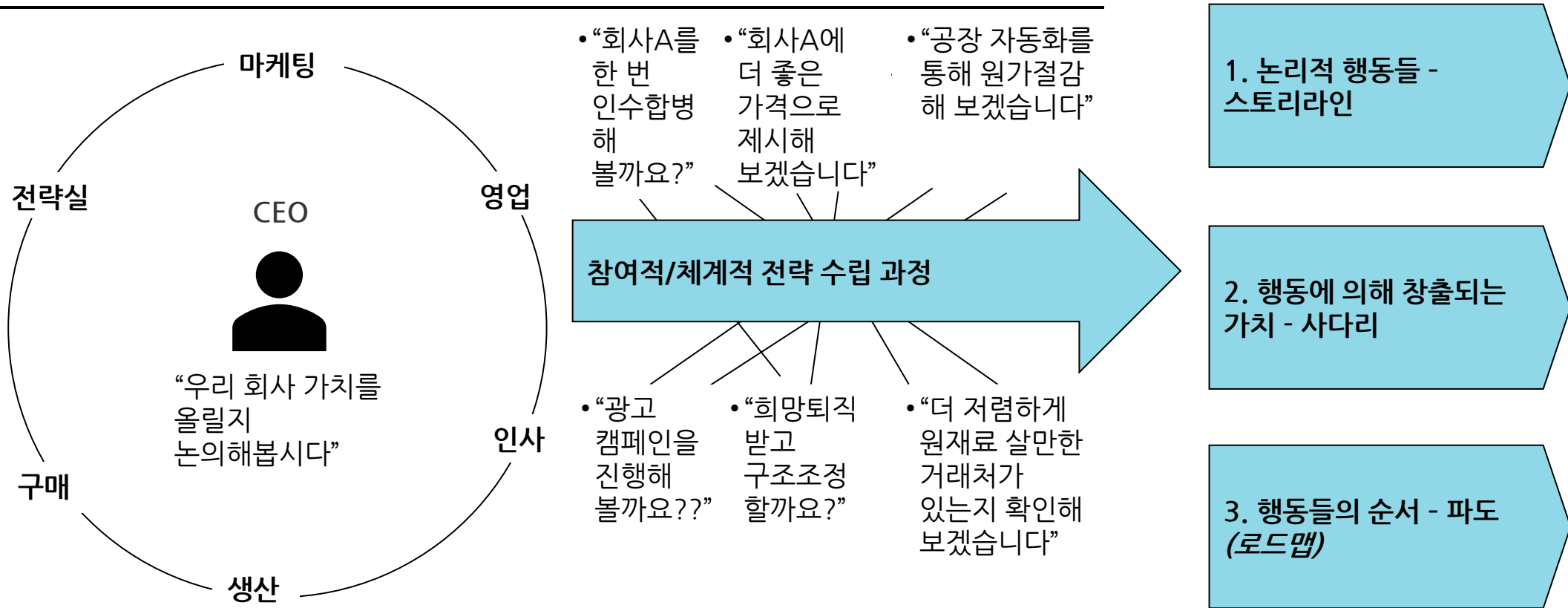
- 부서별 전체적 관점의 부족으로 효율성 및 impact 저하 - 특히 실행 단계에서의 어려움 야기
- 통합된 목표 및 행동에 대한 일치 부족 - 전략 실행에 대한 동기 저하
- 산발적으로 진행되는 행동들에 대한 결과 파악 어려움



# 참여적이며 체계적인 전략 수립 과정을 통해 인사이드들을 하나의 논리적 이야기로 모으고 정리함으로써 조직적으로 소통하고 공유 가능한 목표와 행동을 수립할 수 있음

## 참여적/체계적 전략 수립 과정

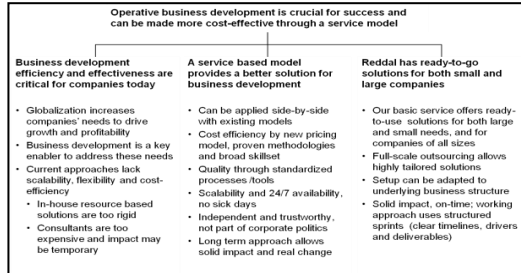
참여적 (massively)/체계적 전략 수립 과정



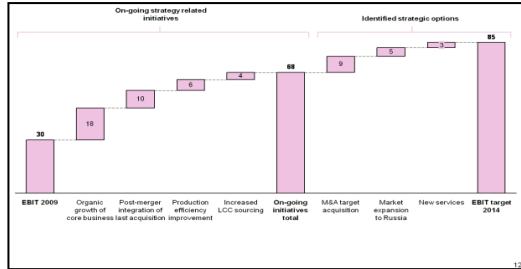
# 좋은 전략은 일련의 논리적 행동들 (action), 행동의 영향 (impact), 행동의 순서 또는 우선순위를 정의하며 제시함

## 전략의 세가지 구조적 기둥

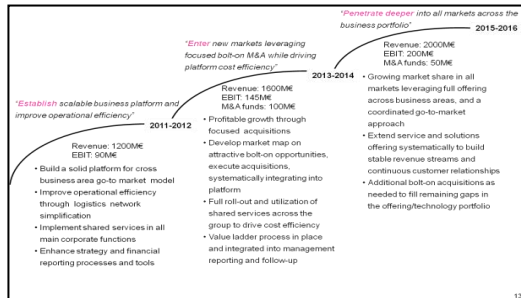
1. 논리적 행동들 - 스토리라인



2. 행동에 의해 창출되는 가치 - 사다리



3. 행동들의 순서 - 파도 (로드맵)



### 행동 선택의 논리

- 목표
- 어디서 경쟁할 것인가?
- 어떻게 경쟁할 것인가?
- 어떻게 이길 것인가?

### 행동들의 영향

- 매출
- 수익성
- 운전 자본
- 순현재가치 (NPV)

### 행동들의 순서

- 단계와 그 목표
- 각 단계의 기간
- 주요 성과
- 종료 기준 (다음 단계로 이동하기 위한)

설정된 목표를 달성하기 위한 자원 할당의 목적과 논리 (전쟁에서 승리하기 위해)

# Reindeer Co.는 네 개의 다른 국가에서 순록 고기 제품을 판매하고 있는 기업 - CEO는 기업의 가치 제고를 원하고 있음

## Reindeer Co. 회사 소개

### 회사 개요

- 순록 고기 제품을 전문으로 하는 무역 회사
- 1990년 설립
- 설립자와 그의 가족이 여전히 80% 이상의 지분을 보유한 최대 주주
- 핀란드, 스웨덴, 러시아, 캐나다의 4개 시장에서 운영
- 2008년 캐나다 자회사를 200만 유로에 인수(부채로 자금 조달)

### 제품, 브랜드, 고객

- 현재 단 하나의 제품: 순록 통조림을 도매업체에 직접 판매
- 마케팅과 브랜드 구축에 거의 자원이 투입되지 않음
- 새로운 제품을 출시하려는 시도가 있었으나 성공하지 못함.



### 운영 모델

- 고기는 현재 핀란드/스웨덴 공급업체에서 구매하여 해외 자회사로 배송
- 각 국가 조직은 별도의 법인
- 본사는 핀란드에 위치
- 기업 관리는 유일한 공동 기능, 나머지 모든 기능은 현지에서 처리

### 전략

- 지리적 확장을 통해 빠르게 성장
- 주요 성과 지표: 매출
- 성장인수는 시장 진입의 첫 번째 옵션

# Reindeer Co.는 원가 개선, 사업부 구조 조정 및 시장 점유율 확보를 통해 기업 가치를 향상 시킬 수 있음

## 스토리라인

Reindeer Co. 는 비용 구조를 개선하고, 수익성이 낮은 사업을 매각하며, 유리한 포지션을 가진 핵심 시장에 집중함으로써 성장하고 가치를 향상시킬 수 있음

**핵심 성공 요인 및 (독창적이고 지속 가능한) 경쟁 우위의 원천**

- 비용 효율적인 공급망을 구축하여 비용 우위를 확보하고 순운전자본을 줄임으로써 자원을 확보
- 견고한 포지션을 가진 시장에 집중하고 해당 시장에서 비용 구조를 강화하며, 약한 부문은 정리
- 러시아에 있는 우리의 광범위한 유통 네트워크는 추가적인 매출 성장을 위한 기반이 될 수 있음
- 판매와 혁신 중심의 기업 문화를 조성함으로써 추가적인 성장이 가능 (수평적 성장)

어떻게/왜 /어떻게 아는가?

**중앙화 된 구매는 매출원가(COGS)를 5% 감소시키고 순운전자본을 낮출 수 있음**

- 최적 국가에서의 소싱을 통해 원자재 비용을 크게 절감할 수 있음
- 공급업체와 긴밀히 협력함으로써 더 효율적인 재고 관리가 가능
- 구매를 집중화함으로써 더 나은 지급 조건을 협상할 수 있음

어떻게/왜 /어떻게 아는가?

**스웨덴 사업부를 80만 유로에 매각하면 성장을 위한 자금을 확보할 수 있음**

- 우리는 스웨덴 시장에서 큰 성장을 이루기 어려움
- 인수 후 추가 확장이 가능한 관심 있는 구매자가 있음
- 매각 절차 전에 고정 비용을 4만 유로 절감함으로써 스웨덴 회사를 80만 유로에 매각할 수 있음

**핀란드와 캐나다에서 우리의 시장 포지션을 방어하고, 러시아에서의 성장을 집중적으로 추진**

- 핀란드에서의 효율성에 집중하여 시장 점유율을 유지하면 EBITDA가 27만 유로가 보장 됨
- 캐나다에서 시장 지위를 방어하고 간접비를 절감하면 EBITDA가 26만 유로에 도달 가능
- 러시아에서 55%의 시장 점유율을 확보하기 위해 새로운 유통 채널을 개설하면 EBITDA가 72만 유로로 성장
- 선택사항: 성장을 촉진하기 위해 수평적 확장을 고려할 수 있음

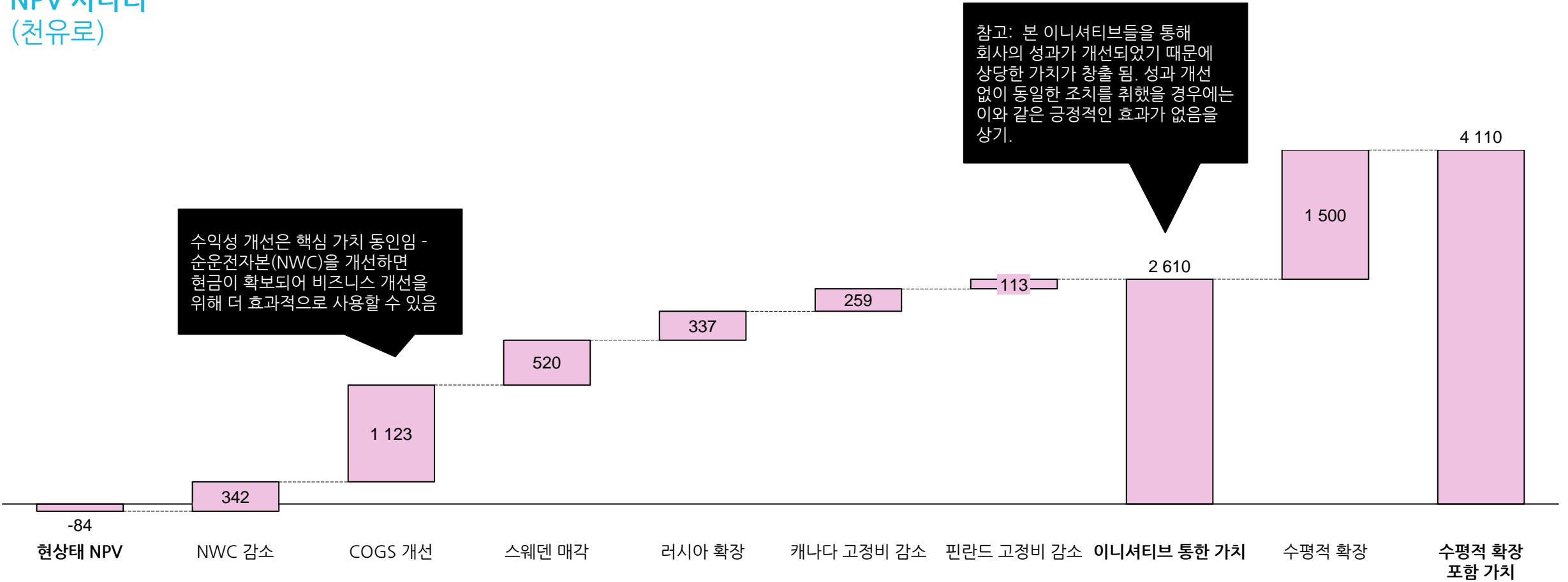


# Reindeer Co. 의 기업 가치는 계획된 이니셔티브들을 통해 260만 유로까지 성장할 수 있으며, 수평적 확장을 통해 추가적인 상승 가능성이 있음

## NPV 사다리 (천유로)

수익성 개선은 핵심 가치 동인임 - 순운전자본(NWC)을 개선하면 현금이 확보되어 비즈니스 개선을 위해 더 효과적으로 사용할 수 있음

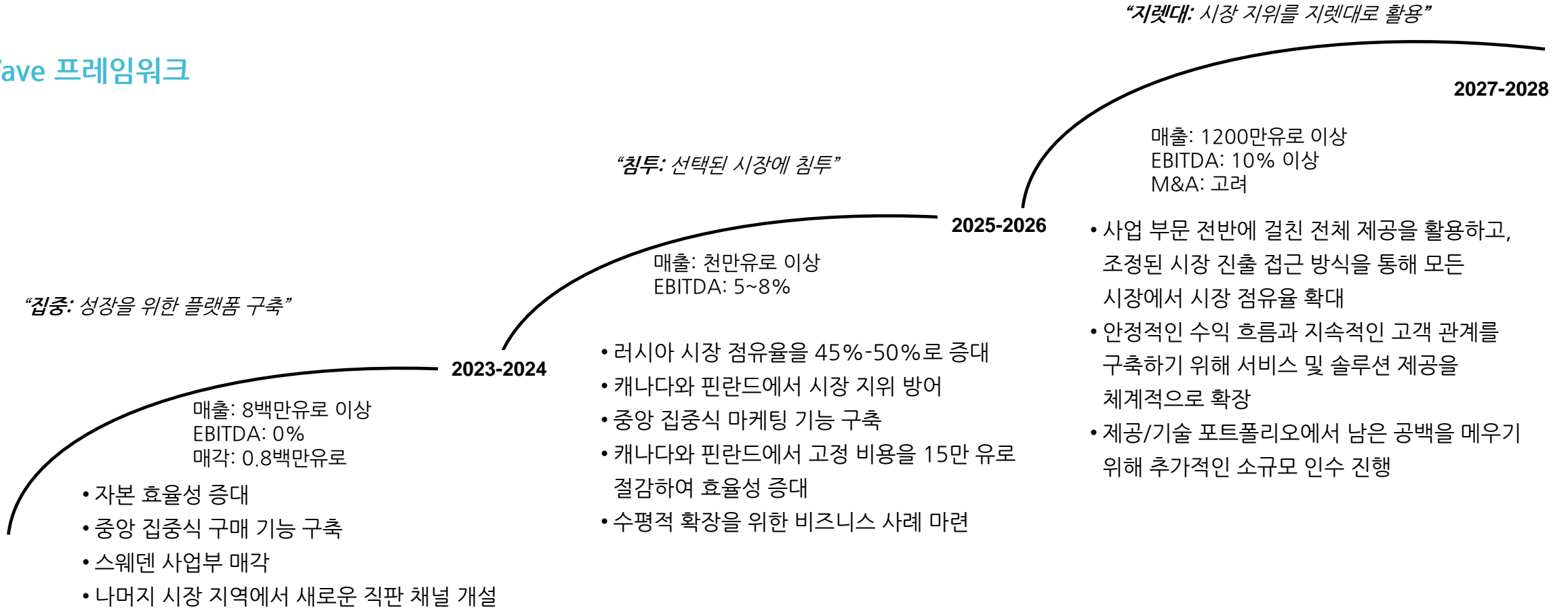
참고: 본 이니셔티브들을 통해 회사의 성과가 개선되었기 때문에 상당한 가치가 창출 됨. 성과 개선 없이 동일한 조치를 취했을 경우에는 이와 같은 긍정적인 효과가 없음을 상기.



\*CAGR including M&A is 16%.

# 이 전략은 '집중', '침투', '활용'이라는 세 단계로 실행

## Wave 프레임워크



# Semicon Co.는 내부 위기와 국제적 정세변화 속에서 지속 가능한 성장을 이루고자 함

## 전략적 고려 요인

### 내부 조직 위기

#### R&D인력 공장으로 가라...위기의 전방위 조직개편 나서

이성덕 기자 asiris27@mk.co.kr  
박소라 기자 park.sora@mk.co.kr  
박승주 기자 park.seungjoo@mk.co.kr  
업력 : 2024-10-10 22:17:37

전면 배치 추진  
조직사 위안 전방위적 조직개편  
개발·생산간 시너지로 경쟁력 회복  
경쟁력 저하 LED 조직은 철수  
"품질과 기술, 타협 없는 자존심"



### 트럼프 당선에 따른 국제 정세 변화

#### [트럼프 당선] 칩스법 폐기?...韓 반도체 진짜 위기 찾아오나

유수진 기자 | 업력 2024.11.06 19:47 | 수정 2024.11.08 11:12

'트럼프 2기' 출범...중국 견제 범위 수준 확대 예상  
대선 앞두고 "나쁜 반도체 거래"...칩스법 비판  
"삼성-SK 반사이익" 기대감도...기민한 대응 필요"

다음에서 보기: YouTube

(서울=연합인포맥스) 유수진 기자 = 미국 대선 공화당 후보였던 도널드 트럼프 전 대통령이 미국 제47대 대통령으로서 화석시점에서 국내 반도체 업계의 불확실성이 가려져 배보다 배꼽이 더 클 전망이다.

### 지속가능성 의무 요구

#### 국내외 지속가능성 의무 공시 요구 ↑...기업 대응 전략은

2024년 제4차 중전기 기술개발기금 신청기간 24년9월 23일(월) ~11월8일(금) -11월8일(금)까지

환경산업기술원 '국내외 지속가능성 의무 공시 동향' 주제 ESG 온 세미나 개최  
"기존 지속가능경영보고서와 의무 공시 기준에 따른 보고서 명확히 구분해야"

많이 본 뉴스

1. 비닐 밀론 유럽에 천연가스 가격 인상 우려...한국 SMP 악영향 전망
2. 첫 정정수소 발전시장 입찰 마감...발전소 SK 등 5개사 도전장
3. 예저지 디지털 생태계 본격화한다
4. 다시 도래한 트럼프 시대...에너지 정책 대대적 변화 예고
5. 위례과전선, KDI 민자적격성 조사 통과...사업 본래도 진입

주요뉴스

- 한전, 광역 정전 예방·배전 망 운영 안정 강화 위해 통
- 한전, 3분기 영업이익 3.3조...5개 분기 연속 흑자 기
- 2년 만 증가 1400원 돌파 한원 달러 환율...전력시장
- 한전 개폐기 물량 전년비

# Semicon Co.는 내부 역량 요인과 국제적 정세변화 속에서 지속 가능한 성장을 이루고자 함

## 스토리라인

Semicon Co.는 내부 R&D 역량 강화, 전략적 파트너십을 통한 미국 진출, 국제 지속 가능성 이니셔티브에 대한 적극적 대응을 통해 지속 가능한 성장을 이룰 수 있음

어떻게/  
왜/어떻  
게  
아는가?

R&D 조직 구조 개선을 통해 파운드리 역량을 강화하고 AI 및 시스템 반도체 시장내 점유율을 높일 수 있음

- 사일로화 된 R&D 조직 문화와 비효율적 평가제도로 연구개발 역량 저하 발생 - 통합된 R&D 부서 구조 조정을 통해 이를 개선
- 공정 R&D 역량 강화를 통해 파운드리 시장에서의 입지 확보 가능
- AI 반도체 시장은 100억달러 수준으로 - 적극적 기술개발 및 고객사 수요 대응을 통해 점유율 20% 확보 가능

어떻게/  
왜/어떻  
게  
아는가?

파트너십을 통한 미국 진출을 통해 투자 리스크 완화 및 1000조 규모의 미국 시장내 입지 확보

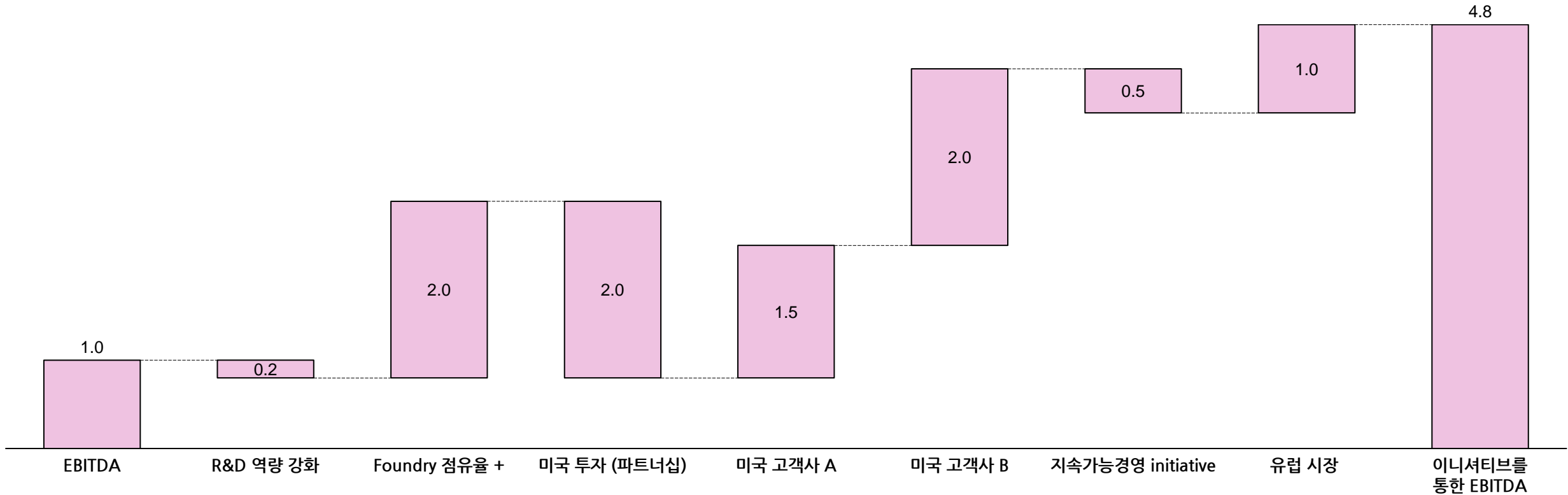
- 1000억달러 규모의 미국 시장 공략을 위해서는 미국 내 투자 필수적인 상황 - reshoring
- 미국 대선 결과에 따라 보조금 축소 가능성이 대두됨에 따라 투자에 대한 리스크 상승
- 사회와의 파트너십 구축을 통해 투자 리스크 완화 가능
- 사회와의 협력을 통해 고객사 A, B에 대한 초기 매출 확보 가능

적극적인 국제 지속 가능성 이니셔티브에 대한 대응을 통해 차별점 구축 및 유럽 시장 공략

- 유럽시장 공략을 위해 지속 가능성 이니셔티브는 필수 - 적극적 대응을 통해 500억달러 유럽 시장에 대한 점유율 확대 가능
- 탄소 저감 이니셔티브를 시작으로 윤리 공급망 확보 진행
- 지속가능경영 compliance를 통한 차별화 경영을 구축하고 유럽 시장 공략

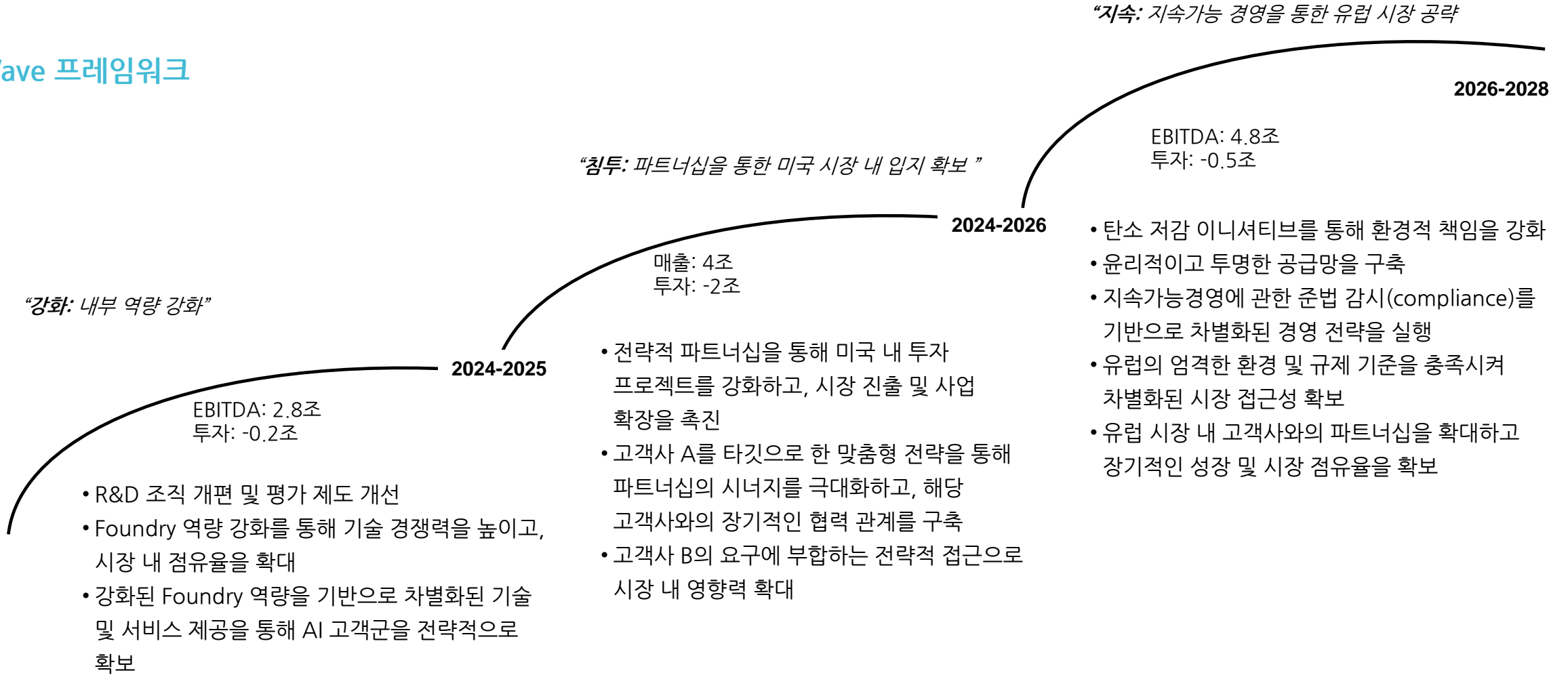
# Semicon Co. 는 이니셔티브들의 실행을 통해 4.8조 EBITDA 달성이 가능함

## EBITDA 사다리 (조원)



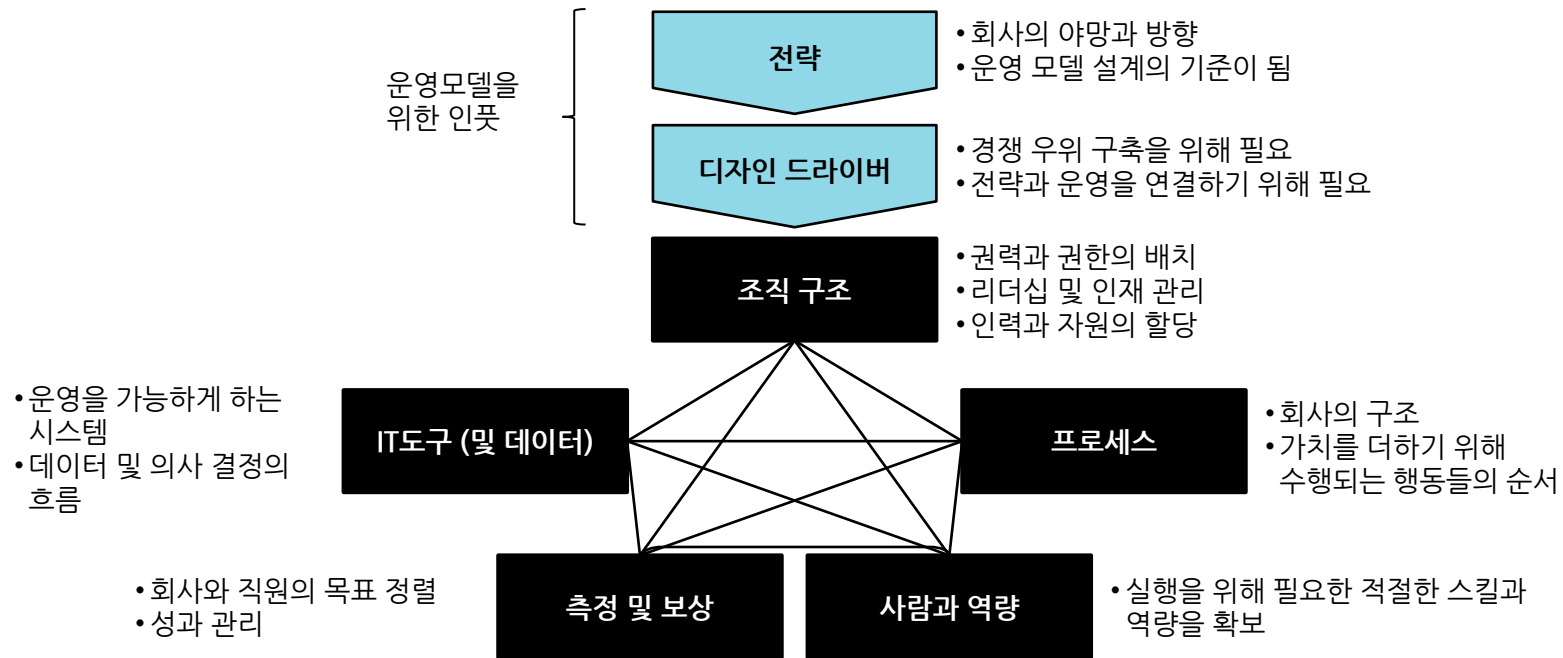
# 이 전략은 '강화', '침투', '지속'이라는 세 단계로 실행

## Wave 프레임워크



# 운영 모델은 회사의 전략과 운영을 연결지어줌 - 전략의 방향에 따라 운영 모델 디자인이 요구 됨

## 운영 모델 프레임워크





# 목차

경영 전략의 정의

경영 전략의 역사와 발전 과정

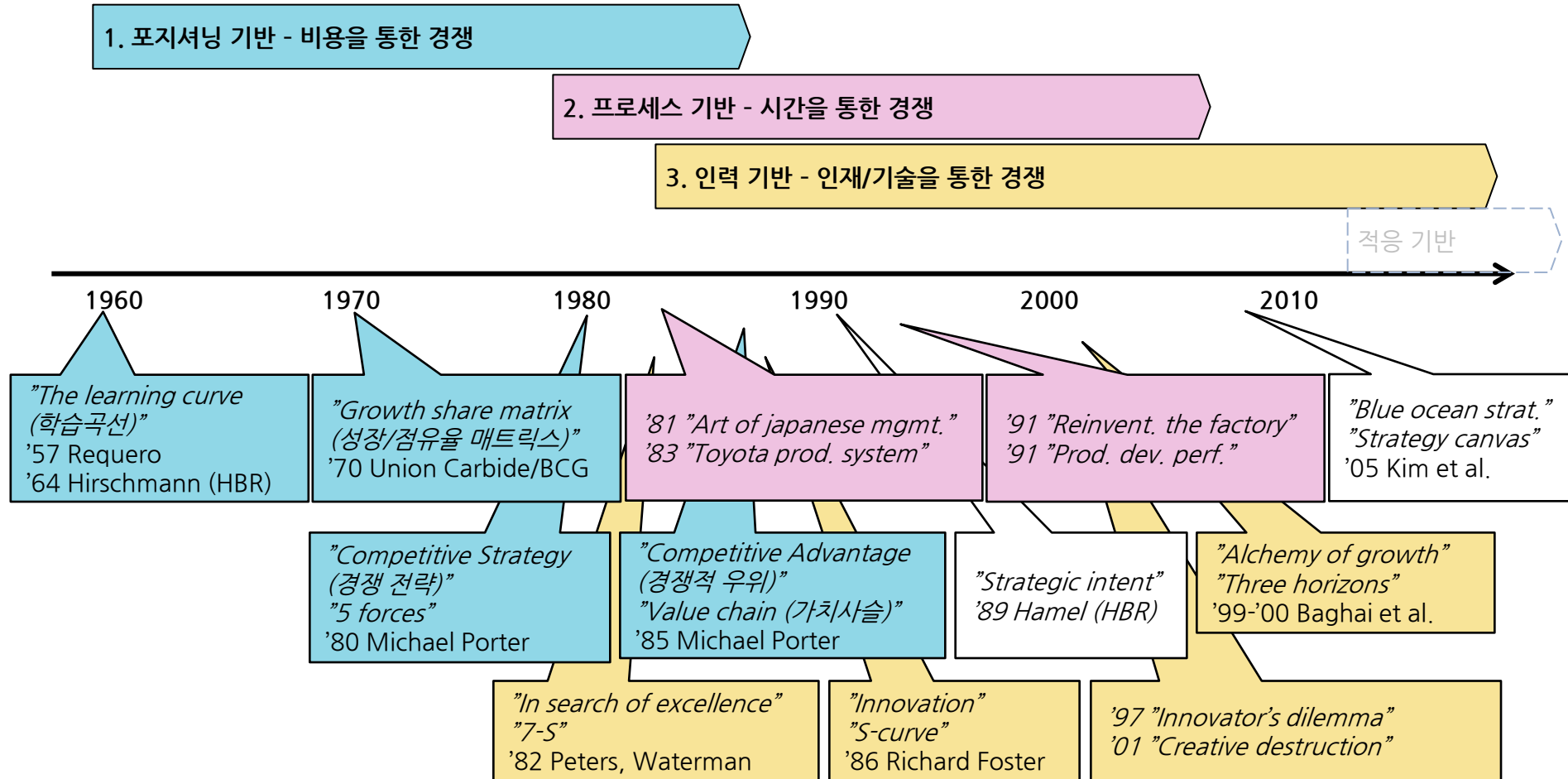
실전 tool: 가설 기반의 문제 해결 방법 및 스토리라인 개발

Q&A

Appendix - 전략 프로젝트 실제 사례

# 기업 경영에서 “전략” 이란 개념이 떠오르기 시작한 건 1960년 전후로 비교적 최근의 일임

## 현대 기업 전략의 진화 과정

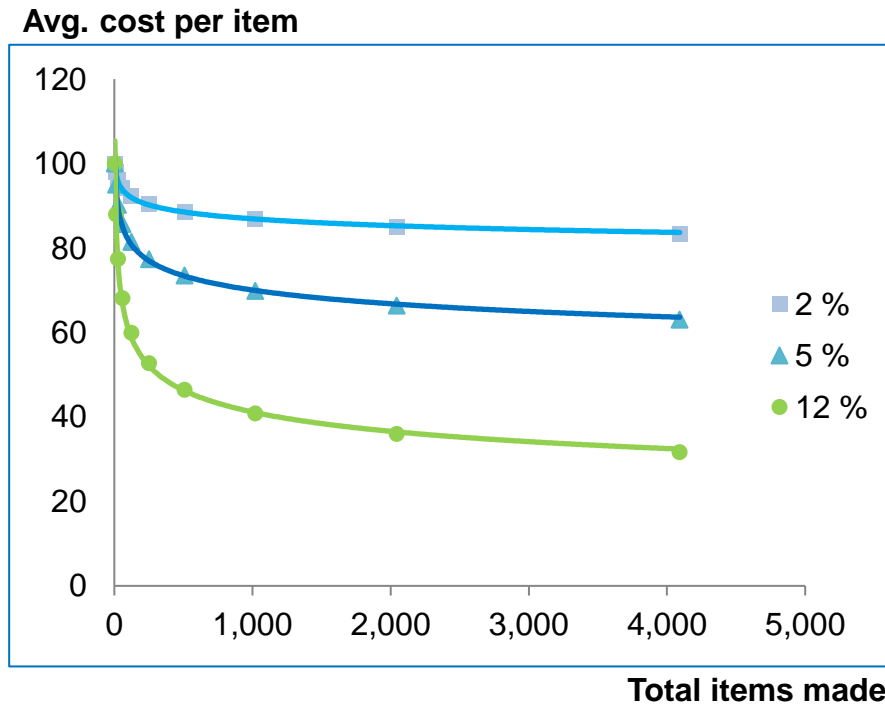


Note: For an excellent overview of the history of strategy, please see Kiechel, *The Lords of Strategy* (2010).

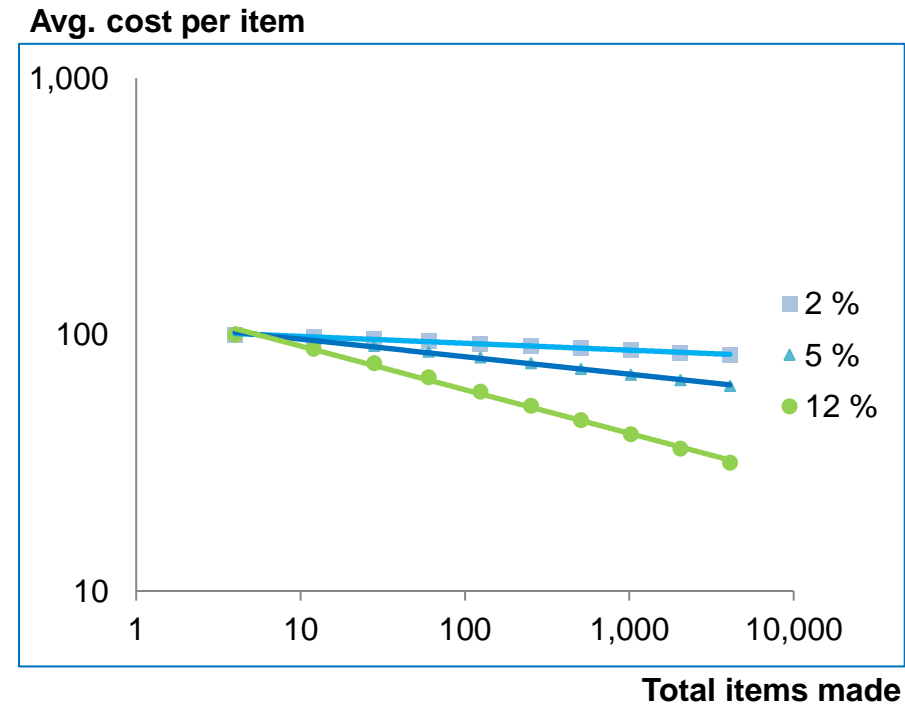
# 초기 전략 도구 중 하나는 60년대에 인기를 끌었던 학습 곡선으로, 비용/볼륨을 기반으로 한 전략 개념을 제시

## 학습 곡선

Linear scales



Double logarithmic scales

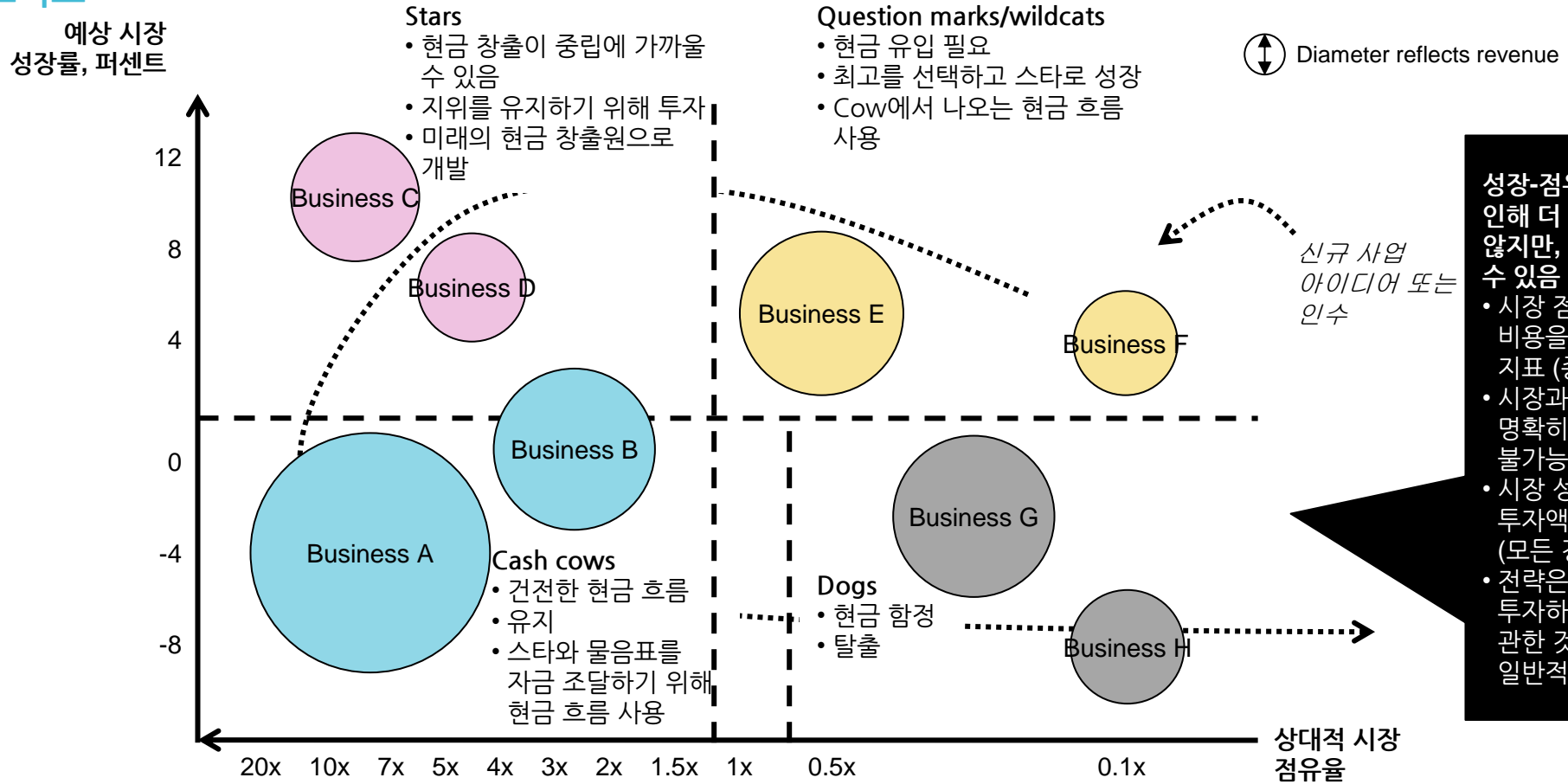


Source: Hirschmann, "Profit from the learning curve", Harvard Business Review, 1964.

Note: A good description of the refinement of the experience curve can be found in *The Lords of Strategy*, W. Kiechel III, 2010, pp. 32-45.

# 성장-점유율 매트릭스는 70년대 소개되어 큰 규모의 기업들이 자신의 포트폴리오를 이해하는데 도움을 줌

## 성장-점유율 매트릭스



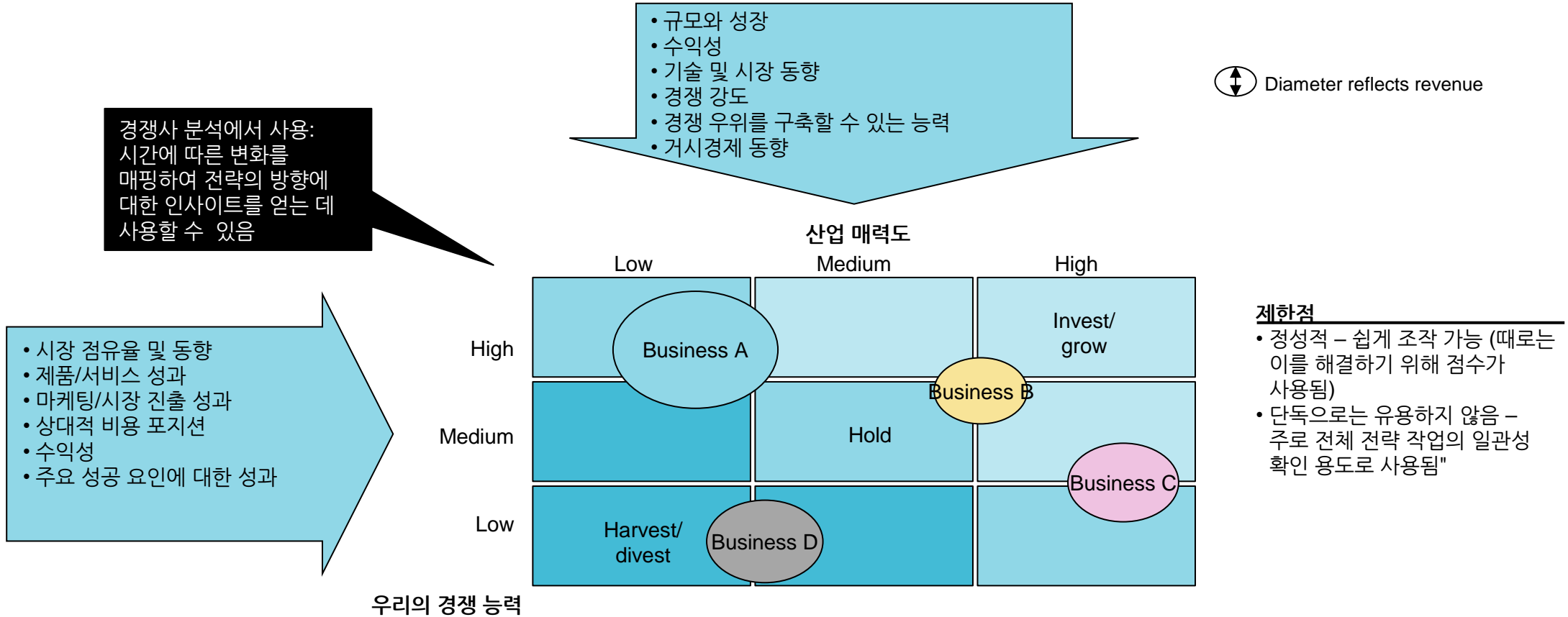
성장-점유율 매트릭스는 한계로 인해 더 이상 많이 사용되지 않지만, 경쟁사 분석에서 활용될 수 있음

- 시장 점유율은 경쟁 위치와 비용을 보편적으로 잘 나타내는 지표 (종종 사실이 아님)
- 시장과 상대적 시장 점유율은 명확히 정의될 수 있다 (종종 불가능)
- 시장 성장은 필요한 현금 투자액을 잘 나타내는 지표이다 (모든 경우에 해당하지 않음)
- 전략은 기업 포트폴리오에 투자하고 가지치기하는 것에 관한 것이다 (오늘날에는 일반적으로 사실이 아님)

\*Relative to the largest player in the market, with the largest compared to the second largest.  
 Source: W. Kiechel III, *The Lords of Strategy*, 2010 (originally attributed to BCG and Union Carbide).

# 성장-점유율 매트릭스에 대응하여 유사한 접근 방식들이 개발되었지만, 덜 정량적이었음

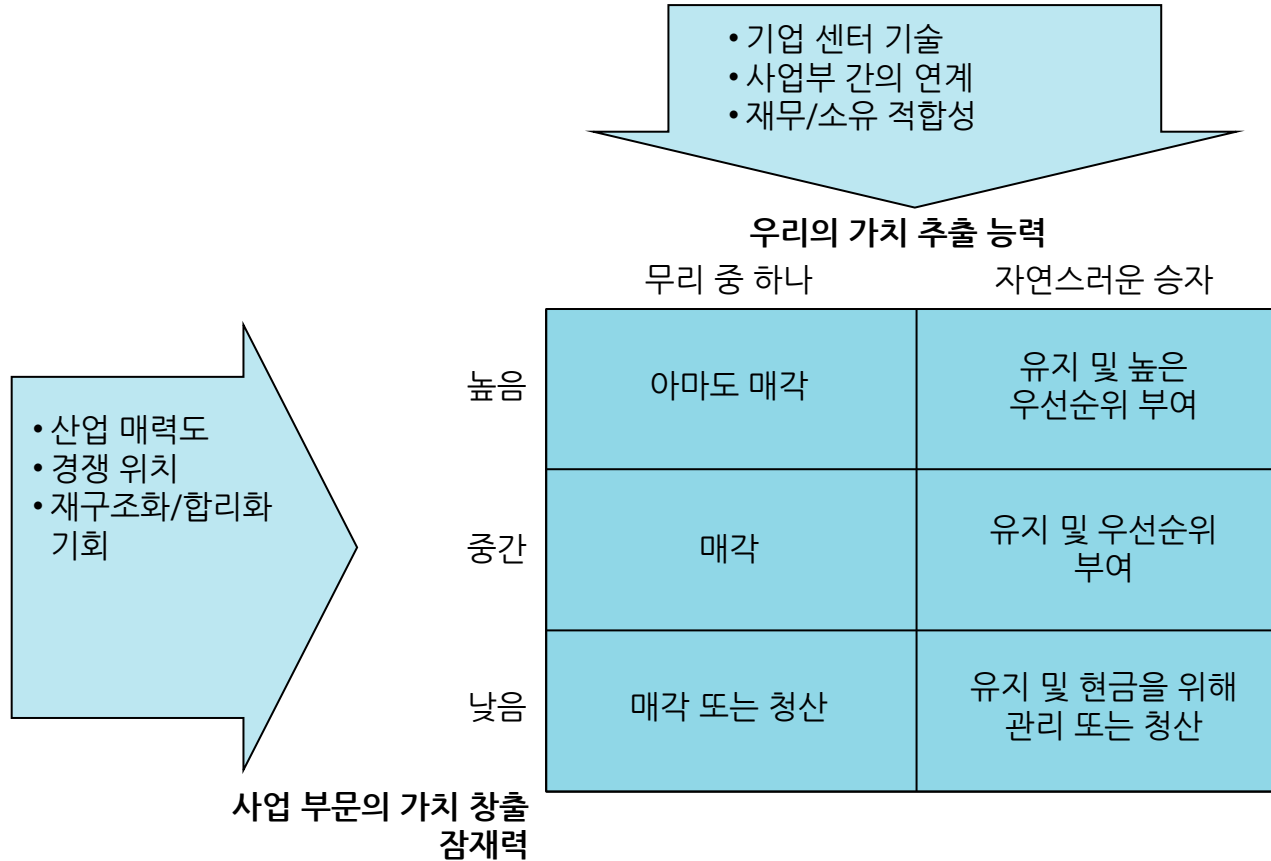
## 상황 분석 프레임워크



Adapted from M. Porter, *Competitive strategy*, 1980 (originally attributed to GE, Shell and McKinsey).

# 시간이 지남에 따라 특히 기업 전략 결정을 지원하기 위해 더 많은 매트릭스가 등장함

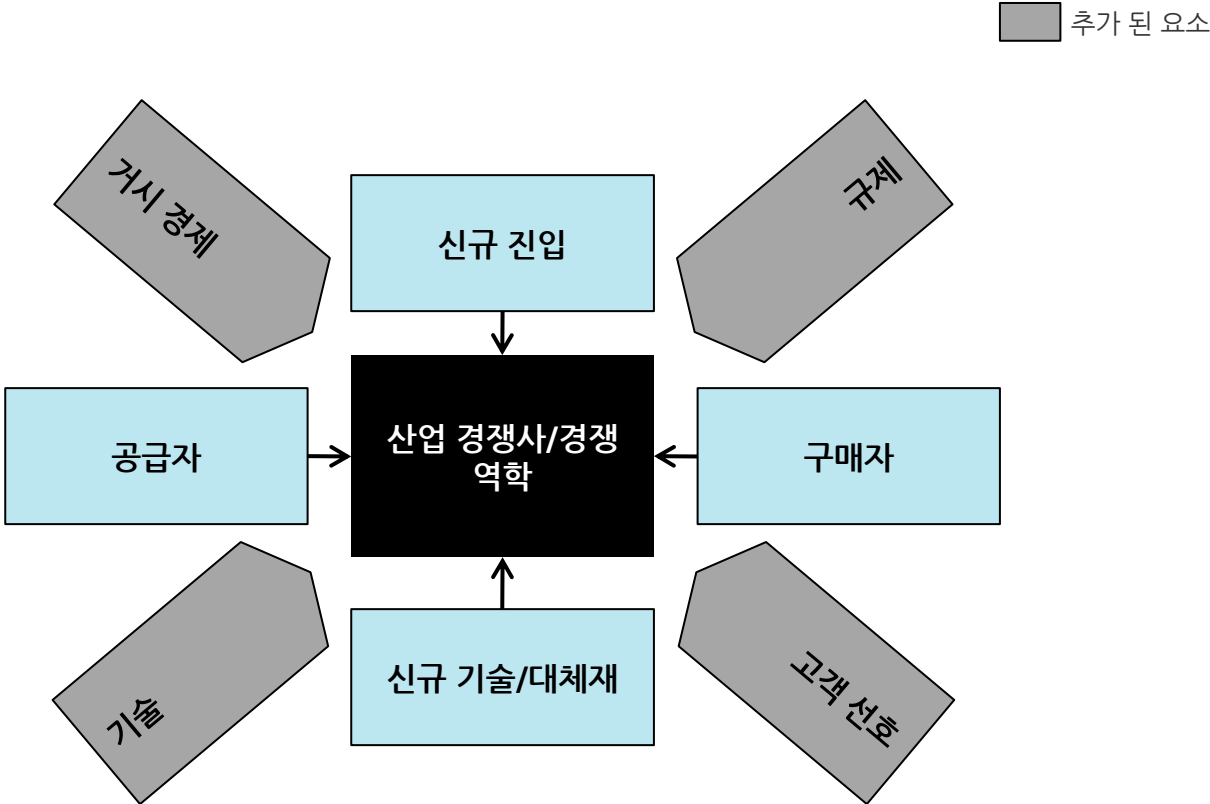
## Market Activated Corporate Strategy (MACS) 프레임워크



Source: John Stuckey, Ken McLeod, McKinsey & Company.

# 포터의 5가지 힘 모델은 전통 산업의 산업 역학을 분석하기 위한 체계적인 접근 방식을 정의 함

## 5가지 힘 프레임워크 (확장 버전)



Source: M. Porter, *Competitive strategy*, 1980.

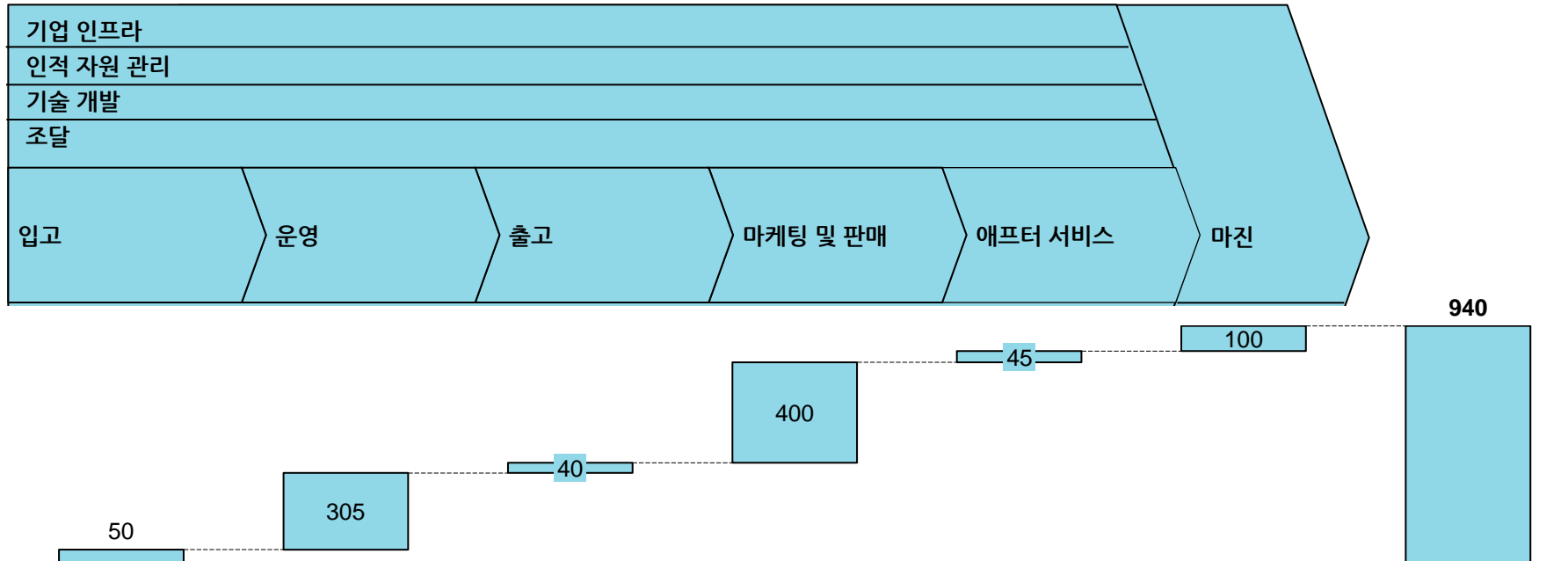
See also: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition#>.

Note: A good description of the development of this framework can be found in *The Lords of Strategy*, W. Kiechel III, 2010, pp. 121-127.



# 가치 사슬은 가치가 창출되는 곳을 이해하는 방법을 제공했으며, 이후 어디에서 경쟁할지를 이해하는 도구로 용도가 확장됨

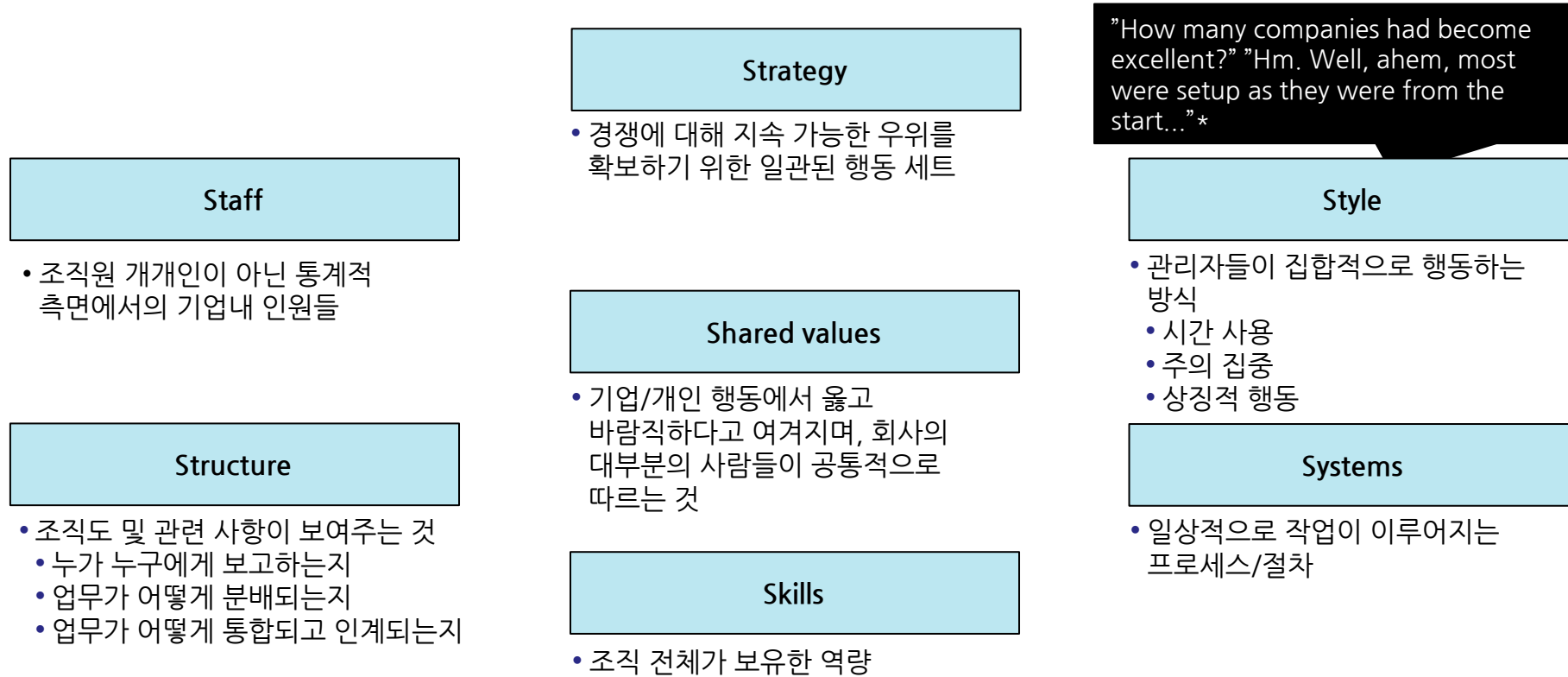
## 가치 사슬



Source: M. Porter, *Competitive advantage*, 1985; see also McKinsey & Co. "business system".

# 7-S 프레임워크는 전략을 기업의 탁월성 중 하나의 요소로 축소했음

## 7-S 프레임워크

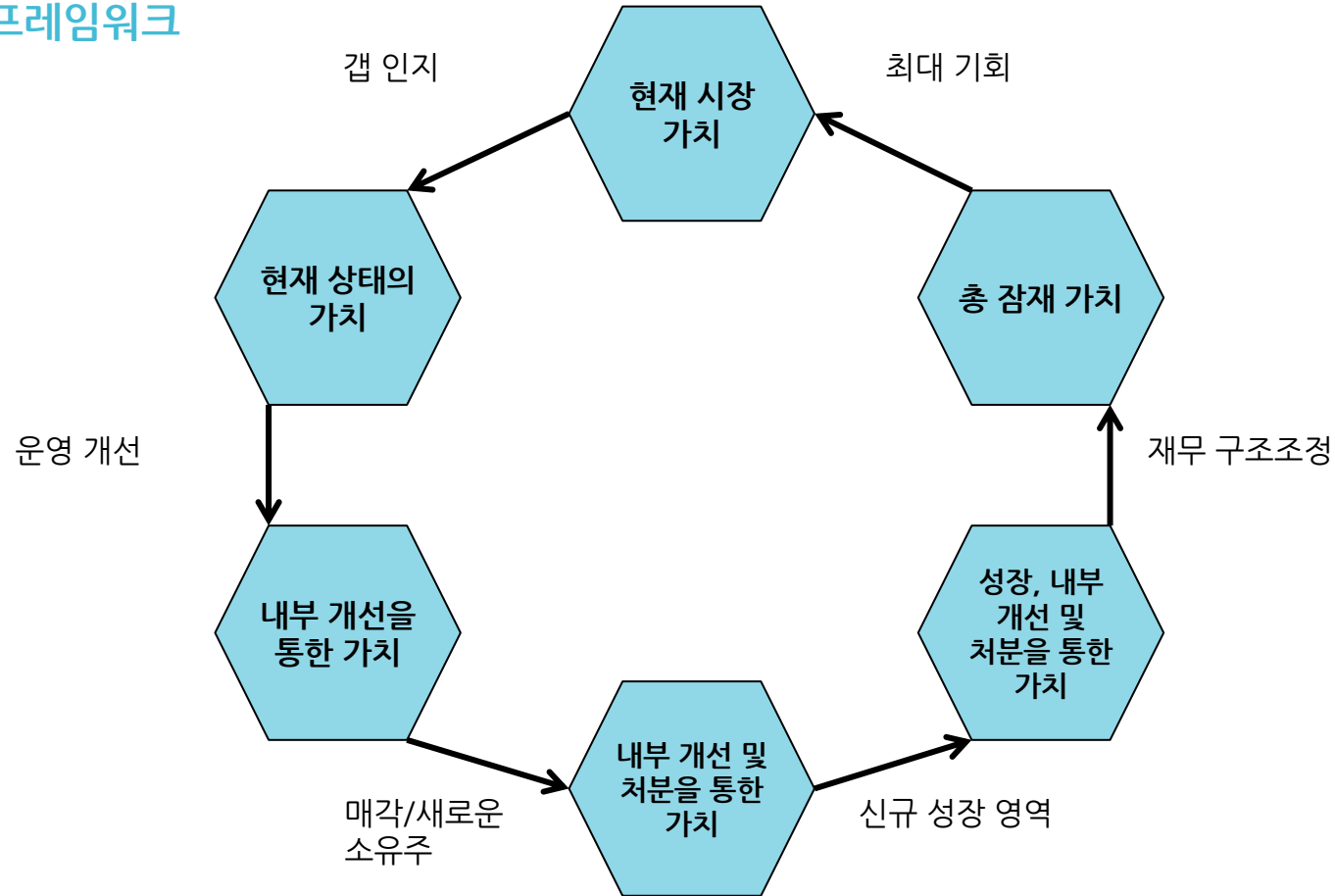


Source: Pascale, Athos, *The art of Japanese management*, 1981, and Peters, Waterman, *In search of excellence*, 1982. See also pp. 141-157, *The Lords of Strategy*, W. Kiechel III, 2010.

\*See discussion on p. 168, *The Lords of Strategy*, W. Kiechel III, 2010.

# 1980년대의 레버리지드 바이아웃(LBO) 붐은 주주 가치를 중시하는 경향을 증가 시킴

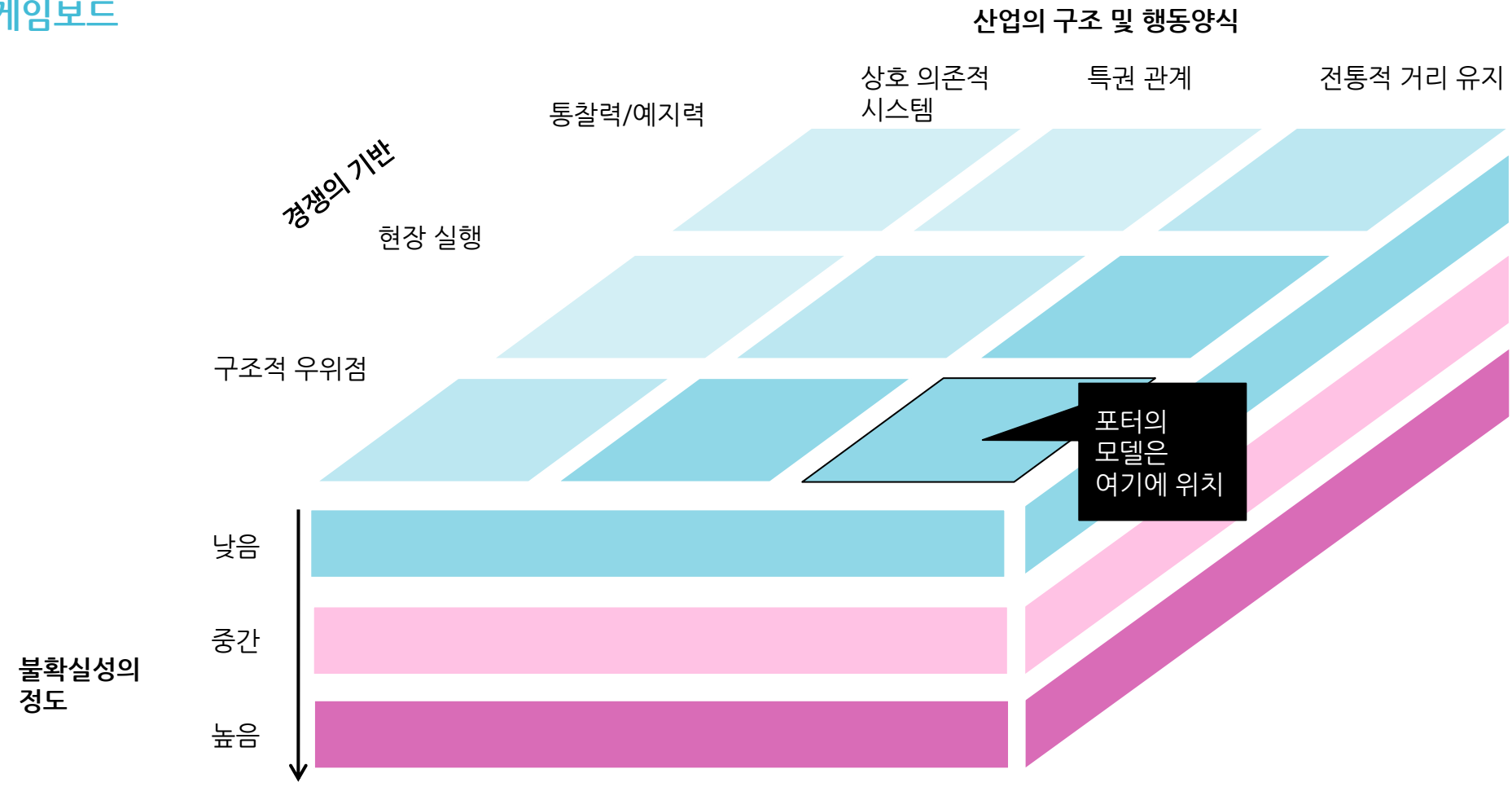
## 가치 창출을 위한 육각형 프레임워크



Source: Copeland, Koller, Murrin, *Valuation*, 2000, p. 22 (original version called pentagon framework published in 1990).

# 일부 프레임워크는 게임 이론과 불확실성 요소를 도입하기도 함

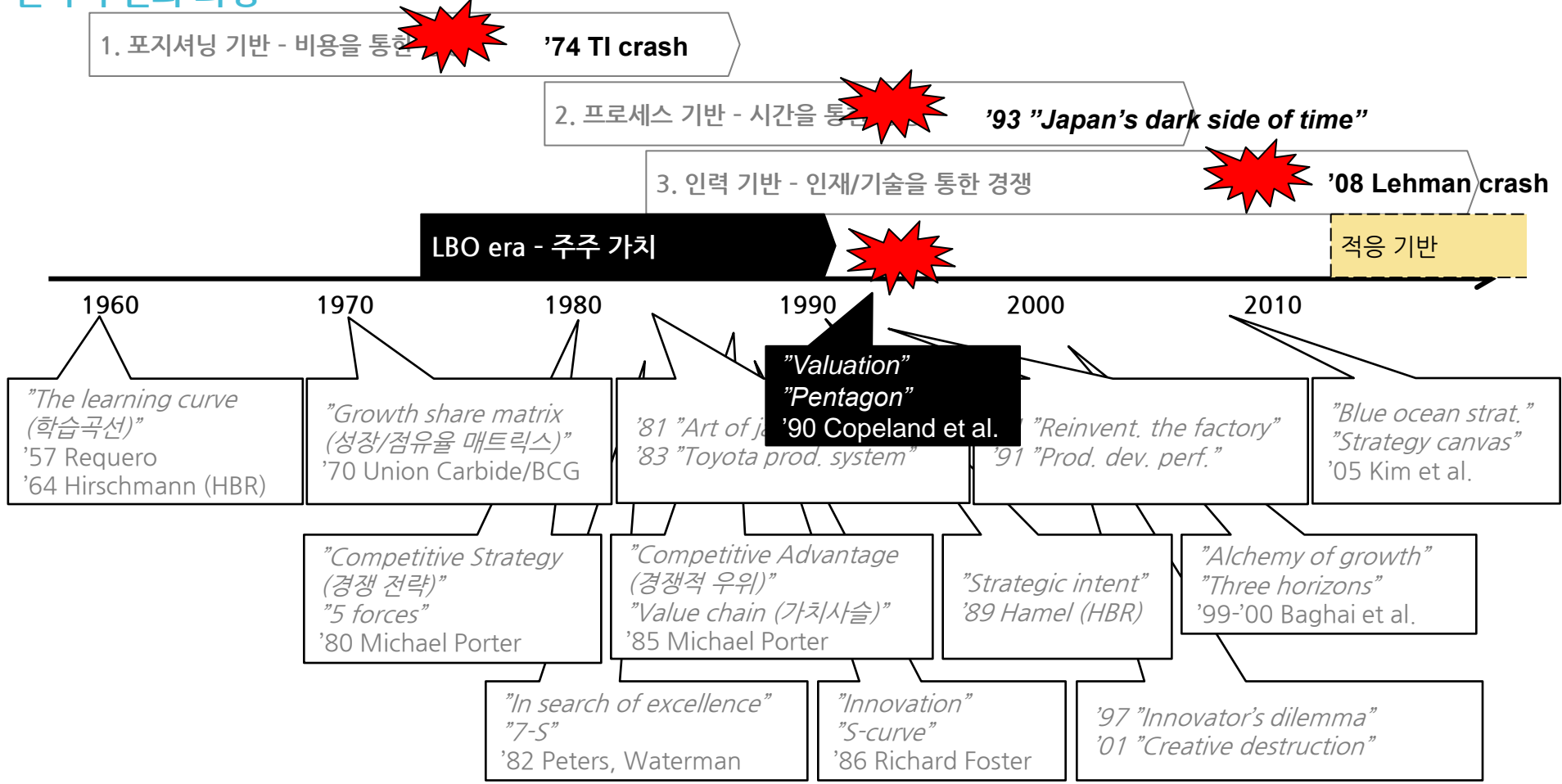
## 전략적 게임보드



Adapted from McKinsey papers.

수 많은 전략 프레임워크와 접근법들이 개발 되고 지속 소개되고 있지만, 각 기업들이 마주한 고유한 문제들을 효과적으로 다루기 위해서는 다각적이며 구조적인 문제해결이 필요 함

현대 기업 전략의 진화 과정



# 목차

경영 전략의 정의

경영 전략의 역사와 발전 과정

실전 tool: 가설 기반의 문제 해결 방법 및 스토리라인 개발

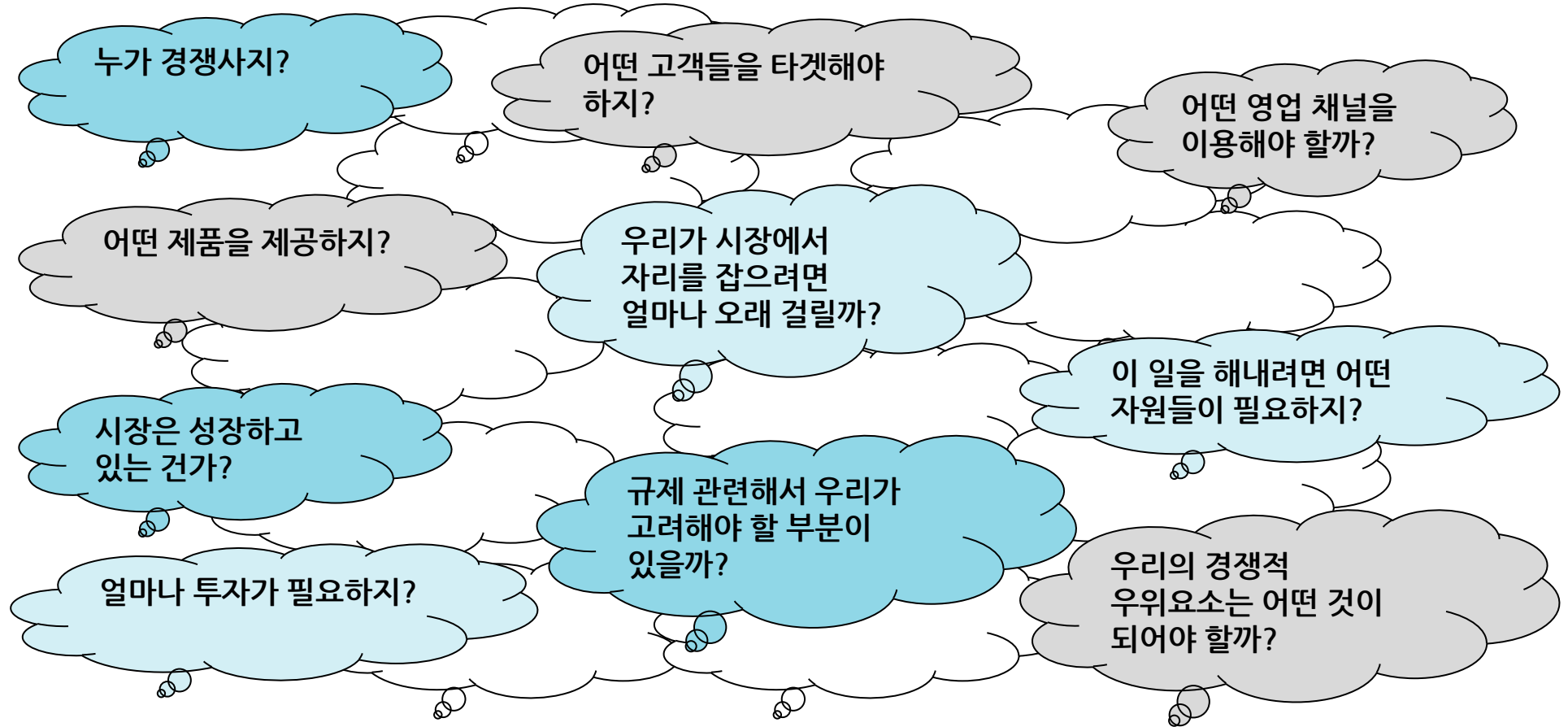
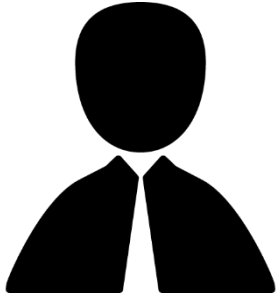
Q&A

Appendix - 전략 프로젝트 실제 사례

기업의 전략을 다루며 우리가 직면하는 문제들은 일반적으로 매우 복잡하며 여러 요소들을 고려해야 함 - 어떻게 이를 해낼 수 있을까?

문제 해결을 위한 요소 식별

"우리는 영국시장으로 진출을 해야 할까?"





# 문제 해결 프로세스를 따라 감으로써 구조적으로 문제에 대한 해결책에 도달할 수 있음

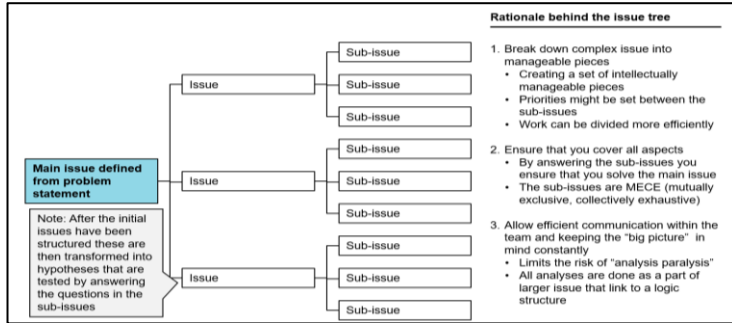
## 문제 해결에 사용되는 주요 도구

문제를 정의하고 이슈 트리로 세분화

초기 가설을 세우고 문제 분석을 통해 더 나은 작업 계획을 수립

사실에 근거한 강력한 흐름의 스토리를 구성

결과물 예시



Key success factors and sources of (unique and sustainable) competitive advantages

- Cost efficiency in core manufacturing and supply chain operations through off-shoring, LCC and scale benefits
- Efficient market operators model with a position in all key markets
- Efficient and high quality service operations across all key industrial solutions customer segments

Company Inc. can grow from current 300M€ baseline to over 1000M€, and reach an EBIT of 9% by 2020 through more active go-to-market approach, expanding to maintenance services and improving cost competitiveness in its core manufacturing and supply chain while leveraging its technology and solutions capabilities into growth markets of Russia, Eastern Europe and Middle East

<p>How/ why/ how do we know?</p> <p>Our component manufacturing can grow to 500M€ through expansion of customer base within existing and to new segments</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>We have recently been successful at closing new opportunities within existing segments indicating 15% annual growth rate</li> <li>New segments provide additional potential up-to 100M€ but require some line extensions and presence in new key markets: Russia, Eastern Europe and Middle-east</li> </ul>	<p>Expanding industry solutions through new product categories and geographic markets enabling us to triple our revenues</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Our existing core markets show stable demand and growth</li> <li>In addition, there are several new markets which we have an opportunity to enter</li> <li>We can access the new markets with reorganizing our market operations and build competence in solution sales</li> </ul>	<p>Building maintenance services business can provide 100M€ of revenues with 10% margin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>There is significant opportunity to expand our value chain position to maintenance service operations with global potential market of 3000M€</li> <li>Approximately 10% of the total market is reachable through our existing customers</li> <li>Additional potential is available through the expansion of industry solutions</li> </ul>	<p>M&amp;A can further boost growth in industry solutions and maintenance services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>We can expand to new segment and geographic markets through focused acquisitions</li> <li>There are multiple potential acquisition candidates across providing both industrial solutions and service expansion opportunities</li> <li>Our growing scale enables significant synergies are available through sales force and manufacturing integration</li> </ul>	<p>Our cost efficiency can be improved through reorganizing our supply chain and establishing efficient shared back-office operations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Our current manufacturing and logistics operations are not efficient enough</li> <li>We can improve our cost position by 10% through reorganizing our manufacturing and logistics operations</li> <li>Our growing scale enables annual benefits of 10M€+ in developing shared back-office operations with an off-shore delivery model</li> </ul>
---	--	--	--	---

주요 action

- 핵심 문제를 식별하고 정의
- 복잡한 문제를 관리 가능한 부분으로 세분화
- MECE 원칙을 따라 모든 측면을 다루도록 보장
- 항상 전체적인 그림을 염두

- 팀과 고객을 활용하여 이슈 트리를 반복하고 초기 가설을 수립
- 필요한 분석 및 데이터 수집을 나열하여 문제 분석을 개발
- 추적 및 우선순위 재설정을 위한 작업 계획 도구를 개발

- 모든 데이터 소스를 활용하여 깊고 실제적인 통찰력을 개발
- 결과를 종합
- 데이터와 주장을 연결하여 이야기를 전달

\*MECE = Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive.

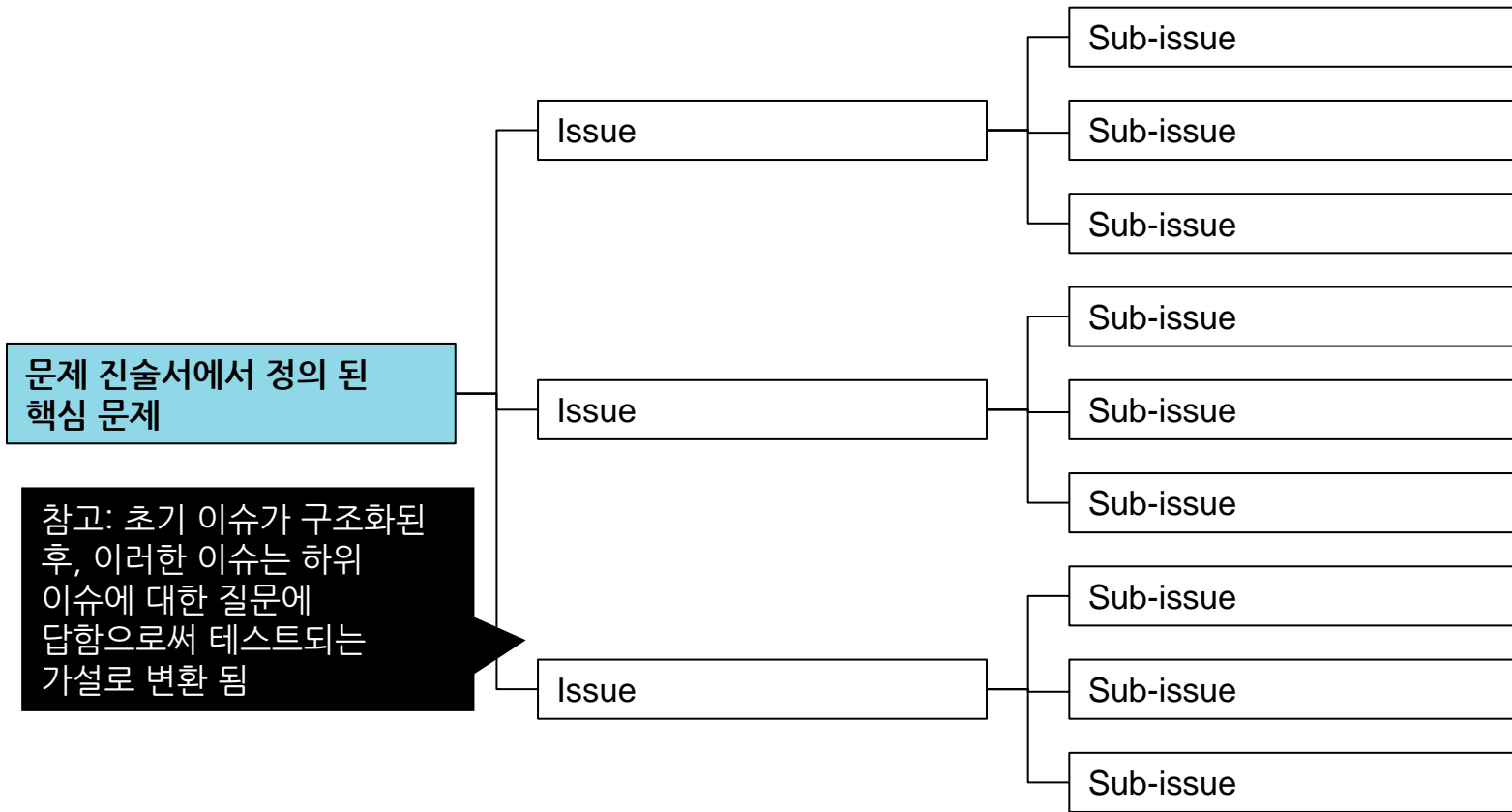
# 문제 진술서는 문제를 구체화 하고 명확히 정의할 수 있도록 해줌

## 문제 진술서 양식

<p>핵심 질문</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
<p>결정권자 및 이해관계자</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>성공 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<p>의사 결정자에게 작용하는 힘</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>핵심 지표</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<p>해결책의 시간 프레임</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>요구되는 정확도</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<p>어떻게 최대의 임팩트를 만들어 낼 것인가?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
<p>해결책의 범위, 제약 조건</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	

# 문제 정의가 완료된 후, 다음 단계는 해당 문제를 더 작은 부분으로 분해하는 것임

## 이슈 트리 소개

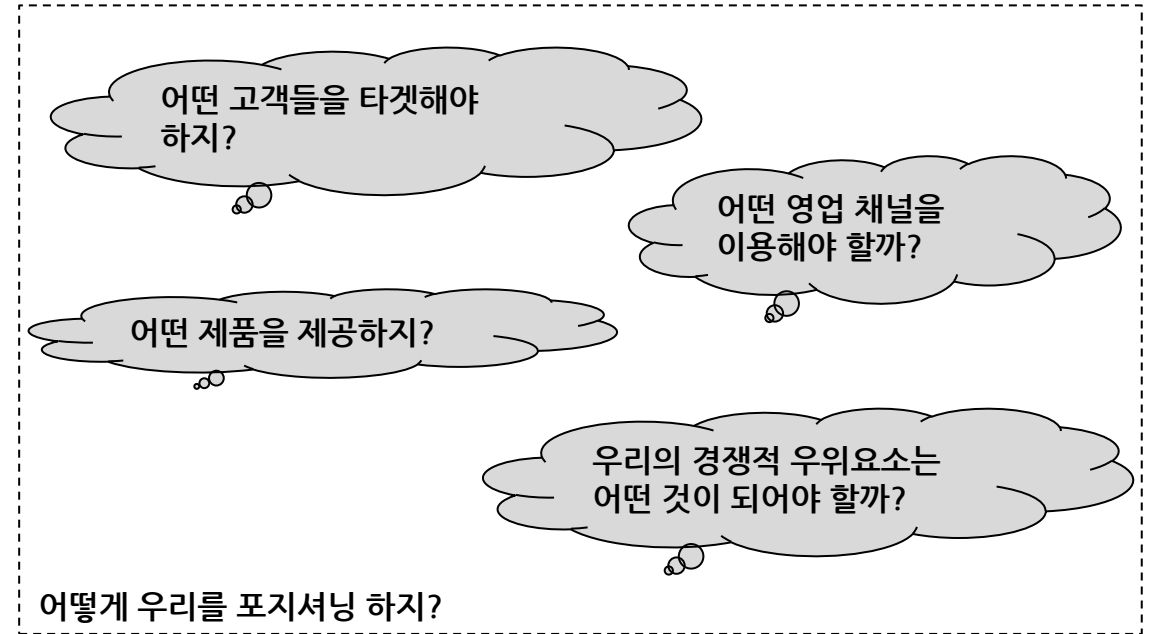
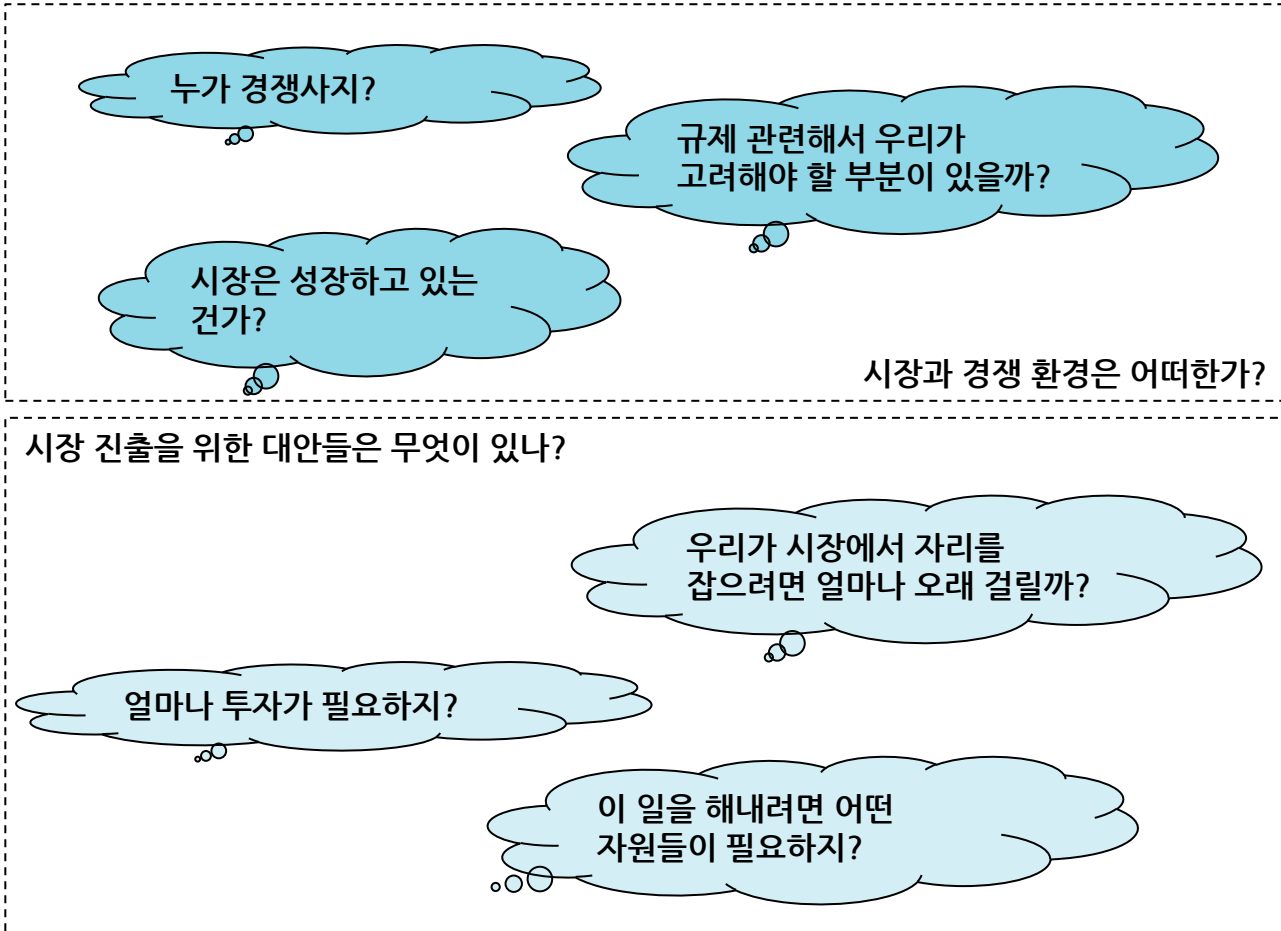


## 이슈 트리 사용의 이유

1. 복잡한 문제를 관리 가능한 조각으로 분해
  - 지적으로 관리 가능한 조각 세트를 만듦
  - 하위 이슈들 사이에서 우선순위를 정할 수 있음
  - 작업을 더 효율적으로 나눌 수 있음
2. 모든 측면을 다루고 있는지 확인
  - 하위 이슈를 해결함으로써 주요 문제를 해결할 수 있도록 보장
  - 하위 이슈는 MECE (상호 배타적이며 집합적으로 완전함)
3. 팀 내에서 효율적인 의사소통을 가능하게 하고 "큰 그림"을 항상 염두에 두게 해줌
  - "분석 마비"의 위험을 줄여줌
  - 모든 분석은 논리적 구조에 연결된 더 큰 문제의 일부로 수행됨

# 문제를 해결하기 위해 가장 중요한 구성 요소가 무엇인지 명확히 하기 위해 이슈를 그룹화 함

## 이슈들을 테마에 따라 그룹화

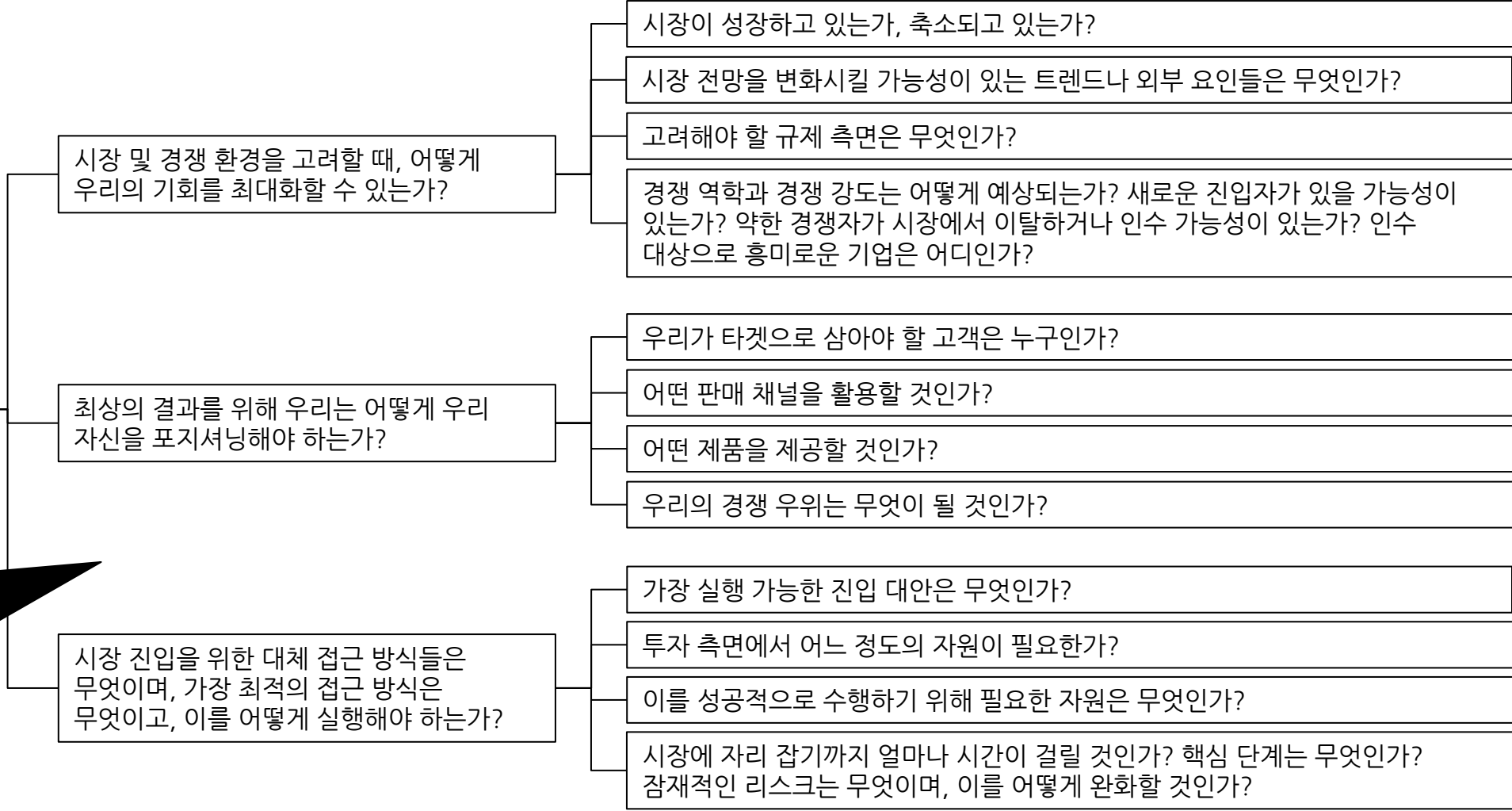


# 이슈 트리는 사실 기반을 개발하고 적용하여 문제를 하나씩 해결할 수 있게 해줌

## 이슈트리 초안

**핵심 질문:**  
 High-end Retail 社 가 유기적 및 비유기적 성장 기회를 통해 영국 시장에 진입하고 2020년까지 시장 점유율 15%를 달성할 수 있는 방법은 무엇인가?

질문을 형성할 때 회사가 무엇을 해야 하는지에 대한 시사점을 도출해야 함 (“그래서 무엇을 해야 하나?”). “경쟁자는 누구인가?” 또는 “시장 상황은 어떠한가?”와 같은 일반적이고 열린 질문을 피하는 것이 좋음 (이러한 질문들은 구체적인 행동으로 이어지지 않음)



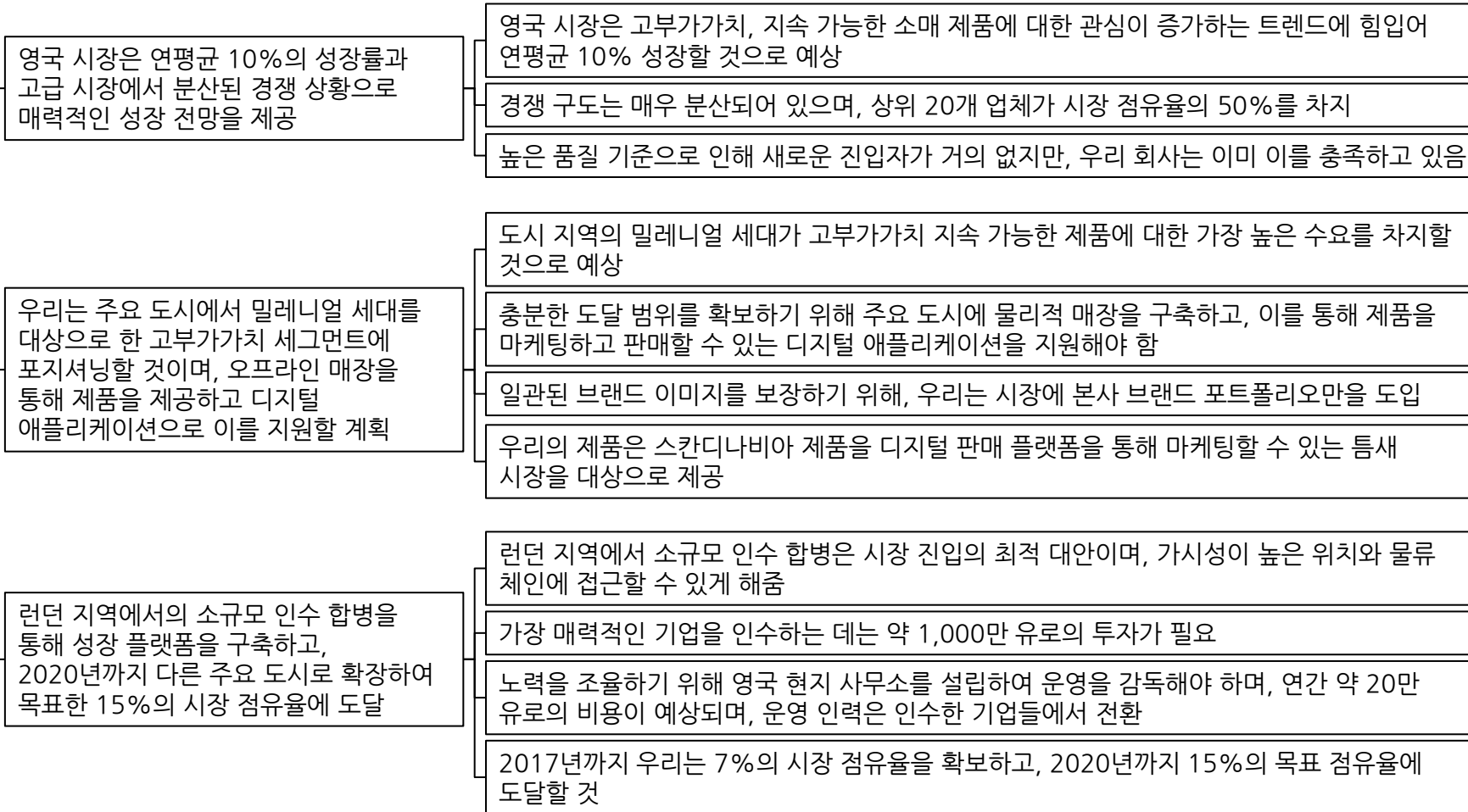
# 문제에 대한 명확한 생각을 얻기 위해 첫날부터 가설을 작성하는 것이 좋음

## 가설 트리

답안:

2020년까지 영국에서 15%의 시장 점유율을 달성하기 위해, 초기 인수를 통해 런던 지역에 진입한 후, 대도시로의 비유기적 확장을 통해 목표를 이룰 수 있음

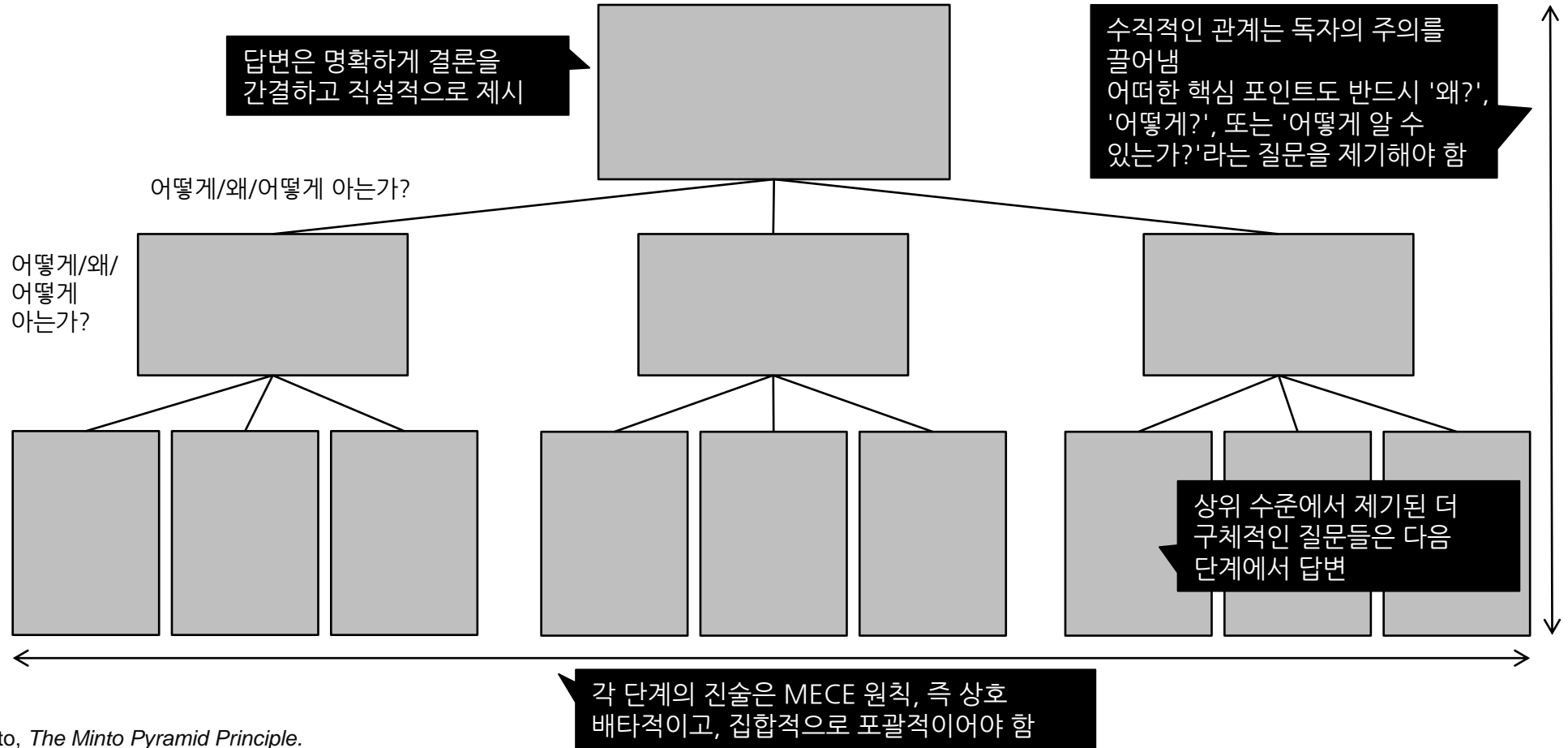
가설 트리는 일반적으로 점점 복잡해지기 시작하며, 다음 단계에서는 각 가설을 검증하기 위한 분석을 구체화하려고 합니다. 따라서 전체 문제 분석을 만들기 위해 PowerPoint 대신 Excel을 사용



Facts (...하지만 분석을 구조화할 때 단순히 문제만을 다루지 말고 가설을 해결할 수 있도록 해야함)"

# 신뢰할 수 있는 스토리라인은 피라미드 원칙을 사용하여 명확한 계층 구조를 중심으로 구축 됨

## 피라미드 스토리라인 구조 (연역적 추론)



Source: Barbara Minto, *The Minto Pyramid Principle*.



# 피라미드 원칙을 사용하여 상위에서 하위로 논리를 전개하는 것은 사람들을 설득하는 강력한 방법을 제공

## 피라미드 원칙 (연역적 추론)

피라미드는 질문과 답변의 대화를 형성

어떻게/왜/어떻게 아는가?

2020년까지 영국에서 15%의 시장 점유율을 달성하기 위해, 초기 인수를 통해 런던 지역에 진입한 후, 대도시로의 비유기적 확장을 통해 목표를 이룰 수 있습니다.

영국 시장은 연평균 10%의 성장률과 고급 시장에서 분산된 경쟁 상황으로 매력적인 성장 전망을 제공

우리는 주요 도시에서 밀레니얼 세대를 대상으로 한 고부가가치 세그먼트에 포지셔닝할 것이며, 오프라인 매장을 통해 제품을 제공하고 디지털 애플리케이션으로 이를 지원할 계획

런던 지역에서의 소규모 인수 합병을 통해 성장 플랫폼을 구축하고, 2020년까지 다른 주요 도시로 확장하여 목표한 15%의 시장 점유율에 도달

어떻게/왜/어떻게 아는가?

영국 시장은 고부가가치, 지속 가능한 소매 제품에 대한 관심이 증가하는 트렌드에 힘입어 연평균 10% 성장할 것으로 예상

경쟁 구도는 매우 분산되어 있으며, 상위 20개 업체가 시장 점유율의 50%를 차지

우리가 시장에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 SA8000 기준을 준수해야 함

도시 지역의 밀레니얼 세대가 고부가가치 지속 가능한 제품에 대한 가장 높은 수요를 차지할 것으로 예상

우리의 제품은 스칸디나비아 제품을 통해 디지털 판매 플랫폼을 통해 마케팅할 수 있는 틈새 시장을 대상으로 제공

런던 지역에서 소규모 인수 합병은 시장 진입의 최적 대안이며, 가시성이 높은 위치와 물류 체인에 접근할 수 있게 해줌

2017년까지 우리는 7%의 시장 점유율을 확보하고, 2020년까지 15%의 목표 점유율에 도달할 것

충분한 도달 범위를 확보하기 위해 주요 도시에 물리적 매장을 구축하고, 이를 통해 제품을 마케팅하고 판매할 수 있는 디지털 애플리케이션을 지원해야 함

일관된 브랜드 이미지를 보장하기 위해, 우리는 시장에 본사 브랜드 포트폴리오만을 도입

가장 매력적인 기업들 인수하는 데는 약 1,000만 유로의 투자가 필요

노력을 조율하기 위해 영국 현지 사무소를 설립하여 운영을 감독해야 하며, 연간 약 20만 유로의 비용이 예상되며, 운영 인력은 인수한 기업들에서 전환

\*See Barbara Minto, *The Pyramid Principle: Logic in writing and thinking.*

# 스토리라인 페이지는 이야기를 간결하게 한 페이지로 요약

## 스토리라인

두 번째 수준의 제목들이 함께 핵심 메시지를 형성

두 번째 수준의 제목이 맨 위에 있고, 그 아래에 세 번째 수준의 제목들이 글머리 기호로 나열된 기둥들로 구성

2020년까지 영국에서 15%의 시장 점유율을 달성하기 위해, 우리는 주요 도시를 통해 런던 지역에 진입한 후, 대도시로의 비유기적 확장을 통해 목표를 이룰 수 있음

어떻게/왜/  
어떻게  
아는가?

영국 시장은 연평균 10%의 성장률과 고급 시장에서 분산된 경쟁 상황으로 매력적인 성장 전망을 제공

우리는 주요 도시에서 밀레니얼 세대를 대상으로 한 고부가가치 세그먼트에 포지셔닝할 것이며, 오프라인 매장을 통해 제품을 제공하고 디지털 애플리케이션으로 이를 지원할 계획

런던 지역에서의 소규모 인수 합병을 통해 성장 플랫폼을 구축하고, 2020년까지 다른 주요 도시로 확장하여 목표한 15%의 시장 점유율에 도달

어떻게/왜/  
어떻게  
아는가?

- 영국 시장은 고부가가치, 지속 가능한 소매 제품에 대한 관심이 증가하는 트렌드에 힘입어 연평균 10% 성장할 것으로 예상
- 우리가 시장에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 SA8000 기준을 준수해야 함
- 경쟁 구도는 매우 분산되어 있으며, 상위 20개 업체가 시장 점유율의 50%를 차지

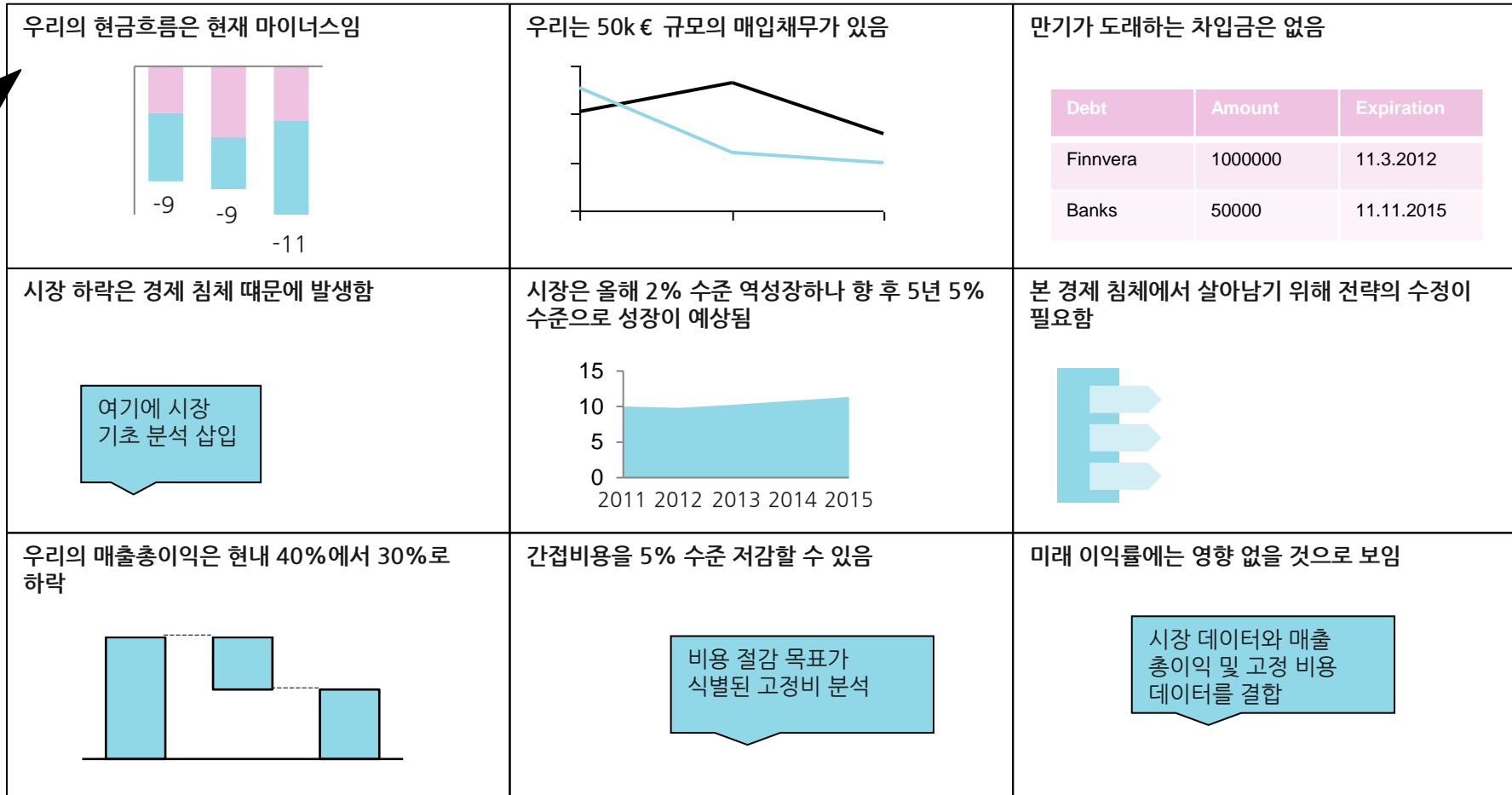
- 도시 지역의 밀레니얼 세대가 고부가가치 지속 가능한 제품에 대한 가장 높은 수요를 차지할 것으로 예상
- 충분한 도달 범위를 확보하기 위해 주요 도시에 물리적 매장을 구축하고, 이를 통해 제품을 마케팅하고 판매할 수 있는 디지털 애플리케이션을 지원해야 함
- 일관된 브랜드 이미지를 보장하기 위해, 우리는 시장에 본사 브랜드 포트폴리오만을 도입
- 우리의 제품은 스칸디나비아 제품을 디지털 판매 플랫폼을 통해 마케팅할 수 있는 틈새 시장을 대상으로 제공

- 런던 지역에서 소규모 인수 합병은 시장 진입의 최적 대안이며, 가시성이 높은 위치와 물류 체인에 접근할 수 있게 해줌
- 가장 매력적인 기업을 인수하는 데는 약 1,000만 유로의 투자가 필요
- 노력을 조율하기 위해 영국 현지 사무소를 설립하여 운영을 감독해야 하며, 연간 약 20만 유로의 비용이 예상되며, 운영 인력은 인수한 기업들에서 전환
- 2017년까지 우리는 7%의 시장 점유율을 확보하고, 2020년까지 15%의 목표 점유율에 도달할 것

# 이 스토리라인은 스토리보드로 변환되며, 이는 마스터팩의 기초를 형성

## 스토리보드

일반적으로 하나의 분석이 스토리라인에서 하나의 주장을 뒷받침하며 분석과 주장들이 모여 스토리보드를 형성



# 목차

경영 전략의 정의

경영 전략의 역사와 발전 과정

실전 tool: 가설 기반의 문제 해결 방법 및 스토리라인 개발

Q&A

Appendix - 전략 프로젝트 실제 사례

# 목차

경영 전략의 정의

경영 전략의 역사와 발전 과정

실전 tool: 가설 기반의 문제 해결 방법 및 스토리라인 개발

Q&A

Appendix - 전략 프로젝트 실제 사례

# Reddal assisted an established global stock listed company in a fast-paced corporate strategy driven by strong financial rationale

## Objective

- A well-established global materials company sought to re-establish its stock value in the next five years with a new corporate strategy
- The CEO of the company had a vision to increase their stock price five-fold from the price at the time
- A new corporate strategy stemming from bottom-up initiatives with clear sequencing and financial logic was required for the company to fulfil the vision of the CEO
- A Reddal team was called in to structure and assist the overall strategy process and alongside provide financial modeling for the implications of the strategy including a valuation for future stock development

## Approach and result

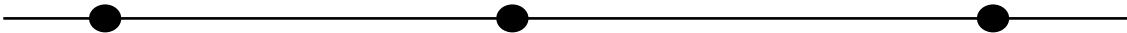
- The Reddal team structured the overall process and provided synthesis of the bottom-up information to facilitate fact-based decision making
- The team built a sophisticated financial model with the flexibility to illustrate financial impact and share price implications of vast amount of different scenarios and sets of strategic actions the company could take
- Additionally, a top-down analysis of the company’s strategic consequences was developed to act as a sensibility check and to counter over-optimism
- As a result, a corporate strategy was created issuing the development needs and the required actions in three sequenced phases to reach the stock price
- A set of KPIs were defined for each phase for tracking the success of execution
- Reddal team also helped the company culture in bringing a more “so what” implication-based narrative into internal communications

## Engagement timeline

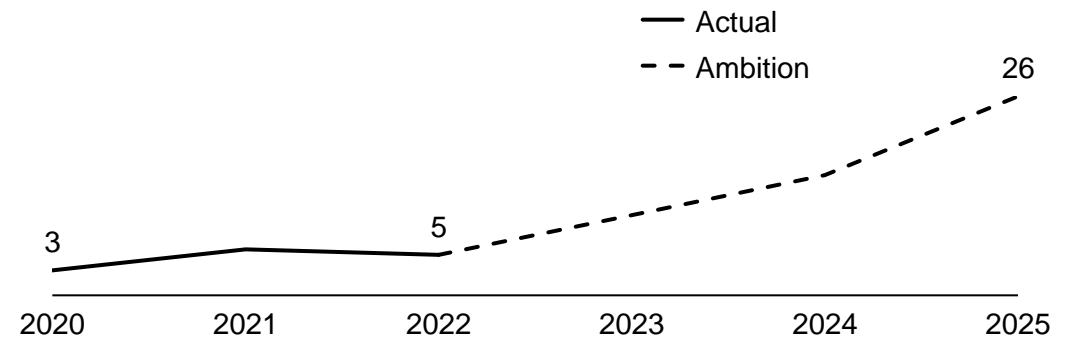
Company vision and strategy must-win-battles created along with in-depth financial modeling, July 2020

Detailed actions from internal bottom-up analysis linked to strategy with top-down feasibility check, August 2020

Final iteration of detailed initiatives with financial implications and stock price forecast, September 2020



## Core KPI – company share price



# Reddal guided a major European steel producer’s organization to yield positive financial implications and establish vision for share prices for the subsequent 5 years

## Situation

- Implemented a structured approach to the strategy process, bringing clarity to the organization
- Developed a data-driven process within the organization, going beyond traditional thinking
- Developed a comprehensive financial logic for the strategy, involving a bottom-up exercise to ensure accuracy
- Identified and addressed the requirements necessary for the development of share prices
- Provided a step further in strategic thinking to optimize the organization's financial implications

## Engagement timeline

Creating of vision, strategy big lines, and must-win-battles on a high level.

July 2020

Make vision strategy more granular.

August 2020

Required actions (and a roadmap) in a granular level for each must-win-battle with financial consequences.

September 2020

## Challenge and solution

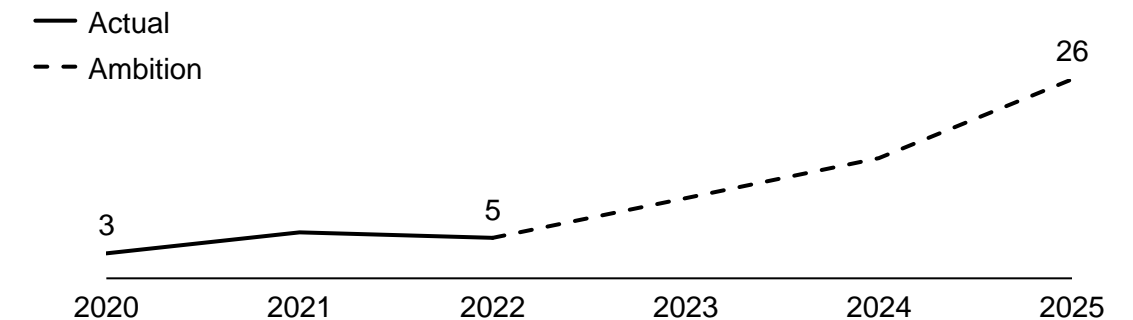
### Challenge

- Urgent resolution required for issues arising from the new strategy with limited timeline
- Poorly defined process, lack of unified approach across strategy streams
- Overoptimism in the organization

### Solution

- Providing sense to the multitude of approaches acting as a shock absorber
- Providing financial logic and vision of share price development

## Core KPI – company share price

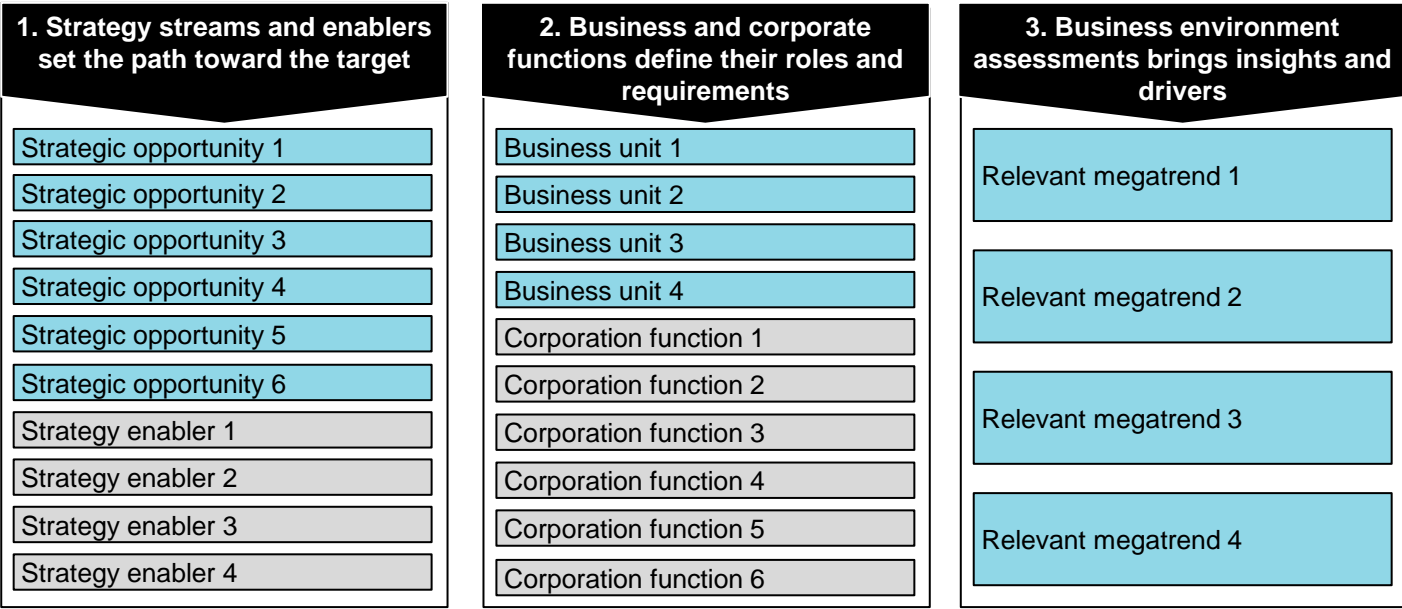


# Reddal helped its client to coordinate 20 different workstreams to define the corporate strategy in a 10 year horizon

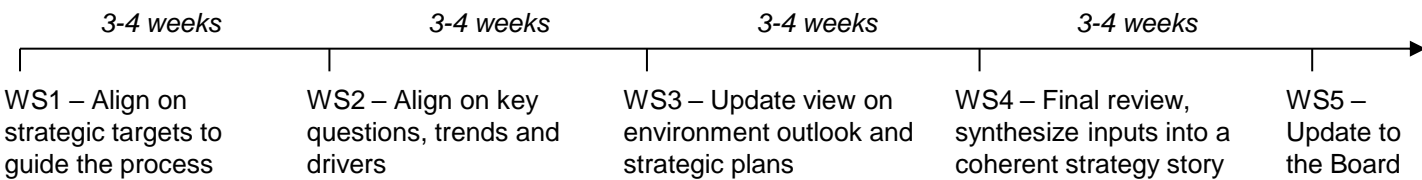
### Setting and targets

- The target was to align the organization around a strategic vision by engaging cross-functional teams in key topics
- The corporate strategy team acted as the facilitator but the process was not steered top-down
- Business and corporation functions were empowered to position themselves relative to the strategic target and vision
- The 10-year horizon allowed explorative thinking and encouraged the streams to break free from incremental improvement and relax current setup constraints

Each work stream is owned by a member of the Board of Director



Frequent iteration with management through a series of workshops and common working sessions





# A Middle Eastern financial group redefined its corporate strategy under uncertain market conditions

Strategy process work stream structure (illustrative)	Case summary
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>Corporate workstream</b> Owner N.N., Facilitator N.N., Team:</p> <div style="background-color: #004a7c; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p><b>1. Private equity</b> Owner N.N., Facilitator N.N., Team:</p> </div> <div style="background-color: #004a7c; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p><b>2. Listed equity</b> Owner N.N., Facilitator N.N., Team:</p> </div> <div style="background-color: #004a7c; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p><b>3. Real estate</b> Owner N.N., Facilitator N.N., Team:</p> </div> <div style="background-color: #004a7c; color: white; padding: 5px;"> <p><b>4. New businesses</b> Owner N.N., Facilitator N.N., Team:</p> </div> </div>	<p><b>Case summary</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objective: Develop a strategy for the group and its portfolio of different business lines in a high-uncertainty market situation</li> <li>• Approach: Separate work streams for each business line composed of key client staff, conductive iterative problem-solving work; corporate work stream ensuring alignment and tackling key cross-operational themes</li> <li>• Result: Stronger alignment in the core management team around a new robust strategy for uncertain market conditions</li> </ul> <p><b>Key challenges and solutions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Company lacked a coherent view on the future market potential due to highly volatile market conditions; multiple market condition scenarios were developed in order to create a comprehensive plan for the company</li> <li>• Work was limited to internal thoughts (limited perspective on global market and trends); external insights collected through analyses and extensive international benchmarking, built into the working approach</li> </ul>

Plan, prepare and immerse  
January 2015

Hypotheses and current state analysis  
February 2015

Strategic options  
March 2015

Competitive strategies  
April 2015

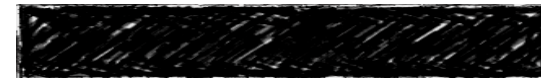
Finalization and implementation plan  
May 2015

Corporate strategy update  
May 2016

---

# Reaching 100MEUR revenue through organic and inorganic growth

**REDDAL**



INTERNAL USE ONLY

---

 growth strategy

Helsinki, October 28, 2024

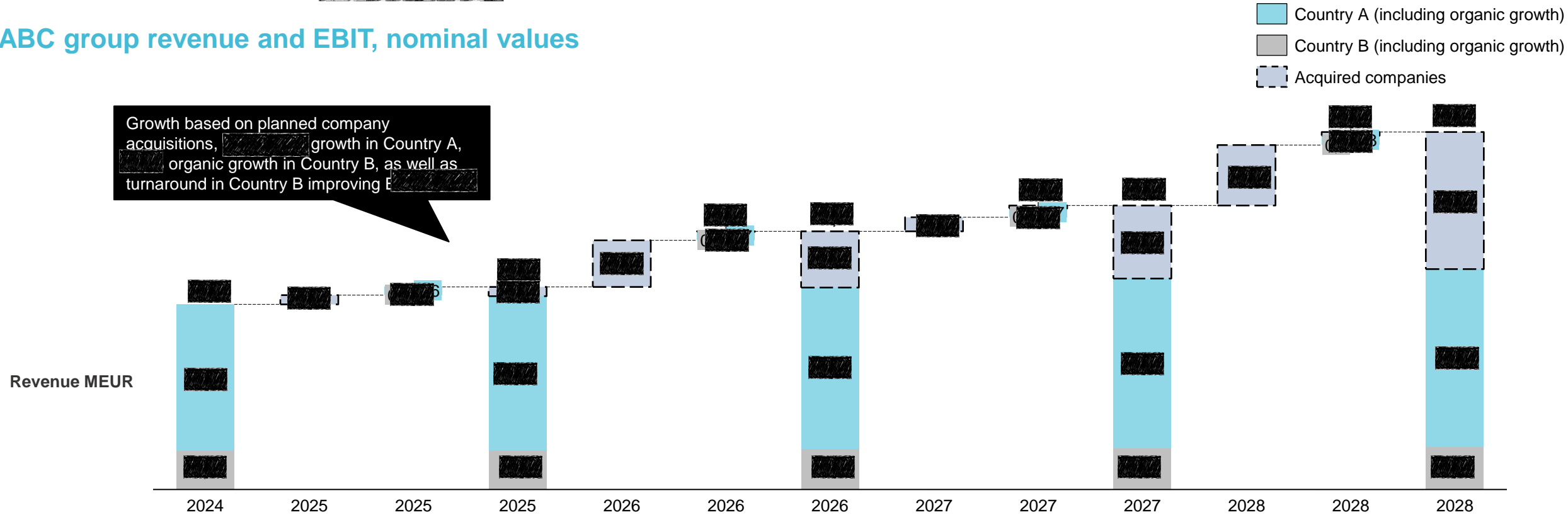
# To drive growth, ABC should seek consecutive acquisitions of selected players, while developing operating model to ensure operational efficiency and standardized ways of working

## Storyline

<i>Markets and opportunities</i>	<i>Growth paths in Country A</i>	<i>Key actions in Country B</i>	<i>Operating model development</i>	<i>Implementation roadmap</i>
<p><b>ABC should seek growth in current and nearby regions due to attractive environmental conditions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Most promising opportunities for logging can be found in ABC's current/nearby areas due to higher forest density and favorable environmental conditions, which provide means for maintaining high profitability</li> <li>• Potential for organic growth is limited due to market saturation; opportunities can be found in targeting new customers such as sawmills</li> <li>• In Country B, while volumes in final felling are decreasing, opportunities for thinning are expected, providing stable revenue streams</li> </ul>	<p><b>ABC should utilize acquisitions as the main driver for growth – efficient integration is the key for maintaining profitability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As the potential pace of organic growth is limited, ABC should leverage acquisitions as the main growth driver</li> <li>• To enable consecutive acquisitions and maintaining profitability, target selection needs to consider ABC's ability to integrate the companies</li> <li>• As primary targets for scaling up, ABC should focus on larger [REDACTED] players with a solid organizational structure, as well as smaller [REDACTED] players which can be integrated in a streamlined manner</li> </ul>	<p><b>In Country B, the first priority is profitability improvement; to define growth paths, deepening customer relationships and influencing customers is crucial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Machine operator efficiency and high costs reduce profitability in Country B in comparison to Country A</li> <li>• In 2024, development efforts have been initiated to improve profitability; impact monitoring and identification of further actions are crucial for realizing the benefits</li> <li>• In Country B, the industry maturity level is lower than in Country A – ABC should deepen its customer relationships to create new opportunities and define potential growth paths for the future</li> </ul>	<p><b>Securing the growth targets requires development of standardized processes for M&amp;A as well as daily operations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• To support inorganic growth, ABC should develop a standardized model for integrating acquired companies in an efficient manner</li> <li>• To ensure ability to maintain profitability and quality of operations, ABC should optimize/standardize its internal processes and develop a competence management model for machine operators and foremen</li> <li>• Furthermore, along with the scale-up, ABC should strengthen its organizational structure and IT systems to ensure ability to support operations</li> </ul>	<p><b>The strategy will be implemented in phases, first focusing on setting up the foundation, followed by a sequence of acquisitions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As the first step of implementation, ABC should focus on setting the foundation for the growth initiatives through developing its processes for company integration and machine efficiency management, as well as prioritize targets for acquisitions</li> <li>• The next phases should focus on executing acquisitions and pursuing new contracts, while developing the operating model to support the increased scale of operations</li> <li>• To manage risks, close monitoring of profitability and equity ratio in connection with the M&amp;A activities is needed, as well as setting clear success gates to ensure critical corrective measures can be taken in a timely manner</li> </ul>

# Through planned acquisitions and development initiatives, ABC group revenue is expected to reach ██████████ by 2028

## ABC group revenue and EBIT, nominal values

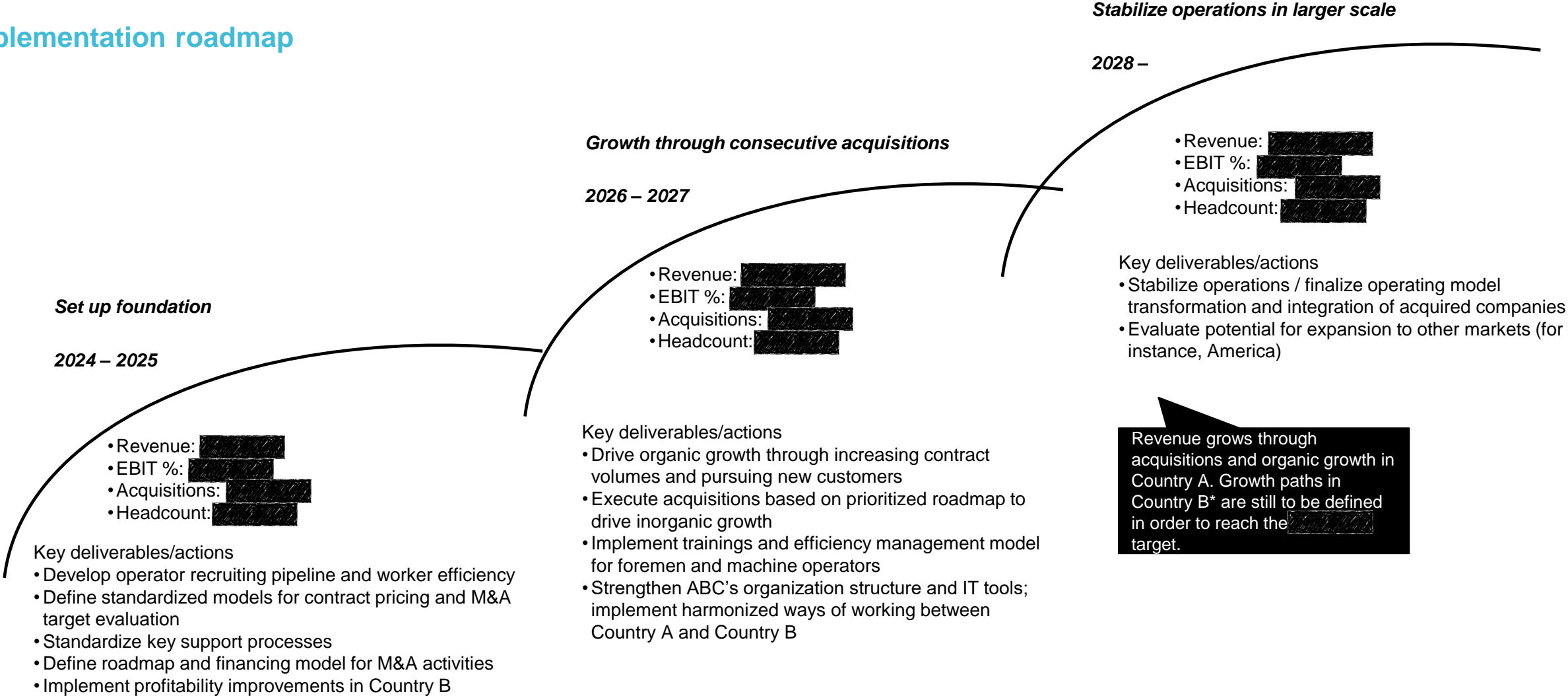


Growth based on planned company acquisitions, ██████████ growth in Country A, ██████████ organic growth in Country B, as well as turnaround in Country B improving E ██████████



# The first step of implementation aims for setting up the foundation for growth, followed by executing prioritized acquisitions and strengthening the organization

## Implementation roadmap





Agenda

ABC should seek growth in current and nearby regions due to favorable environmental conditions

ABC should utilize acquisitions as the main driver for growth - efficient integration is the key for maintaining profitability

In Country B, the first priority is profitability improvement; to define growth paths, deepening customer relationships and influencing customers is crucial

Securing the growth targets requires development of standardized processes for M&A as well as daily operations

The strategy will be implemented in phases, first focusing on setting up the foundation, followed by a sequence of acquisitions

Appendix

REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

Most promising potential can be found in current areas of operations and Savo due to high forest density; total volumes expected to decrease, resulting in increased competition

Overview of potential growth areas in Country A

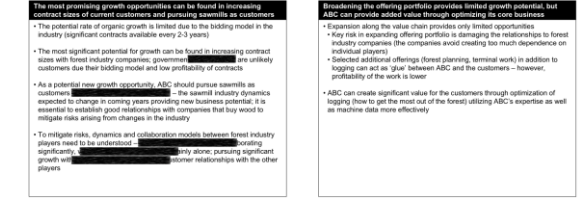


REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

Most promising organic growth opportunities can be found in increasing contract sizes with forest industry companies, pursuing sawmills as customers and optimizing the core business

Overview of organic growth opportunities

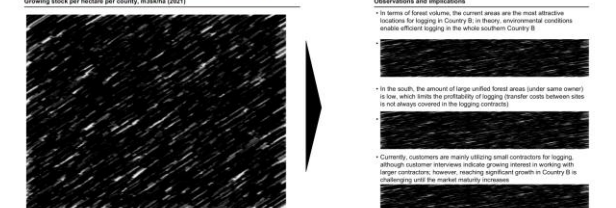


REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

Forest volume in southern Country B makes focusing operations on current and nearby areas an appealing option - potential growth opportunities in the north via partnership

Forest volumes and potential customers - Country B



REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

Agenda

ABC should seek growth in current and nearby regions due to favorable environmental conditions

ABC should utilize acquisitions as the main driver for growth - efficient integration is the key for maintaining profitability

In Country B, the first priority is profitability improvement; to define growth paths, deepening customer relationships and influencing customers is crucial

Securing the growth targets requires development of standardized processes for M&A as well as daily operations

The strategy will be implemented in phases, first focusing on setting up the foundation, followed by a sequence of acquisitions

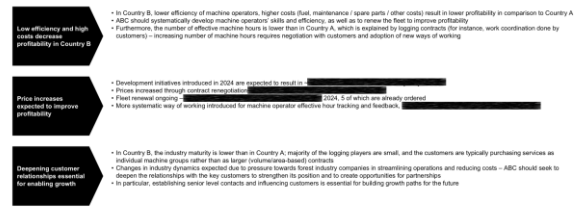
Appendix

REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

In Country B, the first priority is profitability improvement; ABC should seek to deepen customer relationships and to establish senior level contacts to create growth paths for the future

Overview of key actions in Country B

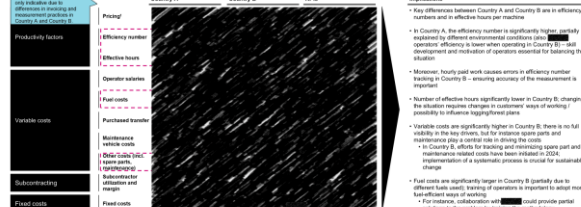


REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

In Country B, lower efficiency and higher costs (fuel, spare parts, maintenance) lead to lower profitability in comparison to Country A

Comparison of key profitability drivers between Country A and Country B (10/2022-9/2023)

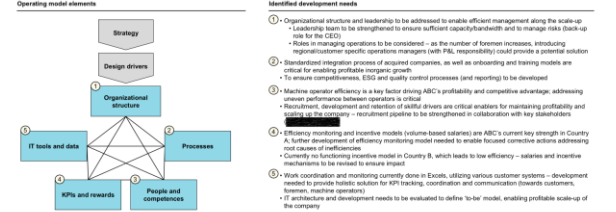


REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

Skillful operators and incentives driving efficiency set the foundation for competitiveness; development of processes, IT tools and organizational structure need to enable scale-up

Overview of identified development needs in ABC operating model

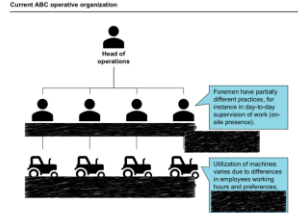


REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

As the company scales up, standardized ways of working should be introduced to ensure consistent quality and efficiency of work

ABC's current operative organization and practices

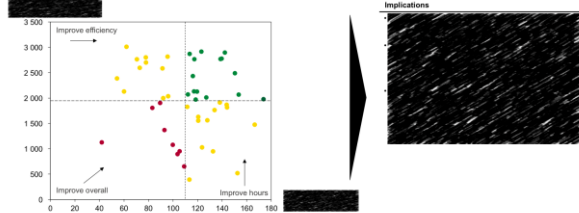


REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

To improve gross profit, specific development goals can be set based on each current level of efficiency and yearly effective hours

Efficiency and yearly effective hours matrix

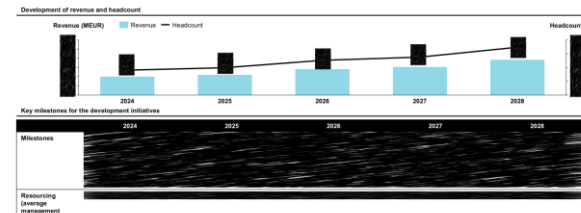


REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

The first years aim for establishing key enablers for growth, after which the growth rate increases along with larger company acquisitions

Key milestones

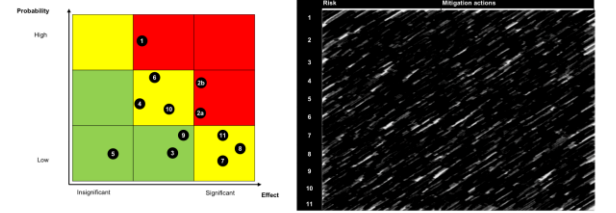


REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.

Strengthening management capacity (back-up for CEOs) and tracking organization / process development are critical for risk mitigation

Risks and mitigation



REDDAL

© Reddal Inc. This material is confidential and intended for internal use only.





Working together for successful  
growth!