

Visioning your future: 사업계획서 작성 개론

저작자: 진 성 태

본 자료는 창업후보자, 창업회사 관계자들의 사업 계획을 좀 더 체계적으로 작성할 수 있도록 지원하기 위하여 만들어진 자료입니다. 따라서, 이러한 목적을 벗어나 저작자의 동의나 허가없이 배포, 무단복사, 무단인용, 상업적이용을 엄격하게 금합니다. 이러한 저작자의 의도를 침해하는 경우 법적인 조치나 제재를 받을 수 있습니다.

순서

- 사업계획서 작성 준비 단계 점검
- 사업계획서 작성 실전
- 프레젠테이션
- 핵심요약

1. 개요: 사업 계획서 작성 준비 단계 점검

누구를 위한 사업계획서인가?

- 본인 -> 내 생각을 정리하기. 가능성 타진
- 가족, 친구, 지인 -> 꿈을 구체화/현실화에 접근
- Angel -> 수익성에 대한 자신감
- Bank -> 담보력
- Venture Capital -> 사업의 expansibility에 대한 자신감
- 전략적 투자자(회사, 사업 유관업 종사자) -> 독창적 기술

무엇부터 시작할까?

- 조사(시장, 기술, 경쟁자...)
- 내 사업의 준비 현재 상황 파악(사람, 기술, 시장, 돈,...)
- 내가 갖고 있는 것/갖지 못한 것
- 최소한의 출발 준비물은?(사람, 계획, 시드머니,...)
- 사업의 단계는? ex)팀구성, 기술개발, 시제품제작,...
- 상상력 + 조사/분석 = 사업계획서 ver1.0

내 주변에 누가?

- 누군가 창업에 대해 아는 사람을 만나자! 그리고 묻자!
- 다짜고짜 본인의 생각을 설명해 보자
- 눈물은 돈이 들지 않는다. 나를 아프게 성장시킬뿐!
- 투자자를 만난 후 집으로 돌아가 계획서를 펼쳐들고 다시 수정하라. 왜 나는 아프고 좌절을 느꼈는가?
- 자신을 속이거나 외면해선 나아갈 수 없다.

사업계획서의 등장인물들

- 사업의 구조
- 내 사업의 필살기
- 내가 상대하는 시장의 규모
- 내 팀. 어떤 사람들과 같은 배에서 항해를 할 것인가?
- 재무 계획(비용, 수입, funding)
- 그리고 위에서 빠진 제일 중요한 등장 인물은?

결국 계획은 돈이다!

- 사람(조직 구성원 수, 급여, 사무실...)
- 시간(인건비, 고정비,...)
- 기술(설비투자, 인건비, 재료비, 감가상각비,...)
- 시장개척(광고비, 인건비,...)

“Big Fish”는 무엇인가?

- 내가 하고자 하는 사업은 어떤 사업인가? ex) IT서비스, 제조업, 첨단산업, 바이오사업, 화학사업, 문화사업,...
- 내가 진행하는 사업의 “Big Fish”는? ex)기술개발, 설비, 사람, 제휴,...
- 자금이 어디서 black hole이 발생하는가? 그것이 big fish이다!
- Big Fish를 정확히 알아야 창업자는 사업을 성공적으로 이끌 수 있다.

2.사업계획서 작성 실전

일반적 사업계획서의 구성

- 사업계획서 개요(Executive Summary)
- 회사정보 요약(Company/Business Description)
- 대상 시장 분석(Market Analysis)
- 경영진 및 조직 구성원(Organisation & Mgmt.)
- 제품/서비스 상세(Product/Service line description)
- 보유 핵심 기술/서비스 상세(Proprietary Tech/Service)
- 판매 및 마케팅/프로모션 전략(Sales Strategy)
- 재무 계획(Financial Projection)
- 투자 제안 구조(Funding Request)
- 첨부(Appendix): 인허가 서류, 특허, 주주구성,...

I. 사업계획서 개요

- 모든 것을 1~3분안에 설명할 수 있어야 한다.(Elevator Pitch, TED)
- 사업의비전: 구체적인 목표를 설명하자. 관심을 극대화
- 회사의 개요
- 제품, 서비스 개요
- 사업의 전략 핵심
- 투자 요청 핵심

II. 회사 요약 정보

- 현재 구성한 상태의 핵심을 일목요연하게 요약
- 구성요소: 설립시기, 대표, 직원수, 자본금, 주요주주, 업종, 수상내역,...
- 너무 많은 정보보다는 회사의 현재 상황을 신속하게 이해시키는데 집중하면서 부각할 내용을 간략하게 적요

III.CEO & 핵심인력 구성

- 사람, 시장, 기술/서비스
- 창업에서 팀구성은 돈에 우선한다. VC를 만나기 전에 최소한의 핵심인력은 모두 구성하라.
- 인력소개: 관련경력, 관련학력, 보유역량, 회사내 역할, 지위에 대하여 기술
- CEO는 그 회사의 얼굴이다.

IV.대상 시장의 분석

- 사업 계획서 프레젠테이션의 가장 중요한 도입!
- 시장 분석은 사업의 가장 중요한 동력!
- 전문 투자자에게는 주장 보다는 논리! 시장 분석이 사업의 동인을 묵시적(implicit)으로 전달하는 것이 가장 바람직
- 시장 결핍이 무엇인지를 명확히! cf) 기술, segmentation, 환경변화,...
- VC는 시장의 성장성과 규모에 가장 강한 후각을 가지고 있다!
- 투자자를 위한 분석과 동시에 창업자의 본인의 사업 설득 필요

V.제품/서비스 구조 상세

- 내가 시장에 제공하는 제품/서비스는 무엇인가?
- 내가 시장에서 돈을 버는 구조는 무엇인가? 누가 주요고객인가?
- 내가 다른 경쟁자들과 차별화한 것은 무엇인가? 새로운 시장인가? 경쟁인가?
- 독창적인 기술/서비스인가? 독자적인 연구개발/아이디어 결과물인가? 그렇다면 보호되고 있는가?
- 시장 결핍(앞의 시장분석에서의)을 분명히 해소하는가?

VI. 판매 및 마케팅 전략

- 가격 정책은?
cf) 시장경쟁가격, 독점, 기술우위, 시장선점, 원가산정, ...
- 시장진입 전략(penetration)
- 시장확대 전략(expansion)
- 시장 공급 채널 전략(distribution)
cf) B2B, B2C, retail, wholesale, online, ...
- 영업/프로모션/광고 전략

VII.재무 현황 및 계획(1)- 개요

- 사업을 살아 움직이게 하는 피는 “돈”이다.
- 모든 사업 계획은 “돈”과 같이 연계되어 치밀하게 수립되어야 한다. 매월 적자가 나는 가게부라고 생각하라. 예측에 실패한 적자 가게부는 모든 가족을 고통스럽게 한다.
- 사업을 시작한 후 3년까지의 계획은 반드시 현금 흐름(cash flow)을 작성하여 관리하여야 한다. 특히 1~2년의 현금 흐름은 반드시 조사/분석을 통해 정밀하게 작성하고 반드시 사업 환경 변화에 따라 수정 개선되어야 한다.
- 외부 투자 요청은 반드시 현금 흐름 계획에 따라 그 당위성이 뒷받침 되어야 한다.
- 사업계획서에는 과거의 재무 기록도 중요한 정보가 된다. 돈 씹씹이는 습관이고 사람들의 성향이 모인 조직의 성향이 된다. 투자자가 과거를 통해 미래를 예측하는 가장 정확한 정보가 회사의 재무제표이다.
- CEO/경영진은 회계사가 될 필요는 없으나 재무/회계에 대한 기본적인 지식과 그 정보를 활용할 수 있어야 한다. 엔지니어라고 용서되지 않는다. 사업은 실패후 변명으로 회복되지 않는다.

VII. 재무계획(2)-실무

- 현금흐름표 작성- 수입 VS 지출
- 현금흐름=f(cash, time)
- 비용 분석: What would be bottom line?
 - 기술개발: 연구인력, R&D설비투자, 재료비, 시간,...
 - 서비스/생산: 공장, 생산설비, 재료비, 외주, 서비스비,...
 - 회사일반: 사무실, 인력, 영업/마케팅, 복리후생비,...
 - 기타: 금융비용, sunk cost,...
- 수입 분석: Conservative as much as possible
 - 금융 수입: 융자, equity sales, founder's money,...
 - non-recurring revenue: 샘플 매출, R&D과제용역, 일반 용역비, License out, 자산매각,...
 - recurring revenue: 제품매출, 상품매출, 서비스매출, Royalty,...

VII.재무계획(3)-실무

- 현금 흐름 작성은 스프레드시트로 3년간
- **예제: 김창업은 서울 강남에서 IT SNS 사업을 시작하기로 하였다. 최초 서비스 구축 완료까지 10명의 인원이면 충분하다고 판단된다. 3개년동안 현금 흐름표를 작성하라.**
- 위 사업의 현금 흐름표에 중요한 필요 정보(들)은 무엇인가?

VII.재무계획(4)-실무

■ 바람직한 답의 방향:

연도별, 직능별, 직급별 인력 총원 계획, 급여, 사무실임대비용, 개발기간, 직원컴퓨터 구입비용, 복리후생비(4대보험, 회식비,etc), 외주개발비(if applicable), IDC비용,사무실집기,기타 일반관리비(출장비, 인쇄비,통신비,...), etc.

VII.재무계획(5)-실무

■ 예상 매출

- 매출이 발생하는 시기, 금액을 가장 보수적인 관점에서 작성
- 보수적 예상 매출을 근거로 중립적 또는 낙관적 관점에서 시나리오를 변경하여 작성해본다.
- 가장 보수적인 예상 매출에서 일반적으로 더 보수적인 관점이 VC가 보는 관점이다.

■ 매출 수입의 함정

- 매출이 발생한다고 곧바로 “돈”이 생기는 것은 아니다.
- 회계적인 매출 인식과 매출의 현금화는 반드시 시차가 있다. 이것이 회사의 운명을 좌우할 수도 있다.

VII.재무계획(6)-예상 재무제표

- 재무제표: 손익계산서(P/L), 재무변동표(B/S)
- 본인이 작성한 예상 현금흐름표에서 시작하라.
- 회계사, 회사재무팀직원 등 회계 관련 경험자에게 현금흐름표를 보여주고 그것을 토대로 도움을 받아보자.
- 만들어진 예상 재무제표로 내 사업의 재무제표의 원리 및 구조를 이해하자.

VIII. 투자 제안

- 작성된 현금흐름표를 기준으로 필요한 자금(Capital Requirement)에 대하여 논리적으로 설명. 투자는 ‘구걸’이 아니라 ‘equity sale’이다.
- 투자자 회수의 방법
 - IPO: 코스닥, 해외상장
 - M&A: 전략적 인수 합병
 - Project Finance: 사업의 현금흐름이 우수한 경우
- 투자형태: 보통주, 상환전환우선주, CB, BW, PF, etc.

3. 프레젠테이션

투자자 설득(implicit)

- 내 사업에 어울리는 투자자를 찾아라. 투자자도 공감이 중요.
- 적어도 사업계획서는 준비되어 있어야 한다. 1분, 3분, 10분, 30분, 1시간 버전으로 연습하라.
- 내 사업의 구조를 간결하고 명확히 전달하는 방법을 개발하라.
- 연습하라.
- 열정을 유지하라.
- 만나서 되짜맞는 것에 두려워하지 말자. 확률의 게임.

4. 핵심 요약

Bottom line

- 사업계획서는 창업자 본인이 먼저 설득되어야 한다. 거짓말이나 꾸밈으로 좋은 투자자를 만날 수 없다.
- 시장조사, 분석, 재무계획은 치밀해야 한다. 성공과 실패는 디테일에서 결정난다.
- 사업계획서는 투자자와 나를 연결하는 소통의 도구이자 내 사업의 항해지도와 같은 역할을 해야한다. 남에게 보이기 위한 것만은 아니다.
- 자신의 아이디어뿐만 아니라 영업, 마케팅, 재무계획에도 구체적인 근거로 접근해야 한다.
- 재무계획은 현금흐름표에서 시작한다. 조사와 분석을 통하여 accuracy 를 높여라.
- 근거!근거!근거! NOT 주장,주장,주장
- 열정!열정!열정! with actual progress