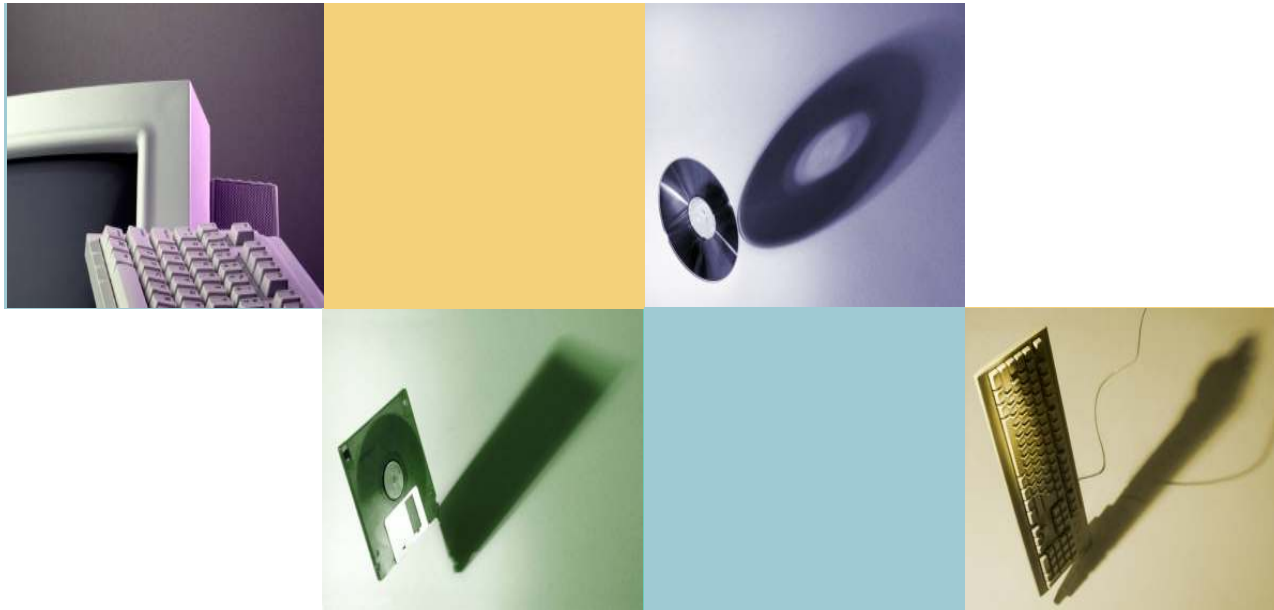


# 인터넷 비즈니스



제11장. 인터넷 비즈니스 사업계획서 작성

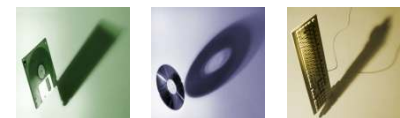
# 사업계획의 필요성 I

- 체계적인 사업준비의 기초 자료
- 자금 확보를 위한 투자자 설명 자료
- 사업의 성공 가능성 타진
- 사업 추진의 일정 계획
- 창업전략의 집약
- 향후 비전의 근거



# 사업계획의 필요성 II

- 사업계획서를 왜 만드는가? [Why]
- 창업자가 창업 및 발전전략을 설계해 보는 기회
  - 주관적인 사업구상이 아니라, 객관적이고 체계적으로 사업타당성을 검토
  - 창업에 필요한 제반 요소를 점검하고 부족한 부분을 파악함으로써 효율적으로 창업과정을 수행하고 성공률 제고
  - 창업과정에서 어떠한 전략을 취할 것인가를 분석하여 결정
- 창업자가 외부로부터 투자를 원하는 경우
  - 특히, 창업자가 자신의 "기회"를 외부투자자(자금원천)에게 체계적으로 설명



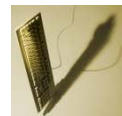
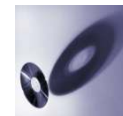
# 사업계획의 필요성 III

- 사업계획서는 무엇인가?
- 사업계획서의 핵심내용
  - [사업활동에 대한 기획의 결과]
  - 이 사업에서 무엇이 "기회(Opportunity)"인가를 설명한다. [What]
  - 이 기회를 어떻게 포착/활용할 것인지를 제시한다. [How]
- 작성과정을 통해 명확한 사업타당성 분석 필요



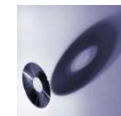
# 사업계획서 (business plan)

- 사업계획서의 고객
  - 창업자 (공급자)의 시각 탈피
- 시장의 강조
  - ‘연구계획서’ 또는 ‘개발계획서’가 아님
- 사업계획서 고객의 요구에 부응
  - 자본 투자자: 수확(exit) 방안, 타당한 재무예측
  - 자본 용자자
  - 기타 사업계획서 평가자
  - 사업계획서 평가와 연결됨



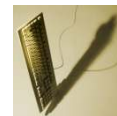
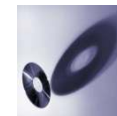
# 사업 계획서의 구성요소

- 사업내용
- 사업배경
- 시장 분석 및 세분화
- 입지 및 상권 분석
- 투자비용계획
- 재무분석
  - 매출계획
  - 비용계획
- 총 일정계획



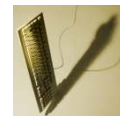
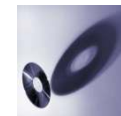
# 사업계획서: 주요내용 I

- 사업계획서 요약문(Executive Summary)
  - 사업개념(Business Concept)
  - 구체적인 기회 및 전략
  - 목표시장 및 시장추이
  - 경쟁우위, 경제성, 수익성, 수확 잠재력
  - 창업팀 구성
  - 투자요청내역(Offering) [필요시]
  
- 산업, 기업 및 제품
  - 산업, 기업 및 사업개념
  - 제품 및 서비스
  - 시장 진입/성장 전략



# 사업계획서: 주요내용 II

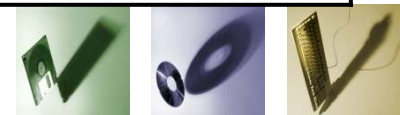
- 시장조사 및 분석
  - 수요자 : 목표시장, 시장 세분화, 수요자특성 등
  - 시장 규모, 시장 성장성
  - 경쟁정도 및 경쟁력
  - 예상 시장점유율 및 예상 매출규모
  - 지속적인 시장조사/평가
- 사업채산성 분석
  - 예상수익 : 총이익 및 경상이익 규모
  - 수익 잠재력
  - 비용구조 : 고정비용 및 변동비용
  - 손익분기점 : 현금지출보다 현금수입이 많아지는 시기
  - 현금흐름(Cash Flow)





# 시장세분화

평가 요소	주요 내용
규모 및 성장	• 현재 및 미래의 시장규모
	• 년평균 성장율
	• 예상 수익율(매출원가, 영업이익 등)
매력도 (Five Forces)	• 기존 경쟁자의 수/경쟁강도
	• 대체품의 존재 여부 및 가능성
	• 구매자의 협상력
	• 공급자의 협상력
	• 시장 진입장벽
회사의 목표 및 자원	• 시장의 성격이 회사의 중장기 목표와 합치하는 시장인가
	• 세분화 시장에서 성공하기 위해 요구되는 경영자원을 조달할 수 있는가



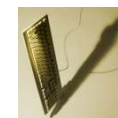
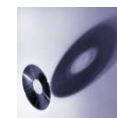
# 환경분석

- **SWOT**: 특정한 사업이 가지는 강점, 약점, 기회, 위협으로 나누고 각 **SWOT**내의 조합에서 취할 수 있는 전략을 모색
- **BCG** : 시장점유율과 시장성장율을 이용하여 4가지 상황으로 세분화 후 기본전략 제시



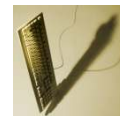
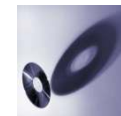
# 사업계획서: 주요내용 III

- 마케팅 계획
  - 전반적인 마케팅 전략
  - 제품(Product) : 제품 CBP 부각, 서비스 및 제품보증 정책
  - 가격( Price) : 가격정책
  - 유통(Place) : 판매망 및 판매전술
  - 촉진(Promotion) : 광고 및 판촉활동
- 설계 및 개발계획
  - 제품개발 현황 및 관련업무
  - 기술개발 위험도 분석 : 해결해야 할 사항 및 위험요인
  - 기술공급원천 및 네트워킹 가능성
  - 개발인력 및 개발비용
  - 특허권 등에 관한 사항



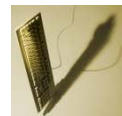
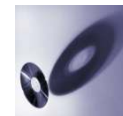
# 사업계획서: 주요내용 IV

- 공장입지 및 생산계획
  - 운영주기(Operating Cycle)
  - 공장입지 또는 임가공 방안
  - 설비 및 필요기자재
  - 생산전략
  - 법적인 규제
- 경영팀 구성 및 조직운영계획
  - 경영조직
  - 핵심창업인력, 경영능력 및 경영권
  - 인사정책/계획 : 고용계약, 주식/보너스 관련정책
  - 이사진 구성 및 외부 자문/지원인력
  - 기타 투자자, 주주 및 권리/제약조건에 관한 사항



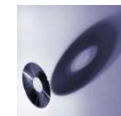
# 사업계획서: 주요내용 V

- 전반적인 사업추진일정
  - 향후 주요활동 및 일정
  - 주요활동 별 Milestone 제시
- 위험도 및 특수고려사항
  - 당면문제
  - 예상되는 위험요인 및 이에 대한 대응방안
  - 기본전제/가정, 기본가정이 달라질 경우의 대응방안
- 재무계획
  - 영업실적 : 손익계산서 및 대차대조표 [실적이 있는 경우]
  - 추정손익계산서 (Pro Forma Income Statements)
  - 추정대차대조표 (Pro Forma Balance Sheets)
  - 추정현금흐름표 (Pro Forma Cash Flow statements)
  - 손익분기점 계산, 비용관리 등



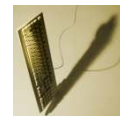
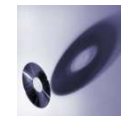
# 재무 분석

- 향후 몇 년 간의 재무적인 지표의 예상(목표)변화를 도표와 그래프로 작성
- 주요 재무제표 및 재무비율분석
- 손익분기점
- 예상 경쟁회사의 재무자료와 비교
- 사업타당성 검토 : **IRR, NPV** 등을 활용합니다



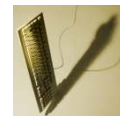
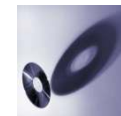
# 사업계획서: 주요내용 VI

- 투자조건
  - 조달하고자 하는 자금 규모
  - 투자요청내역 및 투자조건
  - 자금활용계획 및 투자가의 예상 수입
  
- 부록
  - 본문에 소개된 내용의 참고자료
  - 세부적인 분석 내용
  - 기타 인증서 등 참고자료



# 사업계획서 평가

- 투자자
  - 실사 (due diligence)의 일부
  - 수확의 방법과 시기 등
- 용자자
  - 채무자의 신용도
  - 담보 설정 가능성과 부채 비율
  - 자금운용방법, 용자금 상환일정
  - 회계 예측의 신뢰성 등
- 기타 평가자
  - 아이디어 참신성
  - 사업계획서의 체계성
  - 관련정보를 통한 검증 (back-up) 정도
  - 설득력 있는 문장 구사 등





# E-business 준비를 위한 사업계획서

- 일반적인 사업계획서와 다른 점
    - 사업 초기 비용이 적게 듦
    - 낮은 진입장벽
    - 회사의 기능 (Function) 모듈식으로 구성 가능
    - 인지도를 넓히기 힘들
    - 브랜드 형성이 힘들
    - 다수의 경쟁자
- => 자본의 경쟁이 아닌 아이디어의 경쟁

