

4장 창업분석 및 계획서

- 1 사업 타당성 분석
(사업아이디어 발굴 후)
- 2 사업계획서(창업계획서)

4-1 사업(창업) 계획서

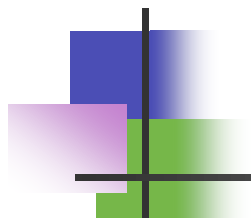
1. 사업계획서 작성 개요

(1) 사업계획서의 의의

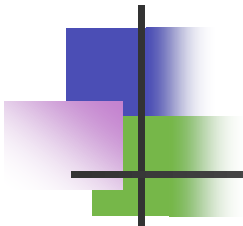
- 사업계획서란 창업, 투자 유치, 신규 사업 추진 등을 위해 사업 목적, 전략, 시장 분석, 재무 계획 등 전반적인 내용을 체계적으로 정리한 문서로 사업 성공 가능성을 높이고 위험을 예방하는 지침서 역할을 하며, 특히 투자자나 금융기관에 사업성을 입증하는 핵심 자료로 활용됨
- 사업계획서는 여러 가지 목적으로 작성되며 어떤 목적을 중시하는가에 따라 사업계획의 내용, 구성, 깊이 등이 달라지며, 정확한 목적을 가지고 체계적으로 잘 구성된 사업계획서는 해당 사업 성공의 첫걸음이 됨
- 사업계획서 작성과정에서 자사 사업에 대한 시장성, 기술성, 수익성 등 사업성에 대한 전반적인 검토가 가능하며, 미흡한 부분에 대한 반복적인 보완을 통해 사업전략과 계획의 고도화가 이루어짐
- 사업계획서는 사업에 대한 막연한 구상들을 구체화하고 체계적으로 정리함으로써 사업에 대한 내·외부적인 객관성을 확보할 수 있음

(2) 사업계획서의 용도

- 사업계획서는 사업추진 과정에서 반드시 필요한 도구로 작성 목적에 따라 다양한 용도로 활용될 수 있음
- 사업계획서의 용도는 크게 **내부운영용**과 **외부제출용**으로 구분되며, 외부제출용은 그 목적에 따라 투자유치, 자금조달, 인·허가, 기술평가, 정부지원사업 신청 등 다양하게 활용



구분	핵심 내용
내부운영용	• 추진사업의 사업타당성을 검토하고 리스크를 최소화할 수 있는 역할 • 사업추진의 문제점, 미흡한 점을 보완하여 고도화할 수 있는 역할 • 성공적인 사업추진을 위한 마스터플랜 및 가이드라인 역할 • 외부제출용 사업계획서 작성의 원천 데이터 역할
외부제출용	• 투자자, 정부기관, 파트너사 등 다양한 이해관계자와의 소통 도구 • 문서화된 자료 제출을 통해 구두 커뮤니케이션의 보완 및 신뢰도 제고 • 투자유치용 사업계획서는 성장성과 수익성, 사업모델의 발전가능성, CEO 및 경영진의 신뢰성과 전문성 등을 강조 • 자금신청용 사업계획서는 신뢰성과 안정성, 전반적인 사업성, 투자 및 조달계획, 매출 및 이익계획 등의 적정성을 강조 • 사업제휴용 사업계획서는 제휴사업의 목적, 상호 역할, 제휴의 효과 등을 강조



2. 사업계획서 기본원칙

(1) 사업계획서 작성 원칙

사업계획서 작성 8 원칙	
① 합목적성	사업계획서의 사용 용도 및 목적에 적합하도록 내용을 구성해야 하며, 강조 항목을 선정해야 함
② 실현가능성	제품개발, 마케팅활동, 매출 및 이익 수준 등 현실적으로 사업계획서의 내용이 실현 가능해야 함
③ 유연성	해당 사업에 내재되어 있는 문제점과 향후 발생 가능한 위험요소 및 그에 대한 대안도 제시할 수 있어야 함
④ 검증가능성	투자 및 자금조달계획, 매출 및 이익 계획 등 재무추정의 근거와 산출 내역을 명확히 제시할 수 있어야 함
⑤ 객관성	사업계획서의 모든 내용은 객관적인 관점에서 설득력이 있어야 하며, 근거가 불충분한 자료의 인용, 비논리적인 추정은 피해야 함
⑥ 일관성	사업계획서 디자인 및 표현에 있어서 일관성을 유지해야 하며, 내용 전개에 있어서도 일관된 방향과 스토리를 유지해야 함
⑦ 명료성	장문형식의 글쓰기, 글 중심 나열 등은 지양해야 하며 도식화를 중심으로 간결하고 명료하게 작성해야 함
⑧ 성실성	사업추진에 대한 열정이 전달될 수 있도록 성실하게 작성하여 읽는 이에게 신뢰감을 주도록 해야 함

(2) 사업계획서에서 검토해야 할 내용

사업계획서 작성과정에서 구현 가능성, 판매 가능성, 수익 가능성 등 7개 사항을 반드시 검토해야 하며, 반복적인 수정과 보완 활동을 통해 사업계획서가 개선됨

상품 가능성	고객에게 어떤 가치를 주는가?	제품(서비스) 필요성, 고객가치
↓		
구현 가능성	제품을 만들 수 있는가?	기업역량, 보유기술, 개발현황
↓		
시장 가능성	시장과 수요가 존재하는가?	시장전망/규모, 고객분석, 수요예측
↓		
판매 가능성	제품이 팔릴 수 있는가?	경쟁환경분석, STP & 마케팅계획
↓		
사업 가능성	사업이 실현 가능한가?	기술개발, 투자계획, 자금조달계획
↓		
수익 가능성	이익이 날 수 있는가?	수익모델, 매출계획, 추정손익계산서
↓		
지속 가능성	계속적인 사업이 가능한가?	현금흐름분석, 위험분석, 성장성

3. 구성 항목별 사업계획서 작성

- 사업계획서는 사업의 목적과 용도에 맞게 반드시 담아야 할 내용을 중심으로 체계적으로 작성
- 사업계획서 작성에 들어가기 전 사업계획서의 형태를 정하고 사업계획서에 담을 기본 내용과 목차를 정리
- 사업계획서에 정형화된 목차나 양식은 과제에 맞게 지정된 사업형태, 분야의 특성을 고려하여 작성

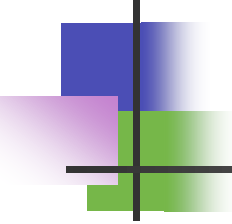
구분		필수 검토 또는 강조해야 할 내용
회사개요	일반현황	회사 기본 정보, 사업분야 및 경영 현황에 대한 정보
	주요연혁	경영체 히스토리, 연도별 핵심 경영활동 내용
	조직구성 및 인원	조직구조와 업무기능의 적절성, 조직구성의 적정성
	경영진 및 핵심인력	경영진과 핵심인력의 경력, 경험, 전문성
	주주구성	주주구성 현황, 지분을 분포, 특수관계인 형성
	사업성과	사업성과와 재무성과 : 매출 및 고객, 성장 및 수익성 추세
	핵심경쟁력	자사의 핵심경쟁력 : 기술, 제품, 마케팅, 인력 등
사업소개 (제품 / 기술)	사업영역 및 구조	자사 사업의 영역과 분야, 사업구조, 사업모델의 특징
	제품개요 및 특징	자사 제품(기술)의 특징점, 우수성, 경쟁력
	지적재산권 현황	지적재산권 현황과 향후 계획, 자사 기술로드맵과 연계
	핵심기술과 차별성	핵심기술력, 경쟁기술과의 차별성, 원천기술 가능성
	기술로드맵	과거-현재-미래의 기술(제품) 로드맵, 사업전략과 연계성



시장분석	시장규모 및 성장성	적절한 시장규모, 시장기회, 성장성, 현재와 미래의 수요
	산업구조분석	산업구조(시장구조)의 특성과 이슈, 자사 사업에의 시사점
	경쟁환경	경쟁사 비교우위성, 경쟁우위요소와 경쟁우위 전략
	고객환경	고객특성, 잠재고객 및 수요창출 가능성, 고객니즈 등
	SWOT분석	SWOT요소 도출, 핵심 전략방향 도출, 추진전략과 연계
사업추진전략	사업전략 및 목표	사업전략과 목표 제시, 필요 시 비전, 핵심가치 등 제시
	기술개발 전략	사업전략, 기술로드맵과 연계된 자사만의 R&D전략
	마케팅 전략	목표시장 진입, 4P 전략, 자사 사업에 최적화된 마케팅 계획
	생산계획	공장 및 설비 계획, 생산 운영 및 관리 방안
	조직 및 인원계획	조직 및 인원 계획, 핵심인력 강화, 기타 사업계획과 연계성
	사업추진일정	사업단계별 활동 일정을 월별로 작성
재무계획	투자계획	투자 및 자금소요계획의 적정성, 작성 근거
	자금조달계획	자금조달계획의 실현가능성, 적정성
	추정 재무제표	향후 3~5개년 간 손익계산서, 재무상태표
	기업가치분석	향후 3~5개년 간 기업가치분석
투자제안	투자포인트	투자유치 매력포인트 : 경쟁력, 성장성, 수익성, 기술력 등
	투자제안	투자방식, 배수, 이율 등 조건의 적절성, 회수방안의 적절성

SWOT 분석의 구성 요소

- Strengths (강점)** : 경쟁사보다 우월한 내부적 능력 (예: 브랜드 인지도, 우수한 기술력)
- Weaknesses (약점)** : 개선해야 할 내부적 단점 (예: 낮은 시장 점유율, 자금 부족)
- Opportunities (기회)** : 성장에 유리한 외부 환경 (예: 신시장 개척, 트렌드 변화)
- Threats (위협)** : 사업에 부정적인 외부 요소 (예: 경쟁 심화, 규제 강화)



(1) 회사개요

- 회사개요는 경영체를 소개하는 부분으로 전반적인 정보와 현황에 대한 소개와 더불어 자사의 경쟁력과 전문성이 강조될 수 있도록 작성
- 가장 강조해야 할 포인트는 경영진 및 핵심인력 등 조직·인력의 전문성, 그 동안의 사업성과, 핵심경쟁력

① 경영진 및 핵심인력

- 대표자를 비롯한 주요 경영진과 기술진의 이력, 경험, 역량과 전문성 관련 내용을 중심으로 작성
- 추진사업 관련 분야의 경험과 노하우, 전문성을 강조

② 사업성과

- 최근 2~3년 간의 사업추진 성과를 일목요연하게 작성할 필요가 있으며, 고객별·유통채널별 매출액과 비중, 손익과 재무상태의 성장성과 수익성 등을 도식화 하여 제시 필요
- 자사의 마케팅 및 영업 역량, 활동 수준 등을 간접적으로 보여줄 수 있도록 작성하는 것이 효과적

(2) 사업소개 (제품 또는 기술 포함)

- 사업소개는 사업영역, 사업모델, 제품 또는 기술에 대해 소개하는 부분으로 자사의 사업내용과 특성, 해당 제품 또는 기술의 우수성과 경쟁력 등 작성할 수 있는 내용이 많으나, 자사 사업의 특성에 따라 적절히 조정 필요
- 제품 또는 기술에 대한 사전 지식이 없는 사람이라도 쉽게 이해할 수 있도록 구체적으로 작성하며, 내용의 이해도를 높일 수 있도록 사업 구성도, 제품 사진 등을 활용하여 작성

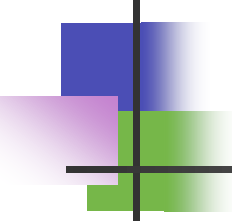
(3) 시장분석

- 사업의 대외환경의 변수는 매우 다양하며, 복합적인 과정을 통해 사업추진 과정에 여러 영향을 미침
- 시장환경은 지속적으로 변화하고 있으며, 분석 범위와 내용이 광범위하기 때문에 일시적인 조사와 분석에 그치지 않고 지속적이고 정기적인 분석 활동을 시행하는 것이 중요
- 우선 다각적인 시장조사와 분석활동을 통해 시장에 대한 인사이트(통찰력)를 확보하는 것이 필요하며, 분석과정에서 핵심 이슈를 발견하고 이에 대응할 수 있는 전략을 도출하는 것이 가장 중요

즉, 시장분석을 통해 시장의 기회와 위협요소를 확인하고 자사의 강점과 약점을 토대로 실제 추진가능한 전략을 도출하는 것이 핵심

[시장분석을 통한 전략 도출의 과정]





(4) 사업추진전략

- 사업추진전략과 계획은 경영체의 실제 사업계획의 상황에 따라 그 범위와 내용이 달라지며, 사업추진에 필요한 사항이면 어떤 부분이라고 작성 가능
- 일반적으로 사업추진전략과 계획 부분에서는 사업전략과 목표, 마케팅 전략, 기술개발 전략, 생산계획, 조직 및 인원계획, 사업추진 로드맵, 사업추진일정 등을 작성하게 되며, 각 경영체의 상황과 실정에 따라 가감 가능

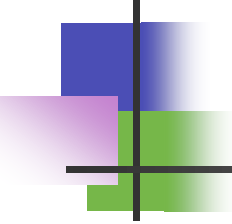
(5) 재무계획

- 재무계획은 향후 3~5년의 손익을 추정해보고 이에 필요한 자금을 어떻게 조달할 것인가 등에 대한 계획을 세우는 것으로 투자유치 사업계획서의 경우 투자자들이 관심 있게 보는 항목 중 하나기 때문에 작성에 신중한 작성 필요

※ 재무계획의 핵심은 재무추정에 있으며 해당 내용에 대한 상세 가이드라인은 재무추정 파트를 참조

(6) 투자제안

- 투자유치를 위한 사업계획서에서는 자사의 투자매력도와 투자방식 등을 제안할 수 있음
- 반드시 작성해야 하는 항목은 아니지만 투자자 관점에서 자사를 되돌아보고 사전에 대응방안을 수립할 수 있는 좋은 방법이 될 수 있음



4. 사업계획서 작성요령

- ① 사업계획서는 창업자 자신이 가지고 있는 목표 아이템을 제3자에게 설득력 있게 납득시킬 수 있도록 보편타당성 있게 작성되어야 한다.
아울러 시장 조사기관 등의 증빙자료를 근거로 시장수요조사와 점포입자에 대한 분석을 실시하고, 예상되는 매출액과 수익성도 합리적인 방법으로 객관성 있게 추정 하여야 한다.
- ② 자금조달 운용계획은 구체적으로 실현가능성이 확실해야 한다.
창업자 자신이 조달 가능한 현금과 예금 및 담보 등에 의한 조달금액이 구체화되어 공급자 또는 조력자 등의 제3자에게 자금조달 능력의 신뢰성을 인식시킨다.
또한 자금조달 범위 내에서 정확한 소요자금사정이 명시되어야 한다.
- ③ 계획사업에 잠재되어 있는 문제점과 향후 발생 가능한 위험요소를 심층 분석 하고,예기치 못한 사정으로 창업이 지연되거나 불가능하게 되지 않도록 다각도에 걸친 점검이 필요하다.
특히 종업원 확보, 강력한 경쟁 상품이나 업체의 출현, 급격한 가격인상, 상품의 품질과 관련된 문제제기의 가능성 등에 대해서도 사업계획서에서 확실히 짚어 두어야 한다.