

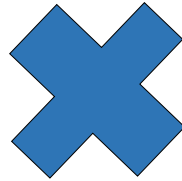
아이컨 전략 PPT Day 3 자료

예시에 사용되는 모든 장표는 교육을 위해, 실제 프로젝트인 것처럼 보이기 위해서 일부 각색하였습니다. 회사의 이름 등은 예시적으로 포함시켰으며, 실제 회사명과 관련이 없고, 사용된 숫자 역시 실제 숫자와 다릅니다.

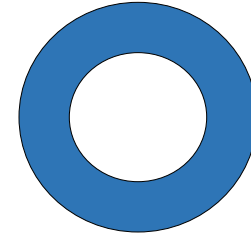
아이컨(인사이트베이)의 동의 없이 무단 배포 및 무단 사용을 금합니다.

유형별 표현 방식

전략 Slide는...



- Bottom up 방식으로 제작
- 자료의 취합, 축적으로 Insight 도출
- 아래에서 짜 맞추는 방식



- 사전 Message 중심
- 청자의 이해도를 기반으로
- Top down 방식

몇 개의 정해진 Template
및 이의 응용으로 작성

7개 기초
유형

약17개 표현

약 30개의 세부 표현

표현의 차이

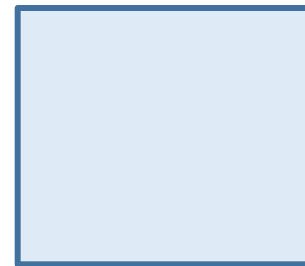
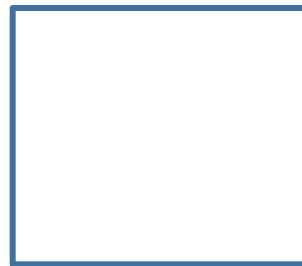
뭐가 다른가?



- 첫번째
내용은
중요한 것
- 두번째
내용은
중요한 것



- 첫번째
내용은 중요한
것
- 두번째
내용은 중요한
것



4가지 영역의 사업 중, 000 사업이 가장 유망함

	설명	평가
사업 아이템 1	<ul style="list-style-type: none">원자재 사업으로, 광물을 추출하여 소재로 만드는 사업	<div><div></div><ul style="list-style-type: none">경쟁강도 : 특정 광물 생산 되는 지역 중심의 사업시장 규모 : 현재 Global 10 Billion USD미래 성장성 : 2030 시장 규모 (예측) 15 Billion USD</div>
사업 아이템 2		
사업 아이템 3	<ul style="list-style-type: none">완성품을 만드는 사업 (가장 높은 부가가치를 생산)	<div><div></div><ul style="list-style-type: none">경쟁강도 : 특정 광물 생산 되는 지역 중심의 사업시장 규모 : 현재 Global 10 Billion USD미래 성장성 : 2030 시장 규모 (예측) 15 Billion USD</div>
사업 아이템 4	<ul style="list-style-type: none">완성품을 판매/유통 하는 사업	<div><div></div><ul style="list-style-type: none">경쟁강도 : 특정 광물 생산 되는 지역 중심의 사업시장 규모 : 현재 Global 10 Billion USD미래 성장성 : 2030 시장 규모 (예측) 15 Billion USD</div>

실제로 작업하는 실시간 영상 참고

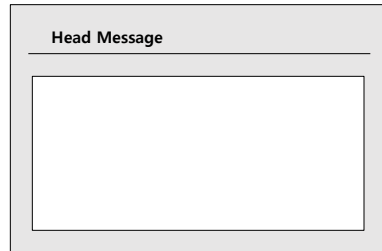
* 문차트 기준 : 3가지 요소를 종합하여 평가

OOO 사업의 시장 규모는 2026년까지 CAGR 27% 성장하고 15B USD 규모를 이룰 것임

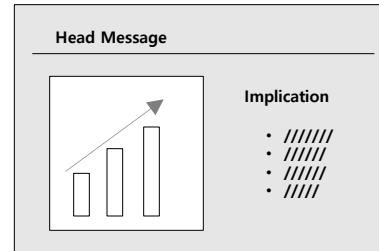


7개 기초 유형

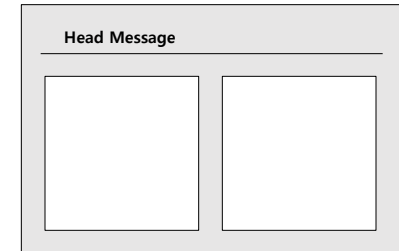
① A One Box 형



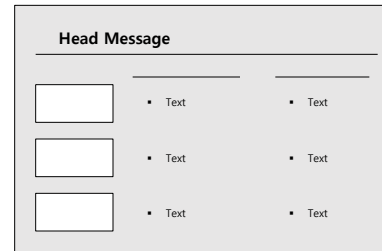
② B Graph 형



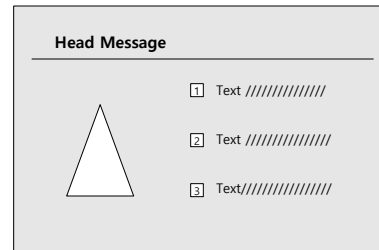
③ C Two Box 형



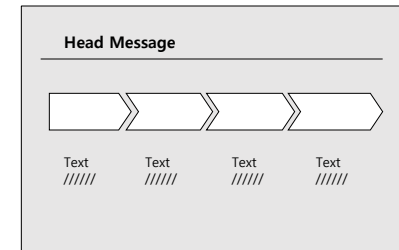
④ D Matrix 형 (평가 및 선택)



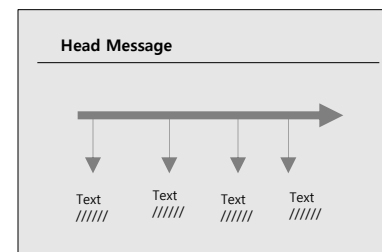
⑤ E Concept & Framework



⑥ F Value Chain 형



⑦ G Time Line 형



특히 이 연습은 계속

	특징	생산량	개선방향
공정 1	. / / / / . / / / /	. / / / / . / / / /	. / / / / . / / / /
공정 2			
공정 3			

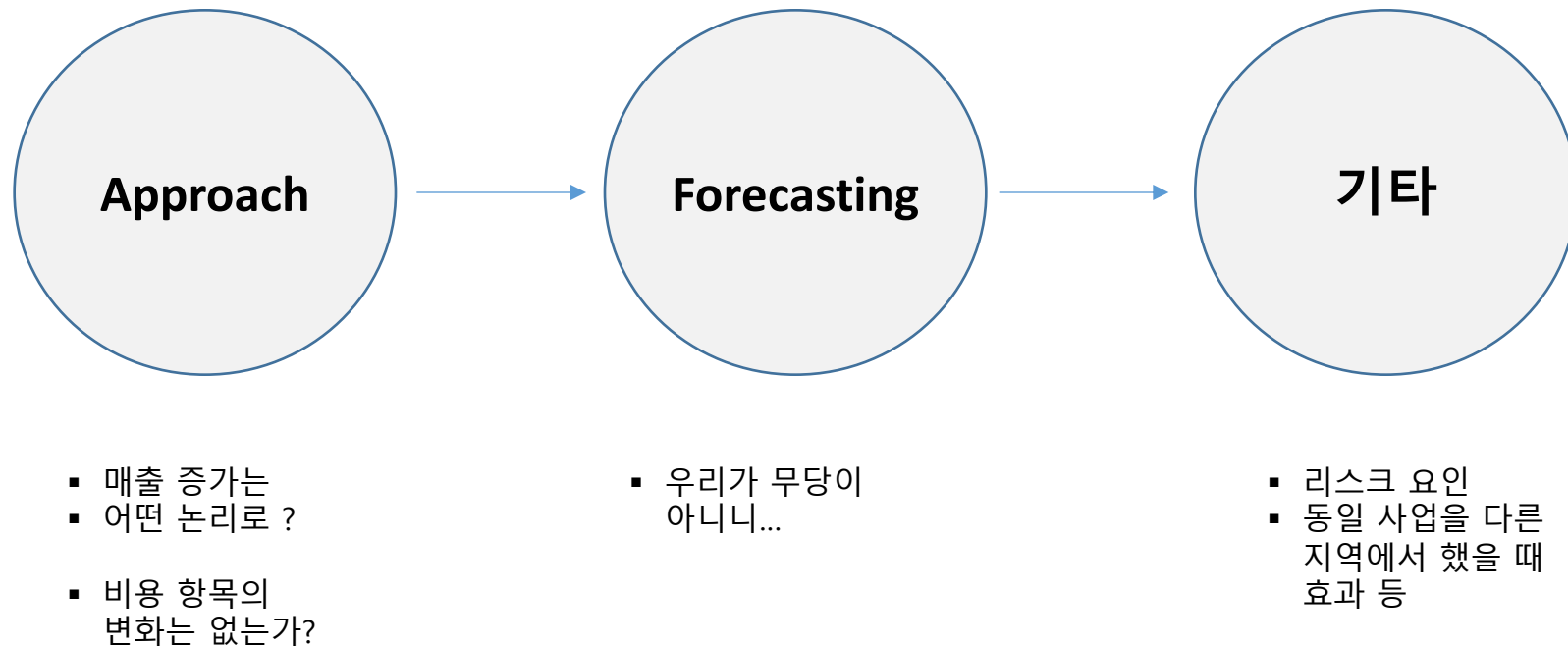
17개
표현

1	Financial Forecasting
2	시선을 사로잡는 Approach (CDD 등)
3	Value Chain 분석 : 가장 시선을 사로잡는 분석
4	분석과 평가 : 전략 PPT의 꽃
5	1,000억짜리 장표 : Land scape와 예측
6	전략 PPT에서 가장 많이 등장하는 Growth Graph
7	10억짜리 그래프 : Break Down
8	논리의 예술 Two Box
9	경쟁 구도의 표현
10	시간을 줄여주는 시간의 흐름
11	모두가 무서워하는 역량의 평가
12	가장 과감한 OX
13	균형잡힌 조직도의 표현
14	BM과 매커니즘의 표현
15	해외 진출
16	대망의 하이라이트 : 단계적 성장
17	설득의 핵심 break down
18	오퍼레이션의 기초 : 방법론

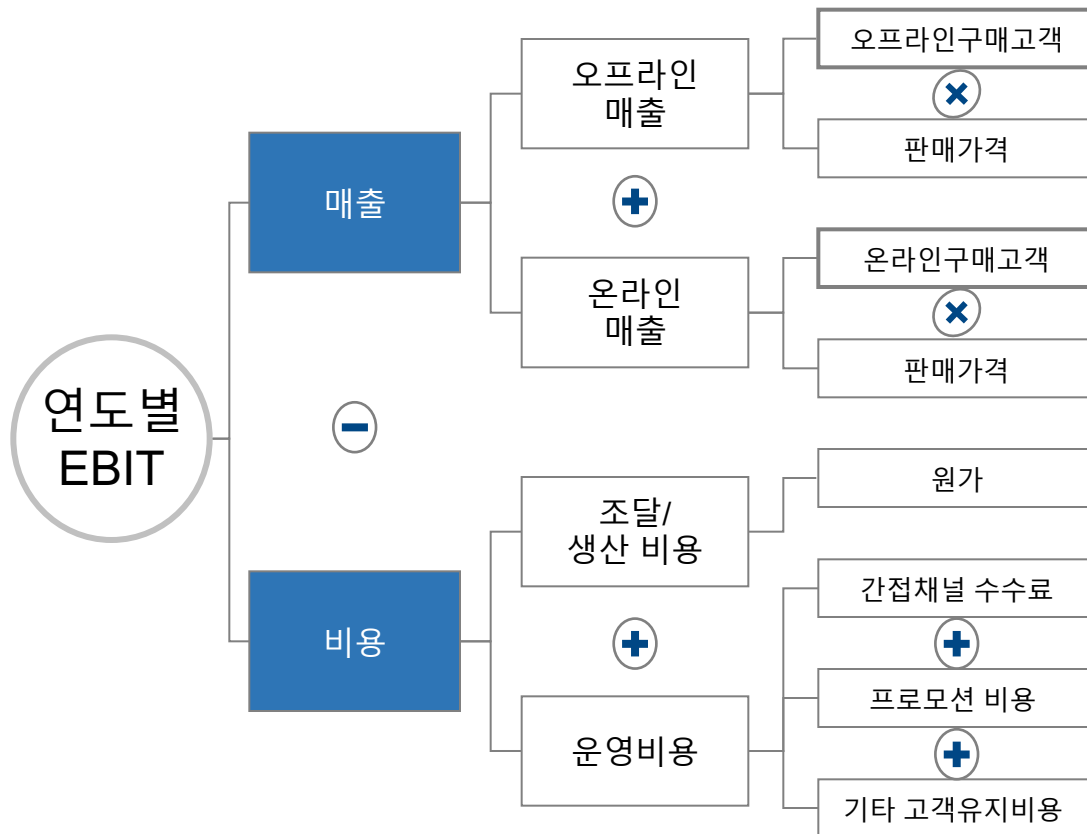
보고서 전개에 따른
표현 방식

신사업기획을 성공적으로 하였음

그런데 고객사에서, 그걸 하면 얼마를 벌 수 있어?
투자의사결정을 위한 장표를 만들어 줬음 좋겠어요.



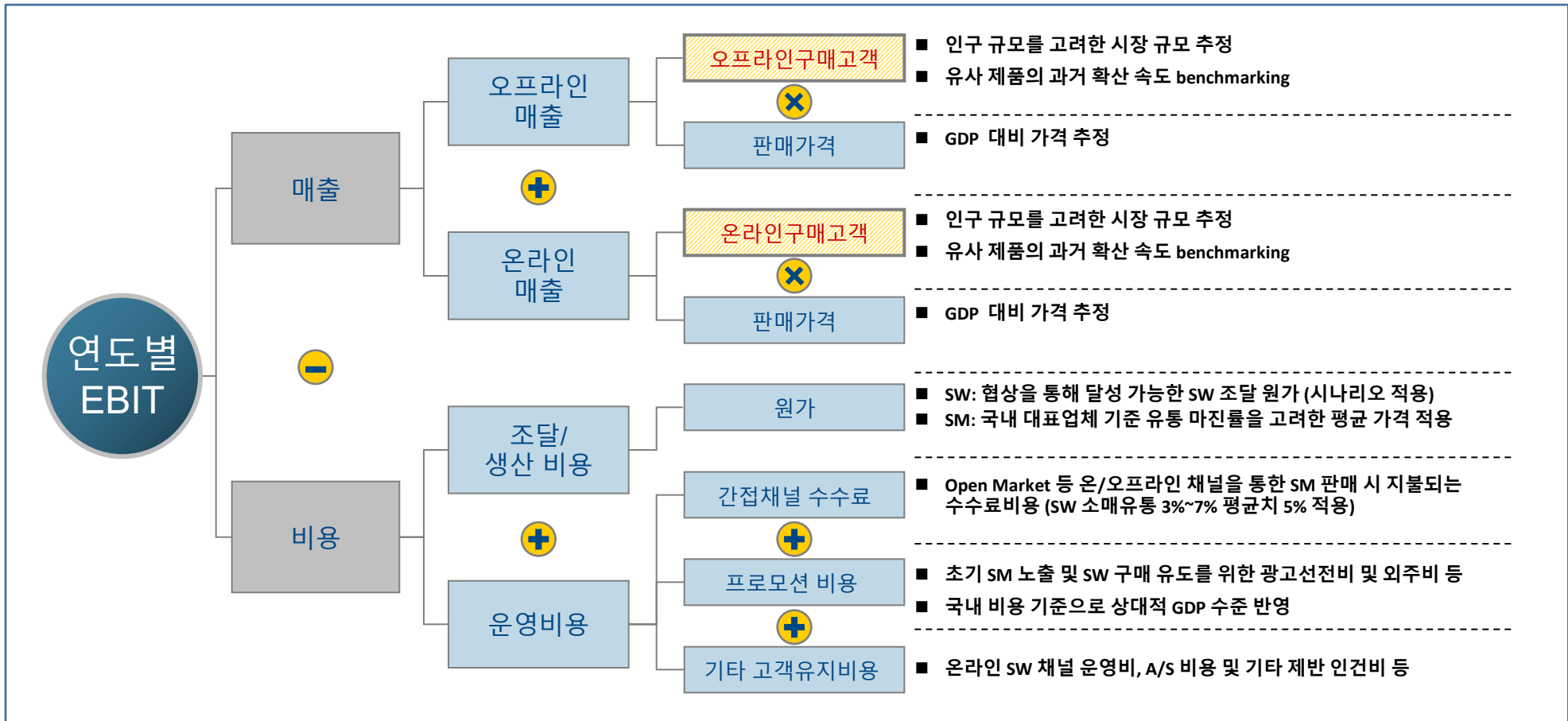
고객이 원하는 기간 (보통 5년)의 매출과 비용 예측 로직을 명확히 알려주는 것이 핵심



- 이 중에서 가장 중요한 것은 무엇인가?
- 모델링의 영역은?
- 확산의 근거는?

표현

단계적 진출 시나리오에 따라 유사 제품의 확산속도, 고객 수용성을 고려하여 시장 규모 및 매출을 추정하고 비용을 도출함



추론 이후는 공격적, 일반적, 보수적인 결과를 함께 보여 줘야 함

보수적

- 경기 침체
- 소비심리 둔화
- 경쟁사의 확산 등

일반적

- 시장의 평균적인 확산 속도 반영
- 계획대로 투자

공격적

- 대박
- 소비심리 증폭
- 공격적인 마케팅

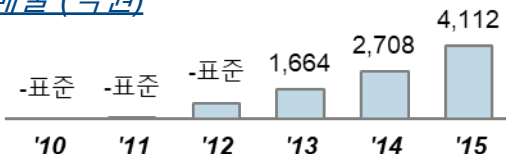
표현

과거 유사한 OO 기준 5년 내 4,100억 및 영업이익(EBIT 기준) 약 700억을 달성할 것으로 전망됨,

Optimistic 시나리오

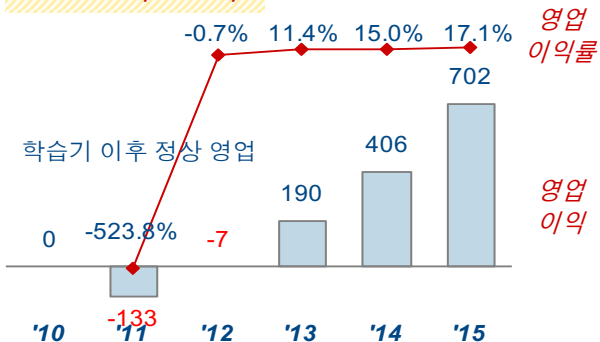
- 해외 OOOO 사례 기준
- 우호적 조달원가 달성 (유통수수료 25%)

매출 (억원)



영업이익 (억원)

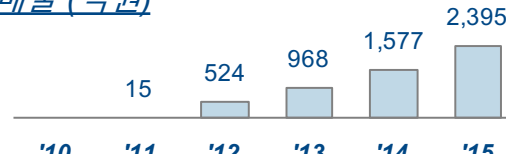
NPV = 약 640 억



Moderate 시나리오

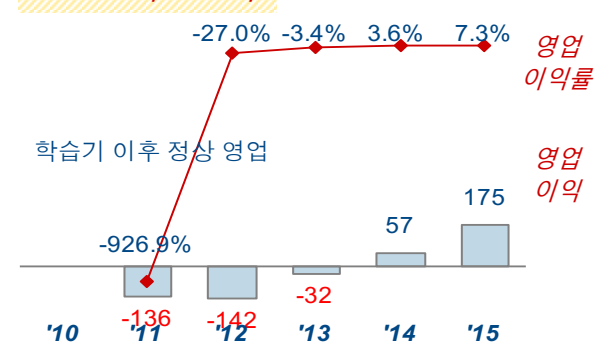
- 해외 평균사례 기준
- ISV로부터 대형 총판 수준으로 조달 (유통수수료 17%)

매출 (억원)



영업이익 (억원)

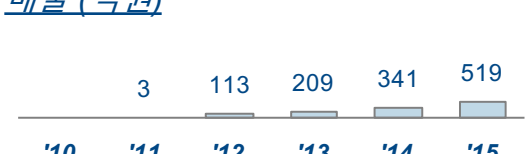
NPV = 약 -120 억



Pessimistic 시나리오

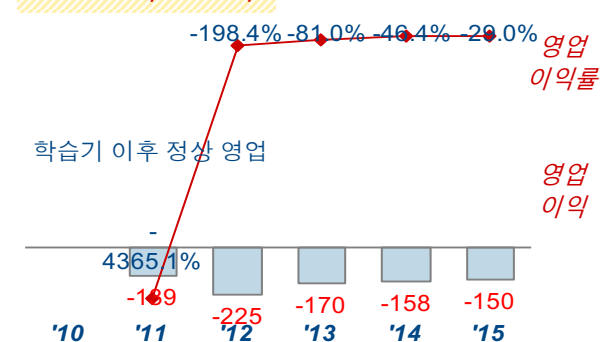
- Worst 사례 OO 기준
- ISV로부터 소매유통사업자 수준으로 조달 (유통수수료 5%)

매출 (억원)



영업이익 (억원)

NPV = 약 -590 억



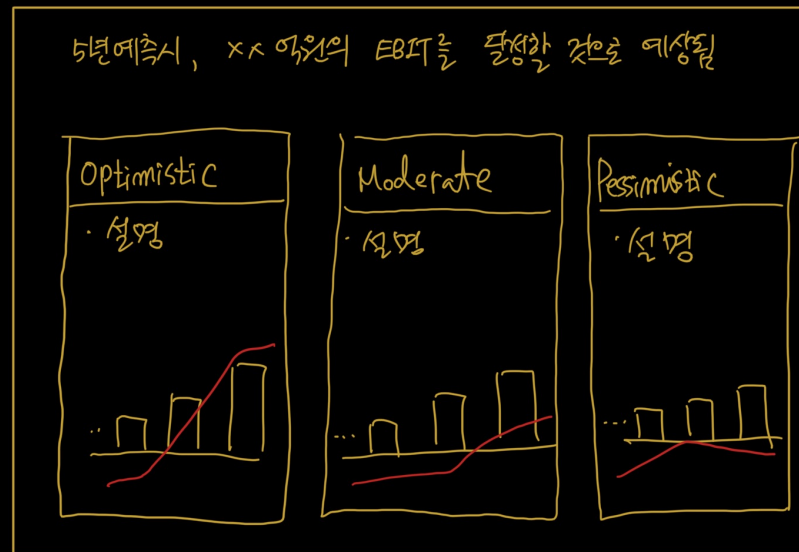
연습 방법

머리속에 떠올리기

표현 구체화 하기

PPT 그리기

사업 성과 예측은
이렇게 표현...



한땀한땀 그려보기

새로운 컨셉의 비즈니스, 혹은 전략을 소개하려고
합니다. 신재생 에너지 규제에 따른 우리의 사업
기회와 같은...

첫장은 어떻게 구성할까요? (우리의 Approach를
보여 주려고 합니다.)

2 시선을 사로잡는 Approach

□ 대부분의 전략보고서는

- 분석 Approach
- Approach에 따른 분석
- 시사점 도출
- 그래서 우리의 방향
- 실행 방안 (옵션)
- 실행 로드맵 등 계획

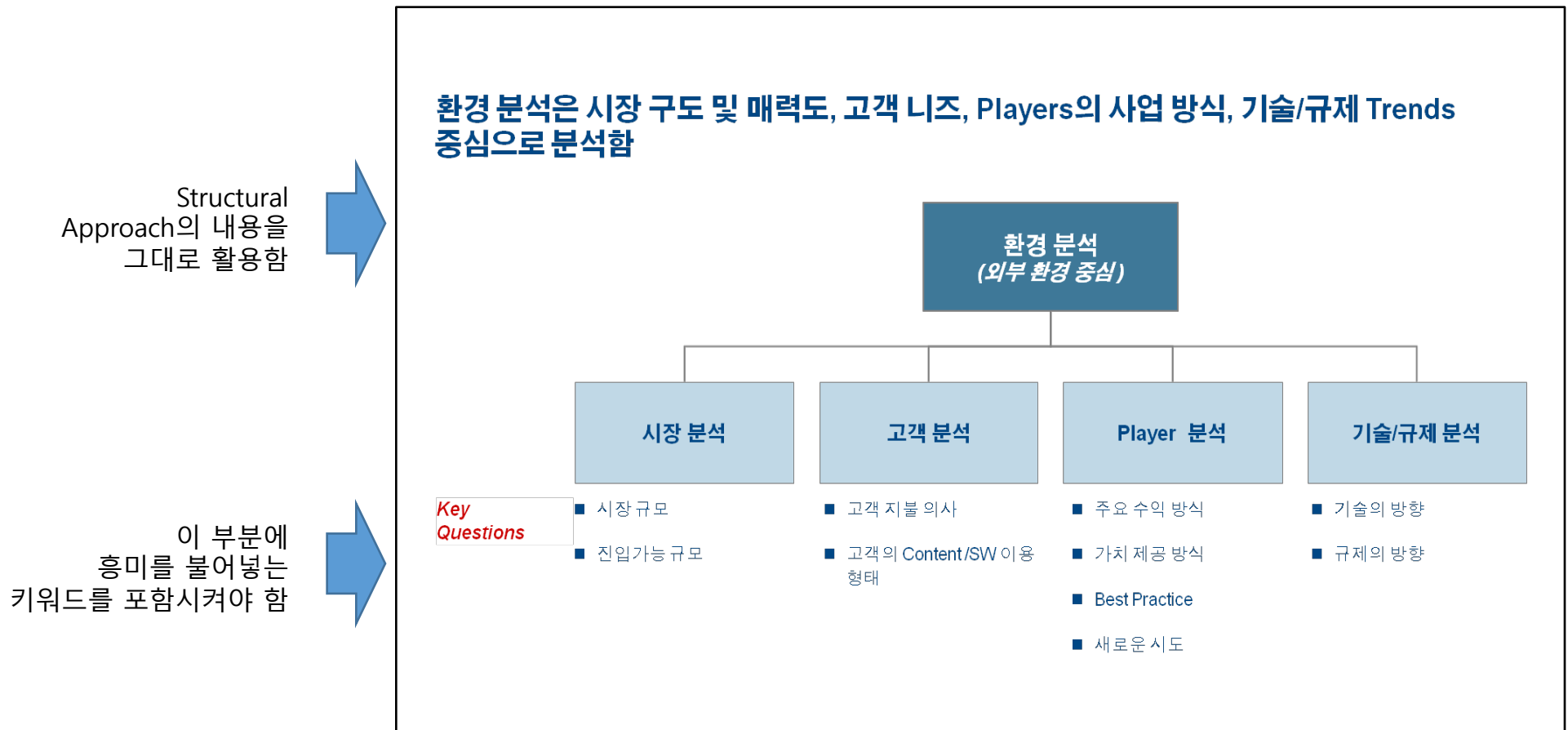


그래서 보고서의 시작은 어떻게 할 것인가?

2 시선을 사로잡는 Approach

개념

Approach를 표현하는 것은 Tree 혹은 Value Chain과 몇가지 유형이 전부임



연습 방법

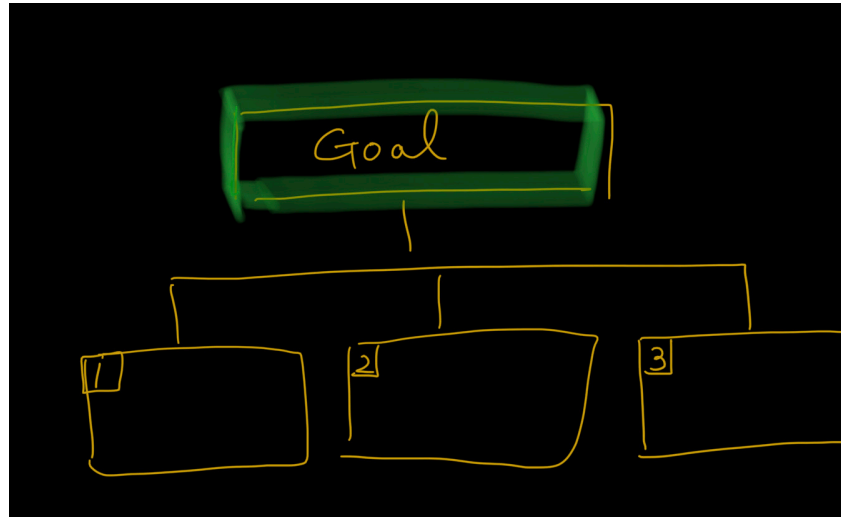
머리속에 떠올리기

표현 구체화 하기

PPT 그리기

어프로치
(비전 /전략)

한땀한땀 그려보기

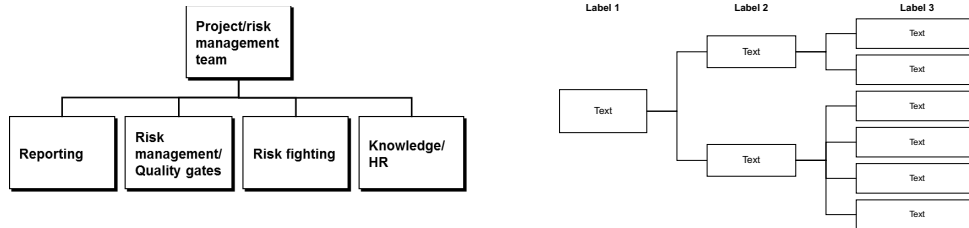


2 시선을 사로잡는 Approach

개념

Approach를 표현하는 것은 Tree 혹은 Value Chain과 몇가지 유형이 전부임

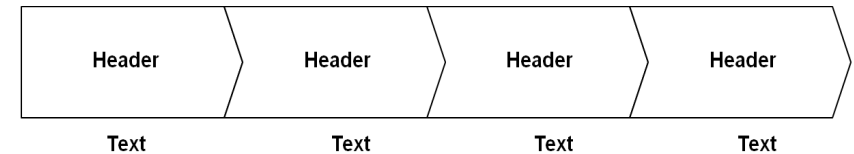
Tree 형



예)

- 신사업 계획의 전개
- 환경 분석 (시장, 경쟁사 등을 MECE 하게 분석..)
- 핵심 질문의 투척과 이에 대한 답변으로 스토리를 전개
- **회사의 매출이 급감하고 있다. 원인이 무엇인가?**
(내적 이슈 / 외적 이슈)

Value Chain 형



예)

- 혁신 진단 : Plan – Do – See
- 물류 흐름 진단 : 가공 – 배송 – 저장 - 소매배송

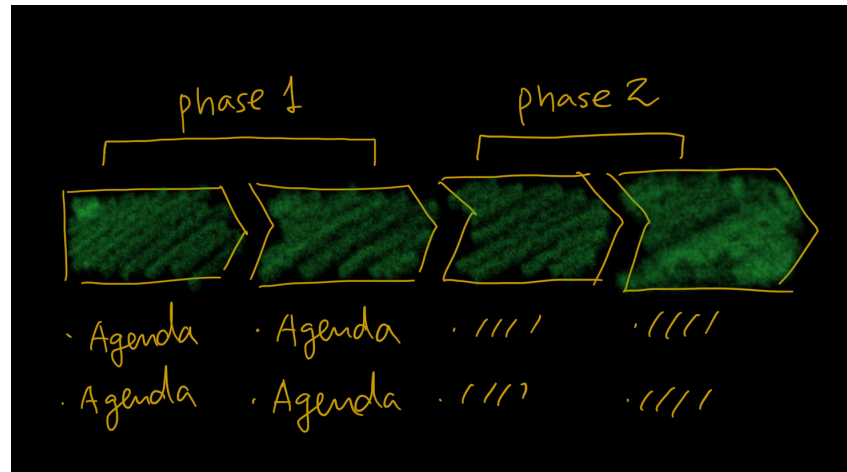
연습 방법

머리속에 떠올리기

표현 구체화 하기

PPT 그리기

어프로치는..



한땀한땀 그려보기

2 시선을 사로잡는 Approach : Extreme

극한상황 (어려운 내용, 벤치마킹)

청자가 아예 지식이 없는 어려운 개념을 설명해야 한다면?

연습해볼 Slide Pattern 3

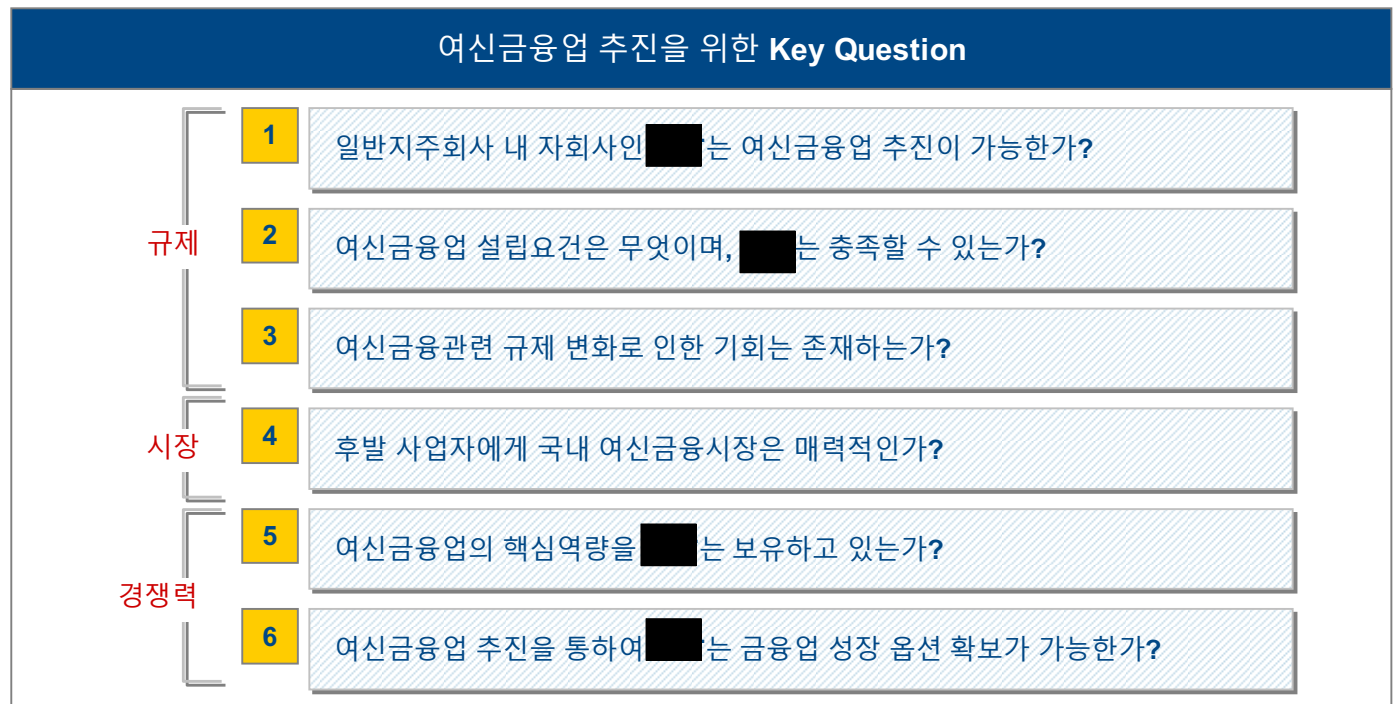
너무 복잡하다.
그간의 논쟁이 너무 많았다.
정해진 틀도 없다.

어찌 접근할 것인가?
어떻게 접근한다고 해야할
것인가?

금융사업을 시작하려고 한다.

**그런데 경영진은 금융업의
금자도 모른다.**

어떻게 보고서를 구성해야
할까?



- 3개 이상이면, 반드시 그룹화
- 번호를 매겨서, 이후 Slide 전개에 활용

2 시선을 사로잡는 Approach : CDD

특수한 상황 (예를 들어 CDD)

의사 결정을 위한 정해진 Framework

▪ 왜 해당 산업을 먼저 보는가 ?

상황의 설명

PE를 위한 CDD를 준비 중이다.
어떤 회사의 인수여부를 결정할 Storyline을
만들어 보자

※ CDD : Commercial Due Diligence
인수 의사결정을 위한 전략적
판단지원

해당 산업 분석

시장의 성장세

경쟁 구도, M/S, 새로운 진입

규제 등 Risk Factors

회사의 분석

Target 회사의 상태

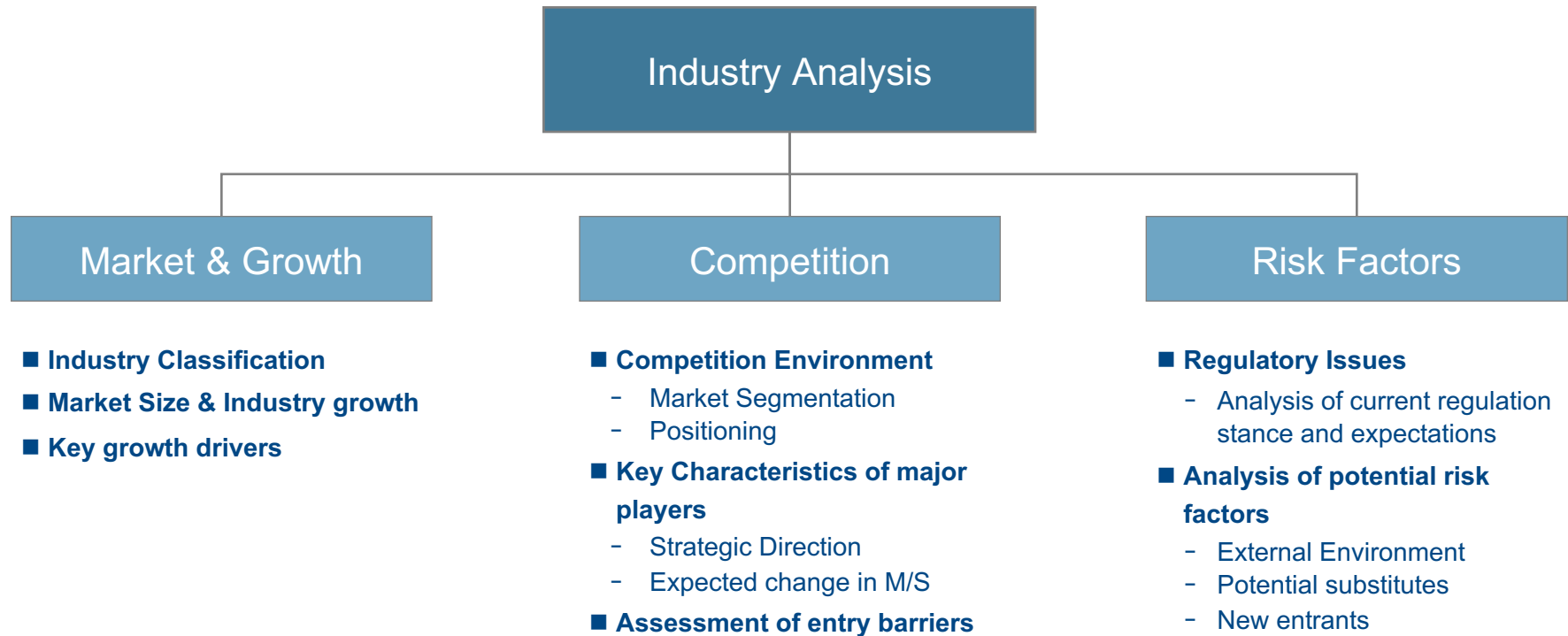
Target 회사의 전략 및 성장세

개별 점포, 지사의 분석

2 시선을 사로잡는 Approach : CDD

표현 예시

연습해볼 Slide Pattern 4



2 시선을 사로잡는 Approach : CDD

표현 예시



S사에서,

전기차와 관련하여 전력산업의
일대 변화가 일어날 것 같은데, 어떤사업을 하면 좋을 지 문의

K사에서

유통업에 새롭게 진출하려고 하는데 무엇을 하면 좋을지..

3 Value Chain 분석 : 가장 시선을 사로잡는 분석

표현 예시

- 현대 사회의 신사업은 Value chain 상의 SBU (Strategic Business Unit)을 의미함
- 즉 SBU를 정의하고, 이 중에서 뭘 할 것인지 선택해야 하는 복잡한 과정을 거쳐야 함**
- 이 Framework을 이기는 것은 아직까지 없으며, 대부분 제조사는 이 과정을 통해서 신사업을 Formulation 하고 있음
- 그리고 무엇보다, 가장 시선을 끄는 분석과 PPT 표현 방법임

핵심은

Value Chain



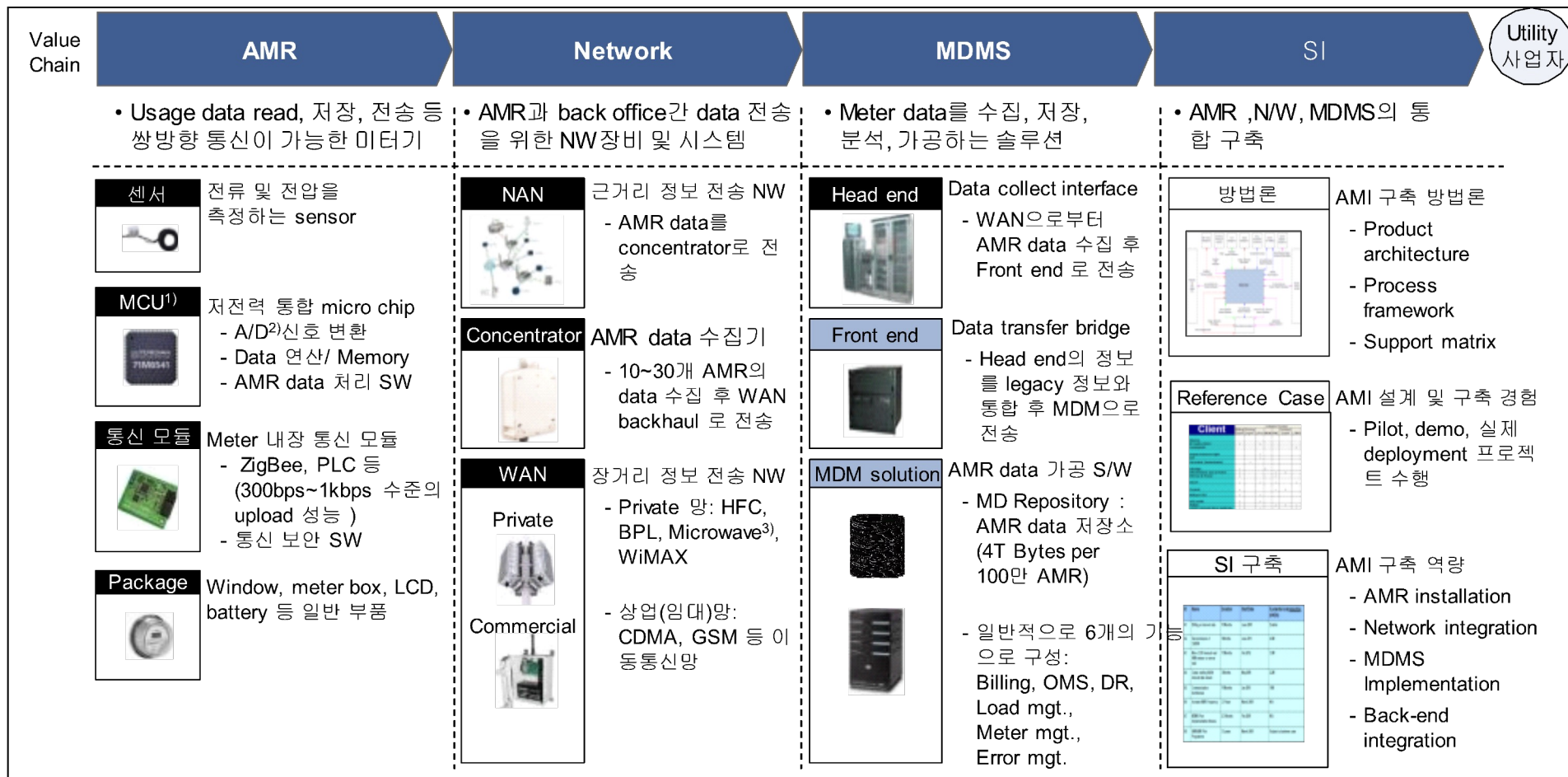
크기/ 특성/Feasibility

3 Value Chain 분석 : 가장 시선을 사로잡는 분석

기본적인 표현

제조업, 부품산업의 비즈니스는 부품의 분해를 통한 사업 기회를 분석/포착

연습해볼 Slide Pattern 5



3 Value Chain 분석 : 가장 시선을 사로잡는 분석

개념

업계 (산업, 회사)의 Value chain을 정의하고, 이를 평가하는 요소 (Revenue, Profit, 경쟁강도) 등을 결합하여 표현함

연습해볼 Slide Pattern 6

VC별
가치의 평가

VC의 구분

분석의 결과
(Insight)



- 항목의 나열 : 반드시 흐름이 일치할 필요는 없음
- 폭 : 매출 규모
- 높이 : 영업이익

3 Value Chain 분석 : 가장 시선을 사로잡는 분석

Value chain 별 나열

- 다수의 아이템의 모아서 설명할 때에는, 어떤 방식으로 Group 化 하여야 함
- Grouping의 가장 좋은 방식은 Value Chain, 新/舊 를 구분하는 것임

연습해볼 Slide Pattern 7

기존 T&D			확장 Smart T&D			신규 Smart T&D		
	정의	사업자		정의	사업자		정의	사업자
Transformer / Switch-gear	• 승압 / 강압을 위한 전력 변환 장비	ABB SIEMENS ALSTOM	HVDC	• AC / DC 변환 기반 장거리 송전 System	ABB SIEMENS ALSTOM	Wind Converter	• 풍력발전용 AC / DC 변환 장비	CONVERTEAM ABB Schneider Electric
	• Load 조절, 사고 대응을 위한 grid 개폐장비	ABB SIEMENS Schneider Electric	FACTS	• AC망 power quality 보상 장치	ABB SIEMENS ALSTOM	PV Inverter	• 태양광 발전용 DC / AC 변환 장비	SMA KACO GE
OHL & Cables / Insulator	• 지상용 전선	Nexans PRYSMIAN nkt cables	Control System S/W	• Grid 안정화, asset 최적화 등을 위한 S/W application	ABB SIEMENS G	Energy Storage	• 신재생 수용 및 송배전 안정화용 에너지 저장장비	S A123 SYSTEMS NGK
	• OHL Deploy를 위한 절연 기기	SEVES LAPP GROUP SIEMENS	T&D Smart Meter	• Substation 내의 전력 전송량을 측정하는 기구	Itron ECHELON TRANSDATA	Smart NW 장비	• Substation 지능화를 위한 통신 장비	CISCO RUGGEDCOM GE
			Smart Sensor	• Grid의 전압, 전류, 온도, frequency 측정 기구	NXTPHASE sensornet TRENCH PRAGATI	HTSC	• 전력 loss 최소화를 위한 신개발 물질	American Superconductor Ulterra BRUKER

3 Value Chain 분석 : 가장 시선을 사로잡는 분석

개념 심화

Value Chain은 1차원일 필요 없음 (가로 세로 분해)

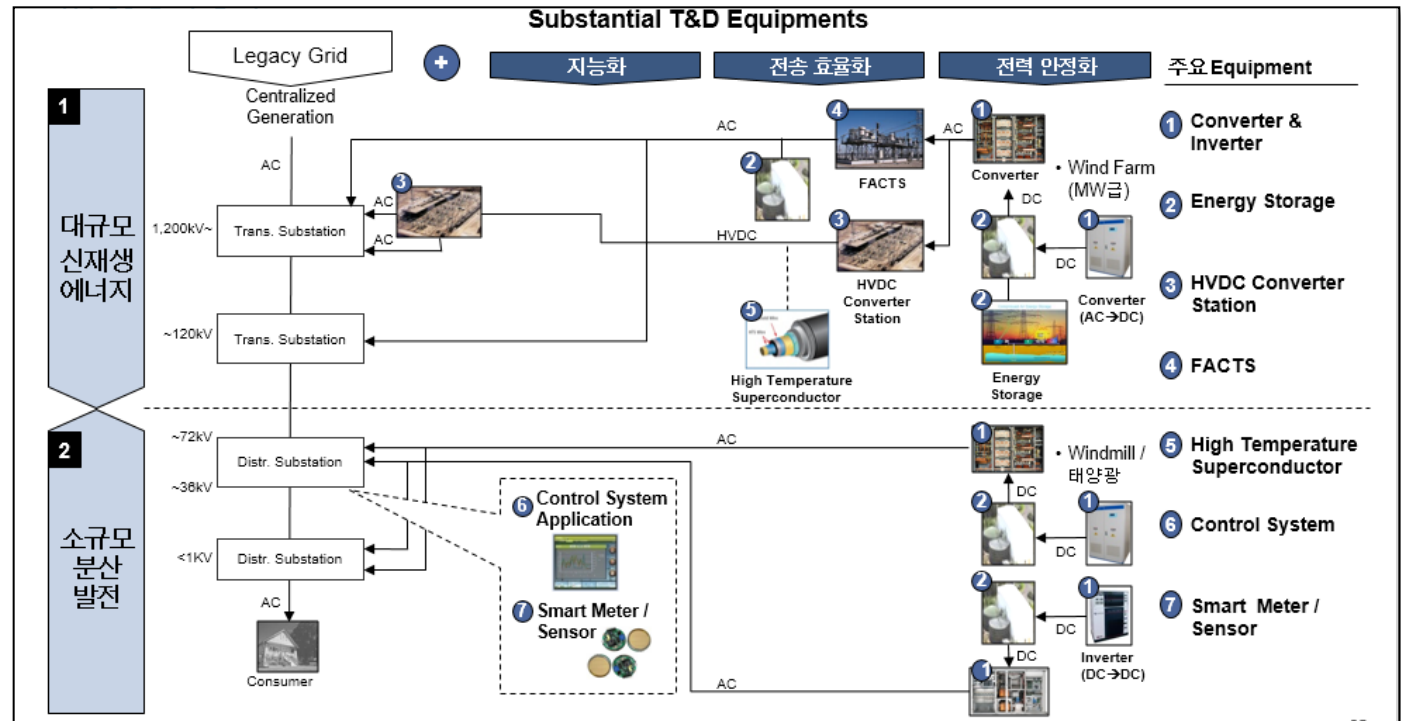
연습해볼 Slide Pattern 8

- 가로는 기능적 분해
- 세로는 특성 분해

자동차 (특히 전기차 등장에 따른 복합적 value chain의 표현) 제조 등의 새로운 영역이 등장한 산업의 경우

이를 구분하여 Value chain을 표현하고,

부품 및 서비스 영역을 구분하여 표현하여 신사업 등을 포착함



3 Value Chain 분석 : 가장 시선을 사로잡는 분석

응용

복잡한 Value chain을 가진 산업의 경우, 그중 중요한 부분을, 경쟁분석, 수익성 통해서 분석하여 식별함

연습해볼 Slide Pattern 9

OO Value Chain



//// 이유로
///이 가장 중요

시장 Player 현황 및 경쟁 구도

순위 ²⁾		Captive 기반	
No	회사	영업수익 (억 원)	영업 이익률
1		22,414	21%
2		6,870	18%
3		2,151	29%
4		1,897	3.4%
5		1,894	11%
6		1,887	9%
7		1,712	16%
...			
OO			
Sec 1			
No	회사	영업수익	영업 이익률
1		3,525	18.0
2		2,837	18.6
3		2,651	23.0
...			
Sec 2			

고객사에서 우리회사의 수준이 어떤지 평가해 달라고 함

고객사에서 B2B 아이템이 굉장히 많은데, 이를 평가해 달라고 함

고객사에서 12장의 카드 상품 중에서 가장 효과적인 것을 찾아
달라고 함

4 분석과 평가 : 전략 PPT의 꽃

- 분석의 대부분은 식별된 영역의 전략적 평가로 이루어짐
- 특정 Items 에 대한 비교 분석, 논리의 입체화라고 함
- 여기서 동의를 얻지 못하면, 진행하기 어려움

4 분석과 평가 : 전략 PPT의 꽃

개념

2x2 matrix 가 기본이며, 크게 5가지 유형으로 요약됨

평가 Matrix

역량 적합성 x 시장 규모

용이성 x 시장 규모

경쟁강도 x 시장 규모

경쟁강도 x 역량 적합성 x 시장 규모









영업이익률 x 시장 성장율






Others

4 분석과 평가 : 전략 PPT의 꽃

기본 방식

Toy Page의 구조에서, 평가 기준이 하나일 경우 Moon Chart로 평가

	주요 사업자	사업 형태	매력도
			 <ul style="list-style-type: none">• Rationale• Rationale• Rationale
			 <ul style="list-style-type: none">• Rationale• Rationale• Rationale
			 <ul style="list-style-type: none">• Rationale• Rationale• Rationale
			 <ul style="list-style-type: none">• Rationale• Rationale• Rationale

 정의
 정의
 정의
 정의
 정의

4 분석과 평가 : 전략 PPT의 꽃

대표적 표현형태

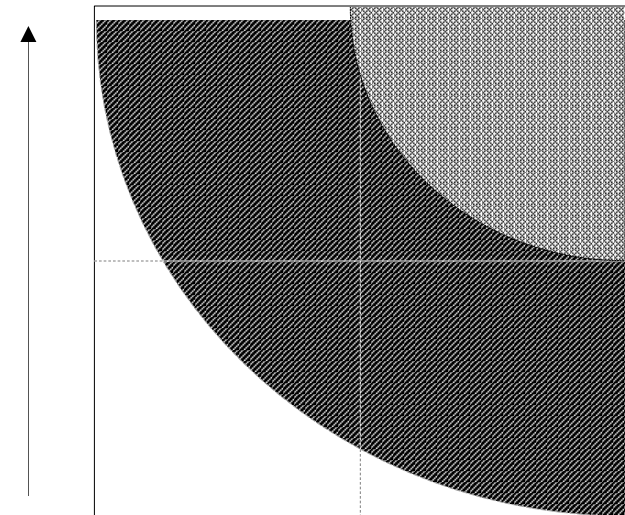
두개의 기준을 분리하여 입체화 하는 것이 필요함

1. 틀잡기



2. 계량적 분석

용이성



효과성

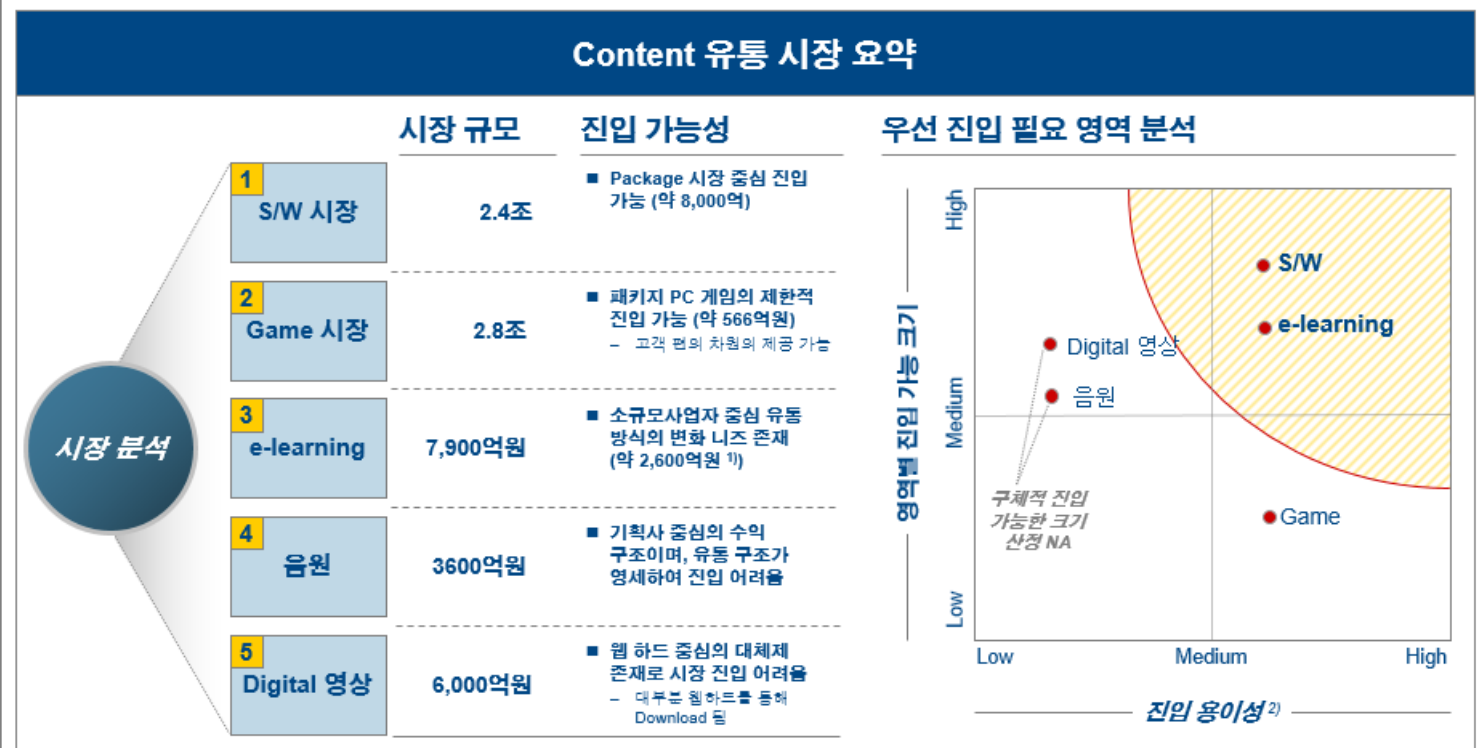
3. 표현하기 (이 매트릭스 그림은 한번 그려보자...)

4 분석과 평가 : 전략 PPT의 꽃

연습해볼 Slide Pattern 10

실전 표현 1

진입 가능성 및 시장 규모 기반으로 분석결과 S/W 및 e-Learning 시장에 우선 진입 필요 있음



1) 중소형 학원 시장 비중 : 33.6%

2) 진입 용이성 : [High] CP 혹은 고객의 구체적 unmet 니즈 있는 경우, [Medium] 구체적 니즈가 없고 전달 가치가 불분명 한 경우, [Low] 기존 사업 (유통)구도의 전환이 불가할 경우

4 분석과 평가 : 전략 PPT의 꽃

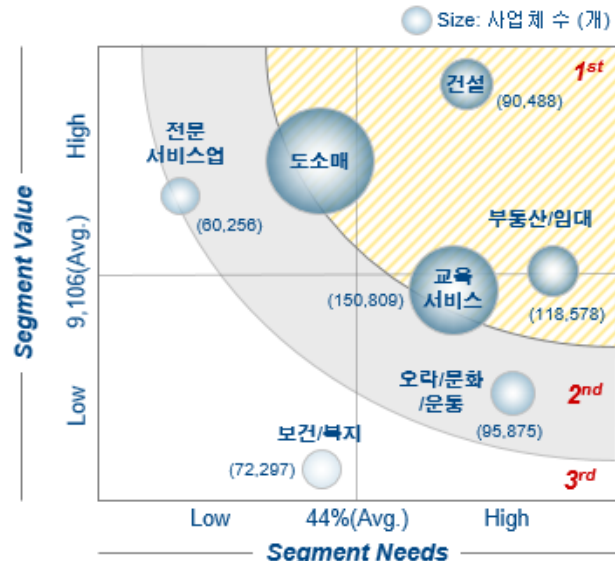
실전 표현 2

연습해볼 Slide Pattern 11

도출된 8개의 B2B Segments 중 건설, 도매, 부동산/임대 및 교육서비스의 4개 업종이 우선 Target으로 선정되었음

B2B Targeting

B2B Segment Targeting



Targeting 평가 상세

Segment	Seg. Size	Value (월평균 지출액)	Needs	평가
건설	90,488	452,370	50.0%	1 ST
도소매	847,833	88,472	31.3%	1 ST
부동산/임대	118,578	13,600	71.4%	1 st
교육서비스	150,809	8,255	50.0%	1 st
보건/복지	72,297	3,068	40.0%	2 nd
오락/문화/운동	95,875	2,961	66.7%	2 nd
전문 서비스	60,256	17,647	8.3%	3 rd

- Segment Size는 종업원 수 1~49명의 SMB들 대상으로 함 (IT부서 미존재 기준)
- Value (월평균 지출액)는 업종별 ASP 관련 월평균 지출액을 적용
- Needs는 사무용 기초 SW관련 도입계획 응답들 중 Max 값을 산정

■ 건설, 부동산/임대, 도소매, 교육서비스 업종을 1st Priority Segment로 도출

4 분석과 평가 : 전략 PPT의 꽃

아이템이 너무 많지 않거나, 평가가 뻔하다면 단편적으로 표현 가능

연습해볼 Slide Pattern 12

서비스 대상 측면에서는
외환으로의 확장을 도모해야 함

서비스 대상 확장 방향성						
카드사 현황		1 전환 효과성 ³⁾	3 전환 용이성 ⁴⁾	우선순위		
신판대금 ¹⁾ (M/S)년간 성장율 ²⁾		(단위: 억원)				
	51.5조원 (20.7%)	19.1%		448	<ul style="list-style-type: none"> 성장 주도에서 수익성 강화를 병행해야 하는 시점으로 비용절감 필요성이 증가하여 진입 가능성 높음 대규모 신규 카드사의 진입에 따른 기존 회원사의 영향력, 지분 축소 우려로 수용성 낮음 	1
	33.4조원 (13.4%)	16.1%		290	<ul style="list-style-type: none"> 매입업무에 대한 자체 규모의 경제를 확보하고 있고, 카드 업무 관련 조직개편 어려움 등으로 진입 가능성 낮음 대규모 신규 카드사의 진입에 따른 기존 회원사의 영향력, 지분 축소 우려로 수용성 낮음 	3
	32.3조원 (12.9%)	10.3%		278	<ul style="list-style-type: none"> 삼성그룹 차원에서 카드사업에 대한 비용절감 필요성이 증가하고 있어 진입 가능성 높음 대규모 신규 카드사의 진입에 따른 기존 회원사의 영향력, 지분 축소 우려로 수용성 낮음 	1
	30.0조원 (12.1%)	25.5%		175	<ul style="list-style-type: none"> 수익성보다는 자체적인 시장지위 확보를 위한 성장 중심 전략으로 진입 가능성 낮음 대규모 신규 카드사의 진입에 따른 기존 회원사의 영향력, 지분 축소 우려로 수용성 낮음 	3
	13.6조원 (5.4%)	20.7%		79	<ul style="list-style-type: none"> 발급업무 중심의 성장 전략 예상으로 매입업무 부문에 대한 효율화 니즈가 높아 진입 가능성 높음 크지 않은 규모를 보유하고 있어 진입시 기존 회원사의 영향력, 지분 축소 우려가 낮아 수용성 높음 	2
	10.0조원 (4.0%)	5.3%		87	<ul style="list-style-type: none"> 발급업무 중심의 성장 전략 예상으로 매입업무 부문에 대한 효율화 니즈가 높아 진입 가능성 높음 회원사와 성격이 유사하고 진입시 기존 회원사의 영향력, 지분 축소 우려가 낮아 수용성 높음 	2

1) 2007년 기준; 2) 2005~2007 신판대금 기준; 3) 매입업무 관련 총 비용 (가중치 60%): 500억원 이상, 300억원 이상~500억원 미만, 300억원 미만;

4) (A) 대상 카드사의 진입 가능성 + (B) 회원사의 수용성 (가중치 40%), (A)와 (B) 모두 높음; (A), (B) 중 한가지만 높음; (A), (B) 모두 낮음

미래를 예측 해달라고 함

우리가 관심 있는 영역에서의 가장 유망한 사업을 찾아 달라고 함

우리가 정말 잘할 수 있는 사업을 찾아 달라고 함

돈 벌 수 있는 영역을 찾아 달라고 함

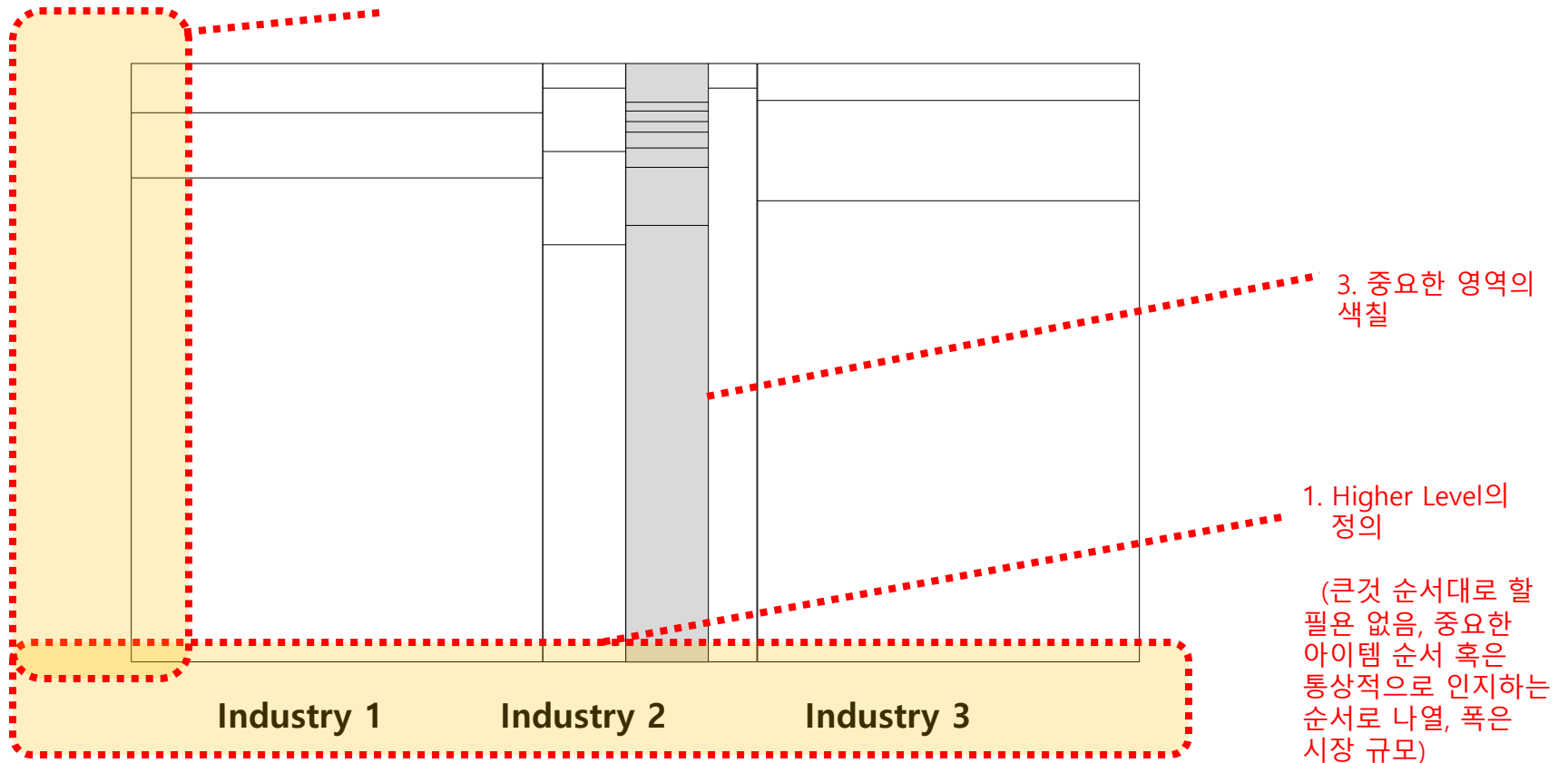
5 1,000억짜리 장표 : Land scape와 예측

- 시장의 큰 변화를 표현하는 가장 좋은 방법은
시간의 흐름에 따른 Market의 정량적 변화를 보여주는 것임
- 당연히, 신사업 영역 (혹은 미래 집중 영역은)
상대적으로 더 크게 성장할 것이라고 예측되는 영역임
- 10년을 기준으로 사업 계획을 수립하는 대기업에서
컨설팅 펌에 수십억원의 돈을 지불하는 이유임

5

Industry level과 회사 (2가지 Level) 분포의 한장 표현

2. Lower level의 정의 아래에서 부터 큰 것 순으로 Stack을 쌓아 올라감



5 1,000억짜리 장표 : Land scape와 예측

2 Level의 표현 응용 : 과거와 미래의 표현

위나 아래에, 시장 크기, 비중, CAGR 등을 표현할 수 있음

연습해볼 Slide Pattern 13

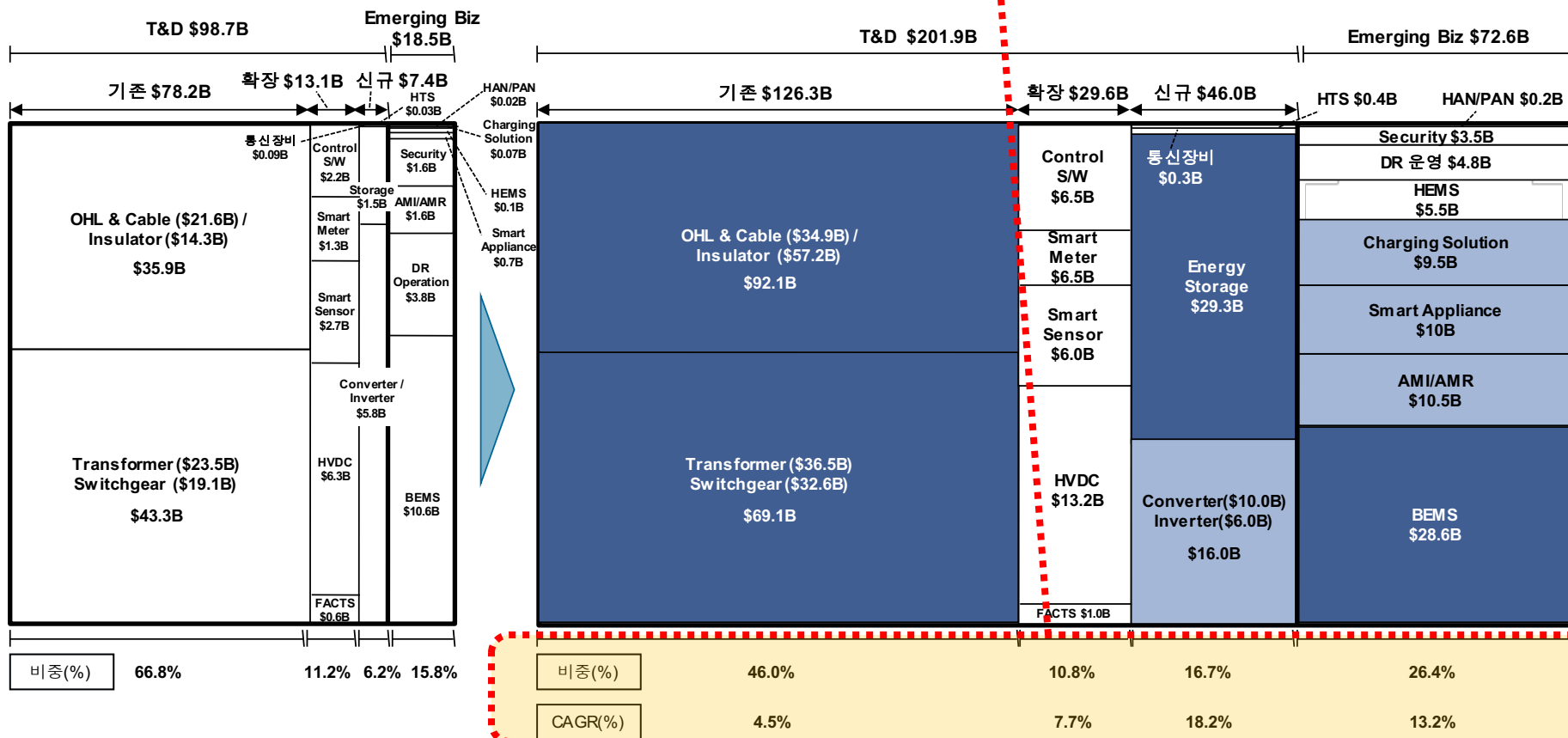
전체 시장규모 현황 및 전망

2009년 Total \$117.2B

2020년 Total \$274.5B

시장성장액(\$B)

- \$0~9B
- \$9~15B
- \$15B이상

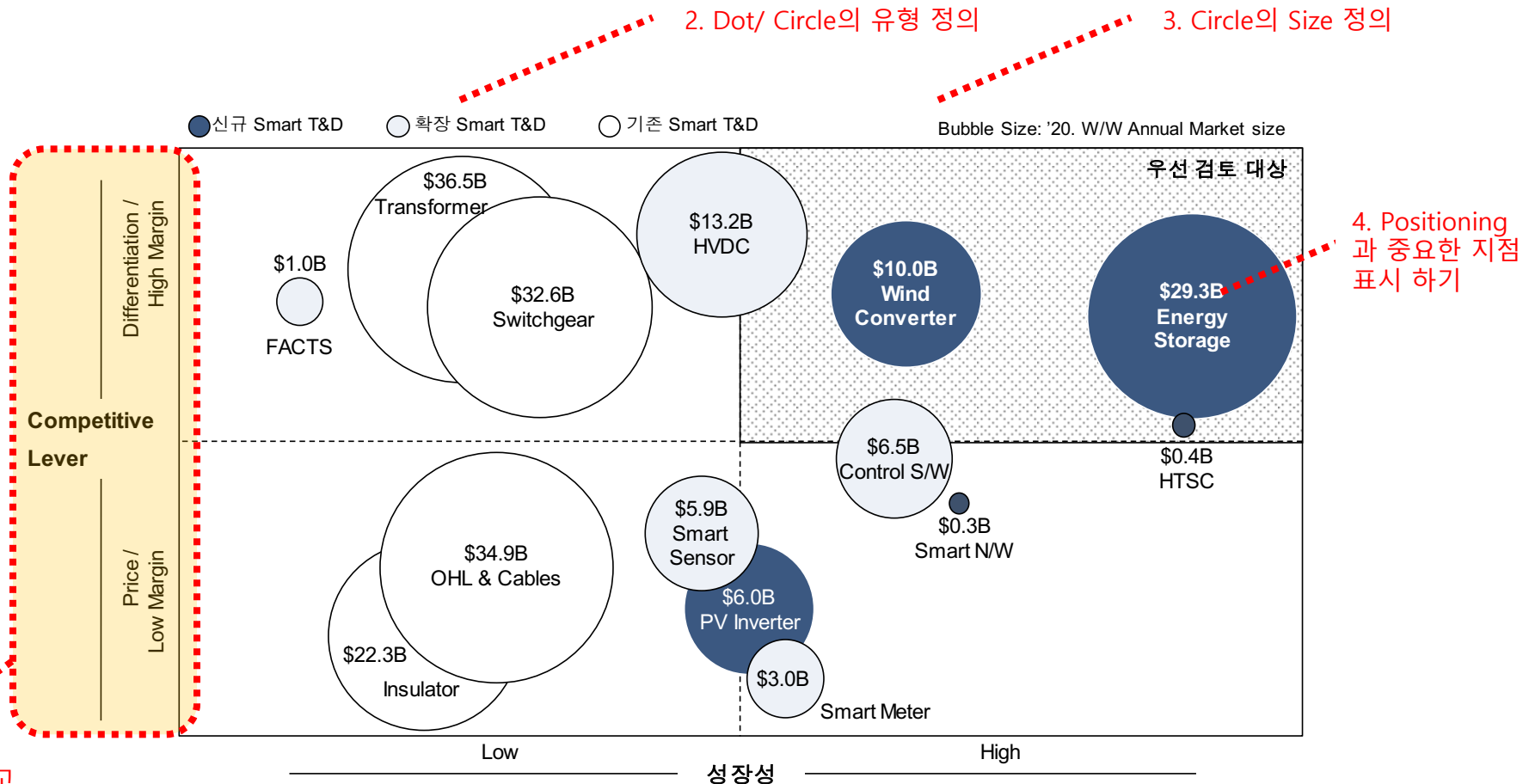


5 1,000억짜리 장표 : Land scape와 예측

연습해볼 Slide Pattern 14

규모 + 내 역량의 동시 표현

- 규모 x 접근 용이성, 역량 x 성장성 (버블 사이즈로 규모) 이 대표적인 = 평가의 결과
- 개별 사업별 중요도를 한눈에 표현

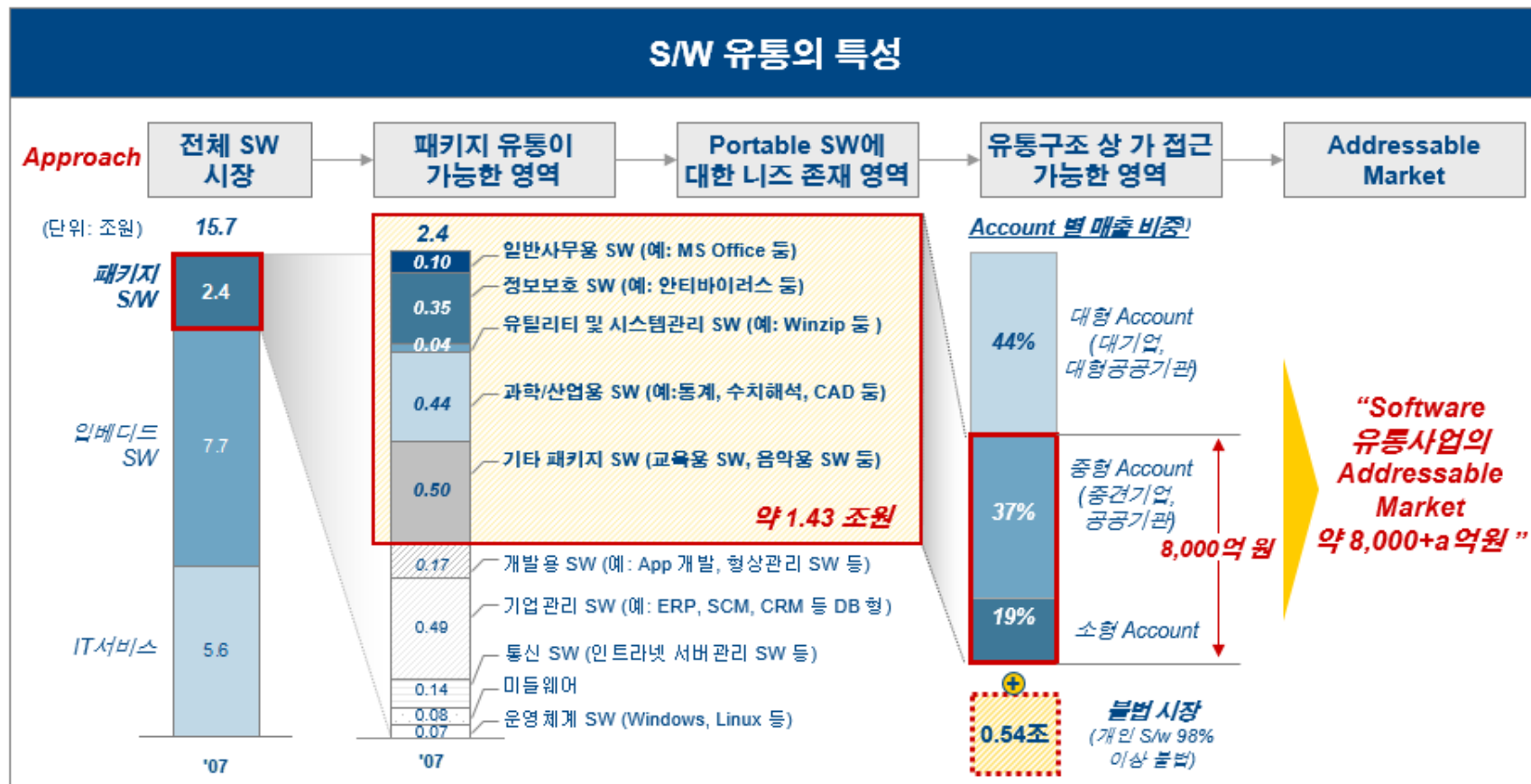


5 1,000억짜리 장표 : Land scape와 예측

연습해볼 Slide Pattern 15

Addressable Market을 발굴해 가는 과정을 표현 하는 것도 대표적인 Landscape 전개임

왜 이런 구조가 좋은 구조인가? (실행력을 담보하기 때문임, 향후 NPV 를 통한 투자 의사결정 분석시 target 실적의 기초)



1) 사무용 Office SW의 Account 별 매출 비중을 Proxy로 삼음, Source: KIPA Software 산업백서 (2007), Analysis