



## 서면평가 - 사업계획서의 사업성

김창화 (서울지역팀 I 서울)

2017-11-17

### 서면평가 - 사업계획서의 사업성

서면평가의 사업계획서나 대면평가의 발표자료에 기재할 모든 항목들은 바로 고객과 연결되어 있다. 즉 고객의 니즈(needs)를 파악하고, 그런 고객의 규모를 추정하며, 그 니즈를 해결하는 경쟁적 기술과 상품들을 비교 분석하여 우리의 사업성공 가능성은 절대적이라는 것을 확신시킬 수 있어야 한다.

그러한 사업성의 분석을 위해서는 경쟁기술, 경쟁제품, 경쟁사, 시장규모 등의 파악이 필요하다. 그 대상은 국내뿐 아니라 해외 글로벌 선두주자를 포함하며, 기술, 제품, 경쟁사 등이 혼재된 상태로 존재하는 정보들을 포괄적으로 수집하여 재가공에 약간의 노력이 필요할 것이다.

최초의 기술 또는 전통적 기술은 조만간 뒤안길로 사라지는 것이 아니라 8-bit 칩처럼 세탁기, 전자레인지의 어느 한켠에 계속 버틸 강점이 있는 만큼 장단을 세심히 분석해야 한다. 물론 필드에서 고객들 상대로 난타전 하듯이 기존 기술은 더 이상 무용하다고 비판하고 심지어 이웃 경쟁사 제품은 우리 것에 비하면 허접한 쓰레기라고 작심 매도하고 싶겠지만, 평가에는 유관업체 임원들과 학원의 다양한 이해관계자들이 참석하므로 상도덕에 어긋날 수위의 내용은 자칫 지원기업의 도덕성과 개발의 진실성까지 문제될 수 있음에 심각한 주의가 필요하다. 어쨌든 기존 기술과 제품을 비교하면서 우리의 최고 강점을 부각시키고, 어쩌면 이것만이 이 시대 유일한 대안이라고 역설할 수 있다면 더 할 나위 없다.

경쟁기술만 단독으로 비교보다 아무래도 경쟁사의 제품과 단가까지 가급적 같이 제시하며 발표하면 설득력이 더 높아질 것이다. 그런 비교가 가능한 기본양식이 제공되지 않을 경우에는 필요하다면 유형-경쟁사-제품명(모델명)-사양(규격)-판매가-매출액(시장점유율) 등에서 적절히 선택하여 별도 비교표를 만들어 제시해도 좋을 것이다.

경쟁사들의 매출상황을 파악하려면 국내는 DART(dart.fss.or.kr)에서 비상장 외감 이상의 재무제표를 확인할 수 있고, 해외는 글로벌 제조사의 홈페이지에 공개된 Annual Report를 통하여 약간 추정할 수 있다. 또한 통계청의 세부 품목별 통계자료, 한국은행의 표준재무제표, KISTI의 StarValue, 기술보증기금의 업종별 할인율, 또는 관세청이나 무역협회에서 HS code 기준의 수출입 자료 등을 참고하면 향후 매출액 추정에 많은 도움을 얻을 수 있다.

시장규모는 국내의 경우 통계청을 비롯하여 각종 동향보고서에서 쉽게 확인할 수 있으나, 가급적 공신력과 객관성을 위해 정부기관 또는 최상위 기관의 공식자료를 직접 가공하여 활용하는 것이 가장 좋다. 이때 자료의 출처를 반드시 명시해야 하고, 그래서 가급적 언론기사일지라도 직접 원본을 확인하지 않은 타 자료의 재인용은 삼가해야 한다. 특히 자료가 별 가치 없어 보임에도 1년 회비 5천만원의 Gartner, Bloomberg 등의 기관이 기재되어 있을 경우 그 출처를 다시 추적해 볼 필요가 있다.

인용출처를 해당자료 하단에 표기하는 방식은 달리 규정이 없는 편이나, 누구든 참고 가능하도록 저자명-제목/도서/기관-페이지/볼륨/연도 등 최소한의 정보를 기재하면 될 것이다.

시장규모의 확인에서 애로사항이라면 정확성일 것이다. 수 만종의 유사기능과 복합제품들의 매출액들이 통합처리 되다보니 통계분류의 한계로 간혹 어떤 제품의 매출액이 업계 상식선을 벗어날 정도로 증가 또는 감소되어 있는 경우도 있다. 그 경우 관련 소모품들이나 기타 제품들을 어느 제품에 통합처리된 경우일 것인데, 해당기관에 연락하여 통계처리 담당자들을 계속 추적해가면 오류의 원인을 확인할 수도 있고, 그래서 시장규모를 좀 더 현실적으로 검증한다면 신규투자나 노력에 대한 위험을 감소시킬 수 있다. 이때 통계에 근거한 전체 시장규모에 대비하여 DART에서 선두주자들의 재무제표 또는 한국은행의 표준재무제표를 입수하여 서로 대조하면 더 많은 도움이 될 것이다.

추가적으로 통계자료에서 주의해야 할 사항으로는 해당 제품에 대한 분산처리된 통계이다. 예를 들어 어떤 기구가 통상적으로 의료기기로 분류되나, 제조유통사에서 비임상/임상시험을 포함한 인허가 등의 문제로 의약외품 또는 산업용품으로도 적법하게 유통하는 제품도 있다. 심지어 세금기피를 목적으로 통계에 추정되지 않는 유통이 더 많은 품목도 있겠지만, 그런 사소한 부분까지 추정하려면 해당분야 종사자만 가능할 것이므로 심각한 사업성 검토가 아니라면 무시할 수밖에 없다.

연평균성장률(CAGR)은  $(\text{최종년도}/\text{최초년도})^{(1/\text{연도차})}-1$ 로 계산하면 되는데, 일반 계산기로는 곤란하므로 엑셀(Excel, Microsoft사) 시트에서 함수처리하여 계산하면 된다. 당연히 CAGR은 물가상승률이나 경제성장률보다는 월등히 높아 좋을 것이며, 투자용 사업계획서가 아닌 이상 최근 5년간의 데이터를 유리하게 해석해도 무난할 것이다.

미래시장의 예측은 ① 단순추세법이나 위에서 언급한 CAGR 계산식을 함수처리한 ② 평균성장률로 대부분 예측 가능하다. 또는 외적환경요인이나 정체가 즈음의 시장동향을 반영하여 미래를 예측하려면 ③ 선형지수평활법으로 가능하고, 아직 유사제품이 없는 신생제품은 ④ 로지스틱 모형(Logistic Model) 또는 ⑤ 콤퍼트스 모형(Comperts Model)으로 가능하다. 구체적인 방법들은 한두 시간 학습하면 이해는 가능할 것이므로 온라인 검색이나 오프라인 교육을 권한다.

그 외에 대부분의 양식에서 요구되는 연차별 목표매출액 도표는 매년 개발되는 제품들에 대하여 매출규모를 추정하면 된다. 그래서 기본적으로는 연차별 개발목표 및 영업목표를 설정한 다음, 각 제품에 대하여 형식적 수준일지라도 재료비, 관리비, 인건비, 영업외비용 등의 추정 손익계산서에서 산출된 수치들을 도표에 입력하고, 그와 연계하여 부족한 재정을 투자유치 및 대출계획에 따른 수치로 적절히 편성하는 순서를 권하고 싶다. 그러나 재무제표나 현실상황 등에 대한 이해가 부족하다보면 근거 없이 창업 3년만에 매출 100억원 도달하겠다는 비현실적 증가율로 숫자 메꾸기에 급급할 수 있다. 따라서 창업후 경영을 위하여 재무상태표, 손익계산서, 이익잉여금처분계산서 등의 재무제표에 대한 기초지식은 수시로 학습해두는 것이 좋다.

사업환경의 분석에서 가장 많이 쓰는 것은 역시 SWOT 분석이다. 그런데 SWOT 분석에서도 자주 범하는 실수는 앞의 '필요성'에서도 언급한 '미래시점'의 '거시환경요인'을 너무 많이 활용한다는 점이다. 국가 또는 대기업은 10년후 발생될지도 모를 거시환경요인에 대비하여 주변 국가의 국방백서, 경제계획, 미래기술 등에 집중할 필요가 있을 것이다. 그러나 우리 창업자나 중소기업들은 당장 연말까지라도 버티기 위해 경쟁기술과 유사제품까지 비교해 어떤 약점이 있는지, 경쟁사 사업확장으로 어떤 위기가 급습할지 등에 대하여 '현재시점'에서 많이 분석하는 것이 더 설득력 있을 것이다.

한편 제품개발과 시장진출에 대한 비즈니스 역량을 강조하기 위해서는 SWOT 분석보다 문제 중심의 Lean Canvas(Lean Startup)를 활용하는 것도 좋은 대안이다. 또는 단가 수천만원 이상의 B2B 제품들은 항상 시장한계로 B2C와 달리 끈적끈적한 네트워크가 작용할 가능성이 많을 것이므로 사업전략 중심의 Business Model Canvas로 영업적 역량을 살짝 드러낼 필요도 있을 것이다. 그래서 제한된 시간에 선택을 해야 한다면, SWOT 분석보다 Lean Canvas 또는 Business Model Canvas의 활용을 강조하고 싶다. 상세한 작성방법은 온라인 자료 또는 오프라인 창업교육 등에서 학습하면 도움 될 것이다.

사업계획서 앞부분의 기술성이 약할 경우, 사업계획서 뒷부분의 사업성을 확신시켜 줄 비즈니스 모델을 잘 제시해도 아직 국내의 정서로는 선정이 쉽지 않아 보인다. 오히려 수익구조가 명확하지 않아도 기술성을 강력하게 제시하면 선정될 수 있는 맹점은 국민세금 낭비의 소지가 있다. 그래서 비즈니스 모델의 검증절차를 통과해야 정부지원사업에 참여 가능하도록 하여 사업 성공률을 높이는 외국의 제도는 국가 차원뿐 아니라 우리 중소기업들도 가급적 참고하기를 권하고 싶다. 최근에는 비즈니스 모델에 대한 컨설팅 지원사업도 많이 생기는 것으로 보인다.

이러한 사업성 분석에 대하여 장황하게 언급했지만, 경영학 또는 회계학적 측면의 심오한 분석은 거의 요구되지 않는다. 즉 제안하는 기술 관련 특허들을 근거로 현금흐름, 할인율, 기여도 등으로부터 추정된 기술가치, 또는 재무상태표, 손익계산서, 이익잉여금처분계산서, 현금흐름표 등의 재무제표의 자료분석도 요구되지 않으며, 신뢰성 있는 통계자료들을 확인후 더하기 빼기로 재가공한 수준이면 충분하다. 만일 제시한다면 투자용 IR 자료처럼 비즈니스 포트폴리오 등도 같이 언급이 필요해 정부지원사업의 사업계획서 범위를 넘어가는 듯하다.

사업성에서 강조해야 될 부분은 개발예정품과 관련된 마케팅 측면의 다양한 선행활동들을 제시하는 것도 좋다. 예를 들어 기술수집, 개발전 홍보, 사전교류 등을 위해 해외 전시회, 해외 업체, 해외 바이어와 접촉했거나, 또는 그때 체결한 MOU 등을 최대한 제시하면 개발에 더 열정적 노력이 인정될 수도 있을 것이다. 따라서 지금까지 수행한 모든 활동들 중에서 최대한 발굴하여 제시하는 것이 좋다.

기술동향 및 시장환경 등의 분석에 도움될 통계 및 자료들을 제공하는 기관들을 아래 <표>로 정리하였다. 모든 산업에 공통적 기관들은 아래 <표>에 포함하였으나, 특정산업에 특화된 기관들은 가급적 배제하였다. 사실 아래 <표>의 기관들은 국가가 우리 국민들을 위해 공개했음에도 불구하고 일반인들과 우리 중소기업들에 인지도가 낮아 대부분 생소할 것이다. 주로 기술성 평가 및 사업성 평가를 위한 특정분야 전문가들이 주로 이용하는 곳이며, 각 홈페이지들을 장시간 재점검후 정리하여 공개하는 중이다. 그래서 자주 활용하다보면 홈페이지마다 자료특성들도 점차 이해되면서 각자 분야별 적절한 기관들을 발굴할 수 있을 것이다. 물론 우리 중소기업인들이 자료해석에는 다소 한계가 예상되더라도 제품군의 사업성 분석에 소중하게 활용되기를 기대한다.

<표> 사업성 분석을 위한 온라인 포털

관리 기관	포털명	약어	홈페이지
① 국내 통계			
통계청	국가통계포털	KOSIS	<a href="http://kosis.kr">kosis.kr</a>
과기부	IT통계포털	IT STAT	<a href="http://itstat.go.kr">itstat.go.kr</a>
산업부	산업통상자원 통계포털	TTESTAP	<a href="http://statistics.motie.go.kr">statistics.motie.go.kr</a>
중기부	중소기업조사통계시스템	-	<a href="http://stat2.smba.go.kr">stat2.smba.go.kr</a>
금융감독원	전자공시시스템	DART	<a href="http://dart.fss.or.kr">dart.fss.or.kr</a>
한국은행	경제통계시스템	ECOS	<a href="http://ecos.bok.or.kr">ecos.bok.or.kr</a>
한국수출입은행	해외투자통계	KERI	<a href="http://keri.koreaexim.go.kr">keri.koreaexim.go.kr</a>
한국무역협회	국제무역연구원	IIT	<a href="http://iit.kita.net">iit.kita.net</a>
한국무역협회	무역통계서비스	KSTAT	<a href="http://stat.kita.net">stat.kita.net</a>
한국무역협회	종합무역정보	KITA	<a href="http://kita.net">kita.net</a>
대한무역투자진흥공사	정보공개	KOTRA	<a href="http://kotra.or.kr">kotra.or.kr</a>
산업연구원	산업통계 분석시스템	ISTANS	<a href="http://istans.or.kr">istans.or.kr</a>
에너지경제연구원	에너지통계종합정보시스템	KESIS	<a href="http://kesis.net">kesis.net</a>
한국석유공사	석유정보통계	Petronet	<a href="http://petronet.co.kr">petronet.co.kr</a>
식품의약품안전처	통계	MFDS	<a href="http://mfds.go.kr">mfds.go.kr</a>
한국보건산업진흥원	보건산업통계	KHISS	<a href="http://khiss.go.kr">khiss.go.kr</a>

② 국내 동향

산업부	정상외교 경제활동포털	-	president.globalwindow.org
전자부품연구원	전자정보센터	EIC	eic.re.kr
정보통신산업진흥원	지식마당	NIPA	nipa.kr
한국전자정보통신산업진흥회	전자산업정보	KEA	gokea.org
한국기계산업진흥회	소재부품종합정보망	MCT-NET	mctnet.org
한국산업기술진흥원	공공데이터	KIAT	kiat.or.kr
한국산업기술평가관리원	자료-이슈리포트	KEIT	keit.re.kr
한국기술거래소	NTB 기술시장정보	NTB	ntb.kr
한국개발연구원	전망동향	KDI	kdi.re.kr
한국과학기술정보연구원	과학기술정보협의회	ASTi	astinet.kr
한국과학기술정보연구원	KiSTi 서비스	KiSTi	kisti.re.kr
한국과학기술정보연구원	StarValue 5.0	StarValue	starvalue.or.kr
한국과학기술정보연구원	국가과학기술정보센터	NDSL	ndsl.kr
한국과학기술정보연구원	신기술 다이내믹스 분석시스템	MIRIAN	mirian.kisti.re.kr
한국과학기술정보연구원	시장분석마법사	KMAPS	kmaps.kisti.re.kr
삼성경제연구소	SERI 보고서	SERI	seri.org
LG경제연구원	비즈니스&테크놀로지	LGERI	lgeri.com
환경 컨센서스	산업리포트	-	hkconsensus.hankyung.com
나이스평가정보	기업정보 (유료)	RM1	rm1.co.kr
한국기업데이터	기업정보 (유료)	CRETOP	cretop.com

③ 세계 통계

ITC	세계무역통계	Trade Map	trademap.org
IMF	세계재정관리통계	IMF Data	imf.org/en/Data
WTO	세계서비스통계	Trade Topics	wto.org
World Bank Group	세계주요경제지표	The World Bank	data.worldbank.org
UNCTAD	UN무역개발통계	UNCTAD STAT	unctadstat.unctad.org
OECD	OECD가입국무역통계	OECD Trade	oecd.org/trade
ADB	아시아지역통계	Data and Research	adb.org/data/statistics
European Union	유럽무역통계	eurostat	ec.europa.eu/eurostat/portal
IBD	중남미무역통계	Research Topics	iadb.org
	iadb.org/en/research-and-data/publications-list,3183.html?pub_type_id=TRA		

※ 중소기업조사통계시스템 [www.mss.go.kr/site/smba/06/10602010000002016102405.jsp](http://www.mss.go.kr/site/smba/06/10602010000002016102405.jsp)

이제 우리 대한민국은 OECD 회원국이자 세계 어떤 지표든 5~10% 수준의 선진국으로서 점차 성장한계 돌파를 위한 수출과 고용안정이 국가적 화두이다. 그래서 사업성 부분에서 추가적으로 주의가 필요한 점이라면, 대부분의 정부지원사업에서 수출에 대한 명확한 계획과 고용안정에 대해서도 적절한 대안을 제시하는 것도 중요하다. 그렇다고 신규인력을 많이 채용한다거나, 신규인력 인건비를 기업이 많이 부담한다고 선정에 유리한 점은 없음을 참고하면 될 것이다.

다음 컬럼(제5호)에서는 사업계획서의 사업비에 대하여 소개하고자 하는데, 과기부의 공동관리규정과 산업부의 사업비 지침 뿐 아니라 사업 공고문과 세부 양식에서도 작성요류가 없도록 자세히 규정하고 있지만, 현실적 어려움이나 실제적 도움될 요령들을 소개하고자 한다.

[참고] 본 내용의 수치와 기준 등은 정부의 정책 또는 부처별 전략에 따라 계속 변경될 수 있습니다.