



01

사업 타당성 분석

1 사업 타당성 분석의 정의

◆ 사업 타당성 분석이란?



사업 타당성 분석

사업의 기회를 발견한 후 그 사업이 현실적으로 가능성이 있는지를 검토하는 것



1 사업 타당성 분석의 정의

◆ 사업 타당성 분석의 역할

- 01 기업경영의 핵심요소를 체계적으로 점검하여 실패요인을 사전에 제거함
- 02 성공가능성이 적은 사업진출을 미리 포기함으로써 사업실패로 인하여 발생할 수 있는 손실을 예방함

- 신규사업의 성공에 있어 필수적인 역할을 함
- 체계적인 사업 타당성 분석은 경영능력 향상에 도움을 줌

1 사업 타당성 분석의 정의

벤처기업의 타당성 분석

- ❖ **고위험**을 동반하고 있기 때문에 세밀한 분석이 필요함
- ❖ 기술확보, 시장개척, 자금조달, 조직관리 및 인적자원의 공급과 같은 문제들에 부딪히게 됨



2 사업 타당성 분석의 필요성

사업 계획의 객관성을 높이고, 사업 시작 전 위험요소의 확인이 가능함

제약요소와 문제점을 파악함으로써 창업 기간 단축이 가능함

기업가가 사업의 기술성, 시장성, 수익성 등을 파악해 봄으로써 해당 업종에 대한 학습의 기회를 제공함

기업가의 경영능력 향상과 장애요인에 대한 보완조치 마련을 가능하게 함

3 사업 타당성 분석의 절차





02 사업성 평가 요소

1 창업자 평가

창업자 평가

- 창업자 자신의 특성과 능력, 사업을 하고자 하는 동기를 분석함
- 창업자가 자신의 성향과 능력에 알맞은 사업을 추진하고 있는지, 필요자원 조달을 위한 네트워크 구축 가능성도 확인함



1 창업자 평가

맥밀란(Mac-Millan)의 연구

- 미국의 벤처캐피탈리스트 102인을 대상으로 연구를 함
- 창업자의 특징
 - 지속적이고 집중적인 노력을 계속 기울임
 - 계획사업과 관련된 분야에 경험이 있음
 - 위험을 잘 평가하고 대처함
 - 리더십이 있고 목표시장에 친숙함



1 창업자 평가

주요 항목	평가 내용
통찰력과 예측능력	<ul style="list-style-type: none"> ■ 산업 변화에 대한 인지 정도 ■ 경쟁규칙의 변화방향에 대한 인지 정도 ■ 경쟁우위 창출방안의 유무
지배구조	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창업자의 지분 정도 ■ 스톡옵션 분배 계획
신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주변의 평가 ■ 개인의 재무적 신용도 ■ 내적 통제요소

1 창업자 평가

주요 항목	평가 내용
개인적 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학력으로 구축된 관계 ■ 창업 이전 경험으로 구축된 관계 ■ 창업 과정에서 구축된 관계
창조성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 아이디어 개발능력 ■ 신규 사업기회 포착 능력
모험심	<ul style="list-style-type: none"> ■ 위험을 감안한 모험 능력
실천력	<ul style="list-style-type: none"> ■ 평소 목표달성 정도 ■ 목표에 대한 몰입 정도

1 창업자 평가

◆ 경영능력 평가

주요 항목	평가 내용
위기대응 및 조직관리 능력	<ul style="list-style-type: none">❖ 위험감지와 대처능력❖ 의사소통 유형❖ 핵심인력 유치방안
비전제시 능력	<ul style="list-style-type: none">❖ 공유 비전의 유·무❖ 비전 달성방법 제시 정도
분석력	<ul style="list-style-type: none">❖ 경쟁자 분석능력❖ 시장기회 분석능력

1 창업자 평가

◆ 경영능력 평가

주요 항목	평가 내용
기획력	<ul style="list-style-type: none">■ 사업계획 구체화 능력■ 미래 사업기획 능력
조직력	<ul style="list-style-type: none">■ 조직구축과 관리능력■ 조직내부 갈등 관리능력
포용력	<ul style="list-style-type: none">■ 종업원의 실수를 용서해 줄 수 있는 정도■ 창조적 실패를 장려할 수 있는 능력

1 창업자 평가

사업배경 평가

주요 항목	평가 내용
위기대응 및 조직관리 능력	<ul style="list-style-type: none"> 창업의 실질적 동기 창업의 적절성 기술권리와 관련한 문제발생 가능성
비전제시 능력	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 향후 성장 가능성 기업 성장 원동력
분석력	<ul style="list-style-type: none"> 회계처리의 투명성 외부자본에 대한 배당의지 여부 기업공개 계획 · 추진의지 여부

2 시장성 평가



시장성

기업이 제공하고자 하는 제품이나 서비스의 시장반응을 측정 및 평가하는 것

→ 벤처기업의 창업 타당성 분석과정에서 가장 중요한 분야임



2 시장성 평가

시장성 분석의 특징

- 시장성 분석의 주요 목표는 **시장 점유율**임
 - B.U.T** 일반적으로 창업기업의 주된 관심은 **수익성**임
- 급격한 시장상황의 변화는 없다는 것을 가정으로 함
- 출시 후 일정 시점의 시장 점유율을 예측하기 위하여 행해짐



2 시장성 평가

시장성 분석의 방법

정성적 방법

- 과거사례 조사법
- 전문가 의견 참고법
- 경영자의 경험 및 직관 참고

정량적 방법

- 휴리스틱 분석법
- 배스모형을 이용한 분석법
- 반복구매의도 분석법
- 시험시장 테스트 참고

2 시장성 평가

시장성 평가 요소 및 방법

평가 요소	평가 방법
가격 및 품질 경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁제품 및 수입품과의 비교 자사제품의 비교우위 요인 도출
시장현황 및 수요전망	<ul style="list-style-type: none"> 일반적인 시장현황 시장규모 및 전망 판매영역별, 고객별 잠재수요 분석 국내 제품 및 대체, 유사품에 대한 수급 실적 시장의 특성 및 구조 분석 소비자 특성 및 변화추세 분석

2 시장성 평가

시장성 평가 요소 및 방법

평가 요소	평가 방법
매출계획	<ul style="list-style-type: none">■ 시장개척 및 판매계획의 실현가능성 분석■ 시장 점유율 분석■ 판매량 증감요인 분석 및 영역별 판매 전망
제품 분석	<ul style="list-style-type: none">■ 제품의 강 · 약점 분석■ 제품의 라이프 사이클 및 보급률 분석■ 제품원가 및 마케팅 비용 분석■ 마진율 및 가격 분석

2 시장성 평가

시장성 평가 요소 및 방법

평가 요소	평가 방법
경쟁자 분석	<ul style="list-style-type: none">재무상태 비교생산 능력 및 실적 비교주요 경쟁 요소 비교전략 집단 분석

3 기술적 타당성 평가

◆ 기술적 타당성 평가에서 분석하고자 하는 것

01

자신이 보유하고 있거나 개발계획 중인 기술의 특징

02

연구개발진의 기술 개발 능력

03

연구개발 투자계획과 창업자의 기술에 대한
이해 정도와 개발 · 참여 가능성

3 기술적 타당성 평가

기술적 타당성 평가의 특징

- 창업자가 보유하고 있거나 추후 개발을 예정하고 있는 기술이 경쟁자에 비해 어떠한 차별성을 가지고 있는지에 초점을 맞추어야 함
- 사업 타당성 분석 중 가장 어려운 분석에 해당함
- 자료나 지식이 부족한 상태에서 실시해야 하는 경우가 많아서 정확성이 떨어지는 경우가 많음

3 기술적 타당성 평가



평가 진행 시 유의점

- 기술의 핵심적 내용을 포괄하고, 그 기술위험 요소를 분석하는 과정을 포함하며, 기술의 유용성을 평가하는 것으로 진행함
- 계획제품의 생산과 관련된 생산 시의 문제점, 생산계획 및 제조원가를 추정하여 상업화의 가능성을 검토해 보아야 함

3 기술적 타당성 평가

기술성 평가

주요 항목	평가 내용
기술적 특성	<ul style="list-style-type: none">기술상의 차별성경쟁제품 및 수입품과의 기술 차이, 성능 비교외부 연구기관의 자문신기술 관련 인증, 심사 등의 시험자료 활용동종업계와 산업별 단체 또는 기술에 대한 분석
기술개발 능력	<ul style="list-style-type: none">기술인력의 과거 개발실적회사의 개발기술 보유 내용

3 기술적 타당성 평가

◆ 기술성 평가

주요 항목	평가 내용
R&D 투자	<ul style="list-style-type: none">▣ R&D 투자비율▣ 총인원 대비 기술인력의 비율
대표자의 기술 장악력	<ul style="list-style-type: none">▣ 대표자의 기술개발 능력▣ 핵심 기술인력의 이탈 가능성▣ 신규인력 확보 노력

4 재무적 타당성 평가



재무적 타당성 분석

기존의 추정 손익계산서와 추정 대차대조표를 계산하는 것



4 재무적 타당성 평가

재무적 타당성 분석의 특징

- 과거 자료나 경쟁사의 재무구조를 살펴봄으로써 창업자 자신의 사업을 육성시키기 위한 현금 흐름관리를 준비함
- 총 소요자금의 정확한 추정이 필요하고, 총 요구비용과 기대 매출액을 정확히 산출하여 손익분기점에 도달하는 시기를 명확히 하여야 함
- 시장성과 기술적 타당성 평가에서 얻은 자료를 토대로 재무정보를 구축하는 데 그 목적이 있음

4 재무적 타당성 평가

◆ 분석 기법

민감도 분석

- ❖ 계획의 전제가 된 가정치를 변경하여 **같은 추정과 검토**를 통한 결과를 만들어 냄
- ❖ 각 비용과 수익성 요인이 변화할 때 그것이 현재 가치 현금흐름과 투자 수익률에 **양적 영향**을 얼마나 미치는지를 시뮬레이션을 통해 분석함

손익분기점 분석

- ❖ 모든 비용을 **고정비**와 **변동비**로 나누어 비용과 가격, 판매수량에 따라 매출과 이익이 어떻게 변하는가를 분석함

4 재무적 타당성 평가

재무성 평가의 흐름



4 재무적 타당성 평가

재무성 평가 항목

평가 요소	평가 방법
필요자금 분석	<ul style="list-style-type: none">총투자 비용 추정향후 현금 흐름손익분기점 도달 시기
경제성 분석	<ul style="list-style-type: none">주요 자본의 추정수익성 추정
유동성 분석	<ul style="list-style-type: none">민감도 분석손익분기점 분석

5 위험의 평가와 관리

❖ 창업이 실패하는 요인

다양한 종류의 위험에 노출되기 때문

창업 초기단계에서는 위험에 대처할 만한 역량이
충분하지 못하기 때문



창업자가 사업을 지속적으로 성장시키기 위해서는?

- 내부 역량의 개발과 함께 창업 후 성장단계에 따른 사업위험을 적시에 파악하고, 이에 대한 대비책을 마련해야 함

5 위험의 평가와 관리

◆ 사업의 위험



투자자

창업 기업이 당면하게 될 위험은 어느 정도이며, 이를 어떻게 극복할 것인가?

⚠ 위험의 평가는 사업계획서 작성 시 발생하는 투자자의 질문에 대한 답을 제공하기 위한 것!

“

벤처사업이 내포한 불확실성과 위험이 높기 때문에 자신의 투자가 어느 정도의 리스크를 가지고 있으며, 이에 대처할 수 있는 수단이 마련되어 있는가에 대한 보다 구체적인 정보를 얻고 싶어함

”

5 위험의 평가와 관리

위험의 종류

01 기술위험

- 시제품 개발의 과도한 시간과 비용
- 제품설계 결함
- 대량생산 시 가격과 품질

02 시장위험

- 높은 시장진입 장벽
- 저조한 시장 반응
- 높은 교체 비용

5 위험의 평가와 관리

위험의 종류

03

경쟁위험

- 신규 진출 기업의 위협
- 기존 기업의 보복
- 경쟁의 격화
- 지속적 경쟁우위의 부재

04

재무위험

- 초기의 저조한 자금동원
- 방만경영
- 과도한 시설투자
- 높은 부채비율

5 위험의 평가와 관리

위험의 종류

05

관리위험

- 재고관리
- 판매관리
- 성장에 따른 관리비용의 급증
- 고도성장 시 창업팀과 신규영입 인력 간의 갈등

5 위험의 평가와 관리

◆ 리스크 요인과 관리방안

리스크 요인	관리방안
성장 속도와 내부자원의 부조화	<ul style="list-style-type: none"> ■ 균형감각의 회복(BSC) 및 경영목표의 조정 ■ 기업명성, 신뢰, 네트워크의 구축 ■ 자원조달 및 축적 역량 강화
리더십 위기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 위험평가 및 대응능력 강화 ■ 전문경영자 영입 ■ 창업자의 역할 전환
이해관계자의 갈등	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이해관계자 관리 전략 ■ 고객의 다양화 ■ 전략적 제휴

5 위험의 평가와 관리

◆ 리스크 요인과 관리방안

리스크 요인	관리방안
창업팀의 역량한계	<ul style="list-style-type: none">▶ 창업팀 역량강화 프로그램 수행▶ TMT의 재구성▶ 창업팀 공헌과 보상 합리화
재무위험	<ul style="list-style-type: none">▶ 자금조달원의 다양화▶ 고정비용의 축소▶ 현금유동성 중시
관리위험	<ul style="list-style-type: none">▶ 관리시스템 구축▶ 업무효율성 제고▶ 인적자원역량 개발

5 위험의 평가와 관리

◆ 리스크 요인과 관리방안

리스크 요인	관리방안
시장위험	<ul style="list-style-type: none">■ 효과적 시장진입 전략■ Chasm 극복 전략(완전제품)■ SCA유지를 위한 핵심역량 구축
기술위험	<ul style="list-style-type: none">■ 제품개발 R&D 관리역량 강화■ Pilot plant■ 기술네트워크 구축

(3/3)

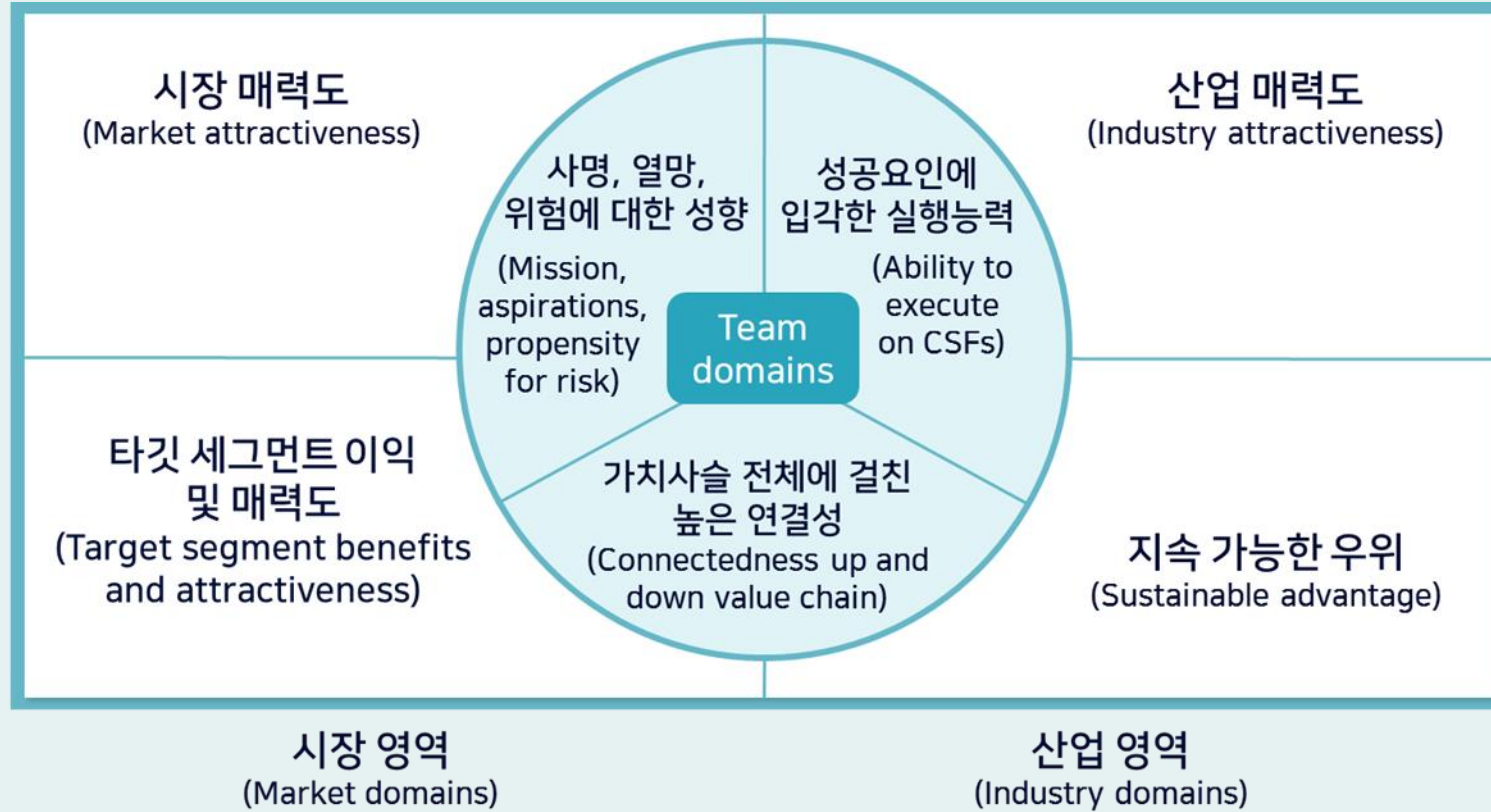




03 7 Domain analysis

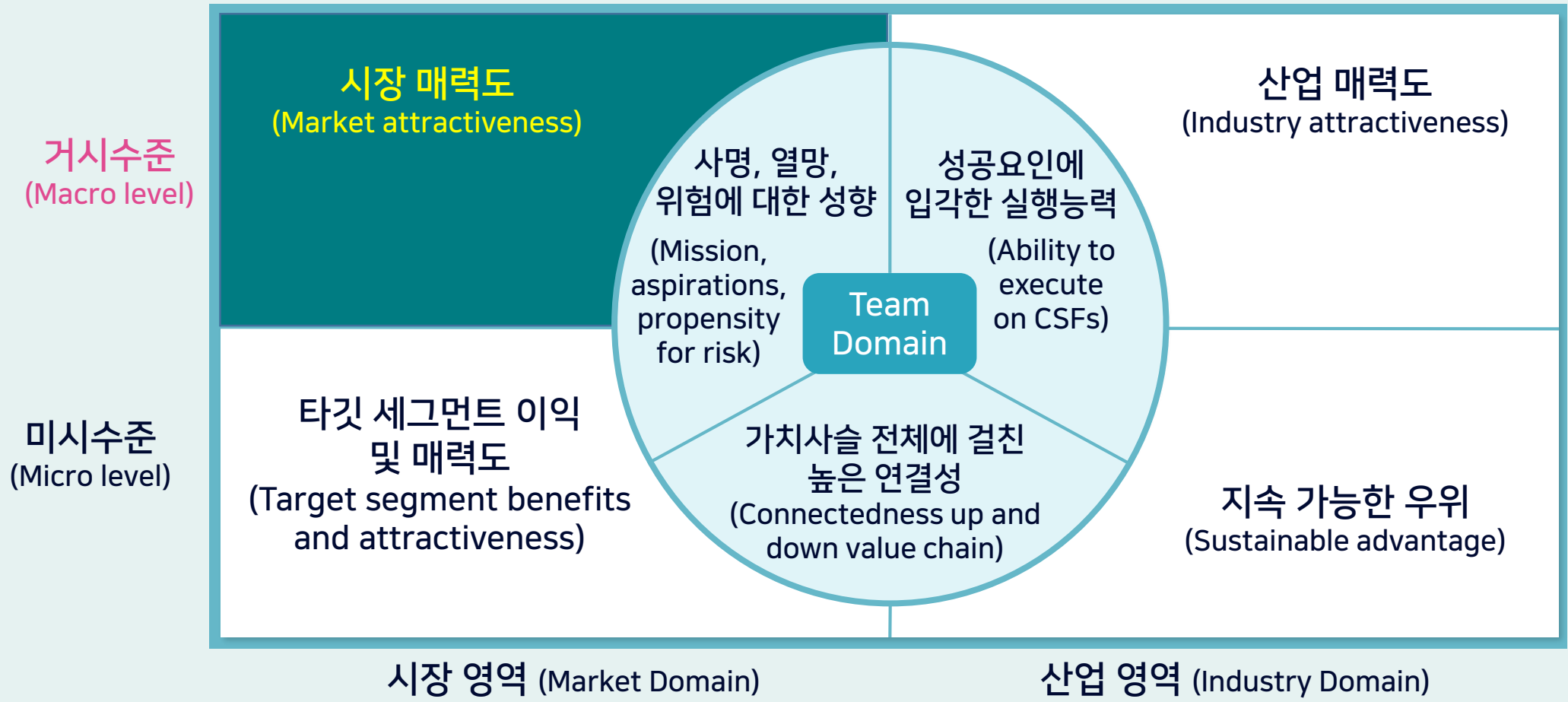


1 개요



2 시장영역의 평가

매력도: 거시수준(Market attractiveness: Macro level)



2 시장영역의 평가

◆ 매력도: 거시수준(Market attractiveness: Macro level)

- ▶ 다른 사정이 동일하다면, 유망한 시장을 선호하므로 시장 전체에 걸친 폭넓은 거시수준의 평가가 필요함

**시장 규모와 트렌드 자료
(market size and trend data)**

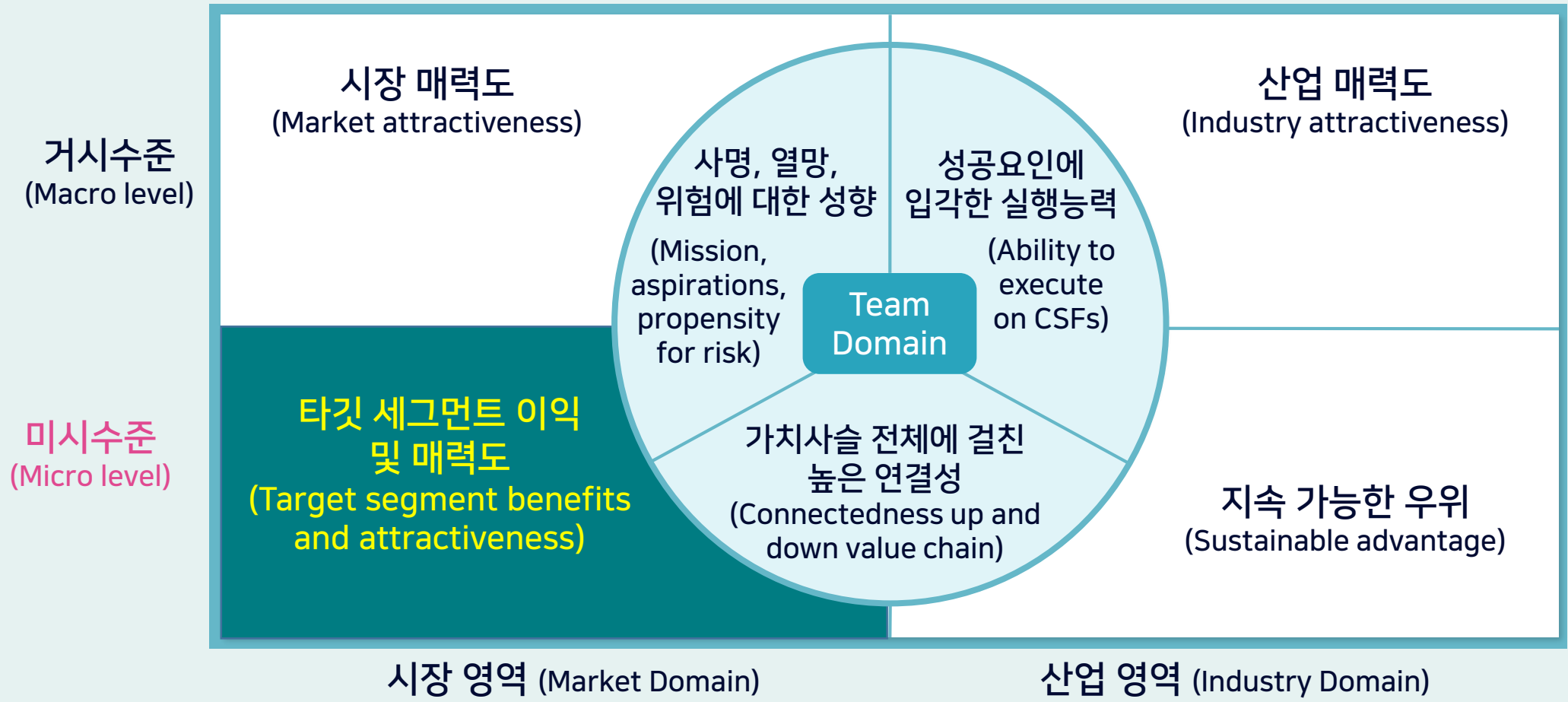
- Number of customers
- Total expenditures
- Total volumes
- Growth trend & forecasts

**거시환경 트렌드와
시장개척에의 영향력**

- Development demographic
- Socio-cultrural
- Economic
- Technological
- Regulatory
- Natural

2 시장영역의 평가

◆ 매력도: 미시수준(Market attractiveness: Micro level)



2 시장영역의 평가

◆ 매력도: 미시수준(Market attractiveness: Micro level)

?

고객을 끌어들이기 위한 분명한 편익을 제공할 수 있고, 고객들이 기꺼이 지불할 수 있는 가격으로 그들의 요구를 해결해 줄 수 있는 타겟 시장 세그먼트가 존재하는가?

?

우리의 솔루션들이 기존의 경쟁제품이나 서비스에 비해 분명한 장점이 있는가?

?

세그먼트는 얼마나 크며, 얼마나 빠르게 성장하고 있는가?

?

세그먼트로의 진입이, 우리가 미래의 타겟으로 삼은 다른 세그먼트로의 진입을 어느 정도 보장해주는가?

2 시장영역의 평가

◆ 매력도: 미시수준(Market attractiveness: Micro level)

💡 사례: Nike wins at the micro level

▣ Macro level: 당시 선수용 스포츠화 시장은 정체상태였음



<출처: <http://blog.daum.net/bizabc/1229>>

2 시장영역의 평가

◆ 매력도: 미시수준(Market attractiveness: Micro level)

💡 사례: Nike wins at the micro level

■ Knight's and bowerman's new shoes

가벼움

기록단축의 효과

쿠션이 좋음

장시간 뛰더라도 정강이 뼈 통증이나
스트레스성 골절이 덜 발생함

측면안전성이
뛰어남

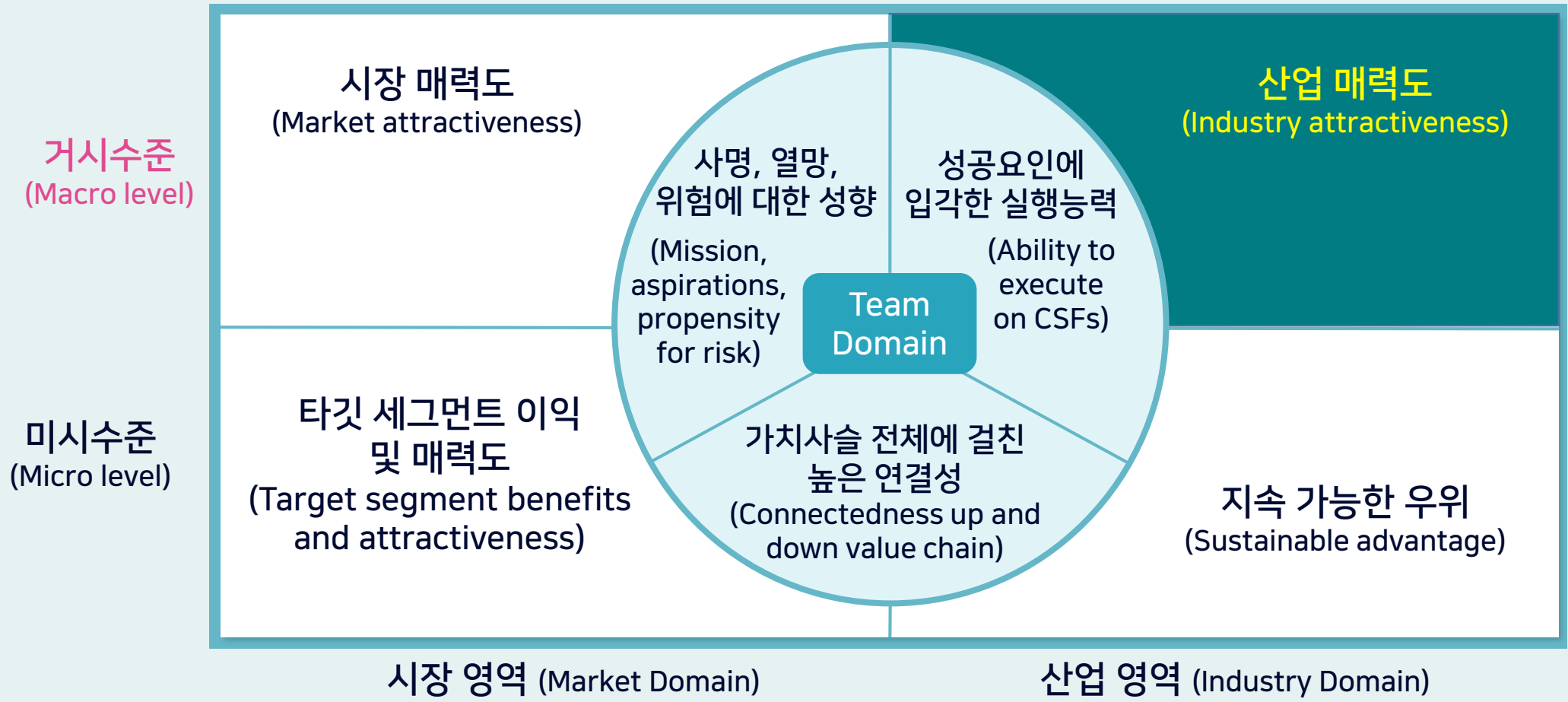
고르지 못한 땅을 뒀 때 생기는 발목 부상이
줄어듦

■ Sharply targeted footwear niches

■ Astute marketing led to market's stunning growth!

3 산업영역의 평가

매력도: 거시수준 (Industry attractiveness: Macro level)



3 산업영역의 평가

◆ 매력도: 거시수준(Industry attractiveness: Macro level)

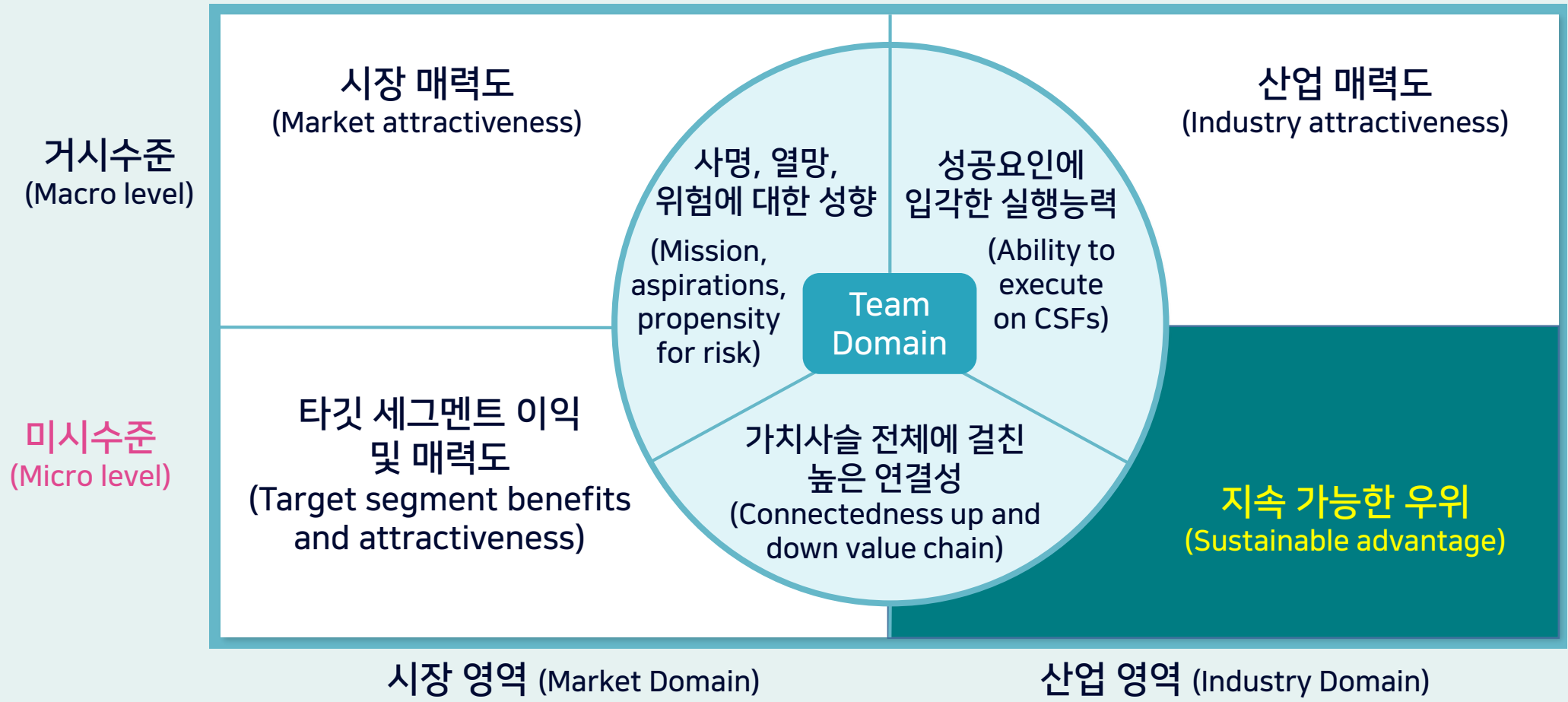
많은 회사가 살아남기 위해 허덕이는 산업보다는 참여 기업 대다수가 이윤을 내고 있는 유망산업에서 경쟁하고 싶어함

산업 매력도는 포터의 5 Force를 활용하여 평가될 수 있음
(Assessment of industry attractiveness can be undertaken using Porter's five forces)



3 산업영역의 평가

◆ 매력도: 미시수준(Market attractiveness: Micro level)



3 산업영역의 평가

◆ 매력도: 미시수준(Industry attractiveness: Micro level)

신규사업이 고객들에게 제공하는 초기 경쟁우위가 경쟁자들의 계속된 진입으로 인해 지속될 수 없는 경우

비즈니스 모델에 경제적인 생존능력이 결여되어 있는 경우



해당 사업은 장기적으로 살아남기 어려움

? 사업타당성 분석 차원에서 산업과 관련된 미시 수준의 문제를 해결하기 위해서는?

→ 경쟁우위가 지속가능한지 확인 · 평가하는 일이 필요함

3 산업영역의 평가

◆ 매력도: 미시수준(Industry attractiveness: Micro level)

- ▶ 신사업 경쟁우위의 지속성 평가(Assessment of the sustainability of the proposed new firm's competitive advantage)

다른 기업들이 복제하거나 모방할 수 없는 특허, 영업비밀 등의 독점적 요소(Presence of proprietary elements)

다른 기업들이 복제하거나 모방하기 어려운 조직의 우수한 프로세스, 능력, 자원(Whether the firm has superior organizational processes, capabilities or resources)

경제적으로 생존 가능한 비즈니스 모델(Economically viable business model)

- 4 시장과 산업 타당성에 대한 조사
 - 시장 및 업계의 매력도 조사 방법
 - ▶ 2차 자료(Secondary research)



4 시장과 산업 타당성에 대한 조사

시장 및 업계의 매력도 조사 방법

▶ 주요자료



5 성공적인 사업팀의 요건(The team domain)

◆ 고려할 점

01

비즈니스 사명, 개인적 열망, 위험에 대한 성향
(Business mission, personal aspirations and risk propensity)

02

결정적인 성공요인들에 입각한 사업팀의 실행능력
(Ability to execute on the critical success factors; CSFs)

03

가치사슬 전체에 걸쳐 잘 연결되어 있는 사업팀
(Connectedness up, down and across the value chain)

6 7 Domain framework의 활용(Using 7 Domain framework)

각각의 영역은 고정적인 것이 아니라 상대적인 중요성이 매우 다양함

특정 영역의 강점들이 다른 영역의 약점들을 보완해 줄 수 있음

? 해결 불가능한 결함들을 발견했을 때에는?

- 최선의 방책은 초기 단계에서 그 기회를 포기하고 좀 더 유망한 기회가 나타나길 기다리는 것임
- 기회를 여러 방식으로 구체화시키고 발전시켜 해결가능성을 찾아냄

7 사업 타당성 검증 시 고려해야 할 점

01 경쟁자 강점

02 경제 변화가 시장에 미치는 영향

03 고객 및 잠재고객

04 시장 규모

05 업계에서 성공하기 위해 필요한 요소

06 제품이 제공하는 이점과 이러한 이점이 고객에게 주는 가치

