

벤처캐피탈 투자기법 및 사례

- 벤처사업과 투자

(주)한솔창업투자 차장 **윤 중**

벤처캐피탈 투자기법 및 사례

- 벤처사업과 투자

한솔창업투자㈜

용 윤 중

1

목차

제1부 벤처사업

제2부 벤처투자

제3부 사업계획서

2

제1부 벤처사업

- 벤처기업
- 벤처기업 육성에 관한 특별조치법
- 벤처산업의 구성요소
- 벤처산업의 특성

3

벤처기업이란

- 위험성이 크나 성공할 경우 높은 기대수익이 예상되는 신기술 또는 아이디어를 독립기반 위에서 영위하는 신생기업
- 법적 벤처기업의 정의 (벤처기업 육성 특별법)

| 유형 | 정의 |
|----------|---|
| 창투자투자유형 | 투자총액이 자본금의 10% (전환사채 20%) 이상인 기업 |
| 연구개발유형 | 총 매출액 대비 R&D 비중이 5% 인 기업 |
| 특허출원유형 | 특허권등을 사업화한 기업(매출비중 50% 이상) |
| 신기술사업화유형 | 신기술을 통한 매출비중이 50% 이상인 기업 |
| 벤처평가우수유형 | 정부지정기관의 기술평가를 통한 벤처확인 기업 |

- 미국 : 벤처캐피탈이 투자한 신기술 기반의 신생기업 (**High Risk High Return**)

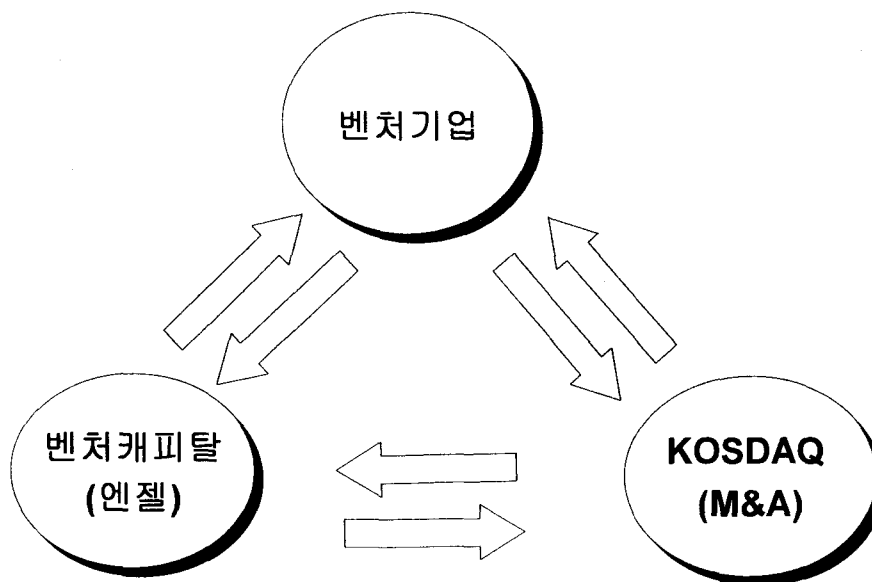
4

벤처기업 육성에 관한 특별조치법

1. 조세 특례
 - 소득세, 법인세, 취득세, 재산세 혜택
2. 산업재산권의 출자 인정
 - 특허권, 실용신안권, 의장권의 현물출자 인정
 - 한국 생산 기술연구원, 기술신용보증기금, KTB에서 평가
3. 벤처기업 전용 단지, 벤처기업 집적 시설
 - 사업자 혜택 : 규제 완화, 결제조건 특혜
4. 교수, 연구원의 창업시 지원책
 - 휴직기간 3년 허용
 - 복귀시 직책 보장
5. 법인 설립 최소 자본금 예외 ; 5,000만원 미만
6. 시효 : 2007. 12. 31까지

5

벤처산업의 구성요소



6

벤처산업의 특성

1. Venture Business의 성공 확률(미국의 경우)

- 하나의 아이디어가 사업계획서라는 구체적 형태로 정리되는 확률은 **100분의 1**임.
- 아이디어가 사업계획서로 구체화되더라도 벤처캐피탈리스트의 투자를 이끌어 낼 확률은 **1000분의 6**에 불과함.
- 벤처캐피탈로부터 자금을 받았더라도 **10개 중 9개**사는 나스닥이나 뉴욕증권거래소에 등록될 만큼 성장하지 못함. 그저 명맥만 유지하거나 다른 기업에 인수됨.
- 살아남더라도 야후(Yahoo)나 델컴퓨터와 같은 대성공을 거둘 확률은 거의 없음
- 아이디어가 상장이라는 성공을 거둘 확률은 **0.0006%**에 불과함.

7

2. Investment Return

- **Venture Capital Return Rate : 17.8%**(평균)
- **50%**가 기껏해야 작은 수익을 창출함.
- 투자의 약 **25%**가 팔리거나 청산됨.
- 나머지 **25%**만이 공개되거나 약 **60-120%**의 초과수익을 거둠.
(Start ups, 10-12 times return in 5-7 years.
Existing companies, 5-7 times investment in 4-5 years)

8

제2부 벤처투자

- 벤처 투자의 특성
- 미국과 한국 VC의 기능 및 특성 비교
- 단계별 투자 규모
- 해외 벤처 투자 형태
- 벤처캐피탈리스트의 소양
- 한국 VC의 운용
- 창업투자회사 업무
- 창업투자회사의 근황
- VC의 투자 프로세스

9

벤처 투자의 특성

- 1)고수익 기대 : **High Tech, High Growth, High Value Added**
- 2)정부의 재벌 대안 경제 정책
 - **40,000**개의 벤처 기업 육성 목표
 - 각종 혜택 부여 : 정책 자금 지원, 세제 혜택, **KOSDAQ** 등록 혜택
 - 전 국가적인 벤처 붐으로 인한 창업 활성화
- 3)**KOSDAQ** 활성화 및 급속 침체
 - 등록 기업수 급속 증대 : 거래소 시장과 대등한 위치
 - 거래량 증대
- 4)저금리 시대의 부동 자금 투자 활로
- 5)구조조정 후, 재도약 기대

10

6)종목/업체 선정에 어려움

- High Tech의 급변
- 공개된 정보 미비
- 유망 종목/업체 발굴 Net Work 폐쇄적

7)고위험 우려

- 유동성 미비
- 부도등 사전 파악에 어려움

8)거품 우려

- 중소기업의 주식 유동 물량 과소
- 맹목적 '묻지마' 투자까지 성행
- 사업의 이해 필수

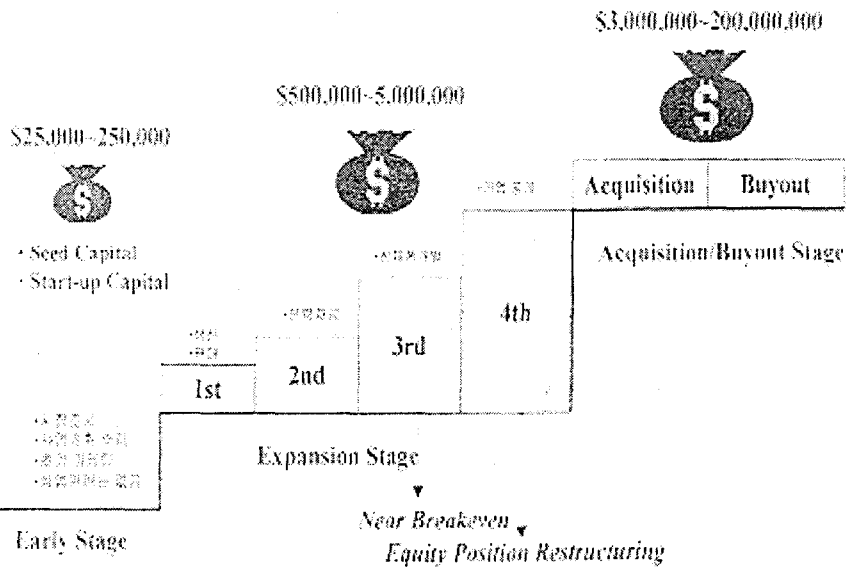
9)간접 투자 방법 선택에 혼란

- 유사 벤처 펀드
- 제도적 투자자 보호책 미비

미국과 한국 VC의 기능 및 특성 비교

| | 美國 | 韓國 |
|----------|----------|--------|
| Fund 규모 | 대형 | 중,소형 |
| 지원 지속성 | 계속지원 | 일회성 지원 |
| 경영권 | 장악 | 단순 참여 |
| 전문화/특화 | 산업/Stage | 일부산업별 |
| 수익율 | High | Low |
| 성공율(IPO) | Medium | High |
| 자본시장 | 활황 | 침체 |

단계별 투자 규모



13

해외 벤처 투자 형태

- 1) 풍부한 신기술, 대형 시장을 배경으로 벤처 시장 활성화
- 2) 벤처 캐피탈과 엔젤에 의한 벤처 기업 지원 육성
 - 엔젤의 투자 총액은 벤처 캐피탈의 10배 이상
- 3) 벤처 캐피탈의 투자 전략
 - 경영 지분 확보
 - 사업계획, 상장계획 수립 및 추진
 - 자원조달 : OPM(Other People's Money), EOT(End of the Tail)
 - 가장 위험 부담이 큰 금융업이지만 최근 연간 평균 수익률은 세전 30% 정도 유지
- 4) 산업 정책 결정 및 방향 유도

14

예제) 광통신 기술

* Optical Switch

electrical switch

- optical signal
→ electrical signal
→ optical signal conversion
- source of **bottleneck** in networks
- large power consumption

1 x n optical switch

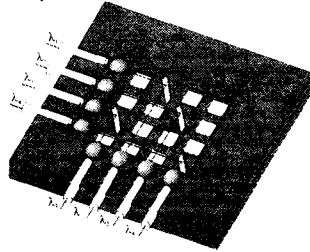
- Mirror movement is either 0 or 1; MEMS using electrostatic force
- (1 x n) → (1 x n) switch
- common use

n x n optical switch

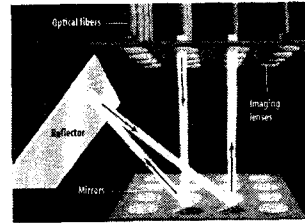
- continuous motion control
- (n x n) → (n x n) switch
- 16 times faster than electrical switch
- 1 channel : 40 Gbps
- 256 channels : 10 Tbps
- prototype

광 다중다중 광

확장성



(AT&T, Agilent, C-speed)



(Lucent, Xros)¹⁵

예제) 광통신 시장

세계 시장 현황

- 5대 대형 통신회사에서 MEMS 기술 회사의 인수 또는 자체 기술 개발 중
- VC도 MEMS 회사에 대규모 투자
- 1999, 2000년 해외 MEMS, 통신 관련 회사의 투자 및 인수 현황

| 투자자, 인수자 | 투자, 인수 대상 | 기술 | 형태 | 금액 (\$) |
|------------------|---------------|--|----|-------------------|
| JDS Uniphase | Cronos | MEMS, foundry service | 인수 | 0.7 bil |
| Nortel Networks | Xyros | 3D MEMS micro mirror tech | 인수 | 3.1 bil |
| | Qtera | optical system | 인수 | 3.2 bil |
| Cisco Systems | Cerent | transport equipment | 인수 | 6.9 bil |
| | Qeyton | DWDM | 인수 | 0.8 bil |
| Redback Networks | Siara Systems | optical network | 인수 | 4.3 bil |
| Venture Capital | CoreTek | MEMS tech in telco system, mirror tech | 투자 | 26 mil |
| | C Speed Corp | MEMS-based optical cross connect systems | 투자 | 6.3 mil @ 1차투자 |

한국 VC의 운용

1)인력구성

- **Back Ground** : 기술, 경영, 기타
- **Age/경력**
- 출신: 동업계, 증권, 제조업, 컨설팅, 기타

2)재원(Financing Resources)

- 적정 규모
- 장기성 자금 對 투자 소요 자금의 **Matching**
- 회수시 **Patience**와 밀접 : 수익성에 영향
- VC 자체 재원 外 투자조합 재원

3)Network

- 적정 **Network** 보유 여부
- **Network** 확장 방안 강구
- 최상/최고의 **Community**에 참여 필수

4)인지도/이미지

- 좋은 인지도에 좋은 업체 참여
- 영업 활동에 용이
- 자금 조달에도 도움

5)기타

- **Incentive**
- **Morality**
- 제도적 사항

17

창업투자회사 업무

1. 업무 개요

- 1)벤처투자 : 주식 인수, **CB, BW**, 프로젝트 투자
- 2)유가증권투자
- 3)**M&A**
- 4)해외투자
- 5)**Consulting**

2. 재원 조달

- 1)자본금
- 2)투자조합 결성
- 3)회사채 : 납입 자본금의 **10배**까지
- 4)외부 단기 차입

3. 규제

- 1)투자 의무 비율
- 2)최소 납입 자본금 규모

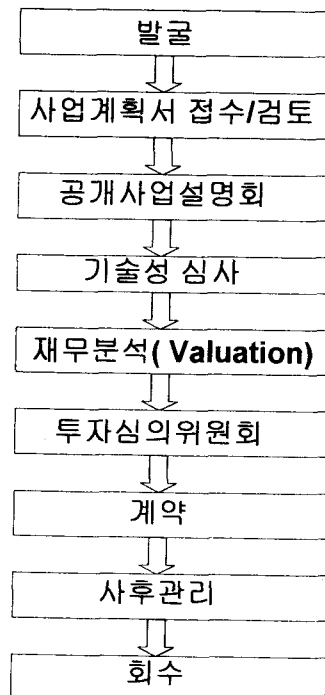
18

창업투자회사의 근황

- 1) KOSDAQ 침체로 인한 투자 자원 회수에 어려움
=> 투자 자원 부족 => 투자 대상 기업 선정에 신중
- 2) Early Stage 기업 보다 Later Stage 기업 선호
- 3) 일부 산업별 특화 전략 시도
 - IT, BT, Entertainment(영상, 게임)
 - 여성 벤처 Fund
- 4) Fundamental 사업으로의 투자 성향 복귀 움직임.
 - 닷컴의 거품 확인
 - 정부의 부품·소재 산업 육성책 확정
- 5) 대규모 투자 소요 사업 시, 콘소시엄 구성 정착
- 6) 신기술, 신소재 사업에 대한 관심 증가

19

VC의 투자 프로세스



20

Deal Source

- Entrepreneur
- 창투업계 Network
- 타업계 Network
- 자체 Project
- 전문가 집단 Network
- 투자업체 Network
- 개인 Network
- 각종 벤처 Mart / Exhibition
- 벤처 Community
- 기관 Network : 중기청, 산자부, 정통부, GPC, KTTC 등
- 기타

21

사업계획서

- 1) 회사개요
- 2) 제품/기술력
- 3) 시장성 분석
- 4) 경쟁력 분석
- 5) 마케팅 전략
- 6) 경영진
- 7) 재무 관련 사항
- 8) 자금 조달 방안

22

사업계획서 검토

1. Summary

- 1) 수익성이 있는가?
- 2) 리스크는 어느 정도인가?
- 3) 성장성은 어느 정도인가?
- 4) 사업 수행 역량은 충분한가?
- 5) 자원투입(인력, 자금 등)은 언제, 얼마나 하는 것이 적정한가?

23

2. Details

- 조직이 어떻게 구조화되어 있는가?
- 누가 무슨 책임을 지고 있는가?
- 기본적인 철학은 있는가? 특정한 목표는? 측정가능한 이정표는?
- 무엇이 팔릴 것인가?
- 누구에게 팔릴 것인가?
- 시장이 얼마나 큰가?
- 왜 고객들은 제품이나 서비스를 사고자 하는가?
- 제품이나 서비스의 가치는 분명한가, 잠재고객에게 교육이 필요한가?
- 제품이나 서비스는 어떻게 홍보 되는가?
- 어떠한 판매기법이 활용되는가?
- 영업 사원에게 교육훈련이 필요시 되는가?
- 어떤 유통채널이 활용될 것인가?
- 어떤 지역에서 판매가 이루어 질 것인가?
- 누구와 경쟁하게 될 것인가?
- 경쟁자와 비교하여 가격은 어떻게 설정할 것인가?
- 각 경쟁자의 시장점유율은 어떻게 될 것인가?

24

- 사후 고객 서비스는 어떠한 형태로 이루어질 것인가?
- 경쟁우위를 지키기 위해 얼마나 지속적인 연구개발이 필요할 것인가?
- 얼마의 투자수익을 거둘 수 있을까?(ROI 향상 기대)
- 얼마의 손실을 볼 수 있을까?
- 이 비즈니스가 성공할 것이라고 누가 말하고 있는가? (모든 사업 아이템에 대한 제3자의 공식적 인정)
- 그밖의 누가 Deal 안에 있는가? (경영진과 투자팀의 이 분야에 대한 자질)
- 시장규모가 얼마나 크며, 회사가 어떻게 고객에 접근할 수 있을 것인가?(시장성의 확증)
- 언제, 어떻게 자금을 회수할 수 있을까?(IPO, Acquisition or Merger등)

25

심사(Due Diligence)

1. 심사의 의의

- 1)Reducing Uncertainties/Relieving Risks
- 2)의사결정에 필요한 정보 도출
- 3)잠재적 위험 요소 발견
- 4)사후 관리에 필요한 핵심 포인트 설정
- 5)현장 확인 필수

26

2. Understanding of Target Industry

(1) Internet Business

1) 비즈니스 모델의 정의

- 사업을 영위하고 이익을 창출하는 방식
- 사업성 모델
새로운 사업 아이디어로 구체적인 수익 기반을 제시
- 특허 신청 가능한 비즈니스 모델 = 사업성 + 프로세스 + 데이터
- *프로세스 모델 : 데이터 처리과정
- *데이터 모델 : 데이터의 속성 및 집합 정보

2) Myths and Realities

- **Myth 1** : 네트워크 효과는 절대적이다.
=>대부분 시장에서의 네트워크 효과는 한계가 있으며, 점차 체감
- **Myth 2** : **First Mover Advantage**는 절대적이다.
=>**First Mover** 보다는 충분한 사업화 능력을 갖춘 **Second Mover**가 유리(e.g. Newton vs Palm)
- **Myth 3** : 결국 1-2개의 사업자만 살아남는 독점화 경향이 강하다.
=>시장 자체가 계속 변화함에 따라 신규 진입이 일어나고 주도 기업이 계속 바뀜.(IBM-> DEC-> INTEL/MS->AOL/YAHOO) 27

3) Risks

- **Off-line** 업체의 **On-line** 진출
- **On-line** 업체의 수익성 향상 전망 불투명
(**Customer** 유치 비용 대비 매출액)
- 투자자의 적극적 투자 분위기 쇠퇴
- 기존 **On-line** 업체중 적자 생존후 새로운 투자 분위기 형성 전망
- 해당 기술의 일반화 : 타 업종의 **On-line** 적용 일반화

Valuation

* 실제 적용 기법

- 투자 단가 산정 時 본질가치 기준
- 회수 단가 산정 時 **EPS, PER** 등 상대가치 적용
- 창투사의 경우 **Lock-up** 기간 고려한, **IPO** 후 시장가격의 하락 고려

1. 기업 가치 결정 요인

(1) 기업 내적 요인

- 양적 요인 : 수익성, 재무구조, 배당성향
- 질적 요인 : 경영자 자질, **R&D** 투자, 제품 내용

(2) 기업 외적 요인

- 시장 요인 : 시장 정책, 투자 심리, 수급, 기관 동향
- 기타 요인 : 경기 순환, 물가, 금리, 통화 정책,
정치 사회적 동향 및 사건

29

2. 벤처 기업의 가치 결정 모델

- (1) 이론적으로 내재 가치이나 정확성/신뢰성 한계
- (2) 미래 소득의 척도로 현금 흐름이 중요시
- (3) 모델 분석의 결과는 가격 협상의 근거로서의 의미
- (4) 정량적인 모델 분석의 한계
 - 벤처 기업은 추정, 성장율, 위험 요소 등 수치 불확실
 - 모델 분석 보다는 사업 영향 요인 분석 및 대책이 중요
- (5) 실용적인 기업 가치 결정 모델
 - **DCF, IRR**, 기타

30

3. 현금 흐름 할인법(DCF)

: 예측기간 중 발생할 현금흐름의 현재가치
+ 예측기간 이후 발생할 현금흐름의 현재가치

- (1) 사업 계획 평가로 현금 흐름 측정 후 적정 할인율을 적용
- (2) 추정 기간은 사업이 안정화되는 단계까지 확대
- (3) 일반적으로 직관에 의한 할인율 적용
: 국내 VC는 30-40% 정도 적용
- (4) 능숙한 평가자도 객관적인 결과 도출에 어려움.
자산/매출 규모의 적정 규모 이상 시 추세 분석에 의한 산출

31

4. 내부 수익율법(IRR)

- (1) IPO시 가치를 추정한 후 적정 IRR로 할인
- (2) IPO시 기업 가치의 추정 방법
 - 매출 및 예상 이익과 동종 상장 업체 PER를 적용
 - 공모 가격 산정 기준을 적용(유가증권 인수 업무 규정)
- (3) 비교 PER는 30% 이상 할인 적용
- (4) 벤처 기업의 Risk 를 감안하여 적정 IRR은 30-40% 수준
- (5) 적용이 간편한 장점이 있으나, 추정 시 신뢰성에 한계

32

5. 매출액 승수법

- (1) 이익율 10% 이상인 경우, “매출액 X 업종별 승수”로 산정
- (2) 미국에서는 업종에 따라 널리 사용
 - 통신 핵심 부품 10배, S/W 5배 적용
- (3) 적용이 간편하나, **overvalue**의 우려 있고, 안정된 매출과 이익율을 갖고 있는 업종에 한하여 적용

33

투자 심사시 Key Factor

- 1. 기업 공개 가능 업체
 - 1) High Tech
 - 2) High Demand / High Growth
 - 3) Qualified Management
 - 4) High Value Added
 - 5) Accounting Transparency
- 2. M&A 기대업체
- 3. Key Factor 내역
 - 1) 기술성
 - 고유의 기술 / In-House 기술
 - Global Scale 기술
 - Emerging 기술
 - 기술 Team work / 지속성

34

2) 시장성

- 고속성장하는 시장
- 시장요구에 맞는 **Product**
- 상대적으로 경쟁 요소 영향 미미

3) 경영인

- 전문성
- 투명성
- 위기대처능력
- 지속성
- 유연함

4) 사업성

- 매출 추정 상세 근거 / **Commitment**
- 수익성
- 적정 **Market Cap**

35

투자심의 위원회(Investment Committee)

1. 투자 심의 위원회의 의의

- 1) 최종 의사 결정 기구
- 2) 미비 사항 최종 점검
- 3) 계약 전 최종 점검 단계
- 4) 담당자 이외의 의견 공개적 개진
- 5) 회사의 투자 전략 반영

2. 투자 심의 위원회의 구성

- 1) 상근 임원
- 2) 담당자
- 3) 실무 책임자
- 4) 기타 직원
- 5) 가끔 외부 인사

3. 투자 심의 위원회의 문제점

- 1) **High Tech**의 경우, 잘못된 결정 우려 : **Majority**의 횡포
- 2) 책임 회피의 빌미 : 공동 책임
- 3) 사전 협의 등을 통한 발전적 운용 도모

36

계약 (Contract)

1. 계약의 의의
 - 1)이전 과정의 법적 마무리
 - 2)새로운 관계의 정립 : 이해 관계 성립
 - 3)분쟁 발생시 유권 해석의 근거

2. 계약 시 고려 사항
 - 1)**Who's market : Buyer's or Seller's**
 - 2)**Due Diligence** 사항의 반영 여부
 - 3)투자 심의 위원회 지적 사항의 반영 여부
 - 4)투자자의 **Protection** 조항 삽입 필요
 - 5)계약 후 입장 역전 고려

37

3. 참조 사항

- 1)계약 전 대부분의 사항들 해명 필요
- 2)계약 전까지는 계약 당사자의 신뢰 구축 필요
- 3)가능한 일반 사항을 반영한 표준 계약서의 존재 필요
- 4)우량업체의 경우, 계약 진행 사항의 단계별 **Commit** 필요

38

사후관리

1. 사후관리의 의의
 - 1)투자업체 부가가치 증대 : 경영 지원
 - 2)투자업체 부실 징후 사전 파악 및 조치 : 경영 감독
 - 3)투자업체를 통한 영업 활동 : 유망 업체 발굴
 - 4)투자업체의 지식, **Network** 공유 : VC의 업무 **Take-off**

2. 사후 관리 업무
 - 1)정기적 점검 : 분기, 반기, 연간 점검
 - 2)수시 점검
 - 감사 성격
 - **Hidden Problem**의 발견 및 해결 지원
 - 3)재무, 회계 업무 지원
 - 4)인력 알선 업무 지원
 - 5)추가 **Financing** 지원
 - 6)기술 정보, 해외 정보 지원
 - 7)**IPO** 업무 지원

39

회수(Exit)

1. 회수 방법
 - 1)**IPO**
 - 2)**M&A**
 - 3)3자 양도
 - 4)강제 회수

2. 회수 시 고려사항
 - 1)**Optimization** : 시기, 물량, 가격
 - 2)투자 이후 항시 회수 방법 고려
 - 3)회수시 자세는 냉정하게
 - 4)경우에 따라 자금 상황 고려
 - 5)**VC**의 순선환 경영의 시작/마지막

40

제3부 사업계획서

- 사업계획서의 의의
- 사업계획서 작성의 목적
- 사업계획서 작성 준비
- 사업계획서의 구성
- 참고
- 정리 및 예제

41

사업계획서의 의의

- 사업아이디어가 제품화 과정을 거쳐 시장에서 수요를 창출함으로써 회사의 수익과 성장을 이룰 가능성을 분석
- 계획제품의 생산과 판매에 중요한 영향들을 미칠 요인들을 조사 분석, 검토
- 투자 실행 시 발생 예상되는 위험요소 사전제거 가능

42

사업계획서 작성의 목적

1. For Entrepreneur

- 1) 사업계획 정리 및 분석
- 2) Self Monitoring
- 3) 대외 제출용 : 자금지원, 전략적 제휴
- 4) 대외 홍보용 : IR, Press Release

2. For Investor

- 1) 사업성 판단
- 2) Valuation 근거
- 3) 사후 관리 근거 : 계획 대비 실적

3. For 3rd Party

- 1) 사업의 이해
- 2) Bench Marking & Reference
- 3) 사업계획서 작성 참조

43

사업계획서 작성 준비

- 사업계획의 목적과 범위 확정
- 예비조사 및 업무처리 계획 입안
(조사방법, 범위, 인원 등 결정)
- 자료수집(국내외 업계 현황, 시장현황, 제품수급, 제품가격, 관련 정부정책)
- 조사분석, 검토(기업환경분석, 사업타당성[기술적 타당성, 시장성, 재무수익성, 자금조달방안] 검토)
- 사업추진전략 및 계획 입안(M&A, 해외투자, 외자유치/기술도입, 자체창업, Spin off)

44

사업계획서의 구성

1. 회사 개요/연혁

- 창업이념
- 창업동기
- 회사 설립일
- 대표자 인적사항
- 주요주주현황
- 금융거래현황
- 창업 후 현재까지 실적

45

2. 제품/기술력(기술 Team Work 포함)

- 계획제품의 종류, 용도
- 경쟁제품과의 기술수준
- 개발능력
- 생산공정/기술
- 입지조건
- 제품 개발계획
- 가격 경쟁력

46

3. 시장성 분석

- 산업구조분석
- 시장 규모
- 수요/공급 추정
- 시장 성장성
- 계획 제품
- 판매 가능량
- 시장점유율
- 판매단가
- 제조원가 내역

47

4. 경쟁력 분석

- 경쟁환경 생존전략(국내, 해외)
- 경쟁자와 비교시장, 단점 분석(기술력, 가격)
- 기존 경쟁자, 잠재경쟁자, 대체경쟁자

48

5. 마케팅 전략

- 회사의 판매전략
- 장단기 목표 구매자(**Customer**) 분석
- 계획제품 판매망, 유통경로 분석
- 구매자의 판매제품 관련 **Reference** 기술

49

6. 경영진

- 회사경영진 경력, 관련분야 근무 경험
- 회사내의 위치 및 역할
- 장단기 경영진 보강 계획
- 기술 핵심 인력 확보 및 유지 방안(對 회사, 對 투자자)

50

7. 재무 관련 사항

- 매출, 비용, 손익 예측
- 추정 재무제표 작성
- 추정 현금흐름
- 시설자금 예측(시설 공급자 조사·확정)
- 운영자금
- 손익분기점
- 감응도 분석

51

8. 자금 조달

- 계획사업을 위한 투자금액 산정
- 조달금액 사용 계획(e.g. 제품개발, 생산, 판매확대, 유통망 구축)
- 투자수익성 분석
- 투자자금 회수가능성(IPO 등) 부각
- 향후 회사가치 분석

52

참고

1. 지속적 성장 10계명

- 1) 의사결정체계 확립(Decision Making System)
- 2) 고객 제일주의(The Customer is King)
- 3) 역량 집중(Use a Rifle Not a Shotgun)
- 4) 훌륭한 기획이 중요(Failing to Plan is Planning to Fail)
- 5) 핵심인재의 확보(Pick the Winners, and Pay a Premium)
- 6) 우수 인재에 파격적 보상(Reward the Superstars)
- 7) 수익기반 공고화(Is Bigger Really Better?: Profitable base)
- 8) 현금흐름 중시(Cash Flow is King)
- 9) 속인적 요인 배제(Nothing Personal, But You're Fired)
- 10) 변화의 주도, 적응("Everything Always Changes")

53

2. Business 실패의 12가지 이유

- 1) 미래소망능력, 경험의 부족
 - 부채 금융비용의 증가에 대한 대응 계획 부족(23.3%)
 - 시장 환경의 변화에 대한 대응력 부족(66.6%)
 - 급격한 기술적 변화의 대응력 부족(13.3%)
 - 물리적인 환경 변화 대응력 부족(3.3%)
 - 핵심 고객 등 이해관계자와의 관계 붕괴(36.6%)
- 2) 관리능력 부족
 - 과도한 규모 확장(종업원, 사무실등)(66.6%)
 - 과도한 사업 확장("bubble")(53.3%)
 - 특정 고객, 공급자, 제품에 대한 과도한 의존성(13.3%)
 - 부적절한 관리시스템(80.0%)
 - 경영진 팀내의 불화(40.0%)
 - 역량 수준의 미흡(46.7%)
 - 최고 경영자의 리더십 부재(83.3%)

54

3. Do & Don't in Business Plan

- 1) 가능한 한 간단명료하게 작성할 것(Venture investors are not patient readers)
- 2) 1개 내지 2개의 제품이나 서비스에 집중할 것(과도한 다각화 회피)
- 3) 경영진의 역량을 분명히 부각할 것
- 4) 전문가만이 알 수 있는 용어로 제품이나 서비스의 특징을 기술하지 말 것
- 5) 할 수 있다는 가능성에만 기초하여 매출을 추정하지 말 것
- 6) 모호하거나 근거없는 정보를 기술하지 말 것
- 7) 사업계획의 준비에 경영진을 반드시 참여토록 할 것

55

정리 및 예제

1. executive summary
2. company profile & history
3. stockholders
4. human resources
5. products
6. productions
7. market
8. key technology & strong point
9. future items
10. financials
11. valuation
12. references

56

정리 및 예제

1. **executive summary** - 사업분야, 수익구조, 시장, 실적, 인력, 경쟁력 등을 한페이지로 요약 (아주 중요합니다.)
2. **company profile & history** - 회사 사정에 맞게 알아서 하시면 되는데, 지금까지 중요한 매출처와 규모를 회사연혁에 포함하면 좋습니다 (예를 들면, 2001년 6월에 xx회사에 100 copy 납품하여 x억원 매출 등)
3. **stockholders** - 주주명부, 증자이력, 증자시 투자배수 등
4. **human resources** - 핵심인력의 배경 등. 전체 임직원 수도 표시하세요.
5. **products** - 현재 개발, 양산 중인 제품을 쓰세요.
6. **productions** - 어떻게, 어디서 만들고 제조단가 등도 명시하세요.
7. **market** - 시장상황을 객관적인 자료를 이용하여 참조하고, **reference**는 꼭 밝히고, 주요 소비자도 명시하세요.
8. **key technology & strong point** - 타사 대비 기술적 장점이 있어야 하고(어디서 인증 받았으면 그런것도 써주시고, 특허 있으면 표시하시고), 판매능력의 강점은 앞의 **market** 항목에 명시해 주세요)
9. **future items** - 지금까지는 현재 개발 또는 양산인 **item**이고, 미래의 사업분야도 적어 주세요.
10. **financials** - 기존의 실적(연도별, 소비자별 실적)과 함께 향후 매출, 순익 추정(확실한 근거가 있어야 함. 예를 들면 납품 계약이나 MOU 등 첨부하시고, 아니면 시장 성장률을 참조하여 귀사 매출이 이렇게 늘어날 것이라는 것을 표시해 주세요) 그리고 이번 투자금액의 규모와 투자금액의 사용처 등(예를 들면 이번 투자로 인원을 영입하면, 매출이 얼마나 더 늘어나는지 계산해서 보이면 되지요)
11. **valuation** - 귀사의 가치를 객관적으로 평가하세요. (코스닥등록업체 중 유사업체가 있으면 그곳과 비교하여 상대가치 평가를 하시든지, 아니면 자산, 수익, 본질가치를 계산해 보세요)
12. **references** - 귀사의 거래처 또는 공동기술개발업체, 협력업체 등등...