



가

1

가

가

가가

가

가

가  
가

가

動因

動因

가

가

?

?

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가, 가?  
가? 가 가  
가 가  
가

가

가  
가

가

가  
가

가

가

( 가? )  
가

가?  
가?

?

## 이들은 어떤 사람들인가

모든 사업계획서에 포함되어야 할 '개인'에 관한 질문 14가지

- 창업자의 출신은 어디인가?
- 이들은 어디서 교육을 받았는가?
- 이들은 어디에서, 그리고 누구를 위해 일해 왔는가?
- 이들이 과거에 직업적·개인적으로 성취한 바를 가지고 있는가?
- 사업 세계에서 이들은 어떤 명성을 가지고 있는가?
- 이들은 자신들이 좇고 있는 기회와 관련해 직접적으로 어떤 경험을 가지고 있는가?
- 이들은 어떤 기술과 능력 그리고 지식을 가지고 있는가?
- 이들은 해당 벤처사업의 성공을 위한 기회와 부딪히게 될 시련에 대해 얼마나 현실적인 감각을 가지고 있는가?
- 그 밖에 누가 해당 벤처팀에 포함될 필요가 있는가?
- 이들은 능력 있는 사람들을 영입할 준비가 되어 있는가?
- 앞으로 닥칠 수 있는 역경에 이들이 어떻게 대처할 것인가?
- 이들은 이미 존재하고 있는 피할 수 없는 어려운 선택을 할 수 있는 배짱을 가지고 있는가?
- 이들은 어떻게 해당 벤처사업에 참여하게 되었는가?
- 이들의 동기유발 요인은 무엇인가?

가

가?

가

가

가

가

가



가 5  
( , 가 5,000 )

, . 1970

20

, 가

(OEM)

. OEM

가

가

가

(Bloomberg Financial Markets)

社(First Call Corporation)

가

가

社

社

가

가







가 , 가 ,  
가 ,  
가 가 가  
(Inc. Magazine) 가  
(Quicken) Intuite) 社  
,  
가  
가 15 가 가  
20 가 가  
가 가  
(arbitrage) 가 가  
Corporation) AT&T社 가 社(MCI Communication  
가 , 가  
가 가 가 가

가 가 가 , 가 .

, 가

, 가

가

, 가

가 가?

가?

가?

가?

가?

가

가?

가?

가

, 가

가

가

가

가 .

가

가

가

. 1970

가

100

社(People Express)

. 1990

가

가

(

1990

).

가

(seal)

1986

가

가

가

가

가

가

가

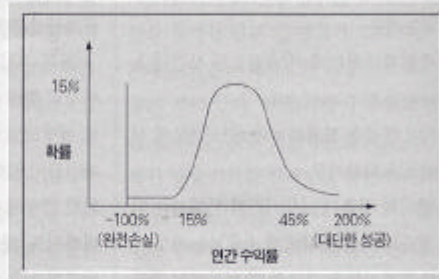
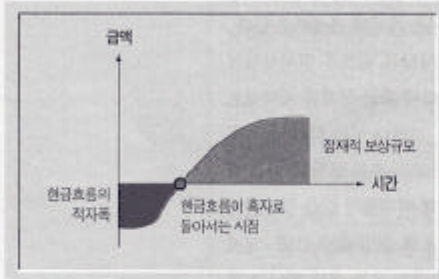


가?

## 위험과 보상을 가시적으로 보여 주기 위한 방법

신규 벤처사업에 있어서 위험과 보상의 문제가 대두되면, 사업계획서는 두 가지 형태의 도표를 첨부함으로써 커다란 효과를 거둘 수 있다. 그런데 이마도 도표(graph)라는 말은 정확한 표현이 아니고, 위험과 보상 간의 관계를 잘 이해할 수 있도록 해 주는 개략적인 그림(schematic picture), 다시 말해 기회와 그 기회로부터 얻을 수 있는 경제적 결과를 보여 주는 개요도라고 하는 것이 타당할 것 같다. 이를 준비하는데 많은 비용이 드는 것은 아니나, 필자는 이 두 개의 개요도를 가지고 투자자와 상담하는 것이 수많은 차트와 설명문을 이용하는

때 그림은 가능한 수익률의 범위와 이를 달성하기 위한 가능성을 투자자에게 보여주는 것이다. 다음에 제시하는 예는 투자자들이 자신들의 자금을 바탕으로 해서 성과가 좋아지게 되는 기회가 15% 정도 있음을 보여 주기 위한 것이다. 기업은 크게 실패하거나 플러스(+)의 수익률을 달성하기 위해 충분한 가치를 창조한다는 측면에서 볼 때, 그림에서 변동이 없는 구간은 단지 소규모의 자금만을 손해보는 그리 중요하지 않은 구간을 의미한다. 그림 중간의 봉우리 구간은 동일한 기간 동안 15%에서 45% 사이의 이익을 거두는 의미 있는 기



것보다 더 많은 설명을 할 수 있다는 사실을 발견한 바 있다.

첫번째 그림은 신규 벤처사업을 진행시키면서 필요로 하는 자금의 규모와 현금흐름이 흑자로 돌아서는 시점 및 투자자에게 돌아갈 것으로 예상되는 몫의 크기를 나타내는 것이다.

위와 같은 그림은 투자자가 투자와 거기에 발생하는 가능한 수익 간의 관계는 물론 현금흐름의 적자폭과 지속기간을 파악하는데도 도움을 준다. 두 말할 필요도 없이 가장 이상적인 경우는 조가여, 그리고 자주 현금흐름의 흑자상태를 유지하는 것이다. 그러나 대부분의 투자자는 이와 같은 그림상에서 현금유출규모가 크고, 기간이 길게 나타나면서 현금유입은 이보다 더 오래 걸리는 경우에 당혹스러워하고는 한다.

물론 새로운 벤처사업의 세계는 상당히 낙관적인 시각을 가지고 있는 사람들이 많이 몰려들기 때문에, 귀하는 이러한 그림을 제시하는데 있어서 현금흐름의 적자폭은 원래 제시해야 되는 것보다 더 크게, 그리고 보상 곡선은 더 가파르게 보이도록 만들어 제시할 것이다. 이와 같은 방법은 항상 있게 마련이다. 그러나 솔직하게 말해, 신규 벤처사업팀이 실제 상황을 아직까지는 접하지 못하고 있고 또한 모든 비용들이 회피되어야 한다는 것을 중립적인 입장에서 투자자에게 알려주는 것이기 때문에, 사업계획서에는 이와 같은 종류의 그림까지도 담고 있어야 한다.

두 번째 그림은 첫번째 그림을 보충하는 성격을 가지고 있다. 두 번

회가 발생하는 경우를 의미한다. 그리고 마지막 구간은 쿼터가 아직 자본시장에 공개되지 않은 마이크로소프트현(Microsoft)에 투자했을 때나 실현될 수 있을 것으로 생각되는, 즉 초기 현금투자로부터 내 무수익률 200% 정도를 거둘 수 있는 기회는 매우 적음을 의미한다.

이 그림은 기본적으로 투자자가 제안된 사업계획에 어느 정도의 투자를 해야 하는가를 결정하는데 참고가 된다. 잠재적으로 커다란 이익을 배분받기에는 높은 위험이 있는 특혜유전에 뛰어들었는가, 아니면 수지가 떨어지지도 지질학적으로는 도박 가능성이 적은 텍사스(Texas) 유정개발에 참여하겠는가? 이 그림은 이와 같은 질문에 대한 답을 제시해 주는 것이라 할 수 있다. 이 다음 단계는 투자자들이 승산 있는 사업에 대해 공존하기를 원하는 위험의 정도가 얼마나 되는가를 결정하는 투자자의 문제다.

다시 한번 강조하건대, 사업계획서를 작성하는 사람들은 높은 수익을 거둘 수 있는 확률이 확실하게 큰 것처럼, 손해볼 가능성은 무시할 정도로 적은 것처럼 보이도록 그림을 특정 방향에 왜곡되게 그럴 가능성이 있다. 그리고 필자는 이와 같이 매력적으로 보이는 그림 속에는 실현되지 못하는 내용들이 들어 있다는 점을 다시 한번 말하고자 한다. 실제성과 경험에 대한 투자자의 감각과 대치되는 것으로 검토된 내용들은 간결한 그림으로 설명한 신규 벤처팀의 위험부담으로 받아들여야 한다.

( )  
 가 가 (IPOable)  
 가  
 가 ( )  
 가 가

사업계획서에 사용되는 용어	
이들이 표현하는 방식	실제로 의미하는 내용
저희는 보수적인 입장에서 다음과 같은 계획을 수립했습니다.	우리는 지금 향후 5년 내에 5,000만 달러 규모의 회사로 성장시킬 것임을 설명했습니다. 그리고 우리는 그 수치를 약간 낮춘 것뿐입니다.
저희는 최신의 추정을 통해 물로 나누었습니다.	우리는 단지 0.5로 나눈 것뿐입니다.
저희는 10%의 마진을 계획했습니다.	우리는 인터넷을 통해 일수한, 누구나 사용할 수 있는 사업계획서 양식을 특별한 가치를 도대로 수정하거나 하지는 않을 것입니다.
이 계획은 98%의 완성도 상태입니다.	나머지 2%를 완성하려면 98%의 완성도를 달성하기 위해 소요되었던 시간이 추가로 소요되고 비용은 그 두 배가 들어갈 것입니다.
저희의 사업모델은 다음과 같은 사항이 증명된 것입니다.	우리가 선정한 50개의 회사의 인지에 대해 당신이 지난 주에 확인한 증거를 인정하고 그리고 이로부터 나머지 모든 것을 추정하면 되는 것입니다.
저희는 6개월 정도 앞서고 있습니다.	우리는 얼마나 많은 사람들이 6개월 정도의 앞을 내다보고 있는가를 조사해 볼 생각을 하지 않았습니다. 다른 50여 명의 신규 참여자가 지금 사업시작을 위한 자금을 조달하고 있는 중입니다.
저희는 약 10%의 시장점유율만 달성하면 됩니다.	다른 50여 명의 신규 참여자가 지금 사업시작을 위한 자금을 조달하고 있는 중입니다.
고객은 지금 저희 제품의 출시를 극성스러울 정도로 많이 요청하고 있습니다.	우리가 고객으로부터 아직 실제 구매주문을 받은 것은 없습니다. 또한 현재 우리의 고객은 우리 친척일까만입니다.
저희는 저비용을 들여 제품을 생산합니다.	우리는 아직 제품을 생산해 보지 않았습니다. 그러나 우리는 생산할 수 있을 것으로 확신하고 있습니다.
저희는 경쟁자가 없습니다.	아이버엠 (IBM), 마이크로소프트 (Microsoft), 넷스케이프 (Netscape), 선 (Sun) 등 막강한 회사만이 이 사업에 참여할 계획을 발표했습니다.
저희 경영팀은 막강한 협상경험 등을 가지고 있습니다.	우리는 협상을 위해 제품이나 서비스를 계속 소모하고 있는 중입니다.
선별된 투자자 집단이 이 계획을 고려하고 있습니다.	우리는 프릿츠 가이드 (Pritz's Guide)에 등재된 모든 사람에게 사업계획서 사본을 우편 발송했습니다.
저희는 부가가치 창출적인 투자자를 찾고 있습니다.	우리는 수동적이고 무덤덤한 투자자와 접촉하기를 기대하고 있습니다.
귀하께서 저희 팀에 투자를 하시면, 귀하는 68%의 내부수익률을 거두게 될 것입니다.	가능한 한 잘 이루어질 수 있는 모든 일이 제대로 진행된다면, 당신은 최소한 원금 정도는 다시 회수하게 될 겁니다.



가

가

가가

가 가

half)

가

(Too clever by

가

가

가

6

가

가

6

가가

가

가

가?

(prototype)

가

가



가

가

가

가

가

가

가

가

가

500

20 500

3,000

(Genetech)

社(Microsoft)

社(Cisco System),

社

가?

가

가

(William A. Sahlman)

50