

제안서작성과 기획능력Skill-up

강사 : 이봉철
brian@cnsint.co.kr

C&S interactive



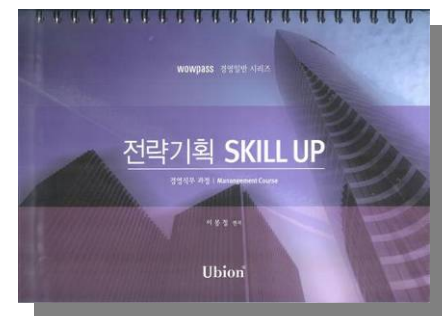
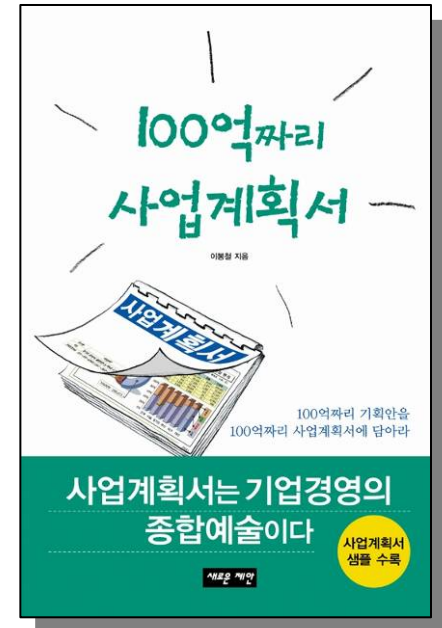
목 차

1. 기업경영활동과 제안서
2. 기획과 기획력
 - 1) 기획의 프로세스
 - 2) 효율과 효과
 - 3) MECE / Logic Tree / 피라미드스트럭처 소개
 - 4) 정보의 수집과 인터넷의 활용
3. 기획서(제안서)의 작성
 - 1) 좋은 기획서의 요건
 - 2) 기획서 작성 순서
 - 3) 기획서의 체계잡기
 - 3) 프리젠테이션용 포맷
 - 4) 문장의 표현법
 - 5) 압축의 기술 - 그래프
 - 6) 기획서 최종점검표



성명	이봉철	생년월일	1963년 5월 7일
주요 경력	<ul style="list-style-type: none"> 1989 ~ 2000 엘지그룹 기획팀 2000 ~ 2001 신기술개발평가 벤처기업 대표이사 2002 ~ 현재 (주)씨앤에스인터랙티브 대표이사 		
현재 활동	<ul style="list-style-type: none"> 신용보증기금 경영지원단 위촉 지원위원 서울시 벤처창업스쿨 창업지도위원 혁신경영연구소 기획실장교류회 코디네이터 뉴호라이즌교육센터 전문위원 문서서식포탈 비즈몬(잡코리아) 사업계획서 작성 전문위원 한국생산성본부 전략경영부문 상임강사 혁신경영연구소 기획관리부문 상임강사 와우패스닷컴, 굿러닝 등 경영관리분야 온라인 상임 강사 코리아리쿠르트 등 오프라인 교육 전문기관 초빙 강사 기업 경영자문역 		
강의분야 및 강의기관	<ul style="list-style-type: none"> 강의 및 컨설팅 분야: 장기경영전략과 경영전략의 수립, 경영심사분석, 예산관리, 업적평가과 성과측정, 기획력향상 및 로지컬프리젠테이션 오프라인 : 하이닉스반도체, 금호아시아나그룹, 한라그룹, 일진그룹, 한국가스공사, 롯데리아, 삼화페인트, STX그룹, 풍림산업, 광동제약, 밸류스페이스, 추고쿠삼화, 전북대학교, 대구대학교, 제주대학교, 건국대학교, 강원대학교, 전주우석대학교, 대구카톨릭대학교, 과학기술부, 행정자치부, 한국자치경영평가원, 한국에너지기술연구원, 한국장애인고용촉진공단 외 온라인 : 와우패스닷컴(전략경영스킬), 굿러닝(프리젠테이션스킬), 캠퍼스21(팀장리더쉽과정 전략기획부분) 		
학력 및 자격	MBA / 경영지도사 / ISO국제심사위원		

[저서]





제조업
(전기전자)

제조업
(기계)

제조업
(환경/기타)

건설/개발

서비스
(금융/용역)

회사소개 및 사업계획

2004. 01.
(주) 호 권

사업 계획서

2004. 03.
유동원오토텍

사업 계획서

2004. 02. 18.
파콤컴주식회사

사업 계획서

2004. 06.
(주) 디에스씨

사업 계획서

2004. 08.
유일 ENG

Elcratos 사업계획서

사업명 : 진원 외전식 엔진

사업 계획서

2004. 10.
선엔테크(주)

아성P.T 사업계획서

회사명 : 아성P.T
주소 : 경기도 평택시 평택로 5-7-17 17-1
전화번호 : 031-353-6340 / 031-353-6342

친환경 기능성소재
(Green Wood Fiber Mat)
사업계획서

2004. 11.
주인하이테크

Green P&C
사업계획서

2003. 11.
(주)그린피앤씨

친환경적 음식물쓰레기
합편소멸처리사업장
사업계획서

2004. 04.
유일환경

사업 계획서

2004. 10.
주두네

동우아파트
신규 사업계획서

2005. 01.
김기태

사업계획서

태마가 있는 리조트형 컨설팅단지
일명리조트파크

2005. 01.
김기태

Cheorwon
사업제안서

관광자원개발 사업제안서
대형관광객 수용능력 증대
2. 관광자원개발사업

2003. 10.
황성주

포천시영 남골공원묘역 조성
사업제안서

2004. 04.
(가칭)박년채단반인

KHS 한방 상품권
사업제안서

2004. 2.
KHS
Kyoungdong Herb Solution

하나에스엘 회사소개서

2004. 06.
주최: 하나에스엘
HANA S.L

매충동입장제서비스제안서

[주]은백투자개발

목재방음벽 시장사업 제안서

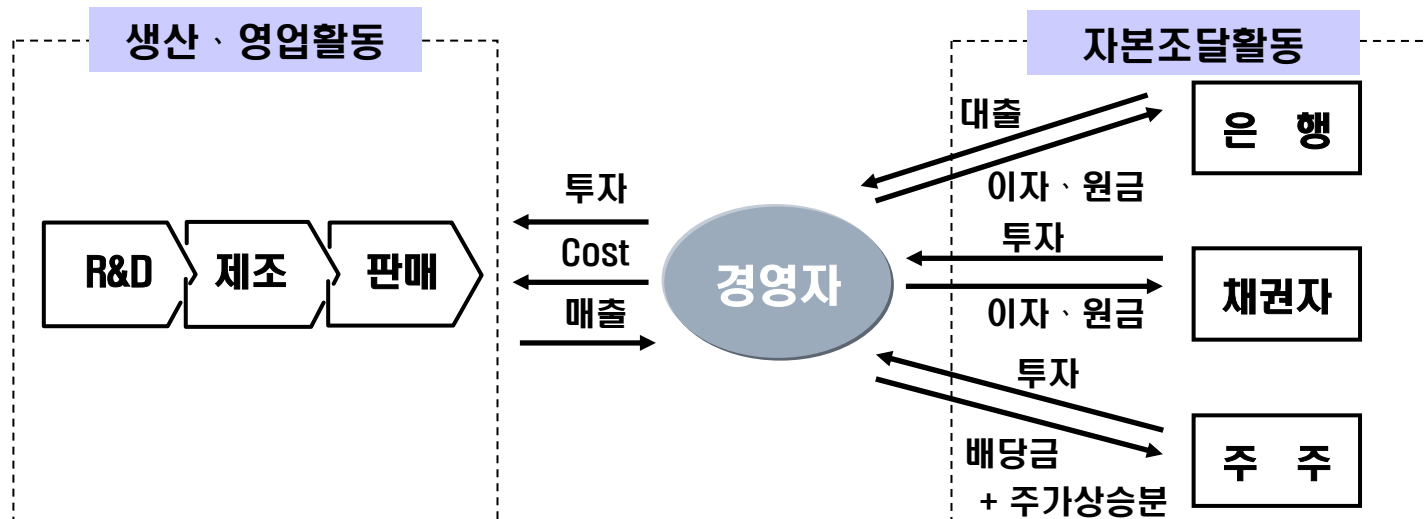
2004. 07.
회사명 : [주]태원엔스
주소 : 경기도 수원시 대야동 554-6
전화번호: 031-404-7992 / 031-404-7011

1. 기업의 경영활동과 제안서



기업의 경영활동은 크게 『자본조달 활동』과 『생산 및 영업활동』으로 구분되며 이러한 경영활동 과정에서 수 많은 제안서, 기획서가 작성되고 있음.

기업의 경영활동



사업활동으로부터
벌어들인 Return



자본조달비용



■ 기획의 의미

● 현대 사회의 특징

- ▶ 사회변화속도, 기술변화, 수요가 빠르게 변화
- ▶ 사회전망의 불투명, 유동적인 상황에서 '기획'의 기술은 더욱 요구됨.
 - ▶ 위험은 산지사방에 있고, 위험에 빠질 위험도 크고
 - ▶ '기회'를 만들어야 하며, '기회'를 만들 '기회'도 많은 상황

● 계획과 기획

- ▶ 계획이나 설계는 대개 문제가 확실하여 문제를 푸는 행위가 강조됨
- ▶ 사회적 배경이 안정된 경우 계획과 설계행위로 충분하나, 변화가 빠른 상황에서는 미리 잘 짜여진 계획에 의하여 움직이기가 어려움
- ▶ 마스터플랜(Master Plan)이 아닌 전략플랜 (Strategic Plan)이 중요

● 기획의 의미

- ▶ '기획'이란 無에서 有를 만드는 행위
- ▶ '기획'이란 머릿속에 있는 아이디어를 현실화하는 작업
- ▶ '기획'이란 모르는 것을 알게 만드는 행위
- ▶ '기획'은 어렵고 복잡한 것을 쉽고 단순하게 정리 하는 것
- ▶ '기획'이란 곧 구체적인 실현을 위한 전략과 전술을 가지는 것
- ▶ '기획'은 문제를 해결하기 위한 일련의 시스템
- ▶ 따라서 '기획' 에는 '위험관리'와 '기회창출'이 강조됨

2. 기획과 기획력



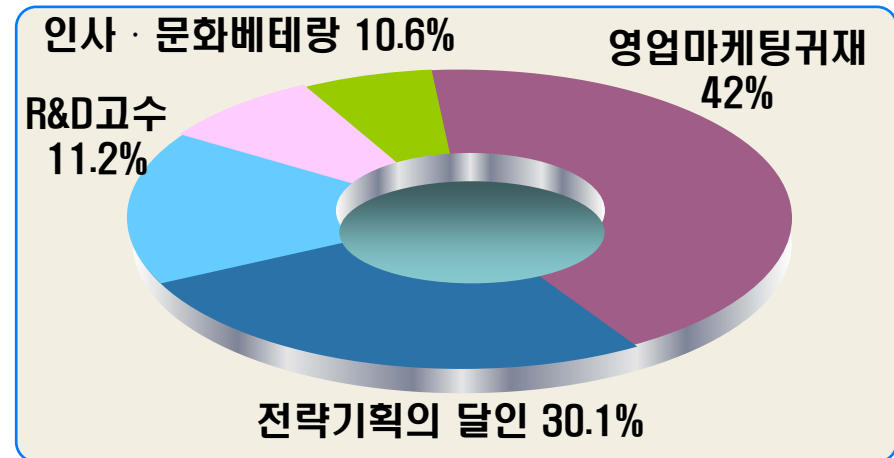
■ 경영자도 기획의 달인을 원한다

● ‘인재로 꼽히려면 강한 성취욕과 승부 근성을 길러라.’

- ▶ 삼성경제연구소 2005년 1월 15일, 기업체 임원 및 경제전문가 대상 ‘세리 CEO [www.sericeo.org]’ 회원들 564명을 상대로 조사한 결과
- ▶ 인재를 선택할 때 가장 중요하게 평가하는 능력
 - ▶ ‘강한 성취욕과 끈질긴 승부 근성’ : 34.3%, ‘변화를 이끌고 주도하는 능력’ : 19.3%, ‘맡은 분야에 대한 전문적 지식,능력: 14.4%, ‘기업의 핵심 가치에 어울리는 가치관과 도덕성’ : 13.8%, ‘창의력과 감성 능력’ : 11.3%
 - ▶ ‘사람을 끌어당기는 인간적 매력’(3.9%), ‘글로벌 비즈니스를 수행할 능력’(2.5%) 등은 그다지 중요하게 평가하지 않음

● ‘올 한 해 어떤 분야의 인재를 꼭 확보하고 싶은가’

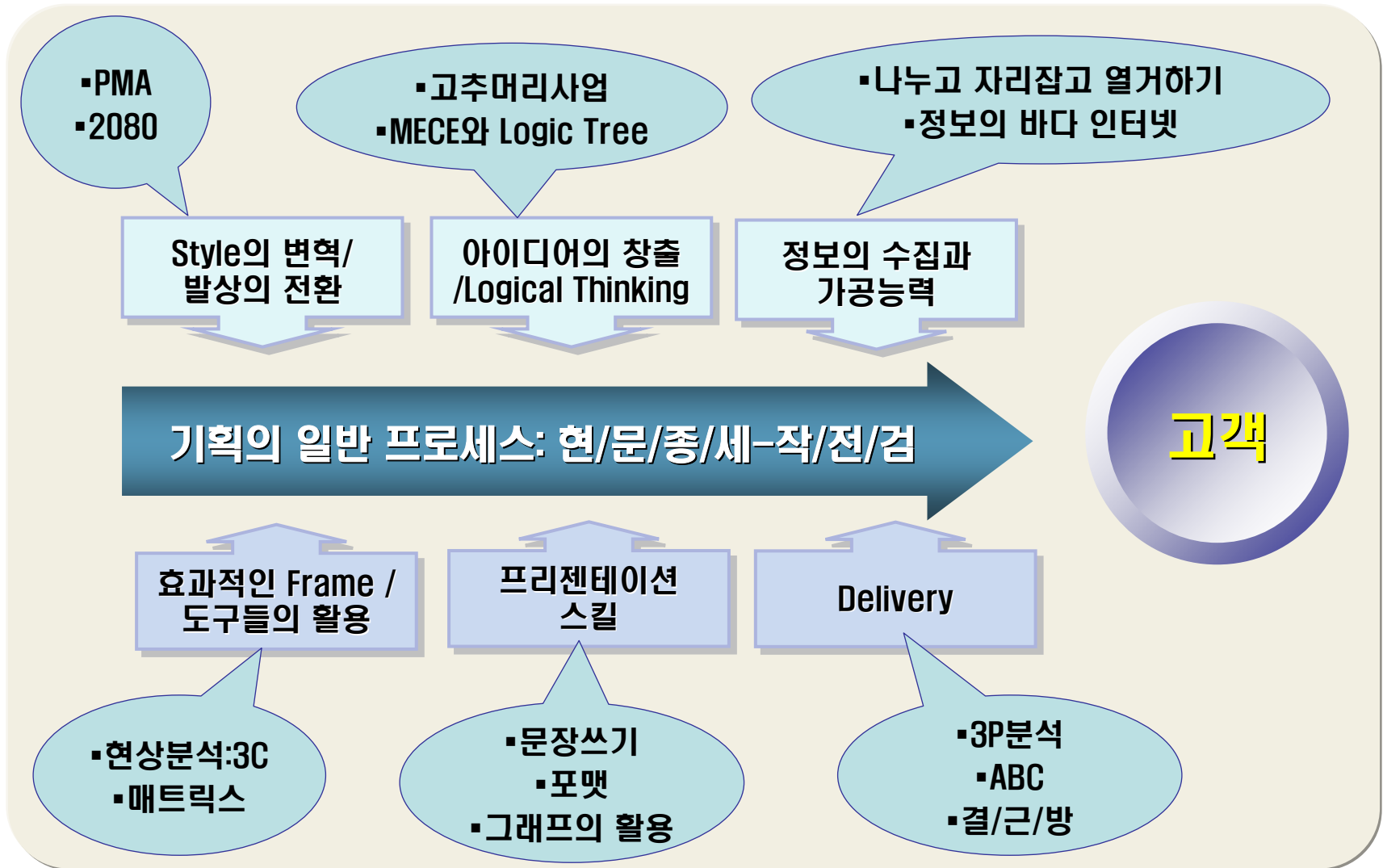
- ▶ ‘영업·마케팅의 귀재’(39.7%)나 ‘전략·기획의 달인’(30.1%)을 지목한 경영인이 전체의 70%에 육박
- ▶ 이 밖에 ‘인사·기업문화의 베테랑’, ‘연구개발(R&D)의 고수’가 필요하다는 의견도 각각 11.2%, 10.6%로 집계.



2. 기획과 기획력



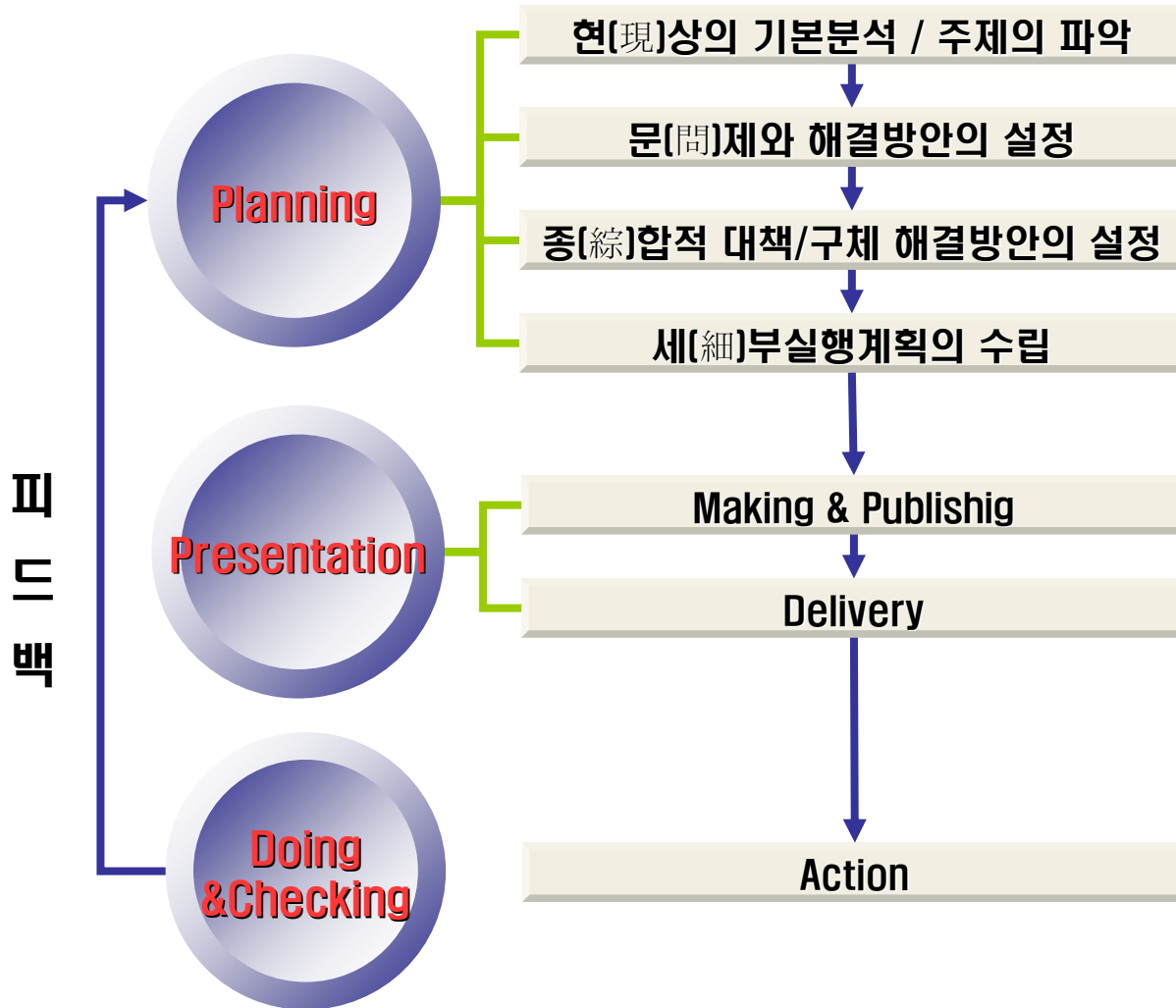
■ 프로그래머는 종합예술인이다



2. 기획과 기획력



■ 기획의 프로세스는 7단계로 이루어진다.



- 어떤 특정 과제 및 문제를 정확히 파악하고
- 그 과제의 완수 또는 그 문제해결을 달성하기 위하여
- 일정한 대상물에 대하여
- 일정기간 동안 벌어질 수 있는 주요 상황을 파악하고 미리 예측해서
- 일정 의도에 따라 목표한 결과를 얻을 수 있도록 하는
- 일련의 사고과정 및 행동 양식, 또는 사고과정과 행동양식을 개념화하는 것
- 그 개념화에 따른 실행과 실행 후 평가까지 이상의 총체적인 과정

2. 기획과 기획력



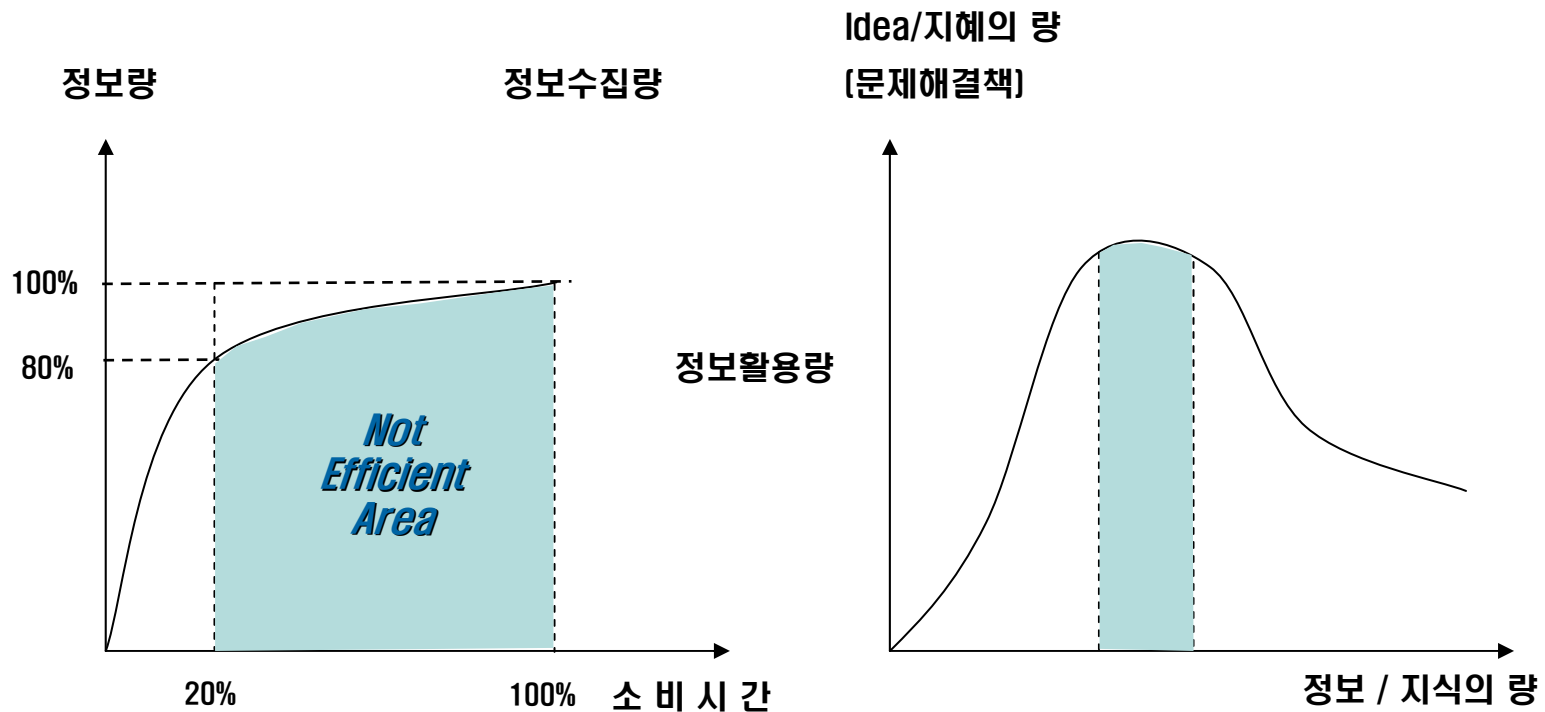
■ Style의 변혁 – 효율과 효과지향

- 최적의 정보 / 지식의 양이 해결안 창출의 가능성을 크게 함. 즉 2:8의 법칙이 적용됨

정보와 해결안 창출

효 율

효 과





■ 아이디어발상법

- 복제와 모방 : 기존의 것을 복제하고 모방하는 가운데서 더욱 창의적인 발상이 떠오른다.
- 용도변경 : 문제의 세계에 있는 기존의 구성요소에 새로운 용도를 부여하여 문제의 해결책을 찾는 기법 (기능적 고정관념의 파괴)
- 제거 : 사물(사상)의 일부를 제거하여 기존의 것과 다른 모습을 만들어 낸다.
- 대칭파괴 : 대칭적인 요소는 안정감을 준다, 따라서 사람은 대칭적인 사물을 보면 그 사물의 대칭관계를 깨뜨리고 싶어 하지 않는다. 이러한 대칭관계의 사물(사상)을 비대칭화시킴으로써 문제를 해결하는 기법
- 분할과 조합 : 하나를 둘 이상으로 쪼갬으로써 세분화하거나 두개 이상의 요소를 조합하여 새로운 것을 찾아 낸다.

2. 기획과 기획력



■ 조합의 달인 소프트뱅크 손정의 사장

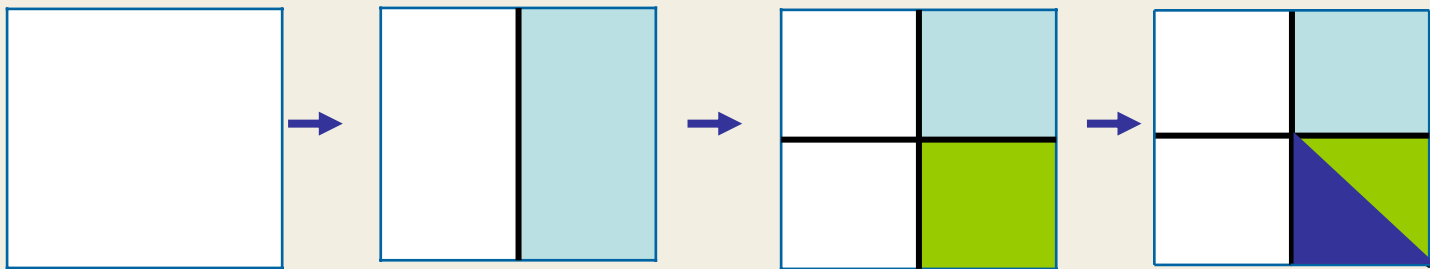
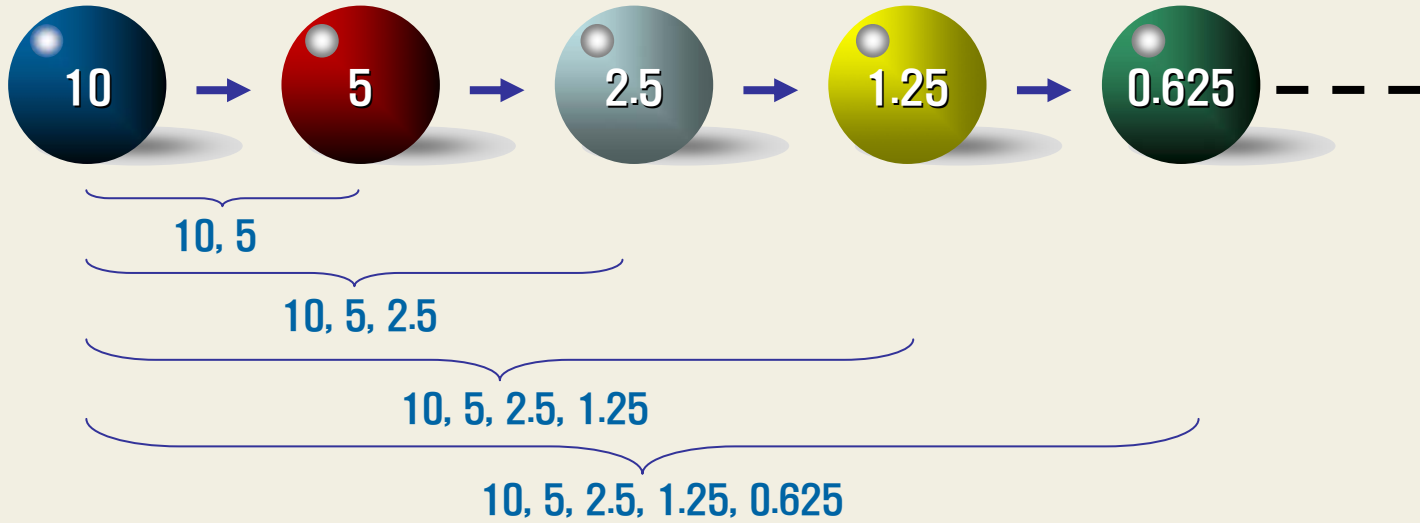


일본 소프트뱅크의 손정의 사장은 아이디어를 도출할 때, 단어가 섞여진 300개의 카드 중 3개씩 뽑아 이를 조합해 모두 100가지 아이디어를 만든 다음 이 중 비용, 참신성, 지식 등을 고려하여 아이템을 결정한다.

2. 기획과 기획력



■ 가능한 한 쪼개고 또 쪼개라!



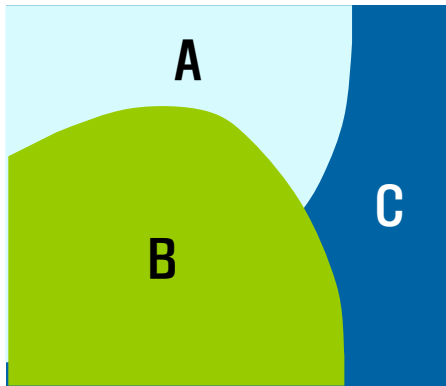
2. 기획과 기획력



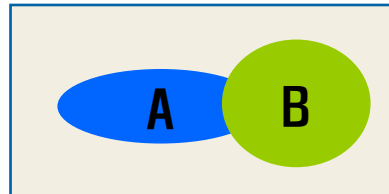
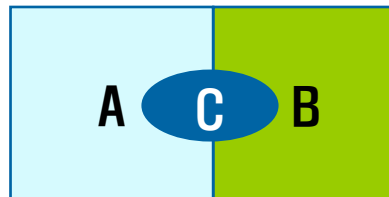
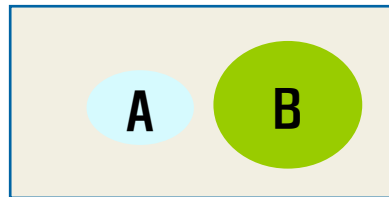
Logical Thinking의 테크닉- MECE의 개념

- MECE (Mutually Exclusive, but Collectively Exhaustive)는 “서로 중복되지 않고 또한 각각의 합이 전체를 포함할 수 있는 요소의 집합”이라는 의미를 가짐

MECE



MECE가 아님



MECE의 효과

1

누락에 의해 중요한 사항을 빠뜨리지 않게 됨

2

중복에 의한 비효율의 발생을 근본적으로 방지함.

3

판단의 사고 범위를 정하여 좁음

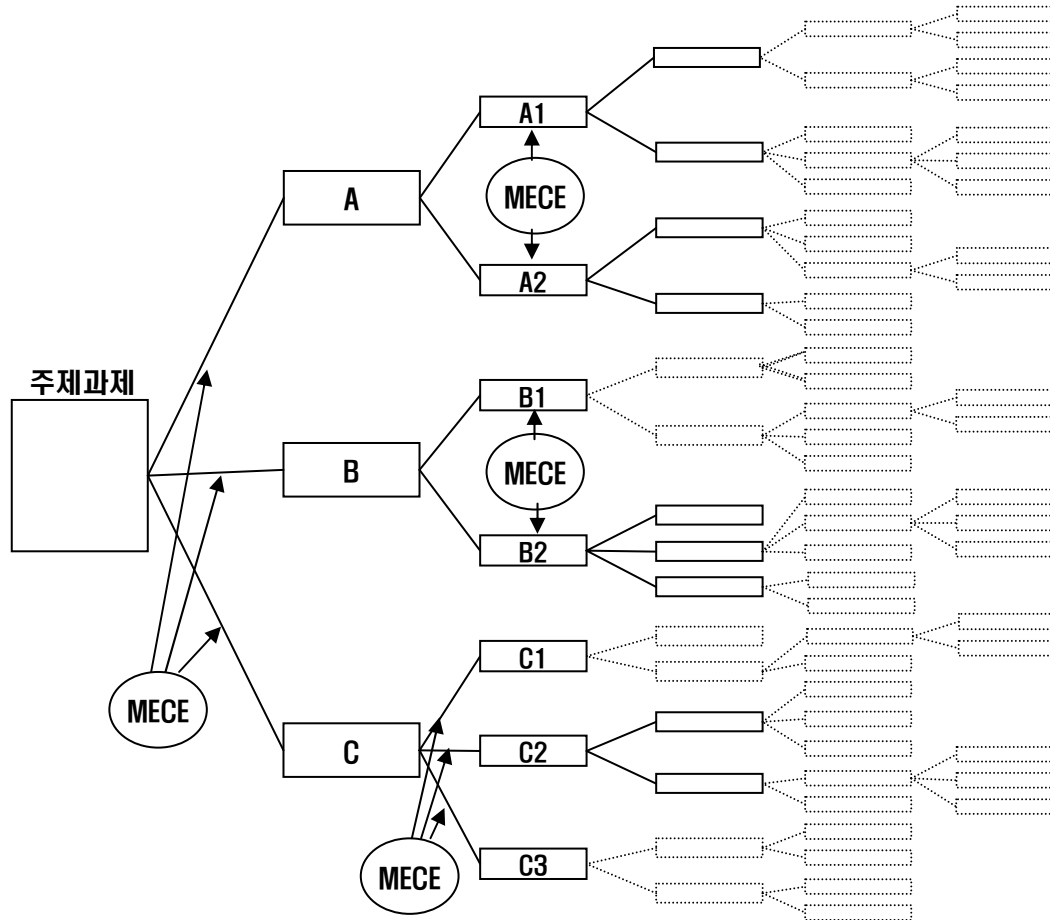
4

각각의 카테고리의 우선순위와 중요성을 인식할 수 있음



Logical Thinking의 테크닉- Logic Tree

Logic Tree란 MECE의 사고방식에 따라 주요 항목을 Tree형태로 분해한 것



☞ 향후 작업에 대한 “Check List” 역할을 하지만, 반드시 말단까지 완성시킬 필요는 없음



Logical Thinking의 테크닉- Logic Tree

- MECE의 개념을 활용하여 운송수단의 명칭을 최소 10가지 이상 기술해 봅시다.





Logical Thinking의 테크닉- Logic Tree 사례



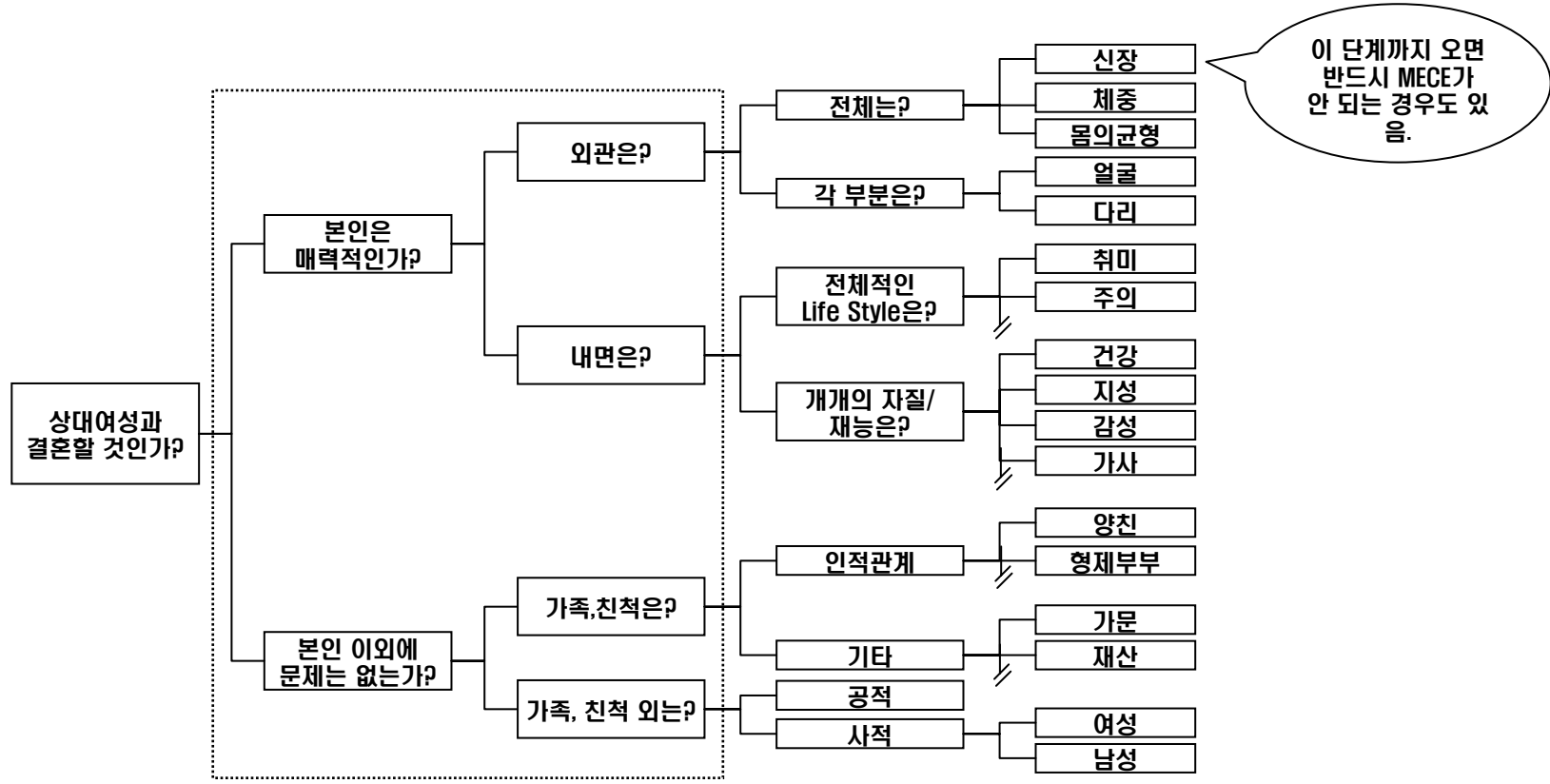
- 한국대학 경영학과 김전략군이 전혀 만난 일도 없는 한국여자대학교 여성과 내일 소개팅을 하기로 했다. 상대여성의 어떤 점을 Check할 것인가?
 - 한가지씩 생각이 나는 것을 List Up해도 몇 십 또는 몇 백 개의 항목이 나오게 됨. 그러나, 이 방법에는 몇 가지 의문이 생기게 됨
 - ✦ 정말로 모든 필요항목을 List Up 했는지?
 - ✦ 누락된 것은 없는지?
 - ✦ 모든 항목을 Check할 시간이 있는지?
- ➡ 즉, 주먹구구식으로는 한계가 있음

2. 기획과 기획력



Logical Thinking의 테크닉- Logic Tree 사례

만약 합리적인 정리를 원한다면, 머리에 떠오른 항목을 다음과 같은 Logic Tree 로 작성해 볼 필요가 있음. 물론 말단의 항목까지는 몇 단계라도 더 발전시킬 수 있지만, 당면한 내일의 맞선을 위해서는 이 정도로도 충분히 도움이 될 것임.





Logical Thinking의 테크닉- Logic Tree 작성법

1

Logic Tree 작성의 목적을 분명히 하고 목적에 맞는 세분화 기준을 설정

2

인과관계와 MECE의 원칙하에 세분화 실시

3

각각을 2~3개의 요소로 세분화

4

각각을 MECE하게 세분화하기 어려우면 공란으로 두고 나중에 생각

5

더 이상 세분화가 되지 않는 단계까지 세분화

6

공란으로 둔 곳을 생각하여 채워 넣음

7

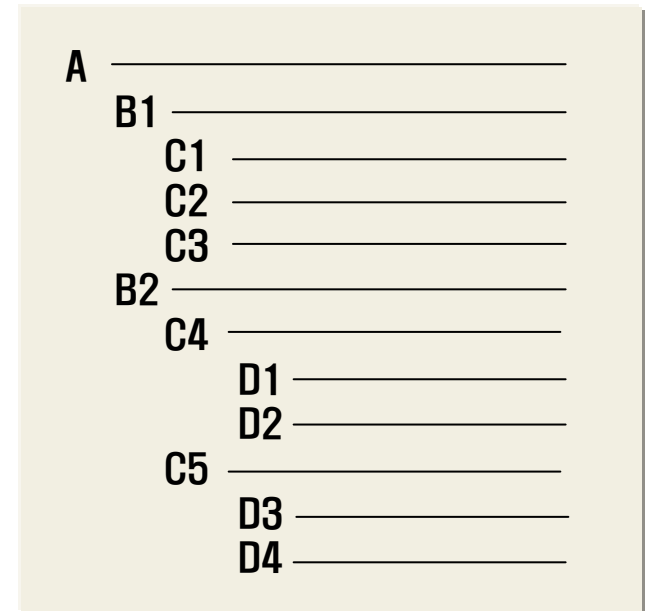
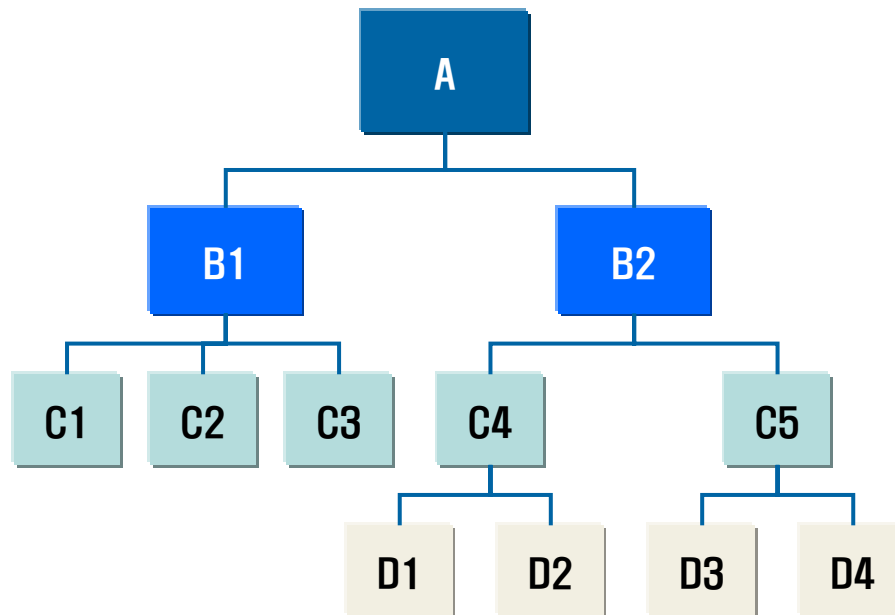
상하간의 인과관계와 동일 Level간의 MECE를 체크



■ 피라미드 스트럭처 (Pyramid Structure)

- Pyramid Structure란 개별요소와 Message를 종합하여 설득력 있게 전체 구성을 실현하기 위한 Tool임.

Pyramid 구성의 문장화 (Summary Text)





■ 정보가 어디에 있는지를 알면 된다.

제안서 작성을 위해 우선적으로 해야 할 일은 효과적으로 자료를 수집하고 이를 정리하는 것임.

자료의 수집 방법

방법	설명
인터뷰	● 외부의 “생생한 의견” 을 듣는 인터뷰 방법에는 전화, 대면, 앙케이트, 포커스그룹 인터뷰 등 4가지가 있으며 목적에 따라 달리 활용함
벤치마킹	● Benchmarking은 리엔지니어링의 대표적인 실행수단임. ● 목표 달성을 위해 우수모형을 설정하고 이를 내부체계와 비교 평가하여 우수 시스템을 도입하거나 재구축하여 이를 통해 내부 시스템의 혁신을 이룰 수 있도록 하는 기법임
인터넷의 활용	● 국가 기관, 관공서의 공개 자료 ● 협회, 단체의 조사 자료 ● 유료 지식서래 사이트의 활용

2. 기획과 기획력



■ 정보가 어디에 있는지를 알면 된다.

제안서(기획서) 작성에 도움이 되는 인터넷사이트

기관명	과금	인터넷 주소 및 활용 메뉴	활용자료
한국은행	무료	www.bok.or.kr	경제정책, 경제상황, 경영분석
금융감독원 전자공시시스템	무료	dart.fss.or.kr	유관동종상장/등록기업사업보고서
통계청	무료	www.nso.go.kr (통계정보시스템, 통계바다)	기업경영분석통계자료 물가지수, 업종별현황등 제반 통계 자료
법제처	무료	www.moleg.go.kr (종합법령정보→법령검색)	사업관련 법,시행령,시행규칙
콩나물 지도검색	무료	www.congnamul.com	입지 및 위치 참조
국세청	무료	www.nts.or.kr	세제와 관련한 사항
대법원 인터넷등기소	유료	www.iros.go.kr	부동산등기부등본 법인등기부등본
문서서식사이트	무료 유료	www.bizforms.co.kr www.yesforms.co.kr www.bizmon.co.kr	사업계획서 작성 양식 타사 작성 사례
지식거래 (논문,리포트)	유료	www.happycampus.co.kr	논문 및 통계자료, 타사 작성 사례, 시장조사자료
업종별 협회	무료		유관업체 현황, 기사스크랩
지방자치단체인터넷사이트	무료		지방자치단체의 시정방향, 특화사업 현황, 지역관광지도 등



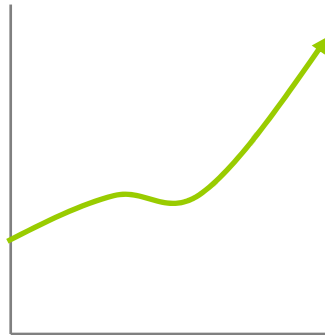
■가공과 분석력

피상적인
사실의 표현

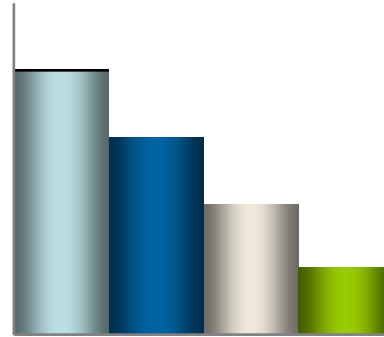


본질적인
실체로의 표현

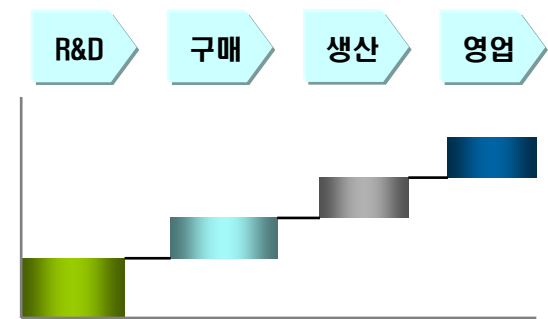
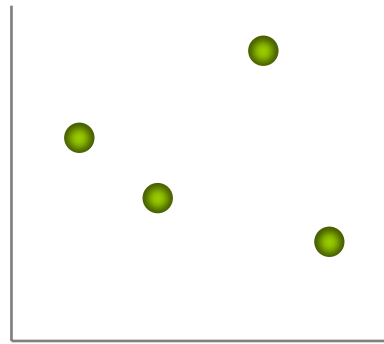
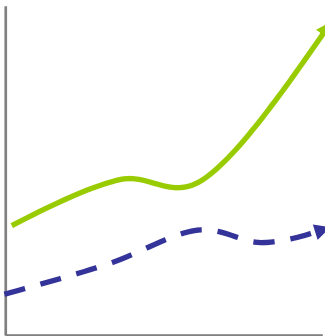
나누고



자리잡고



열거하기

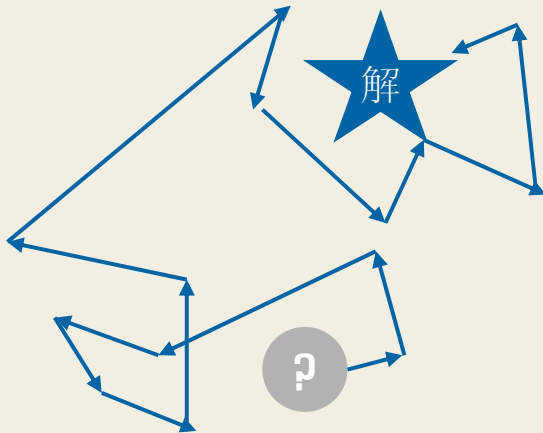




■ 스스로 안되면 도구라도 사용하라

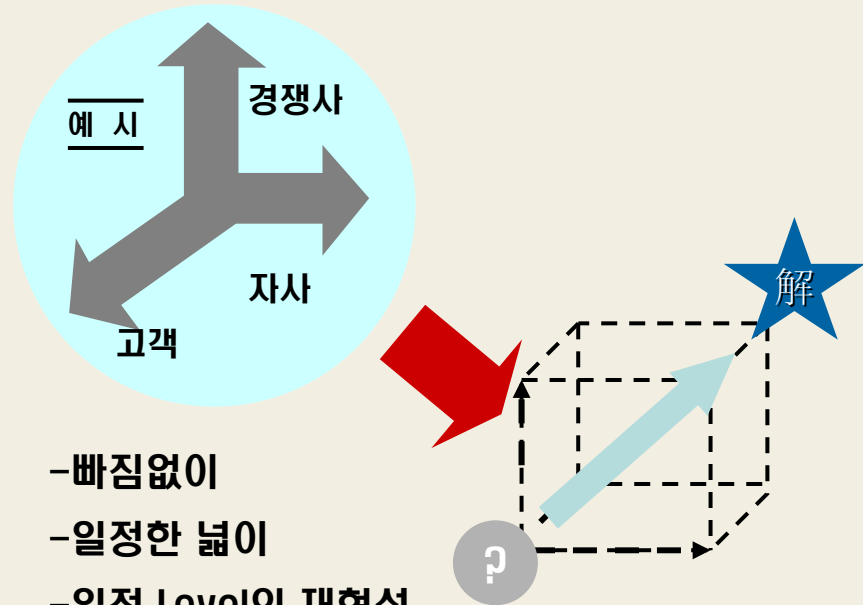
Frame Work의 유효성

Frame없는 경우



- Random운동 Intuition만에 의해
운이 좋으면 해답에 도달
- 좁은 세계에 사로잡힘
- 빛나간 원인의 심도깊은 분석

Frame의 이용



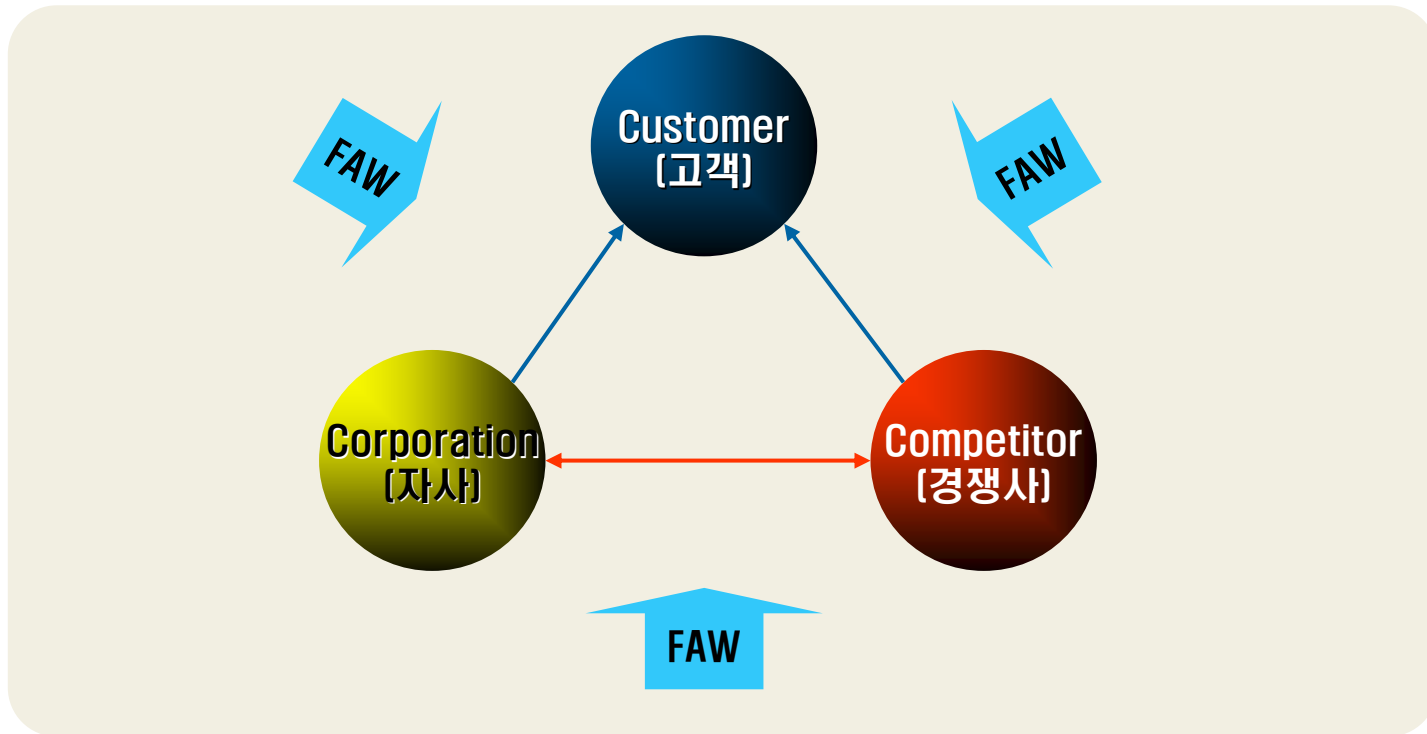
- 빠짐없이
- 일정한 넓이
- 일정 Level의 재현성
- 시간의 절약



■ 환경분석

- 3C는 전략의 3요소로서 전략입안 및 사업계획 작성의 시발점이며 FAW는 전략의 3C에 공통적으로 영향을 주게 되는 Macro한 환경요소임.

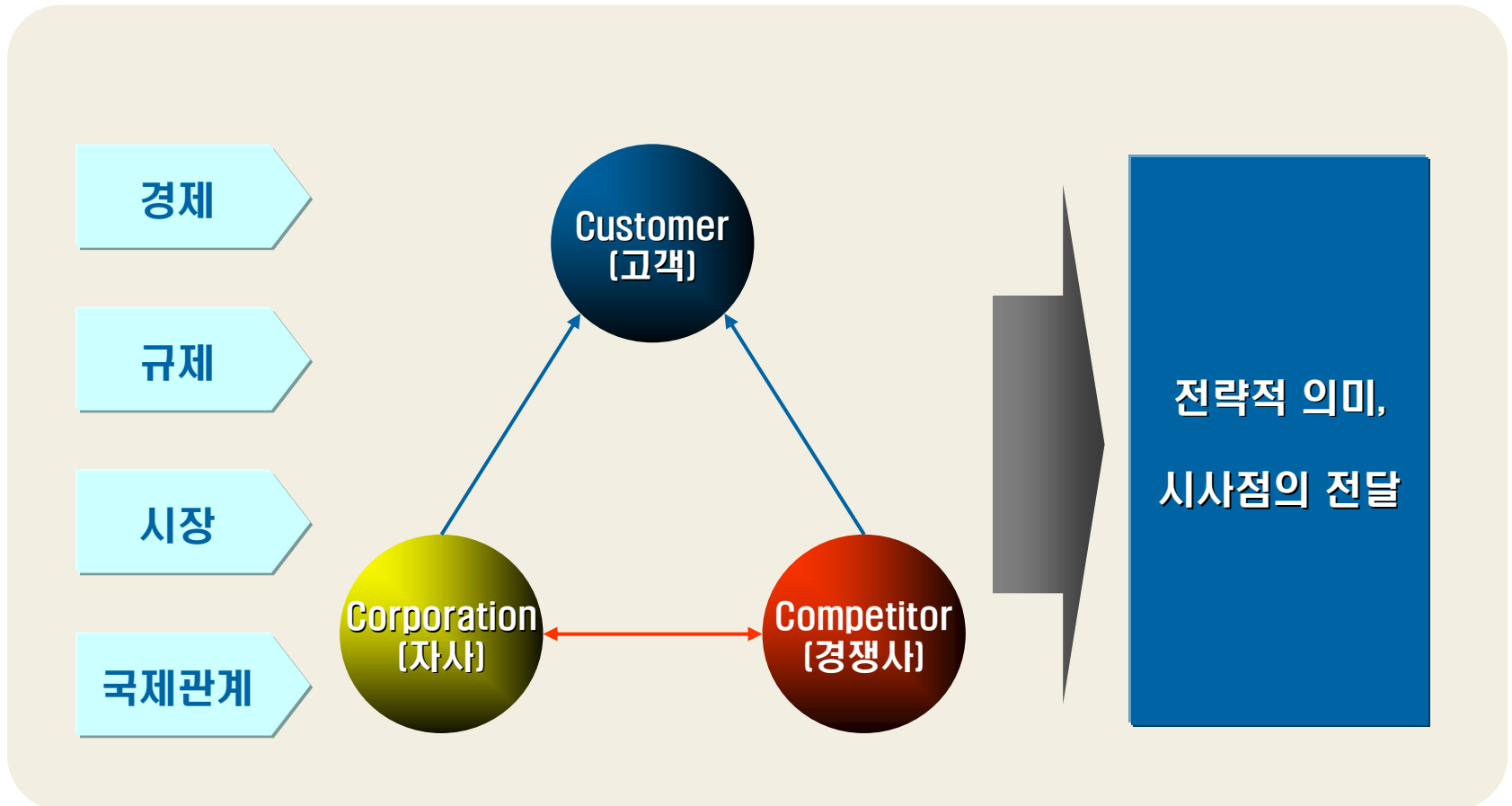
FAW와 전략의 3요소(3C)





■ 3C와 FAW

- 3C와 FAW를 동시에 고려함으로써 전략의 의미를 도출할 수 있으며 듣는 이로 부터 강력한 Commitment를 득할 수 있음





■ 결(結)근(根)방(方)에 처박히자



- ➔ 그래서 결론적으로 무엇을 말하고자 하는 것인가?
- ➔ 무엇을 주장하고자 하는 것인가?
- ➔ 핵심포인트가 무엇인가?



- ➔ 무엇을 보고 그렇게 단정하는가?
- ➔ 그렇게 주장할 만한 사실이 존재하는가?
- ➔ MECE적으로 파악한 것인가?



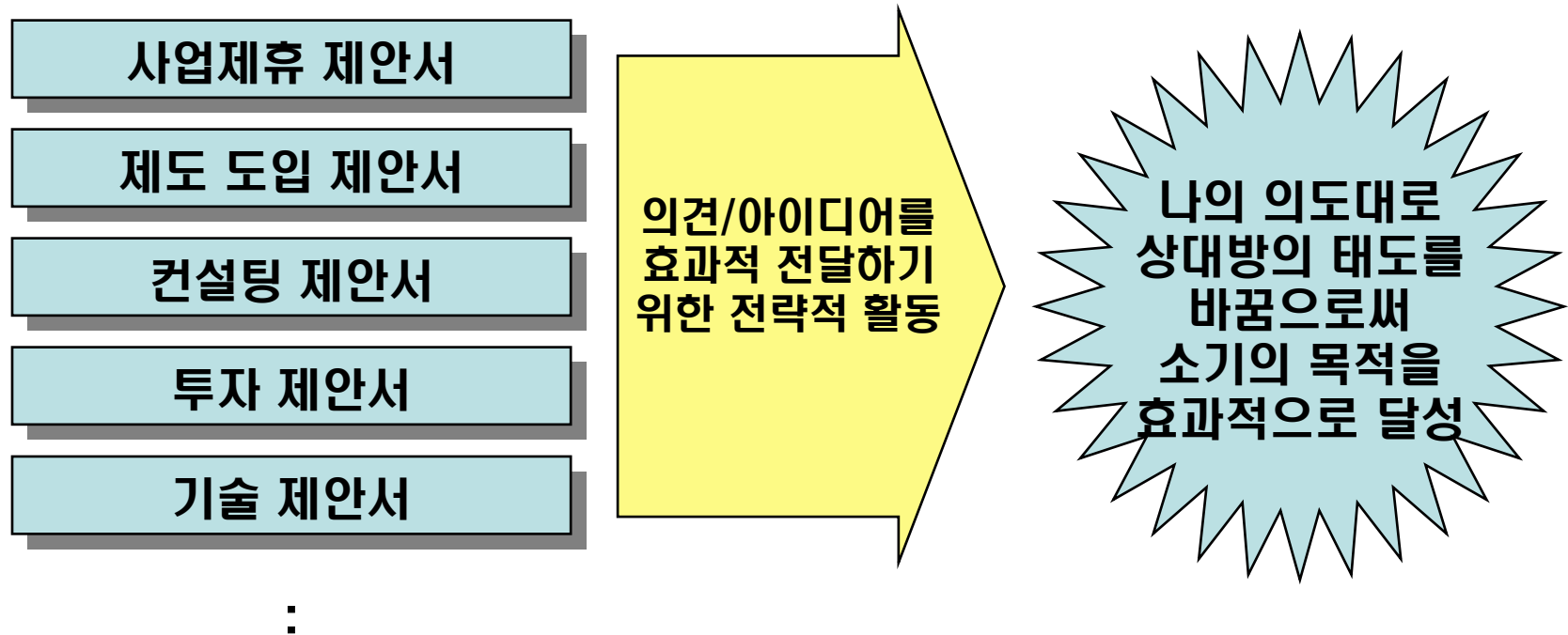
- ➔ 어떻게 하면 목적이 달성되는가?
- ➔ 이 문제의 해결 대안들은 무엇인가?
- ➔ 구체적으로 어떻게 하면 되는가?

3. 기획서의 작성



■ 기획서 작성의 목적

제안서란 자신의 의견이나 아이디어를 효과적으로 전달하여 자신이 의도한 방향으로 상대방의 태도를 바꾸기 위한 전략적 활동으로 기획서의 일종이라고 할 수 있음.



3. 기획서의 작성



■ 좋은 기획서의 요건

좋은 제안서라 함은 정합성, 명확성, 소구성, 간결성, 직독성을 갖춘 것이라고 할 수 있음

1

논리적이고 일관성이 있어야 함[정합성]

2

테마와 이슈에 대한 주장이 명확하게 표현되어야 함[명확성]

3

듣는 사람의 입장을 우선적으로 고려하여야 함[소구성]

4

표현이 간결하고 명쾌해야함[간결성]

5

쉽게 이해하고 설득력이 갖추어져야 함[직독성]



■ 좋은 기획서의 요건

제안서 작성 및 프리젠테이션 10계명

1. 화려한 꾸밈 보다는 내용의 충실함에 신경을 쓴다.
2. 청중(보고 받는 사람)의 수준을 정확히 파악한다.
3. 너무 많은 Data를 보여 줄 필요는 없으며 가급적이면 Visual Data를 많이 사용하라.
4. 자료 작성에 있어서는 의미하는 선과 도형 및 Box의 방향성을 항상 염두에 둔다.
5. 꼭 필요한 경우가 아니면 외국어의 사용을 자제한다.
6. 프리젠테이션 자체를 즐긴다.
7. 자기가 프리젠테이션할 자료는 스스로 작성한다.
8. 프리젠테이션자료의 내용을 외우지 말고 이해하라.
9. 반드시 결실을 얻는다는 생각을 가진다.
10. 주어진 시간은 반드시 지킨다.

3. 기획서의 작성



■ 기획서 작성 순서

제안서란 자신의 의견이나 아이디어를 효과적으로 전달하여 자신이 의도한 방향으로 상대방의 태도를 바꾸기 위한 전략적 활동으로 기획서의 일종이라고 할 수 있음.



자료수집

무수히 많은 자료가 존재
효과적인 자료수집 Skill이 필요



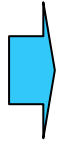
자료 분석 · 선별

자료1
자료2
자료3
자료4
:



자료 구성

메시지의 추출



원고의 작성

1,2분기 공히 북부대리점의 실적이 가장 우수함

1분기 2분기

단위: 백만원



원고도표 재확인

1	2	3	4
5	6	7	8



제안서의 완성

3. 기획서의 작성



■ 기획서의 체계잡기

● 5W2H1T에 의한 기획서 체계와 유사 유형

기획서 제목 :

기획서 제목 :

기획서 제목 :

순번	구분	내용
1	WHY	목적
2	WHAT	컨셉/주제
3	TARGET	타겟
4	HOW	절차
5	WHEN	일정
6	WHO	실행주체
7	WHERE	장소
8	HOW MUCH	기대효과/투자

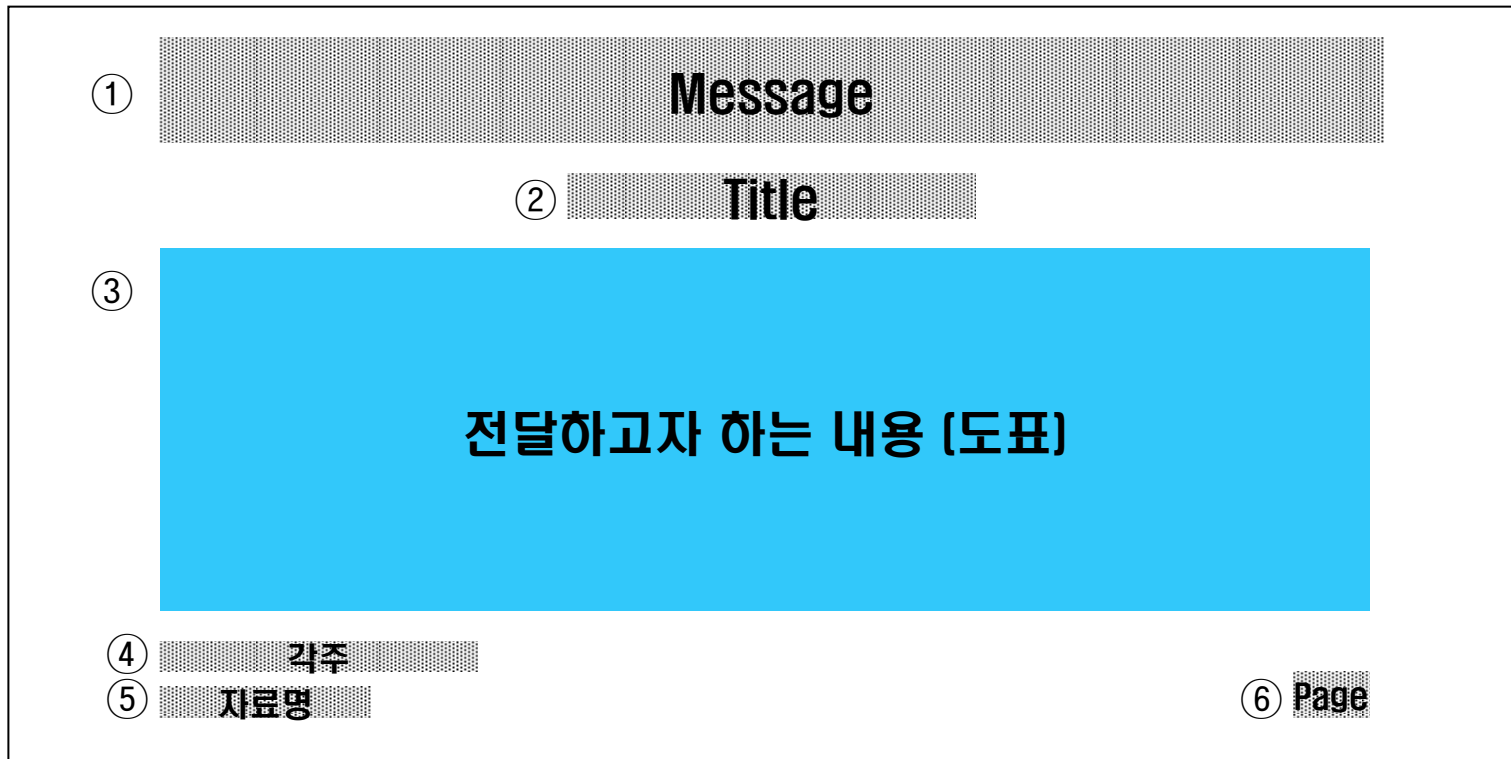
순번	구분	내용
1	WHY	목적
	TARGET	타겟
	SWOT	매트릭스분석
	WHAT	컨셉
		구도
	EXPECT	기대효과
2	WHEN	일정
	COST	투자
3	OUTPUT	유형성과 무형성과
	PR	마케팅/홍보
	VISION	중장기방안

순번	구분	내용
1	OUTLINE	개요
2	WHY	목적/목표
3	MARKET	시장현황
4	SWOT	SO
		WT
5	WHAT	핵심컨셉/아이디어
6	Org.	조직구성
7	SCHEDULE	일정
8	COST	투자
	OUTPUT	유무형성과
9	HOW	마케팅방안
10	PR	마케팅/홍보
	VISION	중장기방안



■ 프리젠테이션용 기획서의 포맷

도표 Format의 일반적인 구성요소



3. 기획서의 작성



■ 문장 표현의 4대 원칙

원칙 1 읽는 사람의 입장에서 쓴다

1	간결하게 쓴다
2	알기 쉽게 표현한다
3	문장은 가능한 한 짧게 끊는다
4	어려운 단어는 피한다
5	은어를 사용하지 않는다
6	일반화되지 않은 약어를 사용하지 않는다
7	잘못된 단어를 사용하지 않는다
8	밝은 느낌을 주도록 글자를 배열한다

원칙 3 비즈니스 문서의 규칙을 지킨다

1	제출 일시와 제출자 이름을 명기한다
2	인사와 외교적인 수사 등은 생략한다
3	주제를 맨 앞에 명확히 서술한다
4	경어를 사용하지 않는다
5	감상적이거나 전해 들었다는 식의 표현은 피한다
6	요점은 번호를 매겨 정리한다
7	전체 문장을 필요 이상으로 늘리지 않는다

원칙 2 문장의 상식을 지킨다

1	문단의 첫글자는 들여쓴다
2	'이다'와 '입니다' 가운데 하나로 통일한다
3	주어와 술어를 확실히 한다
4	문장이 끊어지는 곳에는 쉼표를 찍는다
5	문장이 끝나면 구두점을 찍는다
6	특수한 용어에는 반드시 설명을 붙인다
7	본문의 흐름에 맞지 않는 설명은 각주로 넣는다
8	인용은 “ ” 등으로 확실히 구분해 준다
9	인용문은 원문을 정확히 기재하고, 반드시 출전을 밝힌다

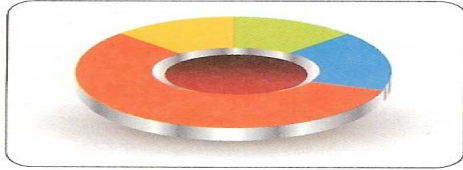
원칙 4 독자적인 표현 방법을 사용한다

1	논리 전개에 일관성을 견지한다(모순은 금물)
2	매력적으로 보이도록 제목에 신경을 쓴다
3	정확히 제목에 맞는 내용을 서술한다
4	비교법으로 설명한다
5	프로세스로 설명한다(차트 그림을 넣으면 좋다)
6	도표를 함께 사용한다
7	자신이 없는 것처럼 보이는 언어 사용은 피한다
8	의견이 아니라 데이터를 가지고 설득한다
9	수식어는 최대한 사용하지 않는다
10	상대의 의문 사항에 미리 답한다

3. 기획서의 작성



■ 비주얼 그래프의 활용

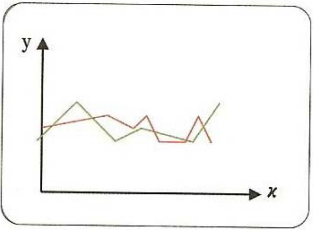
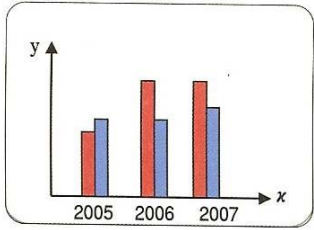
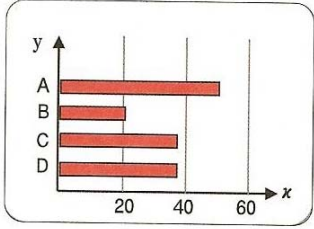
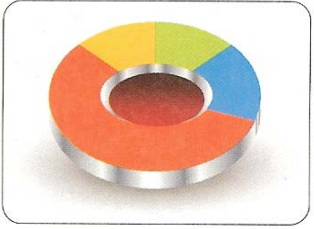


	꺾은선 그래프	막대 그래프	원 그래프	대 그래프	피라미 드 그래프	레이더 차트	파레토 도	팬차트	Z 차트	플로우 트 그래프	매트릭 스도
사물의 성격을 보여준다		○	○	○	△	◎			△	△	◎
분포상태를 보여준다	○	○			○	○	△			△	◎
전체에서 대한 비율을 보여준다			◎	◎			◎				
순위를 보여준다	△	◎	○	○	○		○	△			
일정 조건 아래 요소를 비교한다	○	◎	○	○	◎	◎	◎				
변화 방식을 대비한다	◎	○		△				◎		△	
시간적인 변화를 보여 준다	◎	○		△				○	◎	○	

3. 기획서의 작성



■ 비주얼 그래프의 활용

	<p>꺾은선형 그래프</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 꺾은선을 이용해 수치 데이터의 추세를 보여주는 그래프 ➤ '월별 매출현황' 처럼 시간의 흐름에 따른 수치의 변화 또는 추세를 표현할 때 유용 ➤ 증권 현황, 매출 추이, 판매 추이 등을 기록할 때 사용
	<p>세로막대형 그래프</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 막대를 이용해 시간 추이에 따른 수량을 비교할 때 쓰이는 그래프 ➤ 막대형, 원통형, 삼각형 모양의 입체면을 응용해 표현하면 보다 효과적 ➤ 경쟁사와 연도별 매출 시장점유율 등을 비교할 때 활용
	<p>가로막대형 그래프</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 수직(y축)에는 항목을, 수평(x축)에는 수량을 나타내고, 수량간의 관계를 강조하는 그래프 ➤ 예를 들어 지역별 판매현황을 비교하려면 수직에는 지역을 수평에는 판매량을 표기하면 쉽게 상황을 파악할 수 있음
	<p>원형그래프</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 전체를 100으로 보고 각 조각으로 비율을 표현하는 그래프 ➤ 일반적으로 점유율 등을 표현할 때 도넛그래프와 함께 많이 쓰임 ➤ 시장점유율, 매출점유율, 지지율 등을 표현할 때 사용

3. 기획서의 작성



■ 비주얼 그래프의 활용

	<p>대그래프 (누적막대 그래프)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 누적된 비율이 각각 100%가 되게 해 항목별 로 비교할 때 매우 유용한 그래프 ▶ 예를 들어 A, B, C 상품의 구성비율을 지역별로 구분해 비교하면 편리
	<p>피라미드 그래프</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 일정 조건 아래서 여러 요소들을 비교할 때 사용 ▶ 한눈에 특정 요소들을 파악할 수 있어서 효과적 ▶ 예를 들어 A지역과 B지역을 나누어 연령별 구매패턴을 비교하거나, 좌우를 남녀로 나누고 상품별 선호도를 분석할 때 활용
	<p>레이저차트 그래프</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 비교할 내용과 항목이 많을 때 적합. 축은 최소 3개에서 최대 12개 정도가 좋으며, 축마다 구분 할 명칭을 적어 넣음 ▶ 분석할 항목이 지나치게 많아지면 도리어 산만하므로 5개 이내로 제한
	<p>파레토도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 중점관리(ABC 분석 등) 대상을 찾을 때 유용 ▶ 20:80법칙 활용 ▶ 데이터가 많은 순서대로 정리해서 중점 관리 대상을 찾음 ▶ 세로축에는 금액, 가로축에는 항목을 적되 10개 이내가 적당

3. 기획서의 작성



■ 비주얼 그래프의 활용

	<p>팬차트</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 일정 기간 동안 여러 항목 간의 변화를 측정할 때 사용 ▶ 추세법을 그래프로 표현한 것 ▶ 예를 들어 수년간 각 기업들의 매출액이 기준점에서 상승 또는 감소했는지 한눈에 알아보하고자 할 때 유용
	<p>Z차트</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 그래프가 Z형이므로 Z차트라고 함 ▶ 변화의 패턴을 보여 줄 때 편리 ▶ 예를 들면 맨 위쪽은 과거 1년간 누계치, 중간은 당년도 월별 누계치, 맨 아래는 월별 실적
	<p>프로우트 (부표)차트</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 물에 일부가 잠긴 듯한 느낌의 그래프 ▶ 한 가지 항목에 두 가지 상반된 내용을 보여줄 때 사용 ▶ 특정 제품, 인물, 회사 등에 대한 지역별 연령별 직업별로 상반된 의견을 표현할 때 효과적
	<p>매트릭스도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 두개의 지표를 활용하여 좌표를 나타내고 비교할 때 ▶ BCG MAP, 제품 포지셔닝 맵 등