

제2장. 사업타당성 분석(II)

목차

- ▶ 시장성 분석
- ▶ 기술성 분석
- ▶ 경제성 분석
- ▶ 계획사업의 위험요소와 SWOT 분석

시장성 분석

시장성 분석의 의의
시장성 분석의 내용

시장성 분석(1 / 2)

▶ 시장성 분석의 의의

- 시장조사
 - 제품(서비스) 판매활동을 하기 위해 시장을 조사하는 것
 - 시장의 정확한 현황을 파악하지 않고 막연히 좋은 사업, 좋은 아이템이라고 생각하고 창업 → 실패확률 ↑
- 시장성 분석(market analysis)
 - 생산할 제품이 시장에서 얼마나 판매할 수 있는가를 예측
 - 자사제품과 관련된 제품의 시장규모, 유통경로, 유사제품과의 경쟁관계 등을 파악 → 자사제품의 매출액 예측 → 기존시장 진출 위한 전략 수립
- 시장조사 철저 X → 벤처기업의 우수한 제품일지라도 제품판매가 제대로 이루어지지 않아 시장에서 실패

시장성 분석(2/2)

▶ 시장성 분석의 내용

분석내용	세부분석내용
전체 시장의 동향분석	• 시장의 전체적인 규모측정 • 경쟁제품, 유사제품의 특성 및 구조 • 소비자의 구성분포 • 시장변화추세 • 해당 아이템의 향후 전망 • 시장의 특성
제품 및 경쟁관계 분석	• 경쟁제품과 자사제품의 장단점 분석 • 경쟁사 품질수준 비교 • 경쟁사 현황(재무상태, 영업실적, 가격경쟁력 등)
제품의 수요분석	• 수요분석 • 경쟁업체의 시장 점유율 • 지역별 판매 가능성
판매전략 분석	• 시장점유율 확보 가능성 및 확보 전략 • 제품의 유통경로 • 시장 및 제품의 환경분석 • 유통 및 판매촉진 전략 • 매출액 및 판매 가능량 추정 • 판매단가의 적정

기술성 분석

기술성 분석의 필요성
기술성 분석의 내용

기술성 분석(1 / 3)

▶ 기술성 분석의 필요성

- 기술성 분석(technical analysis)
 - 계획제품에 대한 특성, 화학적 반응, 기계적 기능, 생산 시스템, 공정 등 생산제품에 대한 철저한 조사 및 분석
 - 공장입지, 시설계획 및 생산시설 규모, 생산능력 및 조업도, 원재료 조달 및 단위제품에 대한 원재료 소요량 및 제품가격, 기술 및 기능인력 확보, 예상 불량률 및 개선 가능성, 제품의 서비스 방법
- 자체기술의 경우:
 - 기술개발자나 창업가의 주관적 판단 → 기술내용 과대평가 위험성 ↑
 - 외부전문가의 객관적인 자문 → 투자의 위험도를 낮추는 것이 중요

기술성 분석(2/3)

▶ 기술성 분석의 내용

분석내용	세부분석내용
제품 평가	• 계획제품(서비스)의 종류·용도의 적합성 및 특성 • 제품의 물리적, 화학적 특성과 해결 가능성 • 국내·외 표준 규격품과의 품질 및 기술수준 비교 • 기술의 우위성
생산시설의 적정성	• 각 제품별 적정 시설규모 및 기존 시설과의 비교 • 국내·외 최신 기술동향 및 기술수준 검토 • 시설배치
생산계획 검토	• 최대 가능 생산능력(생산 가능량=생산능력×가동률) • 생산방식 및 생산공정의 타당성 • 원재료 수급 원활 및 적정 재고유지
입지 조건	• 기술인력, 및 종업원 충원 용이성 • 사업장 등의 관련법규와의 관계 • 공업용수, 전력, 교통, 폐기물 처리, 원재료 조달, 기타자재 요소 용이성

기술성 분석(3/3)

▶ 기술성 분석의 내용(계속)

◦ 기술성 분석

• 기술이라는 특수성 → 객관적, 심층적 분석 필요

① 기술적인 문제: 기술사회의 결정요소, 치명적 요소 존재?

- a. 특정문제 발생 시 제품생산 불가능 여부
- b. 시험생산 결과 불량률 수준
- c. 제품에 대한 기술경쟁력 부족 여부

② 생산환경의 문제:

- a. 계획시설 수준이 동종업계 평균수준에 미치는지 여부
- b. 계획시설 내용, 시설배치, 계획시설 장래성 여부
- c. 생산방식, 생산공정, 가동률, 생산조직, 주요 원재료 수급, 안전재고량 등 생산 및 재고 관리의 합리성 여부

경제성 분석

경제성 분석의 의의
경제성 분석의 평가내용
경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법

경제성 분석(1 / 9)

▶ 경제성 분석의 의의

- 경제성 분석(economy analysis)
 - 계획사업의 손익분기점 분석, 추정재무제표 작성 등을 통해 수익성 및 투자의 효율성 분석

▶ 경제성 분석 내용

분석내용	세부분석내용
수익예측	• 추정 손익계산서에 의한 연도별 당기 순이익 정도 • 2~3년내 흑자 실현 가능성
손익분기점 분석	• 손익분기점 매출액(매출량)의 실현 정도 • 손익분기점 산출후 고정비, 변동비 등의 타당성
경제성 분석	• 경제성 분석을 통해 투자자금의 회수기간 및 수익률 예측 • 계획 사업의 경제성 정도

경제성 분석(2 / 9)

▶ 경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법

◦ 매출액과 수익전망

• 수익전망

- 추정 재무제표를 근거로 예측
- 추정 손익계산서 → 수익예측
 - 매출액, 매출원가, 영업이익, 경상이익, 판매비, 관리비 비교·검토 → 적정여부 판단
- 흑자실현 가능시점 파악
 - 창업 후 몇 년이 지나도록 이익 X, 이월 결손금 보전 X → 상업성 X → 아이템 재검토

경제성 분석(3 / 9)

▶ 경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법(계속)

◦ 현금흐름의 추정방법

- 투자비용(initial cost)
 - 기자재 구입비용, 건설비, 시설물 설치비용, 최초 리스료, 보험료, Royalty, 세금공제금, 벌칙금
- 내용년수(service life)
 - 설비기계의 마모성, 기술적 진부화 고려
- 시간의 원칙
 - 현금흐름 추정 시, 현금 유입 및 유출시점 정확히 고려
 - 화폐의 시간가치를 고려해야 하기 때문
- 금융비용
 - 자금조달에 따르는 금융비용 즉, 이자나 배당 고려
- 세금효과
 - 감가상각, 잔존가치, 타인자본비용 계산할 경우 세금효과 고려
- 인플레이션
 - 인플레이션에 따른 구매력 감소, 물가상승 영향 고려
- 운전자본
 - 새로운 자산을 구입하여 운전 시 사용되는 자본
 - 운전자본 ↑ → 현금유출, 운전자본 ↓ → 현금유입

경제성 분석(4/9)

▶ 경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법(계속)

- 계획사업 투자안의 경제성 분석
 - 기업에서 고려하고 있는 투자안의 채택여부 결정
 - 여러 투자안 중 어떤 투자안의 경제성이 가장 높은가 평가
- 투자안 경제성 분석방법: 전통적 방법, 현금흐름 할인법
 - 전통적 방법
 - 자본회수 기간법(payback period method: PP)
 - 투자자본의 원금을 회수하는 기간을 구하여, 이 기간이 경영자가 의도하는 기간보다 짧을수록 우수한 투자안으로 평가
 - 화폐의 시간적 가치를 무시한다는 결정적인 결점, but 계산 용이
 - 회계적 이익율법(accounting rate of return method: ARR)
 - 손익계산서상의 평균이익을 평균투자액으로 나누어 이익율을 구하고, 이것이 경영자가 의도하는 이익율보다 클수록 우수한 투자안으로 평가

경제성 분석(5 / 9)

▶ 경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법(계속)

◦ 계획사업 투자안의 경제성 분석(계속)

• 투자안 경제성 분석방법(계속)

- 현금흐름 할인법: 화폐의 시간가치 고려하는 평가법

• 순현재가치법(net present value method: NPV)

- 현금유입의 현재가치에서 현금유출의 현재가치를 차감

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{CI_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{CO_t}{(1+r)^t}$$

NPV > 0 ⇒ 투자안 경제성 있음

NPV ↑ ⇒ 경제성 ↑

t : 현금흐름의 기간, n : 사업의 전체기간

r : 시점 t 에서의 할인율, C_t : 시점 t 에서의 현금흐름

CI_t : 시점 t 에서의 현금유입, CO_t : 시점 t 에서의 현금유출

경제성 분석(6/9)

▶ 경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법(계속)

- 계획사업 투자안의 경제성 분석(계속)
 - 투자안 경제성 분석방법(계속)
 - 현금흐름 할인법: 화폐의 시간가치 고려하는 평가법(계속)
 - 내부수익율법(internal rate of return method: IRR)
 - 내부수익율: 현금유입의 총현재가치와 현금유출의 총현재가치를 일치시켜주는 할인율
→ 순현재가치를 영(zero)으로 하는 할인율

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CI_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{CO_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

IRR > 자본비용 $\Rightarrow$ 투자안 경제성 있음

IRR $\uparrow \Rightarrow$ 경제성 $\uparrow$

경제성 분석(7/9)

▶ 경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법(계속)

- 계획사업 투자안의 경제성 분석(계속)
 - 투자안 경제성 분석방법(계속)
 - 현금흐름 할인법: 화폐의 시간가치 고려하는 평가법(계속)
 - 수익성지수법(profitability index method: PI)
 - 현금유입의 총현재가치를 현금유출의 총현재가치로 나눔

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CI_t}{(1+IRR)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{CO_t}{(1+IRR)^t}}$$

PI > 1 ⇒ 투자안 경제성 있음

PI ↑ ⇒ 경제성 ↑

경제성 분석(8/9)

▶ 경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법(계속)

◦ 계획사업 투자안의 경제성 분석(계속)

• 투자안 경제성 분석방법(계속)

• 4가지 투자안의 현금흐름

년도	0	1	2	3	4	5	할인율
투자안A	-9,400	3,040	3,040	3,040	3,040	6,040	0.14
투자안B	-85,000	25,000	25,000	25,000	25,000	60,000	0.13
투자안C	-17,400	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	0.12
투자안D	-101,300	30,263	30,263	30,263	31,763		0.11

• 4가지 투자안의 경제성 분석결과

투자안의 평가	자본회수기간	NPV	IRR	PI
투자안A	3.09년	2,595	23.9%	1.276
투자안B	3.40년	21,927	21.8%	1.258
투자안C	3.63년	-97	11.8%	0.994
투자안D	3.33년	-6,423	8.0%	0.937

→ 투자안 채택

→ 투자안 기각

경제성 분석(9/9)

▶ 경제성 분석 항목별 평가기준 및 방법(계속)

◦ 손익분기점 분석

• 손익분기점(break even point: BEP)

- 총수익 = 총비용, 이익도 손실도 없는 생산량 또는 판매량 의미
- 일정기간의 매출액(량)과 그 매출액(량)을 실현하기 위해서 지출된 총비용이 일치하는 시점의 매출액(량)
- 손익분기점 분석 → 사업 성패의 전환점, 매우 중요

계획사업의 위험요소와 SWOT 분석

계획사업에 대한 위험요소 분석
SWOT 분석

계획사업의 위험요소와 SWOT 분석(1 / 3)

▶ 계획사업에 대한 위험요소 분석

- 기업의 경영환경: 경제환경, 기술환경, 사회환경, 자연환경
→ 수시로 변화 → 환경변화에 항상 관심
- 사업타당성 분석
 - 시장성, 기술성, 경제성 분석 + 기업환경, 위험요소 분석

구분	위험요소
정부정책	• 조세, 관세정책 및 금융지원제도의 변경 • 금리 및 환율의 변동 • 계획 생산제품의 중소기업 적합업종, 계획제품의 수입 개방
시장경쟁 상황	• 경쟁기업 참여(대기업 참여 포함) • 제품판매 단가 조정
생산요소 변동	• 주요원자재(수입, 내수) 파동 가능성 • 생산량 및 생산수율, 판매량, 가동률 변동요인 발생 여부 • 전략 제품의 변경 및 제품 구성의 실패
기타	• 노사분규와 입지조건 부적합 • 시설자금 및 소요 운전자금의 적시 조달 실패 • 자연환경 및 공해 규제, 기타 계획사업에 대한 위험요소 • 공장 건설의 지연 및 환경, 보건, 조세 등 법률상 제약 • 경제 사이클의 불황에 대한 적응력 및 제품 수요의 계절성 문제

계획사업의 위험요소와 SWOT 분석(2/3)

▶ SWOT 분석

◦ SWOT 분석의 의의

• SWOT(Strength/Weakness/Opportunity/Threat) 분석

- 외부환경의 기회요인(Opportunity), 위협요인(Threat) 파악
- 기업내부의 장점(Strength), 약점(Weakness) 분석

→ 전략적 대안을 도출하는 분석방법

→ 기업의 장점을 최대한 활용하여 새로운 사업기회를 포착하고 기업의 약점을 최소화하면서 위협요인에 대처하는 전략을 다각적으로 모색

• SWOT 분석의 구성요소

구분	구성요소
장점(Strength)	경쟁우위, 상표명, 가격경쟁력, 우수노동력, 견고한 재무능력, 독점기술, 충실한 고객
약점(Weakness)	가격인상의 취약성, 약한 시장점유율, 약한 재무능력, 낮은 제품개발력, 마케팅 부족, 높은 원가, 열악한 시설
기회(Opportunity)	새로운 시장에서의 성장, 세계적 확장, 신제품 개발, 새로운 서비스, 품질개선, 수직적 통합, 고객의 욕구증대, 경제적 이점
위협(Threat)	새로운 경쟁자 진입, 제품원가 증대, 원자재 부족, 기술변화, 수입 대체품, 불리한 경제적요인, 불리한 법률, 고객의 강한 압력

계획사업의 위험요소와 SWOT 분석(3/3)

▶ SWOT 분석(계속)

◦ SWOT 분석의 활용전략

• SO 전략

- 기회와 강점이 많은 기업
 - **기회의 이점을 얻기 위해 강점 활용**
 - 가장 바람직하고 성공적인 전략

• ST 전략

- 강점을 지니고 있으나, 위협에 직면한 기업
 - **강점 극대화, 위협 극소화 전략**

• WO 전략

- 기회는 많으나 약점이 있는 기업
 - **약점 극소화, 기회 극대화 전략**

• WT 전략

- 약점을 지닌 기업이 위협에 직면한 상황
 - **위협, 약점 극소화 전략**

	내적인 강점(S)	내적인 약점(W)
외적인 기회(O)	SO 전략: (극대-극대)	WO 전략: (극소-극대)
외적인 위협(T)	ST전략: (극대-극소)	WT 전략: (극소-극소)