

사례 중심으로 풀어보는 기획의 본질과 실전

December 06, 2005

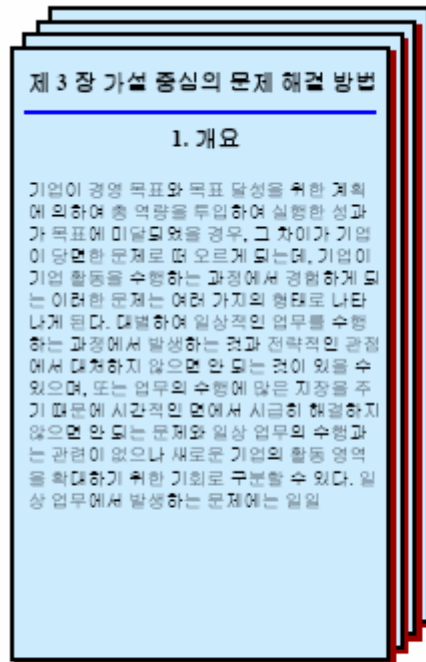
OpenTide



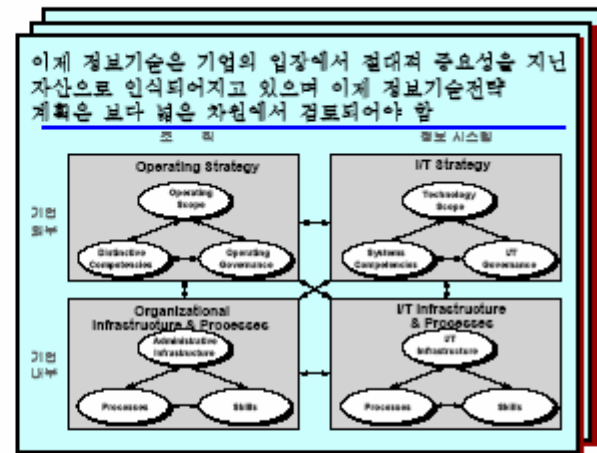
기획의 기본기 익히기

기획서의 형태

기획서의 형태는 초상화형과 풍경화형이 있으며 각각의 쓰임새와 장단점이 있으며,



초상화(Portrait)



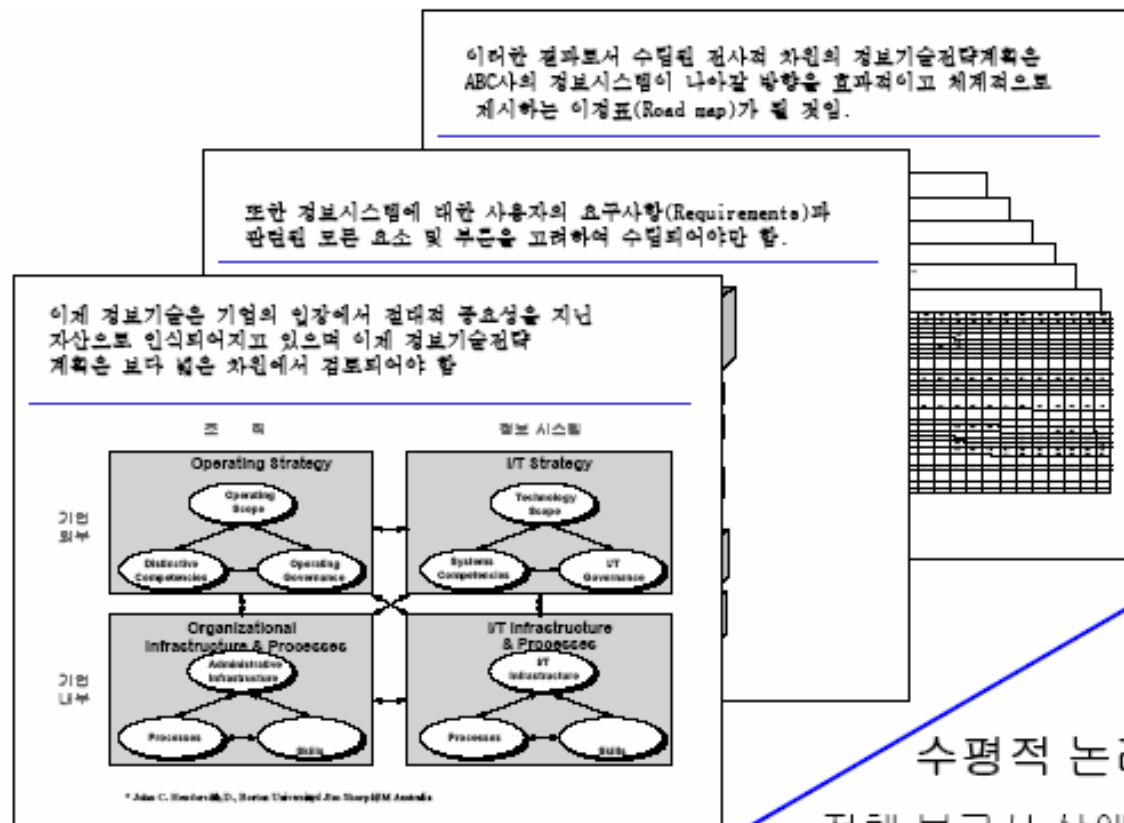
풍경화(Landscape)

기획서 형식의 선택

수직적/수평적 논리 흐름이 자연스러운, 풍경화(Landscape)의 형태가 바람직함

수직적 논리

개개 페이지를
구성하는 논리



기본기로 기획력 승부하기

성공적인 기획력 표현을 위한 기본기는 다음과 같음.

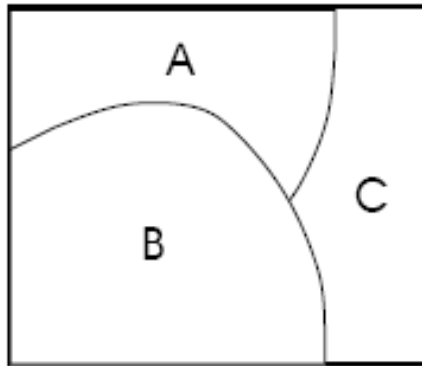
기획력 기본기 익히기

- One Page, One Message
- 물 흐르듯 작성하라.
- 클라이막스를 준비하라
- 제안서 작성에 유용한 미시(MECE)
- 미분과 적분을 활용하라.
- 톤 앤 매너 (Tone & Manner)를 표준화하라.
- 페이지의 무게중심을 정하라.

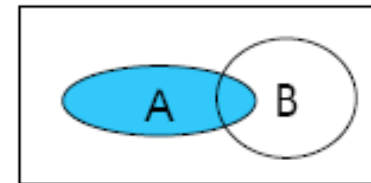
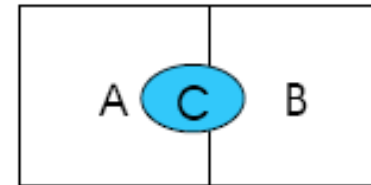
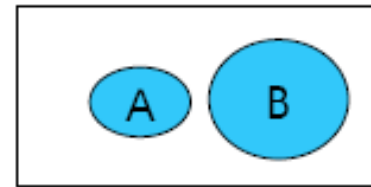
기획서 작성에 유용한 MECE

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

MECE

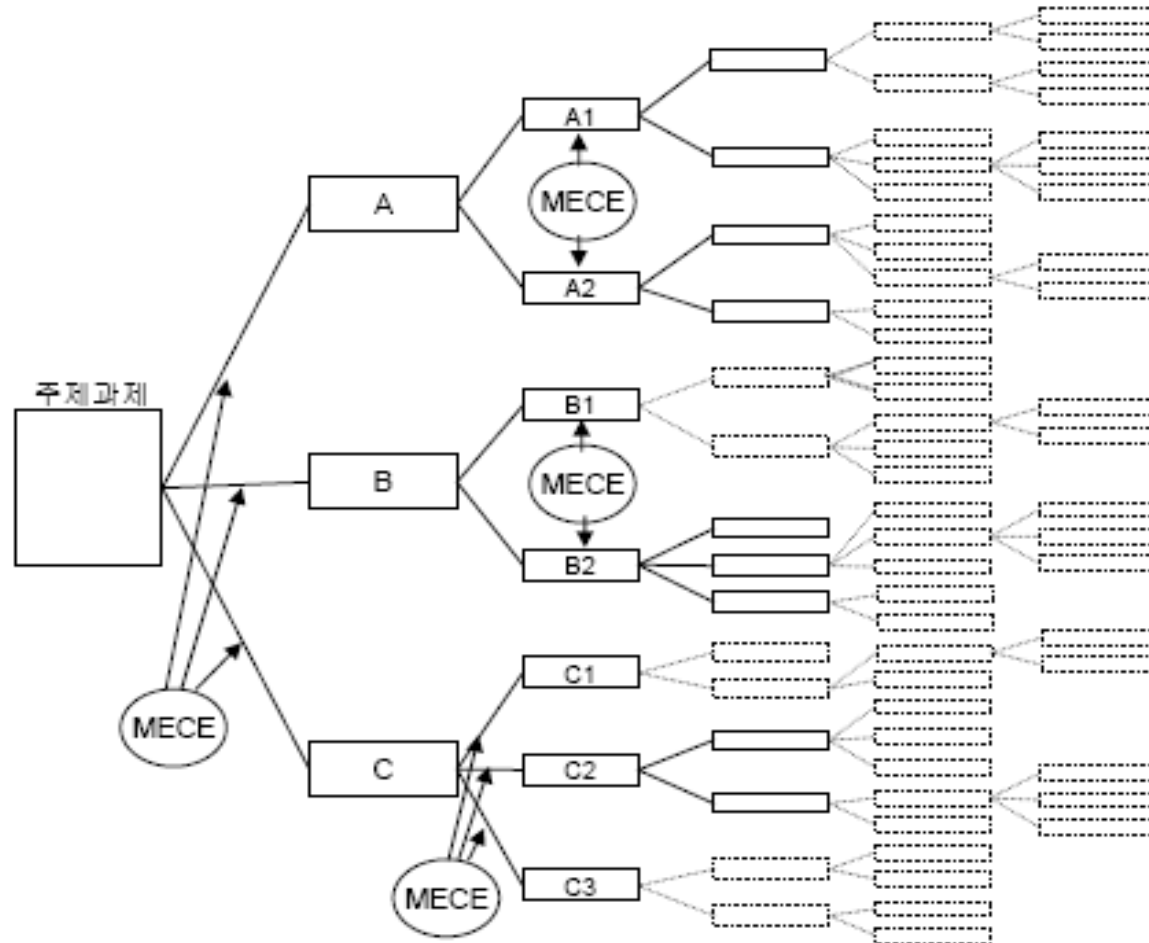


MECE가 아님



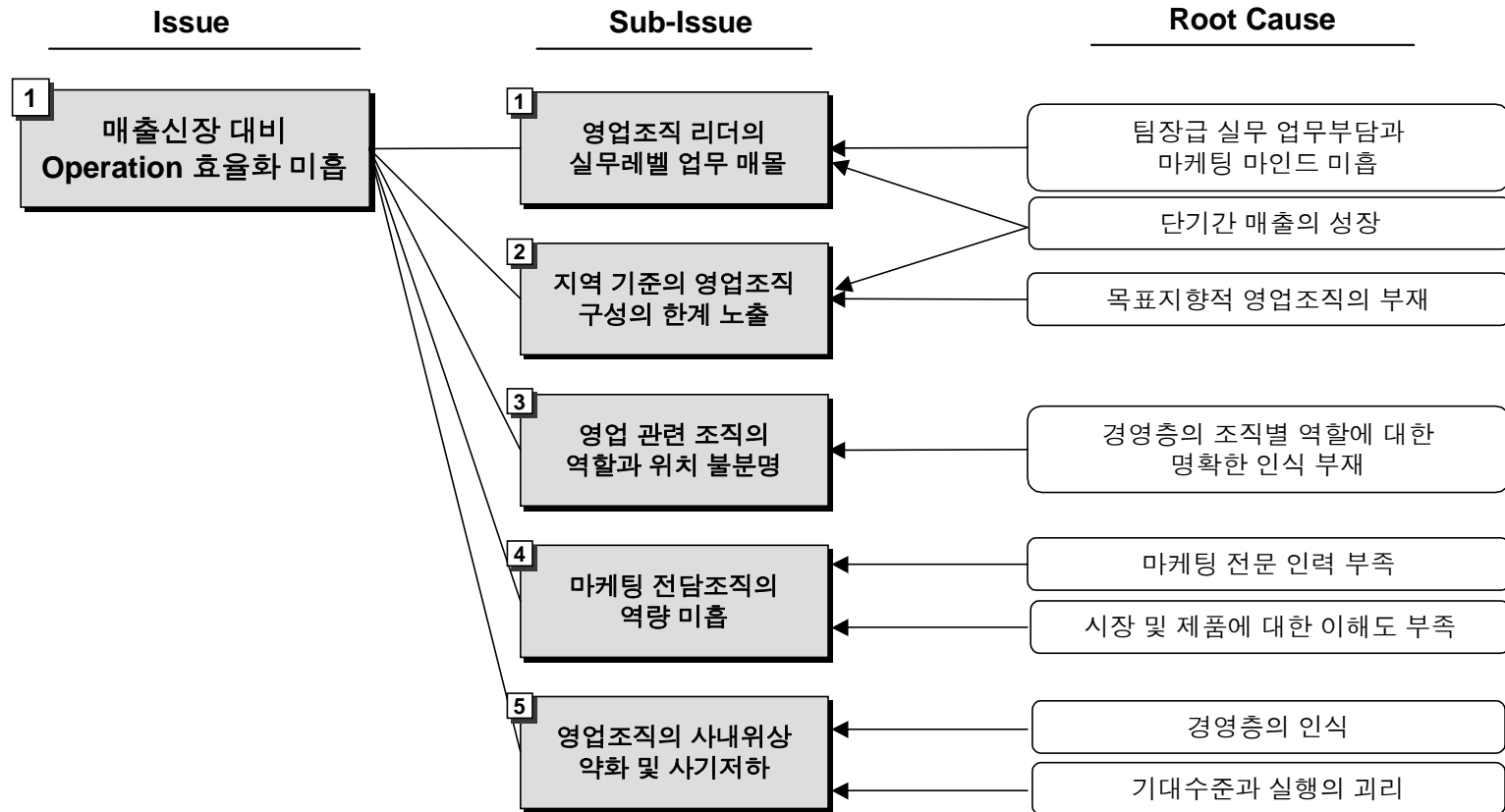
기획서 작성에 유용한 MECE

미분과 적분은 (Logic Tree)란 MECE의 사고방식에 따라 주요 항목을 Tree 형태로 분해하고 집합한 것을 의미함



Issues 대비 Root Cause

매출신장 대비 Operation 효율화 미흡 이슈의 Root Cause



Targeting 전략 : 소비자 유형

OOO사업의 소비자 시장은 1924, 2534, 3544 등 다양한 연령으로 구성되어 있습니다.

고객 유형

1924 세대	도전적이고 개성을 매우 중요시하며 생활을 즐기기 위한 투자를 아끼지 않음
2534 세대	직장 보다는 사업을 선호하며 재산 증식에 많은 관심을 가지고 있으며 신기술 환경에 매우 익숙함
3544 세대	가족 중심의 생활을 추구하나 시간적/경제적 여유는 부족함
4554 세대	전통적인 보수 성향을 지니고 있으며 건강을 가장 중요시 하며 단순한 것을 선호함

고객 현황

단위: (천명, 원)

고객 유형	경제활동인구	월 평균 가계 지출
1924 세대	2,220	1,403,643
2534 세대	5,954	3,392,631
3544 세대	6,587	4,085,764
4554 세대	4,624	4,268,920

e-브랜딩 : 사이트 Concept

OO사의 통합 금융 서비스를 통해 고객에게 전달하고자 하는 최고의 만족감을 표현하는 'Good!'이라는 슬로건을 온라인에서도 일관성 있게 전달하며 ...

Customer Value :

함께하면 기분 좋은 -> Emotional Value

내가 필요할 때 도움을 주어서 좋은 -> Practical value



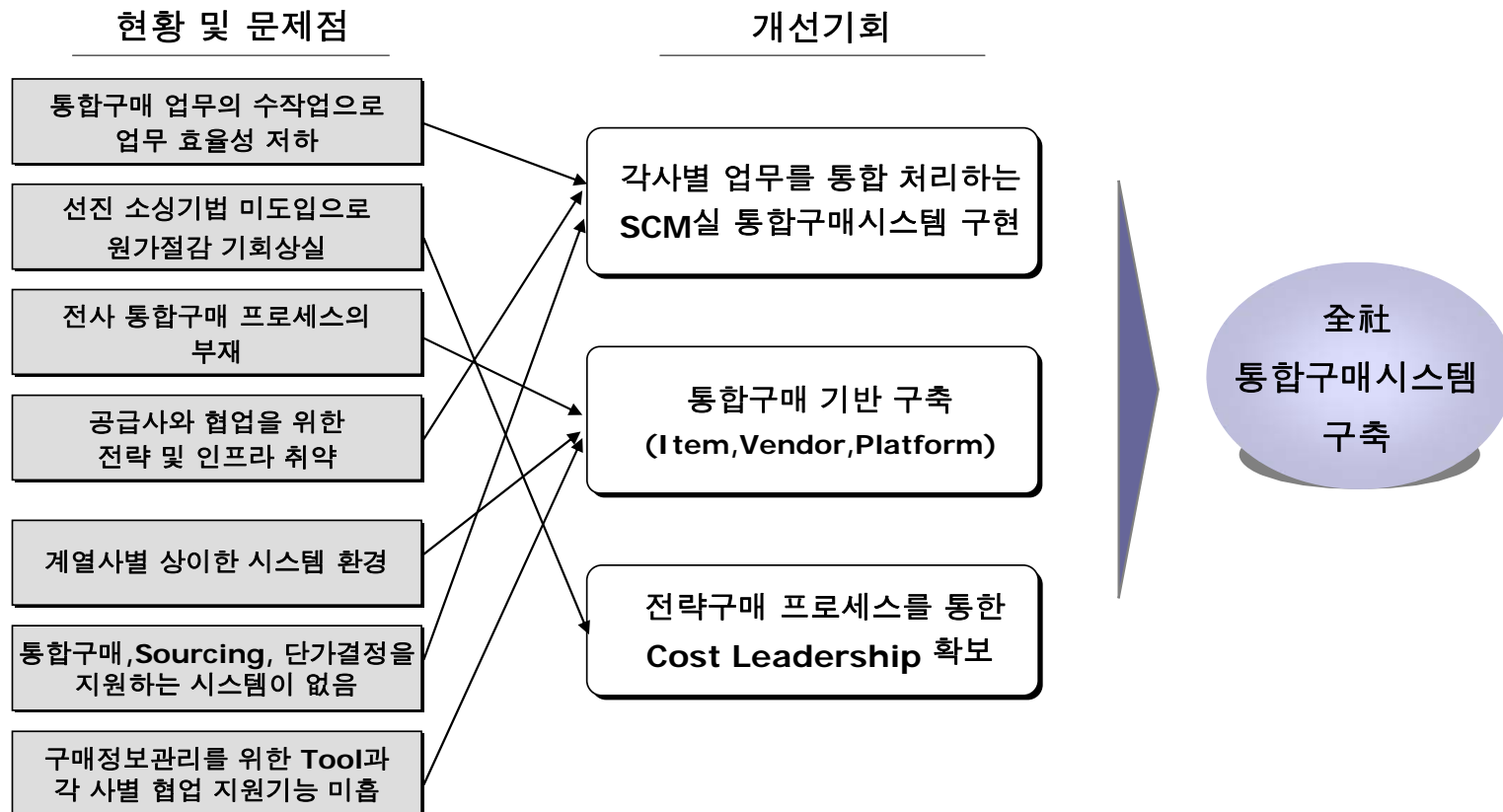
Main Slogan :

Good!

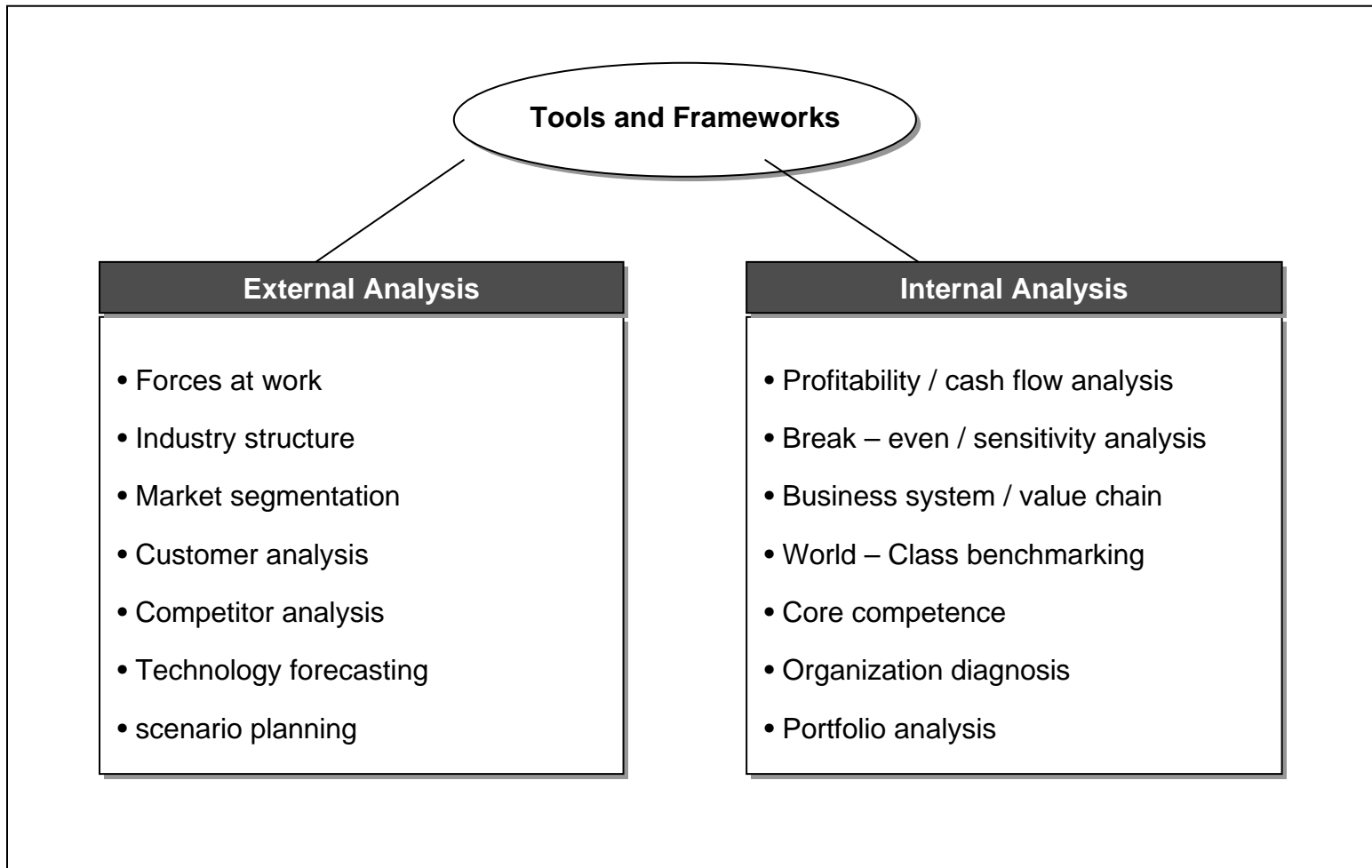
The Best Partner in my mind

개선 기회

통합구매 기반을 구축과 통합구매시스템을 구현 및 전략구매프로세스를 적극적으로 도입을 통하여 현재의 프로세스를 최적화하고 비효율적인 요소의 제거 및 협업의 강화로 **Cost Leadership**을 확보할 수 있음

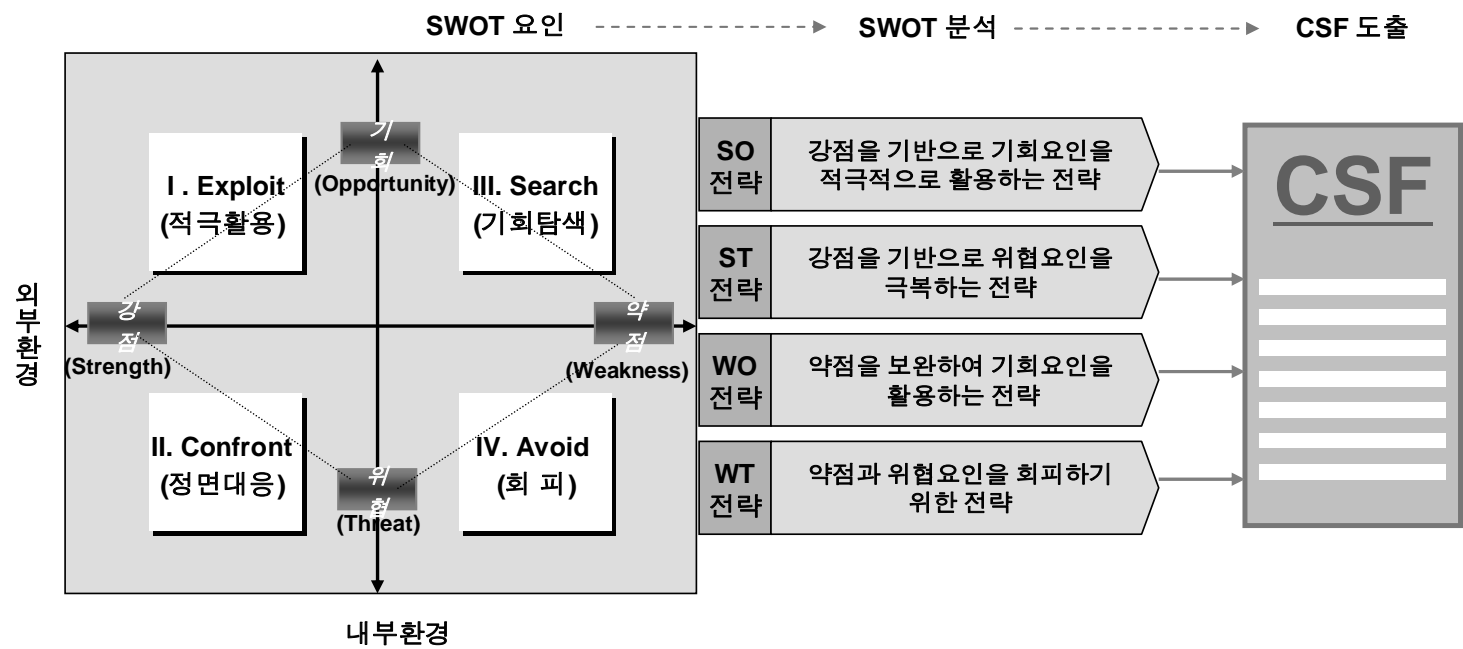


기획에 필요한 방법론 익히기



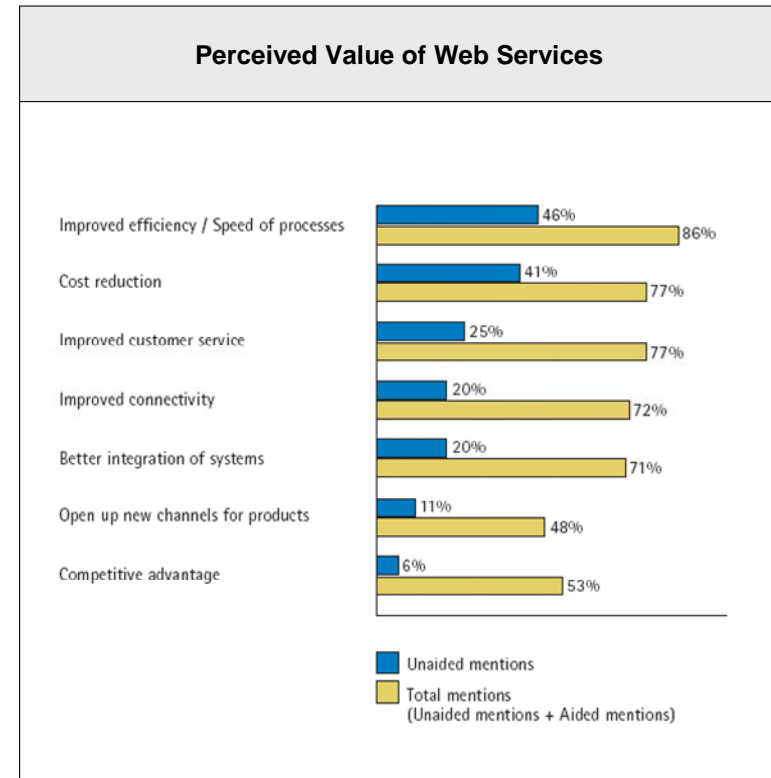
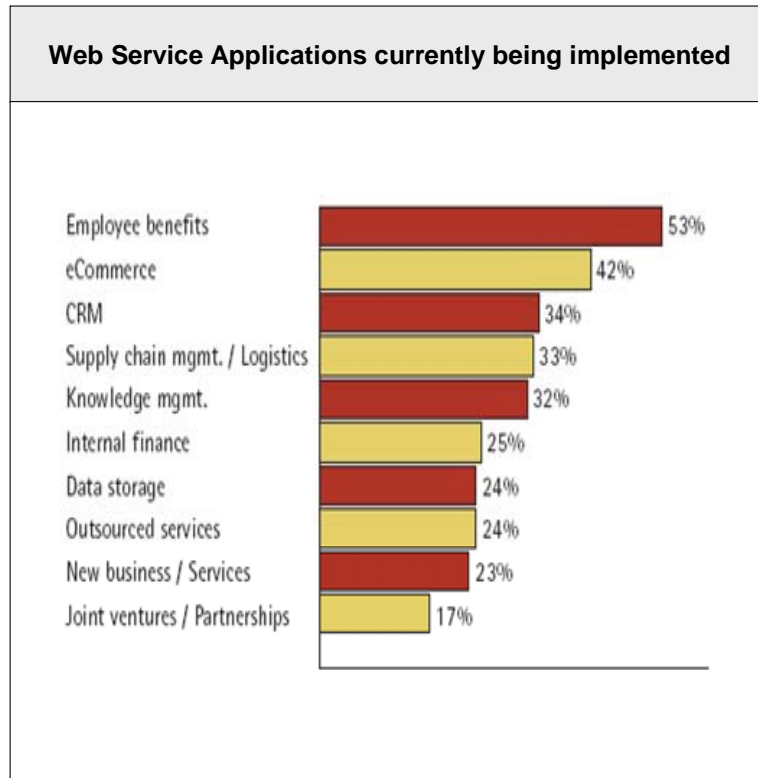
SWOT 분석을 통한 전략적 방향의 도출방법

SWOT분석의 영역별 분석결과 Cross Reference로 강점과 기회, 약점과 기회, 강점과 위협, 약점과 위협 Matrix를 적용하여 전략을 수립하고 전략적 방향을 도출하고자 함



Customer Trend

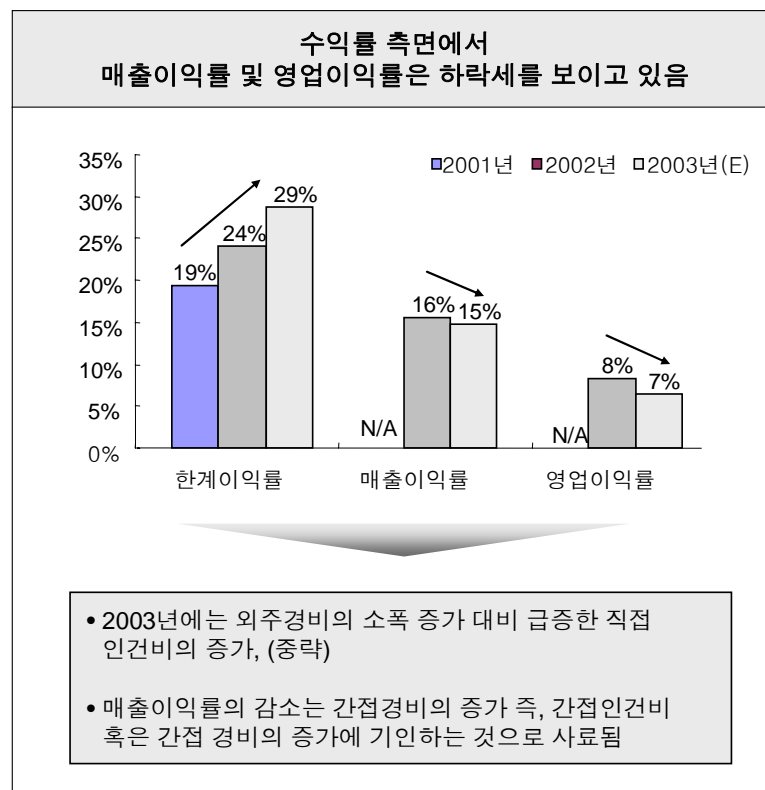
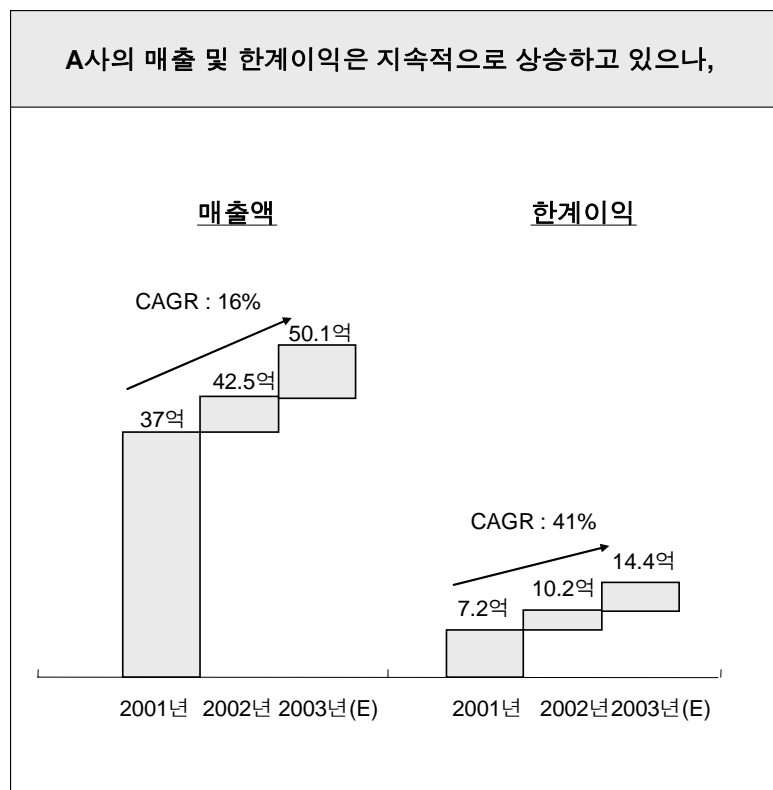
실제로 기업들은 e-Biz 관련 다양한 Application의 도입을 통하여 프로세스 효율화, 비용절감, 고객 서비스의 강화 등 다양한 측면의 Value-added된 서비스의 제공을 기대하고 있음



* Source : Accenture, Web service global Survey, 2003년

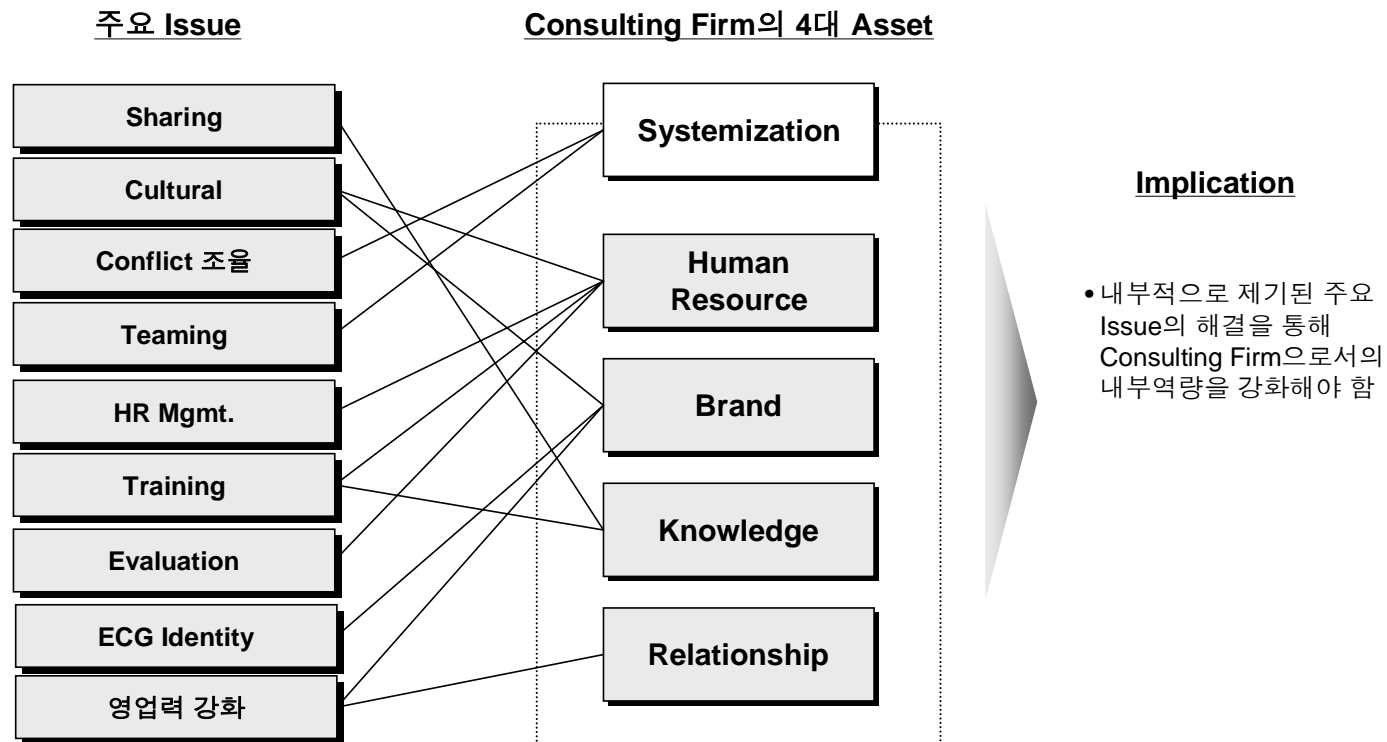
A사 Financial Performance

A사 매출액과 한계이익은 지속적으로 상승하고 있으나, 수익률 측면에서 매출이익률 및 영업이익률은 하락세를 보이고 있음



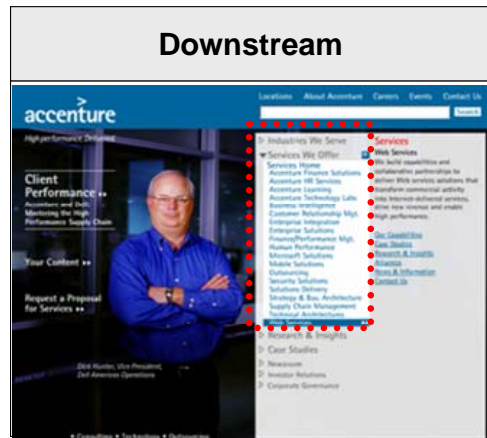
A사 현황 분석을 위한 주요 이슈

이렇게 제기된 A사의 내부적 Issue들의 해결을 통하여 Consulting Firm으로서의 내부 역량을 강화하여야 함



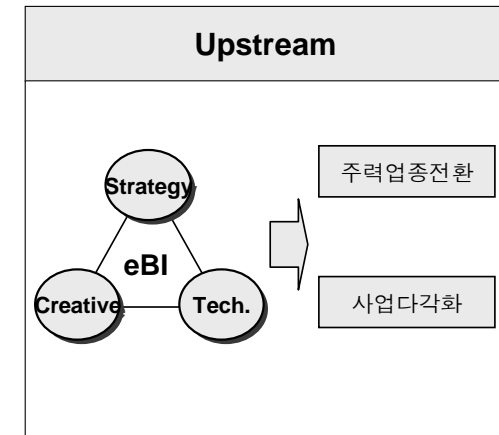
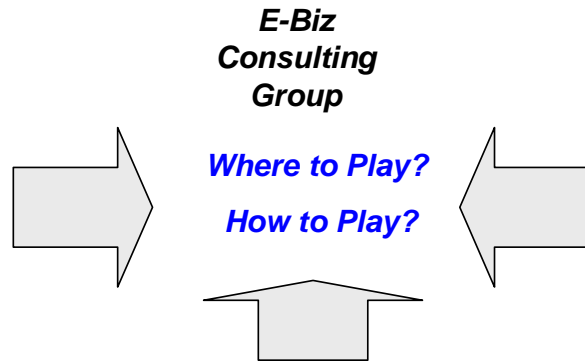
경쟁사 동향 분석

각 영역의 주요 Player들은 기존과는 경기침체 등의 영향과 새로운 분야에서의 수익성 발굴을 위하여 새로운 변신을 시도하고 있음



- Accenture의 주요 Service Offering에 Web Service 포함
- Accenture의 Web Service는 기업간 상호운영성 확대를 위한 기술적 측면 강화
- Consulting+Implementation+Deploy&Support

* Source : Accenture Web Site



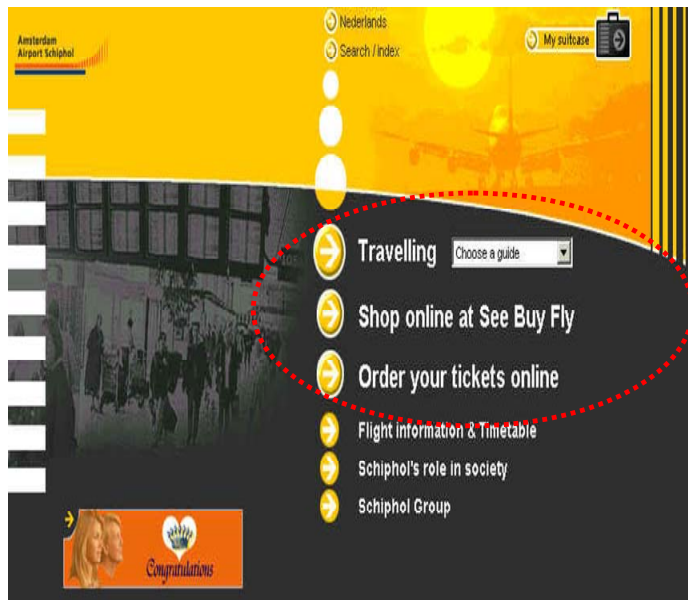
- 수익성 악화에 따른 eBI 모델 변화
 - 업종 전환 : D사 애니메이션사업)
 - 업종 다각화
 - ✓ E사 - 온라인게임, 온라인마케팅
 - ✓ P사 - 인쇄, 카탈로그 제작 등
 - ✓ C사 - 의류디자인 분야 진출

Website Benchmarking – Amsterdam Airport



Amsterdam 국제공항은 Traveling, Shop online, Order ticket 등 기능적인 콘텐츠 서비스를 전면 배치하고 있음.

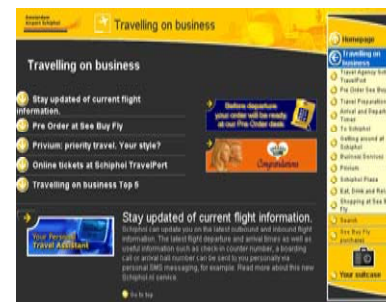
Main



- **공항 자체의 일반적인 정보 보다는 기능적 콘텐츠 서비스**
를 전면에 배치하여 타 공항 사이트와는 차별된 고객 서비스를 강조함

Copyright © 2002 by iBGEN

Features



- **Traveling** 메뉴의 경우, **Business, holiday** 등으로 주제를 구분하여 유용한 콘텐츠를 집중적으로 제공함. 이용자들은 하나의 카테고리 내에서 원하는 정보를 모두 얻을 수 있음



- Pre order see buy fly 프로그램은 출국전에 면세품을 온라인으로 구매후 공항의 데스크에서 수령하는 서비스로, 고객에게 쇼핑 편의성을 제공함

OO 프로젝트 통합 이행계획 일정

OO B2B 전자상거래 네트워크 구축사업은 ‘표준화’ · ‘Database 구축’ · ‘시스템구축’ · ‘사업부문’ 과제로 구성되어 있으며 각 과제별 이행일정은 아래와 같습니다.

		2002년	2003년	2004년	2005년																										
Year		1차 년도								2차 년도								3차 년도													
Month		09	01	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04
Master Activities																															
표준화	분류체계 표준화	1차 년도 완료																													
	식별·속성체계 표준화	우선 표준화 대상								2차 년도 표준화 대상								3차년도 표준화 대상													
Database 구축	OO산업 설비·제품	우선 DB 구축대상								2차 년도 대상								3차년도 대상													
	원재료/연관산업 정보																														
	입찰·발주정보/첨단기술	입찰정보 우선구축																													
	기타 Value-Added 정보	컨텐츠 정보																													
시스템 구축	전자문서처리 시스템	1차 개발								2차 개발																					
	전자 카탈로그	시스템 개발 완료								카탈로그 확장 및 연동																					
	Commerce 시스템	1차		2차 개발						부가기능 추가개발																					
	협업(collaboration)관리	Pilot System								생산·재고정보 공유								OO 업체 Legacy 및 ERP 연동													
	커뮤니티																														
사업부문	OO산업 e-Biz 활성화									사업기획, 제휴, 홍보, 교육, 변화관리, 일정관리																					

사내 기획에서 승부하기

사업계획서 작성의 성공여부는 사업계획서 작성 Tool과 Process에서 결정되지 않으며 사업계획서에
서 전달하고자 하는 핵심의 전달여부에 의하여 결정됨

사업계획서를 작성하기 전에...

- ❖ 사업계획서는 10인 10색의 **Tool**과 **Process**를 가지고 있다.
- ❖ 정형화된 사업계획서는 핵심을 간과하기 쉬우며, 사업계획서의 **Tool**과 **Process**는
잊을 수 있는 주요 핵심을 놓치지 않게 하기 위함이다.
- ❖ 가치명제, 핵심내용이 무엇인 지 결정하라.
- ❖ 사업계획서의 목적이 무엇인가? 투자인가? 마케팅 계획서인가? 내부 보고용인가?
- ❖ 결국 사업계획서는 목적에 따라 **Format**과 **Process**가 달라지기 마련이다.
- ❖ 사업계획서는 수 없이 많은 질문에 대처하기 위한 우선 방어용이다.

성공적인 사업계획서 작성을 위하여 목적을 설정한 이후 목적달성을 위한 핵심 요소를 결정하고 대응논리를 Process와 Tool에 반영하여야 함

사업계획서 작성 핵심 요소

- ❖WHO : 사람에 대한 논의는 절대적이다. CEO의 Vision, C-Level의 역량.
- ❖WHY : 사업계획서는 기회에 대한 검증이다.
- ❖HOW : Process와 Tool을 사용할 때이다. 전체의 Storyboard는 준비되어 있는가?
- ❖WHAT : Vision과 Mission, 전략보다는 전술의 전개가 중요하다.
- ❖WHEN & WHERE : 정말로 사업을 실현할 준비가 되어 있는가?

사업계획서는 설명을 듣는 Audience를 위해서 만들어야 하며, 자기만족을 위해서 만들어서는 안됨

They Want ...

- ❖ **Value Proposition**
- ❖ **Business Model, Service Model**
- ❖ **Revenue Generation Model**
- ❖ **Target Market, Market Size**

- ❖ **Vision, Mission, 명확한 목표**
- ❖ **집중과 선택, 단기 성과와 장기 성과**
- ❖ **구체적 실행방안 – 어떻게? 언제? 어디서?**

- ❖ **Teaming : CEO, C-Level, 핵심인력**
- ❖ **Full-time vs. Part-time**
- ❖ **Relationship, Long-term Teaming Plan**

They Don't Want ...

- ❖ 사외이사, 자문진, **CEO**의 인맥, 관계
- ❖ 모든 사업을 다 할 수 있는 회사의 역량
- ❖ **Jargon**, 난해한 기술적 용어
- ❖ 자주 보아 온 식상한 표현, 요식 행위
- ❖ 외국의 선진 사례를 보면 ...
- ❖ “지금은 밝힐 수 없다. 보안을 요한다.”
- ❖ “초기 자금만 있으면 무엇이든 가능하다.”

사업계획서는 구체적인 계획과 구체적인 실행방안을 설명하는 자료로 이해하여야 함

구체적 계획

- ❖ 자신의 사업에 대한 분명한 정의
; 시장, 고객, 성장단계, **PLC**
- ❖ 사업목표
; 어떠한 기업으로 키울 것인가?
- ❖ 정의에 적합한 전략 (고객 확보 / 수익창출)
- ❖ 고객 확보
; 누가 나의 고객인가?
; 고객의 의사결정과정은 어떻게 되는가?
- ❖ 수익창출
; 단기 수익창출 방안은 무엇인가?
; 중장기 수익확대 방안은 무엇인가?

구체적 실행방안

- ❖ 누가, 언제, 무엇을, 어떻게?
- ❖ 누구의 도움이 필요한가?
- ❖ 오프라인의 연계가 준비되어 있는가?
- ❖ 고객 확보는 어떻게 할 것인가?
- ❖ 고객의 의사결정패턴에 대한 대응논리는?
- ❖ 제품과 서비스에 부가가치를 더할 방법은?
- ❖ 제품과 서비스의 원가는? 판매가격은?
- ❖ 고객 확보 비용은? **Time & Resource.**
- ❖ 고객유지 비용은? 운영계획은?
- ❖ **IPO? Exit Strategy?**

“Show Me the Money !!!”

Sample 1

1. Executive Summary
2. 회사 개요
 - 2-1. 회사 현황 및 연혁
 - 2-2. 주주 구성
 - 2-3. 비전·경영이념
 - 2-4. 사업 개요
 - 2-5. 조직 및 인적자원
 - 2-6. 전략적 제휴
 - 2-7. 주요 경영목표
3. 제품/서비스
 - 3-1. 사업전략 방향
 - 3-2. 사업영역/사업 포트폴리오
 - 3-3. 제품/서비스의 경쟁력
 - 3-4. 제품/서비스 개발계획
 - 3-5. 인력 및 투자계획
4. 마케팅 전략
 - 4-1. 기본 개념
 - 4-2. 시장 세분화
 - 4-3. 목표 고객
 - 4-4. 산업 및 시장 분석
 - 4-5. 경쟁 분석
 - 4-6. 마케팅 전략
 - 4-7. 매출 계획
5. 기업가치평가
 - 5-1. 추정 잉여현금흐름(FCF)
 - 5-2. 기업가치평가(DCF)
 - 5-3. 가중평균자본비용(WACC)
 - 5-4. 추정 대차대조표
 - 5-5. 추정 손익계산서
 - 5-6. 추정 매출원가명세서
6. 주식가치평가
7. IPO 일정계획
 - 7-1. 사전 절차
 - 7-2. 본 절차
 - 7-3. 공모 절차
 - 7-4. 사후 관리

Sample 2

1. Company Overview
 - Business area
 - History
 - Organization
 - Human Resource Pool
 - CEO profile
 - 경영철학
 - Shareholders
2. Business Plan
 - Vision
 - Business Environment
 - Business Domain
 - Business Model
 - Business Strategy
 - Business Operation
 - Business Portfolio
 - Competitor & Alliance Strategy
3. Business Knowledge Portal
 - Business Domain
 - Business Library
 - Communication
 - ASP
4. Financial Plan
 - Revenue Plan
 - Investment Plan

신규 솔루션 사업기획 주요 목차

1. H사가 직면하고 있는 환경(1페이지)
2. 신규 솔루션 사업 추진을 위한 원칙(1페이지)
3. 신규 솔루션 사업 영역 개요(1페이지)
4. 신규 솔루션 별 목표 시장 / 영업 방안 / 실행 계획(5페이지)
5. 신규 솔루션 사업의 전략적 과제(1페이지)
6. 신규 솔루션 사업 00년 초기 핵심 수행 과제(1페이지)
7. 신규 솔루션 사업 수행 인력 / 사업 영역별 필요 인력(1페이지)
8. 신규 솔루션별 시장 접근 방안(1페이지)
9. 00년 사업 추진 일정(1페이지)

삼성형 보고서 8가지 비법

성공적인 기획력 표현을 위한 기본기는 다음과 같음.

삼성형 보고서

- 첫 장에서 승부할 것 – 첫 장에서 설득해야 하며, 특히 제목을 잘 뽑아야 함.
- 핵심용어를 사용할 것 – 최근 경영키워드/기법, 회사의 전략방향, 상사의 지시
- 자기만의 문체를 만들 것
- 오타자를 줄일 것 – 오타자는 정성부족을 의미하며 신뢰도의 결정적 역할을 함
- 각종 서식에 대해 이해할 것
- 쉬어가게 할 것 – 리듬과 호흡, 한 장에 하나의 주제를, 재미있는 표현을 섞어서
- 볼 맛이 나게 할 것 – 웃 입히기의 철학
- 품질로 승부할 것 – 기술품질 (요령과 지혜) + 정성품질 (열정과 노력)



“보고서 작성은 종합예술이다.”

삼성형 서식의 8가지 비법

성공적인 기획력을 위한 각종 서식의 이해도 필수적임

삼성형 보고서

- 테이블은 균형미가 필요하다.
- 통일된 글씨체를 준수하라. (폰트, 크기 등)
- 한자쓰기 원칙 : 강조단어, 한글로는 의미가 불분명한 단어
- 문서간격 및 여백관리
- 박스, 밑줄치기, 굵은체의 사용은 절제하라.
- 글머리의 순서를 정하라 - □ - . 순
- 그림, 테이블은 한 쪽에 1개 이상 사용을 자제할 것
- 서술어는 가능한 명사형으로 종결할 것.

Wrap-up Comment

결국 내부기획 및 사업계획서는 달성 가능한 구체적 계획과 실행방안을 요약한 문서임

기억해야 할 6C

❖ CONCERN

❖ COMMUNICATE

❖ COMMIT

❖ CONCENTRATE

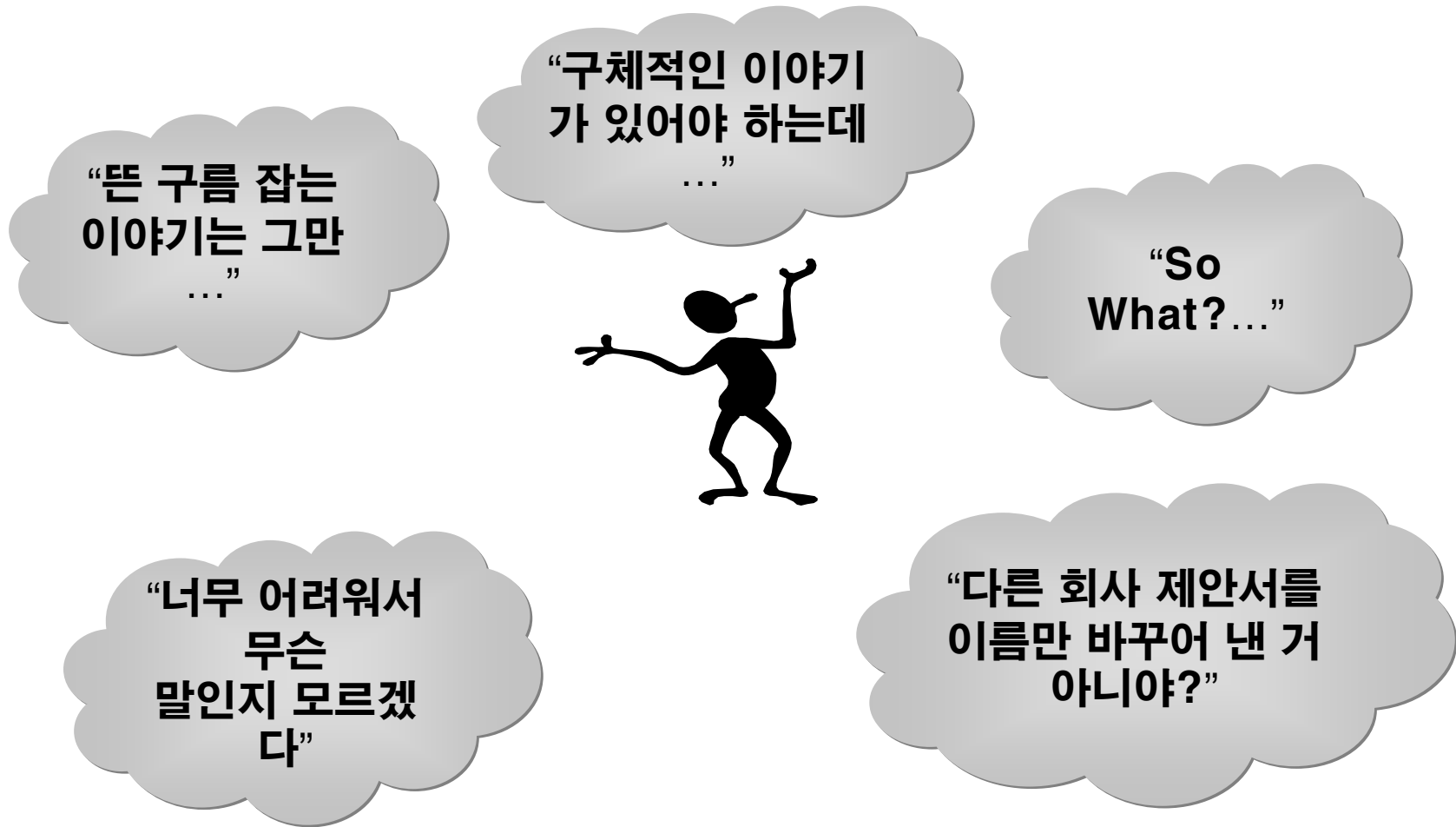
❖ CONTROL

❖ CELEBRATE

사업계획 참고자료

- ❖ 김영한, [실전 마케팅 플래닝], 거름, 2002. 11
- ❖ 휴넷컨설팅사업부, [사업계획서 작성실무], 2001. 1
- ❖ 변영석, “사업계획서작성”, 2000. 5
- ❖ 허민구, “사업계획서 작성실무”, 2001. 5
- ❖ 기타 사업계획서 샘플을 제공해 주신 회사 대표님께 감사드립니다.

제안서에서 승부하기





고객이 설명한 요건



프로젝트 리더의 이해



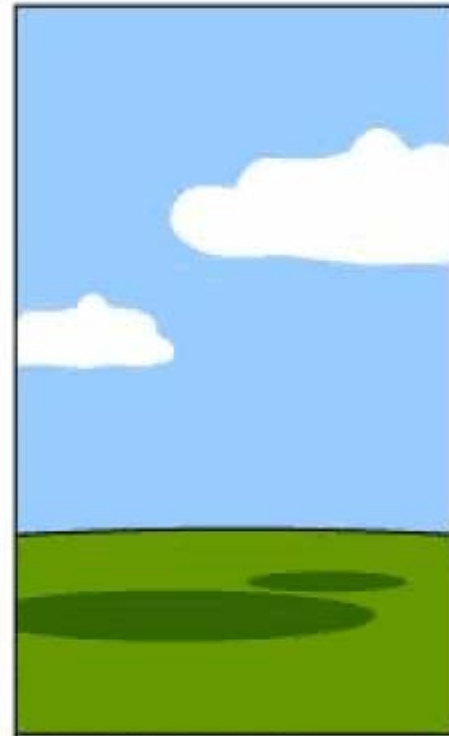
애널리스트의 디자인



프로그래머의 코드



영업의 표현, 약속



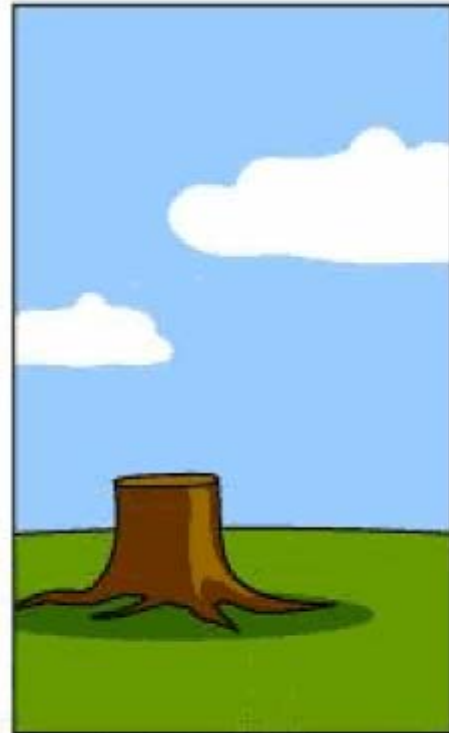
프로젝트의 서류



구현된 운용



고객에의 청구금액



받은 서포트

● ● ●

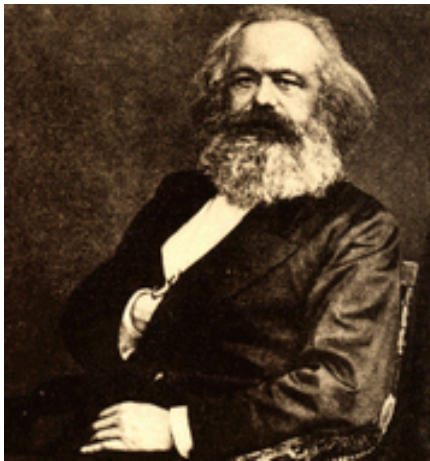


- **무엇보다 투자 대비 수익률 중시**
- **원하는 바를 한번에 해결하려는 Total 서비스 요구 증가**
- **이미 검증된 능력과 실적의 업체 선호도 증가**
- **Risk를 최소화하기 위한 프로젝트 소형화/분할 경향**
- **고객의 수익률에 대한 기대 증가로 계약형태 변화 요구**
- **비즈니스 전략의 의사결정 영향도가 증가**
- **IT 서비스 신상품 적용 및 개발요구의 증가**
- **고객의 신규투자에 대한 부정적 마인드의 확산**

1. 경쟁자와 차별화하라
2. 고객이 고려하는 핵심에 집중하라
3. 쉽게 단순화하라
4. 할 수 있는데 까지 구체화하라
5. 대안과 옵션을 제시하라
6. 항상 영업과 상의하라
7. 최대한 노출하고 조용히 숨어라
8. Visual을 확보하라

Voice of Client

- 귀사는 제안에 동시에 참여하는 B사와 무엇이 다른가?



Action Required

- 같은 범주 안에서 차별화 시도
 - 자사의 강점
 - 경험, 컨설턴트 역량, 솔루션 기능
- 전혀 다른 가치의 제안 시도
 - 다른 기술 기반
 - 전혀 다른 프로젝트 접근 방법론

1. 경쟁자와 차별화하라

컨설팅 역량

SI 역량

ILLUSTRATIVE

회계 전문성

시너지 효과를 통한 고효율의 창출과
완벽한 프로젝트의 수행

OpenTide

특화된 e-Biz 전문 인력

- e-Biz의 다양한 산업 분야에서 수행한 컨설팅 프로젝트로 다져진 전문 인력 보유

차별화된 전자상거래 분야 전문성

- 전자 상거래 컨설팅 사업을 전문적으로 다년간 지속해 구축된 전문적 컨설팅 역량

다수의 공동 프로젝트 수행 경험

- 삼성SDS와의 오랜 협업과 다방면의 공동 프로젝트 수행으로 쌓은 팀워크

SAMSUNG
삼성SDS

다양한 정부/공공 프로젝트 경험

- 각 사업분야별로 쌓은 다양한 대정부 프로젝트의 노하우와 기술력 보유

최적화된 프로젝트 운영 능력

- 자체적으로 개발된 고효율의 프로젝트 운영 프로세스와 최상의 프로젝트 관리 능력 보유

축적된 노하우와 신기술

- 다년간에 걸쳐 자체 연구 조직에 의하여 개발된 SI 분야의 신기술과 노하우의 적용

안진회계법인

회계 분야 전문 지식

- 프로젝트의 수행과 관련된 회계 분야의 전문적인 지식 및 수행 방법론

수익화 모델 부문 인력

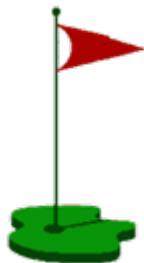
- 신규 수익 모델의 창출과 설계 부문에 있어 특화된 고급 인력 보유

글로벌화 된 조직

- 세계적 비즈니스 컨설팅 그룹 딜로이트 투쉬 토마츠에 바탕을 둔 글로벌화된 역량과 조직

Voice of Client

- “형식적인 내용, 회사 이름만 바꾼 제안서는 관심 없는데....”
- 꼭 필요한 사항만 말해 달라



Action Required

- 고객이 가장 중요하게 생각하는 가치에

시원한 대답

집요한 천착

솔깃한 권유

- 중요하지 않은 내용은 과감히 줄여라
- 80 : 20 Rule
- K 프로젝트 사례 : S그룹

토끼를 그려 달라는데
늑대를 그려주지 마라

Voice of Client

- “무슨 말인지 모르겠네요...”
- “메시지가 정확히 뭐죠?”
- “용어가 너무 어렵고 전문적이라...”
- “약어는 좀 풀어주세요야...”
- 쉽게 써달라



Action Required

- 목차를 체계적으로 구성
- 슬라이드 구성을 일관성 있게 함
- Governing Message의 활용
 - 본문 내용의 정확하고 간결한 요약
- Story Board의 재확인
 - 스토리 전개의 일관성 견지
- 새로운 용어나 약어는 반드시 주를 달 것

꼭 필요한 내용만 쉽게 써라
2E : Essential, Easy!

3. 쉽게 단순화 하라

0 □ 목 차

1 □ 사업 배경
정부는 현 국정 평가제도의 문제 해결을 위한 방안으로 '국가평가인프라구축'을 추진 중이며, 과제의 성공적인 수행을 위한 선행사업으로 『전자통합국정평가시스템 1차 정보화 사업』을 추진하고자 합니다.

2 □ 사업 목표
『전자통합국정평가시스템 1차 정보화 사업』의 목표는 중앙행정기관의 정보화전략계획 수립과 시범기관 e-IPSES Prototype 개발/운영을 통해, 전자통합국정평가시스템(e-IPSES)의 안정적이고 성공적인 정착 기반을 마련하는 것입니다.

3 □ 사업 수행 범위
사업 목표 달성을 위한 수행 범위는 크게 중앙 행정기관에 대한 ISP 추진과 시범기관 대상 e-IPSES Prototype 개발/운영으로 구분되며, 수행 범위 따른 추진 절차는 다음과 같습니다.

4 □ 사업 수행 전략

5 □ 기대 효과
본 사업은 국가평가인프라 기반 확보, 평가 효율성 강화 및 조직의 지속적 혁신과 함께 통합국정 평가제도의 효율성 및 투명성 확립을 통한 정부경쟁력 강화에 기여할 것입니다.

6 □ 목 차

7 □ 사업의 특징
본 사업은 국정 평가 인프라 구축을 위해 시범시스템 구축과 정보화 전략계획 수립이 함께 이루어지며, 이를 위해 체계적이고 효율적인 개발 방법론에 기반한 효율적인 사업 수행 방안이 제시되어야 합니다.

8 □ 추진방법론
오픈타이드는 OTM(OpenTide Methodology)을 기반으로, 시범시스템 구축 및 운영과 같은 특성이 반영되도록 주요 Activity 및 Task를 보완 적용한 추진방법론을 개발하였습니다.

**제안서의 구성원칙은 연역식으로 하되
단계별 요약정리를 함**

국무조정실
국무조정실

목 차

➔

I. 프로젝트개요

II. 정보화전략계획 수립방안

III. 사업수행방안

IV. 제안사소개

**각 슬라이드의 Key Message만 읽
내용을 알 수 있도록 슬라이드를 전**

국립중앙도서관·국립중앙도서관·국립중앙도서관

0

OpenTide

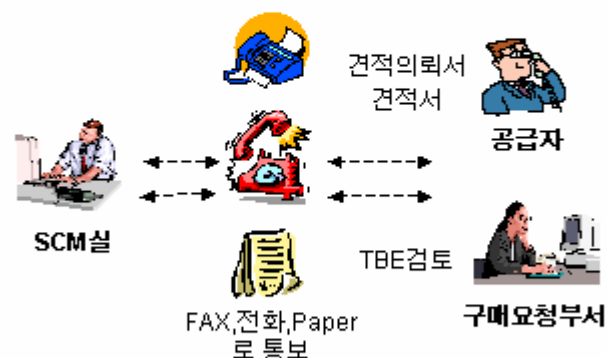
2. 통합구매시스템 To-Be Image(견적의뢰 및 접수)

III. 추진 전략

수작업으로 처리하던 공급사와의 견적의뢰 및 접수, 평가업무를 온라인 시스템 환경으로 전환하고 해당 품목의 TBE도 시스템으로 처리함

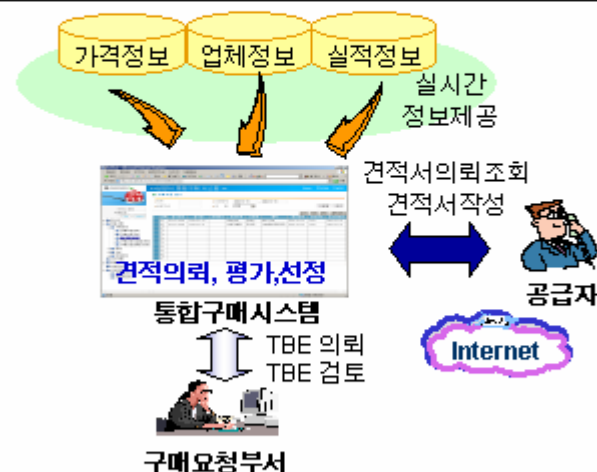
개선 전과 개선 후를
이미지를 통해
비교할 수 있도록
제시

As-Is Image Map



- 공급사와 수작업으로 견적의뢰 및 접수
- 공급사 선정을 지원하는 시스템 부재

To-Be Image Map



- 공급사와 온라인으로 견적업무 처리
- 견적평가 시 의사결정을 지원하는 다양한 시스템 기능 지원

Voice of Client

- “뚝 구름 잡는 이야기 하지 마시고
실행 가능한 구체적인 대안을
보여주세요!”
- “교과서적인 이야기는 관심 없어요”
- 수행하는 과제별 세부 Work Plan을
보여 달라
- 정량적 기대효과를 명확히 해달라
“Show me the Money!”
“몇 명 줄어드나? 이거 돈 되나?”



Action Required

- 교과서적인 개념위주의 서술 지양
- 세부 계획의 제시가 필요
- ROI 계산을 통한 기대효과의 정량화 필요
 - Business Case 관점
 - 예측력이 떨어져도 고객은 원한다
 - 다양한 관점(정성/정량)의 기대효과 산출
 - Challenge에 대한 대응논리 준비 필요



4. 할 수 있는데 까지 구체화하라

ILLUSTRATIVE

□ 기대효과를 정량적인 부분과 정성적인 부분으로 구분하여 분석

□ 정량적인 분석의 경우

- 적용기준 : Revenue/ Cost/ Visibility/ Speed 차원에서 구축경험 및 선진사례 등을 참고하여 가급적 보수적인 수준 적용
- 산출자료 : 각 구축효과별로 As-Is 대비 A사의 비용절감 및 수익창출에 미치는 영향정도를 실제 원가를 근거로 분석
- 분석결과 : 경제성 분석 차원에서 투자수익률, 투자회수기간을 분석하고, 궁극적으로 A사의 기업가치에 미치는 영향 정도를 제시

☞ 기업가치 산정에 대한 가정

- DCF(Discounted Cash Flow: 현금 흐름 할인) 모형 적용 : 기업가치를 산정하는 대표적인 방법으로 프로젝트 수행에 따른 현금흐름의 증분 내역을 현재가치로 평가하여 기업가치 증가분을 산정
- · 기업가치 산출 기간 : 일반적으로 적용하는 5년을 가정하고, 향후 5년 분의 기대 효과금액과 5년 이후의 프로젝트에 대한 잔존 가치를 구분하여 산정
- 할인율 : 현금흐름 할인율은 A사의 2005년도 가중평균자본비용 0.00%를 적용함(자료: A사 내부자료)

□ 정성적인 분석인 경우

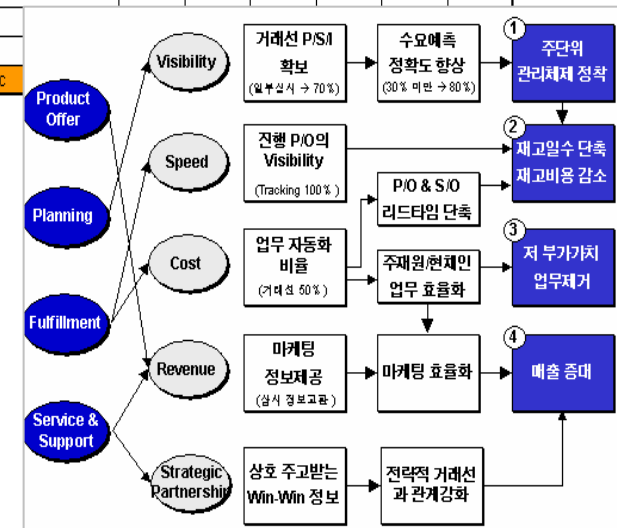
- Revenue/ Cost/ Visibility/ Speed 차원에서 해외지법인의 경쟁력 강화 및 기업가치 증대에 효과가 있을 것으로 예상되지만, 정량적인 분석이 어렵거나 또는 타 기대효과의 기반이 되는 경우 이를 정성적으로 분석

구분			0년차	1년차	2년차	3년차	4년차	5년차
			2003	2004	2005	2006	2007	2008
비용 절감액 (A)	마케팅 비용	마케팅 비용 절감액						
		거래선 Contact 비용 절감액						
	재고비용	재고유지비용 절감액						
		전부품 재고 평가손실 절감액						
	운영비용	연건비 절감액						
		통신비 절감액						
	기타 비용	남기지전 손실 감소액						
소 계								
비율증가 수익(B)	비율 수익	비율증가도 연관 수익 증가액						
	소 계							
투자자본(C)	외주 용역	건설용역 운영비						
		S/I 운영비						
	S/W & H/W	소프트웨어						
		하드웨어						
	기타	프로젝트 투입 인력비용						
		기타경비						
	소 계							
현금흐름 증분액 : (A+B) - C								

가려진 P/S
확보

→

수요예측
정확도 향상
(일반적으로 30%)
(70% 미만 80%)



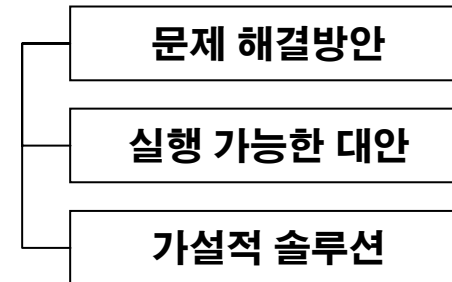
Voice of Client

- “So What?”Alas...
- “그래서 우리보고 어떻게 하라는 말입니까?”
- “음...좋은 이야기네요”



Action Required

■ 대안과 옵션의 제시



■ 문제 해결 지향적인 접근

과제 1 : Lifecycle 관리 방안 확립



전사 웹사이트에 대한 효율적인 관리 방안 수립을 위하여 현행 관리 프로세스, 운영정책, 시스템을 분석하여 개선기회를 도출하고, 효과적인 전사 적용을 위한 방안을 도출할 것임



과제 수행 시 검토 요소

Key Question

전사 Web Site에 대한 운영 프로세스를 어떻게 확립하고, 효과적으로 적용할 것인가?

Sub Question

Lifecycle 관리 방안은?

효과적으로 적용하는 방안은?

프로세스

운영정책

시스템

When

What

How

- 표준프로세스 수립 방안?
- Best Practice 활용 방안?
- 현재 운영현황 및 문제점은?

- 조직간 R&R?
- 운영정책 수립 및 관리의 주체?
- WGC의 역할은?

- 기존 시스템과의 관계 설정은?
- 기존 시스템과 인터페이스 방식은?

- 단계별 확산 방안은?

- 현업 요구사항 수립 방안은?
- 제공할 서비스는?
- 활성화 방안?
- Collaboration 방안?

- 사이트 운영 목적 별 적용 방안?
- 변화관리 방안은?

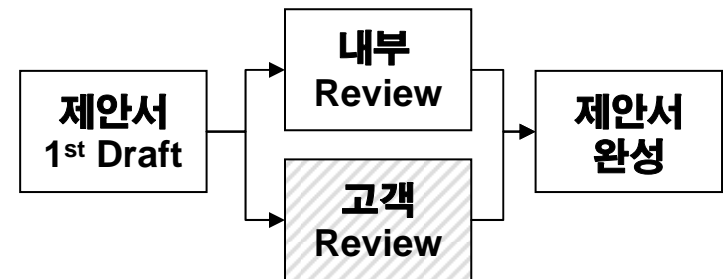
Voice of Client

- “몇 번이나 강조했는데 제안서에는 언급이 되어있지 않더군요...”
- 우리 회사의 문제와 추진 배경을 제대로 알고 있는가?



Action Required

- 영업과 긴밀한 커뮤니케이션 채널을 유지
- 제안의 핵심 사항은 영업이 가장 잘 알고 있음



- 사전영업 이니셔티브를 제안에 반영해야!
- RFP 단계에서 지원할 수 있는 영업 역량

**싸워서 이기려고 하지말고
이겨 놓고 싸워라!**

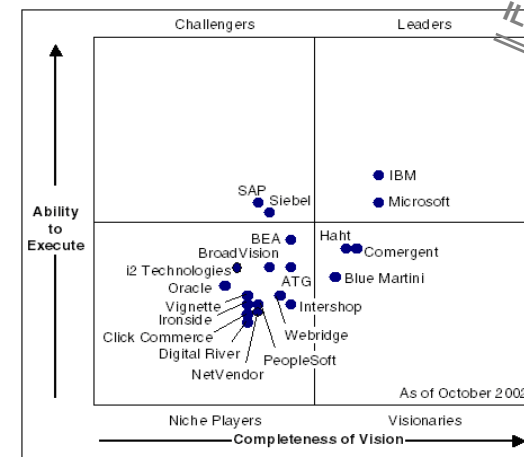
Voice of Client

- 정말 잘 할 수 있나?
- 유사한 프로젝트를 해 본 경험은?
성공했는지 실패했는지?



Action Required

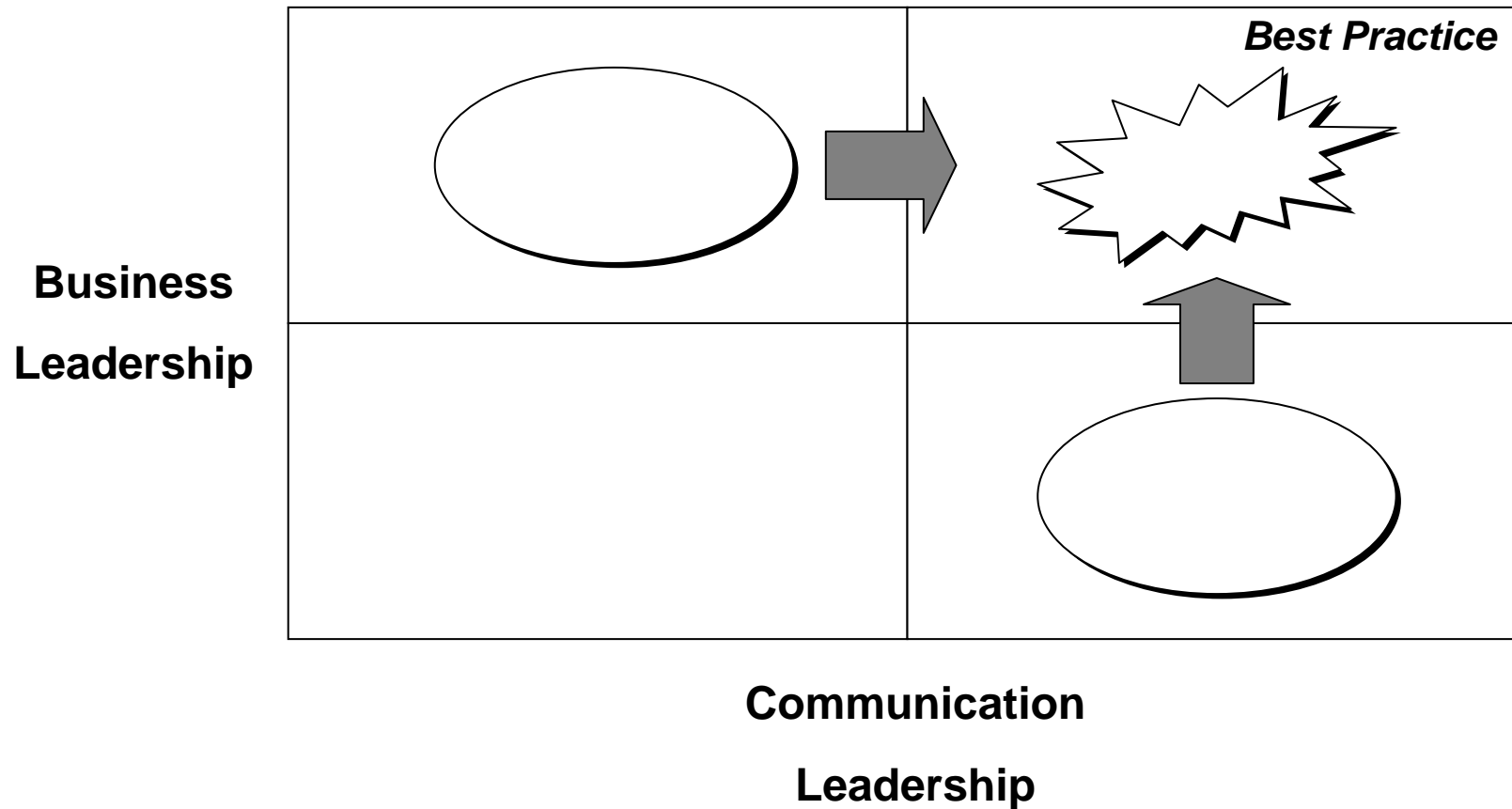
- Credentials → 유사성이 높은 프로젝트를 사례중심으로 제시하고 사례 내에서는 수행한 업무를 돋보이게
- 외부기관의 Award, Evaluation, Positioning을 적극 활용
- 약점 부분은 최소화하여 No Issue로



ILLUSTRATIVE

프리젠테이션에서 승부하기

Presentation의 Positioning



WIIFM, 모든 청중이 마음속에 가지고 있는 것

What's in it for me?

- 프리젠테이션의 내용이 내게 주는 기대효과는 무엇인가?
- 나는 이 정보를 어떻게 이용할 것인가?
- 이 정보는 나의 업무와 무슨 관련이 있는가?
- 이 정보는 나의 미래에 대해서 어떤 의미를 갖는가?
- 나의 업무방식에 이 정보가 미치는 영향은 무엇인가?
- 좋은 소식을 전해주는 사람?

청중은 자신과 관련된 메시지만 들으려고 한다.

하나. 스트레스부터 극복하자

- ❖ 배우자의 죽음, 해고 통보, 그리고...
- ❖ 생리적 반응형, 부끄러움형, 겸손형, 실패 공포형, 완벽 지향형, 질문 공포형
- ❖ 고수는 하루 아침에 만들어진 것이 아니다

둘. 스스로 즐거워 지자

- ❖ “웃을 줄 모르는 사람은 장사를 하지 마라”
- ❖ 좋은 프리젠테이션을 능가하는 단 한가지는?
- ❖ 웃음은 뇌의 긴장을 해소해 준다

셋. 입장을 견지하자

- ❖ “그래서 나보고 어찌라는 말입니까?”
- ❖ 듣는 사람에게 양해를 구걸하면 신뢰가 무너진다
- ❖ 입장을 견지하라. 해명은 일절 하지 않는 것이 좋다

넷. 솔직해지자

- ❖ 모든 것을 다 알지 못한다는 것은 문제가 아니다
- ❖ 나는 내가 모르는 것이 있음을 알고 있다. 내가 청중보다 더 많이 알고 있다는 생각은 잘못
- ❖ 전문가인 것만으로는 부족하다. 신뢰는 도미노다!
- ❖ 프리젠테이션의 주도권을 고수하라

다섯. 질문을 잘하자

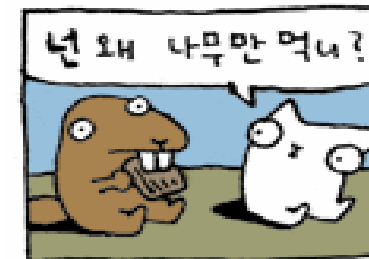
❖ 폐쇄형 질문 (Close-ended Question)

- 거수
- 예/아니오
- 단 하나의 정답

❖ 개방형 질문 (Open-ended Question)

- 청중의 의견, 태도, 느낌, 경험 수용

Snowcat's playing alone ^{스노우캣} 혼자 되는 질문



Copyright © SNOWCAT HOME all rights reserved.

여섯. 질문과 공격에 친해지자

1. 나무가 아니라 숲을 지적하는 공격
2. 이론과 실제는 다르다는 항변
3. 머리가 나빠 이해가 안 된다는 항변
4. 상급자의 권위를 이용하는 공격
5. 나쁜 점을 드러내는 공격
6. 모순을 지적하는 공격
7. 화가 나게 해서 바보로 만드는 공격
8. 발표자가 뭘 모르나 본데라는 공격
9. 발표를 부정적인 것으로 만드는 공격
10. 겁주는 공격

❖ 질문을 받는 시기

❖ 질문을 받고 처리하는 순서

- ✓ 질문을 경청한다
- ✓ 들은 것을 요약해서 반복한다
- ✓ 답변을 전체가 공유할 수 있도록
- ✓ 추가 관련 사항이 있으면 언급

일곱. 계획하고 준비하고 가다듬자

- ❖ **3P 분석**
People(청중), Purpose(목적), Place(장소)
- ❖ **AIKAPP 분석**
Audience의 흥미(Interest), 지식(Knowledge), 태도(Attitude), 포지션(Position), 정치적 경향(Politics)
- ❖ **SKC**
Skill(기술), Knowledge(지식), Confidence(자신감)

여덟. 어디서나 프리젠테이션 하자

- ❖ 착수보고, 중간보고, 최종보고, 분기보고
- ❖ 제안 발표
- ❖ **Sales**
- ❖ 주간회의, 영업회의, 팀장회의, 임원회의
- ❖ 사업설명회, 투자 유치
- ❖ 인터뷰, 면접

아홉. 목소리가 물처럼 흐르게 하자

- ❖ 목소리가 내용의 중요성을 결정한다
- ❖ 목소리는 소리나는 명함이다
- ❖ 말을 멈추고자 할 때 가장 좋은 것은 아무 말도 하지 않는 것이다
- ❖ 에..., 또..., 음...

열. 보여지는 것은 중요한 전략이다

- ❖ 비주얼은 **PowerPoint**만이 아니다
- ❖ 두 단계 위의 법칙
- ❖ 김무곤 교수 '**NQ**로 살아라!'

10가지는 피하자!



1. 웃기려고 하지 마라
2. 길게 하지 마라
3. 아부하지 마라
4. 방어하지 말고, 논쟁하지 말고, 깔보지 마라
5. 아무도 좋아하지 않는 **Jargon**은 쓰지 마라
6. 애드립(ad lib) 하지 마라
7. **PowerPoint ranger**가 되지 마라
8. 뽕 잡거나 레이저포인터 빙빙 돌리지 마라
9. 준비한 자료와 동떨어진 프리젠테이션은 부실의 혐의가 있다
10. 종교, 정치적 견해, 첨예한 이슈, 성적 편견은 놔둬라

End of Document