

# 디자인 비즈니스 기획

최민영, 서인경 지음

DESIGN · BUSINESS · PLANNING



# 디자인과 비즈니스, 그리고 기획

최민영, 서인경

## 목 차

---

### 01.

비즈니스 기획 시작하기	
기획이란 무엇인가?	005
실행하는 기획서, 설득하는 제안서	014

### 02.

비즈니스 모델의 이해	
비즈니스 모델의 정의	017
비즈니스 모델 캔버스	028

### 03.

기획서 작성의 기본원칙	
Why 기획안의 도입부	031
What 기획안의 본론	040
How 기획안의 결론부	047

### 04.

기획서 구성의 논리적 목차	
핵심 제목과 키워드를 제시하라	053
전체 흐름을 먼저 설정하라	056
읽고 싶은 목차를 구성하라	061
기획서 작성의 노하우	065

## 05.

비즈니스 기획 배경 및 현황 분석	069
3C or 5C 분석	069
SWOT 분석	079
STP 분석 (Segmentation, Targeting, Positioning)	083
포지셔닝	086

## 06.

설득력 강화를 위한 정보 수집 1	089
정보수집의 노하우	089
정량적 데이터 수집하기	094
정량적 데이터 분석하기	103

## 07.

설득력 강화를 위한 정보 수집 2	109
정성적 데이터 수집하기	109
정성적 데이터 분석하기	119

## 08.

목표달성을 위한 전략수립	129
핵심 사업 아이디어 전달 노하우	129
전략확정과 실행	144

## 09.

현실성 있는 실행계획	149
타임테이블로 시간을 관리하라	149
예산을 명확히 밝히자	155
역할분담을 명확히 하자	157

## 10.

정량적·정성적 평가기준	159
국가연구개발 과제평가 표준지침	159
정량적·정성적 목표설정	166
정량적·정성적 평가방법	171

## 11.

기획서 작성 플러스 팁	177
시선을 사로잡아라	177
그림으로 표현하라	182

## 12.

제안서 작성 플러스 팁	193
클라이언트 설득을 위한 제안서 작성	193
RFP분석으로 시작하는 제안서 작성	201

[참고문헌]

[워크북]



# 01.

## 비즈니스 기획 시작하기

### 기획이란 무엇인가?

---

성공적인 비즈니스와 우리가 하는 모든 일의 출발은 기획에서 출발한다. 기획에 대한 사전적인 정의와 개념은 매우 다양하지만 그 중요성에 대해서는 누구나 알고 있을 것이다. 기획이 중요한 여러 가지 사례들 중에서 우선 우리가 항상 이용하는 엘리베이터를 살펴해보도록 하자. 산업혁명 이후 뉴욕과 시카고에 고층건물이 들어서던 때에 오티스사는 1853년 고층건물내의 상하 이동을 위한 엘리베이터를 개발하였다. 지금도 엘리베이터를 기다리는 시간이 사용자의 가장 큰 불만 사항인 것처럼 당시의 엘리베이터의 속도는 지금과 비교도 안 될 정도로 느려서 고속엘리베이터의 기술개발이 핵심적인 비즈니스의 해결 방안으로 여겨졌다. 하지만 당시의 기술개발에는 한계가 있어 오티스사는 큰 어려움을 겪고 있었다. 이때 한 직원이 엘리베이터안에 거울을 설치하는 안을 제안하였다. 거울 설치 후, 사람들은 천천히 움직이는 엘리베이터의 느린 속도보다 거울에 비친 자신의 모습에 더 큰 관심을 보였고, 그로 인해 느린 엘리베이터 속에서 느꼈을 지루함을 점차 잊어버리게 되었다.

오티스사의 거울 아이디어는 엘리베이터 이용자를 대상으로 한 최고의 기획력을 보여준 사례이다. ‘고층까지 올라가는데 시간이 너무 오래 걸려~’라고 하는 절대적 시간에 대한 문제의식을 개선하여, 집중의 관심사를 ‘시간에서 자신의 모습’으로 바꿔줌으로써 상대적으로

시간이 짧게 느껴질 수 있도록 한 것이다. 거울 아이디어를 낸 오티스사의 직원은 ‘문제의식에 대한 사고의 전환’이라는 강력한 기획력을 활용해 명쾌하게 문제를 해결하였다. 엘리베이터 속도에 ‘왜 불만을 갖는가에 대한 질문으로 시작된 사고의 전환은 최소한의 비용투자를 통해 가장 큰 효과를 내는 비즈니스의 기획의 출발점이라고 할 수 있다.

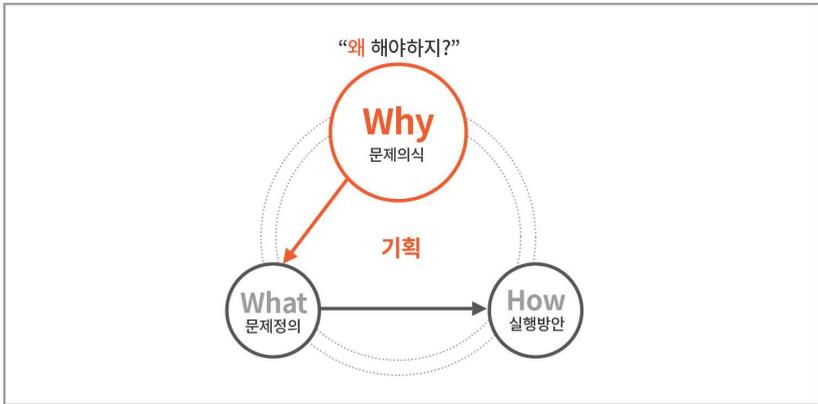


사진출처: <https://www.photocase.com>

- 그림 1 엘리베이터 속 거울의 비밀 -

이처럼 문제해결을 위한 사고의 전환은 ‘왜’라고 하는 문제의식의 발단이 매우 중요하다. 무엇을 시작하기에 앞서 그것을 해야만 하는 근본적인 이유를 밝히기 위해서는 ‘왜’라고 하는 질문을 끊임없이 해야 한다. 우리가 흔히 범하는 오류 중에 하나는 바로 기획과 계획에 대한 의미를 혼동하는 것이다. 이러한 기획과 계획을 수행하는 사람의

관점에서 살펴본다면 기획하는 사람은 ‘왜’라는 질문으로 시작해 문제의 핵심을 찾고 본질을 밝혀내는데 뛰어난 반면, 단순히 계획만 하는 사람은 ‘무엇’을 해야 하는지에만 집중함으로써 근본적인 문제의 원인에 접근하지 못하는 경우가 많다. ‘왜’에 대한 문제의식을 갖지 않았다면, 기획을 시작하지도 못하는 것이나 다름없으며, 설사 계획이 만들어져도 이는 비즈니스로 실행되기 어렵다.



- 그림 2 문제해결을 위한 기획과정 -

‘무엇’을 할지부터 찾고자 했다면 이는 ‘기획’한 것이 아니라 ‘계획’을 세웠다고 이해하면 된다.

이처럼 기획의 출발은 문제의식의 ‘Why’에서 출발한다. 또한 이러한 문제를 주어진 대로 받아들이는 것이 아니라 분석하고 가공하고 해석하여 우리가 해결해야 하는 핵심문제로서 새롭게 정의하는 것이 필요하다. 이렇게 정의된 문제는 올바른 그리고 창의적인 해결방안과 연결되며 문제정의야말로 가장 창의성이 발휘되는 순간이라고 할 수 있다. 앞에 사례로 든 엘리베이터처럼 엘리베이터의 속도 높이기

문제의 중심을 두는 것이 아니라, 사람들이 지루하게 느끼는 절대적 시간을 다른 곳으로 돌리는 것이 바로 문제의 핵심이며, 기획의 가장 중요한 ‘문제정의’의 시작이라 할 수 있다.

문제정의 ‘What’ 다음에 오는 것이 구체적 실행방안으로서의 ‘How’이다. 해결방안과 실행방안을 내는 것은 시행착오(Try & Error)의 다양성과 도전의식이 중요하다. 엘리베이터에서 주의를 돌리는 방법은 음악을 켜는 방법도 있고, 게시물을 설치하는 방법도 있을 것이다. 이러한 다양한 아이디어를 만들어내고 각 아이디어들을 경제성, 효율성, 실현가능성, 일정 등의 관점에서 체계적이고 논리적으로 분석함으로써 최종적인 거울설치의 해결방법이 도출되는 것이 이루어진다.

이러한 과정에서 먼저 이해해야 하는 것은 우리가 해결해야 할 문제가 ‘현재수준’과 ‘요구수준’ 혹은 ‘기대수준’이라는 목표와의 차이에서 발생한다는 것이다. 만약 현재수준을 기준으로 새로운 요구수준이 만들어지면 그 사이에 ‘발생형 문제’가 생성되며 당장 활용되는 비즈니스의 기회가 찾아오게 된다. 또한 현재에는 나오지 않았지만 미래의 기대수준을 분석한다면 이는 혁신적 비즈니스의 씨앗이 되는 기회형 문제를 만들 수도 있다. 앞서 오티스사의 사례에서처럼 엘리베이터 속도기술을 현재수준으로 설정하면 더 빠른 엘리베이터에 대한 요구가 생겨난다. 이때 나타난 ‘발생형 문제’를 해결하는데 ‘거울’이 결정적인 역할을 하긴 했지만, 만약 거울이 달린 엘리베이터가 보편화되고 일반화된다면 거울이 달린 엘리베이터는 다시금 현재 수준의 상태가 되어 미래지향적 기대수준을 또 다시 요구하게 되는 과정을 반복하게

된다. 이처럼 문제의 영역은 매우 다양하고, 지속적으로 확산되기 때문에 문제를 제대로 파악하는 것이 기획의 핵심이라고 할 수 있다.

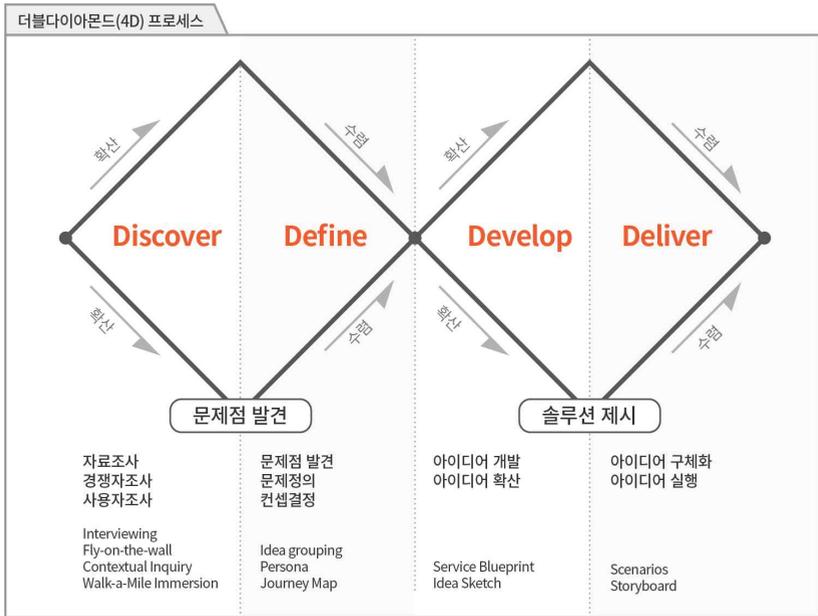
결국 이러한 순환적 문제발견의 시스템 속에서 우리가 ‘왜’에 대한 질문을 토대로 문제를 파악할 때 무엇보다 가장 중요한 것은 현상과 본질을 혼동하지 말아야 한다는 것이다. 진정한 문제는 본질과 관계하며, 근본적인 문제의 원인이 무엇이나에 따라 현상, 즉 문제의 결과는 다양하게 나타날 수 있다. 현상은 어떠한 문제로 인해 나타나는 표면적 결과일 뿐, 문제의 근원을 해결할 수 있는 성질의 것이 아니다. 따라서 진정한 문제의 원인, 즉 본질을 파악해 문제를 발견하고 정의하는 것이 기획의 절대적인 힘이며 이것이 미래의 기대수준을 설정하고 기대적 문제를 찾아내어 혁신적 비즈니스를 할 수 있는 씨앗을 발견하는 것이다.

기획의 출발점인 ‘WHY’, ‘WHAT’, ‘HOW’에 대해서는 추후 다시 언급하겠지만 결국 기획이란 이러한 문제해결의 과정과 프로세스를 의미한다. 구체적으로 문제점을 분석하고, 핵심문제를 도출하며, 재정 의하고 이를 위한 해결방안과 구체적인 실행계획을 세우는 일련의 프로세스가 바로 기획이며, 계획은 그 중에 구체적 방안과 실행의 안을 세우는 작은 부분이라고 할 수 있다. 그렇다면 디자인과 비즈니스는 어떠한가? 디자인과 비즈니스도 결국 문제해결의 과정이라고 할 수 있다. 디자인과 비즈니스는 현상을 분석하고 시장에서 요구하는 기대수준을 발견하고 이를 논리적으로 체계화하여 투자자, 소비자를 설득하는 일련의 과정을 거치게 된다. 이러한 프로세스는 결국 시장과 소

비자의 요구를 ‘WHY’의 관점에서 문제의 본질로서 집중하고 디자인과 비즈니스 문제로서 해석하여 재정의하며, 이를 해결하는 디자인과 비즈니스 방안과 실행계획으로 구체화하는 일련의 과정이라고 할 수 있다. 다르게 설명하면 디자인과 비즈니스의 핵심은 바로 기획이라고 할 수 있다!

기획이 문제해결의 프로세스라면 이미 산업에서는 다양하게 정의된 여러가지의 문제해결 프로세스가 알려져 있다. 그 중에서도 최근 혁신적 비즈니스와 수요자 중심의 서비스분야에서 가장 많이 활용되는 더블다이아몬드 프로세스는 이러한 프로세스의 대표적 사례로서 주목할 만하다. 더블다이아몬드 프로세스는 영국디자인 카운슬에서 사용자와 서비스중심의 복잡한 디자인 문제해결을 체계적으로 수행하고자 제안되었다. 이러한 프로세스는 디자인씽킹과 같은 창의적이고 혁신적인 해결안 도출에 중심을 두고 있으며, 문제점을 찾고 정의하며 해결안을 발전시키고 전달하는 일련의 과정을 체계화하여 4개의 단계로 발전시켰다.

우선 더블다이아몬드는 Discover, Define, Develop, Deliver로 명칭되는 4가지 단계의 앞글자 D의 의미를 함축하고 있다. 나아가 프로세스에서 도출되는 결과물의 수렴과 확산을 사각형모양으로 형상화한다면 그림에서 보여지는 두개의 마름모 모양이 생기게 되는데 이러한 이유로 더블다이아몬드라고 명명되었다. 프로세스의 앞 부분은 핵심적 근본적 문제발견에 중심을 두고 있으며 뒷부분은 창의적 해결방안에 중심을 두고 있다.



- 그림 3 더블다이아몬드(4D) 프로세스 -

더블다이아몬드 프로세스를 단계별로 자세히 살펴본다면 우선 첫 번째는 Discover, 발견하기 단계이다. 디자인씽킹이나 창의적 프로세스

에서는 이 단계가 가장 중요하며 기획에 있어서 핵심적인 아이디어의 기초가 되는 과정이라고 할 수 있다. 이 단계에서는 소비자를 포함한 사람들이 가지고 있는 요구와 문제점을 현장중심에서 관찰하고 이해하는 정보 수집이 이루어진다. 많은 정보를 모으고 ‘WHY’에 대하여 다방면으로 생각하는 단계로서 사각형이 넓어지는 모양으로 표현되며, 새로운 기회를 포착하고 새로운 아이디어의 영감을 받는 단계이다. 이러한 문제발견을 위해서는 다양한 현장중심의 문제탐색방법이 활용된다. 개별 인터뷰 또는 핵심적 사용자 그룹 인터뷰를 통해서 이해관계자의 요구를 듣기도 하고, 파리처럼 벽에 붙어 있는 고정된 관찰 카메라 (Fly on the wall)를 통하여 사용자를 관찰하고 살펴보기도 한다. 통상적으로 이러한 현장 중심의 사용맥락을 파악하는 방법을 ‘Observation’ 즉 관찰법이라고 한다. 최근에는 이러한 현장성과 환경의 맥락적 이해가 중요하기 때문에 설문조사 또한 현장에서 이루어지는 맥락적 설문이 이루어지고 있다. 분석 보고서나, 인터넷자료, 설문자료, 통계자료 등 정량적 정보도 중요하지만, 사용자보고서, 현장탐방 등 실제 소비자와 사용자 나아가 사람이 느끼는 근본적인 요구와 문제 상황을 찾기 위해 광범위한 정성적 데이터 수집이 무엇보다도 중요하다. 최근 비즈니스 기획 또한 현장정보와 요구분석이 핵심이며, 다양한 창업컨설팅 TV 프로그램에서 이러한 현장 탐방을 시청하고 경험했을 것이다.

Discover가 확산적 과정이라면 문제 정의와 해석의 Define 단계는 수렴적 과정이다. 관찰과 현장답사 등을 통하여 조사된 정성적 정량적 데이터를 바탕으로 핵심문제를 정의하고 기획의 방향성을 도출하는

단계로서, 다양한 아이디어 중 가장 가능성이 높은 기회요소와 전략 안으로 수렴하는 방법을 고민하게 된다. 문제정의와 해석은 수렴의 과정이기 때문에 다양한 아이디어를 분류하고 체계화하는 그룹핑의 방법과 고객의 니즈와 문제점을 체계화하고 패턴을 찾는 여정맵이 대표적으로 활용된다. 또한 기획의 전략적 방향과 핵심문제의 현장성을 극대화하기 위하여 스토리텔링이나 퍼소나와 같은 문제구체화의 방법을 활용하기도 한다. 이 단계는 무엇보다도 핵심적이며 고객이 요구하는 근본적인 요구를 명확하게 파악하고 정의하는 것이 중요하다. 이러한 핵심적 문제정의를 실현가능성이 높은 해결안의 발판이 된다.

세 번째의 해결안 개발과정은 정의된 문제의 다양한 아이디어를 도출하고 이를 구체화하여 발전시키는 단계이다. 문제발견과 마찬가지로 이 단계도 확산의 단계로서 창의성이 가장 중요하며, 창의적 아이디어 개발을 위해서는 양적인 확장 즉 다양한 많은 종류의 해결안을 만들어 내는 것이 중요하다. 양적 확장을 위해서 타 분야와 융합하기도 하고, 다양하고 많은 분야 사람들이 함께 모여 브레인스토밍을 통한 아이디어를 만들기도 한다. 이러한 방법의 목적은 결국 고정관념을 깨는 생각의 확산이 핵심이라고 할 수 있다. 서비스비즈니스와 디자인 영역에서는 서비스블루프린트나 시나리오, 아이디어스케치 등 시각적인 기법들도 많이 활용되고 있다. 하지만 방법론이나 도구에 얽매이기 보다는, 다양한 방법과 몰입을 통하여 정의된 문제를 해결하는 개척자적 생각과 이를 선점하는 이니셔티브가 더욱 중요할 것이다.

마지막 네 번째는 수렴의 과정으로서 전달하기 ‘Deliver’ 단계이다. 아이디어를 구체화하고 이를 실행하며 제품 또는 서비스의 비즈니스로 구체화하는 과정이다. 특히 실제 해결안과 결과물을 고객들과 공유하며 이를 광고 홍보 마케팅의 방법으로 확산하는 과정이며 이러한 결과물은 실제 TV와 지면의 광고에 직접 활용되기도 한다. 최근에는 온오프라인의 다양한 채널이 등장하고 있으며 고객참여라는 비즈니스 생태계 변화로 인해서 중요성이 더욱 부각되는 단계이기도 하다. 또한 고객이나 사용자와의 커뮤니케이션이 중요한 서비스 영역에서는 더욱 더 핵심단계로써 역할을 하게 된다. 물론 이 단계는 실행의 단계이며, 실제 비즈니스에서는 1-2개의 아이디어 밖에 실현될 수 없기 때문에 수렴의 과정이라고 할 수 있다. 최종 실행 안을 위해서는 객관적이며 합리적인 평가가 병행되는 반면에 수렴의 과정임에도 불구하고 실제 비즈니스에 바로 맞닿아 있어 시나리오와 스토리보드로 가장 상세하고 자세하게 기획이 이루어진다. 또한 고객과 시장에 대한 빠른 피드백도 요구되는 단계이기도 하다.

### 실행하는 기획서, 설득하는 제안서

---

기획은 문제해결의 과정이자 문제점을 분석해 해결방법에 대한 구체적인 실행계획을 세우는 과정이기 때문에 이를 ‘어떻게 체계적으로 문서화할 것인가’가 핵심이다. 기획의 과정에서 도출되는 문서화의 결과물은 기획서와 제안서 2가지로 나눌 수 있다. 두 가지 모두 내용적 측면과 프로세스 측면에서는 비슷해 보이지만, 활용목적과 방향에서 큰 차이를 가지고 있다. 기획서는 주로 기업내부 목표 또는 비즈니스를 실행하기 위한 구체적인 실행방안을 논리화한 문서이다. 반면 제

안서는 연구과제나 입찰공고 등 외부의 지원을 요청하거나, 다른 고객사의 비즈니스를 실행하기 위하여 다수의 기업과 경쟁하는 문서이다. 제안서는 주관사인 클라이언트의 요구 또는 투자자의 요구에 맞춰 그들이 얻는 이익을 분명하게 제시하는 것이 핵심이라고 할 수 있다.

기획서는 구체적 실행방법이 핵심이라면 제안서는 구체적인 기대효과가 문서화의 중심이 된다. 일반적으로 신제품 개발, 상품기획, 서비스 기획, 기존 제품 개선방안, 제품판매촉진방안 등이 기획서에 해당되며, 정부기관, 공공기관, 기업 및 단체 등의 요구에 부합하는 설득력을 높인 문서가 제안서에 해당된다. 따라서 기획서는 목표실행을 위하여 기획자가 실행을 바탕으로 기술해야 하며, 제안서는 클라이언트 설득을 위하여 주관사 중심의 이익전달 목표로 기술해야 한다.



- 그림 4 기획서와 제안서 작성의 차이 -



## 02.

### 비즈니스 모델의 이해

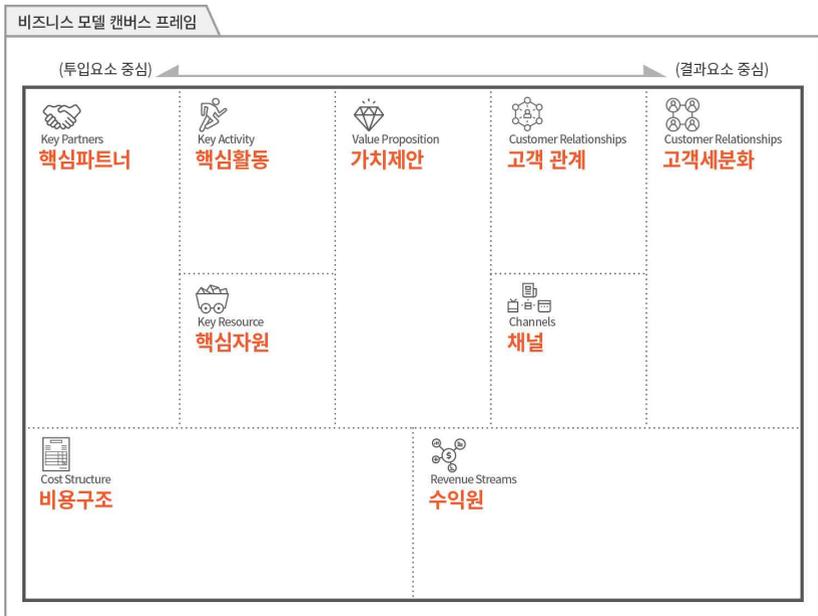
#### 비즈니스 모델의 정의

---

이번 장에는 비즈니스 모델에 대한 정의와 구성요소에 대해 자세히 살펴보고자 한다. 새로운 비즈니스 모델을 개발하고 혁신적인 디자인 기획을 위해서 토론을 하든, 회의를 하든, 또는 워크숍을 하든지 간에 우선적으로 가장 필요한 것은 ‘과연 비즈니스 모델이 무엇인가?’에 대해 공통의 이해를 갖는 것이 중요하다. 비즈니스 개발에 참여하는 각 구성원들이 비즈니스 모델의 정확한 개념을 알고 있어야 프로젝트가 혼돈 없이 진행될 수 있다.

알렉산더 오스터월더와 예스 피그누어는 비즈니스모델링이란 책을 통하여 ‘비즈니스 모델이란 하나의 조직 즉 기업이 어떻게 가치를 포착하고 창조하며 전파하는지 포착, 창조, 전파의 방법을 논리적으로 설명한 것’이라고 정의하고 있다. 이것은 기획의 단계인 ‘WHY, WHAT, HOW’ 또는 서비스디자인 프로세스에서 다루었던 ‘Discover, Define, Develop, Deliver’와 상당히 유사하다고 느낄 것이다. 다만 비즈니스 기획에서 언급한 것처럼 기획이 시간적 단계적 개념으로 정의된 것에 반하여, 비즈니스모델은 시간을 제외한 가치의 포착/창조/전파를 동시에 체계화 한 것이 차이점이라고 할 수 있다. 특히 오스터월더와 피그누어가 제안한 비즈니스캔버스는 한 장의 문서로 정리되며, 누구나 이해하기 쉽도록 표현된다는 것이 큰 장점이라고 할 수 있다.

비즈니스 모델은 비즈니스를 개발하고 분석하는데 핵심이 되는 사항을 9가지의 구성요소 블록으로 체계화 하고 있으며, 이를 통해 제안하고자 하는 비즈니스 모델을 한눈에 파악하는 것을 가능하게 한다. 또한 각 블록을 연결함으로써 새로운 비즈니스를 제안하고 이를 실현 가능한 모델로 체계화 하는 것에 큰 의미가 있다. 오스왈드와 피그누어는 이 모델을 캔버스라고 명명하고 시각화하여 많은 사람들이 쉽게 비즈니스 개발과 분석에 활용하도록 하였다. 이러한 9가지의 블록은 고객정의, 가치제안, 채널, 고객관계, 수익원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심파트너십, 비용구조로 구성된다.



- 그림 5 비즈니스 모델 캔버스 프레임 -

캔버스를 자세히 살펴보면 좌측은 비용과 자원, 활동 등 투입요소 중심으로 구성되며, 우측은 수익과 가치, 고객 등 결과요소를 중심으로 배치되고 있다. 캔버스의 윗부분을 보면 좌측상단에 기업 중심의 파트너, 활동, 자원이 자리 잡고 있으며, 우측상단에는 고객이 배치되고, 비즈니스가 제안하는 가치와 관계, 채널의 상호작용요소가 중앙상단에 구성되어 있다. 비즈니스모델 캔버스는 이러한 9가지의 비즈니스 구성요소와 각 구성요소의 상호작용을 시각적 모델로 분석하고, 나아가 차별화된 비즈니스의 아이디어를 만들 수 있는 효율적인 방법을 제공한다.

각 구성요소 중에서도 우선 비즈니스에서 가장 중요한 고객에 대해 살펴보도록 하자. 비즈니스의 목적은 ‘돈’ 즉 경제적 이익을 생각하기 쉽지만 실제로는 경제적 이익을 포함한 것 보다 넓은 의미의 ‘가치’라는 말로 표현된다.

가치에 대해서는 다음 구성항목에서 설명하겠지만, 결국 이러한 가치를 누리고 이를 바탕으로 비즈니스를 지속 가능하게 하는 대상, 그것이 바로 고객이다. 우리가 비즈니스를 통해 만들어낼 가치는 누구를 위한 것인가? 그러한 대상 중 누가 가장 핵심적인가? 이러한 고객에 대한 정의와 분류가 바로 첫 번째 구성요소인 고객 시그먼트의 부분이다. 고객은 하나로 정의될 수도 있지만 실제로는 여러 개의 특성을 가진 그룹으로 나뉠 수 있고, 이러한 측면에서 고객의 조각조각을 의미하는 시그먼트라는 용어의 사용은 매우 적합하다고 할 수 있다. 이러한 고객부분은 고객의 요구와, 행동, 의사결정의 특성, 여러 인구통계학적 특성에 따라 정의되며 모든 비즈니스의 가장 출발점이 된다

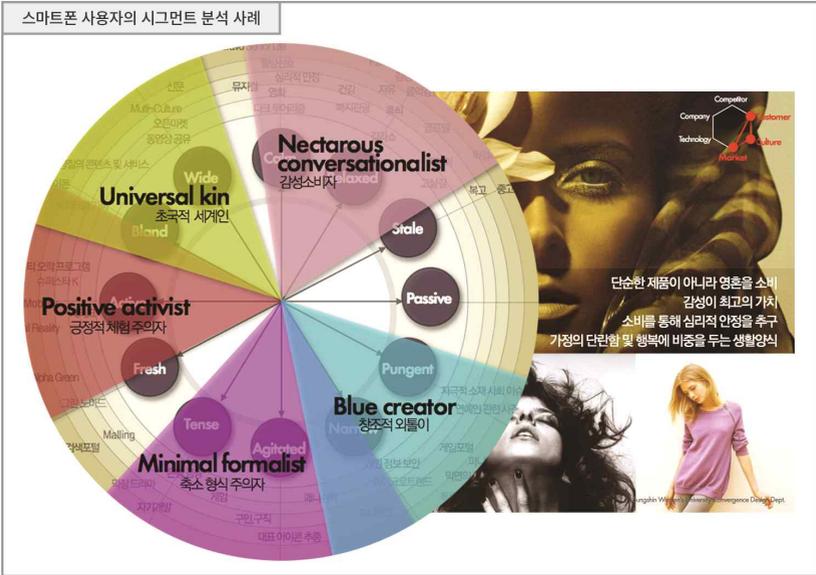
고 할 수 있다. 고객의 정의를 세밀하게 구성하면 시장의 크기는 작아지지만 명확한 타겟 비즈니스가 가능해지고 고객의 정의를 큰 단위로 구성하면 시장은 넓어지지만 반면에 명확한 비즈니스의 설정이 어렵다는 단점이 생기게 된다.

이러한 측면에서 고객을 정의하는 적절한 기준이 필요하다. 고객을 나누고 분류하는 정의의 기준은 다섯 가지로 요약하여 접근할 수 있다. 우선 고객의 요구에 대응하는 서비스와 상품이 얼마나 다른가를 살펴보도록 한다. 음악을 듣고 싶은 고객의 요구는 하나지만, 어떠한 사람은 음반을 사고 어떠한 사람은 스트리밍 서비스를 사용한다. 이렇게 서비스와 제품의 차이에 따라 고객정의를 차별화할 필요성이 생긴다. 두 번째는 고객이 해당상품과 서비스에 대한 정보와 구매를 실행하는 유통채널의 차이에 따라 구분해 볼 수 있다. 동일한 음반이라도 어떠한 사람은 오프라인의 상점에서 구매하기도 하지만 어떠한 사람은 모바일쇼핑을 통해 구매하기도 한다. 나아가 음반이나 음악과 관련된 정보를 팬클럽이나 커뮤니티를 통해 얻는 사람도 있고, 음악 차트와 같은 대중적 정보망에 의해 얻는 사람도 있다. 뮤직비디오를 유튜브(YouTube)를 통해보는 사람이 있는 반면에 TV를 선호하는 사람도 있다. 비즈니스에 있어서는 이렇게 유통채널과 정보의 채널이 중요하며 이에 따라 고객구분의 정의가 달라진다. 세 번째는 신규고객에 대한 측면이다. 기준에 명확한 타겟 고객층이 있다 하여도 제품과 서비스를 비즈니스로 확대하기 위해서는 반드시 신규고객, 즉 기존과는 다른 유형의 고객관계를 필요로 한다. 또 다른 측면에서는 제품과 서비스의 중요한 고객임에도 불구하고 정의되지 않은 고객을 찾

는 것도 이러한 차별화된 고객정의에 해당된다고 할 수 있다. 네 번째는 경제적 수익성과 이익의 측면에서 고객을 분류할 수 있다. 우리가 이용하는 통신서비스와 항공서비스, 쇼핑물 등에서 고객 등급을 나누고 이에 따른 차별화된 서비스와 비즈니스를 만들어내는 부분이 바로 여기에 해당된다. 다섯 번째는 비즈니스와 브랜드의 충성도와 관계되는 측면이다. 애플이나 삼성, 코카콜라와 펩시콜라 등 기존의 상품과 서비스를 이용하는 사람은 다음번에도 동일 브랜드를 구매하며 선호에 따라 자신의 브랜드 선택을 지속하려는 경향이 있다. 이러한 측면이 바로 브랜드 충성도이다. 비즈니스 충성도 또한 비슷하게 적용해 볼 수 있는데, 핸드폰이 필수적인 고객은 설사 기존의 핸드폰이 스마트폰이나 다른 형태로 바뀌어도 이 비즈니스의 충성적 고객이 될 가능성이 높다. 우리는 이렇게 다섯 가지 기준에 따라 적절한 고객의 분류와 정의를 하게 되며, 고객은 비즈니스 개발에 있어서 가장 중요하고 동시에 우선적으로 고려해야 하는 요소가 되는 것이다.

그림 6의 사례는 이러한 측면에서 스마트폰의 사용자 시그먼트를 분석하고 정의한 자료이다. 많은 고객 시그먼트가 나이, 성별, 소득 등 인구통계학적 자료에 바탕을 두고 있지만 스마트 폰처럼 고객 대상이 큰 경우에는 차별화된 고객정의가 그 무엇보다도 중요하다. 블루 크리에이터는 스마트폰으로 창조적 작업과 일을 위해 사용하는 고객, 미니멀 포멀리스트는 핵심적 기능을 중심으로 효율성을 중시하는 고객, 감성소비자는 스마트폰의 외형, 자기과시 등을 중심으로 하는 구매고객으로 스마트폰을 사용하는 고객들을 수익성과 유통정보채널, 핵심서비스에 따라 분류하고, 이를 통하여 차별화된 고객정의를 시도

한 우수한 사례로 볼 수 있다. 고객 시그먼트와 퍼소나 등 고객정의에 대한 상세한 방법설명은 5장과 7장에서 보다 자세히 살펴보도록 한다.



- 그림 6 스마트폰 사용자의 시그먼트 분석 사례 -

비즈니스 모델링의 두 번째는 앞서 잠시 언급하였던 가치제안 부분이다. 우선 기업은 비즈니스를 통해 서비스와 제품을 구매하고 사용하는 고객에게 어떠한 가치를 전달하고 있다. 즉 고객의 요구와 니즈에 대응하여 어떠한 서비스와 제품을 차별화하여 제공할 것인지 그 가치의 본질이 무엇인가를 제안하고 정의하여야 한다. 바로 이러한 가치를 정의하거나 제안할 때 가장 중요한 것은 고객의 요구이다. 특히 직접적으로 언급된 요구 외에도 직접 이야기 하지 않지만 그 기저에

감추어진 숨겨진 요구(Hidden Needs)를 찾아 이러한 요구에 대응하는 가치로서 정의하는 것이 가장 중요하다. 또한 가치는 가격이나 성능, 속도 처럼 정량적인 것일 수도 있지만, 경험과 심리적 만족감 처럼 정성적인 것도 매우 중요하다. 대부분의 비즈니스개발에서 가격과 성능을 가장 중요한 가치로 내세우지만, 우리가 아는 대부분의 성공적인 비즈니스와 디자인개발에서는 정성적인 가치를 훨씬 중요하게 생각한다. 정성적 가치는 개인적인 것일 수도 있지만 공정무역커피나 친환경제품의 사례처럼, 집단이나 사회의 공적인 가치일 수도 있다. 최근 각광을 받고 있는 에어비앤비(AIRB&B)는 가격보다 현지인과 같은 경험을 가장 중요한 가치로서 제안하며, 나아가 호텔을 짓거나 환경파괴의 주범이 되는 난개발을 막는 차원에서의 공유가치를 대표적 가치로서 내세우고 있다. 다양한 스마트 폰 사례에서도 성능이나 가격에 가치의 중심을 맞추는 것이 아니라 가족과의 소통, 안정감, 휴식과 즐거움의 요소를 가치로 제안하고, 동시에 감성적 소비자로서 고객을 정의하며 이를 정량적 정성적 기술과 성능으로 표현하는 것이 중요하다. 이러한 가치제안을 위해서는 고객개인과 트렌드, 시장변화, 문화 등에 대한 폭넓은 조사와 분석이 필수적으로 요구된다.

세 번째 구성요소는 고객 세그먼트와 가치제공을 연계하는 채널이다. 온라인과 오프라인, 대형쇼핑몰과 로컬상점, 문자정보와 사진, 미디어, TV와 모바일 우리는 다양한 채널을 가지고 있으며, 이러한 채널 중에서도 고객과 가치전달의 가장 중요하고 효율적인 채널을 정의하고 통합하는 것이 필요하다. 채널은 단지 판매와 유통 뿐 만 아니라 정보전달과 공유 커뮤니티 등도 포함하고 있다. 특히 커뮤니케이션 채

널은 요즘 그 무엇보다도 중요하며, 비즈니스에서는 고객의 피드백을 통해 단순히 제품과 서비스의 평가와 개선사항 만을 체크하는 것이 아니라 그 자체로서 새로운 비즈니스를 생성하기도 한다는 점이 중요하다. 우리가 잘 아는 배달 어플리케이션과 관련된 비즈니스, 여행추천, 음식, 쇼핑 등과 관련된 수많은 비즈니스가 이러한 채널의 특성화와 차별화에 의해서 성공하고 있다. 고전적 사례로서 애플의 앱스토어도 이러한 채널비즈니스의 사례이며, 최근에는 온라인과 통신사를 넘어서는 새로운 스마트폰 비즈니스 채널로서 애플 지니어스바를 선보이며 애플스토어를 넘어서는 채널비즈니스에 집중하고 있다. 이렇게 채널은 네트워크로 연결된 현재의 비즈니스에서 성공을 담보하는 새로운 방법으로 떠오르고 있다.

채널을 지속적인 고객 연계와 관리라는 측면의 비즈니스 지속가능성으로 확장하게 되면, 바로 고객관계에 대한 비즈니스 요소가 생겨난다. 특히 여러 가지 고객 세그먼트 중에서 충성도와 초기수용자 확산 고객을 중심으로 고객관계를 수립한다면 고객관계가 새로운 비즈니스 창출과 확장에 가장 큰 요소로서 작동하게 된다. 다양한 제품과 차량에서 등장하는 동호회, 커뮤니티의 구성 특히 자동차 미니, 애플 등은 고객관계를 특화된 전략으로 하여 성공적 비즈니스를 수행하는 대표적인 기업이다. 또한 이러한 고객관계에서 가장 중요한 수단 중에 하나가 바로 브랜드 디자인이다. 고객관계는 기업의 지속가능성과 비즈니스의 성과측정에 매우 중요하게 작용한다. 고객관계는 신규고객의 확보, 기존고객의 유지, 이를 통한 확산과 판매촉진에 직접 관여하며, 기업이 수립하는 비즈니스모델에 따라 향후 고객관리프로세스

에 지대한 영향을 가져오게 된다. 이러한 고객관계를 가장 잘하는 기업은 디즈니, 닌텐도가 대표적으로 언급되고 있으며, K-Pop과 같은 문화 비즈니스에서도 빈번하게 언급된다. 디즈니와 닌텐도의 고객 감동에 대한 다양한 스토리처럼 결국 고객관계라는 것은 세심한 배려와 정성, 동질감이 중요하며, 이를 구성하는 고객-가치-채널 요소를 잘 연계하는 것이 필요하다.

이러한 고객-가치-채널-관계요소들을 가지고 비즈니스에서 가져오는 최종적인 결과는 무엇일까? 바로 수익이라는 경제적 비즈니스 결과이다. 수익은 고객에서 직접 나올 수도 있지만, 비즈니스와 관계된 다양한 부분에서 창출 될 수 있다. 예를 들어 유튜브(YouTube)의 고객은 직접적으로는 유튜브(YouTube) 시청자이지만 수익은 대부분 광고에서 창출되고 있다. 애플의 경우에도 아이팟을 통하여 아이튠즈, 스토어, 대규모 하드웨어 수익, 음원수익 등 다양한 수익원이 디자인되었고 현재 애플의 고수익 비즈니스를 가능케 하였다. 수익은 결국 비즈니스의 성공과 지속가능성을 판단하는 최종결과이며, 비즈니스 모델을 만들 때 이렇게 다양한 수익원을 발굴하고, 수익의 구성비율, 수익의 방법 등을 만들어내는 것이 중요하다.

앞서 설명한 부분이 주로 비즈니스의 과정과 성과에 대한 구성요소라면, 다음 내용에서는 비즈니스의 투입요소에 대해 살펴보도록 한다. 핵심자원은 고객-가치-채널-관계를 만들어 내기 위하여 기업이 가진 자원과 경쟁력은 무엇이며 필요로 하는 자원은 무엇인지, 비즈니스를 시작하기 위해 투입되는 자원은 무엇인지에 대한 부분이다. 자원은

크게 4가지로 구분할 수 있다. 재료, 컴퓨터, 사무기기, 사무실처럼 제품과 서비스 제작을 위한 물적자원, 비즈니스를 실행하기 위한 자금의 재무자산, 제품과 서비스의 핵심이 되는 기술과 모방을 방지하고 경쟁자를 따돌리기 위한 특허, 저작권 등 지적자산, 그리고 이를 수행하는 사람의 인적자산, 이렇게 물적자원-재무자원-지적자원-인적자원이 핵심자원으로써 비즈니스의 주요한 투입요소가 된다. 이러한 자원이 없다면 비즈니스의 시작은 불가능하며 동시에 이러한 핵심자원의 경쟁력이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 인적자원 측면에서 기업은 CEO-CTO-CDO-CFO를 필요로 한다. CEO는 비즈니스와 마케팅 등을 총괄하며, CTO는 물적자원과 지적자원, CDO는 지적자산과 고객, 가치, 채널부분 CFO는 재무자원과 일부 물적자원을 관리하게 된다.

비즈니스는 출발점인 핵심자원에서 차별화되고 경쟁력을 가지는 것이 중요하며, 그 중에서도 더욱 강점을 가지는 핵심자원을 극대화 하여 비즈니스모델을 개발 하는 것이 필요하다.

이러한 핵심자원을 가지고 하게 되는 비즈니스의 구체적인 수행내용이 바로 핵심활동이다. 우리가 비즈니스 모델을 바탕으로 사업계획서를 만들 경우 가장 많은 부분을 차지하는 내용이 핵심활동이다. 고객이 요구하는 가치를 제안하기 위하여 우리는 어떠한 활동을 하고, 채널과 관계유지를 위해 어떠한 일을 해야 되는 것인가에 대해 생각해 보아야 한다. 즉 기업이 비즈니스를 수행하기 위해 해야 되는 중요한 일과 활동들이 면밀하게 정의되고 계획 되어야 한다. 핵심활동을 하나씩 수행할 때 비로소 비즈니스가 이루어지며 작동되게 된다. 핵심

활동은 제품과 서비스의 생산 활동, 위기나 고객요구파악과 같은 문제해결 활동, 서비스와 채널 구축의 플랫폼활동, 관계구축의 네트워크 활동으로 크게 4가지로 나누어 볼 수 있으며 다른 비즈니스모델의 구성요소를 살펴 핵심활동을 정의하는 것이 필요하다.

기업이 모든 핵심활동을 수행하고 자원을 가지고 있다면 바로 비즈니스를 실행하겠지만, 실제 대부분의 기업과 비즈니스는 이러한 것이 불가능하다. 자동차나 가전제품을 만드는 대기업이나 쇼핑과 인터넷의 포털 서비스 업체는 비즈니스의 실행을 위하여 다양한 파트너십을 필요로 한다. 중국과 일본, 미국기업에서 만드는 스마트폰의 핵심 파트너십 회사는 국내의 디스플레이 회사이며 스마트폰을 운영하는 체계는 구글이 대표적 파트너십 회사이다. 하청회사 또는 벤더라고 하는 기업들도 실제로 핵심 파트너십이라고 정의하는 것이 타당하다. 우리는 파트너로부터 핵심적인 자원을 획득할 수도 있고, 핵심활동을 수행하는 도움을 받을 수도 있다. 때로는 개인과 기업, 때로는 지자체, 정부기관 등으로 파트너십은 확장되기도 한다. 글로벌 비즈니스의 경우에는 국경과 시간을 넘어서서 비즈니스모델을 원활하게 작동시켜 주는 모든 파트너십을 구축하고 네트워크를 만들어내는 것이 중요하다. 이러한 파트너십은 단순히 기업이 가지고 있지 않은 부분을 보충하는 것을 넘어서나. 비즈니스모델을 최적화 하거나, 위험을 분산하거나, 공유가치를 생산하는 등 파트너십 구축은 네트워크화 된 기업환경에서 창의적 비즈니스의 핵심 모델이 되고 있다.

마지막으로 설명할 요소는 투입부분 중에서도 실제 비즈니스 상에서

가장 어려움을 겪게 되고, 신경을 많이 쓰는 요소인 비용구조이다. 가장 효율적이고 분석적이며 수익창출의 시작이 되는 부분이 비용구조이며, 핵심자원의 확보와 핵심활동의 수행, 파트너십 유지를 위해 필요로 하는 모든 비용을 체계화하고 구조화하는 효율적 계획이 무엇보다도 중요하다. 일반적으로 비용구조는 정기적으로 지출되는 고정비와, 핵심활동에 따라 변화하는 변동비로 구분 할 수 있다. 이때 비용구조는 비즈니스의 크기에 맞추어진 규모의 경제와 다수의 비즈니스가 연계효과를 미치는 범위의 경제라는 두 가지 측면을 고려해야 한다. 모바일 쇼핑과 연관된 비즈니스는 초기에 큰 규모를 확보하고 많은 비용을 지출한 뒤 비즈니스가 일정 수준 이상의 규모가 되었을 때, 수익이 창출되고 비용이 줄어들게 되는 대표적 규모의 경제를 고려하는 비즈니스이다. 또한 기존 포털시스템 회사가 은행이나 대중교통 서비스 등 비즈니스의 범위를 넘어 비즈니스를 새롭게 확장하고 만드는 것은 범위의 경제 측면이라고 할 수 있다. 비용구조는 비즈니스 캔버스와 다른 8가지의 요소와 항상 연계되며, 특히 그 중에서도 핵심자원과 핵심활동은 비용구조를 결정하는 요소로서 이 2가지 요소를 바탕으로 가장 효율적이고 합리적으로 계획하는 것이 중요하다.

## 비즈니스 모델 캔버스

---

앞서 설명한 비즈니스 모델의 9가지 요소를 시각적으로 도표화하고 체계화 한 것이 바로 비즈니스 모델 캔버스이다. 캔버스라는 방법론 한 장으로 정리됨으로서 한눈에 비즈니스를 파악하는 것이 가능하며, 또한 비즈니스 개발에 공통적인 프레임의 역할을 수행함으로써 동일

한 맥락의 아이디어 개발과 창의적 사고가 가능하도록 구성되어 있다. 그림 7을 보면 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 전통시장 활성화의 새로운 아이디어를 생각하는 과정을 엿볼 수 있다. 전통시장 내의 소상공인회와 서비스디자인사업단이 기존의 전통시장비즈니스의 어려움을 타개하고, 새로운 신규 비즈니스 모델을 개발하기 위해서, 비즈니스 캔버스를 협력과 참여의 프레임으로써 활용하고 이를 통하여 참여적인 비즈니스 개발을 가능하게 하였다. 상인들과 사업단은 포스트잇과 마커를 가지고 캔버스 안에서 자유롭게 다양한 비즈니스의 방안을 고민하고 창출하며, 아이디어를 공유하였다. 그림 7에서 나타난 것처럼 기존의 식료품가게에서는 주부와 주변 먹거리가게를 주요 고객으로 설정하였으며, 싸고 좋은 찬거리와 고객인지를 주요 가치로서 제안하고, 이를 위한 고객관계와 채널을 설정하였다. 시장상인의 경우에 이러한 방법론에 익숙하지 않고 처음 시도하는 어려움이 있었지만 현재 재래시장 비즈니스의 문제를 해결하는 의미 있는 도전으로 유의미한 비즈니스 모델의 결과물을 이끌어 낼 수 있었다. 비즈니스 캔버스는 이러한 활용의 손쉬움과 확장성 덕분에 레고와 같은 대기업에서 부터 많은 스타트업기업과 기술기업들이 활용하고 있으며, 전세계 45개국으로 활용이 확대되고 있다.

전통시장 활성화를 위한 비즈니스 모델 캔버스 활용 사례



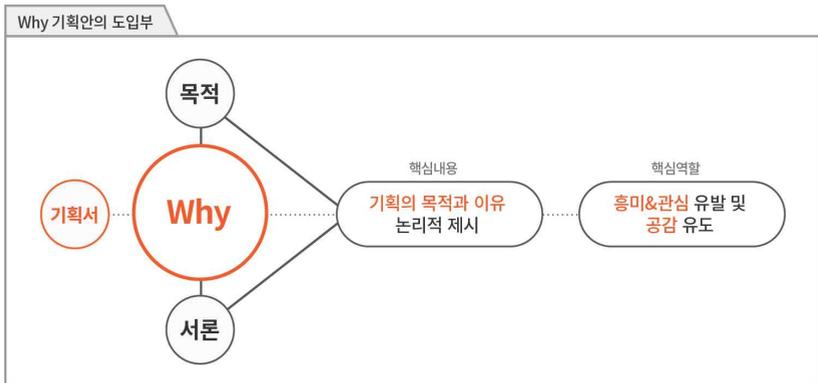
- 그림 7 전통시장 활성화를 위한 비즈니스 모델 캔버스 활용 사례 -

# 03.

## 기획서 작성의 기본원칙

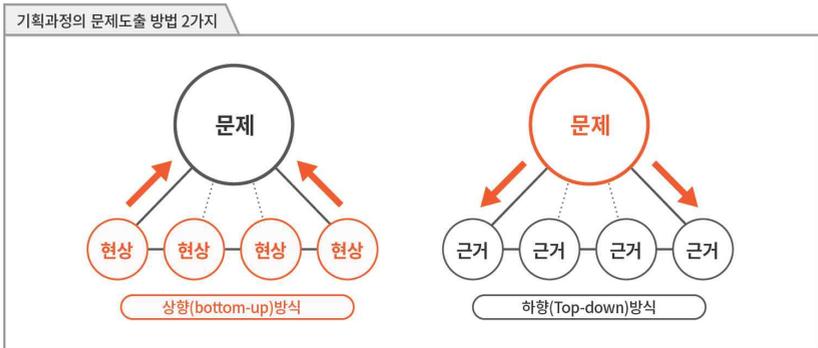
### Why 기획안의 도입부

비즈니스를 개발하는 첫 관문으로서 사업과 프로젝트를 구체화하는 기획서 작성은 WHY-WHAT-HOW의 3가지의 관점과 단계를 기억하는 것이 중요하다. WHY는 기획의 근본이유와 의도 목표를 관통하는 첫 단계이다. 무엇보다도 도입부에서는 기획안 작성의 이유가 설득력 있게 제시되어야 하며, 문제를 발견하고 정의하는 단계가 바로 첫 번째 도입부이다. 도입부에는 왜 이런 기획을 해야만 하는지에 대한 목적과 이유, 그리고 궁극적으로 추구하고자 하는 목표가 무엇인지 서술되어야 한다. 기획자의 입장에서 문제가 무엇인지를 분명하게 제시하고, 그것에 대한 설득력 있는 근거들을 뒷받침함으로써 기획의 의도와 목적을 다른 사람 역시 이해하고 공감할 수 있도록 하는 것이 가능해진다. 특히 기획안에 대한 흥미와 관심을 유발하고 이를 통하여 듣는 사람이 충분히 공감할 수 있도록 하는 것이 중요하다.



- 그림 8 Why 기획안의 도입부 -

공감을 유도하는 문제제시를 위해서 기획과정의 문제 도출 방법은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 우선 첫 번째는 사회적, 문화적 현상 속에서 문제를 발견하고 정의하는 상향(bottom-up)방식의 문제도출 방법이다. 흔히 논리학에서 이야기하는 귀납적 방법으로서 각각의 현상과 사실로부터 문제를 이끌어내는 방법이다. 1장에서 설명한 오티스사의 엘리베이터 사례를 살펴보자면, 우리는 사람들이 엘리베이터 올라가는 동안 버튼을 계속 누른다던지 시계를 계속 쳐다본다던지 발을 구르며 초조해 한다던지 엘리베이터를 중간에 내려 계단으로 뛰어간다던지 하는 각각의 개별적 사례를 발견할 수 있고, 이러한 개별 사례를 통하여 엘리베이터의 속도와 시간이 오래 걸림에 대한 문제를 발견할 수 있다. 해결안 측면이라는 다른 관점에서도 엘리베이터 안에서 사람들이 이야기하다가 엘리베이터를 내리는 것을 잊어버린다던지, 거울을 꺼내 화장을 고친다던지, 무언가를 보고 집중한다던지 하는 시간에 대한 사람들의 개별 행동을 통하여 ‘사람들의 상대적 시간은 다르다’라는 근본적인 문제의식을 발견할 수도 있다.



- 그림 9 기획과정의 문제도출 방법 2가지 -

두 번째 방법으로는 문제를 먼저 정의하고 그것을 뒷받침 하는 근거를 찾는 하향(Top-down)방식의 문제도출 방법이 있다. 이러한 방법은 ‘엘리베이터의 속도가 느리기 때문에 사람들은 불만을 가진다’라고 문제를 정의한 후에 그 근거로서 사람들이 중간에 내려서 뛰어간 다던지, 사람들이 시계를 바라보거나 중간층에 엘리베이터가 멈춰 서면 짜증을 내며 닫힘 버튼을 계속 누른다는 것과 같은 정의에 부합하는 다양한 개별 사례를 제시하는 것이다. 실제로 우리들이 문제를 도출할 때는 상향식과 하향식 방법을 혼용해서 사용하겠지만, 무엇보다도 중요한 것은 현상 또는 근거와 핵심적 문제의 관계를 논리적으로 잘 구성해야 한다는 것이다.

현상과 문제, 문제와 근거 이 관계는 논리적이고 설득이 가능한 타당성을 갖추는 것이 매우 중요하다. 엘리베이터에서 버튼을 반복적으로 누르는 행위를 발견한 뒤, 이를 ‘엘리베이터 버튼이 잘 동작하지 않는다’라고 문제로서 제시하게 된다면, 자체적으로는 논리적으로 보이지만 실제 버튼을 누르는 이유와는 진실과 맞지 않게 된다. 이러한 논리적 오류를 제거하려면 단편적 현상을 문제로서 도출하는 것이 아니라 많은 현상들을 수집하고 그러한 현상들의 공통관계와 이유를 끊임없이 고민하고 분석해야 한다. 문제를 정의하고 근거를 찾게 되는 하향식 방법도 마찬가지이다. 문제에 얽매어서 논리적으로 맞지 않는 근거를 찾게 되거나 근거가 부족할 경우에는 오히려 문제를 재정의해야 하며, 문제에 역행하는 근거를 찾게 된다면 문제의 본질로 되돌아가 새롭게 고민하고 현상에서 문제를 찾는 방식으로 빠르게 전환하는 것이 필요하다. 즉 해결해야 하는 문제의 유형과 종류에 따라 접

근방식은 상이하겠지만, 현상과 문제 그리고 문제와 근거의 관계를 최대한 논리적으로 설명할 수 있는 과정으로써의 접근을 하는 것은 모두 동일하다고 할 수 있다.

이렇게 WHY 부분의 문제발견과 정의는 결국 많은 정보의 수집에 바탕을 두고 있다. 물론 이렇게 많은 정보를 올바르게 해석하여 논리적 타당성과 설득력을 가지는 것이 핵심이며, 이를 위한 문제발견과 근거 수집은 3가지 단계로 요약할 수 있다. 시작은 우선 다양하고 많은 그리고 무엇보다도 의미 있는 양질의 정보를 수집하는 것이다. 자료수집의 방법 중 먼저 할 일은 다른 사람들이 구축한 정보를 가져오는 것이다. 우리는 논문, 도서, 뉴스, 인터넷 등 간접적인 조사방법을 통해 자료를 수집하게 되고 문제이해를 위한 기본적인 지식을 습득하게 된다. 두 번째는 직접 정보를 생성하는 방법으로 간접조사를 통해 자료를 구할 수 없거나, 새롭게 문제정의와 근거마련이 요구되는 경우에 직접 고객설문조사를 하거나 인터뷰 관찰과 실험 등을 통하여 정보를 수집하는 방법이다. 간접조사에 비하여 직접조사는 많은 비용과 시간을 필요로 하는 어려움이 있지만, 실제 디자인과 비즈니스기획에 있어서 가장 중요한 기회요소를 창출할 수 있으며, 특히 최근에는 그 중요성이 더욱 커지고 있는 정보수집의 방법이다.

자료수집의 방법은 조사되는 데이터의 종류에 따라서 정량적 조사와 정성적 조사로 나누어 볼 수도 있다. 설문이나 통계정보는 대표적인 정량적 조사의 방법이며, 인터뷰나 관찰은 대표적 정성적 조사방법이다. 이렇게 간접조사와 직접조사 또는 정량적 조사와 정성적 조사를 잘 구분하고 계획하는 것이 필요하며, 비즈니스와 프로젝트의 성격에

따라 효율적이고 균형적으로 수행하는 것이 필요하다.

수집된 정보는 두 번째 단계로서 정리, 즉 수집정보를 분류하고 체계화하는 과정을 거치게 된다. 이러한 분류와 해석은 다양한 사람들과 협업하게 되며, 유사한 정보의 그룹핑과 우선순위의 검토, 정보에 대한 평가를 수행하게 된다. 때로는 그룹핑 과정 중에서 필요로 하는 새로운 정보유형을 발견하여 1단계의 수집과정으로 환원되기도 한다. 세 번째 단계는 분류된 정보의 해석이다. 비즈니스 기획의 현황 분석에서 보다 자세히 설명하겠지만, SWOT분석, 포지셔닝, STP분석 등 정보를 분석하고 해석하는 프레임워크를 통하여 핵심정보가 무엇이며 각 정보의 체계가 어떻게 되는지를 통하여 핵심적인 현상과 근거가 무엇인지 파악하게 된다. 문제정의를 위한 핵심적 내용과 토대가 바로 정보의 해석 단계에서 만들어지는 것이다.

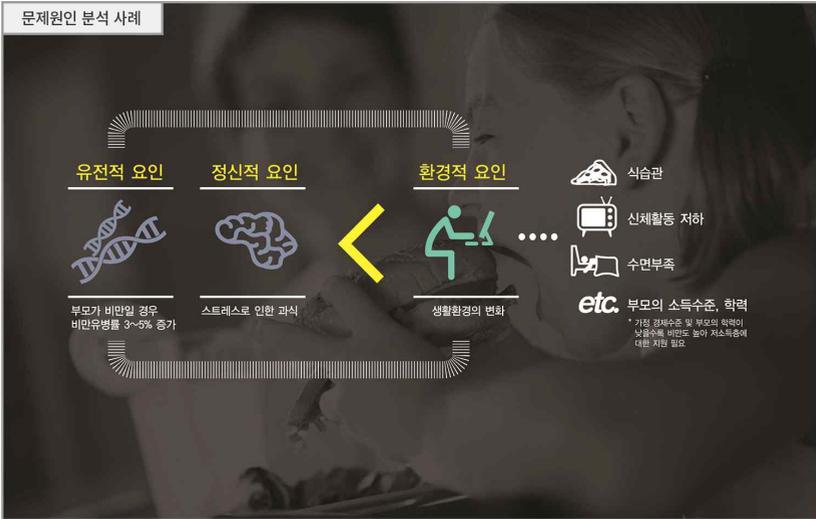
그림 10의 사례에서 정보수집과 분류, 해석의 결과를 살펴볼 수 있다. 기획안은 아동 건강을 위한 헬스서비스 개발을 목표로 특히 아동 비만을 줄이고 예방하는 비즈니스 개발을 목표로 하고 있다. 이 때 아동 비만율은 얼마나 되는지, 왜 아동이 비만에 취약한지, 사회적인 부분과 경제적 부분의 단점은 무엇인지, 의학적 관점에서 아동비만이 왜 문제가 되는지 등 다양한 정보를 수집하게 된다. 그 중에서도 최대한 정량화된 정보로 정리함으로써 문제에 대한 실득이 가능하도록 조사하는 것이 중요하다. 결국 사례가 보여주는 핵심내용은 아동비만이 증가하고 있으며, 앞으로 성인이 되어서 비만으로 연결될 확률이 매우 높아 개인적인 위험과 사회적 경제적 비용이 급격하게 되니 이

비즈니스가 매우 중요하다고 설득하는 것이다. 적절한 정량적 데이터와 각 현상들의 연결 관계를 찾는 것이 자료수집과 분석의 핵심이라고 할 수 있다.



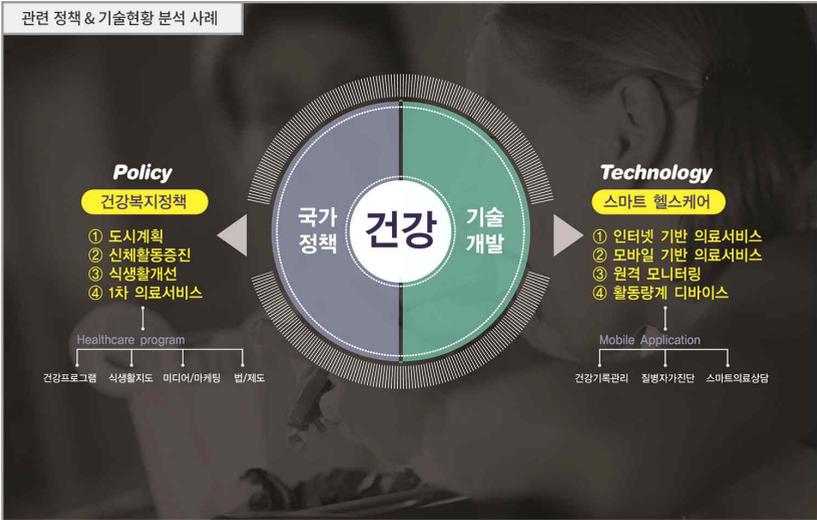
그림 10 정보수집과 분석 체계화 사례

그림 11은 앞서 말한 아동비만을 줄이기 위해 원인을 분석한 것이다. 의사와 아동에 대한 직접조사와 통계자료를 통한 간접조사를 활용하여, 다양한 현상 중에서도 식습관, 신체활동, 수면부족 등 환경경적 요인이 이 가장 중요한 요소라고 정의하고, 발견된 각 요인을 분류하여 핵심요인으로 정리하였다. 결국 이 기획의 방향은 식습관개선과 신체활동 강화의 서비스를 개발하는 것으로 설정될 것이며, 정보수집은 문제정의의 내용과 일치를 이루면서 일목요연하게 체계화 되는 것이 무엇보다도 중요하다.



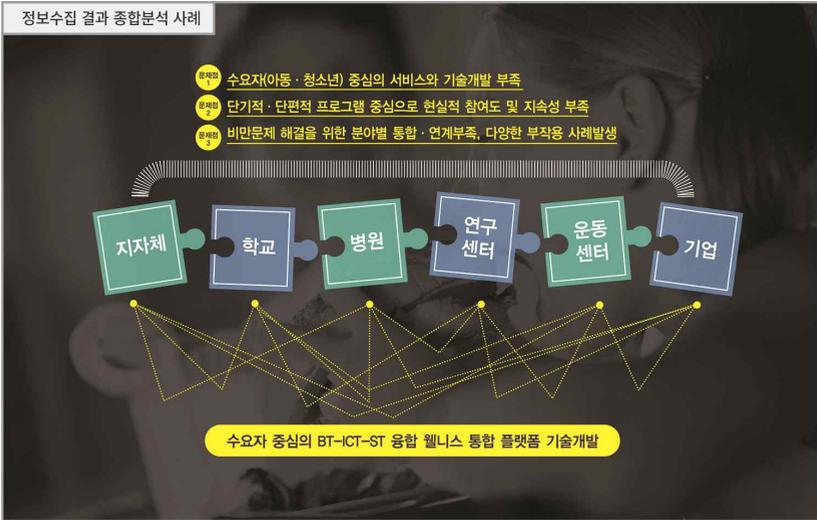
- 그림 11 문제원인 분석 사례 -

이어지는 사례(그림 12)는 헬스케어서비스를 개발할 때 국가정책과 기술개발의 두 측면에서 각각의 역할과 수행해야 되는 일들을 분류한 것이다. 이런 방법은 전형적인 하향식 조사분석의 사례이다. 국가정책과 기술개발의 두 가지 문제 요소를 찾고, 이에 맞추어 도시계획, 1차의료서비스 등 국가가 수행할 일과 모바일 서비스, 활동량계 등 기업이 수행할 기술개발의 내용을 체계적으로 구분함으로써 헬스케어서비스 개발을 기획하기 위해 해야 되는 일을 체계화 하였다. 하향식으로 분석하는 경우 무엇보다도 처음 문제정의를 할 때 타당성과 신빙성을 확보하는 것이 중요하다. 사례에서는 선행 연구자료를 통하여 정책과 기술이라는 두 가지 틀이 중요하다는 자료를 확보 하였으며, 이를 타당성의 기반으로 활용하여 기획이 이루어 진 경우이다.



- 그림 12 관련 정책 & 기술현황 분석 사례 -

마지막 사례자료(그림 13)는 앞서 제시된 비만아동의 헬스케어서비스에 대하여 정보수집-정보분류-정보해석의 결과를 종합하여 제시한 것이다. 기술개발의 부족, 참여적 지속적 프로그램, 연계적 서비스개발의 3가지 핵심문제를 도출하고 지자체부터 기업에 이르는 비즈니스 수행체계를 기획하였다. 결국 이를 통하여 수요자 중심의 웰니스 플랫폼의 당위성을 설득하고 있으며, 수요자 중심과 플랫폼이라는 차별화된 문제정의를 도출하였다.

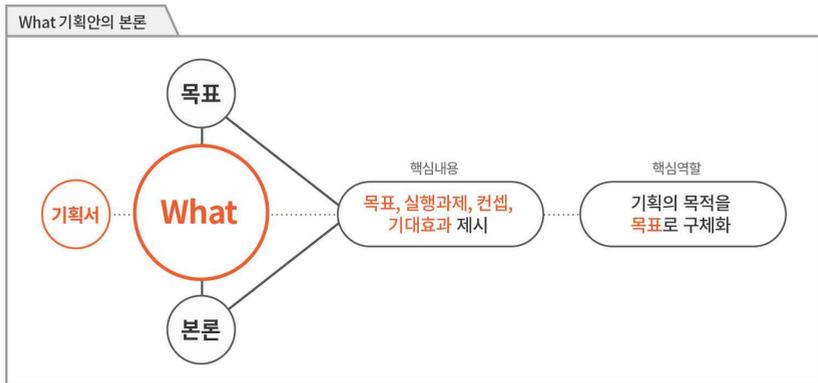


- 그림 13 정보수집 결과 종합분석 사례 -

기획안의 도입부로서 WHY, 즉 핵심문제를 발견하고 정의하는데 있어 정보수집, 분류, 해석 그리고 이를 통한 문제정의 또는 핵심목표 설정의 과정에 대해 설명하였다. 물론 이 단계에서 시작점은 양질의 정보수집과 많은 정보를 찾아내는 것이지만 실제 비즈니스기획에서 가장 핵심적인 내용은 이를 분류하고 해석하는 것이라고도 할 수 있다. 브루스 아처는 이러한 핵심문제 발견에 있어 가장 중요한 점을 GIGIO라고 강조하고 있다. GIGIO는 ‘Garbage In Garbage Out’ 즉 많은 정보 중에서 버릴 것은 버리고 취할 것을 취함으로써 우리가 핵심문제에 도달할 수 있다고 이야기한다. 많은 정보의 홍수 속에서 GIGIO를 꼭 기억하고 핵심문제에 도달할 수 있도록 정보를 수집하는 것이 무엇보다도 중요하다.

## What 기획안의 본문

기획안의 본문부분이라고 할 수 있는 ‘WHAT’은 목표를 구체화하고 상세한 과제로서 제시하는 단계이다. 이중에서 ‘구체화’와 ‘과제제시’이 두 부분이 핵심요소라고 할 수 있다. ‘WHY’ 단계에서 핵심문제를 도출하고 이를 기술하였다면, 기획서의 본문에서는 이러한 문제를 해결하기 위하여 세부적인 목표를 세우고, 목표달성을 위한 실행과제를 도출하며, 이때 주요하게 제시하게 되는 기획안의 컨셉과 예상되는 기대효과를 구체화 하게 된다. 실행과제나 기대효과부분도 중요하지만 특히 가장 중요한 것은 바로 목표를 구체화하는 것이다. ‘왜’라고 하는 문제를 정의하였다면 결국 문제를 해결하기 위한 기획의 목적을 추상적으로 서술하는 것이 아니라 상세한 목표로서 구체화하는 것이 필요하다.



- 그림 14 What 기획안의 본문 -

기획의 목적을 목표로 구체화한다. 이때 목적과 목표를 명확하게 구분하는 것이 중요하다. 목적은 ‘WHY’ 단계에서 다루게 되는 서론에

포함되며, 기획을 하는 이유를 의미한다. 타당성이 가장 중요한 요소이기도 하며, 이를 위해 근거와 현상을 수집-분석하고 이유를 확고히 하며 핵심문제를 제안한다. 반면에 목표는 본문에서 서술되는 부분으로 달성해야 하는 목적의 구체적인 수준을 의미한다. 즉 목적을 구체화하고 실행과제를 수행함으로써 최종적으로 문제해결의 여부를 판단할 수 있는 준위를 이야기한다. 비즈니스 기획을 손가락으로 표현한다면 목적은 손가락이 가리키는 방향성, 그리고 목표는 손가락 끝이 구체적으로 지적하는 내용을 말한다고 할 수 있다. 도입부인 서론에서 제시한 기획의 이유가 다소 추상적이었던더라도, 본문에서 제시하는 목표는 반드시 실행능력에 대한 수준과, 실행기간 등을 반영해 구체적인 내용이 포함되어 있어야 한다. 특히 언제까지 어느 수준의 결과물에 도달할 것인가에 대한 정량목표를 포함하는 것이 필요하다. 목표설정은 결국 구체성이 가장 중요하며 비즈니스를 실행하는 과정과 실행 후에 그 과정과 결과를 판단할 수 있는 것이 중요하다.

서론    본문  
**{ 기획의 목적을 목표로 구체화 하라 }**  
기획을 하는 이유    달성해야 하는 수준

- 그림 15 기획의 목적과 목표 -

앞서 설명한 목표설정의 원칙을 요약하여 흔히 사용하는 방법은 목표설정의 SMART기법이다. SMART기법의 첫 번째 항목이 앞서 계속 강조 하였던 ‘Specific’ 목표설정의 구체성이다. 만약 학생이 방학기간 중에 자신이 글로벌 역량이 부족하다는 문제를 발견하고, 이를 보완

하기로 하였다면 글로벌 역량 강화를 목표로 설정할 수 있다.

하지만 이러한 목표설정은 구체화가 되어있지 않아 실행방안과 기대 효과를 만들기 어렵다. 그렇기 때문에 어학점수 몇 점, 몇 명의 해외 친구 만들기, 1일 몇 시간 투여, 몇 권의 책과 같이 구체화된 목표로 서 제시하는 것이 중요하다. 때로는 독해능력, 말하기능력, 듣기능력, 쓰기능력처럼 영역별로 구체화 하는 것도 가능할 것이며, 어학능력, 문화적 이해력, 현장대응력처럼 차별화된 목표로서 설정하는 것도 가능할 것이다.

두 번째 방법은 ‘Measurable’ 목표가 측정가능한가를 확인하는 것이다. 목표는 가능하다면 정량화하는 것이 필요하다. 어학점수 몇 점, 친구 몇 명, 투여시간 몇 시간처럼 측정 가능한 정량적 목표설정은 당연하게도 실제 비즈니스 기획에 있어서 목표제시가 잘되었는지를 판단하고 다른 기획안 대비 가장 쉽게 차별화할 수 있는 부분이기도 하다. 굉장히 쉬워 보이지만, 놓치기 쉬운 부분이다. 또한 정성적인 목표제시라 할지라도 가급적 정량적인 목표의 도움을 받아 판단 가능할 정도로 구체화하는 것이 필요하다.

세 번째는 ‘Achievable’ 목표의 성취가능성이다. 이를 위해서 먼저 필요한 것은 현재의 상황과 목표 수준을 파악함으로써 목표의 성취가능성이 현 수준의 파악과 도달 가능한 수준을 합리적으로 설정하였는가를 파악하는 것이다. 이때 도달 가능성이 낮은 무리한 목표설정도 주의해야겠지만, 반대로 너무 쉬운 수준의 목표설정 역시 피해야 한다.

실제로 많은 기획서는 오히려 후자의 측면에서 너무 낮은 수준의 목표를 제시하여 단점으로 지적되는 경우가 많다.

네 번째 ‘Realistic’은 이러한 목표가 과연 현실적인가 이다. 앞서 설명한 ‘Achievable’ 성취가능성은 현재 수준과 기대 수준에 대한 측면이라면 ‘Realistic’은 실행 측면에서의 적절성과 타당성에 대한 것을 의미한다. 어떤 비즈니스에서 3개월 내 3000명의 회원확보가 목표라면 3000명이 가능한가에 대한 것이 성취가능성의 측면에서 고려해야 할 점이라면, 과연 3000명이라는 목표가 비즈니스의 성공을 위해 적절한 것인가는 현실성 측면에서 검토하는 것이다. 3000명이 현실적으로 비즈니스 실현을 위해 너무 적을 수도 있고, 혹은 3000명이 비즈니스 실행에 너무 허황된 숫자일 수도 있다. 즉 목표수준에 대한 실제 실행에서의 의미와 적합성이 현실성에 대한 부분이며, 각 실행 내용에 따른 결과가 현재 비즈니스에 적합한 목표인가 라는 측면이 ‘Realistic’에 해당되는 것이다.

SMART 기법의 마지막은 ‘Time-bond’ 시간에 대한 부분이다. 모든 비즈니스는 결국 시간과의 싸움이고 목표와 계획이 잘 계획되었는지는 시간에 따른 기획의 구체성에 달려 있다. 때문에 모든 기획에는 시간에 대한 부분과 시간에 따른 실행로드맵이 필요하다.

<b>Specific</b> .....	구체적인가?
<b>Measurable</b> .....	측정 가능한가?
<b>Achievable</b> .....	성취할 수 있는 것인가?
<b>Realistic</b> .....	현실적인가?
<b>Time-Bound</b> .....	달성 시기가 정해져 있는가?

- 그림 16 목표설정을 위한 SMART 원칙 -

목표가 잘 설정이 되면 구체적인 과제를 도출하는 것은 매우 쉬운 일 이 된다. 목표와 이를 달성하는 실행과제는 바로 연계되기 때문이다. 다만 과제설정을 할 때 두 가지 사항을 항상 유의해야 한다. 많은 사 람들이 과제설정을 할 때 목표와는 다르게 큰 욕심을 부리고 양을 부 풀리기 쉽다. 때문에 수행하는 과제가 목표달성과 직접적인 연관성을 가지는지 반드시 체크해야 한다. 목표와 상관없는 과제를 나열하는 것은 잘못된 기획서의 대표적인 사례이며 많은 사람들이 실수하는 부 분이다. 관련성이 없는 과제가 많을수록 목표달성이 어려워지며, 자원 을 낭비하는 결과를 초래한다. 또한 이 때문에 오히려 목표가 불명확 하고 목적을 제대로 파악하지 못했다는 평가를 받을 수 있으니 항상 유의하여야 한다. 두 번째는 과제수의 적절성이다. 과제가 직접적 관 련성을 가지고 있다고 하더라도 너무 많은 과제가 설정되면 핵심적인 문제해결과 목표달성이 어려워진다. 관련성에 따라 가장 중요한 핵심 과제를 선별하고 이를 중심으로 과제를 수행하는 것이 아마도 목표설 정을 잘 했다고 생각할 수 있도록 하는 방법일 것이다. 일반적으로는

문제발생의 여러 원인을 제거하기 위한 하나의 목표에 3-4가지 정도의 복수과제를 선정하는 것이 바람직하다.

기대효과 제시의 효과적인 표현 Tip.

**{ 이미지와 숫자를 활용하라 }**



**컨셉 이미지** output image 제시  
디자인기획이 실행된 결과의 컨셉 이미지로 기획실력력 강화

**직관적 숫자**로 정확한 목표 제시  
비교기준을 설정해 효과를 극대화한 목표를 효과적으로 제시  
(경쟁사 대비, 전년 대비 등)



- 그림 17 기대효과 제시의 효과적인 표현 Tip. -

마지막으로 이러한 과제수행을 통해 나타날 기대효과를 서술하는 것이 중요하다. 목표설정과 연결되기도 하고 때로는 핵심문제와 연결되기도 하지만, 기대효과에서 반드시 제시해야 할 것은 문제해결과 목표달성을 통해 가지게 되는 파급효과를 포함해야 하는 것이다. 기대효과를 제시할 때는 반드시 이미지와 숫자를 통하여 직관적인 이해와 명확성을 확보하는 것이 중요하다. 그리고 현재 또는 과거와의 비교를 통하여 효과와 변화를 극대화 하는 방법도 매우 유용하게 사용할 수 있다. 이를 위해 경쟁사대비, 전년동기대비 등의 비교방법을 활용하며 많은 기획서의 기대효과에서 활용되는 방법이다. 기대효과는 반드시 비즈니스의 문제해결과 목표 외에도 파급효과를 포함해야 한다. 그림 18에서처럼 기대효과는 헬스케어 서비스와 비즈니스 성공에 따

른 결과가 서술되었지만, 이에 더하여 비즈니스를 통해 간접적으로 얻어지는 국가적 이익과, 사회적 효과, 경제적 효과를 서술함으로써 비즈니스의 매력을 더욱 높일 수 있다. 특히 앞에서 설명한 비교의 방법을 통하여, 15년 대비 3.8배 상승, 전년대비 수출 증대를 표현함으로써 비즈니스 효과를 극대화하는 것이 중요하다.



- 그림 18 시각화를 통한 기대효과 제시 사례 -

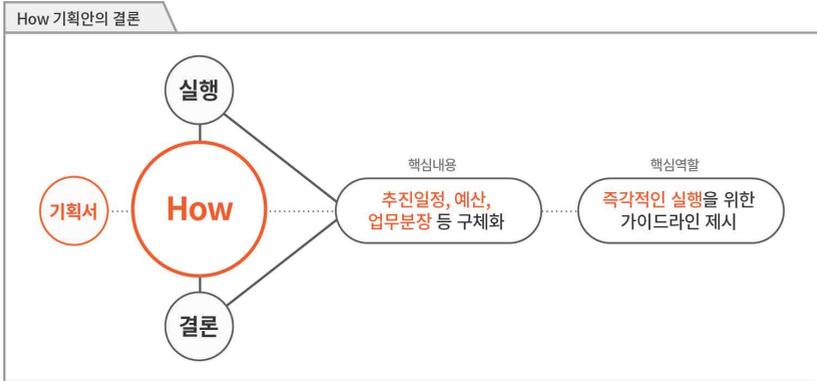
기획안의 본문으로 목표설정, 세부실행과제계획, 기대효과 도출은 비즈니스기획에서 양적·질적으로 가장 많은 부분을 차지하는 내용이다. 레이몬드르위는 디자인을 도출하고 비즈니스 실행안을 도출할 때 MAYA라고 하는 원칙을 고수했다. 즉 창의적인 해결안과 실행 안을 도출 할 때 이것이 반드시 진보적 안이기도 해야 하지만 반면에 누구

나 수공할 만한 수용성도 갖추어야 한다는 점을 반드시 고려해야 한다는 것이다. 우리가 비즈니스를 기획할 때 너무 새롭고 차별화된 미래지향적인 것에 편향되어, 현실성과 도달가능성을 배제한 안을 만들어 공감을 사지 못하거나 실행 후 용두사미의 결과를 가져오는 경우가 많다. 가장 진보적이면서도 수용 가능한 이라는 ‘MAYA’를 기억하고 WHAT부분의 기획에 참조하여야 할 것이다.

### How 기획안의 결론부

---

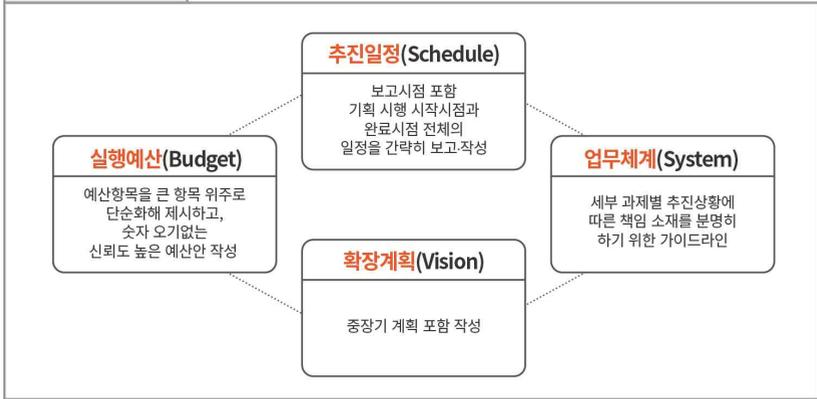
HOW단계는 문제탐색-핵심문제정의-목표설정-실행계획-기대효과에 이어서 마지막으로 기획안을 구체적으로 실행하기 위한 시행계획을 구체화 하는 단계이다. 본문에서 제시한 ‘무엇을 할 것인가에 대한 해결책으로서, ‘어떻게 실행할 것인가에 대한 문제해결 방안을 제시하는 것이다. 즉 일반 소설이나 수필의 결론과는 다르게 가장 세밀하면서도 꼼꼼하게 구체적으로 서술되어야 하는 부분이기도 하다. 꼭 기억해야 할 것은 HOW단계는 기획서의 결론부로서 기대효과를 서술하는 것이 아니라, 목표달성을 위한 추진일정과 예산 업무 분장을 구체화하는 부분이라는 것이다. 비즈니스의 투입요소로서의 인적, 물적, 시간적 자원계획이라고도 할 수 있다. 비즈니스 안이 채택되면 바로 실행할 수 있는가? 그리고 문제없이 실행할 수 있을 만큼 구체적인가? 그리고 구성원이 모두 이해하고 실행할 만큼 체계적인가? 라고 하는 측면에서 즉각적 실행을 위한 가이드라인의 역할을 한다고 할 수 있다.



- 그림 19 How 기획안의 결론 -

그림 20에 나와 있듯이 실행계획의 작성은 추진일정, 실행예산, 업무체계, 확장계획으로 나뉘게 된다. 추진일정은 보고시점을 포함해 시작과 완료의 시간계획을 전체 비즈니스에서부터 각 세부수행과제, 세부 목표까지 꼼꼼하게 작성하게 된다.

실행예산은 이에 맞추어 예산항목별로 큰 항목부터 작성하게 되며, 무엇보다도 숫자의 오기와 실수가 없도록 신뢰성 있게 작성해야 한다. 업무체계는 인적 자원, 물적 자원, 조직 운용과 업무체계에 대한 부분으로서 세부과제별 추진상황과 책임을 명확히 하는 것이 중요하다. 때문에 세부과제 추진상황에 대한 책임자를 설정하고 효율적인 업무추진을 위한 인적 가이드라인을 제시하여야 한다. 확장계획은 이러한 것을 단기적으로 하는 것이 아니라 중장기적으로 어떻게 발전되고 확장되는지 구체적으로 확인하는 것이 중요하다. 기획안을 발판으로 향후 이어질 수 있기 때문에 사업비전을 함께 제시함으로써 발전 가능성 있는 사업임을 피력해야 한다.



- 그림 20 구체적 실행계획 작성 -

그림 21에서 나타난 것처럼 추진체계는 수행과제와 업무분장, 조직을 체계화하고 각 과제 및 조직이 어떻게 연결되는지 관계를 파악하는 것이 중요하다. 이러한 업무추진의 체계는 결국 비즈니스를 수행하는 조직의 체계를 구성하는 일이기도 하다. 추진일정은 세부과제 그리고 필요하다면 보다 적은 실행과제 단위로 구성을 하게 된다. 월별, 주별 그리고 일별 계획이 수립되며 사례는 년 단위의 주요한 실행과제의 기기와 기간을 표시한다. 확장계획에서는 비즈니스 계획기간 이후의 목표와 지속가능성을 표현하는 것이 중요하다. 일반적으로 사례처럼 향후 3년에서 5년의 변화와 가능성을 제시한다. 총괄적인 예산계획은 일반적으로 기획서의 마지막에 제시되는데, 각 비즈니스와 기획제안의 종류에 따라서, 설정되는 예산 항목에 따라 년차별, 월별 단위의 계획을 수립하게 된다.



- 그림 21 추진체계 작성 사례 -

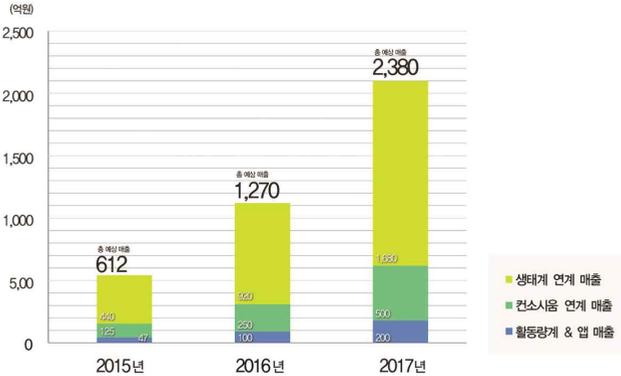
추진일정 작성 사례

### 1차년도 추진일정

No.	개발 내용	추진 일정															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
①	스마트폰 앱과 활동량계(sensor 제3의 Device)와 통신 모듈 개발	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
②	킬로리 소비량 측정 기술 개발 / 개선 지속	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
③	활동량 기반 개인 맞춤형 운동 프로그램 및 콘텐츠 개발	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
④	빅데이터와 웹기반 운동관리 서비스 플랫폼 개발	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
⑤	통기부어를 위한 Gamification 시-리우 개발 및 결과 분석 수정	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
⑥	스마트 단말 기반 운동 관리 앱 개발	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
⑦	사업화를 위한 성능 및 신뢰성 평가[TRL 6~6단계]	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
⑧	멀티모달센서 기반 행위인지 기술 개발, 피드백 지속	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
⑨	사용자 운동지수의 직관적 시각화[UI] 기술 개발, 피드백 지속	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
⑩	디자인 프로세스에 따른 활동량계 디자인 개발, 최종 검수까지 지속	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
⑪	저전력 활동량계 상용품 개발	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

- 그림 22 추진일정 작성 사례 -

### 개발 종료 후 3개년 계획안



- 그림 23 매출계획 작성 사례 -

### 주관기관 및 참여기관 총 사업비

(단위: 천원)

비목	A기업		B기업		C기업		D기업		E학교		F학교		합계		구성비 %
	현금	현물	현금	현물	현금	현물	현금	현물	현금	현물	현금	현물	현금	현물	
<b>1. 직접비</b>	293,390	80,150	72,340	21,060	72,340	21,060	288,670	78,030	46,200	20,000	52,174	20,000	806,074	240,300	98%
1.1 인건비	177,930	80,150	45,367	18,667	50,161	14,999	173,970	78,030	0	20,000	6,300	20,000	453,728	231,846	64.3%
1.2 학생인건비	0	0	0	0	0	0	0	0	31,176	0	28,950	0	60,126	0	5.6%
1.3 연구시설 장비 및 재료비	54,200	0	13,000	2,393	14,000	0	67,000	0	2,000	0	2,000	0	152,200	2,393	14.5%
1.4 연구활동비	22,200	0	2,100	0	1,600	0	1,000	0	3,789	0	6,500	0	37,169	0	3.5%
1.5 연구과제추진비	11,220	0	5,460	0	6,125	0	1,500	0	3,000	0	4,424	0	31,729	0	3.0%
1.6 연구수당	27,800	0	6,413	0	454	6,061	25,200	0	6,235	0	4,000	0	70,102	6,061	7.1%
<b>2. 간접비</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	13,800	0	7,826	0	21,626	0	2%
<b>합계</b>	293,390	80,150	72,340	21,060	72,340	21,060	288,670	78,030	60,000	20,000	60,000	20,000	826,700	240,300	100%
<b>개발비 총액</b>	373,500		93,400		93,400		346,700		80,000		80,000		1,067,000		100%
<b>정부출연금</b>	280,000		70,000		70,000		280,000		60,000		60,000		800,000		74.98%

- 그림 24 소요예산 작성 사례 -

이러한 실행계획 HOW의 단계를 작성하실 때 네드코크의 실행가능에 대한 격언을 기억하는 것이 필요하다. ‘No technological development has any value without action’ 즉 실행이 되지 않는다면 어떠한 것도 의미와 가치가 없다는 이야기이다. ‘HOW’의 실행계획은 결국 비즈니스 기획안이 얼마나 실행가능하고 타당성이 있는지 판단하는 척도가 된다.

**“No technological development  
has any value without action”**

실행이 되지 않는다면 어떠한 것도 의미와 가치가 없다.

- Ned Koch -

- 그림 25 네드코크(Ned Koch)의 격언 -

## 04.

### 기획서 구성의 논리적 목차

#### 핵심 제목과 키워드를 제시하라

---

3장에서 기획서의 서론-본론-결론을 어떻게 체계화 할 것인가를 살펴보았다면, 이번 장에서는 기획서 전체 흐름을 어떻게 논리화 할 것인가를 살펴보도록 한다. 먼저 기획서 작성에서 핵심이 되는 제목과 키워드 설정의 중요성에 대해 알아보도록 한다. 기획서의 성공은 제목이 절반이라는 이야기가 있다. 기획안의 가장 처음에 위치하기 때문에 검토자 모두의 관심과 집중이 요구되는 부분이며, 따라서 목표가 분명히 드러나면서 차별화된 제목을 설정해 검토자의 주목을 받을 수 있도록 제목을 설정하는 것이 중요하다. 기획서 평가를 할 때 평가자가 받는 것은 바로 이 제목이 열거된 리스트이고, 많은 평가자들이 이 리스트만을 가지고 약 30분을 이야기하기도 하며, 이 과정에서 생긴 선입견으로 인해 제목만으로 사업제안의 당락이 결정되기도 한다. 제목은 최대한의 시간을 들여 마지막까지 고민해야 하는 부분이다.

우선 기획안의 제목은 이 기획을 ‘왜’해야 하는지에 대한 질문의 답이 될 수 있어야 한다. 즉 기획안의 도입부인 서론 부분의 내용을 함축할 수 있어야 한다. 먼저 제목을 선택하는 과정에서 목적이나 목표를 강조하는 하는 방법을 활용할 수 있다. 그림 26에 나타난 것처럼 웰니스 통합 플랫폼이 추구하는 근본적 문제로서 ‘아동과 청소년의 비만예방관리를 위한’이라는 키워드를 배치하고, 이 부분이 다른 웰

니스 플랫폼과는 차별화 된다는 것을 제목에서 강조하는 것이 중요하다. 평가자들은 제목을 통해서 핵심문제와 기대되는 효과를 머릿속에 떠올리게 되고, 특히 목적이나 목표가 최근의 사회적 관심이 집중된 이슈와 연관된다면 큰 효과를 발휘할 수 있다. 두 번째는 도구나 수단을 부각시킴으로서 제목을 도출하는 방법이다. 건강관리 디자인 중에서도 ‘사용자 행동분석을 통한’이라는 방법론적 차별화를 통하여 이전의 기획과 무엇이 다른 지를 보여주는 것은 도구와 수단을 제목에 활용한 대표적 사례이다. 전문분야에서의 사업기획이나 목표와 해결해야하는 문제가 구체적으로 주어지는 경우에는 도구와 수단의 차별화가 유용하게 활용될 수 있다. 세 번째는 부제목을 활용하는 방법이다. 이러한 방법은 문제나 해결방법을 차별화하기 어려운 경우에 핵심문제의 범위를 좁히고 해결안을 구체화하는 전략으로서 유용하게 활용할 수 있다. 기획서의 작성원칙 측면에서 보자면 목적이나 목표는 WHY, 도구나 수단은 What, 부제목은 How 차원에서 제목을 차별화하는 방법이다.

제목 선택을 위한 Check Point

- 목적이나 목표를 강조하는 제목  
(예) 아동·청소년 비만예방관리를 위한 융합 기반 웰니스 통합 플랫폼 디자인개발
- 도구나 수단을 사용한 제목  
(예) 사용자 행동분석을 통한 건강관리 디자인 상품기획
- 부제목을 활용한 제목  
(예) 일차의료 강화를 위한 건강관리 서비스디자인 개발  
: 지역사회 중심의 건강관리서비스를 중심으로

- 그림 26 제목 선택을 위한 체크포인트 -

기획안 검토자는 절대 하나의 기획안만을 검토하는 것이 아니다. 짧은 시간에 여러 개의 기획안을 비교 검토하는 경우가 많기 때문에 문서는 가능한 짧고 간단하게 작성되는 것이 좋다. 하지만 짧으면서도 임팩트 있는 문서를 작성하기 위해서는 문서의 핵심 키워드를 명확히 설정해 기획 목적을 쉽게 전달할 수 있도록 해야 한다. 이해하기 쉽고 기억하기 용이한 키워드를 설정하고 반복적으로 서술함으로써 기획의도를 분명하게 강조할 수 있다. 결국 평가자는 이 키워드를 무의식중에 기억하게 되고, 다수의 기획안을 검토한 후 키워드의 기억에 맞추어 기획안을 평가하게 될 것이다.

**키워드 선택을 위한 Check Point**

- **이해하기 쉬운가?**  
→ 문서를 읽는 대상자가 평소 사용하는 단어나 표현인가?
- **주목성이 있는 키워드인가?**  
→ 사회적 이슈가 반영된 관심이 높은 키워드인가?

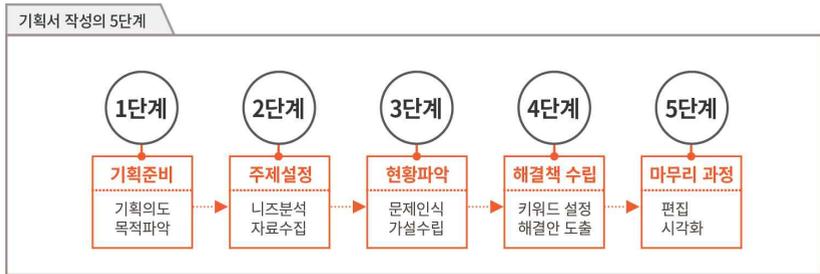
- 그림 27 키워드 선택을 위한 체크포인트 -

‘전체내용을 함축할 수 있는 핵심어는 무엇인가?’ 이러한 질문을 기획서작성과 구성에서 끊임없이 생각해야 하고 일관성 있게 기획서 작성이 이루어져야 한다. 키워드 선택에서 중요한 것은, 문서를 읽는 대상자가 이해하기 적합한가에 대한 부분을 고려해야 한다는 것이다. 전문적 지식이 요구되는 키워드 활용은 지양해야 하며, 평소 사용하는 일반적이고 상식적인 수준의 단어를 선정하는 것이 좋다. 또한 사회적 이슈가 반영된 관심 키워드를 제시하는 것이 중요하다. 이를 위하여 최근의 트렌드와 사회적 문제에 대한 동향에 항상 귀를 기울이

는 것이 필요하며, 특히 외부에 노출되는 최신 트렌드와 핫이슈 등을 키워드로 설정함으로써 검토자의 관심과 흥미, 그리고 기획안의 성공 가능성을 부각시킬 수 있다.

### 전체 흐름을 먼저 설정하라

기획서 작성을 위한 제목과 키워드를 설정했다면, 기획서의 전체흐름을 논리적으로 구성하기 위한 단계로 넘어가야 한다. 기획서 작성은 기본적으로 다음과 같은(그림 28) 5단계 프로세스를 거친다.



- 그림 28 기획서 작성의 5단계 -

우선 첫 단계는 기획준비과정으로 기획의도와 목적을 정확히 파악한 후, 전체적인 기획을 준비한다. 특히 기획을 위한 인적자원을 구성하고, 사업제안서의 공고나 기획공고의 자료를 준비하며, 이를 위한 기획시작의 참조자료를 작성하기도 한다. 기획준비의 과정에서 실시되는 첫 번째 회의를 키포회이라고 하며 이 용어는 축구경기시작을 할 때 통용되는 단어에서 유래하였다. 두 번째 단계는 니즈분석 및 자료 수집을 통해 큰 주제를 설정하고, 이를 구체화함으로써 본격적으로 기획서를 작성하는 단계이다. 자료수집과 분석이 가장 중요하며,

구성원이 역할을 분담하여 양적 질적 자료를 확보하고, 회의를 통한 협업적 분석을 하는 것이 핵심이라고 할 수 있다. 또한 명확하지는 않지만 기획의 주요한 방향과 주제가 설정되기 때문에 필요한 추가적인 인적 물적 자원에 대한 항상 고려해야 한다. 세 번째 단계는 문제인식 및 가설수립을 통하여 문제현황을 파악하고, 핵심문제를 정의하여 비즈니스의 주요한 컨셉을 도출하는 단계이다. 이 단계에서 목표설정과 실행을 위한 현황과 목표 수준을 설정하게 된다. 네 번째는 기획안에 대한 해결책을 제시하는 단계로 구체적인 실행방안과 이를 실행하는 추진체계 예상 일정의 세부계획이 수립되고 전체적인 기획안의 키워드와 차별화된 방안이 도출되는 단계이다. 다섯 번째는 마무리 단계로서 기획서 자체의 편집과 시각화의 작성이 이루어지며 무엇보다도 차별화된 기획 시나리오의 흐름을 구체화하여 문서로서 정리한다.

기획서 작성의 시작은 전체 내용을 어떠한 순서로 조화롭게 구성할 것인가에 대한 고민에서부터 시작된다. 기획할 내용을 논리적 흐름에 맞춰 순서를 정하는 것이야 말로 기획서 작성의 기본이라고 할 수 있다. 좋은 글이란 잘 읽히는 글이라고 할 수 있다. 즉 읽는 사람 입장에서 읽고 싶은 내용과 흥미로운 내용이 부각되는 것이 중요하다. 따라서 기획서의 경우에도 구체적인 실행계획을 전달하는 것이 목적이며, 이 목적을 위해 서론, 본론, 결론으로 체계화하고 쉽게 읽히는 문장형식과 서술 톤으로 서술이 되어야한다. 뿐만 아니라 시각적인 자료를 첨부해 텍스트에 대한 이미지 각인이 동시에 이루어질 수 있도록 해야 한다. 우선 읽는 사람들로 하여금 어떤 내용을 말하고자

하는지를 명쾌하게 전달할 수 있도록 논리성을 갖추고, 핵심을 강조하는 제목을 제시하며 관련내용을 시각화해 표현하는 것, 이것이 기획서 작성의 핵심이다.

기획서의 구성요소는 논리적 설득력을 높이기 위해 빠트려서는 안 될 필수내용이다. 또한 기획자가 하나하나 만들어 채워 나가야 할 기획서의 구체적 내용이기도 하다. 구성요소를 살펴보자면 우선 기획서의 명칭으로서 제목, 기획의 이유가 되는 배경, 기획 대상과 주제에 관한 내·외부 환경 분석과 상황이 기획서의 앞부분 구성요소에 해당된다. 특히 환경과 상황은 비슷해 보이지만 ‘Environment’와 ‘Situation’이라는 영어단어에서 알 수 있듯이 환경은 주제와 기획대상과 연계된 요소들을 의미하고 상황은 그러한 요소들의 상태를 의미한다. 기획서 앞부분의 구성요소 중 가장 핵심적인 것은 배경과 현황 분석을 통해 격굴 기획에서 이루고자 하는 것 즉 목적이다. 그리고 이러한 목적을 일정 기간과 비용 조건 내에 달성하고자 하는 명확한 범위로서의 구체적인 목표로 압축된다.

기획의 뒷부분 구성요소는 현재 상태와 목표사이의 차이에서 나타나는 문제점과 해결의 요소, 장애물을 나타내는 문제점, 문제점을 없애고 문제를 해결하기 위한 실행방안으로써의 대책, 이러한 대책을 실질적으로 수행하는 인적 물적 자원투입의 스케줄과 예산 업무분장의 실행계획 등으로 이루어진다. 그리고 마지막에는 목표 달성 시 얻게 되는 이익과 혜택에 대한 기대효과 등으로 구성된다. 물론 세부적인 문서의 종류(기획서 또는 제안서 등)에 따라 소요비용, 일정, 업무분

장 등의 내용이 추가되거나 구체화될 수 있으며 어떤 경우에는 일부 요소가 빠지기도 한다.



- 그림 29 기획서 구성요소 -

기획서 구성요소를 바탕으로 기획서 전체내용의 흐름을 설정하는 과정에서는 다음의 내용을 꼭 확인해야 한다. 우선 누구를 위한 문서인가 하는 점이다. 누구에게 보고되며 누가 검토하고 누가 결정하는가? 기획서 검토자가 누구인지에 따라 어떤 내용을 어떻게 전개할 것인가가 달라질 수 있기 때문이며, 누구를 위한 문서인지에 따라 검토자를 중심으로 한 내용흐름이 설정되어야 한다. 두 번째는 자연스러운 내용전개이다. 좋은 글은 내용의 흐름이 논리적이고 자연스러워야 한다는 것인데, 이때의 논리는 작성자의 논리가 아닌 듣는 사람의 눈높이에서 이해하기 쉬운 논리로서 제시되는 것이 핵심이다.



### 흐름 설정을 위한 **Check Point**

- **누구를 위한 문서인가?**  
→ 누구에게 보고되고, 누가 검토하며, 누가 결정하는가?
- **자연스럽게 내용이 전개되는가?**  
→ 문서를 읽는 대상이 이해할 수 있는 내용 전개인가?

- 그림 30 흐름 설정을 위한 체크포인트 -

기획서 작성의 전체적인 흐름을 설정할 때 기억해야할 몇 가지의 노하우가 있다. 우선 기획서의 전체적 구성은 문서목적에 맞추어 차별화 하여야 한다. 문서가 기획서인지 제안서인지 또는 다수의 경쟁자가 있는지 비즈니스 초기에 활용되는지 아니면 사업 확장에서 요구되는 것인지 등 문서의 목적에 맞추어 구성하는 것이 중요하다. 스타트업의 비즈니스라면 구성을 보다 창의적으로 변형하는 것이 필요하며, 보수적인 비즈니스라면 최대한 기존의 구성을 유지하는 것이 나을 수도 있다. 두 번째는 문서의 용도이다. 문서목적과 혼동될 수 있지만 용도라는 것은 회사내부 외부, 교육-보전-실행 등 문서가 어디에 활용되는 가를 의미한다. 세 번째는 제목에 맞추어 내용을 구성해야 한다는 것이다. 당연한 것으로 생각되지만 수많은 기획서가 제목과 내용이 다르고 일치하지 않으며 이로 인해 낮은 평가를 받게 된다. 예를 들어 제목에서는 소상공인을 위한이라고 강조하고 실제 내용에서는 소상공인에 대한 기대효과 분석이나 문제점 분석이 포함되지 않아서 지적받기도 하며, 문서구성의 각 소제목과 해당되는 내용이 달라 많은 평가자의 질책을 받기도 한다. 문서전체 제목과 내용의 일치성, 소제목과 각 서술내용의 일치성, 마지막까지 꼭 확인하고 검토해야

한다. 네 번째는 기획의 전문가로서 항상 보고자, 수신자, 작성일자, 혹은 보고일자, 그리고 중간과정의 버전 등을 명확히 명시하여야 한다. 이러한 것은 기획의 가장 기본적 업무자세이자 태도이며 수집하는 정보만 체계화하는 것이 아니라 생산되는 결과물도 체계화하고 정리하는 것이 중요하다. 다섯 번째는 핵심적인 내용을 기획서에 포함하고 방대한 자료나 내용 혹은 구체적인 내용은 별첨을 활용하는 것이다. 기획안 자체는 최대한 핵심적으로 요약하고 압축하는 것이 필요하지만 때로는 구체성이 떨어지는 단점이 생길 수도 있다. 이러한 점을 보완하기 위해 무리하게 본 기획안에 세부내용을 넣기보다는 별첨과 부록으로 첨부하는 것이 좋다.

## 읽고 싶은 목차를 구성하라

---

제목과 키워드를 작성하고 전체적인 기획의 흐름과 주제를 설정한 이후에 구체적인 기획서를 작성하는 것은 바로 기획서의 목차를 작성하는 것이다. 목차는 기획서 작성 시 처음 하는 일이기도 하지만 제일 마지막까지 수정하고 고쳐야 하는 일이기도 하다. 기획서의 검토자는 기획서 표지에서 제목을 훑어본 후, 목차 검토를 통해 제목에 대한 기획안 구성의 전체 틀을 확인하고 싶어 한다. 즉 목차는 문서의 뼈대를 이루는 기본 골격으로, 전체적인 내용전개의 흐름을 한눈에 볼 수 있게 하는 것이 가장 중요하다. 제목이 노출되는 첫 번째 표지에 이어 두 번째 표지라고 할 수 있다. 따라서 문서작성 후 마지막에 목차를 정하는 것이 아니라, 목차를 먼저 구성하고 살을 붙여 내용을 완성해야 한다. 목차는 전체내용의 흐름을 쉽게 파악할 수 있도록 도

와주는 가이드라인으로, 문서의 종류에 따라 목차의 순서는 조금씩 달라질 수 있지만, 전체적인 흐름을 전개하기 위해서는 잘 구성된 목차를 참고해 반복적인 목차구성 연습이 필요하다. 항상 목차를 보며 기획서의 전체내용의 논리적 흐름이 보이는가를 끊임없이 검토하고 보완하는 것이 중요하다!

목차 설정을 위한 Check Point

- 목차를 세분화해서 정리하였는가?  
→ 기획서 구성요소를 중심으로 목차를 세분화하였는가?
- 목차의 내용이 흥미로운가?  
→ 의문형, 청유형, 약속형 목차제목을 활용하였는가?
- 목차 옆에 페이지를 넣었는가?  
→ 목차와 관련내용을 연결해 보기 쉽게 편집하였는가?

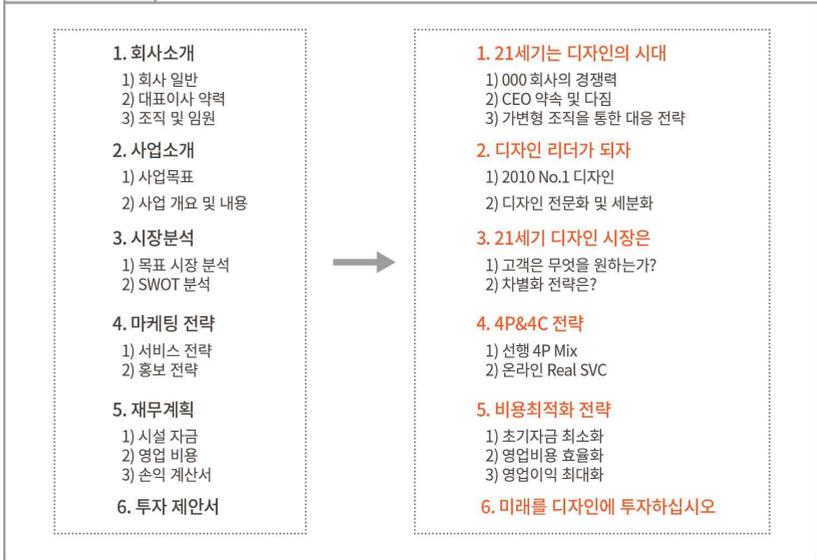
- 그림 31 목차 설정을 위한 체크포인트 -

목차는 내용의 목적 및 문서의 종류에 따라 자세하게 구성되어야 하는 경우도 있고, 큰 단위별로 구성되어야 하는 경우도 있다. 기획서 또는 제안서의 경우 짧은 시간에 핵심내용을 간추려 보고해야 하는 특징을 가지고 있기 때문에 너무 세부적인 목차를 길게 구성할 필요는 없다. 단, 목차도 제목과 마찬가지로 시선을 끄는 주목성이 요구되기 때문에 임팩트 있는 목차내용을 구성해 차별화하는 것도 하나의 전략이 될 수 있다. 목차구성에 필요한 구성요소는 앞서 설명한 기획서 구성요소의 내용을 참고하는 것이 도움이 된다. 일반적으로 기획서 구성요소는 제목, 배경, 현황, 현상, 목적, 목표, 문제점, 대책, 실행계획, 기대효과로 이루어진다. 따라서 일반적인 기획의 목차는 1

배경 및 필요성, 2 현황분석, 3 비즈니스목적, 4 사업목표, 5 내용 및 실행방안, 6 문제점 및 대응방안, 7 세부실행계획, 8 기대효과 등처럼 구성된다. 이때 목차를 기획구성요소를 중심으로 잘 분류하여 세분화하고 체계적으로 정리하였는지 체크하는 것이 요구된다.

목차의 내용과 제목이 너무 일반적이라면 이를 흥미롭게 하는 것도 가능하다. 의무형, 청유형, 약속형 문장이나 단어를 사용함으로써 검토자의 주목을 끌 수도 있으며, 다른 일반적 기획서와 차별화와 할 수 있다. 특히 창의적인 비즈니스 부문이나 혁신적 산업 분야에서는 이러한 기획서의 목차가 힘을 발휘하기도 한다. 마지막으로 기획서의 많은 내용을 찾아보기 쉽도록 도움을 주기위해 페이지번호, 그림번호 등 읽는 사람의 입장에서 최대한 배려하고 정성을 다하는 것이 필요하다.

그림 32를 살펴보면 왼쪽과 같이 정형화된 용어를 사용해 목차를 구성할 수도 있지만, 오른쪽과 같이 차별화를 통해 기획안 주목성을 높이기 위한 방법으로 흥미로운 목차내용을 구성할 수 있다. 먼저 왼쪽을 살펴보면 회사의 소개, 사업소개, 시장분석, 마케팅전략, 재무계획, 투자제안서처럼 기획서의 주요 구성요소를 바탕으로 목차를 작성하였으며, 일반적인 회사의 비즈니스 제안서의 목차로 활용할 수 있다.



- 그림 32 흥미로운 목차 설정 -

현상이나 현황을 회사 소개로 먼저 보여주고 사업의 목표와 목적을 명확히 한 후 이를 뒷받침하는 자료와 현상을 배치하였으며, 문제를 극복하는 실행방안과 전략을 네 번째로 배치하고 이를 구체화하는 재무계획과 투자제안을 마지막에 서술하였다. 다음으로 오른쪽을 살펴보면 앞선 일반적 목차가 12개 정도의 세분화된 목차로 구성되어있다. 각 사업계획의 요소들이 기획구성요소별로 12가지로 나누고 별점을 추가적으로 사용하였다. 또한 우측에서는 목차 내용을 의문문과 권유형 문장으로 변화를 주어 차별화하였다. 스타트업이나 혁신적 비즈니스 영역의 제안서가 왼쪽의 형식을 가질 경우 참신성과 차별화가 떨어질 수 있다. 이럴 경우에 오른 쪽처럼 강한 문제제기와 핵심을

강조하는 의문형을 사용하거나 마케팅전략을 구체화할 수 있도록 4P 4C전략을 내세우는 방법을 활용할 수 있다. 비용최적화의 목표를 부각하는 목차 제목을 사용하는 것과 ‘미래를 디자인에 투자하십시오’ 처럼 권유형 문장을 사용하여 차별화된 목차구성을 하는 것도 큰 도움이 될 것이다. 결국 무엇이 정답이라기보다 각 기획서의 목적에 맞추어 최선의 전략을 채택하는 것이 중요하다.

### 기획서 작성의 노하우

일반적인 기획서 작성의 노하우는 앞서 설명 하였지만 최근에는 보다 차별화되고 기존의 형식을 뛰어넘는 창의적인 기획서가 등장 하고 있다. 이렇게 차별화되고 경쟁력 있는 기획서를 제안해야 할 때에 필요한 기획서 작성의 몇 가지 노하우를 기억하면 도움이 된다.

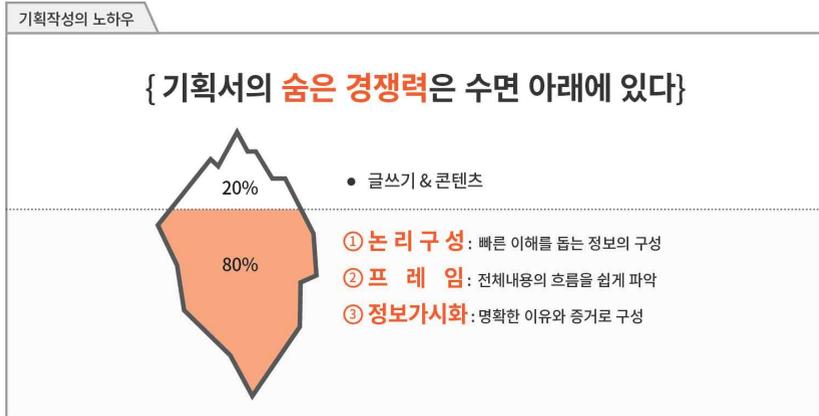


그림 33 기획작성의 노하우

기획서는 겉으로 보기에 기획자의 글 쓰는 스킬과 내용, 콘텐츠가 핵

심인 것으로 보이지만, 사실 기획서의 숨은 경쟁력은 눈에 드러나지 않는 측면에 있다. 이것은 빠른 이해를 돕는 논리구성, 전체 내용의 흐름을 쉽게 파악하게 하는 프레임, 논리적 정보를 명확한 이유와 증거로서 가시화의 3가지로 요약되며 이러한 것이 기획서에 체계적으로 녹아들 때 성공적인 기획서가 될 수 있을 것이다. 논리구성-프레임-정보가시화 이 세 가지에 대해 자세히 설명하자면 다음과 같다.

우선 전체 기획서의 논리를 구성할 때는 읽는 사람 즉 의사결정자의 입장에서 듣고자 하는 내용에 맞춰 순서를 정하는 것이 중요하다. 기획자나 제안자가 이야기하는 순서와 의사결정자가 듣고자 하는 순서는 다를 수 있으며 이때는 주저하지 말고 의사결정자가 듣고자 하는 순서를 따르는 것이 필요하다. 또한 생각나는 대로 기획서의 내용을 서술하여 뒤섞이게 해서는 안 된다. 의사결정자의 머릿속에 큰 아웃라인 그림을 그리게 한 후 이에 대한 구체적인 그림을 그릴 수 있도록 논리적인 설명을 할 수 있어야 한다. 일반적으로 논리구성을 위한 6가지의 방법이 있다. 우선 피라미드 구조를 활용하여 종속관계를 명확히 한다. 즉 각각의 내용이 뭐가 앞이고 뒤인지 체계를 세우는 것이다. 두 번째로 문장을 쓰고 문단을 쓸 때 1 문단, 1 아이디어를 원칙으로 한다. 세 번째 강조점은 첫 번째에 위치키는 것이 좋다. 검토자는 많은 경우 시간적 제약으로 기획서의 앞을 보고 뒤로 이어지지 않는 경우가 많기 때문에 주요한 강조점은 앞에 배치하는 두괄식 서술을 활용한다. 네 번째, 논리적이어야 한다. 기획의 WHY부분에서 설명한 것처럼 현상과 문제, 문제와 근거의 논리에 맞추어 귀납과 연역의 논리를 잘 활용해야 한다. 다섯 번째, 장황하게 늘어놓지

말고 요점을 분명하게 한다. 항상 넘치는 것은 모자란 것 보다 못하다. 여섯 번째, 의도를 빨리 알아 챌 수 있게 한다. 즉 자신이 목표한 결과가 두드러져 보이게 해야 한다.

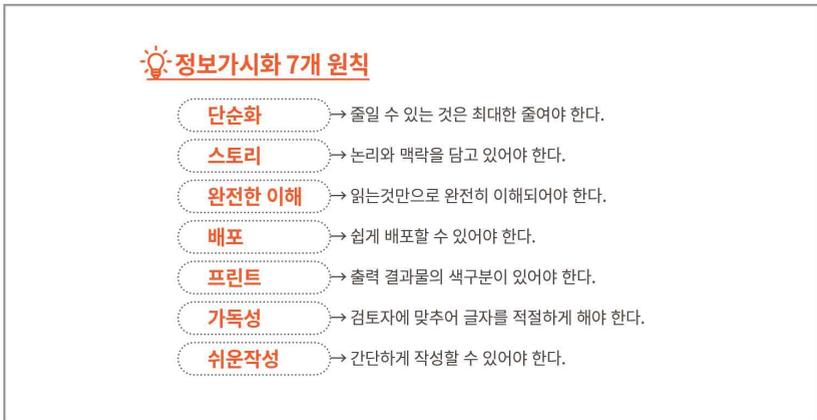
 **논리구성 Tip.**

- 종속관계의 명확화** → 피라미드 구조를 활용해 논리관계 체계화
- 1문단 - 1아이디어** → 하나의 문단 안에 하나의 생각을 기술
- 강조점은 첫 번째** → 강조할 내용은 가장 앞부분에 위치
- 귀납법 & 연역법** → 논리적인 문장흐름의 구성
  - 귀납법: 특정상황 → 일반화
  - 연역법: 일반화 → 특정상황
- 요점의 명확화** → 장황하게 늘어놓지 말고 요점을 분명하게 서술
- 빠른 의도파악** → 의도를 빨리 알아 챌 수 있도록 직접적으로 설명

- 그림 34 논리구성 Tip. -

논리구성에 이은 두 번째는 프레임 설정이다. 기획서를 작성할 때 전체 내용의 흐름을 파악하기 위해서는 프레임을 설정을 위한 여러 가지의 유형을 익혀 두는 것이 필요하다. 프레임 설정은 전체내용의 흐름을 보여주는 것이 목적이기 때문에 내용을 시각화해 추상적 모델로 설명하는 모델설정的方法和 테마나 비유, 이야기를 논리에 덧씌워 이해를 돕는 스토리설정의 방법을 활용할 수 있다. 스토리 전개를 위해서는 발단, 전개, 결말의 심플한 구조를 구성하는 것이 핵심이다. 이는 기획서 작성에서 설명한 서론-본론-결론의 3단 구성을 설정하는 것과 동일하며 서론의 why, 본론의 what, 결론의 how에 해당하는 내용을 체계화해 프레임을 설정하도록 한다.

마지막으로 논리구성과 프레임 설정에 이어 정보가시화가 큰 도움이 된다. 이를 위해서는 단순화, 스토리, 이해도와 같은 내용적 측면과 배포, 프린트, 가독성, 쉬운 작성과 같은 형식적 측면을 모두 고려해 효과적인 정보전달이 이루어 질 수 있도록 하는 것이 필요하다. 줄일 수 있는 것은 최대한 줄이고 논리와 맥락이 있는 스토리의 구성, 읽는 것만으로 추가적 부연 설명이나 참고 없이 이해될 것, 나누어 주기 편하고, 인쇄가 용이하며, 읽는 사람의 가독성을 고려하는 세심한 배려, 여러 사람이 수정하고 공유하며 쉽게 작성할 수 있어야 하는 것, 이러한 정보가시화의 방법은 복잡한 기획서를 쉽게 읽으며 핵심을 드러나게 하는 손쉬운 7가지 방법이니 꼭 기억하도록 한다.



- 그림 35 정보가시화 7개 원칙 -

## 05.

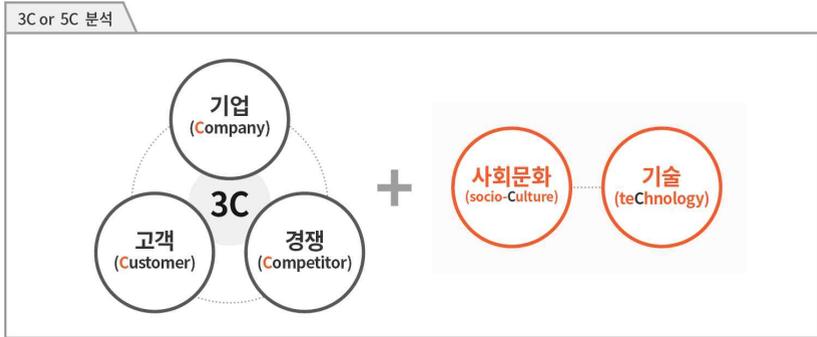
### 비즈니스 기획 배경 및 현황 분석

#### 3C or 5C 분석

---

논리적인 기획을 위해서는 비즈니스가 이루어지는 내·외부의 환경분석이 매우 중요하다. 이러한 내·외부 환경분석의 시작은 3C 분석을 이해하는 것으로 시작된다. 3C 분석은 마케팅과 경영컨설팅 분야에서 도입된 방법으로 케니치 오마에가 시장환경에 대한 비즈니스전략을 세울 때 성공전략을 위한 핵심요소로서 고객, 자사, 경쟁사에 집중하는 것이 중요하다고 제안하면서 알려졌다. 이런 측면에서 3C 분석은 특별한 분석방법이라기 보다는 시장환경을 평가하고 분석하기 위하여, 자사의 강점을 극대화 하면서도 변화하는 비즈니스 환경을 체계적으로 이해하는 성공적인 전략구축의 세 가지 중요한 틀로 이해하는 것이 타당하다. 이러한 전략적 분석 틀을 통하여 비즈니스의 강점을 극대화하고 경쟁사와는 차별화되는 마케팅 전략을 세우는 것이 가능하였다. 3C는 기업( Company), 경쟁사 혹은 경쟁 제품(Competitor), 고객(Customer) 또는 소비자(Consumer)의 세 단어의 약자를 모아 3C분석이라고 명명되었다. 하지만 최근에는 기업의 비즈니스 환경이 단지 개별고객과 상품 뿐 만 아니라 사회와 문화적인 측면에서 고려하는 것이 중요해지고 있으며, 기술의 급격한 변화 또한 중요한 요소가 되고 있다. 이러한 측면에서 기존의 3C에 문화(Culture)와 기술(teChnology)를 더하여 5C 분석이라고 발전을 시키는 것이 보다 유용할 것이다. 특히 문화와 기술은 거시적인 환경 분석과 앞으로 이루어질 패러다임의 변화를 파악하는 데 매우 중요하

다.



- 그림 36 3C or 5C 분석 -

3C 분석에 따르면, 성공적인 전략은 기업(자사)이 주요 기능적 영역에서 자사의 강점을 극대화할 수 있고 고객의 관심을 기반으로 구성된다. 또한, 구매, 디자인, 기술력, 판매, 서비스 등에서 경쟁사와 차별화를 이룰 수 있어야 한다고 이야기 한다. 결국 이러한 3C 혹은 5C분석은 구체적인 분석방법이라기 보다는 자료와 정보를 수집하고 전략을 구축하는 큰 프레임을 제공하는데 가장 큰 의의가 있다.

첫 번째로 기업에 대한 분석에서는 우선, 기업이 어떤 특성을 가지고 있는가, 그리고 기업의 강점과 약점은 무엇이고, 어떠한 자원들을 보유하고 있으며, 다른 경쟁사에 비해서 어떠한 조직적인 특성을 가지고 있는가가 굉장히 중요하다. 그 기업의 비전목표나 강점을 가질 수 있는 시너지 분야를 살펴보는 것이 필요하며, 이렇게 기업에 대한 분석을 하는 구체적인 방법으로는 SWOT 분석이 있다.

두 번째는 고객부분이다. 고객은 실제로 많은 비즈니스와 상품, 서비

스를 구매하는 주체로서 앞으로 이런 상품이나 서비스를 어떻게 제공할 것인가? 실제로 고객들은 어떠한 니즈를 가지고 있고, 실제로 구매를 할 때 어떤 요소들이 굉장히 중요한가? 시장의 규모와 크기가 어떻게 변화할 것인가? 등이 핵심이라고 할 수 있다. 이러한 고객 분석을 위해서는 STP분석 방법 등이 대표적으로 활용되고 있다.

세 번째는 바로 경쟁 제품 또는 경쟁사라고 하는 Competitor 부분이다. 결국 시장에서 치열한 경쟁을 통해서 자사의 제품이나 서비스를 판매하기 때문에 경쟁제품의 강점과 약점은 무엇이고 이런 것들과 차별화시킬 수 있는 경쟁요소가 구체적으로 무엇인지를 분석해야하며 또한 경쟁자들은 어떻게 새로운 위협의 요소를 만들어내고 이에 어떻게 대처할 수 있을 것인가가 중요하다. 이를 위해 아마도 가장 많은 정보의 수집이 이루어지며 이러한 많은 데이터의 전략적 분석을 위해서는 Positioning 분석과 같은 시각화 분석방법을 활용하는 것이 중요하다.

문화, 그리고 기술에 대한 부분은 최근 환경분석의 가장 중요한 핵심 요소이다. 고객이라는 개인과 개인의 소비자도 중요하지만 그 기저에 깔려있는 문화적인 측면이나 라이프스타일의 변화, 트렌드 등 사회문화적 측면에서의 변화되는 환경과 이에 대한 거시적 미시적 요소들에 대한 폭넓은 조사 분석이 필요하다. 또 한 측면에서는 최근 혁신적 비즈니스가 기술개발의 결과에 의존하고 있으며, 새로운 제품과 서비스가 기술 중심에서 이루어지고 있다. 때문에 이러한 기술의 동향을 파악하고 새롭게 떠오르는 기술을 분석하며, 핵심기술을 대체하고 개

선할 수 있는 사항을 분석하고 파악하는 것이 요구된다. 이렇게 사회 문화와 기술에 대한 광범위한 데이터를 수집하고 분석하는 것을 매우 좁은 의미에서 비즈니스 환경분석이라고도 한다.

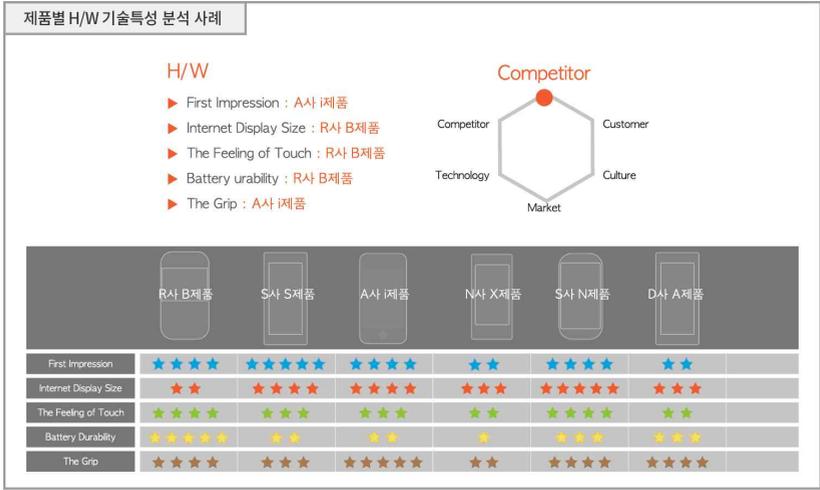
3C 분석 평가기준			
3C	평가요소(예시)	평가기준(예시)	전략분석 Tool
<b>기업</b> (Company)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업목표</li> <li>• 자원</li> <li>• 시너지효과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리는 무엇을 목표로 사업을 하는가?</li> <li>• 우리의 강점과 약점은 무엇인가?</li> <li>• 비즈니스에서 이기는 유형과 지는 유형은 무엇인가?</li> <li>• 충분한 비즈니스 자원을 보유하고 있는가?</li> <li>• 사업을 추진하는데 적합한 조직인가?</li> </ul>	<b>SWOT 분석</b>
<b>고객</b> (Customer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장규모</li> <li>• 시장 성장률</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리의 현재와 미래의 고객은 누구인가?</li> <li>• 고객은 어떤 니즈(needs)를 가지고 있는가?</li> <li>• 무엇이 구매를 결정짓는가?</li> <li>• 시장 규모 및 잠재성은 어느 정도인가?</li> </ul>	<b>STP분석</b>
<b>경쟁</b> (Competitor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재의 경쟁자</li> <li>• 잠재적 경쟁자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리의 경쟁자는 누구인가?</li> <li>• 경쟁자의 강점과 약점은 무엇인가?</li> <li>• 경쟁자는 업계를 어떻게 보고 있는가?</li> <li>• 고객은 경쟁자들을 어떻게 생각하고 있는가?</li> <li>• 새로운 위협이 될 만한 업체는 있는가?</li> </ul>	<b>포지셔닝 분석</b>
<b>사회문화</b> (socio-Culture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인구동향</li> <li>• 소비자 라이프 스타일</li> <li>• 환경문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인구동향 / 문화 구조가 어떻게 구성되어 있는가?</li> <li>• 어떤 소비자 라이프 스타일 패턴을 가지고 있는가?</li> <li>• 어떤 트렌드 패턴을 보이고 있는가?</li> <li>• 어떤 환경문제와 조건을 가지고 있는가?</li> </ul>	<b>환경분석</b>
<b>기술</b> (teChnology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인구동향</li> <li>• 소비자 라이프 스타일</li> <li>• 환경문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 기술동향은 어떠한가?</li> <li>• 새롭게 떠오르는 기술은 무엇인가?</li> <li>• 현재 기술의 장점과 약점은 무엇인가?</li> <li>• 이를 대체할 수 있는 기술은 무엇인가?</li> </ul>	

- 그림 37 3C 분석 평가기준 -

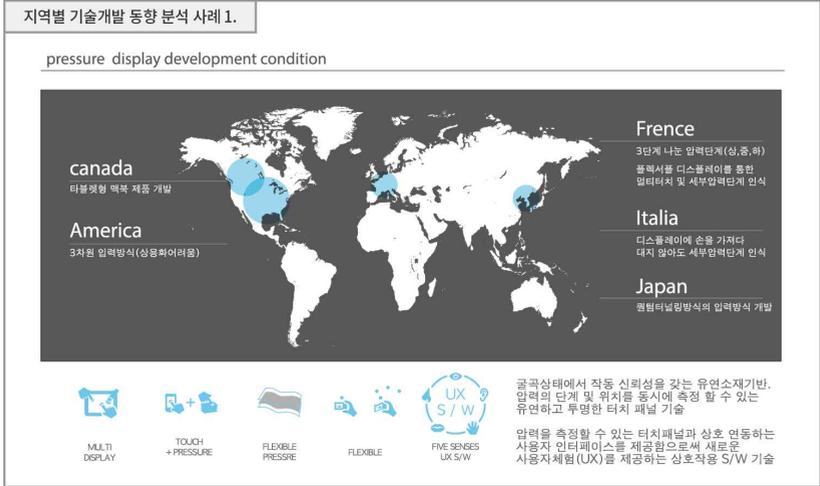
기업과 고객에 대한 부분은 잠시 후에 더 살펴보도록 하고, 우선 그림 38에서 제시된 기술과 문화, 경쟁사를 중심으로 하는 5C 분석방법을 살펴보도록 한다. 기술과 경쟁제품이라는 환경 —분석은 우리가 흔히 벤치마킹이라고 부르기도 한다. 우선 분석을 하기 전에는 많은 경쟁사의 정보수집이 필요하다. 이러한 내용을 바탕으로 기술의 중요 속성을 도출하고 각 회사의 제품을 비교분석하게 된다. 경쟁제품의

장단점과 자사제품이 지향해야하는 벤치 마킹의 기술요소를 파악하게 되며, 만약 R사가 자사의 제품이라고 한다면 화면크기에 대한 약점을 벤치마킹을 통해 파악하고 이를 확장하는 전략을 취함과 동시에 그림 감이나 배터리의 성능을 경쟁우위요소로서 강화하는 것이 가능할 것이다. 분석을 수행 할 때에는 사례의 상단에 표시된 육각형 그래프처럼 분석의 내용이 어떤 부분에 해당하는지 체계화하는 것도 분석결과를 일목요연하게 작성하는 큰 도움이 된다.

우리가 특정 기술 자료를 수집하고 분석할 때에는, 기술자료 자체의 양이 매우 방대하고 전문적인 내용도 많기 때문에 핵심부분을 요약하여 체계화하는 것이 매우 중요하다. 그림 39는 모 가전회사에서 TV 나 디스플레이와 관련된 새로운 제품과 서비스를 개발하기 위하여 기술분석을 한 사례이다. 플렉시블 디스플레이 라는 전문적인 영역의 기술에 대하여 역사, 기술특성, 시장동향, 응용분야, 시장점유율 등을 폭넓게 조사해야 되며 이를 체계적으로 정리하는 것이 필요하다. 그림에서는 기술에 대한 개요와 지역에 기반한 기술의 트렌드를 분석하였고, 플렉시블 디스플레이 기술의 핵심요소인 멀티디스플레이, 압력 감지, 유연성, 사용자 경험 등 키워드를 도출하였다. 이러한 내용은 장황한 문장보다는 인포그래픽이나 정보시각화의 방법을 통해 쉽게 표현하는 것이 매우 중요하다.



- 그림 38 제품별 H/W 기술특성 분석 사례 -



- 그림 39 지역별 기술개발 동향 분석 사례 1. -

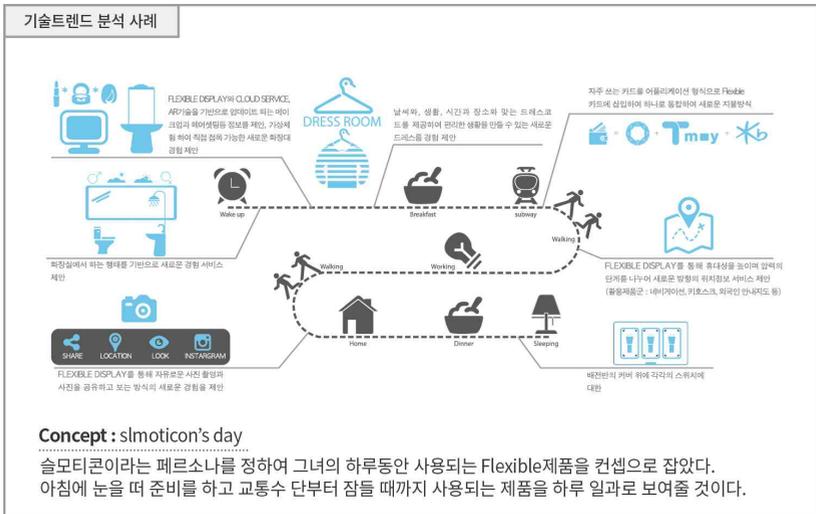
기술자료를 분석할 때 기술에 대한 정의와 기술이 시간에 따라 어떻게 변화하는지 분석하는 것도 매우 유용하다. 그림 40의 아래 부분에서는 디스플레이 기술에 대한 핵심요소를 정의하고 있으며, 위 부분에서는 이러한 기술이 시간흐름에 따라 투명도, 곡면의 크기, 두께, 3차원구현, 롤링, 그리고 마지막으로 유연성까지 확장되는 변화를 설명하고 있다. 현재의 기술도 중요하지만 기술에 대한 앞으로의 예측과 이를 통해 개발하려는 제품과 서비스, 비즈니스와의 연계가 분석의 핵심이 될 것이다.



- 그림 40 지역별 기술개발 동향 분석 사례 2. -

기술을 조사하다 보면 트렌드 정보와 연결되기도 한다. 플렉시블 디스플레이와 같은 기술을 분석하면, 기술을 활용하는 다양한 제품의 사례가 등장하고 기술의 장단점과 더불어 기술과 연관되는 고객들의

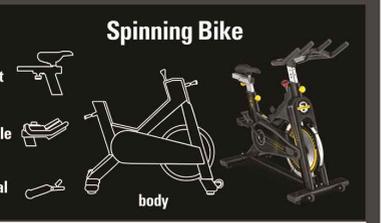
요구가 분석되는 경우가 많다. 그림 41에서는 플렉시블 디스플레이를 바탕으로 조사된 내용을 활용하여 가상적인 사용자의 하루일과와 이에 따라 제품과 기술사용의 시나리오를 구체화하여 정리한 사례를 살펴볼 수 있다. 사례에서는 플렉시블 디스플레이 기술을 조사할 때 100여 가지의 경쟁제품사례가 탐색되었고 이를 그대로 나열하기보다는 소비자의 입장에서 하루일과에 맞추어 욕실, 화장대, 거실, 출퇴근 운송수단, 사무, 외출, 휴식까지 시간에 따른 분석을 시도하였으며, 구체적인 제품과 서비스 측면에서 분석을 하였다. 시간을 중심으로 하기도 하지만 집, 사무환경, 보행공간, 운송기기, 휴식공간처럼 공간에 따른 분석도 유용하게 활용될 수 있다.



- 그림 41 기술트렌드 분석 사례 -

비즈니스의 종류에 따라 자세한 기술분석이 요구되는 경우도 있다. 그림 42에서 제시된 것은 실내 운동용 자전거의 분석사례이다. 제품

에 대한 기획과 분석의 경우에는 프레임, 시트, 핸들처럼 제품이나 서비스별 각 부분을 상세히 분석하는 것이 필요하다. 각각 구성요소의 기술과 특성을 자세히 설명하고, 마치 제품설명서에 보여지는 것처럼 분석적으로 정리하는 것이 요구된다. 이러한 기술조사를 위해서는 당연히 관련 제품설명서나 기술보고서도 열심히 읽고 조사하는 것이 필요하다. 또한 조사는 잘 정리하는 것도 중요하지만 우선은 많은 양의 자료를 찾고 자료화 하는 것이 선행되어야 한다.

제품 부위별 기술특성 분석 사례	
 <p><b>Stationary Bike</b></p>	 <p><b>Spinning Bike</b></p>
프레임이 감춰진 바디, 다양한 형태의 바디 디자인이 가능함	Body(프레임)
입식형, 좌식형이 분리되어 있음	Seat(시트)
핸들과 손잡이 결합된 형태, 컨텐츠 미디어 재생가능	Handle(핸들)
소프트한 재질을 선호함 신체사이즈에 맞춰 조절이 가능함	Pedal(페달)
운동강도가 낮으며, 일반적 자전거를 타는 자세로 운동하게 됨	etc.(기타)
프레임이 노출형 기본적인 기능에 충실한 구조와 특징을 보임	
실제 싸이를 시트와 흡사한 형태와 구조로 이루어짐	
선수용 싸이를 핸들과 유사한 형태를 이룸	
전문가용 첼저프레임, 입체형 클립페달로 다이내믹한 운동가능	
운동강도가 높고, 조절 폭이 큼, 로드바이크 자세로 운동함	

- 그림 42 제품 부위별 기술특징 분석 사례 -

사회 문화적인 부분 역시 굉장히 내용이 방대하기 때문에, 이 부분도 간략하게 요약하는 것이 굉장히 중요하다. 무엇보다도 특히 지역, 혹은 문화에 바탕을 둔 서비스분야에서 굉장히 중요한 부분이며 창신동의 지역 서비스디자인에 대한 예시(그림 43)에서 잘 나타나 있다. 우선 직접 현장을 방문하여 사진 등 현장자료를 수집하고, 역사-문화-인구의 통계자료와 인터뷰 등 많은 자료를 수집하는 것이 필요하다.

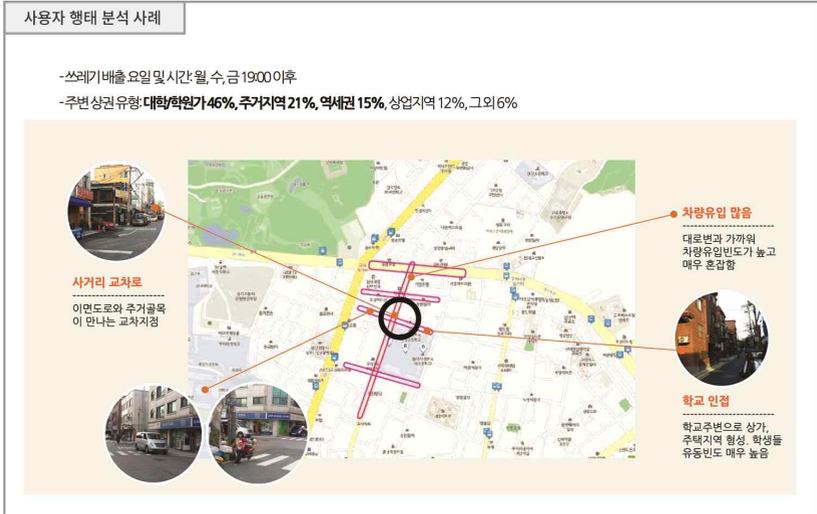
많은 자료를 정비하고 분석하는 틀로서 지역의 지도정보에 매핑을 하기도 하고, 관계되는 조사내용은 지역주민센터를 방문하거나 현장인 터뷰와 관련보고서 수집을 통해 보완되기도 한다. 이때 1인 가구, 고령화 등 사회의 트렌드 전반을 고려하는 거시적 차원의 분석과 밤거리 조명, 지역의 고도, 지역주민요구 등 미시적 차원에서 분석하는 것이 모두 필요하며 이 두 가지 차원의 분석을 균형되게 수행되는 것이 요구된다. 기획자는 이를 통해 핵심적 키워드와 발견 점을 놓치지 않고 도출하게 되며, 이를 위한 선행요소로서 양적 자료의 확보, 그리고 핵심에 대한 체계적 분석을 꼭 기억해야 한다.



- 그림 43 지역 관찰 및 인터뷰 분석 사례 -

비슷한 사례로서 지역의 쓰레기 수거와 재활용에 대한 지역분석의 사례(그림 44)를 살펴본다면 직접적인 방문을 통하여 실제 지역정보를 수집하고 상관이나, 쓰레기 배출과 관련한 여러 가지 정보를 정리하

는 것이 필요하다. 이 과정에서 교차로와 차량유입, 학교인접처럼 주제와 대상에 특화된 특성을 찾고 발견하는 것이 매우 중요할 것이다.



- 그림 44 사용자 행태 분석 사례 -

## SWOT 분석

3C 분석의 기업(Company) 측면에서 SWOT 분석은 가장 대표적으로 활용되는 분석방법이다. 특히 SWOT 분석은 기업에 대한 분석과 비즈니스 자체 대한 분석, 그리고 기업 분석의 첫 단계에서 사용되는 중요한 방법이다. SWOT분석은 켄 앤드류즈가 체계화한 개척자로서 알려져 있다. SWOT 분석이 도입되었던 1970년도는 급격한 경제공황과 경제적 어려움이 발생하는 시기로서 기업과 비즈니스 환경이 급격하게 변화하는 시기였다. 이 때문에 SWOT분석의 가장 큰 특징은 기업의 내부자원과 내부역량, 그리고 외부환경의 변화를 체계적으로

분석함으로써 가장 적합한 기업과 비즈니스의 전략을 제시하는데 가장 큰 목적이 있다. 기업 역량과 자원, 비즈니스환경 이 두 부분을 구분하여 기업에 대한 분석을 한다는 점이 바로 SWOT 분석이 활용되는 주된 이유이다. 실제로 이러한 기업과 환경의 통합적 분석과 전략을 바탕으로 상품매출과 마케팅에서 큰 효과를 발휘하였다. 기업의 강점, 약점, 기회, 위협요소를 토대로 기업의 비즈니스 환경과 내·외부 역량 평가를 수행하고 전략적 이슈를 발견하며, 실질적인 비즈니스 추진전략과 해결방법을 도출하는 것, 이것이 바로 SWOT분석이다.

SWOT분석의 가장 큰 특징은 기업이 가진 역량과 자원 등 기업 자체적으로 해결하고 변화시킬 수 있는 내부요인과, 그리고 기업이 직접 해결 할 수는 없지만 앞으로 예측될 수 있는 외부환경에 대한 요인을 구분하고 이를 체계적으로 결합하여 분석하고자 하는 것이다. 내부요인은 그림 45의 상단처럼 자사의 강점(Strengths), 그리고 자사의 약점(Weakness)을 분석하는 것이다. 외부요인은 그림 아래부분에 비즈니스의 기회요인(Opportunities) 그리고 앞으로 펼쳐질 외부의 위협요인(Threats)을 분석하게 되고, 이러한 네 영문단어의 앞글자를 따서 SWOT 분석이라고 명명되었다. 좌측에는 긍정적 요인으로서 강점과 기회요소가 배치되고 우측에는 부정적 요인으로서 약점과 위협요소가 배치된다.

이러한 간단하면서도 효과적인 틀로서 비즈니스 요인을 분류하게 되고 기업의 강점을 최대한 활용하면서도 환경요인에 대응하는 전략적 접

근을 수행할 수 있게 된다. SWOT분석은 외부환경 및 내부환경을 구분해서 바라보는 전략적 사고의 중요성을 의미한다. 내부요인은 인적 자원, 물적자원, 자사기술의 지적자원처럼 기업의 노력에 의해서 통제되고 조절이 가능한 부분이다. 반면에 외부 요인은 사회, 문화, 경제, 트렌드, 패러다임변화 등 기업이 자체적으로 통제는 불가능하지만 실제로 전략을 세울 때나 미래예측을 위한 필수적인 부분으로서 새로운 비즈니스의 기회를 잡고 닥쳐오게 될 위기관리를 위하여 분석해야 하는 부분이다.



- 그림 45 SWOT 분석 -

SWOT 분석을 활용하는 방법은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 우선 배치된 SWOT의 구분을 그대로 사용하는 방법으로서 각 4가지 요소에 대한 핵심적 내용을 서술하고 이를 비교해 가며, 새로운 강점

의 요소를 찾거나 보완해야 될 핵심적 약점을 찾으며 기회요소와 위협요소의 중요한 점을 찾는 방법이다. 분석결과와 전략 또한 강점강화전략, 약점보완전략, 사업확대, 혹은 위기관리전략 등과 같이 각 요인별 구분에 따라 분석결과가 도출된다. 하지만 실제로 기업에서는 각각의 요인을 교차하는 분석방법을 더 빈번하게 활용한다. 기업의 강점과 기회를 결합하는 SO전략은 성공가능성이 높은 신규비즈니스와 경쟁우위의 가능성을 높이는 전략이 될 것이고 강점과 위협요인을 결합한다면 미래의 불확실성을 제거하고 안정적인 비즈니스를 수행하는 전략이 도출 될 것이다. 반면에 약점과 기회요인의 WO전략은 외부 M&A나 파트너십 구축, 신규상품개발 등 비즈니스의 전환과 변화의 전략을 세우는데 유용하다. 약점과 위협요인의 WT전략은 극심한 위기를 탈출하고 안정적 지속가능성을 목표로 하는 비즈니스에 유용한 전략이 될 것이다.

우선 우리가 접근하기에 가장 쉬운 방법은 개별적 요인 분석과 전략 도출의 방법일 것이다. 모 전자회사에서는 이러한 SWOT 분석을 통하여 신규 스마트폰 개발과 비즈니스의 전략적 방향을 예시와 같이 도출하였다. 강점을 활용한다면 고부가가치의 제품전략과 에코시스템 구축이 핵심일 것이고 이를 강화하기 위하여 기기 서로를 연결하는 기술개발을 보완하는 전략으로 도출 할 수 있을 것이다. 또 기회요소를 통하여 시장과 마켓을 확대하는 전략을 세우기도 하고 위협요인을 통해 레드오션이 되는 스마트폰시장의 위기대처방법을 세울 수도 있을 것이다. 이를 통해 안드로이드와의 강한 전략적 제휴를 추진하는 기획이 이루어지기도 하였다. 이러한 개별분석방법에 익숙해진다면

SO전략이나 WT전략과 같은 복합적인 분석도 가능할 것이다. 여기에서 기억해야 할 점은 우선 강점과 기회요소로서 차별화하는 비즈니스 방향과 전략 설정과 또한 반대적 측면에서 약점과 위협요소를 바탕으로 비즈니스 실행시 발생하는 문제와 어려운 점을 극복하고 대처하는 위기전략을 구분하여 기획하는 것이 중요하다.

스마트폰 SWOT 분석 사례	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과거의 저가 휴대폰의 이미지를 깰 수 있었던 디자인과 풍부한 마케팅 경험</li> <li>- 언젠든 S사와같은 독자 에코시스템 운영가능</li> <li>- LTE의 경쟁사보다 빠른 준비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단말에서 앱과 OS간 연동 및 프로듀싱 능력 개발</li> <li>- LTE시장 확대는 L사의 스마트폰 분야 기대요인</li> <li>- L사의 ***회장의 강한포부로 인한 업계의 높은 관심</li> </ul>
강점 Strengths	<b>S</b> <b>W</b> 약점 Weaknesses
기회 Opportunities	<b>O</b> <b>T</b> 위협 Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스마트폰 대용이 늦음</li> <li>- 어플리케이션 생태계 조성에서 경쟁사 주도권을 놓침</li> <li>- 일반폰 시장과 마찬가지로 기존 개방형 OS기반 몰량 확대전략 고수</li> <li>- 자체적인 OS를 개발하고 시장을 개척할 준비 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 휴대폰시장이 한순간도 방심할수없는 '레드오션'</li> <li>- 안드로이드에 적극 대응하는 외에는 승부수가 없음</li> </ul>

- 그림 46 스마트폰 SWOT 분석 사례 -

### STP 분석 (Segmentation, Targeting, Positioning)

SWOT분석이 전략적 차원에서 3C 중 기업과 비즈니스의 내·외부 환경을 분석하는 방법이었다면, 고객과 경쟁제품을 중심으로 구체적인 시장과 비즈니스의 세부 분석을 수행하는 방법으로 STP분석이 있다. STP분석은 Sementation Targeting Positioning의 약자이다. 우선 시장세분화(Segmentation)는 시장, 구체적으로는 고객을 세분화하여 기업에서 자원을 집중할 수 있는 고객집단을 파악하는 것이다. 자동차의 경우 소형, 준형, 준중형, 대형 등을 구분하는 것이 바로 시장세

분화의 대표적 사례이다. 시장 세분화라는 단어는 시장을 구성하는 각 조각들, 즉 세그먼트를 분류하고 이 세그먼트의 특성을 파악하는 것이 출발점이다. T는 이러한 세그먼트 중에서 기업이 해당하는 제품과 서비스의 매력을 가장 높게 평가할 것이라 생각되는 고객층, 즉 목표 표적(Targeting)시장을 설정하는 것이다. 하지만 대부분의 표적 시장은 1개가 아니기 때문에 이러한 표적시장과 제품종류를 분류하고 관계를 파악하는 것이 필요한데 이것이 바로 세번째 포지셔닝(Positioning)방법이다. STP분석이란, 제품 시장을 몇 개의 시장으로 나누고, 세분화된 시장을 평가하여 제품이 가장 효과적인 시장을 선정한 후 표적시장을 대상으로 경쟁우위를 가져가기 위한 방법으로 개발되었다. 이를 위하여 필요한 것이 바로 고객집단을 세분화하는 것이고 이를 통해 기업은 최소한의 한정된 자원으로 최대한의 마케팅 효과를 내기위한 전략 도출이 가능하였다. 기업은 가장 자신있는 시장에 경쟁력을 확보하게 되고 불확실한 미래에 안정적 비즈니스를 유지할 수 있게 된 것이다.

STP분석의 첫 단계는 바로 시장 세분화이다. 고객을 나누고 시장을 구분하는 여러 가지의 속성들이 있겠지만 크게 인구통계학적 변수, 심리적 변수, 행동적 변수, 환경적 변수의 4가지로 구분해 볼 수 있다. 인구통계학적 변수는 아니, 성별, 가족형태, 소득 등 정량적 요소로 이루어져 있다. 심리적 변수는 주로 라이프스타일과 트렌드, 소비 성향, 가치관 등이 대표적이다. 행동적 변수는 제품의 사용시간, 사용 횟수, 관련된 전문성, 브랜드 충성도가 해당되며, 사용하는 환경의 특성과 사용시간과 구매채널 등은 사용 환경 변수에 해당된다. 이러한

변수들에 의하여 시장 내 고객들에 대한 설문과 인터뷰 조사가 이루어지며, 주요변수에 따라서 고객집단은 세그먼트로 세분화되게 된다. 일반적으로 제품과 서비스의 종류에 따라 시장세분화의 결과가 차이가 나기는 하지만 대표적인 특성들을 일반화 한다면 그림 47에서 보이는 것처럼 세그먼트의 구분이 가능하다. 스마트폰 시장의 변수를 종합하여 볼 때 고객의 구매 성숙도를 기준으로 하여 ADUL, YOUNG POP의 구분이 이루어지며, 구매성향의 진보성 보수성에 따라서 고객이 위치하게 되고 분석결과 스마트폰 고객은 크게 4가지로 구분되었다. 고객을 일일이 세분화 한다면 스마트폰의 개수는 무한대로 많아지겠지만 STP 분석을 통해 그룹1의 고사양 스마트폰과, 그룹2의 보급형 스마트폰, 그룹3의 고급형사양, 그룹4의 실속형 스마트폰의 시장세분화가 이루어지고 이에 맞추어진 고객의 정의와 비즈니스 전략이 수립된다면 이것이 바로 표적시장이 된다. 전체적 분석결과를 보면 2차원에서 시각적인 매핑이 이루어지고 각 그룹사이의 관계를 파악할 수 있게 되는데 이것이 일종의 포지셔닝 방법이다.

STP 분석	
<b>S</b>	Segmentation <b>시장 세분화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 세분화 변수 도출</li> <li>- 세분시장 별 특성 파악</li> </ul>
<b>T</b>	Targeting <b>표적시장</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시장 매력도 평가</li> <li>- 표적시장의 선정</li> </ul>
<b>P</b>	Positioning <b>포지셔닝</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 표적 시장별 가능한 포지셔닝 개념 도출</li> </ul>

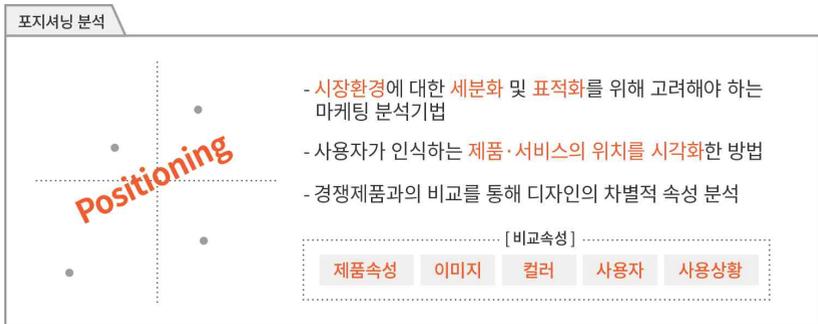
  

시장세분화 변수
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인구통계적 변수 성별, 연령, 가족규모, 지역, 소득수준, 학력, 취미 등</li> <li>• 심리적 변수 사회계층, 라이프스타일, 성격, 소비성향, 가치관 등</li> <li>• 행동적 변수 사용기회, 사용경험, 사용횟수, 브랜드 충성도 등</li> <li>• 사용상황 변수 사용처, 사용 프로세스, 사용환경 등</li> </ul>

- 그림 47 STP 분석 -

## 포지셔닝

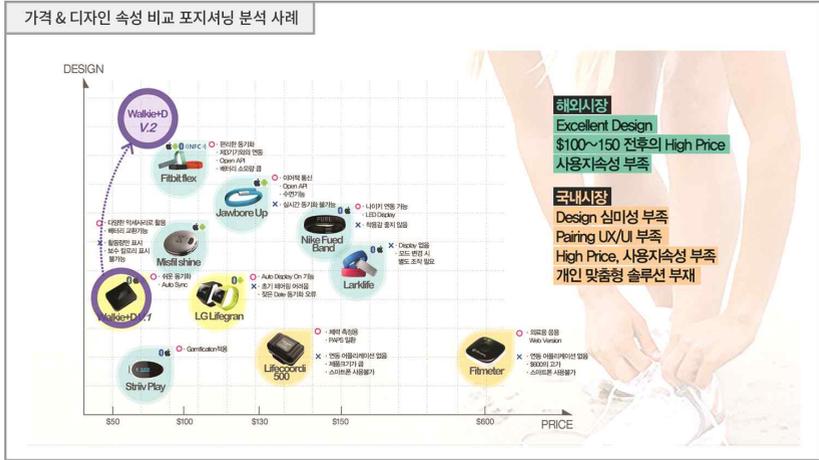
시장세분화 뿐만 아니라 많은 정보를 구분하고 분류하기 위해서는 그룹핑을 하게 되는데 바로 이때 가장 효율적이고 이해하기 쉬운 것이 평면에 정보들을 구분하고 배열하는 포지셔닝 분석법이다. 포지셔닝 분석법은 모호한 것을 사람이 인지하기 쉽도록 하는 대표적 시각화방법으로서 제품속성분석과 디자인, 이미지, 컬러, 사용자 분석에 다양하게 활용 될 수 있다. 포지셔닝 방법의 시작은 다양한 정보를 비슷한 것끼리 평면상에서 배치하는 데에서 출발한다. 이때 가장 중요한 것은 바로 축의 속성을 설정하는 것이다.



- 그림 48 포지셔닝 분석 -

그림 49에서 보이는 것처럼 헬스케어분야의 스마트와치라면 가격과 디자인의 두 가지 축을 통해 포지셔닝 될 수 있고 경쟁제품과 자료들을 배치하여 앞으로의 방향과 전략을 세울 수 있다. 경쟁제품들과 현재 자사제품을 위치시키고 각각 특성들을 파악한 후 포지셔닝을 통해서 가격과 디자인의 큰 방향성을 찾게 된다. 또한 주변제품의 속성을

벤치마킹할 기회를 찾거나 비어있는 공간을 중심으로 한 블루오션을 찾을 수도 있다.



- 그림 49 가격&디자인 속성 비교 포지셔닝 분석 사례 -

앞선 사례에서처럼 만약 포지셔닝의 대상이 시장 세그먼트라면 각 세그먼트의 속성을 파악하는 것이 가능하다. 이때 가장 중요한 점이 바로 디자인과 가격처럼 포지셔닝을 할 축의 속성을 찾는 것이다. 때때로 포지셔닝에서 비슷한 속성의 제품을 그룹핑한 이후에 축의 속성을 정의하는 방법도 가능하지만 두 경우 모두 축에 대한 키워드를 뽑고 정의하는 것이 무엇보다도 중요하다. 일반적으로 이러한 축의 설정 중 가장 많이 사용하는 키워드로서 Warm cool -Soft hard 와 같은 감성적 단어가 대표적이다. 경쟁사 제품의 브랜드나 이미지 분석을 하거나 고객의 트렌드를 분석할 때 이러한 감성 키워드를 활용하게 되고 그림 50에서 보이는 스마트폰 사례에서도 SOFT-HARD DYNAMIC-SIMPLE의 감성 키워드를 통하여 3가지 제품의 타겟팅

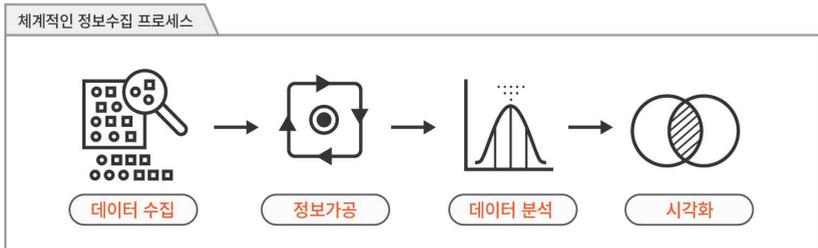


## 06.

### 설득력 강화를 위한 정보 수집 1

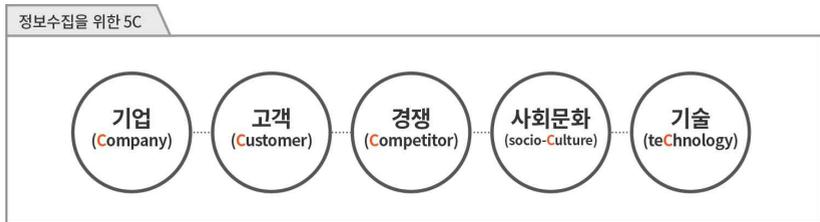
#### 정보수집의 노하우

이번 장에서는 기획서 서론 작성과정에서 요구되는 설득력 강화를 위한 정보수집 방법에 대해 알아보도록 한다. 우선 현재의 정보화 사회는 정보자재가 자원으로 활용되며, 이를 어떻게 사용하는지가 발전의 원동력이 되기도 한다. 따라서 정보를 어떻게 수집, 분석하느냐에 따라 경쟁력 있는 양질의 정보를 획득할 수 있고 이는 기획의 경쟁우위를 점하는 시작점이 된다. 정보수집방법을 체계화 하자면 데이터의 수집-정보가공-데이터분석-시각화의 단계로 나눌 수 있다. 비즈니스 기획에 도움이 될 수 있는 양질의 많은 정보를 효율적으로 수집하고, 이러한 정보들의 대부분은 바로 분석하기에는 정제되지 않았기 때문에 분석가능한 정보로 가공하게 되며, 정보의 관계를 파악하여 체계적으로 분류-정리함으로써 비로소 정보와 데이터로 분석하게 된다. 이번 장에서는 주로 수집-가공 분석의 단계에 따른 방법들과 노하우를 살펴봄으로써 정보의 시각화는 기획서 작성의 시각화 부분에서 별도로 큰 비중으로 살펴보도록 한다.



- 그림 51 체계적인 정보수집 프로세스 -

급변하는 사회 환경에서 얻을 수 있는 다양한 정보원은 디자인의 기회요소 발굴에 매우 중요하다. 따라서 어떻게 사회가 변화하고 있는지에 주목해서 여러 관점의 정보를 수집해야 한다. 일단 기획이 시작되면 더욱 철저한 정보수집이 요구되며 기업환경, 경쟁제품, 사용자, 사회환경으로 나누어 정보를 수집하는 것이 필요하다. 만약 비즈니스 배경 및 현황분석에서 설명한 5C를 기억한다면 자사(Company), 경쟁제품이나 경쟁사(Competitor), 고객과 소비자(Customer), 그리고 문화(Culture), 기술(Technology)의 5C가 정보수집의 프레임이 될 것이다. 그리고 이렇게 수집된 정보는 구체적인 데이터로 활용되어 기획의 논리적 근거로 활용되게 된다. 즉, 기획안 검토자에게 정보 데이터를 토대로 신뢰감을 주고 그들을 설득하는 효과적인 도구로서 활용하는 것이 정보수집의 목적이다.



- 그림 52 정보수집을 위한 5C -

우선 여러 가지 정보 중에서도 사용자 정보수집은 그 출발점이다. 사용자 정보수집은 인구통계학적 분석 방법에서 벗어나, 실제 제품 또는 서비스를 사용하는 사용자에게 대한 생각, 행동, 습관 등을 분석하

는 것이 필요하다. 이러한 정보의 수집과 분석을 통해 공감요소와 핵심적인 사용자 니즈를 찾기 위해서는 단순히 제품과 서비스를 소비하고 구매하는 관점을 넘어서서 제품을 직접 사용하고 경험하는 사용자 관점에서 정보를 수집하는 것이 필요하다. 이러한 사용자의 정보 수집은 비즈니스의 주요한 기회요소를 찾게 해주며 나아가 과거의 마케팅 방법론을 넘어서서 디자인 리서치로서 현재 유행하고 있는 사용자 참여비즈니스에서 큰 영향력을 발휘하게 된다. 단순히 고객이 아니라 사용자로서 이해하고 공감하며 이러한 사용자를 중심으로 여러가지 기회요소를 발굴하는 것이 매우 중요하다.

전통적으로 정보수집은 수집되는 데이터의 종류에 따라 정량적 조사 분석과 정성적 조사 분석으로 나뉘게 된다. 특히 이러한 분류는 사용자 정보수집에서 매우 중요하다. 우리가 사용자 정보를 수집하는 방법을 크게 나누어보면 설문조사-인터뷰-관찰 이렇게 세가지로 제시할 수 있다. 일단 정량적 정보를 수집할 수 있는 가장 중요한 방법은 설문조사이다. 설문조사의 내용과 항목은 통계적 분석을 활용해 정량화하고 분석할 수 있다. 최근에는 직접 설문조사 하지 않아도 수많은 데이터들이 온라인에 존재하고 있으며 특히 빅데이터라는 이름으로 활용할 수 있는 데이터가 많으므로 검색 또한 정보수집의 중요한 방법이 될 것이다. 반면 인터뷰와 관찰을 통한 데이터의 수집은 대표적인 정성적 정보수집의 방법이다. 정량적 정보도 중요하지만 실제 비즈니스의 아이디어를 제공하고 숨겨진 소비자의 요구를 찾는 측면에서 정성적 정보수집의 중요성이 커지고 있다. 인터뷰와 관찰의 구체

적인 방법은 정성적 조사방법에서 다시 설명하겠지만 무엇보다도 예리하게 지나칠 수 있는 것을 찾는 관찰력과 숨은 니즈를 찾아내는 공감능력을 기르는 것이 중요하다.



- 그림 53 사용자 정보수집 -

이러한 정보수집을 위해 4가지의 기술적 준비가 필요하며 정보력을 강화하기 위해서 평소 습관화된 정보수집 기술을 체화하는 것이 중요하다. 우선 디자이너로서 기획자로서 관심영역을 중심으로 관련분야에 대한 관심범위를 넓히는 것이 중요하다. 정보 수집을 하다 보면 아는 것이나 관련분야의 편협한 정보만을 수집하는 경향이 있다. 때문에 단순히 대상 제품과 서비스를 넘어서서 비즈니스, 관련된 기술, 제도, 정책 등 관심의 폭을 넓혀 적용 가능성과 기회를 찾을 수 있도록 하는 것이 중요하다. 두 번째로 정보를 바라보는 자신만의 관점을 가져야 한다는 것이다. 하찮은 정보라 할지라도 나만의 정보로 변화시켜 중요한 정보로 활용할 수 있는 역량을 키워야 할 것이다. 세 번째로는 여러 분야의 다양한 정보를 수집할 수 있도록 다양한 정보체계를 구축할 필요가 있다. 이것은 최신 정보데이터를 입수할 수 있는 여러 정보채널을 의미하는데 폭넓은 인적, 물적 정보수집 체계를 구축하는 것이 요구된다. 자신의 브라우저에 정보수집 소스를 체계화

하여 가지고 있거나, 관련 인물정보 데이터베이스와 정보를 찾을 수 있는 아카이브를 구축하는 것은 정보수집의 경쟁력과 직결될 것이다. 특히 인적자원을 이용해 정보를 습득할 경우 자신만의 차별화된 정보를 확보할 수 있다는 장점이 있다. 마지막으로 정보를 재해석할 수 있는 역량을 키워 수집한 정보를 나만의 것으로 차별화할 수 있어야 한다. 누구나 수집할 수 있는 정보데이터는 그 자체만으로는 의미가 없다. 그것을 어떻게 재가공할 것인가에 대한 고민이 정보의 가치를 높일 수 있는 방법이다.



- 그림 54 정보수집의 기준 -

무수히 많은 정보데이터를 수집하는 과정에서 어떤 정보를 수집할 것인가에 대한 기준도 중요하다. 우선 누구나 쉽게 이해할 수 있는 일반적 정보를 수집하는 것이 필요하다. 또한 논리를 뒷받침할 수 있는 논리적인 정보가 설득력을 강화시키는데 큰 도움이 된다. 뿐만 아니라 경험적으로 검증이 가능한 현실적인 정보와 사실적 근거를 갖춘 객관적 정보가 현실적인 측면에서 활용빈도가 매우 높다. 이러한 정보는 간단하고 명료하게 가공되어 단순성을 띄는 것이 전달과 설득 측면에서 유용하게 활용될 수 있다. 많은 정보의 홍수 속에서 일반성,

논리성, 현실성, 객관성, 단순성 이 다섯 가지 기준이 의미 있는 정보를 판별하는 데 큰 도움을 줄 것이다.

## 정량적 데이터 수집하기

---

정보와 데이터는 앞서 설명한 것처럼 숫자 또는 명확한 구분이 가능한 정보, 때문에 통계와 객관적 분석이 가능한 정량적 데이터와 정보의 명확한 구분이 쉽지 않으며, 주관적 해석이 가능한 정성적 데이터로 나누어 볼 수 있다. 우선 정량적 데이터를 수집하고 분석하는 다양한 방법에 대해 살펴보도록 한다. 데이터는 수집의 방법에 따라 직접조사와 간접조사로 나누어 볼 수 있다. 간접조사는 이미 생성된 자료를 바탕으로 정보를 수집하기 때문에 세컨더리(Secondary) 리서치라고도 한다. 정량적 데이터 수집에서 설문조사는 직접조사의 대표적 방법이며, 데스크리서치는 간접조사의 대표적 방법이다. 즉 현장이 아닌 다양한 매체를 활용한 간접조사로서 현장이 아닌 책상 위에서 이루어진다는 의미로 데스크리서치라고 불린다. 데스크리서치는 주제에 대한 기초조사와 사회문화트렌드, 경쟁사 정보수집의 초기단계에서 폭넓은 접근과 이해가 가능하다는 장점이 있다. 또한 짧은 시간과 적은 비용으로 양적으로 많은 정보 확보가 가능하다.

데스크 리서치의 정보수집의 형태와 방법은 매우 다양하다. 그 가운데 정보수집의 방법 중 가장 많이 활용되는 방법은 인터넷을 통하여 여러 데이터를 확보하는 방법이다. 과거에는 책 보고서 논문처럼 인쇄매체에 의존 하였다면, 지금은 전문·비전문 영역의 다양한 활동가들이 많은 정보를 수집해 블로그 또는 SNS를 운영하고 있으며 주요한

정보를 생산·가공·전달하는 주체가 되고 있다. 뿐만 아니라 각종 포털 사이트를 통해 전달되는 뉴스, 전문정보 등은 정보수집의 보고로 활용되고 있다. 디지털매체를 통해 각종 논문, 연구보고서, 세미나자료 등 전문자료들의 열람이 손쉬워짐에 따라 검증된 정보를 수집하는 것 또한 매우 용이해졌다. 하지만 일한 경로를 통해 수집되는 정보의 경우에는 누구나 획득할 수 있는 오픈소스 정보의 특성이 있기 때문에, 인적 네트워크와 양질의 전문정보를 확보하는 본인만의 정보획득 루트를 만드는 것이 중요하다. 이렇게 차별화되어 획득되는 정보가 남들과 차별화시킬 수 있는 경쟁력 있는 정보가 될 수 있음에 유념해야 한다.



- 그림 55 데스크리서치 방법 -

데스크리서치를 매체로서 크게 구분해보자면 문헌조사 인터넷검색 SNS 검색으로 나누어 볼 수 있다. 앞서 언급하였듯이 전자정보로 인하여 문헌조사를 간과하기 쉽지만 전문서적, 보고서와 연구논문 등은 양질의 정보가 모여 축적되고 집약되어져 있기 때문에 신뢰성 확보 차원에서도 반드시 수집되어야 하는 정보이다. 인터넷을 통한 검색은

양은 많지만 신뢰성이 부족하기 때문에 항상 기초지식으로 활용하고 논문과 보고서 등 전문자료를 수집하고 이러한 정보가 모여 있는 주요 소스를 아카이브로서 만들어 놓고 체계화 하는 것이 중요하다. 최근에는 위키피디어나 나무트리와 같은 오픈소스형 아카이브가 있지만 항상 신뢰할 만한 데이터인가 검증하는 것이 필요하다. SNS검색의 경우 많은 양의 자발적 정보를 빅데이터 형태로 수집하고 분석할 수 있다는 장점이 있다. 이러한 SNS는 데스크 리서치를 넘어서 직접조사 방법과도 연결되니 앞으로 주목할 만한 데이터 수집의 채널이기도 하다. SNS는 정성적 데이터를 수집하기에도 좋은 리소스 이고, 다양한 방법들도 새롭게 등장하고 있으니 주목해서 살펴봐야할 방법이다.

데스크리서치 수집 매체		
문헌조사	인터넷 검색	SNS 검색
<p>연구하고자 하는 문제에 대한 <b>기존의 연구내용들을 사전에 검토</b>하기 위하여 기존의 연구들을 통해 <b>집적된 이론 혹은 경험적 연구결과</b>를 조사하여 여러 연구들과의 연관성을 통해 연구 결과의 양상을 점검 가능함</p>	<p><b>일종의 구글링</b>이라고 하며 실시간으로 업데이트되는 데이터를 수집하여 활용할 수 있으나, 익명의 사람들에게 의해 제공된 <b>자료에 대한 신뢰도가 낮기 때문에 주제에 대한 동향과 기본적인 기초지식을 쌓기에 적절함</b></p>	<p>페이스북이나 인스타그램, 트위터 등 <b>사람들의 관심사나 행동양식</b> 등을 외부의 감압 없이 <b>자발적으로</b> 수집할 수 있는 방법으로 빅데이터를 통해 <b>시대의 트렌드나 사람들의 인식을 파악</b>할 수 있음</p>

- 그림 56 데스크리서치 수집 매체 -

정량적 데이터수집의 결과에 대한 예시로서 앞서 살펴보았던 아동 비만문제 해결의 헬스케어서비스 사례(그림 57)를 살펴볼 수 있다. 대부분의 정보는 관련서적과 보고서에서 얻어졌으며 특히 정량적 정보의 핵심내용을 숫자로서 명확하게 표시한 것을 주목해야 한다. 상관관계 분석 등 2차적인 분석은 이루어지지 않았지만 주요한 자료의

내용과 수치를 기억하기 쉽도록 표현하고 체계화해야 한다는 점을 기억해야 한다.

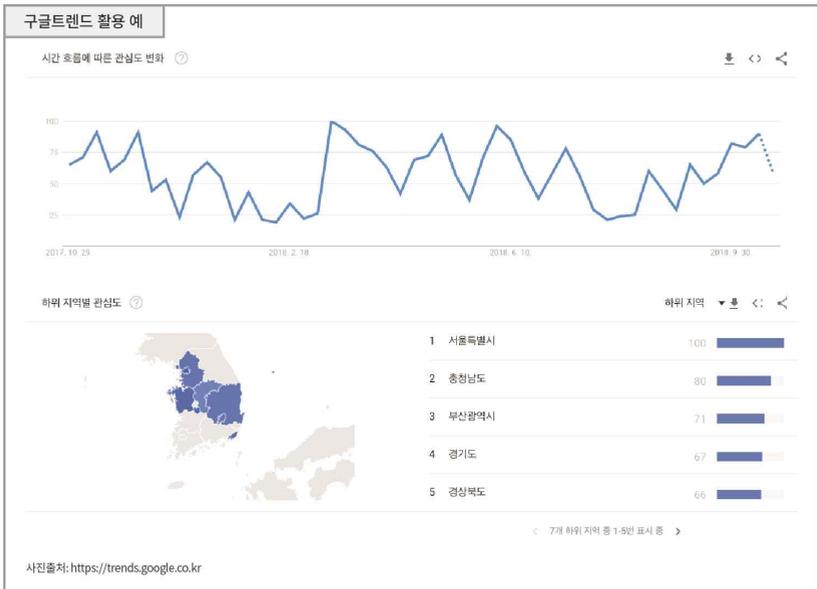


- 그림 57 정량적 데이터 수집 사례 -

최근 빅데이터에 대한 관심과 중요도가 급증하면서, 데이터를 통한 논리적 객관성을 확보하는 것 또한 매우 중요한 정보원 중에 하나가 되었다. 이에 따라 최근 사회적 이슈와 트렌드 등을 분석하기 위해 ‘검색’의 사용자 분석방법을 활용하기도 한다. 포털사이트, 소셜미디어 등의 빅데이터를 활용해 검색추이 및 감성추이 등을 비교해서 분석할 수 있으며, 기획하고자 하는 내용을 사람들이 어떻게 받아들이고 있는지에 대한 관심추이를 파악하는데 매우 효과적이다. 특히 구글 트렌드, 네이버트렌드, 소셜매트릭스 등과 같은 빅데이터 기반 분석서비스를 활용할 수 있는데, 성별, 연령별, 지역별 세부그룹에 대한

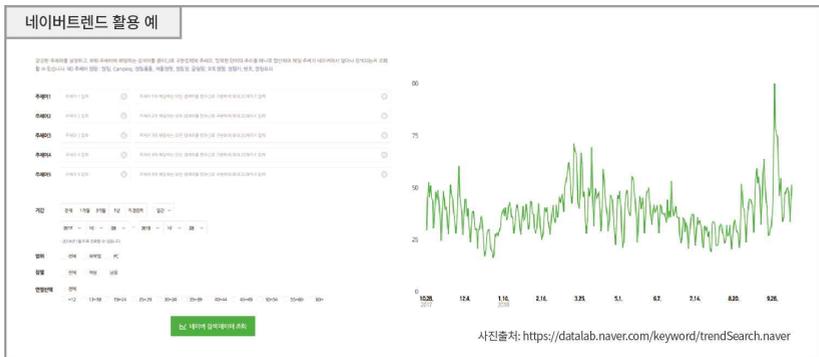
사용자들의 생각과 의도를 파악하는데 용이하다.

먼저 구글은 전 세계인들의 정보데이터를 보관·활용해 새로운 서비스를 창출하고 있는 대표적인 검색사이트로, 구글 정보데이터에 기반해 구글트렌드 즉, 세계인의 관심추이를 파악할 수 있다. 이러한 정보들은 정량적 수치와 그래프로 제공되기 때문에 아주 손쉽게 정보수집과 분석을 실시간으로 수행할 수 있다. 키워드별 시간의 흐름, 그리고 전 세계 지역별 관심도를 비교할 수 있어 현재 추진하는 기획에 대한 향후 발전 가능성과, 지역선점 영역 등을 예측하는데 매우 유용할 것이다.



- 그림 58 구글트렌드 활용 예 -

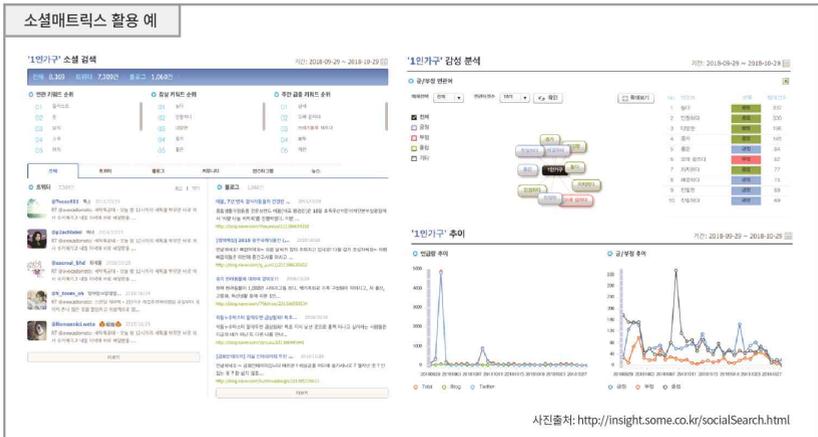
네이버 역시 국내 최대 포털사이트로 다량의 국내 정보데이터를 확보하고 있다는 특징이 있다. 현재까지 네이버 트렌드 서비스는 베타 버전으로 운영되고 있어 전체 서비스 운용범위가 확장되어 있지는 않지만, 추후 PC 또는 모바일 등의 활용범위 및 성별, 연령별 관심추이를 확인할 수 있도록 서비스 확장을 추진 중에 있어 관심이 모아지고 있다. 아마도 국내에 한정한 정량적 데이터수집과 분석이라면 네이버가 가장 큰 역할을 할 수 있을 것이다.



- 그림 59 네이버트렌드 활용 예 -

소셜매트릭스는 트위터, 인스타그램 등 소셜미디어를 중심으로 사람들의 관심추이를 분석해 정보화하는 서비스를 운영하고 있다. 구글 트렌드와 네이버 트렌드와 다르게 검색 키워드와 관련성 있는 관심 키워드 및 그와 관련한 긍/부정 감정상태 추이 정도를 비교해서 분석할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 또한 연관어 검색이 지원되고 있어, 사회적 이슈의 관심영역을 확장해 파악할 수 있는 이점이 있다. 이를 통해 소셜미디어 중심으로 사람들이 자주 언급하고 있는 이슈상황 및 그와 관련된 사회변화의 추이를 분석할 수 있을 것이다. 그림

60에서는 모바일폰을 중심으로 검색한 결과를 확인할 수 있다. 정보 분석의 전문성이 보다 높으며, 분석된 결과 뿐 만 아니라 그 분석결과의 기초가 되는 본 자료의 소스와 출처를 함께 파악할 수 있다는 장점이 있다. 또한 다양한 SNS데이터도 함께 연계되어 있어 정량적 나아가 정성적 데이터수집에 적극적으로 활용이 가능하다. 이러한 전문적 정보수집의 사이트와 도구가 끊임없이 발전하고 있다. 빅데이터와 데이터 중심의 비즈니스가 펼쳐지는 시대에 스마트한 정보수집의 방법과 능력개발이 매우 중요하니 꼭 기억해야 할 것이다.



- 그림 60 소셜매트릭스 활용 예 -

우리가 흔히 사용하는 SNS데이터도 중요한 정보수집처이다. 사례에서처럼 구글키트디자인을 위하여 설문이나 인터뷰의 직접조사를 할 수도 있겠지만 SNS에 올라온 이미지를 이용하여 자료를 정량화할 수 있다. 특히 해시태그의 경우에는 문자정보로 이루어진 정량데이터 분석에 매우 효과적이다. 관련된 정보의 공유나 긍정부정의 횟수, 연

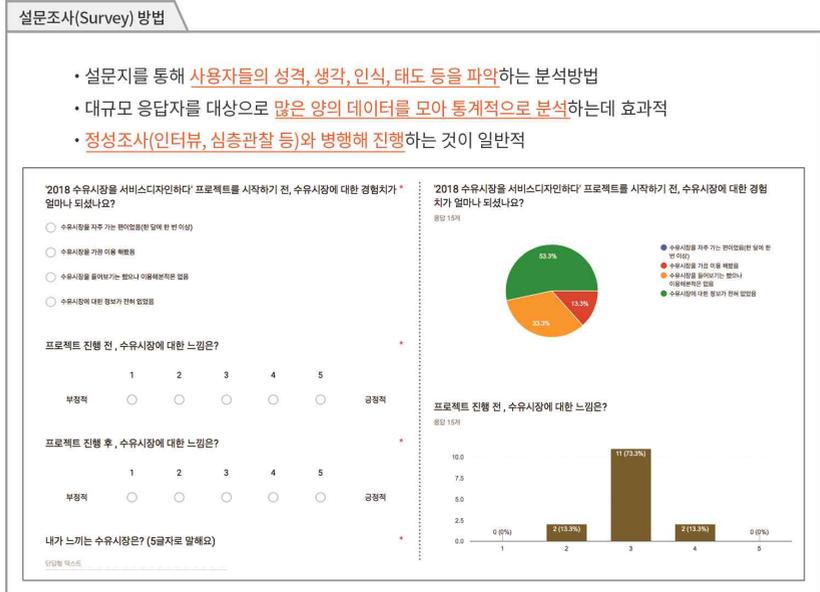
계된 SNS상의 네트워크 정보는 최근 비즈니스의 핵심분석 데이터이기도 하며 SNS자체가 비즈니스의 홍보와 마케팅의 창구이기 때문에 정보수집에 있어서도 차별화된 정보수집의 채널이라고 할 수 있다.



- 그림 61 SNS 이미지 검색 활용 예 -

데스크리서치에 의한 간접조사가 아닌, 직접적인 정량정보의 수집방법으로는 설문조사가 가장 대표적인 방법이다. 설문조사는 가장 기초적인 사용자 조사방법 중 하나로, 사용자들의 성격, 생각, 인식, 태도 등을 손쉽게 수집할 수 있는 특징을 가지고 있다. 특히 대규모 응답자를 대상으로 많은 양의 데이터를 모아 통계적으로 분석한다면 논리적 설득력을 강화할 수 있다는 장점을 가진다. 하지만, 설문 응답자의 표본을 어떻게 설정하느냐에 따라 편향된 데이터가 수집될 가능성도 있기 때문에, 인터뷰, 심층관찰과 같은 정성조사 방법과 병행해 장단점을 보완하는 것이 좋다. 과거에는 설문조사에 많은 시간과 비

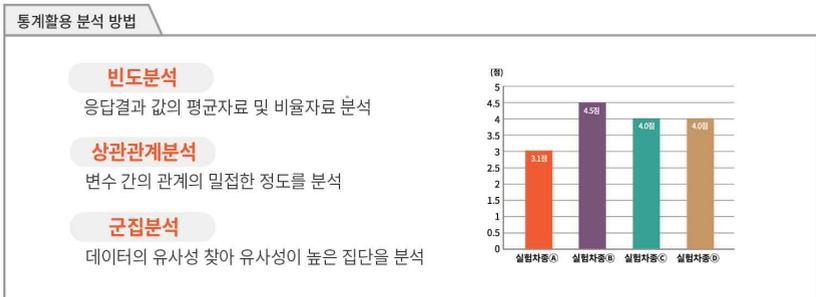
용을 동반하게 되어 자료수집에 어려움이 있었지만, 최근에는 구글 서베이와 같은 서비스가 일반화 되면서 손쉽게 온라인 설문조사를 진행할 수 있게 되었다. 무료로 쉽게 서베이 프레임워크를 구성할 수 있고 기본적인 결과값을 분석해 줌에 따라 기초적인 통계데이터를 얻을 수 있는 큰 장점이 있다. 여러 사람의 협업과 데이터의 공유에도 큰 장점을 가지고 있어서 비즈니스의 초기단계에 매우 유용하게 활용할 수 있다.



- 그림 62 구글서베이 활용 예-

## 정량적 데이터 분석하기

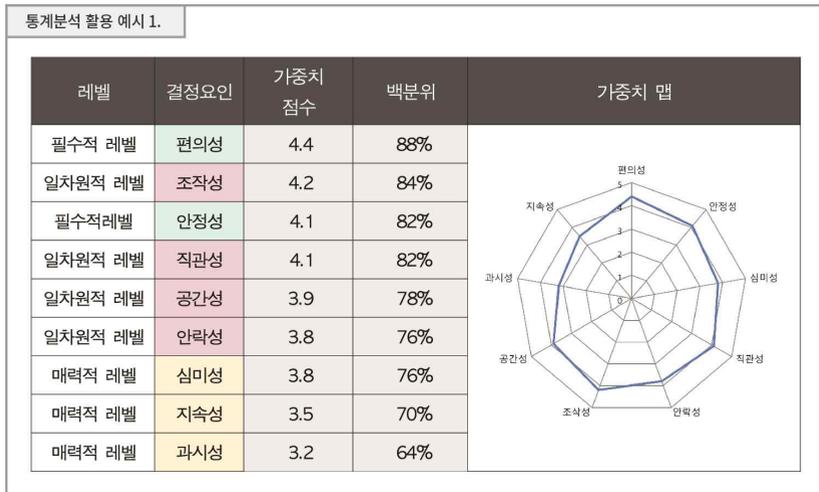
이렇게 데스크리서치와 설문조사 등을 통해 모여진 정량적 데이터는 직접 인용하고 활용할 수도 있겠지만 데이터 사이의 숨은 의미를 찾고 이를 비즈니스 기획에 핵심적 논리와 아이디어로서 활용하기 위해서는 보다 면밀한 2차적 분석과정이 필요하다. 앞서 언급된 데이터 수집과 분류, 가공이 정보수집의 앞 단계라면 데이터분석과 시각화는 데이터를 유의미한 지식으로 변환시키는 정보수집의 뒷단계이다. 우선 수집된 데이터 분석의 첫 단계로 결과값을 보다 면밀히 분석하기 위해서는 간단한 통계를 이용하는 것이 좋다. 응답결과 값을 평균 내어 결과의 비율 값을 분석하는 빈도분석에서부터 변수 간 관련성을 파악하는 상관관계분석, 데이터 사이에 유사성이 높은 집단을 찾는 군집분석 방법 등 기본적 통계방법을 활용해 보다 유의미한 분석결과를 도출하고 정보의 객관성을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다.



- 그림 63 통계활용 분석 방법 -

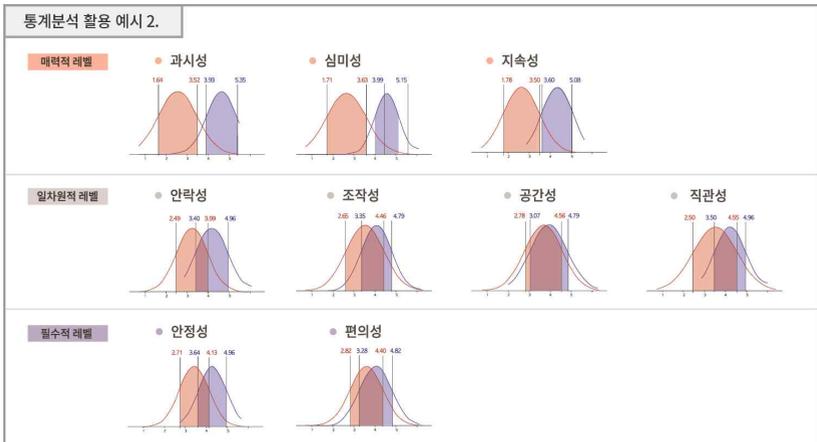
그림 64에서는 고급차 디자인개발을 위한 인테리어 요소 중 편의성부터 과시성까지 9개 속성에 대하여 소비자의견을 설문조사 한 후 실시한 간단한 통계분석을 한 결과를 볼 수 있다. 동일한 데이터 이

지만 가중치보다는 백분위가 더 직관적으로 파악하기 쉬운 정보가 된다는 점을 살펴보고, 스파이더 맵 같은 그래프를 통하여 여러 속성의 데이터를 한눈에 파악하고 비교하는 것이 유용하다는 점을 것을 확인하며, 기본적인 통계분석의 자료를 응용하는 것이 필요하다. 복잡한 통계분석의 방법을 사용하는 것도 중요하겠지만 데이터의 표시방법, 데이터를 시각화하는 차트나 그래프의 표현방법 역시 중요하다는 것을 꼭 기억해야 한다. 특히 스파이더맵과 같은 방법은 기획서에 빈번하게 사용되면서도 차별화 할 수 있는 그래프이니 잊지 말아야 한다. 디자이너가 정량적 데이터의 통계분석의 전문가는 아니지만 평균과 표준편차의 기초적인 분석만을 가지고도 복잡한 정보의 해석이 가능하다 점도 기억해야 한다.



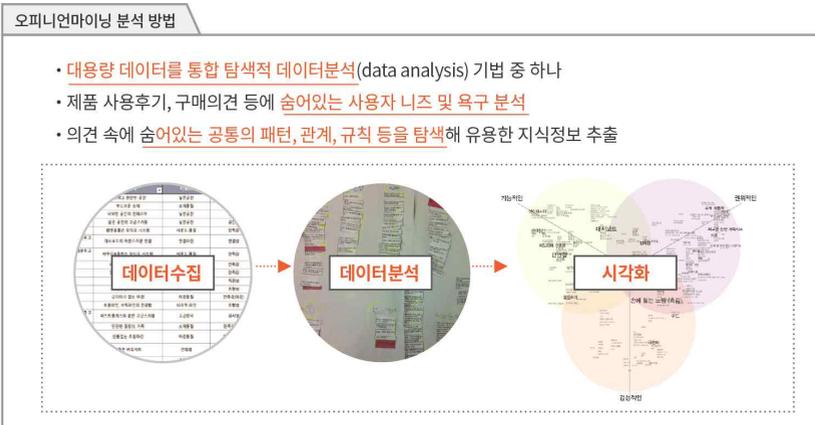
- 그림 64 통계분석 활용 예시 1. -

그림 65에서 선호차량과 비선호차량의 소비자응답결과를 평균과 표준편차의 그래프로 시각화한 결과를 볼 수 있다. 심미성부분을 살펴본다면 평균값도 중요하지만 선호하는 사람의 경우 표준편차가 적고, 비선호는 표준편차가 크게 배치되는 것을 확인 할 수 있으며, 이를 통해 미적인 선호는 매우 강한 충성도를 가지는 속성임을 파악할 수 있어야 한다. 편의성에서는 차이가 나지만 평균이나 표준편차 의미가 적음을 확인할 수 있으며, 직관성과 안정성 부분에서는 평균의 차이는 비슷하지만 표준편차에서는 확실하게 선호와 비선호가 구분되는 요소라고 파악 할 수 있다. 즉 직관성과 안정성은 특성이 다른 속성이며 반면에 안락성과 안정성 매우 유사한 속성임을 알 수 있다. 나아가 명확한 데이터 분석의 결과는 상관관계분석이나 군집분석 등을 활용해야 하며, 정보와 데이터의 중요성이 커지는 만큼 전문가의 도움이나 매뉴얼 등을 활용해 정보를 분석하고 해석할 수 있는 능력을 길러야 할 것이다.



- 그림 65 통계분석 활용 예시 2. -

앞서 설명한 통계적 분석방법이 주로 수와 관련된 분석방법이라면 사용자들의 사용하는 키워드와 단어 중심의 사회이슈, 사용자의 문자적 정보를 분석하는 도구로서는 오피니언 마이닝 분석을 활용할 수 있다. 오피니언 마이닝은 대용량데이터를 통한 데이터 분석기법 중 하나로서 기초적인 데이터마이닝의 방법을 활용한 것이다. 오피니언 마이닝 분석은 사람들의 직접적인 의견을 중심으로 사람들의 생각과 니즈와 연계된 문자정보를 정량화하고 관계를 파악함으로써 양질의 대용량 정보를 쉽게 시각화하여 활용할 수 있다. 쇼핑몰, 블로그, SNS 등에 기록된 제품 사용후기, 구매의견 등을 수집하고, 그 속에 숨어 있는 사용자 니즈 및 욕구를 분석할 수 있도록 분석프레임을 구성해 정보를 분석한다. 이 과정에서 의견 속에 숨어있는 공통패턴, 관계, 규칙 등을 정량적으로 분석하고 체계화함으로써 지식정보로서 추출해 사용할 수 있다. 무엇보다도 숫자가 아님에도 시각화 할 수 있는 것 역시 큰 장점일 수 있다.



- 그림 66 오피니언마이닝 분석 방법 -

그림 67은 차량의 인테리어 고급감에 대하여 오피니언마이닝 분석을 한 사례이다. 중요한 키워드를 크기로 시각화하여 표현되었으며, 인테리어 재질, 촉감, 대시보드, 우드, 승차감, 편안함의 중요성을 상대적으로 파악할 수 있고 감성표현어와 차량의 물리적 요소사이의 관계와 패턴을 파악할 수 있다. 예를 들어 중앙의 센터페시아는 세련미와 연계되고, 베이지색은 편안함과 연계되는 것처럼 문자정보도 숫자처럼 정량화할 수 있고 객관적 분석이 가능하다는 것이 오피니언마이닝의 큰 장점이 된다. 만약 빅데이터 분석도구를 활용한다면 보다 높은 수준의 분석 결과를 이끌어 낼 수 있으며, 중요한 단어 사이의 관계와 빈도수를 바탕으로 하여 인테리어 요소의 디자인문제를 파악할 수 있을 것이다. 실제로 이러한 오피니언 마이닝을 통하여 앞서 예시로 제시된 자동차 인테리어 고급감의 9가지 속성과 내용이 도출되었으며, 일견 요인과 내용, 가치 등이 그냥 기획자의 머릿속에서 직관적으로 그려졌을 것이라고 생각했겠지만 데이터수집과 분석을 통해 나온 결과이다. 이렇게 추출된 9개의 속성은 높은 신빙성과 타당성을 획득하게 되며 결국 기획을 검토하는 사람도 설득할 수 있게 된다. 기술의 발전에 따라서 객관적인 데이터 분석과 특히 정성적 정량적 데이터의 복합적 분석방법이 새롭게 개발되고 도입되고 있다. 또한 기존에는 정성적 주관적 부분으로 여겨지던 데이터들도 예를 들어 감성과 행동, 이미지 데이터들도 객관적 분석이 이루어지고 있다. 이러한 도구 활용에 끊임없는 관심을 가지면서도 논리적이고 설득력 있는 비즈니스 기획의 시작이 양질의 정보와 데이터 수집의 중요성을 꼭 기억해야 할 것이다.



# 07.

## 설득력 강화를 위한 정보 수집 2

### 정성적 데이터 수집하기

정성적인 리서치의 방법은 매우 다양하지만 크게 나누어 보면 관찰에 의한 에스노그래픽(Ethnographic) 리서치, 사용자의 참여를 강조하는 참여적(Participatory)리서치, 의사결정에 관여하는 평가적(Evaluative) 리서치 이렇게 3가지로 나누어 볼 수 있다.

대표적인 정성적 조사방법		
방법	특징	Tool
<b>관찰</b> ethnographic research	자연스러운 상황속에서 사용자의 행동을 관찰하고, 이해하고, 공감함으로써 혁신의 기회를 찾고 사용자의 숨은 요구와 멘탈모델의 특성을 발견하는 방법	Interviewing Fly-on-the-wall observation Contextual Inquiry Walk-a-mile immersion
<b>참여</b> participatory research	아이디어를 찾고 탐색하는 창의적인 프로세스에 직접 사용자를 참여시킴으로써, 의견과 감추어진 니즈, 혁신적 해결안을 함께 찾는 방법	What's on your radar? Buy a feature Build your own Journaling
<b>평가</b> evaluative research	다양한 대안의 평가와 의사결정의 핵심요인을 찾는 과정에 사용자가 참여함으로써, 사용자 요구의 만족과 사용성, 효용성을 합리적으로 측정하는 방법	Think-aloud testing Critique System Usability Scale

- 그림 69 대표적인 정성적 조사 방법 -

관찰법은 인위적인 상황이 아니라 사용자의 자연스러운 사용맥락을 기반으로 사용자의 행동을 관찰함으로써, 그러한 행동의 이유를 찾고 공감하는 과정을 통해 사용자의 숨은 요구를 파악하며, 의사결정과 행동방식의 근원이 되는 멘탈모델의 특성을 정의하는 데 목적이 있다. 특히 사용자에 대한 간섭을 최대한 배제한 현장중심의 조사 분석이 핵심이라고 할 수 있다. 현장 중심 인터뷰, 관찰카메라, 추적하며

관찰하는 설문도, 맥락적 현장설문, 일정시간이나 기간 동안의 동행 등을 대표적 방법이라고 할 수 있다.

참여적 방법은 아이디어탐색에서부터 결과물 제작의 전 기획과 비즈니스의 과정에서 사용자를 참여시키고, 특히 이를 통하여 사용자의 직접적인 의견과 니즈를 파악하며, 사용자의 의견이 직접 반영된 혁신적 해결안을 도출하는데 목적이 있다. 참여적 방법은 서비스디자인과 비즈니스에서 가장 중요한 방법 중 하나이며 최근 코크리에이티브 워크샵과 같은 방법이 많이 활용되고 있다. 이 과정을 통하여 일반 고객과 사용자는 해결안에 대한 일종의 연대감과 주인의식을 가지게 되어 결과에 대한 만족감이 높아지는 특성이 있다. 참여적 방법은 사용자가 참여하는 여러 가지의 활동내용에 따라서 저널링, 뉴스타이틀 제작, 레이더탐색 등 재미있고 흥미를 불러일으키는 다양한 명칭과 방법으로서 개발될 수 있다.

세 번째, 사용자를 평가의 과정에 참여시키는 사용자 평가 방법은 예전부터 많이 사용한 방법이다. 대안을 평가하거나 의사결정을 위해 선호도를 묻는 등 만족감 기능성, 효율성 사용성 등에 대한 실시하는 방법은 대표적인 사용성 평가의 방법이다. 최근에는 단순히 평가 점수만을 묻는 방법이 아니라 관찰법과 참여적 방법을 결합하여, 사용하는 과정을 소리내어 말하고 의미를 전달하는 씽크 어라운드 기법이나 정성적 의견을 제시하는 크리틱 방법을 활용하고 있다. 사용자 평가가 정량이 아닌 정성적 방법으로서도 그 중요성이 더욱 높아지고 있다.

이러한 다양한 정성적 조사방법이 계속 개발되고 응용되고 있지만 그 핵심은 결국 현장성과 맥락에 대한 이해, 무엇보다도 사용자와 고객을 단순한 대상이 아닌 동반자로서 비즈니스 개발의 전 프로세스에 함께 하는 것이 중요하다. 우선 대표적인 정성적 데이터 수집 방법으로서 가장 기본이 되는 관찰과 인터뷰방법에 대해 자세히 살펴보도록 한다. 앞선 언급한 것처럼 대표적인 사용자조사방법을 3가지 말하려고 한다면 설문조사, 인터뷰, 관찰 이렇게 3가지를 제시할 수 있고 설문조사가 대표적인 정량조사의 방법이라면, 인터뷰와 관찰은 정성조사 방법이라고 할 수 있다.

우선 관찰법은 앞서 설명한대로 자연스러운 환경에서 사용자의 행동을 이해 공감하는 방법이다. 구체적으로 사람, 사물, 환경, 사건, 행동, 그사이의 상호작용을 주의 깊게 살펴보고, 이를 꼼꼼하고 세밀하게 무엇보다도 분석이 가능하도록 체계적인 데이터로 기록하는 것이다. 흔히 관찰 하면 그냥 살펴보면 되겠지 라고 생각하겠지만 체계적인 기록이 무엇보다 중요하다. 우리가 잘 아는 다윈이나 갈릴레오 갈릴레이의 과학적 발견과 이론은 바로 체계적인 기록과 데이터를 분석함으로써 얻어졌던 것이다. 첫 번째 관찰의 자질은 주의력과 꼼꼼한 기록 이라고 할 수 있다. 이렇게 잘 정리된 데이터를 분석할 때는 실제 목격한 행동을 사용자의 의미있는 동기로서 파악하는 것이 중요하다. 엘리베이터에서 사람들이 버튼을 계속 누르는 행동이 버튼 고장이 아니라 사용자의 시간지연에 대한 조급함과 지루함이 반영되었다는 것처럼 진정한 행동의 의미와 동기를 파악하는 것이 중요한 것이다. 때로는 추측한 의미의 명확함과 객관성을 확보하기 위하여 관찰

이후에 참가자와 인터뷰 등을 실시하기도 한다. 관찰의 두 번째 자질은 이러한 행동의 진정한 의미를 파악하는 공감능력이라고 할 수 있다.

관찰방법은 결국 문자, 사진, 비디오 등의 데이터로 기록되는데 프로세스의 단계와 기록된 데이터의 종류에 따라 5가지 정도 대표적 방법으로 요약할 수 있다. 에스노그래피(Ethnography)는 관찰방법 전체를 통칭하는 명칭으로 주로 인류학과 생물학에서 사용되었던 방법으로서 시각적 인류학이라고도 불린다. 사진이나 비디오 등 일정 기간 동안 수집된 견본을 통하여 대상에 대한 행동과 나아가 전체 집단의 특성과 사회문화적 의미까지 파악하는데 목적이 있다. 제인구달 박사의 유인원에 대한 연구나 언어가 다른 민족의 문화에 대한 연구가 대표적인 에스노그래피(Ethnography)의 방법을 활용한 사례이다.

포켓리서치는 사용자의 가방이나 지갑, 소지품 혹은 일하고 있는 정리되지 않은 책상 위처럼 사용 환경과 주변에 대한 왜곡 없는 정보를 수집하고 분석하는 방법이다. 이러한 방법을 통해서 사용자의 관심사와 행동방식을 유추해볼 수 있으며 대상이 되는 비즈니스와 기획물이 어떠한 관점에서 해석되는지 사용자의 실질적인 생각을 엿볼 수 있게 된다. 자동차에 대한 조사를 한다면 깨끗하게 청소되어 있는 외관도 중요하지만 사용하는 행태가 명확히 드러나는 청소되지 않은 트렁크와 실내가 더욱 중요하다. 포켓리서치는 브리프케이스분석, 지갑조사 등 대상에 따라 다양한 명칭으로 통용된다.

유저다이러리 방법은 직접적인 관찰이 불가능할 경우에 관찰의 역할을 사용자가 대신하는 기법을 통칭하는 방법이다. 사용자는 일기장이나 일지 또는 본인의 SNS와 셀프캠을 통하여 일상생활 속에서 제품이나 서비스를 이용 중 발생하는 사건과 이에 대한 개인적 의견과 의미를 다양하게 표현하게 된다. 사적공간이나 추적관찰이 어려운 서비스의 경우에 사용할 수 있는 방법으로서 최근 SNS 등 디지털매체의 발전에 따라 유용하게 활용할 수 있는 방법이다. 유저다이러리는 조사자의 관찰과 기록에 대한 부담도 줄일 수 있는 방법이기도 하다. 다만 수집결과가 사용자의 개인적인 역량에 따라 달라 질 수 있으니 유의해야 한다.

타운와칭은 특별한목적과 대상 없이 일정 거리와 지역을 광범위하게 관찰하고 일반적 경향과 트렌드를 파악하는 기법이다. 이러한 공공적 관찰은 윤리의식을 가지고 사전공지를 하거나 도덕적 문제를 일으키지 않도록 하는 것이 중요하며 사진이나 비디오 보다는 관찰자가 문자로서 잘 서술하고 스케치해나가는 것이 바람직하다.

마지막으로 사용자 테스트는 평가의 과정에서 적용되는 관찰의 방법으로서 특정과제와 기능수행을 집중적으로 살펴봄으로서 사용성을 향상시키거나 필요한 경험적 증거를 찾는데 활용된다. 앞에 설명한 방법이 주로 프로젝트의 초기와 아이디어 탐색과정 중 사용되는 방법이라면, 사용성 테스트는 기존제품이나 서비스의 문제점 발견 외에도 해결안의 개발과 평가에도 활용되는 방법이라고 할 수 있다.

관찰(observation)의 유형		
방법	특징	Tool
<b>Ethnography</b>	시각적 인류학은 연구자에게 카메라를 통해 인지할 수 있는 견본(sample)들의 수집을 제공하여 연구 대상 공동체의 일반적인 문화 정보에 대한 식견을 얻게 해줌	
<b>포켓리서치</b>	사용자의 가방이나 지갑, 소비품 혹은 사용환경의 책상위 등 사용환경과 주변에 대한 왜곡없는 정보를 수집하고 분석하는 방법	
<b>유저 다이어리</b>	사용자의 가방이나 지갑, 소비품 혹은 사용환경의 책상위 등 사용환경과 주변에 대한 왜곡없는 정보를 수집하고 분석하는 방법	
<b>타운와칭</b>	사용자의 가방이나 지갑, 소비품 혹은 사용환경의 책상위 등 사용환경과 주변에 대한 왜곡없는 정보를 수집하고 분석하는 방법	
<b>사용성 테스트</b>	사용자의 가방이나 지갑, 소비품 혹은 사용환경의 책상위 등 사용환경과 주변에 대한 왜곡없는 정보를 수집하고 분석하는 방법	

- 그림 70 관찰(observation)의 유형 -

인터뷰는 직접 대면을 통해 개인적인 경험, 생각, 의견, 태도 등에 관해 설명을 듣고 그것을 이해하는 방법으로, 정성조사방법의 가장 대표적인 방법이다. 특히 다른 사람의 시선에서 사회적 현상을 생각하고 바라볼 수 있다는 장점을 가지고 있다. 일반적으로 인터뷰는 직접 대면을 통해 진행되는데, 질문에 대한 답변 외에도 얼굴표정, 몸짓, 뉘앙스 등 개인의 행동이나 태도에 대한 미묘한 변화와 연계해 상황을 파악할 수 있어야 한다. 이때 유의해야 할 것은 개인의 취향, 희

망사항, 기대감 등 개인의 주관적 생각은 분석의 내용에서 제외되어야 한다는 것이다. 경우에 따라서 직접대면조사가 힘들 경우에는 전화인터뷰, 메신저 인터뷰와 같은 방식을 취할 수도 있다. 인터뷰는 기본적으로 대화와 토론을 통하여 사용자와 고객의 대답, 그 대답의 심리적 상태와 의미를 파악하는 정성조사이다. 비용이 많이 드는 정량적 조사에 앞서서 대략적 문제의 탐색과 핵심문제를 발굴하는데 그 역할이 있다.

인터뷰(interview) 진행의 2가지 방식	
<b>개별 심층면접 (In-depth Interview)</b>	<b>표적 집단 면접 : FGI(Focus Group Interview)</b>
<p>사회 저명인사나 여론 선도층, 특수한 분야의 전문가 등을 대상으로 심층적이고 전문적인 의견을 수집하기 위해 면접원이 조사 대상자 한 사람을 대상으로 직접 의견을 나누고 이를 청취하는 조사 방법</p> <p>심층 인터뷰는 다수의 그룹을 대상으로 하는 포커스그룹연구에 비해 1명 또는 소수의 서로 관련 있는 인터뷰 대상자들을 대상으로 사전에 짜여진 순서를 기본으로 하여 질의응답, 과업 수행(Task test) 혹은 보여주고 말하기(Show &amp; Tell)의 방법을 사용함</p>	<p>표적시장으로 예상되는 소비자(고객)를 일정한 자격기준에 따라 6~12명 정도 선별하여 한 장소에 모이게 한 후 면접자의 진행 아래 조사목적과 관련된 토론을 진행하여 의견을 수집하는 조사 방법</p> <p>참가자들 간의 대인 관계적 의사교환과 상호 작용이 가능하여 연구자가 처음부터 예측하지 못했던 새로운 주제에 대한 논의로 이어질 수 있고, 참가자들 서로의 의견이 존중된다는 것과 또한 전문가로 취급된다는 것을 알고 있어 그 진행과정에서 주의의식을 느끼고 실행 가능한 해결안을 제공</p>

- 그림 71 인터뷰(interview) 진행의 2가지 방식 -

이러한 인터뷰는 대상에 따라서 개별적인 1인을 깊게 분석하는 인덱스 인터뷰, 개별심층면접 방법과 목표가 되는 집단을 집중적으로 조사하는 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview)의 표적집단방법으로 나누어 볼 수 있다. 개별심층면접은 특정인물 예를 들어 사회저명인사나 전문가 등 심층적이고 전문적 의견수집이 필요하다고 생각될 때에 사용되며, 기본질문과 더불어 해당되는 제품과 서비스에 대한 전문과업의 수행과 상세한 Show & Tell의 질의 방법을 사용한다.

반면에 포커스 그룹 인터뷰는 소수(5~6명)의 그룹이 모여 특정 주제에 관해 이야기하는 과정을 의미한다. 숙련된 진행자의 컨트롤을 받아 그룹 전체가 상호영향을 받을 수 있도록 각자의 의견을 자유롭게 제시하는 형태를 띠고 있으며 이때 진행자는 그룹의 일부만이 의견을 제시하지 않도록 집단의 이점을 활용해 자연스럽게 인터뷰를 리드하는 것이 중요하다. 분석하는 사람은 그룹 전체의 반응을 통합해 가설을 추출하고 가설을 검증하는 등 목적에 따라 의견을 종합 분석할 수 있도록 해야 한다. 참가자들은 항상 서로 존중되고 전문가로 여겨지도록 할 수 있어야 하며 이를 통해 모두 참여하고 도출된 의견에 대한 주인의식을 가질 수 있도록 하는 것이 중요하다. 인터뷰 진행시, 인터뷰 주제에 관한 이전 경험을 자유롭게 이야기할 수 있도록 편안한 상황을 만들어주는 것도 중요하다. 그리고 항상 인터뷰 진행의 중심이 참가자 자신에게 있다고 믿게 할 수 있어야 한다. 인터뷰가 시작되면 참가자의 수준과 상태를 파악하기 위해 가벼운 질문에서부터 심도 있는 질문으로 질문의 범위를 확장시켜 나가는 것이 도움이 된다. 또 답변 과정에서 절대적 평가가 어려운 질문에 대해서는 경쟁사 혹은 자신이 좋아하는 브랜드 등을 활용함으로써 상대비교와 같은 답변을 유도하는 것도 용이할 수 있다. 특정 질문에 대한 답변의 동기와 이유를 구체적으로 물어봄으로써 참가자의 생각과 의도를 집중적으로 분석할 수 있다. 인터뷰 과정에서는 참가자의 대답이 명확하지 않을 경우 3번 이상의 왜라는 질문을 통하여 왜 그런 생각을 하는지에 대해 심도 깊게 질문할 수 있어야 한다. 인터뷰의 준비도 중요한 부분이며 인터뷰 과정동안 진행상황을 기록할 수 있는 녹취 또는 녹화장치가 필요하고, 인터뷰 내용에 따라 시청각 자료를 활용해 참가

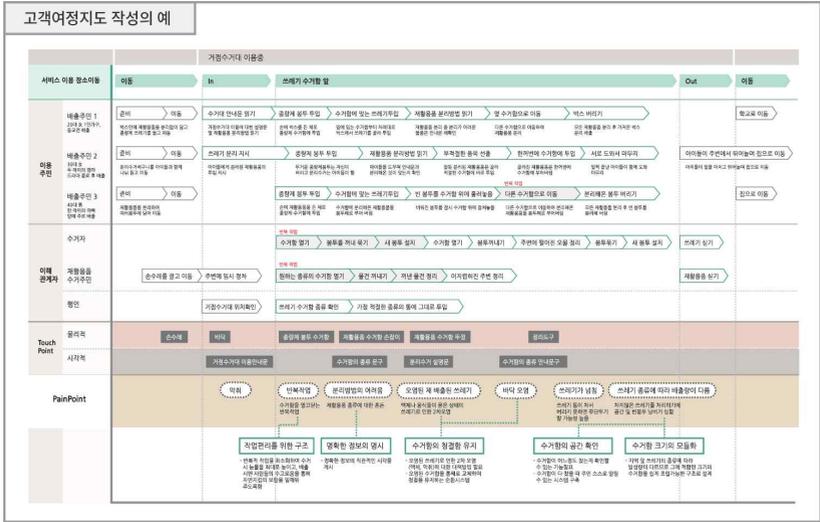
자의 적극적 참여를 유도해야 한다.

인터뷰 질문 시에는 몇 가지 유의할 점이 있다. 우선 하나의 질문과 하나의 의도를 명확히 하고 후속질문에 대한 준비를 반드시 확인한다. 과도하게 왜에 대한 질문을 할 경우 사용자가 어려움을 토로할 수 있으니 주의하고, 질문의 목적과 대답의 지침을 명확히 하는 것이 필요하다. 참가자에게 정보를 미리 준다거나 가르치는 태도는 반드시 피해야 하며 이처럼 질문자의 의도가 반영된 유도질문은 절대 하지 않도록 한다. 인터뷰 대상자를 고려하고 배려하며 인터뷰가 너무 장황하지 않도록 목적에 맞추어 우선순위와 핵심이슈를 정리하는 것이 필요하다. 이러한 사항에 유의해 질문지를 작성한다면 효과적인 인터뷰를 진행하는데 도움이 될 것이며, 인터뷰 이후에는 인터뷰 결과를 토대로 하여 응답결과 내용을 정리하고 핵심 이슈를 도출해 분석결과로 제시할 수 있어야 한다. 응답자료는 구어체의 서술형 답변으로 수집되어 있기 때문에, 이를 다시 객관화된 데이터로 변환하여 핵심 내용을 효과적으로 보여주어야 한다. 사례에서처럼 인터뷰 결과로 수집한 의견을 정량분석에서 활용되었던 오피니언마이닝 기법을 사용하여 분석한다면 방대한 데이터의 정리가 매우 손쉬울 것이다. 예시에서는 실내바이크에 대한 심층면접의 결과를 데이터화 시키고 이러한 내용을 데이터마이닝을 통해 핵심키워드와 의견으로서 압축하였다. 데이터 분석의 도구가 없다면 여러 사람이 함께 유사한 내용을 그룹핑하는 KJ기법을 활용하는 것도 가능하다. 그 결과를 바탕으로 다시 키워드를 추출하거나 재해석하는 분석과정도 도움이 될 것이다.

- 하나의 질문에는 하나의 질문의도만을 담는다.
- 하나의 질문에 관련한 후속질문을 준비한다.
- 이유를 찾기 위한 “왜”라는 질문을 너무 과도하게 반복하지 않는다.
- 질문의 목적과 지침을 질문지에 기입한다.
- 참가자에게 정보를 주려 하거나 가르치려 하지 않는다.
- 질문자의 의도가 반영된 유도질문을 하지 않는다.
- 질문지를 작성시, 우선순위에 따른 핵심이슈만을 다룬다.

- 그림 72 인터뷰 질문 시 유의사항 -

인터뷰와 관찰 등 정성적 데이터 수집을 정리하는데 많은 어려움이 있다. 많은 자료의 양도 문제이지만, 데이터 자체도 균질하지 못하여 문자, 문장, 감정, 사진, 비디오 등 자료를 한 번에 정리하고 분석한다는 것은 많은 노하우와 경험을 필요로 한다. 그림 73에서 제시된 사례처럼 인터뷰 결과를 타임라인에 따라 재구성하는 방법이 필요한데 디자인에서 많이 활용되는 방법 중 하나가 고객여정지도이다. 이러한 방법을 통해 여러 인터뷰 참가자들의 공통된 행동과 특징적 행동을 분석할 수 있을 뿐만 아니라, 상황별 감정변화 등의 추이도 쉽게 비교 분석할 수 있는 특징을 가지고 있다. 이러한 고객여정지도는 단순한 정성적 정량적 데이터의 분석뿐만 아니라, 비즈니스 전체의 목적과 전략, 실행과제를 도출하는데 이용된다. 고객여정지도는 전략 수립에서 보다 자세히 설명하도록 한다.

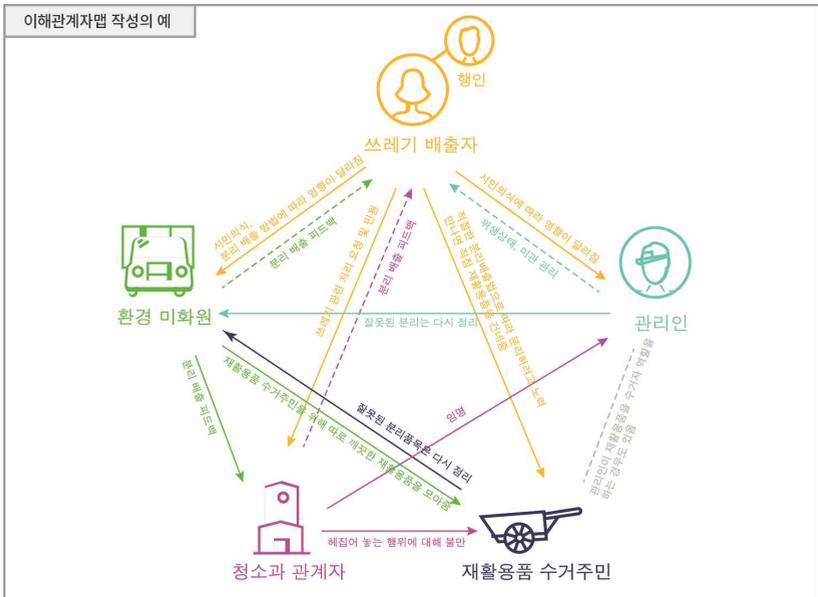


- 그림 73 고객여정지도 작성의 예 -

### 정성적 데이터 분석하기

이해관계자맵 분석은 특정 목적에 따라 개인 또는 그룹이 형성하고 있는 다양한 관점의 이해관계를 확인하고 조사하는데 이용된다. 이를 통해 프로젝트서 각자 역할의 중요성을 이해하고, 다른 사람과의 관계에 대해 세부적인 관계를 인식할 수 있도록 하는데 매우 중요한 역할을 한다. 특히나 기업에서는 기업전략 추진 과정에서 다수의 이해관계자들을 골고루 만족시킬 수 있는 최선 안을 결정해야하기 때문에 이해관계자맵 분석이 매우 중요하다. 이해관계자는 여러 집단이 있지만, 사용자, 기획개발의 주체자, 프로젝트의 의사결정자, 경쟁자, 방해자 등의 집단 간 상호작용과 이해관계, 나아가 이익과 손실의 편익분석을 하는 것이 중요하다.

이해관계자 분석을 위해서는 우선 이해관계자를 파악해 리스트를 작성하고, 다양한 이해관계자들의 상호작용과 이해관계 구조를 파악한다. 또한 이해관계자간의 잠재적 대립요소와 니즈를 파악해 이해관계자들을 맵핑하고 시각화한다. 그림 74에서는 쓰레기배출과 관련된 거점수거시스템에 대한 이해관계자 맵 작성사례를 볼 수 있다. 먼저 쓰레기를 버리는 일반인, 일시적 행위자인 행인, 환경미화원, 아파트 관리인, 구청이나 동사무소의 청소과, 재활용품을 수집하는 주민 등 면밀하게 주요 이해관계자의 목록을 파악한다. 그 다음에는 각각의 이해관계자 사이의 편익과 상호작용을 서술하며 어떠한 연계를 맺고 있는지 살펴본다.



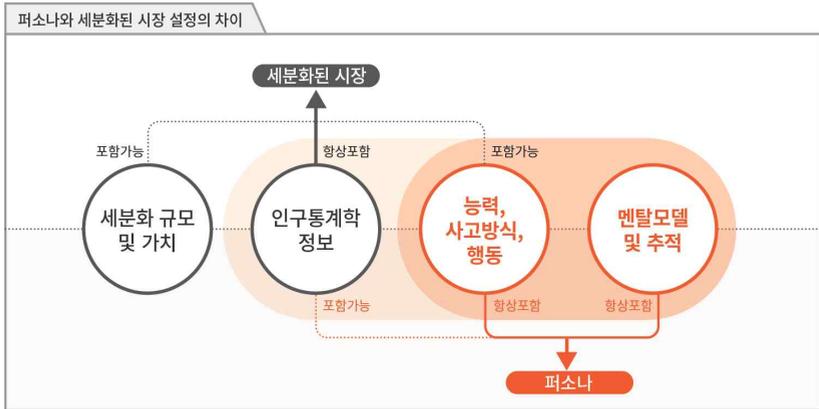
- 그림 74 이해관계자맵 작성의 예 -

이러한 분석내용의 기초자료는 주로 인터뷰와 관찰을 통해 수집되며 이를 이해관계자라는 체계화의 틀에 맞추어 정리할 수 있다. 기획자는 이러한 이해관계자 맵을 통하여 비즈니스의 전체적 일개를 주체 중심으로 파악할 수 있으며 핵심문제와 요구사항을 정리할 수 있게 된다.

이해관계자맵이 제품과 서비스와 관련된 다수의 집단과 상호작용을 다루는 분석방법이라면 퍼소나는 그 중 핵심집단 또는 핵심사용자의 특성을 정의하고 비즈니스의 핵심목적과 컨셉을 도출하는 방법이다. 퍼소나의 어원은 연극이나 소설의 캐릭터라는 의미를 지닌 라틴어에서 유래하였다. 즉 사용자를 대표할 만한 특성과 행동패턴, 성격 나아가 멘탈모델을 응집시켜 놓아 전체 사용자 그룹을 대표할 만한 가상의 전형적인 사용자를 설정하게 된다. 가상이라고 하지만 퍼소나는 이름, 사진, 목적, 능력, 불만사항, 사고방식 등을 매우 구체적으로 서술한 것으로 실제와 같은 사용자를 생성하는데 목적이 있다. 기획자는 이러한 퍼소나를 바탕으로 제품과 서비스의 사용동기와 기대를 파악하고 숨겨진 니즈를 구체화하며 디자인과 비즈니스전략을 수립하는 구성요소로서 활용하게 된다.

퍼소나는 앞서 STP 분석에서 설명한 세그먼트(Segment) 즉 세분화된 시장과 혼동할 수 있다. 세분화된 시장은 제품과 서비스의 예측시장 내에서 가장 중심이 되는 고객을 인구통계학적 정보를 기반으로 추출하며, 이에 따라 시장의 크기와 규모를 파악하고 나이 성별 등을 설정하며, 능력과 사고방식을 표현하는 것이다. 이때 세그먼트는 평균이

라는 개념을 가지고 설정되며 예를 들어 스마트폰의 세그먼트는 평균 나이는 30대 후반, 남성, 사무직, 3인가구 등으로 설정되는 것이다. 때문에 평균치가 모여진 사용자가 실제로는 존재하지 않는 고객의 모습이 되기는 단점이 존재한다. 평균치이기 때문에 이상적 사용자가 한 그룹만 생기게 되는 문제도 발생한다. 하지만 퍼소나는 이러한 인구통계학적 평균치에서 출발하는 것이 아니라 멘탈모델과 행동방식의 목록에서 부터 출발하고 이에 맞추어 실제 있을 것 같은 핵심 고객 유형을 설정하는데 목적이 있다.



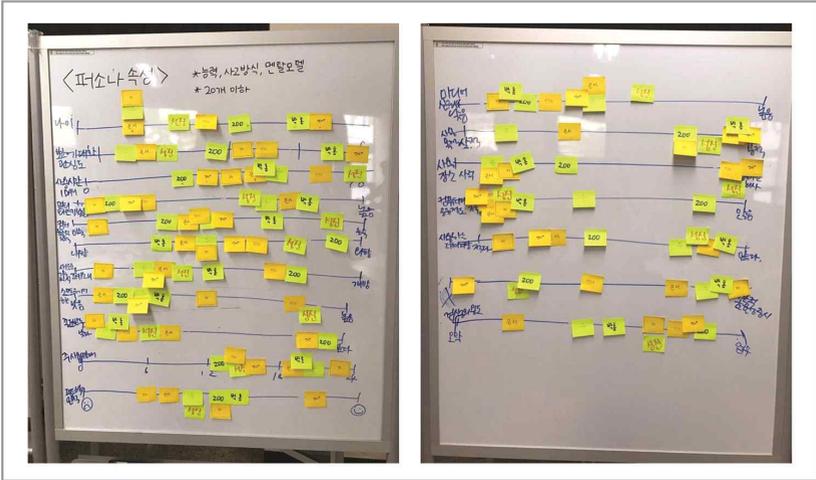
- 그림 75 퍼소나와 세분화된 시장 설정의 차이 -

퍼소나의 제작과정을 단계별로 살펴보면 9가지로 나누어 볼 수 있다. 먼저 퍼소나를 만들기 위해서는 인터뷰 참가자를 제품이나 서비스의 역할에 따라 대략적으로 나누어 본다. 이때 이해관계자 맵이 큰 도움을 줄 수 있다. 다음은 이러한 인터뷰 대상자들의 주요한 행동적 변수, 멘탈모델의 특성, 인구통계학적 변수를 추출한다. 약 15개에서 20개 내외의 변수를 추출하는 것이 일반적이며, 변수에 맞추어 인터

뷰와 조사를 진행한다. 조사 이후에 변수를 열거하고 인터뷰참가자를 변수에 대응하여 배치한다. 모든 참가자를 배치한 후에는 이 중 일치하는 보이는 참가자의 패턴을 찾아내는 것이 핵심이다. 그림 76에서 보이는 붉은 색의 사용자 그룹은 상당히 많은 변수에서 위치가 거의 비슷한 패턴을 보이는 대상자 집단으로 이렇게 선정된 그룹이 바로 대표 퍼소나가 된다. 이렇게 선정된 인터뷰참가자의 데이터를 모아 제품이나 서비스 사용목적을 정의하고 퍼소나 추출 시 사용하였던 각 변수 특성을 퍼소나의 설명으로서 서술하게 된다. 이때 다른 위치로 파악된 변수는 제거해야 하며, 같은 방식으로 2, 3의 다른 유형의 퍼소나를 찾아내고 각 퍼소나의 중요성이나 우선순위, 퍼소나의 제품과 서비스에 대한 이야기를 만들어 나간다.



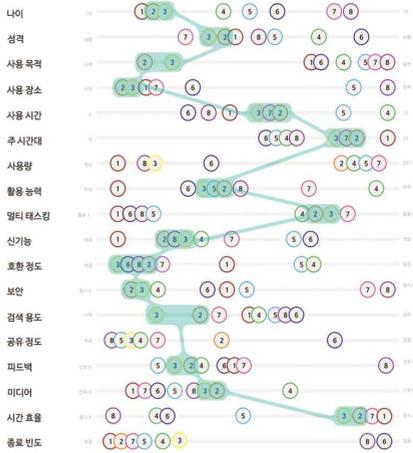
- 그림 76 퍼소나 작성에 요구되는 9단계 -



- 그림 77 퍼소나 제작과정 -

그림 78에서는 이러한 제작과정을 잘 살펴볼 수 있다. OS 서비스에 대한 8명의 인터뷰 대상자를 바탕으로 나이부터 사용시간, 활용능력, 공유정도, 시간효율성 등의 주요 속성을 추출하였으며, 각 대상자를 변수에 맞추어 대응 시켰다. 2-3의 사용자가 거의 동일한 패턴을 보이며, 이를 퍼소나로서 추출하였다. 나이 이름 사진 등을 가상으로 만들고 각 공통적인 특성을 서술한 후 제품사용 목적과 간단한 이야기를 만들어 퍼소나를 설명하게 된다. 이렇게 만들어진 퍼소나는 기존의 세그먼트가 평균의 개념으로 만들어져서 비즈니스와 동떨어진 고객으로 느껴지는데 반하여 실제 고객의 생동감 있는 데이터를 바탕으로 하게 되어 실제 존재할 듯한 서술과 정의가 가능하다는 장점을 가지게 된다.

### Cross case Analysis - 패턴



### 패턴

#### 수 & 은서

20대 / 내향적 / 집에서 사용 / 약 하루 5시간 사용 / 저녁에 사용 / 사용하는 기능 및 프로그램만 사용 / 멀티태스킹 (분할화면) 사용 / 신기능 이용 보통 / 보안 중시 X / 검색기능 사적으로 사용 / 피드백 선호 X / 미디어 신뢰 보통 / 시간 효율 중시

--> 과제용으로 컴퓨터를 사용하는 20대

### Persona



#### 인적 정보

이름 :  
나이 : 23살  
성별 : 여자  
전공 : 컴퓨터공학과  
복수전공 : 미디어커뮤니케이션학과

#### 기타 정보

- 성격  
집과 밖 중 하나만 고르려면 집을 고르는 인물이다. 비교적 내성적인 성향으로 팀 과제보다는 개인 과제를 선호하며 많은 바 역할을 책임감 있게 해내는 완벽주의자이다.
- 경제 상황  
서울에서 자취를 하는 관계로 주말에 카페에서 알바를 한다. 시급은 9000원으로 세 건 한 달 수입은 약 57만원 정도이다.
- 장래 희망  
어렸을 때부터 새로운 기계가 나오면 가장 먼저 사는 가장 분위기로 인해 기계에 관심이 많으며 특히 컴퓨터 프로그래밍에 관심이 있다. 때문에 장래희망은 컴퓨터 프로그래머로 방향 때때로 **포딩 학원**에 다니기도 한다.

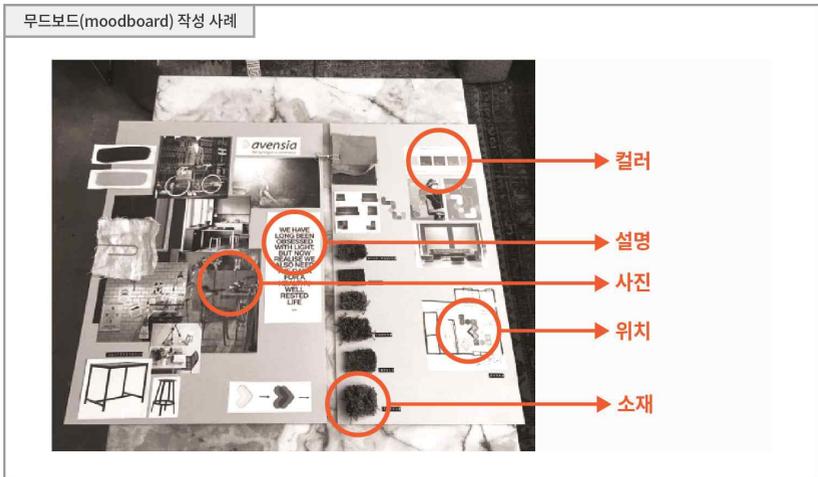
#### 최근 일정

- 개인 과제  
이번 학기에는 인문학 강의를 고양으로 수강하여 제출해야 할 보고서가 많다. 자료 수집은 물론 관계자 인터뷰까지 진행해야 하는 과제이다.
- 팀플 과제  
이번 학기부터 미디어커뮤니케이션학과 복수전공을 시작하면서 영상 제작이 과제로 주어졌다. 때문에 포토샵, 일러스트, 에프터이펙트 등 팀웍들과 다양한 프로그램을 사용하여 과제를 수행해야 한다.

- 그림 78 퍼스나 작성의 예 -

정성적 조사에서 얻어지는 많은 시각적 데이터를 분석하는 대표적인 방법 중 하나가 무드보드이다. 무드보드는 머릿속에 모호하게 떠오르는 이미지를 사진이나 그림, 컬러, 텍스트, 소재 등을 이용해 구체적인

이미지로 재구성하는 방법을 의미한다. 따라서 디자인과 비즈니스 기획과정에서 얻어진 컨셉 및 감성적 느낌을 탐색하여 타인과 공유하는데 매우 효과적이다. 구체적인 이미지를 활용하기 때문에 디자이너와 비디자이너 집단과의 소통과정에서 최종적인 디자인 느낌을 시각적으로 전달하는데 매우 유용하다, 무드보드 제작의 형식은 특별히 정해져 있지 않다. 사용자 참여의 과정에서 사용자가 제공한 이미지를 콜라주 형식으로 재조합한 무드보드는 디자인 컨셉의 방향성을 분석하는데 매우 유용하다. 무드보드는 전달자와 수용자 사이에 이미지를 통한 커뮤니케이션을 원활히 할 수 있도록 하며 디자인 컨셉을 얻거나 디자인컨셉을 설명하는 양방향의 의사소통에 모두 효율적으로 활용할 수 있다. 정성조사 이후에 감정상태 등을 나타내는 다양한 시각 자료를 추가적으로 수집하고 보완함으로써 보다 완성도 높은 무드보드를 만들 수 있으니 기억하는 것이 좋다.



- 그림 79 무드보드(moodboard) 작성 사례 -

마지막으로 시나리오는 사용자의 시점에서 시나리오는 사용자의 시점에서 제품과 서비스가 일상생활에서 어떻게 사용되는지 구체화하는 하는 작업이다. 미래의 사용자가 무엇을 원하고 필요로 하는지 예측해 보는 방법론으로서 미래의 제품·서비스 상황을 구체적으로 설명하고 비즈니스를 선명하게 구체화한다. 시나리오는 주로 비즈니스의 목표달성 이후의 경험을 예측하여 기대효과와 파급효과를 구체화하는 것으로서 많은 정성적 조사의 데이터가 최종적으로 집약되며, 앞서 나온 이해관계자맵, 퍼소나, 무드보드 등의 정성적 분석 결과뿐만 아니라 정략적 조사의 내용까지 통합적으로 만들어지는 것이 중요하다. 그림 80에서는 헬스케어서비스를 대상으로 지역과 사회에서의 역할과 문제점 등을 시각화하여 표현하고 있으며, 각각 6가지의 비즈니스 목표를 이야기로서 서술하고 기대되는 결과물과 효과를 설명하는 시나리오를 보여주고 있다. 시나리오 방법은 미래의 예측이기는 하지만 구체성과 명확성, 객관성이 중요하며 허황된 이야기가 아니라 데이터 수집과 분석에 기반하여 비즈니스의 비전을 보여주는 데 주력해야 할 것이다.

시나리오(scenario) 작성 사례



**Scene 1.** Rainbow 통합신체활동 무료프로그램  
수요자 참여 및 실시간 프래그먼트 시뮬레이션에 따라 맞춤형 개인화 서비스 프로그램 개발  
가이드라인 기반 기능 적용 및 맞춤형 디자인

**Scene 2.** 온/오프라인 연동 기능성 개인컨텐츠  
서비스 프로그램과 연계한 기능성 콘텐츠 개발  
가이드라인 기반 맞춤형 콘텐츠 개발을 위한 서비스 플랫폼 개발을 위한 서비스 플랫폼 개발

**Scene 3.** 실시간 서비스 측정 분석, 웨어러블 단말기  
개인정보, 데이터 정보 및 서비스 콘텐츠의 활동정보-생활 패턴에 따른 정보 수집, 개인, 가정, 학교, 비즈니스 등 다양한 서비스, 연계

**Scene 4.** 뇌과학 기반 예방 생체자료  
이용, 향신료 활동 패턴에 따른 향신료-생활 패턴에 따른 예방 서비스 개발을 위한 서비스 플랫폼 개발을 위한 서비스 플랫폼 개발

**Scene 5.** 수요자 중심의 요구사항 및 UX개발  
이용, 향신료의 수집, 분석, 개인화 서비스의 개발을 위한 서비스 플랫폼 개발을 위한 서비스 플랫폼 개발

**Scene 6.** 문화 융합형 프로그램 및 빅데이터 분석을 위한 서비스 플랫폼 개발을 위한 서비스 플랫폼 개발

- 그림 80 시나리오(scenario) 작성 사례 -

## 08.

### 목표달성을 위한 전략수립

#### 핵심 사업 아이디어 전달 노하우

---

이번 장에서는 비즈니스기획의 구체적 내용으로서 중심이 될 수 있는 목표와 전략수립, 실행과제 도출의 방법에 대하여 살펴보도록 한다. 비즈니스의 목표설정과 전략수립 이전에 앞서 우리는 문헌조사, 인터넷조사, 오피니언 마이닝, SNS 분석, 설문, 인터뷰, 관찰 등 직접적 조사와 간접적 조사, 또는 정량적 조사 분석, 정성적 조사 분석의 다양한 방법을 통하여 설득을 위한 현황과 배경분석을 실시하였다. 또한 이를 통해 비즈니스의 핵심 문제를 찾는 과정을 거쳤다. 이렇게 만들어진 많은 데이터를 총괄하여 제품과 서비스 전체 정보를 체계화하고 핵심목표와 과제를 찾아내는 대표적 방법으로서 고객여정지도를 활용할 수 있다.

고객여정지도는 고객이 제품 또는 서비스를 경험하게 되는 과정을 순차적으로 정의하고, 그 과정에서 발생하는 여러 가지 경험을 시각화한 분석 방법이다. 사용자의 행동목적을 달성하기 위해 거치는 단계별 여정을 플로우 차트로 시각화하는 것이 핵심이다. 단계별 여정을 파악하는 과정을 통해 제품 또는 서비스 이용 경험의 여러 기회나 문제점 등을 미리 손쉽게 발견할 수 있다는 큰 장점이 있다. 나아가 제품과 서비스의 이용 상황을 직관적으로 살펴봄으로서 이상적 프로세스를 만들고 재구성하는데 활용할 수 있으며, 고객과 서비스가 연계되는 주요한 물리적 요소와 접점인 터치 포인트를 발견하고 비즈니스

의 주안점을 발견할 수 있도록 도움을 주게 된다. 각 터치 포인트의 연결은 서비스를 전체적으로 경험하고 이해하도록 도움을 주며, 프로젝트와 관련된 많은 사람이 토의하고 의견수렴을 할 수 있도록 하는 공통적인 시각적 틀과 매개체 역할도 할 수 있다.



- 그림 81 고객여정맵 작성 프레임 -

고객여정지도는 대부분 제품 또는 서비스 사용경험 전, 중, 후를 모두 포함해 프로세스 전체를 파악하는 것이 일반적이다. 따라서 고객여정지도를 완성하기 위해서는 우선 사용자가 제품, 서비스를 이용 시 수행하는 모든 행동과 행로를 자세히 단계별로 작성한다. 이후 사용자가 단계별 제품, 서비스 이용 시 느끼는 감정과 불편사항 의견

등을 관찰 또는 인터뷰에 추출된 데이터를 바탕으로 기록하게 된다. 관찰된 고객의 이용경험 여정을 시각화하고 이슈를 도출하여 요구사항과 불편사항 등을 파악해 문제해결의 실마리를 분석하는 것, 이것이 고객여정지도의 목적이다.

고객여정지도 분석에서 특히 주목한 두 가지 분석요소는 터치 포인트와 고객감정분석이다. 터치 포인트는 사용자가 전체적 서비스 경험과정에서 개인이 거치는 물리적, 인적 상호작용, 커뮤니케이션 방법 등 모든 접점을 가리킨다. 터치 포인트 분석의 목적은 사용자와 공급자 간의 다양한 유형의 접촉점을 찾고 이를 시각화해 전달하기 위한 것이다. 터치 포인트는 물리적 위치에서부터 장소의 특정구역, 제품, 소프트웨어, 대면 접촉, 시각적 커뮤니케이션 툴 모두를 다양한 형태로 포함할 수 있을 뿐만 아니라 제품, 서비스를 제공하면서 사용할 수 있는 모든 자원을 이해할 수 있도록 돕는 역할을 한다. 감정분석은 고객과 사용자, 이해관계자가 제품과 서비스를 이용하는 경험의 과정에서 느끼는 감정을 찾고 표현하는 것이다. 특히 경험의 과정에서 가장 문제가 되는 불편요소(Pain Point)를 발견하고 이를 통해 비즈니스 기획의 핵심 아이디어를 찾을 수 있으며, 비즈니스의 핵심 목적과 목표 정의를 가능하게 한다.

터치 포인트의 유형은 매우 다양한데, 대표적으로 사람을 중심으로 한 인적 터치 포인트 브랜드, 사인물, 매체 등을 중심으로 한 정보 터치 포인트, 도구적 개념을 포함한 제품 터치 포인트, 유·무형적 서비스 경험공간을 포함하는 공간 터치 포인트 등이 있다. 각각의 터치

포인트는 비즈니스 전략과 체계를 수립하는 인적, 물적자원과 연계되며 주요한 파트너십 구축과 핵심활동의 내용을 구체적으로 보여주는 물리적 수단을 찾는 역할을 한다.



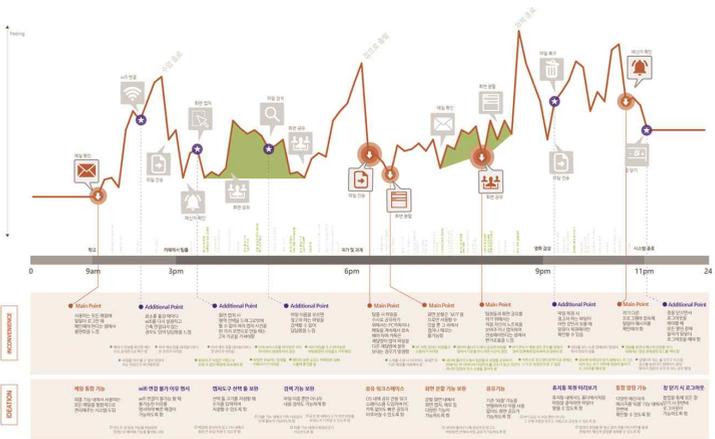
- 그림 82 고객여정맵-터치포인트 분석 사례 -

- 제품 및 서비스 경험과정에서 사용자가 경험하게 되는 감정을 찾고 표현함
- 사용 경험에 있어 가장 문제가 되는 Pain-point를 발견하기 위함



Persona-based Scenario

- \* 사용자 출근 후엔 빠르게 이메일을 확인한다. 특히 아침 출근 전후에 업무 관련 메일과 프로젝트 진행 상황, 소셜 미디어 등 다양한 메일을 확인한다. 주요 업무 관련 메일은 우선순위가 높을수록 확인한다.
- \* 중요한 메일은 별도로 정리한 폴더를 따로 만든다. 메일 관련 업무는 업무 시간 내에만 확인한다.
- \* 최근 거래처로부터 메일을 받았는데 거래처의 담당자가 메일 발송을 잊어버렸다. 메일 발송을 확인하고 담당자에게 메일 발송 여부를 확인한다. 담당자가 메일 발송을 잊어버렸다면 사과 메일을 발송한다.
- \* 거래처 담당자로부터 메일을 받았는데 담당자가 메일 발송을 잊어버렸다. 담당자에게 메일 발송 여부를 확인한다. 담당자가 메일 발송을 잊어버렸다면 사과 메일을 발송한다.
- \* 출근 후엔 회사 업무 관련 메일을 확인한다. 특히 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다. 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다.
- \* 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다. 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다.
- \* 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다. 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다.
- \* 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다. 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다.
- \* 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다. 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다.
- \* 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다. 업무 관련 메일은 업무 시간 내에만 확인한다.

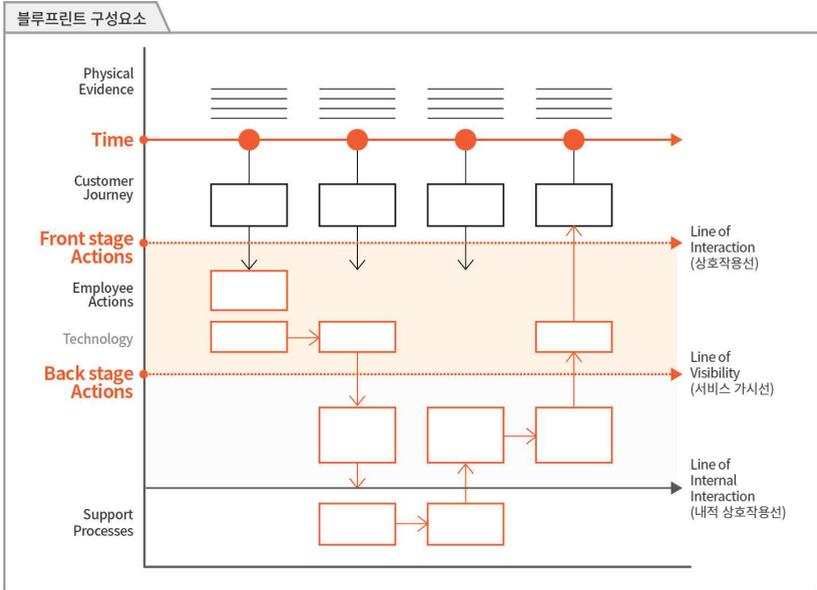


- 그림 83 고객여행맵-감정 분석 사례 -

그림 83에서 제시된 것처럼 감정분석도 매우 중요하다. 윈도우와 같은 OS를 사용하는 과정에서 높낮이는 감정상태의 변화를 의미하며, 이때 감정이 저하되는 불편요소(Pain Point)와 경험의 위치를 찾게 되고, 앞의 터치 포인트와 연결해서는 그러한 감정을 일으키는 구체적인 대상과 서비스를 찾을 수 있도록 도와준다. 이러한 터치 포인트는 비즈니스 모델에서 고객과 고객관계, 가치채널을 제안하고 비즈니스의 구체적인 가치제안을 하는데 핵심요소이다. 사례는 OS와 관련된 터치 포인트와 감정분석이 가장 잘 정리되고 분석된 경우라고 할 수 있다. 중앙의 감정곡선과 사용되는 OS의 주요요소들을 시각화하고, 이때 감정하락의 개선요소와 감정상승의 차별화 요소를 정의할 수 있게 된다. 고객여정지도의 아래 부분에는 상기의 내용을 총괄하여 신규 OS 서비스 개발의 주요 아이디어와 목적, 목표정의가 이루어지게 된다.

고객여정지도와 비슷하지만 서비스 중심의 비즈니스에서는 서비스 블루프린트라는 방법이 더욱 빈번하게 활용된다. 서비스블루프린트는 서비스 가치가 제공되는 전 과정을 이용자와 제공자의 모든 관점에서 시각화 시켜놓은 ‘서비스의 단순화된 설계도’로 정의된다. 사용자와 고객 여정에 따라 소비자 and 공급자 모두의 관점에서 서비스를 점검할 수 있다는 점이 특징이다. 블루프린트는 제품 및 서비스를 포함한 핵심 비즈니스 프로세스 특성을 가시화할 수 있으며 직원, 고객, 기업 등 각자의 역할과 비즈니스 프로세스와 관련된 흐름을 묘사하게 되고, 새로운 제품 및 서비스 평가를 위한 전체과정을 객관적으로 유형화하는 것이 핵심이라고 할 수 있다.

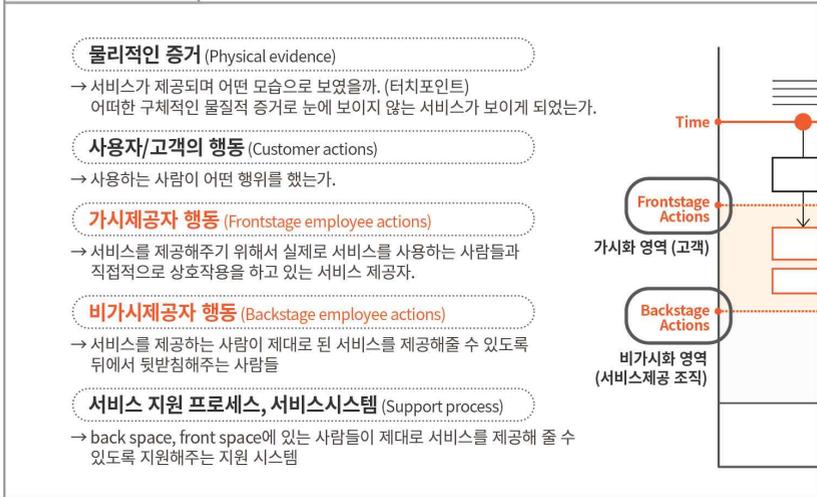
그림 84에서 블루프린트의 구성요소를 자세히 살펴볼 수 있다. 우선 크게 나누어 보면, 물리적증거와 고객여정, 종업원의 대응 등 고객이 직접 접하는 가시화 영역과, 고객이 직접 접하지는 않지만 서비스 전달을 위해 존재하는 비가시화 영역으로 구분하여 볼 수 있다. 가시화 영역을 살펴보자면 첫 번째로 물리적인 증거(physical evidence)가 있다. 물리적 증거는 고객여정지도에서 설명한 터치 포인트로써 서비스가 제공될 때 사용자에게 구체적으로 보이는 모습에 해당되는 부분이다. 즉 구체적인 물질적 증거로 눈에 보이지 않는 서비스가 보이게 되었는데, 이를 찾아서 서술하고 정의하는 부분이다. 비즈니스의 실행계획에 있어서는 구체적인 세부목표와 실행방안의 대상이 되는 부분이기도 하다. 이러한 물리적 증거는 사용자의 경험적 시간에 따라 위치하게 되는데, 이러한 시간과 고객여정을 합쳐놓은 부분이 바로 두 번째 사용자의 행동(customer actions) 부분이다. 고객여정지도와 상당히 일치하는 부분으로서 사용하는 사람이 어떤 행위를 했는가를 중심으로 각각의 물리적 증거와 연계하여 작성된다. 가시화영역의 세 번째는 바로 종업원의 응대와 기술요소들 직접적으로 고객이 접할 수 있는 서비스 프론트 스테이지(Front Stage) 부분이다. 서비스를 제공하기 위해 실제 서비스를 사용하는 사람들과 직접적으로 상호작용을 하고 있는 서비스 제공자의 행동과 요소를 배치하게 된다. 고객과 물리적 증거 그리고 서비스제공자의 행동과 기술의 프론트 스테이지, 이 둘을 구분하는 선을 상호작용선이라고 하며 서비스전달자와 수혜자 사이의 직접적인 상호작용을 나타내기 위한 선을 의미한다.



- 그림 84 블루프린트 구성요소 -

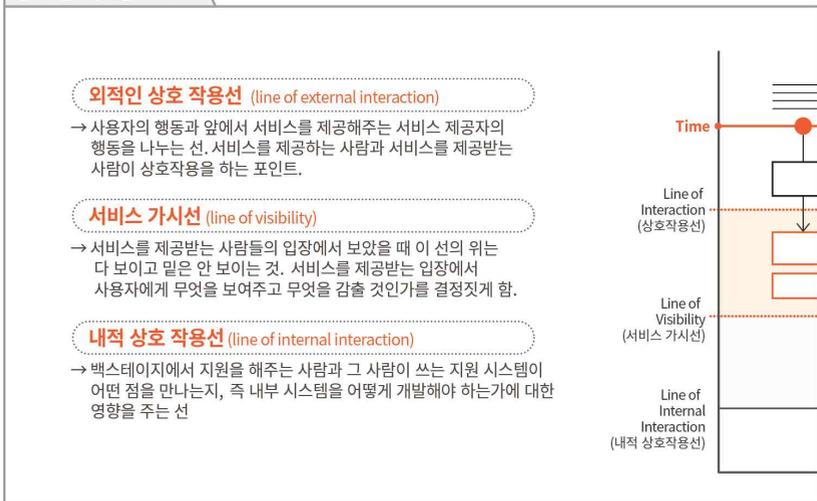
이러한 가시적 영역에 대비해 비가시적 부분은 백스테이지 (Backstage)와 서포트 프로세스(Support Process)로 구성된다. 우선 백스테이지 액션(Backstage actions)은 서비스를 제공하는 사람이 제대로 된 서비스를 제공해줄 수 있도록 뒤에서 뒷받침해주는 사람들 또는 기술의 행동과 요소로 이루어진다. 서포트 프로세스(Support process)는 백스테이지 또는 프론트 스테이지에 있는 사람들이 제대로 서비스를 제공해 줄 수 있도록 지원해주는 지원 시스템을 의미한다. 이러한 백스테이지 액션과 서포트 프로세스를 연결하고 구분하는 것, 전방업무와 후방업무 사이의 경계선으로 서비스 전달자가 고객서비스의 지원을 구분하는 것이 내적상호작용선이다.

블루프린트 세부 구성요소



- 그림 85 블루프린트 세부 구성요소 -

블루프린트 경계선 구성요소



- 그림 86 블루프린트 경계선 구성요소 -

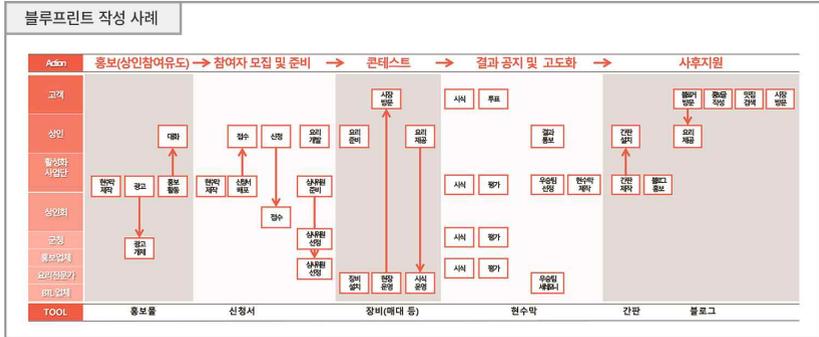
가시적부분과 비가시적부분을 즉 고객의 눈에 보이는 영역과 보이지 않는 영역의 경계를 의미하는 가장 큰 경계선은 서비스 가시선이다. 물리적 증거 요소, 시간, 고객여정과 행동, 서비스제공자의 행동과 기술요소, 지원하는 서비스지원자의 행동과 기술요소 그리고 지원시스템, 이 요소들을 고객 경험을 중심으로 시간의 체계에 맞추어 배치하고 그 상호작용을 정의함으로써 전체 서비스의 청사진을 설계하게 되며 기존 서비스를 분석 개선하는 도구로서 활용하는 것, 이것이 바로 서비스 블루프린트이다. 우리가 서비스블루프린트에서 기억해야 될 것은 물리적인 증거 (Physical evidence), 사용자와 고객의 행동 (Customer actions), 가시적 서비스 제공자 행동(Frontstage employee actions), 비가시적 서비스 제공자 행동 (Backstage employee actions), 서비스 지원 프로세스와 시스템 (Support process)의 다섯 가지의 구성요소와 고객의 측면에서 가시화 할 수 있는 구성영역과 요소, 고객과 소비자의 눈에 띄지 않는 서비스 제공 조직 내 비가시화영역을 구분해 내는 것이다. 두 번째로 기억할 것은 각 경계선의 의미를 잘 파악하고 적용해야 한다. 사용자의 행동과 앞에서 서비스를 제공해주는 서비스 제공자의 행동을 나누는 선이 외적 상호작용선이며 서비스를 제공하는 사람과 서비스를 제공받는 사람이 상호작용을 하는 포인트가 된다. 서비스 가시선은 서비스를 제공받는 사람들의 입장에서 보았을 때 선의 위쪽은 모두 보이고 영역이며, 선의 아래는 보이지 않는 영역이다. 즉 서비스를 제공받는 입장에서 사용자에게 무엇을 보여주고 무엇을 감출 것인가를 결정짓게 해준다. 내적 상호작용선은 백스테이지에서 지원을 해주는 사람과 그 사람이 쓰는 지원 시스템이 어떤 점에서 만나는가를 파악하는 선이다. 즉 내부 시스템을

어떻게 개발해야 하는가에 대하여 세부내용을 포함하고 영향을 주는 선이다.

블루프린트를 작성 시 주의할 점은 가급적이면 한 페이지 안에 작성해야 하고 필요한 경우 서비스의 종류와 경우에 따라 확장하는 것이다. 블루프린트의 네모 박스들은 행위, 즉 구체적인 행동(behavior)으로써 액션, 행위 중심으로 배열을 해야 한다. 특히 행동 간의 관계와 화살표가 무엇보다 중요하다. 관계의 의미를 보이는 화살표를 중심으로 초점을 맞추어야 하며, 결국 서비스에서 상호작용의 중요성을 의미하게 된다. 서비스 구현의 과정에서 블루프린트를 활용할 때에는 전체 설계도를 이용하기도 하고, 수직 수평으로 잘라서 단계(Face)별로 활용하기도 한다. 수평으로 자르게 된다면 각 서비스 채널을 의미하게 되고, 각 점들을 찍어 개별적 터치 포인트를 파악할 수 있게 된다. 고객여정 지도가 물리적 요소와 사용자행동이 보이는 스테이지를 중심으로 한다면, 서비스블루프린트는 서비스가 제공되는 전 과정을 포함하며 이용자와 제공자 양쪽의 측면을 균형적으로 구성하고 기획한다는 것에 차이가 있다. 제품이 아닌 서비스 사업과 비즈니스의 구상에서는 서비스 블루프린트가 전체 비즈니스의 특성을 이해하고 핵심적 전략을 도출하는데 유용할 것이다.

그림 87에서 제시된 사례는 전통시장 활성화를 위하여 콘테스트나 홍보축제와 같은 서비스의 기획 사례이다. 우선 고객과 상인, 특성화 사업단, 상인회, 군청 등 각 이해관계자의 행동이 서술된다. 특히 고객과 상인, 사업단 상인회는 가시화되는 서비스 영역이고 홍보업체에

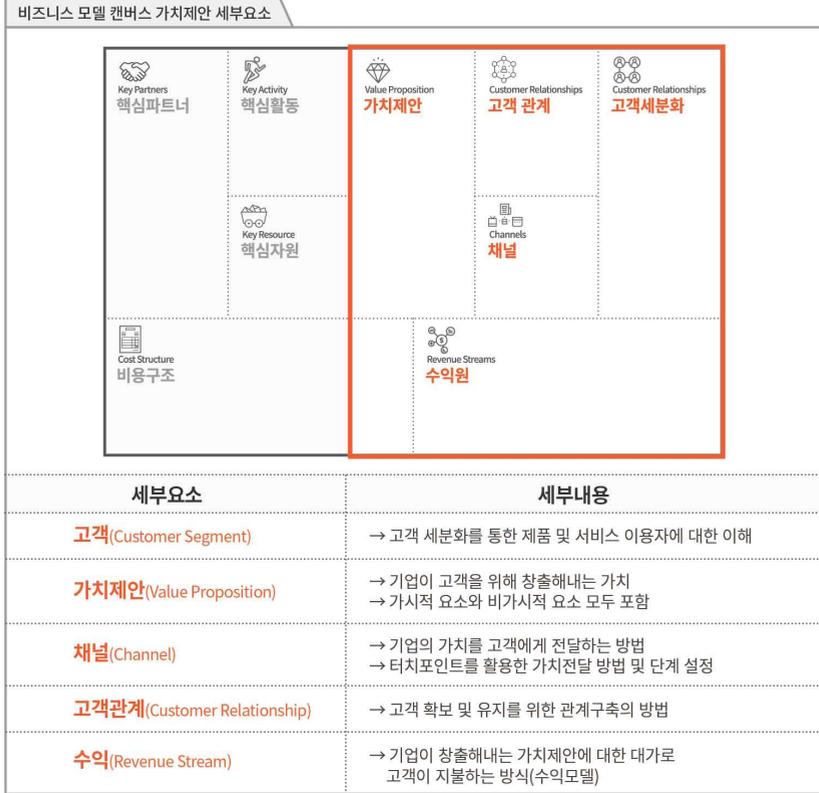
서 BTL 업체는 비가시화 되는 영역이다. 상하에 각 행동들의 연관관계가 파악되며, 최종적으로 아래 부분에서는 터치 포인트 요소와 구체적인 사업의 세부내용이 도출될 수 있도록 하였다.



- 그림 87 블루프린트 작성 사례 -

디자인과 비즈니스 전략을 세우는 세 번째의 방법은 앞서 설명한 바 있는 비즈니스 모델 캔버스이다. 비즈니스캔버스에 대한 전체적 내용과 각 9가지 구성요소의 세부설명은 2장을 참조하고, 이번 장에서는 비즈니스 목표설정과 전략수립을 위하여 가치생산과 가치제안을 전략적으로 활용하는 방법을 중심으로 설명한다. 비즈니스캔버스의 활용 방법 중 전략과 관련해서는 가치생산과 가치제안이 비즈니스의 목적과 목표, 실행과제를 대변한다고 할 수 있다. 비즈니스모델 캔버스는 크게 고객중심의 가치제안을 어떻게 할 수 있는지에 대한 전략과, 기업중심의 가치생산 전략을 구축하는 프레임으로 구성되어 있다. 우선 고객을 위한 가치제안을 위해서는 고객에 대한 이해와 더불어 기업 가치가 어떻게 고객에게 전달될 수 있는지, 어떤 가치를 고객에게 전달할 것인지, 고객과의 관계를 어떻게 형성해야할지, 어떻게 수익을

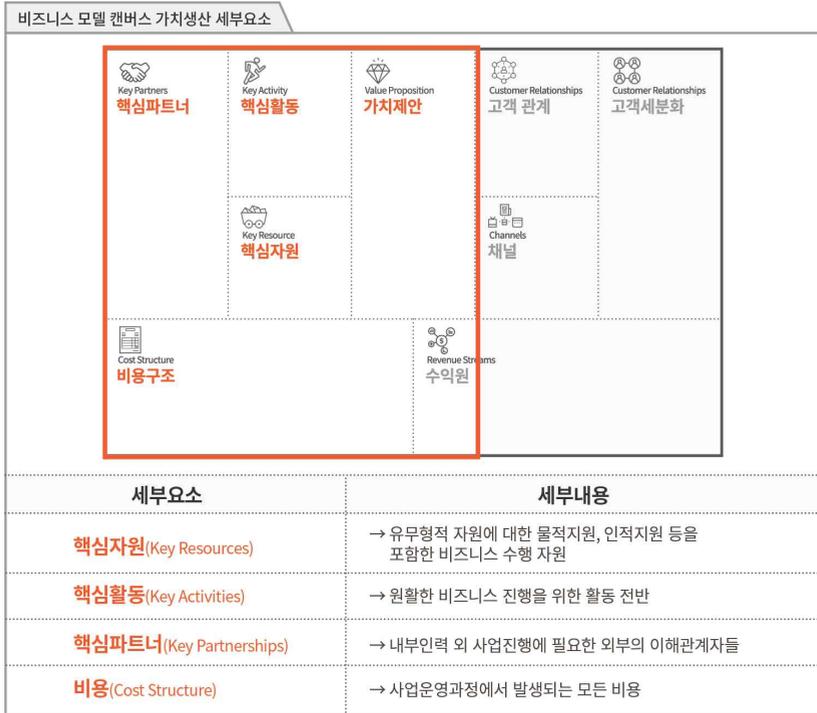
창출할 수 있는지 등에 관한 세부적인 모델을 구축해야 한다. 이러한 가치제안 세부요소별 세부내용은 다음의 그림 88과 같다.



- 그림 88 비즈니스 모델 캔버스 가치제안 세부요소 -

고객에 대한 이해, 고객을 위한 가치제안이 결국 비즈니스의 목적이 되며, 이때 가치적 요소와 비가시적 요소가 모두 포함된다는 것을 절대 잊어서는 안 된다. 이러한 가치를 전달하는 채널과 터치 포인트는 비즈니스의 세부목표이자 내용이 될 것이다. 고객관계와 수익은 비즈

니스의 지속가능성과 확장성 기대효과를 구체화하는 부분이다.



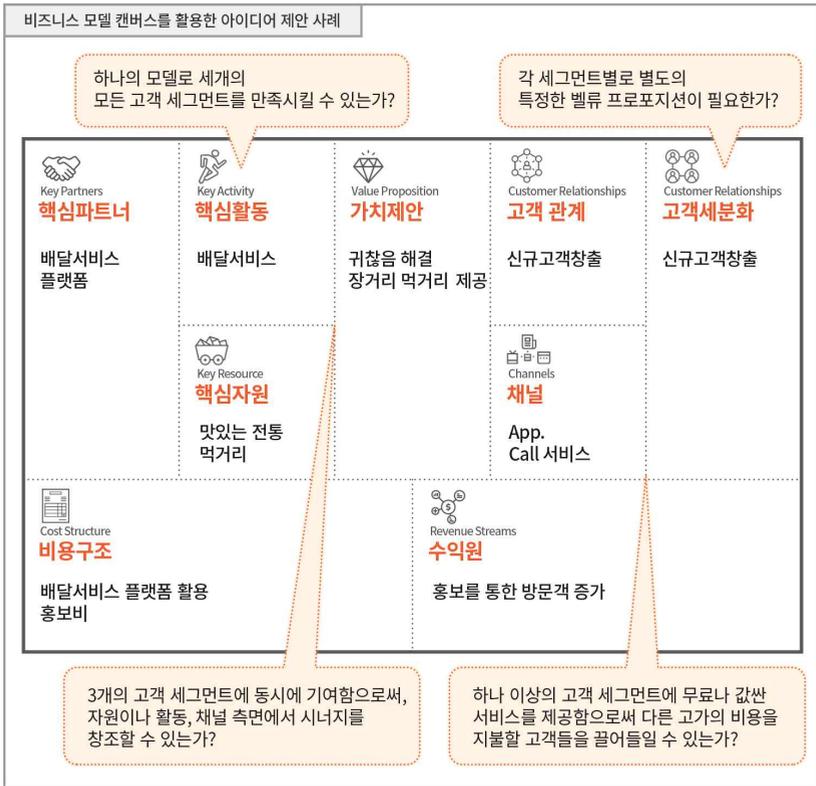
- 그림 89 비즈니스 모델 캔버스 가치생산 세부요소 -

가치제안에 대비하여 가치생산부분에서 기업이 기업전략을 반영한 가치를 어떻게 만들어 낼 것인지, 어떤 자원을 활용할 것인지, 어떤 활동을 지원할 것인지 등에 관한 모델을 구축하는 것이다. 이때 우리가 주목해야 할 것은 비즈니스모델 캔버스를 구성하는 세부요소들이 유기적인 관계를 가지고 있다는 것이다. 기업에서 제시하고자 하는 가치제안이 바뀌면 고객과 채널 등 캔버스 내의 모든 요소의 내용이 바뀔 수 있기 때문에, 각 요소별 미치는 영향정도를 지속적으로 파악하

고 있어야 한다. 비즈니스모델 캔버스는 전체가 하나의 유기적 구조이며, 하나의 모델을 완성하기 위해 세부적인 요소들이 유기적으로 작동해야만 한다. 가치생산 세부요소별 세부내용은 다음의 그림 88과 같다.

핵심자원은 비즈니스를 수행하는 자원이고 핵심활동은 이를 구체화하는 실행내용이 된다. 핵심파트너는 비즈니스의 외부적 자원이고 비용은 비즈니스 운영과 지속가능을 담당하는 부분이다. 가치생산부분이 명확히 서술되면 비즈니스 기획의 세부내용과 실행계획이 수립되게 되며, 이 부분도 간과하지 않도록 기억해야한다.

앞서 한번 살펴보았던 전통시장을 주제로 한 서비스아이디어 개발의 비즈니스모델캔버스 응용사례를 살펴보면, 가치제안의 부분은 신규고객창출을 위한 유통채널 구축과 홍보를 통한 방문객 상승이라는 사업목적과 사업목표를 제공하고 있다. 가치생산 부분에서는 서비스 개발과 플랫폼 파트너십 구축, 핵심메뉴개발 등의 구체적인 실행방안이 제시되고 있다. 고객여정지도와 블루프린트 그리고 비즈니스캔버스가 유기적으로 활용되면 핵심적 비즈니스의 아이디어가 도출되고 이를 체계화하고 가시화할 수 있으며 혁신적인 비즈니스 전략과 목표 수립을 손쉽게 것 수행할 수 있을 것이다. 나아가 목표달성을 위한 과제 및 실행방안, 기대효과도 파악할 수 있으므로 비즈니스 기획의 주요한 내용이 만들어지고 계획될 수 있다고 할 수 있다.



- 그림 90 비즈니스 모델 캔버스를 활용한 아이디어 제안 사례 -

## 전략확정과 실행

전략수립을 위한 전체적인 프로세스를 요약하자면 시장현황분석, 환경분석, 목표설정, 경영계획, 전략방향, 세부전략, 실행계획, 비용 운영 등 운영안의 8가지 단계로 나누어 볼 수 있다. 우선 배경 및 현황 분석에서 살펴본 시장현황과 환경분석이 한 부분으로서 SWOT분석,

STP 분석, 포지셔닝방법을 통하여 문제점을 도출하게 된다. 이때 양질의 정량적 정성적 데이터와 자료분석을 통해 설득력을 갖추는 것이 중요하다. 설득을 위한 방법으로 데이터마이닝이나 이해관계자맵, 퍼소나와 시나리오를 활용하는 것을 잊지 말아야 할 것이다.



- 그림 91 전략수립 프로세스 -

배경 및 현황분석의 결과에 따라 목표설정, 경영계획 전략방향이 수립된다. 이러한 결과들은 비즈니스 모델 캔버스로서 요약되겠지만, 고객여정지도나 서비스블루프린트 역시 목표를 구체화하고 혁신적인 전략방향과 아이디어를 창출하는데 유용하게 활용될 수 있다. 특히 사용자와 고객중심의 제품과 서비스개발의 중요성이 커지고 있는 만큼 이러한 방법들을 적극 활용해야 할 것이다.

세부전략과 실행계획은 비즈니스 캔버스내의 가치제안과 가치생산의 부분으로 대응된다. 실행계획 중 자원 활용에 대한 부분 특히 비용에 대한 부분은 최종 비즈니스의 성공과 지속가능성을 보여주는 부분이

되니 유념해야 한다.

기획에 있어서 전략수립의 다음 단계는 바로 전략을 확정하고 실행하는 부분이다. 우선 전략실행을 위해서는 무엇보다도 인적부분이 중요하다. 전략을 행동으로 옮기는 주체로서 프로세스 중 가장 중요한 부분을 차지하며, 전략적으로 수립한 업무를 수행할 능력이 있는지 여부를 평가하고 인력을 조직화하는 것이 핵심이다. 이러한 전략은 기간과 시간에 따라 장기계획 단기계획으로 나누어지며, 추가적으로 조직계획을 체계화 한다면 전체적인 전략체계 프로세스가 완성된다. 마지막으로 운영프로세스는 생산 마케팅, 매출, 비용지출, 조직구성 등 운영방식을 체계화하는 부분이다. 운영프로세스는 기획의 내용 중 가장 상세한 내용을 담게 되는 부분이라고 할 수 있다.

전략실행 3대 프로세스

**인력체계 프로세스**

→ 전략을 행동으로 옮기는 주체로 3개 프로세스 중 가장 중요한 부분을 차지  
전략적으로 수립한 업무를 수행할 능력이 있는지 여부를 평가하고 인력을 조직화

**전략체계 프로세스**

→ 장기계획과 단기계획으로 나누어지며, 운영계획과 연계하여 조직을 운영할 수 있도록 체계화

**운영체계 프로세스**

→ 생산, 마케팅, 매출, 비용지출, 조직 구성 등 운영방식을 체계화

- 그림 92 전략실행 3대 프로세스 -

이러한 전략 수립 시 성공적인 비즈니스를 위해 전략수립이 잘 이루어졌는지 진단해 볼 수 있는 7가지의 체크리스트가 있다.

첫째, 목적 및 목표에 맞는가?

둘째, 아이디어는 참신한가?

셋째, 다각적인 대체 안을 검토하였는가?

넷째, 문제점과 이에 대한 해결방안은 있는가?

다섯째, 실현 가능한 기획안인가?

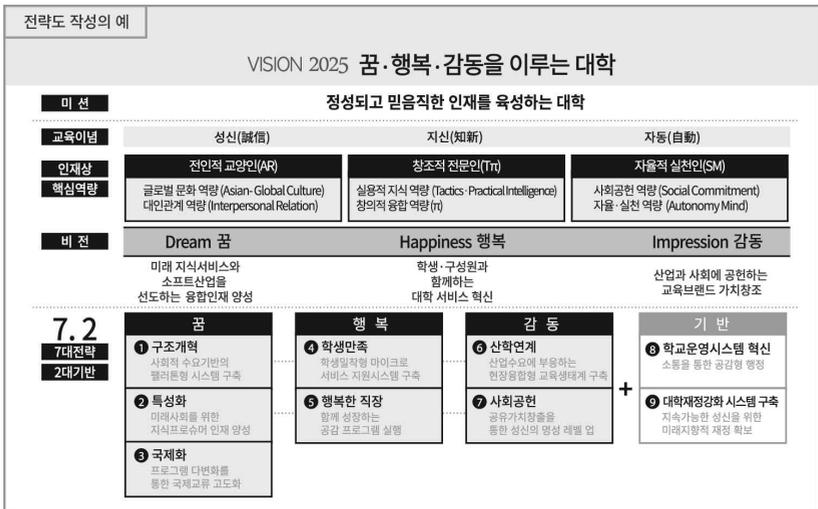
여섯째, 기대효과를 정확히 나타내고 납득할 수 있는가?

일곱째, 추진일정에 무리가 있지 않은가?

모두 중요하겠지만 다른 항목들은 앞선 장에서 설명을 하였고, 이번 장에서는 넷째 항목에 대해 강조하고 기억할 것을 권유한다. 요즘처럼 변화하는 비즈니스 환경과 위기대처능력이 중요한 상황에서는 문제에 대한 대응과 위기관리가 중요하다. 변화에 대응하는 유연한 전략의 체계를 수립하고 상황에 맞추어 변화할 수 있는 비즈니스 전략 수립은 성공과 실패를 좌우 하는 척도일 것이다.

수립된 전략은 문자로 나열되는 것보다는 쉽게 파악하고 공유할 수 있도록 전략도로서 제시하는 것이 필요하다. 전략도는 핵심적인 비즈니스와 사업전략을 한눈에 파악하는 것으로서 비전과 목표 비즈니스의 실행과제와 전략을 일목요연하게 효율적으로 나타내는 것이 핵심이다. 무엇보다도 비전의 제시가 중요하며 이러한 비전을 달성하기 위한 부문별 목표의 명확화 그리고 목표달성을 위한 전략적 방향과 실행과제의 제시가 연계되는 것이 중요하다.

그림 93에서는 S대학의 발전계획에 대한 전략도가 나타나 있다. 비전을 통하여 이루고자 하는 가치를 제안하고, 역사와 인재상이 담긴 현황에 대한 내용이 배치되며, 인재양성의 꿈과 구성원의 행복, 사회가 치실현 부분으로 세분화된 비전과 목표가 제시되었다. 실행차원의 전략도출은 특성화 학생만족 사회공헌 등 7가지의 전략과제와 실행과제로 구체화되며, 이외에도 2개의 추가적 실행 과제영역을 제시 하여 자원 활용의 운영프로세스를 보완하였다. 전략도에서 가장 중요한 것은 이렇게 각 계획에 대한 비전 또는 목적-목표-전략-실행과제가 유기적으로 연결되고 그 관계가 일목요연하게 시각화되는 것이다.



- 그림 93 전략도 작성의 예 -

## 09.

### 현실성 있는 실행계획

#### 타임테이블로 시간을 관리하라

---

이번 장에서는 수립된 기획전략에 대하여 현실성 있는 실행계획을 구체화하는 방안에 대해 살펴본다. 상세하게 잘 짜인 실행계획은 비즈니스의 실현가능성을 담보하며 동시에 비즈니스 안 자체가 잘 만들어졌다고 하는 증거이기도 하다. 비즈니스의 기본아이디어와 비전이 다소 특색이 적더라도 구체적인 실행안이 잘 만들어지면 우수한 사업계획으로 판단되기도 한다. 실행계획을 만들 때 우선 기억해야 할 것은 비즈니스모델캔버스(g)의 가치생산 부분이다. 그 중에서도 핵심자원 즉 인적-물적자원, 그리고 비용에 대한 부분, 그리고 이러한 자원을 활용한 핵심활동이 구체화 된 것이 바로 실행 계획이다. 요약하자면 SCS로 압축할 수 있는데 실행계획을 구성할 때는 전체 추진일정에 대한 스케줄(S), 기회비용을 포함한 코스트(C), 실행을 도와줄 스태프(S)를 중심으로 기획안의 전체적인 목적, 목표, 대책, 계획 등을 구체화시켜야 한다. 일정과, 비용, 그리고 참여인력에 대한 세부적인 계획이 구체화될 때 기획안 추진에 대한 추진력이 발생할 수 있다.

먼저 비즈니스기획은 제한된 시간 안에 가시적 목표달성을 이루어야 하기 때문에 시간관리가 실행계획의 핵심으로 볼 수 있다. 시간관리는 결국 다양한 실행안을 종료시점까지 일목요연하게 정리하는 타임테이블로 압축 될 수 있다. 실행가능한 일정, 비용, 인력 계획을 모두가 공유하고 받아들이기 위해서는 실행계획에 대한 해결방안을 타임

테이블로 만들어서 사용하는 것이 유리하다. 타임테이블은 보고를 위해 의사결정자에게 이해하기 쉽도록 하는 것도 중요하지만 실제 일정을 추진하는 사람의 입장을 고려해야 작성되어야 한다. 실행을 위한 것인 만큼 타임테이블의 가장 큰 고객은 바로 일을 추진하는 사람이다. 따라서 추진내용과 실행안의 담당자와 책임 의무를 명확하게 명시해야 한다. 큰 기획안일수록 이러한 담당자를 명확히 설정해야만 비즈니스가 표류하거나 시간지연이 되는 것을 방지 할 수 있다. 그리고 각 내용의 종료시점이 명확히 명기 되어야 한다. 전체 일정 뿐만 아니라 각 세부내용의 종료와 시작 그리고 병행 일정이 표기되어야 하며, 혹시나 늦어지는 일이 생길 경우 이를 대비한 여유의 시간과 각 일들의 연관 관계를 파악하는 것이 중요하다. 종료시점과 더불어 일의 선 후를 파악해야 하는 것이다. 마지막으로 추진내용의 결과를 체크 할 수 있어야 한다.



- 그림 94 타임테이블 작성순서 -

타임테이블 작성방법은 기획내용에 따라 기업특성을 살려 작성하며 연간, 분기별, 월단위로 만들 수도 있고 특정기간에 한정해 일정표를 구체화해 작성할 수도 있다. 우선 기획내용을 업무별 대-중-소 항목으로 구분한다. 이렇게 구분된 실행내용을 종류와 순서에 따라 정리하며, 일의 선후관계와 연관관계를 반드시 파악해야한다. 이후에 실행내용의 시작시점과 종료시점을 확인하고 정리한다. 연관관계에 따라 무리한 종료일보다는 전체 일정에 지장을 주지 않는 정도에서의 여유시간을 부여하는 것도 중요하다. 반면에 너무 여유로운 일정은 전체계획의 지연과 일의 실패, 돌발상황의 대처능력을 떨어트리니 유의해야 한다. 일정계획이 수립되면 내용을 누가 담당할 것인가를 정하고 양식에 맞추어 마무리 하게 된다.

타임테이블을 작성하는 방법은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째로 간트차트는 학교나 회사에서 프로젝트 진행 시 계획서나 보고서 양식에 가장 일반적으로 사용되는 차트형식이다. 세로축에 작업내용을 나열하고 가로축에 시간을 표시해 칸을 색칠해주는 방식이다. 타임라인에 의한 일정을 계획하거나 일정이 어떻게 진행되고 있는지를 파악하는 용도로 활용할 수 있다. 간트 차트는 과업을 단위활동 별로 계획 기간을 막대그림표로 표시하고, 작업진행에 따라 그 실적을 표시함으로써 단위 활동별로 추진상황을 매우 손쉽게 파악하는 장점을 가지고 있다. 또한 계획과 실적을 비교하거나 시간경과에 따라 일정조율이 매우 용이 하다. 두 번째 방법으로 퍼트차트는 작업간의 선후관계가 표시되는 특징을 가지고 있다. 결정적인 행로에 주의를 기울이면서 프로젝트의 완성까지 계획하고 추적하는 방법으로서

상호 관계를 유지하면서 수행하여야 할 각 작업들이 연결된 시간에 의존하여 도식화됨으로서 최단 시간과 병목작업을 파악하기에 편리하다. 프로젝트 매니저는 퍼트차트를 통해 어떤 작업으로 일정이 지체되고 있는지, 어떤 작업에서 병목현상이 발생하는지 등을 파악해 관리하는 목적으로 사용한다. 따라서 프로젝트 매니저의 관리 하에 가장 빠르게 과제추진이 될 수 있도록 과제추진 일정을 수시로 재설정해 진행할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 전체 추진과제가 대부분 유기적으로 연결되어 있기 때문에 의존적 선후관계를 설정해 추진되는 것이 일반적이지만, 의존되는 작업이 아닐 경우 복수의 과제가 병행적으로 수행될 수 있도록 구성할 수도 있다.

타임테이블 유형

### Gantt Chart

어떤 과업을 단위활동 별로 계획 기간을 막대그림표로 표시, 작업진행에 따라 그 실적을 표시함으로써 단위 활동별로 추진상황 파악 가능

- ① 기획활동을 필요
- ② 계획과 실적을 비교 가능
- ③ 쉽고 읽기 편하며 시간의 경과가 시각화 되어 일정조율이 쉬움

활동	1월	2월	3월	4월
가	실적	계획	계획	계획
나	계획	실적	계획	계획
다	계획	계획	실적	계획
라	계획	계획	계획	실적
마	계획	계획	계획	실적

---

### Pert Chart

어떤 과업을 단위활동 별로 계획 기간을 막대그림표로 표시, 작업진행에 따라 그 실적을 표시함으로써 단위 활동별로 추진상황 파악 가능

- ① 각 단계의 의존성과 관계를 모두 보여줌

- 그림 95 타임테이블 유형 -

여러 부서 혹은 컨소시엄으로 구성되어 추진되는 과제의 경우 단계별 실행내용에 대한 업무추진 내용을 세목-세세목으로 나누어 제시한다. 이때 추진항목에 대한 핵심 담당기관과 서브 담당기관을 구분해 업무 역할(role)을 명확히 제시해줌으로써 부서 혹은 기관 사이에 업무추진 범위의 혼란이 없도록 해야 한다. 추진과제에 대한 시작시점과 종료 시점을 명확히 제시할 뿐만 아니라, 종료 시 가시화되는 결과물이 어떠한 형태로 나타나야 하는지에 명확히 제시해줌으로써 목표기반의 구체적인 실행계획을 전달할 수 있어야 한다.

타임테이블 활용 예시		업무추진 내용 대/중/소	담당기관	결과물	진행일정												
Phase	Task	Activity	Lead	Result	Start	End	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11
Phase 1	Phase 1.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 1.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 2	Phase 2.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 2.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 3	Phase 3.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 3.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 4	Phase 4.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 4.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 5	Phase 5.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 5.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 6	Phase 6.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 6.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 7	Phase 7.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 7.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 8	Phase 8.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 8.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 9	Phase 9.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 9.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 10	Phase 10.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 10.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											
Phase 11	Phase 11.1	Business Model & Customer Value Analysis	주요 담당기관	비즈니스 모델 분석	10/1	10/15											
	Phase 11.2	Market Research & Competitive Analysis	주요 담당기관	시장 조사 및 경쟁사 분석	10/1	10/15											

- 그림 96 타임테이블 활용 예시 -

그림 96은 11가지의 주요 실행과제의 내용을 주단위로 계획하여 관리하는 가장 일반적인 간트차트의 사례이다. 무엇보다도 한눈에 알아보기 쉽고 세부과제나 실행내용의 진도와 시점을 손쉽게 파악할 수 있다. 1주에서 16주까지 각 업무가 언제 이루어지고 끝나는 지 계획

되었으며 특히 하단의 업무는 상시업무로서 일정내에 지속되어야 한다는 것도 파악할 수 있다. 7번 업무처럼 마지막 단계에 집중되는 업무는 주로 사업화와 수익창출 등 성과도출에 해당된다는 것도 알아내야 할 것이다.



- 그림 97 타임테이블 세부실행과제 활용 예시 -

그림 97은 전통시장 활성화의 큰 사업 아래에서 각 세부실행과제의 내용을 4가지로 구분하고 각 계획을 퍼트차트로 계획한 사례이다. 세부적인 과제의 내용은 간트차트와 다르게 좌측에 표현되지 않고 각 실선의 아래에 표시된다. 이렇게 세부과제가 많고 과제들이 순차적 연관관계를 가지고 있을 경우에 간트차트를 활용하게 된다면 내용이 복잡해지고 일 사이의 관계를 파악하는 데 큰 어려움이 발생한다.

퍼트차트는 복잡한 일정계획에 유리하며, 각 일의 시작과 끝 상호 연관관계를 파악하는 프로젝트에 매우 효율적으로 활용할 수 있다. 그림 97의 퍼트차트에는 각 구분별 상호 교차되는 업무가 없지만, 때로는 큰 업무구분이 교차되는 경우도 있는데 이럴 경우에 특히 시간 지연과 일의 우선순위를 잘 파악해야 한다.

### 예산을 명확히 밝히자

실행계획 중 두 번째는 코스트(cost), 즉 돈과 비용에 대한 계획이다. 기획과정에서 예산계획은 예상수익 및 소요비용, 예비비 등 발생가능한 모든 항목과 상황을 예측하여 꼼꼼하게 체크하고 작성해야 한다. 특히 예산은 추진기간 동안 지출되는 내역뿐만 아니라 기획추진으로 이후에 발생하는 예상수익과 추가지출 등 기획안의 전체 입출액에 대한 내용을 계획해야 한다. 예산은 숫자를 통하여 기획안의 실행과정 및 기대효과 등을 나타내는 지표이기 때문에 절대 오기와 오차가 허용되지 않는다. 또한 주요항목에 대한 전체 비용을 정리한 총괄예산표와 주요항목을 세분화해 비용항목을 계획한 세부예산표로 나누어 제시하는 것이 효율적이다. 세부예산을 계획할 경우에는 지출내역에 대한 단가, 수량 등을 상세히 첨부하는 것도 기획안의 설득력을 높일 수 있는 방법이다.

그림 98에서 살펴보듯이 예산의 총괄표는 각 주행기관 주체에 따라 작성할 수 있으며 합계, 구성비 등을 통하여 전체적 계획을 일목요연하게 파악할 수 있도록 해야 한다. 좌측의 직접비와 간접비는 일반적

인 정부 지원사업에 통용되는 항목으로 직접비는 인건비와 장비재료비 활동비 수당 등으로 구성되며, 비즈니스와 과제 수행을 위하여 직접 투자되는 비용이다. 간접비는 기관의 하드웨어와 시설의 감가상각을 포함한 금액으로 비즈니스 제안기관이나 사업의 종류에 따라 달라지므로 항상 체크하고 확인을 해야 한다. 대부분의 정부지원사업의 경우 정부지원금과 자체투자금이 일정 비율로 대응이 되어야 하니 주의하고, 자체투자금의 경우 물건, 재료, 인력의 현물부분과 현금으로 나누어지므로 관련 요람과 편람을 확인하여 잘못된 비용과 예산계획이 생기지 않도록 유의해야 한다. 또한 각 비용지출의 항목이 세부사업내용과 일치하는 지 반드시 확인하고, 예산계획은 실행내용과 인적-물적자원의 투입계획과 일정계획에 맞추어 일치하도록 면밀히 검토하고 계획하여야 한다.

소요예산 시각화 사례

### 주관기관 및 참여기관 총 사업비

(단위 : 천원)

비목	A기업		B기업		C기업		D기업		E학교		F학교		합계		구성비 %
	현금	현물	현금	현물	현금	현물	현금	현물	현금	현물	현금	현물	현금	현물	
<b>1. 직접비</b>	293,350	80,150	72,340	21,060	72,340	21,060	268,670	78,030	46,200	20,000	52,174	20,000	806,074	240,300	98%
1.1 인건비	177,930	80,150	45,367	18,667	50,161	14,999	173,970	78,030	0	20,000	6,300	20,000	453,728	231,846	64.3%
1.2 학생인건비	0	0	0	0	0	0	0	0	31,176	0	28,950	0	60,126	0	5.6%
1.3 연구시설 장비 및 재료비	54,200	0	13,000	2,393	14,000	0	67,000	0	2,000	0	2,000	0	152,200	2,393	14.5%
1.4 연구활동비	22,200	0	2,100	0	1,600	0	1,000	0	3,789	0	6,500	0	37,189	0	3.5%
1.5 연구과제추진비	11,220	0	5,460	0	6,125	0	1,500	0	3,000	0	4,424	0	31,729	0	3.0%
1.6 연구수당	27,800	0	6,413	0	454	6,061	25,200	0	6,235	0	4,000	0	70,102	6,061	7.1%
<b>2. 간접비</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	13,800	0	7,826	0	21,626	0	2%
<b>합계</b>	293,350	80,150	72,340	21,060	72,340	21,060	268,670	78,030	60,000	20,000	60,000	20,000	826,700	240,300	100%
<b>개발비 총액</b>	373,500		93,400		93,400		346,700		80,000		80,000		1,067,000		100%
<b>정부출연금</b>	290,000		70,000		70,000		260,000		60,000		60,000		800,000		74.98%

- 그림 98 소요예산 시각화 사례 -

## 역할분담을 명확히 하자

---

SCS의 마지막 세 번째 부분은 팀조직구성(Staff)와 역할에 대한 부분이다. 기획안의 실행을 위해서는 세부과제에 대한 역할분담을 명확히 하여 책임자와 실무자 등에게 권한과 책임을 명확히 부여해야 한다. 특히 다수의 비즈니스 참여주체가 있는 경우 책임감 있도록 과제추진에 필요한 담당역할을 구분함으로써, 정해진 기간과 비용 안에서 최대의 효과를 끌어낼 수 있는 협업체계를 구축할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 팀워크 강화를 위해 역할분담은 필수이며, 담당자 및 책임자를 배정함으로써 유기적 관계를 맺고 있는 세부과제 추진 부서 및 기관별 커뮤니케이션 채널을 통일하는 것이 가능하게 된다.

추진과제별 역할분담에 유의할 사항은 다음과 같다. 우선 각자의 전문성, 업무량 등 역할에 맞는 일을 종합적으로 고려해야하며, 이때 무엇보다 중요한 것은 한 사람에게 업무가 과중되지 않도록 참여비율을 조절해야 할 필요가 있다. 과제별 참여비율의 적절한 배분으로 효과적인 업무체계를 구축할 수 있도록 하며 또한 서로 간 협력체계가 원활하게 유지될 수 있도록 조직간 커뮤니케이션 채널이 명확하게 제시되어야 한다.

업무분장표와 체계를 별도로 만들 수도 있지만 그림 99에서 보는 것처럼 일정계획과 연계하여 업무분장을 하는 방법도 매우 유용하다. 각 세부업무의 담당자를 표기함으로써 역할에 대한 책임과 의무를 가지게 되며 원활한 의사소통이 가능하다. 아울러 각 일정별 인적자원 투입의 비중과 업무집중을 사전에 방지할 수 있어 일정계획과 업무분

장은 항상 동시에 하는 것이 바람직하다.

업무분장 작성 사례		1차년도																	
일련 번호	개발내용	추진 일정															책임자 (소속기관)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		16	
1	스마트폰 앱과 활동량계 (band/for 계)의 Device)와 통신 모듈 개발	■	■	■	■	■	■											이경수	
2	검교리 소비자 상담 지원 시스템 / 개인 지주	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	이경수	
3	활동량 기반 개인 맞춤 운동 프로그램 및 콘텐츠 개발					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	이경수	
4	빅데이터를 활용한 운동관리 서비스 플랫폼 개발							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	이경수	
5	중기주어를 위한 Gamification 시나리오 개발 및 결과 분석 수정	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	이경수	
6	스마트 단말 기반 운동 관리 앱 개발	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	권태일	
7	실시간을 위한 심박 및 심박 변이 측정(CTRL 6 ~ 8단 계)																■	■	권태일
8	앱티모달렌서 기반 행위인지 기술 개발-외부 적용																		이승룡
9	사용자 중심의 서비스 지원에 따라 활용도 LIXIT 기술 개발-외부 적용	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	최민영
10	다목적 프로세스에 따른 활동량계 디자인 개발-외부 적용	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	이경미
11	지리적 활동량계 상용화 개발	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	정석중

타임테이블에 따른 업무 담당책임자

- 그림 99 업무분장 작성 사례 -

## 10.

### 정량적·정성적 평가기준

#### 국가연구개발 과제평가 표준지침

---

비즈니스와 디자인에 대한 기획을 처음 시작하고 이를 구체화 할 경우에 민간의 투자와 지원을 받을 수도 있지만, 많은 경우 국가에서 주관하는 다양한 사업을 통하여 비즈니스를 시작한다. 특히 최근 다양한 부처와 기관에서 스타트업 지원, 창업지원 신기술개발 지원이 이루어지고 있어 이러한 기회를 잘 활용한다면 투자금의 지원뿐만 아니라 행·재정적인 연계지원도 받을 수 있어 매우 유리한 비즈니스의 출발 기회를 잡을 수 있다. 이를 위해서는 사업지원의 평가요소와 지침을 아는 것이 매우 중요하며 사업지원에 대한 평가뿐만 아니라 비즈니스에 대한 일반적인 평가 기준을 세우는 데에도 큰 참고자료가 될 수 있다.

기획안에 대한 일반화된 평가기준은 정해지지 않았지만, 최근 과학기술정보통신부에서는 국가연구개발 과제평가 표준지침을 마련함으로써 정량적·정성적 평가기준의 모호함을 객관화하기 위한 가이드라인을 제시하고 있다. 먼저 이러한 표준지침에 근거해 평가기준 작성의 방법을 숙지하는 것이 필요하다. 과학기술정보통신부는 지난 2015년 국가연구개발 과제 평가 표준지침을 확정하였다. 이는 연구개발의 평가 부담을 완화하고 평가위원의 전문성을 제고할 뿐만 아니라 질적 성과 중심의 정성평가를 강화하기 위하여 과제별 특성을 고려한 평가주안점을 제시하였다.

일반적으로 지원과제에 대한 평가는 지원대상과 기술의 수준에 따라 기초-응용-개발의 3가지로 나누어 볼 수 있다. 이때 과제유형에 따라 평가의 주안점이 달라지기 때문에 유의해야 한다. 그중에서도 기초연구는 새로운 아이디어에 대한 발굴과 이를 발전시키는 씨앗으로서 역할하기 때문에 평가에 있어서 무엇보다 창의성과 도전성 독창성이 매우 중요하다. 반면에 응용연구과제는 사회적 파급과 핵심기술로서 발전할 수 있는지가 매우 중요하다. 평가 또한 컨설팅 평가로서 기술과 비즈니스에 대한 수시평가와 성공을 위한 전문가 제언으로 이루어져 있다. 이러한 응용연구는 무엇보다도 목표의 명확한 설정과 목표달성 방안의 참신성이 중요하다. 세 번째 유형은 개발연구 부문으로 최종결과물과 매출, 시장창출 등 구체적인 비즈니스의 제품화와 사업화 결과에 평가의 주안점을 두고 있다. 초기에는 도전성고과 창의성, 개발과 실행으로 갈수록 목표의 명확성과 사업화 효과라는 평가의 주안점을 잘 파악하여야 한다.

국가연구개발 과제 평가 주안점	
과제유형	세부내용
기초연구	창의성 도전성 중심 평가
응용연구	중간(컨설팅 개념)평가 중심, 연구 역량 사회적 파급효과 위주 평가 ※중간평가 시 과제의 성공을 위한 전문가 컨설팅을 통해 과제의 방향성 및 목표 달성 지원 방안 제시
개발연구	최종 결과물 중심, 기업수요 성과활용 위주 평가 ※최종평가 시 향후 과제의 최종 목표달성도를 중심으로 평가하고, 연구성과의 활용 확산(제품화, 사업화 등)을 위해 추적평가 강화

- 그림 100 국가연구개발 과제 평가 주안점 -

과제평가의 방식과 항목에 따라서는 정성평가와 정량평가로 구분하는 것도 가능하다. 어느 하나만 제시하는 것이 아니라 항상 두 측면에서 모두 평가목표와 내용을 제시하는 것이 필요하다. 주의하셔야 할 점은 정성평가라고 하여 주관적인 잣대에 의하여 임의로 정하는 것이 아니라 정량화된 성과에 의해 도출된 파생 성과의 차원에서 이루어지는 객관적이며 전문적인 평가라는 것이다. 주로 전문가에 의한 질적 양적 측면의 종합적인 고려가 이루어지기 때문에 더욱 객관적이고 합리적으로 평가 항목을 설정해야 한다.

정량평가는 명확한 지표별 목표달성도에 의해 평가가 이루어진다. 성과에 특성에 따라서 정량평가는 양적지표와 질적지표로 나뉘기도 하는데, 가입자수 또는 주당 방문회수 등이 양적지표라면 쇼핑물에 대한 만족도, 비즈니스에 대한 만족도 등은 질적 지표이다. 앞에서 설명한 정성평가는 이러한 측면을 모두 고려하여 비즈니스 성장가능성이나 비즈니스 차별성 등 전문가에 의해 종합적으로 판단하게 되는 것이다. 최근 정부지원사업에서는 정량지표와 평가를 바탕으로 점차 정성평가의 비중을 확대하고 있는 추세이다.

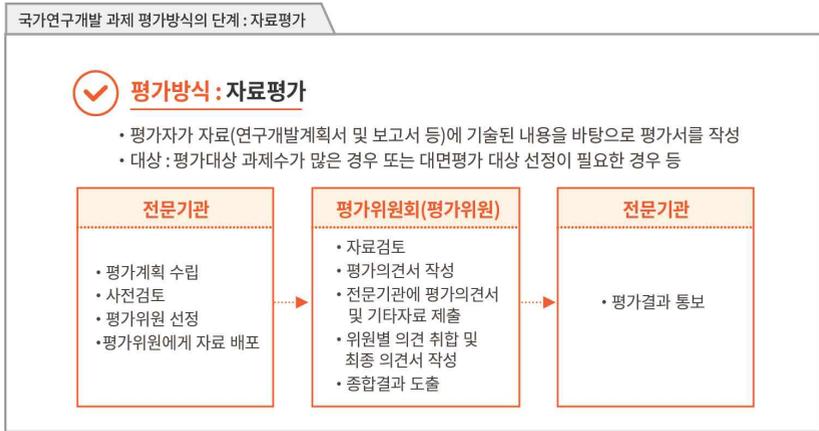
국가연구개발 과제 평가방식의 유형	
유형	정의
정성평가	전문가의 판단에 따라 평가결과를 도출하는 평가방식 • 정량화된 성과(양적 성과 및 질적 성과 모두 포함)도 정성평가의 근거로 활용 가능
정량평가	객관적으로 계량할 수 있는 성과를 바탕으로 산출식에 의해 점수를 도출하는 평가 방식 • 지표별 목표달성도 및 비용 점수 산출 등을 위해 활용 가능 • 성과의 특성에 따라 정량평가를 위한 지표는 양적 지표 및 질적 지표로 제시 될 수 있음

- 그림 101 국가연구개발 과제 평가방식의 유형 -

평가내용과 방법에 대해 보다 구체적으로 살펴보자면 기획자는 우선 양적성과로서 논문이나, 특히, 비즈니스모델건수, 시제품건수 등의 양적 목표를 제시하게 되고, 이러한 논문의 질적인 우수성(예, 피인용지수), 특허의 기술이전율, 비즈니스모델의 고용유발효과 등을 추가적으로 제시하여 평가를 받게 된다. 이것은 모두 양과 질이라는 성과로써의 특성은 차이가 나지만, 평가방법적으로는 정량평가 부분에 해당된다. 평가 방법에서 정성평가라는 것은 양적 질적 성과와 평가항목을 종합하여 전문가가 성장가능성, 독창성, 타당성 등을 종합적으로 평가하는 것이다. 또한 정성평가를 할 때에는 양적·질적 성과뿐만 아니라 비즈니스 실행계획의 전체 프로세스와 실행과제의 구체성, 근거의 타당성을 모두 종합적으로 판단하고 컨설팅을 하게 된다. 이러한 평가의 결과는 등급이나 점수 순위 등으로 정량화되며 최종 평가결과로서 통보가 이루어진다.

이러한 평가의 내용을 진행 단계별로 살펴보면 서면으로 이루어지는 자료평가, 온라인 평가 발표와 질의 면담으로 이루어지는 대면평가, 그리고 직접 방문하여 비즈니스 현장을 평가하는 현장평가로 나누어 볼 수 있다. 우선 가장 일반적인 자료평가는 평가대상과제가 많아서 대면평가의 대상을 선정 할 때 많이 활용된다. 제출한 제안서와 기획서의 기술내용을 보고 평가가 이루어지기 때문에 결국 기획서와 제안서를 어떻게 차별화하는지가 제일 중요하다. 국가기관은 이러한 절차를 진행하기 위해 평가계획을 수립하고 사전검토와 평가위원 선정을 거쳐서 평가위원에게 평가 자료를 배포한다. 평가위원은 위원회를 열어 자료를 개별 또는 공동으로 평가하고 의견서와 종합결과를 제출

한다. 만약 서면자료평가에서 떨어진 경우 반드시 평가결과에 대한 내용과 의견을 확인하는 것이 중요하다. 평가에 떨어졌다고 포기할 것이 아니라 이러한 의견을 잘 반영하여 비즈니스 제안서와 기획서를 수정하는 것이 필요하며, 그래야만 추후 더 좋은 비즈니스의 기회를 잡을 수 있을 것이다.

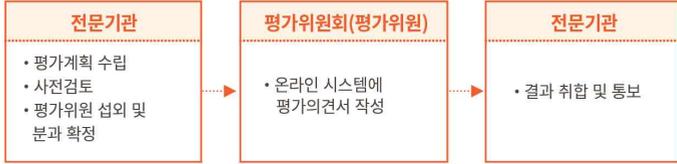


- 그림 102 국가연구개발 과제 평가방식의 단계 : 자료평가 -

위원회의 소집이나 과제수가 너무 많은 경우에 온라인 평가를 실시하기도 한다. 서면자료평가와 비슷한 방식이기는 하지만 컴퓨터를 통하여 평가가 이루어지기 때문에 사용하는 문자체와 가독성, 문서의 크기에 주의를 기울여야 한다. 특히 출력물과는 다르게 컴퓨터상에서 기획 문서의 앞뒤를 찾아다니는 것은 어려운 일이다. 때문에 각장의 단락과 핵심 내용이 선명히 드러나 있어야 하고 기획서 앞부분의 문체정의와 타당성, 기획서 마지막 부분의 실행계획과 기대효과가 매우 중요하다는 것도 기억해야 한다.

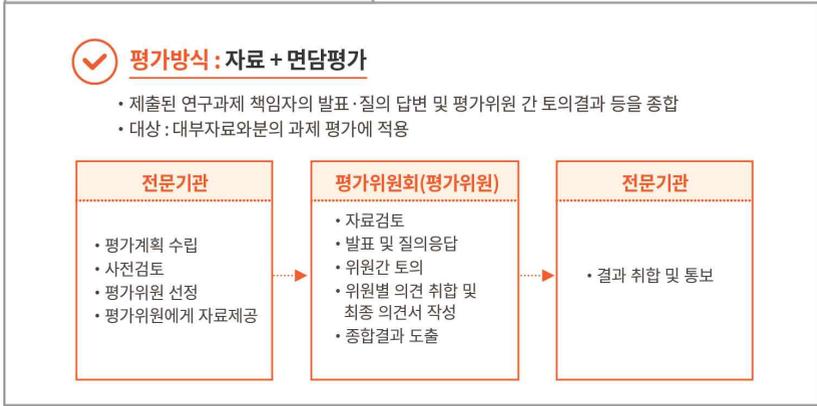
✓ **평가방식 : 온라인평가**

- 평가자가 별도 웹사이트에 접속하여 업로드된 자료를 바탕으로 평가서 작성
- 대상 : 소규모 과제에서 신청 과제가 과다하여 대면평가가 불가능한 경우 또는 학문분야가 상이한 과제의 대면평가 이전에 해당 전문가의 의견을 참고하고자 실시



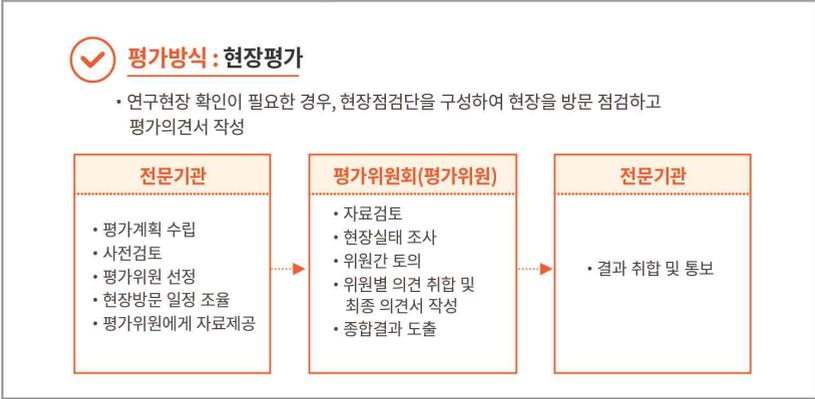
- 그림 103 국가연구개발 과제 평가방식의 단계 : 온라인평가 -

서면자료평가와 온라인 평가 이후에는 직접적인 발표와 대면평가가 이루어진다. 제출된 기획서에 대한 발표와 질의가 이루어지고 이 과정에서 상호간 토의가 이루어진다. 발표를 위한 별도자료를 준비하고 요청하는 경우가 많으니 반드시 사업지원 이후에는 서류평가의 결과 발표와 상관없이 발표 자료를 준비하는 것이 필요하다. 평가위원은 대부분 미리 기획서를 살펴보고 질의할 것과 대략적인 평가점수도 산정해 놓은 이후이기 때문에 발표의 자료와 제출된 서면기획서의 내용이 상이할 경우 큰 어려움을 겪을 수 있다. 발표를 통하여 기존의 기획서를 뒤집기 보다는 평가위원의 의문점과 궁금증을 해소하고, 비즈니스의 실행내용에 대해 신뢰를 가지고 설득하는 것이 핵심이라고 할 수 있다. 예를 들어 발생할 수 있는 문제와 돌발변수에 대한 대응책을 만들거나 비즈니스의 약점을 극복할 수 있는 차별화 요소를 제시하는 것도 좋으며, 문서상으로는 표현 어려운 핵심사항을 잘 정리하여 발표하는 것이 중요하다.



- 그림 104 국가연구개발 과제 평가방식의 단계 : 자료+면담평가 -

과제제안의 현장을 직접 방문하고 확인할 필요성이 있는 경우 실시되는 것이 현장 평가이다. 경우에 따라서는 대면평가 이전에 현장평가를 실시하여 현장평가의 결과를 대면평가의 자료로서 활용하는 경우도 많다. 이때 유의해야 할 점은 현장평가가 대면평가와는 근본적으로 목적이 다르다는 것이다. 기획서 안에 제시된 내용이 사실인지를 확인하는 것과 실제 제시된 안이 실행가능한가 그리고 이를 위한 준비와 역량이 믿을 수 있는지의 여부를 직접 확인 하는 것이 대면평가이다. 또한 비즈니스와 관련된 수행조직과 인력을 직접 만나고 물적 자원 등을 확인하여, 이를 대면평가의 질문과 감점의 요소로서 활용하기도 하니 항상 철저히 준비하도록 한다. 이러한 측면에서 현장평가의 결과지는 현장실태점검조사표로 불리며, 서면기획서도 중요하지만 항상 직접적인 첫인상과 의도치 않은 의사결정이 이루어 질 수 있는 평가이기 때문에 소홀히 준비해서는 안 된다.



- 그림 105 국가연구개발 과제 평가방식의 단계 : 현장평가 -

### 정량적·정성적 목표설정

앞서 설명한 비즈니스 기획의 결론으로서 제시되는 것이 바로 정량적 정성적 목표이다. 많은 지원과제의 성과지표는 객관적으로 측정할 수 있도록 하는 것이 원칙이며 최근 국가연구과제 평가에서는 질적지표를 50%이상으로 설정할 것을 권고하고 있다. 정성평가에 대한 평가 기준이 점차 강화되고 있는 사회적 분위기를 반영하고 있는 것이다. 단순 계산식에 따른 정량평가지표를 지양하고, 평가자의 전문적 판단에 기반을 둔 정성평가가 이루어질 수 있도록 과제별 특성이 반영된 다양한 질적 성과지표를 개발하는 것이 중요하다. 하지만 이러한 정성평가 또한 정량적 목표와 지표에 바탕을 둔다는 것을 절대 잊어서는 안 되며, 정성적 목표를 주관적 또는 임의적 목표로 오인하면 안 된다.

정량적 목표는 목표치를 숫자로서 명확하게 제시하는 것이 핵심이다. 기획서 작성에서 설명한 것처럼 목적이 비즈니스의 방향과 핵심 문제 정의라고 한다면 목표는 그러한 문제해소를 판단하고 비즈니스 실행의 성공여부를 판단하는 기준과 수준을 의미한다. 정량 목표는 우선 비즈니스가 제안하고 있는 기술이나 제품 서비스에 대하여 주요성과 과 기능에 대해 평가할 수 있도록 무게, 속도, 효율성 등이 다수의 지표로 제시되어야 한다. 또한 비즈니스의 결과와 실행의 우수성을 표현할 수 있도록 고객 유치율, 신규가입자 수, 시장점유율, 재방문율 등 비즈니스 결과를 판단할 수 있는 지표도 제시해야 한다. 비즈니스 모델 캔버스의 핵심자원과 고객관계, 비용과 수익의 항목 또한 정량적 목표로서 적절할 것이다.

수적 목표로서 정량지표를 뽑을 때 한가지의 유용한 방법은 투입과 과정, 결과를 나누어 생각해 보는 것이다. 참여자의 수, MOU건수, 투입비용 등이 투입(Input)지표라면, 전시회 개최건수, 시제품건수, 시험회수 등은 과정(Process)지표이고, 특허건수, 매출 성장률, 순이익 등은 결과(Output) 지표일 것이다. 신뢰성을 높이기 위하여 공인시험, 인증기관 등 객관적인 기준을 제시하는 것도 좋은 방법이다. 수상이나 품질등급 등도 숫자화 되지는 않지만 정량적 목표로서 인정받을 수 있는 항목이기도 하다.

정성적 목표 설정은 반복해서 설명하지만 객관적이고 합리적인 판단 기준을 제시하는 것이 중요하다. 정성지표를 가급적 객관화 하는 방법은 우선 등급을 활용하는 것이다. 매우우수-우수-보통-미흡처럼

단계별로 등급화 하되 다만 등급별 내용을 구체화거나, 등급의 판단 기준을 명확히 정의하는 것이 필요하다. 통계적인 측정이 어려운 개발목표라도 수치를 활용해 구체적으로 설정하는 방법도 있다. 전년대비 몇 퍼센트 증가, 기준대비 몇 퍼센트 향상은 정량적으로 정성지표를 객관화 하는 방법이다. 다만 기준이라고 하는 시작점의 설정과 타당성 있는 증가율의 제시가 요구되니 주의하여야 한다. 이렇게 수치화 하는 정성평가의 대표적인 예로서는 다수의 표본을 활용한 만족도 지표와 몇 개의 중요 사례에 대하여 6-10개 내외의 평가항목을 통하여 모델화하는 BARS 평가지표가 있다. 진행과정의 달성여부와 관련해서는 마일스톤 평가지표도 제안하는 것이 가능하다.

그림 106은 성과분야에서 질적인 성과지표로서 제시할 수 있는 항목의 예시이다. 기술적 성과는 표준획득여부, 특허의 잠재성을 대변하는 특허가치평가, 국제표준준수 등의 항목이 있고 경제적 부문에서는 기술료, 매출액기여, 수입대체효과, 원가 절감, 고용창출이 있다. 경제적 부분은 정량적 성과로 여겨질 수도 있으나, 모두 비즈니스의 직접적 성과가 아닌 간접적 성과로서 각 성과를 조합한 파급효과로서 이용되곤 한다. 사회적 성과부분은 고용유지기간, 만족도, 지역고용증대, 정책 활용도 같은 항목이 많이 활용된다. 사회적 성과 역시 주관적인 항목으로 쓰이는 것이 아니라 매우 객관화된 형태를 띠고 있어야 한다는 것을 기억해야 한다. 인프라 부분은 장비활용율이나 서비스만족도 시험인증처럼 프로세스적인 측면의 질적 성과를 의미한다. 질적 항목이라고 하지만 역시 정량적 수치로서 도출되며, 장비구입비가 크거

나 플랫폼구축이 이루어지는 비즈니스의 경우 비즈니스의 성과를 나타내기 위해 적절한 지표이다.

정성적 목표설정: 질적 성과지표 예시	
<b>기술적 성과</b>	→ 표준, 특허, 특허의 잠재적 가치, 국제 표준 채택 등
<b>경제적 성과</b>	→ 기술료, 매출액 기여, 수입대체 효과, 원가절감 기여, 고용 창출 등
<b>사회적 성과</b>	→ 고용 유지 기간, 훈련 만족도, 지역 고용 증대, 정책 활용도 등
<b>인프라 성과</b>	→ 장비 공동 활용률, 서비스 만족도, 시험 인증 통과 여부 등

- 그림 106 정성적 목표설정 : 질적 성과지표 예시 -

이러한 정량적 지표와 정성적 성과에 대한 구체적 예시는 사례를 살펴볼 수 있다. 두 가지 모두 비즈니스의 평가 지표로서 매출실적, 수출실적, PR 실적을 제시하였고 각각 10%-5%의 가중치를 제시하였다. 정량지표는 가중치를 부여하여 전체 평가요소 중에서 무엇이 제일 중요한지 파악하는 것이 중요하며 이를 통해 수치화 계산식화 하는 것이 가능해진다. 정성평가의 요소로서는 품질, 생산수익성, 창의성 등을 제시하였으며 비즈니스의 특성에 따라서 각 평가의 비율은 달라진다. 정성평가의 요소도 표본에 의한 평가와 품질 프로세스 측정이라는 방법을 통하여 객관적으로 제시되었다. 경우에 따라 정성지표 부분은 평가를 위한 조건 및 환경에 대한 부분을 추가적으로 제시하여야 하며, 예를 들어 내국인 300명 대상 표본이나 전문가 10인의 평가결과, 기술수준의 5단계평가등급 등 합리적인 기준을 제시하는 것이 필요하다.

질적 성과지표 제시 사례				
구분	정량평가		정성평가	
서울컬렉션	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출실적 (10)</li> <li>• 수주실적 (10)</li> <li>• PR실적 (10)</li> </ul>	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 시장에 맞는 글로벌 경쟁력</li> <li>• 판매, 품질, 생산성 수익성 또는 상품성 창의성 등</li> </ul>	70%
제네레이션 넥스트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출실적 (5)</li> <li>• 수주실적 (5)</li> <li>• PR실적 (10)</li> </ul>	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디자인의 창의성</li> <li>• 해외 시장에 맞는 글로벌 경쟁력</li> <li>• 판매, 품질, 생산성, 수익성 또는 상품성 성장가능성 및 제품 완성도</li> </ul>	80%

- 그림 107 질적 성과지표 제시 사례 -

평가항목은 여러 가지가 있지만 제시된 사례는 가장 일반적인 경우로 정부지원사업의 평가 항목을 수정하여 제시되었다. 비즈니스 기획서에서 평가항목은 계획단계에서 설정되는 것이지만, 비즈니스를 수행하는 중에는 관리도구의 역할을 하며, 비즈니스 종료 시에는 사업의 성공여부를 판단하는 기준이 되기도 한다. 가례에는 계획대비 목표의 달성도라고 하는 양적 질적지표에 대한 부분이 있다. 대부분은 정량평가의 항목으로 이루어져 있고, 각 지표별의 가중치와 계산된 수식에 따라 전체 비즈니스 실행의 성공여부를 판단하는 기준이 된다. 과정에 대한 지표로 일정, 장비활용, 참여인력, 역할분담을 등을 제시하여 사업 수행방법이 적절한지 파악할 수 있도록 계획한 것도 바람직한 내용이다. 사업결과의 우수성은 정량평가와 정성평가가 동시에 이루어지는데 활용률, 질적우수성 등 사업결과에 대한 질적 수준 평가와 특허수, 기술이전수, 사업화 수 등 정량적 성과물에 대한 우수성을 포함하였다. 마지막으로 이러한 결과가 미치는 활용계획과 파급효과에 대한 우수성에 대해서도 언급하는 것을 잊어서는 안 되며, 사례에서

처럼 실현가능성과 관리항목 선정에 대한 부분 그리고 사회적 경제적 파급효과를 제시하는 것이 필요하다.

항목별 목표평가 설정의 예							
평가구분	목표평가지표					평가방법	
계획대비 목표달성도	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업<b>결과</b>의 <b>목표 달성 수준</b> (사전 목표치 대비 최종 달성치) ※ 지표별 목표치 및 달성치에 따라</li> </ul>						정량평가
	성과지표	가중치	목표치	달성치	목표달성도	점수(점)	
	지표명(양적지표)	0.4	100	80	80%	32	
	지표명(질적지표)	0.6	150	180	100%	60	
	계					92	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업<b>수행 방법</b>의 <b>적절성</b> (계획대비 일정, 장비활용, 인력참여, 역할분담 등의 적절성)</li> </ul>						
사업 <b>결과</b> 의 우수성	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업<b>결과</b>의 <b>양적 질적 수준</b> (결과물의 질적 우수성, 결과물의 실제 활용성)</li> </ul>						정량 및 정성평가
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>정량적 성과물</b>의 우수성 (특허, 논문, 기술이전 및 사업화 등)</li> </ul>						
결과 <b>활용</b> 계획의 우수성	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>결과 활용 계획</b>의 우수성 (향후계획의 구체성 및 실현가능성) (성과관리항목 지표 선정)</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>사회적, 경제적 파급효과</b></li> </ul>						

- 그림 108 항목별 목표평가 설정의 예 -

### 정량적·정성적 평가방법

목표설정과 평가지표가 제시된 이후 이러한 목표를 측정하고 평가하는 방법이 제시되어야 한다. 간단한 정량적 목표는 별도의 평가방법이 없어도 되겠지만 만족도와 사용성, 실용성 등은 구체적인 평가방법이 제시되어야만 목표지표를 측정을 하고 관리하는 것이 가능하다. 제품이나 서비스를 중심으로 제안을 하거나 기획을 하게 될 경우에는

이미 알려진 몇 가지의 정량적 정성적 평가방법을 활용하는 것이 가능하다. 이렇게 전문가들이 잘 알고 있는 경험적 노하우를 활용하는 방법이 바로 휴리스틱 가이드라인이다. 만약 제품과 서비스의 사용성이 주요한 평가항목 중 하나라면 이러한 휴리스틱 가이드라인을 활용하는 것이 편리할 수 있다. 휴리스틱 가이드라인은 제이콥 닐슨이 사용성 이슈를 검증하기 위하여 제시되었던 방법으로서 평가대상의 특성에 따라 공통적으로 적용할 수 있는 일반적 원칙을 모아 일종의 가이드라인으로 만든 것이다.

제이콥 닐슨의 휴리스틱 가이드라인

- Visibility of System Status**  
→ 시스템은 사용자에게 시스템 상태에 대해 적절한 시기에 적절한 형태의 정보를 인지하기 편한 형태로 제공해야 한다.
- Match the System and the Real World**  
→ 사용자가 현실 세계에서 접하는 관련 시스템의 방식과 용어를 적절히 연구하여 시스템 설계시에 반영하여 사용자가 혼란 없이 시스템을 사용할 수 있어야 한다.
- User Control and Freedom**  
→ 사용자가 실수로 특정 기능을 선택하게 되더라도 이를 복구하거나 원활한 상태로 되돌아 갈 수 있는 자유도와 컨트롤을 제공해야 한다.
- Consistency and Standards**  
→ 일반적으로 통용되는 기준을 지키고 시스템 내외적으로 일관성을 지켜야 한다.
- Error Prevention**  
→ 에러 발생시 사용자에게 적절한 형태로 정보를 제공하는 것도 중요하며, 에러를 처음부터 발생하지 않도록 방지하는 것이 최선이다.
- Recognition Rather than Recall**  
→ 시스템의 대상과 인터랙션을 시각화하여 사용자가 적절히 인식할 수 있도록 해야한다.
- Flexibility and Efficiency of Use**  
→ 반복적인 작업을 원활히 하고 사용자의 특성에 적합하게 맞춤 수 있도록 촉진 요소들을 고려하고 인터랙션을 디자인 해야한다.
- Aesthetic and Minimalist Design**  
→ 불필요한 요소들을 제거하여 시스템의 가시성을 높이고 미학적으로 가치 있는 디자인을 구현해야 한다.

- 그림 109 제이콥 닐슨의 휴리스틱 가이드라인 -

대표적으로 모바일이나 IT의 제품과 서비스를 개발한다면 다음의 8가지 휴리스틱 가이드라인을 평가항목과 목표지수로서 사용하여 평가방법으로서 활용할 수 있다.

모바일 & IT 제품·서비스 휴리스틱 가이드라인 평가항목 예	
평가항목	세부내용
가시성	→ 얼마나 시각적으로 또는 감각적으로 인지하기 편하게 되어 있는가?
현실세계와의 일치성	→ 별도의 학습이나 도움없이 사용자가 현재의 지식을 가지고도 유추하여 잘 적용하여 사용할 수 있는가?
사용의 조절성과 자유도	→ 사용자의 실수와 조작미숙에도 에러를 복구하고 조절할 수 있는가?
일관성	→ 기존에 통용되는 표준이나 규칙에 따라 그리고 제품과 서비스 내부의 통일된 방식을 잘 적용하고 있는가?
에러에 대한 대비	→ 실수가 생겼을때 적절한 해결방법과 에러에 대한 정보를 제공하고 사전에 이를 방지하도록 고려하는가?
기억성과 인지성	→ 여러가지 기능이나 사용방법을 굳이 기억하지 않고도 쉽게 제품과 서비스를 사용할 수 있는가?
사용의 유연성과 효율성	→ 고객과 사용자의 특성에 따라 적합하게 맞춤형 기능과 사용편의를 제공하고 있는가?
심미성과 단순성	→ 시각적인 아름다움과 불필요함을 제거하고 있는가?

- 그림 110 모바일&IT 제품·서비스 휴리스틱 가이드라인 평가항목 예 -

이러한 여덟 가지 휴리스틱 가이드라인은 아마도 IT와 서비스 분야에서 쉽게 활용할 만한 평가방법이자 평가요소가 될 것이다. 우리들이 기획하는 비즈니스의 각 분야는 이렇게 다양한 경험적인 가이드라인이 이미 존재해 있고, 기획의 초반에 이러한 노하우를 잘 반영하여 평가지표와 방법으로서 활용하는 것이 필요하다.

또 다른 방법으로서 전문가 평가의 방법을 제안할 수 있다. 전문가 평가는 주로 질적 부분의 사업목표로서 제시된 항목을 객관화된 지표

로서 타당성을 높이기 위해 사용된다. 하지만 여러 분야에 걸쳐 적용되는 평가와 일반 논리를 중시하는 일반적인 평가의 경우에는 전문가의 평가결과가 특정 내용분야에서만 한정되기 때문에 계획단계에서 세부항목을 잘 나누어 역할을 나누는 것이 중요하다. 결국 평가의 타당성에 목표를 두고 무리하게 활용하기 보다는 특정 분야의 전문성이 필요한 경우에 한정하여 우수한 전문가를 잘 선정하고 적용하는 것이 필요하다.

반면에 사용자에게 대한 평가는 흔히 만족도와 사용성처럼 제품과 비즈니스에 대한 일반적 질적 평가를 할 경우 사용된다. 사용성 평가는 기능적인 측면뿐만 아니라 심리적인 부분, 감각적인 부분, 그리고 주관적인 부분까지 객관화 할 수 있다는 장점이 있다. 사용자 평가는 인터뷰 또는 설문문을 통해 이루어지며, 평가대상이 되는 제품 서비스에 대하여 사용과정을 측정하고 분석함으로써 완성된 제품과 서비스의 유효성을 분석하는 용도로 활용된다. 다수의 평가자와 표준화된 준거를 활용하여 평가의 타당성을 높이는 데 주요한 목적이 있으므로 평가자의 자질과 편견이 평가결과에 영향을 줄 있으니 유의해야 한다. 단 일반적인 만족도와 선호도 평가의 경우에는 이러한 전문성 보다는 적절한 표본의 수가 중요하다.

예를 들어 자동차의 인테리어 개선을 위한 사용자평가의 경우 미리 평가항목을 잘 선정하고 항목에 따라 사용자의 평가결과와 내용을 체계적으로 기록하는 것이 중요함을 알 수 있다. 또한 이러한 평가결과를 정량점수화 또는 데이터로서 객관화하는 것이 필요하다. 사례에

서도 주관적인 평가항목인 만족감과 조작감, 편의성 등을 사용자 평가로서 측정하고 수치로 객관화하는 것을 볼 수 있다. 또한 사용자 평가를 할 때는 평가 환경과 조건을 상세하게 제시하는 것이 필요하다. 이러한 조건의 변화에 따라 목표 달성이 유동적일 경우 평가지표의 객관성이 떨어지게 되니 예시에서처럼 평가환경의 조건을 제시하는 것이 좋다. 카메라와 평가기록장치의 위치, 실내인지 실외인지, 누구를 대상으로 하는지 소요시간과 방법 등 반복적인 실험에서도 최대한 객관성을 가지고 결과를 얻을 수 있도록 미리 제시하는 것이 중요하다.

마지막으로 주관적 평가지표 중 만족도나 결과에 대한 일반적 의견을 묻는 방법으로 선호도 평가가 있다. 설문을 통해 이루어지기도 하지만 최근에는 현장성과 고객의 참여를 촉진하기 위하여 직접적인 대면에 의한 선호조사와 스티커붙이기, 스트리트 앙케이트 등 다양한 방법이 활용되고 있다. 즉각적인 평가가 가능하고 다수의 결과를 도출한다는 측면에서 장점이 있지만, 예상치 못한 편차로 인하여 비즈니스의 주요지표로 활용하기에는 문제가 발생할 수 있으니 기대효과와 간접적 효과 부분에서만 제한적으로 활용하는 것이 좋을 것이다.



# 11.

## 기획서 작성 플러스 팁

### 시선을 사로잡아라

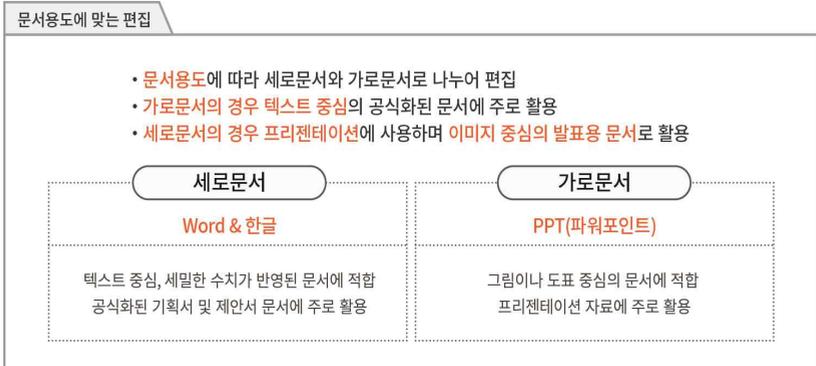
---

이번 장에서는 한눈에 사로잡을 수 있는 기획서를 완성하기 위하여 몇 가지 특별한 방법에 대하여 알아보도록 한다. 먼저 눈에 띄는 기획서 작성을 위한 직관적 시각화 노하우를 살펴보자. 텍스트로 문서화된 기획안 작성에서도 시각적 자극을 통해 검토자의 시선을 사로잡는 것이 매우 중요하다. 일반적으로 대상물에 대한 첫인상 결정의 시간은 0.6초에 불과한 것으로 알려져 있다. 따라서 수많은 기획안을 검토해야하는 검토자 입장에서, 순간의 시선이 머무르는 흥미로운 기획서 작성이 얼마나 중요할지를 되짚어볼 필요가 있다. 얼마만큼 정돈된 편집과, 문서체계를 갖추느냐에 따라 첫인상의 이미지가 결정하게 된다.

즉 기획서는 읽는 것이 아니라 보여주는 것이다.

시선을 사로잡는 시각적 팁을 위해서는 우선 문서와 용지의 포맷부터 확인해야 한다. 기획서는 보고서형식의 세로문서로 편집될 수도 있고, 발표형식의 가로문서로 편집될 수도 있다. 따라서 문서용도에 따라 세로 또는 가로형식을 정해 그에 부합하는 편집이 이루어져야 한다. 세로문서는 텍스트 중심의 공식화된 문서에 주로 활용되며, 가로문서는 이미지 중심의 발표용 문서에 주로 활용된다. 용지의 크기 또한 잊지 말고 고려해야 할 것이다. 건축이나 공간분야의 비즈니스에서는

의외로 A3 가로 형식의 기획과 제안이 일반적이다. 또 한 가지는 기획서가 다양한 색상이 허용하는 컬러 기획서인지 흑백만 허용되는 기획서인지 확인하여야 하며 제안기준에 맞추는 것이 요구된다.



- 그림 111 문서용도에 맞는 편집 -

전체 문서의 포맷 이후에 두 번째 눈에 띄는 것은 무엇일까? 그것은 바로 제목과 번호일 것이다. 기획안을 구성할 때, 항목에 대한 항목 부호를 붙이는 것은 체계를 논리적으로 정리할 수 있는 가장 효과적인 방법이다. 일반적인 구분과 번호체계를 활용해 대제목, 중제목, 소제목, 그에 따른 세부내용 등을 서술하고 기획안 전개의 흐름을 체계적으로 서술할 수 있어야 한다. 뿐만 아니라 기획서에 삽입되는 표와 그림의 일련번호를 체계화하고 명확한 제목을 명기한다면, 내용의 흐름을 설명하는 보조자료로서 역할을 잘 수행하게 될 것이다. 이때, 사용되는 번호체계 및 표·그림 일련번호는 일반적인 번호체계를 사용할 수도 있지만 발주기관에서 양식과 규칙을 제공하는 경우도 있으므로, 요구되는 문서서식에 맞춰 작성하는 것이 필요하다. 목차에 붙는 페이지 번호는 실제 기획안 평가에 있어서 가장 빈번하게 사용하는

요소이다. 페이지 번호에는 절대 오류가 있어서는 안 되며 찾아보기 쉽도록 하는 배려와 잘 구성되어 있다는 신뢰의 인상을 주는 것이 필요하다. 페이지 번호와 그림번호는 기획안의 제일 앞에 위치하며, 전체에 대한 구성의 안내자로서 그리고 기획내용에 대한 대략적 윤곽을 제공하기 때문에 항상 내용의 오류를 제거하고 시각적으로도 깔끔하게 정리하여 차별화 시킬 수 있도록 해야 한다.

**항목부호의 활용**

- 문장을 항목별로 나누어 논리적으로 서술
- 일반적인 **구분 번호체계를 활용**하되, 발주기관의 서식에 맞춰 작성
- 표와 그림은 표 1, 표 2...그림 1, 그림 2...와 같이 **일련번호를 붙이고 제목 작성**

목차작성	그림 일련번호 작성
<p>1. 개발 전략 ----- 1</p> <p>    가. 개발 현황 ----- 2</p> <p>        1) 개발환경 변화 ----- 3</p> <p>            가) 트렌드분석 ----- 4</p>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;"> <p>기획서의 속은 경쟁력은 수면 아래에 있다</p>  <p>[그림 3] 기획작성의 노하우</p> </div>

- 그림 112 항목부호의 활용 -

이제 기획안의 구체적 내용 측면의 차별화에 대하여 살펴보도록 하자. 기획서는 대부분 텍스트 중심의 문서로 구성되기 때문에, 글자크기 및 글씨체, 색상 등을 이용한 가독성에 유의해야 한다. 기획서는 읽는 문서가 아니라 보이는 문서이다. 강조해야 할 부분이 있다면 볼드체나 큰 글자크기를 활용하고 만약 여의치 않으면 밑줄을 사용하여 눈에 띄면서도 핵심을 파악하기 쉽도록 유도해야 한다. 특히 인쇄용 문서와 발표용 문서에 따라 글자크기를 다르게 지정하여 상황에 맞는 가독성이 생길 수 있도록 고려해야 한다.

- 내용에 시선을 집중시킬 수 있도록 **글자크기를 조절**하고, **볼드체** 및 **색상** 등을 활용
- 글자크기는 **인쇄용, 발표용, 발표 장소의 크기**에 따라 **다르게** 지정
- 텍스트 중심 문서에서는 명조체, 프리젠테이션 문서에서는 고딕체를 주로 활용
- 텍스트 중심 문서에서 한글 맞춤법 통일안 및 표준어 규정에 따라 10~16pt를 사용

프리젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 10pt)  
프리젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 12pt)  
프리젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 14pt)  
프리젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 16pt)

프리젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 10pt)  
프리젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 12pt)  
프리젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 14pt)  
프리젠테이션 노하우 (고딕체, 일반, 16pt)

프리젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 10pt)  
프리젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 12pt)  
프리젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 14pt)  
프리젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 16pt)

프리젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 10pt)  
프리젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 12pt)  
프리젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 14pt)  
프리젠테이션 노하우 (명조체, 일반, 16pt)

- 그림 113 가독성을 높이는 편집 -

텍스트 중심의 문서에서는 명조체와 같은 부드러운 글씨체를 사용하는 것이 좋으며, 프리젠테이션 문서에서는 고딕체와 같은 간결한 글씨체를 사용하는 것이 검토자의 집중력을 강화시킬 수 있다. 텍스트 중심 문서에서는 10pt 이상의 글씨크기를 사용해서 가독성 높은 편집

이 이루어질 수 있도록 해야 한다. 기획안을 평가하는 평가자의 연령과 경험도 고려해야 하며, 동시에 평가장 조명과 열악한 평가 환경에 대해서도 대응할 필요가 있다. 요약해서 이야기하자면 기획안은 결국 평가자에 대한 배려와 차별화 부분의 주목성을 최대한 높여서 전략적으로 접근하는 것이 필요하다.

기획서의 신뢰도와 정확성을 높이기 위해서는 출처를 명확히 제시하는 각주를 삽입하는 것이 필요하다. 최근 자료의 저작권과 인용에 대한 지식권리와 도덕적 의무에 대한 관심이 높아지고 있으며, 각주와 출처를 명확히 하는 것은 단순히 자료 인용에 대한 도덕적 측면을 넘어서 자료에 대한 신빙성과 타당성, 나아가 얼마나 객관적인 기획서인가를 대변하는 방법이기도 하다. 배려의 측면에서도 생소한 용어, 문장 등은 각주를 달아 뜻을 이해하기 쉽도록 기술해야 한다. 사진과 이미지에 대한 출처도 놓치기 쉬운 부분으로 반드시 정확히 기입할 수 있도록 한다. 특히 직접 기획안에서 제안한 것과 수집된 분석자료를 명확히 구분하여 기획안에서 강조하는 자신의 아이디어를 구분할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

세부 각주는 그림과 같이 기입하고 활용하는 것이 좋다. 우선 제안을 요청하는 발주처의 양식을 준수하는 것이 필요하고, 서적이거나 논문, 보고서, 사전 등은 표준화된 방법으로 출처를 명시한다. 특히 4번째와 5번째에 제시된 신문기사와 인터넷 자료의 경우 출처를 무시하는 경우가 많은데, 기사는 신문사, 발행일, 인용면, 기사 등을 명시하고, 인터넷 자료의 경우 출처, 저작자, 링크주소, 인용일자를 잘 표기하여

야 한다. 심사자들은 이러한 출처를 반드시 확인하며 때로는 직접 검색해서 자료의 명확성을 확인한다는 것을 기억해야하며, 출처와 인용 등 자료의 정확성에 문제가 생기면 신뢰할 수 없는 기획서가 된다는 점을 유념해야 한다.

**출처가 명확한 각주 삽입**

- 생소한 용어, 문장 등은 **각주를 달아 뜻을 이해하기 쉽게 풀어서** 기술
- 인용구 및 인용문에 대한 **출처를 정확히** 기입
- 사진에 대한 출처를 정확히 기입
  - ※ 구글 이미지검색 또는 이미지 검색 사이트(ex: <http://saucenao.com>)를 활용해 사진출처 확인

**[각주 다는법]**

- **단행본** 저자, <<책제목>>, 출판사, 출판연도, 인용페이지
- **학술지 논문** 저자, <논문제목>, 학회명, 학회지명(호수), 발행연도, 인용페이지
- **학위논문** 저자, <논문제목>, 발행학교, 발행연도, 인용페이지
- **신문기사** 기자, “기사제목”, 신문사, 기사작성일자, 인용된면
- **인터넷 자료** 글쓴이, <제목>, 자료의 출처, 본인이 인용한 일자, 링크주소
- **사전** 글쓴이, <<책 제목>>, “용어”, 출판사, 출판연도

- 그림 114 출처가 명확한 각주 삽입 -

## 그림으로 표현하라

정돈된 문서편집을 통해 시선을 끄는 방법 외에도 그림을 통하여 기획내용에 대한 체계를 시각적으로 전달할 수 있어야 한다. 우리의 뇌는 글보다 그림을 좋아하기 때문에 실행내용을 그림으로 시각화함으로써 검토자의 시선을 고정시킬 수 있도록 표현방법을 검토해야 한다. 최근 인포그래픽이 활성화되면서 정보를 어떻게 시각화할 것인가에 대한 관심이 높아지고 있다. 하지만 지나친 이미지의 활용은 득보다 실이 많을 수 있기 때문에 간단명료하면서도 신뢰를 줄 수 있도록 적정선을 지킬 수 있어야 한다.

정보의 시각화를 효과적으로 활용하는 방법은 다음과 같다. 우선 장황한 설명글은 표로 정리해 콘텐츠를 구분해서 보여주는 것이 좋다. 세부적인 데이터를 보여주기 보다는 전체적인 스토리를 전달할 수 있는 체계를 큰 그림으로 보여주는 것이 효과적이다. 또한 글자크기와 색상을 활용해 강조글과 보조글을 구분해줌으로써 시선의 강약을 조절할 수 있어야 한다. 너무 많은 종류의 글자 크기와 색은 혼란을 유발할 수 있으니 글자의 크기와 색상을 종류별로 미리 잘 계획하는 것이 필요하다. 추가적으로 전체적인 맥락에 맞춰 적절한 그림과 표, 그래프 등을 활용하는 것이 효과적이다. 시각적 그래픽 자료를 활용하여 기획서의 집중효과를 강화하기 위해서는, 전문화된 인포그래픽 사이트를 활용하는 것도 하나의 요령이다. 이러한 전문 사이트는 간결하고 핵심적인 정보디자인을 쉽게 해주는데 큰 역할을 한다. 인포그래픽스나 데이터뉴스, 인포그램, 비주얼리 같은 사이트는 SNS를 통해 쉽게 접할 수 있으며, 정보측면에서는 인포그래픽의 레퍼런스를 넘어 트렌드와 다양한 지식들은 쉽게 수집하는 정보의 아카이브로서 역할을 하니 꼭 기억하는 것이 필요하다. 처음 다이어그램을 만들거나 인포그래픽을 제작하는 일은 쉽지 않기 때문에 평소 이런 사이트에서 응용할 수 있는 자료를 찾아 축적해 놓는 것이 필요하다.

사람을 설득시키는 방법으로는 시각적인 자극을 주는 것이 가장 효과적이다. 그림은 한눈에 알아볼 수 있도록 표현하는 것이 가장 중요한데, 간단히 만들 수 있고 보는 사람에게 흥미를 유발시켜 내용을 강력하게 부각시킬 수 있다는 장점이 있다. 따라서 전달하고자 하는 메

시지를 도형, 그래프 등과 연계해 작성함으로써 강력한 메시지를 전달할 수 있다. 이때 그림은 한 페이지 또는 하나의 문단에 1개 이상 사용하지 않는 것이 더욱 효과적이다.

### { 정보의 시각화 = 인포그래픽 }

- ① 장황한 설명글은 **프로 정리해 콘텐츠를 구분**해서 보여주자
- ② 데이터에 집착하지 말고 **스토리를 전달할 수 있는 큰 그림**을 그려라
- ③ 글자크기, 컬러 등을 활용해 **강조글과 보조글을 구분**해서 보여주자
- ④ 전체적인 맥락에서 **그림, 표, 그래프 등을 활용**하자

- 그림 115 정보의 시각화 -

기획서 본문의 내용에 대한 개념을 요약하여 핵심 컨셉을 그림으로 표현한 것을 다이어그램 또는 도해라고 한다. 이러한 다이어그램은 단순히 그림으로 예쁘게 만드는 것이 아니라 핵심개념을 체계화 하여 압축적으로 표현한 것임을 잊지 말아야 한다. 개념의 핵심화라는 측면은 결국 개념에는 몇 가지 유형이 있으며 다이어그램도 일반적인 패턴과 유형을 가지고 있다는 것이다. 그림에서 보는 것처럼 피라미드형의 도해는 나열식의 아이디어에 위계질서를 부여하여 중요한 상위의 개념부터 순차적인 아이디어의 체계를 파악하는데 효과적이다. 상호간 위계가 없이 수평적 아이디어가 3개 내지 4개로 이어진다면 두 번째에 보이는 벤다이어그램형 도해를 활용할 수 있다. 이러한 아이디어에 하위 내용이 있다면 세 번째의 매트릭스형 도해를 활용하는 것도 바람직하다. 다이어그램은 단순히 시각적인 아름다움이 아니라

핵심 컨셉과 내용을 표현하는 것이다. 우리가 다양한 다이어그램의 사례를 접할 때는 왜 이런 모양으로 구성되었는지와 시각적으로 전달하고자 하는 메시지가 무엇인지를 항상 파악하고 응용할 수 있어야 한다.

도해로 표현하라

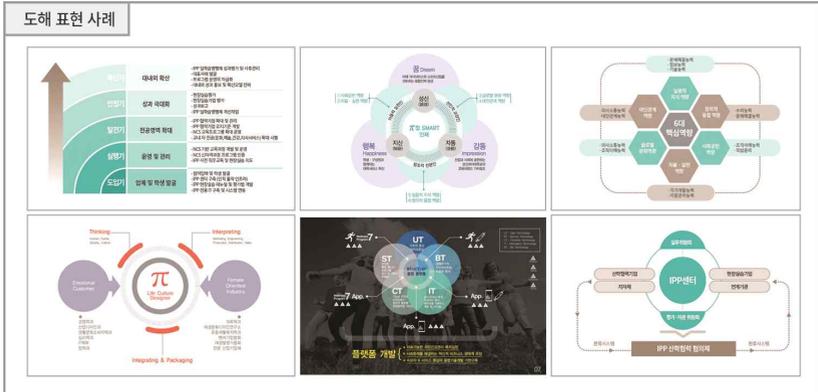
**내용을 그림이자 도식으로 설명 : 도해**

- 기본적으로 내용의 형식에 따라 피라미드형, 벤다이어그램형, 매트릭스형, 트리형 등을 활용
- 기본 도해표현이 익숙할 경우 이를 응용하여 새로운 형식의 도해표현으로 응용 가능

- 그림 116 도해로 표현하라 -

그림에서 보여지는 것은 나열형, 피라미드형, 벤다이어그램형의 다양한 응용사례이다. 차례로 살펴보자면 첫 번째는 피라미드 대신에 원을 사용하여 중심에서 부터 퍼져나가는 차별화된 컨셉을 보여주고 있다. 도입기부터 확산기까지의 기대효과 등을 표현할 때 응용할 수 있다. 두 번째와 세 번째 그림은 벤 다이어그램을 응용한 것이다. 두 번째는 S대학의 비전과 교육이념을 복수의 다이어그램을 중첩하는 방법으로 표현하였으며, 중앙에 인재상을 배치하고 비전과 교육이념을 통하여 인재상을 구체화하고자 하는 다이어그램의 의도를 파악할 수 있다. 세 번째는 세부내용이 많거나 요소가 여러 개일 경우 활용할 수 있는 형태이다. 원과 사각형 외에도 육각형의 형태도 빈번하게

활용하는 시각화의 요소이다. 다른 사례 또한 내용의 개수가 많아지고 복잡한 요소를 추가한 것이지만, 중심에 최종 목표를 배치하거나 상호간의 연계를 화살표로 표현하는 것처럼 목적하는 사업의 핵심개념을 의도를 가지고 표현한다는 점에서 동일할 것이다.



- 그림 117 도해 표현 사례 -

두 번째로 그래프는 숫자 등 정량적 자료를 데이터 비교의 방법으로 쉽고 빠르게 이해할 수 있도록 도와주는 매우 효과적인 시각화 요소이다. 또한 데이터의 변화와 추세, 관계 등을 파악하는데 매우 효과적이다. 따라서 데이터를 보여주고자 하는 목적에 따라 형태를 효과적으로 선택해 사용하는 것이 중요하다. 그래프 작성 시에는 다음과 같은 주의사항을 염두해 두어야 한다. 우선 그래프를 활용하는 목적을 명확히 제시할 수 있어야 하며, 전체 데이터 내용을 모두 보여주기보다는 중요 포인트를 압축해 표현해야 한다. 그래프는 간결할수록 효율적이며, 군더더기 정보는 최대한 배제하는 것이 효과적이다. 그림에서는 우리가 가장 많이 활용하시는 선형그래프와 막대그래프,

파이형그래프의 사례를 볼 수 있다. 각각 사용의 목적에 맞추어 주장하고 하는 내용을 설득력 있게 전달하기 위하여 사용한다는 점을 잊지 않아야 한다.

그래프로 표현하라

**데이터를 적절한 그림으로 표현: 그래프**

- 데이터를 비교해서 쉽고 빠르게 이해하는데 효과적
- 데이터의 변화추세 및 관계를 파악하는데 효과적
- 목적에 따라 그래프 형태를 효과적으로 선택하여 사용하는 것이 중요

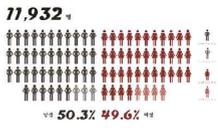


- 그림 118 그래프로 표현하라 -

꺾은선 그래프는 시간의 경과에 따른 연속적인 변화를 비교하는데 효과적이다. 수량이 변하는 모양과 추세 정도를 쉽게 표현할 수 있으며 여러가지 데이터의 경향을 비교하는 것도 용이하다. 이러한 이유로 증권이나 경제 성장률 등 추세를 비교 분석하는데 꺾은선 그래프가 많이 사용된다. 두 번째로 막대그래프는 총계와 구성비의 추이를 동시에 표시해서 복수의 요소를 상대 비교하는데 효과적이다. 여러 종류의 데이터를 상대적인 키 높이로 비교하거나 특정시점에서의 수량을 비교하는데 유리하다. 연령별 인구, 제품별 판매량처럼 여러 데이터를 한 시점에서 동시에 비교하는데 사용하면 편리하다. 원그래프는 요소별 구성 비율을 나타내는데 효과적이다. 원 전체를 100%로 보고

각 부분의 비율을 면적으로 표현하기 때문에 전체와 부분의 비율을 비교하고 각 부분의 구성을 상대적으로 확인 할 수 있다. 주로 시계 방향에 따라 크기순으로 항목을 배열하는 것이 알아보기 편하다. 유의하여야 할 점은 가끔 기타 항목이 너무 클 경우 앞으로 나오고 두드러져 보이기 때문에 기타 항목이 생기지 않거나 적은 비중을 차지하도록 계획하는 것이 필요하다. 또한 너무 적은 비율은 표현이 어렵기 때문에 이러한 항목을 모아 기타로서 분류하는 것도 방법이 될 수 있다. 레이더그래프 또는 스파이더맵이라고 불리는 그래프는 평가 항목 간 균형과 경형을 직관적으로 파악하는데 효과적이다. 여러 개의 평가항목에 대한 장단점을 쉽게 비교할 수 있고, 나아가 각 모양의 패턴에 따라 전체형상을 비교함으로써 평가대상의 특성을 직관적으로 파악하는 것이 가능하다. 사례에서처럼 계열 1과 계열 2는 전체 오각형의 모양이 상이하며 각각 어느 요소가 장점이고 약점인지 쉽게 파악 할 수 있다.

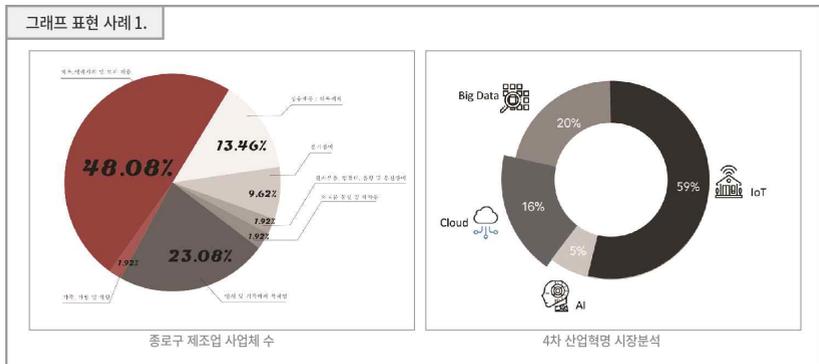
픽토그래프는 단순한 그래프를 넘어서 인포그래픽과 그래프가 결합된 개념이다. 사물, 시설, 행위, 개념 등을 상징화된 그림문자로 표현함으로써 모두가 쉽게 공감하고 직관적인 정보파악이 가능하다는 장점이 있다. 그림 119에서처럼 창신동의 남녀의 인구 비교를 보면 숫자를 보지 않더라도 근소하게 남자가 많으며 반면에 고령자는 여성이 다소 많다는 정보를 쉽게 파악할 수 있다. 이러한 정보는 픽토그래프를 사용하지 않는다면 표현이 매우 복잡해질 것이다. 반면에 정확한 숫자는 별도로 표기해야 하는 한계점도 기억해야 한다.

그래프의 종류		
종류		특징
<p><b>꺾은선 그래프</b></p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시간의 경과에 따른 연속적인 변화를 비교하는데 효과적</li> <li>- 수량이 변화하는 모양과 정도를 쉽게 표현가능</li> <li>- 여러가지 데이터의 경향을 비교할때 활용 가능</li> </ul>
<p><b>막대 그래프</b></p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 총계와 구성비의 추이를 동시에 표시해 복수의 요소를 비교하는데 효과적</li> <li>- 여러종류의 데이터를 상대적으로 비교하는데 활용가능</li> <li>- 어느 특정시점에서의 수량을 비교하는데 유리</li> </ul>
<p><b>원 그래프</b></p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 요소별 구성비율을 나타내는데 효과적</li> <li>- 원 전체를 100%로 보고 각 부분의 비율을 면적으로 표현</li> <li>- 전체와 부분의 비율을 쉽게 알 수 있음 (시계방향에 따라 크기순으로 배열)</li> </ul>
<p><b>레이더 그래프</b></p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가항목 간 균형과 경향을 직관적으로 표현하는데 효과적</li> <li>- 여러개의 평가항목에 대한 장단점과 균형을 비교해서 알 수 있도록 표현</li> <li>- 여러 측정목표를 겹쳐서 비교하는데 용이</li> </ul>
<p><b>픽토 그래프</b></p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사물, 시설, 행위, 개념 등을 상징화된 그림문자로 표현</li> <li>- 픽토그래프는 상징적인 그림문자로 모두가 쉽게 공감할 수 있는것이 장점</li> <li>- 픽토그래프는 양을 비교할 때는 유용하지만, 정확한 숫자를 나타내는것은 한계</li> <li>- 정확한 숫자를 함께 표기해 한계점을 보완할 수 있도록 함</li> </ul>

- 그림 119 그래프의 종류 -

구체적인 몇 가지의 예시를 살펴보도록 하자. 우선 예시에 나타난 원형그래프에서는 붉은 색과 회색으로 표시된 전체적 비율 중 종로구가 서울시의 평균에 대비하여 의복 가족의 제품비중은 낮은 대신에 섬유와 인쇄업이 많다는 것을 선명하게 보여주고 있다. 주목성 있는 색상으로 이러한 원형그래프의 장점을 더욱 부각시킨 예이다. 다음의 4차

산업혁명의 시장분석의 그림에서는 사물인터넷이 가장 큰 비중을 가지고 있다. 하지만 이 그래프에서 이야기 하고 싶어 하는 것은 바로 클라우드기술의 비중이다. 16%라는 비율만 가지고 두드러지지 않기 때문에 면적을 크게 하여 두드러져 보이도록 변형하였다. 사용하는 통계프로그램의 차트를 그냥 사용할 수도 있지만 주장하는 바에 맞도록 그래프를 수정하여 사용하는 것이 필요하다.

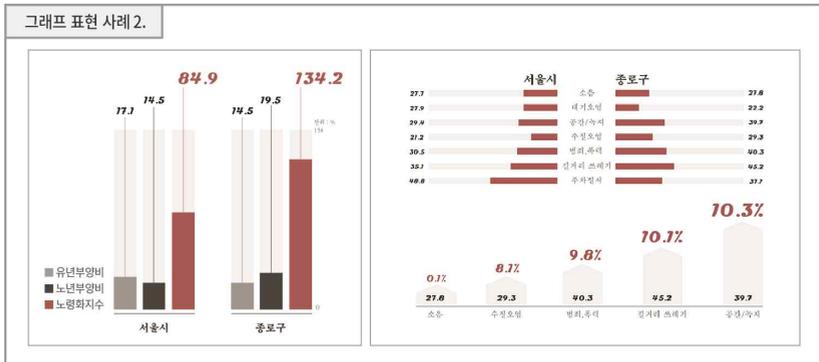


- 그림 120 그래프 표현 사례 1. -

다음 그림에서 왼쪽 막대그래프에서는 종로구가 서울시의 평균값에 비해 유년부양비가 3.4% 낮으며, 노인부양비가 5% 높고 노령화지수는 50.7%가 높음을 알 수 있다. 특히 종로구의 노령화 지수가 서울시의 전체 평균값에 비교해 월등히 높게 나타나고 있음을 쉽게 확인 할 수 있다. 각 항목에 대한 비교도 가능하겠지만 이 그래프는 3가지 항목에 대한 서울과 종로에 대한 차이를 보여주는데 주안점이 있다. 이 그래프를 사용하는 목적은 고령화지수와 노인문제를 핵심 주제로 도출하려는 의도가 있다는 것을 알아야 할 것이다. 결국 그래프는 제안

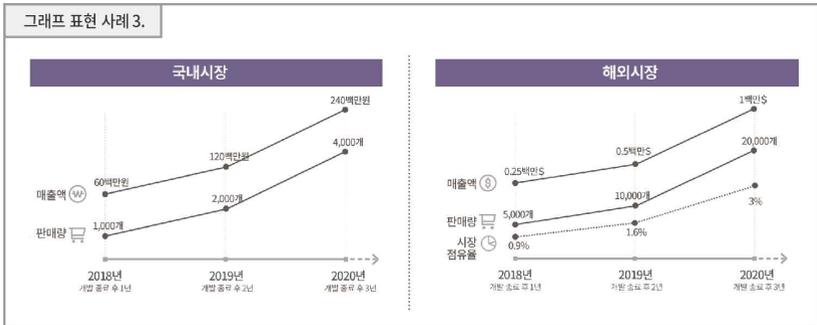
하는 비즈니스의 타당성과 설득, 핵심컨셉의 전달을 목적으로 만들어  
져야 한다.

오른쪽 그림의 수평의 막대그래프는 좌우배열을 통해 서울과 종로의  
2지역을 비교하는 그래프이다. 아래에는 그 중에서 추출된 생활안전  
도의 각 5가지 항목을 비교하는 내용이 담겨 있다. 서울시 평균과 종  
로구 평균의 생활안전도를 비교하면 종로구에서는 공간/녹지, 길거리  
쓰레기, 범죄, 폭력, 수질오염, 소음 순으로 서울시의 평균값에 비해  
생활안전도의 심각도가 높다는 것을 알 수 있다. 위의 그래프에서 종  
로구만을 단순히 보자면, 길거리 쓰레기와 녹지, 주차질서, 범죄가 중  
요한 요소이지만 서울시의 평균과 비교를 한다면 주차질서는 빠지고  
소음과 수질오염이 개선요소가 된다. 즉 서울시 전체는 주차질서가  
가장 중요한 문제이지만 종로구는 공간녹지와 쓰레기가 가장 중요한  
문제라는 것을 나타내려 한 것이다. 그래프라는 것은 기획서가 주장  
하는 논점을 직관적으로 알기 쉽게 보여주는 것이고 동시에 전략적  
특성과 차별점, 논거의 타당성을 제시하는 수단이 된다.



- 그림 121 그래프 표현 사례 2. -

다음은 비즈니스 기획서에서 비용이나 매출, 앞으로의 성장추이 시장 전망 등을 보여줄 때 가장 빈번하게 사용하는 선형그래프의 사례이다. 국내·국외시장에서의 생산계획에 따른 매출액과 판매량이 증가함을 보여주고 있으며, 이러한 종류의 그래프는 항상 우측상향의 특성을 가지고 있다. 하지만 실제 기획서에는 이러한 상향 그래프의 명확한 근거를 제시할 수 있어야 한다. 왜냐하면 반드시 이러한 성장 근거를 평가자나 검토자가 질문하기 때문이다.



- 그림 122 그래프 표현 사례 3. -

## 12.

### 제안서 작성 플러스 팁

#### 클라이언트 설득을 위한 제안서 작성

비즈니스와 디자인 제안서는 무엇보다도 클라이언트 즉 발주처와 프로젝트 발주자를 설득하는 것이 가장 중요하다. 일반적인 기획서가 일을 어떻게 할 것인가가 주요한 관심사라면 제안서는 프로젝트를 통해 얻게 되는 결과와 내용을 정리한 문서이며, 주로 기업이나 단체, 기관 등에서 프로젝트를 발주 할 때 수주업체의 개발경험이나 능력 등을 분석하기 위해 제출 받는 문서이다. 동시에 프로젝트의 발주자는 RFP를 통하여 주요 요청사항에 대한 해결방안을 요청하게 되고, 기획자는 그와 관련된 제반조건과 정보기술 등을 제시하며 문제해결을 어떻게 진행하여 최종적으로 어떠한 결과물을 도출하고 제공할지 계획하고 제안하게 된다. 핵심은 결국 클라이언트가 어떠한 결과와 이득을 얻게 되는지 그리고 본 과제를 얼마나 잘 수행할 능력을 가지고 있으며 신뢰성이 있는지를 설득하는 문서이다. 또한 제안서는 다수의 경쟁자와 치열하게 비교되고 경쟁해야 되는 문서이기도 하다. 즉, 제안서는 제안요청서 즉 RFP에 따라 클라이언트가 원하는 것, 필요한 것을 충족시켜주는 전략을 구축하는 것이 중요하다.

이러한 제안서를 완성하는 핵심적인 구성요소는 다음과 같다. 우선 클라이언트 분석을 통해 요구사항을 충분히 검토한 후 프로젝트 개요를 면밀히 구성해야 한다. 기업분석과 브랜드 서비스에 대한 소개, 제안사의 선행적인 과제분석 결과가 반드시 포함되어야 합니다.

클라이언트를 잘 파악하고 이해하는 것이 핵심이고 이를 위해 SWOT분석이나 관련된 기업의 비전과 연혁, 철학, 대표자의 경영방침 등을 철저히 준비하고 서술해야 한다. 제안서의 첫인상이 좌우되는 부분이니 프로젝트를 위해 잘 준비되었다는 인식을 깊게 심어 주시는 것이 중요하다. 두 번째는 주어진 과업의 추진개요와 배경분석, 목적과 수행범위 등 프로젝트 개요를 설명한다. 문제에 답이 숨어 있다는 말을 기억하고, RFP 제안요청의 내용을 잘 살펴보고 바로 클라이언트가 요구하는 프로젝트의 핵심을 파악해야 한다. 핵심문제를 바탕으로 현황분석과 배경 분석을 실시하고 이를 통하여 도출된 명확한 과제수행 목적을 도출하는 것이 필요하다. 세 번째는 다음 단계에서는 제안요구사항과 핵심요구사항 등 실제적인 과업과 일에 대한 내용으로서 제안의 요구사항을 세부적으로 분류고 핵심 요구사항을 항목별로 정리해야 한다. 과업의 내용과 특성은 어떠한가 과제관리와 마케팅부서의 요구사항 등을 상세히 분류한다. 이 부분은 상세함과 다각적인 분석이 좋은 제안서의 조건이라 할 수 있다. 네 번째는 핵심요구사항을 도출하는 것이다. 제안요구사항의 결론임과 동시에 제안서의 가장 핵심 메시지이다. 핵심문제정의와 이를 해결하는 목표를 명확히 정의하고, 핵심 수행과제를 다른 경쟁자 대비 차별화되게 제안해야 한다. 다섯 번째와 여섯 번째는 각 세부항목에 대한 조사방향을 설정하고 과업 수행에 필요한 개발환경 및 요건을 맞추는 것이다. 요구사항이 잘 정의되고 제안되었다면 이 항목은 제안자(또는 기업)의 업무추진 노하우와 프로세스 우수성을 설명하는 부분이 된다. 자신의 역량에 대한 우수성을 부각시키고 앞서 수행하였던 유사한 프로젝트의 경험과 경력을 잘 부각하여 서술하는 것이 필요하다. 마지막

으로 프로젝트의 수행조직과 일정 예산에 대한 실행계획을 제안한다. 수행조직 인력풀에 대한 내용을 적절하게 배치해 개발일정 및 예산범위 내에서 차질 없이 과제가 수행될 수 있다는 것을 설득해야 한다. 특히 제안하는 프로젝트를 위하여 추가적으로 노력을 기울일 수 있는 인적, 물적, 기술적 자원투입 내용을 반드시 강조하도록 한다.

 <b>제안서의 핵심구성</b>	
● <b>클라이언트 분석</b>	기업분석, 브랜드, 서비스 소개 및 제안사의 수행 분석
● <b>프로젝트 개요</b>	현황 및 과업 추진 개요, 과업 수행의 목적과 배경, 수행 범위
● <b>제안 요구 사항</b>	과업분석, 과업 관리 및 마케팅 등 요구사항 분류
● <b>핵심 요구 사항</b>	제안요청서 중 핵심 메시지 파악
● <b>조사 방향 수립</b>	문제 해결 방안을 위한 조사 방향 및 과업 수행 항목 정리
● <b>개발 환경 및 요건</b>	과업 수행에 필요한 H/W, S/W, DB, 수행 환경 분석
● <b>클라이언트 분석</b>	기업분석, 브랜드, 서비스 소개 및 제안사의 수행 분석
● <b>수행 조직</b>	프로젝트 매니저, 업무별 프로젝트 리더, 투입 인력 정보구성
● <b>일정 및 예산</b>	개발 일정 및 예산 실행 구성

- 그림 123 제안서의 핵심구성 -

이러한 클라이언트의 요구에 부합하는 제안서를 작성할 때 흔히 많은 실수를 범하게 된다. 다음의 내용은 대표적인 제안서 실패의 요인으로써 해당 내용을 숙지 후 성공적인 제안서 작성에 유의해야 할 것이다. 우선 클라이언트 측면에서의 비즈니스 문제와 이익에 초점을 맞추지 못하고 일반적인 내용만 담으면 제안서의 목적을 달성 할 수 없다. 철저히 클라이언트의 입장에서 고민하여 매력적으로 느낄 수 있는 이익과 핵심문제에 대한 내용에 집중해야 한다. 두 번째로 수집한

정보를 모두 보여주려다가 오히려 설득력을 떨어뜨리는 것을 유의해야 한다. 준비과정에서 들인 내용에 욕심을 부리고 필요 없는 내용을 무리하게 넣을 경우, 양만 많고 핵심내용이 보이지 않게 되어 설득보다는 지루함을 유발한다. 핵심내용과 정보로서 설득할 수 있는 정제된 자료가 중요하다. 세 번째로 항상 다른 경쟁자를 고려하여 차별화하여야 한다. 제안요구의 내용이 모두에게 오픈되어 있기 때문에 이러한 내용을 반복하기 보다는 어떻게 차별화하고 문제를 새롭게 해결할 수 있을지에 대하여 다른 제안자와의 구분되는 요소와 장점을 명확히 제시하는 것이 중요하다. 이러한 측면에서 네 번째, 강력한 가치를 제안하는 것이 요구된다. 즉 반드시 본인의 제안서를 채택하여야 하는 이유와 근거가 되기 때문이다. 다섯 번째로는 핵심사항이 드러나 보이지 않거나 강력한 주장 또는 강조점이 없는지 검토하는 것이 필요하다. 제안서에 차별화된 내용과 가치를 담았다고 하더라도 이러한 내용이 다른 내용들에 묻혀서 보이지 않거나 강조 또는 반복, 시각화가 이루어져 있지 않으면 결코 눈에 들어오지 않는다. 클라이언트는 제안서를 평가하는 사람이지만 결코 시험 보는 사람이 아니므로 한눈에 주장하는 바가 명확히 보일 수 있도록 해야 한다. 여섯 번째는 클라이언트의 입장에서 너무 어려운 전문용어를 사용하거나 현학적인 서술을 하는 것을 피해야 한다. 반면에 너무 쉬워서 전문성에 대한 의구심이 들게 하는 것도 피해야 한다. 마지막으로서는 오타자, 오류, 그리고 정리되지 않은 인상을 주는 포맷 등은 피해야 한다. 이러한 실수는 제안서에 대한 신빙성과 일을 수행 할 때의 믿음에 부정적인 영향을 미치기 때문에 제안서를 제출하는 마지막까지 반복해서 검토하고 수정해야 한다.



### 제안서 작성시 실패를 부르는 실수

- 클라이언트의 비즈니스 문제와 이익에 초점을 맞추지 못한다. (일반적인 내용만 담는다)
- 설득력 없는 구조로, 수집한 정보를 모두 보여주기 위해 내용을 채운다.
- 다른 경쟁자와 비교해서 차별화되지 않는다.
- 강력한 가치를 제안하지 못한다.
- 핵심사항이 묻혀 있다. 강력한 주장도 하이라이트도 없다.
- 전문용어가 가득하거나 너무 길거나 너무 전문적이어서 읽기 어렵다.
- 오타자, 문법오류, 일관성 없는 포맷 등이 포함되어 있다.

- 그림 124 제안서 작성시 실패를 부르는 실수 -

제안서 작성에서 무엇보다 중요한 것을 클라이언트의 이익을 강조하는 것이다. 즉 실행계획을 수행했을 때 클라이언트가 얻는 이익이 무엇인지에 대해 상세히 기술함으로써, 클라이언트가 투자를 선정할 수 있도록 하는 것이 핵심이다. 그림 125를 보면 국내외 해외로 나누어 3년의 기간 동안 제품과 서비스 판매, 시장점유율 이 어떻게 예측되는지 명확하게 제시하고 있다. 또한 이에 대한 타당한 근거를 설명함으로써 투자자나 사업평가자를 설득하고 있다. 생산능력 등의 부수적 계획도 제시함으로써 실행 가능성을 높이고, 사용자 증가로 인한 명확한 이익의 예상치를 제시하여 클라이언트의 이익을 명확하게 설명하고 있다. 일반적으로 제안서를 쓰는 담당자는 클라이언트의 이익보다 지원기업이 그동안 어떠한 일들을 해왔는지 어떠한 역량을 가지고 있는지를 보여주는데 더 힘을 쏟는다. 하지만 클라이언트가 보고 싶은 것은 지원기업의 역량보다는 자신에게 돌아오는 이익에 대한 결과물이다. 따라서 정량적 지표를 활용해 클라이언트가 얻는 경제적, 사회적 이익 예상치를 명확하게 제시하는 것이 중요하다.

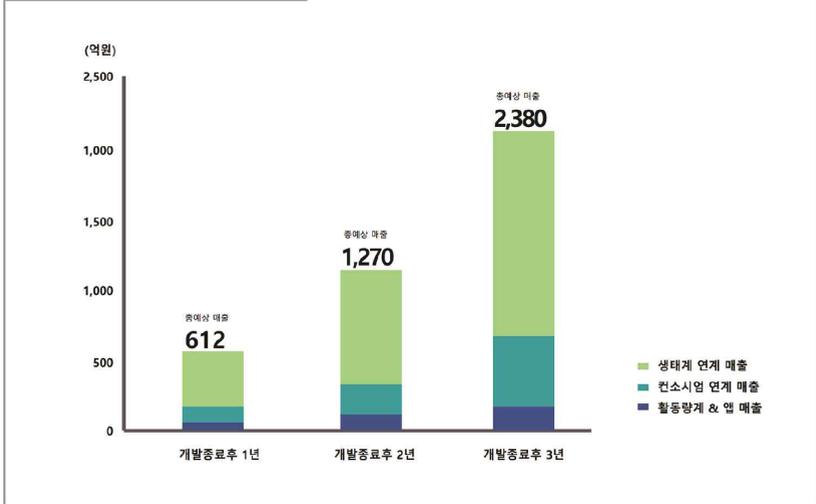
클라이언트 설득을 위한 제안서 작성 사례 1.

구분		개발종료후 1년	개발종료후 2년	개발종료후 3년
국내판매	헬스케어 판매	25,000개	40,000개	60,000개
	다이어트푸드 패키지	40,000개	80,000개	140,000개
	아웃도어 & 아웃웨어 패키지	20,000개	50,000개	100,000개
	기타 패키지	20,000개	50,000개	100,000개
	판매량 소계	110,000개	230,000개	420,000개
	시장 점유율(%)	50%	55%	60%
	판매단가(원)	40,000원	40,000원	40,000원
	국내매출액(백만원)	4,400백만원	9,200백만원	16,800백만원
해외판매	시장 점유율(%)	1%	1.5%	2%
	판매량(개)	1만개	5만개	10만개
	판매단가(\$)	\$ 30	\$ 30	\$ 30
	해외매출액(백만 \$)	0.3백만 \$	1.5백만 \$	3백만 \$
당사생산능력		20,000개/월	25,000개/월	50,000개/월

- 그림 125 클라이언트 설득을 위한 제안서 작성 사례 1. -

앞에서 제시된 자료는 그림 126과 같이 시각화된 자료 즉 그래프를 통하여 메시지를 강력하게 전달하는 것이 클라이언트를 이해시키고 설득하는 좋은 방법이 될 것이다. 특히 제안서에서 가장 설득력 있는 부분은 기대효과를 제시하는 부분이다. 클라이언트가 얻는 이익을 숫자로 명시하고 부가적으로 얻는 이익, 예를 들어 기업가치 상승, 인지도 제고, 경쟁력 강화, 생산력 향상 등을 결과로서 제시한다면 효과적인 기대효과의 전달방법이 될 것이다. 제안서 작성의 내용이 동등하다면 기대효과가 더 큰 제안서가 채택될 확률이 높다. 기대효과에서 정량화된 지표는 숫자로 표시해야 하며 과제 수행 시 얻는 효과가 클수록 제안의 설득력은 더욱 높아진다.

클라이언트 설득을 위한 제안서 작성 사례 2.



- 그림 126 클라이언트 설득을 위한 제안서 작성 사례 2. -

앞서 기획서 글쓰기와 시각화 기법에서도 강조했지만, 기획안의 글쓰기 능력 못지않게 편집하는 것 또한 매우 중요한 커뮤니케이션 능력이다. 따라서 비즈니스 문서를 작성할 때, 보여줘야 하는 내용과 제외해야 하는 내용을 확실히 구분하고 최종 문서로 편집하는 것은 무엇보다 중요한 과정이다. 중요도가 떨어지는 내용과 중복단어, 중복문장 등은 반드시 삭제하고, 강조해서 보여줘야 하는 내용에 대해서는 시각화 기법을 활용하여 강조하는 것이 필요하다. <리얼리티 체크>를 집필한 일본의 가이 가와사키는 10,20,30 파워포인트 법칙을 소개한바 있다. 일반적인 사람들은 한번에 10가지 이상의 개념을 파악하는 것을 매우 힘들어 한다. 따라서 10장의 슬라이드로 전체 문서 내용을 전달하며, 발표시간을 20분을 넘기지 않는 것이 좋다.

발표시간이 남을 경우 질의응답을 통해 참석자들과 커뮤니케이션하는 편이 더 좋을 것이다. 또한 제안서에 많은 내용을 담기 위해 글씨크기를 작게 사용하는 경우가 많은데, 참석자 대부분은 발표내용을 읽지 않고 요점만 파악하려고 하는 경향이 있기 때문에 30pt이상의 큰 글씨로 핵심내용만을 보여주는 것이 필요하다.



- 그림 127 클라이언트 설득을 위한 제안서 작성 사례 3. -

## RFP분석으로 시작하는 제안서 작성

---

앞에서 언급한 ‘문제 속에 답이 있다’라는 격언처럼 RFP는 제안서를 작성할 때 가장 중요하게 살펴보고 분석해야 하는 자료이다. RFP란 Request For Proposal의 약자로서 발주사가 해결하고자 하는 현안에 대한 요구사항을 체계적으로 정리해 외부에 공식적으로 제안을 요청하는 문서이다. 즉 많은 경쟁 제안사들이 이 문서를 보고 동일한 조건하에서 제안서를 작성하며 사업에 지원하고 경쟁하게 된다. 이러한 RFP의 목적은 공급업체의 제안서 평가를 통하여 고객이나 사회가 원하는 제품과 서비스를 개발하는 것이며, 주체는 기업, 정부기관, 지방자치단체가 될 수 있다. RFP는 결국 문제를 미리 명확히 알려주고 이를 해결하기 위한 제안을 공개적으로 요청하며, 공정하게 관련된 정보와 조건을 알려주는데 목적이 있다. 앞부분이 프로젝트의 성공을 위한 것이라면 후자에 언급한 것은 공정성의 부분이다.

RFP가 공지되는 경우에는 사업제안 설명회를 개최한다. 사업개요와 입찰방법, 가격산정방법, 접수 방법, 서류안내, 추진일정 등에 대하여 상세히 알려주고 나아가 문서화 되지 않은 부분도 질의응답을 통하여 설명이 이루어진다. RFP분석과 더불어서 사업설명회에 참석하여 사업과 프로젝트의 궁금한 사항을 해소하는 것이 필요하다. 설명회에서는 잠재적인 경쟁 제안사를 파악하는 것도 가능하다.



### **설득력을 높이는 제안서 작성 tip.**

#### **1. 사업에 대한 이해 제시**

발주된 사업에 대한 이해 정도를 충분히 기술해야 함

#### **2. 사업전략 및 계획 제시**

사업성공을 위한 핵심성공요인 및 추진일정을 보기 쉽게 작성

#### **3. 제안업체 특징점 제시**

제안업체 선정에 대한 이익 제시와 투입인력의 우수성 제시

#### **4. 요구사항 해결방안 제시**

제시된 문제점 및 요구사항에 대한 구체적인 해결방안 제시

#### **5. 책임과 권한 명시**

발주자와 수주자 사이의 업무분장 및 R&R을 명확히 기술

#### **6. 실현 가능한 제안 내용**

- 그림 128 설득력을 높이는 제안서 작성 tip. -

RFP에 맞추어 제안서를 작성하는 것은 결국 사업 수주 실현을 목표로 한다. 이를 위하여 대상 프로젝트에 대한 제안사의 전략과 업무 이해도, 핵심보유기술, 개발방법론 및 적용기술 등 프로젝트 수행에 필요한 모든 내용을 문서화 하게 된다. 즉 사업의 수주와 그리고 설득이 제안서의 목적이다. 설득을 높이기 위해 제안서를 작성할 때 우선 기억해야 할 6가지 사항이 있다. 우선 사업을 얼마나 잘 이해하고 있는지 제시되어야 한다. 다음에는 사업성공을 위한 핵심성공요인과 추진일정을 쉽게 알아볼 수 있도록 사업전략과 계획이 제시되어야 한다. 세 번째로는 제안하는 업체 또는 제안자의 장점과 인적 물적 우수성, 선행한 프로젝트 수행경험 등을 제시하여 신뢰를 높여야 한다. 네 번째, RFP에서 제시된 문제점과 요구사항에 대한 구체적인 해결방안 그리고 차별화된 결과물을 제시한다. 다섯 번째, 프로젝트의 수

행에 있어서의 책임과 업무분장 권한 그리고 유지보수방안 보안정보 유지 등 일을 진행하는 프로세스를 명시한다. 마지막으로 이러한 내용을 총괄하여 제안된 내용이 실현가능한 내용인지 검토하고 설득하는 것이 필요하다. 요약해보자면, 사업에 대한 이해의 전문성, 차별화된 핵심 전략 업체의 신뢰성, 구체적인 해결안, 명확한 프로세스, 실현가능성 이것이 설득력 있는 제안서 작성 방법이다.

기획자는 RFP에 대한 정보를 상시적으로 찾아보고 이에 맞춘 프로젝트 제안 기회를 준비하는 것이 필요하다. 나라장터와 정부, 국가기관의 경우 관련된 정보 사이트를 수시로 방문하고, 연간 일정표와 각 사업의 중요한 정보를 평상시에 수집하는 것이 중요하다. 그림 129에서 제시된 사이트를 반드시 즐겨찾기에 포함시켜 놓을 것을 권장한다. 제안서를 위한 준비와 RFP에 대한 정보를 수집한 이후에는 구체적으로 제안서 작성을 위한 RFP 분석이 이루어진다.



- 그림 129 설득력을 높이는 제안서 작성 tip. -

목차작성	
<b>목차</b> 발주기관의 의도파악 ↓ 프로젝트 특징 분석 ↓ 수행가능 여부 판단	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 사업개요               <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. 사업목적</li> <li>1-2. 지원대상분야</li> <li>1-3. 사업비 지원 규모 및 기간</li> </ol> </li> <li>2. 사업추진체계</li> <li>3. 사업비 지원기준 및 기술료 징수기준               <ol style="list-style-type: none"> <li>3-1. 사업비 지원기준</li> <li>3-2. 기술료 징수 여부 및 방법</li> <li>3-3. 사업비 신청시 유의사항</li> </ol> </li> <li>4. 지원분야 및 신청자격 등               <ol style="list-style-type: none"> <li>4-1. 지원분야</li> <li>4-2. 신청자격</li> <li>4-3. 지원제한 처리기준</li> <li>4-4. 과제 중복성 제외</li> </ol> </li> <li>5. 평가 절차 및 기준               <ol style="list-style-type: none"> <li>5-1. 평가절차</li> <li>5-2. 평가기준(우대 및 감점기준 포함)</li> </ol> </li> <li>6. 근거법령 및 규정</li> <li>7. 신청방법, 신청서 제출기한 및 접수처</li> <li>8. 제출 서류 사항</li> <li>9. 기타 유의 사항</li> <li>10. 문의처 등</li> </ol>

- 그림 130 논리적인 목차작성 -

대부분의 RFP는 목차를 통하여 전체적 내용을 파악할 수 있다. 사업의 개요를 통하여 사업의 목적, 지원비, 기간, 규모에 대한 정보를 파악하게 되며 사업추진체계를 통해 프로젝트를 수행하게 될 대략적인 역할과 내용을 파악한다. 특히 정부지원사업의 경우 사업 지원기준이나 기술료 징수 부분은 면밀히 보아야 한다. 10-30%의 기술료를 사업종료 후 납부해야 하는 등 사업비 지원범위가 명시 되어 있으므로 정확히 확인하지 않을 경우에는 사원비를 제대로 사용하지 못하거나 예상치 못한 경제적 손실이 발생할 수 있으니 유의해야 한다. 지원분야와 신청자격도 잘 살펴보아야 한다. 평가절차 및 기준은 제안서 선정을 위하여 가장 중요한 부분이니 특히 면밀하게 분석해야 한다. 추가적으로 RFP에는 근거법령, 선정방법, 기한 등에 대하여 상세한 절차정보가 담겨있으니 꼭 확인해야 한다. 제출서류와 기타 유의사항은 제안자가 항상 밑줄을 긋고 미리 준비사항을 체크해야 한다. 별도로 요약하여 제안서 작성의 진행과정에서 반복적으로 검토하는 것이

좋을 것이다. 문의처와 Q&A 정보 또한 참조하여 진행에 어려움이 있거나 확인할 사항이 생기면 반드시 연락하여 실수하지 않도록 하는 것이 좋다.

평가항목											
<p><b>평가항목</b></p> <p>RFP 평가항목 확인</p> <p>↓</p> <p>유리한 지원조건 확인</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>평가항목 (비중)</th> <th>세부항목 (비중)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>도전성 (20)</td> <td>비즈니스모델과 개발목표의 도전성(10) 비즈니스모델과 개발목표의 실현가능성(10)</td> </tr> <tr> <td>창의성 (30)</td> <td>비즈니스모델과 개발방법의 창의성(10) 비즈니스모델과 개발방법의 혁신성(10) 디자인 전문역량과 개발방법의 연계성(10)</td> </tr> <tr> <td>연구역량 및 윤리 (20)</td> <td>총괄책임자 및 연구팀 연구역량(15) 총괄책임자 및 연구팀 연구윤리(5)</td> </tr> <tr> <td>사업성 (30)</td> <td>비즈니스모델과 개발결과의 실용화 가능성(10) 비즈니스모델과 개발결과의 시장 진입 가능성(10) 비즈니스모델과 개발결과의 경제성(10)</td> </tr> </tbody> </table>	평가항목 (비중)	세부항목 (비중)	도전성 (20)	비즈니스모델과 개발목표의 도전성(10) 비즈니스모델과 개발목표의 실현가능성(10)	창의성 (30)	비즈니스모델과 개발방법의 창의성(10) 비즈니스모델과 개발방법의 혁신성(10) 디자인 전문역량과 개발방법의 연계성(10)	연구역량 및 윤리 (20)	총괄책임자 및 연구팀 연구역량(15) 총괄책임자 및 연구팀 연구윤리(5)	사업성 (30)	비즈니스모델과 개발결과의 실용화 가능성(10) 비즈니스모델과 개발결과의 시장 진입 가능성(10) 비즈니스모델과 개발결과의 경제성(10)
	평가항목 (비중)	세부항목 (비중)									
	도전성 (20)	비즈니스모델과 개발목표의 도전성(10) 비즈니스모델과 개발목표의 실현가능성(10)									
	창의성 (30)	비즈니스모델과 개발방법의 창의성(10) 비즈니스모델과 개발방법의 혁신성(10) 디자인 전문역량과 개발방법의 연계성(10)									
	연구역량 및 윤리 (20)	총괄책임자 및 연구팀 연구역량(15) 총괄책임자 및 연구팀 연구윤리(5)									
사업성 (30)	비즈니스모델과 개발결과의 실용화 가능성(10) 비즈니스모델과 개발결과의 시장 진입 가능성(10) 비즈니스모델과 개발결과의 경제성(10)										

- 그림 131 평가항목 확인 -

RFP는 단순히 제안에 대한 안내문서가 아니라 발주기관의 의도를 파악할 수 있고 프로젝트의 특징을 담고 있다. 이를 통하여 제안자는 해당과제와 사업을 수행할 수 있는지 제안여부를 판단하게 된다. 즉 RFP에서 제공되는 평가 항목은 결국 제안서의 선정에 가장 중요한 항목이라 할 수 있다. RFP의 평가항목을 미리 확인하여 제안자가 유리한 지원 조건인지와 제안서의 주안점과 차별화 요소를 어떻게 가져 가야 하는지 확인 할 수 있다. 그림 131에서 제시된 사례의 평가항목은 창의성과 사업성이 가장 중요한 항목이라고 할 수 있다. 즉 신규성을 바탕으로 창의적 비즈니스를 실제 사업화하여 시장진출과 이익

을 창출하는데 주요한 목적이 있다. 이러한 점을 파악하였다면 제안서의 핵심요소와 전략을 어떻게 가져가야 할 지 판단할 수 있을 것이다. 그림 131에서처럼 총괄책임자와 수행조직의 역량이 15%인 경우에는 역량에 대한 비중이 높은 사업이며, 역량 비중이 높다면 기존사업자가 유리하고 낮다면 신규사업자가 유리할 것이다. 평가표를 잘 파악하여 비교 분석하는 것은 결국 제안서 선정의 지름길이 될 것이다.

전략적인 RFP 지원 시 검토내용	
항목	검토내용
<b>제안요청서 검토</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주관사의 요구사항 파악</li> <li>- 제안 요청개요에서 사업내용 및 계약기간, 예산액 등 확인</li> <li>- 과업 세부사항에서 과업 내역, 과업 수행 체계 확인</li> <li>- 수행업체 선정식에서 사업지원 및 선정조건에 결격사유가 없는지 확인</li> </ul>
<b>전년도 제안요청서 및 유사프로젝트 비교</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연차별 진행 프로젝트의 경우 전년도 제안요청서와의 차이</li> <li>- 유사프로젝트 분석을 통해 기존 과업결과와의 차이비교</li> </ul>
<b>제안요청서 작성내용 분류</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 입찰조건 확인</li> <li>- 법적 요구사항 확인</li> <li>- 제안서 양식작성 조건 확인</li> <li>- 주관사가 요구 · 제안하는 과업 내용 및 기준 확인</li> </ul>
<b>재무적 지원 현황 파악</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자금 지불 시기와 규모 확인</li> <li>- 자금 지원 상황에 따른 사업진행 스케줄 및 자금충당 방법 확인</li> </ul>
<b>기회비용에 대한 고려</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 완료시점까지 투입되는 비용, 인력, 시간 예측</li> </ul>
<b>사업의 수행의 영향정도</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 수행이 자사의 경쟁력 향상에 미치는 영향정도</li> </ul>

- 그림 132 전략적인 RFP 지원 시 검토내용 -

제안서 작성과 지원은 선정과 탈락의 결과가 명확하게 나뉘는 기획업무이다. 때문에 RFP를 분석하고 제안서를 작성하는 것은 지극히 전략적 차원에서 이루어져야 한다. 이를 위한 몇 가지 검토내용에 대해

살펴보자면 우선 제안요청서검토에서는 주관사의 요구와 기간, 예산액, 과업내역 등 전반적인 내용을 확인해야 한다. 특히 조건과 지원에 대한 결격사유 등을 빠짐없이 체크하여 문제가 생기지 않도록 한다. 두 번째로는 전년도 RFP나 유사프로젝트를 반드시 비교하여 분석한다. 전년도와 차이가 난다면 그 부분이 주안점일 것이고, 유사 프로젝트와의 차이를 분석한다면 이번 제안서에서 주목할 점이 무엇인지 그리고 이 사업이 왜 제시되었는지 전체적 맥락을 파악하는 데 도움이 된다. 반드시 과거 RFP를 분석하는 것이 필요하다. 세 번째로는 제안요청서의 작성내용을 잘 분류하고 검토하는 것이다. 입찰조건이나, 법적사항, 양식, 반드시 해야 되는 요구와 기준 등을 확인해야 하며, 사업에 선정되었음에도 잘못된 과제수행으로 인해 문제가 생길 수 있으니 체크리스트로 작성하여 검토하는 것이 요구된다. 네 번째는 돈에 관련된 부분으로써 자금의 지불시기가 대부분은 2-3회로 나누어 이루어지거나 사업종료 후 잔금이 지급되는 등 자금 지원 사항에 따라 사업 진행에 필요한 자금을 투입하는 일정과 계획을 조정하는 것이 필요하다. 다섯 번째로 기회비용에 대한 부분이다. 사업을 제안하고 선정되었을 때는 비용과 인력 장비 시간이 투자되므로 이로 인한 다른 사업의 기회를 놓치지 않는지 이 제안이 정말 필요한 제안인지 확인해야 한다. 제안서를 통한 사업의 선정도 중요하지만, 그로 인해 오히려 더 좋은 제안의 기회를 놓치거나 실제적인 예상이익이 없는 사업선정일 경우 제안서 제출을 심각하게 고민해 보아야 한다. 마지막으로 사업의 수행이 제안사와 제안자에게 가져올 기대 효과와 경쟁력 증가 등 잠재적인 이익과 영향을 점검하도록 한다. 당장 이익이 크지 않고 기회비용이 줄더라도 추후 대형 사업선정의 기회가 되

고 관련 비즈니스의 중요한 경력과 역량의 자원이 될 수 있다면 과감하게 사업제안과 수주를 추진하는 것도 필요할 것이다.

 제안서 작성 Check list

구분	체크리스트	준수여부
<b>RFP반영정도</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RFP와 비교해 작성 내용(업무, 기술 등)이 적합한가?</li> <li>• RFP의 평가항목에 맞춰 작성되었는가?</li> </ul>	
<b>내용 정확성 / 위험성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 작성내용이 기술구현 측면에서 실현가능성이 있는 내용인가?</li> <li>• 재무적인 측면에서 불필요하거나 부족한 비용은 없는가?</li> <li>• 수행하려는 사업의 범위와 규모는 어디까지인가?</li> <li>• 수행하려는 사업의 성격과 종류는 무엇인가?</li> </ul>	
<b>내용 차별성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리(수주자)가 내세울 강점은 무엇인가?</li> <li>• 경쟁사의 전략으로 어떤것이 예상되는가?</li> <li>• 평가에 대한 검증은 어떻게 실행할 것인가?</li> </ul>	

- 그림 133 제안서 작성 Check list -

제안서가 완료되면 최종적으로 사업지원에 대한 신중한 판단을 해야 한다. 투입인원과 투자비용 투자시간을 다각적으로 살펴보고 사업의 실현가능성을 검토하여 사업지원을 최종 확정할 수 있도록 한다. 그림 133에서는 RFP를 기반으로 한 제안서 작성 시 전체적인 프로세스를 살펴볼 수 있다. RFP분석을 시작으로 입찰여부를 분석하고 투입될 노력의 수준을 결정하며 솔루션개발과 요구사항분석이 이루어지고, 의사결정자의 최종적인 조정과 성공적 전략수립이 완성된다. 맞추어 업무를 할당하고 자금, 기술, 비용분석, 조직, 세부과제 등 세부기획과 제안 내용을 작성하며 의사결정자와 함께 검토한다. 사업의 선

정 또는 실패 이후 이유를 분석하고 중요하다. 평가자의 의견을 검토하여 반영하는 것은 경쟁력 강화와 비즈니스 기회 창출에 가장 효과적인 방법이다.

제안서를 작성할 때 도움이 될 몇 가지 검토사항에 대해 알아보도록 하자. 체크리스트로서 제안서를 검토하고 관리 한다면 큰 도움이 될 것이다. 우선 RFP에 적시된 내용이 충분히 반영되었는지 검토한다. RFP에서 요구된 내용과 기술 평가항목이 맞추어져 있는지 확인한다. 제안서 자체에 대한 부분도 확인하며, 기술적 측면, 실현가능성과 비용적 측면, 사업의 범위와 규모, 사업의 특성과 종류를 항상 염두에 두고 검토를 실시한다. 가장 중요한 검토항목은 내용의 차별성이다. 제안자의 강점과 경쟁사 대비 장단점, 평가에 대한 검증 등 결국 제안서의 핵심은 차별화와 신뢰성이라고 할 수 있으니 꼭 기억하도록 한다. 완성된 제안서를 최종 퇴고할 때 다음과 같은 내용도 꼭 확인하고 넘어가야 한다. 적절한 어휘사용과 오타자를 확인하고, 제안서의 전체적인 흐름이 논리적으로 전개되는지 검토하여야 한다. 또한 클라이언트가 해결을 요청한 문제점과 그에 대한 해결방안이 적절한지에 대하여 연계성을 확인한다. 숫자로 표기되는 부분에 대해서는 오기가 없는지 마지막까지 검토하여야 한다. 도해, 그래프 등 시각화 자료의 통일성 역시 확인하며 이름과 명칭의 사항도 오류가 없도록 한다.

 제안서 퇴고 Check list

구분	체크리스트	준수여부
논리성 점검	• 전반부와 후반부의 문제제기와 해결방안이 논리적으로 일치하는가?	
	• 제안, 기획의 목적에 맞는가?	
	• 실행계획에서 일정의 오류는 없는가?	
	• 해결방안이 현실적이고 구체적인가?	
이해도 점검	• 내용이 전개되는 순서가 논리적인가?	
	• 문장만으로 이해가 되는가?	
	• 용어와 설명이 어려운 부분은 없는가?	
	• 그래프와 도해의 표현은 정확한가?	
	• 표와 사진으로 보충할 부분은 없는가?	
	• 중요한 내용을 색으로 강조했는가?	
	• 글자 크기는 적당인가?	
	• 첨부되는 자료의 출처는 정확한가?	

- 그림 134 제안서 작성 Check list -

그림 134에서는 이렇게 제안서 퇴고 시 세부적으로 확인할 수 있는 체크리스트 항목을 보여주고 있으며 제안서 완료시 수행하는 검토 작업에 활용할 수 있도록 한다. 논리적 점검의 부분에서는 문제와 해결방안의 논리성, 목적의 명확성, 일정, 해결방안의 구체성을 검토하며, 이해도 점검부분에서는 전체 내용의 순서, 이해도, 어려운 용어, 그래프와 다이어그램의 정확성을 확인한다. 표와 사진, 출처, 색상이나 강조체, 첨부자료 등도 추가하거나 오류를 확인하고 수정하도록 한다. 마지막으로 상세한 문장의 점검은 여러 사람 함께 윤독을 하거나 서

로 교차 체크할 수 있도록 한다. 단어와 표현, 간결한 문장, 긍정정 표현, 중복단어나 문장, 띄어쓰기 문장 부호 등 최종 수정을 마친 후 제안서를 종료하도록 한다. 제안서 최종 검토는 작성자가 아닌 제 3자가 실시해야 제안내용의 전체적인 흐름과 논리의 역지는 없는지 여부를 객관적으로 검토할 수 있다. 특히 오탈자의 경우 제 3자의 눈에 더 잘 드러나기 때문에 과제와 관련이 전혀 없는 타인의 검토를 거치는 것이 좋다. 하지만 제 3자의 검토가 어려워 내부 인력들이 최종 검토를 추진할 경우 완성된 제안서를 잠시 내려놓고 다음날 객관적인 눈으로 최종 제안서 내용을 검토하기를 권장한다.



## 참고문헌

---

### 단행본

- 임영균 지음, 기획의 신, 스몰빅라이프, 2016.
- 윤영돈 지음, 기획서 마스터, 새로운 제안, 2015.
- 노동형 지음, 삼성 기획서의 비밀, 청년정신, 2011.
- 정경수 지음, 문서작성 최소원칙, 큰그림, 2017.
- 박신영 지음, 기획의 정석, 세종서적, 2013.
- 패트릭 포사이스 지음, 읽고 싶은 보고서·제안서, 비즈니스맵, 2007.
- 마르크 스틱도른 외 지음, 서비스디자인교과서, 안그래픽스, 2012.
- 댄 로암 지음, 쇼앤티, 아르고나인, 2014.
- 벨라 마틴 외 지음, 디자인 방법론 불변의 법칙 100가지, 고려문화사, 2013.
- 알렉산더 오스터왈더 외 지음, 비즈니스 모델의 탄생, 타임비즈, 2011.
- 김 굿윈 지음, 인간중심 UX디자인, 에이콘출판, 2013.
- 제니퍼 비쇼키 오그레디 외 지음, 디자이너를 위한 리서치 매뉴얼, 디자인리서치 앰플래닝, 2012.

### 보고서

- 국가연구개발사업 과제평가 표준지침, 미래부, 2016.
- 국가연구개발사업 과제평가 표준지침 개정(안), 미래부, 2016.
- 국가연구개발사업 표준 성과지표: 성과목표.지표 설정 안내서(4차), 미래부, 2014.
- 공공서비스디자인 혁신사업 중 전통시장 개선을 위한 서비스디자인 리서치 결과 보고서, 한국디자인진흥원, 2013.
- IRI COLOR SPACE 02 산업자원부 지원 산업기반 기술 사업결과보고서

## 웹사이트

- <http://servicedesignplatform.com>

## 사진출처

- <http://www.photocase.com>
- <https://www.forms-surfaces.com>
- <http://www.nellisgroup.com>
- <http://www.koreaherald.com>
- <http://blog.naver.com/sinjeongcc>
- <http://www.koya-culture.com>
- <http://www.designcouncil.org.uk>
- <http://post.naver.com>
- <http://dtnews24.com>
- <https://www.androidcentral.com>
- <https://5thgradefiles.wordpress.com>
- <https://www.adic.or.kr>
- <https://www.gamasutra.com>
- <http://sites.northwestern.edu>
- <https://trends.google.co.kr>
- <https://datalab.naver.com/keyword/trendSearch.naver>
- <http://insight.some.co.kr/socialSearch.html>
- <https://www.instagram.com>
- <http://servicedesignplatform.com>
- <http://blog.lgcns.com/1458?category=602443>
- <https://www.slideshare.net>
- <http://taepyung1178.wixsite.com/maddenbros>
- <http://wordpress.com>

- <http://ux-lady.com>
- <https://bbdonghee.wordpress.com>
- [https://www.behance.net/@Greg\\_Carley](https://www.behance.net/@Greg_Carley)
- <https://twitter.com/chostett>
- <https://strategyzer.com>
- <https://anaslearninglab.com>
- <https://nngroup.com>
- <http://hirosdaddy.tistory.com>
- <http://itonsilva.blogspot.kr/>
- <https://www.freepik.com>
- <http://freevectorfinder.com>
- <https://www.pinterest.co.kr>
- <https://www.shutterstock.com>
- <http://blog.naver.com/prologue/PrologueList.nhn?blogId=wooloverly>
- <https://brunch.co.kr/@yunjungseo/23>
- <https://slidemodel.com>
- <https://mhaseldine.wordpress.com>
- [www.g2b.go.kr](http://www.g2b.go.kr)
- [www.motie.go.kr](http://www.motie.go.kr)
- <http://bidding-archive.tistory.com/>
- <http://www.kiwigray.com/>
- <http://bit.ly/BizPPT>

비매품

## 디자인과 비즈니스, 그리고 기획

지은이 최민영 성신여자대학교 서비스디자인공학과 교수

서인경 성신여자대학교 미술학 박사

펴낸이 윤주현 한국디자인진흥원장

기획 맹은주 한국디자인진흥원 인재육성실장

진행 유희상 한국디자인진흥원 인재육성실 연구원

디자인 김주황 레이어디자인 대표

펴낸곳 한국디자인진흥원(KIDP)

주소/ 13496 경기도 성남시 분당구 양현로 322 코리아디자인센터

전화/ 031-780-2174

이메일/ [hs0921@kidp.or.kr](mailto:hs0921@kidp.or.kr), [edu@kidp.or.kr](mailto:edu@kidp.or.kr)

펴낸날 2018년 12월 31일

© 한국디자인진흥원

ISBN 978-89-92695-06-0

이 책은 산업통상자원부, 한국산업기술진흥원, 한국디자인진흥원이 수행한 '2018년도 디자인산업 인적자원개발협의체(SC) 활성화 지원사업'으로 콘텐츠가 개발 및 제작되었습니다.

이 책은 저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단 전체와 무단 복제를 금지하며, 이 책 내용의 전부 또는 일부를 이용하려면 반드시 저작권자인 한국디자인진흥원의 서면 동의를 받아야 합니다.

이 책을 교육용으로 활용하고자 하는 경우에는 한국디자인진흥원 홈페이지 [www.kidp.or.kr](http://www.kidp.or.kr) 또는 [www.designdb.com](http://www.designdb.com)에서 디지털 파일로 내려 받아 활용할 수 있습니다.

본 도서는 산업통상자원부와 한국산업기술진흥원이 주관하는  
디자인산업 인적자원개발협의체(SC) 사업의 지원을 받아 제작되었습니다.

디자인  
비즈니스  
기획

