

사업계획서의 구성요소와 기업성과와의 관계에 관한 연구
A Study on the Relationship between Business Plan
Components and Corporate Performance

2006년 4월 28일

고인곤 (고려대학교 경영학과 외래강사), top1@korea.ac.kr
이상석 (강남대학교 경영학과), leess@kangnam.ac.kr
김대호 (목원대학교 경영정보학과), mis@mw.ac.kr

사업계획서의 구성요소와 기업성과와의 관계에 관한 연구

고인곤 (고려대학교 경영학과 외래강사), top1@korea.ac.kr

이상석 (강남대학교 경영학과), leess@kangnam.ac.kr

김대호 (목원대학교 경영정보학과), mis@mw.ac.kr

요 약

지금까지 이론적, 개념적으로만 제시되었던 사업계획서의 구성요소들을 문헌 연구와 예비조사를 통하여 선정하였다. 본 연구에서는 요인분석을 통하여 이들 구성요소들을 생산관련 요인, 실행관련 요인, 운영방향 관련 요인, 제품/서비스 관련 요인, 접근 관련 요인의 5개 요인으로 축소하였다. 한편 기업 성과를 어떤 항목으로 측정할 것인가의 문제도 중요한 이슈가 된다. 평가 항목에 따라서 기업의 활동이 달라지기 때문이다. 본 연구에서는 기업성과를 효과성, 적응성 및 효율성으로 구분하여 각각에 미치는 사업계획서 구성요소들의 영향을 살펴보았다.

연구 결과 사업계획서 구성요소들은 효과성, 적응성 기업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 발견하였다. 특히 효과성에 있어서는 다른 성과지표에 비해서 상대적으로 회귀모형의 설명력이 양호하게 나타났다. 그러나 효율성 기업 성과에는 영향력의 방향이 일치하지 않았다. 전반적인 모형의 설명력을 나타내는 R^2 는 0.132 ~ 0.213로서 회귀모형의 설명력이 낮게 나타나고 있는 것은 계획수립뿐만 아니라 실행에 있어서 그 중요성을 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 기업성과는 훌륭한 계획 하에서 훌륭한 실행이 뒷받침되어야 양호하게 산출될 수 있는 것이다.

본 연구는 그동안 개념적인 수준에 머무르고 있던 사업계획서의 구성요소와 기업 성과와의 관계에 대한 실증적 연구라는 점에서 의의가 있다.

주제어 : 사업계획서의 구성요소, 기업 성과, 성과측성, 사업계획

I. 서론

모든 기업들은 계획을 수립한다. 즉, 계획화의 과정을 거친다. 이러한 계획화는 공식적으로 될 수도 있고, 비공식적으로 될 수도 있다. 또한 서면화의 형태를 가질 수도

있고 그렇지 않을 수도 있다. 경영전반에 관한 것일 수도 있고 특정 부문에 집중한 것일 수도 있다. 실로 계획화의 형태나 범위는 다양한 것이다.

계획이란 장래 희망하는 결과를 달성하기 위한 행위의 방향을 결정하는 것이다. 따라서 실행(doing)의 전단계로서 관리과정의 첫 단계이므로 장래 행위의 방향에 영향을 미치는 의사결정이다. 경영에 있어서의 계획은 기업의 장래를 예측하고 미래 기업의 모습을 부각시키는 모든 의사결정을 의미한다. 이러한 경영계획이 잘 못되는 경우는 기업 경영의 성패를 좌우하는 중대한 결과를 가져올 수 있으므로 계획을 수립함에 있어 세심한 주의를 기울여야 한다. 특히 중소기업에 있어서 계획은 매우 중요한 경영활동이라는 것을 많은 연구들은 보여주고 있다(Arkebauer 1995; Minzberg 1994; Rue and Ibrahim 1998). 합리적인 경영계획은 다음과 같은 기능을 가지고 있다.

- ① 미래에 대한 불확실성과 변화의 영향을 상대적으로 줄여준다.
- ② 기업 활동에 목적 지향성을 부여한다.
- ③ 목적 달성을 위한 효과적인 대안을 창출한다.
- ④ 통제 활동의 기준을 마련해 준다.
- ⑤ 외부 이해관계자에게 정보를 제공한다.

하지만 계획화의 구체적인 방법이나 내용 등에 관한 연구는 거의 찾아보기 힘들다. 따라서 계획화가 중요하다는 점은 누구나 알고 있지만, 어떻게 계획화를 하여야 하는지에 대해서는 일치된 공감대가 없는 것이다.

한편, 기업 성과 측면에서 계획화 과정은 필수적이다. Drucker(2001)는 성과는 기업과 기업경영의 한 부분으로서 구체화되지 않으면 안 된다고 주장하였다. 따라서 성과는 측정되고 평가되어야 한다. 그리고 이러한 평가결과를 기초로 하여 성과는 끊임 없이 개선되어야 한다. 다시 말해서 측정할 수 없는 것은 평가할 수 없으며, 관리할 수 없는 것이다. 그런데 학계나 실무계에서 사용하고 있는 기업성과 측정의 지표(index)는 매우 다양하다. 대표적인 것으로 당기순이익, ROI, ROA 등과 같은 재무적 지표들과 매출액, 시장점유율, 광고 인지도, 채구매율, 회상도, 고객만족도 등과 같은 마케팅 지표들, 가동률, 불량률, 수율 등의 생산관련 지표들, 이직률, 직무만족도, 사기(morale) 등의 인사, 조직 지표들을 꼽을 수 있다. 그러나 간과하지 말아야 하는 것은 이들 지표들이 의미하는 것은 각각 다르지만 어떤 측정지표이던지 ‘무엇을’은 물론 ‘어떻게’의 문제에 대한 답을 줄 수 있어야 하며(Levinson 1976), 효율성(efficiency)이나 효과성(effectiveness)과 같은 요건들을 공통적으로 지니고 있어야 한다는 것이다(Sheth and Sisodia 1995). 결과적으로 효과적인 성과 측정지표를 활

용하여야 기업 성과의 올바른 평가가 가능하므로 성과측정지표의 선택은 매우 중요하다.

이상을 정리해보면 효과적인 계획화 과정이 선행되어야 올바른 성과 평가가 가능해 진다는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구는 한국의 중소기업에 있어서 서면화된 공식적인 비즈니스 플래닝(이하 ‘사업계획’ 이라 한다)의 구성요소를 살펴보고 각 구성 요소들이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 아울러 사업계획의 수립과정을 조사하여 한국적인 특징을 발견하고자 한다. 이러한 시도는 사업계획에 대한 학문적, 실무적 시사점을 제공할 것이다.

II. 사업계획과 성과측정

2.1 사업계획

사업계획(business plan)이란 계획사업과 관련하여 조직관리, 생산, 마케팅, 재무 등 제반 경영분야의 추진 계획을 정리, 집대성한 보고서를 말한다. 즉, 계획하고 있는 사업을 실제로 추진하는 데 있어서 기본이 되는 계획서이다(Longenecker et al. 1997; Lee and Koh 2004). 따라서 통상적인 경영계획과는 그 범위에서 차이를 보인다고 할 수 있다. Allen(2003)은 현실적인 비즈니스 개념을 실행하기 위하여 기업을 설립하도록 설계된 포괄적인 분석이라고 사업계획을 정의하였다. 즉, 타당성(feasibility)은 비즈니스 아이디어에 관련된 것이고, 사업계획은 이러한 아이디어를 시장에 도입하는 기업에 관련된 것이라는 것이다. 이러한 사업계획에 의해서 경영자는 비즈니스를 정의하고 현재의 시장에서 어떻게 대처하여야 할 것인가를 가능한 구체적으로 파악할 수 있게 된다(Hormozi et al. 2002).

사업계획은 특히 중소기업에 있어서 매우 중요한 의미를 지니며, 많은 이점을 줄 수 있지만(Arkebauer, 1995; Rue and Ibrahim 1998), 잘못 수립되는 경우에는 기업경영에 좋지 않은 영향을 미치게 된다(Minzberg 1994). 또한 기업경영의 실패율을 감소시키는 역할도 수행하며(Crawford-Lucas, 1992), 기업성과와 높은 상관관계를 보임으로써(Aram and Cowen 1990; Baker et al. 1993; Parks et al. 1991; Shrader et al. 1989; Schwenk and Shrader 1993) 결과적으로 기업성장에 기여하게 된다(Astrachan and Kolenco 1994; Orser et al. 2000; Ward 1997).

하지만 사업계획의 중요성에도 불구하고 소기업에서는 일부에서만 계획화를 실시하고 있다, 계획화를 하지 못하는 주요 요인은 시간과 기술 부족이며 계획화에 대한 저

항과 보유자원이 전략적 계획화의 효과성에 결정적 영향을 미치게 된다(Ramanujam and Venkatraman 1987; Sexton and Van Auken 1985). 이외에도 Robinson et al.(1984)은 전략적 계획화의 강도에 영향을 미치는 요인으로서 기업 발전단계를 제시하였다. 또한 계획화의 형태에 관하여 Amstrong(1991)과 Baker et al.(1993)는 공식적인 전략적 계획화가 비공식적인 것보다 더 효과적라고 주장하였다. Baker et al.(1993)는 그 이유로 ① 비판적 사고, 집단 의사결정에 도움을 주고 ② 내·외부 커뮤니케이션을 활성화시키며 ③ 기업진로의 교정을 위한 통제 메커니즘을 제공한다는 점을 들었다. 이를 감안할 때, 사업계획을 수립하는 목적으로는 일반적으로 창업을 들고 있으나(Shuman et al. 1985; Mount et al. 1993), 내부관리 목적으로 활용하는 경우도 많다고 할 수 있다.

일반적으로 제시되고 있는 사업계획의 구성요소는 다음과 같다(Arkebauer, 1995; Hormozi et al. 2002; Koh 2005; Longenecker 1997; O'Hara 1995).

- ① 기업 현황 : 기업명, 설립일, 소재지, 자본금, 대표자, 연혁, 경영진/기술진 현황, 기업의 목적(미션, 비전 등)
- ② 제품, 서비스 : 특허권, 기존 제품과의 차이 및 특징
- ③ 계획사업 개요 : 목표 시장, 기업 환경, 원자재 수급, 법적 요건, 보험, 추진 스케줄, 예상 소재지
- ④ 마케팅 관련 항목 : STP전략, 경쟁자 분석 및 경쟁우위, 가격구조, 위치선정, 유통채널, 제반 촉진계획, 향후 매출계획
- ⑤ 생산관련 항목 : 기술성, 설비, 인원, 생산능력, 생산 계획, 제품단위당 원가, 품질 관리, 생산 공정도
- ⑥ 재무 관련 항목 : 소요자금 및 조달계획, 자금수지 예상표, 추정 재무제표, 수익성
- ⑦ 기타 중요사항 : 차입금 현황 및 상환계획, 담보제공/보증 현황, 중요 계약 내용, 진행 중인 소송 등
- ⑧ 사업계획 수립 시 가정조건 : 원자재비 상승률, 임금 상승률, 시장 성장률, 물가 상승률, 판매 단가 상승률 등

이상의 구성요소 중에서 재무 관련 항목에 대해서는 타 부문에 비해서 비교적 다수의 연구들이 실시되어왔다. Bhide(1992)는 사업초기의 자금조달의 성격을 조사하였는데, 대부분의 경영자들이 저축이나 개인적인 차입을 통하여 자금을 조달하고 있는 것을 발견하였다. Winborg and Landstrom (2000)은 사업초기 자금조달 방안을 구체적으로 범주화하여 중고기계 매입 등 여섯 가지를 제시하였다. 기업이 창업기를 벗

어나 안정성이 증가되면 차입이나 투자를 통한 외부자금 조달이 가능하게 되는데 투자는 주로 벤처캐피털이나 개인투자자(angel)를 활용하게 된다. Mason and Harrison(1996)은 개인투자자의 투자 패턴을 연구하였는데 비교적 신속한 투자결정을 내리고 있으며 비재무적인 부분과 재무적인 부분을 함께 고려하기도 한다는 것을 발견하였다.

이러한 사업계획의 수립과정에는 이사회에 참여정도는 높을수록 성과가 좋다(Rue and Ibrahim 1998).

한편 가족기업의 경우에 사업계획과 전략적 계획화는 결정적인 성공요인이 된다(Knight 1993; Jones 1982; Ward 1988). 가족기업은 ① 가족 오너십과 통제 ② 의사결정시 가족 영향 ③ 차세대로의 기업계승 의지 등의 특성을 지닌다(Sharma et al. 1997). 가족기업은 쇠퇴 및 손실을 피하고 지속성 증진, 일자리 보존을 위해 성장전략을 강구해야 하지만 다른 기업에 비하여 계획화에 대한 저항이 상대적으로 더 많이 존재하게 된다(Upton and Petty 2000; Ward 1997). 이에 따라 가족통제 유지와 부채회피 전략을 구사하게 된다(Berembeim 1990). 그런데 기업의 전략적 계획과정(strategic planning)과 재무적 성과와의 관계에 대한 기존의 연구들을 살펴보면 일관된 방향이 산출되지 않고 있다(Rhyne, 1986). 그러나 이 같은 연구결과는 전략적 계획과정과 재무적 성과가 서로 관련이 없다는 것을 의미하는 것이라기보다는 각 연구에서 사용한 독립, 종속변수 선정의 상이성이나 기타 조절변수의 불충분한 고려 등의 문제로 인한 현상이라고 할 수 있을 것이다.

2.2 성과측정

기업이나 조직에 있어서 성과측정(performance measurement)은 소속 구성원의 급여 책정이나 승진, 이동, 문책, 해고 등의 기준이 되며, 이에 기초하여 교육, 훈련 등 관리활동이 이루어지게 되므로 매우 중요하다(McGregor 1957).

일반적인 기업 성과 측정 항목의 공통점은 거의 예외 없이 모든 항목이 재무적 지표라는 것이다. 사실 실무적 측면에서는 오랫동안 성과 측정을 거의 전적으로 재무제표에 의존하여 오고 있다. 그 결과 연구 개발과 같은 창의적인 업무 분야의 비재무적 성과에 대한 평가는 재무제표에 반영되지 못하고 주관적이고 정성적이거나 비공식적인 평가에 머물러 왔다. 재무지표에 의한 성과측정은 상대적으로 파악하기가 쉽고 전 세계적으로 통일된 형식에 맞추어 재무제표(대차대조표, 손익계산서 등)를 작성하게 되므로 상호비교가 쉬우며 경영의 투명성 제고 요구에 따른 재무제표 공시의무에 의한 자료의 접근가능성 용이 등 많은 요인들에 의하여 각광을 받아왔다. 특히 여러 연

구들에서 폭넓게 활용되고 있는 ROI항목은 기업 활동의 이질성(heterogeneity of the corporation's operations), 수익 구성부문과 자산 구성부문의 이질성(즉, 지향하는 시점의 차이) 등으로 인하여 측정항목으로서 부적절하다는 비난을 받기도 하였으나(Fisher and McGowan 1983), 일반적으로 주가를 비롯한 기업성과를 잘 설명하는 항목으로 학계나 실무계에서 수용되고 있다(Jacobson 1987). 아울러 1980년대 말까지 기업들이 매출액이나 외형중시의 확대성장전략을 구사하던 시대에는 정해진 매출이나 이익목표를 어느 정도 달성하였는가를 판단하는 성과평가가 주된 관심사였다. 따라서 당시 평가는 주로 ROI, 매출액, 매출 총이익, 원가절감, 생산성, 예산목표의 달성여부와 같은 양적인 재무적 평가에 맞춰졌었다.

그러나 이러한 전통적인 평가방법은 오늘날과 같이 급변하는 환경에 대응하고 부단히 자사의 핵심역량과 체질을 강화해야하는 기업에는 맞지 않는다. 전통적인 성과지표는 기업 환경 변화에 즉각적으로 대응하기에는 너무 과거 지향적이고 운영 지향적이어서 기업의 생존이 최대 목표인 현재의 기업 상황을 잘 반영해 줄 수 없기 때문이다(Eccles 1991; Fisher 1984; Fisher and McGowan 1983). 이에 따라 재무중심의 전통적 성과평가 시스템의 문제점을 인식하고 이를 개선하기 위해 대두된 것이 전략적 성과평가 시스템이다.

전통적인 성과평가 시스템과 전략적 성과평가 시스템의 차이점에 대해 체계적으로 정리한 연구로서는 Lynch와 Cross(1995)의 연구를 들 수 있다. 그들은 전통적 관점에서는 재무성과 중심으로 평가하며, 전략적 관점에서는 재무성과 외에 고객만족도 등 비재무적 성과를 평가하는 것이라고 언급하고 있다. 이들의 연구는 재무적 성과와 비재무적 성과에 있어서 재무적 성과의 한계성에 관하여 깊이 있는 논의를 시도한 연구라 볼 수 있다. 또한 Balkcom et al.(1997)의 연구에서는 전략적 성과측정의 네 가지 요소로서 전략수립, 거래계획, 측정과 통제, 경영자 보상계획을 들고 있다. 이러한 추세를 반영하여 많은 기업들은 새로운 성과평가 시스템을 개발하고자 할 때 재무적 성과평가지표 외에 미래지향적인 장기적인 예측지표 즉, 고객 만족도, 종업원 만족도, 시장점유율, 효율성, 품질, 불량률, 재고수준 등과 같은 비재무적 성과평가지표를 새로운 평가지표로 도입하고 있다(Kaplan and Norton 1992, 1996).

기업성과 측정의 지표(index)는 그때그때마다, 연구자의 편의에 따라서 매우 다양하다. 대표적인 것으로 당기순이익, ROI, ROA 등과 같은 재무적 지표들과 매출액, 시장점유율, 광고 인지도, 재구매율, 회상도, 고객만족도 등과 같은 마케팅 지표들, 가동률, 불량률, 수율 등의 생산관련 지표들, 이직률, 직무만족도, 사기(morale) 등의 인사, 조직 지표들을 꼽을 수 있다. 그러나 간과하지 말아야 하는 것은 이들 지표들이 의미하는 것은 각각 다르지만 어떤 측정지표이던지 ‘무엇을 ‘은 물론’ 어떻게 ‘의 문제에 대한 답을 줄 수 있어야 하며(Levinson,1976), 효율성(efficiency)이나 효과

성(effectiveness)과 같은 요건들을 공통적으로 지니고 있어야 한다는 것이다(Sheth and Sisodia, 1995). 따라서 단일항목 측정보다는 기존 연구들에서 다양하게 사용된 평가지표를 종합적으로 고려하는 것이 합리적인 것이다.

III. 연구가설의 설정

일반적으로 제시되고 있는 사업계획서의 구성요소는 학자들마다 차이가 있으나(Arkebauer, 1995; Hormozi et al. 2002; Koh 2005; Longenecker 1997; O'Hara 1995), 일부 중복되는 내용들을 제외하면 기업현황을 비롯하여 크게 여섯 가지로 대별된다. 이러한 여섯 가지 요소별로 예비조사를 통하여 기업성장에 영향을 미칠 것이라고 생각되는 세부적인 항목들을 선정하였다. 구체적인 내용은 <표 1>과 같다.

각 부문별로 잘 수립된 사업계획은 기업 내, 외부적으로 효과적인 의사소통의 통로가 될 수 있으며, 경영자에게는 운영방향을 제시함과 동시에 기업성과 평가의 기준이 되어 효율적인 통제 방안이 된다. 또한 조직 구성원들에게 동기를 부여하게 되며 승진, 승급과 같은 개인적인 성과 측정의 기준이 되므로 사업계획은 궁극적으로는 기업성장에 영향을 미치게 될 것이다.

<표 1> 사업계획서의 주요 구성요소

주요 구성요소	세부 내용
기업 현황	자본금, 경영진/기술진 현황, 관리팀, 기업의 목적(미션, 비전 등)
제품/서비스	계획제품/서비스, 제품/서비스 개발계획
운영계획	직원 채용 및 개발 계획, 법적 요건/보험, 추진 스케줄
마케팅 관련 항목	환경 분석, 가격구조, 경쟁우위, 표적시장, 위치선정(판매시설의 경우는 상권분석), 유통채널, 제반 촉진계획, 향후 매출계획
생산 관련 항목	기술능력(특허권 포함), 생산계획, 생산능력, 제품단위당 원가, 품질관리, 원자재 수급
재무 관련 항목	소요자금 및 조달계획, 자금수지 예상표, 추정 재무제표

본 연구는 기업의 성과를 측정하는 지표로서 기업성과 분석연구에 있어서 가장 일

반적으로 받아들여지고 있는 항목을 사용하고자 하는 바, 구체적으로는 효과성(effectiveness), 효율성(efficiency) 및 적응성(adaptability)의 3개 지표를 사용하고자 한다(Walker and Ruekert 1987; Homburg et al. 1999).

효과성은 기업의 목표 달성과 관련된 개념으로, 기업의 목표는 매출 증대를 비롯하여 수익성 향상, 시장점유율 증대 등 각 기업 별로 매우 다양하다. 생산이나 마케팅, 재무 및 조직운영 등 각 부문별로 사업계획을 잘 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해서 일반적으로 자사를 비롯하여 소비자 및 공급자 등을 포함한 시장의 상황을 경쟁사보다 잘 파악하게 되고, 그 결과 보유하고 있는 지식이나 자원 등을 활용하여 목표 시장에 효과적으로 접근하게 될 것이므로 목표 달성도가 상대적으로 높을 것이다. 따라서 마케팅 능력은 효과성 관련 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1) 사업계획서의 주요 구성요소들은 기업의 효과성 성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

또한, 최근 자원의 효과적(effective) 운용과 함께 효율적(efficient) 운용 문제도 중요해지고 있다. 이는 다시 말하면 투입 비용과 산출 수익과의 관계인 생산성(productivity) 측면에 입각한 자원의 운용을 의미하는 것이다. 한편, 부문별로 잘 수립된 사업계획은 조직 구성원들 간, 이해 관계자들 간에 갈등을 해소하고 유대감과 공감대를 형성함으로써 기업의 업무 수행에 있어서 시간과 비용을 절감할 수 있다. 따라서 이러한 사업계획을 수립한 기업은 경쟁사에 비하여 업무 처리 속도나 비용 절감 등 효율성에 있어서 양호한 성과를 보일 것으로 예상할 수 있으므로 다음의 가설을 설정할 수 있다.

H2) 사업계획서의 주요 구성요소들은 기업의 효율성 성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

적응성(adaptability)은 신제품이나 새로운 서비스의 제공과 관련된 개념으로서 기업 환경이나 사업 기회의 변화 속에서 경쟁사와 비교하여 성공적으로 기업이 대응하는가에 대한 평가이다. 이러한 적응성은 혁신성(innovativeness)과 밀접한 관련을 가지고 있다(Gatignon and Xuereb 1997). 부문별로 사업계획을 잘 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해서 환경변화에 상대적으로 민감하며, 신속히 대응한다. 따라서 기업의 적응성 관련 성과에도 역시 긍정적인 영향을 미칠 것이므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H3) 사업계획서의 주요 구성요소들은 기업의 적응성 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석

4.1 변수의 조작적 정의

4.1.1 사업계획서 주요 구성요소

본 연구에서 설정한 연구모형과 가설을 검증하기 위해 관련 연구 및 예비조사를 통해 선정한 총 27개의 사업계획서의 구성 항목들을 성과에 미치는 영향의 정도를 리커트 5점 척도에 의해서 측정하였다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

<표 2> 사업계획서의 구성항목들

구성 항목	변수기호
경영진	x1
기술진	x2
관리팀	x3
기업의 목적(미션, 비전 등)	x4
계획제품/서비스	x5
제품/서비스 개발계획	x6
법적 요건, 보험	x7
직원채용 및 개발계획	x8
추진 스케줄	x9
환경 분석	x10
가격구조	x11
경쟁우위	x12
표적시장	x13
위치 선정(판매시설의 경우는 상관분석)	x14
유통 채널	x15
제반촉진계획	x16
향후 매출계획	x17
기술능력(특허권 포함)	x18
생산계획	x19
생산능력	x20
제품단위당 원가	x21
품질관리	x22
원자재 수급	x23
자금수지 예상표	x24
추정 재무제표	x25

4.1.2 기업성과

(1) 효과성

효과성은 기업 목표의 달성정도를 의미하며, 전술한 바와 같이 매출액 위주의 평가 항목을 벗어나 다양한 항목을 사용하여 측정하고자 한다. Homburg et al.(1999)은 응답자들에게 7점 리커트 척도를 제시하여 최근 3년 간 경쟁사와 비교한 경영 성과를 평가하도록 하였다. 즉, 그들은 고객 만족의 획득정도, 목표 시장점유율의 확보정도 및 새로운 고객의 유인정도로써 효과성을 측정하였는데, 본 연구는 이를 준용하고자 한다.

(2) 효율성

효율성의 경우는 일반적으로 수익성(profitability)을 평가하여 측정하는데, Homburg et al.(1999)은 경쟁사와 비교 하에서의 이익의 실현 정도라는 단일 항목을 사용하여 효과성과 마찬가지로 7점 리커트 척도로써 수익성을 측정하였다. 그러나 본 연구는 동 항목과 아울러 당기순이익율 및 투자자산수익율(ROI)을 함께 측정하고자 한다. 이러한 항목들을 사용함으로써 기업의 이익을 측정함에 있어서 매출액 및 총자산, 자본금 규모 등의 여러 가지 항목들을 종합적으로 고려하게 된다는 장점이 있다. 한편, 본 연구에서 매출액이나 당기순이익의 절대적 규모(absolute amount)를 측정지표에서 배제한 이유는 기업의 규모에 따른 영향을 최소화하기 위함이다.

(3) 적응성

적응성에 대해서는 기업을 둘러싸고 있는 여건이나 사업 기회의 변화 속에서 이에 대응하는 기업 활동의 성공 정도를 경쟁사와 비교, 평가하여 측정되는데, 혁신성과 밀접한 관련이 있다. 본 연구에서는 지난 3년 간 성공적 신제품의 도입 건수로서 적응성을 측정한 Walker and Ruekert(1987)의 측정 항목과 경쟁사의 마케팅 전략의 변화에 대하여 자사의 마케팅 전략을 적절히 적응시킨 정도와 소비자의 변화하는 니즈에 재빨리 제품을 적응시킨 정도 및 새로운 시장 위협에 재빨리 반응한 정도로 적응성을 측정한 Homburg et al.(1999)의 측정 항목을 준용하고자 한다. 이 역시 상기와 마찬가지로 7점 리커트 척도를 사용한다.

4.2 자료수집

본 연구의 조사 대상업체는 중소기업으로서 일반적으로는 규모가 상대적으로 작은

기업을 의미하나 법상으로는 업종별로 상시근로자수, 자산규모, 매출액 등을 고려하여 선정된다. 우리나라의 경우는 중소기업기본법에서 이러한 기준을 규정하고 있다. 제조업의 경우는 상시근로자수 300인 미만이거나 자본금 80억 원 이하의 기업을 의미한다. 업종별 구체적인 기준은 다음과 같다.

<표 3> 한국 중소기업의 범위

해당업종	기준
제조업	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억원 이하
광업, 건설업, 운수업	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 30억원 이하
대형종합 소매업 정보처리 및 기타 컴퓨터운영 관련업	상시근로자수 300인 미만 또는 매출액 300억원 이하
종자 및 묘목 생산업, 전기, 가스 및 수도사업, 연료 및 관련제품 도매업, 호텔업, 휴양콘도 운영업, 통신업, 영화산업, 방송업	상시근로자수 200인 미만 또는 매출액 200억원 이하
어업, 방문판매업, 통신판매업, 여행알선, 창고 및 운송관련 서비스업, 산업용 기계장비 임대업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 병원, 공연산업, 뉴스 제공업, 하수처리, 폐기물 처리 및 청소관련 서비스업	상시근로자수 100인 미만 또는 매출액 100억원 이하
농업 및 임업, 도매 및 상품중개업, 음식료품 위주 종합소매업, 연구 및 개발업, 사업지원서비스업, 식물원, 동물원 및 자연공원, 유원지 및 테마파크 운영업, 산업용 세탁업	상시근로자수 50인 미만 또는 매출액 50억원 이하
기타 모든 업종	상시근로자수 30인 미만 또는 매출액 20억원 이하

본 조사대상 업체는 한국의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 업체의 선정은 중소기업청의 중소기업 데이터베이스(KOSME)를 표본 프레임으로 활용하였으며 총 296개의 설문지를 배포하여 조사한 결과 211개의 설문지 회수되어 약

71.3%의 회수율을 보였으며, 불성실한 응답 및 누락 설문지들을 제외한 205개의 설문자료를 본 연구에 사용하였다.

본 설문조사는 2005년 9월부터 11월까지의 3개월간에 걸쳐 실시된 바, 무응답 오류(non-response bias)의 존재여부를 검토하기 위하여 9월중에 수집된 설문내용과 11월중에 수집된 설문내용을 비교, 분석한 결과 통계적으로 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 따라서 무응답 오류는 없다고 간주하였다. 표본 기업의 특성은 다음과 같다.

<표 4> 표본의 특성

구 분	내 용	업 체 수	비 율(%)
업 종	제조업(내구재)	91	44.4
	제조업(비내구재)	43	21.0
	서비스업	64	31.2
	기타	7	3.4
기업 형태	개인기업	35	17.1
	주식회사	170	82.9
자본금	1억원 미만	56	27.3
	1억원-3억원	56	27.3
	3억원-5억원	25	12.2
	5억원-10억원	22	10.8
	10억원 이상	46	22.4
설립후 경과년수	1년 미만	14	6.8
	1-3년	57	27.8
	4-6년	54	26.3
	7년 이상	80	39.1
매 출 액	1억 이하	46	22.4
	1억-5억	30	14.6
	5-10억	19	9.3
	10억-50억	69	33.7
	50억 이상	41	20.0
종업원 수	10명 이하	101	49.3
	11-30명	63	30.7
	31-50명	16	7.8
	51명 이상	25	12.2

응답기업의 대부분이 주로 제조업(65.4%)이나 서비스업(31.2%)에 종사하고 있었

으며, 개인기업과 법인기업(주식회사)의 비율은 각각 17.1%와 82.9%로서 법인기업이 압도적으로 많았다. 자본금 규모는 조사대상기업의 절반 이상이 3억 원이 되지 않았다. 설립후 경과년수는 응답기업의 93.2%가 1년 이상이었으며, 연간매출액은 1억 원 이하가 22.4%인데 비하여 10억 원 이상인 기업들도 전체기업의 절반 이상이나 되었다. 종업원 수는 약 80%가량의 기업들이 30명 이하인 상태였다.

4.3 요인추출

사업계획서 구성항목들에 대한 신뢰성과 타당성의 개괄적 판단을 위하여 요인 분석을 실시하였다. 이러한 요인 분석을 통하여 수렴 타당성(convergent validity)과 판별 타당성(discriminant validity)을 확인할 수 있다. 회전 방법으로는 Varimax 방법을 사용한 후, eigen value가 1 이상인 요인들을 추출하였는데, 구체적인 내용은 <표 5>와 같다. 전체 변량 중 추출된 요인들에 의하여 설명된 분산의 비율은 61.5%였다.

측정변수들의 신뢰성 검증은 Cronbach Alpha 계수를 사용하였다. 분석 결과 <표 5>에서 나타나 있듯이 본 연구에서 사용된 잠재 변수(latent variable)들의 신뢰도는 생산 관련 요인이 0.86, 실행관련 요인이 0.84, 운영방향 관련 요인이 0.78, 제품/서비스 관련 요인이 0.81, 접근 관련 요인이 0.72로 나타나고 있어 전반적인 측정항목들의 신뢰도가 만족할 만한 수준으로 나타났다(Nunnally 1967).

4.3.1 요인 1 : 생산 관련 요인

생산계획, 생산능력, 제품단위당 원가, 품질관리, 원자재 수급 항목들이 이 요인에 높은 요인 적재량을 보여주고 있어 사업계획서의 생산관련 요인과 상호 관련성이 있는 것으로 판단된다.

4.3.2 요인 2 : 실행 관련 요인

직원채용 및 개발계획, 추정재무제표, 관리팀, 경영진, 법적 요건/보험, 자금수지 예상표, 제반 촉진계획 항목들이 이 요인에 높은 요인 적재량을 보여주고 있다. 특이한 것은 재무 부문 관련 항목들이 포함되어 있다는 점이다. 이는 조직 운영에 소요되는 자금 조달 및 운영 결과로서의 재무 상태를 나타내는 것이므로 실행 측면이 강조된 요인으로 판단할 수 있다. 또한 촉진계획 항목도 타 마케팅 부문 관련 항목들에 비해서 역시 실행측면이 강조되는 항목으로 해석할 수 있을 것이다.

4.3.3 요인 3 : 운영방향 관련 요인

추진스케줄, 제품/서비스 개발계획, 기업의 목적(미션, 비전 등), 향후 매출계획, 특허권포함 기술 능력 항목들이 이 요인에 높은 요인 적재량을 보여주고 있다. 요인2에 서와 유사하게 이 요인에서도 운영 측면이 강조되고는 있으나, 보다 거시적인 운영방 향과 관련성이 있는 것으로 보여 진다.

<표 5> 사업계획서 구성항목들의 요인분석 결과

측정항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
x19	0.758				
x20	0.708				
x21	0.700				
x22	0.699				
x23	0.609				
x8		0.691			
x25		0.677			
x3		0.632			
x1		0.560			
x7		0.540			
x24		0.516			
x16		0.439			
x9			0.675		
x6			0.666		
x4			0.635		
x17			0.609		
x18			0.498		
x12				0.760	
x2				0.646	
x11				0.585	
x10				0.542	
x5				0.538	
x13				0.528	
x14					0.768
x15					0.655
eigen값	9.530	1.906	1.407	1.359	1.174
분산의 백분율	38.121	7.624	5.629	5.437	4.696
분산의 누적백분율	38.121	45.745	51.374	56.811	61.507
알파값	0.8597	0.8351	0.7819	0.8117	0.7224

4.3.4 요인 4 : 제품/서비스 관련 요인

경쟁우위, 기술진, 가격구조, 환경 분석, 계획제품/서비스, 표적 시장 항목들이 이 요인에 높은 요인 적재량을 보여주고 있다. 특징적인 것은 대부분 마케팅 부문 관련 항목들이라는 것이다. 기업이 직접적으로 시장에 소구하는 수단인 제품/서비스와 상호 관련성이 있는 것으로 판단된다.

4.3.5 요인 5 : 접근 관련 요인

위치 선정(판매시설인 경우는 상권분석), 유통 채널 항목이 이 요인에 높은 요인 적재량을 보여주고 있어 소비자에 대한 접근 측면과 관련성이 있는 것으로 해석된다.

4.4 연구가설 검정

4.4.1 가설 1의 검정 : 사업계획서 구성항목과 효과성 기업 성과와의 관련성

사업계획서 주요 구성항목을 독립변수로, 효과성 기업 성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 5개 구성항목들은 모두 효과성 기업 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 각 계수들의 통계적 유의성 측면에서는 생산관련, 실행관련, 운영방향관련, 접근관련 요인들은 통계적으로 유의하였으나 제품/서비스관련 요인은 그렇지 않았다. 따라서 가설 1은 부분적으로 지지되었다.

종속변수	사업계획서구성요인	R ²	F 값	sig.	Beta	T 값	sig.
효과성	상수	0.213	10.771	0.000	4.324	59.958	0.000
	생산관련				0.368	5.094	0.000
	실행관련				0.313	4.332	0.000
	운영방향관련				0.127	1.760	0.080
	제품/서비스관련				0.077	1.067	0.287
	접근관련				0.160	2.213	0.028

4.4.2 가설 2의 검정 : 사업계획서 구성항목과 효율성 기업 성과와의 관련성

가설 1에서와 동일한 방법으로 다중회귀분석을 실시한 결과 사업계획서의 5개 구성항목 중 생산관련, 실행관련, 제품/서비스관련, 접근관련 요인들은 효율성 기업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 그중 제품/서비스관련 및 접근관련 요인의 계수들은 통계적으로 유의하지는 않았다. 또한 운영방향 관련 요인은 비

록 통계적으로 유의하지는 않지만 부(-)의 계수를 나타내고 있어 가설 2는 기각되었다.

종속변수	사업계획서구성요인	R ²	F 값	sig.	Beta	T 값	sig.
효율성	상수	0.132	6.062	0.000	3.709	40.554	0.000
	생산관련				0.405	4.417	0.000
	실행관련				0.274	2.986	0.003
	운영방향관련				-0.063	-0.689	0.491
	제품/서비스관련				0.083	0.903	0.368
	접근관련				0.071	0.771	0.441

4.4.3 가설 3의 검정 : 사업계획서 구성항목과 적응성 기업 성과와의 관련성

앞서와 동일하게 회귀분석을 실시한 결과 사업계획서의 5개 구성항목들은 모두 적응성 기업 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 각 계수들의 통계적 유의성 측면에서는 생산관련, 실행관련, 운영방향관련 요인들은 통계적으로 유의하였으나 제품/서비스관련 및 접근관련 요인은 그렇지 않았다. 따라서 가설 3은 부분적으로 지지되었다.

종속변수	사업계획서구성요인	R ²	F 값	sig.	Beta	T 값	sig.
적응성	상수	0.144	6.719	0.000	4.150	54.788	0.000
	생산관련				0.227	2.992	0.003
	실행관련				0.224	2.945	0.004
	운영방향관련				0.279	3.677	0.000
	제품/서비스관련				0.096	1.263	0.208
	접근관련				0.070	0.923	0.357

V. 결론

5.1 논의점

본 연구는 연구의 목적 이외에 사업계획과 관련한 조사대상 기업들의 행태를 살펴 보았다. 이러한 조사는 한국 중소기업의 현황을 알려줌으로써 실무적으로나 학문적으로 유용할 것으로 생각된다. 우선 규칙적인 사업계획 수립에 관해서는 응답기업의 88.7%가 적어도 1년에 한번 이상은 사업계획을 수립하고 있다고 답하였으며, 사업계

획 수립에 있어서 방해가 되는 요인으로는 시장의 불확실성을 가장 많이 꼽았다. 다음으로는 예산제약, 전문성 부족, 시간 제약, 변화에 대한 저항의 순이었다.

<표 6> 사업계획서 관련 기획 주기

구분	응답기업수	비율(%)
월별	30	14.6
분기별	48	23.4
반기별	37	18.0
연도별	67	32.7
기타	23	11.3
소계	205	100.0

<표 7> 사업계획서 작성방해요인

구분	응답기업수	비율(%)
시간 제약	23	11.2
시장의 불확실성	103	50.2
전문성 부족	25	12.2
예산 제약	39	19.0
변화에 대한 저항	12	5.9
기타	3	1.5
소계	205	100.0

<표 8> 사업계획서 작성에 가장 많이 참여하는 사람

구분	응답기업수	비율(%)
CEO	125	61.0
마케팅 부서장	34	16.6
재무/회계 부서장	30	14.6
생산/운영 부서장	4	2.0
인적 자원관리 부서장	4	2.0
MIS 부서장	1	0.5
R&D 부서장	5	2.3
이사회 의장	1	0.5
외부 공인회계사	1	0.5
소계	205	100.0

<표 8>은 누구보다도 CEO가 사업계획 수립에 적극적으로 개입하고 있음을 보여준다. 그 다음으로는 마케팅 부서장과 재무/회계 부서장이 뒤를 잇고 있다. 그런데 본 조사에서는 단일 응답만을 허용하였다는 점에 유의하여야 한다. 즉, 실제로는 제시된 사람들이 배타적으로 사업계획 수립에 참여하고 있는 것은 결코 아니며 활발한 커뮤니케이션과 같은 밀접한 상호작용을 거쳐 사업계획이 수립될 것이다. 다시 말하면 본 연구 결과는 다만 상대적 기여도를 보여주고 있는 것이다.

다음으로는 수립된 사업계획을 기업들은 어떻게 활용하고 있는가를 살펴보았다(<표 9> 참조). 응답기업의 50% 이상이 기업 운영방향 결정이나 기업 성과 측정과 같은 내부적인 운영에 사업계획서를 활용하고 있었다. 일반적인 예상과는 다르게 은행이나 벤처캐피털과 같은 외부 기관으로부터의 자금조달에 활용하는 기업은 상대적으로 많지 않았다. 기업이나 조직에 있어서 양호하거나 불량하거나 한 기업의 상태를 판단하기 위해서는 기업의 성과 측정은 필수 불가결한 기본적인 개념이지만 어떠한 측정 항목을 평가하여야 하는가의 측면에서는 연구자와 시기 및 상황에 따라 변화하므로 어려움이 있다. 이러한 점에서 사업계획서는 훌륭한 성과 평가 프레임이 된다.

<표 9> 사업계획서 활용분야

구분	응답기업수	비율(%)
- 기업 운영방향 결정	81	39.5
- 기업 성과 측정	24	11.7
- 관리자들의 성과급 설정	1	0.5
- 지속적인 자금조달	20	9.8
- 금융기관으로부터 성장 또는 신규 사업진출을 위한 자금 요청	23	11.2
- 주요고객의 창출	8	3.9
- 벤처캐피털로부터 성장 또는 신규 사업진출을 위한 자금 요청	5	2.4
- 기업의 전략 수립	22	10.7
- 신규 사업 준비	19	9.3
- 기타	2	1.0
소계	205	100.0

사업계획서를 작성함으로써 개선된 점으로는 운영관리 측면을 가장 많이 꼽고 있으며, 그다음으로는 수익성, 동기부여, 마케팅/제품 믹스 등의 순이었다(<표 10> 참조). 이에 따라서 <표 11>에서 보는 바와 같이 기업의 CEO들은 운영방향 설정 시나

기업성과 측정 시에 사업계획의 성공을 가장 많이 느끼고 있는 것으로 나타났다.

<표 10> 사업계획서 작성의 개선효과

구분	응답기업수	비율(%)
수익성	45	22.0
마케팅/제품 믹스	23	11.2
산업의 주도권	9	4.4
의사소통과 단결력	15	7.3
동기부여	30	14.6
운영 관리	66	32.2
자원의 할당	12	5.9
통계	2	1.0
자산증대	2	1.0
기타	1	0.5
소계	205	100.0

<표 11> CEO가 사업계획서 작성의 성공을 느끼는 경우

구분	응답기업수	비율(%)
- 기업의 운영방향 설정시	75	36.6
- 기업의 성과 측정 시	51	24.9
- 관리자들을 위한 성과급의 설정시	1	0.5
- 지속적으로 자금을 조달할시	15	7.3
- 금융기관으로부터 성장 또는 신규 사업진출을 위한 자금을 조달할 시	18	8.8
- 주요 고객을 유인할시	4	2.0
- 벤처캐피털로부터 성장 또는 신규 사업진출을 위한 자금을 조달할 시	10	4.9
- 기업의 전략을 수립할 때	20	9.8
- 신규 사업을 준비할 때	11	5.4
- 기타	0	0
소계	205	100.0

5.2 본 연구의 요약

본 연구는 사업계획서와 기업성과 간의 관계를 규명하기 위하여 한국의 중소기업들을 대상으로 실증적으로 접근하였다. 우선 이제까지 이론적, 개념적으로만 제시되었던 사업계획서의 구성요소들을 문헌 연구와 예비조사를 통하여 선정하였다. 다음으로 요인분석을 통해 이들 구성요소들을 5개 요인으로 축소하였다. 5개 요인은 생산관련 요인, 실행관련 요인, 운영방향 관련 요인, 제품/서비스 관련 요인, 접근 관련 요인이었다.

그리고 기업성과를 효과성, 적응성 및 효율성으로 구분하여 각각에 미치는 사업계획서 구성요소들의 영향을 살펴보았다.

연구 결과 사업계획서 구성요소들은 효과성, 적응성 기업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 발견하였다. 특히 효과성에 있어서는 다른 성과지표에 비해서 상대적으로 회귀모형의 설명력이 양호하게 나타났다. 그러나 효율성 기업 성과에는 영향력의 방향이 일치하지 않았다. 전반적인 모형의 설명력을 나타내는 R^2 는 효과성, 적응성 및 효율성이 각각 0.213, 0.144, 0.132였다. 회귀모형의 설명력이 낮게 나타나고 있는 것은 계획수립뿐만 아니라 실행에 있어서 그 중요성을 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 기업성과는 훌륭한 계획 하에서 훌륭한 실행이 뒷받침되어야 양호하게 산출될 수 있는 것이다.

본 연구의 회귀모형에서 효과성 기업 성과에 가장 큰 영향을 미치는 사업계획서의 주요 구성항목은 생산관련 요인이었으며 그 다음 요인은 실행관련 요인이었다. 한편 적응성 기업 성과에는 운영방향관련 요인이 가장 큰 영향을 미치고 있고 그 다음으로 생산관련 요인과 실행관련 요인이 거의 비슷하게 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과는 조사대상 기업 중 31.2%가 서비스업이라는 점을 감안하면 흥미로운 결과이다. 아마도 이들 응답자들이 나름대로 설문문항을 해석하여 답한 것으로 생각되지만 정확한 결과를 파악하기 위해서는 동일한 업종별로 그룹을 구성하여 분석하는 것이 필요할 것이다. 따라서 이러한 결과를 직설적으로 받아들이는 데에는 주의를 요한다.

조사대상기업의 대부분이 CEO의 몰입 하에서 규칙적으로 사업계획을 수립하고 있으며 수립된 사업계획은 기업 운영방향 결정이나 기업 성과 측정과 같은 내부적인 운영에 사업계획서를 활용하고 있었다. 일반적인 예상과는 다르게 은행이나 벤처캐피탈과 같은 외부 기관으로부터의 자금조달에 활용하는 기업은 상대적으로 많지 않았다. 이러한 점들은 선행 연구 결과와는 차이를 보이고 있다. 우선 이사회와 같은 집단적 의사결정 체계가 취약한 한국의 중소기업에서는 사업계획수립에 있어서 CEO 개인의 역할이 절대적으로 나타나고 있어 합리적인 사업계획 수립에 있어서 애로요인으로 작

용할 수도 있다는 점을 주지하여야 한다. 아울러 사업계획 수립의 가장 큰 장애요인으로 시장의 불확실성이 꼽히고 있어, 경영자 입장에서는 이러한 불확실성을 줄일 수 있는 외부 정보나 지식의 취득 문제에 보다 주의를 기울여야 할 것으로 생각된다.

5.3 향후 연구방향 및 연구의 한계

여러 조직능력 연구들은 수립된 전략을 실행, 통제, 평가하는 실행능력(implementation capabilities)도 조직 능력의 일환으로 보고 있다(Weerawardena 2003; White et al. 2003; Vorhies and Morgan 2005). 따라서 사업계획수립과 더불어 실행 측면을 살펴본다면 기업 성과와의 관계가 더욱 밀접해 질 것이며, 본 연구 모형의 적합성도 제고될 수 있을 것이다. 이는 리더십이나 인사관리(HR) 등과 필연적으로 연관될 것이므로 이에 대한 심층적 고려가 필요하다.

사업계획의 수립은 창업 중소기업에 있어서 특히 중요하다(Arkebauer, 1995; Rue and Ibrahim 1998). 기존 연구들(Shuman et al. 1985; Mount et al. 1993)은 사업계획을 수립하는 목적으로 창업을 들고 있다. 이러한 창업은 기술창업과 기회창업으로 구분할 수 있다(Lee and Osteryoung 2001). 기술창업은 기술 중심의 아이টে을 가지고 숙련된 전문기술을 토대로 한 기술자중심의 창업이다. 반면에 기회창업은 기회 중심의 아이টে을 가지고 폭 넓은 사업경험을 토대로 한 관리자중심의 창업이다. 이를 근거로 하여 창업유형에 따라 사업계획서 구성요소와 기업 성과와의 관계가 차이가 있는지를 살펴보는 것도 학문적으로나 실무적으로 유용한 연구가 될 것이다.

한편, Robinson et al.(1984)은 전략적 계획화의 강도에 영향을 미치는 요인으로서 기업 발전단계를 제시하였다. 기업 발전단계(즉, 성장단계)는 일반적으로는 창업기, 초기성장기, 후기성장기, 성숙기 등 4단계로 구분된다(Kazanjan 1989; Dodge and Robbins 1992). 이러한 성장단계에 따라 사업계획서 구성요소와 기업 성과와의 관계가 차이가 있는지를 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다.

이외에도 기업성과와 산업의 밀도(density)와의 관계(Suarez and Utterback 1995), 계획화와 기업규모의 관계 등을 고려한 연구도 중요하다. 아울러 본 연구에서는 동일제품 카테고리에 속하는 기업들에 대해서는 분석하지 못하였으나 여러 기업성과들을 기준으로 이들 업체를 각각 분석한다면 마케팅 능력 측면에서 우량기업 과 비우량기업의 차이를 파악할 수 있게 되어 보다 유용한 결과의 도출이 가능할 것이다.

본 연구는 한국의 중소기업청이 제공한 표본프레임(KOSME)을 사용하였다. 이 데이터베이스는 중소기업을 대상으로 구성되어 있어 본 연구결과를 전체 기업에 일반화 시키기에는 다소 무리가 있다. 또한 본 연구는 사업계획서의 구성요소와 기업 성과

간의 관계를 규명하고자 하였으나, 실증 연구가 거의 없는 상태에서 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 기존 이론에서 주장된 다수의 항목들을 실제 분석에서는 사용할 수 없었던 바, 보다 정교화되고 효과적인 사업계획서 구성요소 측정 항목의 개발이 필요하다. 둘째, 자료수집에 있어서 single informant report에 의존 하여 주관적 판단이 개입될 가능성이 많다. 셋째, 횡단적(cross sectional) 조사 연구인 관계로 변수 간 인과관계의 추정이 제한되고 있다.

참 고 문 헌

- 고인곤 (2005), 「사업계획서 작성법」, 해바라기: 서울.
- 이상석, 고인곤 (2004), 「기업가정신과 창업」, 학현사: 서울.
- Drucker P. F. (2002), *The Essential Drucker*(미래 경영), 청림 출판사: 서울.
- Allen, R. K. (2003), *launching new ventures*, Houghton Mifflin Co.: Boston, MA.
- Amstrong, J. S. (1991), "Strategic Planning Improves Manufacturing Performance," *Long Range Planning*, Aug., 127-129.
- Aram, J. D. and S. S. Cowen (1990), "Strategic Planning for Increased Profit in the Family Owned Business," *Long Range Planning*, 23, 76-81.
- Arkebauer, J. B. (1995), *Guide to Writing a High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill: New York, NY.
- Astrachan, J. H. and T. A. Kolenco (1994), "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices," *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Baker, H. W., H. L. Addams and B. Davis (1993), "Business Painning in Successful Small Firms," *Long Range Planning*, 26(6), 82-88.
- Balkcom, J. E., D. C. Ittner and F. D. Larcker (1997), "Strategic Performance Measurement : Learned and Future Direction," *Journal of Strategic Performance Measurement*, Apr.-May, 22-32.
- Barringer, B. R., F. R. Johnes and P. S. Lewis (1998), "A Qualitative Study of the Management Practices of Rapid-Growth Firms Mitigate the Managerial Capacity Problem," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 97-122.
- Berembeim, R. E. (1990), "How Business Families Manage the Transition from

- Owner to Professional Management," *Family Business Review*, 3(1), 69–110.
- Bhide, A. (1992), "Bootstrap finance, the art of start-ups," *HBR*, Nov.–Dec., 109–117.
- Blake, C. G. and S. D. Saleh (1995), "A Model of Family Owned Small Business Performance," *Family Business Annual*, 1(1), 22–31.
- Crawford–Lucas, P. A. (1992), "Providing business plan assistance to small manufacturing companies," *Economic Development Review*, Winter, 54–58.
- D'Aveni R. A. (1989), "The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms," *Academy of Management Journal*, 12(3), Sep., 577–605.
- Dodge, H. R. and J. E. Robinson (1992), "An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival," *Journal of Small Business Management*, 30 (January), 27–37.
- Eccles G. R. (1991), "The performance measurement manifesto," *HBR*, Jan.–Feb., 86–106.
- Eggers, J. H. (1999), "Developing Entrepreneurial Growth," *Business Quarterly*, 63(4), 76–81.
- Fisher, F. M. (1984), "The Misuse of Accounting Rates of Return: Reply," *American Economic Review*, 74, Jun., 509–517.
- Fisher, F. M. and J. J. McGowan (1983), "On The Misuse of Accounting Rates of Return to Infer Monopoly Profits," *American Economic Review*, 73, Mar., 82–97.
- Gatignon, H. and J. M. Xuereb (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance," *JMR*, 34(Feb.), 77–90.
- Hogarty, D. B. (1993), "Beating the Odds: Avoid These Mistakes at All Costs," *Management Review*, Feb., 16–21.
- Homburg, C., H. Krohmer and J. P. Workman, Jr. (1999), "Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism," *SMJ*, 20, 339–357.
- Hormozi, M. A., G. S. Sutton, R. D. McMinn and W. Lucio (2002), "Business Plans for new or small businesses: Paving to path to Success," *Management Decision*, 40, 7/8, 755–763.
- Jacobson, R. (1987), "The Validity of ROI As a Measure of Business

- Performance," *American Economic Review*, 7, 470-478.
- Jones, W. D. (1982), "Characteristics of Planning in Small Firms," *Journal of Small Business Management*, 20(3), 15-19.
- Kazanjian, R. K. (1989), "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures," *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance," *HBR*, Jan.-Feb., 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Keasey, K. and R. Watson (1987), "Non-Financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure: A Test of Argenti's Hypotheses," *Journal of Business Finance and Accounting*, 14(3), 335-354.
- Knight, R. A. (1993), "Planning: The Key to Family Owned Business Survival," *Management Accounting*, 74, 33-34.
- Lee, Sang Suk and J. S. Osteryoung (2001), "A Comparison of Determinants for Business Start-Up in the U.S. and Korea," *Journal of Small Business Management*, Apr., 193-200.
- Levinson, H. (1976), "Thinking Ahead," *HBR*, Jul.-Aug., 21-27.
- Lynch, R. L. and K. F. Cross (1995), *Measure Up!*, Blackwell: Malden, MA.
- Longenecker, G., C. W. Moore and J. W. Petty (1997), *Small Business Management*, South-Western College Publishing: Cincinnati, Ohio.
- Lurie, G. D. (1992), "Ten Rules for a Company in Trouble," *Business Horizons*, Sep.-Oct., 67-69.
- Makridakis, S. (1991), "What Can We Learn From Corporate Failure?" *Long Range Planning*, 24(4), Aug., 115-126.
- Mason, C. and R. Harrison (1996), "Why 'business angels' say no: a case study of opportunities rejected by an informal investor syndicate," *International Small Business Journal*, Jan.-Mar., 35-51.
- McCann, J. E. (1991), "Patterns of Growth, Competitive Technology and Financial Strategies in Young Ventures," *Journal of Business Venturing*, 6, 189-208.
- McGee, J. E. and M. J. Dowling (1994), "Using R&D Cooperatives to Leverage Managerial Experience: A Study of Technology Intensive New Ventures,"

- Journal of Business Venturing*, 9, 33–48.
- McGregor, D. (1957), "An uneasy look at performance appraisal," *HBR*, May–Jun., 89–94.
- Minzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press: N.Y., N.Y.
- Mount, J., J. T. Zinger and G. Forsyth (1993), "Organizing for Development in the Small Business," *Long Range Planning*, 26(5), 113–122.
- Nunnally, Jun C. (1967), *Psychometric Theory*, McGraw–Hill: New York, NY.
- O'Hara, D. P. (1995), *The Total Business Plan*, 2nd ed., John Wiley & Sons: New York, NY.
- Orser, B. J., S. Hogarth–Scott and L. A. Riding (2000), "Performance, firm size and management problem solving," *Journal of Small Business Management*, Oct., 42–58.
- Parks, B., P. D. Olsen and D. W. Bokor (1991), "Don't mistake business Plans for Planning(It may be dangerous to your financial Health)," *Journal of Small Business Strategy*, Feb., 15–24.
- Perry, C. S. (2001), "The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.," *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201–208.
- Peterson, R. A., G. Kozmetsky and N. M. Ridgeway (1983), "Percieved Causes of Small Business Failures: A Research Note," *American Journal of Small Business*, 8(1), 15–19.
- Ramanujam, V. and N. Venkatraman (1987), "Planning and Performance : A New Look at an Old Question," *Business Horizons*, May–Jun., 19–25.
- Rhyne, L. C. (1986), "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance," *SMJ*, 7, 423–436.
- Robinson, B. R., Jr., J. A. Pearce II, G. S. Vozikis and T. S. Mescon (1984), "The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance," *Journal of Small Business Management*, Apr., 45–52.
- Rue, L. W. and N. A. Ibrahim (1998), "The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses," *Journal of Small Business Management*, 36(4), Oct., 24–32.
- Schwenk, C. R. and C. B. Shrader (1993), "Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta Analysis,"

- Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 53–64.
- Sexton, L. D. and P. V. Auken (1985), "A Longitudinal study of Small Business Strategic Planning," *Journal of Small Business Management*, Jan., 7–15.
- Shrader, C. B., C. L. Mulford and V. L. Blackburn (1989), "Strategic and Operational planning, Uncertainty and Performance in Small Firms," *Journal of Small Business Management*, Oct., 45–60.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua (1997), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges," *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sheth, J. N. and R. S. Sisodia (1995), "Feeling the Heat," *Marketing Management*, Fall, 4(2), 8–23.
- Sheth, J. N. and R. S. Sisodia (1995), "Feeling the Heat," *Marketing Management*, Winter, 4(3), 19–33.
- Shuman, C. J., J. J. Shaw and G. Sussman (1985), "Strategic Planning in Smaller rapid growth companies," *Long Range Planning*, Dec., 48–53.
- Siegel, R., E. Siegel and I. C. MacMillan (1993), "Characteristics Distinguishing High-Growth Ventures," *Journal of Business Venturing*, 9, 169–180.
- Suarez, F. F. and J. M. Utterback (1995), "Dominant Designs and the Survival of Firms," *SJM*, 16, 415–430.
- Tagiuri, R. and J. A. Davis (1992), "On the Goals of Successful Family Companies," *Family Business Review*, 1(2), 105–117.
- Upton, N. and W. I. Petty (2000), "Venture Capital Investment and US Family Business," *International Journal of Venture Capital*, 2(1), 27–40.
- Upton, N., E. J. Teal and J. T. Felan (2001), "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms," *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60–72.
- Vorhies, D. W. and N. A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *JM*, 69(Jan.), 80–94.
- Walker, O. C. and R. W. Ruekert (1987), "Marketing's role in the Implementation of Business Strategies: A Critical review and Conceptual framework," *JM*, 51(July), 15–33.
- Ward, J. I. (1988), "The Special Role of Strategic Planning for Family Business," *Family Business Review*, 1(2), 105–117.
- Ward, J. I. (1997), "Growing the Family Business: Special Challenges and Best

- Practices," *Family Business Review*, 10(4), 323–337.
- Weerawardena, J. (2003), "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy," *Journal of Strategic Marketing*, 11, 15–35.
- White, J. C., J. S. Conant and R. Echambadi (2003), "Marketing Strategy Development Styles, Implementation Capability, and Firm Performance: Investigating the Curvilinear Impact Multiple Strategy-Making Styles," *Marketing Letters*, 14(2), 111–124.
- Winborg, J. and H. Landstrom (2000), "Financial bootstrapping in small businesses", *Journal of Business Venturing*, Dec., 235–254.
- Zahra, S. A. and J. G. Covin (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis," *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.

A Study on the Relationship between Business Plan Components and Corporate Performance

Koh, Inkon¹⁾, Lee, Sangseok²⁾, Kim, Dae Ho³⁾

Abstract

How much influence does a business plan have on a corporate performance? Whilst previous studies and literatures all assert a strong correlation between the two, very few have actually conducted practical analyses to support that. This study takes an empirical approach in its analysis of Korea's small and medium-sized enterprises(SME) with the view to finding an answer to the question.

A business plan's components, which have to date been suggested only in theory and in concept, have been selected through the study of literatures and preliminary examination. The selected components were then narrowed down into five factors of productivity, implementation, operational direction, product/service and customer accessibility by applying factor analysis. With which items to measure corporate performance is also an important question as results differ depending on which measurement items were used. For the purpose of this study, corporate performance was classified into effectiveness, adaptability and efficiency to measure how greatly each is influenced by the components of a business plan.

Results show that effectiveness and adaptability have a positive (+) influence on corporate performance. The regression model seems to explain effectiveness particularly well. However, different directions of influences were showed in efficiency. General explain power of the research model were not high. And it can be interpreted that implementation of the plan is as important as the establishment of it. Thus a good corporate performance is to be had only under

1) Lecturer, Dept. of Business Administration, Korea University.

2) Professor, Dept. of Business Administration, Kangnam University.

3) Associate Professor, Dept. of MIS, Mokwon University.

an excellent plan and following an excellent implementation.

In most of the companies surveyed, business plans were established regularly led by the intense involvement of the CEO. Such plans were then used in internal operations, such as guiding operational direction and measuring corporate performance. Unlike general expectations, relatively few companies used them in financing from external sources such as banks or venture capitals. These findings are different from previous studies conducted in this field. Also, as market uncertainty was pointed out as the biggest obstacle to business planning, a manager must pay more attention to acquiring external information and knowledge so as to minimize it.

Key Words : Components of business plan, business performance, performance measurement, business plan