

스타트업의 완벽한 사업계획서는 성공을 보장하는가?: 사업계획서의 완성도와 경영성과를 중심으로*

박현영 ((주)나비엔코 대표이사)**

이우진 (국민대학교 글로벌창업벤처대학원/경영학부 부교수)**

국문 요약

창업을 준비하고 시작하는 과정에서 스타트업의 창업가는 사업계획(Business Plan)을 세우는 데 많은 시간을 할애한다. 이러한 과정에서 문서로 정리된 사업계획서는 사업의 로드맵 역할 뿐 아니라, 자본조달과 창업 팀 내부의 커뮤니케이션 도구로도 활용된다. 그런데, 창업가들이 이렇게 공들여 완성시켜가는 사업계획서는 실제 스타트업의 성과창출에 효과가 있을까?

이러한 질문의 답을 찾기 위해 본 연구는 사업계획서가 스타트업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 추가적으로 창업가가 생각하는 사업계획서의 만족도에 따라 사업계획서와 성과와의 영향관계가 어떻게 변화하는지도 분석하였다. 분석을 통해 사업계획의 완성도와 이에 대한 창업가의 만족이 스타트업의 성과와 어떠한 영향관계가 있는지 검증하고 시사점을 도출하였다. 본 연구의 실증분석을 위해 150명의 창업가를 대상으로 설문조사를 진행하였고, 사업계획서의 완성도와 성과사이의 회귀분석 후 대상을 창업 3년 미만과 3년 이상으로 분리하여 2차 분석을 진행하였다.

분석결과 스타트업의 사업계획서 완성도는 재무적 및 비재무적 경영성과와 모두 정(+)의 영향관계가 있으며, 이 관계에서 창업가의 사업계획에 대한 스스로의 만족도가 재무적 경영성과에는 조절효과를 나타내는 것을 확인할 수 있었다. 또한, 창업한지 얼마 되지 않은 3년 미만의 스타트업의 경우에는 창업가의 사업계획에 대한 스스로의 만족도가 사업계획서의 완성도와 비재무적 성과와의 관계에서 조절효과를 나타내는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구는 창업초기 스타트업의 지속가능한 성장을 위한 방안으로 사업계획서 작성의 필요성을 재조명하고 그 중요성을 실증적으로 입증하였다는 점에서 의미가 있다. 본 연구를 통해 향후 스타트업 창업가들이 사업계획에 대한 중요성을 잘 이해하고 초기창업의 실패를 낮추는데 기여 할 수 있는 실마리가 되길 기대한다.

핵심주제어: 사업계획서, 사업계획서의 완성도, 기업성과, 스타트업, 만족도

1. 서론

창업초기의 스타트업 중 약 20%만이 성공의 길을 걷게 된다(Hyytinen & Toivanen, 2015). 이러한 이유로 초기에 스타트업을 성공과 실패에 이르게 하는 다양한 변수에 대하여 많은 연구가 진행되고 있다. 최근 표원지·하환호(2015)는 창업기업을 대상으로 사업진단과 성공요인 분석을 통해 체계적이지 못한 비즈니스 프로세스와 사업방향을 제시하는 로드맵이 존재하지 않거나 명확하지 않는 것이 실패의 요인이 된다고 주장하였다. 윤병선·서영욱(2016)은 창업 3-5년차에 맞이하는 ‘죽음의 계곡’ 극복을 위해 창업초기 비즈니스 방향설정이 무엇보다 중요함을 강조하였다.

사업계획이 있는 창업가는 사업계획이 없는 창업가보다

30% 더 빠른 성장을 경험하고, 빠르게 성장하는 회사의 71%는 사업계획을 가지고 있다(Donaldson, 2000). 또한, 기업의 내부역량을 경영성과에 연결하는 계획은 매우 중요한 기업의 전략이며, 내부역량과 경영전략 간의 적합성이 높을수록 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다(Wernerfelt, 1984; Daft et al., 1986; Grant, 1991; Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; 윤종록 외, 2010; 김형철, 2011). 따라서 사업계획을 통해 내부의 역량에 기반한 전략을 수립하는 것은 기업의 성과창출과 지속가능성을 위해 매우 중요한 경영활동이다.

계획이란 이루고자 하는 목표를 달성하기 위해 방향을 설정하는 행위이다. 따라서 ‘사업계획’이란 비즈니스를 실행하기 위해 미래를 예측하며 방향설정을 해 나아가기 때문에 목표 달성을 위한 미래의 경영활동에 영향을 미치는 중요한 지속적 행위이다. 이러한 계획의 과정은 계획을 수립하는 주체인

* 본 연구는 주저자 박현영(2022)의 국민대 글로벌창업벤처대학원 석사학위 졸업논문을 바탕으로 작성되었습니다. 대학원 석사학위과정 중 창업을 시작한 저자는 주변의 많은 창업가들이 모두 사업계획을 가지고 있지는 않으며 각자 사업계획에 대한 만족과 자신감의 수준이 다르다는 점을 발견하고 석사학위 논문의 주제를 선정하였습니다. 현재 주저자 박현영은 기술개발과 특허등록을 통해 창업한 회사 (주)나비엔코의 대표이사를 맡고 있습니다.

** 주저자, 국민대학교 글로벌창업벤처대학원 석사졸업, 현 (주)나비엔코 대표이사

*** 교신저자, 국민대학교 글로벌창업벤처대학원/경영학부 부교수, drlee@kookmin.ac.kr

투고일: 2023-05-16 · 수정일: 2023-06-13 · 게재확정일: 2023-06-28

창업가의 마음가짐과 태도 등 다양한 심리적 변수에 의해 영향을 받기도 한다. 하지만 사업계획서와 이러한 창업가의 심리적 변수 사이의 관계에 관한 연구는 찾아보기 어렵다. 기업의 성과는 경영의 한 부분으로 평가되고 구체화되어야 한다(피터 드러커, 2013). 즉, 사업계획을 통한 스타트업의 성과는 창업가가 자신의 의지에 따라 구체적인 목적을 설정하고 조직을 경영한 결과이다. 따라서 본 연구에서는 창업가가 스스로 인지하고 있는 자신의 사업계획에 대한 만족도에 따라 기업성과에는 어떻게 영향을 미치는지 실증연구를 진행하였다.

본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 창업가가 완성시켜가는 사업계획서는 스타트업의 성과창출에 효과가 있는가? 둘째, 창업가 자신의 사업계획 만족도에 따라 스타트업의 성과창출은 달라지는가? 본 연구를 통해 실무적으로는 사업계획 수립이 초기 스타트업의 성과창출에 어떠한 영향을 미치는지 구체적으로 파악하고 창업현장에서 필요한 활동에 대한 근거를 마련할 수 있을 것이다. 또한 학문적으로는 사업계획과 창업가의 심리적 변수들에 따른 기업의 성과에 대한 체계화 된 분석의 시작점이 될 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

2.1. 창업기업의 다양한 형태 분류

창업기업이란 중소기업창업 지원법 제2조 3항에 따라 중소기업으로써 창업한지 7년이 지나지 않은 기업을 의미한다. 창업기업은 창업의 목적에 따라 생계형 창업과 기회형 창업으로 분류할 수 있는데, 이는 GEM(Global Entrepreneurship Monitor, 2001)보고서에서 처음으로 구분하기 시작하였다. 흔히 저개발국가에서 주로 이루어지는 비자발적 창업형태를 생계형 창업으로, 그리고 선진국에서 주로 관찰되는 자발적 창업형태를 기회형 창업으로 구분한다(이운숙 외, 2018). 특히, 기회형 창업은 대표적으로 기술창업을 의미하며 창업가가 새로운 사업기회를 실현하기 위해 창업하는 것으로 신기술이나 아이디어로 창업을 하여 고리스크, 하이리턴을 기대하고 한 국가의 경제성장에 직접적으로 기여한다(중소벤처기업부, 2019).

<표 1> 창업기업의 형태

기업의 형태	창업의 목적
생계형 창업	생계를 꾸러나가기 위한 창업
기회형 창업	창업가가 새로운 사업 기회를 실현시키기 위한 창업

창업기업이 속해지는 분류 형태들은 다양하게 존재한다. 혁신형 중소기업은 제품, 공정, 마케팅, 조직혁신 중에서 하나 이상을 혁신활동으로 추진하고 있거나(혁신활동기업), 혁신에 성공하여 성과를 창출한 기업(혁신기업)을 합쳐 혁신형 중소

기업으로 정의한다(네이버 지식백과, 2022). 이러한 혁신형 중소기업의 범위에도 창업기업이 포함되며, 벤처기업이나 이노비즈 기업으로 인증을 받고 있다. 또한, 혁신형 창업기업의 분류형태는 일반적인 생계형 창업기업과 다른 특징을 가지고 있다. 대부분 신기술을 활용하거나 고도의 지식을 활용하여 위험도가 높은 사업에 뛰어드는 창업기업을 의미한다. 혁신형 창업기업은 기술 및 지식집약도가 높은 기업으로 기존의 생계형 창업기업과 비교하여 혁신적 가치창출과 이를 위한 기술, 지식의 활용에 보다 초점을 두고 있다(최종민·조광래, 2021). 최근 가장 많이 사용하는 용어인 스타트업은 아이디어를 기반으로 첨단기술과 접목하여 새로운 시장을 모색하고 비즈니스 기회를 찾는 신생 창업기업을 의미한다(이현호 외, 2017). 이러한 스타트업은 불확실성을 혁신으로 대응하여 사업화하는 혁신적인 신생 창업기업을 의미하기도 한다(이서한·노승훈, 2014). 이러한 다양한 분류와 정의 중 본 연구에서는 초기의 기회형 창업형태의 의미를 치환할 수 있는 혁신형 창업기업 또는 스타트업에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다.

2.2. 사업계획서 (Business Plan)

사업계획서는 ‘하고자 하는 사업이 무엇이며, 그것을 어떻게 실현할 것인가를 설명하는 자료’로 정의된다(Henricks, 2002, Business plans made easy, Entrepreneur Press). 이러한 사업계획서는 사전에 창업 및 사업운영의 성공가능성을 확인해 볼 수 있는 문서이기 때문에 기업경영에 있어서 매우 중요하다(고인곤 외, 2006). 고인곤 외, 2006; Longenecker et al., 1997). 사업계획서는 전체적인 사업모델에 대하여 청사진을 그려주는 역할을 하며, 이를 검토하는 과정을 통해 투자자들과 심사자들은 사업모델과 창업 팀을 이해할 수 있고 나아가 투자를 결심할 수 있다(안혜진·이승하, 2021).

<표 2> 사업계획서의 정의

연구자	사업계획서의 정의
Henricks(2002)	하고자 하는 사업이 무엇이며, 그것을 어떻게 실현시킬 것인가를 설명하는 자료
고인곤 외(2006)	사전에 사업계획의 성공가능성을 확인해 볼 수 있는 자료
안혜진·이승하(2021)	전체적인 사업모델에 대한 청사진 역할을 맡고 있으며 투자자와 심사자들은 사업모델과 창업팀을 이해할 수 있고 투자를 결심할 수 있는 문서

사업계획서는 스타트업의 성과에 호의적인 영향을 끼치며 투자자들의 투자 의사결정에 핵심적인 역할을 한다(Burke et al., 2010; Greene & Hook, 2017). 사업계획은 명시된 목표와 목표를 달성하기 위해 필요한 조치를 정하고 사용할 수 있는 리소스를 식별하며 위험을 최소화 하는 데 도움이 될 수 있고 성장을 위해 회사를 포지셔닝 할 수 있도록 해준다(Guță, 2014). 이처럼 사업계획서는, 기업이 목표와 전략을 일관된 형

식으로 구성하여 내부 및 외부의 이해관계자들과 소통하기 위해 사용하는 효과적인 도구로서의 기능을 한다. 내외부의 이해관계자들은 사업계획서를 통해 스타트업이 어떠한 비전과 목적을 가지고, 이를 실현하기 위한 구조를 어떻게 설계하는지를 전반적으로 살펴볼 수 있기 때문이다(안혜진·이승하, 2021).

<표 3> 사업계획서 역할

연구자	사업계획서의 역할
Burke et al.(2010)	벤처 및 사업성리에 호의적인 영향
Guri(2014)	위험을 최소화 하는 데 도움이 될 수 있고 성장을 위한 포지셔닝이 가능
Greene & Hook(2017)	투자자들의 투자 의사결정에 핵심적인 역할

Perry(2001)는 미국의 중소기업 실패에 대한 계획화의 영향을 조사하였는데, 조사결과 실패기업은 비 실패기업에 비해 상대적으로 계획화의 정도가 낮다는 사실을 발견하였다(고인곤, 2011). 하지만, 이러한 견해에 반해 다른 한편에서는 사업계획서가 꼭 필요한지에 대하여 의문을 제기하는 주장도 존재한다. 500개의 기업을 대상으로 설문조사를 한 Parks et al.(1991)의 연구에서는 성공한 기업의 50%는 공식적인 계획이 없었고, 그 중 32.5%만이 부분적인 계획을 세우고 있었다고 주장한다. 하지만 이 연구에서도 사업계획서는 다음의 두 가지 주요목적에 적합하다고 제안하였다. 첫째는 새로운 스타트업을 위한 자본조달 목적이며, 둘째는 스타트업이 계획한 비즈니스의 실현가능성을 조사하기 위한 목적으로 활용하는 것이다. 이렇듯 사업계획서의 절대적인 필요성에 대해서는 다양한 주장을 하고 있지만, 찬성이든 반대이든 모든 주장의 공통점은 사업계획서의 목적이 자본조달에 있다는 점이다. 이와 같은 이유로 스타트업의 창업가는 완성도 높은 사업계획서를 준비함으로써 기업의 지속적인 성장을 구체화해야 한다.

사업계획의 구체화를 위해 기존의 문헌에서 제시되고 있는 사업계획서의 구성요소는 ① 기업현황 ② 제품/서비스 ③ 사업개요 ④ 마케팅 ⑤ 생산 ⑥ 재무 ⑦ 기타 주요사항 ⑧ 사업계획 수립 시의 가정이다(고인곤 외 2006; O'Hara 1995). 보편적으로 사업계획서는 전체의 계획을 요약한 요약보고서를 포함하여 구성되며, 그 플로우(flow)를 살펴보면 ① 요약 ② 산업분석 ③회사소개 ④ 시장분석 ⑤ 사업의 경제성 ⑥ 마케팅 계획 ⑦ 디자인 및 개발계획 ⑧ 운영계획 ⑨ 관리팀 ⑩ 전체 추진일정 ⑪ 재무계획 ⑫ 부록으로 이루어진다(Barringer & Ireland; *Entrepreneurship: Successfully Launching New Venture*, 2006). 미국의 기업가정신 관련 가장 큰 비영리재단인 카우프만 재단의 PEV(PLANNING THE ENTREPRENEURIAL VENTURE) FASTTRAC(KAUFFMAN, 2012). 교육 커리큘럼에서는 ① Executive Summary ② Product/Service ③ Management and Organization ④ Marketing Plan ⑤ Financial Planning ⑥ Appendix 와 같이 사업계획서의

필수요소들이 여섯 부분으로 구성되어 제시되고 있다.

사업계획서의 구성요소에 대한 평가를 위해 선행연구를 분석해 본 결과 각 연구마다 조금씩 차이는 있으나 대부분의 연구에서 필수적으로 제시하고 있는 공통적인 구성요소는 유사하며 이를 요약하면 다음과 같이 정리할 수 있다. ① 제품·서비스(제품·서비스 정의, 문제해결 또는 요구충족, 제품/서비스 독창성, 제품·서비스 특성) ② 타깃고객(고객식별, 고객역할 인식, 고객 프로파일) ③ 판매전략(문제해결 또는 요구충족 방안, 전략과 함정) ④ 마케팅 방안(제품 유통모델, 서비스 배포모델) ⑤ 외적 시장요인(산업·기회, 시장, 경쟁, 금융, 외부환경).

이와 같이 선행연구를 통해 정리된 사업계획서의 필수적인 구성요소들을 바탕으로 본 연구에서는 <표 4>와 같이 사업계획서의 8개 항목을 평가를 위한 구성요소로 기준을 설정하였다. 따라서 각 항목에 대해 창업가가 인지하고 있는 사업계획의 완성도에 따라 항목별 만족도 점수를 평가하였다. 그리고 선행연구를 바탕으로 본 연구에서 목표한 평가를 진행하기 위하여 <표 5>와 같이 구체적인 사업계획서의 완성도 평가기준을 설정하였다.

위에 설정된 평가기준에 맞추어 사업계획서의 완성도를 객관적으로 전문가들이 평가하여 본 연구를 진행하는 것이 가장 적합한 방법이라 생각하고 3명의 전문가를 초빙하여 파일럿 테스트를 진행하였다. 하지만, 항목별로 전문가들의 해석이 달라 평가결과가 일치하지 않는 문제가 나타났다. 따라서 오히려 창업가가 스스로 인지하고 있는 사업계획의 완성도의 수준을 측정하는 것이 전문가들이 각기 다른 형태의 사업계획서에 대한 완성도를 측정하는 것 보다 효과적인 방법이라 판단하였다. 따라서 사업계획서가 사업의 목표달성을 위해 기여되는 정도와 창업가 스스로 느끼는 사업계획서 구성 요소별 만족도를 측정하여 본 연구를 진행하였다.

<표 4> 사업계획서의 완성도 평가를 위한 구성요소

사업계획서 완성도를 평가하기 위한 사업계획서 구성요소
① 시장분석 ② 고객분석 ③ 제품/서비스 경쟁력 ④ 제품/서비스 개발계획 ⑤ 매출계획 ⑥ 재무계획 ⑦로드맵 ⑧팀 구성

<표 5> 사업계획서 완성도 평가기준

평가항목		평가내용	평가방법
전제 조건	사업계획서 보유여부	여 / 부	확인
독립변수	사업계획서의 완성도	의사결정에 도움이 되는가 리스크예방에 도움이 되는가 매출에 도움이 되는가 투자유치에 도움이 되는가 정부지원사업 선정에 도움이 되는가	Likert 5점 척도
조절변수	창업가의 자기만족도	사업계획의 전반적 만족도 시장분석 만족도 고객분석 만족도 제품(서비스) 경쟁력 만족도 제품(서비스)개발 계획 만족도	

	매출계획 만족도 재무계획 만족도 사업계획 로드맵 만족도 팀 구성 만족도 회사의 비전 만족도	
--	--	--

2.3. 사업계획에 대한 자기만족(Self-satisfaction)

만족(satisfaction)이란 개인이 가지고 있던 요구 또는 목적을 얻거나 달성했을 때 느끼는 마음의 상태로 정의된다(Wolma, 1989). 만족감이란 ‘개인의 욕구와 요구조건이 일치하는 정도를 나타내는 내적인 지표’이며, ‘인간이 심리적 또는 주관적으로 느끼는 감정’으로써 일정한 목표달성에 대한 개인의 주관적인 감정상태의 정도를 의미한다(이순희, 2009). 만족은 ‘개인이 가지고 있는 어떠한 대상에 대한 심리적 지향’이며 지각에 의해 좌우되므로, 실제 요구가 충족되었다고 하더라도 개인에 따라 만족할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다(문환식, 2020).

자기만족은 개인이 연속적으로 경험하고 역할과 욕구가 변화하는 과정에서 자기나 타인이 기대하는 역할에 대해 스스로 어떻게 느끼는지, 자신의 지식과 능력을 발휘하여 얻게 되는 가치에 대한 감정적인 반응, 이전 경험에서의 전반적인 성공과 목표달성 정도에 대한 만족감, 그리고 자기가 몰입하여 얻게 되는 결과에서의 개인적 가치에 대한 만족을 의미한다. 자기만족 요인은 타인의 결과물에 대하여 나의 평가를 통해 느끼는 만족과 자신의 행동결과물에 대하여 스스로 느끼는 만족이 있다. 이러한 자기만족도는 주관적 감정이다. 즉, 자기만족도는 목적달성 정도에 대해 주관적으로 느끼는 충족감 또는 자신에 대한 긍정적인 마음을 갖는 감정상태를 의미한다.

본 연구에서 사업계획서에 대한 자기만족은 창업가가 가지고 있는 자신의 사업계획에 대한 태도와 창업한 스타트업의 사업계획에 대해 창업가 스스로 느끼는 긍정적인 만족정도를 의미하는 것으로 정의하였다. 이에 본 연구에서는 사업계획서에 대한 창업가의 자기만족도를 사업계획의 완성도가 경영성과에 미치는 영향관계에서의 조절변수로 설정하였다.

2.4. 스타트업의 경영성과

경영성과는 사업계획 아래에서 기업의 목표와 목적에 부합하는 경영활동을 수행한 결과물로서 기업에서 경영전략이 적절하게 적용되었는지를 검증할 수 있는 지표이다(이무형, 2011; 이길원·박현숙, 2015). 경영성과의 측정방법은 성과를 수치로 나타낸 재무제표를 활용하여 측정하는 것이 객관적인 평가방법이다. 하지만, 최근에는 재무적 지표인 매출이나 이익이 단기적이고 과거 지향적이기 때문에 기업의 성장가능성과 미래가치를 표현하는데 한계가 있기 때문에 비재무적 지표를 포함하기도 한다(고세훈 외, 2013). 기업의 성과측정은

재무적·비재무적 성과, 객관적·주관적 성과, 그리고 양적/질적 성과로 분류할 수 있는데 본 연구에서는 위의 요소를 모두 포함하여 기업성과 평가변수를 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 분석하였다.

재무적 성과는 매출이나 수익 등의 객관적 내용으로 측정되며, 스타트업의 경영활동 결과로 얻어지는 재무적 결과를 의미한다. 비재무적 성과는 제품의 품질이나 고객만족도, 종업원 만족도, 시장변화에 대한 대응력, 지적자산 등과 같은 주관적인 평가로 측정되는 것으로 재무결산자료로 측정할 수 없는 정성적 속성을 나타내는 지표들이다(원혜숙 외, 2015).

초기창업기업의 성과는 기업마다 매출과 수익발생 시점에 차이가 있기 때문에 재무적 성과지표만으로 측정하기에는 어려움이 있다(Tsai et al., 1991). 따라서 기업의 미래가치를 반영한 비재무적 성과지표를 함께 포함하여 현실적이고 실질적으로 측정하고 평가한다(Covin & Slevin, 1990). 이러한 비재무적 성과지표의 예시로써 조직의 활발한 커뮤니케이션은 정보교환이나 협동체제 구축과 같은 상호작용을 활성화시켜 결과적으로 신제품 개발 소요시간이나 비용을 절감함으로써 기업의 성과를 증대시킨다(Lamey et al., 2007; Valle et al., 2003). 이렇게 다양한 연구를 통해 재무적 성과와 비재무적 성과 간의 상관관계가 입증되었기 때문에, 경영성과는 비재무적 성과지표를 포함하여 측정하는 것이 보다 정확한 측정결과를 도출할 수 있다(Dess & Robinson Jr, 1984; Govindarajan, 1984). 또한 주관적인 측정방법도 객관적인 경영성과 자료와 높은 상관관계를 갖는다는 것이 입증되었다(Dess & Robinson Jr, 1984).

이렇게 기업의 경영성과 측정과 평가는 다면적으로 이루어져야 하기 때문에 본 연구에서는 현재의 수익성과 미래의 성장성을 동시에 나타낼 수 있는 성과지표 기준을 <표 6>과 같이 설정하여 스타트업의 경영성과를 측정하였다. 따라서, 기업 내부에서 의사결정을 통해 사업방향을 설정하는 임직원수와 시장의 브랜드 점유율은 재무적인 성과와 밀접한 영향관계를 가지고 있을 것으로 추론하여 비재무적 경영성과 평가지표를 임직원수와 브랜드 점유율로 설정하였다. 특히 초기창업기업에 초점을 맞추어 연구를 진행하고 있기 때문에 최근 3년의 변화를 측정항목으로 구성하여 실증분석을 수행하였다.

<표 6> 기업성과의 평가지표

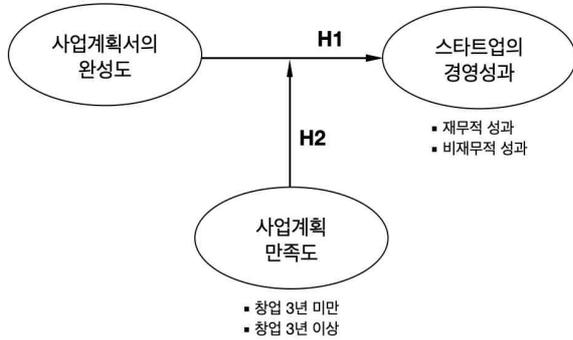
기업성과	재무적 경영성과	최근 3년간 매출액 최근 3년간 당기순이익 최근 3년간 투자유치금액 최근 3년간 정부 지원사업 선정금액
	비재무적 경영성과	최근 3년간 임직원 수 최근 3년간 브랜드 점유율

III. 연구 방법

3.1. 연구모형과 표본

본 연구는 사업계획서의 완성도가 스타트업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 추가적으로 창업가가 느끼는 사업계획서의 만족도에 따라 사업계획서와 성과와의 영향관계가 어떻게 변화하는지를 분석하기 위해 <그림 1>과 같이 연구 모형을 수립하였다.

연구모형의 가설검증을 위하여 사업계획의 완성도를 독립변수로, 경영성과를 종속변수로 사용하고 경영성과의 하위요인으로는 재무적 성과와 비재무적 성과로 분류하였다. 따라서 본 연구에서는 <그림 1>의 연구모형을 기초하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

가설 1: 사업계획서의 완성도는 스타트업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1: 사업계획서의 완성도는 스타트업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 사업계획서의 완성도는 스타트업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 사업계획에 대한 창업가의 만족도는 사업계획서의 완성도가 경영성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

- 2-1: 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.
- 2-1-1: 3년 미만의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.
- 2-1-2: 3년 이상의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

2-2: 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

2-2-1: 3년 미만의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

2-2-2: 3년 이상의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

연구진행을 위한 표본은 소상공인 창업보다는 아이디어나 기술을 기반으로 창업하여 서울지역의 창업지원센터에 입주해 있는 창업가를 대상으로 설문을 진행하였다. 설문조사 기간은 2022년 8월에서 10월까지 약 3개월간 진행하였고, 온라인과 오프라인 배포를 통하여 총 150부를 회수하였다. 조절효과를 위해 분류한 응답자의 업력은 1년 이하가 23명(15.4%), 1~3년이 68명(45.3%), 3년 이상이 69명(39.7%) 순으로 조사되었으며, 이에 따라 창업 3년 미만 스타트업 창업가 91명과 3년 이상 기업 창업가 69명의 두 그룹으로 분류를 하였다. 응답자 중 남성창업가는 82명(54.7%)이며 여성창업가는 68명(45.3%)로 보통의 경우 남성창업가가 많은 수를 차지하는 일반적인 통계보다는 성비가 큰 차이를 보이지는 않았다. 연령은 가장 많은 40대가 61명(40.7%)를 차지했고, 20대가 15명(10%), 30대가 31명(20.7%)임을 감안했을 때 청년창업보다는 40대 이상의 창업자가 더 많은 수를 차지했다. 그밖에 기초통계 자료이자 경영성과의 확인을 위한 질문들로서 임직원 수, 매출규모, 정부지원사업 선정건수 등을 추가로 질문하였다

3.2. 통계분석

본 연구에서 분석방법은 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 그리고 창업가가 인지하는 사업계획서의 완성도, 사업계획에 대한 창업가의 만족도, 그리고 스타트업의 경영성과에 대한 신뢰도 검사를 실시하여 설문문항과 답변에 대한 일관성을 살펴보고, 타당성분석으로 주성분분석(Principle component analysis)을 실시하여 설문문항의 적합성을 확인하였다.

또한, 변수 간 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하고 연구모형을 검증하고 변수의 인과관계를 살펴보기 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 진행하였다. 본 연구의 실증분석은 모두 유의수준 $p < .05$ 에서 검증하였으며, 통계처리는 SPSSWIN 25.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

기존의 선행연구에서 검증되지 않은 각 변수들에 대한 타당도를 확인하고자 탐색적 요인분석을 수행하였고, 요인추출 방법으로 주성분 분석과 베리맥스 회전(Varimax Rotation)을 사용하였다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett 검정을 통해 변수들의 상관관계와 구형성의 유의성을 검증하였다.

<표 7> 측정변수에 대한 요인분석

구분		Component			
		1	2	3	4
창업가의 만족도	전체만족도	.901	.166	.126	.136
	고객분석	.888	.181	.106	-.021
	매출계획	.883	.192	.093	.116
	시장분석	.867	.149	.091	.088
	재무계획	.841	.200	-.038	.150
	경쟁력	.800	.226	.210	.096
	개발계획	.798	.203	.246	.088
	로드맵	.775	.168	.315	.149
	팀구성	.520	.455	-.016	.024
재무적	비전	.508	.438	.355	.185
	당기순이익	.149	.834	-.077	.139
	수익률	.182	.767	-.132	.109
	투자유치금액	.201	.731	.181	-.048
	매출액	.151	.725	.278	.133
	현금흐름	.243	.716	.283	.130
	금액	.131	.674	.120	.075
비재무적	선정건수	.125	.606	.132	-.023
	브랜드점유	.274	.158	.782	.009
	회원수	.221	.187	.656	.012
사업계획서 완성도	고용창출	-.027	.323	.526	.113
	사업계획서완성도3	.176	.145	.085	.869
	사업계획서완성도5	.184	.316	.108	.771
	사업계획서완성도1	.183	.020	.447	.690
	사업계획서완성도2	.139	.069	.407	.615
사업계획서완성도4	.224	.192	-.016	.516	
합계	7.466	4.230	3.361	1.964	
% of Variance	29.865	16.921	13.444	7.857	
Cumulative %	29.865	46.787	60.231	68.088	

통계분석 결과 KMO는 0.888로 양호한 수준으로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정결과도 통계적으로 유의하게 나타났다 (Approx. Chi-Square=2949.803, $p < .001$).

이후 결과측정 문항의 내적 일관성을 확인하기 위해 신뢰도 분석을 <표 8>과 같이 실시하였다. 신뢰도의 지표인 크론바흐 알파는 내적일관성에 대한 지표로써 일반적으로 0.7 이상이 면 양호한 것으로 판단한다. ‘창업가의 만족도’ 변수의 크론바흐 알파가 값은 0.948로 가장 높게 나타났으며, 전체 변수의 신뢰도는 0.768-0.948 사이로 양호하게 나타났다.

<표 8> 신뢰도 분석

구분	Cronbach's Alpha
창업가의만족도	.948
재무적	.768
비재무적	.803
경영성과	.856
사업계획서 완성도	.782

요인분석을 통해 묶어진 변수들의 기술통계량을 확인하기 위해 기술통계분석을 <표 9>와 같이 수행하였다. 창업가가 인지하고 있는 ‘사업계획서 완성도’의 평균이 평균 3.81로 가장 높게 나타났으며, ‘재무적’ 경영성과의 평균이 평균=2.85로 가장 낮게 나타났다. 응답의 편차는 ‘창업가의 만족도’가 가장 크게 나타났으며 ‘경영성과’의 종속변수가 가장 작게 나타났다. 본 연구모형의 정규성 검토결과 일변량 정규성 가정에서 왜도와 첨도의 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 9> 변수들에 대한 기술통계 분석

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
창업가의 만족도	150	1.40	5.00	3.4623	.83754	-.675	.179
재무적	150	1.00	4.71	2.8514	.69295	.104	.196
비재무적	150	1.33	5.00	3.4556	.82143	-.387	-.155
경영성과 (전체)	150	1.20	4.80	3.0327	.68772	-.052	.046
사업계획서 완성도	150	1.20	5.00	3.8129	.81575	-.636	-.149

연구가설의 검증에 앞서 변수들 간 상관관계 분석 (Correlation analysis)을 실시하였다. 주요 변인들 간의 상관관계 분석에 대한 결과는 <표 10>과 같다. 분석결과 연구가설의 종속변수와 독립변수는 대부분 통계적으로 유의한 양의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

<표 10> 변수들의 상관관계를 보기 위한 상관분석

		사업계획서 완성도	창업가 만족도	재무적 성과	비재무적 성과	경영 성과
사업계획서 완성도	r	1				
	p					
창업가 만족도	r	.714**	1			
	p	.000				
재무적 성과	r	.527**	.533**	1		
	p	.000	.000			
비재무적 성과	r	.421**	.487**	.740**	1	
	p	.000	.000	.000		
경영성과	r	.523**	.550**	.971**	.880**	1
	p	.000	.000	.000	.000	

3.3. 연구가설의 설정 및 검증

사업계획서 완성도가 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위해 단순회귀분석을 실시하여 다음과 같이 가설을 검증하였다.

가설 1의 검증결과는 다음과 같다.

가설 1: 사업계획서의 완성도는 스타트업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

창업가가 인지하고 있는 사업계획서의 완성도가 스타트업의 경영성과에 미치는 영향의 연구모형에 대한 유의성을 나타내는 F값은 55.675로 통계적으로 유의하게 나타났다. 이러한 결과는 사업계획서의 완성도가 높으면 경영성과가 높아진다는 것을 증명해주고 있다. 따라서 ‘가설 1. 사업계획서의 완성도는 스타트업의 경영성과에 영향을 미칠 것이다’의 가설은 채택되었다.

<표 11> 사업계획서 완성도-경영성과 회귀분석 결과

경영성과						
독립변수	B	SE	Beta	t	p	F
(Constant)	1.352	.230		5.871	.000	55.675*** (.000)
사업계획서 완성도	.441	.059	.523	7.462***	.000	
$R^2=.273, Adj R^2=.268$						

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설 1-1: 사업계획서의 완성도는 스타트업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

사업계획서의 완성도가 재무적 경영성과에 미치는 영향모형의 유의성을 나타내는 F값이 57.028로 나타나 ‘가설 1-1. 사업계획서 완성도는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다’의 가설은 채택되었다.

<표 12> 사업계획서 완성도-재무적 성과 회귀분석 결과

경영성과(재무적)						
독립변수	B	SE	Beta	t	p	F
(Constant)	1.143	.231		4.943	.000	57.028*** (.000)
인자된사업계획서 완성도	.448	.059	.527	7.552***	.000	
$R^2=.278, Adj R^2=.273$						

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설 1-2: 사업계획서의 완성도는 스타트업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

사업계획서의 완성도가 비재무적 경영성과에 미치는 영향모형의 유의성을 나타내는 F값이 31.876로 나타남으로써 ‘가설 1-2. 사업계획서 완성도는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다’의 가설이 채택되었다.

<표 13> 사업계획서 완성도-비재무적 성과 회귀분석 결과

경영성과(비재무적)						
독립변수	B	SE	Beta	t	p	F
(Constant)	1.839	.293		6.284	.000	31.876*** (.000)
인자된사업계획서 완성도	.424	.075	.421	5.646***	.000	
$R^2=.177, Adj R^2=.172$						

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

위의 검증결과와 같이 가설 1의 사업계획서의 완성도는 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과에 모두 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

사업계획서의 완성도와 경영성과의 관계에서 창업가의 자기만족도 조절효과가 있을 것인지 살펴보기 위하여 실시한 단순회귀분석 결과 VIF값의 경우 10이상으로 나타나, 다중공선성의 문제가 있는 것으로 나타남으로 평균중심화를 통하여 분석하였다. 모형 1에서 독립변수를 투입한 결과 설명력은 27%로 나타났으며, 모형 2에서는 조절변수인 창업가의 만족도를 추가적으로 투입하였고 설명력은 33%로 향상되었음을 알 수 있었다. 모형 3에서는 조절변수를 투입한 결과 설명력은 35%로 모형 2보다 향상되었음을 알 수 있다.

가설 2의 검증결과는 다음과 같다.

가설 2: 사업계획에 대한 창업가의 만족도는 사업계획서의 완성도가 경영성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

사업계획서의 완성도와 창업가의 만족도 결합효과인 조절효과는 0.140으로 유의한 영향을 미치지 않았다(p>.05). 이러한 결과는 사업계획서 완성도와 경영성과의 관계에서 창업가의 자기만족도 조절효과는 없음을 알 수 있다. 따라서 ‘가설 2. 사업계획서 완성도와 경영성과의 관계에서 창업가의 자기만족도는 조절효과가 있을 것이다’의 가설은 기각되었다.

가설 2-1: 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

사업계획서의 완성도와 재무적 성과의 관계에서 창업가의 만족도 결합 효과인 조절효과는 0.163으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘가설 2-1. 사업계획서 완성도와 재무적 경영성과의 관계에서 창업가의 자기만족도는 조절효과가 있을 것이다’의 가설은 채택되었다.

가설 2-1-1: 3년 미만의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

사업계획서의 완성도와 재무적 성과의 관계에서 창업 3년미만 스타트업 창업가의 자기만족도 결합 효과인 조절효과는 0.148으로 유의한 영향을 미치지 않았다($p>0.5$). 따라서 ‘가설 2-1-1. 사업계획서 완성도와 재무적 경영성과의 관계에서 3년미만 스타트업 창업가의 자기만족도 조절효과가 있을 것이다’의 가설은 기각되었다.

가설 2-1-2: 3년 이상의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

사업계획서의 완성도와 재무적 성과의 관계에서 창업 3년이상 창업가의 자기만족도 결합 효과인 조절효과는 0.132으로 유의한 영향을 미치지 않았다($p>.05$). 따라서 ‘가설2-1-2. 사업계획서 완성도와 재무적 경영성과의 관계에서 3년이상 창업가의 자기만족도 조절효과가 있을 것이다’의 가설은 기각되었다.

가설 2-2: 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

사업계획서의 완성도와 비재무적 성과의 관계에서 창업가의 만족도 결합 효과인 조절효과는 0.068으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 ‘가설 2-2. 사업계획서 완성도와 비재무적 경영성과의 관계에서 창업가의 자기만족도는 조절효과가 있을 것이다’의 가설은 기각되었다.

가설 2-2-1: 3년 미만의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

사업계획서의 완성도와 비재무적 성과의 관계에서 창업 3년미만 스타트업 창업가의 자기만족도 결합 효과인 조절효과는 0.189으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.05$). 따라서 ‘가설 2-2-1. 사업계획서 완성도와 비재무적 경영성과의 관계에서 3년미만 스타트업 창업가의 자기만족도 조절효과가 있을 것이다’의 가설이 채택되었다.

가설 2-2-2: 3년 이상의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.

사업계획서의 완성도와 비재무적 성과의 관계에서 창업 3년이상 창업가의 자기만족도 결합 효과인 조절효과는 -0.023으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($p>.05$). 따라서 ‘가설 2-2-2. 사업계획서 완성도와 비재무적 경영성과의 관계에서 3년이상 창업가의 자기만족도 조절효과가 있을 것

다’의 가설은 기각되었다.

위와 같이 가설 2. 사업계획서의 완성도와 경영성과의 관계에서 창업가의 사업계획에 대한 자기만족도 조절효과에 대한 가설의 검증결과, 재무적 성과에 영향이 있으며 3년미만 스타트업의 비재무적 경영성과에도 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

본 연구의 가설검증 결과를 아래의 <표 14>로 요약하였다.

<표 14> 가설검증 결과 요약

연구 가설			채택 여부	
가설 1	사업계획서의 완성도는 스타트업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		채택	
	1-1	사업계획서의 완성도는 스타트업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
	1-2	사업계획서의 완성도는 스타트업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
가설 2	사업계획에 대한 창업가의 만족도는 사업계획서의 완성도가 경영성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.		기각	
	2-1	사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.	채택	
		2-1-1	3년 미만의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.	기각
	2-1-2	3년 이상의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.	기각	
	2-2	사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.		기각
		2-2-1	3년 미만의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.	채택
2-2-2		3년 이상의 스타트업 사업계획에 대한 창업가의 만족도는, 사업계획서의 완성도가 비재무적 성과에 미치는 영향에 조절효과가 있을 것이다.	기각	

본 연구에서는 아이디어 및 기술을 기반한 사업을 운영하고 있는 창업가 150명을 대상으로 설문을 진행하여 연구모형을 수립하였다. 이때, 초기창업이라 할 수 있는 창업 3년 미만과 초기 창업 이상의 업력을 가진 창업 3년 이상의 두 그룹으로 분류하여 조절효과를 분석하였다.

사업계획서는 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 끼치고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 사업계획서와 경영성과의 관계에서 창업가의 자기만족도 조절효과는, 재무적 경영성과에는 조절효과가 없는 것으로 확인되었다. 이는 자기만족도가 높을수록 재무적 경영성과인 매출액과 당기순이익, 투자유치금액과 정부 지원사업 금액에는 영향을 끼치지 않지만, 비재무적 경영성과인 고용 창출과 브랜드 점유율에는 영향을 끼치지 않는 것으로 추론할 수 있다.

IV. 결론 및 향후 연구과제

창업가는 사업계획서를 작성하면서 창업환경과 역량을 확인하고 목표달성 과정을 점검하게 된다. 특히 투자유치를 계획하는 기업의 경우 회사의 비전과 로드맵, 자금계획이 나타난 사업계획서의 준비는 반드시 필요하다. 하지만 전략적인 사업계획서 없이 감으로 창업을 시작한 후에 난관에 봉착했을 때 해결 방법을 찾지 못하고 폐업하는 창업가 수가 많다. 체계적이지 못한 사업목표와 방향설정, 그리고 부족한 전략과 역량이 초기창업기업의 절대적인 열위인 것은 많은 연구를 통해 나타나 있다. 이와 같은 배경에서 본 연구는 창업기업에게 사업계획이 어떠한 의미를 가지는지 분석하고 이에 대한 시사점을 제시하고자 하였다. 본 연구를 기반으로 창업기업들이 사업에 대한 전략적인 계획을 수립하여 리스크를 줄이고 혁신을 달성하여 목표한 경영성과를 달성할 수 있기를 기대한다.

본 연구는 창업기업가들의 사업계획서 작성에 대한 현황을 조사하고, 사업계획서의 완성도를 분석하여 이러한 사업계획서가 경영성과에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 이 과정에서 창업가의 사업계획서에 대한 자기 만족도를 측정하여 사업계획서의 완성도와 경영성과 관계에서 자기 만족도가 어떠한 조절효과를 가지고 있는지 분석하였다. 즉, 창업가를 대상으로 기업의 사업계획서 완성도가 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과에 영향을 미치는지를 분석하고, 사업계획서에 대한 창업가 자기 만족도가 조절효과를 갖는지 실증분석 하였다.

분석결과, 기업의 사업계획서는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 사업계획서의 완성정도는 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과를 강화하는 구조적인 관계에 있음이 검증된 것이다. 사업계획의 완성도가 높다는 것은 창업가가 사업운영에 필수적인 경영활동에 대해 충분한 고민과 논리로 사업을 기획했다는 의미이다. 따라서, 무엇보다도 이러한 준비된 창업가의 태도는 재무적 및 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 추론할 수 있다.

본 연구는 창업초기 스타트업의 지속가능한 성장을 위한 방안으로 사업계획서 작성의 필요성을 재조명하고 그 중요성을 실증적으로 입증하였다는 점에서 의미가 있다.

그러나 분석에 사용한 표본의 수가 많지 않아서 분석결과의 높은 신뢰도와 타당도에도 불구하고 연구의 함의를 전체 창업기업을 대상으로 일반화하기에는 어려울 수 있다. 특히 3년 미만과 3년 이상 그룹의 표본 수는 각각 87명, 63명으로 변수 간의 의미있는 관계를 도출하기에는 연구대상이 충분하지 않았다. 향후 연구에서는 표본의 수를 보다 많이 구성하여 연구 결과를 도출해 볼 필요가 있다. 추가적으로 사업계획서의 완성도 수준을 측정할 수 있는 객관적 지표를 활용하는 방법도 개발되어야 할 필요가 있다. 따라서 향후 연구에서는 위의 한계점들을 명확히 인식하고 개선해야 할 필요가 있다고 판단

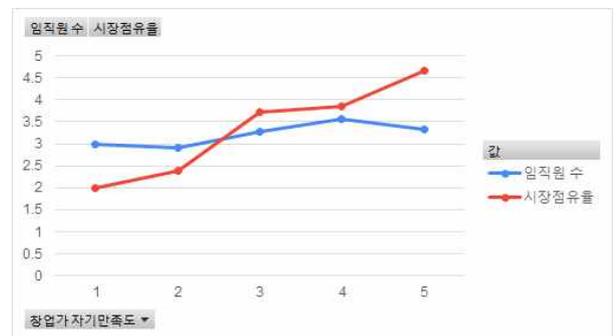
된다. 또한 3년 미만 스타트업과 3년 이상의 기업이 혼재되어 있어 기업성과를 평가하는 데 있어 이질적인 요소가 결과에 영향을 미칠 수 있었을 것이다. 또한, 분리한 두 그룹은 각각의 부족한 표본수 때문에 유의성이 떨어졌을 것으로 예측된다. 향후에는 오히려 창업 3년 미만의 스타트업만 구성하여 연구 해 볼 수도 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 추가적으로 3년 미만 스타트업만을 추출하여 초기스타트업의 응답을 분석해보았다. 사업계획서의 완성도 평가를 제외하고 창업가의 사업계획에 대한 자기 만족도가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 응답들을 단순 분석해 보았다. 결과는 초기스타트업의 창업가의 자기 만족도는 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과에 모두 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 분석결과를 도식화하면 아래 <그림 2>, <그림 3>과 같이 표현된다.



<그림 2> 초기창업가의 자기만족도와 경영성과 (재무적 성과)

창업가의 사업계획에 대한 자기만족이 높을수록 매출액과 당기순이익, 정부 지원사업선정 금액도 높아지는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 기업의 재무적 성과가 창업가의 자기 만족도로부터 영향을 받을 수 있다는 의미를 갖는다. 즉, 창업가가 자기만족을 할 수 있을 정도의 사업계획을 수립하는 것은 곧 기업의 재무적 성과를 높이는 동력이 될 수 있다는 것으로 해석할 수 있다.



<그림 3> 초기창업가의 자기만족도와 경영성과 (비재무적 성과)

한편 창업가의 사업계획에 대한 자기만족이 비재무적인 경영성과에 미치는 영향을 설문 답변을 바탕으로 분석한 결과 시장점유율 변화는 비교적 높은 영향을 받으며, 임직원 수의 변화는 비교적 미미한 영향을 받는다는 것으로 분석되었다. 시장점유율은 즉시 매출과 연결될 수 있기 때문에 기업의 재무적 성과와 관련이 높은 중요한 항목이다. 위의 결과를 종합해보면 3년 미만 스타트업의 창업가가 느끼는 사업계획에 대한 자기만족은 재무적 성과에 영향을 미치는 하나의 중요한 자산으로써 초기창업기업이 지속적인 성장을 할 수 있게 해주는 동력이 될 수 있다.

기업의 경영성과를 평가하는 다양한 연구 중 사업계획에 초점을 맞춘 연구는 많지 않고, 특히 사업계획서와 경영성과의 관계에서 창업가의 자기 만족도를 조절효과로 사용한 연구는 아직 존재하지 않는다. 기업의 목표와 전략, 재무와 매출계획 및 현황이 전반적으로 포함된 사업계획서는 투자유치와 기업 성장에 필수인 준비활동으로써 조금 더 깊고 다양한 연구를 통해 초기창업에 있어 사업계획의 영향과 중요성을 분석할 필요가 있다. 특히 초기창업기업의 지속적인 생존과 경영성과에 대한 관심이 높고, 창업가의 역량에 관련한 많은 연구가 장애되고 있는 현재, 본 연구의 한계를 해결하여 더욱 신뢰도 높은 분석을 진행함으로써 초기창업기업의 지속성장을 위해 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

REFERENCE

김형철(2011). 벤처기업 내부역량과 경영전략 간의 적합성이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 24(2), 769-787.

고세훈·유왕진·이윤보(2013). 중소기업의 경쟁전략과 경영성과 간의 구조적 관계에 관한 실증연구, 생산성연구. *국제융합학술지*, 27(1), 225-260.

고인곤·이상석·김대호(2006). 사업계획서의 구성요소와 기업성과와의 관계에 관한 연구. *한국벤처창업학회 학술대회 논문집*, 2006(4), 45-75.

고인곤(2011). 사업계획이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 6(4), 111-135.

문환식(2020). 제철음식 인식이 음식선택속성과 만족도에 미치는 영향. *외식경영연구*, 23(6), 7-27.

박현영(2022). *사업계획서의 완성도가 스타트업 성과에 미치는 영향: 사업계획에 대한 창업가의 자기만족도 조절효과를 중심으로* 국내석사학위논문, 국민대학교 글로벌창업벤처대학원.

안혜진·이승하(2021). 사업계획서 교육이 창업활동에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 16(6), 237-260.

원혜숙·홍정화·차진화(2015). 중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향. *상업교육연구*, 29(1), 309-340.

윤병선·서영옥(2016). 창업기업의 준비 및 초기단계 활동들이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 11(4), 1-15.

윤종록·김형철·김호정(2010). 벤처기업 내부역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국창업학회 추계학술대회 발표집*, 129-151.

이길원·박현숙(2015). 창업소기업 경영자의 기업가적 속성이 차별

화 중심형 경쟁우위와 경영성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 10(1), 69-82.

이무형(2011). 호텔기업의 브랜드 증거가 전환장벽과 관계성과에 미치는 영향. *Culinary Science & Hospitality Research*, 17(5), 139-153.

이서한·노승훈(2014). ICT융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한 연구: 사례연구를 중심으로. *디지털융복합연구*, 12(12), 203-215.

이순희(2009). 피부 관리가 개인의 자기효능감과 삶의 만족도에 미치는 영향. *한국인체미용예술학회지*, 10(4), 127-140.

이윤숙·이상준·신호정(2018). 기업가의 창업동기와 고용창출에 관한 실증적 연구. *경영학연구*, 47(4), 783-805.

이현호·황보윤·공창훈(2017). 스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구. *벤처창업연구*, 12(1), 1-13.

최종민·조광래(2021). 혁신형 창업기업의 집적화를 위한 입지요인 탐색. *지역개발연구*, 53(3), 41-70.

피터 드러커(2013). *피터 드러커의 미래경영(이재규 번역)*. 서울: 청림출판.

표원지·하환호(2015). 소규모 창업기업의 사업진단과 컨설팅을 위한 비즈니스모델캔버스의 활용 사례연구. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(10), 561-569.

네이버 지식백과(2022). *혁신형 중소기업*. Retrieved(2022. 11. 07.), <https://terms.naver.com/entry.naver?docId=1607665&cid=50305&categoryId=50305>.

중소벤처기업부(2019). *세계형창업 기회형창업*. Retrieved(2022. 11. 17.), <https://mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1009945>.

Amit, R., & Schoemaker, P. J.(1993). Strategic Assets and Organization Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Ahn, H. J., & Lee, S. H.(2021). The effect of business plan education on entrepreneurship activities. *Korean Journal of Entrepreneurship*, 16(6), 237-260.

Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barringer, B. R., & Ireland, R. D.(2006). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (What's New in Management)*. Indiana: Pearson

Burke, A., Fraser, S., & Greene, F. J.(2010). The multiple effects of business planning on new venture performance. *Journal of management studies*, 47(3), 391-415.

Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of business venturing*, 5(2), 123-135.

Chambers, D., Simpson, L., Neta, G., Schwarz, U. V. T., Percy-Laurry, A., Aarons, G. A., ... & Jones, E. (2017). Proceedings from the 9 th annual conference on the science of dissemination and implementation: Washington, DC, USA. 14-15 December 2016. *Implementation Science*, 12, 1-55.

Choi, J. M., & Jo, K. R.(2021). Exploration of location factors for the integration of innovative start-up companies. *Regional Development Research*, 53(3), 41-70.

Daft, R. L., Steers, R. M., & Richard, M.(1986). Organizations: a Micro/Macro Approach. *Foresman*

- Series in Management and Organizations.*
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B.(1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Donaldson, T.(2000). Excerpt from the child care in practice annual report and business plan 1999-2002. *Child Care in Practice*, 6(2), 201-205.
- GEM(Global Entrepreneurship Monitor)(2001). *GEM보고서*. Retrieved(2022. 11. 10.), <https://www.gemconsortium.org>.
- GEM(Global Entrepreneurship Monitor)(2001). *GEM report*. Retrieved(2022. 11. 10.), <https://www.gemconsortium.org>.
- Grant, R. M.(1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Govindarajan, V.(1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, organizations and society*, 9(2), 125-135.
- Guță, A. J.(2014). The role and importance of the business plan in starting and running a business opportunity. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 14, 119-126.
- Henricks, M.(2002). *Business plans made easy*. USA: Entrepreneur Press.
- Hyytinen, A., & Toivanen, O.(2015). Do financial constraints hold back innovation and growth?. *Research policy*, 1385-1403.
- KAUFFMAN(2012). *KAUFFMAN FASTTRAC. PLANNING THE ENTREPRENEURIAL VENTURE STUDENT*. USA: Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Kim, H. C.(2011). A study on the effect of suitability between internal capabilities and management strategies of venture companies on management performance. *Korean Journal of Business Administration*, 24(2), 769-787.
- Ko, I. G., Lee, S. S., & Kim, D. H.(2006). A study on the relationship between components of a business plan and corporate performance. *Proceedings of the Korean Society of Venture Entrepreneurship Conference*, 2006(4), 45-75.
- Ko, I. G.(2011). A study on the effect of business plans on business performance. *Venture Startup Research*, 6(4), 111-135.
- Ko, S. H., Yu, W. J., & Lee, Y. B.(2013). An empirical study on the structural relationship between competitive strategies and management performance of small and medium-sized venture companies, and productivity research. *International Journal of Convergence*, 27(1), 225-260.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J. B. E.(2007). How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of marketing*, 71(1), 1-15.
- Lee, G. W., & Park, H. S.(2015). The effect of entrepreneurial attributes of small business owners on differentiation-oriented competitive advantage and management performance. *Venture Startup Research*, 10(1), 69-82.
- Lee, H. H., HwangBo, Y., & Gong, C. H.(2017). A study on the factors determining the early success of a startup. *Venture Startup Research*, 12(1), 1-13.
- Lee, M. H.(2011). The effect of brand evidence of hotel companies on conversion barriers and relationship performance. *Culinary Science & Hospitality Research*, 17(5), 139-153.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W.(1997). Credit Scoring and the Small Business: A Review and the Need for Research. *Annual World Conference-International Council for Small Business*, 143-160.
- Lee, S. H.(2009). The effect of skin care on individual self-efficacy and life satisfaction. *Journal of the Korean Society of Beauty Art*, 10(4), 127-140.
- Lee, S. H., & Noh, S. H.(2014). A Study on the Success Factors of Startup Companies by ICT Convergence Type: Focusing on Case Studies. *Digital Convergence Research*, 12(12), 203-215.
- Lee, Y. S., Lee, S. J., & Shin, H. J.(2018). An empirical study on entrepreneurs' entrepreneurial motivation and job creation. *Journal of Economics*, 47(4), 783-805.
- Ministry of SMEs and Startups(2019). *Livelihood Startup Opportunity Startup*. Retrieved(2022. 11. 17.), <https://mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1009945>.
- Moon, H. S.(2020). Effects of seasonal food perception on food selection attributes and satisfaction. *Restaurant Management Research*, 23(6), 7-27.
- Naver Knowledge Encyclopedia(2022). *Innovative SMEs*. Retrieved(2022. 11. 07.), <https://terms.naver.com/entry.naver?docId=1607665&cid=50305&categoryId=50305>.
- O'Hara, D. P.(1995). *The Total Business Plan, 2nd Eds.* NewYork: John Wiley & Sons.
- Park, H. Y.(2022). *The Effect of Business Plan Completeness on Startup Performance: Focusing on the Moderating Effect of Entrepreneurs' Self-satisfaction on the Business Plan*. Master's thesis, Graduate School of Global Entrepreneurship, Kookmin University,
- Parks, B., Olson, P. D., & Bokor, D. W.(1991). Don't Mistake Business Plans for Planning (It May Be Dangerous to Your Financial Health). *Journal of Small Business Strategy*, 2(1), 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.
- Peter Drucker(2013). *Peter Drucker's Future Management* (translated by J.G.Lee). Seoul: Cheonglim Publishing.
- Pyo, W. J., & Ha, H. H.(2015). A case study on the use of business model canvas for business diagnosis and consulting of small start-up companies. *Journal of Korean Contents Society*, 15(10), 561-569.
- Tsai, W. M. H., MacMillan, I. C., & Low, M. B.(1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 9-28.

- Valle, S., Fernandez, E., & Avella, L.(2003). New product development process: strategic and organisational success factors. *International journal of manufacturing technology and management*, 5(3), 197-209.
- Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- WOLMA, P. G.(1989). JOB-SATISFACTION OF SOUTH-CAROLINA DIETITIANS. *Journal of The American Dietetic Association; JUL*. 89(7), 979-981.
- Won, H. S., Hong, J. H., & Cha, J. H.(2015). The effect of entrepreneurship of CEOs of SMEs on business performance. *Commercial Education Research*, 29(1), 309-340.
- Yun, B. S., & Seo, Y. W.(2016). A study on the effects of preparation and early-stage activities of start-up companies on their performance. *Venture Startup Research*, 11(4), 1-15.
- Yun, J. R., Kim, H. C., & Kim, H. J.(2010). A study on the effect of suitability between internal competency and competitive strategy of venture companies on management performance. *Korean Entrepreneurship Association Autumn Conference Presentation*, 129-151.

Can a Perfect Business Plan For a Startup Guarantee Success?: Focusing on the Completeness of the Business Plan and Firm's Performance*

Park, Hyun Young**

Lee, Woo Jin***

Abstract

During the process of preparing for and initiating a startup, startup entrepreneurs allocate a significant amount of time to developing a business plan. Within this process, the documented business plan serves not only as a roadmap for the venture but also as a communication tool for capital acquisition and internal team collaboration. However, is the business plan, meticulously crafted by entrepreneurs, actually effective in generating startup performance?

To answer this question, this study empirically analyzed the impact of a business plan on startup performance. Additionally, it examined how the relationship between the business plan and performance changes based on the satisfaction levels of entrepreneurs regarding the business plan. Through the analysis, the study validated the influence of the completeness of the business plan and entrepreneurial satisfaction on startup performance, and derived implications.

To conduct the empirical analysis, a survey was conducted among 150 entrepreneurs. Regression analysis was performed to examine the relationship between the completeness of the business plan and performance, and the sample was further divided into two groups: startups with less than three years of operation and startups with three or more years of operation, for secondary analysis.

The analysis results revealed that the completeness of the startup's business plan has a positive impact on both financial and non-financial performance. Furthermore, it is observed that the entrepreneur's satisfaction with the business plan had a moderating effect on the relationship between the business plan and financial performance. Moreover, for startups that are less than three years old, the entrepreneur's satisfaction with the business plan exhibits a moderating effect on the relationship between the completeness of the business plan and non-financial performance.

This study holds significance as it reaffirms the importance of business plan development as a means to achieve sustainable growth for early-stage startups and empirically validates its significance. It is expected that this study will provide valuable insights for future startup entrepreneurs to better understand the importance of business planning and contribute to reducing the failure rate of early-stage startups.

KeyWords: Business plan, business plan completeness, corporate performance, start-up, self-satisfaction

* This manuscript is based on the first author's(Park, H. Y., 2022) master's thesis from Graduate School of Global Entrepreneurship at Kookmin University.

** First Author, Graduate School of Global Entrepreneurship at Kookmin University, Currently CEO of Navi&CO Co., Ltd.

*** Corresponding Author, Associate Professor, Kookmin University, drlee@kookmin.ac.kr