

## 소상공인들의 BSC기반 창업 준비도와 경영성과 간의 관계에 대한 연구\*

김도관(원광대학교 정보전자상거래학부 조교수)\*\*

진찬용(원광대학교 정보전자상거래학부 교수)\*\*\*

### 국 문 요 약

성공적인 창업은 창업을 위한 충분한 준비와 이를 기반으로 하는 실행이 뒷받침되어야 할 것이다. 이와 같이 성공적 창업을 지원하기 위한 창업 교육이 정부의 지원 하에 다양한 기관을 통하여 실행되고 있으나, 창업교육과 경영성과 간의 관계는 실증적인 조사의 어려움으로 인하여 많은 연구가 이루어지지 못하는 현실이다. 이러한 점에서 본 연구는 초기 창업자(창업 5년 미만)를 대상으로 조사하여 이를 창업교육이수 집단과 미이수 집단으로 나누어 창업의 준비도와 경영성과 간의 관계를 살펴보고자 하였다. 창업에 대한 준비도는 다양한 창업 성공요인이 선행연구를 통해서 제시되고 있으나, 현실적으로 균형이 있는 사업 운영의 관점과 보편적인 접근 전략의 필요성이 제기된다. 이러한 점에서 본 연구는 선행연구의 결과 및 사용된 변수들을 종합하여 BSC 기반의 네 가지 창업 준비도 프레임워크를 개발하고, 개발된 네 가지 준비도를 변수로 사용하여 경영성과와의 관계를 살펴보고자 하였다.

총 252명의 초기 창업자를 대상으로 하여 설문조사를 실시하여 분석한 결과, 전체 집단에서는 재무준비도와 고객/마케팅 준비도가 경영성과와 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 창업교육 이수집단에서는 재무준비도, 고객/마케팅 준비도, 성장전략 준비도가 경영성과에 유의한 영향을 미치고, 창업교육 미이수 집단에서는 재무준비도만이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 집단 간 준비도 변수와 경영성과에 관계에서의 차이는 창업교육이 실질적 창업의 준비에 직간접적인 영향이 존재한다는 것을 의미하며, 기존의 창업 교육이 창업에 이르는 과정으로서 의미가 있다는 실효성을 나타낸다고 볼 수 있다. 또한 개발된 BSC기반의 창업 준비도는 사업의 운영관점에서 균형이 있는 시각을 제시한다는 측면에서 의미를 가지며, 이를 창업교육에 개발에 있어서 충분히 활용할 수 있다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다.

핵심주제어: 창업, BSC, 준비도, 경영성과, 소상공인

## 1. 서론

2000년대 초반 약 630만 명에 이르렀던 자영업자의 숫자가 2000년대 중반 자영업 구조조정을 통해 2009년 약 550만 명으로 줄어들었으나, 그 이후 다시 2011년 8월부터 증가하기 시작하여 올해 5월까지 전년 동기대비 16만 명이 늘어난 것으로 나타났다. 이러한 자영업자 수의 증가에는 1) 베이비부머 세대의 은퇴 효과 지속, 2) IMF 및 세계 경제 위기 이후 이탈했었던 노동인력의 복귀, 3) 임금근로자의 수요둔화, 4) 청년실업 장기화로 인한 창업의 선택, 5) 정부의 창업지원과 같은 상생정책 등이 주요 요인으로 작용하고 있다(고가영이근대, 2012).

그러나 국세청이 집계한 자료에 따르면 2011년 개인 사업자의 폐업 숫자는 거의 2010년 대비 2만 4천여 명이 늘어난 83만 명에 육박하여 4년 만에 최대치를 기록하였으며(국세청 국세통계연보, 2011), 5인 이하 자영업자 중 지난해 월평균

순이익 100만원 이하가 전체의 57.6%로 나타나 자영업자의 수익률 부실과 조기폐업이 사회적인 문제로 떠오르고 있는 실정이다(매일경제 기사, 2012년 7월 26일).

자영업자의 창업 실패 요인은 전반적인 자영업의 경기침체, 국내 자영업자의 높은 비율 등과 같은 사회적 영향 요인들이 작용하기도 하지만, 창업자본의 높은 대출 의존도, 저부가 가치 사업으로의 집중, 경험 부재, 장기적 사업운영에 요구되는 전략적 접근의 부재와 같은 창업자가 통제할 수 있는 요인들이 주로 작용한다고 볼 수 있다. 이러한 창업의 위험도를 줄이기 위해서는 사업 아이템이나 단기적 사업자본의 확보에 초점을 맞추기 보다는 보다 다양한 시각에서의 창업에 대한 접근이 요구될 수 있다.

위에서 제기된 창업의 실패를 줄이기 위해 예비창업자들을 대상으로 다양한 창업 관련 교육이 제공되고 있으며, 창업교육 이후 만족도 및 창업의지를 결과로 하는 창업교육의 성과에 연구의 초점을 맞추고 있다. 이는 창업교육이 예비창업자

\* 본 연구는 원광대학교 2010년 교내 연구비 지원에 의해 이루어졌음.

\*\* 주저자, 원광대학교 경영대학 정보전자상거래학부(정보과학연구소) 조교수, kimdg@wku.ac.kr

\*\*\* 교신저자, 원광대학교 경영대학 정보전자상거래학부(정보과학연구소) 교수, jcy85366@wku.ac.kr

투고일: 2012-11-29 · 수정일: 2012-12-21 · 게재확정일: 2012-12-23

들을 중심으로 제공되어 창업 이후의 실제 성과를 추적하기 힘들기 때문에 창업교육의 성과 측정을 만족도 및 창업의지 정도와 같은 창업 교육 이후의 단기적 성과에 의존할 수밖에 없다는 제한점에서 기인했다고 볼 수 있다. 그러나 창업교육의 실질적 성과는 창업 이후 사업 현황을 통해서 살펴보아야 하는 것이 보다 바람직하다고 볼 수 있다.

이러한 점을 고려하여 본 연구는 창업자가 사업을 시행하기 전에 준비해야하는 항목을 사업 아이템이나 단기적 자금확보와 같은 단편적인 측면이 아닌 보다 다양한 시각에서 창업의 성공을 유도하고 사업운영에 있어서 균형이 있는 경영감각을 유지하기 위한 BSC 관점의 창업 준비 프레임워크를 문헌 연구를 통하여 제시하고, 제시된 BSC 창업 준비 프레임 워크의 개념을 변수화 하여 창업성과와 어떠한 관계를 가지는 지 알아보고자 한다. 또한 이를 창업 교육을 이수한 집단과 이수하지 않은 집단으로 구분하여 분석함으로써 BSC 관점의 창업 준비 프레임워크의 변수들과 창업 이후 실질적 경영성과 사이에 관계에 있어서 어떠한 차이가 존재하는지 알아봄으로써 창업교육의 가치와 효과를 이해하고자 한다.

본 연구는 1) 창업 교육과 준비에 있어서 균형이 있는 준비 프레임워크를 개발하고, 2) 예비창업자 대상이 아닌 실제 창업자의 경영성과를 통해서 그 관계성을 규명하고, 3) 나아가 창업교육의 실질적인 효과를 알아본다는 점이 다른 연구와의 차별점임과 동시에 연구 목표라 할 수 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 창업교육 성과

최근 임금 근로자의 수요 둔화 현상 속에서 청년 실업의 문제는 점점 장기화의 조짐을 보이고 있다. 또한 1990년대 국내 경제활동에 큰 부분을 차지했던 베이비 부머 세대의 은퇴로 인하여 경제활동 가능 인구와 사회적으로 수용 가능한 근로자의 수요 사이의 불균형이 더욱 커지고 있는 상황이다. 이러한 불균형은 국가의 경쟁력과 경제 안정의 측면에서 해결해야할 주요 사회적 문제가 아닐 수 없다.

이러한 사회적 문제를 해결하기 위한 하나의 대안으로서 창업이 적극 권장되고 있으며, 정부의 금융 지원을 포함한 다양한 지원책이 제시되고 있다. 이러한 지원들 중 안정적 창업과 성공을 유도하기 위하여 창업교육이 다양한 기관들을 통하여 펼쳐지고 있다. 창업 교육의 중요성이 점차 부각됨에 따라 창업 교육의 성과 및 효과를 주제로 하는 많은 연구들이 수행되어왔다.

Diffley(1982)은 창업에 대한 부정적 인식을 변화시키는데 중요한 요인으로 작용한다고 주장하였으며, Clark(1984)는 창업교육과 창업 의지 사이의 유의한 관계가 존재한다는 실증 연구 결과를 제시하기도 하였다. 또한 장대성(2000)과 조병주(1998)는 창업에 요구되는 지식과 기술들에 대한 습득이 창업교육을 통해 이루어짐에 따라 창업에 대한 동기부여 효과와

함께 창업 의지의 증가 및 창업의 성공가능성을 촉진시킨다고 주장하였다.

박재환과 김용태(2009)는 창업교육의 참여동기, 만족도, 창업 skill과 창업 의지와와의 관계에 관한 연구에서 참여동기가 창업 skill과 양(+)의 유의한 관계가 존재하며, 만족도가 창업 skill의 향상과 창업의지에 큰 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 또한 유연호와 양동우(2008)는 창업교육 참가자의 경력지향적 특성과 사회문화적 요인들이 창업의지에 긍정적 영향을 미친다고 하였으며, 창업교육의 참가를 매개하여 창업의지의 고취에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 장대성(2000)은 창업교육 이수 여부에 따라 학생들을 두 집단으로 나누어 창업의지에 대한 차이를 분석한 결과 두 집단 간 창업의지에 있어서 유의한 차이가 존재한다고 하였다.

창업교육과 직접적 관련은 없으나 창업의지를 결정하는 요인과 관련된 연구는 윤방섭(2004)이 개인 특성과 환경 요인으로 크게 구분하여 경력지향성, 사업지향성 그리고 자기유능성과 같은 개인특성 변수와 네트워크 환경이라는 환경적 변수가 창업의지에 긍정적 영향을 준다는 결과를 제시하였다.

이와 같은 선행연구의 결과를 종합해보면 창업교육은 창업을 위한 지식과 Skill을 높일 수 있다는 점에서 창업의지를 높이는 것으로 여겨질 수 있다. 행위이론에 근거한다면 한 개인이 창업을 하기 이전에 높은 창업의지가 창업의 결정과 행위에 중요한 동기적 요인으로 작용할 수 있다. 그러나 창업교육의 성과 관련 연구에서 단순히 창업 의지를 높이는 것이 진정한 창업 교육의 성과로 판단하는 것은 무리가 있을 수 있다. 즉 창업교육-창업의지 고취-창업을 결과-창업의 성공 및 실질적 성과와 연결이 될 때 창업 교육의 진정한 성과를 논할 수 있을 것이다.

많은 선행연구들이 창업교육의 성과를 창업의지의 고취로 한정할 수밖에 없는 이유는 창업 교육을 받았다고 하더라도 창업을 하지 않을 수도 있으며, 설사 창업을 한다고 하더라도 창업자의 창업시기가 다를 수 있기 때문에 창업교육의 실질적 창업에 대한 성과를 측정하기 어렵기 때문일 것이다.

### 2.2 창업 성공 요인

창업의 성공요인은 창업자의 개인 특성, 재무적 측면, 경영관리, 국가의 정책 지원과 관련하여 다수의 실증 연구들이 이루어져 왔다(정성한·김해룡, 2001; 윤성욱·서근하, 2003; 김완재·정화영, 2007). 이외에도 빈봉식·박정기(2002)와 윤성욱·서근하(2003)는 각각 사업 아이디어와 경영관리 측면에서 마케팅 관련 요인들을 강조하여 창업성공과의 관계를 규명하고자 하였다.

또한 정대용과 한관섭(2012)는 창업활동, 성장의도, 창업결과만족이라는 변수를 설정하고 그 관계를 살펴보았는데 창업활동이 성장의도를 매개하여 창업결과만족에 영향을 준다고 하였으며, 성장 의도는 창업결과만족과 유의한 관계를 가진다고 하였다.

1980년대 후반 이후로 창업의 동기에 대한 연구가 활발히 진행되었는데, 많은 연구들 중 Scheinberg와 MacMillan(1988)은 38가지 항목에 대한 요인분석을 실시하여 인정의 욕구, 부의 지각된 수단, 공동체주의, 자기계발의 필요성, 독립의 필요성 및 탈출의 필요성이라는 6가지 창업동기 요인을 추출하였는데, 이러한 6가지 요인이 바탕이 되어 Birley와 Westhead(1994)는 복지의 고려, 감세, 롤 모델 등을 추가한 7가지 요인을 제시하기도 하였다. 이외 자아실현, 재정적 성공, 혁신 등의 개념이 추가되어 창업자의 성과와의 관계를 연구하는데 활용되어 왔다.

조준희와 김찬중(2011)은 소자본 창업의 경영성과요인에 대한 분석에서 주요 요인으로 기업가 특성, 마케팅 관리, 경영 목적으로 구분하고, 요인분석을 통하여 기업가 특성은 창의적 환경변화 성향, 위험 경쟁적 성향, 유망사업/기회 성향으로, 마케팅관리는 고객마케팅 성향, 고객응대, 수익추구, 고객 욕구/의견으로, 경영목적은 생계/부의축적으로 구분하여 경영 성과와의 관계를 규명하고자 하였다. 결과로는 매출액에 영향을 미치는 요인으로는 위험추구 및 경쟁적인 성향, 수익추구 성향 그리고 고객 욕구와 의견 이해의 변수가 유의하였으며, 자본금 증감에는 창의적 및 환경변화 성향, 위험 및 경쟁적인 성향, 고객 마케팅 추구 성향 그리고 경영목적 변수인 생계 및 부의 축적 변수가 유의하다는 결과를 제시하였다.

창업의 성과에 관한 연구에서는 창업의 동기에서 추출된 요인과 성과간의 관계가 주를 이루고 있다. 창업에 대한 동기 부여 요소가 창업교육에 활용되어 교육내용을 구성하는 기초를 제공하는 하지만 직접적으로 창업교육의 창업 후 성과에 직접적인 영향을 준다는 인과관계를 제공하지 못하는 단점을 가지고 있다. 이러한 점에서 창업교육과 창업동기에서 비롯된 성공요인을 연결하여 실질적인 창업 이후의 성과와 연결시키는 연구의 필요성이 제기된다.

### 2.3 BSC 기반의 창업준비도

BSC(Balanced Score Card : 균형 성과표)는 재무, 고객, 내부프로세스, 학습 및 성장이라는 네 가지 관점에서 기업의 성과를 측정하기 위하여 Kaplan과 Norton(1992)에 의해 제시된 것이다. BSC의 1차적인 목적이 과거 성과 측정이 재무적 관점에 치중된다는 점을 보완하여 기업활동의 다각적 측면을 고려하여 기업 성과를 측정하는 것이었다. 그 이후 BSC의 활용이 전략적 성과측정 시스템임과 동시에 조직의 의사소통과 전략경영의 실천 도구로 활용되었다. BSC의 활용을 통하여 기업 가치의 상승의 효과(Grove, 2000)를 나타내기도 하였으며, BSC 개발이 고위 경영자의 인식이 부족했던 기업의 전략과 비전에 대해 새로운 인식의 계기를 제공하기도 하였다 (Chia & Hoon, 2000).

이와 같이 BSC는 기업의 성과측정에 그 활용이 그치는 것이 아니라 다양한 용도로 활용될 수 있는 것은 BSC가 가지고 있는 “기업 활동의 균형”을 강조하는 특징에서 기인한다

고 볼 수 있다. 앞에서 언급한 바와 같이 기업의 활동을 재무적 관점에서만 관찰하는 것만으로는 기업 내부에 존재하는 역동성이나 고객과의 관계, 새로운 경영패러다임 속에서 변화에 대응하는 정도를 이해하기는 어렵다. 이러한 점에서 BSC는 기업 전반의 활동을 다각적인 관점에서 이해한다는 점에서 성과측정 시스템 그 이상의 가치를 가지고 있다고 볼 수 있다.

BSC 관련 연구는 다양한 기관 및 조직에서의 성과지표의 개발뿐 만아니라, 유형의 가치라 할 수 있는 재무적 측면과 무형의 가치를 나타내는 비재무적인 성과 간의 관계에 대한 연구가 이루기도 하였으며(Ittner & Larcker, 1998), 다른 독립성과 측정치와의 관계에 대한 실증적 연구들이 수행되었다 (Hoque & James, 2000).

본 연구의 관점은 BSC를 성과측정에 국한하지 않고 창업을 준비하는데 있어서의 균형이 있는 시각을 제시해줄 수 있는 BSC 특성의 장점을 활용하여 네 가지 관점을 창업을 위한 BSC 기반의 창업 준비의 요인들을 개발하고 BSC의 기반의 준비도와 창업 후 실질적인 경영성과와의 관계를 조명하고자 한다. 기존의 BSC의 네 가지 관점은 재무, 고객, 내부프로세스, 학습 및 성장으로 구분하고 있으나, 본 연구에서는 소상공인들의 특징에 부합하도록 네 가지 관점을 재무, 고객 및 마케팅, 내부프로세스, 성장전략으로 변화를 시켰다.

<표 1> 선행연구 경영성과 영향요인의 분류

BSC 구성 개념	활용 변수	연구자
재무 관점	창업자본의 조달 자금의 관리 여유자금의 확보	빈봉식 & 박정기 (2002), 정성환&김해룡(2001) 조준희&김찬중(2011)
고객 및 마케팅 관점	품질 신뢰성 서비스 수준 고객지향성 서비스지향성 고객관계관리 마케팅활동	신금순, 양동우(2007) 조준희와 김찬중(2011) 류제복(2006)
내부 프로세스 관점	직원만족도 및 친절도 종업원관리 전문가활용 자금통제 생산관리 기술혁신 경영관리	신금순, 양동우(2007) Haswell & Holmes (1989) 빈봉식과 박정기(2002) 정성환&김해룡(2001)
학습 및 성장 관점	창의성 환경변화 기회포착 업무재량 혁신	류제복(2006) 신금순, 양동우(2007) 신금순(2002)
경영성과	재무지표의 성장률 총자산순이익률 투자수익률 자기자본 이익률 시장점유율 주관적 성과치	Timmons (1997) 조준희와 김찬중(2010, 2011) 서근희와 윤성욱(2001)

BSC의 네 가지 관점에 포함되는 세부항목은 기존의 선행연구에서 제시된 변수들을 네 가지 차원으로 다시 재구성하였다. 기존의 선행연구에서는 세부항목이 연구자의 상위 분류 개념과 연구 의도에 따라 다양한 범주에 포함되었으나, 본 연구에서의 BSC의 균형 관점에서의 접근을 위해 재구성한

것이며, 분류된 세부항목들은 본 연구의 BSC 프레임워크 개발에 기초를 제공하고 있다.

선행연구에서 활용된 창업성공에 영향을 주는 것으로 분류된 내용의 요약은 <표 1>에서 제시하고 있다.

### III. 이론적 배경

#### 3.1 연구설계

본 연구는 소상공인의 창업의 성과에 요구되는 BSC 기반 네 가지 관점에서의 준비도 프레임 워크를 개발하고, 개발된 창업 준비도 프레임워크의 네 가지 관점을 변수로 하여 창업 이후 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 또한 실제 사업체를 운영하고 있는 경영자들을 대상으로 창업 교육 이수 집단과 미이수 집단으로 구분하여 경영성과와의 창업 준비도 프레임워크 상의 변수들의 관계를 살펴봄으로써 현재 실행되고 있는 창업 교육의 효과 및 가치를 인식하고자 한다.

#### 3.2 연구모형 및 연구 변수의 측정항목



<그림 1 연구모형>

본 연구는 Kaplan과 Norton(1992)에 의해 제시된 BSC의 네 가지 관점을 활용하여 창업을 준비 프레임워크를 개발하였다. 그리고 BSC 네 가지 관점에 대한 세부항목은 창업교육 관련 선행 연구 및 소상공인의 성공요인과 경영성과 간의 관계를 연구한 선행연구의 변수들을 재구성하였다. 네 가지 관점은 재무준비도, 고객 및 마케팅 준비도, 내부프로세스 준비도, 성장 전략 측면의 준비도로 하여 네 가지 준비도의 차이를 변수화하여 소상공인들의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 연구를 위한 개념적 연구모형은 <그림 1>과 같다.

BSC 기반의 창업 준비 프레임워크를 구성하는 네 가지 준비도에 대한 세부 항목은 문헌연구를 통해 활용된 변수를 일부 활용하였으며, 본 연구의 대상이 소상공인이라는 점을 감

안하여 다양한 업태에 적용가능하게 보편적인 내용을 중심으로 구성하였다.

먼저 재무 준비도는 많은 선행연구에서 활용되어진 창업자금의 준비 정도와 자기자본 정도를 선정하였으며, 사업의 운영에서 발생할 수 있는 돌발적 상황에 대비할 수 있는 여유자금의 확보 계획에 대한 준비를 포함 하였다. 내부프로세스 준비도는 실제 사업을 운영 과정에서 나타날 수 있는 실행의 관점에서의 준비도 내역을 포함하고 있다. 세부항목으로는 거래처 확보 계획, 직원과의 유기적 임무 체계, 수입/지출 관리도를 포함하였다. 고객/마케팅 관점은 선행연구에서 활용된 변수를 소상공인의 공통적 특성에 부합하는 항목으로 선택하여 고객 지향성, 서비스 지향성, 마케팅 및 고객유치 전략에 대한 준비도로 구성하였다. 성장전략 준비도는 초기 사업 시행에 있어서 기본적으로 요구되는 내용과 사업 운영과정에서 요구되는 전략적인 측면을 동시에 고려하여 상권분석, 추세 및 변화 대응, 상품과 서비스한 경쟁력 분석을 포함한 준비도로 구성하였다.

마지막으로 경영성과는 재무지표의 성장률, 총자산순이익율, 투자수익률, 자기자본 이익률, 시장점유율 등과 같은 재무지표 상에서 나타난 정량적인 성과지표를 활용할 수 있으나, 많은 소상공인들이 앞에서 언급된 다양한 재무지표에 대한 관리가 이루어지지 않는다는 점과 장기간의 경기침체의 상황이 경영성과에 반영될 수 있다는 점을 고려하여 소상공인들의 1차적인 사업 운영의 목표인 손익분기점 달성 정도와 투자대비 수익률에 대한 사업주의 주관적인 성과 판단을 통하여 측정하고자 하였다.

각각의 변수에 대한 측정항목은 <표 2>에서 제시하였다.

<표 2> 연구 변수 및 측정항목

변수명	측정항목	실문항목
재무준비도	1. 창업자본 2. 자기자본 비중 3. 여유자금 확보	a1 a2 a3
내부프로세스 준비도	1. 거래처 확보 계획 2. 직원과의 유기적 임무 체계 3. 수입/지출 관리도	b1 b2 b3
고객/마케팅 준비도	1. 고객 지향성 2. 서비스 지향성 3. 마케팅 및 고객유치 전략	c1 c2 c3
성장전략 준비도	1. 상권분석 2. 추세 및 변화 대응 3. 상품과 서비스한 경쟁력 분석	d1 d2 d3
경영성과	1. 손익분기점 달성 2. 투자대비 수익율	p1 p2

#### 3.3 연구 가설

연구모형에 따른 연구가설은 전체 집단에 대한 가설 검증여부와 창업 교육이수 여부에 따라 실제적인 창업의 준비와 경영성과에 어떠한 차이가 나타나는 지 알아보기 위하여 창업

교육 이수 집단과 미이수 집단으로 구분하여 네 가지 준비도 변수들과 경영성과 간의 관계를 알아보려고 하였다. 이에 대한 연구가설은 다음과 같다.

**가설 1 : 재무 준비도는 소상공인들의 경영성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

가설 1-a : 재무 준비도는 창업교육을 이수한 소상공인들의 경영성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-b : 재무 준비도는 창업교육을 이수하지 않은 소상공인들의 경영성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

**가설 2 : 고객 및 마케팅 준비도는 소상공인들의 경영성과  
에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

가설 2-a : 고객 및 마케팅 준비도는 창업교육을 이수한 소상공인들의 경영성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-b : 고객 및 마케팅 준비도는 창업교육을 이수하지 않은 소상공인들의 경영성과  
에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

**가설 3 : 내부 프로세스 준비도는 소상공인들의 경영성과에  
정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

가설 3-a : 내부 프로세스 준비도는 창업교육을 이수한 소상공인들의 경영성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-b : 내부 프로세스 준비도는 창업교육을 이수하지 않은 소상공인들의 경영성과에  
정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

**가설 4 : 성장 전략 준비도는 소상공인들의 경영성과에 정  
(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

가설 4-a : 성장 전략 준비도는 창업교육을 이수한 소상공인들의 경영성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-b : 성장 전략 준비도는 창업교육을 이수하지 않은 소상공인들의 경영성과에 정  
(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

**3.4 연구표본 및 조사방법**

본 조사는 소상공인들을 모집단으로 하고 있으나, 창업교육 이수자에 대한 설문  
의 용이성과 설문  
에 대한 협조 등을 고려하여 특정 창업교육기관과 자영업컨설팅 실시와 관련된 기관

의 협조를 받아 대상을 임의로 선정하고 설문을 실시하였다. 주 설문 대상은 창업  
한지 5년 이내의 사업자들을 대상으로 실시하였다. 창업에 대한 준비도는 창업 시기에 설문을 통하여 자료를 수집하는 것이 더욱 신뢰성을 높을 수 있으나, 현실적으로 창업 시기가 다른 대상에 대하여 설문을 실시하기가 어렵다는 점에서 창업 시기에 대한 회상을 통하여 설문  
에 응답하도록 하였다. 설문조사는 2012년 3월부터 8월까지 전화, 이메일, 또는 직접 방문을 통하여 실시하였다.

설문 항목의 구성은 소상공인의 인구통계학적인 구성을 나타내는 설문항목과 연구 변수에 대한 설문항목으로 구분되어진다. 연구 변수에 대한 설문항목은 리커트 타입 5점 척도를 기준으로 하여 1은 매우 낮음, 3은 보통, 5는 매우 높음으로 답변하도록 하였다.

총 설문지는 총 350명에 배부되었으나, 그중 263부가 회수되었으며, 그중 11부는 설문항목에 대한 미응답 및 부족한 답변이 포함되어 제외되어 총 252부의 설문결과를 분석에 사용하였다. 252부의 설문 중 창업교육을 이수한 대상자가 134명, 창업교육 미이수자가 118명으로 구성되었다. 이외 설문 응답자의 구성은 <표 3>에 요약하였다.

<표 3> 설문 응답자 구성

항목	구분	표본수	비율
성별	남자	157	62.30%
	여자	95	37.70%
연령	30세 미만	15	5.95%
	30-39세	82	32.54%
	40-49세	86	34.13%
	50-59세	57	22.62%
	60세이상	12	4.76%
교육정도	중졸이하	36	14.29%
	고졸	89	35.32%
	대졸	102	40.48%
대학원졸	대학원졸	25	9.92%
	음식업	57	22.62%
	서비스	48	19.05%
	유통업	43	17.06%
창업형태	소매업	65	25.79%
	기타	39	15.48%
창업교육 이수여부	창업교육 이수	134	53.17%
	창업교육 미이수	118	46.83%

**IV. 실증결과분석**

**4.1 연구변수의 기초 통계량**

본 연구는 창업교육의 이수집단과 미이수집단에 따라 결과의 차이가 어떻게 나타나는지 알아보려고 하는 연구목적  
을 가지고 있기 때문에 전체 집단, 창업교육 이수집단, 미이수 집단으로 구분하여 자료를 집계하였으며, 집단별 자료들의 특성을 파악하고 시사점을 찾기 위하여 기초통계량 분석을 실

시하여 <표 4>에 제시하였다. 기초통계량은 각각의 변수에 측정된 세부항목으로 평균을 기준으로 하였으며, 가설에 대한 실증 분석에서도 변수별 평균값을 이용하였다.

기초통계량 자료에서 보는 바와 같이 창업교육 이수 집단에서 재무적 준비도, 성장전략준비도, 및 경영성과가 미이수집단에 비해 약간 높게 나타났으며, 미이수집단은 고객 및 마케팅 준비도와 내부프로세스 준비도에서 이수집단 보다 약간 높게 나타났다. 그러나 두 집단 간 독립표본 T-검정을 실시한 결과 다섯 가지 변수 모두 통계적 유의 수준에서 차이는 나타나지 않았다.

<표 4> 연구변수의 기초통계량

		재무 준비도	고객마케팅 준비도	내부프로세스 준비도	성장 전략 준비도	경영 성과
창업 교육 (A=134)	평균	3.4229	3.6169	2.5572	2.99	2.7724
	표준편차	0.7736	0.937	1.0913	0.9741	0.9841
창업 미교육 (B=118)	평균	3.2994	3.6554	2.7712	2.8756	2.6017
	표준편차	0.8158	0.8348	1.077	0.8681	0.9883
집단 차이 (A-B)	평균	0.1235	-0.0385	-0.214	0.1144	0.1707
	F	0.52	2.2557	0.006	2.113	0.151
	유의확률	0.472	0.111	0.941	0.147	0.698
전체 집단 (252)	평균	3.3651	3.6349	2.6574	2.9365	2.6925
	표준편차	0.7944	0.8891	1.0877	0.926	0.9878

## 4.2 연구변수의 타당성 및 신뢰성분석

<표 5> 요인 타당성 분석(요인분석 결과)

구성개념		성분			
		1	2	3	4
재무 준비도	a1	.863	.224	.087	.040
	a2	.847	.145	.150	.049
	a3	.887	.125	.094	.093
내부 프로세스 준비도	b1	.213	.764	.212	.162
	b2	.113	.907	.028	.035
	b3	.181	.884	.021	.101
고객 마케팅 준비도	c1	.096	.125	.038	.818
	c2	.026	.019	.041	.879
	c3	.042	.103	.024	.772
성장전략 준비도	d1	.000	.055	.872	-.022
	d2	.181	.048	.854	.116
	d3	.143	.112	.809	.022
고유치		3.888	1.955	1.787	1.431
설명분산		32.404	16.291	14.892	11.924
누적백분율(%)		32.404	48.695	63.587	75.511

가설검증에 앞서 독립변수에 대한 측정항목들의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출방법은 주성분분석을 실시하였으며, 요인의 회전방법으로 varimax 회전법에 의한 직교회전방식을 이용하였다. 그 결과 <표 5>에서 제시한바와 같이 동일한 총 4개의 요인으로 추출되었으며, 구성항목 또한 최초 구성한 구성개념과 일치하게 포함되는 것으로 나타났다.

독립변수에 대한 요인분석을 실시한 후, 연구모형 내의 변수들에 대한 신뢰성 분석을 실시하였다. 그 결과 총 5개의 연구변수들의 신뢰성이 0.774에서 0.869 사이로 나타나, 모두 0.7 이상으로 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

신뢰성 분석결과는 <표 6>에 제시하였다.

<표 6> 신뢰성 분석결과(cronbach's α)

변수	항목수	cronbach's α
재무준비도	3	.869
내부프로세스준비도	3	.852
고객마케팅준비도	3	.774
성장전략준비도	3	.819
경영성과	2	.800

## 4.3 연구가설의 검증 결과

가설검증을 위해 전체 조사대상에 대하여 BSC 기반의 네 가지 창업 준비도 독립변수가 경영성과에 미치는 영향을 먼저 살펴보았으며, 이후 창업교육 이수 집단과 창업교육을 받지 않은 집단으로 분류하여 회귀분석을 각각 실시하였다. 가설검증에 앞서 회귀모형의 다중공선성을 검증하기 위하여 허용값과 분산팽창계수인 VIF값을 이용하였다. 공선성 진단결과 VIF값은 세 차례의 회귀분석에서 모두 2이하를 나타내고 있으며, 허용값 또한 모든 변수가 50% 이상을 나타내고 있어 다중공선성은 존재하지 않는 것으로 판단된다.

전체 표본에 대한 다중회귀분석 결과 재무준비도(+)와 고객 기반 준비도(+)가 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1과 가설3은 지지되었다. 내부프로세스 준비도와 성장전략에 대한 준비도의 경영성과에 대한 영향력을 나타내는 가설2와 가설4는 95% 유의수준을 벗어나 기각된 것으로 나타났다. 본 연구의 전체 회귀모형에 대한 예측력은 41%( $R^2 = .415$ )를 나타내고 있어 비교적 높은 설명력을 보여주고 있다 <표 7>.

<표 7> 전체 집단에 대한 회귀분석 결과

독립변수	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
재무준비도	.713	10.636	.000***	.815	1.227
내부프로세스준비도	.036	.600	.549	.822	1.217
고객마케팅 준비도	.101	2.214	.028**	.943	1.060
성장전략 준비도	.092	1.705	.089	.918	1.090
$R^2 = .415$ Adj. $R^2 = .404$ F=43.729 Sign. F=.000					
*** : p<0.01, ** : p<0.05					

창업교육 이수 여부에 따라 분류하여 회귀분석한 결과는 전체 표본에 대한 결과와 상이한 결과를 보이고 있으며, 두 집단에서도 유의한 영향력을 가진 변수들이 각각 다르게 다른 것으로 나타났다. 먼저 창업교육 이수 집단에서는 내부프로세스 준비도를 제외한 재무준비도, 고객 및 마케팅 준비도, 성장전략준비도가 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-a, 3-a, 4-a는 지지되었다. 창업교육이수 집단에 대한 회귀모형의 예측력은  $R^2=0.396$ 으로 전체 표본을 대상으로 한 결과보다는 감소되는 것으로 나타났다<표 8>.

<표 8> 창업교육 이수 집단 회귀분석결과

독립변수	창업교육이수 집단				
	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
재무준비도	.698	7.292	.000***	.826	1.210
내부프로세스준비도	.004	.056	.955	.821	1.218
고객마케팅 준비도	.142	2.239	.027**	.949	1.053
성장전략 준비도	.150	2.102	.037**	.938	1.066
$R^2 = .396$ $Adj. R^2 = .377$ $F=21.155$ $Sign. F=.000$					
*** : p<0.01, ** : p<0.05					

창업교육 미이수 집단에 대한 분석 결과는 재무적 준비도만이 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1-b는 채택되었으나, 고객 및 마케팅 준비도, 내부프로세스 준비도, 성장 전략준비도는 유의한 수준을 벗어나는 것으로 나타나 가설 2-b, 3-b, 4-b는 기각되었다. 창업교육 미이수 집단에 대한 회귀모형의 예측력은 ( $R^2=.446$ ) 전체 표본에 비해 더욱 증가하는 것으로 나타났다. <표 9>은 창업교육 미이수 집단의 회귀분석 결과를 나타낸 것이다.

<표 9> 창업교육 미이수 집단 회귀분석결과

독립변수	창업교육 미이수 집단				
	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
재무준비도	.735	7.539	.000***	.758	1.319
내부프로세스준비도	.093	1.001	.319	.801	1.249
고객마케팅 준비도	0.65	.950	.344	.880	1.136
성장전략 준비도	-.004	-.047	.962	.880	1.136
$R^2 = .446$ , $Adj. R^2 = .426$ $F=22.735$ $Sign. F=.000$					
*** : p<0.01, ** : p<0.05					

#### 4.4 연구가설의 검증 결과에 대한 논의

본 연구의 1차 적인 목적인 BSC 기반의 창업 준비 프레임워크가 소상공인들의 창업 준비를 구성하는데 타당하기에 대한 가설검증결과를 통한 설명이 요구된다. 가설 검증을 종합해볼 때 BSC 기반의 네 가지 변수 중 전체 집단에서는 재무준비도와 고객/마케팅 준비도가 경영성과와 유의한 관계를 나타내고 있으며, 비록 성장전략 준비도는 본 연구의 가설 채택 수준인 95% 유의 수준에 미달되기는 하지만 90% 유의 수준에서는 유의한 관계를 가지는 것으로 나타나 BSC 관점의 네 가지 창업 준비도의 개념이 소상공인들의 경영성과를 예측하는데 있어서 충분한 설명력이 있다는 것을 의미한다. 또한 창업교육을 이수한 집단에서는 내부프로세스 준비도를 제외한 세 가지 변수가 경영성과와 유의한 관계를 가진다는 점도 이를 뒷받침한다고 볼 수 있다.

창업교육 이수 여부에 따른 집단 별 세부 변수에 대한 경영성과와의 관계에 있어서는 재무준비도가 집단에 관계없이 창

업자의 경영성과에 유의한 관계를 보임으로써 창업과정에서의 체계적인 재무계획의 중요성을 강조한다고 볼 수 있다. 또 다른 추가적인 시사점은 고객 및 마케팅 준비도와 성장전략 측면의 준비도가 창업 교육을 받은 집단에서 유의한 관계를 나타내고 있으나, 창업 미이수 집단에서는 유의한 관계가 나타나지 않은 점이다. 이는 각각의 변수에 대한 측정이 창업자의 주관적인 판단에 입각하여 이루어졌다는 점에서 창업교육을 이수한 집단과 이수하지 않은 집단에서의 측정변수의 이해의 관점이 다르게 나타난다는 것을 의미할 수도 있다. 즉 창업 교육은 창업에 요구되는 다양한 관점의 준비 측면에서 재무적 특성에만 국한하지 않고 보다 균형있는 시각에서 제공됨으로써 창업자의 인식의 변화를 유도할 수 있으며, 창업교육 이후 준비 정도가 경영성과에 반영된다는 점을 의미한다. 결과적으로 선행연구들이 창업교육이 직접적인 창업의 경영성과와의 관계를 규명하지 못했지만 창업교육의 효과를 잠재적으로 주장했었던 다양한 연구자들의 주장을 지지해주는 결과라 할 수 있다.

<표 10> 가설검증 결과

집단	종속변수	종속변수	가설	채택여부
전체집단	재무준비도	경영성과	가설1	채택
	내부프로세스준비도		가설2	기각
	고객/마케팅준비도		가설3	채택
	성장전략준비도		가설4	기각
창업교육이수집단	재무준비도	경영성과	가설1-a	채택
	내부프로세스준비도		가설2-a	기각
	고객/마케팅준비도		가설3-a	채택
	성장전략준비도		가설4-a	채택
창업교육미이수집단	재무준비도	경영성과	가설1-b	채택
	내부프로세스준비도		가설2-b	기각
	고객/마케팅준비도		가설3-b	기각
	성장전략준비도		가설4-b	기각

마지막으로 내부프로세스준비도가 전체집단과 창업교육 이수여부에 따른 집단별 분석에서 경영성과와 유의한 관계를 나타내지 않았다는 것은 창업 교육의 내용이 보편적인 내용을 중심으로 이루어고, 다양한 유형의 업종과 특성에 따른 맞춤형 교육의 실시가 어렵다는 점에서 기인했을 것으로 예상된다. 내부프로세스 준비도와 같은 업종 및 유형 별 사례에 대한 실무적 창업 교육의 보완이 필요하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

## V. 결론

### 5.1 본 연구의 시사점

국내 노동시장의 수요와 경제활동 가능 인구 간의 불균형을 해소하기 위하여 창업이 하나의 돌파구로서 작용할 수 있다.

그러나 장기적인 풀뿌리 경기의 침체와 창업 수요의 급등을 소화해 낼 수 있는 국가적 차원의 인프라 구성도 또한 시급하다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 창업에 대한 무분별한 권장을 통한 양적 확대 보다는 창업이 성공적인 경영성과와 연결될 수 있는 창업지원이 보다 효과적이며 이를 뒷받침 할 수 있는 창업교육의 개선이 요구된다고 볼 수 있다.

‘다른 대안이 있으면 창업을 하지 않는 것이 성공하는 것이다’라는 말은 현재의 어려운 창업의 환경을 대변한다고 볼 수 있다. 즉 창업에 대한 경험과 노하우, 전략적 접근에 기인한 면밀한 준비가 있어야 만이 창업의 위험도를 줄일 수 있을 것이다. 대부분의 창업 실패 사례에서 보듯이 창업의 다각적인 측면에 대한 준비가 부족하거나 지나치게 창업 자금의 준비에 초점을 둔 창업은 그 만큼 실패의 가능성을 내포한다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 본 연구는 창업자들의 준비에 있어서 다각적 측면에서의 접근 전략을 위한 기초로 활용될 수 있을 것으로 여겨진다. 또한 창업 교육에 있어서도 창업자의 실무적 측면에서의 균형감 있는 시야와 준비과정을 이끌 수 있는 형태로 변화를 유도하는데 활용될 수 있을 것이다.

Kaplan과 Norton(1992)이 제시한 BSC는 재무적인 측면만이 아닌 다각적인 측면에서 경영환경을 살펴야한다는 시사점을 강조한다고 볼 수 있다. 본 연구 또한 BSC 네 가지 관점을 변수로 활용하여 창업 준비를 위한 관점으로 활용한 것은 창업의 준비에 있어서도 한쪽에 치우침 없는 균형감을 강조한 것이라 할 수 있다. 비록 본 연구의 BSC 네 가지 관점에 대한 준비도가 탐색적 수준에서 연구가 이루어졌기 때문에 추가적인 보완과 추가적인 연구를 통해 재검증을 해야 할 필요성이 있지만, 창업준비와 교육에 있어서 균형감 있는 전략적 접근의 필요성을 제기했다는 점에서 시사점을 가질 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 제한점

본 연구가 BSC 기반의 창업 준비 프레임 워크 개발을 통하여 경영성과와의 관계를 실증적으로 검증은 시도하였으나, 연구 결과에 대한 일반화 측면에서 다음과 같은 제한점을 가진다.

먼저 BSC 기반의 창업 준비 프레임 워크가 탐색적인 수준에서 이루어졌기 때문에 추가적인 보완과 재검증이 요구되며, 창업자의 준비 정도를 창업시기에 맞추어 조사하는 것이 가장 바람직하나 조사의 어려움으로 인하여 과거 창업 준비에 대한 회상을 통해 준비도를 측정했다는 점이 제한점이 될 수 있다. 앞으로의 연구는 창업 교육을 이수한 대상자들에 대한 조사를 장기적 관점에서 유지하고 추적 관리하여 보다 나은 조사를 통해 연구모형에 대한 검증이 요구된다고 볼 수 있다.

또 다른 제한점으로는 성과에 측정 방법이 재무지표와 같은 성과에 대한 정략적인 결과를 반영하는 것이 보다 변수와의 관계를 보다 명확하게 규명하는 방법일 것이다. 비록 설문

대상자들의 규모 및 형태가 다르고 모든 소상공인들이 재무 지표에 대한 관리가 이루어지지 않는다는 점을 고려하여 손익분기 수준 충족 여부와 투자대비 수익률을 등에 대한 소상공인들의 주관적인 평가에 성과 측정을 의존하였지만, 정량적인 성과치에 대한 반영을 하지 못했다는 것은 기본적으로 주관적인 판단에 의한 자료 수집 방법론의 한계점을 극복하지 못했다는 제한점을 가지며, 소상공인들이 느끼는 장기간의 시장 경기침체로 인해 성과 인식에 대한 편중성이 반영되었을 가능성도 존재한다고 여겨진다.

또한 조사의 대상이 전북에 있는 소상공인들을 대상으로 하였기 때문에 각 지역별 차이에서 비롯된 상이한 결과의 도출 가능성이 있으며, 조사대상 선정의 어려움으로 인하여 조사가 용이한 집단에 대한 조사가 일부 이루어졌기 때문에 결과의 편중성이 존재한다는 것이 제한점으로 여겨진다.

## 참고문헌

- 고가영·이근태(2012), 저부가가치에 몰리는 창업 자영업 경기 더 악화시킨다, LG경제연구원 리포트, 2012. 7. 11.
- 국세청(2011), 국세통계연보, <http://www.nts.go.kr/info>.
- 김완재·정화영(2007), 창업자 특성과 소기업 사업성과 간 관계에 관한 연구, *벤처창업연구*, 2(3), 33-60.
- 류제복(2006), *벤처기업의 경영성과 결정요인에 관한 실증적 연구*, 박사학위논문, 호서대 벤처전문대학원.
- 매일경제(2012), *창업자 100명중 1명만 성공, 99명은 왜 돈만 낭비했을까*, 매일경제, 2012년 7월 26일.
- 박재환·김용태(2009), 창업교육 만족도 및 창업동기가 창업교육 효과에 미치는 영향, *산업경제연구*, 22(2), 959-977.
- 빈봉식·박정기(2002), 소상공인 창업의 성공요인에 관한 실증적 연구, *중소기업연구*, 24(3), 135-158.
- 서근하·윤성욱(2001), 창업성공 요인에 대한 실증적 연구: 소상공인을 중심으로, *동아대경영논총*, 22, 139-156.
- 신금순(2002), *소자본창업의 성공요인에 관한 연구*, 석사학위논문, 중앙대학교 국제경영대학원.
- 신금순·양동우(2007), 외식업 창업자의 특성과 서비스지향적인 노력이 창업성공에 미치는 영향에 관한 연구, *대한경영학회지*, 20(6), 2639-2666.
- 유연호·양동우(2008), 창업의지의 영향요인에 관한 실증연구, *대한경영학회지*, 21(5), 2347-2368.
- 윤방섭(2004), 창업의지의 결정요인: 개인특성 및 환경요인, *산학경영연구*, 17(2), 89-110.
- 윤성욱·서근하(2003), 한국의 소상공인 창업문화에 관한 연구: 창업자 개인적 특성과 마케팅 인식을 중심으로, *소비문화연구*, 6(1), 99-118.
- 장대성(2000), 경영 및 공학계열 대학생들의 창업교육과 창업의지에 관한 연구, *산업연구*, 12, 63-82.
- 정대용·한관섭(2012), 창업활동이 성장의도를 매개로 창업결과만족에 미치는 영향, *중소기업연구*, 34(1), 100-119.
- 정성한·김해룡(2001), 소상공인 창업성공요인에 대한 탐색적 연구, *벤처경영연구*, 4(2), 3-29.
- 조병주(1998), 창업교육: 교육과정 전개와 효과적 교수방법, *경영교육연구*, 2(2), 27-48.
- 조준희·김찬중(2010), 소상공인 창업의 재무성과영향요인 연구, *산업경제연구*, 23(1), 127-144.

- 조준희·김찬중(2011), 소자본 창업의 경영성과 요인에 관한 탐색적 연구, *대학경영학회지*, 24(3), 1757-1773.
- Birley, S. & Westhead, P.(1994). A Taxonomy of Business Start-up Reasons and their Impact on Firm Growth and Size, *Journal of Business Venturing*, 9, 7-31.
- Clark, B., Davis, C., & Harnish, V.(1984). Do Course in Entrepreneurship Aid in New Venture Creation, *Journal of Small Business Management*, 22(2), 26-31.
- Chia, H & Hoon, H. S.(2000). Adopting and Creating Balanced Scorecards in Singapore-Based Company, *Singapore Management Review*, 22(2), 1-15.
- Diffley, J. H.(1982). *A Study of Women Business Owners and the Importance of Selected Entrepreneurial Competencies Related to Educational Programs*. Doctoral Dissertation, University of Oklahoma.
- Grove, H.(2000). Coors Case : Balanced Scorecard, *Journal of Accounting Research* , 12, 1-35.
- Haswell S. & Holmes, S.(1989). Estimating the Small Business Failure Rate : A Reappraisal, *Journal of Small Business Management*, 27(3), 68-74.
- Hoque, Z. & James, W.(2000). Linking Balanced Scorecard Measure to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.
- Ittner, J. & Larker, D.(1998). Are non-financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An analysis of Consumer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36(3), 1-35.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P.(1992). The Balanced-Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Scheinberg, S. & MacMillan, I. C.(1988). *All 11-country Study of Motivation to Start a Business*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA : Babson College, 669-687.
- Timmons, J. A.(1997), *New venture Creation : Entrepreneurship for the 21st Century*, Illinois; Irwin McGraw-Hill.
- Westhead, P.(1988), *New Manufacturing Firm Formation in the Context of the Economy of Wales*, Doctoral Dissertation, University of Wales.

# A Study on the Relationships between the BSC Based Four Perspectives of Preparation and Operational Performance for Small Businesses

Kim, Do Goan\*  
Jin, Chan Yong\*\*

## Abstract

A success of opening a business should be supported with complete preparations and implementation. While there have been various educational programs for opening a business to support its success, there have not been a lot of studies on the relationships between educational programs and operational performance in small businesses, due to the difficulties of empirical survey. In this point, this study attempts to understand the relationships between preparation of opening a business and operational performance, while dividing samples into two groups (1. a group completing educational programs for opening a business, 2. a group non-completing). For the perspectives of the preparation of opening a business, various success factors have been suggested through various studies, but the perspectives and approaches of balanced business operation have been required. Therefore, using BSC, it developed a framework with the four perspectives of preparation for opening a business, and empirically reviewed the relationships between the four perspectives and operational performances in small businesses

It conducted a survey on the total 252 samples, whose business periods are less than 5 years. As the results, the preparations of financial and customer/marketing perspectives have significant relationships between operational performances in total samples, preparations of financial, customer/marketing, and growth-strategies perspectives in the educational program completing group and only preparation of financial perspectives in the non-completing group have significant relationship with operational performances. The differences between the two groups may imply that educational programs for opening a business may be helpful for preparation of opening a business and have some possibility of direct and indirect effects for the success of opening a business. Also, the developed BSC based-preparation framework for opening a business is meaningful for the view of balanced business operations, and can contribute to develop the educational programs for opening a business.

*Key Words: Opening a Business, BSC, Preparation Perspectives, Operational Performance, Small Business*

---

\* The Division of Information and Electronic Commerce(Research Center of Information Science) in Wonkwang University, Assistant Professor, kimdg@wku.ac.kr.

\*\* The Division of Information and Electronic Commerce(Research Center of Information Science) in Wonkwang University, Professor, jcy85366@wku.ac.kr.