

## 재도전 소상공인의 역량모델링에 관한 연구

임진혁\*

경기대학교 교양학부 교수

박성희\*\*

서울신용보증재단 책임전문위원

채연희\*\*\*

승실대학교 벤처중소기업학과 강사

### 국 문 요 약

본 연구는 코로나 팬데믹과 같은 외부 환경의 영향뿐만 아니라 경쟁 환경 및 시장변화에 적절하게 대응하지 못하는 등 역량부족의 문제로 사업 실패률이 높아진 소상공인들의 성공적인 재기를 돕고자 이들에게 요구되는 역량을 모델링하는데 목적이 있다. 이를 위해 1977년부터 2022년까지 발행된 관련 문헌을 분석하였고 7인의 재도전 소상공인을 대상으로 행동사건인터뷰(BEI)를 진행하였으며, 역량개발 및 HRD 전문가를 섭외하여 세 차례에 걸쳐 초점집단인터뷰(FGI)를 실시하는 과정을 통해 역량초안을 도출하였다. 이를 바탕으로 12명의 관련분야(창업, 소상공인, 심리/역량) 전문가를 섭외하여 3회에 걸친 델파이기법(Delphi Analysis)을 통해 재도전 소상공인의 성공적인 재기에 도움이 되는 역량을 2개의 역량군(소상공인, 실패회복), 8개의 세부역량(사업기회포착, 사업기획, 사업차별화, 운영관리, 판로개척, 제품과 서비스 연구개발, 긍정적 자기조절, 실패경험 극복 및 대처), 22개의 역량요소, 72개의 지식·기술·태도(KSA)가 표시된 행동지표로 도출하였다. 이와 같이 진행된 본 연구는 국내 최초로 재도전 소상공인에게 요구되는 역량을 구체화했다는데 학술적 의미가 있다. 또한 본 연구 결과는 재도전 소상공인 대상 역량기반 교육프로그램을 개발하거나 지원 프로그램에 적합한 대상자 선별하는 등에서 활용될 수 있으며 소상공인 스스로 사업 성공을 위해 역량을 진단하며 자기개발을 촉진하는데 활용할 수 있을 것으로 보인다.

핵심어: 재창업, 소상공인, 역량, 역량모델링, 행동지표개발

## I. 서론

### 1.1. 연구배경

코로나19 팬데믹의 장기화로 피해를 입은 소상공인은 지난 3년간 꾸준히 증가하고 있고, 피해를 보상하기 위한 국가예산은 63조원 이상이 들었음에도 불구하고 사업부진, 폐업, 대출잔액 증가 등 어려움을 겪는 소상공인들은 늘어나고 있다(소상공인진흥공단 2022 국감보고). 특히, 소상공인의 경우 규모가 영세하고 생계를 위해 창업을 시행하기에 기본적인 창업역량을 검증받지 못하고 시작하는 경우가 많다(서명길, 2017). 따라서 소상공인 창업가의 실패와 좌절의 경험을 회복 및 재기를 위한 역량으로 바꾸는 노

력의 필요성이 제기되고 있다.

창업가의 역량에 관한 연구에서는 주로 창업의지(의도), 창업성이나 경영성과에 영향을 미치는 요인에 대해 주로 연구가 진행되고 있고(강한혁 외, 2019), 사업성과, 조직만족, 사업지속 등에 영향을 미치는 소상공인의 역량을 제시한 연구들이 있다(김재홍 외, 2021; 박철, 2021). 하지만 폐업 또는 사업 실패 후 재기하는 소상공인들을 위한 역량에 대한 연구는 아직 제시되지 못한 상황에서 현재와 같이 실패율이 높아진 소상공인의 실패 그리고 회복과 관련된 역량에 대한 연구의 필요성이 제기된다.

이에 본 연구를 통해 재도전 소상공인들이 창업을 잘하는 기법(skill)을 넘어 실패와 좌절을 통해 축적된 이들의 태도(attitude)를 보다 긍정적으로 개선·발전시킬 수 있는

\* ijh@kyonggi.ac.kr

\*\* bandipark@naver.com

\*\*\* wemcyh@naver.com

방안을 마련하고 폐업 후 실패 경험을 암묵지와 형식지로 구체화하여 자신만의 성공 노하우를 개발하는 지식(knowledge)으로 발전시킬 수 있도록 문헌분석, 행동사건인터뷰(BEI), 초점집단분석(FGI), 델파이분석(Delphi Analysis) 등의 체계적인 연구방법을 동원하여 재도전 소상공인의 역량을 구체화해보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 소상공인

소상공인은 소기업 중 상시근로자수가 5인 미만(도·소매업, 음식업, 숙박업, 서비스업) 혹은 10인 미만(광업, 제조업, 건설업 및 운수업)인 사업자를 의미한다. 소상공인들은 국가 경제에 일자리 창출과 경제 활성화라는 측면에서 사회·경제적인 안전망으로서 중요한 역할을 하고 있기 때문에 소상공인의 창업가 및 경영자로서의 역량에 대한 연구가 충실히 되어야 할 필요가 있다.

### 2.2. 창업실패 및 회복

창업실패에 대한 연구를 고찰해 보면 재도전 창업에 있어 실패를 분석하고 실패 후 적절한 회복의 과정을 거치는 것이 매우 중요한데 특히, 슬픔에 대한 감정처리 과정에 대한 회복 강화의 필요성이 제기되고 있다(이경석 외, 2021). 한편 황금주·최진숙(2021)은 실패경험이 있는 재창업자들의 심리적 상태의 회복을 위한 대처기법으로 멘탈 시뮬레이션(mental simulation)을 소개하였다. 창업실패를 딛고 일어서기 위해서는 기본적인 창업가 역량 향상도 필요하지만 상처 난 절망감을 회복하고 재기하기 위해서는 누구로부터 지지를 받으며 어떻게 현실적 지원을 받을 것인지, 그리고 자신의 내면을 강화하기 위해 어떠한 노력이 필요한지에 대한 고찰이 요구된다.

### 2.3. 역량 및 역량모델링

McClelland(1973)는 역량에 대해 우수한 직무성공을 예측하게 하는 개인의 내재적 특성으로 정의하며 성과를 예측할 수 있고 역량을 통해 인종, 성, 사회 및 경제적 계층에 따른 편견을 배제할 수 있다고 하였다. Spencer & Spencer(1993)는 역량의 5가지 유형을 제시하였다. 개인이 일관되게 마음에 품고 있거나 원하는 어떤 것으로 행동의

원인이 되는 동기(motives), 신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대한 일관적 반응성을 의미하는 특질(traits), 태도, 가치관 또는 자기 이미지를 의미하는 자기개념(self-concept), 특정 분야에 대한 정보(knowledge), 특정한 신체적 또는 정신적 과제를 수행할 수 있는 능력인 기술(skill)로 구분하였다(정현석, 2014). 한편, 특정 조직이나 직무에 필요한 역량을 정의하기 위해서는 해당 조직에 적합한 역량모델(competency model) 개발이 필요하다(McClelland, 1973). 역량모델 개발을 위해 McClelland(1973)의 개발 방법을 주로 사용하는데, 준거집단 선정, BEI(Behavioral Event Interview)<sup>1)</sup> 실시, 역량모델 검증이라는 3단계가 제시된다.

### 2.4. 창업가 및 소상공인 역량

창업가의 최근 연구에서는 후천적인 개발이 강조되는 창업가의 역량에 대한 연구들이 많아지고 있다(Ahmad, 2007). 한편 소상공인 역량에 관해서도 다양한 연구가 진행되고 있다(김재홍 외, 2021; 박철, 2021). Bhide(2001)는 소상공인 역량에 대해 창업프로세스에 따라 새로운 시스템의 구축 및 운영을 위해 인적, 재무자원을 확보하는 것과 매우 밀접한 관계가 있다고 주장하였다. 한편 소상공인의 역량은 별도의 역량으로 분류되기 보다는 기업가(창업가) 역량의 의미로 사용되기도 한다(김형철, 2019). Stoner(1987)는 자영업자만의 차별적 역량으로 소상공인의 경험, 지식, 기술임을 주장하였고 다른 일반적 개인들의 특성보다 역량이 자영업자의 성과와 사업을 유지하고 지속하는데 도움이 된다는 주장도 대두되고 있다(Man, Lau & Chan, 2002).

### 2.5. 실패회복 역량

실패회복 역량은 실패에 대한 감정 처리 및 실패 후 감정 대처에 관한 역량 및 실패에 대한 원인 분석과 향후 재도전시 예상되는 어려움을 미리 그려보고 실패를 통해 학습하는 역량으로 구분한다. 실패에 대한 감정처리에 있어 Shepherd et al.(2009)는 자기효능감(self-efficacy)의 회복이 비통함으로 인한 부정적 감정을 완화하는 주요 변수로 파악했다. 창업 실패라는 힘든 상황 앞에서도 자기효능감이 높은 경우에는 자신의 능력을 향상시키고 노력을 더 경주하며 그러한 난관을 극복할 수 있을 것이라고 믿고 그에 따른 선택을 하게 되는 것이다(이종선·김나미, 2019). 또한 긍정심리자본이 조직흡수역량을 통해 재창업

1) 업무 상황별 담당자들의 실제행동을 인터뷰하여 상세하게 기술하는 방법

자의 의사결정의 질에 영향을 미친다는 연구와(전정구, 2021)실패한 창업가가 자신의 실패에 대한 부정적인 감정을 치유하고 실패 경험을 긍정적으로 승화시키기 위해서는 부정적인 감정을 다스리는 역량으로서 회복탄력성이 필요하다는 주장도 연구되고 있다(이종선·김나미, 2019).

### III. 연구 방법

#### 3.1. 문헌분석

체계적 문헌분석 관련하여, 먼저 제도전 창업가 및 소상공인의 역량을 주제로 한 국내 연구를 포괄적으로 수집하여 요구되는 역량과 연구 경향을 비교·분석하고 결과를 종합하여 통합적인 결론을 도출하였다. 본 연구는 선행연구를 참고하여 Campbell Collaboration이 제시한 PICOS에 기반하여 연구문제를 설정하였다(이성규 외, 2020). 검색에 사용한 데이터베이스는 한국학술정보원(RISS), 한국학술정보(KISS), 학술데이터베이스(DBPIA)이다.

문헌검색에 있어 핵심 검색어(키워드)는 ‘재기 창업가 역량’, ‘창업가의 재기 필요역량’으로 설정하였으며, 창업가의 재기 필요역량은 ‘재기 창업가’, ‘재창업자’, ‘재창업가’, ‘실패기업인 재기’, ‘소상공인 실패’, ‘소상공인 재기’, ‘창업가 역량’, ‘창업실패 회복’, ‘창업제도전 교육’을 포함하였다.

이를 토대로 <표 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 제도전 소상공인의 역량에 대해 3개 역량군, 10개 세부역량, 26개 역량요소, 127개 행동지표를 도출하였다.

<표 1> 문헌분석 제도전 소상공인의 세부역량 및 역량요소

역량군	세부역량	역량요소
창업가 역량	사업기회포착	사업기회 인식, 사업기회 평가
	사업기획	사업목표 구상, 운영계획 수립, 자원 조달 및 분배
	사업차별화	마케팅 차별화, 제품/서비스 차별화, 혁신추구
	네트워킹	사업관계 구축, 사업관계 유지
소상공인 (직무) 역량	운영관리	조직관리, 수익구조 관리, 고객지향
	판로개척역량	입지상권분석, 판매처 발굴 및 유지, 디지털 활용
실패회복 역량	연구개발	학습지향성, 기술개발, 기술문제해결 및 대처
	긍정적 자기조절	자기효능감, 회복탄력성, 현실적 낙관주의
	실패경험 자각	실패인지 역량, 실패수용 역량
	실패경험 극복 및 대처	사업실패 원인 분석역량, 실패경험 학습역량

#### 3.2. 행동사건인터뷰(BEI)

본 연구에서는 체계적 문헌분석을 토대로 인터뷰 과정에서 대상자의 심층적 정보 및 경험을 얻을 수 있었는데 이는 역량 표출로 이어지는 중요한 근거가 될 수 있음을 확인했다.

본 연구의 BEI 대상자는 2022년도 상반기 서울신용보증재단의 서울형 다시서기4.0 프로젝트 참가자들 중 성실실패자(금융채무조정 완료)이면서 동시에 올해 처음 선정 대상으로 포함된 재창업(2019년 7월 1일 이후) 소상공인 82명 중 7명을 선정하였다. 성실실패자는 과거 발생한 금융채무에 대한 책임을 성실히 수행한 이력을 보유하고었는데, 이러한 특징은 재창업시 긍정적 사업자 특성으로 발현될 수 있다고 보여진다.

#### 3.3. 초점집단인터뷰(FGI)

체계적 문헌분석과 BEI를 토대로 마련된 역량요소가 실제 현장에 맞게 구성되었는지 검증받기 위해 초점집단 인터뷰(focus group interview, FGI)를 실시하였다.

1, 2, 3차 FGI(FGD)를 통해 이견이 있는 부분에 대해서는 토론을 거쳐 역량초안을 수립하였다.

#### 3.4. 델파이(delphi)분석

본 연구에서는 수정된 델파이 기법(modified delphi method)을 사용하여 내용타당도(Grant & Davis, 1997)로 검증하였는데, 내용타당성의 요소인 명확성(clarify), 대표성(representation), 포괄성(comprehensiveness)으로 측정하였다. 본 연구에 참여한 델파이의 전문가 패널 수는 12명으로 보통 델파이 기법을 활용한 연구에서는 10~15명으로 선정하여 신뢰성을 확보하고 있다. 자료를 분석하기 위해 Excel 2016 프로그램을 이용하여 항목별 대표성, 명확성, 포괄성의 평균, 표준편차, 중위값, 내용타당도 비율을 산출하였다(Lawshe, 1975).

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 수준과 값을 준용하여 해당 수준 이하의 항목은 삭제하였고 각 항목의 내용이 부적합하다거나 항목이 속한 상위수준 혹은 하위 내용이 잘 맞지 않은 경우 해당 내용이 명료하지 않다거나 부적절하다는 전문가의 의견이 있을 경우 항목을 삭제하거나 통합·수정하였다. 자세한 결과는 실증 분석 결과에 제시하였다.

## IV. 연구결과

### 4.1. 재도전 소상공인 세부역량 및 역량요소 도출

Spencer & Spencer(1993)의 세부역량과 Morris et al.(2013)의 세부역량 준거 틀을 참고하여 분석결과 <표 2>와 같이 재도전 소상공인 3개 역량군, 10개 세부역량, 26개 역량요소, 127개 행동지표를 도출하였다.

<표 2> 문헌분석을 통해 도출된 재도전 소상공인 세부역량 및 역량요소

역량군	세부역량	선행연구 근거	역량요소	채택 여부
창업가 역량	사업기회포착	조영룡 외(2020)	사업기회 인식, 사업기회 평가	채택
	사업기획	백재화 서정화(2013)	사업목표 구상, 운영계획 수립, 자원 조달 및 분배	채택
	사업차별화	이규선 외(2017) 등	마케팅 차별화, 제품·서비스 차별화, 혁신추구	채택
	네트워킹	이경석 외(2021) 등	사업관계 구축, 사업관계 유지	채택
소상공인 (직무) 역량	운영관리	백재화 서정화(2013) 등	조직관리, 수익구조 관리, 고객지향	채택
	판로개척역량	이규선 외(2017)	입지상권분석, 판매처 발굴 및 유지, 디지털 활용	채택
	연구개발	박세연(2016) 등	학습지향성, 기술개발, 기술문제해결 및 대처	채택
실패 회복 역량	긍정적 자기조절	허재강(2021) 등	자기효능감, 회복탄력성, 현실적 낙관주의	채택
	실패경험 지각	최진숙(2019) 등	실패인지 역량, 실패수용 역량	채택
	실패경험 극복 및 대처	전정구(2021) 등	사업실패 원인 분석역량, 실패경험 학습역량	채택

### 4.2. 재도전 소상공인 역량모델 초안 도출

BEI 분석결과 재도전 창업가의 역량으로 도출한 주요 테마는 정서적 회복, 자금확보, 재무(손익)관리, 사업계획 및 준비, 실패극복 노력, 시장분석 및 판로개척으로 나눌 수 있었다.

이상의 결과는 소상공인의 실패 경험 및 회복과정을 집중 조명하면서 BEI분석을 실시한 결과 문헌연구에서 도출한 역량군 및 세부역량요소와 상당 부분 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 소상공인의 경험적 역량 요소로써 파악된 BEI분석 결과는 델파이연구분석 결과에 반영하여 종합적으로 수정·보완단계를 거쳤다. 그 결과 <표 2>에 표기된 역량요소가 모두 지지되거나 수용되었음을 확인하였다. 이

와 같은 결과를 토대로 재도전 소상공인 역량모델 초안을 3개 역량군, 10개 세부역량, 26개 역량요소, 127개 행동지표로 개발하였다.

### 4.3. 재도전 소상공인 역량모델 타당도 검증

관련 분야 관계자 및 전문가 12인을 대상으로 1차 델파이 조사를 하였다. 결과로서 재도전 소상공인의 역량군, 세부역량, 세부역량 정의, 역량요소, 행동지표 등의 일부 항목에서 대표성, 명확성, 포괄성의 점수가 평균 4.00 미만, 표준편차 1.00 이상, CVR .56 미만으로 나타나 제거하였으며, 전문가 패널의 서술형 의견을 반영하여 세부역량을 일부 병합하거나 수정·보완하였다. 그 결과 기존 3개의 역량군, 10개 세부역량, 26개의 역량요소, 127개의 행동지표가 2개의 역량군, 8개의 세부역량, 24개의 역량요소, 83개의 행동지표로 수정되었다.

이후 2, 3차 델파이 조사 시행 후 종합해보면 델파이 조사 시행 및 분석 결과 재도전 소상공인에게 요구되는 역량으로 당초 3개의 역량군은 2개로, 10개의 세부역량은 8개로, 26개의 역량요소는 22개로, 127개의 행동지표는 72개로 정제되었다.

문헌분석, BEI, FGI 그리고 델파이 분석을 통해 도출된 최종 재도전 소상공인 역량모델은 <표 3>, <표 4>와 같이 2개의 역량군, 8개 세부역량, 22개 역량요소, 72개 행동지표로 도출되었다.

<표 3> 최종 재도전 소상공인 역량모델

역량군	세부역량	세부역량 정의	역량요소
소상공인 역량군	사업기회포착	시장의 잠재적 니즈(수요)를 사업 기회로 인식하며, 사업 수행 및 성과 창출 가능성을 평가하는 역량	사업기회 인식, 사업기회 평가
	사업기획	사업 비전과 목표를 구체화하고, 사업 운영 계획을 구체적이며, 체계적으로 수립하고 이에 필요한 자원을 계획하는 역량	사업목표 구상, 운영계획 수립, 자원 조달 및 분배
	사업차별화	사업의 핵심 영역을 차별화하는 방안을 모색하고 지속적인 혁신을 추구하는 역량	마케팅 차별화, 제품/서비스 차별화, 혁신추구
	운영관리	소규모 사업체의 관리책임자로서 조직 전반에 대한 관리, 사업운영을 직접 수행하고 대응할 수 있는 역량	조직관리, 수익구조 관리, 고객지향
	판로개척	온라인 및 오프라인 상에서 표적시장을 명확히 하고 진출하고자 하는 입지와 상권을 분석하며 다양한 디지털 기술을 적절히 활용하여 신규 판매처를 발굴하고 기존 판매처를 지속적으로 유지할 수 있는 역량	입지상권분석, 판매처 발굴 및 유지, 디지털 활용
제품 및 서비스 연구개발	사업분야에서 요구하는 지식과 기술습득에 적극적인 자세를 보일 뿐 만 아니라 자사의 경쟁력 확보를 위해 직접 기술을 개발하거나 기술적으로 발생한 다양한 상황 및 문제를 해결할 수 있는 역량	학습지향성, 제품개발, 기술문제해결 및 대처	

실패 회복 역량군	긍정적 자기조절	창업을 성공적으로 이끌기 위한 긍정적인 마인드 구축과 실패에 대해서 건설적인 태도로 반응하는 역량	자기효능감, 회복탄력성, 현실적 낙관주의
	실패경험 극복 및 대처	실패에 대한 안전장치를 마련하기 위해 실패의 원인을 체계적으로 또는 기술적으로 분석하고 목표를 재설정할 수 있는 역량	사업실패 원인 분석, 실패경험 학습

<표 4> 최종 제도전 소상공인 역량모델의 행동지표 상세내용

역량	역량 요소	행동지표
사업 기회 포착	사업기회 인식	새로운 사업기회를 포착하는 통찰력을 가지려고 노력한다. 해당 사업 및 관련 정보에 대해 지속적 관심을 갖고 있다.
	사업기회 평가	사업기회 또는 창업아이템의 결과물 (사업계획서, 포트폴리오, 시제품 등)을 구체화할 수 있다 사업 기회가 가진 부정적 영향과 한계를 인식하고 있다. 사업 기회가 제공하는 가치에 대해 분석할 수 있다.
		사업목표 구상
사업 기획	운영계획 수립	중장기적인 관점에서 사업체운영에 요구되는 사항을 파악한다. 회사의 전략을 체계적으로 수립한다.
	자원 조달 및 분배	조직 운영에 필요한 자금의 규모와 조달시기를 파악한다. 자금을 조달하고 운영하는 방법을 적극적으로 파악한다. 자금조달 및 운영, 분배 등과 관련된 지식과 기술을 확보한다.
		마케팅 차별화
사업 차별화	제품 서비스 차별화	경쟁력 있는 제품과 서비스를 개발하기 위해 요구되는 기술을 확보한다. 제품과 서비스를 출시하기 위한 차별적인 기술 수준을 파악한다. 기술적 경쟁우위 확보를 위해 능동적인 모습을 보인다.
	혁신추구	자신의 사업을 둘러싼 내·외부 환경변화를 이해한다. 사업과 관련된 관행과 행동 양식 등을 긍정적인 방향으로 변화시킨다. 제품 및 서비스 솔루션과 관련되어 새롭고 참신한 방법을 꾸준히 시도한다.
		조직관리
운영 관리	수익구조 관리	사업에 소요되는 자금계획을 수립한다. 필요자금을 원활하게 조달한다. 손익계산 및 세무관리 업무를 스스로 수행한다. 다양한 상황에 대처하기 위한 예비비를 준비한다. 수익을 향상시키고 손실을 줄일 수 있도록 관리한다.
		고객지향

판로 개척	입지상권 분석	제품과 서비스 판매에 적합한 공간적 범위를 파악한다. 진출하고자 하는 입지에서 형성된 상권의 속성을 분석한다. 고객에 맞는 상권의 속성에 적합한 마케팅 전략을 수립한다.		
		판매처 발굴 및 유지	자사의 제품과 서비스를 판매/제공할 표적시장을 설정한다. 고객특성에 맞는 판매 및 홍보 전략을 수립한다. 신규판매처를 발굴하는 행동을 지속한다. 기존 판매처를 지속적으로 유지/관리한다.	
			디지털 활용	고객 확보 및 자사 홍보를 위해 온라인 판매 플랫폼을 활용한다. 온라인을 통해 마케팅(SNS 등)을 수행할 수 있다. 새로운 디지털 기기나 설비에 대해 지속적으로 관심을 갖고 있다.
	제품 및 서비스 연구개발			학습 지향성
		제품개발		신규제품이나 서비스에 적용할 수 있는 새로운 기술을 개발하거나 도입한다. 자신이 개발한 기술을 제품 및 서비스에 활용한다.
	긍정적 자기조절	기술문제 해결 및 대처	사업 수행시 발생 가능할 수 있는 기술적인 문제를 예측하고 대응한다. 사업상 발생하는 기술적인 문제에 대해 그 원인을 파악한다. 발생한 기술적 문제에 대해 해결책을 마련(또는 제시)한다.	
자기 효능감			사업 성공을 도모하기 위한 열정이 있다. 시작한 일에 대해 잘 할 수 있을 것이라고 믿는다. 목표 달성을 위해 최선을 다한다.	
			회복 탄력성	자신의 약점을 알고 이를 극복하기 위해 노력한다. 자신이 원하는 미래 모습을 그려본다. 사업실패 시나리오에서의 보완점을 찾고 2차적 스트레스 원인에 대한 대비책을 마련한다. 부정적인 결과가 발생했을 때 회피하기 보다 대안을 찾는다. 일하는 과정에서 나의 실수에 대해 감정적으로 대응하기 보다는 이성적으로 판단한다. 실패경험을 공유하는 등 패배감 등의 부정적 감정을 해소한다.
현실적 낙관주의		자신의 미래에 대해 스스로 결정하고 개척한다. 미래에는 지금보다 나아질 것이라고 믿는다. 창업실패는 누구에게나 일어날 수 있는 일이라고 생각한다.		
		실패경험 극복 및 대처		사업실패 요인을 분석한다. 실패원인을 분석하는 방법을 학습하는데 적극적이다. 실패 원인이 내부인지 외부인지 분류할 수 있다. 실패 원인에 대해 외부인으로부터 조언을 듣고자 노력한다.
실패경험 학습				실패 후 재창업 목표를 달성하기 위한 과정을 단계별로 작성한다. 재창업을 왜 해야 하는지 설명할 수 있다. 실패학습으로 얻어진 지식을 적절히 관리한다. 실패학습으로 얻어진 새로운 외부 지식으로부터 기회를 창출한다. 실패학습으로 얻어진 고객의 불만 사항을 적극적으로 조치/개선한다.

## V. 결론 및 논의

연구결과 제도전 소상공인에게 요구되는 2개 역량군(소상공인역량군, 실패회복역량군), 8개 세부역량 및 세부역량 정의(사업기회포착, 사업기획, 사업차별화, 운영관리, 판로개척, 제품 및 서비스 연구개발, 긍정적 자기조절, 실패경

험 극복 및 대처), 22개 역량요소(사업기획인식, 사업기회 평가, 사업목표구성, 운영계획 수립, 자원조달 및 분배, 마케팅 차별화, 제품/서비스 차별화, 혁신추구, 조직관리, 수익구조관리, 고객지향, 입지상권분석, 판매처 발굴 및 유지, 디지털 활용, 학습지향성, 제품개발, 기술문제해결 및 대처, 자기효능감, 회복탄력성, 현실적 낙관주의, 사업실패 원인분석, 실패경험학습), 72개 지식·기술·태도(KSA)를 표시한 행동지표를 최종 완성되었다.

본 연구는 먼저 제도전 소상공인의 역량을 도출하고 관련된 세부역량 및 행동지표를 도출한 국내 최초의 연구라는 점에서 의미가 있다. 현재까지 기업가정신 및 창업학 분야에서의 상당수의 연구는 예비 및 초기 창업자를 대상으로 그들의 기업가적 역량 혹은 창업 시행에 도움이 되는 다양한 변수를 발굴하는데 초점이 맞춰져 있는 경향이 있다. 하지만 창업 후 실패자가 늘어나며 더욱이 소상공인들의 경우 자신의 역량보다는 상황에 따라 생계를 위해 창업에 도전하는 경우가 있는데 본 연구를 통해 제도전 소상공인들이 성공적으로 시장에 재진입하기 위한 기업가적 역량을 구체화 했다는데 본 연구의 가치와 의미가 있다고 할 수 있다. 한편 본 연구에서 제시된 결과물은 다양한 용도로 활용될 수 있다는 점에서도 본 연구의 의미가 가치가 있다.

본 연구는 상기와 같은 결론과 시사점 및 활용방안에도 불구하고 소상공인의 직종(업종)은 매우 다양하기에 본 연구에서는 직종(업종)별 요구되는 역량을 구분하지는 못했다. 이에 후속연구를 통해 소상공인들의 대표적인 직종별 요구되는 역량을 보다 구체적으로 제시할 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

강한혁·박우진·배병운(2019). 창업자의 창업동기, 창업가정신 그리고 창업가 역량특성이 창업기업 지속가능성에 미치는 영향: 창업기업 경영성과를 매개로 하여. *벤처창업연구*, 14(3), 59-71.

김은성(2020). *국내 창업가 역량모델 및 역량 진단도구 개발에 관한 연구*. 동덕여자대학교 대학원. 박사학위논문.

김은성·리상섭(2020). 창업역량 영향요인에 대한 통합적 문헌고찰: 창업가 개인역량을 중심으로. *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education (IJACE)*, 23(1), 61-97.

김재홍·최낙화·김재철(2021). 소상공인의 창업가 역량이 기업성과에 미치는 영향: 경쟁자지향성 매개효과와 사회적 지지 조절효과. *한국창업학회지*, 16(3), 128-156.

박세연(2016). *소상공인의 자기결정성이 재창업의지에 미치는 영향*. 서울시 소상공인을 중심으로. 서울벤처대학원대학교

박사학위논문.

박철(2021). *소상공인의 창업가 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*. 국내석사학위논문 중앙대학교 창업경영대학원, 2021.

백재화·서정희(2013). *창업소비자의 관점에서 본 창업 성공과정에 대한 근거이론적 분석*. *한국생활과학회지*, 22(4), 619-635.

서명길(2018). *소상공인의 창업가특성, 창업준비도가 창업성공에 미치는 영향에 관한 실증적 분석: 경영관리의 매개효과를 중심으로* 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교.

안수진·정중훈(2021). 외식업 재창업자의 사회안전망 인식 및 창업실패부담감이 창업의지에 미치는 영향: Shapero의 창업이벤트모델을 중심으로. *호텔경영학연구*, 30(6), 75-98.

안희정·최은석(2003). 역량모델의 개념과 구축방법론에 대한 개관. *사회과학연구*, 42, 43-59.

오현석(2007). 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점 분석. *경영교육연구*, 47(1), 191-213.

윤홍렬(2002). *선거캠페인에서 F.G.I. 역할과 활용에 관한 연구*. 홍익대학교 광고홍보대학원 석사학위논문.

이경석·박주연·성창수(2021). 연속 기업가의 사업 실패 회복요인에 관한 탐색적 연구: 소상공인을 중심으로. *벤처창업연구*, 16(6), 17-29.

이성규·성혜연·서청희·박예진(2020). 정신건강 원조전문가의 외상후 성장 연구에 대한 체계적 문헌고찰. *정신건강과 사회복지*, 48(2), 63-91.

이종범(2008). *직업기초능력 수준별 성취기준 개발*. 서울: 한국직업능력개발원.

이재경(2002). 역량 기반 교육과정 개발 방법론에 대한 고찰: 마케팅 역량 강화 교육과정 체계 개발 사례를 중심으로. *교육공학연구*, 18(4), 25-56.

이종선·김나미(2019). 창업가의 실패 귀인 지향성이 재창업에 미치는 영향: 기업가적 자기 효능감과 회복 탄력성의 조절효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 14(3), 13-26.

전정구·서영욱(2020). 재창업자의 실패내성이 탐색 및 활용을 통해 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구. *한국융합학회 논문지*, 11(10), 267-277.

전정구(2021). *재창업자의 실패내성과 긍정심리자본이 조직흡수 역량을 통해 의사결정의 질에 미치는 영향에 관한 연구*. 대전대학교 대학원. 박사학위논문.

조영룡·박주영·김문선·김선우(2020). 실패경험 창업가의 목적 지향성이 재창업 의도에 미치는 영향. *기술혁신학회지*, 23(6), 1254-1269.

정금중(2020). *폐업기업 대표의 회복 탄력성 및 사회적 지지기 삶의 질과 재창업 의지에 미치는 영향*. 국내석사학위논문 연세대학교 정경·창업대학원.

정현석(2014). *역량 기반 교육훈련프로그램 개발: 직업능력개발 훈련교사를 중심으로*. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원. 석사학위논문.

최진숙·황금주(2018). 예비 창업가의 긍정심리자본과 커리어 야망이 창업의도에 미치는 영향. *지식경영연구*, 19(3), 135-171.

최진숙(2019). *연속 창업가의 방어적 비관주의와 낙관주의의 대처 전략이 재창업의도에 미치는 영향*. 중앙대학교 대학원.

- 박사학위논문.
- 허제강(2021). 정부재정지원제도와 긍정심리자본이 기업가정신을 매개로 창업실패자의 재창업의지에 미치는 영향. *한국경영공학회지*, 26(1), 129-150.
- 국가통계포털(2020). *소상공인실태조사*. <http://kosis.kr>
- 김성호(2022). [이슈] 코로나19 소상공인 지원 64조원 투입... 경영은 오히려 악화. 위키트리, <https://www.wikitree.co.kr/articles/795492>.
- Ahmad, N. H.(2007). *A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia*. Doctoral dissertation Adelaide Graduate School of Business.
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E.(1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management studies*, 30(5), 815-834.
- Boyatzis, R. E.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Gaglio, C. M.(2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533-552.
- Lawshe, C. H.(1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Littell, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V.(2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. Oxford University Press.
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F.(2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.
- McClelland, D. C.(1973). Testing for competence rather than for" intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1.
- Mitchell, J. R., & Shepherd. D. A.(2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*. 25(1), 138-154.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G.(2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analysis: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8, 336-341.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S.(2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of small business management*, 51(3), 352-369.
- Nes, L. S., & Segerstrom, S. C.(2006). Dispositional optimism and coping: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 235-251.
- Shepherd, D. A.(2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*. 28(2): 318-328.
- Shepherd, D. A., & Cardon, M. S.(2009). Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*. 46(6), 923-949
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M.(2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal* 54(6), 1229-1259.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Stoner, C. R.(1987). Distinctive competence and competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, 25(2), 33.
- Taylor, S. E., Pham, L. B., Rivkin, I. D., & Armor, D. A.(1998). Harnessing the imagination: Mental simulation, self-regulation, and coping. *American psychologist*. 53(4), 429.
- Taylor, S. E., & Schneider, S. K.(1989). Coping and the simulation of events. *Social Cognition*, 7(2), 174-194.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M.(2011). Why serial entrepreneurs don't learn from failure. *Harvard Business Review*. 89(4), 26-26.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J.(2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of management*, 39(1), 163-202.