

박사학위논문

외식창업가의 역량모델 및 측정도구
개발에 관한 연구

2022년

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

송 미 정

박 사 학 위 논 문
지도교수 차종석

외식창업가의 역량모델 및 측정도구 개발에 관한 연구

A Study on the Development of Competency Model and
Measurement Tool of Restaurant Entrepreneurs

2021년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

송 미 정

박 사 학 위 논 문
지도교수 차종석

외식창업가의 역량모델 및 측정도구 개발에 관한 연구

A Study on the Development of Competency Model and
Measurement Tool of Restaurant Entrepreneurs

위 논문을 외식경영학 박사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

송 미 정

송미정의 외식경영학 박사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일

심사위원장 하 성욱 (인)

심 사 위 원 차 종석 (인)

심 사 위 원 권 상집 (인)

심 사 위 원 박 병구 (인)

심 사 위 원 김 옥현 (인)

국 문 초 록

외식창업가의 역량모델 및 측정도구 개발에 관한 연구

한 성 대 학 교 대 학 원
경 영 학 과
외 식 경 영 전 공
송 미 정

본 연구의 주된 목적은 외식업을 창업 및 운영함에 있어, 경영적 성과와 지속가능성을 위해 외식 창업가들에게 요구되는 역량들이 무엇인지를 문헌고찰과 외식 창업 전문가들과의 개별 심층 면담을 통해 그들에게서 나타나는 역량을 도출하고자 하였다. 또한, 도출된 역량을 바탕으로 외식창업가의 역량을 진단할 수 있는 역량모델 및 측정도구를 개발하고자 함에 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 3단계로 나누어 연구를 진행하였다.

1단계에서는 우선 창업가 역량에 관한 문헌을 고찰하였다. 선행연구에서 역량 연구는 경력역량과 직무역량으로 나누어 연구되고 있음을 확인하고, 외식창업가의 역량모델도 경력역량과 직무역량으로 나누어 문헌을 고찰하였다. 문헌고찰 결과를 반영하여 경력역량의 하위 차원으로는 의미역량, 기술역량, 관계역량의 3개를, 직무역량의 하위 차원으로는 창업자특성역량, 기능역량, 사업역량, 조직화역량, 자금운용역량, 마케팅역량 6개를 도출하였다.

2단계에서는 선행연구를 통해서 도출한 경력역량 3개 하위 차원과 직무역

량 6개 하위 차원을 토대로 성공한 외식 창업가 5명을 대상으로 개별 심층 면담을 하였다. 심층 면담 결과는 현상학적 자료 분석 방법을 활용하여 분석하였다. 문헌고찰 결과와 개별 심층 면담 결과를 종합하여 경력역량 3개 하위 차원과 직무역량 6개 하위 차원별로 행동지표를 도출하였다. 경력역량 26개 행동지표, 직무역량 47개 행동지표 등 총 73개의 행동지표를 도출하였다.

3단계에서는 전문가 집단 21명을 대상으로 델파이 조사를 실시하여 외식 창업가 역량모델의 타당성을 검증하였다. 총 73개의 행동지표에 대해서 전문가 집단 심층 면담을 통해 도출된 외식창업가의 경력역량 및 직무역량에 대한 행동지표를 구성하여 델파이 조사를 하였다. 델파이 조사에서는 각 문항들이 외식창업가의 창업 성공을 측정하기 위한 적합한 문항들인지(대표성), 각 문항들의 의미가 응답자들이 이해할 수 있게 명확하게 표현 되었는지(명확성)를 확인하였다. 아울러 각 문항에는 전문가 패널이 각 문항에 대해 추가 의견이 있는 경우 이를 작성하도록 하였고 이에 다양한 의견을 수렴하였다. 전문가 패널의 의견을 수렴하여 내용타당도(CVR)를 기준으로 행동지표를 선별하였다. 최종 도출된 역량모델은 경력역량 3개 요인 측정도구 21문항, 직무역량 6개 요인 측정도구 42문항으로 구성되었다.

이를 외식창업가의 역량모델로 제시하고 결론으로 연구의 의의와 시사점을 제시하였다.

【주요어】 외식창업가, 역량모델, 경력역량, 직무역량, 델파이조사

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 역량	4
1) 역량의 개념	4
2) 역량 모델링	5
제 2 절 창업가의 경력역량에 관한 문헌고찰	6
1) 경력역량의 개념	6
2) 창업가 경력역량의 선행연구	7
3) 창업가 경력역량의 구성요소	9
제 3 절 창업가의 직무역량에 관한 문헌고찰	13
1) 직무역량의 개념	13
2) 창업가 직무역량의 선행연구	14
3) 창업가 직무역량의 구성요소	17
제 3 장 연구 방법	26
제 1 절 외식창업가 역량모델 개발	27
1) 외식창업가 세부 역량 및 역량 요소 도출	27
2) 외식창업가 역량모델 초안 도출을 위한 전문가 개별 심층 면담	29

3) 델파이 조사 패널 및 설문지 구성	32
제 4 장 분석 결과	39
제 1 절 전문가 개별 심층 면담 분석 결과의 범주화	39
제 2 절 전문가 개별 심층 면담 진술 분석	44
1) knowing-why	45
2) knowing-how	50
3) knowing-whom	59
제 3 절 델파이 분석 결과	62
1) 내용타당도 분석	62
2) 델파이 조사 결과의 내용타당도 분석 결과	63
제 5 장 결론	75
제 1 절 요약 및 시사점	75
제 2 절 제언	76
참 고 문 헌	78
부 록	87
ABSTRACT	98

표 목 차

[표 2-1] 창업가 경력역량의 선행연구	8
[표 2-2] knowing-why (의미)	10
[표 2-3] knowing-how (기술)	11
[표 2-4] knowing-whom (관계)	13
[표 2-5] 창업가 직무역량의 선행연구	16
[표 2-6] 창업자특성역량	18
[표 2-7] 기능역량	19
[표 2-8] 사업역량	21
[표 2-9] 조직화역량	22
[표 2-10] 자금운용역량	23
[표 2-11] 마케팅역량	25
[표 3-1] 외식창업가 역량모델 및 측정도구 개발 절차	26
[표 3-2] 문헌고찰을 바탕으로 도출된 외식창업가 세부 역량 요소	28
[표 3-3] 전문가 개별 심층 면담 대상자	30
[표 3-4] 전문가 개별 심층 면담 질문지	31
[표 3-5] 델파이 패널 구성	34
[표 3-6] 문헌고찰과 전문가 개별 심층 면담을 통해 도출된 역량 문항	35
[표 4-1] 분석 결과의 범주화	40
[표 4-2] 패널 수에 따른 내용타당도 CVR의 최솟값	63
[표 4-3] 외식창업가 역량 요인의 재정의	65
[표 4-4] 경력역량 중 의미역량 내용타당도 분석	66
[표 4-5] 경력역량 중 기술역량 내용타당도 분석	66
[표 4-6] 경력역량 중 관계역량 내용타당도 분석	67
[표 4-7] 직무역량 중 창업자특성역량 내용타당도 분석	67
[표 4-8] 직무역량 중 기능역량 내용타당도 분석	68
[표 4-9] 직무역량 중 사업역량 내용타당도 분석	68
[표 4-10] 직무역량 중 조직화역량 내용타당도 분석	69

[표 4-11] 직무역량 중 자금운용역량 내용타당도 분석	69
[표 4-12] 직무역량 중 마케팅역량 내용타당도 분석	70
[표 4-13] 외식창업가의 역량모델	71

그 림 목 차

[그림 4-1] 내용타당도 CVR 값의 수리적 산출 공식	62
---------------------------------------	----

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경

한국노동연구원의 자료에 의하면 OECD 국가 중에서 자영업자의 비중이 한국 35%, 일본 16%, 독일 11%, 미국 7% 수준으로, 한국 자영업자 수가 매우 높은 편으로 조사되었는데, 자영업자 중에서도 외식 업체당 인구수가 한국 89명, 일본 140명, 미국 146명으로 많이 과열된 상태를 보이고 있다(이경희, 2008).

또한, 국회입법조사처가 2018년도에 펴낸 ‘지표로 보는 이슈: 외식산업 구조 변화 추이와 시사점’ 보고서에 따르면 최근 10년간 외식산업은 양적 측면에서 지속적인 증가세를 보였는데, 외식산업의 사업체 수는 2006년부터 2015년까지 10년간 54만6,504개에서 65만7,086개로 20.2%의 성장률을 나타냈고, 매출액의 경우 50조8,923억원에서 108조133억원으로 112.2% 증가율을 나타냈다(식품외식경제, 2018).

우리나라의 외식산업은 타 산업과 비교하여 법 규제나 업종 선택에 대한 제재가 없어 상대적으로 진입장벽이 낮은 분야이다. 현재 국내에서 소상공인 창업이라고 하면 음식점을 떠올릴 정도로 창업자들에게는 외식업 창업 외에는 다른 대안이 없다는 인식이 강하며 실제로도 그런 편이기도 하다(이경희, 2008). 이런 상황에 비추어 볼 때, 우리나라 외식산업은 신규 사업자의 비율이 높고 시장 경쟁률 또한 치열한 특징을 가지고 있음을 알 수 있다.

또 다른 외식업의 취약성은 유사 업태의 난립과 음식문화 유행의 빠른 변화로 동시에 많은 점포가 생겼다가 2~3년 후에 폐업하는 상황이 반복되고 있다는 점이다. 가게지출 흐름 또한 물질적 부문에서 정신적인 부문으로 늘려 나가는 추세이다.

이에 소비자들의 성향에 대처하지 못하거나 경쟁력과 개성이 없는 외식업체들은 고객의 외면을 받을 수밖에 없는 실정에 있다. 외식업의 특성상 경영

주의 경영역량과 자본력이 성패에 큰 영향을 미친다고 볼 수 있는데, 특히 입지상권, 우수한 인력확보, 경쟁력 있는 시설과 마케팅, 갈수록 투명해지는 세계 등이 소상공인의 수익성에 많은 영향을 미친다고 할 수 있다. 그러나 현재 외식 창업을 위한 특별 지원 프로그램이 있는 것도 아니며, 한국 외식업 중앙회를 통해 경영 관련 교육이 비정규적으로 단기간 시행되는 정도이다. 더욱이 소상공인 지원센터, 국가보훈처, 공공기관에서 외식 관련 교육을 시행하고 있지만 대부분 초보적인 창업 교육에 치우쳐 있는 실정이며, 정부 및 지자체 등의 창업 지원 프로그램에는 자금지원, 매출이 낮은 업소에 대한 창업 컨설팅 지원 정도가 대부분이다(이경희, 2008).

따라서, 실무적인 창업 교육이나 일 체험 경험과 같은 프로그램, 실전 경영컨설팅을 접하는 과정과 역량모델의 기초과정을 교육해서 지속 가능한 창업을 장려하는 것이 외식창업에 대한 시급한 과제라 할 수 있다. 즉 창업을 지원하기에 앞서 경영역량 마인드를 향상시켜 주는 교육이 더욱 중요하고 필요하다고 할 수 있을 것이다.

외식산업에서의 경쟁력을 강화시키기 위해서는 필수적으로 성장시켜야 할 분야가 경영주의 역량 기반인 인적자원관리인데, 이의 도입을 적극적으로 검토해 볼 수 있을 것이다. 외식업체의 운영 실패에 대한 가장 큰 이유는 경영역량의 부족임에도 외식 컨설팅업체가 절대적으로 부족하고 자영업자들 또한 학습 분위기와 의욕이 없으며, 컨설팅이나 교육은 무료라는 인식이 비용 지불 마인드를 없게 하여 새로운 카운슬링을 받을 기회를 접하지 않는다는 것이다.

기존 외식 창업에 관한 연구를 살펴보면, 외식창업가의 특성에 관한 연구, 창업속성에 관한 연구, 또는 외식 프랜차이즈 사업 관련 마케팅, 네트워크, 고객관리 관련 주제와 슈퍼바이저를 연구대상으로 한 가맹본부와 가맹점의 동반성장을 위한 다양한 연구가 시도되고 있으나(김은성, 이상섭, 2019), 독립경영 외식창업가의 역량 부분에 관한 연구는 현재 미비한 실정에 있다.

이에 본 연구에서는 체계적인 시스템을 갖추고 창업하는 신사업에 비해 상대적으로 준비나 기반 없이 쉽게 독립적으로 창업하여 점포의 경영자이면서, 동시에 종업원의 역할도 해야 하는 외식창업가들에게 경영성과를 높이고, 지속 가능성을 위한 적합한 역량모델을 개발하여 제시하고자 한다.

선행연구들에서 밝힌 역량모델 개발의 절차와 원칙을 토대하여 본 연구에서는 경력역량과 직무역량으로 구분하여 경력역량의 요인으로는 의미역량, 기술역량, 관계역량을 직무역량의 요인으로는 창업자특성역량, 기능역량, 사업역량, 조직화역량, 자금운영역량, 마케팅역량으로 구성하여 역량모델을 개발하고자 한다.

제 2 절 연구의 목적

우리나라에서는 소상공인 창업이라고 하면 음식점을 떠올릴 정도로 퇴직자, 실업자, 이직을 결심한 직장인들에게 외식업 창업이나 할까? 하는 막연한 이미지가 형성되어 있다. 그로 인하여 쉽게 외식 창업을 한 신규 사업자의 비율이 높고 전문성이 없는 유사한 업태의 난립과 시장 경쟁률 또한 치열한 상황으로 이어지고 있다. 급성장한 경제 상황으로 인해 음식문화의 유행이 빠르게 변화되었고 동시에 비슷한 점포들이 생겼다가 2~3년 후에 폐업하는 상황이 빈번하게 이루어지고 있다는 것이 외식업의 현 상황이다.

이러한 배경하에, 본 연구에서는 외식업을 창업 및 운영함에 있어, 경영적 성과와 지속가능성을 위해 외식 창업가들에게 요구되는 역량들이 무엇인지를 문헌고찰과 외식 창업 전문가들과의 개별 심층 면담을 통해 그들에게서 나타나는 역량을 도출하고자 한다. 또한, 도출된 역량을 바탕으로 외식창업가의 역량을 진단할 수 있는 역량모델 및 측정도구를 개발하고자 한다. 이에 본 연구의 목적을 다음과 같이 구체적으로 제시하고자 한다.

첫째, 독립경영 외식창업가들과의 개별 심층 면담을 통해 외식창업가들에게서 나타나는 역량을 도출하고자 한다.

둘째, 도출된 역량을 기초하여 외식창업가의 역량을 진단할 수 있는 역량모델 및 측정도구를 개발하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 역량

1) 역량의 개념

역량이라는 개념이 쓰이기 시작한 것은 초기 산업 심리학자들이 산업현장에서 직무를 성공적으로 수행하는 사람의 특성에 대해 구체적으로 기술하면서부터 사용하기 시작하였다(김은성, 2021). 산업구조가 정보화 시대로 접어들면서 우수한 인적자원의 힘은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 일반적으로 역량개념을 처음 제시한 것은 하버드대의 McClelland(1973)라는 심리학자인데, 지능을 측정하면서 테스트한 결과가 미래에 대한 성공적인 삶을 살아갈 것을 예측하는 데에는 한계가 있음을 지적하였고, 그 후로 역량개념이 주목을 받았다.

역량은 조직의 비전과 임무 또는 목표 달성과 연계되어 직무수행에 많이 효과적이며 뛰어난 성과의 결과를 얻을 수 있는 개인의 내재적 특성 Boyatzis(2008)면서, 학습과 훈련을 통해 후천적으로 발전이 가능하기 때문에 선천적으로 타고난 기질이나 성격과 다르게 창업가의 의지를 가지고 지속적으로 개발 가능한 영역이다(Ahmad, 2007; 이슬기, 2021).

Spencer & Spencer(1997)는 개인이 가진 내적인 특성으로 다양한 상황에서 표출되는 지속적인 행동과 사고방식으로 규정하고 이를 다음과 같은 다섯 가지 유형으로 구분하였다(김은성, 2021).

“첫 번째, 동기(motivation)는 개인이 처음 마음먹은 대로 일관성 있게 자신이 원하는 행동을 유발하는 데 원인이 되는 부분이다. 즉, 동기는 특정한 행위나 목표 달성을 하도록 촉진하고 행위의 방향을 지시하고 선택하게 한다. 두 번째, 특성(trait)은 신체적 특성이나 주어진 상황 또는 정보에 관한 일괄적인 태도와 반응을

의미한다. 세 번째, 자기개념(self-concept)은 자신만이 간직한 태도나 가치관 또는 자기의 이미지트레이닝을 의미한다. 네 번째, 특정 분야에 지식을 가지고 있는 정보에 대한 개념이다. 다섯 번째, 기술(skill)은 신체적, 정신적으로 자기에게 주어진 특정한 과제를 실행이 가능한 능력 부분이라고 할 수 있다”

김남호(2015)는 역량(competence)에 대해 한 개인이나 기업이 오랜 기간 축적해 온 독특하고 특별한 고유한 지식(knowledge) 또는 기술(skill), 노하우(knowhow) 등이라고 말하면서, 이들은 접착제와 같은 역할을 한다고 하였다. 또한 황은동, 정운민, 김수연(2009)은 의미에 해당하는 지식과 체험적인 능력이라고 할 수 있는 기술 또는 행동 부분인 태도 등의 요소로 분류하였다. 지식이란 정보를 소유하고 그것을 안다는 것을 의미하며, 기술은 연습이나 경험으로 습득된 업무, 전략, 기술, 절차에 대한 체험적으로 터득한 능력, 태도는 지식과 기술을 제대로 발휘하기 위한 행동적 특성을 의미한다.

2) 역량 모델링

역량 모델링이란, 조직 또는 단체가 선택한 목적을 달성하기 위해 특정한 직무 또는 직무군에서 성과 부분에 영향을 끼치는 역량을 체계적으로 결정하고 정의하는 과정이다(황은동, 정운민, 김수연, 2009).

McLagan(1997)은 역량모델에 대해 특정 업무가 이루지는 환경에서 우수한 성과를 초래하며, 관찰과 측정이 가능한 지식이나 기술 또는 특성이 행동으로 표현된 목록을 말한다(류종현, 2019). 또한, 역량모델이 개발되는 과정은 우수한 성과를 내는 사람들의 행동과 특성에 대해 실질적 경험을 구체적으로 도출하여 모델을 완성하는 것으로 이루어지는데, 역량모델을 구축하기 위해서는 객관적으로 인정될 수 있는 자료를 과학적 방법으로 수집하고 체계화하는 노력이 필요하다(류종현, 2019).

선행연구에서 실시한 역량 모델 개발기법으로는 행동면접, 전문가 패널, 과업 직능 분석, 역량 사전 등을 활용하고 있다(이흥민, 김종인, 2003). 다양한 역량모델 개발 방법에서 선택한 분석의 대상은 공통적으로 고성과자들이

며, 그들이 가지고 있는 전문지식, 전문기술, 성격의 특성과 근본적인 성향들을 파악하여 활용한다는 점이다(배미은, 김소현, 류완영, 2012).

역량모델의 개발이 완성되기 위해서는 고성과자가 가지고 있는 관찰 가능한 구체적인 잠재적 역량의 추출과 추출된 역량의 타당성 및 신뢰성을 검증하는 과정으로 이뤄진다(Spencer & Spencer, 1997). 특히 역량은 고성과자(high performer)의 구체적인 행동을 의미하는 것으로서 성과 중심적인 특징을 갖고 있기 때문에(이홍민, 김종인, 2003), 기준타당성(criteria validity)에 대한 검증이 가장 중요하다(류종현, 2019).

제 2 절 창업가의 경력역량에 관한 문헌고찰

1) 경력역량의 개념

경력역량(career competency)은 Arthur, Claman & DeFillippi(1995)가 정립한 왜 일을 하는 가를 의미하는 knowing-why, 어떻게 일을 하는가를 의미하는 knowing-how, 누구와 대화하며 일을 하는가를 의미하는 knowing-whom의 세 가지 영역을 토대로, 개인의 내재적 특성과 개인적 능력으로서의 역량을 포함한 더 넓은 개념으로 개인이 주도적으로 자기 경력을 관리하기 위해 필요한 경력 전반에 관련된 역량이다(Akkermans et al., 2013; 최유연, 2019).

Kuijpers & Scheerens(2006)는 경력역량을 “자기관리의 관점기준에서 현재 하고 있는 특정 직무에 관계없이 모든 구성원이 자신에 경력을 개발시키는 것과 관련된 역량”으로 정의하였다. 또한, Haase(2007)는 일과 관련이 있는 자신의 경력을 개발하고 형성하는데 필요한 역량이자 일의 지식과 태도, 스킬 정도를 포함한 개념으로 정의하면서 특히 일에 대한 지식을 아는 데서 그치지 않고 지식을 통한 방법, 스킬, 관계, 대화 등에서 행동 특성이 외부로 표출되는 것이 중요하다고 하였다(최유연, 2019).

이지영, 이희수(2018)는 지식축적을 위한 역량관점에서 자신의 의미 있는 경력을 성장 발전시켜 나가기 위해 일과 관련된 지식과 스킬을 주도적으로 개발해 나가는 과정이라고 하였고, Hall(2004)은 “개인이 자신만의 의미 있는 경력으로 조정할 수 있는 능력 분야”라고 정의하며, 추가적으로 경력 메타 역량의 개념을 제시한 바 있다.

개인이 추구하는 주관적, 객관적 경력 성공을 달성하기 위해서는 직무와 관련된 직무수행역량도 중요하나, 의미, 기술, 관계 등의 다양한 역량을 포괄하는 개념인 경력역량이 중요한 요소로 작용한다(박지원 외 5인, 2019). 개인의 요구가 다양해짐에 따라 개인 특성에 맞는 맞춤형 경력개발을 위해서 역량을 개인 차원으로 접근할 필요가 있다(우혜정, 2020).

경력역량의 개념은 다양하게 정의되어 지는데 최근에는 성공적 직무수행을 위한 직무역량이나 업무역량과 구별하는 개인의 경력에 관련된 역량으로 확대되고 있다(Akkermans et al., 2013).

2) 창업가 경력역량의 선행연구

처음 창업한 사업 환경에는 다양한 상황과 여러 변수에 직면하게 된다. 창업가의 의사결정은 사업 과정에 있어서 성과에 직접적인 영향력과 관련이 있기에 신중하고 엄중을 기해야 한다. 창업역량은 창업자의 마인드에 해당하는 정신(Spirit)을 의미하는 것이 아니라 창업가의 활동, 과정을 중요한 요인이라고 주장하고 있다(박춘엽, 1997).

임아름(2015)은 창업에 있어서 가장 중요한 것은 사업 실행 기회 또는 아이디어라고 말하면서, 창업 기회를 발견하려면 적어도 사업 기회가 어떻게 발생하고 있는지에 대해 알아야 한다고 주장하였다. 기존 기업의 사업 기회에 대해서는 이미 경영학의 마케팅 분야에서 많이 논의 되어 왔다. 하지만 창업에 있어서는 자세한 연구가 미비했다. 창업을 한 상황에서는 기회를 발견하게 되는 개별적인 상황이 매우 중요하나, 개인 창업가에게 기회가 어떻게 발생되고 있으며, 또 어떤 과정을 통해서 인식되고 있는지가 중요하다(임아름, 2015).

창업에 대한 성공 요인으로는 거시적인 요인과 미시적인 요인으로 구분할 수 있다. 거시적인 요인으로는 기업가적 성향, 산업전략 및 자원의 특성이 있으며, 미시적 요인으로는 창업가 특성과 관련된 요인들을 꼽을 수 있다(한정화, 2018; 허선주, 임현선, 2020). 미시적 관점에서 창업 성공 요인을 분석한 다수의 선행연구에 의하면 창업가의 위험감수성, 진취적인 성향, 내재적 동기, 외향적 성취동기, 긍정적인 자기효능감, 성공 가능성에 대한 낙관적 태도 등이 창업 성공 요인으로 나타나고 있다(방중혁, 박상문, 신중경, 2014).

청년창업이 창업 분야에 반영되어 활동이 증가하고 있음에도 불구하고, 높은 창업 의지에 비해 전공 지식과의 괴리, 도전정신과 희생 각오의 부족, 대학생 창업 지원제도에 관한 지식 부족, 외적 환경에 대해 우호적이지 않은 인식 등을 창업의 한계점으로 꼽고 있다(이지안, 안영식, 2018).

일반적으로 창업기업의 경우 인력의 조직구조, 여유자금, 네트워크 등 모든 분야에서 자원들이 부족하기에 그야말로 창업가의 의지와 역량이 기업의 지속가능성과 성과 형성에 가장 중요한 영향을 끼친다고 할 수 있다. 안태욱, 한동희, 강태원(2019)과 Horne(1992)도 창업기업의 경우 경쟁력 획득 과정에 있어서 창업자의 역량에 따라 기업의 존속이 크게 영향을 받는다고 하였다. 안태욱, 강태원(2017)은 창업가의 역량을 창의적인 문제해결능력, 협업적인 의사소통능력으로 분류하여 실증연구를 실시하였다.

[표 2-1] 창업가 경력역량의 선행연구

연구자	연구대상	연구목표	차원	연구방법	결과
임아름 (2015)	19세~39세 창업한 청년창업가 412명	청년창업가의 역량이 창업행동, 창업성과	기업가역량, 관리역량, 기술, 기회 창의력	설문지	창업행동, 창업 성과에 미치는 인과관계를 실증적 검증
박춘엽 (1997)	중소규모 산업체	한국과 미국의 창업지원체계비교	창업자금, 창업교육 벤처마킹	벤치 마킹식	벤처캐피털 산업에 발전하는데 기여
허선주, 임현선 (2020)	패션주얼리 스타트업 전문가 양성 과정 참여자 9명	패션주얼리 분야 경력단절 여성 창업가로서 경력개발 과정에 대한 분석	네트워크 성취감 보상추구 성향	심층 인터뷰	창업가의 발전 모습과 창업 역량을 함양 도출

이지안, 안영식 (2018)	창업자 102명	창업역량 개발과 창업 준비 활동을 위한 기본적 틀	창업의도, 창업성과, 특성과 기질, 적성, 기업가정신	설문조사	청년 창업자의 창업역량을 진단해 볼 수 있는 도구 개발
Akker mans & Tims (2017)	종업원	일과 가정의 균형 측면에서 직원의 주관적인 직업 성공을 향상	일과 가정의 균형, 직원의 주관적인 직업성공	JD-R 이론	직업 역량이 경력을 통한 일-가정 간섭과 간접적이고 긍정적인 관련성 도출
안태욱, 강태원 (2017)	전국대학생 435명	창업가 역량이 기업가정신과 대학생의 취업의지에 영향.	창업교육, 창업가역량, 협업적 의사소통능력, 창의적문제 해결능력, 취업의지, 기업가정신	설문조사	기업가 정신고취 창업가역량 함양
방중혁, 박상문, 신중경 (2014)	청년창업가 905명	핵심성공요인과 영향요인	청년창업, 창업준비단계, 성공요인	설문조사	청년창업가 육성을 위한 시사점

[자료: 선행연구를 기초한 논자의 재구성]

3) 창업가 경력역량의 구성요소

가) knowing-why(의미)

why(의미)는 동기의 한 종류로서 경력과 관련된 동기, 동기화(motivation)를 의미하며, 자신의 경력에 대한 의사결정, 행동에 관련된 부분으로 창업이나 직업의 탐색 및 획득, 조직의 잔류, 경력계획 수정, 교육훈련 새로운 경험의 탐색, 경력 목표설정 등을 포함하는 개념이다((London, 1983; 강인주, 2016).

Noe, Noe & Bachhuber(1990)에 의하면 개인이 경력 목표를 달성하기 위해 자신의 경력에 몰입하고 지속적으로 개발하려는 태도를 의미하며, 경력에 대한 자신의 의사결정이 경력 성공에 영향을 미친다(백경민, 2020). 즉 경

력과 관련된 개인적 특성, 상황적 특성, 의사결정과 상호작용으로 형성되며, 경력 특성-요인(trait-factor) 이론에 기초를 두고 있다(London & Noe, 1997; 강인주, 2016).

개인 차원의 구성개념이라고 할 수 있으며(London, 1983; 2002), 경력정체성(career identity), 경력통찰력(career insight), 경력탄력성(career resilience) 으로 구분한다. 경력정체성은 개인이 자기가 가진 자기인식(self perceptions)에 대해 이의 중요성을 강조하는 것이고, 경력통찰력(career insight)은 자신에 맞는 현실적이고 실질적인 경력목표를 어느 정도 설정하였느냐이다. 경력탄력성(career resilience)이란 일에 관련된 힘든 상황을 건강하게 회복하느냐 하는 능력을 말한다(Hoobler, Lemmon, & Wayne, 2014).

즉, 경력의 의미는 개인의 경력에 있어서 미래에 필요한 경력능력과 현재와의 경력 차이를 인지하고 개인이 자기 경력에 대한 현실적인 감각을 발전시키는 것이다(백경민, 2020).

이와 같은 개념을 종합해 보면, 경력동기는 개인이 경력개발을 함에 있어, 경력목표를 달성하기 위해 경력에 몰입하고, 자신과 환경을 현실적으로 인지하고, 역경 상황에 유연하게 대처함으로써 경력과 관련된 의사결정 및 행동에 영향을 주는 개인의 내적인 힘이라고 볼 수 있다(강인주, 2016).

[표 2-2] knowing-why (의미)

차원	질문 항목 예시	연구자
knowing-why (의미)	1. 외식사업은 내가 좋아하는 일이다.	강인주(2016), Day&Allen(2004), Hall(1996), London (1983, 2002)
	2. 외식사업은 나에게 있어서 가장 중요한 일이다.	
	3. 나는 외식사업에 대해 열정을 많이 가지고 있다.	
	4. 나는 외식사업을 운영하는데 있어서 잘 할 수 있는 부분에 대해 구분할 수 있다.	
	5. 외식사업을 시작하기 이전의 다양한 현장 경험이 현재 사업에 많은 도움이 되고 있다.	

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

나) knowing-how (기술)

‘어떻게 일을 하고 있는가’(knowing-how)는 방법에 해당하는 역량 부분으로 개인이 가지고 있는 노하우나 전문적인 능력에 관련된 역량이라고 할 수 있다. 직업적 지식과 전문성의 축적에 기초한 직무와 관련 스킬과 이를 발휘하고 개발하는 능력을 뜻한다(Inkson & Arthur, 2001). 따라서, 행동적 요인이나 주도적 행동 영역들은 경력조직과 경력기회와 관련된 요인이다.

경력성공의 요인들은 사회적 또는 외부적으로 공유된 부분을 반영하는 급여, 직위, 승진 등 비교할 수 있는 요인들이고 측정될 수 있는 객관적인 요인과 개인의 심리적인 성공과 경력에 대한 만족인 주관적 요인으로 나눌 수 있다(최유연, 2019).

객관적 경력 성공과 주관적 경력성공은 각각 독립적인 실체라는 주장도 제기되었으나(Heslin, 2005), 경력성공의 내·외적 요인들은 독립적인 별개가 아닌 상호 연관이 있다는 연구들이 이어졌다.

선행연구에서는 객관적인 경력성공이 개인의 긍정적 자기 인식을 초래함으로 더 큰 경력만족을 이끌어 내며, 경력 성공의 주관적 결과물이 객관적 결과물을 만든다는 성공의 영향 관계들이 지지가 되어왔다(최유연, 2019).

경력탄력성(career resilience)은 서비스업의 증가와 함께 종사자가 맞닥뜨려야 할 고난과 역경의 증가 및 다양성에 대한 대책으로 더욱 주목받게 되었는데, 무엇보다 그 역경의 환경에 대해 긍정적 마인드를 부여하고 자신에게 유리한 방향으로 상황을 이끌어 나갈 수 있는 총체적인 능력으로 자리 매김 하고 있다(김주환, 2011).

[표 2-3] knowing-how (기술)

차원	질문 항목 예시	연구자
knowing-how (기술)	1. 나는 사업 성공을 위해 내가 준비해야 하는 것이 무엇인지 알고 있다.	김은성(2021), Heslin(2005), Inkson & Arthur (2001)
	2. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 나의 목표가 정해져 있다.	

	3. 나는 사업발전을 위한 개선방안을 잘 알고 있다.	
	4. 나는 사업의 성장을 위해 내가 무엇을 해야 하는지 알고 있다.	
	5. 나는 일이 힘들 땐 스스로를 위로하는 방법을 연구하고 이를 활용 한다.	

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

다) knowing-whom(관계)

일(경력)에 관련된 관계를 맺고 자기를 표현할 줄 아는 관계적 능력을 말하는 의미로 세상 사람들과 함께 관계를 유지하고 사회성을 누리고자 하는 기본적인 심리적 욕구이다(최유연, 2019). 또한, 어느 정도 서로가 인정하는 관계에 대해 지속적인 네트워크를 소유함으로써, 조직성과를 위해 필요할 수 있는 잠재적인 자원의 총합체라고 할 수 있다(이정화, 2017). 사람들 간에 어느 정도 형성된 네트워크에 기초하여 서로 신뢰와 상호호혜성과 같은 문화적인 요소를 결합하고 활용하여 생성된 자본 형태라고 할 수 있다(Putnam, 1993). 최근에 사회적 자본은 물질·인적자본 못지않게 조직의 경쟁력 강화에 중요한 영향을 끼치는 요인으로 주목받고 있는데, 이러한 사회적 자본은 사회적 관계에 깊이 내포되어있는 개념으로, 사회적인 연결을 통하지 않으면 얻을 수 없는 특수성을 가지고 있다(이정화, 2017).

관계역량의 기본이 되는 자신이 소유한 네트워크를 전략적으로 최대한 활용하기 위해서는 네트워크를 구성하는 범위, 네트워크의 빈도, 신뢰 등 구성 요소들에 대해 구체적으로 살펴보고 따져 볼 필요가 있다(정대용, 양준환, 2008). 따라서 다양한 네트워크의 원천들과의 접촉과 교류를 통해 구조적 위치를 차지하기까지 소요되는 시간과 비용, 노력을 고려해야 하므로 네트워크의 범위와 빈도의 물리적인 제한성까지 함께 고려해야 한다(이정화, 2017).

[표 2-4] knowing-whom (관계)

차원	질문 항목 예시	연구자
knowing-whom (관계)	1. 나는 외식사업과 관련된 전문가 그룹과 지속적으로 교류하고 있다.	최유연(2019), Kuijpers et al. (2006), Putnam(1993)
	2. 나는 나의 일과 관련 있는 사람에게 먼저 다가가 조언을 구하는 방법을 알고 있다.	
	3. 나는 사업과 가정 모두 중요하게 생각한다.	
	4. 나는 대외 활동을 통해 다양한 외부 네트워크를 구성하고 있다.	
	5. 나는 대외 활동을 통해 다양한 외부 네트워크를 구성하고 있다.	

[자료: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

제 3 절 창업가의 직무역량에 관한 문헌고찰

1) 직무역량의 개념

Jacobs(1989)는 직무역량에 대해 성공적인 직무수행을 실행하기 위한 관찰 가능한 기술에 대한 능력이고, Spencer & Spencer(1993)는 “특정 상황이나 직무 준거에 따른 우수한 수행의 원인으로 개인의 내적 특성을 직무역량”이라고 정의하였다. 또한, Greenhaus, Parasuraman, & Wormley(1990)은 “일의 목적 달성에 사용되는 측정 가능한 작업 습관이나 개인의 기술에 관한 기술서(specification)를 역량”이라고 정의하였다. Schippman et. al.(2000)은 특정한 과업활동의 성공적 수행이나 특정 분야의 지식 또는 기술에 대한 적절한 지식이라고 정의하였다. 역량에 대한 다양한 정의들을 종합해 보면, 역량은 어떤 직무나 행위에서 성공적인 수행능력으로 정의되거나, 특정 영역에서 발휘되는 지식(knowledge), 기술(Skill), 태도(Attitude)의 개념으로 이해한다는 것을 알 수 있다(이정화, 2017). 직무역량은 직무를 성공적으로 수행하

는 힘이며, 조직의 장기적인 성공을 위하여 지속적으로 연구 개발될 가치가 있다고 할 수 있다.

최근에는 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위해서 해외뿐만 아니라 국내에서도 직무별로 요구되는 다양한 역량들을 규명하고 개발하기 위한 제도와 기준을 마련하여 운영하고 있다(이정화, 2017). 창업 관련 분야에서는 역량을 특정 직무에서 뛰어난 경영성과를 달성하는 것 또는 차별화된 성공과 관련 있는 특성의 의미로 정의하고 있으며(방혜민, 2018), 이러한 직무역량은 타고난 선천적인 성격과 다르게 창업가 자신의 노력에 의해 단기간에 학습과 변화가 가능하기 때문에 창업자 또는 경영자의 자기 계발에도 유용한 행동지침을 제공할 수 있으며, 역량의 관찰 가능성은 양적 접근법을 통해 다양한 방법을 사용하므로 실증분석이 가능하다(김완재, 정화영, 2007).

2) 창업가 직무역량의 선행연구

사전적 의미로 창업가 직무역량이란 “사업체를 처음으로 세워 책임을 지고 담당하여 맡은 일을 해낼 수 있는 힘”이라고 하였다.

정해욱, 김은성, 이지원(2021)은 창업가의 특성 또는 자질과 동기 부분에 해당하는 창업가의 기초역량과 기능업무에 해당하는 ‘창업가 직무역량’으로 세분화하여, 창업가 기초역량이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 10년 이상의 창업가를 대상으로 창업가의 기초역량 중에서 분석적 사고역량과 관계역량은 직무역량의 기술역량, 사업추진역량, 마케팅역량, 관리역량이 경영성과에 영향을 미친다는 결과를 보고하였다.

관계역량이란, 다른 사람의 감정 상태를 잘 이해하고, 공감대를 형성함으로써 원만한 인간관계를 맺고 유지하는 데 있다. 대인관계의 스킬이 좋은 사람은 강한 리더십을 발휘한다. 모든 사람들은 자신을 행복하게 해주는 사람을 따르기 때문에, 리더십을 잘 발휘할 수 있느냐의 문제는 결국 주변 사람들에게 얼마나 행복을 나눠 줄 수 있느냐의 문제이다(권성연, 2017). 인간관계의 기본은 대화로서 소통을 얼마나 잘하고 유지할 수 있느냐가 관계 능력

에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이성호, 남정민(2021)은 창업가를 대상으로 창업가의 특성이 창업가의 만족도와 삶의 만족도에 어떤 영향을 미치는지 또한 창업가 특성이 직무적합도에 매개역할을 하는지를 연구하였다.

직무적합도란 직무가 요구하는 기술 능력과 개인이 가진 능력 사이의 일치성을 말한다. 직무적합도는 직무 요건에 조직특성이 나타나기는 하지만 개인 자신의 직무에 있어 적합하다고 느끼는지와 조직에 적합하다고 느끼는지는 서로 다르기 때문에 개인-조직 적합도와는 구분이 되는 개념이라고 할 수 있다(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). 주효진(2013)에 따르면, 상사와 부하직원 간 적합성과 같이 대인 간 적합성보다 조직 또는 직무와의 적합성이 더 중요한 의미로 쓰이게 되는데 이는 조직이 구성원의 채용 또는 직무 배치, 직업의 선택 또는 이직 시에도 조직 및 직무의 적합성이 큰 영향을 끼치기 때문이라고 하였다(이성호, 남정민, 2021).

안은주, 양동우(2020)은 Shapero의 창업이벤트 모델을 대상으로 하여 직무 불안성이 창업 의도와 연결되는 연구 관계에서, 직무 불안성과, 혁신성, 위험감수성이 창업 의도에 영향을 미친다고 하였다. 즉 직무 불안성은 직장을 잃게 될지도 모른다는 다른 불안감 또는 언제까지 다닐 수 있을까 하는 불안감으로 직장 스트레스의 큰 원인으로 이런 불안감이 위험을 감수하면서 창업 의도로 이어질 수 있다는 것이다.

박덕근, 최보름, 이미정(2021)에 의하면 청년창업가(24~42세)를 대상으로 심리적인 요인으로 자존감과 창업 가치를 과업적 요인으로 직무역량과 창업 어려움이 직무만족에 영향을 미치며 외부 자금조달이 조절효과를 실증적으로 확인함으로써 실무적인 청년창업 정책의 활성화에 도움이 될 것으로 시사했다. 우리나라 청년 창업자금지원은 예비창업자이거나 중소기업법에 의한 중소기업을 지원대상으로 한다.

일반적으로 창업을 위한 단계는 창업 준비기, 창업 실행기, 창업 성장기 3단계 구분할 수 있으며, 폐업 또는 사업전환으로 인한 별도의 재기 창업을 포함할 수 있다(박성호, 2017). 이슬기(2021)는 국내 스타트업 종사자를 대상으로 팀 역량과 혁신행동 간의 관계를 검증하는 과정에서 조직몰입의 매개효과와 직무자율성의 조절효과를 살펴보았는데 그 결과, 팀 태도는 조직몰입을

완전매개로 하여 혁신 행동의 하위요소인 아이디어 개발에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었었고, 팀 태도와 혁신행동 간의 관계에서도 직무 자율성의 조절 효과를 보이고 있음을 확인하였다.

김은성(2021)은 창업가가 요구하는 역량이 무엇인지 파악하여 창업가 역량모델과 역량 진단도구를 개발하는 과정으로 국내 창업가 역량모델을 완성하였다. 이는 예비창업가나 기 창업가의 정착 및 지속 성장에 실질적인 도움을 주는데 기여한다고 하였다.

[표 2-5] 창업가 직무역량의 선행연구

연구자	연구대상	연구목표	차원	연구방법	결과
정해욱, 김은성, 이지원 (2021)	사업체 운영 중인 573개 창업가	창업가기초 역량 직무역량 경영성과	사업추진, 기술, 마케팅, 관리역량	온+오프 라인	기술,관리- 재무성과 마케팅,사업 비재무성과
이성호, 남정민 (2021)	비임금근 로자 창업자 573명	창업가의 특성	창업 만족도 삶의 만족도 직무적합도	대졸자 직업이동 경로 조사	창업가의 특성에 매개, 조절
안은주, 양동우 (2020)	2020,4월 고용동향 자료(전국) 400부	직무불안성 창업의도 와의 관계	고용불안정성 혁신성 위험감수성 기업가정신	웹(web) 기반 설문시스 템	고용불안성. 혁신성. 위험감수성. 창업의도
박덕근, 최보름, 이미정 (2021)	청년 창업가 427명	심리적요인, 과업적 요인 직업 만족 외부자금조 달(조절)	과업적요인 (직무역량, 창업어려움) 심리적요인 (창업가치, 자신감)	온+오프 라인	심리적요인, 과업적요인 직업만족
이슬기 (2021)	국내스타 트업 종사자 110부	팀역량과 혁신행동간 의관계 를검증	팀역량(K-S-A) 혁신행동, 조직몰입, 직무자율성	설문조사	팀역량의 팀스킬, 팀태 도 혁신행동에 유의

김은성 (2021)	2단계, 창업가 497명 3단계, 창업가 573명	창업가역량 모델과 역량진단도 구	기업가,혁신, 성취,창의적, 관리적,마케팅, 전략적,시장감지 ,기회포착,조직 화,자금조달, 기술,연구	문헌고찰 설문조사	창업가역량 모델 및 진단도구 개발
---------------	--	----------------------------	--	--------------	-----------------------------

[자료: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

선행연구에서 제시한 직무역량에 대한 여러 요인들을 토대로, 본 연구에서는 창업자특성역량, 기능역량, 사업역량, 조직화역량, 자금운영역량, 마케팅역량의 6개 요인으로 구성하고자 한다.

3) 창업가 직무역량의 구성요소

가) 창업자특성역량

직무역량이란, 새롭게 기업을 시작하는 창업가가 성공적으로 창업을 준비하고, 실행하고, 해당 기업의 성과를 창출하고 존속을 유지하기 위해서 필요한 역량을 일컫는데, 창업가로서 역할을 수행함에 있어 실질적으로 필요한 지식 및 기술과 관련된 것이다(김은성, 2021).

성옥석, 박승락(2015)은 창업을 하여 성공한 창업자와 실패한 창업자들 간의 사례를 비교 해 볼 때 창업자가 세운 사업계획과 목표설정에 따라, 경영관리 능력이 있느냐 없느냐로 판단되며 창업의 성공률도 더 높아질 것이라고 하였다. 천동필(2018)은 창업에 성공한 계층의 상위요인으로 창업가정신, 혁신성, 기술성, 경제성을 선정하고, 창업가의 하위요인으로서는 창업자역량, 모험성향, 성취욕구, 목표지향성, 위험감수성을 제시하였는데, 상위요인에서는 창업가 정신이, 하위요인에서는 창업자 역량이 가장 중요하다고 주장하였다.

창업자 특성은 직무 역할을 성공적으로 수행할 수 있는 능력으로 교육, 능력, 지식, 기술, 성격 등이 포함된다(Man, Lau & Chan, 2002; 김미란,

2020). 또한 창업자 특성은 다양한 상황에서 나타나는 개인의 내적 특성으로 행동의 원인이 되는 가치관, 동기와 특정 분야의 지식과 기술 등이 포함 된다(노기엽, 2013).

[표 2-6] 창업자특성역량

차원	질문 항목 예시	연구자
창업자 특성역량	1. 나는 실패를 두려워하지 않고 새로운 일에 도전하는 편이다.	노기엽(2013) 성옥석,박승락(2015), 안은주,양동우(2020), 이성호,남정민(2021), 정해욱,김은성,이지원 (2021), 천동필(2018) Man et al.(2002),
	2. 나는 기존의 것에만 안주하지 않고 새로움을 추구하기 위한 노력을 계속하는 편이다.	
	3. 나는 고정 관념을 벗어나 새로운 시도를 많이 하는 편이다.	
	4. 나는 미래의 위험 요소에 대해 고민하고 이에 대한 대처 방법을 준비한다.	
	5. 나는 적극적이면서 부지런한 편이다.	
	6. 나는 사업을 운영하기 위해서는 다양한 분야에서의 현장경험이 중요하다고 생각한다.	

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

나) 기능역량

기능(技能)이란 육체적, 정신적인 작업을 정확하고 손쉽게 성과로 이어주는 기술상의 재능이라고 하였다. 오재우, 양동우(2014)는 멘토링이 전하는 기능적 역할에서 심리 사회학적 기능, 경력개발 기능, 역할, 모델역량 기능으로 분류하여 연구하였는데, 심리 사회학적 기능은 창업자가 심리적인 안정감을 갖도록 도와주고, 고민 상담도 공감해주며 호의적인 관계를 유지하고 자존감, 자신감, 자기효능감을 형성하도록 도와주는 것, 경력개발 기능은 자신의 기업

을 운용하는 창업자에게 필요한 경영방식을 습득하고, 지속적인 경력개발을 준비하도록 도와주는 기능, 역할모델 기능은 창업자가 경영자로서 가치관을 가지고 역할 수행 시 효율성을 높일 수 있도록 도와주고 전격적으로 지원하는 기능으로 정의하였다.

기술 창업기업은 빠른 기술의 변화, 강도 높은 글로벌 경쟁 속에서 전문화된 기술개발과 정보 지식으로 살아남아야 하며, 그러한 기술과 지식이 기업의 경쟁우위가 되기 위해서는 창업가가 전문 분야에서의 기술 기능적 역량을 보유하는 것이 중요하다고 하였다(이혜영, 김진수, 2017). 그리고 실증적 연구를 통해 수익성이 높은 창업가는 기술 기능적 교육 수준이 높다는 것을 입증하였다. 이준성, 송인암(2019)은 기업가정신과 시장지향성, 또는 고객지향성, 경영환경 변화, 제품차별화에도 창업기업의 매출에 영향을 미치는지에 대한 연구를 통해, 자기효능감은 창업가의 역량 역할 영향으로 성과에 크나큰 영향을 미친다고 주장하였다.

[표 2-7] 기능역량

차원	질문 항목 예시	연구자
기능역량	1. 나는 외식업에 관련된 각종 기능(기술) 자격증을 소유하고 있다.	오재우,양동우(2014), 이준성,송인암(2019), 이혜영,김진수(2017)
	2. 나는 차별화를 실행할 수 있는 전문적인 기능(기술)을 보유하고 있다.	
	3. 나는 내가 가진 기능(기술)력을 통하여 사업 확장의 기회를 찾을 수 있다.	
	4. 나는 외식 트렌드(유행) 동향을 파악하여 이를 신메뉴 개발에 적용할 수 있다.	
	5. 나는 신메뉴를 사업적으로 상품화할 수 있는 기술을 가지고 있다.	

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

다) 사업역량

사업화란 기업가의 능력이자 주체인 자본능력, 관리능력, 혁신능력, 아이디어 능력을 갖춘 개인이나 소집단이 사업 기회를 포착하여 사업 목표를 설정하고 자본, 노동력, 설비를 확보하여 사업을 시작하는 것을 말한다(김광열, 2014). 기업의 경쟁력은 우수한 기술을 많이 보유하는 것도 중요하지만 해당 기술을 제품화시켜 성공적으로 목표시장에 진입할 수 있는 기술 사업화에 달려 있다고 할 수 있다(이수태, 2006).

외식기업은 경쟁시장에서 고객서비스 개선, 신상품 개발을 위한 기술혁신이 절실히 필요하고 그것을 사업화로 연결하여 경영성과를 내어야 하나 전략적 전문시스템이 미흡한 실정이다(김광열, 2014). 기술창업 역량 요인 중에 창업가의 민첩성 역량과 동적 역량은 창업 성과에 직접적인 영향보다는 사업화 역량을 통해 형성된다(장영혜, 현선진, 김판수, 2021).

Yap & Sounder(1994)는 사업화 역량은 기본적으로 제품화, 생산화, 마케팅화를 통해 실질적인 사업을 이끌어 가는 역량이라고 하였다. 여기에서 제품화 역량은 시장에 새로운 제품을 나오도록 하기 위한 새로운 제품 기술과 공정능력을 만들어 내는 역량을, 생산화 역량은 시장의 요구를 충족시키는 연구개발, 생산설비를 통한 제품의 생산화 능력을, 마케팅역량은 매출 증대를 위해 제품이나 서비스를 고객에게 알리고 유통, 판매하는 역량을 의미한다. 한편, “기술의 이전 및 사업화 촉진에 관한 법률” 제2조에 의하면, ‘사업화’라 함은 기술을 이용하여 제품의 개발, 생산 및 판매를 하거나 그 과정의 관련 기술을 향상하는 것이라고 정의하고 있다.

역량은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이라는 의미를 기업 측면에 원용하면 기업 환경변화에 적극적으로 대처하고 나아가 이를 이용하여 지속 가능한 경쟁우위의 기반을 구축할 수 있는 핵심 능력이다(김재진, 양동우, 2013).

기술사업화 역량은 기업이 보유 기술의 사업화를 추진하는 과정에서 필요로 하는 경영주역량, 필요기술 및 기술생산인력 확보, 소요 자금조달, 생산 및 마케팅역량, 사업·시장 관련 정보력, 외부와의 협력관계 형성 능력 등을

종합적으로 포괄한다고 할 수 있다(김재진, 양동우, 2013). 한편, 중소기업청 기술 혁신형 중소기업(INNO-BIZ) 평가지표 중에는 기술사업화의 능력을 기술 제품화의 능력, 관리관계의 능력, 기술 생산화의 능력, 마케팅의 능력, 4가지를 기준으로 제시하고 있다.

[표 2-8] 사업역량

차원	질문 항목 예시	연구자
사업역량	1. 나는 내 사업장의 핵심 고객이 누구인지 알고 있다.	김재진, 양동우(2013), 박종복(2008), 이수태(2006), Yap & Sounder(1994)
	2. 나는 내 사업의 주요 고객의 특성을 파악할 수 있다.	
	3. 나는 메뉴들에 대해 고객이 원하는 게 무엇인지 파악할 수 있다.	
	4. 나는 새로운 사업 기회를 포착하기 위해 노력하고 있다.	
	5. 나는 사업의 장기적 미래를 예상하고 행동하고 있다.	

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

라) 조직화역량

외식기업에서의 조직역량은 고객들 입장에서 가치를 확립하는 시스템, 기술, 문화 등 경쟁우위 요소를 말하고, 기업이 지니고 있는 고유하고 독자적이며, 궁극적인 것으로서 어떤 조직의 제품이나 서비스를 타 경쟁자와 구별해주는 조직의 역량이다(장혜준, 2018). 근래에는 개인의 역량보다 팀 구성이나 조직역량이 인적 자원관리에 있어서 중요한 성과구조로 역량 개념을 제공하는데 이는 조직역량이 바로 전략적인 경쟁우위 원천이 된다(박우성, 2002).

다른 타 경쟁조직에 비교해 해당 조직에서 지속적으로 월등한 성과를 가져다주는 조직의 역량으로 조직구조, 기술 및 프로세스 인간관계 등에서 배

태된 모든 형태의 기업의 특유적인 지식, 자산, 기술, 능력 등을 포괄하는 개념으로 보았다(장혜준, 2018). 초창기 창업기업은, 마케팅역량, 기술 역량 네트워크 역량, 조직화역량을 튼튼하게 갖추어야 하며, 경영자가 관련 산업에 대한 전문지식과 정보, 그리고 경험을 보유해야만 성공의 확률을 높일 수 있다는 것이다(서대석, 윤정현, 2017).

[표 2-9] 조직화역량

차원	질문 항목 예시	연구자
조직화 역량	1. 나는 부족한 자원을 효율적으로 활용 할 수 있다.	박우성(2002), 서대석,윤정현(2017), 장혜준(2018), 전정연(2010)
	2. 나는 직무와 관련하여 직원의 교육이 나 대표로서 알아야 할 전문지식을 가지 고 있다.	
	3. 나는 사업장에 필요한 직원의 능력 요건(지식, 경험 등)을 정확하게 파악하 고 있다.	
	4. 나는 조직구성원에게 적합한 업무를 효율적으로 할당할 수 있다.	
	5. 나는 조직구성원이 원하는 것이 무엇 인지 잘 살피며 그들과의 소통을 중시한 다.	

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

과거에는 영특한 천재 1명이 수십 명을 먹여 살린다는 말이 납득이 가는 말이었으나, 최근에는 IT, 정보화, 4차 산업혁명의 시대에 입각해서는 개인보다는 팀, 조직, 구성원이라는 조직적인 역량 부분에 대한 관심이 집중되고 있으며 조직의 특성을 고려하여 조직역량을 모델링하고 있다. 또한 조직성과와의 관계를 규명하는 연구가 조금씩 활기차게 진행되고 조직화역량에 관한 연구자들에 따라 다양하게 제시되고 있으며 조직역량, 조직능력, 핵심역량이라는 용어들이 사용되어지고 있는 상황이다(장혜준, 2018).

마) 자금운영역량

자금지원 활용은 창업가들에게 가장 중요하면서, 창업기업의 운영 여부를 좌우하는 역량이기도 하다(최동은, 황선진, 2018). 국내에서는 창업기업들이 초기 자금 부족으로 창업에 어려움을 겪고 있는 현실적 문제를 다양한 연구를 통해서 알 수 있으며, 이러한 이유로 창업기업들은 창업의 시작과 기업 운영을 위한 자금을 조달받기 위하여 다양한 방법을 모색하고 있다(최동은, 황선진, 2018). 자금지원 활용에는 자금조달, 국가기관의 창업 지원 정책, 질적 성장 지원 정책 등이 포함되어 있으며, 현재는 정부자금 지원이 기술 중심으로 한 사업들에 한해서 지원이 치중되어 있다(김재진, 양동우, 2013).

Gartner & Vesper(1997)는 창업지원 프로그램의 요소는 창업자의 잠재적 특징과 능력의 도출, 전문가와의 네트워크, 사업아이디어의 도출 그리고 창업 자금지원, 창업 준비공간 등이 정부의 창업지원 유형으로는 창업자금 지원 외에도 창업교육 및 컨설팅 지원, 창업보육센터 운영, 창업네트워크 지원, 창업문화 활성화를 위한 행사 지원 등이 있다(이희경, 2017).

정부의 자금지원은 지원자금, 출연자금, 융자자금, 벤처자금으로 구분할 수 있으며 예비창업자들을 대상으로 하는 지원사업이 대부분이며 중소벤처기업부 산하의 창업진흥원과 중소벤처기업진흥공단에서 주관하는 지원사업이 대표적이라 할 수 있겠다(김영태, 허철무, 2021).

[표 2-10] 자금운영역량

차원	질문 항목 예시	연구자
자금운영 역량	1. 나는 사업 운영에 필요한 자금 운용계획을 가지고 있다.	김영태, 허철무(2021), 김재진, 양동우(2013), 이희경(2017)
	2. 나는 자금조달을 위해서 정부 지원정책 등을 활용할 수 있다.	
	3. 나는 재무 현황과 자금의 흐름을 잘 파악하고 관리할 수 있다.	
	4. 나는 투자를 위해 일정 금액을 저축하고, 이윤을 사업에 재투자한다.	

	5. 나는 부가세 등 세무 관련 및 수입·지출 업무를 체계적으로 운용한다.	
--	---	--

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

바) 마케팅역량

Huseyin, Salih & Hulya(2016)은 마케팅은 “시장이 요구하는 흐름을 반영하고 기획하며, 제품을 홍보하고 판매할 수 있도록 제품차별화를 위해 기업의 성과 요소에 중요한 역량”이라고 하였다. 즉, 마케팅역량은 기업 내부와 외부의 연결고리라고 할 수 있다. Wantao, Ramakrishnan & Prithwiraj(2017)은 마케팅역량이 높은 기업은 마케팅역량이 낮은 기업보다 환경적 압박에 직면할 때 환경 혁신의 채택을 촉발할 가능성이 높기 때문에 마케팅역량은 환경적 압력과 환경 혁신전략 사이의 관계에 중재 역할을 한다고 하였다(최우석, 2017). 창업가정신의 변수로는 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 요인을 선택하였고 창업역량 변수로는 네트워크 역량, 시장 지향성, 마케팅역량의 3개 요인으로 검토하였다.

Day(1994)는 마케팅역량을 “기업의 집합적 지식, 기술, 자원을 시장 친화적 요구에 적응하기 위하여 기업의 상품, 서비스에 가치를 부가하고 경쟁적 수요를 충족시키는 통합적 과정”이라고 정의하였다. 또한, 마케팅역량은 시장을 감지하고 유통망을 연결하는 외부에 out-side-in, 통합적 물류와 기술개발과 같은 inside-out, 새로운 제품을 개발하는 능력, 고객 주문처리 프로세스와 같은 차원으로 범주화하였다(김남호, 2015).

[표 2-11] 마케팅역량

차원	질문 항목 예시	연구자
마케팅역량	1. 나는 경쟁업체와 차별화된 메뉴를 제공할 수 있다.	최순식(2011), Day(1994), Huseyin(2016), Wantao et al.(2017)
	2. 나는 우리 업체에 대해 고객들이 어떻게 인식하고 있는지 알고 있다.	
	3. 나는 고객에 맞는 판매전략을 가지고 있다.	
	4. 나는 고객과의 소통을 통해 고객 만족도를 높인다.	
	5. 나는 다양한 매체를 활용해 홍보 활동을 한다.	

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

제 3 장 연구 방법

본 연구는 수집된 자료들을 타당화 함으로써 외식 창업가의 경력역량과 직무역량의 측정도구를 개발함에 있다. 이를 위해 문헌고찰과 외식 창업 전문가 개별 심층 면담 과정을 거쳐 초기 구성요인과 행동지표 문항을 도출하였고, 델파이 조사를 실시하여 측정 도구 문항을 개발하였다. 외식창업가 역량 측정도구 개발 절차는 [표 3-1]과 같다.

첫째, 창업 및 창업가 역량 및 역량모델과 관련된 선행연구 자료와 문헌 등을 통하여 외식창업가의 세부 역량 및 구성요소들을 도출하였다. 둘째, 전문가의 개별 심층 면담을 위해 외식분야의 고성과자들 중에 창업 이후 7년 이상 영업을 지속한 창업가들로 정의하고 이들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 외식창업가의 역량모델 초안을 도출하였다. 셋째, 외식창업가 역량 모델 타당도를 검증하기 위하여 외식창업가와 전문가들로 구성된 패널의 의견을 수렴한 후 이를 검증하는 과정을 실행하였다.

[표 3-1] 외식창업가 역량모델 및 측정도구 개발 절차

연구한 내용	연구 절차 및 방법
1단계 : 외식창업가 세부 역량 및 역량 요소 도출	
· 창업 및 외식창업가 관련 문헌 · 역량 및 역량모델 관련 문헌 · 일반 창업가에 대한 역량 및 문헌	문헌고찰
2단계 : 외식창업가 역량모델 초안 도출	
· 총 73문항 (경력역량 26문항, 직무역량 47문항) 도출	
고성과자(성공한 외식 창업가) 심층 면담 · 문헌고찰 결과와 개별 심층 면담 결과 종합, 초안 도출	개별 심층 면담

3단계 : 델파이 조사

· 총 63문항 (경력역량 21문항, 직무역량 42문항) 도출

· 외식창업가 역량모델 타당도 검증

· 외식창업가 역량모델,
전문가 의견수렴
· 내용타당도(CVR) 검증

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

제 1 절 외식창업가 역량모델 개발

1) 외식창업가 세부 역량 및 역량 요소 도출

외식창업가의 역량모델 개발을 위해 진행된 첫 번째 단계로 창업, 외식 창업가, 창업가의 역량 및 역량 모델에 관한 문헌을 고찰하였다. 이를 통해서 외식창업가의 역량(경력, 직무)에 대한 개념을 정의하면서, 역량모델의 기본 틀과 세부 역량 그리고, 구성요소들을 도출하였다.

국내·외 선행연구들에 의하면 창업자의 경력역량을 측정하기 위하여 사용한 지적(knowing) 영역의 경우 공통적인 부분을 세 가지로 구분하고 있으나 연구자마다 측정도구와 요인명 등이 다르게 제시되고 있다. 따라서 본 연구에서는 Akkermans et al.(2013), Haase(2007)와 Kong, Cheung & Song(2012)의 연구를 바탕으로 knowing-why, knowing-how, knowing-whom을 도출하였다. 이를 바탕으로 도출된 경력역량의 영역별 의미를 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째는 knowing-why의 영역으로 경력 만족에 대한 중요한 예측 요인으로서 ‘왜 우리는 일을 하는가’를 뜻하는 역량이다. 목표설정과 경력계획, 동기성찰, 경력통찰, 주도성 역량 등을 탐색하는 영역으로 본 연구에서는 self-knowledge skill, 자기성찰과 동기에 관한 요인으로 구성하였다. 두 번째는 knowing-how의 영역으로 성과향상과 작업 정체성과 관련된 것으로 ‘어떻게 일하고 있는가’를 의미하는 방법의 역량이다. 업무와 관련된 지식이나

전문성을 바탕으로 직무를 효율적으로 수행하는 노하우나 설정한 경력목표를 어떻게 달성할지에 대한 프로세스 관리 능력 등을 포함한다. environmental-knowledge skills, 환경 변화 적응 능력, 경력기회와 경력조절 능력 등을 포함하는 개념이나 본 연구가 외식창업자 대상 연구이므로 정보수집 역량, 창의적 역량, 유연성, 탐색력, 스트레스 관리능력 및 시간 등과 관련된 요인으로 구성하였다. 세 번째는 knowing-whom의 영역으로 경력과 관련된 관계적(대화적)인 것으로 ‘누구와 함께 일하고 있는가’를 뜻하는 역량이다. 조직경력과 관련된 내외부와의 접촉력, 자기표현 관리능력 역량으로 본 연구에서는 interpersonal-knowledge skills과 관련된 내·외부 네트워크, 고객지향성 역량, 팀 리더십 역량, 타인 육성 역량, 자기조절 역량 등의 요인으로 구성하였다.

또한, 외식창업가에게 필요한 직무와 관련된 역량으로 기회포착 역량, 기업가역량, 혁신역량, 기술역량, 마케팅역량, 자금/자산역량, 관리역량, 조직화 역량 등을 도출하여 외식창업가 역량의 구성요인들을 통합적으로 분석해 보고자 하였다.

외식창업가의 역량모델 개발을 위해 1단계로 실시한 문헌 분석 내용을 바탕으로 아래 [표 3-2]와 같이 역량 요소를 도출하였다.

[표 3-2] 문헌고찰을 바탕으로 도출된 외식창업가 세부 역량 요소

역량군	하위 역량군	
외식 창업가 경력역량	의미 역량 (why)	· 자기 혁신 역량 : 독립심, 결단력, 책임감, 강한 자아 · 성취 지향성 역량 : 결과 지향성, 목표 달성 의지, 개선의식, 자원 활용 능력 · 주도성 역량 : 행동 지향성, 적극성
	기술 역량 (how)	· 정보수집역량 : 정보 입수, 심층적 안목 · 창의적 역량 : 독창성, 융통성, 개방성, 벤치마킹 능력, 참신성
	관계 역량 (whom)	· 내, 외부 네트워크, 라포형성, 신뢰 형성 능력, 사회적 관계의 중요성 인식 및 관계형성, 외부환경과의 네트워킹 · 고객지향성 역량 : 고객관리, 고객과의 커뮤니케이션 · 팀 리더십 역량 : 비전 제시, 조직구성원과의 비전 공유, 지휘

		· 타인 육성 역량 : 동기부여, 업무에 대한 피드백, 격려 · 자기조절 역량 : 스트레스 관리, 분노 억제, 인내/끈기
외식 창업가 직무역량		· 기회 포착 역량 : 센스가 있는 능력, 고객 니즈를 파악, 파악한 기회 활용 · 기업가 역량 : 창업 철학 구축 능력, 문제해결 능력, 열정, 위험 감수, 자기개발 의지, 비즈니스 모델 구축 능력 · 혁신역량 : 개선 의지, 새로운 방식 수용, 문제의식, 변화 감지 능력 · 기술 역량 : 기술획득보유, 기술개발활용, 기술적문제해결능력, 전문적인기법 이해 · 마케팅역량 : 제품·서비스에 가치 부여, 제품 관련 역량, 촉진 관련 역량, 제품차별화, 경쟁우위 확보 · 자금/자산역량 : 정부 지원책 숙지, 자금지원 활용. 자금조달, 재무관리, 세무회계 · 관리역량 : 인간적 능력, 조직장악, 권한위임, 인사관리, 조직관리 · 조직화 역량 : 자원관리, 과업을 통합·조정

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

2) 외식창업가 역량모델 초안 도출을 위한 전문가 개별 심층 면담

가) 개별 심층 면담 대상자

외식창업가의 경력 및 직무역량 측정도구 개발을 위한 두 번째 단계로 국내 외식업체를 경영 중인 대표자를 대상으로 하여 전문가를 선정하였다. 문헌고찰 결과를 통해 구축된 역량모델의 기본 틀을 가지고 전문가 개별 심층 면담을 시행함으로써 외식창업가 역량모델 초안의 완성도를 높이하고자 하였다. 개별 심층 면담 대상자는 그 범위를 1)창업 이후 7년 이상 독립경영을 이어가고 있는 업체 2)종업원 수가 10명 이상의 외식업체를 창업한 창업자로 정의하고 그에 부합되는 대상자를 선정하였다. 이러한 기준에 근거하여 전국에서 영업하고 있는 외식 창업자 중 5명을 선정하였다. 개별 심층 면담 대상자는 지역, 업종, 창업 경력, 외식분야에서의 특수성과 전문성 등을 사전에 검토하여 현장 근무를 기반으로 한 유경험자 두 명, 프랑스에서 실무를 경험한 유학파 1명, 정리해고로 인해 외식분야 현장 경험 없이 창업한 사례 1명,

남편의 사업 실패로 출장요리를 창업한 사례 1명 등 다양한 창업사례를 수집하고자 하였다. 그 개별 심층 면담 대상자는 [표 3-3]과 같다.

[표 3-3] 전문가 개별 심층 면담 대상자

구분	지역	최종학력	창업 지속기간	업종	면접 일자
1	경상도	대학원(박사)	7년	한식	2021. 05.30
2	경기도	대학원(석사)	15년	이태리(퓨전)	2021. 06.12
3	서울	대학원(석사)	15년	프랑스(퓨전)	2021. 06.13
4	서울	4년대	30년	출장요리	2021. 06.25
5	경기도	4년대	22년	칼국수	2021. 06.27

전문가 개별 심층 면담은 전국을 기준으로 각각 상황이 다른 여건에서 7년 이상을 유지할 수 있었던 경영주의 역량을 도출해 내기 위해 문헌고찰 결과를 통해 구축된 역량모델의 기본 틀을 기준으로 역량에 대한 질문지를 작성하였다. 이 질문지는 개별 심층 면담 1주일 전에 대상자들에게 미리 전달하여, 인터뷰 주제에 대해 이야기할 수 있도록 생각을 미리 정리하게 한 후 심층 면담에 참여할 수 있도록 하였다. 외식 영업의 특성상 시간을 미리 정하여 응답자의 면담 시간이 충분할 때 방문 날짜와 시간을 약속하고 개별 심층 면담을 진행하였다. 개별 심층 면담 시간은 1시간 30분에서 2시간 정도 진행되었고, 대상자들에게 미리 안내한 시간을 초과하지 않도록 하였다. 심층 면담 내용은 응답자의 동의하에 녹취할 수 있도록 양해를 구하였다. 개별 심층 면담은 준비된 질문지 순서대로 진행하였으며 대상자의 답변에 따라 추가 질문 등을 진행하여 답변내용에 대해 심층적으로 접근하였다. 개별 심층 면담 결과를 정리한 후, 협의가 필요하거나 모호한 요인에 대해서는 전화와 이메일 등을 통하여 추가 의견을 수렴하였다.

외식 창업의 경우 대기업의 창업이나 다른 분야 창업에 비해 사전 준비나 충분한 사업성 검토 없이도 누구나 쉽게 창업을 할 수 있다는 인식이 팽배하다. 외식 창업의 계기와 창업 상황이 자원의 한계를 가지고 새로운 시장에

진입해야 경우가 많아 초기 창업가의 준비나 창업에 대한 의지가 창업의 성공 여부를 가늠하는 중요한 척도라고 할 수 있다. 따라서 창업가 역량 조사에 있어 창업가가 가지는 기업가적 역량은 그 어떤 역량보다 우선시 되어야 한다. 질문지는 선행연구에서 도출된 역량들을 외식분야에 맞춰 재구성하여 진행하였고 내용은 [표 3-4]와 같다.

[표 3-4] 전문가 개별 심층 면담 질문지

영역	개별 심층 면담 질문 내용
knowing - why	1. 외식업을 자신에게는 어떤 의미로 하는지? 왜 누구를 위해 일하는지?
	2. 외식업 창업자로서 본인이 가지고 있는 장점과 단점은?
	3. 창업하게 된 동기나 이유는?
	4. 현재 사업에 대한 향후 계획 등을 준비하고 있는지?
knowing - how	5. 외식업이 본인이 좋아하는 일인지?
	6. 일하면서 생기는 스트레스 등을 어떻게 관리하고 있는지?
	7. 이전의 사회생활 경험이 창업하는 데 도움이 되었는지
	8. 과거 일이나 창업에서의 실패 경험, 극복 방법은 있는지?
	9. 외식사업 성공을 위한 나만의 노하우는 어떤 것이 있는지?
	10. 새로운 창업이나 사업 확장을 탐색하고 있는지?
knowing - whom	11. 외식업에 대한 도움과 정보를 얻을 수 있는 사람들과 지속적으로 관계 맺고 있는지?
	12. 현재 사업을 시작하고 성공시키는데 어려움을 주거나 갈등을 일으킨 사람이나 조직이 있는지? (구체적으로, 가족의 반대나 사회적 인식 등)
	13. 일과 가정생활을 균형 있게 유지하기 위해 어떤 노력을 하고 있는지?
	14. 외식 창업 시 가족의 지원이나 지지는?

[자료출처: 문헌고찰을 기초한 논자의 재구성]

나) 개별 심층 면담 분석 방법

전문가 개별 심층 면담에 대한 분석은 창업역량에 대한 본질을 조명하기 위하여 Colaizzi(1978)의 현상학적 자료 분석 방법을 활용하였다. 현상학의 궁극적 목적은 사물의 현상과 외양을 파악함으로써 그들의 본질을 발견하는 것으로(Van Manen, 1990), 개인의 경험이 갖는 의미를 파악하는 기술(description)을 통하여 인간 행동의 본질을 설명하는 것이다(Omery, 1983).

따라서, 본 연구에서는 성공한 외식창업가의 창업과 성공에 관해 기술한 경험을 광범위한 차원에서 분석하고 각 개별 심층 면담 내용에서 의미가 있는 진술(significant statements)을 도출하여 이에 대해 범주화하였다. 분석에는 개인적 속성보다는 전체 연구 참여자의 공통적인 속성을 도출해 내는 데 초점을 맞춘 분석 방법(Colaizzi, 1978)을 사용하였다. 개별 심층 면담 대상자가 기술(protocols)한 살아있는 경험의 의미를 밝히기 위하여 심층 면담 내용을 여러 번 반복하여 읽으며 면담내용의 함축적 메시지와 명백한 메시지가 갖는 경험의 의미를 서술하였다. 이를 위해 먼저 면담 대상자의 기술 내용을 되풀이해서 읽으며 내용의 전체적인 느낌을 얻었다. 이후 본 연구 주제인 창업자의 역량과 관련된 현상을 포함하는 문장에서 의미가 있는 진술(significant statement)을 도출한 후 이를 일반적인 형태의 재진술(general restatement)하였다. 의미가 있는 진술과 일반적인 형태의 재진술로부터 도출된 의미있는 구성(formulated meaning)에서 다시 주제(theme)와 주제 모음(theme cluster)을 확인한 후, 이를 요인별로 범주화(category)하여 외식 창업자들에게 필요한 역량이 무엇인지를 도출하였다.

3) 델파이 조사 패널 및 설문지 구성

델파이 조사의 경우 직접적인 지식보다는 전문가의 판단과 집단을 이용하여 전문가의 집단 지식을 구하는 것이 유의미한 연구 결과를 얻기 위해 중요

하다. 즉, 전문성을 가진 패널의 선정은 연구 결과에 중대한 영향을 미치는 것으로 델파이 연구에서 전문가 패널을 선정하는 일은 가장 어렵고 중요한 일이다. 이에 본 연구에서는 외식분야에서 충분한 창업 경험을 가지고 있는 외식 창업가, 창업 현장에 대한 높은 이해도를 가진 창업 컨설팅전문가, 외식 역량에 대한 전문적인 견해를 가지고 있는 외식 역량 전문가로 전문가 패널을 구성하였다.

선행연구에서는 델파이 조사에 있어서 패널의 수는 정확히 정해진 것은 없고 적어도 10명, 그리고 많을수록 좋은 것으로 알려져 있다. 특히 패널의 수가 많을수록 신뢰도가 높아지고 오류가 감소(Cochran, 1983)하는 것으로 알려지고 있다. 다양한 의견을 수렴하기 위해서는 패널 수가 많을수록 좋지만(김은성, 2021), 본 연구에서는 패널 선정 기준에 충족하는 25명을 선정하였다. 선정된 패널의 각 전문가에게 개별적인 이메일과 전화를 통하여 본 연구의 주제와 목적 등을 설명하고 참여 가능 여부를 확인하면서, 최종 21명의 전문가로 패널을 선정하였다.

전문가 개별 심층 면담을 통해 도출된 외식창업가의 경력역량 및 직무역량에 대한 행동지표를 구성하여 설문조사를 실시하였다. 이 설문을 통해 각 문항들이 외식창업가의 창업 성공을 측정하기 위한 적합한 문항들인지(대표성), 각 문항들의 의미가 응답자들이 이해할 수 있게 명확하게 표현 되었는지(명확성)를 확인하고자 하였다. 각 문항에는 전문가 패널이 각 문항에 대해 추가 의견이 있는 경우 이를 작성하도록 하였고 이에 다양한 의견을 수렴하였다. 설문은 일대일 면접 방식으로 진행하여 연구자가 각 전문가 패널들을 직접 만나 설문지를 전달하고 각 문항의 의미 등을 설명하면서 설문을 진행하였다. 전문가 패널의 구성은 [표 3-5]와 같다.

[표 3-5] 델파이 패널 구성

순번	분류	성별	나이	학력	직함	업종	경력
1	외식 창업자	남성	58	석사	조리 명장	이태리	43
2		남성	57	대졸	외식업 대표	한식	20
3		남성	49	대졸	외식업 대표	이태리	10
4		남성	49	박사	외식업 대표	카페	20
5		남성	37	대졸	외식업 대표		7
6		남성	39	고졸	외식업 대표		12
7		남성	54	박사	외식업 대표	한식	28
8		여성	59	대졸	외식업 대표	출장 요리	30
9		여성	57	전문대	외식업 대표	뷔페	12
10		여성	54	고졸	외식업 대표	분식	7
11		여성	35	전문대	외식업 대표	샌드위치 카페	7
12		여성	48	전문대	외식업 대표	수제 도시락	7
13		여성	46	대졸	외식업 대표	분식	7
14		여성	49	석사	외식업 대표	한식	7
15	역량 관련 전문가	남성	60	박사	경영학 교수	HRD 전문가	10
16		남성	60	박사	전통조리 교수	외식조리 전문가	20
17		남성	60	박사	조리학 교수		40
18		남성	60	박사	호텔조리 교수		35
19		여성	57	박사	전통조리 교수		30
20	창업 컨설팅 전문가	여성	47	대졸	외식업 대표	외식 컨설팅	10
21		여성	49	전문대	외식업 대표		12

델파이 조사를 위한 설문 문항은 문헌고찰과 전문가 개별 심층 면담의 결과를 바탕으로 하여 총 73문항을 구성하였는데, 외식창업가의 경력역량과 관련된 문항은 26개, 직무역량과 관련된 문항은 47개이고, 그 세부적인 내용은 [표 3-6]과 같다. 각 문항들이 외식창업가의 창업 성공을 측정하기 위한 적합한 문항들인지(대표성), 각 문항들의 의미가 응답자들이 이해할 수 있게 명확하게 표현되었는지(명확성)를

측정하기 위하여 각각 1점(매우 낮다)~5점(매우 높다)까지의 척도로 구성하였다.

[표 3-6] 문헌고찰과 전문가 개별 심층 면담을 통해 도출된 역량 문항

요인	경력역량의 문항
의미 역량 Why (10)	1. 외식사업은 내가 좋아하는 일이다.
	2. 외식사업은 나에게 있어서 가장 중요한 일이다.
	3. 나는 외식사업에 대해 열정을 가지고 있다.
	4. 나는 외식사업 운영에 있어서 내가 잘 하는 있는일과 잘 못하는 일을 구분할 수 있다
	5. 외식사업을 시작하기 이전의 다양한 현장경험이 현재 사업에 많은 도움이 되고 있다.
	6. 나는 내 일에 관하여 강·약점을 알고 있다.
	7. 나는 내 일에 필요한 다양한 재능을 가지고 있다.
	8. 나는 내가 지닌 기술들을 활용할 수 있다.
	9. 나는 새로운 정보들을 활용하여 계획을 수정하거나 개선할 수 있다.
	10. 나는 외식업을 운영하는 데에 있어서 큰 그림을 가지고 있다.
기술 역량 How (7)	1. 나는 사업 성공을 위해 내가 준비해야 하는 것이 무엇인지 알고 있다.
	2. 나는 사업발전을 위한 개선방안을 잘 알고 있다.
	3. 나는 외식사업에 대한 명확한 계획을 가지고 있다.
	4. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 나의 목표가 정해져 있다.
	5. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 목표를 위해 무엇을 해야 하는지 잘 알고 있다.
	6. 나는 사업의 성장을 위해 내가 무엇을 해야 하는지 알고 있다.
	7. 나는 내 사업을 성장시키기 위해 내가 할 수 있는 최선을 다하고 있다.
관계 역량 whom (9)	1. 나는 외식사업과 관련된 지인들과 지속적으로 교류하고 있다.
	2. 나는 나의 일과 관련된 사람에게 먼저 조언이나 도움을 구할 수도 있다.
	3. 나는 외식사업을 통해 미래의 외식 창업자들에게 롤 모델이 되고자 한다.
	4. 나는 대외 활동을 통해 다양한 외부 네트워크를 구성하고 있다.

	5. 나는 사업과 가정 모두 중요하게 생각한다.
	6. 나는 외식업의 발전을 위해 후배 양성에도 시간을 투자하고 있다.
	7. 나는 외식업계에서 내가 가지고 있는 장점을 명확하게 보여 줄 수 있다.
	8. 나는 외식업의 향상을 위해 공익사업에도 관심이 많다.
	9. 내가 외식사업을 얼마나 중요하게 생각하는지 다른 사람들에게 보여 줄 수 있다.

요인	직무역량의 문항
----	----------

창업자 특성 역량 (9)	1. 나는 실패를 두려워하지 않고 새로운 일에 도전하는 편이다.
	2. 나는 기존의 것에만 안주하지 않고 새로움을 추구하기 위한 노력을 계속한다.
	3. 나는 고정 관념을 벗어나 새로운 시도를 많이 하는 편이다.
	4. 나는 미래의 위험 요소에 대해 고민하고 이에 대한 대처 방법을 준비한다.
	5. 나는 아니라고 생각하는 것에는 절대 타협하지 않는 성격이다.
	6. 나는 부지런하고 성실하다.
	7. 나는 스트레스를 잘 관리하는 편이다.
	8. 나는 사업을 위해서는 다양한 분야에서의 현장경험이 중요하다고 생각한다.
	9. 나는 사업과 관련한 전문적인 지식이나 경험 등을 쌓기 위해 구체적인 노력을 하고 있다.

기능 역량 (9)	1. 나는 조리 기능 분야에 필요한 전반적인 기술을 가지고 있다.
	2. 나는 조리 기술을 갖춘 전문 인력을 확보할 수 있다.
	3. 나는 국가 기술 자격증, 특허/인증 등을 통해 기술력을 인정받는 것이 중요하다고 생각한다.
	4. 나는 메뉴 차별화를 실행할 수 있는 전문적인 기술을 보유하고 있다.
	5. 나는 내가 가진 기술을 통해 새로운 사업의 기회를 찾을 수 있다.
	6. 나는 장기적 안목에서 외식 트렌드를 분석하고 이를 메뉴에 반영할 수 있다.
	7. 나는 외식 트렌드의 동향을 파악하여 이를 신메뉴 개발에 적용할 수 있다.

	8. 신 메뉴를 사업적으로 상품화할 수 있는 기술을 가지고 있다.
	9. 신 메뉴 생산 및 유통 과정에서 발견되는 기술적 문제를 해결할 수 있다.
사업 역량 (9)	1. 나는 내 사업장의 핵심 고객이 누구인지 알고 있다.
	2. 나는 내 사업의 주요 고객의 특성을 파악하고 있다.
	3. 나는 메뉴들에 대해 고객이 원하는게 무엇인지 파악한다.
	4. 나는 철저한 시장조사를 통해 시장정보를 수집하고 해석하기 위해 노력한다.
	5. 나는 경쟁업체의 움직임을 신속하게 파악한다.
	6. 나는 경쟁업체의 목표를 명확히 이해하고 있다.
	7. 나는 새로운 사업기회를 포착하기 위해 노력한다.
	8. 나는 사업의 장기적 미래를 예상하고 행동한다.
	9. 나는 변화하는 환경에 따라 사업운영 전략을 과감히 변화시킨다.

요인	직무역량의 문항
조직화 역량 (8)	1. 나는 사업수행을 위해 필요한 자원을 어떻게 활용하는 것이 효율적인지 고민한다.
	2. 부족한 자원을 효율적으로 활용할 수 있다.
	3. 나는 직원의 교육이나 직무와 관련하여 대표로서 알아야 할 기본적인 전문 지식을 갖고 있다.
	4. 나는 사업장에 필요한 직원의 능력 요건(지식, 경험 등)을 정확하게 파악하고 있다.
	5. 나는 조직 구성원에게 적합한 업무를 효율적으로 할당할 수 있다.
	6. 나는 조직 구성원이 원하는 것이 무엇인지 잘 살피며 그들과의 소통을 중시한다.
	7. 나는 함께 일하는 사람과 공동체 의식을 형성할 수 있도록 다양한 방법을 시도한다.
	8. 나는 사업 운영을 위해 필요한 예산, 인력 등과 같은 자원을 예측하고 준비할 수 있다.
자금 운용 역량	1. 나는 사업운영에 필요한 자금운용 계획을 가지고 있다.
	2. 나는 자금 조달을 위해서 정부지원 정책 등을 활용할 수 있다.

(5)	3. 재무 현황과 자금의 흐름을 잘 파악하고 관리할 수 있다.
	4. 나는 투자를 위해 일정 금액을 저축하고, 이윤을 사업에 재투자한다.
	5. 나는 부가세 등 세무 관련 및 수입·지출 업무를 체계적으로 운용한다.
마케팅 역량 (7)	1. 나는 고객이 원하는 트렌드와 서비스를 개발할 수 있다.
	2. 나는 경쟁업체와 차별화된 메뉴를 제공할 수 있다.
	3. 나는 우리 업체에 대해 고객들이 어떻게 인식하고 있는지 알고 있다.
	4. 나는 고객에 맞는 판매 전략을 가지고 있다.
	5. 나는 고객과의 소통을 통해 고객 만족도를 높인다.
	6. 나는 다양한 매체를 활용해 홍보활동을 한다.
	7. 나는 단골 고객을 특별 관리하고 그들이 무엇을 원하는지 세부적으로 파악한다.

제 4 장 분석 결과

제 1 절 전문가 개별 심층 면담 분석 결과의 범주화

전문가 개별 심층 면담에 대한 분석은 외식창업가의 창업역량에 대한 본질을 조명하기 위하여 Colaizzi(1978)의 현상학적 자료 분석 방법을 활용하였다. 현상학적 접근은 인간의 경험에 관한 연구에서 중요한 연구기법으로 인간에 의해 경험되는 현상을 통해 경험의 개인적 의미를 파악하는 기술적인(descriptive) 연구 방법이다.

본 개별 심층 면담에서는 성공한 외식창업가의 창업과 성공에 관해 기술한 경험을 광범위한 차원에서 분석하였다. 전문가의 개별 심층 면담 내용에서 의미가 있는 진술(significant statements)을 87개를 도출하고 이에 대해 의미를 구성하여 범주화하였다. 이 과정에서 전문가들의 의도를 명확히 기술하고자 가능한 그들의 진술을 그대로 사용하였다. 이를 바탕으로 46개의 구성된 의미(formulated meaning)를 도출하였고, 다시 도출된 의미에서 20개의 주제(themes)를 선정하였다. 의미가 있는 진술을 도출하고 범주화하기 위하여 연구자는 각 주제와 범주가 개별적 특성을 가지고 있는지, 중복되는 내용이 없는지를 확인하기 위하여 지속적으로 개별 심층 면담 내용 분석하며 수정, 보완하였다. 또한 이러한 과정이 적절하게 수행되었는지를 확인하기 위해 교수 2인과 박사 4인으로부터 지속적으로 검토를 받았다. 이를 통해 주제 모음(theme clusters)으로 외식창업가로서의 장점, 창업 이유, 향후 계획, 스트레스 관리, 사회생활 경험, 창업성공 노하우, 네트워크, 갈등, 일-가정 균형 노력, 가족 지원으로 확정하였다. 최종적으로 12개의 주제 모음을 경력역량 요인인 knowing-why, knowing-how, knowing-whom 3개로 범주화(categories)하였다. 개별 심층 면담을 통해 수집된 자료를 Colaizzi(1978)의 방법으로 분석한 결과는 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 분석 결과의 범주화

significant statement 의미가 있는 진술	formulated meaning 구성된 의미	theme 주제	theme cluster 주제군	category 범주
“셰프로서의 고집을 버려야 해요” “셰프 생각에는 최고 메뉴인데 손님의 반응은 정말 냉랭한 경우가 많아요” “창업을 위한 경험을 쌓기 위해 다양한 부서에서 근무했어요” “창업을 하는데도 사전의 경험, 즉 경력이 중요하다고 생각합니다. 경험. 주방에서의 경험이 얼마나 되는지..외식업은 결국 주방의 역할이 중요하잖아요. 그러다 보니 창업을 하더라도 경영만 하겠다..그건 말이 안되구요” “저도 나름 데이터를 수집을 한 거죠, 저는 절대 도박은 하지 않거든요. 그래서 상권조사하고 시장조사했죠” “미래의 위험에 많이 대비하는 편이죠” “손님들이 음식에 대해 신뢰할 수 있는 자격 같은 게 필요해요. 그래서 조리기능장도 취득했어요” “준비를 많이 하고 그것에 대한 생각을 많이 하게 되면 이 상황이 바뀌게 되어도 적응이 되고..대응이 가능하죠” “돈도 준비를 해야 되겠고 여유자본도 있어야 하고 자격증도 있어야하고 기술도 있어야 되겠고..” “정직해야 해요. 식재료 가지고 장난치지 말고..” “농산물은 그때그때 품질이 달라요. 그래서 매일 새벽에 시장에 나가 직접 구매해요” “음식가지고 장난 안치고요. 그다음에 식재료를 정직하게..” “할 일을 찾아서 해야 한다. 오늘 뭐 할 것 없다 청소라도 하고 진짜 없으면 마당이라도 쓸고..” “진짜 남들이 상상을 못할 정도로 열심히 했어요. 맨날 생각하고 체크하고, 주 5일 근무..다른 사람 이야기죠” “실패를 두려워하면 못하죠”	셰프로서의 고집을 버려라. 외식창업에서 주방경험은 중요한 요소이다. 손님들의 신뢰를 얻을 수 있는 전문자격을 갖춰라. 준비를 많이 하면 변화에 대응할 수 있다. 성실하고 부지런하다. 스스로 일을 찾아 움직인다. 현실에 안주하지 않고 도	유연성 준비성 성실, 부지런함 도전적	외식 창업자로서의 장점	knowing-why

“도전적이 되어야 해요” “현실에 안주하기보다 미래를 예측하고 준비하는 것이 중요하죠” “모든 것을 할 때 부정보다는 긍정의 비율을 높게 보고 생각을 해요”	전한다. 긍정적으로 생각하고 도전한다.			
“일의 강도는 센 데 비해 급여가 적어요” “평생직장이라는 생각이 안 들었어요” “개인업종은 고용이 안정적이지 않잖아요” “불안정한 미래에 대한 대비로 창업했죠” “남편 명퇴 앞두고 창업준비 했어요”	불안정한 미래에 대한 준비로 창업하였다. 열악한 근무 조건으로 창업을 결심하였다.	불안정한 미래		
“사회적으로 인정받고 싶었어요” “창업해서 성공하니 사람들이 더는 무시하지 않더라고요” “창업을 해서 성공하니 금전적인 것도 생기게 되고 또 저보다 지위가 있는 사람들도 조리사라는 저를 무시하지 않더라고요”	사회적으로 인정받고 싶었다.	사회적인 인정 욕구		
“경제적인 이유가 컸죠” “IMF로 부부가 정리하고 되었어요 생계를 위해서 무엇이든 해야 했어요” “남편하던 사업이 잘 안되어 돈을 벌어야 했어요”	생계를 목적으로 창업하였다.	경제적인 목적	창업 이유	
“30년 이상을 정말 내가 요리를 좋아서 했기 때문에 외식창업을 한 것이구요.” “외식업은 고용이 불안정하다 보니 좋아하는 일을 계속하기 위해서 창업을 결심하게 되었죠” “좋아하는 일이고 현장에 오래 남기 위해서 창업했어요” “그냥 일이 즐거워서 했으니가 진짜 처음에는 이게 내 팔자구나 생각하고 했어요” “어쨌든 일은 즐겁게 해야 성과도 좋은 거고 내가 돈을 많이 벌어야 되겠다...이것 때문에 하는 거라고 생각하면 너무 슬플 것 같아요”	좋아하는 일을 계속하기 위해 창업을 하였다. 좋아하는 일을 하면 성과도 좋다.	좋아하는 일		
“한꺼번에 욕심을 가지고 사업을 확장하기보다 사업이 충분히 안정되고 자금도 충분할 때 확장을 계획하고 있어요” “장사가 잘되다보면 자꾸 무리하게 사업을 확장하려고 하죠. 하지만 내가 사업을 확장하면 그만큼 더 벌수 있다는 생각은 바보같은 거예요”	충분히 안정이 된 후 확장할 계획이다. 무리한 사업확장은 안된다.	무리한 사업확장은 안된다.	향후 계획	
“스트레스가 생기면 음주, 흡연보다는 가게 일에 몰두하면서 스트레스를 풀어요” “묵묵히 일하면서 견디고 기다리는게 푸는 방법입니다” “스트레스라고 생각하면 안 되고 마음이 무거우	스트레스는 일로 푼다. 육체를 더 많이 움직여서 스트레스를 푼다.	스트레스 해소법은 일이다.	스트레스 관리	knowing-how

면 오히려 육체적으로 더 많이 움직여서 마음을 가볍게 다스리는 편입니다” “그냥 그런가 보다 하고 오히려 받아들이고 메뉴도 개발하고 먹방 투어도 가고 에너지 충전하면서 기다리지요” “현장경험도 중요하지만, 운영 전반을 알아야죠.” “많은 현장경험에도 창업하니 부족함 느껴..” “직장생활 경험만으로 창업준비가 되었다고 생각하는 건 잘못이에요” “시스템이 완전히 갖춰진 직장에서 일하는 것과 자신이 창업하여 운영하는 건 완전히 다른 문제예요” “호텔에 있으면서 기술도 배우고 구매 그것도 배웠고 인간관계도 배웠고 메뉴개발도 배웠고 코스트 하는 것 재료비 들어가는 것 매입하는 것 그런 것을 전반적으로 배웠는데도 저는 그게 40프로 밖에 생각 안 해요.”	조리기술 외에 다양한 지식들 필요하다. 창업을 하려면 운영전반에 대한 지식이 필요하다.	현장경험만으로는 부족하다.	사회생활 경험
“주방일은 경험이 중요해요” “자격증 5개, 조리기능장 취득했어요” “사람들이 신뢰할 수 있는 자격이 필요했어요”	주방기술 습득을 위해 노력했다.	주방기술이 핵심	
“직장 경험을 토대로 창업 아이템 선정했어요” “전공도 일도 쪽 이 분야에서 일하다 보니..” “10년 동안 준비했어요” “직장생활을 하며 다양한 부서의 경험 쌓았죠”	다양한 경험을 쌓으며 창업을 준비하였다. 오랜기간을 준비했다.	다양한 경험이 필요하다.	
“대중적인 맛을 찾는 것이 가장 중요해요” “고객들의 의견을 반영하여 메뉴를 수정해 나가고 있어요” “고객반응 데이터를 만들어요. 그게 6개월 동안의 보완, 수정, 보완, 수정을 계속 거쳐서 딱 6개월 걸리더라고요”	손님들의 선호도가 높은 메뉴를 선정하는 것이 중요하다. 고객들의 반응에 대해 지속적으로 분석한다.	고객이 원하는 것이 무엇지 파악하라.	
“모든 손님들이 매장에 와서 일어서기 전에 90프로 정도는 다시 방문할지 마음 속으로 결정을 짓고 일어섭니다” “고객들에게 빠른 피드백을 주는게 중요해요” “손님과의 꾸준한 소통이 필요해요” “메뉴를 선정할 때도 손님들의 평가를 최우선으로 해요” “손님들과 소통하다 보면 손님들의 취향을 파악할 수있어요.” “손님들의 불평처리하는 최대한 바르게, 선제적으로 하는 곳이 좋아요”	고객과의 소통으로 서비스의 질과 만족도를 높일 수 있다. 고객의 마음을 읽고 빠르게 대처하라. 매장을 나서기 전에 고객의 마음을 잡아야 한다.	고객과의 소통이 중요하다.	창업성공 노하우

“손님들의 불만에 대해 보상을 할 때는 실제 피해보다 후하게 해요” “외식업이 주방에서 이루어진다는 생각을 할 수 있는데 내 생각은 홀이 더 중요합니다. 고객의 마음을 읽고 바로바로 대처해야 문제가 안 생깁니다” “컴플레인이 없다고는 할 수 없지만, 그때마다 우기지 않고 바로 인정하고 수용하면 더 좋은 관계가 형성되더라고요”				
“내가 돈을 어디 많이 쓰고 있고 어디를 적게 쓰고 있는지도 알아야 하는 이런 걸 아는 게 정말 중요한 것 같아요” “외식업을 운영하려면 바로 성공할 수 있는게 아니기 때문에 자금, 여유자금이 많이 필요해요” “식재료 구매에서부터, 세금, 인건비까지 전반적으로 알아야 할 것이 너무 많아요”	돈의 흐름, 수입, 지출 규모를 정확히 파악하고 있는 것이 중요하다. 여유자금을 준비하라.	자금운용		
“사실 직원들 임금 체계가 다른 데 보다 한 30만 원 더 주고 있어요. 같이하는 멤버들이 15~6년 되었어요” “애가 회사에 얼마만큼 기여를 했는지 따라서 백프로 오십프로 20프로 30프로 주고...” “저는 사장이란 말을 안해요. 나는 양아버지야 너는 나의 자식인 거야...음식 배우고 싶어하는 친구라 제가 아는 것 많이 가르치려고 해요” “요즘은 직원들이 돈보다 삶의 질이에요. 자기 시간을 많이 가지려고 하고... 외식업도 앞으로 바뀌어야 하지 않나... 직원들의 삶의 질을 높여 줄 수 있는 방법에 대해서 계속 고민하고 있어요”	직원들의 업무 내용이나 그 성과에 대해서도 직접 관리하고 챙겨야 한다. 사람관리가 가장 어렵다. 조리기술과 노하우를 전수해 준다. 직원들의 삶의 질도 고려한다.	직원관리		
“전단지들 직접 배포했어요” “소자본 창업으로 좋은 입지는 어려워요. 그래서 마케팅이 더 중요하죠” “요즘은 온라인과 홈쇼핑 사업 그쪽으로도 일하고 있어요”	마케팅은 중요하다. 환경변화에 따라 온라인, 홈쇼핑으로 진출하려 한다.	마케팅		
“아무리 체계가 잘 갖추어져 있어도 사장의 눈에만 보이고 운영자만이 해결해야 하는 일이 있어요” “시스템화 체계화해서 항상 같은 맛과 분위기를 만들어 고객과, 종업원, 운영자가 같은 마음으로 운영될 때 완벽한 시스템이라고 생각합니다” “내가 메뉴에서부터 홀까지 전반적인 것에 대해 세팅을 다 해 주고 관여를 하면서 운영을 해야 질서가 잡히고 발전이 있습니다”	운영자로서 가게 일에 대한 모든 것을 관리, 통제할 수 있어야 한다. 운영자는 모든 것에 대해 책임을 지는 사람이다.	운영자로서의 역할		

“내가 오너일 때는 누구한테 의지할 수 없어요. 10~20프로 정도는 내가 모르는 것이 있더라 모 든 것을 100프로 책임을 져야 하는 것이구요”				
“기능장들과 꾸준히 소통하고 있어요. 그러나 가 계운영과 관련된 의사결정에 영향을 미치지는 않아요” “전문가의 의견일지라도 내 상황, 환경을 정확히 아는 것은 아니기에 참고만 하죠” “우리일 구조가 선후배 관계로 일을 하는데...오 래된 후배가 지금 25년 가까이 같이 일을 해요”	네트워크만 유지한다. 주위의 조언을 듣지만 참 고만 한다. 오랜기간 동안 긴밀한 대 인관계를 유지해 오고 있 다.	주변 네트워크 활용	네트워크	knowing-whom
“생계를 위해서 무엇이라도 해야 했어요. 집은 일산인데 주변에는 부끄러워 장소를 부천으로 선택했습니다” “왜 창업하느냐..하지마라는 소리 많이 들었죠. 한 번씩 망해봤거나 힘든 걸 본 사람들이죠.”	외식업 창업에 대한 부끄 러움. 창업을 말리는 사람이 많 았다.	외식업에 대한 부정적 인식	갈등	
“내가 할 일은 아무리 힘들어도 가서 해요. 가 서 세탁기 돌리고 뭐 하고 청소하고 밥 해 먹 고..” “10년 정도 하고 나니 수입면에서 자리가 잡혀 부인을 집으로 보내고 주방 기술자를 두었어요. 지금도 열흘에 한 번은 매장에 와서 점검하고 육수에 들어가는 비법은 본인만 알거든요”	일을 마친 후 집에서 가 사 일을 한다. 가정으로 돌아간 여성 창 업자.	가사는 여성의 일	일-가정 균형 노력	
“저희 누님께서 배추,열무 김치 담는 법을 전수 해주셨어요” “저희는 온 가족들이 다 도와줬어요. 아이들은 홍보도 돕고, 시부모님들이 집안일을 다 도와주 셧죠 ”	가족들의 지원으로 가게 일에 몰두했다.	가족의 적극적 지원	가족지원	

제 2 절 전문가 개별 심층 면담 진술 분석

본 연구에서는 외식 창업에서 성공하기 위해 필요한 역량을 도출하기 위하여 성공한 외식창업가들을 개별 심층 면담하였다. 그 결과 외식창업가에게 필요한 역량을 knowing-why(외식창업가로서의 장점, 창업 이유, 향후 계획), knowing-how(스트레스 관리, 사회생활 경험, 창업성공 노하우), knowing-whom(네트워크, 갈등, 일-가정 균형 노력, 가족지원)으로 범주화하였다. 각 범주별로 개별 심층 면담 내용과 그 의미에 대한 해석을 아래와 같이 제시하였다.

1) knowing-why

가) 외식창업가로서의 장점

외식창업가로서의 장점을 묻는 질문에서는 유연성, 준비성, 성실과 부지런함, 도전적인 특성들이 외식을 창업과 성공을 할 수 있는 성격적 특성으로 도출되었다.

유연성 부분에서는 ‘셰프로서의 고집을 버려야 해요’, ‘셰프 생각에는 최고 메뉴인데 손님의 반응은 정말 냉랭한 경우가 많아요’가 의미 있는 진술로 도출되었다. 많은 셰프들이 자신의 요리에 대한 전문성과 자부심으로 비전문가들의 의견을 묵살하는 특성을 보이는데 반해, 창업가들의 경우 주방에서 셰프로서의 이런 독선을 버리고 다양한 의견과 상황에 맞춰야 하는 것이 필요하다고 답하고 있다.

“이 창업이라는 것은 그 고객층 연령대 그 지역 여러가지를 따져서 음식을 해야하기 때문에 제가 봤을 때는 기능장 자격증하고 창업하고 음식하고는 좀 다르게 봐야하지 않을까요.”(사례1)

“저희 같은 경우는 근무하는 사람도 특급호텔에 30년 이상 근무하는 셰프인데 자기 생각을 여기서 접목시킨 것이 아니예요. 대개 외식사업들이 망하는게 셰프에 의한 요리선정이거든요. 셰프가 요리 바꿨어요. 정말 냉랭한 메뉴들 많거든요. 셰프 생각에는 최고 메뉴인데 손님의 반응은 정말 냉랭한 경우가 많아요. 내가 정말 좋아하는 메뉴라도 세팅을 했다가 반응이 없으면 바로 정리합니다.”(사례3)

“칼국수 같은 것을 먹고 자기 맘에 안 들었을 때는 이거 잘못됐어요... 딱 평가를 해버리더라고요. 그런 것들을 수용하고 개선할 수 있을 때가 돼야 창업을 했을 때 성공할 수 있습니다.”(사례 5)

창업을 위해서는 반드시 철저한 준비가 필요하다고 전문가들은 답변하고 있다. ‘창업을 위한 경험을 쌓기 위해 다양한 부서에서 근무했어요’ ‘창업을 하는데도 사전의 경험, 즉 경력이 중요하다고 생각합니다’는 답변에서 나타나

듯이 외식분야 종사자, 다른 분야 종사자 모두 창업을 하는데 있어서는 철저한 준비가 필요하고 그중에서도 특히 조리 기술에 대한 준비가 필요하다고 강조하였다. 손님들에게 음식에 대한 신뢰를 주기 위해서 조리자격증 뿐 아니라 조리기능장까지 취득하며 준비를 한 후 외식창업을 한 사례도 있었다. 이러한 준비가 있어야만 ‘가게를 운영하며 나타나는 다양한 상황에 대응이 가능하다’는 것이다. 이러한 기술적인 부분 이외에도 가장 중요한 준비 요소로 자금, 즉 가게를 지속적으로 운영할 수 있는 여유자금이 필요하다.

“옛날에는 평생직장이라고는 했는데 제 생각에는 평생직장은 힘들 것이라는 생각이 들어서... 그래서 여기서 배웠던 기술을 가지고 좀 젊었을 때 이 음식을 가지고 제가 한번 내 사업을 해보겠다 생각을 해서 준비를 하기 시작했어요. 퇴사하기 10년 전부터 준비를 시작했죠.”(사례1)

그 외에도 성실·부지런함과 도전적인 정신도 외식창업자로서의 장점이라고 답변하였다. 특히 성실함은 근무시간이 정해져 있지 않고 새벽부터 밤 늦게까지 일을 해야 하는 외식업에 있어서 매우 중요한 특성이다. ‘할 일을 찾아서 해야 한다. 오늘 뭐 할 것 없다 청소라도 하고 진짜 없으면 마당이라도 쓸고..’(사례1), ‘진짜 남들이 상상을 못할 정도로 열심히 했어요. 맨날 생각하고 체크하고, 주 5일 근무.. 다른 사람 이야기죠’(사례3)의 답변처럼 성실함은 창업자에게 중요한 덕목이다.

또한 창업을 하기 위해서는 불확실성에 대한 두려움을 극복하려는 도전정신도 중요한 것으로 나타났다. ‘실패를 두려워하면 못하죠’, ‘도전적이 되어야 해요’, ‘현실에 안주하기보다 미래를 예측하고 준비하는 것이 중요하죠’ 등의 답변에서 창업자들의 도전적인 특성들이 나타나고 있다.

“장점은 상당히 도전적이라는게 장점이고요. 저는 그렇게 생각합니다. 모든 것을 할 때 부정보다는 긍정의 비율이 높게 된다고 생각을 해요.”(사례 3)

나) 외식 창업 이유

외식을 창업하는 이유는 외식업 종사자로서의 불안정한 미래, 만족스럽지 못한 처우에 대한 불만, 경제적인 목적, 본인이 좋아하는 일, 사회적으로 인정받고자 하는 욕구 등으로 나타났다. 외식업에서의 고용은 불안정 적이므로 외식업계에서 일하는 사람들 대부분의 최종적인 목표를 창업으로 두고 있다고 답하고 있다. 노동 강도에 비해 열악한 급여, 불안정한 노동환경, 사회적으로 인정받고자 하는 욕구 등은 공통적인 창업 동기로 나타나고 있다. 창업 이전의 경력에 따라 창업동기에 대한 답변에도 차이가 있었는데 호텔 경력자의 경우 ‘학벌위주 직장생활에 대한 회의’가 큰 반면 개인 업체 근무자들의 경우 ‘불안정적인 고용환경’을 창업동기로 꼽고 있다. 그러나 어느 한 가지 이유로 창업을 결심 했다가보다는 여러 가지 이유들이 혼재되어 있었다. 외식분야 종사자들의 경우(사례 1,2,3) 본인이 좋아하는 일이지만 근무환경이나 처우에 대한 불만으로 창업을 결심하였다. 외식에 대한 경험이 없는 창업자들의 경우(사례 4,5) 직장생활이 불가능해졌거나 가정의 경제를 책임져야 하는 상황에 직면했을 때 가장 손쉬운 방법으로 외식 창업을 택한 것으로 나타났다.

불안정한 미래에 대한 대비로 창업을 준비했다는 답변의 경우 대부분 외식업이 가지고 있는 불안정한 고용 안정성, 그리고 노동 강도에 비해 열악한 급여조건 등의 이유 등을 들고 있다. ‘일의 강도는 센 데 비해 급여가 적어요’, ‘평생직장이라는 생각이 안 들었어요’, ‘개인 업종은 고용이 안정적이지 않잖아요’, ‘불안정한 미래에 대한 대비로 창업 했죠’ ‘남편 명퇴 앞두고 창업 준비했어요’등의 답변 들이다.

“외식업 종사자 정보도 다 아실 거예요. 일은 강도는 센데 강도에 비해서 급여가 매우 적어요. 그리고 아마 서울 살이 하는 친구들 결혼해서 가정 꾸리기 힘들 정도의 월급을 받고 일을 하고 있습니다. 현재도 어쩔 수 없어요. 지금 구조 자체가 그래요. 형태에 대해 있어서 그러다 보니.. 저도 이제 가정도 꾸리고 어느 정도 금전적으로 필요하기 때문에 사업으로 전환을 했죠”(사례 2)

“직장에 다니면서 평생직장이라 생각을 좀 안 했어요. 옛날에는 평생직장이라고는 했는데 제 생각에는 평생직장은 힘들 것이라는 생각이 들어서... 그래서 여기서

배웠던 기술을 가지고 좀 젊었을 때 이 음식을 가지고 제가 한번 내 사업을 해보겠다 생각을 해서 준비를 하기 시작했어요.”(사례 1)

“호텔에서 일했는데 평생직장이라는 생각이 안들더라고요. 조리사를 조금 무시하는 분위기도 있고....그래서 여기서 배웠던 기술을 가지고 좀 젊었을 때 이 음식을 가지고 제가 한번 내 사업을 해보겠다는 생각을 가지고 준비를 하기 시작했어요.” (사례 1)

또한 외식창업 성공을 통해 사회적으로 인정받고 싶다는 것을 창업 이유로 꼽기도 했다. 이들은 사회경험을 통해 외식업 종사자에 대한 무시나 불공평한 처우를 겪은 경험을 소개하여 창업성공을 통해 경제적인 성과와 동시에 사회적인 인정도 얻고자 하는 이유가 있었다고 말하고 있다. 어느 정도 사업이 안정되고 성공을 거두니 ‘창업해서 성공하니 사람들이 더는 무시하지 않더라고요’, ‘창업을 해서 성공하니 금전적인 것도 생기게 되고 또 저보다 지위가 있는 사람들도 조리사라고 저를 무시하지 않더라고요’라며 창업성공을 통해 사회적으로도 인정을 받게 되었다고 답변하였다.

“제가 삼성에 있으면서 심사의원을 나간 적이 있어요. 그냥 조리사고 뭐 학벌도 전문대 밖에 안 나왔고...심사의원 중에서도 제일 처지더라고요. 우리나라는 학벌 위주 뭐 교수라던지 아니면 기능장 자격증 명장이라는 그런 것이 있어야 하고 아니면 사회적으로 인정한 성공한 사람이 되던가.... 그래야 사람 대접받겠구나.. 저는 스스로 잘하고 있지만, 사람들이 잘 모르잖아요? 그런 생각이 많이 들어서 창업을 하기 위해서는 창업도 하지만은 제가 학벌도 있어야 하고 어느 정도의 자격증도 소지를 해야지....창업을 해서 성공하니 제가 금전적인 것도 생기게 되고 또 저보다 지위가 있는 사람들도 조리사라는 저를 무시하지 않더라고요.”(사례1)

많은 외식창업자들이 가장 많이 언급하는 창업 이유는 ‘경제적’인 이유이다. 앞서 살펴본 것처럼 창업 이유는 여러 가지가 혼재되어 나타나지만 기저에 공통적으로 깔려있는 부분이 ‘가족의 생계를 책임지기 위해서’라는 것이다.

“ 남편이 하던 사업이 잘 안 되어 돈을 벌어야 했어요. 집에 놀고 있을 수는 없잖아요. 어쨌든 돈 벌 목적으로 시작했어요. 요리학원 다녀서 자격증이라도 따야 취업할 수 있지 싶어 출장요리학원을 다니게 되었어요. 학원을 졸업하고 선배님들 도와가며 3년 정도 고생 많이 했지요. 기술 전수해준다는 이유로 하루 종일 일해도 일당이 만원, 만 오천 원밖에 주지 않았으니까...경험을 충분히 쌓고 나서 바로 창업했어요.”(사례 4)

“1998년도에 창업했으니 22년째네요. 명동에 있는 금융회사에 15년 정도 다녔는데 IMF로 부부가 정리하고 되었어요. 생계를 위해서 무엇이랴도 해야 했어요.”(사례5)

외식분야 비경험자들에게서 경제적인 이유로 가장 손쉬운 선택지로 외식 창업을 결심했다는 답변이 많은 반면 외식 경험자들의 경우 ‘자신이 가장 좋아하는 일을 계속하기 위해서’ 창업을 결심했다고 답변하고 있다. ‘외식업은 고용이 불안정하다 보니 좋아하는 일을 계속하기 위해서 창업을 결심하게 되었죠’라며 좋아하는 일을 오래하기 위해서 외식창업을 결심하였고, ‘어쨌든 일은 즐겁게 해야 성과도 좋은 거고 내가 돈을 많이 벌어야 되겠다...이것 때문에 하는 거라고 생각하면 너무 슬플 것 같아요’는 사례4의 답변처럼 자신이 좋아하는 일을 하다 보니 여러가지 어려움들을 극복하고 계속 일할 수 있었다고 말하고 있다.

“저는 요리가 좋아서 요리를 한사람이고요. 그래서 외도라던가 다른 생각은 전혀 안해 봤고.. 30년 이상을 정말 내가 요리를 좋아서 했기 때문에 외식산업을 한 것이구요. 저의 목표는 현장에서 가장 오랫동안 요리하는 셰프.. 그것이 되는 것이 가장 큰 목표예요.”(사례 3)

“저는 요리가 좋아서 시작했어요. 어차피 요리하신 분들은 창업하는 것이 마지막 목적지라고 저는 생각을 해요. 지금 저희가계에서 일하는 친구들도 그렇고 다 창업을 생각하고 일을 하고 있을 거예요. 개인 업종에서 일하는 친구들이.. 개인 업종은 고용이 불안정적이잖아요. 그래서 다들 여건이 허락한다면 창업을 할 생각들을 가지고 있죠.”(사례 2)

다) 향후 계획

향후 계획을 묻는 질문에 대부분의 전문가들의 답변은 ‘무리한 사업 확장은 안된다’는 것이었다. 하나의 업체가 성공했다고 해서 무리하게 사업을 확장하기 보다는 ‘사업이 충분히 안정되고 자금도 충분할 때 확장을 계획하고 있어요’, ‘장사가 잘되다보면 자꾸 무리하게 사업을 확장하려고 하죠. 하지만 내가 사업을 확장하면 그만큼 더 벌수 있다는 생각은 바보 같은 거예요’라며 충분한 역량과 자금이 준비되었을 때 확장을 계획할 것이라고 답변하였다. 반면 사업성공에도 외식업 자체가 너무 힘들어 ‘확장 자체를 계획하지 않는다’는 답변도 있다.

“계획은 없습니다. 그냥 일이 좋아서 하는 거니까 일이 있는 한... 건강이 허락하는 한 할 거예요.”(사례 4)

2) knowing-how

가) 스트레스 관리

스트레스 관리를 어떻게 하느냐는 질문에는 대부분의 답변자가 ‘일로 인한 스트레스를 오히려 일에 몰두하며 푼다’는 답변이 대부분이었다. ‘스트레스가 생기면 음주, 흡연보다는 가게 일에 몰두하면서 스트레스를 풀어요’, ‘묵묵히 일하면서 견디고 기다리는게 푸는 방법입니다’는 답변과 ‘스트레스라고 생각하면 안 되고 마음이 무거우면 오히려 육체적으로 더 많이 움직여서 마음을 가볍게 다스리는 편입니다’, ‘그냥 그런가 보다 하고 오히려 받아들이고...’는 답변처럼 대면 서비스가 이루어지는 외식업의 특성, 그리고 창업자로서의 책임으로 인한 스트레스는 당연한 것으로 여기고 있는 것으로 나타났다.

“창업해서 6개월 동안 운것이 제가 평생 살면서 운 것보다 더 많이 올었습니다. 내게 무엇이 잘못된 것인지? 혼자 자책만 하다 보니 우울증이 왔어요. 그것을 극복하려고 청소만 했습니다. 진단지도 뿌리고 홍보도 하고 시식회도 해보고 자존심 다 내려 놓고 했습니다. 위생점검을 나왔는데 ...이렇게 깨끗한 집은 우리 밖에 없다고 했어요. 가게 일과 연관되는 일 외에는 하지 않고 가게에만 몰입했던 게 지금 생각해보면 극복하는데 도움이 많이 된 것 같습니다. 나가서 술 먹고 그렇게 스트레스를 풀게 되면 내 몸이 먼저 지쳐요. 나름 절제를 하면서 그렇게 버텼습니다.”(사례1)

“초창기에는 스트레스가 많았지만 이제는 묵묵히 일하면서 견디고 기다리는게 푸는 방법입니다.”(사례5)

나) 사회생활 경험

심층 면담 대상자들은 대부분은 다양한 실무 경험을 통해 창업을 준비한 것으로 나타났다. 소규모, 영세적인 특징을 가지고 있는 외식업의 경우 창업자에 대한 의존도가 매우 높다. 따라서 창업의 성공을 위해서는 창업자의 역량이 중요한데 사례1의 경우는 미래의 창업을 준비하며 특급 호텔에 근무하면서 자발적으로 다양한 분야에서의 근무 경험을 쌓았다. 외식 창업을 염두에 두고 있었기에 자신의 전문 분야인 조리 분야뿐만이 아니라 다른 관련 업무 관련 부서에도 자발적으로 지원하며 경험을 쌓았다고 답변하였다. 답변자 대부분은 직장생활 경험만으로는 창업을 위한 준비가 부족하다고 지적한다. ‘시스템이 완벽한 직장에서 일하는 것과 자신이 창업하여 운영한다는 것은 전혀 다른 문제’라고 지적하며 창업 전에 직장생활은 물론 다양한 경험이 필요하다고 말한다. 사례 1과 2가 ‘운영 전반에 걸친 기술과 지식을 배울 수 있는 것이 중요하다’는 생각에 다양한 경험을 통해 창업을 준비한 반면, 사례4와 5는 다른 분야에서 일을 하다가 남편의 사업 실패, 명퇴로 인해 외식 창업을 한 경우이다. 이들 사례에서는 외식분야에서의 경험이 전무한 상태로 창업을 하였지만 창업준비 과정과 창업 이후 운영에 부족한 전문성을 채우기 위해 노력하며 성공을 이어온 것으로 나타났다.

“저는 창업을 하는데도 사전의 경험, 즉 경력이 중요하다고 생각합니다. 경험. 주방에서의 경험이 얼마나 되는지.. 외식업은 결국 주방의 역할이 중요하잖아요. 그러다 보니 창업을 하더라도 경영만 하겠다.. 그건 말이 안되구요. 사장이 주방 일을 잘 알고 있어야 해요. 적어도 5년 이상 외식업체 주방에서 일한 경력이 있어야 한다고 생각해요. 3년 미만의 짧은 경력을 가지고 사업을 하려고 한다면 저는 하지 말라고 말리겠습니다. 외식업은 엄청 복합적인 사업이에요 음식만 다루는 게 아니라 서비스 마케팅 디자인 모든 게 복합된 복합체인데...저도 15년간의 외식업 해도 아직도 어려운데 어떻게 3,4년 정도 일하고 외식업을 뛰어들 생각을 하나 말이 안 된다. 어디 가서 더 일을 하거나 따로 한번 알아보세요 합니다.” (사례1)

“호텔 주방에서 나와 외식분야에 총괄 이사로 근무하며 경영에 대한 충분한 노하우를 쌓았어요. 직장 생활의 경험만으로 창업을 위한 준비가 되었다고 생각하는 것은 큰 잘못이죠 .시스템이 완벽한 직장에서 일하는 것과 자신이 창업하여 운영한다는 것은 전혀 다른 문제이거든요. 창업을 하면 자신의 모든 것을 고객들에게 직접 평가받아야 하는 것이어서. 즉 아무런 방어막 없이 그대로 노출되는 것이죠. 따라서 사회적으로 인정받을 수 있는 경험이나 자격 등의 준비가 더 많이 필요해요. 기능장이나 명장같은....” (사례3)

“ 본인이 하고 싶다고 ...자신의 전문 분야라는 것만으로 창업을 하는건 무모한 일 이죠. 창업 준비를 위한 경험을 하고 싶다면 오너 셰프에게 가서 배워라. 오너 셰프는 허드렛일부터 최고의 서비스를 할 줄 아는게 오너 셰프예요. 조리나 메뉴 뿐 아니라 운영 전반에 걸친 기술과 지식을 배울 수 있으니까요.” (사례2)

다) 창업성공 노하우

외식 창업에 성공하기 위한 요소로 전문가들이 언급한 부분들은 대부분 고객과의 소통, 자금 운용, 직원 관리, 식재료 관리, 마케팅 등으로 직무역량과 관련한 요소들이 도출되었다.

대면 서비스가 이루어지는 외식업의 경우 고객과의 소통은 매우 중요한

요소이다. 대부분의 전문가들이 고객만족도를 결정하는 가장 중요한 요인으로 고객과의 소통을 통해 그들이 원하는 것이 무엇인지를 파악하고 이에 대한 빠른 대응이 필요함을 강조하고 있다. 특히 고객들의 불만족에 대한 대응을 중요하게 여기고 있었는데 ‘손님들의 불평 처리는 최대한 빠르게, 선제적’, ‘손님들의 불만에 대해 보상을 할 때는 실제 피해보다 후하게’ 하는 것이 손님들에 대한 서비스 실패를 회복하는데 중요한 요소라고 답변하고 있다. 즉 고객과의 소통을 통해 고객이 원하는 것이 무엇인지를 파악할 수 있고, 서비스 실패가 일어났을 경우 이를 회복해 고객만족을 만들어 낼 수 있다는 것이다.

“ 손님들의 메뉴에 대한 의견 경청하며 손님들의 취향 파악하고 고객반응에 대한 데이터를 만들어 지속적으로 보완, 수정하고 고객 반응 하나하나에 메모하면서 메뉴 수정에 반영해요.”(사례 5)

“모든 손님들이 매장을 나가기 전에 90프로 정도는 재방문 여부를 마음속으로 결정을 짓고 일어섭니다. 말은 안 해도 한 80~90%는 이 집은 다시 올 거야 누구하고 올 거야...하고 결정하게 되는 거죠. 그래서 매장 내에서의 고객 응대는 중요합니다.”(사례 3)

“양심적이어야 하고 보여지는게 그대로 다여야 한다고 생각해요. 고객의 마음을 읽어야 한다. 30년 동안 컴플레인이 없다고는 할 수 없지만, 그때마다 우기지 않고 바로 인정하고 수용하면 더 좋은 관계가 형성되더라고요. 사업가는 얼마가 남느냐가 중요한 게 아니고 고객이 원하는 것을 얼마나 만족스럽게 대처하느냐가 더 중요한 것 같습니다.”(사례 4)

“고객에 마음은 굉장히 민감해요. 그 마음을 읽어야 합니다. 외식업이 주방에서 이루어진다는 생각을 할 수 있는데 내 생각은 홀이 더 중요합니다. 고객들의 먹는 표정을 읽어야 해요. 맛있게 드시는구나 무엇인가 부족하구나.. 바로바로 대처해야 문제가 안 생깁니다.”(사례 5)

자금에 대한 부분은 외식창업자들이 가장 어려워하는 부분이다. 외식 창업의 경우 소자본을 가지고 창업을 하는 경우들이 많아 실제 사업을 운영해 나가는데 있어서 어려움을 겪는 것으로 나타났다. 충분한 여유자금이 없기 때문에 외식업을 운영하는데 있어 자금을 얼마나 효과적으로 사용하느냐는 생존 이슈와 직결된 문제이기도 하다. ‘외식업을 운영하려면 바로 성공할 수 있는 것이 아니기 때문에 자금, 여유자금이 많이 필요해요’라는 답변에서도 나타나듯, 창업 후 일정기간 동안 운영할 수 있는 여유자금 여부, 그리고 ‘내가 돈을 어디 많이 쓰고 있고 어디를 적게 쓰고 있는지도 이런 걸 아는 것이 정말 중요한 것 같아요’, ‘식재료 구매에서부터, 세금, 인건비까지 전반적으로 알아야 할 것이 너무 많아요’ 처럼 자금이 적절히 운용되고 있는지를 파악하는 것은 매우 중요하다. 하지만 대부분의 외식 창업자들이 자금운용 부분에서 많은 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

“입지선정, 아이템 선정 너무 다 중요하죠. 그리고 오픈하고 나서는 재정, 세무 관리를 안 하는 가게들이 상당히 많아요. 내가 알기로는 외식업 종사자 90% 정도는 월에 내가 얼마 쓰고 있고 얼마 벌고 있는지 정확하게 모르시는 분들이 아주 많으실 거예요. 그런게 정말 중요합니다. 기본이 가장 중요해요.” (사례1)

“돈, 재무관리가 제일 어렵죠. 어떻게 살림을 아껴 써야 하는지.. 어떻게 효율적으로 써야 하는지.. 세금 문제도 그렇고...전반적으로 자금을 효율적으로 쓰는지 가장 어렵더라고요.”(사례2)

“창업 이후 우선 제 모든 개인적인 지출을 다 끊었어요. 어쩔 수 없죠. 이제 빚을 갚아 나가야 하기 때문에.... 2년 정도 억척스럽게 일하고 나니 대출이 다 갚아지더라고요. 식재료 구입비, 직원급여 지출, 운영상 지출하는 거 외에는 2년 동안 정말로 초인적으로 절약했던 것 같아요.” (사례4)

‘사람이 제일 어렵죠, 같이 손발 맞추고.. 같이 일할 사람이 중요한데... 장사를 하다 보면 믿었던 직원이 하루아침에 그만두는 경우도 종종 있고..’. 인적자원에 대한 의존도가 높은 외식업에서 함께 일하는 직원관리는 사업 성공을 위한 매우 중요한 요소이다. 환경이 변하며 외식업 종사자들의 근무환경이 많이 바뀌기는 했지만, 아직도 강도 높은 노동과 매우 보수적인 주방의

관리체계, 그리고 다른 분야에 비해서 낮은 직원복지에 대한 인식 등으로 인력관리에 어려움을 겪고 있다.

“외식 창업을 운영하면서 가장 어려웠던 것은 사람이 제일 어렵죠, 장사를 하다 보면 믿었던 직원이 하루 아침에 그만두는 경우도 종종 있고요. 경쟁업체에 스카웃되어 일하고 있는 경우도 있었어요. 연락도 없이 안나오기도 하고...그러면서도 오히려 당당하게 요구할 것은 모두 요구하더라고요. 사람이 제일 힘든 것 같아요.”(사례2)

(사례2)처럼 많은 외식 창업자들이 직원관리에 어려움을 겪으면서 이제는 체계적인 직원관리를 위해 ‘직원들 임금 체계가 다른 데 보다 한 30만 원 더 주고 있어요’ 같이하는 멤버들이 15~6년 되었어요’처럼 임금을 다른 곳보다 높게 책정하거나, ‘저는 사장이란 말을 안해요. 나는 양아버지야 너는 나의 자식인 거야....음식 배우고 싶어하는 친구라 제가 아는 것 많이 가르치려고 해요’처럼 가족같은 정을 강조하면서 관리를 하는 것으로 나타났다. 이외에도 시대가 바뀌고 있음을 인식하면서 직원들이 원하는 것이 무엇인지 그들을 이해하기 위한 노력도 하고 있다.

“직원들한테도 좀 강압하는 것보다는 요즘은 직원들이 돈보다 삶의 질이에요. 그리고 자기 시간을 많이 가지려고 하는 것도. 그래서 좀더 외식업이 앞으로 바뀌어야 되지 않나 예. 삶의 질은 높여줄 수 있는 방법에 대해서 계속 고민하고 있구요.”(사례2)

“요즘은 직원들이 돈보다 삶의 질이에요. 자기 시간을 많이 가지려고 하고... 외식업도 앞으로 바뀌어야 하지 않나... 직원들의 삶의 질을 높여 줄 수 있는 방법에 대해서 계속 고민하고 있구요”(사례3)

“우리 생각에는 저 직원들이 나를 먹여 살리는 거다. 사실 직원들 임금 체계가 다른 데 보다 한 30만 원 더 주고 있어요. 같이하는 멤버들이 15~6년 되었어요.”(사례 5)

외식 창업에서 성공하기 위해 기업의 수익성 개선하는 것은 매우 중요하다. 특히 외식업체의 경우 식재료의 원가가 차지하는 비중이 크기 때문에 식자재 수급 관리는 매우 중요하다. 단순히 수익성 측면에서 뿐만 아니라 좋은 식자재를 사용하는 것은 제공되는 음식의 품질과 상품성에도 영향을 미치기 때문에 매우 중요한 요소이다. 답변자들 대부분은 좋은 식자재 사용에 대해서는 입을 모으고 있지만 전략적인 관점에서의 구매관리에 대한 답변은 나타나지 않았다. 특히 신선식품의 경우 부패성(perishability)과 짧은 유통기한, 수급시장에서의 높은 변동성 등으로 인해 세심한 구매전략이 필요하지만 이에 대한 인식은 낮게 나타나고 있다.

“식재료 있죠, 그거를 좋은 거 써야 돼... 최고 좋은 품질로... 외국산보다는 한국산이 좋고 저희 김치에 들어가는 고춧가루 전부 다 국산을 사용합니다. 그 다음에 김치에 들어가는 젓갈도 특별 관리합니다. 칼 수에 김치가 생명이거든요. 고춧가루도 조금 저렴한 것 쓰면 손님들이 금방 알아요. 그리고 김치만 담는 담당이 있어요. 자기 손맛으로 담는 게 아니고 기본 레시피로 항상 같은 맛을 유지 하도록 시스템화 시켰어요.”(사례5)

“장사가 안 된다고 해서 재료를 더 줄이거나 재고 재료를 아깝다고 다시 쓰던가 그러지는 않아야 한다는 겁니다. 고객이 먼저 알거든요 저는 장사가 안되면 재료를 더 늘려요. 돈이 없어도 장사가 안 되어도 저는 그때그때 장을 보고 신선한 재료를 사용하여 고객들한테 신뢰를 쌓을 수 있도록 노력합니다. 그랬더니 창업하고 나서 6개월 후부터는 그게 빛을 보더라고요” (사례5).

위키백과사전(2021)에 의하면 마케팅(Marketing)은 “시장경제(exchange relationship) 또는 수요를 관리하는 경영학의 한 분야인데, 소비자를 대상으로 고객을 창조하고 유지·관리함으로써 고정고객으로 만드는 모든 활동 즉, 고객과 관련된 모든 활동”으로 정의하고 있다. 마케팅을 위해서는 좋은 상품이 있어야 하고 그 상품의 가치에 맞는 가격이 책정되어야 한다. 마케팅이 매우 통합적인 과정임에도 불구하고 대부분의 외식창업가들은 마케팅을 상품 광고나 홍보, 영업이나 판매로 인지하고 있는 것으로 나타났다. 이는 통합적

으로 마케팅을 관리하고 수행해 나 갈 수 있는 인력이나 자원의 부족 때문인 것으로 추정된다. 이에 따라 성공한 창업자들조차 외식 마케팅을 소비자에게 자신의 가게와 메뉴를 인지시키기 위해 활동하는 것으로 이해하고 있다. 그 중요성은 인지하고 있음에도 실제 수행된 활동들은 전단지 배포 정도에 그치고 적극적인 마케팅 활동은 이루어지지 않는 것으로 나타났다. 자발적으로 마케팅을 수행하기 위한 노력이 적은 반면, 최근 SNS의 발달로 인해 고객들이 매장 방문 이후 자발적으로 올리는 경험담 등을 통한 구전은 형성이 되고 있다. 사례 3의 경우를 보면 구전의 중요성, 특히 SNS에서의 구전으로 인해 은 알고 있지만 본인이 이를 위한 적극적인 노력은 하지 않는 것으로 나타났다.

“처음부터 장사가 잘 된건 아니예요. 한 6개월은 정말 힘들었어요. 직접 전단지 가지고 나가서 돌렸어요. 인근 아파트 단지도 다 돌고..”(사례1)

“제가 뭐 사실 SNS라던가 이런 거 많이 하지 않아요. 그런데도 오신 손님들이 SNS에 남기고 그러면서 손님들에게 더 많이 홍보가 됐어요.”(사례 3)

“매출이 좀 떨어진다면 그러면 이전에는 고민 안 하고 있거든요. 매출이 떨어진 거 지켜보고 있을 거예요. 아마도 매출이 떨어질 것 같은 데만 느낌이 오면 마케팅을 더 한다든지 인플루언서를 초청해야 되더라고요. 텐션을 계속 유지시키는 거죠”(사례2)

소규모로 이루어지는 외식창업에서 창업자의 역할은 매우 중요하다. 운영 전반에 대한 지식을 바탕으로 모든 의사결정은 본인 스스로 해야 하는 역할이다. 실제 전문가들도 창업 이후 운영 전 과정에서의 창업자의 역할이 중요함을 강조하고 있다. ‘아무리 체계가 잘 갖추어져 있어도 사장의 눈에만 보이고 운영자만이 해결해야 하는 일’이 있다는 것이다. 그러나 이런 과중한 책임과 부담을 창업자 혼자 져야하는 것에 대해서는 시스템화하여 운영에 대한 부담을 줄여야 한다는 의견도 제시되고 있다.

“제가 직장에서 총괄 경영한다고 했는데 제가 모르는 게 20프로 있었다. 그게 뭐냐면 회사에서 적자가 났을 때는 그걸 회사에서 메꿔줍니다. 내가 오너일 때는 누구한테 가서 얘기할 수 있는 방법이 없어요. 내가 다 메꿔야 해요. 모든 것을 100프로 책임을 져야 하는 것이구요.”(사례 3)

“제일 중요한 게 요리만 할 줄 아는 사람들이 창업을 하면 집중팔구 망합니다. 이 유는 상권 조사하는 법도 몰라 입지선정도 몰라. 제일 중요한 마케팅도 몰라요. 손님은 응대하는 서비스도 몰라요. 그렇기 때문에 나머지를 이제 얘기를 해줘요. 이런 업무 능력 어떻게 되는지, 몇 가지 완성됐을 때는 이제 사업을 해라.”(사례 2)

“모든 세션별로 다 컨트롤 할 수 있어야 해요. 그게 무엇이나 하면 내가 호텔에서 셰프를 한다고 하면 그 업장만 잘 관리 하면 되겠죠. 내가 창업을 한다고 하면 어디다 할 것이며 인테리어는 어떻게 할 것이며 메뉴는 무엇을 할 것이고 고객층은 어떻게 할 것이고 그런 것들을 다 알아서 컨트롤 할 수 있어야 해요. 현장 경험은 제가 호텔에서 요리할 때에는 기본을 배운 것이고요. 그것에 대한 테크닉 스킬을 배우고 또 한 새로운 식재료 이런 거랑 시스템을 배운 것이고.. 그 다음에 외식사업 나와서 한 10년 정도 외식산업 총괄 관리했던 것은 실제 필드에서 뛰는 것이라 똑같은 것이었죠.”(사례2)

“모든 것을 내가 관리하고 시작과 끝난 다음에 상황까지도 다 체크 합니다. 메뉴 짜는 거 상담부터 메뉴 정하고 그 다음에 이제 시장을 가고...”(사례 4)

“대부분 본인들이 해야지 된다는 이게 외식업의 맹점이거든요. 그래서 돈을 벌어도 쓸 시간도 없고 대부분 일에 쫓아서 오래하다 보면 병들고..시스템화 체계화 해서 항상 같은 맛과 분위기를 만들어 고객과, 종업원, 운영자가 같은 마음으로 운영될 때 완벽한 시스템이라고 생각합니다.”(사례 5)

3) knowing-whom

관계역량과 관련된 부분에서는 답변자들의 의견이 많이 제시되지 않았다. 답변 자체도 경험에서 나온 구체적인 답변들은 적었고 추가 질문을 통해서도 추상적인 답변들이 대부분이었다. 특히 일-가정 양립 부분에 있어서 일에 우선시하는 모습을 보이는데 일과 가정생활을 균형 있게 유지하기 위한 인식이나 노력 모두 부족한 것으로 나타났다. 창업 동기는 다양하지만, 그 기저에는 결국 경제적인 이유, 즉 가족의 생계를 위한 창업이라는 동기가 강하게 깔려 있기 때문에 ‘창업 성공’을 위해 모든 시간과 노력을 기울이며 일하고 있는 것이다. 가정의 안정은 결국 경제적인 안정에서 비롯된다는 인식이 있다 보니 가정보다는 일의 성공이 우선된다는 믿음이 있는 것으로 분석된다.

가) 네트워크

외식업을 창업하고 운영이 되는데 도움이 될 수 있는 네트워크를 형성하고 유지하고 있는지에 대한 질문에 대부분 전문가들이 관계만 유지하고 실질적인 운영과 관련된 부분은 참고만 할 뿐이라고 답했다. 조리기반 창업자들의 경우 이런 현상이 두드러지게 나타나고 있는데 본인의 경력이나 전문성이 충분하다는 자신감, 그리고 본인이 처한 상황은 본인만이 정확히 알 수 있기 때문에 다른 전문가들의 의견이 실제 의사결정을 하는 데는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 외식의 경우 다른 제조업과 달리 지속적인 상품개발 등이 필요한 부분이 아니고 기본적인 레시피와 메뉴는 크게 변화하지 않고 트렌드에 맞춰 서비스나 제공방식, 맛의 부분 변화 등을 추구하고 있고, 메뉴의 경우 대부분 그 가게만의 비법이라 불리는 암묵적인 지식에 해당되는 사항으로 다른 누구보다 창업자 스스로가 메뉴에 대한 전문가라는 자부심이 강하기 때문으로 분석된다.

반면에 성공한 이후에는 다른 사람들을 도울 수 있는 위치에 있고 실제로도 후학양성, 성공한 메뉴의 경우 기술전수를 원하는 사람들을 대상으로 한 외식창업자들 컨설팅 등의 활동을 함께 하는 경우가 많았다.

“저희가 기능장은 기수가 있거든요. 나름대로 기능장 선임들은 경력도 오래됐고 개성도 있고 여러가지가 있다 보니.. 조리사들이 가끔 보면 고지식한 면이 있어요. 메뉴개발을 할 때 정보들을 서로가 공유하기는 하지만 제가 이렇게 저렇게 하라고 할 수는 없죠. 대신 요청이 들어왔을 때는 제 의견을 말씀을 드리고 거기에 이제 판단은 본인들이 알아서 하시게” (사례1)

“나름대로 이 기능장까지 취득을 했을 경우에는 나름대로 족보도 많고 레시피도 많고 여러가지 지식도 많을 것입니다. 쉽게 받아드리지는 않지만 참고는 합니다. 참고만” (사례1)

“출장요리사모임이 40년 역사가 있는 모임이 있어요. 3달에 한 번씩 모이고 선후배 사이로 회비도 걷고 송년모임이랑 크게 하고 후배양성도 같이하면서 끈끈하게 이어가고 있습니다. 저도 이곳에서 출발했지요.”(사례 4)

나) 갈등

창업 시 생계를 위한 창업의 경우 가족의 반대는 거의 없는 것으로 나타났다. 반면 외식업의 특성을 알고 있는 사람들은 치열한 경쟁환경, 높은 노동강도 등으로 인해 창업을 말리는 것으로 나타났다.

“창업할 때 왜 창업하느냐.. 하지마라는 소리 많이 들었죠. 저도 많이 해요. 이제 와서 보면 돌이켜 보면 그때 당시 얘기한 사람들은 한 번씩 망해봤거나 힘든 걸 본 사람들이잖아요. 처음 시작하려는 사람들을 보면 처음에는 말려요.”(사례2)

외식업에 대한 낮은 사회적 인식도 창업을 망설이는 요인으로 나타났다. 사례 5의 경우 외식창업 이전까지 외식에 대한 경험이 전문했던 사례인데 창업을 하면서 주변에 부끄러워 거주지에서 먼 장소를 택했다고 답변하고 있다.

“1998년도에 창업했으니 22년째네요. 명동에 있는 금융회사에 15여년 다녔는데 IMF로 부부가 정리하고 되었어요. 생계를 위해서 무엇이랄도 해야 했어요. 집은 일산인데 주변에는 부끄러워 장소를 부천으로 선택했습니다...누가 볼까 봐..”(사례5)

다) 일-가정 균형 노력

남성 전문가들의 경우 일-가정 균형에 '일'에 더 몰두하면서 실질적으로 일에 대한 인식도 미미한 편으로 나타났다. 그러나 여성 창업자의 경우는 일을 마친 후에도 집에서 가사 일을 담당하고 있는 것으로 나타났다. 사례 5의 경우에는 칼국수의 핵심 요소인 육수를 책임지는 부인이 가게가 안정되면서 가정으로 '보내졌고' 가끔 매장에 나와 관리를 하는 것으로 나타났다. 즉, 창업단계에서 여성 창업자의 경우 주방 일을 책임지더라도 안정이 되면 운영자나 책임자로서의 역할로 전환되기 보다는 가정으로 되돌아가는 것이다.

“내가 할 일은 아무리 힘들어도 가서 하고 지금은 이제 아이들이 컸으니까.. 그냥 어느 정도 각자 하니까 좀 편해졌는데 지금도 집에 가면 뭐 똑같이 다 해요. 가서 세탁기 돌리고 뭐 하고 청소하고 밥 해 먹고”(사례 4)

“10년 정도 운영하고 나니 시스템 면에서 자리가 잡혀 부인을 집으로 보내고 주방 기술자를 두었어요. 지금도 열흘에 한 번은 매장에 와서 점검하고 육수에 들어가는 비법은 본인만 알거든요”(사례5)

제 3 절 델파이 분석 결과

1) 내용타당도 분석

델파이 조사 결과를 분석하기 위해 SPSS 20 프로그램과 Excel 2016을 사용하였다. 먼저 SPSS 20 프로그램을 이용하여 각 항목별 대표성, 명확성에 대한 평균, 표준편차, 최대값, 최솟값 등을 분석하고, Excel 2016을 이용해서 Lawshe(1975)의 내용타당도 CVR(content validity ratio)의 최솟값을 산출하였다. 내용타당도 CVR 값을 기준으로 응답자 패널 수에 따른 임계값을 상회하는지를 검토하여 요인과 문항들의 내용타당도를 확보할 수 있다(최유연, 2019). 내용타당도 CVR 값은 공식에 의해 산출되는데, 범위는 최고 +1에서 최저 -1까지이고, CVR 값이 양수인 경우는 반 이상의 응답자가 리커트 척도 4점 또는 5점(높다 또는 매우 높다)으로 긍정적으로 응답한 경우를 나타내며, CVR 값이 음수인 경우는 전체 응답자 중 절반 이상이 리커트 척도 3점 이하(그저 그렇다, 낮다, 매우 낮다)로 긍정적이지 않게 응답했다는 것을 의미한다(김은성, 2021; Lawshe, 1975). 내용타당도 CVR 값의 수리적 산출 공식은 [그림 4-1]과 같다

$CVR = \frac{Ne - N/2}{N/2}$	NE: 긍정(4, 5)응답자 수 N= 응답자 수
------------------------------	--

[그림 4-1] 내용타당도 CVR 값의 수리적 산출 공식

이러한 CVR 값은 설문에 참여한 전문가의 수에 따라 그 최솟값이 결정되는데(김은성, 2021), 패널 수와 CVR 최솟값 비율과의 관계는 [표 4-1]과 같다. 본 연구의 패널 수는 21명으로 유의도 .05 수준에서 참여한 전문가의 수에 따른 최솟값 이상의 CVR 값을 가진 항목들만이 내용타당도가 있다는 기준(Lawshe, 1975)에 따라 .42 미만인 요인과 문항을 삭제하고 델파이 패

널의 의견을 수렴하여 중복된 문항을 통합하고 이해도가 불명확한 요인 문항들을 수정하였다.

[표 4-2] 패널 수에 따른 내용타당도 CVR의 최솟값

항목	내용													
패널 수	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	20	25	30
최솟값	.99	.99	.99	.78	.75	.62	.59	.56	.54	.51	.49	.42	.37	.33

2) 델파이 조사 결과의 내용타당도 분석 결과

가) 경력역량의 내용타당도

경력역량의 구성요인인 의미역량(10문항), 기술 역량(7문항), 관계 역량(9문항)에 대한 내용타당도 분석을 실시하였으며, 그 결과를 [표 4-4], [표 4-5], [표 4-6]과 같이 제시하였다.

결과를 살펴보면, 의미역량(10문항)과 기술 역량(7문항)의 경우 대표성, 명확성 모두 CVR 값이 .42를 상회하여 최종적으로 확정하였으나, 관계 역량에서 5개의 문항이 기준에 미달하여 삭제하였다. 그 내용은 3번 문항(명확성: .30/대표성: .50) ‘나는 외식사업을 통해 미래의 외식 창업자들에게 롤 모델이 되고자 한다.’, 6번 문항(.20/.50) ‘나는 외식업의 발전을 위해 후배 양성에도 시간을 투자하고 있다.’, 7번 문항(.10/.40) ‘나는 외식업계에서 내가 가지고 있는 장점을 명확하게 보여 줄 수 있다.’, 8번 문항(.20/.40) ‘나는 외식업의 향상을 위해 공익사업에도 관심이 많다.’, 9번 문항(.40/.50) ‘내가 외식사업을 얼마나 중요하게 생각하는지 다른 사람들에게 보여 줄 수 있다.’ 이다.

경력역량의 내용타당도 분석 결과를 종합해 보면, 3개 요인, 26개 문항 중에서 5문항이 삭제되고, 의미역량 10문항, 기술역량 7문항, 관계 역량 4문항으로 최종 21개 문항이 도출되었다.

나) 직무역량의 내용타당도

직무역량의 구성요인인 창업자특성역량 (9문항), 기능역량(9문항), 사업역량(9문항), 조직화역량(8문항), 자금운용역량(5문항), 마케팅역량(7문항)에 대한 내용타당도 분석을 실시하였으며, 그 결과를 [표 4-7] ~ [표 4-12]와 같이 제시하였다.

결과를 살펴보면, 조직화역량(8문항), 자금운용역량(5문항), 마케팅역량(7문항)의 경우 대표성, 명확성 모두 CVR 값이 .42를 상회하여 최종적으로 확정하였으나, 창업자 특성에서 1개의 문항, 기능역량에서 2개의 문항, 사업역량에서 2개의 문항이 기준에 미달하여 삭제하였다. 그 내용은 창업자특성역량의 5번 문항(명확성:.40/대표성:.60) ‘나는 아니라고 생각하는 것에는 절대 타협하지 않는 성격이다.’, 기능역량의 8번 문항(.30/.50) ‘신 메뉴를 사업적으로 상품화할 수 있는 기술을 가지고 있다.’와 9번 문항(.20/.50) ‘신 메뉴 생산 및 유통 과정에서 발견되는 기술적 문제를 해결할 수 있다.’ 사업역량의 6번 문항(.30/.50) ‘나는 경쟁업체의 목표를 명확히 이해하고 있다.’와 8번 문항(.40/.30) ‘나는 사업의 장기적 미래를 예상하고 행동한다.’이다.

직무역량의 내용타당도 분석 결과를 종합해 보면, 총 6개의 요인, 47문항 중에서 5문항이 삭제되고, 창업자특성역량 8문항, 기능역량 7문항, 사업역량 7문항, 조직화역량 8문항, 자금운용역량 5문항, 마케팅역량 7문항으로 최종 42문항이 도출되었다.

다) 역량 요인의 재정의

경력역량과 직무역량의 내용타당도 분석 시, 델파이 조사에서 전문가 패널이 추가로 제시한 의견을 반영하여 의미가 명확하지 않고 중복되는 개념 및 문항에 대해서는 수정 및 통합하면서 조정하였다. 이러한 내용타당도의 결과를 토대하여 역량의 요인을 최종적으로 재정의 하였는데, 그 내용은 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 외식창업가 역량 요인의 재정의

요인	문항수	재정의
의미역량	10	자신의 적성, 역량, 흥미, 스킬, 강·약점을 알고 자신의 성격이나 가치에 부합되는 일을 찾고 수행하는 역량
기술역량	7	역경이나 어려움에 처할 때 감정이나 스트레스를 통제하고 긍정적으로 적응하는 역량
관계역량	4	조직 내·외부로 일(경력) 관계를 형성하고 유지해 나가는 역량
창업자특성 역량	8	사업 운영을 위한 도전적이고 혁신적인 개인적 특성
기능역량	7	전문적인 기술을 바탕으로 트렌드에 맞는 신메뉴를 계획하고 이를 구현할 수 있는 역량
사업역량	7	변화하는 내외적 환경을 파악하고 이에 따라 새로운 미래를 계획하고 사업을 운영해 나가는 역량
조직화역량	8	부족한 자원들을 적절히 결합하여 직원의 능력에 맞도록 업무를 효율적으로 배치하고 소통하는 역량
자금운용 역량	5	사업 운영에 필요한 자금계획을 세우고 이를 실행할 수 있는 역량
마케팅역량	7	경쟁사와 차별화된 판매전략과 홍보를 실행할 수 있는 역량

[표 4-4] 경력역량 중 의미역량 내용타당도 분석

	경력역량 Knowing-Why																			
	의미1		의미2		의미3		의미4		의미5		의미6		의미7		의미8		의미9		의미 10	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	20	20	19	20	19	20	19	19	18	19	18	19	16	16	19	18	17	19	18	19
CVR	1.00	1.00	.90	1.00	.90	1.00	.90	.90	.80	.90	.80	.90	.60	.60	.90	.80	.70	.90	.80	.90
평균	4.6	4.55	4.5	4.65	4.45	4.6	4.6	4.5	4.55	4.65	4.55	4.65	4.1	4.25	4.5	4.45	4.3	4.45	4.45	4.55
표준편차	.49	.50	.59	.48	.59	.49	.58	.59	.80	.57	.67	.57	.70	.77	.59	.67	.71	.59	.67	.59
변이계수	.11	.11	.13	.10	.13	.11	.13	.13	.18	.12	.15	.12	.17	.18	.13	.15	.17	.13	.15	.13

[표 4-5] 경력역량 중 기술역량 내용타당도 분석

	경력역량 Knowing-How													
	기술1		기술2		기술3		기술4		기술5		기술6		기술7	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	17	18	19	20	17	18	19	19	19	18	19	19	19	19
CVR	.70	.80	.90	1.00	.70	.80	.90	.90	.90	.80	.90	.90	.90	.90
평균	4.3	4.45	4.3	4.5	4.35	4.4	4.6	4.55	4.45	4.55	4.35	4.45	4.55	4.6
표준편차	.71	.67	.56	.50	.73	.66	.58	.59	.74	.80	.57	.59	.59	.58
변이계수	.17	.15	.13	.11	.17	.15	.13	.13	.17	.18	.13	.13	.13	.13

[표 4-6] 경력역량 중 관계역량 내용타당도 분석

	경력역량 Knowing-Whom																	
	관계1		관계2		관계3		관계4		관계5		관계6		관계7		관계8		관계9	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	18	18	16	16	13	15	17	17	17	18	12	15	11	14	12	14	14	15
CVR	.80	.80	.60	.60	.30	.50	.70	.70	.70	.80	.20	.50	.10	.40	.20	.40	.40	.50
평균	4.3	4.4	4.35	4.5	3.95	4.2	4.1	4.2	4.3	4.45	3.7	4.1	3.5	4.05	3.8	4.05	4.15	4.2
표준편차	.64	.66	.91	.81	.92	.93	.77	.68	.84	.67	1.00	.99	1.02	.92	1.12	1.02	.85	.93
변이계수	.15	.15	.21	.18	.23	.22	.19	.16	.20	.15	.27	.24	.29	.23	.30	.25	.21	.22

[표 4-7] 직무역량 중 창업자특성역량 내용타당도 분석

	직무역량_창업자특성역량																	
	특성1		특성2		특성3		특성4		특성5		특성6		특성7		특성8		특성9	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	15	17	17	19	15	18	18	19	14	16	19	20	18	18	19	20	17	19
CVR	.50	.70	.70	.90	.50	.80	.80	.90	.40	.60	.90	1.00	.80	.80	.90	1.00	.70	.90
평균	4.1	4.4	4.3	4.55	4.1	4.4	4.3	4.5	4.05	4.2	4.45	4.75	4.2	4.4	4.6	4.75	4.15	4.55
표준편차	.77	.73	.71	.59	.99	.66	.78	.59	1.02	.98	.74	.43	.75	.80	.58	.43	.65	.59
변이계수	.19	.17	.17	.13	.24	.15	.18	.13	.25	.23	.17	.09	.18	.18	.13	.09	.16	.13

[표 4-8] 직무역량 중 기능역량 내용타당도 분석

	직무역량_기능역량																	
	기능1		기능2		기능3		기능4		기능5		기능6		기능7		기능8		기능9	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	17	19	16	18	16	18	16	18	19	20	18	19	17	18	13	15	12	15
CVR	.70	.90	.60	.80	.60	.80	.60	.80	.90	1.00	.80	.90	.70	.80	.30	.50	.20	.50
평균	4.3	4.55	4.3	4.45	4.2	4.5	4.05	4.4	4.4	4.55	4.25	4.45	4.45	4.6	3.8	4.1	3.85	4.2
표준편차	.84	.59	.90	.80	.87	.67	.97	.66	.73	.50	.89	.74	.74	.66	1.08	1.04	1.01	.93
변이계수	.20	.13	.21	.18	.21	.15	.24	.15	.17	.11	.21	.17	.17	.14	.28	.25	.26	.22

[표 4-9] 직무역량 중 사업역량 내용타당도 분석

	직무역량_사업역량																	
	사업1		사업2		사업3		사업4		사업5		사업6		사업7		사업8		사업9	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	20	19	18	16	18	18	16	18	16	15	13	15	15	16	14	13	17	17
CVR	1.00	.90	.80	.60	.80	.80	.60	.80	.60	.50	.30	.50	.50	.60	.40	.30	.70	.70
평균	4.65	4.65	4.35	4.3	4.5	4.5	4.25	4.5	4.2	4.2	3.7	4	4.05	4.25	3.8	3.85	4.25	4.3
표준편차	.48	.57	.65	.78	.67	.81	.89	.67	.87	.93	1.10	1.00	1.07	.89	1.03	1.01	.83	.84
변이계수	.10	.12	.15	.18	.15	.18	.21	.15	.21	.22	.30	.25	.26	.21	.27	.26	.20	.20

[표 4-10] 직무역량 중 조직화역량 내용타당도 분석

	직무역량_조직화역량															
	조직화1		조직화2		조직화3		조직화4		조직화5		조직화6		조직화7		조직화8	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	18	18	18	18	18	18	18	18	19	19	18	18	19	20	18	18
CVR	.80	.80	.80	.80	.80	.80	.80	.80	.90	.90	.80	.80	.90	1.00	.80	.80
평균	4.3	4.4	4.35	4.55	4.6	4.5	4.55	4.45	4.5	4.55	4.55	4.55	4.7	4.7	4.35	4.5
표준편차	.64	.66	.79	.67	.66	.67	.67	.67	.59	.59	.67	.67	.56	.46	.65	.67
변이계수	.15	.15	.18	.15	.14	.15	.15	.15	.13	.13	.15	.15	.12	.10	.15	.15

[표 4-11] 직무역량 중 자금운용역량 내용타당도 분석

	직무역량_자금운용역량									
	자금운영1		자금운영2		자금운영3		자금운영4		자금운영5	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	16	18	17	17	18	18	18	17	18	18
CVR	.60	.80	.70	.70	.80	.80	.80	.70	.80	.80
평균	4.1	4.45	4.1	4.3	4.35	4.45	4.25	4.3	4.4	4.5
표준편차	.83	.67	1.14	.95	.79	.80	.77	.71	.66	.67
변이계수	.20	.15	.28	.22	.18	.18	.18	.17	.15	.15

[표 4-12] 직무역량 중 마케팅역량 내용타당도 분석

	직무역량_마케팅역량													
	마케팅1		마케팅2		마케팅3		마케팅4		마케팅5		마케팅6		마케팅7	
	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표	명확	대표
NE	19	18	15	17	18	18	18	18	20	20	16	16	18	18
CVR	.90	.80	.50	.70	.80	.80	.80	.80	1.00	1.00	.60	.60	.80	.80
평균	4.3	4.4	4.3	4.5	4.35	4.45	4.3	4.4	4.55	4.65	4.25	4.25	4.55	4.55
표준편차	.56	.66	.84	.74	.65	.67	.78	.80	.50	.48	.89	.89	.67	.67
변이계수	.13	.15	.20	.16	.15	.15	.18	.18	.11	.10	.21	.21	.15	.15

라) 외식창업가의 역량모델

텔파이 조사 결과의 내용타당도 분석 결과를 토대하여 최종 확정된 외식창업가의 역량모델은 [표 4-13]과 같다.

[표 4-13] 외식창업가의 역량모델

역량	경력역량 모델
의미 역량 Why (10)	1. 외식사업은 내가 좋아하는 일이다.
	2. 외식사업은 나에게 있어서 가장 중요한 일이다.
	3. 나는 외식사업에 대해 열정을 가지고 있다.
	4. 나는 외식사업 운영에 있어서 내가 잘 하는 부분과 잘 못 하는 부분을 구분할 수 있다
	5. 외식사업을 시작하기 이전의 다양한 현장경험이 현재 사업에 많은 도움이 되고 있다.
	6. 나는 내 일에 관하여 강·약점을 알고 있다.
	7. 나는 내 일에 필요한 다양한 재능을 가지고 있다.
	8. 나는 내가 지닌 기술들을 활용할 수 있다.
	9. 나는 새로운 정보들을 활용하여 계획을 수정하거나 개선 할 수 있다.
	10. 나는 외식업을 운영 하는 데에 있어서 큰 그림을 가지고 있다.
기술 역량 How (7)	1. 나는 사업 성공을 위해 내가 준비해야 하는 것이 무엇인지 알고 있다.
	2. 나는 사업 발전을 위한 개선방안을 잘 알고 있다.
	3. 나는 외식사업에 대한 명확한 계획을 가지고 있다.
	4. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 나의 목표가 정해져 있다.
	5. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 목표를 위해 무엇을 해야 하는지 잘 알고 있다.
	6. 나는 사업의 성장을 위해 내가 무엇을 해야 하는지 알고 있다.
	7. 나는 내 사업을 성장시키기 위해 내가 할 수 있는 최선을 다하고 있다.

관계 역량 whom (9) (4)	1. 나는 외식사업과 관련된 전문가 그룹과 지속적으로 교류하고 있다.
	2. 나는 나의 일과 관련된 사람에게 먼저 조언이나 도움을 구 할수 도 있다.
	3. 나는 외식사업을 통해 미래의 외식 창업자들에게 롤 모델이 되고자 한다.
	4. 나는 대외 활동을 통해 다양한 외부 네트워크를 구성하고 있다.
	5. 나는 사업과 가정 모두 중요하게 생각한다.
	6. 나는 외식업의 발전을 위해 후배 양성에도 시간을 투자하고 있다.
	7. 나는 외식업계에서 내가 가지고 있는 장점을 명확하게 보여 줄 수 있다.
	8. 나는 외식업의 향상을 위해 공익사업에도 관심이 많다.
	9. 내가 외식사업을 얼마나 중요하게 생각하는지 다른 사람들에게 보여 줄 수 있다.

역량	직무역량 모델
----	---------

창업자 특성 역량 (9) (8)	1. 나는 실패를 두려워하지 않고 새로운 일에 도전하는 편이다.
	2. 나는 기존의 것에만 안주하지 않고 새로움을 추구하기 위한 노력을 계속한다.
	3. 나는 고정 관념을 벗어나 새로운 시도를 많이 하는 편이다.
	4. 나는 미래의 위험 요소에 대해 고민하고 이에 대한 대처 방법을 준비한다.
	5. 나는 아니라고 생각하는 것에는 절대 타협하지 않는 성격이다.
	6. 나는 적극적이면서 부지런한 편이다.
	7. 나는 나쁜 스트레스를 잘 관리하는 편이다.
	8. 나는 사업을 위해서는 다양한 분야에서의 현장 경험이 중요하다고 생각한다.
	9. 나는 사업과 관련한 전문적인 지식이나 경험 등을 쌓기 위해 구체적인 노력을 하고 있다.

기능 역량 (9) (7)	1. 나는 조리 기능 분야에 필요한 전반적인 기술을 가지고 있다.
	2. 나는 조리 기술을 갖춘 전문 인력을 확보할 수 있다.
	3. 나는 내가 가진 기능(기술)력을 통하여 사업 확장의 기회를 찾을 수 있다.
	4. 나는 메뉴 차별화를 실행할 수 있는 전문적인 기술을 보유하고 있다.

사업 역량 (9) (7)	5. 나는 내가 가진 기술을 통해 새로운 사업의 기회를 찾을 수 있다.
	6. 나는 장기적 안목에서 외식 트렌드를 분석하고 이를 메뉴에 반영할 수 있다.
	7. 나는 외식 트렌드의 동향을 파악하여 이를 신메뉴 개발에 적용할 수 있다.
	8. 신 메뉴를 사업적으로 상품화할 수 있는 기술을 가지고 있다.
	9. 신 메뉴 생산 및 유통 과정에서 발견되는 기술적 문제를 해결할 수 있다.
	1. 나는 내 사업장의 핵심 고객이 누구인지 알고 있다.
	2. 나는 내 사업의 주요 고객의 특성을 파악하고 있다.
	3. 나는 메뉴들에 대해 고객이 원 하는게 무엇인지 파악할 수 있다.
	4. 나는 철저한 시장조사를 통해 시장정보를 수집하고 해석하기 위해 노력하고 있다.
	5. 나는 경쟁업체의 움직임에 대해 관심을 가지고 있다.
	6. 나는 경쟁업체의 목표를 명확히 이해하고 있다.
	7. 나는 새로운 사업 기회를 포착하기 위해 노력하고 있다.
	8. 나는 사업의 장기적 미래를 예상하고 행동한다.
	9. 나는 변화하는 외식 트렌드를 참고하여 사업에 반영하고 실행하고 있다.

역량	직무역량 모델
조직화 역량 (8)	1. 나는 사업수행을 위해 필요한 자원을 어떻게 활용하는 것이 효율적인지 고민한다.
	2. 나는 부족한 자원을 효율적으로 활용할 수 있다.
	3. 나는 직무와 관련하여 직원의 교육이나 대표로서 알아야 할 전문지식을 가지고 있다.
	4. 나는 사업장에 필요한 직원의 능력 요건(지식, 경험 등)을 정확하게 파악하고 있다.
	5. 나는 조직 구성원에게 적합한 업무를 효율적으로 할당할 수 있다.
	6. 나는 조직 구성원이 원하는 것이 무엇인지 잘 살피며 그들과의 소통을 중시한다.
	7. 나는 함께 일하는 사람들과 공동체 의식을 공유하도록 다양한 방법을 시도한다.
	8. 나는 사업 운영을 위해 필요한 예산, 인력 등과 같은 자원을 예측하고 준비할 수 있다.

자금 운용 역량 (5)	1. 나는 사업 운영에 필요한 자금 운용계획을 가지고 있다.
	2. 나는 자금 조달을 위해서 정부지원 정책 등을 활용 할 수 있다.
	3. 나는 재무 현황과 자금의 흐름을 잘 파악하고 관리할 수 있다.
	4. 나는 투자를 위해 일정 금액을 저축하고, 이윤을 사업에 재 투자 한다.
	5. 나는 부가세 등 세무 관련 및 수입·지출업무를 체계적으로 운용한다.
마케팅 역량 (7)	1. 나는 고객이 원하는 메뉴와 서비스가 무엇인지 파악하고 대처할 수 있다.
	2. 나는 경쟁업체와 차별화된 메뉴를 제공할 수 있다.
	3. 나는 우리 업체에 대해 고객들이 어떻게 인식하고 있는지 알고 있다.
	4. 나는 고객에 맞는 판매전략을 가지고 있다.
	5. 나는 고객과의 소통을 통해 고객 만족도를 높인다.
	6. 나는 다양한 매체를 활용해 홍보 활동을 한다.
	7. 나는 단골 고객을 특별 관리하고 그들이 무엇을 원하는지 세부적으로 파악한다.

제 5 장 결론

제 1 절 요약 및 시사점

본 연구의 주된 목적은 외식업을 창업 및 운영함에 있어, 경영적 성과와 지속가능성을 위해 외식창업가들에게 요구되는 역량들이 무엇인지를 문헌고찰과 외식 창업 전문가들과의 개별 심층 면담을 통해 그들에게서 나타나는 역량을 도출하고자 하였다. 또한, 도출된 역량을 바탕으로 외식창업가의 역량을 진단할 수 있는 역량모델 및 측정도구를 개발하고자 함에 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 문헌고찰과 전문가 개별 심층 면담 방식, 그리고 델파이 조사 방법을 병행하였다. 우선, 전문가 개별 심층 면담은 외식 창업가로서 창업한 지 7년~30년 이내의 경험과 10명 이상의 종업원을 두고 운영하는 고성과자 5명을 선정하여 이루어졌다. 다음으로 델파이 조사는 문헌고찰과 전문가 개별 심층 면담을 바탕으로 도출된 역량들을 구성요인과 행동지표로 구체화하여 자기기입식 설문지를 구성하였고, 이를 전문가 패널로 선정된 21명에게 델파이 조사를 진행하였다.

외식 창업 전문가와의 개별 심층 면담과 델파이 조사의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전문가 개별 심층 면담을 통하여, 역량모델을 크게 경력역량과 직무역량으로 구성하면서, 경력역량은 knowing-why(의미역량) 10문항, knowing-how(기술역량) 7문항, knowing-whom(관계역량) 9문항으로, 3개의 구성요인과 26개의 행동지표로, 직무역량은 창업자특성역량 8문항, 기능역량 9문항, 사업역량 9문항, 조직화역량 9문항, 자금운용역량 5문항, 마케팅역량 7문항으로, 6개의 구성요인과 47개의 행동지표로 도출되었다. 총 9개의 역량 요인과 73개의 행동지표이다.

둘째, 도출된 9개의 역량 요인과 73개의 행동지표를 구조화하여 델파이 조사를 진행한 결과는 내용타당성 검증을 거쳐 경력역량은 3개 요인 21개 (knowing-why(의미역량) 10문항, knowing-how(기술역량) 7문항,

knowing-whom(관계역량) 4문항의 행동지표, 직무역량은 6개 요인 42개(창업자특성역량 8문항, 기능역량 7문항, 사업역량 7문항, 조직화역량 8문항, 자금운용역량 5문항, 마케팅역량 7문항)의 행동지표가 최종적으로 확정되었다. 이로써, 총 9개의 역량요인과 63개의 행동지표로 구성된 역량 모델과 측정 도구를 완성하였다.

이러한 결과를 토대로 본 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 학문적인 기여도는 외식창업가의 심리적 역량 기반에 근거하는 경력역량 변인들과 기능적 방법인 직무역량 부분에 근거한 구성요인과 행동지표를 외식창업가의 역량모델과 측정도구로 구축하여 이에 대한 내용타당성을 검증하여 역량모델과 측정 도구 개발을 완성하였다는 점이다.

둘째, 선행연구에서는 창업가 역량모델에 관한 연구, 경력역량에 대한 연구, 프랜차이즈에 관한 연구는 진행되어왔으나 외식창업가의 경력역량과 직무역량에 관한 연구는 최초라는 데에 의의라고 할 수 있다.

셋째, 본 연구의 의의는 현상학적 연구 방법의 한계점을 극복하기 위하여 델파이 조사결과에 대해 분석 시 CVR 값을 산출하여 내용타당도를 검증하였다는 데 있다.

넷째, 실무적인 기여도는 외식창업자의 경력역량과 직무역량에 대한 역량 모델을 측정할 수 있는 도구를 제시함으로써 예비 외식창업가를 위한 창업교육 프로그램, 직업학교의 창업정규과정, 독립외식경영주 컨설팅자료 등 경력역량과 직무역량에 대한 연구 결과가 외식창업자에게 필요한 역량을 개발할 수 있는 교육훈련개발 과정의 기초자료 가이드로 활용될 수 있을 것이다.

제 2 절 제언

이러한 본 연구 결과와 시사점들을 반영하여 다음과 같은 후속 연구에 대한 방향을 제언하고자 한다.

첫째, 본 연구의 역량 모델은 창업에 성공한 고성과자의 성공 입장에서만 요인을 분석하였다는 것이다. 성공하지 못한 창업가들의 원인과 요인을 분석

하여 보다 더 광범위한 양적인 연구를 제언한다.

둘째, 외식창업이 소규모 생계형으로 창업하다보니 창업주의 경영마인드를 측정할 수 있는 근거와 관리가 힘들다는 것이다. 이는 경영이 지속성으로 이어지지 못하고 폐업을 반복하는 원인이 되고 있는 요인이므로 외식업을 창업하기 전에 창업 컨설팅과정을 거치는 관리기관과 지속적인 관리를 해줄 수 있는 관리 체계의 아쉬움을 제언한다. 셋째, 외식분야는 뚜렷한 규제나 범위가 없다는 것이 특징이어서 무한가능성으로 성장할 수 있는 반면 특별한 기준이 없다 보니 경영주가 무너지면 바로 무너지는 약점이 있다. 이를 보완하는 방법으로 모든 시스템을 메뉴얼화 시킬 수 있는 아이디어 개발을 제언한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강인주. (2016). 대기업 사무직 근로자의 고용가능성과 경력학습 및 경력 동기의 관계. 『농업교육과 인적자원개발』, 48(1), 1-25.
- 권성연. (2017). “4차원 영성이 회복탄력성에 미치는 영향”. 한세대학교 대학원 박사학위논문.
- 김광열. (2014). “외식기업의 기술혁신 활동이 경영성과에 미치는 영향 연구: 기술사업화능력의 매개효과 및 개인혁신성의 조절효과를 중심으로”. 호남대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 김남호. (2015). “마케팅 전략유형과 역량이 마케팅성과에 미치는 영향에 관한 연구: 제약기업의 전문의약품(Rx) 마케팅을 중심으로”. 세명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김미란. (2020). “여성 기업가 역량모델 및 진단도구 개발”. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영태, 허철무. (2021). 시니어 창업자 역량과 창업지원정책이 창업의지에 미치는 영향 : 멘토링의 조절효과를 중심으로. 『벤처창업연구』, 16(2), 109-121.
- 김완재, 정화영. (2007). 창업자 특성과 소기업 사업성과 간 관계에 관한 연구. 『벤처창업연구』, 2(3), 33-60.
- 김은성. (2021). “국내 창업가 역량모델 및 역량 진단 도구 개발에 관한 연구”, 동덕여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김은성, 리상섭. (2019b). 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량모델 개발에 관한 기초 연구. 『HRD연구』, 21(4), 29-58.
- 김재진, 양동우. (2013). 창업기업의 기술사업화 역량이 생존에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『Journal of The Korean Data Analysis Society』, 15(2), 1049-1061.
- 김주환. (2011). 『회복탄력성: 시련을 행운으로 바꾸는 유쾌한 비밀=

Resilience』. 고양: 위즈덤하우스.

- 노기엽. (2013). 『프랜차이즈 창업 경영론』.모의 창업, 서울: 학현사.
- 류종현. (2019). “보험설계사의 직무역량과 경력만족에 관한 연구”. 한성대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 박덕근, 최보름, 이미정. (2021). 청년창업가의 심리적요인과 과업적요인이 직업만족도에 미치는 영향. 『글로벌경영학회지』, 18(2), 118-137.
- 박성호. (2017). “창업환경과 창업자기효능감 및 경제적 실패부담감이 창업의지에 미치는 영향에 관한 실증연구 : 창업지원제도의 조절변수와 기업가정신의 매개변수를 중심으로”. 호서대학교 대학원 박사학위논문.
- 박우성. (2002). 역량중심의 인적자원관리 혁신방안에 대한 연구, 『기업경영연구』, 8(1), 115-137.
- 박지원, 우혜정, 노경원, 이예지, 황성준, 김우철. (2019). 경력역량이동지도 (CCMM) 적용사례연구:K대학을 중심으로. 『실천공학교육논문지』, 11(2), 195-206.
- 박종복. (2008). 한국 기술사업화의 실태와 발전과제. 『KIET연구원』, 2, 26-37. (Park, J. B. (2008). The Actual Condition of Technology Commercialization in Korea and its Development Issues, KIET industrial economic review, 2, 26-37.)
- 박춘엽. (1997). 한국과 미국의 창업지원체계의 비교: 벤치마킹식 접근. 『중소기업연구』, 19(1), 251-277.
- 방중혁, 박상문, 신중경. (2014). 예비 청년 창업가들의 핵심성공요인 인식에 대한 탐색적 연구. 『벤처창업연구』, 9(5), 247-254.
- 방혜민. (2018). 창업가 역량 향상을 통한 기술창업 활성화방안-창업교육의 조절효과를 중심으로. 『물류학회지』, 28(1), 25-35.
- 배미은, 김소현, 류완영. (2012). 임원의 역량모델링 및 타당성 검증에 관한 연구:A사 사례를 중심으로, 『기업교육과인재연구』, 14(1), 205-222.
- 백경민. (2020). “일-가정 상호관계와 이직의도의 관계 : 직직무소진과 직무열의의 매개효과 및 가족동기와 경력동기의 조절효과”. 충남대학교 대학원 박사학위논문.

- 서대석, 윤정현. (2017). 초기창업기업의 성공요인에 관한 연구 -창업보육센터 입주기업을 대상으로- 『경영연구』, 32(1), 185-203.
- 성옥석, 박승락. (2015). 소상공인 창업자특성이 경영마인드개선과 역량제고 및 성과에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 28(2), 581-599.
- 식품외식경제. (2018.03.23). 『국회, 농식품부 외신산업 ‘방향타’ 바로 잡아 야』. 검색일:2021.10.20. <<https://www.foodbank.co.kr/news/articleView.html?idxno=54500>>.
- 안은주, 양동우. (2020). 직장인의 직무불안정성과 기업가정신이 창업의도에 미치는 영향: Shapero의 창업이벤트를 중심으로. 『중소기업연구』, 42(3), 275-304.
- 안태욱, 강태원. (2017). 창업가 역량이 취업의지에 미치는 영향에 관한 연구: 기업가정신 매개효과를 중심으로. 『유통경영학회지』, 20(5), 81-89.
- 안태욱, 한동희, 강태원. (2019). 창업가 역량 특성이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 창업지원제도 매개효과 중심으로. 『벤처창업연구』, 14(1), 73-83.
- 오재우, 양동우. (2014). 멘토링 기능이 청년 창업역량에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 창업 예비기간, 창업 희망기간의 조절효과를 중심으로. 『벤처창업연구』, 9(5), 115-127.
- 우혜정. (2020). “조직구성원의 경력역량과 직원몰입, 경력만족, 적응수행 간의 구조적 관계”. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사학위논문.
- 위키백과사전.(2021). 『마케팅』.검색일자:2021.10.12.<<https://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%A7%88%EC%BC%80%ED%8C%85>>.
- 이경희. (2008). 외식업 창업 지원 현황과 과제. 『서울연구원』, 중간컨텐츠 서울경제, 9월호, 13-33.
- 이성호, 남정민. (2021). 창업가 역량이 창업만족도와 삶의 만족도에 미치는 영향 직무적합도의 조절효과 검증. 『벤처창업연구』, 16(4), 85-99.
- 이수태. (2006). “기술혁신과 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 창원대학교 대학원 박사학위논문.

- 이슬기. (2021). 창업기업의 팀 역량이 혁신행동에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과와 직무 자율성의 조절 효과. 『Entrepreneurship & ESG 연구』, 1(1), 43-71.
- 이정화. (2017). “조직의 역량과 성과의 관계에 리더의 네트워킹 능력의 조절 효과에 관한연구; 공동훈련센터(고용노동부직업능력개발)를 중심으로”. 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 이준성, 송인암. (2019). 창업자의 자기효능감이 창업기업의 매출에 미치는 영향에 관한 연구. 『벤처창업연구』, 14(5), 61-78.
- 이지안, 안영식. (2018). 청년 창업자를 위한 창업역량 측정도구 개발. 『벤처창업연구』, 13(4), 197-209.
- 이지영, 이희수. (2018). 직무도전성, 성장기회가 적응수행에 미치는 영향: 경력내적통제소재와 경력역량의 이중매개효과 분석. 『HRD연구』, 20(3), 113-142.
- 이혜영, 김진수. (2017). 초기 기술창업기업의 창업가 역량과 창업팀역량이 성과에 미치는 영향. 『한국창업학회지』, 12(2), 31-56.
- 이홍민, 김종인. (2003). 『핵심역량 핵심인재』. 서울: 한국능률협회.
- 이희경. (2017). “기술기반 창업기업 성과 결정요인에 관한 연구: 정부 지원 정책의 조절효과를 중심으로”. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 임아름. (2014). “청년창업가의 역량이 창업행동과 창업성가에 미치는 영향”. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 장영혜, 현선진, 김판수. (2021). 정부의 창업지원사업의 만족도가 창업가의 기술창업역량과 창업성가에 미치는 영향. 『한국창업학회지』, 16(4), 52-70.
- 장혜준. (2018). “호텔식음부서 서비스접점 직원이 지각한 조직역량이 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향-자아존중감을 조절변수로”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 전정연. (2010). “외식기업의 핵심역량 및 개인역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향-패밀리레스토랑을 중심으로”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.

- 정대용, 양준환. (2008). 중소기업의 핵심역량 및 네트워킹 활동이 기업성장에 미치는 영향 : 한국기업가와 중국기업가의 네트워킹 특성을 중심으로 한 비교연구. 『한국창업학회지』, 3(2), 43-69.
- 정해욱, 김은성, 이지원. (2021). 창업가 기초역량이 창업가 직무역량을 매개로 경영성장에 미치는 영향에 관한 연구. 『기업교육과인재연구』, 23(2), 135-170.
- 주효진. (2013). 개인과 상사, 개인과 직무, 개인과 조직 적합성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향분석: 국립공원관리공단 직원들을 대상으로. 『지방정부연구』, 16(4), 429-448.
- 천동필. (2018). 창업자 특성이 벤처기업의 경영성장에 미치는 영향. 『벤처창업연구』, 13(4), 1-12.
- 최동은, 황선진. (2018). 디자인 창업의 핵심역량 개발을 위한 질적 연구. 『기초조형학연구』, 19(4), 445-462.
- 최순식. (2011). “중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 최우석. (2017). “R&D역량이 기업성장에 미치는 영향에 관한 실증연구 : 마케팅역량의 조절효과를 중심으로”. 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문.
- 최유연. (2019). “기업체 여성인력의 경력역량 측정도구 개발”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 한정화. (2018). 『벤처창업과 경영전략』. 서울: 홍문사.
- 황은동, 정운민, 김수연. (2009). 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법 개발. 『한국콘텐츠학회 논문지』, 9(2), 203-215.
- 허선주, 임현선. (2020). 패션주얼리 분야 스타트업 전문가 양성과정 참여 이후 경력단절 여성의 창업가로서 경력개발 과정에 대한 분석. 『직업교육연구』, 39(1), 103-124.

2. 국외논문

- Ahmad, N. H. (2007). *Cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia* (unpublished doctoral dissertation). The University of Adelaide, South Australia.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 168–195.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the job demands–resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356–366.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7–20.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Cochran, S. W. (1983). The Delphi method: Formulating and refining group judgments. *Journal of Human Sciences*, 2(2), 111–117.
- Colaizzi, P. F. (1978). *Reflection and research in psychology: A phenomenological study of learning*. Dubuque, IA: KendallHunt.
- Day, G. S (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protege career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72–91.
- Gartner, W. B., & Vesper, K. H. (1997). Measuring progression entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, 12(5),

403–421.

- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- Haase, S. (2007). *Applying career competencies in career management*. (unpublished doctoral dissertation), Coventry University, West Midlands, UK.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Hoobler, J. M., Lemmon G., & Wayne S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of Management*, 40(3), 703–730.
- Horne, A. (1992). The origins of entrepreneurship, Inc. *Magazine*, June, 53, 49–62.
- Huseyin Ince., Salih Zeki Imamoglu., & Hulya Turkcan. (2016). The effect of technological innovation capabilities and absorptive. Capacity on firm innovativeness: *A Conceptual Framework, Social and Behavioral Sciences*, 235(24), 764–770.
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48–61.
- Jacobs, R. (1989). Getting the measure of management competence. *Personnel Management*, 21 (6): 32–37.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 712–719.

- Kuijpers, M. A., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *Career Development Quarterly*, 55(2), 168–178.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563–575.
- London, M., & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update of measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61–80.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620–630.
- London, M. (2002). Organizational assistance in career development. In Feldman D. C. (Ed.), *Work & Careers: A Developmental Perspective*, 323–345. San Francisco: Jossey-Bass.
- Man, T. W., Lau, T., & K. F. Chan. (2002), The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
- McClelland, M. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- McLagan, P. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*, 51(5), 40–47.
- Noe, R. A., Noe, A. W., & Bachhuber, J. A. (1990). Correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 340–356.
- Omery, A. (1983). Phenomenology : A method for nursing research. *Advanced in Nursing Science*, 5(2), 49– 63.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Putnam, R. D.(1993) The prosperous community. *The American Prospect*,

4(13), 1–11.

- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr L., Eyde L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K. & Sanchez, I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science in an action sensitive pedagogy*. Western University Ontario in London Ontario, Canada.
- Wantao Yu, Ramakrishnan., & Prithwiraj Nath. (2017). Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 160–169.
- Yap, C. M. & W. E. Souder. (1994). Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high-technology electronics firms. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 418–432.

[부록] 델파이 조사용 설문지

외식창업가의 역량모델 및 측정도구 개발에 관한 연구

본 연구는 외식 창업가의 창업성공을 위한 창업역량을 진단하기 위한 측정도구를 개발하기 위한 연구입니다. 아래 설문 내용은 창업자들에게 필요한 역량에 대한 선행연구와 외식 창업가들의 인터뷰를 바탕으로 하여 작성된 설문지입니다.

각 설문 내용(행동지표)들이 '외식 창업가의 창업성공을 측정하기 위해 적합한 문항들인지(대표성)', 그리고 '각 문항의 의미가 응답자들이 이해할 수 있게 명확하게 표현 되었는지(명확성)'에 대해 검토해 주시기 바랍니다.

바쁘신 중에도 본 연구를 위해 시간을 내주신 외식업 종사자 여러분들께 감사드립니다.

- 설문전 아래사항에 대해 간단히 기재 부탁드립니다.

1. 성별 ① 남성 ② 여성

2. 나이 (세)

3. 최종학력

- ① 고등학교 졸업 ② 2년제 대학교 졸업 ③ 4년제 대학교 졸업
④ 석사학위 소지 ⑤ 박사학위 소지

4. 외식업 운영 기간에 대해 체크해 주십시오.

- ① 5년 미만 ② 5년 이상 ③ 10년 미만 ④ 10년 이상

5. 업종은 어떤 분야를 운영하고 계십니까?

- ① 한식 ② 양식 ③ 중식 ④ 일식 ⑤ 제과 ⑥ 카페

6. 창업이전 경력사항에 대해 답해주시겠습니까?

- ① 외식업에 종사 ② 외식과 관련 없는 일 ③ 대물림

7. 창업 이후 매출 현상과 종업원 수에 대해 답해 주시겠습니까?

(코로나 이전 이후 미반영)

- ① 꾸준히 항상 5명 미만 ② 꾸준히 항상 5명 이상
 ③ 꾸준히 항상 10명 이상 ④ 꾸준히 항상 15명 이상

※대표성 : 문항들이 외식창업가의 창업 성공을 측정하기 위한 적합한 문항들인지?
 ※명확성 : 문항들의 의미가 응답자들이 이해할 수 있게 명확하게 표현 되었는지?

<경력역량>

역량	행동지표	대표성 관련					명확성 관련				
		매우 낮음	낮음	그저 그렇 다	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	그저 그렇 다	높음	매우 높음
의미 역량 (10) Why	1. 외식사업은 내가 좋아하는 일이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 외식사업은 나에게 있어서 가장 중요한 일이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 외식사업에 대해 열정을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 외식사업 운영에 있어서 내가 잘 하는 있는일과 잘 못하는 일을 구분할 수 있다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 외식사업을 시작하기 이전의 다양한 현장 경험이 현재 사업에 많은 도움이 되고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 내 일에 관하여 강·약점을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 내 일에 필요한 다양한 재능을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	8. 나는 내가 지닌 기술들을 활용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	9. 나는 새로운 정보들을 활용하여 계획을 수정하거나 개선할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	10. 나는 외식사업을 운영하는 데에 있어서 큰 그림을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
의미 역량 에 대한 의견											
기술 역량 (7) How	1. 나는 사업 성공을 위해 내가 준비해야 하는 것이 무엇인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 사업발전을 위한 개선방안을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 외식사업에 대한 명확한 계획을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

	4. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 나의 목표가 정해져 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 목표를 위해 무엇을 해야 하는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 사업의 성장을 위해 내가 무엇을 해야 하는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 내 사업을 성장시키기 위해 내가 할 수 있는 최선을 다하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
기술 역량에 대한 의견											
관계 역량 (9) whom	1. 나는 외식사업과 관련된 지인들과 지속적으로 교류하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 나의 일과 관련된 사람에게 먼저 조언이나 도움을 구 할수 도 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 외식사업을 통해 미래의 외식 창업자들에게 롤 모델이 되고자 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 대외 활동을 통해 다양한 외부 네트워크를 구성하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 사업과 가정 모두 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 외식업의 발전을 위해 후배 양성에도 시간을 투자하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 외식업계에서 내가 가지고 있는 장점을 명확하게 보여 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	8. 나는 외식업의 향상을 위해 공익사업에도 관심이 많다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	9. 내가 외식사업을 얼마나 중요하게 생각하는지 다른 사람들에게 보여 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
관계 역량에 대한 의견											

〈직무역량군〉

역량	행동지표	대표성 관련				명확성 관련					
		매우 낮음	낮음	그저 그렇 다	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	그저 그렇 다	높음	매우 높음
창업자 특성 역량 (9)	1. 나는 실패를 두려워하지 않고 새로운 일에 도전하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 기존의 것에만 안주하지 않고 새로운 것을 추구하기 위한 노력을 계속한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 고정 관념을 벗어나 새로운 시도를 많이 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 미래의 위험 요소에 대해 고민하고 이에 대한 대처 방법을 준비한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 아니라고 생각하는 것에는 절대 타협하지 않는 성격이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 부지런하고 성실하다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 스트레스를 잘 관리하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	8. 나는 사업을 위해서는 다양한 분야에서의 현장경험이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	9. 나는 사업과 관련한 전문적인 지식이나 경험 등을 쌓기 위해 구체적인 노력을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
창업자 특성 역량에 대한 의견											

기능 역량 (9)	1. 나는 조리 기능 분야에 필요한 전반적인 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 조리 기술을 갖춘 전문 인력을 확보할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3.나는 보유하고 있는 기능(기술)의 융합을 통하여 사업 확장의 기회를 찾을 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 메뉴 차별화를 실행 할 수 있는 전문적인 기술을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 내가 가진 기능(기술)력을 통하여 사업 확장의 기회를 찾을 수 있다.	①	①	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 장기적 안목에서 외식 트렌드를 분석하고 이를 메뉴에 반영할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 외식 트렌드의 동향을 파악하여 이를 신 메뉴 개발에 적용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

	8. 신 메뉴를 사업적으로 상품화할 수 있는 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	9. 신 메뉴 생산 및 유통 과정에서 발견되는 기술적 문제를 해결할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

기능 역량에 대한 의견											
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

사업 역량 (9)	1. 나는 내 사업장의 핵심 고객이 누구인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 내 사업의 주요 고객의 특성을 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 메뉴들에 대해 고객이 원하는 게 무엇인지 파악한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 철저한 시장조사를 통해 시장정보를 수집하고 해석하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 경쟁업체의 움직임을 신속하게 파악한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 경쟁업체의 목표를 명확히 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 새로운 사업 기회를 포착하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	8. 나는 사업의 장기적 미래를 예상하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	9. 나는 변화하는 환경에 따라 사업 운영 전략을 과감히 변화시킨다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

사업 역량에 대한 의견											
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

역량	행동지표	대표성 관련					명확성 관련				
		매우 낮음	낮음	그저 그렇다	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	그저 그렇다	높음	매우 높음
조직화 역량 (8)	1. 나는 사업수행을 위해 필요한 자원을 어떻게 활용하는 것이 효율적인지 고민한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 부족한 자원을 효율적으로 활용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 직원의 교육이나 직무와 관련하여 대표로서 알아야 할 기본적인 전문지식을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 사업장에 필요한 직원의 능력 요건(지식, 경험 등)을 정확하게 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

	5. 나는 조직구성원에게 적합한 업무를 효율적으로 할당할 수 있다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 조직구성원이 원하는 것이 무엇인지 잘 살피며 그들과의 소통을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 함께 일하는 사람과 공동체 의식을 형성할 수 있도록 다양한 방법을 시도한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	8. 나는 사업 운영을 위해 필요한 예산, 인력 등과 같은 자원을 예측하고 준비할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
조직화 역량에 대한 의견											
자금 운용 역량 (5)	1. 나는 사업운영에 필요한 자금 운용 계획을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 자금 조달을 위해서 정부 지원 정책 등을 활용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3. 재무 현황과 자금의 흐름을 잘 파악하고 관리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 투자를 위해 일정 금액을 저축하고, 이윤을 사업에 재투자한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 부가세 등 세무 관련 및 수입·지출 업무를 체계적으로 운용한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
자금 운용 역량에 대한 의견											
마케팅 역량 (7)	1. 나는 고객이 원하는 트렌드와 서비스를 개발할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 경쟁업체와 차별화된 메뉴를 제공할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 우리 업체에 대해 고객들이 어떻게 인식하고 있는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 고객에 맞는 판매 전략을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 고객과의 소통을 통해 고객 만족도를 높인다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 다양한 매체를 활용해 홍보활동을 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 단골 고객을 특별 관리하고 그들이 무엇을 원하는지 세부적으로 파악한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

마케팅 역량에 대한 의견	
------------------------	--

다른 의견 사항이나 제안사항 있으시면 ..

[부록] 외식창업가의 역량모델

〈 경력역량 〉

역량	행동지표	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
의미 역량 (10) Why	1. 외식사업은 내가 좋아하는 일이다.	①	②	③	④	⑤
	2. 외식사업은 나에게 있어서 가장 중요한 일이다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 외식사업에 대해 열정을 많이 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 외식사업 운영에 있어서 내가 잘 할 수 있는 부분과 잘 할 수 없는 부분을 구분할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	5. 외식사업을 시작하기 이전의 다양한 현장 경험이 현재 사업에 많은 도움이 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 외식사업을 하는데 있어, 나의 강·약점을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 외식사업에 필요한 다양한 재능을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	8. 나는 외식사업에 필요한 기술들을 활용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	9. 외식사업에서 성공하는 것은 내 꿈을 실현하는 것이다.	①	②	③	④	⑤
	10. 외식사업은 힘들지만 보람이 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
기술 역량 (7) How	1. 나는 사업 성공을 위해 내가 준비해야 하는 것이 무엇인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 사업발전을 위한 개선방안을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 외식사업에 대한 명확한 계획을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 나의 목표가 정해져 있다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 외식사업을 통해 이루고자 하는 목표를 위해 무엇을 해야 하는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 외식사업에서 달성하고자 하는 중장기적인 계획을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

	7. 나는 사업의 성장을 위해 내가 무엇을 해야 하는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
관계 역량 (4) whom	1. 나는 외식사업과 관련된 전문가 그룹과 지속적으로 교류하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 내 일과 관련된 사람들과 적당한 거리를 두고 잘 지내는 방법을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 대외 활동을 통해 다양한 외부 네트워크를 구성하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 사업과 가정 모두 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤

〈직무역량군〉

역량	행동지표	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
창업자 특성 역량 (8)	1. 나는 실패를 두려워하지 않고 새로운 일에 도전하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 기존의 것에만 안주하지 않고 새로운 것을 추구하기 위한 노력을 계속하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 고정 관념을 벗어나 새로운 시도를 많이 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 미래의 위험 요소에 대해 고민하고 이에 대한 대처 방법을 준비한다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 적극적이면서 부지런한 편이다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 나쁜 스트레스를 잘 관리하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 사업을 운영하기 위해서는 다양한 분야에서의 현장 경험이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	8. 나는 사업과 관련된 전문적인 지식이나 경험 등을 쌓기 위해 구체적인 노력을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
기능 역량 (7)	1. 나는 조리 기능 분야에 필요한 전반적인 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 조리 기술을 갖춘 전문 인력을 확보할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 외식업에 관련된 각종 기술 자격증을 소유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 메뉴 차별화를 실행할 수 있는 전문적인 기술을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 내가 가진 기능(기술)력을 통하여 사업 확장의 기회를 찾을 수 있다.	①	①	③	④	⑤

	6. 나는 장기적 안목에서 외식 트렌드를 분석하고, 이를 메뉴에 반영할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 외식 트렌드의 동향을 파악하여 이를 신메뉴 개발에 적용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
사업 역량 (7)	1. 나는 내 사업장의 핵심 고객이 누구인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 내 사업의 주요 고객의 특성을 파악할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 메뉴들에 대해 고객이 원하는 것이 무엇인지 파악할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 철저한 시장조사를 통해 시장정보를 수집하고 해석하기 위해 노력하고 있다	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 경쟁업체의 움직임에 대해 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 변화하는 외식 트렌드를 참고하여 사업에 반영하고 실행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 새로운 사업 기회를 포착하기 위해 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤

역량	행동지표	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
조직화 역량 (8)	1. 나는 사업수행을 위해 필요한 자원을 어떻게 활용하는 것이 효율적인지 고민한다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 부족한 자원을 효율적으로 활용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 직무와 관련하여 직원의 교육이나 대표로서 알아야 할 전문지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 사업장에 필요한 직원의 능력 요건(지식, 경험 등)을 정확하게 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 조직구성원에게 적합한 업무를 효율적으로 할당할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 조직구성원이 원하는 것이 무엇인지 잘 살피며 그들과의 소통을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 함께 일하는 사람과 공동체 의식을 형성할 수 있도록 다양한 방법을 시도한다.	①	②	③	④	⑤
	8. 나는 사업 운영을 위해 필요한 예산, 인력 등과 같은 자원을 예측하고 준비할 수 있다	①	②	③	④	⑤
	1. 나는 사업 운영에 필요한 자금 운용계획을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

자금 운용 역량 (5)	2. 나는 자금조달을 위해서 정부 지원정책 등을 활용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 재무 현황과 자금의 흐름을 잘 파악하고 관리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 투자를 위해 일정 금액을 저축하고, 이윤을 사업에 재투자한다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 부가세 등 세무 관련 및 수입·지출 업무를 체계적으로 운용한다.	①	②	③	④	⑤
마케팅 역량 (7)	1. 나는 고객이 원하는 메뉴와 서비스가 무엇인지 파악하고 대처할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 경쟁업체와 차별화된 메뉴를 제공할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 우리 업체에 대해 고객들이 어떻게 인식하고 있는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 고객에 맞는 판매전략을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 고객과의 소통을 통해 고객 만족도를 높인다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 다양한 매체를 활용해 홍보 활동을 한다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 단골 고객을 특별 관리하고 그들이 무엇을 원하는지 세부적으로 파악한다.	①	②	③	④	⑤

끝까지 응답해 주셔서 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Development of Competency Model and Measurement Tool of Restaurant Entrepreneurs

Song, Mi-Jeong

Major in Hospitality Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

The main purpose of this study was to derive the competency that appear in restaurant entrepreneurs through document research and in-depth interviews with restaurant startup experts for management performance and sustainability in starting and operating in the food service industry. Developing a competency model and measurement tool to diagnose the capability of restaurant entrepreneurs based on the derived competency is also intended. To achieve the purpose of the study, the study was divided into three phases.

In the first stage, the literature on entrepreneurial competency was reviewed. In previous studies, it was confirmed that competency research was divided into career competency and job competency, and the competency model of restaurant entrepreneurs was also reviewed by dividing it into career competency and job competency. Reflecting the literature review results, 3 sub-dimensions of career competencies and 6

sub-dimensions of job career competencies are derived.

In the second stage, in-depth interviews were conducted with 5 successful restaurant entrepreneurs based on the 3 sub-dimensions of career competencies and 6 dimensions of job competencies derived from prior research.

By synthesizing the literature review results and interview results, behavioral indicators were derived for each of the three dimensions of career competency and six dimensions of job competency. A total of 73 behavioral indicators were derived, including 26 behavioral indicators for career competency and 47 behavioral indicators for job competency.

In step 3, a Delphi survey was conducted targeting 21 expert groups to verify the validity of the restaurant entrepreneur competency model. For a total of 73 behavioral indicators, Delphi research was conducted by composing behavioral indicators on the career and job competencies of restaurant entrepreneurs derived from expert group interviews.

In the Delphi survey, it was checked whether each question was appropriate for measuring the success of a restaurant entrepreneur (representativeness) and whether the meaning of each question was clearly expressed so that respondents could understand it (clearness). In addition, for each question, if an expert panel had additional opinions on each question, they were asked to write it down, and various opinions were collected.

Behavioral indicators were selected based on content validity (CVR) by collecting the opinions of the expert panel. The finally derived competency model consisted of 21 questions with 3 dimensions of career competency and 42 questions with 6 dimensions of job competency. This was presented as a competency model for food service(restaurant) entrepreneurs, and the significance and implications of the study were presented as a conclusion.

【Keyword】 Restaurant Entrepreneurs, Competency Model, Career Competency, Job Competency, Delph