

## 소상공인 협업화 지원 정책의 성공요인 인식 수준

서용성\*, 오상영<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>영동대학교 경영학과

### Cognition Levels of the Success Factors for Governmental Support Policies to Small Business Cooperation

Yong-Sung Suh\* and Sang-Young Oh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Business Administration, Youngdong University

**요약** 본 연구는 정부의 소상공인 협업화 지원 사업에 참여하는 228 협업체를 대상으로 5개의 협업화 지원 성공 요인의 인식 수준을 조사하였다. 각 요인의 문항에 대한 목표중요도, 중요성 인식 단계, 현재 우려 수준에 대한 인식을 측정하였다. 기존의 연구 결과를 이용하여 각 요인의 성숙도, 문항별 성숙예측시간과 성숙도를 분석하였다. 선행 연구의 결과와 본 연구의 결과를 비교하고, 지원 사업의 시행 전후의 인식 변화를 분석하였다. 이러한 비교분석은 소상공인의 협업화 사업을 지원하는 정부의 정책에 반영될 수 있을 것이다. 정부의 지원 정책은 소상공인 협업화에 긍정적인 영향을 주었지만, 협업체들은 정부의 각종 지원의 감소를 우려하고 있다. 이러한 우려를 해소하기 위해 정부 정책은 협업체에 대하여 단발성이 아닌 성공시점까지 지속적 수행되어야 할 것이다.

**Abstract** In this paper, 228 cooperations supported by government were surveyed on the cognition levels of 5 factors for successful policies that support small business cooperation. Goal importance, awareness stage of importance, and current concerning level were scored to each question of factors. Using the results of previous studies, the maturity of each success factor, and the forecast time to mature and maturity of each question were analyzed. The results were compared with the results of a study precedent. Moreover, the changes in the participants' recognition levels were reviewed between before and after government's support. These comparative studies reflect government policies. Despite the government's supporting policies aided on building cooperation positively, the participants still worry about the decreasing government support. To allay these concerns, government policies should be implemented continuously to promote cooperation rather than a one-time support.

**Key Words** : Small Business Cooperation, Success Factor, Maturity, Forecast Time to Mature

### 1. 서론

최근 내수 침체가 본격화되면서 소상공인의 입지는 더욱 악화되고 있다. 이는 일자리 감소와 양극화의 심화로 이어질 수 있다는 우려가 크다. 정부는 소상공인의 경쟁력을 강화하기 위해 연간 1조 원 수준인 소상공인진흥기금을 2조 원 이상으로 확대하겠다고 밝혔다. 한편 중소기업청 등 관계 부처에서는 다양한 창업활성화 대책을 마련하고 있으나, 폐업이 속출하고 있는 자영업자에 대

한 대책은 여전히 미미한 수준이다.

소상공인의 점포운영 애로사항으로 과당경쟁이 51.5%로 가장 크며, 공동창업 경험은 6.0%에 불과한 것으로 나타났다. 공동창업을 꺼리는 요인으로는 믿을 수 있는 동업자 선정의 어려움(66.8%), 수익배분의 불투명(63.5%), 역할분담의 모호함(53.0%), 동업자와의 의견대립과 갈등 우려(41.0%) 등이었다[1]. 소상공인의 협업화의 필요성에도 불구하고 개인 사업자들의 동업 또는 협업에 대한 불신과 정부의 협업화를 위한 정책과 제도의

\*Corresponding Author : Yong-Sung Suh(Youngdong Univ.)

Tel: +82-43-740-1283 email: [suhys@yd.ac.kr](mailto:suhys@yd.ac.kr)

Received October 17, 2014

Revised November 5, 2014

Accepted November 6, 2014

불충분은 협업화의 성과를 거두지 못하게 되었다.

소상공인의 경쟁력 약화에는 가용자원의 부족이라는 원천적 한계와 함께 과당경쟁이 주요한 원인이라 할 수 있다. 따라서 소상공인의 경쟁력 강화를 위해 협업화가 필요하다라는 인식이 나타나게 되었다.

서근하, 이광노, 윤성욱[2]은 한국 소상공인의 조직화 수준을 향상시키기 위하여 경영전략 유형을 군집화 하였다. 이러한 경영전략 유형별로 조직화 인지, 조직화 효과, 경영성과에 있어서 시사점을 토대로 정부정책의 장단기 전략 도출을 위한 합리적인 판단근거를 제시하고자 하였다. 주요 경영전략 유형은 가격경쟁 전략형, 마케팅경쟁 전략형, 무개념 경영형으로 군집되었다. 이러한 분석을 토대로 정부에서는 조직화 효과를 극대화하기 위하여 조직화 본부에게 가격과 마케팅 경쟁력을 지원하기 위한 유통경로 개선과 물류보관, 배분시스템 보완 등의 지원책이 필요하다고 주장하였다.

소상공인의 협업은 자금의 지원만으로 활성화는 것은 아니다. 협업에 필요한 인프라를 제대로 구축해야 성과를 거둘 수 있다. 중소기업연구원은 소상공인 협업화의 현황과 문제점을 이론적, 실증적으로 검토하고 성공사례 분석을 통해 우리나라 현실에 적합한 협업화 방안을 모색하였다[3]. 특히 새로운 조직화를 통한 협업화 추진을 위해 정보축적을 위한 플랫폼 설치, 사전 커뮤니케이션 지원, 협업화 컨설턴트 육성, 성공 창출까지의 지속적 지원, 협업화 우대지원업종 선정 등을 제시하였다.

2012년 12월 협동조합기본법이 시행되면서, 정부는 소상공인의 협업화를 활성화하기 위한 방안으로 소상공인 지원 자금을 대규모로 책정하게 되었다. 특히 소상공인의 자율적인 조직화와 활성화를 위하여 2013년부터 소상공인 협업화 시범사업을 추진하였다. 2013년의 소상공인 협업화 지원 정책은 그 동안 지원한 개별 지원 방식과 다르게 소상공인의 협업체 조직에 지원하는 것이다.

정부가 추진하는 소상공인 협업화 지원 사업은 소상공인 간 공동의 이익창출을 통한 경쟁력 제고를 목적으로 영업 인프라의 구축을 지원하며, 소상공인 협동조합의 자립기반을 확보하고 활성화를 통해 매출을 극대화하고 일자리 창출을 도모하는 것이다. 협동조합기본법의 시행과 더불어 소상공인 협업화 사업은 협업화 저변확대 위한 인프라 구축에 중점을 두고 있다. 사업비는 사업 인프라 조성비(교육·컨설팅·시스템구축), 선정된 협업체에 대한 협업화 실행 지원 등 약 400억 원이다. 협업화 사

업의 추진목표는 2013년부터 5년간 총 2,000개 협업체, 30,000개 소상공인을 지원하는 것이다.

2013년 시행된 소상공인 협업화 시범사업에서는 전국의 452개 소상공인 협동조합에 대해 공동장비구매, 공동 브랜드 개발 등의 협업 활동을 지원하기 위해 407억 원의 예산이 투입되었다. 소상공인 협업화 시범사업의 종료에 따라 본 연구에서는 소상공인 협업화 사업에 참여한 협업체가 인식하는 사업의 중요도, 인식단계, 현재의 수준, 그리고 사업의 추진에서 우려되는 다양한 문제점들을 파악하고자 하였다. 또한 이들에 대한 선행 연구인 김순태, 오상영, 신은경[4]의 결과와 비교하여 협업화에 참여하는 협업체의 인식변화를 고찰하였다.

## 2. 이론적 연구

### 2.1 소상공인 동향

최근의 소상공인 동향에 대하여 중소기업청에서 발표한 2013년 소상공인 실태조사의 결과[5]를 다음과 같이 요약하였다.

소상공인 사업체의 영업 기간은 평균 9.7년이며, 소유 형태는 보증부 월세(65.5%)가 가장 많았다. 성장단계로는 쇠퇴기(47.8%), 성숙기 또는 안정기(30.0%), 성장기(10.6%) 순으로 쇠퇴기에 이른 사업체가 많아 경쟁력의 한계점을 드러내고 있다. 점포주의 평균연령은 50.6세이며, 40대 이상의 비중이 지속적으로 증가하여 소상공인의 고령화가 진행되고 있다. 창업 동기는 생계유지를 위해(82.6%)로 생계형 소상공인이 주축을 이루고 있다.

소상공인의 수는 2007년 265만 명, 2010년 275만 명, 2011년 283만 명으로 꾸준히 증가하고 있다. 2013년 소상공인 사업체의 월평균 매출액은 877만원으로 2010년의 990만 원에 비하여 감소하였다. 월평균 영업 이익은 187만 원으로 2010년의 149만원에 비해 증가하였다. 2013년 매출액의 감소는 전체 소상공인 수의 증가에 따른 사업체 당 매출 감소와 경기상황에 따른 소비심리의 위축이 복합적으로 작용한 것으로 분석되었다. 사업주를 제외한 업체당 평균 종사자 수는 2007년 1.05명, 2010년 1.01명, 2013년 0.88명으로 연도별로 감소하는 경향을 보이고 있다.

주요 경영애로는 판로(26.8%), 자금(22.0%), 상품 및 서비스(19.4%)이며, 사업 정리시의 애로에는 권리금 회

수(33.9%), 사업체 매도(27.4%), 기존설비 처리(17.4%) 순이었다. 대부분의 소상공인(91.6%)은 향후에도 사업체를 계속 운영하겠다고 응답하였다. 소상공인 단체의 가입률은 46.2%이며, 53.8%의 단체 미가입 사업체 중 단체 가입 의향을 가진 업체는 8.4%에 불과하였다. 소상공인 정책은 주로 자금, 교육, 정보제공에 대한 것으로 인지도가 가장 높았다(38.7%). 자금, 교육, 정보제공에 대한 이용경험과 만족도는 연도별로 꾸준히 증가하고 있다. 2013년의 자금 이용도는 26.9%, 만족도는 76.7%이고, 교육 이용도는 17.1%, 만족도는 90.1%이며, 정보제공 이용도는 11.2%, 만족도는 91.9%였다. 소상공인의 지원정책에서 정책자금은 교육과 정보제공보다 이용도면에서 높은 반면 만족도면에서 상대적으로 낮은 결과를 보였다. 중소기업청은 이러한 결과를 토대로 소상공인의 자생력 강화를 위한 공동사업의 지속적 추진을 발표하였다.

## 2.2 소상공인 지원 정책과 협업화 지원사업

소상공인에 대한 저리의 정책자금 용자로 안정적 경영환경을 조성하여 자생력을 제고하고 생업안정망을 구축하기 위해 지원하는 정책자금이 1999년부터 시행되었다. 소상공인 정책자금은 1999년 3,000억 원을 시작하여 2012년 5,050억 원, 2014년에는 6,150억 원으로 증가하고 있다.

김순태, 민경명, 오상영[6]은 소상공인 정책자금의 성과를 분석하여 정책자금 수혜업체의 가장 큰 효과가 고용과 매출의 증가였음을 밝혔다. 또한 정책자금 수혜 기업들에서 정책의 대부분에 대한 만족도가 높게 나타나 소상공인 정책이 성공적으로 진행되고 있다고 판단하였으며, 비수혜 기업에 대한 정부지원의 확대가 필요하다고 주장하였다.

한편, 소상공인 교육의 문제점이 부각되면서 소상공인을 위한 전문학교 도입의 필요성이 제기되고 있다[7, 8]. 이인희와 오상영[8]은 소상공인을 위한 전문학교의 설립 방향을 모색하기 위하여 교육환경과 소상공인 진흥원의 내부역량을 분석하여 교육과정 표준화, 교육시설 표준화, 교사자격 제도화, 전문학교의 등급화, 전문학교의 특성화 방향을 각각 제시하였다. 한편, 소상공인 육성과 시장을 발전시키는 데 보다 체계적이고 효과적인 융합적 지원 기능을 강화하기 위해 2014년 1월에 소상공인진흥원과 시장경영진흥원을 통합하여 소상공인시장진흥공단이 출범하였다. 이러한 소상공인시장진흥공단은 전통시장과

소상공인을 육성해오던 기관의 오랜 경력과 전통시장 활성화 사업이 결합해서, 새로운 시너지를 창출할 것으로 기대된다.

본 연구에서 다루는 소상공인 협업화 지원 사업과 관련하여, 소상공인 협업화 시범사업이 2013년부터 시행되었다. 시범사업은 준비단계, 실행단계, 성과단계로 구분하여 체계적으로 추진되었다. 준비단계에서는 예비 협업체의 신청과 평가를 통해 예비 협업체가 선정되었다. 실행단계에서는 협동조합의 설립 등에 관한 과정교육과 진단 컨설팅을 통한 협업화 체계를 구축할 수 있도록 지원하였으며, 예산 지원을 위한 최종 협업체를 선정하여 사업 예산을 투입하였다. 성과단계에서는 협업체의 성과점검, 성공사례 발굴, 제도 정비안 마련 등이 진행되었다.

2014년의 소상공인 협업화 지원 사업은 소상공인 예비 협동조합 체계안정 지원, 소상공인 협동조합 활성화 지원, 소상공인 협동조합 공동구매 시범 지원으로 구성되어 있다. 예비 협동조합 체계안정 지원은 협동조합 설립절차, 조직관리, 협업사업 모델 개발을 위한 컨설팅 등에 대하여 500개 예비 협동조합을 지원하는 것이다. 협동조합 활성화 지원은 공동장소 임차, 공동설비, 공동R&D, 공동브랜드, 공동마케팅, 공동네트워크 구축 등에 지원되었으며, 협동조합 당 1억 원 한도(공동장비 구매에 한하여 최대 2억 원)로 소요 비용의 20~30%를 자부담(현금)한다. 공동구매 시범 지원은 지원 업종별 원부재료에 해당하는 품목에 대하여 1개 조합 당 2,000만 원 한도에서 총 구매금액의 20%이내를 지원하는 것이다.

## 2.3 협업화 사업 성공요인과 성숙도 분석

협업화 성공요인으로는 김순태 등[4]의 연구와 동일하게 구성원 의식, 경쟁력 부족, 정부정책 변화, 정책변화 대응, 조합운영 우려의 5개 요인으로 구성하였다. 또한 각 성공 요인의 성숙도를 분석하기 위해 요인의 중요성 인식단계 대비 목표중요도와 현재중요도의 차이의 비율(기울기)을 구하여 이를 성숙도로 정의하였다. 즉, 성숙도의 값이 작을수록 목표 중요도와 현재중요도의 차이가 적어 요인의 상대적인 성숙 필요성이 낮은 것을 의미한다. 반대로 성숙도의 값이 클수록 성숙 필요성이 높다.

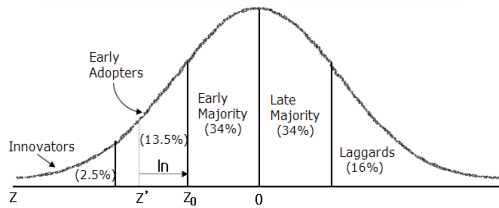
## 2.4 요인별 성숙예측시간

요인이 가장 활성화되는 성숙예측시간을 추정하기 위해 Rogers의 기술수용주기모형[9]을 응용한 오상영과 홍

현기[10]의 연구방법을 적용하였다. Rogers의 기술수용 주기모형에서 전기다수수용자(early majority) 층이 시작 되는 시점을 요인의 성공적인 확산 시점으로 보고, 현재 요인의 수준과 비교하여 확산 시점까지의 시간을 예측하는 것이다. 다음은 오상영과 홍현기의 연구내용을 간략히 재정리한 것이다.

먼저 설문을 통하여 각 요인의 항목별 목표중요도 수준( $X_1$ )과 현재중요도 수준( $X_2$ )을 구한다. 다음으로 [Fig. 1]과 같이 표준정규분포 상에서 전기다수수용자 층이 시작하는 목표중요도의 표준수준 값( $z_0$ )과 현재중요도의 표준수준 값( $z'$ )의 차이 값( $\ln$  길이)을 구한다. 여기서  $X_1 : X_2 = f(z_0) : f(z')$  로 중요도 수준과 확률밀도의 선형비례를 가정하여 현재중요도의 표준수준의 확률밀도 값( $f(z')$ )을 구한다.

목표중요도의 표준수준 값에 해당하는 확률밀도 값은  $f(z_0 = 1) = 0.24197$  이고, 현재중요도의 표준수준 값에 해당하는 확률밀도 값을 식 (1)로부터 구하고, 역으로 현재 중요도의 표준수준 값( $z'$ , - 부호 제거)을 구할 수 있다.



[Fig. 1] Concept of Rogers theory and forecast time to mature

각 요인의 항목별로 현재중요도의 표준수준 값( $z'$ )을 구한 후, 성숙시간의 표준수준 값을 ( $z' - z_0$ )로 즉, ( $z' - 1.0$ )로 구하여 이를 성숙예측시간으로 하였다. 여기서 성숙예측시간의 값이 양수(+)일 경우 그 값에 해당하는 실제 시간을 예측해야 한다. 실제 시간의 예측은 델파이 기법으로 사업의 기술수용주기별 예측시간을 도출한 다음, 성숙예측시간과의 비례관계를 이용하여 구할 수 있다.

### 3. 연구결과

#### 3.1 조사 설계 및 자료 수집

소상공인 협업화 사업의 성공요인에 대한 인식의 변

화를 조사하기 위해 시범 사업의 시행 초기에 참여 협업체를 대상으로 한 김순태 등[4]의 연구와 동일한 설문지 사용하였다. 이는 시범 사업의 종료에 따라 사업 시행 전후의 인식의 변화를 비교하는데 유용하기 때문이다.

설문항목은 조합원 구성원의 의식(; 구성원 의식 요인) 3문항, 조합원 경쟁력 부족의 원인(; 경쟁력 부족 요인) 9문항, 정부정책의 변화에 대한 우려(; 정부정책 변화 요인) 8문항, 정부의 정책변화에 따른 대응부족 우려(; 정책변화 대응 요인) 11문항, 협동조합의 운영에서 발생할 수 있는 우려(; 조합운영 우려 요인) 15문항 등 5개 분야 46문항으로 구성되었다. 각 문항별로 목표 중요도(전혀 중요치 않다, 중요하지 않은 편, 보통이다, 중요한 편, 매우 중요하다), 중요성 인식 단계(발굴시점(1~2년 사이), 성장시점(3~4년 사이), 확산시점(5년 이후)), 현재 우려 수준(전혀 우려 없다, 우려가 낮은 편, 그저 그렇다, 우려가 되는 편, 매우 우려 높다)을 리커트 척도로 측정하였다. 또한 설문 응답자의 일반 사항으로 연령, 성별, 사업장 지역, 사업의 인지 경로, 사업 참여 계기, 사업 우선순위, 우대업종 중 경쟁력 취약 업종, 기타 건의사항 등을 설문에 포함하였다. 설문대상은 국내의 소상공인 협업화 시범 사업을 수혜한 협업체(협동조합)의 대표자 또는 주요 참여자이며, 수집된 자료에서 228부를 분석에 활용하였다.

#### 3.2 기초자료 분석

응답자의 연령대는 20대 3명(1.3%), 30대 32명(14.1%), 40대 90명(39.6%), 50대 88명(38.8%), 60대 이상 14명(6.2%)으로 40대와 50대가 가장 많은 것으로 나타났다. 성별은 남성 160명(70.5%), 여성 67명(29.5%)이었다. 응답자는 수도권 68명(30.0%), 경상권 57명(25.1%), 전라권 40명(17.6%), 충청권 37명(16.3%), 기타 25명(11.0%)으로 나타났다.

지원 사업 내역 중 시급한 항목(3개 중복 선택)은 공동마케팅 137(20.8%), 공동장비 130(19.8%), 공동구매 111(16.9%), 공동시설 109 (16.6%), 공동브랜드 67(10.2%), 작업장 임차 지원 62 (9.4%), 공동홈페이지 42(6.4%)로 나타났다. 김순태 등[4]의 결과와 비교할 때, 공동마케팅, 공동시설, 공동구매 등에 있어서 유사한 시급성을 보이고 있다. 공동브랜드에 대해서는 높은 시급성이 요구되었지만, 시범 사업이전의 17.7%보다 크게 낮아져서 시범 사업으로 공동브랜드의 시급성이 다소 해결되었다고 볼 수 있을 것이다.

한편, 공동장비의 시급성은 시범 사업 초기의 13.4%에 비하여 크게 높아졌는데, 이는 협업화의 진행에 따라 공동장비의 이용에 대한 필요성이 크게 대두된 것으로 볼 수 있다. 공동마케팅은 여전히 가장 시급히 지원되어야 할 사업으로 나타났다. 이는 소상공인 협업화의 성과를 확보하기 위해서는 매출 향상에 직접적인 영향을 미치는 공동마케팅에 대한 지원이 여전히 절실하다는 것을 보여준다.

### 3.3 요인별 성숙도 분석

소상공인 협업화 사업의 5개 성공요인에 대하여 평균 분석에 의한 성숙도를 [Table 1]에 제시하였다. 표에서 2013은 김순태 등[4]의 결과이며, 2014는 본 연구의 결과이다.

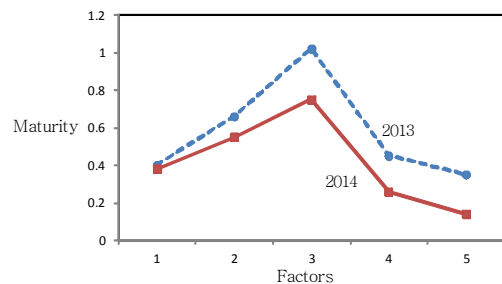
정부의 지원 정책의 성공요인에 대한 소상공인 협업화 사업 수혜업체들에 있어서 사업 시행 전(2013년)과 후(2014년)의 중요하게 인식될 단계(중요도 인식단계)의 변화는 대체로 크지 않았다. 구성원 의식 요인, 경쟁력 부족 요인, 정부정책 변화 요인에서는 차이가 없었다. 정책 변화 대응 요인과 조합운영 우려 요인에서는 중요하게 인식될 단계가 약간 크게 나타났다. 협업체의 실질적 운영에서 조합원간의 의견충돌, 이익배분과 손실의 책임, 소요비용에 대한 합의문제, 각종 조합운영에서의 문제들이 발생할 예상 시점을 사업 시행초기보다 다소 늦추고 있음을 보여준다. 이는 사업초기에 조합원들의 막연한 불안들이 사업시행 과정에서 정부의 각종 지원에 따른 성공에 대한 확신과 높은 참여의지 등이 반영되어 문제점들이 출현될 예상 시기를 다소 늦추었다고 할 수 있다.

목표중요도는 5개 요인 모두에서 낮아졌다. 이는 시범 사업을 추진하면서 소상공인 협업화 사업에 참여한 조합

들은 어느 정도 목표를 달성하게 되면서 목표중요도가 낮아졌을 것이다.

현재 우려 수준(현재중요도)에 있어서 구성원 의식 요인의 우려가 약간 낮아졌다. 사업 초기의 불안요소들이 정부의 지원 정책들의 시행으로 해소되고 있음을 보여준다. 다른 요인들에 있어서는 차이가 없었다.

[Table 1]에서 성숙도에 대한 분석결과를 [Fig. 2]에 도시하였다. 구성원 의식 요인을 제외한 다른 4가지 요인에 있어서 2013년에 비하여 2014년의 성숙도(성숙 필요성)는 대체로 나아진 경향을 보인다. 구성원 의식 요인은 중요도 인식단계는 변하지 않고, 목표중요도와 현재중요도가 비슷한 정도로 낮아져, 성숙도에서는 차이를 보이지 않았다. 다른 요인들에 있어서는 중요도 인식단계가 약간 늘어나고 있는으나, 현재중요도의 감소폭보다 목표중요도의 감소폭이 커서 시범사업의 초기보다 성숙도가 낮아졌음을 볼 수 있다. 다만 정부정책 변화 요인의 경우에 성숙요구도가 낮아지기는 하였으나, 여전히 성숙요구도가 크게 나타나 정부정책에 대한 높은 우려를 보이고 있다. 이는 향후 정부정책에 대한 신뢰성을 확보하는 것이 지속적으로 중요하다는 것을 시사한다.



[Fig. 2] Changes the maturity of success factors

[Table 1] Changes the maturity of success factors

Success factors (number of Questions)	Goal importance		Awareness stage of importance		Current concerning level		Maturity	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
1) Participants' willingness on cooperation (3)	4.33	4.02	1.54	1.52	3.71	3.44	0.40	0.38
2) Deficit causes of participants' competence (9)	4.09	3.86	1.55	1.57	3.06	3.00	0.66	0.55
3) Concerns for change of government policy (8)	4.16	3.83	1.49	1.52	2.63	2.70	1.02	0.75
4) Concerns for poor counterplan to change of government policy (11)	3.97	3.71	1.61	1.77	3.25	3.25	0.45	0.26
5) Concerns for failure to managing the cooperation (15)	3.88	3.57	1.61	1.79	3.32	3.32	0.35	0.14

[Table 2] Forecast time to mature and maturity of upper ranked questions on goal importance

Rank	Questions	2014				2013			
		Goal importance	Current importance	Forecast to mature		Maturity		Goal importance	Rank
				Time	Rank	Slpoe	Rank		
1	2-6) Deficit of advertisement and promotion	4.12	2.67	0.37	43	0.98	44	4.23	6
2	3-1) Decreasing government fund(loan and subsidy)	4.09	3.01	0.27	37	0.73	39	4.34	3
3	2-3) Deficit of sales capabilities	4.09	2.56	0.39	45	1.03	46	4.18	7
4	1-1) Frequent changes of participants' willingness	4.08	3.46	0.15	29	0.44	33	4.27	4
5	3-7) Decreasing scale on funding with revenues	4.03	2.48	0.40	46	1.02	45	4.24	5
6	1-2) Changes of participation objectives	4.02	3.53	0.12	22	0.32	28	4.35	2
7	2-7) Difficulties on expanding investment needed	4.01	2.7	0.34	41	0.81	41	4.15	10
8	3-5) Decreasing aids on building co-facilities	3.97	3.33	0.16	30	0.4	32	4.17	9
9	1-3) Changes of expectations on cooperation	3.97	2.6	0.36	42	0.93	43	4.38	1
10	2-2) Deficit of distribution capacity	3.94	3.11	0.21	34	0.55	36	4.11	14

### 3.4 문항별 성숙도 및 성숙예측시간

목표중요도가 높은 상위 문항에 대한 분석 결과를 [Table 2]에 제시하였다. 선행 연구와 같이 본 연구에서도 목표중요도가 높은 문항이 대체로 유지되고 있다고 할 수 있다. 지원사업의 수행에 따라 2013년에 비하여 2014년에는 대체로 목표중요도가 낮아졌지만, 여전히 구성원 의식, 경쟁력 부족, 정부정책 변화 요인 등에서의 목표중요도가 대체로 높게 나타나고 있다. 이들 요인에 대한 문항들은 목표중요도와 현재중요도의 차이가 커서 성숙 필요성도 높고 성숙예측시간도 길게 나타났다.

소상공인 협업화 사업의 성공을 위한 세부 항목에 대한 성숙도와 성숙예측시간의 분석 결과를 [Table 3]에 제시하였다. 2014년의 성숙도의 기울기와 성숙예측시간을 보면, 각 항목들에 있어서 성숙도의 기울기와 성숙예측시간은 모두 현저히 감소하였다. 또한 이들의 순위는 2013년도와 유사한 양상을 보여주고 있다. 이러한 결과는 시범사업의 수혜로 협업체 운영의 애로들이 다소 해결됨으로써 목표중요도가 낮아졌지만, 성숙도와 성숙예측시점에서 볼 때, 지원 정책의 내용과 비중을 결정하는데 있어서 참조가 되어야 할 것이다.

조합운영 우려 요인에 해당하는 조합원의 개인 간 문화의 차이(5-14), 조합 해산(5-15), 조합 탈퇴(5-9) 등의 항목에서 성숙예측시간이 작고, 성숙도의 기울기가 작게 나타났다. 이는 협업화 초기 단계이기 때문에 대부분 우려할 필요가 없기 때문일 것이다. 반면에, 구성원 의식, 경쟁력 부족, 정부정책 변화 등의 요인에 포함된 항목들

은 다른 요인의 항목들에 비하여 성숙예측시간도 길고 성숙도의 기울기가 크게 나타났다. 이는 목표중요도가 높으면서 현재 우려 수준이 높은( 현재 수준이 낮은) 상태로, 우려 요소들을 해소할 수 있는 방안의 모색이 필요할 것이다. 각 항목별로 목표중요도에 도달하기 위해 가장 오랜 시간이 필요( 응답자가 가장 우려하는 항목)한 것으로 나타난 항목은 정부의 지원 자금 규모의 감소(3-7), 정부지원 자금(융자 및 보조)의 감소(3-1), 공동구매 지원 감소(3-6), 공동설비시설 지원 감소(3-5) 등의 정부정책 변화 요인들의 항목이다. 결과적으로 향후 소상공인 협업체의 지속적인 발전을 위해서는 자금과 시설의 지원이 강화될 필요가 있다.

## 4. 결론

소상공인 협동조합에 대한 정부의 지원 사업은 사업 성공의 기대감과 함께 시행착오의 우려 속에서 시작되었다. 지속적인 지원 정책의 성공을 위해서 사업 시행과정의 전반에서 실패 확률을 줄여야 한다. 소상공인 협동조합에 대한 정부지원의 초기뿐만 아니라 그 과정에서 성공요인의 목표중요도와 중요하게 인식될 시점, 현재 수준을 분석하여 요인의 활성화 시점을 예측하였다. 따라서 본 연구 결과를 통해 지속적으로 정책의 방향을 수정 보완할 수 있을 것이다.

본 연구의 주요 결과를 보면, 각 요인의 항목들에서 성

[Table 3] Forecast time to mature and Maturity of questions

Questions on Success Factors	2013						2014					
	Goal importance	Current importance	Forecast to mature		Maturity		Goal importance	Current importance	Forecast to mature		Maturity	
			Time	Rank	Slope	Rank			Time	Rank	Slope	Rank
1. Participants' willingness on cooperation												
1) Frequent changes of participants' willingness	4.27	3.70	0.13	8	0.40	17	4.08	3.46	0.15	29	0.44	33
2) Changes of participation objectives	4.35	3.75	0.14	12	0.39	16	4.02	3.53	0.12	22	0.32	28
3) Changes of expectations on cooperation	4.38	3.69	0.16	19	0.43	20	3.97	3.33	0.16	30	0.4	32
2. Deficit causes of participants' competence												
1) Deficit of production capacity	3.81	3.33	0.13	5	0.32	10	3.49	3.43	0.02	4	0.04	4
2) Deficit of distribution capacity	4.11	3.02	0.27	34	0.74	35	3.94	3.11	0.21	34	0.55	36
3) Deficit of sales capabilities	4.18	3.11	0.26	33	0.73	34	4.09	3.01	0.27	37	0.73	39
4) Deficit of consumer research	4.02	3.01	0.26	32	0.65	32	3.65	3.06	0.16	31	0.38	30
5) Deficit of capabilities on product development	4.04	3.08	0.24	31	0.59	30	3.63	3.04	0.16	32	0.35	29
6) Deficit of advertisement and promotion	4.23	2.90	0.33	38	0.89	38	4.12	2.67	0.37	43	0.98	44
7) Difficulties on expanding investment needed	4.15	2.94	0.30	36	0.75	36	4.01	2.7	0.34	41	0.81	41
8) Deficit of efforts to innovate for oneself	4.06	3.12	0.24	30	0.60	31	3.88	3.01	0.23	35	0.53	34
9) Decreasing added-value or profit	4.18	3.03	0.28	35	0.69	33	3.89	2.97	0.24	36	0.55	35
3. Concerns for change of government policy												
1) Decreasing government fund(loan or subsidy)	4.34	2.61	0.42	45	1.15	45	4.09	2.56	0.39	45	1.03	46
2) Decreasing aids on training	4.11	2.66	0.37	42	0.92	40	3.58	2.95	0.18	33	0.39	31
3) Decreasing aids on consulting	4.05	2.72	0.34	39	0.92	39	3.41	3.09	0.09	14	0.22	18
4) Decreasing aids on co-marketing	4.10	2.68	0.36	41	0.95	42	3.90	2.7	0.32	40	0.79	40
5) Decreasing aids on building co-facilities	4.17	2.58	0.40	44	1.11	44	3.97	2.6	0.36	42	0.93	43
6) Decreasing aids on co-purchasing	4.13	2.61	0.39	43	1.02	43	3.92	2.51	0.38	44	0.92	42
7) Decreasing scale on funding with revenues	4.24	2.46	0.44	46	1.19	46	4.03	2.48	0.40	46	1.02	45
8) Increasing matching fund to government aids	4.14	2.72	0.36	40	0.94	41	3.77	2.74	0.28	38	0.66	37
4. Concerns for poor counterplan to change of government policy												
1) Limitations on additional capital expansion	4.14	2.84	0.32	37	0.81	37	3.90	2.74	0.31	39	0.71	38
2) Intensive discords between participants	4.00	3.31	0.17	22	0.45	22	3.66	3.25	0.11	19	0.25	22
3) Poor managerial capabilities of CEO	4.00	3.45	0.14	11	0.36	14	3.94	3.39	0.14	26	0.32	27
4) Deepening profit allocation problem	3.90	3.40	0.13	7	0.31	5	3.74	3.36	0.10	16	0.2	14
5) Poor responsibility on loss treatment	4.03	3.22	0.20	28	0.48	25	3.77	3.3	0.13	23	0.25	21
6) Rights issues on government aided facilities	3.90	3.14	0.20	27	0.45	23	3.62	3.36	0.07	10	0.15	11
7) Ownership issues on co-brand	3.92	3.33	0.15	15	0.34	12	3.55	3.43	0.03	5	0.06	5
8) Agreement issues on Cost	3.93	3.31	0.16	18	0.41	19	3.65	3.27	0.10	17	0.22	17
9) Avoidance issues on managerial liabilities	3.81	3.34	0.13	4	0.30	4	3.55	3.27	0.08	12	0.16	13
10) Weakness issues on cooperation	4.03	3.25	0.20	26	0.48	27	3.66	3.23	0.12	20	0.25	20
11) Evaluation issues on investment effects	4.08	3.20	0.22	29	0.53	29	3.71	3.16	0.15	27	0.3	25
5. Concerns for failure to managing the cooperation												
1) Difficulties of decision to external financing	3.92	3.28	0.17	20	0.44	21	3.68	3.13	0.15	28	0.32	26
2) Liability issues on external financing	4.00	3.25	0.19	24	0.48	26	3.67	3.2	0.13	24	0.28	23
3) Reservation issues on profit	3.85	3.31	0.14	14	0.35	13	3.57	3.3	0.08	11	0.15	10
4) Funding ratio issues between participants	3.82	3.35	0.13	3	0.32	7	3.54	3.26	0.08	13	0.16	12
5) Free riding issues of poor participants	3.80	3.29	0.14	9	0.32	9	3.63	3.2	0.12	21	0.24	19
6) Treatment issues on additional participants	3.80	3.32	0.13	6	0.29	2	3.53	3.31	0.06	9	0.12	9
7) Discords on changing investments	3.94	3.28	0.17	21	0.40	18	3.43	3.31	0.03	6	0.07	6
8) Favorable participation issues	3.89	3.28	0.16	17	0.39	15	3.64	3.14	0.14	25	0.29	24
9) Withdrawal issues of participants	3.88	3.34	0.14	13	0.31	6	3.47	3.46	0.00	3	0.01	3
10) Fair use issues on co-investments	4.08	3.29	0.20	25	0.49	28	3.78	3.4	0.10	15	0.21	15
11) Discord decision issues between participants	3.98	3.23	0.19	23	0.47	24	3.64	3.25	0.11	18	0.22	16
12) Behavioral control issues of participants	3.85	3.40	0.12	2	0.29	3	3.53	3.39	0.04	7	0.08	7
13) Discords on organizational enlargement	3.86	3.34	0.14	10	0.32	8	3.59	3.4	0.05	8	0.11	8
14) Cultural issues between participants	3.55	3.44	0.03	1	0.07	1	3.29	3.5	-0.06	1	-0.12	1
15) cooperation dissolution issues	4.01	3.39	0.16	16	0.33	11	3.49	3.53	-0.01	2	-0.02	2



속 필요성은 시범 사업의 초기보다 사업 종료 후에서 낮아졌다( 평균 0.19). 성숙예측시간 또한 단축되었다( 평균 0.07). 이는 협업체의 선정, 교육, 컨설팅, 사업비 지원 등의 진행 과정에서 목표에 대한 불확실성이 감소하였고, 결과적으로 목표중요도가 낮아져 전반적인 인식 수준이 향상되었다는 것을 의미한다. 한편 여전히 현재 우려되는 수준이 다른 요인에 비하여 상대적으로 높은 수준을 보이고 있는 요인은 정부정책 변화이다. 소상공인 협업을 추진하는데 있어서 정부의 각종 지원의 감소가 우려되는 것이다. 따라서 성공적으로 소상공인 협동조합을 육성하기 위해서는 지원 협업체에 대하여 단발성이 아닌 성공시점까지의 지속적인 지원정책으로 발전방향을 모색하여야 할 것이다.

## References

- [1] Small Enterprise Development Agency (SEDA), A Study on the Demand of Collaborative entrepreneurship and Joint Management of Small Enterprise, 2009.
- [2] Geun-Ha Suh1, Kwang-No Lee and Sung-Wook Yoon, "An Empirical Study and Policy Implications Regarding Correlations of Korean Small Businessman's Perception of Systematization Using Cluster Analysis", Journal of the Academia-Industrial cooperation Society, Vol. 12, No. 3, pp.1157-1164, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2011.12.3.1157>
- [3] Korea Small Business Institute, A study on revitalization of cooperation for small enterprises, 2012.
- [4] Soon-Tae Kim, Sang-Young Oh, and Eun-Kyung Shin, "A Study of Factors for Success of Micro-enterprise' Cooperation," Proceeding of the KAIS conference, Vol. 14, No. 1. pp.443-448, 2013.
- [5] Small and Medium Business Administration (SMBA), *Small and Medium Business Current Status*, 2013.
- [6] Soontae Kim, Kyungmyung Min, and Sangyoung Oh, "A Study on the Governmental Policy' Loan of Small Business," Journal of the Academia-Industrial cooperation Society, Vol. 13, No. 4, pp.1594-1602, 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2012.13.4.1594>
- [7] Small Enterprise Development Agency (SEDA), A Study on Long-term Educational Development Plans for Small Business, 2012.
- [8] In-Hoi Lee1 and Sang-Young Oh, Establishment of the College for Small Business", Journal of the Korea

Academia-Industrial cooperation Society, Vol. 14, No. 10 pp. 4884-4892, 2013.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2013.14.10.4884>

- [9] Rogers, E. M., The Diffusion of Innovations, New York: The Free Press, 4th ed., pp.175-187, 1995.
- [10] Sang-Young Oh and Hyun-Ki Hong, "An Estimating Method for Cognitional timeliness of Critical Success Factors," Journal of the Academia-Industrial cooperation Society, Vol. 7, No. 5, pp.948-953, 2006.

## 서 용 성(Yong-Sung Suh)

[정회원]



- 1996년 2월 : 성균관대학교 산업공학박사
- 1996년 3월 ~ 현재 : 영동대학교 경영학과 교수

<관심분야>  
품질경영, 생산운영관리,

## 오 상 영(Sang-Young Oh)

[종신회원]



- 2001년 2월 : 충북대학교 경영학박사
- 2002년 3월 ~ 2010년 2월 : 청구대학교 경영학부 교수
- 2010년 9월 ~ 현재 : 영동대학교 경영학과 교수

<관심분야>  
KMS, 혁신이론, BSC, 지혜경영, 정부업무평가방법론