

재창업자의 실패내성이 탐색 및 활용을 통해 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구

전정구¹, 서영욱^{2*}

¹대전대학교 융합컨설팅학과 박사과정, ²대전대학교 융합컨설팅학과 교수

A Study on the Effects of the Failure tolerance of Re-founders on Management Performance Through Exploration and Exploitation

Jung-gu Jun¹, Young-Wook Seo^{2*}

¹Ph. D. Course, Department of Management Consulting, Daejeon University

²Professor, Department of Management Consulting, Daejeon University

요약 본 연구는 재창업기업 대표를 대상으로 실패내성이 탐색 활동 및 활용 활동에 미치는 영향과 이러한 활동들이 경영성과에 미치는 영향을 고찰하였다. 최근 재창업을 지원하는 정책적, 사회적 지원이 높아지고 있다. 본 연구는 재창업자의 심리적 요인이 경영성과와 관계가 있는지 검증하고자 한다. 따라서, 심리 및 교육학 변수인 실패내성과 경영학 변수인 경영성과를 융합한 연구모형을 제시하고, 이를 실증 분석하였다. 연구대상은 중소벤처기업진흥공단으로부터 재창업 자금을 지원받은 재창업자를 대상으로 실시하였다. 재창업자의 심리적 특성인 실패내성과 탐색 및 활용 활동에 미치는 영향을 분석한 결과, 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 탐색 및 활용 활동이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 탐색 활동은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 활용 활동은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 같은 연구 결과를 바탕으로 이론적 시사점과 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

주제어 : 재창업, 실패내성, 탐색 활동, 활용 활동, 경영성과

Abstract This study examined the impact of failure tolerance on exploration and exploitation activities and the impact of these activities on management performance in the representatives of re-start-up companies. Recently, policy and social support for re-starting businesses has been increasing. This study seeks to verify whether the psychological factors of the re-founder are related to management performance. Therefore, a research model that combines failure tolerance, which is a psychological and pedagogical variable, and management performance, which is a management variable, was presented and empirical analysis was made. The research targets were conducted on re-founders who received funding from Korea SMEs & Startups Agency. The analysis of the psychological characteristics of the re-start-up, failure tolerance and the effect on the exploration and exploitation activity, all showed positive effects, and the analysis of the effect of the exploration and exploitation activity on the management performance, showed that the exploration activity did not affect, and the exploitation activity had a positive effect. This study is intended to provide theoretical and practical implications.

Key Words : Re-startup, Failure tolerance, Exploration activities, Exploitation activities, Management performance

*Corresponding Author : Young-Wook Seo(ywseo@dju.kr)

Received September 4, 2020

Accepted October 20, 2020

Revised October 5, 2020

Published October 28, 2020

1. 서론

최근 창업의 성공과 실패에 대한 학술적 관심 뿐 아니라, 정책적 관심도 높다[1]. 일례로 중소벤처기업부의 재창업에 대한 지원정책은 중소벤처기업진흥공단(이하 “중진공”)이 2010년 재창업 지원자금(융자) 첫 시행 당시에는 예산이 20억원이었으나, 2020년에는 1,200억원으로 증가하였고, 중진공 이외에도 창업진흥원 재도전 성공패키지 사업, 중소기업기술정보진흥원 재도전R&D지원 사업, 신용회복위원회 재창업 기업인 신용회복 지원 사업 등 다양한 재창업 지원사업이 시행되는 등 정책적 관심이 높다. 학술적 관심은 중소기업연구원, KAIST 기업가 정신연구센터 등에서 다양한 연구를 하고 있으나, 실패라는 부정적 이미지 때문에 재창업자들은 선뜻 실패에 대한 연구에 참여하기를 꺼린다[2,3]. 또, 실패한 기업인들이 이러한 연구에 참여하기 꺼리기 때문에 실패경험에 대한 정보를 수집하는 것은 더욱 어렵다[1]. Table 1에서 보듯이 우리나라의 최근 5년간의 폐업기업의 수와 창업기업의 수를 비교하면 년 평균 130만개 이상의 기업이 창업하고 90만개 이상의 기업이 폐업을 하고 있다. 이를 비율로 보면 창업기업 수 대비 년 평균 약 70%에 가까운 기업이 폐업을 하고 있는 것이다. 이러한 현실을 감안하면 연구에 많은 어려움이 있겠지만 지금보다는 더 많은 정책적 관심과 학문적 관심이 필요할 것이다.

재창업자들이 연구 참여를 꺼려해 실증 연구가 부족한 것은 사실이다. 이에 따라 본 연구에서는 재창업자들을 대상으로 심리요인인 실패내성과 재창업 중소기업의 탐색 및 활용 활동이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증적 분석을 해보았다. 이를 바탕으로 연구 목적을 구체화하여 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 실패를 경험한 재창업자의 실패내성이 재창업자의 탐색 활동에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

둘째, 실패를 경험한 재창업자의 실패내성이 재창업자의 활용 활동에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 셋째, 재창업기업의 탐색 및 활용 활동이 경영성과(비재무)에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

2. 이론적 배경

2.1 재창업자

창업가는 처음 기업을 창업하여 운영하는 초보창업자인 신진창업자(Novice Entrepreneur), 지속적으로 여러기업을 창업하는 연쇄창업자(Serial Entrepreneur), 동시에 여러 기업을 경영하는 포트폴리오 창업자(Portfolio Entrepreneur)로 크게 구분된다[4]. 다른 연구자는 “재창업기업이란, 연쇄창업가가 순차적으로 창업한 새로운 기업을, 연쇄창업가는 재창업자를 의미한다[5]”고 하였다. 그런데 우리나라에서 의미하는 재창업자의 의미는 조금 다르다. “중소기업창업지원법 제2조(정의) 1의2항 ‘재창업’이란 중소기업을 폐업하고 중소기업을 새로 설립하는 것이고 동법 제2조 2항의 ‘재창업자’란 중소기업을 재창업하는 자와 중소기업을 재창업하여 사업을 개시한 날부터 7년이 지나지 아니한 자를 말한다”. 재창업의 범위에 대한 정의는 “중소기업창업지원법 시행령 제2조2(재창업의 범위) 법 제2조 제1호의 2에 따른 재창업은 부도 또는 파산 등으로 중소기업을 폐업하고 중소기업을 새로 설립하는 것으로 한다”. 즉, 우리나라의 재창업자는 부도 또는 파산을 거쳐 ‘어려움을 경험한 창업자’이다. 창업경험이 있다는 의미에서는 연쇄창업가나 법에서 의미하는 재창업자가 같다고 볼 수 있으나, 연쇄창업가는 실패 경험이 없이 창업한 경우도 포함하고 있어 의미가 다르다.

실패를 경험했지만 재창업자는 기술지식과 경영지식

Table 1. Trends in the number of closed workers

Year	Corporate			Individual			Sum		
	New (A)	close business (B)	closing rate (B/A)	New (A)	close business (B)	closing rate (B/A)	New (A)	close business (B)	closing rate (B/A)
2014	111,627	54,296	49%	1,015,619	761,328	75%	1,127,246	815,624	72%
2015	122,696	50,630	41%	1,068,313	739,420	69%	1,191,009	790,050	66%
2016	125,717	69,600	55%	1,100,726	839,602	76%	1,226,443	909,202	74%
2017	124,787	70,362	56%	1,159,802	837,714	72%	1,284,589	908,076	71%
2018	130,139	69,667	54%	1,242,756	830,884	67%	1,372,895	900,551	66%

을 보유하고 있다. 재창업자의 창업 경험에 대한 학습효과는 성공, 실패, 재도전 등의 과정을 통해 얻게 되고, 학습효과는 재창업 기업의 성과에 영향을 미친다고 말한다[6]. 이와 관련하여 상반된 견해도 있다. “신진창업가와 재창업자 사이에 특성이나 경력, 동기 등은 다르게 나타나지만, 성과면에서는 차이가 없다”고 주장한다[7]. 또, 재창업자의 경영성과에 대한 실증분석 연구에서는 재창업자들의 창업경험이 경영성과에 대해 미치는 영향을 성과면에서는 차이가 없다는 주장도 있고 연쇄창업이 성과면에서 초기 재무성과에는 영향을 미치지 못하지만 여러 명이 공동 창업하는 경우 재무성과가 상승한다는 실증분석을 통한 주장도 있다[8]. 또, “창업경험과 이전 창업기업의 성과는 재창업기업의 매출에 긍정적 영향을 미치며, 동종 산업 내 경험은 창업경험에 대한 조절효과를 나타내고 창업경험의 학습효과가 성과에 미치는 영향에 대하여 국내기업의 데이터에서도 그 효과를 확인”하였다[9].

2.2 실패내성

“개인이 살아가는데 있어서 실패경험이란 어느 상황에 처해 있는지 정도의 차이는 있지만 항상 수반되는 것”이라고 하였다[10]. 특히, 우리나라의 재창업자들은 정도의 차이는 있겠지만 실패경험을 가지고 있다.

Clifford(1984)는 실패경험을 종합하여 건설적 실패이론을 제시하였으며, 이러한 건설적 실패이론에서, “실패경험은 항상 무기력한 학습을 하는 것이 아니고, 어떤 특정한 조건하에서는 학습자들에게 긍정적이고 건설적인 효과를 줄 수 있다”고 하였다[11]. 여기에서 효과는 실패에 대한 내성(이하 “실패내성”)이라는 동기 변인의 중요성을 말하였고 “실패내성을 실패 결과에 대하여 비교적 건설적인 태도로 반응하는 경향성으로 정의”하였다[12].

실패내성에 대한 요인은 세가지 하위 요인인, 감정요인, 행동요인, 과제수준 선호요인으로 구성된다. 감정요인은 “개인이 실패경험 후에 보이는 감정적 반응의 긍정 및 부정적 정도를 알아보려는 것”이고, 행동요인은 “주어진 실패상황에서 개인이 앞으로 어떠한 행동을 취할 것인가를 나타내는 행동적 반응을 알아보려는 것”이다. 과제수준 선호요인은 “개인의 일반적인 과제의 어려움에 대한 선호수준을 알아보려는 것으로, 실패에 대한 두려움을 갖고 기피하려는 사람은 어렵고 도전적인 과제보다는 쉬운 과제를 선호할 것이기 때문에 어려운 과제를 선호하는 사람들이 일반적으로 더욱 높은 내성을 지니고 있을 것”이라는 가정을 포함한 척도이다[13]. 또한 실패내성의 대표적인 학자들의 이론을 살펴보면 “실패내성의 척도는

학업현장에서 사용하도록 만들었으나 성취 상황에 따라 공부나 시험 대신 일이나 평가 등으로 수정해서 사용할 수 있다.”고 하였다[11,14].

우리나라의 재창업자들은 실패경험을 보유하고 있으므로 실패에 건설적으로 대응하는 사람들도, 실패내성이 높은 재창업자라고 할 것이다.

2.3 탐색과 활용 활동

기업은 지속적으로 가치를 창출하기 위해 시장 환경 변화에 대한 전략적인 적응과정 및 조직 학습이 필요하다. 이를 위한 활동을 크게 탐색(Exploration) 활동과 활용(Exploitation) 활동으로 나누어 살펴볼 수 있다[15].

Table 2. Comparison of exploration and exploitation

Section	Exploration	Exploitation	Major research
Performance	dynamic efficiency	static efficiency	Ghemawat & Costa(1993)
	exploratory efficiency	utilization efficiency	Benner & Tushman(2002)
Learning	exploratory learning	utilization learning	March(1991)
	two-dimensional learning	one-dimensional learning	Argyris & Schon(1974)
highlighted property	Flexibility	Efficiency	O'Reilly & Tushman(2004)
	Adaptability	Conformity	Gibson & Birkinshaw(2004)
	Dissipation	Convergence	Van de Ven et al.(1999)
	Chaos	Order	Nonaka(1998)
Capability and Behavioral Characteristics	distributed pursuit type	plain rule-seeking type	McGrath(2001)
	originality	Accuracy	Hesket(1987) Schuler & Jackson(1989)
	Creativity	conformability	
	Innovation	industriousness	
	entrepreneurship spirit	pursuit of stability	
high risk preference	Low risk preference		
	ambiguity pursuit of uncertainty	repetitive, predictable behavior	

(Ref.: J. S. Bae. & O. W. Park., 2005)[19].

Table 2에서 보듯이 탐색 활동은 “새로운 기술을 탐색하고 확보하여 신규 제품시장 영역으로 진출하는 혁신 활동”이며, 활용 활동은 “기업이 이미 가지고 있는 자원을 이용하거나 기존 지식을 사용하여 점진적인 혁신을 추구하는 활동 전략”이라고 정의하였다[15].

기존 새로운 가능성의 탐색과 확실성의 활용이라는 함축적인 의미를 가지고 있고 많은 학자들이 탐색과 활용이 경영성과에 미치는 영향에 대해 연구하였으며[16-18], 이를 토대로 살펴보면, “탐색 활동은 새롭게 자원이 추가되거나 새로운 지식을 얻게 되는 활동으로 정의되고 활용 활동은 기업이 기존 지식을 사용하거나 이미 보유하고 있는 지식자원을 이용하는 활동”이라고 할 수 있다[18].

2.4 비재무성과

기업은 경영성과에 대한 측정과 관리를 위하여 재무적 지표 중심의 성과측정을 주로 사용해 왔으나, 최근 많은 기업이 직면하고 있는 변화된 경영환경 하에서는 이와 같은 경영성과관리시스템 만으로는 적절하지 못한 것으로 평가되고 있다[20].

재무적 성과이외에 비재무적 성과(Non-financial performance)의 정의적 개념으로 시장점유율, 고객 만족도(충성도), 직무 만족도, 시장점유율, 조직 몰입도, 사회적 기여도 등의 정성적 성과 변수로 정의할 수 있다. 정리하면 기업에서의 재무적 성과를 제외한, 기업의 대내외적 활동을 통한 성과를 계량화(정성적 성격)하여 기업의 지속 가능한 경영 역량을 평가하는 데 필요한 것이다.

기업성과 관리시스템은 재무적 성과와 함께 다양한 분야에서 획득한 대내외적 활동 관점의 비재무적성과를 기반으로 기업의 경영계획과 통제 목적의 성과 정보를 제공한다. 특히 경영환경 변화에 신속하게 대응하기 위한 비재무적 성과의 사용은 기업 측면에서 경영계획과 통제 기능을 효율적·효과적으로 강화하고 기업성과에 크게 기여할 수 있다[19]. 즉 기업성과에 있어 비재무적 성과가 차지하는 비중이 매우 중요하다는 것을 보여주는 것으로 해석된다. 이처럼 “비재무적 성과는 기업의 경영 목표달성에 매우 큰 영향을 미치는 것으로, 경영성과 지표를 재무적 성과에서 비재무적 성과로의 전환이 필요할 것”이다[20-22].

3. 연구모형 및 가설설정

3.1 연구의 모형

본 연구의 목적은 실패를 경험한 재창업자들의 실패내성이 탐색과 활용 활동을 통해 경영성과(비재무)에 어떻게 영향을 미치는 것인지 파악하는 것으로 Fig. 1과 같이 연구모형을 설정하였다.

통제변수로는 재창업 횟수, 재창업 교육 여부를 사용하였다.

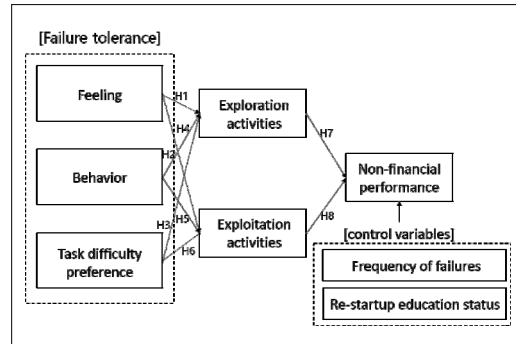


Fig. 1. Research Model

3.2 가설 설정

3.2.1 실패내성이 탐색 및 활용에 미치는 영향

실패에 대한 내성은 “개인이 실패경험에 대하여 어떻게 대처해 왔는가에 따라 서서히 형성되는 비교적 안정적인 특성으로 실패 후에 무기력해지느냐 건설적으로 대처하느냐를 예측할 수 있는 개인 간의 차이”에 대한 변수로 볼 수 있다[12,13,21]. 실패내성 척도는 감정(Feeling)요인, 행동(Behavior)요인, 과제수준선호(Task difficulty preference)요인으로 구성되어 있다[13,23].

한편, 탐색과 활용은 창업자가 변화하는 시장에 대응하는 과정에서 수행하는 활동으로, 변화한 시장에 적응하기 위해 기존에 가지고 있지 않은 자원을 얻기 위해 찾거나, 기존에 가지고 있는 자원을 활용하는 활동이다[15]. “탐색 활동은 새로운 기술을 탐색하고 확보하여 신규 제품시장 영역으로 진출하는 혁신 활동이며, 활용 활동은 창업자가 이미 가지고 있는 자원을 이용하거나 기존 지식을 사용하여 점진적인 혁신을 추구하는 활동 전략이라고 정의”하였다[15].

Kapur(2008)는 “실패경험이 단순히 학습의 수준을 넘어서서 새로운 대안들을 탐색하고 활용함으로써 문제 해결 전략들을 찾아내는데 긍정적인 역할을 할 수 있음을 주장”하고 있다[23]. 또한 실패경험을 활용하여 문제 해결전략들을 도출해낼 수 있다고 하였다[25]. 실패경험을 했을 때 학습을 통해 반성(Reflection)하고, 실패원인을 탐색하여 파악하고, 그 지식을 활용하여 의사결정을 수정하거나 발전시킨다는 것이다[26].

따라서, 이와 같이 선행 연구를 살펴보았을 때, 재창업자가 실패경험 후에 재창업하는 과정에서 실패내성이 재

창업의 탐색 및 활용 활동이 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 가설을 다음과 같이 도출할 수 있다.

- H1. 재창업자의 실패내성 감정요인은 탐색 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2. 재창업자의 실패내성 행동요인은 탐색 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3. 재창업자의 실패내성 과제수준선택요인은 탐색 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H4. 재창업자의 실패내성 감정요인은 활용 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H5. 재창업자의 실패내성 행동요인은 활용 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H6. 재창업자의 실패내성 과제수준선택요인은 활용 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 탐색 및 활용이 비재무성과에 미치는 영향

탐색 활동은 기업에 새로운 지식을 추가하여 지식의 다양성을 증가시키는 장점이 있고, 이러한 다양성은 기업의 기술혁신과정에서 직면하게 되는 다양한 문제들을 해결하는데 선택의 폭을 넓게하기 때문에 기술혁신을 촉진한다[27].

활용 활동은 기존 기술 분야에 대한 유니크한 역량을 확보하기가 용이하고, 흡수능력을 강화하고, 강화한 흡수능력은 해당 분야의 기술지식을 더욱 많이 사용하게 하고, 기업은 활용 활동을 통해 경쟁자에 비해 유니크한 기

술역량을 구축할 수 있다[27,28].

이러한 긍정적 영향으로 인해 탐색 및 활용 활동은 기술혁신과정에서 기업의 내부적인 역량을 변화시키고 핵심역량을 축적하며 나아가 기업의 외부 흡수능력을 증가시키게 되며 이러한 변화는 결국 경영성과에도 영향을 미치게 될 것이다[27].

선행 연구를 통해 보면, 탐색 및 활용 활동은 재창업기업 경영성과를 증가시키게 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 재창업기업의 탐색 및 활용 활동이 비재무성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 다음과 같이 가설을 도출하였다.

- H7. 재창업자의 탐색 활동이 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H8. 재창업자의 활용 활동이 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구는 설문지의 신뢰도를 높이기 위해 Table 3과같이 기존 연구의 설문 문항을 사용하였고, 본 연구에 맞도록 일부 어휘를 수정하였다.

실패내성은 3가지 감정요인, 행동요인, 과제수준선택도요인으로 구분하고 각각 2~3개의 설문항목으로 구성하였다.

탐색 활동은 새로운 기술을 탐색하고 확보하여 기업이 신규 제품시장 영역으로 진출하는 혁신 활동으로 정의하

Table 3. Measurement variables

Latent variables	Survey questions		Related studies
Failure tolerance	Feeling	Whenever I get bad results, I want to hide somewhere [Ⓞ] . I get very angry when I make a mistake while working [Ⓞ] .	A. Y. Kim. (1999).
	Behavior	I keep trying even when I have difficulties. I go back and try again and again until I'm satisfied with what I've done when I'm underrated. When I'm underrated, I'm determined to pull myself together and work hard.	
	Task difficulty preference	I enjoy doing difficult or challenging work. I like to challenge hard work even if there is something wrong. If I could choose, I would choose a difficult job rather than an easy one.	
Exploration activities	Our organization accepts demands that go beyond existing products and services We invent new products and services We frequently utilize new opportunities in new markets		A. Zurrik. & L Kelly. (2018)
Exploitation activities	We frequently refine the provision of existing products and services We improve our provision's efficiency of products and services Our organization expands services for existing clients		
Non-financial performance	I am satisfied with the customer's assessment of the main product (or service). I am satisfied with new customers quality or performance acquisition. I am satisfied with the market share of the main product (or service).		J. R. Seo (2009)

고, 새로운 제품 및 서비스의 요구수준, 새로운 제품과 서비스의 개발, 새로운 시장에서 새로운 기회의 활용의 3개 설문항목으로 구성하였다.

활용 활동은 기업이 보유한 자원을 이용하거나 기존 지식을 사용하여 점진적인 혁신을 추구하는 활동 전략이라고 정의하고, 기존 제품 및 서비스의 개선, 기존 제품 및 서비스의 효율성 개선, 기존 고객을 위한 서비스 확장의 3개 설문항목으로 구성하였다.

비재무성과는 정성적이며 과정 중심적이고 미래 지향적이며 장기적인 측정지표로 정의하고, 제품의 품질과 성능평가, 신규고객 확보, 시장점유율의 3개 설문항목을 사용하였다.

3.4 자료수집 및 분석방법

본 연구는 중소벤처기업진흥공단으로부터 2018년, 2019년, 2020년 1월에서 6월까지 재창업 지원자금을 받은 재창업기업 대표자를 대상으로 진행하였으며, 세부 변수별 측정 항목은 인구통계학적 특성을 제외하고, 모든 항목을 7점 척도로 구성하였으며, 설문지는 작성 후 1차 파일럿 설문을 실시한 후, 미흡한 부분을 수정·보완하여 본 설문을 실시하였다. 설문조사는 전국의 재창업기업 대표자 614명에게 배포하였고, 145명이 응답하였으며 12개의 불성실 응답을 제거하고, 133개의 설문서를 분석에 활용하였다. 분석은 SPSS 24.0를 활용하여 인구통계학적 특성 항목의 빈도 분석과 Smart PLS 3.0을 활용하여 설문문의 통계 분석을 하였다.

4. 실증분석

4.1 표본 특성

본 연구의 설문지 응답자 133명의 표본 특성은 Table 4와 같다.

Table 4. Demographical Characteristics

Categories		Freq.	Per.
Gender	Male	128	96
	Female	5	4
Age	30-39	6	5
	40-49	39	29
	50-59	61	46
	over 60	27	20
Business	Machinery/Materials	28	21

Area	ICT	13	10
	Bio · Medical	7	5
	Electric	20	15
	Chemistry	4	3
	Energy/Resource	6	5
	Knowledge Service	16	12
Etc	39	29	
Location	Daejeon/Chungcheong	33	25
	Seoul	33	25
	Inchon/Gyunggi	49	37
	Gangwon	2	2
	Gyungsang	15	11
Jeolla	1	1	
Business Period	under 1 year	8	6
	1-under 3 year	34	26
	3-under 5 year	36	27
	5-under 7 year	22	17
	7-under 9 year	12	9
over 9 year	21	16	
Revenue	under 100Mil.	28	21
	100-under 500Mil.	50	38
	500-under 1,000Mil.	13	10
	1,000-under 3,000Mil.	39	29
	over 3,000Mil.	3	2

응답자의 성별 특성을 살펴보면, 남성이 128명(96%)이고 여성이 5명(4%)이다. 연령별 특성을 살펴보면, 30대가 6명(5%), 40대가 39명(29%), 50대가 61명(4%), 60대 이상이 27명(20%)이다. 업종별 특성을 살펴보면, 기계 · 소재가 28개(21%), 정보통신이 13개(10%), 바이오 · 의료가 7개(5%), 전기 · 전자가 20개(15%), 화학이 4개(3%), 에너지 · 자원이 6개(5%), 지식서비스가 16개(12%), 기타가 39개(29%)이다. 소재지별 특성을 살펴보면, 대전 · 충청이 33개(25%), 서울이 33개(25%), 인천 · 경기도가 49개(37%), 강원이 2개(2%), 경상이 15개(11%), 전라가 1개(1%)이다. 대표자의 사업경력 특성을 살펴보면, 1년 미만이 8개(6%), 1년 이상 3년 미만이 34개(26%), 3년 이상 5년 미만이 36개(27%), 5년 이상 7년 미만이 22개(17%), 7년 이상 9년 미만이 12개(9%), 9년 이상이 21개(16%)이다. 마지막으로 19년도 매출별 특성을 살펴보면, 1억 미만이 28개(21%), 1억 이상 5억 미만이 50개(38%), 5억 이상 10억 미만이 13개(10%), 10억 이상 30억 미만이 39개(29%), 30억 이상이 3개(2%)이다.

4.2 요인분석 및 신뢰도 분석

연구에서 사용한 설문 문항의 요인분석 및 신뢰도분석을 실시한 결과를 Table 5에 정리하였다.

Table 5. Factor Analysis and Reliability Analysis

Variables	Item	Factor Loading	VIF	Cronbach- α	C.R	AVE
FTF	FTF1	.894	1.000	.610	.834	.716
	FTF2	.795	1.238			
FTB	FTB1	.905	1.238	.886	.929	.813
	FTB2	.892	2.474			
	FTB3	.908	2.781			
FTTDP	FTTDP1	.893	1.268	.766	.866	.687
	FTTDP2	.938	2.277			
	FTTDP3	.621	2.594			
ER	ER1	.891	3.138	.884	.927	.810
	ER2	.901	1.823			
	ER3	.908	2.849			
ET	ET1	.850	2.007	.867	.919	.790
	ET2	.939	1.000			
	ET3	.876	2.510			
NFP	NFP1	.855	2.730	.828	.893	.737
	NFP2	.943	2.324			
	NFP3	.769	2.271			

* Cronbach- α >0.6, CR>0.7, AVE>0.5, VIF<10

변수를 구성하는 설문 문항의 내적 일관성 신뢰도 계수(Cronbach- α)의 일반적인 수용 범위는 0.6~0.9이며, 0.6 이상일 경우 수용 범위이나 낮은 신뢰도이고, 0.7 이상일 경우 수용 가능한 신뢰도에 부합되는 것으로 본다. 또한, 복합 신뢰도(CR)는 0.7 이상, 평균 분산 추출값(AVE)이 0.5 이상이면 신뢰도에 부합된다고 본다. Table 5를 보면 내적신뢰도(Cronbach α)는 실패내성의 감정요인은 수용범위의 낮은 신뢰도이고 감정요인을 제외하고는 모두 0.7보다 크고, 복합신뢰도(CR)는 모두 0.7보다 크며, 평균분산추출값(AVE)은 모두 0.5보다 높다. 다중공선성에 대한 검증을 하기 위하여 VIF분석을 한 결과 모든 요인들이 10미만이어서 다중공선성은 문제가 없는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구에서 변수를 측정하기 위해 사용한 설문 문항은 신뢰할 수 있는 것이다.

4.3 판별 타당성 분석

본 연구에서 변수를 측정하기 위해 사용한 설문 문항의 판별타당도분석을 실시한 결과는 Table 6과 같다.

판별 타당도(Discriminant Validity)는 평균분산추출값(AVE)의 제곱근과 변수들 간 상관 계수들을 비교하여 검증한다. 평균분산추출값(AVE) 제곱근이 변수들 간 상관 계수보다 크면 판별 타당도에 부합된다고 할 수 있다.

Table 6. Discriminant validity analysis

Variables	1	2	3	4	5	6
1. FTF	.846					
2. FTB	.100	.902				
3. FTTDP	.037	.533	.829			
4. ER	.208	.450	.539	.900		
5. ET	.255	.544	.643	.741	.889	
6. NFP	.154	.282	.183	.122	.282	.859

Note
 FTF: Failure Tolerance Feeling
 FTB: Failure Tolerance Behavior
 FTTDP: Failure Tolerance Task Difficulty Preference
 ER: Exploration, ET: Exploitation
 NFP: Non-Financial Performance

Table 6에서 보는 바와 같이 변수들 간 상관 계수보다 대각선상의 평균분산추출값(AVE)들이 크기 때문에, 이 연구의 변수를 측정하기 위해 사용한 설문항에 대한 판별 타당도는 확보되었다고 볼 수 있다.

4.4 가설검증

앞에서 제시한 본 연구의 가설들의 검증을 위해, 구조 방정식모형의 경로분석을 진행하였으며, 분석결과는 다음 Table 7과 같다.

Table 7. Results of hypothesis testing

Hypothesis	Coefficiency	STDEV	T-Value	Result
H1 FTF→ER	-0.171	.071	2.407***	Accept
H2 FTB→ER	0.207	.108	1.922***	Accept
H3 FTTDP→ER	0.422	.086	4.883***	Accept
H4 FTF→ET	-0.211	.072	2.937***	Accept
H5 FTB→ET	0.257	.079	3.258***	Accept
H6 FTTDP→ET	0.499	.078	6.407***	Accept
H7 ER→NFP	-0.172	.126	1.367	Reject
H8 ET→NFP	0.436	.132	3.301***	Accept
FF	-0.098	0.097	1.014	Reject
RES	-0.109	0.077	1.408	Reject

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

Note
 FTF: Failure Tolerance Feeling
 FTB: Failure Tolerance Behavior
 FTTDP: Failure Tolerance Task Difficulty Preference
 ER: Exploration, ET: Exploitation
 NFP: Non-Financial Performance
 FF: Frequency of failures
 RES: Re-founders education status

Table 7에서 보는 것처럼, 가설 7을 제외한 모든 경로가 유의미한 통계값으로, 가설이 채택되었다.

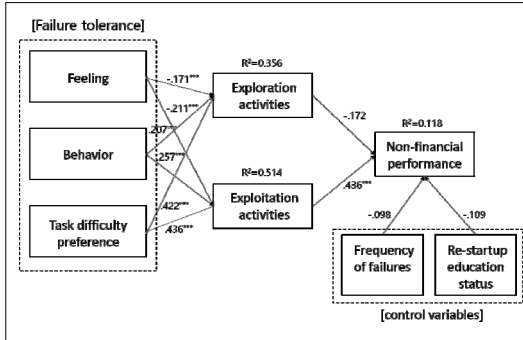


Fig. 2. Result of Structural Equation Model Analysis

앞의 경로분석 결과를 검증모형으로 제시하면 Fig. 2와 같다. 이상의 가설 및 연구모형검증 결과를 요약하여 제시하면 다음과 같다. 실패내성의 세가지 요인인 감정, 행동, 과제난이도선호 요인들은 모두 탐색활동 및 활용활동 각각에 유의미한 '정'의 영향을 주었다. 그리고 탐색활동은 비재무성과에 유의미한 영향을 주지 않았으나, 활용활동은 비재무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 주었다.

통계변수의 유의성을 살펴보면, 실패횟수(경로계수 -0.098), 재창업교육여부(경로계수 -0.109)로 유의하지 않았다.

Smart PLS 3.0의 bootstrapping 방법으로 매개효과를 분석하였으며, 그 결과를 아래 Table 8에 제시하였다.

매개변수인 탐색 활동 및 활용 활동에 대한 간접효과

Table 8. Mediated Effect Analysis

Path	Total effect	Direct effect	Indirect effect
FTF → ER → NFP	-0.152	-0.090	-0.062
FTB → ER → NFP	0.324	.248	.076
FTTDP → ER → NFP	0.145	-0.002	.147
FTF → ET → NFP	-0.055	-0.090	.035 [*]
FTB → ET → NFP	0.206	.248	-0.042 [*]
FTTDP → ET → NFP	-0.088	-0.002	-0.086 [*]

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

Note

FTF: Failure Tolerance Feeling

FTB: Failure Tolerance Behavior

FTTDP: Failure Tolerance Task Difficulty Preference

ER: Exploration, ET: Exploitation

NFP: Non-Financial Performance

의 검증 결과, 실패 내성의 세 가지 요인들이 각각 탐색 활동을 매개하여 비재무 성과에 미치는 영향에 대해서는 유의미한 매개 효과가 없는 것으로 나타났다. 반면에 실패 내성의 세 가지 요인들이 각각 활용 활동을 매개하여 비재무 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 실패 내성 요인 중 감정 및 난이도 선호 요인은 활용 활동을 완전 매개하여 비재무 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 실패 내성 요인 중 행동 요인은 활용 활동을 부분 매개하여 비재무 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5. 결론

본 연구는 재창업기업 대표자를 대상으로 재창업자의 실패내성이 탐색 및 활용을 통해 비재무성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석한 것으로 연구모형의 신뢰성, 타당성을 검토하여 가설들을 검증하였고 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 실패내성의 감정요인, 행동요인과 과제선호도요인은 탐색 활동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 실패 경험을 가지고 있는 재창업자가 실패를 극복하며 가지는 내성은 기업의 새로운 기술을 탐색하고 새로운 제품시장 영역으로 기업이 진출하는 혁신 활동의 선행변수로 작용할 수 있음을 확인하였다. 다만, 서미옥(2019)에 따르면 실패내성이 높다고 하더라도 감정 요인까지 통제하기는 힘들 수 있다. 예를 들자면 우리가 실패 경험 후에 다시 도전하는 행동을 보일 수는 있으나, 이 자체가 정서적으로 괜찮다는 것은 아니다[29]. 둘째, 실패내성의 감정요인, 행동요인과 과제선호도요인은 활용 활동에 긍정적인 영향을 치는 것으로 나타났다. 셋째, 활용 활동은 비재무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 탐색 활동은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 재창업자 특성인 자원 부족으로 인해 탐색 활동과 활용 활동 중에 선택한다면 새로운 것을 찾아야 하는 탐색 활동보다는 상대적으로 재창업자의 창업 경험에 따라 쉽게 접근할 수 있는 기존 자원을 활용하는 활용 활동을 선택하고 있다는 의미를 가지고 있다.

이에 따른 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 재창업자를 대상으로 하였다. 재창업자를 대상으로 한 연구들은 실패 경험을 감추고 싶어하는 재창업자의 특성으로 인해 실증 연구가 부족하다. 또한 실증 연구의 대부분은 기업성과, 재창업 정책 등에 한정되

어 있다. 본 연구는 재창업자를 대상으로 실패내성이 탐색 및 활용을 통하여 경영성과에 미치는 영향 관계를 실증 분석함으로써 학술적으로 재창업기업 관련한 이론적 토대를 확장하였다. 둘째, 실패내성 및 탐색 및 활용 이론에 대한 기존 이론 확장 측면에서 본 연구가 재창업 기업에게도 적용될 수 있다는 이론적 배경을 마련해 주었다. 다음으로 이번 연구의 실무적 시사점은 첫째, 실패내성은 탐색 활동과 활용 활동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 선행연구[29]에 따르면 실패내성이 높고 정서적으로 괜찮다는 것은 아니므로 재창업자에 대한 정책적 지원에 감정요인을 고려한 정책이 필요할 것이다. 둘째, 재창업자의 활용 활동은 비재무 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 탐색 활동은 비재무 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러한 이유에 대하여 본 연구자는, 재창업자는 실패를 경험한 기업으로, 자금부족과 이에 따른 자원부족의 문제를 가지고 있기 때문인 것으로 보았다. 일반적으로 “조직 내에서 도전적이고 불확실성이 높은 탐색보다는 안정적이고 확실성이 높은 활용이 활성화될 가능성이 높으며, 활용이 활성화되면 될수록 탐색을 도외시 하는 현상을 보인다”라고 하였다[19,30]. 따라서 활용과 탐색 활동의 균형을 유지하기 위한 재창업자의 탐색활동을 쉽게 할 수 있는 지원 정책이 필요하다고 판단된다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 중소기업진흥공단으로부터 재창업자금을 지원 받은 기업만을 대상으로 했으므로 창업진흥원 등 기타 기관으로 지원 받은 재창업자가 제외된 한계를 가지고 있다. 이러한 한계는 추후 표본의 확장을 통해 향후 연구에서 면밀히 살펴볼 필요가 있다고 판단된다. 둘째, 재창업자 대상으로 한 연구로 모집단 및 표본에 대한 한계로 인해 설문 확보에 한계가 있다. 이에 대해서는 재창업을 지원하는 기관들의 협력을 통해 다양한 기관들의 표본을 확보할 수 있는 정책적 방향을 만들어야 할 것이다.

최근 3년간 매년 평균 130만개의 창업과 90만개의 폐업이 나타나고 있다. 정책자금에 대한 연대보증제도 폐지로 신용불량에 대한 굴레는 일부 벗어났으나, 과거 실패에 따른 두려움 경험(가족관계 악화, 주변 시선의 따가움 등)은 재창업을 하겠다고 해도 쉽게 극복하기 어렵다. 실패 경험을 가지고 있으며 다시 도전한 재창업 대표님들께 응원을 보내며, 본 연구가 재창업자에게 기여가 되었으면 한다.

REFERENCES

- [1] I. S. Kim. & T. K. Lee. (2018). An Empirical Study on the Determinants of Re-startup Firm's Performance by the Condition of Credit Problems. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(2), 15-26.
- [2] R. G. MCGRATH (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- [3] D. Politis & J. Gabrielson (2009). Entrepreneurs attitudes Towards Failure an Experiential Learning Approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383. DOI:10.1108/13552550910967921
- [4] P. Westhead. & M. Wright. (1998). Novice, portfolio, and serial founders: are they different?. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 173-20. DOI:10.1016/s0883-9026(97)90002-1
- [5] Y. I. Bae. & H. R. Shin. (2019). A Study on the Innovation Characteristics Difference and Performance Decision Factors of Re-start SMEs. *GRI Review*, 21(3), 79-97.
- [6] P. Westhead, D. Ucbasaran. & M. Wright. (2003). Differences Between Private Firms Owned by Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs: Implications for Policy Makers and Practitioners. *Regional Studies*, 37(2), 187-200. DOI:10.1080/0034340022000057488
- [7] L. Kolvareid. & E. Bullvag. (1993). Novices versus experienced business founders: An exploratory investigation. *Entrepreneurship research: Global perspectives*, 275-285.
- [8] Y. R. Jo., D. H. Ko. & W. J. Jeong. (2015). *Towards the Virtuous Circle in Start-up Ecosystem through Supporting Serial Entrepreneur*. sejong : Ministry of Science, ICT & Future Planning.
- [9] Y. I. Bae (2014). Performance Drivers of Entrepreneurial Restarts. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(3), 13-22.
- [10] A. Y. Kim. (1997). A study on the academic failure - tolerance and its correlates. *The Korean Journal of Educational Psychology*, 11(2), 1-19.
- [11] M. M. CLIFFORD. (1988). Failure Tolerance and Academic Risk-Taking In Ten-To Twelve-Year-Old Students. *British Journal of Educational Psychology*, 58(1), 15-27. DOI:10.1111/j.2044-8279.1988.tb00875.x
- [12] A. Y. Kim. & M. M. CLIFFORD. (1988). Goal Source, Goal Difficulty, And Individual Difference Variables As Predictors Of Responses Of Responrs To Failure. *British Journal of Educational Psychology*, 58(1), 28-43. DOI:10.1111/j.2044-8279.1988.tb00876.x

- [13] A. Y. Kim. (2002). Development of Standardized Student Motivation Scales. *Journal of Educational Evaluation*, 15(1), 157-184.
- [14] A. Y. Kim. (2018). *The power of failure tolerance*. Seoul : ChoiceBook
- [15] J. G. March. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
DOI:10.1287/orsc.2.1.71
- [16] Z. L. He. & P. K. Wong (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
DOI:10.1287/orsc.1040.0078
- [17] Y. B. Kim. & S. W. Ha. (2005). Technological learning of SMEs in the Korean electronic parts industry: Exploration and Exploitation. *korean Journal of management*, 282-314.
- [18] Y. S. Lee (2011). Empirical Analysis of the Relationship between Exploration and Exploitation of SMEs in Korea. *Journal of Social Science*, 37(1), 95-113.
- [19] J. S. Bae. & O. W. Park. (2005). Strategic Human Resource Management and Organizational Innovative Performance: A Comparative Analysis of Exploratory Versus Exploitative Innovative Performance. *korean Journal of management*, 13(2), 147-186.
- [20] S. G. Cho. & C. S. Lee. (2010). The Effect of Utilizing Management Innovation Techniques and Attributes of Non Financial Performance Indices on the Business Performance of Small and Medium Size Companies. *Journal of Finance Accounting Information*, 10(2), 47-67.
- [21] K. H. Park (2008). The Influence of Learned Helplessness and Failure Tolerance on the Academic Achievement and Job Performance. *Knowledge management Reserch*, 9(1), 61-76.
- [22] M. A. Malina. & F. H. Selto. (2001). Communication and Controlling Strategy An Empirical Study of Effectiveness of The Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90.
DOI:10.2308/jmar.2001.13.1.47
- [23] A. Y. Kim. & J. E. Joo (1999). Relationships among learned helplessness, failure tolerance, and academic achievement. *The journal of Educational Studies*, 29, 157-176.
- [24] M. Kapur. (2008). Productive Failure. Cognition and Instruction, 26(3) 379-424.
DOI:10.1080/07370000802212669
- [25] J. B. Kim. (2017). Creative failure for learner's intellectual growth. *The Korean Journal of Educational Psychology*, 31(4) 745-766.
- [26] B. Zhao. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3) 435-463.
DOI: 10.1002/job.696
- [27] D. M. Lee. (2009). The Impact of Exploitation and Exploration on Firm Performance: Concerning Product Voluntary Certification, such as K-mark. *Journal of Technology Innovation*, 17(1), 295-319.
- [28] G. Ahuja. & C. Lampert. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6) 521-543.
DOI: 10.1002/smj.176
- [29] M. O. Suh. (2019). The meta-analysis of the relationships between failure tolerance and related variables. *Korean Journal of Educational Research*, 57(3), 87-118.
DOI:10.30916/KERA.57.3.87
- [30] D. A. Levinthal. & J. G. March. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2) 95-112.
DOI:10.1002/smj.4250141009

전 정 구(Jung-Gu Jun)

[정회원]



- 2017년 2월 : 한양사이버대학교 마케팅학(학사)
- 2019년 2월 : 한밭대학교 창업학(석사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 융합 컨설팅학과 박사과정
- 2018년 8월 ~ 현재 : 중소벤처기업진흥공단 근무

홍공단 근무

· 관심분야 : 창업, 재창업, 경영, 컨설팅

· E-Mail : jhjun9@daum.net

서 영 욱(Young-Wook Seo)

[정회원]



- 2000년 8월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학 석사)
- 2009년 2월 : 성균관대학교 일반대학원(경영학박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 융합 컨설팅학과 교수
- 관심분야 : 경영, IT컨설팅, 지식경영, 창의성, 소프트웨어품질

· E-Mail : ywseo@dju.kr

Appendix

1. Crossloading Value

	FTF	FTB	FTTDP	ER	ET	NFP
FTF1	0.894	-0.150	-0.034	-0.180	-0.260	-0.103
FTF2	0.795	0.002	-0.028	-0.172	-0.160	-0.169
FTB1	-0.171	0.905	0.531	0.501	0.542	0.318
FTB2	-0.057	0.892	0.427	0.361	0.501	0.199
FTB3	-0.014	0.908	0.473	0.321	0.402	0.228
FTTDP1	-0.047	0.585	0.893	0.463	0.576	0.168
FTTDP2	-0.075	0.474	0.938	0.576	0.615	0.193
FTTDP3	0.078	0.197	0.621	0.228	0.373	0.062
ER1	-0.175	0.406	0.445	0.891	0.601	0.070
ER2	-0.167	0.423	0.413	0.901	0.635	0.072
ER3	-0.213	0.390	0.575	0.908	0.746	0.173
ET1	-0.150	0.394	0.612	0.741	0.850	0.090
ET2	-0.255	0.513	0.590	0.688	0.939	0.283
ET3	-0.264	0.530	0.522	0.563	0.876	0.355
NFP1	-0.108	0.356	0.252	0.139	0.281	0.855
NFP2	-0.168	0.229	0.145	0.133	0.298	0.943
NFP3	-0.107	0.081	0.020	-0.017	0.061	0.769

Note

FTF: Failure Tolerance Feeling

FTB: Failure Tolerance Behavior

FTTDP: Failure Tolerance Task Difficulty Preference

ER: Exploration, ET: Exploitation

NFP: Non-Financial Performance