

## 창업대학원과 대학생을 연계한 창업컨설팅 사례연구 : 액션러닝을 활용한 창업교육 및 컨설팅 프로그램\*

박상혁(경남과학기술대학교 창업대학원)\*\*

설병문(경남과학기술대학교 창업대학원)\*\*

### 국 문 요 약

경영혁신도구로 액션러닝 활용비중은 점차 높아지고 있으나, 5인 이하 규모의 창업인의 경우에는 활용에 어려움이 있다. 본 연구에서는 이러한 문제를 해결할 수 있는 사례로 경남과학기술대학교 창업대학원에서 운영하고 있는 ‘창업교육 및 컨설팅 융합프로그램’을 살펴본다. 본 프로그램은 교수가 퍼실리테이터로 참가하고 대학생으로 구성된 팀이 창업대학원생 창업과제를 해결하는 프로그램이다.

본 프로그램의 운영사례는 다음과 같은 의미를 가진다. 첫째, 학부생이 창업과정에 직접 참여함으로써 대학생에게 창업경험을 제공하고 창업마인드 고취 및 역량강화 효과를 기대할 수 있다. 둘째, 창업자의 입장에서 잠재적 수요자에게 아이템을 직접 검증받는 기회를 갖는다. 검증은 팀활동을 통한 집단지성의 활용과정에서 이루어진다. 이 과정에서 만들어지는 아이디어는 창업자에게 창업과정에서 발생하는 구체적인 현실적 현안들을 제공한다. 셋째, 참여교수의 퍼실리테이터 기능을 대학원생과 학부생이 학습하는 기회를 가진다.

본 연구결과는 지역의 창업기반과 교육기관을 연계하여 대학내 교육 프로그램을 지역사회에 확산하는 기반을 효과적으로 마련 할 수 있을 것이다. 교육과정에서 대학원생과 대학생은 퍼실리테이터로 프로그램 확산에 참여하는 효과가 기대된다.

핵심주제어: 창업컨설팅, 액션러닝, 퍼실리테이터

### I. 서론

창업활성화를 위한 정부의 다양한 정책적 지원과 함께 창업교육에 대한 관심이 높아지고 있다. 아이디어창업이 1인창업 지원을 통하여 제도적으로 지원되고 있기도 하다. 중소기업청의 지원을 받아 대학과 창업지원기관이 제공하는 일부 교육과정에서 ‘창업 아이템발굴’ 교육을 시행하고 있다. 그러나 이론중심의 전통적 교육으로 창업자를 양성한다는 접근방식은 현실과 거리가 있다.

최근 들어 액션러닝(action learning)의 경우, 기업의 당면한 문제도 해결하고 프로그램에 참여하는 동안 구성원의 역량도 함께 강화되기 때문에 경영혁신도구로 활용도가 높으며, 불확실성이 높은 환경극복에 좋은 방법론으로 알려져 있다 (Bong, 2007; Bong, 2010; Kim & Bong, 2010). 하지만 창업자의 경우 인력적으로나 재정적으로 한계가 있어 불확실성이 높은 환경에 적절한 대응책을 만들기는 쉽지 않다. 창업자 대부분이 힘든 상황에 처해있기 때문에 새로운 비즈니스 모델이 요구되지만, 5명 이상의 참여자가 요구되는 액션러닝방식은 창업자에게 적용하기에는 구조적인 한계가 있다. 창업자는 대부분 1-2명의 소규모 인력으로 사업을 진행하고 있기

때문이다(Kang & Park, 2013). 따라서 기존 대부분의 액션러닝 연구는 대기업, 중견기업, 학교 등 조직 구성원이 5-6명 이상의 팀을 만들어 낼 수 있는 조직을 대상으로 진행되었고 (Bong, 2007; Chang & Park, 2011; Yum & Park, 2009), 창업자의 액션러닝 활용에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

현재 대부분의 창업자가 안고 있는 문제는 제품디자인, 마케팅, 판로 개척, 자금 확보, 인력 확보 등 경영 전반에 걸쳐져 있음에도 불구하고, 이에 대해 함께 고민하거나 논의할 대상이 충분하지 않다는 점이다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해 본 연구에서는 경남과학기술대학교 창업대학원에서 운영하고 있는 ‘창업교육 및 컨설팅 융합프로그램’을 통해 창업자와 대학 학부생이 창업 및 컨설팅 전문가인 교수와 문제해결에 함께 참여하는 창업교육 방안을 제시하고자 한다. 본 프로그램은 창업대학원 대학원생 중 예비창업자나 기창업자를 대상으로, 교수가 퍼실리테이터로 참가하고 대학생으로 구성된 팀이 창업대학원생 창업과제를 해결하는 것으로, 경남과학기술대학교 창업대학원 교수와 대학원생이 경남과학기술대학교 산학협력중점사업단에서 운영된 프로그램을 창업분야에 적용시켜 신규로 개발 및 운영하고 있는 프로그램이다 (Kim et al., 2012).

\* 이 논문은 2013년도 경남과학기술대학교 연구비 지원에 의하여 연구되었음.

\*\* 주저자: 경남과학기술대학교 창업대학원 창업학과 주임교수, spark@gntech.ac.kr

\*\*\* 교신저자: 경남과학기술대학교 창업대학원 창업학과 전담교수, bmseol@gntech.ac.kr

· 투고일: 2013-11-20 · 수정일: 2014-02-07 · 게재확정일: 2014-02-09

본 연구는 액션러닝을 활용한 창업교육컨설팅프로그램을 대상으로 하고 있으며, 이 프로그램을 학부와 대학원을 연계한 창업교육에 적용한 사례라는 점에서 창업교육에 대한 이론 및 사례에 관한 선행연구와 차이점이 있다. 특히, 액션러닝에 관한 다양한 연구들이 기업을 대상으로 한 컨설팅을 주된 연구대상으로 하고 있으나, 본 연구는 이를 대학의 교육에 적용하고 있다는 점에서 액션러닝의 신규 분야 활용사례로 의미를 가진다.

## II. 액션러닝을 통한 문제해결

Kang & Park(2013)에 따르면 액션러닝은 산학협력과정에서 창업자의 문제해결에 유용한 수단이다. 산학협력 목적으로 창업자에게 적용 가능한 액션러닝을 활용한 문제해결과정은 아래의 절차를 가진다. 이 절차는 교수와 아이템을 가진 대학원생이 참여하고, 집단지성을 제공하는 팀으로 학부생이 참여하는 본 연구의 사례에 동일하게 적용된다.

액션러닝이란 창업자와 학생들이 팀을 구성하여 스폰서(Sponsor) 또는 러닝코치(Learning Coach)와 같이 어느 일정한 기간까지 과제해결하거나 과제 해결방안을 도출하는 동시에, 그 과정 중 해결지식을 배우고, 해결노하우 및 지혜를 깨닫게 된다. 질문, 피드백(Feedback) 그리고 성찰을 통하여 구체적인 과제해결 과정을 깨우치며 하는 프로세스를 말한다(Bong, 2007; Kim, Bong & Kim, 2007). 과제해결을 위한 액션러닝방식은 과제정의, 과제연구, 해결책제시 및 실행, 성찰 등의 4단계로 구성되어 있다(Bong, 2010; Bong & Yoo, 2001).

1단계는 과제정의 단계이다. 과제해결 구성원들이 과제와 과제선정배경을 이해하고, 과제와 관련된 사항을 학습하며, 과제해결 구성원들은 문제를 분석하고 대안을 제시하며 타당성 검증 및 실행할 수 능력을 갖추고 있어야 한다. 이 단계에서 과제 선정 및 과제 명확화가 이루어진다. 원인분석을 위한 학습계획을 수립한다.

2단계는 과제연구 단계이다. 과제해결 프로세스가 구성원들의 역량으로 해결 가능하고 실행될 수 있어야 한다. 조직원들이 과제관련 이슈를 분석하고, 이슈 검증을 위해서 가설을 수립하고, 가설검증을 위해 계획수립을 하며, 가설검증 활동을 수행하고, 과제를 제안한 창업자와 인터뷰하며, 현장을 방문해서 고객의 요구를 조사하며, 사내외 전문가와 인터뷰 및 참고문헌을 연구할 수 있어야 한다. 이를 위해 구성원들과의 토론, 분석, 연구 및 조직의 협력에 핵심적인 요소가 된다.

3단계는 해결책제시 및 실행 단계이다. 과제해결을 위한 구성원들의 조직적인 협력으로 구체적인 실행 가능한 과제 해결방안을 도출한다. 그 이후부터는 실제로 실행하고 피드백을 받아서 성찰하고 또 다시 실행을 반복하는 것이다. 이 단계에서는 조직원들의 과제 해결행위가 실제로 가능하여야 하며, 단지 과제 해결방안만을 도출하는 것은 적절치 않다. 보

다 바람직한 것은 문제해결 방안을 구체적으로 실행, 피드백 그리고 성찰하는 것이다.

4단계는 성찰 단계이다. 마지막으로 조직원들은 과제해결 방안의 효과를 구체적으로 성찰하면서, 객관적으로 평가하고, 실질적으로 구상했던 결과물만큼 과제해결이 되지 못했다면, 새로운 구체적인 과제해결을 위한 액션러닝을 다시 수행해야 한다.

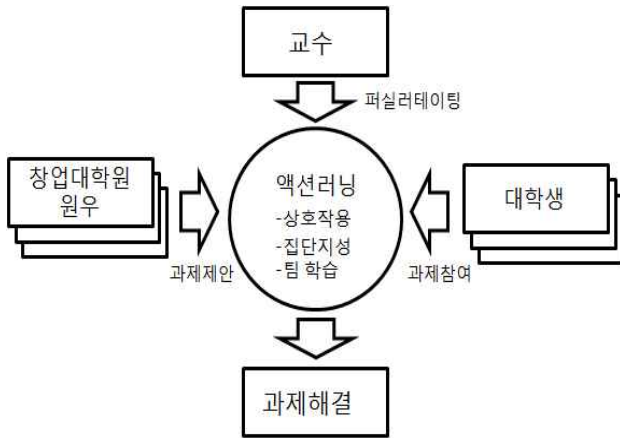
전통적 액션러닝방식의 문제해결은 팀당 5-8명이 참여인력이 필요하다(Bong, 2007; Bong, 2010). 본 사례는 창업자 1명을 포함하여 총 7명으로 한 팀을 구성해서, 조직화하면 창업자 비즈니스의 새로운 모델이 나올 수 있다.

따라서 본 연구에서는 창업사례에 액션러닝을 적용하기 위해 창업대학원생이 대학생들과 함께 팀을 구성한다. 교수는 퍼실리테이터로 참가하고 있다. 창업대학원생은 학생인 동시에 창업자란 두 가지 특성을 동시에 가진다. 창업을 준비하는 예비창업자나 창업 직후의 초기 창업자는 사업의 지속성과 사업성 창출에 관련된 다양하고 복합적인 문제에 직면한다. 일반적으로 창업자는 이 시기에 직면하는 문제의 해결능력을 갖추는데 한계를 가진다. 본 연구에서 제시하는 세 가지 사례는 위에서 언급한 창업자의 문제해결능력의 한계상황을 극복하는 유의미한 수단이다. 각 사례는 현장에 기반을 둔 창업교육유형으로도 의미를 가진다. 본 논문은 각 사례연구를 통하여 액션러닝기법, 참여형 창업교육, 창업문제해결, 대학생 창업교육, 팀활동, 집단지성이란 특성을 갖춘 창업교육과 초기창업자 컨설팅 프로그램을 제시한다.

## III. 연구방법

경남과학기술대학교 창업대학원은 지역기업들과 다양한 ‘창업교육 및 컨설팅 융합프로그램’을 진행하고 있다. 이 프로그램은 대학수업과 연계한 창업기업과제를 해결하는 방식으로 추진한다. 본 연구 사례는 세 개로 구성되어 있다. 첫 번째 사례는 2012년도 10개월간 진행되었던 기업체(창업대학원생), 대학생, 교수의 협업으로 기업과제를 액션러닝방식으로 해결한 것을 대상으로 하였다. 둘째와 세 번째 사례는 2013년 4월부터 6월까지 3개월간 앞의 사례와 동일한 방식으로 진행되었다.

본 프로젝트는 액션러닝 프로세스 방법론인 ‘정연해설’ 기법(과제정의, 연구, 해결대안제시, 실행)으로 진행되었다(Bong, 2010; Seo & Bong, 2008). 이를 위해 창업자 과제를 학부수업과 연계하여 문제정의와 과제도출, 그리고 과제연구가 진행되었다. 이후에 해결책 제시 및 과제실행이 진행되었다(그림 1 참조). 이런 연구는 전형적으로 탐색적으로 진행되는 연구이기에 사전에 체계적인 모형 제시나 방향이 용이하지 않다. 따라서 비교적 우수한 성과를 거두었던 사례를 대상으로 연구를 추진하였다.



<그림 1> 창업교육 및 컨설팅 융합프로그램

일반적으로 기업 컨설팅의 경우, 기업의 이슈요너가 컨설턴트와 직접적인 연결을 통하여 기업의 문제를 해결하는 방법을 취하고 있다. 반면 본 연구의 사례인 ‘창업교육 및 컨설팅 융합프로그램’의 경우, 이슈요너인 창업대학원 원우인 창업자가 창업대학원 교수를 퍼실리에이터로 하는 학부 수업에 참여하여 문제해결을 함께 추진하는 형태를 취하였다. 수업을 담당하는 교수는 액션러닝코치로서 이슈요너인 창업자의 문제를 해결하는데 연계자 또는 촉진자로서의 역할을 수행하는 퍼실리테이터(facilitator)를 담당하였다. 퍼실리테이터로서 코치는 지식의 통합, 갈등 해소, 대안창출의 역할을 담당한다.

#### IV. 액션러닝 프로세스에 따른 분석

본 연구 사례에서 프로그램에 참가한 대학생은 창업을 위하여 요구되는 창업자와 고객에 대한 분석방법을 학습하지 못한 상태였다. 창업을 준비하거나 초기창업단계인 대학원생의 경우, 집단지성을 활용한 현안에 대한 진단이 없었다. 프로그램 참가자는 ‘정연해실’ 기법에 대한 진행과정에서 현안에 대한 접근과정에 직접 참여하게 되었다. 아래 각 단계는 이 과정에서 발생한 참여자들이 직접 도출한 결과물을 제시하고 있다.

##### 4.1 과제 정의 단계

액션러닝기법에 의한 과제수행 프로세스의 1단계로 창업자가 당면한 과제와 과제를 선정한 배경을 구체적으로 이해하기 위해, 퍼실리테이터와 함께 인터뷰를 했고 현장에서 질문과 답변을 나눴다. 과제정의 단계는 과제를 정확히 알고, 중요 내용 및 과제선정 배경을 확실히 공감하는 단계로서, 크게 4가지의 세부적 활동으로 구성되고 그대로 진행되었다. 먼저 창업자의 과제를 정의하기 위해서 ‘창업교육 및 컨설팅 융합프로그램’ 참여자들은 과제선정의 배경을 구체적으로 정확히 이해하기 시작했다. 액션러닝 프로그램에 참여한 과제 해결팀원들은 초기에 과제에 대해 현실적인 이슈들을 거의

모르기 때문에 과제인식과 과제와 관련한 선행적인 학습이 꼭 필요했다. 선행학습과 3C(company, customer, competitor)분석을 통해서 과제와 과제선정 배경을 이해하게 되었고, 그 후 과제가 해결되고 난 이후의 이상적 모습(To-Be)을 도출했다. 과제를 선정한 배경의 이해와 과제이해를 위한 선행학습과 관련된 내용은 다음과 같다. 먼저, 과제 내용과 관련한 보다 현실적인 깊이를 두고 구체적인 학습을 하고, 과제와 관련하여 창업자의 현황과 문제점 파악을 했다. 그리고 과제해결을 위하여 관계되어있는 사내외 고객의 요구사항들을 실제 현장에 나가서 분석하고 조사했다. 이를 통해 창업대학원생 3개 기업에 대한 과제기술서를 <표 1, 2, 3>과 같이 작성하였다. 과제해결 후의 바람직한 모습들을 주요 이슈에 대한 원인을 해결해 가면서 예측하였고(To-Be), 팀 학습을 통해서 구체적으로 도출시켜야 할 결과(Output)를 팀원들의 소통을 통해서 공감하기 시작했고, 그 이후에 창업자와 학생들 간의 과제 조인식을 하였다. 퍼실리테이터와 팀원 간의 합의와 서명을 하며, 과제기술서를 작성하고 과제수행을 위한 구체적인 세부 계획을 협의했다.

<표 1> A사 과제기술서

과제 명칭	진주혁신도시로 이주해오는 사람들을 위한 지역정보제공	
과제 선정 이유	1. 진주혁신도시가 본격적인 개발이 이루어지면서 블로그, 페이스북 그리고 트위터 등 SNS를 통해서 공공기관 이주자들에게 정보 제공하고, ‘다음카페 나도집있다’의 방문객 증가와 수익성의 기대 향상 2. 침체된 소상공인 비즈니스의 활성화를 위해서	
기대 결과물 (Output)	1. 다음카페 방문객 증가와 커뮤니티 형성 2. 수익성 증가와 잠재고객 발굴	
기대 효과 (To-Be)	정성적 효과	정량적 효과
	LBA진주부동산공인중개사 사무소를 방문하는 투자자들에게 부동산정보 제공하여 수익성 증가시킨다.	운영중인 다음 카페와 네이버 블로그 방문자를 증가시키고, 랭킹도 상승시킨다.

<표 2> B사 과제기술서

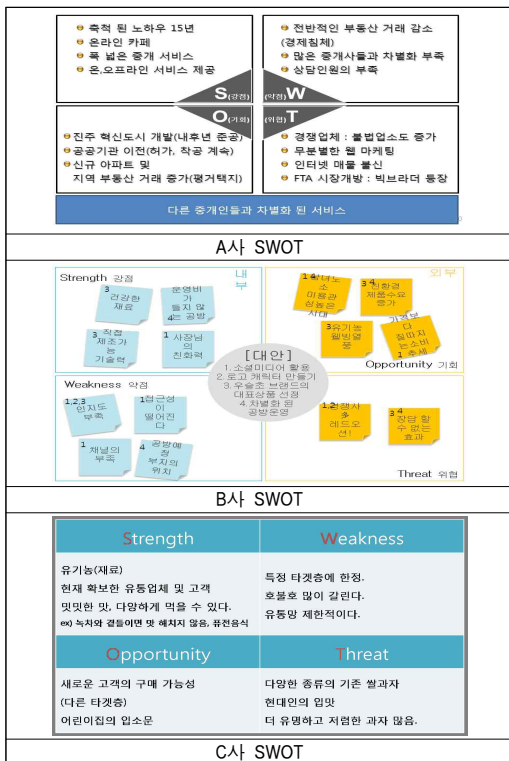
과제 명칭	우슬초 브랜드 및 제품 홍보를 위한 비즈니스 모델 컨설팅	
과제 선정 이유	과제관련 자사현황 1. 소핑몰 오픈 2. 카키오 스토리 지인 위주로 판매 3. 창업 공간 이전하여 공방으로 운영 계획 4. 천연 비누 9종류, 천연 화장품으로 제품 판매 과제관련 경쟁현황 1. 신안동과 시내에 위치한 수제 비누 공방 2. 300여개의 수제 비누 웹사이트	
기대 결과물 (Output)	1. 홍보 방안 강화 2. 브랜드 이미지 확립 3. 공방 운영 방안	
기대 효과 (To-Be)	정성적 효과	정량적 효과
	1. 캐릭터 및 로고 제작으로 브랜드 이미지 구축 2. 신규고객 유치 및 인지도 향상	1. 소셜미디어 홍보를 통한 웹사이트 방문객 월 200명 달성 2. 차별화된 공방 운영으로 신규고객 유치 3. 기존 고객 유지 4. 매출 상승

<표 3> C사 과제기술서

과제명칭	초록감성 두뇌개발	
과제 선정 이유	과제관련 자사현황 1. 유통은 오프라인(어린이 집, 백화점, 유기농 회사, 커피숍, 개인 고객) 2. 창업자가 직접 제작과 포장(아르바이트를 쓰기도 함), 배달은 직접배달 또는 택배 이용 3. 제품 종류는 쌀눈쌀과자(2,000원), 두부쌀과자(2,000원) 과제 관련 경쟁현황 4. 기본적으로 쌀과자 종류가 경쟁사이나 유기농이라는 경쟁력과 틈새시장 공략으로 창업자는 경쟁자가 없다고 판단	
기대 결과물 (Output)	1. 함께 먹거나 재미있게 먹을 수 있는 방법 제안 - 과자봉투 안에 케첩 같은 찍어먹을 수 있는 소스 - 쌀과자 송봉 - 두부쌀과자 Day - 쌀과자 시리얼 2. 새로운 고객의 구매 가능성 인지하여 한정된 타겟층을 넓힐 수 있도록 판매전략수립 - 포장지 및 쌀과자 형태를 바꾼 다양한 라인 형성 3. 유기농 쌀과자의 홍보전략수립 - 포장지 뒷면에 맛있게 먹는 방법 제안	
기대 효과 (To-Be)	정성적 효과	정량적 효과
	1. 재미있게 먹는 방식을 통한 대중적인 흥미유도 2. 비경쟁자간의 협력구도로 시너지효과 창출 3. 제품인지도 상승	1. '유기농 쌀과자'의 판매량 증가. 2. 비경쟁자간의 협력구도 구축 : 두 제품 같이 팔 때 판매량 증가, 유통업체 · 공급망 증가

4.2 과제 연구 단계

프로세스 2단계에서는 창업자의 과제에 대한 구체적인 연구를 시작했다. 서비스업 관련된 창업자의 과제 연구단계에서 학습팀원들의 의견을 토대로 해서 과제와 과제 이슈들을 분석하고, 타당성을 검증하고 그 결과로부터 시사점을 도출, 종합적 고려하여 과제해결을 위해 보다 구체적인 핵심질문을 만드는 일련의 절차를 진행했다. 분석하는 틀은 STP(Segmentation, Targeting, Positioning), SWOT 분석 등을 사용했고, <그림 2>와 같이 SWOT분석결과를 도출했다.



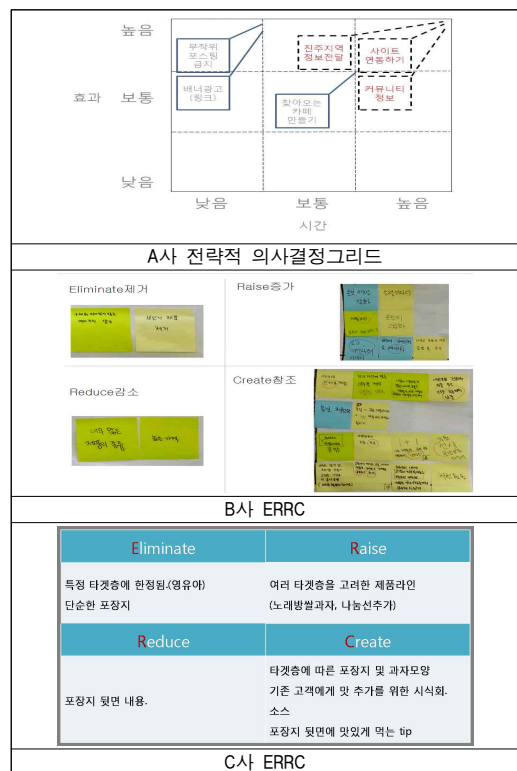
<그림 2> 사례별 현황분석

또 다른 과제의 유형은 고객의 다음카페로의 방문이 적어지고 있는 것이었고, 전형적인 이슈는 원인분석이었다.

창업자의 과제와 그 과제와 관련된 이슈의 분석 단계에서 과제해결 팀원들이 분석한 내용이 아직은 객관적이지 못하고, 완전하지 못하며 그리고 실질적이지 못한 정보들에 의한 분석결과들일 수 있다고 보았다. 따라서 그러한 분석결과들을 토대로 과제의 해결방안을 수립하지는 않았다. 액션러닝 프로세스를 진행할 때에는 그 분석결과를 가설형태로 바꾼 다음 그 진위 여부를 꼭 검증했다. 가설을 검증하는 방법들은 창업자의 당면한 과제 내용에 따라서 현장을 직접 방문한다. 창업자의 인터뷰실시, 고객과의 요구조사, 동종과 업종과의 조사, 참고문헌의 선행연구 조사 등 다양한 방법들을 시도했다.

4.3 해결방안 개발과 타당성 검증 단계

3단계는 과제 해결방안의 개발이었다. 팀원들은 과제해결을 위한 아이디어 도출을 위해 집단지성을 활용했다. 하지만, 아이디어 평가와 선택이 쉽지 않았고, 아이디어 평가와 선택이 필요했다.



<그림 3> 사례별 아이디어 선정 결과

객관적인 평가와 선택을 통한 아이디어를 도출하기 위해서 의사결정 그리드(DG : Decision Grid)와 ERRC(Eliminate, Reduce, Raise, Create)를 활용했다. 집단지성을 활용한 아이디어를 모으고, 브레인스토밍을 통해 다양한 아이디어를 발산한다. 그 다음에는 의사결정 그리드를 이용해 <그림 3>과 같

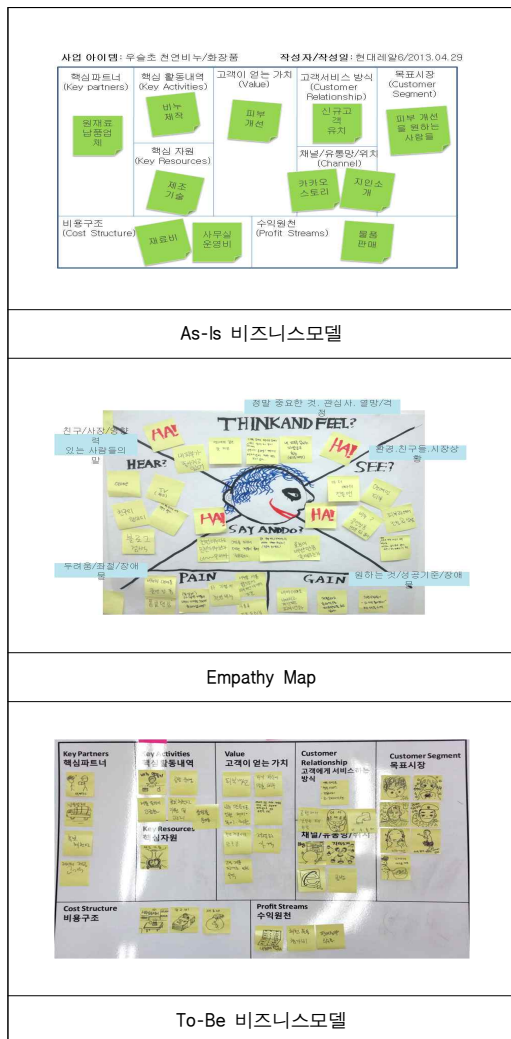
이 기대효과가 높고, 빠른 시간 내에 실행이 용이한 것을 채택한다. 이와 함께 ERRC를 활용하여 해결방안을 도출한다. 팀원간의 합의에 의하여 A사 사례는 DG기법을 B사와 C사는 ERRC를 사용하여 대안을 도출하였다.

#### 4.4 실행과 성과창출 단계

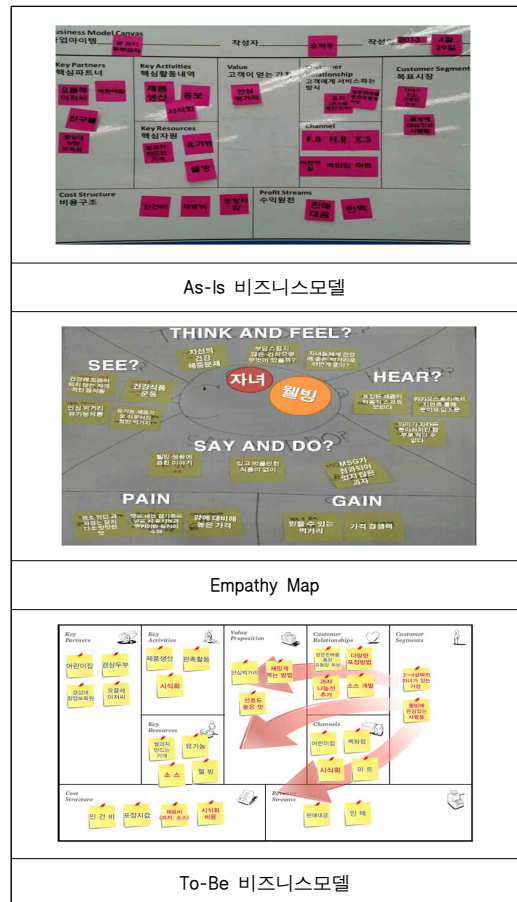
4단계는 실행단계로서, 타당성 검증결과를 토대로 검증된 해결방안을 실행하고, 성과를 창출하는 단계이다. 창업자의 과제 해결방안의 타당성 검증 후 그 검증 결과를 토대로 해결방안을 보완한 다음 과제 퍼실리테이터에게 최종 결정을 받았다.

##### 4.4.1 비즈니스모델 수립 사례

액션러닝 과제수행 프로세스의 최종적인 절차인 실행과 성과창출 단계를 실행의사 결정, 실행, 실행효과 분석, 사후 관리, 이렇게 4개의 세부적인 활동으로 구분해서 진행했다. 그리고 액션러닝을 통해서 나온 해결방안의 실행성과는 개선 전과 개선 후를 비교했다.



<그림 4> B사 To-Be 비즈니스모델 도출



<그림 5> C사 To-Be 비즈니스모델 선정

##### 4.4.2 아이디어 실행사례

선택된 아이디어를 기반으로 한 해결방안을 <표 4>와 같이 개발했다. 실행주체, 내용과 방법, 시기와 기간, 소요 비용 및 예상되는 장애요인과 극복방안 등을 팀원들이 논의해 도출하였다. 과제 해결방안의 타당성 검증 방법은 그 방안을 실행해서, 합리적인 결과가 나왔음을 보여주고, 그 결과를 그대로 적는 방식으로 실행하였다. 예를 들어서, 블로그 방문횟수의 증가를 위해서, 지역정보 콘텐츠를 스토리텔링기법으로 포스팅을 실행했다. 과제 해결방안을 실천하는데 많은 시간들이 필요하지 않을 것이라 여겼고, 포스팅을 실행한 다음, 그 결과 방문횟수의 증가를 토대로 도출하였던 방안이 타당하다고 말할 수 있었다. 액션러닝을 하는 기간 중에 과제 해결방안을 퍼실리테이터 등에게 미리 보여주었고, 그 사람들의 생각을 수렴하는 법을 통해서 타당성 검증단계를 반드시 거쳤다. 팀원들은 퍼실리테이터와 퍼실리테이터의 직원과 고객들을 직접 만나서, 의견을 수렴하였고, 사내외 전문가들의 의견도 수렴하여서, 해결방안의 타당성을 검증받았다. 그러한 타당성 검증 결과를 토대로 해결방안의 수정, 보완 및 최종 리포트를 작성했다.

<표 4> A사 아이디어의 실행과 피드백

도출된 아이디어의 실행, 효과분석 및 피드백 내용	
포스팅 완료	- 방문자상승 및 카페 회원증가, 블로그랭킹 상승
개선할 점 개선 방안	- 블로그 정체성→블로그 소개 및 부동산 뉴스 자료 업로드 - 방문자의 댓글 유도 및 관심 끌어올리기 →최근 이슈 포스팅 더 하기
단기적 효과	- 블로그 방문자 증가 - 랭킹 상승
중장기적 효과	- 다음카페 방문자, 회원 및 랭킹 상승
향후 지속적으로 운영하기 위해 필요한 조치사항	- 꾸준한 포스팅 - 작성 한 글과 랭킹 상승방법 - 네이버/다음 상위 랭크 - 적절한 태그

#### 4.5. 사례 성과 도출

본 연구에서 살펴본 세 가지 사례의 성과는 두 가지 측면에서 볼 수 있다. 한 가지는 프로그램의 교육적 성과이다. 다른 하나는 각 사례별 창업자의 성과이다. 우선 프로그램의 교육적 성과는 다음과 같다.

첫째, 사례 프로그램의 기본적인 성과는 대학원과 학부 창업교육의 연계 효과이다. 창업교육의 특성 상 직접경험 이전에 다양한 간접체험의 경험이 요구된다. 대학은 교육을 제공하는 차원에 간접경험을 효과적으로 교육과정에 포함할 수 있어야 한다. 본 연구의 사례는 대학생에게 효과적인 간접 창업경험을 제공할 뿐만 아니라 예비창업자인 대학원생에게는 아이템을 검증하고 잠재적 소비자로부터 새로운 아이디어를 제공받는 기회를 제공한다.

둘째, 창업과정에서 직면하는 문제의 해결능력은 창업자에게 기본적인 소양이다. 그러나 중요성이 전문 퍼실리테이터인 교수와 대학원 및 학부 학생의 공동 프로그램 진행으로 퍼실리테이터 기능의 전수와 학습이 교육과정에서 이루어졌다.

셋째, 액션러닝 기반으로 프로그램을 진행하는 경우, 중간단계 실행목표를 구체적으로 설정하고 이를 성취하게 될 때, 팀원의 동기부여에는 상당히 긍정적 요인으로 작용한다. 이를 통해 팀구성원인 대학생과 창업자간의 소통이 원활해졌으며, 창업자의 자세가 긍정적으로 변화하였다. 대학생들의 역량도 개발되었다. 이런 경험은 프로그램 완료일까지 프로젝트팀 활동에 긍정적 요인으로 작용하였다. 학생들과 창업자는 구체적인 아이디어를 실행했고, 실천 가능한 행동을 하나씩 하나씩 적고, 발표하고, 실행했다. 항상 성찰을 했다. 배운 점, 느낀 점, 실행할 점들을 적고, 이야기하고, 계속 피드백을 서로 공유하였다.

각 창업자의 성과는 창업자가 직면한 현안의 해결방안을 집단지성을 활용하여 도출하였다는 점이다. 각 사례에서 비즈니스모델의 개발과 현황분석이 이루어졌고, A사는 아이디어 실행과 피드백이 있었다. 단기적·중장기적 효과가 발생함을 볼 수 있었다.

## V. 결론 및 시사점

경영혁신도구로 액션러닝 활용비중은 점차 높아지고 있으나, 5인 이하 규모의 창업인의 경우에는 활용에 어려움이 있다. 본 연구에서는 이러한 문제를 해결할 수 있는 사례로 경남과학기술대학교 창업대학원에서 운영하고 있는 ‘창업교육 및 컨설팅 융합프로그램’을 살펴보았다. 이 프로그램은 대학원과 학부를 연결한 창업교육, 실습형 창업교육, 창업자 및 예비창업자의 문제해결역량배양 창업교육, 퍼실리테이터 역할 체험 교육이라는 기본적인 특성을 가진다. 이 사례에서 교수, 예비창업자, 대학원생, 대학생이 한팀을 이루어 느슨하게 연계된(loosely coupled) 조직구조를 형성하고 이를 바탕으로 액션러닝 방식으로 창업을 교육하고 실제적으로 지원하는 방안을 제시하였다. 이러한 경우에도 전통적인 액션러닝방법과 동일한 효과를 거둘 수 있다.

하지만 Kang & Park(2013)에서 언급한 바와 같이 두 가지 유의해야 할 사항이 있다. 첫 번째, 느슨한 조직구조를 형성하고 있기 때문에 팀구성원이 팀 활동에 집중할 수 있는 다양한 방안이 함께 추진되어야 한다. 두 번째, 프로젝트 중간에 조기 성취할 수 있는 실행목표를 제시해 주어야 한다. 이는 느슨한 팀원의 협동과 동기부여에 긍정적인 역할을 한다. 액션러닝 학습조직이 성공하기 위해서는 시간과 자금이 상당히 투입되어야 하는데, 이것은 기업가와 창업자, 조직원 모두에게 큰 부담이 된다. 대학교육에서 액션러닝 학습조직을 수업과정에서 운영하는 방식은 참여자들의 경제적·시간적 부담을 줄일 수 있다.

더불어 지역의 창업기반과 교육기관을 연계하여 대학내 교육 프로그램을 지역사회에 확산하는 기반을 효과적으로 마련할 수 있을 것이다. 교육과정에서 대학원생과 대학생은 퍼실리테이터로 프로그램 확산에 참여하는 효과가 기대된다.

## REFERENCE

Bong, H. C. and Yoo, P. J.(2001), Basic structure of action learning and core components, *The Journal Of Training and Development*, 8, 57~82.

Bong, H. C.(2007), Key success factors of action learning programs in korean companies: contents and relationships, *Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften*, 25(3), 1~34.

Bong, H. C.(2010), *If you want success, do action learning*, Haesung: B Wave.

Chang, K. W. and Park, S. J.(2011), A case study on experiential learning program using action learning, *Journal of Yeolin Education*, 19(2), 99~120.

Kang, J. H. and Park, S. H.(2013), *Is it possible to do action learning for small business?*, Paper presented 2013 Spring HRD Conference.

Kim, C. O., Park, S. H., Son, S. M and Chang, K. W.(2012),

- A study for an accelerating university-industry networking based on collective problem-solving program, *Journal of Corporate Education*, 14(1), 39~64.
- Kim, H. S. and Bong, H. C.(2010), A Study on the development of a competency model for action learning coach, *Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften*, 28(2), 53~80.
- Kim, H. S., Bong, H. C. and Kim, B. G.(2007), A study on drawing key success factors of action learning program: public service personnel-based trainee, *The Korean Journal of Human Resource Development*, 9(2), 19~44.
- Seo, Y. T. and Bong, H. C.(2008), Types of action learning program and their characteristics: results of 10 case studies, *Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften*, 26(2), 1~115.
- Yum, J. H. and Park, S. H.(2009), Applying and implementation of learning organization with action learning: D corporation case, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 10(11), 3390~3398.

# **Case study on startup consulting with students of entrepreneurship graduate and undergraduate : Entrepreneurship training and consulting program using action learning**

Park, Sang Hyeok\*  
Seol, Byung Moon\*\*

## **Abstract**

Action learning takes advantage of innovative management tool but not more to small business than five employees. It is difficult to utilize to them. As a case to solve this problem, this study investigates GNTECH(Gyeongnam National University of Science and Technology)'entrepreneurship training and consulting convergence program. This program is applied to the development and operation of the start-up entrepreneur. Project participants are three groups those are graduate students, undergraduate students and professor. Professor has a role as facilitator.

This case has the following meanings. First, by participating in entrepreneurship courses, undergraduate students experience entrepreneurship and mindset can be expected. Second, the start-up entrepreneur has the opportunity to directly verify the item. The consumer's perspective is the use of collective intelligence through team activities carried out in the process. Third, students of graduate and undergraduate has a chance learning facilitator function from professor. The results of this study provide conjunction between university educational programs based on entrepreneurship.

*keywords : Entrepreneurship Consulting, Action Learning, Facilitator*

---

\*First Author, Profess, Graduate School of Business & Entrepreneurship, Gyeongnam National University of Science and Technology, spark@gntech.ac.kr  
\*\*Corresponding Author, Professor, Graduate School of Business & Entrepreneurship, Gyeongnam National University of Science and Technology, bmseol@gntech.ac.kr