

소상공인 경영 컨설팅: 트리플 헬릭스 적용의 효과

김태경 (수원대학교 경영학부 교수)*

국 문 요 약

소상공인이 한국 경제에서 차지하는 비중이 높지만 전문적인 경영 역량이 부족하여 어려움에 처하는 경우가 많다. 그러나 이에 대한 실효성 있는 대안은 부족하다. 소상공인의 경영 문제에 관한 학계의 관심은 주로 성공적인 소상공인의 특징을 밝히거나 요인들 간의 관련성을 살펴보는 기술적이고 정량적 데이터 위주의 단편적 성과에 머물렀다. 한편 실질적인 경영 지원 과정을 통해 획득된 지식과 경험들을 이론적으로 논의하는 실천적 연구 성과는 찾아보기 어려운 형편이다. 2015년 6월부터 2015년 11월까지 경기도에 소재한 소상공인 업체들과 경기도 소재의 대학 및 경기도 소재의 중소기업진흥 기관이 공동으로 추진한 컨설팅 프로젝트에 실행 연구법을 부분 적용한 결과 트리플 헬릭스 이론 기반의 소상공인 컨설팅이 바람직한 결과를 가져온다는 사실을 알 수 있었다. 업체와 대학 그리고 공공 기관의 협업은 경영학을 배우는 학생들의 문제의식을 높이고 지식을 활용하는 기회를 부여하는 등 경영교육 상 목적 달성에 적절함도 확인했다.

핵심주제어: 소상공인, 트리플 헬릭스, 경영교육

1. 서론

Gregor(2006)는 이론이 본질적으로 실천에 맞닿아 있다고 주장한다. 연구 개념을 밝히고 이들 간의 관련성을 이해하는 과정에서 현상의 본질적 문제점을 발견할 수 있기 때문에 이론은 실천 방향을 수립할 때 중요한 의미를 가진다. 보다 더 본질적으로 문제에 대한 이해 과정이 곧 이론 수립에 도움이 된다(Charmaz, 2014). 특히, 창업자의 경영상 어려움을 해결하기 위한 컨설팅 활동은 실천적 지식을 축적하고 이를 통해 이론 발전을 이룰 수 있는 중요한 토대가 될 수 있다.

기업의 창업이나 창업가의 여러 측면에 관한 활발한 연구와 대조적으로 소상공인의 창업이나 경영에 관한 학계의 관심은 부족하다. 소규모 자본으로 생계형 창업을 하는 사례가 흔한 한국의 현실을 생각할 때 학계의 무관심은 이해하기 어렵다. 성공적인 소상공인의 특징을 조사하거나(Park, et, al. 2006), 정부의 지원 정책에 관한 문제점을 평가하려는 노력(Suh, 2007; Yuck & Ryu, 2004)이 있었으나 소상공인의 경영을 직접적으로 도와주기 위한 노력은 부족하다. 기존의 연구 노력은 주로 소상공인의 특징이나 성공요인을 설문조사 등의 방법을 통해 측정하려 노력하거나 정책과제의 타당성을 평가하는 수준에 그쳐 소상공인을 실질적으로 지원하는 과정에서 얻어지는 실천적 지식 개발에 미흡했다.

문제는 소상공인의 경우 현실적으로 경영 컨설팅의 혜택을 누리기는 어렵다는 현실에 있다. 무엇보다 컨설팅 비용이 부

담되고 컨설팅을 수행하는 측에서도 소상공인 컨설팅에 관한 전문성을 갖추지 못한 경우가 많다. 소상공인에 대한 지원이나 컨설팅 활동이 주로 국가 기관이나 국책 출연기관 혹은 그 산하기관에서 이루어지는 현실이 이러한 어려움을 반영한다. 성공적인 소상공인은 충분한 경영 관리 능력을 갖추고 있으나(Bin & Park, 2002; Park et al. 2006) 피상적 수준의 경영 컨설팅은 오히려 소상공인에게 도움이 되지 못한다는 연구 결과는 소상공인 경영 컨설팅 활동에 진정성 있는 이해가 필요하다는 반성을 낳고 있다(Jung & Cho, 2014).

실행 연구(Action Research) 방법은 연구자가 변화 과정에 참여하고 이론적 가설을 적용하여 그 타당성을 체험함으로써 실천적 지식을 갖추는 일에 도움이 된다. 한국의 소상공인 연구에 있어 실행 연구 방법론을 적용한 경우는 드물지만, Baskerville & Myers(2004)는 실행 연구가 소규모 사업체에 적합한 실체이론(Substantive Theory)의 개발에 중요한 시사점을 준다고 밝혔다는 점에 주목할 필요가 있다.

본 연구는 산업체, 학계 그리고 정책 지원 기관의 상호적 관계를 기반으로 한 트리플 헬릭스(Triple Helix) 모형을 실행 연구의 핵심이론(Kernel Theory)으로 삼아 소상공인 경영 컨설팅의 효과를 이해하고자 한다. 구체적으로 다음의 질문에 답하려 한다. “왜 트리플 헬릭스는 소상공인 경영 컨설팅에 긍정적인 영향을 주는가?”

본 논문은 이후 트리플 헬릭스와 소상공인 컨설팅에 관한 기존의 연구를 검토하고 연구 방법론을 소개하는 순서로 시

* 수원대학교 경영학부, 조교수, kimtk@suwon.ac.kr

투고일: 2015-12-14 · 수정일: 2016-03-20 · 게재확정일: 2016-04-07

작한다. 다음으로 실행 연구의 결과를 정리하고 이론적 시사점과 실무적 제언을 보이며 글을 맺는다.

II. 선행 연구

2.1 트리플 헬릭스 이론

트리플 헬릭스는 대학을 중심으로 기업과 정책 기관을 연결함으로써 지식창출과 혁신을 위한 프로젝트를 이끌려고 하는 실천방법론이다(Etzkowitz, 2003a). 대학과 기업 간의 산학협력,

기업과 정책 기관 사이의 산업 지원 프로젝트, 그리고 대학과 정책 기관 사이의 지식 축적 노력 등을 연계하여 이들의 유기적 연결을 통한 시너지 효과를 창출하자는 아이디어가 트리플 헬릭스의 근간을 이룬다(Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). 인접 지역에 속한 대학과 기업체 그리고 그 지역을 담당하는 정책 기관이 연계하여 상호 주체들을 보완적 도구로 삼거나 내생적인 지역 발전을 위한 계획의 입안과 실행, 그리고 지역에 특화된 혁신 활동을 수행하는 노력 등이 트리플 헬릭스의 주된 모습들이다(Etzkowitz, 2003a).

<Table 1> Studies Using Triple Helix

Research Focus	Description	Reference
Studying the role of Canadian universities	Describing socio-spatial structures of the Canadian university and demonstrating their multi-layered and multi-scaled roles to local communities	Addie et al.(2015)
Studying socio-economic gains by tourism innovation	Emphasizing the importance of multi-stakeholder collaboration by drawing on two distinct African case studies based on Triple Helix	Carlisle et al.(2013)
Analyzing interactions	Understanding the Triple Helix in Japan by considering associations between entities including companies, universities and the government based on publication records	Leydesdorff & Sun(2009)
Analyzing innovation programs	Understanding roles and responses of a local government for innovation	Brannback et al.(2008)
Analyzing incubation programs for innovation	Describing how high-tech companies cooperate with different organizations in order to increase performance of innovation in the view of Triple Helix	Jauhiainen & Suorsa(2008)
Comparing relative importance in an innovation cluster	Discovering that Singapore government took the most important role in creating an innovation cluster	Nam(2014)

일반적으로 국가나 지역의 혁신 체제를 분석하는 연구에 트리플 헬릭스가 적용되었다(Ranga & Etzkowitz, 2013). 혁신을 주도할 대상이나 수혜 지역의 범위에 따라 트리플 헬릭스의 주체는 다양한 레벨을 가질 수 있다. 또한 산-학-관의 협력을 촉진시켜 정책적 목적을 보다 효과적이고 효율적으로 달성하고 창의적 문제 해결을 함께 도모하는 등, 성취의 다양성 측면에서 트리플 헬릭스가 다루어지기도 했다(Etzkowitz, 2010; 2003a, Ranga & Etzkowitz, 2013). 트리플 헬릭스는 문제 해결에 참여하고 혁신을 추진하는 주체가 산-학-관 중 하나에 고정되지 않아야 한다고 본다. 즉, 이들은 협력적이고 대등한 관계에 있어야 하며 끊임없이 호혜적 상호작용을 유지한다(Leydesdorff, 2000). 트리플 헬릭스는 이러한 점에서 나선형적 성장을 유도하며 주체들 간의 지식이전을 중요한 성공 요인으로 바라본다(Ranga & Etzkowitz, 2013). 또한 트리플 헬릭스는 혁신과 관련된 주체들 간의 역동성과 내적 변화를 강조하는 특징이 있다.

트리플 헬릭스의 등장은 지식 기반 경제가 도래했다는 점과 무관하지 않다. 지식 기반 경제는 새로운 지식을 끊임없이 생산하고 지식을 여러 경제 활동들과 결합함으로써 자원을 효율적이고 효과적으로 활용하여 시장의 경쟁력을 확보하는 수단으로 삼는 내용을 포함한다(Adler, 2001). 지식의 획득과 이미 생산된 여러 지식들을 창조적으로 재결합하는 일이 조직의 가치 창출에 중요한 자산으로 인식되기도 한다(Nonaka,

1991). 트리플 헬릭스에 관련된 논의들은 지역 기반의 협력과 동태적 지식 습득의 과정, 그리고 그것을 다시 지역 사회의 발전으로 연계하는 방식으로 전개되기도 한다. 이는 지역 사회의 구성원인 산업체와 지역 소재의 학교 그리고 이들에 관한 정책 수행자인 지방 정부 기관의 협력 목적이 지역 사회의 발전에 직접적으로 관련된다는 사실을 인식한 결과로 보인다(Lee, et. al. 2010).

최근 정부의 대학 정책과 한국 대학의 산학연대 강화 노력을 보면 1990년대 이후 미국 학계를 중심으로 성장한 소위 기업가적 대학(Entrepreneurial University)과 트리플 헬릭스 개념의 연관성에 대한 고찰이 필요해 보인다(Etzkowitz, 2003b). 이 모델의 요체는 대학이 산업 사회에 적극적으로 부응해야 한다는 것으로 벤처육성, 창업보육센터 운영, 산학연계 프로그램 등을 주도적으로 실시할 것을 강조한다. 공학의 응용분야를 학문적 틀 안에 국한하지 않고 학제간 연구를 추구하며 경영학 지식을 접목하여 실제 시장 수요에 적합한 인재의 양성 및 비즈니스 가치 창출을 추구하려는 목적을 대학에 부여하려는 것이다. 트리플 헬릭스는 이러한 움직임에 정부 기관의 정책적 노력이 더해져야 한다는 수정론을 제시하며 보다 더 적극적인 움직임을 추구한다. 기업가적 정신과 창업, 그리고 그 과정을 연구하며, 대학과 관련 정부 기관의 역동적 상호 작용을 중심으로 한 트리플 헬릭스는 다중적 상호호혜가 지식의 나선형적 축적을 이끈다는 이론적 사고에 기반을 둔

다(Etzkowitz, 2010). 보다 더 구체적으로 트리플 힐릭스는 다음의 세 가지 범주들에서 산업체와 학교 그리고 정책 기관 사이의 관련성을 설명한다: 정태적 모형, 방임주의 모형, 규범적 모형(Lee et al., 2010). 이들 모형 사이에 뚜렷한 구분을 두겠다는 것이 트리플 힐릭스의 취지는 아니지만, 보다 활발한 지식 생산이 일어나는 방향성을 명확하게 보여주는 점에서 구분하여 논의해 볼 가치가 있다. 협력의 주체들이 보다 수평적이고 혼종적인 조직화를 거칠 때 더 나은 결과를 가져온다는 Leydesdorff(2000)의 주장을 받아들인다면, 참여와 피드백을 기초로 한 규범적 모형과 지식과 성과가 조직 내부에 머무르는 정태적 모형 사이의 비교도 필요해 보인다.

먼저, 정태적 모형은 정책 기관 혹은 정부의 강력한 지도자 역할을 강조한다. 정부는 자원을 통제하며 산업과 대학은 정부가 추구하는 가치 지향점에 맞추어 움직이는 수동적 존재들이다. 정부의 계획 아래에 산업과 대학이 얼마나 잘 부응하는가에 따라 결과가 달라진다는 점과 환경을 정태적이고 예측 가능하며 단속적으로 바라보기 쉽다는 점이 정태적 모형의 특징이다. 기술집약적 혹은 자본집약적인 산업 영역을 급속도로 성장시키고자 하는 목적에서 정부의 주도하에 산학 클러스터를 추진하는 방법이 정태적 모형에 해당한다.

다음으로 방임주의 모형은 각각의 주체가 서로 독립적이며 명확한 경계를 가짐을 보여준다. 지속성, 영역의 분리, 차별적 제도 운영을 특징으로 하며 기업은 산업에, 정부는 규제에, 대학은 기초 연구에 특화된다는 관점이다. 방임주의 모형에서는 서로 다른 주체가 소위 “중계 기관”을 통해 상호작용한다. 즉, 기업과 대학이 상호작용 하려면 기업의 요구를 수용하고 이 필요를 충족할 대학의 연구 기관을 선정하는 컨설팅 기관과 같이 이들 사이를 이어줄 제3의 기관이 필요하다는 관점이다.

세 번째, 규범적 모형은 산업체, 학교 그리고 공공 기관이 상호 수평적 네트워크로 연결된다고 본다. 대학과 기업 그리고 정책 기관은 트리플 힐릭스에 참여하며 서로의 특성을 약간씩 나누어 가지는 혼종적 조직(Hybrid Organization)의 특징을 가진다는 것이다. 예를 들어 대학은 기초 연구를 담당하지만 정책적 의사를 주도적으로 반영하거나 산업에 활용될 응용 방안까지 제안한다. 각 주체들 사이의 관계는 유연하고 지식 교류를 위한 협력에 적극적이다.

트리플 힐릭스의 개념 체계에 관한 다수의 연구는 정태적 모형, 방임주의 모형 그리고 규범적 모형을 일련의 발전 형태의 각 단계로 생각한다(e.g., Etzkowitz, 2003a; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). 각 주체들은 서로가 필요하다는 인식이 강할수록 지식의 전수를 위한 협력이나 동맹의 필요성을 강하게 느끼며, 더 나아가 상대 기관의 기능 중 일부를 가져오는 일이 더욱 더 효율적임을 깨닫는다(Etzkowitz, 2010). 궁극적으로 트리플 힐릭스의 정착은 대학과 산업계, 산업계와 정부, 그리고 정부와 대학 간의 상생과 협조를 기반으로 더욱 더 효율적이고 효과적인 가상 조직의 탄생을 이끌 수 있다(Leydesdorff, 2000).

2.2 트리플 힐릭스와 소상공인 컨설팅

트리플 힐릭스의 변혁적 방법론으로의 가치를 수리적인 모델로 분석하려는 시도가 꾸준히 있어 왔다. 예를 들어 Ivanova & Leydesdorff(2014)의 수리적 모형은 트리플 힐릭스가 단순히 두 주체들 간의 협력 이상의 성장을 가능하게 한다는 점을 보인다. Leydesdorff(2000) 역시 기업과 정부 혹은 정부와 학계 간의 결합보다는 기업과 정부 그리고 학계가 서로 기능적 영역에 관한 지식들을 교환하면서 더 나은 결과를 가져온다는 점을 보여준다.

트리플 힐릭스를 변화의 방법론으로 삼고 실제 어떤 변화가 가능한지를 알아보려는 시도가 실증적 연구 영역에서 있어왔다. <Table 1>은 트리플 힐릭스 분석에 관한 몇몇 실증 연구의 예를 보여준다. 주의할 것은 트리플 힐릭스의 연구가 대개 지역적 단위로 묶여 있다는 점과 대학이나 정부 기관과 연결될 수 있을 만큼의 규모를 갖춘 기업들이 주체가 된다는 점이다. 즉, 어느 정도 수혜를 받을 수 있는 여건이 되거나 협력의 결과를 대학과 정부 기관에 돌려줄 수 있을 만큼의 역량을 갖춘 기업들을 주된 연구 대상으로 삼고 있다는 공통점이 있다. 또한, 혁신의 과정에서 획득한 지식을 체계화하기보다는 트리플 힐릭스의 방법론적 우위를 확인하려는 노력이 보인다.

산업 클러스터 형성 노력에 관한 국내의 주요 연구들에서도 트리플 힐릭스의 적용 사례를 찾아볼 수 있다. 예를 들어, Park & Lee(2013)는 문화콘텐츠 산업의 지역클러스터가 산업계 중심에서 학계 중심으로 이동해 왔음을 트리플 힐릭스를 근간으로 설명한다. 대덕연구단지의 혁신 주체들의 상호작용을 연구한 Lee & Chung(2014)의 연구는 혁신시스템이 다층적 구조를 가지고 발전하며 지식의 중첩적 과정이 트리플 힐릭스의 설명과 유사하다는 점을 지적한다. 창조경제형 ICT 융합 클러스터 형성 과정을 연구한 Im et al.(2014)은 민간과 정부의 협력과 대학의 역할이 중요하다는 점을 주장하였으나 직접적으로 트리플 힐릭스를 언급하지는 않았다.

지역의 혁신 클러스터와 트리플 힐릭스의 관련성을 연구한 Lee et al.(2010)은 트리플 힐릭스가 변화 기제에 초점을 두는 반면, 혁신 클러스터는 변화를 주도하는 시스템의 형성에 중점을 둔다고 지적한다. 즉, 변화를 만드는 동인의 역동성을 만드는 기제(Mechanism)로써 기업과 대학 정부기관의 협동적 지식 활동을 강조하는 트리플 힐릭스와 혁신을 일으키는 시스템을 기술하는 방법으로 선택되는 혁신 클러스터 사이에는 차이가 있다고 본다. 또한 혁신 클러스터의 주도권이 주로 제도적 장치를 고안하는 정부 기관에 있는 반면 트리플 힐릭스는 각각 주체의 능동성을 강조한다.

한편 소상공인의 경영 환경을 개선하기 위해 트리플 힐릭스의 방법론적 체계를 적용하거나 혁신 클러스터의 틀을 활용한 사례를 연구한 사례는 거의 찾아 볼 수 없다. 대표적인 연구 사례를 요약하면 다음과 같다. Yoo et al.(2000)은 소상공인 지원센터의 상담사 만족도를 조사하여 소상공인 창업지원이나 마케팅 관련 자문 등, 컨설팅의 품질 향상에 힘을 쏟아야

한다는 점을 지적했다. Bin & Park(2002)은 소상공인에 관한 연구의 필요성을 언급하며 창업자의 개인 특성, 사업 아이템, 자금 조달과 경영 관리 요인 등이 중요한 성공 요인임을 강조했다. 이와 같은 맥락에서 Park et al.(2006)은 소상공인의 인구 통계적 특성과 경영관리 역량이 사업성공에 유의미한 영향을 준다는 연구 결과를 제시했다. Jung & Cho(2014)는 보다 더 세부적인 경영 역량을 연구 모형에 반영하여 창업에 대한 컨설팅의 효과를 고려했으나 유의미한 성공 요인으로 보기 어렵다는 결론을 내렸다. Yuck & Ryu(2004)는 소상공인 지원정책의 실패와 문제점을 조사한 결과, 하향식 지원 체계에 대한 대안이 필요함을 밝혔다. 정부의 소상공인 지원 정책에 대한 분석을 토대로 관련 기관들의 유기적인 네트워크가 필요하다는 Suh(2007)의 주장 역시 정책적 방향 수립과 지원을 위한 종합적인 노력이 중요함을 강조한다. 학교와 소상공인 사이의 관련성을 살펴본 연구의 예로 Lee(2014)의 대학생 현장 체험형 창업교육의 효과에 관한 연구를 생각해 볼 수 있다. 그러나 이 연구는 소상공인에 관한 지원이나 대학의 역할을 심도 있게 다루기보다는 해당 프로젝트에 참여한 대학생들의 창업의지에 초점을 맞추었다.

소상공인 경영 컨설팅을 실천적 측면에서 접근한 국내 연구 사례는 찾아보기 어렵다. 반면, 소상공인을 포함한 창업 초기의 기업을 대상으로 한 연구사례는 경영 교육을 포함한 컨설팅이 경영 성과에 영향을 미친다는 점을 보여준다(Gorman et, al. 1997). 소상공인의 역량이 성공의 요인과 관련된다는 연구 결과는 경영 컨설팅의 필요성을 환기시킨다. 또한, 체계적인 지원 노력이 필요하다는 주장도 타당하다. 한편, Jung & Cho(2014)의 연구에서도 드러나는 컨설팅의 효과가 낮아 소상공인에게 도움이 되지 않는다는 측면은 심각하게 고려되어야 한다.

소상공인의 어려움을 해결하기 위한 방법으로 트리플 힐릭스가 적용된 사례는 찾기 어렵지만, 기존의 연구를 종합할 때 소상공인이 당면한 어려움을 적극 이해하고, 경영학의 지식을 융합하며 정부 기관의 협력이 서로 긴밀하게 연결될 필요성이 제기된다. 따라서 소상공인에 대한 트리플 힐릭스 방법론의 적용 경험과 이에 따른 경험적 이론들을 체계화하려는 노력은 의미가 있다.

III. 연구의 방법론

3.1 실행 연구법

실행 연구는 Kurt Lewin이 1940년대 미국을 배경으로 성립시킨 연구 방법으로 당시 빈곤, 인종차별 등 사회 문제를 연구함에 있어 연구자의 적극적인 참여와 변화 노력이 유의미한 지식 축적에 기여한다는 사실을 근간으로 등장했다(Lewin, 1997).

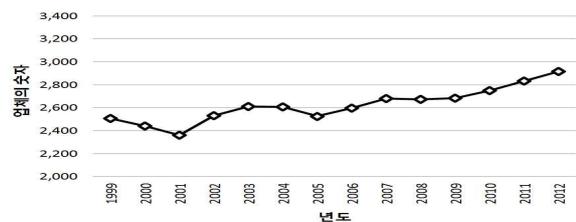
이 연구법의 특징은 이론적 판단에 기초하여 문제의 원인을 진단하고 그것을 해결하는 과정에서 실천적 지식을 획득하며 그것을 적용하여 얻는 결과물을 그 이전 상태와 비교함으로써 인과적 사실에 확인한다는 것이다. 실행 연구(Action

research)는 실행(Action)과 연구(Research)의 합성어로 연구의 성과와 현실 사이의 괴리를 극복해보고자 한 노력 중 하나다. Lewin(1997)에 따르면 계획과 실천 그리고 그 결과로부터 사실을 발견하는 과정이 나선형적 성장을 가져온다고 한다. 물론 실행 연구의 방법이나 절차에 대해서는 학자마다 이견이 있을 수 있다(Greenwood & Leven, 2006; Noffke, 1994).

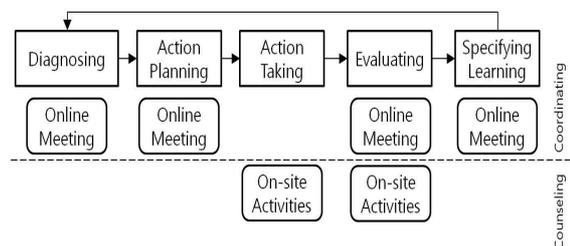
Baskerville & Wood-Harper(1996)는 실행 연구를 도입으로 연구의 성과가 경영 성과로 이어지는 경로가 단축될 수 있다는 점을 강조한다. 실행 연구는 질적 연구법으로 하나로 간주될 수 있으며(Myers, 1997), 다른 질적 연구법과 같이 현상에 대한 이해를 기초로 데이터에 근접한 실증이론(Substantive Theory)을 개발하는 목적으로 활용될 수 있다(Glaser & Strauss, 1965). 소상공인에 관한 실행 연구를 수행한 Davidson & Heslinga(2006)는 전자의료기록 관리 시스템과 관련 운용 지식의 이전에 실행 커뮤니티의 형성이 도움이 된다는 점을 보인다. Rezgui(2007)는 지식관리시스템을 도입하는 과정을 실행 연구법으로 연구하여 참여형 변화관리 프로그램이 효과적임을 밝힌다. Takey & de Carvalho(2015)의 프로젝트 관리에 관한 연구는 실행 연구 방법이 기업 구성원의 역량 결집과 성과 향상에 유의미한 영향을 줄 수 있다는 사실을 잘 보여준다.

3.2 실행 연구 대상

관련 통계가 작성된 1999년부터 2012년까지 소상공인이 우리 경제에 차지하는 비중은 빠르게 증가하고 있다. 중소기업청에서 발표한 소상공인의 현황 자료를 보면 전체 중소기업체의 비중에서 소상공인이 차지하는 비중이 87%를 차지한다. 업체 2001년의 236만 개 업체에서 2012년에 291만개 업체로 55만개로 늘어나 11만에 19%의 증가 추이를 보였다.



<Figure 1> Growth of Small Business 1999-2012 (thousand)



<Figure 2> Action Research Cycle with Triple Helix Implementation (Susman, 1983)

1997년부터 시작된 구제금융 사태 이후 경제 회복에 따라 정체된 모습을 보였던 증가세는 2008년 글로벌 금융 위기 이후 증가세가 두드러지는 모습이다. 최종 통계가 작성된 2014년을 기준으로 전국의 소상공인 업체는 약 283만개 업체이고 이 가운데 20.4% 가량이 경기도에 집중되어 있다. 도소매업이 31.9%, 음식숙박업이 27.6% 그리고 서비스업이 25.1%의 비중을 차지한다. 창업기업 가운데 1년 이내에 폐업하는 비율은 18%이며, 3년 이내 폐업 비율은 46.9%에 이른다.

본 연구는 경기중소기업지원센터 소속의 소상공인 전문 컨설턴트 3인, 경기 지역 내 일곱 개 대학 소속의 교수 15명과 대학생 85명이 참가하여 모두 50개의 소상공인을 90일에 걸쳐 컨설팅한 결과의 일부를 반영한다. 이들 소상공인은 모두 경기도에 위치하고 이들을 지원하기 위한 소상공인 지원센터 역시 경기도 수원에 있으며 참여한 대학 교육 기관 역시 경기도에 있다. 한 개의 컨설팅 대상에 대하여 한 명의 교수와 한 명의 출연 기관 컨설턴트 그리고 두 명의 대학생을 한 조로 구성하였다. 2015년 7월부터 2015년 8월까지 컨설팅을 원하는 업체를 공개모집했고 이 기간 동안 대학과 정부 출연 기관 사이에 회의를 통해 소상공인 컨설팅 방식을 토의하고 관련 정보를 공유하였으며 학생들의 역량 강화 교육도 실시하였다. 이후 9월부터 11월까지 총 40시간 동안 해당 업체를 방문하고 소상공인과 협업하는 시간을 가졌다.

대상이 된 소상공인의 업체 두 개에 트리플 힐릭스 방법론을 적용하고, 하나는 그렇게 하지 않음으로써 방법의 효과를 알아보았다. 50개 업체 모두를 대상으로 새로운 방법론을 적용한 이유는, 유사한 규모와 경영 스타일을 가지고 있는 업체를 선별하여 변인을 통제하고 임상 실험적 방법의 효과를 우선 검증함으로써 과도한 비용을 들이지 않고 적용 타당성 확인(Applicability Check)을 우선하기 위해서다(Rosemann & Vessey, 2008). 본 연구의 성과가 확인된 이후 대상과 기간을 확대함으로써 실무적 파급 효과를 높이고자 한다.

트리플 힐릭스를 적용하기로 결정한 곳과 그렇지 않은 곳의 선택은 무작위로 이루어졌다. 적용 대상이 된 곳을 두 곳으로 둔 이유는 실험 대상과 통제 대상의 확인을 두 번 이상 교차로 하기 위해서다. 즉, 첫 번째 비교는 트리플 힐릭스 수행 업체 한 곳과 통제 대상인 업체와, 두 번째 비교는 트리플 힐릭스를 적용한 다른 곳과 통제 대상 업체와 성과 비교를 함으로써 이중 확인(Double-Check)을 통해 성과 타당성을 확보했다(Susman, 1983).

<Table 2> Site Profile

Type	Area	Location	Monthly Sales (10K Won)
Service	Coffee/Brunch	Gunpo, Gyeonggi, Korea	500-600
Service	Haircut / Hair-care	Suwon, Gyeonggi, Korea	500-600
Production	Hygiene products for a baby	Suwon, Gyeonggi, Korea	1,000-2,000

<Table 2>는 조사 업체의 프로파일을 보여준다. 세 개의 업체 중 두 개는 서비스 분야에 종사하고, 나머지 한 개는 유아용 친환경 제품을 생산한다. 매장의 크기는 소규모로 15평 이하이며 프랜차이즈의 형태는 없다. 비록 제조업의 소상공인의 월 매출액 규모가 크지만, 순이익률은 7% 정도로 나머지 업체와 비슷한 월 순이익을 기록했다. 트리플 힐릭스를 적용한 업체를 편의상 THA와 THB로 지칭한다. 서비스 종사 업체가 THA와 THB에 해당하고, 군포에 위치한 업체를 THA, 수원에 위치한 업체를 THB라고 한다. 그리고 통제 대상인 업체를 편의상 CON이라 지칭한다.

3.3 방법론 적용

본 연구는 <Figure 2>와 같이 순환적 정보 교환의 과정을 거침으로써 트리플 힐릭스의 방법론을 적용했다. 또한, 실험 연구의 전체 과정에서 트리플 힐릭스를 변혁적 도구로 활용했다. 이 과정에서 트리플 힐릭스 이론을 소상공인과 기관 컨설턴트에게 설명하고 참여시킨 것이 아님을 밝혀둔다. 지식의 교환과 상호 이해를 증진시키기 위한 활동은 참여 교수의 주도로 이루어졌다. 다만 트리플 힐릭스의 기본 사상에 대한 교육을 매 방문 때마다 강조하였다.

컨설팅에 참여하는 학생들의 주요 임무는 소상공인의 의견을 기록하고 이전에 기록되고 수행된 내용을 확인시키는 일이었다. 컨설팅 수행기록은 웹하드를 통해 공유되었고 핵심 내용들에 대해 담당 교수와 컨설턴트 그리고 소상공인이 브레인스토밍을 실시하도록 했다. 또한 실험 연구의 과정을 기록하기 위해 3회 단위로 그 성과를 토의하고 기록했다.

실험 연구의 사이클에서 진단(Diagnosing)과 실행계획(Action Planning)은 컨설턴트와 학생, 그리고 교수와 학생을 하나의 그룹으로 묶어 실행하고 그 결과를 소상공인과 공유하는 활동을 포함한다. 즉, 어떤 문제점이 무슨 이유로 있는지를 확인한 다음에는 이를 전체 참여자가 공유하도록 하고 다른 측의 의견을 청취하도록 하는 되먹임 활동을 수행했다. 모바일 플랫폼은 이런 과정을 원활하게 수행할 수 있는 도구가 되었다. 네이버(Naver)에서 무료로 제공하는 밴드(Band)는 온라인 커뮤니티와 일정관리, 그리고 채팅 및 파일 공유 기능을 포함하고 있을 뿐만 아니라 사용 가능한 장소에 따른 제약이 작아 활용의 범위가 넓었다. 또한 지역적으로 가까워 필요할 시면대면 접촉도 잦았다. 컨설팅 팀은 진단과 실행계획을 입안한 다음 실행 과제를 수행하고 그 결과를 평가하는 단계를 거쳤다. 이때 도출된 평가 결과와 그에 따른 학습 내용은 다음 단계의 진단 활동에 활용했다.

실험 연구의 각 단계와 트리플 힐릭스의 결합은 상호 적극적이고 유기적이며 통합적인 컨설팅 활동과 그 활동의 결과를 조화시키는 과정을 거쳐 이루어졌다. 각 주체들에게 과업을 내리고 수행 결과를 평가하거나 정책적 지원에 그치지 않고 상황을 지속적으로 이해하고 각자가 가진 자원과 역량을 공유하려 노력했다. 이러한 활동 방향과 지침은 소상공인 지

원센터가 주축이 되고 소상공인의 경영 컨설팅을 하향식으로 돕던 방식과는 차별화된다. 또한 대학교가 연구 목적으로 소상공인의 성과를 관찰하던 접근법과도 다르다. 실행 연구가 진행되는 동안 트리플 힐릭스는 참여 주체를 학습 조직으로 바꾸었고 정확한 목적이 판별된 이후에는 각자의 역량과 자원을 건설적 실행을 위해 활용하도록 유도했다.

불확실한 경쟁 상황에서 조직의 경쟁력을 갖추는 방법 중의 하나로 학습 조직(Learning Organization)을 갖추는 접근법을 고려할 수 있다(Marquardt, 1996). Matlay & Mitra(2002)는 트리플 힐릭스를 통해 변화에 참여하는 조직의 구성원들이 외부의 변화에 보다 더 적극적인 자세를 가지는 등, 학습 조직으로 변모하는 모습을 보인다고 주장했다. Blenker et al.(2008)는 기업이 교육이 현장에서 일어날 필요가 있다고 주장했다. 이는 트리플 힐릭스와 같이 학계와 산업계 그리고 정부와 같은 다양한 조직들 간의 실질적인 상호 작용 속에서 획득되는 경험을 이론과 조화되도록 하는 노력을 포함한다. 트리플 힐릭스에서 학습 조직의 의의는 현장 경험과 이론적 성취 그리고 정부의 정책적 지원을 중요하게 다루는 서로 다른 조직들이 실제적 협력 관계 속에서 외부의 경험과 역량을 내재화하는 노력을 진행한다는 것에 있다(Matlay & Mitra, 2002). 본 연구는 실행 연구 기간 내 학생들이 현장에서 배우는 내용들을 얼마나 적극적으로 받아들이는가를 통해 학습 조직화에 관한 트리플 힐릭스의 효과를 관찰하려는 부수적 목적을 가지고 있다.

IV. 트리플 힐릭스의 효과

트리플 힐릭스의 적용 효과를 이해하기 위해 우리가 선택한 실행 연구 방법은 평가의 내생적 속성을 널리 허용하는 방법이다(Baskerville & Wood-Harper, 1996). 독립된 두 샘플 간의 처리(Treatment) 차이를 확인하는 실험과는 달리 하나의 샘플이 지속적으로 변화하는 동안 발생하는 차이들을 이해하는 일에 중점을 두는 것이다(Susman, 1983). 트리플 힐릭스의 효과를 측정하기 위해 소상공인과 학생의 컨설팅 과제에 대한 이해와 수행 의지, 그리고 피드백 노력을 확인했다. 비록 경영학에 대한 기초 지식이 있는 학생들이지만 컨설팅 경험이 없고 소상공인의 처지에 대한 이해도 없었기 때문에 이들은 소상공인과 교수 그리고 컨설턴트로부터 지식을 습득하여 실행 과제를 수행하는 매개자(Mediator) 역할을 해야 했다. 또한 소상공인 역시 경영 관련 지식이 적고 컨설팅 경험이 없는 것은 마찬가지였다. 따라서 이들의 경험 변화와 그것의 질적 향상은 트리플 힐릭스의 나선형적 지식 축적(Spiral Knowledge Accumulation) 과정을 확인할 수 있는 중요한 단서가 된다(Etzkowitz, 2010).

한편, 실행 연구 방법이 대상의 변화를 촉구한다는 점에서 긍정적인 측면이 있으나 성과에 대한 적용 타당성을 확보하려는 장치가 약하다는 점도 고려되어야 한다(Rosemann &

Vessey, 2008). 이에 따라 실행 연구를 통해 트리플 힐릭스의 성과를 확인하되, 대조를 할 수 있도록 통제 대상과의 비교 가능성도 열어 트리플 힐릭스의 적용의 타당성도 점검하였다. 이후 결과 설명 부분에 실행 연구의 주요 성과를 중심으로 서술하되 통제 대상과의 비교를 함께 서술한다.

4.1 문제에 대한 이해

THA와 진단 회의를 수행한 이후 컨설팅에 참여한 학생들은 문제를 파악하는 것조차 쉽지 않다는 점을 보고했다. 소상공인은 문제를 인식하고 있으나 대상이나 범위가 불명확하며 본인의 성과가 감시받고 있다는 생각을 가지는 듯 보였다.

“쌈밥 집과 같은 건물을 쓰고 있어요 세련되고 멋진 목조 인테리어를 가진 커피숍이지만 쌈밥 집의 소란스러운 분위기가 문제였어요 주차 공간도 협소했지만 단체 손님들이 오는 때라면 주변 분위기는 더욱 더 안 좋을 것 같다는 생각이 들어서 말씀드렸지만 살짝 기분이 나쁜 듯 말씀하셨습니다”¹⁾

학생들이 보고한 문제점에 대해 교수는 심리적 저항에 대한 연구를 소개하고, 컨설턴트는 문제 발견과 해결을 위한 방법과 요령을 훈련시켰다. 또한 업체 측에 수행의 절차와 과정, 그리고 문제 발견의 중요성을 설득하고 준비토록 권고했다.

이후 THA도 컨설팅을 수행하는 학생들과 동일한 인식을 공유한다는 점을 발견하고 THA 측이 생각하는 문제의 우선순위가 다르다는 점을 이해했다. 이웃에 위치한 쌈밥 집의 고객들이 식사 전후로 THA에 방문하기보다 인근의 대형 아파트 주차장 앞에 위치한 테이크아웃 커피점을 더 선호하며 THA의 주요 고객들이 인근 아파트 주민들로 이들의 매출 기여가 제한적이라는 점을 가장 우려했다.

학생들은 문제 평가에 우선순위가 있다는 점, 그리고 설득을 위해서 상대방의 문제를 지적하기보다 인근 경쟁 업체의 성공 요인과 핵심우위를 전달하는 것이 더 효과적이라고 평가했다. 이와 같은 사실은 컨설턴트나 교수의 지적에 따른 결과가 아니라 본인들이 자발적으로 생각한 결과이다. 네 번째 사이클의 진단 보고서를 보면 학생들이 인근 업체의 주요 경쟁 우위에 대한 사례 연구를 수행하고 그것을 THA의 요청에 따라 보완하였다는 사실을 알 수 있다.

THB의 컨설팅을 담당할 학생들은 THA보다 더 힘든 문제에 봉착했었다. THB의 경우 특별한 문제점을 찾기 힘들 정도로 정비가 잘 되어 있었으며 경영상의 큰 어려움을 느끼지 않는 인상을 받았다고 한다. 컨설팅 참여 학생들은 최초 방문에서 소상공인의 성공담과 자부심을 주로 듣고 문제점을 발견하는 일에 실패했다는 보고를 했다.

이에 대해 담당 교수는 사업의 다각화와 경쟁 우위에 대한 이론을 소개하고 관련 사례들을 학습시켰으며 컨설턴트의 도움을 얻어 헤어디자인 소상공인에 대한 과거 컨설팅 경험을

1) 비어와 축어를 수정하여 인터뷰 내용은 인용했음을 밝힌다.

청취하였다. 학생들은 관련 업계의 종사자들이 과도한 경쟁에 직면하여 왔고, 우수한 역량을 갖춘 디자이너가 되는 것이 개인과 업체의 발전에 중요하다는 점을 인식했다. 소상공인과의 추가 인터뷰 결과 THB가 전문대학교를 졸업한 신입 디자이너의 사후 교육에 많은 관심을 가지고 있다는 점을 발견하고 이에 대한 시장 조사를 실시하기로 했다.

THA와 THB의 문제점을 이해하고 정의하는 일에 있어 학생들의 경험담과 소상공인의 보고는 중요한 비중을 차지했다. 그러나 교수와 컨설턴트의 조력을 통해 이 같은 과정이 더욱 더 효율적이고 효과적으로 진행되었다. 문제에 대한 명확한 합의에 이르는 과정은 3회 ~ 4회차 사이클을 요구할 정도로 많은 시간이 소비되었다. 그 결과 내적 환경분석, 외적 환경분석 등으로 단순화되었던 컨설팅 프레임워크가 소상공인의 문제점을 직시하는 일에 제한적인 도움을 준다는 사실이 드러났다.

한편 CON의 경우 최초 학생들은 뚜렷한 문제를 발견하지 못했다는 점은 같았지만 문제의 선정 과정이 훨씬 더 짧았다. 소상공인이 토로한 걱정거리들 가운데 학생들이 자의적으로 문제를 취사선택했는데 이에 대하여 CON이 이의를 제기하지 않음으로써 일차 방문에서 컨설팅의 주제를 결정한 것이다.

“품질에 자신이 있으신 것 같아요 해외 바이어도 많이 만나시고 (사업에 대한) 이해도 높으셔서 저희가 무엇을 도와드릴까요 하나 잘 모르겠어요. 그냥 아기 용품에 대해 저희가 잘 모르니까 더 알았으면 좋겠다고 말씀 드렸더니 상품 설명을 해도 사람들이 잘 이해 못한다고 불만이었어요”

THA와 THB의 경우 문제 분석 과정에서 학생들이 아주 구체적인 문제점을 보고했던 반면 CON의 경우 상품을 홍보하는 방식으로 컨설팅의 방향을 잡았다. 컨설팅이 끝난 다음 교수가 수행한 사후 인터뷰에서 CON은 이 부분에 대해 불만과 이의를 제기했다.

“사실 문제가 뭔지 내가 이야기해도 해결이 되나요 매출을 키워야죠 컨설팅 결과 딱 떨어지는 것, 뭐 예를 들어 판매처를 만들어주는 것도 아니고”

CON의 경우 컨설팅의 효과를 솔루션을 획득하는 것으로 한정했고 학생들이 홍보 활동에 도움을 주는 인력이 되기를 원한다는 인상을 지울 수 없었다. 또한 컨설팅의 품질에 대한 불만도 컸는데 주된 문제 제기는 학생들이 ‘일’을 잘 못한다는 것이다. 인터넷을 통해 업체를 적극 홍보해준다거나 웹페이지에 올릴 콘텐츠를 직접 마련해 주는 것과 같은 일인테이는 컨설팅 과제의 범위를 넘어 컨설팅 참여 학생을 아르바이트 직원으로 활용하려는 판단 때문이었다.

4.2 실천 과제의 도출

문제 분석 과정에서 트리플 힐릭스의 방법론은 상당한 시간을 소비했지만 실천 과제의 도출 측면에서 아주 효율적인 것

으로 드러났다. THA와 THB의 경우 문제점을 이해하는 과정에서 대부분의 실천 과제가 드러났고 이를 구체화하는 일에 역량을 집중하는 모습을 보였다.

“경청하시더라구요 처음에는 안그러셨어요 테이블이나 컵을 직접 만드셨던데 배치를 좀 더 자유롭게 했으면 좋겠다고 하시니까 본인이 느낀 점을 솔직하게 말씀하셨어요 그래서 이전 인터뷰 이후에 저희가 정리했던 것들 보여드리고 말씀 드리니까 생각을 말씀해 주셨어요 처음보다는 훨씬 더 쉬웠어요”

THA의 컨설턴트를 인터뷰한 위의 내용처럼 소상공인이 문제의 해결 방안을 도출하는 작업이나 아이디어를 제공하는 일에 보다 더 적극적인 태도로 바뀌었다. 교수와 컨설턴트에게에 대한 상황을 공유하고 해당 과제의 세부 내용을 수정하는 일에 집중했다. 학생 컨설턴트와 THA와의 라포(Rapport)가 형성된 점을 확인하고 추가 인터뷰 기회들을 포착하는 성과를 올렸다. 이와 같이 형성된 유대감은 컨설팅에 임하는 소상공인의 태도에 많은 영향을 미치는 것으로 보였다.

THB의 경우에도 비슷한 현상을 관찰할 수 있었다. 초급 헤어디자이너의 자질과 역량 문제가 경영의 불안정 요소라는 점을 인식한 이후 THB가 지난 수년간 상당한 정도의 교육 경험과 교육 콘텐츠를 보유하고 있다는 사실을 발견했다. 컨설팅을 수행한 학생들은 보다 적극적으로 문제 해결에 나서 관련 정보를 THB에 제공한 이후 반응을 칭찬함으로써 실천 과제를 구체화했다. 반면 CON은 문제점에 대한 실천 과제 도출의 방향이 제한되었다. 홍보에 초점을 두었지만 홍보의 방법과 실행 과제를 CON에게 의존하는 모습을 보였다.

“홈페이지를 운영하시려 했다지만 디자인을 하시던 분이 연락을 안 받으신대요 그래서 연락을 해보기도 했어요 홈페이지를 저희가 만들어줬으면 하던데 걱정이예요”

실천 과제의 도출 과정에서 관찰할 수 있었던 THA와 CON, 혹은 THB와 CON의 또 다른 차이점은 각각의 과제에 대한 소상공인의 태도였다. THA와 THB는 의견에 대한 피드백을 적극적으로 요청한 반면 CON은 수동적으로 기다리는 인상을 줬다. 열 번의 사이클 동안 매번 컨설팅 수행 과정을 평가하는 내부 보고서를 작성했었고 수행 일지를 기록했는데 THA와 THB는 이전의 내용을 열람하기를 원했고 의문이 생기면 학생 컨설턴트와 담당 교수와 연락을 취해 이를 해소하기 위한 행동을 취했다. 반면 CON은 과제 수행 동안 컨설팅 내용과 직접적인 관련이 없는 언급을 하거나 자신이 내린 홍보 과제에 대한 수행 상황을 질문하며 독려했다.

“솔직히 저희가 알바생은 아닌데 어떻게 하나 걱정이예요 처음에 컨설팅 설명회하시고 저희한테 가르치셨던 것들을 어떻게 써야 하는지 잘 모르겠고, 찾아볼 때마다 어떻게 되냐 물어보시는데 좀 당황스러울 때가 많아요”

CON은 자신이 기대한 것이 단순했다고 이야기한 반면 컨설팅에 참여한 학생들은 자신들이 할 수 없는 것을 강요한다는 생각이 컸던 것으로 드러났다. 이는 CON에 대한 학생들의 태도에 영향을 주어 컨설팅 활동을 소극적으로 수행토록 하는 문제를 야기했다.

4.3 전략적 자산 확보 계획

컨설팅 대상이 되었던 THA, THB나 CON은 모두 종업원이 2~3명에 불과하고 소규모의 매장을 운영하며 거래의 규모 역시 영세했다. 결과적으로 실천적 대안을 수립해도 이를 성공적으로 수행할 수 있는 전략적 자산이나 역량을 갖추지 못한 경우가 많다. 컨설팅의 결과에 대한 목표 의식을 분명히 하고 과제 수행의 동기를 부여하기 위해 컨설팅 과정을 소상공인 지원공단이 주관하는 소상공인 경영환경 개선사업 참여와 연동했다. 이 사업은 소상공인이 제출한 각종 경영환경 개선안을 평가하여 실질적인 도움을 주도록 운영되고 있었다. 이 과제에 참여하여 긍정적 평가를 받으려면 뚜렷한 목적과 개선 효과 등을 논의해야 하기 때문에 컨설팅 결과를 수행할 때 필요한 내용들이 적절히 활용될 수 있었다.

트리플 힐릭스를 활용한 THA와 THB의 경우 실천 대안의 수립에 있어 컨설턴트의 도움을 받을 수 있는 기회가 CON과 비교하여 상대적으로 많았지만, 본래 이들 기업에 기회를 제한했던 것은 아니다. 분명한 차이를 보이는 부분은 THA와 THB의 소상공인이 학생 컨설턴트와 적극적으로 연락을 취하고 필요할 때 교수나 컨설턴트와 직접 커뮤니케이션에 나선 반면 CON은 소극적이었던 점이다. 특히 과제 개발이 컨설팅 후반부에 시작되었기 때문에 라포를 형성할 기회가 많았던 THA와 THB의 태도를 설명할 수 있다. 보다 흥미로운 사실은 THA와 THB의 차이에서 발견되었다. THA의 경우 경영환경 개선사업을 컨설턴트가 대행하는 것으로 착각하였지만 THB는 보다 더 적극적인 자료수집과 실천 과제 세분화에 참여했다. 이 두 차이는 컨설팅에 대한 참여 행태에서 비롯된다고 본다.

“개선사업에 필요한 내용들은 저희가 짜서 보고했어요. 특별히 관심이 있기는 한데 서류 작업을 많이 해야 해서 도와드릴 것이 많을 것 같았는데 해야 할 일들을 어떻게 수행할 수 있는지와 별개로 생각하시는 것 같았어요.”

THA의 경우 환경개선 사업을 기업 경영 개선의 기회로 삼기보다는 별개로 인식했고 그 결과 컨설팅에서 도출된 실행 과제에 대한 자원과 역량의 배치를 다소 소홀히 했다. 반면 THB는 소상공인을 지원하는 공공기관의 활동에 전반적인 관심을 쏟는 쪽으로 태도를 형성했다.

“굉장히 적극적이예요. 일단 저희가 할 수 없는 부분까지 언급하셨는데, 교수님께서 도와주시면 좋겠어요. 계약이랑 교육 커리큘럼 부분에 대한 자료도 요청하고 그런 것들을 좀 알아보고 조사하는 것까지 지원해주실 수 있냐고 물어보시는데...”

공공기관에서 파견한 컨설턴트는 관련된 다른 사업들까지 이해하고 있었기 때문에 THB에게 실질적으로 도움이 될 수 있는 조언을 했고, 이를 분석 결과와 결합하는 작업은 담당 교수 및 그의 동료 교수들의 협조를 얻어 컨설팅에 참여한 학생들이 수행했다. 결과 품질에 대한 만족감은 높았고, 구체적인 실행 계획들이 마련되어 후속 사업의 근거로 활용될 수 있었다.

4.4 경영 교육의 측면

THA와 THB 그리고 CON의 소상공인은 경영 관련 교육을 체계적으로 받은 경험이 없다. 물론 이들은 상당한 노력과 정성을 들여 사업을 성공시키기 위해 노력했다. 한편 컨설팅에 참여한 학생들도 경영 지식을 포괄적으로 활용하거나 실무자를 대상으로 컨설팅을 수행한 경험은 없다. 트리플 힐릭스를 적용했을 때와 그렇지 않았을 경우에 발생하는 차이 가운데 가장 두드러졌던 부분은 소상공인과 학생 모두를 대상으로 한 기본적인 경영 교육이었다. THA와 THB의 경우 소비자 행동과 경쟁 전략에 관한 기본 지식 및 노무와 행정 관리 등을 교육 받을 기회가 있었지만, CON의 경우 그렇지 못했다.

이와 같은 차이를 만든 주요 요인 가운데 하나는 같은 문제에 대해 교수와 공공 기관의 컨설턴트 사이에 지속적인 의견 교환이 있었는가의 여부였다. CON의 사례를 보면, 교수와 컨설턴트가 각기 다른 문제에 대해 고민하는 일이 있었고, 문제에 대한 심각성이나 해결 방안도 달랐으며, 이를 조율하는 채널도 제한적이었다. 흥미로운 사실은 단순히 모바일 애플리케이션과 간단한 커뮤니케이션 노력만으로도 이러한 문제점들이 극복되었다는 점이다. 대부분의 문제점이나 궁금증은 단순했고 조기에 발견되었을 시에 서로 간의 소통을 통해 이견을 좁혔고, 이는 소상공인들과 학생들에 대한 교육으로 이어져 실행 연구 사이클이 계속됨에 따라 참가 구성원 모두가 사용하는 개념적인 틀과 용어가 통일되었다. 특히, 소상공인의 사업 규모가 작고 상권을 중심으로 고객 수요 파악이 단순했으며 업종의 정의가 명확했기 때문에 높은 수준의 경영학·경제학 지식이 요구되지 않았다.

트리플 힐릭스의 활용은 학생의 경영 실무 교육에도 효과적인 것으로 보인다. 프로젝트 수행 전, 수 주 간의 교육을 통해 소상공인과 벤처, 컨설팅에 관련된 교육을 실시했다는 점을 강조한다. 한편, THA와 THB를 담당 학생들의 경우 결과적으로 해당 교육 콘텐츠에 대한 두 가지 다른 방향의 환류(Feedback)를 주었다. 우선 교육이 전반적으로 자신감을 주는 일에 도움은 되었다는 긍정적인 평가가 있었다. 일반적인 상황을 가정하여 컨설팅 시뮬레이션을 했고, 참여 교수들의 경험을 알려주어 정신적 준비를 할 수 있도록 도와주었다는 것이다. 한편으로 현장에서 소상공인의 어려움을 바로 이해하고 해결책을 제시하기에는 한계가 많았다는 아쉬움도 있었다. 커뮤니케이션에 특히 어려움이 있었고, 문제점을 분석하는 준거나 프레임워크를 선정하기 어렵다는 지적이 많았다. 트리플 힐릭스를 적용했을 때 학생들은 현장에서 발견한 문

제점을 곧장 질문했고 교수자와 학생 모두가 온라인과 오프라인을 통해 문제를 적시에 해결하는 것이 중요하다는 인식을 공유하게 되었다. 또한 공공기관의 컨설턴트 역시 학생들의 준비 태세와 교육의 질을 간접적으로 평가해주어 실행 연구의

사이클이 거듭될수록 서로 부족한 점과 지원해야 할 바들이 명확해졌다. 이와 같은 측면들은 학습교 조직과 트리플 힐릭스의 관련성을 논의한 Matlay & Mitra(2002)와 맥락을 같이 한다.

<Table 3> Summary of Interview for Robustness Check

Interviewee	Area	Summary
Interviewee A	Identifying and understanding business issues	A store owner wanted to help routine tasks immediately rather than supporting us to find business issues or managerial problems.
	Developing implementation tasks	We had several meetings to derive implementation tasks. Frankly speaking, tasks we developed were not validated enough to satisfy store owners.
	Designing strategic assets and core capabilities	Negative
	Learning business practices	Projects were helpful.
Interviewee B	Identifying and understanding business issues	Financial support was the biggest issue but we did not have authority to deal with it.
	Developing implementation tasks	Honestly, we failed to find proper issues at a startup meeting. Later, tasks were given by a professor.
	Designing strategic assets and core capabilities	Negative
Interviewee C	Identifying and understanding business issues	At the beginning, me and other folks tried to put efforts for improving display performance, but the store owner suddenly changed his position right after a meeting with a professional consultant.
	Developing implementation tasks	We changed tasks several times. Implementation plans were derived from internal and external environment analysis. I felt that implementing small tasks would be more helpful for a store owner; but the final implementation plans were not impressive.
	Designing strategic assets and core capabilities	Negative
	Learning business practices	Projects were partially helpful.

4.5 대조군 비교

비록 본 연구의 방법론이 실험방법을 채택하지는 않았지만 실행 연구의 결과를 보다 더 뚜렷하게 드러내려는 목적으로 추가 인터뷰 결과를 제시한다. 추가 인터뷰 대상자는 트리플 힐릭스 방법을 적용하지 않은 컨설팅 수행 학생들 중에서 무작위로 3명을 선택하여 진행했다. 본 대조군의 인터뷰는 실행 연구 단계에서 진행된 것이 아니라 실행 연구가 모두 종료된 이후 추가로 실시된 것임을 밝힌다. 따라서 해당 분석 내용이 결과에 직접적으로 영향을 주기보다는 강건성 확인(Robustness Check) 정도의 의미가 있다. 컨설팅 프로젝트에 참여한 다른 연구자의 도움을 받아 실행 연구에 참여한 학생들과 유사한 수준의 전공지식을 갖추고 수행 태도에 있어서 긍정적인 평가를 받는 대상자를 선택했다. 인터뷰의 결과는 <Table 3>으로 요약했다. 인터뷰의 목적은 트리플 힐릭스의 효과를 확인하기 위해 결과로 획득된 네 가지 측면(문제에 대한 이해, 실천 과제 도출, 과제/계획 수립, 경영교육)에 대하여 질문하였다. 평균 인터뷰 시간은 15분~20분이었다.

인터뷰 결과, 트리플 힐릭스를 적용한 컨설팅의 경우 문제에 대한 이해와 실천 과제의 도출 측면에서 더 나은 것으로 나타났다. 무엇보다 컨설팅 중 개선 과제를 도출하는 과정이 달랐다. 트리플 힐릭스 적용 집단의 과제 도출 과정에 소상공인이 참여하고 이들의 의견이 과제에 반영되었던 반면, 인터뷰 대상자 모두가 과제 도출 과정에서 여러 번의 반복이 있었으며 최종 결과물 역시 다소 피상적인 수준이었다고 말했다. 특히, 프로젝트가 끝날 무렵 전문 컨설턴트의 의견에 소상공인의 생각이 달라져 어려움을 겪었다는 보고는 트리플 힐릭스 적용 과

정에서 찾아보기 어려웠다.

경영교육에서는 대조 그룹의 인터뷰 대상자들 역시 긍정적인 반응을 보였다. 그러나 그 내용은 달랐다. 인터뷰 대상자가 보고한 경영교육 상의 효과는 컨설팅을 체험하거나 수업 중 배운 지식, 통계적 기법을 활용해 본 경험이었다. 트리플 힐릭스의 경우 활용보다는 새로운 지식 획득에 초점을 두었다. 즉, 경영 분석을 위해 상권을 이해해야 하고, 이때 필요한 세부 분석 기법을 교수와 전문 컨설턴트로부터 배워서 활용한 경험과 같이 구체적인 활용 사례를 언급했다. 무엇보다 트리플 힐릭스 사례에서는 학생들이 소상공인들과 이야기하는 과정에서 해당 사업의 성격을 이해한 것을 성과로 보고한 반면 대조 그룹은 이를 보고하지 않았다. 결과적으로 트리플 힐릭스 적용의 효과는 유의미한 것으로 보인다.

V. 토론 및 결론

소상공인을 간접적으로 지원하기보다 경영 역량을 강화시키는 일이 이롭다는 기존의 연구 결과와, 실질적인 경영 컨설팅이 어려울 수 있다는 우려가 공존하는 현실에서, 본 연구의 성과는 이론과 실무에 중요한 시사점을 준다(Choi & Yang, 2012; Kwun & Jeong, 2012).

우선, 본 논문은 소상공인 컨설팅에 트리플 힐릭스 이론이 적합하다는 점을 보였다. 연구자가 참여한 형태로 진행되는 실행 연구 방법은 변화를 주도하면서 동시에 연구자가 데이터 획득의 도구가 된다는 특징이 있다. 이와 같은 연구의 틀이 객관적인 이론 개발에 불리한 점이 있음에도 불구하고 경험을 바탕으로 한 실증적 이론(Substantive Theory)의 개발에 유리하다는

장점도 있다(Greenwood & Levin, 2006). 특히 개념적으로 제시된 프레임워크를 평가하여 후속 연구의 세부 방향을 설정하기에 유리하다. 본 논문에 보고한 바와 같이 트리플 힐릭스는 여러 긍정적인 결과들을 도출했고, 상호 간의 지식 교환을 촉진하며 이해의 폭을 넓혔다. 트리플 힐릭스가 적용되는 초기 단계는 다소 비효율적인 측면이 보였지만, 컨설팅이 진행되면서 초기에 들었던 노력들이 오히려 효율성을 증가시켰다. 일종의 “인큐베이션(Incubation)”에 해당하는 단계에서 요구되는 초기 비용을 지불한 다음에는 더욱 더 효율적인 컨설팅이 가능했던 것이다. 지식 경영(Knowledge Management)의 이론적 성과와 맥락을 함께 하는 이와 같은 관찰은 트리플 힐릭스의 개념적 연구에서 깊이 있게 논의되지 않았다. 무엇보다 참여 주체들 간 원활한 소통과 지식공유를 위한 실시간 플랫폼이 중요했는데 트리플 힐릭스의 제반 연구에서 정보 기술의 영향력을 직접적으로 언급한 경우는 드물다. 연구를 진행하는 동안 클라우드 기반의 데이터 스토리지, 모바일 인터넷 그리고 모바일 커뮤니티는 현장에서 발생하는 문제에 대한 지식들을 바로 전달할 수 있었다. 필요에 따라 면대면 회의를 수행하기도 했지만 이것이 우선 순위가 될 필요는 없었다.

실행 연구와 같은 “질적 연구법”은 특히 소상공인의 경영 현실에 관련된 실천적 지식과 이론을 축적하는 일에 크게 기여할 것으로 본다. 소상공인의 경영 실태에 대한 정확한 이해와 함께 이들의 경영 상 특징들을 이해하는 일은 소상공인에 대한 실질적 지원 체계를 갖추기 위해 필요한 지식을 제공할 것으로 기대한다. 이러한 취지에서 본 연구의 결과는 창업 이후 소상공인이 겪는 어려움을 도와주려는 사회적 목적과 더불어 정책 개발에 필요한 지식과 연구 개념들 간의 정량적 특성들을 밝힘으로써 통계적 일반성을 획득하려는 후속 연구의 방향성 수립에도 도움이 될 것이다.

한편, 본 연구의 성과는 트리플 힐릭스를 소상공인 지원을 위한 목적으로 활용하기 위해 필요한 절차적 지식(Procedural Knowledge) 획득 노력이 지속되어야 할 필요성을 보여준다. 트리플 힐릭스 방법에 따라 실행 연구 방법론을 적용하는 기간 동안 연구자가 획득한 정보를 공공 기관과 지속적으로 공유하였고 공공기관의 컨설팅 지원 방침과 노력에 대한 정보도 획득하기 위해 노력했다. 그러나 서로 다른 주체들 간의 협력 방법을 결정하거나 성과를 소상공인에게 전달하는 방식, 그리고 소상공인으로부터의 환류(Feedback) 체계를 수립하는 방식과 관련된 거버넌스(Governance) 문제에 있어 약점이 노출되었다. 트리플 힐릭스의 효율성 향상에 대한 후속 연구가 필요하다 판단된다. 예를 들어, 거버넌스 이론을 통해 트리플 힐릭스의 적용 효율성의 향상을 정량적 지표로 살펴보는 노력은 의미 있는 결과를 가져올 것으로 본다.

또한, 본 연구와 같이 소상공인을 대상으로 한 컨설팅의 경우 시간과 자원이 제한되어 있어 지역 단위나 보다 더 큰 클러스터가 구성된 후 대규모로 진행되는 기존의 트리플 힐릭스 프로젝트와는 성격이 다르다. 결과적으로 신속하게 지식 교환 체계를 갖추고 초기 지식을 흡수하는 방법이 필요하나 이에 대

한 연구는 부족한 실정이다. 트리플 힐릭스를 적용하는 소상공인 컨설팅 방법 자체가 새로운 시도이기 때문에 지식 공유의 효율성이나 절차적 정의 자체에 대한 연구는 본 연구의 연장선상에서 지속되어야 할 것으로 믿는다.

소상공인의 경영컨설팅에 트리플 힐릭스를 적용시키는 구체적인 방안을 수립하는 일은 소상공인과 학교, 정부기관의 협의를 요구하는 사항이나 본 연구를 통해 얻은 경험에 따른 제언을 하고자 한다. 첫째, 커뮤니케이션 채널을 수립하고 상호 연대를 강화하고자 노력해야 한다. 면대면 접촉을 비롯하여 그룹웨어 관련 프로그램이나 모바일 통신 수단, 클라우드 서비스 등을 활용하여 학교와 정부기관 사이의 정보 공유가 유기적이고 효과적으로 있어야 한다. 또한 소상공인이 자발적으로 협력과 연대를 할 것이라 기대하기 보다는 학교나 정부기관 중 하나가 적극적으로 나서 주기적인 커뮤니케이션 활동을 해야 한다. 둘째, 컨설팅 프레임워크의 현실화를 위해 노력해야 한다. 트리플 힐릭스는 지식의 연속적이고 점진적인 축적을 전제로 한 모형이다. 이는 현실에 실천 가능한 적합성 높은 컨설팅 방식들이 선별되고 구체화된다는 점을 전제로 한다. 그런데 학생을 주축으로 한 소상공인 컨설팅 활동에서는 관련 지식들이 구체화되고 축적되기도 혼란스러운 대안들의 나열로 귀결되는 경향이 있다. 따라서 교수나 학생 중심의 학교 조직과 전문적 컨설팅 경험과 소상공인 지원책에 대한 이해가 있는 정부기관 측이 모두 소상공인의 입장을 중심으로 합의점을 찾기 위해 노력해야 한다. 마지막으로, 트리플 힐릭스에 대한 지속적인 투자와 관심이 있어야 한다. 소상공인 경영 컨설팅 과정에서 실험적 시도로 트리플 힐릭스를 적용한 실행 연구가 수행되었을 뿐, 컨설팅 프로젝트 전체에 이러한 접근법이 적용되지 않았다. 따라서 보다 풍부한 실천 사례를 놓친 결과를 가져왔다.

소상공인 경영 컨설팅에 트리플 힐릭스의 실행 연구 방법을 적용한 본 연구는 보다 더 많은 사례로 뒷받침되어야 한다. 실행 연구는 적은 사례로 깊이 있는 이해와 경험을 통해 문제 해결에 근접한다는 점에서 긍정적이나 이론의 일반화를 담보하지 못한다(Susman, 1983). 따라서 연관된 연구 노력들이 지속되어야 본 연구의 진정한 성과를 확인할 수 있다. 특히 소상공인의 성격이나 참여한 주체들 간의 다양한 상호 작용 방식에 따라 좀 더 흥미로운 결과들을 볼 수 있다. 실행 연구는 개별 사례에 대한 연구자의 몰입을 요구하기 때문에 통계적 방법과 같은 차원의 타당성과 신뢰성을 확인하려는 접근법 보다는 연구 과정에 대한 합리성과 합목적성을 따지는 것이 옳다. 그럼에도 불구하고 보다 더 많은 사례는 본 연구의 결과를 풍부하게 발전시킬 가능성을 높인다(Rosemann & Vessey, 2008).

트리플 힐릭스를 적용한 소상공인 컨설팅은 시간과 비용이 동시에 요구되며 다수의 참여자의 노력과 정책적 이해를 필요로 한다. 결국 정부와 학계의 주도적인 노력과 소상공인의 참여가 뒤따를 때 본 연구에 대한 후속 사례가 개발될 수 있고, 이들 결과를 종합한 메타 연구로써 이론적 성취를 낳을 수 있다. 이러한 측면에서 트리플 힐릭스를 소상공인 지원 정책에 활용하려는 관심이 높아지기를 바란다.

REFERENCE

- Addie, J. P. D., Keil, R. & Olds, K.(2015). Beyond Town and Gown: Universities, Territoriality and the Mobilization of New Urban Structures in Canada, *Territory, Politics, Governance*, 3(1), 27-50.
- Adler, P. S.(2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Baskerville, R. L. & Myers, M. D.(2004). Special Issue on Action Research in Information Systems: Making IS Research Relevant to Practice, *MIS Quarterly*, 28(3), 329-335.
- Baskerville, R. L. & Wood-Harper, A. T.(1996). A Critical Perspective on Action Research as a Method for Information Systems Research, *Journal of Information Technology*, 11(3), 235-246.
- Bin, B. & Park, J.(2002). An Empirical Study on the Success Factors of a Small Business Starting-Up, *The Asia Pacific Journal of Small Business*, 24(3), 135-158.
- Blenker, P., Dreisler, P., Færgemann, H. M., & Kjeldsen, J.(2008). A Framework for Developing Entrepreneurship Education in a University Context, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5(1), 45-63.
- Brannback, M., Carsrud, A., Krueger Jr, N. & Elfving, J.(2008). Challenging the Triple Helix Model of Regional Innovation Systems: A Venture-Centric Model, *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(3), 257-277.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E. & Tiffin, S.(2013). Supporting Innovation for Tourism Development through Multi-Stakeholder Approaches: Experiences from Africa, *Tourism Management*, 35, 59-69.
- Charmaz, K.(2014). *Constructing Grounded Theory*, Sage.
- Choi, J. & Yang, Y.(2012). Program Development for Entrepreneurship Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 125-134.
- Davidson, E. & Heslinga, D.(2006). Bridging the IT Adoption Gap for Small Physician Practices: An Action Research Study on Electronic Health Records, *Information Systems Management*, 24(1), 15-28.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L.(2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Etzkowitz, H.(2003a). Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Social Science Information*, 42(3), 293-337.
- Etzkowitz, H.(2003b). Research Groups as ‘Quasi-Firms’: The Invention of the Entrepreneurial University, *Research Policy*, 32(1), 109-121.
- Etzkowitz, H.(2010). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*, Routledge.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L.(1965). Discovery of Substantive Theory: A Basic Strategy Underlying Qualitative Research, *American Behavioral Scientist*, 8(6), 5-12.
- Gorman, G. Hanlon, D. & King, W.(1997). Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: a Ten-year Literature Review, *International Small Business Journal*, 15(3), 56-77.
- Greenwood, D. J. & Levin, M.(2006). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*, Sage.
- Gregor, G.(2006). The Nature of Theory in Information Systems, *MIS Quarterly*, 30(3), 611-642.
- Im, J., Kim, Y. & Chung, S.(2014). A Case Study on the Development of an ICT Convergence Innovation Cluster for Creative Economy, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 17(1), 1-24.
- Ivanova, I. A. & Leydesdorff, L.(2014). Rotational Symmetry and the Transformation of Innovation Systems in a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Technological Forecasting and Social Change*, 86, 143-156.
- Jauhainen, J. S. & Suorsa, K.(2008). Triple Helix in the Periphery: The Case of Multipolis in Northern Finland, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 1(2), 285-301.
- Jung, J. & Cho, C.(2014). A Study on the Analysis of Factors Affecting Business Success of Small Enterprises, *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 9(2), 137-159.
- Kwon, M. & Jeong, H.(2012). The Effect of Entrepreneurs' Characteristic, Technological Capabilities and Network on Firm Performance of Technology-based Start-ups, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 7-18.
- Lee, C. W., Lee, J. H. & Park, K. S.(2010). An Inquiry into the Triple Helix as a New Regional Innovation Model, *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 13(3), 335-352.
- Lee, S. & Chung, S.(2014). Interaction between Innovation Actors in Innovation Cluster: A Case of Daedeok Innopolis, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 17(4), 820-844.
- Lee, Y. T.(2014). The Effects of New Store Movement (University Student Field Study) on University Students' Entrepreneurial Intentions and Small Enterprise Owners' Management Performances, *The Asia Pacific Journal of Small Business*, 36(1), 135-157.
- Lewin, K.(1997). *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*, American Psychological Association.
- Leydesdorff, L.(2000). The Triple Helix: An Evolutionary Model of Innovations, *Research Policy*, 29(2), 243-255.
- Leydesdorff, L. & Sun, Y.(2009). National and International Dimensions of the Triple Helix in Japan: University-Industry-Government Versus International Coauthorship Relations, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(4), 778-788.
- Marquardt, M. J.(1996). *Building the Learning Organization*, New York, NY: McGraw-Hill Companies.
- Matlay, H. & Mitra, J.(2002). Entrepreneurship and Learning: the Double Act in the Triple Helix, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(1), 7-16.

- Myers, M. D.(1997). Qualitative Research in Information Systems, *Management Information Systems Quarterly*, 21, 241-242.
- Nam, J. G.(2014). Triple Helix of University-Industry-Government Relations in Biotechnology Cluster: The Case of Singapore, *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 17(4), 801-816.
- Noffke, S.(1994). Action Research: Towards the Next Generation, *Educational Action Research*, 2(1), 9-21.
- Nonaka, I.(1991). The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Park, J., Chung, G. & Park, B.(2006). The Relationship between Personal Characteristics of Small Business Entrepreneurs and Performance, *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 1(2), 117-133.
- Park, K. S. & Lee, C. W.(2013). Characteristics of Interaction among Actors in Triple Helix of Cultural Contents Industry Cluster in Daegu, *Journal of the Korean Association of Regional Geographers*, 19(3), 401-415.
- Ranga, M. & Etzkowitz, H.(2013). Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society, *Industry and Higher Education*, 27(4), 237-262.
- Rezgui, Y.(2007). Knowledge Systems and Value Creation: An Action Research Investigation, *Industrial Management & Data Systems*, 107(2), 166-182.
- Rosemann, M. & Vessey, I.(2008). Toward Improving the Relevance of Information Systems Research to Practice: The Role of Applicability Checks, *MIS Quarterly*, 32(1), 1-22.
- Suh, G. H.(2007). An Empirical Study on the Critical Success of Recession - Resistant and Management Renovation in Small Retail Dealer: Korea Government Policy Suggestion for Small Retail Dealers, *The Asia Pacific Journal of Small Business*, 29(4), 265-293.
- Susman, G. I.(1983). Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective, in *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Morgan G. (ed), Newbury Park: Sage, 95-113.
- Takey, S. M. & de Carvalho, M. M.(2015). Competency Mapping in Project Management: An Action Research Study in an Engineering Company, *International Journal of Project Management*, 33(4), 784-796.
- Yoo, S., Kim, J. & Park, C.(2000). An Analysis of Satisfaction of Counselors of Small Business Development in Korea and Suggestions for Service Improvements, *The Asia Pacific Journal of Small Business*, 22(1), 337-350.
- Yuck, W. S. & Ryu, T. M.(2004). A Study on the Efficient Improvement Scheme of the Support System for Small Business, *Journal of Human Resource Management Research*, 8, 347-367.

Small-business Counseling: Impact for Applying Triple Helix

Taekyung Kim*

Abstract

Although we have faced substantial public interests on the issues of small-business, the lack of effective solutions corresponding to them should be worried. This paper introduces findings from the application of Triple Helix to counseling activities for small-business stores with diagnosing problems and suggesting alternatives. The findings of this paper are based on counseling projects conducted by Gyunggi Small-medium Business Corporation, universities in the region, and multiple small-business stores together from June to November in 2015. The application of Triple Helix was positive for increasing the effectiveness of counseling, and this key finding was obtained from action research cycles. It was also confirmed that cooperation from three different entities including company, university and government institute was beneficial in increasing problem identification capabilities by students and providing opportunities for testing knowledge and skills, which means Triple Helix application to small-business helps management education to be more practical. Contributions of this study supplies substantial insights to academic audience, and practitioners can learn positive effects of Triple Helix and potential issues for implementation in the context of small-business counseling.

Keywords: Small-business, Triple Helix, Business Education

* Business Department, The University of Suwon, Assistant Professor, kimtk@suwon.ac.kr