

성공창업 실현 지원을 위한 효과적인 멘토링 플랫폼 구축방안: 한밭대 이노폴리스캠퍼스 육성사업을 중심으로

양영석 (한밭대학교 창업경영대학원 주임교수)*

김명숙 (한밭대학교 창업경영대학원 전담교수)**

국 문 요 약

성공적 창업을 위해 창업자들을 지원하는 많은 시스템 중 가장 많이 활용하는 것이 멘토링 지원프로그램들이다. 이에 따라 관련 멘토 모집 및 멘토 운영프로세스들이 지속적으로 늘어나고 있는 실정이다. 하지만 창업관련 멘토링의 성과에 대하여서는 많은 의구심을 가지는 것 또한 현실이다. 따라서 본 논문에서는 성공창업 실현을 위해 효과적인 멘토링 플랫폼 구축방안을 제안하기 위해 5년동안 진행해 온 한밭대 이노폴리스캠퍼스 육성사업의 멘토링 프로그램의 개요와 운영구조, 운영조직, 진행 프로세스 등에 대한 사례를 설명하고자 한다. 운영구조에서는 전문멘토그룹, 코칭그룹, 전문가그룹, 운영그룹 등을 통해 멘토링 플랫폼 구축하고 운영방식은 문제해결방식의 시스템적 접근이 필요함을 제시한다. 운영구조 중 코칭을 위한 전문가의 필요성과 멘토링 시스템을 통한 문제해결 프로세스의 필요성을 제안하고 있다. 즉, 창업자와 전문멘토들이 직접소통을 하는 데는 시간적, 물적 비용이 너무 소요됨을 파악하고 이를 해결하기 위해서 소통을 위한 준비를 해줄 창업전문가의 필요성과 이를 창업자의 문제를 파악하고 이를 해결하기 위해 진행프로세스를 제안한다. 또한 성공창업의 사례를 예시로 보여줌으로써 멘토링 플랫폼 구축의 방향성을 제시하고자 한다.

핵심주제어: 멘토링, 창업멘토링, 창업멘토링 플랫폼, 성공창업

1. 서론

창업에 대한 관심이 높아지고 국가적인 차원에서 창업을 통한 경제성장을 유도해야 하는 상황이다. 창업진흥원에서 진행하고 있는 창업맞춤형사업의 경우 지원 내용 중에 3년간 멘토링을 수행하도록 운영하고 있다. 또한 멘토링 지원을 운영하기 위해 시장전문가를 활용하도록 권장하고 있다. 이외에도 K-Global 창업멘토링 사업을 진행하기 위해 많은 멘토들을 모집하고 있다.

정부에서는 국가 경기활성화를 위해서 많은 창업자들이 창업할 수 있도록 막대한 지원금을 지원하고 있는 상황이지만 여전히 성공률이 떨어지고 있는 실정이다. 창업자들이 창업을 하는데 많은 어려움을 제기하고 있다. 2015년 창업기업 실태조사에 따르면 창업을 하는데 장애요인으로 첫째, 창업자금의 부족 둘째, 창업실패 및 제기에 대한 막연한 두려움 셋째, 창업에 대한 전반적 지식, 능력, 경험의 부족 등을 말하고 있다(중소기업청, 2016). 이와 같이 창업하는데 많은 어려움은 결국 산업이나 사업에 대한 이해가 부족함으로서 오는 두려움이 크다고 볼 수 있다. 또한 창업자들은 창업아이

템에 대하여 경험을 보유한 경우도 있지만 많은 경우 현장에서 경험한 아이템이 아닌 경우가거나 산업에 대한 경험이 부족하여 사업모델을 구축하고 실행하는데 많은 어려움이 존재하고 있다.

정부에서는 이를 해결하기 위해 예비창업자나 초기 창업자들에게 멘토링 지원프로그램을 확대 실시하고 있다. 멘토링 지원 프로그램을 통해 경험하지 못한 창업환경과 특성들을 산업에 대한 경험이 풍부한 멘토들로 부터 그들이 보유하고 있는 산업에 대한 전문성과 네트워크 등을 공유할 수 있도록 진행하고 있다. 이러한 추세에 맞추어 최근 들어 창업분야에서 멘토링의 효과에 대하여 많은 연구가 이루어지고 있다. 예를 들어 멘토링 기능이 창업역량인 기술적 역량과 창의적 역량 등에 유의한 영향을 미친다는 연구(오재우·양동우, 2014) 등 많은 연구결과에 따르면, 멘토링을 실시하면 창업을 성공적으로 유도하는데 효과가 있음이 입증되었다. 하지만 멘토와의 관계에서 지속성을 유지하기가 쉽지 않고 단순히 행정 지원이나 창업안내 수준 정도로 머무는 등의 많은 문제점들이 내재하고 있다. 그리고 현재 멘토링에 대한 연구들은 조직내에서의 관점으로 멘토와 멘티의 멘토링에 대한 연구가

* 주저자, 한밭대학교 창업경영대학원 창업학과 주임교수, ytony@hanbat.ac.kr

** 교신저자, 한밭대학교 창업경영대학원 창업학과 전담교수, kmsjws@hanbat.ac.kr

· 투고일: 2016-11-05 · 수정일: 2016-12-22 · 게재확정일: 2016-12-25

대부분을 이루고 있다. 하지만 창업멘토링은 사업을 매개로 멘토와 멘티 관계를 이해하는 상황이므로 우선적으로 성공적 창업을 위해서는 무엇을 준비하고 실행해야 하는지를 기반으로 이해해야 할 것이다. 이에 따라 좀 더 진보적인 연구를 위해서 창업분야에서의 멘토링은 문제해결관점의 시스템적 접근이 필요하다고 본다.

따라서 본 연구에서는 한밭대학교 이노폴리스캠퍼스 육성사업의 멘토링 시스템 구축을 위한 구성 체계와 프로세스 등을 제시하고 이에 대한 사례를 보여줌으로써 앞으로 수행되는 많은 멘토링 지원 프로그램의 방향성을 제시하는데 목적을 두고 있다.

II. 이론적 배경

2.1 멘토링 개념

Day & Allen(2002)은 멘토들은 멘티들이 성장할 수 있도록 영향력을 제공하는 사람으로 멘티들이 처해 있는 환경에 대하여 상담 및 정신적·심리적 지원을 통해 멘티들이 스스로 할 수 있다는 자신감을 갖게 해주는 사람으로 정의하고 있다.

또한 Fletcher(2000)는 멘토링이란 멘티의 변화를 이끌기 위해서 우선적으로 멘티의 강점과 멘티가 추구하고자 하는 가치, 멘티들이 멘토를 통해서 충족하고자 하는 요구사항 등을 고려하여 개인적인 잠재력과 멘티의 가능성을 최대화하여 자신의 장점을 발달시키는 것이라고 말하고 있다. 멘토링은 사회적, 기술적, 경험이 많은 멘토가 사회적, 기술적 경험이 낮은 멘티 사이에 상호작용활동이고 이는 역동적인 과정을 거쳐서 수행되는 것이라고 할 수 있다.

멘토링 개념 또한 변화되고 발전하고 있다. 초기에는 경험 많은 멘토가 아직 경험이 없는 멘티의 역량을 개발하고 학습 시키는데 목적을 두었다면 최근에는 멘토와 멘티가 서로 상호 역량을 강화하고 발전하는데 목적을 두고 있으며 상호의 존적, 수평적 학습과정에서 멘토와 멘티가 상호 호혜적인 팔트너십의 특징을 가지고 있다.

멘토링에 관한 많은 연구들은 조직적 관점에서 연구가 진행되어 왔다. 조직 내에서 다양한 인간관계를 형성하는 과정에서 경험과 지식이 풍부한 사람이 조직생활을 처음 시작하는 사람에게 조직의 공식적이거나 비공식적인 규칙에 대하여 적용하는 과정뿐만 아니라 업무와 관련된 문제들을 해결할 수 있도록 지원해주는 시스템을 멘토링이라고 한다(Noe, 1988).

2.2 창업멘토링

창업멘토링을 정의하기 위해서는 창업에 대한 정의를 해야 할 것이다. 창업 특히 기술창업의 경우 창업을 성공하기 위한 요인으로 심용호 외(2015)의 연구에서는 창업자 특성, 창업 전략, 조직의 특성, 창업 환경 등을 고려하였다. 특히 연구의 특징으로 기술창업자와 창업조력자간의 성공요인에 대

한 차이를 분석한 결과 창업자는 ‘조직의 인력구성 및 전문성’을 창업조력자는 ‘자금조달전략’을 가장 중요한 요인으로 도출하였다. 이는 창업자와 창업조력자간의 상이한 시각을 가지고 접근함을 볼 수 있다. 전수옥 외(2015)의 연구에 따르면 창업자가 창업의 기회를 발견하고 이를 사업으로 실행하기 위해서는 창업자들은 다음과 같은 문제에 직면한다고 말하고 있다. 창업자는 환경의 불확실성을 해결하기 위해 전략을 수립하고 수립된 전략도 상황에 맞춰 재수정을 반복할 수 있는 능력을 가지고 있어야 하고, 기존의 선도 기업들과 경쟁하여 기업을 생존·발전시켜야 하며, 시장에 대한 지식과 안목을 갖춰야 하고, 산업에 대한 노하우와 구성원의 특성을 파악해서 과업을 배분할 수 있는 능력 등을 갖춰야 한다. 따라서 창업자는 시장의 낯설음, 생산기술의 낯설음, 기업 경영의 낯설음을 해결할 수 있는 능력을 갖추어 성공적인 창업이 될 것이라고 말하고 있다. 이와 같이 성공창업을 실현하기 위해서는 많은 역량을 보유하고 있어야 함을 볼 수 있다. 하지만 사업을 처음 시작하는 경우 많은 창업자들은 산업에 대한 경험이나 이해가 부족할 수 있다. 이와 같이 창업하는데 많은 어려움은 결국 산업이나 사업에 대한 이해가 부족함으로서 오는 두려움이 크다고 볼 수 있다.

창업을 하려는 사람들이 아직 경험하지 못한 산업에서 기회를 인식하기 위한 정보 획득방법으로 멘토, 비공식 산업네트워크, 전문포럼(컨벤션, 세미나, 컨퍼런스, 워크샵 등) 등을 제시하고 있다. 이 중에서 멘토를 통해서 다양한 정보를 이해하고 해석하는데 유용한 프레임워크를 개발하는데 도움을 받을 수 있을 것이다(Ozgen & Baron, 2007).

이를 통해 창업자들이 사업을 시작하는데는 많은 멘토들의 조언이나 도움이 많이 필요한 실정임을 볼 수 있다. 또한 창업이란 새로운 사업아이템을 만들어 사업의 목적인 수익을 창출하기 위해 필요한 사업수행요소를 조직하는 것으로 정의하여 보면 창업을 위해 필요한 역량으로는 새로운 아이템 창출역량, 사업수행역량, 성공적인 조직성과 도출 역량들이 필요함을 알 수 있다.

창업멘토링 프로그램은 창업자들이 멘티로서 사업 수행을 위해 필요한 역량들을 지원할 수 있는 멘토를 통해 사업수행 목적을 달성할 수 있게 지원해 주는 프로그램이어야 함을 알 수 있다. 또한 창업지원 멘토링 프로그램은 특히 시간의 범위를 단기의 일회성이 아니라 장기적으로 시간을 넓혀야 한다. 확실한 목표가 설정되어야 하고, 자신의 능력과 약점을 잘 파악할 필요가 있다. 자신의 한계 즉, 능력 활용 및 창업자로서의 잠재력 개발에 대한 계획을 수립하는 것은 멘토의 필요성을 나타내는 것이다

가장 유능한 멘토는 중요한 커뮤니케이션 채널에 접근할 수 있으며 창업자인 멘티에게 사업 수행에 유용한 정보를 제공할 의지와 능력이 있는 사람이어야 하며, 멘토는 사업을 발전시키기 위해 파트너로 보는 것은 성공에 필요한 중요한 태도일 것이다.

강정에 외(2016)의 연구에서 멘티의 멘토링 참여수준과 멘

토링 만족도가 개인역량개선에 영향을 미치는 것으로 연구가 결과가 발표되었다. 이는 창업멘토링에서도 적용되는 것이라 볼 수 있다. 왜냐하면 창업자가 멘티로서 멘토링에 참여하는 수준이 높고 멘토링 만족도가 높을 때 멘토에 대한 신뢰감과 사업수행을 위해 개선하려는 의지가 높아질 수 있음을 알 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서 창업멘토링이란 멘토는 성공적 창업을 진행하는데 필요한 역량이나 네트워크들을 창업자인 멘티가 보유하고 실행할 역량이 있는지를 파악하는 과정을 우선적으로 수행하고 이를 통해 파악된 문제 (보강이슈)들을 어떻게 보강할 것인지를 계획하고 멘티와 함께 파트너로서 수행할 수 있도록 지원하는 것으로 정의할 수 있다.

2.3 플랫폼의 이해

한국언론진흥재단(<http://dadoc.or.kr/1783>)에 따르면 다양한 행위자들을 참여하여 서로 연결되어 관계를 맺은 채 상호작용을 벌여 가치를 창조하는 시스템 또는 비즈니스를 플랫폼으로 부르기 시작한 것이고, 플랫폼의 역할은 서로 다른 행위자 또는 그룹들의 상호작용을 쉽게 하여 가치를 창조하게 하는 시스템이다. 따라서 더 많은 사용자들이 참여할수록 가치가 증대되는 네트워크 효과를 작동시키는 시스템이라고 말하고 있다.

플랫폼은 연결된 상호작용을 통해 가치를 창출하기 위해서는 구조를 형성해야 한다. 하지만 플랫폼은 다양한 참여자와 참여 형태들을 갖고 있기 때문에 플랫폼의 유형을 구분하는 것이 쉽지 않으나 시장 플랫폼의 역할을 연구해 온 경제학자들은 플랫폼을 기본적으로 참여자 그룹 간의 연결형태에 따라 싱글사이드 플랫폼, 투사이드 플랫폼, 멀티사이드 플랫폼으로 구분한다(윤상진, 2012). 이에 따라 본 연구에서는 멘토링의 행위를 구조화하기 위해서는 플랫폼을 구성하는 것이 필요하다고 본다.

2.4 창조경제혁신센터 멘토링 서비스

창조경제혁신센터에서는 멘토단을 운영하고 창업자들에게 창업에 필요한 서비스를 윈스톱으로 제공하고 있다, 검색분류로는 지역, 멘토링 가능분야, 멘토 이름 등을 기본으로 멘토링을 연계하고 있다(https://ceci.creativekorea.or.kr/employ_zone/mentor/list.do). 특히 멘토링 가능분야는 창업분야 (교육, 기술, 빅데이터, 사업지원기능 (재무, 세무회계, 마케팅 등), 창업계획, 창업실행, BM, 사업전반 등 다양한 분류를 하고 있다, 창조혁신센터를 중심으로 아이디어발현부터 창업 및 중소기업 성장에 이르는 전체과정에 대하여 창업자들에게 필요한 서비스를 직접 또는 연계하여 서비스를 제공하고 있다.

하지만 멘토를 받기 위해서 가장 우선적으로 행하는 멘토링의 내용분류는 좀 더 체계적인 구조가 필요함을 볼 수 있다. 창업의 프로세스나 사업 수행을 위한 필요 기능 등에 대한

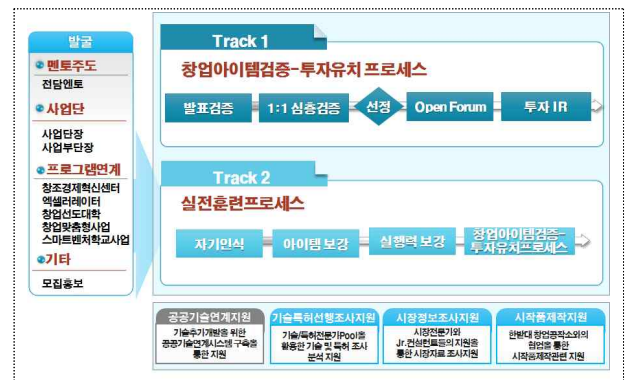
체계적인 분류기준을 사용하고 있지 못한 상태이다. 분류체계를 구축을 위해 사전적으로 창업을 위한 필요요인들을 도출할 필요가 있을 것으로 본다.

III. 멘토링 플랫폼 구축 사례

3.1 한밭대학교 이노폴리스캠퍼스육성사업

한밭대학교 이노폴리스캠퍼스 육성사업은 연구개발특구진흥재단에서 지원해 주는 프로그램으로 2012년부터 2016년 현재까지 5년째 운영하고 있다. 이노폴리스캠퍼스 육성사업은 대덕특구지역에 엔젤 투자자와 선도벤처기업인이 협업적 라인 형성하여 긴 주기 앞 단계에서 우량 기술창업벤처의 Seed를 발굴하고 보강 한 후 시장주도 전문 액셀러레이터에게 연계하여 Incubation의 성과를 완성하게 하는 창업아이템검증 기반 창조형 기술벤처 창업특화기반 Incubation & Seed Investment 플랫폼으로 정의할 수 있다. 한밭대 이노폴리스캠퍼스 육성사업은 이스라엘의 창업육성을 기반으로 사업성공을 경험한 벤처캐피털이나 선도기업의 경험과 노하우를 가진 시장전문가를 멘토그룹을 통해 창업자와 창업아이템을 육성하는 체계를 기본 구조로 활용하고 있다.

본 프로그램은 창업아이템검증-투자유치프로세스와 실전문련프로세스로 진행하고 있다. <그림 1>은 2016년 프로그램 메가도를 표시한 것이다.



<그림 1> 2016년 한밭대 이노폴리스캠퍼스육성사업 메가도

발굴단계에서는 Multi-발굴방식에 의해서 시장전문가들과 사업단장 등의 사전발굴기획과 프로그램연계발굴을 통해 진행한다. 트랙1인 창업아이템검증-투자유치프로세스는 성공적인 사업을 진행할 수 있도록 전문책임멘토들을 중심으로 검증 및 보강을 실시한다. 이때 우선적으로 아이템과 창업자에 대한 검증을 실시하고 검증결과에 따라 보강이슈도출항목을 중심으로 전담책임멘토와 매칭한 후 실행보강을 실시한다.

트랙2인 창업실전문련프로세스 (SRP: Self Recognition Pivoting Process)는 창업자들이 개발한 아이템을 보강하고 비즈니스모델 구축과 실행력을 창업자가 스스로 인식하고 키우기 위해서 필요한 정보와 요소들을 지원해 주는 프로그램이다.

3.2 멘토링 결과보고서에 의한 keyword 도출 사례

본 연구에서는 2012년부터 2015년까지 한발대 이노폴리스캠퍼스 창업아이템검증프로그램을 통해 수행된 342개의 멘토링 결과 보고서를 활용하여 멘토링을 진행할 때 가장 많이 사용한 용어가 무엇인지를 파악하였다. 사업아이템의 업종별 (제조업/지식서비스)과 최종고객의 유형 (B2B, B2C)에 따라 가장 많이 사용된 용어를 도출하였다. 작성된 멘토링 결과보고서는 보강이슈 도출표와 보강 진행표 등의 작성양식에 의해서 작성된 내용을 기반으로 키워드를 도출하였다. 작성양식은 <그림 2>과 같다.

<그림 2> 멘토링 결과보고서 양식

용어를 도출하기 위해서 R프로그램의 워드클라우드를 활용하여 keyword를 추출하였다.

업종별 추출된 멘토링 키워드는 <표 1>,<표 2>와 같다. <표 1>과 <표 2>의 결과를 살펴보면, 제조업분야는 216개, 지식서비스분야는 127개의 멘토링 결과보고서를 활용하여 분석한 결과 제조업의 경우 기술이라는 용어가 가장 많이 나왔음을 볼 수 있다. 이에 반해 지식서비스에서는 기술이 네 번째로 도출되었다.

<표 1> 제조업 키워드 도출 빈도표

기술	제품	필요	사업	고객	시장	진행	창업
185	179	155	143	104	89	65	62
아이템	개발	기업	확보	검토	추진	분석	파악
58	56	53	53	50	48	43	43
조사	문제	연구소	창업자	판매	투자	모델	전략
42	41	41	41	39	38	37	37
작성	추가	방안	예집	계획	사용	생각	검증
35	35	33	33	32	32	32	31
방법	보강	회사	매출	제작	준비	내용	자금
31	30	30	29	29	29	28	28
무엇	설립	연구	가격	마케팅	상황	상황	목표
26	26	26	25	25	25	23	23
실행	업체	ETRI	기능	요구	설명	결과	비즈니스
23	23	22	22	22	21	20	20
완료	특허	과제	발생	보유	협업	다양	생산
20	20	19	19	19	19	18	18
제안	테스트	규모	방식	비용	수립	시스템	경쟁력
18	18	17	17	17	17	17	16
고려	고민	논의	도출	시제품	일산	접근	진입
16	16	16	16	16	16	16	16
구성	수익	평가	필터	확정			
15	15	15	15	15			

이는 제조업에서는 기술에 대한 이슈가 가장 중요한 편인데 비해 지식서비스에서는 시장에 대한 용어가 우선순위가 높은 것을 파악할 수 있다.

<표 2> 지식서비스분야 키워드 도출 빈도표

필요	제품	시장	사업	기술	고객	투자
205	144	135	131	115	98	94
아이템	진행	생각	창업	회사	개발	방안
74	69	67	67	61	59	58
문제	계획	서비스	우리	확인	모델	기능
57	55	55	52	51	47	45
내용	중요	분석	방명	설명	마케팅	창업자
45	45	43	41	41	39	39
기능	상황	지금	조사	파악	확보	구체
38	38	38	38	38	38	34
수익	활용	예정	차별성	기존	제시	고민
33	33	30	30	29	29	28
다양	시스템	제공	가능성	보완	정리	준비
28	28	28	27	27	27	27
검토	매출	방향	비즈니스	사람	사업계획서	기업
26	26	26	26	26	25	24
진입	설립	고려	목표	전략	접근	해결
24	23	22	22	22	22	22
가지	구성	규모	네트워크	발생	사용	이해
21	21	21	21	21	21	21
작성	정도	가치	정보	투자자	판매	확장
21	21	20	20	20	20	20
반응	보강	보유	시간	중국	예상	지분
19	19	19	19	19	18	18

<그림 3>은 업종별 (제조업, 지식서비스)로 도출된 멘토링 키워드를 워드클라우드 형태로 표현한 것이다.



<그림 3> 업종별 워드클라우드 결과표

최종고객에 따라 추출된 멘토링 키워드는 <표 3>과 <표 4>와 같다. <표 3>과 <표 4>의 결과를 살펴보면, B2B분야는 226개, B2C분야는 112개의 멘토링 결과보고서를 활용하여 분석한 결과 B2B의 경우 기술이라는 용어가 가장 많이 나왔음을 볼 수 있다. 이에 비해 B2C의 경우는 기술은 네 번째 용어로 도출되었다.

<표 3> B2B 부문 키워드 도출 빈도표

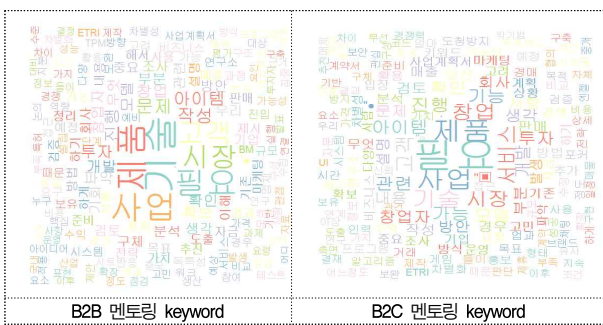
기술	제품	사업	필요	시장	고객	작성
402	348	333	304	263	251	132
문제	아이템	진행	투자	창업	개발	파악
130	120	116	115	109	108	91
확보	모델	창업자	확인	기회	부분	계획
89	88	88	88	84	81	78
분석	생각	회사	우리	방안	검토	조사
78	78	77	75	74	71	71
이해	구체	기업	설명	중요	방법	목표
70	69	68	68	65	64	57

기존	내용	추진	예정	도출	제시	가능
56	56	56	55	54	54	53
마케팅	매출	자금	전략	가치	사용	상황
53	53	53	53	51	50	50
판매	검증	준비	정리	결과	설립	진입
50	49	49	48	47	46	45
가능	보강	연구소	다양	추가	비즈니스	제공
44	44	44	43	43	42	42
규모	요구	고려	보완	독특성	보유	수익
41	41	40	40	39	39	39
과정	서비스	시스템	업체	가격	시트	역량
38	38	38	38	37	37	37
실행	접근	핵심	해결	고민	구성	워크
36	36	36	35	34	34	34
평가	사업계획서	연구	가능성	예상	차별성	
34	33	33	32	32	32	

<표 4> B2C 부문 키워드 도출 빈도표

필요	제품	사업	기술	서비스	창업	고객
85	55	51	51	41	36	33
시장	진행	개발	아이템	관련	기능	확인
33	29	27	27	26	26	25
모델	투자	창업자	생각	문제	설명	내용
24	24	23	21	20	20	19
방안	부분	사항	회사	판매	검토	발생
19	19	19	19	18	17	17
작성	일산	분석	매출	방법	기업	기준
17	16	15	14	14	13	13
다양	비즈니스	사람	요청	자금	조사	고민
13	13	13	13	13	13	12
방식	상황	연구소	파악	계획	고려	마케팅
12	12	12	12	11	11	11
사업계획서	수익	운영	차별성	활용	검색	입장
11	11	11	11	11	10	10
중요	추가	키워드	확보	가격	가능성	가치
10	10	10	10	9	9	9
거래	게임	경매	목표	사용	수정	시스템
9	9	9	9	9	9	9
정보	준비	차별화	포커	홍보	검증	도청방지
9	9	9	9	9	8	8
비교	성공	시간	예정	인력	지문	전략
8	8	8	8	8	8	8
정도	제공	제작	평가	프로그램		
8	8	8	8	8		

<그림 5>는 최종고객별 (B2B, B2C)로 도출된 멘토링 키워드를 워드클라우드 형태로 표현한 것이다.



<그림 5> 최종고객별 워드클라우드 결과표

업종별과 목표고객별 비교에 대한 결과가 <표 5>와 같다. <표 5>를 살펴보면 제조업은 가장 많이 도출된 키워드는 기술로 나타났고, 지식서비스에서는 제품과 고객의 니즈를 중심으로 키워드가 도출됨을 볼 수 있다.

또한 목표고객별 비교를 보면, B2B의 경우는 기술이 가장

높게 나타났고, B2C의 경우는 제품과 고객의 필요 등을 중심으로 키워드가 추출되었다.

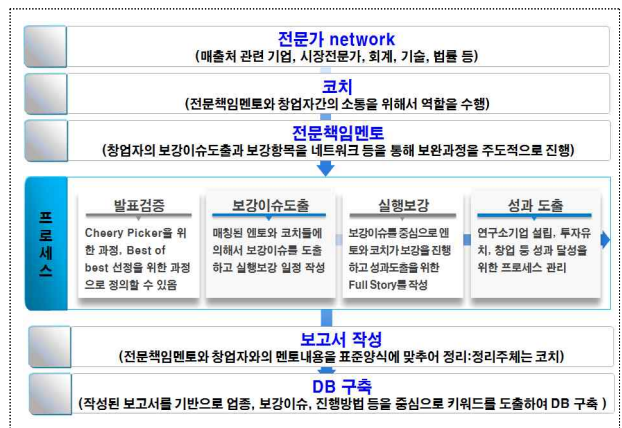
<표 5> 업종별 목표고객별 추출 비교표

업종	순위	1 2 3 4 5 6						
		기술	제품	필요	사업	고객	시장	
제조	1	185	179	155	143	104	89	
	2	필요	제품	시장	사업	기술	고객	
지식서비스	1	205	144	135	131	115	98	
	2	필요	제품	사업	기술	서비스	창업	
목표고객	B2B	1	402	348	333	304	263	251
		2	필요	제품	사업	기술	서비스	창업
B2C	1	85	55	51	51	41	36	

이상의 멘토링 결과표를 통해 도출한 키워드들은 멘토링 플랫폼의 DB를 구축하기 위한 구조를 만드는데 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

3.3 멘토링 플랫폼 운영개요와 기본구조

한밭대학교 이노폴리스캠퍼스 육성사업에서는 창업아이템검증-투자유치프로세스 운영을 위해서 멘토링플랫폼을 구축하고 있다. 시장전문가들을 중심으로 6명의 전문책임멘토를 사업기간동안 임명하였다. 전문책임멘토들은 전문엔젤, VC 등 시장전문가들로 구성하였다. 멘토링을 통해 창업자들의 사업아이템과 사업모델을 검증하고 이를 통해 보강해야할 요인을 도출한 후 보강이슈들을 기반으로 보강을 수행하도록 플랫폼을 구축하여 검증보강을 진행한다. <그림 6>은 멘토링을 진행하는 과정을 설명한 것이다.



<그림 6> 한밭대 멘토링 플랫폼 기본구조

멘토링은 발표 검증을 진행한 후 전문책임멘토가 매칭되면 심층검증을 통해 보강이슈를 도출하게 된다. 이후 보강이슈도출을 기반으로 실행보강과정을 통해 지속적인 멘토링이 진행된다. 대개 창업자와 전문책임멘토는 사업기간동안 (1년~2년) 지속적으로 관리되고 보강이 이루어진다. 보강항목은 창업자 역량, 아이템 차별성, 사업모델 검증 및 수립 등을 도출

하고 보장할 방안을 모색한다.

멘토링 플랫폼을 가장 기본적인 구조는 전문책임멘토를 중심으로 코치들이 배정되어 함께 멘토링을 진행한다. 전문책임멘토는 고객검증기반 추가기술 및 R&D 지원, 고객기반 기술/제품 검증, 고객연계/매출처 연계 및 검증, 자금조달 및 자금관리 파트너 연계 등을 중심으로 멘토링을 진행한다. 그리고 코치들은 멘토와 창업자들과의 사이에서창업자들이 멘토가 제안하거나 설명하는 내용을 잘 이해할 수 있도록 지원하고 멘토링 진행 내용을 문서양식에 맞추어 작성하여 사업단의 DB를 구축하는데 노력을 할 수 있도록 진행한다. 이를 통해 모여진 멘토링 내용들을 사례중심으로 DB를 구축함으로써 차후 멘토링의 방향성을 찾는데 사용할 예정이다.

3.4 멘토링 플랫폼 운영조직과 운영프로세스

멘토링 플랫폼을 운영하기 위해서는 운영조직을 구축해야 한다. 운영조직의 구성원으로는 전문책임멘토와 코치, 전문가 등을 기본으로 구성하여 이를 관리하기 위해 사업단의 행정팀이 운영을 진행하도록 설계하였다.

전문책임멘토는 엔젤투자자, 전문엔젤, VC, 대기업입원, CEO 등으로 구성하고, 멘토의 역할은 창업기업이나 창업자가 성공적으로 사업을 수행하기 위해 필요한 이슈 (창업자 역량, 아이템 (고객, 제품, 역량), 비즈니스모델 (생산방식, 판매방식))등을 도출하고 도출된 이슈들을 멘토가 어떻게 해결할 수 있을지를 계획하고 진행을 주도한다.

코치는 전문책임멘토와 창업자와의 소통을 위해서 필요한 문서작업, 자료조사와 분석, 시간관리 등을 수행한다. 코치는 한밭대 창업대학원 창업학과에서 1년 이상 이수한 자이거나 투자 등의 경험이 있는 자들을 자격으로 하고 있다.

전문가 네트워크는 전문책임멘토가 추천하거나 창업자나 창업팀에서 필요한 네트워크를 요청했을 경우 전문책임멘토나 사업단이 검토를 한 후 선정하고 역할을 수행한다. 전문가네트워크는 다양한 분야 종사자들로 구성된다. 예를 들어 매출처 연계기업, 세무 회계, 법률, 경영관리, 기술전문가 등으로 구성된다. 한밭대학교 멘토링 플랫폼의 운영조직을 <그림 7>에 나타냈다.



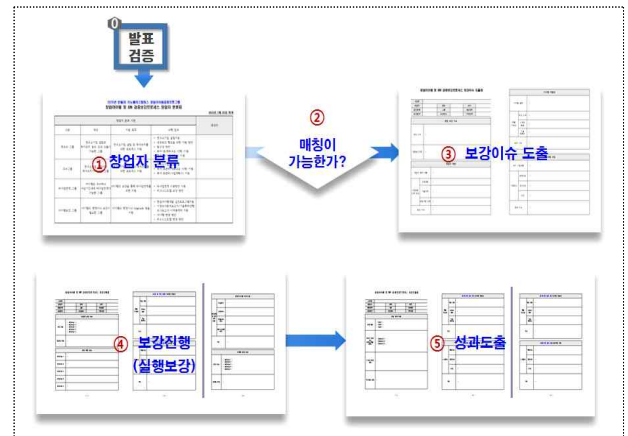
<그림 7> 한밭대 멘토링 플랫폼 운영조직

멘토링 플랫폼의 운영프로세스는 창업자가 사업아이템에 대하여 발표함으로써 시작한다. 발표 후 5단계를 거쳐 프로세스를 진행한다. 발표 후 창업자 분류, 창업자와 전문책임멘토와 매칭, 보강이슈도출, 보강진행(실행보강), 성과도출 등의 과정을 진행하게 된다.

창업자 분류는 최우수그룹, 우수그룹, 타사업연계그룹, 아이템보강 그룹 등으로 나누어 지원목적, 수행업무 등에 따라 정의한다. 매칭은 전문책임멘토에 의해서 결정하게 된다. 매칭이 된 후에는 창업자와 다시 심층검증을 진행하면서 보장할 이슈를 도출하게 된다. 다음으로는 실행보강을 통해 보장할 항목에 대하여 해결방안을 모색하고 이를 위해 필요한 자원이거나 네트워크 등을 제공할 수 있도록 지원한다.

실행보강진행을 통해 사업아이템의 보강 및 매출처 연계, 사업모델 실현을 위한 연계 등을 지원한다. 실행보강을 통해 창업, 법인전환, 매출처 확대, 투자 및 투자연계, 정부지원사업 선정 등 성과를 도출할 수 있도록 프로세스를 진행한다.

<그림 8>은 한밭대학교 멘토링 플랫폼 운영프로세스를 나타냈다.



<그림 8> 한밭대 멘토링 플랫폼 운영프로세스

3.5 멘토링 플랫폼 DB 구축

한밭대학교 이노폴리스캠퍼스 육성사업에서는 창업아이템검증-투자유치프로세스 운영을 통해 나온 멘토링 결과보고서를 활용하여 멘토링의 기본구조 및 지식경영 데이터베이스를 구축할 수 있도록 기본 DB를 수집하고자 한다.

DB 구조는 멘토링 내용과 멘토링 진행을 위한 인적 DB를 나누어 설계하고자 한다. 멘토링 내용 DB의 분류기준은 창업자 역량, 창업아이템 피봇팅, 사업모델 피봇팅 등을 기본으로 연구를 통해 다양한 사업내용을 구축할 예정이다. 멘토링 인적 DB는 전문책임멘토, 코치, 전문가 등을 기본으로 점차 확대할 예정이다. <그림 9>는 한밭대학교 멘토링 플랫폼 DB 구조를 나타냈다.



<그림 9> 한발대 멘토링 플랫폼 DB 구조



<그림 11> 한발대 이노폴리스캠퍼스 육성사업 성공사례1

IV. 멘토링 진행 사례

4.1 성공사례1 : BM 피봇팅과 매출처 추가 확대실현

2014년 개인기업으로 출발하여 2016년 2월 법인기업으로 전환을 통해 많은 성장을 하고 있는 기업이다. 사업을 시작하게 된 동기가 벤딩기기의 기술력을 기반으로 10년간의 실무 경험을 보유하고 이를 함께한 2명의 직원으로 시작하게 된 것이다. 한발대 이노폴리스캠퍼스 멘토링 플랫폼을 통해 2015년도에 6억원 매출에서 2016년 20억원 매출을 예상하고 있다. 또한 1억원의 투자유치가 2016년 8월에 이루어졌다.

본 사례는 2015년 9월에 발표검증을 수행하고 현재까지 전문책임멘토(투자자 및 대기업 임원)를 중심으로 17회의 멘토링이 수행되었고 이에 대한 보장된 내용은 정리한 사례가 <그림 10>과 같다.

창업아이템/BM 보장이슈 도출(2015년 9월 24일)	
<p>사업명 : ...</p> <p>창업자 : ...</p> <p>창업연도 : ...</p> <p>연도 : ...</p>	<p>사업의 차별성</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>
<p>핵심 보장 이슈</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>	<p>사업모델 유형</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>
<p>합의된 투자 사항</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>	<p>투자 이슈</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>

<그림 10> 성공사례1의 보장이슈도출표

보장이슈도출을 통해서 지속적 매출을 위한 매출처의 다양화, 창업자의 기업경영관리를 위한 역량 보강, 투자유치를 위한 투자 IR사업계획서 보강 등의 이슈가 도출되었다.

이를 실행 보장하는 과정에서 기업의 역량을 재발견하고 전문책임멘토에 의해서 지속적 매출을 위한 매출기업 연계 등을 통한 매출 확대 실현, 법인설립을 위한 절차, 기업운영에 대한 관리 필요성을 인식하게 하고 이를 위한 회계사 등의 전문가 네트워크를 지원하였다.

4.2 성공사례2: 창업자역량 강화 및 사업아이템 피봇팅

2015년 7월에 예비창업자로서 출발하여 2016년 10월 법인기업을 설립하고, 한발대 이노폴리스캠퍼스 멘토링 플랫폼을 통해 2016년 3월에 클라우드펀딩 (오픈트레이드) 4,900만원을 유치하고, 창업 1차년도 (2015년 10월) 2억원에서 창업 2차년도 (2016년)에는 매출액 14억원 달성 예정 (수출액 포함)에 있다.

본 사례는 2015년 7월에 발표검증을 수행하고 현재까지 전문책임멘토(전문엔지니어)를 중심으로 13회의 멘토링이 수행되었고 이에 대한 보장된 내용은 정리하면 다음과 같다.

매칭된 전담멘토에 의해 아이템 및 비즈니스모델 보강하였다. 보장내용으로는 기술보강, 고객보강, 제품스펙보강, 비즈니스모델 등을 보강하였다.

기술보강으로는 고객의 요구사항을 신속히 대응하기 위해서 프로그래머 투입을 기획하고, DB의 실시간 업데이트를 위해 자회사 형태의 솔루션회사를 설립할 예정, 또한 DB를 제공하는 완성차 기업들과의 파트너십을 유지·강화를 위한 노력을 하도록 유도하였다.

고객보강은 중국의 베이징 소재 부품회사와 협력 관계를 준비, 중국 인터넷 쇼핑몰에 입점 계약 지원, 싱가포르 수출액 발생할 수 있도록 프로세스 지원하였다.

제품스펙보강으로는 대체부품의 종류를 확대할 예정으로 대체부품의 종류의 선택은 (주명차에서 판매된 부품중에서 가장 많이 판매된 부품들을 조사 분석한 후 선택할 수 있도록 함을 근간으로 (주)신과의 협업관계를 통해 에어필터 등 3종에 대한 생산 및 판매에 관련하여 생산 완료를 수행하였다

비즈니스모델 보강은 국산 대체부품의 예상 주고객은 중국

- 윤상진(2012), *플랫폼이란 무엇인가?*, 서울, 한빛비즈
- 전수옥·이상우(2015), 사회적 기업의 창업기회와 창업성공의 요소들, *창조와 혁신*, 8(3), 177-215.
- 중소기업청, 창업진흥원(2016), *2015년 창업기업 실태조사*, ISBN 979-11-85826-21-9
- 창조경제혁신센터(2014), *멘토링시스템*, 2016.12.15., https://ccei.creativekorea.or.kr/employ_zone/mentor/list.do
- 한국언론진흥재단(2015), *플랫폼*, 2016.12.15., <http://dadoc.or.kr/1783>
- Day, R. & Allen. T. D.(2002), The relationship between career motivation and self-efficacy with protegee career success, *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72-91.
- Fletcher, S.(2000), Person and context in becoming a new teacher. *Journal of Education for Teaching*, 27(2), 135-148.
- Jeon, S. W. & Lee, S. W.(2015), An Entrepreneurial Opportunity of Social Enterprise and Factors of Start-up Success, *Creation and Innovation*, 8(3), 177-215.
- Kang, J. A., Choi, S. K. & Yoon, D. Y.(2016), The Effect of Mentee's Participation of Mentoring Program on Individual Competencies Development: The role of Mentoring Satisfaction as A Mediator and Group's Participation as A Moderator, *The Korean Journal of Human Resource Management*, 40(1), 165-197.
- Korea institute of Startup & Entrepreneurship Development(2016), *2015 Startup Statistics*, ISBN 979-11-85826-21-9
- Noe, R. A.(1988), An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships, *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Oh, J W. & Yang, D. W.(2014), The Empirical Study on the Relationship Between Mentoring Functions and Young generation Start-up Competence: Focusing on Moderating Effect of Start-up Preliminary period & Start-up Aim Period. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(5), 115-127.
- Ozgen, E. & Baron, R. A.(2007), Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums, *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174- 192.
- Sim, Y. Gil, W. & Kim, S.(2015), Study on the Perception Gap between Technology Based Entrepreneurs and Startup Facilitators about Success Factors for Startup, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(2), 43-57.
- Yoon, S. J.(2012), *Seoul, What is Platform*
- Creative Economy Innovation Center(2014), *Mentoring System*, 2016.12.15., https://ccei.creativekorea.or.kr/employ_zone/mentor/list.do
- Korea Press Foundation(2015), *Platform*, 2016.12.15., <http://dadoc.or.kr/1783>

Effective Mentoring Platform Alternative to lead a Successful Startup: In the Center of Hanbat Innopolis Campus Program

Yang, Youngseok*

Kim, Myungsuk**

Abstract

Mentoring program for startup is recognized as one of the most preferred alternative of helping would-be entrepreneur. In recent, this concessions leads the skyrocketed increase of mentoring program. However, lots of doubt falls on the effects of mentoring for startup. This paper is presenting Hanbat Innopolis program, which is evaluated the best practice case of mentoring ending up with seed investment for the last 5 years, including overview, structure, organization, and process. This program suggest the core elements of platform as fully involved mentor group joining with coach, functional experts in contingency, and operation group. It also require more problem solving based system approach as to operation, more qualified coach and problem solving process in mentoring system as to structure, delivering missions of defining problem of startup, setting milestones for its solution, and benchmarks in each phase as to process. This paper deliver the best practice case getting through the full process of Hanbat Innopolis Campus program, recognized ad the prototype of best mentoring program and on step forward, suggest the future direction of the effective mentoring program.

Keywords: Mentoring for startup, Startup Mentoring Platform, Successful Startup

* Corresponding Author, Hanbat Nation University, GSEM, Department Chair, ytony@hanbat.ac.kr

** Co-Author, Hanbat Nation University, GSEM, Department, Professor, kmsjws@hanbat.ac.kr