

성공적인 사내 분사창업에 영향을 미치는 요인: 정부 지원 프로그램 케이스 스터디

Marc H. Meyer*

Northeastern University, Professor

이채원**

서울과학기술대학교 경영학과, 교수

김가영***

서울과학기술대학교 경영학과, 시간강사

국 문 요약

국내 창업연구 결과에 따르면 사내벤처 기업의 생존률 및 성과가 일반 창업기업 대비 더 높게 나타난다는 연구결과들이 제시되고 있다. 이에 우리 정부는 2017년부터 사내벤처 및 분사창업기업 육성을 위한 지원제도를 운영하고 있으며, 본 연구에서는 이러한 정부의 개입이 분사창업기업의 창업과 성장에 미치는 영향 관계를 분석하는 것을 목적으로 하고 있다. 본 연구의 대상자는 2019년 1차년도 사내벤처 육성프로그램에 참여한 7개의 기업 중 11개의 분사기업팀을 대상으로 하였으며, 주된 영역은 (1)분사 창업자의 특성에 따른 기업가적 의도 및 (2) 모기업의 지원정책, (3) 정부의 정책 개입에 따른 분사창업과의 관계를 규명하고자 하였다. 3개월의 이노베이션 부트캠프 과정 이후 2022년까지 해당기업의 CEO 인터뷰 및 기사를 통해 추적한 결과, 사내벤처팀 모두 모기업의 지원정책과 본인의 업무를 기반으로 창업을 시작하였으며, 모기업 및 유통파트너를 첫 소비자로서 하는 경우가 다수를 차지하였다. 모기업은 재정적 지원 제공하는 한편, 정부에서 요구한 '실폐시 재입사 가능'의 조항을 준수하고 있었으며 이러한 정부의 정책개입은 중소기업의 사내벤처제도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 본 연구를 통해 우리나라 정부의 사내혁신을 통한 혁신창업 활성화에 이론적, 실무적, 정책적 제안을 제시하고자 한다.

핵심어: 사내기업가정신, 분사창업, 사내기업가, 정부의 분사창업 정책, 모기업의 지원정책

1. 서론

우리나라 창업기업은 2015년 대비 32만개 증가하여 2020년 기준으로 148만개로 집계되었다(중소벤처기업연구원, 2021). 국내 창업기업 중 5년차 생존율은 29.2%로 OECD 주요국 평균 58.3%에 비해 낮은 편이다. 이에 비해 스피노프 창업(corporate spin-off)의 경우는 모기업의 지원, 개인의 강한 창업동기 등으로 인해 낮은 실패율, 높은 기업성장률 및 장기적 성장과 안정성 등을 창출한다고 평가되고 있다(양현봉·박종복, 2021). 기업 차원에서는 급변하는 경영환경 변화에 대응하기 위해 사내벤처링(corporate venturing) 제도를 적극 활용하고 있으며, 정부차원에서는 분사창업

(spin-off)를 통해 질 좋은 창업 아이디어 발굴이 사업화로 연결되어 국가경제 발전에 기여하도록 다양한 프로그램을 제시하고 있다.

사내 벤처링(corporate venturing)이 국가 차원에서 제고된다고 해서 직접적으로 국가 창업활동 수준이 제고 된다는 것은 뚜렷이 확인된 바가 없다(박일주, 2019). 그러나 종업원이 근무한 배태조직(incubating firm)에서의 사내 혁신 활동이 추후 창업의도(entrepreneurial intent)에 긍정적인 미친다는 연구들이 존재한다. 우리나라의 경우 2016년 벤처기업정밀실태조사 결과 기업체 출신 창업기업의 2015년 평균 매출(72억원)과 종사자 증가율(1.7%)이 비기업체 출신보다 높게 나타났다(허영구, 2017). 또한 미국에서도 기업에 근

* ma.meyer@northeastern.edu

** chaewonlee327@gmail.com

*** jarya21c@gmail.com

무하면서 창업을 하는 일명 하이브리드 창업(hybrid entrepreneurship)이 존재한다. 이러한 조사 결과와 연구결과들은 취업 경험이 창업 결정과 창업 후 실적 등에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있음을 짐작 가능하게 한다(Raffiee & Feng, 2014).

이에 우리 정부는 2017년 11월 ‘혁신창업 생태계 조성 방안’의 세부 추진과제로 ‘혁신창업 친화적 환경 조성’을 위해 성공 가능성이 높은 사내벤처 및 분사창업기업 활성화 추진방안을 제시하였다. 즉, 사내벤처 및 분사창업기업 육성을 위해 창업 준비단계부터 집중 지원하는 단계별 특화 지원 프로그램의 신설 및 운영 계획을 발표하였다. 사내벤처 지원대상은 ‘추천형’과 ‘개방형’의 2개 트랙으로 구분하여 운영되고 있으며, 추천형은 사내벤처 운영기업이 추천한 사내벤처팀 및 3년 이내 분사하고자 하는 기업이며, 개방형은 사내벤처 운영기업 이외 기업에서 재직경험을 보유한 3년 이내 분사기업을 말한다.

본 연구에서는 정부의 개입이 사내벤처의 형성과 성과에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 2019년 1차년도 사내벤처 육성프로그램에 참여한 사내벤처팀을 대상으로 하였다. 정부가 가정한 대로 ‘사내벤처를 통해 분사한 경우 일반창업의 경우보다 더 성공적인가?’ ‘정부정책의 개입(government involvement)이 분사창업기업의 창업과 성장에 긍정적 영향을 미치는가?’라는 연구 질문에 답하기 위한 탐색적 연구이다. 본 연구를 통해 우리나라 정부의 사내혁신을 통한 혁신창업 활성화에 이론적, 실무적, 정책적 제언을 제시하고자 한다.

II. 연구 배경

2.1. 사내기업가정신 정의(The definition of CE)

사내 기업가정신은 Corporate Entrepreneurship, Internal Corporate Venturing(Burgelman, 1983; MacMillan, 1986), Intrapreneurship(Pinchot, 1985), Internal Corporate Entrepreneurship(Jones & Butler, 1992), Strategic Renewal/Strategic Entrepreneurship(Hitt et al., 2011) 등 다양한 표현으로 사용되고 있다.

Shrma & Chrisman(1999)은 기업가정신을 독립적인 기업가정신과 기존기업에서의 기업가정신으로 나누고, 기존기업에서의 기업가정신(corporate entrepreneurship)을 다시 사내벤처(corporate venturing)와 전략쇄신(strategic renewal)으로 구분하였다.

사내벤처(corporate venturing)는 ‘기업 조직에서 새로운 비즈니스 조직 창출을 이끄는 기업가적 노력’이라고 정의할 수 있으며, 투자사업의 원천이 어디에서 비롯되느냐에 따라 내부창업형(internal corporate venturing)과 외부창업형(external corporate venturing)으로 분류될 수 있다. 외부창업형 사내벤처는 신규사업 수행을 위해 기존기업 내부가 아닌 기업외부에 합작이나 파생기업 형태로 별도의 조직을 만드는 경우를 말한다.

Zahra(1991)는 사내기업가정신은 주로 기존기업 내에서 제품/공정혁신이나 시장개발을 통해 신규사업을 창출하는데 역점을 두고 있으며, 공식적 또는 비공식적 활동을 다 포함한다고 하였다.

2.2. 사내기업가(Corporate entrepreneur)

사내기업가정신을 활성화하는 데는 조직차원의 이해와 중요성에 대한 인식, 최고경영층의 지지가 필요하다. 이와 동시에 사내기업가정신의 핵심 동력인 사내기업가가 필요하다. 사내기업가는 ‘조직 내에서 어떤 형태이든 혁신을 창출하는 실제적인 책임을 지고 있는 실천력이 있고 꿈을 가진 사람(dreamers who do)을 말하며, 때로는 혁신 챔피언(innovation champion)’이라고 불리기도 한다.

사내기업가(intrapreneur)는 또한 기존 조직 내에서 어떤 형태로든 혁신을 창출하는 데 있어 책임을 갖고 수행하는 사람을 의미하기도 한다(Pinchot, 1985).

CEO를 포함한 최고경영층의 사내혁신에 대한 이해와 지지가 사내기업가의 동기부여에 트리거 역할을 하지만 실제 조직 내에서 아이디어를 혁신의 실체로 바꾸어 기업 혁신에 공헌하는 주체는 사내기업가라고 할 수 있다.

어떤 사람들은 회사를 그만두고 창업을 하는 것보다 사내벤처를 선호하는 경우가 있다. 창업보다는 사내벤처가 혁신이라는 핵심가치를 유지하게 하면서도 창업보다는 훨씬 더 유리한 환경과 제반 자원을 바탕으로 창업을 할 수 있기 때문이다. 즉, 첨단기술의 개발, 사업화에 있어서 기존기업은 제품/서비스를 만들어 낼 제반 자원을 보유하고 있다. 창업자들이 이러한 자원을 보유하기 위해서는 자금과 시간이 필요하지만 사내기업가는 이미 기업이 보유하고 있는 자원을 활용할 수 있다는 장점을 갖는다. 또한 사내벤처제도는 사내기업가가 독자적으로 창업하는 것보다 위험부담을 줄일 수 있다.

2.3. 분사창업(corporate spin-off firm) 영향요소

분사(spun-off)란 기존회사의 전부 또는 일부를 분할하거나 신규 사업부문을 독립시켜 자회사나 관계회사를 만드는 것을 말하며, 분사경영이란 이렇게 형성된 복수의 기업들이 각각의 사업영역을 독립채산제로 운용토록 함으로써 업적 책임을 강화시켜 나가는 분권경영 방식을 의미한다(이법걸, 1998).

분사에 관한 연구에서 본 연구의 주 관심 영역은 (1) 분사창업자의 특성(Corporate entrepreneurs' trait)과 기업가적 의도는 어떻게 다른지(entrepreneurial intent) (2) 모기업의 지원정책(parent support and programs) 그리고 (3) 정부의 정책을 통한 개입(government support and programs)이며, 이러한 요소들이 분사창업에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보기 위해 사례를 바탕으로 비교하였다.

2.3.1. 분사 창업자의 일반적 특성(Corporate entrepreneurs' trait)

사내기업가에 관한 많은 연구에서 '사내활동에 대한 일관성을 찾기는 어렵다'라는 것이 일반적인 결론이다(Sharma & Chrisman, 1999). 그럼에도 불구하고 많은 연구들이 사내기업가의 특성과 동기를 파악하기 위한 많은 실증 연구를 진행해 왔다(Zahra et al., 2016). Burgers et al.(2016) 연구에서는 사내기업가의 기회발견에 대해 두 가지 이론의 관점(기회 발견 이론, 기회 창출 이론)을 설명하고 있다. 이 연구에서는 연구 대상인 18세에서 24세의 사내기업가들은 자신이 하고 있던 업무에서 새로운 아이디어를 발굴한 경우가 많다고 하였는데, 이 그룹에서는 자신이 발견한 아이디어를 가지고 창업을 하거나 분사 하는 경우는 적다고 하였다. 또 다른 그룹은 새로운 아이디어를 발굴한 이후 아이디어에 대한 지분을 갖고 신사업에 참여하고자 하는 욕구가 큰 그룹으로 해당 그룹에 사람들은 약 50% 이상이 되는 것으로 나타났다. 이들 연구에서는 나이, 성별, 교육에 따라 사내벤처 참여에 대한 각기 다른 특성을 갖는다는 결과를 제시하였다.

창업 연구에서와 마찬가지로 창업팀은 사내벤처 연구에서도 연구의 중심 주제가 되어 왔다. 사내에서는 팀 구성원으로서 설득하는 과정에서부터 함께 뜻을 모아 분사를 하기까지

2.3.2. 모기업 지원정책 (Parent support and programs)

기업으로부터의 스핀오프 경우는 크게 구조조정 주도적 스핀오프(restructuring-driven spin-off)와 기업가적 스핀오프(entrepreneurial spin-off)로 그 유형을 구분해 볼 수 있다(정각옥·박준병, 2014). 구조조정 주도적 스핀오프의 경우에는 모기업에서 주도권을 갖고 시작되는 경우가 많으며 종종 구조조정이나 사업 집중화를 위한 결과로 나타나는 경우가 많다. 이에 비해 기업가적 스핀오프의 경우는 임직원 개인 또는 일단의 구성원들에 의해 주도되는 경우가 대부분이며 모기업에서 획득한 핵심 지식에 기반하여 미사용된 잠재력을 발굴하기 위한 경우가 많다. 이 경우에는 기업가가 모기업으로부터 도움을 받는 것을 꼭 필요하지 않으며 스핀오프 기업에 반대하는 문제에 직면하기도 한다.

2.3.3. 정부의 정책적 개입(Government support and programs)

사내기업가정신이 혁신의 주요 원천이 된다는 것에 대한 인식의 확대로 GEM(Global Entrepreneurship Monitor) 연구는 국가의 사내기업가적 활동 수준을 평가하기 시작했다. 과거에는 사내기업가적 활동 수준에 대한 연구가 거의 없고, 사내혁신이나 분사 등은 기업이 주도적으로 해야 할 일이라 생각했다. 또한 박일주(2019)의 연구에서도 사내기업가적활동 수준이 국가 차원에서 제고된다고 해서 직접적으로 국가 창업활동 수준이 나아진다는 뚜렷한 연구결과가 없다고 지적한 바 있다. 그럼에도 불구하고 우리 정부가 사내기업가 활동을 장려하는 것은 인적자본의 중요성이 지식기반 경제, 혁신 기반 경제에서는 매우 중요하기 때문이다(Chan et al., 2017; Crook et al., 2011). 기존 기업의 각종 인적, 물적, 지식, 자원 등을 활용을 통해 새로운 비즈니스를 구상한다는 것은 개인적으로 부담이 적고, 재정적인 위험도 덜 하기 때문이다. 개인이 창업을 하기 위해 위험을 감수해야 하는 상황보다 상대적으로 부담이 적게 된다는 것이 사내 기업가적 활동에 대한 부담이 덜한 활동으로 인식될 수 있다. 뿐만 아니라 우리나라의 경우 중소벤처기업부 사내벤처 운영 매뉴얼에 해당 제도의 안정적 운영을 위해 기업 내 전담조직을 설치하고 기업 내 협력적 네트워크 구축, 엑셀러레이팅 및 특화프로그램 운영을 지원하라고 권고하는데, 이러한 일련의 작업들은 창업 준비과정과 상당히 유사하여 창업 학습효과도 창출 가능하다.

사내기업가의 분사에 가장 걸림돌이 될 수 있는 것은 성공에 대한 부담감, 위험에 대한 부담감일 수 있다. 우리 정부는 이러한 분사창업의 걸림돌을 제거하고 위험을 완화하

고자 정부의 지원을 받는 경우에는 사내벤처팀이 외부로 분사 후 실패한다고 하더라도 다시 기업에 돌아갈 수 있도록 하는 정책을 기업과의 합의 하에 수립하였다. 실패한 팀(혹은 분사기업)이 실패 후 다시 복귀할 수 있도록 하는 정책, 재정 지원(매칭 펀드 지원), 컨설팅(이노베이션 부트 캠프 및 멘토링 서비스) 서비스 등이 사내혁신을 활성화 하고 분사창업을 촉진하는데 큰 역할을 하고 있다.

이를 통해 2022년 1월까지 사내벤처팀 595개가 사업화를 지원하였다(대한민국 정책브리핑, 2022년 1월 25일 기사).

III. 연구방법

3.1. 조사방법

GEM(Global Entrepreneurship Monitor) 연구에 의하면 우리나라 기업가정신 지수 중에서 직원들이 신기술, 신사업, 신제품 등 창조적 역량을 발휘하게 하는 사내기업가정신 지수(EEA)는 조사 참여국 49개 중 23위에 머무르고 있다. 세계경제 포럼(World Economic Forum)과 GEM 연구 모두에서 국가경쟁력을 높이기 위해 개발도상국은 국민의 기업가적 활동이 활발해야 하지만, 선진국일수록 사내기업가정신 지표가 더 중요하다고 하였다.

과거 우리나라는 패스트팔로워(fast follower) 전략으로 경제성장을 이루었다. 패스트팔로워 전략(fast follower strategy)은 기업 최고경영층의 진두지휘와 빠른 학습능력을 바탕으로 한 운영혁신, 원가절감 전략에 기초한다. 이런 구조에서는 창의력, 비판적 사고, 유연성, 다양성과 같은 혁신가의 자질은 필요하지 않았다. 그러나 이제는 패스트팔로워(fast follower) 즉 운영혁신을 통한 전략에서 제품 혁신 즉, 세상에서 가장 좋은 제품과 비즈니스 모델 혁신이 필요한 시대로 변화되었다. 즉, 기업의 혁신활동도 원가절감, 생산성, 스피드에서 벗어나 제품 개발이나 기술연구, 비즈니스 모델 혁신 등이 필요하게 된 것이다.

또한 과거와는 달리 현재는 혁신이 상시적으로 요구된다. 전통적으로 혁신을 통해 기존 기업들은 10년 이상의 먹거리를 확보하였다. 그러나 새로운 비즈니스 모델이 등장하고, 기술이 평준화 되면서 혁신 하나를 만들어내어 오랫동안 경쟁우위를 유지하기는 어려운 상황이 되었다. 상시적인 기업 내부의 혁신을 만들어 내기 위해서는 기업의 다양한 노력이 필요하다. 새로운 사업을 발굴하기 위해 신사업부 또는 사내벤처(corporate venturing)를 육성해야 하며, 이는 최고경영층의 이해와 지지, 평가관리 시스템 구축 등이 동시에 이루어져야 한다. 그러나 안정적인 성장을 만드는

역량이 강조되던 시절의 기업들은 그 체제를 그대로 유지하기 원하고 이는 사내혁신의 장애물로 작용하고 있다.

이처럼 경제성장 단계에 따라 다른 혁신이 필요하고 정부는 이를 인식하고 대기업, 공기업 및 우수 중소기업을 중심으로 사내혁신이 조직 내부에서 잘 일어날 수 있도록, 그리고 사내혁신에서 연결되어 분사창업이 이루어질 수 있도록 정책적 기반을 조성하고 있다.

본 연구의 분석 대상사례는 PCT-Alliance, ESP(동서발전), (주)핀셋, 크루(미식의 시대)(코스콤), CRIS(대상(주)), 디테일드케이(한국철도공사), SWT(한국전력공사), Water Friends(수자원공사), H-Brain, RC-Tech(SK하이닉스), WeCar(한국타이어) 등이며, 7개 운영기업에서 11개의 분사기업(혹은 분사에정팀)이 참여하였다.

성공적 사내벤처팀 육성 및 성공적 분사라는 정부정책(주관기관: 창업진흥원)에 따라 2개월 간 Innovation Bootcamp가 이루어졌으며, 부트캠프를 통해 사내벤처팀의 아이디어 점검 및 수정, 해외진출을 감안한 사업 모델 변경, 투자 유치를 위한 계획 수립 등의 과정이 이루어졌다.

3.2. 사례연구 대상 개요

다음 표에서 볼 수 있듯이 대기업, 공기업 및 중견기업 이상이 사내분사 프로그램에 참가하였으며(2019년 참여기업), 총 참여 기업은 11개 기업이다. 이 기업들은 3개월 이상의 이노베이션 부트캠프 과정을 거쳐, 주기적으로 멘토링 서비스를 받은 기업들이며, 사업기간이 끝난 이후부터 2022년까지 해당기업의 성장과정을 CEO 인터뷰 혹은 기사를 통해 추적하였다.

<표 1> 사내벤처 이노베이션 부트캠프 참가기업 및 기업 개요

모기업	기업 개요
코스콤	온라인 광고클릭을 활용한 외식 쿠폰 제공
대상(주)	클로렐라 해조류 기반 피부치료제(콜라겐 및 줄기세포 대안)
한국철도공사	수집가용 프리미엄 레트로 전통열차모델
동서발전	드론기반 태양광 패널 수리 및 청소 점검
코스콤	집계된 데이터 기반 신용점수 및 대출 추천
SK하이닉스	나노회로 모델링을 위한 AI/ML 기반 모델링
동서발전	발전소 발전기 유지관리 예측 및 스케줄링
삼성전자	채소 발아 장비 및 가정용 채소 재배 시스템
SK하이닉스	액체용액 사용 방지를 위한 반도체 장비유지용 드라이클리닝 시스템
한국전력공사	소프트웨어 품질 자동 테스트 스크립트 생성기
수자원공사	세균 및 바이러스 제거를 위한 정전기 텀블러 클리닝 시스템
한국타이어	아파트 단지 내 카 셰어링 소셜네트워크 구축

3.3. 사례연구 결과

3.3.1. 분사 창업자의 일반적 특성(Corporate entrepreneurs' trait)

본 연구의 사례대상 기업의 사내기업가 연령별 분포를 보면, 30대가 3명, 40대가 7명, 50대가 2명으로 나타났다. 나이가 사내기업가로 분사하는데 영향을 미칠 수 있다고 보는 것은 우리나라는 퇴직 연령이 다른 국가에 비해 이르고 이는 사내분사의 동기가 될 수 있다고 볼 수 있기 때문이다. 그러나 인터뷰에서 나타난 결과를 보면, 퇴직의 이유로 사내벤처 프로그램에 참가하여 분사를 하려는 경우는 1명뿐이었으며, 대부분의 분사 프로그램 참여자는 자신이 독립성(independence)을 갖고 자신의 사업을 이루고자 함을 알 수 있었다. 퇴직을 앞두고 있는 공기업 근무자는 기업 내의 사내벤처 프로그램에 참여하면서 퇴직과 동시에 창업의 가능성을 인지하였고, 사내벤처 프로그램 및 정부의 부트캠프 프로그램을 통해 분사 결심을 한 경우이다. 이 경우는 스펀오프를 직원의 명예로운 퇴진(graceful exit)이 이루어지도록 하는 경우라 볼 수 있다(Chesbrough, 2002).

30대 사내벤처 창업자는 3명이었는데, 한 명은 분사창업이 아니라 경험을 쌓기 위해 참여한 경우이며, 한 명은 연구원으로써 자신의 연구 결과가 사업화 될 수 있다는 확고한 신념에 근거하여 분사를 결심한 경우, 다른 한 명은 대기업에 근무하고 있지만 자신의 경력은 대기업에서의 직원으로서가 아니라 기업가로서의 꿈(independence, financial purpose)을 키우고 있었기 때문에 사내벤처 프로그램을 통해 그 꿈을 펼칠 기회를 얻게 된 경우라고 할 수 있다.

11개의 사례 중 1개의 사례기업 만이 사내벤처팀을 구성하지 않고 혼자서 창업 아이디어를 준비하였고, 나머지 10개 사례는 모두 창업팀 구성을 2명에서 최대 4명까지 구성하였다. 단독으로 사내벤처팀을 구성한 SK하이닉스 분사창업 사례의 경우는 연구기반으로 전문성이 높다는 특징을 가지고 있어 또 다른 연구자를 구성하기가 어려웠다고 인터뷰에서 답하였다. 대부분의 경우는 본인이 부족한 부분을 채워줄 수 있는 파트너를 모색하여 팀에 합류 시켰음을 알 수 있다.

3.3.2. 모기업 지원정책 (Parent support and programs)

11개의 사례 모두 모기업의 적극적인 지원이 있다고 볼 수 있다. 최고경영층의 이해가 있기에 참가기업은 사내벤처팀을 별도로 구성할 수 있는 사내 프로그램을 구성하고 있었으며, 이미 정부 지원 프로그램 참여 이전에 사내벤처 육성 프로그램을 통해 사업 아이디어를 발굴하고 사업화를

추진하고 있었다.

<표 2>에서 볼 수 있듯이 모기업의 기술적 지원(leveraging technology) 부분을 보면 대부분의 기업이 기술적 지원을 받고 있었으며, 3개의 기업은 모기업의 사업내용과는 전혀 다른 비즈니스 모델을 구상했으므로 모기업의 기존 기술로부터 레버리지 효과를 얻지 못하였다. 기술적 지원이나 레버리지 효과를 얻지 못한 사내벤처 팀일지라도 시장진출 지원 혹은 유통 파트너로서 사내벤처팀을 직간접적으로 지원해주고 있음을 파악할 수 있었다.

대부분의 사례에서 공통적으로 볼 수 있는 것은 거의 모든 팀의 아이디어가 본인 업무에 기반 한 것이었다. 또한 개발 후에는 유통 파트너나 모기업이 분사기업의 첫 번째 소비자가 되는 경우가 많은데, 이는 분사창업의 큰 혜택을 누리는 경우로 볼 수 있다.

유통 파트너로서 모기업의 지원을 못 받은 경우도 기술적 레버리지 효과를 누리지 못한 경우와 마찬가지로 비즈니스 모델이 모기업과 연계성이 없기 때문인 것으로 나타났다. 모기업이 유통 파트너로 도움을 주는 경우는 소비자가 되는 동시에 유통 파트너가 되는 경우나, 유통 파트너로서 시장을 확대하는데 모기업이 기존에 쌓은 신뢰나 기존 파트너를 사내벤처팀이 활용할 수 있도록 도움을 알 수 있었다.

재정적 지원 측면에서는 모든 사내벤처팀(혹은 분사기업)이 투자지원을 받고 있었으며, 정부의 요구사항에 준수하여 모든 기업들이 분사 실패 후 다시 팀을 기업에 입사하도록 하는 정책에 동의를 하였다. 특이하게 모기업이 사내벤처팀을 육성하다가 사내벤처팀 아이디어의 사업성이 우수함을 인지하고, 사내벤처팀이 분사에 동의하지 않고, 내부의 신사업팀으로 운영하게 한 경우도 있었다. 이 경우에는 기업마다 각기 다른 기준으로 인해 분사보다는 기업에게 혜택이 되는 사업부로 혹은 신사업팀으로 운영을 회사의 최고경영층이 결정한 경우라 할 수 있다. 해당 사례의 경우에는 사내기업가(팀) 들이 연구원들로 구성되어 있었고 분사에 대한 강력한 의지가 있다기 보다는 본인들이 좋아하는 연구에 대한 열정으로 시작한 사내혁신 팀이었으므로 회사와의 갈등은 일어나지 않고 회사의 결정을 따르게 된 경우이다.

3.3.3. 정부의 정책적 개입(Government support and programs)

정부가 기업가정신 생태계에 주도적 역할을 하며 개입을 하는 국가 중 우리나라는 우수한 정책을 통해 기업가정신 생태계를 이끄는 국가로 평가받고 있다(GEM Global 2019).

정부주도의 정책은 과거 창업생태계 조성에 집중되어 있었으나 경제성장 동력의 기반이 되는 기술기반의 우수 창업의 원천이 되는 사내벤처의 분사를 통한 창업 또한 육성하기 시작하였다. 특히 정부가 앞장서 대기업, 중견벤처기업의 사내혁신 팀 구성을 격려하고 사내벤처 팀이 잘 운영될 수 있는 사내벤처 운영 매뉴얼을 제작하여 배포해왔다. 대기업처럼 자원과 능력이 풍부한 경우를 제외하고 사내벤처 육성의 경험이 부족한 공기업이나 사내벤처 육성을 위한 인적자원과 경험, 재정적 자원이 부족한 중소기업에게 이러한 정부의 지원은 큰 도움이 된다는 것이 전문가들의 평가이다.

<표 2> 사내벤처팀(혹은 분사기업)의 특성, 모기업 지원정책 및 정부 지원정책 요약

모기업	출시 성공	창업자 나이	기업 가치	모기업 지원정책						정부 지원정책		
				창업팀	의도	기술적요소		수익적 요소	투자 지원	교육 훈련	규제 완화	
						강력한 의지	모임 기회					프로토타입
코스콤	Y	42	4	Y	N	N	N	N	Y	Y	N	N
대상㈜	N	44	2	N	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	N
한국철도공사	Y	45	2	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	N
동서발전	N	38	2	N	Y	N	N	N	Y	Y	Y	N
코스콤	Y	49	4	Y	Y	N	N	N	Y	Y	Y	Y
SK 하이닉스	Y	35	1	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N
동서발전	Y	46	2	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N
삼성전자	Y	45	4	Y	Y	Y	N	N	Y	Y	Y	N
SK 하이닉스	Y	43	1	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N
한국전력공사	N	50	2	N	N	N	N	N	Y	Y	Y	N
수자원공사	Y	58	2	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y
한국타이어	Y	37	2	Y	N	N	N	Y	Y	Y	Y	Y

본 이노베이션 부트캠프 참가기업은 이미 정부지원 프로그램의 수혜를 받았다고 할 수 있는데, 해당 사내혁신팀이 글로벌 기업 수준으로 성장할 수 있도록 집중적인 교육 훈련 프로그램을 부트캠프를 통해 지원받았다. 기존의 비즈니스 모델의 수정을 통해 좀 더 나은 사업화 아이디어로 수정하고, 글로벌 진출을 위해서는 어떤 준비를 해야하는지 등을 멘토링 받았다. 이 중 특히 정부의 규제완화 프로

그램을 통해 성장의 기반을 마련한 기업의 대표적인 예는 한국타이어 분사기업인 Towncar의 사례이다. Towncar는 우버와 유사한 비즈니스 모델로 아파트단지과 같은 커뮤니티 기반으로 이루어지는 비즈니스 모델이다. 우버의 사업모델이 금지된 상황에서 이웃 주민이 차를 사용하지 않는 경우에 이웃에게 본인의 차를 빌려주고 그 댓가로 금전적 보상을 받게 된다. 다만 금전적 보상을 받는 것이 우리나라에서는 규제되고 있었으나 본 사업의 경우에는 지역화폐 활용 방식으로 거래 당사자가 아파트 관리비 등 세금을 낼 수 있는 크레딧을 받아 그것을 사용하게 되는 방식으로 운영이 되고 이에 대해 정부가 허용을 한 경우이다. 이처럼 정부의 샌드박스를 활용하거나 특정 사업에 대한 규제 허용 및 완화는 사내벤처 활성화 및 성공적 분사에 큰 도움이 된다고 볼 수 있다.

IV. 연구결과 및 함의점

본 연구의 주요결과로부터 얻은 함의점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 사내벤처 프로그램을 통해서 육성된 기업들이 대부분 성공의 길을 가고 있다는 점이다. 11개의 사내벤처팀 중 8개가 현재도 비즈니스를 성공적으로 운영하고 있다. 이는 일반적인 스타트업의 생존율보다 훨씬 더 높다고 할 수 있다.

두 번째로는 사내기업가들에게 교육훈련 및 멘토링이 필요하다는 점이다. 대기업, 공기업, 중견벤처기업에서 근무하는 동안은 대부분이 점진적 혁신에 집중하고 이를 만들어 내기 위한 프로세스에 익숙해져 있기 때문에 이들이 추구하는 혁신은 파괴적 혁신은 아니었다. 그러나 분사창업 기업으로 성공하기 위해서는 파괴적 혁신 수준에 달하는 혁신, 즉 기존에 익숙해져 있던 점진적 혁신과는 다르다. 파괴적 혁신에 기반한 사업화를 위해서는 반드시 사내벤처팀들이 교육훈련 및 멘토링이 필수적이라고 할 수 있다. 본 이노베이션 부트캠프에 참가한 기업들의 초기 아이디어는 새로운 시장을 만들고, 독립적인 기업으로서 성장을 하는데는 한계가 있었으며 아이디어 재구성 및 글로벌 시장으로의 성장을 위한 아이디어 변경이 있었기 때문이다.

세 번째는 분사기업에 대한 모기업의 다양한 지원이 필요하다는 것이다. 가장 중요한 모기업의 지원사항은 기술에 대한 라이선싱이다. 이를 통해 분사기업이 기술적 위험을 줄일 수 있다면 이는 매우 중요한 지원이라고 할 수 있다. 또한 주요 고객으로서 모기업이 분사기업의 제품이나

서비스를 구매할 수 있다면 초기에 안정적인 시작이 성장으로 연결될 수 있다고 본다. 또한 이는 경쟁제품 및 경쟁기업으로부터의 우위를 확보하는데 큰 도움이 될 수 있다고 본다.

네 번째는 정부의 지원이 독이 되느냐 득이 되느냐 하는 부분에 대한 논의이다. 정부의 지원이 독이 된다는 비판의 근거는 ‘왜 실패한 사내기업가를 다시 모기업이 받아주어야 하는 것인가’에 대한 것이다. 다시 돌아갈 곳이 있다면 사내기업가들은 최선을 다하지 않는다는 것이 비판의 주요 이유이다. 본 연구의 사례의 대부분 기업가들은 결코 사내벤처

업무를 재미로 혹은 직업 안정이 보장되니 대충 하겠다는 사람은 없었다. 정책이 위험을 감수하는 것에 대한 부담을 덜어주었으나, 그것이 독이 되지 않음은 확실히 인터뷰를 통해 확인할 수 있었다. 정부의 재정적 지원을 통해 프로토타입 개발 및 마케팅 비용을 지원하는 것은 초기 죽음의 계곡을 수월하게 지나가게 하는 중요 요소로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다.

마지막으로 거의 모든 사내기업가는 기업가정신이 투철함을 사례연구로 확인할 수 있었다. 대부분의 사내기업가의 나이는 40대로 그들의 나이가 사내기업가의 몰입과 헌신을 증명할 수 있다고 본다. 재정적인 안정뿐만 아니라 이 일이 아니면 안된다는 개인성장 및 경력에 대한 욕구가 기업가정신을 투철하게 하는 요인이라고 볼 수 있다.

사내기업가정신에 대한 실증연구, 특히 어떤 사내벤처기업들이 성공하느냐에 대한 연구가 부족한 상황에서 본 연구는 매우 중요한 함의점을 제시한다고 할 수 있다. 특히 모기업의 적극적 지원과 정부지원에 대한 요소를 사례연구를 통해 분석함으로써 다음 연구의 기반이 될 수 있다고 본다. 다만 제한된 기업 사례를 통해 사내벤처팀 영향요소를 파악했다는 점에서는 한계점을 가진다고 볼 수 있다.

참고문헌

김진철(2021). *국내의 재창업 지원 정책 비교 및 시사점*, 중소기업포커스 서울: 중소기업연구원
 박영렬·김중화·이성준·이채원·김가영·배종태·이주현(2022). *기업가정신 르네상스: 한국의 기업가정신 현황과 전망*. 서울: 한국경영학회
 박일주(2019). 사내기업가활동이 창업효능감에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 14(2), 165-180.
 양현봉·박종복(2021). *스핀오프 창업의 실태와 발전과제: 기업별 벤처창업 활성화를 중심으로*. 세종: 산업연구원
 이범걸(1998). 분사경영에 대한 연구-사내벤처 및 분사제를 중심으로 *사회과학연구*, 6, 129-148.
 허영구(2017). 한국 벤처생태계 완성을 위한 정책제언 *KISTEP*

R&D Int.
 Alvarez, S. A., & Barney J.(2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(11), 11-26.
 Burgelman, R. A.(1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.
 Burgers, J. H., & Covin, J. G.(2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
 Burgers, H., & Van de Vrande, V.(2016). *Who is the corporate entrepreneur? Insights from opportunity discovery and creation theory*. In Handbook of research on corporate entrepreneurship. Edward Elgar Publishing.
 Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A.(1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.
 Chesbrough, H.(2002). Graceful Exits and Missed Opportunities: Xerox's Management of Its Technology Spin-off Organizations. *Business History Review*, 76(4), 803-837.
 Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J.(2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
 GEM Global(2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2019*. Global Report.
 Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A.(2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
 Jones, G. R., & Butler, J. E.(1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of management*, 18(4), 733-749.
 Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton T.(2010). Beyond simple utility: Incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 753-768.
 Park, I.(2019). Exploring the link between intrapreneurship and entrepreneurial self-efficacy. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(2), 165-180.
 Parhankangas, A., & Arenius, P.(2003). From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, 32(3), 463-481.
 Parker, S. C.(2011), intrapreneurship or entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34.
 Pinchot III, G.(1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*.

New York: Harper & Row Publishers.

- Raffiee, J., & Feng, J.(2014). Should I quit my day job?: A hybrid path to entrepreneurship. *Academy of management journal*, 57(4), 936-963.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J.(1999). Toward a reconciliation of the definition issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 83-103.
- Zahra, S. A.(1991) Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C.(Eds.). (2016). *Handbook of research on corporate entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.