

---

# Corporate Entrepreneurship 활성화 방안 연구: 국내 대기업의 사내벤처제도 사례를 중심으로

홍대순\* · 이정훈\*\* · 이혜원\*\*\*

---

<목 차>

- I. 서론
- II. 이론적 고찰
- III. 사내기업가정신 활성화 제도의 사례 연구
- IV. 결론

**국문초록 :** 최근, 기존 주력산업의 안주, 혁신 기피 현상으로 말미암아 기업 내에서 지속적 인 성장 동력에 대한 이슈가 발생하고 있다. 이러한 지속성장의 돌파구로써 새롭게 주목 받고 있는 대안이 바로 사내기업가정신(Corporate Entrepreneurship)이다. 혁신을 촉진시키는 효과적 방안으로 사내기업가정신이 주목받음에 따라, 국내 기업들 사이에서는 사내벤처 형태 의 사내기업가 정신 촉진 활동을 통해 혁신적인 신제품/ 신사업을 발굴하며, 계층적이고 경 직된 조직문화를 지양하고, 보다 유연하고 혁신적인 조직문화를 정착시키는 시도를 해오고 있다. 본 연구에서는 사내벤처를 운영하는 3개의 국내 기업을 대상으로 사례 연구를 실시하 였으며, 사례연구에 있어서는 사내기업가정신 발현유형과 사내기업가정신 활성화 프레임워 크를 결합하여 사례를 분석함으로써, 사내기업가정신 발현유형에 따라 사내기업가정신 활성 화 제도의 지향점, 운영 등에 있어서 차이가 있음을 규명 하였다.

주제어 : 사내기업가정신, 사내벤처, 혁신

---

\* Arthur D. Little Korea 부회장 (hong.daesoon@adlittle.com)

\*\* 연세대학교 정보대학원 교수, 교신저자 (jhoonlee@yonsei.ac.kr)

\*\*\* 연세대학교 정보대학원 석사과정 (gimy0113@yonsei.ac.kr)

---

---

## Study on Vitalization of Corporate Entrepreneurship: Case Study of Corporate Venturing

Daesoon Hong · Junghoon Lee · Hyewon Lee

---

---

**Abstract** : Recently, there have been an increasing concern for a continuous growth inside the company due to its being complacent about their present business and not taking challenges for innovation. Corporate entrepreneurship is the one that receives an attention as a breakthrough for this growth. Since it has been perceived as an effective means of promoting an innovation, Korean firms have tried to develop innovative products and businesses, reject hierarchical and rigid organizational culture, and settle more flexible and innovative culture through corporate venturing system. In this research, case studies on three Korean firms' corporate venturing system were conducted. It also investigated differences in operation and vitalization of corporate venturing system depending on the type of how it is implemented in the company by analyzing case studies with combining the type of corporate entrepreneurship's realization and the framework for its vitalization.

Key Words : Corporate Entrepreneurship, Corporate Venturing, Innovation

# I. 서론

과거 고속 경제성장을 해온 한국 기업들의 주된 성공 요인은 글로벌 선진기업의 제품을 추격하는 ‘빠른 추종자’(Fast Follower) 전략이었다. 혁신적인 제품(What)보다는 어떻게(how) 빨리 선진기업의 제품 경쟁력을 쫓아갈 수 있을가에 초점이 맞추어져 왔다. 즉 효율성, 생산성 에서는 경쟁우위를 보여 왔으나, 창의와 혁신에 기반한 제품의 상상 및 구현 등에 있어서는 미흡했던 것이 사실이다. 그러나 오늘날 한국의 기업들은 글로벌 시장에서 성공하기 위해 기업 조직원들의 창의성을 어떻게 기업의 목표와 부합시켜, 새로운 성장 동력으로 이끌어 낼 수 있을 것인가와 같은 새로운 도전에 직면하고 있다. 특히, 한국 내 기업의 경직된 조직문화와 지속 가능한 혁신이 부족하다는 점은 기업의 지속적 성장을 저해할 수 있는 원인으로 지적 받고 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위한 효과적인 대안으로 주목 받고 있는 것이 사내기업가 정신 (Corporate Entrepreneurship)이다. 기존 대기업들은 사내기업가정신의 제고를 통해 기업내 자율성, 혁신성 등을 붙여넣으며, 혁신적인 아이디어, 혁신적인 제품을 통해 지속성장의 근본을 마련해 가고 있다. 국내기업들 또한 이러한 사내기업가정신의 중요성을 인식하며, 혁신적인 기업으로 거듭나기 위한 노력을 경주하고 있지만, 사내기업가 정신을 조직 내 어떻게 체화해 가야할 지에 대해서는 기업의 경영진들도 잘 모르는 경우가 많다.

궁극적으로 사내기업가정신은 기업 내 조직원들이 사내 기업가(Intrapreneur)으로서 활동하면서 조직이 지속적으로 성장할 수 있는 혁신의 원천으로 활용될 수 있다. 특히 대기업 전체에 만연해 있는 경직된 문화와 혁신의 침체 문제를 해결할 수 있는 강력한 해결책으로써 주목 받고 있다. 그러나 현재 국내에서 사내기업가정신에 대한 연구는 많지 않으며, 특히 기업 내에서 사내 기업가 정신을 활성화시키기 위한 제도에 관하여 종합적인 프레임워크를 가지고 접근한 연구는 더욱 찾아볼 수가 없다.

따라서 본 연구에서는 ‘기업이 조직 구성원들의 기업가정신을 촉발시키기 위해 추진하는 일련의 행위 및 활동’을 ‘사내기업가정신 활성화제도’로 정의하고, 사내기업가정신 활성화 제도를 운영하는 국내 3개 기업의 사례분석을 실시하였다. 특히 사례분석에 있어서는 사내기업가정신 발현유형에 따라 사내기업가정신 활성화 제도의 특성들이 어떠한 차이를 보이는지에 대해 분석하고 시사점을 도출하였다. 본 연구에서 사내기업가정신 발현유형은 Wolcott&Lippitz(2007)의 연구를 기반으로 하였으며, 사내기업가정신 활성화제도 분석은 Morris et al(2001)가 제시하고 있는 통합프레임워크(Integrative Framework)

를 토대로 하여 사례분석을 진행하였다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 사내기업가 정신의 정의 및 선행연구

사내기업가정신에 대한 Zahra(1991) 등의 선행연구 등을 종합해보면, 사내기업가정신은 ‘기존기업 내에서 조직구성원이 신규 사업을 개발하거나, 조직을 전략적으로 쇠신하는 과정에서 나타나는 기업가적 사고방식 및 행동’으로 정의할 수 있으며, 이러한 활동은 흔히 창업활동이 아닌 기존 대기업 내에서 발휘되는 기업가정신의 개념이라고 볼 수 있다. 즉 조직구성원들이 어떻게 사내기업가처럼 활동하느냐가 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 사내 기업가정신은 전략적 혁신 프로세스를 통해 기존의 조직을 바꾸기 위한 기업적 행위들과 계획을 추구하는 것을 의미한다(Guth & Ginsberg, 1990). 또한 Covin & Slevin(1986, 1991)은 ‘기업가적 자세 (Entrepreneurial Posture)’라고 하는 기업가정신의 요소를 혁신성(Innovativeness), 진취성(Proactiveness), 위험감수성(Risk-taking)의 세 가지로 구분하였으며, 이후 Lumpkin & Dess(1996)은 기업가지향성(Entrepreneurial Orientation)으로 사내기업가정신을 명명하고, 이에 추가적으로 자율성(Autonomy)과 경쟁적 저돌성(Competitive Aggressiveness)을 추가하여 개념을 확장시킨 바 있다. Kuratko는 더 나아가 사내기업가정신의 발현 양상을 크게 두 가지로 구분하였다.(Kuratko, 2007) 첫 번째는 혁신과 사내벤처(Corporate venture: CV) 행위들이다. Sharma와 Chrisman (1999)의 사내 기업가정신 체계 안에서, 사내벤처제도는 내부적 사내벤처제도와 외부적 사내벤처제도로 구분된다. 내부적 사내벤처제도는 일반적으로 기업 구조 내에 존재하는 신사업 창출을 포함한다. 비록 신사업이 스피노프와 같은 (반)자율적인 조직의 형태로 기업 밖에 존재하더라도 내부적 사내벤처에 포함된다고 할 수 있다. 기업은 또한 외부에서 생성된 아이디어 및 필요한 비즈니스에 투자할 수 있다. 이를 외부적 사내벤처제도라 하고, 여기에는 기업 벤처 캐피탈, 라이선싱, 인수나 합작 벤처가 해당된다(Phan et al. 2009).

두 번째는 기업이 신사업에 도전할 때 수반되는 경쟁과 위험감수 능력을 향상시킬 수 있는 혁신 행위이다. Morris et al. (2008)와 Kuratko & Audretsh (2009)는 이러한 관

점의 사내기업가정신을 전략적 기업가정신(Strategic Entrepreneurship)이라고 하였으며, 전략적 기업가정신은 기업이 비교우위를 만들고 유지하지 위해 기회를 포착하고, 활용하는 것과 관련된 것이라고 보았다(Ireland et al., 2003). 또한 전략적 개혁(Strategic Renewal), 지속적인 재생산(Sustained Regeneration), 사업영역의 재정의(Domain Redefinition), 조직적 재생(Organizational Rejuvenation), 그리고 사업모델의 재구조화(Business Model Reconstruction)와 기업가정신이 관련되어 있음을 선행 연구자들은 밝히고 있다(Covin & Miles, 1999). 그뿐만 아니라, 사내기업가정신은 직원들의 학습과 관련되어 있는 창조적인 프로세스를 의미하기도 한다. 이와 관련된 행위들은 새로운 지식의 습득을 가능하게 한다. (Miller & Friesen, 1982; Popper & Lipshitz, 1998). 이러한 새로운 지식이 조직원이 기존에 가지고 있던 이해와 비즈니스 경험과 연관되어 있다면, 새로운 비즈니스 아이디어를 창출할 수 있다 (Oguz, 2001). 예를 들면 경쟁자와 소비자의 실시간 정보에 접근할 수 있는 중간매니저의 기업가적 행위들은 기업의 임원이 파악할 수 없는 새로운 기회를 보다 쉽게 포착할 수 있기 때문이다. 요약하자면, 불확실하고 급격하게 변화하는 환경에서, 사내기업가정신은 전략의 개혁과 새로운 비즈니스의 창출이 필요할 때 매우 매력적인 요소이다 (Dess et al. 2003; Kuratko et al. 2004).

## 2. 사내기업가정신 발현 유형

지금까지 많은 학자들은 사내기업가정신에 영향을 미치는 내부적, 외부적 요소들의 존재를 확인하기 위해 다양한 모델을 발전 시켜 왔다(Alpkan et al., 2010; Covin and Slevin, 1991; Guth and Ginsberg, 1990; Ireland et al. 2009). 최근에는 제도적 환경과 관련된 사내기업가정신에 관한 연구가 주를 이루고 있다(Samuel et al. 2011; Lim et al., 2010). 이러한 맥락에서, Wolcott과 Lippitz (2007)는 기존 사업 부문에 수익성과 성장성이 높은 혁신적 신규 사업 부문을 성공적으로 접목한 기업들의 사례분석을 통해 기업가정신의 발현 유형을 결정하는 요인을 제시하였다. Wolcott과 Lippitz는 발현 유형을 크게 두 관점에서 분류하였는데, 신규 사업의 발굴을 책임질 공식적 조직이 있느냐는 것과 신규 사업 발굴을 위한 별도의 전용 재원이 있느냐는 것이다. 이들은 두 가지 요인들의 조합을 통해 다음 그림과 같이 네 가지 형태의 사내 기업가정신 발현 유형을 제시했다.

		조직 오너십 (Organizational Ownership)	
		조직 전체에 분산	특정 조직에 집중
자원 배분(Resource Authority)	별도 전용 자원	<b>상시 가능형 (Enabler)</b> 별도의 재원으로 전체 조직원들의 창의적 아이디어 중 유망한 프로젝트를 고위 경영진이 선별해서 투자 Ex) Google	<b>생산자형 (Producer)</b> 사내 기업가 정신을 위한 별도의 자원과 조직으로 적극 지원하는 경우 Ex) GE
	필요에 따라 지원	<b>기회형 (Opportunist)</b> 별도의 전담 자원이나 조직은 없지만 기업 내외부의 네트워크를 통해 신규 사업을 선정하고 필요에 따라 예산을 지원 Ex) Zimmer Holdings	<b>옹호형 (Advocate)</b> 별도의 전담 조직은 있으나 예산은 기존 사업 단위와 연계하여 필요 시 지원 Ex) Dupont

<그림 1> 사내 기업가정신의 발현 유형(출처: Wolcott & Lippitz, 2007)

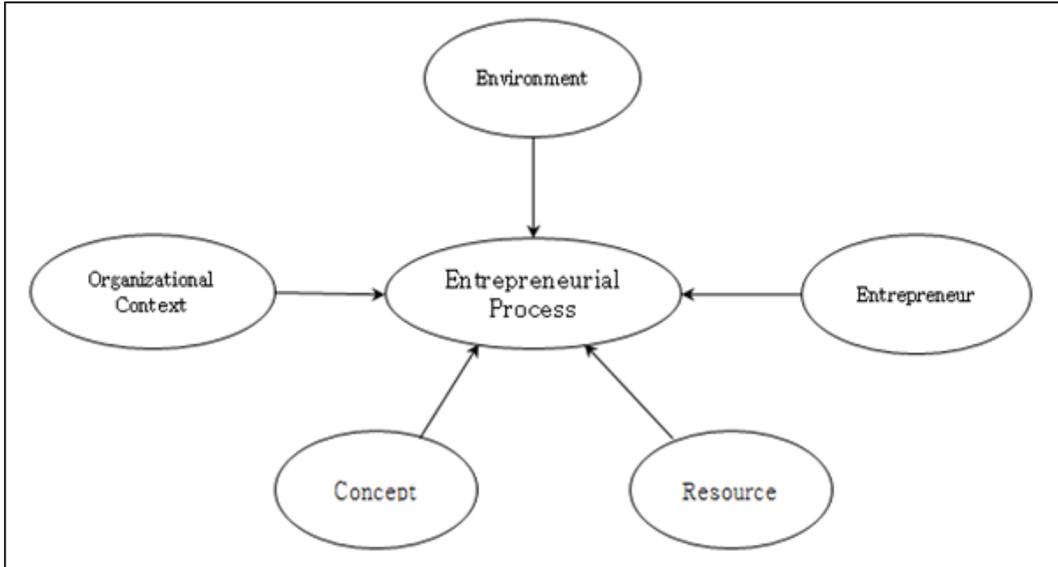
- 기회형(Opportunist): 혁신적 신규 사업 발굴을 전담할 공식적 조직도 존재하지 않고, 전용예산도 없는 상태에서 개별 조직원의 노력을 통해 성과가 발현되는 경우다. 본 유형의 대표적인 사례로는 미국의 의료기기 기업인 Zimmer Holdings가 있다. 이 기업은 우연치 않게 한 외과의의 수술기법에서 아이디어를 얻어, 6,000여명의 의사에게 새롭게 개발한 자사의 수술법을 교육하였다. 새로운 수술법을 적용받은 환자의 경과가 이전보다 훨씬 개선되자, Zimmer Holdings 사의 방식에 대한 시장 수요가 상승하는 결과를 가져왔다. 이와 같이 기회형 사내 기업가정신제도는 다양한 사회적 네트워크 및 기업 내 조직 간의 신뢰가 형성된 특수한 경우에 발현될 수 있다. 이처럼 특수한 조건이 충족되지 않을 경우, 창의적 아이디어가 혁신으로 이어지지 못하고 사장될 가능성이 높다. 조직적이거나 체계적이지 않은 기회형 사내기업가제도는 기업의 자생적 성장을 위한 혁신의 도구로서는 적합하지 않다.
- 상시 가능형(Enabler): 기업 내부 또는 외부에 별도의 전담 조직은 존재하지 않지만 사내 기업가정신 발현을 위한 별도의 재원이 기업 내에 준비되어 있는 경우이다. 최고경영진은 일정한 선정기준에 따라 유망한 아이디어를 선정해 프로젝트로 발전시키고 사업화하는데 재정자원을 할당한다. 그러나 성공적 발현을 위해서는 조직 구성원들의 혁신 성향이 강해야 하며, 아이디어를 선정하는 최고경영진 또한 기술과 시장의 변화를 잘 인식할 수 있는 높은 안목을 갖추고 있어야 한다. 본 유형의 대표적인 사례 기업은 바로 Google로, 특정조직이 아닌 전 직원들에게 업무시간의 20%를 자유로운 아이디어 개발에 활용할 수 있도록 하는 프로그램을 가동하고 있다. 이 프로그램을

통해 구성원들의 자율성 부여와 혁신성을 고취시키고 있으며, 혁신 가능성이 보이는 아이디어는 전사의 지원을 받아 사업화로 연결하는 방식이다.

- 옹호형(Advocate): 기존 사업 부문들을 활성화하거나 변화시키는데 필요한 새로운 사업기회를 탐색하고, 신규 사업 모형을 개발해서 기존 사업부문에 전수하는 등 사내 기업가정신제도를 전담하는 조직이 존재한다. 하지만 전담 조직에 대한 재정 지원은 기존 사업 부문들과 연계해 필요에 따라 조정되는 형태로 발현된다. 대부분의 기업들이 기술개발을 위해 연구개발(R&D)센터나 기술연구소를 운영하고 있는 것은 이러한 유형의 사내기업가정신 발현을 촉진하기 위한 것으로 볼 수 있다. 미국의 기업인 DuPont은 옹호 유형의 대표적인 사례로, 성장 정체시기 혁신 촉진을 담당하는 조직을 신설하고, 'Market Driven Growth Initiative' 프로그램을 제도화하여 운영하였다. 이를 통해 DuPont은 기존 사업부문의 변화와 새로운 아이디어 발굴을 전폭적으로 지원(Advocating)하였으며, 이를 기반으로 기업 내의 다양한 혁신 성공사례를 창출할 수 있었다.
- 생산자형(Producer): 생산자형 사내기업가정신 제도는 매우 큰 규모의 전용 재원을 가지고 있는 공식 조직을 형성하고 새로운 사업기회를 탐색하며 잠재되어 있는 기업가적 성향을 계발하는 과정에서 발현된다. 이 유형의 사내기업가정신 제도는 GE 등과 같은 글로벌 기업들에 의해 추구하고 있는 형태로, 기존 핵심 사업 부문과 큰 연관이 없는 신사업 분야의 사업기회에 대해서도 공식 조직과 예산 배정을 통해 사업의 기회를 적극적으로 탐색하는 형태이다.

### 3. 사내기업가정신 활성화 제도의 분석 프레임워크

Morris et al. (2001)는 기업가정신을 다면적인 관점에서 분석하기 위한 통합적 프레임워크(Integrative Frameworks)를 <그림 2>와 같이 제시하였다. 제시된 프레임워크는 사내 기업가정신 활성화 제도에 대한 다양한 선행 연구를 기반으로 도출되었으며, 사내 기업가정신 활성화 제도의 다양한 구성요소를 파악하고 분석할 수 있도록 구성되었다.



<그림 2> 사내 기업가 정신 활성화 제도의 분석 프레임워크(출처: Morris et al. 2001)

본 프레임 워크에서 제시된 사내 기업가정신 활성화 제도의 주요 구성 요소는 총 6가지로, Morris et al은 각각의 구성 요소에 대하여 <표 1>에서 다음과 같이 정의하고 있다.

<표 1> 기업가 정신 활성화 제도의 구성요소와 그 정의 (출처: Morris et al. 2001)

항목	정의
Environment	• 기업가정신 제도 도입 배경, 산업특성 등의 외적 환경
Entrepreneurial Process	• 사업기회의 발굴, 컨셉의 구체화, 투입자원의 결정, 사업추진에 이르는 전 과정
Entrepreneur	• 기업가 정신을 가지고 아이디어, 컨셉을 실제 사업으로 구현하는 구성원
Resource	• 재정적 자원을 포함하여 기업가 정신 활성화 제도 내 벤처 조직들이 활용할 수 있는 기업의 가용 자원을 통칭함. • 인적자원, 기술, 특허 등
Concept	• 기업가정신 활성화 제도를 통해 새롭게 도출되는 상품/서비스 및 비즈니스 성과
Organizational Context	• 벤처타입, 조직의 지향점/목적 관련 사항

본 논문에서는 <그림 2>에서 살펴본 바와 같이 Morris의 종합적인 기업가정신 분석 프레임워크를 바탕으로 사례분석을 진행하였으며, 본 연구의 목적에 부합되도록 크게 3

개의 항목으로 재분류하고, 이에 부합하는 질문을 <표 2>와 같이 구성하였다.

<표 2> 사례 분석 프레임워크: Morris et al.(2001) 기반으로 도출

항 목	질문	Morris의 Framework 요소
사내기업가정신 활성화 제도의 배경 및 지향점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사내기업가정신 제도의 구축에는 어떤 배경이 있었는가?</li> <li>• 사내기업가정신의 지향점 및 목적은 무엇인가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environment</li> <li>• Organizational Context</li> </ul>
사내기업가정신 활성화 제도의 구축 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사내기업가정신 관련 사업 기회탐색은 어떻게 이루어지는가?</li> <li>• 사내기업가정신 관련 사업계획 구체화는 어떻게 이루어지는가?</li> <li>• 사내기업가정신 제도를 운영함에 있어서 투입자원 결정은 어떻게 이루어지는가?</li> <li>• 사내기업가정신 제도 관련 사업 추진 및 관리 등은 어떻게 이루어지는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial Process</li> <li>• Resource</li> </ul>
사내기업가정신 활성화 제도의 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사내기업가정신 제도를 통한 사업적 성과 및 조직적 성과는 무엇인가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept</li> <li>• Entrepreneur</li> </ul>

### Ⅲ. 사내기업가정신 활성화 제도의 사례 연구

#### 1. 사례 연구의 범위 및 조사 대상기업

본 연구에서는 현재 사내기업가정신을 고취 및 활성화 시키기 위한 제도를 가지고 있는 국내 기업 3사를 대상으로, 각 기업이 가지고 있는 사내 기업가 정신 활성화 제도의 자료를 수집 및 분석하였다. 자료의 수집은 문헌자료 및 실제 각 기업의 제도 담당자의 인터뷰를 통해 이루어졌으며, 자료 수집 내용을 바탕으로 각 기업의 사내기업가정신 발현유형별 사내기업가정신 활성화제도의 특성을 분석하고, 사내기업가 활성화 제도의 구축 및 운영양상을 비교, 분석함으로써 유의미한 시사점을 도출해 내고자 하였다.

본 연구의 사례연구 대상이 된 기업들은 아래 <표 3>과 같다. A기업은 국내 대표적인 통신회사에서 분사한 회사이며, B사는 국내 굴지그룹 화학 계열회사에서 분사한 기업이며, C사는 벤처에서 출발하여 크게 성장한 상장기업이다. 3개 기업 중 2개 기업은 인터넷 분야 서비스업, 1개 기업은 제조업이며, 모두 사내기업가정신 활성화 제도를 수립 및 운영하고 있는 기업이다. <그림 1> 에서 제시한 사내기업가정신 발현 유형을 통

해 볼 경우, A사, B사는 상시 가능형(Enabler)의 형태를 취하고 있으며, C사는 생산자형(Producer)으로 분류할 수 있다. 따라서, 선정된 3개의 기업은 본 연구에서 탐구하고자 하는 사내기업가정신 활성화 제도의 대표적인 국내 사례들로 볼 수 있으며, 본 연구의 목적에 부합한다고 볼 수 있다. 이 세 기업에 대한 조사는 해당 기업을 방문하여 인터뷰를 진행함으로써 이루어졌다. 인터뷰는 해당 기업의 사내기업가 정신 활성화 제도의 기획 및 책임자를 대상으로 진행하였으며, 언론 기사나 홍보 자료, 이메일 등을 통해 인터뷰 내용을 보완하였다.

<표 3> 사례 연구 대상 기업 개요

기업명	사업 분야	기업의 특징	제도 수립 동기
A사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 콘텐츠 사업</li> <li>• 마케팅 및 온라인 커머스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 굴지의 국내 통신기업에서 플랫폼 및 서비스 부문이 분사된 회사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전사적 차원에서 조직구성원의 혁신 지향문화 구축</li> <li>• 기업 핵심역량 전환과정에서 신사업 기획 및 실행 고도화</li> </ul>
B사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 건축자재 및 소재 생산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 굴지그룹의 화학 계열 회사에서 분사함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신적인 신사업을 발굴, 개발하고자 함</li> </ul>
C사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인터넷 포털 서비스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 벤처 기업에서 성장한 기업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신적인 신규 서비스개발 하고자 함</li> <li>• 전사 기업문화를 혁신하고자 함</li> </ul>

## 2. 국내기업 사례분석

본 연구에서는 국내 3개 기업을 대상으로 먼저 사내기업가정신 활성화제도의 배경 및 지향점을 살펴보았으며, 이후 사내기업가정신의 구축 및 운영, 그리고 사내기업가정신 활성화제도의 성과에 대해서 살펴보았다.

### 2.1 사내기업가 정신 활성화 제도의 배경 및 지향점

A사는 디지털 콘텐츠 사업과 광고, 마케팅 온라인 커머스 분야의 사업을 영위하는 기업이며, 급변하는 시장 환경에 효과적으로 적응하기 위하여, 기존의 통신서비스 사업 분야에서 플랫폼중심의 서비스 기업으로 주된 역량을 변환하는 과정에 있었다. 이 과정에서 A사는 사내 기업가 정신을 육성하기 위한 사내벤처제도를 기업구조 혁신을 위한 필수적인 전략으로 인식하고, 경영진의 지지 아래 사내기업가정신 활성화 제도를 기획 및 수행하게 되었다. 특히 A사는 기업의 전 직원들에게 사내기업가정신을 내재화하여 A사

의 조직원들의 혁신성을 강화시키고, 또 혁신적 서비스의 기획과 개발을 모두 사내에서 수행함으로써 개발단계의 기술을 내재화하고자 하는 비전을 사내기업가정신 활성화 제도를 통해 실현하고자 하였다. 이러한 A사의 비전은 제도를 기획한 매니저 김OO 씨와의 인터뷰에서 다음과 같이 찾아볼 수 있었다.

“이전에는 Push형의 아이디어 Festival을 통해 아이디어를 수집하고, 그 아이디어를 대부분 다른 조직에 시키고, initiation 했던 사람이 실행하지 않았어요. 그런데 다른 조직이 실제 구현하다보니 맥이 끊기고 제대로 사업화까지 이어지는 경우가 드물었죠. 이러한 경우를 보면서 구성원들 자발적으로 ideation하는 환경과 실제 아이디어를 낸 사람이 사업화까지 할 수 있도록 기회를 주자라는 생각을 했고, 그 과정에서 사내기업가가 발굴되고 양성되어, 이 Tool이 많아지고 현업에 돌아가서도 이런 기업가정신이 사내에 축적되고 확산되는 것을 제도 활용의 목적으로 삼았죠.” (A사의 기업가정신 활성화제도 기획운영 담당 매니저, 김OO 씨)

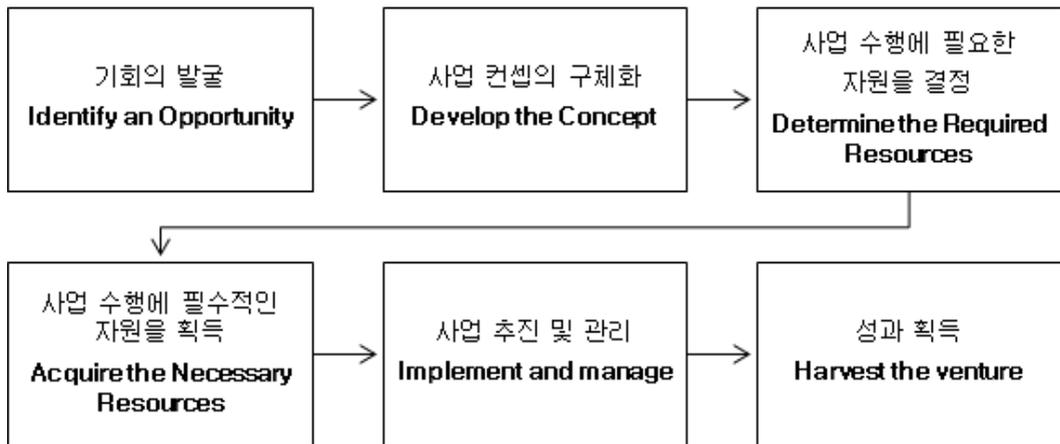
A사가 사내 혁신문화의 전파 및 안착에 초점을 맞춘 것과는 대조적으로, B사의 경우에는 혁신적인 신사업 분야의 개척/개발과 그 성공에 철저히 초점을 맞추어, R&D 연구소를 중심으로 사내기업가정신 활성화 프로세스를 기획 및 실행하였다. 따라서 B사는 혁신적인 조직 문화의 구축 및 전파보다는 철저하게 혁신적인 신제품 자체에 높은 가치와 목표를 두고 운영한 사례라고 볼 수 있다. B사는 차별화된 신사업을 발굴하는 과정에서 기술과 연계된 아이디어가 제도의 핵심적인 역할을 수행한다고 판단했기 때문이다.

인터넷 서비스 기업인 C사는 혁신적인 신규서비스개발과 전사 기업문화 혁신이라는 두 가지 목적을 가지고 사내벤처 형태의 기업가 정신 활성화 제도를 기획하게 되었다. 특히 미국의 벤처 기업 육성 프로세스인 ‘린 스타트업’을 벤치마킹 하였고, 그 결과 연구한 내용을 바탕으로 린 스타트업 프로세스를 적용하는 사내벤처제도를 구성하였다. 또한 C사는 사내벤처제도를 기업의 전체적인 혁신 전략에 연관되는 중요한 하나의 파이프라인으로 인식함으로써, 기업의 혁신 및 성장과 유기적으로 연계하려는 의도를 제도 구축 시 최대한 반영하고자 노력하였다.

따라서 상시 가능형(Enabler)인 A기업과 C기업의 경우에는 신규상품 및 전사기업문화 혁신의 두 가지 요소를 종합적으로 추구하는 경향을 갖고 있는 반면에, 생산자형(Producer)의 모습을 취하고 있는 B사는 신규상품에 보다 초점이 맞추어지는 경향이 있는 것으로 파악되었다.

## 2.2 사내기업가정신 활성화 제도의 구축과 운영

사내기업가 정신 활성화 제도의 핵심적인 부분은 바로 조직에서 아이디어를 선별하고 사업화에 이르기까지의 신사업을 실제 개발하는 프로세스이다. 본 연구에서는 사내기업가정신 활성화 제도의 구축과 운영 항목을 보다 세부적으로 분석하기 위해, Morris et al.(2001)가 제시한 ‘기업가 정신 프로세스(Entrepreneurial Process)’의 6단계 (<그림 3> 참조)를 부가적으로 활용하였다.



<그림 3> 사내 기업가 정신 활성화 제도의 프로세스 6단계 (출처: Morris et al. 2001)

인터뷰를 통해, 각 기업은 사내기업가정신 제도에서 기대하고자 하는 전략적 목표 및 지향점에 의거하여 아이디어 선정과 사업화까지 세부적인 신규 사업 개발 프로세스를 구축하였으며, 프로세스를 지원하는 구체적인 평가방식과 보상지원체계를 수립, 운영하고 있는 점을 파악할 수 있었다.

<표 4> 사내기업가정신 활성화제도 프로세스

	A 사	B 사	C 사
기회의 탐색 및 발굴	① 아이디어 등록 ② 팀별 사업 아이디어 컨셉 구체화 ③ 1,2차에 걸친 투표 과정을 통해 사업화 아이디어 선발 1차: 직원으로 구성된 청중 평가단이 발표를 보고 Y/N으로 온라인 투표 2차: 청중 평가단의 현장투표(70%) 및 발표 후 전문평가단(임원)의 평가 내용(30%)을 반영	① 사업화 가능성을 판단하여 지원 대상 발굴 ② 현재 전사적 전략 및 비전에 맞는가? (주요 검토 항목) - 자사의 보유하고 있는 역량(자사 기술의 숙련도, 기술보유수준, 시장 점유율 등)을 활용하여 사업화가 가능한가? - 발굴된 아이디어는 현재 시장의 트렌드와 부합하는가?	① 수시채용, 사내경진대회 등을 통해 사업화 아이디어를 선발 - 마케팅, 기술 등 각 분야 내부 전문가 및 스타트업 기업가, 엔젤 투자자 등 외부 전문가를 초빙하여 사업성에 대해 엄격히 평가 ② CE 전담 조직으로 아이디어 기안자를 발령. - 기안자의 경우, 풀타임으로 프로젝트에 집중이 가능
	두 달 단위로 아이디어 선발 과정 진행	부정기적으로 아이디어 발굴	정기적으로 선발 진행
사업 계획 구체화	<ul style="list-style-type: none"> <li>선발 후 1년 동안은 외부 조직의 평가가 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신사업의 성공 가능성에 대한 중간 단계 평가(Milestone Cross-checking)를 수행하여 사업화 여부 최종 판단</li> <li>- 사업부: 시장 현황 적합성 여부를 확인</li> <li>- 연구소: 기술 개발 부분을 평가 엄격한 중간점검을 통과한 후 사업화가 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3개월마다 개발결과에 대한 평가, 피칭을 통해 사업화 가능성을 확인</li> <li>- 전문가의 절대평가를 통하여, 기준을 충족하지 못하면 사업화 중단</li> <li>- 외부의 동종 서비스 모델과 비교 + 월 단위의 KPI를 정하여 평가를 평가결과에 따라 사업을 확대, 철수, or 방향성/방법의 변경</li> </ul>
투입 자원/자원의 획득	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발자/디자이너/마케팅 등 전문 인력 소싱을 지원</li> <li>비즈니스 컨설턴트들과 같은 멘토 풀(pool)들이 주기적 컨설팅</li> <li>사업 구현에 필요한 재정적 지원을 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTO, CEO의 판단 하에 전략적으로 자원을 투입 (재정, 인력, 사업기간 등)</li> <li>자원 투입의 적절성에 대해서는 경쟁 기업의 투자 수준을 참고 수치로 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자체적으로 서비스 구현, 개발이 어려운 경우에는 인센티브를 부여</li> <li>필요한 인력을 추가적 보충할 수 있도록 지원</li> <li>사내 디자인, 개발, 전략 등 각 분야 전문가들로 팀을 구성하여 멘토링 진행</li> </ul>
사업 추진 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>시장 출시 후 피드백 반영하여 지속적으로 수정 및 개선함</li> <li>서비스 사업화 시                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제안자 팀장 승진</li> <li>- 인사고과 최고등급 보장</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신사업 성공 시 제안자 및 실제 개발자들에게 금전적 보상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>시장 출시 이후 사후평가를 통하여 사업성에 대한 검토를 지속적으로 수행</li> </ul>

세 회사의 신사업 개발 추진 방식을 분석한 결과, 운영 관련 평가활동을 살펴보면, 평가주체에 있어서는 내부전문가는 물론이고, 외부전문가를 활용하여 사업에 대한 보다 객관적인 판단체계 및 전문성 확보에 주력하고 있는 것을 파악할 수 있으며, 평가기준 또한 전사비전과의 부합성, 역량보유, 경쟁우위 등 다각적인 기준에 의해 평가가 진행되고 있었다. 또한 중간점검 등을 통해 끊임없이 사업성에 대한 검토를 실시하며, 확대, 철수, 방향전환 등의 엄격한 평가 프로세스를 구축 및 실행하고 있는 점을 발견할 수 있었다. 이는 인력과 자원투입에 대해 각 기업이 ‘신중한 의사결정이 필요한 과정’으로 인식하고

있으며, 이 단계에서 올바른 의사결정을 내리기 위해 전략적으로 평가 프로세스를 구축한 것으로 볼 수 있을 것이다. A사의 경우 특히 아이디어의 탐색 및 발굴, 육성 프로세스의 전반에서 상세한 제도의 운영지침을 사전에 수립하여 활용하고 있는 양상이 두드러진다. A사는 사내에서 제안자가 직접 구성원 앞에서 아이디어를 발표하는 행사를 2달에 1번으로 정례화 하여, 회사의 제도 육성 의지를 구성원들에게 공유하는 한편, 발표 형태로 아이디어 발굴 과정을 공개함으로써, 다른 구성원들에게 참여를 촉진하는 효과를 거두고 있다. 또한, 참여 조건으로써, 서로 다른 업무에 종사하는 직원들이 팀을 이루어 아이디어를 개발해야 한다는 점을 내걸어, 실제 사업화 수행 능력을 사전에 확보하도록 하였다. 이 뿐만 아니라, 2차 발표 전, 개발하고자 하는 서비스의 프로토타입과 그 결과 값을 필수적으로 제시하도록 함으로써, 시장 출시 전 사업화의 가능성을 확인하고 완성도를 높이는 효과를 거두고 있다.

3개사의 사례를 조사한 결과, 아이디어의 사업화 프로세스를 거쳐 최종적으로 사업화가 결정될 경우, 조사 대상 기업들 모두 다양한 방면에서 신사업에 대한 전폭적인 지지를 보내고 있는 점을 확인할 수 있었다. 특히 금전적 지원뿐만이 아니라 신사업을 개발하는데 필요한 디자인 등의 사업적 지원 서비스와 경영진과의 지속적인 멘토링을 제공함으로써 신사업에 대한 기획 및 개발이 보다 효과적으로 이루어질 수 있도록 전폭적으로 지원한다는 점 또한 각 회사가 가지고 있는 사내기업가정신 활성화제도 프로세스의 공통적 특징이었다.

그러나 A, C사와 B사는 아이디어 선별과정과 자원투입과정의 세부 프로세스에서 두드러진 차이점을 보였다. A사와 C사의 경우 전 조직원을 신사업 아이디어의 잠재적 발의자로 보고 참여를 확대할 수 있는 프로세스를 수립하였다. 특히, 대기업의 복잡한 업무 처리 프로세스 때문에 시장성을 놓치는 점을 극복하기 위하여, 일부 부족한 면이 있어도 빨리 시장에 출시하고 미흡한 점을 수정하는 벤처기업의 Lean Start-up 프로세스를 차용했다는 점도 주목할 점으로 파악되었다. 또한 A사는 제안한 아이디어가 실제 사업화가 이루어지는 경우 제안자를 팀장으로 승진시키고, 인사고과에 있어서도 최고등급을 부여하는 등 파격적인 인센티브를 부여한다는 점도 주목할 만한 특징이었다. 이는 일반적인 연공서열이 중요시 되는 기업문화, 위계질서가 있는 문화에서는 매우 파격적이라 할 수 있으며 조직구성원으로 하여금 동기부여를 시키는 중요한 요소 중의 하나이다. B사 역시 신사업 성공시 제안자, 개발자들에게 금전적 보상을 실시함으로써 사내에서 인정(recognition)을 받게끔 동기부여를 시켜주고, 지속적인 도전정신을 격려해주고 있는 것으로 파악되었다.

A사와 C사가 가지는 또 하나의 특징으로는 외부네트워크를 적극적으로 활용하는 특성을 들 수 있다. 사업발굴 또는 사업계획 구체화 단계 등에서 외부 전문가의 초청 등을 통해 보다 풍부하고도 전문적 식견을 수용하는 양상을 보이고 있다. 이는 오픈 커뮤니케이션, 오픈 이노베이션의 일환이라고도 할 수 있을 것이다. 반면에 B사는 통찰력 있는 임원이 아이디어 선별과 자원투입과정의 의사결정과정을 담당하며 사업화 단계에서 시장의 최근 경향과 신기술의 혁신성을 A기업, C기업 보다 철저하게 평가하는 모습을 보였다. 이러한 차이점은 기업이 속한 산업의 특성에서 기인하는 것으로, 앞서 언급했듯이 A·C사와 B사가 제공하는 상품/서비스의 수명주기가 다른 것이 주요한 차이점 중의 하나라고 볼 수 있다. 이와 같이 B사는 사내기업가제도 도입의 비전과 목표가 조직 구성원들의 혁신성 및 조직문화 혁신보다는 신제품 출시에 철저하게 초점이 맞추어져 있기 때문에, 사내기업가정신 활성화 프로세스 운영에 있어서 A·C사와 두드러진 차이를 보이고 있다. 따라서 산업의 특성과 사내기업가 제도의 배경 및 지향점, 목표에 따라 사내기업가정신 활성화 프로세스는 달라지게 된다는 것을 파악할 수 있었다.

또 하나 중요한 특징으로는 이러한 사내기업가제도 도입의 배경 및 목표에 따라 조직문화 및 조직구성원의 기업가적 인식 또한 상이한 형태를 이루게 된다는 점이다. 본 연구에서는 기업이 사내기업가 정신 활성화 제도를 도입 및 실행하는 과정에서 조직원들이 자발적으로 혁신에 대한 인식과 행동 유형이 바뀌어 갈 것이라고 예상하였다. 이러한 예상에 근거하여 각 기업의 제도 담당자에게 인터뷰를 수행한 결과, A사의 경우 점차 직원들 사이에 누구의 강요가 아니라 자발적으로 팀을 구성하고 아이디어를 구체화시키는 문화가 정착되었다는 답변을 들 수 있었다. 이는 조직의 혁신 분위기가 긍정적으로 변화되는 대표적인 현상이라 볼 수 있다. 이를 통해 점차 사내 기업가 정신 활성화 조직 내에 사내기업가정신을 내재화시키고자 하는 A사의 비전 및 목표가 점차 가시적인 성과로 나타나고 있음을 알 수 있는 대목이었다. C사의 경우 제도가 아직 정착단계에 있어 가시적인 효과가 확인되지는 않으나, 현재 조직의 내부 구성원들이 점차 관심을 가지는 단계이며, 제도 수행에 있어 본인의 역량을 활용하여 도움을 주려는 자발적인 참여가 늘어나고 있다는 답변을 들 수 있었으며, 이 또한 조직의 분위기가 자율적, 혁신적으로 변화되는 과정의 일환이라고 파악된다. 반면에 B사의 경우 신사업의 성공적인 개발에 초점을 두고 사내기업가 정신 활성화 제도를 구축하였기 때문에 신사업 개발 프로세스가 기업 내의 전체 조직원들에게 미친 문화적인 영향은 상대적으로 미미한 것으로 확인되었다. 다만, B사 역시 기업가 정신을 가진 구성원의 발굴과 육성을 신사업 개발과 성공에 있어 중요한 요소로 인식하고 있음을 사내 기업가 정신을 총괄하고 있는 임원 인터뷰에

서 확인할 수 있었다.

“새로운 아이디어에 대해 목숨을 걸고 덤벼서 할 만한 사람이 있어야 해요, 아무리 전략적으로 자원을 많이 투입하고 지원을 하더라도, 그 일에 목숨을 걸고 자신 있게 해 나아갈 핵심 인력이 없으면 절대 성공하지 못하죠. 그런 사람들을 키우는 기업의 노력들 또한 사내기업가 정신의 중요한 활동으로 볼 수 있을 겁니다.” (B사의 신사업 개발 총괄 임원, 이○○ 씨)

아울러 이러한 사내기업가 정신 활성화 제도의 성공적 실행에 있어서 두 가지 요소가 뒷받침 되어야 하는 것으로 파악되었다. 조사 대상 기업들에게 사내기업가 정신 활성화 제도를 안착시키고, 효과적으로 전 조직에 확산시키기 위한 중요한 요소를 질문한 결과, 세 기업이 공통적으로 ‘최고 경영진의 의지’를 중요한 요소로 꼽았다. 사내벤처제도의 경우 기존 조직의 저항과 자원투입에 대한 이견이 발생할 가능성이 높는데, 이 때 작용하는 최고경영진의 실행 의지가 제도의 성공 여부를 결정하게 되기 때문이다. 특히, 국내 기업 환경의 조직 문화적 특성을 볼 때, 사내기업가정신을 조직 내에 원활히 이식시키기 위해서는 최고경영진이 제도를 이행하고자 하는 확고한 의지를 보여주는 것이 필수적 사항으로 파악되었다. 또 하나의 중요한 요소로는 조직구성원에게 자율성과 옹호성을 부여한다는 것인데, 이는 조직원들에게 자율성을 부여하며, 동기를 자극하고, 지속적으로 아이디어를 유발하고 실행하는 메커니즘을 확립하고 이 과정에서 구성원들은 혁신적 사고를 함양하게 되고, 이러한 배경 하에서 기업 내에서의 혁신이 촉발될 수 있다는 것이다.

“앞서 처음에 말씀 드렸듯이, 아이디어를 자유롭게 내놓을 수 있는 환경을 조성하고, 발의한 사람들이 실제 개발, 사업화까지 수행할 수 있도록 자율성을 부여해주고 전폭적으로 지원하는 것을 목적으로 두고 기획된 제도입니다. 실제 아이디어를 낸 사람이 사업화까지 모두 책임을 지게 되니까, 아무래도 주인 의식을 가지고 열정적으로 일하게 되고, 그 과정에서 수준 높은 결과가 나오고, 또 심사에 참여하는 구성원들은 도전하고 싶다는 자극을 받게 되는 거구요. 최근에는 자체적으로 팀을 구성하고 상당한 수준까지 아이디어를 발전시켜 참가하는 참가자들도 많아 졌습니다.” (A사의 기업가정신 활성화제도 기획운영 담당 매니저, 김○○ 씨)

## 2.3 사내기업가정신 활성화 제도의 성과

앞서 언급한 바와 같이 조사 대상 기업들이 사내기업가 정신 활성화 제도를 통해 성취하고자 하는 성과는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있었다. 첫 번째는 혁신적 신사업을 발굴하는 것이며, 두 번째는 전사의 직원들에게 혁신적인 분위기를 불어 넣는 것이다. 먼저 첫 번째 관점에서 볼 때, 현재 총 6개의 아이디어를 사업화한 A사는 기업가 정신 활성화 제도를 통해 가시적인 성과를 창출했다고 볼 수 있다. 그 예로 A사는 자사의 솔루션을 사업화하여 창출한 신규 서비스는 고객확보 측면에서 볼 때, 기존 서비스 대비 빠른 속도로 꾸준히 더욱 더 많은 고객을 확보하게 되고, 고객의 만족도 또한 높아 사내기업가 정신 활성화 제도를 통해, 시장에 성공적으로 신규 서비스를 안착시킨 성공 케이스로 내부적으로 자평하고 있다. B사 역시, 신사업 발굴이라는 관점에서 가시적 성과를 달성했다고 볼 수 있다. 특히, 과거 건축자재 생산이 주 역량이었던 B사는 스마트폰에 들어가는 전자재료를 생산하는 기업으로 재탄생한 것이 그 대표적 사례이다. 게다가 B사는 이러한 신사업을 통해 전체 매출의 20%를 벌어들이고 있는 것으로 나타났다. 결국 B사는 사내기업가정신을 통해 새로운 시장에 안착하는 성과를 창출하게 되었다. C사의 경우 사내기업가 정신 활성화 제도를 통해 현재 2개의 신규 서비스를 시장에 런칭한 상태인데, C사 내부에서는 신규 서비스의 발상에서부터 개발까지 소요되는 기간이 기존보다 50%이상 단축되는 성과가 창출되어 그 가능성에 매우 고무되어 있으며, 아울러 누적 거래액을 수치적으로 밝히지는 않았지만, 이전 서비스대비 누적거래액의 증가율이 훨씬 상회하고 있는 것을 파악할 수 있었다.

두 번째 성과는 전사 구성원에게 혁신적인 분위기를 불어넣는 것인데, ‘벤처스피릿’의 내재화 및 혁신적인 아이디어 발굴 과정(Ideation)등을 통해 전사의 분위기를 끊임없이 개혁해가고자 하는 것이 또 하나의 사내기업가 정신 이 달성코자 하는 중요한 성과이다. 이러한 관점에서 A사, C사 모두 자사의 사내기업가 정신 활성화 제도를 통해 얻을 수 있었던 가장 큰 성과로 조직의 혁신적 분위기로의 전환을 꼽았다. A 사의 기업가정신 활성화제도 담당자는 조직 분위기가 점차적으로 변화하였음을 다음과 같이 밝혔다.

*“사내에 구성원들끼리 지식을 공유하고, 자유롭게 글을 올리는 스터디 커뮤니티가 이미 존재하고 있는데, 그 안에서 아이디어 제안과 팀원 구성이 이루어지는 경우가 종종 있습니다. 과거에는 이런 현상을 보기가 쉽지 않았죠. 이외에도 사내 커뮤니티 사이트에서 아이디어*

어와 그에 대한 의견을 충분히 교환한 뒤, 참여 인원을 취합해 오는 팀들이 점차 늘어나고 있습니다. 즉, 사원들 사이에 자발적으로 수행 인원을 구성하고 프로젝트를 시작하는 경향이 점차 늘어나고 있는 것은 매우 고무적이라 할 수 있죠.” (A사의 기업가정신 활성화제도 기획운영 담당 매니저, 김○○ 씨)

자칫 수동적이고, 창의적 아이디어에 대한 중요성을 무시할 수 있는 조직의 분위기를 혁신에 진화적이고, 능동적인 분위기로 전환시키는 데에 사내기업가 정신 활성화 제도가 긍정적인 역할을 수행하였음을 알 수 있었다. 이러한 변화야말로 모든 최고경영진이 바라는 바일 것이다. 이는 Morris (2001)의 6가지 요소 중의 하나인 Entrepreneur 가 얼마만큼 어느 정도로 육성되고 있는가에 대한 내용과 일맥상통하고 있다. 또한 C사의 경우 프로젝트의 성공/실패여부에 관계하지 않고 전체 구성원들과 제도를 수행하며 배운 성과를 공유하는 “What we learned” 세션을 통해 끊임없이 정보공유를 지속적으로 체화하고 있는데, 이는 Covin & Slevin(1986,1991) 의 기업가적 자세인 위험감수성, 혁신성 등이 C사에서 매우 잘 체화되고 있음을 알 수 있다. C 사의 기업가정신 활성화제도 담당자는 다음과 같이 제도의 수행과 그 공유 과정에 대해 언급하였다.

“아이디어를 수집하고 사업화 시키는 것뿐만 아니라, 우리는 제도를 통해 배운 것을 조직 구성원들과 나누는 세션을 구축하고 있어요. 성공과 실패의 결과와는 상관없이 얻은 결과에 대해 문서화와 pitching을 통해 전체 사내 구성원들에게 공유 하죠. 이러한 과정은 자체가 회사 내에서 새로운 서비스를 기획하는데 많은 자극이 됩니다.” (C사의 사내 기업가 정신 활성화제도 기획 및 총괄 임원, 박○○ 씨)

반면에 B사는 신사업 발굴에 좀 더 초점을 두고, 사내기업가정신 활성화 제도를 운영하고 있는데, 이는 대형 R&D 조직을 갖춘 ‘생산자(Producer)’유형에 속하는 기업에 나타나는 현상이라고 볼 수 있다. 왜냐하면 생산자형에 속하는 기업들은 혁신적인 기회를 포착하고 활용하는 전략적 목표를 두기 때문에, B사에서의 사내기업가정신 제도는 조직 내 혁신문화 정착이라는 중요성은 인지하고 있지만, 실제 실행 및 실현측면에서 아직 미흡한 측면이 있는 것을 파악이 되었다. 다만 B사가 추구하는 혁신적 기회 포착 및 신사업 발굴 측면에서는 단기적으로 가시적인 효과를 달성한 것으로 볼 수 있다. 따라서 사내기업가정신 발현유형에 따라 사내기업가정신 제도의 전략적 목표와 지향점이 달라지며, 아울러 사내기업가정신의 성과 또한 상이하게 됨을 알 수 있었다.

## IV. 결론

본 연구는 사내벤처제도를 도입 및 실행하고 있는 국내기업들을 대상으로 Morris (2001)와 Wolcott & Lippitz (2007)의 이론적 근거를 바탕으로, 사례 연구를 수행함으로써 각 기업의 사내기업가정신 발현유형 따라 사내기업가정신(Corporate Entrepreneurship) 제도의 지향점, 사내기업가정신 제도의 구축 및 운영, 그리고 사내기업가정신의 성과가 어떻게 나타나는지를 살펴보았다. 그 결과, Wolcott & Lippitz(2007)의 유형 중 상시가능형(Enabler)에 해당하는 A,C 기업의 경우와 생산자형(Producer)의 모습을 취하고 있는 B기업의 경우 사내기업가정신 활성화 제도에 있어서 차이를 보이고 있었다. 사내기업가정신 활성화제도의 지향점, 운영에 있어서 B사는 전사기업문화 혁신보다는 신제품에 보다 초점을 맞추고 있었고, 아울러 혁신추진에 있어서도 조직구성원 전체보다는 제조업의 특성상 기술개발과 연계된 부분적인 조직구성원 및 이에 기반한 자원배분의 운영형태를 취하고 있었다. 아울러 성과측면에 있어서도 B사의 경우 신제품 출시성과는 달성하는 반면에, 전사차원의 전반적인 조직문화 혁신에는 일정정도 한계가 존재하고 있는 것으로 파악되었다. 반면에 상시 가능형의 경우 사내기업가정신 활성화에 있어서 구성원 전체의 참여 속에서 혁신을 추구하는 운영체계를 지니고 있으며, 아울러 혁신적인 신규상품출시의 성과를 이루어내는 것으로 파악되었다.

따라서 본 연구의 의의는 다음과 같이 요약될 수 있다. 사내기업가정신의 발현 유형(Wolcott& Lippitz, 2007)이 Morris의 사내기업가정신 활성화 프레임워크에 어떻게 접목되는지를 종합적으로 살펴보았는데, 이전 선행연구에서는 사내기업가정신의 발현 유형 연구와 사내기업가정신 활성화 프레임워크 연구가 개별적으로 이루어진 것과 달리 본 연구에서는 두 가지 요소를 결합하여, 종합적으로 살펴보고 이에 기반한 연구결과를 도출했다는 점이다. 즉 사내기업가정신의 발현 유형에 따라 사내기업가정신 활성화제도의 지향점, 운영, 그리고 성과 등에 있어서 차이가 난다는 것을 본 사례연구를 통해 확인할 수 있었다.

또한 각 기업들은 사내기업가정신 제도 도입에 있어서 그 목표와 지향점을 명확히 하고, 그 고유의 목적에 맞게 프로세스를 정립하는 것이 필요하다는 점이다. 특히 제조업, 서비스업의 산업의 특성에 따라 사내기업가정신 활성화제도 운영에 있어서는 다양한 차이를 보이고 있는데, 제조업인 B사 대비 A기업 및 C기업은 서비스업의 성격을 지니고 있어서 상시 가능형은 오히려 서비스업에서 발현되기가 상대적으로 용이한 구조임을 알 수 있

다. 아울러 상시 가능형(Enabler)의 경우 기업 혁신에 대한 의지가 조직구성원에게 체화되어 있지 않게 되면 자칫 자율이 방임으로 이어져 도덕적 해이가 발생할 수 있음을 인식해야 한다. Shimizu(2012)는 이러한 측면에 대해 과도한 자율은 자칫 사내 기업가정신의 발현을 저해 할 수 있다고 지적한 바 있다. 따라서 무분별한 자율성을 부여하는 것에 대해 상시 가능형(Enabler) 제도를 수립하고 있는 조직은 매우 주의해야 할 것이다. 따라서 사내기업가정신 활성화제도를 도입함에 있어서 산업의 특성, 지향점 등을 명확히 정립한 상태에서 운영방안을 모색해야 한다는 시사점을 본 연구는 제시하고 있다.

본 연구가 지니고 있는 연구의 의의 및 시사점에도 불구하고, 본 연구에서는 Wolcott 과 Lippitz (2007)이 제시한 4개의 유형 중 2개의 유형만을 중점적으로 다루고, 나머지 2가지 유형까지를 포괄하고 있지 않다는 점에서 한계점을 지니고 있다. 또한, 본 연구는 사내벤처제도를 기획 및 수행하는 기안자 측면의 자료를 수집하였기 때문에 제도의 참여자 및 일반 기업 조직원들의 사내 기업가 정신 제도에 대한 인식에 대해서 다루지 못한 측면이 있다. 향후 연구에서는 이러한 한계점을 반영하여 사내기업가정신 제도를 실행하고 있는 국내 기업의 다양한 조직 구성원들을 대상으로 연구의 범위를 확장하려고 한다. 이를 통하여 보다 다양한 사내기업가 정신 발현유형 사내 기업가정신 활성화 제도의 특성 및 차이 관련하여 다각적인 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

### (1) 국외문헌

- Alpkan, L., C. Bulut, G. Gunday, G. Ulusoy, G. and K. Kilic(2010), “Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance”, *Management Decision*, Vol. 48, No. 5, pp. 732-755.
- Covin, J.G. and D. P. Slevin(1986), “The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 1, 1986, pp. 626-639.
- Deci, E. L. & R.M Ryan(2000), “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits : human needs and the self determination of behavior”, *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No.4, pp.227-268.
- Dess, G. G. and G. T. Lumpkin(2005), “The role of entrepreneurial orientation in simulating effective corporate entrepreneurship”, *The Academy of Management Executive* Vol. 19, No.1, pp.147-156.
- Dess, Gregory. G., et al.(2003), “Emerging issues in corporate entrepreneurship”, *Journal of management*, Vol. 29, No.3, pp.351-378.
- Guth, W. D., A. Ginsberg(1990), “Corporate entrepreneurship”, *Journal of Strategic Management* Vol. 11, Special issue, pp. 5-15.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, S. A. Zahra(2002), “Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 3, pp. 253-273.
- Shimizu K.(2012), “Risks of corporate entrepreneurship: Autonomy and agency issues”, *Organization Science*. Vol. 23, No. 1, pp. 194-206.
- Kurato, D. F., R. D. Ireland, J. S. Hornsby(2004), “Corporate entrepreneurship behavior among managers: A review of theory, research, and practice”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 7, pp. 7-45.
- Kuratko, D. F., R. V. Montagno & J. S. Hornsby, (1990), “Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp.49-58.
- Lumpkin, G.T and G.G. Dess(1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp.135-172.
- Morris, M. H., D. F. Kuratko, & M. Schindehutte(2001), “Towards integration: understanding

entrepreneurship through frameworks”, *The international journal of entrepreneurship and innovation*, Vol. 2, No. 1, pp. 35-49.

Narayanan, V. K., Y. Yang, and S. A. Zahra(2009), “Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework”, *Research Policy*, Vol. 38, No. 1, pp. 58-76.

Oğuz, F(2001), “How entrepreneurs learn? A practical interpretation”, *METU Studies in Development*, Vol. 28 No. 1, pp. 183-202.

Phan, P. H., M. Wright, D. Ucbasaran, W-L, Tan(2009), “Corporate entrepreneurship: Current research and future directions”, *Journal of Business venturing*, Vol. 24, No. 3, pp. 197-205.

Schumpeter, J.(1934), “The theory of Economic Development”, Boston: Harvard University Press.

Sharma, P., J. J. Chrisman(1999), “Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship” *Entrepreneurship Theory Practice*. Vol. 23, Spring Issue, pp. 11-27.

Shimizu K. (2012), “Risk of Corporate Entrepreneurship : Autonomy and Agency Issues”, *Organization Science*, Vol 23, No. 1 pp.194-206.

Thornberry, N.(2001), “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?”, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 526-533.

Wolcott. R. C. and M. J. Lippitz(2007), “The Four Models of Corporate Entrepreneurship,” *MIT Sloan Management Review* 49(1).

Zahra, S. A., D. F. Jennings, D. F. Kuratko. 1999. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory Practice* 23(Winter) 45-65.

□ 투고일: 2014. 06. 30 / 수정일: 2014. 08. 19 / 게재확정일: 2014. 08. 26