

## 국내기업에서의 효과적인 사내벤처 구축방안에 관한 사례연구

白賢基\* 裴鍾太\*\*

### A Case Study on the Effective Internal Corporate Venturing Process in Korea

Hyun-Kee, Baek / Zong-Tae, Bae

This paper aims to establish the effective internal corporate venturing(ICV) process in Korea. Based on the research framework composed of ICV stages such as i) idea generation, ii) new venture team formation, iii) venture execution, and iv) application of venturing results, case studies are performed including two overseas firms (3M, Xerox) and five Korean firms.

The results of this paper can be summarized as follows. First, the ICV process of Korean and overseas firms follows a sequence of stages. This paper examines characteristics of each ICV stage. Second, the types of ICV in Korean firms are somewhat different from those of US firms. The differences and implications are explained in this paper. Third, ICV projects in Korean firms can be categorized into three types such as i) technology application type, ii) new business activity type, and iii) related diversification type according to purposes of their ventures and relatedness of ICV business areas with existing ones. Characteristics and issues of each type are discussed in this paper. Finally, strategic decision flow and guidelines are presented based on the case studies.

\* 삼성종합기술원 그룹CTO실 과장

\*\* KAIST 테크노경영대학원 부교수

■ 핵심주제어 : 사내벤처, 사내창업, 기업가정신, 벤처경영

## 1. 서론

지금까지 국내기업들은 선진국의 제품/서비스를 모방하거나, 기술을 도입하여 제품을 개발하고 판매하였다. 그러나 국가의 경제규모 및 기술개발력이 커지고 개발대상 기술의 수준이 높아지면서, 이제는 국내기업이 기술을 더 이상 모방하기 어렵게 되었고 막대한 로열티 지불을 제시해도 선진기업에서 기술이전을 기피하는 현상이 두드러지고 있다. 따라서 자체적인 기술개발 및 사업화 노력이 더욱 강조되고 있다.

아울러 국내기업들은 내부적으로도 제품 및 산업의 빠른 성숙화와 국제경쟁력 약화로 인해 사업재구조축(restructuring)에 대한 요구에 직면하고 있다. 이러한 상황에서 환경변화에 민첩하게 대응하고 지속적인 성장을 이룩하기 위한 수단 중 하나로, 1990년대에 진입하면서 국내기업들은 “사내벤처(internal corporate venturing: ICV)”를 적극 도입하여 추진하고 있다.

사내벤처의 대상이 되는 신규사업은 기존사업 확장의 경우보다 상대적으로 성공할 가능성이 적고, 성공적인 경우에도 의미있는 결과를 얻기까지는 3-8년이 걸린다(Block, 1982; Roberts, 1980). 그렇지만 사내벤처는 연구결과의 사업화 촉진 뿐만 아니라, 기업의 창의적인 조직문화 형성에도 기여하고 있다. 사내벤처 시스템은 조직구성원들의 사업 아이디어 창출을 촉진하고, 타율적인 태도를 자율적이고 적극적인 행동으로 변화시켜 팀 또는 개인 단위의 사업수행력을 강화하고 있다. 이를 통해 사업구조를 수익성 있는 사업으로 재편하고 있으며, 성과배분방식의 변화 등을 통해 조직문화 및 관리시스템의 변화를 도모하고 있다. 그러나 우리나라에서는 아직 관료주의적인 경영시스템이 강하고, 종업원들이 위험을 감수하려는 문화가 제대로 형성되지 못한 실정이고, 기존 사업부도 사내벤처제도 자체에 대한 이해가 부족하여, 실행상에 많은 문제점과 어려움이 나타나고 있다.

현재 국내기업의 사내벤처 추진상황은 전반적으로 도입단계에 머물고 있고 사내벤처에 대한 체계적인 기존연구도 거의 없는 상황이어서 아직 사내벤처의 성과나 영향요인을 명확히 밝히는 데에는 어려움이 있다. 따라서 본 연구는 조직구조, 지원, 평가

및 보상시스템 등 “조직 전반적인 관점”에서, 각 회사가 사내벤처를 어떤 목적을 가지고 어떤 형태로 벤처를 추진하며, 어떤 프로세스를 가지고 있는지를 밝히는데 초점을 맞춘다. 아울러 이 과정상에서의 성공요인, 문제점 또는 어려운 점을 파악하고, 이를 통해 사내벤처가 명실상부한 기업경영혁신의 수단으로 성공할 수 있는 효과적인 방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 해외기업과 국내기업에서 시행하는 사내벤처의 운영방법 및 특성, 성공요인은 무엇인가? 그리고 성공적인 해외기업 사례에서 얻을 수 있는 시사점은 무엇인가? 해외기업과 국내기업간에 사내벤처 특성에 차이가 있는가?

둘째, 국내기업들이 사내벤처를 추진하는 과정에서 일정한 단계를 발견할 수 있는가? 또 사내벤처에도 여러가지 형태가 있는가? 그렇다면 사내벤처의 유형별 특성은 어떻게 다른가?

셋째, 국내기업들이 사내벤처를 효과적으로 도입/운영하기 위한 방안 및 고려사항은 무엇인가? 그리고 사내벤처에 대해 앞으로 어떤 연구가 더 필요할 것인가?

본 연구에서는 사내벤처제도가 활발히 사용되고 있는 미국의 3M과 Xerox의 사례에 대한 내용분석(content analysis)과 사내벤처제도를 시행하고 있는 5개 국내기업에 대한 심층사례분석(in-depth case study)을 하며, 해외기업과 국내기업간의 사내벤처에 대한 벤치마킹(benchmarking)도 수행한다.

## II. 이론적 고찰

사내벤처란 일반적으로 기업에서 신규사업 추진시 사내자원을 활용하고 창조해 나가는 경영전략의 의미로 사용되고 있다. <표 1>에서는 기존 문헌에 나타난 사내벤처의 정의들을 정리하였다. 이 정의들을 토대로 살펴보면, 사내벤처는 협의적인 의미와 광의적인 의미로 나눌 수 있다. 협의적인 의미로는 기업내 자원들을 활용하여 신제품을 개발하기 위한 사내에 설치된 독립적인 사업단위로 볼 수 있다. 광의적인 의미로는 기업이 벤처사업을 위해 별도법인(spun-off)을 만드는 것도 사내벤처전략에 포함시킬 수 있다(Burgelman & Sayles, 1986). 선진국에서는 협의의 개념이 널리 통용되나,

우리나라에서는 사내벤처를 광의의 개념으로 해석하는 경우가 많다. 본 연구에서는 광의의 개념으로 사내벤처를 “사내자원을 활용하여 기존사업과는 다른 신규사업을 개발하기 위해 사내외에 독립적인 조직체를 구성하여 추진하는 것”으로 정의한다.

<표 1> 사내벤처에 대한 여러 정의

구분	정의
학자들의	Hippel (1973) ○신제품을 개발하고 이를 도입하여 판매활동 초기 단계까지의 모든 업무를 수행하는 개인 또는 그룹이 기업 내부에 존재하는 경우
	Roberts (1980) ○다른 시장에 진출하거나 근본적으로 이질적인 제품을 개발할 목적으로 기업이 사내에 별개의 사업부 또는 그룹과 같은 독립체를 설립하는 것
	Dollinger (1995) ○기업내의 자원들을 활용하여 제품, 서비스, 기술을 생산하는 비교적 작은 규모의 자치적 또는 반자치적인 사업단체
정의	Block & MacMillan (1993) ○어떤 활동이 조직의 새로움을 포함할 때 ○내부적으로 주도되거나 수행될 때 ○조직의 기존사업보다 실패에 대한 위험이 높거나 큰 손실을 포함할 때 ○기존사업보다 더 큰 불확실성이 있을 때, 매출, 이익, 생산성 또는 품질을 향상시킬 목적으로 수행될 때
국내기업의	제일제당 ○대기업이 사내의 기술혁신 결과나 창의적인 아이디어를 바탕으로 새로운 사업에 진출하기 위해 독립적인 사업단위를 만드는 것
	LG그룹 ○사원이 자신의 사업기회를 회사에 제안하거나 회사의 신사업 기획에 자원하여 승인을 얻은 다음, 회사로부터 투자 및 지원을 받아 독립회사 또는 회사내 별도의 사업 단위를 만들어 자기 책임하에 경영을 하는 것
정의	삼성물산 ○내부벤처는 창의적이고 도전적인 기업 내부의 잠재 창업자들에게 직접 신사업 및 신상품을 전개할 기회를 제공하는 것이며, 외부벤처는 벤처투자가 입장으로 외부벤처기업에 투자 및 자원을 제공하고 시장에 대한 기회의 창을 확보, 우수기술 및 상권의 확보, 자본이득을 목적으로 하는 것

사내벤처를 도입하는 이유는 매우 다양하다. 많은 기업들은 경쟁속에서 계속 성장하기 위해 벤처사업을 추진하며, 기술혁신과 벤처사업을 통해 장기적인 경쟁력을 유지하려고 노력한다. Vesper & Holmdahl(1973)은 대기업에서 사내벤처를 도입하는 이유로 다각화, 신기술개발 결과의 활용, 신사업 활성화를 위한 여건 조성, 우수인력의 유출 방지, 유희인력의 활용 등을 제시하였다. Block & Subbanarasimha(1989)가 미국

43개, 일본 149개 회사를 대상으로 한 조사에 의하면, 벤처사업을 추진하는 가장 공통된 이유는 전략적 목표 달성, 기초사업 성숙으로 나타났으며, 이외에 관리자에게 도전과제 부여, 미래경영자 개발, 생존, 고용 등도 주요 이유로 제기되었다.

벤처전략을 개발하는데 있어서 기업은 벤처사업을 해야 하는 근본적인 이유를 검토하고 벤처사업의 전반적인 추진 방향을 정립해야 한다. 즉 무엇으로 벤처사업을 할 것인가, 벤처의 목표와 한계의 설정을 어떻게 할 것인가, 또한 지원하고자 하는 벤처의 규모와 수를 어느정도로 할 것인가를 결정해야 한다. 이를 통해 조직내에 사내벤처전략을 공식화하고 직원들의 공감대를 형성하여, 사내벤처를 이해하고 이에 참여할 수 있도록 추진해야 한다. 물론 사내벤처를 기존 사업부와는 차별화된 형태로 설립/운영하더라도 기존기업의 체제안에서 신규사업을 개발하고 발전시키는 데에는 많은 어려움이 있다. 따라서 기업의 기존 체제내에서 어떻게 하면 사내벤처를 효과적으로 추진하고 성공할 수 있도록 지원할 것인가 하는 것은 매우 중요한 이슈이다.

사내벤처를 추진하는 과정에 대해서는 여러 연구가 있었다. Burgelman(1983)은 신규벤처사업부문(NVD: new venture division)을 중심으로 4단계의 전사적 사내벤처 추진과정을 제시하였다. 그는 사내벤처의 추진과정을 크게 핵심 프로세스(core process)와 중첩 프로세스(overlaying process)로 나누고 각 단계를 다시 2개의 세부 단계로 구분하였으며, 각 프로세스별로 조직내 각 계층이 해야 할 활동에 대해 언급하였다. 그는 사내벤처가 성공적이기 위해서는 전사적이고 시스템적인 접근이 필요함을 강조하였다.

한편 Dollinger(1995)는 사내기업가(intrapreneur)를 중심으로 사내벤처 추진과정을 문제정의(problem definition), 연합구축(coalition building), 자원동원(resource mobilization), 프로젝트 실행(project execution), 벤처 완료(venture completion) 등 5단계로 구분하여 제시하였다. <표 2>는 Dollinger(1995)의 연구를 보완하여 정리한 것이다.

사내벤처가 성공적이기 위해서는 사내벤처조직에 대한 보호체제가 중요하다. 사내벤처가 기업 내부와 외부의 저항을 동시에 받으면서는 생존할 수는 없으며, 최소한 벤처 초기에는 관료주의, 완벽주의 등 내부로부터의 공격에서 보호되어야 한다. 이를 위해서는 물론 2단계인 벤처팀 구성시, 기존사업부서로부터 벤처를 분리하는 것이 중요하다. 그러나 이것만이 벤처를 보호하는 유일한 방법은 아니며 벤처자문위원회의 구성, 중역채택은의 선정 및 직접 청원권 등의 제도적 장치를 마련하여 사내벤처를 지원하는 것도 중요하다(Block & MacMillan, 1997).

&lt;표 2&gt; 사내벤처 추진과정

단 계	주요활동 및 고려사항
문제정의단계 (아이디어 발굴 및 평가)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 산업/기술의 변화에 민감하고, 고객의 요구를 파악함으로써 아이디어를 발굴하는 단계 (성공시 신사업 창출의 기회 확보)</li> <li>○ 벤처 아이디어의 원천 및 기회의 파악이 매우 중요함.</li> <li>○ 벤처추진전략 및 방법을 결정함.</li> </ul>
연합구축단계 (벤처팀 구성)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사내기업가가 회사내에 벤처 프로젝트를 공동으로 개발할 사업파트너와 벤처를 지원해줄 후원자들을 찾는 단계</li> <li>○ 벤처조직을 사내 어디에 위치시킬 것인가에 대한 문제와 벤처조직과 기존조직간의 연계활동과 분리는 어떻게 할 것인가에 대한 문제가 제기됨. (기존부서의 배타성으로 팀의 위치와 자원조달에 어려움을 겪을 수 있음)</li> </ul>
자원동원단계 (사업계획 수립)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사내기업가가 사업계획을 수립하고 프로젝트를 추진하는데 필요한 설비, 인력, 자금 등을 사내에서 조달하는 단계</li> <li>○ 새로운 벤처의 계획과 성과의 측정은, 마일스톤을 세우고, 주요 가정을 파악하고 시험하며, 새로운 정보를 지속적으로 수용하는 등의 프로젝트 기획/관리를 통해 크게 개선될 수 있음.</li> </ul>
프로젝트 실행단계 (벤처 활동)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 프로젝트를 공식적으로 활동하는 단계</li> <li>○ 활동전략(활동의 초점 및 조직내 연계활동)과 활동하는데 방해될 수 있는 요소들을 파악하고, 프로젝트를 진행하면서 산업환경의 변화에 따라 적절한 대응전술도 마련해야 함. [연동계획]</li> <li>○ 사내벤처팀이 외부 자원, 외부 인력과 기술들을 활용할 수 있도록 지원함.</li> </ul>
벤처완성단계 (성과평가 및 보상)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 벤처의 성과를 평가하여 결실을 수확하는 단계</li> <li>○ 벤처가 성공했다면 추가적인 자원 투입을 하여 사내로 흡수하든지 별도법인(spin-off)으로 독립할 수 있음.</li> <li>○ 벤처가 실패하면, 팀이 해체되고 기존 조직내로 흡수됨.</li> </ul>

또한 4단계인 벤처활동은 사내벤처팀이 추진하는 제품, 시장 및 기술이 모기업과 어느정도 유사하느냐에 따라 차이가 있다. 모기업과의 관련성이 작을수록 사내벤처조

직은 더 많은 도전을 해야 할 것이고, 관련성이 클수록 모기업내의 자원 또는 노하우 등을 습득하고 활용할 기회는 커진다.

한편, 벤처활동의 성과에 대한 인센티브/보상의 형태는 크게 4가지 형태로 첫째는 주주권, 둘째는 보너스, 셋째는 급여인상과 승진, 마지막으로 비금전적 인센티브로 구분될 수 있다. 주주권은 모기업의 주식이나 스톡옵션(stock option)으로 제공될 수 있다. 만일 별도법인이라면 벤처 주식이나 스톡옵션을 제공하고 독립회사가 아니면 팬텀주식(phantom shares)이나 스톡옵션으로 제공될 수 있다. 주권참여의 기본 특성은 비교적 장기적인 인센티브이며, 잠재적 상승 이득은 어떤 다른 형태의 인센티브보다도 크다.

보너스 계획은 단기와 장기배당(또는 양쪽)의 형태가 있으며, 매우 적은 금액부터 큰 금액까지 있다. 급여인상이나 승진을 포함하는 인센티브나 시상 프로그램은 회사의 다른 활동과 차이가 없고 어느 다른 직무와 동일하게 보상되어야 한다는 전제조건에 기본을 두고 있다. 비금전적 인센티브의 예는 표창장 및 수여식, 자율권의 확대(Pinchot, 1985), 안식휴가 또는 특별 연구의 후원, 더 많은 벤처 기회 부여, 동료들의 인정 등이다. Kanter(1989)는 어떤 경우에는 오히려 지속적인 관심이 금전적인 보상보다도 더 높은 상이라고 말한다.

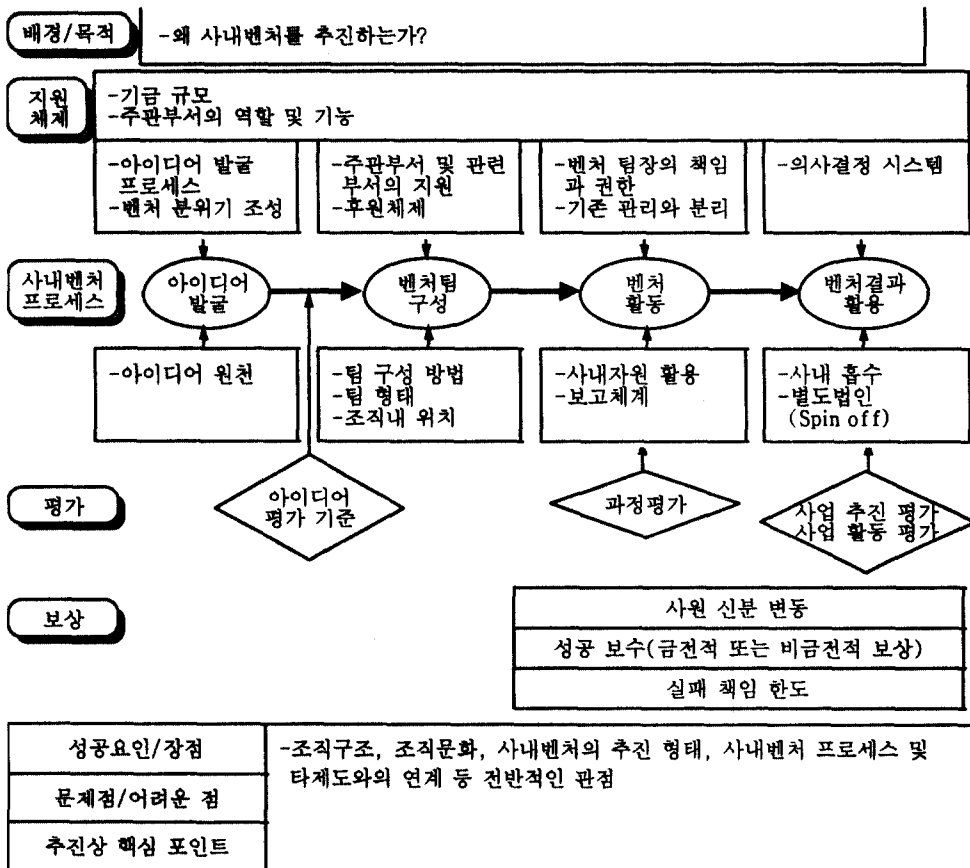
이상에서 살펴본 바와 같이, 사내벤처의 추진과정은 일련의 단계로 구분가능하고, 각 단계별로 제반 활동과 의사결정이 이루어진다.

### III. 연구모형 및 연구방법

본 연구에서는 Dollinger(1995)의 모형을 일부 보완하여 4단계 사내벤처모형을 제시한다. 아울러 각 단계별 활동도 사내벤처의 주활동(core activities)과 이를 지원하기 위한 보조활동(supporting activities)으로 나누어 제시한다. 주활동과 보조활동은 ① 아이디어 발굴단계, ② 벤처팀 구성단계, ③ 벤처활동단계, ④ 벤처결과 활용단계의 4 단계를 따라 진행되며, 각 단계별로 벤처팀의 활동 내역 및 기업의 지원체제도, 성과 평가, 보상체제도 달라진다. 본 연구에서는 사내벤처의 주요 활동단계에 따라 지원 체제, 평가 및 보상체제의 연계성을 분석하기 위한 기본적인 분석틀/framework로서, <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하고, 이에 따라 각 사례를 분석하였다.

사내벤처를 추진하려는 기업은 우선 조직구성원들을 대상으로 아이디어 발굴을 통한 신규벤처의 기회를 찾는다. 그 후 조직이 벤처사업을 하기로 결정하면, 사내기업가(intrapreneur)를 중심으로 벤처팀을 구성한다. 벤처팀은 벤처사업을 성공시키기 위해 제반 벤처활동을 진행한다. 벤처의 결과가 성공적으로 결실을 맺으면 사업화를 추진하게 되며, 이때 사내벤처사업으로 계속 진행할 지, 사업부로 전환할 것인지, 또는 별도법인(spin-off)으로 독립시킬 것인 지를 결정하게 된다. 또한 성과평가를 통해 성공에 대한 보상을 실시하며, 실패시 사내벤처팀은 해체된다.

<그림 1> 사내벤처의 과정모형



또한 본 연구에서는 사내벤처 연구모형을 바탕으로 4개의 예비가설(proposition)을



제시한다.

가설 1) 국내기업이 사내벤처를 추진하는 목적과 형태는 해외기업보다 다양할 것이다.

가설 2) 사내벤처의 지원 및 평가체제는 사내벤처 프로세스의 각 단계별로 다를 것이다.

가설 3) 국내기업의 사내벤처 결과에 대한 보상은 해외기업보다 다양하게 나타날 것이다.

가설 4) 사내벤처의 운영 효과는 조직구조, 조직문화, 사내벤처의 추진형태, 사내벤처 프로세스 및 타제도와의 연계 측면에 따라 좌우될 것이다.

본 연구에서는 해외기업과 국내기업의 심층적 사례연구를 통해 주요 특성을 분석하고 이런 차이가 발생하는 원인과 개선점을 제시한다. 아울러 이 연구는 이미 실현된 과거의 현상과 현재 일부 진행되고 있는 현상을 분석하는 사후적 연구 성격이 강하며, 사내벤처 추진 프로세스를 연혁적(longitudinal)으로 분석하는 종단연구이다. 본 연구에서는 통계적인 분석보다는 사내벤처제도를 입안하고 실시하는 주관부서의 담당자들을 대상으로 인터뷰를 통해 사내벤처제도의 추진과정을 파악하고 분석하였다.

## IV. 사례분석 및 결과

사례분석에서는 해외기업 2개사(3M, Xerox)와 국내기업 5개사(A, B, C, D, E사)를 비교·분석하였다. 먼저 해외기업 및 국내기업끼리 각각 비교·분석하고, 그 결과를 토대로 해외기업과 국내기업을 벤치마킹하였다.

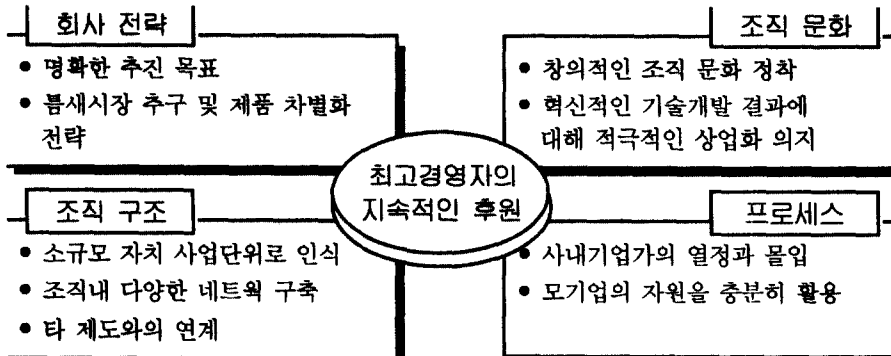
### 1. 해외기업 분석

기술혁신을 강조하는 3M과 복사기산업에서 선두를 달리고 있는 Xerox는 사내벤처에 대한 접근방식에서 큰 차이를 보이고 있다. 3M의 경우 사내벤처만을 독자적으로 운영하기 보다는 조직내 여러 시스템과의 연계를 통해 신제품 개발을 추진하고 있다

(Bartlett & Mohammed, 1995). 또한 별도법인으로 조직을 구성하지않고 모두 사내에 흡수시킨다. 반면에 Xerox는 공식적인 프로세스를 통해 사업화 전까지는 사내에서 보육(incubation)하고, 사내에서 해당 사업에 관심을 보이지 않으면 신규벤처 전담부서인 Xerox Technology Venture(XTV)로 해당사업을 이전하여 별도법인화를 추진하고 있다.

3M과 Xerox의 사내벤처 추진 프로세스를 분석한 결과를 다음과 같은 주요특징이 도출되었다. 첫째, 사내벤처를 신기술/신시장 개발을 위한 주요 수단으로 활용한다. 둘째, 아이디어는 주로 사내 자원을 통해 발굴한다. 셋째, 제도적으로 간섭이 적고 자율적인 사내 인큐베이션 활동기간을 허용한다. 넷째, R&D 부서를 신제품개발의 엔진으로 인식한다. 다섯째, 연구결과에 대한 지식 공유 및 재활용을 통해 전체 조직을 학습 조직화한다. <그림 2>는 사례연구를 통해 도출된 해외기업의 사내벤처 성공요인을 정리한 것이다.

<그림 2> 해외기업의 사내벤처 성공요인



## 2. 국내기업 분석

국내기업이 추진하고 있는 사내벤처의 형태는 앞서 비교한 3M이나 Xerox와는 달리 사내벤처사업, 별도법인형 등의 2가지 형태를 동시에 추진하고 있다. 국내기업의 특이한 점은 벤처캐피탈 활동을 사내벤처제도에 포함하여 운영하고 있다는 것이다.

본 연구에서는 5개 국내기업의 사내벤처 추진 프로세스를 분석한 결과, 사내벤처

추진시 고려해야할 제반 사항들과 추진시 발생하는 문제점 또는 어려운 점들을 도출하였다. 국내기업은 사내벤처제도를 시행한 지 얼마되지 않아 아직 결실단계에는 도달하지 못하고 있어, 성공요인을 도출하기는 어려우나, 사내벤처 추진과정에 대한 분석을 바탕으로 성공을 위한 몇 가지 고려사항을 파악하여, <표 3>에 정리하였다.

국내기업의 사내벤처는 추진배경 및 목적 측면에서 기술중심과 사업중심으로 구분되고, 사업분야에 따라 기존사업 확장, 관련 다각화, 비관련 다각화로 구분될 수 있다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 국내기업의 사내벤처 유형을 <표 4>에 나타난 바와 같이 ① 기술활용형, ② 신사업 활성화형, ③ 사업다각화형의 3가지로 구분한다.

<표 3> 국내기업들의 사내벤처 주요특성 및 성공을 위한 고려사항

항 목	내 용
사내벤처의 주요 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>○신규사업 기획의 탐색</li> <li>○창의적이고 도전적인 조직문화 조성의 수단</li> <li>○사업재구축 및 경영혁신의 수단</li> <li>○벤처조직이 본사 기획부서 소속으로 위치</li> <li>○사내벤처의 추진 형태는 주로 2가지 방식을 병행 추진</li> <li>○별도법인 추진시 벤처팀원의 지분참여를 규정화</li> </ul>
추진시 문제점 또는 어려운점	<ul style="list-style-type: none"> <li>○최고경영자의 후원이 미흡</li> <li>○기존 사업부서의 사내벤처에 대한 이해 부족</li> <li>○아이디어 발굴 및 평가의 어려움</li> <li>○완전한 자율성과 독립성 보장 부족</li> <li>○위험을 감수하는 조직 분위기 부족</li> <li>○타 제도와의 연계성 부족</li> </ul>
성공을 위한 고려사항 (필요사항)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○고위 경영층의 후원 및 관심</li> <li>○전사차원에서 사내벤처 분위기 조성</li> <li>○자기완결형 조직구조 구축</li> <li>○모기업의 자원을 활용할 수 있도록 지원</li> <li>○실패를 수용</li> <li>○기술자산에 대한 권리 인정</li> </ul>

<표 4> 국내 사내 벤처의 유형

배경 \ 사업	기존사업 확장	관련 다각화	비관련 다각화
기술중심	기술 활용형		<del>                    </del>
사업중심	<del>                    </del>	신사업 활성화형	사업 다각화형

Ansoff(1965)가 제시한 제품/시장 매트릭스에 비교하여 살펴보면, 기술활용형은 기술중심으로 사내벤처를 추진하는 기업으로 자사가 이미 보유하고 있는 기술을 바탕으로 주력사업이 하지 못하는 신규사업을 추진하고 있다. 기존 시장에 신제품 개발을 통해 기존사업의 확장을 추진하거나, 신규시장에 신제품 개발을 통해 관련 사업다각화를 추진하고 있다. 그 대상 사례기업으로는 C사와 E사가 해당된다.

신사업 활성화형은 사업 중심의 사내벤처를 추진하는 기업으로 주력사업의 한계를 극복하고 신규사업 기회를 탐색하는 수단으로 사내벤처를 추진하고 있으며, 이를 통해 기존사업을 고수익 사업구조로 개편을 추진하고 있다. 관련 산업과 융합되면서 나타나는 신시장에 신제품 개발을 통해 관련다각화(related diversification)를 추진하고 있다. 그 대상 사례기업으로는 A사와 B사가 해당된다.

사업다각화형은 사업 중심으로 사내벤처를 추진하는 기업으로 주력사업을 탈피하여 새로운 사업을 추진하고 있다. 신규유망사업의 탐색 및 발굴을 통해 사업기회를 찾고 있으며, 기술력이 필요조건인 사업 분야에서는 자사의 기술력이 뒷받침되지 않으므로 전면적인 시장에 진입하기 보다는 틈새시장(niche market)을 목표로 하고 있다. 이 유형은 신시장에 신제품개발을 통해 사업다각화를 추진하고 있지만, 비관련다각화(unrelated diversification)가 중심이 되고 있다. 본 연구의 사례기업중에서는 D사가 해당된다. <표 5>는 국내기업이 추진하고 있는 사내벤처의 유형별 차이점을 항목별로 분석하여 정리한 것이다.

### 3. 해외기업과 국내기업의 벤치마킹

기업의 탄생배경과 성장과정이 다른 해외기업과의 벤치마킹을 통해 국내기업의 사내벤처 추진 현황을 살펴보고 그 차이점을 확인함으로써 국내기업이 추진해야할 사내벤처의 방향을 살펴보고자 한다.

벤치마킹은 앞에서 분석한 결과를 바탕으로 조직측면과 사내벤처 프로세스 측면에서 실시하였다. 조직측면에서는 사내벤처의 성장배경, 조직분위기, 사업주체, 조직원의 시각 및 타 제도와의 연계성 등을 중심으로 살펴보았다. 또한 사내벤처 프로세스 측면에서는 추진 목적, 프로세스, 평가 및 보상 등을 중심으로 벤치마킹하였다. <표 5>는 해외기업과 국내기업의 사내벤처 벤치마킹 결과를 정리하였다.

<표 5> 국내 사내벤처의 유형별 차이점

항목	유형	기술 중심		사업 중심	
		기술 활용형		신사업 활성화형	사업 다각화형
배경/목적		○주력사업이 하지 못하는 신규사업을 기술력을 바탕으로 추진		○주력사업 한계극복을 위해 신규 사업기회 탐색 (사업구조 재편)	
사업 분야		○기존사업의 파생기술 또는 노하우에 기초한 새로운 기술주도형 사업 ○기존사업의 확장파 관련다각화 추진		○기존사업과 관련한 신규사업 추진(관련 다각화) ○관련산업과 융합산업	
대상 회사		○C사, E사		○A사, B사	
지원체계		○추진형태 : 사내벤처사업 또는 별도 법인 ○주관부서 : 벤처 사무국 (전사 기획팀 또는 인사팀 소속) ○기금 : 벤처 추진을 위한 별도의 기금 확보 ○벤처전략 : 벤처위원회(관련부서의 책임자로 구성) 주관하에 벤처사업 추진정책 결정 및 실행, 사업계획 심의 및 평가			
지원 체계	벤처 조직	○전사기획팀/벤처사무국 ○물리적 위치는 관련 연구소나 부서내 위치		○기획팀/인사팀 소속 ○벤처 유닛(A사) ○별도위치 또는 또는 기존 사업장내 위치	
	후원자	○없음		○후원자 선정(임원계층)	
	사원 신분	○사내벤처팀의 경우에는 전배 또는 파견하며, 사원에 대한 처우는 모기업에 준함. [C사의 경우 직급 동결] 별도법인의 경우에는 퇴직함.			
사내벤처 활동	팀구성	○사내기업가가 공동사업자를 구성하며, 주관부서가 기존부서장을 설득시킴 ○벤처팀장으로 사내사업가(사업 제안자)를 임명			
	자원 활용	○사내자원 활용 지원		○사내자원 활용, 외부 전문가 채용 (계약직)	
	운영	○독립 운영, 사내기업가의 권한/책임 위임			
	활동	○벤처팀 독자적으로 개발부터 마케팅에 이르기까지 전반적인 활동을 수행			
	사업화	○사내기업가 희망/회사전략을 고려하여 사내벤처사업이나 별도법인으로 추진			
평가 체계	아이디어평가	○인성, 의지, 능력 ○사업성(제품, 기술, 시장, 재무분석)		○창의성, 상품성 ○사업화 용이성, 적합성 ○기업이미지와 파급효과	
	활동평가	○일정관리에 의한 평가 (C사) ○이정표관리에 의한 평가 (E사)		○일정관리에 의한 평가	
	사업화평가	○경영평가		○경영평가 ○성장가능성, 수익 기여도, 시너지 제고	
				○매출/영업이익 달성도, 영업이익 신장율, 상품성, 이미지 기여도	

&lt;표 5&gt; 계속

보 상 제 계	금전적 측면	○ 이익배당, 특별보너스 ○ 별도법인: 스톡옵션	○ 이익배당, 특별보너스 ○ 별도법인: 스톡 옵션	○ 이익배당 ○ 별도법인: 스톡옵션
	비금전 측면	○ 승진 또는 사내벤처사업 추진시 사내기업가를 팀장으로 임명 ○ 별도법인 추진시 사내기업가를 대표이사로 임명		

#### 4. 사례연구를 통한 종합 분석

앞에서 제시한 연구모형에 따라 해외기업 및 국내기업의 사내벤처 추진과정을 살펴보고, 기업간 분석을 통해 국내기업의 전반적인 사내벤처제도의 현황과 운영실태를 파악하였다. 다음은 예비가설에 제시된 사항을 바탕으로 사례연구 및 분석을 통해 발견된 결과들을 정리하였다.

##### 1) 사내벤처 추진과정

국내외기업의 사내벤처 추진과정은 연구모형에서 제시된 것처럼 아이디어 발굴단계 → 벤처팀 구성단계 → 벤처 활동단계 → 벤처결과 활용단계 등 4단계로 구분할 수 있었다.

국내기업에서 사업 아이디어의 발굴은 비공식적인 경로를 통한 발굴보다는 공식적인 경로(신규사업 아이디어 발굴 전담팀, 관심분야연구회, 사내 정기 공모 또는 수시 공모)를 통한 발굴을 추진하고 있다. 또한 아이디어의 원천은 조직내 직원들에게만 의존하고 있다. 해외기업은 연구소를 신제품개발의 엔진으로 인식하고 있으며, 사내벤처를 통해 연구 결과의 사업화를 적극 추진하고 있다. 국내기업은 해외기업과 달리 모든 부서를 대상으로 사업 아이디어의 발굴을 추진하고 있다.

##### 2) 사내벤처를 추진하는 목적과 형태

Vesper & Holmdahl(1973)이 제시한 사내벤처의 목적에 비추어 볼 때, 해외기업은 신기술개발 결과를 활용하기 위해 사내벤처를 추진하고 있으나, 국내기업이 사내벤처를 추진하는 목적은 신사업 활성화를 위한 여건 조성, 우수인력의 유출 방지, 사업 다각화, 유희인력의 활용 등 여러가지 목적을 동시에 추진하며, 아울러 미래경영자 개발에도 비중을 두고 있다.

<표 6> 해외기업과 국내기업의 사내벤처 벤치마킹

항목	해외 기업	국내 기업	
조직 측면	성장 배경	○자사 고유의 신제품 개발에 의해 성장 [효과성을 강조]	○후발자의 입장에서 선진국의 기술/제품 모방에 의한 성장 [효율성을 강조]
	조직 분위기	○창의적이고 도전적인 분위기 정착 ○소규모 자치 사업단위로 인식	○창의적이고 도전적인 분위기 조성 ○판료적인 분위기 ○실험적인 대상으로 인식
	사업 주체	○개인/팀단위 인정	○사업부 단위로 통제 위주 ○개인/팀단위를 인정하는 분위기 부족
	최고 경영자	○지속적인 후원	○지속적인 후원 및 관심부족
	기존부서	○배타성이 적음	○이해부족
	종업원	○긍정적	○긍정적이나 두려움
	타제도와 연계성	○특별인정제도 (3M의 Golden Step Award, Calton Society) ○다양한 조직 네트워크 구축	○연계성 없이 독립적 운영
사내벤처 프로세스	목적	○신제품 개발에 의한 지속적인 성장 추구 ○신기술개발 결과의 활용	○새로운 사업의 활로를 찾기 위한 수단 ○유휴시설 및 인력의 활용 ○우수 인력의 유출 방지
	추진형태	○사내 벤처사업, 별도법인	○사내 벤처사업, 별도법인 ○벤처캐피탈도 포함하여 운영
	주관부서	○해당 사업부, 신제품개발 부문장	○벤처위원회 (전사차원)
	아이디어 발굴	○R&D 부서 중심 ○연구결과의 상호교류	○모든 부서 ○2개사 관심분야 연구회 운영 ○3개사 개인의 아이디어에 의존
	벤처팀 구성	○후원자 또는 중역 챔피언 선정 ○전배형태 ○사내 인큐베이션	○2개사만 후원자 선정 ○전배형태 ○사내에서 분리하여 독립팀 구성
	벤처활동	○독립운영 ○1회/년 보고 ○사업부장/연구소장 보고	○독립운영 ○분기/반기별 보고 (E사는 이정표에 따라 보고) ○벤처위원회에 보고
	벤처결과 활용	○사내 흡수 ○별도법인 추진	○사내 흡수 ○별도법인 추진
사업화 평가	○주요기준을 선정하여 적용 ○ROI, 매출이익율, 매출성장율	○많은 기준을 적용 ○매출/영업이익 달성도, 영업이익 신장율, 이미지 기여도, 시너지 제고	
보 상	○사원신분: 전배 ○성공: 스톡옵션 ○실패: 재무적 책임 없음	○사원신분: 전배, 퇴직과 지분참여 ○성공: 승진, 이익배당, 스톡옵션 ○실패: 신분보장, 참여자본 한도, 회사복귀 가능	

### 3) 사내벤처 프로세스의 각 단계별 지원 및 평가체제

해외기업은 기존사업부내 독립부서 또는 NVD(new venture division) 형태로 사내벤처를 운영하고 있다. 이에 반해 국내기업은 사내벤처를 추진하기 위한 전담부서(벤처주관부서)를 두고 있으며, 사내벤처의 조직내 위치는 기존 사업부서의 영향력을 최소화하고 최고경영자로부터의 지속적인 관심을 유도하기 위해 전사 기획부서 소속으로 하고 있다.

국내외기업 모두 벤처기금의 조성을 통해 사내벤처를 추진하고 있으며, 사내벤처팀은 기존 부서로부터의 압력을 배제하기 위해 독립팀으로 분리하여 운영하고 있다. 국내기업 중 일부 기업(A사와 D사)은 조직내에서 사내벤처를 생존 및 성장시키기 위해 중역이 사내벤처팀을 담당하는 후원제도를 도입하고 있다.

국내기업은 신규벤처 계획과 성과 측정을 통상적인 일정관리방식에 의해 사업계획을 수립하고 성과를 평가하고 있다. 그러나 E사는 활동중심의 이정표(milestones) 관리방식에 의해 신규벤처를 관리하고 평가하고 있다. 어떤 관리방식이 더 효과적인지는 추후 실제 벤처팀의 운영결과를 가지고 평가해야할 문제이다.

### 4) 국내기업의 사내벤처 결과에 대한 보상

국내기업은 해외기업과 마찬가지로 사내벤처의 성과보상 측면에서 사원들의 동기부여를 촉진하고 열정과 몰입을 가지고 벤처를 추진할 수 있도록 일상적인 정률배상보다는 벤처성과에 의한 보상을 실시한다. 특히 이익배당, 주식배당, 별도법인 추진시 스톡옵션제의 도입 등 금전적인 보상 측면이 매우 강하다. 일부 비금전적인 보상 측면으로는 벤처팀장 또는 별도법인의 대표이사로 임명하고 있다. 3M의 경우는 금전적인 보상보다는 비금전적인 보상 측면이 강하며, 특별인정제도(Golden Step Award, Carlton Society)를 통해 연구원 동기부여를 촉진하고 있다. 국내외기업 모두 사내벤처의 실패에 대한 책임을 종업원에게 부과하지 않으며, 회사에서 모두 수용하고 있다. 이를 통해 종업원이 위험을 감수(risk taking)할 수 있도록 장려하며 도전의식을 고취시키고 있다.



## 5) 사내벤처의 효과적 운영

국내기업도 해외기업과 마찬가지로 기존 사업부서의 배타성으로부터 사내벤처를 보호하기 위해 벤처팀을 독립 운영하고 있으나, 위험을 감수하는 조직문화가 활성화 되어 있지 못하고 기존 부서의 이해부족으로 사내벤처 운영에 어려움을 겪고 있다. 국내기업의 사내벤처제도는 해외기업에 비교하여 타 제도와 연계성이 부족하며 그 시너지 효과를 극대화하기가 어렵다. 또한 사내벤처의 경험이 종업원의 경력개발에 도움이 되는 제도로는 운영되지 못하고 있다.

## V. 효과적인 사내벤처 구축방안 제시

많은 국내기업들이 새로운 경영환경에 대응하는 방안의 하나로 사내벤처에 관심을 가지고 있다. 여기서는 사례분석 결과를 바탕으로 효과적인 사내벤처 구축방안을 4개 범주, 즉 사내벤처 추진과정, 성과평가와 보상체제, 지원체제, 인사관리와 연계 측면으로 나누어 제시한다.

### 1. 사내벤처 추진과정

여기서는 연구모형에 나타난 4단계 사내벤처 추진과정, 즉 ① 아이디어 발굴단계, ② 벤처팀 구성단계, ③ 벤처활동단계, ④ 벤처결과 활용단계를 중심으로 각 단계별로 사내벤처의 효과적인 추진방안을 제시한다. 일반적으로 기업은 아이디어를 발굴하는데 주로 사원에게만 의존하고 있다. 물론 「관심분야연구회」와 아이디어팀을 운영하고 있으나, 각 개인 또는 팀이 창출할 수 있는 범위는 제한적이다. 따라서 전사 차원에서 다양한 아이디어의 발굴을 위한 분위기를 조성하고 아이디어 창출을 당연한 일상업무로 인식하도록 최소한 월 1회 정도 비공식적 모임을 유도하고 업무로 인정하는 제도적인 보완이 이루어져야 할 것이다.

아무리 기업에서 제도를 만들고 동기부여를 해도 종업원 스스로가 도전하고 주도하려는 의지가 없으면 소용이 없다. 따라서 각 사원은 스스로 사업을 주도하는 능력 을

배양해야 하는데, 이러한 능력을 배양하기 기업은 사내 프로그램의 운영을 통한 학습이나 체계적인 교육 프로그램이 필요하다.

기업은 사내벤처를 추진시 매출액, ROI, 기술과 시장 목표 등을 명확하게 설정하여 추진해야하며, 벤처활동의 초점도 명확히 해야한다. 신시장 진입의 경우에는 판매와 마케팅 활동에 집중하고, 신기술 습득에 의한 제품개발의 경우에는 기술개발과 생산 활동에 집중해야 한다.

신규벤처의 사업계획 및 자금조달을 위한 일반적인 방법은 일정관리와 연간 예산프로세스 방법을 취한다. 그러나 특별한 이정표를 달성하기 위한 자금을 할당하고 사용하기 위해서는 효과적이지 못하다. 따라서 Block & MacMillan(1985)이 제시한 활동중심의 이정표 방법에 의한 사업계획을 수립하여 추진한다.

벤처팀장은 모기업에서 벤처팀에 필요한 지식과 자원을 공급받을 수 있는 공식 및 비공식 네트워크를 구축해야 한다. 아울러 원활한 벤처활동을 추진하고 기존 부서의 배타적인 시각을 피하기 위해 사내벤처의 당위성을 설득해야 한다. 이러한 여건 조성 과 활동을 통해 벤처가 생존하고 성장할 수 있는 기틀을 마련해 나갈 수 있다.

기업은 벤처관련 지식을 지속적으로 획득, 축적/공유 및 활용해야만 한다. 특히 벤처의 실패가 성공보다 훨씬 더 많은 교훈을 준다. 또한 실패는 학습에 있어 가장 풍부한 자원이다. 그러나 어떤 프로젝트가 실패하면 더 이상 실패 원인을 찾지않고 그냥 덮어버리는 습성이 있다. 이러한 경향을 경계해야만 한다. 벤처활동을 하면서 발생하는 사건, 기술개발결과, 시장 및 산업 정보, 경쟁사 정보, 신기술 정보 등을 정보 시스템을 활용하여 데이터를 축적하고 활용해야 한다.

## 2. 성과평가 및 보상체제

여기서는 4단계 사내벤처 추진과정 벤처활동단계와 벤처결과 활용단계를 중심으로 방안을 제시한다. 앞에서 언급하였지만 사내벤처는 일정관리보다는 활동중심의 이정표 관리가 중요하며 주요사건의 완료시점을 기준으로 평가하는 것이 중요하다. 또한 사내벤처의 평가등급은 기존평가기준을 적용하기 보다는 새로운 등급을 설정하여 평가상의 불이익을 받지 않도록 유도하고 벤처에 몰입하도록 지원해야 한다. 예로, 인사고과시 V등급을 추가하여 벤처팀원의 평가를 한시적으로 유보할 수 있다.

벤처결과에의 평가시 많은 기준을 적용하기 보다는 몇 개의 주요기준을 설정하여 사

내벤처를 평가하는 것이 중요하다. 예를 들면 3M에서는 기준 ROI, 매출이익율, 매출 성장을 등 소수의 평가기준을 사용한다. 또한 벤처사업의 성공과 실패에 대한 명확한 기준을 설정하는 것이 중요하다. 사내벤처가 성공할 경우에는 별 문제가 되지 않지만, 실패시 퇴거시점을 실기하여 많은 자원이 쓸데없이 더 투입되는 경우가 발생할 수 있다. 예로, 3M은 사업화 성공 판단을 당해 매출액 50만달러 이상을 기준으로 하며, 실패 판단은 30개월 누적적자가 200만달러 이상인 경우로 규정하고 있다.

사내기업가가 사내벤처를 성공적으로 추진하기 위해서는 주위의 많은 지원이 요구된다. 또한 신제품개발에 대한 촉진과 후원은 모든 계층에서 관심을 가지고 추진해야 한다. 따라서 신규벤처에 대한 동기부여 및 촉진을 위해 신규벤처나 부하를 육성하는 관리자들을 위한 특별 보상 제도를 마련한다.

많은 기업이 벤처결과에 대해 금전적인 보상을 강화하고 있다. 물론 금전적 보상이 매우 중요하지만, 지속적인 관심과 특별 대우도 사내기업가를 동기부여하는 중요한 요소이다. 따라서 비금전적인 보상도 강구되어야 할 것이다.

### 3. 지원체제

사내벤처 프로세스를 지원하기 위해 전사차원의 지원체제측면에서 방안을 제시한다. 사내벤처 활동의 혼란 실수는 장기적이고 위험성이 높은 벤처 포트폴리오를 구성하는데(Fast, 1981), 이를 피하기 위해 포트폴리오 전략을 추진한다. 벤처를 한번도 해보지 않은 기업은 2~3개의 벤처와 제한된 투자 및 단기간 내에(3년이내) 손익분기점까지 갈 수 있도록 작게 시작해야 한다. 경험이 축적되고, 벤처에 대해 더 많이 배우게 되면 활동 수준도 높아질 수 있고 목표도 커질 수 있게 된다.

벤처팀은 외압으로부터 공격받기 쉽고 활동을 하는데 어려움이 많다. 따라서 벤처가 생존하고 성장할 수 있도록 Maidique(1980)가 제시한 중역챔피언(executive champion) 또는 혁신조직의 수석임원을 선정하여 후원하는 것이 필요하다. 사내벤처를 추진하는 핵심체는 사내기업가와 벤처팀원들이다. 따라서 중역원들을 사내기업가로서의 자질을 키우고, 기업가정신을 고취시키기 위해서는 조직내의 체계적인 교육 프로그램이 필요하다. 따라서 사내교육 프로그램을 통해 사내벤처에 대한 긍정적인 시각과 당위성을 확산시킬 수도 있다. 또한 사내벤처팀은 모기업의 자원을 절대적으로 필요로 한다. 따라서 모기업은 벤처팀에게 모기업의 정보와 노하우 전수를 촉진할

수 있는 네트워크를 구축하고, 벤처팀장이 공동사업자를 모집하기 위해 인력을 선발할 때 기존 부서장이 인원차출에 대해 협조하는 분위기를 만든다.

현재 국내기업들은 사내 흡수 및 별도독립 형태로만 벤처사업의 결과를 활용하고 있다. 그러나 기업전략과 부합되지 않고 사업을 추진할 여건이 안되면 기술판매 또는 라이선스 등의 다양한 결과활용방법을 고려해야 한다. 사내벤처를 단기적이고 일시적인 유행으로 실시하는 제도가 아니라 지속적으로 추진해야 한다. 또한 기존 사업부의 영향을 최소화하고 사원들이 자신의 사업을 할 수 있다는 신뢰감 조성도 필요하다.

#### 4. 인사관리와의 연계

여기서는 사내벤처 독립운영의 경우보다는 본사 인사제도와와의 연계를 통해 효과적으로 사내벤처를 운영하는 방안을 제시하였다. 기업은 사내벤처를 경력개발 프로그램의 일환으로 활용하여 종업원들이 사내벤처에 적극 참여하도록 유도할 수 있다. 즉 사내벤처를 경력개발제도에 포함하여 운영하고 종업원들에게 선택의 폭을 넓혀주고 동기부여한다.

특히 연구원의 경우 이원경력제도(dual ladder system)에 포함하여 사내벤처를 통해 자신의 경력을 개발할 수 있는 기회를 제공하는 것도 바람직하다. 기업은 자생적인 사내기업가를 발굴할 수도 있지만, 의도적으로 기업가정신을 고취시키고 사내기업가를 육성시키는 노력도 필요하다. 이를 위해 소규모 프로젝트를 사원이 직접 수행할 수 있도록 기회를 부여한다. 예로 사원이 대리로 승진시 특정 인원을 선발하여 스스로 어떤 프로젝트를 수행하도록 한다. 또한 「사내기업가 육성 프로그램」을 실시하여 기업가정신을 확산시킨다. 신입사원 선발시부터 창의력있고 도전의식이 강한 인력을 대상으로 사내기업가를 선발하고, 그 기회를 부여함으로써 전문 사내기업가로 양성한다. <표 7>에서는 효과적인 사내벤처 구축 방안을 요약·정리하였다.

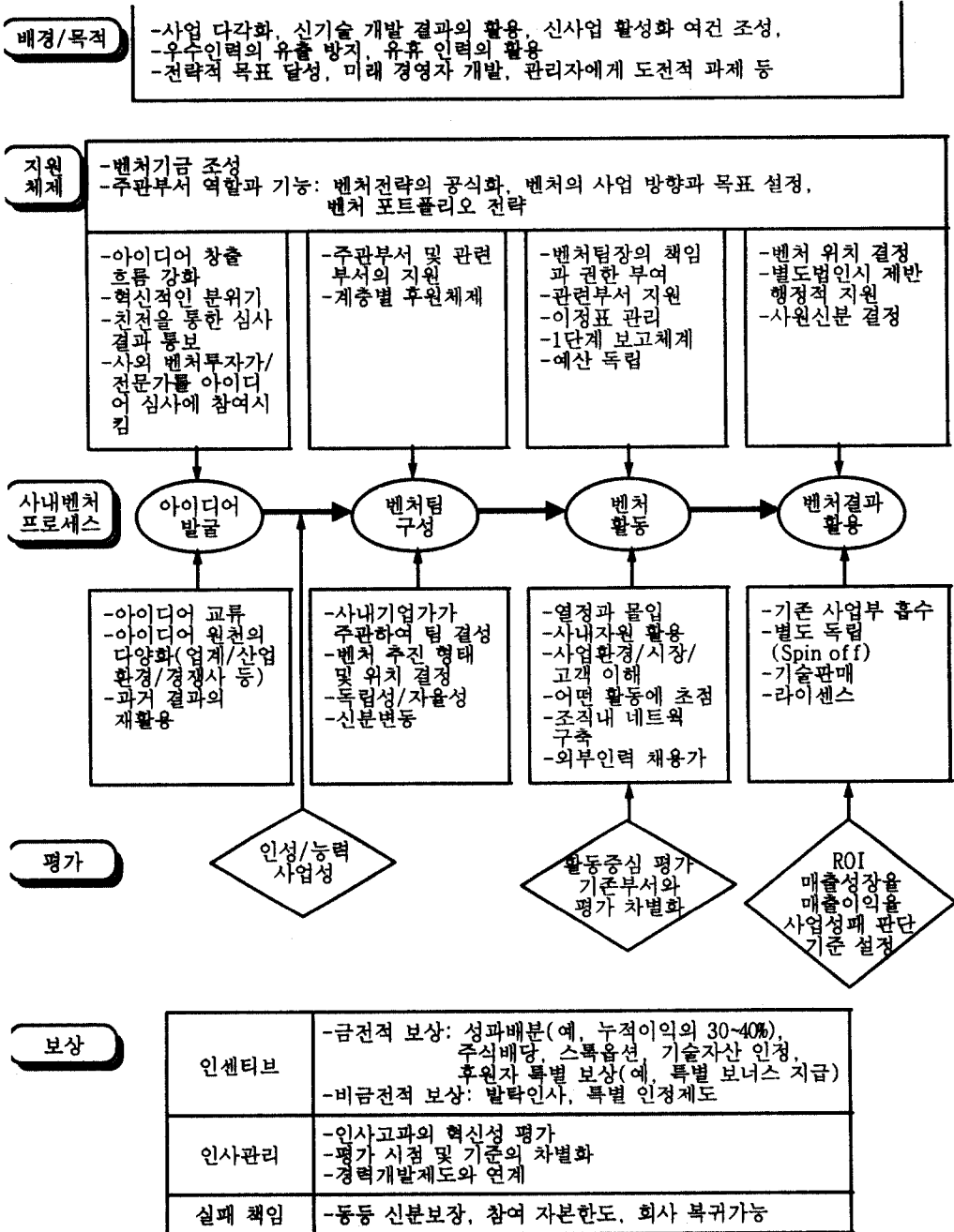
#### 5. 사내벤처의 단계별 고려사항

이상의 논의를 바탕으로 국내기업이 사내벤처를 추진하는데 필요한 단계별 고려사항을 연구모형을 중심으로 정리한 것이 <그림 3>이다. 아울러 <그림 4>에서는 국내기업이 사내벤처를 추진하는데 필요한 주요 전략적 의사결정 흐름도를 정리하였다.

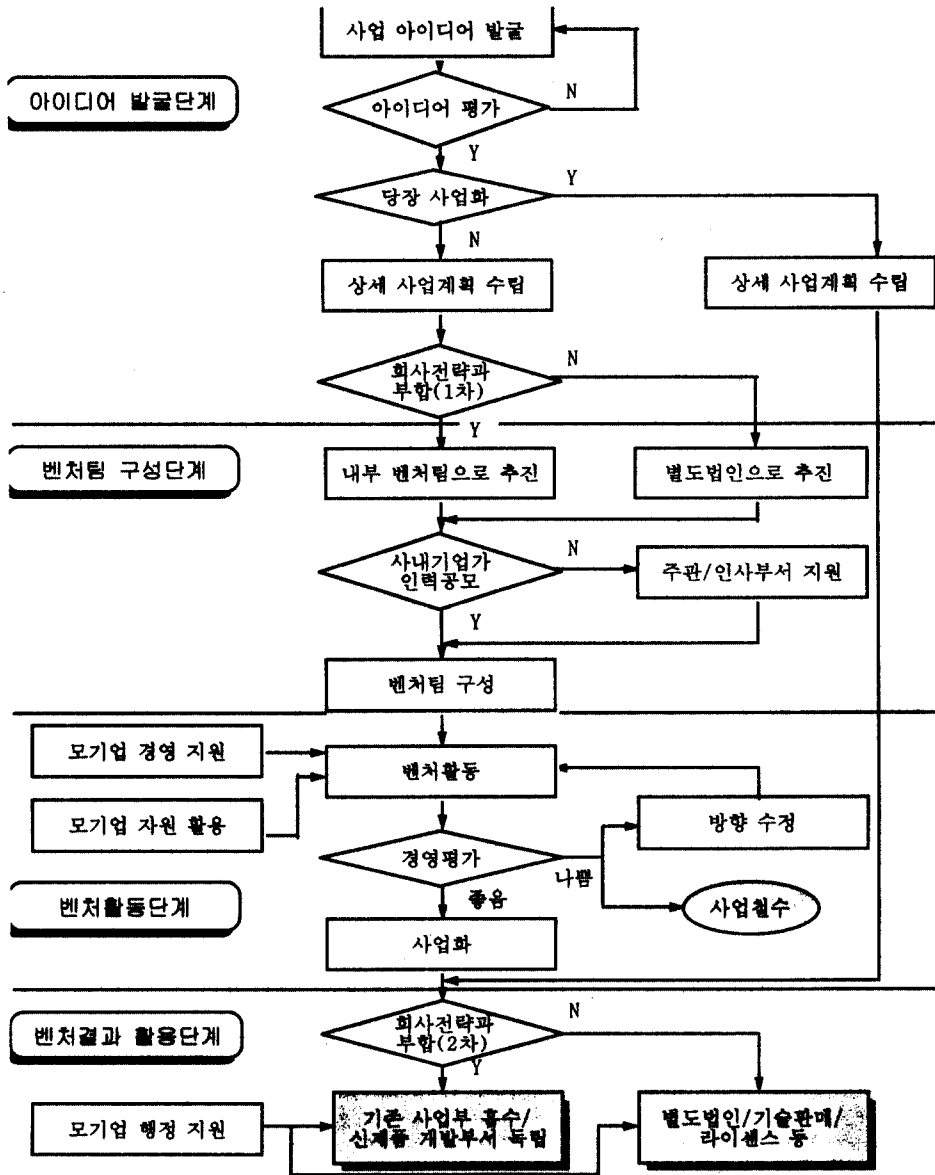
<표 7> 효과적인 사내벤처 구축 방안

항목	구축 방안
<p><b>원활한 사내벤처 프로세스 확립</b></p>	<p>① 아이디어 원천의 다양화 및 아이디어 창출의 흐름 강화                      ○ 팀장들에게 자신이 활동하고 있는 분야를 예측하고 분석할 수 있는 기능을 일상업무로 부과하고 팀원들과 허심탄회한 토론을 유도                      ○ 기술/사회/경제적인 측면을 예측하는 부서설치 또는 기존기관을 적극 활용                      ○ 연구원들은 기술개발 성과를 공개하여 서로의 아이디어를 자극할 수 있는 기술교류회, 사내 컴퍼런스, 기술 협의회/포럼 개최, 벤처팀장간의 협의체 구성, 관심분야 연구도입 또는 활성화를 촉진                      ○ 마케팅부서와 연구소간의 정기적인 회의를 개최                      ○ 기업 외부의 사업아이디어 발굴 및 지원</p> <p>② 각 사원은 스스로 사업을 주도하는 능력배양 필요</p> <p>③ 달성가능한 명확한 목표와 벤처활동의 목적 명확화</p> <p>④ 이정표법에 의한 사업계획 수립</p> <p>⑤ 조직내 네트워크 구축</p> <p>⑥ 정보 시스템 활용</p>
<p><b>효과적인 성과평가와 보상체계 정립</b></p>	<p>① 평가시점 및 기준의 차별화                      ○ 주요 활동의 완료시점을 기준으로 평가                      ○ 인사고과시 별도등급(예: V등급)으로 평가</p> <p>② 벤처결과와 사업화에 대해 주요 평가기준을 설정                      ○ 예: 기준 ROI, 매출이익율, 매출성장율 등                      ○ 벤처사업의 성공과 실패에 대한 명확한 기준 설정</p> <p>③ 신규벤처나 부서를 육성하는 관리자에 대한 특별보상</p> <p>④ 비금전적 보상제도와 연계                      ○ 자율권의 확대                      ○ 안식휴가 또는 특별연구의 후원 (예: 3M의 Genesis Program 등)                      ○ 인사고과에 혁신성 대한 가점 평가                      ○ 신규사업 추진시 발탁인사                      ○ 특별인정제도의 도입 (예: 3M의 Calton Society, Golden Step Award 등)</p>
<p><b>벤처성공을 위한 지원체계 구축</b></p>	<p>① 벤처의 포트폴리오 전략 수립</p> <p>② 사내벤처가 생존할 수 있는 후원체계 조성                      ○ 중역채피온 또는 혁신조직의 수석임원을 선정하여 후원</p> <p>③ 연구원들에게 투자 마인드 고취                      ○ 사내교육 프로그램 실시</p> <p>④ 사내자원 활용을 위한 연계 메카니즘 구축</p> <p>⑤ 벤처결과에 다양한 활용                      ○ 사내벤처사업, 별도독립, 기술판매, 라이선스 등</p> <p>⑥ 회사장기전략 수립에 반영</p>
<p><b>체계적인 인사관리 확립</b></p>	<p>① 경력개발제도에 사내벤처도 추가</p> <p>② 사내기업가 육성</p> <p>③ 신입사원 선발시 사내기업가를 전문직으로 모집</p>

<그림 3> 효과적인 사내벤처 구축을 위한 단계별 고려사항



<그림 4> 사내벤처의 전략적 의사결정 흐름도



## VI. 결 론

본 연구에서는 7개 사례기업에 대한 심층사례분석을 통해 사내벤처의 추진과정과 운영상의 제반고려사항을 검토하고, 해외기업과 국내기업간의 사내벤처 특성을 비교 분석하였다. 아울러 국내기업들의 사내벤처 추진형태를 3가지로 구분하여 유형별 특성과 고려사항을 제시하였다.

국내기업에서 아직 사내벤처가 초창기에 있으므로, 사내벤처가 얼마나 성공적이었는지에 대한 보다 충실한 평가는 사내벤처팀이 수확을 내는 2-5년후에야 가능하리라고 본다. 그러나 사내벤처가 기술혁신, 경영혁신, 문화혁신 등 혁신경영 또는 변화경영(management of change)의 수단으로서의 가능성은 현단계에서도 충분히 인정받고 있다. 사내벤처가 지속적인 기업성장을 이룩하기 위한 제도로서 정착되기 위해서는 많은 노력이 필요할 것이며, 독립된 하나의 제도로서만이 아니라 조직시스템과 연계된 제도로서의 운영이 필요하다.

본 연구를 통해서 얻을 수 있었던 결과 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사내벤처는 조직 구성원들의 창의적이고 도전적인 조직문화를 형성하는데 기여한다. 강력한 기업 문화의 형성 및 구성원들의 이해와 동참없이는 사내벤처의 효과를 기대하기 어렵다.

둘째, 최고경영자의 관심 및 후원이 중요하다. 즉, 최고경영자가 신사업 발굴 여건을 조성하고 지속적인 관심과 후원이 필요하다. 기술의 불확실성이 더욱 심화되고, 유용한 정보가 어느 특정인에게만 독점적인 시대에서 인터넷에 의한 개방화로 진전되면서 특정 개인 또는 집단에게만 의존할 수 없다. 따라서 아이디어를 가진 어느 누구라도 동기부여를 통해 신규사업을 추진할 수 있는 권한을 부여하고, 적극 후원하는 것이 중요하다.

셋째, 적극적인 사내벤처의 홍보를 통한 이해 및 참여를 확산한다. 조직내에 사내벤처에 대한 이해 부족과 배타성으로 부서원들의 참여가 부족하고 기존 부서의 기득권으로부터 무관심과 조직적 저항에 직면할 수 있다. 이를 극복하고 활성화하기 위해서는 사내기업가를 인정하고 도와주는 분위기를 조성해야 한다.

넷째, 신기술개발에 대한 적극적인 사업화 의지를 강화해야 한다. 연구소를 신제품 개발의 엔진으로 인식하여 연구소에서 개발된 신기술을 적극적으로 상업화하도록 해야 한다. 연구소는 비용센터(cost center)라는 기존의 생각을 버리고 이익센터(profit center)와 같은 역할과 기능을 다해야 한다.



다섯째, 조직내 다양한 네트워크를 구축해야 한다. 어느 한 개인의 독창적인 아이디어도 중요하지만, 아이디어의 상호 교류를 위한 네트워크 구축이 중요하다. 일부 회사들이 관심분야연구회 등을 통해 비공식적인 네트워크를 구축하고 있지만, 더 나아가서 연구원들의 연구결과 공개를 통해 아이디어를 서로 자극하고, 기술교류회 또는 사내 컨퍼런스 등을 통해 기술 및 인적 네트워크를 구축한다.

여섯째, 기존 사업부에 신제품 개발 목표를 명확히 부과해야 한다. 기존 사업부의 배타성을 최소화하고 적극적인 참여를 유도하기 위해 신제품개발 목표를 3M처럼 강제로 부과하는 것도 고려할 수 있다. 그렇지 않고서는 새로운 시도에 대해 부정적이고 현재 상황에 안주하려는 입장에 있는 기존 부서의 관심과 참여를 유도할 수 없다.

일곱째, 인사제도와 연계된 무형의 보상도 강화해야 한다. 사내벤처 성공시 대부분의 회사들이 금전적인 보상 측면이 강하다. 그러나 금전적인 보상이 벤처의 성과에 관련이 있다는 확실한 근거는 없으며, 다소 관련이 있다는 사실만을 인정하고 있다(Block & Ornati, 1987; Steele & Baker, 1986). 따라서 금전적인 보상 이외에 벤처 결과에 대한 특별 인정 제도 또는 특별 승진 제도 등과 같은 무형의 보상 제도도 강화해야 한다.

본 연구의 사례대상기업들이 속한 산업 및 사업의 형태는 다소 차이가 있었지만, 이 기업들은 사내벤처가 신사업개발을 위한 여건 조성의 수단이 될 수 있도록 체계적인 노력을 수행하고 있었고, 최근 경영환경변화와 조직내부의 혁신을 위한 구조 조정과 맞물리면서 사내벤처를 타개책의 하나로 모색하고 있다. 이러한 상황에서 위에서 언급한 여러 측면을 중심으로 효과적인 사내벤처 구축방안을 검토해야 하며 지속적으로 자사의 환경에 맞게 수정 및 보완해 나가야 할 것이다.

또한 5장에서 제시한 사내벤처의 단계별 고려사항 및 전략적 의사결정 흐름도는 처음으로 사내벤처를 도입하려는 기업과 이미 도입하고 있는 기업이 수정 및 보완시 좋은 길잡이 역할을 충분히 담당할 수 있을 것으로 판단된다.

향후 국내기업이 사내벤처를 통해 결실을 맺는 사례들이 풍부해지고 충분한 데이터가 확보되면, 사내벤처의 여러 가지 특정 주제에 대한 체계적이고 정량적인 실증 분석이 가능할 것이다. 이 논문에서는 다음과 같은 향후 연구과제를 제시한다.

첫째, 회사 성장의 수단으로 어떤 방법(전략적 제휴, 합작사업, 흡수합병 및 사내벤처)을 많이 추진하며, 제반 상황에 따라 이러한 방법들의 성과 차이는 어떤가?

둘째, 조직내(사업부내) 신제품개발팀과 별도의 사내벤처팀과의 성과 차이는 어떤가? 또 어떠한 경우에 별도의 사내벤처팀을 구성하는 것이 효과적인가?

셋째, 벤처팀을 관리할 때, 일정관리방식과 이정표관리방식 중 어떤 관리방식이 더 효과적인가? 또 우리나라 상황에 적합한 사내벤처 관리방식은 어떤 것이 있는가?

넷째, 사내벤처의 여러가지 추진 형태(사내 벤처사업 및 별도법인)의 선택기준과 각 형태별 성과 차이는 어떤가?

다섯째, 사내벤처 아이디어의 평가방법과 평가기준, 평가절차는 어떠해야 하며, 사내벤처 추진과정에 대한 평가 및 관리방식은 어떠해야 하는가?

여섯째, 사내기업가를 양성하기 위해서는 어떠한 노력들이 필요한가? 그리고 사내기업가가 많이 발굴될 수 있는 기업문화는 어떠한 특성을 가져야 하는가?

일곱째, 사내벤처가 성공했을 경우 사내기업가 및 사내벤처팀에 대한 보상체계 및 기준은 어떠해야 하는가?

여덟째, 효과적인 사내벤처 지원시스템의 구성요소는 무엇이며, 또 이 과정에 기업 외부 전문가들을 어떻게 활용할 것인가?

아홉째, 기업간 협력형태의 사내벤처, 여러 사업부가 공동 참여하는 사내벤처 등 새로운 네트워크 형태의 사내벤처는 어떻게 형성·발전·관리되는 것이 좋은가?

열번째, 사내벤처를 촉진할 수 있는 정부 정책은 무엇인가? 또 사내벤처와 파생기업이 국가경제에는 어떠한 영향을 미치는가?

이외에도 사내벤처는 많은 새로운 연구과제를 가지고 있으며, 아울러 산업에서의 실제적인 중요성도 점차 커질 것으로 보인다. 앞으로 이 분야에 대한 많은 연구가 축적되어 우리나라에 적합한 벤처기업과 사내벤처가 많이 만들어지고 더욱 발전하기를 기대한다.

## 參 考 文 獻

- 김홍채(1997), “사내벤처제도의 사례”, 「기술경영경제학회 튜토리얼 자료집」, pp.25-39.
- 배종태(1997), “사내벤처제도의 개요 및 도입 전략”, 「기술경영경제학회 튜토리얼 자료집」, pp. 1-24.
- 백경래(1995), “신생 모험기업의 전략 유형 및 성과 결정 요인에 대한 연구”, 한국과학기술원 석사학위 논문, 대전.
- 송상호, 김명형, 허문구(1996), 「우리회사 어떻게 조직변화에 성공할 것인가」, 명진출판, pp. 19-70.
- 이장우(1997), 「창업에서 초일류기업으로 벤처경영」, 매일경제신문사, pp. 443-482.
- 이진주(1985), “연구개발, 모험기업 및 기업내 창업”, 「기술관리」, Vol. 3, No. 6, pp. 139-144.
- 조형래(1994), “창업인의 특성, 제품혁신성과 벤처기업 성과간의 상황적 관계”, 한국과학기술원 박사학위 논문, 대전.
- 최계봉(1996), 「21세기 기업전략 분사경영」, 대한상공회의소, pp. 57-259.
- Ansoff, H. Igor(1965), *Coporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, p. 99.
- Bartlett, Christopher A. and Mohammed, Afroze(1995), *3M: Profile of an Innovating Company*, Harvard Business School Press, January, pp. 1-20.
- Block, Z.(1982), “Can Coporate Venture Succeed?”, *Journal of Business Venturing*, Vol 3., No. 2, Fall, pp. 21-33.
- Block, Zenas and MacMillan, Ian C.(1997), *Corporate Venturing*, Boston: Harvard Business School Press.
- Block, Zenas and MacMillan, Ian C.(1985), “Milestones for Successful Venture Planning”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 184-196.
- Block, Z. and Ormati, O.(1987), “Compensating Corporate Venture Managers”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 1, Winter, pp. 41-52.
- Block, Z. and Subbanarasimha, P.N.(1989), “Corporate Venturing: Practices and Performance in the U.S. and Japan”, Working Paper Center for Entrepreneurial Studies, Stern School of Business, New York University.

- Burgelman, Robert A.(1984), "Managing the Internal Corporate Venturing Process", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 33-48.
- Burgelman, Robert A.(1983), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 223-244.
- Burgelman, Robert A. and Sayles, Leonard R.(1986), *Inside Corporation Innovation*, New York: The Free Press.
- Dollinger, M.J.(1995), *Entrepreneurship Strategies and Resources*, Illinois: Irwin.
- Drucker, Peter.(1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: McGraw-Hill.
- Fast, Norman D.(1981), "Pitfalls of Corporate Venturing", *Research Management*, March, pp. 21-24.
- Hippel, E. von(1973), "An Exploratory Study of Corporate Venturing: A New Product Innovation Strategy Used By Some Major Corporations", Unpublished Doctoral Dissertation, Carnegie-Mellon University.
- Hisrich, Robert D. and Peters, Michael P.(1992), *Entrepreneurship Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwin, pp. 528-547.
- Hofer, Charles W. and Sandberg, William R.(1987), "Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success", *American Journal of Small Business*, Vol. 12, No. 1, Summer, pp. 11-25.
- Hunt, Brian and Lerner, Josh(1997), *Xerox Technology Ventures: March 1995*, Harvard Business School Press, April, pp. 1-24.
- Jolly, Vijay K. and Kayama, Haruhisa(1990), "Venture Management in Japanese Companies", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 4, July, pp. 249-269.
- Kanter, R. M.(1989), *When Giants Learn to Dance*, New York: Simon & Schuster.
- MacMillan, Ian C., Block Z. and Subbanarasimha P.N.(1986), "Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects", *Journal of Business Venturing*, No. 2, Spring, pp. 177-192.
- Maidique, M.A.(1989), "Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 59-76.
- Perkins, Anne G.(1994), "Corporate Venturing: The Problems of Success", *Harvard*

*Business Review*, July-August, pp. 10-11.

Pinchot III, Gifford(1985), *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row.

Roberts, Edward B.(1980), "New Ventures for Corporate Growth", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 134-142.

Roberts, Edward B. and Berry, Charles A.(1985), "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-17.

Ross, Joel E.(1987), "Intrapreneurship and Corporate Culture", *Industrial Management*, Vol. 29, No. 1, January-February, pp. 22-25.

Steele, B. and Baker, R.(1986), "Creating Entrepreneurial Pay Systems for Internal Venture Units.", *Topics in Total Compensation*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-55.

Stevenson, Howard H. and Gumpert, David E.(1985), "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 85-94.

Stevenson, Howard H., Roberts, Michael J. and Grousbeck, H. Irving(1994), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Illinois: Irwin.

Sykes, H. B.(1986), "Lessons from a New Ventures Program", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 69-74.

Sykes, H. B.(1986), "The Anatomy of a Corporate Venturing Program: Factors Influencing Success", *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 3, Fall, pp. 275-293.

Sykes, Hollister B. and Block, Zenas(1989), "Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions", *Journal of Business Venturing*, Vol 4, No. 3, pp. 159-167.

Timmons, Jeffry A.(1994), *New Venture Creation*, Illinois: Irwin.

Vesper, Karl H. and Holmdahl, Thomas G.(1973), "How Venture Management Fares in Innovative Companies", *Research Management*, Vol XVI, No. 3, May, pp. 30-32.