

사내기업가의 신화 (The Myth of the Intrapreneur)



by Andrew Corbett

이 글은 <하버드 비즈니스 리뷰(HBR)> 2018년 6월호에 실린 Andrew Corbett의 글 “The Myth of the Intrapreneur” 원문을 번역과 배포에 관한 HBR Publishing Corp의 Copyright Permission을 받아 번역하였습니다.

번역: 박세훈

요약

이 글은 대기업 내에서 종종 이상화 되는 ‘사내기업가’ 개념의 허상을 짚어봅니다. 포스트잇, ‘좋아요’ 버튼, 플레이스테이션 등 혁신적 제품들이 사내기업가 정신의 산실로 소개되지만, 실제로 혁신은 한 개인의 창의력만으로 이루어지지 않습니다. 코닥의 사례를 비롯한 연구 결과를 통해 조직 전반의 체계적인 지원과 전사적 혁신 관리 시스템 구축의 필요성을 강조합니다.

포스트잇, 페이스북의 ‘좋아요’ 버튼, 소니 플레이스테이션. 이들 제품은 모두 대기업 내부에서 발휘된 사내기업가 정신, 즉 기업가적 창의성과 혁신의 힘을

상징하는 전설적인 사례로 손꼽힙니다. 1980 년대에 이 용어가 처음 등장한 이래, 사내기업가 정신은 혁신을 촉진하기 위한 만능 솔루션으로 기업들에게 소개되어 왔습니다. 이는 직원들에게 창업의 창의력과 열정을 발휘하되, 더 많은 자원과 적은 위험을 감수할 수 있는 방법으로 홍보되었습니다.

사내기업가는 기존의 규칙을 깨고, 조직의 흐름에 도전하는 반항아로 여겨집니다. 비록 이러한 독불장군 같은 이미지가 매력적으로 보일지라도, 실제로 혁신을 이끄는 효과적인 방법은 아닙니다. 20 여 년간 대기업의 혁신을 연구한 결과, 성공적인 사내기업가는 종종 현실보다는 신화에 가깝다는 사실이 분명해졌습니다.

전형적인 사내기업가의 모습은 3M 에서 포스트잇을 개발한 스펜서 실버(Spencer Silver)보다는, 코닥에서 휴대용 디지털 카메라를 발명한 엔지니어 스티븐 새슨(Steven Sasson)의 사례에 더 가깝습니다. 널리 알려진 바와 같이, 코닥은 새슨의 혁신적 아이디어를 통해 미래로 도약할 기회를 잡기보다는, 오히려 그 디지털 카메라로 인한 거대한 기회를 놓치고 말았습니다.

코닥에서의 새슨의 경험은, 아무리 뛰어난 한 개인이라 하더라도 획기적인 혁신을 아이디어 단계에서 실제 실행까지 옮기는 전 과정을 스스로 감당할 수 없음을 보여줍니다. 혁신은 조직 전반에 걸친 노력이어야 하며, 이를 위해서는 최고 경영진부터 현장까지 체계와 구조, 그리고 변화를 육성하는 기업 문화가 함께 뒷받침되어야 합니다. 기업은 기존 구조 내에서 단지 사내기업가 몇몇에게만 혁신을 기대하기보다는, 혁신을 제도화해야 합니다.

우선, 혁신은 회계, 운영, 영업, 재무와 같이 성공적인 기업의 필수 기능 중 하나로 인식되어야 합니다. 오늘날 대기업에 마케팅 부서가 없는 모습을 상상하기 어렵듯이, 불과 50 년 전만 해도 마케팅이라는 전문 기능이 존재하지 않았던 것과 같이, 혁신 또한 그 자리를 마련해야 합니다. 기업이 지속적으로 혁신을 이루기 원한다면, 발견, 개발, 인큐베이션, 가속화, 확장이라는 전 과정을 담당할 전담 혁신 전문가들이 필요합니다.

그러나 이러한 혁신 전담 부서는 기업의 다른 부분과 완전히 분리되어 운영되어서는 안 됩니다. 조직의 나머지와 단절된 채 고립된 인큐베이터나 혁신

연구소는 제한적인 성공에 머무르기 마련입니다. 획기적인 혁신은 조직 전체에 걸친 포괄적인 접근 방식을 필요로 합니다.

지난 20 여 년 동안, 제 동료들과 저는 코닝, 듀폰, GE, 펩시코 등 Fortune 100 대 기업들을 대상으로 현장 방문과 600 건이 넘는 인터뷰를 통해 혁신을 연구해 왔습니다. 우리의 연구 결과는, 획기적인 혁신을 개발, 인큐베이션, 확장하기 위해 조직 전체에 걸친 혁신경영시스템이 필요하며, 이 시스템은 여덟 가지 주요 요소를 포함해야 함을 보여줍니다.

- 1) 혁신에 전념하는 최고경영진의 리더십과 혁신문화
- 2) 전사적인 자원
- 3) 명확하게 규정된 거버넌스 프로세스
- 4) 돌파구 혁신을 위한 명확한 목표와 범위
- 5) 회사의 여러 부서 간 인터페이스를 포함하는 포용적인 조직 구조
- 6) 혁신 주기를 수행하는 데 필요한 프로세스와 도구
- 7) 점진적 제품 혁신보다 긴 혁신 사이클에 필요한 성과 측정 및 보상 체계
- 8) 기존 R&D 또는 신제품 개발 역할과 차별화된 역량과 인재

우리는 이러한 요소들이 다양한 기업에서 여러 방식으로 구현되는 것을 보았습니다. 그러나 이들 모두가 공통적으로 지향하는 바는 혁신을 단발적인 '일회성' 업무로 제공하는 것을 넘어서, 혁신을 제도화하고 혁신 전문가를 체계적으로 육성하는 구조를 만드는 것이었습니다.

기업은 단순히 혁신 업무만 제공하는 것이 아니라, 혁신 경력을 창출해야 합니다. 우리의 연구는 사람 자체가 기업이 가장 소중히 여기는 혁신 자산임을 뒷받침합니다. 사내기업가라는 개념은 이 점을 인식하지만, 종종 위기를 구원할 한 사람의 천재성에 과도한 기대를 걸곤 합니다. 대신, 혁신은 조직 전체가 지원해야 하는 역량으로 바라봐야 합니다. 회계사나 인사담당자처럼, 혁신 전문가에게도 명확한 직무 역할, 책임, 성과 인센티브, 그리고 경력 발전 경로와 함께 의미 있는 교육 및 개발 기회가 제공되어야 합니다.

몇몇 유능한 인재를 단순히 채용하고 그들에게 기대만 걸어서는 안 됩니다. 조직의 구조나 문화를 전면적으로 변화시키지 않는다면, 혁신은 실현되기 어렵습니다. 기업은 조직 전반에 걸쳐 혁신을 전문화하고 제도화하기 위한 전략적 계획을 마련해야 하며, 이것 만이 미래 비즈니스의 건강성을 위해 필요한 획기적인 혁신을 육성할 수 있는 유일한 방법입니다

역자 생각

결론적으로, 이 기사는 기존의 '사내기업가' 모델이 혁신을 이끄는 만능해결책이 아님을 명확하게 밝혀줍니다. 혁신은 단 한 사람의 아이디어가 아닌, 조직 전체가 체계적으로 협력하고 지원하는 과정에서 실현되며, 최고 경영진의 리더십과 전사적인 자원 배분, 그리고 명확한 목표 설정이 필수적입니다. 또한, 혁신은 일회성 아이디어에 그치지 않고, 지속 가능한 혁신 경로와 제도적 지원을 통해 기업의 장기적인 경쟁 우위를 구축하는 핵심 역량으로 자리매김해야 한다는 점을 강조합니다. 급변하는 시장 상황과 기술 발전 속에서, 혁신은 단순히 창의적 아이디어의 산물이 아니라, 조직문화와 시스템 전반에 뿌리를 두어야 비로소 가능하다는 교훈을 전해주고 있습니다.

박세훈 (협)영남기술경영정책컨설팅그룹 본부장은 2010 년부터 기후변화 관련 창업, 연구개발, 컨설팅, 심사 등의 경력을 쌓아 왔으며, 2019 년, 국립부경대학교 기술경영전문대학원에서 기술경영학 박사를 취득하였다. 국내에선 최초로 그리고 가장 왕성하게 혁신경영시스템(ISO 56000)에 관한 학술적 연구를 수행하고 있으며, 현재 데이터 기반의 경영의사결정과 시스템 구축, 혁신경영시스템의 중소기업 적용 방안, 로컬 창업에 관심이 많다.