

참여와 공유의 개방형 혁신

혁신 피로증. 생존하기 위해서는 끊임없이 혁신을 추구해야 한다는 압박감에 젖어있는 많은 기업들이 오늘날 남모르게 앓고 있는 병명이 바로 이것이 아닐까? 더군다나 혁신의 중요성은 이미 너무나 많이 강조된 나머지 이제는 누가 혁신을 하느냐가 아닌, 누가 먼저 혁신을 달성하느냐가 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소가 되고 있는 양상이다. 문제는 오늘날의 경영환경이 어느 한 기업의 독자적인 혁신 노력만으로는 따라잡기 힘들 정도로 빠르게 변화하고 있다는 것이다. 이러한 상황에서 새로운 대안으로 주목 받고 있는 개방형 혁신에 대해 살펴보고 시사점을 찾아보도록 한다.

◆◆ 개방형 혁신의 개념

개방형 혁신(Open Innovation)이란 지난 2003년 하버드대학의 헨리 체스브르 교수가 그 개념을 처음 소개한 것으로, ‘연구개발의 전 과정을 한 기업이 모두 소유, 운영하는 기존의 폐쇄형 혁신과는 달리, 가치가 있는 아이디어 혹은 기술은 그것이 내부/외부/경쟁사 등 어디에 있든지 상관없이 획득해야 하고, 이를 제품 개발과 연결할 때도 필요할 경우 외부의 아이

디어와 인력을 활용해야 한다’는 것을 주된 내용으로 하고 있다.

이는 전통적으로 대부분의 혁신이 하나의 조직 내에서 독자적으로 이루어져 왔다는 사실을 고려해 볼 때 상당히 파격적인 주장이 아닐 수 없다. 일반적으로 대부분의 기업 연구 조직은 자신들이 직접 개발하지 않은 기술이나 연구 성과에 대해 매우 배타적인 성향을 보이기 때문에 특정 지식을, 그것도 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 지식 및 기술을 개발함에 있어 외부

〈표 1〉 개방형 혁신 vs. 폐쇄형 혁신

	폐쇄형 혁신	개방형 혁신
인력 관리	우리 분야의 머리 좋은 사람들은 우리를 위해 일한다.	모든 머리 좋은 사람들이 모두 우리를 위해 일하는 것은 아니다. 그렇기 때문에 우리는 회사 외부에 있는 지식과 전문가들을 찾아 활용해야 한다.
R&D	R&D에서 수익을 거두려면 우리가 독자적으로 발견하고, 제품화하며, 공급해야 한다.	외부의 R&D도 엄청난 가치를 창출할 수 있다. 내부 R&D는 그 가치의 일부에 대한 소유권을 확보하기 위해 필요하다.
신제품 개발	우리가 스스로 발견했다면, 우리가 최초로 제품을 출시할 것이다	우리가 연구를 최초로 시작하지 않았더라도 우리는 그것을 통해 수익을 올릴 수 있다.
비즈니스 모델	혁신의 성과를 최초로 제품화하는 기업이 된다면 우리는 성공할 것이다.	더 나은 사업모델을 만드는 것이 시장에 먼저 진입하는 것보다 중요하다.
아이디어 창출	업계에서 가장 많은, 그리고 가장 뛰어난 아이디어를 낸다면 우리는 성공한다.	내부와 외부의 아이디어를 가장 잘 이용하면 우리는 성공한다.
지적 자산 관리	우리의 지식자산 활용을 통제해서 경쟁자들이 우리의 아이디어로 수익을 창출 하지 못하게 해야 한다.	남들이 우리의 지적 자산을 활용하는 것으로부터 수익을 얻고, 우리 자신의 사업모델을 발전시키는데 필요하다면 타인의 지적 자산도 구입한다.

자료: MIT SLON MANAGEMENT REVIEW, Spring 2003
(The Era of Open Innovation)



인과 협업을 한다는 것은 상상하기 어려웠기 때문이다. 그 결과 이 개념이 시장에 처음 소개된 이후 이를 선득 도입하는 기업은 그리 많지 않았던 것이 사실이다.

◆◆ 왜 지금 개방형 혁신인가?

그러나 이런 상황이 최근 변화하고 있다는 지적이다. 혁신 달성에 필요한 독자적인 역량이 부족한 중소기업은 물론, 풍부한 인적, 물적 자원을 확보하고 있는 대기업들조차도 점차 개방형 혁신의 유효성을 인정하기 시작했다는 것이다. 과연 무엇이 이런 변화를 주도하고 있는 것일까?

그 이유는 우선 오늘날의 세계 경제가 변화하고 있는 속도에서 찾아볼 수 있다. 안정기에는 특정 지식이 창출할 수 있는 가치는 무한정적이라고 할 수 있다. 또한 특정 지식을 습득만 할 수 있다면, 그 지식을 원래 창조한 사람들과의 경쟁도 가능했다. 그러나 변화의 속도가 가속화될 경우 일정시간이후 특정 지식 자체가 더 이상 유효하지 않게 되기 때문에 그 지식의 가치는 급속도로 축소될 수밖에 없다. 이런 상황에서 중요한 것은 자신이 지닌 지식을 활용하여 보다 신속하고 효과적으로 다른 사람과 연결, 새로운 지식을 창출할 수 있는 능력을 확보하는 것이다. 즉, 기존에 가지고 있던 지식을 보호하는데 집착하기 보다는 다른 사람들에게 이를 공개함으로써 보다 큰 지식의 흐름에 접근할 수 있는 방법을 확보하는 것이 더 중요한 세상이 도래한 것이다. 나아가 인터넷 발달로 인한 웹 2.0 시대의 도래는 지식소유자들이 보다 손쉽게 자신의 지식을 타인과 공유하고, 자발적인 참여를 통해 새

로운 가치를 창출할 수 있는 환경을 제공함으로써 개방형 혁신이 확산되는데 많은 기여를 하고 있는 상황이다.

◆◆ 'Proudly Found Here' 을 강조하는 P&G

P&G는 2004년 새로운 프링글스(감자칩) 제품을 출시하였다. 일명 프링글스 프린츠(Printles Prints)로 불린 이 상품의 특이 사항은 감자칩 하나하나에 파란색과 빨간색으로 일반 상식, 동물 상식, 농담 등을 그림과 글로 인쇄해 놓은 것이다. 이 제품은 출시 6개월 만에 매출 1천만 달러를 기록하며 대 히트를 쳤다. 예전 같으면 이런 아이디어 제품을 출시하기까지 2년 이상의 시간이 필요했고, 신제품 출시에 대한 실패 리스크도 내부에서 모두 질 수밖에 없었지만 P&G는 새로운 혁신 방법을 도입함으로써 프링글스 프린츠 제품의 출시 기간을 1년으로 단축하였고, 비용도 크게 절감하는 성과를 거두었다고 내부 관계자들은 밝히고 있다.

P&G가 새로운 혁신 기법을 도입하기로 결정한 것은 2000년 회사 주가가 주당 118 달러에서 \$52로 곤

〈그림 1〉 P&G사의 프링글스 프린츠



두박질 치면서부터이다. 위기감을 느낀 P&G는 더 기발한 신상품 개발을 위해 사내 R&D팀에 압박을 가하였으나, 결과는 그리 신통치 않았다. 이런 와중에 새로운 CEO A.G. Lafley 씨가 취임하였고, 그는 곧 P&G가 추구해 온 제품 혁신 모델이 지니는 문제점의 파악과 이를 해결할 수 있는 개선방안의 모색을 지시했다. 그 결과 P&G가 이제까지 거둔 많은 성공 사례 중 적지 않은 수가 외부 아이디어를 활용한 것이었으며, 이런 외부 아이디어의 보다 적극적인 활용이 그동안 풀지 못했던 P&G의 고민을 해결해 줄 수 있다는 확신을 가지게 된다.

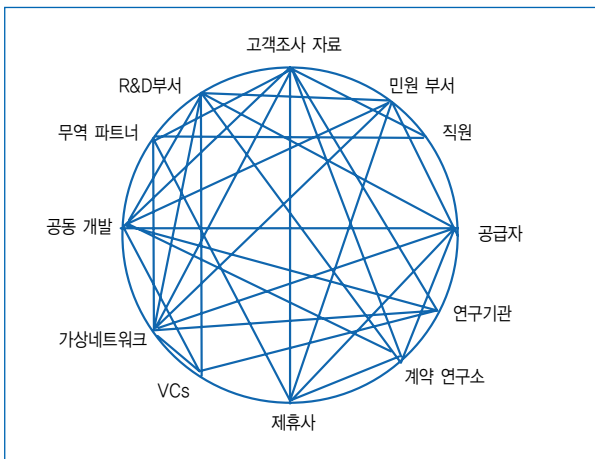
이에 Lafley 회장은 P&G가 추진하는 혁신의 핵심 아이디어 중 외부 아이디어를 활용하는 비율을 2008년까지 50%로 높일것을 지시하였다. 물론 이것은 당시 P&G 내부에 있던 7,500명의 내부 연구진과 지원 스태프의 역량을 무시하고자 한 의도가 아닌, 이들의 역량을 더욱 극대화 하기 위한 조치임을 분명히 하였다. 그러나 기업 외부에 있는 아이디어를 활용한다는 것은 조직 운영에 있어 막대한 변화를 요구하였다. 그 중에서도 가장 어려웠던 것이 바로 “Not Invented

Here”(자신이 최고라는 생각으로 자신이 아닌 외부인에 의해 창조된 것을 수용하지 못하는 성향)의 문화를 “Proudly Found Here”(외부인의 아이디어라 하더라도 기업 경쟁력/수익 제고에 도움이 된다면 기꺼이 수용하는 자세)의 문화로 변화시키는 것이었다고 관계자는 설명하고 있다.

이런 과정을 통해 탄생한 것이 바로 P&G사의 새로운 개방형 혁신법인 연결 개발(Connect & Develop: C&D)이고, 대표적인 성공 사례가 앞서 설명한 프링글스 프린츠 제품이다. 동 제품 개발 당시 인체에 유해한 잉크를 굴곡이 심한 감차칩 위에 인쇄하는 과정에서 기술적 어려움에 직면한 P&G는 자체적으로 운영하고 있었던 외부 전문가 네트워크를 통해 이탈리아 볼로냐에서 빵집을 운영하는 한 대학 교수가 자신이 개발한 식용 잉크 분무기수를 빵 만드는데 활용하고 있다는 것을 파악했고, 이 기술 소유자와의 제휴를 통해 신상품 개발을 1년이라는 짧은 시간 안에 완성할 수 있었던 것이다.

P&G는 새로운 개방형 혁신 모델의 성공적인 도입으로 인해 오늘날 시장에 출시되는 신제품 중 35%(2000년에는 단지 15%에 불과했다), 제품 개발 계획의 45%를 외부 아이디어에서 얻고 있으며, R&D 관련 생산성을 60% 증가시킨 반면 소요 비용은 현저하게 감소하는 성과를 달성했다고 밝히고 있다.

〈그림 2〉 P&G의 360° 혁신



◆◆ 개방형 혁신의 성공 조건

일부에서는 P&G가 도입한 연결 개발 방식이 결국 아웃소싱과 동일하지 않느냐고 지적하기도 하는데 이는 옳지 않다고 P&G 관계자는 주장한다. 아웃소싱은



단지 개발비용을 낮추기 위해 단가가 싼 외부업체에 업무를 의뢰하는 것인 반면, 연결 개발 방식은 보다 뛰어난 아이디어를 조직 외부에서 찾아낸 후 이를 조직 내로 가져오므로써 내부 역량을 활용, 강화하는 역할을 수행하기 때문이다. 이는 곧 전 세계에 흩어져 있는 다양한 조직과 인재들과 협업체제를 구축하는 것을 의미하는 것이기도 하다. 전문가들이 지적하는 개방형 혁신을 성공적으로 도입하기 위한 고려사항은 다음과 같다.

① 명확한 목표의 설정

우선 외부에서 무엇을 찾을 것인지에 대한 명확한 목표를 설정해야 한다. 이것이 분명하지 않을 경우 넘쳐나는 아이디어 속에서 실제로 기업에 도움이 되는 아이디어를 얻는 것은 매우 어려운 일이기 때문이다. 이에 명확한 목표를 설정하기 위해서는 첫째, 기업의 핵심 브랜드 가치를 높이기 위해 충족시켜야 할 고객의 니즈가 무엇인가를 파악하고, 이를 해결할 수 있는 기술적 조건을 상세히 명시함으로써 외부 전문가의 접근을 용이하게 해야 한다. 둘째, 기존의 브랜드 자산이 가지고 있는 가치를 최대한 활용할 수 있는 신상품이나 신개념을 찾는데 초점을 맞춰야 한다. 마지막으로, 이미 확보하고 있는 기술을 강화하거나 활용할 수 있도록 신규 취득 기술간의 상관관계를 잘 관리해야 한다.

② 내 외부 네트워크의 효과적 관리

조직 내·외부의 전문가를 중심으로 한 글로벌 네트워크를 구축하고, 이를 적극 활용해야 한다. 앞서 언급한 고객의 니즈, 기존 상품과의 연계성, 기술적 보완성을 충족시킨다면 어떤 아이디어라도 적극 수용

해야 한다. 조직 내부 인원들을 중심으로 구축된 폐쇄적 네트워크와 전세계 다양한 개인 및 정부조직, 학계 등과 형성한 개방형 네트워크를 동시에 활용해야 한다. 공급자, 소매업자, 경쟁자, 무역 파트너, 개인 사업가들 등 외부 네트워크의 대상은 그야말로 원하는 만큼 확대하여 관리할수록 효과를 높일 수 있다.

③ 열린 기업문화의 구축

아무리 뛰어난 외부 아이디어를 확보한다 하더라도 이를 검토하고 연구하고 신 제품으로 개발하여 최종적으로 마케팅해야 하는 역할은 내부 직원들의 업무이다. 자신이 개발하지 않은 아이디어에 대해 거부감을 가지고 비판만 하려는 기업문화가 존재한다면 개방형 혁신은 결코 성공할 수 없다.

◆◆ 지식 공유는 조직 경쟁력 제고의 핵심

바야흐로 조직원 개개인의 지적 능력 활용 여부가 조직의 경쟁력을 좌우하는 시대가 도래하고 있다. 지식의 축적과 활용은 개인의 역량을 강화할 수 있는 대표적 수단임은 새삼 논의할 여지가 없을 것이다. 그러나 여기서 분명히 해야 할 것은 개개인이 보유하고 있는 지식을 집단적으로 공유하고 활용할 때 조직은 물론 개인의 경쟁력도 훨씬 배가될 수 있다는 사실이다. 지식의 독점적 소유가 마치 자신의 경쟁력을 결정하는 절대 요소인양 타인과의 공유를 거부하는 대다수 지식 소유자들을 어떻게 설득할 것인지, 혁신을 추구하는 오늘날의 기업들이 보다 적극적으로 고민해야 할 과제가 아닌가 한다.

FSB연구소 한영경 과장