

PDF EDITION

DBR

Dong-A
Business
Review

www.dongabiz.com

NOVEMBER 2011 ISSUE 1, **No.92**

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 www.dongabiz.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

동아일보사

Open Innovation: 약인가, 독인가?

강진아 서울대 기술경영경제정책대학원 협동과정 교수 profkang@snu.ac.kr



Article at a Glance

개방형 혁신은 기존 폐쇄형 혁신전략을 대체하는 패러다임으로 각광받고 있다. 그러나 개방형 혁신을 통해 실제 비즈니스에서 성공하기란 결코 쉬운 일이 아니다. 성공적인 개방형 혁신을 실행하기 위해서는 △자사 비즈니스의 핵심성공요인이 무엇인지 파악해 이를 철저히 보호해야 하며 △개방과 폐쇄를 동시에 적절히 활용하는 양손잡이형 전략을 수행하고 △과거의 성공은 빨리 잊어버리고 △조직원들에게 개방형 마인드를 심어야 한다.

개방형 혁신(Open Innovation)에 대한 관심이 뜨겁다. 지식이 증가되는 속도가 가속화되고 지식근로자의 이동성이 증대됨에 따라 하나의 기업이 혁신적 아이디어를 독점하는 것은 사실상 불가능해졌다. 또한 치솟는 연구개발 비용을 모두 기업 내부적으로 충당하는 데에도 한계가 찾아왔다. 이에 따라 기존 폐쇄형 혁신(Closed Innovation) 모델은 종말을 고했고 바야흐로 개방형 혁신의 시대가 열렸다고들 한다.

개방은 선택의 문제가 아니고 누구나 해야 할 일이 됐다고 한다. 분명 옳은 말이지만 무작정 믿고 따르기에는 뭔가 석연치 않은 점도 있다. 개방형 혁신은 뜨거운 감자다. 관심이 집중될 만큼 중요한 건 분명하지만 개방한다고 성공할지는 미지수다. 잘 알려진 개방형 혁신의 성공 사례 뒤에는 많은 실패 사례들이 숨어 있다. 개방형 혁신에 대한 열광의 도가니 속으로 무턱대고 달려들어가기보다는 한발 물러나 냉정하게 개방형 혁신의 성공요인을 살펴봐야 한다.

닌텐도의 쇠락: 폐쇄형 혁신의 종말

화무십일홍(花無十日紅)이란 말이 있다. 아무리 아름다운 꽃일지라도 열흘을 가지 못한다는 뜻이다. 최근 닌텐도의 쇠락을 보면 그 말이 실감난다. 2009년 닌텐도는 DS, Wii 등을 앞세워 매출 1조4400억

편집자주

강진아 서울대 기술경영경제정책대학원 교수가 주도하는 PRISM(Practice & Research in Strategic Management) 연구회가 DBR을 통해 연구 성과를 공유합니다. 학계와 업계 전문가들로 구성된 전략연구회인 PRISM은 기업이 취할 수 있는 다양한 전략의 면면을 상세히 분석, 경영진에게 통찰과 해안을 제시해줄 것입니다.

엔, 영업이익의 5300억 엔이라는 경이로운 실적을 낸 바 있다. 직원 1인당 매출이 10억 엔으로 도요타의 5배가 넘었다. 시가총액은 일본 증시 부동의 1위인 NTT도코모를 위협했다. 그러나 겨우 2년이 채 지나기 전에 닌텐도의 '태평성대'는 옛말이 됐다. 2011년 2분기 매출은 939억 엔으로 전년 동기 대비 절반 정도다. 심지어 영업이익은 377억 엔 적자를 기록했다. 이처럼 별로 길지도 않은 기간에 닌텐도가 급속히 무너진 이유는 뭘까? 원인은 닌텐도의 폐쇄적인 혁신 전략에 있다.

과거 닌텐도는 폐쇄형 혁신 전략으로 큰 재미를 봤다. 게임 개발자에 대한 강력한 통제력을 바탕으로 양질의 게임을 조달했고 이를 무기로 마이크로소프트와 소니가 양분하던 게임기 시장을 3강 구도로 재편했다. 그러나 계속된 성공에 취해 스마트폰의 등장과 함께 시작된 대변혁에 제대로 대응하지 못했다. 스마트폰의 앱을 거러하는 안드로이드마켓과 앱스토어는 열린 시장이다. 누구나 앱을 공급할 수 있고 소비자들은 자유롭게 원하는 앱을 다운로드받을 수 있다. 누구나 자유롭게 세계인을 상대로 게임을 팔 수 있는 기회가 생기자 게임 개발자들은 닌텐도에 등을 돌렸다. 게이머들은 '앵그리버드'와 같은 재미있는 게임들이 무료 또는 단돈 몇 달러에 나오자 앞다투어 닌텐도DS를 버리고 스마트폰을 손에 들었다. 시장은 활짝 열려버렸는데 닫힌 혁신을 고수한 닌텐도가 어찌 살아남을 수 있을까?

개방형 혁신의 시대(Era of Open Innovation)

2003년 헨리 체스브로(Henry Chesbrough) 교수의 의해 주창된 개방형 혁신은 혁신 활동에 대한 패러다임 변화를 주도하고 있다. 개방형 혁신은 혁

신적 아이디어나 지식이 여러 조직이나 개인들에 ‘분산’돼 있다는 점에서 출발한다. 혁신적 아이디어가 분산돼 있기 때문에 기업 외부의 아이디어, 지식, 기술을 적극적으로 획득해 혁신에 활용해야 하며 기업 내부의 아이디어, 지식, 기술을 기업 내·외부에 존재하는 다양한 채널을 통해 상업화해야 한다.

사실 기업들의 역사를 살펴보면 굳이 체스브로 교수가 개방형 혁신이라는 용어를 만들 필요가 있었을까 싶다. 기업들은 이미 오래 전부터 조인트벤처(Joint Venture), 공동연구개발(Joint Development) 등을 통해 기업 외부 조직들과 협력해왔고 라이선싱이나 연구개발(R&D) 계약 등 다양한 방식으로 외부의 지식을 획득하는 데 힘써왔다. 고객과 공급자는 과거로부터 지금까지 늘 기업의 혁신에 도움을 주는 핵심적 아이디어의 좋은 공급원이었다.

그럼에도 불구하고 개방형 혁신은 현재 엄청난 반향을 일으키고 있다. 그 반향의 원동력은 혁신을 위한 외부 지식활용이나 상품화를 위한 외부 조직활용이 더 이상 ‘선택’의 문제가 아니라 기업의 생존과 경쟁우위를 위한 ‘필수’적 요소임을 강조한 것에 있다. 개방형 혁신은 글로벌 경쟁의 심화와 지식축적 및 기술발전의 가속화 속에서 ‘기업이 생존하기 위해서는 기업의 경계를 완전히 허무는 수단을 써서라도 혁신을 달성해야 한다’는 절박한 메시지를 담고 있다. 개방형 혁신으로 성공을 거둔 기업들(P&G, Lucent 등)은 매우 성공적으로 기존 사업을 영위하고 있었으며 내부적으로 혁신을 달성할 수 있는 충분한 역량을 보유하고 있었음에도 불구하고 개방형 혁신을 적극적으로 추진했다.

개방형 혁신 전략: 약인가, 독인가?

타이레놀은 두통이 있거나 열이 날 때 잘 듣는 매우 좋은 약이다. 그러나 아무리 좋은 약이라도 약통에는 부작용과 주의사항이 적혀 있게 마련이다. 과한 음주로 인해 다음 날 머리가 아프다고 무작정 타이레놀을 먹으면 간이 망가질 수도 있다. 개방형 혁신 전략 자체는 기존 혁신 전략의 한계를 극복하는 돌파구가 될 수 있지만 이를 성공적으로 수행할 수 있는지의 여부는 완전히 다른 문제다. 장점이 있으면 단점도 있다. 무턱대고 개방형 혁신 전략을 취하다가 문을 닫게 될 수 있다. 개방형 혁신 전략을 받아들여 되 아래의 몇 가지 주의사항은 반드시 지켜야 한다.

첫째, 핵심성공요인을 정의하라 개방형 혁신전략을 취할 때는 비즈니스의 핵심성공요인(Key Success Factor)을 지켜야 한다. 오래된 이야기이지만 IBM과 애플이 최초로



PC 시장에서 맞붙었을 때 IBM은 개방전략을 선택했었다. IBM은 컴퓨터를 설계하는 데 있어서 핵심이 되는 회로도들 비롯, 데이터 입출력 방식을 결정하는 프로그램의 소스코드까지 하드웨어와 소프트웨어 모두를 공개함으로써 기업들, 심지어 개인들까지도 직접 부품을 구해 컴퓨터를 제작할 수 있도록 했다. 이는 다른 제조업체들도 IBM PC와 호환되는 제품을 출시하게끔 허락했고 일견 IBM이 PC 시장을 주도하는 것처럼 보이기도 했다. 하지만 결과는 죽 썬 개 준 꼴이 됐다. IBM의 개방전략은 컴팩처럼 IBM PC보다 더 나은 성능을 갖춘 IBM 호환 PC를 제조하는 업체들의 출현을 도왔다. 그 결과 IBM의 PC보다 타 제조사들의 IBM 호환 PC가 더 많이 팔리게 됐다. 그러나 무엇보다 결정적인 패인은 IBM이 무분별한 개방전략을 취함으로써 PC 산업의 핵심성공요인인 사실상표준(de facto standard)을 결정할 수 있는 영향력을 상실한 것이었다. PC의 개념을 정착시킨 IBM은 결국 PC 사업을 정리했고 운영체제의 마이크로소프트와 중앙처리장치의 인텔이 사실상의 PC 규격을 정하는 업체로 등극했다. PC 산업의 핵심성공요인이 무엇인지를 간과한 결과다.

반면 오늘날의 애플은 아이폰, 아이패드 등 제품의 제조는 중국의 폭스콘에 아웃소싱하고 있지만 제품의 개발은 철저한 비밀 유지하에 내부적으로 진행하고 있다. 또한 누구나 애플 제품에 사용 가능한 앱을 개발할 수 있도록 소프트웨어 플랫폼을 개방하되 앱의 유통은 앱스토어를 통해서만 가능하도록 제한하고 있다. 그들은 자신의 비즈니스에서 무엇이 핵심이고 무엇이 비(非)핵심인지를 잘 알고 있으며 핵심이 아닌 것들만 기업 경계 밖에서 조달한다. 애플의 2분기 영업이익과 순이익이 전년 동기 대비 각각 82%, 125% 증가한 것은 애플의 전략이 잘 기능하고 있음을 의미한다.

둘째, 양손잡이형 혁신전략을 수행하라 기업이 혁신전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 개방을 통한 외부혁신활동과 내부혁신활동을 병행하는 양손잡이형 혁신전략을 구사

해야 한다. 삼성과 LG의 스마트폰 운영체제 조달전략은 양손잡이형 혁신전략의 중요성을 잘 보여주는 사례다. 삼성과 LG 등은 스마트폰 사업에 진출하며 안드로이드 플랫폼을 채택했는데 당시 양사 모두 내부적인 스마트폰 운영체제가 없는 상황에서 나름대로 최선의 선택이었다고 볼 수 있다. 또한 스마트폰 시장에서 안드로이드 운영체제가 올 2분기 점유율 43.4%로 1위로 자리잡았고 이에 힘입어 삼성과 LG 등의 스마트폰 시장점유율이 향상되고 있으므로 결론론적으로도 좋은 선택이었고 볼 수 있다.

그러나 최근 구글이 모토로라를 인수함에 따른 스마트폰 시장의 지각변동으로 인해 삼성과 LG의 희비가 엇갈릴 것으로 보인다. 월스트리트저널은 구글의 모토로라 인수 동기가 소프트웨어를 넘어 기기 전체를 디자인해 애플의 아이폰과 같은 영향력을 갖도록 하는 것이라고 분석했다. 만약 이런 분석이 적중한다면 삼성과 LG 등 국내 휴대폰 업체는 상당한 충격을 받게 될 것이다. 그러나 그 충격은 두 기업에 다르게 나타날 것이다. 2010년 초에 LG전자는 적어도 2~3년 내에는 독자적인 휴대폰 운영체제를 만들지 않을 것이라고 밝혔다. 반면 삼성은 독자적 운영체제인 바다를 출시하고 바다플랫폼을 위한 지원을 이어왔다. 따라서 구글의 모토로라 인수로 LG전자가 삼성에 비해 더 난처한 상황에 처한 것은 분명하다. 기업 외부에서 조달한 역량은 인수합병을 통해 완전히 내 것이 되지 않는 한 언제든지 잃어버리게 될 위험이 있음을 기억해야 한다. 필요한 지식과 기술을 외부로부터 조달하되 내부적인 지식과 기술역량의 향상에 지속적으로 투자하는 양손잡이형 혁신 전략을 구사해야 한다.

셋째, 과거의 성공은 빨리 잊어라 혁신기업이 흔히 빠지기 쉬운 함정이 있다. 바로 '경쟁력의 함정(Competency Trap)'이다. 경쟁력의 함정은 조직이론 분야의 석학인 제임스 마치(James March) 교수가 제시한 개념으로 성공적인 기업이 과거에 성공을 일구어낸 전략이나 경험에 사로잡혀 급변하는 시장의 요구에 부응하지 못하고 몰락하는 현상을 말한다. 개방형 혁신의 시대에 혁신의 등장은 더욱 더 가속화될 것이고 여기저기서 기존의 성공을 허무는 혁신들이 발생할 것이다. 이전에 성공했던 혁신 방식에 목을 매다가는 교수형에 처해질 수 있다. 최근 타개한 스티브 잡스는 스탠퍼드대 졸업 연설에서 'Stay hungry'를 강조했다. 기업 외부에 있는 누구라도 지금 우리 기업보다 더 나은 것을 만들어낼 수 있다는 겸손한 마음가짐으로 외부의 변화에 촉각을 곤두세워야 한다.

넷째, 개방형 마인드를 가져라 개방형 혁신의 성공적 실행

을 위해서는 직원들에게 개방을 잘 받아들이 수 있는 마인드를 심어야 한다. 좋은 약은 입에 쓴 법이라서 몸이 아픈 사람도 약 먹는 것 자체를 즐기지는 않는다. 그런데 만약 자신이 건강하다고 믿는 사람에게 약을 먹으라고 한다면? 당연히 거부할 것이다.

마찬가지의 문제가 개방형 혁신 전략을 실행할 때에도 나타난다. 혁신적인 기업에 속한 직원들일수록 자신들의 혁신전략이 잘 기능하고 있다고 생각한다. 기존의 닫힌 혁신 전략이 잘 먹힌다고 생각하는 단꿈에 빠져있는데 개방을 하자고 한다면? 직원들은 외부의 아이디어나 지식, 기술 등을 거부하거나(Not-Invented-Here) 내부의 아이디어를 남의 손을 빌려 사업화하는 것을 거부할 것이다(Not-Sold-Here).

개방형 혁신을 잘 수행하기 위한 조직은 다음과 같은 조건을 갖춰야 한다. 첫째, 직원들 모두 개방형 혁신전략의 필요성에 대해 인지해야 한다. 상황의 급박함을 알아야만 변화가 일어난다. 둘째, 기업이 행하는 개방형 혁신전략의 비전과 목표가 공유되어야 한다. 잘하고 있다고 믿는 것을 변화시키기 위해서는 그만한 가치가 있는 목표가 필요하다. 셋째, 개방형 혁신을 통한 성과 창출을 내부적 혁신을 통한 성과 창출과 동일하게 평가해야 한다. 한 직원이 개방전략에 동참했는데 그의 이익이 줄어든다면 아무도 개방전략을 위해 몸을 바치지 않을 게 뻔하기 때문이다.

결론

약도 과하게 쓰면 독이 된다. 약을 잘못 써도 독이 된다. 개방형 혁신전략은 닫힌 혁신전략의 약점을 없애줄 수 있는 좋은 약이다. 그러나 개방형 혁신전략을 성공적으로 수행하기란 매우 어렵고 자칫 독으로 변해 기업을 덮칠 수도 있다. 본 고에서는 개방형 혁신을 성공으로 이끌기 위한 몇 가지 중요사항들을 다뤘지만 현업에서는 이것들 외에도 다양한 문제들이 산적해 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 본 고에서 다룬 주의사항들은 가장 본질적인 문제들이므로 우선순위를 둘 필요가 있다. 핵심성공요인을 정의하고 그것을 지키기 위해 목숨을 걸라. 밖의 것을 맹신하지 말고 안의 것과 균형을 맞추라. 과거의 성공은 잊어버려라. 개방형 조직을 만들기 위해 힘써라. 그러면 개방형 혁신전략의 실패 위험을 어느 정도 줄일 수 있을 것이다. **D**

필자는 KAIST 경영과학과를 졸업하고 미국 펜실베이니아대 와튼스쿨(Wharton School)에서 MBA 과정을 마친 후 UCLA 앤더슨 스쿨(Anderson School)에서 경영학 박사 학위를 받았다. 현재 한국전략경영학회 이사, 스틸포럼 자문 등을 맡고 있다. 주 연구분야는 경영전략과 기술경영이다.

DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 매패워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | www.dongaBiz.com

온라인 투고 | DBR@donga.com

● 개인 구독 문의 | 02-721-7800

은행계좌 | 우리은행 1005-801-091411 (주)동아PDS

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0685

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사