

오픈 이노베이션과 대중소기업 동반성장의 의미

서울대학교 경영대학 교수

김 수 욱

1. 불확실성 시대의 오퍼레이션

도요타 리콜사태

2009년부터 2010년에 걸쳐 미국에서 도요타 리콜 사태가 있었다. 세계시장에서 품질을 인정받아온 도요타였기에 리콜사태는 생산, 전략 분야의 연구에 많은 시사점을 남겼다.

많은 전문가들이 도요타 사태의 요인으로 무리한 원가 절감 정책과 과도한 해외 생산 규모 확대를 지적한다. 즉, 도요타는 글로벌 경쟁이 심화됨에 따라 선도 기업으로서의 위치를 유지하고자 원가절감에 노력해 왔지만, 지나친 원가 절감으로 설계, 부품조달, 조립에 이르는 전 과정에서의 품질관리에 소홀하게 되었다는 것이다. 또한 기존의 국내위주의 품질경영 기조를 해외 확장 경영으로 전환함에 따른 공급망관리(SCM)의 실패를 원인의 하나로 지적한다. 즉, 해외 라인에서의 비용절감을 위해 현지 생산라인을 가동하며, 부품을 현지에서 조달하였는데, 많은 수의 해외 부품업체들에 대한 체계적이고 효율적인 통제가 이루어지지 못하면서 품질관리에 실패했다는 것이다. 이처럼 도요타의 실패를 분석한 다양한 이유들이 나오는 가운데 최근 하버드 비즈니스 리뷰(HBR)를 통해 제시된 또 다른 원인이 주목받고 있다.

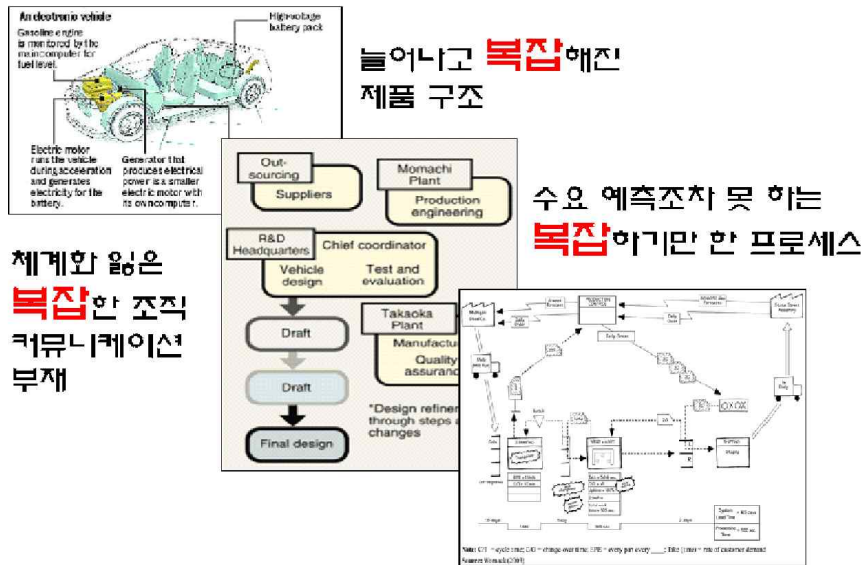
도요타 사태의 원인: 복잡성의 덫

하버드 비즈니스 리뷰는 지난 10여 년 간 지속된 도요타의 성장이 복잡성을 증가시켰음을 지적하면서, "도요타는 스스로가 만든 복잡성의 덫에서 빠져나오지 못한 것."이 실패의 원인이라고 주장한다. 과거의 도요타는 단순하고 효율적인 경영 방식의 대가로 타 기업의 벤치마킹 대상이 되어 온 것은 주지의 사실이다. 이랬던 도요타가 어떻게 스스로가 만든 복잡성의 덫에 빠져 몰락의 길을 걷게 되었던 것일

까? 첫째, 도요타는 선진시장 중심의 급속한 양적 성장과 더불어 고급화, 전장화, 하이브리드차 개발 등으로 인해 설계의 복잡성이 증가하였다. 고유가로 소형차 수요가 증대했음에도 불구하고 중대형/고급차종을 집중적으로 출시하였다. 2003~2007년에 소형차종은 18개 신모델을 출시했지만, 중대형/고급차종은 2배인 37개 신모델을 출시하였다. 고급차종의 경우 엔진사이즈도 커지고 각종 편의장비들이 장착되면서 설계의 복잡성이 높아지게 된 것이다. 둘째, 과거 도요타의 조직구조는 매트릭스 형태로 조직 내 활발한 커뮤니케이션이 가능한 구조였다. 하지만 2000년 이후 조직이 급격히 비대화되었고, 글로벌 확대과정에서의 지나친 해외 생산 규모 확대로 인해 그 동안 도요타의 강점이었던 강력한 중앙 통제능력과 그에 따른 특유의 일사분란함이 약화되었다. 마지막 복잡성의 덧붙임, 한때 생산 프로세스의 모범답안으로 불리었던 JIT, KANBAN으로 대표되는 간결하고 정확한 생산 프로세스가 수요 불확실성 증가로 인한 수요 및 판매예측 실패로 인해 제 기능을 하지 못한 것이다. 최근 도요타는 북미지역에서 판매량이 30%이상 감소하면서 2009년에 북미에서 영업적자 3,900엔을 기록하였다 수익 감소폭으로 본다면 1조6,900엔 즉 약 20조원이다.

도요타는 지난 10여 년간 꾸준히 지속되어 온 매출 성장세에 대한 자신감으로 급격히 생산량을 증대하고, 해외 생산규모를 확대했다. 그동안 도요타가 보여준 효율적인 경영방식이 기업 내에 증가하는 복잡성 문제를 잘 해결해 줄 거라 생각했지만, 그것은 도요타의 지나친 자신감이었다. 복잡성의 증가에 따른 효율적인 기업 운영 실패와 생산 프로세스 낭비로, 결국 도요타는 2008년 6조원의 영업적자를 기록하였고, 지난 2009, 2010년에는 리콜대수가 판매량을 초과하는 대규모 리콜 사태가 있었다. 현재 도요타는 스스로가 만든 복잡성의 덩어리를 벗어나기 위한 다양한 노력을 하고 있지만, 예전의 효율적인 도요타로 돌아가기는 쉽지 않을 것이라는 게 다수의 의견이다(Figure 1 참조).

<Figure 1. 도요타 리콜사태의 원인>



TOYOTA의 대규모 리콜 사태

위에서 지적한 도요타 실패 사례를 공급망관리 측면에서 분석해 보자. 공급망(Supply Chain)이란 일반적으로 공급자, 제조업자, 도매상, 소매상, 고객으로 구성된, 원재료의 조달에서 고객에게 제품을 공급하기까지의 전체 프로세스를 의미한다. 공급망관리(SCM : Supply Chain Management)는 이러한 원재료의 수급에서부터 고객에게 제품을 전달하는 과정에서 자원과 정보의 흐름 전체를 관리하는 시스템으로 공급망 내의 부품조달, 생산계획, 납품, 재고관리 등을 보다 정확하고 효율적으로 처리하도록 함으로써 공급망 전체에 걸친 불확실성을 감소시키고 높은 시장 변화에 민첩하게 대응하여 전체 공급망의 최적화를 도모하는 것이다. 요즘과 같이 기업 대기업의 경쟁이 아닌 공급망 대 공급망의 경쟁으로 진화되고 있는 비즈니스 환경에서 공급망관리를 통하여 공급망 전체의 효율성을 높이는 것은 기업의 수익증대와 고객 서비스에 있어 매우 중요하다.

도요타는 고객들의 다양한 니즈를 충족시키기 위하여 불가피하게 생산 제품의 수를 증가시켰고 이는 필연적으로 조직과 생산과정이 복잡해지는 결과를 수반하여 협력업체를 포함한 전체 공급망의 복잡성이 증가하게 되었다. 결국 도요타 스스로 이를 통제하고 관리하기 어렵게 되어 궁극적으로 복잡성의 덫에 빠지게 되었다. 이에 따라 수요 파악 및, 원자재 구매, 재고 관리 등 공급망 전반에 걸쳐 난항을 겪게 되었다. 도요타 리콜 사태의 궁극적인 원인이자, 도요타의 잠재한 가장 큰 문제는 생산 제품의 증가에 따라 복잡해진 공급망관리에 총체적으로 실패하였다는 것이다.

2. 오픈 이노베이션 동반성장의 의미

오픈 이노베이션의 등장 배경

이런 복잡성의 탓이 비단 도요타에만 해당되는 것은 아니다. 미국 내 천명 이상의 직원을 보유한 기업 중 200개 기업을 대상으로 조사한 결과에 따르면, 신제품 및 서비스 설계에 드는 비용, 업무 복잡성으로 인해 추가적으로 드는 비용, 수정 컨설팅에 지출되는 비용, 이 모든 과정에서 드는 스트레스 비용 등을 고려할 때, 제품 원가의 총 10~25%가 기업의 복잡성으로 인해 지출되는 비용이라고 한다. 생각보다 많은 기업들이 복잡성이 초래하는 비효율성과 잠재적 실패의 위험을 안고 있는 것이다. 또한 '2010-2012년 세계 공급망 트렌드 조사' 따르면 글로벌화되고 있는 비즈니스 환경에서 공급망의 복잡성도 향후 많은 기업에서 우려하고 있는 사항으로 지목되고 있는데, 기업가의 85%가 매출성장의 주요 원천인 신규 글로벌 고객에게 서비스를 제공하는 문제로 공급망의 복잡성이 2012년 크게 가중될 것이라고 내다봤다. 신규 진출 지역에 제품과 서비스를 공급하게 되고 새로운 고객들의 기대에 부응하기 위해 취급 제품을 늘리면서 기업들의 공급망의 복잡성은 기업이 혼자서 통제할 수 있는 범위를 벗어나고 있는 것이다.

국내 제조사들이 글로벌 시장으로 나아가는 과정에서 공급망관리체계에 예상치도 못했던 문제가 발생하여 한 동안 고전한 것이 사실이다. R&D를 통해 경쟁사 대비 탁월한 기술력을 보유하고 있음에도 불구하고, 경쟁사에 비해 높은 가격에 제품을 내 놓아야 하거나, 부품 공급에 차질을 빚어 소비자가 원하는 시점에 제품을 공급하지 못했다거나, 수요 예측을 정확히 하지 못하여 적정 재고를 유지하지 못하는 등 다양한 문제가 발생하기 시작했다. 해외 시장에 대한 정확한 정보를 기반으로 SCM(Supply Chain Management) 전략을 수립하지 못한데다가 점차 커지는 기업의 복잡성을 제대로 통제하기 못했기 때문이다.

즉 기업들이 글로벌 시장으로 나아가고 그 규모가 커지는 과정에서 직면하는 불확실성은 갈수록 증가하게 되며 이에 대응하는 기업들의 복잡성 역시 기업이 통제할 수 있는 범위를 넘어서 증가하게 되는데 문제가 있다고 볼 수 있다. 그런데 만약 이러한 문제에 직면한 기업들이 오픈 이노베이션을 통해 경쟁력을 갖추고 글로벌 물류 기업과의 협업 모델을 수립하였다면 어떻게 되었을까? 아마 훨씬 효과적으로 해외 시장에서의 공급망관리가 효과적으로 이루어질 수 있었을 것이다. 이렇게 내·외부 조직을 활용하여 이노베이션을 구축하는 방법인 '오픈 이노베이션'은 산업을 막론하고 기술 개발에 투입되는 자원과 시간을 절감시키는 동시에, 연구 성과

로 인한 이익을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 새로운 형태의 공급망 관리 체계를 통하여 물류 혁신을 주도하는 등 새로운 성장 동력으로 크게 각광을 받고 있다.

개방형 플랫폼의 개념

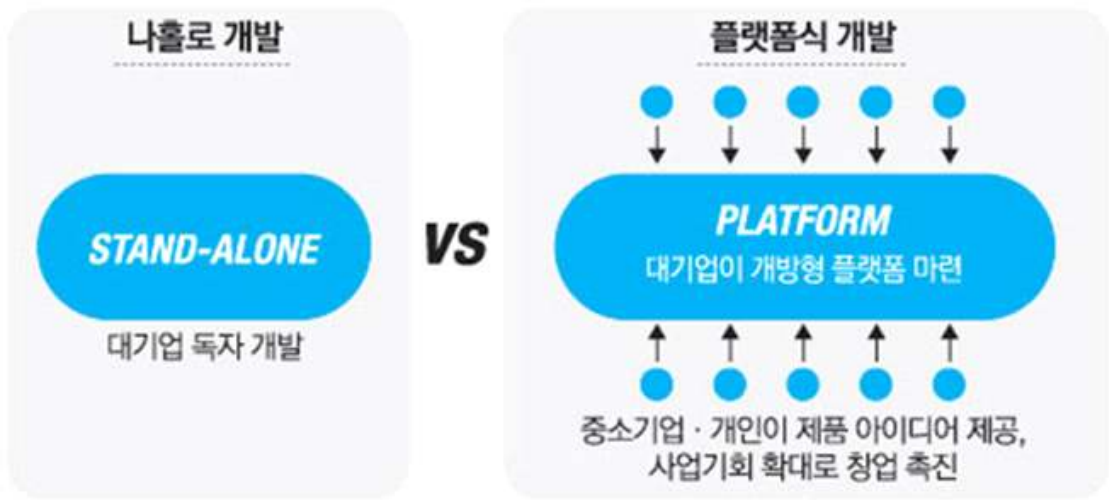
오픈 이노베이션은 “늘어나는 제품과 서비스를 관리하는 부서가 꼭 내부에 있어야 하는 것일까?” 하는 질문에서 시작한다. 세계 최대의 아웃소싱 업체인 리애평(Lie & Fung)은 자사의 생산설비는 최대한 적게 유지하면서 공급망에 참여하는 협력업체의 역량을 집결시켜 활용하는 플랫폼 컴퍼니(platform company)의 선두주자로 꼽힌다. 리애평 컴퍼니의 빅터 평 회장은 협력업체와 상호 신뢰 구축을 통해 그들에게 전반적이고 실질적인 권리를 부여하여, 이를 토대로 서로의 이익을 추구하는 ‘개방형 경영’을 통한 공급망 구축이 플랫폼 컴퍼니의 장점이라고 이야기 한다. 경쟁은 더 이상 기업과 기업간에 일어나는 것이 아니라 공급망과 공급망 간에 일어난다는 것을 간파한 리애평 그룹은 글로벌 기업을 만드는 가장 효율적인 방법은 내가 모든 것을 소유하는 것이 아니라 글로벌 공급망을 편성해서 이를 운영하는 것이라고 보았다. 따라서 지금까지 많은 기업들이 협력업체와 위계적인 질서에 따라 독점적으로 연계된 수직구조를 가지며, 제품 개발 기술을 공유하지 않고 원가 절감을 강조하며 모든 것을 통제하려고 하는 반면, 리애평사는 협력업체와 ‘느슨하게 연결되어 있는(loosely coupled) 구조를 지향하고, 공급업체와 파트너가 됐을 때 그 협력업체와 100% 독점적으로 일하기보다는 30~70%만 일하고자 하였다. 그 이유는 폐쇄적인 것 보다 개방적이고 수평적인 관계로 구성된 공급망이 더 많은 아이디어와 변화에 대한 민첩한 대응을 가능하게 한다는 것을 알기 때문이다.

이와 비슷한 사례로 베니티 페어(Vanity Fair) 사를 들 수 있다. 이 회사는 1988년 설립된 글로벌 의류회사이다. 의류산업의 특성상 공급망을 관리하기 어려운 점이 있는데, 그 이유는 의류제품의 경우 디자인, 색상, 사이즈를 포함하여 그 종류가 너무 다양하고, 지역과 제품라인에 따라 비용과 디자인의 문제가 다르다는 점이다. 베니티 페어는 그들의 협력업체와의 상호간 신뢰가 부족하고 짧은 계약 기간을 가지고 있었다. 따라서 협력업체와 생산정보를 공유하지 않았고 과도한 재고를 보유할 수밖에 없었으며, 협력업체들의 생산프로세스에 대한 투자를 하지 않았다. 이러한 점은 베니티 페어의 공급망의 성과를 낮추는 결과를 낳았다. 결국 베니티 페어는 협력업체와 통합과 아웃소싱의 중간 수준의 관계를 구축하는 전략을 취했는데 이를 “A Third Way” 라고 하였다. 이 전략을 통해 협력업체와 보다 장기적인 계약을 체결하고 생산정보를 공유하는 한편 협력업체에 대한 투자도 하였다. 자연히 협

력업체와 신뢰도 쌓이게 되고 협력업체도 그들의 정보나 노하우를 베니티 페어와 공유하게 되어 상호 간의 동반성장이 가능하게 되었다.

위에서 언급된 플랫폼을 통한 거래는 필연적으로 대기업과 중소기업의 동반 성장 패러다임으로 연결될 수밖에 없다. 대기업이 독자적으로 '나홀로 개발'을 하고, 그에 따른 혜택과 복잡성을 떠안는 과거의 개발 방식과 달리 대기업이 개방형 플랫폼을 마련하면 중소기업이나 개인이 새로운 제품 아이디어를 제공하며 플랫폼에 참여하는 방식이다. 기존에 플랫폼 경영 방식은 폐쇄형 플랫폼 경영으로 대기업이 일부 중소기업에 한해 아이디어를 받아들이는 형태였다. 이와 달리 여기서 제시하는 개방형 플랫폼은 해당 플랫폼에 일정 수익구조를 마련하고 대기업은 중소기업의 아이디어를 자유롭게 받아들이면서 양 쪽 모두 수익을 얻는 방식이다. 개방형 플랫폼 식 개발은 <Figure 2>처럼 나타낼 수 있다. 이는 대기업이 중소기업이나 협력업체와 협력하여 동반성장하는 방식으로 사회적 책임이라는 대기업의 윤리와의 직결되는 생산방식이라고 할 수 있다.

<Figure 2. 플랫폼식 개발>



듀폰(DuPont) 역시 오픈 이노베이션을 잘 이행하고 있는 기업 중 하나이다. 다른 소재·화학 기업들과 마찬가지로 듀폰도 새로운 사업모델의 확보가 주요한 이슈이다. 듀폰의 오픈 이노베이션은 파트너와의 협력적 제휴에 기반 하는데, 크게 라이선싱, 인수합병, 기술제휴, 벤처투자 등으로 구성된다. 그 중에서도 대표적인 전략이 라이선싱이다. 원천기술 개발에 주력해온 듀폰은 자신의 비즈니스 관련 없는 분야의 기술을 라이선싱하고 있다. 이를 통해 부가적인 수익을 창출함과 동시에 라이

센싱한 기술이 새로운 시장을 창출하기도 하여 듀폰이 가지고 있는 기술에 대한 가치를 상승시키기도 한다. 뿐만 아니라 듀폰은 노스캐롤라이나 대학, MIT 대학 등과 공동으로 기술개발을 하고 있으며 벤처투자도 활발히 하고 있다. 또한 듀폰은 자체적으로 240여개의 기술에 관련된 커뮤니티와 180여개의 비기술적인 커뮤니티를 가지고 있는데, 이러한 400여개의 커뮤니티는 듀폰 내부에서 나타나는 수많은 아이디어를 저장하고 이를 필요로 하는 다른 구성원에게 전달하는 역할을 수행하고 있다. 듀폰은 이러한 오픈이노베이션을 통해 연평균 10%의 성장률을 유지하는 한편 기술 혁신에 의한 신제품의 매출액 기여도가 30%를 넘어서고 있다. 이는 오픈이노베이션이 기업의 창조혁신의 원천이 될 수 있다는 것을 잘 보여준다.

오픈 이노베이션의 개념

위에서 설명한 개방형 플랫폼은 외부 창조적 역량을 지닌 다양한 형태의 조직 및 인적 자원을 활용하여 R&D 혁신을 이루려는 오픈 이노베이션의 한 가지 형태라고 볼 수 있다. 이 외에도 공급망 상의 Demand Forecasting, Procurement, Market Sensing 등에도 오픈 이노베이션 개념을 확대 적용 가능하다.

이처럼 오픈 이노베이션(open innovation)은 과거의 혁신(innovation)활동과는 사뭇 다른 개념으로, 과거 혁신 활동이 회사 내부에서 이루어 내야 할 과제로 여겨졌다고 한다면, 오픈 이노베이션은 회사 외부의 조직이나 인재도 회사의 혁신에 이바지 할 수 있다는 인식의 전환에서 출발한다. 구매-생산-판매로 이어지는 일반적인 기업 Value Chain 상에 외부 조직이 참여할 수 있는 새로운 공간을 만들고, 이를 통해 기업이 지금까지 추구해 오지 않았던 새로운 방식의 비즈니스 모델이 만들어 질 수 있다. 과거의 혁신이 내부 자원을 통제해 경쟁사가 우리의 아이디어를 통해 이익을 내지 못하게 해야 한다고 생각한 반면, 오픈 이노베이션은 내부 자원을 다른 사람들이 이용할 수 있게 하고 거기서 새로운 이익을 창출한다는 아이디어에 기반을 둔다. 또한 과거의 혁신이 새로운 아이디어를 창조하는 것을 의미하였다면, 오픈 이노베이션은 내부, 외부에 산재한 아이디어나 기 보유 역량을 새로운 형태로 조합하는 것도 의미한다.

최근 기업 내부에 존재하고 있는 공급망 관리 체계에 Mobile이라는 새로운 기술이 결합하여 M-SCM이라는 혁신적인 비즈니스 프로세스가 각광을 받고 있다. 공급망 관리에서 중요한 Demand Forecasting, Inventory Management, Sales & Order Management 등이 모바일 환경과 결합하여 점차 Real-time SCM 환경을 만들어 가고 있으며, 이는 기업의 핵심 경쟁력으로 자리잡아 가고 있다. M-SCM을 통

해 실시간으로 주문, 생산, 판매 현황을 조회할 수 있을 뿐만 아니라, 유통 채널과의 SCM 데이터베이스 공유를 통하여 소비량을 보다 정확하게 예측할 수 있게 되었다. 유통 채널은 재고 및 물량 공급에 대한 정확한 정보를 통하여 판매 전략을 수립할 수 있고, 제조사는 판매 정보를 통하여 정확한 생산, 구매 계획을 수립할 수 있다. 그리고 이와 같은 내·외부 데이터베이스 통합은 SCM Value Chain 전반에 걸쳐 나타나고 있으며, Cloud Computing 환경이 확장됨에 따라 점차 가속화 되고 있다. 이제는 기업의 SCM 정보도 공유를 통한 동반성장의 길로 나갈 수 있는 새로운 개념으로 관리될 필요가 있다.

오픈 이노베이션이 중요한 이유

이러한 오픈 이노베이션이 부각되고 있는 데에는 크게 세 가지 이유가 있다.

첫 번째는 늘어나는 연구개발 비용이다. 한국산업은행 자료에 따르면 2009년에는 약 898억 원 정도였던 연구 개발비가 2010년에는 2,192억 원으로 증가하는 추세에 있다고 한다. 연구 개발비는 잠재적 수익을 위한 것인 만큼, 위험이 내포되어 있는 비용으로 한 기업이 증가하는 이 모든 연구 개발비를 감당한다는 것은 큰 부담 요소이다. 따라서 플랫폼을 개방하여, 중소기업이나 개인이 각자의 이익을 위해 특정기업의 혁신과 연구 개발에 참여하는 오픈 이노베이션은 이에 대한 좋은 대안이 될 수 있다.

두 번째로 짧아지는 제품 수명과 개발 주기를 들 수 있다. 새 자동차를 개발하는 데 1980년대에는 33개월, 1990년대에는 24개월이 걸렸고, 2010년에는 12개월이 걸린다고 한다. 이처럼 제품 수명이 짧아지고, 그에 따라 짧은 시간 내에 새로운 제품을 내놓아야 하는 기업의 부담은 커져만 간다. 제품 아이디어 및 기술 개발을 내부에서만 해결하려 하지 말고 오픈 이노베이션을 통해 다양한 타 기업 및 개인의 도움을 이용할 수 있다면, 보다 수월하고 빠르게 제품 개발에 성공할 수 있다.

세 번째로 Value Chain Complexity를 들 수 있다. 글로벌 시장의 진출과 더불어 거미줄처럼 엮여있는 복잡 거대한 Supply Chain를 효과적으로 관리, 운영하기 위해서는 내부의 역량으로 한계가 있다. 내부의 프로세스와 데이터를 기업 스스로가 컨트롤 하고 운영할 수 있는 범위를 벗어나고 있다. 지금과 같이 Complexity가 높은 환경에서 기업이 과거와 같은 controllability를 확보하기 위해서는 훨씬 많은 비용이 지출되어야 한다. Supply Chain을 개방, 공유하면 부품공급업체 및 유통 채널 등이 유기적으로 살아 움직이며 최적의 비즈니스 환경을 만들어 갈 수 있도록

진하해 나갈 것이다. 그리고 Mobility는 이러한 공급망 생태계가 보다 최적의 환경으로 빠르게 변화해 할 수 있는 촉매제가 될 수 있을 것이다.

네 번째 이유로 산업 장벽 간의 경계가 사라져가는 시장 환경을 들 수 있다. 예를 들어, 예전에 주유업체의 경쟁자는 다른 주유업체들 뿐이었다. 하지만 요즘처럼 전기 자동차가 개발되고 있는 상황에서는, 주유업체의 경쟁자는 전기 자동차를 개발하고 생산하는 자동차 생산 기업이 될 수도 있다. 이처럼 산업간 장벽이 허물어져 감에 따라 기업은 다양한 산업분야에 걸쳐있는 잠재적인 경쟁자들과 경쟁하게 되었다. 이러한 상황에서는 다양한 분야에서 개방적으로 의견을 수렴하고, 아이디어를 얻는 오픈 이노베이션이 기업의 성공에 긍정적인 기여를 할 수 있다.

이러한 이유들에 힘입어, 전 세계적으로 오픈 이노베이션이 각광 받고 있으며, 블룸버그나, 맥킨지 등 내노라하는 기업들의 오픈 이노베이션 성공 사례들을 주위에서 쉽게 접할 수 있다.

지금까지 도요타 사례를 통해 기업들의 복잡성이 증가하고 있으며 그러한 복잡성의 증가가 기업의 비효율을 야기한다는 것을 살펴보았다. 또한 기업을 작고 효율적으로 유지하면서도 동시에 다양한 아이디어와 기술을 결합시킬 수 있는 오픈 이노베이션이 앞서 말한 복잡성의 문제를 해결할 수 있는 대안으로 떠오르고 있다는 것도 살펴보았다. 그렇다면 이러한 오픈 이노베이션은 구체적으로 어떠한 대상과 과정을 통해 이루어 질 수 있을까? 구체적인 사례와 함께 짚어보자.

협력사는 창조혁신을 위한 동반자

근래에 대기업들이 시장점유율을 늘려감으로 인해 밀려나는 중소기업체들에 대한 관심이 증폭되고 있다. 특히, 협력 중소기업에 대한 지원을 늘려 동반성장을 펼치자는 목소리가 더욱 커지고 있다. 기존의 대기업의 전략적 소싱 및 생존을 위한 중소기업 납품 단가 인하 등의 전략은 장기적인 관점에서 기업의 공급사슬 생태계를 파괴하기 때문에 장기적인 관점에서 기업의 성과에 나쁜 영향을 끼친다. 따라서 대기업의 경우 중소기업과 종속적인 하청관계를 해소하고 동반자관계의 파트너쉽 관계유지를 중심으로 협력적이고 수평적인 관계로 전환하는 것이 필요하다고 볼 수 있다. 최근 정부가 발표한 대기업-중소기업의 동반성장 방침은 경기침체로 인해 무너진 중소기업의 시장경쟁력을 제고하기 위한 대기업들의 사회적 책임을 일깨워준다. 대기업의 독자생존이란 방식보다 협력사들과의 동반성장은 기업경영의 윤리적인 측면을 보강하는 부분이라 볼 수 있을 것이다. 즉 대기업이 단기적인 이익만 따지기 보다는 여러 협력업체와 동반성장할 수 있는 기업 생태계를 조성함으로써

서 사회적 책임도 중시하는 윤리경영을 실천할 수 있다. 이로 인해 2010년 대기업-중소기업 협력 지원자금이 전년대비 33%가 증가할 만큼 동반성장의 중요성이 부각되고 있다. 이렇듯 협력업체들과의 동반성장은 오픈이노베이션을 구축할 수 있는 수단으로 대두되기 때문에 협력사의 경쟁력 제고뿐만이 아닌 모기업의 창조혁신에도 이바지할 것으로 판단된다.

과거 IBM의 비즈니스 모델은 방대한 수직 통합이었다. 컴퓨터의 하드웨어부터 소프트웨어 개발까지 모두 기업 자체조직을 통해 수행되어 왔다. 따라서 IBM은 연구개발에서부터 제조와 생산, 영업과 판매 그리고 고객 서비스 지원까지 도맡아 하였고, 이에 따라 여러 문제점들이 속출하였다. 복잡한 내부조직과 사업 부서끼리의 잦은 영역 침범으로 인한 끊임없는 내부혼란으로, 결국 IBM의 시장 내 점유율은 10% 미만으로 급격히 하락하게 되었다. 또한 방대한 수직통합은 경쟁사보다 모든 사업 분야에서 기술력이 뒤처지게 만드는 큰 원인으로 작용하여 1992년도에는 과도한 비용 지출로 인해 기록적인 50억 달러 순손실을 입어야 했다.

결국 IBM은 과거 비즈니스 모델을 청산하고 오픈 이노베이션을 통해 변화를 모색하기 시작하였다. 특히나 자체적으로 임해오던 연구개발 분야에 다른 협력사들의 참여를 허용하기 시작하면서 기술력 강화를 꾀했다. 구체적으로, 보유한 특허자산을 타 기업들에게 재양도하여 기술 협력을 실시하였으며, 이로 인해 2004년 수익은 12억 달러로 경총 뛰었다. 이제는 기업 매출의 10% 까지 차지하면서 IBM은 공동연구개발의 이득을 보고 있다.

또한 자체적인 생산라인을 구축해오던 방식을 바꿔 반도체 생산을 협력사에게 의뢰하게 되면서 막대한 수익을 창출하였다. 협력사와의 오픈 이노베이션은 더욱 효율적인 생산시스템을 구축시키는 창조적 혁신을 가능케 했으며, 다른 한편으로 협력사는 경쟁력 강화란 이득을 얻게 되어 동반성장 경영을 통해 윤리적인 측면까지 만족시키는 일거양득의 쾌거를 이루게 됐다.

협력사와 함께 하는 오픈 이노베이션은 여러 산업에 걸쳐 나타나고 있다. P&G는 시장경쟁이 심화되고 기술개발 속도가 점점 빨라지면서 독자적인 연구개발로 시장흐름을 따라가고 경쟁력을 유지하기 어렵다고 판단하였다. 회사는 자율권을 부여한 특수연구팀인 Skunk Works를 조직하여 중소 공급업체의 아이디어를 활용한 혁신 활동을 활발히 펼쳤다. 특히 연구개발 목표를 수정하여 회사 혁신의 50%는 외부에서 획득하겠다는 다짐을 하였으며, 비용을 절감하면서 개방적 혁신 시스템을 구축하였다. 결국, P&G는 신제품 시장출시 기간을 2년에서 1년으로 단축시켰으며 R&D생산성을 향상시켜 매출액 대비 R&D투자액은 오히려 감소한 것으로 조사됐다.

이처럼 공급업체와의 협력과 활발한 네트워크 구축은 혁신적인 프로젝트 성

공률을 높이고 궁극적으로 장기적인 수익 창출에도 기여할 것이다.

결론

세계의 많은 선도 기업들이 그 동안의 성공을 바탕으로 제품을 다양화 하고 해외생산 공정을 확대 하는 등 복잡성이 높아지는 방향으로 나아가고 있다. 다양한 고객의 성향을 맞추고, 새로운 시장을 개척하기 위해서 이와 같은 변화와 도전은 기업으로서 불가피한 선택일 수도 있다. 하지만 기업의 확장과 새로운 사업 진출, 모델 개발에 그림자처럼 뒤따르는 복잡성은, 당장은 가시적인 문제로 부각되지 않지만 꾸준히 기업 안에 비효율을 축적한다. 상품과 생산이 복잡해지는 것이 시장에 발맞추기 위한 기업의 필연적인 변화라면, 그를 위한 확장과 다양성에 수반되는 복잡성을 외부로 전화하는 방법이 기업이 선택할 수 있는 또 하나의 경영 옵션일 것이다. 그것이 바로 이 글에서 강조한 오픈 이노베이션이다.

오픈 이노베이션은 현대, 미래 기업이 포괄해야 할 다양성을 최대로 끌어올리면서 확장에 대한 비용인 복잡성은 기업 내부에 두지 않는 방식이다. 오픈 이노베이션의 성공적인 도입과 실행을 위해서는 오픈 네트워크의 적극적인 활용이 필요하다. 또한 플랫폼 제공자인 대기업은 중소기업 혹은 개인 등, 플랫폼 참가자들과 공동체 의식을 가지고 신뢰와 동등한 입장에서 파트너십을 구축하는 것이 필요하다.

오픈 이노베이션은 다양한 측면에서 업무 성과를 향상시키기 위한 필수적인 방법으로 인식되어, 해외의 많은 기업들이 도입을 고려하고 있다. 하지만 이에 대한 국내 기업들의 인식과 노력은 미미한 편이다. 대기업 입장에서는 오픈 이노베이션을 통해 내부에서 이노베이션을 해결하려고 할 때 불가피하게 커지는 조직에 따른 복잡성을 피할 수 있고, 내부에서 부딪히는 아이디어의 한계를 넘어서 다양한 참여자들과의 협력으로 성과를 극대화 할 수 있다. 동시에 대기업은 기술개발이나 프로세스 혁신 등의 기회를 외부에 제공함으로써, 중소기업과 동반 성장이라는 사회적 역할도 수행할 수 있다. 향후 국내 기업들도 오픈 이노베이션 시스템을 성공적으로 구축, 활용하여 기업과 사업의 성과를 향상시킬 수 있기를 기대해본다.