Don't Panic!
Open Innovator's Guide to the Galaxy

초보 오픈 이노베이터를 위한 가이드 (단계별 가이드편)

오픈 이노베이션 (개방형 혁신) 은 지속가능성과 성장의 열쇠입니다

FREE

‘은하수를 여행하는 히치하이커를 위한 안내서’라는 유명한 작품에서 이 시리즈 책자의 이름을 땄습니다. 은하수를 우리 대부분이 가보지 못한, 그래서 잘 알지 못하는 그 무엇으로 봤습니다. 우리나라에서 오픈 이노베이션 (개방형 혁신) 은 은하수와 같지 않을까요? 가본 적 없고 잘 알지 못하는 미지의 세계, 그래서 그곳으로의 여행은 서툴 수밖에 없을 게 분명지만 우리가 닿아야 할 세계, 말입니다.

우리나라에서 기업이나 기관의 오픈 이노베이션은 쉬운 길이 아님을 시시때때로 느끼게 됩니다. 구조적으로, 문화적으로, 경험치적으로... 많은 이유가 있다고 전문가들은 얘기합니다. 하지만 오픈 이노베이션은 이제 갈 수밖에 없는 길이기도 합니다.

이 시리즈 책자는 오픈 이노베이션에 대한 의지를 가진 기업이나 개인에게 조금이나마 도움이 되고자 만들어졌습니다. 오픈 이노베이션이라는 은하수를 여행하는 초보 오픈 이노베이터가 패닉에 빠지지 않도록 길잡이 역할을 해주는 안내서로 여러분께 다가가길 바랍니다.

오픈이노베이션협의회
2018. 10.

피드백, 문의, 후원, 기고 등에 대한 것은 아래 이메일로 연락주세요.
openinnovation@naver.com

단계별 가이드편

본 가이드북은 무료로 배포되며, 크리에이티브 커먼스 라이센스
(Creative Comons License) 를 따릅니다.
저작자 표시-비영리-동일조건 변경 허락(BY-NC-SA)

Don’t Panic!
Open Innovator’s Guide to the Galaxy
초보 오픈 이노베이터를 위한 가이드 (단계별 가이드편)

Contents

01 미리 준비해야 할 것들

02 외부 연계 사업영역 결정하기

03 오픈 이노베이션 실행은 가설검증하면서 린하게

04 파트너 발굴하는 방법 2가지

05 윈-윈을 위한 계약 방법

06 실패 사례로 알아보는 해결책

07 실패를 딛고 재도전하기

01
미리 준비해야 할 것들

표 1. 사업회사(주로 대기업이나 중견기업)의 사전준비와 마인드

사전준비	– 웹 사이트 등 공개 정보로 연계 후보인 스타트업이나 중소기업의 프로필 등 기본 정보나 기술 및 사업의 개요를 사전에 파악한다 – 연계를 통해 기대하는 성과를 명확하게 수립한다. 이를 통해 서로 공유할 수 있는 목적을 인식하는 것이다 – 연계를 구체적으로 진행할 경우 사내 결재 프로세스나 소요 기간을 파악한다
컨택	– 일방적으로 상대에게 정보를 요구할 게 아니라 사업회사만의 정보를 적극적으로 제공한다 – 스타트업이나 벤처기업과는 고정전화나 메일보다 휴대폰이 연락하기 쉬운 경우가 많다는 것을 이해한다 – 일단 상대기업이 한 프리젠테이션의 내용은 자사의 관련 부문에 공유하고 필요 이상으로 같은 설명을 반복하게 만들지 않는다 – 스타트업이나 벤처기업의 경영진과의 약속 시간은 반드시 지킨다. 의사결정자가 참석한다는 것을 인식하라 – 회의는 자사에서만 할 게 아니라 스타트업이나 벤처기업도 방문한다. 사무실을 방문하면 그 기업의 문화를 알 수 있어 상호이해에 도움이 된다 – 회의에는 가능한 한 의사결정자가 참가하여 그 자리에서 결정할 것은 결정한다
마무리	– 가령 검토 결과, 연계를 하지 않기로 결정이 날 수도 있다. 그런 때는 서로가 다음 기회의 성공률을 높일 수 있도록 명확하게 이유를 전달하여 양자가 납득하고 잘 마무리한다

표 2. 기술회사(주로 스타트업이나 벤처기업)의 사전준비와 마인드

사전준비	- 웹 사이트 등 공개 정보로 연계 후보로 생각하는 사업회사(대기업이나 중견기업 등)의 사업 영역이나 재무 상태 등의 기본 정보나 기술 및 사업의 개요를 사전에 파악한다 - 연계 후보처에게 자사 기술의 특장점이나 우위성뿐 아니라 상대의 사업이나 사회에 어떤 임팩트를 줄 수 있을지 설명할 수 있어야 한다. 이를 통해 서로 공유할 수 있는 목적을 인식하는 것이다
컨택	- 첫 컨택에서 연계 구체화까지의 사업회사 내 의사결정 프로세스에 대해 물어보도록 한다. 이에 대해 답변을 못하는 경우는 파트너로 재고할 필요가 있다 - 사업회사의 의사결정 프로세스는 단계가 많은 편이므로 당사자끼리 의기투합해도 기업으로서의 결재까지에는 시간이 걸리는 경우가 많다는 것을 알아야 한다 - 처음부터 한 회사에 의존하여 기술이나 노하우를 모두 공개하지 않도록 한다. 적어도 NDA 체결까지는 다양한 연계처 후보들을 둔다 - 신뢰 구축을 가장 중요하게 생각하고 행동한다. 담당자가 다른 부서로 이동하게 된 경우는 처음부터 관계구축이 필요한 경우가 있다. 기존에 받은 정보 등을 함부로 공개하지 않는다. 그리고 자사에서 가능한 것과 불가능한 것을 솔직하게 얘기한다 - 복장이나 말투 등의 인상도 프로페셔널로서의 신뢰로 연결될 수 있으니 신경쓰도록 한다
마무리	- 언제 철수할지의 타이밍을 적절하게 판단한다. 처음부터 기준을 세워놓고 어느 정도의 괴리감을 느낄 때 중단할지 정해두는 게 좋다 - 가령 검토 결과, 연계를 하지 않기로 결정이 날 수도 있다. 그런 때는 서로가 다음 기회의 성공확률을 높일 수 있도록 명확하게 이유를 전달하여 양자가 납득하고 잘 마무리한다

오픈 이노베이션을 할 때는 '외부 (리소스) 연계'가 필수사항이다. 기업 내부에서 모든 것을 처리할 때와 기업 외부의 리소스를 연계해야 할 때는 관점이나 절차뿐 아니라 하물며 담당자의 태도까지도 달라져야 한다. 외부 연계를 할 때는 사전준비나 마인드세팅을 어떻게 하면 좋을까? 신규 사업 담당자나 오픈 이노베이션 담당자가 신경 써야 할 주요 내용들을 살펴본다.

해외 기업의 오픈 이노베이션 담당자가 하는 사전준비

일반적으로 해외에서 이미 오픈 이노베이션을 실행하고 있고 성과를 내고 있는 '회사 외부 연계 담당자'가 신경 써서 실천하고 있는 '사전준비'로는 다음의 3가지가 있다고 한다.

첫째, 연계 후보 물망에 오른 벤처기업의 사업 개요나 기술 등을 웹 사이트 등 공개된 정보를 보고 미리 파악한다.
둘째, 연계를 통해 기대하는 성과를 명확하게 정립한다. 서로 공유할 수 있는 목적을 분명히 하는 것이다.
셋째, 연계를 구체적으로 진행할 경우 필요한 자사의 사내 결재 프로세스나 소요 기간, 소요 비용 등을 파악한다.

만나는 상대에 따라 상황이 조금씩 달라지겠지만 이 3가지는 기본적으로 확인해둬야 할 사항이다. 첫째는 만날 상대가 결정된 후에 하게 되는 일이지만, 둘째와 셋째는 어느 정도 사전에 준비해둘 수 있다.

둘째 '연계를 통해 기대하는 성과를 명확하게 정립한다'의 경우 오픈 이노베이션 실행의 성공 가부를 쥐고 있는 매우 본질적인 포인트다. 원래 '왜 상대를 만나는가' 즉 '무엇을 목적으로, 왜 연계를 하고 싶어 하는가'가 결정되어 있는지 아닌지로 그 후의 성패나 속도감, 스케일이 크게 달라지기 때문이다. 물론 연계하는 상대가 다르면 기대성과도 달라지겠지만 전제가 되는 가장 큰 목적은 기본적으로 있어야 한다. 기본이 되는 큰 목적, 즉 '외부와 연계하는 목적 및 기대성과'를 구체화해두는 것이 사전준비에 있어 첫걸음이라고

할 수 있다.

'외부와 연계하는 목적 및 기대성과'의 구체화

어떤 사람은 '오픈 이노베이션'이라는 용어를 마법처럼 생각한다. 그 때문에 이 용어는 어떤 경영진에게 '지금 현재 우리 회사에는 없지만, 엄청나게 큰 수익을 낳는 황금알이 되어줄, 멋진 이노베이션의 씨앗을 외부에서 발견한다'는 신기루를 보여주기도 한다. 그 꿈은 때로는 '전략 없는 파트너 찾기'로 기업을 폭주하게 하는 경우가 있다. 이것은 자칫 '악순환'의 시작이 될 수 있으니 주의해야 한다.

우리 회사에는 없지만 다른 곳에는 멋진 사업거리가 발에 채이도록 무수히 있을 것이라는 게 과연 말이 된다고 생각하는가? 당연한 얘기지만 목적 없이 이상만 갖고 외부 파트너 후보와의 만남을 지속해서는 성과를 내기 어렵다. 오픈 이노베이션은 마법이 아니다. 신규 사업을 추진하는 데 있어서의 방법 중 하나일 뿐이다.

회사가 가게 될 미래를 내다보고 기업의 성장전략을 토대로 각 사업부의 전략을 정하고 그 과정에서 신규 사업이 전략적으로 만들어져가야 한다. 그런 과정에서 '목적'을 명확하게 정립하고나서 '오픈 이노베이션'이라는 방법을 도입한다. 이것은 '외부에서 파트너를 찾는 것이 사업추진에 적합하다는 것'을 명확하게 하는 것이기도 하다.

사실 방법으로 반드시 '오픈 이노베이션'을 이용해야만 하는 게 아닐 수도 있

다. 클로즈드 이노베이션, 사내 리소스만으로 가능한 신규 사업이라면 사내에서 독자적으로 하면 된다. 이 말은, 오픈 이노베이션이라는 방법을 도입할 때는 '대외적으로 리소스를 찾는 목적에 대한 설정' 단계가 반드시 있어야 한다는 의미기도 하다.

전제가 되는 '외부와 연계하는 목적 및 기대성과'가 없다면 외부 파트너 후보와 만날 때 '연계를 통해 기대하는 성과'를 명확하게 하기가 거의 불가능하고 '서로 공유할 수 있는 목적 및 기대성과'가 없는 채 진행되는 회의는 양자에게 스트레스만 가득하고 결과가 없는 시간이 될 것이다. 특히 스타트업에게 시간이라는 리소스는 매우 중요하다. 단지 '인사나누기와 회사소개'만 하는 자리는 스타트업에게는 리소스 낭비다.

회사 내 결재 프로세스 & 소요 기간의 파악

일정 성과를 내고 있는 오픈 이노베이션 담당자가 실천하고 있는 세 번째 '사전준비'다. 바로 연계를 구체적으로 진행할 때 필요한 회사 내 결재 프로세스나 소요 기간을 파악한다는 것이다.

최근 몇 년 들어 오픈 이노베이션 관련 업무를 하는 부서를 신설한 대기업이 많아졌다. 액셀러레이터를 설립하거나 기업형 벤처캐피털(CVC)을 만들기도 했다. 그런데 오픈 이노베이션 담당자 자신도 사외 연계를 하는 일이 처음인 경우가 있다. 또 대기업에서는 인사이동으로 담당자가 자주 바뀌기도 한다. 그래서 중요한 것이 '회사 내 결재 프로세스나 소요 기간의 파악'이다.

예를 들어 대기업일수록 연말이나 연초가 아니라면 예산 확보가 어렵다. 스타트업이나 중소기업은 기동력이 있지만 체력이 없다. 대기업은 스타트업이나 중소기업의 기동력이 되어줄 예산 제공 역할을 자신들이 할 수 있을지 어떨지를 처음부터 확인해두는 것이 중요하다. 해당 사업부의 예산이나 결재 범위 등을 확인해두지 않으면 난처한 상황이 발생할 지도 모른다. '함께 해봅시다'라고 결정하면 스타트업의 움직임은 그야말로 전광석화다. 오늘 결정한

것은 오늘 실행하는 것이 스타트업의 속도다.

스타트업은 경우에 따라서는 속도를 우선시하고 리스크를 감수하는 선택을 한다. 한편 대기업에는 지금까지 키워온 서비스 고객기반이나 리소스가 있다. 그만큼 지켜야 할 것이 많고 불확실성이 높은 리스크는 감수할 수 없다. 서로 정반대의 입장이다. 양자가 연계를 바란다면 논의 당초부터 큰 틀을 파악하고 전제가 다르다는 것을 이해하고 진행해야 한다. 대기업은 외부 연계를 하고자 한다면 외부 기업을 만나기 전에 회사 내 절차, 소요 시간, 규정, 관련 부서 등을 확인해두자.

또 신경 써야 할 것은 기업의 '사내 규정'이다. 사내 규정을 회사 외부의 파트너 후보에게 준수해줄 것을 당부하는 기업 담당자를 볼 때가 있다. 회사 외부 사람에게 자신의 회사 규정을 지키라고 하는 말 자체가 어불성설 아닌가? 기업 담당자 자신은 그것을 깨닫지 못하는 경우가 대부분이다. 회사 규정이 '왜 그렇게 되어 있는지'를 생각하는 통찰을 가져야 한다. 이것도 오픈 이노베이션 담당자에게는 매우 필요한 사항이다.

〈참조〉

- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)
- 오픈이 능사 아니지만 오픈할 역량 필요 (LG경제연구원 이진상 연구원, 2014) *https://www.lgeri.com/uploadFiles/ko/pdf/man/LGBI1307-29_20140624131530.pdf*
- 중소기업의 오픈 이노베이션 (과학기술정책연구원 윤병운, 2008)

02

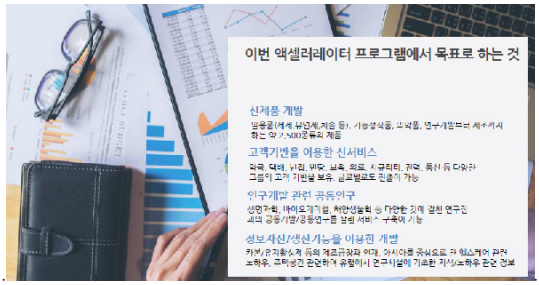
외부 연계 사업영역 결정하기

본 협의회가 만나는 대기업이나 중견기업 중 상당수가 '외부 연계하고 싶은 사업영역을 정확하게 모르겠다'는 고민을 털어놓곤 한다. 여기에서는 외부 연계하고 싶은 사업영역이 모호한 문제를 해결하는 방법에 대해 살펴본다.

외부 연계를 원하는 사업영역이 확실치 않으면 오픈 이노베이션은 없다!

앞서 '외부 연계할 때의 사전준비'에서 '악순환의 시작'에 대해 언급한 적 있다. '오픈 이노베이션'이라는 마법 같은 용어가 경영진에게 '엄청난 수익을 내는 황금알을 외부에서 많이 발견할 수 있는 방법'이라는 신기루를 보게 하여 전략 없이 파트너 발굴에 뛰어드는 경우를 얘기했었다. 그런 마법은 없으니 발을 땅에 제대로 붙이고 무엇을 위해 외부 연계를 하고자 하는지 고민해야 한다고도 했다. 그런 경영진의 지시를 받은 현장에서 많이 발생하는 것이 '우리 회사가 외부 연계를 하고 싶은 사업영역이 확실치 않아서 외부업체를 컨택해도 대부분 인사를 나누고 회사 소개를 하는 정도에서 끝난다'는 것이다.

자신이 직접 체감하지 않으면 상상이 되지 않을 부분이므로 몇 가지 구체적인 예를 들어 설명하겠다. 외부 연계하고 싶은 사업영역이 모호할 경우에는 흔히 아래와 같은 파트너 모집 공고를 하게 된다. 참고로 이것은 가상으로 만든 공고다.



'신제품 개발', '고객기반을 이용한 신서비스', '연구개발 관련 공동연구', '정보자산·생산기능을 이용한 개발' 등등... 매우 많은 내용이 들어 있다. 구체적으로 무엇을 실현하고 싶은지 알겠는가? 이런 공고야말로 연계하고 싶은 사업영역이 확실하지 않음을 잘 나타낸 것이라고 할 수 있다. 이 공고를 통해 발전적인 오픈 이노베이션으로 연결되는 만남이 생길 가능성은 거의 없다. 서로 인사를 주고받는 정도에서 끝나거나 무리하게 뭔가 협업거리를 짜내는 결과가 될 것이다.

대기업일수록 사업의 폭이 넓고 어떤 부서든지 신규사업을 하고 싶어 한다. 생산 활동을 지속하는 상태에서 공동연구/서비스개발/상품개발은 모든 사업/서비스에 필요하다. 단지 '이번 오픈 이노베이션=회사 외부로 문호를 넓혀 함께 하고 싶은 사업영역'은 반드시 구체화해야 한다.

필립스를 예로 들어보겠다. 필립스는 회사 외부와 연계해야 하는 영역을 깊이 파고들어 구체화하고 최고경영진이 사내에 공유하여 현장에서도 추진 가능하도록 했다. 즉 필립스는 '환경', '에너지' 등 대분류에 머무르지 않고 오픈 이노베이션을 실천해야 하는 영역을 상세 레벨로까지 구체화했다. 예를 들어 '건강' 영역에서는 '피부 건강', '저열량 요리', '운동 동기부여 향상' 등 구체적으로 16가지를 설정하고 CTO가 주도하여 사내에서 공유했다. 그로 인해 '저열량 요리'라는 의미와 가치를 명확하게 한 후 벤처기업과 연계하여 불과 1년만에 세계적인 히트상품이 된 '에어프라이어(기름을 사용하지 않는 튀김 조리기)' 제품화를 실현했다.

필립스가 외부의 벤처기업과 연계하여 만들어낸 세계적 히트상품 '에어프라이어'. 연계 영역을 '저열량 요리'로 명확하게 함으로써 빠른 시간 내에 원하는 성과를 만들어낸 사례다

또 하나의 구체적인 예를 살펴보자. 아래 공고 이미지도 가상으로 만든 것인데 뭔가 멋진 느낌이긴 하다. 오픈 이노베이션할 때 자주 볼 수 있는 사례다. 이런 공고는 '큰 수익을 낳는 황금알을 찾는다'는 메시지만 담고 있는 사례다.

이런 모집 공고를 하고나서 처음에는 담당자를 비롯해 해당 기업이 흡족해하기도 한다. '상당히 센스 있는 모집 공고를 낸 것 같다'는 흡족함이다. 하지만 이처럼 '주제가 명확하게 정해지지 않은 메시지'는 상대에게 의미가 전달되지 않는다. 시간이 흐를수록 결과 없이 담당자는 초조감에 휩싸이게 된다. 결과적으로 프로젝트에 실패하고 다음 도전에서는 전문가를 찾아 상담을 받게 된다. 아무것도 확실하게 결정되지 않았다는 것을 드러내는 공고라는 사실조차 모를 때가 많다. 이렇게 되지 않기 위한 포인트를 소개한다.

외부 연계 사업영역의 결정을 위한 사고방식과 포인트

외부 연계 사업영역이 모호해지지 않도록 하기 위한 포인트로는 다음과 같은 것이 있다.

첫째, 현장에서 실행 가능한 단계까지 영역을 상세하게 하고 자사보다 외부가 강점을 가진 영역을 명확히 한다
둘째, 정량적인 목표·지표나 인센티브를 설정한다

셋째, 오픈 이노베이션 관할 부서가 사내에 일관된 메시지를 전달한다

이런 일을 잘 했던 구체적 회사 사례로 P&G를 들어보겠다. P&G는 2000년부터 악화된 실적으로 CEO 주도로 'Connect & Develope(C+D)'라는 P&G 내의 기술이나 니즈를 외부에 공개하고 P&G가 필요로 하는 첨단 외부기술과 연결하는 오픈 이노베이션을 시작했다. C+D에 의한 외부제휴로 지속적인 이노베이션 창출에 성공했고 동사의 성장을 견인함과 동시에 기업문화의 혁신에도 크게 공헌했다. P&G가 C+D에서 진행한 내용은 다음과 같았다.

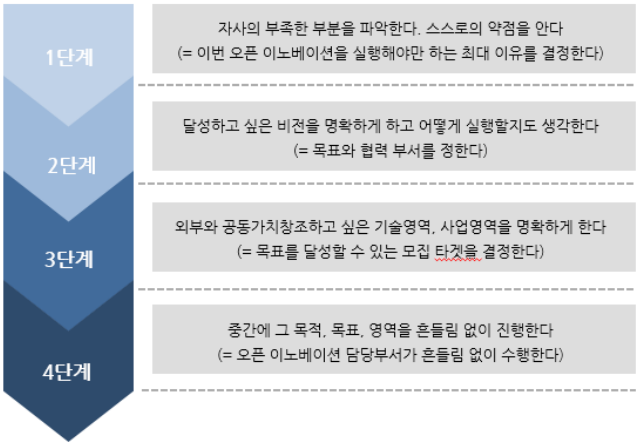
주요 목표	목적
- 외부 제휴에 의한 이노베이션 비율을 50%까지 높이는 목표를 설정	- 절반은 자사 R&D, 나머지 절반은 외부에서 조달
- 이노베이션의 창출 속도와 성공률을 향상시킨다	- 연속적인 이노베이션을 통해 지속적이고 확실한 매출성장으로 연결한다
- 사내에 기술을 도입하여 이노베이션을 일으키는 인소싱에 주력한다	- 자사에서 개발되고 있다는 마인드를 분명하게 함으로써 직원의 동기부여를 유지한다

P&G의 오픈 이노베이션 성과는 컸다. 다음과 같은 성과가 있었다.
(1) 2005년에 외부제휴에 의한 이노베이션 비율이 50%를 넘었다
(2) 2006년에 C+D를 통해 R&D 생산성이 60% 가까이 상승했다
(3) 이노베이션 성공률이 2배 이상이 되었고 비용은 낮아졌다
(4) 매출고에 대한 R&D 비용의 비율이 낮아졌다
(5) 2008년에는 매출고가 2000년의 2배 수준에 달했다
(6) 2009년 시점에서 C+D에 의한 프로젝트의 NPV는 평균보다 70% 높다
(7) 40%의 C+D 파트너가 P&G와 한 가지 이상의 거래를 하고 있다
(8) 프로젝트의 효율성, 스피드, 가치, 시장 임팩트가 증가했다

C+D에 의한 구체적인 이노베이션 창출 사례로는 '페브리즈'가 있고 이것은 P&G에서 가장 급성장한 브랜드가 되었다. P&G가 오픈 이노베이션에 성공

한 요인으로는 무엇보다 최고경영진에서 확실하게 선포하는 탑다운(Top-down) 전략을 썼기 때문으로 분석되고 있다. 2000년에 C+D가 론칭되고나서 매출이 높아지기까지 3년 정도의 타임랙이 존재한다. 단기간에 성과가 나지 않아도 계속한다는 마인드가 성공을 뒷받침했다. 탑다운에 의해 전사가 똘똘 뭉쳐 혁신에 임한 것도 큰 성공 요인이다.

연계하는 사업영역이 모호하지 않도록 하기 위해서는 다음의 4단계를 밟는 것이 좋다.



기업이 오픈 이노베이션을 지속적으로 실행하기 위해서는 개인의 능력에 의존하기보다는 체계화해나갈 필요가 있다. 그 초기 단계로서 '연계 사업영역을 모호하지 않도록 하는 것'이 철칙이다.

〈참조〉

- 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)
- 중소기업의 오픈 이노베이션 (과학기술정책연구원 윤병운, 2008)
- 김태영 필립스 대표 "새로운 발상을 가능케 하는 오픈 이노베이션이 저력" (아주경제, 2013)

03

오픈 이노베이션 실행은 가설검증하면서 린하게

이번 내용은 좀 더 단계가 진행된 실천편이라고 할 수 있다. '협업할 파트너를 만난 후의 진행'에 대한 것이다. 협업 파트너를 발견한 후 공동가치창조를 해나가는 데는 여러 가지 중요한 포인트가 있는데, 그 중 하나로 연계 프로젝트를 시작한 후에는 당초 처음 세웠던 가설을 검증해나가야 한다는 것이다. 말하자면 가설이 검증되지 않은 채 프로젝트가 계속되지 않도록 하는 것이 중요하다.

새삼스럽지만 오픈 이노베이션의 중요성을 다시 한 번 정리하고 넘어가겠다. 지금 시대에 오픈 이노베이션이 필요한 이유로는 다음과 같이 2가지를 들 수 있다.

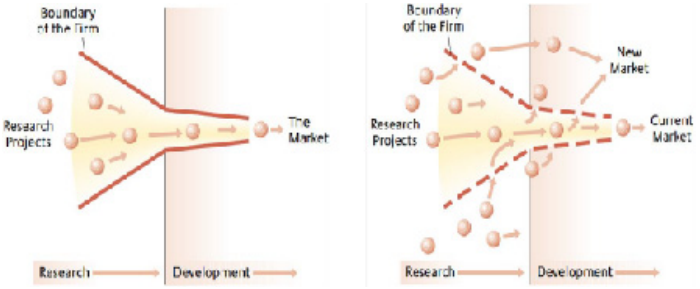
첫째, 기존 기업은 지속적으로 고객가치를 창출하기 위해 새로운 가치의 창조, 즉 신규사업 창출 및 신제품 출시가 요구된다는 것
둘째, '새로운 가치 창조' 자체가 제품 수명 단축과 신흥 플레이어의 대두로 인해 힘들어지고 있다는 것

2002년과 2012년을 비교했을 때 제품 수명이 3년 이하인 제품의 비율은 자동차는 18.6%(2002년)에서 35.5%(2012년)로, 산업기계는 16.2%(2002년)에서 40.4%(2012년)로, 전기기계는 43.8%(2002년)에서 72.6%(2012년)로 대폭 늘어났다. 수명이 짧아진 제품의 수가 급격히 많아진 것이다.

'새로운 가치 창조'를 제한된 자원으로 효율적이고 빠르게 실현하기 위해서는 외부자원을 잘 활용할 수 있는 '오픈 이노베이션'이 유효하다는 논리다.

기존 기업이 새로운 제품을 만들 때는 기존 사내 전문가가 담당하기 때문에 부지불식간에 기존 취향에 맞추게 된다거나 그 회사의 주관에 빠진다거

나 시장 요구에 맞지 않거나 하는 등의 실패사례가 만들어지곤 한다. 그런 실패사례를 반복하지 않기 위해 '사내의 기술이나 아이디어만으로 제품개발을 하지 않는다'는 것이 '오픈 이노베이션'의 묘미라고도 할 수 있다.



클로즈드 이노베이션(왼쪽)과 오픈 이노베이션

연계 프로젝트 시작 후 당초 수립한 가설을 검증하지 않는다?

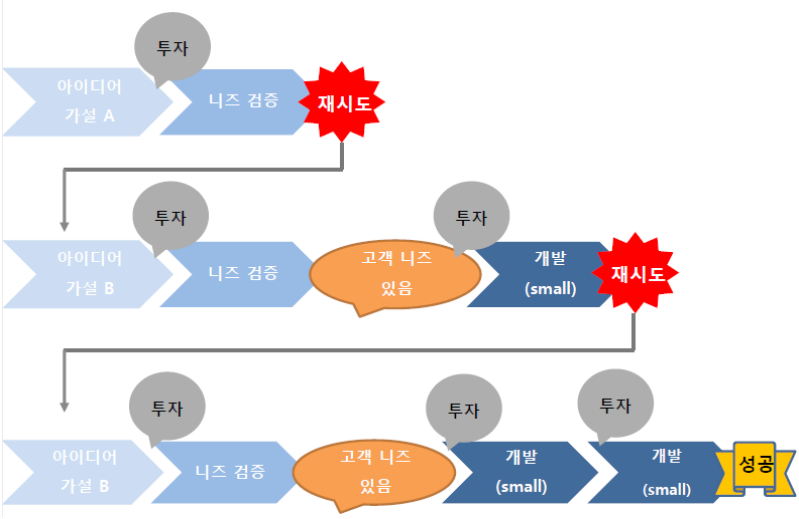
다시 오픈 이노베이션의 실천 단계에 대한 얘기를 해보자. 왜 사내외에서 아이디어를 받아들이는 오픈 이노베이션에서 당초 수립한 가설이 검증되지 않는 사태가 일어날까? 이것은 제품 출시와 관련해 오랫동안 지속되었던 기존 기업의 관례에서 기인한다. 기존 기업의 신규사업 창출은 다음과 같은 단계를 밟는다.

이 프로세스에서는 의사결정이 모두 '사내'에서 이뤄진다는 것이 포인트다. '클로즈드 이노베이션' 방법인데 이것이 '오픈 이노베이션'을 실천하는 과정에서 깊이 논의되지 않은 채 막상 정신을 차려보면 공동가치창조 파트너와 협업을 진행하는 중에도 사내 의사결정이 이뤄지고 있곤 한다. 대략 다음과 같은 식이 된다.

(1)당초 아이디어를 계획하여 계획실행(자금 투입이 여기에서 발생) 〉 (2)그 후 검증하지 않고 출시하여 실패

가설검증형 접근(린스타트업)으로 실천하기

그렇다면 오픈 이노베이션의 실천방법으로 가장 좋은 것은 '가설검증형 접근(린스타트업)'이 아닐까? 당초 비즈니스 아이디어가 잘못되었다는 것을 전제로 해서 외부의 관점을 받아들이는 '가설검증을 반복'함으로써 결과적으로 '성공으로 가는 지름길'을 찾아내어 낮은 리스크와 적은 리소스 투자로 이어지는 것이다.



가설검증형 접근(린스타트업) 구조를 도입하여 오픈 이노베이션에 성공한 기업을 살펴본다.

사례 1. GE사의 Fast Works

GE사의 'Fast Works'라는 프레임워크가 있는데, 이것은 3주 동안 시제품을 제작 〉 타겟층(잠재고객)에게 의견 듣기 〉 고객의 피드백을 제품에 반영 〉 3개월 이내에 제품화 〉 출시/고객 피드백을 토대로 정식 출시 후 반년 이내에 다음 제품개발에 착수한다. 경이로울 정도의 빠른 속도로 사이클을 반복하여 새로운 제품을 창출하고 있다.

사례 2. 소니사의 공동가치창조 플랫폼 First Fight

크라우드펀딩을 활용한 린스타트업 사례도 있다. 소니사는 사외와의 공동가치창조를 강화하기 위한 플랫폼을 만들어 크라우드펀딩을 운용하고 있다. (1)우선 제품의 아이디어에 대해 피드백을 구하고 (2)아이디어 수준의 상품/서비스 자체에 대해 자금조달을 크라우드펀딩으로 시도한다는 것이다. 물론 이 단계에서 개발자금이 모이지 않으면 다시 단계는 (1)로 되돌아간다. (1)~(2)를 반복하고 피드백을 얻는 과정에서 또 다른 새로운 아이디어를 창출할 수도 있다.

위 사례 1과 2는 모두 가설검증형 접근(린스타트업)이며 포인트는 조기에 외부에 노출하여 시장 반응을 반영한다는 점이다.

공동가치창조 진행시 병목이 여전히 사내에 있다면 무시하는 것도 방법

공동가치창조 파트너를 발견하고 협업을 시작한 단계에서 자주 듣게 되는 담당자의 고민은, 실행하는 사업부에 항상 '방해꾼'이 있다는 것이다. '과거의 경험', '자신의 가치관'을 내세우며 비판을 계속하는 사람들을 말한다. 대기업 내에서 실적을 올리기 위해서는 주위의 이해와 협력이 필수불가결하지만 신규사업이나 신제품의 경우에는 반드시 그렇지도 않다는 것을 유념하기

바란다.

방해꾼을 납득시켰다고 해서 매출이 오르는 것도 아니다. 답은 시장에 있다. 우선 외부로 눈을 돌리고 빨리 피력을 하여 반응을 확보하는 것, 그것이 오픈 이노베이션 실천의 정공법이다.

아무리 그래도 내부 방해꾼을 설득해서 돌파해야 한다고 생각하는 담당자라면 냉정하게 생각해보기 바란다. 그 방해꾼 외에도 키맨은 있다. 공동가치창조 파트너와의 프로젝트에 최적은 아니라 하더라도 방해꾼 수준의 실력을 가진 임직원은 또 있다는 것이 대기업의 강점 아닐까? 최적의 인물은 아닐지도 모른다. 하지만 그것보다 중요한 것은 우선 시도하여 시장의 소리를 듣는 것이다.

〈참조〉

- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)
- 중소기업의 오픈 이노베이션 (과학기술정책연구원 윤병운, 2008)
- GE리포트 코리아 '패스트웍스 – GE의 새로운 경영 혁신 도구' *http://www.gereports.kr/ge-fastworks/*

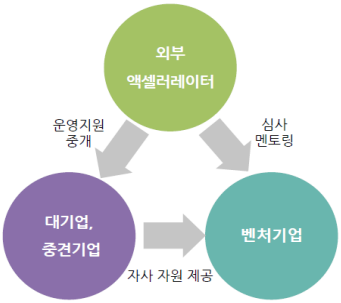
04

파트너 발굴하는 방법 2가지

오픈 이노베이션에서 외부로 드러나는 가장 중요한 일이 '공동가치창조 파트너 발굴'이다. 이를 위한 방법으로 2가지를 소개한다.

액셀러레이터 운영사에 외주

공동가치창조 파트너 발굴 수단 첫 번째는 '외부 액셀러레이터와 연계하여 프로그램을 실시'하는 것이다.



대기업은 벤처기업 육성에 대한 노하우를 가진 외부 액셀러레이터와 연계하여, 자사와의 미래 시너지가 기대되는 유망한 벤처기업을 발굴 및 육성하는 '협력 액셀러레이션 프로그램'을 운영한다. 외부 액셀러레이터는 지원처가 될 벤처기업의 심사, 멘토링, 데모데이 운영을 하고 대기업과 벤처기업을 중개한다. 대기업이나 중견기업은 업계 전문지식과 설비 등을 제공한다.

이것은 대기업이 '공동가치창조 파트너'인 벤처기업을 발굴하기 위해 액셀러레이터 운영사에게 '프로그램 운영지원'과 '벤처기업의 심사와 멘토링'을 의뢰하는 것이다. 대기업이 처음 사외 연계 프로그램을 갖추고자 해도 자사에 노하우가 없는 상태로는 프로그램 운영 시 각종 업무들을 처리하기가 매우

어려우므로 외부 파트너를 활용하는 방법은 유효한 수단이라고 할 수 있다.

단점으로서는 한 번의 프로그램의 실시에 수천만 원의 예산이 필요하다는 것, 자사의 기준이나 목적을 명확하게 하지 않고 이용하면 기대하는 효과를 얻을 수 없다는 점이다. 외부 액셀러레이터 운영사가 프로그램 자체의 운영 지원은 해줄 수 있지만 대기업이 연계하고 싶은 사업영역을 명확하게 하는 일을 하는 건 아니다. 적어도 '시너지를 만들어내고 싶은 사업영역'은 명확하게 한 상태에서 외부 액셀러레이터 운영사에게 프로그램을 맡겨야 한다.

또 프로그램 횟수를 거듭하면 대기업/중견기업 혼자서도 운영할 수 있게 되므로(해외에서는 다수의 사례가 나오고 있다), 처음부터 그런 의도 하에 체제 구축부터 멘토링 방법까지 제대로 자사 직원들이 습득하도록 하는 것도 매우 중요하다.

대표 사례로는 NIKE가 있다. NIKE+ Accelerator는 외부 액셀러레이터인 Techstars가 참가기업을 모집하고 응모기업을 심사하여 10개사를 선정했다. 프로그램에 참가한 벤처기업은 3개월 동안 NIKE의 운동공학기술을 활용해 제품을 개발한다. 데모데이에는 NIKE의 CEO를 포함한 경영진 외에 700명 이상의 투자가와 창업가, 업계 Top이 출석했다. 역할 분담은 아래와 같았다.

표 1. NIKE의 역할 분담 사례

Techstar	- 프로그램의 기획과 관리 - 멘토 네트워크 제공 - 프로그램 스탭 고용 및 배치 - 시드머니 18,000달러 제공 - 백오피스 서비스 (법무, 회계, 자금관리 등)
NIKE	- 자사 자원 (NIKE+ 플랫폼, 자사운영진의 조언 등)
성과	- NIKE 플랫폼과 연계한 혁신적인 앱을 개발 (예 : GeoPalz) - 아이들의 활동을 스피드메터로 추적하여 포인트 환산하여 그것을 기프트로 교환할 수 있도록 함

VC나 외부운영 액셀러레이터 프로그램에 참여

공동가치창조 파트너 발굴 수단 두 번째는 'VC나 외부운영 액셀러레이터 프로그램으로 찾는 것'이다. 미래의 가능성이 미지수인 벤처기업에 대해 타사와 리스크를 나누면서 발굴 육성이 가능한 방법이다.

예를 들어 '기술분야 시드 액셀러레이터 프로그램'이 있다고 하자. 이것은 기술영역에 특화된 프로그램이다. 운영사는 1곳이고 참여하는 대기업 및 중견기업은 10여곳 된다. 이 프로그램에 참여하는 벤처기업 입장에서는 프로그램 참여 실적 자체가 신용도가 되고 기존 파트너 기업 이외의 대기업이나 중견기업과의 연계도 원활해지며 연계영역이 명확해지고 제휴력도 향상된다는 장점이 있다. 한편 대기업이나 중견기업 입장에서는 이 프로그램에 참여하면 미래 가능성이 미지수인 얼리스테이지 단계의 연구개발형 벤처기업을 다른 회사들과 리스크를 나누면서 발굴 및 육성할 수 있고, 유망하지만 현재로서는 투자 기준에 미치지 못하는 벤처기업을 육성할 수 있다는 것이 장점이다. 벤처기업이든 대기업이든 이 프로그램에 참여함으로써 얻게 되는 장점은 각자의 사내문화나 일진행 방식의 차이를 이해할 수 있다는 점이라고 할 수 있다.

또 '기술분야 벤처펀드'가 있다고 가정하자. 기술벤처기업의 육성을 목적으로 여러 대기업/중견기업이 펀드에 출자했으며 자금뿐 아니라 각 기업이 가진 설비, 인재, 네트워크를 제공한다. 벤처기업의 경우 일반적으로 창업 후 빠른 단계에서의 투자와 함께 대기업의 리소스를 활용할 수 있으며 개별 대기업의 의향에 좌우되지 않으므로 기술 유출의 염려 없이 투자를 받을 수 있다. 대기업 입장에서는 미래 가능성이 미지수인 얼리스테이지 단계의 연구개발형 벤처기업을 다른 회사들과 리스크를 나누면서 발굴 및 육성할 수 있고 개별적으로 실행하기 어려운 자사사업 영역 이외의 영역에 투자를 원활하게 할 수 있다.

공동가치창조 파트너의 발굴에 중요한 것

지금까지 소개한 공동가치창조 파트너 발굴 수단을 보면 현재로서는 외부 전문가의 도움이 필수불가결하다고 할 수 있다. 기업의 수는 헤아리기 힘들 정도로 많으며 또 수많은 스타트업이 생겨나고 있으니 미래의 공동가치창조를 할 파트너를 발견하기란 어려울 수밖에 없다.

사실 대기업이나 중견기업에서 공동가치창조 파트너를 발견하기 어려운 이유는 또 있다. 대기업이나 중견기업이 벤처기업이나 스타트업을 바라보는 눈이 성숙되지 않았다는 건 부정하기 힘든 사실이다. 오픈 이노베이션을 추진하면서 정작 자신을 오픈하지 않고 서로를 직접 찾을 수 있는 수단은 없다. 오픈 이노베이션을 실시하기로 결정한 기업 중 오픈 이노베이션 추진을 대외적으로 알리지 않는 기업이 80~90%라는 데이터도 있다.

오픈 이노베이션의 공동가치창조 파트너를 발굴하는 데 있어 중요한 것은 '적절한 외부 선포와 소싱'이다. 오픈 이노베이션을 추진하는 과정별로 여러 가지 벽이 있는데 그때의 포인트를 확실하게 짚어두는 것이 중요하다. 아래 표는 오픈 이노베이션의 단계별 방법과 포인트, 고민 사례이다. 지금 자사의 단계에서 필요한 것을 정리하고 수행해 나가는 것이 바람직하다.

단계		방법	포인트	고민사례
구상~설립기	전략 책정	- 컨설턴트에 의한 책정 지원 - 마케팅/리서치로 가설 세움 - 탑다운으로 의사결정	본사 전략과의 정합성/목적의 명확성	- 본사 전략에 맞추기가 애매모호함 - 폐쇄적인 기업문화를 바꿀 수 없음
	체제/구조 구축	- CVC/전담부서 설립 - 인큐베이션 기능/구조의 구축 - 협업제도/규정의 제정	체제 구축/프로세스 정리	- 담당자가 겸업을 하고 있어 시간이 없음 - 책임자가 부재 또는 분산되어 있음. 전체 프로세스가 불명확함. 결재자가 확실치 않음

실 행 기	파 트 너 찾기	– 이벤트 참가/탐색 – 매칭 지원 업자에 의한 탐색 – 액셀러레이터 프로그램 등 이벤트 개최 – 프로모션에 의한 공모(광고)	적절한 발신/소싱	– 좋은 상대가 없음(찾지 못했음) – 찾을 시간이 없음 – 찾는 업무를 담당하는 사람이 불명확함 – 자력으로 안 됨(기술친화성이 낮음)
	연계	– 사업부와의 협업 – 별도부서의 신설 – 전임 배치	협업 판단 기준의 명확화	– 승인 프로세스가 너무 길고 복잡함. 언제 목표에 도달할지 알 수 없음 – 투자/제휴의 판단이 안 됨. 기준이 없음 – 사내 협력을 얻을 수 없음
활 용 기	이 노 베 이 션	– 시장조사 – 베타판에 의한 테스트 마케팅 – 제품 출시/판매 – 크라우드펀딩	기 동 적 인 의사결정	– 이익배분이 명확하지 않음 – 신뢰구축이 어려움 – 수익화가 어려움. 시너지 창출이 잘 되지 않음 – 엑싯(Exit) 방법이 정해져 있지 않음
회 수 기		– 사업 확대 – 스핀아웃 – 자회사화 – 매각		

〈참조〉

– 오픈이노베이션의 첨병, 혁신 중개자들의 유형과 활용법 (LG경제연구원 유기돈, 2014)

– 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016

– 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)

– 중소기업의 오픈 이노베이션 (과학기술정책연구원 윤병운, 2008)

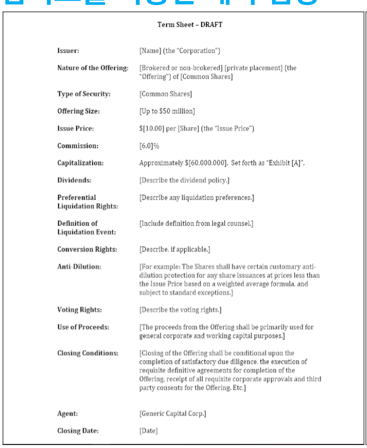
05

윈-윈을 위한 계약 방법

계약 협상을 할 때 양사가 모두 납득할 수 있는 원활한 계약 협상 및 체결을 위한 포인트에 대해 살펴본다. 우선 계약 협상에 있어서는 다음의 3가지가 중요하다. '목적에 부합하는 계약 체결', '빠른 단계에서 외부전문가 활용', '대등한 관계 인식'의 3가지다.

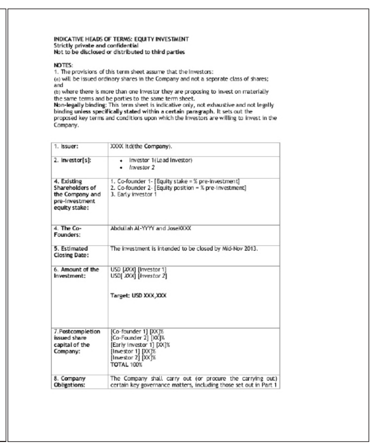
연계를 구체화하기 위해서는 목적에 부합하는 계약 체결이 필요한데, 오픈이노베이션을 할 때 계약서 작성 및 협상에는 주로 (1)주요계약조건 규정서(Term Sheet, 텀시트)를 활용해 계약의 요점을 미리 합의하는 방법과 (2)계약서 양식을 기반으로 진행하는 방법이 존재한다. 전자인 '텀시트'를 이용해 계약의 요점을 미리 합의하는 방법은 특히 신규 파트너와 연계할 때 편리하다. 여기에서는 양자가 윈-윈하기 위한 원활한 연계를 위해 계약 하는 방법을 살펴보자.

텀시트를 이용한 계약 협상



Term Sheet – DRAFT

Issuer:	[Name] (the "Corporation")
Nature of the Offering:	[Brokered or non-brokered] [private placement] (the "Offering") of [Common Shares]
Type of Security:	[Common Shares]
Offering Size:	[Up to $50 million]
Issue Price:	$[10.00] per [Share] (the "Issue Price")
Commission:	[6.0]%
Capitalization:	Approximately $[60,000,000]. Set forth as "Exhibit [A]".
Dividends:	[Describe the dividend policy.]
Preferential Liquidation Rights:	[Describe any liquidation preferences.]
Definition of Liquidation Event:	[Include definition from legal counsel.]
Conversion Rights:	[Describe, if applicable.]
Anti-Dilution:	[For example: The Shares shall have certain customary anti-dilution protection for any share issuances at prices less than the Issue Price based on a weighted average formula, and subject to standard exceptions.]
Voting Rights:	[Describe the voting rights.]
Use of Proceeds:	[The proceeds from the Offering shall be primarily used for general corporate and working capital purposes.]
Closing Conditions:	[Closing of the Offering shall be conditional upon the completion of satisfactory due diligence, the execution of requisite definitive agreements for completion of the Offering, receipt of all requisite corporate approvals and third party consents for the Offering. Etc.]
Agent:	[Generic Capital Corp.]
Closing Date:	[Date]



INDICATIVE HEADS OF TERMS: EQUITY INVESTMENT
Strictly private and confidential
Not to be disclosed or distributed to third parties

NOTES:
1. The provisions of this term sheet assume that the Investors:
(a) will be issued ordinary shares in the Company and not a separate class of shares; and
(b) where there is more than one Investor they are proposing to invest on materially the same terms and be parties to the same term sheet.
Non-legally binding: This term sheet is indicative only, not exhaustive and not legally binding **unless specifically stated within a certain paragraph.** It sets out the proposed key terms and conditions upon which the Investors are willing to invest in the Company.

1. **Issuer:**	XXXX ltd(the **Company**).
2. **Investor[s]:**	• Investor 1(Lead Investor) • *Investor 2*
4. Existing Shareholders of the Company and pre-investment equity stake:	1. Co-founder 1- [Equity stake = % pre-investment] 2. Co-founder 2- [Equity position = % pre-investment] 3. Early investor 1
4. **The Co-Founders:**	Abdullah Al-YYYY and JoseXXXX
5. Estimated Closing Date:	The investment is intended to be closed by Mid-Nov 2013.
6. **Amount of the Investment:**	USD [*XXX*] [Investor 1] USD[*XXX*] [*Investor 2*] **Target: USD XXX,XXX**
7.**Postcompletion issued share capital of the Company:**	[Co-founder 1] [XX]% [Co-Founder 2] [XX]% [Early investor 1] [XX]% [Investor 1] [XX]% [Investor 2] [XX]% **TOTAL** 100%
8. **Company Obligations:**	The Company shall carry out (or procure the carrying out) certain key governance matters, including those set out in Part 1

그림 1. 텀시트 샘플 이미지

표 1. 텀시트에 들어가는 구체적 항목 예제

<table>
<tr><td rowspan="5">텀 시 트 란?</td><td colspan="2">계약 내용의 요점을 개략적으로 기술한다 [주요계약조건 규정서]</td></tr>
<tr><td>카테고리</td><td>계약 조건</td></tr>
<tr><td>계약 대상</td><td>신기술 a를 활용한 제품 A의 기능 향상을 위한 공동 개발</td></tr>
<tr><td>역할 분담</td><td>대기업 : 벤처기업 또는 스타트업이 제작하는 제품 A의 시제품에 대한 평가
벤처기업 또는 스타트업 : a 기술의 개발 및 제품 A의 시제품 제작</td></tr>
<tr><td>자금 지불 방법</td><td>대기업은 벤처기업(스타트업)에게 총 2억 원을 지불한다
지불 시점 및 비율은 a 테스트 완료 후에 30%, 모든 업무 종류 후에 70%로 한다</td></tr>
<tr><td></td><td>계약 기간</td><td>계약 체결 후 3개월</td></tr>
<tr><td>구체적인 항목 예제</td><td colspan="2">계약 대상, 연계를 통해 실현하고 싶은 가치, 쌍방의 기본적인 책임/역할 분담, 계약 기간, 자금 지불 방법 등</td></tr>
</table>

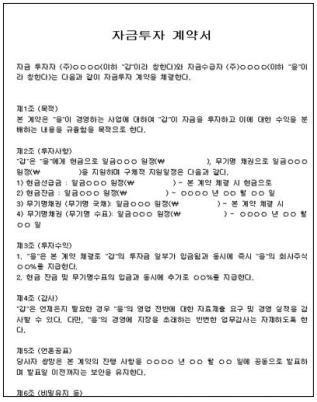
텀시트란 계약 대상이나 역할 분담, 임금 지불 방법, 계약 기간 등 대략적인 요점을 기재한 주요계약조건 규정서를 말한다. '공동가치창조'를 위해 합의한 상대와 우선 텀시트를 채워나가면서 미팅을 반복해나간다.

이런 주요계약조건을 확인하는 수순을 반복해서 밟으면 서로가 양보하기 힘든 부분이나 반대로 양보해야 하는 포인트가 명확해지고, 만약 아무리해도 서로 양보하기 힘든 경우에는 이 단계에서 계약을 백지 상태로 되돌리는 것이다. 따라서 쓸 데 없는 에너지낭비를 피할 수 있다는 것도 장점의 하나이며 무엇보다 좋은 것은 나중에서야 서로 생각하지 못한 사태가 일어나 더 큰 문제가 생길 가능성이 적다는 점이다.

근간이 완전히 다른 기업들을 보면 한 회사에서는 상식으로 통하는 것이 다

른 회사에서는 상식적이지 않은 경우가 자주 있다. 회사의 핵심 부분이라 절대 양보할 수 없는 부분을 처음부터 제대로 전달하지 않으면 이해를 얻을 수 없다. 이것은 실제로 자주 일어나는 일이니 명심해야 한다.

계약서 양식 작성으로 협상 진행



자금투자 계약서

자금 투자자 (주)○○○○(이하 "갑"이라 칭한다)와 자금수급자 (주)○○○○(이하 "을"이라 칭한다)는 다음과 같이 자금투자 계약을 체결한다.

제1조 (목적)
본 계약은 "을"이 경영하는 사업에 대하여 "갑"이 자금을 투자하고 이에 대한 수익을 분배하는 내용을 규율함을 목적으로 한다.

제2조 (투자사항)
"갑"은 "을"에게 현금으로 일금○○○ 원정(₩), 무기명 채권으로 일금○○○ 원정(₩)을 지정하며 구체적 지정일정은 다음과 같다.
1) 현금선급금 : 일금○○○ 원정(₩) - 본 계약 체결 시 현금으로
2) 현금잔금 : 일금○○○ 원정(₩) - ○○○○ 년 ○○ 월 ○○ 일
3) 무기명채권 (무기명 국채) 일금○○○ 원정(₩) - 본 계약 체결 시
4) 무기명채권 (무기명 수표) 일금○○○ 원정(₩) - ○○○○ 년 ○○ 월 ○○ 일

제3조 (투자수익)
1. "을"은 본 계약 체결로 "갑"의 투자금 일부가 입금됨과 동시에 즉시 "을"의 회사주식 ○○%를 지급한다.
2. 현금 잔금 및 무기명수표의 입금과 동시에 추가로 ○○%를 지급한다.

제4조 (감사)
"갑"은 언제든지 필요한 경우 "을"의 영업 전반에 대한 자료제출 요구 및 경영 상황을 감사할 수 있다. 다만, "을"의 경영에 지장을 초래하는 빈번한 업무감사는 자제하도록 한다.

제5조 (언론공표)
당사자 쌍방은 본 계약의 진행 사항을 ○○○○ 년 ○○ 월 ○○ 일에 공동으로 발표하며 발표일 이전까지는 보안을 유지한다.

제6조 (비밀유지 등)

그림 2. 계약서 샘플 이미지

대부분의 비즈니스맨은 '텀시트'보다 계약서 양식이 더 익숙할 것이다. 공동가치창조에 합의한 초기 단계의 협의에서부터 사내외의 지재권/법무 전문가를 양쪽 기업의 사업책임자/담당자와 함께 논의에 참석시켜서 혹시라도 간과할지 모르는 리스크를 확인해야 한다. 그리고나서 '법률 관계'의 특정(필요한 계약 종류의 특정)을 하고 계약서의 상세 사항을 채워나간다. 일반적으로 아래와 같은 내용들을 채워나가게 된다.

표 2. 계약서에 들어가는 구체적 항목 예제

전제	달성하고자 하는 비즈니스의 이해	사내외의 법무/지재 전문가와의 논의를 통해, 프로젝트 책임자가 간과할 수 있는 리스크를 사전에 방지한다

주요 단계	주요 법률 관계의 특정	**해당 계약의 근본적인 법률 관계(채권/채무 관계)** – '누구와 누구'가 '무엇에 대해' '어떤 권리와 의무를 지는가'를 특정 – 상기에 의해 계약 종류(특허 라이센스 계약, 공동연구계약 등)가 확정
	기타 법률 관계의 특정	**주요한 법률 관계를 원활하게 실현하기 위한 상세 사항** – 스킴 조항: 프로세스나 상세 사항에 관한 조항(지불기일, 방법, 연기시 손해보상 비율) – 리스크헷지 조항: 주요 법률 관계가 실현되지 않는 사태에 대한 대응 – 윈-윈 조항: 주요 법률 관계가 실현되었을 때의 대응(공동개발계약 성과로서 제품화한 경우의 원료 구입처 제한 등)
	일반적인 법률 조항의 보충	**어떤 종류의 계약에도 공통적으로 규정하는 사항** – 특히 전략적 일반 조항(해제조건, 재판관할, 비밀의무조항, 계약기간 등)을 정해두는 것이 중요함

대기업과 벤처기업/스타트업(연구개발)의 연계에 있어 대표적인 계약 흐름은, 특허라이센스계약 〉 비밀유지계약(NDA) 〉 공동개발계약 〉 공동출원계약 〉 특허라이센스계약이다. 단순히 계약서 하나를 체결하면 그것으로 끝나는 것이 아니다.

그래서 처음부터 법적 리스크를 헷지하면서 계약서 양식을 메워나가는 이 방법은, 이미 잘 알고 있던 상대(기존에 몇 번 연계해본 적 있는 기업)라면 시간단축도 되고 오픈 이노베이션을 원활하게 진행할 때 효과적이다. 그리고 어떤 케이스라도 초기 단계에서 사내외의 전문가를 활용하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

갑을 관계가 아니라 윈-윈 관계

오픈 이노베이션의 당사자인 양사가 단기적인 자금 확보뿐 아니라 중장기적으로 대등하게 윈-윈 관계를 구축하는 것이 중요하다. 앞서 언급한 계약 및 협상 방법이나 전문가를 활용하는 기술적 포인트와 달리, 이것은 태도(Attitude)에 대한 내용이다. 어떻게 보면 이것이 더 근본적이고 중요할지도 모른다.

사실 갑을 관계가 아니고 윈-윈 관계 구축 부분은 특히 대기업의 담당자 및 프로젝트 책임자가 유념해야 할 내용이다. 물론 벤처기업이나 스타트업도 '대기업의 브랜드 파워를 이용하고 싶다'는 마음이나 '바로 눈앞의 자금을 어떻게 해서든 받고 싶다'는 마음이 없을 수는 없다. 그렇다면 벤처기업이나 스타트업도 의식적으로 중장기적인 윈-윈 관계를 신경써야 한다.

단, 대기업 담당자 및 프로젝트 책임자는 본인만이 아니라 주변 관계자 나아가서는 회사 전체의 인식을 '파트너와 윈-윈 및 대등한 관계'로 만들어야 한다는 점에서 훨씬 더 힘들다고 할 수 있다.

오픈 이노베이션 담당자 자신이 공동가치창조 파트너를 대등하게 보도록 의식적으로 노력해야 하고 사내의 관계 부서가 어떤 태도로 프로젝트에 임하는지를 파악하여 궤도수정을 하면서 진행하는 것이 매우 중요하다. 이것은 지금껏 쌓여온 우리의 인식이나 사내문화가 모두 얽혀 있으므로 절대 쉽지 않다는 스스로에 대한 경계도 필요하다.

〈참조〉

- 개방형 혁신 유형에 따른 지식재산 전략과 성과 (특허청, 2016)
- 오픈이노베이션 전략의 법적 함의 (한국지식재산연구원, 2013)
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016

06

실패 사례로 알아보는 해결책

오픈 이노베이션에서 반드시 필요한 외부 연계는 쉽지 않아 수많은 실패 사례가 등장하는데 그 속사정이 궁금하지 않은가? 아마 누구나 이런 얘기를 심심치 않게 들어봤을 것이다.

"예전에 얘기하셨던 그 건은 잘 되셨어요?"
"아, 그거 틀어졌어요. 처음에는 분위기도 좋았고 논의도 순조롭게 진행됐는데 결과적으로는 없던 일이 됐습니다."

일반적으로 외부 연계가 실패하는 경우는 3가지로 나뉜다. 아래의 그림은 기업 간의 연계를 총 4단계를 표현한 것인데 보통 1~2단계에 외부 연계 실패 원인이 숨어 있다. 실패 사례를 살펴보면서 그것을 통해 해결책을 찾아보자.

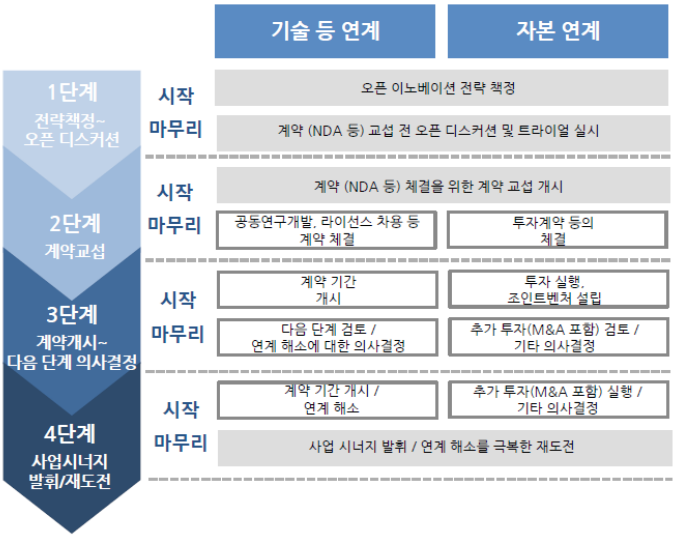


그림 1. 기업 간의 일반적인 연계 단계

실패 사례 1
사내 문화 및 업무 진행 방식의 차이, 정보 부족

첫 번째 실패 사례는 회사 간의 사내 문화 차이나 업무 진행 방식의 차이, 그리고 신뢰도 부족이나 정보 부족 때문에 의사결정자들이 만나는 구체적인 단계에까지 이르지 못한 것이라고 볼 수 있다.

예를 들어 이런 상황을 가정해볼 수 있다. 대기업의 오픈 이노베이션 담당자가 자사와 연계하면 좋을 것 같은 기술을 가진 스타트업을 발견하여 프리젠테이션(PT)을 요청한다. 스타트업 입장에서는 대기업과 협업하면 판로나 자금 등에서 이점이 많을 것이라 생각되므로 반갑게 그 요청을 받아들이고 철저히 준비하여 프리젠테이션을 한다. 이에 만족한 대기업 담당자는 구체적인 연계에 대해 검토하고 연락하겠다고 하고 사내의 관련 부서에 연락한다. 그런데 그 부서 담당자는 과거에 거래 실적도 없고 신용도도 낮아서 그런 회사와 거래하는 건 사내 규정상 힘들다는 답변을 한다. 이렇게 내부 결정에만 한 달의 기간이 소요되었고 대기업 담당자는 스타트업에게 협업이 힘들다고 전달한다. 대기업 담당자도 무척 안타까워하지만 한 달을 기다린 스타트업은 어이가 없을 지경이다. '한 달이나 기다렸으니 적어도 뭐가 부족한지는 알려줘야 할 거 아닌가'라고 따지고 싶지만 그러지도 못한다.

어처구니 없는 사례처럼 보일지 모르지만 이런 경우는 자주 일어난다. 내부의 적이 되는 사내 이해관계자들, 그리고 오픈 이노베이션을 저해하는 선례가 주요한 이유다.

첫째 이유인 '내부의 적이 되는 사내 이해관계자'를 보자. 대기업에서는 어떤 절차로 어떻게 의사결정을 할까? 스타트업과 업무를 진행하고자 할 때, 바로 그 타이밍에서 등장하는 것은 대기업 내 이해관계자의 벽이다. 이런 패턴은 드물지 않다. 소위 '내부의 적'이다. '내부의 적'은 기업의 다양한 부서에 잠재해 있다. 그런 '내부의 적'이 대체로 강하게 내세우는 것이 '사내규정'이다. 가령 '연계 실적이 없으므로 상세한 신용도 조사가 필요하다'는 식이다.

둘째 이유인 '오픈 이노베이션 추진을 저해하는 선례'다. '과거의 거래 실적', '자본금 액수', '설립된 지 얼마 되지 않음', '도입 사례', 이 4가지는 대기업이 스타트업과 연계하고자 할 때 단골로 등장하는 것이다. 우선 '과거의 거래 실적'이다. 정말 놀랍지 않은가? 설립된 지 얼마 안 된 스타트업이나 벤처기업과 연계하고자 하는 상황에서 나올 수 있는 질문인가? 과거의 거래 실적이 없는 게 당연하지 않은가? 그럼에도 불구하고 사내 이해관계자는 '사내규정'을 내세운다. 다음으로 '자본금 액수'다. 아마 질문하는 이해관계자도 자신이 왜 이런 질문을 하는지 모르지 않을까? 어쨌거나 그럼에도 불구하고 '10억 원 이상 자본금을 보유한 회사가 아니라면 거래 불가능'이라는 사내규정을 만들어놓은 회사도 있다. 2009년 5월 28일 상법개정으로 '주식회사의 최저자본금은 5,000만 원 이상으로 한다'는 규정이 없어졌다. 주식회사이므로 최소 1주 이상의 주식을 발행해야 하므로 1주당 액면가액을 100원 이상으로 한다는 규정이 있으니 법률상 최저자본금은 100원 이상이면 된다. 주식회사는 자본금이 100원이면 인정되는 상황이다. 또 자본금이 적을 경우 절세효과가 있어 일부러 자본금을 적게 들여 설립하는 스타트업도 늘어나고 있다. 그런 상황을 모르니 '자본금 액수'를 확인하려는 것일지도 모른다. 그렇다면 왜 자본금 확인이 신뢰도 항목에 들어 있을까? 그것은 결국 사회적 신뢰성, 파산 가능성의 확률을 판단하기 위해서일 것이다. 하지만 오픈 이노베이션에서 그런 것까지 확실히 하고 가겠다면 지나치다. '설립된 지 얼마 되지 않음'이라는 것은 스타트업이므로 아직 젊은 회사라는 것이므로 플러스 요소가 아닐까? '도입 사례'를 이유로 드는 것도 말이 안 된다. 향후 성장할 시장을 목표로 하는 것이니 도입 사례가 없는 것을 이상하다고 볼 순 없지 않겠나?

한국의 대기업은 지켜야 하는 것을 지키기 위해 리스크 회피를 오랫동안 해왔다. 하지만 그것을 잘못되었다고 생각하는 사내 담당자는 별로 없을 것이다. 오픈 이노베이션 담당자가 공동가치창조 파트너를 발견하고 함께 실행하려던 순간에, 회사의 경영상황을 증명하기 위해 '전년도 결산서류', '은행 보증서'의 제시를 요구받는다. 제시 후에는 '회사 규모가 작다', '주식회사가 아니라서 경영 투명성이 없다' 등의 이유로 거래 불가를 통고받는다. 대기업에서는 이것을 전혀 악의 없이 한다.

실패 사례 2
스타트업의 기술이나 인재의 준비 수준

외부 연계에 실패하는 사례로는 스타트업 및 중소기업의 기술이나 인재가 요구 수준에 맞지 않아서인 경우도 적지 않다.

앞서와 마찬가지의 상황을 가정해볼 수 있다. 대기업의 오픈 이노베이션 담당자가 자사와 연계하면 좋을 것 같은 기술을 가진 스타트업을 발견하여 프리젠테이션을 요청한다. 스타트업은 자사만이 갖고 있는 기술이라며 자부심을 갖고 프리젠테이션을 한다. 대기업 담당자는 관련 부서에 그 기술을 채용하면 어떨지를 문의했더니 다음과 같은 질문이 돌아왔다. '우리가 그 기술을 도입하면 어떻게 비즈니스에 연결할 수 있을지 그리고 이걸 사줄 고객이 있을지 궁금합니다. 유일한 기술이라는 근거는 무엇인가요? 실용화까지 어느 정도 시간과 비용이 드는지 알 수 없을까요?' 이에 대해 스타트업의 CEO는 불쾌함을 드러내며 '다른 회사가 안 하니까 유일한 기술이라는 겁니다. 실용화까지 어느 정도 걸릴진 저도 모르죠. 그래도 이 기술은 우리만 갖고 있으니까 같이 하면 그쪽도 이득 아닐까요?'라고 답했다. 대기업 담당자는 그 자리에서는 차마 얘기를 하지 못하지만 함께 비즈니스를 할 파트너는 아니구나 하는 생각을 하게 되고 이 연계 얘기는 흐지부지 끝났다.

이런 경우는 스타트업의 사업 관점이나 발표력이 부족하여 연계 구체화까지 이르지 못한 것이라고 할 수 있다. 스타트업이나 중소기업의 기술이나 인재 수준은 끊임없이 향상시켜야 하는 부분이다.

실패 사례 3
연계 성과 귀속이나 라이센스 관련 계약 협상 문제

세 번째는 연계까지는 진행하였으나 기대한 사업 시너지 발휘에는 이르지 못한 경우라고 할 수 있다.

양사가 공동연구개발을 하기로 결정하고, 대기업에서 비용을 부담하는 대신 성과 라이센스를 5년 동안 독점할 수 있도록 해달라는 조건을 내걸었다. 스타트업은 마침 기술개발비가 필요하기도 했고 미래의 거래처로도 괜찮은 대기업이라 문제 없다는 생각에 조건을 받아들였다. 계약 체결 후 공동연구개발을 하고 2년이 흘렀다. 2년이 흐른 후에야 스타트업 입장에서는 5년이 너무 긴 기간이고 계약할 때 좀 더 협상을 해야 했다는 후회를 하게 된다.

해결책 1
스타트업 및 벤처기업을 발굴 및 육성한다 - 액셀러레이션 프로그램 운영

앞서 첫 번째 실패 사례인 '사내 문화 및 업무 진행 방식의 차이, 신뢰도나 정보 부족'과 관련한 문제의 해결책이다. 물론 담당자가 사전에 사내 프로세스를 이해하고 그에 대한 포석을 둘 수 있다면 연계라는 목적에 도달할 수 있다. 단 그 길이 극단적으로 길어진다거나 아무리 해도 돌파할 수 없다면 어떻게 해야 할까?

바로 스타트업·벤처기업 발굴 및 육성 방법으로 '액셀러레이션 프로그램 운영'을 제시한다. 이것이 효과 있는 이유는 일반적인 사외 연계 프로세스와는 달리 프로젝트 전용 규정 및 프로세스를 만들 수 있기 때문이다. 뒤집어 생각하면, 액셀러레이션 프로그램이 있더라도 아무 생각 없이 실행하면 아무것도 해결하지 못한다. 프로젝트의 기획 단계에서 연계까지의 프로세스 정비를 염두에 두고 해나가는 것이 중요하다.

이때 중요한 키워드는 '최고경영진의 허용'이라고 할 수 있다. 생각 없이 '사내규정'을 주장하는 사내의 이해관계자에 대해 가장 효과적인 수단은 '탑다운'이다. '사내규정'을 내미는 이해관계자는 힘으로 굴복시키는 방법이 가장 빠르고 효과 있기 때문이다. 그다지 민주적인 방법이 아니라는 것은 인정한다.

해결책 2
빠른 가설과 의사결정이다 - CVC 설립

CVC(Corporate Venture Capital)의 설립을 예로 들 수 있다. 이것도 생각 없이 해서는 안 된다. 의사결정의 대부분이 기존의 경영회의로 되는 구조는 끊어내야 한다. 스피디하게 의사결정을 하기 위해서는 의사결정권 대부분을 위임받을 정도의 형태로 CVC의 규정을 설정하는 것이 유효하다.

사외 연계를 진행하고자 할 때 '우리 내부에 엑스맨이 있었다니...'라며 애석해하는 상황은 아무도 바라지 않을 것이다. 사실 '내부의 적' 또한 기본적으로는 회사를 리스크로부터 지키기 위해 사내규정 제시를 하는 것이므로 적대시하기만 해서도 안 된다. 단 사외 연계가 힘든 체제와 구조를 바꾸기 위해서는 한 번 정도 대담한 결정을 내리는 것이 지름길이다.

〈참조〉

- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- 'Open Innovation: 약인가, 독인가?' (동아비즈니스리뷰, 서울대 강진아 교수, 2011)
- 오픈 이노베이션이 잘 안되는 이유 (LG경제연구원 장성근 연구원, 2015)
- 오픈이노베이션 성공 vs 실패사례 (경기과학기술진흥원, 나인시그마 프로그램 매니저 이준혁 저, 2011)

07

실패를 딛고 재도전하기

오픈 이노베이션을 전문으로 하는 기업이 많이 생기고 있다. 하지만 오픈 이노베이션은 힘들기도 하고 시간도 오래 걸린다. 그래서 실패에서 배움을 얻는 것이 중요하고 기존의 시도를 헛되이 하지 않고 재도전을 하는 것이 중요하다. 여기에서는 실패에서 배우는 방법과 재도전 성공률을 높이는 방법에 대해 살펴본다.

실패에서 배우는 3단계

오픈 이노베이션은 쉽지 않고 그래서 성공보다 실패가 더 많을 수도 있다. 따라서 실패를 극복하고 재도전하는 것은 중요하다. 대전제이지만, 일단 시작한 연계 프로젝트의 성공 전망이 낮아진 경우에 프로젝트가 불필요한 것으로 치부되는 것을 피하고 조기에 다음 도전으로 넘어가는 것이 중요하다.

일단 한 번 진행한 연계 사업 해소의 타이밍은 도중에 생각하는 것이 아니라, 처음부터 정해놓고 프로젝트 추진 경과 도중에 연계 내용을 재고하거나 해소하는 등의 조항을 담아두는 것이 손해를 최소화하고 다음 도전으로 넘어가는 데 필요하다. 실패를 전제로 생각하는 게 아니라 그런 경우도 상정하여 대응책을 미리 결정해두는 것이다.

결과적으로 당초 상정한 사업 시너지를 발휘할 수 없었던 경우라도, 결과나 경위를 흐지부지하게 하지 말고 실패에서 배움을 얻어 다음 도전에서 성공 확률을 높이도록 해야 한다.

오픈 이노베이션이 실패하더라도 실패에서 배움을 얻고자 하는 기업의 경우 사내 전체를 횡단하는 성격의 팀이 실패를 회고하여 배움을 얻어내는 방법을 이용하기도 하고 전문조직이 주도하여 사내에 정보를 공유하는 방법을

이용하기도 한다. 여기에서는 오픈 이노베이션의 실패에서 얻을 수 있는 것을 최대화하기 위한 단계를 다음의 3개로 정리하고 있다.

1단계 : 모든 실패에서 배운다
실패한 프로젝트의 전모를 파악하기 위해, 프로젝트를 통해 얻은 지식이나 확보한 스킬 등의 '자산'과 함께 소요된 직접 비용, 시장이나 고객의 평가, 사내나 팀에 대한 영향 등의 '부채'를 평가

2단계 : 배움을 공유한다
부문 또는 조직 전체에서 매니저 멤버를 정기적으로 모으고 각각의 실패에 대해 돌아보도록 한다. 이때 (1)신속하고 적확할 것 (2)빈번하게 행할 것 (3)배움에 초점을 두고 전향적으로 실시할 것, 이 3가지를 유념하도록 한다

3단계 : 실패의 패턴을 확인한다
모든 실패에서 배우고 있는지, 교훈을 조직에 공유하고 있는지, 교훈이 도움이 되어 같은 패턴의 실패를 하지 않는지를 확인한다

재도전의 성공 확률을 높이기 위한 구조

재도전의 성공 확률을 높이기 위한 구조는 사실 오픈 이노베이션의 전략책정 및 미션 등의 단계에서 결정되는 구조이기도 하다. 이 단계에서 오픈 이노베이션을 위한 주체와 역할을 명확하게 나눠 운영해야 하기 때문이다. 예를 들어 경영의 주체는 CEO가 될 것이고 실행의 주체는 액셀러레이터나 CVC, 오픈 이노베이션 허브 등이 될 것이다.

특별히 재도전을 위한 별도의 구조라고 한다면 기업 내의 성공 또는 실패 사례를 추출하고 전사에 지식공유를 하는 전문부서를 두는 것이다. 이 부서에서 사내표창제도나 사내외 전문가에 의한 스터디를 주최할 수도 있다. 이를 별도 부서로 둬도 되지만 오픈 이노베이션을 담당하는 부서가 직접 할 수도 있다.

〈참조〉

- 오픈 이노베이션, 혁신의 동력 되려면 (LG경제연구원, 조준일 저, 2013) *http://www.lgeri.com/report/view.do?idx=18333*
- 귀사의 오픈 이노베이션은 갇혀 있지 않습니까? (LG경제연구원, 최경운 저, 2011) *http://www.lgeri.com/report/view.do?idx=17231*
- 노키아는 개방형 혁신에 실패했다 (중앙일보, 남민우 저, 2013) *http://news.joins.com/article/12078463*
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016