

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

초보 오픈 이노베이터를 위한 가이드 (케이스 스터디편)

오픈 이노베이션 (개방형 혁신) 은 지속가능성과 성장의 열쇠입니다

**FREE**

‘은하수를 여행하는 히치하이커를 위한 안내서’라는 유명한 작품에서 이 시리즈 책자의 이름을 따왔습니다. 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时时때로 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.

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

### Caes Study Edition

본 가이드북은 무료로 배포되며, 크리에이티브 커먼스 라이선스  
(Creative Commons 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 (케이스 스터디편)

## Contents

### 공공

프랑스 우정공사, 스타트업의 상시 접수와 2단계 차등 지원 프로그램 운영

### 금융

시티, 오픈 이노베이션으로 공적기관 타겟 서비스 창출

### 물류

페덱스, 지역 생태계 구축과 이노베이션 창출을 목표로 한 스타트업 육성 프로그램 운영

### 미용

세포라, 사회공헌과 이노베이션을 양립하는 스타트업 발굴 및 육성 프로그램 실행

### 제약바이오

존슨&존슨, 폐쇄형 혁신에서 오픈 이노베이션으로 선회한 방법

### 보험

메트라이프, 일본과 싱가포르에서 스타트업 발굴 및 육성 프로

그랩 동시 진행

**부동산**

부동산 업계의 컨소시엄, 부동산 테크 견인하는 액셀러레이터 운영

**소프트웨어**

오토데스크, 지속가능 영역에서 스타트업 지원 프로그램 운영

**스포츠**

NFL, 오픈 이노베이션 위해 새로운 액셀러레이터 프로그램 형식에 도전

**운송**

독일철도, 유망 벤처기업 찾기 위해 액셀러레이터 프로그램 적극 활용

**제과**

몬테리즈, 마케팅 이노베이션 위한 프로그램 운영

# 01

- 분야 : 공공
- 국가 : 프랑스
- 기업 : 라 포스테
- 특징 : 스타트업의 상시 접수를 통해 효율성은 낮으나 기회 손실을 최소화한 방식 채용. 1년 간 2단계의 차등 지원

## 프랑스 우정공사, 스타트업의 상시 접수와 2단계 차등 지원 프로그램 운영

프랑스의 우편 사업을 담당하는 프랑스 우정공사 라 포스테(La Poste)가 스타트업 발굴 및 육성 프로그램 'Start'inPost'로 이노베이션 창출을 목표로 하고 있다. 프로그램 응모 사이트는 프랑스뿐만 아니라 영어로도 지원되어 프랑스 국내외에서 폭넓게 스타트업의 응모를 받고 있다. 라 포스테의 오픈 이노베이션에 대한 적극적인 자세를 엿볼 수 있는 단면이다.

### 이노베이션 창출에 적극적인 프랑스 우정공사

프랑스 우정공사는 긴 역사를 갖고 있다. 우정전신성 산하의 우편/전신 사업을 위해 1879년에 설립된 정부 산하 조직 'Postes, telegraphes et telephones(PTT)'로 시작되었고, PTT의 재편과 함께 1991년 상공업적 공시법인(Etablissement public a caractere industriel et commercial : EPIC)으로 독립하여 운영되고 있다.

라 포스테는 프랑스 본토 외에 5개의 프랑스 해외현 및 해외령에서 우편 사업을 하고 있고 직원 수가 25만 명에 이르는 대규모 사업체라고 할 수 있다. 라 포스테는 2013년에 드론을 활용한 신문배달 테스트 운용을 하는 등 시대를 앞서가는 이노베이션 도입에 적극적인 모습을 보이고 있다는 것도 특징이다.

### 스타트업 응모를 상시 접수하는 프로그램 운영

라 포스테의 스타트업 발굴 및 육성 프로그램 'Start'inPost'는 2014년 시작된 것으로, 일반적으로 많은 기업이 운영하는 액셀러레이터 프로그램과 달리 응모 기간에 제한을 두지 않고 상시 응모를 받고 있다. 단, 응모하는 스타트업은 이미 유

## case study

처용으로 서비스나 제품을 제공하고 있고 판매 실적도 있는 상태여야 한다는 것이 조건이다.

이 프로그램은 2단계로 구성되는데, 응모 후 선발된 스타트업은 3개월 간의 테스트 단계를 거쳐 평가를 통과하면 9개월 간의 본격적인 액셀러레이터 단계로 들어간다.

3개월 간의 테스트 단계에서 스타트업은 라 포스테의 고객 네트워크를 활용해 제품의 시장검증을 할 수 있다. 테스트 단계 중에 고객으로부터 좋은 반응을 얻는 경우에는 다음 단계인 9개월 간에 걸친 액셀러레이션 단계로 이동한다.

액셀러레이션 단계에서 스타트업은 라 포스테와 라 포스테의 파트너기업의 멘토에게 멘토링을 받을 수 있다. 또 스타트업은 라 포스테가 보유한 1만 개 이상의 고객 데이터를 활용한 마케팅이나 영업을 할 수 있어 본격적인 사업 확대를 목표로 사업을 진행할 수 있다.

### 스타트업 발굴 및 육성 프로그램 'Start'inPost'로 실현한 협업 사례

라 포스테와 스타트업의 협업 사례를 몇 가지 소개한다.

첫 번째, shippeo다. shippeo는 화물주와 배송회사의 정보공유를 통해 배송 플로우를 원활하게 진행시키는 툴을 제공한다. Start'inPost 프로그램을 통해 이미 6개사 배송회사가 이 툴을 이용하고 있다.

두 번째, Heuritech다. Heuritech는 딥러닝을 이용한 패션, 미용 관련 콘텐츠 검출 툴을 개발했다. 예를 들어 이 툴을 이용하면 패션 브랜드 기업이 인터넷 상에 자사의 옷을 입은 유명인의 이미지를 이미지 인식 기술로 검출하거나 콘텐츠의 검출이 가능하다. Start'inPost 프로그램 기간 중에 Heuritech는 수익이 16배 증가하는 결과를 얻었다.

세 번째, Koolicar다. Koolicar는 C2C뿐 아니라 B2B로 카셰어링 서비스를 전개하고 있다. Start'inPost 프로그램 기간 중에 보험회사 MAIF나 자동차 푸조로 유명한 푸조주식회사로부터 2,000만 유로의 자금조달을 했다.

### 상시 접수를 하는 스타트업 발굴 및 육성 프로그램의 의미

## case study

기존의 대부분 스타트업 발굴 및 육성 프로그램은 응모 일시와 종료 일시가 정해져 있는데 라 포스테는 그런 기간을 정해놓지 않고 상시 응모를 받고 있다. 또 이 프로그램에서는 3개월의 테스트 기간을 통해 스타트업을 살펴보고, 9개월의 액셀러레이션 기간으로 스타트업을 육성 지원하는 '2단계 1년간'의 긴 기간 동안 지원을 한다.

일반적인 액셀러레이터 프로그램의 경우 기간이 정해져 있는 만큼 참가 스타트업도, 지원하는 기업도 프로그램 기간 중에 집중하여 효율적으로 협업이나 사업 확대를 한다는 장점이 있다. 그러나 모집 기간 내에 응모한 스타트업만이 대상이 되기 때문에 그 기간 중에 응모할 수 없었던 유망 스타트업과의 협업 가능성을 놓치게 되는 단점도 있다.

라 포스테와 같이 기간을 정해두지 않는 프로그램은 운영 및 지원하는 기업측의 부담은 커지지만, 유망 스타트업이 프로그램에 참가할 수 있는 때에 응모할 수 있으므로 유망 스타트업을 놓치지 않고 협업을 추진할 수 있다는 것이 큰 장점이 된다.

신규 사업 창출 및 이노베이션 창출을 목표로 할 때는 프로그램 기간을 제한하여 효율성을 중시하는 프로그램뿐 아니라 효율성은 떨어지지만 기간을 정하지 않으므로써 기회 손실을 최소화하는 프로그램도 선택지로 생각할 수 있다. 목적에 맞는 프로그램 설계로 자사에 최적화된 협업 기회 창출을 실현해야 한다.



# 02

- 분야 : 금융
- 국가 : 미국
- 기업 : 시티
- 특징 : 업계를 미리 정해 그곳에서의 유망한 서비스나 솔루션 개발을 실현하는 수단으로서 액셀러레이터 프로그램을 활용

## 시티, 오픈 이노베이션으로 공적기관 타겟 서비스 창출

세계 160개국에서 은행업을 하는 글로벌한 금융기관인 미국 시티(Citi)가 공적기관이 안고 있는 '투명성과 효율성' 같은 과제 해결을 위한 활동을 오픈 이노베이션으로 추진하고 있다.

대형 IT기업 등 30개 이상의 기업과 연계하여 프로그램을 운영하는데, 스타트업이나 기술기업과 협업하여 공적기관이 안고 있는 과제를 특정하고 그 해결을 위한 새로운 솔루션이나 서비스 창출을 목표로 한다.

### 시티 주도의 프로그램 'The Citi Tech for Integrity Challenge'

2017년 2월, 시티는 글로벌에서 다양한 공적기관이 공통으로 안고 있는 과제 해결을 위한 액셀러레이터 프로그램 'The Citi Tech for Integrity Challenge'를 발표했다.

동사는 2개월에 걸친 리서치로 공적기관이 공통적으로 안고 있는 해결 과제를 8가지 선정했고, 이 주제의 과제 해결을 오픈 이노베이션으로 진행할 수 있는 서비스나 솔루션을 가진 스타트업 또는 기술기업을 모집했다.

이 액셀러레이터 프로그램은 시티가 추진해온 글로벌 비즈니스 콘테스트 형식 프로그램의 일환으로 실시되었다. 동사에서는 이전에도 데이터 분석이나 모바일, 스마트워크 같은 분야에서 기술 활용에 관한 비즈니스 콘테스트를 해왔었다.

'The Citi Tech for Integrity Challenge'에서는 응모기업에게 공적기관의 과제 해결을 실현하는 서비스나 솔루션의 개발을 위한 인프라와 지원을 제공하고, 최종적

## case study

으로는 공적기관으로 도입 또는 확대를 목표로 했다.

### IBM, MS, 마스터카드 등과 연계한 프로그램

시티 주도로 진행되는 프로그램이지만, 실제 진행시에는 기술이나 인프라 측면에서 참가 스타트업을 지원할 수 있는 기업들과 연계하여 운영된다. 예를 들어 이 프로그램에 선정된 스타트업은 IBM의 PaaS 클라우드 기반 Blue Mix나 블록체인 관련 기술, MS의 소프트웨어 및 개발 툴이나 클라우드 환경 등을 사용할 수 있는 BizSpark 같은 서비스, 마스터카드의 온라인 페이먼트 기술 등을 제공받는다.

이 프로그램은 참가하는 대형 IT기업과 스타트업이 기술과 아이디어를 모아 협업을 하고 공적기관의 과제를 해결해나가는 글로벌한 오픈 이노베이션 플랫폼이 되는 것을 목표로 한다.

### 공공기관용 서비스에 도전하는 기업과 서비스 또는 솔루션 창출

시티는 이 프로그램을 진행하기 전에 2개월에 걸쳐 공공기관이 안고 있는 과제의 특성을 위한 리서치를 했다. 그 결과는 43페이지에 달하는 ‘Citi Tech for Integrity Challenge, (T41). Integrity Pain Points’라는 보고서로 발표되었다. 보고서를 통해 공개된 8개의 주제는 다음과 같다.

- (1) Government Transaction (정부 거래)
- (2) Culture, Ethics & Engagement (문화, 윤리, 참여)
- (3) Public Procurement (공공 조달)
- (4) Information, Security & Identity (정보, 보안, 신원)
- (5) Crisis Management & Aid (위기관리, 원조)
- (6) Paper, Cash and Manual: Cutting The Red Tape (종이, 현금, 매뉴얼)
- (7) Analytics, Reporting & Transparency (분석, 보고, 투명성)
- (8) Financial Crimes (금융 범죄)

시티는 광범위한 영역에서 과제 해결을 목표로 하므로 이 회사 단독으로 과제 해결을 위한 서비스나 솔루션을 제공하기란 불가능하다.

액셀러레이터 프로그램이라는 형태로 연계 기업이나 프로그램 참가 기업과 협업하여 과제 해결을 위한 서비스나 솔루션을 개발하고 공공기관에 제안이나 도입이

## case study

가능한 기업을 발굴하는 것을 목표로 한다고 볼 수 있다. 프로그램에 응모하는 스타트업은 앞서 언급한 주제를 자사의 기술이나 아이디어로 얼마나 해결할 수 있을지를 모색해야 한다.

응모 결과 선정된 기업은 1개월간 프로그램 연계 파트너인 PwC의 온라인 클래스 참가로 아이디어를 다듬고 2분간의 비디오 프리젠테이션을 제출하여 어워드에 나가게 된다.

### 시장개척, 고객개발을 담당하는 프로그램

어워드 선정에는 다음의 6개의 평가 기준이 적용된다. (1) Global Reach(글로벌 시장성) (2) Innovation(혁신성) (3) Scalability(확장성) (4) Integrity Impact(무결성 영향) (5) Functionality(기능성) (6) Implementation Feasibility(실현 가능성)이 그것이다.

이 기준을 보면 단순한 아이디어 콘테스트에 머무르지 않고 서비스나 솔루션으로 도입할 수 있는지를 보고 평가한다는 것을 알 수 있다.

참가 기업의 서비스나 솔루션을 발표하는 데모데이는 전 세계 다수 도시에서 실시되는데 부에노스아이레스(아르헨티나), 더블린(영국), 하이데라바드(인도), 멕시코시티(멕시코), 싱가포르(싱가폴)이 그런 도시들이다.

이 프로그램을 통해 발굴된 유망기업은 시티와 연계기업의 네트워크를 통해 서비스나 솔루션을 확대시켜나갈 수 있게 된다. 공공기관용으로 공동으로 서비스 제공이 가능한 유망기업을 발굴할 수 있다면 시티로서도 오픈 이노베이션에 의한 새로운 비즈니스 창출에 성공하는 것이다.

시티는 사업 확대 및 공략을 노리는 업계를 미리 정해서 주제를 설정하고 그곳에서의 유망한 서비스나 솔루션 개발을 실현하는 수단으로서 액셀러레이터 프로그램을 활용한다. 이런 프로그램 운영은 금융기관뿐 아니라 많은 업종에서 응용 가능하다. 실리를 추구하는 오픈 이노베이션을 하는 액셀러레이터 프로그램의 운용 형식의 하나로 생각해볼 수 있을 것이다.

# 03

- 분야 : 물류
- 국가 : 미국
- 기업 : 페덱스
- 특징 : 스폰서로 프로그램을 지원하여 지역 생태계 구축과 가치 있는 협업이 가능한 스타트업 발굴 및 육성

## 페덱스, 지역 생태계 구축과 이노베이션 창출을 목표로 한 스타트업 육성 프로그램 운영

물류 관련 대기업인 페덱스(FedEx)가 스타트업 발굴 및 육성 프로그램 ‘EPIcenter Logistics Innovation Accelerator’의 스폰서가 되어 물류 영역의 스타트업을 지원한다. 이 프로그램은 페덱스 본사가 있고 물류 사업자가 밀집해 있는 테네시주 멤피스에 참가 스타트업을 불러들여 실시한다. 지역 생태계를 구축하고 자사 사업의 이노베이션 창출을 목표로 하는 페덱스의 액셀러레이터 프로그램 활용에 대해 살펴보자.

참고로 페덱스의 거점이자 물류 기업이 집중해 있는 도시인 멤피스는 미시시피강에 면해 있는 항만도시로 발전해왔다. 또 세계 1, 2위의 화물을 다루는 멤피스 국제공항이 있어 미국 수륙공(水陸空) 물류의 메카라고 할 수 있는 도시다. 그래서 필연적으로 페덱스를 비롯한 물류 기업들이 멤피스에 밀집해 있다.

### 멤피스에서 이노베이션 창출과 지역 활성화를 목표로 하는 기관 ‘EPIcenter’

EPIcenter는 멤피스의 100명 넘는 비즈니스 리더들이 가입해 있는 대기업, 투자자, 기업가, 멘토를 연결하고 멤피스 지역에서의 이노베이션 창출을 목표로 하는 허브로서의 역할을 담당하는 비영리조직이다.

스타트업을 위한 육성 프로그램 운영, 타 액셀러레이터 프로그램 소개, 멘토링, 자금조달 상담, 코워킹 스페이스 운영 등을 하고 있다. 스타트업이 멤피스 지역에서 새로운 사업을 시작하고자 할 때 자금조달을 포함한 다양한 지원 상담을 받을 수 있는 조직이다.

## case study

EPIcenter는 스타트업 지원을 통해 멤피스 지역에서 2024년까지 1,000명의 창업가, 500개사의 기업 창출을 목표로 하고 있다. EPIcenter는 식품과 의료 영역 등에서 액셀러레이터 프로그램을 다수 운영하고 있는데, 그 중 물류 영역의 'EPIcenter Logistics Innovation Accelerator'는 페덱스에게 자금 제공이나 다양한 지원을 받아 운영하고 있다.

### 페덱스는 지역 생태계 구축으로 이노베이션 창출

페덱스는 이노베이션 창출을 위해 직접 프로그램을 운영하는 형식을 취하지 않고, 멤피스 물류 산업의 활성화를 지원하는 EPIcenter 주최의 'EPIcenter Logistics Innovation Accelerator'를 지원하는 형식을 취하고 있다.

멤피스 지역 물류 산업의 이노베이션 창출을 활성화하는 지역 생태계 구축이라는 대의명분뿐만 아니라 프로그램 지원을 통해 페덱스의 사업 강화로 연결되는 유망 스타트업 발굴과 협업 및 출자를 목표로 한다. 페덱스는 스폰서로서 자금 제공과 함께 물류 업계의 전문가로서 멘토 역할도 담당하여 프로그램에 참가한다.

스타트업의 모집 대상이 되는 테마는 물류 영역을 중심으로 총 7가지 분야로 폭넓게 설정되어 있다. (1)Fiest-Mile/Last-Mile Delivery, (2)Data-Driven Supply Chain Management and Predictive Analytics, (3)Internet of Things(IoT), (4)Smart Packaging, (5)Robotics, (6)Location and contextual-based services, (7)Additive Manufacturing이 그것들다.

폭넓은 물류 영역에서 최대 6개사의 스타트업이 멤피스에서 실시되는 15주의 프로그램에 선정되어 페덱스 직원의 멘토링을 받으면서 비즈니스 모델을 업그레이드해나간다. 페덱스는 멘토링을 통해 페덱스의 사업 강화에 연결되는 비즈니스 모델이나 서비스 창출을 할 수 있는 유망 스타트업을 찾고 PoC나 실증실험, 협업, 출자 등의 검토를 한다.

2016년 이 프로그램에 선정되어 데모데이까지 진출한 스타트업은 다음의 3개사이다.

(1) NovoNav : 배달원은 배달의 최종 단계에서 길을 헤매는 경우가 많다고 하는데, 배달처까지 배달원을 안내하는 내비게이션 시스템으로 배달을 지원한다.

## case study

(2) iShipdit : 중소기업이 화물 트랙의 빈 작은 공간을 이용해 화물을 운반할 수 있도록 하는 화물 운반 매칭 서비스를 제공한다.

(3) SILQ : 기계학습으로 고객 대응 메일 등의 데이터를 분석하여 유익한 인사이트를 제공하는 툴을 개발한다.

이 3개 회사는 페덱스의 물류 사업의 진화에 공헌할 수 있는 비즈니스를 하고 있고 향후 이들 스타트업은 페덱스와의 협업이나 출자의 가능성도 갖고 있다.

페덱스는 단독으로 프로그램을 개최할 수도 있지만, 멤피스라는 물류 기업이 모여 있는 지역에서 생태계 구축을 중요시하여 자신은 전면에 나서지 않고 스폰서로서 프로그램을 운영한다는 형태를 채택하고 있다.

페덱스의 활동은 프로그램에서 직접적인 자사와의 협업처나 출자처 모색이 아니라, 자신의 사업 영역에서 생태계 구축을 위한 프로그램을 운영함으로써 가치 있는 협업이 가능한 스타트업을 찾는 것을 목표로 한다. 지름길을 포기하고 먼 길을 돌아간다고 생각될지도 모르지만 확실한 성과를 낼 수 있는 액셀러레이터 프로그램의 활용 형태라고 할 수 있겠다.

# 04

- 분야 : 미용
- 국가 : 프랑스
- 기업 : 세포라
- 특징 : 사회적으로 의미 있는 사업을 하는 여성기업가를 지원 및 배출하고 미래에 자사와의 연계가 가능한 기업을 품어나가는 생태계를 자사 주변에 구축

## 세포라, 사회공헌과 이노베이션을 양립하는 스타트업 발굴 및 육성 프로그램 실행

CSR(기업의 사회적 책임)로서 이노베이션을 목표로 하는 세포라(Sephora)의 사례라고 할 수 있다. 액셀러레이터 프로그램의 대부분은 오픈 이노베이션을 통한 사업 창출을 목표로 하는데, 세포라는 액셀러레이터 프로그램을 CSR에 활용한다.

화장품 전문 소매기업인 세포라는 CSR 활동인 ‘Sephora Stands’의 일환으로서 액셀러레이터 프로그램인 ‘Sephora Accelerator’를 운영한다. 2020년까지 여성 CEO 스타트업 기업 50개사를 지원하는 것을 목표로 하고 있다.

세포라는 LVMH(루이비통 등의 유명 브랜드를 가진 프랑스 거대기업)의 산하에 있고 세계 33개국에 약 2,300개의 매장을 가지고 있어 전 세계에서 매우 인지도 높은 화장품 전문 소매 사업을 전개하고 있다.

왜 세포라는 여성 지원에 특화된 CSR 활동의 일환으로서 액셀러레이터 프로그램을 진행하는 걸가?

### 여성 기업 지원을 사회공헌 및 경쟁력 강화의 열쇠라고 인식

최근 스타트업 업계에서 여성의 활동이 일견 눈부신 것 같다. 하지만 그런 느낌과는 달리 현황은 다른 듯하다. 미국 밥슨대학의 조사(2011~2013년 실시)에 따르면, 2011~2013년 미국에서 벤처캐피탈에 의한 투자총액 508억 달러 중 여성이 CEO인 스타트업이 투자를 받은 액수는 약 3%인 15억 달러밖에 되지 않았다.

여성을 타겟으로 한 사업을 전개하는 세포라 입장에서 봤을 때 여성의 안목을 100% 반영한 상품이나 서비스 취급 기업이 적다는 것은 시장 전체의 활성화를

## case study

회하는 데 있어 큰 과제라고 인식했다.

강한 문제의식을 가진 세포라는 액셀러레이터 프로그램 ‘Sephora Accelerator’를 통해 여성기업가의 진출을 독려하고 2020년까지 여성경영자 스타트업 기업 50개사를 지원하는 것을 목표로 한다.

고객층 중심이 여성인 화장품이나 미용 업계에서 여성이 CEO인 스타트업을 육성해나가는 것은 세포라의 비즈니스에도 큰 장점으로 작용할 것으로 전망된다.

### 새로운 생태계를 구축하는 ‘Sephora Accelerator’

2016년 ‘Sephora Accelerator’의 지원 대상은 화장품이나 미용 업계에서 이미 제품이나 서비스는 있지만 수익이 크게 나지 않는 얼리 스테이지 단계에 있는 여성 CEO 스타트업을 대상으로 했다.

프로그램의 지원 내용은 1주간의 교육 프로그램(샌프란시스코)과 그 여행비, 2,500달러의 자금 제공, 스타트업의 희망에 따라서는 저금리 대출도 있었다. 또 화장품이나 미용 업계에 정통한 세포라 직원을 멘토로 하는 온라인 정기 멘토링도 있었다.

잠재력 있지만 사업 경험이 많지 않은 스타트업이 화장품이나 미용 업계에서 비즈니스를 전개할 때 실패를 피하고 순조롭게 성장하도록 하기 위한 도우미 역할을 세포라의 멘토가 담당한다.

스타트업 입장에서는 앞서와 같은 자금조달이나 업계이해를 위해 세포라의 지원을 활용할 수 있는 것은 미용 및 화장품 업계에서 비즈니스를 하는 데 크게 도움이 된다.

기존의 기업 액셀러레이터 프로그램에는 스타트업과의 협업이나 출자에 의한 투자수익 확보를 기대하는 경우가 많지만, 세포라의 프로그램은 협업 의무가 없고 투자수익 확보를 기대하는 출자도 아니다. 그 대신 여성창업가를 다수 배출하여 화장품이나 미용 업계에 여성 주도의 이노베이션이 계속 태어나는 생태계를 구축하는 것을 목표로 하고 있다.

생태계의 성장 및 확대에 의해 세포라는 중장기적으로 유망한 스타트업과 관계 구



촉을 하게 되고 다양한 사업 창출 기회를 얻을 수 있게 된다.

### 2016년 Sephora Accelerator의 선출 기업 8개사

2016년 Sephora Accelerator는 스타트업 8개사를 선정했다. 면면을 보면 선택 기준을 알 수 있을 것이다.

- (1) One Love Organics : 오가닉 인증을 받은 환경에 좋은 자연 소재의 스킨케어 상품을 생산 및 판매한다.
- (2) GlossGenius : 개인사업자의 고객 예약 관리, 통지 송신 등 고객 대응을 간단히 만들어주는 온라인 플랫폼을 제공한다.
- (3) Myavana : 유저의 머리카락 상태를 진단하여 최적의 제품을 제안하는 틀을 지원한다.
- (4) Thrive Causemetics : 야채를 원료로 하는 화장품을 만든다. 화장품이 구입될 때마다 암환자에게 화장품을 하나씩 기부한다.
- (5) Eu'Genia Shea : 시어나무(서아프리카에서 자라는 나무)에서 추출한 기름으로 만든 크림을 제공한다. 시어나무의 기름은 가나에서 조달함으로써 현재의 고용 창출을 한다.
- (6) Laxmi : 나일강 지역에서 얻은 식물을 원료로 한 보습크림을 만든다. 나일강 지역의 생산자에게는 정당한 임금으로 일할 수 있도록 하고 있다.
- (7) Stylerz : 멕시코의 뷰티살롱이나 스파를 간단히 검색 및 예약할 수 있는 앱을 개발했다.
- (8) Sahajan : 인도의 전통의학 आयुर्वेदा의 제법으로 만든 화장품을 제공한다.

선정된 스타트업을 살펴보면 여성 CEO가 경영하는 기업이면서 'Sephora Stands'의 기본 컨셉에 따른 환경보호, 자연원료, 봉사와 같은 사회적으로 좋은 영향을 줄 수 있는 서비스와 상품으로 미용이나 화장품 영역에서의 이노베이션 창출을 목표로 하는 기업이 중심이다.

### 사회공헌과 이노베이션을 양립시키는 프로그램

기존의 기업 액셀러레이터 프로그램은 스타트업과의 협업으로 비즈니스 개발을 한다거나 스타트업에 투자를 통한 수익 확보를 지향하는 것이 많았다.

그러나 Sephora Accelerator는 수익 확보보다 여성 창업 지원에 사회적 의미가

## case study

있는 상품이나 서비스를 전개하는 기업의 지원이라는 자리매김을 하고 있다. 그런데 이것은 중장기적으로 봤을 때 세포라의 비즈니스에도 유익한 성과가 전망되는 활동이다.

세포라는 프로그램을 통해 사회적으로 의미 있는 사업을 하는 여성기업가를 지원 및 배출하고 미래에 세포라와의 연계가 생길 가능성 있는 기업을 품어나가는 생태계를 자사 주변에 구축한다.

그것은 세포라의 브랜드 이미지를 높이는 데 공헌함과 동시에 그 생태계에서 태어나는 협업을 통한 사업은 경쟁자에 대한 차별화를 만들 것으로 기대된다.

이처럼 CSR 활동이라는 자리매김이 전면에 있는 액셀러레이터 프로그램은 이노베이션 창출을 서두르는 기업에게 먼 길을 돌아가는 활동으로 보일지도 모르지만, 자사의 사업 강화나 차별성 창출로 연결되는 협업처 후보를 육성하는 활동이므로 중장기적으로는 합리적인 큰 성과를 만들 수 있는 시책이 될 것이다.

단기적인 성과에 쫓기지 않고 중장기적인 활동으로 자사가 중심이 되어 스타트업 생태계 구축을 하고 사회적인 의의와 함께 이노베이션 창출을 목표로 하는 것이 가능한 기업에게는, 이러한 장기적 관점에서의 테마 설정에 의한 미래 경쟁력 강화로 연결되는 액셀러레이터 프로그램도 선택지의 하나가 될 수 있을 것이다.

# 05

- 분야 : 제약바이오
- 국가 : 미국
- 기업 : 존슨&존슨
- 특징 : 자사 안에 이노베이션 추진 조직을 가지고 이와 병행하여 액셀러레이터를 활용하여 오픈 이노베이션을 가속함

## 존슨&존슨, 폐쇄형 혁신에서 오픈 이노베이션으로 선회한 방법

이노베이션 선진기업 중 미국의 의약품, 의료기기, 헬스케어 대기업인 존슨&존슨은 매년 거액의 R&D(연구개발) 비용을 투자하여 끊임없이 새로운 제품을 세상에 선보이는 데 성공해왔다. 그런 존슨&존슨이 폐쇄형에서 개방형으로 선회하여 스타트업과의 연계를 위한 활로를 닦고 있다. 존슨&존슨이 주도하는 오픈 이노베이션의 미래는 어떤 것일까?

### 폐쇄형 혁신에서 개방형 혁신으로

존슨&존슨은 매년 80억 달러를 R&D에 투자하고 있다. 특히 항노화나 수면개선 같은 분야에서 위치를 확립하여 안정된 수익원을 만들어왔다. 적극적인 R&D 투자의 성과 때문인지 매출의 25%는 과거 5년 간의 신규사업에서 나왔다고 한다. 의약품, 의료기기, 헬스케어 업계의 격심한 변화에도 존슨&존슨은 끊임없는 신규사업 개발을 수익으로 연결하는 데 성공했다고 할 수 있다.

존슨&존슨은 사내 R&D로 새로운 사업을 일으키는 성공 사이클을 확립했지만, 또 한편으로는 오픈 이노베이션으로 외부와의 연계를 강화하는 활동도 함께 하고 있다. 존슨&존슨 부사장인 John Bell은 자신들이 모든 것을 다 하는 것은 힘들다는 것을 확인했다고 솔직하게 밝힌 바 있다.

### 폐쇄형 혁신의 한계로 태어난 J&J Innovation

J&J Innovation은 존슨&존슨의 오픈 이노베이션을 전반적으로 담당하는 조직이다. 이노베이션을 통해 헬스케어 분야에 임팩트를 만드는 사업, 제품, 서비스의 창출을 목표로 하고 있다.

## case study

J&J Innovation의 특징은 4가지 전문조직으로 구성된다는 것이다. 인큐베이터와의 네트워크를 구축하는 'JLABS/JLINX'. 각 지역에서 최고 수준의 연구자, 스타트업, 기술을 연결하는 'Innovation Centers'. 투자를 담당하는 'JJDC Inc.'. 그리고 M&A를 담당하는 'Janssen Business Development'다.

대기업이라고 하더라도 충실한 조직 형태를 갖추고 이노베이션 추진 체제를 제대로 정비하고 있는 곳은 아직 별로 없다. 존슨&존슨은 폐쇄형 혁신을 위한 거액의 R&D 투자에 더해, 외부 스타트업과의 연계가 보다 효과적이고 효율적으로 이노베이션을 만들어낼 수 있음을 인식하여 체제 구축을 하고 있다.

J&J Innovation에서는 이미 주력 사업이 된 항노화나 수면개선 분야가 아니라, 별도의 4가지 사업 영역을 설정했다. 의료기기 등의 하드웨어부터 약제, 컨수머 서비스, 글로벌 헬스 등에 이르기까지 다양한 분야에 걸쳐 있다.

### 헬스케어 스타트업이 안고 있는 과제

존슨&존슨이 연계를 모색하는 헬스케어 분야의 스타트업은 진입장벽 낮은 디지털 앱 개발 등을 하는 곳이 아니다. 동사가 연계를 모색하는 스타트업은 고도의 전문성이나 충분한 R&D 환경이 필수불가결하다. J&J Innovation은 그런 스타트업에게 최적의 연구시설과 전문성을 제공하며 지금까지 런던, 보스턴, 캘리포니아, 상하이에 거점을 설치했다.

존슨&존슨의 헬스케어 특화 액셀러레이터 'Hack Track'의 매니징 디렉터는, 헬스케어 분야에서 야심만만한 스타트업이 증가하고 있고 게다가 프로토타입 개발 후 출시에 대한 장벽이 낮아지고 있는 현황을 지적하고 있다. 그리고 헬스케어 스타트업과 연구시설이 모여 있는 도시인 중국 심천에서 존슨&존슨의 새로운 활동을 시작했다.

스타트업과의 연계에 의해 이노베이션을 만들어내고 싶은 '존슨&존슨', 필요한 전문성과 연구시설에 접근하고 싶은 '헬스케어 분야 스타트업'. 그런 양자의 과제를 모두 해결하는 것이 헬스케어 특화 액셀러레이터 'Hack Track'이다.

존슨&존슨과 연계하여 프로그램을 운영하는 HAX는 'Hack Track' 프로그램에서 매해 15개사 정도의 헬스케어 분야 스타트업을 선정하고 4개월의 프로그램을 연 2회 운영한다.

## case study

사업 분야는 여성의 스킨케어, 아이를 위한 서비스, 구강케어에 이르기까지 폭넓지만 기본적으로 B2C의 컨수머용 서비스를 구상하는 스타트업이 집결하고 있다.

선정된 스타트업은 거점을 심천으로 이동하는 것이 조건이다. 우수한 의료시설, 연구자와의 직접적 네트워크가 스타트업의 성공을 위해 결정적으로 중요하다고 존슨&존슨은 인식하고 있다.

존슨&존슨과 HAX는 선정 스타트업의 주식을 가지게 되고 양사에서 리스크를 공유하는 중장기 이노베이션 창출에 도전하는 체제를 갖추고 있다.

### 존슨&존슨의 오픈 이노베이션이 실시한 3가지

오픈 이노베이션을 내걸면서도 구체적인 방법을 그리지 못하는 기업이 많은 가운데 존슨&존슨의 이노베이션 활동은 매우 체계적이고 전략적이다. 여기에서는 J&J Innovation의 활동을 3가지로 정리해본다.

#### (1) 주력 분야를 명확히 함

J&J Innovation은 기존의 사업 영역을 굳이 대상으로 하지 않고 앞으로의 성장을 목표로 하는 사업 영역으로 좁혀서 활동을 진행하고 있으며 구체적인 4가지 테마를 설정하고 있다.

#### (2) 자사와 외부의 역할을 구분함

J&J Innovation은 스타트업에 대한 직접 조언에는 리소스를 할당하지 않고 외부의 액셀러레이터를 활용하고 있으며 액셀러레이터와의 네트워크 구축에 주력하고 있다.

#### (3) 자사에서 필요한 것을 명확히 함

J&J Innovation은 스타트업과의 구체적인 연계 방법을 수립하고 있는데 연구자와의 연계, 출자, M&A, 인수 같은 방법을 명시하여 필요한 체제를 정비하고 있다.

지금까지 존슨&존슨은 거액의 예산을 사내 R&D에 쏟아부어왔다. 기존의 이노베이션 창출에서는 성과가 나올지 불투명한 가운데 거액의 R&D 투자를 하고 폐쇄적으로 바닥에서부터 시간을 들여 신규 사업 창출, 신제품, 신서비스 개발을 할 필요가 있어 리스크가 큰 활동이었다.

## case study

하지만 오픈 이노베이션에 의한 신규 사업 창출, 신제품 및 서비스 개발에서는 기존에 사업을 전개하고 있는 스타트업과 연계하여 사업화를 목표로 할 수 있으므로 '빠른 속도', '낮은 리스크', '비용대비효과'라는 3가지에서 큰 장점을 가질 수 있다. 이미 리스크를 안고 성과를 내고 있는 스타트업을 찾고 그 사업의 확대를 지원하면서 성과를 공유하여 자사의 사업 확대와 성과에 활용해나가는 것이다.

자사 안에서 이노베이션 추진 조직을 가지면서 이와 병행하여 액셀러레이터를 활용하여 오픈 이노베이션을 가속한다는 존슨&존슨의 활동은, 이노베이션 추진의 조직 체제 구축을 목표로 하는 기업에게 유용한 모델 케이스가 될 것 같다.

# 06

- 분야 : 보험
- 국가 : 미국
- 기업 : 메트라이프
- 특징 : 지역별 복수 거점에서 프로그램을 동시 진행하고 연계함으로써 협업 성과를 최대한 끌어냄

## 메트라이프, 일본과 싱가포르에서 스타트업 발 굴 및 육성 프로그램 동시 진행

글로벌 생명보험그룹인 메트라이프(MetLife)는 '다수 지역을 연계하여 오픈 이노베이션 활동을 추진하고 있다. 2016년 11월 14일, 싱가포르의 메트라이프아시아가 실시하는 액셀러레이터 프로그램 'Collab'과 일본의 메트라이프생명보험이 실시하는 'MetLife Collab Japan 액셀러레이터 프로그램'은 동시에 스타트업 응모를 시작했다.

메트라이프는 1868년 미국에서 설립되어 현재는 미국, 한국, 유럽, 중남미, 일본, 중동 등 약 50개국에서 보험 사업을 전개하고 있으며 약 1억 명의 고객을 보유한 세계 최대 수준의 생명보험그룹이다.

최근 메트라이프는 전사 차원에서 디지털화에 의한 업무 효율 향상, 고객 체험 향상을 실현하는 활동을 적극적으로 진행하고 있다.

아시아 지역에서 오픈 이노베이션 활동의 일환으로서 싱가포르의 메트라이프아시아가 실시하는 액셀러레이터 프로그램 'Collab'과 일본의 메트라이프생명보험의 'MetLife Collab Japan 액셀러레이터 프로그램'을 진행하고 있으며, 이를 통해 각 지역에서의 인슈어테크 관련 스타트업과 협업함으로써 보험 업계에서 새로운 서비스나 업무 개혁을 위한 오픈 이노베이션 활동 강화를 목표로 했다.

### 싱가폴 메트라이프아시아가 실시하는 'Collab'

싱가폴 메트라이프아시아는 이노베이션 센터 'LumenLab'의 주도로 3개월 동안의 액셀러레이터 프로그램 'Collab'을 실시한다. 'LumenLab'은 싱가포르를 거점으로 중국, 일본, 말레이시아, 인도, 방글라데시 등 아시아권에서 신규 서비스 수급

## case study

및 확대나 고객 체험 향상을 목표로 한 프로젝트를 추진하는 이노베이션 플랫폼으로 자리매김되어 있는 조직이다.

엑셀러레이터 프로그램인 'Collab'은 'LumenLab'이 추진하는 복수의 이노베이션 프로젝트 중 하나의 프로젝트다. 'Collab'에서는 'new business model', 'sales process', 'operation process', 'customer engagement'의 4개 영역에서 스타트업을 모집한다.

선정되는 스타트업은 3개월에 걸쳐 컨설팅회사인 PwC나 벤처캐피털인 Velocity에게 B2B 세일즈, 보험업계, 자금조달에 관련된 멘토링을 원격으로 받을 수 있다. 선정된 스타트업과 지원 서비스는 다음과 같았다.

'Capabiliti'는 영업이나 프리젠테이션 등의 온라인 연수 플랫폼을 제공하며 'Democrance'는 신흥국의 빈곤층 등 저소득자용의 마이크로 보험을 하는 스타트업이다. 'Digital Fineprint'는 페이스북이나 링크드인 등의 SNS와 연계하며 보험 계약 신청부터 정보 입력을 자동화하는 서비스를 개발하는 스타트업이고, 'Flamingo'는 금융상품을 판매하는 웹 사이트에서 고객 대응하는 챗봇을 개발하는 스타트업이며, 'Kiddo'는 아이들의 건강 상태를 알 수 있는 웨어러블 디바이스를 개발하는 스타트업이다. 'Shift Technology'는 AI를 활용한 보험금 사기 검출 기술을 개발하며, 'Sureify'는 보험에 특화된 고객 관리, 마케팅 툴을 개발한다. 'Uniphore'는 고객과의 통화 등 대화를 분석하는 소프트웨어를 개발한다.

2017년 3월 19일 데모데이가 실시되었고 우승 스타트업에게 10만 달러 상금이 수여되었다. 그 중 유망한 스타트업은 'LumenLab'의 이노베이션 플랫폼이라고 할 수 있는 네트워크를 통해 아시아에 폭넓게 서비스 전개를 진행할 수도 있다.

### 일본에서 실시되는 'MetLife Collab Japan 엑셀러레이터 프로그램'

싱가폴의 프로그램과 같은 시기에 개최되는 일본의 메트라이프생명보험의 'MetLife Collab Japan 엑셀러레이터 프로그램'에서는 3개 영역에서 유망한 기술이나 비즈니스 모델을 가진 스타트업을 모집했다.

첫 번째는 헬스케어 서비스인데 건강관리나 질병예방을 위한 솔루션이고, 두 번째는 보험금 지불/청구 프로세스 관련인데 보험금 지불이나 청구 프로세스를 효율화하고 간편하게 하는 솔루션이다. 세 번째는 진료 및 간호에 대한 접근 분야인데



## case study

고객이 병간호가 필요해졌을 때 의료나 간호 서비스로의 접근을 간단히 할 수 있도록 하는 솔루션이다.

선정 스타트업은 3개월에 걸쳐 메트라이프생명보험만이 갖고 있는 파트너기업의 멘토링과 지원을 받는다. NPO법인의료의 품질에 관련된 연구회 등 전문가의 어드바이스, 인큐베이션 펀드, 글로비스캐피탈파트너스 등 VC에 의한 비즈니스 모델 관련 어드바이스, 메트라이프생명보험이 가진 데이터에 대한 접근, PR서비스 제공 등 포괄적인 멘토링과 지원이 프로그램에 포함되어 있다.

또 싱가포르의 메트라이프아시아가 실시하는 액셀러레이터 프로그램 'Collab'과 연계하여, 유망한 스타트업은 'Collab'의 선정 기업으로 추천되어 싱가포르의 프로그램에 참가하고 'LumenLab'과 새로운 서비스 창출을 진행해나갈 가능성도 있다.

이러한 메트라이프의 활동은 프로그램의 실시 지역에 제한을 두지 않고 유망 스타트업의 기술이나 비즈니스에 대해 지역을 넘어 전개해나가는 것을 목표로 하고 있는 것이다.

### 지역별로 액셀러레이터 프로그램을 실시하면서 연계

메트라이프는 글로벌로 사업을 전개하는 그룹의 장점을 액셀러레이터 프로그램 운영에서 최대한 활용하여, 싱가포르와 일본에서 동시에 개별 프로그램 운영을 하고 유망한 스타트업은 싱가포르에서 아시아 전역으로 진출할 수 있는 가능성을 가진 프로그램을 운영하고 있다.

글로벌로 복수 거점에 액셀러레이터 프로그램을 운영하는 기업이 증가하고 있다. 글로벌에서 협업 성과를 끌어내기 위해서는 유망한 스타트업에 대해서는 개최 지역에서의 협업에 머무르지 않고 개최 지역 간에 서로 소통하면서 협업 지역을 넓혀 사업 확대의 가능성을 최대화하는 활동의 모색이 앞으로 증가할 것이다.

# 07

- 분야 : 부동산
- 국가 : 미국
- 기업 : Century21, Harrison St., Waterton
- 특징 : 다수 회사가 컨소시엄 형식으로 프로그램을 실시함으로써 폭넓은 영역에서 사업을 하는 스타트업을 모을 수 있음

## 부동산 업계의 컨소시엄, 부동산 테크 견인하는 액셀러레이터 운영

미국 시카고에서 부동산 테크에 특화하여 스타트업과의 협업을 통한 신규 사업 창출을 모색하는 액셀러레이터 프로그램이 있다. 이 프로그램을 시작한 것은 액셀러레이터인 elmspring과 부동산 관련 서비스를 제공하는 Century21, Harrison St., Waterton이다.

이 액셀러레이터 프로그램은 부동산 관련 업계의 폭넓은 사업 영역에서 스타트업의 참여를 촉구하고자 했고, 이를 위해 주변 사업 영역의 서비스를 전개하는 기업이 스폰서가 되어 컨소시엄 형식으로 진행되고 있다.

### 시카고의 부동산 테크 특화 액셀러레이터 프로그램

시카고를 기반으로 한 부동산 관련 기술 특화 액셀러레이터인 elmspring과 Century21, Harrison St., Waterton이 공동으로 액셀러레이터 프로그램에서 스타트업 모집을 시작했다.

부동산 테크에 특화된 이 액셀러레이터 프로그램은 1개 회사 단독이 하는 게 아니라 부동산 관련 사업을 전개하는 기업이 컨소시엄 형식으로 협업하여 진행하는 것이 특징이다.

이 프로그램은 부동산 업계에서 신규 사업의 아이디어나 서비스 창출을 목적으로 하고 있어, 영업용 및 주택용의 부동산 판매, 스마트홈 오토메이션, 다세대 주택, 학생 기숙사, 스마트오피스, 미활용 토지 및 부동산의 활용이라는 주제를 놓고 시드 단계의 스타트업을 모집한다. 이런 주제로 사업을 하는 스타트업들과 미활용 부동산의 발굴, 기존 또는 신규 부동산의 고부가가치화, 부동산 판매의 효율화 등

을 목표로 하여 협업 가능성을 모색하고 있다.

### 다수의 부동산 사업자가 액셀러레이터 프로그램에 참가

이 프로그램에 선정된 스타트업 기업은 4개월에 걸쳐 서비스나 사업을 다듬는다. 그러는 동안, 액셀러레이터인 elmspring은 물론 스폰서 기업인 Century21, Harrison St., Waterton로부터 멘토링을 받을 수 있다.

스폰서 3사는 미국 내에 머무르지 않고 글로벌하게 부동산 사업 전개를 하는 기업이다. Century21은 세계 76개국에 사업을 전개하며 10만 명의 직원을 갖고 있다. Harrison St.는 시카고를 거점으로 하는 부동산 투자에 특화된 투자회사이고 전 세계에서 680건의 물건을 포함해 120억 달러를 운용하는 회사다. Waterton은 미국 내에 1만8,000건의 물건의 관리를 하고 있는 부동산 관리를 중심으로 한 부동산 서비스를 제공하는 기업이다.

모든 스폰서 기업이 부동산 업계에 속해 있지만 중개, 투자, 관리 업무로 각자 다른 전문성과 사업 영역에서 사업 전개를 하고 있다. 부동산 업계는 사업 영역의 폭이 매우 넓고 스폰서로 참가하는 기업은 같은 업계이지만 사업 영역은 중복이 적어 컨소시엄 구성이 용이하다.

이 프로그램처럼 같은 업계의 기업이면서 다른 영역에서 사업을 전개하는 기업이 컨소시엄 형식으로 액셀러레이터 프로그램을 운영하면 폭넓게 스타트업의 아이디어를 모아서 다채로운 협업으로 연결할 수 있다.

### 부동산 액셀러레이터 프로그램 참가 스타트업

그렇다면 이 부동산 테크 특화 액셀러레이터 프로그램에 선정된 스타트업으로 어떤 곳이 있었는지 살펴보자.

- (1) 2finda : 무료 공간을 결혼식이나 파티, 회의에 활용할 수 있도록 지원하는 온라인 서비스
- (2) brightpolicy : 번거로운 과정을 생략하여 알기 쉬운 주택보험 서비스
- (3) foggytrail : 수렵이나 낚시의 목적지를 검색하여 찾을 수 있는 서비스
- (4) bluecrates : 온디맨드형 스토리지 서비스
- (5) capital construction solutions : 건설공사시 리스크를 낮추는 클라우드 서

## case study

비스

- (6) kahoots : 효율적인 세일즈와 네트워킹을 위한 리마인드 서비스
- (7) renthub : 집주인용 매니지먼트 지원 서비스
- (8) Boni : 실내를 포함한 루트 검색 서비스
- (9) enodo score : 부동산 시장의 분석 및 예측 서비스
- (10) parqex : 최적의 주차장 발견 및 제안 서비스

### 컨소시엄 형식의 프로그램으로 업종 횡단 활동

부동산이라는 사업 영역은 폭넓다. 위에서 소개한 디지털 분야 또는 AI 활용에 의한 사업의 효율화 등이 아직 남아 있는 영역이라고 할 수 있을 것이다.

이 액셀러레이터 프로그램 참가 기업은 부동산 업계의 지역에 뿌리를 내리고 정보 독점에 우위성이 있었던 사업 모델에서, 개방형으로 정보를 개시하여 서비스의 우위성을 확보하는 변화를 목표로 한다.

액셀러레이터 프로그램에 스폰서로서 참여한 회사들은 기존 부동산 비즈니스의 기반을 살려 새로운 기술과 제품을 가진 스타트업과의 협업에서 가능성을 찾아내어 토지 및 건물의 물건 개척, 중개, 매니지먼트에서 부동산 투자에 이르기까지 각각 기존 모델의 쇄신을 목표로 했다.

한 회사 단독 개최의 액셀러레이터 프로그램은 자사가 목표로 하는 성과에 주력할 수 있다는 이점이 있는 한편, 업계의 사업 범위가 넓지만 자사의 영역에 제한이 있는 경우에는 응모를 모을 수 있는 스타트업의 영역이 협소하다는 단점이 있었다.

컨소시엄 형식으로 프로그램을 실시함으로써 폭넓은 영역에서 사업을 하는 스타트업을 모을 수 있고 참가 스폰서 기업도 협업처 후보가 되는 스타트업을 많이 모을 수 있게 된다.

아직 한국 내에는 눈에 띄는 사례를 찾아볼 수 없지만 앞으로 기업 입장에서 새로운 오픈 이노베이션 방법의 선택지 중 하나로서 검토할 가치가 있을 것이다.

# 08

- 분야 : 소프트웨어
- 국가 : 미국
- 기업 : 오토데스크
- 특징 : 지속가능성 관련 스타트업을 지원함으로써 실현되는 사회공헌 효과와, 향후 크게 증가할 것으로 보이는 지속가능 영역의 스타트업과 조기에 관계 구축

## 오토데스크, 지속가능 영역에서 스타트업 지원 프로그램 운영

건축 설계, 캐드 소프트웨어 등을 제공하는 미국 오토데스크는 ‘Autodesk Entrepreneur Impact Program’을 진행하고 있다. 이 프로그램의 전신은 ‘Cleantech Partner Program’이라고 할 수 있다.

오토데스크는 지난 6년 동안 ‘Cleantech Partner Program’이라는 환경 관련 솔루션을 제공하는 기업을 대상으로 한 프로그램을 통해 3,000개사 이상의 스타트업을 지원한 실적을 갖고 있었다. ‘Cleantech Partner Program’의 운영을 거친 프로그램을 ‘Autodesk Entrepreneur Impact Program’로 리브랜딩한 배경과 목적을 살펴보자.

### 미국 오토데스크, 지속가능 영역에서 스타트업 지원 시작

글로벌 기업 오토데스크가 인도에서 ‘Autodesk Entrepreneur Impact Program’을 시작했다. 동사는 지금까지 이미 전 세계의 스타트업을 지원해온 실적을 갖고 있는데 이제는 인도에서 스타트업 지원에 착수했다.

참가 스타트업에게는 15만 달러에 상당하는 오토데스크의 소프트웨어 사용이 지원된다. 참가 스타트업의 조건은 창업 5년 이내에 직원이 10명 이하, 매출 100만 달러 이상이다. 사업 분야는 환경 분야 외에 모빌리티/물/건강/에너지로 확대했고 지속가능한 사회만들기에 관련된 테마로 사업을 전개하는 스타트업으로 지원 대상을 확대했다. 다른 액셀러레이터 프로그램과 달리 상시 응모가 가능하다는 점도 특징이다.

이 프로그램에서 오토데스크는 참가 스타트업에 대한 출자는 하지 않고 프로그램

## case study

을 통해 개발된 제품의 IP도 스타트업에게 귀속시킨다. 따라서 새로운 제품 개발과 성장 가속에 활용하고 싶은 참가 스타트업에게 장점이 큰 프로그램이라 할 수 있다.

샌프란시스코에 거점을 둔 오토데스크의 기업 가치는 100억 달러가 넘고 전 세계 디자이너나 엔지니어에게 없어서는 안 되는 솔루션을 제공하는 기업으로 자리매김하고 있다. 디자인의 힘을 통해 세상을 보다 좋은 곳으로 만드는 것을 이념으로 하며 디자이너와 엔지니어의 일의 품질과 효율성 향상 지원을 목표로 해왔다.

테슬라모터스의 EV 설계, 뉴욕 자유의여신상의 메인터넌스, 할리웃영화의 CG 제작에 이르기까지 다양한 곳에서 오토데스크의 소프트웨어가 활용되고 있다.

### 6년간 스타트업 지원 프로그램의 운영을 거쳐 프로그램을 혁신

자사 제품을 시장에서 테스트할만한 힘과 리소스가 없는 스타트업을 지원하는 프로그램으로 오토데스크가 2009년 시작한 것이 ‘Cleantech Partner Program’이었다. 이름 그대로 클린테크나 환경 비즈니스를 하는 스타트업 지원에 특화된 프로그램이었다.

이 프로그램을 통해 6년간 지원한 스타트업의 수는 3,000개 이상이다. 북미나 유럽, 이스라엘, 중국, 일본, 오스트레일리아 등 전 세계의 스타트업을 대상으로 지원을 해왔다.

환경 분야의 스타트업 지원을 오랫동안 해온 오토데스크가 보다 넓은 분야의 스타트업을 지원하고자 리브랜딩시킨 프로그램이 ‘Autodesk Entrepreneur Impact Program’이다. 이 리브랜딩은 2015년에 파리에서 개최된 COP21(2015년 유엔 기후 변화 회의) 기간에 발표되었다.

오토데스크는 프로그램의 리브랜딩을 통해 아프리카나 동아시아, 인도뿐 아니라 더 다양한 지역에서 다양한 사업 영역의 스타트업을 육성해나가고자 한다.

### 지속가능성에 대한 활동을 미래의 비즈니스 확대로 연결

오토데스크가 발표한 인도에서의 ‘Autodesk Entrepreneur Impact Program’은

## case study

다수의 스타트업에 지원하는데 선정 스타트업으로는 예를 들어 아래와 같은 데가 있다.

'FiasTech'는 연료 보급시 낭비를 없애고 에너지의 효율적 활용을 촉구하는 솔루션을 제공한다. 'Arcatron Mobility'는 제품 디자인에서 오토데스크의 소프트웨어를 사용하는 유저에게 모델링이나 테스트 디자인을 돕는 서비스를 한다. 'Kabadiwalla Connect'는 리사이클링 소재로 만들어진 스토리지 제품을 제공한다.

오토데스크가 프로그램을 통해 목표로 하는 것은 CSR의 연장으로서 브랜드 이미지도 향상, 그리고 자사 솔루션의 고객 기반 확대다.

지속가능성 관련 스타트업을 지원함으로써 실현되는 사회공헌적 효과와, 향후 크게 증가할 것으로 보이는 지속가능 영역에서 비즈니스를 하는 스타트업을 잠재적인 자사 솔루션 고객으로서 조기에 관계 구축을 함으로써 고객 기반을 확대하는 효과도 노린 새로운 움직임이라고 할 수 있다.

오토데스크가 목표로 하는 것은, 예를 들어 전기자동차로 클린테크 기업이라고 할 수도 있는 테슬라모터즈와 같은 지속가능 관련 영역에서 유니콘이 될 수 있는 스타트업을 발굴하고 조기에 파트너십을 맺어 지원을 해나가는 것이라고 할 수 있다.

오토데스크의 활동 성과는 사회공헌과 비즈니스 확대의 두 마리 토끼를 쫓는 것을 목표로 하는 프로그램이 과연 성립할지를 살펴볼 수 있는 시금석이 될 것이다.

# 09

- 분야 : 스포츠
- 국가 : 미국
- 기업 : NFL Players Association
- 특징 : 기간이 설정되어 있지 않으며 모집 대상도 다양함. 모집 대상 스타트업의 조건 등에도 세세한 제한이 없고 틀이 정해지지 않은 자유로운 운영 형태 채용

## NFL, 오픈 이노베이션 위해 새로운 액셀러레이터 프로그램 형식에 도전

미식축구 리그의 최고봉이라고 할 수 있는 미국 NFL에서 선수의 라이선스 관리 등을 하는 단체 'NFL Players Association'이 2016년 말부터 액셀러레이터 프로그램 운영을 시작했다. 스포츠 선수, 스타트업, VC(벤처캐피탈)의 3자가 협업하는 새로운 형식의 액셀러레이터 프로그램을 통한 오픈 이노베이션 사례를 살펴본다.

### NFL Players Association이 2016년 시작한 액셀러레이터 프로그램

NFL Players Association은 Kleiner Perkins Caufield & Byers(KPCB)나 Madrona Venture Group 같은 VC와 함께 새로운 액셀러레이터 프로그램 'ONETEAM COLLECTIVE'의 운영을 시작했다.

NFL Players Association의 오픈 이노베이션 추진 프로그램에 참여하는 스타트업에게는 VC의 멘토링 외에, 파트너인 하버드대학의 Harvard Innovation Lab이 캠퍼스 시설 이용이나 해커톤 등의 이벤트 참가 기회를 제공한다.

ONETEAM COLLECTIVE의 특징 중 하나는 기존의 액셀러레이터 프로그램처럼 특정 기간이 설정되어 있지 않다는 것이다. 스타트업은 언제라도 프로그램에 응모할 수 있고 그때마다 프로그램 운영측은 스타트업의 아이디어나 기술을 평가하여 지원 여부에 대한 심사를 한다. 협업 아이디어 등 성과를 발표하는 피치 등도 NFL 시합이나 이벤트에 맞춰 상시 실시한다.

모집 대상이 되는 주제는 데이터 분석이나 웨어러블, VR, AR 같은 첨단기술 관련부터, 트레이닝이나 스포츠영양학 같은 선수 지원 관련, 게임이나 굿즈 같은 팬 서비스 관련까지 포함된다. 이처럼 다양한 영역에 걸쳐 오픈 이노베이션의 실현을



목표로 하고 있다.

모집 대상 스타트업의 조건 등에도 세세한 제한이 없고 틀이 정해지지 않은 자유로운 운영 형태로 되어 있다.

### 스포츠 선수와 스타트업에 의한 새로운 오픈 이노베이션 형태

선정된 스타트업은 파트너 VC의 멘토링이나 투자를 받을 수 있는 외에 2,000명 이상의 NFL 선수에 대한 직접 컨택이나 라이선스 사용이 가능해진다. 가령 NFL의 스타 선수를 기용한 VR 게임이나 피트니스 앱 같은 콘텐츠 개발을 생각할 수 있다는 것이다.

원래 NFL 선수의 라이선스를 활용한 상품이나 서비스 개발을 할 경우에는 라이선스 이용료를 지불해야 하므로 스타트업이 하기에는 매우 어렵다. 그러나 ONETEAM COLLECTIVE를 이용하면 프로그램의 일환으로서 NFL 선수의 라이선스를 무상 또는 저렴하게 이용한 상품이나 서비스 개발을 할 수 있게 된다.

NFL Players Association측에서도 지금까지 자본력 있는 대기업만이 하던 선수의 광고 및 방송 출연이나 협업 상품 판매 같은 정식적인 라이선스 이용만이 아니라, 스타트업에서만 가능한 새로운 아이디어에 의한 라이선스 활용으로 수익 확대 기회가 넓어지는 장점이 있다.

또, 프로그램의 응모 및 지원 기간에 제한을 두지 않고 상시로 스타트업을 모집할 수 있으므로 응모나 지원 기간의 타이밍이 맞지 않아 유망 스타트업의 응모를 놓치는 기회손실을 줄일 수 있다.

다른 액셀러레이터 프로그램의 오픈 이노베이션 사례에서는 기간을 정해두고 모집과 지원을 하여 집중해서 스타트업의 육성 및 협업 기회 모색을 하는 것이 일반적이었다. 이것은 이벤트 형식으로 진행하기 때문에 고비용이 요구되는 경향이 있다는 점과, 모집 기간 중에 응모한 스타트업에서 협업 및 출사처를 선택해야만 한다는 기회손실 가능성이 단점으로 존재해왔다.

ONETEAM COLLECTIVE 프로그램은 상시 모집이라는 형식이므로 유망 스타트업과 협업하기 위해서는 응모한 스타트업을 잘 감별하는 능력이 운영측에 요구되어 운영측의 부담이 커진다. 하지만 그때그때 유망 스타트업을 놓치는 일 없이 검

## case study

를 진행할 수 있다는 것은 큰 장점이 된다고 할 수 있겠다.

피치 발표도 일반적 기업의 프로그램에서는 데모데이를 이벤트로서 진행하여 사내외의 관심을 모으는 식이 되지만, ONETEAM COLLECTIVE에서는 NFL 같은 시합이나 이벤트를 상시 실행하고 있다는 점에서 데모데이 같은 특별한 이벤트를 굳이 하지 않아도 된다.

액셀러레이터 프로그램이 기간을 정해두고 진행하는 이벤트 형식에 의한 활동도 많아지는 가운데, ONETEAM COLLECTIVE 같이 형식에 구애 받지 않는 새로운 형식의 프로그램을 모색하는 기업이나 조직도 증가하고 있다.

# 10

- 분야 : 운송
- 국가 : 독일
- 기업 : 도이체반
- 특징 : 핵심 사업은 직접 운영하는 프로그램으로, 그 밖의 사업 발굴은 외부 액셀러레이터와 함께 벤처기업을 효과적으로 발굴

## 독일철도, 유망 벤처기업 찾기 위해 액셀러레이터 프로그램 적극 활용

유럽 최대의 철도회사인 도이체반(독일철도)은 2017년 상반기에 실리콘밸리 거점의 액셀러레이터와 공동으로 액셀러레이터 프로그램을 실시한다. 도이체반은 왜 멀리 떨어져 있는 실리콘밸리 거점의 액셀러레이터와 공동으로 프로그램을 실시하기로 한 것일까? 이것은 도이체반이 유망 벤처기업을 찾기 위한 집착에 가까운 결정이었다고 할 수 있다.

### 이노베이션 창출에 적극적인 독일의 철도회사

1990년 서독과 동독이 통일한 후 1994년 양국이 운영했던 2개의 국영철도는 ‘도이체반’으로 통합되어 민영화되었다. 현재는 총 역수 3,500개 이상, 직원 수 22만명 이상의 유럽 최대의 철도회사가 되었다. 또 민영화에 의해 서비스 향상에 관한 의식도 전사적으로 높아졌고 고객체험을 향상시키기 위한 기술 도입 등 이노베이션 창출에 적극적인 철도회사 도이체반의 기반이 완성되었다.

최근 저가항공회사의 증가, 독일 내의 수륙 우송 등 우송 네트워크가 고도로 발달하고 있다는 점에서 도이체반의 여객 및 우송 부문은 치열한 경쟁 환경 하에 놓여 있다. 이에 도이체반은 항상 운영의 효율화나 고객체험을 향상시키기 위한 이노베이션 창출을 모색하고 있다.

도이체반은 2017년부터 2018년까지 2년 동안 10억 유로를 디지털화 관련 프로젝트에 투입하기로 결정했다. 예를 들어, 역에서 집까지 이동할 때 자율주행차 서비스를 승객에게 제공하거나 열차 창문에 AR 기술을 조합한 차량을 개발하거나 하는 등 고객체험 향상을 통한 철도 이용 촉진을 노리고 있다.

## case study

또 도이체반은 2015년 독일 스타트업의 거점이라고 할 수 있는 수도 베를린에 DB mindbox라는 조직을 설립하고 DB Accelerator라는 자사에서 운영하는 액셀러레이터 프로그램을 시작했다. 이 프로그램에서는 벤처기업과 협업하여 기존의 철도 사업의 운영 업무 개선을 목적으로 한다.

DB Accelerator에 더해 2017년 상반기에는 액셀러레이터와 공동으로 액셀러레이터 프로그램을 실시하여, 철도 사업 영역 이외에서 유망 벤처기업을 찾아 신규 비즈니스를 창출하고자 하고 있다.

### 직접 운영하는 액셀러레이터 프로그램 ‘DB mindbox’

도이체반은 2015년부터 철도 사업 영역을 대상으로 유망한 기술을 가진 벤처기업을 찾아 협업하는 액셀러레이터 프로그램 ‘DB mindbox’를 운영하고 있다.

지금까지 프로그램은 4기까지 실시되었고 400개 이상의 벤처기업이 응모를 했으며 실제로 20개의 벤처기업과 협업이 진행되었다. 프로그램은 3개월 동안 실시되어 2만5,000유로 자금 제공, 도이체반이 가진 다양한 대량의 데이터에 대한 접근, 도이체반 내외의 벤처기업의 멘토링이 제공되었다.

도이체반은 지원 전담자도 두고 있어 벤처기업 입장에서는 구체적으로 협업을 진행할 수 있는 가능성이 높은 환경이다. 이런 지원 체제는 유망한 벤처기업을 철도 업계로 유도하는 효과를 가진다.

1~4기 프로그램에서 선정되었던 벤처기업으로는 다음과 같은 곳들이 있다.

- (1기) Konux : 철도 인프라스트럭처의 점검을 디지털화했다. 철도 인프라는 시간과 함께 열화되므로 지속적인 점검이나 수리가 필요한데 그런 점검을 디지털화함으로써 신속한 수리를 가능하게 하고 지연을 최소화한다. 이것은 고객만족도 향상으로 연결된다.

- (2기) Podaris : 교통 네트워크의 접속 설계를 간단하게 할 수 있는 툴을 만들었다. 교통 인프라에서 중요한 것은 각 노선 간의 접속, 철도와 전철의 연결 등 교통 네트워크의 연결이다. Podaris는 그러한 네트워크를 비주얼하게 가시화하고 교통 인프라의 설계를 용이하게 한다.

## case study

- (3기) Velo easy : 역 근처에 자전거를 세워둘 수 있는 보관소를 개발했다. 유저는 그 자전거 보관소의 예약이나 지불을 스마트폰으로 할 수 있다. 시큐리티와 편의성을 향상시킨 차세대형 자전거 보관소다.

- (4기) MotionTag : 스마트폰이 티켓이 되는 시스템. 철도에 승차할 때 종이 티켓을 스마트폰 상으로 구입할 수 있도록 한다. 또 철도에서 버스로 환승할 때도 환승 전에 버스티켓을 구입할 수 있어 티켓 구입의 시간이 들지 않아 원활한 이동을 실현한다.

### 외부 액셀러레이터와 새로운 프로그램을 실시하는 이유

2017년 상반기 도이체반은 자사 운영의 액셀러레이터 프로그램뿐 아니라, 외부 액셀러레이터인 플러그&플레이와 공동으로 액셀러레이터 프로그램을 실시한다.

플러그&플레이는 세계 10개국 20개 도시에 진출해 있고 6,000개사 이상의 벤처기업으로 구성된 플랫폼을 가지며 100사 이상의 대기업과 공동으로 액셀러레이터 프로그램을 실시해왔다.

도이체반과의 액셀러레이터 프로그램에서는 도이체반의 핵심 비즈니스인 철도 사업 영역 이외에 ‘교통’과 ‘이동’에 관련된 솔루션이나 제품을 다루는 벤처기업을 모집 대상으로 한다.

철도 사업 영역 이외를 대상으로 하는 것이, 도이체반이 외부 액셀러레이터와 공동으로 액셀러레이터 프로그램을 실시하는 이유다. 벤처기업은 도이체반의 멘토에게 멘토링뿐만 아니라 플러그&플레이가 연계되어 있는 투자자나 스타트업에게 멘토링을 받을 수 있다. 다양한 영역에서 조언을 받을 수 있는 것이 액셀러레이터 프로그램에 참가하는 벤처기업에게 큰 장점이다.

### 이노베이션 창출의 영역에 맞춰 프로그램을 구분하여 활용

도이체반은 자사 핵심 비즈니스인 철도 사업 영역에서는 자사가 직접 운영하는 액셀러레이터 프로그램을 활용하고, 철도 사업 영역 이외에서는 외부 액셀러레이터와 공동으로 프로그램을 실시한다.

오픈 이노베이션 프로젝트를 추진하는 기업은 액셀러레이터 프로그램을 운영할

## case study

때 하나에 집중하여 실시하는 경우가 많다. 그러나 도이체반의 유망 벤처기업 찾기는 하나의 수단에 머무르지 않고 다수의 조합으로 최대한의 유망 벤처기업 발굴이 가능하도록 프로그램 운영을 하고 있다.

이렇게 대상 영역에 따라 내외부 액셀러레이터를 구분하여 활용하는 것은 유망한 스타트업을 효과적으로 찾을 수 있는 방법이 될 수 있을 것이다.

# 11

- 분야 : 제과
- 국가 : 미국
- 기업 : 몬데리즈
- 특징 : 소매체인에서 전개 가능한 새로운 마케팅 방법의 개발을 목표로 함. 기존 사업의 강화에 연결해나가는 용도로 활용

## 몬데리즈, 마케팅 이노베이션 위한 프로그램 운영

미국 제과사인 몬데리즈(Mondelez)가 소매체인과 연계하여 디지털 마케팅 이노베이션 창출을 목표로 한 실증실험을 위해 ‘Shopper Futures’ 프로그램을 실시한다.

몬데리즈는 2012년 미국 식품기업인 크래프트푸드에서 글로벌 제과사업을 위해 분사된 기업으로, 초콜렛과 비스킷, 사탕, 분말음료에서는 세계 1위, 견과 커피에서는 세계 2위의 자리를 차지하고 있다. 취급 브랜드로서는 멘토스, 클로레츠, 호울스 등 글로벌하게 알려진 브랜드가 있다.

그런 몬데리즈가 '쇼핑의 미래'를 생각한다는 명분으로 마케팅 이노베이션 창출을 목표로 한 액셀러레이터 프로그램을 운영하고 있다. 소비자의 쇼핑의 미래를 바꾸기 위해 디지털 마케팅 영역의 스타트업이나 대형소매체인이 참가하는 프로그램을 운영하고 있다.

통상적으로 액셀러레이터 프로그램은 새로운 서비스나 사업의 창출을 목적으로 진행되는 경우가 많은데, 이 프로그램은 소매체인에서 전개 가능한 새로운 마케팅 방법의 개발을 목표로 한다는 점이 특징적이다.

### 마케팅 이노베이션 프로그램 ‘Shopper Futures’

몬데리즈는 2012년부터 ‘Mobile Futures’라는 프로그램으로 모바일 마케팅에 특화된 프로그램을 운영해왔으며, 2015년부터는 미국과 캐나다에서 ‘Shopper Futures’라고 브랜딩하여 프로그램 운영을 시작하여 2016년에는 독일, 스위스, 오스트리아 등 유럽으로 프로그램을 확대했다.

'Shopper Futures' 프로그램에서는 매장에서 실증실험에 협력하는 소매체인과 함께 하는데, 몬데리즈의 제과 브랜드를 이용해 매장에서 마케팅이나 쇼핑체험의 이노베이션에 관련된 솔루션을 가진 스타트업과의 협업에 의한 90일 간의 실증실험을 한다. 프로그램에 참여하는 스타트업은 설립 4년 이내의 기업으로 제한되어 있다.

이 프로그램의 목적은 매장에서 마케팅 및 쇼핑체험을 통한 '타게팅 비용의 절감', '보다 정교한 타게팅에 의한 상품 제공', '상품 확대 판매'의 3가지이다. 목적 구현을 위해 구체적이고 세밀하게 설정되어 있다.

대상이 되는 솔루션으로는 다양한 예가 있는데 기술을 활용한 마케팅 방법, 새로운 소비자 분석, 인게이지먼트 향상, 이커머스 등을 들 수 있다.

## 소매체인과의 디지털 마케팅에 의한 실증실험으로 성과 실현

'Shopper Futures' 프로그램에서는 참가 스타트업과 공동으로 파트너 소매체인에서의 실증실험을 하게 된다. 프로그램을 실시한 결과, 기존 대비 21%의 마케팅 비용 절감이 확인되기도 하는 등 구체적인 성과가 나타난 사례도 있다. 그런 성과를 토대로 프로그램은 브라질이나 오스트레일리아로도 확대되었다고 한다. 여기에서는 실제로 마케팅에 협력한 스타트업별로 실증실험한 소매체인과 이용된 상품 브랜드 등을 소개한다.

(1) Sampler : 실증실험한 소매체인은 Albertsons이고 테스트 브랜드는 RITZ다. 랜덤한 샘플링이 아니라 보다 적절한 타게팅과 캠페인으로 마케팅 효과를 높이는 서비스를 실증실험했다.

(2) Shelfbucks : 실증실험한 소매체인은 Meijer이고 테스트 브랜드는 OREO다. 매장 안의 상품을 좀더 효과적으로 판매하기 위해 현황 분석과 개선을 지원하는 IT 서비스를 실증실험했다

(3) Freckle IoT : 실증실험한 소매체인은 세븐일레븐이고 테스트 브랜드는 OREO와 belVita다. 모바일을 활용해 실시간으로 샘플데이터를 취득할 수 있는 마케팅 지원 서비스를 실증실험했다.



(4) Strap : 실증실험한 소매체인은 Kum & Go이고 테스트 브랜드는 TRIDENT다. 웨어러블 디바이스로 유저의 헬스케어 데이터 취득과 개선을 지원하는 서비스를 실증실험했다.

(5) Turnstyle Solutions : 실증실험한 소매체인은 QuickChek이고 테스트 브랜드는 SWEDISH FISH다. WIFI 네트워크 제공을 통해 카페나 레스토랑, 소매점이 고객 리텐션율을 높일 수 있는 서비스를 실증실험했다.

(6) Aislelabs : 실증실험한 소매체인은 Metro이고 테스트 브랜드는 TRISCUIT다. 실시간의 모바일 마케팅으로 고객의 구매 의욕을 높일 수 있는 서비스를 실증실험했다.

(7) Earshot : 실증실험한 소매체인은 세븐일레븐이고 테스트 브랜드는 DENTYNE다. SNS 상의 영향력을 수치화하고 보다 유효한 소셜마케팅을 지원하는 서비스를 실증실험했다.

(8) Aisle411 : AR 기술을 활용해 매장 내의 정보를 스마트폰으로 표시하는 서비스를 실증실험했다.

몬데리즈의 프로그램은 ‘소매체인에서 기술을 활용한 마케팅 및 세일즈 프로모션 관련 매출 확대 및 비용 절감’이라는 구체적인 해결을 목표로 하는 과제와 대상 솔루션을 설정하고 실증실험을 한다는 점에 특징이 있다.

액셀러레이터 프로그램은 새로운 사업이나 서비스 개발뿐 아니라 새로운 마케팅 방법 개발 등에도 활용함으로써 기존 사업의 강화에 연결해나가는 용도로도 요긴해질 것으로 예측된다.

〈참조〉

- 라 포스테 & Start'inPost 홈페이지
- 시티 & The Citi Tech for Integrity Challenge 홈페이지
- 페덱스 & EPIcenter 홈페이지
- 세포라 & Sephora Stands & Sephora Accelerator 홈페이지
- J&J Innovation 홈페이지
- 메트라이프 홈페이지
- elmspring 홈페이지
- Autodesk Entrepreneur Impact Program 홈페이지
- ONETEAM COLLECTIVE 홈페이지
- DB mindbox 홈페이지
- Shopper Futures 홈페이지
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- Open Innovation Practices: A Literature Review of Case Studies
- 사례를 통해 본 오픈 이노베이션 (LG경제연구원, 2007)

