

# 귀사의 오픈 이노베이션은 같혀 있지 않습니까?

오픈 이노베이션은 기업이 외부의 변화에 맞춰 유연하게 대응하게 해 주는 중요한 수단이다. 하지만 오픈 이노베이션을 열심히 하면서도 기존 전략의 틀에 갇혀 새로운 기회를 포착하지 못하는 경우가 많다. 그 원인을 알아보고 전략의 유연성을 높일 수 있는 오픈 이노베이션 방안을 살펴본다.

최경운 책임연구원 rje216@lgeri.com

최근 IT 산업을 중심으로 일어나고 있는 급격한 패러다임의 변화로 기업 전략의 유연성이 무엇보다 중요해 지고 있다. TV 시장에서 얼마 전까지 두께, 화질 등 하드웨어 속성이 경쟁의 핵심이었지만 어느 새 스마트화, 소프트웨어와의 융합이 경쟁의 새 판을 짜고 있다. 휴대폰 시장 역시 더 큰 화면, 더 멋진 디자인보다 다양한 체형 요소를 얼마나 쉽고 재미있게 즐길 수 있도록 구성하느냐가 성과를 좌우하고 있다. 이와 같이 경쟁의 룰이 빠르게 바뀌는 환경에서 현재의 룰에 맞춘 전략을 곳곳이 고집한다면 룰의 변화에 제 때 대응하지 못하고 뒤쳐질 수 있다. 룰의 변화를 빨리 감지하고 이에 맞게 전략을 수정하는 유연성이 필요하다.

전략의 유연성을 향상시키는 데 오픈 이노베이션이 중요한 수단이 될 수 있다. 오픈 이노베이션은 혁신의 원천을 내부뿐만 아니라 외부에서 찾고자 하는 활동으로 외부의 변화 및 기회를 가장 먼저 포착해서 알려주는 첨병 역할을 하기 때문이다. 인텔이 대학과의 공동연구, 유망벤처 대상 지분투자 등의 오픈 이노베이션 활동을 적극적으로 하는 이유도 외부의 변화를 제 때 파악해 기회로 만들기 위해서이다. 1980년대 핵심 사업을 DRAM에서 마이크

로프로세서로 바꾼 경험을 가지고 있는 인텔은 미래에 나타날 산업의 근본적인 변화를 신속하게 파악해 기회로 만드는 것이 중요하다는 것을 체감하고 있었다. 최근 인텔은 다양한 오픈 이노베이션 활동을 통해 파악한 디지털 기기의 컨버전스 트렌드를 토대로 TV, 블루레이 리코더, 셋톱박스 등 다양한 용도를 위한 SoC(System on Chip) 사업에 힘을 싣고 있다. 이와 같이 오픈 이노베이션을 통해 외부의 기회를 민감하게 포착하고 이를 전략에 반영함으로써 전략의 유연성을 높일 수 있다.

## 기존 전략의 틀에 갇혀 있는 오픈 이노베이션

하지만 실제로 많은 기업들이 오픈 이노베이션 활동을 통해 전략의 유연성을 강화하고 있는지 의문이다. 열린 시각으로 전략에 새로운 바람을 불어넣어주기 보다 기존 전략의 틀에 갇혀 외부의 좋은 기회를 보지 못하고 있을 가능성이 많다. 오픈 이노베이션 활동을 관찰해 보면 기존 사업 전략의 틀에서 가정하고 있는 핵심 고객가치를 실현하기 위해 필요한 기술을 외부에서 찾아 전달해 주는 활동을 주로 하고 있다. 차량용 네비게이션 예를 들어보자. 현재 네비게이션의 가장 중요한 고객가치는 상황에 맞게 최적의 경로를 안내해 주는 것이다. 오픈

## 기존 전략의 틀 안에 갇혀 있는 오픈 이노베이션 활동으로는 혁신의 기회를 발견하기 어렵다.

이노베이션 활동은 주로 이를 실현하기 위해 필요한 기술을 외부에서 발굴해 내부로 연결해 준다. 하지만 기존의 핵심 고객가치라는 안경을 쓰고 활동하다 보면 ‘인터넷과 연결된 차량 안의 PC’, ‘차량 IT 시스템과 연결된 지능형 안내 및 제어 디스플레이’ 등 네비게이션이 제공할 수 있는 새로운 고객가치를 보지 못할 수 있다.

오픈 이노베이션을 똑같이 열심히 하더라도 기존 전략의 틀에 갇혀 있는 기업과 그렇지 않은 기업 간에는 성과가 다를 수 밖에 없다. 아이팟의 경우 이를 잘 보여주는 사례이다. 아이팟의 컨셉은 애플 내부가 아니라 토니 파델(Tony Fadell)이라는 외부인에게서 나왔다. 토니 파델은 아이디어를 디지털미디어 서비스 기업인 리얼네트웍스(Real Networks)에 처음 제안했지만 거절 당했다. 다음으로 애플에 제안했고 애플이 그 컨셉을 받아들여 6개월 만에 혁신의 대명사, 아이팟을 시장에 내놓았다.



아이팟 컨셉을 애플에 제안한 토니 파델(Tony Fadell). 리얼네트웍스는 먼저 제안 받았지만 혁신의 기회를 알아보지 못해 놓쳤다.

기회는 리얼네트웍스에게 먼저 갔지만 결실은 애플이 가져갔다. 왜 이러한 결과가 나타났을까? 기존 MP3 플레이어의 중요 속성인 다양한 기능, 풍부한 용량 등의 틀에 맞추어 판단했는지, 아니면 이 틀을 깨고 열린 시각으로 기회를 해석했는지의 차이가 아닐까?

### 기존 전략의 틀을 깨지 못하는 원인

오픈 이노베이션 활동을 하는 기업들이 기존 전략의 틀을 벗어나지 못하는 원인을 생각해 보자.

#### ● 제한된 오픈 이노베이션 네트워크

가장 기본적인 원인은 기존 전략의 틀 밖의 새로운 시각을 불러 넣어 줄 네트워크가 부족하기 때문이다. 오픈 이노베이션 네트워크를 구축할 때 가장 기초적인 방법은 정보의 보고인 인터넷을 활용하거나 이노센티브(InnoCentive) 등 기술 중개를 전문으로 하는 기관을 활용하는 방법이다. 적은 자원을 투입해서 정보를 얻을 수 있기 때문이다. 그러나 인터넷에 떴을 정도이면 경쟁사들도 이미 알고 있을 가능성이 커 혁신의 원천으로 매력도가 떨어진다. 또한 기술 중개 기관을 활용을 위해서는 기술 니즈를 명확하게 설명해야 한다. P&G의 경우처럼 프링글스에 글자를 새기는 기술을 찾는 목적이라면 가능하겠지만 기존에 생각하지 못했던 고객가치의 부상 가능성과 이를 실현할 수 있는 기술을 찾는 거라면 니즈를 명확하게 정의하기 쉽지 않다.

## 오픈 이노베이션 활동을 하는 기업들도 혁신 기회를 접할 네트워크가 제한되어 있고, 기회를 사업관점으로 해석하고 선별하는 역량이 부족한 경우가 많다.

이러한 이유로 일부 기업들은 직접 오픈 이노베이션 네트워크를 구축하고 있다. 문제는 그물망을 쳐 놓는 위치와 물고기들이 많이 있는 위치가 다르다는 점이다. 국내 기업의 경우 관련 사업과 직결되어 있는 국내 벤처 및 대학 등으로 네트워크를 제한적으로 보유하고 있는 경우가 많다. 재원 및 인력의 부족, 기존 사업 전략 중심의 사고 때문이다. 혁신 아이디어 발굴을 위해서는 기존 사업의 틀을 뛰어 넘는 새로운 대상과의 접촉이 필요하다. 한 예로 IBM의 생명과학 사업 아이디어는 언뜻 보아 관련이 없어 보이는 메이요 클리닉 병원의 연구자와 IBM 슈퍼 컴퓨터 개발자 사이의 대화에서 비롯되었다.

### ● 기회에 대한 해석 능력과 필터링 역량 부족

리얼네트웍스처럼 혁신적인 컨셉을 접해도 이를 기회로 해석하고 내부에 설득할 수 있는 역량이 없으면 기회를 놓치게 된다. 혁신적인 컨셉은 시장에 출시될 때는 멋지게 포장되어 등장하지만 초기 컨셉은 초라할 정도로 빈약한 모습으로 나타난다. 아이디어를 소개하는 벤처가 기술 리스크, 예상 시장수요, 사업 적용 방안까지 확실한 데이터를 바탕으로 설명해 주지는 않는다. 기술 및 시장 관점의 가치 판단은 활용할 기업의 몫이다.

외부 기술에 대한 판단 기준은 크게 기술 관점과 사업 관점을 적용한다. 기술 관점에서는 기술의 기대 성능, 적용 비용, 활용 가능 시점 등 기술의 QCD(Quality, Cost, Delivery)

측면을 종합적으로 판단한다. 기술 가치를 평가할 때 빠지기 쉬운 오류는 현 시점 기준으로 평가해서 기준에 맞지 않으면 폐기한다는 점이다. 예를 들어 ‘토너 없이 프린트를 할 수 있는 외부 기술’을 접했다고 하자. 분명 프린트 사업의 패러다임을 바꾸는 발판이 될 수 있지만, 현 시점에서 인쇄 성능이 기대에 못 미치거나 적용 시 과도한 비용이 든다고 판단되면 기각되기 쉽다. 하지만 관심에서 떨어진 사이에 해당 기술이 디지털 카메라나 휴대폰 카메라처럼 예상 외로 빠르게 발전한다면 패러다임의 변화에 제 때 대응할 수 있을까?

사업 관점은 해당 기술 도입 시 사업 측면에서 어떤 가치가 있을 것인가를 판단한다. 고객가치를 향상시켜 구매 의향을 높이거나 지불의향 가격을 높일 수 있을지, 비용 구조를 개선시킬 수 있는지, 새로운 시장을 창출할 수 있는지 등을 판단한다. 사업 가치 판단 시 기술을 고객, 시장 관점으로 해석할 수 있는 역량이 부족한 경우가 많다. 예를 들어 ‘움직임을 포착해 무선 신호로 보내주는 기술’이 있다고 하자. 이 기술을 어떻게 사업에 적용할 수 있을까? 닌텐도의 위(Wii) 게임을 경험한 사람이라면 게임기에 적용하는 방법이 떠오를 것이다. 다른 경험과 아이디어가 있는 사람들은 다른 적용 방법을 생각할 수 있을 지 모른다. 문제는 기술을 1차 필터링 하는 오픈 이노베이션 인력들이 대부분 기술전문 인력으로 기술을 시장 관점에서 바라보는 역량이 부족하다는 점이다.

**전략의 유연성을 높일 수 있는 오픈 이노베이션이 되기 위해서는  
사업의 영역을 고객관점으로 유연하게 정의해  
내부 구성원들이 혁신 기회를 찾는 범위를 넓혀야 한다.**

또한 디지털 카메라 기술의 예처럼 기술이 주는 '편리함'이라는 새로운 가치가 아닐로그 카메라의 핵심 고객가치인 '사진 품질'과는 다른 가치일 때 해당 기술의 사업 가치는 과소평가되기 쉽다. 새로운 고객가치가 과소평가되는 원인 중 하나는 소비자 조사에 과도하게 의존하기 때문이다. 하이테크 제품의 경우 소비자 조사를 하면 기존 제품을 기준으로 중요한 요인이 선택될 가능성이 높다. 새로운 가치가 적용된 시제품을 직접 보여주면서 조사하는 경우 좀더 객관적인 판단이 가능하나 기술 도입 검토 단계에서 이 정도의 조사가 이루어지는 힘들다.

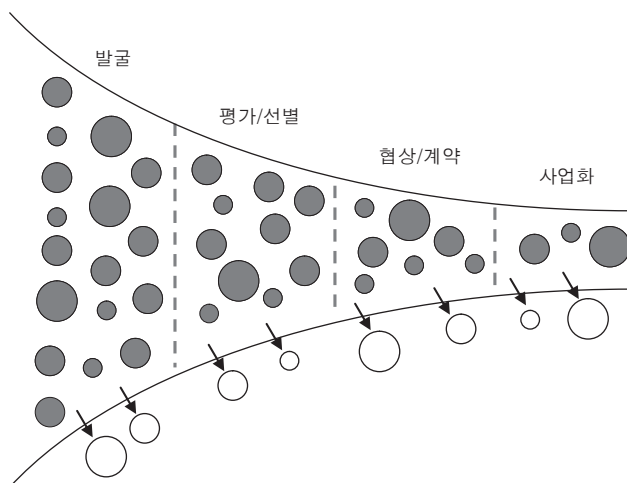
혁신의 기회가 제대로 평가 받지 못하는 또 다른 원인은 기존 전략을 추진하는 사업부 및 연구소의 이해 관계 때문이다. 새로운 가치

를 토대로 전략을 수정할 경우 사업부가 기존 전략에 쏟은 많은 투자가 물거품이 될 가능성이 있다. 또한 잉크 없는 프린터와 같이 새로운 가치를 기반으로 사업을 할 경우 주요 수익원인 토너 매출이 잠식된다. 새로운 가치에 대한 확신이 없는 상태에서 기존 전략을 수정하는 리스크를 누가 안고 갈 것인가? 대기업이 운영하는 벤처캐피탈(Corporate Venture Capital)의 경우 좋은 기술을 가진 벤처를 발굴해서 지분 투자 하기 위해서 일반적으로 사업부의 투자동의를 얻어야 한다. 하지만 중간 임원들은 본인 임기 내에 빛을 보지 못할 가능성이 큰 경우 리스크를 떠안으려 하지 않기 때문에 좋은 기회를 놓치는 경우가 빈번하다고 한다.

**전략의 유연성을 키울 수 있는 오픈 이노베이션**  
어떻게 오픈 이노베이션을 통해 열린 시각을 토대로 혁신 기회를 포착하고 전략의 유연성을 증대시킬 수 있을까?

**① 혁신의 영역을 고객가치 중심으로 재정의**  
혁신 기회를 찾는 오픈 이노베이션이 활성화되기 위해서는 경영층의 역할이 중요하다. 우선 경영층이 사업의 정의를 제품 중심의 근시안적 관점이 아니라 고객가치 중심으로 유연하게 내리고, 이를 명확하게 공유하는 것이 필요하다. 사업의 정의는 내부 구성원이 활동할 수 있는 울타리 역할을 한다. 철강을 만들어서 판매하는 회사가 있다고 해 보자. 최고 경영자가 '우리의 사업은 좋은 철강 제품을 만들어서 제공

〈그림 1〉 오픈 이노베이션 파이프라인



\* 혁신 아이디어를 많이 발굴하는 것 뿐만 아니라 열린 시각을 가지고 합리적인 과정을 거쳐 기회를 선별하는 것이 중요하다.

## 프로젝트의 포트폴리오를 균형있게 관리하면 기존 전략의 틀을 넘어서는 새로운 기회 발굴 활동을 보다 활성화시킬 수 있다.

하는 것이다'라고 정의할 때 구성원들은 내외 부에서 좋은 철강 제품을 만들기 위한 방법을 찾는 데에 몰입할 것이다. 하지만 '우리의 사업은 고객이 필요로 하는 물성(物性)을 가진 소재를 만들어서 제공하는 것이다'라고 정의한다면 구성원들은 철강보다 더 가볍고, 강하고, 저렴한 새로운 소재들도 적극적으로 찾으려 할 것이다. 철강 이외 탄소복합소재, 섬유소재 등 기술 제안이 들어와도 무시하지 않을 것이다. 최고 경영층이 혁신의 중요성을 강조하기에 앞서 혁신의 영역을 재정의하고 쉽고 명확하게 커뮤니케이션 해야 한다.

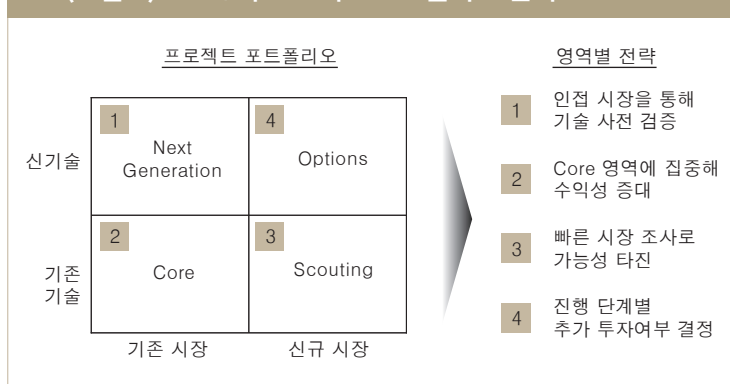
더불어 최고 경영층이 사업의 정의를 바탕으로 외부의 혁신 기회를 몸소 찾고 전략에 반영하려는 모습을 보여주는 것이 중요하다. 조직에서 사다리를 올라갈수록 명함집은 두꺼워지지만 객관적으로 외부 정보를 접할 기회는 점점 줄어들 수 있다. 내부 직원을 통해 정보를 주로 얻을 경우 자칫 현재의 전략을 지지하는 정보만 접하게 되어 잘못된 안도감을 갖게 될 위험이 있다. 국내 한 CEO는 해외 출장을 갈 때 일부러 내부 직원을 동행하지 않는 것으로 유명하다. 내부 직원을 동행할 경우 짜인 각본대로 움직이기 때문이다. 혼자 돌아다니면서 객관적으로 자사의 활동과 트렌드의 변화를 관찰해서 인사이트를 얻는다. 이와 같이 최고 경영층이 직접 외부 기회를 탐색하는 활동은 내부 임직원에게 외부의 변화에 관심을 갖고 기회를 발굴하도록 동기부여 하는 효과가 있다.

### ② 오픈 이노베이션 활동의 포트폴리오 관리

조직의 생리 상 점점 리스크가 적은 기회 중심으로 관심이나 자원이 집중될 가능성이 크다. 포트폴리오 관리가 이럴 때 도움이 된다. 의도적으로 현 사업 전략의 추진력 강화에 필요한 기술을 찾는 활동과 새로운 혁신 기회가 될 만한 씨앗을 찾는 활동을 분리해 각각의 활동이 정해진 수준 이상 이루어지도록 관리하는 방법이다. 자원 역시 두 영역을 분리시켜 두 번째 영역에 필요한 자원 고갈을 방지해야 한다.

제록스의 내부 연구소에서 2002년 독립법인으로 전환된 PARC(Palo-Alto Research Center) 사례를 보자. PARC는 현재 외부의 다양한 파트너들이 기술 혁신을 할 수 있도록 내부 R&D 역량을 제공하는 비즈니스 모델을 갖고 있다. 혁신의 기회를 외부에서 찾는 기업들과 반대로 혁신의 기회를 내부에서 제공하는 입장이다. PARC는 외부 파트너 대상 서비스 제공을 통한 수익성 창출과 장기적인 연구

〈그림 2〉 PARC의 프로젝트 포트폴리오 관리



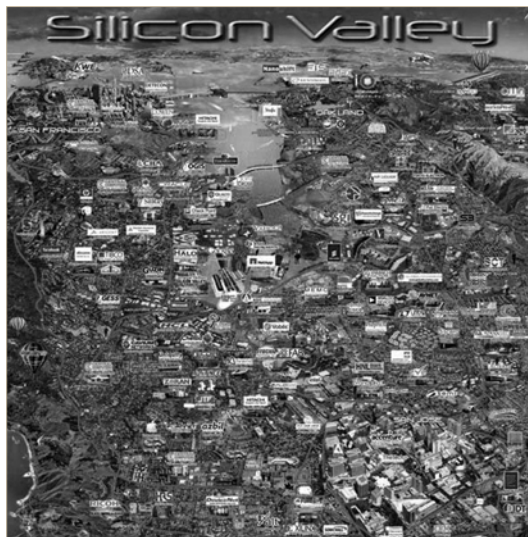


## 오픈 이노베이션 인력은 기술과 시장을 모두 알아야 하며 내부 부서를 설득할 수 있는 영향력이 있어야 한다.

를 통한 혁신 기술 개발 간의 균형 있는 관리를 위해 포트폴리오 관점을 도입하고 있다. 카테고리의 축으로 기술 측면은 현재 보유 중인 기술인가 새로운 기술인가, 시장 측면은 이미 알려진 시장인가 새로운 시장인가로 구분해 4개의 카테고리를 구성한다. 주로 현재의 기술을 활용해 이미 알려진 시장에 적용하는 프로젝트 중심으로 운영하되, 리스크가 큰 다른 영역의 프로젝트도 일정 수준 이상 진행되도록 관리한다. 포트폴리오를 통해 내부 기술을 최대한 활용해 수익성을 극대화하면서 혁신 기술 자원이 마르지 않도록 관리하는 것이다.

### ③ 혁신 클러스터에 네트워크 거점 구축

오픈 이노베이션을 위한 자원과 인력이 풍부하다면 세계 곳곳에 오픈 이노베이션 네트워크를 구축할 수 있다. 문제는 대부분 기업들이



하이테크 기업들이 모여있는 실리콘밸리에서는 혁신 아이디어가 활발하게 논의되고 있다.

제한된 자원을 활용할 수밖에 없다는 점이다. 그렇다면 방법은 혁신이 자주 일어나는 명당에 오픈 이노베이션 거점을 구축해야 한다.

혁신의 명당 조건은 무엇일까? 일단 좋은 기술이 많이 개발되는 곳이어야 한다. 똑똑한 기술 인재와 혁신에 투자하는 돈, 그리고 실패를 용인하는 문화 등을 기반으로 혁신 기술이 활발하게 개발되는 곳이 좋다. 그러나 기술이 전부는 아니다. 기술에 대해 기술 및 사업 관점 매력도 평가가 활발하게 일어나는 곳이라면 금상첨화이다. 매력도에 대한 논의는 기술의 가치가 회사의 수익성과 직결되는 벤처캐피탈, 기술을 적극적으로 비즈니스 모델에 적용하고자 하는 비즈니스 파트너 등이 연구기관 및 기술업체와 같이 클러스터를 이루고 있을 경우 가장 활성화될 수 있다. 이러한 혁신 클러스터에 오픈 이노베이션 거점을 구축할 경우 새롭게 떠오르는 기술 트렌드 뿐만 아니라 기술을 토대로 한 사업 트렌드 및 생태계 구축 현황을 앞서 파악할 수 있다.

### ④ 기술과 시장을 아우르는 양손잡이 역량

오픈 이노베이션 인력은 크게 두 가지 중요한 역할을 담당한다. 하나는 외부의 기회를 발굴해 1차 필터링 하는 역할이고, 다른 하나는 아이디어를 기업 내부에 설득하는 역할이다. 오픈 이노베이션 담당자가 외부의 기회를 제대로 해석하고 선별하기 위해서는 기술과 시장에 대한 안목 모두를 갖추고 있어야 한다. 흔히 오픈 이노베이션 담당자로 기술전문가를

## 새로 발굴한 기회에 대해 전략적 평가를 할 때에는 리스크를 부담할 수 있는 경영층이 참여할 필요가 있다.

두는 경우가 많다. 기술을 잘 이해할 수 있다는 장점이 있지만 전문 영역 안에서만 보려는 좁은 시야가 혁신의 기회를 포착하는 데 장애물이 될 수 있다. 기술을 기본적인 수준으로 이해하면서 기술을 고객가치 관점으로 자유롭게 해석할 수 있는 역량을 가진 인력이 적합하다. 기존 사업이나 기존 전략에 얽매이지 않고 다양한 상상력을 발휘할 수 있는 역량이 필요하다.

아이디어를 기업 내부에 설득하는 역할도 못지않게 중요하다. 한 오픈 이노베이션 담당자는 오픈 이노베이션 관련된 전체 업무를 100이라고 보면 기회를 발굴하는 것은 20, 기회를 내부에 설득하는 것을 80 정도로 내부 설득이 어렵다는 점을 강조한다. 연구소나 사업부가 필요 기술에 대한 니즈를 준 경우는 수월한 편이다. 하지만 현재 사업 전략이 가정하고 있는 핵심 고객가치와 다른 가치를 추구한다면 다거나 전혀 다른 사업 기회를 발굴한 경우 적절한 부서를 찾아 연결해 주고 설득하기가 어렵다. 이러한 역할을 원활하게 수행하기 위해서는 연구소, 사업부 등 여러 부서를 경험한 영향력 있는 시니어급 인력이 적합하다.

또한 담당 인력이 혁신 기회를 적극적으로 찾아 나서도록 동기부여하기 위해서는 성과 지표도 뒷받침 되어야 한다. 오픈 이노베이션 성과는 기술발굴을 통해 계약으로 연결한 건수 중심으로 측정하는 경우가 많다. 하지만 이렇게 결과를 강조할 경우 쉽게 성과를 낼 수 있는 업무 중심으로 운영될 가능성이 높다. 내

부에서 정의한 필요 기술 위주로 발굴하고 새로운 혁신 기회 발굴은 뒷전으로 밀려나게 되는 것이다. 따라서 담당자가 혁신 기회를 발굴하도록 하기 위해서는 정량적인 결과뿐만 아니라 과정 성과와 정성적인 성과도 성과지표에 반영할 필요가 있다. 신규 네트워크 구축 성과나 외부 트렌드에 대한 정보 제공을 통해 인사이트를 제공한 성과 등이 그 예가 될 수 있다.

### ⑤ 최고 경영층에 가까운 프로세스 구축

앞에서 언급했듯이 외부에서 발굴한 기회 주력 사업의 가설을 벗어나는 새로운 가치를 실현할 가능성이 있을 경우, 기회의 가치는 사업부나 연구소의 판단 과정을 거치면서 과소평가될 우려가 있다. 왜냐하면 사업부나 연구소의 중간 경영자는 성공 가능성이 불확실한 새로운 가치를 위해 안정적인 기존 전략 방향을 수정하는 리스크를 안기 꺼려하기 때문이다.

따라서 새로운 가치 및 새로운 사업과 관련되는 외부 기회의 경우 리스크를 안고 의사결정 할 수 있는 최고 경영층에게 연결되는 프로세스가 필요하다. 전략의 방향성을 설정하고 재점검하는 최고 경영팀 회의체가 있다면 오픈 이노베이션 담당자가 같이 참석해 외부의 변화와 새로운 기회에 대한 정보를 제공하는 것이 필요하다. 사업 환경이 불확실할수록 외부 기회를 반영해 전략 대안을 추출하고, 각 대안에 대한 논리적 평가를 거쳐 전략을 선택하는 과정의 질이 중요하다.

## 오픈 이노베이션이 기존 전략의 틀을 벗어나야 새로운 기회를 발견하고 전략의 유연성을 키울 수 있다.

이러한 회의체에서 양질의 의사결정이 이루어지기 위해서는 참석자가 다양한 배경과 경험을 보유해야 한다. 한 예로 IBM의 경우 주요 의사결정을 내리는 최고 경영팀 내에 임원뿐만 아니라 다양한 시각을 부여할 수 있는 인력을 1년 동안 정식 팀원으로 임명해서 참여시킨다고 한다. 또한 참석자들이 현 전략에 대해 반대하는 의견도 자유롭게 펼칠 수 있는 자리이어야 한다. 권위적인 리더십이나 기업 문화 특성으로 인해 쉽게 합의를 이루려는 집단사고가 나타날 수 있다. 이를 예방하기 위해서는 일부러 다른 시각을 제시하는 ‘악마의 대변인(Devil's Advocate)’을 활용하는 것도 방법이다.

의사결정을 거쳐 전략에 반영하기 어렵다고 결정된 기회의 경우 일부는 지속적인 모니터링이 필요하다. 제록스는 유비쿼터스 컴퓨팅, 이더넷(Ethernet), 그래픽 유저 인터페이스(GUI) 등 많은 혁신 기술을 개발했음에도 불구하고 시장을 너무 앞서나가 결실을 보지 못했다. 오히려 애플, 마이크로소프트, 어도비 시스템즈, 3COM 등이 기술을 사업화하는 데 성공해 성과를 향유했다. 오픈 이노베이션을 통해서 발굴한 외부 기회 중에서도 시장 형성까지 너무 오래 걸린다거나 기술적인 불확실성이 크다는 등의 이유로 당장 활용되지 않는 경우가 많다. 이러한 기회에 대해서는 시장과 기술 측면의 진행 상황을 모니터링 함으로써 적시에 기회를 살릴 수 있는 지혜가 필요하다.

오픈 이노베이션으로 혁신의 기회를 발견

해 전략의 유연성을 향상시킬 수 있는 방안을 짚어 보았다. 오픈 이노베이션은 한 가지 모습만 있는 게 아니다. 산업의 특성, 기업의 자원 및 역량 등에 따라 오픈 이노베이션의 목적, 대상, 프로세스 등은 달라져야 한다. 해당 산업이 기술에 의한 패러다임 변화 가능성이 크지 않다면 내부에서 정의한 필요 기술을 발굴하는 데 중점을 두는 것이 적합하다. 또한 오픈 이노베이션의 프로세스와 역량을 구축하고 있는 초기 단계라고 하면 명확한 내부 니즈를 기반으로 기술을 찾는 기본적인 활동부터 시작하는 것이 좋다.

하지만 해당 산업이 변화 무쌍하고 오픈 이노베이션 내부 체계가 자리 잡힌 상황이라면 새로운 고객가치를 추구하는 혁신 기회를 찾는 데에 관심을 기울여야 한다. 인텔의 오픈 이노베이션에 중요한 역할을 하고 있는 인텔 캐피탈을 보자. 인텔 캐피탈은 전체 벤처투자액의 약 90%를 현 마이크로프로세서 사업에 직접 도움이 되는 대상에 투자한다. 하지만 나머지 약 10%는 현 사업과 직결되지는 않지만 3~5년 후 혁신으로 다가올 수 있는 기술에 투자하고 있다. IT 산업과 같이 변화가 빠른 산업에서 3~5년 후에 적용될 것으로 예상했던 기술이 얼마든지 당장 눈앞으로 다가올 수 있다. 이러한 변화가 다가왔을 때 어떤 기업이 이를 기회로 만들 수 있을까? 열린 시각으로 외부의 변화를 꾸준히 주시해 변화를 먼저 포착하고 이를 전략에 민첩하게 반영하는 기업만이 기회를 잡을 수 있을 것이다. [www.lgi.com](http://www.lgi.com)