2015. 11. 25

POSRI 보고서

협력 성패의 Key: 파트너와의 의사결정 공유 방식

정혜연 책임연구원, 산업연구센터 (jhyeon@posri.re.kr)
박찬욱 수석연구원, 글로벌연구센터 (pcw@posri.re.kr)

[목 차]

1. 협력적 혁신의 중요성
2. 협력적 혁신의 유형과 특징
3. 역할순환분담형 협력의 성공 조건과 시사점

posco
포스코경영연구원

Executive Summary

○ **합작이나 제휴 사업들의 가시적인 성과를 조기 창출하고 신성장 사업의 성공적인 추진을 위해서는 협력적 혁신 역량 제고가 필수**

- 협력적 혁신(Collaborative Innovation)은 양자 또는 소수 파트너들 사이의 협력을 통한 혁신을 의미
- 개방적 혁신과 폐쇄적 혁신의 이점을 모두 보유하기 때문에 내부 성장 한계를 넘어 산업 생태계 내 시장 창출과 경쟁우위 유지에 효과적

○ **협력적 혁신이 획기적인 성장방식이 될 수 있으나 협력하는 방식에 따라 기업별 성과에는 차이**

- 의사결정 방식에 따라 ① 일방통제형, ② 상호합의형, ③ 역할순환분담형으로 구분 가능한데, 이 중 역할순환분담형의 성과가 높음
- 역할순환분담형은 협력 단계별로 전문성을 가진 파트너가 해당 단계를 리딩하고 필요 인력들도 리딩 파트너 측에서 지명하는 방식
- 역할순환분담형은 협력을 진행하면서 의사결정 통제권을 상호 교환 하기 때문에 ① 파트너간 보완 역량의 활용과 시너지 극대화, ② 목표 세분화 및 실행 집중화, ③ 인력 및 자원의 원활한 교차 지원이 가능

○ **역할순환분담형 협력을 위해서는 단순히 협력 방식을 정하는 것만으로는 부족하며 다음 3가지의 성공 조건이 필요**

- 모든 협력은 파트너 간 상호 보완 영역과 기여 자원을 명확히 규명하는 것에서부터 출발
- 협력의 진행 과정에서도 단계별 세부 목표와 필요 자원을 수시로 규명 하고 파트너 간 강점에 따른 역할과 책임 부여
- 내부 이해관계 조율 및 전문인력과 자원의 적절한 동원을 통해 협력을 밀착 지원할 수 있는 내부 협력 기반 조성

○ **역할순환분담형 협력의 특징과 성공 조건을 토대로 파트너십 전략을 개선한다면 보다 나은 협력 성과 기대 가능**

- 그룹 내부 자원 활용이나 외부 파트너링 중 어느 하나만을 강조하기 보다는 상호 보완성과 기여 가능성을 우선하여 파트너사 선정과 협력 추진
- 파트너십 추진 이후에는 형태와 참여 정도에 관계 없이 세밀한 강·약점 진단을 토대로 파트너사와 유연한 역할 분담·조정 방안 모색
- 표준화된 협력 솔루션의 개발과 적용으로 파트너링의 최종 성과를 보장하는 동시에 관련 역량의 내부 축적과 공유 추진

1. 협력적 혁신의 중요성

□ **기업들의 '협력적 혁신(Collaborative Innovation)' 필요성은 점차 증가**

○ 산업 기술의 변화 가속화, 고객 니즈의 다양화 및 복잡성의 증가로 기업들은 내적인 성장의 한계를 체감하고, 협력을 통한 신 기술/제품/시장 창출 노력 중

○ 협력적 혁신은 기존 주력사업의 지리적 확장 또는 질적 경쟁력 의 조속한 개선을 추구하거나, 다소 생소할 수 있는 신사업 부문에 진출하는 경우 효과적인 전략적 대안임

□ **협력적 혁신은 소수 파트너들과의 협력을 통한 성장 방식으로 개방적 혁신(Open Innovation)과 폐쇄적 혁신(Closed Innovation)의 이점을 모두 보유**

○ 개방적 혁신은 회사 경계 밖의 새로운 지식과 자원을 활용하는데 유리하고 폐쇄적 혁신은 기업 내부의 혁신 성과물을 보호하는데 유리

○ 협력적 혁신은 소수의 협력 파트너들이 각자 외부에 있는 서로의 지식과 자원을 활용하고 혁신 성과물의 권리를 공동 보호하며, 협력의 과실을 공유하기 때문에 두 가지 혁신 방식의 장점을 보유

○ 특히 기업 간 상호 의존성이 높은 산업일수록 동시적인 혁신(Synchronized Innovation)으로 새로운 시장을 창출하거나 산업 생태계에서 우위를 유지하는데 효과적인 방식으로 인식

- 예를 들면, 인텔과 MS는 30년이 넘는 오랜 세월 동안의 긴밀한 협력을 통해 신제품을 개발하고 출시하기 위한 수많은 활동을 상호 동기화하였고, 이로써 반도체와 소프트웨어 제품의 진화를 이룸

2. 협력적 혁신의 유형과 특징

□ **협력적 혁신은 획기적인 성장방식이 될 수 있으나 협력하는 방식에 따라 기업별 협력 성과에는 차이**

○ 한 조사결과에 따르면 합작투자와 같은 기업 간 협업의 실패 확률은 약 60~70%에 달하는 것으로 나타났으며, 전략적 제휴에 대한 경영학 연구들에서도 제휴의 성공 확률은 50% 미만이라는 것이 대개의 주장

○ 협력에 성공한 기업과 그렇지 않은 기업들의 성과 차이는 협력의 진행 과정 상에서 각자 고유의 혁신 프로세스를 얼마나 잘 조화시켜 상호 역량과 자원을 공동 목표를 위해 활용할 수 있는가에 따라 다름

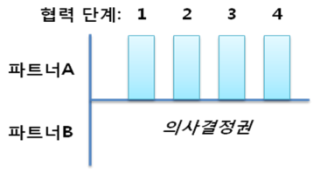
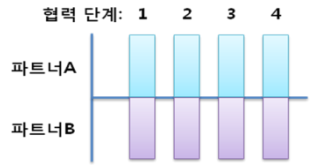
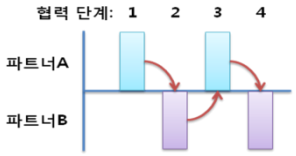
□ 의사결정 방식은 파트너들 간에 상이한 프로세스를 조합할 수 있는 방안으로 이에 따라 협력은 ① 일방통제형, ② 상호합의형, ③ 역할순환분담형의 3가지로 구분 가능

① 일방통제형(Dominating)은 하나의 파트너가 의사결정을 통제하고 혁신의 목적과 협력에 참여할 인력들을 일방적으로 결정하는 방식

② 상호합의형(Consensus)은 공동의 초기 목표는 물론 협력의 매 단계마다 상호 합의하여 협력을 진행하는 방식으로 협력에 참여하는 인력들도 상호 합의하에 결정하며 협력하는 방식

③ 역할순환분담형(Rotating)은 협력 진행 단계별로 필요한 역량을 가진 파트너가 해당 단계를 리딩하는 방식으로 의사결정 통제권은 단계별로 상호 교환되고 인력들 역시 리딩 파트너 측에서 번갈아 지명

<도표 1. 의사결정 방식에 따른 협력의 3가지 유형>

일방통제형(Dominating)	상호합의형(Consensus)	역할순환분담형(Rotating)
한 쪽의 일방적인 의사결정	매번 상호 합의하여 진행	의사결정 주도권 순환
		

* 자료: Davis J.P.(2014), p. 26, 28, 29

□ 3가지 유형별로 장단점이 있으나 역할순환분담형의 협력 성과가 월등히 높음

○ 일방통제형은 의사결정이 빠른 대신 파트너 간에 균형 있는 참여를 보장하기 어려운 반면, 상호합의형은 파트너 간의 균등한 참여를 보장하는 대신 상호 합의하는데 비교적 오랜 시간 소요

○ 역할순환분담형은 협력 단계마다 파트너 간에 통제권이 이동하면서 의사결정의 신속성과 파트너 간의 균형을 적절한 수준에서 모두 취할 수 있음

○ 글로벌 IT 산업의 사례 분석 연구에 따르면, 협력 단계에 따라 의사결정 주도권이 유연하게 바뀌는 역할순환분담형의 협력 성과는 10점 만점 중에 7~9점이었고, 참여자 만족도도 높은 편

- 일방통제형과 상호합의형 협력 사례들은 10점 만점 중 2~5점 이었고, 참여자 만족도도 저조(사례별 혁신성과는 [별첨 2~3] 참조)
- IT산업은 상대적으로 기술 변화가 빠르고 산업 플레이어들 간 상호 의존성이 높아 기업 간 협력의 경험이 많은 편으로 본 산업 내 대표 사례들의 특징들을 살펴볼 필요(대표사례 개요는 [별첨 1] 참조)

□ 역할순환분담형 협력은 전문성을 가진 쪽에서 의사결정을 주도하기 때문에 ① 상호 보완역량의 활용과 시너지 극대화, ② 목표 세분화와 실행 집중화, ③ 인력과 자원의 원활한 교차 지원이 가능

① 역할순환분담형 협력은 협력 단계별로 리딩하는 전문 기업이 가장 필요한 역량을 투입하기에도, 관련 역량을 축적하기에도 용이

[사례 1] 모바일 가상 사설망(VPN) 공동 개발([별첨 1~3] 의 No. 1 참조)

- 기업 외부에서 내부 인트라넷에 접속할 수 있는 모바일 가상사설망(VPN: Virtual Private Network) 개발을 목적으로 모바일 기기/시스템 업체(A社)와 소프트 웨어 업체(B社) 간 협력 진행
- 양사는 프로젝트 단계별로 의사결정을 번갈아 주도하며 필요 역량을 상호 보완적으로 투입하였고 차별화된 VPN 개발에 성공
  - 초기에는 VPN 소프트웨어 역량을 가진 B社에서 기본설계 주도 → 리눅스 기반 OS역량을 갖춘 A社에서 플랫폼 개발 주도 → 다시 B社에서 GUI(Graphic User Interface) 역량을 바탕으로 모바일 애플리케이션 설계 → A社가 다시 주도 하며 자사의 모바일 전문성과 결합 ⇒ 결과적으로 가장 차별화 되는 신규 VPN 애플리케이션 개발에 성공

② 협력의 이전 단계를 주도했던 한 쪽 파트너의 결정과 결과물에 다른 파트너가 목표를 조정하거나 새롭게 추가하기 때문에 협력이 진행 될수록 공동의 목표는 점차 구체화되고 양사는 실행에 집중 가능

[사례 2] 이메일 스마트폰 공동 개발([별첨 1~3] 의 No. 2 참조)

- 모바일 전문성을 가진 기업(C社)과 이메일 소프트웨어 전문성을 가진 기업(D社) 사이의 협력으로 진행 과정 중 세부 목표를 총 9번 변경
- 협력 초기의 목표는 '이메일 푸쉬 기능이 있는 스마트폰 개발'과 같이 개략적이었으나 단계를 거듭할수록 목표가 조정·추가 및 세분화됨

단계	D社 리딩 →	C社 리딩 →	D社 리딩
목표 조정	• C사 모바일용 이메일S/W 개발	• 이메일 표준 개발	• 시제품 개발
목표 추가	• C사 스마트폰 플랫폼 모듈화	• Voice 품질 향상 • 스피커폰 개발 • E-Faxing기능 개발	• 애플리케이션 통합

- 협력 결과로 전혀 기대하지 않았던 '기존의' 소프트웨어 플랫폼에 '새로운' 유저 인터페이스를 조합한 신제품이 탄생되었고, 산업 분석가들은 이 제품을 경쟁사들이 모방하기 어려운 '가장 신선한 조합'이라고 평가

③ 협력 참여 리더들이 여러 인력과 자원을 동원할 수 있는 통제권을 가지기 때문에 협력에 적용 가능한 다양한 관점과 자원의 흡수 가능

[사례 3] 보안 회로 및 보안 소프트웨어 공동 개발([별첨 1~3] 의 No. 3 참조)

- 반도체 관련 전문성을 가진 기업(E社)과 네트워크 장비 전문성을 가진 기업(F社)이 보안 회로 및 보안 소프트웨어 개발을 목표로 협력
- 양사는 단계별로 다양하고도 적절한 전문인력을 투입하여 양사 내부에 속한 자원과 역량을 지속적으로 교차 지원
  - 예를 들어, 디자인 개발 단계에서 시제품 개발 단계로 넘어갈 때 E社에서 F社로 주도권이 넘어갔고, 시제품 개발 단계에서는 양사 전체 인원 중 약 80%를 디자인 개발 단계에서는 참여하지 않았던 새로운 인물들로 구성
  - 이 중 F社의 요청 아래 양사에서 제휴를 직접 관리하는 Alliance Manager와 F社에서 전략적으로 새로 투입한 Engineering Director를 포함
  - 이 Engineering Director는 F社의 제품팀 및 E社의 Security Expert를 매우 잘 알고 있었는데, 자사 개발팀을 이끌면서 양사를 잘 조율하여 시제품 개발을 효과적으로 추진하는데 중요한 역할을 담당

3. 역할순환분담형 협력의 성공 조건과 시사점

□ 역할순환분담형 협력을 위해서는 단순히 협력 방식을 정하는 것으로는 부족하며 3가지의 성공 조건이 필수

○ ① 상호 보완 및 기여 가능성을 고려한 파트너사 선정, ② 단계별 강·약점 진단에 따른 역할과 책임 강조, ③ 내부 협력 기반의 조성 필요

① 역할순환분담형 협력은 파트너 간에 상호 보완적인 역량과 기여 가능한 자원을 분명하게 규명하는 것에서부터 출발

- 앞의 IT산업 사례들에서도 파트너 간의 상이한 전문성(예: 모바일 장치-소프트웨어, 반도체-네트워크 장비 등)을 고려하여 협력

※ 코닝과 지멘스가 1970년대 초 공동으로 광케이블 제작사를 세워 통신산업 신규시장을 창출할 때에도 제조는 광섬유 기술을 가진 코닝이, 마케팅/판매는 전세계 160개국의 판매거점을 확보하고 있던 지멘스에서 주도

② 협력 과정을 밀착 관리하여 단계별 세부 목표와 필요 역량을 수시로 규명하고 전문성에 따라 파트너 간 역할 부여와 책임 강조 필요

- 앞서 제시된 사례들은 공통적으로 6~7단계를 거쳐 협력을 이행. VPN 개발 사례의 경우, 협력을 진행하면서 OS에 대한 역량을 기존 OS 역량과 리눅스 기반 OS 역량을 구분하여 역할 분담

※ 국내 게임업체 네오위즈(現네오위즈게임즈)와 美게임업체 EA(Electronic Arts)가 '피파온라인'을 공동개발 할 때에도 프리프로덕션 단계는 기획력이 우수한 네오위즈가, 오픈베타테스트는 양사 공동으로, 런칭 이후 패치 작업은 네오위즈가, 이 중 게임엔진 관련은 EA가 하는 등 강점에 따라 순환식 진행

③ 협력 지원 체계는 내부 조율을 통해 전문 인력과 자원을 동원하여 파트너간 시너지 창출을 돕고 관련 경험과 지식 축적, 전사에 공유·전파하는 기능을 담당

- 협력을 직접 관리하거나 양사 간에 연결 역할을 해줄 수 있는 인력들을 적절히 활용하면 협력 성과를 보다 높일 수 있음

※ LG화학은 개방적 혁신 도입 이후 기술연구소 전략기획팀, 특허팀, 본사 기술전략팀을 조율한 지원체계 구성. 美제약사 Eli Lilly는 Find-It/Get-It/Create-Value 프로세스를 통해 파트너 선정과 계약 체결 외에도 공동 타깃시장과 Biz.모델 설정, 경험자산 내부화와 전사공유 등 협력 全과정을 체계적으로 관리

□ 역할순환분담형 협력의 특징과 성공 조건을 통해 파트너십 전략을 다음에 중점을 두고 개선한다면 보다 좋은 결과 기대 가능

○ **그룹 내부 자원 활용만을 강조하거나 무조건적인 글로벌 선진사와의 파트너링을 강조하기 보다는 상호 보완 영역과 역량을 철저히 검증하여 파트너의 선정과 협력 방식을 유연하게 조합·운영**

○ **파트너십 추진 이후에는 그 형태**(예: 합작이나 단순 제휴)**와 참여 정도**(예: 지분율 - 대주주, 50:50, 소주주)**에 관계 없이 파트너링 진행 과정에서도 세부적인 강·약점을 바탕으로 파트너사와 유연한 역할 재정립과 운용**

- 대개의 합작투자 사업들이 대주주이면 일방통제형 협력을, 소주주이면 무관심한 협력을 하는 경향을 보임. 이를 탈피하여 어느 경우이든 우리가 얻을 수 있는 것과 줄 수 있는 것을 고려한 운영 방식으로 개선

○ **파트너링을 통한 성장을 보장하고 조직 내부에 관련 역량을 지속 축적·공유하기 위하여 표준화된 협력 솔루션의 개발과 적용**

- 적절한 파트너사 선정, 단계별 목표, 필요 역량 및 리딩 주체, 그리고 공동시장 설정과 마케팅, Biz.모델 수립, 지적자산 내부화 등의 세부플랜을 포함하고 내부 지원 계획과 협력 촉진형 인력육성 방안도 마련

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[별첨 1] IT 산업 내 협력적 혁신의 대표 사례

No.	공동개발 목적	파트너 Sector ①, ②	협력 기간	보완적인 기술/역량	파트너간 연간 기술
1	VPN시스템	모바일 장치, OS SW	25개월	시스템/ 애플리케이션	보안 시스템
2	모바일 이메일	모바일 장치/OS, 모바일 장치/SW	42개월	디바이스/ 소프트웨어	모바일 데이터 인프라스트럭처
3	보안 회로/SW	반도체, 네트워크 장비	30개월	써킷/시스템	씨큐리티 펌웨어
4	인터넷 기반 엔터프라이즈 미들웨어	시스템, 소프트웨어 앱	45개월	시스템/SW	커뮤니케이션 프로토콜
5	e커머스 SW Tool	OS/소프트웨어 앱, e-커머스	18개월	애플리케이션/ 인터넷	데이터 베이스 소프트웨어
6	네트워크 써킷/SW	반도체, 네트워크 장비	34개월	써킷/시스템	RF알고리즘
7	웹사이트 접근용 SW	OS/SW 앱, e-커머스	18개월	애플리케이션 /인터넷	SW-디자인 툴
8	VOIP폰 및 써킷	반도체, 네트워크 장비	21개월	써킷/시스템	TCP/IP 컴포넌트

* 자료: Davis, J. P.& K. M. Eisenhardt(2011), P. 166
* 대상 사례들은 미국 기업 6개社, 다국적 기업 4개社 간에 이루어진 8개의 협력 사례들임. 이 기업들은 도메인 기술과 시장 점유율 차원에서 해당 Sector의 리더들로서 매우 잘 알려져 있으나 연구자들은 정보보호를 위해 기업명을 공개하지 않음

[별첨 2] 협력적 혁신 대표 사례 혁신 수준과 참여자 만족도

No.	사례명	협력 유형	혁신 수준	참여자 만족도(10점)
1	VPN시스템	역할순환분담형	높음	9점
2	모바일 이메일	역할순환분담형	높음	7점
3	보안	역할순환분담형	높음	9점
4	미들웨어	역할순환분담형	높음	9점
5	e커머스툴	일방통제형/역할순환분담형	중간	7점
6	무선 네트워크	상호합의형	낮음	5점
7	웹서비스	일방통제형	낮음	5점
8	인터넷 전화	상호합의형	낮음	2점

* 자료: Davis, J. P.& K. M. Eisenhardt(2011), P. 172 ~ 174

[별첨 3] 협력적 혁신 대표 사례 상세 성과

No.	공동개발 목적	혁신 성과	
		신기술·지적자산	시장 수용성 및 제품 성과
1	VPN시스템	・13개 특허 출원 ・다수의 백서	・고객들은 탄탄한 OS 지원을 선호 ・산업 분석가 커뮤니티들은 모바일 보안 성능의 향상을 매우 긍정적으로 평가
2	모바일 이메일	・13개 특허 출원 ・다수의 백서	・現세대 폰 시장용 'Beta Set User Base' 개발 ・파트너①은 보이스 품질 향상 ・파트너②는 파트너②를 브랜드로 하는 이메일 프로그램 출시
3	보안 회로/SW	・19개 특허 출원 ・10개의 백서	・한 유명한 OEM社가 이 공동 솔루션의 레퍼런스 고객이 됨 ・산업 분석가들은 이러한 고도의 제품에 기반하는 '산업구조의 변화'를 전망 ・본 협력에서 얻은 기술들은 데이터 센터를 거쳐 서버 시장에 확산
4	인터넷 기반 엔터프라이즈 미들웨어	・18개 특허 출원 ・다수의 백서	・파트너①의 툴 셋은 인터넷 개발 시장에서 압도적 우위 차지 ・산업 분석가들은 파트너②의 인터넷 기반 새로운 미들웨어와 애플리케이션을 매우 훌륭하다고 평가 ・협력 종료 이후 3년 동안 모든 중요한 마켓 세그먼트에서 리더십 확보
5	e커머스 SW Tool	・7개 특허 출원 ・소수의 백서	・파트너①은 파트너② 애플리케이션을 통한 자동화 거래의 꾸준한 성장을 목격했으나, 양사 고객 모두에 대한 획기적인 가치는 제공은 기대 곤란
6	네트워크 써킷/SW	・9개 특허 출원 ・5개의 백서	・공동개발 결과물인 Mobile Router 제품은 런칭 실패 ・휴대용 무선기 역시 눈에 띄는 수익성 향상에 실패 ・산업 분석가들은 전반적으로 좋게 평가한 반면, 고객들의 흥미는 저조
7	웹사이트 접근용 SW	・5개의 특허 출원 ・1개의 백서	・본 기술은 시장 확산에 실패 ・본 기술 특징들은 개발자들의 인정과 산업 분석가들의 리뷰 획득에 실패
8	VOIP폰 및 써킷	・4개 특허출원 외 기타 지적자산 부재	・파트너①의 인터넷 전화는 수익 창출과 산업 분석가들의 관심 유인에 실패

∗ 자료: Davis, J. P.& K. M. Eisenhardt(2011), P. 170 ~ 171 일부

[참고 자료]

[학술 자료]

World Knowledge Forum Korea, "Neither or Open Closed: Overcoming Strategic Network Problems in Collaborative Innovation", Davis, J. P., 2014

MIT Sloan Management Review, "Capturing the Value of Synchronized Innovation", Davis, J. P., 2013

Administrative Science Quarterly 56(2), "Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships", Davis J. P. & K. M. Eisenhardt, 2011

기술혁신연구(18-1), "LG화학의 개방형 혁신 도입과정과 우리나라 기업에의 적용에 관한 고찰", 양희승, 2010

Strategic Direction 23(2), "Best Practice at Eli Lilly: The secret to a successful alliance management process", 2007

[전문 자료]

21세기 북스, "성장하는 기업의 비밀", 로렌스 카프론 & 웰 미첼, 2014.9

DBR, "기업 간 협업성과 사람간 협업에 달려 있다", 2012. 9

Luxmen(9), "전략적 제휴를 통한 경쟁우위 확보 방법", 2011.6

DBR, "확실한 비전, 구체적 관리: 협력은 전략이다", 2010.2

STEPI정책연구, "개방형 혁신의 산업별 특성과 시사점", 2008.10