오늘 메인 주제인 First Mover의 R&D 관리 시스템에 대해 말씀드릴 차례입니다.

지금까지 R&D 관리를 둘러싼 환경이 어떻게 변하고 있는지, 그리고 기술경영이나 연구기획 측면에서는 어떻게 해석해야 하고 그에 대한 대응 방향에 대해 말씀드렸습니다.

이제는 이를 좀더 구체적으로 기업에서는 어떻게 시스템적으로 대응해야 하는지에 대해 저의 의견을 먼저 말씀드리고, 이에 대해 여러분 기업의 현재 상황이 어떠한 지, 그리고 향후 추진 방향에 대해 여러분이 생각하는 바를 가지고 토론해보는 시간을 갖도록 하겠습니다.

먼저, R&D 관리환경 변화에 대해 요약해 보면

그동안 R&D관리에 있어서 회사마다 차이는 있겠지만 대부분 **R&D 이행**에 Focus가 맞추어져 있었다면, 이제는 **R&D 기획이나 전략**이 매우 중요하게 다루어져야 할 시기가 되었습니다.

더불어 R&D를 수행하는 방법도 내.외부 구분없이 활용가능한 자원은 최대한 활용해야 하고, 타 업종의 자원이나 더 나아가서는 필요하다면 경쟁사와의 Collaboration를 통해서라도 기업에 성과에 도움이 된다면 적극적으로 활용해야 할 정도로 Open R&D를 실행해야 하는 상황에 와 있다 하겠습니다.

최근에 여러분도 간혹 매체를 통해서 많이 접하셨겠지만, 이제는 재무적 투자가 R&D와 연계되어 진행하는 것이 더 이상 새로운 접근이 아니고 일반적인 기업활동의 하나가 되었음을 알고 계시리라 생각합니다.

이제는 기업들이 가능성이 있는 여러 기업 또는 사내 벤처 등에 대해 재무적 투자를 하다가 , 어느 기업이 가능성이 보이면 전략적 투자로 변환하여 Risk는 최소화하면서 기업의 이익을 극대화 할 수 다양한 방법들이 시도하고 있는 상황입니다.

이러한 현상은 전문 투자회사가 아니어도 기업들이 Venture Capital처럼 사내 또는 사외 인큐베이팅이나 또는 M&A등 재무적 투자가 R&D와 연계되어 많이 이루어지고 있고, 국내에서 삼성이나 특히 SK가 활발하게 재무적 투자를 활용하고 있는 것을 매체를 통해 접하고 있습니다.

IP에 있어서도 보면 과거에는 제품이나 기술을 개발하면서 기존 특허를 침해하지 않도록 회피하기 위한 노력을 했다면, 최근에는 R&D 기획에 앞서서 특허를 먼저 조사하고 그 결과를 반영해서 R&D 전략을 수립하는 절차로 진화하고 있는 상황입니다.

그리고 최근에 한 강연에서 들은 바에 따르면 거기서 한발 더 나아가 특허를 좀더 공격적으로 활용해서 재무적 이득을 얻을 목적으로 활용하려고 한다는 내용이 있었습니다. 아마도 Apple에서 삼성에 대해 특허소송을 한다거나 특허사냥꾼 기업처럼 특허 소송을 목적으로 한 기업으로 누구나 변신할 수 있는 상황이 아닐까 생각합니다.

전체적인 트랜드로 보면 R&D를 보는 시각이 내부 연구개발에서 이제는 재무적 투자라는 자원을 적극적으로 활용하는 단계로 접어들고 있으며, 더욱이 R&D와 밀접한 관련이 있는 특허자원을 활용하여 미국과 같이 법률적인 소송도 불사하면서 성과를 추구하는 단계로 확대되고 있다는 생각입니다.

우리나라도 이제는 해외 선진기업과의 무한 경쟁에 돌입한 상황이기에 해외 기업들이 이러한 공격에 대응할 수 있고 기업의 지속가능한 발전에 도움이 될 수 있는 모든 합당한 방법을 동원할 수 있는 시스템, 관리체계를 갖추는 것이 중요한 시대가 되지 않았나 생각합니다.

그러면 구체적으로 R&D 관리범위에 대해 살펴보면

앞서서도 많이 언급된 바와 같이 First Mover는 시장이나, 경쟁사 또는 기술변화에 대한 Intelligence 활동에서 파악된 Risk나 Opportunity가 경영이나 R&D 전략 그리고 진행중이 Project에 실시간으로 Update 반영될 수 있는 관리체계, 시스템을 구축하는 것이 매우 중요하겠습니다.

여기서 시스템은 정보를 모으고, 분석하고, 보고하는 전담 조직이나 업무 Process가 있고, AI와 같은 IT 지원 등을 포함하는 체계적이고 포괄적인 접근을 말하는 것입니다.

그리고 정해진 R&D전략을 실행함에 있어서도 내부수행 위주에서 벗어나 C&D 또는 X&D와 같이 다양한 외부자원 활용 방법이 고려되어야 하겠습니다.

(한가지 X&D가 되면 다양한 유형의 Project가 만들어 지게 되는데, 기업의 업무 특성에 맞게 Project 관리방법 갖추는 게 좋겠다는 말씀 드리고, 이 부분은 다음에 기회가 되면 말씀드리도록 하겠습니다.)

다음은 그러한 내용을 개괄적으로 그려본 장표입니다.

점선 부분이 에워싼 부분이 각 기업별 R&D 생태계 범위가 되겠고

경영층, 이사회, 직원 각각이 생태계를 이루는 하나의 객체이고, 실선으로 둘러싸여 있는 부분이 회사라는 객체가 되겠습니다. – 그동안 회사라 하면 조직도를 생각하실 텐데요,

냉정하게 표현하자면 경영층, 이사회 및 직원 누구도 회사의 실체라고 할 수 없고 누구나 바뀔 수 있는 객체라 하겠습니다. 다만 제가 Sustainable한 object라고 표현한 이 부분이 지속가능한 회사의 실체로서 Policy, Process, Procedure나 Rule을 기반으로 해서 Intelligence, 전략 및 기획, R&D 활동과 관련하여 정해진 역할별로 담당이 지정되고, 역할별 결과에 대한 평가와 보상이 이루어지는 체계가 되겠습니다.

이것이 MZ세대가 회사를 바라보는 시각이라 생각하고, 기존 평생직장과 주인의식으로 무장한 기존세대가 이제 관점을 바꿔야 하는 시기가 아닌가 생각합니다.

우리가 익히 잘 아는 선진기업들의 경우에 신입직원이 들어오면 반나절 정도면 인수인계가 된다는 이야기를 들으셨을 겁니다. 바로 이러한 체계가 지향하는 바, MZ세대를 수용할 수 있는 체계가 아닌가 생각합니다.

결론적으로 First Mover의 R&D는 , 현재와 같이 급변하는 VUAC 시대에는

평생직장이나 Ownership, 주인이 없다는 전제 하에서 R&D 시스템에 필요한 역할에는 어떤 것이 있는지, 그리고 각자에게 주어진 역할을 수행하고, 그에 따른 합당한 기여와 보상 체계를 갖추는 방향으로 접근하는 것이 First Mover로서의 R&D 생태계를 구축하는 중요한 시작점이 아닐까 생각합니다.

질문 있으신 분은 시간 관계상 시간

이제 그러면 토론에 대해서

제가 지금 드린 말씀에 대해서 현재 자신이 속한 기업에서는 어떻게 이루어 지고 있고,

향후 어떻게 진행되어야 겠다 하는 것에 대해 토론해 보았으면 합니다.

토론이 어떤 정답이 있는 것도 아니고, 각 기업별로 처한 상황이 모두 다를 거라 생각합니다.

다만 오늘 제가 말씀드린 관점에서 한번 고민해보고 내용을 공유해보는 시간으로 토론을 이해하시면 좋겠습니다.

다음 차수에는 제가 실제 기업을 대상으로 나름대로 구체적으로 R&D eco-System에 대해서 설계한 내용을 소개하고 이에 대한 토론 시간을 가져 보고자 계획하고 있습니다.