
전략적 특허경영의 구조와 주요 이슈에 대한 개념적 고찰

박 규 호*

목 차

- I. 서론
- II. 기존 연구 및 본 연구의 접근방법
- III. 리스크관리로서의 전략적 특허경영
- IV. 자산관리로서의 전략적 특허경영
- V. 특허 정보활용으로서의 전략적 특허경영
- VI. 전략적 특허경영의 인프라
- VII. 요약 및 결론

* 한국기술교육대학교 산업경영학부

초록

이 글은 기업의 비즈니스전략 차원에서 접근하는 전략적 특허경영관점에서 특허이슈를 개념적으로 고찰함으로써 기업경영차원에서의 특허경영에 대한 체계적인 접근을 시도하고 그 과정에서 발생할 수 있는 주요 이슈를 개념적으로 정리하고자 하였다. 두 가지 사실 즉, 특허권의 발생과 강화로 기술력과 기술사용권한은 분리된다는 점과, 특허권의 강화와 혁신분업의 확산으로 제품시장과 기술시장의 분리가 확대된다는 점에 주목할 때, 전략적 특허경영의 구조는 네 가지 요소로 구성될 수 있다. 첫째, 리스크관리(Risk Management)이다. 둘째, 자산관리(Asset Management)이다. 이들 두 요소가 효과적으로 기능하기 위해서는 세 번째와 네 번째 요소가 필요하다. 셋째, 특허정보활용(Information intelligence)이다. 넷째, 특허경영의 인프라(infrastructure)가 사내에 구축되어야 한다. 이러한 논의로부터, 제품시장 위주 및 기술력 위주의 사고방식으로부터 기술사용권한인 특허에 기반한 사고로의 발상의 전환이 필요하고 비즈니스모델의 유지와 확대를 위해서는 제품시장과 기술시장을 동시에 고려해야 한다는 점을 알 수 있다.

주제어

특허경영, 리스크관리, 자산관리, 특허정보활용, 특허경영인프라

I. 서론

지식기반경제가 확산되고 IT와 BT 영역에서 기술개발이 가속화되는 상황에서 특정기술의 사용권한이라고 할 수 있는 특허의 중요성이 확대되고 있다. 전 세계적인 pro-patent의 확산에 따라 기술혁신의 환경, 즉 기술개발과 기술활용의 환경 자체가 변화하고 있는 셈이다. 이에 따라 기업간 경쟁에서 특허라는 수단은 점차 널리 활용되고 있으며, 특히 LED산업의 서울반도체의 경우처럼 선두기업과 후발기업 간에 견제수단으로 특허가 적극적으로 활용되고 있고 애플과 삼성과의 분쟁에서 보이듯 시장의 선두 다툼에서도 특허가 효과적인 수단으로 활용되고 있다. 이러한 환경하에서 우리나라의 주요기업은 특허팀의 인원보강, 전문성 강화 등 확대된 대응을 보이고 있으며, 정부차원에서는 지식재산기본법 제정 등으로 체계적인 정책 수립을 모색하고 있다.

이처럼 특허가 기업경영과 기업간 경쟁에서 중요한 요소로 자리매김되는 상황임에도 불구하고 기업경영차원에서 특허와 특허이슈에 대한 체계적인 접근은 사실상 부재한 실정이다. 이에 따라 특허이슈가 부각될 때 기업은 실무인력의 확충 등으로만 대응할 수 밖에 없는 한계가 있고 대부분의 접근은 개인발명자를 암묵적으로 상정하고 출원과 등록 등의 특허제도에 대한 법적이고 절차적인 차원에서의 접근에 머무르는 한계를 보인다.

이러한 상황을 염두에 두고 이 글은 기업경영차원에서 특허경영에 대한 체계적인 접근을 시도하고 그 과정에서 발생할 수 있는 주요 이슈를 개념적으로 정리하는 것을 목표로 한다. 즉 기업의 비즈니스전략 차원에서 접근하는 전략적 특허경영관점에서 특허이슈를 개념적으로 고찰하는 것을 목표로 한다.

이를 통해 변화된 기술혁신의 환경 혹은 비즈니스 환경 하에서 기업경영의 중요한 한 축으로서 특허경영이 자리잡을 수 있도록 하는 이론적 기반을 마련하고 나아가 실제로 기업경영에서 특허경영의 의미를 보다 분명하게 하고 효과적으로 대처할 수 있게 하는 기반을 마련하는 데 일조할 수 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 다음 절은 기존 연구를 간략히 점검하고 본 연구의 접근방법과 프레임워크를 서술한다. 이를 바탕으로 이후 절은 전략적 특허경영을 구성하는 네 가지 요소를 주요 이슈를 중심으로 개념적으로 분석하며,

마지막으로 이상의 논의를 정리하고 시사점을 도출한다.

II. 기존 연구 및 본 연구의 접근방법

기존 연구는 크게 법적 및 절차적인 차원에서 접근하는 시도와 단계별 접근으로 구분할 수 있다. 우선 전자의 접근방식에서는 주로 특허제도를 설명하면서 출원방식과 절차, 등록방식과 절차, 특허의 유효성을 다투는 제도, 특허분쟁 등을 주로 다루면서 실무적인 차원에서 접근하고 있다. 또한 여기서 한걸음 더 나아가 문헌은 주로 특허분쟁에의 대응, 각 기술분야에서의 특허전략, 가치평가, 라이선싱전략 등 실무적인 이슈로 특허경영에 접근하고 있다. 이러한 접근방식은 실무적인 차원에서 접근하기 때문에 특허경영의 전략적 의미와 최고경영진 차원에서의 특허경영의 이슈에 대한 접근에는 한계를 갖는다. 전형적인 것은 김철호 외(2008)이다.

두 번째 접근 방식은 주로 서구문헌에서 많이 보이는데 특허경영에 대한 단계적 접근방식을 취하고 있다. 즉 초기에서부터 점차 특허경영의 수준이 제고되면서 완성기로 이행해가는 접근을 통해 특허경영의 수준과 대상이 확대되는 것을 설명하고 있다. David and Harrison(2001)이 전형적인데, 이들은 1단계로 방어적 단계(defensive), 2단계로 비용통제단계(cost control), 3단계로 이익창출단계(profit center), 4단계로 통합단계(integrated), 5단계로 비전단계(visionary)를 설정하고 이를 기업의 실제 경험을 기초해 접근하고 있다.¹⁾ 유사하게 Kamiyama et al.(2006)은 방어를 위한 IP 활용, 우월성 확보를 위한 IP 활용, 비즈니스전략으로서의 IP 활용, 경영전략으로서의 IP 활용, 금융자산으로서의 IP 활용 등으로 단계를 구분하여 특허경영에 접근하고 있다.²⁾

1) Davis, Julie L. and Suzanne S. Harrison, *Edison in the boardroom—How leading companies realize value from their intellectual assets*, John Wiley and Sons, Inc. 2001; Gollin, Michael A., *Driving Innovation—Intellectual property strategies for a dynamic world*, Cambridge University Press, 2008.

2) Kamiyama, Shiegeki, Jerry Sheehan and Catalina Martinez, *Valuation and exploitation of Intellectual Property*, OECD STI working paper, 2006/5

그렇지만 특허경영은 실제로는 각 단계별로 대처해야 할 고유의 과제가 있는 것이 아니라 경쟁환경에 따라서 기업은 모든 이슈에 동시에 대처해야 하는 상황에 처할 수도 있으므로, 각 기업의 수준에만 초점을 맞추는 것은 외부환경에 따른 적절한 전략 수립이란 차원에서는 한계를 갖는다. 본 연구는 기술혁신경영차원에서 접근하며,³⁾ 기술혁신의 환경변화에 주목하여 특허경영의 의미가 설정되어야 한다고 본다. 이 점에서 두 가지 요소는 중요한 의미를 갖는다.

첫째, 특허권의 발생과 강화⁴⁾로 기술력과 기술사용권한은 분리된다는 점이다. 주지하듯이, 특허권은 특허권을 출원, 등록한 주체에게 해당 청구항에 명시된 특정 기술을 배타적으로 사용할 수 있는 권한을 일정기간 부여한다. 따라서, 특허권의 발생으로 특정 기술을 인식하고 활용할 수 있는 기술력과 그 특정기술을 활용할 수 있는 권리는 분리되고, 특허권의 강화로 그 분리는 강력해진다. 이를 통해 기술공간(technology space)과 기술사용권한공간(space for right to use technology)이 분리된다.

이러한 분리(separation)가 시사하는 함의를 이론적으로 정리하면 다음과 같다. 우선 특정 기술을 활용하기 위해서는 첫째로 특정기술을 활용할 수 있는 기술력을 보유하고 있어야 하고, 둘째로 해당 기술을 활용할 수 있는 권리를 보유하고 있어야 한다. 양 요소를 모두 보유함을 통해서만 명실공히 해당 기술을 합법적으로 활용할 수 있다. 둘째, 양 요소의 분리는 양 요소의 소유자가 분리되어 있는 경우를 초래할 수 있는데, 기술력을 보유한 주체는 사용권한을 보유하지 못하고, 사용권한을 보유한 주체는 기술력을 보유하지 못한 경우⁵⁾가 그것이다. 이 경우에는 양 요소의 결합을 통해서만 해당 기술의 실질적 활용이 가능해지는데, 이는 양 주체의 견제와 협상을 야기시킬 수 있다. 이러한 관점에서는 한국이 원천기술이 취약하다는 점은 원천기술에 대한 기술력과 원천기술에 대한 기술사용권한 양자에서 취약하다는 것으로 해석될 수 있고 시간과 비용의 관점에서

3) 개념적으로는 기업의 경영전략차원에서 접근한다고 봐도 무방함. 이는 기술혁신경영이 기업의 경영전략의 이론적 도구를 많이 차용하기 때문이다.

4) 특허권의 강화는 크게 특허등록대상의 확대, 특허출원 및 등록절차의 유연화, 법원에서의 특허권자의 권리 강화를 통해 드러날 수 있다(박규호, 특허정책의 변화와 특허의 활용에 관한 연구-기술시장에서의 역할을 중심으로, 과학기술정책연구원, 2006).

5) 해당 주체가 사내연구개발(In-house R&D)을 통하지 않고 외부에서 해당 특허를 매입하는 경우에 가능함.

후자의 확보를 통한 원천기술에의 접근 제고가 단기적으로 보다 바람직할 수 있음을 시사한다.

둘째, 특허권의 강화와 혁신분업의 확산으로 제품시장과 기술시장의 분리가 확대된다는 점이다. 기술시장은 무형의 자산인 기술이 거래되고 교환되는 시장이다. 과학기술의 발달을 배경으로 기술혁신과정의 전문화와 분할이 가능해지고 이를 통해 혁신분업(*innovative division of labor*)이 확산된다. 특허권의 강화는 특허 자체의 상품화를 가능하게 하고 거래의 대상으로 자리잡게 하며, 이를 통해 무형자산(*intangible asset*)의 유사 유형자산(*tangible asset*)으로의 변형을 촉진한다.⁶⁾ 결국 기술시장은 기술의 거래와 동시에 기술사용권한의 거래가 이루어지는 공간이라고 할 수 있다.

이러한 분리가 초래하는 효과는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 기업의 비즈니스 영역이 제품시장과 기술시장으로 분리될 수 있다는 점이다. 즉 기업간 경쟁은 기존의 제품시장 위주에서 기술시장으로까지 확대된다.⁷⁾ 따라서 기업의 비즈니스전략은 제품시장뿐 아니라 기술시장을 동시에 고려해야 하는 상황에 이른다.⁸⁾ 기존의 기술시장은 제품시장을 보완하는 측면이 강했지만, 양 시장의 본격적인 분리는 기술시장의 독자적인 의미를 강화하며, 양 시장의 상호작용을 고려한 비즈니스전략이 불가피해진다. 둘째, 각 시장에 특화된 기업이 출현하여 비즈니스환경을 변화시킬 수 있다는 점이다. 생산설비나 유통채널 등 보완자산이 부족한 중소기업이 기술시장에 진입하여 생존해가는 비즈니스모델을 구축할 수 있으며, 제품으로의 구현이나 제품시장에 진입하지 않고 우수한 아이디어와 해당 아이디어에 대한 법적인 권한만으로도 기술시장에서 수익을 창출할 수 있다. 최근 들어 논란의 대상이 되는 NPE(Non-Practicing Entity)가 전형적이다. 이렇게 기술시장에서 활동하는 NPE는 제품시장에서의 기존 강자의 비즈니스환

6) Arora, A., Fosfuri, A. and Gambardella, A., 2001, *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, Cambridge, MA: MIT Press, 2001.; 박규호, 위의 책.

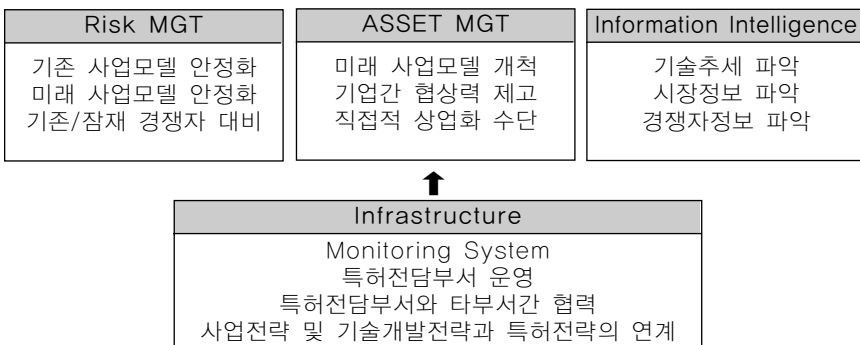
7) Lichententhaler, "Determinants of proactive and reactive technology licensing: a contingency perspective", *Research Policy*, 39(2010), pp.55-66.

8) Park Kyoo-Ho, "The determinants of licensing in and out in Korean firms, 7th International conference", Asialics(Asian Network for the Economics of Learning, Innovation and Competence-Building Systems), 2010.; Lichtenthaler, Ulrich, "Leveraging technology assets in the presence of markets for knowledge", *European Management Journal*, 26(2008), pp.122-134.

경과 전략에 크게 영향을 미칠 수 있다.

이상의 논의에 비추어, 변화된 비즈니스환경을 고려한 상태에서, 전략경영의 관점에서 특허경영에 접근할 때, 전략적 특허경영의 구조는 4가지 요소로 구성될 수 있다. 첫째, 리스크관리(Risk Management)이다. 특허 즉 특정기술을 활용할 수 있는 권한은 비즈니스모델에 상당한 리스크를 부여할 수 있고 안정적인 기업경영을 위해서는 해당 리스크를 기업경영의 중요한 대상으로 설정하여 관리해야 한다는 점이다.⁹⁾ 둘째, 자산관리(Asset Management)이다. 특허는 기업의 제한된 자원을 활용하여 창출된 자산이며, 따라서 기업경영관점에서 적극적인 활용대상이다.¹⁰⁾ 이들 두 요소가 효과적으로 기능하기 위해서는 세 번째와 네 번째 요소가 필요하다. 셋째, 특허정보활용(Information intelligence)이다. 특허정보가 줄 수 있는 다양한 정보가 특허경영의 의사결정에 활용되어야 하고 특허경영과 기술경영의 영역을 넘어서 비즈니스전략에도 활용되어야 한다는 점이다. 넷째, 특허경영의 인프라가 사내에 구축되어야 한다. 전사적인 인식과 관련 조직 및 인프라가 확립될 때만 이상의 세가지 요소는 제대로 기능할 수 있다. 이상의 논의는 다음의 그림으로 표현할 수 있다. 이하에서는 이들 네 가지 요소와 관련 이슈를 이론적으로 고찰하기로 한다.

〈그림 1〉 특허경영의 구조



9) 다음 문헌을 참조할 수 있다. WIPO, *intellectual property(IP) rights and innovation in small and medium-sized enterprises: WIPO*, Intellectual property for Business.

10) Reitzig, Markus, "Strategic management of Intellectual property", *MIT Sloan Management Review*, spring 2004.

III. 리스크관리로서의 전략적 특허경영

전략적인 특허경영의 첫 번째 요소는 리스크 관리(risk management)이다. 리스크 관리란 특허라는 요소 때문에 기술능력과 기술사용권한이 분리됨에 따라서 불가피하게 등장하는 요소이다. 즉 특정 기술을 개발하고 활용할 수 있는 능력이 충분하다고 하더라도 기술사용권한을 보유하지 못하면, 해당 기술에 대한 사용이 제약을 받는다는 점이다. 기술기반기업(technology-based firm)의 경우에 비즈니스모델은 주로 특정 기술에 대한 독특한 활용을 매개로 형성되는 경우가 대부분이다. 따라서 이들 기술에 대한 기술사용권한을 확보하지 못하면 동 기업의 비즈니스모델은 안정적인 기반을 갖추지 못하고 높은 리스크에 직면하게 된다.

기업경영에서 리스크 관리(risk management)는 예측 가능한 리스크를 억제하고 손실을 축소하며, 나아가 이들 리스크를 비즈니스의 기회로 전환하는 것을 의미한다. 특허경영에서 리스크관리란 기술사용권한이란 차원에서 현재의 비즈니스모델과 미래의 비즈니스모델의 취약점에 대비하고 이들 취약점을 보강하는 것을 의미하며 경쟁자로부터 실제로 공격을 받았을 때 이를 동 기업의 전략적인 기회로 전환, 활용하는 것을 의미한다.¹¹⁾

이러한 리스크관리란 경쟁자에 대비하는 것이다. 그렇다면 리스크관리에서 고려해야 할 경쟁자는 누구인가? 첫째 현재의 비즈니스모델이 구현되는 제품 및 서비스시장에서의 경쟁기업이 전형적인 경쟁기업이라고 할 수 있다. 그렇지만 리스크관리의 대상이 되는 경쟁기업이 여기에서 머무르지 않는다. 앞서의 논의를 고려할 때, 기술시장에서 활동하면서 우리 기업과 관련되는 기술사용권한을 보유하고 있는 기업을 경쟁기업으로 인식해야 한다. 전형적인 것이 NPE라고 할 수 있다. 즉 제품 및 서비스시장에 진입하지 않으면서도 기술시장에서의 비즈니스를 통해서만 자사의 비즈니스모델을 구현하는 기업도 동시에 고려되어야 하는 경쟁기업이다. 이들을 상대로 한 대비와 이를 활용한 경영전략이 효과적인

11) 서울반도체는 선두업체인 니치아의 공격을 효과적으로 방어하고 이 기회를 활용하여 동 기업의 비즈니스적인 평판을 제고하였음(이근, 박철순, 박규호 외, 중소기업 지식재산 경영 사례, 한국발명진흥회, 2009.; 정성창, "LED산업과 특허분쟁", 서울대, 경제학부 석사, 2009.).

리스크관리이다.

그렇다면, 특허경영에서의 효과적인 리스크 관리는 어떻게 가능할까? 기존의 기업경영의 사고방식에서 크게 두 가지의 발상의 전환이 필요하다. 첫째, 생산 위주의 사고방식, 나아가 기술위주의 사고방식에서, 기술사용권한 즉 특허위주의 사고방식으로 전환이 필요하다. 우선 기존의 생산 위주의 사고방식은 해당 비즈니스모델의 핵심이 되는 제품과 서비스를 구성하는 물리적 구성요소, 즉 소재와 부품의 관점에서 제품과 서비스에 접근한다. 이를 통해 양질의 저렴한 소재와 부품을 획득하여 제품과 서비스의 경쟁력을 제고하는 방식이 그것이다. 또한, 기술과 지식이 핵심적인 경쟁우위의 요인이라는 인식이 확산되면서 등장한 기술경영적(Management of technology)인 사고방식은 제품의 기저에 놓인 기술과 지식의 관점에서 제품과 서비스에 접근한다. 따라서 적절하고 효과적인 기술 및 지식의 획득을 통해 제품과 서비스의 경쟁력을 제고하려는 시도가 이러한 사고방식에서 기인한다. 이에 반해 특허위주의 사고방식은 비즈니스모델의 중추를 형성하는 제품과 서비스를 구성하는 기술사용권한차원에서 이들 제품과 서비스에 접근하는 방식이다.¹²⁾ 즉 해당 제품을 형성하기 위해서는 어떠한 기술사용권한이 필요한가를 고려하고 이들 중 어느 정도가 공지기술이고 어느 정도가 기술사용권한이 배타적인 기술인지를 파악하는 방식이다.

요컨대, 효과적인 리스크관리를 위해서는 특허에 기반하는 접근방식(patent-based approach)으로 발상의 전환이 이루어져야 한다. 이를 통해서만 효과적인 리스크관리에 기반한 안정적인 비즈니스모델의 구축이 가능해진다.

둘째, 이상의 발상의 전환과 함께, 리스크관리라는 관점에서는 특허는 연구개발의 성과물이나 아이디어를 사후적으로 보호한다는 관점이 아니라, 비즈니스모델의 안정성을 강화하기 위한 사전적으로 의도적인 구축(conscious building)의 대상이란 관점이 필요하다. 즉 기업경쟁력의 핵심이 효과적인 비즈니스모델의 설계와 운용이라는 점에서 해당 비즈니스모델의 취약점을 보강하기 위한 특허획득이 필요하며 이를 통해서만 해당 기업이 직면하는 리스크의 완화가 가능해진다.

12) 휴대폰은 통상 120여개의 부품으로 구성돼 있고 그 속에 내재된 특허는 7만여개에 이르는 것으로 알려져 있다.

이처럼 특허경영의 리스크관리에서는 원칙적으로 해당 비즈니스에 필요한 모든 특허가 사내 개발을 통해서든지 외부로부터의 획득을 통해서든 확보되어야 한다. 그런데 특허 확보가 상당한 비용을 소요한다는 점을 고려할 때, 모든 특허를 일상적으로 확보한다는 것은 실제 경영현장에서는 경제적이지 않을 수 있다. 따라서 핵심적인 특허(essential patent)와 주변 특허를 구분할 수 있어야 한다.

여기서 ‘핵심적인 특허’를 판단하는 기준은 개념적으로 두 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 해당 비즈니스에서 해당 특허와 기술이 얼마만 한 중요성과 비중을 갖느냐 하는 점이다. 해당 특허와 기술이 해당 비즈니스를 좌우할 정도의 중요성을 갖고 해당 특허의 확보 없이는 해당 비즈니스 모델의 변경이 불가피한 경우는 핵심적인 특허라고 할 수 있고 대체기술이나 회피설계를 통해 우회할 수 있는 기술이나 특허라면 주변 특허라고 할 수 있다. 둘째, 경쟁기업과의 관계이다. 교차 라이선스를 통해서 해당 특허에 대한 접근권과 사용권을 확보할 수 있는 경우나 유사한 비즈니스모델을 갖고 있는데 동 기업과 경쟁기업 사이에 특허가 균등하게 나누어져 있는 경우에는 위의 기준에서 핵심 특허라고 하더라도 관련 특허를 반드시 확보할 필요성은 크지 않다. 반면에 위에서 살펴본 기술시장에서만 활동하는 경쟁기업으로부터 위협받을 가능성이 큰 기술분야에서는 해당 기술에 대한 기술사용권한을 확보해야 비즈니스 모델의 안정성이 강화될 수 있다.

IV. 자산관리로서의 전략적 특허경영

전략적인 특허경영의 두 번째 요소는 자산관리(asset management)이다. 자산관리로서의 전략적 특허경영의 시각에서 핵심은 특허를 해당 기업의 비즈니스자산으로 인식한다는 것이다. 즉 특허는 해당 기업의 경쟁력에 직접적, 간접적으로 공헌해야 한다. 이에 따라 특허관리는 해당 기업의 자산관리의 하나로 자리매김 되어야 한다.

이러한 시각은 특허라는 경영자산에 대한 투자와 활용의 필요성에 대한 인식

으로 이어질 수 있다. 특허는 더 이상 획득비용과 유지관리비용을 소모하는 대상이 아니라 해당 기업의 경쟁력에 영향을 미치는 경영자산으로 인식되고 해당 기업의 투자대상이 되어야 한다. 여기서 투자대상은 의식적이고 전략적인 의사결정의 대상이 되어야 함을 의미한다. 또한 경영자산으로 확립되고 난 이후에는 적극적인 활용의 대상이 되어야 함을 의미한다.

이러한 관점에서 자산관리로서의 특허경영에서는 두 가지 이슈가 중요해진다. 첫째, 특허를 기업의 비즈니스자산으로 어떻게 활용할 것인가, 둘째, 비즈니스자산으로서 특허를 어떻게 만들 것인가가 그것이다.

기업의 비즈니스자산으로서 특허를 활용하는 방식으로 각 시장을 중심으로 크게 네 가지 방식을 들 수 있다. 첫째, 제품 및 서비스시장에서의 활용, 둘째, 기술시장에서의 활용, 셋째, 금융시장에서의 활용, 넷째, 해당 기업 조직 내에서의 활용이 그것이다.

제품시장에서의 활용에서는 현재의 비즈니스모델을 강화하고 경쟁기업을 약화시키기 위해 경쟁기업에 대한 억제책(countermeasure)으로서 경쟁수단(competitive tool)으로의 활용이 핵심이다. 전술한 LED산업에서 1위 업체인 니치아가 서울반도체 등 후발업체를 상대로 한 특허의 활용¹³⁾이나 스마트폰이나 태블릿PC산업에서 1위와 2위를 다투는 애플과 삼성전자, 나아가 애플, 구글, 노키아 및 MS 간의 경쟁에서도 전형적으로 볼 수 있다. 특히 특허보호가 강한 국가에서 경쟁수단으로 적극 활용되며, 따라서 해당 국가의 특허보호수준을 감안하여 경쟁수단으로 활용하는 것이 필요하다.

또한 특허가 해당 기술에 대한 독점적인 사용권한이란 점을 감안할 때, 미래의 비즈니스모델의 조기 안정화를 위한 선취 메커니즘(preemption mechanism)으로 활용될 수 있다. 즉 해당 기술에 대한 사용권한을 선취함으로써 해당 기술을 핵심 요소로 활용하는 비즈니스모델을 자사로만 확보하는 전략적인 도구로 활용하는 것이다. 전술한 기술사용권한공간 중에서 일부 공간을 미리 선점함으로써 미래의 비즈니스모델의 안정화를 꾀하는 것이다.¹⁴⁾ 이러한 의미에서 지식재산권과 향후의 사업대상으로서 매력적인 시장의 선택은 불가분의

13) 정성창, 앞의 글을 참조할 수 있음.

14) 이는 미래의 비즈니스모델로 향하는 징검다리로 비유될 수도 있다.

관계를 갖는다.¹⁵⁾

셋째, 주지하듯이, 다른 기술사용권한에 접근하는 수단으로 활용될 수 있다. 상대방과의 교섭에서 특허는 일종의 협상도구(bargaining chip)로 활용되면서 교섭 지위에 영향을 미치는 수단으로 기능하고, 교차 라이선싱을 통해 상대기업의 특허에 접근하는 것을 가능하게 하는 한편, 특허풀에 참여하는 것을 가능하게 하여, 기업이 직접적으로 보유하는 특허 이상으로 폭 넓은 기술활용을 가능하게 한다.

기술시장은 특허의 법적 권한이 강화되면서 해당 기술의 권한의 범위가 보다 분명해지고 거래상의 기회주의(opportunism)를 완화할 수 있게 되면서 확대되고 있다. 기술시장에서의 특허활용은 기술사용권한의 매각이나 라이선싱을 통해 수익을 창출할 수 있는 수단으로 활용할 수 있다는 점이 대표적이다. 최근 Norton사는 6,000여개의 특허를 45억 달러에 경매를 통해 애플을 중심으로 한 컨소시엄에 매각한 바 있다. 이를 통해서도 기술시장에서의 활용은 제품시장에서의 규모에 비추어 볼 때 상대적으로 대단히 작지만 특허활용차원에서는 무시할 수 없는 요소임을 알 수 있다.

이외에도 기술시장과 제품시장으로 확연히 구분하기 어렵지만, 기업의 장기적인 경쟁력을 제고하기 위한 경쟁수단으로서 라이선싱을 통해 특정 지식에 접근할 수 있는 확보의 수단, 기술적 평판이나 네트워크를 확보하여 기술적 리더십을 확보할 수 있게 하는 수단으로 활용될 수 있으며, 제품시장에서의 지위를 강화하기 위해 활용할 수 있는 경쟁수단으로서, 직접적으로 해외의 제품시장에 진입하기보다는 기술시장을 통해 해외시장에의 진입을 달성할 수도 있고 산업 표준을 형성하는 데 활용될 수도 있다.

세 번째 시장인 금융시장에서의 활용은 특허를 활용하여 자금을 차입하거나 주식을 매각하는 등의 자금 조달수단으로 활용하는 것이 대표적이며, 전술한 Norton의 경우에서처럼 파산시 보유하는 자산의 가치를 극대화할 수 있고 인수합병의 경우에서도 피인수대상기업의 기업가치를 증대시킬 수 있다. 최근에는 기술시장과 결합하여 미국 등에서 대규모 투자자금을 조달하여 특허를 매입하

15) Reitzig, Markus, "How Executives Can Enhance IP Strategy and Performance" MIT Sloan Management Review, Vol.49 No.1(Fall 2007), pp.37-43.

고 특허 포트폴리오를 강화한 후 매각하여 대규모 수익을 달성하는 경우도 등장하는 실정이다.

네 번째 해당 조직 내에서의 활용은 연구개발자에 대한 평가와 관련된다. 즉, 해당 조직 내에서 연구개발성과가 직접적으로 상업화되고 이를 평가하기가 여의치 않은 경우에 연구개발자를 평가하는 수단으로 활용할 수 있고 이를 통해 생산성이 높은 연구개발자에게 적절한 인센티브를 부여할 수 있는 기반이 확보될 수 있다. 이를 통해 연구개발진의 의욕을 고취하고 보다 훌륭한 아이디어 창출과 연구개발 생산성을 제고할 수 있다.

그렇다면, 비즈니스자산으로서 이상의 역할을 수행할 수 있도록 하기 위해서는 어떻게 특허를 만들 것인가? 개념적으로 두 가지 기준을 설정할 수 있다.

첫째, 특허는 단순히 연구개발의 결과나, 생산과정에서 도출되는 아이디어를 구현한 것이 아니라 의도적이고 전략적인 방식으로 특허설계(patent design)의 과정을 거친 결과물이어야 한다. 즉 해당 아이디어를 활용하되, 비즈니스과정에서 효과적으로 활용될 수 있게 설계되어야 하고 이 과정이 특허라는 경영자산에 대한 투자라 할 수 있다. 이때 개별적인 특허가 아닌 특허 사이의 연관관계를 적극적으로 고려한 전략적인 특허포트폴리오를 염두에 두고 특허 설계가 이루어져야 하며, 이러한 전략적인 특허포트폴리오를 구성하기 위해 내부 창출이나 외부에서의 획득 등의 방법을 경제적인 조건과 잠재력 등의 조건을 감안하여 모두 활용하여야 한다.

이때 특허포트폴리오관리는 기술사용권한의 공간(space for right to use technology)에서 단일의 특허로는 특정 공간의 효과적인 장악이 쉽지 않으므로, 복수의 특허를 적절히 배치하여 특정공간을 배타적으로 장악하는 전략적 장치를 의미한다. 따라서 해당 공간에 대한 전반적인 이해(segmentation)를 바탕으로 특정 공간을 지정하고(targeting), 이 공간을 효과적으로 장악하기 위한 복수개의 특허를 확보, 배치(positioning)해야 한다.¹⁶⁾

둘째, 나아가 개별 특허는 활용의 목표에 고려하여 구성되어야 한다. 즉 제품시장에서의 활용을 의도하는 경우라면 제품시장에서의 경쟁기업에 중요한 의미

16) 이러한 접근은 마케팅 전략에서 일반적인 STP(Segmentation-Targeting-Positioning) 프레임워크를 활용한 것임.

를 갖거나 경쟁기업에게 경쟁수단으로 활용할 수 있도록 특허를 구성해야 한다. 한편 기술시장에서의 활용을 의도한 경우라면, 잠재적인 구매자나 라이선스 수혜자에게 매력적인 특허를 만들어야 한다. 따라서 효과적이고 강력한 특허를 만들기 위해서는 제품시장에서의 경쟁양상과 기술개발의 추세적인 흐름, 경쟁기업의 동태 등에 대한 체계적인 인식이 특허설계과정에서 결합되어야 한다.

V. 특허 정보활용으로서의 전략적 특허경영

여타의 경영을 구성하는 기능(재무, 회계 등)과는 달리, 특허는 정보로서의 활용의 대상이라는 측면에서 독특성을 갖는다. 따라서 전략적 특허경영의 한 요소로서 특허정보활용(patent intelligence)이 의미를 갖는다. 특히, 기술기반기업이나 기술이나 지식이 비즈니스모델에서 중요한 지위를 차지하는 업종에서 전략적 판단이나 전략경영의 실행에서 특허정보의 활용은 중요한 의미를 갖는다. 이는 특허정보만이 특정 기술을 활용할 때 필요한 두 가지 요소 즉 기술력과 기술사용권한 중에서 기술사용권한에 대한 유일한 정보를 제공하기 때문이다. 특히나 경쟁자에 관한 체계적인 정보로서도 유일하다. 즉, 기술시장이 기술 자체와 기술사용권한이 거래되는 시장이라는 점을 고려할 때 특허는 후자에 대한 유일한 정보가 제공되는 정보원천이다.

그렇지만, 전술한 바대로 특허는 기업이 경쟁적인 수단으로 활용하는 도구이기 때문에 전략적인 정보원천(strategic information source)으로서 인식되어야 한다. 즉 해당 특허를 출원, 등록하는 기업은 전략적인 의도에서 해당 특허를 출원, 등록했다는 점을 고려하여, 기술적 아이디어의 단순한 표현이나 결과가 아니라 해당 기업의 전략적 의도(strategic intent)의 결과물이라는 점을 고려해야 한다. 이는 특허정보를 활용할 때, 해당 특허가 출원, 등록되는 맥락(context)과 전략적 배경(strategic landscape)을 고려해서 활용되어야 한다는 점을 시사한다.

이상의 배경에서 전략적 특허경영의 일 요소로서 특허정보활용에서는 다음의 세 가지가 개념적인 이슈로서 중요해진다. 첫째, 특허정보가 포괄하는 정보는 무엇인가? 둘째, 특허정보의 분석에서 주의해야 할 점은 무엇인가? 셋째, 특

허정보는 어떻게 활용될 수 있는가?

특허정보와 관련, 크게 개별 특허차원과 총계차원(aggregate dimension)으로 구분할 수 있다. 총계차원에서는 기술사용권한의 추세적인 흐름과 경쟁양상에 대한 정보가 담겨 있으며, 나아가 복수의 기술사용권한의 결합 즉 포트폴리오의 횡단면과 추세에 대한 정보가 담겨 있다. 개별 특허차원에서는 기본적으로 개별 특허가 해결하고자 하는 기술적 문제와 이에 대한 해법에 관한 정보가 담겨 있으며, 이 해법에는 해당 출원기업의 제품시장, 기술시장 및 기술추세에 대한 전략적인 인식과 판단이 담겨 있다. 따라서 순수한 기술적 정보의 원천으로서도 유용성을 가지며, 경쟁기업의 전략적 판단을 읽을 수 있는 정보원천으로서도 가치를 갖는다. 또한 특허인용을 통해 해당 특허의 기술적 아이디어가 어떤 기술적 아이디어와 연관관계를 갖는지를 보여준다. 이는 실상 해당 특허에서 제기된 기술적 문제를 복수개의 해법 중에서 어떤 해법을 선택하는가하는 전략적 판단과도 연계된다. 나아가 기술혁신에서 가장 중요한 요소 중 하나인 인력 즉 연구개발자에 대한 정보를 담고 있다.

그렇다면 이러한 특허정보는 어떻게 분석되어야 하나? 전술한 것처럼 특허는 기업이 경쟁적인 수단으로 활용하는 도구이기 때문에 전략적인 정보원천(strategic information source)이다. 이러한 요소를 고려하지 않고 기계적으로 분석하는 경우에는 잘못된 결론에 이르게 될 가능성이 크다. 따라서 해당 특허의 맥락과 전략적 배경을 염두에 두고 신중하게 해석되어야 한다.

총계차원에서는 해당 특허가 출원, 등록되는 연도 등 시간대와 기술분야에 따라 특허출원 및 등록건수가 보이는 변동폭이 다르므로, 이러한 요소를 감안해서 분석이 이루어져 한다.¹⁷⁾ 동시에 신기술의 등장 및 확산과 신제품의 확산에 따른 시장의 확대와 경쟁구도의 변화 등 경쟁 상황에 따라 총계적 수준에서의 추세는 변동될 수 있으므로 이를 적극 고려해야 한다.

각 기술분야나 업종은 상이한 특허출원성향(propensity to patent)을 보일 수 있고 동일한 업종이라고 하더라도 개별 기업은 전략적 판단 때문에 상이한 특허성향을 보일 수 있다는 점을 염두에 두어야 하고 이들 성향마저도 시간에 따른

17) 박규호, "특허데이터를 활용한 경제학연구", 지식재산논단, 2권 1호(2005).

전략적 판단의 변동에 따라 크게 변화할 수 있다.¹⁸⁾

결국 적절한 분석은 경쟁기업과 관심기술분야에서의 특허활동에 대한 체계적이고 지속적인 모니터링을 필요로 하며, 이를 통해 그 변화를 잡아 낼수 있어야 한다. 또한 상기의 요소를 감안한 상태에서만 분석이 제대로 될 수 있다는 것은 효과적인 분석을 위해서는 특허정보와 함께 제품시장에서의 경쟁상황과 전략을 동시에 고려해야 함을 의미한다. 특히 경쟁상황에 대한 객관적 분석을 위해서는 더욱 그러하다.

마지막으로 이러한 특허정보를 어떻게 활용할 수 있을까? 기존의 논의가 주로 출원 결정 및 라이선싱 결정 등 특허활동 관련 의사결정에 활용하는 것에 머무르는데, 크게 특허활동 관련 의사결정과 연구개발전략 및 인수합병전략 등 경쟁기업에 대비한 경쟁전략 수립 관련 의사결정으로 구분할 수 있다.

경쟁기업에 대비한 경쟁전략과 관련, 첫째, 경쟁기업의 연구개발 전략에 대한 정보를 제공하고 관련 기술의 잠재적 경쟁력을 평가할 수 있게 하며, 둘째, 고객 및 공급자 등 주요 파트너를 평가하고 이들의 연구개발전략이 자사의 연구개발전략과 조화를 이룰 수 있는지를 평가하는데 활용될 수 있다.¹⁹⁾ 또한 기업 외부의 기술적 지식의 생성을 식별하고 평가할 수 있게 하며, 나아가 외부의 지식원천을 식별하여 인수합병이나 연구개발제휴 대상을 식별할 수 있도록 한다.²⁰⁾ 또한 신기술이 자사의 기존 비즈니스모델에 가하는 영향을 평가할 수 있게 하여, 연구개발전략의 수립에 활용할 수 있게 한다. 전반적으로 기술사용권한 차원에서 자사의 경쟁환경의 전략적인 변화를 인지하는데 활용될 수 있다.

특허활동차원에서는 경쟁기업의 기술 및 기술사용권한에 대비하여 자사의 기술포트폴리오나 특허포트폴리오를 평가하고 이로부터 강점과 약점을 식별할 수 있게 하며 새로운 비즈니스모델에서의 기술사용권한의 상황 즉 특허현황을

18) 특허출원성향이 높은 것으로 간주되던 일본의 주요 기업이 불법적인 특허침해에 대항하여 핵심기술에 대해서는 기업비밀로 보호하는 전략의 변경 즉 블랙박스전략을 구사하는 것으로 보도된 바 있다.

19) Ernst, Holger, "Patent information for strategic technology management", *World Patent information*, 25(2003), pp.233-242.

20) 최근 구글의 모토로라 모빌리티의 인수에는 구글이 자사의 생태계를 보호하기 위해 특허를 확보할 필요성 때문이라고 알려져 있는데 구글은 구글의 생태계를 공격했던 MS 등의 특허와 모토로라의 특허 사이의 인용관계를 통해 모토로라의 중요성을 식별했을 가능성이 크다.

파악할 수 있게 한다. 또한 중요한 것으로 간주되는 것이 연구개발에서 중요한 요소인 인적자원 관리의 수단으로 활용되어 인적자원 관리(Human resource management)를 개선하고 나아가 지식 생산의 활성화와 확산을 촉진하는 지식 경영의 핵심요소를 확대하는 데 활용되어 양질의 특허를 생성하는 데 활용될 수 있다²¹⁾는 점이다.

요컨대 특허가 기업간 경쟁의 중요한 수단으로서만 의미를 갖는다는 점을 고려해 보더라도, 특허정보활용은 통상적인 특허정보 관련 의사결정을 넘어서 기업의 전략적 의사결정에서 중요한 연구개발전략이나 인수합병 전략 등에 활용될 수 있다. 따라서 효과적인 활용을 위해서는 이러한 특허정보와 함께 제품시장에서의 경쟁상황과 전략이 폭 넓게 동시에 고려되고 결합되어 활용되어야 한다.

VI. 전략적 특허경영의 인프라

이제 기업조직에서 효과적인 특허경영을 기획하고 구현하는 데 필요한 요소가 무엇일까를 검토해야 한다. 이상에서의 전략적 특허경영의 세 가지 요소가 실제 가능하도록 하는 데 필요한 요소를 전략적 특허경영의 인프라(infra-structure)라고 할 수 있다.

전략적 특허경영의 인프라와 관련, 크게 두 가지 시각이 설정되어야 한다. 첫째, 특허가 기업경영에서 중요한 경영자산(critical business asset)으로 간주되어야 한다는 점이다. 특허권이 강화되고 기술력과 기술사용권한이 분리되는 환경에서 특허가 주변적인 요소로 간주되어서는 사후적인 대응에 그칠 수 밖에 없으며 효과적인 특허경영이 사실상 불가능하다. 둘째, 특허정보를 그 자체로 활용하는 것도 중요하지만 다양한 경쟁정보 및 비즈니스정보와 결합시켜서 활용하는 것이 더욱 필요하며, 이는 단지 효과적인 특허를 창출하고 활용하는 것에서 그치는 것이 아니라 효과적이고 지속적으로 비즈니스적인 의사결정에 활용되어야 한다는 점이다. 즉 특허는 그 자체로서 의미를 갖는다고보다는 기업간 경쟁

21) Ernst(2003)은 개별 연구개발진의 특허생산성과 특허건수를 바탕으로 발명자 포트폴리오를 제한하고 key inventor를 식별할 수 있음을 주장함.

에서의 기술획득경쟁에서 기술력 획득과 동등할 정도의 중요성을 갖기 때문에 보다 넓은 비즈니스적인 관점에서 특허와 특허경영의 이슈에 접근해야 한다는 점이다.

이상의 관점에서 특허경영이 효과적으로 기획되고 구현되기 위해서는 네 가지 차원에서의 접근이 요구된다. 첫째, 전사적인 차원, 둘째, 모니터링 시스템의 차원, 셋째, 특허팀 차원, 넷째, 개별 인적자원 차원이 그것이다.

우선 전사적인 차원에서는 사업전략, 기술전략, 그리고 특허전략 사이의 연계가 필요하다.²²⁾ 기술을 기반으로 하는 사업전략에서는 기술력을 획득하려는 전략과 기술사용권한을 획득하려는 전략이 동시에 요구된다. 기술력의 획득만으로 자연스럽게 기술사용권한이 확보되는 것이 아니기 때문에 두 요소에 대한 독립적인 획득전략이 요구되며, 나아가 사업전략과 비즈니스모델의 형성 및 구현으로 결합되어야 한다.

실제로는 최고 경영진이 이러한 인식을 갖추고 있어야 하는 것이 필요하고 사업전략과 비즈니스모델을 설계하고 구현하는 과정에 특허담당자가 결합해야 한다. 이처럼 특허이슈는 특허영역이나 기술영역으로만 제한되어서는 안되며, 기업전략이나 사업전략으로 확장되어야 한다. 이를 통해서만 기업전략차원에서 특허이슈에 효과적으로 대응할 수 있다.

둘째, 지속적인 정보공급을 위한 모니터링 시스템이 필요하다. 우선 특허이슈에만 활용하는 것이 아닌 다양한 비즈니스목표에 활용할 수 있게 전사적인 차원에서 특허정보에 용이하게 접근할 수 있도록 하는 물리적인 장치가 요구된다. 나아가 비즈니스에 활용할 수 있는 정보탐색과 보다 우월한 의사결정이 내려질 수 있도록 지속적인 모니터링 활동이 필요하다. 이러한 모니터링은 특허정보에서 나아가 경쟁자나, 기술, 그리고 제품시장 및 기술시장 등과 관련된 다양한 중요한 정보를 모두 포괄하는 것이어야 한다. 이러한 모니터링 결과는 전사적으로 공유되고 활용되며, 새로운 아이디어 창출과 전략적 방향 설정으로 이어지는 지식경영으로 나아가야 한다.

셋째, 특허전담부서나 특허전담팀은 전술한 특허경영의 세 가지 요소를 자사

22) 일본측 문헌에서는 이를 통상 삼위일체(三位一體)라 한다. 經濟産業省, 知的財産戰略事例集, 2007을 참조할 수 있다.

의 특수한 실정에 맞게 적절한 방식으로 수행해야 한다. 동시에 특허이슈에만 머무를 것이 아니라 비즈니스에 활용할 수 있는 정보제공과 비즈니스전략의 수립과 집행에 개입해서 지원해야 한다. 특히 타사와의 경쟁과 관련된 영역에서는 더욱더 그러하다. 이러한 활동을 위해서는 보다 우월한 비즈니스적인 의사결정을 위해, 사내 다른 부서와 정보를 공유하면서 활발하게 상호작용할 필요가 있다.

넷째, 개별 인적자원 차원에서는 크게 두 가지가 필요하다. 우선 연구개발인력과 생산인력이 비즈니스 및 시장에 대한 시각과 지식을 개발할 필요가 있다. 특히 경쟁기업에 대한 시야를 갖추고 경쟁기업의 동태에 대한 지식을 확보할 필요가 있다. 이를 통해 효과적이고 강력한 특허 창출과 활용이 가능해진다. 둘째, 첫 번째가 가능할 수 있도록 전사적으로 이들에 대한 교육훈련제도가 필요하며, 전사적으로 자사의 비즈니스모델에 맞는 효과적인 특허를 창출하고 활용할 수 있도록 하는 유인제도를 구축할 필요가 있다.

VII. 요약 및 결론

이 글은 기업의 비즈니스전략 차원에서 접근하는 전략적 특허경영관점에서 특허이슈를 개념적으로 고찰함으로써 기업경영차원에서의 특허경영에 대한 체계적인 접근을 시도하고 그 과정에서 발생할 수 있는 주요 이슈를 개념적으로 정리하고자 하였다. 이때 두 가지 사실에 주목할 수 있다. 첫째, 특허권의 발생과 강화로 기술력과 기술사용권한은 분리된다는 점이다. 둘째, 특허권의 강화와 혁신분업의 확산으로 제품시장과 기술시장의 분리가 확대된다는 점이다.

이렇게 변화된 비즈니스환경을 고려한 상태에서, 기술혁신경영의 관점에서 특허경영에 접근할 때, 전략적 특허경영의 구조는 네 가지 요소로 구성될 수 있다. 첫째, 리스크관리(Risk Management)이다. 즉 특정기술을 활용할 수 있는 권한은 비즈니스모델에 상당한 리스크를 부여할 수 있고 안정적인 기업경영을 위해서는 해당 리스크를 기업경영의 중요한 대상으로 설정하여 관리해야 한다. 이러한 리스크관리에서 주요 개념적 이슈는 고려해야 할 경쟁자의 설정과 특허경영에서의 효과적인 리스크관리의 방식이다.

둘째, 자산관리(Asset Management)이다. 특허는 기업의 제한된 자원을 활용하여 창출된 자산이며, 따라서 기업경영관점에서 적극적인 활용대상이란 점에서 주요 개념적 이슈는 기업의 비즈니스자산으로서의 특허의 활용과 비즈니스자산으로서 특허의 생성이다.

이들 두 요소가 효과적으로 기능하기 위해서는 세 번째와 네 번째 요소가 필요하다. 셋째, 특허정보활용(Information intelligence)이다. 기본적인 시각은 특허정보가 줄 수 있는 다양한 정보가 특허경영의 의사결정에 활용되어야 하고 특허경영과 기술경영의 영역을 넘어서 비즈니스전략에도 활용되어야 한다는 점이다. 이때 개념적 이슈는 특허정보가 포괄하는 정보, 특허정보의 분석에서의 유의점, 그리고 특허정보의 활용방식으로 정리될 수 있다.

넷째, 특허경영의 인프라(Infrastructure for patent management)가 사내에 구축되어야 한다. 즉, 전사적인 인식과 관련 조직 및 인프라가 확립될 때만 이상의 세 가지 요소는 제대로 기능할 수 있다. 특허경영이 효과적으로 기획되고 구현되기 위해서는 네 가지 차원에서의 접근이 필요한데, 전사적인 차원, 모니터링 시스템의 차원, 특허팀 차원, 개별 인적자원 차원이 그것이다.

이상의 논의에서 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 특허에 대한 고려가 비즈니스모델에 효과적으로 통합되지 않고서는 안정적인 지속적인 기업경영이 어렵다는 점이다. 즉, 신규기술이 활발하게 개발되는 지점에서는 새로운 기술과 이러한 새로운 기술에 대한 기술사용권한이 현재의 비즈니스모델과 미래의 비즈니스모델에 효과적으로 통합되지 않고서는 안정적인 기업경영과 비즈니스모델의 구축은 어렵다. 물론 특허경영이 중시되고 특허출원 및 등록이 활발해지는 시점에서도 공지기술이 대부분이고 신규기술이 많지 않은 영역에서는 특허경영은 상대적으로 중요성이 약하고 특허가 비즈니스모델의 주요 요소로 기능하기도 쉽지 않다는 점도 고려되어야 한다. 이러한 논의는 안정적인 비즈니스모델의 유지와 확대를 위해서는 제품시장과 기술시장을 동시에 고려해야 한다는 점을 시사한다.

둘째, 제품시장 위주, 기술력 위주의 사고방식으로부터의 발상의 전환이 중요하다. 이때, 최고 경영진의 발상의 전환은 절대적으로 중요한 의미를 갖는다. 특히 중소기업의 경우 CEO의 발상의 전환과 적극적인 개입을 통해서만 중소기

업의 안정적인 비즈니스모델의 유지와 확대가 가능해진다. 특히 특허분쟁과 특허활용이 활발한 업종과 국내시장에서 머무르지 않고 해외시장에 진출했거나 진출을 의도하는 기업은 더욱 그렇다.²³⁾

마지막으로 본 논문의 한계는 다음과 같다. 특허경영의 구조와 이슈에 대한 본 연구의 논의는 우선 특허경영에 관한 전반적인 프레임워크 구축을 목표로 하며 특정 기술분야와 기업규모 등 기업실정을 염두에 두지 못한 한계를 갖는다. 따라서 구체적인 기술분야와 기업실정에 맞게 적용되어야 한다. 기업의 실정에 따라서는 특허경영의 각 요소에 대한 가중치가 달라지고 특정 요소가 절대적으로 중요한 의미를 갖는 경우에는 여타 요소가 핵심적인 요소를 중심으로 배치되어야 한다. 이러한 논의는 사례연구나 실증연구가 보강되어야 함을 시사한다.

따라서 향후 연구는 하향식으로 프레임워크차원에서 이상의 요소보다도 추상수준을 낮추어 구체성을 보강해야 하며 동시에 상향식으로 구체적인 특정 기업을 대상으로 한 연구를 통해 기술적 특성 등 구체적인 기업환경과 연계된 기업의 대응방안에 관한 풍부한 이해가 요구된다. 이들 연구의 결합을 통해 특허경영의 구체적인 실천방안이 제시될 수 있다.

23) 수출이 갖는 의미에 대해, Park Kyoo-Ho, "The effectiveness of patent and the determinants of patenting activities in Korea", submitted to WIPO, *The Economics of IP in the Republic of Korea, 2009*(forthcoming)를 참조할 수 있음.

참고문헌

- 김철호 외, 지식재산경영, 특허청, 한국발명진흥회, 2008.
- 박규호, “특허데이터를 활용한 경제학연구”, 지식재산논단, 2권 1호(2005).
- _____, “특허정책의 변화와 특허의 활용에 관한 연구 - 기술시장에서의 역할을 중심으로”, 과학기술정책연구원, 2006.
- _____, “한국 제조업의 기술혁신성과 보호전략 결정요인에 대한 연구 - 지적재산권 보호를 중심으로”, 기술혁신연구, 14권 2호(2006).
- 오병석, 특허가치전략·특허경영 전략의 관점에서, 페이퍼하우스, 2009.
- 이근, 박철순, 박규호 외, 중소기업 지식재산 경영 사례, 한국발명진흥회, 2009.
- 정성창, “LED산업과 특허분쟁”, 서울대 경제학부, 석사, 2011.
- 經濟産業省, 2007, 知的財産戦略事例集
- Arora, A., Fosfuri, A. and Gambardella, A., *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, Cambridge, MA: MIT Press, 2001.
- Lichtenthaler, Eckhard, “Technological change and the technology intelligence process: a case study”, *J. Eng. Technol. Manage*, 21(2004), pp.331-348.
- Ernst, Holger, “patent information for strategic technology management”, *World Patent information*, 25(2003), pp.233-242.
- Davis, Julie L. and Suzanne S. Harrison, *Edison in the boardroom - How leading companies realize value from their intellectual assets*, John Wiley and Sons, Inc., 2001.
- Kamiyama, Shiegeki, Jerry Sheehan and Catalina Martinez, “Valuation and exploitation of Intellectual Property”, *OECD STI working paper*, 2006/5
- Reitzig, Markus, “Strategic management of Intellectual property”, *MIT Sloan Management Review*, spring 2004.
- Reitzig, Markus, “How Executives Can Enhance IP Strategy and Performance”, *MIT Sloan Management Review*, Vol.49 No.1(Fall 2007), pp.37-43.

- Gollin, Michael A., *Driving Innovation - Intellectual property strategies for a dynamic world*, Cambridge University Press, 2008.
- OECD, *Patent, innovation and economic performance*, Proceedings of an OECD Conference, 2004.
- _____, *OECD patent manual*, 2008.
- Park, Kyoo-Ho, "The effectiveness of patent and the determinants of patenting activities in Korea", submitted to WIPO, *The Economics of IP in the Republic of Korea*, 2009(forthcoming).
- _____, "The determinants of licensing in and out in Korean firms", 7th International conference, Asialics(Asian Network for the Economics of Learning, Innovation and Competence-Building Systems), 2010.
- Lichtenthaler, Ulrich, "Leveraging technology assets in the presence of markets for knowledge", *European Management Journal*, 26(2008), pp.122-134.
- Lichtenthaler, "Determinants of proactive and reactive technology licensing: a contingency perspective", *Research Policy*, 39(2010), pp.55-66.
- WIPO, *intellectual property(IP) rights and innovation in small and medium-sized enterprises*.
- WIPO, *Intellectual property for Business*.

The Structure of Strategic Patent Management and Its Issue

Park, Kyoo-Ho

Abstract

This work tries to approach the patent management and analyze its issues from the perspective of business management. This work focuses on two stylized facts. First, there is separation between capability to use technology and the right to use technology due to the emergence and strengthening of patent rights. Second, there has been enlarged separation between product market and technology market due to the strengthening of patent rights and the diffusion of innovative division of labor. Based on this phenomenon, the structure of strategic patent management can be summarized as four factors. The first one is risk management; the second one is asset management; the third one is information intelligence; the last one is infrastructure for patent management. From this discussion, we come to know that it is necessary to change way of thinking from focusing on product market and on capability to use technology to patent-based one and also to consider product market and technology market simultaneously to sustain and grow the business model.

Keywords

patent management, risk management, asset management, information intelligence, infrastructure for patent management