
핵심역량 관점에서 IP 비즈니스의 특성 분석 —Non-Practicing Entities 사례를 중심으로—*

박찬수** · 유준우*** · 김연배****

I. 서 론

II. 핵심역량 관점에서의 NPE 특성 연구

1. 선행 문헌 연구
2. 기존 연구와의 차이점

III. 연구모형

1. 일반기업의 핵심역량
2. NPE의 핵심역량
3. 기술중개기업의 핵심역량

IV. 사례연구

1. 분석대상 기업 선정
2. 인텔렉추얼 벤처스 사례분석
3. 아카시아 리서치 사례분석
4. RPX 사례분석
5. 사례분석 종합

V. 결 론

* 본 연구는 2013년 서울대학교 석사학위논문 “글로벌 IP 비즈니스의 특징 및 산업별 특허 전략에 관한 연구”의 일부를 수정 · 보완한 것임을 밝힙니다.

** 과학기술정책연구원 연구위원.

*** 한국과학기술기획평가원 연구원, 서울대학교 기술경영경제정책 과정 박사수료, 교신저자 junwyu@kistep.re.kr.

**** 서울대학교 기술경영경제정책 과정 부교수.

초 록

특허가 본래의 기능인 권리보호를 넘어 새로운 비즈니스 수단으로 부상하면서 특허확보 및 방어를 위한 글로벌 특허전쟁이 확산되고 있다. 특허의 전략적 활용에 취약한 우리나라가 지식 유통 활성화를 통한 미래 신산업을 창출하기 위해서는 IP(Intellectual Property) 비즈니스의 본질에 대한 논의가 필요하다.

본 연구에서는 글로벌 IP 비즈니스의 특징을 알아보기 위해 제조활동 없이 특허자산을 활용해 수익을 얻는 Non-Practicing Entity(이하 NPE)의 핵심역량 관점에서 비교 분석을 수행하였다. 기업의 핵심역량을 혁신역량, 시장주도역량, 조직역량으로 설정하여 일반기업과는 차별화된 NPE의 역량을 도출하였고, 인텔렉추얼 벤처스, 아카시아 리서치, RPX의 사례들을 통해 이를 검증하였다.

연구 결과, NPE의 핵심역량은 (1) 수익 창출이 가능한 질 좋은 특허 확보를 위해 고유의 특허 매입네트워크 및 광범위한 특허포트폴리오 구축(혁신역량), (2) 분쟁의 승소가능성으로 나타나는 NPE의 차별화된 평판(reputation) 효과(시장주도역량), 그리고 (3) 기술과 법, 경영에 능숙한 전문가 집단 및 자회사 활용 능력(조직역량) 등으로 정리할 수 있었다.

정보의 산업화라는 시대적 요구는 지식 또는 기술의 거래시장 활성화를 통해 이루어질 수 있기 때문에, 본 연구의 의의는 IP 비즈니스를 새로운 관점에서 이해하여 IP 비즈니스 실현의 방향 설정을 위한 기업 경영 측면과 정책적 측면에서 시사점을 제공하는 데 있을 것이다.

주제어

특허권 비실시기업, 핵심역량, IP 비즈니스, 인텔렉추얼 벤처스, 아카시아 리서치, RPX

I. 서 론

종래 특허는 기업 내부 R&D 활동의 1차 성과물로서 발명을 모방으로부터 보호하고 독점적으로 이용할 수 있는 배타적 권리를 부여하여 발명을 장려하는 중요한 역할을 하였다. 이제 글로벌 경쟁에 직면한 기업은 자체 R&D 활동으로 필요한 모든 기술을 확보하는 데 한계를 느끼고 외부 기술을 활발하게 도입하고 있다. 이러한 개방형 혁신(open innovation)이 점차 확산되는 기술경영의 패러다임 변화 속에서 기술·특허의 거래가 점차 활성화되었고, 이는 특허를 이용한 공격적 수익 창출의 토대가 되었다. 즉, 특허는 가치전유 및 가치창출의 수단으로 그 활용 영역이 넓어진 것이다. 게다가 개별 기술의 수명주기가 단축되고 스마트폰, 하이브리드 자동차 등 복합제품이 시장에 증가하면서 이중 기술 간 융합은 혁신제품 개발에 필요조건이 되었고, 결국 특허는 제조를 위한 필수 요소로 인식될 정도로 기업의 경쟁력 측면에서 그 비중이 눈에 띄게 증가하고 있다. 삼성전자와 애플의 스마트폰 특허전쟁은 특허를 무기로 발생한 산업의 주도권 확보 경쟁의 대표적인 사례이다.

특허를 둘러싼 다양한 활동(특허출원 및 등록 등)이 기업의 경영성과를 나타내는 성장과 이익에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 국내외적으로 다수 제시되고 있으며,¹⁾²⁾³⁾ 더 나아가 경영성과를 개선·향상시키기 위한 특허 라이선스 계약이나 특허 재판매 등 공격적인 수익 활동도 활발하게 나타나고 있다. 첨단제품을 주력으로 하는 일부 기업에서는 특허 전략이 기업 경영전략의 핵심으로 부상하고 있는데, 특허 관리의 효율화와 경쟁기업 견제를 동시에 달성하기 위한 제조 기업의 사나포션(privateer) 전략⁴⁾을 예로

1) 이기환·윤병섭, “특허활동이 경영성과에 미치는 영향: 벤처기업 대 일반기업,” 『기술혁신연구』 제14권 제1호(2006), 기술경영경제학회, 67-99면.

2) 김상철·강성민, “특허경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 『기술혁신학회지』 제11권 제2호(2008), 아시아기술혁신학회, 171-193면.

3) 장관용, 『특허기술이전이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구』, Patent 21 제88호, 한국특허정보원, 2010, 18-26면.

4) 사나포션 모형에 대한 상세 내용은 본고의 ‘2. NPE의 핵심역량’ 내용을 참고.

들 수 있다.

기술시장에서는 특허를 둘러싼 다양하고 복잡한 변화의 흐름 속에 다양한 IP 비즈니스가 생겨났다. 여기서 특허권 비실시기업⁵⁾(Non-Practicing Entity, 이하 NPE)의 사업 행태에 주목할 필요가 있다. NPE는 직접적인 제조활동은 하지 않으면서 특허를 생산하거나 매집하고 이를 기초로 라이선싱 및 특허 침해소송을 하여 합의금 또는 배상금을 얻는 방식으로 고수익을 창출하는 등 차별화된 비즈니스 모델을 제시하고 있기 때문이다.

NPE는 넓은 의미에서 기술중개기업 중 하나의 형태로 분류된다(Hagi & Yoffie, 2013; Wang, 2010). 기술중개기업은 일반기업들의 탐색비용 및 이전비용을 감소시켜 시장 내 기술이전을 촉진함으로써 기술시장의 불확실성과 비효율성을 개선하는 긍정적인 역할을 수행한다. 하지만 전통적인 기술중개기업이라 할 수 있는 특허브로커, 특허 풀, 그리고 표준화 기구 등은 기존 기술시장의 약점을 개선하기에는 시장 주도력이나 확장 가능성 측면에서 한계를 가지고 있었다. 이에 반해 NPE는 기존 기술중개기업의 특허관리 및 컨설팅 지원 업무뿐만 아니라 특허의 권리행사(Enforcement)와 특허소송(Litigation)을 주력 수익활동으로 삼고 있다. 따라서 NPE는 비유동적인 기술시장에 막대한 현금 유동성을 공급할 정도로 크게 성장하고 있으며, 특정 제조기업에 차별적으로 벌어지는 공격적인 수익활동은 경쟁기업 간 제조비용의 차이를 발생시켜 주요 산업의 경쟁구도를 좌우할 정도로 비중 있는 모습을 보이고 있다.

특히 한국의 대표 제조기업들은 2000년대 들어 세계시장 진출이 빠르게 확대되면서 다수 NPE들의 특허공격 대상이 되고 있다.⁶⁾ 삼성전자와 LG전

5) NPE는 2000년대 초반 IT 버블의 붕괴로 파산한 벤처기업의 우수한 특허를 인수한 소규모 기술기반회사가 고액의 로열티 수입을 창출하면서 급성장하였다. 인텔렉추얼 벤처스, 아카시아 리서치 등 미국을 중심으로 640여 개 기업이 있으며, 미국 내 특허소송 중 NPE 비중은 1998년 2.5%에서 2008년에는 13%까지 치솟아 기술시장에서 큰 영향력을 행사하고 있다.

6) 한국 기업들은 양적인 면에서는 세계 상위권의 특허 출원을 수행하고 있지만 수익 창출 전략과 방어 전략이 모두 취약한 상태이다. 2015년 NPE에 의해 피소된 건수를 비교해 보면, 삼성전자(45건)가 1위, 애플(28건)이 2위에 이어, LG전자가 5위(26건)에 위치해 있

자, 현대자동차 등과 같은 대기업은 IP 비즈니스의 구체적인 활용방안이나 NPE에 대한 대응방안을 마련하는 단계이다. 최근에는 NPE의 국내기업 상대 소송건수가 감소하는 추세를 보이지만,⁷⁾ NPE는 대기업과 우선적으로 라이선스 계약을 체결한 후, 공격 대상을 중견·중소기업으로 확대하고 있어 국내 기업의 피해가 증대될 것이 우려된다.⁸⁾

이상과 같은 특허 비즈니스 환경 변화와 국내 기업이 직면한 위기 속에서 IP 비즈니스의 본질에 대한 근본적인 이해가 필요하다. IP 비즈니스를 통한 고수익창출은 일반적으로 알려진 바와는 달리, 업계의 상위 그룹에 속하는 극히 일부 NPE에게만 해당된다.⁹⁾ 이에 비추어보면 IP 비즈니스에 대해 체계적이고 심도 있는 분석 없이 무작정 비즈니스 모델을 따라 한다면 기술시장에서 생존을 위협받거나 도태될 가능성이 크다. NPE의 수익창출의 원동력은 외부 환경보다는 기업에 내재하는 자원과 역량에 기인한다는 사실을 간접적으로 확인할 수 있는 대목이다.

하지만 과거의 NPE에 대한 연구들은 배상액 규모, 승소 여부 등 특허소송 자체에 초점을 맞춰 미국법원의 판결 동향을 주제로 하였다. 이들은 NPE가 높은 수익을 지속적으로 창출할 수 있었던 원인을 법·제도와 같은 외부 환경에서 밝혔기 때문에 NPE의 본질을 도출하는 데 한계가 있었다. 비즈니스 모델을 분석한 문헌에서도 모델의 유형을 세분화하는 데 그쳐 NPE 기업들

다. RPX Corporation, "NPE Activity: Highlights," <<https://www.rpxcorp.com/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/RPX-2015-NPE-Activity-Highlights-FinalZ.pdf>>, 검색일: 2016.4.2.

7) NPE가 국내기업을 상대로 제기한 소송건수는 2010년 58건에서 2013년 288건으로 약 5배까지 급증하였고, 이후 2014년 244건, 2015년 194건으로 감소하는 추세에 있다. 한국지식재산보호원, 『2015년 NPE 동향 연차보고서』, 특허청, 2015, 167면.

8) 실제로 NPE가 국내 중견·중소기업을 상대로 제소한 건수는 지난 2007년 7건에서 2014년 19건으로 2배 이상 증가하였다. 한국지식재산보호협회, 『2014년 NPEs 동향 연차보고서』, 특허청, 2015, 242면.

9) 심영택 (2011)은 비실시기업 중 극히 일부의 비실시기업들만 매우 높은 수익을 올리고 있는 반면 대다수의 비실시기업은 적자를 면치 못하고 있는 상황이라고 하였다. 이를 뒷받침하는 근거로 Texas 주립대 경영학과 Allison 교수의 연구결과를 통해 특허권자의 승소율은 10.7%에 불과했고, 특히 특허권자가 비실시기업인 경우 승소율은 이보다 더 낮은 9.2%였다는 사실을 보여준다.

간의 수익 및 경쟁우위의 차이를 설명할 수 있는 기업 고유의 차별화된 역량에 대해서는 깊은 논의가 부족한 것으로 평가할 수 있다.

따라서 기존 일반기업 및 기술중개기업이 보유한 핵심역량과 NPE의 핵심역량에 대한 비교 분석을 통해 IP 비즈니스가 국내 기업에 어떤 영향을 미칠 것인지 예상할 수 있을 것이다. 그리고 전 세계적으로 총 2,500여 개가 넘는 NPE 중 매우 높은 수익을 지속적으로 창출하고 있는 극소수 기업의 이윤창출 메커니즘과 원동력을 밝혀낼 수 있을 것으로 기대한다.¹⁰⁾ 또한 본 논문은 지식재산 거래 시장의 활성화라는 본연의 순기능을 특징으로 가지는 IP 비즈니스가 국내 또는 글로벌 미래 신산업으로 자리 잡을 수 있을 것인지, 그리고 현 정부의 창조경제를 주도하는 창조 신산업으로 발전 가능할 것인지 등에 대한 논의의 기초가 될 것으로 예상된다.

본 연구에서는 NPE의 핵심역량을 기존 기업과 차별화시켜 IP 비즈니스에 필요한 내부자원을 알아보고자 한다. 기존 연구에 따라 기업의 핵심역량을 혁신역량, 시장주도역량, 조직역량으로 나누어 분석하여 주요논점을 정리하고, 대표적 NPE인 인텔렉추얼 벤처스, 아카시아 리서치, RPX 이렇게 3개 기업을 대상으로 사례분석 연구를 수행하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 기업의 핵심역량과 NPE에 관한 기존 문헌을 검토하고, 3장에서는 이러한 검토를 바탕으로 연구분석 틀을 수립하여, 핵심역량 관점에서 NPE가 보유한 특성을 도출하였다. 4장에서는 3개 기업의 사례를 통해 NPE의 핵심역량에 대한 검증을 시도했으며, 마지막 5장에서는 도출된 연구 결과를 요약, 정리하면서 기업 경영 및 정책적 차원에서의 시사점을 제시하였다.

10) 지식재산보호협회에서 구축한 NPE DB에 따르면 NPEs는 2009년 이후부터 2015년 3월 까지 총 2,688개로 조사되었다. 한국지식재산보호협회, 『2015년 1/4분기 NPEs 동향 분기 보고서』, 특허청, 2015, 124면.

II. 핵심역량 관점에서의 NPE 특성 연구

1. 선행 문헌 연구

(1) 핵심역량

기업 전략에 대한 기존 연구는 크게 두 가지 흐름으로 정리된다. 우선 산업구조이론의 관점을 기초로 외부환경에 대하여 적응하기 위한 전략(Bain, 1968)을 가정하는 외부환경 결정론적 입장이 있다. 다른 하나는 자원 기반 관점(Resource-based view)으로 기업의 가용자원과 역량에 기반하여 전략의 수립 및 실행을 가정하는 내부환경 가능론적 입장이다. 후자의 관점에 따르면, 개별 기업은 보유한 자원과 능력이 서로 다르기 때문에 각각 보유 자원에 근거하여 전략을 채택하여야 한다(Teece, Pisano & Shuen, 1997). 본 연구에서는 NPE만의 특수한 내부 자원과 능력을 알아보는 것에 목적을 두기 때문에 자원 기반 관점에서 기업의 핵심역량에 접근하였다.

핵심역량이란 기업 스스로 개발 또는 강화하는 과정을 통해 과거로부터 축적되어 온 기업 내부의 공통된 총체적 능력, 기술, 지식 등을 의미하는데 연구자들에 따라 다양한 개념으로 정의되어 왔다. Prahalad & Hamel(2006)에 따르면 핵심역량은 단순히 기업의 뛰어난 영업활동을 넘어 상대기업과 비교해 월등한 능력, 다시 말해 경쟁우위를 차지할 수 있는 기업의 역량으로서 고객에게 보다 나은 만족을 제공할 수 있는 기업의 힘으로 정의된다. 이들은 기업 내에 흩어져 있는 다양한 요소들 중 기업의 경쟁적 우위를 가져다 줄 수 있는 핵심요소를 확실히 수립하고 이를 의식·자각하여 통합 및 관리할 수 있는 방안을 도출해 내는 것이 중요하다고 강조하였다. 한편, 기업의 핵심역량은 기업이 경쟁사에 비해 더 우수한 성과를 창출하기 위해 자원을 조달·개발·배분하는 동태적이고 비정형적인 메커니즘으로 정의되기도 한다(Dierickx & Cool, 1989).

혁신역량과 병용되기도 하는 기술역량은, 현존하는 2개 이상의 개념이나

실체를 결합하여 새로운 것을 만들어 내는 창의적인 과정으로 정의된다(Myers & Marquis, 1969). 시장주도역량은 고객의 니즈와 기호에 대하여 현재 및 미래 관점에서 이해하는 것에 기반 한다(Kohli & Jaworski, 1990). 핵심역량은 생산기술이나 마케팅능력과 같이 개별적 기능 우위에 기반할 뿐만 아니라 다양한 조직의 능력을 통합하고 활용할 수 있는 조직능력도 포함하는 개념으로, 조직역량은 조직으로 하여금 기존지식의 새로운 응용을 창출해 내는 것을 가능하게 하는 것이다(Kogut & Zander, 1992). 따라서 기술역량, 시장주도역량, 조직 및 통합역량을 핵심역량의 세 가지 구성 요소로 주장한 연구자들도 다수 존재한다(Dosi & Teece, 1998; Fowler et al., 2000; Meyer & Utterback, 1992; Spanos & Lioukas, 2001).

이에 따라 다수 연구자의 주장을 종합, 재정리하면 다음 <표 1>과 같이 나타난다.

[표 1] 핵심역량에 대한 선행연구 정리

저 자	핵심역량의 구성요소
Myers & Marquis (1969)	혁신역량
Kohli & Jaworski (1990)	시장주도역량
Kogut & Zander (1992)	조직역량
Meyer & Utterback (1992)	제품 및 제조기술, 시장유통역량
Dosi & Teece (1998)	기술역량, 조직역량
Fowler et al. (2000)	기술역량, 시장주도역량, 통합역량
Spanos & Lioukas (2001)	기술역량, 마케팅역량, 조직관리역량

(2) 기술중개기업

기술시장의 불완전성으로 인해 외부기술이 필요한 비즈니스는 단순한 상품의 제조·판매보다 훨씬 복잡한 것으로 간주된다. 이러한 불완전성은 객관적 기술가치 평가의 어려움, 기술 거래나 획득에 따른 소송 위협, 수요 및 공급자에게 부담되는 과중한 탐색비용 등과도 밀접한 관계를 가지고 있으며, 때때로 기술사업화 기회 발굴의 본질적인 어려움으로 여겨진다(Arora, Fosfuri & Gambardella, 2001).

이러한 문제점을 해결하고 특허 시장을 활성화시켜 수요·공급자 간 혁신 성과 거래를 촉진하기 위해 등장한 비즈니스 형태가 기술중개업이다. 기술 중개기업은 특허를 보유하지 않은 채 다수의 기술 공급자와 기술 수요기업의 필요기술을 찾아 중개시켜 주는 경매(ICAP 오션토모), 중개기업(나인시그마)이나 특허 평가 대행업체(Ignite IP)가 대표적이며 무형자산의 유동성을 개선시키는 금융상품을 제공하는 특허 펀드(Coller Capital)도 광의의 기술 중개업을 병행하고 있다.

하지만 기존의 기술중개기업은 기술시장의 문제점을 보완하는 데 한계가 있었다. Hagiu & Yoffie(2013)에 따르면 특허브로커는 기술시장에서 충분한 현금 유동성을 만들어 내기에는 기업규모의 한계가 있고, 특허 풀은 개인발명가와 중소기업을 배척하는 장벽으로 작용하며, 표준화 기구는 표준화 선정 과정에서 주요 기업들의 영향력 행사로 인한 갈등 조정이 어렵다는 문제점을 지니고 있다.

(3) NPE

특허권 비실시기업(NPE)은 넓은 의미에서 기술중개기업의 한 유형에 포함되지만, 특허를 생산·매집하고 이를 강제적으로 행사하거나 소송을 통해 수익을 창출한다는 점에서 차별화된다. 지금까지 NPE에 대한 연구는 특허소송을 중심으로 법·제도적 측면을 다루는 연구와 NPE의 비즈니스 모델에 집중한 연구로 양분할 수 있다.

법·제도적 관점에서 바라본 김도년·이다혜(2013)는 특허괴물의 존재에 대해 부정적 평가(기술혁신의 부재, 권리남용, 비용 증가)와 긍정적 평가(소규모 발명가의 권익보장, 정당한 권리행사)를 소개하면서, “지적재산권 강국으로 가기 위한 초석을 다지는 의미에서 특허권자에 관한 권리보장을 좀 더 강화하는 한편, 순기능적인 특허괴물의 육성 또한 동시에 이루어져야 한다”고 주장하였다.¹¹⁾ 강보라(2013)는 미국과 한국의 특허괴물 규제방안 비교를 바탕으

11) 특허괴물의 긍정적인 진로를 모색하기 위한 제도개선 방안으로 “특허괴물 부당행위(patent trolling)의 정의 규정 신설,” “특허괴물과 기존 제조기업과의 공존을 위해 특허괴

로 침해금지청구권의 제한조항 신설, 피고병합 요건의 강화, 지식재산권의 부당한 행사에 대한 심사지침의 개정 등의 특허피물 규제를 위한 입법적 제언을 하였다. 설민수(2012)는 “미국의 기술혁신 구조의 변화와 특허침해 구제제도가 강화되는 환경”하에 탄생한 NPE는 그 승소율, 무효율, 화해율에 비춰볼 때, 소송으로 인한 부정적 활동의 측면이 크다고 보았다. 류창한·서민석(2014)은 자동차 산업에서 NPE들의 동향을 파악하여 특허소송 발생 이전의 선제적 대응전략 수립 방법¹²⁾을 제시하였다. Bessen, Ford & Meurer(2012)는 특허피물에 의한 소송 손실액은 1990년부터 2010년까지 총 5천억 달러, 2007년 이후 연평균 소송 관련비용이 830억 달러(95조 원)에 이르고, 이 손실액의 극히 일부분만이 발명가에 대한 보상으로 돌아가기 때문에 혁신에 대한 인센티브를 오히려 감소시킨다고 주장하였다.

NPE의 비즈니스 모델에 대한 연구는 NPE에 대해 정의를 내리고, 그 비즈니스 유형, 단계 및 행동전략에 주목한다. 윤선희·장원준(2010)은 중립적인 입장에서 NPE의 비즈니스 모델을 크게 적대적 NPE, 방어적 NPE, 정부주도의 NPE로 구분하였다. 임창남·김승운(2013)은 특허 기반 사업의 비즈니스 모델 유형을 특허매입형, 특허금융형, 특허 창출 및 양수형, 특허서비스 제공형으로 구분하고 다시 공격적·수비적 성향에 따라 4가지 유형(특허 매입 및 방어형, 특허매입 및 공격형, 특허창출 및 방어형, 특허창출 및 공격형)으로 세분화하였다. 임동규·이성주(2016)는 비즈니스 모델의 구성요소 관점에서 특허확보 및 활용패턴 등 비실시기업별 특허정보를 연계 및 분석하여 일반 기업의 비즈니스 모델 중 실시 기업의 비즈니스 모델에 해당하는 유형을 정의하였다.¹³⁾ Pénin(2012)은 특허피물로써 활동하는 NPEs에 대한 문제제기

물의 특허권 행사방법의 절차를 일원화하는 등의 제도 개선”이 있다.

12) “특허포트폴리오 역추적을 통해 NPEs의 특허매입 동향을 분석하고, 그 결과를 바탕으로 NPEs의 유형에 따른 소송 대응 전략을 수립하여 특허 분쟁에 따른 소송비용 및 시간을 줄일 수 있다”고 주장하였다.

13) 비즈니스 모델 구성요소별 지표에 대한 군집분석을 통해 공격적 다분야 유형, 방어적 인수 의존 유형, 응용특허 지향 참여자 밀착 유형, 비실시기업 의존 기술기업 유형, 원천 특허 지향 제조업 기반 유형의 5개를 정의하였다.

와 함께 NPE에 대한 모호한 정의를 바로잡기 위해 기술전문기업, 특허 브로커, 특허괴물로 구분하여 정의하였다. 아울러 아래의 〈표 2〉와 같이 특허괴물의 비즈니스 모델을 5단계로 나누어 제시하였다. Pohlmann & Opitz (2013)는 NPE의 비즈니스 모델에 초점을 맞추고 특허에 관한 행동을 Innovative와 Manufacturing 여부에 따라 “technology blocker, patent enforcer, patent implementer, patent troll”로 구분하고, 특허 patent troll은 다시 기술중개자, 특허 라이선스 공급자·착취자, 로열티 청구자·착취자와

[표 2] Pénin(2012)이 제시한 특허괴물의 비즈니스 모델 5단계

단 계	단계별 특허괴물의 비즈니스 모델
1단계	자신이 소유한 특허가 침해될 확률이 높은 복합기술 산업분야에서 활동
2단계	부실기업으로부터 특허를 값싸게 구입
3단계	특허를 침해하고 있는 잠재기업들을 검색
4단계	침해기업이 Sunk Investments한 뒤에 공격
5단계	침해기업으로부터 상당한 배상금을 얻어낼 수 있도록 압력을 가한 후 타협시도

[표 3] NPE 비즈니스 모델의 유형 구분

저 자	NPE 비즈니스 모델의 유형
윤선희·장원준 (2010)	적대적 유형, 방어적 유형, 정부주도적 유형
Pénin (2012)	기술전문기업, 특허 브로커, 특허괴물
Pohlmann & Opitz (2013)	technology blocker, patent enforcer, patent implementer, patent troll [patent troll의 세부 유형] 라이선스 공급자, 라이선스 착취자, 로열티 청구자, 로열티 착취자
임창남·김승운 (2013)	특허매입형, 특허금융형, 특허 창출·양수형, 특허서비스 제공형 특허 매입·방어형, 특허매입·공격형, 특허 창출·방어형, 특허 창출·공격형
임동규·이성주 (2016)	공격적 다분야 유형, 방어적 인수 의존 유형, 응용특허 지향 참여자 밀착 유형, 비실시기업 의존 기술기업 유형, 원천특허 지향 제조업 기반 유형

같이 4가지 비즈니스 모델을 도출해 내었다.¹⁴⁾ 앞서 검토한 NPE 비즈니스 모델 유형에 대한 기존 연구를 정리하면 <표 3>과 같다.

비즈니스 모델의 유형을 제시하는 선행문헌 이외에도 특허획득 및 특허활용에 대한 정보, 그리고 제조기업을 향한 행동방침과 그에 대한 반응을 모델화하여 NPE 비즈니스 모델을 파악하려는 연구들이 수행되었다. Reitzig, Henkel & Heath(2007)는 특허피물과 특허침해 기업 사이의 행동과 그에 상응하는 반사적인 행동방침에 대한 모델을 발전시켜 특허피물이 지닌 우월한 특허전략은 특허덤불을 통해 기술을 은닉하여 제조기업이 NPE 자신의 특허를 침해하도록 유인하는 것임을 밝혔다. Henkel & Reitzig(2010)는 게임이론 프레임워크를 통해 현재와 미래의 상황에 따라 특허피물과 제조기업이 어떠한 행동전략을 선택하는지에 대해 분석하였다. 그 결과 특허피물이 낮은 품질의 특허를 이용한 소송 전략을 넘어, 최근에는 양질의 특허를 통한 사전 라이선싱 전략을 구사한다는 점을 보였다. 더욱이 특허피물이 보유한 특허가 법원에 의해 지지(Uphold)될 확률이 높아 어떠한 환경변화에도 잘 적응하여 고유의 비즈니스 모델을 통해 지속적인 수익창출이 가능할 것으로 보았다. Fischer & Henkel(2012)은 특허획득에 대한 정보를 분석하여 특허피물의 행동전략과 비즈니스의 특징을 알아보았다. 그 결과 특허피물은 기술의 이론보다는 배타적 권리에만 관심을 보여 특허거래 시 기술이전보다는 권리 이전 위주라는 사실을 밝혔다. 특허의 범위가 넓고 밀도가 높은 특허일수록 특허피물이 획득할 확률이 높고, 이렇게 획득된 특허는 질적으로 우수하여 다른 특허로 대체하기 어려운 것으로 나타났다.

14) 라이선스 공급자는 특허 침해자가 특허피물로부터 라이선스를 구매하도록 유도하고, 라이선스 착취자는 상대방의 침해 전에 특허관리가 취약한 기업을 대상으로 협박을 통해 순순히 로열티를 지급받는다. 로열티 청구자는 보유한 특허를 숨긴 후 표준화될 때 공개하여 로열티를 받고, 로열티 착취자는 침해 후 특허관리가 취약한 기업을 공격하여 합의금을 받아낸다.

2. 기존 연구와의 차이점

특허를 둘러싼 법·제도적인 상황에 집중한 문헌에서는, 이를 규제하기 위한 입법적 제언이나 선제적 대응 전략을 제시하고 있는 반면, 특허를 활용한 비즈니스 모델에 초점을 맞춘 연구는 기존의 비즈니스 모델과 차별화된 NPE 비즈니스의 유형을 구분·분류하고 있다.

하지만 다수의 선행 문헌에서는 NPE가 많은 수익을 얻을 수 있는 원인을 주로 외부 환경적인 요인(특허무효심판 제도 부재, 배심재판에 따른 변동성 등)에 따른 소송의 관점에서 접근하여, 특허 기반 비즈니스 모델의 핵심요소인 내부역량 등 NPE의 본질을 밝혀 내기 어려웠다. 비즈니스 모델의 구성요소를 분석하고 이를 통한 NPE의 비즈니스 모델의 특성을 도출하는 연구는 최근 들어 시도되고 있으나, 주로 NPE가 갖는 비즈니스 모델의 유형을 구분하고 세분화하는 데 그치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 연구는 기존의 일반 기업과는 차별화된 비즈니스 모델이 무엇인지 밝힐 순 있겠지만 NPE들 간에 발생하는 수익이나 경쟁우위의 차이를 설명하는 데 어려워 보인다.

따라서 본 연구는 비즈니스 모델 관점에서 NPE의 특성에 접근하는 데 그치지 않고 비즈니스 모델 구성요소 중 하나인 기업의 핵심역량 관점에서 어떻게 지속가능한 수익창출로 이어질 수 있는지에 대해 알아보았다. 비즈니스 모델을 구성하는 다양한 요소 중 핵심역량에 집중하여 분석한 이유는 다음과 같다. Morris, Schindehutte & Allen(2005)은 비즈니스 모델과 관련한 선행문헌조사를 통해 6가지의 비즈니스 모델 주요 구성요소를 도출하였고, 특히 기업의 내부(핵심) 역량은 가치제안, 고객, 이윤창출 방법과 함께 연구자들이 항상 일관되게 언급하는 비즈니스 모델 구성요소라고 밝혔다. 더 나아가 Applegate(2001)와 Viscio & Pasternack(1996)의 연구결과를 바탕으로 핵심역량은 기업이 상대적으로 경쟁력을 지닌 일련의 기술들 또는 내부역량이고, 이를 개발하고 강화하는 것은 대외적으로 가치사슬상의 해당기업의 입지를 굳히기 때문에 비즈니스 모델의 심장부이자 핵심이 된다고 주장하였다. 결과적으로 본 연구는 기업에 경쟁우위를 가져오고 수익창출과 직접적

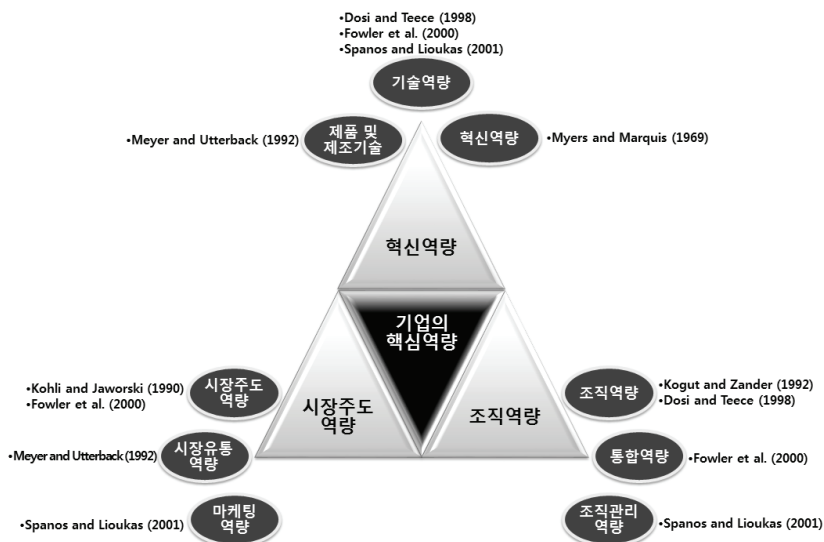
으로 연관될 수 있는 핵심역량의 시각으로 NPE의 특성을 세분화 및 일반기업과의 비교를 실시하여, IP 비즈니스 모델 내에서 NPE가 갖는 실질적이고 체계적인 특성을 보여 준다는 점에서 차별성을 갖는다.

III. 연구모형

본 연구에서는 자원 기반 관점에서 기업의 핵심역량 구성요소 및 NPE의 특성과 비즈니스 모델에 대한 문헌자료를 종합하여 NPE의 핵심역량 분석 연구를 수행하는 데 활용하였다.

먼저 기존 문헌 검토에서 도출된 기업의 핵심역량의 구성요소를 재조명하여 기술적인 부분은 혁신역량, 시장관련 부분은 시장주도역량, 조직과 통합 부분의 핵심역량은 조직역량으로 분석의 틀을 구조화하였다. 이를 도식화하면 <그림 1>과 같다.

[그림 1] 연구의 모형



1. 일반기업의 핵심역량

제조기업의 혁신역량은 R&D 활동에 기초한 기술력으로 나타난다. 일반적으로 기업이 혁신을 통해 기술경쟁력을 확보하고 경영성과를 창출하기 위해서는 R&D 역량 강화와 과학기술 원리에 대한 정확한 이해, 그리고 여러 방면에 산재되어 있는 지식의 조합과 활용 능력이 요구된다. 기업의 R&D 활동은 기업의 기술적인 현안을 해결하고 미래의 성장잠재력을 찾는 체계적인 준비 과정이기 때문에 투자 활동의 한 종류로 설명되기도 한다. 따라서 우수한 R&D 성과를 도출해 내기 위해서는 R&D 투자금액을 늘리고 R&D 설비 및 인력의 적극적인 확보와 같은 인적·물적 자원의 투입을 필요로 한다.

기업의 시장주도역량은 다양한 유통과 마케팅을 통해 고객에 효율적으로 접근하는 것에서 시작한다. 즉, 현재 고객에 더 나은 서비스를 제공하고 신규 고객을 찾아내기 위한 유통채널 관리가 경쟁력의 기반이 될 수 있다. 나아가, 이는 기업이 시장에서 살아남기 위해서는 우수한 제품을 생산하는 데 그쳐서는 안 되고, 효과적인 마케팅을 통해 시장에 대한 접근성을 강화할 필요가 있다는 것을 의미한다. 또 다른 시장주도 역량은 고객에 대한 이해도로 나타난다. 경영활동은 제품이나 서비스를 판매하여 기업으로부터 소비자에게 가치가 이전되는 것을 기초로 하므로, 기업 가치를 극대화하기 위해 고객에 대한 이해도를 높일 필요가 있다. 따라서 고객에 대한 이해 수준이 기업의 수익과 직결되고, 그 결과 고객으로부터 우수한 평가와 평판(reputation)을 얻는 고객친화적인 기업일수록 성공적인 사업을 운영할 수 있게 된다. 이때 제품의 판매과정에서 발생하는 잉여(surplus gain)는 소비자와 생산자가 공유한다.

기업의 조직역량은 집단학습과 조직문화를 통해 기업 내부 자원을 통합하는 것이다. 가치 있고 희귀하며 모방이 어려운 자원들을 보유하고 있더라도 경쟁력을 갖추기 위해서는 이들 자원을 효과적으로 활용 가능한 조직역량이 있어야 한다. 조직역량은 조직 프로세스 및 체계, 경영관리 능력, 통제 가능한 정보와 지식이 함유된 유형·무형 자산의 집합체로 정의할 수 있다

(Barney, 1991). 이를 실현하려면 조직의 집단학습 및 조직문화를 바탕으로 기술과 지식으로 이루어진 내부 자원들을 통합하는 조직구조가 배양되어야 한다(Meyer & Utterback, 1992). 따라서 효율적인 조직구조와 조직문화, 그리고 부서 간 협업 메커니즘을 포함한 조직적인 관리 프로세스가 중요한 역량이 된다. 나아가 서로 다른 조직과의 교류를 통해 기업 내 새로운 사업영역이 만들어질 수 있도록 지원하고 사람이나 조직의 흐름을 통하여 기술을 포함한 자원들이 통합되도록 하는 역량 또한 점점 더 중요해지고 있다.

2. NPE의 핵심역량

NPE의 경쟁력은 “질 좋은 특허”¹⁵⁾ 확보 여부에 의해 결정된다. 일부 예외적인 경우¹⁶⁾를 제외하고, 특허의 가치는 특허가 보호하는 기술의 권리범위에 의해 결정되기 때문이다. 이런 맥락에서 NPE의 혁신역량은 다양하고 고유한 특허확보 네트워크를 보유하여 수익의 원천인 질 좋은 특허를 확보하는 것에 있다. 특허확보 네트워크를 구성하는 요소는, 자체 연구 인력을 활용한 R&D에 기반을 두어 특허를 출원·등록하는 것과, 개인 발명가나 중소기업에게 특허를 양도받거나 시장에서 퇴출하는 기업의 특허를 M&A하여 매입하는 것 등이 있다. 대표적인 통신분야의 NPE인 인터디지털은 무선통신 분야의 최고 수준 연구를 통해 기존 제조기업이 회피 불가능한 특허를 설계, 생산해 내면서 기업 가치를 높이고 있으며, 수익성 확보에 곤란을 겪고 있던 일본의 메모리 반도체업체로부터 다수의 특허를 양도받은 후 주가가 급격히 상승한 Acacia 등은 질 좋은 특허의 가치를 보여주는 또 다른 사례이다. 이와 같이 NPE는 비즈니스의 핵심 중 하나인 우수한 특허를 확보하기 위해 대학, 개인발명가, IP브로커, 기업 및 연구소 등의 특허확보 네트워크를

15) 일반적으로, 특허의 보호범위가 명확하고 기술밀집 정도가 높아 대체기술을 찾기 어려운 경우를 품질이 우수한 특허로 설명한다.

16) 제조기업 간 특허 협력을 위해서 보유건수와 같은 양적인 요소가 필요한 경우가 있다. 예컨대, 경쟁사 간 크로스라이선스는 보유특허의 각각의 질적 요인은 고려하기 어렵기 때문에 보유건수를 기준으로 체결되는 것이 일반적이다.

구축하고 있다.

또 다른 혁신역량으로 특허 포트폴리오 구축이 있다. 어떤 발명이 사업화 또는 실용화되어 큰 성공을 거둘 수 있을지 예측하는 것은 불가능에 가깝고, 혁신 제품이 시장에 등장하기 위해 어떤 분야의 특허가 필요할 것인지 또한 알 수 없다. 따라서 불확실성에 기인한 위험을 제어하기 위해서는 다양한 분야의 특허를 선점하는 전략이 필요하다. 견고한 특허 포트폴리오가 구축되면, 상대기업의 회피설계를 어렵게 하여 독점적인 시장우위를 점하고 상대 기업으로부터의 위험을 최소화할 수 있는 이점이 있다. 음성, 영상의 압축과 관련한 표준특허를 라이선스하여 수익을 창출하는 특허 풀 기업인 MPEG LA 등이 대표적이다.

한편, NPE는 제품의 새로운 가치를 창출하는 것이 아니라 기존 제품에 소송 비용, 배상금 등의 추가적인 비용을 발생¹⁷⁾시키게 되는데, 이때 제조기업은 추가비용의 대부분을 소비자에게 전가시키는 것이 일반적이다. 이러한 특징을 고려하면 NPE가 지닌 시장주도역량은 특허 분쟁의 승소가능성이라고 할 수 있다. 따라서 사회의 우호적 평판 구축을 목적으로 하는 일반 제조기업의 브랜드, 마케팅 역량과 달리, NPE의 브랜드력은 소송까지 염두에 두면서 ‘악명 높을수록, 비즈니스에서 성공할 확률이 높아지는’ 모순적인 상황에 직면하게 된다. 특정 NPE가 제조기업과의 특허 소송에서 끝까지 포기하지 않고 승소한 경우, 다른 제조기업을 대상으로 한 유사한 분쟁에서 합의를 이끌어 낼 가능성이 높아진다는 의미이다. 특허소송 제기율이 가장 높은 편에 속하는 Acacia는 소송 중에 협상을 통한 라이선스 계약 체결에 의한 수익 창출이 빈번한데, 이는 NPE의 시장주도역량을 보여주는 사례라고 할 수 있다.

마지막으로, NPE의 조직역량은 특허의 시장성을 높이는 것과 소송 대응 조직으로 나타난다. 매입한 특허의 시장 가치를 높이기 위해 자체 R&D조직을 보유하거나 별도의 특허 분석을 수행하는 조직을 두고 있는 NPE가 대부

17) 2011년 4월 대만 스마트폰 업체 HTC는 마이크로소프트사와 안드로이드 특허 사용계약을 대당 5달러에 체결한 바 있다. 이는 경쟁제품인 iOS(애플)나 Window Mobile OS(마이크로소프트)와 달리 무료로 알려진 안드로이드 OS의 가격인 셈이다.

분이며, 승소 가능성을 최대로 하기 위해 다양한 인력 구성을 시도하고 있다. 특허의 시장가치를 판단하고 법률적인 선제 대응을 할 수 있는 기술, 법, 경제에 두루 익숙한 전문가가 NPE업체를 설립하여 성공한 예가 다수 발견되는데, 특허변호사인 존 드마리스가 설립한 NPE업체 RRR(RoundRock Research)은 보유특허 수가 2위로 미국 반도체기업 마이크론의 특허 4천여개를 활용하여 애플, 노키아, 삼성 등에 특허 라이선스를 판매하여 높은 수익을 거두고 있다.

한편, 최근 많은 NPE들은 조직 리스크를 감소시키기 위해 글로벌 기업의 실질적 자회사 형태로 운영되는 경우가 다수 발생하고 있다. 이는 사나포션(privateer) 전략으로 불리는데, “모기업이 특허권 관리기업을 실질적 자회사로 두고 이를 활용하여 경쟁사를 제소하는 방식의 특허 전략을 의미”한다.¹⁸⁾ NPE는 제조기업의 특허관리 자회사로 활동할 뿐만 아니라 특허권의 효율적 행사를 위해 실질적인 자회사를 만들어 기업활동을 영위하기도 한다. 이를 통해 소송 비용과 배상금액, 패소 확률 등을 고려하는 피소 기업의 협상 노력에 크게 영향을 미치며, 부정적인 주변의 인식을 회피하는 수단이 되기도 한다. 애플의 경우 북미의 6개사와 컨소시엄을 구성하여 만든 룩스타 비드코라는 자회사를 통해 특허를 공격적으로 활용하여 소송 위협에 대비하고 있다.

3. 기술중개기업의 핵심역량

기술중개기업의 혁신역량은 특허중개 네트워크를 구축하는 것이다. 기술중개기업의 비즈니스 모델은 발명가가 보유한 기술 및 특허의 판매나 라이선스 활동을 돕고, 거래 성사에 따른 성공보수로 일정금액의 수수료를 얻는

18) 17세기를 전후하여 유럽 정부가 해적 등 민간 선박을 이용해 경쟁국의 배를 나포하던 것에서 유래하며, 제조기업의 특허침범이라고 불리는 사나포션 전략을 통해 특허관리 비용을 줄이고, 경쟁자로부터 자신을 은폐할 수 있어 특허전략의 폭을 확대하였다. 박찬수, “글로벌 특허전쟁의 확산과 산업의 경쟁구도 변화,” 『CEO Information』 제823호(2011), 삼성경제연구소, 1-19면.

방식에 기초를 두고 있다. 즉, 기술의 가치를 정확히 판단하여 부가가치가 높은 기술을 많이 보유한 발명가나 연구기관을 많이 확보하는 것이 핵심 경쟁력이다. 두 번째 혁신역량은 특허를 모니터링 하는 능력이다. 기술중개기업은 원하는 기술을 용이하게 검색하고 찾아내는 능력이 밑바탕 되어야 한다. 따라서 관련분야의 기술에 대한 다양하고 넓은 정보망을 구축하여 특허를 항상 모니터링 하는 능력이 필수적으로 요구된다.

기술중개기업의 시장주도역량은 특허분석을 통해 잠재 고객을 찾아내는 것이다. 기술중개기업은 그 특성상 일반기업과는 달리 고객이 양방향 모두에 존재하게 되어, 기술 공급자와 수요자 모두의 이해관계를 조율하고 계약을 성사시켜 성공적으로 기술을 이전해야 한다. 먼저 고객들이 보유한 내부 기술이나 특허 포트폴리오를 분석하고 그들이 처한 기업환경에 대해 조사하는 능력을 키워 잠재 고객을 찾아내는 역량이 필요하다. 이어지는 시장주도역량은 공급자와 수요자 모두의 이해관계를 조율할 수 있는 해당 기술에 특화된 마케팅 능력이다. 기술중개기업은 해당 기술에 대한 정확한 이해를 바탕으로 마케팅 전략을 수립하여 양 당사자 모두를 만족시킬 수 있는 방법으로 시장에 접근해야 한다.

기술중개기업의 조직역량은 NPE와 마찬가지로 비즈니스 창출을 위한 소수의 전문가 집단을 구성하는 것이다. 여기에는 직원들의 해당 분야 및 기술에 대한 경험과 전문성이 기업성공에 지대한 영향을 미친다. 따라서 조직역량 면에서는 잠재적 고객을 찾아내는 능력 및 요청받은 기술을 찾아내는 능력이 요구되는 한편, 기술 마케팅 능력에 특화되어 있기 때문에 기업의 효율성을 위해 기술 전문가와 계약에 필요한 소수의 인력만으로 조직이 구성된다.

기술중개기업의 대표적인 사례로 아래 두 기업을 들 수 있다. 먼저 오션토모(Ocean Tomo)¹⁹⁾는 1987년 최초 설립되어, 2003년에 지식자본 종합금융사(Intellectual Capital Merchant Banc)라는 새로운 개념의 회사로 설립되었다.

19) Ocean Tomo, "About Ocean Tomo," <<http://www.oceantomo.com/about/>>, 검색일: 2013.7.2.

지식재산권 인수 및 이전 컨설팅 전문기업이며 지식재산을 이용한 기술가치 평가, 지식재산권 경매, M&A에 대한 업무를 수행한다. 게다가 미국, 유럽에서 1억 달러 이상의 라이브 옥션을 10개 보유하고 있으며 지난 30여 년간 공개입찰을 개최해 수만 건의 거래를 성사시켰다. 그 결과, 오션 토모는 중소기업, 대기업, 투자자 등 여러 기업에 유용한 지식재산권을 이전시킨 글로벌 지식재산 입찰 부문 우수기업으로 평가된다. 오션 토모가 보유한 Patent-Ratings(OTPR)는 미국특허를 보유한 기업의 지식재산을 평가하는 시스템으로서 검증된 통계자료와 IPQ scoring 시스템을 통해 등록된 모든 미국 특허의 상대적 가치를 평가하고, 정확한 특허의 실소유자에 대한 정보를 제공함으로써 주어진 시장에서 기술의 흐름을 파악하고 평가하는 데 중요한 정보로 활용된다.²⁰⁾

나인 시그마(NineSigma)²¹⁾는 2000년에 설립한 이후 온라인과 오프라인 네트워크를 모두 활용하여 기술수요자와 공급자를 연계하는 방식으로 개방형 혁신의 솔루션을 제공한다. 또한 특허 및 특허 이전에 대한 차별화된 정보를 제공하며, 모든 산업 및 기술분야에 걸쳐 개방형 혁신 공급자 네트워크를 보유하고 있다. 서비스 제공 절차는 먼저 기술 수요자를 컨설팅 하여 기술제안 요구서 작성을 돕고, 이메일과 웹을 활용해 작성된 기술제안요구서를 나인 시그마가 보유한 전 세계 70만 명의 공급자 네트워크에 있는 기술 공급자와 연결시켜 주는 과정으로 이루어진다.

본 절에서 논의한 NPE의 핵심역량을 일반기업 및 기술중개기업과 비교하여 정리하면 <표 4>와 같다.

20) 손수정·임채윤·장병열·유현중·박미영, “지식재산비즈니스 모델 전망과 성장동력화 방안,” 『정책연구』 제22호, 과학기술정책연구원, 2011, 1-268면.

21) NineSigma, “Company Background,” <<http://www.ninesigma.com/ninesigma-overview/>>, 검색일: 2013.7.2.

[표 4] 핵심역량 관점에서의 일반기업 및 기술중개기업과 NPE 비교

구분	혁신역량	시장주도역량	조직역량
일반기업	◇ R&D를 통한 기술경쟁력 확보	◇ 우호적 평판 및 이미지 구축	◇ 내부자원의 통합관리 및 효율화 능력
기술중개기업	◇ 특허 중개 네트워크 ◇ 특허 모니터링	◇ 특허분석을 통한 잠재적 고객 탐색 ◇ 공급자와 수요자의 이해 관계를 조율하는 마케팅 능력	◇ 소수의 전문가가 비즈니스 창출
NPE	◇ 특허 확보 네트워크 ◇ 넓은 특허포트폴리오	◇ 분쟁/승소 가능성이 높을수록 유리	◇ 기술과 법률에 정통한 전문가가 주도 ◇ 자회사가 되거나, 자회사를 운영하여 사업 효율화 시도

IV. 사례연구

1. 분석대상 기업 선정

본 절에서는 앞서 도출된 NPE 핵심역량에 대해 대표기업인 인텔렉추얼 벤처스²²⁾(Intellectual Ventures, 이하 IV), 아카시아 리서치(Acacia Research Corporation, 이하 Acacia), RPX Corporation(이하 RPX) 사례를 적용하여 검증하려고 한다. 심영택(2011)의 NPE의 시대별 진화를 따르면 1세대는 창업자나 비제조기업의 투자금을 바탕으로 운영되고, 보유한 특허를 실시하지 않은 채 라이선싱이나 소송을 통해 수익을 창출하는 특징을 지니며, Acacia가 여기에 속한다. 2세대 역시 공격적인 유형을 보이지만 글로벌 IT 제조기업의 투자를 받아 운용되고 있어 비즈니스의 영역과 방법에서 차이가 존재하며, 대표기업으로 IV가 있다. 1, 2세대와는 달리 NPE로부터 제조기업을 보호하

22) 임동규·이성주(2016)의 연구결과에서도 IV의 경우 “비실시기업 중 특허 자산규모가 가장 크며, 특허인수와 자체출원, 특허침해소송 등 비실시기업의 여러 가지 특징을 모두 지니고 있기 때문에 특정한 비즈니스 모델(공격형 다분야, 방어적 인수 의존 등)에 국한되지 않고, 단독으로 하나의 비즈니스 모델 유형을 보인다”는 결론을 도출하였다.

기 위해 특허를 확보하고 활용하는 방어적 NPE의 대표기업은 RPX이다. 본 연구에서는 IV, Acacia, RPX의 사례분석을 통해 세대별 NPE의 공통되거나 서로 차별화된 핵심역량을 도출하여 NPE가 가진 일반적인 내부역량과 NPE 세대별 고유한 핵심역량의 특징에 대해 다양한 각도에서 분석하고자 하였다.

2. 인텔렉추얼 벤처스 사례분석

IV는 자본과 기술이 결합된 대규모 특허매집자이며 다수의 광범위한 특허 또는 아이디어를 매입한 후 그 가치를 높여 재판매하거나 라이선싱하여 수익을 창출하고 있다. IV는 소프트웨어, 반도체, 통신 등 전 세계 NPE 중 가장 많은 특허를 보유한 회사로서 2014년 7월 기준으로 특허보유 순위 2위부터 10위 기업의 특허 수를 합친 것보다 많은 2.5~3만여 건의 특허를 보유하고 있다.²³⁾

IV는 마이크로소프트의 전 CTO인 Nathan Myhrvold에 의해 2000년에 설립되었으며, 자본금 50억 달러 규모의 대형 사모투자펀드인 동시에 초기 아이디어에 투자하는 창의자본(Invention Capital) 형태의 NPE이다. 펀드는 가입 시에 매입특허에 대한 수익배분 방식 및 라이선스 옵션을 선택한 후 최소 납입액을 예치하는 방식으로 운영된다. 알려진 투자자로는 삼성, 마이크로소프트, 구글 등이 있고, 그 외에도 개인이나 군소업체, 기관 투자자들이 투자하고 있다. 사업초기에는 자본을 투자해 자체적으로 발명을 실시하는 데 집중하였으나, 이후 기존의 발명이나 특허를 매입하고 발명 및 기술 분석, 라이선싱, 특허소송 등 다양한 비즈니스 모델을 구축하여 업무 영역을 확장하고 있다.

23) Patentfreedom, "Largest Patent Holdings," <http://wpressutexas.net/cs378h/images/c/c0/PatentFreedom_-_Largest_NPE_Patent_Holdings_PatentFreedom.pdf>, 검색일: 2016. 4. 2.

(1) 혁신역량(INNOVATIVE CAPACITY)

IV는 특허를 자체 생산하거나 매입하여 비즈니스 활동을 위한 기업 역량을 확보하고 있다. 따라서 IV는 기술과 특허를 공급받는 매입 네트워크를 구축하기 위해 전 세계에 있는 대학들에 현지 연구소를 설립하고, 이러한 발명가들의 외부 네트워크 개발에 2008년부터 2009년까지 2년간 1억 달러를 투자하였다. 그뿐만 아니라 22억 달러의 운영 관리 비용 외에도, 23억 달러를 특허 구매 프로그램을 통해 특허를 구입하고 개발하는데 사용하고 있는 것으로 알려져 있다. 특히 아시아(한국, 일본 등)에 현지 연구소 형태의 지사를 설립하여 대학, 연구소, 기업들과의 전략적 파트너십 구축을 통해 가치 있는 발명의 아이디어 매입에 집중하였다.²⁴⁾ 이와 동시에 월등한 자금력을 바탕으로 오선토모 IP 경매 등 새로운 특허 유통시장에서 가장 큰 바이어로 활동하면서, 질 좋은 특허를 선점하고 있다. 게다가 특허를 활용할 수 있는 역량이 부족한 중소기업으로부터 ‘턴키’ 방식을 통해 일회성 보상 및 특허사용에 대한 일정한 수익을 보장하는 형태로 다수의 특허를 매입²⁵⁾하였다.

IV는 총 7만 개 이상의 지식재산²⁶⁾을 보유하고 이 중 4만 개를 라이선스, 판매 등 사업화하고 있는 것으로 알려져 있으며, 4만 개의 지식재산 사업화 포트폴리오 중 IIF(특허 구매 펀드)는 3만2천 개를 차지하고 있다. IAM(2014)에서 분석한 자료²⁷⁾에 따르면 IIF 지식재산 중 미국특허인 17,441개의 IPC

24) IV는 세 개의 독립적인 특허 펀드로 구성되는데, ISF(Invention Science Fund), IDF(Invention Development Fund)는 특허 전 발명이나 아이디어 자산의 매입을, IIF(Invention Investment Funds)는 IT 분야 중시의 특허 매입을 주로 수행한다. 특히, 지식재산의 초기 단계부터 투자한다는 의미에서 발명 자본 또는 창 의 자본(invention capital)이라고도 불리는데, ISF는 주로 자체 운영하는 Invention Lab에서 직접 특허를 출원, 확보하며, IDF는 한국, 일본 등 아시아권 대학으로부터 아이디어를 대량 매입한 바 있다.

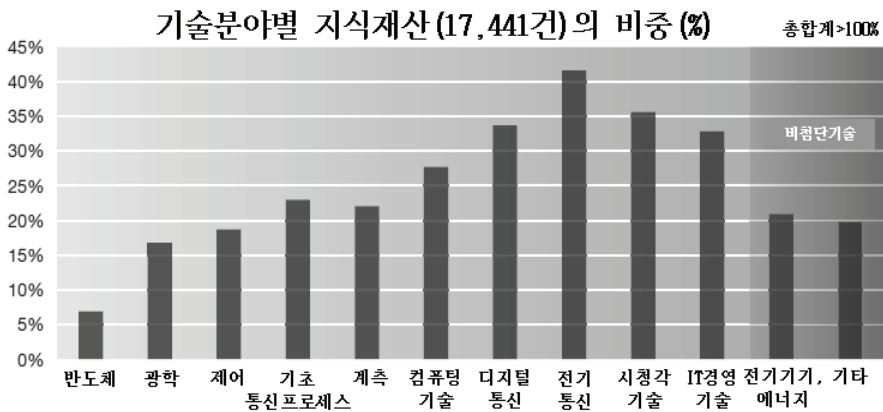
25) IV는 디지털복제방지 기업인 디지마크에 3년간 360만 달러를 지불하고, 소송 및 라이선스 성공 시 사례금으로 수익의 25%를 지급하기로 계약하고 특허를 매입한 사례가 있다.

26) IV의 보유 IP에는 특허뿐만 아니라 기술의 초기 아이디어를 포함하는 것으로 알려져 있다.

27) IAM은 여러 IPC 코드가 부여된 특허는 각각 해당 기술 분야로 분류하여 전체비율이 100%를 초과한다.

코드를 분석한 결과, IV가 다루는 50여 개의 기술분야 중 <그림 2>와 같이 전기통신이 전체의 40% 이상으로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 오디오·비디오 기술, 디지털 통신 기술이 큰 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 그리고 IV는 협력사 또는 투자자가 다른 NPE로부터의 위험을 경감할 수 있도록 전체의 80% 이상을 첨단기술로 구성하고 있다.

[그림 2] IV의 IIF 자산 기술분야 분포[Richardson & Oliver(2014)]



IV는 자본금 60억 달러를 기반으로 수만 건 이상의 특허를 보유하고 있기 때문에 이러한 방대한 특허 풀을 통해 관련 제조기업에게 충분한 압박을 가하여 유리한 라이선스 계약을 체결하고 있다. 또한 IV는 특허 포트폴리오를 계속적으로 강화시키면서 이미 라이선스 계약을 체결한 기업과도 해당 계약을 계속적으로 갱신해야 하도록 유도하고 있다. 이러한 전략을 통해 영속적으로 상대기업의 수익 중 일부분을 특허료로 징수하는 특허자본 종속적 관계를 성립시켜 높은 수익을 지속가능하게 창출하고 투자자로부터 자본을 끌어들이고 있는데 인텔, 마이크로소프트, 소니 등 글로벌 기업들의 초기 투자에 뒤이어 시스코, 버리이즌, 삼성, 엘지 등의 후속 투자를 확보하고 있다.

또한 IV는 설립 이래로 축적되어 온 특허 검색 및 포트폴리오 분석에 대한

경험을 지니고 있다. 특히 연간 3만 건이 넘는 특허평가를 수행하면서 보유 특허의 질적 제고를 시도하고 있으며, 잠재적 공격 대상에 대한 특허권 행사의 탐색 비용을 줄이고 불확실성을 감소시키고 있다.²⁸⁾

(2) 시장주도역량(MARKET-DRIVEN COMPETENCIES)

NPE 수익의 원천은 보유 특허를 활용한 라이선스 수입과 소송에 의한 배상금 수입으로 볼 수 있다. 라이선스 계약이 원활하지 않을 경우 취할 수 있는 강제 수단이 특허 소송임을 고려한다면, 결국 특허소송에서의 승소 가능성은 NPE가 시장에서 경쟁력을 유지한 채 살아남기 위한 가장 중요한 요인이 된다. 일반적으로 피소기업은 특허 소송에서의 승소 가능성과 기대비용을 추산하여 소송 대응 여부를 결정한다. 소송에 사용된 특허의 무효 가능성이나 회피 가능성, 제소자의 소송의지 등을 포괄적으로 고려하여 승소 가능성을 예상하며, 기대비용은 배상 예상금액 및 라이선스 요구비용, 소송 비용 등으로 구성되는데 대부분 특허 보유자가 제시하는 수치를 기초로 산정된다. 즉, 피소기업(혹은 잠재적 licensee 기업)이 지불할 용의가 있는 금액은 NPE의 시장 지배력에 의해 결정되는 것이다.

IV는 설립 초기부터 소송 아닌 라이선스 수입에 의한 수익 모델을 표방해 왔다.²⁹⁾ 1세대 NPE와는 달리 글로벌 IT 제조기업의 투자를 받아 회사를 운영했던 2세대 NPE IV는 자사의 투자자인 제조기업을 대상으로 특허침해에 대한 소를 제기하는 데 태생적 한계를 지니고 있었던 것이다. 그래서 다른 NPE와 달리 협상 중심의 라이선싱 전략을 취했고, 2008년까지 소송으로 발전하는 경우는 발생하지 않았다.³⁰⁾ 하지만, 2008년 이후 기업들과의 특허료

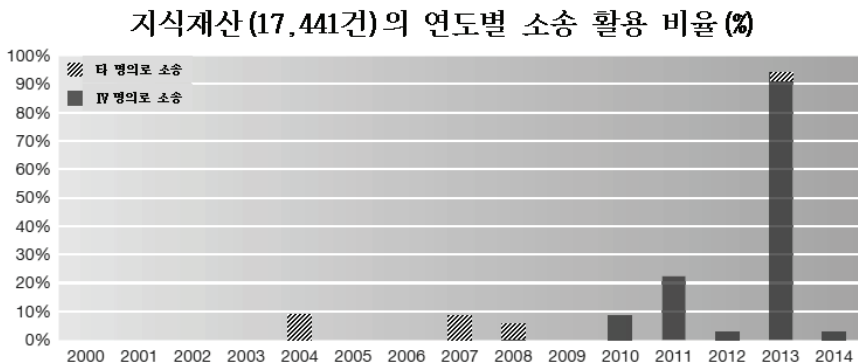
28) IV는 보유한 미국특허 17,441개 중 우수한 질의 특허를 28%나 보유한 반면 다른 기술 중개기업 등은 공개시장에서 구입한 지식재산 2,516개 중 우수한 질의 특허가 18%에 그쳤다. Richardson & Oliver, *What's inside IV's patent portfolio?*, Issue 66, IAM Magazine, July/August 2014, pp.19-29.

29) 사업 초기 IV는 소송없이 라이선스로만 수익을 창출한다는 원칙을 제시했는데, IV의 비즈니스 모형을 보통의 NPE(Litigator)와 차별화시켜 Patent Aggregator라고 부르기도 한다.

30) 직접 소송을 제기하지 않았을 뿐이고, 자회사(shell company)에 특허권을 이전하여 소

협상이 원활하지 않자, IV는 자사에 투자하지 않은 제조기업을 상대로 소송을 제기하고 이 수익의 상당부분은 투자기업들과 공유하였다. IV의 소송 사례를 살펴보면, Picture Frame Innovations LLC라는 자회사에 특허를 팔고, 그 기업이 다시 제3자에게 특허를 넘기는 특허세탁을 통해 2009년에 코닥과 CDW사를 상대로 999만 달러의 특허소송을 제기하였다. 그리고 2010년 12월에는 메모리 반도체, 소프트웨어 보안 등에서 맥아피와 하이닉스 반도체가 포함된 9개사를 상대로 직접 특허소송을 제기하였고, 2011년 7월에는 휴렛 팩커드 및 델이 포함된 12개사에 특허소송을 제기하였다. 연도별로는 2013년에는 가장 많은 33회의 소송을 제기하였으며, 자세한 IV의 연도별 소송제기 비율은 〈그림 3〉에서 확인할 수 있다. 참고로 IV에 의해 소송에 투입된 특허의 수는 2014년 기준으로 352개이며, IV가 구매한 특허 중 40%는 1년 이내에 소송에 활용되었다.³¹⁾

[그림 3] 연도별 소송 제기 비율[Richardson & Oliver(2014)]



송을 제기한 것으로 추론되는 경우는 발견된다. 자회사를 활용한 수익모델은 '3) 조직 역량'의 내용을 참고.

31) Richardson & Oliver, *What's inside IV's patent portfolio?*, Issue 66, IAM Magazine, July/August 2014, pp.19-29.

또한 통신, 가전, AV, 반도체 등 세계 각국에 폭넓게 구성된 IV의 특허 포트폴리오는 특허소송의 전방위적 확대를 우려한 피소기업의 협상력을 제약하고 있으며, 특히 글로벌 선도 IT 기업과 이미 라이선스 계약을 완료했다는 것도 IV의 강점으로 인식되고 있다. IV의 경우 보유하고 있는 미국 내 특허와 해외특허의 비중이 대등하기 때문에 미국 법원뿐만 아니라 세계 여러 나라의 법원에 동시에 소송을 제기할 수 있고, 이를 통해 자체 협상력을 극대화하고 있다. 나아가 IV는 2000년대 초반 애플, 구글, 마이크로소프트, 인텔, 소니 등 글로벌 IT 기업과 투자 계약³²⁾을 맺었으며, 이후 삼성전자, 파나소닉 등 후속 기업과 라이선스 계약을 체결하였고, 이 같은 행보는 2013년 인피니언, ASI 반도체 등 추가적인 라이선스 계약의 밑거름이 되고 있다.

(3) 조직역량(ORGANIZATION COMPETENCIES)

800명 이상의 직원과 10개 이상의 주요 부서로 구성된 IV의 조직은 특허·법률·기획 등을 담당하는 특허 사업화 그룹과 이학·공학을 전공한 발명가 그룹으로 크게 나눌 수 있다. 특허 사업화 그룹은 마이크로소프트, 인텔, GE 등을 포함하여 포춘지(Fortune)가 선정한 미국의 500대 기업에서 근무한 주요 기업의 경력을 보유한 특허변호사, 특허전문가, 라이선싱 담당자, 비즈니스 모델 개발자 등으로 구성된다. 이들은 자기 명의로 된 특허를 현물 출자하는 한편, 특허 획득 및 수익창출 업무를 담당하는데, 대표적인 인물인 IV의 現 CTO 에드워드 정은 마이크로소프트에서 각종 프로젝트를 개발·총괄했던 기술적 경험을 바탕으로 전 세계적으로 500개 이상의 특허를 보유하고 있으며 이를 현물 출자하여 IV의 지분을 보유한 것으로 알려져 있다.

발명가 그룹은 기술도입(In-licensing) 계약을 위해 해외에 설립한 지사나 IV가 직접 운영하는 연구소에 속한 과학자, 프로그래머, 기술자 등으로 구성된다. 이들은 주로 ISF로 운영되는 Invention Lab에서 아이디어 및 특허를 창출하는 역할을 수행하는데, 미국을 포함한 전 세계의 대학이나 연

32) 투자자 그룹에 대한 소송 제기가 없음을 고려하면, 투자 계약은 라이선스 계약을 포함하고 있다고 볼 수 있다.

구기관으로부터 특허의 전용 실시권을 얻거나 직접 기술을 개발한다. IV는 “전세계 9개국 13개의 해외 사무소를 통해 400여 개 이상의 대학 및 연구소, 기업 등에서 근무하는 4,000명 이상의 발명가 네트워크를 형성”하였고, 자체적으로 뇌과학, 핵물리학, 기계공학 등의 분야에서 120명 이상의 우수한 R&D인력들이 활동하고 있다.³³⁾

한편, IV는 R&D팀과 법률팀 이외에도 전사적인 사내 커뮤니케이션을 전담하여 지원하는 Corporate Communications 팀을 운영하고 있다. 그리고 Systems and Technology Group을 통해 IV의 내부 기술 파트너로서 운영되는데, 여기서는 시장 기회나 도전에 대해 빠르고 지속가능한 예측 분석을 수행한다.

IV는 특허를 매입하거나 출원하는 활동에서 인텔렉추얼 벤처스라는 명의를 직접 사용하기도 하지만, 자회사(Shell Company)를 설립하고 자회사 명의로 각각 특허를 출원하거나 매입하고 있다. 자회사들은 기술 분야의 특성에 따라 다수의 특허를 확보하거나 소수의 특허를 보유하기도 하는 등 기술 분야별로 특허 포트폴리오를 구축하고 있다. IV는 “2008년 9월 말까지 287건의 특허를 타사, 대학, 연구소 등으로부터 이전받았으며 87건의 특허를 자회사로 분산, 양도하는 전략적인 특허 재배치”를 하였다.³⁴⁾ 그리고 2011년 5월까지 확인된 자회사는 1,276개로 이들은 약 8,000여 개의 미국 특허를 보유하고 있으며 Viviana LLC, Gisel Assets KG LLC, Picture Frame Innovations LLC 등의 자회사들은 모회사를 대신하여 특허소송을 제기하여 IV가 유리한 라이선스 협상을 맺을 수 있도록 지원하고 있다.³⁵⁾

33) 한국지식재산보호협회, 『NPEs 활동과 우리나라 특허 경쟁력 보고서』, 특허청, 2012, 146면.

34) 정연덕, 『특허기술거래 활성화를 위한 Invention Capital 도입 필요성 검토』, 특허청, 2008, 113면.

35) Ewing & Feldman, “The giants among us,” *Stanford Technology Law Review*, Vol.1(2012), pp.1-61.

3. 아카시아 리서치 사례분석

1993년에 설립된 Acacia는 질 높은 특허의 확보와 특허화된 기술의 배타적 권리에 경영전략의 중심을 둔 NPE로, 업계에서는 공격적인 성향을 지닌 것으로 잘 알려져 있다. 1세대 NPE답게 Acacia는 제조기업의 자본에 얽매어 있지 않아 제조기업을 대상으로 한 특허 라이선싱 및 소송에 역량을 집중할 수 있었다.

Acacia는 사업 초기에 발명가나 특허권자가 보유한 기술을 대신하여 라이선싱 하였고, 그 후 IBM과 쉘컴 등 스스로 특허 라이선싱 하는 기업을 표방하여 독립적인 특허 라이선싱 비즈니스를 구축하려고 노력하였다. Acacia는 현재까지 자회사 등과 함께 총 1,490개가 넘는 라이선스 계약을 성사시켰고, 185개의 특허 포트폴리오 라이선싱과 권리행사(enforcement) 프로그램을 통해 수익을 창출해 왔다. 지금까지 특허 파트너들에게는 7억 500만 달러의 수익을 분배한 것으로 알려져 있다.³⁶⁾

Acacia는 특허 파트너들 각각의 니즈에 따라 비즈니스 모델을 세 가지 유형으로 구조화하여 파트너별로 유연하게 접근한다. 첫 번째, ‘파트너링 모델’의 경우 수익에서 법적 비용 및 기타 라이선스 및 권리행사(Enforcement) 비용을 제외한 후 나머지를 특허권자와 Acacia가 균등하게 배분한다. 두 번째, ‘매입 모델’의 경우 법률 비용을 제외한 전부를 Acacia가 투자하고, 여기서 발생한 수익 전부를 차지한다. 세 번째, ‘하이브리드 파트너링 모델’은 특허권자가 라이선싱 수익 발생 전에 미리 투자를 하고, 투입된 자본이 회수된 이후에야 수익을 배분한다.

36) ACACIA RESEARCH, “ACACIA RESEARCH CORPORATION ANNUAL REPORT(2015),”
 <<http://acaciaresearch.com/wp-content/uploads/2013/10/ACTG-2015-10K-YE12-31-15.pdf>>, 검색일: 2016.6.21.

(1) 혁신역량(INNOVATIVE CAPACITY)

Acacia는 개인 발명가, 대학, 그리고 글로벌 기업 등과 파트너십을 체결하고 그들과의 네트워크를 견고히 하여 양질의 특허를 공급받는다. 이를 위해 특허권자와의 관계를 원만하게 유지하고, 기술시장에 친화적인 태도를 취해 끊임없이 기술과 특허를 공급받을 수 있도록 늘 새로운 특허권자를 찾아다닌다. Acacia의 고객 대부분은 제조기업이 아닌 창업자나 비제조기업 투자자였기 때문에 단기 수익 창출을 목적으로 하는 경우가 많았고, 이는 소송 위주의 특허 포트폴리오를 관리·운영하는 것으로 이어졌다.

Acacia는 1억 달러의 특허 펀드를 조성하여 <표 5>와 같이 정보통신·에너지·반도체·생명공학 등 다양한 산업 분야의 500여 건에 달하는 특허를 개발·매집하였다.³⁷⁾ 특히 자체 개발 기술을 특허화하는 것과 더불어 이미 선정한 47개 주요 기술분야의 특허에 초점을 맞춰 매입하고 있다. 이렇게 확보한 특허로 100개 이상의 특허 포트폴리오를 구축하였고, 이를 바탕으로 2012년까지 100개 이상의 자회사를 운용하여 48개의 라이선싱 프로그램을 실시하였다.³⁸⁾ 특허비즈니스 수익 기반을 견고히 한 Acacia는 특허권 사용권자로부터 나온 수익을 특허자산과 포트폴리오를 확장하는 데 재투자하여 특허 포트폴리오가 연평균 29%의 성장률을 보이면서 가파르게 상승하였다. 이렇듯 NPE의 혁신역량인 넓고 견고한 특허 포트폴리오를 구축한 결과, 더욱 다양하고 폭넓은 라이선스 프로그램을 기획하고 운영할 수 있었다.³⁹⁾

37) 한국지식재산보호협회, 『NPEs 활동과 우리나라 특허 경쟁력 보고서』, 특허청, 2012, 146면.

38) 한국지식재산보호협회, 『NPEs 활동과 우리나라 특허 경쟁력 보고서』, 특허청, 2012, 146면.

39) 2009년 60개, 2010년 91개 그리고 2011년 112개로 라이선스 프로그램이 점차 증가하였다. 2012년 3분기에는 특허 포트폴리오가 250개에 달했고, 특허 라이선싱 프로그램도 134개로 2011년 4분기 대비 22개가 증가했으며, 2012년 3분기 205.3만 달러의 수익을 얻어 전년도 184.7만 달러 대비 증가하였다. 한국지식재산보호협회, 『NPEs 활동과 우리나라 특허 경쟁력 보고서』, 특허청, 2012, 146면.

[표 5] Acacia 특허 포트폴리오의 주요 산업 및 기술 분야(<http://acaciaresearch.com/>)

주요 산업	기술 분야
Energy	Energy Efficiency
Medical	Orthopedic Implants and Sports Medicine Market, Peripheral Vascular Devices
Semiconductor	Memory
Technology	Computing, Displays, Printing
Telecommunications	Infrastructure, Mobile Devices
Transportation and Automotive	Automotive

2013년에 Acacia는 우수한 질의 특허 포트폴리오를 갖고 소수의 고객⁴⁰⁾에 집중하겠다는 사업운영 방침을 세웠다. 그 결과, 특허 획득의 주안점을 양적인 면에서 질적인 면으로 전환하였고, 특허 포트폴리오 획득 건수는 급격히 하향세를 보였다. Acacia의 특허 포트폴리오는 여전히 넓은 범위의 기술 영역을 다루고 있었으나, 2013년에는 25개의 신규 특허 포트폴리오를 획득하였으나, 2014년에는 6개, 2015년에는 3개로 감소하였다.

Acacia의 2015년 사업보고서에 따르면 2015년에 Acacia는 플래시 메모리 부품 및 장치, Solid-State Drives(SSD's) 및 기타 플래시 메모리 시스템과 연관된 특허 포트폴리오를 보유한 반도체 회사와 파트너십을 체결하였다. 게다가 일본의 Renesas사와의 파트너십을 확장하여 Microcontrollers, DRAM, Flash Memory and semiconductor packaging and fabrication processes와 연관된 특허의 9개 군집을 추가하여 기존 포트폴리오를 강화하였다. 특허 포트폴리오 투자 비용은 2013년에는 2,510만 달러, 2014년에는 4,270만 달러, 2015년에 1,950만 달러였다. 특허의 양보다는 질에 초점을 맞추겠다는 Acacia의 입장과는 달리, 투자금이 전년도에 비해 크게 위축된 것이다.

Acacia의 수익은 2011년 18.5만 달러에서 2012년 25만 달러로 급격히 높아졌으나 이후 2013, 2014년에 각각 13만 달러로 줄어들었고, 2015년에는

40) 최근 들어 Acacia는 95% 이상이 연간 수익이 1억달러 이상인 기업들과 라이선스 계약을 맺고 있다.

12.5만 달러로 감소하였다. 영업이익률 또한 2012년에 32.1%를 기점으로 2013년에는 -63.5%, 2014년 -47.5%, 2015년 -122.1%로 악화되었다. 당기 순이익 역시 2012년 6만 달러를 기점으로 2015년에는 -16만 달러까지 하락하였다.

(2) 시장주도역량(MARKET-DRIVEN COMPETENCIES)

특허권자에게 충분한 자본이 뒷받침되지 못하거나 법적·기술적 자원이 열악한 경우, 침해기업은 합리적인 라이선스 비용을 협상·지불하기보다 분쟁하는 것을 선호한다. 이러한 점을 역으로 이용해 Acacia는 개인발명가나 기술전문회사 등 자원이 부족한 주체와 라이선싱을 맺고 이들의 특허를 침해한 제조기업을 공격하여 수익을 창출하는 특허 라이선싱 위탁 및 클리어링 하우스 역할을 해 왔다. 여기서 소송은 협상에 비해 단기간에 특허 침해 기업을 압박하여 합의금을 얻어내는 데 유리한 수단이었고, 승소 횟수가 늘어나 공격적이고 위협적인 NPE라고 널리 알려지면서 높은 수익을 얻을 수 있었다. 실제로 2003년부터 2009년까지 Acacia는 337건의 특허침해 소송을 제기하였고, 2008년부터 2009년까지 6,000만 달러의 특허 로열티 수익을 올렸다.⁴¹⁾ 최근 5년(2011년~2015년)에는 총 93건의 소송을 제기하여 2위인 Empire IP LLC의 31건에 비해 3배나 많았다.⁴²⁾

Acacia의 2015년 사업보고서를 보면 2015년에 법원이 Acacia에게 부과한 변호사 비용, 합의금, 만일의 사태에 대한 발생액(contingency accruals)을 포함한 운영비용은 약 4백만 달러이다. 2010년과 2011년에 시작된 소송의 운영비용만 2014년에 총 1백5십만 달러가 부과되었다.⁴³⁾ 이렇듯 특허침해소

41) 한국지식재산보호협회, 『NPEs 활동과 우리나라 특허 경쟁력 보고서』, 특허청, 2012, 146면.

42) RPX Corporation, "RPX 2015 Report: NPE Litigation, Patent Marketplace, and NPE Cost," <<https://www.rpxcorp.com/2016/05/16/2015-report-npe-litigation-patent-marketplace-and-npe-cost/>>, 검색일: 2016.7.5.

43) ACACIA RESEARCH, "ACACIA RESEARCH CORPORATION ANNUAL REPORT(2015)," <<http://acaciaresearch.com/wp-content/uploads/2013/10/ACTG-2015-10K-YE12-31-15.pdf>>, 검색일: 2016.6.21.

송에 따른 법률 비용은 상당하지만, Acacia는 외부 법률 자문, 경제성 분석, 손해 사정 등 소송 지원 및 관리비용 등을 아낌없이 지원하고 있다. 특허침해소송은 Acacia의 주된 특허 라이선싱 프로세스 중 하나이며 많은 수익을 창출하기 때문에 Acacia는 소송이 향후에도 지속적으로 이윤창출 기회를 가져다 줄 것으로 신뢰하고 있다.

Acacia는 오랜 기간 축적된 다학제를 관통하는 경험(라이선싱, 비즈니스, 엔지니어링)과 성공사례를 바탕으로 한 라이선싱 전문성을 지니고 있다. 특히 외부로부터의 위험을 경감하기 위해 라이선스를 단계별, 유형별로 등급화하여 제반비용에 대한 위험을 줄이고, 단계에는 특허를 빠르게 현금화하며 장기에는 로열티 스트림을 확보하고 있다.

(3) 조직역량(ORGANIZATION COMPETENCIES)

Acacia는 경영, 사업개발, 법률, 라이선싱, 엔지니어링 부서에 총 42명의 직원으로 구성되어 있다. 자체 R&D를 하거나 제품을 직접 제조하지는 않기 때문에 별도의 연구개발 부서를 두지 않는 대신 라이선싱 및 소송에 최적화된 조직을 갖추고 있다. 경영부서는 경영/경제를 전공한 전문가로 투자은행, 컨설팅기업 등의 경력자로 이루어져 있다. 사업개발 부서는 이학/공학을 전공한 지식재산권 컨설팅과 특허 라이선싱 경력자로 구성되어 있다. 법률팀은 로펌이나 기업에서의 법률 자문, 지식재산권 관리, 심사절차, 특허 소송 및 획득 전략을 담당했던 변호사로 구성되어 있다. 라이선싱 조직 역시 주요 기업에서의 법률고문, 라이선싱 컨설턴트 경력자로 이루어져 있다. 엔지니어링팀은 이학/공학 전공자들로 기술설계 등 풍부한 실무경험을 지니고 있다. 이렇듯 Acacia는 라이선싱 및 소송을 위한 조직역량 강화를 위해 조직을 5가지로 세분화·유형화하고, 각각의 조직에 적합한 전문성과 풍부한 경험을 지닌 전문가를 배치하여 역량을 배가시켰다.

Acacia는 자회사를 통해 특허 라이선싱 및 권리 행사에 투자하거나 발명가 및 특허권자의 포트폴리오를 검증하고 개발하는 것을 지원받는다. 자회사는 발명가 및 특허권자와 긴밀한 유대관계를 형성하고 협력하여 다양한

특허 포트폴리오 권리를 소유하는 한편, 소송과 같은 권리행사에도 적극적으로 참여한다. Acacia의 100개 이상의 자회사 중에서 AutoText Technologies, Broadcast Innovation, IP Innovation, Video Enhancement Solutions 등이 활발히 특허침해 소송 및 라이선싱 활동을 하고 있다.⁴⁴⁾

4. RPX 사례분석

글로벌 IT 제조기업을 대상으로 특허 공세가 심화되기 시작한 2000년대 후반, NPE에 대항하기 위한 “특허 방어자(defensive patent aggregator)” 기능으로 수익을 창출하는 기업인 RPX(Rational Patent)도 시장에 등장했다. RPX는 회원사를 대표하여 자체 자금으로 (회원사에 위해를 가할 수 있는) 특허를 매입하거나 이미 소송이 진행 중인 특허의 라이선스 계약을 체결하여 불필요한 특허분쟁으로 인한 사회적 비용을 낮추는 것을 목적으로 설립되었다. 초기에는 회원사의 회비(fee)가 대부분이었으나 나스닥 IPO 이후 자체 보유한 특허를 통한 수입을 중심으로 운영되고 있다. 2011년 IPO 이후 매출 성장을 지속하고 있는데, 2015년 매출은 2억 9,190만 달러(회비 관련 수입 2,200만 달러 포함)로, 2014년 매출 2억 5,930만 달러 대비 12.5% 증가한 것으로 나타난다.

(1) 혁신역량(INNOVATIVE CAPACITY)

2008년 중반까지 RPX는 Charles River 등 벤처캐피탈 펀드로 특허를 매입했으나, 이후 IBM, Cisco(이상 2008년 11월 가입), 파나소닉, 필립스, 엘지, 삼성(이상 2009년 초반 가입) 등 회원사가 증가하면서 이들 회원사의 가입비와 회비(membership fee)로 매입 특허 규모를 확대하고 있다. 특히 RPX가 매입하는 특허는 회원사의 니즈가 분명한 경우가 대부분⁴⁵⁾이어서 보유 IP의 양

44) 한국지식재산보호협회, 『NPEs 활동과 우리나라 특허 경쟁력 보고서』, 특허청, 2012, 146면.

45) 설립 초기인 2000년대 후반에는 IT 하드웨어 중심의 특허 포트폴리오를 가지고 있었으나, 최근에는 소프트웨어, 자동차 등으로 보유 IP의 기술 분야가 확대되고 있다.

보다 질 측면에서 강점이 두드러지며, 이 같은 자체 혁신역량 강화를 통해 RPX의 설립목적인 사회적 Patent Risk 감소에 기여하고 있다. 다량의 특허를 확보하여 수익 창출을 시도한다는 점에서 RPX의 비즈니스 모델은 NPE 비즈니스와 유사한 것으로 평가받기도 하며, NPE 비즈니스가 많아질수록 역설적으로 방어기업인 RPX 비즈니스도 확대된다는 점에서 이 둘은 공생관계라고 보는 시각도 시장에 존재한다. 하지만 무분별한 소송으로 인한 사회적 비용과 비효율을 제어하기 위한다는 명분으로 RPX는 보유 특허를 증가시키고 있으며, 그 결과 2015년 현재 RPX 특허 포트폴리오에는 15,500개 이상의 특허 자산이 포함되어 있는 것으로 알려져 있다.⁴⁶⁾ 특허 매입 대상 또한 기존 제조기업뿐만 아니라 개인 발명가(29%), 대학(2%)으로 확대하는 이른바 RPX OPEN 전략을 통해 자체 혁신역량을 강화하고 있다.

(2) 시장주도역량(MARKET-DRIVEN COMPETENCIES)

“(자금 확보)→특허 매입→회원사 증가 및 수익 증대→보유특허 확대”라는 선순환 구조 구축을 목표로 RPX는 2011년 NASDAQ IPO를 진행했으며, 이를 통해 초기 자금난을 극복하였다. 또한 IP 비즈니스라는 새로운 수익방식으로 주식시장에 진입함으로써 대표적 특허 방어기업으로 인정받게 되었다. 2010년에는 회원사가 30여 개에 불과했으나, 2015년 말에는 290여 개로 증가한 것도 이를 뒷받침하고 있다.

또한, RPX는 불필요한 대규모 IP 분쟁을 중재하면서 IP 비즈니스 시장에서의 역할을 강화하고 시장 지배력을 확대하고 있다. 이는 여러 사례를 통해 확인되는데, 안드로이드 진영에 대한 애플 진영의 특허공세가 최근 RPX를 통해 취하된 것도 이를 보여 준다. 삼성-애플의 특허소송이 한창이던 2009년, 파산한 캐나다 통신회사 노텔로부터 사들인 특허로 조직된 애플, 마이크로소프트 등이 참여한 락스타 컨소시엄이 삼성, LG 화웨이 등을 대상으로 제기한 대형소송이 2014년 말에 취하되었는데 실제로 락스타는 보유특허 4

46) RPX Corporation, “Defensive Acquisitions,” <<https://www.rpxcorp.com/rpx-service/s/rpx-defensive-patent-acquisitions/>>, 검색일: 2016.7.5.

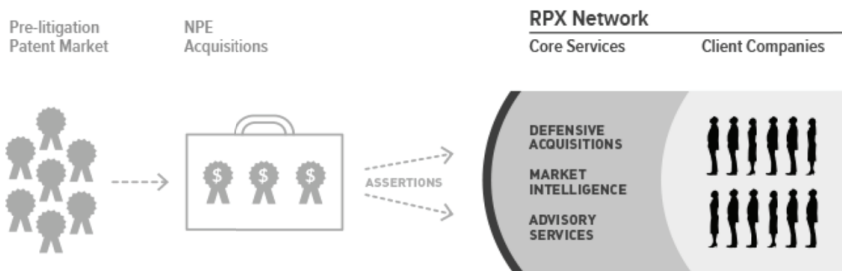
천여 건을 RPX에 9억 달러에 매각함으로써 분쟁을 종료하였다.

(3) 조직역량(ORGANIZATION COMPETENCIES)

앞선 IV 및 Acacia의 사례와 유사하게 RPX 역시 특허 모니터링, 기업 및 시장 분석, 특허거래 협상, 라이선싱 및 소송 등 IP를 둘러싼 다양한 법적·기술적 이슈에 대응할 수 있는 깊은 지식과 경험을 지닌 전문가로 조직이 구성되어 있다. 특허 획득과 라이선싱에 특화된 인적 자원을 바탕으로 RPX는 20억 달러가 넘는 특허 관련 거래를 성사시킨 실적도 존재한다.

NPE에 의한 특허소송은 산업 전체에 영향을 미치는 경우가 대부분이기 때문에 RPX는 〈그림 4〉와 같이 제조사들의 공동대응을 유도함으로써 산업 전반에 대한 위협요인 감소를 시도하는 이른바 Collaborative Approach를 전면에 내세우고 있다. 그 결과, 2008년 이후 RPX 회원을 대상으로 한 특허분쟁 1천여 건 이상의 취하·중재를 진행했으며, 4천여 건 이상의 잠재적 NPE 소송을 사전에 예방하고 있는 것으로 알려지고 있다. 또한 산업의 특허 리스크를 관리하기 위한 다양한 영역으로 조직과 활동 범위가 변화하고 있는데, 최근에는 소송보험(patent litigation insurance), 특허 매각(patent resale), 시장 조사·분석(market intelligence) 등으로 기능을 확대하고 있다.

[그림 4] RPX의 대응방안(<https://www.rpxcorp.com/>)



5. 사례분석 종합

본 장의 사례분석 결과를 앞서 III장에서 도출한 NPE의 핵심역량 모형에 적용하면 다음 <표 6>과 같은 결과를 얻을 수 있다.

[표 6] 사례분석 결과

구분	혁신역량	시장주도역량	조직역량
NPE 핵심 역량	◇ 특허 확보 네트워크 ◇ 넓은 특허포트폴리오	◇ 분쟁/승소 가능성이 높을수록 유리	◇ 기술/법률 전문가 주도 ◇ 자회사가 되거나, 자회사를 운영하여 사업 효율화 시도
Acacia (1세대 NPE)	◇ 개인발명가나 비제조기업 투자자의 특허구매 및 전용실시권 획득 네트워크 형성 ◇ 산업별 핵심특허(500여개) 위주로 다양한 특허 포트폴리오(100개 이상)를 구축	◇ 다수의 특허침해소송을 통해 침해기업들을 압박하여 유리한 협상 체결 및 수익창출	◇ 소송 및 라이선싱에 최적화, 전문화된 조직 운영(사업개발, 법률, 엔지니어링 부서 등) ◇ 100개 이상의 Operating subsidiaries를 운영하여 다양한 산업에서 공격적인 IP 운용
IV (2세대 NPE)	◇ 초기 아이디어나 발명 단계부터 글로벌 IP확보 시도 (IDF/ISF) ◇ 7만개 이상의 IP자산 보유 ◇ 年 3만건 이상의 특허평가를 통해 보유 특허의 질적 제고 시도	◇ 非소송, 라이선스 사업 표방 → 특허소송으로 사업 모델 확대 ◇ 글로벌 IT 기업과 라이선스 계약 완료 → 후발기업과 협상시 유리한 위치 선점	◇ 창업자 미어볼드, 피터 뎃킨, 에드워드 정 등은 특허를 현물 출자하여 IV지분 보유 ◇ 특허 사업화 그룹과 발명가 그룹(IV Lab)으로 구성 ◇ 1,200개 이상의 자회사를 운영하여 IP관리/경영을 효율화
RPX (방어적 NPE)	◇ 회원사의 니즈에 부합하는 양질의 특허 1만5천여개 이상 확보 ◇ 특허 확보 네트워크 확장(제조기업+발명가+대학)	◇ 불필요한 대규모 IP 분쟁을 취하·중재하여 우호적 이미지 구축	◇ IP관련 다양한 지식과 경험을 지닌 전문가로 조직 구성 ◇ 제조사들과 함께 특허소송에 공동으로 대응하여 위협요인 경감
종합	일반 핵심역량 검증 ◇ 혁신, 시장주도, 조직역량의 각 요소는 3개의 NPEs 사례분석을 통해 모두 검증됨 NPE 세대별 핵심역량 특징 비교 ◇ 특허 확보 네트워크는 1세대 NPE → 2세대 NPE → 방어적 NPE로 갈수록 점차 확장 (개인발명가/비제조기업 투자자 → 글로벌 IT 제조기업 → 제조기업 + 개인발명가 + 대학) ◇ 1세대 NPE에 비해 2세대 NPE 및 방어적 NPE는 보유 특허의 수가 양적으로 확대 ※ Acacia는 특허 포트폴리오 신규 획득 수 및 투자 비용의 축소로 인해 수익 정체·감소 ◇ 1세대 NPE의 소송 중심의 공격적 특허활용이 수익창출에 더 유리 ※ IV는 기업들과의 특허료 협상이 원활하지 않자 특허소송으로 사업 모델 확대 ◇ 1, 2세대 NPE의 시장주도역량에는 상대방에 대한 위협적인 이미지가 필요하나, 방어적 NPE는 우호적인 이미지 필요 ◇ 방어적 NPE는 1, 2세대 NPE와 달리 자회사 대신 회원사(제조기업)의 참여를 유도해 산업전반에 대한 위협요인을 경감		

V. 결 론

제조업 중심의 산업사회로부터 지식기반 경제로의 이행은 20세기 후반의 사회를 규정하는 새로운 패러다임이었다. 초기 지식기반경제의 개념이 지식과 정보의 창출에 초점을 맞추고 있었다면, 21세기 들어서면서 인터넷 등 IT 기술의 보급과 지식재산에 대한 보호의식 확대로 정보의 거래와 이동, 확산에까지 관심이 확대되고 있다. 그 연장선상에서 보면, 최근 논의되는 창조경제나 창조산업 담론의 핵심 또한 정보의 산업화에 있으며, 지식 또는 기술의 거래시장 활성화를 통해 지식산업을 확대하려는 노력은 한국 경제의 현안인 동시에 글로벌 시장에서 중차대한 이슈일 것이다. 기존 기술중개기업의 기능만으로는 시장의 성장성 측면에서 한계가 존재하기 때문에, 특허권 행사와 소송을 무기로 삼는 NPE 비즈니스 모델은 보다 뚜렷한 수익원을 기초로 하는 글로벌 신산업으로 확산되고 있다. 이러한 배경 속에서 NPE가 주도하는 IP 비즈니스는 가시적으로 보이는 지식 신산업의 맹아로서의 의의가 있으며, 지식 유통의 활성화를 위해서는 신산업의 새로운 주체라고 할 수 있는 NPE의 차별적 특성에 대한 고찰이 필수적이다.

미국을 중심으로 한 NPE가 한국의 글로벌 기업들에게 큰 위협이자 기회로 등장한 지금, 한국은 물론이고 해외에서도 NPE에 대한 많은 연구가 이루어지지 않아 대다수의 연구자들이 어려움을 겪고 있다. 본 연구에서는 NPE 비즈니스가 지속 가능하기 위한 필요조건으로서 핵심 역량과 NPE 자체에 대한 선행연구들을 검토하고 그 이론적 근거를 토대로 NPE가 IP 비즈니스에 요구되는 차별화된 자원을 보유하고 있다는 결론을 도출하였다. 또한 본 연구는 핵심역량에 대한 기존 연구를 종합한 후, 이를 NPE의 특수한 사업역량으로 전환하여 설명하였으며, 나아가 양적 규모와 질적인 수준 측면에서 산업의 랜드마크라고 할 수 있는 대표기업 IV를 포함해 Acacia, RPX의 사례들로 NPE 핵심 역량에 대한 설득력 있는 근거를 보다 정밀하게 제시하였다.

본 연구에서 제시하는 바 글로벌 IP 비즈니스를 실현하기 위해 요구되는

최우선의 혁신역량은 질 좋은 특허를 확보할 수 있는 특허매입 네트워크와 효율적인 특허 포트폴리오를 갖추는 것이다. NPE 시장주도역량의 핵심은 승소 가능성을 극대화라는 소송 전략을 의미하는데, 이를 통해 피소 제조기업으로 하여금 라이선스 협상에 적극적으로 임하게 하여 수익을 창출하게 된다. 기술 전문가와 법률 전문가로 압축된 전문조직을 구성하여 조직 운영 비용을 최소화하고, 특허매입과 특허소송에 자회사를 적극적으로 활용하는 것은 대표적인 NPE의 조직역량으로 설명할 수 있다.

이렇게 일반적인 핵심역량을 검증하는 데 그치지 않고, 3개 기업의 사례를 다양한 각도에서 분석하여 NPE 세대별 핵심역량의 특징을 서로 비교할 수 있었다. NPE가 진화해 갈수록 특허의 공유 및 거래가 확대되어 이른바 특허 네트워크가 점차 확장되고 있으며, 보유 특허의 수도 양적으로 증가하고 있다. 1세대 NPE 등장기에는 소송 중심의 공격적 특허활용이 非소송, 라이선스 사업보다 수익창출에 더 유리한 것으로 인식되었다. 또한 1, 2세대 NPE의 시장주도역량에는 상대방에 대한 위협적인 이미지가 필요하나, 3세대로 일컬어지는 이후의 다양한 특허 비즈니스에서 나타난 방어적 NPE는, 불필요한 소송에 따른 사회적 비용을 감소시킨다는 긍정적인 평판을 보다 중시하고 있다. 끝으로 1, 2세대 NPE가 자회사를 통해 조직역량을 보완·강화하는 것과는 달리 RPX는 회원사(제조기업)의 참여를 유도해 산업전반에 대한 위협요인을 실질적으로 경감시키는 것을 확인할 수 있다.

이상의 분석 결과를 통하여 기업경영 및 정책적 시사점을 얻을 수 있다. 먼저 기업들의 기술 자산에 대한 인식 제고가 필요하다. 개인 발명가나 벤처기업의 지식 재산에 대한 보호 강화는 피할 수 없는 글로벌 추세다. 이런 환경 속에서, 새로운 사업 기회의 핵심은 돈 되는 기술의 선점에 있으며, 한국형 NPE가 등장하는 경우 타깃 시장을 어떻게 설계할 것인지와 그 타깃 시장 속에서 수익 창출이 가능한 특허를 어떻게 확보할 것인지가 성패를 결정하는 요인이 될 것이다. 제조기업들은 R&D 기획단계부터 특허 중심 체제로 패러다임을 전환할 필요가 있다. 기존 주력사업 외에도 신규사업 및 인접사업 영역까지 포괄한 특허 포트폴리오를 구축해야 하며, 단순한 특허 관리가 아

닌 특허 전략을 실행하는 조직 체계가 필요하다. 단순히 특허등록 건수를 늘리기보다는 사업화 역량 확대, 휴면특허 매각 등 질적 우수성을 고려한 관리 측면을 강화해야 하며, 기존 보유 특허의 가치를 높이려는 노력도 병행해야 할 것이다.

전 세계적으로 IP 비즈니스가 확대되고 있는 현시점에서 정부는 산업경쟁력 강화를 위한 중장기 특허정책을 추진할 필요가 있다. 국가 차원의 미래성장동력 발굴 등 대규모 국가 R&D사업 기획 과정에서 ‘특허’ 변수를 명시적으로 고려할 필요가 있으며, 지식재산 소송 보험 등 중소기업의 특허분쟁 대응 지원과 함께 근본적인 기술 경쟁력 강화 프로그램을 확대해야 한다. 정부가 인증하는 IP 유통시장을 설립하고, 기술과 법, 경제, 경영을 이해하는 융복합 인재 육성체계 구축도 정부의 역할이 될 수 있다.

마지막으로, NPE 및 IP 비즈니스와 관련한 향후 연구방향에 대해 제언하려고 한다. 대표적 NPE의 승소가능성, 평균 배상액, 소송 비용 등을 확보할 수 있다면, NPE가 제시하는 새로운 비즈니스 모델의 수익-비용 분석이 가능한데, 이는 중장기적으로 NPE 사업의 지속가능성(sustainability)에 대한 중요한 시사점을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

참고문헌

〈국내단행본〉

- 손수정 · 임채윤 · 장병열 · 유현종 · 박미영, 『지식재산비즈니스 모델 전망과 성장동력화 방안』, 정책연구 제22호, 과학기술정책연구원, 2011.
- 윤선희 · 장원준, 『특허전문관리회사(NPE)의 사업모델과 특허권의 행사현황』, 창작과 권리 제60호, 세창출판사, 2010.
- 장관용, 『특허기술이전이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구』, Patent 21 제88권, 한국특허정보원, 2010.
- 정연덕, 『특허기술거래 활성화를 위한 Invention Capital 도입 필요성 검토』, 특허청, 2008.
- 한국지식재산보호원, 『2015년 NPE 동향 연차보고서』, 특허청, 2015.
- 한국지식재산보호협회, 『2014년 NPEs 동향 연차보고서』, 특허청, 2015.
- 한국지식재산보호협회, 『2015년 1/4분기 NPEs 동향 분기 보고서』, 특허청, 2015.
- 한국지식재산보호협회, 『NPEs 활동과 우리나라 특허 경쟁력 보고서』, 특허청, 2012.

〈해외 단행본〉

- Applegate, Lynda M., *Emerging E-Business Models: Lessons from the Field*, Harvard Business School, 2001.
- Bain, Joe S., *Industrial organization*, John Wiley & Sons, 1968.
- Dosi, Giovanni & David J. Teece, *Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm: Springer*, University of California at Berkeley, 1998.
- Myers, Sumner & Donald G. Marquis, *Successful industrial innovations. A study of factors underlying innovation in selected firms*, National Science Foundation, 1969.
- Prahalad, Coimbatore K. & Gary Hamel, *The core competence of the corporation*, Springer Berlin Heidelberg, 2006.
- Richardson, Kent & Erik Oliver, *What's inside IV's patent portfolio?*, IAM Magazine, July/August 2014.

〈국내 학술지〉

- 강보라, “특허괴물의 의의와 규제방안,” 『산업재산권』 제41권(2013).
- 길상철 · 강성민, “특허경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 『기술혁신학회

지』 제11권 제2호(2008).

김도년 · 이다혜, “IT 관련 특허괴물 (Patent Troll)의 현황 및 그에 따르는 문제점과 특허괴물의 긍정적인 진로 모색을 위한 법적 검토,” 『IT와 법 연구』 제7권(2013).

류창한 · 서민석, “자동차 분야의 NPEs 대응전략에 관한 연구,” 『지식재산연구』 제9권 제3호(2014).

박찬수, “글로벌 특허전쟁의 확산과 산업의 경쟁구도 변화,” 『CEO Information』 제823호(2011).

설민수, “특허괴물 논란,” 『지식재산연구』 제7권 제4호(2012).

심영택, “지식기반시대와 비실시기업의 진화,” 『산업재산권』 제34권(2011).

이기환 · 윤병섭, “특허활동이 경영성과에 미치는 영향: 벤처기업 대 일반기업,” 『기술혁신연구』 제14권 제1호(2006).

임동규 · 이성주, “특허확보 및 활용 패턴 분석을 통한 비실시기업의 분류,” 『지식재산연구』 제11권 제1호(2016).

임창남 · 김승운, “특허 기반 사업의 비즈니스 모델 유형 분류,” 『산업재산권』 제41권(2013).

〈해외 학술지〉

Arora, Ashish, Andrea Fosfuri & Alfonso Gambardella, “Markets for technology and their implications for corporate strategy,” *Industrial and corporate change*, Vol.10 No.2(2001).

Barney, Jay, “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of management*, Vol.17 No.1(1991).

Bessen, James E., Ford Jennifer Laurissa & Meurer Michael J., “The private and social costs of patent trolls,” *Regulation*, Vol.34 No.4(2012).

Dierickx, Ingemar & Karel Cool “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage,” *Management science*, Vol.35 No.12(1989).

Ewing, Tom & Robin Feldman, “The giants among us,” *Stanford Technology Law Review*, Vol.1(2012).

Fischer, Timo & Joachim Henkel, “Patent trolls on markets for technology-An empirical analysis of NPEs’ patent acquisitions,” *Research Policy*, Vol.41 No.9(2012).

Fowler, Sally W. et al., “Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments,” *Journal of Engineering*

- and Technology Management*, Vol.17 No.3(2000).
- Hagiu, Andrei, & David B. Yoffie, "The New Patent Intermediaries: Platforms, Defensive Aggregators, and Super-Aggregators," *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.27 No.1(2013).
- Henkel, Joachim & Markus G. Reitzig, "Patent Trolls, the Sustainability of 'Locking-in-to-extort' Strategies, and Implications for Innovating Firms," *Available at SSRN 985602*(2010).
- Kogut, Bruce & Udo Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization science*, Vol.3 No.3(1992).
- Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski, "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications," *The Journal of Marketing*, Vol.1 No.18(1990).
- Meyer, Marc H. & James M. Utterback, "Core competencies, product families and sustained business success," *Sloan School of Management*, No.65-92(1992).
- Morris, Michael, Minet Schindehutte & Jeffrey Allen, "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective," *Journal of business research*, Vol.58 No.6(2005).
- Pénin, Julien, "Strategic uses of patents in markets for technology: A story of fabless firms, brokers and trolls," *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.84 No.2(2012).
- Pohlmann, Tim & Marieke Opitz, "Typology of the patent troll business," *R&D Management*, Vol.43 No.2(2013).
- Reitzig, Markus, Joachim Henkel & Christopher Heath, "On sharks, trolls, and their patent prey—Unrealistic damage awards and firms' strategies of "being infringed", " *Research Policy*, Vol.36 No.1(2007).
- Spanos, Yiannis E. & Spyros Lioukas, "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource?based perspective," *Strategic management journal*, Vol.22 No.10 (2001).
- Teece, David J., Gary Pisano & Amy Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic management journal*, Vol.18 No.7(1997).
- Viscio, Albert J. & Bruce A. Pasternack, "Toward a new business model," *Strategy & Business*, 20(2), 125-134.(1996).

Wang, Allen W., "Rise of the patent intermediaries," *Berkeley Technology Law Journal*, Vol.25 No.1(2010).

〈인터넷 자료〉

ACACIA RESEARCH, "ACACIA RESEARCH CORPORATION ANNUAL REPORT (2015)," 〈<http://acaciaresearch.com/wp-content/uploads/2013/10/ACTG-2015-10K-YE12-31-15.pdf>〉.

NineSigma, "Company Background," 〈<http://www.ninesigma.com/ninesigma-overview/>〉.

Ocean Tomo, "About Ocean Tomo," 〈<http://www.oceantomo.com/about/>〉.

PatentFreedom, "Largest Patent Holdings," 〈http://wpressutexas.net/cs378h/images/c0/PatentFreedom_-_Largest_NPE_Patent_Holdings_PatentFreedom.pdf〉.

RPX Corporation, "Defensive Acquisitions," 〈<https://www.rpxcorp.com/rpx-services/rpx-defensive-patent-acquisitions/>〉.

RPX Corporation, "NPE Activity: Highlights," 〈<https://www.rpxcorp.com/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/RPX-2015-NPE-Activity-Highlights-FinalZ.pdf>〉.

RPX Corporation, "RPX 2015 Report: NPE Litigation, Patent Marketplace, and NPE Cost," 〈<https://www.rpxcorp.com/2016/05/16/2015-report-npe-litigation-patent-marketplace-and-npe-cost/>〉.

Core Competencies in IP Business —Several Cases of Non-Practicing Entities—

Park Chansoo, Yu Junwoo & Kim Yeonbae

Increasing application of convergence technologies to products such as smartphones and hybrid cars is multiplying the need for more patent protection in product development. Furthermore, patents have more recently been regarded as business assets. For example, Non-Practicing Entity(NPE) business models generate income by licensing patents or enforcing patent protection by filing infringement lawsuits against manufacturers.

This study examined the core competencies in IP business using the several cases of NPEs. The core competencies were analyzed further by being divided into three parts, 'Innovative', 'Market-driven' and 'Organizational' to obtain the nature of NPE business. Several case studies of Intellectual Ventures, Acacia Research Corporation, and RPX Corporation were adapted in this study to verify NPE's distinctive competencies.

The shift to knowledge-based economy accelerates and intellectual properties, including patents, became a key element in competitiveness. Accordingly, we discussed some implications for Korean businesses and government. Korean companies should establish a system which uses patent as business assets. government should also set up consistent

patent strategies to reinforce industrial competitiveness, especially for small-and medium-sized enterprises.

Keyword

Non-Practicing Entity(NPE), Core Competency, IP Business, Intellectual Ventures, Acacia Research, RPX