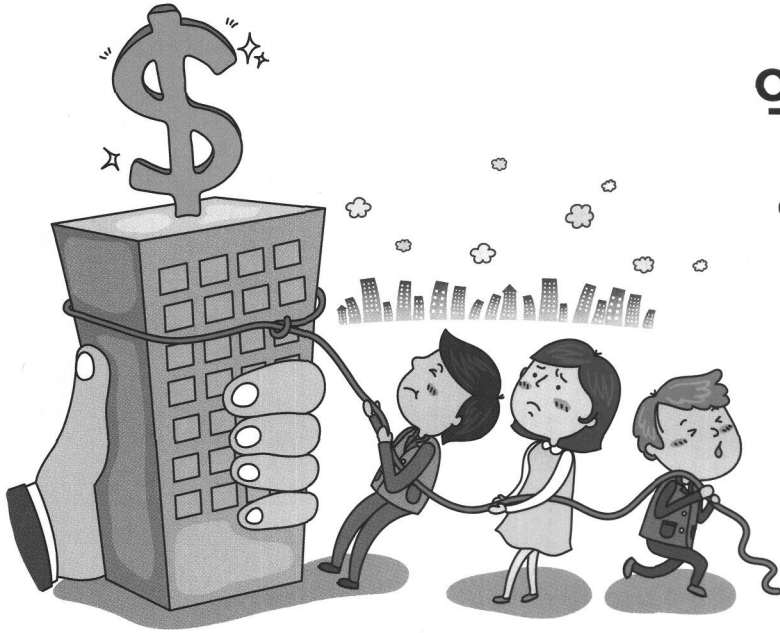


# 표준전쟁, 약자의 생존 전략

이현우 한국산업기술평가관리원, 차세대 이동통신 PD



흔히들 산업계에서는 일등만이 살아남을 수 있으니 반드시 일등이 되어 한다고 주장한다. 그러나 항상 '이 말이 사실일까?'라고 의문을 제기해 보면 반드시 그렇지 않다는 것이 결론이다. 물론 일등을 하면 시장을 선도하면서 생기는 장점들, 이를테면 큰 시장 점유율, 높은 이익률, 시장의 방향을 결정하는 것 등 여러 가지가 있다. 그러나 이런 장점들을 누리지는 못하더라도 2등과 3등, 심지어는 훨씬 낮은 등위에서도 나름대로 선방하는 많은 기업들이 존재하는 것이 현실이다.

자동차 시장에서는 프랑스의 푸조, 카메라 시장에서는 일본의 올림푸스, 휴대폰에서는 대만의 HTC 등은 업계 1위는 아니지만 나름대로 특화된 영역에서 존재감을 보이고 있는 기업들이다. 이런 사례들은 산업분야에서 뿐만 아니고 표준이나 특허 분야에서도 찾아볼 수 있다. 따라서 치열한 표준전쟁에서 나름대로 입지를 다지고 있는 Second Tier Player 들의 생존 전략을 분석해 보는 것도 의미 있는 작업이라고 보여진다.

WCDMA, HSPA, LTE 등의 표준진화 작업이 진행되면서 많이 알려진 Major Player들은 에릭슨, 퀄컴, 삼성전자, 노키아, 엘지전자 등이다. 이들 Major Player들은 활동 분야 (즉, WG), 참여 연구원 규모, 제출 기고문 수 등 여러 면에서 타 회사들을 압도한다. 반면에 InterDigital, DoCoMo, ETRI 등은 크게 드러나지는 않지만 나름대로 특정 분야, 특정 시기에서는 존재감을 과거에 보여줬거나 현재에도 보여주고 있는 회사들로서 소위 말하는 Hidden Champion이라고 할 수 있으며, 여기에서 약자의 생존 전략을 유추해 볼 수 있다.

첫째 전략은 기능 작동에는 필수적이지만 겉으로 잘

드러나지 않는 경쟁이 적은 분야를 공략하는 것이다.

자동차를 예로 들어서 설명하자면 새로운 자동차를 개발하려고 할 때 대부분의 사람들은 새로운 엔진 개발을 가장 중요한 것으로 생각하고 여기에 많이 달려든다. 엔진이 자동차에서 가격이나 성능 측면에서 가장 중요한 부분품인 것은 맞지만 그렇다고 엔진만으로 자동차가 굴러갈 수 있는 것은 아니다. 브레이크도 필요하고, 변속기도 필요하며, 시트와 타이어도 필수적인 부품이다. 많은 사람들이 큰 돈과 많은 인력을 투입해서 고출력 저속용 엔진을 개발할 때, 훨씬 적은 예산과 인력으로 고내구성 브레이크 패드나 저손실 변속기를 개발한

다면 과도한 경쟁을 피하면서도 자동차에 필수적인 기술 확보에 당당히 한몫을 할 수 있는 것이다.

휴대폰 표에서 변복조, 채널보호화, 다중안테나 기술들이 엔진에 해당한다면, 제어 시그널링 절차, 시스템 버전 정보 전달 등은 사소한 것 같지만 없어서는 안될 브레이크 페달과 같은 것이라고 볼 수 있겠다.

둘째 전략은 Major Player들과의 상호 보완적 관계 유지이다. 아무리 사소한 기술도 단독으로는 추진 어려운 만큼, 기존 강자들의 기술과 같이 턴 키로 반영되도록 하는 전술이 필요하다. 이것이 가능하기 위해서는 평소 기존 강자들과 돈독한 유대 관계를 가지면서 빈틈이 어디인지를 파악하려는 노력이 필요하다. WCDMA 표준 초기에 Ericsson과 ETRI가 이러한 형태의 관계를 바탕으로 잘 협력한 바 있다.

셋째 전략은 선 문서분석 후 기술제안을 하는 차별한 접근방식이 필요하다. 대개의 경우 표준에 처음 진입하는 회사들은 Hot Topic area에 작은 아이디어 하나 가지고 무작정 뛰어 드는 경향이 많다. 단기간에 많은 이슈를 대응해야 하니 기고문 작성 및 시뮬레이션 데이터 확보를 위해 밤도 많이 세우면서 여러 사람들이 초인적인 노력을 투입하게 마련이나 두 번, 세 번 거절당하고 나면 의욕과 기력을 상실하고 포기하기 쉬울 뿐이다.

따라서 후발자들은 처음부터 무작정 뛰어들기보다는 차별하게 기존 자료들을 분석하여 목표 영역을 발굴한 뒤 대안을 마련하는 과정이 필요하다. 이 단계에서 경험이 많은 전문가들로부터 자문을 받는 것도 의외로 유용하다. 경험적으로 볼 때 표준 일정은 당초 계획 대비해서 지연되는 경우가 많으므로 현재 주어진 일정을 맞추기 위해서 무리하게 하기보다는 잘 할 수 있는 분야에서 좋은 해결책을 찾는 것이 더 중요하다. 미국의 InterDigital이 이런 방식의 대표적인 기업이다. 이것이 가능한 배경에는 과거의 표준작업과 비교할 때 요즘의 표준작업

(특히 3GPP, OMA 등)은 문서 관리가 잘 돼 있고, 회의록이 구체적으로 작성되며, 기술의 이력관리가 철저하기 때문에, 표준회의에 참석하지 않고 등록된 문서만 잘 검토해도 70~80%의 정보는 파악이 가능할 정도이다.

즉 기존 자료 분석 → 빈틈 발굴 → 아이디어 도출 → 특허 작성 → 기술 자문 → 시뮬레이션 → 기고문 제출 등의 단계를 하나하나 밟아 가는 것이 무작정 뛰어드는 것보다 훨씬 효율적이다.

세계는 일등만 기억한다고 광고에서는 얘기하지만, 현실에서는 2, 3등은 물론이고 4, 5등도 충분히 존재할 수 있고 공존할 수 있다. 다만 상위권과 직접 경쟁을 회피하면서도 공존할 수 있는 전략을 찾아서 실천해야 한다. 차별화 영역을 찾아내는 것, 상호보완적이 될 수 있는 파트너 관계를 확보하는 것, 현업 투입에 앞서서 사전 분석을 철저히 하는 것 등은 일면 당연해 보이지만 현업에서는 쉽게 간과할 수 있는 업무이다. 표준전쟁에서도 기본에 투철한 것이 승리로 가는 멀지만 가장 효과적인 길이라는 것이 필자의 오랜 경험이 주는 교훈이다. TTA

