

경쟁가치모형에 따른 기업의 특허전략 유형화 연구

차완규*, 이환수**

단국대학교 법학과*, 단국대학교 융합보안학과**

A Typology Study of Corporation Patent Strategy Using Competing Value Model

Wan-Kyu Cha*, Hwan-Soo Lee**

College of Law, Dankook University*

Dept. of Convergence Security, Dankook University**

요 약 특허전략연구는 경영전략, 기술전략과 연계된 특허전략을 수립하고, 이를 구체화하기 위해 특허 Idea 발굴에서 출원 관리, 제품 및 개발과제의 조사/분석과 활용을 위한 라이선싱 등을 효율화하는 논의에 집중해 왔다. 그러나 수립된 특허 전략의 내재화 및 성과를 높이기 위한 기업 고유의 문화를 고려하거나 이를 반영한 특허전략 수립 연구는 매우 부족하였다. 그 결과 기업들은 업종과 조직문화가 고려되지 않은 일류 선진 기업의 특허전략을 자사 전략으로 모방하는 정도에 머물고 있었다. 이에 본 논문에서는 조직문화를 4개의 프레임워크로 구분하는 경쟁가치모형(Competing Value Model)을 바탕으로 기업의 특허전략 모형을 제안한다. 사례 연구를 통해 특허전략 유형을 검증하고 기업의 조직문화에 따른 적합한 특허전략을 제시한다. 본 연구는 특허전략에 대해 새로운 관점인 조직문화 이론을 바탕으로 논의하였다는 점과 실무적 활용성이 높은 전략모형을 제시한다는 점에서 의의를 가진다.

주제어 : 특허전략, 조직문화, 경쟁가치모형, 특허전략유형화, 특허활용

Abstract Patent strategy research has focused on the efficiency of licensing for investigation, analysis and utilization of application management, product and development task in finding patent idea, to establish patent strategy linked with management strategy and technology strategy. However, it is difficult to find the research on patent strategy that reflects an adaptive culture to enhance the internalization and performance of the established strategy. As a result, companies have been striving to imitate patent strategies of advanced companies that do not consider their industry and organizational culture. This study proposes a method of defining a firm 's patent strategy according to the competing value model that analyzes organizational culture as four frameworks. This study verifies the classification method through case studies, suggests a suitable patent strategy for the patent strategy type. This study has contributions in that discussing from a new point of view based on organizational culture theory and providing a IP strategic model with high practicality.

Key Words : Patent Strategy, Organization Culture, Competing Value Model, Patent Strategy Typology, Patent Utilization

Received 20 March 2017, Revised 24 July 2017
Accepted 20 August 2017, Published 28 August 2017
Corresponding Author: Hwan-Soo Lee(Dankook University)
Email: hanslee992@gmail.com

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

1. 서론

우리나라 기업의 특허분쟁건수는 지속적인 증가추세이고 분쟁기업의 경우 분쟁으로 인한 막대한 소송비용 및 소송배상액이 발생이 되고, 더욱이 수출중단이나 판매중지 판결을 받은 기업(Copypat)의 이미지 하락은 기업의 근원적인 경쟁력 향상 및 강화에 큰 부담으로 작용한다. 이러한 분쟁의 증가원인으로는 외국기업들이 우리나라 기업의 시장진입 자체를 차단하기 위해 특허를 무기로 활용하는 것, 특허괴물, 특허관리전문회사(NPE)의 증가로 인한 특허의 수익창출모델로 활용하는 비즈니스 환경 변화 및 자국에 유리한 판결을 통한 자국 진입장벽으로 활용하는 등 무역 분쟁화를 초래하고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 특허 경영자 포럼을 구성하여 특허 전략을 마련하고 있지만 선진 국가 및 기업의 벤치마킹 수준으로 뒤쳐져 있는 상황이었으며, 모방을 통한 1등 국가와 기업의 갭의 차이를 메꾸는 전략의 일환으로 특허전략도 연구개발이 종료되는 시점에 연구성과의 하나로만 인식하고 있지만 선진국과 선진기업에서는 연구개발과정 전/후에 특허정보를 분석하여 기술예측, 기술기획, 연구과제 선정 및 경쟁기업의 전략분석에 활용하는 등 차별화된 특허전략을 구사하고 있다[1].

이러한 상황에서 선진국과의 갭을 극복하기 위해 국내 기업들은 특허전략과 체계를 내재화하기 위한 노력을 기울여 왔다. 그러나 한국의 기업/조직문화에 적합하지 않은 특허 전략의 적용으로 기업의 근원적인 경쟁력 강화에 기여하는데 한계가 있었다. 특히 4차 산업의 시대에서 빠른 속도의 융/복합과 연결의 시대에서 이러한 변화를 수용하고 기업의 경쟁력을 강화시키기 위해서는 기업의 조직문화에 따른 특허전략의 일치가 필요하다. 국제적인 지식재산 제반 환경의 변화에 따라 기업들은 경영 전략 및 기술전략과 연계된 특허전략을 개발 및 수립하기 위해 노력해 왔다. 이를 구체화하기 위해 특허 Idea 발굴에서 출원 관리, 제품 및 개발과제의 조사/분석과 활용을 위한 라이선싱 등을 효율화하는데 초점을 맞춘 연구를 진행하였다. 그러나 관련 연구가 부족한 상황에서 우리나라의 경우 기업의 업종과 조직문화가 고려되지 않은 일류 선진 기업의 특허전략을 자사 전략으로 실행하는 모방적 차원의 전략 추진에 그쳐 있었다.

이러한 획일적인 모방 전략은 성공의 가능성이 높지

않을 뿐만 아니라 기업 간 특허 경쟁에서도 효과적이지 못하기 때문에 이에 대한 전략적인 대안이 필요하다.

따라서 본 연구에서는 기업들의 특허 전략 다변화에 기여하고 조직의 환경에 적합한 특허 전략 선택을 위한 이론적 기반과 유형화 모델을 제시한다. 이러한 접근은 경쟁가치 모형(Competing Value Model)의 조직문화 4가지 유형에 따라 기업이 추진 중인 특허전략을 명료하고 구체적으로 제시가능하다. 또한 조직 상황에 적합한 기업의 특허 전략을 선택할 수 있는 장점이 있고, 조직은 시간이 경과함에 따라서 변화가 되는 복잡한 상황에서 기업의 조직문화의 유형에 따른 기업의 특허전략의 형태는 어떻게 정의 될 수 있고, 유형에 따른 바람직한 특허 전략은 무엇인지를 판단 가능할 수 있게 된다.

2. 선행연구

2.1 기업의 특허전략

특허란 발명, 즉 자연법칙을 이용한 기술적 사상의 창작으로 이를 통해 기술발전을 촉진하여 산업발전에 이바지할 목적으로 제정된 것을 의미한다[2]. 특허제도는 발명자의 권리 보호를 통한 발명의 장려로 기술보급에 따른 산업발전에 그 목표를 두고 있다. 이러한 특허제도를 통한 특허권은 국가와 기업의 경영전략 수립 및 경쟁 우위 확보에 중요한 역할을 한다[26,27].

특허활동은 선행발명의 확인, 권리취득의 방향추정, 계획적인 특허망 작성, 권리의 취득, 권리의 평가, 특허조사, 효율화를 통하여 특허권리의 효율화를 이루는 것이다. 연구개발활동은 선행기술의 확인, 연구개발목표의 명확화, 중복연구의 회피, 특허분쟁의 미연방지를 통한 연구개발의 효율화를 이루는 것을 의미한다. 특허활동과 연구개발의 관계는 특허 창출 단계에 따라 보다 자세히 이해할 수 있다. 아이디어 창출의 단계에서는 선행기술에 대한 조사 및 분석을 통해 특허맵이 작성된다. 자사 및 타사의 기술개발 동향 분석 및 특허조사를 통해 상품/제품변화를 예측하며 특허회의를 통해 기술개발에 대한 방향을 설정하게 된다. 개발단계에서는 문제특허에 대한 검토 및 대응책을 수립하며 라이선스료의 규모 및 지급 대상을 선정한다. 연구개발성과의 특허부분을 평가하고 침해특허의 기술적 문제를 해결하기 위한 방안을 도출하

며 필요시 회피 개량기술 특허 출원을 진행한다. 실용화 단계에서는 확인된 문제특허에 대해 자사 기술의 권리에 대한 침해조사를 수행하고 라이선스 비용의 예상 및 대상을 정한다[3].

기업은 시장에서의 경쟁 우위 유지 및 경제적인 이익의 창출을 위해 획득한 특허에 대하여 다양한 경영전략을 수립하고 이를 이행한다. Berkowitz(1993)에 따르면 특허전략은 기업이 특허를 통해 기 획득한 경쟁우위를 보증해 주는 도구라고 언급하면서 특허의 Volume과 기술변화의 속도를 변수로 특허전략의 기본 Frame을 제시하였다[4]. 연구에 따르면 기술의 변화의 속도와 특허의 양에 따라서 4가지의 영역을 정의하고 최적화된 특허전략을 제시하고 있다. IT업계처럼 기술의 진보가 크고 해당분야의 특허가 많은 영역에 위치한다면 기본적으로 자기 실시(Freedom to Operate)가 가능하도록 특허전략을 수립하여 운영하면서 R&D 개선결과물에 대한 특허 권리화를 통한 경쟁력을 강화하고 기존의 기술 사이에 틈새영역의 특허를 보강하는 특허개발/확보전략과 부상하는 새로운 기술 또는 기존 경쟁사와 크로스라이선스를 통한 시장의 독점 전략 등 패러다임을 유연하게 가져가야 한다고 주장하고 있다.

특허는 많지만 기술변화의 속도가 낮은 영역의 경우는 자기 실시(Freedom to Operate)를 기본으로 타사의 특허의 저촉을 회피하는 전략을 기본으로 제시하고 있다. 기술 변화의 속도는 높지만 특허의 수가 적은 영역의 경우는 넓은 범위의 특허를 출원/등록하고 적극적인 권리의 활용으로 타사의 진입을 방지하거나 라이선싱을 통한 수익창출에 활용 가능한 전략을 제시하고 있다. 기술변화의 속도가 늦고 특허의 수도 적은 영역에서는 이중 산업 간의 융합을 고려해서 영역에 적합한 특허를 확보하는 전략을 제시하고 있다.

Gilardoni(2007)은 기업에서의 특허전략은 기업의 내부사항을 반영하여야 한다고 주장하면서 향후 특허를 어떻게 활용할 것인지에 대한 특허보유의 의도를 명확히 하고 이를 위해 특허를 어떠한 방법으로 확보할 것이며 확보된 특허들을 어떻게 효율적으로 관리할 것인가에 대한 중요성을 강조하였다[5].

Mogee(1991)는 특허정보를 기반으로 특허를 기술 인디케이터로서 활용의 장점을 보유하고 있고 경쟁사의 분석, 기술 예측을 통한 기업의 전략 수립 및 활용에 활용

하여 단기 및 중장기 전략 수립에 특허전략이 반영될 수 있도록 제안 하였다[7]. Granstrand (1999)는 회사의 제품의 R&D단계 및 기술의 수명주기에 따라 자사가 독점적으로 특허를 실시할 수 있고 경쟁사가 자사의 시장에 진입을 하지 못하도록 하는 특허전략의 수립의 중요성을 언급하면서 특허확보 전략으로서 시계열에 따라서 단계별로 특허를 확보하는 전략과 자사의 위치가 선도업체인지 후발업체인지에 따라 집중적으로 특허를 확보하는 전략을 제시하였다[8]. Bader (2012)는 기업의 특허전략의 경우 기술의 수명주기에 따라 수립이 되어야 하고 기업이 보유한 기술과 전략적 중요성에 따라 투입되는 내부역량의 크기가 상이하고 이에 따라 자사가 보유한 특허의 실시의 자유와 경쟁사와의 차별화 및 보유 특허의 활용이라는 세 가지 측면의 특허전략을 수립 및 운영하여야 한다고 주장하였다[6].

기존의 특허전략 연구들은 대부분 특정사례와 데이터를 기준으로 특허전략의 개념을 추상화하고 R&D 및 연구개발에 단계에 맞추어 특허활동을 정의하였다. 그러나 전반적으로 획일적인 방안을 제시한 경향이 강하였고 이를 수용하여 적용할 기업의 조직문화의 차이에 따른 분석이 없어 기업의 환경을 고려한 특허 전략 제시에는 한계가 있었다.

2.2 조직 문화

조직문화는 조직이론 분야에서 매우 중요한 연구주제 논의되어 왔으며 매우 다양하게 정의되어 왔다[9,10,11]. 조직 문화란 조직 구성원들에게 조직이 처한 상황에 대한 해석과 행위를 불러일으키는 조직 내 공유 가치체계를 의미한다[12]. 조직 구성원들의 행동은 특정한 문화적 맥락에 의해 이루어지기 때문에 조직 문화는 조직 고유의 행동 양식을 이해하는데 매우 중요하다. 학자에 따라 조직문화의 구분 기준은 상이 한데, 어떠한 수준, 통제중심과 규범적 중심으로 구분하기도 하며 부서나 개인수준으로 분류되기도 한다[13].

조직 문화와 조직성과의 관계를 고찰한 연구들에 따르면 두 개념 간에는 아주 밀접한 관계가 있는 것으로 확인되고 있다. 한 예로 Kotter & Heskett (1992)는 실증 연구를 통해 조직 문화는 기업의 경영 성과에 있어서 핵심적인 역할을 하는 것을 검증하였다[14]. Ouchi(1981)는 성과가 높은 기업이 되기 위해서는 위험을 감수하고 도

전적인 “적응적 문화”를 가져야 한다고 주장하였다[15]. 참여적 조직문화 및 잘 조직화된 작업체계를 가진 기업들이 그렇지 않은 기업에 비해 성과가 높다는 점이 실증 연구를 통해 확인되기도 하였다[16]. 국내 연구에서도 조직문화는 조직몰입, 조직시민행동, 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다[17,18].

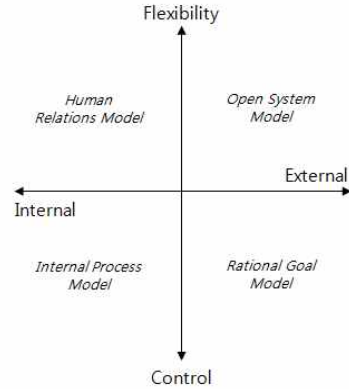
그럼에도 불구하고 특허활동의 특수성에 기인하여 관련된 체계적인 연구가 이루어지고 있지는 않는 상황으로 조직문화의 유형에 따른 특허활동에 대한 정리를 통해서 조직문화와 특허 활동 간의 관계를 명확히 하여야 할 필요성이 요구된다.

2.3 경쟁가치모델

조직문화에는 여러 가지 속성이 존재하는데 어떤 영역의 위치하고 있는지에 중점을 두느냐에 따라 조직 문화를 유형화 할 수 있다. 그러한 이유로 경영활동을 하는 기업을 포함하여 정부와 공기업에서도 경쟁가치모델을 연구의 기본 틀로서 활용을 하고 있고 조직의 효과를 창출해 내는 차원으로 활용되고 있다. 다양한 관점의 조직 문화 연구의 필요성이 증가하면서 조직 문화에 대한 새로운 해석 가능성을 제시해주는 경쟁가치모형(Competing Value Model)이 주목받기 시작하였다. 경쟁가치모형은 모순적이고 배타적인 다양한 조직문화 유형을 포괄적인 관점에서 분석할 수 있는 기준을 제공해 준다는 점에서 의의가 있다[19]. 경쟁가치모델에서 조직유형은 기존 조직의 내부통합과 조정을 특징으로 하는 내부 지향적 조직과 외부환경과의 관계 및 적응을 특징으로 하는 외부 지향적 조직, 그리고 조직의 운영관점에서 안정과 통제, 유연성과 자율성을 특징으로 하는 조직으로 구분된다. 경쟁가치모델은 상기의 2가지 축을 기준으로 4가지의 영역의 조직문화유형이 구성되는데 일반적으로 조직은 상반 또는 보완되는 가치를 동시에 추구하는 전제를 개념화한 모델이기 때문에 균형을 가지고 추진하기에 조직의 효과가 극대화 된다. 따라서 유형별 중복이 발생되지만 특징을 가진 유형과 속하지 않는 유형사이 상반 및 보완의 가치를 통해 조직의 효과를 창출하는 것이다.

경쟁가치모형은 통제의 수준과 방향성이라는 두 가지 상반된 차원으로 구성된다. 유연성은 분권화와 다양성을 강조하는 반면, 통제성은 집권화와 통합을 강조한다. 내부지향성은 조직 유지를 위한 조정과 통합중요시하나,

외부지향성은 조직 환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조한다. 이러한 두 가지 차원의 결합에 의해 네 가지 조직문화의 유형이 결정된다. 각 유형별로 리더십, 동기 부여, 조직효과성 기준에 대한 상이한 기본 전제를 특징으로 하고 있다[20].



[Fig. 1] Competing Value Model[17]

관계지향문화는 집단문화 혹은 인간관계 모형(human relation model)이라고도 하며, 구성원들의 신뢰, 팀워크 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 조직의 변화와 유연성을 강조하는 혁신지향문화는 발전문화 또는 개방체계모형(open system model)이라고도 정의되는데 외부환경에의 적응능력에 초점을 둔다. 관계지향문화는 집단문화 혹은 인간관계 모형이라고도 하며, 구성원들의 신뢰, 팀워크 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 내부과정모형(internal process model)이라고도 정의되는 위계지향문화는 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정성을 강조하는 관료제의 가치와 규범적 성격이 강하다. 과업지향문화는 조직의 성과목표 달성과 과업 수행에서의 생산성을 강조한다. 합리문화(rational culture) 또는 합리적 목적모형(rational goal model)이라고도 하며, 목표달성, 계획, 능률성, 성과 보상의 가치가 이러한 조직 유형에서는 중요하다.

Cooper(1994)는 조직문화 유형과 조직성과 간의 역학 관계 분석을 위해 경쟁가치모형을 연구 분석의 프레임으로 활용하였다. 해당 연구에서는 IT 시스템 구축 후 실행/변화관리 관점의 적용한 사례로 기업의 체질을 변화시키는 활동 수행 시에 조직의 관성과 새로운 운영체계를 받아들임에 있어서 기업의 조직문화 유형을 고려하여 변

화관리를 추진하는 방안을 제시하였다[21].

경쟁가치모형은 조직 문화가 가진 특수한 경향들을 시정하면서 조직의 효과성을 증대할 수 있다는 점에서 유용하다[22]. 경쟁가치모형은 양면적 전략의 가치를 인정하기 때문에 실제 조직이 직면하고 있는 복잡한 문제를 반영하고 있어 기업의 조직 문화를 이해하고 조직의 유형에 따른 효과성을 증대할 수 있는 체계를 제공한다. 이는 점에서 의의가 있다[23].

경쟁가치모형은 조직내부의 안정, 인적자원 개발, 외부자원의 획득 등 다양한 관점에서 평가가 될 수 있음을 제시하면서 조직의 처한 상황에 맞추어 기업 전략을 선택하여 활용할 수 있는 장점이 있다. 조직은 생성 후 시간이 경과함에 따라서 가치 중점이 달라지는데 기업의 특허활동도 기업의 처한 상황에 따라서 다른 특허전략을 수립하고 목표를 달성하기 위해 조직 내/외부의 자원의 활용과 깊은 연관성이 있기 때문에 특허활동의 구조화/체계화에 적용하고자 한다.

3. 경쟁가치 모델 기반 특허전략 유형화

3.1 특허전략 Framework

많은 기업에서 글로벌 선진 회사의 특허전략을 벤치마킹하고 자사에 맞도록 내재화를 추진하기 위해 노력하고 있다. 그러나 한국에서는 LG전자와 삼성전자 정도를 제외하고는 특허전략의 체계를 가지고 기업의 사업과 기술전략과 연계되어 운영되어 지지 않고 있다. LG전자와 삼성전자의 특허전략도 Global 수준과 비교하면 아직은 Gap이 존재하고 있는데 그 원인 중 하나가 한국기업의 조직문화를 고려하지 않고 벤치마킹의 결과를 그대로 적용해왔기 때문이다. 따라서 IT기업의 중심에서 ICT를 포함한 융복합 기술의 적용에 따라 전 사업 군으로 확장되는 현재의 상황과 새롭게 부상하고 있는 지식재산의 가치를 증가시킴으로 기업의 근원적인 경쟁력을 강화시키기 위해 기업의 조직문화의 유형과 특허전략의 일치를 주요한 고려사항으로 제안한다. 상기와 같이 경쟁가치 모델에 따른 특허전략 Frame은 아래의 <Table 1>과 같이 4개의 영역에 따라 특허전략, 특허개발, 특허분석 및 특허활용의 관점에서 전략의 Framework으로 정의할 수 있다.

<Table 1> Types of patent strategy based on CVM

| | Open System | Rational Goal | Human Relations | Internal Process |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------|
| Strategic Focus | New business focus | Current business focus | Business fulfillment | Internal management |
| Development | Convergent technology | Protecting own product | Rights of major outputs | Trade secrets |
| Analysis | New technology sensing | Infringement of third party | Process issues | Internal needs |
| Utilization | Cross license | Negotiation/purchase | Licensing | Freedom to Operation |

3.2 혁신지향 특허전략

지식재산 분쟁 및 소송에서 승리하기 위한 전략을 의미하고 기술전략반영활동, 사업전략과 그 상위 전략과의 연계되어서 운영되어 기업의 근원적 기술경쟁력을 강화를 추진하고 있는 영역이다. 혁신적인 제품/기술개발과 연계하여 신사업/신기술에 대한 특허를 포함한 IP의 전반적인 검토를 통한 전략 수립을 주요한 전략으로 추진한다. 제품과 기술의 영역에서 혁신을 추구하고 기술의 변화의 속도가 주로 큰 Biz. 영역(주로 IT분야)으로 새로운 기술에 대한 Sensing과 기술의 빠른 성장과 융합을 통한 새로운 기술의 융복합에 따른 변화에 대해 민첩하게 대응하는 것이 중요한 영역으로 경쟁회사 진입에 대한 감시 및 대응이 요구되고 이에 따른 선행/개량/융합영역의 특허 발굴이 주요한 사항이다. 이 영역에서의 주요한 특허분석의 추진의 특징으로 향후 혁신을 주도해 나갈 원천기술을 먼저 찾아 권리화 하는 것이 가장 중요한 가치이고, 이를 위해 신규기술 창출과 기존 기술 개량을 위한 특허정보 분석/제공 활용이 주요한 내용이다. 특허 활용의 측면에서는 신사업/신기술분야의 Biz. 확대 및 신규 진입 경쟁자의 진입장벽 강화를 목적으로 유사 신기술을 보유한 업체와 Cross License를 통해서 쌍방의 특허 상호사용을 통한 경쟁사 특허 Risk를 계약을 통해 해소하고, 신규 진입자가 시장에 진입을 할 경우에는 자사의 특허와 함께 Cross License를 한 업체의 특허도 회피를 해야 하는 부담이 강화되는 효과를 통해 혁신적인 기술개발에 대한 효과적인 공격/방어 전략을 활용할 수 있게 된다.

3.3 과업지향 특허전략

과업지향 특허전략은 기본적으로 자사의 제품에 적용된 기술의 특허 보증을 기본으로 한다. 이를 효과적으로 수행하기 위해 선도 Position인 경우는 중요기술에 대한 특허장벽 구축, 타사 특허 동향 모니터링 및 대응을 수행하도록 하고, 경합 Position의 경우는 다(多) 출원을 통해 경쟁/경합기술에 대한 특허망 구축, 잠재 특허 Risk에 대한 점검/대응 수행하고, 취약 Position의 경우는 강력한 공지기술 확보, 선도 업체의 특허를 회피할 수 있는 설계를 수행한다. 특허개발의 경우는 자사의 제품/부품/기술의 포트폴리오에 대한 체계적인 특허 권리화를 추진함으로써 자사의 제품에 대한 특허보증이 가능할 수 있도록 제품단위 특허 포트폴리오를 구축하여 활용하는 것이 필요하고, 이를 수행하기 위해서 자사 제품의 특허 청구범위(Claim)의 구성이 매우 중요한 부분으로 제품 개발 단계에 맞추어 특허의 경우도 개념설계, 즉 특허 명세서의 작성방향을 명확화하고, 구조설계, 즉 청구범위의 개념을 명확히 하고, 상세설계, 즉 명세서의 작성의 세부적인 검토를 통해서 명세서의 품질의 강화가 필수적으로 요구된다. 경쟁사가 보유한 특허 포트폴리오 및 이를 분석하여 이슈가 예상되는 잠재 문제 예상특허를 도출하고 Risk에 대한 대응전략을 수립하고 최종 Risk Clearance를 추진하는 특허 분석을 중요한 축으로 추진 한다. 특허 매입을 통한 지원이 필요한 경우는 협상과 계약을 통해서 부족한 역량의 보강이 필요하고, 자사가 보유한 특허 포트폴리오에서 전략적 내부 보유를 제외한 영역의 경우는 특허 매각 또는 라이선스를 통한 수익 창출도 고려할 필요가 있고, 자사/타사 모두 보유/관리가 불필요한 경우는 공지기술화 또는 Public Domain 제공을 통한 사회기여 활동과 연계 운영도 가능하다.

3.4 관계지향 특허전략

관계지향 특허전략은 보유한 특허의 경우가 다소 부족하지만 IP Mind의 유연성을 보유하고 있는 경우에 추진 가능한 전략이다. 사업 수행의 효과적인 지원을 위해 자사의 특허 Leverage로 활용할 것을 발굴/확보하고 운영하는 것으로 기본으로 하고 내재화 역량이 부족한 경우는 외부의 기술도입과 라이선스를 통한 사업의 안정적 추진을 필요로 한다. 특허 개발의 경우 주요 과제의 중요한 결과물의 특허 권리화를 중심으로 운영이 되어 연구

개발과제의 단계에 따른 특허 권리화를 통한 특허 방어 장벽 구축 활용이 필요하며 특허개발활동의 강화를 위해 발명자 Motivation 강화를 위한 직무발명 보상/포상 강화 활용이 요구된다. 엔지니어들의 제품/부품단위의 기술개발과 개발과제의 주요 Issue에 대한 Needs Based 특허분석 및 Issue 대응의 형태가 일반적이고 회사의 Mega Process에 연계되어 Process가 운영되지 않는 부분이 대부분으로 특허 Issue의 체계적 대응을 위한 정규 Process화/운영이 필요하다. 상대적으로 External 영역보다 보유한 특허의 건수가 적기 때문에 특허의 활용의 목적으로 자기 실시의 보증 위주로 자사의 제품/기술 개발을 위해 필요한 외부 기술/특허에 대해서는 적극적인 도입 라이선스가 필요한 영역이다.

3.5 위계지향 특허전략

특허전략의 목적이 주로 업무 및 운영 고도화에 있는 영역으로 자사의 특허 포트폴리오 검토/관리 등 보유 특허의 활용에 치중하는 전략이다. 새로운 특허를 외부에 공개하기 위해 내부의 승인을 얻는 절차가 어려워 가급적 내부의 비밀인 영업비밀(노하우)로 관리를 주로 하고, 신규 특허출원에 대한 IP Mind 제고가 이루어지지 않는 부분으로 지속적인 특허교육과 함께 특허개발이 이루어져야 한다. 현업 전략/기술 엔지니어의 요청에 따라 특허 분석이 수행되어서 기술개발 전반, 사업 전반에 걸친 특허분석의 Needs를 파악하여 선제적인 특허분석 및 대응 전략 수립 및 이에 대한 사전 소통을 통한 대응이 요구되는 영역이다. Freedom to Operate 수준의 초보적인 수준의 제품/기술의 자기실시에 대한 보증이 가장 핵심적인 특허활용 영역으로 보유한 특허가 상대적으로 적고 노하우의 경우는 법적인 독점 배타적인 권리를 가지고 있지 않기 때문에 특허와 노하우에 대한 관리 기준을 명확히 하고 이를 심의할 전문 위원회를 구성/운영함에 따라서 자기실시의 특허보증이 가능하도록 구성한다.

4. 특허전략 유형별 사례 분석

4.1 혁신지향 특허전략: P&G 사례

본 연구에서는 앞서 살펴본 특허전략의 유형별 분석을 P&G, Apple, Google, LG, Samsung, Cocacola의 사례

를 통해 살펴보고자 한다. 혁신지향 특허전략의 사례로 전 세계 12개 국가의 22개의 R&D센터를 운영하는 P&G 라는 글로벌 기업이 있다. 주요한 특징으로 특허전략을 운영함에 있어 내재화를 통한 개발과 병행하여 오픈 이노베이션을 통한 특허전략을 전개하고 있다. 이를 강화하기 위해 외부자원을 통해 개발된 지식재산권을 공유하고 더불어 P&G 내부의 자산과 노하우를 접목함으로 혁신을 추진하는 근원적인 특허 경쟁력강화 전략으로 바꾸었다[24].

이러한 P&G의 특허전략은 기술전략과 사업전략과 연계되어 연구개발 투자비용 대비 생산성을 향상시킬 수 있게 되었다. 가장 핵심적인 사항으로는 외부자원을 활용함에 있는 것은 아니고 기업의 핵심역량은 내부에 유지하면서 외부자원의 아이디어를 기업 내부의 역량과 통합하여 혁신을 도출하고 이를 특허전략을 통해 외부자원을 제공하는 회사와 상호 공유하여 상생과 혁신을 창출하고 이를 다시 내재화하여 핵심 역량화하는 전략을 추진하고 있다. 구체적으로 혁신제품과 기술을 개발하기 위해 자사가 보유한 강점분야와 융합된 분야를 선정하고 경쟁사의 기술개발 동향을 고려하고 오픈이노베이션을 활용하여 자사의 내재화 역량과 외부자원의 아이디어를 결합하고 해결방안을 구체화 하는데 특허정보를 활용하고 있다.

<Table 2> Summary of P&G Case

| | P&G |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategic Focus | Open Policy - Biz/Tech./Patent Strategy Align. - Securing new Business/Technology, Strategy for Dispute/Litigation |
| Development | Multi Patent - New Technology Sensing and Commercialization - Convergence/Combined Technology/Business Area |
| Analysis | Emerging Tech. - The Needs of Innovation & Deriving Business Sector - New Technology Creation and Technology Improvement |
| Utilization | Open Innovation - Use Patent as a Tool of Innovation - New Technology / Convergence Complex Area Business Opportunity Analysis |

상기와 같이 P&G의 경우는 신사업/신기술에 대한 Open Innovation과 라이선싱에 대한 Open Policy를 가지

고 있다. 특허개발 전략의 관점에서 자사의 강점과 타사의 강점을 이용한 개량/융합에 대한 특허분석을 기초로 지식 재산화하고 있고, 특허 분석을 통해 부상하는 기술이 무엇인지 누가 확보하고 있어 외부협력을 통해 발굴해 나갈지에 대한 체계화된 내부 운영 체계를 보유하고 적극 활용하고 있다. 특허활용의 관점에서도 협력하는 기업에 보유하고 있는 특허를 Open 하고 필요시 라이선싱을 통해 공유하고 이를 통해 다시 융합된 신기술을 개발하는 선순환적인 특허전략체계를 보유하고 있다<Table 2>.

4.2 과업지향: 애플과 구글 사례

과업지향 특허전략의 사례로 스마트폰의 혁신과 많은 특허소송을 제기하고 있는 애플이라는 기업이 있다. 특허의 효력의 범위가 국가단위로 한정되어서 전 세계의 주요국가에서 경쟁사에 대한 스마트폰 특허소송을 제기하면서 공격적인 특허전략을 구사하고 있다. 이러한 공격을 받은 경쟁사들은 자사가 보유하고 있는 특허를 활용하여 소송을 제기함으로 스마트폰을 둘러싼 특허분쟁은 급격히 증가하였고, 특허괴물들은 스마트폰 1위 업체인 애플에 소송을 집중하고 있다. 하지만 독자적인 운영체제와 소프트웨어를 가지고 있는 애플은 독창적인 디자인과 기술을 바탕으로 한 특허를 기반으로 분쟁/소송에서 유리한 위치를 점하고 있고, 스마트폰 분야의 시장 1위를 유지하기 위해 시장지배력 강화를 위한 삼심전자를 비롯한 스마트폰 업체와의 소송/분쟁을 통한 진입장벽구축을 진행하고 있다[25].

애플과는 다른 운영체제인 안드로이드를 통한 플랫폼 사업을 하는 구글의 경우는 스마트폰관련 특허 및 소프트웨어의 특허를 보유하고 있지 않아 IBM과 모토로라의 특허를 천문학적인 금액으로 인수를 하는 등 특허분쟁과 소송에 대응을 하고 있다.

애플과 구글의 기본적인 특허전략으로는 소송과 분쟁 대응을 통한 사업의 불확실성을 최소화하는 것이다. 즉, 사업에서 얻는 수익대비 적은 금액의 로열티를 지불하는 것으로 특허협상력이 중요하다. 이를 위해 스마트폰과 관련된 많은 특허를 매입하여 분쟁과 소송의 전략적인 방어체계를 확보하여 사업의 확대와 경쟁사 진입을 억제하는 것이 주요한 활동이다. 따라서, 보유한 강점을 지속적으로 강화하고 부족한 영역의 특허는 매입과 라이선싱의 방법을 활용하고 외부에서 구입한 부품의 특허보증

및 예방 범무를 강화하고 있다<Table 3>.

<Table 3> Summary of Apple & Google case

| Apple & Google | |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategic Focus | Clear Uncertainty - Performing its own Business - Barriers to enter Competitors |
| Development | Make or Buy - Construct Patent Portfolio for Exclusivity - Purchase Outside the Lack of Competency area |
| Analysis | Risk Clearance - Monitoring of Competitors to Strengthen Monopoly Power - Enhancement of Product / Service Patent Guarantee |
| Utilization | Proprietary Patent - Proprietary Market Expansion through Patent - Barriers to Enter New Competitors |

4.3 관계지향: 삼성전자, LG화학사례

한국의 대표기업인 삼성전자의 경우 미국 특허출원 2 위 업체로 특허의 품질강화와 핵심인재 확보를 통한 소송/분쟁에 효과적으로 대응을 하고 있다. 특허경영을 강화하기 위해 제품에 필수적으로 적용될 수밖에 없는 표준특허의 개발과 경쟁자의 기술개발동향을 분석하여 권리화한 전략특허의 확보를 통해 특허 포트폴리오를 강화에 집중하고 있다. 또한 라이선스, 특허분쟁/소송대응과 많은 분석을 효율적으로 수행할 수 있는 전문 인프라 확보 등 특허정보 활용을 통한 경쟁력 강화에 힘쓰고 있다.

LG화학의 경우 상품 기획 및 연구 개발 단계에서 전략 수립 시에 특허 포트폴리오 활동을 강화하여 사업과 R&D전략과의 연계를 바탕으로 특허전략의 수립과 관리를 수행하고 있다. 특허 포트폴리오 확보 및 관리체계 구축을 통한 특허권의 질적 향상을 통해 시장지배력을 확대하려는 LG화학의 경우 회사의 경영이익의 증대를 위한 특허전략을 운영 중이다. 특허분쟁/소송에 대비하여 개발하는 제품과 기술의 특허침해를 대비하여 개발단계에서 단계별로 특허 Risk가 예상되는지 사전에 검증하고 대응전략을 수립 운영 중에 있다. 이를 체계적으로 실행하기 위해 자사의 특허 Risk 선행관리 체계를 구축하고 타사의 특허침해 주장 시에 적극 대응을 통한 특허 Risk 저감을 추진하고 있다.

상기와 같이 삼성전자와 LG화학의 경우는 사업 분야의 후발주자로서 현재 운영되는 제조중심의 역량을 강화하기 위한 특허전략 실행을 위한 전략 체계를 운영하고

관련 사업과 경쟁사 및 선진사와의 지속적인 특허관련 관계개선 및 라이선싱 전략을 수행하고 있다<Table 4>.

<Table 4> Summary of Samsung & LG case

| Samsung & LG | |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategic Focus | Leverage Approach - Licensing, leveraging Strategic Alliances - Fast Follower (Patent) |
| Development | Core Patent - Patent Rights for Major R&D Outputs - Establishment of Patent Network by Major Technology Area |
| Analysis | Follow 1 st Maker - Deriving Gap with Advanced Technology for Major Technologies - Advanced Technology / Business Opportunity |
| Utilization | Licensing - Tools for Top Tier Entry - Reduction of Technology Gap with Advanced Company |

4.4 위계지향: 코카콜라 사례

기업의 제품과 기술의 보호의 방법으로 대표적인 적인 것이 특허가 있지만, 제한된 보호기간으로 인해 일정기간이 지나면 공개되어서 지속가능한 사업의 영위가 어려운 경우가 있는데 영업비밀의 경우는 누출되어 공개되기 전까지는 보유한 회사만 사용하게 되는 데 코카콜라의 경우가 이 영역에 해당된다. 아직도 많은 경쟁업체가 있지만 코카콜라와 동일한 맛을 구현할 수 없는데 영업비밀이 아닌 특허로 보호할 전략이었다면, 특허 권리의 존속기간이 만료되어서 경쟁력을 확보할 수 없었을 것이다. 이러한 영업비밀의 경우는 비밀유출의 위험이 존재하고 있고 보호를 위한 비밀관리가 이루어져야 하고 적법하게 유출된 정보를 확보한 경쟁회사를 법적으로 제재할 권리도 보장을 받지 못한다.

<Table 5> Summary of Cocacola case

| Cocacola | |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategic Focus | Keep Secret - Trade Secret / Know-how Concentration - Advanced internal operating system |
| Development | Know-How - Trade Secret / Know-how Concentration - Enhance Brand and Awareness |
| Analysis | Competitor Trend - Identification of Competitors' Technology - Direction for Strengthening Own Know-how |
| Utilization | Brand & Trademark - Freedom to Operate Propel - Exclusive Market / Long Term Holding |

코카콜라의 경우는 영업 비밀을 통한 지속가능한 사업 추진을 회사의 기본전략으로 추진을 하고 이를 상표와 브랜드전략을 결합하여 영구적인 특허전략에 초점을 맞추어 운영하고 있다<Table 5>.

5. 결론

특허전략에 대한 관심이 높아짐에 따라 기존의 확립된 전략을 탈피하고 기업의 업종과 조직문화가 고려되지 않은 일류 선진 기업의 특허전략을 자사전략으로 Benchmarking하는 현 상황 극복하기 위한 새로운 관점의 연구가 필요해지기 시작하였다. 이를 위해 조직 문화의 이론적 틀을 바탕으로 기업의 조직문화의 유형에 따른 기업의 특허전략의 형태는 어떻게 정의 될 수 있고, 유형에 따른 바람직한 특허전략은 무엇인지 사례연구를 통해 분석하였다. 본 연구에서는 경쟁가치모형(Competing Value Model)을 바탕으로 4가지 차별적 특허전략을 유형화하고 주요 특징을 제시하고자 하였다, 특히 4가지의 조직문화의 유형에 따른 특허전략, 특허개발, 특허분석 및 특허활용의 관점에서 추진방안을 제시하고 각 유형에 따른 기업의 사례를 소개 하였고, 이를 통해서 나의 기업의 조직문화에 따른 특허전략의 틀을 정의하고 체계적인 전략과 실행의 수단을 정의할 수 있게 되었다.

본 연구의 가장 큰 학술적 의의는 새로운 관점에서 특허전략 연구 분야를 확장하였다는 점에 있다. 기존의 특허전략 선행 연구들은 특허성과와 조직성과의 관계에 대해 주로 집중한 나머지 특허전략의 다양화에는 큰 기여를 못하여 왔다. 그러나 이 연구에서 조직문화이론을 응용하여 특허전략 유형화를 처음으로 시도하였다는 점과 사례 분석을 통해 유형화 가능성을 검토하였다는 점은 매우 의미 있는 시도로 볼 수 있다. 실무적인 관점에서도 기업들은 4가지 특허전략 유형화에 따른 전략적 방향, 특허개발, 특허분석 및 특허활용에 대해 분석을 수행하여 자사에 적합한 특허전략을 전개가능하다는 점에서 의미가 있다. 본 연구를 통해서 기업의 특허전략을 수립함에 있어 경쟁가치모형을 최초로 적용하여 다양한 기업의 조직문화를 고려한 체계적이고 보다 명확한 특허전략을 수립함으로써 인해서 사업전략과 기술전략과 연계되어 근원적인 기업의 경쟁력강화에 기여할 수 있다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향으로서는 본 연구는 사례연구 수준으로 경쟁가치모형의 틀은 성공적인 조직문화의 특성을 포괄적으로 규정하여 단순화함으로 인해 조직문화의 복잡성을 간과하고 있는 한계점을 보유하고 있다. 또한 실증연구를 통해서 특허전략의 틀로 활용하는 부분의 검증이 필요하다. 향후의 연구에서는 각 분야의 전문가와의 인터뷰 및 설문조사를 통해서 타당성과 신뢰성을 확인하여 연구 결과의 객관성을 확보할 필요가 있다. 마지막으로 기업은 생물체와 같이 주기가 있고 이에 따라서 기업의 조직문화는 변화를 해 나가기 때문에 시계열적인 변화를 고려하여 경쟁가치모형을 적용하고 변화되는 부분의 특허전략의 보완을 하는 데 있어, 구체적으로 어떤 주기와 어떤 방법으로 추진할 수 있는지에 대한 상세연구가 필요하다.

REFERENCES

- [1] S. Chung, "Intellectual Property War: Korea's Patent Competitiveness and Response Strategy", SERI, 2005.
- [2] Wan-Kyu. Cha, "A study on utilization of patent information for strengthening R&D activities of companies", Master Dissertation, University of Seoul, 2008.
- [3] Tae-Ho. Lee, "An Explorative study on the patent-related activities in the process of technology development", Master Dissertation, KAIST, 1997.
- [4] L. Berkowitz, "Getting the most from your patents", Research-Technology Management, Vol. 36, No. 2, pp.26-31, 1993.
- [5] E. Gilardoni, "Basic approaches to patent strategy", International Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 3, pp.417-440, 2007.
- [6] M. A. Bader, O. Gassmann, N. Ziegler, & F. Rüther, "Getting the most out of your IP - patent management along its life cycle", Drug discovery today, Vol. 17, No. 7, pp.281-284. 2012.
- [7] M. E. Moge, "Using Patent Data for Technology Analysis and Planning", Research-Technology Management, Vol. 34, No. 4, pp.43-49, 1991.

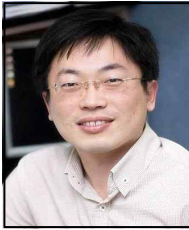
- [8] O. Granstrand, "Strategic Management of Intellectual Property", CIM working paper, Chalmers university of technology, 1999.
- [9] H. Lee & S. H. Lee, "Diagnosis of Organizational Culture: Focused on Public Institutions", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 3, pp.9-16, 2017.
- [10] B. C. Choi & S. K. Lee, "A Study on the influence of the Transformational Dynamics of Venture to Organizational Commitment and Job Satisfaction at the Convergence age - Moderating Effect of the Position Type", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 14, No. 6, pp.219-235, 2016.
- [11] J. Hwang & K. Park, "The Impacts of Job Competency, Self-leadership and Organizational Culture on Job Performance: Focused on Agricultural Cooperative Federation", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 1, pp.193-207, 2014.
- [12] L. Smircich, "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp.339-358, 1983.
- [13] C. D. Lee, "The causal relationship among strategy, organization culture, innovation", *Korean Journal of Business Administration*, Vol. 24, No. 6, pp.3441-3460, 2011.
- [14] J. P. Kotter & J. L. Heskett, "Corporate culture and performance", New York: Free Press, 1992.
- [15] W. Ouchi, "Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge", *Business Horizons*, Vol. 24, No. 6, pp.82-83, 1981.
- [16] D. R. Denison & A. K. Mishra, "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization science*, Vol. 6, No. 2, pp.204-223, 1995.
- [17] S. K. Lee, D. J. Lee, S. R. Lee & J. K. Jung, "A Study on the Influence of R&D Organizational Culture to Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior In Small and Medium Enterprises.", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 7, No. 4, pp.101-115, 2009.
- [18] M. J. Lee, J. S. Han & Y. M. Jang, "Convergence Study of The Effects of Nurses' Perceived Nursing Organization Culture and on Their Customer Orientation", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13, No. 11, pp.303-311, 2015.
- [19] K. S. Cameron & R. E. Quinn, "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", John Wiley & Sons, 2005.
- [20] R. Parker & L. Bradley, "Organizational Culture in the Public Sector : evidence from six organizations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 2, pp.125-141, 2000.
- [21] R. B. Cooper, "The inertial impact of culture on IT implementation", *Information & Management*, Vol. 27, No. 1, pp.17-31, 1994.
- [22] T. Yu & N. Wu, "A review of study on the competing values framework", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 7, pp.37-42, 2009.
- [23] R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, & M. R. McGrath, "Becoming a master manager: A competency framework", New York: Wiley, 2003.
- [24] J. H. Kim, "IP strategy and technology strategy of P&G", *Rubber Technology*, Vol. 16, No. 2, pp.100-105, 2015.
- [25] E. M. Lee, "Mobile IT patents for global IT companies", *Information and communication broadcasting policy*, Vol. 23, No. 19, pp.49-56, 2011.
- [26] Y. K. Kim, S-T. Park & S-J. Lee, "A study on valuation factors of patent", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 7, No. 2, pp.63-70, 2009.
- [27] S. H. Ju, "The effect of mutual cooperation between the Patent applicants on the Technological Innovation in ICT", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 14, No. 10, pp.83-93, 2016.

차 완 규(Cha, Wan Kyu)



- 2008년 8월 : 서울시립대학교 경영학과(경영학석사)
- 2010년 8월 : 숭실대학교 경영학과(경영학박사수료)
- 2016년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 법학과 박사과정
- 관심분야 : IP 융합(법,경영,공학)
- E-Mail : wanky.cha@gmail.com

이 환 수(Lee, Hwan Soo)



- 2014년 2월 : KAIST 기술경영학과 (공학 박사)
- 2017년 3월 ~ 현재 : 단국대학교 행정법무대학원 융합보안학과 조교수
- 관심분야 : ICT 보안, 프라이버시, 빅 데이터, 사용자 행동
- E-Mail : hanslee992@gmail.com