

V. 글로벌 경영 뉴스 : 지적 자산의 신(新)가치

이 글은 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review) 2000년 1-2월호에 게재된 “지적 자산의 신(新)가치 발굴(Discovering New Value in Intellectual Property)”을 요약 정리한 것입니다.

1. 지식기반경제 시대의 지적 자산

- 지식기반경제에서 지적 자산은 새로운 경쟁력 및 수익의 원천임
 - IBM社, 다우 케미컬(Dow Chemical)社, 제록스(Xerox)社, MS社 등의 우수 기업들은 지식기반경제의 새로운 경쟁 환경에서 지적 자산이 새로운 성공의 원천이라는 사실을 절감함
 - 이제 유형의 자산보다는 지적 자산이 주주의 주요 수익 원천이 되고 기업에게 경쟁적 우위를 부여하는 시대가 도래함

<사례 연구> 제록스(Xerox)社

- 제록스社의 CEO 리처드 토만(Richard Thoman)은 장차 제록스의 핵심 전략으로 지적 자산 관리를 선정함
- 토만은 지적 자산을 단순히 법률적 도구로 여기는 대신에 중요한 사업 방편(business tool)으로 간주함
- 제록스는 풍부한 자사의 특허 포트폴리오를 최대한으로 활용하여 세계 기술 시장의 정상 탈환을 시도하는 중임
- 제록스는 과거 전자 사진술에 관한 특허를 확보함으로써 거의 20년간 복사기 시장을 독점할 수 있었으나, 특허 라이선싱을 시작한 1975년부터 시장 점유율과 마진폭이 급감하고 경쟁력이 쇠퇴한 전례가 있음

- 기업의 지적 자산 중 특허가 중요한 자산으로 부상하고 있음
 - 이는 특허가 ▶무형의 지적 자산 중에서 유형에 근접한 형태를 하고 있어서 법적 보호 장치가 잘 마련되어 있고 ▶지적 자산 중에서 기업의 상업적 성공과 시장 가치에 가장 많은 영향을 미치며 ▶특히 데이터베이스가 경쟁력의 원천이 될 수 있기 때문임

V. 글로벌 경영 뉴스 : 지적 자산의 신(新)가치

- 특허는 크게 특허 시장 우위, 재무 성과 제고, 전사적 경쟁력 강화라는 세 가지 측면에서 기업의 상업적 성공 가능성을 상당히 증진시킬 수 있음

<사례 연구> IBM社

- IBM은 적극적인 지적 자산 관리를 통해 1999년의 연간 특허 로열티(patent-licensing royalty)로 '90년에 비해 3,300% 증가한 10억 달러의 수익을 얻음
- 특허 로열티는 원가가 수반되지 않는 프리 캐쉬 플로우(free cash flow)로서, IBM 전체 세전 순이익의 11%를 차지하고 있음
- 동일한 수준의 순이익을 확보하기 위해서 IBM은 전세계 매출의 25%에 달하는 200억 달러의 제품을 판매해야 함

2. 특허 활용 방안

○ 기업의 성공률 제고 방안

- 특허 시장 우위 선점을 위한 기업들의 다양한 시도가 실행되고 있음
 - 특허는 품목 선도 제품(category-leading products) 확보, 시장점유율 제고 및 고(高)마진 등의 이득을 가져옴
 - 인터넷의 보편화로 경쟁력 장벽과 산업간 경계가 무너지면서 특허는 시장 우위 선점의 가장 효과적인 방안으로 대두됨
 - 아마존(Amazon)社는 자사의 비즈니스 모델인 '원클릭(one-click)' 고객 주문 처리 시스템을 특허 출원함으로써 유사업종 경쟁사들의 모방을 막는 한편, 일순위 경쟁사인 반스앤노블(Barnes & Noble)社를 상대로 특허 침해 소송을 제소하였음
- 특허 출원은 핵심 기술 및 사업 방식 보호의 유력한 방법임
 - 기업들은 자사의 제품과 서비스의 우위를 위해 핵심 기술과 사업 방안을 보호하기 위한 방안의 일환으로 특허 관리 전략을 세움
 - 델(Dell)처럼 기업의 경쟁적 우위가 혁신적인 사업 방식에 있을 경우, 자사의 비즈니스 모델 및 사업 방식을 특허 출원하여 경쟁사나 후발업체의 시장 잠식을 사전에 원천 봉쇄할 수 있음
- 재무적 차원의 특허 관리를 위해 특허 포트폴리오가 필요함
 - 미국의 경우 플랜트, 장비와 같은 유형 자산의 비중이 과거에는 전체 제조업

시장 가치의 62%를 차지했으나 오늘날에는 지적 자산의 비중 증가로 30%에도 미치지 못함

- 텍사스 인스트루먼트(Texas Instrument)社의 경우 '80년도 중반 파산 위기에 직면하면서 특허 포트폴리오 관리를 시작, 특허 로열티로 40억 달러를 벌어들였고 현재 연간 8억 달러 정도의 로열티 수입을 얻는 것으로 알려짐
- 특허 자산은 개발 비용이 매몰원가(sunk cost)가 되기 때문에 그 매몰원가를 연구개발자금의 원천으로 삼아 레버리지 효과를 누리는 등, 수익 산출에 적극적으로 동원되어야 함

- 특허 포트폴리오 감사(auditing)

- 특허 포트폴리오 감사의 목적은 크게 ▶포트폴리오에 포함된 특허의 재무적 가치 평가 ▶특허의 사업 및 상업적 가치 평가로 나누어짐
- 현재 사용되고 있는 핵심 특허는 제품이나 사업의 상업적 가치 제고에 특허의 기여도를 측정하는 방법으로 평가될 수 있음
- 현재 사용되지 않는 비핵심 특허는 특허권을 구매한 기업이 그 특허를 이용해 생산한 제품(또는 서비스) 총매출액의 1~5% 정도를 특허권을 판매한 기업에게 라이선싱 로열티로 제공하기도 함

○ 경쟁력 강화 방안

- 경쟁사보다 한발 앞선 전략

- 반도체 칩 설계 영세 업체인 S3사는 인텔(Intel)의 특허가 자사의 고성능 그래픽 칩 사업을 완전히 잠식할 것이라는 위기 의식에서 타사의 특허를 이용하여 경영 위기를 벗어남
- 인텔의 차세대 프로세서 메르세드(Merced) 칩보다 한발 앞서 등록된 특허를 도산한 칩 생산업체인 엑스포넨셜 테크놀로지(Exponential Technologies)社에서 발견하고 그 회사의 특허를 1,000만 달러에 매수하였음
- 인텔과 협상에 들어간 S3사는 인텔로부터 특허 교환 라이선싱권을 성공적으로 획득하여 시장 잠식 위협에서 벗어나게 되었음

- 위험 부담 최소화

- 기업들이 흔히 저지르기 쉬운 잘못은 특허 출원 기간이 제품의 수명보다 길다는 생각에 특허를 신청하지 않는 것임

V. 글로벌 경영 뉴스 : 지적 자산의 신(新)가치

- 그러나 특허 정보를 확실하게 가질 경우 타사가 기술을 도용하여 받을 타격이 나, 이미 특허가 난 기술 개발을 위해 비용을 들인 뒤 사후에 폐기해야 하는 손해를 사전에 방지할 수 있음
- 특허 인수 합병시 인수 기업들은 피인수 기업들의 특허에 대한 분석(예: 특허 기한, 특허 관리 등)을 철저히 해야 인수 합병 위험 부담을 줄일 수 있음

<사례 연구> 소홀한 특허 정보로 인해 위험 관리에 실패한 기업들

- 이스트맨 코닥(Eastman Kodak)社: 폴라로이드(Polaroid)社의 즉석카메라 특허를 무시하고 '75년 유사한 즉석카메라와 필름을 출시했다가 폴라로이드社의 특허를 침해했다는 소송에서 패소함
- 이로써 ▶9억 2,500만 달러 배상금 지급 ▶15억 달러 가치의 공장 폐쇄 ▶종업원 700명 해고 ▶1,600개 제품 회수 비용 5억 달러 ▶14년간의 소송 비용 1억 달러 ▶수십 년간의 연구개발 백지화 등의 손해를 봄
- GE社: 포나(Fonar Corporation)社의 MRI 기술에 대한 특허 침해로 포나社 매출액의 10배에 이르는 1억 2,870만 달러를 배상금으로 지급함
- 미놀타(Minolta)社: 하니웰(Honeywell)社가 한동안 사용하지 않은 기술을 사용했다가 특허 침해로 1억 2,750만 달러를 배상금으로 지급함

○ 시사점

- 지적 자산 관리가 기업의 흥망을 좌우할 것임

- 새로운 산업의 초기 단계에 기업들은 앞다투어 혁신과 시장 점유율 확보를 위한 각축을 벌이지만, 기업간의 통합 등 시장 구도 재편에서 특허를 확보한 기업이 시장을 선도할 것임
- 전자상거래 등 인터넷 관련 신산업의 시대에는 특허를 통한 확실한 기술 보호 방안이 없으면 후발자에게 언제라도 선두 자리를 빼앗길 수 있음
- 전사적 차원에서 특허를 비롯한 지적 자산을 공유할 수 있어야 기업 가치를 최대한으로 높일 수 있으므로 특허 포트폴리오를 전략적 자산 및 새로운 핵심 역량으로 관리해야 함

(이고운 : audreykl@hri.co.kr ☎ 724-4067)