

중소벤처기업 지식재산 경영활성화 방안에 관한연구 -한·일 지식재산 경영컨설팅 사례비교 중심으로-

백상운*, 이철규**, 박용문***, 김성수****

*과학기술일자리진흥원(amts1111@gmail.com)

**건국대학교 신산업융합학과

***북경이공대학교 공상관리학과(ansdl87@naver.com)

****글로벌경영연구원(lloyd1318@nate.com)

A Study on the Activation of Intellectual Property Management in Small and Medium Venture Enterprises

Sang-Woon Baek*, Cheol-Gyu Lee**, Yong-Moon Park*, Seong-Su Kim**

*Commercializations Promotion Agency for R&D Rutcomes

**Dept. of Advanced Industry Fusion, Konkuk University

***Dept. of Business Administration, Beijing Institute of Technology University

****Global Management Research Institute.

요약

우리나라의 중소기업들에게 지식재산을 활용하여 강한 기업을 창출하고, 경영전략에 부합하는 지식재산 경영컨설팅 경영활성화 방안을 제공하여 지식재산 관리의 애로사항을 해결하고자 한다. 또한, 지식재산 경영컨설팅 사례분석을 통한 중소기업의 경영활성화 방향을 제시하는 것이다. 본 연구에 있어 문헌연구와 실제 사례위주의 전략적 분석방법을 병행하여 수행되었으며, 내용 측면에서는 한국과 일본의 지식재산 경영컨설팅 유형 사례연구 및 경영활성화 방안 에 대하여 심층적으로 다루었다. 사례연구를 위해 관련 분야 경영서적, 국내외 연구논문, 학술잡지, 정기간행물, 기사검색, 연구보고서, 관련 사이트 등의 자료들을 수집하고 분석했다.

1. 서론

일본은 2004년부터 프로페터트 정책에서 질 중심의 프로 이노베이션 정책으로 지식재산 정책에 발전시켜 나가고 있다. 국내 역시 대기업들이 글로벌 시장에서 지식재산권 분쟁 대응을 위한 투자 및 역량강화 노력이 증가하는 현 시점에 인력 및 기반인프라가 부족한 중소기업에서의 지식재산 경영 전략의 필요성은 더 절실하다. 일본은 2003년부터 내각에 ‘지 적재산전략본부’를 설치하여 ‘지적재산입국’을 위한 법적 제 도를 구축하여 지식재산을 전략적으로 창조, 보호 및 활용하 고 있다. 우리정부도 2011년 7월 ‘지식재산전략위원회’를 발 족하고 ‘지식재산기본법’을 발효했다. 중소기업 대부분이 지식재산에 대한 인식이 낮고 지식재산 전략을 수립하지 못 한 상황이다. 이에 경영상의 지식재산의 이슈를 파악하고 기 업환경 및 특성에 부합하는 지식재산 경영방향을 제시해 경 영활성화 방안 제고에 기여할 수 있는 지식재산 경영컨설팅 방법론 개발이 요구된다. 본 연구의 목적은 국내 중소기업 들에게 지식재산을 활용해 강한 기업을 창출하고, 경영전 략에 부합하는 지식재산 경영컨설팅 경영활성화 방안을 제공 해 지식재산 관리의 애로사항을 해결하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 지식재산 경영컨설팅

일반 경영컨설팅과 달리 지식재산 경영컨설팅은 다음의 특성 으로 요약할 수 있다. 첫째, 한정된 자원을 최대 활용해 경영 자 스스로가 자사의 강점을 제대로 인식할 수 있으며 거래처, 고객으로부터 신뢰가 높아진다. 둘째, 직원과 경영자 간 특허 에 대한 인식, 동기부여, 일체감 등이 높아지고 경영방침이나 사업전략에 공감을 통해 인재확보로 연결된다. 셋째, 금융기 관, 거래처 등 이해관계자의 자사에 대한 이해도가 깊어진다.

2.2 일본 지식재산 경영컨설팅 동향분석 및 시사점

일본은 2004년부터 정부 주도로 지식재산 전문가를 중소기업 에 파견하여 지식재산 경영에 대한 관심을 유도하는데 성공 했다. 지식재산권 분석 지원을 위해 특허맵 작성, 특허 인용문 작성, 특허유통 지원 차트 활용하고, 연구개발 전략수립 지원 은 시장동향, 경쟁사 특허비교분석을 하고, 지식재산 전략수 립 지원은 지식재산권 보호 노하우 이외에 해외시장 특허동 향 분석, 기업의 생산 및 판매 분석 등을 하고, 특허평가를 위 해 사업계획 작성, 자금조달 등을 지원하고 있다. 일본은 한국 과 법 제도 및 조직문화 운영적 측면에서 유사하며, 정부주도 의 경제성장으로 인해 경쟁되는 산업군도 흡사하여 사례연구

로서 분석하기 용이하다. 국내의 경우 초기단계로써, 지식재산 경영컨설팅 시장을 적극개척하고 동분야의 컨설턴트 육성을 위해 일본을 벤치마킹할 필요가 있다. 일본의 사례를 토대로 한국의 법규, 제도, 문화, 산업기술수준, 보호정책 등의 차이에서 오는 차이점 및 문제점을 파악했고 벤치마킹을 통해 국내 중소벤처기업에 유형에 맞는 지식재산 경영컨설팅 프로세스 및 경영활성화 방안을 찾고자 노력했다.

3. 유형별 사례연구

3.1 사례연구 및 구성

주관적 판단보완을 위해 정부의 지식재산컨설팅사업의 주관 기관, 사업에 참여하는 컨설턴트, 관련분야 전문가들과 회의, 인터뷰를 통해 지식재산 경영컨설팅이 중소벤처기업 지원과 연계하는 방안에 관한 의견 등을 수렴했고 지원하는 새로운 방법을 위해 탐색적 연구방법을 활용했다.

[표 1] 사례연구 구성

구분	한국사례	일본사례
연구대상	*중소벤처기업	*중소벤처기업
문헌	*지식재산경영 전략매뉴얼(2011) *지식재산경영 컨설팅사례집(2009) *특허기술이전사업화 우수사례집(2008/2009)	*일본지식재산 전략컨설팅사례집(2009) *중소기업을 위한 지재산 경영매뉴얼(2009) *일본법제자료 보고서, 중소벤처기업 지식재산 전략매뉴얼(2006)
유형	*특허영역 방어	*특허영역 확대
활용목적	*금융자본 확보	*경영개선 실행

일본 지식재산 경영컨설팅 유형별 경영전략은 다음과 같다.

[표 2] 일본 지식재산 경영컨설팅 유형별 경영전략

활용 목적별	기업	도입배경	경영전략
수익 개선 유형	A	경영승계 시점 자사보유 지식재산의 정확한 파악 필요	특허동향파악, 유망기술 도출 등 특허 포트폴리오 구축
	B	기술트렌드 변화에 따른 독자 특허전략, 보호전략필요	특허 출원 및 등록에 따른 전략적 특허 포트폴리오 구축.
경쟁력 강화 유형	C	사업운영의 객관적 평가지표로서의 특허활용 필요	특허 취득에 있어 전체적 방향성을 가지고 특허를 관리하고 비즈니스 모델을 창출
	D	기술 트렌드 변화에 따른 신규 특허 취득 및 지식재산권 관리 필요	특허 출원, 등록에 대한 명확한 프로세스 확립
성장 동력 확보 유형	E	기술개발과 노하우의 특허 보유전략 어떻게 설계할 것인가 고민	개발테마별 특허기술 선행조사를 유도하고 제품기획 단계부터 특허를 이미지화
	F	자사의 높은 브랜드가치를 훼손하지 않을 지식재산전략 필요	기술진승 및 인재양성을 통한 지식재산 활용능력을 키움

한국 지식재산 경영컨설팅 유형별 경영전략은 다음과 같다.

[표 3] 한국 지식재산 경영컨설팅 유형별 경영전략

활용 목적별	기업	도입배경	경영전략
사업 영역 방어 유형	G	시장선점을 위한 경쟁업체간 특허권 분쟁 발생	원천기술 확보를 위한 전략적 크로스라이선싱을 체결
	H	신제품 출시 시 특허침해 가능성 발견	지식재산 포트폴리오 구축(특허맵 구축)

금융자본 확보 유형	I	투자자금 확보 곤란	원천기술, 생산기술은 유지, 특허권은매각
	J	자본금 부족 해결을 위해 외부투자자금 유치 중	원천기술을 활용한 신규사업 진출을 위한 전략적 지식재산 포트폴리오 구축
사업영역 확대 유형	K	자체 기술부재로 인한 기술 경쟁력 취약	고부가가치 산업진출을 위한 기술 확보 및 특허출원
	L	높은 초기투자비용으로 인한 시장진입의 어려움	공동연구개발로 원천기술 확보, 해외시장개척 위해 해외특허출원

3.2 한·일 지식재산 경영컨설팅 비교분석

사례를 활용목적별로 비교분석한 결과 일본①, 한국①②가, 일본②한국③이, 일본③한국④유형이 비슷하게 분류됐다. 첫째, 일본①한국①②는 독자성있는 제품을 개발하여 경쟁기업의 신규시장 진입을 억제하고 경쟁기업의 특허공격을 방어하고 시장점유율을 높이는 전형적 지식재산 경영전략이다. 둘째, 일본②한국③은 중견기업 이상에서 볼 수 있는 형태로 자사의 지식재산을 창출하고 보호하는 수준에서 새로운 지식재산 창출을 위해 지식재산을 공유하는 형태다. 셋째, 일본③한국④는 기업의 비중 있는 경영전략으로 지식재산 창출단계부터 기술과 사업과 지식재산이 일체화 되고 시스템적 지식재산 보호 및 활용이 이루어지는 단계이다.

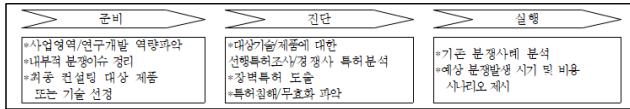
일본	한국
① 수익개선 유형(A, B) 수익개선을 목적으로 지식재산을 활용한 지식재산 포트폴리오 구성 및 공유	① 특허영역 방어 유형(G, H) 타기업 특허공격 방어 및 사업 억제
② 경쟁력강화 유형(C, D) 충분히 검토된 특허전략을 바탕으로 지식재산활동들 통한 제품의 높은 점유율 실현	② 금융자본 확보 유형(I, J) 원천기술 사업화를 위해 특허 포트폴리오 전략 수립.
③ 성장동력 확보 유형(E, F) 마케팅 및 기술 개발력이 지식재산에 의한 경쟁력으로 전환하여 성공의 밑그림 형성. 기술진승, 인재양성으로 노하우 축적.	③ 특허영역 확대 유형(K, L) 경쟁업체 도발/침해 대응. 시장점유율 유지
	④ 경영개선 실행 유형(M, N) 전략차원에서 경영활동 지원

[그림 1] 가치 창출을 위한 의료서비스 프로세스 모델 운영체제별 비교분석한 결과 일본은 지식재산 경영전략으로 사업을 강하고 건설하게 하거나 기업성장 다음의 경영전략으로 승화하여 포괄적 개념에서 기업의 경영과제를 해결하려는 수단으로 운영하고 있지만 한국은 지식재산 경영전략이 개념적 수준에 있으며 기존 특허맵 분석처럼 유사한 방식으로 기술성 및 사업성 분석 위주로 경영전략 수립하는 경향이 많았다. 한국은 지식재산으로 기업의 경쟁력 확보 및 강화를 위한 경영기법으로 특허, 브랜드, 디자인 등을 기업자산으로 활용한 경영전략을 통해 수익을 창출하여 기업 가치를 높이는데 반해, 일본은 기술개발 성과를 지식재산권 형태로 지적 자산화해 경쟁업체의 진입장벽을 형성하고 침해소송 및 라이선스 등 적절한 방법으로 활용함으로써 시장에서 기술 우위의 제품을 판매하여 이익을 창출하는 경영전략을 수립하고 있다.

4. 경영활성화 방안에 관한 제언

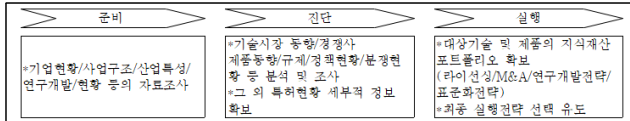
4.1수익개선을 위한 지식재산 경영컨설팅 방안
첫째, 지식재산 관련 리스크관리 프로세스로 지식재산 중 분쟁소지가 높은 특허를 탐색하여 분쟁 최소화화를 돕고 타사의 지식재산 분석을 통해 공백기술을 도출하여 연구개발 및 지

식재산 확보 방향을 설정하는 전략이다.



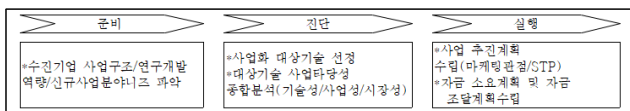
[그림 2] 지식재산 리스크관리 절차 및 방법

둘째, 지식재산을 이용한 자산구축 프로세스로 추진하고 있는 사업 분야의 기술 또는 제품에 대한 사업전략을 실행함으로써 금융자본의 확보를 실현할 수 있는 전략이다.



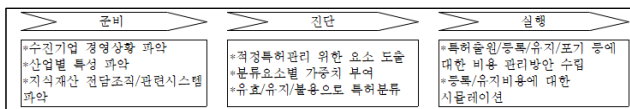
[그림 3] 지식재산 자산구축 절차 및 방법

셋째, 지식재산을 활용한 사업화전략 프로세스로 보유한 기술 및 신지식재산 발굴을 위한 사업모델 개발, 사업의 타당성 분석, 사업추진 전략수립 등 전주기별 사업화 전략이다.



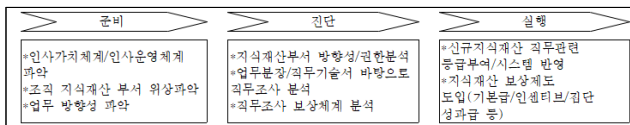
[그림 4] 지식재산 사업화전략 절차와 방법

넷째, 지식재산 관련 코스트관리 프로세스로 지식재산권이 현재 또는 미래에 미 활용되는 것을 최소화 할 수 있도록 지식재산권의 권리화 및 유지관리를 체계화하고 합리적 유지비용을 관리하는 전략이다.



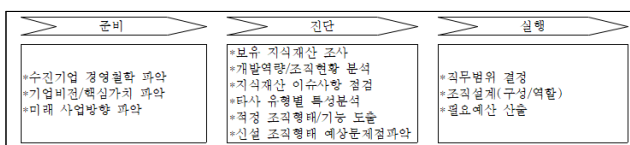
[그림 5] 지식재산 사업화전략 절차와 방법

4.2 경쟁력강화를 위한 지식재산 경영컨설팅 방안
첫째, 지식재산과 연계한 성과관리 프로세스로 모든 지식재산 업무에 대한 인사, 직무체계를 정의하고 성과평가, 보상이 체계적으로 이루어지도록 단계별 실행계획을 제시하는 전략이다.



[그림 6] 지식재산과 연계한 성과관리 절차 및 방법

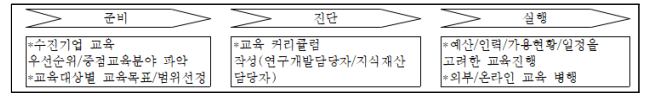
둘째, 지식재산 업무 체계화를 위한 전담조직 구성 프로세스로 지식재산 경영활동의 효율적 수행을 위해 전담인력을 구성하여 지식재산 창출, 보호, 활용을 수행 및 체계화하는 전략이다.



[그림 7] 지식재산 전담조직 구성 절차 및 방법

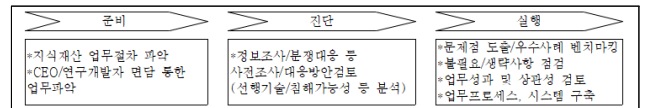
4.3 성장동력확보를 위한 지식재산 경영컨설팅 방안
첫째, 지식재산의 활용증진을 위한 사내 교육 프로세스로 실제 지식재산 경영을 수행해 나가는 핵심인재의 역량을 제고

하고 교육의 대상, 범위, 여건 등을 고려한 교육방안을 설계해 지식재산에 대한 이해도를 높이고 전문지식을 함양토록 해 궁극적으로 지식재산 역량을 높이는데 목적을 둔 방안이다.



[그림 8] 지식재산 전문교육 절차와 방법

둘째, 지식재산과 연계한 업무관리시스템 구축 프로세스로 보유한 모든 지식재산 관련 업무 프로세스를 점검하거나 요청 사항에 대하여 지식재산시스템을 기반으로 업무를 처리할 수 있도록 도와주는 세부전략방안이다.



[그림 9] 지식재산 업무프로세스 구축 절차와 방법

4.4 지식재산 경영컨설팅 서비스활성화를 위한 제언
지식재산 전문 컨설턴트 양성을 위한 교육 프로그램 개발을 위해 첫째, 지식재산 경영컨설팅 업무를 담당하고 있는 변리사 및 특허법무법인 등은 기업의 경영진 및 현업담당자와 비교하여 지식재산의 전문지식은 우수하지만 부족한 경영컨설팅 경험 및 상담 경험 보완을 위해 지식재산 전략을 기업이 처한 외부 환경 및 경영전략과 연관 지어 바라보는 시선이 필요하다. 둘째, 일반 경영전문가의 경우 기업현황에는 밝으나 기업 내 지식재산 전담부서 및 외부특허 법인 소속 직원과 비교하여 전문적 지식재산 지식이 부족하기 때문에 지식재산 경영컨설팅을 제공하기에 다소 미흡하다. 셋째, 일반적으로 짧은 기간 내에 생소한 조직이 가진 지식재산 관련 문제점 도출 및 해결책을 제시하고 수진기업 스스로 해결책 실행의 유도를 위해 조직 내부에서 변화를 자극하거나 방해하는 요인이 무엇이고 어떻게 작동하는지에 대한 깊은 이해가 필요하다. 넷째, 비협조적 기업담당자를 대상으로 소통과 설득을 통해 원만한 대인관계를 유지하며 끊임없이 문제를 분석하여 새로운 해결책을 제시하는 기술이 필요하다. 다섯째, 기업의 중요자산으로 인식하는 지식재산에 대한 컨설팅을 수행하는 과정에서 높은 수준의 직무윤리를 견지하여 전문성과 공정성을 유지하며 전문가로서 최소한의 결과물 수준을 유지하고자 하는 자세가 필요하다.

컨설팅 시장 활성화 측면에서 정부의 역할을 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 지식재산 경영컨설팅 인프라 구축을 위해 시장원리가 잘 작동할 수 있도록 안내자 역할을 해야 한다. 둘째, 지식재산 경영컨설팅 평가시스템을 구축하여 자체 성과평가를 할 수 있도록 유도하고 결과에 대해 다른 시장주체에 대한 대략적 정보를 제공할 수 있어야 한다. 셋째, 필요성이나 성과에 대한 홍보는 기본적으로 컨설팅사에 의해 이루어

어려야 하지만 인식이 부족한 상황에서 컨설팅사가 필요성을 이해시키는 것은 한계있기 때문에 정부는 지식재산 경영컨설팅 산업의 확대를 위해 필요성을 홍보하고 사업을 통해 활용도를 높일 수 있는 방법을 끊임없이 강구해야 한다.

또한, 정보활용을 위한 통합정보시스템 구축이 필요하다. 공정한 경쟁 유도를 위해 컨설팅기법 등의 질적 수준향상 유도에 초점을 두어야 한다. 지식재산경영 컨설팅방법론, 연구개발의 결과물, 컨설팅 성과체계 및 성과 결과물, 교육프로그램 관련 정보를 통합하여 기업과 컨설턴트들이 관련 정보를 적재적소에 이용하도록 통합정보시스템구축 필요성이 있다. 정부가 지원하고 있는 컨설팅 전문대학 및 연구원 등에서도 정부 지정 유관기관을 통해 컨설팅방법론 등을 거래시장에 제공할 수 있도록 다각적 홍보활동이 필요할 것이다.

기업과 컨설턴트 간의 커뮤니케이션 활성화역시 중요하다. 기업 경쟁력에 컨설팅은 경쟁력을 구성하는 핵심요소들을 중심으로 평가하게 된다. 다수의 평가요소에 대한 평가 결과를 기계적으로 합산하여 전체적 판단을 하는 평가방법의 한계를 극복하고 기업 전체차원의 경쟁력을 보다 정확하게 진단하려는 컨설턴트들의 노력이 필요하다. 수진기업이 컨설턴트를 신뢰하고 자신의 문제를 보여줄 때 진단과 컨설팅이 가능하다. 기업별 맞춤형 진단 및 핵심요소에 대한 심층평가 방식의 기업경쟁력 진단은 지식재산 경영컨설턴트와 진단 기업 간 질의와 응답, 반론과 소명으로 이어지는 소통과정으로 구성할 필요가 있다. 소통과정에서 이슈가 된 주요내용을 문서화하여 진단의 신뢰성과 객관성을 제고할 수 있어야 한다.

5. 결론

본 연구의 결과는 크게 네 가지 관점으로 정리할 수 있다. 첫째, 수익 개선을 위한 지식재산 경영컨설팅 방안으로 지식재산 관련 리스크관리 프로세스, 지식재산을 이용한 자산구축 프로세스, 지식재산을 활용한 사업화전략 프로세스 및 지식재산 관련 코스트관리 프로세스를 실행해야 한다. 이를 통해 분쟁소지가 높은 특허를 탐색하여 분쟁을 최소화 하고 경쟁기업으로부터의 특허 공격을 방어하며 사업 확장을 억제할 수 있다. 둘째, 경쟁력 강화를 위한 지식재산 경영컨설팅 방안으로 지식재산과 연계한 성과관리 프로세스 및 지식재산 업무 체계화를 위한 전담조직 구성 프로세스를 실행해야 한다. 이를 통해 조직과 개인의 지식재산 업무성과를 성과평가 및 보상에 반영함으로써 공정한 성과관리가 이루어지고 조직 내 지식재산 경영활성화를 촉진하는 매개체 역할을 한다. 셋째, 성장동력확보를 위한 지식재산 경영컨설팅 방안으로 지식재산의 활용증진을 위한 사내 전문교육 프로세스 및 지식재산 연계 업무관리시스템 구축 프로세스를 실행해야 할 것이다. 이를 통해 지식재산 경영을 수행하는 핵심인재의 역량을 제

고하고 전문지식을 함양을 통해 궁극적으로 지식재산 역량을 높일 수 있을 것이다. 넷째, 수요자 중심의 지식재산 경영컨설팅 서비스 활성화 방안으로 전문 컨설턴트 양성을 위한 교육 프로그램 개발, 시장활성화를 위한 정부의 역할, 정보활용을 위한 통합정보시스템 구축 및 기업과 컨설턴트 간의 소통 활성화를 실행해야 한다. 지식재산 전문 컨설턴트의 양질의 교육서비스를 통해 컨설팅 수준이 향상되어 기업의 지식재산 경영의 자생력이 확보되고, 법적 제도적 보완장치를 통해 공정한 시장원리가 잘 작동할 것이다. 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 사례연구에 대한 연구조사 기업이 충분치 않았다. 보다 객관적 신뢰성 제고를 위해 더 많은 기업의 사례분석을 하는 것이 바람직할 것이다. 둘째, 기업의 규모와 업종을 구분하지 않고 포괄적 개념에서 사례분석을 했다. 셋째, 본 연구에서 평가한 사례분석은 정량적 지표로만 평가할 수 있는 성질이 아니다. 컨설팅 성과는 산업구분 또는 컨설팅 수진기업의 환경이나 컨설팅사의 역량 및 컨설턴트에 따라 다른 방식으로 나타날 수 있음을 유의해야 한다. 향후 중소벤처기업에 맞는 경영컨설팅 기법 개발 및 적용에 관한 연구와 제품별, 기업규모별, 산업별로 적용할 수 있는 맞춤형 컨설팅 기업에 대한 사례연구, 지식재산 경영컨설팅이 경영 성과에 미치는 영향에 대한 실증분석 및 중소벤처기업 지식재산 경영지원사업 실효성 평가 등의 지식재산 경영분야의 학습과 연구에 활용되며, 수익 프로세스별 관리 프로그램 개발 등이 이어지기를 기대한다.

참고문헌

- [1]곽홍주, “한국컨설팅시장의 컨설팅 성과제고를 위한 성공 모형에 관한연구” 전문경영인연구,11(1), pp.1-23, 2008
- [2]김민배, “일본의 지적재산전략과 기술보호 정책” 지식재산연구,5(3), pp.55-86, 2010
- [3]김익성, “중소기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석” 한·독 사회과학논총, 18(1), 2008
- [4]이순철, “지식경영의 이해”, 삼성경제연구소, 1999
- [5]정성춘, “일본정부 및 기업의 지식재산전략의 특징과 정책적 시사점” 대외경제연구소, pp.104-107, 2006
- [6]정지운, 안현수, “일본기업의 지적권컨설팅 사례연구” patent21, pp.104-107, 2009
- [7]Lippman, s. a. & R. P. Rumelt, “Uncertainty Imitability: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency under Competition” Bell Journal of Economic, 13, pp.418-438, 1982
- [8]Molan Kubr, “Management Consulting: A Guide to the Profession” International Labour Office, 2002
- [9]Pfeffer, J, “Competitive Advantage through People” Harvard Business School Press. 1994