지식재산 기반 창업 및 사업화 활성화 방안 연구



정책연구결과보고서

"지식재산 기반 창업 및 사업화 활성화 방안 연구"에 관한
정책연구과제의 최종보고서를 별첨과 같이 제출합니다.

2015년 11월 20일

주관연구책임자 이 명 호 서명 또는 인

주관연구기관장 이 민 화 서명 또는 인

제 출 문

특 허 청 장 귀 하

본 보고서를 “지식재산 기반 창업 및 사업화 활성화 방안 연구” 최종보고서로 제출합니다.

2015년 11월 20일

○ 주관연구기관명 : (사)창조경제연구회

○ 연 구 기 간 : 2015년 4월 20일 ~
2015년 11월 19일

○ 주관연구책임자 : 이명호

○ 참여연구원

.연 구 원 : 이영달
.연 구 원 : 백민정
.연 구 원 : 김애선
.연 구 원 : 박현아
.연 구 원 : 주강진
.연 구 원 : 황혜원
.연 구 원 : 최경주

목차 CONTENTS

제1장. 서론 ····· 1
제1절. 연구의 배경 및 필요성 ····· 1
가. 연구의 배경 및 필요성 ····· 1
나. 연구 방법 ····· 3
제2절. 연구목표 및 추진전략 ····· 3
가. 연구목표 및 추진전략 ····· 3

제2장. 창조경제와 지식재산 ····· 6
제1절. 창조경제는 지식재산기반 경제 ····· 6
가. 창조경제의 유통화폐: IP ····· 6
나. 창조경제시대, 지식재산 패러다임의 변화 ····· 8
다. 기업 경쟁력의 이동: 지식재산과 비즈니스 모델 ····· 8
제2절. 한국의 지식재산 경쟁력 현황 ····· 10
제3절. 국내외 지식재산 기반 창업·사업화 성공사례 분석 ····· 20
가. 국내 지식재산 기반 창업·사업화 성공사례 ····· 20
나. 국외 지식재산 기반 창업 성공사례 ····· 21

제3장. 지식재산 기반 창업·사업화 법제도 분석 및 정책 제언 ····· 23
제1절. 지식재산 기반 창업·사업화 관련 법제도 분석 ····· 23
가. 지식재산 기반 창업·사업화 관련 법령 현황 ····· 23
나. 지식재산 기반 창업·사업화 관련 제도 현황 ····· 27
다. 지식재산 기반 창업·사업화 관련 지원사업 현황 ····· 30
제2절. 지식재산 기반 창업·사업화 정책 제언 ····· 35
가. IP 기반 창업 전략을 위한 정책 제언 ····· 35
제3절. 국외 지식재산 기반 관련 지원정책 ····· 37
가. 미국 ····· 37
나. 영국 ····· 43
다. 중국 ····· 45
라. 일본 ····· 48
마. 소결 ····· 48

제4장. 지식재산 창업·사업화 활성화 방안 ····· 51
제1절. Flagship Project 1: IP 활용 창업 전략 ····· 51
가. 창조경제혁신센터 해커톤 대회 개최 지원사업 ····· 52
나. 창조경제혁신센터 대기업 유무상 IP 특허가치평가 실시사업 ····· 59
다. 창조경제혁신센터 대기업 IP와 창업기업 연계사업 ····· 90
제2절. Flagship Project 2: IP 기반 창업 전략 ····· 91
가. IP Seed R&D Project ····· 91
나. Research-Industry(R-I) Duo Project ····· 92
다. IP 포트폴리오 경쟁력 강화방안 ····· 94
제3절. Flagship Project 3: IP 거래 전략 ····· 98
가. 글로벌 IP Market 현황과 추세 ····· 98
나. 국내 IP Market 현황과 문제점 ····· 110
다. IP Market 활성화 방안 ····· 115

제5장. 결론 및 기대효과 ····· 120

[참고문헌] ····· 123

부록 1. IP 기반 창업가이드 ····· 125

[표목차]

[표 1-1] 2012년 기술이전·사업화 주요지표의 국가 간 비교 ····· 2
[표 1-2] GDP 대비 총 R&D ····· 2
[표 2-1] 세계 주요국 지식재산 활동 현황(2012년 기준) ····· 11
[표 2-2] 지식재산권 사용료 수지 동향 ····· 11
[표 2-3] 국가별 지식재산권 보호수준 ····· 12
[표 2-4] 창업기업수와 창업 형태 ····· 15
[표 2-5] 국가 및 경제체제에 따른 창업행태 비교 ····· 16
[표 2-6] 창업 유형별 매출액 ····· 17
[표 2-7] 창업유형별 창업자금 소요금액 ····· 18
[표 2-8] SNU Precision(코스닥 상장기업) 개요 ····· 20
[표 2-9] 슈프리마(코스닥 상장기업) 개요 ····· 20
[표 2-10] 펨토라이트(조인트벤처) 개요 ····· 21
[표 3-1] 지식재산 기반 창업·사업화 관련 부처별 법령 현황 ····· 23
[표 3-2] 기술이전·사업화 촉진계획 ····· 29
[표 3-3] 2015년 창업지원 사업 현황 ····· 34
[표 3-4] 지식재산 관련 경비 규정 ····· 35
[표 3-5] 지식재산 출원·등록비 산정 및 정산기준 변천과정 ····· 36
[표 3-6] 중국 소기업 및 영세기업 분류 기준 ····· 45
[표 3-7] 2014년도 JPO 주요 추진 업무 ····· 49
[표 4-1] StartupKAIST wecando 프로그램 개요 ····· 52
[표 4-2] StartupKAIST wecando 세부 프로그램 일정표 ····· 52
[표 4-3] 헬스케어 해커톤(Healthon) 프로그램 개요 및 공고문 ····· 53
[표 4-4] 헬스케어 해커톤(Healthon) 세부 프로그램 일정표 ····· 54
[표 4-5] 헬스케어 해커톤(Healthon) 팀구성 현황 ····· 54
[표 4-6] IP 해커톤 상세 표준(안) ····· 57
[표 3-7] 특허가치평가액 순위별 목록 ····· 59
[표 4-8] 주요국의 특허가치시스템 ····· 63
[표 4-4] 서비스별 정부/공공기관 운영 사이트 소개 ····· 67
[표 4-10] 유망기술 분야의 전략적 특허출원 방법론 ····· 97
[표 4-11] EEN의 조직규모 ····· 98

[그림목차]

[그림 1-1] 지식재산 기반 창업 및 사업화 활성화를 위한 3대 전략 방안 ····· 5
[그림 1-2] 비전 및 추진전략 ····· 5
[그림 2-1] 기업의 Value Chain 변화 ····· 6
[그림 2-2] S&P 500기업의 시장가치 중 유형/무형자산의 비율 변화 ····· 7
[그림 2-3] 창조경제의 Value chain, Big Smile Curve ····· 10
[그림 2-4] 국가별 PCT 특허 출원 현황 ····· 13
[그림 2-5] 국가별 특허생산성 ····· 14
[그림 2-6] 한국의 지식재산 인프라와 기술무역수지 ····· 15
[그림 2-7] 창업동기 ····· 17
[그림 2-8] 창업자금 조달방법 및 평균 창업 소요 자금 ····· 18
[그림 2-9] 창업결정의 장애요인 ····· 19
[그림 2-10] 창업기업의 협력활동 경험 ····· 19
[그림 3-1] IP 창조 Zone 프로그램 체계 ····· 31
[그림 3-2] Tips 프로그램 구조도 ····· 32
[그림 3-3] 창조경제타운 창업지원 프로그램 절차 ····· 33
[그림 4-1] 출연(연)의 IP 경영성과 ····· 51
[그림 4-2] 전국의 창조경제혁신센터 연계 대기업 현황 ····· 56
[그림 4-3] 9단계 창업방정식 ····· 59
[그림 4-4] 위즈도메인社의 특허가치평가시스템 방법론 ····· 65
[그림 4-5] e-특허나라 서비스 사이트 ····· 68
[그림 4-6] 검색어 입력 조회 결과 화면 ····· 69
[그림 4-7] KIPRIS 서비스 사이트 ····· 69
[그림 4-8] 검색어 입력 조회 결과 화면 ····· 70
[그림 4-9] K-PEG 서비스 사이트 ····· 70
[그림 4-10] 권리만료특허현황 결과 조회 화면 ····· 71
[그림 4-11] 신규 등록특허 현황 결과 조회 화면 ····· 71
[그림 4-12] NDSL 서비스 사이트 ····· 72
[그림 4-13] NDSL 서비스 사이트 활용(예) ····· 72
[그림 4-14] COMPAS 서비스 사이트 ····· 73
[그림 4-15] 회원 가입화면 ····· 73
[그림 4-16] 검색 기술 입력화면 ····· 74
[그림 4-17] 검색 Keyword 작성 기준 ····· 74
[그림 4-18] 특허 목록 조회 결과 화면 ····· 75
[그림 4-19] 검색 결과 저장 폴더 생성 화면 ····· 75
[그림 4-20] 핵심경쟁사탐색 조회화면 ····· 76

[그림 4-21] 핵심경쟁사 탐색기능에서 검색식 불러오기 화면 ····· 76
[그림 4-22] 검색결과 저장 폴더를 통한 검색식 불러오기 화면 ····· 77
[그림 4-23] 프로젝트 리스트에 분석진행 등록화면 ····· 77
[그림 4-24] 프로젝트 리스트에 분석완료 및 내용 조회 화면 ····· 78
[그림 4-25] SMART3.1 서비스 사이트 ····· 79
[그림 4-26] SMART3.1 이용신청 안내 화면 ····· 79
[그림 4-27] K-PEG 서비스 사이트 ····· 80
[그림 4-28] K-PEG 서비스 온라인/오프라인 평가신청 안내화면 ····· 80
[그림 4-29] IP-Market 서비스 화면 ····· 81
[그림 4-30] IP-Market 기술거래현황 조회 결과 화면 ····· 81
[그림 4-31] ETRI 기술이전 서비스 화면 ····· 82
[그림 4-32] ETRI 기술이전 서비스 화면 활용(예) ····· 82
[그림 4-33] NTB(National Tech-bank) 기술은행 사이트 ····· 83
[그림 4-34] 한국지식재산보호협회 분쟁지원 서비스 화면 ····· 83
[그림 4-35] IP-NAVI 서비스 화면 ····· 84
[그림 4-36] 판례 및 분쟁 정보 조회 결과 화면 ····· 84
[그림 4-37] 한국지식재산서비스 협회 서비스 화면 ····· 85
[그림 4-38] 한국지식재산연구원 서비스 화면 ····· 86
[그림 4-39] 특허청 서비스 화면 ····· 87
[그림 4-40] MIRIAN 서비스 사이트 ····· 87
[그림 4-41] 과학기술 모니터링이용 검색 결과 화면 ····· 88
[그림 4-42] KISTI 분석보고서 이용 검색 결과 화면 ····· 88
[그림 4-43] Google Patent 홈페이지 ····· 89
[그림 4-44] 애니파이브 플랫폼(내부자료) ····· 89
[그림 4-45] 창조경제혁신센터와 온라인플랫폼(PMN)의 결합 ····· 90
[그림 4-46] IP-R&D 연계전략 단계별 절차도 ····· 91
[그림 4-47] IP Seed R&D 전략 ····· 92
[그림 4-48] R-I Duo System: 공공연구소-산업계 듀오 팀 ····· 93
[그림 4-49] 융합시대, 정보를 개방 & 공유하라 ····· 94
[그림 4-50] EEN의 추진체계 ····· 99
[그림 4-51] EEN의 컨소시엄 구성도 ····· 100
[그림 4-52] EEN의 제공서비스 범위 ····· 101
[그림 4-53] EEN의 교육프로세스 ····· 102
[그림 4-54] ULR 계약의 현금흐름과 라이센스권 시나리오 ····· 107
[그림 4-55] 중국기술거래소의 서비스 모델 ····· 109
[그림 4-56] 특허기술거래 경매 절차도 ····· 111
[그림 4-57] 미래기술마당 기술정보 업데이트 절차 ····· 112
[그림 4-58] 디지털저작권 거래소 전체 시스템 개념도 ····· 114

[그림 4-59] 분산된 IP시장의 대안: IP 통합플랫폼 ····· 115
[그림 4-60] 이원화된 IP 시장(거래소) ····· 116
[그림 4-61] 국외의 특허평가시스템 비교 ····· 117
[그림 4-62] SMART 3.1 활용 분야 ····· 118

Executive Summary

1. 한국은 GDP 대비 지식재산 출원건수는 특허 세계 4위, 디자인 세계 4위, PCT 특허 출원 세계 5위로 양적인 면에서는 IP 강국이나 지식재산권(IPR) 경쟁력은 31위이고 기술무역수지 마이너스 29억 달러 등 질적인 면에서는 하위권이다.
2. 그 이유는 1) 창업단계에서 IP의 활용·사업화가 저조하고 2) 사업화단계에서 IP 거래·유통 활성화가 미흡한 것으로 요약된다.
3. 이를 극복하기 위한 IP 창업·사업화 활성화를 위한 3대 Flagship-project(안)을 다음과 같이 제시한다.
4. [Flagship-project 1] 위탁 특허를 활용한 창업프로그램의 실시를 제안한다. 전국의 창조경제혁신센터를 통해 개방된 대기업 유무상 IP(총 99,711건)를 기반으로 창조경제혁신센터에서의 해커톤 대회 개최를 제안한다. 더불어 창조경제혁신센터의 대기업들의 유무상 IP 활용 촉진을 위한 특허가치 평가사업의 실시사업과 위즈도메인, Smart 3.1 등의 시스템을 활용한 평가사업을 제안한다.
5. [Flagship-project 2] IP 기반 창업전략으로 “IP seed R&D project”, “Research-Industry(RI) 듀오프로젝트”의 실시를 제안한다. 동 전략은 미래의 R&D 전략으로 향후 한국의 산업을 바꾸는 일이 될 것이다.
6. [Flagship-project 3] IP 거래·유통 활성화를 위한 IP Market project (안)을 제안한다. 동 프로젝트의 일환으로 IP 창업에서 사업화에 이르는 전 과정 서비스를 지원받을 수 있도록 기능이 강화된 IP 통합플랫폼을 구축하고, 공공 IP들을 위한 공개시장과 민간 IP들을 위한 비공개시장 등 IP 거래시장의 이원화를 제안한다.
7. 상기 (안)을 통한 기대효과로 국가지식재산의 활용과 IP 창업기업의 차별화, 대기업과 벤처창업기업의 선순환 구조 정착 도모 등을 예상한다.

제1장. 서론

제1절. 연구의 배경 및 필요성

가. 연구의 배경 및 필요성

□ 창조경제에서 지식재산(IP)은 경쟁력의 핵심

○ 국제연합무역개발협의회(UNCTAD, 2004)에 따르면 창조경제는 예술, 문화, 기술, 거래 등 지적 자본을 핵심요소로 하여 사회통합, 문화다양성, 인적 개발을 촉진하는 동시에 경제성장, 고용창출, 수출증대에 기여하는 잠재력을 가지고 있음

○ 즉 창조경제는 지식재산(IP: Intellectual Property) 경제로 일컬을 수 있으며, 전 세계 선도 기업들의 전쟁터는 생산과 개발에서 지식재산권 경쟁으로 이동 중

- 국제 무역 분쟁이 생산품에 대한 반덤핑 제재에서 지식재산인 특허분쟁으로 이동하였으며, 그 예로 애플과 삼성은 전 세계 9개국에서 50여건의 특허 침해 소송을 진행했음

○ 기업의 경쟁력은 차별화 역량에 있으며, 과거 생산능력의 차별화 경쟁이 연구개발(기술) 차별화 경쟁으로 변모한 것을 지식경제라고 칭하면, 창조경제에서는 연구개발이 가속화되면서 연구개발(기술)에서 지식재산권, 특히 특허 경쟁으로 차별화가 이동하고 있음

- 연구개발의 차별화는 과거 3년에서 이제 3개월로 축소됐으나, 특허의 차별화는 20년을 갈 수 있음
- 과거 기업의 수익을 주로 생산이 만들었다면 지금은 지식재산권과 고객관계가 기업의 가치를 만들고 있으며, 수익을 내는 제품과 그렇지 않은 제품의 차이는 IP에 있음

□ 우리나라의 IP창출은 세계적 수준이나, IP 창업이 미진

○ 2012년 기술이전·사업화 주요지표의 국가간 비교를 살펴보면, 한국이 공공연구기관 기술이전율은 미국과 유럽의 중간 단계에 위치하나, 공공기관당 기술창업수는 미국이 3.8건, EU가 1.9건인 것에 반해 0.6건으로, EU의 절반에도 못 미치는 지표를 보임

- 한국은 특허 출원에 있어 세계 4위의 특허 강국이지만, 연간 20만 건의 출원 특허의 활용도는 미국에 비해 3분의 1 수준에 지나지 않음

[표 1-1] 2012년 기술이전·사업화 주요지표의 국가 간 비교

구 분	한국	미국	EU
공공연구기관 기술이전율(%)	27.1	36.9	23.8
공공연구기관 연구생산성(%)	1.49	3.93	1.87
공공기관당 기술창업 수(건)	**0.6**	**3.8**	**1.9**

자료: 산업통상자원부. 2014. 보도자료

○ 한국은 양적인 면에서는 IP 강국으로 볼 수 있지만, 그 질적인 면에서는 하위단계에 머무르고 있는데, IMD(국제개발연구원) 지식재산 경쟁력 지수[1]에 의하면 한국은 GDP 대비 총R&D(%) 3.36%로 높은 편이지만 지식재산권(IPR) 경쟁력은 31위이고 기술무역수지는 마이너스 29억 달러에 달함

[표 1-2] GDP 대비 총 R&D

	핀란드	이스라엘	일본	스웨덴	미국	한국
(순위/59)	3	23	12	10	3	31
GDP 대비 총R&D(%)	3.72	4.66	3.44	3.70	2.79	3.36
기술무역수지($m)	737.7	5,984.9	15,726.1	6,600	33,249	-2,925

자료: 손수정 외. 2011. 지식재산비즈니스 모델 전망과 성장동력화 방안

○ 국가 경쟁력 강화에 활용돼야할 중요한 연구개발 성과들의 활용이 저조함으로써, 국가 경쟁력만 약화되는 것이 아니라 기업의 지식재산 경쟁력 강화에도 활용되지 못하는 문제가 있음

□ IP 활용·사업화 활성화를 위한 방안으로 IP 거래·유통 촉진 필요

○ IP 활용·사업화 저조는 IP 생산·공급 주체(주로 연구기관)와 IP 활용·수요 주체(주로 기업)의 미스매치에 따른 것으로 이를 해결하는 방법은 양자를 이어주는 방안은 IP 거래·유통을 활성화임

○ IP 거래·유통 활성화되기 위해서는 IP 시장이 형성되고 거래가 활발히 일어나야 하는데 지금은 IP Market 등이 시장으로 기능할 수 있는 규모, 임계점에 도달하지 못하고 있는 문제가 있음

○ 특히 IP 포트폴리오 단위의 거래·유통 활성화 방안 마련이 시급함

1) IMD의 지식재산 경쟁력 지수는 기술보호, 분쟁 등의 위험성 평가 등을 토대로 작성된 정성적 평가임

나. 연구 방법

○ 문헌 연구: 기존 자료 및 문헌, 보고서, 자료집 등의 수집과 분석

○ 사례 연구: 정책 및 프로그램, 성공 사례에 대한 자료 수집과 분석

○ 현장 조사: 국내 창업 프로그램 관련 현황 조사 및 인터뷰

○ 전문가 간담회: 지식재산 관련 전문가와의 인터뷰 및 간담회

제2절. 연구목표 및 추진전략

가. 연구목표 및 추진전략

□ 지식재산 기반 창업·사업화 법제도 분석 및 정책 제언

○ 지식재산 기반 창업·사업화 관련 법령은 미래창조과학부 소관의 지식재산기본법, 과학기술기본법, 연구개발특구 육성에 관한 법률, 국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률, 국가연구개발사업의 관리 등에 관한 규정과 산업통상자원부 소관의 산업기술혁신촉진법, 기술의 이전 및 사업화 촉진에 관한 법률과 교육부 소관의 산업교육진흥 및 산학연협력촉진에 관한 법률, 특허청의 발명진흥법, 특허법, 중소기업청 소관의 중소기업 창업지원법, 중소기업 기술혁신촉진법, 1인 창조기업 육성에 관한 법률, 벤처기업 육성에 관한 특별조치법, 법무부 소관의 동산·채권 등의 담보에 관한 법률 등이 있으며, 동 법률에서 지식재산 기반 창업·사업화와 관련된 부분을 조사·제시하고자 함

○ 지식재산 기반 창업·사업화 관련 제도는 국가지식재산위원회의 제1차 국가지식재산 기본계획(안), 관계부처 합동의 투자활성화대책(이하 7.9대책), 산업통상자원부의 기술이전 및 사업화 촉진계획, 국가과학기술위원회의 연구성과 관리·활용 기본계획 등이 있으며, 동 제도에서 지식재산 기반 창업·사업화와 관련된 부분을 조사·제시하고자 함

○ 지식재산 기반 창업·사업화와 관련된 대표적인 지원사업으로, 특허청의 창업 지원사업은 IP 창조 Zone, 중소기업청의 창업 지원사업은 기술창업 인큐베이팅 프로그램 팁스(Tech Incubator Program for Start up), 창조경제타운(창업맞춤형 사업화 지원사업 프로그램) 등이 있으며, 관련 내용을 조사·제시하고자 함

○ 공공 및 정부출연연구소의 現 IP-R&D 전략으로는 IP 포트폴리오의 구축이 어려운 상황임. 이는 국가 R&D 지식재산경비에 IP가 간접비로 편성·집행되고 있기 때문임. 이에 대한 정책적인 개선사항을 제언하고자 함

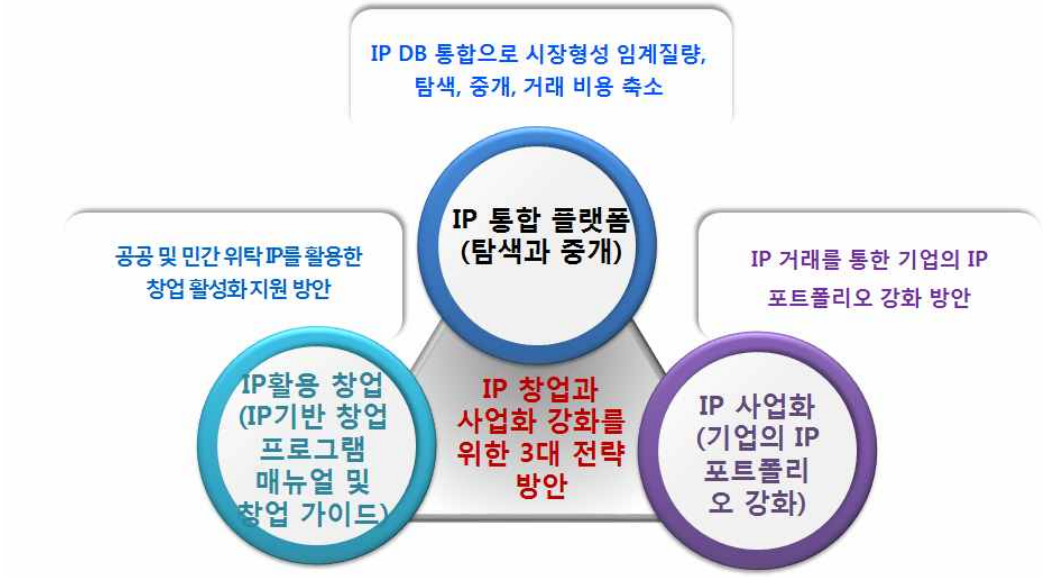
○ 민간의 IP 사업화 방안으로는 창조경제혁신센터를 연계·활용하는 방안이 있음. 이는 전국의 창조경제혁신센터를 통해 유무상으로 개방된 대기업의 IP를 활용하기 위함임. 창조경제혁신센터의 활용은 7.9대책에도 제시되어 있으며, 특허청 지원시책(2015)에도 부재하여 본 연구에서 '창조경제혁신센터의 IP 사업화 정책 제언'을 제시하고자 함

□ 지식재산 기반 창업·사업화 활성화 방안 마련

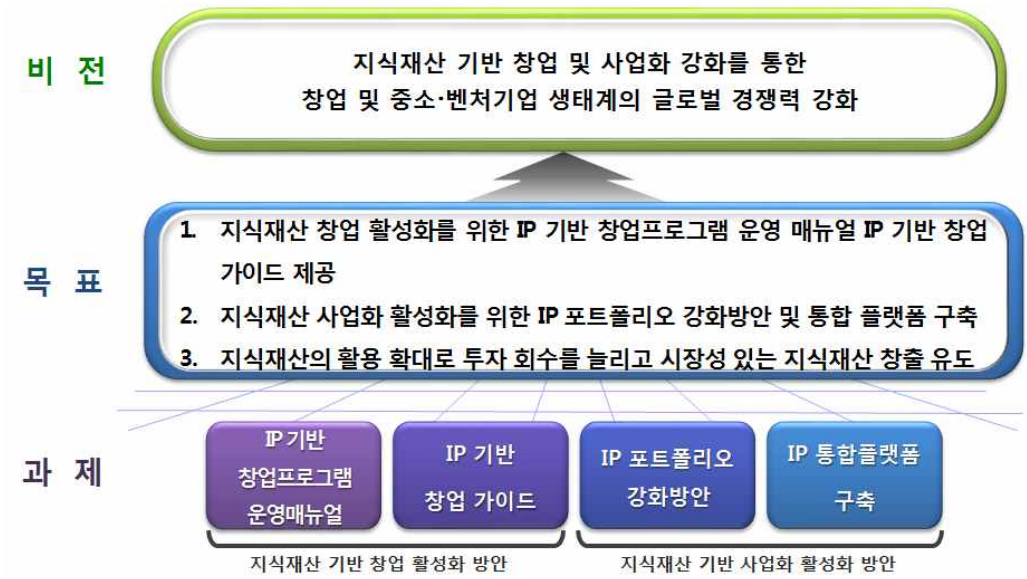
○ 사업은 시장과 기술의 결합으로, 시장의 필요성을 발견해 차별화된 기술역량으로 해결책을 제시하는 것이 창업의 핵심이나, 현재 우리나라는 IP 창업보다 생계형 창업이 다수. 따라서 공공 및 정부출연연구소, 대학, 민간 등 모든 창업가들이 IP를 활용하여 쉽게 창업할 수 있는 방안이 필요

○ 이에 본 연구에서는 지식재산 기반 창업·사업화 활성화방안을 마련하였으며, IP 창업·사업화 활성화를 위한 3대 Flagship-project(안)을 제안함

- Flagship-project 1. 위탁 특허를 활용한 창업프로그램의 실시를 제안함. 전국의 창조경제혁신센터를 통해 개방된 대기업 유무상 IP(총 99,711건)를 기반으로 창조경제혁신센터에서의 해커톤 대회 개최를 제안함. 더불어 창조경제혁신센터의 대기업들의 유무상 IP 활용 촉진을 위한 특허가치 평가사업의 실시사업과 위즈도메인, Smart 3.1 등의 시스템을 활용한 평가사업을 제안함
- Flagship-project 2. IP 기반 창업전략으로 "IP seed R&D project", "Research-Industry(RI) 듀오프로젝트"의 실시를 제안함
- Flagship-project 3. IP 거래·유통 활성화를 위한 IP Market project(안)을 제안함. 동 프로젝트의 일환으로 IP 창업에서 사업화에 이르는 전 과정 서비스를 지원받을 수 있도록 기능이 강화된 IP 통합플랫폼을 구축하고, 공공 IP들을 위한 공개시장과 민간 IP들을 위한 비공개시장 등 IP 거래시장의 이원화를 제안함



[그림 1-1] 지식재산 기반 창업 및 사업화 활성화를 위한 3대 전략 방안



[그림 1-2] 비전 및 추진전략

제2장. 창조경제와 지식재산

제1절. 창조경제는 지식재산기반 경제

가. 창조경제의 유통화폐: IP

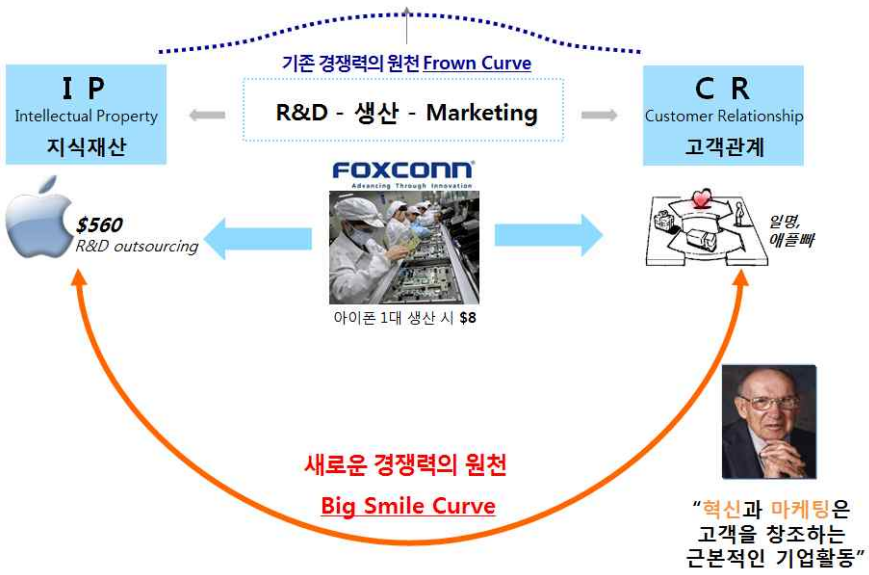
□ 창조경제는 무형자산인 지식재산에 기반을 둔 경제

○ 창조경제는 특허권, 저작권 등 인간의 창조활동으로 만들어낸 무형자산인 지식재산에 기반을 둔 경제로, 전 세계적으로 지식재산의 시장 규모가 급격히 증가

- 세계 IP 시장의 규모는 딜로이트에 의하면 이미 2012년 기준 2조달러를 넘어섰고, 대규모 IP펀드만 하더라도 20개가 넘고 최대 지식관리 회사인 Ⅳ사는 60억 달러, 6조원의 자산을 관리하고 있음

○ 창조경제는 지식재산(IP)이 경제적 가치사슬의 중심으로 부상

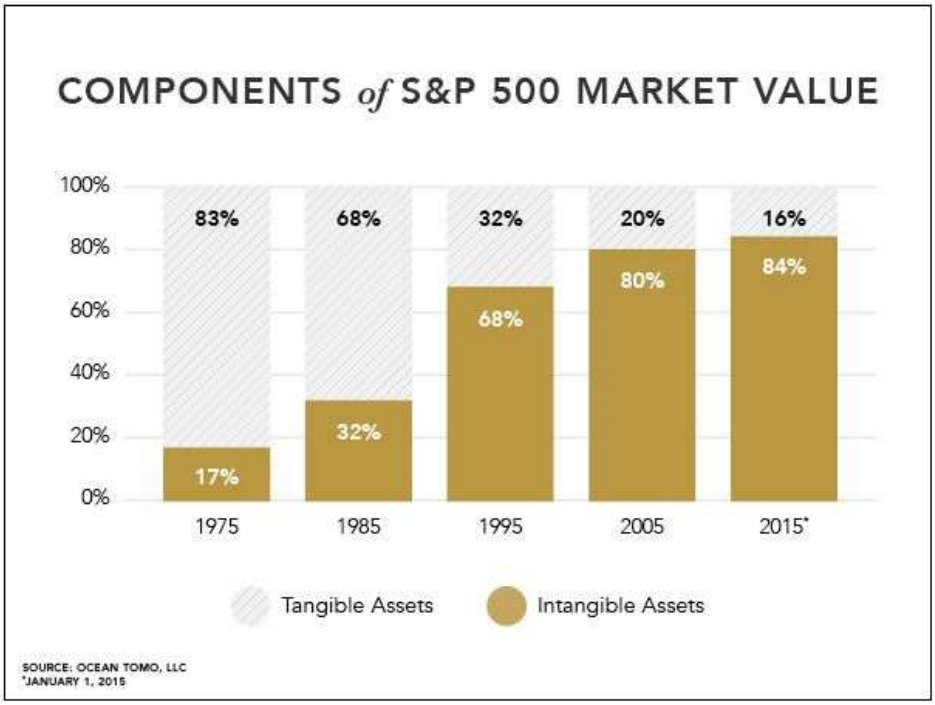
- 과거 기업의 수익을 주로 생산이 만들었다면 지금은 지식재산권과 고객관계가 기업의 가치를 만들고 있음
- 일반적인 기업에 가서 수익이 내는 제품과 수익을 내지 못하는 제품을 늘어놓고 비교해 보면 그 차이가 극명하게 드러나는데, 바로 수익을 내는 제품과 그렇지 않은 제품의 차이는 IP에 있음



[그림 2-1] 기업의 Value Chain 변화

○ 미국 S&P 500대 기업의 시장가치 중 유형과 무형 자산비율을 살펴보면,

유형자산의 비율은 1975년에 83%에서 2015년에 16%로 크게 감소하였고, 무형자산의 비율은 1975년에 17%에서 2015년에 84%로 급격히 증가함



[그림 2-2] S&P 500기업의 시장가치 중 유형/무형자산의 비율 변화

자료: Ocean Tomo. 2015.03. Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC. [Online] http://goo.gl/VCLWFd

- 과거 기업들은 설비, 생산제품 등 유형자산에서 수익을 창출하였다면 최근의 기업들은 지식재산, 고객관계 등 무형자산에서 수익을 창출하고 있음
- 실례로 Cisco, Intel, IBM, P&G 등 거대기업의 기업 가치를 보면 유형자산인 토지, 설비, 생산제품 등이 차지하는 비중이 20%에 불과

○ 이렇듯 지식재산이 기업의 경쟁력을 좌우하는 창조경제 시대가 도래함에 따라 혁신의 결과인 지식재산을 창출하고, 이러한 지식재산을 기반으로 시장에서 가치를 창출하는 기업만이 생존하는 IP경제 시대에 접어듦

- 구글이 125억 달러에 인수한 모토로라 모빌리티는 80%가 특허의 가치라고 알려져 있으며 주된 가치는 17,000개의 특허로 이루어짐

○ 세계 최대의 산업이 IP로 이전하면서 기업을 보는 시각도 기술에서 IP로 이전함

- 예를 들어 스마트폰의 경우, 스마트폰을 700개의 부품의 결합으로 보는 시각과

70,000여건의 특허의 결합으로 보는 두가지 시각이 있음

- 700개 부품의 결합으로 보았을 때 스마트폰의 가치는 $170이나, 70,000여건의 특허의 가치로 보면 $600로 설명됨

나. 창조경제시대, 지식재산 패러다임의 변화

□ 지식재산 패러다임의 변화

○ 자본주의 경제체제가 자산기반경제(asset-based economy)에서 지식기반경제(knowledge based economy)로 패러다임이 전환되고 있음

○ 지식재산은 뛰어난 부가가치 창출 수단으로서 그 중요성이 강조되고 있음. 특허는 이러한 지식재산을 다른 생산적 기술 요소들과 결합하여 새로운 비즈니스 창출을 통해 시장거래를 활성화하는 순기능적 역할을 함

○ 과거 지식재산 관련 특허시장은 기업들이 자사 특허로 경쟁사를 공격하고, 특허괴물이 마구잡이로 기업을 공격하는 형태

○ 이제는 소모적인 전쟁을 벗어나 상생의 특허전략을 모색해야 할 때이며, 이를 위해서 창조경제 패러독스의 극복이 필요

○ 창조경제 패러독스는 “단일기업이 효율과 혁신을 동시에 모두 달성할 수 없다.”라는 것, 즉 모든 기술을 혼자 개발하기보다 우수한 기술과 지식재산(IP)을 보유한 기업과 협력하는 형태로 전환해야 빠르게 변하는 시장에 대처할 수 있다는데 주목

○ 향후 기업 경쟁력을 강화하기 위해서는 배타적인 특허정책에서 공유와 협력으로 방향을 선회할 필요

다. 기업 경쟁력의 이동: 지식재산과 비즈니스 모델

□ 기업의 경쟁력이 지식재산과 비즈니스 모델로 이동

○ 전통적으로 기업경쟁력을 이루는 세 가지 중요한 요소가 연구개발(R&D), 생산, 마케팅 역량이었는데, 지식기반 경제(knowledge based economy)[2],

2) OECD는 지식기반 경제를 ‘지식과 정보의 생산, 분배, 사용에 직접적으로 기반하고 있는 경제’라 하고, APEC은 ‘모든 산업에서 지식의 생산, 분배, 사용이 성장, 부의 창조 및 고용의 핵심 동인(動因)이 되는 경제’라고 정의(지식서비스산업 백서, 2010)하였듯이 지식기반 경제는 ‘일자리 창출과 경제적 이익의 생산을 위해 지식과 기술을 이용하는 것’(wikipedia)이라고 정의할 수 있음

창조경제로 들어서면서 생산의 광범위한 아웃소싱으로 기업의 생산 역량이 평준화되어 생산역량이 기업의 경쟁력을 좌우할 수 없게 됨

- 제품과 서비스로 차별화를 이룩하는 생산에서 과거의 가치가 만들어졌지만, 생산 기술이 발달, 확산되면서 생산의 차별화가 급격히 축소됨
- 결과적으로 이제 차별화가 되지 않는 단순 조립 생산은 외부로 아웃소싱하게 됨

○ 이에 따라 기업 경쟁력의 핵심이 생산에서 R&D와 마케팅으로 이동한 가치사슬(value chain)이 창조경제에서는 지식재산과 고객관계 기반의 비즈니스모델 중심으로 이동하고 있음

- R&D의 성과는 기술과 지식재산이고 마케팅의 성과는 브랜드로 기술, 지식재산과 브랜드가 기업가치의 핵심이 됨

○ IP에 기반을 둔 차별화로 고객관계 중심의 비즈니스 모델을 통한 시장역량을 강화하고 강화된 고객관계로부터 얻어지는 User Experience가 다시 지식재산 IP를 강화하는 선순환구조에 들어간 기업들(구글, 애플, 페이스북 등과 같은 기업들)이 세상을 이끌고 있음

○ 지식재산은 기업의 미래를 결정지을 만큼 중요한 핵심 요인이며, 창조성이 가치의 중심으로 부상하고 있음

- 지식사회에서 지식재산 사회로의 이동으로 과거에는 기술이 지식재산권보다 우선했지만 앞으로는 지식재산권이 기술의 가치를 넘어설 것임

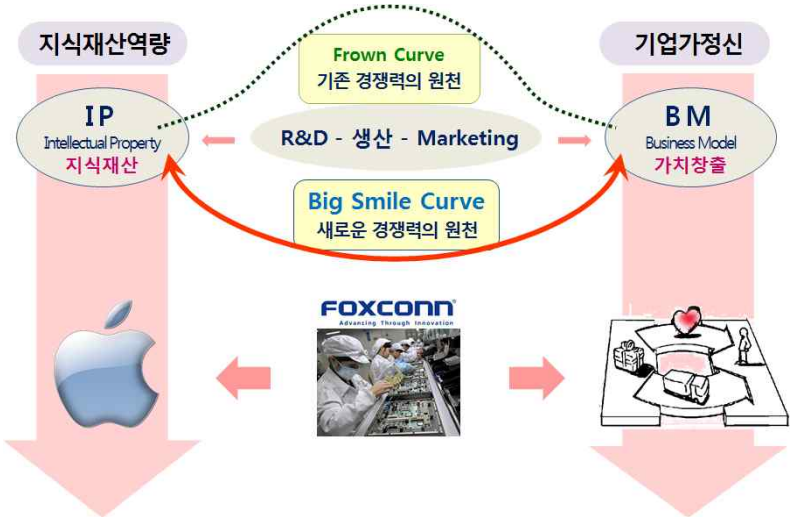
○ 기술과 브랜드가 기업가치의 핵심이 되었는데 이제 S&P 500대 기업의 기술개발 투자는 급속도로 줄고 있음

- 지난 30년간 대기업의 연구개발 비중은 60%에서 30%인 절반으로 감소
- 이와 같이 R&D가 급속도로 축소된 것은 기술 개발하는 기술, 즉 메타기술의 발달에 따라 기술개발에 차별화가 급속도로 축소된 데에 기인
- 과거 연구개발의 역량차이가 3년이었다면 지금은 6개월 이내로 축소됨

○ 이에 따라 기업은 IP와 고객관계에서 차별화 포인트를 찾아냄

- 기술의 차별성이 6개월이라면 특허는 20년, 저작권은 50년을 차별화할 수 있음
- 고객관계는 브랜드와 달리 개개인과의 맞춤관계로, 이러한 맞춤관계에서 기업의 가치를 만드는 고객의 니즈를 찾고 이를 IP로 순환시키는 과정에서 역량이 더욱 더 강화될 수 있음

○ 과거 기업의 수익을 주로 생산이 만들었다면 지금은 지식재산권과 고객관계를 중심으로 한 비즈니스모델이 기업의 가치를 만들고 있음



[그림 2-3] 창조경제의 Value chain, Big Smile Curve

제2절. 한국의 지식재산 경쟁력 현황

가. 한국의 지식재산 현황

□ 한국의 GDP 대비 지식재산 출원 건수는 세계 최고 수준[3)]

○ 한국의 지식재산 출원건수는 2012년 기준 특허, 디자인, 상표권이 각각 세계 4위, 4위, 10위를 기록하는 등 세계 최고 수준에 도달함

○ GDP 대비 출원 수가 다른 주요국보다 매우 높아 한국은 경제규모 대비 대단히 많은 지식재산권을 창출하고 있다는 것을 알 수 있음

- 미국은 한국의 20% 수준이며, 일본과 독일도 각각 절반 및 1/3 수준에 불과함
- 해외출원 기준으로 살펴보면 특허 5위, 디자인 11위, 상표 16위로 디자인과 상표권은 국내 지식재산 활동 대비 미흡하나, 특허는 마찬가지로 높은 수준을 보이고 있음

○ 양적 성장에도 불구하고 지식재산권 사용료는 계속 적자를 보이고 있고 최근 적자 규모가 더욱 커지는 추세에 있어 국내 지식재산권의 대외경쟁력에 대한 본질적인 문제의식이 부각되고 있음

○ 지식재산권 보호수준에서도 한국의 경쟁력은 상당히 미흡한 것으로 평가받고 있음. IMD는 한국의 지식재산 보호수준을 조사대상 60개국 중 40위

3) 산업연구원. 2014. 미래산업을 위한 지식재산의 현황과 시사점

권인 하위권으로 보고한 바 있으며, 순위 개선 또한 거의 없는 실정임

○ 지식재산권의 체계적인 보호방안이 부족한 상황에서 양적 규모 확대 일변도의 지식재산 활성화 정책은 창의적 또는 혁신적인 국내 아이디어의 외부 노출로 인한 무분별한 모방을 초래할 수 있음. 결과적으로 질적 수준이 높은 기술 또는 아이디어의 출원 의지 무력화 등 부작용을 초래할 우려가 있음

[표 2-1] 세계 주요국 지식재산 활동 현황(2012년 기준)

단위 : 건, 십억 달러

	특허			상표권			디자인권			GDP	GDP 대비 특허 수
	세계 순위	건수	해외 비율	세계 순위	건수	해외 비율	세계 순위	건수	해외 비율		
중국	1	561,377	4.6%	1	1,605,143	6.4%	1	662,450	3.0%	7,991.7	70.24
일본	2	488,744	41.3%	8	220,036	56.6%	5	73,715	62.1%	5,981.0	81.72
미국	3	468,960	42.7%	2	820,662	68.1%	3	94,996	80.2%	15,609.7	30.04
한국	4	203,795	27.3%	10	161,141	25.3%	4	83,613	28.9%	1,163.5	175.15
독일	5	181,959	59.4%	3	667,596	88.5%	2	116,405	91.9%	3,478.8	52.31
프랑스	6	69,242	64.7%	5	335,304	73.1%	6	65,528	90.6%	2,712.0	25.53
영국	7	51,238	60.8%	4	354,152	87.1%	7	56,038	88.3%	2,452.7	20.89
스위스	8	41,213	80.3%	11	153,211	92.6%	10	31,139	96.4%	620.9	66.38
네덜란드	10	31,018	76.0%	12	141,892	87.8%	12	27,117	96.5%	802.1	38.67
이탈리아	11	28,271	56.9%	6	286,300	85.1%	8	53,819	94.1%	2,066.9	13.68

자료 : WIPO 홈페이지(2014. 9. 5), GDP는 IMF 홈페이지(2014. 9. 12), 산업연구원 재구성.
주 : 건수는 국내출원+해외출원, 순위는 건수 기준, GDP는 시가(current price) 기준.

자료: 산업연구원. 2014. 미래산업을 위한 지식재산의 현황과 시사점

[표 2-2] 지식재산권 사용료 수지 동향

단위 : 억 달러

	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013
사용료 수지	-27	-35	-34	-41	-59	-47	-55

자료 :「지식재산권 무역수지 통계 개발방안」(2014. 8, 관계부처 합동).

자료: 산업연구원. 2014. 미래산업을 위한 지식재산의 현황과 시사점

[표 2-3] 국가별 지식재산권 보호수준

	2013		2014		출원순위(2012)
	보호수준	보호순위	보호수준	보호순위	
중국	4.45	51	4.35	52	1
일본	7.77	16	7.87	14	2
미국	8.39	5	8.75	3	3
한국	5.22	40	5.16	41	4
독일	8.61	3	8.55	4	5

자료 : IMD World Competitive Yearbook(IMD, 2013; 2014), 산업연구원 재구성.
주 : 보호수준은 10점 척도, 보호순위는 전체 60개국 중 순위.

자료: 산업연구원. 2014. 미래산업을 위한 지식재산의 현황과 시사점

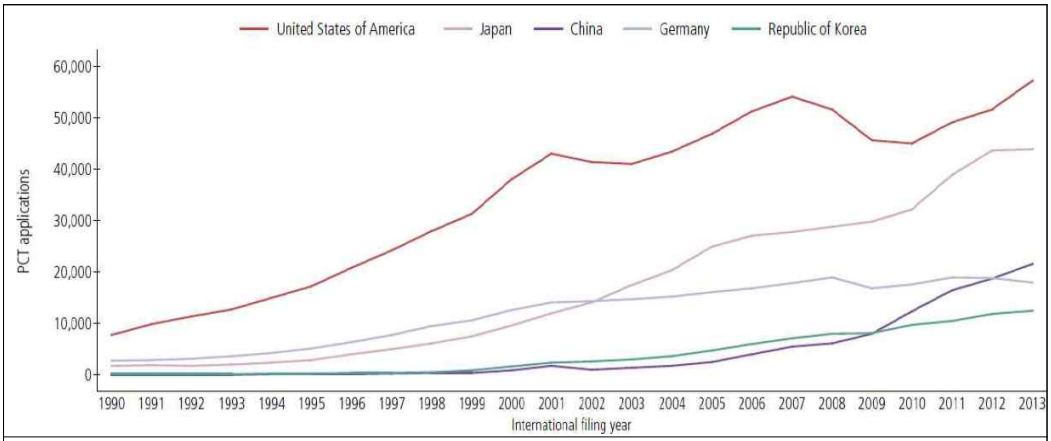
□ 한국은 PCT 특허 출원 세계 5위

○ 미국, 일본, 중국, 독일, 한국 등 상위 5개 국가의 PCT 출원 건수가 전체의 74.5% 차지('13년 기준)

- 미국은 57.239건(전체의 27.9%)으로 1위 차지하였으며 일본이 43,918건(21.4%)으로 2위
- 중국은 전년 대비 15.6%(2,889건) 증가한 21,516건으로 전년도 3위였던 독일을 앞질러 3위를 차지

○ 한국 PCT 특허출원은 12,386건으로 세계 5위를 기록

- 한국의 PCT 특허출원은 전년대비 4.5%(539건) 증가하였으며, 세계점유율 6.0% 차지('13년 기준)



PCT 특허출원 상위 5개 국가의 출원수 추이

순위	국가	PCT 출원 수				
		2009년	2010년	2011년	2012년	2013년
1	미국	45,628	45,031	49,112	51,643	57,239
2	일본	29,802	32,150	38,875	43,660	43,918
3	중국	7,900	12,296	16,402	18,617	21,516
4	독일	16,795	17,568	18,852	18,764	17,927
5	한국	8,035	9,669	10,447	11,847	12,386
전체 총계		155,402	164,340	182,434	195,312	205,300

PCT 특허출원 상위 5개 국가의 출원수

[그림 2-4] 국가별 PCT 특허 출원 현황

자료: 한국과학기술기획평가원. 2014. WIPO 자료로 살펴본 우리나라와 주요국의 PCT 특허 출원 현황. 제26호 KISTEP 통계브리프

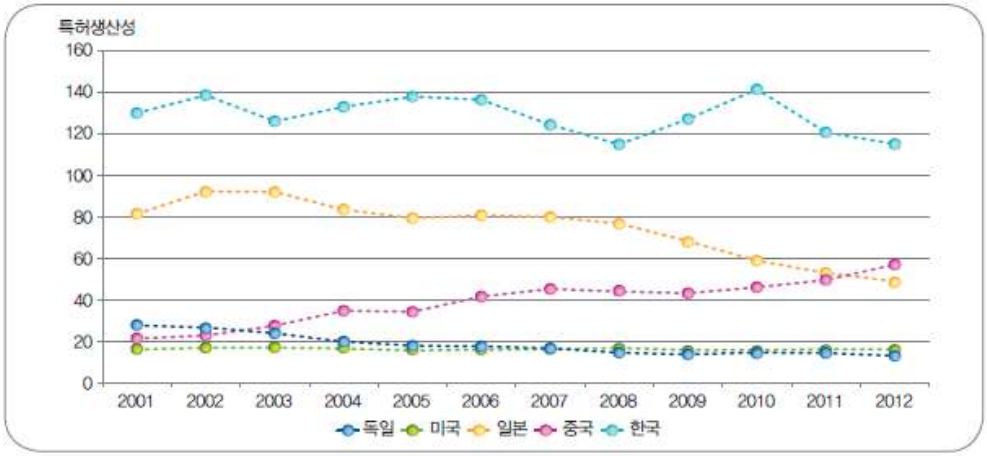
□ 그러나 한국의 특허생산성 감소 추세

○ 한국의 특허출원 및 등록과 PCT 출원률이 높음에도 불구하고, 국가별 특허생산성[4]에서 2001년부터 2012년까지의 한국의 특허생산성 추이는 감소 추세

$$\text{GDP대비출원건수} = \frac{\sum_{i}^{year} P_0}{GDP(\$10억)} \quad (\text{단, } i = \text{IP포트폴리오})$$

4) 특허생산성은 GDP 1단위당($10억)의 출원건수를 나타내는 지표로, 값이 클수록 GDP 증가에 특허활동이 많은 기여를 한 것으로 추정

- 한국은 GDP에 대한 특허의 기여도가 다른 국가에 비해 상대적으로 높지만, GDP 대비 출원건수는 점차 감소하고 있어 문제
- 중국의 경우 기여도가 상대적으로 증가하고 있으며, 일본의 경우 기여도가 2007년 이후로 급격히 감소되고 있는데 현재 일본이 겪고 있는 경기침체 및 무역 경쟁력 약화와 무관하지 않다고 판단됨



* 상기 통계지표는 GDP 보정값을 사용하지 않은 수치로 WIPO에서 발표하는 Resident patent applications per GDP for selected origins와 다를 수 있음

[그림 2-5] 국가별 특허생산성

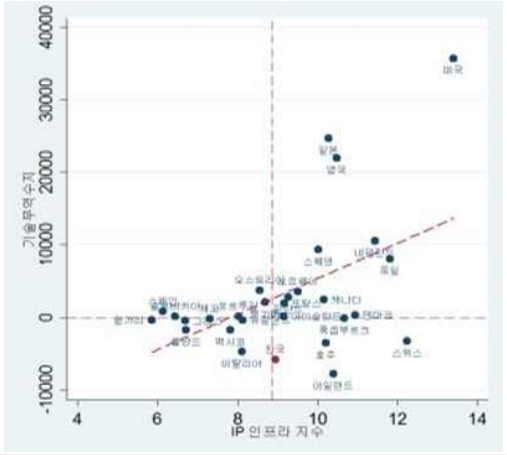
자료: 특허청. 2014. 2002-2012. 한국의 특허동향

□ 한국의 지식재산 인프라지수는 평균, 기술무역수지는 적자

○ 우리나라의 지식재산 인프라는 평균에 근접하고 있으나 기술무역수지는 적자를 보이고 있음

- 기술무역수지와 지식재산 인프라의 관계를 살펴본 표에 따르면, 우리나라는 4사분면에 속하고(성장제약형), 기술무역수지 개선을 위한 제도정비가 필요한 것으로 분석

※ 참고: 지식재산 인프라지수는 지식재산 글로벌인프라와 지식재산 로컬인프라의 합산 점수. 글로벌 인프라의 세부 지표는 분류체계, 조약 가입, 인적 자원, 법규제 수준, 자원공유, 정보플랫폼, 허브시스템 등 로컬인프라의 세부 지표는 문화인식, 거버넌스, 전문인력, 플랫폼, 연결통로 등



구분	1사분면 (성장지속형)	2사분면 (성장잠재형)	3사분면 (성장한계형)	4사분면 (성장제약형)
특징	· 기술무역수지 흑자 · 지식재산 인프라 평균 이상 · 안정된 지식재산 인프라를 기반으로 기술 활용 및 확산 역량이 강함	· 기술무역수지 흑자 · 지식재산 인프라 평균 이하 · 지식재산 인프라 한계	· 기술무역수지 적자 · 지식재산 인프라평균 이하	· 기술무역수지 적자, · 지식재산 인프라 평균 이상 · 지식재산 인프라 조성이 일정 수준 이루어짐에도 불구하고, 기술 활용 및 창출 역량 제한적
국가	미국, 일본, 영국, 독일 등	오스트리아, 스페인 등	헝가리, 핀란드, 그리스, 이탈리아 등	스위스, 호주, 아일랜드, 한국 등
과제	인류 삶의 질 개선을 위한 환경 및 바이오 분야 지식재산 공유기반 조성	지식재산 인프라 질적 수준 개선을 위한 제도 정비	기술무역수지 및 지식재산 인프라 질적 수준 개선을 위한 강한 제도 정비	지식재산 인프라 기반 기술무역수지 개선을 위한 제도 정비
정책 방향성	-	→(인프라 구축)	↗(인프라 구축 및 기술무역수지 개선)	↑(기술무역수지 개선)

주 : 정책 방향성의 화살표는 [그림 3]의 1사분면 그룹에 속하는 국가로 진입하기 위해, 제시된 과제 수행을 통해 기대하는 진화의 방향을 의미함

[그림 2-6] 한국의 지식재산 인프라와 기술무역수지

자료: 과학기술정책연구원. 2014. 지식재산 인프라의 글로벌 진단과 경쟁력 제고 방안

□ 한국의 지식재산 기반 창업 현황

○ 한국은 지식재산 기반 창업보다 생계형 창업이 주류

- '13년 기준으로 지식재산 기반 창업(기술기반 창업)기업 수는 381,521개로 전체 창업의 23.3%이며, 생계형 창업(자영업 창업)기업 수는 922,148개로 전체 창업의 56.3%에 해당

[표 2-4] 창업기업수와 창업 형태

(단위 : N, %)

구분		창업기업수	비중
기술기반 창업	제조업	142,139	8.7
	지식서비스업	239,382	14.6
	소계	381,521	23.3
자영업 창업		922,148	56.3
전체		1,638,739	100.0

* 기술기반창업 : 제조업(C), 지식서비스업(J58, J59, J60, J61, J62, J63, M70, M71, M72, M73, N75, P85, Q86, Q87, R90)
* 자영업창업 : 도매 및 소매업(G), 숙박 및 음식점업(I)

자료: 창업진흥원. 2013. 창업기업 실태조사

○ 한국은 지식재산 기반 창업(기회형 창업) 혁신주도형 경제국 중 최하위 수준

- 글로벌창업모니터(2012) 보고서에 따르면 우리나라는 혁신주도형경제 국가로 분류되며, 생계형 창업 대비 기회형 창업 비중이 1.3으로 혁신주도형 경제국 중 최하위 수준

- 특히 2008년 1.2에서 2011년 0.9로 하락하였고 2012년 1.3으로 상승하였으나 이는 요소주도형경제국의 평균에 불과한 수준

[표 2-5] 국가 및 경제체제에 따른 창업행태 비교

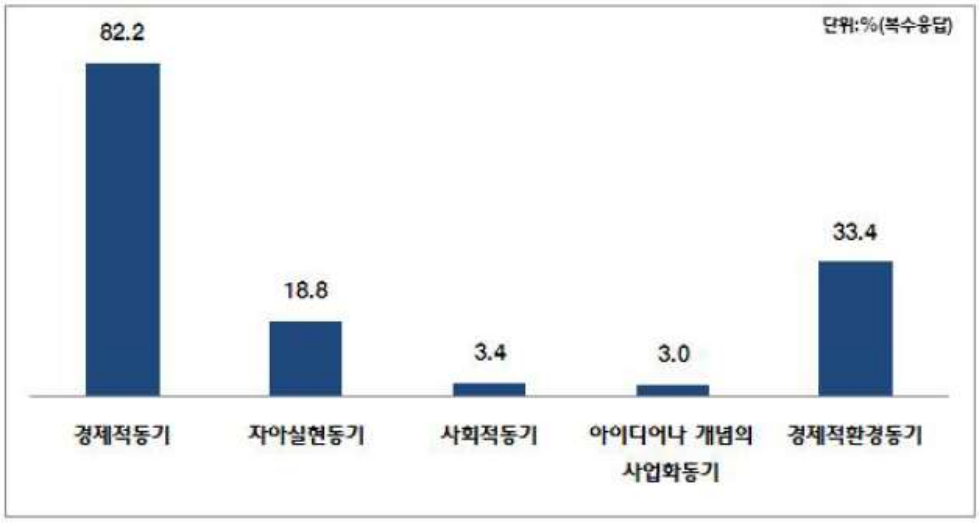
	창업기업 (TEA,%,A)	극초기기업 (%,B)	생계형 창업(%,C)	기회형 창업(%,D)	D/C
독일	5	4	22	51	2.3
미국	13	9	21	59	2.8
스위스	6	3	18	57	3.2
영국	9	5	18	43	2.4
일본	4	2	21	66	3.1
프랑스	5	4	18	59	3.3
핀란드	6	3	17	60	3.5
이스라엘	7	3	19	46	2.4
한국	7	3	35	46	1.3
요소주도형경제 평균	23.8	11.8	35.5	42.1	1.3
효율주도형경제 평균	13.0	7.9	27.7	45.7	2.1
혁신주도형경제 평균	7.1	4.2	18.4	51.2	3.7

자료: 글로벌창업모니터(GEM) 2012 보고서.
주: (1) 요소주도형경제(알제리, 이집트, 이란, 앙골라, 가나, 나이지리아, 우간다, 파키스탄 등).
(2) 효율주도형경제(아르헨티나, 바베이도스, 보스니아, 브라질, 칠레, 중국, 콜롬비아, 크로아티아, 헝가리 등).
(3) 혁신주도형경제(그리스, 네덜란드, 대만, 독일, 미국, 스웨덴, 영국, 이스라엘, 일본, 프랑스, 핀란드, 한국 등).

자료: 이윤준 외. 2013. 기술창업의 성공조건과 지원정책. 과학기술연구원

○ 창업의 주된 동기로 아이디어나 개념의 사업화동기가 아닌 단순 경제적 목적인 경우가 대다수

- 창업의 주된 동기에 대한 복수응답 결과는 경제적 동기(창업 이외의 진로보다 더 큰 경제적 수입을 위하여)가 가장 높은 82.2%로 나타났고, 다음으로 경제적 환경 동기(취업난 및 직장전망이 불투명해서 이를 위한 대안으로) 33.4%, 자아실현 동기(CEO로서 얻게 되는 명성과 기업경영을 통해 자신의 이상을 실현하기 위하여) 18.8%, 사회적 동기(기업을 창업하여 성장시킴으로써 사회발전에 이바지하기 위하여) 3.4%, 아이디어나 개념의 사업화 동기(독특하고 기발한 아이디어를 가지고 사업화하기 위하여) 3.0% 순으로 나타남



[그림 2-7] 창업동기

자료: 창업진흥원. 2013. 창업기업 실태조사

○ 제조업(88,406.1만원), 지식서비스업(60,356.2만원) 등 지식재산 기반 창업(기술기반 창업)의 매출액은 기업당 70,681만원으로 도매 및 소매업(47,315.3만원)과 숙박 및 음식점업(9,900.1만원)보다 매출액 창출 효과가 탁월한 것으로 나타남

[표 2-6] 창업 유형별 매출액

(단위 : N, 만원)

구분		창업기업수	매출액
기술기반 창업	제조업	142,139	88,406.1
	지식서비스업	239,382	60,356.2
	소계	381,521	70,681.3
도매 및 소매업		477,844	47,315.3
숙박 및 음식점업		444,304	9,900.1
전체		1,638,739	56,508.3

* 기술기반창업 : 제조업(C), 지식서비스업(J58, J59, J60, J61, J62, J63, M70, M71, M72, M73, N75, P85, Q86, Q87, R90)

자료: 창업진흥원. 2013. 창업기업 실태조사

○ 창업자금 소요금액은 생계형 창업보다 지식재산 기반 창업이 더 많이 소요

- 제조업(12,545.6만원), 지식서비스업(29,824.8만원) 등 지식재산 기반 창업의 창업자금 소요금액은 23,496.2만원으로 나타났으며, 생계형 창업인 도매 및 소매업은 10,204.7만원, 숙박 및 음식점업은 7,997.7만원으로 나타남

[표 2-7] 창업유형별 창업자금 소요금액

(단위 : N, 만원)

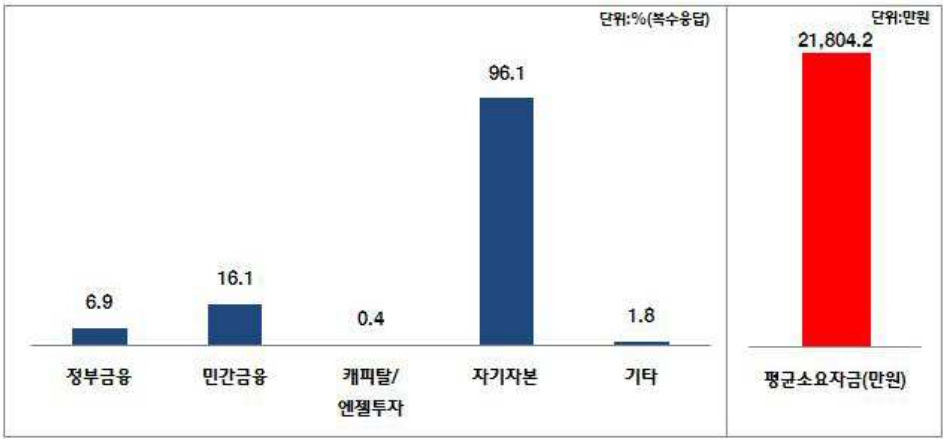
구분		창업기업수	창업자금 소요금액
기술기반 창업	제조업	142,139	12,545.6
	지식서비스업	239,382	29,824.8
	소계	381,521	23,496.2
도매 및 소매업		477,844	10,204.7
숙박 및 음식점업		444,304	7,997.7
전체		1,638,739	21,804.2

* 기술기반창업 : 제조업(C), 지식서비스업(J58, J59, J60, J61, J62, J63, M70, M71, M72, M73, N75, P85, Q86, Q87, R90)

자료: 창업진흥원. 2013. 창업기업 실태조사

○ 창업자금 조달방법으로 투자유치가 아닌 자기자본에 의해 창업하는 경우가 많음

- 복수응답 결과, 자기자본이 96.1%로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 다음으로 민간금융(16.1%), 정부금융(6.9%), 기타자금(1.8%), 벤처캐피탈·엔젤투자(0.4%) 순으로 나타남



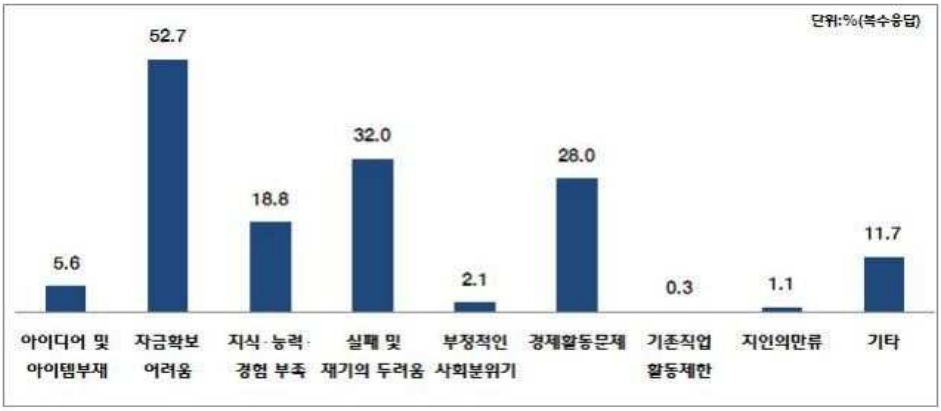
[그림 2-8] 창업자금 조달방법 및 평균 창업 소요 자금

자료: 창업진흥원. 2013. 창업기업 실태조사

○ 자금 확보 어려움, 실패의 두려움, 생계유지 등이 창업결정의 장애요인으로 선정

- 창업결정의 장애요인을 복수응답으로 조사한 결과, 창업자금 확보에 대해 예상되는 어려움이 가장 높은 52.7%로 나타났고, 다음으로 창업실패 및 재기에 대한 막연한 두려움 32.0%, 창업준비부터 성공하기까지의 경제활동(생계유지) 문제 28.0%, 창업에 대한 전반적 지식·능력·경험의 부족 18.8%, 기타 11.7%, 창업 아이디어 및 아이템의 부재 5.6%, 창업자(기업가)에 대한 부정적인 사회 분위기 2.1%, 지인(부모, 친

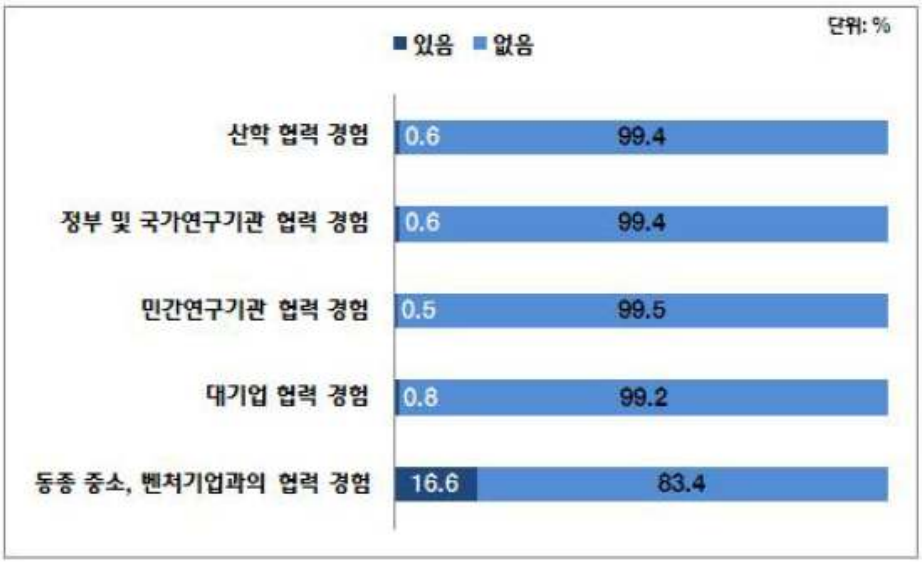
척, 친구, 선후배)의 만류 1.1%, 기존 직업활동(휴·겸직, 휴학 등)의 제한 0.3% 순으로 나타남



[그림 2-9] 창업결정의 장애요인

자료: 창업진흥원. 2013. 창업기업 실태조사

○ 창업기업 중 경영·기술상 협력활동 경험이 있는 창업기업은 19.1%로 나타남



[그림 2-10] 창업기업의 협력활동 경험

자료: 창업진흥원. 2013. 창업기업 실태조사

○ 전술한 설문결과에서도 볼 수 있듯이, 창업자들은 IP 창업에 대한 어려움을 갖고 있는 것으로 분석됨. 지식재산 기반 창업 활성화의 대안으로 전주기의 IP 창업가이드 필요

제3절. 국내외 지식재산 기반 창업·사업화 성공사례 분석

가. 국내 지식재산 기반 창업·사업화 성공사례

□ SNU Precision

○ SNU Precision은 서울대학교 교내 창업기업 중 첫 번째 코스닥 상장기업으로, 레이저를 이용한 3차원 측정방법 연구결과물을 활용하여 반도체 측정장비를 개발하여 창업한 사례임. 대부분의 교수 창업기업은 사업보다는 연구개발에 몰두하는 단점을 가지고 있는 반면, 창업기업의 대표이사인 박희재 교수는 기업가정신으로 무장하고 적극적인 세일즈 활동을 통해 회사 매출을 증대시켜 나감

[표 2-8] SNU Precision(코스닥 상장기업) 개요

SNU Precision
• 대표이사 : 박희재 (서울대학교 기계항공공학부 교수) • 소재지: 충청남도 아산시 둔포면 아산밸리남로 124 • 설립일: 1998년 2월 (교내 창업보육센터인 신기술창업네트워크에서 설립) • 상장일: 2005년 1월 코스닥 상장 • 주업종: OLED, LCD, 태양광, 반도체 장비 • 매출액: 442억 원 (2012년) • 직원: 247명 (2012년 12월 31일 기준)

자료: 김용정. 2014. 대학의 기술기반 창업 영향요인 분석 및 활성화 방안

□ 슈프리마

○ 슈프리마는 대학원 연구실(전기공학과 권욱현 교수)에서 같이 연구를 수행한 학생들이 팀을 이루어 창업한 사례임. 슈프리마 이외에도 해당 연구실에서는 여러 석박사 학생들을 팀으로 묶어서 개별적으로 과제 제안부터 연구개발까지 전 과정을 진행시켰으며, 그 결과 13개 기업을 창업하였고 이 중 6개 기업이 코스닥에 상장됨(대표적 기업은 휴맥스, 변대규 대표)

[표 2-9] 슈프리마(코스닥 상장기업) 개요

슈프리마
• 대표이사 : 이재원 (서울대학교 전기공학과 박사) • 소재지: 경기도 성남시 분당구 정자동 파크뷰 오피스타워 16층 • 설립일: 2000년 5월 • 상장일: 2008년 7월 코스닥 상장 • 주업종: 지문인식을 포함한 바이오 인식 기술 • 매출액: 546억 원 (2012년) • 직원: 73명 (2012년 12월 31일 기준)

자료: 김용정. 2014. 대학의 기술기반 창업 영향요인 분석 및 활성화 방안

□ 펨토라이트(조인트벤처)

○ 2000년부터 4년간 '교원창업에 관한 운영 지침'을 한시적으로 시행한 결과로, 30여명의 교수가 창업에 나섰으며, 이 중 2개 기업이 현재까지 운영 중에 있음

○ 그 중 기술 기반 조인트벤처(Joint Venture) 창업 사례인 '펨토라이트'는 고려대학교 기술지주(주)의 6번째 자회사로 펨토초 광섬유레이저 원천기술을제공한 윤태현 고려대 물리학과 교수가 최고기술책임자(CTO)로, 김남성 이오테크닉스 전무가 최고경영책임자(CEO)로 참여한 벤처기업임

○ 펨토라이트는 고려대학교가 에너지조절이 가능한 단일평광 단일펄스 잠금 레이저 발생장치 외 3건의 기술을 출자하고, 레이저장비 국내 1위 기업인 이오테크닉스가 참여하여 조인트벤처를 설립했다는 점에서 큰 관심을 받았음

○ 이와 같은 조인트벤처 설립을 통해 이오테크닉스는 펨토라이트가 안정적인 매출을 올리는 선순환구조를 확립할 때까지 전폭적인 지원을 하고 있으며, 펨토라이트는 유기발광다이오드(OLED) 패널과 솔라셀 가공에 필요한 펨토초 레이저 발생장치를 개발하여 이오테크닉스에 공급함

[표 2-10] 펨토라이트(조인트벤처) 개요

펨토라이트
• 대표이사 : 김남성(현 이오테크닉스 전무) • 주업종: 펨토초 광섬유 레이저 • 출자기술: 에너지 조절이 가능한 단일편광 단일펄스 모드 잠금 레이저 발생 장치 외 3 건 • 설립형태: 레이저장비 국내 1위 기업과 JV 설립(2011년 8월) • 설립과정: 

자료: 김용정. 2014. 대학의 기술기반 창업 영향요인 분석 및 활성화 방안

나. 국외 지식재산 기반 창업 성공사례

□ 눔 다이어트 코치

○ 미국에서 시작한 눔은 모바일 건강관리 분야에서 기술력을 인정받으며, 한국, 영국, 스페인, 러시아, 독일, 일본, 중국, 호주, 캐나다에 현지법인을 설립

○ 2011년 출시 후, 안드로이드 운영체제 앱 장터인 구글 플레이의 헬스 앱

분야에서 매출 1위를 차지. 구글, 뉴욕타임스 등에서 최적의 다이어트 프로그램을 제공한다는 평가를 받으며 지난해 구글플레이 '2013년 베스트 앱'으로 선정

○ 전 세계 다운로드 수 2,000만건 돌파, 실제 눔의 사용자들이 감량한 총 몸무게만 해도 3,100kg에 달함

□ Oxford YASA Motor

○ 2005년 초 영국 무역산업부(Department for Trade and Industry: DTI)는 LIFE Car(Light weight Fuel Efficient Car)라고 불리는 우수한 성능의 연료전지 스포츠카를 구현하는 프로젝트에 정부자금을 지원했는데, 옥스퍼드 대학의 Electric Power Group이 동 프로젝트에 참여함

○ 옥스퍼드대학 연구그룹은 연료전지 스포츠카의 스펙을 만족시키는 데 있어 필요한 'blank sheet of paper design'이라는 기술을 개발하였으며, 이 기술을 바탕으로 YASA(Yokeless And Segmented Armature) Motor를 설립

○ 아이시스 이노베이션이 'blank sheet of paper design'을 활용한 모터 상업화 가능성을 인지하고 대학과 연구자를 대신하여 지식재산권 강화 노력과 투자유치 등에 있어 도움을 주었다는 점이 주목할만함

○ 아이시스 이노베이션의 전문적 지원을 바탕으로 옥스퍼드 University Challenge Seed Fund를 통해 7.5만 파운드의 시드 자금을 받았으며, 정부보조금(1.89백만 파운드), 투자유치(1.45백만파운드) 등을 통해 상업화에 성공하여 2009년 판매까지 이르게 됨

제3장. 지식재산 기반 창업·사업화 법제도 분석 및 정책 제언

제1절. 지식재산 기반 창업·사업화 관련 법제도 분석

○ 지식재산 창업·사업화에 관하여 직접적이고 상세한 규정을 두고 있는 기술이전촉진법에서는 사업화전문회사, 기술거래사, 기부채납, 기술지주회사 등 사업화 기반 및 촉진에 관한 제도와 자산유동화, 기술담보대출 등 기술금융에 관한 제도, 그리고 가치평가모델, 기술신탁관리업 등을 규정하고 있음

- 이 법의 적용 대상은 대학을 포함한 공공연구기관 및 민간의 기술임(법 제1조 및 제2조 제6호)

가. 지식재산 기반 창업·사업화 관련 법령 현황[5)]

지식재산 창업·사업화 관련 규정을 두고 있는 국내 법령은 지식재산기본법, 과학기술기본법, 연구개발특구 육성에 관한 법률, 국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률, 국가연구개발 사업의 관리 등에 관한 규정, 산업기술혁신촉진법, 기술의 이전 및 사업화 촉진에 관한 법률, 산업교육진흥 및 산학연협력촉진에 관한 법률, 발명진흥법, 특허법, 중소기업창업지원법, 중소기업기술혁신촉진법, 벤처기업육성에 관한 특별조치법, 동산·채권 등의 담보에 관한 법률 등이 있으며, 주무부처는 미래창조과학부, 산업통상자원부, 교육부, 법무부, 특허청, 중소기업청 등이 관여되어 있음

[표 3-1] 지식재산 기반 창업·사업화 관련 부처별 법령 현황

법률	관련 조항	대상/주체	주무부처
지식재산 기본법	연구개발과 지식재산 창출의 연계(제17조) 지식재산의 활용 촉진(제25조) 지식재산 정보의 수집·분석 및 제공(제31조)	지재권	미래창조과학부
과학기술 기본법	연구개발결과물의 소유·관리 및 활용(제11조의3)	연구개발	
연구개발특구 육성에 관한 법률	특구의 지정(제4조)/특구육성종합계획(제6조) 특구연구개발 성과의 사업화 기반 구축(제8조) 연구소기업(제9조의3) 특구의 전문연구개발 인력 양성(제10조) 특구육성사업의 추진(제12조) 공동연구개발 촉진을 위한 공정거래법 특례(제16조)	연구개발특구	

5) 오준병(2012); 김용정(2014) 참고하여 재작성

국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률	연구성과 관리·활용계획의 마련(제12조) 대학 등의 연구성과 관리·활용계획 마련(제13조)	대학·공공연구기관	
국가연구개발사업의 관리 등에 관한 규정	국가연구개발사업의 사전조사 및 기획(제4조5항) 연구개발과제의 선정(제7조3항8호) 연구관리 우수기관 인증(제14조1항제7항) 연구개발결과의 평가(제16조1항) 연구성과 분야별 관리·유통 전담기구(제25조13항) 연구개발 관련 인력의 교육(제33조2항)	국가연구/대학·연구기관·산업체	
산업기술혁신촉진법	기업의 책무(제3조) 산업기술혁신계획(제5조2항5호) 개발된 산업기술의 사업화에 필요한 연계기술 개발사업(제11조1항11호) 기술혁신성과물의 귀속 및 활용촉진(제13조) 개발기술사업화촉진사업(제15조) 산업기술의 공동개발과 사업화 촉진(제22조) 산업기술의 표준화(제24조) 기술 및 경영의 진단·지도(제33조) 산업기술진흥원의 사업(제38조)	산업기술	산업통상자원부
기술의 이전 및 사업화 촉진에 관한 법률	정부의 책무(제3조)/기술사업화 촉진계획 수립(제5조) 기술사업화 기반의 확정(제7조-제14조) 기술사업화의 촉진(제15조-제25조) 기술사업화 금융지원 등(제26조-제31조) 기술평가체제(제32조-제35조) 기술신탁관리업(제35조의2-제35조의8)	지재권·기술/공공연구기관/민간	
산업교육진흥 및 산학연협력 촉진에 관한 법률	지식재산권의 취득·관리(제35조) 학교기업(제36조) 기술지주회사의 설립·운영(제36조의2)	대학	교육부
발명진흥법	우수발명의 이전 알선과 사업화 촉진(제3조2항3호) 발명의 사업화에 필요한 평가기관지정(제28조) 우수발명의 사업화 지원(제32조) 특허기술사업화알선센터(제34조) 시제품의 제작 지원(제35조) 우수 발명품의 우선구매/세제지원(제39조, 제40조)	산업재산권	특허청
특허법	질권 설정(제85조) 특허권의 양도 및 공유(제99조) 전용실시권(제100조) / 통상실시권(제102조)	특허권	
중소기업창원지원법	창업촉진사업의 추진 등(제4조의2) 재창업지원(제4조의3) 창업 정보의 제공(제5조)	중소기업	중소기업청
중소기업기술혁신 촉진법	중소기업기술혁신 성과의 보호 및 사업화 촉진(제5조2항3호) 촉진계획의 국가과학기술위원회 심의(제5조3항) 기술혁신성과의 사업화 지원(제14조)	중소기업	
1인 창조기업 육성에 관한	1인 창조기업 육성계획의 수립 등(제5조) 1인창조기업 지원센터의 지정 등(제8조) 지식서비스 거래지원(제9조)	민간(1인 혹은 5인 미만 집단)	

법률	기술개발 지원(제11조) 아이디어의 사업화 지원(제12조)		
벤처기업육성에 관한 특별조치법	신기술창업전문회사의 설립(제11조의2)	대학·연구기관	
동산·채권 등의 담보에 관한 법률	지식재산권 공동담보(제58조) 지식재산권 근담보(제61조)	지식재산	법무부

○ 미래창조과학부는 지식재산기본법, 연구개발특구의 육성에 관한 법률에 근거하여 창업과 사업화를 지원하고 있음

- '지식재산기본법'은 지식재산의 창출·보호 및 활용을 촉진하고 그 기반을 조성하기 위한 정부의 기본정책과 추진체계를 마련하여 우리 사회에서 지식재산의 가치가 최대한 발휘될 수 있도록 함으로써 국가의 경제·사회 및 문화 등의 발전과 국민의 삶의 질 향상에 이바지하는 것을 목적으로 2011년에 제정되었음. 동 법에서는 지식재산 창출·보호 및 활용뿐만 아니라 지식재산을 활용한 창업 활성화 방안 등 시책을 마련하도록 규정하고 있으며, 특히 대기업과 중소기업간의 불공정한 지식재산 거래를 방지하고 서로간의 협력을 촉진하도록 규정하고 있음
- '연구개발특구의 육성에 관한 특별법'은 연구개발특구의 육성을 통하여 그 지역에 있는 대학·연구소 및 기업의 연구개발을 촉진하고, 상호협력을 활성화하며, 연구개발 성과의 사업화 및 창업을 지원하기 위해 2005년에 제정됐다. 주요 내용으로는 특구의 기술이전사업화, 창업 촉진을 위해 다양한 연구개발과 사업화를 지원하고, 세재지원, 부담금 감면, 연구원의 휴·겸직 허용 등의 특례 등이 포함되어 있으며, 특구 내 연구개발성과 사업화 및 창업의 효율적 지원 등을 위해 연구개발특구진흥재단을 설립토록 하였다. 최근 국회에서는 연구소기업 지분율이 20% 미만으로 하락하는 경우에 등록 취소 유예기간을 3년에서 5년으로 연장하고, 공공연구기관 연구원이 연구소기업에 참여할 경우 휴직기간을 3년에서 최장 6년으로 확대하는 내용의 개정안이 발의되었음

○ 산업통상자원부는 산업기술혁신촉진법, 기술이전 및 사업화 촉진에 관한 법률에 근거하여 기술의 사업화에 관한 사업화전문회사, 기부채납, 기술지주회사, 신기술사업화·보육, 기술금융 및 기술담보 등과 관련한 규정을 두고 있음

- '산업기술혁신촉진법'에서는 신기술사업화·보육, 사업화전문기관, 판매촉진, 기술금융 및 기술담보 등 산업기술의 사업화에 관한 상세한 규정을 두고 있음
- '기술이전 및 사업화 촉진에 관한 법률'에서는사업화전문회사, 기술거래사, 기부채납, 기술지주회사 등 사업화 기반 및 촉진에 관한 제도와 자산유동화, 기술담보대

출 등 기술금융에 관한 제도, 그리고 가치평가모델, 기술신탁관리업 등을 규정하고 있음. 이 법의 적용 대상은 대학을 포함한 공공연구기관 및 민간의기술이다(법 제1조 및 제2조 제6호). 한편, 「국가연구개발사업의 관리 등에 관한 규정」, 「과학기술기본법」, 「국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률」의 경우에는 연구개발 결과의 사업화에 대한 실체적이고 구체적인 규정을 두기보다는 '연구개발 결과의 활용'에 관한 추진계획, 평가, 인증 및 교육 등에 관하여 규정하고 있음. 반면, 산학연협력촉진법에서는 지식재산권의 취득·관리에 관한 규정에서 사업화를 명시적으로 규정하고 있을 뿐만 아니라 학교기업(제36조) 및 기술지주회사(제36조의2)와 같은 구체적인 사업화 제도도 마련함

○ 교육부는 산업교육진흥 및 산학협력 촉진에 관한 법률에 근거하여 기술창업 및 사업화를 지원하기 위한 산학협력단, 기술지주회사 등을 설립·운영하고 있음

- '산업교육진흥 및 산학협력 촉진에 관한 법률'에서는 대학의 커다란 제도적 변화를 가져온 기술지주회사의 설립·운영, 자회사의 설립방식, 자회사의 출자 등에 대해 규정하고 있음. 동법 제36조의 근거하여, 2008년부터 대학이 전체 자본금의 100분의 30을 초과하여 기술을 현물출자하고, 발행 주식 총수의 100분의 50을 초과하여 보유함으로써 여러 대학에 기술지주회사가 설립되었음. 정부에서는 2012년 대학기술지주회사의 기술현물출자 의무한도 비율을 50%에서 30%로 완화하여 기술지주회사 활성화를 위한 법률적 재정비를 추진함

○ 특허청은 발명진흥법, 특허법 등의 법률에 근거하여 지식재산 기반의 창업·사업화를 지원하기 위한 각종 사업을 운영 및 관리하고 있음

- '발명진흥법'은 발명을 장려하고 발명의 신속하고 효율적인 권리화와 사업화를 촉진함으로써 산업의 기술 경쟁력을 높이고 나아가 국민경제 발전에 이바지함을 목적으로 1994년에 제정되었음. 지식재산 기반 창업과 관련하여 동법 제40조2의 2항에 따르면 산업재산권 서비스업의 이용 촉진 및 창업 지원을 포함한 시책을 수립·시행하도록 규정하고 있으며, 제40조의4에 따르면 산업재산권 서비스업의 창업을 활성화하기 위한 업무를 추진하도록 규정하고 있음. 특히 동법 제55조에 따라 발명의 양도, 실시허여와 창업자금 지원 등의 사업화를 지원하기 위한 기금 조성 등에 관한 사항을 규정하고 있음

○ 중소기업청은 중소기업창업 지원법, 벤처기업육성에 관한 특별조치법, 중소기업기본법 등의 법률에 근거하여 중소기업의 창업을 지원하기 위한 각종 사업을 운영 및 관리하고 있음

- '중소기업창업 지원법'은 중소기업의 설립을 촉진하고 성장 기반을 조성하여 중소기업의 건전한 발전을 통한 건실한 산업구조의 구축에 기여함을 목적으로 1986년에 제정된 이후 82차례에 걸친 개정을 통해 법률이 보완되어 왔음. 동 법에서는 중소기업청장이 창업 촉진과 창업자의 성장·발전을 위한 중소기업 창업지원계획을 세워 고시토록 하였으며, 창업보육센터의 지정, 중소기업 창업투자회사/투자조합/상담회사 등의 설립 지원, 창업자금 및 절차에 대한 지원에 대해 규정하고 있음
- '벤처기업육성에 관한 특별조치법'은 기존 기업의 벤처기업으로의 전환과 벤처기업의 창업을 촉진하여 우리 산업의 구조조정을 원활히 하고 경쟁력을 높이는 데에 기여하는 것을 목적으로 1997년 제정되었음. 동 법에서는 벤처기업 육성기반의 구축을 위한 자금공급의 원활화, 기업활동 및 인력공급의 원활화, 입지공급의 원활화를 위한 지원내용 등과 관련한 규정을 두고 있음

나. 지식재산 기반 창업·사업화 관련 제도 현황

□ 제1차 국가지식재산 기본계획(안)(국가지식재산위원회, 2011)

○ 국가가지식재산 기본계획은「지식재산 기본법」에 따라 5년마다 의무적으로 수립·시행해야 하는 법정계획이자, 범국가적 차원의 종합전략으로, 정부 각 부처 및 지방자치단체에 대해 정책의 수립·추진 방향을 제시하고 있음

○ 동 계획에서는 지식재산 창출·보호·활용의 선순환 체계를 구축하기 위해 5대 정책방향과 총 2단계 추진전략을 제시하였음

- 5대 정책은 1대 정책은 가치 있는 지식재산 창출 체계 촉진, 2대 정책은 지식재산의 신속한 권리화 및 국내외 보호체계 정비, 3대 지식재산 활용 확산 및 공정한 거래질서 구현, 4대 지식재산 친화적 사회 기반 조성, 5대 신지식재산 보호·육성 체계 정립 등임
- 1단계(2012-2014년)는 지식재산 전략 추진기반 조기 구축, 2단계(2015-2016년)은 지식재산 부 및 고용 창출 메커니즘 구축 등의 추진전략을 제시함

○ 특히 지식재산 기반 창업·사업화와 관련한 사항으로는 주요 추진과제 중 기술사업화 기업 육성 및 창업 활성화를 위한 기술사업화 기업 및 1인 창조기업의 설립·운영 지원, 중소기업 지식재산 사업화 및 해외진출 지원 강화와 창업 및 초기 단계 기술혁신형 기업에 대한 민간투자 활성화를 유도 등을 제시함

□ 투자활성화대책; 벤처·창업 붐 확산(관계부처 합동, 2015.07.09)

○ 관계부처 합동의 투자활성화 대책(7.9 대책)은 대통령 주재로 제8차 무역투자진흥회의를 통해 확정·발표된 대책임

○ 동 대책은 벤처창업 붐 확산을 위해 성장·회수로 이어지는 생태계를 구축하도록 창조경제혁신센터의 거점기능 강화, 벤처성공사다리 구축, M&A 시장 활성화, 자금생태계 개선 등 부처별로 총 91개 추진과제를 마련·제시함

- 창조경제혁신센터(24개 과제) 관련 세부과제는 창업·사업화 지원 거점기능 강화, 지역 특화산업 지원강화, 창업 붐 확산 및 혁신센터 인지도 제고 등임
- 벤처 성공사다리 구축(35개 과제) 관련 세부과제로는 (인력) 스톡옵션 세제혜택 확대, 행사가격 규제완화와 해외 우수인력 유입 및 병역특례 확대 등이며, (기술창업) 우수기술창업 연대보증 면제 확대와 연구소기업·기술지주회사 활성화 등이며, (지역인재) 통합인재 정보망 구축과 지역인재 활용 및 양성 등이며, (성장단계) 엑셀러레이터 육성과 창업보육센터 효율화, 공공조달 및 경영지원과 수출·해외진출 지원 등, ICT, 바이오, 농식품 등 유망업종 창업제도 개선 등임
- M&A시장 활성화(16개 과제) 관련 세부과제로는 (M&A) M&A 수요기반 확충과 M&A 인프라 확충 및 규제 완화, (중간회수) 기업지분 및 LP지분 거래규제 완화, (IPO) 코스닥 시장을 별도법인으로 분리
- 민간자금 유입 촉진(16개 과제) 관련 세부과제로는 (민간자금 유입 촉진) 벤투조합에 대한 모태펀드 의무출자 폐지, 신기술금융사의 창투조합 설립 허용, 엔젤투자 활성화 및 크라우드 펀딩 개시, (모험투자 활성화) 보통주 의무투자 및 인센티브 제공, 벤처캐피털 투자심사역량 제고 등임

□ 기술이전 및 사업화 촉진계획 (소관부처: 산업통상자원부)

○ 정부는 2000년「기술이전촉진법」을 제정한 후, 이를 기반으로 '기술이전·사업화 촉진계획'을 수립함

○ 산업통상자원부장관은 기술이전법 제5조에 의하여 관계중앙행정기관*으로부터 통보받은 계획을 종합하여 '기술이전·사업화 촉진계획'을 수립 및 시행함

* 기획재정부·미래창조과학부·교육부·문화체육관광부·농림축산식품부·보건복지부·환경부·국토교통부·해양수산부·방위사업청

○ 기술이전·사업화 정책을 시장의 수요와 변화에 맞게 추진함으로써 민간·공공 R&D를 통해 개발된 기술의 사업화 가능성을 높여 중장기적으로 기업의 성장을 촉진할 수 있도록 지원하는 내용이 중심임

○ 연구개발을 통한 R&D성과 확산을 위해 2000년부터 지금까지 4차에 걸쳐 촉진계획을 수립하여 시행하였고, 촉진계획별 정책방향과 세부추진전략을 달리하여 기술이전·사업화의 기반구축을 위하여 현재까지 노력중임

- (1차 계획) 기술이전촉진법 제정, 기술거래소 설립, NTB(기술정보망)구축 등 기반 인프라 확보

  * 공공연구기관 및 TP 내에 기술이전 전담조직인 TLO, RTTC 마련

- (2차 계획) 기술사업화부문을 추가하여 기술이전 및 사업화 촉진법으로 개정, 관련 사업들을 신설함

  * R&BD(사업화연계기술개발)사업신설, 기술평가·기술금융 등을 통한 사업화 자금지원 시작

- (3차 계획) 신성장동력펀드 및 창의자본, 기술신탁제 등을 도입하여 사업화에 필요한 자금지원을 강화함

- (4차 계획) 공공연 TLO조직의 전문성을 강화하고 중소기업 지원을 확대

- 현재 제5차 기술이전 및 사업화 촉진 계획을 시행중임 (2015년~2017년)

○ 제5차 촉진계획은 '창조경제 구현을 위한 기술이전 사업화 생태계 조성'이라는 비전하에 R&D 성과물의 공유 확산과 이를 통한 기업의 성장 촉진 도모에 초점을 맞춤

- 세부 추진전략으로 1)기술거래 시장의 작동 원활화, 2)공공연 기술마케팅 역량 증진, 3)사업화 가능성 높은 맞춤형 기술 공급, 4)초기 사업화기업의 성장 여건 마련을 제시함

[표 3-2] 기술이전·사업화 촉진계획

차수	정책방향	전략	추진성과
제1차 (2001~2005)	기술거래·시장조성활성화	기술거래시장 활성화 기술거래시장 제도 정비 기술거래 및 사업화촉진 기반 확충	기술이전촉진법(2000.1) 기술거래소 설립 NTB(국가기술사업화 종합정보망) 등
제2차 (2006~2008)	기술이전·사업화 기반확충	공공기술이전·사업화 촉진 기술평가시스템·기술금융확대 기반확충 및 국제협력	기술이전·사업화촉진법 (2006.12) R&BD
제3차 (2009~2011)	기술기반 글로벌 기업육성	기술지원 발굴·관리 전주기 사업 지원시스템 단계별 기술금융 공급 글로벌 시장진출 지원	신성장 동력펀드 창의자본 조성 기술신탁 등
제4차 (2012~2014)	기술이전·사업화 시장성제고	기술과 시장 연계활동 강화 기술사업화 수행 주체 역량 제고 융복합 및 개방형 혁신 촉진	사업화 시스템 개선 기업 간 성과 공유 사업화 전문회사 운영 기관 전문성 강화

		시장매커니즘 작동 인프라 고도화	사업화단계 기술금융 활성화 지원
제5차 (2015~2017)	창조경제 구현을 위한 기술이전·사업화 생태계 조성	기술거래시장의 작동 원활화 공공연의 기술마케팅 역량 증진 사업화 가능성이 높은 맞춤형 기술공급 초기사업화 기업의 성장 여건 마련	

자료: 이길우 외. 2015. 창조경제 실현을 위한 국가연구 개발사업 기술이전·사업화 활성화 방안 연구. 한국과학기술기획평가원

□ 연구성과 관리·활용 기본계획 (소관부처: 국가과학기술위원회)

○ 연구성과 관리·활용 기본계획(이하 기본계획)은 범 부처 차원의 성과관리의 활용 및 정책 수립을 위해 각 부·처·청별 계획을 종합하여 만든 기본계획임

○ 기본계획에 따라 연구성과 관리 실시계획을 매년 수립하고 시행하고 있으며, 현재 제2차 기본계획 (2011년~2015년)을 통해 정책을 다루고 있음

*산·학·연 전문가(34명)로 4개 실무 분과를 구성, 관계부처와 협의하여 기본계획 수립

- (1차 계획) 1) 기술로드맵 마련, 특허정보 활용 확대 및 부처별 연구성과 기술이전·사업화 지원을 통한 기반을 마련 2) 선도TLO지원 및 교육프로그램 운영을 통한 대학·출연(연)의 연구성과 관리·인력확충과 기술지주회사, 연구소기업 설립 등 기술창업 시작 3) NTIS(국가과학기술지식정보서비스)를 통한 정보 서비스제공 및 부처별 특성을 반영한 관리시스템을 구축함

○ 현재 제2차 연구성과 관리·활용 기본계획 시행 중임 (2011년~2015년)

- (2차 계획) 제도·시스템·조직·인력·사업·평가·기획부문의 7대 중점 과제 실현으로 국가 R&D 성과의 창출 및 관리·활용의 선순환 체계를 확립하고자 함

*제2차 연구성과관리·활용 기본계획(안)

다. 지식재산 기반 창업·사업화 관련 지원사업 현황

○ 지식재산 기반의 창업·사업화 지원사업으로는 특허청의「IP 창조 Zone」프로그램과 중소기업청의 창조경제타운 연계사업「창업맞춤형 사업화 지원사업」프로그램, 기술창업 인큐베이팅 프로그램(Tips) 등이 있으며, 자세한 내용은 아래와 같음

(1) 특허청 창업 지원사업 현황

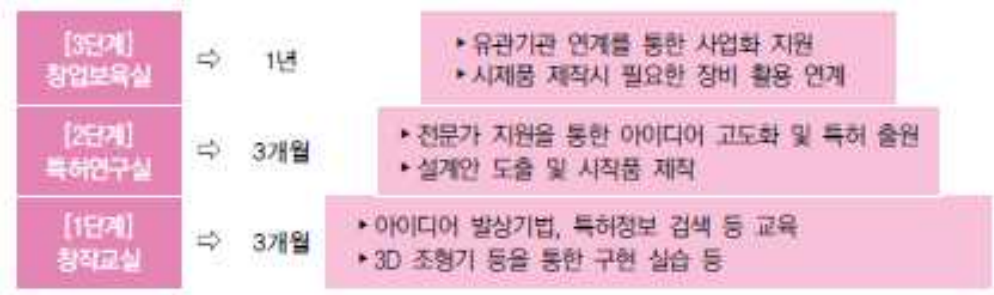
□ IP 창조 Zone

○ 특허청에서는 지식재산을 기반으로 아이디어 창출부터 3D 구현화, 권리화를 통해 창업까지 지원하는「IP 창조 Zone」프로그램을 2014년부터 도입·운영중

○ 강원, 광주, 부산, 대구 등 지역지식센터 내에 「IP 창조 Zone」을 개소하여 시범운영하였고, 2015년 인천, 전북에 설치 예정임(전국으로 확대 예정)

○「IP 창조 Zone」프로그램 구성은 1단계 창작교실 → 2단계 특허연구실 → 3단계 창업보육실 등으로, 단계별로 운영하여 창의적 아이디어의 권리화 및 사업화를 지원

- 1단계 창작교실은 국민 누구나 창의성과 아이디어를 창출하고 아이디어를 실현할 수 있는 창의공간으로, 발표기법 교육을 통해 신규 아이디어를 창출하고 3D 조형기를 통해 모형 제작 등으로 실현
- 2단계 특허연구실은 창작교실과 창조경제타운 우수 아이디어 제안자 등을 대상으로, 우수 아이디어가 실제 제품 및 서비스로 구현될 수 있도록 구체화하고, 구현과정에서 발생한 발명에 대해 권리화를 지원
  · 아이디어를 고도화하는 과정에 대한 실제 사례 중심의 단계별 교육과 전문가 멘토링 병행
  · 이이디어 고도화를 지원하기 위해 변리사, 대학교수, 연구원 등 분야별 '멘토링 지원단' 풀 구성
- 3단계 창업보육실은 특허연구실 우수 수료자 중 창업희망자를 대상으로 지식재산 기반 창업이 이루어질 수 있도록 유관기관 연계를 통한 사업화를 중점 지원
  · 창업보육센터 입주 또는 자립적 창업 전까지 「IP 창조 Zone」에서 사무공간 제공(최대1년)



[그림 3-1] IP 창조 Zone 프로그램 체계

자료: 특허청. 2015. 중소중견기업 지원시책

(2) 중소기업청 창업 지원사업 현황

□ Tips town: 기술창업 인큐베이팅 프로그램 팁스(Tech Incubator Program for Start up)[6]

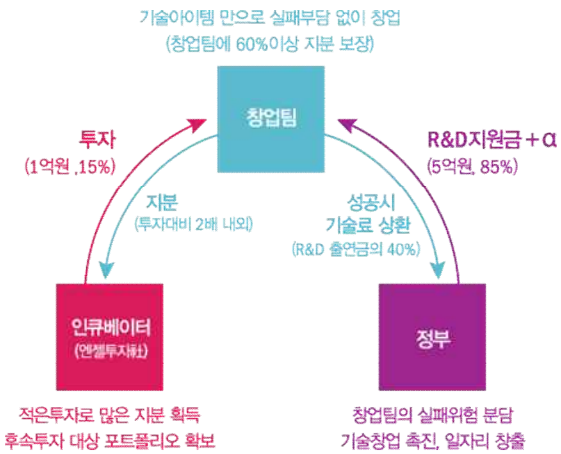
○ 중소기업청에서 추진하는 창업지원 프로그램인 Tips 프로그램(민간투자주도형 기술창업 지원)은 창업팀을 민간주도로 선발하여 미래유망 창업기업을 집중 육성하는 프로그램임

- Tips 프로그램은 중소기업청이 이스라엘식 창업 R&D투자 프로그램을 벤치마킹하여 도입한 프로그램으로, 목적은 창업자금 부족 및 낮은 기술창업 성공률 등으로 선뜻 창업에 나서기를 주저했던 우수한 고급기술인력의 기술창업 도전을 근본적으로 활성화시키기 위함임

  · 성공벤처인 중심의 엔젤투자사, 기술대기업 등을 운영사로 지정하여 엔젤투자, 보육, 멘토링과 함께 R&D자금 등을 매칭하여 일괄 지원함

  · 대학 및 연구기관과의 컨소시엄을 통해 창업팀에 보육공간을 제공하며, 운영기관의 단계별 엔젤투자에 매칭방식으로 창업팀당 최장 3년간 투자 1억권, R&D 5억원 및 추가투자 최대 4억원을 지원함(창업자금 1억원, 엔젤매칭펀드 2억원, 해외마케팅 1억원)

  · 추진절차는 총 6단계로, 1단계 창업팀이 운영사를 지정하여 사업제안서를 접수·신청함, 2단계 운영사별 자체심사를 통해 투자대상 창업팀을 선정함(1.2배수), 3단계 운영사는 관리기관에 투자를 확약한 창업팀을 추천함, 4단계 관리기관은 창업팀 역량, 기술아이템 전문성, 운영사 투자 및 지원계획 등 심사, 매월 추천된 창업팀(7~8개 내외)평가실시, 서면평가→사업계획서 보완→대면평가 등을 실시함. 5단계 운영사는 투자, 멘토링, 보육 등 지원하며, 관리기관은 기술개발을 지원함. 6단계 운영사는 후속투자(VC), M&A, IPO 등 실시하며, 관리기관은 창업 성공시 정부출연금의 40% 기술료를 납부함



[그림 3-2] Tips 프로그램 구조도

자료: Tips 홈페이지. [Online] http://www.jointips.or.kr/about.php

6) Tips 홈페이지.[Online] http://www.jointips.or.kr/about.php 참고하여 작성

□ 창조경제타운: 창업맞춤형 사업화 지원사업 프로그램

○ 중소기업청에서 추진하는「창업맞춤형 사업화 지원사업(2015)」은 사업아이템의 경쟁력과 사업모델 차별화 가능성이 높은 창업 초기기업을 발굴하여 시장전문가 멘토링, 사업모델(Business Model) 개발, 아이템 검증·개발, 시장진입 등을 도와 빠른 수익창출을 실현을 목적으로 추진하는 사업

- 지원대상은 중소기업창업지원법 시행령 제2조에 의한 창업기업으로, 창업 3년미만 기업 중 창조경제타운 인큐베이팅 아이디어(구 선정아이디어)대상자로, 3년간 지원함
- 기본 지원사항으로 사업모델(BM) 개발, 구축 및 경영전략 멘토링, 사업아이템 검증 및 개발, 시장진입(개척 및 확대), 네트워킹, 투자유치 및 자금지원 연계 등임
- 주목할 점은 동 사업이 타부처 연계사업이라 전담기관인 창업진흥원(전담기관)이 1차로 창업기업을 선발하면, 창업기업은 주관기관(국가보훈처, 미래창조과학부(창조경제타운), 행정자치부, 특허청, 창업아카데미, 창업리그, 연구원 등)중에서 선택하여 창업 지원서비스를 받을 수 있다는 점임
- 특히 창조경제타운에서는 기술창업을 고려하여 창업지원 절차에 “지적재산권 권리화”와 “시제품 제작”과정을 포함했다는데 주목
  · 창업절차로는 아이디어→지적재산권 권리화(선행기술조사)→사업화 진단(사업계획서 작성)→시제품 제작(실물모형 제작)→기술개발/이전(R&D 연계/보육)→자금/투자연계(사업화자금)→경영/마케팅(수요처 매칭)→창업임



[그림 3-3] 창조경제타운 창업지원 프로그램 절차

자료: 창조경제타운 홈페이지. [Online]https://www.creativekorea.or.kr/main/intro

□ 기타 중소기업청 창업 지원사업 현황(종합)

[표 3-3] 2015년 창업지원 사업 현황

사업명	모집구분		예산 (억원)
	지원대상	주관(수행)기관	
1. 창업교육			140
청소년 비즈쿨	초·중·고등학생	초·중·고교	60
창업 아카데미	예비창업자 및 1년 미만 창업기업, 대학생	대학·연구기관 등	80
2. 창업사업화			1,613
창업 선도대학 육성	예비창업자 및 1년미만 창업기업	창업선도대학	652
창업 맞춤형 사업화지원	예비창업자 및 1년미만 창업기업	대학 및 민간기관	423
선도벤처연계 기술창업지원	예비창업자 및 1년미만 창업기업	벤처기업협회	75
청년창업사관학교 운영	만39세이하 예비창업자 및 3년미만 창업기업	중소기업진흥공단	260
글로벌 청년창업 활성화	예비창업자 및 3년미만 창업기업	창업진흥원	53
민·관공동창업자발굴육성	예비창업자 및 3년미만 창업기업	창업진흥원	50
대한민국 창업리그	예비창업자 및 3년미만 창업기업	대학 및 민간기관	15
(신규)창업인턴제	대학(원) 재학 및 미취업졸업생	창업진흥원	50
(신규)재도전성공패키지	성실실패 예비 재창업자	창업진흥원	35
3. 시니어창업			40
시니어 창업스쿨	만 40세 이상 (예비)창업자	대학 및 정부·지자체 산하기관	20
시니어 창업센터	만 40세 이상 (예비)창업자	대학 및 지자체	20
4. 창업보육센터 지원	예비창업자 및 3년미만 창업기업	창업보육센터	227
5. 1인 창조기업			124
1인 창조기업 비즈니스센터	1인 창조기업 및 예비 1인 창조기업	지자체, 공공기관	80
1인 창조기업 마케팅 지원	1인 창조기업 및 예비 1인 창조기업	민간기업	44
6. 지식서비스 창업			231
스마트창작터	예비창업자 및 1년미만 창업기업	대학 등 전문기관	99

스마트벤처창업학교	만39세이하 예비창업자 및 3년미만 창업기업	대학 등 전문기관	132
7. 참살이 실습터 운영	예비 창·취업자	대학 등 전문기관	18
8. 창업자금(융자)			13,000
일반창업자금	예비창업자 및 7년미만 창업기업	중진공 및 민간금융기관	12,000
청년전용창업자금	만39세이하 예비창업자 및 3년미만 창업기업	중진공	1,000
총 계			15,393

자료: 중소기업청. 2015.01. 중소기업청 공고 제2015-15호

제2절. 지식재산 기반 창업·사업화 정책 제언

가. IP 기반 창업 전략을 위한 정책 제언

○ 현재 국가 R&D 사업에서 지식재산경비는 지식재산권출원·등록비 항목에서 간접비로 편성·집행

- 국가연구개발사업 연구개발비의 비목은 직접비 및 간접비로 구성되며(공동관리규정 제12조 제5항), 이 중 간접비(Indirect cost)는 연구개발비 중 직접비로 지원되지 않는 비용으로 연구과제 수행에 소요되는 인력지원비, 연구지원비, 성과활용지원비 등 연구 간접부서에서 발생하는 비용을 의미함(국가연구개발사업 간접비 계상기준 제정계획)
- 지식재산권출원·등록비는 간접비 비목 중 성과활용지원비 항목에 과학문화활동비, 기술창업 출연·출자금과 같이 편성되어 있음

[표 3-4] 지식재산 관련 경비 규정

비목	세목	사용용도	계상기준
간접비	간접비	1. 인력지원비 2. 연구지원비 **3. 성과활용지원비** 가. 과학문화활동비: < 생략 > **나. 지식재산권 출원·등록비**: 해당연도에 연구기관에서 수행하는 **국가연구개발사업과 관련된 지식재산권의 출원·등록·유지 등에 필요한 모든 경비** 또는 기술가치평가 등 기술이전에 필요한 경비, 연구노트 작성 및 관리에 관한 자체 규정 제정·운영, 연구노트 교육·	1. 간접비 비율이 고시된 비영리기관은 직접비(미지급 인건비, 현물 및 위탁연구개발비는 제외한다)에 고시된 간접비 비율을 곱한 금액 이내 에서 계상한다. 2. 간접비 비율이 고시되지 않은 비영리법인은 직접비(미지급 인건비, 현물 및 위탁연구개발비는 제외한다)의 17퍼센트 범위에서 계상한다. 3. 영리법인(「공공기관의 운영에 관한법률」 제5조제3항제1호의 공기업을 포함한다)에 대해서는 직접비(미지급인건비, 현물 및 위탁연구개발비는 제외한다)의 5퍼센트 범위에서 실제 필요한 경비로 계

		인식확산 활동 및 연구노트 활성화 등과 관련된 경비 다. 기술창업 출연·출자금: 연구기관에서 수행하였거나 수행하고 있는 국가연구개발과제와 관련된 기술지주회사, 학교기업, 실험실공장, 연구소기업의 설립 및 운영에 필요한 비용	상한다. 다만,「국가과학기술 경쟁력강화를 위한 이공계 지원특별법」 제18조에 따라 연구개발을 전문으로 하는 연구개발서비스업자로 신고한 기업은 10퍼센트까지 계상할 수 있다. 4. 기술창업 출연·출자금은 해당 연도 간접비 총액의 5퍼센트 범위에서 설립 이후 최장 5년까지 집행할 수 있다.

자료: 이길우. 2013. 대학·출연(연)의 국가R&D사업 지식재산경비 적정 지원 방안. 한국과학기술기획평가원

○ 지식재산권 출원·등록비는 '92년 개발보전비로 신설하여 '98년 산업재산권 출원·등록비란 명칭으로 직접경비 내 세부비목으로 신설되어 지식재산권 출원·등록에 직접 필요한 제비용을 편성 지원함

- 이후, '02년도 산정기준에서 지식재산권출원·등록비 비목이 간접비의 세부비목으로 변경
- 지식재산권 경비는 지식재산권의 특성으로 인해 연구과제 수행이후에 발생하고 집행되어야 하는 경우가 대부분이므로 과제의 연속성 확인 및 연구기간 외 집행이 필수적으로 요구됨으로 간접비로 적립하여 사용하고, 정산의 대상에서 제외하도록 개선된 것임

[표 3-5] 지식재산 출원·등록비 산정 및 정산기준 변천과정

년도	비목 및 명칭	산정 및 정산기준
'92	개발보전비	정부로부터 경상운영비를 지급받는 연구기관에 대하여는 개발보전비 내에 포함하여 산업 및 지식재산권의 출원/등록을 위한 비용으로 집행할 수 있도록 함
'93	기술정보활동비	세부비목으로 산업재산권 처리비용을 집행하도록 함
'98	산업재산권 출원·등록비	직접경비 내에 세부비목으로 산정
'99	산업재산권 출원·등록비	직접경비 내에 세부비목으로 산정(용도외 사용불가)
'00	산업재산권 출원·등록비	직접경비 내에 세부비목으로 산정(용도외 사용불가 삭제)
'02	간접비	간접비 내에 세부비목으로 산정(비목변경 불가)

자료: 이길우. 2013. 대학·출연(연)의 국가 R&D사업 지식재산경비 적정 지원 방안. 한국과학기술기획평가원

○ 현재의 연구개발 비용에서 IP가 간접비 비용으로 제한받고 있어 특허 포트폴리오의 구축이 어려운 실정임. 이제 연구의 주된 산물은 기술이 아니라 IP로 이동하고 있는데 우리의 제도는 과거에 머무르고 있다는 반증임. 따라서 미래 유지비용을 포함한 IP 관련 비용이 연구개발 비용의 핵심으로 가도록 제도 개선이 요구됨

제3절. 국외 지식재산 기반 관련 지원정책

가. 미국[7)]

○ 미국의 특허상표청(USPTO; United States Patent and Trademark Office)은 상무성(Department of Commerce) 산하 조직으로서 상무성이 갖는 정책 기조를 따르며, 지식재산 관련 정부 역할을 수행함. 예산은 책임운영기관으로서 지식재산권 관련 심사수수료 및 유지료 등을 통해 확보함

- USPTO의 기본 임무는 질적으로 우수하고 신속하게 수행되는 심사절차를 통해 우수한 지식재산권을 창출하고, 다양한 관련 교육 및 정보제공을 통해 혁신 유인 및 지식재산 경쟁력을 제고하며 이를 경제성장으로 연계하는 것임
- USPTO는 5개년 계획을 세워 거시적 발전 방향을 제시하는 한편, 해마다 국내외 상황에 따라 5개년 계획에 대한 일부 수정된 버전을 제시하고 구체적인 세부 계획을 시행하고 있음
- USPTO는 IP5 국가(IP5: USPTO, 유럽 특허청(EPO), 일본 특허청(JPO), 한국 특허청(KIPO), 중국 국가지식산권국(SIPO))와 연계하여 업무량을 예측하고 있으며, 경제 변동의 영향을 완화할 수 있는 운영예비력을 갖추었고, 특허개혁과 법원의 판결, 국제적 논의에 참여하고 있음

○ 그간 USPTO는 2010-2015 전략계획의 프레임워크에 따라 역량을 강화하고, 특허 및 상표의 품질을 개선하며, 특허등록에 이르기까지 소요되는 기간을 단축하기 위한 단계를 추진해 옴

- 특허심사기간 및 심사적체가 감소하고 있으며, 차세대 정보기술 시스템으로의 전환이 순조롭게 진행되고, 국제적 협력이 진행되고 있으며, 안정적인 펀딩 확보가 곧 이루어질 전망이고, USPTO는 21세기의 다양한 인력을 갖추겠다는 목표를 달성함

(1) USPTO 2014-2018 Strategic Plan

○ 「2014-2018 Strategic Plan」은 크게 3개의 전략목표와 14개의 실행전략으로 구성되어 있으며, 자세한 내용은 아래와 같음

- (전략목표Ⅰ) 특허의 품질 및 적시성 제고: “특허의 품질 및 적시성 제고”라는 전략목표는 「미국 혁신을 위한 전략(Strategy for American Innovation)」에 기재된 바와 같이 미국 경제성장 및 국가 경쟁력의 근본으로서의 혁신의 중요성을 인정한다. 동 목표를 통하여, USPTO는 미심사 특허출원 건수 감소와 심사기간 단축을

7) USPTO(2013), 한국지식재산연구원(2014), 손수정((2010)을 참고하여 작성

위해 노력함. 이는 모두 혁신적인 제품 및 서비스의 시장 출시와 연관된 경제 성장, 고소득 일자리 창출에 영향을 미침. 동 목표의 실행전략은 7개이며, 아래와 같음

· (실행전략 1. 특허 심시기간 단축)을 통하여 지식재산 업계의 요구를 고려하며 장기적인 적정 심사기간 설정을 조율하기 위하여 이해관계인들과 협력하고, 심사절차 전반에 대하여 특허심사기간 통계를 지속적으로 개선하고 이러한 통계의 투명성을 제고하는 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 2. 심사기간 단축을 위해 효율성 및 특허심사 역량 강화)를 통하여 심사기간 목표 달성을 위하여 미국 전역에서 인력을 고용하고 보유하고, 신기술, USPTO의 우선 사항, 법 개정에 대한 대응역량을 갖춘 인력양성 및 교육, 집중 심사(compact prosecution)계획 강화, 특허출원 절차에 대한 옵션 제공 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 3. 국제협력 및 업무공조 확대)를 통하여 선진 특허분류체계(Cooperative Patent Classification, CPC) 전면 시행과 국제단계에서 완료된 업무를 효율적으로 활용하기 위한 특허협력조약(Patent Cooperation Treaty, PCT) 시행과 USPTO와 타 특허청 간의 정보 공유 및 활용 증진을 위한 특허심사하이웨이(Patent Prosecution Highway, PPH) 이용의 극대화, Global Dossier를 통하여 심사관 및 외부 이해관계인이 타 특허청의 조사결과 및 심사결과를 효율적으로 공유할 수 있도록 접근성 증진 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 4. 지속적인 특허품질 제고)를 통하여 특허품질 데이터 측정방법의 평가 및 개선, 특허품질 데이터 사용 확대, 특허심사 측정시스템과 사정계획 변경으로 인한 영향 평가, 필요한 경우 추가적으로 변경, 시의적절한 기술적·법적 교육 개발 및 제공 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 5. 모든 사용자에게 최적화된 IT서비스 제공 보장)을 통하여 특허출원서 위치 추적 및 모니터링 시스템(Patent Application Location Monitoring, PALM) 및 기존의 IT 시스템의 안정화를 도모하고, 특허출원에서 등록까지의 전 과정을 전자적 절차로 제공할 수 있도록 현재 이용되고 있는 특허 IT 시스템을 재설계하고, 표준화·구조화·검색가능한 특허 자료/문서의 생성 및 수용을 확대하며, 검색 시스템 및 선행기술에 대한 접근성을 개선하고, 타국 특허청과의 업무공조를 위한 IT 활용기회를 모색 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 6. 이해관계인 및 대중을 대상으로 한 지원 강화)를 통하여 사용자들을 위한 다양한 지원에 대한 이해관계인들의 인식 확대, 특허 무료지원 프로그램(patent pro bono program) 확대 지속적 지원, 특정 기술이나 특정 주제에 대한 파트너쉽 체결 확대, CPC 관련 지원 확대, 특허정보, 특허 출원 및 소유권 정보에 대한 인식 및 투명성 제고, 이해관계인들이 AIA의 시행을 증진하도록 장려하고, USPTO의 특허법 개정에 대한 분석 기회를 제공하는 등의 계획들을 이행함

<America Invents Act; AIA>

· AIA는 소기업들을 위한 「옴부즈맨 프로그램(Ombudsman Program for Small Business Concerns)」을 개설하여 소기업 및 개인 발명가에 대한 지원을 강화함. 동 프로그램은 혁신·개발부서(Office of Innovation and Development)와 특허 옴부즈맨 프로그램(Patent Ombudsman Program)의 활동을 결합한 것임. 이러한 프로그램들은 특허 출원 이전부터 특허 출원 절차에서 문제가 발생하기까지 특허등록 절차의 모든 단계에 대한 폭 넓은 서비스를 제공함

· AIA는 USPTO가 “재정적으로 어려운 개인 발명가 및 소기업 지원을 위한 무료지원 프로그램 개설을 위하여 미국 전역의 지식재산법 협회와 협력하고 지원”할 것

을 규정함. 실행전략 6에 따라 USPTO는 재정적인 어려움을 겪고 있는 발명가들을 위한 무료지원 프로그램을 미국 전역에 개설하여 가치 있는 모든 발명이 보호될 수 있도록 할 것임

· 소프트웨어 업계 등의 기술 업계를 포함한 지식재산 업계와의 파트너쉽을 통해 이해관계인들이 일련의 토론회에 참가하고 아이디어, 피드백, 경험 및 특정 법적 주제와 기술 관련 특허에 관한 의견을 공유할 수 있는 기회를 제공한다. 파트너쉽 체결 및 각 파트너쉽당 개최되는 토론회의 횟수는 확대될 예정임

· USPTO는 이해관계인들에게 CPC로의 전환에 관한 정보를 제공하고, 이용자와 심사관들의 의견을 수렴하는 지원 활동을 펼치고 있음

· USPTO는 홈페이지의 「Data Visualization Center」의 개선을 통하여 정보에 대한 인식 및 투명성을 제고할 것임

· USPTO는 AIA가 법에 일치하고 이해관계인들의 기대를 충족하는 방식으로 전면 시행될 수 있도록 이해관계인들의 참여를 장려할 것임. 이를 위해 USPTO는 첨단 기술의 특허 문제에 관한 백악관 행정명령 등의 추가적인 개정의 필요가 있는지 살펴볼 것임. 소유권 귀속 정보(attributable ownership information)의 수집과 관련된 신규 규칙을 포함한 특허출원 및 특허 소유권 정보가 고려되고 있음

· (실행전략 7. 특허심판항소위원회(Patent Trial and Appeal Board, PTAB)가 적절한 시기에 양질의 결정을 내릴 수 있도록 장려)를 통하여 PTAB 절차 진행의 최적 소요기간 설정, 심결의 품질과 기간 최적화를 위해 관리 직원을 포함한 PTAB 인력의 전국적 확충, 데이터의 수집·검색의 집중화 및 운영 데이터의 공유를 위한 자동화툴 개발, PTAB 심결의 일관성 보장, PTAB 운영 및 기타 주요 쟁점에 대한 업데이트 및 상호 교류할 수 있는 기회 제공을 통하여 이해관계인에 대한 지원 확대 등의 계획들을 이행함

- (전략목표Ⅱ) 상표의 품질 및 적시성 제고: “상표의 품질 및 적시성 제고”라는 전략목표에 따라 효과적이고 효율적으로 미국 상표법을 이행함으로써 소비자를 보호하고 기업들에게 혜택을 줌. 연방 상표등록을 통하여, 소비자들은 상품 및 서비스의 출처를 식별할 수 있고, 기업들은 품질을 신뢰할 수 있는 지표로 표장을 이용하게 됨. 동 목표를 통해 상표 심사기간 및 품질을 개선하는데 뛰어난 성과[8]를 기록하였으며, 실행전략은 5개로 아래와 같음

· (실행전략 1. 최초심사결과 통지(First Action)까지의 평균 처리기간은 2.5~3.5개월, 상표 심사기간은 12개월로 유지)를 통하여 신규 심사물량을 처리할 수 있는 심사역량 유지, 최적의 심사기간을 지속적으로 재조정, 심사 효율 증대, 최적의 심사기간 유지, 지식재산 업계의 기대를 충족시킬 수 있는 장기적 심사기간 목표 설정을 위하여 이해관계인과 협력 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 2. 상표의 고품질 유지)를 통하여 지속적인 심사품질 평가, 품질 제고를 위한 교

8) 2008년 이후의 상표심사 처리기간은 평균 12개월 미만이며, 2007년 4월 이후 최초심사통지를 통한 등록가능성 통지는 모두 3.5개월 내에 이루어짐. 최초 및 최후심사통지 준수율은 95% 이상이며, 전 과정이 전자적으로 처리된 상표출원 비율은 2013년에 79%까지 증가함

육 제공, 법률 교육 및 훈련 제공 등을 통해 심사품질 유지 및 개선 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 3. 모든 사용자에게 최적화된 IT 서비스 제공 보장)을 통하여 상표출원부터 등록까지의 전 과정을 전자적으로 처리하기 위한 「Trade Next Generation(TMNG)」 IT 시스템과 외부 및 내부 이용자들을 위한 첨단 IT 자원 개발 및 이행을 통한 IT 시스템의 현대화, 기존의 시스템을 통해 종업원 및 대중에게 최적의 서비스를 지속적으로 제공 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 4. 이해관계인 및 대중을 대상으로 한 지원 강화)를 통하여 상표분야 운영 및 기타 주요 쟁점에 대한 업데이트 및 상호 교류할 수 있는 기회 제공을 통하여 이해관계인에 대한 지원 확대, USPTO의 로스쿨 법률 클리닉(legal clinic) 프로그램을 통한 무료(pro bono) 상표 법률서비스의 접근 기회 제공, 상표 등록 및 유지 절차에 익숙하지 않은 상표권자들을 상대로 연방 상표등록 시스템을 이용하도록 권장, 등록부의 일체성을 보장하기 위한 이해관계인의 참여 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 5. 상표심판항소위원회(TTAB)[9]의 기능 강화)를 통하여 절차 소요시간을 일정하게 유지할 수 있는 방법 개발 및 심판·항소 절차의 기간 단축, TTAB 의견/심결의 질을 높이고 선례가 될 수 있는 심결을 통해 법 개선에 기여, TTAB의 운영 및 관련 주요 이슈에 관해 이해관계인들과의 커뮤니케이션 확대 등의 계획들을 이행함

- (전략목표Ⅲ) 지식재산 정책·보호·국제적 집행 개선을 위한 국내 및 글로벌 리더십 발휘: 국내외에서의 입지 및 활동을 확대하여 미국 정부의 지식재산 정책을 대변하고, 전 세계에서의 강력한 지식재산 정책, 보호, 집행을 위하여 국제적으로 협력하고자 함. 전략목표Ⅲ은 USPTO의 지식재산 정책 리더십과 USPTO가 부여받은 입법적 권한을 통하여 수행하는 교육적 역할에 중점을 두었으며, 실행전략은 2개로 아래와 같음

· (실행전략 1. 국내외 IP 정책과 인식 개선을 위해 리더십을 발휘하고 교육을 제공)[10]을 통하여 지식재산 전 분야의 보호·집행을 위해 핵심 IP 이슈에 대한 정책 개발 및 지침을 제공, 지식재산제도 개선을 위한 입법과 관련하여 미국의 행정부처 및 의회 활동에 관여, 미국 정부를 위한 국내 및 국제 저작권 계획 및 정책 개발을 주도, 미국 국내적으로는 물론 국제적으로 원격교육, 지식 제고, 역량 개발 등을 통한 전 방위적인 지식재산 교육 실시, 국내 및 국제적인 교육, 훈련 및 지원을 증대하기 위한 기술 활용, 실증적인 연구 및 조사를 통해 국내외 IP 범주에 관한 지식 및 대중에 대한 영향력 확장 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 2. 지식재산권의 보호와 집행 향상을 위한 국제협약 및 정책에 대하여 교육을 제공하고 리더십을 발휘)를 통하여 지식재산 보호와 집행을 강화하고 글로벌 지식재산 시스템의 효율성 및 공조 확대를 위해 WIPO 및 기타 국제기구에서 관리자로서의 리더십을

9) TTAB는 USPTO의 행정법원으로, 등록에 대한 권리를 결정할 권한을 부여받음. TTAB는 이의신청(opposition), 취소청구(cancellation), 저촉(interferences), 동시사용(concurrent use)을 비롯한 4개의 당사자계(inter partes) 절차와 등록을 거절당한 출원인의 항소인 결정계(ex partes) 절차를 관할함. 동시사용으로 인한 절차는 상대적으로 적은 편이며, 법규에 명시되어 있기는 하나 저촉에 대한 절차는 지난 수년간 다루어진 바가 없음. 따라서 이의신청, 취소청구와 항소로 인한 절차가 TTAB의 실질적인 업무임

10) 실행전략 1을 위해 학자들을 USPTO로 초빙하여 혁신 증진 기반에 대한 실증적 자료를 개발하고 분석하는 「에디슨 객원연구원 프로그램(Thomas Alva Edison Visiting Scholars program)」을 확대할 계획

발휘, 국가 또는 지역적 전략과 행동계획 마련을 비롯하여 IP 보호와 집행, 역량 강화, 법률 개정에 관한 국가의 우선순위 설정, 지식재산권 보호와 집행 강화를 위한 양자간·다자간 협약의 협상과 이행을 위한 전문가 제공, 자유무역협정(FTA) 체결 시 지식재산 이슈에 대해 담당 행정부처에 의견을 제공하고 지원, 국제 조약 체결과 관련하여 의회와 협력, 중국에서의 IP 보호와 집행력 강화를 위해 행정부처와 공조 등의 계획들을 이행함

- (관리목표) 조직적 탁월함 달성: USPTO의 미션 수행과 목표, 실행전략, 계획 달성은 강력하고 다양한 리더십과 협력 관리체계를 필요로 함. 이런 의미에서 조직적 탁월함은 공동 책임이며 합리적인 자원 관리, 우수한 인력 계획, 양질의 법률 서비스, 종업원 및 이해관계인과의 내실 있는 관계, 현대적인 기업 지원 서비스, 효율적인 IT 개발 및 이용에 중점을 두고 있으며, 실행전략은 3개로, 아래와 같음
  · (실행전략 1. USPTO의 임무 달성을 위한 IT 투자 확대)[11]를 통하여 USPTO 대내외 협력과 정보 공유 강화를 위한 IT 시스템 확장, 모바일 환경을 통한 접근 등 이용자 중심의 제품 개발을 통한 내부 및 외부 이용자 경험 확대, IT 인프라 및 서비스 개선 및 강화, 비용 효율적이고 투명한 운영·절차·정보의 지속적인 제공, Patent End-to-End(PE2E), Trademark Next Generation(TMNG) 및 Fee Processing Next Generation(FPNG)을 통합하는 등, 비용 효율적이고 상호 연관된 IT 솔루션을 제공 등의 계획들을 이행함
  · (실행전략 2. 유연하고 다양한 인력 양성 및 관리)[12]를 통하여 재택(원격)근무 기회 확대 및 재택근무 환경 관리 수단 개발을 통한 재택근무 환경 개선, 종업원들의 참여를 확대하고 미국 전역의 인력들이 USPTO의 문화에 유기적으로 연결될 수 있는 프로그램 시행, 모든 종업원들에게 직무교육 기회 부여 확대, 고위 리더십 계층을 포함한 양질의 다양한 인력을 확보하고 유지하기 위한 노력 확대, 강력한 노사 관계의 지속적 조성 및 개선, 동호회 등과의 협력 관계 지속적 발전 등의 계획들을 이행함
  · (실행전략 3. 종업원, 이해관계인 등 대내외적 관계 증진)[13]을 통하여 정보와 의사소통 채널 확장, 상무부, 예산관리실(Office of management and Budget, OMB)을 비롯한 연방부처 및 의회와의 관계 강화, USPTO 전체에 탁월한 대내외 고객 서비스 문화 촉진, 이해관계인들의 USPTO 서비스·프로그램에 장애 없는 접근 확대, 이해관계인들과의 파트너쉽과 협력 확대, 과학·기술·엔지니어링·수학(STEM)의 증진을 위한 정부의 폭 넓은 노력을 지원 등의 계획들을 이행함

---

11) 실행전략 1은 전략목표에서 설정한 모든 미션 중심 시스템을 지원하기 위해 필요한 USPTO의 IT 시스템에 중점을 두고 있음. 특히 비용 효율적이고 상호 연관된 차세대 IT 솔루션을 제공하기 위해서 USPTO는 특허와 상표출원 심사 역량을 강화하고, 수수료 징수역량을 개선하기 위해 PE2E, TMNG, FPNG과 같은 차세대 플랫폼을 통하여 수수료를 징수할 예정

12) 실행전략 2는 미션 달성을 위하여 우수하고 고도로 숙련된, 다양한 인력을 고용 및 유지하고 차세대 USPTO 종업원 및 리더를 육성하겠다는 USPTO의 인적자원 비전에 중점을 두고 있음. 특히 모든 사업부에 재택근무 기회를 제공하고자 노력함

13) 실행전략 3은 특정 주제 및 해당 목표와 관련된 대상에 중점을 두고 있음. 특히 의사소통채널로 소셜미디어를 이용하거나 고객서비스 문화를 촉진하기 위해 USPTO는 경비원의 책상에서 콜센터, 심사관 인터뷰 및 옴부즈맨 프로그램 등 평가를 수행할 것이며, “원스톱 쇼핑”이 가능하도록 콜센터를 집중화하여 이해관계자들이 USPTO의 서비스와 프로그램에 장애 없이 접근할 수 있도록 절차를 간소화할 것이며, 소프트웨어 업계 등의 기술 업계를 포함한 지식재산 업계와의 파트너쉽을 통해 이해관계인들이 일련의 토론회에 참여하여 아이디어, 피드백, 경험 및 특정 법적 주제 및 기술과 관련된 특허에 관한 견해를 공유하고 논의할 수 있는 기회를 제공함

· (실행전략 4. 수수료 납부 고객 및 대중에게 가치를 제공하기 위해 지속가능한 펀딩 확보)[14]를 통하여 예산 사용 담당부서가 수수료 수입 전액을 사용할 수 있도록 보장, USPTO의 수수료 책정 권한 영구적으로 유지, 수수료 구조 최적화 지속적으로 수행, 펀딩 모델 확보를 위한 민간분야의 비즈니스 툴을 지속적으로 발견·확보·실행, 비용 효율성과 투명성 극대화 등의 계획들을 이행함

· (실행전략 5. 지역사무소 설립 및 지역적 협력 강화)를 통하여 지역사무소[15]의 영구적 설립 마무리, 지역적 협력 기회 확대 등의 계획들을 이행함

○ 2014-2018 전략계획을 통해 창출된 성과는 아래와 같음

- 2009년 말부터 2013년 말까지 특허부서는 적체된 미심사 출원을 18.6% 감축했으며, 최초 심사통지까지 소요되는 기간(first office action pendency)을 7.6개월 단축했고, 평균 총 심사기간(total pendency)을 5.5개월 단축시킴
- 상표부서는 최초심사통시까지 3개월 및 총 심사기간 12개월 미만의 지속적인 안정상태를 유지함
- USPTO는 디트로이트 지역사무소 설립과 덴버, 달라스, 실리콘밸리에 위치한 지역사무소를 통해 지리적 접근성을 확대함
- USPTO의 재택근무 프로그램을 통하여 전국적으로 우수한 인력망을 구축하게 됨

○ 미션에 중점을 둔 USPTO의 전략목표들은 국내 및 세계 경제에 대한 지식재산의 중요성을 인정하고 있음. 효율적인 지식재산 정책을 통하여 창의력에 대한 투자를 증진하는 것은 지속가능한 성장 및 양질의 일자리 창출을 위한 혁신의 초석 중 하나임. 이러한 목표들은 또한 일자리 창출, 경제 회복 및 성장의 중요한 원동력인 혁신 조성을 위한 USPTO의 노력을 반영함

14) USPTO의 운영구조는 서비스 요청(특허와 상표 출원)을 접수 및 서비스 제공에 필요한 비용을 청구한다는 점에서 기업과 유사함. AIA 제정은 USPTO가 지속가능한 펀딩모델을 확보할 수 있는 기회가 됨. 실행전략4는 펀딩 확보 권한을 보완하거나 재정비하는 노력을 지속하고 있음

15) 지역사무소는 2012년 7월 디트로이트를 시작으로, 덴버, 실리콘밸리, 달라스 등 4곳 개소됨(근거법령:AIA), 주요 기능으로는 발명가, 기업가, 스타트업 및 연구자에게 지식재산과 심사에 대한 정보 제공, 특허 및 상표 검색 지원, 지식재산 및 창업 관련 교육·세미나(특허 심사, 선행기술조사 및 상표관련 Webinar)를 정기적으로 개최, 본부에서 진행되는 심사·심판 절차에 원격으로 참여, 산호세 지역에서 중소기업청(SBA) 등 상공부 협력부처와 함께 중소기업 및 기업가 커뮤니티와의 접점 제공 등임

나. 영국[16]

○ 영국 정부는 lan hargreaves 교수가 2010년 영국 총리에게 제출한「지식재산과 성장에 관한 하그리브스 보고서(Hargreaves report on IP and Growth)」의 권고안을 받아들여 다양한 지식재산 정책을 실행하고 있음

○ 2014년 11월 영국 특허청(UKIPO)은 영국 경제의 혁신과 성장에 지식재산권이 어떻게 기여하였으며 경제의 지속가능한 성장을 위해 기업이 지식재산을 어떻게 활용해야 하는지에 관한 정책보고서(Supporting Innovation and growth: a report on the work of the IPO 2013/2014)를 발간

- 동 보고서는 지식재산권을 통한 지속적인 성장(sustainable growth)이라는 목표를 달성하기 위해 2013/2014년 영국특허청의 지식재산 활동이 기업의 혁신이나 산업전략에 얼마나 기여하였는지를 분석함
- 동 보고서의 주요 내용은 크게 지식재산(IP)과 혁신(Innovation), 그리고 성장(Growth), 저작권 체계의 발전(Developing the Copyright Framework), 고품질의 권리부여 서비스 제공(Delivering High Quality Rights), 기업지원(Business Support), 지식재산 존중 문화(Building Respect for IP) 등이며, 각 자세한 내용은 아래와 같음

○ 특히 동 보고서 중 '기업지원(Business Support)'에 따르면 영국의 모든 기업들은 기업활동에서 IP를 언제, 어떻게 활용하는지에 대한 전략이나 계획을 필요로 하지만 대부분이 기업들은 IP를 이용하거나 보호하는 전략이 부족한 실정이며, 중소기업(SMEs)이나 신생기업(Start-ups)의 경우 IP에 대한 전문지식 부족과 인력의 한계로 그들의 IP를 활용할 계획을 가지고 있지 못하다고 보고

○ 이에 2013년 10월 영국 특허청은 기업자문가, 전문가들의 도움을 받아 기업을 위한 IP 서비스(IP for business)를 제공함. IP for Business의 기본 toolkit은 아래와 같음

- IP Basics: IP을 이해하기 위한 free guide. 무료
- IP Equip: 기업가나 어드바이저에게 비즈니스를 도와주고 지재권에 의해 보호되는 자산을 확인해주는 대화형 e-learning 도구. 무료. 1861 modules 완성
- IP Equip app: 기업가나 어드바이저에게 쉽게 IP 정보를 접근할 수 있도록 도와주는 앱. 1562 건 다운로드
- IP Health Check: IP 자산을 확인하고 어떻게 사업에 활용하는지 알려주는 온라인 툴. 무료. 19570건 완료

16) UK Intellectual Property Office(2014) 기반으로 작성

- IP Master Class: 보다 심화된 IP course로 대면(face to face)이나 온라인으로 운영하는 IP 과정. 90명의 사업가 대면과정을 성공적 수료하고 517명이 온라인으로 등록

○ 영국 특허청은 기업인과 다양한 모임과 이벤트를 통해 기업들과 만남을 지속적으로 가짐

- 2014년 영국 특허청은 357회 이벤트를 개최하였고 18,000명의 기업인과 어드바이저를 만났으며 이중 85%가 이러한 행사가 유용하다고 답변함

○ 더불어 영국 특허청은 많은 영국의 대학들이 기업과 파트너쉽을 형성하여 초기 아이디어 단계에서 사업화까지 지원을 받을 수 있는 정책을 추진함

- The Lambert Toolkit는 대학과 기업의 연계를 도와주는 프로그램으로 라이선싱과 관련하여 계약체결, 최상의 협상모델을 선정하는 방법 등을 가이드 해줌
- 또한 영국 특허청은 2013/2014년 대학과 기업의 연계 프로그램인 Fast forward competition을 위해 660,000 파운드를 지원
- 이러한 competition을 통해 대학은 혁신적인 과제에 대해 적은 규모지만 지원금을 받고 이를 비즈니스와 연계하여 이익을 최대화하거나 특허 등 지식재산권을 획득하게 됨. 실례로 Plymouth 대학은 75,000 파운드를 지원받아 App Challenge model을 개발하여 영국의 보건서비스인 NHS에게 제공하여 당뇨나 체중감소가 필요한 환자들에게 이용된 사례도 있음

다. 중국

(1) 중국 SIPO: 지재권 지원으로 소기업, 영세기업 발전을 추진하는데 관한 의견(關于知識産權支持小微企業發展的若干意見)

○ 2014년 10월 8일 'SIPO'[17]는 '지재권 지원으로 소기업, 영세기업 발전을 추진하는데 관한 의견(關于知識産權支持小微企業發展的若干意見)'[18]을 발표하였으며, 영세기업의 발전은 지식재산권 지원 공공서비스 강화를 통해 도모할 것이라고 밝힘

· '중국 중소기업 유형기준 규정(中小企業劃型標準規定)'에 따르면 중국 중소기업은 중형, 소형, 초소형(中, 小, 微) 등 3가지 유형으로 구분
· 규정은 중, 소, 영세기업을 총 농업, 공업, 건축업, 정보산업, 요식업 등 16개 업종으로 분류했고 분류 기준은 종업원 인수, 영업소득, 자산총액 등임
· 자산총액이 5000만 위안 미만, 종업원 인수 역시 업종별로 다르지만 일반적으로 100명 미만이면 소기업 및 영세기업(小微企業)으로 분류

[표 3-6] 중국 소기업 및 영세기업 분류 기준

영업소득	종업원 수	세수
건축업 6,000만 위안 미만 공업, 물류 등 2,000만 위안 미만 정보 관련 산업 1,000만 위안 미만	100명 이하	연 납세기준 소득액이 30만 위안 미만

- '지재권 지원으로 소기업, 영세기업[19] 발전을 추진하는데 관한 의견'은 총 4개 부분, 15개 조항으로 작성되었으며, 취지는 중국 영세기업의 지재권 취득과 보호 강화에 있음
  · 동 의견은 영세기업 지재권 발전을 추진하는 환경을 건설해 중국 영세기업의 발전을 추진할 것이라는 비전을 제기하였으며, 영세기업의 기술창출력이 미미한 점과 핵심기술 결여, 연구개발 중 봉착하게 되는 자금난 등 문제점을 제기하고 적극적인 지원책을 마련하였고, 특허권 분쟁 조정시스템의 구축의 시급성을 인식하고 있어 하루빨리 영세기업의 특허권 침해 문제를 해결하는 시스템을 구축할 것을 제기함
  · 구성은 크게 4개 방면으로 분류되어 있으며, 소기업 및 영세기업의 혁신적 발전 지원, 지재권 지원 관련 서비스 완비, 지재권 활용능력 제고, 소기업 및 영세기업 발전에 유리한 지재권 관리 환경 건설 등임
  · 동 의견은 로컬 영세기업의 혁신적 성과가 국내에서 즉시 지재권을 획득하도록 지원할 것을 명확히 규정. 이를테면 (중국 국내 특허신청) 중국 각급 지재권 주관부처에서 이를 위

17) 국가지식산권국(國家知識産權局, State Intellectual Property Office Of The P.R.C; 이하 'SIPO'
18) 국제상보(國際商報), 2014, 10, 13일자 보도인용
19) 중국 정부에서 규정하는 소기업과 영세기업(小微企業)은 중국 중소기업 분류 규정 중의 소형(小型), 초소형(微型, 이하 영세기업) 기업을 통칭하는 말임

해 핵심 특허신청에 우선 심사를 진행하고 영세기업의 특허권, 지재권 심사기간을 줄이는 등 실제 심사시간을 줄이기에 노력할 것을 요구하며, (해외에서의 지재권 보장) 전문 지원 프로젝트를 가동해 영세기업이 해외에서 신속하게 특허권을 파악, 취득, 수입할 수 있도록 지원할 것을 규정함

○ 특히 유망 기술기반 영세·소기업을 육성하기 위한 우대시스템으로, 특허권 신청비용 지원, 해외 특허권 수입지원, 금융서비스 제공, 연구기관과의 협력 지원, 전문가 지원, 지재권 서비스 인도 프로젝트 실시, 지재권 관리능력 교육프로젝트 등이며, 자세한 내용은 아래와 같음

○ 영세기업의 연구개발뿐만 아니라 특허신청비용을 지원할 것을 규정

- (특허권 신청비용 지원) 영세기업의 특허권 신청비용에 대한 지원을 확대하고 특허권 지원이 영세기업에 기울(傾斜)도록 노력할 것이라고 밝혔음.
- (해외 특허권 수입 지원) 또 영세기업의 연구개발을 장려하고 영세기업이 해외로부터 특허권을 수입하는데 전문기금을 설립해 지원할 것을 밝혔음.
- (금융서비스) 영세기업의 융자난을 해결하기 위해 금융면에서 상업은행과의 지재권 금융서비스 전략을 강화해 영세기업 지재권의 상품가치실현을 추진하는 지재권 금융서비스를 제공할 것을 규정(이에는 대출루트 확대와 담보 및 보험비율의 감소 등 조치가 포함됨)

○ 영세기업의 혁신력을 제고하고 발전을 추진하기 위해 지재권 주관 부처(각급 지식산권국)의 주도하에 연구기관과의 협력을 강화하고 전문가 지원을 제공하는 등 일련의 조치도 포함

- (연구기관과의 협력 지원) 과학기술형 영세기업과 대학 연구소, 과학기술 연구기관의 협력을 강화하고 국유기업이 일부 특허권을 영세기업에 양도하도록 인도
- (전문가) 중소기업, 영세기업이 집결돼있는 창업단지, 산업원에 지재권 전문관리인원제도(知識産權聯絡員制道)를 도입해 소기업 및 영세기업에 대한 장기적이고 효과적인 지원시스템 건립(변리사가 영세기업 특허권 신청 무료 대리를 장려하는 정책도 포함)

○ 지재권 서비스 인도 프로젝트를 실시해 지재권 서비스 능력을 제고하고 영세기업의 지재권 분쟁 지원 시스템 구축을 가속화

- (정부 조달) 각 성, 시, 현 총 3급의 지재권 지원 시스템을 구축해 지재권 기본 정보를 개방하되 정부 조달 방식으로 소기업 및 영세기업 적극 지원토록 규정
  · 예컨대 '특허 서비스권(專利服務券)' 등 방식으로 정부가 소기업 및 영세기업의 특허권을 적극 사용토록 인도
- (NGO 설립) 민간의 중소기업 및 영세기업 지재권 서비스 기구가 지재권 공공서비스 시스템에 참여할 수 있도록 지원

- (특허 양도비용 삭감) 일부 국유기업이 특허권 양도비용을 낮추거나 무료 양도를 진행하도록 인도
- (법률적 지원) 소기업 및 영세기업이 지재권 분쟁이 발생할 경우 자금, 전문인력 등 여러모로 해결능력부족 현황을 개선코자 지원센터(維權援助中心)를 설립해 전문적인 지원을 제공

○ 소기업 및 영세기업의 지재권 활용능력을 제고하기 위한 일련의 관리능력 제고 프로젝트도 포함

- 각 성, 시의 지식산권국(지재권 주관 부처)에서 소기업 및 영세기업의 연구와 실무능력 제고를 위한 교육 프로그램을 가동하도록 규정
- 주관부처의 주도하에 전문가의 적극적인 참여를 장려하도록 규정

○ 이렇듯 최근 중국 정부는 중소기업, 영세기업의 중요성을 인지해가고 있으며 관련 지원정책을 실시하고 있음

- 2014년 1월 1일부터 2016년 12월 31일까지 3년간 영세기업의 납세 소득액 기준을 연 6만 위안에서 연 10만 위안으로 높임
- 중국 국무원에서 발표한 '영세기업 지원에 관한 의견(國務院關于扶持小型微型企業的意見)'에 따르면 2014년 10월 1일부터 2015년 말까지 월 영업소득이 2~3만 위안인 기업도 면세범위에 망라시킴
- 중국 중앙정부의 재정지원은 2008년 50억 위안 미만이었는데 2013년에는 3배로 증가해 150억 위안의 규모를 기록

○ 상기 정책 추진배경에는 정부의 영세기업에 대한 인식의 변화에 기인함. 즉 영세기업은 발전잠재력이 무궁무진하고 취업난을 소화하는 중요한 해결책이며 경제발전의 중요한 원천이라고 사료

- 실제로 중국의 영세기업 중 65%이상이 특허권 및 80%의 신상품 개발을 완성하고 있다는데 주목

라. 일본[20]

○ 일본 특허청(이하, JPO)은 2014년도 특허청의 정책성과 및 통계 정보를 국내외에 신속하게 제공하는 것을 목적으로「JPO STATUS REPORT 2015」를 발행함

- 동 보고서는 2014년도 특허청의 정책성과 및 통계 정보를 국내외에 신속하게 제공하기 위하여 발간되었으며, JPO가 매년 발행하는「특허행정연차보고서」와는 별도로 올해 처음으로 발간된 것임

○ 동 보고서에 따르면, 2014년 일본의 특허출원건수는 325,989건으로 2006년 이후 점차 감소하는 경향인 반면에, 특허출원 연도별로 살펴본 설정등록건수는 중장기적으로 증가 경향에 있어, 이를 통해 기업들이 특허출원을 하는데 있어 신중을 기하고 있음을 알 수 있음

- 또한, 일본에서 해외로의 특허출원은 201,410건(2013년), PCT 국제출원은 41,292건(2014년)으로 10년 전과 비교하여 약 2배 증가하고 있으며, 이는 기업 활동의 세계화로 인해 국경을 초월하여 기술을 보호할 필요성이 높아지고 있음을 알 수 있음

○ 일본 특허청은 세계화하는 기업 활동을 지원하기 위해 해외 지식재산청과의 협력 및 연대도 강화해 옴

- 출원인이 해외에서 조기에 권리취득을 용이하게 하는 '특허심사 하이웨이(PPH)'를 지금 현재 30개국・지역과 실시해오고 있음
- 또한, Global・Dossier 구상 하에, 세계 각국・지역의 지식재산청 시스템을 연계시켜 특허청간에 출원・심사관련 정보 공유 및 이용자의 데이터 접근 용이성에 대해서도 적극적으로 공헌하고 있음
- 국제적인 지식재산제도의 정비를 위한 논의를 진행하기 위하여 2014년 7월, 일본・미국・유럽의 3극 특허청과 유럽 주요국의 지식재산청이 참가하는 특허제도 조화에 관한 국제심포지엄을, 같은 해 12월에는 일본・미국・유럽・중국・한국의 5개국 특허청에 의한 상표 관련 회의를 모두 도쿄에서 개최함

○ 일본 특허청은 중소・벤처기업에 대하여 지원해 오고 있음

- 2014년도부터 각 도(都)도(道)부(府)현(縣)에 설치된 '지식재산종합지원창구'에 변호사 및 변리사 등의 지식재산 전문가를 배치하여 지식재산에 관한 전문상담에도 신속하게 대응할 수 있도록 체제를 강화함
- 2014년 4월, 중소・벤처기업, 소규모 기업의 특허료 등을 1/3로 경감하는 조치를 개시함(표 3-7 참고)
- 더불어 지역 브랜드에 의한 지역 활성화 사례가 증가하고 있는 것에 대응하기 위

20) Japan Patent Office(2015); 한국지식재산연구원(2015) 참고하여 작성

하여 2014년 5월, 지역단체상표의 등록주체를 확충하는 법 개정을 실시함

[표 3-7] 2014년도 JPO 주요 추진 업무

구 분	내 용
1월	12개국・지역과의 글로벌 특허심사 하이웨이 개시
2월	제5회 지적재산분과위원회에서 단기・중장기적인 총 39개 항목의 구체적인 정책과제 설정
3월	JPO-OPD와 WIPO-CASE의 연대 확립
3월말	특허심사에 있어 지금까지의 10년 목표(FA11) 달성
4월	품질관리의 기본원칙을 제시한 '특허심사에 관한 품질정책' 공표 (의장 및 상표는 8월에 공표)
4월	중소・벤처기업, 소규모 기업의 특허료 등을 1/3로 경감하는 조치 개시
4월	변리사・변호사를 배치한 '지식재산종합지원창구'의 기능 강화
5월	일본의 산업경쟁력 강화에 기여하기 위하여 특허법 등의 개정
6월	미국과 특허에 관한 심사협력 강화에 대한 기본합의(International Searching Authority, ISA관할의 미국으로의 확대, 협동조사)
6월 6일	제7회 5극 특허청장회의 개최, 특허제도 운용조화를 향한 전진
6월 10일	30년 만에 특허청장이 아프리카지역을 방문, 지식재산에 관한 고차원(high level) 회의에 출석
7월 2일	제4회 일・ASEAN 특허청장회의 개최, 지식재산분야 협력강화
7월 10일	특허제도조화에 관한 국제심포지엄 개최(도쿄), 유예기간(발명의 공표에서 특허출원에 이르기까지 인정되는 유예기간)에 초점을 맞춘 활발한 논의
8월	세계 최고품질의 심사를 목표로 심사품질관리소위원회 설치
9월	제2회 일・중・한 심판전문가 회의 개최(한국)
9월 1일	남미 국가 중 처음으로 콜롬비아와 특허심사하이웨이(PPH) 개시
9월 22일~30일	전 세계 187개 회원국이 참가하는 제54회 WIPO 회원국 총회 개최
9월 24일	산업디자인의 국제분류 제정을 위한 로카르노협정 발효
10월 1일	일본기업의 중요한 생산거점인 말레이시아와의 특허심사하이웨이(PPH) 개시
11월 10일	제14회 일・중・한 특허청장회의 개최, 지식재산 분야에서의 협력 강화
11월 7일	OECD가입 50주년 기념 '지식재산통계회의'를 아시아에서 최초로 개최(도쿄)
12월 3일~5일	제3회 상표 5극(TM5) 회의 개최(도쿄), 악의적 상표출원 대책을 포함하는 총 12개의 프로젝트를 논의

마. 소결

○ 전 세계적으로 경제성장과 일자리 창출로서 스타트업의 중요성을 인식하고, 스타트업의 육성과 발전을 위한 다양한 창업 지원정책을 시행하고 있으며, 최근 미국의 특허상표청, 영국의 특허청, 중국의 국가지식산권국, 일본의 특허청의 시책에서도 스타트업에 관한 지원 정책이 나타나고 있음

○ 미국의 특허상표청(USPTO)의 2014-2018 Strategic Plan에서 주목할만한 점은 스타트업이 다수 모인 실리콘 밸리에 지역사무소를 개소하여 인텔, 애플 등 주요 기업들이 특허출원을 위해 버지니아주에 위치한 특허청까지 가야하는 불편함이 사라졌다는 점임. 특히 기본적인 특허 업무 지원뿐만 아니라 창업 및 취업 세미나, 기술개발 심포지움, 특허관련 설명회 개최 등 다양한 행사도 함께 개최해 지역경제 발전에도 도움 준다는 점이 벤치마킹할 만함

○ 영국 특허청(UKIPO)은 중소기업(SMEs)과 신생기업(Start-ups)을 위해 IP 서비스(IP for business)를 제공하여 기업인과 관련 전문가들의 만남의 장(행사)을 만들었다는 점과 IP 사업화를 어려워하는 대학들을 대상으로 기업과의 연계를 도와주는 'The Lambert Toolkit' 프로그램을 구축하여 초기 아이디어 단계에서 사업화까지 토탈 지원했다는 점이 주목할 만함

○ 중국 SIPO는 소·영세기업 발전을 위해 지재권과 관련하여 특허권 신청비용 지원, 해외 특허권 수입지원, 금융서비스 제공, 연구기관과의 협력 지원, 전문가 지원, 지재권 서비스 인도 프로젝트 실시, 지재권 관리능력 교육프로젝트 등을 지원하고 있다는 점이 주목할 만함

○ 일본 JPO의「JPO STATUS REPORT 2015」에서 주목할만한 점은 2014년 4월, 중소・벤처기업, 소규모 기업의 특허료 등을 1/3로 경감하는 조치를 개시했다는 점과 2014년도부터 각 도(都)도(道)부(府)현(縣)에 설치된 '지식재산종합지원창구'에 변호사 및 변리사 등의 지식재산 전문가를 배치하여 지식재산에 관한 전문상담에도 신속하게 대응할 수 있도록 체제를 강화했다는 점임

○ 전술한 사례들에서 벤치마킹할 만한 점은 지리적으로 스타트업과 가까운 곳에 사무소를 개소하여 특허 관련 토탈서비스를 실행했다는 점과 이를 연계하여 지역발전도 도모했다는 점, IP 창업·사업화가 약한 대학연구소 등을 대상으로 기업과의 만남의 장(행사 및 프로그램)을 열어 네트워크를 구축해줬다는 점, 스타트업 IP 창업·사업화시 필요한 전문인력, 세제지원 등을 대폭 강화했다는 점임

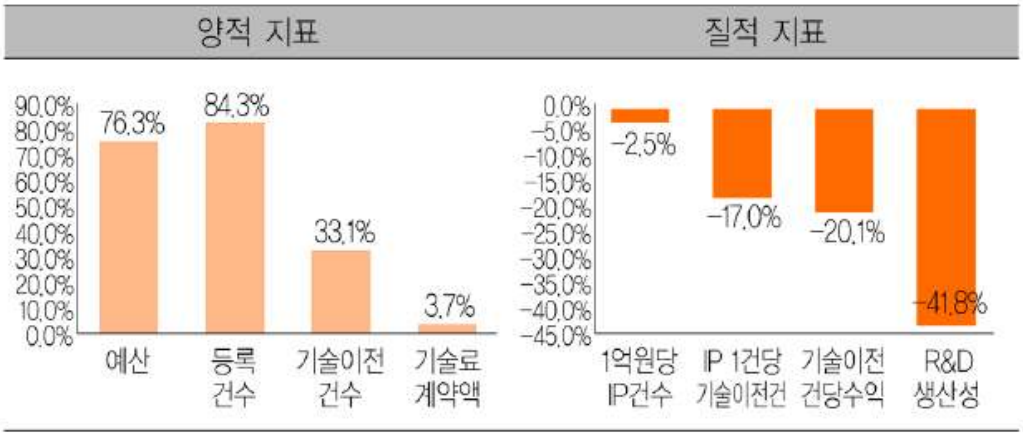
제4장. 지식재산 창업·사업화 활성화 방안

○ IP를 중심으로 창업·사업화에 성공하기 위해 반드시 건너야 하는 죽음의 계곡은 혼돈의 영역이며, 체계적인 방법으로 극복하기는 대단히 어려움

○ 이에 죽음의 계곡이라는 역설의 영역을 극복하기 위한 대안으로 본 연구에서는 위탁 IP를 활용하여 창업하는 전략인 Flagship Project 1. IP 활용 창업 전략, 직접 IP를 가지고 창업하는 전략인 Flagship Project 2. IP 기반 창업 전략, IP를 거래하는 전략인 Flagship Project 3. IP Market Project 등 3가지 전략을 제시하며, 각 자세한 내용은 아래와 같음

제1절. Flagship Project 1: IP 활용 창업 전략

○ 출연(연)의 지식재산권(IP) 등록건수 등 R&D 성과의 양적인 증가는 성장 추세인 반면 R&D 생산성, IP 기술 이전 등의 질적 지표는 전반적으로 감소하거나 정체된 상황



[그림 4-1] 출연(연)의 IP 경영성과

주: 과거(1999년~2003년) 대비 최근(2004년~2006년) 비교

자료: 국가과학기술위원회(2010); 성열용 외(2012) 재인용

○ 이제 우리나라는 추격형 연구개발과 양적 성장 전략보다 창출한 IP를 최대한 활용할 수 있는 질적 성장 전략이 필요한 상황

○ 이에 본 연구에서는 위탁 특허(IP)를 활용하는 창업 전략으로 첫 번째 창조경제혁신센터 해커톤 대회 개최 지원사업, 두 번째 창조경제혁신센터 대기업 유무상 IP 특허가치평가 실시사업, 세 번째 창조경제혁신센터 대기업 IP와 창업기업 연계사업 등의 3가지 사업을 제안하고자 함

가. 창조경제혁신센터 해커톤 대회 개최 지원사업

(1) 현황 분석

□ IP 창업캠프 프로그램(2014년 Startup KAIST Wecando - KAIST IP 사례)[21]

○ "StartupKAIST Weekend"는「StartupKAIST」의 첫 번째 창업캠프 프로그램으로 KAIST의 기업가정신 고취와 창업분위기 활성화를 위하여 추진하는 기업가정신/창업 캠프

○ 참가 학생/동문들의 기업가 정신, 아이디어 창출과 사업기회 포착, 팀 활동 및 발표/커뮤니케이션 등 기업가(Entrepreneur)로서 필요한 소양과 역량을 함양하는 캠프 교육을 실시

- "제2회 StartupKAIST wecando - KAIST IP" 는 각 대학의 특허를 중심으로 이를 활용한 비즈니스 아이디어 도출을 통해 각 대학의 IP 기반 창업의 새로운 창업 모델 실현했다는데 의의

[표 4-1] StartupKAIST wecando 프로그램 개요

※ 프로그램 개요

행 사 명 : 2014년 제2회 StartupKAIST wecando
일 정 : 2014년 7월 11일(금) ~ 13(일), 3일(무박)
참가대상자 : KAIST 재학생 및 대학원생, IPCEO 중학생
참여전문가 : 교수, 특허 전문가(관련기관 종사자, 박사), 기술거래 전문가, 변리사, IP 발명·창업가, 공무원
주 최 : KAIST 기업가정신진흥원
주 관 : KAIST 과학영재교육연구원
우수팀 특전: 기술창업교육센터 창업지원 프로그램 특전

[표 4-2] StartupKAIST wecando 세부 프로그램 일정표

시간	1일차	2일차	3일차
9:00-10:00		사업모델 & 사업계획서 작성 교육	핵심역량과 차별화전략 교육
10:00-11:00	집합 및 등록		
	개회식	CEO 특강	팀활동 (사업계획서 작성 및 발표준비)
11:00-12:00	특허조사방법 교육 및 실습 1		점심식사
12:00-13:00	점심식사	점심식사	

21) KAIST. 2014. 제2회 StartupKAIST wecando. 자료집 참고하여 작성

<table>
<tr><td>13:00-14:00</td><td>특허조사방법
교육 및 실습 2</td><td rowspan="3">팀활동
(사업모델 및 계획서
작성)</td><td rowspan="2">팀별 발표 및 평가</td></tr>
<tr><td>14:00-15:00</td><td>KAIST 특허조사사례</td></tr>
<tr><td rowspan="2">15:00-16:00</td><td rowspan="2">특별강연</td><td rowspan="2">시상 및 폐회</td></tr>
<tr><td rowspan="2">개별 아이디어 발표 및
팀구성</td><td rowspan="2">아이디어 중간점검 및
멘토링</td></tr>
<tr><td>16:00-17:00</td><td rowspan="2">아이디어 특허 검색</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>17:00-18:00</td><td></td></tr>
<tr><td>18:00-19:00</td><td>저녁식사</td><td>저녁식사</td></tr>
<tr><td>19:00-20:00</td><td rowspan="3">팀활동 및 멘토링
(팀별토론,
특허포트폴리오 구성,
멘토링)</td><td rowspan="3">팀활동
(사업계획서
수정·보완)</td><td></td></tr>
<tr><td>20:00-21:00</td><td></td></tr>
<tr><td>21:00-22:00</td><td></td></tr>
</table>

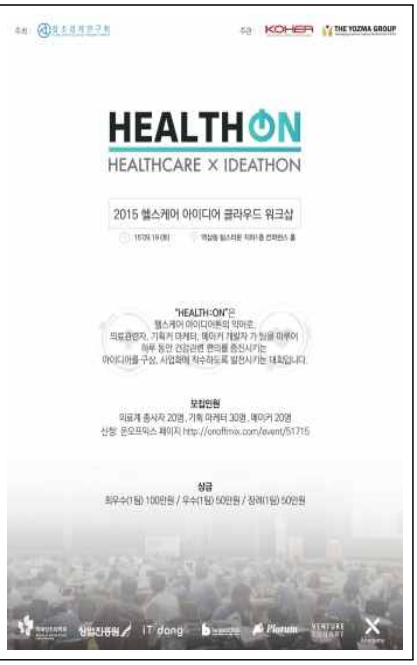
□ 제1회 헬스케어 해커톤(Healthon)[22]

○ “제1회 헬스케어 해커톤(Healthon)”은 건강 관련 편의를 증진시키는 아이디어 구상하고 발전시키며, 헬스케어 분야의 예비창업자들의 창업 활성화를 유도하기 위하여 개최한 행사

[표 4-3] 헬스케어 해커톤(Healthon) 프로그램 개요 및 공고문

※ 프로그램 개요

행사명 : 2015년 헬스케어 해커톤(Healthon)
일 정 : 2015년 9월 19일(토) 오전 9시 30분 ~ 오후 10시 30분
장 소 : 역삼동 TIPS타운 지하 1층 컨퍼런스홀
대 상 : 의료계 종사자, 기획 마케터, 메이커
인 원 : 70명(약 15개팀 구성, 팀당 3~5명 구성)
주 최 : 창조경제연구회
주 관 : 한국디지털병원수출사업협동조합(KOHEA), 요즈마그룹코리아
후 원 : 미래창조과학부, 창업진흥원, iT동아, beSUCESS, Platum, 벤처스퀘어, Academy X
시상팀 특전: 최우수상(100만원), 우수상(50만원), 장려상(50만원)



22) KOHEA. 2015. 제1회 헬스케어 해커톤 결과보고 참고하여 작성

[표 4-4] 헬스케어 해커톤(Healthon) 세부 프로그램 일정표

일 정	시 간	내 용
9/19(토)	09:30 ~ 10:00	사전등록서포트
	10:00 ~ 11:00	오리엔테이션
	11:00 ~ 12:00	네트워킹 및 브런치
	12:00 ~ 13:00	팀빌딩
	13:00 ~ 18:00	팀별 아이데이션(ideation)[23]
	18:00 ~ 19:00	저녁식사
	19:00 ~ 20:00	팀별 발표 및 준비
	20:00 ~ 22:00	발표 심사(5분 발표 + 5분 Q&A)
	22:00 ~ 22:30	시상 및 기념촬영

[표 4-5] 헬스케어 해커톤(Healthon) 팀구성 현황

번호	팀명	아이디어 소개	팀원	역할	성명	분야	순위
1	Ear Plane	기내용 이어형 생체신호 모니터링 서비스	5	팀장	***	의료인	1 (최우수)
				팀원	***	기획자	
					***	기획자	
					***	메이커	
					***	메이커	
2	Grow Kid	아이들을 위한 모발 영양 분석 관리	5	팀장	***	기획자	8
				팀원	***	메이커	
					***	기획자	
					***	메이커	
					***	메이커	
3	아이아파	어린이 충치 진단 시트지	5	팀장	***	기획자	5
				팀원	***	의료인	
					***	기획자	
					***	메이커	
					***	기획자	
4	FITT	전문 트레이닝 개인 관리 서비스	5	팀장	***	의료인	6
				팀원	***	의료인	
					***	기획자	
					***	기획자	
					***	기획자	
5	Pain Off	만성통증 모니터링	5	팀장	***	기획자	10

23) 아이데이션(ideation)이란, 아이디어 생산을 위해 행하는 활동 혹은 아이디어 생산 자체를 뜻하는 용어로, 아이디어를 구하기 위한 모임을 아이데이션 회의라고 함. 아이데이션 기법에는 ①브레인 스토밍(brain storming), ②브레인 라이팅(brain writing), ③속성 열거법, ④체크리스트법, ⑤형태분석법, ⑥카탈로그법, ⑦초점법, ⑧시네틱스, ⑨고든법, ⑩NM법 등이 있음

		프로그램		팀원	***	기획자	
					***	의료인	
					***	의료인	
					***	의료인	
6	프라빈	드론을 활용한 의약품 전달 플랫폼 서비스 구축	5	팀장	***	기획자	3 (장려)
				팀원	***	메이커	
					***	의료인	
					***	의료인	
					***	의료인	
7	Pink Peer	유방암 생존자를 위한 웨어러블 힐링밴드	5	팀장	***	의료인	2 (우수)
				팀원	***	기획자	
					***	메이커	
					***	메이커	
					***	메이커	
8	S-Care	남성불임 관리 검사 플랫폼	5	팀장	***	메이커	8
				팀원	***	메이커	
					***	기획자	
					***	의료인	
					***	의료인	
9	HealthBattle	건강관리 경쟁 플랫폼	5	팀장	***	기획자	4
				팀원	***	메이커	
					***	메이커	
					***	기획자	
					***	메이커	
10	Eye-Life	홍채 촬영 스마트 모듈	5	팀장	***	메이커	7
				팀원	***	의료인	
					***	기획자	
					***	기획자	
					***	기획자	

○ 동 행사는 의료인, 기획자, 메이커로 팀을 구성하여 시장 니즈와 의료 관련 기술트렌드에 밝은 전문가들을 대상으로 한 해커톤이라는 점, 해커톤을 통해 창출된 아이디어에 대한 전문가 평가결과와 참여자 소감이 긍정적이었다는데 의의가 있었음

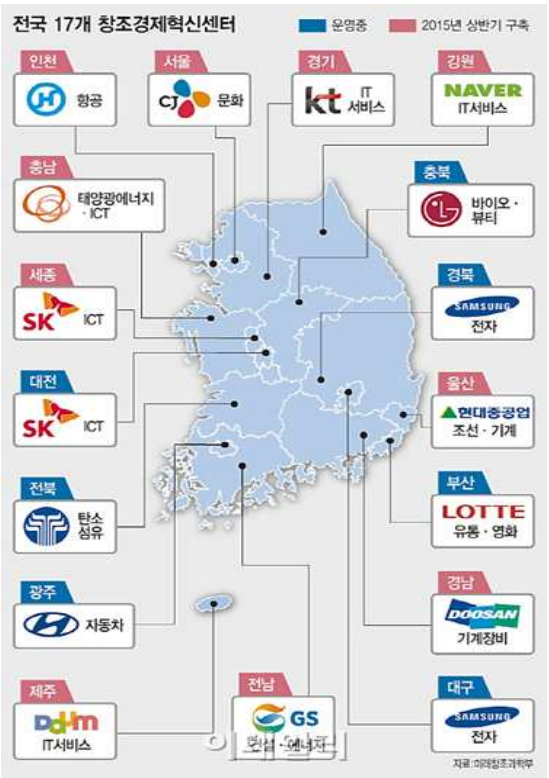
(2) 제안: 창조경제혁신센터 해커톤 대회 개최 지원사업

○ 올해 관계부처 합동의 투자활성화대책(이하 7.9대책)에 따르면 창조경제혁신센터가 창업·사업화 및 지역특화산업 지원기능을 수행할 수 있도록 개선방안이 제기됨

○ 그러나 이와 관련하여 특허청 내 창조경제혁신센터 연계 지원사업이나 대책

은 부재한 상황, 따라서 창조경제혁신센터를 활용한 지원시책이 필요

○ 한편 전국의 창조경제혁신센터를 통해 개방된 대기업 유무상 IP는 총 99,711건임



[그림 4-2] 전국의 창조경제혁신센터 연계 대기업 현황

○ 따라서 IP의 활용가치에 대한 검증이 필요한 상황. 본 연구에서는 검증방법으로 “창조경제혁신센터 해커톤 대회 개최 지원사업”을 제안함

○ 동 사업을 통해 첫 번째 창조경제혁신센터에 유무상으로 개방된 IP의 활용가치가 검증되고, 두 번째 해커톤을 통해 대기업과 스타트업의 연결 기회가 대폭 확대될 수 있다는 점, 세 번째 창조경제혁신센터의 역할 활성화 계기가 된다는 이점이 있음

○ 동 사업의 추진을 위해 요구되는 지원사항으로는 IP 해커톤을 개최할 때의 기본 절차(표준)와 해커톤을 통해 실제 창업으로 연결될 수 있도록 해커톤 프로그램 교재(가이드)이며, 자세한 내용은 아래와 같음

(3) 지원사항

□ IP 해커톤 상세 표준(안)

○ 전술한 StartupKAIST wecando, 헬스케어 해커톤(Healthon) 세부 프로그램들 일정을 통해 도출한 총 7단계의 “IP 해커톤 상세 표준(안)”과 단계별 세부 내용은 아래와 같음

- 1단계 특허조사방법 교육. 특허검색 방법을 교육받고 실습함
- 2단계 특허조사사례 교육. 위탁 특허와 관련한 조사 사례를 보여줌
- 3단계 IP기반 창업 특강. 특허현황 및 특허 기반 창업을 소개함
- 4단계 아이디어 특허 검색 멘토링. 특허포트폴리오 작성을 실습함
- 5단계 창업방정식 특강. 사업모델과 사업계획서 작성 교육을 받고 팀별로 실습하여 발표함
- 6단계 아이디어 중간점검 및 멘토링. 작성한 사업계획서의 중간발표를 실시하고 최종 사업계획서를 작성함
- 7단계 최종발표 및 평가. 핵심 특허기술을 포함한 사업계획서 발표 및 최종평가를 실시함

[표 4-6] IP 해커톤 상세 표준(안)

단계	세부 내용
1단계	특허조사방법 교육: 특허검색 방법 교육 및 실습
2단계	특허조사사례 교육: 위탁 특허 관련 조사 사례
3단계	IP 기반 창업 특강: KAIST의 특허현황 및 특허기반 창업 소개
4단계	아이디어 특허 검색 멘토링: 특허포트폴리오 작성 실습
5단계	창업방정식 특강: 사업모델 및 사업계획서 작성 교육 및 발표
6단계	아이디어 중간점검 및 멘토링: 사업계획서 중간발표 및 최종 사업계획서 작성
7단계	최종발표 및 평가: 핵심 특허기술 포함한 사업계획서 발표 및 평가

□ IP 기반 창업가이드

○ 현재 시장지향의 창조형 지식재산 기반 창업으로 갈 수 있도록 돕는 창업 매뉴얼이 부재함

- 현재 특허청과 중소기업청에서 제공하는 기술창업 절차와 기술창업가이드가 있으나 시장지향의 창조형 지식재산 기반 창업을 위한 가이드로서는 한계가 있음
  · 이를테면, 특허청의「창업, 지재권과 통하다(2013)」에서 소개하는 기술창업의 절차는 총 3단계(세부 11단계)로 “창업구상 단계→창업계획 단계→사업실행 단계” 등임. 그러나 단순

히 절차만 언급하고 있을 뿐 각 단계별 중요성과 의미, 구체적 방법론, 고려해야할 법적 절차 등에 대한 설명이 부족한 편임

· 중소기업청의「기술창업가이드(2015)」에서 소개하는 기술창업의 절차는 총 6단계로 “기술창업 구상단계→사업계획의 수립단계→창업보육센터 입주단계→기술개발 단계→상품화 단계→사업화 단계”이며, 실패와 재도전에 대한 준비과정을 총괄적으로 기술하였다는 점에서 특허청과 차별화됨

· 특히 각 단계별 필요성과 구체적인 방법, 유의사항 등 상세히 기술하고 있다는 점에서 주목할 만하나, 기술창업에 중요한 미래기술트렌드의 예측 방법론 및 특허전략이나 지식재산권의 포트폴리오 전략적인 부분에서는 한계가 있음

○ 이에 본 연구에서 제시하는 9단계 시장지향의 창조형 IP 기반 창업가이드[24]의 단계별 절차 및 세부내용은 다음과 같음

- 1단계 기회의 포착단계에서는 기회분석 매트릭스를 통해 아이디어에서 기회로 전환시키고, Macro 환경분석, STEPPER분석을 통해 미래를 예측하고, Design Thinking Process를 통한 기회를 포착하며, 스마트 혁명, O2O 등 미래 융합기술을 검토하여 비즈니스 기회를 찾음
- 2단계 기회의 검증단계에서는 내 사업의 경쟁자, 공급자, 구매자, 대체재, 신규진입 등을 파악하기 위해 3C, STP 전략, 마이클 포터의 5Force 모델, Life Cycle 전략 등 방법론을 통해 1단계를 통해 발굴한 기회를 검증함
- 3단계 가치 창출/획득 단계에서는 SWOT 분석, STP전략, 4P(Marketing Mix), 고객관계 관리(CRM), Value, Price, Cost, 플랫폼 전략 등을 통해 사업을 통한 가치 창출 및 획득을 계획함
- 4단계 원시사업계획 단계에서는 스타트업 비즈니스 모델 중 본인에 맞는 비즈니스 모델 캔버스를 그려보고 린스타트업, 캔버스 재해석 등을 통해 사업계획을 구체화함
- 5단계 사업팀의 구성단계에서는 파워풀한 팀을 구성하기 위해 팀의 구성, 팀의 원칙 등을 수립함
- 6단계 자원조달 단계에서는 창업 시 자원조달을 어디서 받을지, 초기비용(Seed Money)은 어떻게 조달할 것인지, 이를테면 엔젤투자, 벤처캐피탈, 크라우드 펀딩 등 자원조달 대안을 마련함
- 7단계 재무단계에서는 창업 후 재무를 관리함에 있어서 요구되는 재무분석 등을 숙지함
- 8단계 진입장벽 혁신과 재탄생단계에서는 사업 시 진입장벽이 무엇이고, 본 사업에서 혁신은 무엇이고, 성장단계별 조직 구성은 어떻게 할지, 기업이 발전해나가면서 단계별 유형을 어떻게 가질지 구상함
- 9단계 사업계획서 단계에서는 본인 사업계획서의 목적 및 용도, 작성시 고려해야 할 중요사항, 전체 구성 등을 체크하여 작성함

24) 자세한 내용은 부록을 참고



[그림 4-3] 9단계 창업방정식

나. 창조경제혁신센터 대기업 유무상 IP 특허가치평가 실시사업

(1) 현황 분석

○ 현재 전국의 창조경제혁신센터를 통해 개방된 대기업 유무상 IP의 활용가치에 대하여 관련 전문가들의 의견이 분분한 상황

○ 이에 본 연구에서는 대구 창조경제혁신센터에 삼성이 개방한 특허 중 의료 특허 451건을 대상으로 위즈도메인 toolkit을 활용해 특허가치를 평가하여, 대기업들이 유무상으로 공개한 특허의 활용가치를 검증해 봄

○ 분석 결과, 특허가치평가액의 범위는 최저 천만원대부터 최고 4억원대로, 1위부터 100위까지의 특허별 가치평가액 결과는 아래와 같음

[표 3-7] 특허가치평가액 순위별 목록

번호	등록번호	특허가치평가액	출원 명칭	유무상 구분
1	KR0791371B1	407,129,511	숙면 및 기상 유도 장치 및 방법 http://goo.gl/EQWPqu	유상
2	KR0790889B1	386,971,578	전기 투석 장치 및 이를 이용한 전기 투석 방법	유상
3	KR0647320B1	386,422,634	혈청 분리용 마이크로 시스템	무상
4	KR0682900B1	360,284,774	사용자의 생활 패턴을 고려한 건강 관리 방법 및 장치	유상

			http://goo.gl/Kehzh1	
5	KR0601932B1	344,878,342	바이오피드백을 이용한 훈련제어방법 및 장치 http://goo.gl/mMPrIH	유상
6	KR0193269B1	336,652,880	고무탄성체로 연결된 지그재그타입 스텐트	유상
7	KR0634549B1	308,964,531	건강관리장치 및 방법 http://goo.gl/ydIwyh	유상
8	KR0697646B1	296,740,849	칼로리 소비량 계산 장치 및 상기 장치의 동작 방법 http://goo.gl/AyUQbr	유상
9	KR0552692B1	242,692,799	개인 정보를 보호하고 의료 연구를 지원하기 위한 의료 정보 시스템 및 의료 정보 제공 방법 http://goo.gl/TLX1je	유상
10	KR0725383B1	225,606,318	건강 정보 저장 장치 http://goo.gl/LltBNZ	유상
11	KR1420683B1	220,019,610	마이크로어레이의 정보 암호화/복호화 방법 및 시스템 http://goo.gl/3Fjjtj	유상
12	KR0695132B1	205,741,392	의료정보 전송 기능을 갖는 휴대 단말기의 전원 충전 장치, 이를 이용한 건강관리 방법 및 시스템 http://goo.gl/BjjKOI	유상
13	KR0657901B1	201,358,945	건강상태에 따른 아바타 영상 생성 방법 및 장치 http://goo.gl/YcDLRc	유상
14	KR0682888B1	199,508,299	가중된 회귀모델 결정 방법 및 이를 이용한 혼합물의 성분 농도 예측 방법	유상
15	KR1194746B1	195,567,328	침입코드 인식을 위한 코드 모니터링 방법 및 장치	유상
16	KR0668312B1	195,318,098	그룹 구성을 통한 목표달성 관리 장치 및 방법	유상
17	KR0858081B1	187,331,343	유전정보 코딩장치 및 방법	유상
18	KR1486427B1	185,609,863	각도 조절이 가능한 모니터 지지 구조를 가진 컴퓨터 장치	유상
19	KR0714093B1	182,671,623	운동 상태 관리 방법 및 그 장치	유상
20	KR1148825B1	179,232,160	대장암과 연관된 단백질, 대장암과 연관된 단일염기다형을 포함하는 폴리뉴클레오티드, 그를 포함하는 마이크로어레이 및 진단 키트 및 그를 이용한 대장암의 진단 방법	유상
21	KR0790870B1	171,652,742	유전자 서열 검색 방법 및 장치	유상
22	KR0474826B1	167,712,263	음성 부호화기에서의 주파수 이동법을 이용한 다중 밴드의 유성	유상
23	KR0857179B1	164,193,598	생체 신호 증폭 회로	유상
24	KR0852195B1	155,788,333	적응 필터 적용 여부 판단 시스템 및 그 방법	유상
25	KR0537523B1	155,263,165	DNA 서열 부호화 장치 및 방법	무상
26	KR0561854B1	153,364,514	해플로타입 데이터의 저장, 이를 위한 정렬 방법 및 이에 따른 검색 방법	유상
27	KR0571825B1	149,888,802	가변형 스펙트럼의 분해능 향상을 위한 분광 성분 분석 방법 및 그 장치	유상
28	KR1495136B1	148,909,885	2차원 영상으로부터 3차원 영상을 재구성하는 방법 및 장치	유상
29	KR0601999B1	147,951,507	신규한 전도성 고분자를 이용한 표적 물질 검출 방법	유상

30	KR1435942B1	147,507,001	미세유동시스템을 위한 자동 검사 방법 및 장치	유상
31	KR0474852B1	146,493,454	유전자형 판별 분석을 위한 서버-클라이언트 네트워크 시스템 및 이에 사용되는 기록 매체	유상
32	KR1495096B1	137,705,714	협대역 엑스레이 필터링 장치 및 방법	유상
33	KR0634499B1	135,705,533	생체광자 측정을 통한 혈류 측정 장치 및 방법	유상
34	KR0852276B1	135,113,462	가변가능한 혼돈신호 발생기 및 그의 혼돈신호 발생방법	유상
35	KR1257847B1	134,072,216	기판 상에 용액을 프린팅하는 장치 및 인쇄용지 또는 인쇄기판 상에 잉크를 프린팅하는 장치	무상
36	KR0493154B1	131,143,979	광음향분광학을 이용한 비침습적 생체성분 측정장치 및 그 측정방법	유상
37	KR0165522B1	130,150,446	혈중성분 무혈진단을 위한 최적지점 검색장치 및 이를 이용한~	유상
38	KR0624460B1	130,074,421	나노 내지 마이크로 크기의 포어가 형성되어 있는 막을 포함하는 미세유동장치 및 그를 이용하여 분극성 물질을 분리하는 방법	유상
39	KR1460615B1	129,833,789	다중 파장의 엑스선 투과 영상으로부터 단면 영상을 복원하는 방법 및 그 방법을 이용한 영상 처리 장치	유상
40	KR0442838B1	129,516,954	프로브의 고정화 검출방법 및 상기 프로브와 표적시료의 결합정도 검출방법	무상
41	KR1502782B1	128,386,037	영상 왜곡 보정 장치, 이를 포함하는 의료 영상 장치 및 영상 왜곡 보정 방법 http://goo.gl/DwOsuj	유상
42	KR0738422B1	128,203,971	광학 단층 촬영기법을 이용한 혈당 농도 측정 장치 및 방법	유상
43	KR0701617B1	127,337,457	데이터 수집 방법 및 장치	유상
44	KR1306339B1	125,673,327	방사선 조사야 조절장치 및 그 제어방법	유상
45	KR0506085B1	124,378,448	혀영상으로부터 관심영역 추출방법 및 혀영상을 이용한 건강 모니터링방법 및 장치	유상
46	KR1335727B1	124,313,063	원심력 기반의 혈액 검사용 디스크형 미세유동장치	유상
47	KR0571811B1	124,258,380	귀속형 생체 신호 측정 장치 및 이를 이용한 생체신호 측정 방법	유상
48	KR0745747B1	123,869,477	선형적으로 변화시킬 수 있는 공기 압력을 이용한 혈압 측정 장치 및 방법	유상
49	KR0519758B1	122,059,221	용적맥파를 이용한 인체 안정도 평가방법 및 장치	유상
50	KR0781739B1	121,321,155	전기습윤에서 액적의 접촉각 변위 및 변화속도 증가방법 및 상기 방법에 의해 형성된 액적을 적용한 액적제어장치	유상
51	KR1416694B1	120,903,726	회전 가능한 미세유동 디스크를 이용한 시료 분석 장치	유상
52	KR0513728B1	120,322,644	광전 신호 검출기	유상
53	KR0474840B1	119,330,833	디렉토리를 이용한 유전자 분석용 마이크로어레이 탐침 설계 방법 및 시스템	유상
54	KR0785023B1	118,502,779	전기투석 및 미생물 포획수단을 이용하여 시료로부터 미생물을 분리하는 방법 및 그를 위한 미생물분리 장치	유상

55	KR1334187B1	118,341,483	다시점 렌더링 장치 및 방법	유상
56	KR1435521B1	118,184,492	바이오칩	유상
57	KR0363252B1	118,043,887	다중대역 보청기를 위한 적응 피드백 제거장치 및 방법	유상
58	KR1228112B1	117,904,183	원심력과 펌프를 이용해 유체의 이동을 제어하는 미세유동 장치 및 이를 포함하는 미세유동 시스템	유상
59	KR0868769B1	117,174,444	미세유체 칩 및 이의 제조방법	유상
60	KR0773542B1	117,083,622	유체의 pH를 전기화학적으로 조절하기 위한 미세유동장치 및 그를 이용하여 pH를 조절하는 방법	유상
61	KR1306341B1	116,354,233	원심력 기반의 핵산 추출용 미세유동 장치 및 상기 미세유동 장치를 포함한 미세유동 시스템	유상
62	KR0773549B1	116,089,727	동일 전계 효과 트랜지스터를 이용하여 생분자를 검출하는 방법	유상
63	KR0813254B1	115,146,005	유전 영동을 통하여 분극성 분석물을 분리하기 위한 장치 및 그를 이용하여 시료 중의 분극성 물질을 분리하는 방법	유상
64	KR0647317B1	115,130,853	다채널 형광 측정용 광학계 및 이를 채용한 다채널 형광 시료 분석 장치	유상
65	KR0429824B1	113,684,327	다중모듈 환자감시장치에서 모듈의 주소 지정장치 및 방법	유상
66	KR0389906B1	113,050,924	목적물의 성분 농도 측정 장치 및 방법	유상
67	KR0493157B1	112,546,320	생체신호 측정에 사용되는 프로브 및 이를 포함하는 생체신호 측정용 시스템	유상
68	KR0763233B1	110,933,793	동잡음 제거된 혈류량 신호 검출 장치 및 방법, 그리고 이를 이용한 스트레스 검사 장치	유상
69	KR1290273B1	110,413,984	무인혈액검사 자동판매기 및 그 운영 방법	유상
70	KR0580639B1	110,172,895	미세유체 검출을 위한 형광검출기	유상
71	KR0580656B1	110,071,653	측정 데이터 오류 검출 방법 및 장치.	유상
72	KR0601964B1	110,045,352	다채널 다중 컬러 측정을 위한 광검출장치 및 이를 채용한 다채널 시료 분석기	유상
73	KR0773563B1	109,246,459	미세유체 처리 소자를 포함한 미세유체 처리 장치 및 이의 제조방법	유상
74	KR1422467B1	109,002,101	미세유체 칩 내의 형광을 검출하기 위한 시스템 및 형광 검출 방법	유상
75	KR1345381B1	108,903,782	혈압측정장치	유상
76	KR0786279B1	108,851,692	생체신호 측정이 가능한 헤드셋 장치 및 헤드셋 장치를 이용한 생체신호 측정방법	유상
77	KR0763922B1	108,631,733	밸브 유닛 및 이를 구비한 장치	유상
78	KR0682941B1	108,274,052	생체신호 동시 측정장치 및 방법	유상
79	KR0634500B1	108,267,213	비침습적 체내성분 측정장치 및 방법	유상
80	KR0827138B1	108,220,648	생체 정보 측정 장치	유상
81	KR0738071B1	107,950,725	농도구배발생부가 구비된 유전영동 장치, 그를 이용한 물질의 분리방법 및 물질 분리의 최적 조건을 탐색하는 방법	유상

82	KR0408498B1	107,839,330	심전도 신호의 기저선 동요를 제거하는 방법 및 그 장치	유상
83	KR1462283B1	107,803,888	심전도 측정 방법 및 장치	유상
84	KR0695151B1	107,324,653	교차 채널을 이용한 유체 혼합 장치	유상
85	KR1329146B1	106,798,702	피부 수화도 측정에 따른 피부 관리 정보 제공 장치 및 그 방법	유상
86	KR0871074B1	106,757,253	비침습형 혈당 측정 장치 및 그 방법	유상
87	KR0786277B1	106,597,586	맥박 측정 장치 및 그 방법	무상
88	KR1373006B1	106,438,677	엑스레이 조사 범위를 조절하는 방법 및 장치	유상
89	KR0732600B1	106,408,946	생체신호 측정장치를 구비한 휴대 단말기	유상
90	KR1334183B1	106,271,879	미세 반응을 위한 형광 검출 모듈과 이를 구비한 형광 검출 시스템	유상
91	KR0580622B1	106,198,282	비침습적 혈액성분 측정방법 및 장치	유상
92	KR0634544B1	105,955,403	휴대용 단말기를 이용한 피부 수화도 측정 장치 및 방법	유상
93	KR1443220B1	105,570,330	접촉힘 센서 패키지, 이를 구비한 혈압 측정계, 및 상기 접촉힘 센서 패키지 제조방법	유상
94	KR0793962B1	104,684,304	생분자 검출 장치 및 이를 이용한 생분자 검출 방법	유상
95	KR0809041B1	104,224,154	수면 상태 감지 장치 및 그 방법	유상
96	KR0785007B1	104,063,083	센싱 스위치 및 그를 이용한 검출방법	무상
97	KR0631208B1	104,022,009	전자기유도를 이용한 바이오결합 검출장치 및 이를 이용한 검출 방법	유상
98	KR0657959B1	103,968,486	커프의 점탄성 특성을 이용한 혈압계 및 이를 구비한 이동형 단말기	유상
99	KR0612863B1	103,478,969	체지방 측정 장치 및 방법	유상
100	KR0724133B1	102,978,328	원격 모니터링을 위한 소형 액세서리	유상

자료: KOHEA. 2015. 내부자료

○ 분석결과에서도 볼 수 있듯이, 창조경제혁신센터를 통해 개방된 대기업의 유무상 IP의 활용가치가 아예 없는 것이 아니므로, 이를 적극 활용할 필요가 있는 것으로 사료

○ 따라서 본 연구에서는 창조경제혁신센터에 개방된 대기업 유무상 IP 특허가치평가 실시사업을 제안함

(2) 제안: 창조경제혁신센터 대기업 유무상 IP 특허가치평가 실시사업

○ 미국, 일본, 유럽 등 주요국에서는 이미 특허의 가치를 측정하고자 특허가치시스템을 개발해 적용하고 있으며, 아래와 같음

[표 4-8] 주요국의 특허가치시스템

국가	서비스 및 기관명칭	특징
US	OCEAN TOMO	IP평가와 IP중개 등을 수익모델로 함, IP를 경매로 매입 후 이를 재매각하여 수익을 얻는 전략을 가지는 NPE임 -인용정보를 이용, 특허기술평가지표(IPQ) 통해 통계적으로 우수 특허가 가지는 중요 특징 도출, 점수화 및 등급화 함 ※ 8개 지표 50가지 요소 : Technology, Prior Art, Disclosure, Claims, Prosecution, Forward Cites, Ownership, Other 등을 이용
	PANTROS IP	LSA(Latent Semantic Analysis)와 대량특허분석모델(다변회귀, 계량경제학, 서지 및 인용정보)을 통해 특허기술 평가 ※ Legal 8개, Technology 4개, Commercial 8개 Factor 사용 ※ Patent Cafe(http://patentsearch.patentcafe.com)는 Pantros IP로 양도특징은 보고서에 따라 특허지표값, 특허시장의 크기와 특허의 가치를 금액($)으로 표시
	Patent Value	Pantros IP사에 의해 인수됨(2011년) 미국 특허번호 혹은 공개번호를 입력하면 2페이지의 평가보고서를 받아볼 수 있음 특허시장의 크기와 특허의 가치를 금액($)으로 표시함 평가비용은 $150(per report) 임
	IP Offerings	청구범위, 청구항 수, 인용/피인용 특허, 기술점수, 법률점수, 특허 잔존기간, 잠재적인 특허의 상업적 사용, 기술성, 종래기술에 대한 평가 고려, 특허의 가치를 금액으로 평가하는 서비스 제공
JP	Patent Result	심사과정에서 발생한 경과정보와 명세서상의 정보, 제3자(심사관, 출원자, 경쟁사)의 행위정보를 가지고 통계적인 평가수행 ※ 경과정보, 명세서 정보를 이용하여 평가함 ※ IPB사는 2009년 5월 1일자로 Patent Result 사로 영업권 양도
EP	EPO	덴마크 특허청에서 만들었던 IPscore의 New 버전 개발 IPScore특허의 법적 지위 및 기술평가, 시장조건, 금융부문, 전략섹션으로 특허의 스코어 정보를 제공

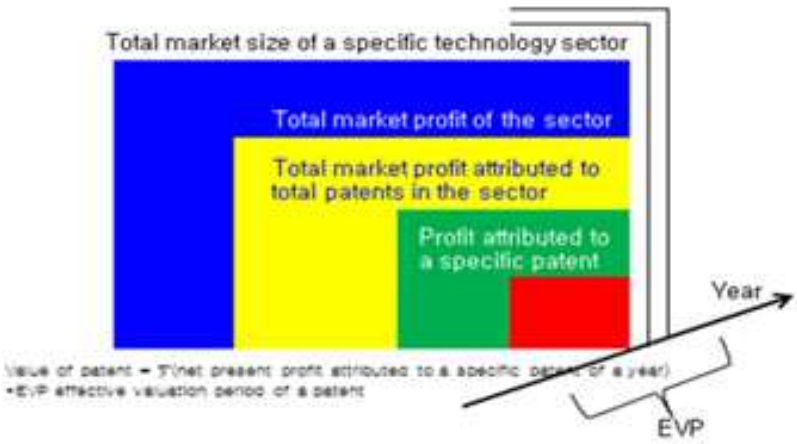
자료: 허재영, 이민화. 2015. IP의 재무적 가치를 반영한 연구개발 과제평가 지표에 관한 연구

○ 한편 국내에서 활용되는 특허 기술가치평가시스템으로는 ‘스타밸류’와 ‘SMART 3.1’, ‘특허가치평가 모듈’이 있음. ‘스타밸류’와 ‘SMART 3.1’은 특허의 재무적 가치측정에는 한계가 있었으나 위즈도메인社의 ‘특허가치평가 모듈’은 재무적 가치측정이 용이하였음

- 첫 번째 한국과학기술정보원(KISTI)의 간이기술가치 평가시스템인 ‘스타밸류’는 이용자정보, 특허기술분류, 수익예상기간, 주력제품, 무위험이자율, 상용화 소요기나

및 비용 등을 이용자가 직접 입력해야 하는 항목이 구성됨에 따른 신뢰성 논란(전자신문, 출연연 도입 간이기술가치평가시스템(스타밸류) 논란'14.06.15)이 제기된 바 있음

- 두 번째, 한국발명진흥회의 'SMART 3.1'은 특허가 속한 그룹에서 차지하는 상대적 위치를 측정하기에 적합하지만 특허의 재무적 가치 측정은 서비스 되지 않은 한계가 있음
- 세 번째, 위즈도메인社의 특허가치평가 모듈은 객관적으로 특허의 가치를 계산하기 위해 새로운 방법론을 적용하고 있음. 시장의 크기, 그 분야의 모든 참여자의 수, 권리 유효한 특허의 총 수, 속해 있는 기술의 수명을 고려하여 주관적 요소를 최소화하여 분석함. 권리가 유효한 모든 특허의 출원인이 누구인지 고려한 데이터에서 특허의 타겟 마켓이 정해 ①시장의 이익이 금융 데이터를 이용하여 예측되고, 예측된 시장 총 이익이 ②특허 기술의 이익 기여도와 각 특허에 배점된 점수에 의해 관련된 특허 수만큼 나누어져 기여도와 가치를 배정하고 각 기술의 기여 주기와 법적 수명인 20년까지 고려하여 가치를 평가함 ③최종적으로 현금할인법(DCF) 방법론을 가치에 적용함



[그림 4-4] 위즈도메인社의 특허가치평가시스템 방법론

자료: 허재영, 이민화. 2015. IP의 재무적 가치를 반영한 연구개발 과제평가 지표에 관한 연구

○ 상기 tool들을 선택적으로 활용해 창조경제혁신센터 대기업 유무상 IP에 대한 특허가치평가 실시사업을 추진할 것을 제안함

○ 더불어 IP 포트폴리오의 가치 측정도 필요. IP R&D 환경에서 IP 포트폴리오[25]의 가치를 측정하는 것이 매우 중요하기 때문임. 그러나 특허가치평가 시스템을 활용하여 IP 포트폴리오의 가치를 측정하고 이를 R&D 프로젝트

25) IP 포트폴리오는 "기능적 혹은 개념적인 기준으로 수집된 IP의 집합체"로 정의 가능. 즉 IP포트플리오는 특정한 기준이나 목적에 따라 선택된 상호관련성이 높은 특허들의 집합을 의미함

의 효율성 측정에 활용하는 연구는 미비함

○ 따라서 본 연구에서는 IP 포트폴리오 측정 방법론을 새로이 제안하고자 하며, 자세한 내용은 아래와 같음

□ IP 포트폴리오 측정 방법론

○ 허재영 외(2015)는 R&D 프로젝트의 Output인 IP 포트폴리오의 재무적 가치를 특허가치평가시스템을 활용하여 측정하는 방법('특허가치 지표별 산식')[26]을 제안하였으며, 자세한 내용은 아래와 같음

○ 특허가치 지표별 산식

- R&D 프로젝트의 Output인 IP 포트폴리오의 재무적 계량 산식은 아래와 같음
- 시장이익

  R'(특허포트폴리오 이익) = 특허포트폴리오 기술분야의 수익/권리가 유효한 특허 수

  M'(시장크기) = R' X N(특허포트폴리오 기술분야의 기업 수)

  P'(시장이익) = M' X PR(특허포트폴리오 기술분야의 기업의 해당 기술의 순이익 평균)
- 모든 특허에서 창출되는 시장 이익

  CR = 평균 계산을 위해 발명자의 총 수를 기업 총인원에 비례하되 제일 높고 낮은 수를 제외한 평균 가치

  C'(특허에서 창출되는 시장 이익) = P' X CR
- 개별 특허에서 창출되는 시장 이익

  V'(개별특허) = C X s(개별 특허점수)/S(기술전체 특허점수)
- 특허가치

  V'(특허가치) = $\sum_{1}^{T}(v' : \text{개별특허 현재가치})$, T는 개별 수명의 중간 값
- 특허포트폴리오 가치

  VIP(특허 포트폴리오 가치) = $\sum_{1}^{n} V'$, n = 특허포트폴리오 구성하는 개별 특허 수

○ 상기의 산식을 통해 도출된 IP 포트폴리오 가치가 시장에서 거래되는 가치와 차이가 있을 수 있지만 객관적인 시스템을 활용하여 쉽게 가치를 측정할 수 있다는 점과, 부동산에서의 공시지가처럼 활용할 수 있는 참고지표로 도출된다는 점이 의미가 있고, 결과적으로 보다 강력한 IP 포트폴리오를 구축하는데도 순효과를 미칠 것으로 예상

26) 위즈도메인社의 특허가치평가 모듈은 특허가치 계산에 최적화되어 이를 기반으로 방법론을 재설계함

□ 기타: 특허정보 연계·활용방안[27)]

○ 현재 창업기업은 공공기관(출연연 포함)에서 일반기업에 제공하고 있는 지식재산권 관련 서비스에 대한 인지도 및 활용도는 미흡한 편임

○ 따라서 기능별로 운영되는 특허정보 활용사이트를 조사·제시하여 지식재산 기반 창업활성화를 유도하고자 함

[표 4-4] 서비스별 정부/공공기관 운영 사이트 소개

서비스	사이트명(기관명)	사이트주소	비고
특허분석 보고서 조회	e-특허나라 (특허청, 한국지식재산전략원)	www.patentmap.or.kr	주요기술 특허분석보고서 제공
특허DB 검색	특허정보넷 KIPRIS (특허정보원)	www.kipris.or.kr	검색 키워드입력 특허 정보 조회
	K-PEG (한국특허정보원)	www.kpeg.or.kr	권리 만료(소멸) 특허검색, 신규 등록특허 검색
	NDSL (한국과학기술정보연구원)	www.ndsl.kr	기술정보 외에도 특허, 논문 검색 기능 제공
특허 분석	COMPAS (한국과학기술정보연구원)	compas.kisti.re.kr	경쟁사 분석, 인용트리분석, 핵심 특허 분석, 유망특허기술 분석
특허기술 평가	SMART3.1 (특허청, 한국발명진흥회)	smart.kipa.org	특허의 권리성,기술성, 활용성 기준으로 평가 점수 및 등급 부여 (유료)
	K-PEG (한국특허정보원)	www.kpeg.or.kr	특허 평가를 통한 특허등록 유지 /포기 결정(유료)
기술 거래	IP-Market (특허청, 한국발명진흥회)	www.ipmarket.or.kr	거래대상기술, 기술시장동향, 정책동향 제공
	ETRI기술이전 (ETRI)	itec.etri.re.kr	기술이전정보검색/신청 및 주요기술 동향 시장보고서 제공
	NTB (KIAT)	www.ntb.kr	국가 R&D 기술정보 의무등록, 기술거래 및 기술평가 서비스 제공
지식재산 권 분쟁	한국지식재산보호협회	www.kipra.or.kr/business/risk.php	지식재산권분쟁 법률 컨설팅 제공 지원사업 운영
	IP-NAVI (특허청)	www.ip-navi.or.kr	국제지재권분쟁/판례정보 제공

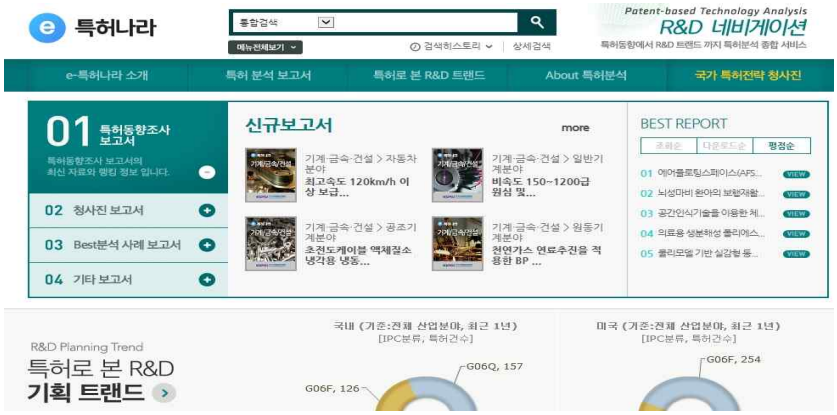
27) 애니파이브. 2014. 내부자료

지식재산 권 관련 정보	한국지식재산서비스협회	www.kaips.or.kr	지식재산 서비스, 법령, 정책 정보 및 지식재산 서비스 기업 정보, 교육정보, 채용정보 제공
	한국지식재산연구원	www.kiip.re.kr	지식재산 연구보고서, 동향, 행사, 학술지 제공
	특허청	www.kipo.go.kr	지식재산권 지원사업, 지식재산권 통계, 정책, 교육 제공
기타	MIRIAN (한국과학기술정보연구원)	mirian.kisti.re.kr	과학기술분야의 글로벌 동향, 이슈기술, 분석보고서, 미래기술연구 제공

(1) 특허분석보고서 조회

(가) e-특허나라

- 특허청과 한국지식재산전략원에서 운영하는 서비스를 이용하여 필요한 기술에 대한 특허분석보고서 조회 방법
- 하단의 검색어에 조회하고자 하는 기술을 입력하여 검색 가능



[그림 4-5] e-특허나라 서비스 사이트

자료: e-특허나라 서비스 사이트 [Online] www.patentmap.or.kr

○ 가상현실(예)



[그림 4-6] 검색어 입력 조회 결과 화면

자료: e-특허나라 서비스 사이트 [Online] www.patentmap.or.kr

* 하단에 도출된 목록 중에서 필요한 내용이 있는 목록을 선택하여 해당 자료를 다운로드할 수 있음

(2) 특허 DB검색

(가) 특허정보넷 KIPRIS

- 특허정보원에서 운영하는 특허 DB 검색 서비스를 이용한 조회 방법

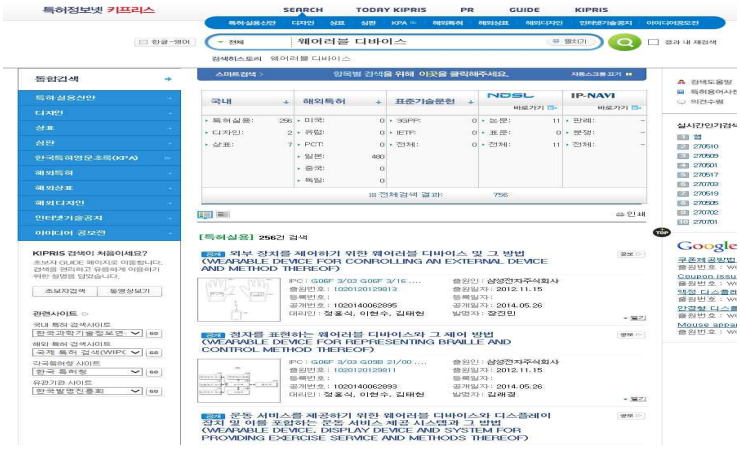


[그림 4-7] KIPRIS 서비스 사이트

자료: KIPRIS 서비스 사이트. [Online] www.kipris.or.kr

- 상기 중앙의 검색 메뉴를 선택하고 검색어에 조회하고자 하는 기술을 입력하여 검색 가능

○ 웨어러블 디바이스(예)



[그림 4-8] 검색어 입력 조회 결과 화면

자료: KIPRIS 서비스 사이트. [Online] www.kipris.or.kr

* 하단에 검색어로 입력된 내용 관련된 특허 출원 목록이 나타나며, 해당 내용을 선택하면 자세원 출원내용을 확인할 수 있음

(나) K-PEG

- 한국특허정보연구원에서 제공하는 권리만료특허, 신규등록 특허 검색 서비스를 이용한 DB 검색 방법



[그림 4-9] K-PEG 서비스 사이트

자료: K-PEG 서비스 사이트. [Online] www.kpeg.or.kr

- 상기 상단의 권리만료 특허검색 메뉴에서 권리만료 특허현황 및 조회를 선택한 후, 조회 국가 및 조회기간과 IPC별 구분 메뉴를 선택하여 특허목록 조회 가능

○ 미국, A(생활필수품) 내용으로 4주전 이내 소멸된 특허 모니터링(예)



[그림 4-10] 권리만료특허현황 결과 조회 화면

자료: K-PEG 서비스 사이트. [Online] www.kpeg.or.kr

- 초기 메인 메뉴 상단의 신규등록특허검색 메뉴에서 신규등록특허 및 조회를 선택한 후, 조회 국가 및 조회기간과 IPC별 구분 메뉴를 선택하여 특허목록 조회 가능

○ 미국, A(생활필수품)내용으로 4주전이내 신규 등록된 특허 모니터링(예)



[그림 4-11] 신규 등록특허 현황 결과 조회 화면

자료: K-PEG 서비스 사이트. [Online] www.kpeg.or.kr

(다) NDSL

- 한국과학기술정보연구원에서 제공하는 특허, 논문, 기술 정보 제공 서비스 NDSL을 이용한 기술정보 검색 방법



[그림 4-12] NDSL 서비스 사이트

자료: NDSL 서비스 사이트. [Online] www.ndsl.kr

- 상기의 과학기술 모니터링 메뉴를 이용하여 검색어에 조회하고자 하는 기술을 입력하여 검색 가능

○ 인공지능(예)



[그림 4-13] NDSL 서비스 사이트 활용(예)

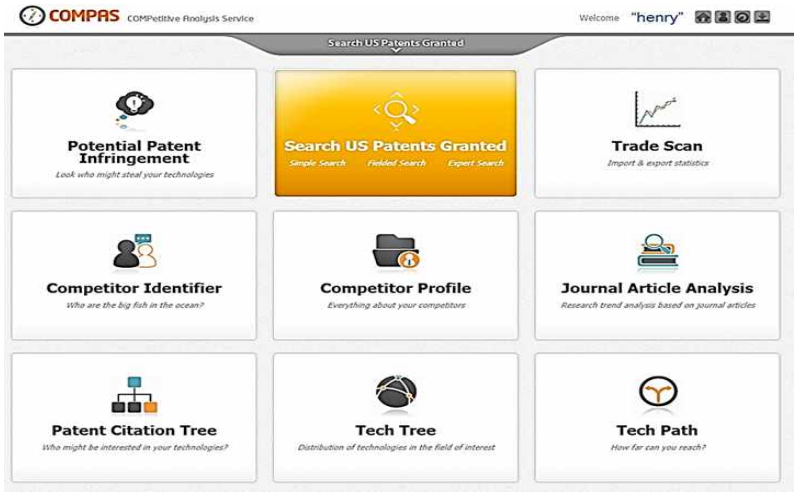
자료: NDSL 서비스 사이트. [Online] www.ndsl.kr

* 검색어 관련 기술관련 보고서, 동향 외에도 논문 특허 등의 정보도 조회할 수 있음

(3) 특허 분석

(가) COMPAS

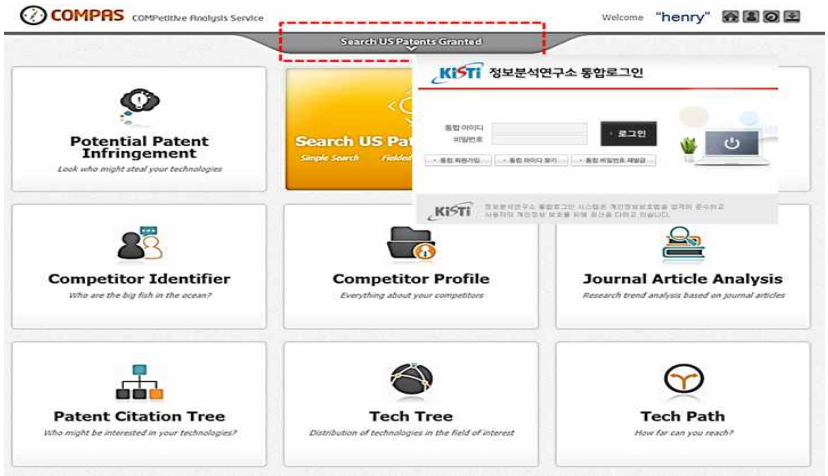
- 한국과학기술정보연구원에서 운영하는 특허 분석 서비스를 이용한 분석 방법



[그림 4-14] COMPAS 서비스 사이트

자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

- 상단에 위치한 “Search US Patent Granted"를 클릭하면 회원가입 메뉴가 나오고, 회원가입 절차에 따라 회원가입

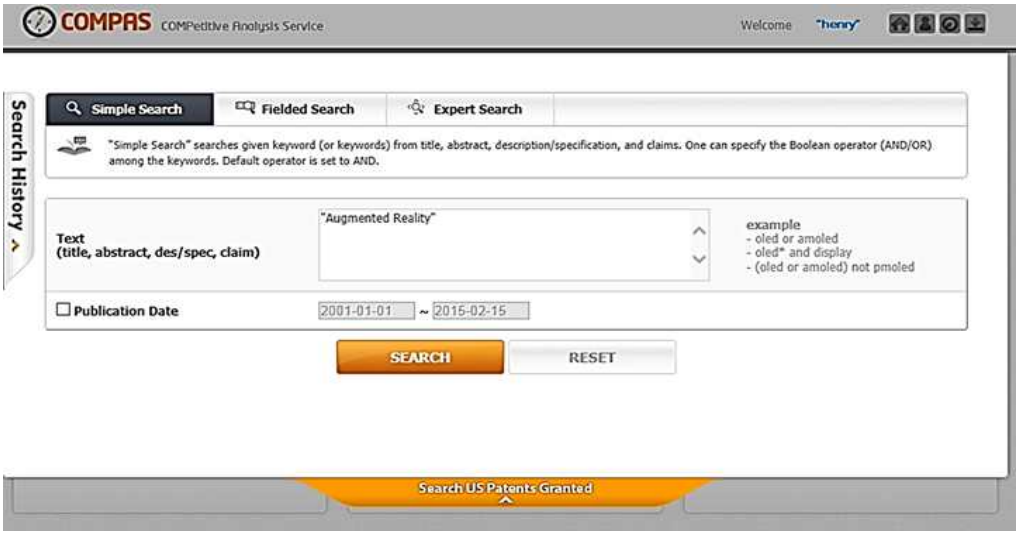


[그림 4-15] 회원 가입화면

자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

- 회원가입 후 “Search US Patent Granted"를 클릭하면 분석하고자 하는 기술 Keyword를 입력하는 화면이 나오고, 중간의 Text 작성화면에 기술명 입력하고 하단의 "Search"메뉴 입력

○ Augmented Reality(예)



[그림 4-16] 검색 기술 입력화면

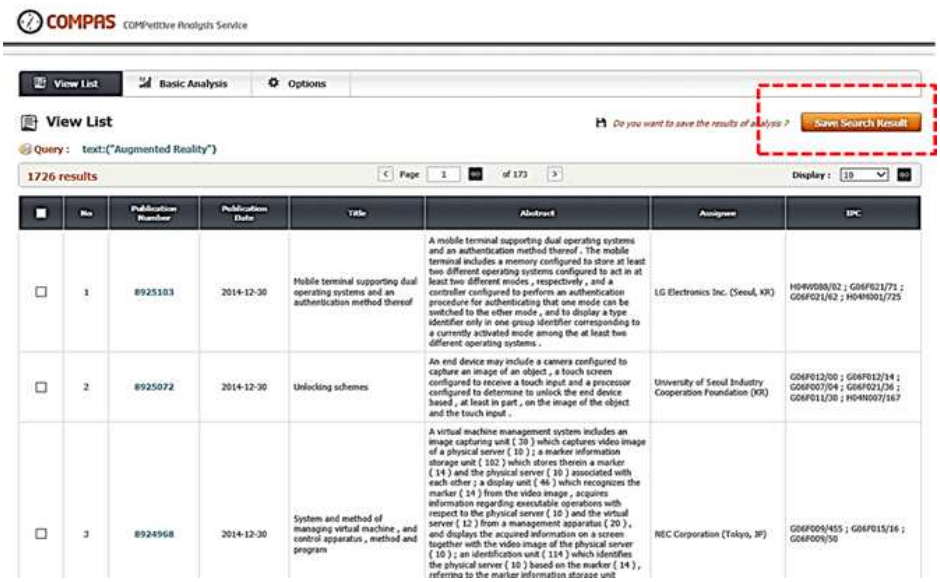
자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

구분	내용
and	· 두개의 검색어(식)를 모두 포함하는 문서 검색
or	· 두개의 검색어(식) 중 하나 이상 포함된 문서 검색
not	· not 이후에 있는 검색어가 포함된 문서는 제외
*	· 검색어의 *에 0개 이상의 임의의 문자가 포함된 문서 검색 · 예시 : amoled* 또는 *moled 또는 *moled*
?	· 검색어의 ?에 0개 또는 1개의 문자가 포함된 문서 검색 · 예시 : amo?ed 또는 am??ed 또는 amo?ed*
( )	· 괄호 안의 검색어(식)를 가장 먼저 검색 · 예시 : (abst:driving and (abst:light or abst:emitting))
" "	· 큰따옴표 내 구문과 완전히 일치하는 문서만 검색 · 큰따옴표 내에 와일드카드(* 또는 ?) 사용 가능 · 예시 : "forming thin film" 또는 "formi* thin film"

[그림 4-17] 검색 Keyword 작성 기준

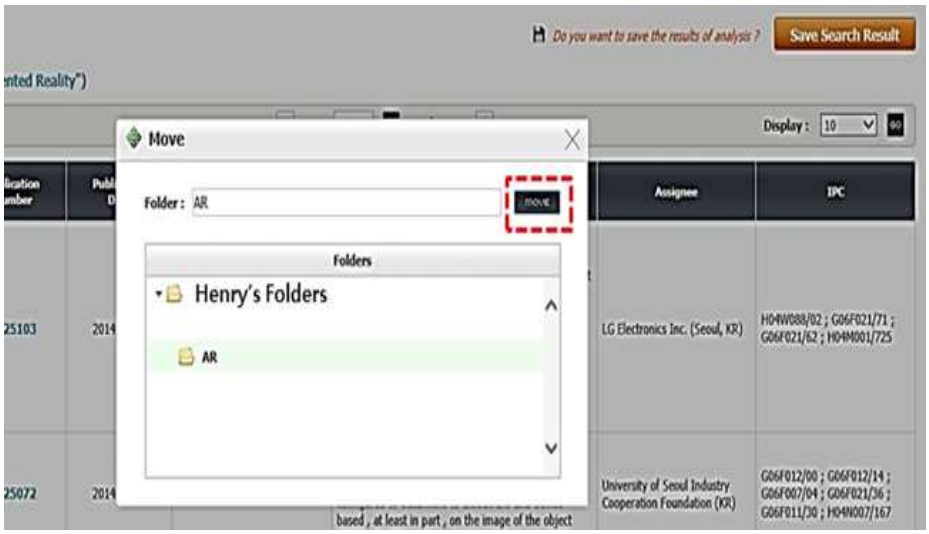
자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

- “Search” 메뉴를 선택하면 아래와 같이 해당 Keyword와 관련된 특허 목록이 나타나면 이때 우측 상단 의 “Save Search Result” 버튼 선택



[그림 4-18] 특허 목록 조회 결과 화면

자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr



[그림 4-19] 검색 결과 저장 폴더 생성 화면

자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

- “Move”화면이 Pop-up 되면 폴더명에 해당기술과 관련 있는 문구로 폴더를 만들고 우측상단의 "move"버튼을 클릭하면 하단에 생성된 폴더가 나타남
- 초기 메인 메뉴로 돌아와서 좌측 중앙에 위치한 핵심경쟁사탐색“Competitor

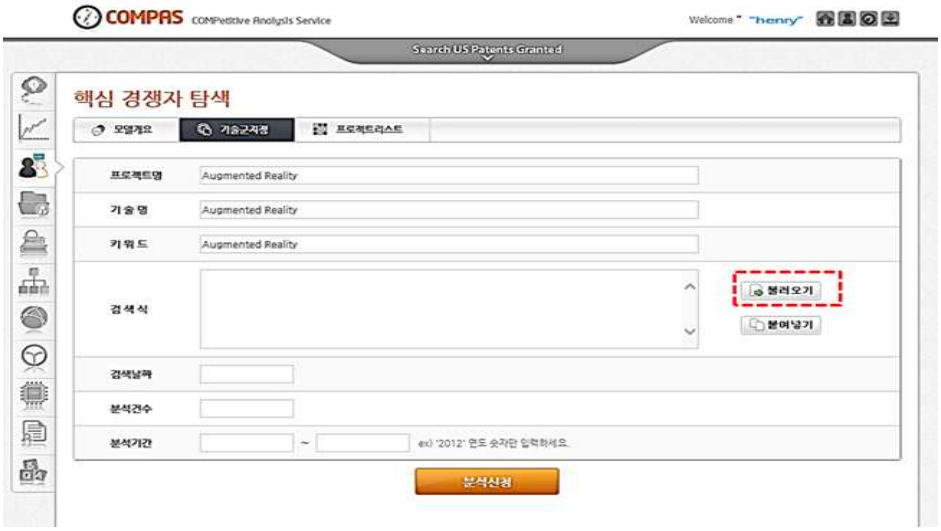
Identifier" 메뉴를 선택하면, 핵심경쟁사 탐색 화면이 나오는데 이때 상단의 "기술군 지정" 메뉴를 클릭한다.



[그림 4-20] 핵심경쟁사탐색 조회화면

자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

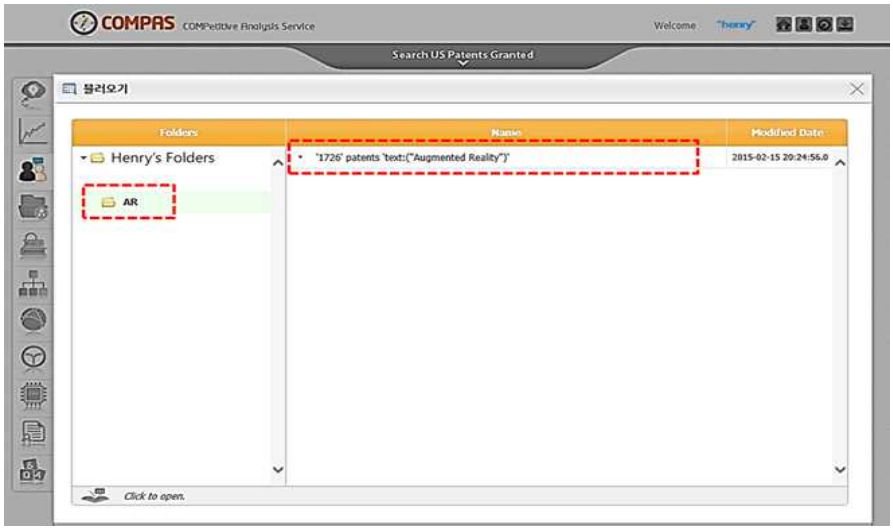
- "기술군 지정" 메뉴를 클릭하면 아래의 화면이 나오는데, "프로젝트명", "기술명", "키워드"를 동일하게 또는 임의로 작성을 하고, 우측의 검색식 "불러오기" 버튼을 선택한다.



[그림 4-21] 핵심경쟁사 탐색기능에서 검색식 불러오기 화면

자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

- “불러오기” 메뉴를 클릭하면 초기에 검색결과 저장 폴더가 나오고 폴더를 선택하면 우측에 검색식이 나오는데, 이 부분을 클릭한다.



[그림 4-22] 검색결과 저장 폴더를 통한 검색식 불러오기 화면

자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

- 검색식 부분을 클릭하면 하기와 같이 “프로젝트 리스트”에 “분석진행”이라고 표시된 분석리스트가 나타남

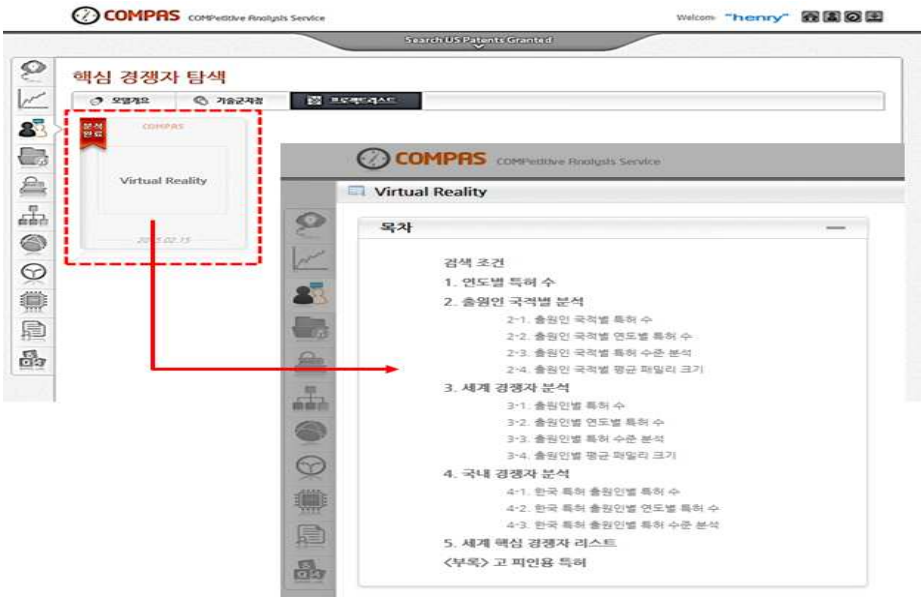


[그림 4-23] 프로젝트 리스트에 분석진행 등록화면

자료: COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

- 일정시간(5~10분 이내)이 되면 프로젝트 리스트에 “분석완료”로 표시된 분석 리스트가 나오는데, 이 분석리스트를 클릭하면, 해당 기술에 대한 연도별 특허서, 출원인 국적별 분석, 세계 경쟁자 분석, 국내 경쟁사 분석 등에 대한 자료를 조회 및

다운로드 받아 사용할 수 있음



[그림 4-24] 프로젝트 리스트에 분석완료 및 내용 조회 화면

자료: COMPAS서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

(4) 특허기술 평가

(가) SMART3.1

- 특허청, 한국발명진흥회에서 운영하는 특허 평가서비스 사이트로 특허의 권리성, 기술성, 활용성 기준으로 평가 점수 및 등급 부여함(유료)

  * 특허 평가를 통한 특허경쟁력, 기술거래, 기술금융융으로 활용 가능



[그림 4-25] SMART3.1 서비스 사이트

자료: SMART3.1 서비스 사이트. [Online] smart.kipa.org

- “이용요금 및 신청절차” 안내에 따라 서비스 신청



[그림 4-26] SMART3.1 이용신청 안내 화면

자료: SMART3.1 서비스 사이트. [Online] smart.kipa.org

(나) K-PEG

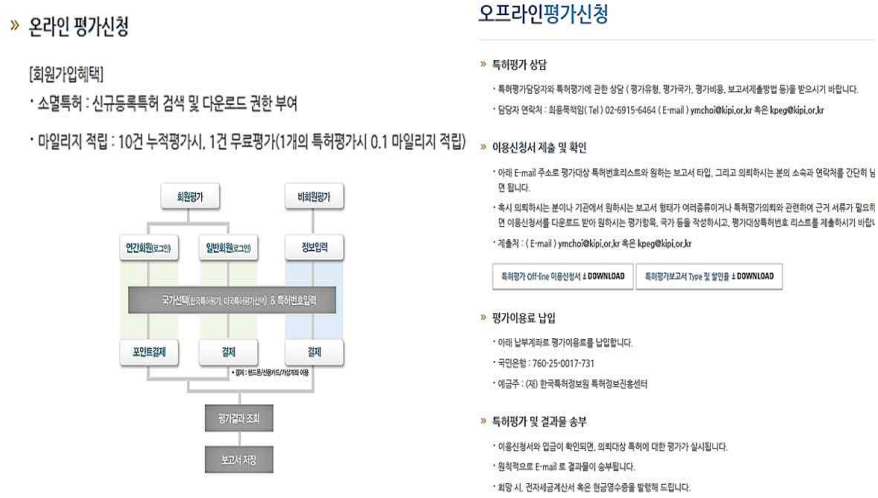
- 한국특허정보원에서 운영하는 특허 평가서비스 사이트로 특허 평가를 통한 특허 등록 유지 또는 포기 결정(유료)



[그림 4-27] K-PEG 서비스 사이트

자료: K-PEG 서비스 사이트. [Online] www.kpeg.or.kr

- 평가신청을 온라인 또는 오프라인으로 신청할 수 있음



[그림 4-28] K-PEG 서비스 온라인/오프라인 평가신청 안내화면

자료: K-PEG 서비스 사이트. [Online] www.kpeg.or.kr

(5) 기술거래

(가) IP-Market

- 특허청, 한국발명진흥회에서 거래대상 기술 조회, 등록, 상담, 거래기술 시장 동향, 정책 동향 서비스 제공

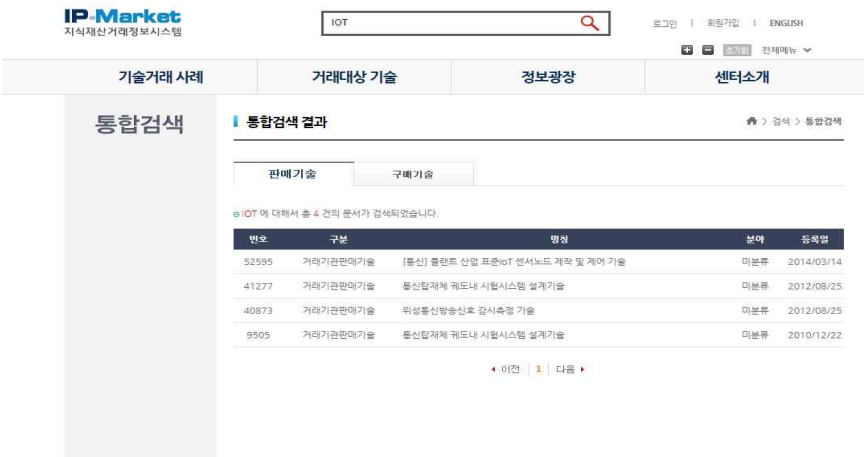


[그림 4-29] IP-Market 서비스 화면

자료: IP-Market 서비스 사이트. [Online]www.ipmarket.or.kr

- 서비스 메인메뉴 상단에 기술거래(구매, 판매)를 원하는 기술을 입력하고 검색 버튼을 눌러 해당 기술관련 기술거래 현황을 조회할 수 있음

○ IoT(예)



[그림 4-30] IP-Market 기술거래현황 조회 결과 화면

자료: IP-Market 서비스 사이트. [Online] www.ipmarket.or.kr

(나) ETRI 기술이전

- ETRI에서 운영하는 기술이전 정보 제공 및 신청 서비스



[그림 4-31] ETRI 기술이전 서비스 화면

자료: ETRI 기술이전 서비스 사이트. [Online] itec.etri.re.kr

- 서비스 메인메뉴 상단의 기술이전검색/신청 메뉴를 클릭하여 기술이전/검색 화면으로 들어가 기술이전을 원하는 기술을 입력하여 기술이전 내용 조회

○ 증강현실(예)



[그림 4-32] ETRI 기술이전 서비스 화면 활용(예)

자료: ETRI 기술이전 서비스 사이트. [Online] itec.etri.re.kr

* 조회된 기술목록을 클릭하면 관련 기술내용 및 이전비용에 대한 정보 조회 가능

(다) NTB(National Tech-bank) 기술은행

○ 국가 R&D 기술정보를 의무등록하게 하고, 기술거래 및 기술평가 서비스를 제공



[그림 4-33] NTB(National Tech-bank) 기술은행 사이트

자료: 국가기술사업화종합정보망. [Online] www.ntb.kr

(6) 지식재산권 분쟁

(가) 한국지식재산보호협회

– 지식재산권 분쟁, 법률 컨설팅 제공 및 지원사업 운영



[그림 4-34] 한국지식재산보호협회 분쟁지원 서비스 화면

자료: 한국지식재산보호협회 서비스 사이트. [Online] www.kipra.or.kr/business/risk.php

(나) IP-NAVI

- 특허청에서 운영하는 국제지재권분쟁/판례정보 제공

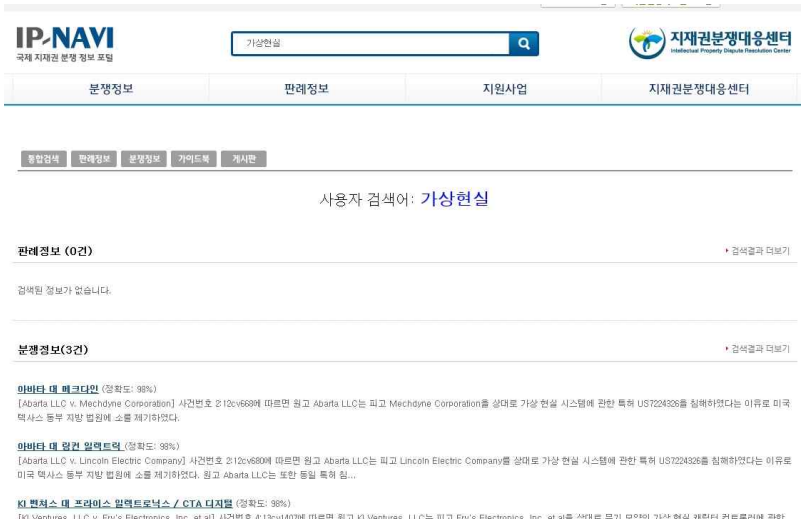


[그림 4-35] IP-NAVI 서비스 화면

자료: IP-NAVI 서비스 사이트. [Online] www.ip-navi.or.kr

- 서비스 메인메뉴 상단의 검색 메뉴에 조사하고자하는 기술을 입력하고 검색 버튼을 선택하며, 관련 판례정보 및 분쟁 정보를 조회할 수 있음

○ 가상현실(예)



[그림 4-36] 판례 및 분쟁 정보 조회 결과 화면

자료: IP-NAVI 서비스 사이트. [Online] www.ip-navi.or.kr

* 조회된 분쟁 목록을 클릭하면 관련 정보 조회 가능

(7) 지식재산권 관련정보

(가) 한국지식재산서비스협회

- 지식재산서비스, 법령, 정책정보, 지식재산서비스 기업정보, 교육정보, 채용정보 등의 조회 가능



[그림 4-37] 한국지식재산서비스 협회 서비스 화면

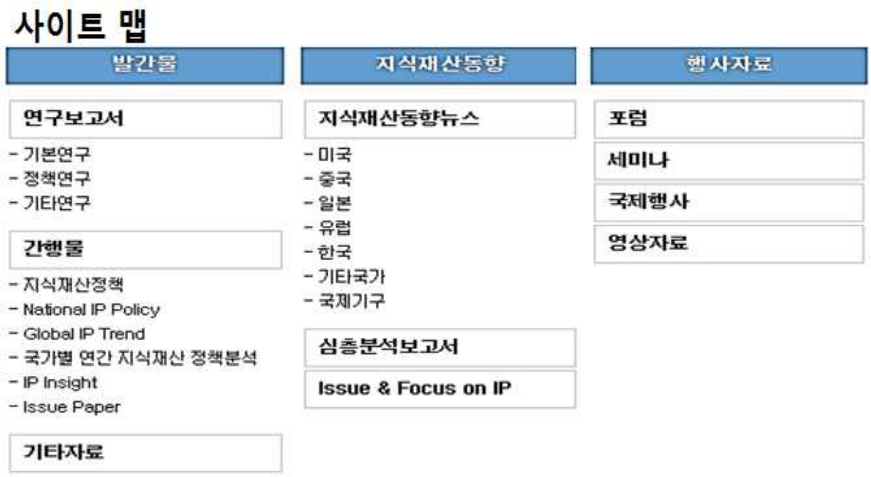
자료: 한국지식재산서비스협회 사이트. [Online] www.kaips.or.kr

* 자료실, 정보광장, IP서비스 종합정보이용 정보 조회 가능

(나) 한국지식연구원

- 지식재산연구보고서, 동향, 행사, 학술지 제공 서비스 조회 가능





[그림 4-38] 한국지식재산연구원 서비스 화면

자료: 한국지식재산연구원 사이트. [Online] www.kiip.re.kr

(다) 특허청

- 지식재산권 지원 사업, 지식재산권 통계, 정책, 교육 제공



[그림 4-39] 특허청 서비스 화면

자료: 특허청 서비스 사이트. [Online] www.kipo.go.kr

(8) 기타

(가) MIRIAN

- 한국과학기술정보원(KISTI)에서 제공하는 MIRIAN 서비스를 이용한 기술정보 조회 방법



[그림 4-40] MIRIAN 서비스 사이트

자료: MIRIAN 서비스 사이트. [Online] mirian.kisti.re.kr

- 상기의 과학기술 모니터링 메뉴를 이용하여 검색어에 조회하고자 하는 기술을 입력하여 검색 가능

○ 3D Printer(예)



[그림 4-41] 과학기술 모니터링이용 검색 결과 화면

자료: MIRIAN 서비스 사이트. [Online] mirian.kisti.re.kr

* 하단에 도출된 목록 중에서 필요한 내용이 있는 목록을 선택하여 해당 자료를 이용할 수 있음

- KISTI 분석보고서 메뉴를 선택하여 검색어에 조회하고자 하는 기술을 입력하여 검색 가능

○ 빅데이터(예)



[그림 4-42] KISTI 분석보고서 이용 검색 결과 화면

자료: MIRIAN 서비스 사이트. [Online] mirian.kisti.re.kr

* 하단에 도출된 목록 중에서 필요한 내용이 있는 목록을 선택하여 해당 자료를 이용할 수 있음

(나) Google Patent

○ 구글 검색창에 특허검색을 입력한 후 원하는 특허를 검색키워드에 넣었을 때, 관련 국내외 특허와 문헌 검색 가능



[그림 4-43] Google Patent 홈페이지

자료: 구글 Patent 홈페이지. [Online] https://www.google.co.kr/webhp?hl=ko

(다) 애니파이브 플랫폼

○ 기술&지식재산 비즈니스 플랫폼으로 유일하게 민간사이트임. 단기적으로는 과제 결과물 및 교육, 정보 등의 서비스를 위한 플랫폼을 구추가고 플랫폼 기반 위에 기업 비즈니스 전단계 지원 서비스로 확장



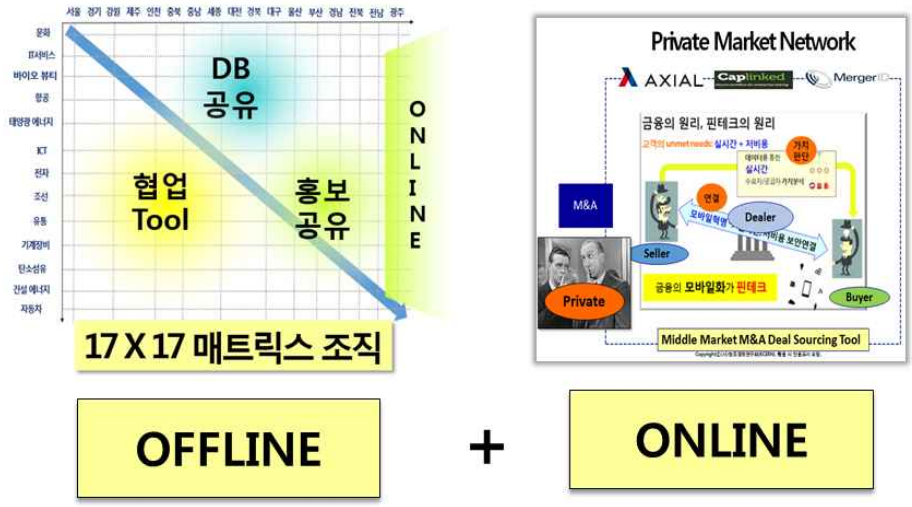
[그림 4-44] 애니파이브 플랫폼(내부자료)

다. 창조경제혁신센터 대기업 IP와 창업기업 연계사업

○ 창조경제혁신센터 대기업 IP와 창업기업 연계사업 전략은 다음과 같음

○ 온라인의 혁신장터와 오프라인의 17개 창조센터가 융합되어 지역과 업종을 포괄하는 IP 거래가 활성화될 수 있도록 하는 것임

- 창조경제혁신센터에서의 대기업와 창업기업의 연계사업 형태는 혁신 기술, IP, M&A, 기술제휴(ODM), 투자, 인력 등 다양한 종류의 혁신이 중심이 될 수 있음 (창조경제연구회, 2015)
- 실질적으로 전국의 창조경제혁신센터[28]는 IP, 혁신 기술거래, 기술제휴, 상생형 M&A 등 다양한 혁신거래의 창구 역할이 가능하므로, 개방혁신장터와 on-off로 연결하여 시장 중심으로 IP 거래가 활성화될 수 있도록 해야 함



[그림 4-45] 창조경제혁신센터와 온라인플랫폼(PMN)의 결합

○ 상기 사업은 7.9 대책을 통해 정부에서 요구한 대기업과 상생할 수 있는 방안임. 궁극적으로 상생협력이 촉진될 수 있도록 공정한 거래질서 문화가 기반이 되어야 할 것임

28) 기존 창조경제혁신센터의 업무 범위는 첫째 지역혁신거점의 역할 수행, 지역 주도로 선정된 지역별 특화 전략산업 분야의 중소·중견기업 성장 및 글로벌 진출을 위한 관련기관, 프로그램 등을 연계·총괄함, 둘째 지역창업허브의 역할 수행, 중앙 및 온라인 창조경제타운과 연계, 지역 인재의 창의적 아이디어 사업화를 통한 창업 지원임

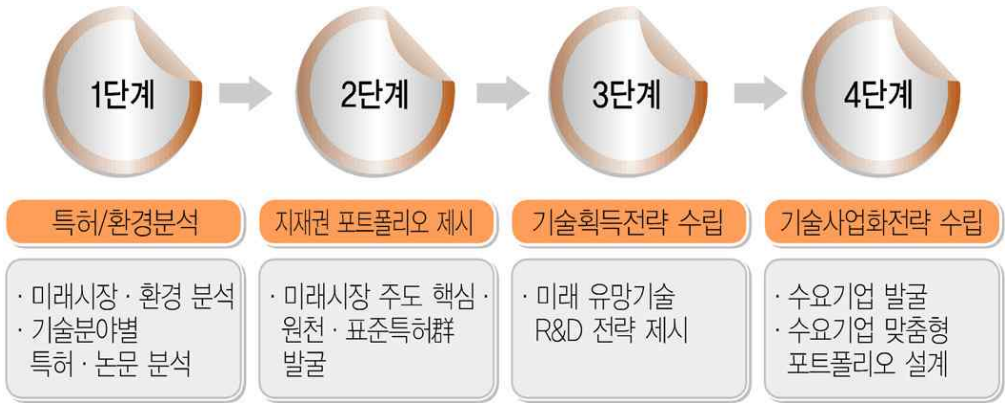
제2절. Flagship project 2: IP 기반 창업 전략

가. IP Seed R&D Project

○ 일반적으로 정부 R&D과제의 절차는 연구과제를 도출하고 이를 공고한 후 제안요청서(Request For Proposal; RFP)를 만들고 여기에 제안서를 접수하여 심사, 평가를 거쳐 선정하는 과정임

○ 특허청에서는 2009년부터 'IP-R&D 연계 전략'을 정부 R&D 사업뿐만 아니라 중소·중견기업 등 민간 R&D에까지 확대하여 산·학·연의 R&D 효율성과 지식재산권 경쟁력을 향상시킬 수 있도록 지원

- 특허청에서 제시하는 전략은 총 4단계로, 1단계 특허/환경분석, 2단계 지재권 포트폴리오 제시, 3단계 기술획득전략 수립, 4단계 기술사업화 전략 수립 등임



[그림 4-46] IP-R&D 연계전략 단계별 절차도

자료: 성열용 외(2012)

○ 그런데 현 IP R&D 평가체계에서는 결과물을 제품 또는 기술로 평가하고 있어 상대적으로 혁신적인 IP의 창출이 어려운 상황임. 이제는 기술개발의 결과로부터 IP를 만드는 것이 아니라 R&D의 결과물로 IP를 창출하는 IP 중심의 기술개발 전략으로 전환되어야 함

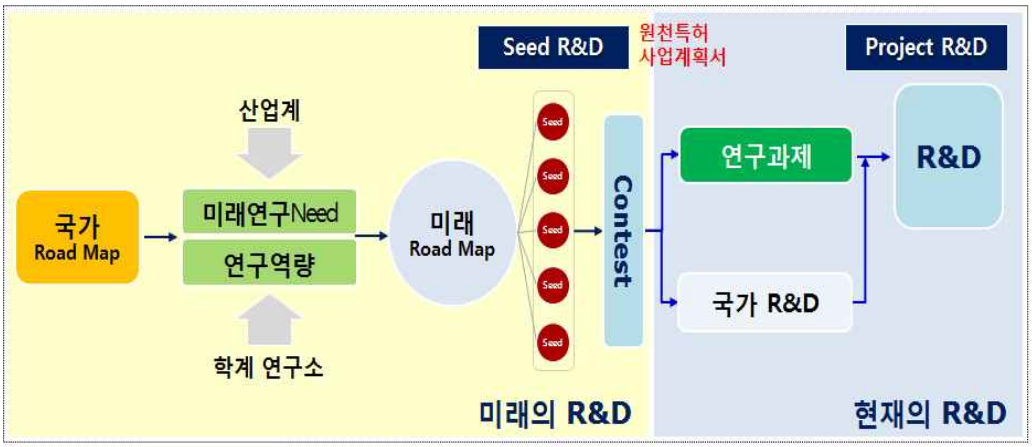
- 즉, IP 중심의 기술개발 전략에서는 IP 포트폴리오가 연구과제 이전에 승패를 결정하게 됨

○ 다시 말해 국가의 미래로드맵과 산업계의 니즈, 학교와 연구소의 연구역량을 합쳐서 통합된 미래 로드맵을 만들고 이로부터 Seed가 될 수 있는 IP를 만드는 R&D 과제를 하는 것이 바람직함

- 미래의 R&D는 원천특허로 이어지고, 가치 있는 특허는 특허가 나온 다음 7~8년이

지나고 나서야 그 가치를 인정받는 경우가 많음. 이미 사업화가 진행되고 산업화가 진행된 분야에서는 혁신적인 특허가 나오기 어렵기 때문임

○ 따라서 가치 있는 특허를 도출한 다음 이로부터 연구과제를 만들어가는 새로운 연구방식이 필요함. 향후 IP를 만들고, 그 IP의 결과가 강력한 경쟁력을 가진 과제에 대해서는 본격적으로 사업화 연구를 시작하는 것이 순서가 되어야 할 것임



[그림 4-47] IP Seed R&D 전략

자료: 창조경제연구회. 2015. 창조형연구·기술사업화. 제20회 정기포럼

나. Research-Industry(R-I) Duo Project

○ 상기의 IP Seed R&D Project를 통해 가치 있는 특허를 도출한 다음 이로부터 연구과제를 만들어가는 새로운 연구방식이 필요함

- 일반적으로 IP는 공공연구소가 민간기업보다 잘할 수 있는 분야이고, 시장의 문제는 민간기업이 잘할 수 있는 분야임
- 공공연구소의 문제는 산업현장의 문제를 모르고 있고, 니즈를 파악하지 못한 상태에서 해결책을 찾고 있으니 결국 연구개발에 성공하더라도 사업화 실적이 미진할 수밖에 없음
- 산업체 입장에서 볼 때는 당장 눈앞에 수익을 만들 수 있는 단기적인 프로젝트는 내부에서 진행하나, 기업의 미래성장동력이 될 핵심역량 구축, 특히 IP에 투자할 수 있는 시간적 인적 여유가 없음
- 물론 삼성, 현대, LG, SK 등과 같은 대기업들은 자체 연구소에서 다양한 분야의 복합 연구를 수행할 수 있으나 중견중소기업에서의 복합연구는 현실적으로 불가능

○ 따라서 공공연구소와 산업체의 장점을 결합한 Research와 Industry, 즉 공

공연구소와 산업체 연구소가 뭉쳐진 하나의 팀인 R-I 듀오 시스템을 구성



[그림 4-48] R-I Duo System: 공공연구소-산업계 듀오 팀

○ 공공연구소는 산업현장의 니즈를 얻을 수 있고 산업현장에서는 복합 미래 연구 역량을 얻을 수 있는 시스템이 R-I 듀오 시스템

- R-I 듀오팀은 공공연구소와 산업계의 2명 혹은 3명 정도의 작은 팀으로 구성

○ 산업계 전문가와 공공연구원이 한 팀으로 뭉친 R-I 듀오 시스템은 가로막혀 있는 공공연구소와 산업체를 연결하는 작은 오솔길이 될 것이고 이 오솔길이 교류와 협력을 촉진하고 문제를 해결할 수 있음

- Small World Network Theory[29]는 네트워크 이론의 핵심 요소 중 하나로서 작은 오솔길이 생김으로 인해서 산으로 가로막힌 두 동네가 통하고 혁신하게 됨

□ 주요 고려사항: 정보의 개방과 공유

○ 공공연구소는 정보를 개방해야한다는 명제와 정보를 보호해야한다는 명제 사이에서 딜레마에 빠져있고, 관료주의의 우선으로 인해서 개방보다는 현실적으로 보호 쪽으로 치중되고 있음

- 결과적으로 기업에서 공공연구소가 하는 일의 중간과정을 알 수 없게 만드는 블랙박스가 존재

○ 기업이 연구개발의 초기단계에 참여하지 못하는 경우 가치 있는 결과가

29) '작은 세상 네트워크 이론(Small World Network Theory)'는 던컨 와츠와 스티브 스트로가츠가 밝힌 개념으로 인간관계에서 몇 가닥의 무작위 연결만으로 모든 사람들이 쉽게 연결될 수 있다는 이론

나오기 힘들며, 연구결과가 나온 다음에 이를 공개하고 기업의 참여를 요구하게 되면 대부분의 기업은 현실성이 없는 연구라고 외면하게 됨

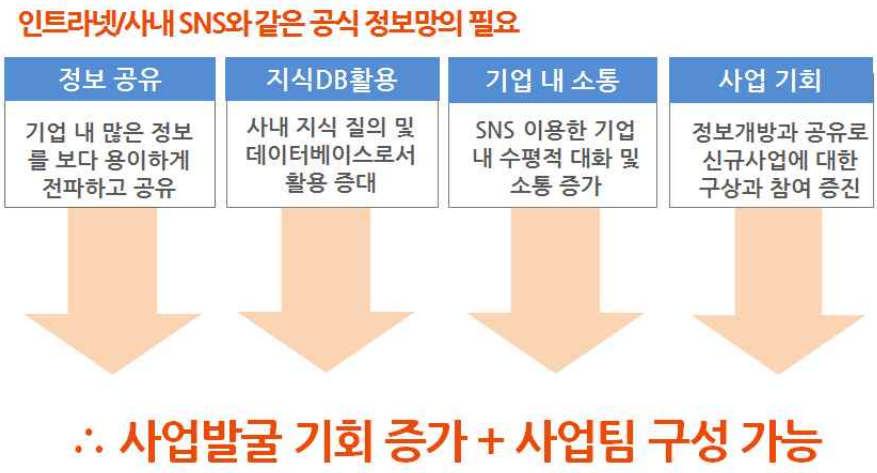
○ 정보공유는 연구소와 기업의 정보를 상호 공유함으로 인해 산학협력을 촉진시킬 수 있으며, 사내 SNS, 인트라넷과 같은 공식 정보망을 내부에 둠으로써 지식 데이터베이스가 활용 가능

○ 공공연구소의 폐쇄성은 대외적 폐쇄성 뿐만 아니라 연구소 내부의 실간 폐쇄성으로 연결되어 사내 공유가 쉽지 않음으로, 사내 지식데이터베이스가 개방적으로 활용되어야 함

○ 기업 내 수평적 대화가 소통을 증진시키므로, 지식 이전에 사람 간에 소통이 원활해져야 결과적으로 교류가 촉진됨

○ 정보개방과 공유로 인해 사업계에서는 신규 사업에 대해 새로운 복합적 창조적 아이디어가 발생할 수 있게 되고, 새로운 사업팀을 만들 수 있는 가능성이 증가하게 됨

○ 결론적으로 개방성이 강화되면, 사업기회 발굴이 증대되고 사업성이 있는 프로젝트(IP Seed R&D Project)를 만들 수 있고 사업팀(R-I Duo System)을 구성할 수 있게 됨



[그림 4-49] 융합시대, 정보를 개방 & 공유하라

다. IP 포트폴리오 경쟁력 강화방안

□ IP 포트폴리오의 가치 및 중요성 대두(성열용 외, 2012)

○ IP 포트폴리오는 지식경영이 기업이나 연구소의 현재 및 미래 성장을 이끄는 중요한 견인차로서 주목받게 되고, 특허의 전략적인 관리에 대한 관심과 그 필요성에 대한 이해가 점차 확산되면서 새로이 부각됨

- IP 포트폴리오란 특정한 기준이나 목적에 따라 선택된 상호관련성이 높은 특허들의 집합을 의미함
- 일반적으로 특정 가전제품, 특정 질병의 치료방법, 반도체를 이용한 특정 규격의 미세소자 생산 기술 등과 같이 비교적 범위가 한정된 특정기술 분야에 초점을 맞추어 구축
- 경우에 따라 단일 연구소나 기업이 보유하여 활용가능한 상태에 있는 IP전체의 구조나 그 활용전략을 지칭

○ IP 포트폴리오의 가치가 포트폴리오를 구성하는 개별 특허의 가치를 모두 더한 것보다 훨씬 크다는 사실이 포트폴리오의 중요성을 분명하게 보여주고 있dma

- 특허 1건의 평균 가치가 특허권 취득 비용에도 미치지 못한다는 부정적인 평가가 점점 설득력을 높여가는 현실에서, 포트폴리오의 가치에 대한 긍정적인 기대가 특허권의 중요성을 재인식하는 계기로 작용

○ 주목할 만한 점은 가시적인 효과를 거두고 있는 IP 포트폴리오에 새로운 특허를 추가할 경우, 이로 인한 부가이득은 해당 특허의 획득 비용을 충분히 상회하므로, IP 포트폴리오의 보유가 새로운 특허의 출원을 견인gka

○ 이렇듯 IP 포트폴리오를 어떻게 구축하느냐에 따라 새로운 특허 출원을 비롯한 IP 사업화의 활성화도 촉진하게 됨

○ 이에 본 연구에서는 기존 IP 포트폴리오 전략에서 발전된 '미래예측 시나리오 분석 기반 전략적 특허출원을 통한 포트폴리오 강화 방안'을 제시하고자 하며, 자세한 내용은 아래와 같음

(1) 미래예측 시나리오 분석기반 전략적 특허출원을 통한 포트폴리오 강화 방안[30]

○ 유망기술 분야의 미래제품은 가까운 미래에 신뢰성 있는 성능으로 시장에 본격적으로 출시되기 위해서 해결해야 될 많은 기술적 문제를 갖고 있음

○ 기존 IP-R&D에서는 특허분석을 통해 미래를 예측하는데, 박정철 외(2015)

30) 박정철, 이민화, 2015. 시나리오 분석을 통한 유망기술분야 개념특허 개발 방법론 연구

는 기존 순서를 바꾸어 미래예측 기법을 활용하여 시장에서 활용도 높은 특허를 도출하도록 하는 방법론을 개발함

- 즉 '미래예측 기법'[31]을 활용하여 미래제품에서 예상되는 기술적 문제를 미리 예측하고, 이에 대한 해결책을 도출하여, 이 결과를 바탕으로 전략적 특허출원을 도출하는 것임

○ 박정철 외(2015)은 유망기술 분야의 개념특허를 개발하기 위한 방법론으로 시나리오 분석 5단계 및 전략적 특허출원 3단계를 제안하였으며, 각 단계별 세부 내용은 아래와 같음

- 시나리오 분석 절차는 총 5단계로, 1단계 목표주제 선정→2단계 관련요소 수집→3단계 시나리오 구성→4단계 예상문제 추출→5단계 발명요소 도출 등임
  - 1단계 목표주제 선정에서는 첫 번째 미래제품의 시장진입 가능성 및 시기에 대하여 판단함. 미래제품의 시장진입 가능성 및 시기를 판단하는데 활용가능한 기법은 로드맵 분석기법, 3차원 미래예측 분석기법 등임. 두 번째 특허유효성을 제고하기 위해 선행기술 현황을 파악함. 세 번째 특허권의 활용 용이성에 대하여 판단함. 이는 특허의 권리범위에 기재된 모든 요소들이 침해대상 제품에 대응되는 지 아닌지에 대한 확인이 용이할 수 있음
  - 2단계 관련요소 수집에서는 목표주제와 관련된 제품의 성능, 사용자의 편의성, 제품의 외부환경 및 타기술과의 융복합화를 고려하여 다양하게 관련요소를 수집하게 됨. 관련 요소 ㅅ집방법은 첫 번째 백캐스팅(Backcasting) 기법을 활용하여 제품의 기대성능을 고려하여 관련 요소를 추출함. 두 번째 제품사용자의 편의성을 고려하여 관련요소를 수집. 세 번째 제품의 외부환경을 고려하기 위해 STEPPER[32] 방식을 이용. 네 번째 타기술과의 융복합화를 고려하여 관련요소를 수집함
  - 3단계 시나리오 구성에서는 2단계 과정을 통해 수집된 관련요소별로 시나리오를 구성함
  - 4단계 예상문제 추출에서는 구성된 시나리오를 실제로 구현하는데 있어 예상되는 기술적인 문제를 추출하는 것임
  - 5단계 발명요소 도출에서는 상기 예상문제 추출과정에서 추출된 예상문제에 대하여 기술적인 해결방안을 도출함. 방법은 창의적 문제해결기법으로 알려진 트리즈(TRIZ) 기법을 활용하는 것도 좋음
- 전략적 특허출원 절차는 총 3단계로, 1단계 발명요소 트리 구성→2단계 목표제품 포섭→포트폴리오 전개 등임
  - 1단계 발명요소 트리[33] 구성에서는 발명요소 트리를 작성함. 이는 해당특허의 활용도를 높일 수 있도록 다양한 발명요소를 도출하여 명세서에 포함시키기 위한 작업으로 중요함
  - 2단계 폭표제품 포섭에서는 출원 후에 목표제품이 출시되는 상황을 기다려 해당제품을 커버하도록 특허의 권리범위를 가동한다는 의미임. 목표 제품 포섭 전략으로 첫 번째 어떤

31) 현재 활용되는 미래예측 기법은 빅데이터(Big Data) 분석, 특허 분석, 시나리오(Scenario) 분석, 로드맵(Road Map) 분석, 네트워크(Network) 분석, 트렌드(Trend) 분석 등 다양함

32) STEPPER는 미래를 변화시키는 7대요소로 사회(Society), 기술(Technology), 환경(Environment), 인구(Population), 정치(Politics), 경제(Economy), 자원(Resource)로 구성(정재승 외, 2014)

33) 나무를 구성하는 기둥은 기술적 범위가 넓고 일반적인 발명요소를 의미하고, 가지의 굵기가 작은 가지일수록 기술적 범위가 좁고 구체적인 발명요소를 의미함

출원진행 방식을 선택할 것인가에 대한 전략, 두 번째 해당특허를 출원한 후 목표제품의 출시를 기다려 목표제품의 특징을 커버하도록 특허의 권리범위를 가동함

· 3단계 포트폴리오 전개에서는 제품관련성, 특허유효성, 특허권자 승소확률 등을 고려하여 특허 포트폴리오 가치를 계산하여 특허 포트폴리오를 구성함. 특허 포트폴리오의 구성을 위해서 처음 특허출원을 진행할 때 많은 발명요소를 한번의 출원에 너무 많이 담으려다 보면 특허출원이 지연되어 적당한 출원시기를 놓치게 될 수 있음. 이를 예방하고자 최초 출원의 내용과 유사하지만 개선된 내용의 특허를 최초출원 후 1년 이내에 여러 건 출원하고 이를 병합하여 PCT 출원을 진행하는 방법도 활용할 수 있음

[표 4-10] 유망기술 분야의 전략적 특허출원 방법론

과정	단계	주요내용
시나리오 분석 5단계	목표주제 선정	· 미래제품 시장 진입 가능성 및 시기 판단 (로드맵 분석, 3차원 미래예측 기법) · 선행기술 누적현황 파악 · 특허활용 용이성 판단
	관련요소 수집	· 제품의 목표성능 고려 (백캐스팅 기법-희망미래 분석) · 제품사용자 편의성을 고려 · 제품의 외부환경 고려 (STEPPER 기법) · 타 기술과의 융·복합화를 고려
	시나리오 구성	· 관련요소 별 시나리오 구성
	예상문제 추출	· 시나리오 별 예상문제 추출 (기술구현상의 예상문제)
	발명요소 도출	· 예상문제에 대한 발명요소 도출 (TRIZ, Brainstorming 기법)
전략적 특허출원 3단계	발명요소 트리 구성	· 폭 넓은 발명요소 트리(Tree) 구성
	목표제품 포섭	· 출원진행방식 선택(PCT 국제출원 활용) · 목표제품 시장출시 모니터링 · 권리범위 가공
	포트폴리오 전개	· 동일 분야 복수의 출원진행 (복합 우선권 제도 및 분할출원)

자료: 박정철, 이민화, 2015. 시나리오 분석을 통한 유망기술분야 개념특허 개발 방법론 연구.

○ 동 전략은 대규모 연구자금을 통한 기술연구나 제품개발이 어려운 상황에 처한 소규모 기업이나 개인발명가가 아이디어 위주로 개념특허를 개발하고 이를 전략적으로 활용할 수 있도록 돕는 것으로, 지식재산 기반 창업·사업화 활성화를 촉진케 하는 방법일 것임

제3절. 한국의 지식재산 경쟁력 강화 방안

가. 글로벌 IP Market 현황과 추세

(1) 유럽 EEN(Enterprise Europe Network)

○ 유럽연합 집행위원회(European Commission, EC)는 지식재산·기술거래와 관련하여 정책 목적에 따라 Joint Research Center(JRC)와 Enterprise and Industry DG라는 두개의 조직을 활용하고 있음. JRC는 EC의 직속 연구기관으로서 Intellectual Property and Technology Transfer라는 내부 조직을 통해 연구기관에서 창출되는 지식재산·기술의 라이선싱 및 거래를 담당하고 있으며, 유럽 국가 내의 TTO들의 공식적인 중앙조직임. EC에는 기술 분야별로 7개의 직속 연구기관이 있으며, JRC는 여기서 창출되는 지식재산에 대해 권리화, 라이선싱, 이전, 거래 등의 업무를 담당함. JRC는 50년의 연혁을 지니고 있으며 지식재산·기술 이전과 거래에 대해서도 오랜 기간에 걸쳐 독자적인 생태계를 구축하고 있는 상태임

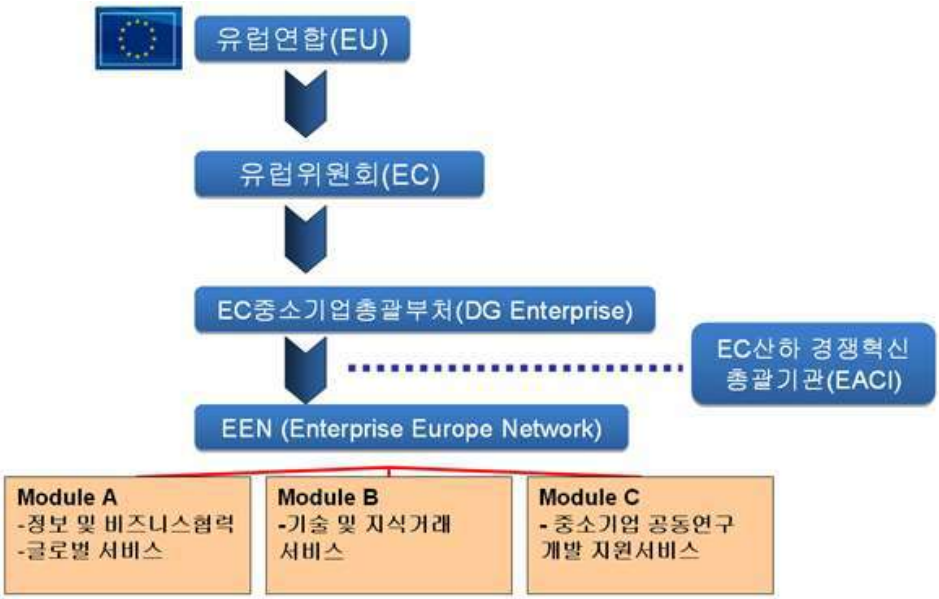
○ Enterprise and Industry DG는 EU회원국들의 기업활동을 지원하는 부처로, 2008년 유럽 국가를 중심으로 45개국 71개 컨소시엄이 참여하여 'Enterprise Europe Network(EEN)'를 조직하였으며, 기술유통망 600여개 중개기관에 속한 4,500여 명의 전담자가 지식재산·기술 중심의 글로벌 사업화를 위한 협력 활동을 수행함

[표 4-11] EEN의 조직규모

○ 600개의 지식재산·기술거래 및 비즈니스 협업기관
○ 100만개 이상의 선별된 기관정보
○ 4,000개 이상의 기술프로파일, 3,000개 이상의 비즈니스 프로파일
○ 1년에 100개 이상의 중개행사 개최(9,000명 이상 참석, 18,000번 이상의 B2B 미팅)

자료: 한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안

○ 기존의 IRC(Innovation Relay Center)49)와 EIC(Euro Information Center)를 통합하여 EEN으로 확대 개편하고 서비스 채널을 단일화하여 유럽 중소기업에 향상된 서비스를 제공함으로써, EU내에서 최상의 비즈니스 기회를 창출하고자 함. 즉, IRC와 EIC가 제공하던 서비스 및 추가적인 서비스를 총망라하여 제공하는 등 기업체가 필요로 하는 모든 조언 및 지원을 제공하는 '원스톱샵(One-Stop-Shop)' 형태의 서비스를 제공함. EEN은 아시아, 미국 등과 연계한 세계적 통합 네트워크 형성하고 있으며, 비즈니스 협업, 기술거래, 공동연구를 위한 파트너십을 체결하였고, 국내에서는 현재 산업기술진흥원(KIAT), 중소기업청, 한국전자통신연구원, 이디리서치, 델타텍코리아가 등록되어 활동 중임



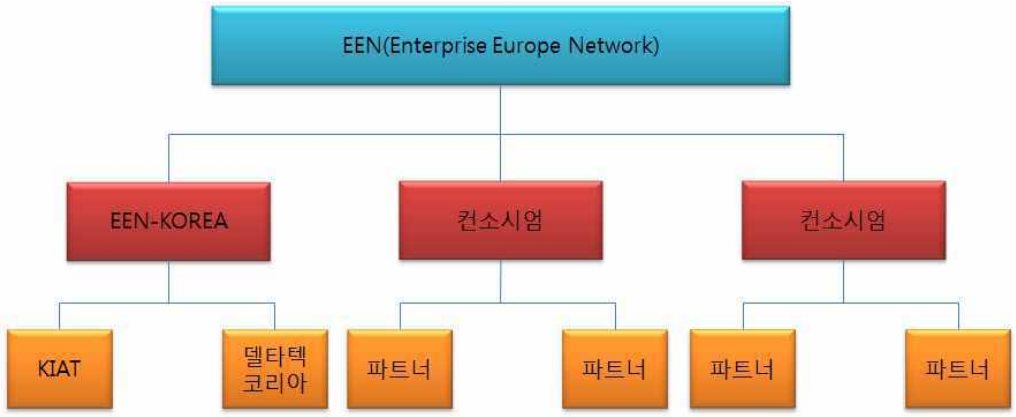
[그림 4-50] EEN의 추진체계

자료: 이승호. 2014; 한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안 재인용

○ EEN은 EASME(Executive Agency for Small & Medium Enterprise)라는 EU가 설립한 기구에 의해서 운영되며, EEN에는 JRC가 주요한 지원기관으로 설정되어 있다. 즉, JRC는 구체적인 지식재산·기술에 대한 공급을 담당하며 EEN과 협력적 관계를 구축하고 있음

○ EEN의 주요 활동은 네트워크를 이용한 사업화 및 공동연구 협업 지원이며, 'Module B'에서 기술 및 지식재산의 거래 서비스를 수행함. EEN는 중소기업, 특히 스타트업의 제품에 대한 혁신성과 시장성을 평가하여 컨설팅을 제공하며, 혁신적인 아이디어 또는 기술을 사업화 할 수 있도록 지원함. 또한, 기술이전 등 중소기업 간의 비즈니스 협력을 위해 일대일 매칭 서비스를 제공하고, 해외로의 사업 확장을 지원할 뿐만 아니라, 새로운 아이디어와 혁신적인 창출을 이루어내기 위하여 연구결과를 교류할 수 있도록 네트워크를 형성해 줌. 이외에도 기술에 대한 평가를 통해 사업화에 필요한 자금을 지원하며, 직접적으로 기업에 지원하지는 않지만 약 500억 유로 규모의「제7차 연구 프레임워크 프로그램」에 약 13억 유로를 지원하기도 하였음 본 사업은 중소기업을 대상으로 만들어졌으나, 중소기업 외 제조 또는 서비스업체 및 연구기관도 참여할 수 있음. 이처럼 EEN의 'One-Stop-Shop'은 거래플랫폼의 성격보다는 EEN 회원 간의 거래를 지원하는 백오피스적인 성격이 강함. 즉, EEN은 중개행사를 통해 네트워킹을

증진하는 방식으로 거래를 지원하고 있으며, 거래는 당사자 간의 협의를 통해 이루어짐



[그림 4-51] EEN의 컨소시엄 구성도

자료: 이승호. 2014; 한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안 재인용

○ EEN은 컨소시엄 단위로 이루어지며, 컨소시엄 내에는 코디네이터와 실무를 담당하는 파트너들이 포함되어 있음. 네트워크 파트너로 참여하는 기관은 기술사업화와 기업혁신에 높은 역량을 가진 조직들로, 기술사업화 전문기업, 상공회의소 등으로 구성되어 있음. 한국에서는 한국산업기술진흥원이 「EEN-Korea 컨소시엄」을 주관하고 있으며, (주)델타텍코리아, (주)이디리서치, 중소기업진흥공단, 한국전자통신연구원 등이 실무를 담당함. EEN이 제공하는 서비스 포트폴리오는 무역정보 제공, 기술이전 지원, 공동연구 알선 등 3가지 부문이며, 지원 서비스에는 이전 기술 발굴, 파트너 탐색, 연구자금 정보 제공, 계약·협상 자문 등이 있음



[그림 4-52] EEN의 제공서비스 범위

자료: 이승호(2014); 한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안 재인용

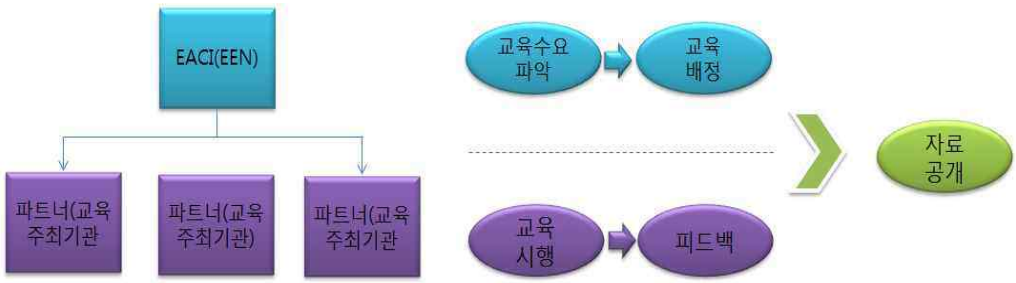
○ 기술이전을 촉진하기 위해 활용하는 거래알선 방법으로는 POD(Partnering Of Database)시스템, 기술상담회(Technology Brokerage Event), 기업사절단(Company Mission) 등이 있음

- 그 중 POD시스템은 EEN 담당자만 판매기술, 구매기술, 판매제품, 구매제품, 공동연구 등에 대한 요약서(Profile)를 검색하여, 자국의 중소기업과 상대국가의 파트너 기관(업)을 알선할 수 있도록 상대국가 EEN 담당자 연락처 정보를 제공함. 기술상담회는 직접적으로 기술공급자, 기술중개자 및 기술수요자가 대면 상담을 통해 기술원리를 점검하는 기술시연과 함께, 기술수요자의 사업화 역량을 파악하는 상담 행사이며, 기업사절단은 국내 수혜기업이 유럽 시장에서 기술이전, 기술사업화, 신사업 발굴 등을 희망할 경우, 현지 EEN 중개기관을 활용하여 유럽 현지의 잠재 파트를 발굴한 뒤 기술제휴를 알선하는 행사임

○ 한편, EEN 파트너들과 유럽집행위원회(EC) 및 전담기관 간의 의사소통, 결정 참여, 그리고 투명성 등을 확보하기 위해 SAG(Steering & Advisory Group)가 구성되어 운영되고 있음 국가별 컨소시엄 가운데 대표자를 선출하여 SAG를 구성하며, 1년에 3~4회 미팅을 개최하여 EU 정책, 정책 품질, 계약 관리, 보고 방식, 성과지표, 워킹그룹 주제 등 네트워크 발전과 관련된 쟁점 사항을 논의함. SAG는 또한 필요에 따라 EEN 파트너 가운데 전문적 식견을 가진 사람들로 워킹그룹을 구성하여 핵심 쟁점사항에 대해서 해결방안을 모색하도록 함. 워킹그룹 구성원 모집공고가 나면 EEN 파트너

는 누구든지 지원하여 심사받은 뒤 워킹그룹 구성원으로 활동 가능함

○ EEN 파트너들은 기술 분야별 전문가 그룹인 Sector Group에 참여하여 활동할 수 있으며(현재 17개 Sector Group 운영 중), Sector Group 의장은 네트워크 파트너 가운데 1명이 담당하고, EASME 직원 1명이 간사(Project Officer) 자격으로 참여함. Sector Group에서 논의되고 지식이 교환된 사례를 살펴보면, 정부조달 과제 정보(eg.,발전소 건설), 기술상담회, 기업사절단, Cluster 사업계획, R&D 출연자금(eg., FP7), 파트너 탐색 방법, 기술사업화 교육 등이 있음



[그림 4-53] EEN의 교육프로세스

자료: 이승호(2014); 한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안 재인용

○ 이외에도 EEN은 교육 프로그램을 통해 교육생들 간의 네트워크 강화와 이를 통한 경험과 지식의 공유를 통해 교육의 시너지를 극대화 하고자 함. 교육 프로그램인 'Decentralized Training'은 조사된 교육수요에 따라 네트워크 파트너가 교육을 개최하여 지역별 특성화를 꾀하고, 네트워크 강화에 기여함

- 교육과정은 「Newcomers Training Sessions」, 「Training Sessions for Trainers」, 「E-learning modules」, 「Decentralized Training Sessions」 등으로 구성되어 있음. 「Newcomers Training Sessions」은 EEN 업무를 새롭게 맡은 신참 담당자를 교육하는 과정이며, 「E-learning modules」은 EN 업무를 새롭게 맡은 신참 담당자를 대상으로 네트워크 일반, 지식재산권, 운영 도구 등에 대한 자가 학습기회 제공하기 위한 것임. 「Training Sessions for Trainers」는 전 세계 EEN 담당자 가운데 중개 성과가 뛰어난 자를 대상으로 교육·훈련 강사를 양성하는 과정이며, 마지막으로 「Decentralized Training Sessions」은 각국의 EEN 컨소시엄에서 필요한 교육·훈련을 진행하는 과정임

(2) 독일 Steinbeis Transfer Center

○ 독일은 산학연 간의 협력을 위한 적극적인 기술이전기구로서 슈타인바이스 재단의 전국망 내지 국제망을 구축하여 기술이전 및 실용화와 관련한 사업을 모범적으로 수행하고 있음. 슈타인바이스 재단은 기업에 기술과 지식 이전과 관련한 서비스를 제공하는 기관으로, 1971년 설립되었으며, 거의 모든 영역을 총괄하면서 지역 산업, 특히 중소기업에 대학 등 연구기관이 보유하고 있는 광범위한 노하우의 이전을 목적으로 운영되어 왔음. 슈타인바이스 재단의 조직(Steinbeis Unit)은 기능적으로 크게 기술이전센터(Steinbeis Transfer Centers), 연구센터(Steinbeis Research Centers), 컨설팅센터(Steinbeis Consulting Centers), 베를린 대학 (Steinbeis University Berlin)으로 구분

○ 슈타인바이스 재단의 지식 및 기술이전 시스템(Knowledge & Technology Transfer: KTT)은 대학 또는 연구기관이 보유하고 있는 전문지식 및 기술을 필요로 하는 기업에 대가를 받고 전달해 주는 일종의 중개역할임. 따라서 실생활에 활용되지 않던 지식이나 기술을 시장에 선보이고 마케팅까지 지원해 주는 등 지식과 기술의 상품화가 주목적임. 슈타인바이스 재단의 기술이전사업은 연구내용, 소요기간, 예산 등의 문제를 기업 간 또는 대학 간 계약서를 통해 거래하고 있으며, 특이한 점은 특정 대학 전체와 계약을 맺는 것이 아니라 그 프로젝트를 수행하는 교수 개인과 직접 계약을 체결한다는 점임. 슈타인바이스의 기술이전 서비스는 대학 및 연구소의 기술을 이전한다는 개념보다 중소기업이 필요로 하는 기술을 찾아준다는 개념에 더 가까움. 따라서 주력하는 이전 대상 기술이 주로 기초 연구기술(pre-competitive)보다는 사업화에 가까운 기술(competitive)이 대부분임

○ 슈타인바이스는 오랜 경험에 근거하여 기술 중개 서비스에 대한 다음과 같은 명확한 철학을 갖고 있음. 첫째, 현재 많은 국가에서 운영하고 있는 거래기술의 온라인 마켓은 기술이전에 있어서 단지 보조적이고 수동적인 수단(passive tool)이라고 판단하고 있음. 둘째, 기술거래의 개념을 단지 기술에만 한정시키지 않음. 따라서 슈타인바이스의 기술거래 중개는 기술의 판매나 라이선싱에서 끝나는 것이 아니라, 컨설팅 서비스를 통해 경영, 마케팅 기법이나 판로 개척까지 지원함

○ 슈타인바이스에서 기술이전 업무를 하는 전문가는 모두 기업 근무 경력이 필수적임. 전문가들은 Horizontal expert와 Vertical expert 두 종류로 구분할 수 있는데, 전자는 사업화, 기술이전, 라이선싱, 마케팅 등 기업 경영 전반에 걸쳐 지식과 경험이 풍부한 컨설턴트이고 후자는 특정 분야(마케

팅, 경영 또는 특정 기술 분야)에 깊은 지식을 가진 전문가임. 기술이전 프로젝트는 두 종류의 전문가가 팀을 이루어 진행하게 됨. 슈타인바이스의 기술이전 업무 시스템은 매우 수요자 지향적임. 대학 및 연구소에서 나온 연구 결과물의 판매처를 찾는 것이 아니라, 기술 수요기업이 필요한 기술을 탐색하고, 없다면 연구소에 개발 제안을 해서 초기 연구의 착수 단계부터 기술 이전을 전제로 연구개발이 진행됨. 이는 기술 공급자 중심의 단방향 이전에만 집중하는 국내 기술이전 시스템에 주는 시사점이 크다고 할 수 있음

○ 슈타인바이스의 각 기술이전 센터는 한번 만들어지면 계속 유지되는 것이 아니라 수요에 따라 신설되고 폐쇄 또한 융통성 있게 이루어지는 시장 적응형 체제를 갖추고 있다. 주요 업무는 국내외 기술이전 외에도 컨설팅, 재교육 및 훈련 등이며, 연간 수행하는 기업 컨설팅 서비스 수만 해도 2천여 건이 넘는다. 매년 1만이 넘는 기업에서 기술이전이나 컨설팅 등의 서비스를 요청받으며, 주요 고객은 전체의 70% 정도를 차지하는 중소기업임

○ 슈타인바이스 재단 활동은 최대의 편익을 제공하기 위해 프로젝트 베이스로 과제를 수행하는 것이 특징임. 또한, 정부의 보조를 거의 받지 않고 예산의 96%이상을 자체적으로 해결하고 있기 때문에 정부의 각종 규제를 따를 필요가 없음. 하지만 정부와의 긴밀한 협력관계가 매우 중요하기 때문에 재단 회장이 정부의 위원직을 겸하고 있음

(3) 세계지식재산권기구(WIPO Green)

○ 세계지식재산권기구(WIPO)는 2010년부터 녹색 기술의 혁신과 환경 친화적 기술을 모색하고 있는 다양한 그룹을 연결하는 온라인 마켓인 「WIPO Green」을 운영하고 있음. 이는 녹색 기술의 혁신과 확산의 촉진 및 기후변화 해결을 위한 개발도상국들의 노력에 기여하기 위한 것임. 즉, WIPO Green은 녹색기술 및 서비스 제공업체와 이용자를 연결하는 Green Network이며, 2013년 11월부터는 녹색기술 정보의 검색 및 배포를 위한 Database를 구축하여 제공하고 있음

○ Green Network는 녹색기술 제공 업체와 이용자를 연결하여 상업적인 관계와 녹색기술 이전 및 거래를 촉진하는 데 도움을 주는 서비스로, 녹색기술 컨설턴트 및 서비스 제공업체에 대하여 자유롭게 접근할 수 있는 온라인 명부를 관리함. 녹색 기술 컨설팅 및 서비스 제공업체는 IP 관리, 라이선싱 및 투자를 포함한 광범위한 분야에서 전문지식을 제공함. 회원들은 동 네트워크를 통해서 중소기업, 다국적 기업, 정부 간 기구, 투자자 및 학

계를 포함한 광범위한 이해관계자를 만날 수 있으며, 회원들 간의 협업과 파트너쉽을 위한 기회를 제공받음.

○ Green Database는 녹색기술 제공업체에 판매 또는 라이선싱하기 위하여 그들의 제품, 서비스 및 발명, 특허, 기술 및 노하우를 포함한 IP 자산에 대한 정보를 제공하며, 이를 통하여 녹색기술 제공업체가 파트너 및 재원을 유치하도록 유도함. Green Database는 WIPO라는 유엔기관이 운영하는 공정하고 신뢰성 있는 DB로서 국제적인 인지도를 높일 수 있음 또한, WIPO와 다른 유엔기관의 네트워크도 활용할 수 있어, 전 세계로부터 많은 정보를 취득할 수 있음

○ 환경 관련 특허나 상품 정보를 DB로 구축하는 조치는 기존에도 존재했었지만, 기술을 도입하고자 하는 측에 기술력이나 노하우가 부족한 경우에는 특허정보만으로 기술이전을 촉진할 수 없었음 이에 WIPO Green은 특허정보뿐만 아니라 노하우, 제법, 인적 서비스 지원 등을 포함한 실효적인 기술이전을 실현하고자 함

○ 또한, WIPO Green은 신흥국으로 인프라를 수출할 시, 영업 채널을 확대하기 위한 효과적인 방법임. 세계적인 대기업도 현지 정부가 관련된 대규모 인프라 프로젝트에 참가하기가 어려운 경우가 많은데, WIPO와 같은 중립 기관이 개입한 시스템에 참가하면, 신흥국 정부와 교섭할 때 영업상 플러스 요인이 될 수 있기 때문임

○ WIPO Green은 시험 단계에서 이미 1,000건의 정보를 등록했으며, 현재 아시아개발은행(Asian Development Bank, ADB), 대학기술관리자협회(Association of University Technology Managers, AUTM), 캠브리지 IP(Cambridge IP) 등 46개의 협력기관이 참여하고 있음. 동 서비스 제공업체는 녹색기술 이전 및 거래에 있어 기술지원과 자문 및 컨설팅 등을 제공함. 기본적으로 WIPO GREEN을 이용하는 데에는 별도의 비용이 요구되지 않으나, 사업화와 관련된 서비스(법률 서비스, 거래 중개기관 등)를 이용하는 경우 당사자 간의 계약에 따라 비용이 발생하기도 함

(4) 미국 IPXI

○ IPXI(Intellectual Property Exchange International)는 IP 자산과 매매 상품을 위한 중앙 시장을 형성하여, 효과적인 기술교환, 합리적인 시장가격 형성 및 투명성 강화, IP자산가치의 공개, IP 관련 가격 완화 등을 목적으로 2011년 12월에 설립되었음. IPXI는 지식재산권에 초점을 맞춘 세계 최초의 금융거래소로, 지식재산의 유동화 촉진을 위해 라이선스 권리를 개별 지재

권이 아닌, 기술을 둘러싼 지재권 모두를 표준화된 하나의 단위(Unit License Rights, ULR)로 묶어 상장하여 주식처럼 사고 팔 수 있는 공개시장을 형성함. 예컨대, 특정 기업이 보유한 터치스크린 기술 관련 모든 특허(지재권)를 ULR로 묶어 상장하고, 구매기업은 ULR 계약 단위만큼 제품을 제조·판매하거나 다른 기업에 재판매도 가능함. ULR 매각은 소유권 이전이 아니라 사용권을 제공한다는 점에서 기존의 거래 시장과는 차별화됨. ULR을 상장한 기업은 기업에 특허 등 기술의 사용 권리를 제공하는 것으로, 기업들의 활용가치가 커질수록 ULR 시장 가격이 상승함

○ IPXI는 회원제로 운영되며, 회원은 주주가 되는 것은 아니지만 거래의 기본구조에 대한 규정, 개념, 제도에 대한 논의에 참여 가능함. 회원은 4단계의 레벨(corporate, university, laboratory, associate)로 나누어져 있으며 각 레벨마다 행사할 수 있는 권리가 정해져 있음. 회원들은 새로운 특허보호(특허출원) 금융상품을 개발하여 ULR형태로 판매하며, 특허등급시스템의 운영을 통해 ULR의 공급가격 결정, 특허 품질의 평가(A+ :상위 5%, B :평균, C-:하위 5%)를 실시함

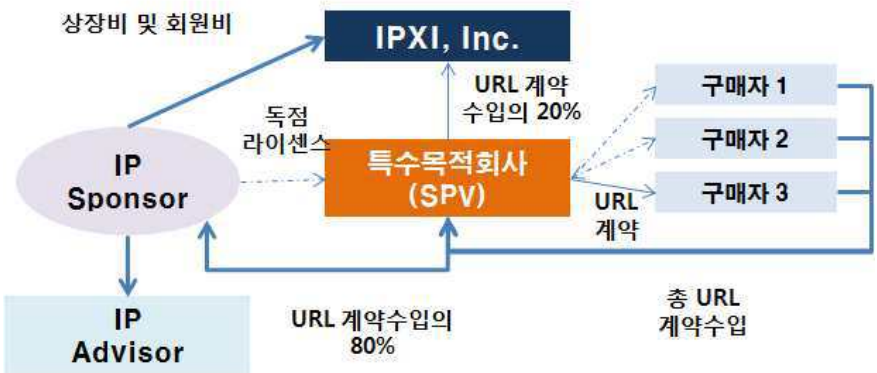
○ IP 현금화(IP monetizing)를 위해서는 IP 포트폴리오를 대상으로 전략, 기술, 분석, 평가, 조사의 단계가 필요하며 이를 통해 IP 포트폴리오는 거래시장에서 상당한 경쟁력을 확보하게 됨. IP 현금화 방식에는 이중적 라이선스(독점적인, 비독점적인, 범위·지역·시장에 따른 제한 등), IPXI를 통한 ULR 계약 공개, IP의 이중매매, ICAP 특허권 중개를 통한 공공 경매, ICAP 특허권 중개를 통한 '특허를 사용해도 소송을 하지 않겠다고 하는 계약조건(Covenant Not To Sue)'하의 매매, 타사 라이선스·시행기관과의 특정 자산의 판매·배치, IP 지주 회사의 신설 등이 있음. IP 현금화를 위한 여러 가지 방식들에서 얻어지는 최종 수익과 IPXI의 ULR계약을 통하여얻은 수익을 비교해보면, IPXI 모델은 최대 4배까지의 총수익을 창출할 수 있는 것으로 나타남

○ IPXI의 라이선스 거래가 가능하도록 IP 소유자들이 특허를 상장하는 것이 IPXI의 기저가 되는 아이디어였기 때문에, IPXI의 라이선스 거래 계약 과정은 먼저, IP 소유자들이 각각의 라이선스를 Unit License Rights™ (ULRs) 계약에 따라 분할하고 시장의 모든 특허를 상장하는 데에 착수하는 것으로 시작됨. 실시권자들은 ULRs를 통해 라이선스 접근권을 구매하며 과다하게 구매한 경우 되팔 수도 있음. 각 단위의 가격은 분명하게 게시되고 특허 그 자체는 완전하게 접근 가능함(계약의 표준화). 이러한 과정은 거래 과정을 효과적이고 적절하게 하며, 기존의 라이선스 거래보다 비용을 덜 들게 하는 장점이 있음

○ ULR의 핵심은 일반 계약처럼 고려되지만 사적인 계약관계 대신 IPXI가 잠재적 구매자와 판매자 사이의 중간으로서 기능하는 원스톱샵으로, 다르게 말하면 IPXI가 특허소유자와 잠재적 실시권자 사이의 중간단계로 기능하는 것에 있음 미국 지식재산권자협회(Intellectual Property Owners Association, IPO)와 IPXI의 심사자들은 기술(특허)의 비독점적 라이선스를 위해 모든 ULRs를 투자자들을 위해서 심사하며, IPXI는 권리의 이전을 매니지먼트하고(유통시장에서도) 이 권리들을 시행함. ULR 계약은 단위 구조로 계약이 형성되기 때문에 비독점적·비차별적인 표준화가 가능하며, 비유통구조 또한 기존의 거래보다 투명하고 원활하게 진행될 수 있음

○ 한편, ULR 계약 외에 주요 서비스 상품을 구성하기도 한다. ULR은 IPXI에서 제공하는 지식재산권 자금화의 해법을 구성하며 ULR Set-up의 근거로 The Enhanced Market(EMI) Indexes, The Qualified Equities, The Patent value(PVI) Indexes의 3가지 supporting 상품이 출시되어 있음. 이 세 상품의 공통적인 특징은 투자자그룹이 benchmark data의 다른 source에 접근할 수 있도록 하여 투명성을 높이고 IPR이나 IP 포트폴리오의 평가를 가능하게 한다는 점임

○ ULR 계약은 자산 유동화를 목적으로 하는 특수목적회사(SPV)를 중심으로 이루어짐. IP보유자(sponsor)는 IPXI에 회원가입한 후, 회비와 시장 상장비용을 납부하고 IP Advisor(전문가)에게 Advising 비용도 지급함 이에 따라, SPV는 ULR계약 증권을 발행하고 구매자와 거래를 진행한다. ULR계약 총수입은 SPV의 모기업인 IPXI가 20%의 지분을 가져가고 IP보유자는 80%의 이득을 취하게 됨



[그림 4-54] ULR 계약의 현금흐름과 라이센스권 시나리오

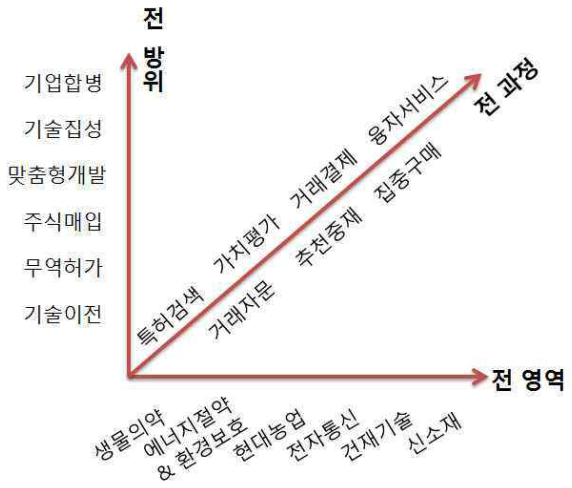
자료: 한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안

○ ULR 계약은 서류제출(Submission), 승인(Acceptance), 판매(Sales), 감사(Audition)의 4단계로 이루어짐. 거래가격을 최소화하기 위해서 표준화는 필수이며, 핵심은 표준 계약의 승인 및 발전임

(5) 중국 기술거래소(CTEX)

○ 2008년도에 북경 기술 수출거래액이 이미 1천억 위안을 돌파하였는데, 그 당시 크고 작은 기술이전센터, 기술거래플랫폼이 전국 각지에 설립되었지만 전국적으로 완전한 기업화 경영 및 전국적인 범위를 커버하는 기술거래플랫폼은 없었음. 이에 따라 전국적으로 기술거래를 실시하기 위한 목적으로 2009년 8월 국무원이 허가하고, 북경시 정부 및 국가지식산권국과 과학기술부가 연합하여 중관촌에 소재지를 둔 중국기술거래소를 건립함. 중관촌의 풍부한 과학기술자원을 베이스로 하는 중국기술거래소의 설립은 국가가 독립적인 혁신을 격려하고 지식재산권 전략을 실천하는 중요한 절차로서 국가 정책상 시장운영의 중임을 의미함

○ 중국기술거래소는 기술거래에 참여하는 당사자들에게 낮은 비용으로 효율적인 거래 서비스를 제공하기 위하여 2.24억 위안의 자금을 모집함. 2012년 기준, 중국기술거래소의 기술거래 건수는 1,673건이고, 거래액은 62.47억 위안임. 중국기술거래소는 전 방면, 전 과정, 전 영역을 포함하는 서비스모델을 표방함. 즉, 거래참여자들을 위하여 기술이전, 무역허가, 기술집성(集成), 맞춤형개발, 기업합병, 주식매입 등전 방위 서비스를 제공하며(전 방면), 기술거래과정의 복잡성에 대비하여 기술거래의 전 과정에 있어서 서비스를 제공하고(전 과정), 각 전문영역의 관리기구와 협력하여 전문적인 기술거래 서비스 능력(전 영역)을 갖추고 있음



[그림 4-55] 중국기술거래소의 서비스 모델

자료: 한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안

○ 중국기술거래소는 크게 기술거래 서비스센터, 과학기술금융 서비스센터, 지식재산권 서비스센터, 과학기술교류협력센터, 지원서비스센터로 구성되어 있음. 기술거래 서비스센터에서는 기술자문, 정책자문, 시장자문, 법률자문 및 거래자문 등을 포함한 기술거래 관련 자문 서비스를 수행하며, 이외에도 기술 및 지식재산권 관련 정보 제공 및 평가 서비스, 기술이전 및 기술라이선스 서비스, 연구능력거래 서비스 등을 제공함. 과학기술금융 서비스센터는 지식재산권 담보대출 서비스, 에너지절약 서비스기업을 위한 투자 및 대출 서비스 등을 제공하며, 지식재산권 서비스센터는 정부, 과학연구소, 투자자 등을 위하여 특허가치분석, 신용평가, 중개 서비스 등을 원스톱으로 제공하는 중국 최초의 지식재산권 원스톱 서비스 플랫폼(IPOS)을 구축하고 있음. 과학기술교류협력센터는 각 지방정부, 과학기술주관부서 등과 협력하여 각 지역의 기술거래 전문인력 양성, 기술거래 정보 수집 및 제공 서비스를 수행하며, 지원서비스센터는 기술거래보증금과 거래대금진입결제제도(進場結算制度)를 통해 안전하고 신뢰성 있는 프로젝트 감독관리 및 결제 서비스를 수행함

나. 국내 IP Market 현황과 문제점

(1) 문제: 분산된 IP 거래 플랫폼

□ IP Market(소관부처: 특허청)

○ 특허청은 지식재산의 활용도를 제고하고 중소기업 및 개인 발명가의 발명 의욕을 고취하여 창업확대 및 기술력 확보를 통해 창조경제 조성에 이바지하고자, 지식재산 수집 및 수요기업 발굴을 통한 지식재산 이전·사업화의 선순환 구조 지원을 위해 IP거래 정보센터를 구축하고 IP-Market을 운영하고 있음

- 전국 4개 권역(수도권, 중부권, 영남권, 호남권)에 지식재산 거래정보센터를 두어 지식재산 기술이전을 위해 지식재산 평가정보제공, 시장가격제공, 지식재산 협상을 지원하고, 지식재산금융정보 제공하는 등 지식재산 거래활성화를 위한 가치정보를 제공하고 상설전시관(특허기술 사업화 성공사례 제품 전시), 지식재산 전문도서관, 특허유통 상담관실을 운영하고 있음
- IP-Market은 국내외 특허기술거래 컨설팅 지원 측면에서 기술도입 신청기업을 대상으로 지원대상 기업을 선정하여 해당 분야별 컨설팅 수행기관에 배정함
  · 수요기술조사(수요기술 발굴 및 구체화), 공급기술 탐색, 거래(거래중개 협상 지원, 기술사업화 컨설팅 등 특허기술 도입을 희망하는 중소기업을 대상으로 기술거래기관을 배정하여 적정 공급기술 매칭, 중개협상 및 계약체결하는 특허기술거래 위한 종합 컨설팅을 지원하고 있음
- 기술 수요자와 공급자간에 시·공간적 제약 없이 기술거래정보를 공유하고 자율적인 직거래를 할 수 있도록 다양한 기술거래 정보를 제공하는 인터넷시스템인 기술거래 경매서비스를 통해 공급 및 수요기술 DB 제공, 온라인 특허기술 경매, 기술마케팅(SMK) 자료 제공 및 상담을 지원하고 있음
  · 한편, 객관적이고 정량적인 특허정보를 활용하여 구축된 5대 기술별 평가 모형을 통해 미국과 한국의 등록특허에 대한 평가서비스와 특허포트폴리오 분석 서비스를 제공하는 특허정보평가시스템을 구축하고 있음



[그림 4-56] 특허기술거래 경매 절차도

자료: IP-Market [Online] http://www.ipmarket.or.kr/2013/iptip_tech/service/guide_class.jsp

□ 미래기술마당 (소관부처: 미래창조과학부)

○ 미래창조과학부에서 진행하고 있는 '미래기술마당'은 미래부 R&D 연구성과의 사업화를 지원할 온라인 플랫폼, 오프라인 전문가 기술매칭 기능이 통합된 지원체계 구축을 목적으로 그간 출연(연), 대학 등이 개별적으로 공개하던 사업화 유망기술 정보를 한 곳에서 쉽게 찾아 볼 수 있도록 통합하여 제공하는 시스템으로, 2014년 2월 서비스를 시작함

- 기술정보 검색 기능은 '창조경제타운'과 연계하여 서비스 제공 예정이며, 출연연구소, 특성화대학, 특구진흥재단, 소프트웨어자산뱅크 등 25개 연구기관이 보유한 기술 중 사업화 가능성, 시장성, 경제성 등이 분석된 기술정보 2,000건과 해당 기술의 각 기관 보유기술 중 자체검증 및 시장성·경제성이 분석된 기술정보(사업화 유망기술) 4,000건을 제공하고 있음
- 참여기관 협의체는 사업화 유망기술 정보를 보유한 연구기관 및 전문기관으로 구성되어 있으며, 각 기관은 사무국 승인을 거쳐 정기적으로 기술정보를 업데이트하고 연구기관은 보유기술 중 기업이 필요로 하는 기술을 탐색 및 제공함



[그림 4-57] 미래기술마당 기술정보 업데이트 절차

자료: 한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안

- 2014년 2월부터 운영된 미래 기술마당에 가입한 회원 즉, 기술 수요자는 총 5,138명이며, 31개 기술정보제공기관을 통해 구축된 DB는 총 2,783건으로 6대 신기술 분류에 따른 건수는 생명공학기술(BT) 510건, 문화콘텐츠기술(CT) 4건, 환경공학기술(ET) 711건, 정보기술(IT) 744건, 나노기술(NT) 754건, 우주항공기술(ST) 30건임. 현재까지 기업의 수요기술 설문조사는 2회 실시하였으며, 16개 회사에 18건의 기술을 온라인을 통해 매칭시킨 성과가 있음. 또한 전문가단은 총 69건의 기업 수요를 접수하여 57건의 매칭을 지원하였음
- 미래기술마당의 기술 DB구축 현황을 살펴보면 ET, IT, NT의 비중이 높음. 이는 곧 이러한 기술에 대한 기업 수요가 집중되어 있다는 것을 의미하며, 기술제공자들은 이 기술에 대한 연구를 활성화하여 기술 이전을 증대시켜야 할 것임. 또한 미래기술마당을 통해 이전된 건수는 18건으로, 전체 보유 기술 DB의 0.6% 수준에 불과한 실정임

□ 국가기술사업화종합정보망(NTB) (소관부처: 산업통상자원부)

○ 산업통상자원부는 공공·민간의 R&D성과물 등 국가기술자산의 활용도를 제고하고 산업계로의 확산을 촉진하여 기술경쟁력 강화와 국가경제 발전에 이바지하기 위하여 국가기술사업화종합정보망(Network for Tech-Biz, NTB)을 구축함. NTB는 기술을 발굴하고 수집하여, 우수기술을 선별하고 선별된 기술을 DB로 구축하여 기술거래 및 사업화에 이용될 수 있도록 기술거래 사업화의 전 과정에서 통합적이며, 종합적인 국가의 기술사업화 정보관리 운영체계임

- NTB는 크게 5가지 구축사업을 진행하고 있음. 먼저, 국가 R&D 성과기술 및 민간 보유기술정보 DB구축으로 국가기술자원의 확산을 위한 국가기술자산 통합관리체계를 구축하여 국내 기술자원의 정보화를 통해 기술중개자 및 기술수요자의 이해도 및 사업화에 대한 관심도 제고를 이끌어 냄. 둘째, 수요기업, 기술거래·평가기관, 기술공급자, 기술투자자간 정보 이용 및 활용 촉진을 위해 기술이전·평가정보 등 국가기술사업화종합정보망 구축 및 운영하여 기술평가모델 개발과 연계하여 기존에 구축된 온라인 기술평가시스템을 개선하고, 국가기술자산통합관리시스템과 연계하여 온라인 서비스를 제공하고 있음. 셋째, 기술이전 사업화 협력 네트워크를 구축하여, 정보 및 인

력 교류의 장을 마련하고 기술협력 지원 및 교류를 확대하고 있음. 넷째, 기술평가 인프라 구축을 통해 기술평가모델, 절차 등 현행 방법론을 재점검하고, 기술평가의 실질적 활용도가 미흡한 실정을 극복하기 위한 기술금융, 현물출자, 기술거래 등 활용도 제고를 위한 정책연구를 수행함. 다섯째, 기술시장 운영에 대한 지원의 방안으로 대학·출연연구소 및 기업 등 기술시장 참여 주체들 간에 직접적인 기술이전 및 사업화 활동을 지원하기 위해 국내외 기술이전설명회(상담회)를 개최하고, 기술이전 프로그램 및 기술시장 제도 개선을 위해 정기적으로 '기술시장운영위원회'를 운영하여 기술이전 인프라 정비 및 협력을 지원하고 있음

- 그러나 NTB 또한 기존 서비스가 가지고 있는 문제점을 답습하고 있으며, 2012년 KIAT에 따르면 누락된 기술이 많고, 사업화 관련 정보 부족하여 기업 기술도입경로 중 NTB 이용은 1.3%에 불과하는 등 NTB 활용도가 저조한 상황임. 또한 NTB 정보의 개방도, 활용 용이성 등도 부족하여 민간의 비즈니스 모델로 활용되지 못하고 '공공기술의 이전' 중심으로만 사용되고 있음[34)]

□ 기술정보데이터베이스(TDB)(소관부처: 금융위원회)

○ 기술기반 금융이 활성화되기 위해서는 기술개발, 생산, 최종소비로 이어지는 가치사슬 구조에서 미래 가치를 담보하는 기술을 정확히 평가할 수 있는 평가모형과 기술/시장 DB 구축이 필요하기에 금융위원회는 기술금융 활성화를 위하여 2014년 7월 기술정보데이터베이스(TDB)를 종합신용정보집중기관에 설치하고 은행의 여신심사 및 기술신용평가사(TCB)의 기술신용평가를 지원하고 있음

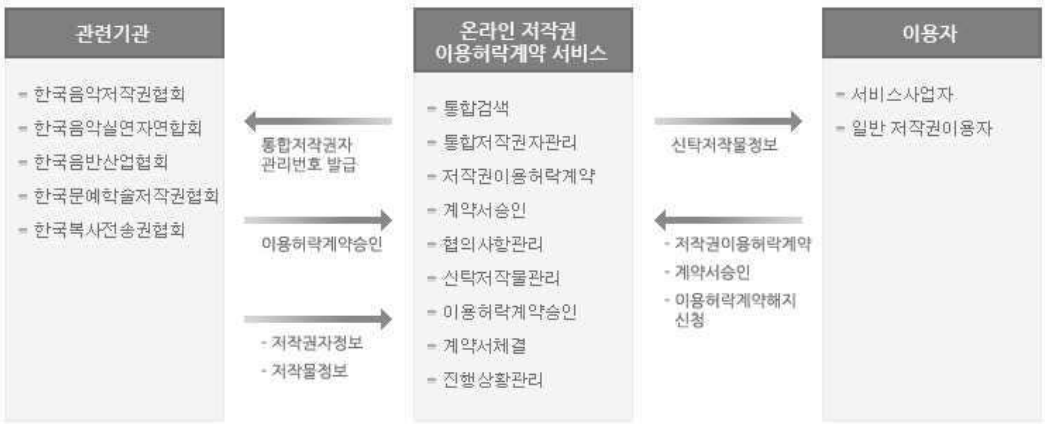
- 국내 기술·시장·평가정보는 각 부처별 정책과 연계된 기관에서 DB를 자체 생산·수집하여 제공하여 은행 및 TCB에서 기술신용평가 분석 시 TDB의 기술, 시장, 해외, 통계 정보 등의 이용을 용이하게 하고 있음
- 수집정보는 정부, 출연(연), 공공기관, 각종 협회, 국내외 리서치社등으로 무제한적이며, 32개 기관과 협약을 체결 및 2014년 말까지 100여개 기관으로 협약 확대하는 등 업무협약을 통해 상호협조 체제 마련할 예정임. 예산은 수요자(은행 및 TCB)분담금으로 운영되어 서비스도 수요자에만 제공되는 폐쇄형으로 운영되고 있음
- TDB 구축으로 우수 기술력 보유 중소기업에 대한 금융회사 평가의 신뢰도를 높이고 보다 신속한 금융지원이 가능하여, 평가가치에 대한 공급자와 수요자 간 불신을 어느 정도 해결하였으나, TDB 내 특허정보 중 2005년 이전 자료가 60%이고, 특허권이 소멸된 자료가 14%라는 점이 한계

34) 2014년 NTB 개선사업을 실시하여 향후 지식재산·기술 거래시장의 거래성과 및 기술료 수입 증대할 것을 기대함

□ 디지털저작권 거래소 (소관부처: 문화체육관광부)

○ 문화체육관광부는 체계적으로 수집된 저작권권리정보의 제공 및 투명한 거래 지원을 통한 편리하고 공정한 저작물 이용환경을 조성하여, 음악 전송사용료의 투명한 정산·분배 지원을 위한 음악로그정보수집시스템을 구축하는 '저작권 비즈니스 활성화지원' 사업을 운영하고 있음

- 디지털저작권거래소를 설치하여 저작권 이용허락계약 서비스를 관리 운영하며, 저작권관리번호 부여체계를 마련하고, 저작물 정보를 장르별로 통합 검색하여 운영·관리와 장르별 저작권이용허락계약의 통합창구 역할을 수행함



[그림 4-58] 디지털저작권 거래소 전체 시스템 개념도

자료: 디지털저작권거래소 [Online] http://www.kdce.or.kr/user/main.do

□ 국내 IP 시장의 한계점

○ 임계질량 확보 실패로 인한 시장 비활성

- 현재의 IP시장은 분산화된 지배구조로 인해 IP 시장이 분산되어 있고 이로 인해 기술을 통한 수익화 과정이 체계적으로 이루어지는 것이 아니라 개별적으로 이루어짐으로써 오히려 거래비용이 증가되는 결과 초래
  · 즉, 개별적인 IP(기술)이전은 거래 상대방 탐색 비용과 평가 비용 등 과다한 거래 비용이 발생하게 함
- 일반적으로 말하는 시장의 3요소는 공급, 수요, 중개이고 시장이 형성되기 위해서는 각각의 규모가 일정 수준을 넘어야 한다는 것이 임계질량(Critical Mass) 문제[35]이고, 거래하는데 들어가는 비용이 극소화되어야 한다는 것이 거래비용의 (Transaction Cost)[36] 문제임

35) 매드칼프의 법칙, "네트워크의 가치는 참여자 수의 제곱에 비례한다"
36) 코즈의 정리, "거래비용이 줄어들면 시스템이 최적화된다"

○ 10명이 따로 거래하는 형태보다 10명이 모인 거래시장은 개별 시장에 비해 10배 이상의 가치가 있다고 볼 수 있으므로 이러한 이유로 분산화에서 통합화로 가야하여, 그 대안을 아래에서 제시하겠음

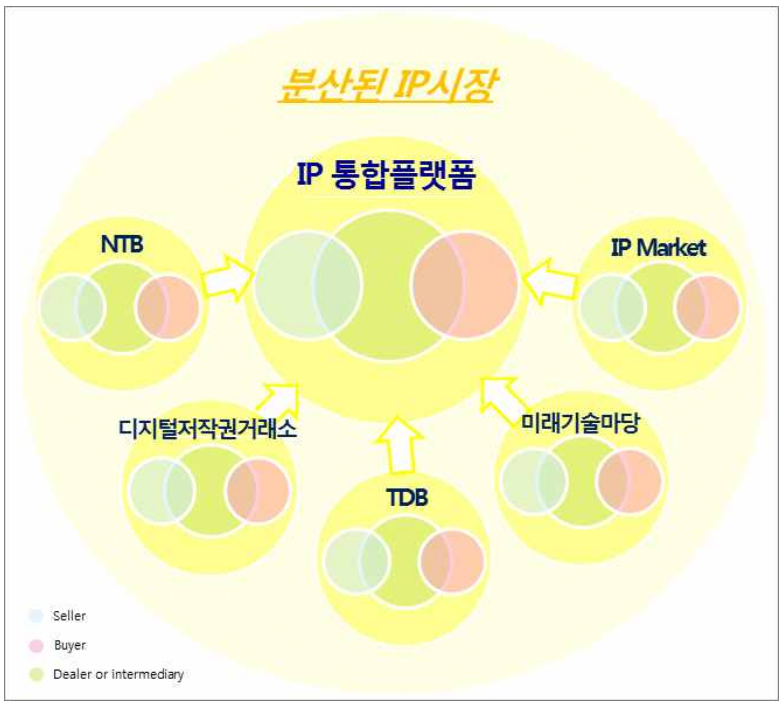
다. IP Market 활성화 방안

(1) IP 통합플랫폼(안) 구축

○ 현재의 IP시장은 특허청의 IP Market, 미래창조과학부의 미래기술마당, 산업통상자원부의 NTB, 금융위원회의 TDB, 문화체육관광부의 디지털저작권거래소 등 부처별로 구축되어 잘 운영되고 있음

○ 그러나 부처별 특징에 따라 지원서비스가 차등한 한계가 있어 이용자 입장에서는 오히려 입장에 맞는 플랫폼 서비스를 검색·이용하느라 거래비용을 포함한 제반비용이 증가되는 결과가 초래됨

○ 따라서 IP 기반의 창업가들이 창업에서 사업화에 이르는 전 과정 서비스를 지원받을 수 있는 IP 통합플랫폼이 요구되며, 그 구상(안)은 아래 그림과 같음



[그림 4-59] 분산된 IP시장의 대안: IP 통합플랫폼

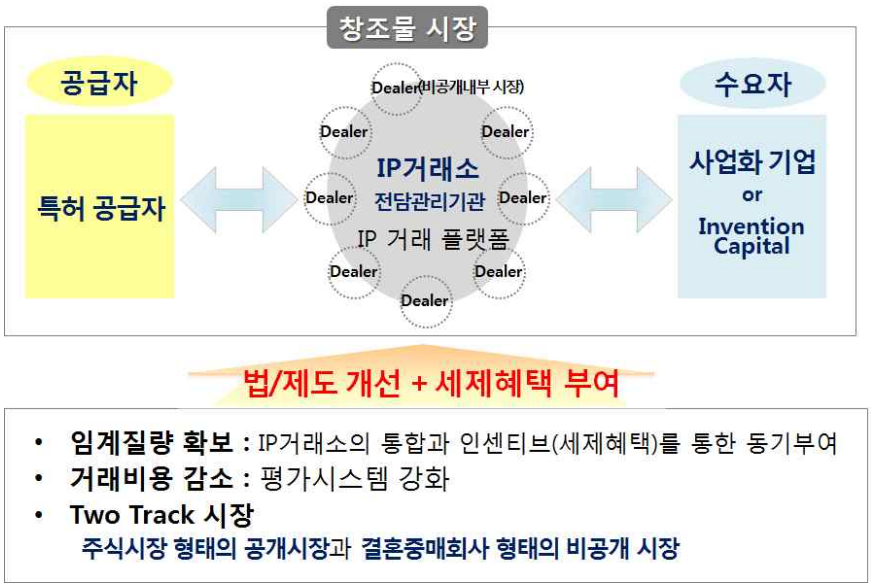
(2) IP 거래시장의 이원화

○ IP 통합플랫폼이 구축되어 임계질량을 확보하고 거래비용을 절감한다면, 비로소 주식시장 형태의 공개시장과 결혼중매 형태의 비공개시장으로 구성된 두 개의 시장 형성이 가능함

○ IP 거래시장은 공공 IP들을 위한 공개시장과 민간 IP들을 위한 비공개시장으로 이원화될 필요가 있음

○ 과거 기술거래소가 만든 시스템과 이를 발전시켜나가는 정부3.0의 기술공유시스템, 개발기업들이 필요에 따라 내놓는 비공개 플랫폼이 기술거래 플랫폼으로 만들어지고 여기에 법 제도가 개선된 세제혜택이 필요함

○ 다음 그림과 같이 임계질량의 문제와 거래비용의 문제를 극복할 수 있는 IP 거래시장 모델을 제안함

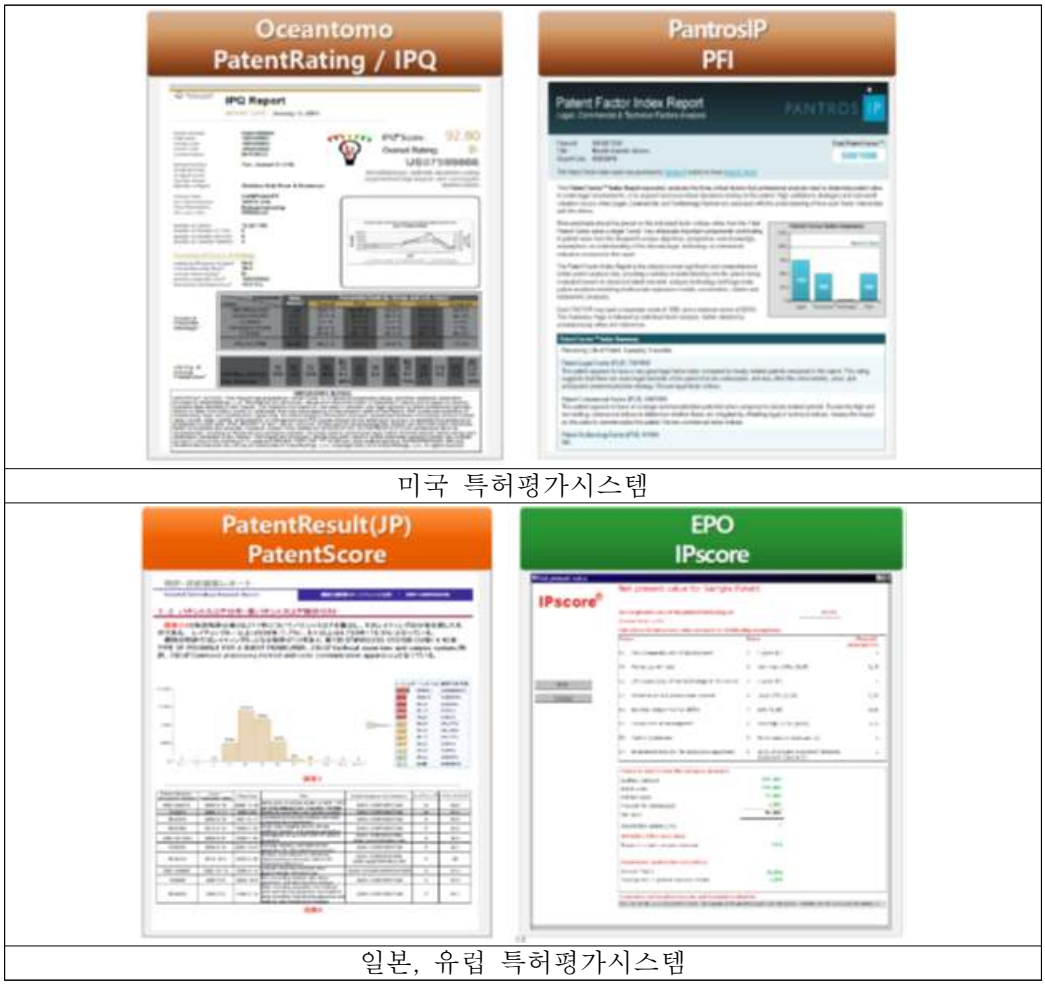


[그림 4-60] 이원화된 IP 시장(거래소)

(3) 지원사항

□ 특허분석평가시스템(SMART 3.1)의 강화

○ 미국 특허평가시스템과 일본, 유럽 특허평가시스템 대비 한국의 SMART 3.1 평가시스템 경쟁력 있음



[그림 4-61] 국외의 특허평가시스템 비교

자료: 한국발명진흥회. 2015. 특허분석평가시스템(SMART 3.1) SMART 3.1를 활용한 특허전략. 발표자료

○ 특허분석평가시스템(SMART 3.1)은 객관적이고 정량적인 특허정보를 활용하여 구축된 5대 기술별 평가모형을 통해 국내와 미국의 등록 특허에 대한 평가서비스와 특허포트폴리오 분석 서비스를 제공하는 시스템임

○ SMART 3.1의 활용분야는 6가지가 있음

- 첫째, 경쟁사 특허를 분석함. 유사특허조회기능을 통해 IP 관점 경쟁사 특허 분석이 가능함
- 둘째, M&A 특허 실사를 실시함. 전체보유특허 총점 등급 분석기능을 통해 특허 활용가치 및 특허포기를 결정하는데 도움을 줌

- 셋째, R&D 특허를 질적 평가함. R&D 사전 타당성평가는 검색시스템을 통해 정량평가가 가능하고, R&D 사후 성과분석은 전문가를 통해 정성평가가 가능함. 더불어 특허모집단을 구성하고 핵심 특허를 구성하는데 용이함
- 넷째, 특허 기술을 거래함. 유사특허분석기능을 통해 잠재수요기업 선정이 가능함
- 다섯째, 특허를 관리함. 연차료 계산기능을 통해 특허 유지, 포기 등 특허 유지관리가 가능함
- 여섯째, IP 금융이 용이해짐. 신용보증기금 연계 금융지원 및 신용평가지원이 가능



[그림 4-62] SMART 3.1 활용 분야

자료: 한국발명진흥회. 2015. 특허분석평가시스템(SMART 3.1) SMART 3.1를 활용한 특허전략. 발표자료

○ SMART 3.1의 한계는 평가대상 특허범위가 한국과 미국에만 국한되어 있어 유럽 및 중국으로의 IP 창업·사업화를 계획하고 있는 이들에게는 이용가치가 없다는 한계가 있음

○ 더불어 SMART 3.1 시스템의 강화를 위해서는 정기적인 업데이트가 필요함에도 불구하고 지원예산 등의 이유로 이루어지지 않고 있는 실정

○ 따라서 SMART 3.1의 발전전략이 요구되며, 다음과 같이 제시함

- 기존 시스템에 탑재된 평가대상 한국, 미국 특허범위를 유럽, 중국, 일본 등으로 확대
- SMART 3.1 평가모델 학습셋을 구축하여 전문가집단 평가하는 등 정기적인 검증을 실시하여 타국의 평가모델 대비 경쟁력을 강화시킴
- 미국, 일본, 유럽 특허평가시스템에 비해 경쟁력 있는 한국 SMART 3.1 의 글로벌

확산 필요

○ 이렇듯 특허분석평가시스템 SMART 3.1을 발전시키고 이를 일반 대중에게 최소의 비용으로 공개하는 것이 임계질량과 더불어 시장형성의 필수조건인 거래비용 축소 방안임

제5장. 결론 및 기대효과

○ 지적재산권이 기업가치의 가장 중요한 잣대가 되면서 요즘의 창업은 어떤 지식재산권(원천특허 및 IP 포트폴리오)을 선점할 수 있느냐가 관건이 됨. 더욱이 지식재산의 창출뿐만 아니라 유통을 활성화시키는 것이 창조경제의 필수과제이기도 함

○ 기업의 경쟁력은 차별화 역량에 있으며, 과거 생산능력의 차별화 경쟁이 R&D와 마케팅의 차별화 경쟁으로 변모한 것을 지식경제라고 칭하면, 창조경제에서는 지식재산과 고객관계로 기업의 value chain이 이동하고 있음

○ 지식재산이 기업의 경쟁력을 좌우하는 창조경제 시대가 도래함에 따라 세계 각국은 국가생존 차원에서 지식재산 정책을 강화하고 있는 추세이며, 박근혜 정부도 지식재산 기반의 창조경제 전략을 추진 중임

○ 이로 인해 우리나라는 특허 출원에 있어서 수년째 세계 4위의 특허 강국이지만 IMD(국제개발연구원) 지식재산 경쟁력 지수에 따르면 우리나라는 GDP대비 총 R&D(%) 3.36%로 높은 편인 반면, 지식재산(IPR) 경쟁력은 31위이고, 기술무역수지는 마이너스 29억달러에 달하는 등 IP의 질적인 면은 하위에 속함

○ 공공기관의 기술창업 수 역시 미국은 3.8%, EU는 1.9%, 한국은 0.6%로 낮은 편이고, 창업진흥원(2013) 실태조사에서도 '13년 기준으로 지식재산 기반 창업 수가 23.3%인 반면 생계형 창업이 56.3%에 해당하고, 글로벌창업모니터(2012)에서도 우리나라는 혁신주도형 경제국 중 최하위수준임

○ 이렇듯 IP 창출대비 IP 창업이 미진한 이유는 IP 창업이 생계형 창업보다 접근하기 어려운 인식이 있기 때문인 것으로 분석. 이는 IP 창업가들을 위해 실질적으로 도움을 줄 수 있는 IP 창업매뉴얼이나 원스톱 지원시스템이 부재한 상황이기 때문임

○ 이를 파악하기 위해 본 연구에서는 특허청과 중소기업청의 창업·사업화 관련 법제도와 지원사업 현황을 조사·분석하였으며, 그 결과 특허청 지원시책(2015) 중 IP 창업을 위한 전문화된 원스톱 시스템이나 시책은 미진한 상황이라는 점을 파악

○ 이에 본 연구에서는 IP 창업·사업화 활성화를 위한 방안으로 3대 Flagship-project(안)을 제시하였음. Flagship-project 1은 위탁 특허를 활용한 창업프로그램의 실시로, 전국의 창조경제혁신센터를 통해 개방된 대기

업 유무상 IP(총 99,711건)를 기반으로 창조경제혁신센터에서의 해커톤 대회 개최를 제안하였음. 동 사업을 통해 첫 번째 창조경제혁신센터에 유무상으로 개방된 IP의 활용가치가 검증되고, 두 번째 해커톤을 통해 대기업과 스타트업의 연결 기회가 대폭 확대될 수 있다는 점, 세 번째 창조경제혁신센터의 역할 활성화 계기가 된다는 점이 기대

○ 동 사업의 추진을 위해 요구되는 지원사항으로 IP 해커톤 상세 표준(안)과 IP 기반 창업 가이드를 제안하였음. 동 가이드는 IP 창업 시 창업가들이 어려워하는 BM 설계 및 사업계획서 도출하는데 도움을 줄 것으로 기대

○ 더불어 창조경제혁신센터의 대기업들의 유무상 IP 활용 촉진을 위한 특허가치 평가사업의 실시사업을 제안하였으며, 대구 창조경제혁신센터에 삼성이 개방한 특허 중 의료 특허 451건을 대상으로 특허의 활용가치를 검증함. 특허가치평가시스템으로 미국 OCEAN TOMO, PANTROS IP, Patent Value, IP Offerings, 일본의 Patent Result, 유럽의 EPO 등이 있으며, 국내에서는 위즈도메인, Smart 3.1 등이 있어 이를 활용한 평가사업을 제안하였음

○ 그 외 IP 포트폴리오의 재무적 가치를 특허가치평가시스템을 활용하여 측정하는 방법, 특허정보 연계 활용방안을 제안하였음

○ Flagship-project 2는 IP 기반 창업전략으로 “IP seed R&D project”, “Research-Industry(RI) 듀오 프로젝트”의 실시를 제안하였음

○ 한편 IP 거래 활성화를 도모하기 위해서는 거래시장이 중요한데 글로벌 IP Market 동향을 조사·분석한 결과, 유럽 EEN의 One-stop-shop이나 독일의 Steinbeis Transfer Center, WIPO Green, 미국 IPXI, 중국 기술거래소(CTEX) 등이 있었으며, 국내 IP 거래 플랫폼은 특허청의 IP Market, 미래창조과학부의 미래기술마당, 산업통상자원부의 국가기술사업화종합정보망(NTB), 금융위원회의 기술정보데이터베이스(TDB), 문화체육관광부의 디지털저작권거래소 등이 있었음

○ 국내 IP 시장의 한계점은 부처별로 거래소들이 분산되어 있어 기술을 통한 수익화 과정이 체계적으로 이루어지는 것이 아니라 개별적으로 이루어지면서 거래비용이 증가되는 결과가 초래됨. 따라서 IP 기반의 창업가들이 쉽게 이용하고 거래비용이 절감될 수 있도록 IP 통합플랫폼이 요구됨. 이의 촉진책은 Patent box 등 세제혜택이 될 것임

○ 통합플랫폼이 구축된 이후에는 공공 IP를 위한 공개시장과 민간 IP들을 위한 비공개시장으로 이원화될 필요가 있으며 본 연구에서 IP 거래시장 모

델을 제안함

○ 종합하자면 Flagship-project 3은 IP 거래·유통 활성화를 위한 IP Market project(안)을 제안하였음. 동 프로젝트의 일환으로 IP 창업에서 사업화에 이르는 전 과정 서비스를 지원받을 수 있도록 기능이 강화된 IP 통합플랫폼을 구축하고, 공공 IP들을 위한 공개시장과 민간 IP들을 위한 비공개시장 등 IP 거래시장의 이원화를 제안하였음

○ 더불어 거래비용 축소를 위한 방안으로, 특허분석시스템을 강화시키는 방안이 있는데, SMART 3.1를 강화·발전시켜 일반 대중에게 최소의 비용으로 공개하는 것임

○ 향후 지식재산 기반 창업 활성화 및 국가 특허경쟁력 향상을 위한 정책수립과 플랫폼을 통해 IP 유통을 활성화하고 IP 사업화 활성화를 통해 국가의 지식재산 경쟁력이 강화되고, IP 창업기업의 차별화, 대기업과 벤처창업기업의 선순환 구조 정착 도모 등이 기대됨

참고문헌

국가과학기술위원회. 2010. 출연 연구성과 확산시스템 선진화 방안(안). 제46회 상정안건

과학기술정책연구원. 2014. 지식재산 인프라의 글로벌 진단과 경쟁력 제고 방안

김용정. 2014. 대학의 기술기반 창업 영향요인 분석 및 활성화 방안

박정철, 이민화, 2015. 시나리오 분석을 통한 유망기술분야 개념특허 개발 방법론 연구

산업통상자원부. 2014. 보도자료

산업연구원. 2014. 미래산업을 위한 지식재산의 현황과 시사점

성열용 외. 2012. 지식재산권 중심의 연구개발전략 도입 방안: 정부출연연구기관을 중심으로. 산업연구원

손수정 외. 2011. 지식재산비즈니스 모델 전망과 성장동력화 방안

손수정. 2010. 미국 특허상표국(USPTO)의 산업재산 지원정책. 과학기술정책 통권 181호 제20권 제4호

이길우 외. 2015. 창조경제 실현을 위한 국가연구 개발사업 기술이전·사업화 활성화 방안 연구. 한국과학기술기획평가원

이길우. 2013. 대학·출연(연)의 국가R&D사업 지식재산경비 적정 지원 방안. 한국과학기술기획평가원

이윤준 외. 2013. 기술창업의 성공조건과 지원정책. 과학기술정책연구원

애니파이브. 2014. 내부자료

중소기업청. 2015.01. 중소기업청 공고 제2015-15호

창업진흥원. 2013. 창업기업 실태조사

창조경제연구회. 2015. 창조형 연구·기술사업화. 제20회 정기포럼

특허청. 2015. 중소중견기업 지원시책

특허청. 2014. 2002-2012. 한국의 특허동향

한국과학기술기획평가원. 2014. WIPO 자료로 살펴본 우리나라와 주요국의 PCT 특허 출원 현황. 제26호 KISTEP 통계브리프

한국발명진흥회. 2015. 특허분석평가시스템(SMART 3.1) SMART 3.1를 활용한 특허전략. 발표자료

한국지식재산연구원. 2015. 2015년 일본 특허청 현황보고서. National IP Policy 2015-06

한국지식재산연구원. 2014. 지식재산·기술거래 기반 육성 및 관련 산업 활성화 방안

한국지식재산연구원. 2014. USPTO 2014-2018 Strategic Plan(미국 특허상표청 2014-2018 전략계획)

허재영, 이민화. 2015. IP의 재무적 가치를 반영한 연구개발 과제평가 지표에 관한 연구

GEM Global Report. 2011

KAIST. 2014. 제2회 StartupKAIST wecando. 자료집

KAIST. 2014. 카이스트, 미래를 여는 명강의

KOHEA. 2015. 제1회 헬스케어 해커톤(Healthon) 결과보고

Intellectual Property Office. 2014. Supporting Innovation and Growth: a report on the work of the IPO 2013/14

Japan Patent Office. 2015. JPO STATUS REPORT 2015

USPTO. 2013. USPTO 2014-2018 Strategic Plan

國際商報. 2014. 10. 13. 關于知識産權支持小微企業發展的若干意見

국가기술사업화종합정보망. [Online] www.ntb.kr

디지털저작권거래소 [Online] http://www.kdce.or.kr/user/main.do

COMPAS 서비스 사이트. [Online] compas.kisti.re.kr

e-특허나라 서비스 사이트 [Online] www.patentmap.or.kr

ETRI 기술이전 서비스 사이트. [Online] itec.etri.re.kr

IP-Market 서비스 사이트. [Online]www.ipmarket.or.kr

IP-NAVI 서비스 사이트. [Online] www.ip-navi.or.kr

KIPRIS 서비스 사이트. [Online] www.kipris.or.kr

K-PEG 서비스 사이트. [Online] www.kpeg.or.kr

NDSL 서비스 사이트. [Online] www.ndsl.kr

Ocean Tomo. 2015.03. Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC. [Online] http://goo.gl/VCLWFd

SMART3.1 서비스 사이트. [Online] smart.kipa.org

Tips 홈페이지.[Online] http://www.jointips.or.kr/about.php

창조경제타운 홈페이지. [Online]https://www.creativekorea.or.kr/main/intro

한국지식재산서비스협회 사이트. [Online] www.kaips.or.kr

지식재산(IP) 기반 창업 가이드

Ⅰ. 서문[37]

창조경제의 중심에 청년창업 활성화가 있다. 창조경제의 가치사슬이 IP(지식재산권)로 급속히 이동하고 있기에 IP기반 창업이라는 새로운 창업 모델을 제언하고자 한다. 사업은 시장과 기술의 결합이다. 시장의 필요성을 발견해 차별화된 기술역량으로 해결책을 제시하는 것이 창업의 핵심이다. 시장 역량을 강화하는 기업가정신과 기술역량을 강화하는 IP교육이 실천의 대안이 돼야 한다. 카이스트는 이 같은 목적으로 IP기업가정신(IP-CEO) 프로그램을 2009년 전국의 중학생을 대상으로 시작했다. 그 결과 1인당 연평균 4건의 특허 전자출원과 다수의 사업계획이라는 성과를 거두고 있다. 이 성과는 바로 기업가정신과 지식재산 교육의 중요성을 보여준다. 창조경제의 양대 축인 지식재산과 기업가정신을 조기 교육하는 국가는 세계적으로 아직 존재하지 않는다. 특허 교육은 미래학과 창조성 교육이 필요하나 미래학에 대한 체계적인 교육 역시 전 세계적으로 미흡한 상황이다. 창업의 성공은 사회기회 발굴과 핵심역량 구축에 있으며, 미래학과 특허가 그 기반이 된다.

정부는 창업선도 대학과 산학협력 대학 사업에 수천억 원의 막대한 예산을 쏟아부으며 창업 활성화를 촉진하고 있다. 그러나 아직까지 그 성과는 기대에 미치지 못하고 있는데, 가장 큰 이유는 차별화된 기술 역량의 부족이라고 할 수 있다. 사업 성공의 본질은 남들과 차별화된 핵심역량의 보유 여부이다. 젊은 대학생들에게 이를 요구하는 것은 한국의 교육체계상 쉽지 않은 것이 현실이다. 그러나 대안은 있다. 바로 대학, 연구소가 보유하고 있는 미활용 특허들을 대학생 창업에 활용하는 것이다. 특허의 발명자인 교수와 연구원들이 창업을 통해 사업화하는 것이 바람직하나, 이를 강요할 수는 없다. 학생 창업에 대학 특허를 이전해 준다면 창업의 양대 요건 중 한 가지의 해결책이 제시되는 것이다.

그 방법으로, 소속 대학의 학생 창업에는 해당 대학이 자율적으로 강력한 지원을 할 수 있을 것이다. 예를 들어 'i-카이스트'라는 카이스트 학생 창업회사는 카이스트가 제공한 특허를 기반으로 차별화된 교육 장비 사업을 시작할 수 있었다. 독점 실시권 확보는 물론, 저렴한 가격으로 특허권을 이용할 수도 있을 것이다. 자신이 속한 대학이 아니고 다른 대학과 연구소의 IP를 기반으로 창업하는 경우에도 국가 차원의 지원이 가능할 수 있다. 지금도 휴면 특허에 대한 지원은 기술진흥원이 제공하고 있다. 특허기반의 창업에는 보증기금과 창업진흥원이 1억 원 정도의 보증금과 자금을 제공하고 있는 것도 IP기반 창업에 튼튼한 디딤돌이 될 것이다. 우리나라는 특허 출원에 있어 세계 4위의 특허 강국이다. 그러나 연간 20만 건의 출원 특허의 활용도는 미국에 비해 3분의 1 수준에 지나지 않는다. 한국 IP 정책은 이제 활용을 중심으로 재정립돼야 한다. IP 기반의 창업 활성화는 잠자고 있는 소중한 창조

37) 이민화, 이투데이 칼럼

적 자산을 창조경제 구현의 장으로 끌어내는 획기적 대안이 될 수 있다.

이러한 창업 과정을 기회의 포착, 기회의 검증, 가치의 창출/획득, 원시 사업계획, 창업 팀의 구성, 자원의 조달, 재무, 사업계획서, 진입장벽/혁신과 재탄생 등을 9단계 창업 방정식으로 정리하여 실전 창업에 활용하고자 한다. 이를 과정을 간단히 보면 아래 그림과 같으며, 특히 기회의 포착과 기회의 검증 단계에서 특허의 활용 방안을 상세히 살펴보고자 한다.



[그림] 창업방정식 9단계

또한 지식재산 기반 창업을 중심으로, KAIST에서 진행한 “IP-based Startup Boot Camp: Startup KAIST Wecando”를 참고하였다. 위 행사는 KAIST의 학내 특허를 중심으로 이를 활용한 비즈니스 아이디어를 도출하여 사업계획서를 만드는 IP기반 창업의 새로운 모델이다. 아래와 같은 기술창업 요소들 역시 본문에서 살펴보도록 하겠다.



[그림] 기술창업 요소

1. 기회의 포착

1.1. 아이디어에서 기회로의 전환

현대 기업가정신에서 대표적인 Timmons model에서는 기회가 핵심이 되고 있다. 티몬스, 스티븐슨 등이 기업가정신을 기회의 포착으로 설명하고 있을 정도로 기회가 기업가정신 발현의 핵심으로 등장하고 있다. 창업은 기회의 포착과 구현인데, 3D 프린터 등 메타기술의 발달과 엔젤 투자의 확산으로 문제의 해결이 쉬워지고 있다. 결과적으로 창업의 중심이 기회의 발굴로 이동하게 되는 것이다.

사업기회를 발견하고, 이를 활용하는 것이 창업기업가 및 창업자원과 더불어 창업의 핵심요소라고 할 수 있다. 창업을 위해서는 확실한 기회에 초점을 두어야 하는데, 여러 가지 사업 아이디어 중에서 좋은 기회를 신중하게 선별하여 선택하는 것은 무엇보다 중요하다. 기회의 포착은 9단계 창업 방정식의 첫 번째 단계로, 창업의 시작은 시장기회 포착과 핵심역량 구축으로부터 출발한다고 할 수 있다.



기회 포착의 요소와 방법

빠른 시장의 변화에 따른 Domain Knowledge, 즉 시장 지식과 기술 변화에 따른 Technology Set이 결합하는 지점에서 새로운 가치를 찾아내는 것(Value creation)이 기회 포착의 핵심이라 할 수 있다.

기회 분석 매트릭스



아이디어를 기회로 전환하는 과정에서 사용하는 기회 분석 매트릭스는 굉장히 유용하다. 기회 분석 매트릭스는 수요(Demand, 기회)와 공급(Supply, 역량)을 거시적(Macro), 미시적(Micro) 관점에서 분석함으로써 핵심 역량을 발굴하고, 이것이 진정한 기회인지를 평가하는 데 목적이 있다. 이를 통해 기회를 더욱 실현 가능하고 경쟁력 있는 사업 기회로 전환시킬 수 있는 것이다. 먼저 기회(수요)의 경우, 거시적인 관점에서 현재 시장 트렌드와 시장 규모, 성장율을 파악할 수 있으며, 미시적인 관점에서는 소비자들

이 그 제품을 살 것인지, 왜 사려고 하는지를 파악하고 검토할 수 있다. 공급의 경우, 거시적인 관점에서는 구조적인 비교 우위를 분석하여 경쟁자와 차별화 시킬 수 있는 특장점이 무엇인가를 검토하고, 미시적인 관점에서는 더 세분화된 공급 방법을 모색하여 다른 기회나 방법을 찾는 것이 가능하다. 이를 통해 다양한 시장기회를 발굴하고 관련 시장의 매력도를 분석하며 내부역량 현황분석을 통해 성공확률이 높은 사업기회를 발굴할 수 있다.

① 기회

휴맥스는 가장 중요한 사업 기회를 매크로한 시장 트렌드에서 발견했다. 창업 당시 노래방용 영상 가요 반주기로 사업을 시작했으나 수익성이 높지 않고 시장이 비교적 크지 않아 한계에 쉽게 도달하는 점을 실감한 변대규 대표는 지속적 성장을 이루기 위해 회사의 사업변화를 적극적으로 추진해나갔다. 유럽시장 분석을 통해 위성방송이 미래 시장을 형성할 것으로 판단하여, '셋톱박스[38]'라는 아이템을 통해 성장에 가속도를 붙여왔다. 매크로한 시장 트렌드와 마이크로한 인간의 삶의 패턴 변화를 반영하여 셋톱박스의 시장 기회를 포착하게 된 것이다.

이제 휴맥스의 새로운 사업진출에 대해 다른 면을 보도록 하자. 휴맥스는 지난 2004년 시작된 HMS(Home Media Server)/디지털 TV 분야가 TV의 디지털방식으로의 전환을 이루며 셋톱박스가 시장점유율을 더 이상 확대할 수 없다는 것을 파악했다. 또한 이익률과 성장률이 2002년부터 감소하였기 때문에 휴맥스는 또 한 번의 신사업을 과감히 추진해야 할 필요성을 느꼈다. 마침 시장 트랜드가 디지털 TV의 흐름으로 변하면서 휴맥스는 과감히 이 분야에 뛰어 들었다. 최근 휴맥스도 'IoT 스마트홈'을 접목한 셋톱박스 영역을 구상 중에 있다. 미디어 서버와 게이트웨이(모뎀)의 역할을 셋톱박스 안에 집어넣는 것으로, 방송과 통신의 영역을 모두 셋톱박스가 수행하게 된다. 휴맥스는 제품군 및 사업 분야의 변화를 파악하여 기회를 포착하고 시장에 맞추어 기회를 추구한다. 또한 포착한 기회에 있어서 그 분야에 해당하는 핵심기술역량을 자사가 보유하고 있는지, 사업의 변화가 자사가 추진하고 있는 분야와 비슷하게 진행되어 시너지 효과 및 자원할당이 가능한지를 기준으로 기회를 선택한다고 한다.

② 역량

모바일 게임업체인 엔텔리전트의 사례를 보자. 엔텔리전트는 창업 당시 진입장벽이 낮다고 판단되던 모바일 게임분야에 진출했다. 당시 후발주자였던 엔텔리전트는 낮은 진입장벽과 젊은 아이디어로 승부하자는 각오로 사업에 임했다. 최근까지 산업으로서 자리매김하고 있지 못하고 있다는 평가를 받는 이 산

38) 디지털 셋톱박스는 디지털 방송의 전파를 수신하여 아날로그 방식으로 변환해주는 기능을 한다. 셋톱박스는 원래 유료방송을 보기 위한 수신기로 시작했는데, 이 기기를 사용할 경우 기존의 아날로그 방식의 텔레비전을 교체하지 않고 디지털 방송을 시청할 수 있다(위키백과).

업의 경우에도 모바일게임의 환경 변화에 대한 대처가 사업역량의 1순위이다. 엔텔리전트는 후발주자로서 게임을 중심으로 한 기술력을 꾸준히 축적했고, 대표작인 '삼국지 무한대전'은 모바일게임 사상 최초의 밀리언셀러가 되었다. 넥슨의 '바람의 나라'나 엔씨소프트의 '리니지'처럼 그들만의 주력 상품을 개발한 것이 핵심역량이 된 것이다. 또한 시장의 변화에 대한 전략적 대응을 살펴보면, 당시 게임의 대작화와 더불어 업계 최초로 세미네트워크형 게임을 선보인 것이 클라이언트(SKT, LGT, KTF)의 의도와 일치했던 것이다.



이후 엔텔리전트는 넥슨에 매각되는 과정을 거쳐 현재는 '4:33'이라는 이름으로 2014년 '활 for kakao'를 히트하며 다시 존재감을 드러내기 시작했다.

이처럼 진입장벽이 낮고 경쟁이 치열한 모바일게임 산업분야에서 엔텔리전트는 '블루오션'을 창출하기 위해 끊임없이 고민해왔다. 주력 제품의 개발을 통해 역량을 구축하고, 동종 업계의 회사들(치즈케익, 아치소프트)과의 합병을 통해 역량 확대를 도모했다. 엔텔리전트에 없는 장점을 가진 두 회사와의 합병을 통해 시장 지배력을 더욱 확대했다. 모바일 게임의 패러다임 이동이 가시화되고 있는 현재는 다양한 장르의 게임 출시뿐만 아니라, 위메이드, 텐센트, 라인으로부터 투자를 유치하여 데이터에 기반한 퍼블리싱 게임의 수익을 극대화시키는 탁월한 역량을 구축하였다. 또한 일반 퍼블리싱과 다르게 개발사와 좀 더 긴밀한 관계를 맺는 '콜라보 퍼블리싱'을 하는 점이 특징이다[39]. 전체적으로 매크로한 경쟁상황과 마이크로한 세부 기술을 결합한 전략을 충분히 수행했다고 볼 수 있다.

1.2. 미래 예측 방법

거시적 환경분석, STEEP 분석

기회를 포착하는 것은 문제를 찾는 것에서 시작한다. 아래 그림처럼 시대의 거시적인 환경 변화를 읽거나 사회, 기술, 경제, 환경, 정치 등 미래 STEEP분석을 통해 기회를 포착할 수 있다.

STEEP 분석은 사회적(Social), 기술적(Technological), 경제적(Economic), 생태학적(Ecological), 정치적/법적(Political/Legal)의 다섯 가지 요소로, 기업의 경영환경에 영향을 끼칠 수 있는 거시적인 외부적 요인을 파악하는 방법이다. Social은 사회·문화적 요인으로, 인구 구조의 변화, 양극화, 네트워크 사회 등이 해당된다. Technological은 기술적 요인으로 가상 지능공간, 기술의 융복합화, 로봇 등이 속하며, Economic은 경제적(미시/거시) 요인으로 웰빙/감성/복지 경제, 지식기반 경제, 글로벌 인재의 부상 등이 해당된다. Ecological은 생태학적 환경으로, 기후변화 및 환경오염, 에너지 위기, 기술발전이 환경에 미치는 부작용 등이 있으며, Political/Legal은 정책적/법률적 요인으로서 글로벌화, 안전 위험성 증대, 남북통일 등이 속한다.

---

39) 반적인 퍼블리싱이 게임 테스트 후 게임 출시. 이후 마케팅 진행 정도에 그친다면, 콜라보레이션은 아예 개발 당시부터 퍼블리셔와 제작사가 찰싹 달라붙어서 성공을 위해 달리는 개념이다(자료: http://www.venturesquare.net/558419#prettyPhoto).

미래를 변화시키는 7대 요소, 스테퍼(STEPPER)[40]

카이스트 미래전략대학원에서 체계적으로 미래를 변화시키는 7가지 요소를 다음과 같이 정리했다.



[그림] 미래변화 7대 요소: STEPPER

이 중에서, 사회와 기술이 미래변화에 가장 주된 요소이고, 그 다음 환경과 인구가 뒤를 잇는다. 정치, 경제는 전통적으로 주요한 요소였으나, 과학기술이 세계 변화를 주도하는 현대사회에서 그 역할이 많이 축소되었다. 자원은 여전히 중요한 요소이지만, 국가적으로 편중되어 있어서 그 영향이 제한적이다. 이 요소들은 대상의 외부 환경을 고려하는 방법으로, 각 요소들을 통해 관련요소들을 파악할 수 있다.

먼저 사회(Society)적인 측면에서, 세계화, 다문화는 전 세계적인 문제이며, 빈부격차, 개인화, 핵가족화가 진행되고 있다. 기술(Technology)변화를 살펴보면 산업구조가 1, 2차 산업에서 3차 산업으로 늘어나고 있는데, 1, 2차 산업의 생산량이 줄어든 것은 기계화로 인해 인력이 줄어들었기 때문으로 볼 수 있다. 기술의 발달로 인해 모바일 선거, SNS, 혁신경제 등 사회와 문화가 변화하고 있다. 환경(Environment)변화를 보면, 지구온난화가 지난 40년 동안 뚜렷한 추세로 진행되고 있다. 기상이변 및 지진 등에 의한 재난이 증가하였고, 공기, 수질 등의 오염이 가속화되고 있다. 그 다음은 인구(Population)변화인데, 이를 통해 사회변화, 기술변화 등 변화들의 가장 근본적인 단서를 찾을 수 있다. 예를 들어, 고령화가 진행되면서 고령인구의 활용이나 실버산업 육성, 복지제도 개편 등이 필요할 것이다. 다음으로 정치(Politics)를 보면, 안보 분야는 국방과 사이버, 치안이 긴밀히 연결되어 국토안보 분야로 발전하고 있다. 법과 행정제도도 이러한 변화된 정치

40) 임춘택, "카이스트, 미래를 여는 명강의 2014", 2014

지형에 맞게 혁신하는 일이 중요해지고 있다. 경제(Economy)분야를 보면, 물류와 유통에 있어서 전자 상거래의 비중이 전통적인 상거래를 압도하기 시작했다. 또한 글로벌 무역경쟁이 치열해지면서 통상화 무역이 블록화되는 경향도 높아지고 있다. 마지막으로 자원(Resource)은 '석유시대'를 수년 더 연장할 것으로 보면서 풍력, 태양광을 포함한 재생에너지 시장의 경쟁이 치열해지고 있다.

위의 과정을 통해 여러 산업을 분석해볼 수 있고, 이를 STEPPER를 기준으로 하여 서로 분석할 수 있다. 현재 선진국들이 주도하고 있는 세계적인 5대 전략사업인 의료·바이오, 에너지, 안전, 지적서비스, 항공우주산업을 STEPPER를 통해 간략히 비교하여 유리한 것은 +1점, 불리한 것은 -1점으로 점수를 책정하였다.

[표] MESIA 산업에 대한 STEPPER 분석

구분	S 사회	T 기술	E 환경	P 인구	P 정치	E 경제	R 자원	종합 점수
M 의료바이오	O	X	O	O	O	O	O	6
E 에너지환경	Δ	Δ	O	O	Δ	O	Δ	3
S 사회안전	O	Δ	O	O	O	O	O	6
I 지적서비스	O	Δ	O	O	O	O	O	6
A 항공우주	O	Δ	Δ	Δ	Δ	O	O	3

자료: KAIST 미래전략대학원(이광형) 제안

유리한 것은 +1점, 불리한 것은 -1점으로 점수를 매겨보면 의료·바이오산업, 사회 안전, 지적서비스 사업, 이 세 가지 산업이 유리함을 알 수 있다.

여러 기관의 미래 예측들

다음에 나오는 것은 미래에 실현 가능한 기술에 대해 여러 기관에서 언급한 사례들이다.

(1) IBM의 "Next 5 in 5"



IBM은 2006년부터 시작해서 매년 말, '향후 5년 내에 실현될 유망 기술 다섯 가지- Innovations in the nest 5 years'를 선정해 발표하고 있다.[41] IT,에너지, 환경, 의료 등 다양한 문제를 다루며, 이룰 통해 미래 생활상과 연구개발 및 비즈니스 모델의 방향을 제시한다. 2013년에 발표한 'Next 5 in 5'는 다음과 같다.

① Personalized Learning: 교실이 학생을 학습하게 될 것이다.

② Buy Local: 오프라인 매장이 온라인을 앞서게 될 것이다.

③ Personalized Cancer Treatment: 의사들은 일상에서 DNA를 이용, 당신의 건강을

41) 참조: IBM 스마터 플래닛 ibm.com/smarterplanet

지킬 것이다.

④ Digital Security: 디지털 수호자가 온라인에서 인간을 보호하게 될 것이다.

⑤ Future Cities: 도시는 인간의 도시 생활을 돕게 될 것이다.

IBM에서 발표한 'Next 5 in 5'의 흐름을 보면, 향후 도래하게 될 미래 기술은 점차 융복합적으로 발전하고 있으며, 특히 환경과 인간 중심의 기술로 그 트렌드가 변화하고 있음을 알 수 있다.

(2) 유엔 미래 보고서: 2030년에 부상하는 기술혁명 7가지



2012년 출간된 <유엔 미래보고서 2030>에서는 현재의 메가 트렌드와 인류의 미래 시나리오, 그리고 경제 붕괴, 불로장생, 우주개발, 미래의 주요 도전 과제와 인류의 지속 가능성을 위해 해결해야 할 여러 가지 문제들을 소개하고 있다.

① 에너지와 환경은 위기를 가장한 기회다. 녹색기술 시장 규모가 10조 달러 이상 예상됨

② 첨단기술이 적용되는 제조업을 나노기술이 대체한다. 대량생산 시대에서 다품종 소량생산 시대로의 변환

③ 의료기술의 진보가 수명연장과 영원한 삶을 가져온다. 인공장기, 줄기세포, 나노로봇 활용

④ 새로운 교통수단으로 전기자동차, 극초음속 비행기가 부상한다.

⑤ 우주공간의 사유화가 시작되었다. 우주여행에 대한 구체적인 계획 수립

⑥ 정보기술이 모든 것을 변화시킨다. 양자컴퓨터가 10년 내 등장하며 가상 세계에서의 업무 가능해짐

⑦ 전자상거래, 세계를 하나로 만들다. 50억 명이 디지털 세상에서 일하고 거래하게 될 것

유엔 미래보고서에서도 향후 부상하게 될 기술들이 환경과 인간 중심의 기술로 발전하고 있음을 말하고 있다.

(3) 가트너의 미래 IT기술 트렌드[42)]

시장조사전문업체 가트너(Gartner)는 매년 10월 향후 3년 동안 기업들의 비즈니스에 중요한 영향을 끼칠 잠재력을 가진 10대 전략기술을 발표해왔다. 가트너는 10대 전략과제를 크게 3개의 주제로 나누어 설명한다.

① 실제 세계와 가상 세계의 통합(the merging of the real and virtual world)

② 모든 곳이 똑똑한 세상의 출현(the advent of intelligence everywhere)

③ 디지털 비즈니스의 흐름을 바꾸는 강력한 기술(the technology impact of the digital business shift)

위의 3가지 항목 중 2015년 새롭게 나타난 3번째 항목은 "새로운 IT 실체의 등장(The new IT reality emerges)"을 통한 흐름의 변화를 주 내용으로 하고 있다.

---

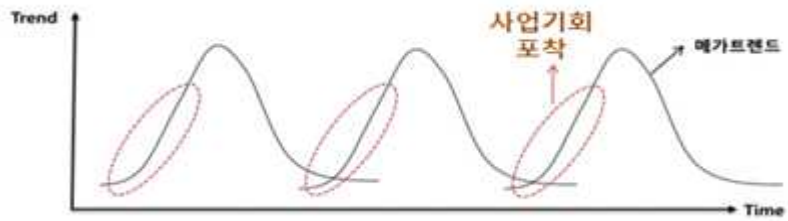
42) [Online] http://blog.bizmerce.com/?p=1999



[그림] 가트너가 선정한 2015년 10대 전략기술
자료: 가트너(www.gartner.com)

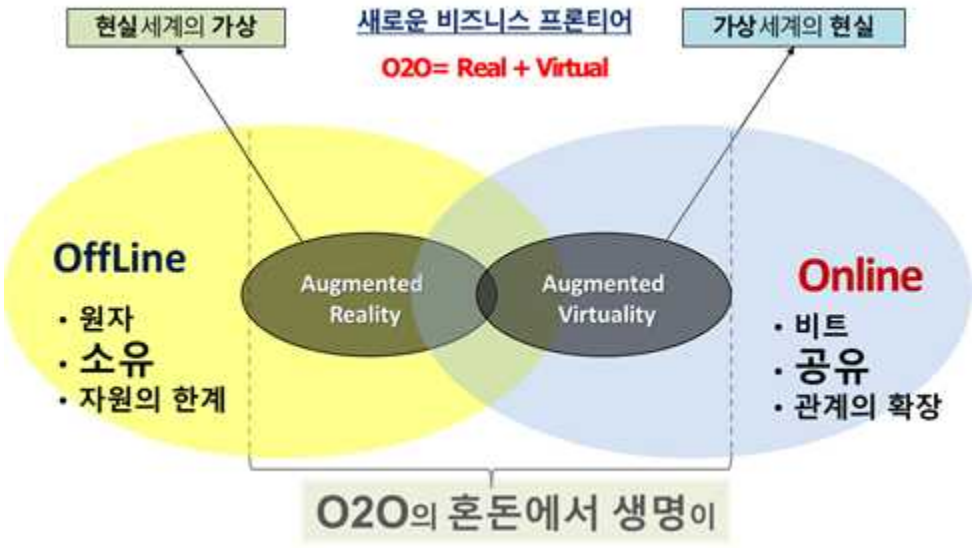
메가트렌드와 미래 기술 트렌드를 통한 미래 예측

메가트렌드 분석은 경제, 정치, 기술, 사회, 문화, 환경 등에서 큰 변화(메가트렌드)의 흐름을 파악하여 사업 아이템을 찾는 방법을 의미한다. 메가트렌드는 특정 소비자가 아닌 사회 전반에 걸쳐 발생하기 때문에 규모 있는 시장이 창출될 확률이 매우 높으므로 메가트렌드를 빠르게 분석하여 사업기회를 포착하는 것이 매우 중요하다. 예를 들어 건강한 삶의 질과 관련해 2000년대부터 시작된 전국적인 웰빙 열풍은 수많은 비즈니스의 기회를 제공하였고 관련 산업은 급성장 하였다.



[그림] 메가트렌드와 사업기회 포착 타이밍

사업 기회 포착을 위해 미술 기술 트렌드를 예측하여 기회를 발굴하는 것이 필요하다. 아래 그림의 Web 3.0은 물리적 세상과 가상 세상의 융합을 통해 새로운 비즈니스 기회가 발굴된 예이다. 스마트 혁명시대에도 시간, 공간, 인간을 융합시키는 천지인 융합의 Smart World의 기회를 포착할 수 있다.



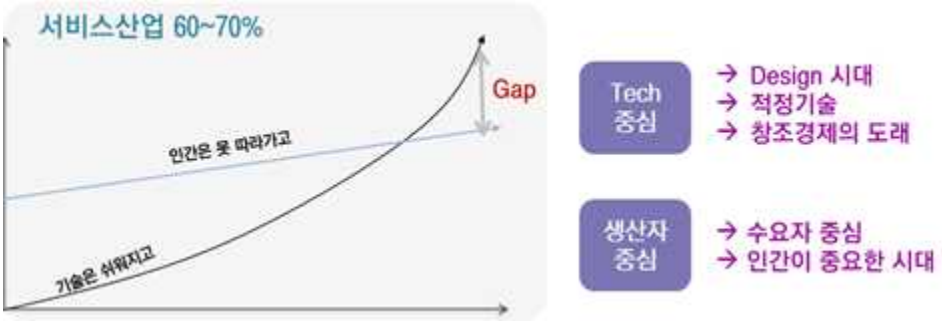
[그림] 물리적 세상과 가상 세상의 융합

이러한 미래예측 방법을 통한 시장기회 분석은 사업성공에서 가장 중요한 첫 단계로, 매력적인 시장에서의 성공을 위한 경쟁우위와 적절한 핵심역량을 경쟁자보다 빠르고 효율적으로 구축해야 한다. 이를 위해서는 먼저 관련한 핵심역량을 갖출 수 있는지를 검토해야 하며, 외부적으로는 시장의 경쟁구도를 이해하고 그 변화를 주도할 수 있는가에 대한 냉철하고 객관적인 판단이 필요하다.

1.3. 기회 포착 방법론: Design Thinking(디자인 사고)

기술 중심에서 디자인 중심으로 이동

기술의 수준이 점점 상승하여 포화상태(Saturation)에 이르러 기술 고도화의 요구가 줄어들고 상대적으로 기술을 받아들이는 인간의 수용성이 더 중요해지고 있다. 예를 들어, 초기에는 컴퓨터를 고를 때 컴퓨터 용량, CPU 능력 등의 요구사항이 중요했지만, 이제는 디자인과 사용 편리성, 즉 UX, UI와 같은 고객 인터페이스나 고객경험이 더 중요한 선택요소가 된 것이다. 이에 따라 기업의 가치사슬에서 기존에 기술개발 중심에서 소비자 중심의 디자인으로 중요도가 옮겨가고 있다. 결국 소비자의 진정한 니즈를 파악하고, 소비자 만족도를 높이기 위해서는 서비스디자인이 필요하게 된 것이다.



[그림] 기술에서 디자인으로

자료: 서비스 디자인 서비스 산업을 다시 디자인하다(한국디자인진흥원)

디자인은 제품 개발 후 외관을 심미적으로 개선하는 선 제품개발 후 디자인 방식에서 제품 전체 컨셉 디자인에서부터 기획, 생산 등 제품개발 프로세스의 전 단계를 관리하는 엔지니어링 디자인으로 변화했다. 서비스디자인은 '고객이 경험하게 되는 모든 접점(터치 포인트[43])의 총체적 디자인'으로 넓게는 서비스를 구성하는 사람과 서비스 시스템의 상호작용, 좁게는 서비스를 구성하는 요소들과 서비스 채널간의 상호작용 관계를 분석하고 그로부터 서비스를 계획하고 디자인하는 것이다. 서비스디자인이란 ①맥락을 중시하는 디자인으로, ②다양한 이해관계자의 욕구를 반영할 수 있는 프로세스를 구성하기 위해 ③혁신적 아이디어를 추상적인 개념이 아닌 구체화, 가시화 하는 방법을 거쳐 ④고객이 경험하는 제품 및 서비스의 가치를 극대화하는 것이다.

디자인적 사고(Design Thinking)

디자인은 전환(transformation)과 융합(convergence)을 통해 제품 제조 공정과 서비스 프로세스의 혁신을 촉진함으로써 중요성이 증가하고 있다. '디자인적 사고(Design Thinking)'는 사람들의 행동과 경험을 반영하여 제품과 서비스를 만들게 함으로써 고객의 만족도를 높이는 것이다. 디자인 사고는 일반적으로 다음과 같은 단계로 구성된다.

① 새롭게 생각하기(인식): 사람이 정말로 원하는 것이 무엇인가?
② 깊이 느끼기(관점, 태도): 수요자의 입장에서 느끼고 생각하기, 여러 측면에 대한 이해와 포용
③ 다른 것을 연결하기(방법): 새롭게 다른 요소와 측면을 연결하여 해결책을 생각하기, 다학제적인 사고와 솔루션이 필요, 기존의 경험(특정분야의 전문성)과 새로운 경험(타 학문의 지식)의 연결

IDEO의 디자인 사고와 프로세스

IDEO의 CEO인 팀 브라운(Tim Brown) 은 "디자인적 사고란 소비자들이 가치 있게 평가하고 시장의 기회를 이용할 수 있으며, 기술적으로 가능한 비즈니스 전략에 전략에 대한 요구를 충족시키기 위하여 디자이너의 감수성과 작업방식을 이용하는 사고방식이다"

43) 터치 포인트(Touch Point)란 하나의 서비스가 고객과 만나는 모든 접점을 의미

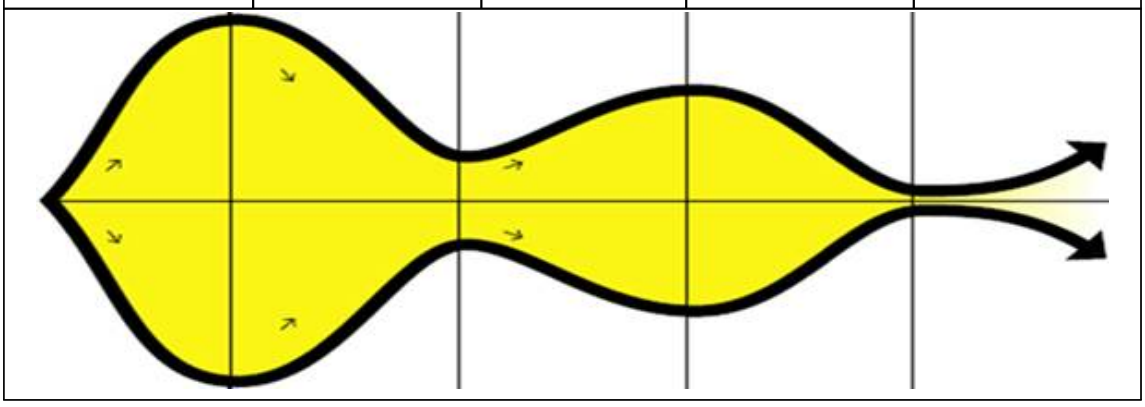
라고 설명한다. 예를 들어 디자이너는 어떤 문제에 대하여 광범위하고 엉뚱하기까지 한 다양한 대안을 찾는 확산적 사고와 선택된 대안을 현실에 맞게 다듬는 수렴적 사고를 반복해서 사용하고 있다. 또한 문제에 관해 분석적으로 사고할 뿐만 아니라, 논리적 연관성을 뛰어넘는 직관적 사고를 하는 등 통합적으로 사고한다는 것이다.

IDEO의 디자인 사고 프로세스는 5단계로 구성이 되어있다.

① 발견하기: 수요자에 대한 조사와 관찰 등을 통하여 정보를 모으기
② 해석하기: 발견한 사항들에 대한 해석을 통하여 패턴이나 특징 등을 인식하기
③ 아이디어 내기: 해석에서 얻은 인사이트(통찰)을 바탕으로 해결책(아이디어)를 생각하기
④ 실험하기: 해결책에 대한 프로토타입을 만들어 실험하고 피드백 받기
⑤ 진화시키기: 프로토타입을 실제 제품이나 서비스로 만들어 고객의 피드백을 받으며 계속해서 발전시키기

새로운 기회 포착을 위해 확산과 수렴의 두뇌활동을 통한 5단계 디자인 싱킹 프로세스를 활용할 수 있다.

[표] Design Thinking Process

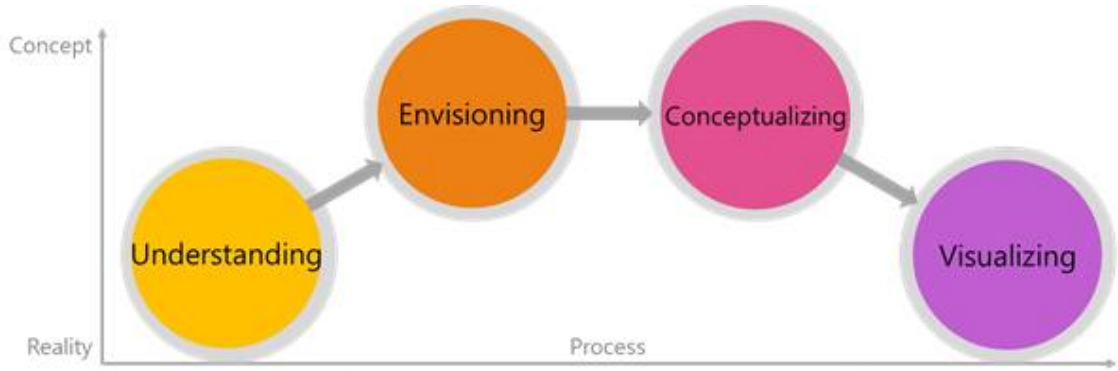
단계				
1 **발견하기**	2 **해석하기**	3 **아이디어 내기**	4 **실험하기**	5 **진화시키기**
우뇌 (감성)	좌뇌 (논리)	우뇌 (탐색)	좌뇌 (활용)	양뇌 (통합)
나는 도전 과제를 가지고 있다. 어떻게 접근할 것인가?	나는 어떤 것에 대해 들었다. 어떻게 해석할 것인가?	나는 기회를 보았다. 무엇을 창작할 것인가?	나는 아이디어가 있다. 어떻게 만들 것인가?	나는 새로운 것을 시도해 보았다. 어떻게 발전시킬 것인가?
활동				
1-1. 과제 이해하기 1-2. 조사 준비하기 1-3. 관찰/체험하기	2-1. 이야기 해보기 2-2. 의미 찾기 2-3. 기회 포착하기	3-1. 아이디어 내기 3-2. 아이디어 다듬기	4-1. 프로토타입 만들기 4-2. 피드백 받기	5-1. 모니터링 하기 5-2. 개선하기
				

자료: Design Thinking for Educators Toolkit (IDEO) 참고하여 수정·작성

디자인 싱킹의 중요한 3요소는 Human Values(People), Technology, Business 이다. 먼저, Human Values는 Desirability(바람직성)를 의미하며 사람들이 진정으로 바라는 것인가를 판단하는 것이다. Technology는 Feasibility(실현 가능성)로 기능적으로 구현이 가능한가를 판단하는 것이다. 마지막 Business는 Viability(지속가능성)로 지속적으로 성장할 가능성이 있는가를 판단하는 요소이다.

서비스디자인 방법론

대다수의 서비스디자인 회사들은 영국 Design Council의 Double Diamond 모델을 주로 활용하고 있으며, IDEO는 자체 개발한 인간중심 Design Thinking Toolkit을 주로 활용하여 서비스디자인 프로젝트를 수행한다. 그 외 많은 기업들은 자체 콘텐츠 혹은 프로세스 모델 없이 프로젝트가 진행되고 있다. 서비스디자인은 기본적으로 사용자 중심 디자인(User Centered Design)에 기초하고 있으며, 공통적으로 Discover(발견)→ Define(정의)→ Develop(개발)→ Deliver(전달)의 4단계의 과정에 따라 진행된다.



단계	문제의 이해	해결방안 구상	개념의 구체화	실제화
내용	경영환경, 생태계 파악, Value chain, 프로세스, CBI 이해, 이해관계자 욕구 이해	사용자 중심의 새로운 아이디어, 서비스 환경을 스토리 기반으로 구상하기	구상된 서비스를 지속 가능한 사업 모델로 구체화하기	빠른 실행을 통해 실험, 최종적으로 시각화하기
방법론	observations, shadowing, contextual interview, customer journey map, stakeholder mapping	persona, storytelling, storyboard, scenarios, experience prototyping	customer journey map, service blueprint	prototype, guideline

[그림] 서비스디자인 프로세스

자료: design DIVE 실행 매뉴얼(2011)

그 외로 디자인 사고와 서비스 혁신 방법론을 결합한 홀론(Holon)의 서비스디자인 방법론이 있다.



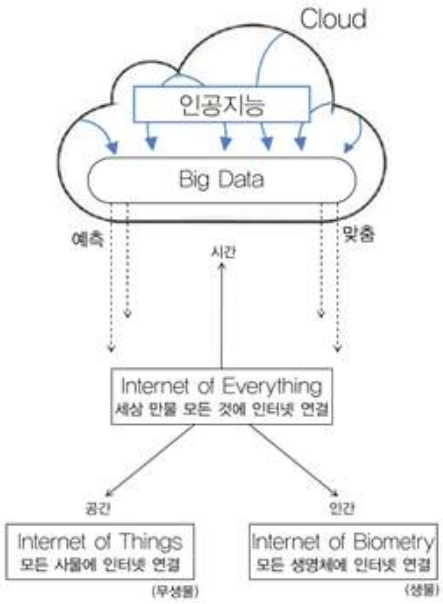
[그림] Holon(홀론)의 서비스디자인 방법론

자료: 창조경제연구회(2014)

메타기술 및 기술 발전에 따른 미래사회의 급격한 변화로 서비스디자인의 역할이 증대되고 있다. 기술간, 산업간, 분야 간의 각종 융합으로 소통이 중요한 문제이며, 기술융합 트렌드로 촉발될 미래사회를 디자인하는 것도 서비스디자인의 역할이다. 미래사회를 시나리오기업 등을 통해 경험하고 상상력과 창의성을 기초로 미래 고객의 잠재욕구를 찾고 제품/서비스를 개발한다. IoT, 빅데이터 등으로 초연결사회가 촉발될 때, 기술이 인간에게 어떻게 접근해야 하는지가 서비스디자인이 고민해야할 중요한 역할인 것이다.

1.4. 미래 융합 기술

융합 경제는 클라우드가 빅데이터를 가진 인공지능이 되어 사람과 사물이 인터넷에 연결되는 시대, 즉 인간과 시간과 공간이 통합되어 모든 것이 예측되어 맞춤형으로 가치를 제공할 수 있는 시대를 말한다. 모든 것이 연결되어 창발되는 융합의 새로운 경제 패러다임을 통해 새로운 사업 기회를 포착할 수 있는 것이다.



[그림] 융합 경제 패러다임

시간이 지날수록 기업들의 사업 영역을 구분하기가 점점 어려워지고 있다. IT(정보기술), NT(나노기술), BT(생명공학기술)가 기존의 전자, 자동차, 중공업, 화학 등 다양한 분야와 접목하면서 나타나는 현상이다. 클레이튼 크리스텐슨 하버드 경영대학원 교수는 일찌감치 “현존하는 기술과 연속선상에 있지 않은 융합기술(Convergence Technology)이 IT시대 이후를 책임지게 될 것”이라고 예언했다.

2001년 미국이 ‘인간 활동의 향상을 위한 기술의 융합’이라는 과학재단 보고서를 통해 처음으로 융합 기술을 정의한이래, 선진국은 앞 다투어 융합 기술의 연구개발을 활발하게 전개하고 있다. 그 융합보고서가 발표된 이후 10여 년의 시간이 흐른 지금도 계속해서 IT, NT, BT 등 첨단기술의 융합화가 가속화되고 있는데, 한 가지 분명한 것은 그 기술의 지향점이 ‘인간중심’이라는 것이다.



[그림] 미래의 레스토랑 사례

스마트 혁명

첨단 기술의 융합화 중 가장 도드라지는 부분이 바로 스마트 혁명이다. 스마트 혁명(Smart Revolution)은 개방형 네트워크로의 진전에서 나타나는 새로운 변화로 정의될 수 있다. OECD에 따르면, 정보통신기술(ICT)의 도입으로 인해 사회경제적 중요한 변화가 나타날 것으로 기대되는 영역을 스마트하다고 지칭하게 되었다고 한다.[44] ICT로 인해 촉발된 혁명은 인류가 경험해온 농경 사회, 산업 사회, 정보 사회를 넘어 새로운 사회를 형성하고 있다. 그 기반이 디지털화(digitalized)된 지식에 기반을 두고 있어서 스마트 혁명은 정보 혁명과 유사한 측면이 존재한다.

스마트 혁명의 가장 큰 특징은 유무선 브로드밴드 네트워크가 빠르게 확산되고 이에 따라 스마트폰과 태블릿을 비롯한 스마트 단말이 빠르게 보급되면서 산업 전반에서의 파급효과가 나타난다는 점이다. 이러한 스마트화는 새로운 비즈니스 기회와 시장을 만들어 내고, 글로벌 경제에 새로운 활력소가 될 수 있을 전망이다. 이렇게, ICT 컨버젼스를 통한 스마트화가 단지 ICT 분야를 넘어 전체 산업 분야에서의 패러다임을 변화시키는 것이 바로 스마트 혁명이라고 할 수 있다.

기존의 네트워크는 사람과 사람 같이 의사소통에서 출발했다면, 최근의 네트워크는 그 대상을 사람-사물-공간-시스템으로 확장하고 있다. 이러한 스마트 혁명은 천(天), 지(地), 인(人)의 융합을 모두 보여주고 있다.

① 천(天): 시간의 융합, 언제 어디서나 네트워크 접속
② 지(地): 공간의 융합, 가상 공간과 실제 공간의 융합
③ 인(人): 인간의 융합, 사이버 커뮤니티와 리얼 커뮤니티의 융합, 관계의 변화

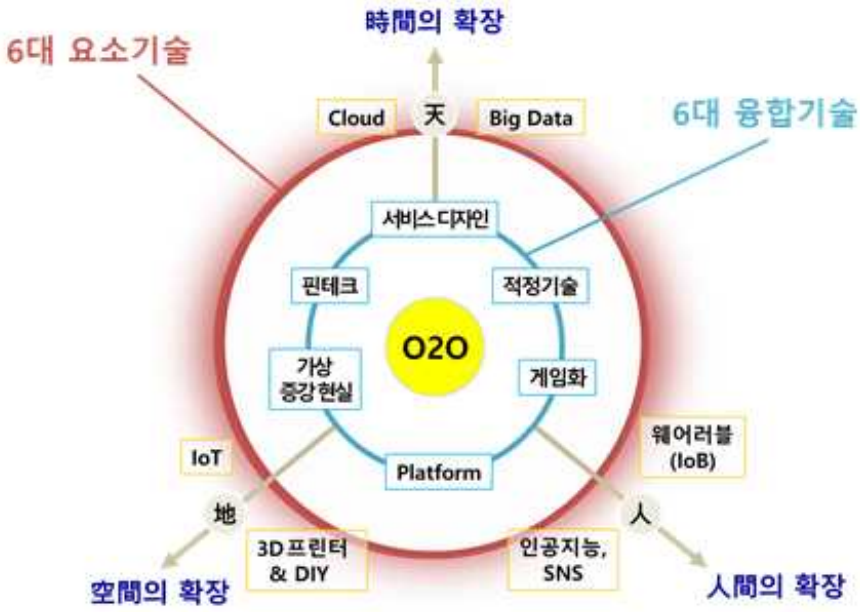
O2O

혁신을 주도하고 있는 미래 11대 융합 기술은 IoT(사물인터넷), Cloud & Big Data, O2O, 핀테크, 서비스 디자인, 미래농업, 웨어러블&생체인터넷, 증강 가상현실, 3D프린터&DIY, 적정기술, Platform, 지능형 로봇이다. 그 중 O2O는 'Online To Office'의 약어로, 온라인과 오프라인을 유기적으로 연결하여 새로운 가치를 창출해내는 서비스이다. 구체적으로 인터넷이나 스마트 폰을 이용해 오프라인 매장으로 고객을 유치하는 것으로, 스마트폰의 등장과 모바일 기술의 발달에 힘입어 빠르게 확산되고 있다. O2O야말로 스마트 혁명으로 인해 크게 주목받고 있는 서비스의 형태로서, 천(天), 지(地), 인(人)의 융합이 어우러진 기술이라고 볼 수 있다. 아래는 O2O(Online 2 Offline)의 Mirroring 기술을 통해 상거래, 교육, 길 찾기, 회의 등에서 다양한 사업 기회를 발굴하여 활용한 사례이다.

---

44) OECD. 《Building Blocks for Smart Networks》. OECD Digital Economy Papers. doi: 10.1787/5k4dkhvnzv35-en. ISBN 2071-6826.

[그림] 스마트혁명으로 촉발되는 O2O 세상



O2O 서비스는 보통 모바일로 주문과 결제를 마친 후 매장에서 상품을 인수하는 형태가 가장 일반적이다. 스마트폰으로 음식을 주문하면, 오프라인 음식점이 음식을 배달해 주고, 소셜커머스 사이트에서 할인된 쿠폰을 먼저 구매한 다음 음식점이나 쇼핑몰을 방문하여 구매하는 등, 온라인의 네트워킹 능력과 가격 오프라인의 현장성을 결합한 서비스는 더욱 늘어날 추세이다.

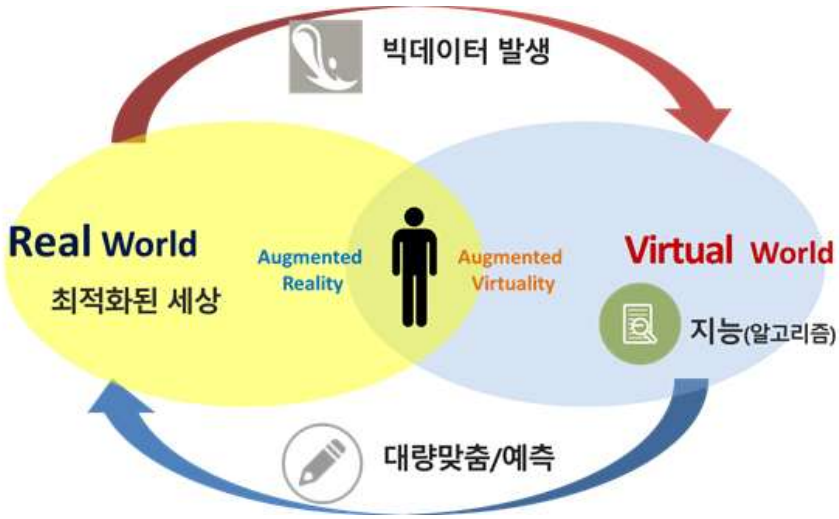
사용자의 동선에 맞춰 쇼핑 정보를 알려주는 서비스도 있다. 백화점 애플리케이션을 내려 받으면 매장에 들어가자마자 고주파 음역대 파장을 통해 앱이 자동으로 실행, 고객이 자주 찾는 브랜드 매장을 지나갈 때 해당 브랜드 관련 정보나 쿠폰이 스마트폰을 통해 전송된다.

미국의 유사 콜택시 앱 '우버'는 여객운송업계의 대표적 O2O 서비스다. 스마트폰 앱을 이용해 일반 승용차 운전자와 승객을 연결하는 우버는 차량의 이동 경로를 실시간으로 확인할 수 있고 결제까지 자동으로 이뤄져 편리하다. 우버가 나오면서 샌프란시스코의 택시 이용률은 65% 감소했다. 이러한 O2O의 개념은 이제 온라인과 오프라인이 1:1로 대응하는 개념으로 진화하게 된다. 온라인과 오프라인의 동기화 비용이 급감하고 있어 이로부터 얻어지는 이익이 클 경우 O2O 사업은 기회 포착의 중요한 요소가 된다.

미래 사회는 제품과 서비스가 융합하고 소프트와 하드가 융합하고 온·오프라인이 융합하는 O2O의 세상으로 가고 있다. 예를 들어 내비게이터가 이제 도시와 1:1 대응되는 미러링(mirroring)구조로 가고 있는 것이다. 지형만 대응되는 것이 아니라, 차량의 흐름도 1:1 대응되면서 최적의 길 안내가 가능해졌다. 내비 사용 차량의 위치와 속도 정보는 빅 데이터 분석을 통해 도착 시간을 예상할 수 있게 해준다. 더 나아가 인공지

능은 미래의 시간에 최적의 경로를 예측하게 해 주고 있다. 쏠림 방지를 위한 분산 예측도 제공한다. 온라인의 내비게이터 속에 도시의 교통이 대응돼 최적화된 교통 예측과 맞춤을 가능하게 해 준다. 즉 온라인에서 빅 데이터 분석으로 오프라인 세상을 최적화하는 것이 O2O의 진정한 개념이다.

[그림] O2O Mirroring과 대표사례



참고: 국가 미래 전략 사이트

국가 정책방향에 따라 트렌드 예측 및 분석이 가능한데, 창조경제를 통해 창업 붐이 일어나고 있는 것과 같다고 볼 수 있다. 국가의 향후 10년에 대한 예측을 통해 작성된 국가 정책과 전략을 아는 것은 새로운 사업 아이템을 찾는 데 큰 도움이 될 것이다.

※ 관련 사이트
- 카이스트 미래전략 대학원: http://futures.kaist.ac.kr/center01
- 미래부 정책 서비스 사이트: 국가 미래 전략과 기술 정책 검색
  http://www.msip.go.kr/web/msipContents/contents.do?mId=ODE=

2. 기회의 검증

1등 할 수 있는 창업을 하라.



기회를 검증하기 위해서는 다양한 방법이 존재하지만, 우리가 하고자 하는 사업이 1등할 수 있는가, 내가 본 기회를 과연 나보다 앞서 본 사람이 없는가를 잘 생각해야 한다. 1등 할 수 있는 사업을 찾는 것이 가장 우선이 되어야 하며, 핵심 역량을 키우거나 틈새시장을 발굴하는 두 가지 방법으로 해당 시장에서 1위하는 창업을 할 수 있을 것이다.[45] 사두용미가 뜻하는 바와 같이, 큰 시장의 약자와 작은 시장의 강자 중에서는 작은 시장의 강자가 되어야 한다. 수익률을 좌우하는 것은 바로 마켓쉐어, 즉 시장 점유율이기 때문이다. 아주 심플하게도 1등하면 돈을 번다. 대체로 3등부터는 적자인 경우가 많다. 바로 고객, 경쟁자, 우리 회사를 핵심역량으로 분석하여 내가 목표로 하는 시장을 넓히는 것으로 이를 실현할 수 있게 된다.

기회를 검증하는 3C기법은 Customer(고객), Company(기업), Competitor(경쟁사)를 의미한다. 우리의 제품(또는 서비스)이 어디에 위치하며, 어떤 층을 타겟으로 하고 어떤 마케팅 전략이 효과적일 것인가를 판단하는 것이다. 외부(경쟁자)에 대해 아는 것만큼 자신에 대해 아는 것도 중요하고, 지피지기면 백전불패라는 고사성어에서도 알 수 있듯이 나를 알고 적을 알면 외부 상황과 경쟁자에 더욱 잘 대응할 수 있게 된다. 고객 분석을 바탕으로 시장 별로 매력도를 평가하고, 자사와 가장 적합한 시장을 선정하는 것이 사업의 본질이 될 것이다.

창업에 있어 가장 중요한 것은 다른 사람들이 깨닫지 못한 사업적 기회를 간파하고 도전에 나서는 것 이다. 창업을 위한 기회를 포착한 이후에는 무엇을 해야 할까? 이때 포착한 기회가 정말 가치 있는지 확인해야 할 필요가 있다. 하나의 신생기업(Start-up)의 탄생여부는 매우 높은 불확실성 하에서 결정되므로, 사업 아이디어가 현실적으로 사업적 타당성이 있는지에 대한 신중한 검증이 반드시 필요하다. 미국 하버드 대학을 기업가 육성기관으로 성장시키고, 수많은 창업가를 키워냈으며, 기업가정신을 '현재 자신이 가지고 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 것[46]'으로 철저히 기회적 관점에서 정의한 티몬스와 스티븐슨조차도 사업전략 및 타당성 분석과정을 중요한 교과과정으로 생각하고 있다. 이와 같은 기회의 검증은 아이디어가 정말 사업화할 만한 가치가 있는지 판단하며, 신생 벤처 기업이 시장에서 살아남을 수 있는지 예측하는 판단의 잣대가 될 수 있다.

---

45) 역량을 키워 1 등을 하는 것은 큰 사업이 가능하나, 상대적으로 확률이 낮다. 현실적으로 글로벌 창업이 어려운 이유다.

46) Stevenson H. H., M. J. Roberts and H. I. Grousbeck. New Business Ventures and the Entrepreneur, Irwin, Homewood, IL, 1989

2.1. 기회 검증을 위한 5가지 요소

내 사업의 고객은 누구인가

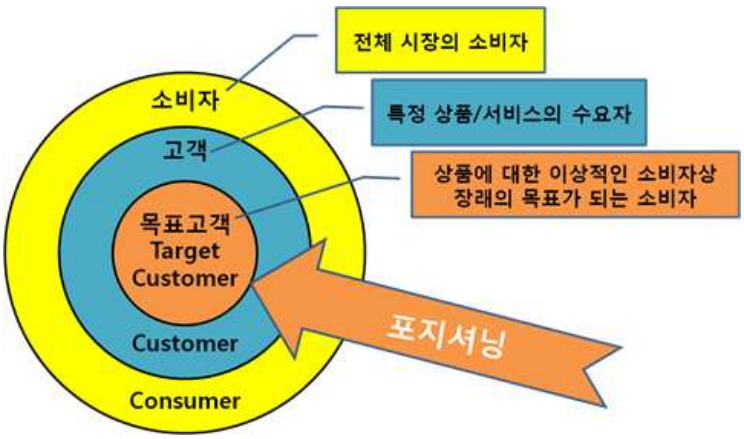
포착한 아이디어의 사업화 성공을 위해서는 무엇보다도 고객을 면밀히 분석하여 구체적인 목표 고객을 선정하여야 하며, 선정된 목표 고객을 집중적으로 관리하여야 한다. 3C 분석을 통해 1등할 수 있는 사업이라고 판단되면, 그 후 STP전략을 통해 마케팅 기법을 대략적으로 산출할 수 있다.

(1) 고객의 분석: STP(Segment / Target / Position)

고객 분석의 목적은 상품 또는 서비스를 최종적으로 소비하는 최종 고객의 특징을 파악하는 것이다. 고객 분석을 통해 상품과 서비스로 공략할 고객을 얼마나 많이 알고 있느냐가 사업의 성공을 좌우한다고 할 수 있다.

고객 분석에서 있어 가장 중요한 것은 고객을 특성에 따라 분류하는 것으로, 이를 시장 세분화(Market Segmentation)라고 한다. 고객을 일정한 기준에 따라서 동질적으로 분류할 수 있는 몇 개의 집단으로 나누는 '시장 세분화'는 목표 고객을 선정하는 데 있어 중요한 과정이다. 시장 세분화를 위한 요건으로는 ①측정가능성 ②접근가능성 ③시장의 규모 ④내부적동질성과 외부적이질성이 있으며, 시장 세분화에 사용되는 기준은 ①지리적 변수(국가, 지역, 인구밀도, 기후), ②인구통계적 변수(나이, 성별, 가족구성, 소득, 직업, 교육수준 등), ③심리적 변수(사회적 계층, 라이프 스타일, 개성), ④형태적 변수(사용상황, 편익, 사용량) 등이 있다.

세분화를 통하여 고객의 특성과 요구사항을 면밀히 분석한 후, 사업 아이템과 가장 적합한 이상적인 소비자상과 일치하거나 장래의 목표가 되는 목표 고객을 선정하고 적절한 시장 위치를 선정하여야 하는데 이를 타겟팅(Targeting) 및 포지셔닝(Positioning)이라고 한다.



[그림] 타켓팅 및 포지셔닝

커피전문점인 스타벅스는 기존의 커피 수요에 있어서 커피라는 상품 자체에 대한 고객의 니즈만을 생각했던 것에서 벗어나, 커피를 하나의 문화로 발전시켜서 커피를 마시며 시간을 보내기 위한 쾌적한 공간을 필요로 하는 고객의 한층 더 높은 욕구를 파악하여 이를

충족시킴으로써 성공한 사례이다. 반면 미국의 자동차회사 포드(Ford)는 고객의 다양한 니즈를 포착하지 못하고 1개의 모델로 대량생산, 대량공급, 대중마케팅을 고수하다가, 소비자 취향을 고려한 다양한 모델로 시장을 세분화하여 접근한 GE에 시장 점유율의 대부분을 내어주는 실패를 경험하였다.

(2) 고객 정보 수집 방법

고객 분석 방법은 직접 조사를 시행하는 1차 조사와 기존의 자료를 이용하는 2차 조사의 방법이 있다. 1차 조사는 조사목적에 적합한 실제 상황을 조사하므로 정보의 실용성과 실행 가능성이 매우 높다. 하지만 직접수집과정의 특성상 시간과 비용이 많이 발생하고, 일정수준 이상의 조사 방법에 대한 지식과 기술(경험)이 필요하다는 어려움이 있다. 반면 2차 조사는 타 조사기관에 의해 수집된 공개된 정보를 활용함으로써 자료 조사를 위한 시간, 비용, 노력을 줄일 수 있는 장점이 있으나, 조사 목적과 다르게 수집되는 경우가 많아 자료의 적합성, 신뢰성, 실효성 등이 보장될 수 없다.

1차 조사의 방법으로는 관찰법, 면접법, 설문지 조사 등의 방법이 있으며, 대표적으로는 VOC(Voice Of Customer, 고객의 소리)가 있다. 2차 조사는 다양한 정보원을 활용하여 수집할 수 있으며, 아래의 사이트가 유용하게 활용될 수 있다.

① 통계청(http://www.kostat.go.kr): 인구통계학적 자료 이용 가능
② 금융감독원 전자공시시스템(http://dart.fss.or.kr): 상장기업들의 재무제표 확인 가능
③ 한국은행 경제통계시스템(http://ecos.bok.or.kr): 거시 경제관련 자료 이용 가능
④ 과학기술정보통합서비스(http://www.ndsl.kr): 시장/특허 자료 많음

내 사업의 경쟁자는 누구인가

손자의 모공편에 지피지기 백전불태라는 말이 있다. 상대를 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태롭지 않다는 뜻이다. 사업 아이템의 성공을 위해서는 경쟁 상황을 정확히 인식해야 한다. 창업자들이 흔히 하는 실수 중의 하나는 경쟁의 정의를 너무 좁게 보는 것이다. 경쟁제품에는 직접적인 경쟁제품 외에도 간접적인 경쟁재 및 대체재까지도 포함될 수 있다. 특히, 커피 전문점과 같이 레드오션의 시장에서는 경쟁이 매우 치열하고 서로의 고객을 뺏기고 빼앗는 구조이기 때문에 경쟁자를 정확하게 파악하는 것이 매우 중요하다. 경쟁업체들을 파악하면서 본인 업체의 장단점을 파악하게 되고 경쟁 우위/열등 요소를 구별해낼 수 있게 된다. 그리고 이를 잘 정리한다면 어떤 요소를 더욱 특화 시켜야 하는지 잘 파악할 수 있게 될 것이고, 더 많은 성과를 얻을 수 있을 것이다.

이와 관련하여 마이클 포터(Michael E. Porter)[47]는 하버드 비즈니스 리뷰에 발표한 5 Force 경쟁이론을 통해 겉으로 드러난 경쟁기업뿐만 아니라 신규 진입업자, 대체재, 구매자, 공급자도 경쟁요인에 포함된다고 강조했다. 따라서 사업 아이템의 검증을 위해서는

47) 마이클 포터(Michael E. Porter)는 '현대 전략 분야의 아버지'라 불리는데, 저서 중 『경쟁전략(Competitive Strategy)』(1980), 『경쟁우위(Competitive Advantage)』(1985), 『국가 경쟁우위(The Competitive Advantage of Nations)』(1990) 3부작은 '경영전략의 바이블이자 마스터피스'로 공인받고 있다. 여기서 제시한 경쟁우위, 산업구조 분석, 5가지 경쟁요인, 가치사슬 등의 화두는 전략 분야를 넘어 경영학 전반에 새로운 지평을 열었다(출처: 네이버 지식백과).

포터가 지적한 5가지 경쟁요인을 분석하여 산업의 구조를 파악하는 것이 중요하다.

5 Forces Model은 상황분석에 포함되는 분석기법으로, 상황분석은 거시적 환경분석, 마켓 분석, 산업구조 분석으로 나뉘는데 거시적 환경분석은 기업의 결정에 현재 영향을 주거나 향후 영향을 줄 수 있는 모든 외부적인 요인을 분석하는 것을 말한다. 그리고 마켓 분석은 제품, 서비스 또는 브랜드가 진입할 시장 또는 산업의 상황을 분석하는 것이고, 산업 구조 분석은 진입하고자 하는 산업에 대해 분석이다. 마이클 포터는 5가지 요소를 통해 보다 넓은 시야로 산업 조직의 큰 그림 분석을 도모하였으며 5가지 요소를 통해서 진출하고자 하는 산업이 매력적인지 아닌지를 분석하였다.



[그림] 마이클 포터의 5 Force 모델

(1) 산업 내 경쟁

진출하고자 하는 산업 내 경쟁이 심할수록 사업의 수익성과 매력도는 감소하게 된다. 경쟁기업 간의 경쟁의 정도에 영향을 미치는 요소는 아래와 같다.

① 경쟁사의 특성: 경쟁사 수, 규모, 및 유사성
② 산업의 성장률
③ 제품/서비스의 차별화 정도
④ 고정비용과 제품의 유지 가능성
⑤ 산업의 장치 투자 성격: 투자의 단위가 높으면 경쟁심도 낮음
⑥ 철수장벽의 존재여부: 철수장벽이 높아 경쟁사가 철수하기 힘들면 경쟁심도 증가
⑦ 경쟁사의 다양성: 경쟁사들의 다양한 전략, 스타일, 배경à 경쟁심도 증가

(2) 신규진입 위협

진입장벽이 높을수록 후발주자가 산업에 진출하기 힘들어진다. 이미 진출해 있는 기업의 경우에는 진입장벽이 높을수록 산업이 매력적이며 앞으로 진출할 기업에게는 산업이 매력적이지 않다. 따라서 선도형 사업의 경우에는 진입장벽이 높을수록 산업이 매력적이며, 추격형 사업의 경우에는 그 반대가 된다. 진입장벽은 규모, 제품, 자본, 정부정책 4가지로 나뉠 수 있는데, 후발업체가 진입하기 어려운 내용은 아래와 같다.

① 규모의 경제 장벽: 기존 업체가 생산규모에 의한 원가우위를 가지고 있는 경우
② 제품차별화 장벽: 기존에 진출한 제품이 높은 인지도 혹은 선호도를 가지고 있는 경우
③ 자본 장벽: 산업을 진출하는 데 있어서 자본의 규모가 너무 큰 경우 Ex) 장치산업
④ 정부정책 장벽: 정부에서 국제 경쟁력 또는 규모의 경제 실현을 위해 경쟁업체 수를 제한

(3) 대체재의 위협

대체할 수 있는 제품이 많을수록 산업의 매력은 감소한다. 동종 경쟁사뿐만 아니라 타종 경쟁사 중에 제품을 대체할 수 있는 제품도 포함한다. 예를 들어 서울우유의 경쟁사는 남양우유, 건국우유 등이 동종 경쟁자이며, 주스, 탄산음료, 요거트, 요구르트 등 타종 제품도 우유 대체품으로 경쟁자가 될 수 있다.
대체품이 등장하면 기존 제품의 가격을 높게 설정할 수 없을 뿐만 아니라 판매량도 떨어지게 되며, 기존 산업 자체를 사라지게 만들 수도 있다. 특히 최근 게임에 몰두하느라 운동은 하지 않고 온종일 실내에만 머무르는 사람이 많아져 나이키의 경쟁자가 닌텐도가 된 것처럼, 경쟁자에 대한 개념이 과거의 구도와는 전혀 다른 방향으로 이동하고 있다.

(4) 공급자의 Bargaining Power

공급자는 납품하는 제품 또는 서비스의 가격을 올리거나 품질을 낮추는 식의 행동을 통해 공급처에 압력을 줄 수 있다. 이러한 공급자의 협상력이 강해질수록 산업의 매력은 감소한다. 공급자의 협상력이 강해지는 경우는 아래와 같다.
① 제품을 취급하는 경쟁사가 적음
② 공급자의 제품 수요가 높음
③ 타 제품으로 대체가 어려움
④ 공급자가 자신의 상품을 이용한 기업을 설립하거나 인수 또는 합병 의사를 보임

(5) 구매자의 Bargaining Power

구매자는 가격 인하와 품질 및 서비스 개선을 요구하고, 때로는 판매자들을 경쟁시킬 수 있는 힘을 가지고 있다. 이러한 구매자의 협상력이 강해질 경우 산업의 매력은 감소한다. 구매자의 협상력이 강해지는 경우는 아래와 같다.
① 구매자의 구매량이 많음
② 표준화 제품을 구매함
③ 구매자의 부가가치가 높음
④ 구매자가 다른 판매자와 제휴 또는 합병하거나 직접 생산에 나서려는 의향을 보임

이처럼 5가지 경쟁요인을 분석해 봄으로써 자신의 사업 아이템의 강점과 약점을 파악할 수 있다. 강점과 약점은 절대적인 것이 아니라 경쟁사에 따라 달라지는 상대적인 것이다. 또한, 자신의 아이템이 매력적인지 아닌지 확인할 수 있다.

내 사업의 공급자는 누구인가

고객과 경쟁업체를 파악하는 것 외에도 공급자에 대한 정확한 이해와 파악도 필요하다. 예를 들어 제철 과일의 경우, 소비자 물가 변동에 따른 가격 차이 때문에 마진율에 큰 차이가 발생할 수 있는데, 이를 극복하기 위해 대형 과일 판매처와 업체 계약을 하게 되면 안정적인 가격대로 제품을 공급 받을 수 있게 된다. 한편 개인 업체는 안정적이고 가격 경쟁력 있는 제품을 고객에게 제공하기 위해서 지속적인 공급처 검색 및 발굴이 필요할 것이다. 과일 디저트 커피 전문점의 경우에 대부분 대형마트나, 소규모 시장에 의존하지만 대형 과일 판매처와 계약을 맺게 된다면 계절과 상관없이 냉동 처리된 과일 등을 구매할 수 있기 때문에 다양한 제품 개발 및 판매가 가능하게 된다. 최근 인기를 끌고 있는 쥬씨(JUICY)는 저렴한 가격과 큰 용량으로 인기 있는 생과일주스 전문점이다. 쥬씨가 저렴한 가격을 유지할 수 있는 이유는 약 1,000평 규모의 창고 3개를 운영하며, 직접 산지에서 과일을 구매해 오거나, 경매를 통해 한 번에 10톤 이상씩의 과일을 구매하기 때문이다. 이러한 사례를 보았을 때 공급자를 잘 파악하는 것이 시장에서 경쟁 우위에 설 수 있는 충분한 요인이 될 수 있다.

나는 무엇을 잘 하는가

사업 아이템의 검증을 위해서는 나의 사업 아이템이 어떠한 경쟁우위를 가지고 있는지 선행 기술이나 제품에 대한 조사 분석이 필요하다.

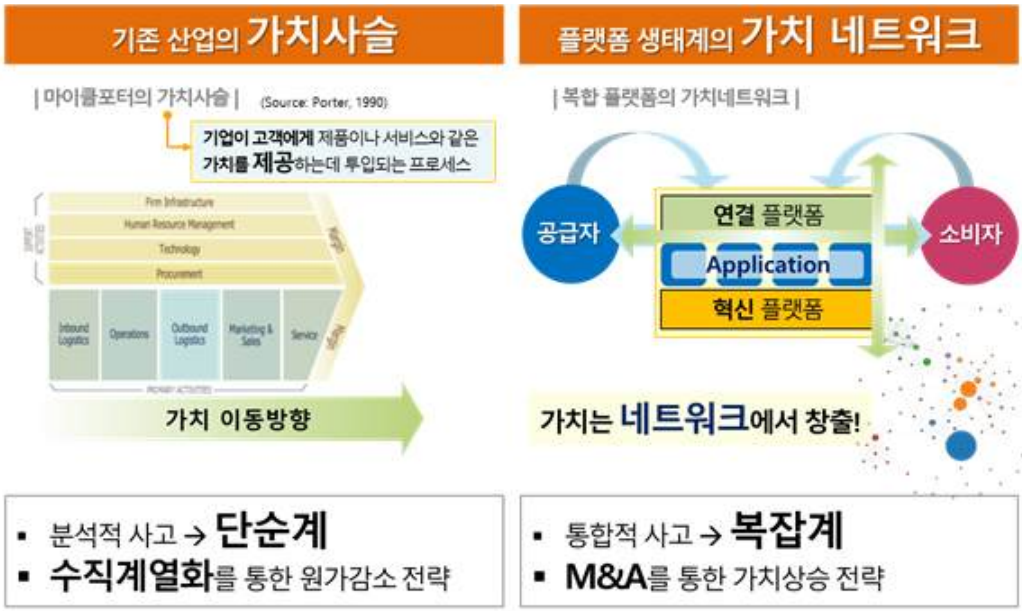
(1) 경쟁우위 분석

1985년 마이클 포터가 저서 '경쟁우위'에서 처음으로 소개한 가치 사슬(Value Chain)은 기업이 사업을 수행하기 위해 필요한 기능 및 역할을 구분하여 자사의 강점과 약점을 파악하고 원가 발생의 원천 및 경쟁기업과의 현존 및 잠재적 차별화(가치창출) 원천을 분석하기 위해 개발된 개념이다. 가치 사슬은 비용 및 실적에 영향을 주는 기업의 활동을 체계화하는 데 기여하며, 이를 통해 경쟁우위의 원천을 분석할 수 있게 해준다.

가치 사슬은 모든 활동을 2가지 범주로 주활동과 지원활동으로 분류한다.

① 주활동: 물류투입, 운영/생산, 물류산출, 마케팅 및 영업 등의 활동이 이에 포함되며, 제품/서비스의 물리적 가치창출과 관련된 활동들로써 직접적으로 고객들에게 전달되는 부가가치 창출에 기여하는 활동을 의미한다.

② 지원활동: 회사 인프라, 인적자원관리, 기술개발, 구매조달이 이에 포함되며, 주 활동이 발생하도록 하는 투입물 및 인프라를 제공한다. 지원활동들은 직접적으로 부가가치를 창출하지는 않지만, 이를 창출할 수 있도록 지원하는 활동을 의미한다.



[그림] 가치사슬에서 가치 네트워크로

그러나 플랫폼 경제의 발달로 인하여 기존의 닫힌 가치사슬은 열린 가치생태계로 변화되고 있다. 이에 따라 전체 가치사슬을 극대화하는 전략에서 핵심역량을 바탕으로 플랫폼 생태계와 공생하는 전략으로 이행되고 있다.

기술 창업은 핵심적인 기술을 바탕으로 창업을 하기 때문에 초기 기술 개발과 창업에 필요한 자원을 얼마나 빨리 획득하는가 하는 점이 중요하다. 대부분 기술 창업의 경우 연구 개발 결과를 바탕으로 비즈니스 모델을 도출하고, 사업화 가능성을 검토한다. 그런데 기술창업은 기술수명 주기 단계를 분석하여 기술 개발 속도와 자원의 투입 시기를 결정해야 한다. 초기 단계 기술의 경우는 시장 환경이 형성되기까지 다소 시간이 걸리므로 일정 시간을 가지고 기술의 완성도를 높이는데 집중해야 하지만, 발전 단계 기술의 경우에는 빠른 시일 내에 시장에 진출하는 것이 중요하기 때문에 상황에 따라 외부 기술을 획득하는 전략도 필요하다[48].

48) 김진수 외 4, 기술창업론(2015)

[표] 기술수명주기와 경쟁 우위

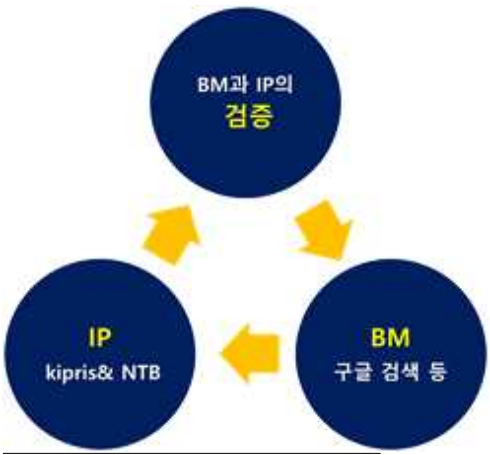
기술수명주기 단계	경쟁 우위에 대한 기술의 필요성
초기 단계	(태동 단계인 경우)연구 개발 초기이며, 잠재력을 평가되기까지 진보가 필요한 기술
발전 단계	(성장 단계인 경우)현재 연구 중이나 가까운 미래에 핵심 기술이 될 수 있는 가능성이 높은 기술
핵심 단계	(성장, 성숙 단계인 경우)제품, 프로세스 차별화 및 경쟁 우위를 유지할 수 있는 기술 및 현재 시장의 경쟁에 있어 핵심 기술
표준화 단계	(성숙, 노화 단계인 경우)사업 수행을 위해 반드시 보유해야 할 기반으로 표준화되어 있는 경우가 많음

자료: 유선희(2004), 특허인용 분석을 통한 기술수명예측모델 개발에 관한 연구

(2) 선행기술/사업 확인

신기술 확보가 기업의 생존과 직결되는 시대이다. 아이디어와 신기술로 사업을 시작하는 기술창업의 경우, 자신의 권리와 기술을 보호할 수 있는 방법을 찾고 권리를 확보해야 한다. 기술 기반 창업을 위한 아이템은 주로 선행 기술의 유무로 검증이 가능한데, BM(Business Model)과 IP(Intellectual Property) 두 가지로 검증할 수 있다. 먼저 BM은 포털 사이트를 이용해 관련된 기술의 비즈니스 모델이 이미 시장이 나온 것인지 확인이 가능하고 IP는 전문 특허 사이트를 통해 해당 기술의 특허가 존재하는지 확인이 가능하다.

지식재산권이란 저작, 발명 등의 정신적, 지능적 창조물을 독립적으로 이용하는 것을 내용으로 하는 권리를 뜻하고, 특허권(patent right), 실용신안권(utility model right), 디자인권(design right), 상표권(trade mark right)을 통칭하는 산업재산권 및 저작권, 컴퓨터프로그램 보호에 관련된 권리 등을 말한다. 최근에는 컴퓨터 및 네트워크 등의 통신



기술과 사업 아이디어가 결합된 영업 방법에 대해 허용된 특허인 BM특허도 인정되고 있다. 대표적으로 1999년 10월 Priceline.com은 역경매 특허[49]를 침해했다는 이유로 Microsoft 및 자회사인 Expedia.com을 상대로 소송을 제기한 바 있다. 두 회사 간의 분쟁은 2001년 Expedia가 역경매방식을 사용하는 서비스를 계속 제공하고, Priceline과 이에 대한 로열티 계약을 체결함으로써 특허분쟁이 마무리 되었다.[50]

49) 구매자가 구매조건을 제시하면 판매자가 대응조건을 제시하고, 구매자가 이중 하나를 선택해서 거래하는 컴퓨터 네트워크 시스템

50) Hall, B. H., Business Method Patents, Innovation, and Policy, University of California, Berkeley, Working Paper, 2003

창업은 창업의 시기에 따라 나누어지기도 하는데, 앞서 언급한 것과 같이 사회 경험을 어느 정도 했던 사람들이 모여서 창업을 하는 역량형 창업과 학생 시절에 새로운 기회를 발굴하여 창업을 하는 기회형 창업이 있다. 사회 경험을 한 이후의 창업에서도 사회 경험을 하는 중에 새로운 기회를 발굴하여 창업을 하는 경우도 많이 있는데, 이러한 경우에 주의해야 할 점이 있다. 본인은 새로운 기회나 기술의 발견이라고 판단했을지라도 기존에 존재하는 기술일 가능성이 있고, 이미 다른 사람이 이 기회를 이용하여 사업을 진행하고 있을 지도 모른다. 따라서 시장(플랫폼) 사업에서는 선행 사업을 조사하는 것이 필요하고, 기술 사업에서는 특허 검색이 필수적으로 수행되어야 한다.

그리고 기술이 경쟁기술에 비해 얼마나 경쟁력이 있는지 확인하기 위해서는 기술동향과 특허자료와 같은 선행기술에 대한 검색이 필요하다. 이를 통하여 선행 특허에 대한 대응 전략을 수립하고, 차별화 요소를 확인할 수 있다. 특허 자료 조사를 통해 유사 기술이 있다면 어느 곳에 있는지 그리고 우리가 추가적으로 사용할 수 있는 기술이 있는지, 있다면 누가, 언제 등록했는지 등을 조사할 수 있다. 또한 신제품 신기술을 특허 출원하여 독점권을 획득함으로써 타사와의 경쟁에서 우위를 점할 수 있다. 또한 국내외 특허정보를 활용함으로써, 이미 공지된 기술이나 타인에게 특허권이 있는 기술을 개발하는데 드는 불필요한 비용과 노력을 줄일 수 있다.

특히 특허 검색은 기술을 가지고 창업을 하는 경우 가장 우선적으로 고려해야 하는 항목이다. 법률적 기능의 요소로는 특허가 있는지, 보호를 위해서 특허를 할 수 있는 지, 컨텐츠나 소프트웨어의 경우에는 저작권 유무 등을 고려하여 사업을 진행하는데 생길 수 있는 치명적인 문제가 있는지 여부를 판단한다. 또한 치명적인 문제가 없다면 이를 통해 사업의 가치를 높이는데 활용할 특허가 있는 지 등 법률에 관한 정보를 수집하여 산업에서 중요하고 반드시 필요한 것인지 여부 등을 판단해야 한다.

특허정보에 대한 데이터베이스는 아래와 같다.

① 한국특허: KIPRIS (http://www.kipris.or.kr)
② 미국특허: USPTO (http://www.uspto.gov/patft)
③ 유럽특허: Espacenet (http://ep.espacenet.com)
④ 일본특허: IPDL (http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg.ipdl)

가장 일반화되고 있는 특허 검색은 **구글/특허**(www.google.com/patents)로서, 논문과 같이 검색이 가능하다. 또한 시장(플랫폼) 사업의 경우는 선행 사업의 Business Model을 검색 및 분석을 통하여, 선행 사업의 매력포인트를 확인하고 이를 극복할 차별화 포인트를 마련하여야 한다.

[표] BM과 IP에 대한 전략

	선도(기회)형	추격(역량)형
BM형 (플랫폼)	고객 파악 조기 확산	선행 사업 분석 매력 포인트
IP형 (기술)	IP 확보 점진적 역량 구축	IP 분석 차별화 기술

하고자 하는 아이템에 맞는 전략이 잘 수립하여 검증된 기회를 발전시키는 것이 중요하다. 참고로 여러 명이 모여서 창업을 하게 되는 경우, 창업자 중 1인의 특허를 사용하는 것인지 혹은 회사 명의로 특허를 출원·등록할 것인지 여부도 분명히 정해야 한다. 만일 창업자 1인의 특허를 사용하게 되는 경우라면 회사와 전용실시권 계약을 체결해야 한다.

(3) 법적 고려사항

만일 이전 직장에서의 경력과 경험을 기반으로 창업을 하는 경우라면, **경업금지의무 및 영업비밀침해에 위반되지 않는지**, 그리고 **이전 회사의 직무 발명에 해당되지 않는지**를 반드시 확인해야 한다. **경업금지 의무**란 '회사의 임원, 근로자, 동업자 등이 동종 영업을 직접 하거나 회사에 취업하는 형태로 간접적으로 동종 영업에 종사하는 것을 금지하는 의무를 말한다. 이러한 경업금지의무는 ①임직원과 회사 간 별도의 '경업금지 약정'에 의하여 인정, ②회사의 영업비밀을 침해하는 경우에 부정경쟁방지 및 영업비밀보호에 관한 법률에 의하여 인정, ③근로계약 상 부수적인 의무로 인정된다. 최근에는 대부분의 기업들이 임직원과의 사이에 별도로 '영업비밀 보호 및 경업 금지 약정'을 체결하는 추세이다. 그러나 한 가지 주의할 점은 경업금지 약정을 체결하였다고 하더라도, 무조건 해당 임직원에게 무제한적인 경업금지의무가 인정되는 것은 아니라는 점을 유의해야 한다. 계약서를 작성했다는 이유로 당사자에게 무조건인 이직 금지를 강요하는 것은 헌법상 인정된 직업의 자유를 침해하는 것이기 때문이다.

임직원에 대한 경업금지의무가 인정되기 위해서는 우선, 사용자의 이익이 인정되어야 한다. 이 경우 법원은 사용자의 이익에 대해서 영업비밀 침해금지를 구하는 경우[51]의 영업비밀보다 다소 완화하여 해석할 수 있다고 보며, 보호받고자 하는 이익이 고객관계 등일 때에는 기술정보에 비해 보호받는 범위가 좁게 해석한다. 또한, 해당 직원의 종전 회사에서의 지위 및 직무의 내용이 하급직이거나 단순 노무직인 경우에는 인정되기 어렵고, 지역 및 대상 직종의 제한 없이 경업을 금지하는 내용으로 규정할 수 없다. 법원은 통상 전직 금지 기간을 1년으로 본다(사안에 따라 변동될 수 있음). 더불어 해당 직원에 대한 합리적인 보상조치가 있을 것을 요건으로 할 뿐만 아니라 사용자가 별다른 이유 없이 근로자를 해고한 경우이거나 정리해고 된 경우 부득이하게 퇴직할 수밖에 없었던 경우에는 경업금지 약정이 인정되기 어려울 수 있다.

사례: A 게임업체

A 게임업체의 개발팀 직원 일부가 동종 업계 B 회사로 전직하였는데, 이에 A 업체는 위 직원들과 B 회사를 상대로 전직금지의무 위반과 영업비밀 침해를 이유로 약 75억 원의 손해배상청구 소송을 제기하였다. 1심에서는 직원들의 전직금주의무 위반 사실과

51) 영업비밀이란 '공연히 알려져 있지 아니하고 독립된 경제적 가치를 가지는 것으로서, 상당한 노력에 의하여 비밀로 유지되는 생산방법, 판매 방법 그 밖에 영업활동에 유용한 기술상 또는 경영상의 정보를 의미한다. 이에 법원은 상당한 노력에 의하여 비밀로 유지된다는 것은그 정보가 비밀이라고 인식될 수 있는 표시를 하거나 고지를 하고, 그 정보에 접근할 수 있는 대상자나 접근 방법을 제한하거나 그 정보에 접근한 자에게 비밀준수의무를 부과하는 등 객관적으로 그 정보가 비밀로 유지·관리되고 있다는 사실이 인식 가능한 상태인 것을 의미한다고 본다(대법원 2008.7.10.선고 2008도3435 판결).

영업비밀 침해 인정하여 20억 원을 배상하라고 판결하였으나, 최종 대법원에서는 "이직한 직원들이 일반적으로 허용되는 전직 권유의 한계를 벗어났다고 볼 수 없다"고 하였으나, 다만 "A 업체의 영업비밀을 부정 취득하고, B 업체는 이직한 직원들에게 영업 비밀을 사용하게 해 A 업체의 이익을 침해할 우려가 있는 만큼 이전 회사에서 가져온 영업비밀과 관련된 문서, 파일 등은 폐기할 의무가 있다"고 덧붙였다.

직무발명은 종업원이 그 직무상 행위로 발명한 것이 성질상 사용자의 업무법위에 속하는 것이다. 직무 발명에 해당하는 경에 해당 직원은 그에 대한 정당한 보상을 요구할 수 있을 뿐이다. 직무 발명의 범위는 발명, 고안, 디자인까지이고, 상표나 저작권은 직무발명의 대상이 아니다. 해당 직원이 담당하는 직무의 내용이거나 책임 범위로 보아 해당 업무를 수행하는 것이 당연히 예정되거나 기대되는 경우 발명의 직무관련성을 인정할 수 있으며, 기본적인 과제와 아이디어의 제공, 연구자 관리, 발명의 후원 및 위탁에 그친 경우는 발명이라고 볼 수 없다.

사례: A 제약업체

A 제약의 B 연구원은 동료4명과 함께 1997. 1.부터 2001. 5.까지 근무하면서, 경구용 약제 제조방법과 관련된 발명 3개를 완성하고, A 제약은 발명 승계 후 특허 출원하여 특허 등록을 받았다. 이후 A 제약사는 외국 제약사와 윙 발명에 대한 라이센스 계약까지 체결하게 되자, B 연구원은 A 제약사를 상대로 직무발명에 대한 보상금 청구 소송을 제기하였다. 이에 법원은 실시계약에 따란 회사의 수입액 전부가 이 사건 발명에 의한 수익으로는 볼 수 없으므로 수입액의 50%를 인정하고, 회사가 막대한 물적 지원을 한 점, 직무 발명 규정의 처분 보상율이 5~10%인 점 및 안정적인 실시료 계약이 이루어질 수 있었던 점을 고려하여 발명자의 보상율은 10%만을 인정하였다.

외국에서 유사한 사업 모델을 시행하고 있는 경우라고 하더라도 금융, 노동, 통신, 의료 등의 영역에서는 국내의 법규 및 제한이 많이 존재할 수 있기 때문에, **해당 사업 모델이 법률적으로 허용 가능한가**하는 점에 관하여 확인하고, 사업을 구체화해 나가야 한다.

사례: Uber

세계적으로 인기를 끌고 있던 'Uber'는 서울시가 '여객자동차운수사업법' 위반으로 고소하였고, 검찰은 신고 없이 위치정보를 사용하여 '위치정보의 보호 및 이용 등에 관한 법률' 위반 혐의로 우버코리아 관련자들에 대해 기소하였다.

사례: Airbnb

에어비앤비(Airbnb)는 인터넷이나 스마트폰을 통해 방을 빌려주는 사람과 여행자를 중개하고 수수료를 받는 서비스를 제공하는 사업 모델이다. 이는 시대의 트렌드를 잘 파악하여 비즈니스 모델을 정립한 대표적인 사례로서, Uber와 마찬가지로 공유 경제에 기반한 서비스라고 할 수 있다. Airbnb는 2008년 사업을 시작한 이후 세계 최대의 숙박 공유 서비스가 되었다. 그런데 최근 에어비앤비로 예약한 숙박객들에게 숙소를 제공한 A씨는 70만 원의 벌금형을 선고받았다. 이유는 숙박업을 하려는 사람은 반드시

관할 구청에 신고하게 되어있음에도 이런 절차 없이 영업을 하여 공중위생관리법 위반하였다는 이유였다.

언제 창업할 것인가



창업을 시작하려면 적기에 창업기회를 포착하여 그 성공가능성을 면밀히 검토하는 과정이 선행되어야 한다. 그 후 성공 확신이 있다고 판단되면 창업추진계획을 정확히 수립해서 발 빠르게 뛰어들 준비를 갖추어야 한다. 여기서 매우 중요한 과정 중에 하나가 바로 창업의 시기를 결정하는 것이다. 창업 기회는 창업의 꿈을 가진 모든 사람에게 한 번쯤 다가오기 마련이나 최상의 창업기회를 적시에 포착하는 일은 그리 쉽지가 않다. 적기에 좋은 기회를 잡았다 해도 창업자의 확신과 결단이 없다면 놓쳐 버릴 위험이 크기 때문이다. 흔히 경기가 좋을 때에는 심리적으로 창업하려는 사람이 많고, 불경기 때에는 창업을 기피하는 경우가 많다. 하지만 이와 같은 일반적인 사고와는 달리 오랜 기간 동안 꾸준히 면밀한 조사와 준비를 해온 창업자에게는 불경기 때가 오히려 창업의 적기라 볼 수 있다. 그 이유는 경쟁자가 적었을 때 먼저 시작하면 호황기 때 제대로 빛을 볼 수 있기 때문이다.

그렇다면 창업 시기를 결정할 때 어떤 것을 고려해야 할까? 창업 시기는 크게 나누어 산업의 라이프사이클 중 어떤 시점에서 사업을 시작하는 것이 좋은가와 창업자의 창업 적정연령은 몇 살이 적정한가의 두 가지 측면에서 생각해 볼 수 있다. 우선 창업에 대한 실제 통계를 살펴보기로 하자. 미국과 한국의 창업의 연령은 우연의 일치인지 평균 39세로 나타나고 있다. 소렌슨 교수에 의하면 미국 창업의 90%는 기업 발 창업이고 학교, 연구소에서 출발한 창업은 10% 미만이라고 한다. 한국의 경우에는 95%가 기업 발 창업이다. 이상의 통계적 수치로부터의 일차적 결론은 일반적인 벤처 창업은 대학생이 아니라 15년 내외의 경력을 가진 회사원으로부터 출발한다는 것이다. 이로서 미국 기업가 정신 연구가 사내 기업가 탐구에 집중되고 있는 이유가 설명될 것이다. 창업의 모태 조직으로서 기업의 중요성이 부각되고 있는 것이다. 한국에서도 기업의 혁신과 창업의 촉진을 선순환시키는 사내 벤처의 활성화가 창업 정책의 핵심으로 부상해야 할 것이다.

그러나 이러한 통계가 대학 창업의 가치를 무시하라는 것으로 해석되어서는 안 된다. 10% 미만의 대학 발 창업이 미친 경제 사회적 영향은 90%의 기업 발 창업보다 적지 않다는 것이 중요한 시사점이다. 우리가 알고 있는 스타 벤처 기업인들인 빌 게이츠, 스티브 잡스, 마크 주커버그 등은 대부분 대학 중퇴자들이다. 한국의 부자 서열 3위에 자리한 넥슨의 김정주 회장이 대표적인 대학 발 창업의 성공사례일 것이다. 물론 그렇다고 대학을 중퇴하면 스타 벤처인이 된다는 것은 아니다.

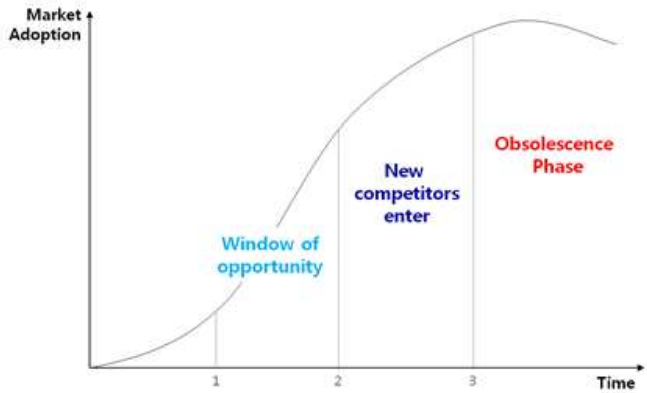
이제 모두가 소중한 기업 발 창업과 대학 발 창업의 차이가 무엇인가 살펴볼 필요가 있

을 것이다. 사업의 성공은 시장기회와 핵심역량이라는 양대 요소의 결합으로 이루어진다. 기업 발 창업은 핵심역량, 즉 내공을 다진 창업이다. 이러한 창업은 시장의 불확실성이 적어 확률적으로 성공의 가능성은 높다. 반면에 대학 발 창업은 시장기회의 포착에서 시작하는 경우가 많다. 즉 새로운 패러다임의 변화는 불확실하므로 성공의 가능성은 낮다. 역량형 창업은 성공의 확률이 높은 반면 기회형 창업은 대박의 기댓값이 높다. 결과적으로 두 가지 형태의 창업은 상호 보완적으로 새로운 사회적 가치를 만들어 가는 것이다.

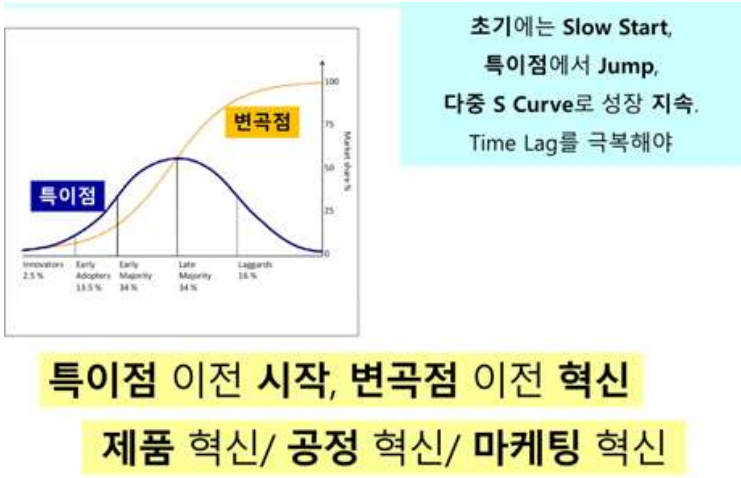
한국에서도 대학 발 창업은 여전히 소중하다. 여기에서 창업에 대하여 잘 못 된 인식은 바로잡고자 한다. 흔히들 실리콘 밸리의 창업 성공 확률은 20%라고 한다. 그러나 정확한 수치는 40%의 실패, 40%의 유지, 그리고 20%의 성공이다. 놀라운 것은 이 수치는 한국의 벤처 기업 정밀 실태 조사 결과와도 일치한다. 벤처의 10년 생존율은 일반의 통념적인 인식과 달리 64%에 달한다. 참고로 자영업의 3년 생존율이 45% 수준에 불과하다.

기회형 창업과 역량형 창업은 모두 창조경제의 구현에 반드시 필요하다. 더 나아가 대학교수와 연구원의 창업도 중요하다. 창업은 모두가 소중한 것이다. 불확실한 도전을 활성화하는 국가가 일류 국가가 될 자격이 있다. 창업의 사회적 안전망이 선진 국가의 핵심 요소인 것이다. 일류 국가의 특징은 간단하다. ① 개인은 창업을 통하여 불확실하나 높은 가치창출을 추구한다. ② 개인들은 실패해도 국가 전체는 혁신을 통하여 발전한다. ③ 그리고 실패한 개인들에게는 창업의 안전망을 제공한다. 이러한 창업의 시기를 여러 전략들을 통해 알아보고자 한다.

(1) Life Cycle 전략



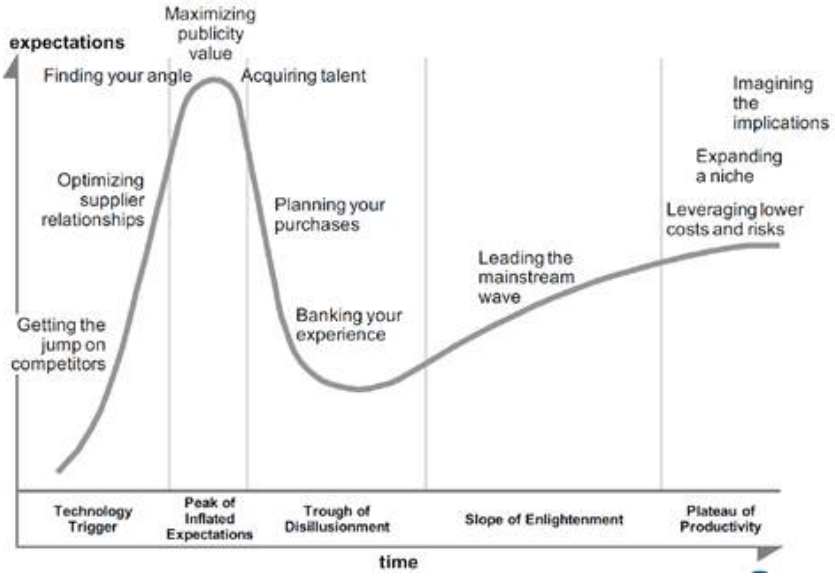
창업아이템에도 창업의 시기가 있으며, 시장진입이 너무 빨라도, 너무 늦어도 낭패를 볼 수 있다. 사실 수많은 벤처기업이 너무 앞선 생각으로 제품을 만들어 시장에 진입을 한 탓으로 제대로 판매가 되지 않아 사라진 경우가 많다. 반대로 너무 늦게 시장에 진입할 경우에는 심한 경쟁으로 인해 수익을 내기 어려워진다. 초기 Innovator나 Early adoptor를 거쳐 주류로 확대되면서 수용도는 급격히 상승한다. 그리고 성장률의 정체를 겪다가 쇠퇴하기 시작한다. 이에 특이점 이전에 사업을 시작하고, 변곡점 이전 혁신을 통해 성장을 지속해나가야만 기업의 가치를 계속 높여나갈 수 있다.



[그림] S-Curve와 타이밍

(2) Hype Cycle(1995)

가트너는 Life cycle모델의 단점을 발견했는데, 이 단점 때문에 많은 기술 공급 기업들이 시장 진입 타이밍을 제대로 맞추지 못하고 실패하는 사례를 발견했다. 이것은 기업들이 수용도를 시장규모보다는 그 기술에 대한 시장의 관심도와 비례해서 판단하는 오류에서 기인하는 것인데, 신기술에 대한 관심도가 최고조에 달할 때 시장이 성장기 들어섰다고 쉽게 판단하기 때문에 성급하게 시장 침투를 시작한다. 또는 반대로 관심이 식어가면 이미 성숙기에 들어섰다고 판단하거나 한물간 기술로 간주해 소홀히 취급하면서 본격적인 성장기에 다른 경쟁자들에게 시장을 내주는 실수를 저지르곤 한다. 그래서 가트너는 신기술에 대한 수용도와 시장의 관심도는 서로 별개라는 사실을 Hype(과대선전) Cycle이라는 그림을 통해 공개하고 있다.



[그림] Gartner Hype Cycle Opportunities

하이프 사이클은 각각의 새롭고 혁신적인 기술들이 담고 있는 버블기, 각성기, 안정기 등으로 이어지는 일반적인 패턴을 보여주는 것인데, 가트너에서는 1,900개의 기술들을 76개의 그룹으로 분류하고 매년 업데이트해서 보여주고 있다. 각 단계에 대해서 살펴보면 다음과 같다.

① 발생기(Technology Trigger): 기술의 잠재성으로 발생하는 기술 상품이며, 미디어에서 관심을 보이지만 종종 상품성이 떨어져 보이거나 상품화 되지 못할 수 있는 영역

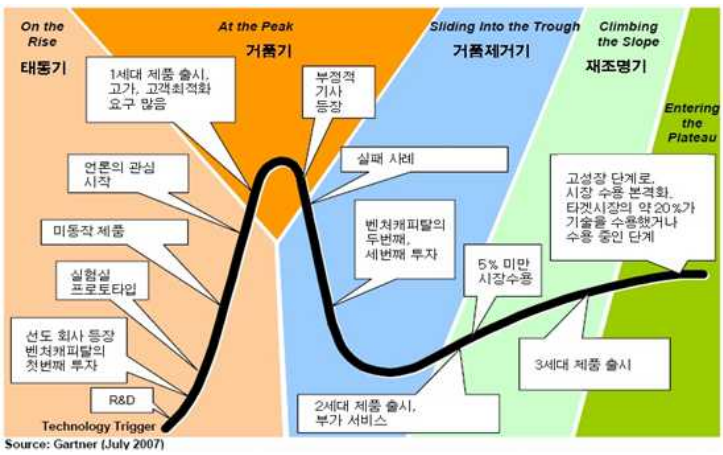
② 버블기(Peak of Inflated Expectations): 초기 다수의 성공 스토리들이 발표가 되나 많은 기업들이 참여하지는 않는 영역으로 관심 고조기

③ 각성기(Trough of Disillusionment): 관심 감소, 상품화에 대한 실패 단계로써, 지속적인 투자가 가능하려면 얼리어답터(early Adopter)를 만족시킬 수 있는 상품으로 발전을 시켜야 하는 영역, 급격한 하강 곡선을 그리는 현실적인 재조정기에 해당

④ 안정기(Slope of Enlightenment): 해당 기술이 구체적으로 어떻게 이익을 낼 것인지에 대해 넓은 이해를 줄 수 있는 영역으로 초기 상품으로 개선된 2, 3세대의 상품들이 나타나기도 하며, 보수적인 기업들은 여전히 어떻게 진행이 될지에 대해 주시하는 시기

⑤ 성장기(Plateau of Productivity): 상품성이 인정을 받으며, 해당 기술이 광범위한 시장으로 나아갈 수 있는 시기

Hype cycle은 시간이 지남에 따라 신기술에 대한 시장의 관심도를 나타낸 것으로, 특이한 점은 시장은 아직 초기임에도 불구하고 관심도가 급격히 상승하는 거품기가 있다는 점이다. 수용도가 20% 정도가 지나면서 이러한 시장의 관심이 차츰 감소한다. 시장의 관심도는 주로 언론에 해당 기술이 소개되는 정도나 첫 시제품이 나오면서 얻는 고객의 관심, 고객이 벤더에 요구하는 것들을 반영한다. 가트너는 특히 시장수용도가 20%되기 직전의 사이클에 관심을 가지고 주시하는데, 이때까지 곡선 범위를 4개의 단계로 나누고 아래와 같이 명명하고 있다.



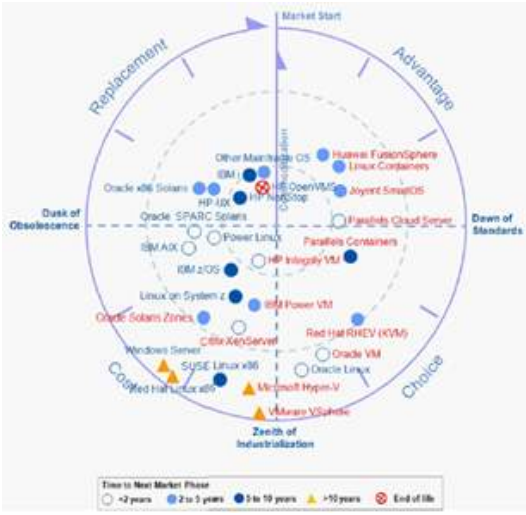
[그림] 가트너 Cycle의 단계

특히 거품기와 거품제거기에 정확한 판단을 할 필요가 있다. 거품기에는 남이 한다고 무작정 뛰어들지 말고 선 특허 확보를 통해 적정 시기 사업화를 위한 준비를 하여야 하며, 거품제거기에는 한 물 갔다고 소홀히 하거나 사업을 포기하지 말아야 한다. 거품기에서 거품제거기로 이동했다는 것은 보통 언론에서 부정적인 기사가 등장하거나, 제1세대 제품들의 실패사례들이 소개되면서 시장의 반응은 급격히 식는 것으로 판단할 수 있다. 하지만 이런 기술의 가능성을 인지한 사람들이 계속해 투자하고 개선을 지속하면서 제2세대 제품과 보조 서비스들이 나오면서 기술은 재조명을 받기 시작한다. 재조명기에 들어선 후 어느 정도 지나 3세대 제품 정도가 나오면, 시장의 주류가 이 기술을 본격 수용하기 시작하면서 시장이 급격히 상승하고, 기업의 매출이 급증하기 시작한다.

일반적으로 기술이 한창 관심을 받을 때(거품기) 이런 기술을 시장에 내놓은 기업들은 왜 관심은 많은데 매출이 일어나지 않는지 의아해 한다. 일종의 캐즘(Chasm)의 현상을 경험하게 되는데, 하지만 이것은 제프리 무어의 '캐즘'과는 좀 다르다. 제프리 무어의 '캐즘'은 Early adoptor와 주류(main stream) 사이에서 일어나는 간극을 의미하는데, 이것은 실제 증가하던 매출의 정체로 경험하는 현상인데 반해, Hype cycle의 거품기에서 느끼는 캐즘은 '가상의 계곡'이다. 관심에 비해 매출 자체가 일어나지 않는 것이다. 이런 실망감으로 해서 기술을 포기해 버리면, 주변의 잠재 경쟁자들이 이 기술을 보완해 시장에 내놓으면서 많은 수익을 획득하기 시작한다. 처음 기술을 개발하고 언론과 시장의 주목을 받으며 시제품을 시장에 내놓고 아무것도 가져가지 못하는 일이 벌어지는 것이다.

이와 함께 가트너는 24시간 개념을 도입하면서 기술의 수명을 표시하는 방법론을 'IT Market Clock'도 제공하고 있다. 이 또한 창업 시기를 판단하는데 도움이 될 수 있다.

[그림] IT Market Clock과 창업 시기



단계	시간	특징
Advantage	12~3시	어떤 기술이 탄생해서 청년기를 맞는 시간
Choice	3~6시	청년기를 지나 시장에서 주류로 이동하는 시간
Cost	6~9시	시장은 초기 주류시장에서 성숙된 주류 시장으로 변모
Retirement	9~12시	성숙된 주류시장을 지나 시장이 사라지게 되는 단계

자료: 가트너(2013. 8.), IT Market Clock for Server Virtualization and Operating Environments

2.2. 특허 포트폴리오 구성

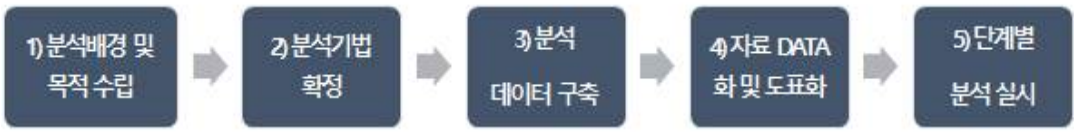
특허정보활용 패러다임의 변화

과거 1세대에는 특허분석을 위한 분석 도구가 확립되어 있지 않았으며, 기술개발 시 관련 특허를 조사하거나 활용하는 것에 대한 관념이 수립되어 있지 않았다. 제2세대에는 소유하고 있는 특허가 침해된 것으로 간주될 시에 이에 대응하기 위한 방어적 목적으로만 특허분석을 이용하였다. 반면 제3세대에는 기술개발 이전에 관련 특허동향을 검색하여 관련한 특허출원 현황을 살펴보고, 특허 라이센싱, 특허 포트폴리오 전략을 수립할 수 있게 되었다. 또한 기개발된 특허를 회피할 수 있는 특허 회피전략 등 다양한 특허 전략을 수립할 수 있는 기반이 형성되었다. 이는 과거 6~9개월이 소요되던 특허맵(Patent Map) 작성이 Data Mining기법과 Visualization 기술개발로 2~3일 내에 가능해지면서 실현될 수 있었다.

특허분석 방법은 양적 분석과 질적 분석, 기술성장단계 분석으로 나눌 수 있다. 양적 분석으로는 특허청 국가 및 출원연도별, 우선권 주장 국가별, 주요 출원인별로 분류하여 각 부문별 특허건수에 대한 분석을 진행한다. 질적 분석의 경우, 우선권 주장 국가별 인용도 지수(CPP, Cites Per Patent), 시장확보력 지수(PFS, Patent Family Size), 기술력 지수(TS, Technology Strength), 특허활용 지수(AI, Activity Index) 및 네트워크 분석 등을 활용하여 분석을 실시한다.

기술성장 단계 분석은 구간별 특허 출원 인수 및 출원 건수를 비교하여 해당기술에 대한 기술성장 단계를 분석한다.

- (성장기) 초기단계로 출원인수와 출원 건수가 동시에 증가
- (발전기) 출원인 수는 크게 변하지 않고 출원 건수만 증가
- (성숙기) 출원 건수는 큰 변화가 없이 출원인수가 감소하는 단계
- (퇴조기) 출원인수와 출원 건수 모두 감소
- (부활기) 출원인수와 출원 건수 모두 소폭 증가



[그림] 특허분석 프로세스

현재 실무에서 많이 활용되고 있는 기술가치평가에는 기술성평가, 시장성평가, 사업성평가가 공통으로 포함되어 있다. 기술성평가에서는 요소기술 또는 복합기술의 기술성에 대한 평가가 수행되며 시장성평가에서는 요소(복합)기술이 활용되어 생산되는 제품의 전체 시장규모 및 특성, 경쟁업계의 현황, 시장수요전망 등에 관한 평가가 수행되어지고 사업성평가에서는 기술을 이용한 사업주체의 사업추진능력, 영업능력 등 경영요인을 고려하여 요소(복합)기술이 활용되어 생산되는 제품의 매출전망, 가격 및 품질경쟁력, 사업계획

의 타당성, 신용도, 현금흐름, 재무구조 등 사업전망 전반에 관한 평가가 수행되어진다.[52]

특허의 가치를 평가하는 체계적인 방법이 있으나 가장 중요한 것은 특허의 가치는 '보이지 않는 손'인 시장 가격에 의해 결정되며, IP 포트폴리오의 경우, 포트폴리오를 구성하는 개별 특허의 가치를 모두 더한 것보다 훨씬 크다는 것이다.

특허조사 방법[53]

현재 창업기업은 공공기관(출연연 포함)에서 일반기업에 제공하고 있는 지식재산권 관련 서비스에 대한 인지도 및 활용도는 미흡한 편이다. 따라서 기능별로 운영되는 특허정보 활용사이트를 조사·제시하고자 한다.

[표] 서비스별 정부/공공기관 운영 사이트 소개

서비스	사이트명(기관명)	사이트주소	비고
특허분석 보고서 조회	e-특허나라(특허청, 한국지식재산전략원)	www.patentmap.or.kr	주요기술 특허분석보고서 제공
특허DB 검색	특허정보넷 KIPRIS (특허정보원)	www.kipris.or.kr	검색 키워드입력 특허 정보 조회
	K-PEG (한국특허정보원)	www.kpeg.or.kr	권리 만료(소멸) 특허검색, 신규 등록특허 검색
	NDSL(한국과학기술정보연구원)	www.ndsl.kr	기술정보 외에도 특허, 논문 검색 기능 제공
특허 분석	COMPAS(한국과학기술정보연구원)	compas.kisti.re.kr	경쟁사 분석, 인용트리분석, 핵심특허 분석, 유망특허기술 분석
특허기술 평가	SMART3.1(특허청, 한국발명진흥회)	smart.kipa.org	특허의 권리성,기술성, 활용성 기준으로 평가 점수 및 등급 부여 (유료)
	K-PEG (한국특허정보원)	www.kpeg.or.kr	특허 평가를 통한 특허등록 유지 /포기 결정(유료)
기술 거래	IP-Market(특허청, 한국발명진흥회)	www.ipmarket.or.kr	거래대상기술, 기술시장동향, 정책동향 제공
	ETRI기술이전(ETRI)	itec.etri.re.kr	기술이전정보검색/신청 및 주요기술 동향 시장보고서 제공
	NTB(KIAT)	www.ntb.kr	국가 R&D 기술정보 의무등록, 기술거래 및 기술평가 서비스 제공
지식재산권 분쟁	한국지식재산보호협회	www.kipra.or.kr/business/risk.php	지식재산권분쟁 법률 컨설팅 제공 지원사업 운영
	IP-NAVI(특허청)	www.ip-navi.or.kr	국제지재권분쟁/판례정보 제공
지식재산권 관련 정보	한국지식재산서비스협회	www.kaips.or.kr	지식재산 서비스, 법령, 정책 정보 및 지식재산 서비스 기업 정보, 교육정보, 채용정보 제공

52) 김치환, 박현우, 2013, 대학의 기술이전 성과와 기술가치평가의 역할, 기술혁신학회지 제16권 3호 2013년 9월 pp.754~783.

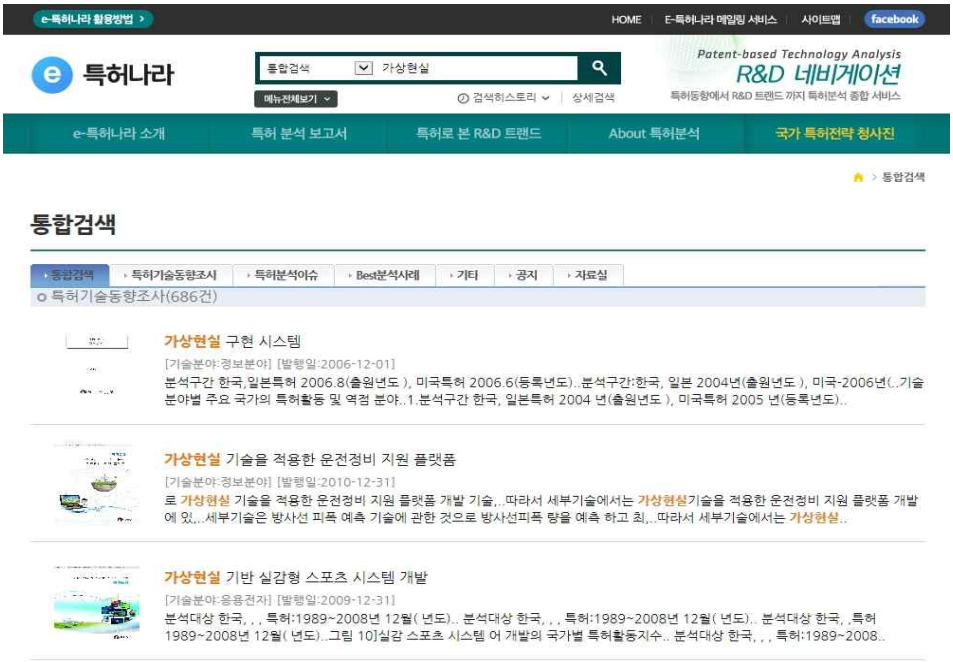
53) 애니파이브(2014), 내부자료

	한국지식재산연구원	www.kiip.re.kr	지식재산 연구보고서, 동향, 행사, 학술지 제공
	특허청	www.kipo.go.kr	지식재산권 지원사업, 지식재산권 통계, 정책, 교육 제공
기타	MIRIAN(한국과학기술정보연구원)	mirian.kisti.re.kr	과학기술분야의 글로벌 동향, 이슈기술, 분석보고서, 미래기술연구 제공

(1) 특허분석보고서 조회: e-특허나라

특허청과 한국지식재산전략원에서 운영하는 서비스를 이용하여 필요한 기술에 대한 특허분석보고서 조회 방법으로, 하단의 검색어에 조회하고자 하는 기술을 입력하여 검색 가능하다. '가상현실'이라는 단어를 검색한 후 하단에 도출된 목록 중에서 필요한 내용이 있는 목록을 선택하면 해당 자료를 다운로드할 수 있다.

[그림] e-특허나라 '가상현실' 검색어 입력 조회 결과 화면



자료: e-특허나라 서비스 사이트(www.patentmap.or.kr)

(2) 특허 DB검색

① 특허정보넷 KIPRIS

특허정보원에서 운영하는 특허 DB 검색 서비스를 이용한 조회 방법으로, 중앙의 검색 메뉴를 선택하고 검색어에 조회하고자 하는 기술을 입력하여 검색 가능하다. '웨어러블 디바이스'를 검색하였을 때 관련된 특허 출원 목록이 나타나며, 해당 내용을 선택하면 자세한 출원 내용을 확인할 수 있다.



[그림] KIPRIS '웨어러블 디바이스' 검색어 입력 조회 결과 화면

자료: KIPRIS 서비스 사이트(www.kipris.or.kr)

② K-PEG

한국특허정보연구원에서 제공하는 권리만료특허, 신규등록 특허 검색 서비스를 이용한 DB 검색 방법으로, 상단의 권리만료 특허검색 메뉴에서 권리만료 특허현황 및 조회를 선택한 후, 조회 국가 및 조회기간과 IPC별 구분 메뉴를 선택하여 특허목록 조회가 가능하다. 미국, A(생활필수품) 내용으로 4주전 이내 소멸된 특허 및 4주전 이내 신규 등록된 특허의 모니터링을 할 수 있다.



[그림] 권리만료특허현황 결과 조회 화면

자료: K-PEG 서비스 사이트(www.kpeg.or.kr)

③ NDSL

한국과학기술정보연구원에서 제공하는 특허, 논문, 기술 정보 제공 서비스 NDSL을 이용한 기술정보 검색 방법으로, 과학기술 모니터링 메뉴를 이용하여 검색어에 조회하고자 하는 기술을 입력하여 검색 가능하다. 또한 검색어 관련 기술관련 보고서, 동향 외에도 논문 특허 등의 정보도 조회할 수 있다.



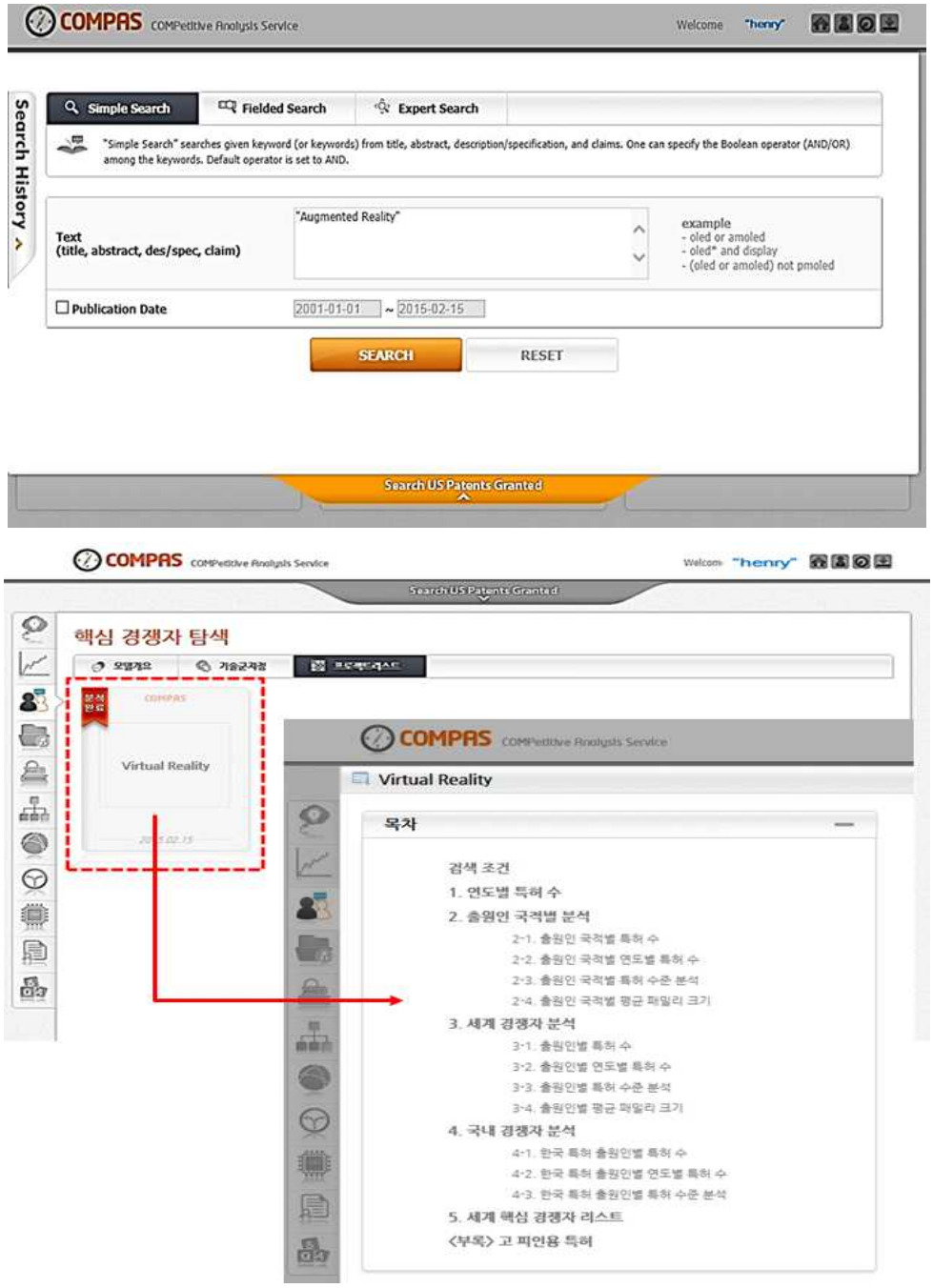
[그림] NDSL '인공지능' 검색어 입력 조회 결과 화면

자료: NDSL 서비스 사이트(www.ndsl.kr)

(3) 특허 분석: COMPAS

한국과학기술정보연구원에서 운영하는 특허 분석 서비스를 이용한 분석 방법으로, 회원가입 후 "Search US Patent Granted"를 클릭하면 분석하고자 하는 기술 Keyword를 입력할 수 있다. 결과는 일정시간(5~10분 이내)이 되면 프로젝트 리스트에 "분석완료"로 표시된 분석 리스트가 나오는데, 이 분석리스트를 클릭하면 해당 기술에 대한 연도별 특허서, 출원인 국적별 분석, 세계 경쟁자 분석, 국내 경쟁사 분석 등에 대한 자료를 조회 및 다운로드 받아 사용할 수 있다.

[그림] COMPAS ‘Augmented Reality’ 검색 기술 입력 및 분석완료 화면



자료: COMPAS서비스 사이트(compas.kisti.re.kr)

(4) 특허기술 평가(유료)

- SMART 3.1: 특허청, 한국발명진흥회에서 운영하는 특허 평가서비스 사이트로, 특허의 권리성, 기술성, 활용성 기준으로 평가 점수 및 등급 부여한다. 특허 평가를 통한 특허경쟁력, 기술거래, 기술금융용으로 활용 가능하다.(smart.kipa.org)

- **K-PEG:** 한국특허정보원에서 운영하는 특허 평가서비스 사이트로 특허 평가를 통한 특허 등록 유지 또는 포기를 결정하는데 도움이 된다. 평가신청을 온라인 또는 오프라인으로 신청할 수 있다.(www.kpeg.or.kr)

(5) 기술거래

- **IP-Market:** 특허청, 한국발명진흥회에서 거래대상 기술 조회, 등록, 상담, 거래기술 시장 동향, 정책 동향 서비스 제공한다. 상단에 기술거래(구매, 판매)를 원하는 기술을 입력하고 검색 버튼을 눌러 해당 기술관련 기술거래 현황을 조회할 수 있다. (www.ipmarket.or.kr)
- **ETRI 기술이전:** ETRI에서 운영하는 기술이전 정보 제공 및 신청 서비스로, 기술이전 검색/신청 메뉴를 클릭하여 기술이전/검색 화면으로 들어가 기술이전을 원하는 기술을 입력하여 기술이전 내용 조회할 수 있다. 조회된 기술목록을 클릭하면 관련 기술 내용 및 이전비용에 대한 정보 조회가 가능하다.(itec.etri.re.kr)
- **NTB(National Tech-bank) 기술은행:** 국가 R&D 기술정보를 의무등록하게 하고, 기술거래 및 기술평가 서비스를 제공한다.(www.ntb.kr)

(6) 지식재산권 분쟁

- **한국지식재산보호협회:** 지식재산권 분쟁, 법률 컨설팅 제공 및 지원사업 운영 (www.kipra.or.kr/business/risk.php)
- **IP-NAVI:** 특허청에서 운영하는 국제지재권분쟁/판례정보 제공(www.ip-navi.or.kr)

(7) 지식재산권 관련정보

- **한국지식재산서비스협회:** 지식재산서비스, 법령, 정책정보, 지식재산서비스 기업정보, 교육정보, 채용정보 등의 조회 가능(www.kaips.or.kr)
- **한국지식연구원:** 지식재산연구보고서, 동향, 행사, 학술지 제공 서비스 조회 가능 (www.kiip.re.kr)
- **특허청:** 지식재산권 지원 사업, 지식재산권 통계, 정책, 교육 제공(www.kipo.go.kr)

(8) 기타

- **MIRIAN:** 한국과학기술정보원(KISTI)에서 제공하는 MIRIAN 서비스를 이용한 기술정보 조회 방법(mirian.kisti.re.kr)
- **Google Patent:** 구글 검색창에 특허검색을 입력한 후 원하는 특허를 검색키워드에 넣었을 때, 관련 국내외 특허와 문헌 검색 가능 (https://www.google.co.kr/webhp?hl=ko)
- **애니파이브 플랫폼:** 기술&지식재산 비즈니스 플랫폼으로 유일하게 민간사이트로, 단기적으로는 과제 결과물 및 교육, 정보 등의 서비스를 위한 플랫폼을 구추가고 플랫폼 기반 위에 기업 비즈니스 전단계 지원 서비스로 확장

IP기반 창업 사례[54)]

(1) EYE-TRACKING UI(User Interface Improve Program)

- **기회의 포착**: 전자기기 사용이 전 연령층으로 확대되며 서비스 풀이 증가, 시력 저하 현상 확대, 이와 관련 기기의 UI개선에 대한 소비자 니즈 증가
- **특허의 검색**



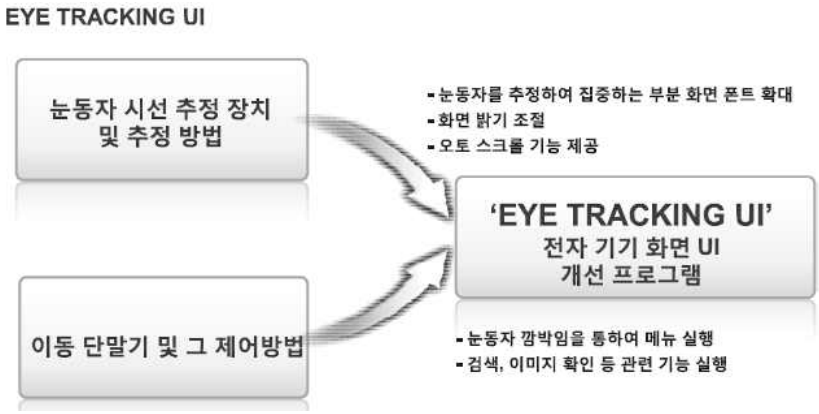
[그림] 눈동자 시선 추정 장치 및 추정 방법



[그림] 이동 단말기 및 그 제어방법

54) 이민화(2014), 제2회 StartupKAIST wecando 자료집

▪ **특허기반 사업계획서 창출**



(2) 투척식 소화기 사업화 전략

▪ **기회의 포착**: 각종 제도 및 안전시설 활용에도 화재사고가 지속적으로 발생, 유류 및 폭발물 등 위험물 화재 초도진화 실패 시 진화 어려움에 따라 초도 진화인력 미보유 시 자동진화가 가능하며, 위험물 화재 시 원거리 진화 가능능력의 보유가 필요

▪ **특허의 검색**: KAIST 특허 중 발화 위험조건 충족 시 선제적 진화조치가 가능하며, 위험물 화재 시 원거리 진화작업이 가능한 투척형 소화기 특허를 보유 (2013-0143386), 특허출원 후 시제품 생산 및 사업화 관련 진행사항이 없음을 확인


(19) 대한민국특허청(KR)
(12) 공개특허공보(A)
(11) 공개번호 10-2014-0028690
(43) 공개일자 2014년03월05일
(54) 발명의 명칭 투척식 소화기
(57) 요 약

[그림] 투척형 소화기 특허

▪ **특허기반 사업계획서 창출**

(3) 수술 후 부종에 대한 레이저-한약제제 복합 치료기술 사업계획안

- **기회의 포착**: 양악수술, 유방암 수술 등 여러 수술 후 부종이 발생하는데, 별다른 처치가 없어도 부종은 완화되지만 그 사이 환자는 고통을 호소함, 스테로이드 투여나 림프 마사지 외에는 별다른 치료수단이 존재하지 않음
- **문제의 해결**: 기존 제품인 Provant Therapy System, RecoveryRX™은 효과를 얻기위해 지속적인 처치와 관리가 필요하다는 점, 기존의 약물인 Steroid, Bromelain 등은 부작용 및 확실한 효과가 보장되지 않은 문제가 있었음, 혈관 투과도 증가와 한약 부종 치료제를 동시에 투여하여 신속하게 부종을 조절하며, 환자의 특성에 맞는 부작용이 적은 기술 제공
- **특허의 검색**: 펄스 레이저를 이용한 혈관 투과도 조절 장치 및 이를 이용한 혈관 투과도 조절 방법(등록번호 101141224)의 KAIST의 레이저를 통한 혈관 투과성을 증대시키는 특허와 한국한의학연구원의 부종을 치료하는 한약재를 활용

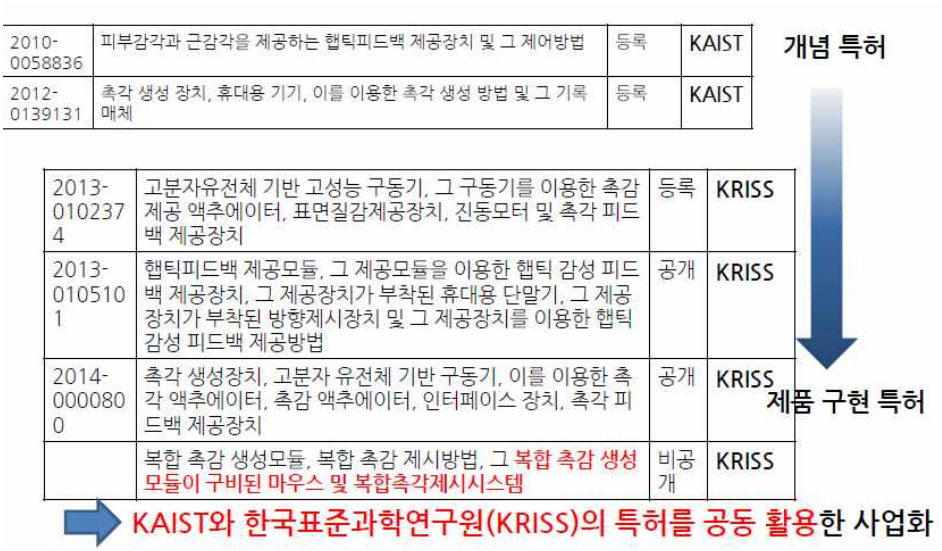


[그림] 한약제제를 투여할 알고리즘 개발을 위한 특허 분석

- **특허기반 사업계획서 창출**

(4) 감성을 전달하는 촉각전달 디바이스

- **기회의 포착**: 열대의 뜨거움과 거침, 남극의 차가움과 미끄러움 등 현재 인식하지 못하는 촉각에 대한 가치와 감성(촉각 감각)을 사용자에게 제공
- **특허의 검색**: 복합촉각 마우스 특허의 경우, 가상현실의 표면 거칠기, 마찰력, 온도, 강도 등 복합적인 촉각정보를 실재감 있게 전달하며, 세계 최초의 위의 4가지 촉각을 한꺼번에 구현함
-



[그림] 촉각을 전달하는 특허 탐색

- **특허기반 사업계획서 창출**: 복합촉각마우스를 기반으로 하여 '촉각 구현정보 공유를 위한 오픈 플랫폼' 구축과 '촉각전달 디바이스' 개발의 두 가지 전략을 추진

소결

창조경제의 핵심은 창업에서부터 출발한다. 하지만 사업 아이템에 대한 철저한 검증이 이루어지지 못한다면 자칫 일확천금의 소수 성공 창업인만을 선망하며, 결과적으로 대량의 사회적 실패자를 양산할 수 있다. 때문에 '기업가 정신은 경영이며, 창업도 과학(Entrepreneurship is management, Start-up is science)'이라는 신념하에 사업 아이템은 검증되고 준비되어야 한다.

혁신적인 기술을 가지고 있는 창업 기업일지라도, 기존의 선도 기업과 비교하면 생산능력, 마케팅과 영업 능력, 고객과의 관계에 있어 뒤쳐질 수밖에 없다. 이 때 창업 기업이 기존 기업과의 싸움에서 경쟁력을 확보할 수 있는 방법은 지식재산권을 빨리 확보하는 것이다. 창업 기업이 비록 생산, 영업 능력 등의 역량에서 부족할지라도, 혁신을 통한 새로운 아이디어를 기반으로 한 지식재산권을 취득한다면 경쟁이 가능해진다. 만일 창업 기업이 IP 확보에 등한시 하게 되면, 새로운 신제품이나 서비스 개발을 통해 어느 정도 성공을 이루더라도 기존 기업이 모방을 통해서 시장에 진입하게 되면 실패할 수밖에 없다[55].

이를 위하여 고객, 경쟁, 판매회사, 정부, 세계 환경, 트렌드, 시장규모, 가격, 시장성장률, 분배 등 다양한 측면에서의 이해 및 분석이 필요하다. 이러한 분석을 통해 사업 아이템이 충분히 검증되었다면, 다음은 성공적으로 사업을 시작하고 실행하는 단계로 진행하여야 한다.

55) 김진수 외 4, 기술창업론(2015)

3. 가치의 창출과 획득

비즈니스의 가치는 고객과 기업 간의 관계에서 출발하고 창출된다. 종래에는 고객과의 기업의 관계를 이익갈등의 구조로 보는 견해가 일반적이었으나, 최근에는 이익공유의 관계로 가야 최대의 가치창출이 가능하다고 보는 견해가 대두되고 있다(선순환 기업가정신, 2015).

마케팅(Marketing)에서 마켓(Market)은 곧 고객(Customer)를 의미한다. 따라서, 마케팅은 고객, 즉 소비자가 원하고 바라는 것을 알아내는 데에서 출발한다. 그렇다면 '고객'에 대해서 명확히 알아야 그들이 무엇을 원하는지를 알 수 있을 것이다.

[표] 마케팅의 요소

Channel	Relation	Marketing 4P
Value Chain Backward Company Forward	가치의 선순환 UX의 근원 미래자산	Product Price Place Positioning

마케팅은 고객과의 선순환이다. 미국 마케팅학회(American Marketing Association)에서는 마케팅을 '개인 또는 조직의 목표를 충족시키기 위한 교환을 창출하기 위해 아이디어, 제품 그리고 서비스 개발, 가격결정, 촉진, 유통을 계획하고 실행하는 과정'으로 정의하고 있다. 세일즈가 파는 것이라면 마케팅은 팔리는 것을 의미한다. 세일즈가 반복되는 운영(Operation)이라면 마케팅은 새로운 혁신(Innovation)이다. 단순히 물건을 팔고 영업을 하는 세일즈 이상으로, 고객을 위하는 마음으로 사고 싶은 물건/서비스를 만들고, 혁신을 거듭하는 것이 마케팅의 기본이다. 이와 같은 노력은 고객으로 하여금 그 브랜드를 더욱 원하고 신뢰할 수 있게끔 해준다. 이렇게 '장기적인 동지'의 관계가 맺어짐으로써 고객과 회사/브랜드는 서로가 이익을 공유하는 선순환의 관계를 맺을 수 있게 된다. 즉, 이제는 영업(Sales)의 개념이 관계(Relationship)로 확장되었다고 볼 수 있다. 이번 장에서는 기존의 마케팅 개념과 더불어 고객 관계에서부터 시작하여 상호보완적 사업의 개념, 진정성 마케팅을 통한 가치창출에 대하여 살펴보고자 한다.

[그림] 마케팅의 4P와 전략의 SWOT, 3C, STP



시장에서 성공하기 위해서는 1등을 해야 하는데, 1등을 하기 위해서는 역량을 강화하거나 시장을 좁히는 방법이 있다. 내가 1등을 할 수 있을 정도로 시장을 좁혀야 한다. 이렇게 형성된 시장에서 고객에 가치가 만들어지면, 고객의 가치로부터 우리가 어떻게 접근하고 수익을 얻을 것이냐에 대한 가치의 전달과 획득의 과정이 필요하다. 제일 중요한 것은 우리가 제공하는 가치(Value)가 가격(Price)보다 커야하고, 그 가격은 비용(Cost)보다 커야한다는 것이다. 위의 [그림]은 마케팅을 한 페이지에 요약한 것으로, 먼저 기업과 환경을 분석하고, 고객, 경쟁자, 우리 회사를 분석해서 시장을 STP로 분석한 후, 여기에 우리 Product와 Price, Position, Promotion하여 대체하는 것이다. 이 일련의 과정이 마케팅의 전체라고 볼 수 있을 것이다.

3.1. 전통적 마케팅 기법

환경 분석: SWOT 분석
[그림] SWOT 분석



마케팅 전략은 기업의 역량과 환경의 분석으로부터 시작한다. SWOT분석이란, Strength(강점), Weakness(약점)이라는 내부 역량과 Opportunity(기회), 그리고 Threat(위험)라는 외부 환경에 대해 분석하고, 이를 토대로 마케팅 전략을 수립하는 방법이다. 강점과 약점은 기업의 내부 환경을 분석하여 발견할 수 있고, 기회와 위험 요인은 기업의 외부 환경에서 찾아낼 수 있다. 강점은 최대한 활용하고, 약점은 보완하며, 기회는 살리면서 위협은 회피하는 방향으로 마케팅 전략을 세워야 한다. SWOT분석은 다음과 같이 내부적 요인과 외부적 요인으로 구별할 수 있다.[56]

- Strengths and Weaknesses: 조직 내의 내적인 요인들로, 인적 자원, 재정, 조직 내부의 장/단점, 물리적 자원, 과거에 한 일과 그렇지 않은 일을 포함한 경험들
- Opportunities and Threats: 조직이나 사회적인 영향으로부터 온 외부적 요소로 트렌드, 사회 문화적, 정치적, 경제적 이데올로기, 자금조달, 현재 사건, 사회적 억압 등이 있다.

SWOT분석은 원래 기업과 산업을 위한 조직적 방법으로 설계되었지만, 다양한 지역 사회 활동의 도구로서 외부와 내부적 요인들을 식별하기 위한 도구로 사용되어 왔다.

경쟁전략과 3C
시장에서 1등을 하기 위해서는 3C에 대한 명확한 분석이 필요하다. 3C란 앞에서 설명한 바와 같이 Customer(시장), Competitor(경쟁자), Company(우리 회사)를 뜻하며, 이를 토대로 회사의 역량을 강화시키고, 시장을 세분화하고 선택한 시장에 집중하여 1등을 목표로 하는 전략이 필요하다. 이는 STP전략을 통해 살펴보도록 하자.

---

56) 출처: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

STP 전략

STP 개념을 최초로 밝힌 학자는 마케팅 분야의 최고권위자인 필립 코틀러[57]이다. 필립 코틀러는 마케팅 경영관리 과정을 다음의 5단계 과정으로 보았다.

R → STP → MM → I → C

R = 조사(Research): 시장조사 등
STP = 시장세분화(Segmentation), 표적시장 설정(Targeting), 포지셔닝(Positioning)
MM = 마케팅 믹스(4P: Product, Price, Place, Promotion)
I = 실행(Implementation)
C = 통제(Control): 피드백을 얻고, 결과를 평가하며, STP 전략이나 MM 전술을 수정 또는 개선

코틀러에 의하면 효과적인 마케팅은 조사로부터 출발한다. 시장을 조사하면 각기 다른 욕구를 가진 소비자들로 구성된, 서로 다른 세분시장들(S)이 드러난다. 기업은 자신들이 경쟁자 보다 탁월하게 충족시킬 수 있는 세분시장을 설정(T)하는 것이 현명하다. 기업은 각 표적시장 별로 상품을 포지셔닝(P)하여, 자사 상품이 경쟁상품과 어떻게 다른가 하는 것을 고객들에게 알려야 한다.

(1) Segmentation

시장세분화(Market Segmentation)란 말 그대로 크고 이질적인 전체 시장을 비슷한 특성을 가진 몇 개의 고객집단으로 나누는 과정을 말한다. 이러한 시장세분화를 통해 도출한 몇몇 세분시장(segment)에 서로 다른 마케팅 활동을 수행하는 일이 시장세분화의 목적이다. 특히 수많은 개인 소비자들로 구성된 소비재 시장에서는 고객 집단의 특성과 욕구를 분석해 세분시장 마케팅 및 STP전략을 펼치는 일이 훨씬 중요하게 여겨져 왔다. 시장세분화가 잘 작동하기 위해서는 모든 시장에서 세분화를 하는 것이 아니라, 시장의 특성이 세분화가 가능한지를 확인한 후, 각각의 구분된 시장을 동일한 특성으로 묶을 수 있을 만큼의 특성들을 갖고 있는가를 따져서 그 여부를 결정해야 한다. 경우에 따라 전체 시장이 전부 유사한 특징을 가지고 있거나, 혹은 각각 다른 특성을 갖고 있어서 도저히 묶을 수 없을 경우도 있다. 즉, 세분화된 시장들 사이에는 이질성(heterogeneity)이, 세분시장 내에서는 동질성(homogeneity)이 극대화된 것이 바람직한 세분화라 할 수 있다. 시장 세분을 할 수 있는 방법은 무수히 많지만, 어떻게 하느냐에 따라 성공여부가 달라진다. 창의적인 접근이 마케터에게 상당한 수준의 기회를 제공해준다. 다른 마케터들과 다른 관점에서 시장을 세분화 할 수 있는 회사만이 고객들에게 경쟁자들과 차별화된 인식을 심어줄 수 있을 것이다.

세분화의 기준이 되는 변수

지리적 변수(Geographic): 국가, 지역, 도시, 이웃 등
인구통계적 변수(Demographic): 연령, 성별, 지역, 소득수준, 교육수준 등
심리적 변수(Psychographics): 사회계층, 성격, 라이프스타일 등
행동적 변수(Behavioral): 상황, 브랜드 충성도, 태도, 사용자 상태, 사용빈도 등

57) 필립 코틀러(Philip Kotler)는 미국의 경영학자로, '마케팅의 아버지'라 불릴 정도로 세계적으로 마케팅이라는 개념을 널리 확산시킨 인물이다. 그는 "마케팅은 경쟁사보다 뛰어난 방법으로 고객을 만족시키는 예술행위"라며, "4P가 전술이라면 STP는 전략이므로 기업들은 각자 시장위치에 걸맞은 전략을 추구해야 한다"고 말했다(출처: 매일경제, '마케팅 석학 코틀러 박사에 듣는다').

(2) Selecting Target Markets
시장세분화는 결국 회사가 집중해야 할 세분 시장을 고르는 작업이다. 마케터는 세분된 시장을 평가하고 그 중에서 회사가 공략해야 할 세분시장을 선택한다. 그리고 회사가 마케팅 프로그램을 실행했을 때 가장 쉽고 강하게 반응할 시장을 찾는다. 대부분 수익성이 가장 큰 시장을 노리게 되는데, 이러한 시장의 경우 경쟁 강도도 가장 세기 때문에 가장 좋은 기회는 아니라고 할 수 있다. 경쟁자들 간의 심한 경쟁과 더불어 소비자들이 기존 경쟁자들의 제품에 브랜드 충성도가 높은 경우가 많기 때문이다. 따라서 많은 경우, 경쟁자들이 무시하거나 인지하지 못하고 있는 세분 시장이 가장 좋은 선택이 된다. 이러한 시장은 소비자들이 기존 경쟁사들의 제품과 브랜드에 불만족 하는 경우가 많기 때문이다.
(3) Strategic Positioning
포지셔닝(Positioning)은 소비자의 마음속에 제품과 브랜드에 대한 차별화된(특정한) 위치를 차지하게 하는 것이다. 결국 전략적 포지셔닝은 제품과 브랜드에 대해 소비자와 통해진(Communicated) 지각을 말한다. 이미지는 제품에 대한 전체적인 인상인데 비해, 포지션은 일반적으로 경쟁자와 비교된, 소비자 마음속의 판단 기준(Reference Point)이라는 점에서 이미지와는 차별화된다. 자사의 제품이나 브랜드를 경쟁자로부터 분리시킬 수 있는 특성을 찾아내는 것이 바로 전략적 포지셔닝이라 할 수 있다.

4P(Marketing Mix)
마케팅 믹스는 기업이 마케팅 목표에 따라 설정한 타겟시장에 마케팅 활동을 집중시키기 위해 사용하는 모든 투입변수 등을 해당기업의 환경과 상황에 맞게, 그리고 마케팅 효과가 최대화되도록 배합하는 마케팅 전략이다. 마케팅 믹스의 요소는 상품이나 서비스(Product), 판매장소(Place), 가격(Price), 판매촉진의 형태(Promotion)로 구성되며, 흔히 4P라고 한다. 마케팅 믹스의 구성요소는 이외에도 제품계획, 판매경로, 광고, 수송보관, 포장, 디스플레이 등이 있다. 마케팅의 효과를 높이기 위해서는 이러한 모든 요소들을 마케팅 목표에 결합시키고, 그 목표에 입각하여 각 부문의 기능을 유기적으로 연결하면서 마케팅 활동을 해야 한다. 우선 제품, 프로모션, 판매경로 등 하부믹스를 먼저 형성하고, 이들 하부 믹스들을 통합, 구성하여 가장 효율적인 마케팅 믹스를 실현하게 된다. 실제로 이러한 믹스는 기업의 종류, 상태에 따라 전략적으로 변경되며, 시장표적에 따라 다르게 형성된다.[58]

58) 출처: https://4pmarketingstrategyoapj.wordpress.com/

4P를 결정하는 요소들[59)]

- Product: Brand name, Functionality, Styling, Quality, Safety, Packaging, Repairs and Support, Warranty, Accessories and services
- Price: Pricing strategy(skim, penetration, etc.), Suggested retail price, Volume discounts and wholesale pricing, Cash and early payment discounts, Seasonal pricing, Bundling, Price flexibility, Price discrimination
- Place: Distribution channels, Market coverage(inclusive, selective, or exclusive distribution), Specific channel members, Inventory management, Warehousing, Distribution centers, Order processing, Transportation, Reverse logistics
- Promotion: Promotional strategy(push, pull, etc.), Advertising, Personal selling&sales force, Sales promotions, Public relations&publicity, Marketing communications budget

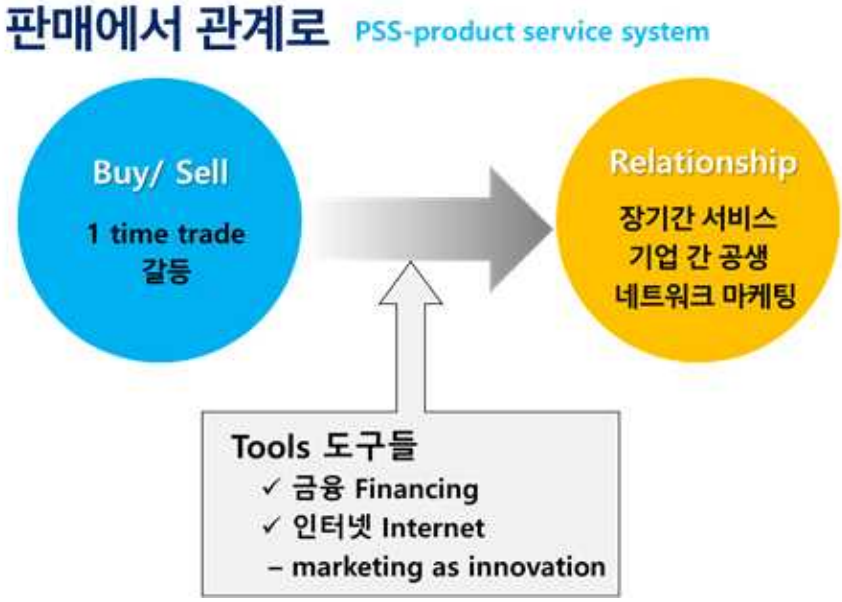
3.2. 마케팅 패러다임의 변화

Social Shift: 고객에 의한 가치 창출

고객과의 관계(Customer Relationship)도 그 패러다임이 빠르게 변해가고 있다. 얼마 전만 해도 고객은 관리의 대상이었다면, 이제는 고객이 가치를 만들어나가는 주체가 되어가고 있다. 과거에는 판매와 시장점유율, 고객 숫자를 늘리는 방식을 고수했다면, 현재는 고객관계를 발전시키고 이를 유지시키는 고객 점유율에 집중하고 있는데, 이러한 경영 기법을 CRM (Customer Relationship Management, 고객관계관리)이라고 한다. CRM은 소비자들을 자신의 고객으로 만들고, 이를 장기간 유지하고자 하는 경영 방식이며, 기업들이 고객과의 관계를 관리, 고객 확보, 그리고 고객, 판매인, 협력자와 내부 정보를 분석하고 저장하는데 사용하는 광대한 분야를 아우르는 방법이다. 단순히 제품만을 판매하는 것이 아니라, 서비스와 제품이 함께 움직이는(PSS: product service system)의 생태계로 변해가고 있기 때문에, 단순히 사고파는 행위를 넘어선 '관계'의 형성을 위해 기업은 노력을 기울이고 있다.

59) 출처: netmba.com

[그림] 판매에서 관계로의 변화



이러한 CRM은 4가지 측면에서 그 중요성을 살펴볼 수 있다. 첫째, 지속적인 관계(브랜드 로열티)를 얻기 위한 고객관리[60], 둘째, 고객의 개별적 특성에 따른 관리로 개별적인 고객에 대한 1:1 마케팅/서비스, 셋째, 정보기술에 의한 관리(데이터베이스)를 이용한 고객의 정보를 관리, 넷째, 전사적 차원에서의 관리의 측면이다.[61] CRM의 기대효과로는 ①고객관계 강화를 통한 수익성 증대, ②목표 마케팅(target marketing) 가능, ③잠재고객의 프로파일 정보를 이용한 전략적 영업정보화, ④고객의 수익 기여도에 따른 전략수립, ⑤우량고객의 이탈 방지: 경보시스템을 통한 이탈가능 고객 집중관리, ⑥휴면고객 활성화, ⑦교차판매, 상향판매, 재판매 등을 통한 고객가치 증대 등이 있다.[62]

광고에서 홍보로

회사, 사업을 알리는 방식도 변해가고 있다. 과거에는 제품/서비스가 얼마나 좋은지를 직접적으로 알리기 위해 광고를 했다면, 지금은 그로 인해 우리의 삶이 어떻게 바뀔 수 있는지 스토리텔링을 통해 우회적으로 보여준다. 또한 열린 자세로 고객의 피드백을 받아들여 강점을 더욱 강화하고, 약점에 대한 보완을 신속하게 대응한다.

60) 습관적으로 자사의 제품이나 서비스를 구매하도록 하는 마케팅 행위
61) 김형수, 김영걸, 박찬욱(2009.02.01). 《CRM 고객관계관리 전략 원리와 응용》. 사이텍미디어.
62) 오병. 《유비쿼터스 시대의 정보기술과 경영정보시스템 P. 349》. 대경.

[그림] 광고에서 홍보로의 변화



온라인과 오프라인 공간을 넘나드는 Viral Marketing(Social Marketing) 또한 활발하게 일어나고 있다. 대기업의 유튜브, 페이스북과 같은 SNS 채널을 활용한 마케팅부터, 개인 사업자들도 인스타그램 등을 이용한 사람들의 입소문을 활용하는 마케팅에 집중하고 있다. 이는 결국, 고객의 정보력이 너무나도 강해졌기 때문에, 과거의 일방적인 광고 메시지로는 큰 효과를 보기 어렵게 되었기 때문이다. 이제 회사는 고객과의 진실된 소통을 통해서 그들이 원하는 가치를 함께 만들어갈 수 있다는 사실을 보여주어야 한다.

관계 마케팅

영업 경쟁이 날로 치열해지면서 전통적 마케팅 수단인 4P(product, price, promotion, place) 만으로는 판매 및 이익의 증가를 기대하기 어렵게 되었다. 고객의 기호는 점점 다양해지고 있으며, 신상품을 개발하더라도 곧바로 경쟁 기업이 유사상품을 출시하기 때문에 선두주자(first mover)라 이익을 누릴 여지도 점점 줄어들고 있다. 광고 등을 통한 대규모 판촉 활동 역시 막대한 비용이 필요한 상황이다. 이런 상황에서 기업의 경쟁 우위를 확보하기 위해 등장한 것이 바로 관계 마케팅(Relationship marketing)이다. 관계 마케팅은 고객, 종업원, 주주 납품업체, 정부 등 기업 활동과 관련한 거의 모든 이해 관계자와 강한 유대 관계를 형성하고, 이를 장기적으로 유지해야 이익을 창출할 수 있는 마케팅 기법을 일컫는다. 고객만족과 기업성과와의 관계에 있어, 고객만족이 기업의 수익성에 긍정적인 영향을 미치고, 고객만족이 높을수록 기업의 가치도 높아진다는 연구결과도 있다. 이와 관련하여, 상호의존적 로열티(Reciprocal Loyalty)라는 개념이 중요시 되고 있다.

오늘날 로열티는 수평적 개념으로 진화하고 있다. 여기서 로열티는 고객과 기업이 살아가기 위해 상호 의존하는(reciprocal) 관계를 의미한다. 미국의 저명한 마케팅 학자인 스턴(Louis W. Stern)에 따르면 고객이 없으면 기업이 살기 어렵고, 기업이 없으면

고객도 살기 어려워 서로 도와주며 공생하는 관계가 수평적 로열티다. 상호호혜적 로열티를 얻고자 하는 기업은 먼저 고객과의 대화를 통해 공감대를 형성하고 고객이 필요로 하는 것이 무엇인지 알아야 한다. 고객과 인격적, 수평적, 실시간 의사소통을 하는 기업만이 동반자 관계의 진정한 로열티를 만들 수 있다. 수평적 로열티를 위해서는 종업원의 역할이 절대적이다. 최신 IT 시스템이나 대규모의 표준적 시장조사 능력을 갖고 있어도 고객과 대화를 잘 할 수는 없다. 고객과의 대화와 공감 속에서 고객의 복잡한 행동을 이해하고 감성을 제대로 교환할 수 있는 주체가 바로 종업원인 것이다.

진정성 마케팅

브랜드와 소비자 사이에서의 진정한 관계 구축은 제품, 비즈니스 모델, 가격, 유통, 광고 프로모션 등 다양한 측면에서 이루어지고 있다. 즉, 거꾸로 이야기하면 기업 입장에서도 여러 측면에서 진정성을 지향하는 마케팅이 가능하다는 것이다. 먼저 최근에 <진정성의 힘(Authenticity, What Consumers really wants)>을 통해 진정성 마케팅을 위한 5가지 방향을 제시한 제임스 H. 길모어와 조지프 파인 2세의 주장을 먼저 살펴보자. 이들은 <진정성의 힘>에서 자연성, 독창성, 특별함, 연관성, 영향력이라고 하는 5가지 키워드를 제시하였다.

첫째, 자연성(Naturalness)은 가공하지 않고, 소박하며 천연재료를 사용하는 것과 관련이 깊다. 시간이 흐를수록 Natural, Raw에 대한 인간의 욕구가 증가하기 때문에 마케팅에서도 첨가물이 들어있지 않으며 가능한 덜 가공된 제품이 소비자들에게 영향력을 행사한다는 것이다. 앞으로는 제품에 어떤 것을 추가하는 것이 아니라 무엇을 제외시킬 것인가가 중요한 이슈이다.

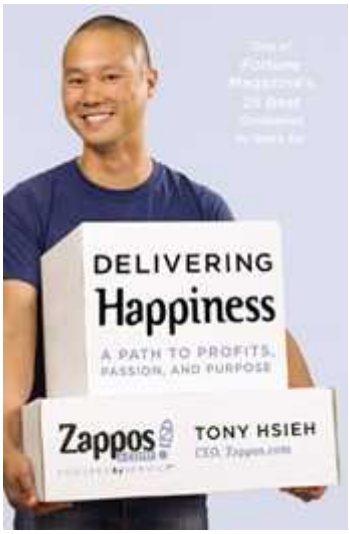
둘째, 독창성(Originality)은 남을 모방하는 마케팅을 하는 것이 아니라 최초라는 혁신적인 이미지를 구축하는 것이다. 우리가 마케팅에서 흔히 이야기하는 최초의 법칙이나 영역의 법칙(신규 카테고리를 만들어 원조가 되는 것)과 매우 유사한 이야기다. 스마트폰 시장의 초기에서 매우 혁신적인 이미지로 다가왔던 아이폰이나 아이패드가 여기에 해당한다고 볼 수 있다.

셋째, 특별함(Exceptionality)은 남과는 다르며 매우 독특하다는 것을 강조하는 방법이다. 단순하게 고객을 매우 특별하게 대우한다는 의미뿐 아니라, 당신을 특별한 존재로 만들어 주기 위해서는 시간이 더 걸릴 수 있다는 것을 알려 줄 수 있어야 한다는 것이 여기에 해당한다.

넷째, 연관성(Reference)은 매혹적이고 경외적인 것을 강조하는 방법이다. 에펠탑은 프랑스에 있지만 만약 다른 곳에서 에펠탑과 비슷한 탑을 만든다고 할 경우, 이것이 성공하기 위해서는 진짜 에펠탑과 똑같이 만들어야 사람들이 깜짝 놀랄 것이고 그 사실에 경외감을 표하게 될 것이다.

다섯째, 영향력(Influence)은 단순하게 소비를 통한 만족을 얻는 것이 아니라, 만족도 얻으면서 그 소비자의 또 다른 어떤 것에 영향을 미칠 수 있어야 한다는 것이다. 이것이 바로 개인적이 가치 소비를 넘어 사회적인 가치 소비로 연결시킬 수 있는 연결고리로 작용하게 된다.

일반적으로 기업은 수익을 창출하는 것이 궁극적인 목적이라고 생각한다. 물론, 목적이 수익창출이기 때문에 수익을 창출하기 위해서는 법적 규제나, 때로는 옳지 못한 방법을 사용하면서도 비즈니스를 수행하는 경우를 자주 볼 수 있다. 그러나 최근에는 수익을 창출하지만 합리적인 수익 창출이라는 측면에 대한 공감대가 높아지고 있다. 많은 수익을 창출하더라도 소비자가 인정할 수 있을 정도의 가치를 창출한다면 소비자들은 기꺼이 그들의 지갑을 연다는 것이다. 이런 기업들이 진정성 마케팅을 실천하고 있다고 볼 수 있는데, 진정성 마케팅으로 가치창출에 성공한 기업의 예로 **자포스(Zappos.com)**를 살펴보고자 한다.



자포스는 2011년 21억 5천만 달러의 매출을 기록하며 미국 최대의 신발 유통업체에 올랐다. 자포스는 업계 내 다른 업체들 대비 고객들의 충성도가 높은 것으로 특히 유명한데, 고객의 75%가 재구매를 하는 것으로 나타난다. 또한, 신규 고객 중 절반 이상은 광고가 아닌 입소문, 특히 소셜미디어를 통한 기존 고객들의 자포스 관련 언급이나 공유 링크 등을 통해 유입되고 있었다. 자포스 브랜드는 14초에 한 번씩 소셜 네트워크 사이트에서 언급되며, 긍정적인 언급과 부정적인 언급의 비율이 8:1로, 유통업체로서는 최고 수준을 기록하고 있다. 실제로 자포스 이용자에 의해 트위터에서 공유되는 자사의 링크 1회당 33.66달러의 추가적인 매출이 발생할 정도로 자포스는 소셜미디어를 통한 입소문의 효과를 톡톡히 보고 있다.

자포스의 서비스가 소비자들의 입소문을 만들어내는 이유 중 하나는 바로 '고객 충성팀(customer loyalty team)'이라고 불리는 콜센터다. 콜센터 직원들은 늦은 밤 근처 피자집 전화번호를 묻는 난감한 고객의 질문에도 친절히 대답해 주며, 자포스에 없는 물건을 찾는 고객에게 경쟁사를 추천해주기도 한다. 결혼식에 입고 갈 양복과 어울리는 구두로 무엇이 좋지 묻는 고객에게는 '코디네이터' 역할을 하기도 한다. 이러한 자포스의 독특한 서비스는 고객충성팀 운영 방식에 의해 가능했다.[63]

이렇게 이상한 질문에 친절히 응대하는 것이나, 형식적이지 않은 상담이 판매와 직접적으로 연결되는 것은 아니지만, 자포스의 CEO 토니 셰이는 이러한 활동이 광고나 프로모션에 마케팅 비용을 지불하는 것보다 훨씬 효과적이며, "자포스는 신발을 파는 것이 아니라 서비스를 판다"고 말한다. 자포스가 지향하는 것은 당장 하나의 제품을 팔기 위해 고객을 몰아붙이는 것이 아니라, 고객을 감동시키고 평생 가는 관계를 만드는 것이다. 고객을 위해서는 때때로 비효율적인 일도 기꺼이 감수한다는 진정성을 소비자들에게 전달할 수 있을 때 입소문은 저절로 나게 된다는 것이다. 자포스는 경제전문지 포춘이 선정한 2010년 일하기 좋은 100대 기업 중 15위에 올랐으며, 2009년 아마존에 12억 달러에 인수되었다. 12억 달러에 자포스가 갖고 있는 이러한 무형자산이 포함되어 있는 것이다.

63) 자포스 사례 일부 인용(http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014020609191)

3.3. Value, Price, Cost: 가치의 창출과 획득

가격결정

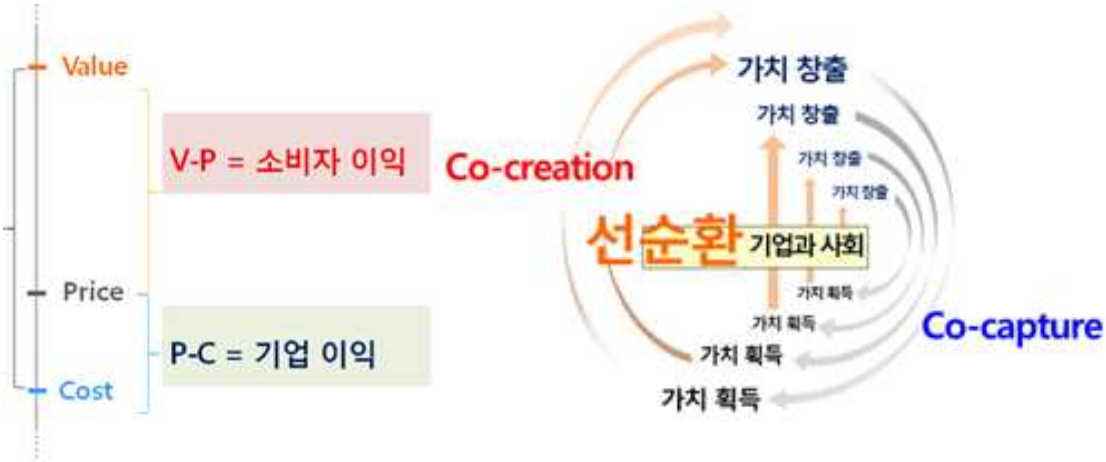
가치창출과 관련하여, 고객과의 관계 이외에 중요한 전략이 바로 가격결정 전략이다. 가격결정은 제품의 '가치'를 표현하는 수단이며, 원료나 인건비 등의 고정비에 일정한 마진을 붙이는 단순한 작업이 아니다. 이는 기업이 꾸준한 공정 개선과 기술 개발을 통해 원가를 줄였더라도 굳이 가격을 내릴 필요는 없음을 뜻한다. 또 동일 제품은 같은 가격을 받아야 한다는 '일물일가(一物一價)'의 법칙이 더 이상 유효하지 않다는 말도 된다. 이렇게 상황이 변한 이유는 고객의 구매결정 과정에서 제품의 감성적 요소가 원가나 재료, 기능보다 점점 더 중요해지고 있다는 것에 있다.

교세라의 이나모리 가즈오 회장은 "가격은 비즈니스의 예술이다"라고 말한 바 있다. 그만큼 가격의 결정이 비즈니스의 중요한 부분을 차지한다는 의미이다. 가격은 제품/서비스가 고객에게 줄 수 있는 가치와 생산 원가 사이에서 결정된다. 아무리 좋은 제품이라고 하더라도, 가격 설정이 잘못되면 수요가 0으로 사라져버릴 수 있다. 따라서 "Value-Price"인 소비자의 이익과 "Price-Cost"인 기업의 이익 사이에서 적절한 가격의 위치를 찾아 기업과 소비자의 이익 사이의 균형을 잡는 것이 중요하다. 하지만 이보다 중요한 것은 "Value-Cost", 즉 기업이 사회에 줄 수 있는 사회적 이익의 총량이다. 이것이 바로 기업이 존재하는 이유이다. 그렇기 때문에 기업은 가치를 만들어내고, 사회는 그 가치를 획득하는 선순환이 지속적으로 일어나야만, 기업의 지속가능한 혁신을 통하여 지속가능한 사회가 이룩될 수 있다.

공명가격과 동적이윤

기업은 지속가능한 혁신(innovation)과 운영(operation)의 순환 과정이고, 그 중 혁신의 비중이 급속히 증가하고 있다. 따라서 기업가정신을 '지속가능한 혁신의 리더십'이라 정의했었고, 바로 혁신이 기업가와 매니저를 가르는 핵심요소라고 할 수 있다. 그러나 혁신은 혁신만으로는 제대로 파악되지 않는다. 즉, 완전히 밝은 빛 아래에서는 사물이 구분되지 않는 것과 같다고 볼 수 있다. 사물이 빛과 어둠의 결합으로 인간에게 인식되듯이, 기업은 혁신과 운영의 결합으로 완전해지는 것이다. 기업은 핵심역량을 바탕으로 효율적인 운영을 통하여 이익을 창출하고, 이익의 일부를 투입하여 미래의 핵심역량을 만들 혁신을 이룩해 가는 과정이다. 여기에서 핵심역량(Core Competence)은 혁신의 누적이라고 할 수 있으며, 시간에 따라 진부화되어 간다. 코닥과 같이 획기적인 핵심역량을 구축한 기업도 지속적인 혁신이 뒤따르지 않으면 핵심역량의 진부화로 몰락하게 된다. 핵심역량을 통하여 기업이 차별화된 이익을 구가하면 반드시 경쟁사가 나타나 핵심역량을 진부화시키게 되는 과정이 시장경제의 발전 과정이기도 하다.

[그림] 공명가격과 동적이윤



그렇다면 지속가능한 기업가정신2.0에서 살펴본 선순환이 일어나는 공명가격(resonant price)이 발생하는 과정을 다시 보면, 가격이 너무 낮으면 기업의 이익은 감소하고 소비자의 이익은 증가한다. 이 과정에서 시장의 확대가 이루어지면 소위 전통적인 가격 민감도 곡선에 의하여 총체적인 기업의 이익은 감소하지 않을 수도 있다. 그러나 대기업의 횡포와 정부의 통제 등으로 지나치게 가격이 낮아지면 기업은 혁신에 투자할 여력을 상실하게 된다. 그 결과 Value가 증가하지 못하여 총체적인 소비자의 후생은 증가하지 못하게 된다. 그 예로 정부가 과도하게 통제하는 의료보험에 의하여 감염체계가 부실하게 되어 메르스 사태(2015) 등이 발생하게 되는 것이다. 또한 대기업의 과도한 가격 인하 정책으로 중소벤처의 혁신 여력이 상실되면서 결국 대기업의 혁신이 저해되는 결과를 초래하게 된다. 앞으로 규명할 문제는 혁신이 저해되는 한계 기업이익이 될 것이다.

기업이익에서 일부가 혁신에 투자되어 소비자 가치를 증대하게 되면 기업과 소비자 모두에게 이익이 순환되게 된다. 이러한 관점에서 소비자 가치를 증대하는 기업에 보상이 돌아가는 시장 구조가 지속가능한 기업가정신 발현의 중요한 장치가 될 것이다. 그러나 여기에서 규명할 사항은 일부 대기업과 같이 과도한 기업이익을 발생시키면서 혁신보다는 내부 유보 혹은 주주 우선 배당을 하는 경우가 기업이익의 상한이 될 것이다. 이러한 두 가지 경계조건하에 기업의 가격은 소비자과 공급자 모두에게 장기적으로 이익을 극대화하는 공명가격으로 수렴하게 되고 이러한 이윤을 기업의 동적이윤 극대화라고 할 수 있을 것이다.

3.4. 플랫폼 시대의 도래

경영학의 구루 피터 드러커 교수는 비즈니스는 혁신(Innovation)과 마케팅(Marketing) 두 가지밖에 존재하지 않는다고 선언한바 있다. 혁신이 죽음의 계곡을 넘는 질적 변화라면 마케팅은 다윈의 바다를 건너는 양적 확산이다. 혁신이 투자의 과정이라면, 마케팅은 회수의 과정이다. 혁신을 마케팅의 효율과 결합하는 것이 사업의 본질이다. 이러

한 혁신과 효율을 플랫폼을 통하여 결합하는 것이 새로운 마케팅 혁신 방안이다.

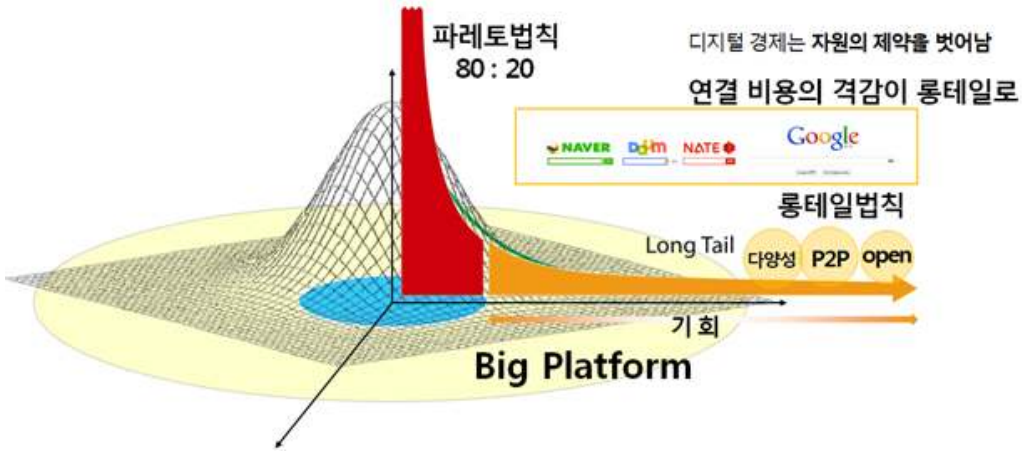
[그림] 플랫폼 생태계



Long Tail 경제의 도래: 신 Marketing 시대

플랫폼의 개념이 새롭게 부상하게 된 이유는 ICT산업의 고도화로 초연결시대에 진입하게 됨으로써 플랫폼화를 통해 가치창출이 가능한 영역이 폭발적으로 확대되었기 때문이다. 시장 거래비용이 축소될수록 전체시장은 시장주체들에 의해 스스로 효율화되어 거래가 활발해진다. '롱테일(Long Tail) 경제'란 기존의 잘 팔리는 상위 20%의 상품이 시장을 지배하는 현상에서 벗어나, 다양성을 갖춘 수요자 중심의 상품이 대세가 되는 현상을 말한다. 이는 '결과물의 80%는 20%에 의하여 생산된다'는 파레토 법칙에 반하여, 80%의 비주류의 니즈 혹은 가치창출이 20%의 그것보다 크다는 것이다. 상품 생산 과정, 특히 온라인/오픈마켓 등과 같이 유통에서의 비효율을 극소화시킴으로써, 다품종소량생산/유통 혹은 C2C시장 등 다양하고 창의적인 거래가 가능하게 되었다. 구글, 아마존, 알리바바 등 거대 플랫폼 기업들은 이러한 롱테일 영역을 뒷받침하면서 성장하였고, 동시에 거대 플랫폼의 효율 위에서 롱테일 영역의 다양한 혁신기업들이 나타나게 된 것이다.

[그림] Long Tail 경제와 빅플랫폼



이제 제품/서비스가 필요 이상으로 넘쳐나는 복잡화 시대에 이르렀다. 고객은 더 이상 스스로의 힘으로는 무엇을 살지 선택할 수 없을 지경이다(햄릿의 함정). 이것이 쇼핑 큐레이션(Shopping Curation), 온/오프라인 편집샵, 검색엔진 등의 수 많은 플랫폼들이 존재하게 된 이유이다. 60년대 노벨경제학상을 수상한 코즈는 '민간경제의 주체들이 자원의 배분 과정에서 아무런 비용을 치르지 않고 협상을 할 수 있다면, 외부효과로 인해 초래되는 비효율성을 시장에서 그들 스스로 해결할 수 있다'고 말한바 있다. 플랫폼 시대는 거래비용 축소로 등장한 새로운 혁신적 산물인 것이다.

플랫폼(Platform) 전략

플랫폼이란, 반복되는 공통역량 공유하고 이로 인해 효율을 얻고, 개별사업자는 혁신에 집중할 수 있는 구조를 말한다. 플랫폼에 의해 창출되는 가치는 자원과 연결의 공유로 인한 반복되는 비용의 절감과, 플랫폼 참여로 각 참여자들이 얻는 다양한 가치이다. 이와 같이 창출된 가치의 분배는 사용자나 개발자와 같은 참여자에게 먼저 분배되고, 플랫폼 사업자는 플랫폼의 가치를 증대시켜 수익으로 연결하는 것이 서로에게 선순환되고, 생태계 전체가 성장할 수 있는 방법이다. 이제 과거의 닫힌 기업의 가치 사슬은 열린 가치 네트워크로 변화하고 있으며 그 중심에 플랫폼들이 자리 잡고 있다. 플랫폼을 통하여 기업은 최소의 비용으로 자신의 핵심역량을 극대화하는 가벼운 창업(Lean Startup)이 가능해 진다.

[그림] 플랫폼의 가치창출과 분배



플랫폼 경쟁력의 핵심은 이해 당사자(Stakeholder)에게 얼마나 큰 가치를 줄 수 있느냐에 달려있다. 점점 다양한 플랫폼이 생겨나고 있는 가운데, 플랫폼에 탑승하는 개별 사업자들에게는 플랫폼의 규모뿐만 아니라 플랫폼의 브랜드 가치, 즉 내가 이 플랫폼에 참여함으로써 얻을 수 있는 가치가 가장 중요하다. 또한 이 플랫폼의 브랜드 가치는 소비자에게 직접적으로 전달된다. 기업도 하나의 플랫폼이라는 관점으로 바라본다면, 직원들은 플랫폼에 참여하고 있는 각각의 개별 사업자라고 볼 수 있다. 기업과 직원의 관계가 그렇듯, 플랫폼과 사업자가 함께 하나의 가치를 만들어나간다는 생각으로 힘을 합쳐야 소비자에게 보다 일관된 브랜드로써 제품/서비스를 제공하면서도, 컨텐츠 하나하나가 특별한 개성을 지닐 수 있다.

유통 플랫폼: 양면 시장과 다면 시장

거대한 시장 가치를 만든 플랫폼들은 대부분 유통 플랫폼들이며, 이유는 다음과 같다.

- 가치사슬에서 최종단계인 유통이 차지하는 비중이 크다.
- 유통 플랫폼이 창조에 비하여 표준화가 용이하다.
- 유통 플랫폼이 창출한 고객 가치가 개방 혁신으로 증폭된다.

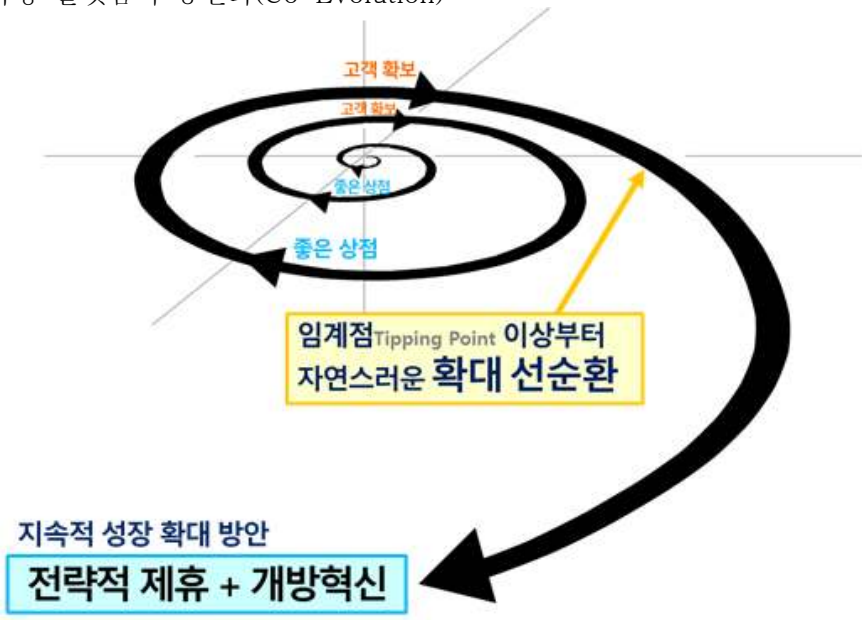
이러한 이유들로 플랫폼에 관한 많은 연구가 유통 플랫폼에 집중되면서 시장 플랫폼의 양면시장이라는 측면이 강조되게 된 것이다. 유통은 현재 대부분 기업에서 최대의 가치사슬이며, 시장 선택의 비용이 제품 개발과 생산 비용을 능가하고 있고, 이를 혁신한 것이 유통 플랫폼이 구축한 가치라고 볼 수 있다. 사실 플랫폼은 본질적으로 양면 시장이 될 이유도 없고 유통에 국한될 이유도 없는데, 단지 시장에서 창출되는 가치가 큰 유통 플랫폼에 대한 연구가 집중되었을 뿐이다.

유통은 플랫폼 이전에도 양면시장이며, 하드웨어와 OS와 같은 제품/서비스는 단면 시장이었으며, 이 특성은 플랫폼화 이후에도 동일하다. 제품/서비스가 자원을 공유한다면, 시장은 연결을 공유함. 즉 Node와 Link의 공유이다. 유통 플랫폼은 다면 시장이며, 최소한 공급자와 소비자라는 양면 가입자가 존재한다. 딜러가 추가되는 3면 시장을 거쳐 제3의 사업자가 동참하는 다면 시장으로 확대된다. 양면 시장의 속성이 유통 플랫폼의 기본 속성이므로 이를 우선 살펴보면 다음과 같다.

- 쿠팡과 티켓몬스터와 같은 유통 플랫폼은 공급자와 소비자를 대규모로 확보해야 하며, 여기에서 소위 공진화(Co-evolution) 현상이 발생
- 좋은 상점이 많아야 많은 고객이 모이고, 많은 고객이 모이면 다시 좋은 상점들이 입점
- 일정 수준의 임계점(Tipping Point)을 넘으면 자연스럽게 확대 선순환 됨

교차 가치창출과 선순환 가치분배의 룰을 정하는 것이 양면 시장의 핵심 전략이다.

[그림] 유통 플랫폼의 공진화(Co-Evolution)



플랫폼 사업자의 역할

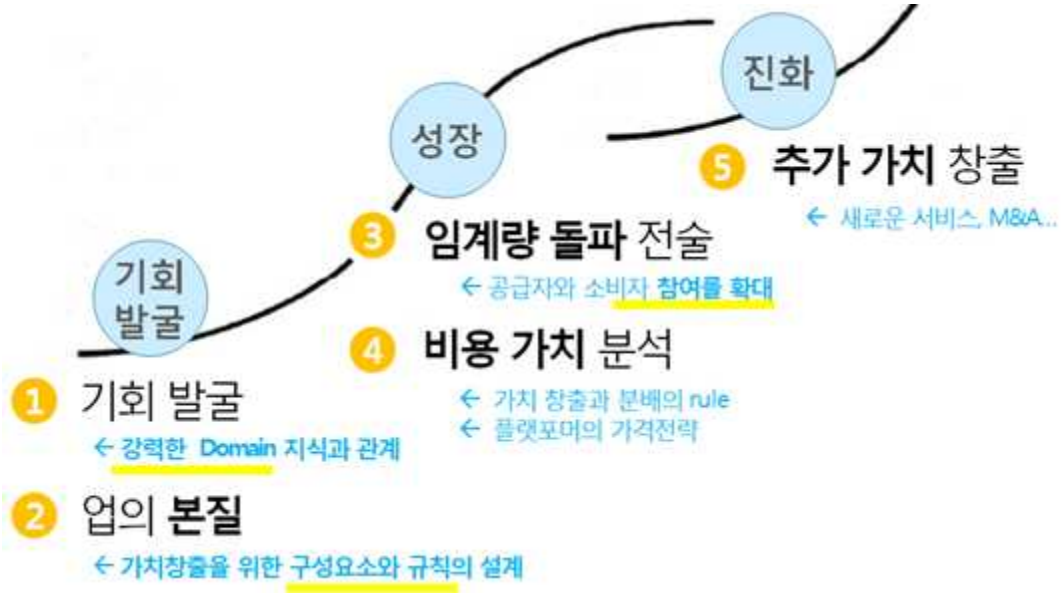
유통 플랫폼에서 공급자들은 혁신을 통하여 새로운 제품과 서비스를 선보이고, 이들의 혁신을 촉발시키는 것이 플랫폼의 역할이다. 소비자들은 대량 소비를 통하여 혁신의 비용을 줄여서 효율을 올리는 역할을 담당한다. 플랫폼의 양대 역할이 효율과 혁신의 결합이나, 플랫폼 자체의 지속가능성이 불안해서는 안전한 거래가 어렵기에 **강건성(Robustness)의 제공**이 중요해지고, 이는 플랫폼 사업자의 역할이다. 다면시장은 더욱 복잡한 구조를 가지며 복잡계적인 접근이 필요하게 되고, 그러하기에 시장 유지자로서 역할이 더욱 중요해진다. 그것은 단일 플랫폼의 무한 성장은 불가능한데, 이는 가입자가 무한하지 않기 때문이다. 그러하기에 플랫폼 전략에서 추가 가치의 창출을 위한 전략적 제휴와 개방혁신이 지속적 성장을 위해 중요하다.

플랫폼 창업 및 경쟁 전략

플랫폼 창업 단계는 ①기회 발굴 및 도입 단계, ②성장과 강화 단계, ③수익화 및 진화 단계라는 3단계를 거친다. 성공적인 플랫폼 창업을 위해서는 시장기회를 포착하고, 핵심역량을 구축해야 하며, 플랫폼 리더로서 상생 협력의 가치를 추구하고, 장기적인 안목으로 전략을 수립해야 한다. 아마존의 설립자 제프 베조스는 인터넷의 무한한 잠재력을 간파하고(변화동인), 아마존 추천서비스나 원클릭 등으로 고객가치를 높이는 전자

상거래 영역을 확장하였고(고객니즈), 사업 초기부터 IT시스템과 물류센터 등 플랫폼 투자를 지속하였다(기업역량).

[그림] 플랫폼 창업 단계



플랫폼 창업이 성공하기 위한 경쟁 전략은 총 5가지로 요약할 수 있다.

첫째, **선발의 법칙**으로, 먼저 시작해서 최대한 빨리 플랫폼의 규모를 키워야 한다. 쉬운 예로, 플랫폼 사업자들은 대학 중퇴자가 많은 이유는 기회를 포착했을 때 최대한 빨리 시작하는 것이 중요하기 때문이다. 둘째, **매력의 법칙**으로, 후발주자라도 틈새시장을 찾아냈다면 신속하고 단호하게 움직여야 한다. 이 경우는 주로 고객과 사용자에 대한 뛰어난 이해를 바탕으로 틈새시장을 발굴하게 된다. 페이스북이 마이스페이스보다 늦게 시작했으나 API 개방이라는 매력으로 추월했고, 네이버가 다음보다 후발주자로서 트래픽 점유율이 낮았으나 지식인이라는 매력으로 추월한 모습을 볼 수 있다. 셋째, **빅뱅의 법칙**은 임계질량에 도달해야 한다는 것이다. 임계질량에 도달하면 플랫폼은 급격하게 성장하므로, 초기 단계의 투자를 충분히 해야 한다. “Get Big Fast”는 새로운 분야에 대한 신속한 투자로 최대한 빨리 사업의 규모를 확장하는 아마존의 경영전략이다. 주의해야 할 것은 성급한 수익화는 금물이라는 것이다. 초기 가격은 미래 수익으로 보장한다는 원가 이하 전략을 취해야 하고, 이를 Dynamic Pricing이라고 한다. 넷째, **합병의 법칙**의 키워드는 ‘개방’과 ‘협력’이다. 앞서 말한 페이스북과 같이 오픈 API 등으로 참여자들에게 개방하여 생태계를 구축하는 것이 가장 중요하다. 현명한 인수와 확장을 통해 플랫폼의 가치를 극대화할 수 있는데, M&A는 기업가치의 단순한 합을 넘어 엄청난 시너지효과를 일으킬 수 있다. 마지막으로, **창발의 법칙**은 플랫폼의 새로운 핵심기능이나 서비스를 제공하여 참여자들이 추가 가치를 만들 수 있게 하라는 것이다. 이를 통해 플랫폼은 무한대로 확장될 것이다.

[그림] 플랫폼 경쟁전략


4 합병의 법칙
1+0.1=2
1 선발의 법칙
먼저 시작하라!
3 빅뱅의 법칙
무조건 빨리 키워라
2 매력의 법칙
후발 주자라고 해도!
진화
성장
5 창발의 법칙
새로운 가치의 창발
플랫폼 발굴

원시사업계획서

사업 계획을 수립함에 있어서 가장 중요한 부분은 계획 자체가 아니라 그 과정 속에서의 배움에 있다. 사업 개념, 산업, 경쟁 환경, 그리고 가장 중요한 소비자와 나에 대한 배움인 것이다. 사업 계획은 그 자체로 의미가 있지만, 좋은 사업 계획이 있다고 해서 꼭 사업에 성공하는 것은 아니다. Inc.닷컴(미국 월간 경제 매거진)의 조사에 의하면 사업 계획을 작성한 기업 중 65%가 처음 계획과 현재 사업 내용이 크게 다르다고 한다. 아이젠하워 장군은 전투를 준비함에 있어서 계획 자체는 큰 쓸모가 없지만 계획을 수립하는 과정은 꼭 필요한 것이라 말한 바 있다.[64] 계획 수립 과정을 거침으로써 분명 얻는 것이 있다는 것이다.

사업 계획서를 작성하는 목적은 스토리텔링을 하기 위함이다. 잘 작성된 사업 계획서는 사업 기회와 실행을 통한 핵심역량 구축과정에 대한 세부적인 묘사를 전달한다. 많은 이들이 흔히 사업 계획서는 주로 투자 유치용 문서라는 오해를 한다. 잘 만들어진 사업 계획서가 투자를 유치할 때 도움이 되는 것은 사실이지만, 기업가 입장에서 사업 계획서를 작성하면서 얻는 가장 큰 혜택은 자신이 발견한 사업 기회와 내부 역량을 보다 깊이 이해하는 계기가 되는 것이다. 많은 창업자들이 자신의 사업 아이디어나 모델로는 수익을 낼 가능성이 희박함에도 불구하고 고집을 피우는 경우가 많다. 노력과 시간을 들여 제대로 된 사업 계획을 세워보면 수 천, 혹은 수 백만 달러의 돈과 인생의 귀중한 시간을 낭비하는 것을 막을 수 있다.

기업가는 사업 계획서 작성을 통해 최초의 비전에 대해 중요한 질문들을 던지고 답을 얻음으로써 이를 더 좋은 기회로 바꿀 수 있다. 첫 번째 질문은 “소비자의 니즈는 무엇인가?”이다. 바로, 이 사회의 아픔을 찾는 것이다. 잠재 소비자 그룹과 자문단과의 대화를 통해 자사의 제품이 소비자의 니즈를 과연 어떻게 충족시킬 수 있을지를 알 수 있다. 모든 사업이 소비자 피드백을 통해 제품을 수정하는데 사업 계획 과정을 잘 거치면 이러한 작업을 어느 정도 미리 할 수 있다. 이러한 사전 작업을 거치면 일단 시작한 후 시장 반응에 맞추어 조정하는 것보다 훨씬 많은 시간과 돈을 절약할 수 있다. 두 번 째 질문은 “소비자 니즈를 남보다 잘 충족시킬 핵심역량을 보유하고 있느냐?” 하는 것이다. 아무리 시장 기회를 포착해도 차별화 역량이 없으면 경쟁의 승자가 되지 못하고 남들에게 길만 열어주게 된다.

사업 계획서를 통해서 다양한 이해관계자에게 사업 기회에 대하여 효과적으로 알릴 수 있다. 사업 계획서를 통해 투자자에게 자신의 사업을 어필할 할 수 있다. 현재 재직중인 내부 직원들에게 회사의 미래에 대한 청사진을 제시하는 문서이기도 하다. 나아가 사업 계획서를 통해 전략적 파트너, 소비자, 공급자를 확보할 수 있다. 요컨대 사업 계획서는 사업에 대한 이해관계자가 할 질문에 대한 답을 미리 깊은 이해를 바탕으로 제공하는 것이다. 잘 만들어진 사업계획서를 준비한 창업자는 여러 관계자에 신뢰를 줄 수 있다. 갈등으로 시작하여 문제 해결해 나가는 가치창출의 스토리텔링이 기업가의 핵심역량 중 하나임을 잊지 말자.

---

64) 뱁슨칼리지 바이그레이브(Bygrave) 교수, 기업가정신 2판, 동서미디어

How to Finish Your Business Plan In 1 Day



: Business Model을 만드는 것의 중요성과 이를 하루에 작성하는 방법을 설명한 동영상이다. 비즈니스 모델에 반드시 들어가야 할 첫 번째는 회사에 대한 명확한 1줄의 설명(One line description)이다. 두 번째는 비즈니스 모델을 재무적 모델(Financial Model)로 설명한 것이다. 세 번째는 위험을 줄이는 마일스톤(Risk mitigating milestones)을 만드는 것이다. 마지막 질문은 "당신이 특별하게 갖춘 성공하기 위한 자격이 무엇인가"이다. 이 질문이 비즈니스 모델에서 가장 중요한데, 대부분은 없는 경우가 많다.

(출처: https://www.youtube.com/watch?v=6sAcmyM3C_M)

원시 사업계획은 팀 구성을 위하여 사업의 핵심요소만을 정리한 단순한 계획을 의미한다. 사업 성공의 가장 중요한 요소는 팀이라는 것이 여러 연구에서 밝혀졌다. 그렇다면 가장 중요한 팀원의 영입을 위하여 사업의 비전을 같이 할 사람들을 영입하는 것이 중요하기에 이 책에서는 원시 사업계획서를 창업 9단계의 중앙에 배치하고 있다.

4.1. 원시사업계획을 위한 5단계 가이드

사업 = 기회요소+ 역량요소

사업의 유형은 크게 '기회형'과 '역량형'으로 구분될 수 있다. '기회형'은 시장에 아직 없거나, 해당시장에 이미 선두주자가 존재하지만 시장에 미치는 영향력이 미미하다고 판단될 때 취할 수 있는 전략이다. '기회형' 사업추진을 위해서는 빠른 시장진입과 후발주자를 견제하기 위한 빠른 시장점유율 확보가 뒷받침되어야 한다. 따라서 이러한 속도전을 감당하기 위한 내부 팀워크와 리더의 대외적 영업력, 유연한 의사결정이 특히 요구된다고 할 수 있다. 한편 '역량형' 사업추진은 해당 시장의 진입자의 존재유무에 크게 영향을 받지 않는다. 새로운 시장이든 기존에 경쟁자가 있는 시장이든 역량자체가 탁월한 가치를 제공할 수만 있다면 기존의 경쟁구도의 판을 바꿀 수 있기 때문에, 새로운 시장기회를 만들 수 있는 잠재력이 있다고 할 수 있다. 그럼 여기에서 최근 성공적인 사업을 만들어가고 있는 '기회 우선형 창업'의 사례와 '역량 우선형 창업'의 사례를 살펴보자.

① 기회 우선형 창업의 성공 사례: 미미박스[65]



미미박스는 2012년 설립된 화장품 및 뷰티 관련 전자상거래 플랫폼 벤처기업으로, 2015년 회원 1000만, 매출 1000억원을 목표로 제시할만큼 빠른 시간안에 성장한 스타트업으로 평가받고 있다. 미미박스는 Subscription Commerce라는 새로운 형태의 유통분야를 시도하여, 구매방식이 아닌 정기구독형 사업으로 화장품 세트를 판매하는 수익모델을 만들었다. 매월 구독료 1만6500원을 내면 소

65)①http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JE41&newsid=01102086609340384&DCD=A00504&OutLnkChk=Y②http://www.fnnews.com/news/201503120950567224

비자에게 매달 7~8만원 상당의 최신 화장품 한 박스를 배달하는 방식이다. 이는 사용자들의 최신 화장품에 대한 니즈를 충족하고, 신제품을 지속적으로 홍보하려는 화장품 브랜드사들의 니즈를 연결한 수익모델로서 새로운 시장가치를 창출했다는 평가를 받고 있다. 특히 창업경진대회 1등 수상을 바탕으로 정부지원금, Y-Combinator, Spark Labs등의 Accelerating프로그램을 통해 전문성을 갖춘 스타트업으로 성장할 수 있었고, 이러한 잠재력을 인정받아 포메이션8, 굿워터 캐피탈 등 국내외 벤처 캐피탈 등으로부터 총 330억원의 투자유치를 이끌어냈다.

② 역량 우선형 창업의 성공 사례: 퍼플즈[66]



퍼플즈는 2012년에 설립된 비콘(근거리 무선통신기술) 기술 기반의 스타트업으로, 최근 주목받는 O2O분야에서서 할인, 광고, 결제를 아우르는 플랫폼을 이끌어낼 스타트업으로 자리매김하고 있다. 현재 비콘 기술분야의 국내 선두주자로 평가 받을 만큼, 창업초기부터 다년간에 걸쳐 사운드 태그 (초음파를 이용한 데이터전송기술)의 원천기술 개발에 주력했다. 최근 O2O시장이 떠오르면서, 이러한 시장변화의 흐름에 대해 기술적 관점에서 가장 잘 대처한 스타트업으로 평가 받고 있다. 최근 옐로모바일 사단에 합류하여 옐로 O2O분야의 기업들과의 협력을 통한 후속 서비스들이 더 큰 기대를 받고 있다.

모두가 아는 기회는 기회가 아니다. 혼돈에서 기회를

최근 갈수록 치열해지는 기업환경 속에서 전혀 새로운 시장기회를 찾는 것이 점점 어려워지고 있다. 이로 인해 '새로운 사업'을 찾는 것보다, 기존의 시장 환경 속에서 '**새로운 가치**'를 만드는 것이 더 중요해지고 있다. 특히 치열한 경쟁시장에서 새로운 가치를 창출한 좋은 사례를 살펴보자.

① 소셜커머스 시장에서 새로운 가치를 제시한 사례: 쿠폰모아[67]



쿠폰모아는 2010년 설립된 모바일 벤처기업 씽크리얼즈의 첫 서비스로, Information Aggregator를 목표로 소셜커머스를 찾는 사람들에게 좋아하는 브랜드, 가격 등을 검색하는 수고를 덜기 위한 아이디어를 바탕으로 한 소셜커머스 분야의 메타서비스이다. 씽크리얼즈는 쿠폰모아의 폭발적인 성공을 통해 설립 2년 만에 카카오그룹에 인수되었으며, 쿠폰모아는 현재 옐로모바일 그룹에 합류되었다. 2010년 벤처업

66)①http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=492618
②https://www.techinasia.com/perples-ultrasound-tagging/

67)①http://daumnis.com/post/38355328011/daum-nis#.VUW35tPtnF4
②http://www.venturesquare.net/tag/%EC%94%BD%ED%81%AC%EB%A6%AC%EC%96%BC%EC%8A%A4 ③http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?artice_id=20120605074019

계의 가장 뜨거운 이슈가 소셜커머스였던 당시, 수 많은 벤처기업들은 소셜커머스 서비스에 집중했다. 수 백 개의 소셜커머스 서비스가 존재하던 그 때, 쿠폰모아는 사용자들에게 각 소셜커머스에서 제공하는 다양한 제품/서비스들을 큐레이팅하여 보여줌으로써 사용자들의 편의를 제공하는 핵심가치에 집중했다. 지금까지 생존하는 소셜커머스 서비스들은 대부분 적자경영의 치열한 경쟁구도 속에 있지만, 쿠폰모아는 창업초기부터 안정적인 수익원을 확보함으로써, 소셜커머스 분야의 진정한 승자로 평가 받고 있다.

뱀머리가 용꼬리 보다 낫다. 1등은 번다.

많은 기업들은 큰 수익을 기대할 수 있는 '큰 시장'에 주목한다. 그리고 큰 규모의 시장 속에서 치열한 경쟁을 통해 시장점유율을 높이기 위한 노력에 최선을 다한다. 그러나 기업의 존재목적이 단순히 수익이 아니라 가치를 만든다는 관점에서 접근하면, 꼭 큰 규모의 시장만을 고집할 필요는 없을 것이다. 작은 시장에서도 얼마든지 의미 있는 성과를 만들며 좋은 가치를 제공하는 기업이 되는 사례를 찾아보자.

① 작은 시장에서 독보적인 자리를 차지한 사례: Genzyme[68)]



Genzyme은 1981년 유전적 효소질환에 대한 연구를 하는 소규모의 과학자들이 보스턴에 설립한 회사이다. Genzyme은 고셔병, 파브리병과 같이 희귀한 질환을 가진 사람들을 위한 의약품을 개발하기 위해 설립되었는데, 당시 희귀질환에 집중하는 전략은 이단으로 취급 받을 만큼 수익성을 보장할 수 없는 모험으로 평가되었다. 그러나 Genzyme은 희귀유전병인 고셔병 치료를 위한 의약품 Ceredase의 개발을 성공적으로 마친 후 지속적인 성장을 이루어 왔으며, 현재는 세계에서 가장 선도적인 생명공학기업 중 하나로 평가 받고 있다.

의약품의 평균 개발기간은 보통 10~14년의 기간이 소요되며, 연구수행/임상실험, FDA의 승인 및 시장 출시까지 평균 8억달러의 비용이 소요된다. 그 동안의 제약회사들은 수백만 명의 시장규모를 가지고 있는 의약품에 집중해왔다. 그러나 Genzyme은 수 천 명 정도 규모의 환자들에게 필요한 의약품에 집중하였는데, 이 시장은 경쟁기업이 거의 없었으며 독점적 시장지배력으로 인해 보험회사와의 의견조율도 수월하게 풀어갈 수 있었다. 특히 1983년 FDA가 희귀의약품법(희귀질환 의약품 개발을 장려하기 위한 법)을 제정하면서, 연구비용에 대한 세금혜택과 희귀의약품 출시 기업에게 7년간 제공하는 시장독점권 등의 보호정책과 혜택 속에서 좋은 의약품 개발을 위한 연구에 집중할 수 있었던 것이 성공요인으로 꼽힌다.

S curve의 Take off직전이 기회로서는 최적이다

여러 연구에서 사업 성공에 가장 중요한 요소가 시작시점으로 나타났다. 시장발달의

68) ①http://www.genzyme.co.kr/ ②http://en.wikipedia.org/wiki/Genzyme
③http://goo.gl/sQ1oBc

초기에는 아직 사용자들의 니즈에 대한 파악과 이를 위한 솔루션등이 명확하지 않은 경우가 많다. 또한 사용자들의 신규 제품/서비스에 대한 인식이 완전히 자리 잡혀있지 않아, 브랜드 인지도를 갖추기까지 수용기간과 홍보비용이 필요하다. 반면 이미 시장이 성숙한 이후에는 사용자들의 수용성이 높아지지만, 이미 경쟁자들이 대부분의 시장을 점유하고 있기 마련이다. 따라서 가장 좋은 시장진입의 시기는 시장규모가 극대화되기 시작하는 지점이라고 할 수 있다. 그럼 이러한 시기를 적절히 활용한 성공적인 사례를 살펴보자.

① 후기진입으로 모바일 메신저의 강자로 자리잡은 사례: 카카오톡[69]



카카오톡은 2010년에 시작한 모바일 인스턴트 메신저 서비스로, 국민 메신저라고 불릴 만큼 스마트폰 사용자라면 누구나 사용하고 있는 필수 어플리케이션이 되었다. 현재 1억명 이상의 사용자를 보유하고 있으며, 메신저 서비스를 기반으로 이모티콘, 커머스, 게임 등 다양한 부가수익을 지속적으로 창출하고 있다.

카카오톡이 런칭될 당시에도 많은 사용자들을 보유한 메신저 서비스들은 존재했다. 카카오톡은 국내 스마트폰 인구가 급증하기 시작한 2010년, 안정적인 기술력과 무료서비스를 앞세워 서비스 운영초기부터 많은 사용자를 확보했다. 이에 따라 유료화 전환으로 성장세가 꺾인 왓츠앱이나 PC에서 모바일로의 전환시기를 놓친 네이트온 등을 앞질러, 지금은 국내 메신저 서비스 분야에서 독보적인 위치로 자리매김했다. 카카오는 모바일 메신저 카카오톡을 시작으로 모바일 시대 플랫폼 강자로 부상했으며, 2014년 다음과 합병되며 시가총액 3조원대를 기록했다.

가치 창출이 확실하면 수익 모델은 만들어진다

좋은 가치를 지속적으로 창출하기 위해서는 가치를 만들기 위한 조직과, 그 조직이 운영되기 위한 수입원이 확보되어야 한다. 그렇기 때문에 수익모델을 만드는 것이 가장 어려운 과제라고 할 수 있는데, 이러한 사업계획의 과정에서 가치와 수익이 충돌하는 경우도 발생한다. 그러나 좋은 가치를 창출할 수 있다면, 수익은 자연스럽게 따라오게 된다.

① 가치창출을 통해 수익모델을 만든 사례: 마이크임팩트[70]

2008년에 설립된 마이크임팩트는 강연문화컨텐츠 기업으로, 좋은 강연을 발굴해서 만들고 전파하는 것을 주력 사업으로 하고 있는 사회적 기업이다. 마이크라는 매개체를 통해 세상에 긍정적인 임팩트를 전달하는 것이 기업의 사명으로, 이를 통해 세상을 바꾸는 것을 비전으로 하고 있다. 뚜렷한 수익모델은 없었지만 좋은 강연을 제공하기 위

69)①http://www.connectinglab.net/wordpress/?p=6773
②http://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%B9%B4%EC%B9%B4%EC%98%A4%ED%86%A1
③http://jmagazine.joins.com/forbes/view/305569
70)①http://www.se-sang.com/archives/36221 ②http://goo.gl/nP2UsP



한 가치에 집중함으로써 초기부터 수천명의 대학생 회원층을 확보할 수 있었고, 이러한 수요자를 바탕으로 다양한 명사들을 섭외하면서 강연분야에 있어서 독보적인 기업이미지를 구축할 수 있었다. 강연문화 컨텐츠 분야의 높은 인지도를 바탕으로 다양한 기업강연, 교육프로그램 개발로 수익모델을 구체화시켜가고 있다.

4.2. 비즈니스 모델 캔버스

Ostwald의 9 Block Model

비즈니스 모델 캔버스는 Ostwald의 9 Block Model로부터 시작되어 비즈니스 모델(BM)의 단순한 스냅샷(Snapshot)을 제공하는 데 큰 기여를 하고 있다. 원시 사업계획서는 간단한 비즈니스 모델 캔버스를 활용하는 것이 비전을 같이하는 소통에 유용하게 작용할 것이다. 그러나 Ostwald의 BM 캔버스는 창업에는 적합하지 않다는 견해가 있었고, 린 스타트업을 위한 린 캔버스(Lean Canvas)가 등장했다. 이어서 BM 캔버스의 의미를 재해석하는 대안을 제시하고자 한다.

오스트발드(Alexander Osterwalder, 2009)는 비즈니스 모델을 기업이 가치를 창출하고, 전달하고, 획득하는 원리로 정의했다.[71] 오스트발드는 《비즈니스 모델의 탄생》에서 비즈니스 모델 캔버스를 제시하여, 기업이 비즈니스 모델을 한 눈에 파악하고 관리할 수 있는 9개 항목의 도구를 제공하였다. 그는 캔버스 내용의 작성보다는 작성된 비즈니스 모델이 적절히 실행되고 있는지 점검하는 것이 더 중요하다고 강조했다. 비즈니스 모델 캔버스는 세분화된 고객, 가치제안, 유통채널, 고객관계, 수익의 흐름, 핵심자원, 핵심활동, 핵심파트너, 비용구조로 구성되어 있다.

From Idea to Business - Animated Series



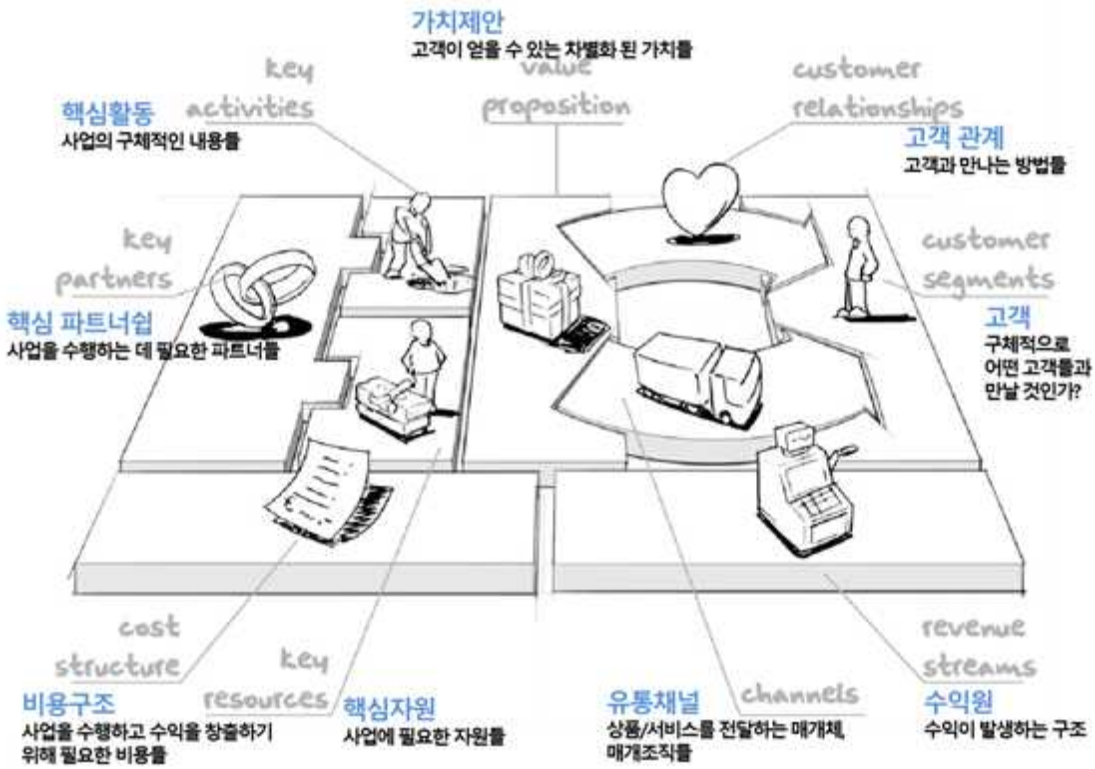
아이디어가 아무리 훌륭하더라도 비즈니스 모델을 적절히 세우지 못하면 사업에 성공하기 어렵다. 이 영상은 비즈니스 모델을 구현하고 작성하는 과정을 6가지 에피소드로 나누어 설명하고 있다.

자료:

https://youtu.be/wwShFsSFb-Y?list=PLBh9h0LWoawphbpUvC1DofjagNqG1Qdf3

71) A Business Model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value

[그림] Ostwald의 business model canvas



비즈니스 모델 캔버스의 재해석: 10블록[72)]

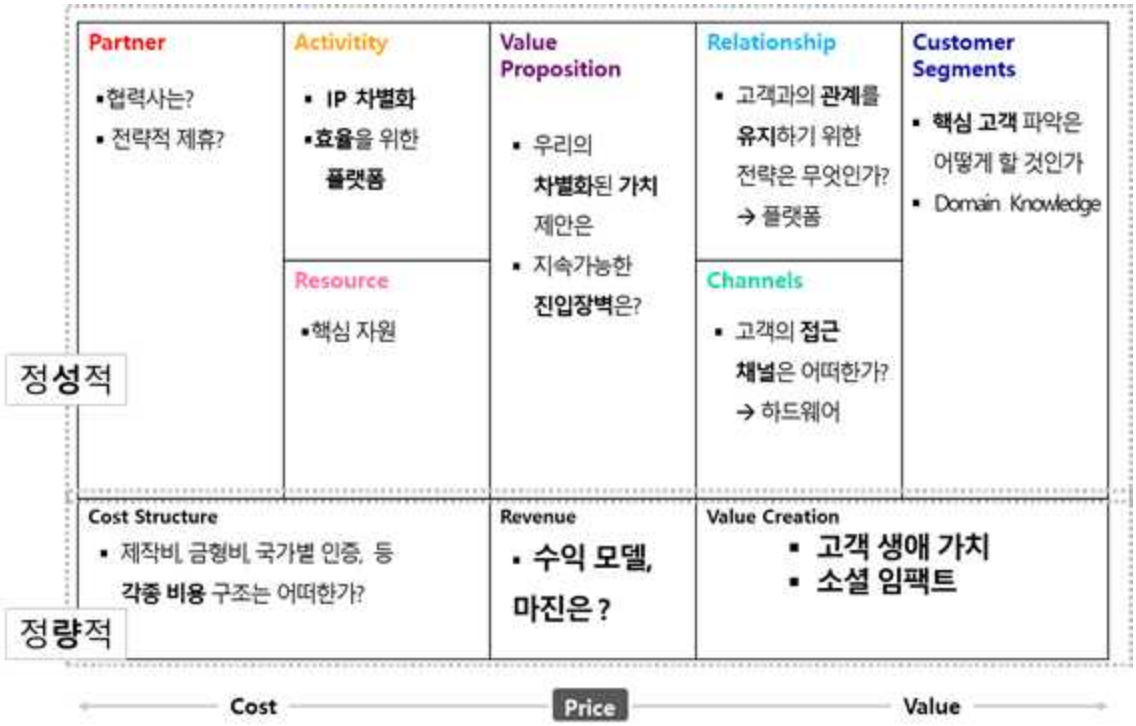
비즈니스 모델은 이제 다양한 형태로 발전하고 있다. 이 시점에서 BM 캔버스의 본질적인 의미를 재정리해 볼 필요가 있다. 비즈니스 모델을 혁신하기 위해서는 모든 구성원들이 비즈니스 모델의 정확한 개념을 알고 있어야 한다. 이를 이해하기 쉽게 나타낸 것이 바로 '비즈니스 모델 캔버스'이다. 본문에서는 선순환 기업가정신의 사회적 가치(Value)를 반영한 비즈니스 모델을 그리기 위해 기존의 9가지 블록에 고객 가치창출을 더한 10가지 블록으로 구성된 캔버스를 제안한다. 앞에서 Value>Price>Cost 라는 기업부등식을 소개하고, 가격(Price)을 경계로 기업과 사회가 순환하는 것이 기업활동이라 정의한 바 있다. 이러한 정의는 선순환의 지속가능한 기업가정신을 반영한다. 이러한 관점에서 기존의 캔버스를 X축으로 Cost - Price - Value의 세 요소로 나누고 Y축을 정성적 항목과 정량적 항목으로 나누면 기업가정신2.0과 BM캔버스가 상호 대응하게 된다.

아래의 예에서 X축은 고객 세그먼트로 고객의 가치, 즉 Value를 제공하는 것이다. 기존의 캔버스에서는 나타나지 않는 부분이나, 이 것이 바로 기업의 선순환을 이끄는 요소이며 사회적기업가에서 임팩트(Impact)라 부르는 부분이다. 이 부분을 캔버스에 도입함으로써 기업의 사회적 역할이 정당화된다. 이를 수행하기 위한 수단은 비용(Cost)로

72) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur(2010), 'BUSINESS MODEL GENERATION' 이민화, 김현숙(2013), 기업가정신, 동서미디어

나타나게 되는데, 이 부분은 Ostwald와 Maurya 등 캔버스를 만드는 입장에서 다르게 구성된다. 핵심역량은 가운데에 위치하며 가격(Price)을 결정하는 핵심 요소가 된다. 한편 Y축의 상단은 정성적인 설명이고, 하단은 정량적인 계산이다. 이러한 관점에서 필요에 따라 다양한 비즈니스 모델 캔버스의 구성이 가능할 것이다.

[그림] 비즈니스모델 캔버스 10 블록



비즈니스 모델 캔버스는 기업에 대한 스냅샷을 제공하는 것이라는 근원적인 목적을 생각했을 때, 세부 사항에 너무 구애받을 필요는 없다. 10가지 블록은 고객 세그먼트, 가치 제안, 채널, 고객관계, 수익원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십, 비용구조, 가치 창출로 구성되어 있는데 크게 '핵심역량'과 '고객 가치'로 생각해 볼 수 있다. 각 블록별로 자세히 살펴보도록 하자.

① 고객 세분화(Customer segmentation)

'고객 세그먼트'는 '누구를 위해 가치를 창출해야 하는가?', '누가 우리에게 중요한 고객인가?'에 대한 대답이다. 이와 같이 '고객 세그먼트'는 기업이 제각기 얼마나 다른 유형의 사람들 혹은 조직을 대상으로 하는지 규정한다. 어떤 비즈니스 모델이든지 수익을 만들어주는 고객이 없으면 기업이 살아남지 못한다. 따라서 기업은 고객을 만족시키기 위해 그들의 필요, 특징 또는 다른 특성에 따라 분류하여 적절히 대응하고 접근해야 한다. 고객의 종류에는 다양한 유형이 있다. 몇 가지 예로 유사한 니즈와 문제를 안은 하나의 거대한 타깃그룹을 초점으로 하는 매스마켓, 특화되고 전문화된 고객 세그먼트에게 상품이나 서비스를 제공하는 틈새시장, 복합적인 세그먼트가 혼재돼 있는 시장, 두 개 이상의 개별적인 고객 그룹을 대상으로 삼는 멀티사이드시장을 들 수 있다.

② 가치 제안(Value proposition)

‘가치 제안’은 ‘고객에게 어떤 가치를 제공할 것인가?’에 대한 답을 제공해준다. 즉, 특정 고객 세그먼트가 필요로 하는 가치를 창출하기 위한 상품이나 서비스의 조합이 바로 ‘가치 제안’이다. 특정 고객 세그먼트가 필요로 하는 가치를 창출하려면 해당 세그먼트의 필요에 대응하는 명확한 요소들이 있어야 한다. 고객이 원하는 가치는 양적인 것이 될 수도 질적인 것이 될 수도 있다.

기업은 고객에게 다양한 가치를 제안할 수 있다. 이전까지는 없었던 전적으로 새로운 니즈를 찾아내 충족시켜주는 것, 제품 및 서비스의 성능을 향상시키는 것, 제품 및 서비스를 개별 고객의 특화된 요구에 적절히 맞추는 것, 고객이 무언가를 수행하는 것을 돕는 것, 빼어난 디자인, 일정한 소속감을 주는 브랜드 지위, 비슷한 가치를 저가로 제공하는 것, 고객들이 비용 절감할 수 있도록 도와주는 것, 상품 및 서비스에 대한 리스크를 줄여주는 것, 이전에는 접근하기 어려웠던 상품이나 서비스를 제공하는 것, 좀 더 편리하거나 쉽게 사용할 수 있도록 하는 것을 통해 가치를 줄 수 있다.

[표] 상품/서비스 가치의 예시

구분	내용
새로움	고객이 알아채지 못한 새로운 니즈를 찾아내어 충족시켜주는 것으로, 주로 첨단 기술과 관련되어 있다. 휴대전화, 인터넷 같은 것들이 그것이다.
퍼포먼스	제품이나 서비스의 퍼포먼스(성능) 향상을 통해 가치를 창출한다. PC분야는 끊임없이 성능이 향상된 제품을 만들며, 퍼포먼스라는 요소에 거의 전적으로 의존된 시장이다. 하지만 여기에는 늘 한계가 존재하는데, PC 보급이 일반화된 지금은 더 좋은 사양의 PC가 출시되어도 비약적인 수요 창출은 불가능하기 때문이다.
커스터마이징	개별 고객이나 세그먼트의 특화된 요구에 맞춤으로써 새로운 가치를 창출할 수 있다. 3D 프린터의 등장으로 고객은 자신이 원하는 제품을 만들 수 있게 되었다.
무언가를 ‘되게’ 만드는 것	고객이 무언가를 수행하는 것을 도움으로써 가치를 만들 수 있다. 롤스로이스는 항공사 고객들 소유의 제트 엔진을 생산/공급할 뿐 아니라 정비까지 도맡아 해준다. 덕분에 항공사는 경영에만 전념할 수 있게 되었다.
디자인	디자인이 우수하면 제품은 단연 돋보인다. 패션이나 가전 분야에서 디자인은 특히 중요한 가치가 된다. 애플의 두터운 팬층은 애플의 디자인에 환호한다.
브랜드 지위	고객은 특정 브랜드를 사용하고 보여주는 단순한 행동에서 가치를 발견하기도 한다. 샤넬, 프라다, 에르메스 등과 같은 명품 브랜드가 주는 부유함을 구매한다.
가격	비슷한 가치를 저가로 제공하는 것 역시 고객의 니즈를 충족시키는 일반적인 방법이다. 저가항공사는 서비스 기능을 간소화하고 운임에만 특화되어 가격을 낮추었다.
비용절감	고객들이 비용을 절감하도록 도와 가치를 만들 수 있다. 세일즈포스닷컴

	(Salesforce.com)은 CRM 호스팅 프로그램을 판매하여 기업의 소프트웨어 구매와 설치 관련 비용을 줄여준다.
리스크 절감	중고차를 구매하는 고객이 가장 우려하는 점은 고장 문제이다. 중고차 판매 회사는 1년 무상 서비스를 제공함으로써 고객의 리스크를 줄이는 가치를 전달한다.
접근성	비즈니스 모델을 혁신하거나 첨단기술을 결합시켜 상품과 서비스의 접근성을 높여 가치를 제공한다. 넷제츠(Netjets)는 개인이 제트기를 소유한다는 개념을 보급한 첫 기업이다. 이들은 렌터카의 개념을 도입해 제트기 임대업을 시작했다.
편리성/유용성	좀 더 편리하거나 쉽게 사용할 수 있도록 하여 가치를 제공한다. 애플은 아이팟과 아이튠즈를 통해 디지털 음악의 검색, 구매, 다운로드, 감상 전반에 걸쳐 편의성을 제공했다.

③ 유통채널(Channel)

'유통채널'은 기업이 고객 세그먼트에게 가치를 제안하기 위해 의사소통을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법을 뜻한다. 즉, '가치를 어떠한 경로를 통해서 제공해 줄 것인가?'에 대한 대답이다. 커뮤니케이션, 물류, 판매 채널 등 기업과 고객의 인터페이스 전반이 채널이 될 수 있다. 유통채널은 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 대한 고객의 이해를 높여주고, 고객이 상품이나 서비스를 구매할 수 있도록 해준다. 또한 기업이 고객에게 가치를 전달하고, 이에 대해 고객이 평가하며 애프터서비스를 받을 수 있도록 한다. 이러한 역할을 하는 채널들은 영업부서, 웹사이트와 같은 직접 채널, 혹은 직영 매장, 파트너 매장, 도매상과 같은 간접 채널로 나눠지는데, 각 기업의 상품 및 서비스 특성에 따라 비용 효율적이고 효과적인 방식으로 채널 전략을 수립해야 한다.

채널은 다음과 같은 기능을 수행한다.

- 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 대한 고객의 이해를 높여준다.
- 기업이 전달하는 가치 제공을 고객들이 평가할 수 있도록 해준다.
- 고객이 특정한 상품이나 서비스를 구매하게 도와준다.
- 고객에게 가치를 전달한다.
- 구매 고객에 대한 애프터서비스를 제공한다.

④ 고객관계(Customer relationship)

'고객관계'는 특정한 고객 세그먼트와 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 나타내준다. 고객관계를 제대로 유지해야 우리 기업의 고객을 확보하고, 유지하고 상품 및 서비스 판매를 촉진 할 수 있다. 고객관계를 형성할 때, 몇 가지 기본 방식이 있다. 사람과 사람이 직접 상호 교류가 필요한 방식으로는 개별 어시스트, 고객들과 직접적인 관계를 유지하지 않고 고객이 스스로 니즈를 해결하도록 필요한 모든 수단을 제공하는 셀프서비스, 자동화 서비스, 기존 고객과 잠재고객이 함께 밀접한 관계를 가지기 위한 커뮤니티 개설, 고객을 가치창출을 함께 참여하는 관계로 유도하는 코크리에이션

(Co-creation) 모델이 있다. 점차 사업은 제품과 서비스가 결합하는 PSS(Product Service System)로 변화하므로 고객 관계의 중요성이 증가하고 있다. 제품의 시대에서 서비스의 시대로 변화를 반영하는 고객 관계 중심 전략이 필요한 것이다.

[표] 고객 형성을 위한 방법

방법	내용
개별 어시스트	사람이 직접 하는 상호교류가 필요한 방식이다. 판매를 할 때 혹은 구매를 한 이후에 고객에게 직접적으로 도움을 줄 수 있도록 담당자가 응대하는 방식이다. 판매직원, 콜센터 상담원, 이메일 등의 수단이 있다.
매우 헌신적인 개별 어시스트	고객별로 전담인력을 두어 헌신적으로 응대하게 하는 방식이다. 가장 깊고 친밀한 형태의 관계를 나타내며, 대개 오랜 기간 유지된다. VIP 고객과 개인적인 관계를 맺는 유형이 바로 그것이다.
셀프 서비스	고객이 스스로 니즈를 해결하도록 필요한 수단을 제공한다.
자동화 서비스	섬세한 셀프서비스 방식과 자동화 프로세스를 혼합한 방법이다. 예를 들어 개인이 선호하는 영화 장르와 작품을 고객이 입력하고, 이를 바탕으로 영화를 추천하는 서비스가 그것이다.
커뮤니티	고객들은 온라인 커뮤니티를 통해 지식을 교환하고 서로의 문제를 해결하는 데 도움을 주기도 한다. 기업은 커뮤니티를 통해 고객을 더 잘 이해할 수 있고, 이를 통해 자사 제품/서비스의 구입으로 유도할 수 있다.
Co-creation	고객과 기업이 함께 가치를 창조하는 방법을 말한다. 아마존은 고객들이 창조해낸 리뷰를 통해 다른 독자들에게 필요한 가치를 창출해낸다. 신제품의 디자인 과정에 소비자를 개입시키는 기업도 있다.

⑤ 수익원(Revenue streams)

수익원은 기업이 고객 세그먼트로부터 창출하는 현금이다. 수익원 블록은 '고객들은 어떤 가치를 위해 기꺼이 돈을 지불하며, 어떻게 지불하고 싶어 하는가?', '각각의 수입원은 전체 수익에 얼마나 기여하는가?'에 대한 대답을 제공한다. 수익원을 창출하는 방법에는 물품 판매, 이용료, 가입비, 대여료/임대료, 라이센싱, 중간수수료, 광고와 같이 다양한 방법이 있다. 또한 각각의 수익원은 정찰제, 할인판매, 경매, 시장 의존, 물량 의존, 생산량 관리 같은 다양한 가격 메커니즘을 적용할 수 있다.

[표] 수익원 창출 방법

방법	**내용**
물품판매	전통적이고 일반화된 수익이다. 아마존닷컴은 온라인으로 책, 음반, 가전제품 등 수많은 것들을 판매한다.
이용료	고객으로부터 특정한 서비스에 대한 이용료를 통한 수익이다. 통신사는 통화 사용시간에 따라 전화요금을 부과하고, 호텔은 객실 이용 일수에 따라 요금을 부과한다. 택배회사는 배달 건 별로 요금을 받는다.
가입비	고객에게 서비스에 대한 지속적인 이용권한을 판매함으로써 수익을 창출한다. 헬스클럽은 시설 이용에 대한 대가로 회원들에게 월간 혹은 연간 가입비를 받는다. 코스트코는 대형마트 이용에 따른 대가로 연간 회원 등록

	비를 받는다.
대여료 임대료	특정한 자산을 일정기간 이용할 수 있는 권리를 주는 대가로 받는 수수료를 말한다. 대여자는 반복적인 수입을 얻는다는 이점이 있다. 반면 이용자는 전체 대금을 치르고 소유하는 대신 사용하는 시간만큼 비용을 부담하면 된다. 쏘카(So car)는 시간당 요금으로 자동차를 대여해 준다.
라이센싱	고객들에게 지적재산권의 사용을 허가한 후 사용료를 받음으로써 창출되는 수익이다. 라이센싱은 권리자가 제품을 생산하거나 서비스를 제공하지 않고도 그 자체로 수익이 창출될 수 있도록 해준다. 흔히 컨텐츠를 생산한 이들이 저작권을 보유하고 제3자에게 전송권을 판매하는 미디어산업에서 많이 볼 수 있다. 기술 분야에서도 특허권자들이 다른 기업에 사용권을 제공함으로써 사용료를 받는다.
중개수수료	둘 또는 그 이상의 당사자들을 대신해서 매개 역할을 해줌으로써 얻는 수익이다. 신용카드 회사는 카드 소유자와 상인 사이의 거래에 대해 일정 비율의 수수료를 통해 수입을 얻는다. 부동산은 거래를 성사시킬 때마다 수수료를 받는다.
광고	특정 상품이나 서비스, 브랜드 광고비에서 수익이 발생한다. 전통적으로 미디어산업이나 행사 기획자들은 주로 광고 수익에 의존해 왔다. 대형 포탈 업체인 네이버는 다양한 광고 서비스를 제공해 수익을 얻는다.

⑥ 핵심자원(Key resource)

핵심자원은 기업이 사업을 진행하는 데 가장 필요한 중요 자산을 뜻한다. 핵심자원은 산업별로 사업별로 물적 자원이나 지적 자산, 인적 자원, 혹은 재무자원이 될 수 있다. 유통기업이나 기계 장비류 기업들은 자본집약적인 물적 자원에 의존하는 경향이 크고, 지식집약적이고 창조적인 산업 분야에서는 지적 자산과 인적 자원이 중요하다. 비즈니스 모델에 따라 현금이나 신용한도, 핵심인력을 보유하기 위한 스톡옵션 등 재무적 자원이 필요한 기업도 있다. 기업들은 이러한 핵심자원을 직접 소유할 수 있고 리스를 하거나 핵심 파트너로부터 획득할 수도 있다.

[표] 핵심자원의 종류

핵심자원	내용
물적자원	생산시설, 건물, 자동차, 기계, 시스템, 판매시스템, 물류 네트워크 같은 물리적인 모든 것이 해당된다. 월마트나 아마존 같은 유통기업은 대개 자본집약적인 물적 자원에 크게 의존한다. 월마트는 매장과 물류 인프라라는 거대한 글로벌 네트워크를 갖고 있고, 아마존은 엄청난 규모의 IT장비와 창고, 물류 인프라를 가지고 있다.
지적자산	브랜드, 독점적 지식, 특허나 저작권, 파트너십, 고객 데이터베이스 등 지적자산은 비즈니스 모델을 구성하는 점점 더 중요한 핵심자원이 되고 있다. 지적자산은 개발하기 어렵지만, 일단 개발에 성공하면 상당한 부가가치를 낳는다. 마이크로소프트나 SPA 등은 소프트웨어와 장기간에 걸쳐 개발한 지적재산권을 보유하고 그를 통해 사업을 영위한다.
인적자원	모든 기업이 인적 자원을 필요로 하지만, 두드러지는 비즈니스 모델을 가진 케이스가 있다. 지식집약적이고 창조적인 산업 분야에서 인적자원은 특히 중요한데, 제약기업, 컨텐츠 산업 등이 그러하다.
재무자원	비즈니스 모델에 따라 현금이나 신용한도, 핵심인력을 유인하기 위한 스톡옵션 등 재무적 자원이나 보장이 필요하다.

⑦ 핵심활동(Key Activity)

핵심활동은 기업이 비즈니스를 성공적으로 운영하기 위해서 꼭 해야 하는 중요한 활동을 말한다. 핵심활동 또한 핵심자원과 같이 비즈니스 모델의 유형에 따라 달라진다. 핵심활동 유형에는 우수한 품질의 제품을 설계, 제작, 운송하는 제조회사의 비즈니스 모델, 고객이 처한 각 문제에 대한 새로운 해결책을 찾아내는 서비스 비즈니스 모델, 플랫폼/네트워크 중개 비즈니스 모델이 있다.

[표] 핵심활동의 종류

핵심활동	내용
생산	우수한 품질의 제품을 설계, 제작, 운송하는 것과 관련이 있다. 생산 활동은 제조회사의 비즈니스 모델에서 가장 큰 비중을 차지한다.
문제해결	고객이 처한 문제에 대한 새로운 해결책을 제시하는 핵심활동이다. 컨설팅회사, 병원, 기타 서비스 조직의 경영을 위해서는 문제해결 활동이 가장 중요하다. 이런 비즈니스 모델을 가진 조직은 지속적인 훈련이 필요하다.
플랫폼/네트워크	플랫폼을 핵심자원으로 가진 비즈니스의 모델은 플랫폼/네트워크 관리를 핵심활동으로 가진다. VISA는 매장, 고객, 은행을 위한 거래 플랫폼과 관련된 활동을 필요로 한다. 마이크로 소프트는 윈도우 OS 플랫폼뿐만 아니라 다른 공급자들의 소프트웨어와 인터페이스 관리 활동을 포함한다.

⑧ 핵심 파트너십(Key Partnerships)

산업 생태계에서 비즈니스 모델을 원활히 작동시켜줄 수 있는 파트너 네트워크를 '핵심 파트너십'이라고 한다. '핵심 파트너십' 블록에는 '누가 우리의 핵심파트너인가', '파트너로부터 어떤 핵심 자원을 획득할 수 있으며, 그가 어떤 핵심활동을 수행할 수 있

는가'에 대한 답을 적는다. 기업들은 파트너십을 통해 자원이나 활동의 배분을 최적화하거나 리스크 및 불확실성을 감소시키고 자원 및 활동을 얻을 수 있다. 파트너십은 크게 4가지로 비경쟁자들 간의 전략적인 동맹, 경쟁자들간의 전략적 파트너십, 새로운 제품 및 서비스를 개발하기 위한 조인트벤처, 안정적인 공급을 확보하기 위한 '구매자-공급자' 관계로 구분할 수 있다.

파트너십은 크게 네 가지로 구분할 수 있다.

- 비경쟁자들 간의 전략적 동맹
- 코피티션(Cooperation+ Competition): 경쟁자들 간의 전략적 파트너십
- 새로운 비즈니스를 개발하기 위한 조인트 벤처
- 안정적 공급을 확보하기 위한 구매자-공급자 관계

[표] 파트너십을 구축하는 이유

핵심활동	내용
최적화와 규모의 경제	파트너십 혹은 구매-공급자 관계의 가장 기본적인 형태는 자원이나 활동의 배분을 최적화하기 위해 설계된다.최적화, 규모의 경제를 위한 파트너십의 목적은 대개 비용 절감이며, 자원이나 인프라 공유를 위한 목적도 있다.
리스크/불확실성의 감소	파트너십은 불확실성이 상존하는 경쟁환경에서 리스크를 줄이는 데 도움을 줄 수 있다.
자원/활동의 획득	필요한 모든 자원을 보유하거나 활동을 자체적으로 수행하는 기업은 거의 없다. 기업은 다른 기업을 이용해 자원이나 활동을 획득함으로써 능력을 확장한다. 이런 파트너십에는 지식이나 라이선스를 얻기 위한 목적, 혹은 고객에게 쉽게 접근하기 위한 목적 등도 포함된다. 예를 들면, 휴대전화 제조업체는 단말기 운용시스템을 자체적으로 개발하는 대신 라이선스를 활용한다.

⑨ 비용구조(Cost Structure)

비용구조는 비즈니스 모델을 운영하는 데서 발생하는 모든 비용을 뜻한다. 가치를 창출하고, 전달하고 고객관계를 유지하고 수익원을 만들어내는 데에는 모두 비용이 발생하는데, 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십을 규정하고 나면, 비용구조를 쉽게 파악할 수 있다. 이 중에서 기업의 비즈니스 모델에 가장 중요한 비용은 무엇인지 이해하고 비용절감에 초점을 둘 것인지 가치창조에 초점을 줄 것인지 구분하여 비즈니스 모델을 구축한다.

[표] 비용구조를 구성하는 요소

요소	내용
고정비	제품/서비스의 규모와 상관없이 소요되는 비용이다. 인건비, 임대료, 물리적 생산시설 등이 해당된다. 제조업체는 높은 고정비를 가진 것이 특징이다.
변동비	제품/서비스 규모에 비례해 변동되는 비용이다.
규모의 경제	산출량이 늘어나면 비용 대비 효과가 더 커진다. 규모가 큰 기업은 대량구매에 따른 혜택을 얻는다. 이것을 포함한 여러 요인들에 의해 제품 당 평균비용이 줄어든다.
범위의 경제	운영범위를 넓히면 비용 대비 효과가 커진다. 대기업은 동일한 마케팅 활동이나 물류 채널을 이용해 다양한 제품을 취급할 수 있다.

⑩ 가치창출(Value Streams)

가치창출은 선순환 기업가정신의 기업경영 부등식[73]의 개념을 적용하여 고객과 기업, 사회 전체의 이익을 가시화하는 **선순환 기업가정신의 사회적 가치(Value)**를 뜻한다. 가치제안이 특정 고객 세그먼트가 필요로 하는 가치를 창출하기 위한 상품이나 서비스의 조합인 반면, 가치창출은 우리의 사업이 사회에 어떠한 기여를 하는가를 수익과 비용에 대응하여 수치적으로 보여준다. 선순환 기업가정신의 사회적 가치(Value)를 고려하기 전에는 우리의 사업을 통해 사회에 무엇을 기여했는가를 명확하게 볼 수 없다. 사회적 가치(Value)를 고려함으로써 고객에게 어떤 가치를 주고, 기업이 어떤 가치를 얻는지 명확해지며, 가치 제안 또한 의미를 갖게 된다. 사회적 가치창출을 통하여 기업과 사회가 선순환하게 되며, 사회적기업가에서 주장하는 소셜 임팩트(Social Impact)와 호환되게 된다.

73) Value(=Value Streams) > Price(=Revenue Streams) > Cost(=Cost Structure

4.3. 린 스타트업(Lean Startup)

대기업의 경우 기존 사업을 통해 축적해온 자본이 있고, 관련 산업경험과 시장지식이 있으므로 보다 통찰력 있는 신사업을 추진할 수 있는 장점이 있으나, 혁신에 결정적인 취약점이 있다. 스타트업은 대기업과 달리 자본조달에 한계가 있으므로 새로운 비즈니스 모델이 필요하다. 즉 신생기업은 최대한 적은 자본을 투자하여 자신의 비즈니스 모델의 가설을 신속하게 검증해야 한다. 이를 위하여 린 스타트업 개념을 소개한다.

Steve Blank(2012)는 스타트업(Startup)이란 "반복가능하고 확장시킬 수 있는 비즈니스 모델을 찾기 위해 구성된 임시조직[74]"이라고 정의했다. 일반적으로 스타트업은 창업 초기의 신생 벤처기업을 지칭하며, 벤처기업은 기술집약형, 기업가정신의 특성을 가진 중소기업을 의미한다. 그렇기 때문에 스타트업은 실패할 확률이 높은데, 통계청 기업생멸통계(2013)에 의하면 2012년 기준으로 기업의 1년 생존율은 59.8%, 5년 생존율은 30.9%로 나타났다. 즉, 1년 내에 약 40%의 스타트업이 실패하고, 5년 안으로 약 70%의 기업이 실패함을 의미한다.

전통적인 신제품 개발 프로세스(신제품 컨셉-제품개발-알파/베타 테스트-제품출시-마케팅)에서, 스타트업과 기존기업의 차이가 가장 큰 단계는 신제품 컨셉 포착과 마케팅이다. 스타트업은 일반적으로 산업에 대한 경험이 부족하므로 고객의 니즈를 정확히 반영하는 것이 어렵고, 유통채널을 처음부터 새롭게 확보해야 한다. 이러한 문제의식에 따라 Steve Blank는 스타트업을 위한 고객개발방법론(고객발굴-고객검증-고객창출-기업설립)을 고안하여, 빠르고 반응적인 신제품 개발과정을 제시하였다.

- (고객발굴) 창업자는 아이디어를 비즈니스 모델 가설로 전환하여 고객의 니즈에 대한 가정을 검증하고, 고객에게 솔루션을 제공할 수 있는 최소기능제품(MVP)[75]을 개발한다.
- (고객검증) 모든 가설을 검증하고 초기 주문 또는 제품 사용을 관찰하여 고객의 관심도를 평가함. 고객이 관심을 가지지 않으면 '피봇'을 통해 하나 이상의 가설을 수정한다.
- (고객창출) 제품이 판매가능한 정도로 개발됨. 검증된 가설을 이용하여 빠른 속도로 마케팅과 영업비용을 지출하고 사업규모를 키움으로써 수요를 창출한다.
- (기업설립) 고객개발팀 중심의 스타트업에서 기능적 실행부서를 가진 비즈니스로 전환한다.

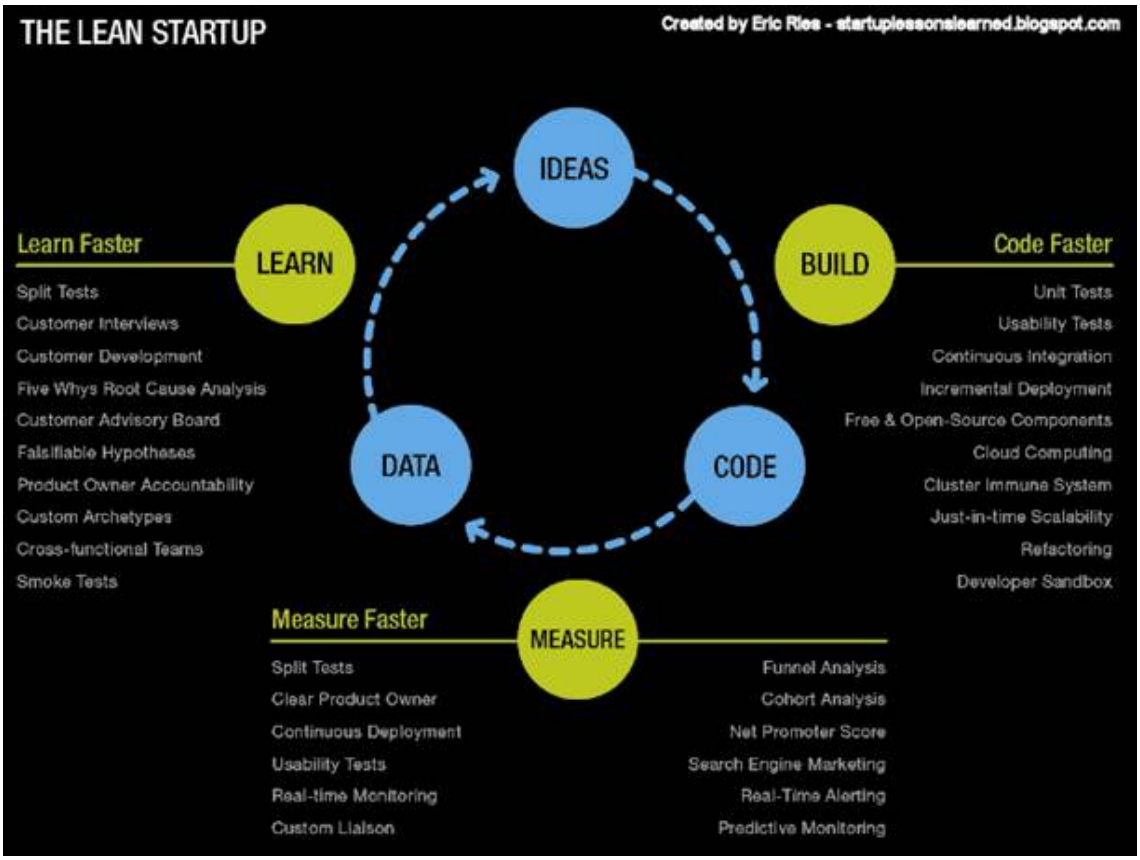
Steve Blank 교수의 수업을 듣는 조건으로 창업투자를 받았던 Eric Ries(2011)는 수업을 들으면서 고객개발방법론을 발전시켜 실패를 최소화하는 '린 스타트업'이라는 개념을 제안하였다. 린 스타트업은 고객개발방법론과 마찬가지로 전통적인 신제품 개발과정에서 스타트업이 가장 취약한 두 단계(신제품 개발, 마케팅)를 보완한 것이다. 린 스타트업은 지속적인 혁신을 위해 "린 생산방법, 디자인 중심사고, 고객개발, 애자일(Agile)[76]개발 같은 기존 경영방법 및 제품 개발방법론의 토대 위에서 만들어진 새로

74) A temproary organization designed to search for a repeatable and scalable business model
75) MVP(최소기능제품/최소존속제품): 핵심 타겟 고객의 반응을 빠르게 체크할 수 있는 수준의 기능을 갖춘 제품(서비스)

운 방식"이다.

린 스타트업은 아이디어를 구현하고 이를 측정한 데이터를 통해 학습하는 순환과정이다. 이것을 **만들기-측정-학습(Build-Measure-Learn) 모델**이라고 하며, 이 모델이 반복적으로 이루어지면서, 창업자들은 실패한 비즈니스 모델 가설을 수정하여 다시 구축하고 검증한다. 이것을 '**피봇(Pivot)**'이라고 한다. 피봇은 학습의 단계에서 실행되며, 만들기-측정-학습의 과정이 순환됨에 따라 위로 올라가는 나선형 모형에 가까워진다. 즉, 피봇을 통해 한 단계 위로 올라가고 다시 만들기-측정-학습의 과정을 거친다. 이 나선형 모델이 전통적인 사업 실행방식과 다른 점이라면, 사업계획을 단계별로 가설화하고 그 가설을 검증하며 검증이 된 이후에는 다음 가설을 검증하도록 되어 있다는 것이다. 이러한 일괄처리 방식은 낭비를 줄이고 과업의 속도를 높이는 것으로 린 생산방식의 핵심 중의 하나이다(조성주, 2014).

[그림] The Lean Startup Process



76) 애자일 개발은 소프트웨어 엔지니어링에서 온 개념으로, 프로젝트 생명주기 동안 반복적으로 프로토타입을 만들고 그 과정에서 다시 필요한 요구를 반영하여 완성하는 개발방법이다.

(좌)Steve Blank의 “Startups: The Lean Method”
링크: https://youtu.be/GPQExuB-lWw
(우)Eric Ries의 “What is The Lean Startup?”
링크: https://youtu.be/_a3s0IXSuxY

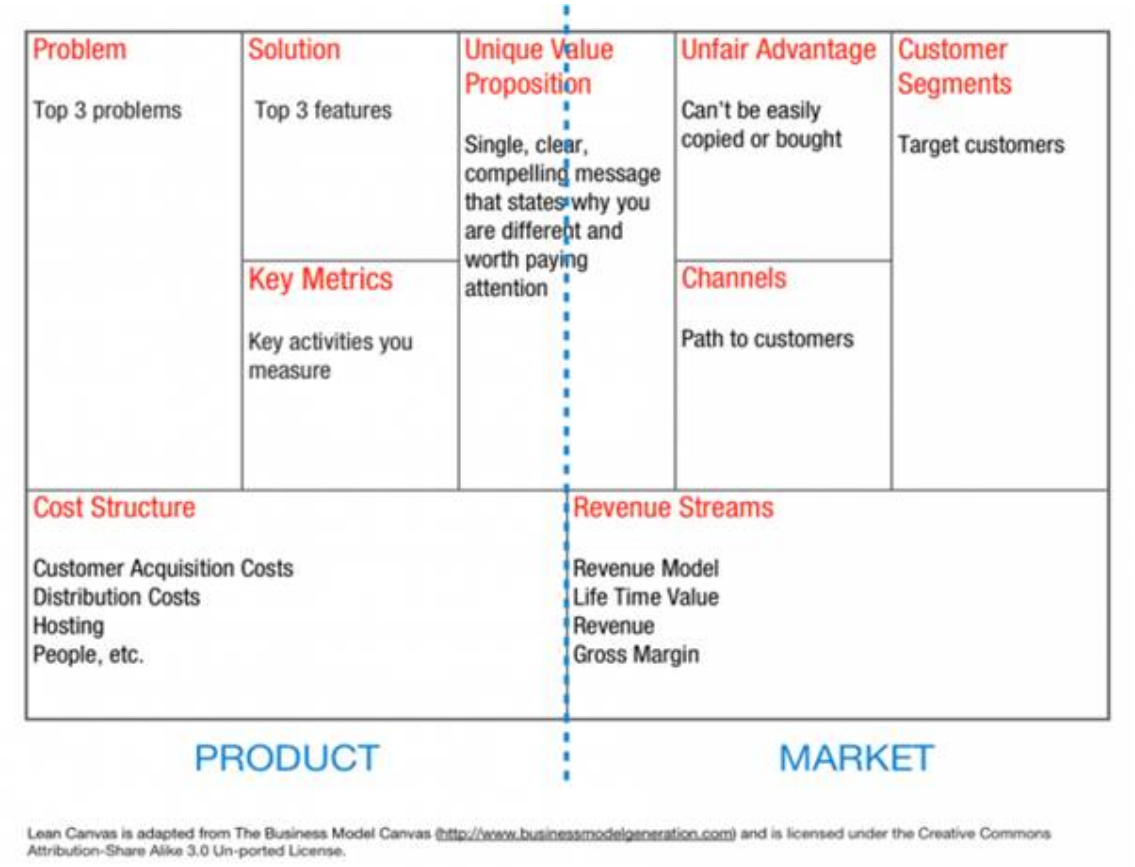
스타트업을 위한 비즈니스 모델 작성 도구: 린 캔버스

Osterwalder의 비즈니스 모델 캔버스가 스타트업과 맞지 않는다는 문제가 제기되기 시작하였고, Ash Maurya(2012)는 《Running Lean》에서 비스니스 모델을 수정하여 스타트업을 위한 린 캔버스(Lean Canvas)를 제안하였다. 그는 《비지니스 모델의 탄생》을 읽으면서, 비즈니스 캔버스 접근법이 너무 단순(Too simple)하다고 생각했다. 책에는 Apple과 Skype의 비즈니스 모델들이 설명되어 있었지만, 그 기업들은 이미 성공한 기업이다. Maurya는 성공 이전의 과정에 관심을 가지게 되었다. **성공 이전의 기업들은 어떻게 학습하고 비즈니스 모델을 세우는지**에 대한 의문을 던진 것이다.[77]

린 캔버스는 문제(가장 중요한 세 가지 문제), 세분화된 고객(목표고객), 고유의 가치제안(제품을 구입해야하는 이유와 다른 제품과의 차이점을 설명하는 알기 쉽고 설득력 있는 단일 메시지), 솔루션(가장 중요한 세 가지 기능), 유통채널(고객 도달 경로), 수익의 흐름(매출 모델, 생애가치, 매출, 매출총이익), 비용구조(고객 획득 비용, 유통 비용, 호스팅 인건비 등), 핵심지표(측정해야 하는 핵심 활동), 경쟁우위(다른 제품이 쉽게 흉내 낼 수 없는 특징)로 구성되어 있다.

[그림] 린 캔버스(Lean Canvas)

77) http://leanstack.com/why-lean-canvas/



린 캔버스 작성 프로세스

① 고객 정의

대상 고객은 전체고객, 유효고객, 목표고객으로 나눌 수 있다.

- 전체고객: 대한민국 국민처럼 창업자의 제품을 사용할 수 있는 고객 군을 말한다.
- 유효고객: 제품이 접근할 수 있는 한 단계 세분화된 고객 군이다.
- 목표고객: 제품 구매 가능성이 가장 높은 고객 군으로, 향후 시장 점유율 1,2위를 할 수 있는 고객 군을 생각하면 된다.

최우선 거점고객을 선정하라(Customer Segments)

스타트업 실전의 핵심전략은 자사의 제품을 열렬히 좋아하는 고객의 확보이다. 최우선 거점고객의 요건은 제품을 가장 필요로 하는 고객군, 제품을 가장 좋아할 고객군, 제품 판매 확산력이 있는 고객군, 창업자가 접근하기 쉬운 고객군, 단시간 내 점유율, 만족도 1위를 할 수 있는 고객군으로 이루어져 있다.

② 가설 설정

고객 문제(Problem)를 정의하라

대상 고객이 자사의 제품 및 서비스를 이용하기 전까지 겪어야 하는 불편함, 비용낭비

등의 문제를 파악해야한다. 일단 3개 내외를 적어보고, 추후 해결할만한 가치가 있는 것인지, 얼마나 많은 고객들이 이 문제를 가지고 있는지를 검증 가능하도록 '명제' 형식으로 적는다. 기술 사업화 제품일수록 고객 문제에 집중해야 한다. 사업을 하는 목적은 고객의 문제를 해결하는 것이지, 제품을 만드는 것이 아니기 때문이다.

- Are you solving customer problems?(by Steve Blank): https://youtu.be/spcJYXS7T84

문제 대안을 정의하라(Unfair Advantage)

고객이 문제를 해결하기 위해, 하고 있는 대안활동을 파악하고, 그 대안보다 경쟁우위가 있는 솔루션을 생각해본다. 고객이 특별한 대안을 가지고 있지 않다면 고객 문제가 크게 불편한 것이 아닐 수 있다.

고유가치를 제안하라(Unique Value Proposition)

핵심적인 한 문장으로 제품의 가치(고객에게 제시하는 약속 또는 혜택)를 제안해야 한다.

- How to create a unique value proposition(UVP): https://youtu.be/WDOlnekQz7E

솔루션(Solution)을 제시하라.

고객 문제와 고객 대안을 파악하여 그것을 해결하고자 하는 가치를 제공한다면 이를 실현할 수 있는 솔루션이 함께 제시되어야 한다.

③ 문제 및 솔루션 검증

고객을 인터뷰하라

- 고객 문제 검증 인터뷰: 창업자가 가설로 세운 문제점을 고객도 갖고 있는지 검증한다.
- 문제해결을 위한 솔루션 검증 인터뷰: 창업자가 해결방법으로 제시한 것에 대해 고객도 공감하는지 검증한다. 솔루션에 대한 공감은 필요성뿐만 아니라 창업자가 책정한 가격에 돈을 지불할 의사가 있느냐는 것이다.

④ 제품·서비스 검증

린 스타트업에서는 처음부터 완벽한 제품을 만들어 출시하는 것보다 최소기능을 가진 제품(MVP)을 재빨리 만들어 고객 반응을 확인한 후, 규모를 키워나가도록 하고 있다.

- 웹 서비스 MVP: 고객 반응을 신속하게 알 수 있고, 수정·보완 사항도 개발되는 대로 실시간 업데이트가 가능하다.
- 물리적 MVP: 고객에게 전달 이후 해당제품의 수정이 불가하고, 기능 개선이 필요한 경우 금형 설계부터 다시 진행해야 하므로 시간과 비용이 소모된다.

- 8 methods to test your minimal viable product: https://youtu.be/CsHg5mkYJsM

⑤ 수익모델 검토(수익의 흐름)

동일한 제품을 수익모델에 따라 판매하더라도 비즈니스 모델이나 핵심역량이 달라진다. 고객에게 가치를 제공하는 방식이 다르기 때문이다. 성공적인 수익모델의 기준은 고객에게 더 나은 가치를 제공하느냐이다.

- Steve Blank의 How Do You Make Money - How to Build a Startup

링 크 : https://youtu.be/XYuvo4Vr8Tw?list=PLw540Wq5kay8zKI31U8N0QqUiQhVXi_qC

가격책정 시 무작정 '원가+이윤'을 기준으로 하면 소비자가 구매하지 않을 수 있다. 따라서 고객이 생각하는 가치 수준에 따라 가격을 설정해야 한다. 반대로 고객 문제의 불편함이 큰 경우 고객가치가 창업자가 책정한 가격보다 높을 수 있다. 잠재적인 수익을 낭비하게 되는 것이다. **따라서 불편함에 대한 가치를 고려해야 한다.** 수익모델의 종류에는 굉장히 여러 가지가 있다. 비교적 최근에는 롱테일 수익모델, Freemium 수익모델, 오픈 비즈니스 수익모델, 제품 서비스화 수익모델 등이 새롭게 주목받고 있다.

⑥ 고객 채널

채널은 세분화된 고객에게 가치를 제안하기 위한 커뮤니케이션 경로에 대한 방법이다. 이러한 채널은 고객의 특성과 창업자의 역량에 따라 적합한 형태를 취해야 한다. 스타트업 단계에서는 다양한 채널보다는 비용대비 효과가 높은 채널에 집중해야 한다.

종류	온/오프라인	해당채널 종류
인바운드	온라인	블로그, SNS, 검색엔진 키워드 광고, 배너 광고, 이메일 발송, 파워 블로거 활용, 오픈마켓 같은 쇼핑몰 입점, 소셜 커머스를 이용한 판매
	오프라인	미디어 홍보, 미디어 광고, 세미나, 컨퍼런스 발표/개최, 직영매장, 대리점 영업 지원
아웃바운드	온라인	인터넷 커뮤니티 사이트, 인터넷 대상 고객들이 모여 있을 만한 곳들 방문
	오프라인	직접 영업, 대상 고객들의 행사 협찬, 대상 고객들이 모여 있는 곳으로 방문, 콜센터 운영외부 영업 조직 구성, 외부 영업망과 제휴

⑦ 3년 손익계획 수립(수익의 흐름과 비용구조)

시장규모를 파악하라

시장은 보통 전체시장, 유효시장, 목표시장으로 구분된다.

- 전체시장: 존재하는 산업의 시장 전체
- 유효시장: 제품이 접근할 수 있는 시장, 확대 가능한 고객층
- 목표시장: 제품 구매 가능성이 높은 고객층

스타트업은 유효시장과 목표시장의 규모를 파악하고, 시장의 규모가 작은 경우 2, 3차 제품을 고려하거나 글로벌 시장진출을 진지하게 고려해보아야 한다.

손익분기점을 예측하고 목표하라

손익분기점은 창업자가 결정하는 대로 진행되는 것이 아니라, 모든 가설이 검증되는 가운데 나타는 결과이다. 그러나 손익분기점을 예상하고 목표치를 잡아야 재무관리를 할 수 있다. 3년찬 추정손익계산서를 작성하라. 시간이 지남에 따라 수정되겠지만, 이 그림을 그리면 비즈니스 규모를 예측해 볼 수 있고, 창업자가 생각하는 시장 규모, 앞으로의 사업방식 등을 생각해 볼 수 있기 때문이다. 또한, 향후 필요한 자금조달 규모를 확인할 수 있다.

⑧ 핵심지표 관리

스타트업의 목표는 '반복가능하고 확장할 수 있는 비즈니스 모델을 검증'하는 것이다. 핵심지표는 이 검증에 반드시 필요한 지표이다. 대표적인 핵심지표로는 깔때기(Funnel), 해적지표, 코호트, A/B 테스트 등이 있다.

SUMMARY
스타트업은 시장에 대한 지식이 부족하고 상대적으로 산업 경험이 적은 경우가 많고, 실패 확률이 높아 비즈니스 모델의 중요성이 강조된다. 린 스타트업은 스타트업의 실패를 최소화하기 위하여, 전통적인 신제품/신사업 개발 프로세스와 달리 재빨리 제품/서비스 컨셉을 잡도록 하는 방법이다. 또한 린스타트업 방식은 비즈니스 모델의 가설들을 반복적으로 검증하여 빠른 실패를 권장하고, 자원의 낭비를 최소화하도록 한다. 린 캔버스는 바로 이 린 스타트업 비즈니스 모델을 일목요연하게 작성하여 관리할 수 있도록 도와주는 도구이다. 조성주 교수는 Eric Ries와 Ash Maurya의 린 스타트업 및 린 캔버스를 한국의 실정에 맞추어 린 스타트업 바이블을 출간하였다. 린 캔버스의 9가지 구성항목은 작성순으로 목표고객, 고객 문제, 고유의 가치 제안, 솔루션, 채널, 수익의 흐름, 비용 구조, 핵심지표, 경쟁우위가 있다.

4.5. 스타트업의 비즈니스 모델 분류

최환진은[78] '사회적 가치'에 기반하여 수익을 창출한다는 점에서 스타트업을 크게 4가지 분야의 22개 비즈니스 모델 유형화를 제시하고 있다. 4가지 유형은 해당 유형의 핵심 가치를 누가 주도적으로 만들어내는가에 대한 '가치 변화 주도(value change maker)'와 벤처를 통한 문제해결과 기회 추가가 얼마나 많은 사람들에게 도움을 주고 임팩트를 미치는가에 대한 '수혜 대상범위(target beneficiary scope)' 에 따라 구분한다.

[그림] 비즈니스 모델 유형



(1) 가치 창출형

사회적으로 개선되거나 혁신되어야하는 문제들을 인지하고 이를 비즈니스의 기회로 삼아 외부의 이해관계자들과의 협업하여 스스로 해결하고자 하는 벤처의 비즈니스 모델



① 독립지원형: 벤처가 직접 외부의 시장에서 제품과 서비스를 판매하고, 이를 통한 수익으로 수혜자들을 지원하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) Bootle 4 Bottle

② 교육/훈련형: 지역이나 사회, 특정 이해를 함께하는 구성원들의 지식과 경험, 기술들의 수준을 높여서 그들이 새로운 일자리를 찾거나 창업등을 통해 스스로 매출을 낼 수 있도록 돕는 비즈니스 모델 e.g) TeachForAmerica, Playworks, Genesys Works

③ 혁신형: 새로운 기술이나 아이디어에 기반하여 사회적/환경적 가치를 갖는 문제해결방안을 통해 수혜자가 거주하는 지역과 환경, 삶의 질을 높이도록 돕는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) peepoo, the people's kitchen

④ 고용창출형: 일자리나 수입이 필요한 사람들에게 일할 기회를 제공하고, 이들의 안정적 자립을 돕고 삶의 질을 높일 수 있도록

78) 스타트업 엑셀러레이터, '이그나잇스파크(IgniteSpark) 대표

돕는 일을 하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) 베어베터, 다솜도시락

⑤ 환경개선형: 주거공간, 자연환경등 삶을 둘러싼 다양한 부분들에 대해 새로운 기회 탐구와 개선을 통해 그 환경을 새롭게 변화시키고, 그 속에서 삶의 질을 높이고 효율을 향상시킬 수 있도록 하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) WooZoo, 대지를 위한 바느질(옥수수 전분 드레스), Enomad(휴대용수류발전기)

⑥ 자원 재활용형: 사용된 물건이나 재화등을 이루는 부속품들을 분리하고, 그 가운데에서 사용이 가능하거나 재활용이 가능한 부분들을 사용하여 새로운 가치를 부여한 제품이나 서비스, 새로운 컨셉의 가치를 만들어내는 일을 하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) 오르그닷, 꼬마농부(버섯재배)

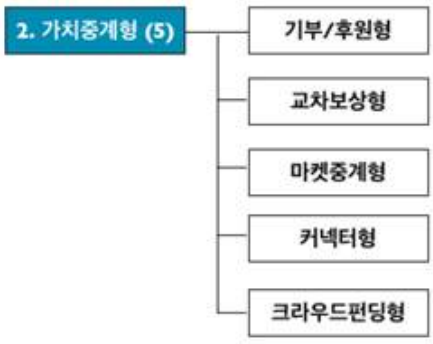
⑦ 비용지불형: 수혜자들이 벤처가 제작하거나 판매하는 제품이나 서비스를 직접 구매하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) Social SuperMarket

⑧ 커뮤니티형: 사회적/환경적 가치에 공감하는 공동의 목표와 관심, 흥미를 기반으로 구성된 개인, 팀들이 집단을 이루어 함께 지향하는 목표와 목적을 달성하도록 돕는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) fromDL, TheCheat

⑨ 적정기술형: 저개발 국가의 사람들을 대상으로 현지에서 손쉽게 구할 수 있는 부품, 장비, 장치등을 활용해서 저비용으로 제품이나 서비스를 만들거나 보급하는 일을 하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) SoundSpray, 3D 프린팅 의수, GiraDora, Embrace Infant Warmer

(2) 가치 중개형

재화, 인력, 재능 등을 가진 이해관계자들이 필요에 의해서 이를 교환하는 일을 돕거나 플랫폼 등을 통해 교환하도록 돕는 서비스와 제품들을 제공하는 벤처의 비즈니스 모델



① 기부 후원형: 다수의 기부자들(개인, 회사, 기관, 정부 등)로 부터 재능, 돈, 재화 등을 기부받아 이를 필요로 하는 수혜자들을 탐색하고 연결해주거나 직접 실행하여 수익을 창출하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) 트리플래닛, 아름다운가게, Charity Water

② 교차보상형: 한 그룹이나 이해관계자들의 구매나 기부 등을 통해서 다른 그룹이나 이해관계자들을 돕는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) Textbooks for Change

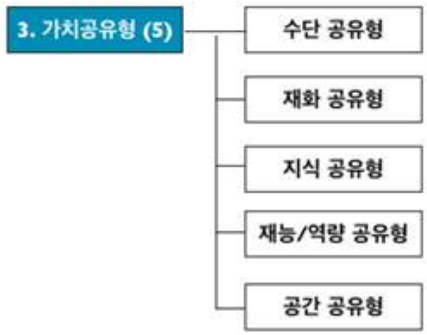
③ 마켓중개형: 시장 내 존재하는 구매자 수요와 판매자 수요들을 찾아 이를 연결하여 판매자들에게는 안정적인 수익을 보장하고, 구매자들에게는 지속적이고 안정적인 공급이 이루어질 수 있도록 돕는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) 생생농업유통

④ 커넥터형: 벤처가 새로운 판매 시장들을 찾아 수혜자들에게 연결 시켜주는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) Kiva

⑤ 크라우드 펀딩형: 인터넷이나 모바일등의 온라인을 통해 다수의 개인이나 투자사들로부터 소규모 후원이나 투자를 받아 수혜자의 창작물, 프로젝트 추진, 제품 생산

등의 목적을 달성하도록 돕는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) kickstarter, 텀블벅, 와디즈

(3) 가치 공유형



사용의 빈도나 활용이 높지 않은 자원들을 이를 필요로 하는 이해관계자들이 필요한 시기에 필요한 시간이나 기간동안 적절한 비용을 지불하고 사용할 수 있도록 지원하는 서비스나 제품을 제공하는 벤처의 비즈니스 모델

① 수단 공유형: 차(car), 모임 등을 통해 목적을 함께하는 사람들이 모여 가치를 나누고 연계할 수 있는 기회를 제공하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) Uber, Socar, 태클(카플서비스), 한국카쉐어링, 온오프믹스

② 재화 공유형: 사용하지 않거나 사용 빈도가 낮은 악기, 옷, 도서, 물건 등을 보유한 사용자들과 이를 한시적으로 필요로 하는 수혜자들간의 수요를 매칭하여 수요와 수익 창출기회를 제공하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) 열린옷장, 키플, 국민도서관 책꽂이

③ 지식 공유형: 참가자들이 가진 지식들을 서로 나누고 배움으로써 배움의 기회를 확대하고 확장할 수 있는 지식의 교차 기회를 제공하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) 오픈컬리지

④ 재능/역량 공유형: 개인이나 팀이 가진 경험, 재능과 역량들을 이를 필요로 하는 사람들과 나누고 공유할 수 있도록 촉진하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) Taskrabbit, 워즈덤, 마이리얼트립, 크로스레슨, 플레이플래닛, 소셜멘토링 잇다, 공신

⑤ 공간 공유형: 주거시설, 사무, 주차, 버스킹 등 일정 시간 동안 공간이 필요로 하는 사람들과 공간을 보유한 사람들간의 수요를 매칭하여 수요와 수익 창출기회를 제공하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) 스페이스클라우드, 파크히어로, Airbnb, 버스킹플레이, BNB Hero

(4) 가치 결합형



사회적 가치를 가진 재화, 역량, 재능, 공개된 데이터(open data)등을 다양한 선호 가치 유형에 따라 연결하거나 결합하여 새로운 부가 가치를 창출하고, 이를 통해 새로운 시장을 창출하거나 기회를 만드는 벤처의 비즈니스 모델

① 매쉬업형: 다수의 소스나 데이터로부터 제공되는 컨텐츠나 정보들을 결합하여 기존의 가치와는 다른 새로운 가치를 창출하고 이를 통해 사람들의 편익을 높이고 신규 수요를 만들어내는 벤처의 비즈니스 모델

e.g) zillow

② 협업형: 다양한 지식과 경험, 재능을 가진 사람들이 사회/문화/환경적 가치를 갖는 프로젝트에 관심을 가지고 지원하여 다수의 가치를 결합하여 사회적/문화/환경적 문제해결을 위한 정보제공 혹은 실행하는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) 책읽는 지하철, YEIZON, 쉐어하우스(ShareHows)

③ 크라우드소싱형: 기업활동의 일부 혹은 전체 과정에 사용자와 수혜자들이 참여할 수 있도록 개방하고, 이를 통해 새로이 만들어진 가치를 제공자와 기여자가 함께 나눌 수 있는 벤처의 비즈니스 모델 e.g) Innocentive, Goldcorp

사업팀의 구성

창업에 있어 가장 중요한 것은 무엇일까? 좋은 아이디어, 또는 자본금이라고 생각할 수 있다. 하지만, 이것들에 앞서 가장 중요하고 우선시 되어야 하는 것은 바로 사업팀의 구성이다(에너지 버스에 탄 사람이 버스보다 중요하다). 창업의 기회는 많은 경우 피보팅(Pivoting)을 통하여 변화하므로 창업 성공의 결정적인 요소라 할 수 없는 반면, 팀은 창업 성공의 가장 중요한 요소로 입증되고 있다. 1인 창업을 할 수도 있고 그 성공사례도 적지 않지만, 팀을 구성하여 창업을 할 경우 여러모로 많은 장점을 누릴 수 있다. 실제 성공적인 창업 기업을 보더라도, 훌륭한 인재들이 모인 팀으로 시작하여 발전한 경우를 많이 볼 수 있다. 애플의 스티브 잡스와 스티브 워즈니악, 구글의 레리 페이지와 세르게이 브린, 페이스북의 마크 주커버그와 더스틴 모스코비츠 등, 성공적인 기업들도 모두 훌륭한 팀을 구성하여 시작하였다. 이처럼 창업에 있어서 팀 구성은 선택이 아닌 필수라고 해도 과언이 아니다. 과거에는 괴짜이면서 천재적인 한 사람이 모든 것을 다 했지만, 이제는 협력하는 괴짜들이 훌륭한 사업을 리드하고 있는 상황이다. 이제 왜 팀으로 창업해야 하는지, 그리고 팀은 어떻게 구성해야 하는지 등에 대하여 자세히 알아보도록 하자.

5.1. 왜 팀인가

창업의 성공 요소 중 하나는 탁월한 팀 구성이다. 팀의 의미는 다음과 같다.

> **팀(team)**은 달성해야 할 목표, 이를 위한 접근 방식을 공유하고 연대 책임을 지며, 보완적인 기술을 갖춘 소규모의 집합체이다(위키피디아).

원시사업계획서는 팀을 제대로 구성하기 위해서 작성하는데, 좋은 팀을 구성하면 창업 성공을 담보할 수 있다. 대표적인 사례가 'PayPal Mafia'로 불리는 모바일 결제업체인 페이팔 창업 팀이다.

[그림] 팀 구성의 대표적인 성공 사례



출처: http://fortune.com/2007/11/13/paypal-mafia/

이전까지는 빌 게이츠나 스티브 잡스와 같이 단독으로 사업을 진행해오는 방식이 일반적이었다. 그러나 최근에는 팀 구성이 큰 시너지를 낼 수 있다는 트렌드가 나타나고 있다. 맥스 레브친을 필두로 이들은 현재까지도 다양한 분야에서 창업 및 벤처투자를 하고 있다.

[그림] Paypal Mafia의 창업 및 투자 현황



출처: 한국경제(2011)

한 사람 보다는 여러 사람이 팀을 구성할 경우 사업 수행을 위한 각 부문의 전문가로 팀원을 구성할 수 있다. 각 부문의 전문가들은 성공적인 사업을 위하여 맡은 부문에서 최선을 다한다. 이렇게 팀은 공동의 목표성취를 위해서 협력한다. 따라서 각 구성원들의 강점을 합칠 수 있는 리더십이 매우 중요하다.

[표] 1인 체제 유지 vs 창업 팀 구성

선택	장점	단점	단점을 완화하는 방법
1인 체제	▪ 모든 지분 보유 ▪ 의사결정권 유지 ▪ 커뮤니케이션, 조정, 동기 문제를 피할 수 있음	▪ 인적 자본이나 사회적 자본, 금융 자본의 틈을 메우려면 창업자에게 전적으로 의지 ▪ 자본이나 역량 없이 진행 시 개시 속도가 늦어지거나 잠재적 실패에 노출 ▪ 복잡한 정보수집, 처리 능력 부족 ▪ 대응 속도 저하	▪ 창업 결정 연기나 연장하여 관련 경험 구축하여 체계적으로 틈을 메움 ▪ 경험 있는 멘토를 구해 해결 ▪ 상호 보완 기업 파트너 or 외부 위탁 ▪ 요구 조건 발생 시 지분을 이용해 틈을 메울 고용인과 투자자 유치

		▪ 협력/지원 부족, 외로움	▪ 전개가 느리고 덜 복잡한 산업 선택
창업 팀	▪ 초기비용절약 ▪ 정보수집 및 처리 능력 향상 ▪ 빠른 대응률 ▪ 지원, 협력 가능 ▪ 즐거운 협업 ▪ 비전 공유 ▪ 투자 유치 ▪ 인생 자산	▪ 지분 양보 ▪ 의사 결정권 양보 ▪ 커뮤니케이션, 조정, 동기 문제	▪ 각각 새 공동 창업자의 한계 효용을 신중하게 평가하고, 한계 효용을 신중하게 평가하고, 한계 편익이 추가된 비용보다 많은 공동 창업자만 영입 ▪ 팀 내 의사 결정 과정을 주도적으로 전개 ▪ 기대되는 팀 구성원과 업무 스타일을 알아 가는데 시간을 투자

출처: 노암 와서먼(2013)

그러나 팀을 구성한다고 해서 모두 이렇게 성공적인 성과를 이루어 낼 수는 없다. 그렇다면 성공적인 창업을 위한 Powerful한 팀은 어떻게 구성하는가?

5.2. Powerful한 팀의 구성



성공적인 창업을 위한 Powerful한 팀의 구성에 대해서 알아보도록 하자. 특히 창업을 위해 투자를 받는 경우 팀 구성은 더욱 중요하다. 외부의 투자자는 팀을 보고 투자여부를 판단하기 때문이다. Powerful한 팀 구성을 위해서 제일 처음 할 일은 원시사업계획서의 작성이다. 원시사업계획서에서 팀에 필요한 포지션을 설정한다. 그리고 난 후 해당 포지션에 필요한 팀 구성원을 선정한다. 이때 꼭 내부에서만 포지션을 찾을 필요는 없다. 성공적인 사업 수행을 위해 필요한 내외부의 다양한 전문가 집단을 네트워킹 할 수 있다. 결국 각 포지션에 전문성이 있는 팀원으로 팀을 구성할 수 있다면 가장 Powerful한 팀의 구성을 이룰 수 있다. Powerful한 팀 구성을 통한 성공사례 중 미국프로농구 역대 최강팀으로 불리는 95-96시즌의 시카고불스를 꼽을 수 있다. 당시 시카고불스는 농구황제라 불리던 마이클 조던, 데니스 로드맨, 스카티 피펜 등 각 포지션 별 전문성을 갖춘 선수들과 명장 필 잭슨 감독의 리더십 하에서 시즌 전적 72승 10패의 전무후무한 기록을 남겼다.

Powerful한 팀 구성을 위한 방법을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 팀 구성원 모두가 높은 수준의 역량을 보유해야 한다. 각각의 구성원을 보더라도 팀 전체의 수준을 보여주는데 무리가 없어야 한다.

둘째, 팀 구성원들의 공통으로 추구하는 가치관을 가지고 있어야 한다. 이는 하나의 관심사가 될 수도 있다. 이렇게 감정을 공유하는 경험은 팀 구성원들 간에 신뢰를 쌓게

한다. 신뢰가 쌓인 팀 구성원들은 자연스럽게 서로를 돕는다.
셋째, 팀 구성원들이 물리적으로 가까워야 한다. 즉 소통이 중요하다. 협력하는 과정에서 발생하는 다양한 문제를 빠르게 해결할 수 있기 때문이다.
넷째, 팀 구성원들 간의 협력이다. 앞서 설명한 바와 같이 신뢰가 기반이 되어야 한다.
[표] 팀 구성의 이점

이점	내용
피드백	팀 구성원들은 서로에게 긍정의 피드백이 가능하다. 적극적으로 팀원들 간에 의사소통을 하면 사업팀이 겪게 되는 다양한 문제를 스스로 해결해 나갈 수 있다.
능력향상	팀 구성원들은 서로의 피드백을 통해 본인이 가지고 있는 전문성을 더욱 키워나가 능력을 향상시킬 수 있다. 또한 다른 구성원들의 장점을 벤치마킹 할 수 있는 기회를 갖는다.
정신적 지원	팀은 홀로 있지 않기 때문에 내외부에서 어려움이 닥칠 경우 공동으로 대응해 나갈 수 있다. 이러한 정신적인 지원이 매우 중요한 역할을 한다.
혁신역량	팀 구성원들은 각자가 맡은 전문분야에서 혁신을 통해 사업을 성공적으로 수행해 나갈 수 있으며, 이러한 혁신은 팀을 구성함으로써 얻게 되는 시너지를 통하여 더욱 촉진될 수 있다.
확장된 네트워크	각 구성원이 속한 전문분야를 넘어 내외부의 포지션에 속한 전문가 그룹을 통해서 네트워크를 확장해 나갈 수 있다.
높은 수준의 사회적 지지	팀 구성원들이 서로에게 주는 긍정의 피드백 및 정신적 지원, 확장된 네트워크는 각 구성원에게 높은 수준의 사회적 지지로 나타날 수 있다.

5.3. 팀 구성의 원칙

사업의 성공 여부는 사업가/팀의 Mindset과 역량, 경험에 좌우된다. 따라서 전문성을 갖춘 팀원과 역량 있는 리더는 다음의 특성을 보유해야 한다.
[그림] 우수 기업가의 특성



팀 구성 시 최우선으로 고려해야 하는 사항은 리더십, 시너지, 상호신뢰이다. 이를 토대로 팀을 구성할 때의 원칙은 다음과 같다. 그렇다면 어떻게 팀을 구성해야 할까? 궁극적으로 사업팀의 장점을 잘 살려낼 수 있는 구성이어야 할 것이다. 이를 위해 중점적으로 살펴봐야 할 원칙 다섯 가지는 다음과 같다.

(1) 삶의 방식이 같은 사람을 찾아라. 창업을 하는 사람들은 대부분 서로 잘 아는 사이인 경우가 많다. 오랜 친구에서부터 학교 선후배에 이르기까지, 서로 어느 정도는 잘 알고 지내는 사람들이 의기를 투합하여 창업을 하기 때문이다. 이때 서로의 삶의 방식, 삶의 가치관에 대하여 최대한 많이 공유하여야 한다. 창업 준비단계에서는 느끼지 못할 수도 있다. 하지만 추후 여러 중요한 의사결정을 하여야 하는 상황에 마주했을 때, 결국 서로 갈등이 커져가게 된다. 이때 갈등을 중재할 수 있는 것이 바로 삶의 가치관이다.

(2) 서로 보완적인 사람들로 구성해야 한다. 여기서 보완적이란 것은 핵심 역량이 서로 보완적이어야 한다는 것이다. 예를 들어, 모든 팀원이 기획자인 팀이 올바른 팀이라고 할 수 없다. 기획 전문가와 개발 전문가, 디자인 전문가가 뭉친 팀이 제대로 구성되었다고 할 수 있을 것이다.

(3) 팀원들 간에 비전을 공유할 수 있어야 한다. 회사가 나아가야 할 방향을 함께 고민하고, 추후 회사를 어떻게 발전시킬 것인 가에 대해 공유가 되어야 할 것이다.

(4) 계약서를 작성해야 한다. 하지만 계약서를 작성하지 않고 창업을 하는 팀이 많다. 서로 잘 알고 있다고 생각하고, 또 껄끄러운 부분을 미리 문서로 남긴다는 것에 대한 거부감이 있기 때문이다. 하지만 사업이 잘 안되거나 의견 충돌이 있을 경우에 계약서를 작성해놓지 않은 경우 더 큰 분쟁으로 발전할 가능성이 높다. 계약서는 이처럼 좋지 않은 상황에 대비하여 미리 만들어 두어야 서로 감정이 상하지 않고 원만히 해결할 수 있게 된다.

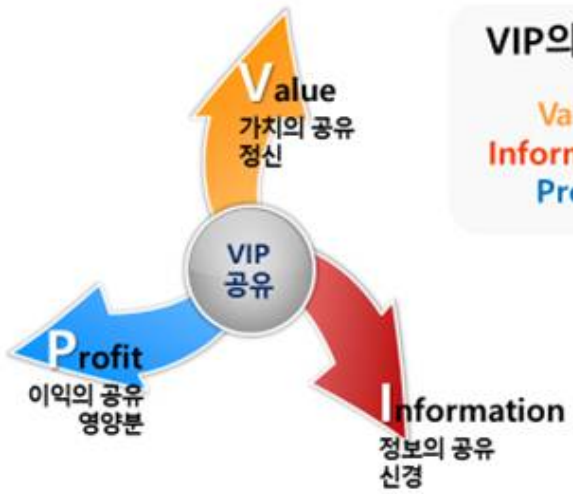
(5) 지분을 명확히 해야 한다. 우리나라의 경우 회사를 처음 설립할 때 공동 창업자들끼리 1/n로 지분을 정하는 경우가 많다. 법인 설립에 대한 개념이 별로 없기 때문이다. 하지만 초기 자본금 비율도 각자 다를 것이고, 업무에 투입되는 시간과 노력이 각자의 상황에 따라 다를 것인데, 이에 대한 고민 없이 지분을 모두 1/n으로 하는 것이다.

하지만 한국에서는 책임자가 필요하고, 지분의 비율에 따라 회사에 충성도가 달라지기 때문에, 출자한 자본금이나 역할 등에 따라 적절한 지분 비율을 설정하여야 한다.

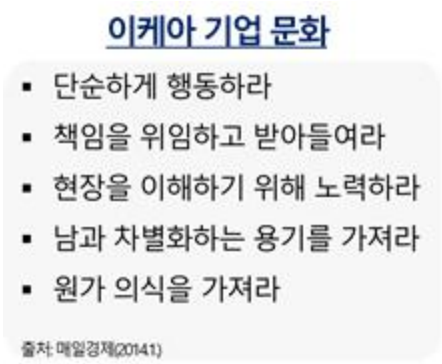
5.4. 창업 팀 구성의 실제

창업 팀은 하나의 생명과 같다. 각 구성원이 생명유지를 위한 중요한 기관역할을 한다. 기업에서 가장 중요한 것은 사람이고, 문화는 바로 그 사람들이 만들어 가는 것이다. 따라서 올바른 생명조직을 키워나가기 위해서는 기업문화가 중요하다. 최대한 바람직한 기업문화를 형성해야 한다. 팀 구성에 있어서 중요시 되었던 미션, 비전, 가치관 등을 함께 공유하여, 기업 문화도 이에 맞게 가꿔가야 한다.

[그림] 기업 문화의 형성



최근에는 기존 기업에서도 기업문화의 중요성을 깨닫고 기업의 추구하는 미션, 비전, 핵심가치 등을 조직원들과 공유하기 위해 노력하고 있다. 좋은 사례로 스웨덴 가구업체인 이케아(IKEA)를 들 수 있다. 이케아는 임금이 높지 않지만 스웨덴에서 가장 인기가 높은 직장 중에 하나이다. 가장 큰 비결은 역동적인 기업문화에 있다. 이케아의 기업문화 자체가 구성원들에게 임금지급과 같은 보상으로서의 효과를 보여주고 있는 것이다. 이케아의 비전은 '가난한 사람들도 디자인이 훌륭한 질 좋은 가구를 사용할 수 있도록 한다'이다. 이러한 비전을 구성원 모두가 공유하고 제품가격을 낮추기 위해 다양한 비즈니스 모델을 성공적으로 구축해 나가고 있다.



이와 같이 창업 팀에서 팀 구성원 전체가 향유할 수 있는 기업문화의 형성은 쉬운 일은 결코 아니지만, 없어서는 안될 필수적인 요소이다. 미국의 엑셀러레이터 기업인 Y-Combinator(이하 YC)의 공동 창업자 Jessica Livingston은 YC 문화설계담당 매니저로서 창업자들이 성공하기 위해서는 문화가 가장 중요하다는 것을 강조한다. 그녀의 사람과 문화를 중시하는 가치관은 YC의 가치관이기도 하다. YC는 졸업생들을 분석한 결과 문화를 만드는 창업자들이 최고의 회사를 만든다는 것을 알게되었다. 드랍박스를 비롯한 성공적인 스타트업들이 YC의 문화를 중시하는 분위기 속에서 자체적인 기업문화를 만들게 되었고, 이러한 것이 그들의 성공 요인으로 작용하게 된 것이다. 스타트업에 있어서 좋은 문화는 선택이 아닌 필수이다. 좋은 문화를 형성하기 위해서는 창업자의 성품적 자질이 중요한 것은 두말할 것도 없다. 먼저 올바르고 공통된 가치관을 가진 팀을 구성하여 좋은 문화를 형성하는 것이 성공을 위한 중요한 요소가 될 것이다.

법적 검토사항

(1) 지분 구조

창업을 하면서 개인사업자나 조합의 형태로 추진할 수도 있으나, 스타트업의 경우 외부 투자 유치를 이유로 주식회사 형태로 하는 경우가 많다. 따라서 외부 투자 및 구성원 동기 부여를 위해 지분구조에 대한 검토를 신중히 하여야 한다.

창업팀의 지분구조에 대한 정답은 없다. 하지만 1/N 형태를 피해야 한다. 한국내 창업 문화에서는 책임자가 필요하며 실패에 대한 부담은 리더가 지게 되므로, 리더가 초기 지분을 50% 내외로 확보하는 것이 좋다. 이를 통해 지속적으로 리더에 의한 효율적인 의사결정 체계를 유지할 수 있으며, 외부 투자에 의하여 1회당 20%씩 희석하여 20~30% 수준으로 지분율이 하락하더라도, 신속한 의사결정에 방해받지 않도록 리더는 경영권을 유지할 수 있는 지분율을 가져야 한다. 또한 M&A를 위해서도 창업팀 지분이 의미를 지녀야 하며, 지나치게 적은 창업 팀 지분율은 창업팀의 투자금에 대한 중간 회수를 어렵게 한다.

대표이사 지분 66.6% 이상 확보해야

주식회사를 세울 때 상법상 발행 주식은 최소한 1주 이상이어야 합니다. 또한 발행 주식의 액면가격은 최소한 100원 이상이기 때문에 법률적으로 '자본금이 100원 이상'만 되면 가능합니다. 그렇지만 현실적으로 자본금이 100원인 회사는 거의 없다고 봐야합니다. 대학생 창업이나 초기 스타트업의 경우 적게는 10만~100만원으로 자본금을 정하고 회사를 시작하기도 합니다. 예전에는 자본금이 5,000만원 이상 되어야 했던 시절도 있었지만 이제는 그런 규정은 없어졌습니다.

후배 기업인이나 창업에 관심이 높은 사람들은 저에게 묻고는 합니다. 자본금을 처음에 얼마로 하는 게 가장 이상적이냐고 말입니다. 솔직히 정답은 없습니다. 무조건 자본금이 많으면 좋다고 말하기도 어렵습니다. 세금 문제도 있고 자금을 효과적으로 활용하지 못하는 측면이 있기 때문입니다. 업종에 따라서 천차만별이지만, 지식서비스 또는 컨텐츠 사업을 진행하는 벤처기업의 경우 전문가들은 자본금 5,000만원에서 1억원 정도가 이상적이라고 설명합니다. 자본금이 너무 적으면 나중에 벤처캐피털(VC) 투자를 받을 때 불리하게 작용할 수 있습니다. 가령 자본금이 100만원인 기업의 경우 1억원만 투자를 받아도 회사 자본금의 100배수를 투자 받게 됩니다. 돈을 주는 사람들이 투자협상의 주도권을 가져갈 수 있습니다. 그런 이유로 적어도 5,000만원에서 1억원 정도로 자본금을 정하는 게 좋다는 조언입니다.

아울러 초기 멤버들 간에 지분을 놓고 이견을 겪을 수 있지만 대표이사의 지분은 3분의 2 이상을 가져가는 게 좋다고 합니다. 적어도 51% 이상의 지분을 확보하고 시작하는 게 바람직하지만 그 정도는 부족하다고 전문가들은 지적하고 있습니다.

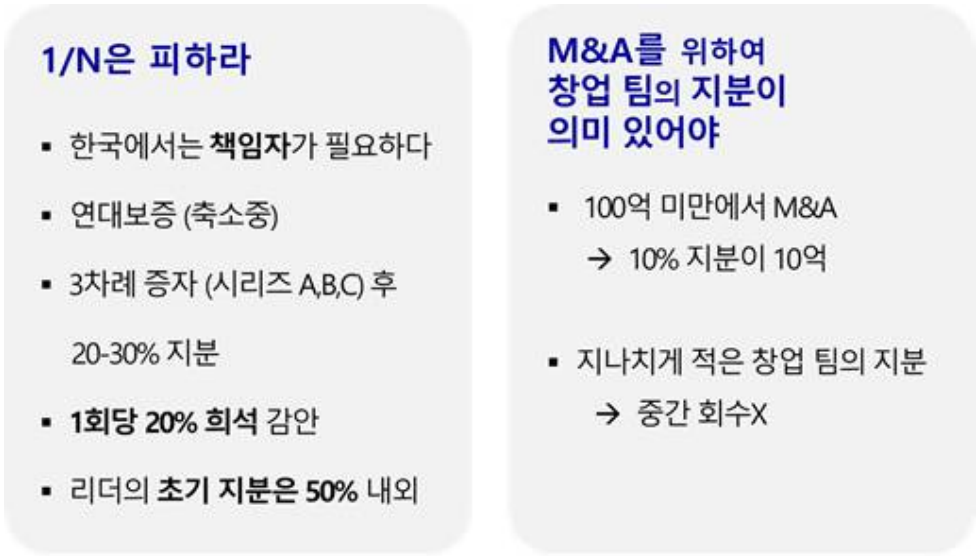
출처: 동업하려면 지분은 불공평하게 나눠라(서울 경제, 2013. 8. 8. 자 기사 참조)

더욱이, 투자자들은 투자를 할 때 중요시 생각하는 것은 주주의 지분이다. 특히, 대표이사가 얼마의 지분을 가지고 있는가 하는 점이 중요하다. 투자자는 대표이사가 많은

지분을 가지고 강력하게 회사를 이끌어나가기를 바라는 경향이 있기 때문인데, 이로 인하여 공동창업자들은 대표이사의 지분이 많은 것으로 나타나게 하고, 실제는 균등 배분하는 것으로 약정하기도 하는데, 이는 투자자들이 요구하는 회사 지분 구조를 정확히 진술하고, 사실임을 보장한다는 '진실과 보장' 조항에 위배되는 사항이므로, 향후 투자자들과의 관계에서 문제가 발생할 수 있다는 점을 유의해야 한다.

주식회사 중에도 상호 합작회사 형태로 추진하는 경우도 있다. 한 쪽은 아이디어와 기술을, 다른 쪽은 자본 혹은 영업망을 가지고 있는 경우에 사업형태이다. 이 경우에는 합자투자계약(Joint Venture Agreement)을 체결해야 하고, 체결 시에는 상호 간 권리, 의무를 상세히 규정해야 한다. 또한 주식회사 설립시에는 노무, 기술 출자 등이 인정되지 않기 때문에, 창업자 가운데 아이디어와 기술을 가지고 있다고 할지라도, 주식회사 설립시 지분을 인정받기 위해서는 반드시 본인 명의로 주금을 은행에 납입해야 하며, 상법상 정해진 신주 발생 절차를 반드시 준수해야 한다.

[그림] 창업 팀의 지분구조



(2) 창업자들 간의 계약

창업자들 사이에 주주간 계약을 체결한다는 것은, 주식회사를 창업하고 운영하면서 필요한 기본적인 사항들을 합의하는 것을 말한다. 즉, 주주간 계약서에는 업무에 따른 지분 분배에 대한 내용, 책임에 대한 내용을 각 조항에 명시하고, 이사회와 주주총회의 권한을 명확히 특정하며, 회사 주주들의 동의를 받아야할 부분을 미리 정해야 한다.

주주간 계약서에는 '의무종사기간'을 규정하는 것이 바람직하다. 의무종사기간을 규정하지 않으면, 의무없이 권리만 주장하는 경우가 생길 수 있기 때문이다. "계약서에 명시된 기간을 채우지 못하는 경우에는 보유한 주식을 모두 반환하여야 한다." 또는 "근무한 기간만큼만 주식을 인정한다."는 내용의 의무종사기간을 채우지 못할 경우에 '제

재 조치'를 명시해야 하며, 주주 간 비밀유지사항, 관할 등도 포함시키는 것이 필요하다.

위와 같은 내용이 중요한 이유는 회사가 성장한 이후에는 조율하기가 어려운 부분이기 때문이므로, 기업 준비 단계에서 합의를 해두는 것이 효율적이다.

마무리

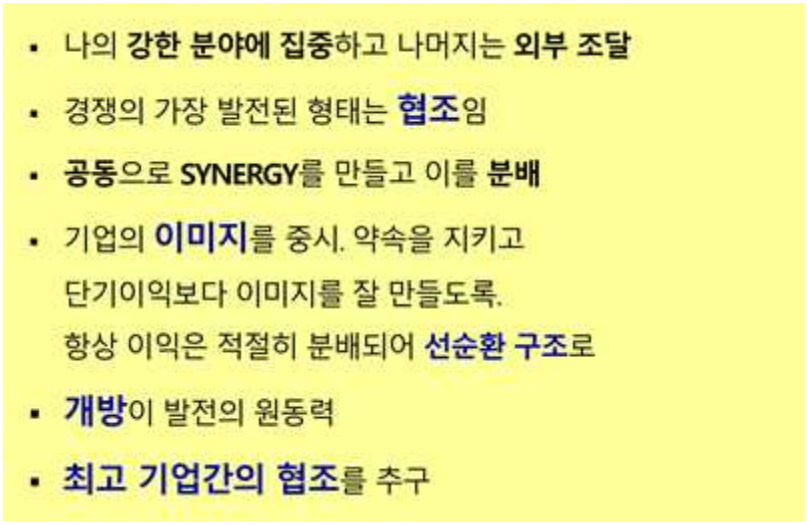


이상 살펴본 바와 같이 창업에 있어서 사업팀의 구성은 매우 중요하다. 혼자 창업을 하는 것보다 팀을 구성하는 경우에 더 많은 시너지 효과를 낼 수 있다. 또한 많은 장점들을 활용해 더 나은 사업으로 발전시킬 수 있는 것이다. 다만 팀을 구성함에 있어서 주의해야 할 것이 있다. 사공이 많으면 배가 산으로 간다는 말이 있듯이, 상호간에 역할 분담과 지분을 초기에 명확히 정해야 한다. 팀 구성의 원칙을 지켜 나와 함께 일을 하기 적합한 사람들을 모아야 하며, 창업을 하였다면, 좋은 기업 문화를 통하여 공유가치를 만들어 나가는 노력도 게을리해서는 안 될 것이다. 팀은 이익보다 가치창출에 참여하는 것이 되어야하기 때문이다.

자원의 조달

창업에 있어 자신의 가장 강점인 핵심역량에 집중하고, 나머지의 필요 역량은 외부에서 조달하는 것이 필요하다. 즉 개방이 기업 발전의 원동력이 되는 것이다. 이것은 다른 핵심역량을 가진 경쟁자와 협조를 통해 공동의 시너지(synergy)를 만들고 이를 분배 할 수 있게 된다. 다시 말해 '경쟁'의 가장 발전된 형태가 '협조'가 되는 것이다. 이러한 개방 협력을 통해 창업 초기 투자 비용이 감소하게 되는데, 실제로 실리콘벨리의 2000년도 평균 창업비용이 $5,000,000에서 2011년 $5,000로 감소한 것을 확인할 수 있다(Grp Partner's). 즉 창업 자금 조달의 시작은 협력을 통하여 최소의 자금을 조달하는 '가벼운 창업'을 지향하는 것이다. 바로 협력하는 괴짜가 창업의 진정한 모습이 되는 것이다(OPR, other people's resource).

[그림] 개방 협력을 통한 자원 조달



창업 자원의 조달

대개의 경우 창업을 할 때 소요되는 씨드 머니(종자돈, seed money)는 창업자의 돈이나 공동창업자들이 십시일반하여 시작하는 경우가 일반적이다. 씨드머니만으로 수익이 발생하여 더 이상 추가 자금이 필요 없으면 좋겠지만, 막상 해 보면 생각지도 못한 곳에 돈이 많이 들어가는 것이 문제이다. 매출은 예상보다 적게 나오고, 지출이 예상보다 많이 발생하는 것이다. 아무리 인터넷 비즈니스, 앱 비즈니스가 투자금이 적게 들어 진입장벽이 낮다고 하지만, 특별히 운이 좋은 경우를 제외하고는 개인 창업자가 감당하기에는 벅찬 수준의 자금이 필요하다. 그러다 보니 많은 스타트업들이 먹고 사는 문제를 해결하기 위해 용역 사업을 병행하기도 한다.

기업이 사업에 필요한 자금을 조달하는 방법은 돈을 빌리는 것과 투자를 유치하는 방법이 있다. 이 중 스타트업이 현실적으로 가장 많이 이용하는 방법은 정부의 정책 자금을 조달하는 것과 엔젤 투자자를 유치하는 것이다. 벤처캐피탈 회사로부터 투자를 유치할 수도 있는데, 특별한 경우를 제외하고는 벤처캐피탈은 스타트업 기업에 투자하

지 않는 것이 일반적이다.

[표] 사업의 주체에 따른 외부 조달의 대상

주체	조달자	비고
사내 기업가	회사	
창업 기업가	자본가	VC 혹은 Angel
사회적 기업가	제 3자	정부, 기관, 기업

창업 시 창업 팀은 스스로가 가장 잘하는 핵심역량에만 집중하고 다른 필요 역량은 개방 협력에 의한 **전략적 제휴**와 구매를 통해 조달한다. 또한 위험을 최소화하기 위하여 주식옵션을 활용하여 타인(외부)의 자원을 활용하는 전략(OPR)도 필요하다. 즉 스스로 조달하는 것은 최소화하는 것이 바람직하다. 투자 유치를 위한 사업계획서를 작성할 때에는 '내가 왜 돈이 필요한가'보다는 '어떻게 투자자의 이익을 회수(IPO, M&A 등)해 줄 것인가' 중심으로 작성해야 한다. 또한 투자자의 신뢰를 얻는 것이 중요하므로 투자자에게 끈기, 책임감과 의지 등을 표현할 필요가 있다.

[표] 외부 자원의 조달의 단계

조달 재원	창업 단계	규모	비고
Seed Money	Concept 완성	천만원 미만	ex) 개인자금, 창업경진대회 활용
엔젤	시제품 혹은 베타 서비스	일억 미만	ex) TIPS
시리즈 A	제품 혹은 서비스	억대	
시리즈 B	시장 진입	십억대	M&A → IPO 단계
시리즈 C	시장 확산	무한대	

[그림] 자원 조달의 대안



6.2. 창업 초기비용(Seed Money)의 조달

창업 초기비용(Seed Money)이란 창업을 하기 위해 필요한 초기 자금으로서 인건비, 시설비, 임대료, 법인 설립비, 기타 예비비 등으로 구성될 수 있으며, 창업하고자 하는 업종에 따라 조금씩 다르다. 일반적으로 창업 초기비용은 창업자 개인이나 가족, 친구 등의 도움으로 조달하는 경우가 많다. 최근에는 국내 정부, 지자체 및 기업 등의 창업 장려 분위기에 의해 다양한 창업 경진대회를 통해 창업 초기비용을 조달할 수 있는 기회가 많다(참고1).

뿐만 아니라 중소기업청은 2015년도 예비창업자와 창업 초기기업의 기술창업을 지원하기 위해 1조 5,400억 원 규모의 창업지원자금이 공급된다(참고2). 2015년도 창업교육·사업화 등 21개 창업지원사업에 지원되는 예산 규모는 전년도('14년, 1조 5222억 원)에 비해 7.7% 증가한 1조 5,393억 원이 편성되어있다.

[참고 1] 전국 창업경진대회 현황

No	대회 명	주최(주관)	분야	혜택
1	전국 대학(원)생 기술사업화 경진대회 (www.start-up.or.kr)	지식경제부 (한국산업기술진흥원, 한양대학교 글로벌기업가센터)	전분야	총 상금 4,300만원 (대상 2,000만원)
2	대한민국은 널 사랑해! 청년기업가대회 (www.efkorea.kr)	기업가정신재단	전분야	총 상금 9,500만원 (대상 5,000만원)
3	대한민국 대학생 벤처창업 경진대회 (www.studentventure.co.kr)	엔씨소프트, 서울대학교 산학협력단(서울대학교, 학생벤처네트워크)	전분야	총 상금 1,600만원 (대상 1,000만원)
4	대학생 우수 창업아이템 경진대회 (www.kodit.co.kr)	신용보증기금	전분야	총 상금 1,400만원 (대상 500만원)
5	모바일 창업코리아(슈퍼스타 M) (http://etc.mk.co.kr/2011_mobile_conference/sub1.php)	매일경제신문, MBN (한국통신사업자연합회)	모바일	사업홍보, VC투자기회, 상금 및 상패
6	POSCO 아이디어 마켓플레이스 런칭파티 (http://onoffmix.com/event/3623)	POSCO	전분야	인큐베이팅, 펀딩, 창투사 연계 등
7	G20세대 글로벌 협동창업경진대회 (www.okta.net)	세계한인무역협회 (월드옥타)	전분야	총 상금 1,500만원 (대상 1,000만원)
8	STARTUP SPRINGBOARD (www.tideinstitute.org/events/3)	타이드(고산), 희망제작소	전분야	우수 아이템 창업지원
9	EBS 창업오디션 브레인빅뱅 (home.ebs.co.kr/gobrainbigba	EBS 한국 교육방송공사	전분야	최종1인 지원금1억

	ng)			
10	메카트로닉스 창의력 경진대회(http://bi.gist.ac.kr/)	광주과학기술원	전분야	총 상금 700만원 (대상 300만원)
11	스마트프로덕트 창업경진대회 (www.seoultp.or.kr)	중소기업청 (서울테크노파크)	전분야	총 상금 1,200만원 (최우수상 400만원)
12	韓中日 Global App Award (www.econovation.co.kr/fair)	중소기업청, KT	모바일	총 상금 19,400만원 (금상 2,000만원)
13	전국 학생 발명 아이디어 경진대회 (www.samil-th.or.kr)	삼일공업고등학교 (삼일공업고등학교)	전분야	상장 및 부상 해외연수 예정
14	JST 창업경진대회 (www.jst.or.kr)	인천광역시 (인천정보산업진흥원)	전분야	대상 사업화자금 1~3억
15	벤처농식품 창업경연대회 (www.aceo.or.kr)	농림수산식품부 (한국농수식품CEO협회)	농식품	총 상금 3,400만원 (최우수상 700만원)
16	여성창업경진대회 (www.wesc.or.kr)	중소기업청 (여성기업종합지원센터)	전분야	총 상금 3,500만원 (대상 1,000만원)
17	전국 메카트로닉스 경진대회 (www.dmi.re.kr)	대구기계부품연구원	전분야	총 상금 1,950만원 (대상 400만원)
18	미래사업가 인큐베이팅 프로젝트(www.ibeaucre.co.kr)	(주)보끄레머천다이징	전분야	창업인큐베이팅지원
19	전국 창업경진대회 (http://hunic.skku.edu/creamy-bi/exp/exp.02.php)	교육과학기술부, 지식경제부 (한국산업기술진흥원)	전분야	총 2,300만원 상당 상품 (대상 500만원 상당상품)
20	소셜벤처 전국 경연대회 (www.socialenterprise.or.kr)	고용노동부, 한국사회적기업진흥원	전분야	총 상금 1억 5,800만원 (청소년 대상 300만원, 일반부 대상 3,000만원)
21	청년기업가 창업경진대회 (www.ccvc.co.kr)	쿨리지코너 인베스트먼트	전분야	창업인큐베이팅지원
22	정주영 창업경진대회(2012~) (www.asan-namum.org)	아산나눔재단 (정주영 회상 후원재단)	전분야	총상금 4,400만원 (예선통과 시 시드머니 300만원 지원)
23	SEOUL T-Stars(2013~) (www.tstars.com/45)	서울산업진흥원(SBA)	전분야	총 40억원 규모의 투자지원(5개팅 내외) 및 보육시설 입주지원

24	국방기술을 활용한 창업경진대회	방위사업청 (국방과학연구소)	전분야	총 상금 약 8,000만원 (매년상이), 창업교육 전문기관 연계 지원

[참고 2] 2015년 창업지원 사업 현황, 중소기업청(www.smba.go.kr)

사업명	모집구분		예산 (억원)
	지원대상	주관(수행)기관	
창업교육			**140**
청소년 비즈쿨	초·중·고등학생	초·중·고교	60
창업아카데미	예비창업자 및 1년 미만 창업기업, 대학생	대학·연구기관 등	80
창업사업화			**1,613**
창업선도대학 육성	예비창업자 및 1년 미만 창업기업	창업선도대학	652
창업맞춤형사업화 지원	예비창업자 및 1년 미만 창업기업	대학 및 민간기관	423
선도벤처연계기술창업지원	예비창업자 및 1년 미만 창업기업	벤처기업협회	75
청년창업사관학교 운영	만 39세 이하 예비창업자 및 3년 미만 창업기업	중소기업진흥공단	260
글로벌 청년창업 활성화	예비창업자 및 3년 미만 창업기업	창업진흥원	53
민관공동창업자발굴육성	예비창업자 및 3년 미만 창업기업	창업진흥원	50
대한민국 창업리그	예비창업자 및 3년 미만 창업기업	대학 및 민간기관	15
(신규)창업인턴제	대학(원) 재학 및 미취업졸업생	창업진흥원	50
(신규)재도전성공패키지	성실실패 예비재창업자	창업진흥원	35
시니어창업			**40**
시니어 창업스쿨	만 40세 이상 (예비)창업자	대학 및 정부·지자체 산하기관	20
시니어 창업센터	만 40세 이상 (예비)창업자	대학 및 지자체	20
창업보육센터 지원	예비창업자 및 3년 미만 창업기업	창업보육센터 사업자	**227**
1인 창조기업			**124**
1인 창조기업 비즈니스센터	1인 창조기업 및 예비 1인 창조기업	지자체, 공공기관	80
1인 창조기업 마케팅 지원	1인 창조기업 및 예비 1인 창조기업	민간기업	44
지식서비스 창업			**231**
스마트창작터	예비창업자 및 1년 미만 창업기업	대학 등 전문기관	99
스마트벤처창업학교	만 39세 이하 예비창업자 및 3년미만 창업기업	대학 등 전문기관	132
참살이 실습터 운영	예비 창·취업자	대학 등 전문기관	**18**

창업자금(융자)				**13,000**
	일반창업자금	예비창업자 및 7년 미만 창업기업	중진공 및 민간금융기관	12,000
	청년전용창업자금	만 39세 이하 예비창업자 및 3년미만 창업기업	중진공	1,000
총 계				**15,393**

6.3. 엔젤투자자(Angel)

엔젤은 기술과 아이디어는 있지만 자본이나 경영 수완이 부족한 벤처기업 창업가에게 경영 노하우와 지분투자 형태의 자금을 지원하는 개인투자가를 말한다. 벤처기업의 창업자금난을 해결해 주는 천사라는 의미에서 엔젤이란 이름이 붙었다.

이들은 자신이 직접 번 돈을 투자하는데 주로 본업과 별도의 추가적인 수입을 얻기 위하여 스타트업이나 중소 벤처기업의 지분을 인수하는 방법으로 투자한다. 창업자의 입장에서 보면 이들이 개인으로 움직이기 때문에 만나기가 쉽지 않다. 따라서 창업자는 이들을 만나 관계를 맺기 위하여 더욱 노력해야 한다. 엔젤투자자의 전형적인 사회인구통계학적인 특성을 연구한 연구기관에 의하면 엔젤투자자는 다음과 같은 특성을 지니고 있다.

엔젤투자자의 가장 대표적인 특성은 이들 대부분이 자수성가한 부자들이란 사실이다. 이들은 대부분이 이전에 사업을 해서 돈을 벌었다. 한 연구에 따르면 개인 중에서 고위험의 투자에 관심을 가지는 개인은 1 백만 달러(약 11 억 원)에서 1 천만 달러(약 110 억 원)의 재력을 가진 계층이라고 한다. 일반적으로 1 백만 달러 이하의 재산을 가진 사람은 창업 중소 벤처기업에 투자할 만큼 자금여력이 없으며, 반면에 1 천만 달러 이상의 재력가는 창업단계의 기업에 투자는 하나 개인적으로 관심을 가지기보다 전문 펀드 등을 통하여 간접투자를 한다. 물론 1 백만 달러와 1 천만 달러 범위의 재력가도 위험을 줄이기 위하여 벤처캐피탈 펀드를 통하여 간접투자를 하기도 한다.

장래성과 기술력이 있는 벤처기업에 투자하며 고수익이 가능한 반면 위험이 크다는 점에서는 벤처 캐피탈과 비슷하지만, 엔젤투자자는 벤처기업의 기술력과 장래성만 보고 무담보로 투자하는 것이므로 사업이 망하더라도 투자자금을 돌려받을 수 없다. 사업성공률이 10% 미만일 정도로 위험성이 높다. 엔젤투자자와 벤처캐피탈의 가장 큰 차이는 투자기준과 투자과정에 있는데, 주로 창업 이후 주식공개 과정에서 투자하는 벤처캐피탈과 달리, 엔젤투자자는 기업의 형태와 조직이 갖추어지지도 않은 초기에 개인적, 비공식적으로 비교적 소액을 투자한다는 점이다. 많은 엔젤투자자는 창업자를 돕고 고위험의 투자를 즐기기 위하여 투자하기도 한다. 이러한 모든 이유가 오직 주주의 투자가치를 최대로 하기 위하여 투자하는 벤처캐피탈과 다르다. 엔젤투자자가 수익률 외에 투자로 인한 다른 동기부여 요인을 가지고 있다는 사실을 이해하는 것은 벤처캐피탈과 투자기준이 어떻게 다른가를 이해하는데 도움이 된다.

(1) 투자주체별 구분

구분		역할
개인	비즈니스 엔젤	개인의 전문지식 및 경험을 토대로 독자적인 벤처기업의 발굴 및 투자를 결정하는 개인투자자
	엔젤 클럽	엔젤투자자들이 투자정보를 교환하고, 실제로 자금을 모아 공동투자도 집행하는 모임. 투자기회의 확대, 투자위험 분담 등의 장점
조합	엔젤투자조합	벤처기업육성에 관한 특별조치법 제13조 내지 제14조 및 동업시행령 제5조 내지 제6조에 위임된 사항에 대하여 그 시행에 필요한 사항으로서 중소기업청 고시 제 2005-26호에 의한 “개인투자조합등록 및 투자확인서발급 규정”에 근거, “출자액 총액이 2억 원 이상이며 조합원 수가 49인 이하인 개인들로 구성된 조합”을 말함
	창업투자 조합	벤처캐피탈 회사가 기관 투자 및 개인들로부터 투자자금을 모집하여 직접 업무 집행조합원이 되어 자금을 위탁 운용하여 투자

자료: 한국전자통신연구원(2013), 엔젤투자의 국내·외 현황 및 활성화 방안

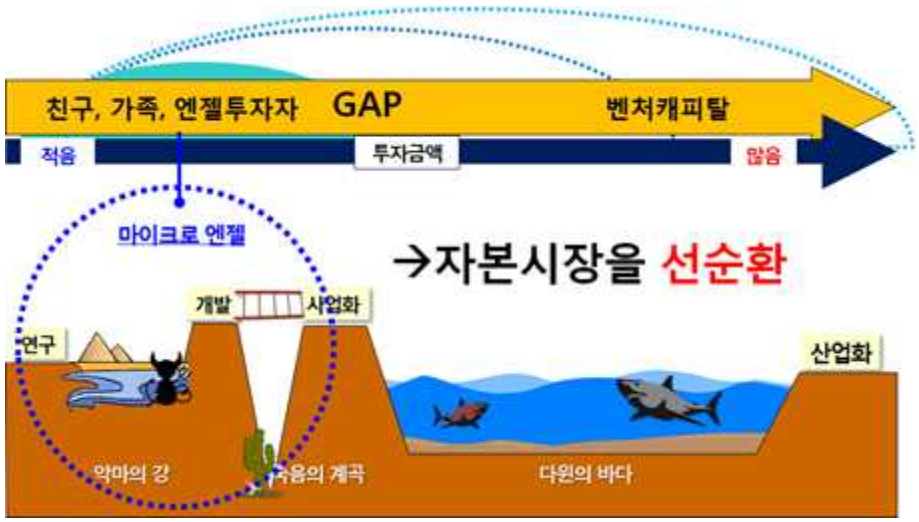
(2) Business Angels의 종류

구 분	내 용
기업가 엔젤 (Entrepreneurial Angels)	성공한 기업의 소유주로서 사업다각화, 시너지효과 창출 등의 목적으로 전문분야에만 투자하는 성향이 있는 엔젤
경영자출신 엔젤 (Corporate Angels)	기업경영자 출신으로, 투자한 기업에서 일하기를 원하고 하나의 기업에만 투자하는 경향이 있는 엔젤
전문직업인 엔젤 (Professional Angels)	의사, 변호사, 회계사 등의 전문 직업 종사자들로 관련된 분야에 있는 기업에 투자하는 성향이 있는 엔젤. 여러 기업에 동시에 투자하며 고수익에 대한 기대를 갖고 있지만 경영에 직접적인 관여를 하지는 않는 엔젤
수익우선 엔젤 (Portfollo Angels)	높은 투자수익에만 관심을 두는 엔젤로 대부분 재테크의 차원에서 투자하는 성향이 있으며, 경영참여에는 관심이 없지만 투자수익과 회수에는 많은 관심을 갖고 있는 대부분의 엔젤이 이에 해당
취미성 엔젤 (Enthusiast Angels)	연배가 많은 은퇴한 부자로서 투자를 취미로 하며 소액을 여러 회사에 나누어 투자하고 경영 참여에는 크게 관심을 두지 않는 엔젤 ex) 고영하 대표(고벤처포럼)
경영 관여 엔젤 (Micromanagement Angels)	독자적으로 창업하여 성공한 사람으로, 자신의 경영전략을 수용토록 시도하고 기업의 이사회에 참여하고자 하는 성향이 있는 엔젤

자료: 한국전자통신연구원(2013), 엔젤투자의 국내·외 현황 및 활성화 방안

6.4. 크라우드 펀딩(Crowd Funding)

이제는 마이크로 엔젤인 크라우드 펀딩이 대 규모로 활성화되고 있다. 플랫폼 경제 도래에 따른 창업비용의 급격한 감소(5백만 불 → 5천불)는 창업 투자 자금의 규모를 급격히 줄이고 있다. 그 결과 벤처 캐피탈에서 엔젤 캐피탈로 이동한 벤처 투자 자금은 다시 마이크로 엔젤인 크라우드 펀딩으로 급격히 이동하고 있다. 미국의 잡스(Jobs)법에 이어 영국, 이탈리아, 일본을 거쳐 한국에서도 크라우드 펀딩 법이 통과되었다. 이제 개발 생태계에서 신제품을 개발하여 크라우드 펀딩으로 자금을 조달하여 시장 플랫폼을 통하여 시장 진입 이후 M&A로 회수하는 모델이 일반화되고 있다.
한국에서도 2015.7월 크라우드 펀딩 법이 통과되고, 11월 시행령이 마련되어 2016.1월부터 본격 시행에 들어가게 되어 벤처 생태계에 큰 변화를 가져올 것을 예상하고 있다.
특히 가벼운 창업의 영향으로 평균 창업비용이 극적으로 감소하면서 (미국의 경우 5백만불에서 오천불로) 초기 자금 조달 규모가 급감한 결과 전통적인 벤처캐피털보다는 크라우드 펀딩의 역할이 증대되고 있다.
[그림] 창업벤처 생태계와 지분투자형 크라우드 펀딩의 역할



6.5. 벤처캐피탈(Venture Capital)

기술과 아이디어를 가지고 있으나 경영기반이 약하여 자금을 동원하기 어려운 벤처기업에 투자하는 투자전문회사 또는 그 기업의 자본을 말한다. 벤처캐피털 업체가 중심이 되어 기업, 일반인, 금융기관 등의 참여로 투자조합 혹은 펀드를 통하여 자금을 모은다. 간혹 정부가 참여하는 경우도 있다. 주식 취득의 형식으로 투자하고 벤처기업이 이윤을 내면 주식 매각을 통하여 투자금을 회수한다. 신기술 또는 창조적인 아이디어를 가진 벤처기업의 창업을 돕고 성장을 지원하는 것이 목적이며, 높은 수익을 거둘

수도 있지만 담보 없이 투자하기 때문에 벤처기업이 실패하면 투자금 회수가 어려워 위험성이 큰 '모험자본'으로 불리기도 한다. 따라서 벤처캐피털은 투자대상을 정할 때 엄격한 투자심사를 한다.

한국 벤처 캐피탈의 역사

- 1974년 한국기술진흥금융(현 기술보증기금) 정부주체 설립
- 1986년 '중소기업창업지원법' 제정 후 벤처캐피탈회사가 본격적으로 설립되어 기업의 기술혁신과 자금조달을 지원하고 기술평가 등의 정보를 제공
- 1989년 산업자원부 설립허가를 받아 (사)한국벤처캐피탈협회가 발족(외환위기 극복과정에서 벤처기업 증가와 함께 벤처캐피털 업체가 늘어남)

회수 방법

- IPO(기업공개): 주로 뛰어난 기술을 보유하고 있어 장래성은 있지만 금융기관에서의 융자가 어려운 창업 7년 이내(창업 초기)의 벤처기업 주식을 샀다가 그 기업이 코스닥에 등록되거나 증권거래소에 상장 된 후 주식을 되파는 형식으로 투자한다.
- M&A: 등록, 상장 전에 인수·합병을 통해 지분을 파는 경우도 있다.

국내 벤처 캐피탈

대표적인 벤처 캐피탈에는 KTB네트워크, LB 인베스트먼트, 제미니투자, 동양 인베스트먼트, CJ창업투자 등이 있다.

* KTB네트워크는 1997년 게임개발업체 '이오리스'에 2억 6천여 만 원을 투자하여 2000년 이 업체가 코스닥에 등록된 후 주식을 팔아 244억 5000여 만 원을 회수하였다. 이는 3년 만에 투자원금의 90배 이상을 벌어들인 것이며 수익률 최고기록으로 한국기네스북에 오르기도 하였다.

[표] 크라우드펀딩, 엔젤투자자, 벤처캐피탈 비교

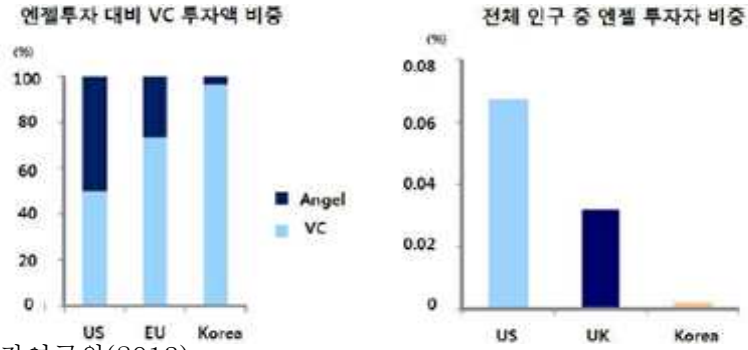
차이	크라우드 펀딩	엔젤 투자자	벤처 캐피탈
특징	일반투자자	전직 창업자 또는 경영인	대부분 재무적 투자자
투자금 성격	자기자금	자기자금	타인자금
투자액	소액	통상 5백만 원 ~ 1억 원	통상 5억 ~ 20억
피투자회사	창업 및 창업초기 기업	창업 및 창업초기 기업	대부분 창업 중·후기 기업(창업 후 4년 이상)
지역적 밀착성	상관없음	중요	덜 중요
투자계약서	간단	VC보다 간단	복잡하고 철저
투자 후 모니터링	약식	적극적 참여	전략적
경영참여	없음	중요	중요
회수	중요	중요	매우 중요

자료: 자본시장연구원(2013), 창조금융 활성화를 위한 자본시장의 역할

6.6. 자원 조달의 대안

아래 그래프에서 보는 바와 같이 우리나라는 미국에 비해 민간 자원의 조달 환경과 여건이 좋은 편은 아니다.

[그림] 엔젤투자 대비 VC 투자액 비중 및 전체 인구 중 엔젤투자자 비중의 비교

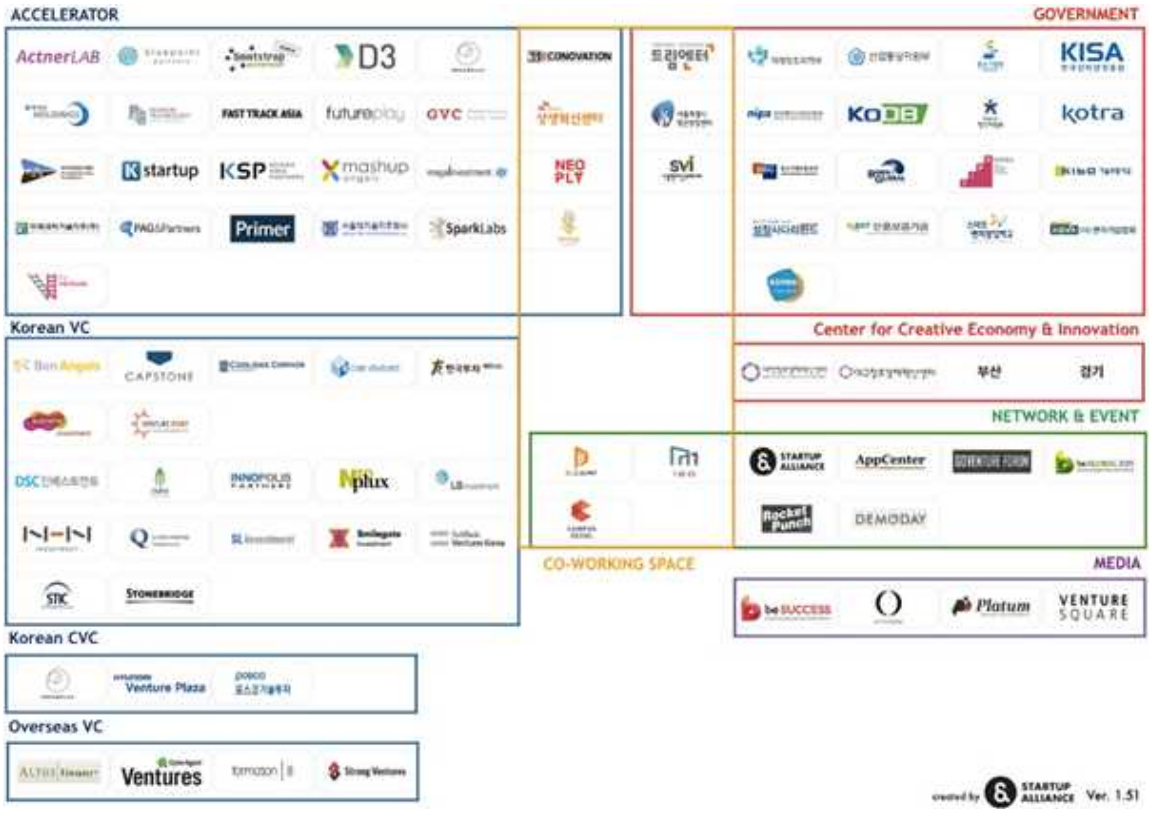


자료: 자본시장연구원(2013)

그러나 정부차원의 창업을 위한 지원이 매우 우수한 편이며 그 규모도 상당하다(2015년 기준 중기청 창업지원자금 1조 5,400억원). 또한 각 지자체에서도 창업 지원을 위한 다양한 사업을 운영하고 있다. 그리고 우리나라 최초의 벤처 캐피탈 역할을 수행한 기술보증기금에서는 창업기업들에 대한 각종 보증상품을 운영하고 있으며, 특히 IP(Intellectual Property) 기반의 기업들에 대한 평가 및 인수 보증을 통해 기업지원을 하고 있다. 뿐만 아니라 다양한 엑셀러레이터들의 등장으로 예비 창업자들이 지원 받을 수 있는 구조 기반이 형성되었다.

이에 대한 구체적인 정보는 데모데이(www.demoday.co.kr) 정부지원사업 메뉴를 통해 구체적으로 검색이 가능하다. 또한 데모데이, 스타트업 얼라이언스(startupall.kr), 로켓펀치(www.roketpunch.com) 등의 사이트에는 국내 엑셀러레이터, 투자자 등에 대한 정보도 한 번에 확인 할 수 있도록 구성되어 있으며, 기타 창업 관련 정보를 얻을 수 있다.

[그림] 한국 스타트업 생태계(스타트업 얼라이언스)



자료: http://goo.gl/JNn6oT (*전체 파일 다운로드 가능)

IP금융의 활용

과거 1990년대에서 국민은행, 기업은행 등에서 우수 중소기업의 경우 특허권만을 담보로 대출을 시행하기도 했고, 1999년에는 중소기업진흥공단에서 한국산업기술평가원의 '기술담보가치평가증서'를 통해 물적 담보없이 특허 등의 지식재산권을 담보로 대출을 시행하기도 하는 등 하는 등 IP 담보대출에 대한 시도는 지속적으로 있어왔다. 그러나 국내 특허권의 품질에 대한 회의적인 시각이 컸고, 담보가 된 특허권을 매각할 수 있는 시장이 존재하지 않았으며, 특허권에 대한 가치 평가 모델이 신뢰할만한 수준으로 평가받지 못하였다. 이에 금융기관에서 IP 담보 대출은 사라지는 듯 했으나, 최근 일반적인 기술과 달리 지식재산권은 양도와 담보 설정이 법률적으로 허용되어 있기 때문에 창조경제의 정책을 뒷받침할 수 있는 금융 시스템으로서 주목을 받게 되면서 다시 다양한 시책들이 등장하고 있다.

산업은행은 우수한 특허를 보유한 중소기업이 물적 담보 없이도 특허권 등 지식재산권만으로도 최대 20억원까지 담보대출을 받을 수 있는 IP 담보대출'이 시행되었고, 기업은행 또한 유사한 상품을 출시하고 있다. 산업은행은 IP 금융을 보다 금융 생태계에 맞도록 체계를 갖추고자 기업 부실 발생시 담보 IP를 매각하여 수익화할 수 있도록 지원하는 펀드를 조성하여 담보대출의 리스크를 분산시키고 있다. 특허청이 50% 이상,

산업은행이 20% 이상을 출자하여 약 200억 원 규모로 조성되는 펀드는 부실이 발생한 기업의 담보 IP를 매입함으로써 대출기관의 리스크를 분담하고, 매각, 라이센스, 소송 등 다양한 방식으로 해당 IP를 수익화하여 이익을 창출한다. IP 담보대출 활성화와 동시에 성공적인 IP 비즈니스 모델을 제시하여 국내 IP 금융 시장 전체의 발전을 가속화한다는 생각이다.

특허청-산업은행(KDB) 지식재산권 담보대출 상품의 내용을 살펴보면, 현재 등록된 지식재산권을 제품 또는 서비스에 실제 적용하여 매출이 발생하고 있는 중소·중견기업에 대해서, 사업화자금(시설 및 운영 자금)을 대출해주는 것이다. 대출한도는 평가기관의 지식재산권 가치평가 금액 이내에서 기업 당 20억 원 한도이다. 대출 조건은 기존 부동산 담보대출 기준을 준용하며, 등록된 지식재산권 및 IP 담보대출을 받은 후 개량 등의 목적으로 추가 등록되는 지식재산권에 대한 질권을 설정한다. 부실 발생시에는 담보 지식재산권의 용이한 처분을 위하여 처분 승낙서를 작성하도록 한다.

IP 금융이 활성화되기 위해서는 기업이 보유한 지식재산권이 얼마나 가치를 가지고 있는지 평가하는 과정이 정립되어야 하는데, 이러한 지식재산의 가치평가는 전문가에 의해 이루어져야하기 때문에 비용이 비싸고 데이터가 충분히 축적되어 있지도 않은 상황이다. 이로 인하여, 발명진흥회에서는 보증연계, 투자연계, 담보대출연계를 돕고 있다. 보증연계란, 기술보증기금 및 신용보증기금과 협력하여 중소기업 보유기술에 대한 기술 가치 평가를 통해 특허가치 금액 내에서 보증서를 발급해주는 사업으로 발명진흥회에서 가치평가에 소요되는 비용을 지원하기도 하며, 투자연계란 기술력이 우수한 중소기업에 대하여 투자기관의 투자심의 시 공인된 평가기관의 기술평가보고서를 활용할 수 있도록 평가 비용을 지원함으로써 기술력이 우수한 창업 및 초기 중소기업에 대한 투자가 활성화될 수 있도록 지정 평가기관에서 기술평가에 소요되는 비용의 90%를 지원한다. IP 담보 대출 연계란, 특허청과 한국발명진흥회는 금융기관이 시행하는 IP 담보대출의 담보가치 산정을 위한 특허기술평가에 대하여 평가 비용을 지원하여 금융기관이 평가된 담보가액에 따라 대출을 시행하도록 하는 제도이다[79].

[IP 금융연계 특허기술평가 -보증연계 지원 절차]



[IP 금융연계 특허기술평가 -투자연계 지원 절차]



[IP 금융연계 특허기술평가 - IP담보대출연계 지원 절차]

79) 특허청, 한국발명진흥회, '15년도 특허기술의 전략적 사업화 지원 사업 안내



법적 검토 사항

(1) 투자계약

투자를 받기 위해서는 해당 사업의 전망과 수익성이 좋아야 하는 것은 당연하다. 그런데 이에 더하여 회사의 지분 구조, 계약 관계, 인적 구성에 법률적 리스크가 없어야 한다. 투자자들은 법률적 리스크에 민감하여 향후 문제가 발생할 시에는 회사에 대한 법적 대응 뿐만 아니라 창업자 개인에 대한 형사적인 문제까지 발생할 수 있다는 점에 유념해야 한다.

투자계약서는 스타트업과 투자자의 권리, 의무를 명문화하는 것이다. 창업자들은 자금 유치에 긴박한 상황 속에서 투자자들에 대해서 협상력이 약할 수밖에 없지만, 계약 과정에서 동의권과 협의권은 제대로 규명하지 않으면 경영에 지나친 간섭을 받을 수 있다. 따라서 투자를 받는 과정에서는 회사의 사정 및 각 투자에 따른 위험성을 판단하여 결정해야 한다.

만일 10% 미만의 지분을 보유한 VC가 회사 이사 선임권과 이사에 대한 동의권을 갖는다면, 스타트업에서 인사를 할 때 투자자의 반대로 일을 진행하기 어려운 경우가 발생하거나 VC가 이사회나 주주총회의 결의에 대한 동의권을 갖는다면 회사 운영에 있어서 제3자의 동의를 받아야 하는 불편이 발생하므로, 이에 대한 협의는 반드시 필요하다.

먼저, 투자 주체에 따른 계약을 생각해보자. 벤처키패탈들은 일반적은 상환전환우선주 형태로 투자한다. 물론 전환사채 또는 상환전환우선주와 전환사채를 혼합한 형태의 투자도 진행한다. 엔젤 투자자와 계약을 체결하는 경우는 창업자와 사업 모델을 보고 투자를 하는 사업 초기 계약이므로, 보통주 형태의 투자를 많이 하게 된다. 반면, 엑셀러레이터들의 경우는, 자금의 투자만을 목적으로 하지 않는다. 이들은 교육 프로그램을 이수할 수 있는 기회를 제공하고, 함께 사업 내용을 발전시키고자 하는 의도를 갖기 때문에 벤처캐피탈보다는 창업자들에게 유리한 조건의 계약을 체결하는 경우가 많다.

투자 형태에 따라서 생각해보면, 보통주, 우선주, 전화사채 투자 계약이 있을 수 있다. 보통주 투자 계약은, 투자자가 배당이나 잔여재산분배권에 대한 어떠한 제한이나 우선권도 주어지지 않는 보통주에 투자하는 계약을 말한다. 이익을 배당하거나 잔여재산을 분배할 때 다른 주식에 우선하여 소정의 배당 또는 분배를 받을 수 있는 주식인 우선주에 투자하는 계약이라면, 우선주 투자계약이다. 우선주 투자계약은 투자자에게 상환권과 함께 전환권도 부여하기 때문에 대부분 상환전환우선주식 형태로 발행하게 된다. 전환사채 투자 계약은 주식으로 전환될 수 있는 사채 계약으로, 주식으로 전환되기까지 회사는 사채원금 및 이자에 대한 상환 의무를 부담하게 된다는 점에서 보통주나 우선주식 투자 계약과 다르다.

(2) 투자 계약서 작성

계약은 구두로도 성립하지만, 구두 계약을 체결할 경우 계약 내용을 서로가 다르게 이해하거나 시간이 지나 기억이 왜곡될 가능성이 있다. 무엇보다도 문서로 작성된 계약서가 있다면, 계약 체결 사실, 계약의 내용 등을 바로 증명할 수 있지만, 구두 계약의 경우에는 일방 당사자가 악의적으로 합의 사실을 부인하거나 합의 내용을 다르게 주장하는 문제가 발생할 수 있다. 계약서는 합의한 내용을 명확하게 확인할 수 있다면, 그 형식에는 구애받지 않으나, 추후에 상대방이 다른 주장을 할 수 없도록 하는 것이 중요하므로, 중의적인 표현은 사용해서는 안되며, 모든 표현은 정확하고, 합의 내용과 권리 관계가 분명히 나타나도록 해야 한다.

계약의 명칭과 관련해서, 계약서를 해석하는데 그 명칭은 참고적인 사항으로 작용할 뿐이다. 즉, 계약의 내용을 결정하는 것은 문서상 명칭이 아니라 실제 내용이라는 점을 주의해야 한다. 예를 들면 'Publishing Agreement'라는 명칭으로 계약을 체결한다고 할지라도 실제 그 내용을 콘텐츠 판매에 대한 사항만을 규정하지 않고, 콘텐츠 제작이나 저작권의 귀속 문제를 담을 경우, 그 실제는 도급 계약서의 성격을 갖게 된다.

기타 고려해야할 점들

(1) 양해각서의 작성

업무상 협력이 필요한 단계에서, 합의 과정에 따른 내용을 최종 협의 전에 확인하는 과정으로, 양해각서라고 불리는 MOU(Memorandum of Understanding) 체결을 하게 된다.

양해각서란 '계약을 최종적으로 체결하기 전까지 당사자 사이에 협상에 관한 내용이나 합의 내용의 골격을 작성하는 문서'이다. 그런데 종래 법적 구속력이 없는 형태로 체결되는 것이 일반적이었으나, 양해각서는 체결 당사자의 의사에 따라 법적 구속력이 없는 것에서부터 강한 법적 구속력을 지니는 것까지 다양한 스펙트럼을 지니는 것이 가능하고, 당사자의 경제적 지위나 능력, 협상력, 법적 쟁점에 대한 검토 능력이 대등하다면, 이는 법원의 후견적 간섭이나 보호가 필요한 영역이라기보다 당사자 사이의 사적 자치의 영역으로서 당사자 사이의 합의는 존중되어야 할 것(서울고등법원 2012. 6. 14. 선고 2011나26010판결 참조)이라는 점에서 양해각서라는 명칭으로 작성하였다고 하더라도, 반드시 법적 구속력이 없다고 할 수는 없다.

물론, MOU를 체결한다 함은 정식계약을 체결하기 전에 합의한 내용을 기록한 문서를 작성함을 의미한다. 즉, 이처럼 일반적인 경우 이와 같은 문서는 법적 구속력을 갖지는 않는지만, 앞서 설명한 것처럼, 해당 문서의 전반적인 취지와 내용, 체결 경위와 정황 등을 고려해서 법적 구속력이 있다고 판단될 수도 있으므로, 양해각서를 체결하는 경우에도, 법적 구속력의 효력 여부를 확인할 필요가 있으며, 체결 목적 및 체결 과정에서의 협의 내용에 대한 부분을 확인해야 한다. 그러므로 양해각서를 작성하는 경우에는 해당 사업의 내용과 취지를 담아 "당사자들은 본 계약 체결시까지 신의 성실의 원칙에 따라 성실히 협상에 임한다."는 방식으로 포괄적으로 기재할지라도 체결 목적, 합의 내용, 협의 진행 상황, 협상 기간, 비밀유지의무 등을 포함하는 것이 바람직하다.

(2) 비밀유지계약서의 작성

사업의 아이템을 특허로 발전시키고, 투자자를 유치하는 과정에서 해당 아이템에 대한 중요한 비밀이 누설되는 경우가 있다. 변호사의 경우에는 업무상 알게 된 고객의 비밀을 누설할 경우, 형법 처벌을 받게 되고, 변호사법 위반으로 변호사 자격을 상실할 수 있기 때문에, 막중한 비밀유지의무를 부담한다. 그런데 투자를 받기 위하여 VC(벤처캐피탈) 등을 만나게 되는 경우 혹은 누군가와 사업상 협력 업무를 수행해야 하는 경우는 어떨까

사업을 하는 과정에서 회사 내 정보를 다른 회사에 제공해야 하는 경우가 발생한다. 그런데 상대방이 최초 약속한 내용과 달리 다른 용도로 해당 정보를 사용하거나 제3자에게 중요한 내용을 누설하는 경우가 발생할 수 있다. 이와 같은 상황을 예방하기 위하여 필요한 것이 NDA(Non Disclosure Agreement)라는 비밀유지계약서이다. NDA에는 비밀로 유지해야 하는 정보의 범위, 정보의 사용용도, 상대방의 의무, 권리 관계, 비밀유지의무 위반에 대한 손해배상책임 규정 등이 포함된다.

비밀 정보임을 표시한 경우에 한하여 비밀 정보로 취급한다고 규정하는 경우가 많기 때문에 회사 입장에서는 비밀 정보의 관리가 필요한 정보에 대해서는 반드시 '비밀'표시를 해두어야 한다. 또한 정보를 제공하는 측면에서는 상대방이 어떤 목적으로 해당 정보를 사용해야 하는지 및 목적 외에는 사용할 수 없다는 점을 분명히 밝혀야 하며, 상대방이 어떻게 해당 정보를 관리해야 하는 점까지 규정해두는 것이 좋다. 또한 상대방이 해당 정보를 활용하여 파생 정보를 발생시킬 수 있으므로 비밀 정보에 대한 권리뿐만 아니라 이와 관련하여 파생되는 권리는 정보 제공자에게 귀속된다는 점, 그리고 이에 대한 위반 시 손해배상책임이 발생한다는 점, 협상 기간 동안에는 다른 사업자와 같은 내용으로 합의를 하지 않는다는 점 등을 명시하고, 타당한 선에서 손해배상액을 예정해둘 필요도 있다.

물론 창업자 입장에서는 투자 유치가 절실한 상황이기 때문에 협상력이 약할 수 있고, 비밀유지협약의 체결에 소극적일 수밖에 없다. 이런 경우, 관련 정보를 한꺼번에 밝히기 보다는 투자 유치 단계에 따라 정보를 제공하고, 정보를 제공한 이후에는 이메일을 통해서라도 비밀 유지를 부탁한다는 메일을 보내는 것도 방법이다.

(3) 유한책임회사(LLC)의 활용

현재 국내의 등기 회사는 총 75만개 정도이다. 그 가운데 주식회사가 92%를 차지하며, 유한회사가 5,6%, 합자회사가 1.91%, 합명회사가 0.32%를 차지한다. 유한책임회사는 사원의 유한책임이 인정되면서도 내부적으로는 조합적인 실질을 가진 인적회사이다. 미국의 LLC(Limited Liability Company)를 모델로 한 기업형태이다. 대내적으로는 인적회사이고, 대외적으로는 물적인 회사로서, 상법상 유한책임회사에 내부관계에 대하여는 정관이나 상법에 규정된 사항을 제외하고는 합병회사에 관한 규정을 준용하고 있다.

유한회사는 이사 및 사원 총회가 필수적 기관인 반면에, 유한책임회사는 위 기관들을 필수적으로 둘 필요가 없다. 또한 주식회사의 주주총회에 해당하는 기관을 둘 필요도 없으며, 자율적으로 사원총회 기타 의사결정을 위한 기구를 둘 수 있고, 의사결정은 두수(頭數)주의에 의한다. 주식회사와 달리 유한책임회사는 자본금액 뿐만 아니라 각 사

원의 출자의 목적 및 가액, 업무집행자의 성명 및 주소를 정관에 기재해야 하고, 회계는 주식회사와 같이 상법과 대통령령으로 규정한 것 외에는 공정한 회계 관행에 따르면 된다. 이로 인하여 유한책임회사는 사모투자펀드와 같은 펀드나 벤처기업 등 새로운 기업 형태에 대한 수요에 부응할 수 있는 형태로, 공동연구개발에 관련된 조인트벤처, 펀드회사 등 금융사업, 소프트웨어나 콘텐츠 등의 IT 사업, 법률과 회계 사무소 등 전문지식과 노하우를 중요시하는 기업과 인적 자산을 기반으로 하는 사업 분야에 유용할 것으로 기대되고 있다.

(4) 이사회와 주주총회 운영 및 세금 관리

상법상 주식회사의 이사회는 주주총회 소집, 신주발행 의결 등의 권한을 갖고, 주주총회는 자본 감소, 해산, 이사 선임 등의 권한을 갖는다. 그러나 창업자들이 주주이자 임원인 스타트업은 이와 같은 구분의 무의미한 경우가 많다. 상법상 소규모 회사에 대해서는 이사회와 주주총회의 기능을 대체하는 규정을 두고 있으므로, 창업자들이 회의를 통해 의사를 결정하고, 자금 집행의 근거를 남기는 방식으로 회사를 운영하는 것이 좋다. 임원과 주주가 참석하여 중요 안건을 의결하며, 의결한 구성원들의 서명을 기재한 서류를 작성하여두는 방식으로 업무를 추진한다면 법규정을 위반하는 일이 발생하지 않을 것이다.

또한, 회사를 운영하는 과정에서 재산관리와 세무 관리 또한 중요한 요소이다. 법인의 재산관리가 소홀하면 불필요한 세금을 납부하게 되는 경우가 발생하며, 세금 문제에 대한 관리가 이루어지지 않는다면 기업의 막대한 손실이 발생하게 된다. 법인은 별도의 인격체이므로, 법인 명의로 처리해야 할 금전을 대표자 등의 개인 통장을 사용해서는 안 되며, 그 반대의 경우도 허용되지 않는다. 즉 개인적 사용통장과 사업용 통장을 혼용하여 사용해서는 안 된다. 또한, 법인 사용하고 소비하는 것은 모두 법인 명의로 해야 한다. 임대차 계약, 보험, 통신비 등 각종 요금 등 법인이 사용한 것은 대표자나 임원 명의가 아닌 법인 명의로 처리해야 하고, 각종 계약서, 세금 계산서, 거래명세표, 영수증 등 거래와 관련된 모든 증빙 서류를 철저히 수집하고 관리 감독해야 한다. 실거래 없이 경비를 지출하고 세금계산서만 받는 경우에는 세금뿐만 아니라 조세범 처벌법에 의거하여 형사처벌을 받을 수 있다는 점도 유의해야 한다.

재무

기업이 재무에 대해 논의하지 않고 사업계획을 진행하는 것은 힘든 문제이다. 재무는 기업의 존재 이유 중의 하나인 이윤추구적인 측면을 보았을 때 절대로 간과해서는 안 되는 부분이기 때문이다. 기업은 이익을 창출하고 창출된 이익을 어떻게 활용할 것인지 결정을 내려야 한다 미래를 위하여 재투자할 것인지 아니면 주주들에게 배당을 할 것인지 기업에 있어 재무적 결정은 필수적이다. 이 장에서는 재무를 창업 과정에서 어떻게 접근해야 할지에 대해 살펴보기로 한다.

7.1. 재무(Finance)란 무엇인가

재무란 managing by number로서 기업의 경영현황 및 계획을 객관적인 숫자로 표현한 것이다. 재무는 감각을 떠나 정확한 수치에 근거한 합리적인 경영을 가능하게 하는데, 사업실패의 가장 큰 원인은 “희망을 무기로 한 막연한 의욕”인데, 경영은 숫자싸움이며, 그 숫자들의 숨은 의미를 제대로 읽어낼 때 비로소 합리적이고 탄탄한 경영이 가능한 것이다.[80]

창업과 재무예측

앞에서 논의되었던 대로 기업의 존재 이유 중 하나는 바로 이윤 추구이다. 재무 구조에 대한 큰 틀을 잡기에 앞서 기업이 이익을 얼마만큼 낼 수 있을지 수익성을 예측해 보는 것은 권장된다. 벤처 투자자 및 엑셀레이터 등 창업 현장의 목소리를 종합하면 기업의 수익성은 다른 잠재적 진입자에 대한 진입장벽과 많은 상관관계가 있다고 한다.

[표] 이익에 대한 대략적 기대수치

차별화 정도	기대 이익
차별화 되지 않은 사업	5% 이하
지적재산권 혹은 고객관계로 차별화된 사업	10% 기준
지적재산권과 고객관계로 차별화된 사업	최대 30%

창업자는 경영계획과 성과목표를 수립하고 제공하기 위해 예측이 필요한데, 이러한 예측은 기업가치 추정치의 형태로 다양한 상황에 적용되며 미래지향적인 의사결정을 염두에 두고 수행된다. 처음 창업을 하는 경우 재무예측 시 과거 재무제표와 정보를 활용할 수 없으므로, 시장조사를 바탕으로 한 불충분한 정보와 가정들에 의존할 수밖에 없다는 한계가 있다. 그러나 재무예측을 하는 것은 향후 의사결정에 매우 중요한 역할을 한다.

진입장벽이 높을수록 잠재적인 진입자가 모방하여 시장을 나누어 갖는 것이 힘들게 된다. 이는 시장에서 발생하는 수요를 독점적으로 가져갈 수 있는 입지를 더욱 높여준다는 점에서 상당히 중요하다. 지적재산권은 최근 기업에게 중요한 이슈로 부각 되고 있는데, 이는 기술이 발전함에 따라 법적으로 지적 재산을 보호하지 않으면 쉽게 다른

80) 재무란 무엇인가(척 크레머, 론 리트토, 존케이스 지음)

이에 의해 복제되어 시장에서 치열하게 경쟁을 해야 하는 일이 많아졌기 때문이다. 지적 재산권의 가장 대표적인 예가 바로 특허이다. 특허는 일종의 무형의 자산으로, 다른 회사가 같은 시장에 진입하는 것을 저지하는데 효과적인 방법이며, 특허로 고객 관계를 차별화할 수 있다. 예를 들어 회원 수 1억 명 유치로 새로운 가치창출을 하여 다른 업체가 해당 시장의 진입이 어려워지는 사례가 바로 고객 관계로 차별화된 사업의 예가 된다. 차별화를 하지 않은 기업은 기대 수익이 5% 이내이고, 지적 재산 혹은 고객 관계 둘 중 하나의 측면에서만 차별화가 이루어진 경우는 예상 이익이 10% 기준이다. 만일 회사의 지적 재산과 고객관계 모두에서 차별화가 가능한 경우에는 예상 이익을 30%까지 할 수도 있다.

이익에 대한 대략적인 기대수치를 잡는 것은 기업의 성장과도 연관이 있는 부분이므로 고려할 필요가 있다. 기업의 성장이 기대되는 정도에 따라 자본을 조달하는 방법이 달라지기 때문이다. 하지만 초기 과정에서는 과도한 재무 분석은 하지 않는 것이 좋다. 대부분의 예측성 재무제표는 현실과 맞아 떨어지지 않는 경향이 있어 큰 틀에서 재무구조를 구성하고, 앞으로 나아가면서 수정하는 것이 올바른 접근 방법이다. 창업 초기에는 현금흐름을 어떻게 가져갈지 보는 것이 중요하다. 발생되는 비용은 얼마인지, 또 발생될 이익은 얼마일지를 고려하여 현금 흐름을 설계해야 한다. 창업 초기에는 대부분 현금 흐름을 중요하게 생각하여 핵심역량 외에는 외부자원을 활용하여 재무구조를 가볍게 설계하는 것을 권장한다.

창업 시 재무계획은 크게 다음 그림과 같이 구성되어 있다.

[그림] The Art of Startup Finance: The Startup Finance Pyramid



출처: https://www.youtube.com/watch?v=eqDQlAf3-Qo

창업과 재무제표

재무제표는 기업의 재무구조와 활동이 일정기간을 두고 어떻게 되었는지 볼 수 있는 자료이다. 재무제표에는 크게 3가지로 구성된다 재무상태표(구 대차대조표; Balance Sheet)는 회사가 가진 현재의 재산과 부채와 자본은 어떻게 구성되어있는지를 살펴볼 수 있는 자료이고, 손익계산서(Income Statement)는 기업의 일정기간 동안의 성과를 수익성 측면에서 파악할 수 있도록 해주는 자료이다. 현금 흐름표(Cash Flow Statement)는 일정 기간 동안의 기업의 현금 흐름 변동내용을 파악할 수 있도록 해주는 자료이다.

재무상태표

재무 상태표는 일정시점에 기업이 보유하고 있는 자산과 부채 그리고 자본의 구성상태

를 보고서화 한 것이다. 재무상태표는 대차대조표라고 하며 어떤 특정 점의 기업의 자산과 부채 및 자본의 상태를 나타낸다.

재무상태표

(사)창조경제연구회 20XX년 12월 31일 현재 (단위: 천원)

자 산:		부 채:	
현금	₩500,000	미지급금	₩20,000
매출채권	150,000	미지급이자	2,000
소모품	50,000	차입금	200,000
		부채총계	₩222,000
		자 본:	
		자본금	₩400,000
		이익잉여금	78,000
		자본총계	₩478,000
자산총계	**₩700,000**	**부채와 자본총계**	**₩700,000**

위의 표는 (사)창조경제연구회의 특정일(20XX년 12월 31일) 현재의 재무상태표를 나타낸 것이다. 재무상태표의 상단에는 상태표의 명칭과 기업의 명칭, 그리고 재무상태표의 기준일을 표시하고, 왼편에는 자산항목을, 오른편에는 부채와 자본항목을 표시한다. 기업의 자산 현황이 왼쪽에 표시되고 오른쪽에는 현재 자산을 어디에서 조달했는지를 보여준다. 재무상태표는 자산의 총계와 부채의 총계가 같아야 한다. 자산의 조달은 소유주 혹은 채권자 중 한 곳에서부터 조달될 수 밖에 없기 때문에, 각 회사에 대한 자산의 청구권이 조달된 자금의 비율만큼 귀속되는 형태이므로 자산과 부채와 자본의 총계가 같게 된다.

손익계산서

손익계산서는 재무상태표와는 달리 하나의 시점이 아니라 일정 기간을 기준으로 기업의 수익성을 나타내는 재무보고서이다. 기준 기간 동안 활동을 하며 얼마만큼 수익이 창출되었는지,또 발생한 비용은 얼마인지를나타낸다. 손익 계산서의 상단 부분에는 단체의 이름, 손익계산서의 표시 그리고 손익계산서의 기준이 되는 기준 기간을 표기한다. 그리고 각각의 항목별로 수익이 발생한 내역을 산출하여 표시하며 그 뒤로 비용을 표시한다. 해당기간의 수익 발생내역의 합계와 비용 발생내역의 합계를 차감하면 당기순이익을 산출할 수 있다.

현금흐름표

현금흐름표는 손익계산서와 같이 일정기간의 대상 기업의 현금 흐름 변동내용을 나타내는 보고서이다. 현금흐름표는 크게 3가지 활동으로 나누어진다. 영업활동은 재화, 서비스를 제공함으로써 이루어지는 수익창출활동으로 분류하고, 투자활동은 영업활동을 추진하기 위해 취득한 자산 또는 처분한 자산활동으로 분류하고, 재무활동은 자금을

손익계산서

제39기 : 2007년 1월 1일부터 2007년 12월 31일까지
제38기 : 2006년 1월 1일부터 2006년 12월 31일까지

삼성전자주식회사 (단위:백만원)

과 목	제39기	제38기
Ⅰ. 매 출 액	63,175,968	58,972,765
Ⅱ. 매 출 원 가	46,846,546	42,359,753
Ⅲ. 매 출 총 이 익	16,329,422	16,613,012
(매출총이익율)	26%	28%
Ⅳ. 판매비와관리비	10,386,567	9,679,079
Ⅴ. 영 업 이 익	5,942,855	6,933,933
(영업이익율)	9%	12%
Ⅵ. 영 업 외 수 익	4,162,084	3,409,422
Ⅶ. 영 업 외 비 용	1,474,935	1,127,158
Ⅷ. 법인세비용차감전순이익	8,630,004	9,216,197
Ⅸ. 법 인 세 비 용	1,204,988	1,299,706
Ⅹ. 당 기 순 이 익	7,425,016	7,916,491
(당기순이익율)	12%	13%

투자자나 채권자로부터 조달하거나 또는 상환하는 활동으로 분류하여 각 항목별로 표기한다. 현금흐름표의 상단에는 현금흐름표의 표기와 기준 기간을 표시하고 각 활동영역에 따라 가산내용과 차감 내용을 표시한다.

현금흐름표

제39기 : 2007년 1월 1일부터 2007년 12월 31일까지

삼성전자주식회사 (단위:백만원)

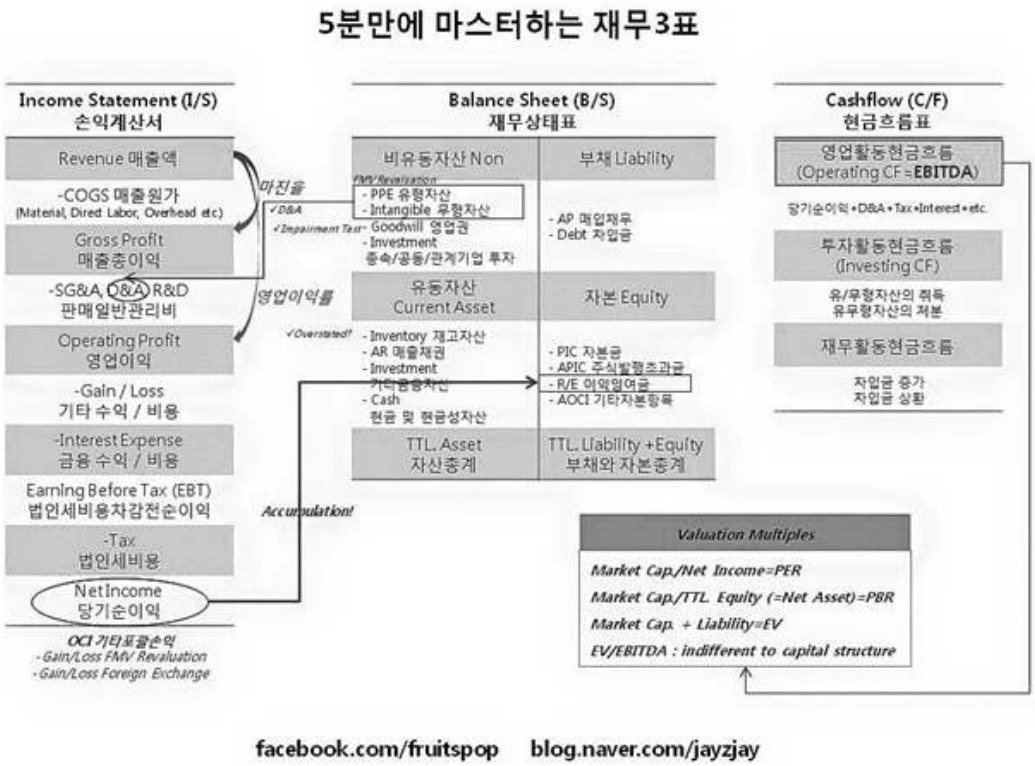
과 목	제 39 (당) 기	
Ⅰ. 영업활동으로 인한 현금흐름		13,264,315
1. 당 기 순 이 익	7,425,016	
2. 현금의 유출이 없는 비용등의 가산	8,519,427	
3. 현금의 유입이 없는 수익등의 차감	-2,173,385	
4. 영업활동으로 인한 자산부채의 변동	-506,743	
Ⅱ. 투자활동으로 인한 현금흐름		-9,688,355
1. 투자활동으로 인한 현금유입액	4,029,562	
2. 투자활동으로 인한 현금유출액	-13,717,917	
Ⅲ. 재무활동으로 인한 현금흐름		-2,527,158
1. 재무활동으로 인한 현금유입액	117,347	
2. 재무활동으로 인한 현금유출액	-2,644,505	
Ⅳ. 현 금 의 증 가(감소)(Ⅰ+Ⅱ+Ⅲ)		1,048,802
Ⅴ. 기 초 의 현 금		977,989
Ⅵ. 기 말 의 현 금		2,026,791

재무제표 작성

재무제표는 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표로 구성되어 있으며, 이를 간단히 작성할 수 있는 방법을 아래 [그림]으로 소개한다.

7.2. 창업과 재무분석

재무분석의 목적은 창업기업의 기업성과를 평가하는 것으로, 활용되는 두 가지 주요 기법으로 비율분석과 현금흐름분석이 있다. 비율분석은 창업기업 재무제표의 다양한 계정과목들이 서로 어떻게 관련되어 있는지를 평가하는 것이다. 현금흐름분석은 기업의 유동성을 파악하고 영업, 투자, 재무활동으로 인한 현금흐름을 어떻게 관리하고 있는지를 평가하는 것이다.



회계정보의 이용

앞서 살펴본 여러 재무제표를 비롯한 회계 정보는 기업과 관련한 다양한 이해관계자들이 정확한 회계정보를 통한 의사결정에 서부터 감시 등을 할 수 있도록 활용된다. 이 정보를 이용하는 이해관계자를 크게 내부이해관계자 외부이해관계자로 나눌 수 있는데 내부 이해관계자는 기업의 경영자 혹은 기업내의 관리자 혹은 직원들로 구분될 수 있고, 외부 이해관계자는 투자자 혹은 채권자 혹은 일반 대중들로 구분될 수 있다. 내부적으로는 사람을 자산을 구매하는 결정에서부터 회사의 여력이 되는지와 같은 문제를 고려할 때 사용될 수 있고, 외부적으로는 초기 창업활동을 하다가 외부 투자자로부터 투자를 유치하려고 할 때 외부투자자가 회사의 재무에 대한 정보를 요구할 수 있다. 우리나라는 법인의 경우 복식회계를 의무적으로 수행해야 하기 때문에 회계재무정보에 대한 고민을 해야 한다. 재무 정보처리에 자신이 없는 경우에는 회계사들을 통해 기장부터 세무적인 작업까지 위탁할 수 있다. 만일 개인 사업의 경우에는 일정 매출액 이내에서는 복식회계의 의무는 없으나 일정 매출액을 초과하는 시점에서는 세무적인 의무사항이 생기므로 회사 재무정보에 대한 초기방침을 장단점을 고려한 후 결정할 필요가 있다.

초기 창업의 자본구성형태

재무상태표에서 살펴본 바와 같이 회사의 자본은 소유주로부터 혹은 외부에서 공급받아서 구성할 수 있다. 이론적으로는 회사의 높은 성장이 예상되는 경우, 채무를 통한 자본 구성이 유리하고 그와 반대의 경우일수록 지분을 통한 구성이 권장된다. 하지만

실제 많은 기업들이 외부 투자자를 유치하지 않고 또 성장을 위해 채무를 통한 자본구성을 하지 않는다고 한다. 채무를 통해 자본을 구성하면 회사의 지분을 이전할 필요가 없는 것이 가장 큰 장점이다. 이는 회사의 경영권을 지키는데 많은 도움이 되며 초기 성장이 가파른 경우 후에 지분을 통한 자본 조달을 할 때 많은 협상력을 가질 수 있게 된다. 하지만 채무를 통한 자본조달은 이자의 지불의무의 발생, 다시 채무를 언젠가는 갚아야 하는 의무가 단점으로 작용하기 때문에 창업자에게 위험이 상대적으로 크게 가중되며 초기 현금 흐름 관리에 있어 채무를 통한 자본 조달은 면밀히 검토되어야 한다.

지분 분배를 통한 자본 조달이 있는 경우에는 채무를 통한 조달과는 반대로 투자자가 많은 위험을 가져가는 구조이다. 창업자는 다시 투자금을 반환할 의무나 이자에 대한 지금 의무가 없지만 회사의 지분을 나눔으로써 앞으로의 회사의 수익에 대한 일정 부분을 투자자와 나누게 될 수 도 있고 동시에 경영권에 있어 의사결정에서도 투자자로부터의 간섭을 받을 수 있게 된다.

7.3. 부가가치의 계산

기업 평가의 변화

기업의 상태를 나타내는 두 개의 재무제표 중 재무상태표의 중요성은 급속히 줄어들고 있다. S&P 500대 기업의 기업가치의 80%는 재무상태표에 표시되지 않는 무형자산이다. 무형자산이 이제는 기업 가치의 80%를 넘어서고 있고, 특히 특허의 가치가 급속도로 증대되고 있는데 재무상태표는 이를 반영하지 못하고 있다. 2011년 구글의 모토로라 인수의 120억불이 넘는 인수 가치는 재무상태표 상의 가치가 아닌 것은 분명하다. 그렇다면 또 하나의 재무제표인 손익계산서는 어떠한가? 손익계산서 역시 기업의 수익을 제대로 표현하지 못한다. 무형자산에 해당되는 연구개발, 고객만족 등은 손익계산서에서도 비용으로만 나타나고 있다. IFRS[81]의 보수화의 원칙에 따라 연구개발비도 당해 년도 상각을 원칙으로 한다. 결국 고객만족과 혁신에 투자하는 기업들은 재무제표상 당해 년도의 실적이 나쁠 수 밖에 없는 것이다. 새로운 국제회계지표인 IFRS가 지향하는 바는 혁신을 저해하게 되는 결과를 초래하게 된다.

또한 기업의 등수를 매기는 평가지표에 대해서 많은 수치들이 제시되고 있다. 총자산은 단지 자산이 클 뿐이고, 비대한 몸집을 뜻한다. 이제 총 자산을 기업의 평가수준으로 활용하는 시대는 지나갔다. 다음으로 매출액은 기업의 사회적 활동을 의미하지만 순수한 소프트웨어회사와 도소매 업종의 매출액은 본질적으로 다른 의미를 갖고 있다. 결국 매출액만으로 기업을 평가하기는 어렵다는 것이다. 그렇다면 이익은 어떠한가? 이익 또한 주주가치를 대표할 수는 있으나 기업의 중요한 요소인 사회 부의 창출, 고용 등의 역할은 측정하기 어렵다. 과연 기업활동의 가치를 평가하는 지표는 무엇이 되어야 할까? 여러 가지 관점에서 볼 때 기업활동의 객관적 평가는 부가가치가 되는 것

81) IFRS는 국제회계기준(International Financial Reporting Standards)의 약자로 국제 민간회계사 단체인 '국제회계기준위원회(IASB: International Accounting Stadards Board)'에 의해 작성, 공표되는 회계기준이다. 이 회계기준은 구속력은 없지만, 경제의 국제화와 함께 회계기준의 국제적 통일에 대한 필요성이 증대되면서 점차 폭넓게 반영되는 추세에 있다(네이버 지식백과).

이 하나의 지표로서 가장 합당할 수 있다. 매출액에서 매입액(총 비용)을 제한 후 남는 것이 바로 부가가치인데, 기업의 최종 목표는 결국 **부가가치의 극대화**이기 때문이다.

[그림] 부가가치 극대화



부가가치 계산서

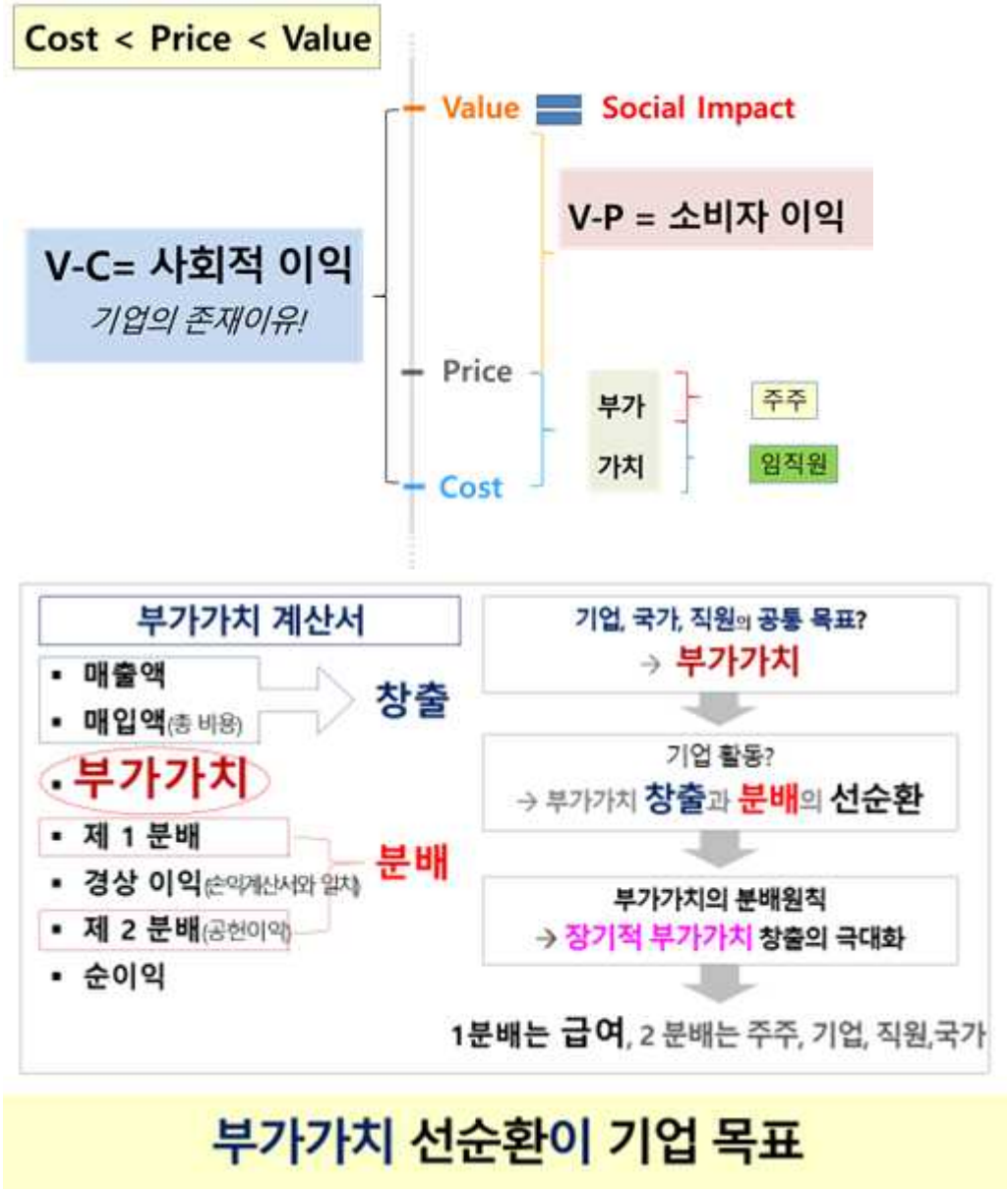
이제 이 부가가치를 중심으로 새로운 부가가치 계산서를 제시해 보고자 한다. 기존의 손익계산서는 과거 주주 자본주의를 대변한다. 손익계산서의 궁극적인 목적은 순이익 극대화에 있다고 인식된다. 그런데 손익의 극대화를 위한 활동을 아래에서부터 찾아보면 세금의 절세, 임직원의 급여삭감 등으로 요약될 것이다. 국가와 임직원들은 기업과 갈등 구조에 위치할 수 밖에 없고, 이것은 자연발생적으로 노동조합의 발현을 초래할 수 밖에 없다. 이 관점은 기업은 주주의 것이며, 임직원은 계약관계에 있다는 해석이다. 전통적인 산업경제에서는 업무의 대부분이 매뉴얼에 기반한 반복되는 업무들이었기 때문에 이러한 기업관이 작동 할 수 있었다. 조직과 통제가 가능했고 비용절감이 이익을 내는 주된 수단이었다.

그러나 기술의 발달과 변화하는 세상으로 인해 이제는 비용 절감이 아니라 가치창출이 혁신경제가 추구하는 방향이 되었다. 창조적 혁신이 기업의 경쟁력을 이끌고 있으며, 이미 세계 경제를 이끄는 기업들은 반복되는 업무의 비중이 급속도로 축소되고 있는 상황이다. 창조적인 혁신을 이끌어내는 기업과 임직원의 관계는 조직과 통제가 아니라 자율과 경쟁에 기반해야 한다. 자율과 경쟁을 뒷받침하는 새로운 인사 철학이 필요한 것이다. 이것이 바로 기업을 주주만의 것이 아니라 주주와 고객과 직원들이 생태계로 보는 관점이다. 이를 Moore는 ICE 모델이라 했고, 김기찬 교수[82]가 이를 널리 확산시키고 있다. 세금을 포함한다면 이는 소사이어티가 들어가고 파트너가 들어가는 SPICE 모델로 발전한다. 이러한 새로운 기업상을 뒷받침하는 적절한 기업의 목적은 부가가치이다. 부가가치의 극대화는 기업의 주주, 임직원, 기업 자체에 대해서 모두 긍정적이기 때문에 기업의 공동 목표가 될 수 있다. 부가가치의 극대화는 누구에게도 손해가 되지 않는 공동의 목표로, 그 기업이 사회에 창출한 가치를 의미한다. 더 나아가 일인당 부

82) 카톨릭대학교 경영학부 교수이자 세계중소기업학회장이며, 주요 저서로 <플랫폼의 눈으로 세상을 보라(2015)> 등이 있다.

가가치가 혁신경제에서는 가장 중요한 지표가 될 것으로 예상된다. 부가가치는 매출액과 자산, 이익 등 몇 가지 다른 기업 평가지표와 비교했을 때 기업에 요구하는 사회적 가치, 주주 가치, 고용창출 등을 포함하는 가장 좋은 지표가 될 수 있을 것이다. 기업을 대표하는 부가가치는 다시, 가치 분배를 통한 선순환의 연결고리가 된다. 가치분배는 지속 가능한 성장을 극대화하는 방향으로 분배구조가 이루어져야 한다. 단기적 이익 극대화는 장기적으로 기업의 이익을 손상시킬 가능성이 크다. 공정이라는 표현보다는 공명분배라는 표현을 쓰는 것이 정확할 것이다. 분배의 첫 번째는 임직원의 급여이다. 급여를 이제는 계약의 이행으로 보는 것이 아니라, 창출된 부가가치의 분배로 보는 것이다. 즉 기업활동이란, 부가가치의 창출과 분배의 과정으로 보는 것이 바로 선순환 기업가정신2.0이다.

[그림] 부가가치 계산서



분배 관점에서 급여의 역할

부가가치의 첫 번째 분배인 급여를 분배하면 기존의 재무제표에서 표현되던 경상이익과 동일하게 된다. 여기서 짚고 넘어 갈 것은 과거 산업경제시대에서 생산원가와 이에 따른 매출, 그리고 영업관리 비용을 제외한 영업이익을 분리해야 한다는 것이다. 기존에는 영업관리는 고정비이고 생산비용은 변동비라는 가정이 지배하고 있었다. 그러나 이제 기업의 재무제표를 분석 해보면 이 둘 사이의 구분은 희미해지고 있다는 것을 알 수 있다. 물론 많은 경우는 생산이 아웃 소싱 되면서 나타난 결과이기도 하지만, 생산

을 보유한 기업에서는 영업관리 비용이 고정비라는 공식은 깨진 지 오래다. 오픈 이노베이션 시대에서 이러한 구분은 더 이상 의미가 없다.

이제 급여는 제1분배가 된다. 여기서 얻어지는 경상이익으로부터 제2분배는 기업의 참여자들 간에 이루어지게 된다. 기업이 지속 가능한 성장을 위한 재투자가 첫 번째가 될 것이고, 주주배당이 고려되고 마지막으로 임직원에 대한 제2분배가 뒷받침되어야 한다. 교세라의 이노모리 회장이 '가격은 기업경영의 예술'이라 한 것과 마찬가지 이유로, 기업경영의 분배구조 역시 예술이다. 정태적 관점에서의 이익의 극대화가 아니라, 동태적 관점에서 지속 가능한 이익의 극대화가 분배 구조 설계의 원칙인 것이다. 이를 통해 임직원의 강력한 동기부여를 촉발할 수 있다. 그리고 지속적으로 파트너들과 장기적인 관계가 유지되어야 사회에 충분한 기여를 할 수 있다. 이러한 요소들을 고려한 분배구조가 시장경제를 지속 가능하게 할 것이고, 궁극적으로 대기업을 포함한 기업의 장기적 이익이 될 것이다. 새로운 부가가치 계산서를 적용한 사례들을 보면, 많은 벤처기업들이 6분의 1의 룰을 따르고 있다. 메디슨의 경우에는 제2분배의 3분의 1을 임직원에게 할애하고, 그 중 절반을 현금으로, 나머지 절반을 복지로 투자했다. 결과적으로 벤처기업들에는 노조가 사라졌는데, 계약관계가 아니라 가치에 대한 동참이기 때문이다. 이러한 관점에서 급여를 계약으로 보느냐 분배로 보느냐에 따라 조직의 형태는 완전히 달라지게 된다. 선순환 기업가정신을 완성하는 실천방안이 부가가치 계산서인 것이다.

[그림] 기업을 인식하는 관점



진입장벽, 혁신과 재탄생

8.1. 진입장벽의 형성(강자의 전략)

기업은 기술과 시장의 결합체이다. 창업 기업은 기술 혁신을, 선도기업은 시장 역량에 비교 우위를 가지고 있다. 기업은 규모에 비례하여 혁신 역량은 저하되나 시장 효율은 증대된다. 창업 기업이 기술 혁신에 치중하여 차별화된 역량으로 시장 확보에 성공한다면, 개방 형식을 통해 외부에서 혁신을 지속적으로 조달해야 한다. 그렇기 때문에 창업기업은 시장 진입 창구를 보완 요소로, 선도 기업은 혁신의 지속성을 보완 요소로 삼아야 한다. 기업들간의 경쟁에서 살아 남기 위하여 다양한 기술개발과 마케팅으로 경쟁 우위를 점유하기 위한 노력을 시도하며 그 중 대표적인 방법이 진입장벽을 형성하는 것이다.

진입장벽 형성 요인

① 규모의 경제

규모의 경제는 투입하는 생산요소를 증가시킴으로써 생산비를 절약하고, 수익을 향상시키는 것으로, 일반적으로는 대량생산을 통해 이루어지기 때문에 규모가 큰 기업은 일반적으로 경쟁자보다 우월한 비용우위를 갖고 있다고 볼 수 있다. 가장 저렴하게 생산할 수 있는 생산 규모가 해당 시장의 전체 크기보다 클 경우, 해당 산업에서는 단 하나의 큰 기업만이 존재하게 된다. 물론 새로이 진입하는 기업이 처음부터 규모의 경제를 달성하는 수준의 대규모 생산시설을 갖추고 해당 산업에 진입할 수도 있지만, 규모의 경제는 설비를 갖추는 데 필요한 자금뿐만 아니라 관련 산업에 대한 노하우와 경험 등이 함께 수반되어야 하는 경우가 많다. 그러나 새로 진입하는 신생 기업이 이러한 노하우와 경험 등을 축척하기는 쉽지않다. 그렇기 때문에 신생기업은 국지전을 선도기업은 광역전을 기본 전략으로 채택하라는 것이 란체스터 전략(Lanchester strategy)[83]의 핵심이다.

② 플랫폼의 임계질량

플랫폼 사업의 경우에는 플랫폼의 규모가 강력한 진입장벽으로 작용한다. SNS 플랫폼의 가치는 플랫폼의 규모의 제곱 이상으로 비례하기 때문에 후발 기업들에게는 큰 비교우위가 된다. 따라서 플랫폼 사업자들은 초기에 수익보다는 플랫폼 규모의 확산에 주력할 필요가 있다.

③ 지식재산권(특허)

특정 제품을 제조하는 데 있어서 관련 자원의 확보보다 관련 기술의 보유가 더욱 중요한 이슈가 되고 있다. 따라서 최근에는 제조에 필요한 기술을 특허 등과 같은 지식재산권으로 확보하고 있는지의 여부가 진입장벽의 역할을 한다. 지식재산권을 소유할 경

83) 란체스터(Frederick William Lanchester)가 제1차세계대전을 계기로 고안한 역학관계의 두 가지 법칙을 응용한 기업경영전략으로, 1960년대부터는 경영과학으로 주목되어 OR(Operation Research)을 발전시키는 계기가 되었다. 첫째, 공중전과 같이 1 대 1로 승부할 경우에는 전투기의 수가 많은 쪽이 손해가 적으므로 무기 효율을 높여야 손해량을 줄일 수 있다. 둘째, 지상전과 같은 그룹 간 전투에서 병기의 성능이나 기능이 분화된 확률병기 전투를 하는 경우에는 손해는 병력수의 제곱비율로 증가하므로 병력수가 적은 쪽이 압도적 손해를 입는다. (출처: 네이버 지식백과)

우 본인 스스로 해당 권리를 사용하거나 다른 사람이 이를 사용할 수 있도록 허용할 수 있다. 따라서 지식재산권은 발명가를 경쟁자로부터 보호하거나 경쟁자가 개발비용이나 노고를 분담하지 않고서 해당 발명품을 사용하지 못하도록 막아 준다.

④ 제품 차별화

고객 충성도를 확보하려는 새 진입자에게 브랜드 인지도는 대규모 자금이 충당되는 장벽이다. 광고, 고객서비스, 산업 내 선두 기업되기, 제품 차별화 등은 브랜드 인지도를 높이는 요소들로 청량음료, 화장품, 투자금융, 일반 금융 분야에서 가장 큰 진입장벽으로 작용한다.

⑤ 요구 자본

회사가 사업을 영위하기 위해서, 대규모의 투자가 필요한 사업, 즉 기술이나, 기계장치 구입, 그리고 대규모 광고 등이 필요한 산업은 당연히 이러한 최소 필요자본이 진입장벽으로 작용하게 된다. 여기서 자본은 고정 설비만이 아니라 고객 신용확보, 연구소 설립, 초기 손실 흡수 등을 위해서도 필요하다. 자동차, 컴퓨터 제조, 광물질 채취, 석유화학 산업등과 같이 거대자본이 필요한 특정 분야는 잠재 진입자의 수를 제한하게 된다.

⑥ 유통채널에 대한 접근

신규 진입자는 반드시 자신의 제품과 서비스 유통을 보호해야 한다. 예를 들어 새로운 식품업자는 가격파괴, 판촉, 강도 높은 판매 노력 및 기타 방법을 동원해서라도 진열대에서 다른 제품을 자신의 제품으로 교체해야 한다. 도, 소매 경로가 제한적일수록 기존 경쟁자가 유통 채널을 장악하고 있어 해당 산업으로의 진입은 더욱 어려워진다. 소주 유통을 장악하고 있던 진로가 맥주로 비교적 손쉽게, 그리고 맥주 유통을 장악하고 있던 오비가 소주로 진입한 것은 유통채널이 진입장벽에 있어 중요한 역할을 한다는 것을 보여주는 실증적 사례가 된다.

⑦ 정부 정책과 환경 요소

경우에 따라서는 정부가 진입장벽을 만들어주기도 한다. 정부는 면허 발급 등을 통해 특정 산업이나 직업군에 아무나 진입하지 못하도록 막아주곤 한다. 현재 많은 국가들이 특정 지역의 유선방송이나 라디오방송 사업에 대해 소수의 회사에게만 면허를 주어 사업을 수행할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 또한 지방 소도시의 버스 운송권도 정부의 관리 속에서 엄격히 제한 받고 있다. 국내의 경우에도 주류업, 운송업, 방송송출 사업 등은 정부의 인허가를 받은 사업자만이 사업을 할 수 있다. 정부는 또한 공기나 물의 공해 표준이나 안전 규제 같은 방법을 통해 진입장벽에 영향을 주기 때문에 간접적으로 중요한 역할을 한다.

규모의 경제, 중요 자원의 소유권, 지식재산권 확보, 정부의 정책과 환경 요소 등은 진입장벽을 형성해주는 비 인위적인 요인들이 된다. 하지만 진입장벽은 이러한 요인들이 형성되지 않은 분야에서도 목격할 수 있다. 기업들이 경쟁을 회피하기 위해 인위적인 방법으로 진입장벽을 만들어내는 경우가 존재하기 때문이다. 가격을 크게 낮추거나 광고를 늘리는 방식 또한 진입장벽을 형성하여 새로운 기업의 진입을 막기 위한 노력의 일환이다. 그리고 한 회사가 다수의 브랜드를 보유하는 것도 신규 기업의 진입을 막는

효과를 가져다 준다. 이러한 현상은 특히 라면 산업에서 쉽게 확인할 수 있다. 라면은 단 4개의 회사가 200여 개에 가까운 라면을 만들어내고 있기 때문이다.

진입장벽이 주는 시사점

① 진입장벽이 갖는 전략적 의의

진입장벽이 갖는 가장 큰 전략적 의의는 바로 진입장벽의 높고 낮음에 따라 해당 산업 내의 사업자들의 수익성이 좌우된다는 것이다. 진입장벽이 낮은 경우 당연히 참여자의 수와 경쟁강도가 낮아져서 산업수익성은 올라가는 반면, 진입장벽이 낮으면 누구나 쉽게 경쟁에 참여하게 됨으로써, 완전 경쟁을 통해 수익성은 당연히 낮아지게 된다. 예를 들면, 강원랜드의 경우 정부와 법률에 의한 독점이라는 진입장벽을 높이 쌓음으로써, 법률개정이 되기 전까지는 엄청난 수익성을 보장받은 것이라 할 수 있다. 그러나 이러한 인허가에 의한 진입장벽은 국가에 가치창출을 하지 못한다는 점에서 바람직하지 않다. 혁신을 통한 진입장벽이 진정한 진입장벽이라 할 수 있다.

② 기존 진입자 입장에서의 진입장벽의 전략적 활용

기존 산업 내 경쟁자의 경우는 신규 진입자가 많아 질 경우 수익성이 낮아질 가능성이 커지므로, 새로운 진입자가 발을 들여놓지 못하게 하는 여러 가지 수단을 강구할 필요가 있다. 예를 들면, 사업의 수직계열화를 통해 규모의 경제를 이룬다든지, 유통망을 장악한다든지, 고객의 브랜드 로열티를 높인다든지, 고객의 교체 비용을 높인다든지, 혹은 새로운 진입자가 들어올 경우, 악의적이고 적대적인 대응을 하겠다는 묵시적 명시적 공시를 해서 진입을 막는 것이 대표적인 전략 수단이 된다. 기존 기업의 경우 진입장벽 조건의 변화에 적절히 대응하는 것도 대단히 중요하다. 예를 들어 정부의 사업허가권이 없어질 경우, 사전에 특유한 경쟁우위나, 고객과의 관계, 브랜드 등의 진입장벽을 구축함으로써, 지속적으로 진입장벽을 가져가는 전략을 택할 수도 있다. 또한 적절한 시기에 적절한 방법으로 철수하는 것도 중요한 전략적 대안 중 하나이다.

③ 신규 진입자 입장에서의 진입장벽의 전략적 활용

신규 진입 희망기업의 경우, 우리 회사가 해당산업에 진입하는 것 하나만 가지고도 기존 경쟁자가 누리고 있던 고수익성은 사라지게 되어있는 위험을 안고 있다. 이러한 이유 때문에 신규진입자의 경우는 우리 회사가 차별화된 경쟁우위를 가지고 있는지 혹은, 우리가 집중적으로 공략할 만한 틈새시장이 존재하는지, 그리고 시간이나 조건의 변화에 따라 진입장벽이 어떻게 변화하는지 등을 종합적이고 면밀하게 검토해서 진입여부를 전략적으로 선택해야 한다. 경우에 따라서는 직접 해당산업에 진출하지 않고 제휴 등을 통해서 전략적 목적을 달성할 수 있음을 상기해야 할 것이다.

④ 진입장벽의 트렌드와 경쟁전략

진입장벽은 산업별 특성에 따라 다르겠지만, 대부분의 산업에서 진입장벽이 점차적으로 낮아져 사업 내 경쟁이 격화되는 추세를 보이고 있다. 특히 정부와 법률에 의한 독점적 지위를 얻는 것은 사실상 불가능해지고 있으며, 국가 내에서의 국경 장벽도 사라지고 있다. 따라서 이제는 당연히 진입장벽이라는 전략적 요소를 고려해서, 산업 매력

도가 높은 산업을 찾아가야 하겠지만, 또 다른 한편으로는 진입장벽이 없는 무한 경쟁 상태에서의 경쟁력 배양에 힘쓰는 것이 보다 중요한 전략적 고려가 되어야 함을 알 수 있다. 좀 더 구체적인 예를 들어보면, 경쟁기업 대비, 확실한 원가우위나 차별화된 경쟁우위 요소를 구축하든지, 회사 고유의 핵심 역량을 구축해서, 무한 경쟁에 대응하는 방법, 혹은 유사기업과의 M&A를 통한 open innovation 방안도 고려해야 한다.

[그림] 진입장벽의 형성(강자의 전략): BCG 매트릭스[84]



- 일단, 1위를 차지하면 반드시 진입장벽을 형성
- 이는 입장료를 내게 하는 광역전을 전개
- 적절한 시장 점유율은 70%이며, 60%이하는 위험
  -(국지적으로) 80%이상도 위험
- 주기적으로 포트폴리오 분석

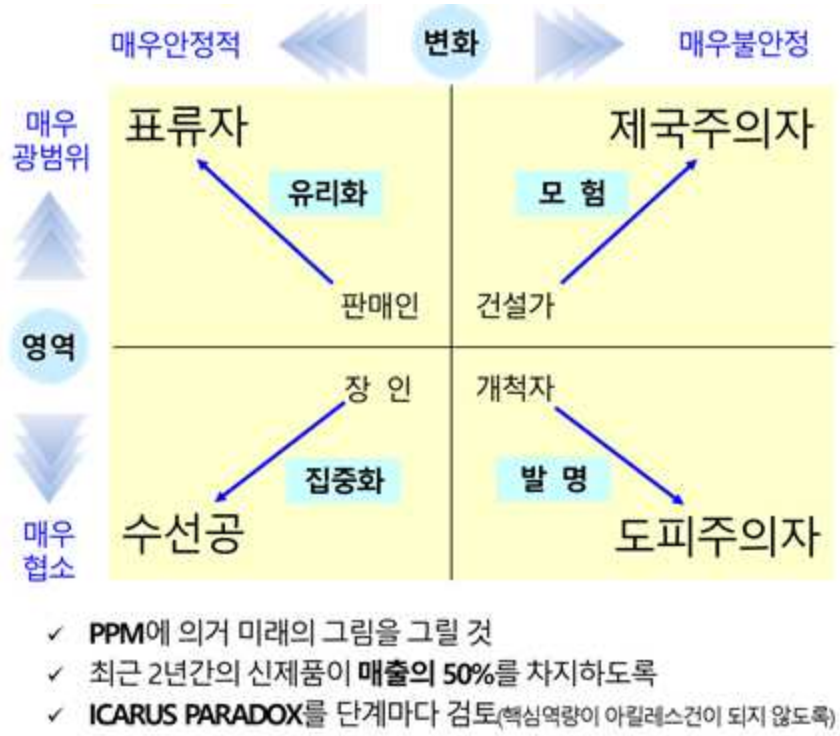
8.2. 혁신, 재탄생

기업은 일단 1위를 차지하면 주기적으로 포트폴리오를 분석하여 기업의 혁신과 사업적인 재탄생을 준비해야 시장에서 강자의 지위를 유지할 수 있다. 시장에서 현재의 지위에 자만하여 혁신을 게을리하는 기업은 쇠퇴할 수 밖에 없다는 것을 그리스 신화의 이카루스에 빗대어 '이카루스 패러독스(Icarus Paradox)'라고 한다. 사회가 복잡해지는 동시에 빠르게 변하면서 상품도 변하고, 소비자의 요구도 놀라운 속도로 진화하게 되었다. 하지만 상품 중심의 마케팅은 결국 생명주기가 짧아지고 과거 마케팅의 효과는 급감하게 되었다. 이카루스의 역설을 피하기 위해서는 문제의 인식 속에 브랜드 중심으로, 보다 장기간 그리고 확고하게 유지되는 브랜드의 정체성을 중심으로 마케팅을 펼쳐야 한다. 동떨어진 시대적 발상과 무감각한 상품 위주의 마케팅은 결국 성공하는 기업이 지나친 자기 과신으로 인하여 너무나도 광범위하게 제품을 위한 라인과 매장을 무분별하게 확장하는 결과를 초래하게 된다. 그 결과로 브랜드를 강화시키는 역량 집중이 일어나는 것이 아니라, 제품들이 중복되는 제 살을 깎기 식으로 전략적인 집중과 통합을 상실하게 된다.

---

84) BCG 매트릭스는 보스턴컨설팅그룹에 의해 1970년대 초반 개발된 것으로, 기업의 경영전략 수립에 있어 하나의 기본적인 분석도구로 활용되는 사업포트폴리오(Business Portfolio)분석기법이다(자료: 네이버 지식백과). 즉, X축을 '상대적 시장점유율'로 하고, Y축을 '시장성장률'로 하여, 미래가 불투명한 사업을 물음표(Question Mark), 점유율과 성장성이 모두 좋은 사업을 스타(Star), 투자에 비해 수익이 월등한 사업을 캐시카우(Cash Cow), 점유율과 성장률이 둘 다 낮은 사업을 도그(Dog)로 구분했다.

[그림] 기업의 추락궤도



먼저 영업으로 승부해서 성공한 경우, 무엇이든지 팔 수 있다고 생각해서 핵심역량에 집중하지 않고 여러가지를 팔다 보니 브랜드 이미지를 구축하지 못하고, 결국 고객과 유리되는 결과를 초래한다. 이런 경우를 판매인에서 시작해서 표류자가 되는 것으로 표현할 수 있다.

둘째로 품질에 최선을 다하는 장인으로 시작해서 성공한 경우, 품질에 집중하여 최고의 성능을 구현해내지만 정작 소비자는 그 차이를 느끼지 못하게 될 수 있다. 이런 경우를 장인이 수선공이 된다고 할 수 있다. 대표적인 예로 폴라로이드를 들 수 있다. 즉석사진 개발의 선구자인 폴라로이드는 디지털기술이 등장하자 1986년부터 해마다 천만 달러의 연구예산을 책정하고 투자한 결과 1990년 디지털기술 관련 특허를 폴라로이드사 전체 특허의 28%를 차지할 정도로 창출했다. 하지만 40여 개 사가 디지털카메라 시장에 뛰어들어 경쟁하기 시작한 1996년까지 폴라로이드는 상업용 제품을 만들지 못하고 쇠락의 길로 접어들었다. 그 이유는 필름카메라 시장에서 성공했던 방식으로 이미지 품질 향상에 집착하여 시장 진입 시기를 놓쳤기 때문이다(박태영, 2014).

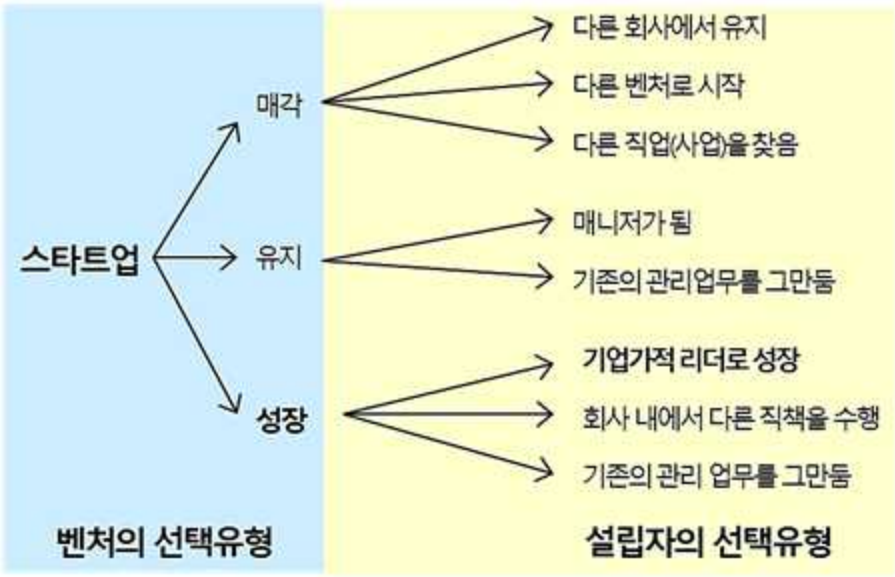
셋째, M&A를 통해 외부의 역량을 자기 것으로 만드는 데 성공하였으나, 지나친 모험과 확장으로 비대해지고, 관리에 실패하는 경우이다. 2005년까지 학습지, 정수기, 음료사업을 통해 건실한 재무구조를 유지하고 있던 웅진그룹의 경우, 2006년 웅진에너지 설립, 2007년 극동건설 인수, 2008년 웅진폴리실리콘 설립 등 기존의 자금력으로 성공하기 쉽지 않은 사업 확장을 단행하였고, 2012년 극동건설 1차 부도를 시작으로 캐시카우였던 웅진코웨이를 매각해야만 하는 실패를 겪고 말았다.[85]

마지막은 신제품 발명으로 성공했지만 발명에 집착하여 발명을 위한 발명만 하는, 개

척자가 도피주의자가 되는 경로이다. 첫 번째로 출시한 게임에 성공한 후 충분한 검증을 거치지 않은 후 후속 게임을 내놓아 실패하는 게임사를 예로 들 수 있다.

Post-Startup은 초기에는 약자의 전략을 취해 시장 진입을 목적으로 한다. 시장 진입 이후에는 진입장벽을 세워 강자의 전략을 세운다. 이후 상품 포트폴리오 전략에 따라 미래의 그림을 그리면서 혁신을 단계별로 확산시켜야 한다. 기술이 집약되어 시장성이 확보되면 개방혁신(Open innovation)을 통해 사업 유지 및 미래 먹거리를 확보해야 한다.

[그림] Post-Startup options



먼저, 기업의 입장에서는 성공한 기업을 매각하거나, 유지하거나, 성장시킬 수 있다. 기업 매각 시 창립자는 ① 매각 후에도 남는 선택지, ② 다른 벤처를 시작하거나 ③ 다른 직장을 알아보는 선택지가 있다. 한게임의 창립자인 김범수의 경우 NHN과의 합병 이후에도 상당 기간 NHN에서 활동하며 해외 지사 창립 등에서 활약하다가 이후 다른 벤처를 만들어 미국에서 활동을 하게 된다. 첫 번째 경로를 걷다가 두 번째로 전환한 사례로 볼 수 있다. 이 경우가 주를 이루는데, 젠자임 등 유수의 바이오벤처를 창립한 Sheridan Snyder가 이에 해당된다고 볼 수 있다.

한편, 기업의 규모를 유지하는 경우 창립자에게는 ④관리자 역할을 하거나 ⑤일상적인 관리활동에서 손을 떼는 선택지가 있다.

기업을 성장시키는 경우, 창립자는 ⑥기업에 비전을 제시하면서 이끄는 기업가적 리더가 되거나, ⑦대표 외의 대안적인 포지션을 택하거나, ⑧일상적인 관리활동에서 손을 떼는 선택지가 있다. 기업가적 리더가 되는 것은 가장 어려우면서도 기업가정신을 가장 잘 구현하는 형태라 할 수 있다. 벤처 1세대인 변대규 휴맥스 대표, 아이디스의 김영달 사장을 예로 들 수 있다. 일상적 관리활동에서 벗어난 경우로는 차세대 전략사업에 주력하고 있는 마크로젠의 서정선 회장을 예로 들 수 있다.[86]

85) 웅진·STX·팬택·대한전선…오너에 과도한 의존, 몰락의 길로(2015)

8.3. 기업 2.0

이제 기업의 성장경로를 되짚어보자. 초기 스타트업 단계는 기술력은 뛰어나지만 시장 역량이 부족하기 때문에 약자의 전략을 사용해야 한다. 다윈의 바다를 건너기 위해 외부 투자를 확보하고, 시장창구를 마련하여 충성도 높은 소비자층을 만들기 위해 노력해야 한다. 약자일 때에는 그 산업이 '스타'인 상태를 유지하여 성장해나가는 편이 좋다. 이후 매출액과 시장점유율이 상승하면 강자의 전략으로 바꾸어야 한다. 자본, 고유의 서비스, 기술력, 독점적 공급망 등 그 기업만이 가지고 있는 무기를 동원하여 경쟁자가 점유율을 잠식하지 못하고 잠재적 경쟁자가 진입하기 어렵도록 진입장벽을 형성해야 한다. 이를 앞에서 언급한 BCG 매트릭스를 통해 살펴보면, '캐시카우'는 최근 2년 이내의 제품으로 유지하는 것이 바람직하며, 수익을 재투자하여 '물음표'에서 '스타'가 될 수 있는 부문을 찾으며 지속가능한 성장을 위해 끊임없이 다음 혁신을 준비하기 위한 체계를 갖추어야 한다. 특히 최근의 급변하는 환경에서는 내부적 혁신역량만으로는 충분하지 않으며, 외부의 혁신역량을 적극적으로 활용해야 한다.

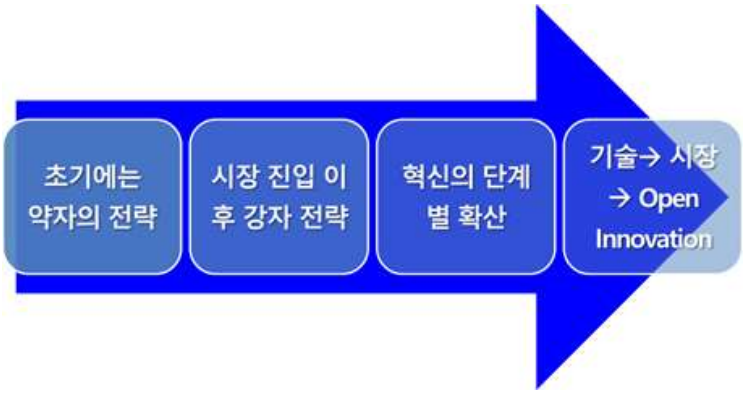
[그림] 기업의 발전단계



이렇게 또다시 새로운 기술에서 새로운 라이프사이클이 시작된다. 애플이 아이팟에서 만족하지 않고 아이폰, 아이패드, 애플워치로 혁신을 계속하며 전기차까지 도전하고 있는 사례를 생각해보라. 조깅화에 칩을 부착해 3배 가치로 만든 나이키도 좋은 예이다. 이렇게 끊임없이 혁신을 추구하는 시스템이 구축되면 기업은 기업 2.0의 단계로 접어들게 된다.

[그림] 기업 2.0으로의 경로

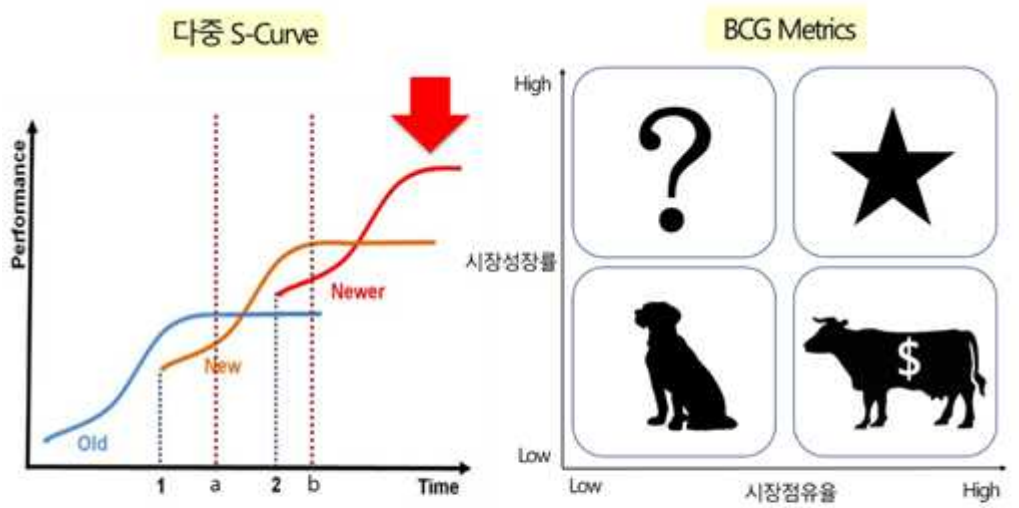
86) 전채연(2015), "휴맥스, 다시 벤처 정신을 말하다", 김영사
전자신문(2008), "[파워CEO] 김영달 아이디스 사장"
서정선 마크로젠 회장, "15년 쌓은 빅데이터…유전자 분석 대중화 연다", 한국경제(2015)



기업 2.0에서는 지속적으로 새로운 S-Curve가 등장한다. 종전의 제품이 성숙단계에 들어섰을 때 새로운 제품은 초기단계에서 시작한다. 새로운 제품은 기존의 제품에 비해 S-Curve의 상단에서 시작해야 의미가 있는데, 초기에는 성숙단계의 기존 제품에 비해 성과가 떨어지겠지만, 앞으로 기존 제품이 쇠퇴기에 접어들고 신제품이 성숙해나가면 신제품이 기업의 주력품목이 된다.

앞서 살펴본 PPM은 이 S-Curve의 단면을 본 것이라 할 수 있다. 가령 우측 그림의 a 시점에서는 오래된 품목이 '캐시카우', 새로운 품목이 '물음표'에 해당한다. 여기서 시간이 지나 더 새로운 제품이 나온 b시점에서 보면, 오래된 품목은 '도그'가 되어가며 새로운 품목이 '캐시카우', 더 새로운 품목이 '물음표'인 상태가 되는 것이다. 다중 S-Curve를 분석하면 동태적인 제품 포트폴리오와 이에 대한 관리방법을 알 수 있다.

[그림] 다중 S-Curve와 제품 포트폴리오



- PPM(제품 포트폴리오)는 다중 S Curve의 단면을 보는 것
- S Curve의 분석에서 Dynamic PPM 전략이 가능
- 고도 성장기에 미래 성장 동력을 육성

중요한 점은 고도성장기에 미래 성장동력을 육성해야만 기존 제품이 '도그'가 되어가는 상태에서 새로운 캐시카우를 찾을 수 있다는 점이다. 혁신은 현 시점에서는 비용이기 때문에 주주들은 반기지 않을 수 있다. 그렇기 때문에 동태적인 다중 S-Curve 분석을 통해 비전과 방향을 수립해야 한다.

8.4. 성장단계별 조직

기업에서 조직관리의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 조직문화와 행태가 구태의연하면 혁신활동이 정체되고, 현상유지에 급급하게 된다. 기업의 성장에 따라 조직은 점점 커지게 되며, 통솔범위와 업무의 성격이 변화함에 따라 다른 형태의 리더십과 조직관리 전략이 필요하다. 소규모의 창업멤버와 함께 하는 창업 단계에서는 자유로운 분위기에서 창의성이 발휘될 수 있도록 하는 것이 중요하다. 그러나 조직의 형태가 갖추어지는 집단공동체 단계가 되면 조직에 결속력을 부여하고 체계적으로 사람을 키워나가는 리더십이 필요해진다. 그리고 여기서 기업 2.0을 구현하고 도약하기 위해서는 리더가 명확한 방향을 설정하고 이를 조직 내에 끊임없이 설파해서 비전이 공유되도록 해야 한다.

이제 조직은 세 번째 국면인 공식화 단계에 접어들게 된다. 이제 조직 규모가 커지고, 일의 범위가 리더 혼자서 모두 결정하기에는 넓어진다. 따라서 이 단계에서는 과감하게 권한을 위임하고, 성과관리와 사후관리를 통해 통제할 필요가 있다. 여기서 위임을 하지 못하고 리더에게 권한이 집중된 조직형태가 유지되면 사고 발생 확률이 높아진다.

사업과 조직이 커지면서 외적인 조정과 통제 매커니즘이 정교화되어야 한다. 여기서 경계해야 하는 것은 조직이 지나치게 관료화되는 것이다. 내부 칸막이가 생기고 실적경쟁이 생기면서 똘똘 뭉쳐 일하던 초기와는 달리, 부서 간 협조도가 낮아지고 중요하지만 표가 나지 않는 일은 버려지게 된다. 여기서 한 단계 도약하여 조직의 성과를 높이기 위해서는 팀빌딩 등 팀워크를 다지는 활동이 필요해진다. 조직원 간에 일체감을 부여하고, 지속가능한 성장을 위한 동기부여가 필요하다. 이 활동에 실패하면 조직은 쇠퇴의 길을 걷게 되는데, 비대하고 방만한 조직을 쇄신하지 못하고 시대의 변화에 맞지 않게 대형차량 생산을 고집했던 미국 빅3 기업의 쇠퇴가 그 사례가 될 것이다(빅3가 몰락할 수 밖에 없는 이유, 2008). 반대로 IBM과 같이 쇠퇴의 길을 걷고 있다가 루이스 거스너에 의해 조직을 쇄신하여 서비스 기업으로 변모하고, 재활에 성공한 사례도 있다(IBM의 루 거스너, 2009). 기업의 리더는 항상 조직의 현 상태가 어느 단계에 해당하는지를 주시하고 적절한 관리 시스템을 갖추어야 하며, 조직이 동맥경화에 걸리지 않도록 처방을 해야 한다.

[그림] 성장단계별 조직 운영 전략



자료: 김인수, '거시조직이론, 조직설계를 중심으로'

성장단계별 자금 및 지원

기업의 성장단계에 따라 자금 동원방식과 기업 관리 방식도 달라져야 한다.

[그림] 성장단계별 자금 및 지원



기술사업화 전의 초기 기업이라면 엔젤 캐피탈을 찾아 다윈의 바다를 건너야 하는데, 우리나라의 경우 본엔젤스 등의 엔젤 캐피탈이 있고, 최근에는 요즈마도 아시아에 상륙하였다.[87] 이 단계에서는 규모가 작으므로 세무사에게 의뢰하여 재무회계관리를 하면 된다.

87) 요즈마그룹아시아, 요즈마 엔젤 투자자 그룹 조성(2015), 벤처의 친구, 엔젤투자자에게 거는 기대(2014)

사업화에 성공하면 전문적인 벤처 캐피탈을 찾아나서야 한다. 최근에는 성공한 벤처 창업자들이 벤처 캐피탈을 운영하면서 멘토로서 역할을 하는 사례가 늘어나고 있다. 또한 이 때는 중소기업청 등 정부의 국책과제에 참여하는 것도 큰 도움이 된다. 예를 들어, 어린이집 알림장 앱으로 큰 반응을 얻은 키즈노트, 희귀병 진단 키트로 세계 진출을 이루어낸 진스랩 등은 정부지원을 적극 활용하여 성장하고 있다(중소기업청 & 창업진흥원, 2014). 이때 매출액이 커지는 경우 회계사에게 맡기는 것도 고려해 볼만하다. 정부과제에 참여하면서 경영지도를 받는 것도 한 가지 방법이다.

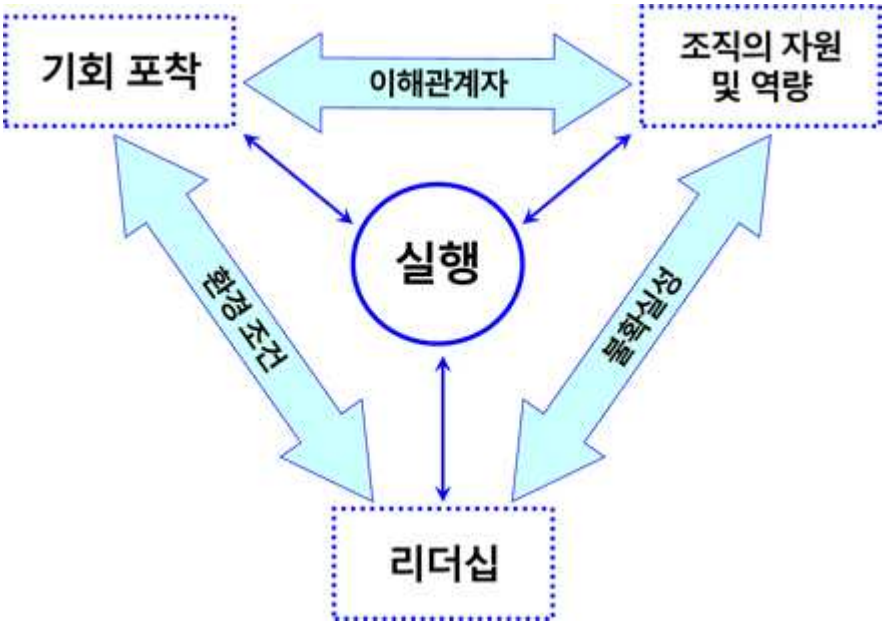
매출액이 100억~500억이 되면 IPO를 통해 상장을 시도하고, 이제 시장에서 유상증자를 통해 자금을 모집할 수 있다. 물론 IPO로 성공한 사례가 있는 한편으로는 힘들게 IPO를 했는데도 그다지 큰 성과를 거두지 못한 사례도 있으며, IPO의 성과에 대해서는 이견이 있는 만큼 그 시점에 대해서는 신중할 필요가 있다.[88] 이 단계에서는 회계사에게 의뢰하되, IPO 주관사의 경영지원을 받을 수 있다. 매출액 1,000억원 수준까지 회사가 성장하면 유상증가에 더해 회사채를 발행하는 옵션도 선택할 수 있게 된다. 이제 회계사뿐 아니라 변호사, 노무사 등을 통해 법적인 자문을 받거나 경우에 따라 컨설팅사를 통해 전략이나 조직진단을 받을 필요도 있다.

성장의 동력

성장의 동력은 세 개의 요소와 세 가지 변수로 설명할 수 있다. 사업의 큰 적인 불확실성을 낮추기 위해 리더십과 조직의 자원, 역량을 동원할 필요가 있으며, 환경조건에서 최적의 선택을 하기 위해 리더십과 기회의 포착이 필요하다. 또한 주주의 설득을 위해 기회를 포착하고 조직의 자원과 역량을 동원할 필요가 있다. 리더십, 기회 포착, 자원과 역량의 동원을 통해 효과적인 경영과 지속적인 성장이 이루어질 수 있다.

[그림] 성장의 원동력

88) IPO는 '성장촉진제'…자산·매출 증가율, 상장사 > 非상장사(2014), IPO, 기업 성장에 큰 도움되진 않아(2014)



8.5. 기업 발전단계별 유형

기업 발전단계별 유형에 따라 비즈니스 모델과 연계된 혁신과 기업의 재탄생에 대해 살펴보도록 하자.

[표] 기업 발전단계별 유형

비즈니스 모델	혁신 프로세스	IP 경영	유형
차별화	없음	없음	유형1 RED OCEAN
기술차별화	非체계화	수동적	유형2 창업벤처들
시장 차별화	체계화	방어적	유형3 성장 벤처
개방형	외부협력	활용형	유형4 글로벌 벤처
통합형	비즈니스 모델화	재무 자산화	유형5 소생태계
플랫폼형	비즈니스 모델의 혁신	전략적 자산화	유형6 플랫폼기업

① Red Ocean 기업

통상적인 90%이상의 기업들은 저비용 구조에서 수익성의 한계를 보인다. 자영업 음식점, 카페 등의 서비스업, 반도체, 자동차, 건설 등의 하청기업들, 제약산업의 CRO, CMO, 엔테테인먼트 기획사를 예로 들 수 있다. 혁신 프로세스도 크게 눈에 띄지 않으며, 지재권(IP) 전략 역시 전무하다. 차별화와 특허 전략의 비즈니스 모델이 재탄생의 관건이다.

② 창업 벤처

대부분의 창업 벤처들은 창업자의 개인 역량에 기반한 혁신 기술을 지니고는 있으나, 지속적인 혁신 프로세스는 미비하다. 지식재산권(특허) 관리는 수동적으로 우연히 발생하게 된다. 이러한 단일 기술 기반과 부족한 혁신 프로세스에 대한 이해도는 성장 벤처로 가는 걸림돌이 된다. 따라서 기술 차별화를 통한 소위 말하는 대박 상품(Killer product)의 확보가 관건이 된다.

위자드웍스는 2006년 설립된 한국의 1세대 스타트업 기업으로 한국을 대표하는 위젯 및 모바일 기술 전문업체이다. 창업 1년 만에 미국 잡지인 Red Herring의 <아시아 100대 유망 벤처기업> Finalist에 선정, 국내 최대 웹 서비스 시상식에서 인터넷/정보서비스 부문 최우수상 및 인기상 2관왕을 수상하였다. 2006년 개인 맞춤형 포털사이트 위자드닷컴, 2008년 위젯 플랫폼 위자드팩토리를 런칭하였다. 이후 3년간 국내 최고의 위젯 기술력을 바탕으로 위젯 마케팅, 위젯 컨텐츠 유통, 위젯 개발 대행, 개인화 포털, 기업용 개인화 포털 등의 분야에서 독보적인 1위를 달렸다. 2011년부터는 모바일 클라우드 서비스 개발에 착수하여 2012년 4월, 솜클라우드(SomCloud) 서비스를 런칭하였고, 현재 클라우드 유틸리티 No.1 서비스로 한국은 물론 아시아권, 영어권에서도 서비스 중이다.

③ 성장 벤처

성장 벤처는 세분화 되어 있는 시장의 지배적 디자인(Dominant design)을 확보함으로써 지배역량을 가지게 된다. 바탕 기술과 제품 로드맵을 확보하여 시작 역량을 키워가며, CEO 혹은 CTO가 IP를 본격적으로 관리하게 된다. 보다 체계적인 혁신 프로세스를 바탕으로 시장을 확보한다. 하지만 비즈니스 모델의 한계로 인해 단일 고리 혁신이 이루어 질 수 있으므로, 신성장 동력의 내부 역량을 통한 시장 차별화가 관건이다.

바이오스페이스는 독자적으로 개발한 체성분 분석기술로 미국, 캐나다, 일본, 국내 특허 53건을 획득하였다. 바이오스페이스는 사내에 특허정보 검색사와 분석사 등 전문인력으로 관련 기술 시장 동향과 이슈 분석 모니터링을 지속적으로 수행했다. 정부과제를 수행하면서 특허를 창출하고 특허 회피 설계, 업계 전반 특허 현황을 파악해 경영 전략 수립에 이어지도록 했다.

④ 글로벌 벤처

글로벌 벤처는 외부의 아이디어 기술에 자원을 개방한다. IP-CR의 선순환과 로드맵 기반의 전략을 바탕으로, 마케팅과 기술, 구매의 전략적 연계를 통한 교차기능 활동을 한다. 외부협력을 통한 혁신프로세스를 활용하며, 지식 재산을 전략화 하고 M&A를 적극적으로 이용한다. 이러한 글로벌 벤처는 개방 혁신이 관건이다.

휴맥스는 디지털 셋톱박스의 본격적인 출시와 더불어 해외 판매망 구축에 힘써왔던 휴맥스는 2000년 독일 프랑크푸르트를 시작으로 두바이, 미국, 일본, 영국, 인도, 호주, 이태리, 홍콩 그리고 폴란드에 현지법인을 구축하고 유럽각국, 북아프리카, 러시아, 동남아까지 현지 판매망을 확대함으로써 범세계적인 네트워크를 구축하고 있다.

⑤ 소생태계 기업

기업이 혁신 프로세스와 비즈니스 모델을 결합한다. 각종 기술과 영업전략을 통해 공

급자, 고객과의 혁신 프로세스가 이루어진다. 대부분 내부 혁신과 외부 혁신이 균형을 이루는 혁신 문화 DNA를 구축한다. 지식재산권의 관리는 재무자산화를 통한 전략적 재무 관리 단계에 있으며, 대규모의 M&A를 활용한다. 비즈니스 모델화가 통합형의 소생태계 기업의 혁신프로세스이다. 이러한 복합적인 소생태계 기업은 생태계 문화의 형성이 관건이다.

넥슨은 M&A로 벤처를 키운 이후에, 게임 이외 투자에도 적극적인 모습을 보인다. 2005년 게임부문 넥슨과 투자전문 지주사 NXC로 분할한 이유다. NXC는 스웨덴 유모차 '스토케', 레고장터 '브릭링크', 이륜자동차 '릿모터스', 귀뚜라미 단백질바 '엑소' 등에 투자했다. 최근 미국 MIT와 뉴욕에서 기발한 기술과 아이디어를 가진 스타트업을 찾고 있다.

⑥ 플랫폼 기업

플랫폼 기업은 비즈니스 모델 자체를 혁신하는 것이 혁신프로세스이다. 플랫폼을 통하여 복합 생태계와의 통합을 이루어낸다. 공급자와 강력한 협력관계를 통한 다른 기업과의 차별화를 보여준다. 기업벤처 자산의 활용도 플랫폼 기업의 특징이며, IP경영은 강력한 무기가 된다. 애플, 구글, IBM 등이 이러한 예이다. 이러한 플랫폼 기업은 지속가능한 혁신을 통해 끊임없는 재탄생을 이루어 낸다.

8.6. IP기업의 성장 전략

M&A를 통한 전략

기술 창업에 성공한 창업가는 어느 시점에서 금전적인 보상을 원하게 된다. 이는 투자자도 마찬가지이다. 이에 투자한 자금을 현금으로 회수하는 출구 전략이 논의되는데, 대표적인 유형은 기업공개 IPO(initial public offering) 또는 산업계 큰 기업으로부터 인수, 합병이 있다. 우리나라에서는 IPO가 일반적인 출구 전략이다. 이제부터 살펴볼 M&A 전략은 기존 국내에서 빈번한 M&A와는 다른 차원으로, 혁신 기술을 가진 창업기업과 대기업 모두가 win-win하기 위한 전략을 의미하는데, 이는 최근 '상생형 M&A' 라는 이름으로 논의되고 있다.

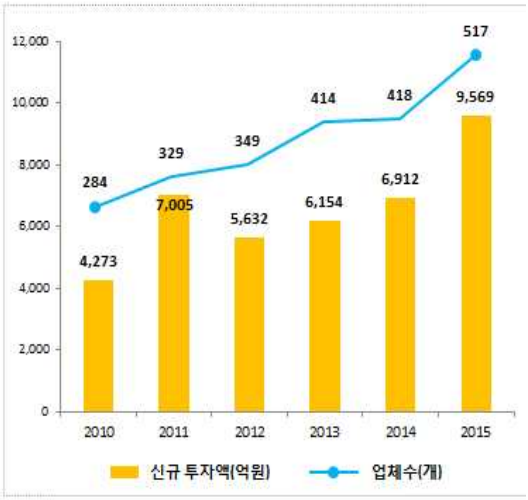
[참고] IPO란?

IPO란 기업공개 또는 최초 상장의 의미를 갖는다. IPO란 외부 투자자가 공개적으로 주식을 매수할 수 있도록, 기업이 자사의 주식과 경영 내역을 시장에 공개하는 것을 의미한다. 우리나라에서는 일반적으로 증권거래소(일명 코스피) 및 코스닥 최초 상장을 통해 IPO가 이루어진다. 기존에 장외 시장을 통해 알음알음 거래되던 주식을 공개 시장에서 매도, 매수할 수 잇게 만드는 조치이다. 또한 수많은 시장 참여자들 사이에서 주식의 가격이 결정되기 때문에 기업의 전체 가치를 평가할 수 있는 수단이 되기도 한다. IPO가 이루어질 경우, 상장 기업은 시장에서 자금을 조달할 수 있고, 기존에 투자했던 주주들이 공개 시장에서 투자금을 회수할 수 있게 되며, 공개 기업의 경우 주식 양도에 대한 양도소득세가 발생하지 않고 비상장 주식보다 상속, 증여세 혜택이 있다. 반면 기업공개는 기업의 주식이 시장에서 매매의 대상이 되게 되므로, 적대적 인수 합병의 대상이 될 수 있고, 기업 내부 정보를 공개해야 하며, 공시 의무에 따라 많은 보고서를 공개할 법률상 의무가 발생한다.

상생형' M&A의 의미와 필요성

벤처기업으로의 연도별 1분기 벤처투자 추이를 살펴보면 2010년 284개(4,273억 원)에서 2015년 517개(9,569억 원)로 증가하는 등 창업의 질적 성장도 향상 추세이다.

[그림] 창업의 질적 향상과 창업경진대회의 다양성 증가



| 연도별 1분기 벤처투자 추이 |



| 창업 경진대회의 다양성 증가 |

자료: 중소기업청. 2015. 신설법인 동향 조사통계

그렇다면, 사업화에 성공한 벤처기업의 다음 무대는 글로벌 시장 진출이다. 벤처기업이 글로벌 시장으로 가는 방법은 직접 횡단하는 방법과 간접 횡단하는 방법이 있는데, 직접 횡단은 독자적으로 글로벌 시장을 개척하는 것으로 시장 개척비용과 시간이 많이 소요되는 단점이 있는 반면, 간접횡단은 상생형 M&A를 통해 대기업이 보유한 글로벌 시장으로 쉽게 진출할 수 있는 장점이 있다. 특히 상생형 M&A는 기업단순 매각이나 경영권 약탈이 아닌, 기술 창업기업의 시너지 효과를 창출하기 위한 새로운 경영전략으로 대두되고 있다. 하지만 한국에서는 상생형 M&A시장 자체가 부재하여 사업화에 성공한 벤처기업이 글로벌 시장으로 진출할 수 있는 통로가 없는 실정이다.

한국의 벤처창업은 활성화되고 정부차원의 지원도 폭넓게 이루어지고 있으나 대기업과 벤처기업 간의 생산성 격차는 더욱 더 확대되는 상황이며, 한국은 여전히 상대적으로 높은 수준의 상품시장 규제, 미흡한 외국인 직접 투자 등 창조경제를 달성하기 위한 제도적인 틀이 취약한 상황이다. 이러한 간극은 대기업 중심의 추격자 전략을 통해 발전해 왔던 한국의 산업계가 가지고 있는 본질적인 문제에서 비롯된다. 즉, 대기업은 혁신에 취약하고 중소벤처는 시장에 취약하므로, 과거처럼 대기업이 혼자 혁신과 효율을 만족시킬 수 없다. 결국 창조경제에서는 필연적으로 기업들이 분할될 수밖에 없으며, 이러한 패러독스를 극복하기 위해서는 혁신과 시장역량을 완전히 분리하여 서로 협력해야 하므로[89],

시장역량이 높지만 혁신역량은 낮은 대기업과 시장역량이 낮으나 혁신역량은 높은 혁신기업의 결합의 장이 상생형 M&A이다.

상생형 M&A를 위한 계약

상생형 M&A의 핵심은 기술거래이므로, 시장의 효율성과 기술의 혁신성을 지닌 기업 간 거래를 통한 부가가치 창출이므로, 이를 위해서는 선도 기업과 혁신 기업 사이의 기술거래를 통해 전반적인 M&A 시장을 활성화시키는 것이 중요하다. 그리고 이에 따라 기술거래에 기반한 M&A 가이드라인이 필요하다.

※ 기술거래는 기술의 매매, 양도 및 실시허락 등의 계약뿐만 아니라 기술을 개발하는 과정에서 상호협력 및 기술의 교환, 기술을 담보로 한 자금의 조달, 기술의 지도 및 지원, 기술 용역의 제공 등도 포함하는 의미로 사용되고 있음. 또한 실무에서는 기술거래의 대가로 금전뿐만 아니라 지분으로 지급받는 경우 또한 빈번하므로, 위와 같은 기술거래계약을 기반으로 M&A 시장이 활성화될 수 있다는 측면에서, 본 파트에서는 위 기술거래계약의 유의점에 중점을 두고 고찰하도록 함

우선, 기술거래계약의 활성화를 위해서는, 혁신기업은 보유기술의 품질 및 경쟁력을 입증하기 위한 객관적인 자료를 준비한 후 협상에 임하고, 시장 기업은 기술가치 평가액을 인정하는 태도가 필요하다. 혁신기업은 보유 기술의 경쟁력을 입증하기 위해서 가능한 특허 등록을 통해 권리를 확보하는 것이 바람직함. 해당 기술에 관한 객관적인 테스트를 통해 수치화된 자료를 구비한 경우에도, 관련 산업의 제3자를 통한 검증을 받아야 할 것이다.

위와 같이 혁신 기업의 기술은 객관화된 데이터를 바탕으로, 기술가치평가 기관을 통하여 적정한 금액으로 평가받을 수 있으며, 기술가치 평가기관에서는 (담보 목적이 아닌) 거래 목적으로 평가액을 산정하는 경우, 그 평가 금액을 적정 가격 '범위'로 제시하고 있으므로, 시장 기업은 위 평가액을 인정하고, 제시된 범위 내에서 협상하려는 태도를 취해야 할 것이다. 또한, 시장 기업에서는 협상 과정에서 해당 기술에 관한 사업성 분석 자료를 제공하는 것이 바람직하다고 할 것이다. 기술 이전 과정에서 반드시 핵심 인력의 인수가 수반되어야 하는지 여부를 검토하고, 필요한 경우 해당 인력 인수에 관한 내용을 포함하여 약정해야 한다. 기존 핵심 인력의 이탈 방지를 위한 보너스 제도 등의 대비책을 마련하고, PMI 과정에도 피인수기업의 핵심인력을 참여시키는 방안 등을 마련하는 것이 바람직하다.

89) 창조경제 시대에는 개별기업의 경쟁이 기업생태계 간의 경쟁으로 이전되면서 초협력 공생경제로 진화함(Porter, 2006; Tsai et al., 2009)

상생형 M&A 가이드라인

○ 상생형 M&A 계약의 핵심은 “기술거래”

기술역량과 혁신역량의 결합을 위해 기술(특허 등)이전 중요

○ 기술거래계약을 위한 가이드라인

혁신기업: 보유 기술의 품질, 경쟁력 입증해야

→ 특허 등록, 기술에 관한 객관적 test 자료 준비하고 제3의 기관을 통한 검증

→ cf. 정부의 기술가치평가 비용 보조

시장기업: 기술의 가치를 인정해야

→ 기술평가기관의 기술거래가격(price range) 인정

→ (필요에 따라) 사업성 분석 자료 제공

○ 표준계약서 제공 필요성: 기술거래 중심의 M&A 계약 체크리스트 및 과거 M&A 분쟁 사례를 분석한 체크리스트 및 이를 바탕으로 인수기업과 피인수기업 간의 이해관계를 최대한 균형 있게 반영한 표준계약서 필요

① M&A 계약서 작성을 위한 기본 체크리스트

- 협의 과정에서 비밀유지의 대상, 관리 및 위반에 대한 사항 합의
- 계약 거래 형태, 계약 당사자 확정
- 계약의 내용 및 권리 제한 사항
- 필요한 회계 자료 및 회계 기준에 관한 사항
- 계약의 중요 사항에 대한 변경 가능 요건 규정
- 타 계약과의 효력 관계를 명확히 규정
- 해제 및 해지 사유와 효과를 규정
- 불가항력으로 인한 효과
- 계약의 발효 및 종료 시점 명기
- 계약 종료 후에도 유효하게 준수해야 할 사항에 대한 합의
- 분쟁처리수단(소송, 조정, 중재, 관할 등)
- 손해배상범위의 제한 및 손해배상액 예정

② 기술거래 관련하여 확인할 사항

기술 정보 내지 자료를 제공

- 기술 정보 제공의 범위 및 방법을 명확히 규정해야 함
- 설계, 제조, 판매, 사후관리, 개조 등에 관련된 정보 및 향후 획득하게 될 기술에 대한 소유권과 관련 기술에 대한 범위까지 명확히 기술하고, 필요에 따라 부록, 첨부 자료 등을 활용
- 거래되는 기술 가운데 일부는 소유자가 아닌 특허 실시권자로서 권리를 부여받은 부분이 있는지 확인
- 기술이전 이후, 이와 관련된 추가적인 기술개발이 이루어졌을 경우, 매수인에게 통보해야 할 의무에 관해 확인

- 정보 제공자의 데이터 검증 기관, 기술가치평가기관 선정에 대한 합의 사항 확인
- 인력 인수 사항 및 계약 완료 이후 일시적으로 정보 제공자 측 인력이 참여할지 여부에 대한 확인
- 자료에 의한 기술의 이전이나 제공의 한계로 인하여 기술자에 의한 기술지도 내지 기술자 파견이 필요할 수 있으므로, 연수에 필요한 비용, 인원 등을 확인

계약 제품 및 설비 관련 사항

- 계약 초기 단계 내지 적정 생산규모에 미달로 인하여 매수인이 완제품 형태로 납품받을 필요가 있는지 확인
- 계약 제품에 대한 품질관리 유지 의무 사항 규정
- 기술의 구체화 및 상업화 실현을 위해 필요한 부품이나 설비가 있다면 이에 대한 권리 확인하고, 구매 가능 여부 등의 확인
- 해당 제품의 수출 가능 국가, 경로 및 수출 수량에 대한 제한이 있는지 등의 확인

기술에 대한 보증

- 기술 정보 내용에 대한 보증, 해당 기술의 품질 및 권한에 대한 보증 사항 확인
- 기술 및 특허가 타인의 권리를 침해할 경우, 책임 소재 및 범위 규정

사업계획서

9.1. 사업계획서란

사업계획서는 인력과 자금, 기술과 생산시설, 시장에서의 전망 등을 객관적이고 냉정하게 반영하고 있어야 하며, 현실적이고 실현 가능성 있게 작성되어야 한다. 사업계획서는 사업을 성공시키기 위해 꼭 거쳐야 하는 중요한 과정이며, 흩어진 사업 구상이나 생각을 사업계획서라는 틀 안에 체계적으로 정리함으로써 진행 사업의 운영에도 도움이 되기도 한다. 또한, 사업 운영뿐만 아니라 제품 개발, 투자 유치, 회사 소개, 전략 수립, 성과 분석, 인증 허가, 입점 및 사업 제안 등 다양한 용도로 작성할 수 있다.

사업계획서의 핵심은 드러커 교수의 말 대로 혁신(Innovation)과 마케팅(Marketing)의 양대 요소다. 플랫폼 경제의 발달로 인하여 이 경향은 급속히 확대되고 있다. 기존의 마이클 포터의 가치사슬의 개념에서 개방된 가치 네트워크로 변화하고 있다. 사업계획은 혁신과 효율의 결합을 설명하는 것으로 압축되는데, 이것이 바로 Lean Canvas를 뒤집어 본 개념이다. 혁신 생태계를 활용한 가벼운 혁신을 통하여 MVP(Minimum Viable Product)를 만들어 혁신 시장인 크라우드 펀딩에서 자금을 조달하여 시장 플랫폼을 활용, 시장을 획득하는 과정이다.

사업계획서의 목적 및 용도

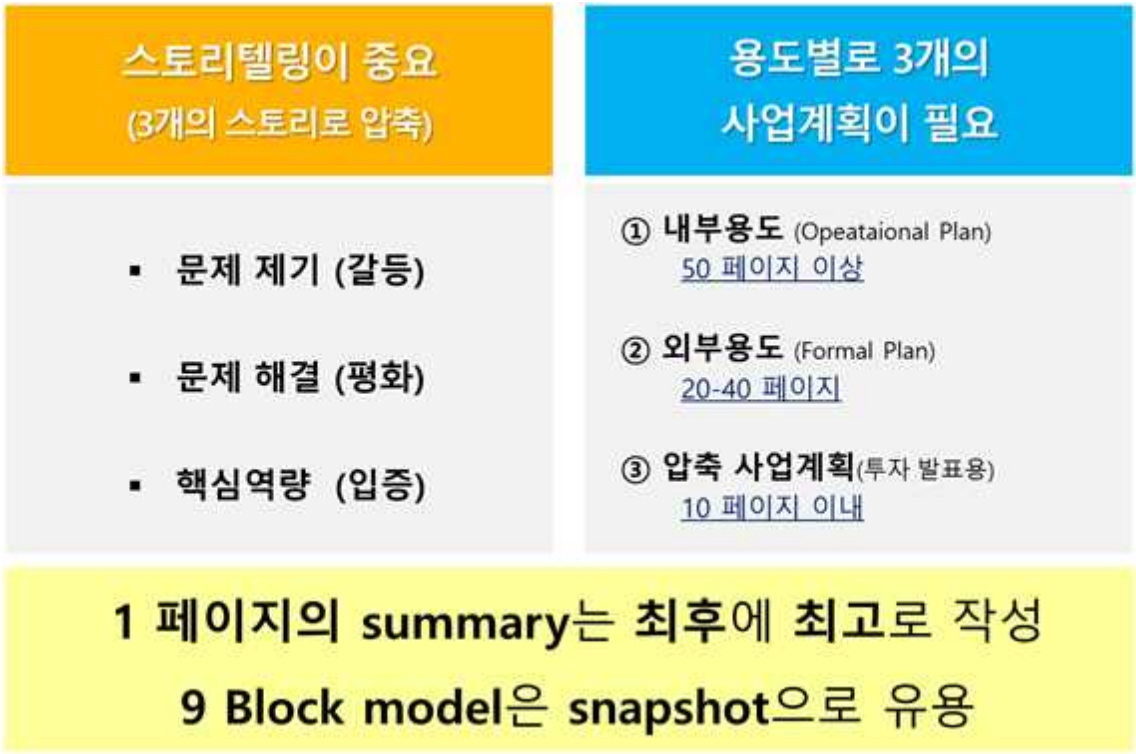
사업계획서를 작성하는 목적 및 용도를 구분해 보면 크게 내부 운영 사업계획서와 외부 투자 유치용 사업계획서로 구분할 수 있다.

내부 운영 사업계획서는 사업을 준비하는 본인에게 있어서 사업의 구상을 체계적이면서 구체적으로 정리할 수 있는 기회를 주고 사업계획서를 작성하면서 부문별 사업내용을 다시한번 점검하기 때문에 사업의 시행착오 예방과 사업 성공의 가능성을 높여줄 수 있다. 이러한 사업계획서는 사업의 목표 설정과 방향에 대한 직원과의 공유 및 협의를 위해 필요한 나침반과 같은 역할을 하므로 필수적으로 작성해야 한다.

외부 투자 유치 사업계획서는 해당 사업과 관련된 정부 및 금융기관/동업자/출자자/공공기관 등에게 제출되어 사업에 필요한 자금을 지원받기 위한(또는 사업의 인·허가를 받기 위한) 중요한 용도로 사용이 된다. 외부 제출용으로 작성되는 사업계획서는 심사기관이나 사업계획서를 검토하는 사람으로 하여금 사업의 내용을 쉽게 이해할 수 있도록 핵심적인 사항을 중심으로 명료하게 작성되어야 하며, 사업계획서의 검토 및 심사기준을 사전에 파악하여 이에 준할 수 있도록 합리적이며 설득력 있게 작성하는 것이 중요하다.

압축 사업계획서, 사업개요서, 사업요약서 등의 문서는 외부 투자유치 사업계획서를 초기 검토용 또는 발표용으로 압축하여 10페이지 이내로 작성한 것을 의미한다.

사업계획서 작성 시 중요 사항



사업계획서는 전체적으로 **스토리텔링(Story telling)**과 같은 것이다. 어린 아이에게 처음 듣는 재미있는 이야기를 해 주듯, 사업계획서를 읽는 이의 마음을 사로잡을 수 있도록 스토리텔링을 잘 구성해야 한다. 사업계획서의 스토리텔링은 3단계로 구성하는데, 세상에서 발견한 해결해야 하는 문제 제기 이 문제를 해결하기 위한 방법 제시 문제 해결 방법을 실현할 수 있는 핵심 역량 입증 과정으로 풀어나가는 것이 가장 바람직하다. 마음을 사로잡을 수 있는 스토리텔링을 담고 있는 사업계획서를 만들기 위해서는 다음과 같이 반드시 알아두어야 할 중요한 요소들이 있다.

▪ 핵심 내용 중심으로 작성

사업계획서에 너무 많은 내용을 담으면 보고서를 읽는 사람이 이해하기 어렵다. 따라서 사업 개요, 필요성, 경쟁사와의 차별성, 시장성 및 수익성 등의 핵심 내용을 중심으로 명료하게 작성하는 것이 바람직하다.

▪ 내 사업만의 독창성

투자를 위한 사업계획서의 경우, 너무 진부하고 식상한 계획서는 관심을 잃게 만들 수 있으므로 그 사업만의 독창성을 잘 뽑아 내어 돋보이게 만들어야 한다. 특히, 창업의 경우에는 무엇보다 창업자, 창업 아이템, 사업 내용이 중요하므로 이 부분에서 독창성이 잘 드러날 수 있도록 초점을 맞추어 작성한다.

▪ 인포그래픽 적극 활용

사업계획서는 자신뿐만 아니라 제3자가 읽고 쉽게 이해할 수 있도록 작성하는 것이 좋다. 특히, 외부 투자용으로 작성할 경우에는 제3자가 3~5분 내에 이해할 수 있도록 작성하는 것이 좋으므로, 이해를 돕기 위해 인포그래픽을 효과적으로 사용하는 것이 좋다.

▪ 전문적인 용어 사용 자제

제3자가 사업계획서를 읽을 경우 해당 분야 전문가가 아닌 경우가 많으므로 전문 용어는 가급적 피하는 것이 좋다. 전문 용어를 쉽게 풀어 쓰거나 설명을 추가로 달아서 이해를 돕는 것이 현명한 방법이다.

▪ 논리성과 객관성을 통한 신뢰성 확보

사업계획서는 자신의 사업 방향을 정리하고 기준을 정하는 용도이기도 하지만, 타인을 설득하는 보고서이기도 하므로, 추상적이거나 주관적으로 작성하기 보다 객관적인 자료와 수치를 바탕으로 사업 타당성 등을 검증하여 사업계획서에 대한 신뢰성를 확보해야 한다.

▪ 타겟 고객을 명확하게 정의

사업계획은 타겟 고객이 명확해야 한다. 타겟 고객 정의가 정확해야만 추진하고자 하는 사업의 상품 또는 서비스에 대한 디자인과 개발 등의 이후 작업들이 가치를 창출할 수 있는 방향으로 진행될 수 있다. 비슷한 사업으로 보일지라도 구체적인 마케팅 계획은(4P- Product, Price, Promotion, Place) 타겟 고객에 따라 크게 달라진다는 점을 명심해야 한다.

▪ 고객에 대한 가치를 구체적으로 명시

사업은 고객에 대한 가치를 창출하는 것이다. 따라서 사업계획서에는 고객이 받게 되는 가치(value)를 구체적으로 명시해야 한다. 고객이 가치를 발견하고 그 가치에 관심이 있어야 제공하는 상품이나 서비스에 대한 실질적인 구매가 일어나기 때문이다.

▪ 잠재 시장 수익성 및 장래성 제시

진행하고자 하는 사업의 잠재시장이 어떤 시장이며, 수익성은 어떤지, 얼마나 성장하고 있고, 향후 전망은 어떤지 등에 대한 검증이 필요하다. 이러한 검증이 투자자가 투자를 왜 해야 하는지에 대한 매력적인 이유를 제공해 줄 수 있기 때문이다.

▪ 사업 모델을 명확히 제시

사업계획서는 어떤 사업을 어떻게 추진하여 수익을 어떻게 만들 것인지를 명확하게 정리하는 계획서인 것이다. 따라서 진행하고자 하는 사업이 어떻게 수익을 창출할 수 있는 지에 대한 명확한 수익 모델을 제시하여야 한다.

▪ 구체적인 단기 목표 제시

사업은 구체적인 수치로 단기 목표를 설정해야 한다. 단순한 업무와 손익으로 진행하게 되면 수익이 변할 때마다 사업의 방향성이 달라지게 흔들리게 된다. 구체적, 수치적으로 목표를 설정해야 어떤 난항이 와도 흔들리지 않고 처음 목표했던 방향으로 나아갈 수 있다.

▪ 현실적인 자금 조달 및 운용 계획 제시

사업 추진에 소요될 자금에 대하여 예측 가능한 범위 내에서 가능한 정확하게 산정하고, 구체적인 자금 조달 방법에 대한 계획 수립이 필요하다. 자기 자본, 타인 투자 자본 및 부채 등을 명확히 구분하여 구체적으로 자금 조달 계획을 수립해야 한다.

▪ 예상되는 문제점 및 극복 방안 기술

사업계획서에 모든 것이 완벽하다는 긍정적인 내용만 있으면 현실성에 대한 의구심이

들게 하고 설득력이 약해질 수 있다. 따라서 예상되는 문제점이나 어려움을 사전에 명기하고 극복할 전략을 제시할 수 있다면 보다 더 설득력을 갖게 될 것이다.

- 과장하거나 숫자를 부풀리는 것은 금물

투자 유치만을 목적으로 재무제표를 부풀리거나 과장되게 쓰는 것은 금물이다. 대부분의 투자자들은 사업계획서에 관한 한 전문가이기 때문에, 의심을 유발하게 되면 신뢰를 잃게 된다. 작아도 정확성을 기하고 오히려 미래 성장 가능성을 증명하는 것에 포커스를 맞추어 설득하려 노력하는 것이 현명할 것이다.

- 지속적으로 수정 보완

사업을 추진하다 보면 사업은 마치 생명체와 같이 끊임없이 변화한다는 것을 알게 된다. 따라서 변화하는 외부 환경과 사업 현황, 그리고 잠재되어 있는 문제점과 극복 방안 등을 지속적으로 반영하여 계획을 수정해 나가야 할 필요가 있다.

- 외부 전문가 적극 활용

사업계획서의 일부분은 전문적인 지식을 필요로 한다. 창업의 경우나 소기업의 경우에는 회사 내부에 필요한 모든 전문가를 확보할 수 없다. 따라서 외부 전문가를 적극적으로 활용하여 필요한 부분을 채울 뿐만 아니라 개방 혁신할 수 있도록 노력하는 것이 바람직하다.

9.2. 사업계획서의 구성 및 작성

사업계획서는 추진하고자 하는 사업의 구체적인 내용 및 특징을 크게는 단기 계획, 중장기 계획, 재무 부분 등으로 나누어진다. 핵심 구성 요소는 아래 그림에서 볼 수 있는 바와 같이 시장 고객 경쟁자 분석, 개발 계획, 마케팅 계획 등의 여러 부분으로 나뉜다. 이러한 사업계획서 내용의 핵심 포인트는 기회에 대한 설명, 비즈니스 컨셉, 산업 개요, 타겟 시장, 경쟁 우위, 사업 모델 등에 포커스를 잘 맞춰 작성해야 한다.

[그림] 사업계획

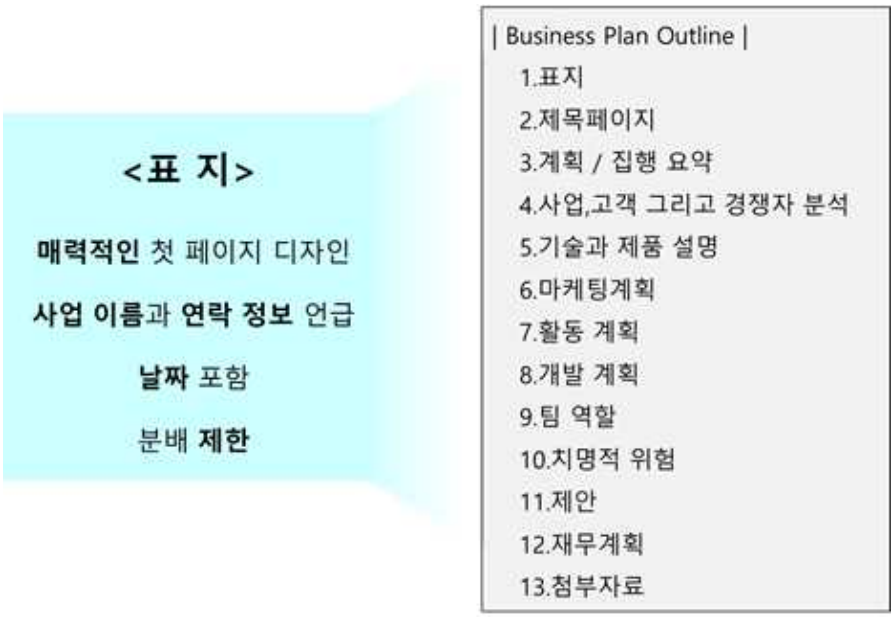


사업계획서는 내부용인가 외부용인가에 따라 그 구성이 다소 달라질 수 있다. 그러나 그 핵심 요체는 다르지 않기 때문에 공통적으로 포함되어야 할 핵심적인 내용들을 살펴보도록 하자.

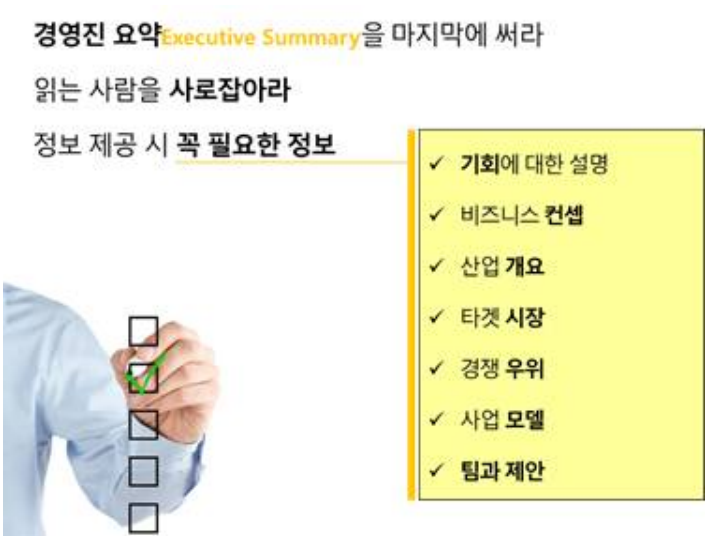
표지

사업계획서의 표지는 회사명, 사업명, 회사 로고, 연락 정보, 날짜 등을 포함하여 구성한다. 그리고 사업과 연관 있는 이미지를 사용해 매력적으로 디자인하는 것이 좋다. 표지만 봐도 무슨 사업인지 파악될 수 있도록 인포그래픽을 잘 활용한다면 이미 이해의 반은 얻은 셈이라 볼 수 있다. 아래 그림과 같이 표지를 구성한다면 어떤 내용인지 명확하게 파악한 상태에서 검토를 시작하기 때문에, 이후부터는 자세한 사업 내용에 대한 이해의 속도가 매우 빠르고 효과적일 것이다.

[그림] 표지(The Cover)와 목록(Contents)



경영진 요약(Executive Summary) & 비즈니스 모델 캔버스



이 부분은 사업계획서 전체를 작성한 이후에 최후에 최고로 최선을 다해 작성해야 한다. 표지를 매력적으로 디자인 한 것과 같이, 경영진 요약은 1~2 페이지로 본 사업계획서의 핵심 내용을 명쾌하게 전달할 수 있도록 작성해야 한다.

육하원칙에 의거하여 읽는 이로 하여금 정열을 느낄 수 있도록 작성하여 검토자가 비전을 발견하고 관심을 갖고 사업계획서의 세부 내용을 자세히 검토할 수 있도록 유도해야 한다. 사업 요약의 핵심 3 요소는 ① 기회의 포착-이 세상의 아픔은? ② 문제의 해결-내가 최초인가 ③ 진입장벽- 핵심역량 차별화라고 할 수 있다. 이 부분에 대하여 간단하고 명확하게 기술되어야 한다.

또한, 아래와 같이 한 페이지를 **비즈니스 모델 캔버스**(Business Model Canvas)에 사업계획서 전체와 핵심 부분들을 하나의 큰 그림(Snapshot)으로 요약해 줌으로써 한눈에 쉽고 빠르게 파악할 수 있게 작성하는 것이 바람직하다. 앞 장에서 설명한 바와 같이 통상적인 비즈니스 캔버스의 9 블록에 가치창출이라는 블록을 추가한 10 블록 모델을 권유한다. 창업에 가장 중요한 것은 **이 사회에 대한 가치창출**이기 때문이다.

[그림] 10블록 비즈니스 모델 캔버스



사업, 시장, 고객, 그리고 경쟁자 분석

일반적으로 4C 분석 틀을 참고하여 작성하면 효과적이다.

Company 부분에는 추진하고자 하는 사업과 관련하여 회사의 비전과 미션, 명확한 목적 및 목표, 핵심 경영진, 과거 연혁과 현재와 미래의 연관 활동 등에 대하여 기술한다. 경쟁사 대비 상대적 우위의 강점을 조직적인 차원에서 잘 나타낼 수 있도록 작성하는 것이 좋으며, 핵심 경영진의 자세한 이력서와 같은 보완 자료들은 첨부로 제출할 것을 권한다.

Collaborator는 주로 Enabling Technology 부분에서의 조력자, 관련 부품이나 생산기술을 제공하는 공급사, 마케팅 및 영업 유통망에서의 파트너, 재무적 투자자 등을 일컫는다. 그러나 디자인부터 판매까지 회사 경영의 전 영역에서 전략적인 의미와 가치가 있는 협력자라면 누구나 협력자에 해당되므로 위 언급된 협력자에 국한하지 않고 전략적 가치의 관점에서의 협력자에 대하여 긍정적인 시너지 효과 위주로 추가 기술할 수 있다.

Customer 부분에서는 추진하고자 하는 사업이 속해 있는 산업 전체와 타겟 시장에 대한 분석 및 전망과 함께, 타겟 시장 시장에서 필요로 하고 있는 해결해야 할 문제가 무엇인지를 명확히 기술한다. 고객 니즈에 따라 정의된 추진 사업의 타겟 시장의 크기, 성장 속도, 수익성 등에 대하여 분석하고 전망함으로써, 타겟 시장의 매력 및 잠재 위험을 제시한다. 외부 기관에 의한 객관성 있는 시장 데이터 및 조사 자료 등을 함께 인용함으로써 분석·제시한 타겟 시장의 매력과 잠재 위험(SWOT 분석의 OT 부분)이 객관성을 띄고 있음을 검증해 주어야 한다. 또한, 타겟 마켓 및 고객에 끊임없이 영향

을 주는 외부 환경에 대해서도 STEEP 분석 모델을 이용하여 변화하는 외부 거시환경 변화 및 동향이 어떻게 본 사업에 영향을 미칠 수 있는지를 제시하는 것도 도움이 될 수 있다.

Competitor 부분에 타겟 시장에서의 경쟁자 분석을 제시한다. 일반적으로는 경쟁 제품과 서비스에 초점을 맞추어 비교 분석하는 경우가 많지만, 이뿐만 아니라 경쟁사들의 조직적인 측면에서의 여러 가지 강점과 약점을(예를 들어, SWOT 분석의 SW 부분) 비교하여 분석하고 시장점유율 등과 같은 객관적인 현황 데이터를 제시한다. 또한, 5 Forces 분석을 통해 시장 내·외로부터의 경쟁 환경을 제시하여 잠재적 위험에 대비책을 미리 마련하는 것도 도움이 될 수 있다.

기술 및 제품 설명, 제품 개발, 생산



추진하고자 하는 사업의 핵심 기술, 제품 및 서비스에 대하여 구체적으로 기술한다. 가장 중요한 것은 고객을 위한 가치가 무엇인가와 경쟁사와 비교하여 무엇이 우수하고 경쟁력 있게 차별화가 이루어져 있는지를 명확하게 설명하는 것이다. 앞에서 언급했듯이 사진, 그림, 성능 비교 그래프 등의 인포그래픽을 사용하면 훨씬 더 이해가 쉬울 것이다. 그리고 핵심 기술의 경우에는 특허와 같은 지식재산권의 확보가 중요하고, 이는 경쟁에 대한 진입장벽을 만들 수 있다는 점에서 의미가 크다. 예를 들어, 벤처기업 인증에 대한 평가기준 중에 기술성이 40% 정도를 차지하는 것은 이러한 이유에서이다(지식재산권 사본은 첨부로 제출할 것을 권한다).

제품을 개발해야 하는 경우에는 제품의 사양과 개발 기간 및 투자 금액, 개발 인력 등이 상세히 계획되어야 한다. 제품 개발계획은 별도의 세밀한 계획서로 작성하여 첨부하고, 사업계획서에는 전체적인 큰 개요만 정리 요약하는 것이 바람직하다. 제품을 생산하는 경우에도 생산계획도 개발계획과 마찬가지로 큰 개요만 사업계획서에 포함시킨다.

마케팅 및 영업 계획

먼저 STP 틀의 중심이 되는 타겟 세그먼트에 대하여 보다 자세한 정의 및 분석 내용을 제시한다. 예를 들어, 타겟 세그먼트의 고객 프로파일을 자세히 기술하고 고객의 니즈와 요구 사항 등을 일목요연하게 제시한 후, 추진하고자 하는 사업의 제품 및 서비스가 어떻게 그러한 고객의 니즈와 요구 사항에 부응하는지를 강조하여 제품 및 서비스에 대한 포지셔닝을 정의한다.

그리고 4P Mix의 틀을 활용하여 마케팅 계획을 효과적으로 작성할 수 있다. 여기서, 타겟 시장이 곧 타겟 세그먼트(Segment)라고 이해해도 좋을 것이다. 4P Mix에 기반한 마케팅 계획의 핵심은, 고객의 니즈에 최적화된 제품 및 서비스(Product)를 개발 생산해서, 고객이 제대로 정보를 제공 받을 수 있도록 최적의 정보 채널을 통해 최적의 홍보(promotion)을 통해 전달하고, 최적의 가격(price)에 최적의 영업 조직(place)을 통

해 판매를 수행하여, 매출과 수익 창출을 극대화하고 중장기적으로 지속적인 성장을 유지할 수 있도록 하기 위한 것이다. 그러나 마케팅 계획은 사업이 필요로 하는 기술적인 정도에 따라 깊이가 달라질 수 있으므로, 보다 깊이 있는 마케팅 계획을 짜기 위해서는 마케팅 관련 전문 서적 및 문헌을 참고하는 것이 바람직하다.
영업 계획은 전체적인 사업 전략 및 마케팅 계획과 잘 조화가 될 수 있도록 계획해야 한다. 단기 매출 목표 및 중장기 성장 비전을 수립하고, 그에 맞추어 3~5년 정도의 단기 계획에 초점을 맞추어 구체적으로 수치화하여 작성한다. 예를 들어, 기존 유통망을 활용할 것인지, 새로운 유통망을 구축할 것인지, 직접 판매 방식을 도입할 것인지 등의 전략적인 문제뿐만 아니라, 이를 위한 영업 조직 구성 및 인력 확충 계획, 연간 매출 목표, 월간 매출 목표, 제품별 매출 목표, 지역별 매출 목표, 영업 조직성과 관리 방안, 등을 가능한 구체적인 수치로 계획한다.

재무 계획
회사와 사업에 관한 재무 상태를 판단하기 위해서 가장 중요한 3가지는 손익계산서, 재무상태표, 현금흐름표이다. 이 중에서 사업계획서 작성에 있어서 가장 중요한 것이 손익계산서인데, 수익성을 단적으로 보여줄 수 있기 때문이다. 따라서 사업계획서의 재무계획에는 3~5년 정도의 추정손익계산서가 포함돼야 하고, 필요에 따라 추정 재무상태표와 현금흐름표도 작성하는 것이 좋다.
추정 손익계산서 작성을 위해 가장 먼저 해야 하는 우선 작업은 매출액을 예측하는 것이다. 사업계획서의 내용대로 사업을 추진하였을 때 달성 가능한 매출액을 현실적으로 실현 가능한 수준에서 예측 및 계획하여야 하는데, 이는 영업계획에서 반드시 이루어져야 하는 작업이다. 다음으로 계획된 매출을 달성하기 위한 매출 원가, 판관비, 영업외 비용 등을 감안하여 당기 순이익을 예측할 수 있다. 각각의 비용 부분에 있어서는 앞에서 이미 개발, 생산, 마케팅, 영업, 등의 계획이 이미 이루어졌기 때문에, 인력 및 장비 투자 및 운영비용과 같이 가장 중요하고 큰 부분을 차지하는 부분 중심으로 비용을 수치화하여 계획한다. 큰 비중을 차지하는 부분은 반드시 구체적으로 명시하여 투자자로 하여금 투자 할 자금 사용처를 사전에 명확하게 알 수 있게 해 줌으로써 투자에 대한 신뢰성과 확신을 높여 주어야 한다.
창업이나 신규사업 추진의 경우에는 투자금이 충분한지 현금흐름이 충분한지 판단하기 위하여 손익분기점(Breakeven point)에 언제 도달할 수 있는가를 예측하는 것이 매우 중요하다. 그리고 수익의 현가(NPV)를 산정하여 투자에 대한 ROI(Return on Investment)를 산정해 주는 것도 필요하다. 왜냐하면, 투자자의 관점에서는 언제 투자에 대한 회수가 가능하고 투자에 대한 수익이 얼마가 될 지가 가장 관심 있는 부분이기 때문이다. 창업의 경우 재무 지식이 부족하다거나 보다 더 구체적이고 깊이 있는 재무계획이 필요하다고 판단되는 경우에는 반드시 전문가의 도움을 받는 것이 좋다. 회사 내·외부의 전문가들과 상의하여 객관적이고 근거 있는 재무계획을 세우는 것은 투자 유치에도 유리하고 실질적인 자금 운영에 있어서도 정확성을 기할 수 있기 때문에 필요하다.

결론: 창업을 위한 6가지 팁

기업은 가치창출을 제품과 서비스를 통해서 수행하게 된다. 한마디로 기업은 무언가 팔아야 한다. 그리고 팔아서 수익을 내야 한다. 가치 창출과 분배의 선순환 인 것이다. 출발선상에서 필요한 것을 정리하면 대략 다음과 같다.
첫째, 팔 수 있는 제품과 서비스의 아이디어
둘째, 스타트업 펀딩(Seed Money)
셋째, 팀 구성
넷째, 자문그룹의 형성
여기서 모든 스타트업 기업들은 영국 버클레이 리서치 결과에 따르면 3년 이내에 50%가 실패한다. 이는 한국 벤처기업협회 통계와도 일치한다. 전 세계적으로도 기업가정신은 오히려 실패에 더 가깝다고 할 수 있다. 내가 그 예외가 될 확률은 절반이라고 받아들이고 마음을 다잡아야 한다. 사회 전체로서는 재도전의 기회가 부여 되어야 하나, 개별기업은 성공을 위해서 최선을 다해야 한다. 견디기 위해서는 맷집이 필요한 것이다.
그러면 첫 번째 준비사항을 보기로 하자. 회사를 시작하게 되면 법인이 된다. 대체로 주식회사의 형태다. 그리고 정관이 있다. 그리고 주주가 있게 되고, 이사회가 구성되고 기업의 CEO가 선임된다. 여기서 창업기업을 위한 여섯 가지 팁을 제시한다.
첫째, 한국은 미국에 비하여 창업투자 인프라는 취약하지만 **정부 지원제도가 상대적으로 다양하다.** 이를 잘 활용하는 것이 필요하다. 창업 이전단계부터 창업 1년 이내까지의 지원프로그램이 다양하게 존재한다. 예를 들어서 서울시의 기업가정신 1000프로젝트, 즉 1000개의 스타트업 기업을 육성하는 프로그램이 매년 전개되고 있다. 여기에는 사무실 제공과 각종 법률특허 마케팅자문과 더불어 최대 월 100만원까지 활동비까지 제공된다. 아마 다른 나라에서는 상상하기 어려운 제도 일 것 이다. 중소기업진흥공단이 시행하는 창업사관학교는 이보다 더 많은 혜택이 있다. 5000만원까지의 자금제공 사무실제공, 생산설비제공, 자문제공 그리고 창업 시 바로 벤처인증 제공 등 엄청난 혜택이 주어지고 있다. 각 지자체별로 이러한 지원을 하고 있고, 서울 강남구의 경우에도 역삼동에 강남구 창업 지원센터가 운영되고 있다. 이러한 모든 제도들이 조건이 창업 이전에서 창업1년까지가 대체로 한계조건이다
따라서 회사를 만들었다고 바로 사업자 등록을 내는 것이 바람직하지 않다는 것이 중요한 팁이다. 물론 세금처리나, 세금계산서등록을 위해서는 사업자 등록을 내야 된다. 그러나 이러한 일들이 초기에는 많지 않다. 초기에는 포착한 기회를 구체적인 상태로 구현화하는 개념 디자인이 중요하다. 이래서 아이디어를 구체화 시키는 단계에서는 굳이 사업자 등록을 낼 필요는 없다. **첫 번째 팁은 법인 등록을 최대한 늦추라는 것** 이다.
두 번째 팁은 세금 문제는 한국의 세계1위 전자정보가 구현한 e세로를 활용하라는 것 이다. 아직도 한국 인터넷의 부끄러운 진실인 Active-X가 붙어있고, 자주 다운되는 경향이 있지만 대단히 훌륭한 서비스다. 세금에 관해서는 사업을 한다면 반드시 익숙해

져야 한다. 세금에 대해서 매우 훌륭한 가이드를 제공하는 것이 바로 e세로다.

세 번째 팁은 시드머니 조달을 위한 창업 대회와 지원 활용이다.

최초의 아이디어를 구체화 시켜서 보여주는 단계까지 몇 천만 원 정도는 투입될 것이다. 이 단계의 자금은 어떻게 조달하는가 이를 시드머니라고 한다. 시드머니의 조달은 주변에서 조달하거나 아이디어 경진대회 상금이 좋은 대안 중에 하나다. 요즘 많은 아이디어 경진대회의 상금은 몇 천 만원에 달한다. 단, 아이디어 경진대회에 나가는 데까지 들어가는 비용은 스스로 조달해야 한다. 일부 대학들은(창업 선도 대학 등) 500만원 정도까지는 지원하는 제도를 운영하고 있다.

네 번째 팁은 특허는 최대한 조기에 출원하라는 것이다. 이러한 구체화된 아이디어를 바탕으로 반드시 특허를 조기 출현해야 된다. 등록된 특허가 있는 경우 기술신용보증기금에서 5000만원까지 창업 기업에도 쉽게 보증을 해 준다. 매출실적이 없어도 좋다. 미국과 같이 (엔젤) 투자시장은 발달하지 않았지만 한국은 정부 주도하에 창업 3년까지의 지원제도는 벤처기업특별법에 근거해서 비교적 잘 만들어져 있다. 특허는 한 개로서는 부족하니 다수를 만들어야 한다. 특허는 창업기업의 가장 중요한 협상력이다. 특히 창업경진대회에 나가기 이전에 반드시 특허를 출원해 두어야 한다. 이러한 특허들을 취득하는데 평균 2년 정도 걸리는 점을 감안하여, 가능한 조기에 아이디어가 나오는 대로 특허를 출원 할 필요가 있다. 대한민국은 세계 4위의 특허 대국이다. 여기서 팁은 창업을 준비한다면 **학창시절에 전자특허를 많이 내라는 것** 이다. 학생들이 전자출원을 하는 것은 심사료가 없다. 특허 프로세스는 전문분야로서 별도로 다루어야 되겠지만 1)조기 출원하고 2)1년 이내에는 PCT출원까지 갈 것인가를 빨리 결정하고 3) 진짜 중요한 특허는 시간을 두고 각국별 진입을 결정하라는 것 이다.

일단 수많은 창업경진대회에 나가면 엔젤투자가 혹은 기업들로부터의 콜을 받게 된다.

다섯 번째 팁은 반드시 NDA를 맺으라는 것이다. 사업설명서를 설명하기 전에 반드시 NDA를 맺도록 한다. 비밀유지약정은 창업기업을 보호해 주는 중요한 제도다. 비밀유지약정서는 여러 지원 기관에서 양식을 제공해 주고 있다. 일단 시드머니로 아이디어를 구현 하고 회사를 설립하고 각종 지원제도를 활용하면서 5000만원까지는 특허를 바탕으로 기술신용보증기금의 보증을 활용해서 베타 서비스까지 돌입해 할 필요가 있다. 시제품 혹은 베타 서비스가 나오게 되면은 엔젤 투자를 받거나 혹은 시리즈A투자를 받게 된다. 그러나 한국의 벤처캐피털들은 투자회수 시장이 M&A와 같은 중간 회수 시장이 없이 코스닥에 국한되어 있어 초기투자를 어려워하는 경향이 있다. 일반적으로 창업기업의 코스닥 진입이 12년이 걸리므로 그렇게 오래 기다리기는 어려운 것이 현실이다. 그러나 쿨리지, 본, 프라이머 등 초기투자를 전문으로 하는 엔젤성 벤처캐피털들이 점차 증가하고 있다. 여기에 엔젤 활성화를 위한 정부 매칭 자금이 매년 증가하고 있다. 이에 따라서 엔젤 투자클럽들이 증가하고 있다. 엔젤클럽에서 좋은 발표를 하면 사업 시작에 필요한 자금을 조달할 수 있다. 이후에 다시 시리즈 B 투자를 받아서 영업에 진입하게 된다. 이 다음은 시장확산을 위해서 시리즈C 투자를 받거나 M&A를 통해서 회사를 시장을 가진 기업에 매각을 하는 순서를 밟아가는 것이 스타트업 기업들의 통상적 자금투자의 흐름이라고 볼 수 있다. 가장 좋은 투자는 다음에 설명하는

기업 엔젤이다.

여섯 번째 팁은 멘토를 구하라는 것이다. 스타트업 기업에 필요한 자문으로서는 회계, 특허, 법률, 마케팅이 중요한 자문이 있다. 이러한 자문에 대해서는 벤처기업협회, 중소기업진흥공단, 지방자치단체 등에서 제공하고 있으나 전세계적으로 정부주도의 자문의 만족도는 10% 밖에 안 된다. 그 외의 자문을 받을 경우도 자문의 만족도는 30% 미만이다. 훌륭한 멘토를 만날 수 있다면 그 이상 바람직한 일이 없을 것 이다. 가장 훌륭한 멘토는 시장을 공유하고 있는 기업으로부터 멘토링을 받는 일이다. 이를 통해서 투자 기회와 더불어 시장에 대한 접근성을 강화 할 수 있다. 한국의 가장 유력한 엔젤 투자는 선도기업으로부터의 투자인 것이다. 왜냐하면 개인투자가는 중간회수시장이 있어야 활성화 되나, 기업엔젤은 중간회수시장이 형성되지 않은 상태에서도 활성화 될 수 있기 때문이다. 또 다른 대안은 그 분야의 대가를 사외이사로 초빙하면서 멘토를 받는 것이다. 사외이사는 주식 옵션 제공이 가능하므로 사업성에 있다면 현금 소모없이 최고의 자문을 받을 수 있다. 창업 초기에 가장 중요한 것은 현금이다.

마지막 팁은 실제 사업은 사업계획보다 시간과 돈은 두 배 더 들고, 실적은 두 배 늦어진다는 것이다.

창업은 기술과 시장의 결합에서 탄생하며, 혁신의 리더십인 기업가정신이 영역지식(Domain Knowledge)과 복합기술(Technology Set)과 결합하여 가치창출(Value Creation)을 하는 것이라 정의할 수 있다. 혁신을 이룩하기 위하여 영역지식과 복합기술을 활용해야 하므로 창업을 꿈꾸는 사람들은 기업가정신과 더불어 신기술융합을 지속적으로 학습해야 할 것이다. 가치창출을 통하여 이 사회에 기여하고(Value-Cost), 그 일부를 획득하여(Price-Cost) 혁신에 재 투자를 하여 지속가능한 혁신을 이룩하는 것이 기업가정신이다. 기업가정신은 창업만이 아니라 사회적기업가, 사내기업가 등 다양한 형태로 발현이 되나 창업기업가가 가장 대표적인 혁신의 리더십의 발현이라고 할 수 있기에 일부 학자들은 기업가정신을 창업과 동일시하기도 한다. 대학 창업에 있어 가장 큰 문제는 열정 있는 창업 희망자들의 차별화된 핵심역량 부족이다. 이러한 취약성을 대학과 국가 유휴특허를 이용해 보완할 수 있다. 창조경제는 지식재산권(IP) 경제다. 전 세계 선도 기업들의 전쟁터는 생산과 개발에서 지재권 경쟁으로 이동했다. 창조경제의 성공 여부는 지재권 경쟁력에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 특허 등 지재권 거래를 위한 창조금융 활성화에 국가 차원의 노력이 절대적으로 필요한 시점이다.

[그림] 미래의 비즈니스 모델

