

성공 기업의 사례로 보는  
서비스 수출 길라잡이

2003. 12.

무역진흥팀

# 《 概 要 》

## 1. 目 的

- 분야별 수출 선도기업을 발굴, 이들의 경험을 통해 지식 서비스의 수출 저변 확대를 도모

## 2. 業體 選定 및 取材

- 대상업체 : S/W, 게임, 캐릭터, 영상
- 취재/작성
  - 성균관대학교 무역전공 박사과정생 임성철 등 5명
    - ※ 한국무역상무학회장 오원석 성균관대 교수 지도
  - 무역진흥팀 김재숙 팀장 등 5명
- 면담자 : 각 업체 해외사업담당 책임자

## 3. 蒐錄業體

- S/W : 핸디소프트, 나모인터랙티브, 안철수연구소, 현대정보기술, 이네트
- 게임 : 조이온, 액토즈소프트, 컴투스
- 캐릭터 : 부즈, 위즈엔터테인먼트, 씨엘코, 김스라이선싱
- 영상 : MBC프로덕션, 에이트픽스, 드림픽스21

## 《 目 次 》

1. 업무혁신의 동반자 / 핸디소프트 .. 1
  2. 인터넷에 그림 같은 집을 지어본다 / 세종나모인터랙티브 .. 8
  3. 세상의 컴퓨터 바이러스를 잠재운다 / 안철수연구소 .. 15
  4. SI 수출의 막을 연 IT종합상사 / 현대정보기술 .. 23
  5. 전자상거래 솔루션의 대표주자 / 이네트 .. 27
  6. 당신도 거상 임상옥이 될 수 있다 / 조이온 .. 31
  7. '아예 회사를 통째로 사고 싶다' / 액토즈소프트 .. 36
  8. 휴대폰으로 봉어빵을 굽는다 / 컴투스 .. 40
  9. 캐릭터의 본고장 미국에서 뜨다 / 위즈엔터테인먼트 .. 47
  10. 글로벌화를 꿈꾸는 한국의 캐릭터 '마시마로' / CLKO .. 53
  11. 만리장성을 넘은 한국의 중국집 소녀 '뿌까' / 부즈 .. 58
  12. 캐릭터 수출의 산 역사 / 김스라이선싱 .. 64
  13. 한류열풍의 숨은 주역 / MBC프로덕션 .. 70
  14. 해외로 진출한 '앞집 여자' / 에이트픽스 .. 79
  15. 3D 애니메이션 'LEXA'를 아십니까? / 드림픽처스21 .. 85
- 《취재후기》 .. 91
- 《부록》 양해각서 및 계약서 사본 .. 101

# SOFTWARE

핸디소프트

세종나모인터랙티브

안철수연구소

현대정보기술

이네트

# 업무혁신의 동반자

- 핸디소프트 -



핸디소프트는 1991년 설립 이래 기업용 그룹웨어를 비롯해 지식경영 시스템 분야의 선도 기업으로 확고한 위치를 차지하고 있으며, 해외에서는 세계적으로 확산되고 있는 BPM(Business Process Management) 구현을 위한 최적의 솔루션인 'BizFlow'를 공급하면서 한국을 대표하는 소프트웨어 벤더로 성장해가고 있다.

핸디소프트 미국법인은 미국, 일본, 캐나다, 호주 등 소프트웨어 선진국의 공공기관 및 민간기업을 상대로 2003년 상반기에는 572만 달러의 매출을 올려 2002년의 연간 매출 523만 달러를 이미 넘어섰다. 핸디소프트의 이러한 성공은 우수한 품질과 철저한 현지화 전략에 바탕을 둔 덕택에 가능했다. 여기서는 핸디소프트가 가장 중점을 두고 있는 미국 현지법인의 사례를 중심으로 살펴보고자 한다.

## BPM 시장의 강자, 핸디소프트

핸디소프트는 현재 한국 본사와 미국 및 일본법인 등 모두 3개의 독립된 법인으로 이루어져 있다. 한국에 약 220명, 미국에 120명, 일본에 20명의 직원이 있으며, 각 법인 모두 직원의 60%가 R&D 업무를 담당하고 있을 정도로 제품의 개발과 관리에 역점을 두고 있다.

핸디소프트의 해외 법인들은 현재 여느 소프트웨어 업체들이 단순 영업소 형태의 현지법인을 운영하는 것과는 달리 철저히 현지화를 시킨 독립법인 형태이다. 또한 직원의 대부분은 현지인으로 채워져 있으며 의사결정 또한 대부분 현지에서의 독자적인 판단으로 이루어진다. 이중 미국법인은 '핸디소프트 글로벌'이라는 이름으로 한국과 일본을 제외한 전 세계 모든 지역을 대상으로 활동하고 있다.

핸디소프트가 미국에서 판매하는 주력 제품은 BPM이라 불리는 것으로, 기업이나 정부기관의 업무 프로세스를 설계, 실행, 자동화하고 분석하는 소프트웨어다. 정보시스템의 영원한 숙제인 정보공유와 업무 통합성 증대라는 목적 달성을 위해 많은 비용과 시간이 투입되는 전체 정보시스템 기반 통합이라는 방식보다 목표로 하는 특정 업무 프로세스를 효과적으로 실행하는 시스템으로 비용대비 투자효과가 큰 소프트웨어다.

가트너(Gartner)와 같은 세계적인 IT 분석기관도 BPM 시장은 앞으로 더욱 크게 성장할 것으로 전망하고 있으며, 핸디소프트가 이 시장에서의 유력한 회사가 될 것으로 지목하고 있다.

## 광활한 미국시장을 찾아나서다

핸디소프트는 그간 그룹웨어 제품으로 한국에서의 선두주자가 되었다. 그러나 88년 서울올림픽 당시 정보시스템 구축에 주도적으로 관계한 안영경 사장은 한국시장의 한계를 절감하게 되었다.

문제는 핸디소프트가 위치한 기업용 소프트웨어 부문에서 국내시장은 증장기 성장모델을 추구하기에 시장규모가 너무 협소했다는 것이다. 시장이 작다 보니 당시 우후죽순처럼 설립된 많은 소프트웨어 기업들에 의해 시장질서는 더욱 교란되었고 노력한 만큼의 대가를 받을 수도 없게 되었다.

이런 와중에 1996년 일본의 세계적인 기계회사인 아마다에 납품하여 짭짤한 수익을 올린 경험으로 자신감을 얻은 안 사장은 이러한 한계를 절감하고 소프트웨어의 주류 시장인 미국 진출을 계획하고 있었다. 이 러던 차에 1997년의 IMF 사태는 오히려 결정을 실행하는 계기가 되어 1997년 말 미국 산호세에 연구원들을 파견하여 시장 가능성을 타진하게 되었다.

미국 소프트웨어 산업의 시장 지배력은 대단하여, 국내에서도 미국 브랜드의 힘은 오히려 한국 기업을 능가할 정도였다. 이를 타파할 수 있는 유일한 대안이 세계 최대의 주류 시장에서 인정받는 것이었다.

## 현지화로 미국시장 안착

핸디소프트의 미국시장 진출 과정은 몇 단계로 요약할 수 있다.

**① 산호세에 연구기능 중심의 미국법인 설립 : 1998. 1~1998. 12**

미국 소프트웨어 산업의 중심지라면 당연 실리콘밸리를 떠올리게 된다.

한국기업들은 미국에 진출할 때 목표와 전략을 잘 정립하지 못한 채 우선 가는 곳이 실리콘밸리다. 핸디소프트도 마찬가지여서, 먼저 2명의 직원을 파견하여 시장조사 활동과 함께 제품의 시장성과 완성도를 높이기 위한 연구를 주된 목적으로 활동을 하였다.

**② 연방정부를 목표시장으로 워싱턴 D.C.로 이전 : 1999. 1~2001. 6**

실리콘밸리에서의 현지 시장조사를 바탕으로 우선 연방정부를 목표시장으로 선정했다. 여기에는 몇 가지 이유가 있다.

첫째, 정부 그룹웨어 시장은 핸디소프트로서는 매우 익숙한 시장이었다.

둘째, 민간부문 시장 공략에는 대규모 마케팅비용이 소요되나 워싱턴 인근의 정부 IT 서비스 시장은 이미 크게 형성되어 있었고, 상대적으로 자본력이 떨어지는 기업도 받을 붙이기 쉽다고 판단하였다.

셋째, 실리콘밸리가 연구개발의 중심지였지만 목표 시장에 근접하는 것이 효율적이라는 생각이었다.

이 시기는 핸디소프트가 많은 실패와 좌절 속에서도 의미 있는 교두보를 확보한 시기였다. 이 시기의 운영모델은 한마디로 한국에서 개발한 제품을 미국 현지에서 영업하고 서비스하는 영업자회사 모델이었다. 'Workflow' 제품은 이 시기에 미국 교통부, 상무부 산하의 NIST(National Institute for Standard & Technology), Johnson & Johnson 등에 납품되었다. 직원은 한국인 서비스 기술 인력과 미국인 영업인력으로 구성되었다.

이 기간에 핸디소프트는 시장개척에서 귀중한 성과를 얻었지만 운영방식을 돌이켜보는 계기도 되었다. 미국 시장용 소프트웨어를 한국에서 개발하여 수출한다는 것이 다소 부적절하다는 것을 깨닫기 시작한 것이다.

회사 입장에서는 고객이 만족할 수 있는 양질의 제품을 공급만 하면 그만이었지만, 소프트웨어의 경우 고객 입장에서는 단순한 제품구매에 그치지 않고 장기적 관점에서 제품을 공급받아 지속적으로 유지보수를 받을 수 있는 신뢰할 수 있는 파트너를 높이 평가한다는 것이다.

이런 관점에서 세계 최대 시장에 대응하는 운영규모를 갖추고, 고객의 다양한 요구와 급변하는 시장환경에 민첩하게 대응할 수 있는 운영 모델은 필수적인 것이었다. 또 판매확대를 위해서는 정부시장에서도 브랜드 인지도가 중요함을 깨닫기 시작했다.

### ③ 현지화모델로 미국시장 본격 진입 : 2001. 7월 이후

핸디소프트는 2001년 상반기 보다 적극적인 방법으로 시장을 공략하기로 전략을 수정하고 유능한 현지 경영진을 채용하여 독립적인 운영 규모를 갖추고 본격적으로 현지화에 나섰다.

우선 표적시장을 정부에서 벗어나 기업시장으로 확대하고 영업과 서비스뿐만 아니라 연구개발과 마케팅 조직도 구축하였다. 연구개발은 미국과 한국 본사의 개발진이 공조하여 해나갔고, 마케팅도 애널리스트 투어, PR, 세미나, 웹마케팅 등을 통해 '핸디소프트'와 'Bizflow'라는 브랜드의 인지도 제고에 나섰다.

2001년 하반기 미국법인 조직 재정비와 전략수정의 효과는 2002년부터 나타나기 시작하였다. 2002년 핸디소프트의 고객은 미국 국방성, 보건성, 상무성, 교통부, 특허청, 법무부 등 연방정부에서 일리노이주, 뉴멕시코주, 캘리포니아주 등의 지방정부까지 망라하게 되었다. 민간부문에서는 존슨 앤 존슨, 하니웰, ING, 이퀴팩스 등 포춘지 1,000대 기업이 포함되어 있다. 심지어 미국 최대의 자선 기관인 유나이티드 웨이에도 납품했다.

### 2003년 예상 매출액 1,650만 달러

미국 소프트웨어 산업의 장점은 세계 시장의 룰 마켓(Rule Maker)이라는 것이다. 미국시장에서 알려지는 것은 바로 세계시장에서 알려지는 것이다.

미국회사이기 때문에 갖는 세계시장에서의 장점은 엄청나다. 핸디소프트는 이미 현재까지 미국시장에서의 성공을 바탕으로 호주, 영국, 캐나다, 싱가포르, 말레이시아 등에 새롭게 발을 내딛었다. 2004년부터는 핸디소프트가 미국에서 확실한 입지를 다지고 세계시장에 본격적으로 확장하여 세계적 브랜드로 성장하는 시기가 될 것이다.

2003년 1/4분기 271만 달러 매출에 이어 2/4분기에는 301만 달러를 달성했다. 이는 핸디소프트의 영업이 이제 본격적으로 확장단계에 들

어섯음을 의미한다. 2002년 523만 달러 매출과 30개 이상의 고객을 획득한데 이어 2003년에는 1,650만 달러의 매출로 300% 이상의 성장을 예상하고 있다.

이는 미국 소프트웨어 산업이 극심한 불황에 시달린 때 달성한 것이었기에 그 성과는 더욱 값진 것이다. 특히 미국의 S/W 기업들이 브랜드를 알리고 고객과 수익모델을 확보하기 위하여 엄청난 금액을 투자해도 3~4년이 소요되는 것에 비추어 핸디소프트의 약진은 특기할 만하다.

현재 사장을 제외하고는 영업, 마케팅, 서비스, 개발 부문의 부사장은 모두 미국의 유명업체에서 활동한 경력이 있는 현지인 전문가들이며, 전체 120명의 인력 중 한국에서 파견된 인력은 핵심 개발자를 중심으로 20여 명에 불과하다.

## 한·미 개발진 간의 오해를 풀어가며

기업용 소프트웨어를 구매하는 고객은 누가 사용하여 효과를 얻었는지를 반드시 확인하려 한다. 따라서 브랜드파워가 약한 기업이 초기 고객을 확보하는 것은 무척이나 어렵다. 미국 기업들은 이를 극복하기 위하여 초기에 엄청난 마케팅 비용을 투입한다. 핸디소프트도 미국에서 이런 어려움을 겪었으며, 이를 극복한 것은 고객이 투자한 금액보다 더 큰 가치를 되돌려주는 수밖에 없었다.

브랜드 신뢰도 형성과 지원체제 구축의 어려움은 제쳐두더라도, 고객개발에만 1년 이상이 소요되는 기업용 소프트웨어 시장에서의 성공한 기대는 현지 사장이 가장 부담스러워 했던 부분이다. 특히 2001년 IT 버블이 붕괴하면서 고객들은 초기에 소규모 구매를 통해 결과를 확인하고 서서히 구매를 확대하는 방식으로 전환하였으며, 구매 승인과정도 복잡해졌다.

이러한 이유로 많은 성공에도 불구하고 매출과 수익의 급격한 신장은 어려울 수밖에 없었다. 이 때문에 한국의 시장과 투자자들의 기대를 조절하는 것은 쉽지 않았고, 투자는 매우 조심스러울 수밖에 없었다.

기업 외적인 요인뿐만 아니라 현지법인 운영에 있어 한국인과 미국인의 문화적 차이를 극복하고 조직의 정체성을 확보하는 것도 무척 어려웠다. 한국 파견 직원들은 “일은 우리가 하고 보상은 미국인들이 더 받는다”며 불평하기 일쑤였고, 미국 인력들은 “우리는 조연에 불과하

다”라고 느끼는 경우가 많았다. 이를 해소하기 위해서는 공정한 평가와 보상, 현지 경영진들에 대한 보다 많은 권한부여가 전제되어야 했다. 회사 비전을 직원들이 공유하는 것은 그 다음 문제였다.

### 계속된 변신노력으로 변화된 환경에 적응해야

핸디소프트는 한국 소프트웨어 기업으로는 드물게 10년의 역사를 통하여 많은 시장경험을 축적하였고, 이는 미국시장에서 중요 의사결정을 하는데 큰 도움이 되었다. 그리고 1999년 성공적인 기업 공개 및 코스닥 등록을 통하여 투자자금을 확보했고, 이를 통해 시장확보에 소요되는 막대한 자금을 효과적으로 투입할 수 있었다.

다음으로 흔히 소프트웨어는 ‘사람 장사’라고 말한다. 인건비는 총비용의 60~70%를 차지하는 가장 중요한 투입요소다. 따라서 우수한 현지인력의 확보는 매우 중요하며, 이들을 유지하기 위해서는 글로벌 스탠더드에 맞는 경영관행을 정비하는 것이 필수적이다.

우수한 인력확보와 함께 우수 제품과 이를 시장과 경쟁환경에 맞추어 지속적으로 발전시킬 수 있는 개발능력은 소프트웨어 기업의 성공 열쇠이다. 핸디소프트는 이러한 점에서 확실히 비교우위를 가졌다. 한국과 미국 현지인력을 잘 조화시켜 개발능력을 극대화한 것이 미국시장에서 성공할 수 있었다.

핸디소프트 미국법인이 얻은 성과를 통해 다음의 몇 가지 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 전략보다 실행이 중요하다. 미국진출을 계획할 때나 운영을 시작할 때 하나하나 따지고 철저히 실행하는 것이 중요하다.

둘째, 실적에 급급해 건설한 성장모델을 세우는 것을 게을리해서는 안 된다. 미국시장은 벤더가 서두른다고 해서 고객과 파트너도 같은 페이스로 따라오지 않는다. 그 보다는 장기계획 하에 착실하게 성장할 수 있는 모델을 정비하는 것이 필요하다.

셋째, 소프트웨어산업에 대한 가능성을 믿고 보이지 않는 사업에서 보이는 사업으로 만드는 일이다. 즉, 건설하게 영업과 개발의 기반을 닦아가며 글로벌 스탠더드에 부합하는 경영과 회계관행을 지켜나가면 사업모델이 보이기 시작하고 예측할 수 있으며, 전략은 새로운 의미로 살아난다.

넷째, 미국에서 사업하려면 미국인들을 진정한 파트너로 받아들이고

과실을 나누어야 한다. 특히 한국에서 과전되는 직원들은 미국인들로 부터 인간적인 존경도 얻을 수 있을 정도의 몸가짐을 지켜야 한다. 커뮤니케이션의 편의성을 추구해 검증되지 않은 한국계 미국인을 중용하는 경우 실패할 확률이 높다.

다섯째, 제품이 기업성장의 근간이지만 그 제품은 항상 변한다. 현재의 제품을 과신하지 말고 지속적으로 제품을 발전시킬 수 있는 개발체제 구축에 더욱 신경써야 한다.

여섯째, 영업과 마케팅에 대한 투자를 아까워해서는 안 된다. 미국 소프트웨어 기업의 경우 개발비용보다 영업 및 마케팅 비용이 훨씬 높다. 회사와 브랜드에 대한 신뢰를 구축하는 것은 기본이며, 영업도 씨를 뿌리는데 많은 비용을 투자하여야 한다.

일곱째, 파트너십 구축은 중요하지만 이를 근거로 사업계획을 세우고 성급한 결과를 기대해서는 안 된다. 미국 소프트웨어 기업들은 보통 수 백 개의 파트너계약을 한다. 이들은 계약상의 구속 조항만 없고 영업상 긍정적 효과가 있다고 판단되면 파트너 관계를 맺는다. 그러나 많은 한국 기업들이 이를 과신하여 투자를 하였다가 낭패를 보는 경우가 많다.

[www.handysoft.co.kr](http://www.handysoft.co.kr)

# 인터넷에 그림 같은 집을 지어보자

## - 나모인터랙티브 -



홈페이지를 만들어본 사람이라면 나모 웹에디터를 모르는 사람은 없을 것이다. 이 소프트웨어를 만든 한국의 조그만 벤처기업 나모인터랙티브가 매크로미디어의 드림위버, 마이크로소프트의 프론트페이지와 같은 세계적인 제품과의 경쟁에서 위축되지 않고 당당히 자리매김하고 있다.

나모인터랙티브 한국 본사는 크게 소프트웨어 개발, 영업, 경영관리의 3개 부문으로 구분되며, 90여명의 직원 중 많은 수가 개발진이다. 초기 웹에디터의 핵심 개발담당자 중 일부는 회사를 떠났지만 아직 많은 사람들이 남아 있어 그 어떠한 관련 제품이라도 개발해낼 수 있는 인적 역량을 갖추고 있는 것이 나모의 최대 강점이다.

보스턴에 위치한 미국법인에는 마케팅만을 담당하는 2명의 직원과 계약직 몇 명이 있다. 미국에서 독자적인 유통망을 갖기 어려운 상황을 고려하여 판매대행 업체와의 협력 하에 제품을 판매하고 있다. 미국을 제외한 일본, 대만, 독일, 영국, 스페인 등 14개 주요 국가에는 독점권을 주고 있으며, 규모가 작은 기타 지역에서는 비독점 판매계약을 맺어 판매하고 있다.

### 해외시장을 염두에 둔 다양한 외국어 버전들

현재 나모의 제품군에는 웹저작 프로그램인 'WebEditor', 온라인 상태에서 문서작성이 필요한 다양한 분야에 적용할 수 있는 기업용 소프트웨어인 'ActiveSquare', 별도의 시스템통합 작업 없이도 편리하게 설

치하고 관리할 수 있는 국내 최초의 패키지형 인터넷 정보 검색엔진 'DeepSearch', PDA에서 개별 프로그램으로 제공되었던 다양한 기능들을 하나의 애플리케이션으로 묶은 PDA 통합 솔루션인 'HandStory'가 있다. 이중 국내외 주력 상품은 당연 웹에디터이다.

웹에디터의 개발과정을 보면 먼저 신제품 아이디어 회의 후 제품의 특징을 결정하고 이에 따른 개발과정을 거쳐 제품화된다. 이때 한글과 영어 버전을 동시에 만들고 영어 버전을 기준으로 불어, 독어 등 11개 언어 버전으로 각각 만든다. 제품화 과정에는 매뉴얼 등을 만드는 기술문서팀, 웹마케팅팀, 디자인팀, 현지언어로 바꾸는 로컬팀이 공동 작업을 하게 된다. 이렇게 제품화에 성공한 소프트웨어는 패키지제품, 제품 하나에 다수의 인원에 사용권한을 주는 Site-License 제품, 다운로드 제품, 교육용제품 등으로 분류한다.

## 미국시장 진출 초기에 겪은 시행착오

나모는 웹에디터 초기부터 해외시장 진출을 목표로 외국어 버전 개발을 동시에 해왔다. 이러한 제품 개발과 함께 해외진출을 위한 해외 영업팀의 꾸준한 조사가 있었다. 조사에 따르면 전세계 200여 국가 중 실제로 소프트웨어가 판매될 만한 IT 인프라가 구축된 나라는 20개 정도였다. 중국은 시장은 크지만 불법복제로 인해 판매수익을 확보할 수 없는 상태라서 아직까지는 수출을 보류하고 있다.

불법 복제가 적으면서 정상적 판매비중이 높은 나라는 미국, 일본, 프랑스, 독일, 영국, 싱가포르, 호주 등 얼마 되지 않았다. 전세계에서 20여 개 국가가 전세계 소프트웨어 시장수요의 95% 이상을 차지하고, 이중에서 미국이 차지하는 비중은 50%를 넘는다. 따라서 미국이 표적 시장이 될 수밖에 없다.

하지만 미국은 다른 선진국과 마찬가지로 자국산 제품을 높게 인정하는 성향이 강해 한국 소프트웨어 제품에 대해 선호는 거의 없는 실정이다. 또한 유통채널을 장악하고 있는 업자들간의 유대관계는 매우 단단하다. 전세계 판매의 절반을 넘는 미국의 유통업자들끼리 자신들만의 유대관계를 조직하여 그들끼리는 자국 제품에 대해 판매가 원활

한 반면 타국 특히 아시아권 국가들의 시장진입은 매우 어려운 것이 현실이다.

나모는 미국진출 초기 이러한 상황을 극복하기 위해 미국에서 직접 개발해서 판매하는 미국제품이라는 인식을 갖게 할 계획이었다. 그래서 처음에는 현지 개발을 위해 한국의 개발인력을 미국법인에 상주시켰으나, 이러한 방법으로 막대한 자본력을 가지는 미국계 개발회사들과 맞대응 한다는 것은 계란으로 바위를 치는 격이라는 것을 깨닫게 되었다.

회사가 독자적으로 생존할 수 있어야 한다는 컨셉으로 수정한 2002년 말 미국에 상주하던 개발진들을 한국으로 다시 불러들였다. 대신 미국법인에는 마케팅만을 담당하는 직원 2명만 상주시킴으로서 판매에만 주력하는 전략을 구사하게 되었다.

나모는 매출이 현지판매액 기준 200만 달러 이상이 될 때까지는 회사 실정에 맞게 조직을 최소화하여 운영하는 것이 회사의 생존과 수익성에 바람직하다는 결론을 내렸다.

## 다국적기업의 만만찮은 대응

나모 웹에디터의 최대 강점 중 하나는 사용이 매우 편리하다는 것이다. 경쟁사인 매크로미디어사의 드림위버의 경우 웹저작 한가지 기능에만 특화되어 있고, 멀티미디어 기능은 자사의 다른 제품군과의 연동을 통해 해결하고 있다. 이는 전문성을 강조한 것인데, 고급 사용자들에게는 유용할 수 있으나 초보자에게는 다른 제품의 사용법을 동시에 익혀야 하는 어려움이 있다.

이에 반해 나모 웹에디터는 여러 제품의 기능을 통합하여 하나의 소프트웨어로 만든 것이라 초보자부터 고급사용자까지 이용할 수 있다는 강점이 있다. 가격 면에서도 나모는 드림위버의 25%, 프론트페이지의 60% 수준이다. 또한 통합형이라는 장점을 생각하면 다른 연동되는 제품을 구입하지 않아도 되기 때문에 가격 경쟁력은 더욱 높아진다. 이러한 사용 편리성과 가격 경쟁력을 이용하여 대만에서 나모는 교육시장에 특화하여 이 시장에서 30%의 시장점유율을 보이고 있다.

이러한 경험을 바탕으로 각 국가마다 틈새시장을 공략한다면 충분히 시장진입이 가능하며 단시일내에 판매 우위를 점할 수 있다고 보고 있다. 나모가 교육시장에 중점을 두는 이유는 어릴 때부터 사용하던 프로그램은 성인이 되어서도 잘 바꾸지 않는다는 점과 어릴 때부터 접한 회사의 제품에 대해서는 장차 고급기능의 제품이 출시되어도 거부감 없이 받아들인다는 점이다.

반면, 나모 웹에디터의 가장 큰 위협은 미국 시장뿐만 아니라 전 세계시장에서 제품과 브랜드 인지도 면에서 월등한 매크로미디어사와 MS사의 대응이라고 할 수 있다. 두 회사는 'WebEditor'를 이미 전세계 판매망을 통해 공식적인 경쟁제품으로 인정하고 있으며, 적극적으로 시장진입을 막고 있다. 또한 'WebEditor'가 가지고 있는 가격경쟁력을 상쇄시키기 위해 일부 국가에서는 가격을 대폭 인하하는 정책을 펼치고 있다. 이런 행위들은 판매확대에 걸림돌이 될 수 있다. 또한 저가 제품의 다량 출시는 제품 포지셔닝에 어려움을 동반한다.

## 비전문가에 대한 판매는 오히려 손해

나모는 처음에 거래처 발굴에 대해 쉽게 생각하였다. 컴텍스 등 전시회에서 많은 바이어들이 관심을 가졌고, 그 자리에서 계약을 맺었기 때문에 큰 어려움 없이 거래처를 발굴할 수 있을 것이라고 예상했다.

그러나 전시회에서의 이런 계약은 미국에서 문제가 되었다. 왜냐하면 계약을 맺은 업체들이 미국시장에서 웹저작도구 소프트웨어의 전문 판매업체가 아니었기 때문이다. 그래서 나중에 시장을 다시 분석하게 되었고, 그 시장에서 전문성을 가진 업체와 다시 계약하는 시행착오를 겪기도 했다.

시장조사는 먼저 목표시장에서 제품에 대한 전문성이 있는 회사를 인터넷이나 관련 책자를 통해 찾았다. 회사가 정해진 후에는 직접 해외에 가서 그 회사 관계자를 만나 제품에 대한 관심도, 소프트웨어 판매에 대한 전문성과 유통망 보유 여부에 대해 조사하였다.

일종의 문화의 차이로 보여지지만 미국은 계약서 문구 하나하나가 매우 엄격하고, 유럽은 미국에 비해 다소 유동적이다. 계약서의 내용은

형식이나 종류가 다를지라도 계약조건이나 안에 들어가는 기본적인 내용은 거의 같았다. 제품의 정의부터 시작해 양사의 의무, 가격, 보증, 고객서비스 등 기존의 물품매매 계약서에 기본으로 들어가는 내용은 소프트웨어에 관련된 계약서라고 다르지 않다.

완제품 형태의 패키지 수출이나 현지에서 생산하고 본사에서는 시리얼 넘버와 키(Key)를 송부하는 수출형태에서는 시장이 큰 경우 현지 판매상과 독점계약을 맺었다. 그러나 온라인상으로 판매하는 제품은 서로 많이 연결해서 최대한 이익을 보는 것이 중요하지, 독점권이 크게 중요한 사항이 아니라고 판단해 비독점 방식의 계약을 체결했다.

## 유망한 온라인 방식의 수출

나모가 수출이행을 하는 형태는 크게 세 가지로 분류할 수 있다.

먼저 완제품 수출로 이 형태는 외국과 수출계약을 성사시키면 국내 공장에서 계약한 수량만큼의 시디롬, 사용설명서, 시리얼 넘버, 키 등을 패키지 형태로 포장하고, 이들 제품은 컨테이너에 실려 외국으로 수출하게 된다. 이 방식은 기존의 가전제품이 컨테이너에 실려 세관의 통관을 거친 후 선박을 이용해 수출되는 것과 차이가 없다.

두 번째로 현지 생산이다. 현지 판매업체를 미리 정해 독점계약을 체결한다. 계약체결 뒤에는 제품 디자인을 현지파트너에게 알려주고, 현지 판매업체는 수요를 예상하여 자신의 거래처에 의뢰한 후 받은 디자인대로 제품을 생산한다. 즉 현지에서는 웹에디터가 들어가 있는 시디롬과 포장용 박스 등이 제작되게 된다. 시디롬은 시리얼 넘버와 키가 없으면 컴퓨터에 설치되지 않는다. 따라서 판매업체의 요청에 따라 나모에서는 생산된 제품 수만큼 인터넷을 통해 시리얼 넘버와 키를 넘겨주게 된다.

세 번째로 온라인판매다. 대형 판매대행업체와 연계해 보안, 결제문제 등을 해결한 뒤 대행판매업체의 홈페이지에 제품을 올려놓고 구매자가 다운로드받으면 대행업체는 나모에서 준 시리얼 키를 고객에게 제공하게 된다. 판매된 것에 대해서는 나모와 판매대행업체가 DB를 공유하기 때문에 판매된 제품현황을 투명하게 알 수 있다.

현재로서는 첫 번째 형태는 운송비용과 관리비용이 많이 들고, 세 번째 형태는 아직 시장의 크기가 크지 않아 두 번째 형태가 많은 편이다. 그러나 향후 운송비용이 들지 않고 관리비용이 가장 적게 드는 온라인판매를 강화할 방침이다.

## 기존 판매방식을 벤치마킹하라

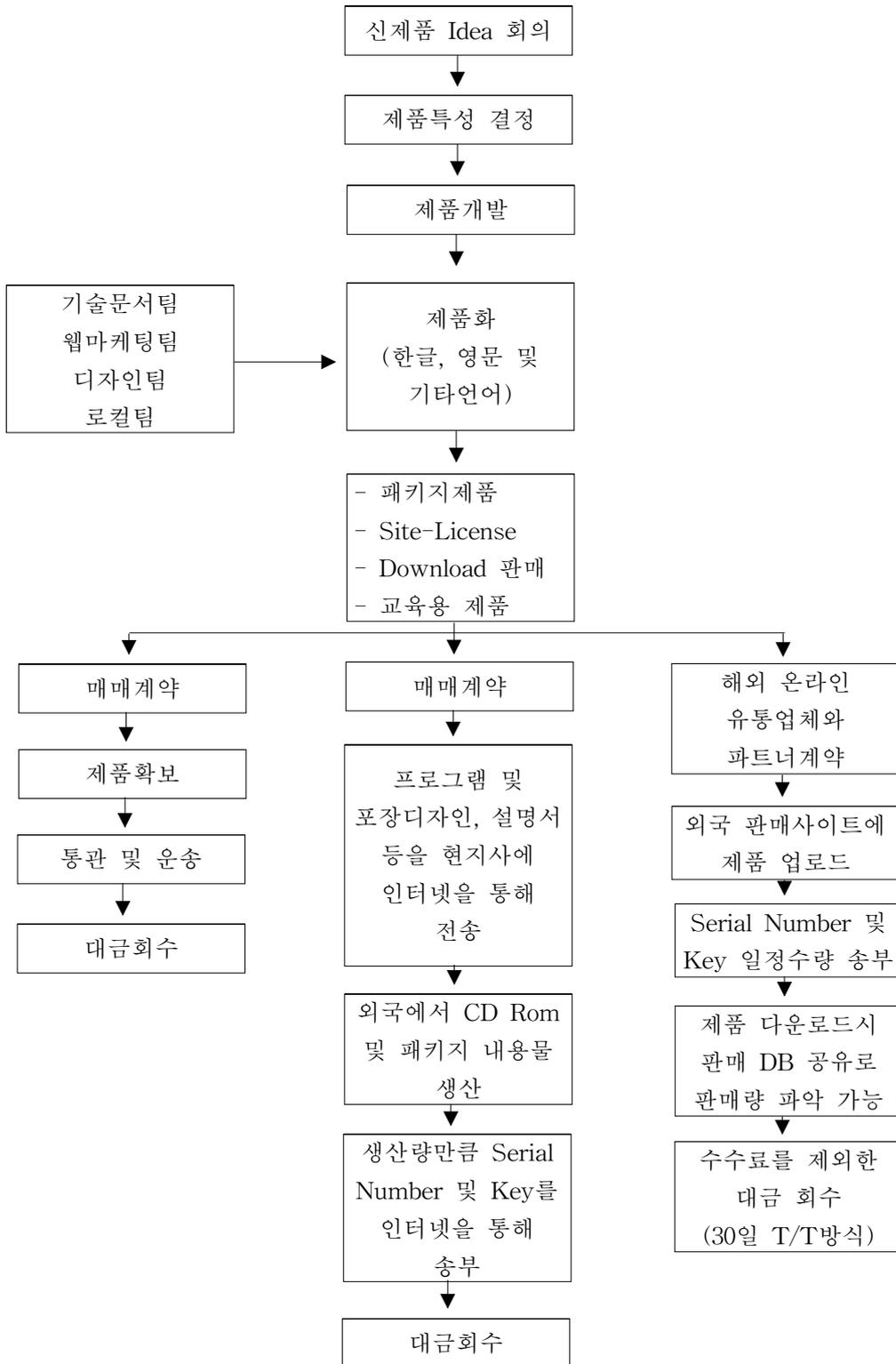
소프트웨어 산업은 아직 표준화된 기술이 정해지지 않은 경우도 많고 기술이 지속적으로 발전할 것이다. 그리고 정보통신 분야에서는 앞으로 인수·합병이 많이 일어날 것으로 예상된다. 지각변동이 심한 상황에서 성급한 현지법인의 설립은 신중해야 한다. 그동안 우리는 철저한 준비 없이 의욕만 앞서 해외에 나갔다가 실패한 사례를 많이 보아 왔다.

우리나라 대기업들조차 매출에 대한 확신이 서지 않는 한 현지법인 설립에는 상당히 신중하다. 왜냐하면 한번 설립하기도 어렵지만 설립 후 운영이 더 어렵고, 만에 하나 사업이 잘못되어 철수한다면 현지에서의 기업이미지가 상당한 타격을 받기 때문이다.

IT 제품이라고 해서 기존 전통 제조업의 단계별 해외진출 전략과 크게 다를 것은 없다. 단지 제품의 특성상 온라인 판매가 가능하다는 특이성만 잘 유념하고, 우리나라 대기업이나 이미 성공한 기업들의 해외진출 전략을 벤치마킹해 조직을 경량화한 뒤 진출한다면 성공을 거둘 수 있을 것이다.

[www.namo.co.kr](http://www.namo.co.kr)

<그림 1> 나모의 3가지 유형의 수출방식



# 세상의 컴퓨터 바이러스를 잠재운다

## - 안철수연구소 -



최근 '직장인들이 벤치마킹하고 싶은 CEO', '가장 존경받는 벤처기업가', '우리 시대의 가장 신뢰받는 리더' 1위 자리를 독차지하고 있는 사람. 바로 안철수 사장이다. '안철수'라는 이름과 항상 같이 떠오르는 것은 바로 V3 백신 프로그램이다.

의사 신분으로 1988년 안티바이러스 소프트웨어를 개발해 무료 공개한 이후 1995년 조직적인 정보보안 연구의 필요성을 느껴 설립한 회사가 바로 안철수연구소다. 명실상부한 백신 프로그램 국내 1위 업체로, 국내시장에서 다져진 튼튼한 기술력을 바탕으로 2000년부터 세계시장의 문을 두드리고 있다.

안철수연구소는 현재 국내에 280여명의 직원이 있으며, 소프트웨어 개발업체처럼 연구·개발부문에만 120여명이 투입되어 있다. 해외에는 일본에 10명의 인원으로 'AhnLab Japan'이 설립되었는데 아직은 투자 초기단계로 주로 마케팅 업무만을 담당하고 있으며, 중국에서 운영중인 안박사유한공사에는 8명의 정규인원이 주로 제품의 현지화, 현지 채널 확보와 관리, 고객지원 등의 업무를 담당하고 있다.

### 3~5시간이면 충분한 개발과정

안철수연구소의 제품에는 일반인들에게 유명한 안티바이러스 솔루션인 V3 제품군이 클라이언트 및 서버용으로 10여 종이 있고, 통합 보안 솔루션 ACS(AhnLab Client Security)가 주력 제품으로 판매되고 있다.

V3의 개발과정을 살펴보면, 고객의 신고와 연구진의 수집을 통해 신종 바이러스를 접수하면 이를 연구진에서 분석한다. 분석 후 핵심 엔진을 개발하면 이 엔진을 10여 개 제품에 적용해 인터넷을 통해 배포하여 사용자가 다운로드할 수 있게 한다. 이 과정까지 20여 명의 인원이 투입되고 분석에서 치료백신 개발까지 3~5시간 내에 이루어진다. V3 제품군은 한국어, 영어, 일본어, 중국어 등 4개국 버전을 제공한다.

인터넷 환경에서 실시간으로 국경을 초월해 확산되는 해킹 및 악성 프로그램의 피해를 최단시간 내에 차단하기 위한 조직인 시큐리티대응센터는 국내는 물론 미국, 유럽, 아시아 등에서 실시간으로 정보를 수집해 현지 업체보다 먼저 긴급 경보 및 진단 치료 백신을 제공하는데 두각을 보이고 있다. 실례로 2002년 4월 일본에서 처음 발견된 '클레즈.H 워'이나 2003년 1월 '슬래머 워'에 대해 국내외 보안업체 중 최초로 경보 및 백신을 제공한 바 있다.

### 일본과 중국을 주력시장으로 삼다

중국 보안시장은 규모가 아직 작고 불법 복제율도 높지만 성장성이 큰 것만은 분명하다. 일본의 경우 성숙 시장이어서 마케팅과 자본력 없이는 공략이 쉽지 않은 반면 중국은 신흥시장이고 한국과 문화적인 공감대도 많아 해볼 만하다. 초기 단계이므로 누가 선점하느냐가 미래 생존력의 관건이다.

한편 일본은 초고속 인터넷 보급 상황이 우리의 2년 전과 비슷하고 보안분야에는 탁월한 활동을 보이는 토종 기업이 없어 우리나라에서 이미 검증된 보안 솔루션에 대한 수요가 많고 한 번 해볼 만하다고 판단했다.

거래처는 현지업체 중 영향력 있는 곳과 협력하는 것이 유리하며, 좋은 파트너를 찾는 데 신중을 기해야 한다. 현지 사정에 대한 이해가 부족한 업체일수록 파트너를 잡아 빠른 시간 내에 시장에 진입하려는 경향이 있으나 안철수연구소는 연락사무소의 형태로 초기 시장에 진입한 후 시장조사와 영업을 통해 시간을 갖고 파트너를 찾았다.

특히 일본의 특성상 단독사업 전개보다는 현지의 유력 기업들과 연합해 진출하는 것이 효과적이라는 판단을 내렸다. 이러한 전략에 따라

NEC인터채널, 치요다구미, HMI, 세콤 등 일본 내 우수 기업과 제휴해 강력한 진출기반을 다지고 있다.

주요 정부기관과의 협력체제도 비즈니스 기회 활성화에 큰 몫을 하고 있다. 일본정부의 파트너로서 신종 악성 코드나 해킹에 대한 정보를 제공하거나, 안철수 사장이 국내 최초로 중국 공안부가 주최하는 국제 컨퍼런스에 공식 초청받아 연설한 것이 대표적 사례다. 이러한 활동은 궁극적으로 회사의 인지도를 높여 거래처를 발굴하고 협상하는데 큰 도움을 주고 있다.

### 가장 빠르고 정확한 치료로 얻어진 성과

V3는 이미 보안솔루션 분야에서는 국내에서 자타가 공인하는 최고의 제품이다. 이러한 입증된 기술력이 안철수연구소의 수출에 있어 가장 큰 장점이다.

경쟁사보다의 강점은 전 세계 백신 중 가장 빠르고 정확한 진단 및 치료기능을 제공하는 제품을 보유하고 있다는 것이다. 안티바이러스 워프 엔진의 기술력은 진단한 악성 코드에 대해 100% 치료가 가능하다.

이처럼 V3는 국내에서 기술력이 뛰어난 최고의 브랜드인지를 가지고 있지만, 우리나라 대부분의 소프트웨어업체들과 마찬가지로 해외에서는 아직 브랜드 인지도가 낮다. 또한 국내에서 개발 판매하는 제품 중 일부만 해외에 출시된 상태라 다양한 고객의 요구를 충족하지 못하는 점, 개발이나 기술지원을 국내 인력에 의존해야 하기 때문에 현지에서 문제가 발생했을 때 신속하게 대응하지 못하는 점 등이 앞으로 풀어야 할 과제이다. 현지 시장상황에 대한 경험과 이해가 부족하다는 점도 약점이라 할 수 있다.

이를 극복하기 위해 중국시장의 경우 안철수연구소에서는 사회주의 특성을 감안하여 현지법인을 통해 공안부와의 인맥을 넓혀가는 등 다양한 시도와 노력을 경주하고 있다.

2002년 11월 안철수연구소는 중국 내 3대 소프트웨어 업체인 SUNV사(交大銘泰)와 3년간 238만 달러 규모의 백신 소프트웨어 공급계약을

공식 체결했다. 이는 국내 보안 소프트웨어 업계의 중국진출 사상 최대 규모의 장기 공급계약이다.

이에 따라 안철수연구소는 SUNV사에 2005년까지 3년간 클라이언트용 및 윈도우 NT 서버용 백신 소프트웨어를 OEM(주문자상표부착) 방식으로 공급하며, 윈도우 NT 서버용 엔진도 공급할 계획이다. 첫해인 2003년 38만 달러를 시작으로 2004년 68만 달러, 2005년 132만 달러 등 총 238만 달러 규모로 매년 공급물량을 확대할 계획이다.

또한 안철수연구소는 안티바이러스 엔진 업데이트를, SUNV사는 고객기술지원을 담당하기로 했으며, 모든 제품 패키지에 '안철수연구소 기술제공(Technology License by Ahnlab)'이라는 문구를 삽입하기로 했다.

## 중국과 일본에 대한 각기 다른 전략들

안철수연구소의 향후 계획은 한마디로 '집중화 전략'이다. 이는 막대한 자본력과 인력으로 승부하는 외국 메이저 업체들과 경쟁하기 위해 집중화된 전선을 구축하자는 것이다. 따라서 많은 지역에 무리수를 두면서 투자하기 보다 우선적으로 중국과 일본시장에 집중해 세계에서 인정받는 기업으로 올라서려는 목표를 가지고 있다.

### ① 중국시장

안철수연구소는 우선 중국에서의 자생력 확보를 최우선 과제로 주력하고 있다. 현재는 유통망이나 브랜드 인지도가 아직 낮은 단계이고, 그것을 구축하기 위해 투자를 하기에는 불확실한 요인이 너무 많으므로 시장진입을 위해 틈새시장을 공략하고 있다. 정면승부보다는 중국 협기업들을 전면에 내세우고 체력을 기른 후 주력 시장에 진입한다는 전략이다. 그 일환이 OEM 공급으로 자바소프트, 선브이(SUNV) 등과 함께 V3 엔진을 채용한 백신 제품군을 출시했다.

또한 기존 보안업체가 제공하지 않는 고부가가치 보안제품의 공급을 본격 전개할 계획이다. VBS(Virus Blocking Service. 바이러스 사전 차단 서비스), APC(AhnLab Policy Center. 통합보안 관리 솔루션), V3

Mobile (모바일 백신) 등이 그것이다.

다음으로 안철수연구소의 지명도를 올리면서 나름대로 기본 매출을 확보하는 전략으로 ASP(온라인보안서비스)를 적극 공급하고 있다. 안철수연구소의 제품이 중국의 사용자들에게 네트워크 프렌들리(Network Friendly)한 제품이라는 인식을 심어주기 위한 것으로 중국의 불법복제 이슈를 원천적으로 피하면서 아직 중국에서는 불모지인 이 시장을 중점적으로 개척하여 기술적으로 혹은 트렌드 측면에서 앞서가는 회사라는 이미지를 심는 것이다.

끝으로는 게임 보안에 매우 큰 관심을 가지고 드라이브하고 있다. 인지도, 지명도, 신뢰도를 바탕으로 한국의 게임업체를 중국에 소개하는 역할을 하는 한편, 그런 기업들이 중국에서 정상적인 게임사업을 전개할 수 있도록 보안 솔루션을 제공하고 있다.

이밖에 국내 대표 소프트웨어 브랜드인 V3도 중국에서 그대로 살려 V3 Virus Block이란 이름으로 공략하고 있다. 대기업은 수십년에 걸쳐 자기 브랜드 수출을 시작했지만 안철수연구소는 곧바로 자기 브랜드를 공급하고 있다.

## ② 일본시장

현재 일본의 보안시장은 트렌드마이크로, 시만텍, 맥아피 등 3대 업체가 선점하고 있다. 1위가 방어, 2위가 공격, 3위가 측면전, 4위가 게릴라전 등 처한 상황에 따라 전술을 달리 해야 한다는 측면에서 안철수연구소는 측면전과 게릴라전을 선택했다. 즉 선점 업체들이 방대한 고객 때문에 취할 수 없는 마케팅 활동을 통해 입지를 넓혀나간다는 전략이다.

‘틈새확보 → 시장침투 → 빅 4 진입 → 글로벌 기업화’의 시나리오를 설정하고 이를 현실화하는 데 3~4년이 걸릴 것으로 예상하고 있다. 바이러스 사전예방서비스(VBS, Virus Blocking Service)가 좋은 예다.

VBS는 사용하고 있는 백신이 어떤 것이든 상관없이 서비스를 이용할 수 있기 때문에 다른 백신 사용자도 고객으로 흡수할 수 있다. VBS는 신종 악성 바이러스에 대한 자동 정보수집을 바탕으로 안티바이러스 제품의 업데이트 이전에 이메일 필터링 기능을 제공해 신종 악성

프로그램이 이메일을 통해 확산되는 것을 차단하는 신개념의 서비스다.

## 장기적으로 사업전략을 짜라

안철수연구소가 시사하는 바는 첫째, 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해서는 먼저 글로벌 기준에 부합하는 개발 프로세스 확립이 선결 과제라는 것이다. 제품 경쟁력이 가장 중요하고 기본이 되기 때문이다.

둘째, 거시적이고 장기적인 관점에서 글로벌 사업 전략을 수립하고 안정적인 조직력으로 수행 과제를 해결해 나가야 한다. 해외진출시 유념해야 할 것은 국내 기반이 튼튼해야 국제 무대에서도 역량을 극대화할 수 있다는 점이다. 현지업체 대부분은 협력 여부를 결정하기 위해 한국 내에서의 입지와 위상을 우선 검토한다.

국내 시장에서 성공할 수 있는 확률이 적을 때 도피수단으로 철저한 준비 없이 해외 진출을 모색하는 것은 위험한 일이다. 세계시장 진출을 추진하기 위한 글로벌 경쟁력은 국내 기반의 뿌리가 얼마나 깊은가에서 출발한다고 생각한다. 물론 국내 기반이 없더라도 도피 수단이 아니라 처음부터 해외시장 공략을 위해 철저한 시장조사와 제품기획을 통해 준비를 갖추고 현지화 전략을 펼친다면 해외에서 먼저 성공하는 것도 가능하지만 확률은 떨어진다.

셋째, 본사와 현지의 사업이 시너지를 낼 수 있도록 해야 한다. 다른 나라를 단순히 제품이나 서비스를 팔기 위한 시장으로만 볼 것이 아니라 현지 비즈니스가 본사의 역량을 강화하고 다시 현지로 파급되는 파트너로 인식할 필요가 있다. 그런 상호보완적 관계가 형성되면 기대 이상의 효과를 낼 수 있을 것이다.

넷째, 장기적으로 설계하는 것이 좋다. 해외시장은 결과가 빨리 나오지 않기 때문에 장기전이라는 생각으로 전략을 세워야 한다. 단기간 투자로 성과가 없으면 불가능하다고 성급한 단정을 짓고 돌아서는 사례가 많았던 게 사실이다. 최소한 3년은 투자한다는 장기적 안목이 필요하다.

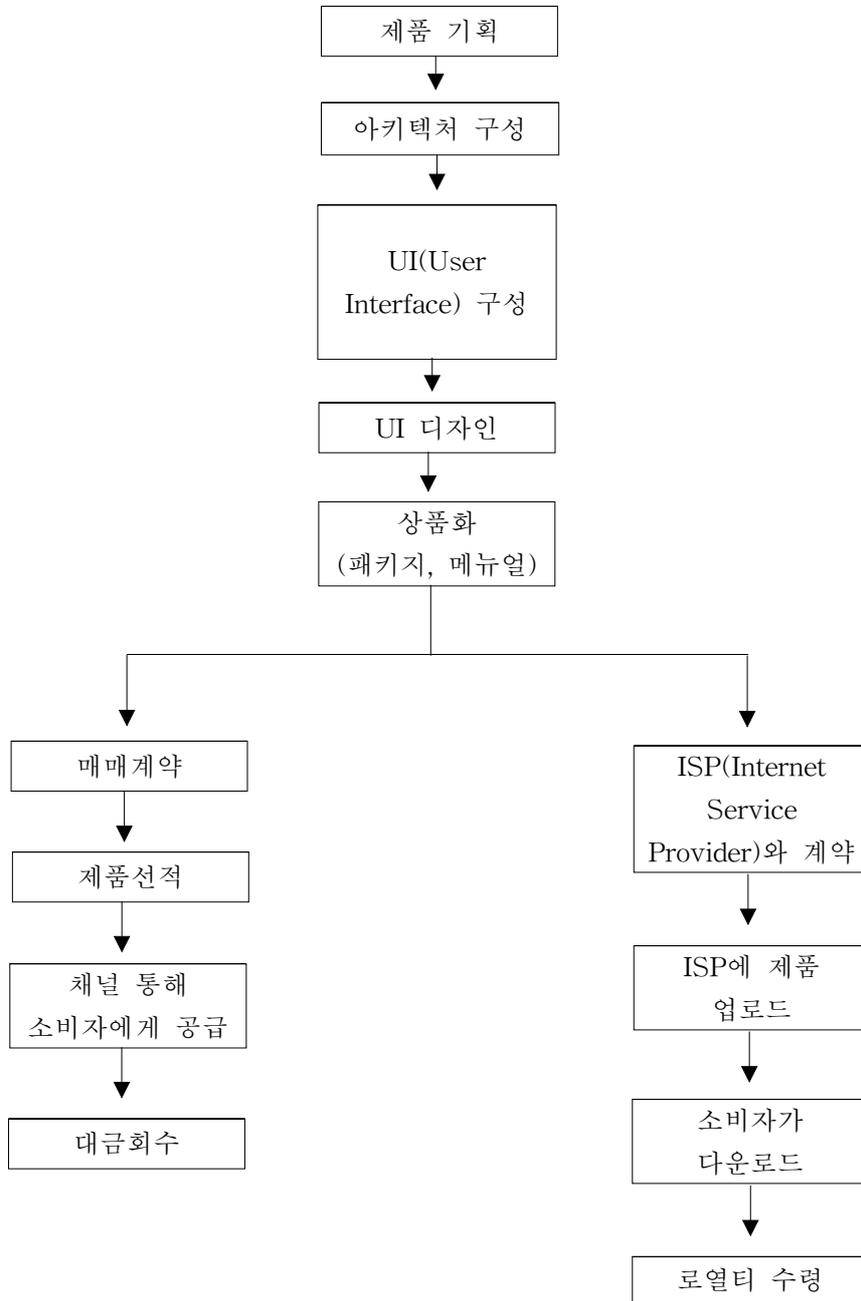
다섯째, 철저한 조사분석과 주체적인 관점이 필수다. 현지 상황에 대

한 충분한 이해 없이 사업을 추진하다 보면 중요한 맥을 짚지 못하고 현지 협력업체에 의존하게 되어 낭패를 볼 가능성이 크다.

마지막으로 초기에 과도한 투자를 하지 않는 게 좋다. 초기부터 법인을 만들어야 사업이 시작된다는 생각은 바람직하지 않다. 연락사무소 형태로 시작한 뒤 시장조사와 초기 영업을 통해 성공 가능성을 확인한 다음에 투자 규모를 키우는 것이 위험 부담을 최소화하는 방법이다.

[www.ahnlab.com](http://www.ahnlab.com)

<그림 2> 안철수연구소의 On/Off 방식별 수출절차



## SI 수출의 막을 연 IT종합상사

- 현대정보기술 -



현대정보기술은 e-비즈니스 컨설팅에서부터 정보계획 및 시스템 설계·운영·보수·개량에 이르기까지 전반적이고 실제적인 정보시스템을 구축함으로써 기업정보화에 일익을 담당하고 있다. 또 정부와 공공기관의 정보화 구축사업과 공항·국방·체신·교육·의료분야 등 특화된 IT 솔루션에도 주도적으로 참여하고 있다.

국내에서 개발한 외환은행의 차세대 전산서비스 시스템, 정보통신부의 체신금융 분산시스템 등 금융권의 솔루션 노하우를 개발도상국에 재수출하는 것에서 시작하여 이제는 산업은행 헝가리 현지법인의 통합 금융정보시스템 구축사업을 수주하기에 이르렀다.

그간의 주요 해외수주 실적을 보면, 1999년 베트남 중앙은행 지급결제시스템 구축사업과 홍콩 지하철 승객정보시스템, 2000년 파키스탄 중앙은행 종합 금융전산망 시스템과 중국 동북 3성 IT교육사업 독점사업권 등이다. 또 2002년 베트남의 농협은행·수출입은행 전산화 사업과 대만 지하철 신호 및 감시시스템 구축사업 그리고 이집트 경찰청 지문인식시스템 구축사업과 한국국제협력단이 추진하는 인도네시아 국립대학 IT 훈련센터 구축사업 등을 수주했다.

### 종합상사의 네트워크가 해외진출의 시발점이 되어

현대정보기술은 시장 진입기에 국내 프로젝트 수행경험과 계열 종합상사의 정보망이 결합돼 최초 수출에 성공했다. 이후 해외 프로젝트의 성공적인 시공경험을 인정받아 해외 수주를 점진적으로 확대해 나갈 수 있었으며, 이제는 이를 바탕으로 자체 솔루션을 수출하는 단계에 이르렀다.

해외 SI 프로젝트를 수행하는 과정은 다음과 같은 절차를 거친다.

첫째, 정보수집이다.

해외 인맥, 우리 정부의 해외 개발원조 사업, 국제기구의 조달사업 등 다각화된 방면의 정보에 접근하는 데 주력한다.

둘째, 수주전략 수립 및 수주활동이다.

진출 가능성이 높은 국가를 세분화하고 지역별 사업전략을 수립하여 경쟁력있는 솔루션을 확보한다. 현지의 유력한 파트너를 발굴하여 제휴관계를 맺고 현지 마케팅과 시장조사를 강화하며, 지역별 현지전문가와 1 대 1 커뮤니케이션 라인을 구축하여 밀착 영업을 추진한다.

셋째, 사업계획서 확정 및 제안서 제출 단계다

현지 수준을 고려한 최적의 기술을 제공하는 것이 핵심이므로, 세계적으로 인정받는 첨단 시스템을 현지 시스템에 맞도록 응용, 구축하는 등 하드웨어와 소프트웨어를 모두 구비한다. 그리고 교육컨설팅, 유지보수와 관련하여 세계적으로 인정받는 최고의 컨소시엄을 구축하여 제안 설명회를 준비한다.

넷째, 계약체결 단계다.

발주처와 현대정보기술이 시스템 구축에 관한 주 계약을 체결하고, 현대정보기술은 여기에 필요한 하드웨어공급자, 시스템 소프트웨어 공급자, 솔루션 공급자, 시스템 교육업자, 운영 및 유지·보수업자, 현지 파트너를 선정하여 부 계약을 체결하고 시스템 구축사업을 진행한다.

## 잇따라 성공한 해외수주

그럼 이같은 절차를 바탕으로 현대정보기술의 해외시장 개척사례를 살펴보자.

먼저 우리나라 최초의 SI수출로 기록된 베트남에 대한 금융시스템 수출이다.

현대정보기술은 1999년 9월부터 1년 6개월간 베트남 중앙은행과 농협, 수출입은행 등 3개 핵심은행의 전산화 작업에 참가했으며, 현재 베트남 전국 네트워크 망을 통해 성공적으로 온라인 가동 중이다.

이미 국내에서 운영 중인 금융결제원 사이트 소개와 현장방문을 통해

지급결제시스템 솔루션에 대한 신뢰감을 주었고, 단순한 설명뿐만 아니라 베트남의 지급결제 시스템을 통한 금융제도 및 규정 개혁을 제안하면서 현지인의 정서를 충분히 반영한 것이 수주의 주요 포인트였다.

현대정보기술은 베트남 금융전산망 사업을 계기로 2000년 8월 파키스탄의 중앙은행 종합금융전산망 구축사업도 수주했다. 현대종합상사와 함께 참여한 이 사업은 파키스탄 중앙은행과 17개 지점의 사무자동화를 통해 중앙센터의 온 라인을 통합하는 대규모 사업이었다. 이 사업의 성공적인 수행은 2001년 9월 1차, 2002년 5월 2차 확장사업 수주로 이어졌다.

현대정보기술은 2002년 11월 양국 정상회담에서 우리 정부가 지원을 약속했던 인도네시아 국립대학 IT훈련센터 구축사업도 따냈다. 이는 한국국제협력단이 주관하는 사업으로, 인도네시아 최고의 명문인 인도네시아대학에 IT훈련센터를 설립하고 양질의 교육프로그램을 제공하는 프로젝트였다. 현대정보기술은 2003년까지 네트워크 및 서버를 구축하고 인터넷기초 등 5개 분야의 교육프로그램 개발은 물론 훈련센터의 원활한 운영을 위해 현지 대학교수 등을 초청해 IT강사 양성교육도 실시 중이다.

## **SPAPS를 통한 제2의 도약**

지난 3년간 해외사업이 성과를 내면서 기술력과 브랜드 이미지 구축에 성공한 현대정보기술은 IT종합상사를 실현하기 위한 협력 프로젝트에 나서기로 하고 2002년 3월 글로벌 솔루션을 바탕으로 한 해외진출을 위해 IT 분야의 대표적인 11개 전문기업이 참여하는 공동사업 협의체 SPAPS(Strategic Partnership Alliance with Pioneer Spirit)를 결성했다.

SPAPS는 우수한 솔루션을 보유하고도 마케팅과 세일즈 능력에서 뒤져 해외사업이 어려운 벤처기업과 다양한 해외사업 노하우와 전담조직을 갖춘 대형 SI업체가 세계시장 진출을 위해 뭉친 전략적 결합체다. SPAPS는 각사의 핵심 솔루션을 통합해 SI는 물론, 공공기관 및 기업에 필수 솔루션인 개인인증, 문서보안 및 암호화, 바이러스 예방, 디지털

권한 관리, 모바일 기능 등이 추가된 협업패키지(e-CP) 개념을 국내 최초로 도입, 제품개발을 통해 세계시장을 공략하는 새로운 비즈니스 모델로, 해외 공공기관 및 민간기업을 대상으로 마케팅 활동에 나서게 된다.

[www.hit.co.kr](http://www.hit.co.kr)

## 전자상거래 솔루션의 대표주자

- 이네트 -



이네트는 전자상거래에 필요한 각종 솔루션을 자체 개발, 공급함으로써 국내 e-비즈니스의 보급 및 확산에 일조한 전문 벤처기업이다. 국내 최초의 인터넷 쇼핑몰 구축을 시작으로 JAVA 기반의 국내 최초 전자상거래 솔루션인 'Commerce21'을 출시, 성공적인 B2B e-마켓플레이스를 구축했고, CRM 사업 진출을 통해서도 e-비즈니스 트렌드를 이끌고 있다. 국내 최초의 인터넷 쇼핑몰인 인터파크를 시작으로 지금까지 150여개의 대형 쇼핑몰을 성공적으로 구축했다.

일본, 중국, 미국, 말레이시아 등의 글로벌 네트워크를 기반으로 300여 고객사 및 협력사들과 함께 글로벌 브랜드를 보유한 이네트는 최근 개발한 'eNet-WORKS' 제품 시리즈로 수동적인 전자상거래 시장에서 적극 대응하는 트렌드를 창출하고 있다.

### 일본시장 안정, 말레이시아·중국·미국 진행중

국내시장 공략에 성공한 이네트는 1999년 2/4분기를 기점으로 해외시장 공략에 나서기로 하고 해외영업팀을 구성했다.

이때 썬마이크로시스템즈는 서비스 공급자들을 겨냥, 과거 접속 서비스를 제공하던 서비스 제공자들이 아웃소싱 서비스로 발전될 것이란 예측을 내놓았다. 이는 그동안 소호(SOHO) 차원에서 사업을 시작한 서비스 제공사업자가 사업영역을 확대하면서 자가발전식의 운영을 아웃소싱 방식으로 전환하는 것으로, 쇼핑몰 운영업자가 자체 개발하던 머천트 시스템을 아웃소싱으로 해결해야만 경쟁력이 있다는 것이다.

이네트는 자사가 보유한 솔루션이 이같은 예측에 안성맞춤이라고 판

단하고, 다른 소프트웨어와 달리 그 결과가 즉시 나타나는 전자상거래용 소프트웨어를 해외에 판매할 전략을 구상하게 된다. 1999년 12월 일본에 합작법인 '코마스21'을 설립하면서 본격적인 글로벌 마케팅 체계를 출범시킨 것이다. 일본의 온라인 접속망이 여타국에 비해 잘 정비되어 있었고, 불경기를 타개하기 위해 개인 창업자들이 급격히 증가했으며, 기업들 역시 영업이익의 확대를 위해 온라인 쇼핑몰 도입에 나서고 있는 것도 일본을 택한 주요 이유가 됐다.

이 합작법인은 2000년 3월부터 'Commerce21'을 판매하고 있으며, 그 해에만 다이마루백화점, 소텍 등 일본내 50개사가 도입했다. 또 창업초기에는 60명 이상의 많은 인원이 투입됐으나, 현재는 12명 안팎의 인원만으로도 충분히 시장에 대응하고 있으며, 흑자전환을 눈 앞에 두고 있다.

이밖에 말레이시아와 중국에도 해외시장 전진기지를 두고 있는데, 소프트웨어 공급 등 현물방식 투자의 말레이시아 법인은 동남아시아 시장에서 전자정부와 전자구매를 주 마케팅 대상으로 활동하고 있다. 본사에서 직접 관리하는 중국시장은 게임과 콘텐츠, 모바일 서비스 중심의 엔터테인먼트에 주력하고 있으며, 미국법인은 CRM과 e-네트워크 개발의 메카로 활용되고 있다.

## 현지화가 해외시장 진출을 좌우

이네트가 가장 먼저 진출한 일본시장은 현지법인인 코마스21이 최근 일본 최고의 카메라 메이커인 펜탁스와 프로야구팀 한신 타이거즈의 인터넷 쇼핑몰을 비롯해 대형 전자업체, 메일 미디어 사업체 등 7건의 전자상거래 쇼핑몰 구축사업을 수주함으로써 순항을 계속하고 있다.

또 이네트의 '커머스21 모바일 전자상거래 솔루션'을 일본 굴지의 모바일 콘텐츠 업체인 사이버드에 납품, 모바일 전자상거래 ASP서비스를 위한 기본 시스템으로 활용토록 했다. 현재 약 15개의 회사가 사이버드의 모바일 전자상거래 ASP를 사용중인데, 이중에는 세계적인 완구 메이커인 토이저러스 등이 포함돼 있다.

이처럼 코마스 21의 신규 프로젝트 수주가 활기를 띠는 것은 1990년

대말 시작된 일본 전자상거래의 사이트 이용자가 크게 증가하면서 기존 시스템에 대한 업그레이드 수요가 급증하기 때문이다.

까다로운 일본시장에 적응하기 위해서 철저한 현지화 전략을 구사한 것도 주요 성공요인으로 꼽을 수 있다. 문화적 차이를 극복하기 위해 현지 기업과 합작, 사용자의 요구에 신속히 대응하는 마케팅을 구사한 것이다.

실제 인터넷 기술은 깊이보다 '기존 기술을 어떻게 활용하고 응용할 수 있는가'하는 점에 경쟁력이 좌우되는 점을 고려할 때 전 세계적으로 앞서 있다는 평가를 받고 있는 국내 IT산업의 인프라를 어떻게 일본시장의 특성에 맞추어 현지화했느냐가 중요한 성공요인이 된다.

이네트가 'Commerce21'을 처음으로 일본에 선보였을 때 1만여 가지 테스트 항목 중 800 가지만 추렸는 데도 테스트에 4개월이나 걸렸다고 한다. 이는 1억2천만의 인구와 세계 2위의 경제력을 가진 일본은 글로벌 스탠더드와는 또 다른 '재팬 스탠더드'를 감안해야 하며, 이는 여타국의 IT시장 또한 같은 맥락에서 접근해야 함을 암시한다.

## 미래에 걸맞는 경쟁력 확보가 관건

이네트는 전자상거래 솔루션 개발 및 구축업체로서 오라클, IBM, 다우기술 등 국내외 우수 업체들을 누르고 당당히 국내시장 점유율 1위를 기록했으며, 이를 발판으로 해외시장도 적극 공략하여 일본에서만 수백억원의 매출을 기록하고 있다.

전자상거래 시장의 태동기인 96년 업계 최초로 사이트를 구축한 이후 100개 이상의 다양한 전자상거래 시스템을 구축한 경험과 급변하는 환경과 소비자들의 요구에 신속히 대처할 수 있는 능력, 그리고 e-마켓플레이스 구축을 위해 네트워크·보안·인증 및 결제·물류·금융 등 제반영역에서 활동중인 업체와의 풍부한 사업경험을 통한 다양한 네트워크가 이네트의 장점이다.

앤더슨컨설팅에 따르면, 국내 전자상거래 시장은 2003년 2조6,800억 원에 이르며, 같은 기간 중 세계 전자상거래 시장규모도 1조4천억 달러에 이를 전망이다. 이렇듯 시장이 확대일로를 걷는 가운데 풀 라인

업 체제를 구축해 'B to All'을 지향하는 이네트로서는 업계 최고의 기술력, 시장 선도자로서의 프리미엄, 성공적인 해외진출 등을 감안할 때 사업기회도 그만큼 확대될 전망이다.

그러나 국내에서 이네트가 경쟁해야 하는 기업들은 아riba(Ariba), 커머스 원(Commerce One), 오라클 등 세계적인 기업들이며, 이들과는 미국을 비롯한 주요 해외시장에서도 경쟁을 벌여야 한다.

이에 따라 이네트는 좀 더 강도 높은 기술개발, 공략지역에 걸맞은 마케팅 전략, 새로운 파트너를 통한 제휴 등 기존과는 다른 차원의 대응전략 수립에 주력할 계획이다. 특히 제품 자체가 금융·보안·인증 및 결제·물류 등 다른 파트너들과의 협력을 필수적으로 요구한다는 점에서 최고 수준의 제휴방안에 대해서도 숙고를 거듭하고 있다.

[www.e-net.co.kr](http://www.e-net.co.kr)

# G A M E

조 이 온

액 토 즈 소 프 트

컴 투 스

## 당신도 거상 임상목이 될 수 있다

- 조이온 -



조이온은 1988년부터 게임회사를 경영하면서 중국시장 진출을 위해 대만업체와 연계, 게임사업만 분리 독립했다. 1996년 한국라이센싱과 감마니아 타이완이 공동지분으로 설립한 감마니아 코리아로 시작해 2001년 8월 지금의 조이온으로 사명을 변경하고 게임 배급자 (publisher)로의 도약을 꾀하기 시작했다.

주력 사업분야는 게임 S/W 개발, 게임 포털사이트 운영, 콘솔 타이틀 라이선스, 인터넷 정보 서비스 및 온라인 게임 관련 사업이다. 법인명이기도 한 조이온은 '즐거움이 시작되는 곳'이라는 뜻. 이 회사는 지속적인 투자와 연구개발을 통해 2004년에는 게임포털 업계 'BIG 3', 그리고 2005년에는 아시아 게임시장의 5위권 진입을 목표로 하고 있다.

### 제 역할을 하는 3대 사업 분야

조이온의 사업은 크게 개발, 유통 그리고 온라인사업으로 나눌 수 있다.

이중 개발부문은 전체 인력의 약 79%를 연구 및 개발인력이 차지한다. 이런 막강한 연구인력을 통해 PC게임, 온라인게임, 콘솔게임, 웹보드게임 등 다양한 장르의 게임을 독자 개발해왔으며, 해외로부터 개발수주 및 공동 개발 등 활발하게 사업을 전개하고 있다. 특히 개발에 있어서 폭력성과 선정성을 배제하고 우리 역사를 배경으로 한 역사 시뮬레이션 게임 개발에 주력, 교육성과 오락성을 동시에 추구하고 있다.

유통사업은 조이온의 강점이기도 한데, 국내외 퍼블리싱 사업이 그

것이다. 이는 15년 이상 IT분야에서 사업을 전개한 풍부한 경험과 인맥에서 비롯된다. 현재 미국, 유럽, 대만, 호주, 일본 등 세계 각국에 걸쳐 100여 개에 이르는 개발 및 유통업체와 밀접한 관계를 맺고 있으며, 이를 바탕으로 수출을 확대하고 수입된 작품을 전국에 배급하고 있다.

많은 중소 개발사들이 우수한 게임을 개발하고도 뚜렷한 유통 및 수출경로를 확보하지 못해 수익을 창출하지 못하는 현실에 비추어 볼 때 조이온의 유통 및 배급능력은 상당한 메리트로 작용하고 있다.

이 회사의 사업영역에서 또 하나의 큰 축을 이루는 것이 바로 온라인 사업이다. 기술력과 안정적인 서비스 운영의 노하우, 웹 개발 및 운영진 등 기술인력을 바탕으로 전문정보, 판매 콘텐츠를 동시에 제공하며, 현재 27개의 게임을 서비스 중이다.

## 현지환경에 맞는 마케팅전략 구사

조이온의 상품은 패키지 게임에서 온라인 게임, 포털사이트, 게임관련 기술, 플랫폼 등 다양하다. 그러나 최대 주력 부문은 플랫폼 수출이다.

중국을 비롯하여 동남아에 국내 게임업체가 진출하고는 있지만 이들 국가의 IT기술이 현저히 낮아 우리 기술을 그대로 적용할 수 없는 형편이다. 따라서 조이온은 온라인 게임을 수용할 수 있는 정도의 기초 기술을 이들 국가에 설치하는 것에 주력하고 있다.

반면 미국이나 일본 등 선진국들은 제조물책임(PL)제가 철저히 지켜지고 소비자 파워도 대단하다. 이에 따라 소비자 파워에 부응하기 위해 제품에 대한 지속적인 서비스 제공, 기술지원 등 철저한 사후관리가 필수적이다.

조이온이 진입시장을 선정하는 요건은 수요조사 및 소프트웨어 업계에서의 오랜 인맥을 이용하면서 현실적인 접근을 시도하는 것이다. 특히 초고속통신망과 콘텐츠의 발달이 국내보다 대부분 취약한 점을 감안, 국내에서의 성공사례를 분석한 후 현지 파트너를 이용하여 서비스를 실시하고 있다.

## 타사 제품도 자기책임 하에 지원

조이온은 15년 넘게 영업을 해왔기에 국내뿐만 아니라 외국에도 탄탄한 인맥을 구성하고 있으며, 평소 유지해온 신용관계를 통해 제안서만으로도 대금을 받아낼 수 있는 능력이 있다. 또 평소 거래처와 온라인 대화 등을 통해 서로 안부를 묻고 유리한 상품을 추천하기도 한다. 거래를 시작하면 예산을 통보해 MOU를 맺고, 이후 가격협상 등을 통해 정식 계약서를 작성한다. 이때 반드시 법률회사를 활용한다.

이는 매매계약이 아닌 라이선스 계약 특성상 계약서의 종류가 수 백가지에 달할 뿐만 아니라 계약서 작성에 있어서 항상 신중함과 꼼꼼함을 기해야 하기 때문이다. 그리고 더욱 중요한 것은 계약체결에 앞서 충분한 시간을 갖고 거래 상대방에 대한 정보를 수집하고 상대방과의 지속적인 면담을 통해 신뢰할 만한 파트너인지를 판단한 후에 거래를 체결한다는 것이다.

기술팀이 현지에 직접 가서 게임서비스 진행을 위한 장비를 설치하고 받는 설치비와 게임 접속자 수 또는 사용기간에 따른 런닝 개런티가 조이온이 거둬들이는 수익이 된다. 특히 이용자 수가 1억 명이 넘는 중국 업체에 대해서는 '특별 가격제'를 적용, 설치비는 받지 않고 이용자 수에 따라 런닝 개런티만을 회수한다.

사후관리 측면에서는 자체 개발 제품뿐만 아니라 타사 제품을 대항 수출도 하는데, 타사 제품이라도 자기책임 하에 자체 인력으로 기술지원과 손해배상 등 보증의무를 이행, 신용도를 높이고 있다.

## 대학교재로도 쓰이는 역사게임

조이온의 대표적 성공사례는 온라인 게임 '거상(巨商)'의 동남아 수출이라고 할 수 있다. '거상'은 1509년 조선시대 동북아를 배경으로 상인들의 전략과 교역을 바탕으로 한 경제시뮬레이션 게임이다. 조선시대 한국, 일본, 대만 등을 배경으로 우리나라와 유사한 역사와 문화적 공감대를 기반으로 기획한 점이 성공요인이 되었다. 이러한 역사적인 측

면 이외에도 상거래와 경제개념을 게임으로 적절히 조화하는 데 주력했다.

이처럼 조이온은 기존의 폭력성과 가학성 게임에서 벗어나 오락성은 기본이고 교육효과를 가미한 게임시장을 열어가고 있다. 특히 온라인 게임 '임진록 거상'은 우리나라 대학교의 수업교재로 쓰이고 있다.

'임진록 거상'을 통해서라면 국경을 초월하고, 남녀노소 누구나 거상(巨商)이 될 수 있다. 물론 거상뿐만이 아니라 조이온의 게임을 통해서 조선시대 거리를 활보하면서 우리 조상의 생활을 접할 수 있는 짜릿한 경험도 할 수 있다.

## 전문인력 양성, 정부가 나서야

우리나라 만큼 IT 관련 법규가 복잡하고 게임의 등급을 구분함에 있어 전문성과 일관성이 결여되어 있는 나라도 흔치 않다. 예를 들어 중국을 비롯한 동남아의 경우 자기보다 앞선 한국의 IT 법규를 모방하여 채택하는 경우가 많다.

문제는 여기에서 시작된다. 이들이 우리의 제도를 채택하면서 까다로운 규제까지 모방하다 보니 역으로 우리 제품을 수출하는데 걸림돌이 되기도 한다. 국내에서 청소년 보호나 시장을 지키기에 급급해 만들어 놓은 등급제, 쿼터제 등에 대한 신중한 재검토가 필요하다.

그리고 어느 분야에서건 마찬가지로이겠지만 게임, 영상 등 문화컨텐츠 산업의 세계화를 촉진하기 위해서는 무엇보다도 전문가 양성이 우선되어야 한다. 문화컨텐츠 분야 기업들의 공통적 특징은 제 비용에서 차지하는 인건비 비중이 높고 연구·개발 분야에 핵심인력이 집중되어 있다는 것이다. 종합 예술산업인 문화컨텐츠의 성공의 열쇠는 풍성한 컨텐츠와 이를 구현하는 기술과 언어능력에 달려 있다는 점을 명심할 필요가 있다. 게임을 비롯한 문화컨텐츠 산업에서 성공하기 위해 체계적이고 전문적인 교육 시스템을 구축하는 데 정부가 앞장서야 할 것이다.

[www.joyon.com](http://www.joyon.com)

**‘아예 회사를 통째로 사고 싶다’**

**- 액토즈소프트 -**



증권업협회와 코스닥시장 주최로 개최된 해외 기업설명회에 참가했던 코스닥기업 중 외국인 투자자들이 ‘아예 회사를 통째로 사고 싶다’고 말할 정도로 액토즈소프트의 인기는 높다.

액토즈소프트는 1996년 10월 온라인게임 제작을 시작으로 세상에 첫발을 내딛었다. 이후 짧은 역사에도 불구하고 ‘천년’, ‘미르의 전설’, ‘A3’ 등 다양한 게임을 제작, 서비스하고 있다. 축적된 기술과 안정적인 서비스 역량을 기반으로 국내 게임산업에서 선도적인 입지를 구축하는 한편, 중국, 대만, 일본, 유럽시장에 진출해 있다.

액토즈소프트의 총 인력 191명 중 연구·개발인력이 91명으로 절반을 차지하고 있으며, 마케팅과 고객센터 인력은 86명, 경영지원 14명 등으로 이루어져 있다.

액토즈의 의미는 ‘액토즈(ACTOZ)’를 나타내는 시각 상징요소로서 ‘OZ’의 알파벳 필기체를 형상화한 심볼과 로고타입으로 구성되어 있다. 이 회사의 심볼은 패기 넘치는 젊음의 솟구치는 힘과 공존 공생을 상징하는 두 원의 안정적인 배치를 통해 새로운 천년의 문화를 창출해 가는 젊은 기업의 이미지를 형상화하고 조화롭게 발전하는 인류의 미래를 희망하는 메시지를 담고 있다.

### 중국에서 대박 터뜨려

액토즈소프트의 성공으로 무엇보다 중국시장 진출을 손꼽을 수 있

다. 온라인 게임 '미르의 전설 2'는 현재 중국에서 누적회원 수 9,000만 명, 동시 접속자 수 70만 명이라는 세계에 유례가 없는 기록을 세웠다. 또한, "애들은 가라"를 캐치프레이즈로 내세운 국내 최초의 성인전용 게임인 'A3'를 개발, 서비스하고 있다.

초기에는 라이선스 계약을 위주로 하였으나 지금은 중국에 합작법인이 설립되어 있다. 중국내 조인트 벤처를 설립, 시장정보 수집과 모니터링을 통해 새로운 사업 아이템을 기획하고 자사 및 타사의 온라인 콘텐츠의 중국시장 진출을 위한 지원에 나서고 있다. 또한 중국 현지에서 파트너사 선정과 수출협상 진행, 중국 법률지원 업무 등을 수행하고 있다.

중국시장에 진출해 온라인 게임시장을 선점하고 시장을 확대할 뿐만 아니라 신규 아이템을 기획하여 새로운 시장을 창출해가고 있다. 또한 파트너와의 우호관계를 증진하여 콘텐츠 퍼블리싱 업무를 확대하는 등 중국시장에서 선도적인 입지를 구축하고 있다.

## 독자적으로 거래선 발굴

유망 시장으로 선택된 대만시장에는 2001년에 진출했다. 대만의 경우 역사적, 문화적 측면에서 공감대가 많아서인지 게이머들의 특성 또한 우리나라 게이머들과 유사하다.

중국시장의 경우 인구 13억 거대 시장으로 초기 투자규모가 크고 그에 따른 위험도 크다는 점을 고려해 대만시장에서 사전에 테스트를 거친 후 진출했다.

유럽시장은 2001년에 진출했는데, 우리나라와는 다른 환경이었다. 예를 들어 온라인 게임을 수용하는 정도라든지 게이머 특성이 아시아의 게이머들과 차이가 있었다. 그러한 이유 때문에 유럽시장에는 공격적으로 접근하지 못했고, 단지 테스트 차원에서 진출한 경우다.

액토즈소프트는 자체적으로 거래처를 발굴한다. 그 이유는 온라인 게임 특성상 에이전트의 전문성이 결여되어 있고, 과도한 수수료를 요구하는 경우가 많기 때문이다.

액토즈소프트의 독자적인 거래처 발굴방식의 가장 큰 장점으로 비

용 절감뿐만 아니라 마케팅 노하우를 체득할 수 있다는 것이다. 이러한 노하우를 통해 장래에는 보다 나은 거래처를 보다 손쉽게 발굴하고 보다 손쉽게 거래를 성사시킬 수 있을 것이다.

## 원활한 커뮤니케이션이 관건

중소기업이 해외사업을 진행하다 보면 언어능력 부족으로 파트너와 사소한 오해가 발생, 큰 문제로 번지곤 한다. 일례로 해외에 파견된 기술지원팀과의 의사소통에서 문제가 발생하는 경우가 있는데, 이럴 때를 대비해 현지어를 능숙하게 구사할 수 있는 인력을 배치하는 것이 큰 도움이 된다.

거래 당사자간의 이해관계가 충돌해 문제가 발생하는 경우도 있다. 라이선서(Licenser)는 대금을 먼저 받길 원할 것이고, 라이선시(Licensee)는 대금을 지급하기 전에 기술지원을 받기를 원할 것이다. 이러한 사항에 있어서는 계약서에 확실하게 명시해 놓아야 하지만 종종 계약서에 명시해도 억지를 부리는 상대방이 있다.

온라인 게임 시장은 계약을 체결한 이후가 더 중요하다. 특히 기술지원이 그런 경우인데, 평소 지속적인 업데이트뿐만 아니라 문제가 발생했을 때 신속하게 지원해야 한다. 사소한 문제라면 한국 본사에서 처리해도 되지만 문제의 심각성에 따라 직접 기술진을 파견해야 하는 경우도 있다.

온라인 게임의 경우 사업이 진전되면서 대금결제는 계약조건에 따라 다르지만 라이선스 피(License Fee)를 받은 후 매출액의 일부분에 대해 로열티를 받는 경우가 일반적이다. 그외에 로열티 없이 계약금만 받거나 계약금 없이 로열티만 수수하는 경우도 있는데, 이 때 로열티는 기간별 또는 접속인원 수에 따르기도 한다.

## 온라인 게임 퍼블리셔로 거듭나기

액토즈소프트는 대만, 일본, 유럽에 ‘미르의 전설’, ‘천년’, ‘A3’ 등이 성공적으로 진출해 있지만 중국시장에 대한 ‘미르의 전설 2’ 진출을 가

장 성공적인 사례로 꼽는다. 이와 함께 온라인 게임 퍼블리셔로서 해외 마케팅 노하우와 네트워크를 활용하여 자사 및 타사제품의 공급을 대행하고 있다.

또한 국내 최초의 성인전용 게임 'A3'는 우리나라뿐만 아니라 대만, 일본에서 인기를 얻고 있고 있으며, 국내기업으로 새로운 영역을 개척했다는 평가를 듣고 있다. 이 게임이 기존 성인전용 게임과 다른 것은 단지 선정적인 내용을 담는 것에 만족하기 않고 현실감을 높였다는 데 있다.

[www.actoz.co.kr](http://www.actoz.co.kr)

**휴대폰으로 붕어빵을 굽는다!**

**- 컴투스 -**



컴투스를 통하면 다양한 게임에서부터 영화예매, 노래방까지 모든 서비스를 손쉽게 제공받을 수 있다. 컴투스 제품이 우리나라는 물론 일본, 호주, 유럽시장에서 인기를 끄는 비결은 꾸준한 기술개발과 이처럼 항상 고객 입장에서 생각해온 결과이다.

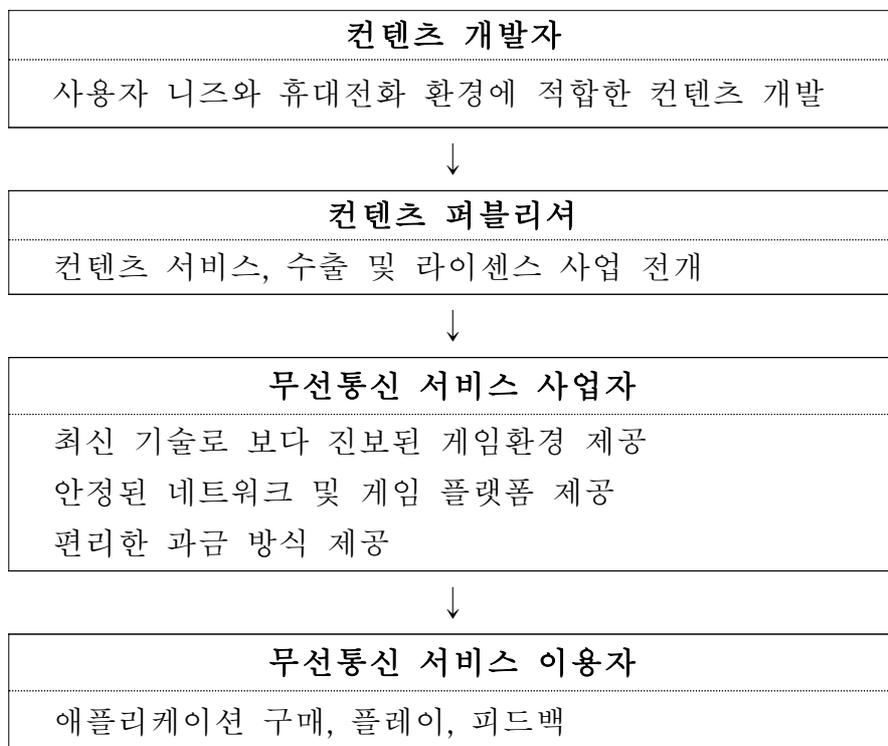
컴투스(Com2us)는 'Come To Us'를 줄여 쓴 작명으로 고객이 필요로 할 때면 언제 어디서나 최상의 서비스를 제공하겠다는 의지의 표현이다. 1998년 창업 이후 1999년 국내 최초로 휴대전화용 게임 서비스를 시작한 이래 지금까지 총 70여 종류의 휴대전화용 게임, 전자책, 벨소리 편집 프로그램 등 다양한 모바일 서비스를 개발했다.

특히 2000년 10월 세계 최초로 휴대폰용 자바 게임을 개발하여 휴대전화기를 게임기로 변모시키는 작업을 꾸준히 추진, 현재 춘추열국지, 폰고도리, 테트리스, 페노아전기, 붕어빵 타이쿤 등 많은 모바일 게임을 보유하고 있다. 또한 한국의 모바일 기술과 콘텐츠를 세계시장에 알리는데 앞장서 게임 선진국 일본에서 자바게임 포탈 순위 1위를 달성하기도 했다.

### **휴대폰을 통한 고객과의 만남**

컴투스는 이동통신업체와 계약을 맺고 게임을 개발해 휴대전화 이용자에게 서비스한다. 이렇듯 각국의 대형 통신사업자인 이동통신사가 1차 고객이며 이들로부터 발생하는 수익을 분배받는다.

컴투스의 서비스제공 절차는 다음과 같다. 이 과정에서 컴투스는 콘텐츠 개발과 함께 콘텐츠 퍼블리셔로서의 역할도 수행한다.



### 해외전시회, 컨퍼런스 통해 고객 발굴

해외시장에 진출할 때는 해당 국가의 이동통신 업체별 모바일 시장 규모, 게임기능을 갖춘 단말기 가입자수 등을 기본으로 우선순위를 결정한다. 이에 덧붙여 그 나라 시장의 발전 가능성과 잠재력을 감안한다. 물론 온라인이나 PC게임 등 다른 게임 플랫폼으로 이미 대중이 쉽게 게임을 접한 국가이면서 발전가능성이 보이는 시장은 최우선 공략 대상이 된다.

컴투스가 거래처를 발굴하는 방법은 다양한 해외 전시회나 컨퍼런스를 통해 많은 이동통신업체와 접촉하고, 이후 계속되는 관계망 형성을 통해 구체적인 부분을 협의하는 방식이다. 최근에 와서는 매체를 통한 회사홍보나 게임전문지, 단말기 업체와 연계된 광고 등을 접하고 직접 연락해오는 경우도 많다.

계약체결에 있어서 컴투스는 모바일 게임 개발업체라는 특성상 직접

서비스를 행하는 것이 아니고 이동통신 서비스업체를 통해 거래가 이루어진다. 이에 따라 계약은 이동통신 서비스업체가 제공한 계약서를 검토한 다음 게임이 이동통신 이용자에게 공급된다. 서비스 공급계약 체결 후 개발한 게임을 이동통신사에게 공급하고 거기서 발생하는 수익을 정해진 비율에 따라 분배받는다. 외국 이동통신사에게 공급하는 경우에는 약 60%의 수익을 배분받는다.

## 다양한 사용자 환경을 철저한 현지화로 극복

컴투스가 해외진출 초기에 겪었던 가장 어려웠던 점은 현지화였다. 일단 나라별로 플랫폼과 사용하는 단말기 종류 및 특성이 각기 다른 상황에서 최적화 작업을 수행해야 하기 때문이다.

각 국가별로 그리고 한 국가에 따라서도 이동통신사별로 플랫폼이 다르다. 또 우리를 제외한 다른나라의 경우 휴대전화 제조회사별로 고유한 개발환경을 제공하기 때문에 이를 감안해 개발해야 한다. 결국 하나의 게임을 개발하기 위해서는 그 핸드폰에 맞는 SDK(Software Development Kit)를 입수, 게임의 언어 변환, 핸드폰 특성에 맞도록 화면 사이즈 변환 등의 그래픽 작업, 제품출시 전 테스트를 위한 핸드폰 구매 등 많은 난관이 있다.

이밖에 번역에 있어서도 영어, 일어, 중국어 등이 아닌 다른 언어의 경우 국내에서 작업을 수행하기가 힘들고 네트워크 게임이나 OTA(Over The Air) 다운로드 테스트 등은 외국에 직접 나가서 해야 하는 어려움도 있다.

## 초기 유럽시장 공략이 크게 주효

컴투스가 진출한 시장은 아주 다양하다. 우리나라와 유사한 구조를 가진 경우도 있지만 시장환경이 크게 다른 유럽에 진출한 점이 돋보인다.

이 회사가 진출한 시장은 영국, 이탈리아, 독일, 미국, 일본, 오스트리아, 중국 등이다. 그 중에서도 이미 한국과 일본시장에서 인정받은

게임 콘텐츠가 무엇보다 중요한 요소가 되겠지만, 유럽의 경우 시장이 이제 막 형성되던 초기에 진입한 것이 가장 큰 이점이었다.

무선 인터넷 시장이 열리지 않아 진출시기를 놓고 고민하던 2002년 유럽의 T-모바일 글로벌이 JAVA 게임이 가능한 핸드폰을 판매함과 동시에 서비스를 시작한다는 소식을 듣고 초기시장 선점을 위해 서비스 개시에 맞춰 총 11종의 JAVA 게임을 출시했다. 그러나 시장 자체가 성숙되지 않은 데다 유럽 지역에서 처음 시도하는데 따른 시행착오까지 더하여 초기 출시 이후 한동안 별 성과가 없었다.

이후 유럽 최대의 이동통신사인 보다폰 글로벌(Vodafone Global)이 치밀한 준비를 마치고 무선 인터넷 서비스를 시작하는 시기에 맞추어 이미 제작해 놓은 JAVA 게임을 제공하였고, 유럽의 사용자들에게 크게 인기를 얻어 톱 10 중 2~4개의 게임이 등록되었다. 이러한 분위기를 몰아 스페인 제1의 이동통신 사업자인 텔레포니카(Telefonica)에도 납품하기 시작했고 영국의 O2, 프랑스에 본사를 둔 오랑주(Orange)와도 협상이 진행중이다.

이러한 성공의 이면에는 해외서비스를 위한 노력이 있었다. 해외사업 본부에 다양한 언어를 구사할 수 있는 고급인력과 해외 비즈니스 경험이 풍부한 인력을 보유하고 있다. 영국, 일본, 중국에는 현지에 담당자를 파견, 보다 원활한 서비스를 위해 주력하고 있으며, 또한 홍보와 마케팅도 담당하고 있다. 완벽한 서비스를 제공하기 위한 철저한 현지화가 있었던 것이다.

## 유럽 단말기, 국내서 테스트 가능토록 해야

현지 기업의 경우 외국기업에 대해 상당히 폐쇄적이고 배타적이므로 해외 모바일 게임 시장에 진출하기 위해서는 이미 진출해 있는 한국기업과의 협력관계 구축이 필요하다. 또한 한국기업이라는 이미지보다는 세계시장에서 검증된 우리의 IT기술력을 바탕으로 성공적인 서비스를 제공한 경험을 부각시키는 것이 중요하다. 한국기업의 경우 국내 이동통신사들의 서비스가 세계적으로도 인정받은 검증된 환경이므로 국내에서의 성공적인 서비스 제공이 해외진출의 밑거름이 될 수 있다.

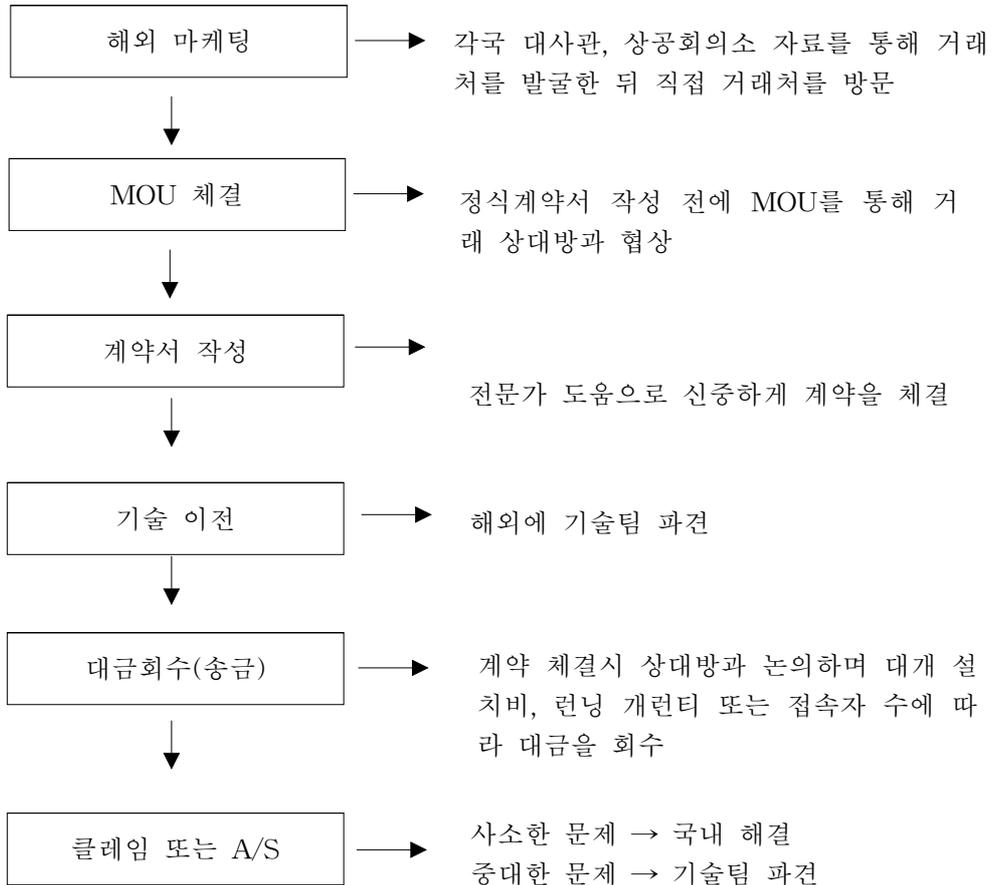
해외진출시 국내기업들 간에 협력을 통하여 현지기업이 요구하는 서비스의 양적 요건들을 함께 충족시켜주는 것도 중요하다. 게임왕국인 일본에 진출하기 위해서는 이용자들의 엄격한 평가와 요구를 만족시킬 수 있어야 하며 지속적인 업데이트로 신뢰를 구축하는 것은 기본이다.

모바일 게임은 온라인 게임과는 달리 수출국 현지에서 사용되는 휴대전화 단말기를 통해 테스트해야 한다. 그러나 우리나라는 CDMA 단말기만 있고, 유럽시장에서 공급되는 GPRS 단말기는 테스트가 불가능한 형편이다. 그러한 테스트를 위해서는 컴투스뿐만 아니라 해외서비스를 계획하는 모바일 업체들이 직접 현지에 가서 테스트를 해야 하는 불편이 있다.

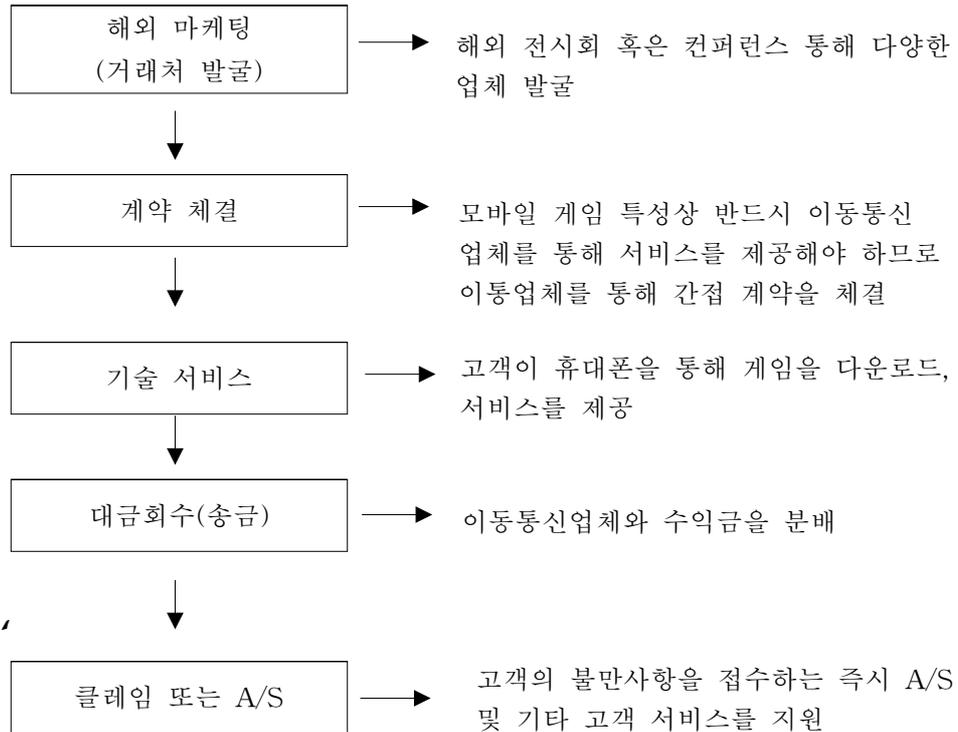
그러므로 모바일 서비스의 육성을 위해 국가 차원에서 GPRS 단말기 테스트를 할 수 있는 여건을 만드는 것이 필요하다. 그리고 IT 인프라 제공 차원에서 게임서비스의 현지화 작업에 대한 좀 더 충실하고 다양한 지원기회가 있어야 할 것이다.

[www.com2us.com](http://www.com2us.com)

### <그림 3> 온라인 게임의 수출 거래 절차



#### <그림 4> 모바일 게임의 수출거래 절차



# CHARACTER

위즈엔터테인먼트

CLKO

부즈

퀵스라이싱

## 캐릭터의 본고장 미국에서 뜨다

### - 위즈엔터테인먼트 -



‘위즈’란 ‘천재, 귀재’란 뜻으로 한 분야의 전문가를 말한다. ‘위즈’를 회사이름으로 내걸고 있는 위즈엔터테인먼트는 캐릭터 사업 분야에서 어느 누구에게도 뒤지지 않는 선도 전문가 집단이 되겠다는 의지를 담고 있다.

위즈엔터테인먼트는 1985년부터 캐릭터 개발을 시작한 캐릭터 개발의 선두주자다. 30여종이 넘는 자사의 캐릭터를 국내 70 여개사에 라이선스하는 것은 물론, 미국 지사인 위즈 유에스에이(WIZ USA)를 통해 수출도 꾀하고 있다. 현재는 캐릭터 개발, 라이선스뿐만 아니라 인터넷, 애니메이션, 미디어, 프랜차이즈 등 각종 콘텐츠 사업에도 힘을 쏟고 있는 국내 최고의 캐릭터 개발 및 마케팅 전문 회사다.

캐릭터 프로퍼티(Property)의 수출비중은 2002년 총매출액 13억원 중 7~8%에 이른다. 이는 캐릭터가 절대적으로 부족한 실정에 비추어 볼 때 결코 작지 않은 성과라고 할 수 있다.

### 두 가지 형태로 수출

라이선스 수출에는 세 가지 방법이 있다. 첫째, 라이선스 수입국의 현지 에이전트를 고용하여 그와 수출 라이선싱 계약을 체결하는 방법. 둘째, 라이선스 수입국의 현지 라이선시와 직접 수출계약을 체결하는 방법. 셋째, 본국의 라이선스 수출대행업자와 라이선싱 계약을 체결하고 그를 통해 수출하는 방법이 그것이다.

이 가운데 위즈는 라이선스 수입국 현지의 라이선시와 직접 수출계약을 체결하거나 본국의 라이선스 수출대행업자와 계약을 체결하는 방

법을 택하고 있다.

첫 번째 방법은 캐릭터의 강국인 미국에 적용된다.

미국은 전통적으로 많은 캐릭터를 보유하고 있으며, 수많은 캐릭터가 각 영역에서 전문화되어 있다. 따라서 위즈는 인적 네트워크를 이용, 현지시장의 유능한 에이전트와 라이선스 수출계약을 체결했다.

위즈는 이와 함께 동남아 수출을 위해 현지 라이선스와 직접 계약을 체결하는 방법도 선호한다. 동남아의 캐릭터시장이 세분화되어 있지 않기 때문이다. 캐릭터의 선진시장인 미국과 달리 동남아는 지속적으로 성장하는 시장이다. 따라서 시장이 세분화되는 단계에 있기 때문에 에이전트를 통하기보다는 현지 라이선스와 직접 수출계약을 체결하는 공격적인 방법을 이용하고 있다.

## 추가 로열티는 1년간 받아

위즈의 수출 라이선스계약은 서면으로 이뤄지며, 일반 거래약정서에 따라 작성된다.

이중 특이한 사항은 국내 라이선서들은 미국의 라이선서들에게 제조물책임(PL)법에 따른 보험을 부보하도록 요구하지 못하고 있다는 점이다. 아직은 캐릭터의 영향력이 외국의 캐릭터에 비해 작기 때문이다.

그러나 향후 국내 캐릭터의 영향력이 커진다면 PL법 적용조항은 캐릭터의 질을 위해 계약서에 삽입되어야만 한다. 한번 인지도를 잃은 시장에서 캐릭터의 위상을 다시 세우려면 시간과 비용이 많이 들기 때문이다.

라이선스 계약 중 대금부분은 미니멈 개런티와 런닝 로열티로 구성되며, 미니멈 개런티의 30%를 먼저 지급받고 70%는 계약기간 중에 나눠서 받는다. 그 이유는 미국의 에이전트들이 현지의 라이선서들을 수집하여 자국내에서 라이선스를 해야 하기 때문이다.

다른 하나의 특이사항은 로열티에 관한 것으로, 로열티의 오차범위는 3~5%로 한다는 것이다.

마지막 조항은 로열티와 관련하여 삽입되는데, 매우 중요하다. 내용은 계약기간 종료 후 발생하는 추가 로열티 부분에 관련된 것이며, 이

는 향후 1년 동안 위즈에게 지급한다고 명시하고 있다.

### 비즈니스 노하우 많은 에이전트 고용이 성패 좌우

지금까지 계약이행 과정에서 문제가 발생한 적은 없다. 그러나 잠재적인 문제는 언제든지 수면 위로 떠오를 수 있다.

우선 수입국에서의 캐릭터 관리와 관련된 것으로, 위즈는 이에 대비해 인적 인프라를 이용, 에이전트와 계약을 체결했다. 수출계약에서 성공을 거둘 수 있었던 것도 캐릭터 비즈니스 노하우를 습득한 현지 에이전트와 계약을 맺었기 때문이다. 숙련되고 유능한 에이전트는 캐릭터관리의 충분한 노하우를 갖고 있기 때문에 현지 관리측면에서 계약 이행상의 문제를 야기하지 않는다.

수출대상국에서의 관리와 관련, 한국의 위즈 캐릭터 상품들이 수입될 수 있다는 문제가 있다. 실제 위즈 캐릭터 제품이 미국으로 수출된 경우가 있었는데, 정도는 심하지 않았다. 그러나 이는 현지 에이전트나 그 에이전트와 계약을 체결한 현지 라이선시들에게 타격을 주기 때문에 심각해질 수도 있다.

자본과 규모가 작은 중소기업들은 해외 라이선시들을 찾기가 쉽지 않다. 에이전트를 활용할 경우 라이선스 수입액의 일부를 에이전트에게 비용으로 지급해야 하기 때문이다. 하지만 이런 방식은 에이전트를 통해 캐릭터의 지속적인 노출이 가능하다는 장점도 갖고 있다.

위즈는 이와 함께 특정국가, 특정 에이전트에게 전권을 부여하지 않고 있다. 일부 에이전트에게 일부 권리만 부여하고 또 다른 에이전트에게는 또다른 일부의 권리를 부여한다. 이런 방식은 특정국가에서의 에이전트들의 효율적인 관리를 가능하게 한다.

위즈의 대표적인 성공사례는 미국업체와의 계약에서 찾을 수 있다.

위즈는 미국의 에이전트인 인터내셔널 라이선싱(Intercontinental Licensing)과 라이선스 수출계약 맺었고, 이 회사는 다시 미국의 안경 케이스 업체인 로투스(Lotus)와 캐릭터 공급계약을 체결하였다. 당시의 미니멈 개런티는 2만 달러, 런닝 로열티는 5%였다. 또 인터내셔널 라이선싱을 통해 필리핀 문구업체인 레오 플라스틱(Leo Plastic)과 라이선

스 수출계약을 맺었는데, 당시의 미니멈 개런티는 1만5,000 달러였으며, 런닝 로열티는 5%였다.

## 미국의 약점을 자신의 강점으로

위즈의 해외마케팅 전략은 기본적으로 틈새시장 공략이다. 미국의 워너브라더스, 월트디즈니, 일본의 헬로우 키티 같은 선도 캐릭터들이 시장을 지배적으로 점유하고 있기 때문이다.

캐릭터산업의 선진시장인 미국은 우리나라에도 친숙한 1,000여 개의 캐릭터를 가진 캐릭터 천국이다. 월트디즈니의 수익은 준중형 승용차 100만 대를 수출한 것과 같은 규모다.

위즈는 미국에 에밀리, 미스터 스쿨 같은 캐릭터를 출판물과 함께 수출했다. 미국의 신용있는 에이전트들은 캐릭터의 뿌리가 어디에서 기인한 것인가를 고려하기 때문이다. 만약 캐릭터를 개발하고 그 프로퍼티의 수명이 통련하지 못한다면, 시장에서의 성공가능성이 희박하다고 판단한다. 따라서 위즈는 출판물까지 같이 수출한 것이다.

한가지 고무적인 사실은 현재 위즈가 갖고 있는 30개의 캐릭터 중 수출 캐릭터의 한국내 인기는 그다지 높지 않다는 것이다. 이것은 미국시장에서 우리나라의 캐릭터의 성공가능성을 말해주며, 수입국 시장이 상당히 세분화되어 있다는 것을 반증한다. 미국의 캐릭터들은 우리나라와는 상대적으로 일러스트레이터에서 약한 면을 보이고 있다.

위즈가 미국을 선택한 이유는 기존의 인적인프라를 이용하는 한편, 훌륭한 일러스트레이터 능력을 접목시켜 상대적으로 일러스트레이터가 약한 미국시장을 공략할 수 있다고 판단했기 때문이다.

## 유럽 캐릭터들의 강한 경쟁력이 위협요인

현재는 물론, 미래의 핵심 수출대상인 미국에서의 위즈의 강점과 약점, 기회요소와 위협요소를 분석해보자.

우선 강점은 캐릭터의 일러스트레이터가 강하고 디자인 품질이 우수하다는 것이다. 위즈는 바른손의 캐릭터 사업부에서 출발하였기 때문에 탄탄한 일러스트레이터와 그에 대한 노하우를 갖고 있다.

반면 약점은 마케팅 측면에서 캐릭터를 소개할 만한 미디어를 가지고 있지 못하다는 것인데, 이는 국내 대부분의 캐릭터들이 갖고 있는 약점 중의 하나이다. 캐릭터의 생명력을 유지하기 위해서는 그에 상응하는 탄탄한 미디어를 가지고 있어야 한다.

기회요소는 미국시장에 존재하는 틈새시장과 캐릭터의 차별화, 강력한 캐릭터의 일러스트레이터다. 캐릭터의 차별화는 미국의 틈새시장을 위하여 필수적이다. 다양한 캐릭터가 존재하는 미국에서는 차별화된 캐릭터들도 시장을 형성할 수 있기 때문이다. 그러나 캐릭터 사업은 감성의 비즈니스이기 때문에 시대의 트렌드를 잘 반영해야 한다.

수출시장에서의 위협요인은 유럽 캐릭터의 강한 경쟁력이다. 유럽국가들은 대작의 소설을 바탕으로 하는 다양한 캐릭터를 가지고 있으며, 이런 캐릭터들은 미국과 유럽시장에서 큰 인기를 누리고 있다.

위즈의 거래처 발굴방법을 의존도 순으로 나열해보면, 기존의 인력인 프라, 리마쇼(LIMA), 관련 잡지, 디렉토리 순이라고 할 수 있다.

기존의 인프라의 관리와 새로운 인프라의 형성을 위하여 각종의 전 사회에 참가하는 것은 매우 중요한 수출마케팅의 한 부분이 된다.

## 라이선스비즈니스 전문가 양성 시급

위즈는 앞으로 새로운 캐릭터의 계획단계에서부터 현지 에이전트를 활용할 계획이다. 현지 트렌드와 소비자의 구매력을 성별과 나이별로 구분하는 한편, 현지화된 캐릭터 개발에도 힘쓸 예정이다.

위즈의 캐릭터수출에 따르는 어려움은 해외 시장정보 부족, 어려운 해외시장의 트렌드 파악, 해외시장에서의 현지라이선시 동향 파악 등 세 가지로 요약되는데, 이는 비단 위즈만의 문제는 아니다.

정부가 현지시장의 흐름을 파악해 세부적인 자료를 업체들에게 공급한다면 많은 도움이 될 것이다. 또한 라이선스비즈니스 전문가 육성도 긴요하다. 외국의 라이선스비즈니스 전문가들에 비해 우리나라는 양적인 측면이나 질적인 측면에서 크게 뒤떨어진다. 라이선스비즈니스는 노하우의 비즈니스이기 때문에 전문가 양성은 필수적이라 할 수 있다.

www.wizw.com

## 글로벌화를 꿈꾸는 한국의 캐릭터 마시마로

- CLKO -



씨엘코는 캐릭터 개발과 캐릭터 제품 제조를 병행하는 회사다. 주요 사업분야로는 라이선스, 제조 및 유통, 온라인사업, 디자인개발이 있다. 씨엘코의 대표적인 캐릭터는 ‘마시마로’다. 우리에게 ‘엽기토끼’라는 이름으로 더욱 친숙한 이 캐릭터는 엽기시리즈 플래시애니메이션으로 처음 알려지기 시작했다. ‘엽기’라는 시대적인 트렌드와도 잘 조화되어 국내와 해외에서 인터넷을 통하여 사랑받았으며, 현재도 꾸준한 인기를 끌고 있다. 총 8개국에 에이전트와 92개의 라이선시를 갖고 있는데, 캐릭터의 수출비중은 총 매출액의 45%에 이른다.

씨엘코는 캐릭터개발과 국내외 마케팅, 캐릭터제품 제조 및 유통부서로 나뉘며, 캐릭터 비즈니스의 핵심인 디자인 개발부서가 세분화되어 있다. 신속한 의사결정 또한 씨엘코의 특징 중의 하나라고 할 수 있다.

### 일본에서 중국, 다시 유럽으로

사업초기 씨엘코는 해외마케팅 대상으로 일본을 선택했다. 이는 일본의 캐릭터 시장규모가 국내의 10배나 되는 큰 시장이기 때문이다. 일본은 동남아의 다른 나라보다 안정적이고, 문화적으로 기타 지역보다 동질적이며, 지리적으로도 가까웠다.

그러나 현재의 일본시장은 경기침체와 자국 캐릭터 보호 때문에 크게 이익이 되지 못한다. 일본의 자국 캐릭터의 보호는 법률적이거나

유통적인 측면이라기보다 오히려 일본소비자 스스로 자국캐릭터에 대한 애착과 보호심리가 강하다는 특징을 갖고 있다.

이에 따라 씨엘코는 동남아시아와 유럽으로 목표시장을 수정했다. 현지에서 씨엘코 캐릭터의 반응이 좋았기 때문이다.

수출마케팅을 통해 시장에 접근하는 것이 일반적이지만, 씨엘코는 달랐다. '마시마로' 캐릭터가 인터넷에서 선풍적인 인기를 누렸을 뿐 아니라 불법복제품이 불티나게 팔려나갔기 때문이다. 씨엘코의 국내 라이선시들은 대부분 중국에서 캐릭터제품을 생산하는데, 중국 현지의 불법 복제품 수출이 씨엘코의 캐릭터를 홍보하는 효과를 가져왔다.

씨엘코 캐릭터의 한국과 동남아시아의 시장성은 인터넷을 통한 플래시애니메이션의 폭발적인 인기에 의존한 것이다. 이같은 인지도에 기반하여 해외시장에 진출한 씨엘코는 시장진입 이전부터 강력한 힘을 갖게 되어 현지국 라이선시들이 먼저 라이선싱 수출에 대하여 문의해 오는 상황을 맞았다.

현재 씨엘코는 유럽시장을 개척하기 위한 마케팅활동을 벌이고 있다. 유럽에 집중하는 이유는 현지에 유포된 일부 불법 복제품의 인지도가 좋은 반응을 보이고 있기 때문이다. 또한 유럽은 캐릭터비즈니스가 형성중인 시장이기 때문이기도 하다.

## 시장관리가 캐릭터의 성공을 좌우

씨엘코의 성공은 캐릭터의 철저한 관리에서 비롯됐다고 말할 수 있다.

씨엘코는 국내에서 불법 복제품 소송 건수가 600건 이상이고, 중국에서는 상표등록 후 소송건수가 10건을 넘고 있다. 또 국내외에 다수의 캐릭터 전문 모니터링 요원들을 두고 있다.

중국에서는 자사의 캐릭터, 에이전트, 라이선시를 보호하기 위하여 전문적으로 관리를 전담하는 에이전트를 고용하고 있다. 대개 해외에서의 소송은 씨엘코의 승인이 있어야 제기할 수 있지만, 중국에서는 그러한 승인 없이 전담 에이전트가 알아서 소송을 제기한다.

해외의 에이전트와 라이선시가 캐릭터에 관하여 관리를 가장 성공적

으로 행한 국가는 대만인데, 이 결과 대만에서의 캐릭터 제품의 판매 또한 실적이 가장 좋았다.

결국 캐릭터 적용 제품에 대한 철저한 관리가 캐릭터의 생명력을 유지시킬 뿐 아니라 현지 에이전트나 라이선시를 보호하며 상호 윈윈할 수 있는 큰 힘이 된다.

캐릭터의 성공적인 관리는 직접적인 마케팅 효과로 연결되기도 한다. 실제 씨엘코는 국내에서의 지속적인 단속으로 캐릭터 제품 판매점과 유통업자들은 씨엘코의 캐릭터 제품을 팔기 전에 제조업자가 라이선싱 계약을 체결했는지 확인했고, 제조업자들은 이런 요구를 충족시키기 위하여 라이선싱 계약을 요구해오는 경우도 있었다.

## 계약과정에서 유념해야 할 것들

씨엘코는 서면계약서를 통해 수출라이선스 계약을 맺는데, 여기서 고려해야 할 몇 가지 사항이 있다.

일반적으로 현지국의 라이선시들은 독점계약 체결을 원하는 반면 씨엘코는 비독점 계약을 원칙으로 하는데, 그 이유는 배상문제와 관련이 있다.

현지국 라이선시와 독점계약을 체결했다고 가정하자. 독점적 지위를 가진 라이선시가 다른 국가로 수출할 경우 다른 라이선시를 보호해야 한다. 그렇지 않으면 씨엘코가 배상책임을 져야 한다. 대신 씨엘코는 독점계약을 체결한 것과 같은 효과를 주는데, 동일지역에서 동종의 캐릭터제품 라이선시와는 계약을 체결하지 않기 때문이다.

대금지급과 물품인도의 측면에서 특기사항들을 보면, 라이선스 수출 계약의 대금은 미니멈 개런티와 로열티로 구분되며, 미니멈 개런티는 일정한 기준 없이 개별계약마다 차등화하고 있다. 해외의 라이선시들이 생산하는 캐릭터 제품이 같다고 할지라도 국가의 시장규모와 시장성이 다르기 때문이다.

로열티에 대해서도 개별계약별로 산정기준에 차이가 있는데, 씨엘코는 기본적으로 출고가의 일정 부분이라고 보고 있다. 하지만 계약별로 출고가, 소비자가, 공장도가의 일정 부분으로 결정하기도 한다.

미니멈 개런티와 관련해서는 개별계약별, 금액별로 제각각이지만 보통 계약 후 1주일 또는 1개월 이내로 한다.

계약기간은 일반적으로 에이전트는 3년, 라이선시는 1년으로 하고 있다. 또한 라이선시가 계절제품을 생산한다면 생산공정을 감안해 계약기간을 연장해준다. 그러나 재고소진 기간은 2개월로 하고 있다. 그 이후에 발생하는 물품의 판매에 관하여서는 법적으로 대응하거나, 물품을 수집하여 폐기처분한다.

한편, 씨엘코는 계약이행 과정에서 문제가 발생하기도 했는데, 다행스럽게도 1차 수정요구에 의하여 문제는 해결됐다. 만약 1차 수정요구 이후에도 문제점들이 정정되지 않을 경우 계약을 파기할 작정이었는데, 아직 그 수준까지 간 적은 없었다.

## 장기적으론 유럽시장 공략에 주력

씨엘코는 새로운 캐릭터의 창안과 함께 기존의 캐릭터인 '마시마로'의 적극적인 홍보에 나설 계획이다. 이를 위하여 홍보수단을 다양화하고, 개발된 매체를 통한 지속적인 홍보에 주력하게 된다.

기존의 서브 캐릭터들에 대한 추가적인 홍보와 개발에도 힘을 예정이다. 시장확대를 위해 중장기적으로는 유럽시장 공략에 나서는 한편, 미국과 호주시장도 개척해 '마시마로'를 글로벌화 한다는 계획도 세워놓고 있다.

씨엘코는 현지에서 상표분쟁이 자주 발생하는 현실을 감안, 정부차원에서 현지의 상표권 등록현황 등에 대한 실질적인 정보와 법적인 도움을 원하고 있다.

이 분야에 뛰어드는 신생업체에 대한 조언도 잊지 않았다. 이제 막 창업한 캐릭터비즈니스 업체라면 초기단계에는 국내 에이전트를 이용해 수출에 나서는 게 바람직하다는 것이 그것이다.

국내업체들은 수출마케팅을 할 수 있는 인적자원이 절대 부족한데 반해 국내 에이전트는 이런 부분을 보충해줄 수 있다. 에이전트와의 경험을 공유함으로써 마케팅, 계약체결, 불법제품 관리, 사후관리 등에 대한 노하우를 습득하는 것이 효율적이다.

지속적으로 캐릭터 관련 전시회에 참가해 자신의 캐릭터를 홍보하는 것도 중요하다. 물론 인터넷을 통한 홍보는 기본이다. 그러나 이는 인적 인프라를 구성하기에는 전시회보다 불리하기 때문에 지속적인 전시회 참가가 중요하다.

분쟁의 소지를 줄이고, 분쟁해결을 쉽게 하기 위하여 계약서 작성시 상당한 부분까지 세심하게 살피고, 법률전문가의 도움을 받는 것이 좋다.

[www.mashimaro.com](http://www.mashimaro.com)

[www.clko.com](http://www.clko.com)

## 만리장성을 넘은 한국의 풍국집소녀 ‘뿌까’

- 부즈 -

**VOOZ**  
CHARACTER  
SYSTEM



부즈는 캐릭터 개발 및 그와 연관된 사업을 진행하는 회사다. 주요 사업분야로는 캐릭터 개발 및 온라인, 애니메이션, 모바일, 게임 관련 콘텐츠 기획 및 개발이다.

부즈의 대표적인 캐릭터는 ‘뿌까’다. ‘Funny Love’라는 기본 테마를 가지고 있는 ‘뿌까’는 온라인과 오프라인에서 동시에 사랑받고 있다. 2001년, 2002년 연속 대한민국 캐릭터 대상을 받는 등 국내외에서 폭넓은 인지도를 자랑한다. ‘사랑’이라는 인간의 기본적인 테마에 충실하고, 내용이 누구나 쉽게 받아들일 수 있으면서도 눈길을 끈다.

부즈는 1999년에 설립돼 2003년까지 많은 세계적인 전시회에 참가하였으며, 캐릭터의 수출비중은 2002년 총 매출액의 40%에 이른다.

부즈는 캐릭터 개발과 국내외 마케팅 부서를 동시에 갖고 있다. 캐릭터 비즈니스의 핵심이라 할 수 있는 디자인 연구팀이 상품화 디자인, 애니메이션, 캐릭터 개발, 웹디자인, 온라인 모바일팀으로 세분화, 전문화되어 있다.

### 문화적 동질성이 강한 동남아시아에 주목

부즈는 사업초기에는 인력과 해외시장 정보가 부족하여 국내 캐릭터 라이선싱 에이전트와 함께 수출을 시도했다. 그러나 사업이 안정되면서 직접 공략으로 방향을 선회했다.

현재 이 회사의 해외마케팅 대상지역은 크게 중국을 포함한 동남아와 유럽으로 나눌 수 있다.

부즈의 캐릭터는 E카드와 플래시 애니메이션을 통해 세계시장에 알려짐에 따라 상대적으로 인터넷 인프라가 잘 구축된 동남아시아를 택했다. 유럽과 북미지역의 인터넷 인프라는 동남아보다 못한 실정이다. 부즈 캐릭터의 특징도 동남아를 선택하게 만들었다. '뿌까'는 중국집 소녀고 그녀의 파트너 '가루'는 일본 남자의 후예인데, 이런 점에서 문화적인 동질성이 강한 중국과 동남아는 매우 적합했다.

부즈는 동남아 시장은 라이선스의 개념이 아직 부족하고 불법 복제품들이 시장을 빠르게 잠식할 수 있기 때문에 자사 캐릭터를 보호하고 시장을 확보하기 위해 속력있는 마케팅에 착수했다. 이 과정에서 거래처발굴을 위한 노력은 성공이 원천이 됐다. 발굴된 거래처는 또다른 새로운 거래처 발굴의 시발점이 되기도 했다.

부즈는 라이선스 에이전트, 라이선시 등 동남아 수입상을 발굴하기 위하여 리마쇼나 각종 캐릭터전회에 참가했다. 이를 통해 동남아시아 에이전트들과 중국의 마스터 에이전트를 발굴하고 이들과 계약을 체결하는 과정에서 다른 라이선싱업자들도 발굴했다.

현지에서의 직접적인 라이선시 발굴에도 뛰어들었다. 현지에서 인지도를 갖고 있는 캐릭터 제품을 선정, 이 제품의 제조업자와 접촉했다.

한편, 중국에서는 인지도가 가진 마스터 라이선스 에이전트를 선정하였다. 그 이유는 중국이 광대한 권역이어서 현지에서 라이선시를 통제하는데 어려움이 따랐기 때문이다.

중국 에이전트는 직접 캐릭터를 적용한 제품을 생산하는 한편, 상당한 수의 직영 캐릭터상점을 운영하고 있는 좋은 파트너였다. 그러나 캐릭터가 적용된 제품의 종류가 상당히 다양한 반면, 마스터 라이선시가 생산할 수 있는 제품은 한계가 있다. 따라서 중국의 개별적인 라이선시를 찾는 것은 중국의 에이전트가 담당토록 했다.

## 확실한 파트너를 잡다

중국시장에 정착하기까지의 과정에 관해 좀더 자세하게 살펴보자.

부즈는 중국 현지를 방문하여 주요 도시별로 캐릭터사업에 대한 시장조사를 실시했는데, 복제품을 흔히 볼 수 있었고 이미 상당량이 유통되고 있음을 확인했다. 특히 '중국 와와(중국인형)'라고 불릴 정도로 인터넷을 통해 부즈의 애니메이션 및 캐릭터가 노출되어 있었다.

시장조사 결과 불법복제품은 정품과 비교가 되지 않는 저질이였다. 그러나 저급 복제품들이 대규모 시장에서 유통되고 있는 것이 상당히 심각한 수준으로 판명남에 따라 조기에 시장에 진입하는 것이 유리한 것으로 판단되었다.

이러한 조사내용을 바탕으로 상품제조 능력과 정식 유통채널 보유여부를 선정기준으로 삼아 파트너 선정에 착수했다. 우선 현지 전시회를 통해 여러 업체들을 접촉하는 한편, 현지 온라인, 모바일 업체 물색을 시도했다. 이 결과 현재의 도니스 엔터프라이즈와 상품화 에이전트 계약을 맺었다.

부즈의 현지 중국 파트너는 중국 내에 200여 개의 매장을 통해 확실한 유통망을 구축하고 있는 회사여서 일찌감치 호감을 갖고 있었다. 또한 온라인을 통해 인지도를 확보한 캐릭터를 바탕으로 사업을 해왔다는 사실은 공동 마케팅이 가능하다는 판단과 연결됐다. 이밖에 현지의 모바일 및 온라인 파트너들과 연계된 사업을 지속적으로 진행하고 있다는 점이 향후 부즈의 사업확장에 많은 도움이 될 것으로 전망됐다.

## 계약이 시사하는 것들

우선 중국업체와 에이전트 계약과 마스터 라이선스 계약을 체결했다. 중국업체가 부즈의 캐릭터를 이용하여 직접 제품을 생산하기를 원했기 때문이다. 마스터 라이선스보다 에이전트 계약을 선호하는 게 보통이지만, 현지 에이전트의 제품생산과 유통이 확실하다면 마스터 라이선스 계약도 좋은 방법이라고 여겼다.

성공적인 캐릭터의 사업을 위해 매뉴얼 CD는 상당히 중요한 역할을 한다. 또한 캐릭터의 수출 라이선싱 계약에 있어서는 계약물품이기도 하다. 따라서 매뉴얼 CD를 각각의 제품군에 이용할 수 있을 정도로

정교하고 섬세하게 만들었다. 성공적인 캐릭터라도 정교하고 상세한 매뉴얼 CD가 없다면 그러한 캐릭터는 성공적으로 사업에 연결되기 힘들기 때문이다.

중국에서는 캐릭터에 관한 상표분쟁이 심한 점을 감안, 분쟁은 원제작사인 부즈가 해결한다는 조항을 삽입했다. 이는 일반적인 라이선스 계약의 조항이기도 하지만, 중국업체와 계약을 체결할 경우 상당히 중요한 부분이 될 수도 있다. 캐릭터상품은 무궁무진한 반면 특정 캐릭터제품을 상표등록할 수 있고, 이는 곧 원제작사와 특정 제조업체 사이에 상표권 분쟁이 야기됨을 의미하기 때문인데, 중국 거래처가 선의의 피해를 입을 수도 있다.

계약기간은 보통의 에이전트 계약기간인 3년보다 1년 짧은 2년으로 해두었다. 계약기간 이후의 에이전트나 라이선시의 재고품 처리기간은 3개월로 하고 있다.

## 캐릭터에 맞는 에이전시를 선별하라

부즈의 해외진출을 통해 몇 가지 사항에 유의할 필요가 있다.

먼저 중국시장에 진출하기 위해서는 에이전트와 라이선시에 대한 철저한 분석이 요구된다.

부즈도 중국진출 초기에는 중국의 에이전트와 라이선시들로부터 상당히 많은 오퍼를 받았다. 하지만 능력을 가진 업체를 선별하는 객관적인 자료가 없기 때문에 어려움이 많았다.

따라서 부즈는 능력있는 파트너를 선택하기 위해 계약의 중요한 사항들 즉, 개런티, 로열티, 최소 생산량, 지역 등을 작성하여 제출했다. 이 결과 부즈의 오퍼에 대해 관심을 보인 업체는 크게 줄어들었다.

중국에서의 부즈의 요건들을 충족시킬 수 있는 실질적인 라이선시는 극히 일부였다. 제품생산과 관리능력을 가진 일부 제한된 에이전트와 라이선스를 선별한 후에도 이들을 직접 방문하고 세심한 부분까지 살폈다.

중국은 불법제품들이 많이 양산되고 판매되는 시장이다. 따라서 이들 불법 복제품의 불법 유통에 대해 철저하게 대응할 필요가 있다. 중

국 에이전트나 라이선시를 통한 조사와 법률적 대처와 함께 국내시장 역시 유통을 감시해야 한다.

인터넷을 통한 캐릭터 이미지의 다운로드는 불법제품에 사용된다는 문제점이 있다. 부즈 역시 자사 캐릭터의 홍보수단으로 인터넷을 이용했는데, 캐릭터의 이미지를 다운받아 제품에 적용하는 불법제품의 양산으로 이어지기도 했다.

철저한 마케팅전략이 필수적이다. 자사 캐릭터의 특성을 고려하고, 가장 적절한 에이전트나 라이선시를 선별해야 한다. 즉 캐릭터가 10대와 20대를 목표로 한다면, 이 캐릭터를 적용하여 제품을 잘 만들 수 있는 라이선시와 에이전트를 골라야 한다.

## 누구에게나 호감을 주는 캐릭터 테마

부즈는 후속 캐릭터 개발에 착수하는 한편, 자사의 캐릭터를 이용한 TV애니메이션 및 새로운 비디오게임 제작, 출판물 발간, 다양한 서브 캐릭터 홍보를 통한 캐릭터의 다양화에 주력할 방침이다. 시장확대를 위해 중장기적으로 자사의 대표 캐릭터인 '뿌까'를 세계적인 브랜드로 성장시켜, 이를 통해 다양한 콘텐츠를 개발할 계획이다.

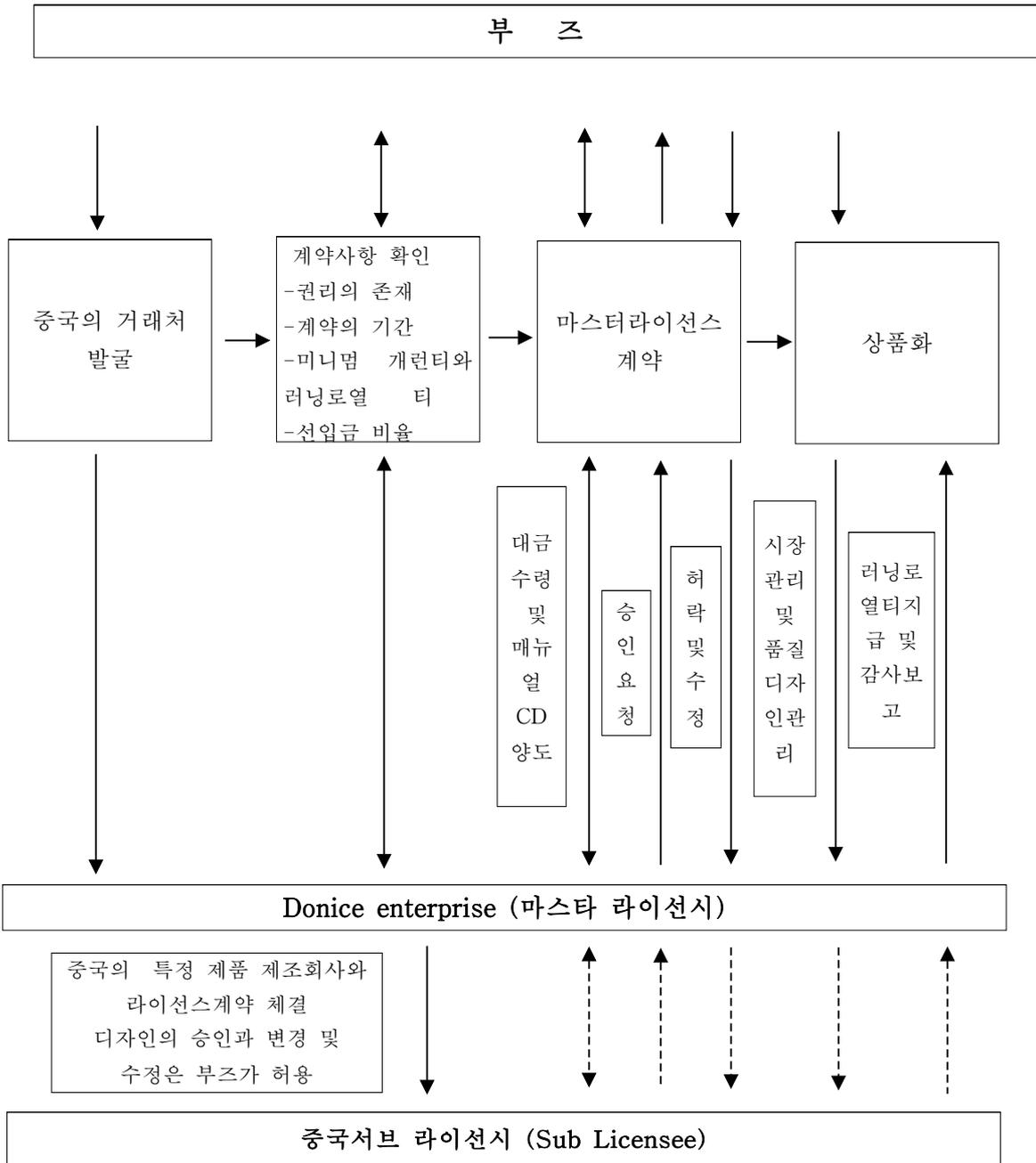
현재와 향후에 영향을 끼칠 동남아시아에서 부즈의 강점, 약점과 기회, 위협요소는 다음과 같다.

먼저 강점은 캐릭터가 가지는 독특한 브랜드 특성, 테마가 남녀노소 누구에게나 호소할 수 있는 사랑을 보유한 것이라고 할 수 있다. 캐릭터의 중요한 요소 중의 하나인 테마가 가장 보편적, 감성적이라는 것은 매우 중요하다.

약점은 현지 시장에 이미 다양한 캐릭터들이 존재하며, 주요 소비자층이 여성에 편중되어 있다는 점이다. 이는 라이선시들이 캐릭터상품을 출시했을 때 광범위한 소비자층을 형성하기 힘들다는 약점으로 연결된다.

기회는 전략적인 상품화와 '뿌까'를 패션 아이콘으로 정착시키는 것이다. 다양한 콘텐츠와 미디어를 이용하여 '뿌까'를 노출시켜 시너지 효과를 극대화한다는 것이다.

<그림 5> 부즈의 캐릭터의 노출에서 제품화 단계까지의 절차



## 캐릭터 수출의 산 역사

### - 김스라이센싱 -

**Kim's**  
LICENSING



김스라이센싱은 국내외 캐릭터 40여개를 보유·관리하며 캐릭터 개발 및 캐릭터의 상품화, 상품의 유통 등 다양한 문화 콘텐츠 사업을 전개하고 있는 캐릭터·브랜드 전문회사다. 1996년 설립된 아이비 통상을 모체로 현재의 김스라이센싱으로 성장했다.

현재 이 회사는 '마시마로', '뿌까', '줄라맨', '빤즈' 등 국내 유명 캐릭터의 해외 에이전트업체로서 국산 캐릭터의 해외수출을 선도한다. 김스라이센싱의 수출비중은 매출액의 50% 이상이다.

김스라이센싱은 2000년 캐릭터 컨테스트를 통해 국내 유망 작가를 발굴했으며, 2001, 2002년 뉴욕 리마 쇼에 참가하는 등 적극적인 프로모션을 전개하고 있다. 또한 라이선싱 거래를 바탕으로 자체 개발한 캐릭터인 'Mr. Kimchi'를 비롯하여 바디버디, 마린 블루스, 오까매 등을 보유하고 있다.

### 전시회를 통한 시장개척에 힘 쏟아

먼저 김스라이센싱의 해외 진출과 프로모션을 알아보자.

김스라이센싱의 미국 지사는 영업과 캐릭터 디자인을 담당하면서 현지 캐릭터의 흐름을 읽고 있다. 이 때문에 현지 경향에 맞추어 캐릭터를 개발하는 것은 물론, 캐릭터 본고장에서의 영업을 통해 확장되는 인적 인프라를 구축에 유리하게 작용하고 있다.

수출시장은 일본과 중국, 미국을 제외한 영어 사용국으로 구분된다.

이렇듯 해외시장을 구분한 것은 캐릭터 노출을 위해 현지어 번역이 필요하기 때문이다.

이 회사의 주요 해외 프로모션 방법은 전시회 참가다.

캐릭터 특성상 다수의 해외전시회에 참가해야 한다는 부담이 있지만, 리마(LIMA)의 정식회원인 데서도 알 수 있는 것처럼 해외전시회에 대한 감각이 남다르다. '홍콩 인형 & 선물용품전', '프랑크푸르트 문구 박람회', '뉴욕 리마 쇼' 등을 통해 적극적으로 해외 프로모션에 나서고 있다.

최대 규모의 라이선싱 마켓플레이스인 리마 쇼의 경우 2001년에 이어 2003년에도 독립 부스로 참가하였다. 다수의 계약 건을 성사시키는 등 국내 캐릭터의 미국시장 진출 가능성을 확인하고, 기존 인적 인프라와의 관계를 확고하게 하는 계기가 됐다.

꾸준한 전시회 참가와 해외 프로모션을 진행, 계약이 성사되기까지 대개 2~3년이 경과된다. 실질적인 계약이 맺어지기까지 오랜 시간이 소요된다는 부담이 있지만, 잠재적인 거래처를 발굴을 위해 기꺼이 투자하고 있다.

일본에서는 현지 에이전트사인 인그램(INGRAM)이 참가하고 김스라이센싱이 후원한 쇼에 'Mr. Kimchi'를 비롯한 유명 캐릭터들을 전시해 현지인들의 관심을 끌었다. 이는 현지 에이전트나 라이선싱 업체들의 전시회 참여를 유도함으로써 김스라이센싱의 캐릭터를 홍보하는 효과를 낳았다.

## 해외 거래처의 지속관리가 중요

그렇다면 이렇게 발굴한 해외거래처를 어떻게 효과적으로 관리할 것인가.

우선 라이선스의 수출계약 대금이라 할 수 있는 미니멈 개런티와 로열티 부분을 확실하게 해야 한다. 대금 결정과정 중 상당수의 해외거래처를 거를 수 있기 때문이다. 다음 단계로는 거래처의 라이선스 경험을 보고, 제품의 질과 제품의 유통망을 살펴보아야 한다.

단지 수출대금을 많이 받을 수 있는 거래처가 훌륭한 거래처는 아니

다. 라이선스 경험과 품질, 유통망을 확보하지 못한 거래처라면 지속적인 수입인 로열티가 안정적이지 못하기 때문이다. 이런 기준에 따라 선정된 거래처들은 기존 거래처로부터의 평가를 감안하고 최종적으로 거래처를 직접 방문, 실질적으로 거래처의 능력을 확인해야 한다.

선정기준을 통과한 해외 거래처들을 지속적이며 효과적으로 관리하는 것은 캐릭터 사업에서 매우 중요한 부분이다. 현지 관리가 소홀하면 현지 라이선스와 에이전트 그리고 원저작사가 같이 피해를 입기 때문이다.

따라서 현지로 수출되는 제품에 대해 철저한 통제와 법적인 대응이 필요하다. 현지 라이선시들과 에이전트들의 보고, 정품임을 인증하는 증지의 보관 및 사용에 대한 관리가 필요하다. 또한 불법복제품의 해외유통 및 유통에 대한 관리도 필요하다.

철저한 관리는 계약서 작성에서부터 시작된다. 국내 상표등록과 동시에 현지 거래처들을 위한 현지 상표권등록도 이루어져야 한다. 그러나 시간과 비용을 감안, 현지에서의 상표권등록은 현지 라이선시들과 에이전트들에게 대행케 하는 것이 효과적이다. 따라서 협상과정상에서 상표권등록 대행에 대해 미리 합의하고 계약서에 삽입해야 한다.

해외 거래처의 수출을 돕기 위해 기존 거래처들과 협력하여 해외의 라이선시나 에이전트를 대신 찾아주는 것도 좋다. 여기서 중요한 것은 특정 제품의 판매권이 한정되어 있기 때문에 해외거래처를 대신해 수출을 알선할 때는 다른 거래처와 중복되는 제품은 피해야 한다는 것이다.

## 캐릭터의 사업성을 판단하는 세 가지 방법

다음은 라이선스 수출대행업체인 김스라이센싱이 말하는 캐릭터 수출시의 유의사항이다.

첫째, 언어사용을 줄여라.

라이선스 대행업체가 사업성을 검비한 캐릭터를 선별하는 기준은 캐릭터를 노출하기 위한 초기의 애니메이션이나 플래시애니메이션, E카드, 출판 등과 같은 매체들에 언어가 포함되었는지 여부다. 캐릭터의

노출시 언어가 수반되더라도 국내에서 라이선싱을 대행한다면 별 무리는 없을 것이다. 그러나 수출대행을 위해서는 우리나라의 언어를 현지어로 번역해야 하는 문제가 있다.

한국말을 현지어로 번역한다는 일이 어렵지는 않다. 그러나 언어의 특수성을 감안할 때 정확한 의미를 전달하기는 쉽지 않다. 또한 캐릭터를 노출시키기 위하여 언어가 필수적이라면 더욱 문제가 야기될 수 있다. 따라서 가급적이면 캐릭터를 노출하기 위한 언어를 가급적 줄여야 한다. 언어 없이 행동으로 대중에게 다가서는 대표적인 캐릭터는 '마시마로'다.

둘째, 원저작사와 작가의 전개의지, 내용이 중요하다.

인터넷의 발달로 캐릭터를 홍보할 수 있는 방법이 다양해지고 비용이 저렴해졌다. 일단 캐릭터는 초기에 대중들에게 인지도를 얻을 수 있다. 그 시점에서 라이선스 대행업체들은 이들 캐릭터들이 지속적으로 성공할지 여부는 원저작사 또는 작가의 향후의 캐릭터의 전개의지에 따라 달라지는 것으로 보고 있다.

국내에서 인지도가 높은 캐릭터가 해외에서도 인기 끌 확률이 높다고 할 수 있으며, 현지 라이선싱 업체나 에이전트로부터 라이선싱 거래를 제의받을 수 있다. 그러나 원저작사 또는 저작자의 전개의지, 전개내용이 불확실하다면 수출대행업자 입장에서는 계약체결을 꺼려할 것이다.

셋째, 원저작사의 운영능력을 살펴라.

인지도를 얻은 캐릭터를 소유하고 있는 저작사의 능력은 라이선스 수출대행업자들에게는 중요한 선정기준이 된다. 캐릭터의 사업성이 확인돼 현지 라이선싱, 에이전트들과 계약을 체결했다라도 원저작사의 운영능력 부족으로 그 회사가 망한다면 사후에 발생할 다양한 문제에 대처할 수 없다.

## 국내에서의 성공이 해외성공의 시금석

다음은 해외마케팅을 위해 김스라이센싱이 들려주는 조언들.

단순한 그림으로만으로는 사업성을 갖춘 캐릭터로 성공하기 어렵다.

따라서 캐릭터수출의 선결 요건은 컨셉이며, 원저작사와 작가의 향후 전개의지와 방향이 뚜렷해야 한다.

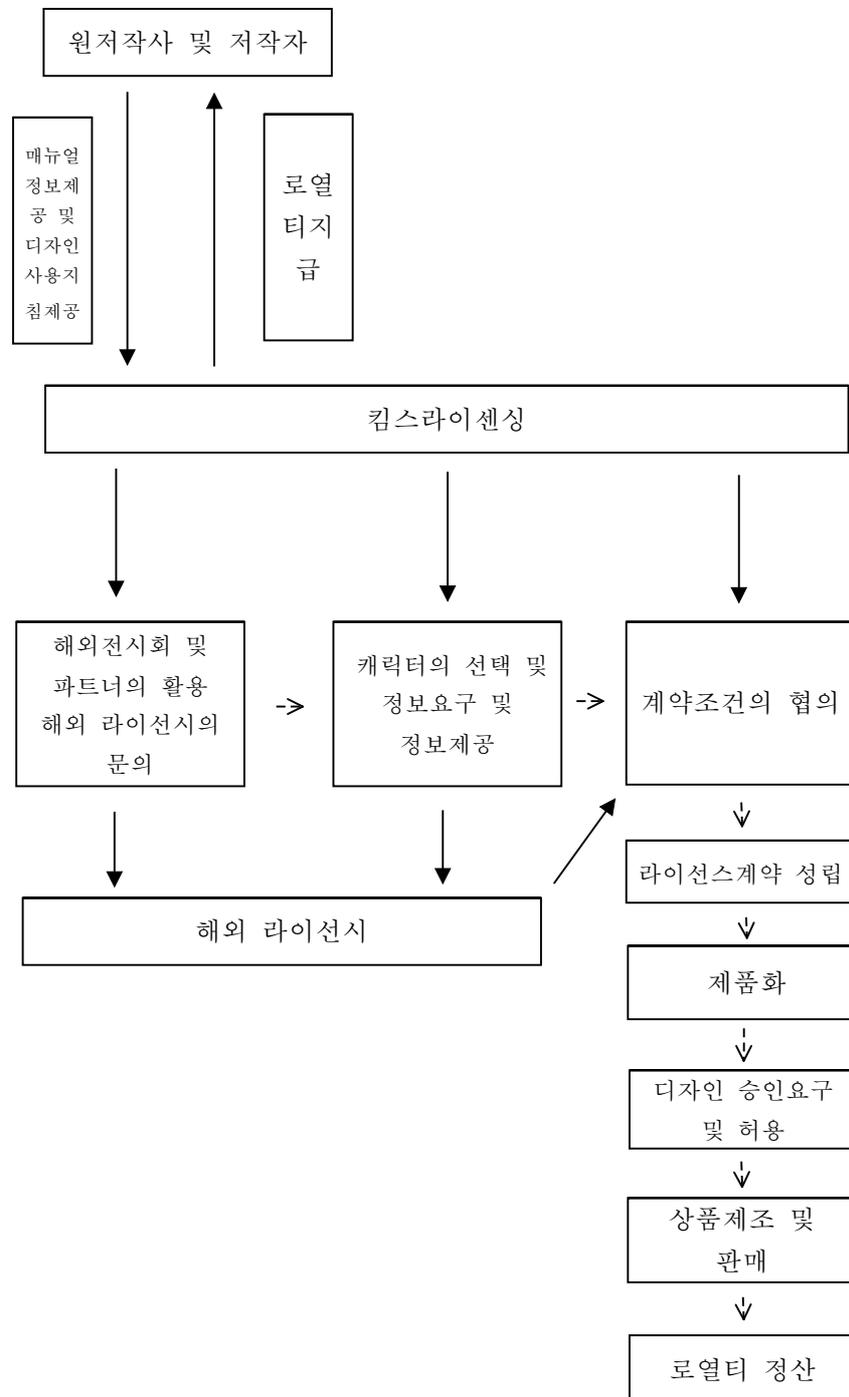
성공적인 사업성을 가진 캐릭터가 되기 위해서는 캐릭터 노출을 위한 매체들을 확보하고 이용해야 한다. 특히 인터넷의 노출효과가 비용, 효과적인 측면에서 주요 노출수단이 된다.

캐릭터를 노출하기 위해 개발된 매체들에 언어와 글의 삽입을 단순화시켜야 한다. 성공적이며 사업성을 갖추었다고 판단되는 캐릭터도 언어와 글이 수반된다면 번역과정에서 의미전달이 모호해질 수 있다. 또한 음향과 음악을 사용할 때 주의를 기울여야 한다. 저작권분쟁에 휩싸일 수 있기 때문이다.

국내에서의 성공요인이 해외에서도 성공요인이 된다. 성공요인은 캐릭터 자체가 훌륭하기 때문일 수도 있지만, 불법제품에 대한 관리와 라이선스 관리의 노하우에 있을 수도 있다. 캐릭터 이외의 부수적인 면에서 성공적으로 관리를 한다면, 해외시장에서도 경쟁력을 가지며 통련할 수 있는 캐릭터가 될 수 있을 것이다.

[www.kimslicensing.com](http://www.kimslicensing.com)

<그림 6> 국내의 에이전트에 의한 캐릭터의 노출에서 제품화단계



# ANIMATION & DRAMA

MBC프로덕션

에이르픽스

드림픽처스21

# 한류 열풍의 숨은 주역

## - MBC프로덕션 -



MBC프로덕션은 1991년 1월 창사 이래 영상콘텐츠 제작과 배급을 전문으로 하는 회사다.

방송프로그램 제작과 국내외 배급, 각종 이벤트, 음반, 탤런트 매니지먼트 등의 사업을 추진함으로써 새로운 방송문화를 창출하고 한국의 문화를 국제적으로 널리 알리는데 선도적 역할을 담당해왔다. 2003년 11월 현재 약 3,000만 달러의 수출실적을 달성하였으며 '문화전쟁'의 시대에 외화획득은 물론 국가이미지 제고 등 부대효과를 거두는데 기여했다.

MBC 프로그램은 민간외교관 역할을 톡톡히 수행하고 있는데, 중국, 대만, 홍콩, 베트남, 일본, 싱가포르 등 아시아 전역에서 '한류(韓流)'를 불러일으키고 있으며, 중앙아시아, 인도, 러시아, 유럽 등지로 점차 수출지역이 다변화되고 있다. 특히 중국의 CCTV(중국 중앙방송)에서 방영한 드라마 '사랑이 뭐길래'는 한류열풍의 도화선이 되며 수 천년간 이어온 한·중 문화교류의 역사상 새로운 지평을 연 것으로 평가받고 있다.

### 5대 권역별 수출전략 수립

MBC프로덕션은 세계를 5개 지역으로 분할하여 지역별 전문 담당제 방식을 취하고 있다. 다만 현재까지는 아시아 지역이 드라마 수출의 주력시장이므로 다음과 같이 지역별로 구분하여 수출전략을 기획했다.

< MBC프로덕션의 세계시장 지역분할>

- ①대만·홍콩 ②일본·베트남·캄보디아·미얀마·태국, ③ 중국  
④인도네시아·싱가포르·말레이시아 ⑤필리핀·유럽·아랍·중남미

이와 같은 전략에 따라 각 지역 담당자는 해당 지역에 대한 철저한 정보를 수집·분석하여 판매전략을 수립, 시행하게 된다. 방송 프로그램 견본시장에서 해당지역 바이어들과의 미팅 및 현지 방문을 통한 지역 정보 파악으로 적극적인 마케팅 활동을 벌이고 있다.

### 수출을 전제로 한 공동제작 시도

프로그램 개발방법은 방송사 자체 제작, 외주제작 그리고 수출 가능성을 전제로 하는 국제 공동제작으로 구분할 수 있다.

과거에는 자체적으로 기획하여 제작한 프로그램이 대부분이었다. 이 경우 기획단계에서 최종 제작 및 배포에 이르는 모든 과정을 직접 관할하여 진행하게 된다. 그러므로 최종 수출에 이르기까지 필요한 모든 인적·물적 자원과 모든 제작비용을 조달해야 한다.

외주제작은 독립 프로덕션이 기획하여 제작한 프로그램을 구매, 방송하고, 계약내용에 따라 구매한 프로그램을 직접 수출하기도 한다. 이 경우 자체제작에 비해 제작비용은 물론 프로그램의 완성시점까지 모든 제작일정에 따른 관리 부담에서 벗어날 수 있는 장점이 있다. 그러므로 방송사는 경쟁력을 갖춘 프로그램을 선별하여 구매한 후 마케팅에 집중함으로써 효율성을 극대화할 수 있다.

이와 달리 기존 제작 프로그램 수출에서 한 걸음 나아가 국제 공동 제작을 통한 제품개발이 시도되고 있다. 프로그램의 국제적 공동제작은 한·중·일 세 나라를 중심으로 이미 시도되었던 부분이기도 하다. 이 경우 프로그램 특성상 해외제작 부분의 비중이 클 수밖에 없으므로 자연스럽게 수출로 이어지기도 한다.

### 프로그램 수출의 3가지 형태

프로그램 해외수출은 크게 기존 제작 프로그램의 수출과 해외방송사

및 프로덕션과 공동 제작하여 수출하는 두 가지 형태로 나눌 수 있다. 직수출의 몇 가지 방법은 곧 다양한 거래형태가 되겠고, 해외 공동제작은 수출과 연계한 제품개발로 구분할 수 있다.

프로그램의 대외거래는 대체적으로 계약서 내용대로 이행된다. 경우에 따라 계약내용이 변경될 수도 있고 심지어는 취소될 수도 있으며, 계약자의 요청에 따라 수정계약을 체결하기도 한다.

그러나 계약 불이행을 이유로 소송까지 가는 경우는 매우 드물다. 그러한 경우에도 대부분 상호 합의 하에 문제를 해결하려고 최대한 노력하는 것이 일반적이다. 국제 소송은 투여되는 시간과 비용에 비해 결과가 미미하여 계약주체인 당사자들에게 실질적인 이익을 주지 않기 때문이다.

이러한 점을 반영하여 프로그램 수출은 다음과 같이 첫째, 배급사 경유 수출, 둘째, 프로그램별 직수출, 셋째, 연간단위 계약 직수출의 세 가지 경로로 진행된다.

### 위험부담이 적은 배급사 경유 수출

현지 방송사 및 유통사로 직수출하지 않고 배급 전문회사를 통해 수출하는 경우다. 대부분의 한국 프로그램이 현지국가에 처음 소개되는 신규시장에서 적용되는 방식이다. 한국 문화에 익숙하지 못한 국가에서 한국 프로그램을 처음 도입할 경우 상대적으로 위험부담에 놓이게 된다. 이 경우 현지 방송사는 경제적 손실 등 주요 위험을 감수할 수 밖에 없다.

따라서 이러한 경우 현지 방송사와 직접 거래하기보다는 일정 수준의 마케팅 역량을 갖춘 현지 배급사가 중간 거래선 역할을 담당하는 것이 바람직하다. 이렇게 배급사를 경유하여 거래하게 되면 현지 방송사는 경제적 손실이나 위험 가능성을 줄일 수 있고, 현지 배급사는 독자적 판단에 따라 거래를 수행하게 되므로 결과에 따라서는 보다 큰 경제적 혜택을 기대할 수 있다.

이러한 거래방식에서는 현지 배급사가 해당 프로그램에 대한 광고영업까지 한 후 방송사에 납품하는 경우도 있다. 보다 구체적인 거래형태

로는 배급사측과 현지지역에 대한 판권을 공급하는 계약을 체결하거나, 현지 배급사가 공식적으로 에이전트 역할을 수행한 경우 수출사와 현지 방송사가 직접 계약을 체결하고 배급사에 공식적으로 배급수수료를 별도 지급하는 방법이 있다. 이때의 배급수수료는 배급사의 역할에 따라 일반적으로 15~30% 선으로 결정된다.

### 주종을 이루는 프로그램별 직수출

프로그램 타이틀별로 현지 방송사 또는 유통사에 직접 수출하기도 한다. 복제배포권이란 수출사에서 제공된 원작 프로그램을 현지 방송사 또는 배급사로 배급하는 과정에서 원작 프로그램을 VHS, VCD, DVD 등의 매체로 복제하여 배포할 수 있는 권한을 부여하는 것이다.

이때 복제배포권의 허용범위는 현지국가로 제한되며, 복제배포되는 과정에서 더빙 또는 번역작업물에 대해서 저작권은 프로그램의 제작사에게 귀속된다. 그러나 정보통신이 발달한 현재의 상황에서는 인터넷 사이트를 통하여 복제된 프로그램의 유포가 얼마든지 가능하므로 현지국 내로 복제배포권의 범위를 규정하는 것은 계약서상의 거래조건일 뿐 무단복제로 인한 피해를 완벽히 예방할 수 없다는 한계가 있다.

일단 무단복제된 프로그램이 무분별한 방법으로 유통되면 제작사와 현지 업체에 미치는 경제적 손실은 업체를 도산에 이르게 할 만큼 치명적이다. 따라서 사전에 이를 관리할 수 있도록 거래 당사자들은 계약서를 철저하게 작성해야 한다. 현재 MBC프로덕션의 경우 국가별 수출형태의 약 70%가 프로그램별 직수출로 거래되고 있다.

### 보다 안정적인 연간단위 계약 직수출

연간단위 계약 직수출이란 제작사가 현지 배급사에게 일정기간 또는 연단위 기간으로 프로그램을 지속적으로 공급하는 방법이다. 이러한 예를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 현지 방송사에 한국 프로그램의 방송일정이 확정되어 프로그램을 지속 공급하는 경우(대만의 케이블채널과 비디오랜드에 주 5시간

분량의 MBC 프로그램 방영시간이 편성되어 있음)

둘째, 해외 위성채널 또는 케이블 채널을 통하여 운영되는 한국어 채널로 프로그램을 공급하는 경우.

이처럼 연간단위 계약 직수출로 프로그램을 공급하는 경우는 프로그램을 직수출하거나 배급사를 경유하여 수출하는 데 비하여 보다 안정적으로 공급할 수 있는 장점이 있다. 이 과정에서 간접적으로는 한국 문화를 지속적으로 노출함으로써 한국에 대한 긍정적 이미지를 제고할 수 있다. 직접적으로는 스타마케팅 활동을 통하여 있어 또 다른 프로그램을 수출할 수 있는 기회가 될 수도 있다.

### 외교통상부와 함께 시도한 중남미 진출

신시장 개척에 성공한 대표적인 사례로 MBC가 한국 최초로 외교통상부와 중남미 시장에 프로그램을 공급한 경우를 들 수 있다.

2000년 4월과 2001년 9월 두 차례에 걸쳐 MBC의 대표적 미니시리즈 '별은 내 가슴에'와 '이브의 모든 것'을 외교통상부에 공급하는 수출 계약을 체결하고 중남미 전역에 방영하였다. 외교통상부는 국가이미지 홍보차원에서 드라마를 중남미 지역의 해외공관을 통해 현지 TV 방송사들과 방영계약을 추진, 공급한 것이다.

1차로 시도되었던 '별은 내 가슴에'의 경우 스페인어로만 더빙되었다. 또 방송사에 드라마 판권을 판매하지 않고 무료로 공급하는 대신 '2001년 한국방문의 해'와 '2002년 한·일 월드컵' 등을 홍보하는 광고 전략을 채택하였다.

그리고 2차로 시도되었던 '이브의 모든 것'은 브라질 지역 공급을 위해 포르투갈 어로도 더빙하였는데, 그 비용충당을 위해 S전자의 협찬을 받은 바 있다.

중남미를 선정한 이유는 한국과 지리적으로나 문화적으로 가장 교류가 부진한 원거리 지역이라는 점과, 브라질을 제외하고는 10여개 국에서 스페인어를 공용어로 사용하므로 스페인 단일어 더빙만으로 중남미 국가들 모두에 공급이 가능하기 때문이다.

외교통상부가 중남미를 선정한 또 한 가지의 이유는 한·일 월드컵

을 앞두고 축구 애호국이 몰려 있는 중남미 대다수 나라에서 월드컵 공동 개최국인 한국에 대해 너무 무지했기 때문이다. 2001년 당시 외교통상부에서 실시한 설문조사에 의하면 2002년 월드컵 개최국을 일본으로 알고 있는 사람이 80% 이상이었다. 따라서 국가홍보를 위해 가장 효과적 수단으로 사람들의 보편적인 정서를 담고 있는 드라마를 방송하는 것이 가장 효과적인 것으로 판단한 것이다.

현재 중남미의 방송시장은 지리적, 인종적 특성상 미국의 영향력이 막강하며, 중남미 자체에서도 드라마 제작이 활발히 이루어지고 있다.

미국의 지상파 및 케이블 방송이 위성채널을 통해 실시간 방송되고 있으며, 멕시코, 아르헨티나, 브라질 및 주요 중남미 국가들에서 자체적으로 제작하는 드라마인 텔레노벨라(Telenovela)가 중남미 전역뿐만 아니라 러시아, 아시아, 중동, 동유럽 등 전 세계로 수출되고 있기도 하다.

이러한 방송환경에서는 문화적 동질성을 찾기 힘든 아시아의 드라마가 인정받을 여지가 거의 없는 실정이다. 다만, 아시아 TV프로그램으로 유일하게 일본의 애니메이션 정도만이 중남미지역에서 인정을 받고 있는 정도다.

MBC프로덕션의 성공사례는 비단 방송사의 수출성공사례로 그치는 것이 아니라 국가 이미지의 제고에 성공한 사례로 볼 수 있다. 이것을 계기로 중남미권에 상대적으로 국가홍보의 기회가 적었던 그간의 사정을 만회하는 좋은 기회로 삼을 수 있었고, 한국산 프로그램의 중남미권 진출의 시발점이 될 수 있었다.

## 해외 제작사와의 공동제작 적극 추진

한편, 국내 프로그램 제작사들은 해외 제작전문 프로덕션들과 지속적으로 국제 공동제작을 추진하는 방안을 적극적으로 모색할 필요가 있다.

국제 공동제작은 단독제작에 비해 제작과정이 길고, 추가적인 제작비 부담과 상호 조율의 시간이 소비되는 단점이 있다. 그러나 국제 공동제작을 활성화하여 성공할 경우 경우에 따라 제작비를 절감하고 안

정적인 판매권을 확보할 수 있으며, 선진제작 노하우도 익힐 수 있다.

현재 우리나라의 프로그램 수출은 동남아 지역으로의 드라마 수출에 국한되어 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 수출지역을 다양화해야 할 것이다.

이러한 한계를 극복하기 위해 프로그램 수출사는 최대한 민관협조 체제를 활용하는 것이 바람직하다. 영상물 수출은 다른 산업에 비해 국가이미지에 미치는 영향이 월등히 높다는 점에서 정부의 적극적 지원은 필수적이라 할 수 있다.

그렇지만 현재 소프트웨어나 영상물을 비롯한 무체물의 수출지원은 산업자원부, 문화관광부, 정보통신부 등 관련 부처별로 다기화되어 있다. 따라서 정부의 지원창구 일원화가 시급하며, 업계는 가능한 한 정부협력을 최대한 이끌어내야 할 것이다.

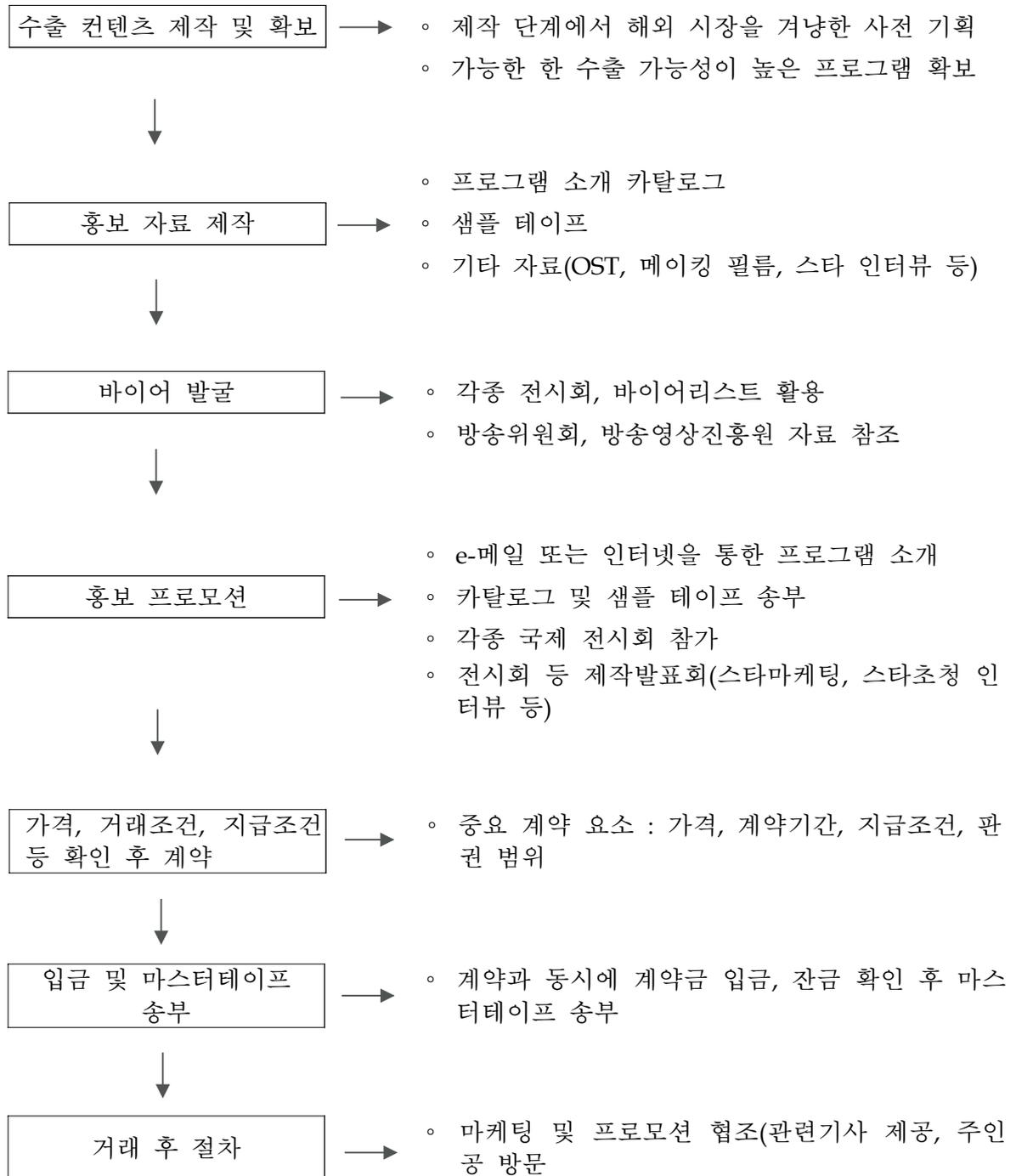
### 수출계약시 유의해야 할 사항들

방송수출과 관련, 모든 계약은 계약서에 의하여 당사자의 관계를 명시적으로 확정하는 것이 바람직하다. 이는 계약 이행과정 또는 이행 이후 발생할 수 있는 분쟁 가능성을 예방할 수 있을 뿐 아니라, 장기적으로는 당사자 계약관계의 기초로 해석될 수 있기 때문이다.

#### <계약서에서 다루어야 할 주요 내용>

- 공급 프로그램 명시(장르 및 프로그램명)
- 판권기간(통상 3~4년) 및 방영횟수(통상 2~3회)
- 판권지역(국가명)
- 방영시 사용언어 (예: 더빙 및 자막처리시 비용부담과 저작권)
- 계약금
- 공급물품(대본: 영문 또는 한글, 홍보자료: 사진, 포스터 등)
- 결제조건(계약체결시점과 공급시점으로 구분)
- 세금부담 관계(수출자의 현지 세금부담 여부)
- 제작 프로그램의 품질보장
- 배상 및 책임

## <그림 7> 드라마·영상물의 국제거래 프로세스



## 해외로 진출한 '앞집 여자' - 에이트픽스 -



드라마, 애니메이션 등 영상물을 다루는 대부분의 독립 프로덕션이 그런 것처럼 이 분야에 깊이 관여하지 않는 사람이라면 '에이트픽스'라는 회사를 기억하기란 쉽지 않다. 그러나 최근 MBC에서 인기리에 방송된 바 있는 '앞집 여자'라는 프로그램은 많은 사람들이 기억하고 있다.

에이트픽스(Eight Peaks)는 '앞집 여자' 이외에도 44.8%의 시청률을 기록한 '명랑소녀 성공기', '보디가드', '삼총사' 등 많은 드라마를 자체 제작한 드라마 전문제작업체다.

에이트픽스는 국내방송용 드라마 제작뿐만 아니라 드라마 수출을 통한 해외시장 개척에도 상당한 실적을 보여 2002년 현재 100만 달러 수출을 기록했다.

에이트픽스의 대표적 성공요인은 독창적인 제품개발과 국내마케팅은 물론 효율적인 해외마케팅을 통해 안정적인 판매망을 구축한 데서 찾을 수 있다.

### 제작 유형별 고려 요소

일반적으로 드라마, 애니메이션 등 영상물 제작은 기획형 프로그램, 방송사 하청제작, 해외 합작의 세 가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫째, 기획형 프로그램의 경우 제작사에서 독립적으로 기획하여 제작하는 것이 일반적이다. 따라서 제작사는 자체 기획에 따라 작가와 연출자를 선택하고 기획 일정에 따라 모든 제작을 진행한다. 이 경우 방

송사를 비롯한 외부환경의 영향에서 벗어나 있으므로 독립적인 주제를 갖는 드라마를 자체 제작할 수 있다.

그러나 드라마 제작의 기획 단계에서부터 최종 발표에 이르기까지 소요되는 기간에 투입되는 모든 투입비용을 감당할 만한 자금력을 갖추어야 하는 것이 가장 큰 어려움이다. 또한 독자적으로 제작한 결과에 대한 마케팅 또한 자체 부담으로 흡수해야 하는 어려움이 있다.

둘째, 하청 제작의 경우 방송사에서 원하는 프로그램을 단순외주 형식으로 제작하여 납품하기도 한다. 이 경우 제작에 필요한 모든 단계에서 방송국과 협의하게 되므로 경제적 지원은 물론 제작이후 판매에 대한 부담을 덜 수 있다. 그러나 마케팅과 관련된 모든 권리는 발주자인 방송국에 귀속되는 만큼 상대적으로 경제적 실익이 적다.

셋째, 드라마의 해외 합작제작은 해외 방송국 및 프로덕션과 합작하여 드라마를 제작하는 것을 말한다. 이 경우 선진 제작기법을 반영할 수 있거나, 해외 진출시 보다 안정적이고 원활한 마케팅 활동을 기대할 수 있다.

이 경우 사전에 고려해야 할 요건으로 합작투자 비율에 따른 이익배분의 문제, 기획 일정의 진행과 관리책임, 마케팅 활동에 따른 책임범위 등에 관한 합의를 충분히 고려하여 사전에 명시하는 것이 바람직하다.

## 목표시장별 기획 및 마케팅 전략이 필요

국내에서 제작된 드라마, 영상물 제품은 해외 수출시 프로그램의 단순수출, 방송국의 직배형태 수출, 해외 방송사를 통한 배급으로 구분된다.

국내 방송물의 거래는 대부분 공중파 방송국과 케이블 방송국을 상대로 판매하게 된다. 국내 수요는 비교적 제한적 시장으로 구성되므로 판매대상을 고려하는 데 큰 어려움은 없다. 그러나 드라마를 수출하는 경우 목표시장의 접근은 물론 판매대상을 누구로 결정할 것인지를 면밀히 검토해야 한다.

드라마의 가장 일반적인 수출 형태는 단순수출, 현지 수입국 방송국

을 통한 직배형태의 수출 그리고 해외방송사 및 프로덕션과 공동 제작하여 수출하는 방식이 있다.

첫째, 국내에서 제작한 드라마를 수출할 때 가장 먼저 쉽게 생각할 수 있는 것은 드라마를 그대로 단순 수출하는 것이다. 이 경우 판권계약을 통하여 수출하게 되는 것이 일반적이다. 공산품의 수출은 판매 또는 매매라 하는 것이 일반적이거나 드라마를 비롯한 영상물의 수출은 배급(distribution)이라고 한다. 그 이유는 세계적으로 판매자 시장으로 형성된 대표적 영역이 드라마, 영상물의 거래이므로 판매자의 절대적 요구가 계약에 그대로 수용되기 때문이다. 이 경우 구매자의 입장에서 선택 조정할 수 있는 계약 변경의 가능성은 사실상 기대하기 어렵다.

따라서 드라마를 단순 수출할 경우 이같은 배급과 관련된 명시적 거래조건을 정형화하여 계약서를 작성하게 되는데, 이를 판권계약이라 한다. 판권계약에는 방영시간, 횟수, 더빙에 따른 저작권 등 모든 거래의 기본적 내용을 계약 당사자의 입장에 따라 명시하게 된다.

둘째, 수입국 방송국과 직배형태로 수출계약 후 수익을 배분하는 간접수출 방식이 있다. 이 경우 미니멈 개런티(minimum guarantee) 조건의 계약이 일반적이다. 이러한 거래는 제작자의 명성과 출연자의 등급에 따라 제작 기획과정에서부터 해외자본을 유치하여 드라마를 제작하는 경우도 쉽게 찾아볼 수 있다.

미니멈 개런티는 드라마 판매가격의 최저 수준을 계약시점에 확정하는 것은 물론 현지 할리우드의 유명 제작사의 영화의 경우에도 우리나라의 수입사들이 제작 발표회 시점에 경쟁적으로 참여하여 결과적으로 수입단가를 상승시키는 역효과를 가져오기도 한다. 현재 아시아 지역에서 유행하는 한류열풍의 영향은 이와 유사한 분위기를 고조시키는 긍정적 결과로 나타나 우리나라의 드라마도 제작시점부터 이미 해외 바이어가 관심을 보이고 있다.

셋째, 해외방송사 및 프로덕션과 공동 제작, 수출하는 방식이다. 이 경우 합작 제작방식으로 제품을 개발하게 되므로 이익분배도 합작비율에 따라 결정되는 것이 일반적이라 할 수 있다.

따라서 지역별 판권의 배급으로 수익을 확보하게 된다. 지역별 판권의 배급은 공산품의 수출계약에서 판매대리점을 선정하여 독점적 권리

를 부여하고 그에 따른 수수료를 획득하는 것을 생각하면 보다 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

비록 지역별 판권의 분할 없이 현지 바이어와 직거래로 거래를 한다면 수익증가는 어느 정도 기대할 수 있다. 그러나 중국과 같이 2,000개 이상의 방송국이 존재한다면 이에 따른 관리비 지출도 심각히 고려해야 하므로 지역별 판권분할을 통한 마케팅이 보다 효율적일 수 있다.

## 안정적인 제작환경 개요

에이트픽스는 독창적인 제품을 개발·제작하는데 주력하는 것은 물론 개발과정에서 비용을 철저히 관리하고 있다. 불필요한 비용 지출을 억제하는 한편 기업 운영에 필요한 최소 핵심인력을 제외하고 드라마 제작에 따른 감독, 작가, 프로듀서, 마케팅에 관련된 주요 스태프 등의 지원인력은 프로젝트별 계약직 스태프 제도를 채택하고 있다. 이 결과 다른 업체에 비해 고정비용 지출을 최대한 줄일 수 있었다.

앞으로 영상물을 지속적으로 수출하기 위해서는 해외 마케팅으로부터 계약체결에 이를 때까지 거래 당사자 사이의 원활한 커뮤니케이션은 물론 프로그램의 대사나 자막처리 등 언어문제까지도 집중력을 발휘해야 한다. 또한 방송사의 외주제작 시스템에 따라 드라마를 제작하는 소규모 프로덕션들은 자금조달과 인력수급 측면에서 안정적 환경을 조성하는 것이 성공의 전제조건이 된다는 점을 기억해야 한다.

## 극복해야 할 문화적 이질감

한편, 드라마나 영상물을 수출하는 경우 고려해야 할 몇 가지가 있다. 이 중 가장 중요한 것은 문화적 이질감을 극복하는 일이다. 교통과 통신의 발달로 지역적 특수성에서 비롯된 문화적 이질감은 상대적으로 많이 감소했다. 그 결과 우리가 접하는 외국의 자연과 풍물은 그리 낯설지 않게 보일 수도 있다.

그러나 드라마의 경우 외국의 자연이나 풍물과 달리 비교적 높은 수준의 문화적 요인이 내포된다. 따라서 보다 까다로운 수용가능성을 고려해야 한다. 이러한 측면에서 에이트픽스는 문화적 이질감이 비교적

낮은 인근 국가 및 아시아 지역을 선택하여 집중함으로써 높은 효과를 거뒀다.

아시아 지역에서 우리나라의 드라마가 갖는 강점은 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 한국 프로그램이 일반적으로 재미있다고 인식되고 있는 점, 둘째, 일본 프로그램에 비해 한국 프로그램의 문화적 친밀성이 높게 인식되는 점.

이러한 강점을 바탕으로 최근 한국에서는 합작제작을 통한 시장개척이 활발히 진행되고 있는 것은 잘 알려진 사실이기도 하다.

## 아시아 시장에 집중

에이트픽스는 문화적 이질감으로 인한 거부감을 최대한 낮출 수 있도록 수출시장을 아시아지역에 집중했다. 이러한 전략에 따라 수출시 총괄계약 방법을 채택하여 기대이익을 극대화시킬 수 있었다.

총괄계약이란 1년에 일정 시간단위로 계약하는 것을 의미한다. 이러한 방법으로 계약을 체결할 경우 안정적인 시장을 확보함으로써 보다 장기적인 측면에서 집중적인 마케팅 활동을 전개할 수 있다. 총괄계약에 따라 수출계약을 체결하더라도 계약서를 작성하여 차후의 분쟁가능성을 예방할 수 있도록 제작자와 배급자 사이의 책임과 권리를 구체적으로 명시하는 것이 바람직하다.

에이트픽스는 해외거래선을 확보하기 위하여 현지 방송업계 담당자들과 교류하는데 총력을 기울였다. 그 결과 소규모 제작사로서는 기대하기 쉽지 않았던 총괄계약 형태의 수출성과를 달성하게 된 것이다.

## 철저한 현장감각 필요

해외거래선을 확보하기 위해서 국내 수출자들에게 가장 절실한 부분은 철저한 현장감각이다. 이러한 감각은 세계적으로 진행되는 유명 전시회에 직접 참여하여 영상물의 세계적 경향을 이해하는 것은 필수적이다.

에이트픽스는 프랑스 칸느, 일본 도쿄, 중국 상하이 등 물론 세계적으로 유명한 전시회에는 빠짐없이 참가해왔다. 해외 유명전시회에 참여

하여 드라마 홍보 포스터, 영상 샘플 등을 배포하는 것은 물론 경쟁 상대국의 작품을 비교 감상하는 기회를 갖고 경쟁력을 확보할 수 있게 되는 것이다.

처음 전시회에 참여할 때에는 해외 전시회 일정이나 경쟁 상대국의 관행에 대하여 알려진 자료가 많지 않아 애로를 겪었다. 대부분의 해외 바이어들은 세계적 지명도를 갖고 있는 헐리우드 중심의 미국 메이저 제작사들에게 관심이 집중되었고, 세계시장에서 잘 알려지지 않은 한국드라마의 가격은 비교조차 할 수 없는 것이었다. 이러한 악조건의 벽이 높을수록 더욱 열심히 해외 바이어들을 찾아 나섰다. 때마침 2002 한일 월드컵에서 보여준 한국의 긍정적 이미지는 상승효과를 가져와 한국 드라마에 대한 관심이 수출계약을 체결하는 데 일조하게 되었다.

영상물의 수출은 해외 전시회 참여를 통한 경험의 축적이 가장 필수적 과제라 할 수 있다. 또한 현지의 제한된 환경을 극복하고 여타 전시회에 꾸준히 참여하는 과정에서 경쟁력을 갖추기 위한 상당한 경험을 축적하는 것이 성공의 키워드가 되는 것이다.

이러한 전시회 참여를 통해 얻게 되는 직접적 결과는 드라마 제작에 그대로 반영되며, 이 과정에서 세계 주요 배급사들과의 교류는 수출실적으로 이어지는 계기가 된다.

[www.bcww.net](http://www.bcww.net)

## 3D 애니메이션 'LEXA'를 아십니까?

### - 드림픽처스21 -



규모가 날로 확대되고 있는 문화산업에서 우리나라는 상당한 수준의 기술력을 갖고 있음에도 불구하고 아직도 선진국의 하청에 상당부분 의존하고 있다.

드림픽처스21은 이러한 한계를 극복하기 위해 순수 국내 창작 애니메이션을 제작하여 '원 소스 멀티 유즈(One Source Multi Use)'를 구현하고, 나아가 해외시장에서 세계 유수의 애니메이션 기업들과 어깨를 나란히 할 수 있도록 애니메이션 개발과 해외시장 개척을 위해 노력하고 있다.

### 3차원 애니메이션에 승부걸다

최근까지도 국내 애니메이션 업계는 미국과 일본의 하청공장에 머물러 있었다. 국내 애니메이션 산업이 부가가치를 창출하지 못한 것은 그 숙련도에 비하여 독자적으로 작품을 개발하지 못한 것이 가장 큰 원인이다.

이러한 환경에서는 하청계약에 의해 제작한 애니메이션 작품을 납품하는 단순수출 방식에서 탈피할 수 없으며, 고부가가치도 기대할 수 없다. 국내 애니메이션 산업이 고부가가치 구조로 전환되기 위해서는 미국, 일본 등의 하청제작에서 벗어나 독창적 작품세계를 완성해야 한다.

드림픽처스21의 성공은 애니메이션이 단순한 콘텐츠가 아니라 문화 산업이라는 점과 차세대 성장 산업이라는 점에서 비롯되었다.

작품기획 과정에서 2D 애니메이션 시장이 이미 세계적으로 포화 상태

인 것을 감안, 차별 전략으로 완전 3D 애니메이션인 'LEXA' 26부작을 개발하였다. 이와 같이 독창적인 아이템이 우선 개발되어야 세계시장을 무대로 독자적 수출전선을 구축할 수 있는 전진기지가 마련되는 것이다.

## 지역별 판권, 배급권 계약이 일반적

애니메이션 업계는 과거만 해도 자사 작품을 직접 해외로 수출하거나 지역별로 판권이나 배급권 계약을 통해 간접 수출하는 것이 일반적이었다.

단순수출의 경우 지금까지 대부분 미국, 일본 등으로부터의 하청제작에 머물러 부가가치를 기대할 수 없고 단지 인건비나 챙기는 정도에 불과했다. 단순수출은 해당업체가 직접 업체를 접촉하거나, 해당업체의 프로그램에 관심을 보이는 해외 업체가 있을 때 시작된다. 이때 DM을 통해 샘플 테이프와 프로그램을 보내 구매의사를 보이는 업체와 지속적인 조율을 통하여 계약을 체결한다.

반면 지역별 판권이나 배급권 계약을 통한 간접수출을 실행하기 위해서는 독자적인 작품과 영업활동을 이행할 수 있는 능력을 먼저 갖추어야 한다.

애니메이션 등 영상물 수출시 지역별 판권이나 배급권 계약에 의존할 수밖에 없는 이유는 세계적으로 수많은 방송사와 독자적이고 개별적인 계약을 이행하기란 사실상 불가능하며 또 이에 따른 비용부담도 고려해야 하기 때문이다.

중국만 해도 케이블 매체를 포함하여 대략 1천여 개의 방송국이 존재하므로 이들과 개별계약 체결은 사실상 불가능하며, 지역별 판권 또는 배급권 계약에 의해 수출을 이행하는 것이 일반적 관행이다.

지역별 판권이나 배급계약을 맺어 수출하는 경우 독자적 해외영업 능력을 갖추지 못할 때는 대행계약을 통하여 수출을 시도할 수 있다. 배급대행 계약은 대행사와 독점 또는 비독점적 수출대행 계약에 의해 배급사는 제작사의 모든 권리를 대신하여 수출을 이행하고 제작사는 대행 수수료를 지불하는 방식이다.

공동마케팅은 애니메이션의 기획, 제작 시점에서부터 공동으로 참여하는 공동 제작과정에서 비롯된다. 공동마케팅은 국적을 초월한 다수 업체가 공동으로 역량을 집중함으로써 자국 이외에도 여러나라로 수출이 자동 연결되는 효과가 있다. 또한 단순수출이나 제작사가 단독으로 이행하는 지역별 판권이나 배급권계약 수출에 비해 비교적 안정적 수익을 예상할 수 있다. 최소한의 범위 내에서 기대되는 안정적 수익구조의 보장은 막대한 비용이 소요되는 초기 투자시점의 위험을 줄일 수 있는 효율적 대안이 될 수 있다.

## 인도네시아를 거점으로 삼다

드림픽쳐스21은 먼저 인도네시아를 수출 표적시장으로 삼았다. 인도네시아를 수출거점으로 선택한 이유는 인도네시아가 중국을 중심으로 하는 동아시아의 유사 문화권에 위치했기 때문이다. 뿐만 아니라 서구 유럽에 비해 문화적 이질성에서 비롯된 거부감이 상대적으로 낮아 접근이 쉬운 것이란 판단도 작용했다.

더욱이 인도네시아를 중심으로 거점확보에 성공하게 되면 지리적 이점을 이용해 동남아에 구축된 인적 네트워크를 활용할 수 있을 것으로 예상했다. 이는 동남아시아 타 지역 진출이 쉬워 애니메이션을 기반으로 한 연계사업의 확장에 유리하다는 점이 강력한 요인이기도하였다.

인도네시아는 인구가 2억에 육박하는 대국으로 빈부의 격차가 상대적으로 크다. 중·상류층의 인구만 해도 우리나라 전체 인구와 맞먹는 5천만 명 정도로 예측되는 상당히 매력적인 시장이다.

인도네시아는 동남아 여러 나라와 인접하여 주변 국가로의 진출이 쉬운 지리적 강점뿐만 아니라, 화교가 국가경제의 대부분을 장악하여 대만과 중국으로의 수출확대도 기대할 수 있을 것으로 예상하였다.

또한 연평균 3%대의 경제성장을 기록하며 소비시장 규모가 확대되고 있다. 이곳에도 문화상품의 개발은 예외가 아니어서 콘텐츠에 대한 호응도 및 캐릭터 상품에 대한 선호도 증가하는 것을 볼 때 현지에서 애니메이션의 붐이 조성된다면 빠른 성장이 있을 것으로 판단하였다.

그러나 인도네시아 현지에서도 해외마케팅의 어려움은 상존하고 있

다. 예를 들어 소비자의 선호도 예측이 어렵다거나, 애니메이션 산업계에 대한 동향과 정보가 부족하다는 점은 걸림돌이 됐다.

## 해외시장 동향에 주목

드림픽처스21은 해외시장 개척과정에서 여러 가지 어려운 문제가 있었으나 MIPCOM, 상해 애니메이션 페스티벌, 한일 애니메이션 페스티벌 등 세계적인 전시행사에 적극적으로 참여했다. 이를 통해 경쟁기업과 애니메이션 업계의 동향에 대해 충분한 자료를 수집하고 아울러 회사 및 작품의 홍보에 총력을 기울였다.

이러한 작업을 수행하는 과정에서 애니메이션 분야에만 활동을 한정하지 않았다. 애니메이션 이외에도 기타 문화콘텐츠 분야의 전문지를 정기구독하며 해외시장 동향을 파악했으며, 전시회 참여를 통해 제품을 알리는 것과 동시에 인맥 만들기에 소홀하지 않았다.

이러한 노력이 주효하여 해외 네트워크를 다수 보유한 업체와의 업무협조에 의한 인적 네트워크를 활용할 수 있게 되었다. 그후 기존에 구축된 자료를 보강하고 자체 마케팅 인프라를 구축했다.

이러한 노력의 대가로 2003년 9월에는 인도네시아 업체와 MOU를 체결하기에 이르렀다. 이 계약서에서는 애니메이션 업계에서 일반적으로 다루는 내용을 기재하여 분쟁가능성의 소지가 없도록 하였다.

이 계약에서는 프로그램의 공급계약이 확정된 이후 배급계약서에서 다루어야 할 주된 내용을 두 가지로 정리하여 분쟁의 가능성을 예방하였다.

첫째, 배급권자에게 주어지는 관권지역의 확정과 관권기간과 방영횟수에 대한 구체적 명시이다. 이 기간과 회수에 따라서 사실상 계약의 기본이 확정되기 때문이다.

둘째, 해외방송시장에 공급하는 프로그램은 대부분 현지언어로 더빙 과정을 거쳐야 하는데 이러한 과정에서의 비용부담은 물론 더빙 및 자막처리시 이에 대한 저작권(판권)의 귀속을 지정하여야 한다. 이 계약에서도 국제관행을 따라 공급자에게 귀속하도록 합의하였다. 국제시장의 관행은 공급자에게 귀속되는 것이 일반적 관행이나 이러한 점을 계

약서에 명시하지 않을 경우 분쟁이 발생할 가능성이 있다는 점을 간과하지 않은 것이다.

국제 영상물 프로그램 시장은 일반적으로 공급자 시장으로 형성되어 있다. 뿐만 아니라 거래당사자의 관행이 추후 계약의 이행과정에도 절대적 영향력을 행사하게 된다. 영상물 시장이 공급자 시장으로 형성된 그러한 이유에서 배급자는 공급자의 요구를 대부분 수용할 수 밖에 없는 상황이다.

그렇지만 이 계약에서는 공급자가 해외시장 진출초기라는 점과 주변국으로 진출 가능성을 고려하였다. 따라서 거래 상대방에게 요구해야 할 계약의 필수사항은 최대한 억제하고 상대적으로 유연한 계약조건을 제시하여 계약을 체결할 수 있도록 노력하였다.

드림픽처서21의 성공요인을 1차적으로 세계시장의 흐름을 철저히 연구분석하고, 직접 발로 뛰며 구축한 네트워크를 바탕으로 한 것이었다면 2차적으로는 이러한 유연한 협상력이 주효한 것으로 판단된다. 땀 흘리며 뛰는 유연한 협상방식은 현지 배급권자와 인간적 신뢰 관계를 형성하기에 이르게 되고 그 결과 현지의 배급권 시장에도 긍정적 이미지를 심을 수 있는 기회가 되는 것이다.

문화컨텐츠로 대표되는 영상물, 애니메이션, 게임 등의 수출거래에서 국내업체가 극복해야 할 어려움이 많지만 내부적으로도 이를 극복할 수 있는 방법을 찾는 지혜가 필요할 것이다. 공급자시장이라는 경직된 계약방식에 집착하지 않고, 현장을 누비며 유연한 계약협상을 통한 거래선과의 긍정적 관계를 유지하는 이러한 사례는 다른 업체들에게도 시사하는 바 크다고 할 것이다.

[www.dreampictures21.com](http://www.dreampictures21.com)

# 취재후기

핸디소프트, 세종 나모인터랙티브, 안철수연구소, 현대정보기술, 모두 각각의 분야에서 우리나라를 선도하는 소프트웨어 개발업체들이다.

이들은 한 목소리로 “소프트웨어 산업은 국내시장이 너무 작기 때문에 해외진출만이 유일한 생존의 길이다”라고 주장한다. 특히 전세계 소프트웨어 시장의 50% 이상을 차지하는 미국시장을 궁극적인 목표로 두고 있다.

이들 업체들은 국내에서는 이미 각 분야에서 성공한 기업들이었다. 이것은 최고의 제품기술력이 뒷받침하고 있으며, 기술우위를 지속하기 위해 지속적인 투자도 아끼지 않고 있다.

이렇게 국내에서 성공한 업체들인 데도 불구하고 수출의 길은 아직 몇 걸음 못 나간 상태다. 그만큼 소프트웨어의 수출은 쉽지 않다. 이는 기술력이 외국 경쟁사들보다 열위에 있어서라기보다는 제품인지도와 국가인지도에 기인한 점이 크다. 또한 미국시장의 경우 유통업체나 기업들이 자국의 제품을 선호하기 때문에 자신들만의 보이지 않는 장벽을 세워 외국업체들이 진입하는 것을 견제하기도 한다.

이런 상황에서 우리나라 소프트웨어 업체들은 국내에서의 성공만 믿고 외국에서도 쉽게 통할 것이라는 막연한 생각만으로 해외시장에 진출했다가 손해만 보고 철수하는 경우가 많다.

이들 업체들 또한 지금의 성공을 거두기까지 몇 년간의 시행착오를 겪었다.

이들은 우리나라 소프트웨어 업체들이 외국에 진출할 때 좀 더 철저한 준비과정을 가진 후 진출할 것을 조언한다. 그리고 기업 자체의 역량 뿐만 아니라 정부의 역할도 중요한 것으로 본다.

먼저 정부와 유관기관은 해외에 진출할 우리 기업들을 위해 해외 현지의 시장정보를 제공해줄 것을 요청하고 있다. 이러한 시장정보는 규모가 외국기업에 비해 상대적으로 작을 수밖에 없는 국내 기업으로서는 기업 자체적으로 조사하기에 역부족이다. 따라서 해외에 진출해 있는 정부 산하 유관기관들이 이러한 정보를 체계적으로 제공해 준다면 해외진출시 많은 비용 절감과 함께 합리적인 시장진출 전략을 세우는데

도움이 될 것이다.

둘째, 해외진출 기업들에게는 컨설턴트가 필요하다. 유관기관이 외국법인을 설립할 때 해당 지역에서 소요되는 예상비용, 수익성을 미리 파악해 놓고 해외시장에 진출을 원하는 기업이 있을 경우 예상수익 그래프를 소개함으로써 '해당 제품이 미국시장에서 성공하려면 몇 년이 걸리고, 그때 소요되는 비용은 어느 정도가 되는데, 이것을 감당할 수 있는지, 이것을 하려면 어느 부분을 중점을 두어야 한다'는 식으로 정부 차원에서 컨설팅해주기를 바라고 있다.

셋째, 정부의 각종 수출관련 지원프로그램에 대해 교육 및 홍보를 원하고 있다. 소프트웨어업체들은 규모가 크지 않고 이제 막 수출을 해보려는 단계이기 때문에 무역에 대해 잘 모를 수밖에 없다. 따라서 정부의 각종 지원프로그램을 잘 모르는 경우가 많다. 해외 전시회도 지원 프로그램이 있는데 업체에는 많이 알려져 있지 않아 활용하기 어렵다는 의견도 있다.

마지막으로 해외수출 관련 성공 및 실패사례를 벤치마킹할 수 있도록 자료를 만들어 배포함으로써 해외수출 및 진출전략을 수립할 때 참고자료로 활용할 수 있어야 한다.

국내 소프트웨어 업체들의 기술력은 어느 나라에도 뒤지지 않는 것으로 파악된다. 이러한 경쟁력 있는 제품들을 해외시장에 판매하기 위해서는 기업입장에서는 해외시장 진출을 서두를 것이 아니라 시장진출을 모색하는 초기 단계에서부터 세밀한 전략을 세우는 것이 필요하며, 이를 위해 유관기관은 해외진출 단계별로 기업이 필요로 하는 각종 정보를 제공하고 지속적인 교육과 정책홍보도 실시해야 할 것이다.

<취재 및 사례 작성> 임성철, 성균관대학교 경영학부 박사과정  
임목삼, 배화여자대학교 겸임교수

### □ 거래처 발굴

꾸준한 인맥관리를 해온 기업을 제외하고는 모두 거래처 발굴에 있어서 혼신의 노력을 다하고 있다. 특히 신생산업이라는 특성상 거래처를 발굴하기 위해 인터넷을 통하고, 직접 발로 뛰어다니며, 해외 전시회, 컨퍼런스 혹은 각국 대사관, 상공회의소들과 접촉한다.

이렇듯 기업이 자체적으로 거래처를 발굴하는 것은 에이전트를 통한 경우 상당한 비용이 드는데 반해 직접 거래처를 발굴하면 장기적으로 기업에게 큰 노하우가 되고 인적 네트워크를 구축할 수 있기 때문이다. 하지만 모바일 업체의 경우 이동통신회사를 거쳐서 고객에게 서비스를 제공하기 때문에 이동통신업체와 인맥을 유지하고 있는 에이전트를 매개로 서비스를 제공하기도 한다.

### □ 계약체결

거래처를 발굴한 후 계약을 체결하게 되는데, 정식 계약서를 작성하기 전에 쌍방이 MOU를 맺기도 한다. 우선 서로의 이해관계가 합치하는데 정식 계약 체결까지는 장기간 소요될 수 있으므로 거래 상대방은 협상을 통해 서로가 원하는 바를 추구하고, 양보한 후에 기본적인 내용을 담은 MOU로 상호의 신뢰를 유지할 수 있다.

그리고 게임업체가 체결하는 계약은 라이선스 계약으로 전문적인 부분이 상당히 많아 자체 인력을 활용하기도 하지만 중요한 부분은 계약 전문가인 로펌을 통해 체결하고 자문을 구하기도 한다. 하지만 로펌을 통한 경우 상당한 비용이 들기 때문에 경험이 쌓여 가면서 대부분 자체 인력을 통해 계약을 체결하는 경우도 많아지는 추세이다.

### □ 계약이행 (기술이전, 서비스제공, 대금회수)

일반적인 물품거래가 아닌 서비스 거래이기 때문에 여타 거래와는 다른 방식을 취하고 있다. 온라인 게임의 경우 직접 해외에 기술팀을 파견해 설치했고, 모바일 게임은 고객이 휴대폰을 통해 직접 게임을 다운로드하는 방식을 취하고 있다.

대금회수에서도 온라인 게임은 설치비를 받고 접속인원 수 혹은 런닝 개런티에 따라 추가적으로 대금을 회수하고, 모바일 게임은 이동통신 업체를 통해 서비스를 제공함에 따라 고객이 휴대폰을 통해 다운로드 받는 횟수에 따라 혹은 정액제를 통해 금액을 이동통신 업체를 통해 회수한다. 이때 이동통신 업체가 그 수익금의 일정 비율을 갖고 나머지는 모바일 업체가 획득한다. 대금 회수시에는 송금을 이용한다.

#### □ 클레임 혹은 기술지원

4개 업체 모두 공통적으로 강조하는 부분이 바로 기술지원이다.

게임분야에서 기술지원은 당뇨병 환자에게 물과 같은 것이다. 하지만 대부분의 국내 업체는 최초의 기술을 이전한 후 지속적인 업데이트 혹은 기술지원을 하지 않는 경우가 많으며, 드물지만 회사가 사라지는 경우도 있다.

온라인 게임은 문제가 발생했을 때 문제의 정도에 따라 해결하는 방법도 다르다. 즉 사소한 문제라면 국내 서버에서 관리가 가능하고, 심각한 문제는 직접 해당 국가로 기술팀을 파견한다. 이에 반해 모바일 게임은 온라인 게임에 비해 문제의 정도가 그리 심각하지 않으며, 신속하게 국내에서 해결할 수 있다. 물론 모바일 게임도 심각한 문제가 발생하면 직접 기술팀을 파견한다.

고객의 클레임에 따라 기술지원팀을 파견했더라도 문제가 없는 것은 아니다. 이는 기술에만 정통한 인력이 파견되어 거래 상대방과 의사소통에 오해가 생기고, 이것이 사업에 영향을 미쳐 상황이 심각해질 수도 있다. 이런 문제를 사전에 방지하기 위해서는 진출하고자 하는 국가의 언어를 구사할 수 있는 전문인력을 확보하는 것이 좋다.

진출할 나라의 특성을 파악하고, 나아가 직접 그 게임을 사용할 플레

이러와 유저의 입장에서 게임을 개발하고 서비스하는 것도 중요하다. 조이온의 경우 '온라인 거상', '임진록' 등을 통해 우리나라의 역사를 소개하고 있으며, 비슷한 문화권의 중국, 일본 등 동남아 지역에 진출해 대박을 터뜨렸다.

대부분의 기업들은 게임 플레이어들의 입맛에 맞는 게임을 제공하고, 모든 서비스를 해당 국가의 언어로 서비스하고 있다. 이들 기업들은 동남아 지역에 대해서는 두려움 없이 접근하지만, 미국, 유럽시장 등에 진출할 경우 사전에 테스트를 거친 후에 본격적으로 진입한다. 이렇듯 신중을 기해 진출하는 나라는 게이머들의 특성을 반드시 고려해야 할 것이다.

문화란 한 집단만이 가지는 고유한 신조와 생활양식이다. 외국문화를 완전히 이해하기란 쉽지 않으며, 외국문화 중 단 한가지라도 간과하면 실패를 초래할 수 있다. 언어뿐만 아니라 역사, 법률, 사회생활 등 모든 것이 다르기 때문에 해외시장에 진출을 하고자 하는 기업은 이런 점에 각별히 신경을 써서 신중하게 접근해야 한다.

하지만 신중을 기하라고 해서 거래업체와 주종 관계를 유지하라는 것은 아니다. 해외시장에 진입하기까지는 신중을 기하고 본격적으로 시장에 진입한 후에는 당당하게 다가서야 거래관계에서 우위를 점할 수 있고 좋은 조건으로 거래를 성사시킬 수 있다.

국내 온라인 게임과 모바일 게임 시장은 포화상태다. 그래서 해외진출이 필수적이다. 그렇다고 무작정 해외진출을 시도했다가는 낭패를 볼 공산이 크다. 해외시장에서 우리 기술을 널리 보급하기 위해서는 신용을 바탕으로 한 신중함과 당당함이 필수다.

<취재 및 사례 작성> 손명옥, 성균관대학교 경영학부 박사과정

월드디즈니·워너브라더스·산리오 등의 캐릭터들이 가진 시장성은 무한하다. 엄청난 규모의 라이선스 수입이나 부가가치를 창출할 수 있는 해외 캐릭터의 역사는 1920년대 초반부터 시작된다. 이에 비해 국내 캐릭터의 등장은 역사가 일천하다.

비교적 짧은 기간이지만 한국의 캐릭터들은 ‘마시마로’를 비롯해 ‘뿌까’ 등 인터넷을 통한 인지도를 바탕으로 2001년부터 수출되기 시작했다. 시작은 비록 미비하였지만 지속적인 마케팅과 캐릭터의 노출을 통하여 성장하고 있다. 국내 업체들을 월트디즈니처럼 강력하고 사업성 있는 캐릭터를 소유한 기업으로 육성하기 위하여서는 다음의 몇 가지 사항에 대해 유념해야 한다.

첫째, 우수한 캐릭터는 무한한 가치를 가지고 있다. 캐릭터의 비즈니스의 대상물은 캐릭터다. 따라서 캐릭터의 인지도가 없으면 성공적으로 사업화하기 힘들다. 캐릭터 개발이 가장 중요하다. 현재 국내 캐릭터 개발업체들은 영세한 수준을 넘지 못하고 있다. 한 기업당 종사자가 평균 7명 이하이며, 평균 수입액은 14억~15억 정도다.

캐릭터 자체가 인지도를 얻지 못한다면, 훌륭한 매체를 통해 지속적으로 노출한다고 해도 현지 에이전트나 라이선시의 반응은 냉담할 수밖에 없다. 따라서 업계는 캐릭터 개발에 관련하여 심혈을 기울여야 한다.

기본적으로는 질적으로 우수한 디자인 인력을 양성하고, 캐릭터의 생성에서부터 현지 문화와 성향을 반영하거나 가장 한국적인 캐릭터를 개발하며, 이 과정에서 필요한 말과 글 또는 배경음향과 음악을 되도록 신중하게 삽입해 탄탄한 전개과정을 통하여 지속적으로 노출시켜야 한다.

‘원 소스 멀티 유즈(One-source multi use)’의 개념을 도입하여 노출단계에서 다양한 사업으로 전개할 수 있어야 한다. 살아있는 캐릭터를 위하여 지속적인 업그레이드는 필수적으로 요구되는 사항이다.

둘째, 세계적인 규모의 캐릭터 관련 전시회들은 사업성을 가진 캐릭터의 실질적인 마케팅 무대가 된다. 전시회의 꾸준한 참가는 인적 인프라를 형성할 수 있는 좋은 기회다. 그러한 인적 인프라를 효율적으로 관리한다면 캐릭터는 성공할 수 있다. 전 세계적으로 캐릭터에 관련된 제조회사들은 무수히 많은 반면 이들을 관리하기란 매우 힘들기 때문에 기존의 인적 인프라를 이용하여 제조사의 평판을 얻는 것은 캐릭터 비즈니스의 중요한 성공요인이 된다.

불법복제품에 대한 관리와 법적인 대응은 성공적인 캐릭터의 핵심 요소다. 불법 복제품들은 원저작사, 해외 에이전트 및 라이선시 공동의 손실을 야기한다. 불법 복제품이 미개척시장에서 홍보효과를 낳기도 하지만 실제로는 계약체결 단계에서는 제대로 된 미니멈 개런티와 로열티를 받는 것에 부담이 된다.

업계와 정부는 마케팅과 불법복제품 단속에 공동으로 대처해야만 실질적인 효과를 얻을 수 있다. 불법 복제품 단속은 일단 국내에서부터 시작해야 하며, 국내 라이선시들의 제조공장이 해외에 있다면 불법 복제를 관리하기란 쉽지 않다.

따라서 국내 라이선시 관리에 철저를 기해야 하며, 그러한 관리 노하우는 현지 라이선시 관리의 노하우로 연결될 수 있다. 정부는 해외 주재원 등을 통해 현지 시장의 불법 복제품에 관한 모니터링을 도와주고, 불법 복제품 시장형성 이전에 업계가 법적인 대응할 수 있도록 지원해야 할 것이다.

셋째, 캐릭터라이선스 비즈니스의 전문가를 양성해야 한다.

해외의 유명 캐릭터 업체들은 양질의 전문가 그룹을 보유하고 있는데 반해 캐릭터비즈니스 경험이 부족한 우리나라는 조직적이며 체계적인 학습을 통한 전문인력 양성에 어려움을 겪고 있다.

이에 따라 캐릭터 전문가와 마케팅전문가, 라이선스 전문가들로 구성된 인력 풀을 구성해 국제적인 관행과 실제 업무 등에 대해 교육해야 한다.

수출계약과 관련된 법률적인 부분에 대한 관심도 필수적이다. 따라서 정부는 법률 자문위원단이나 해외 법률자문단을 구성, 저렴한 비용으로 업계가 이용할 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 시장을 다변화해야 한다.

현재 국내 캐릭터 수출은 동남아와 미국에 편중되어 있다. 시장을 다변화하지 못하면 글로벌화된 캐릭터를 형성할 수 없다. 실제 캐릭터 제품 시장이 형성 중인 유럽은 선진국과 동등한 입장에서 공략할 수 있는 기회의 시장이라 할 수 있다. 따라서 아직 형성되지 못한 시장보다는 형성단계인 유럽이 상대적으로 진입에 유리하며, 아랍권까지 하나의 시장으로 연결할 수 있다. 업계와 정부는 유럽시장을 철저하고 확실하게 조사하고 유럽의 문화와 정서를 담은 캐릭터 또는 한국적인 캐릭터를 생성하여 새로운 공략대상으로 삼아야 할 것이다.

<취재 및 사례 작성> 이규창, 성균관대학교 경영학부 박사과정

영상, 드라마 등 국제 프로그램 시장에서는 문화적 이질감 또는 배타성과 같은 진입장벽이 존재하는 것이 현실이다. 이런 상황에서 한국의 영상물, 애니메이션 산업이 국제적 수준으로 인정받기 위해서는 어떻게든 우리가 당면한 한계를 극복하고 세계적인 인지도를 확보하여야 한다.

프로그램 수출시 자국시장에서의 콘텐츠의 시청률이나 인기도가 수출 실적으로 바로 연결되는 것은 아니다. 자체 기획 제작을 할 경우 제작자와 배급권자와의 이해조정 시간이 짧고 상품 출시의 타이밍을 맞추기가 쉽다는 장점이 있으나, 캐릭터 머천다이징 사업이라는 것이 워낙 분야가 세분화되어 있고 각 분야별 특성 및 접근방식이 다른 만큼 기획단계에서 이 모든 것을 고려하지 않는다면 'Multi Use'가 불가능하고, 설사 구현이 된다 해도 흥행을 기대하기는 어렵다.

콘텐츠라는 것은 문화적 산물이므로 수출시 고려해야 할 변수가 많다. 또한 단시간에 처리되는 단순 업무가 아니다. 일반 제품의 수출시에도 대상국의 문화나 관습 등을 배려해야 할 여러가지 제약이 따른다는 점은 익히 알려진 사실이고, 그 점에 있어서 영상물, 애니메이션의 수출도 마찬가지다. 완성된 작품이라도 재편집을 해야 하거나, 심지어는 수출길이 막힐 수도 있다. 이에 대비하여 철저한 사전 조사 후 기획, 제작에 들어가야 수출에 성공할 수 있다.

영상물, 애니메이션 업계의 수출 증대를 위해서는 자체 경쟁력 확보와 함께 문제를 효율적으로 지원하기 위하여 정부 각 기관에서는 다양한 방법이 마련되어야 한다. 그렇지만 각 기관의 입장이 달라 지원의 효과를 기대할 수 없는 경우가 발생하기도 한다. 그러므로 보다 장기적 관점에서 각 기관의 지원은 명목상 지원에 그칠 것이 아니라 업계에서 필요한 지원내역과 절차를 이해하는 것이 우선되어야 할 것으로 생각된다.

이를 위해서는 현 업계의 현실을 충분히 먼저 이해하고 비록 재무구조

가 건설한 단계에 이르지 못한 업체라 하더라도 참신한 기획과 잠재성을 갖추었다면 과감히 지원해 줄 수 있는 체계를 마련해야 할 것이다. 그리고 지원이라고 해서 무분별한 시설확충에만 치중해서는 곤란하며, 프로그램 기획이나 개발, 전문인력 확보 등 실질적인 운용 면에서의 부가가치를 창출할 수 있도록 최선을 경주해야 할 것이다.

<취재 및 사례 작성> 김재성, 성균관대학교 강사

# 양해각서 및 계약서 사본

**MEMORANDUM OF UNDERSTANDING**  
**A COMPANY AND B COMPANY**  
**Established on the 15 September 2003**

**I. OBJECTIVE**

A Company (herein called "AA") and  
B Company (herein called "BB")

In principle both parties have agreed to conduct a joint cooperation agreement in establishing an animation production house in INDONESIA to produce "BB" productions for worldwide broadcasting, merchandising and game distribution.

**II. CONDITIONS**

The "AA" shall be responsible for providing the local team, infrastructure and working capital needed for the production pipeline.

The "BB" shall be responsible in transfer of technology (management, training, setting up software and hardware needed for production), providing expert team from Korea to build the production pipeline and international sales, marketing and distribution pipeline.

The first series to be produced will be based on LEXA2 for 26 episodes and will be completed in 18 months.

Any further conditions that will be added to this MOU will be stipulated in the future agreement as deemed necessary by both parties.

Any agreements and discussions and information material exchanges per se shall be strictly kept in confidence within the "AA" and "BB" therefore shall relay no information or materials to third parties.

### III. ENTRY INTO FORCE

This memorandum of Understanding will enter into force from the date of establishment or on which the date whereby the respective parties agreed and acknowledged by means of signatory in this agreement, or whichever is earlier.

This Memorandum of Understanding shall be effective with effect from the establishment of this MOU.

### IV. VALIDITY

this MOU shall be effective from the date of establishment of this agreement and shall be valid for 12 months.

This MOU shall valid under the governing laws of the Republic of Indonesia and beyond, fully enforceable under International Laws.

AA

BB

\_\_\_\_\_  
represented by

\_\_\_\_\_  
represented by

Witnessed by

\_\_\_\_\_

**TELEVISION DRAMA  
LICENSE AGREEMENT**

**between**

**A COMPANY**

**&**

**B COMPANY**

**2003. . .**

## TELEVISION DRAMA LICENSE AGREEMENT

**THIS TELEVISION DRAMA LICENSE AGREEMENT** (the Agreement) is entered into this ----- (Effective Date) by and between:

A company a corporation duly organized and validly existing under the laws of the Republic of Korea (Korea) with its principal place of business at \_\_\_\_\_ (A COMPANY); and

B company a corporation duly organized and validly existing under the laws of B.V.I. with its principal place of business at \_\_\_\_\_ (B COMPANY).

A COMPANY and B COMPANY are collectively referred to as the Parties and individually, as a Party.

### WITNESSETH

**WHEREAS**, A COMPANY holds certain rights to license the use of television dramas, and B COMPANY seeks to obtain a license from A COMPANY for broadcasting television dramas in its territory; and

**WHEREAS**, A COMPANY is willing to license a certain television drama to B COMPANY, and B COMPANY is willing to obtain a license from A COMPANY to broadcast certain television drama in its territory on the terms and conditions set forth below.

**NOW, THEREFORE,** in consideration of the mutual premises and covenants contained below, the Parties hereto hereby agree as follows:

## **ARTICLE 1. GRANT OF LICENSE**

Subject to the terms and conditions of this Agreement, A COMPANY hereby grants to B COMPANY a limited, non-exclusive, non-transferable, non-sublicensable license for the use of the Product (as defined in Article 2 hereof) in the Territory (as defined in Article 2 hereof). In addition, the use of the Product by B COMPANY shall be confined and restricted to the scope and manner contemplated and described in this Agreement.

## **ARTICLE 2. SCOPE OF LICENSE**

- (1) Title of Product. AAA ( in Korean).
- (2) Length of Product. There are twenty (20) episodes in total, and it is approximately one (1) hour per episode (together with Section (1) Title, the Product).
- (3) Territory. The use of the Product by B COMPANY shall be confined and restricted to the Republic of China (the Territory).
- (4) Permitted Scope & Manner of Use. CATV and Home Video (VCR, VB COMPANY and DVD) rights only. In addition, B COMPANY may edit the Product solely for advertising and promotion purposes, in which case the intended manner of editing shall be notified to A COMPANY in advance. Furthermore, B COMPANY may show, if necessary, logos of CA TV and other advertising companies to appear on the television screen.
- (5) Duration of License. B COMPANY shall be permitted to

broadcast the Product up to five (5) times during the period of three (3) years (commencing from fifteen (15) days after the delivery of master tape for the Product).

(6) Acknowledgment. The Parties hereto acknowledge and agree that A COMPANY is licensing hereunder only from those rights granted to, or owned by, A COMPANY in connection with the Product, and therefore, that the scope of license hereunder shall be restricted to the rights actually granted to, or owned by, A COMPANY. In addition, the Parties hereto acknowledge and agree that the scope of license granted hereunder may be changed by A COMPANY at any time upon consultation with B COMPANY.

### **ARTICLE 3. PAYMENT & DELIVERY**

(1) Payment. B COMPANY shall pay 0000 Thousand United States Dollars (US\$ 000.00) (calculated at 20 episodes X US\$ 00.00 per episode) (the Payment) to A COMPANY at the bank account designated by A COMPANY, as described herein:

(i) US\$00 (15% of the Payment) shall be made within 7days after B COMPANY receives the contract ; and

(ii) US\$00 (85% of the Payment; a.k.a., the Balance Payment) shall be made upon the Notice of Delivery, but no later than the delivery date.

The amount of payment to be received by A COMPANY from B COMPANY shall not be less than the Payment in any event, and shall be net of any taxes, commissions, charges, fees, etc. incurred in connection with the remittance of the Payment. If B COMPANY doesn't meet this payment term, this contract is automatically invalidated.

(2) Bank Information.

- (i) Account Holder: A COMPANY
- (ii) Name of Bank:
- (iii) Bank Account Number:
- (iv) Bank Routing Number:
- (v) Address of Bank:

(3) Delivery.

(3) - 1 The form of delivery of the Product by A COMPANY to B COMPANY shall be Betacam SP (NTSC, M/E Track) and Korean script. The dispatch of the Product shall be made by A COMPANY upon receipt of the Balance Payment from B COMPANY and all products shall be delivered until 30<sup>th</sup> of August, 2002. In addition, the Product shall be dispatched by A COMPANY to B COMPANY on the basis of F.O.B., and therefore, B COMPANY shall be responsible for the cost of delivery and the cost of maintaining adequate insurance against the risk of loss.

(3) 2 A COMPANY shall replace the materials on the occasion that they don't meet standard broadcasting quality. The first replacement shall be made in Betacam SP format and in case happened same problem, A COMPANY replace them in Digital Betacam format.

**ARTICLE 4. COVENANT**

B COMPANY shall not sell, market, distribute, supply or provide the Product to any third party outside the Territory, and shall not sell, market, distribute, supply or provide any products that are or may be in competition with the Product during the term of this Agreement. B COMPANY recognizes and acknowledges the right, title and interest of A COMPANY in the Product, and therefore, B COMPANY undertakes not to infringe, or cause directly or

indirectly any infringement of, any of A COMPANY's rights in the Product during the term of this Agreement or at any time thereafter. B COMPANY shall not, whether with or without knowledge thereof, cause the Product to be re-exported from the Territory either by B COMPANY or any third party, and in case the Product is re-exported from the Territory, B COMPANY shall immediately notify A COMPANY in writing and take all steps and measures as requested by A COMPANY.

#### **ARTICLE 5. MARKETING & PROMOTION**

A COMPANY shall make best efforts to assist B COMPANY in marketing and promotional activities with respect to the Product. In respect thereto, A COMPANY may at its discretion sponsor marketing and promotional activities, such as star promotions and industry promotions. Any and all costs and expenses incurred by A COMPANY in providing assistance for such marketing and promotional activities shall be borne by B COMPANY. In addition, B COMPANY shall pay A COMPANY a commission (ten per cent (10%) of the total transaction price) if the Product reaches overall 8.5% rating for a period of three (3) weeks or more.

#### **ARTICLE 6. NON-COMPETITION**

Unless otherwise indicated in this Agreement or in other agreements to be separately entered into by and between the Parties hereto, B COMPANY may not (i) establish or operate a business, in the country of A COMPANY's principal place of business, which will be in direct competition with any business of A COMPANY, (ii) act as an employee, agent, advisor or consultant for any existing competitors of A COMPANY in relation to A COMPANY's key business, (iii) engage in dealing any products that are or may be competitive to A COMPANY's products, or (iv) take any action to, or do anything intended to, divert business from A COMPANY or

influence any existing customer(s) of A COMPANY to cease doing business with A COMPANY. In all respects, both Parties shall consult with each other as to the direction for cooperation.

#### **ARTICLE 7. INFRINGEMENT**

Each of the Parties hereto shall promptly inform the other Party of any infringement or any act of unfair competition by any third party of which either Party becomes aware concerning any of the rights or license relating to this Agreement, and both Parties shall cooperate and take any and all reasonable actions and measures to prevent and restrain any such act of infringement and/or act of unfair competition. Should A COMPANY be involved in any action, litigation or dispute in relation to B COMPANY's use of the license hereunder, B COMPANY shall compensate, indemnify and hold A COMPANY harmless from any and all losses, expenses, damages, etc. which may arise from such action, litigation or dispute.

#### **ARTICLE 8. INDEMNIFICATION**

B COMPANY hereby agrees to defend, indemnify and hold A COMPANY and its respective directors, officers, employees, counsels, advisors and agents, harmless from and against any and all damages and losses arising out of, resulting from or in connection with B COMPANY's use of the license in the Territory. In this respect, B COMPANY may not breach any of the terms and conditions of this Agreement, may not in any way violate any relevant laws or regulations of any jurisdiction in any circumstances, and may not infringe any rights of any third party.

A COMPANY also hereby agrees to defend, indemnify and hold B COMPANY and its respective directors, officers, employees, counsels, advisors and agents, harmless from and against any and all

damages and losses arising out of, resulting from or in connection with B COMPANY's use of the license in the Territory. In this respect, A COMPANY may not breach any of the terms and conditions of this Agreement, may not in any way violate any relevant laws or regulations of any jurisdiction in any circumstances, and may not infringe any rights of any third party.

#### **ARTICLE 9. NO WARRANTY & DISCLAIMER**

The Product is provided by A COMPANY under this Agreement on an as-is basis, without any warranty whatsoever. There are no warranties or representations, express or implied, and to the extent permitted under applicable law, the Parties expressly disclaim all other warranties and representations, whether express, implied or statutory, including the implied warranties of merchantability, fitness for a particular purpose and non-infringement. B COMPANY expressly acknowledges and agrees that, notwithstanding any other provisions of this Agreement, A COMPANY does not warrant, and shall have no liability whatsoever regarding, the quality, functionality or any other aspect of the Product.

#### **ARTICLE 10. CONFIDENTIALITY**

Each Party agrees to keep confidential any and all information obtained pursuant to this Agreement from the other Party. The Parties agree to take all necessary precautions in a manner reasonably acceptable to the Party furnishing the information in order to keep confidential such information and to restrict its use outside and beyond the scope of this Agreement without a prior written consent of the Party furnishing such information; provided, however, that the above restrictions shall not apply to the information: (a) if it is or becomes generally available to the public, (b) if it is disclosed to others by the owner of such information without any restrictions of confidentiality, (c) if it was or becomes

known to the recipient without breach of this Agreement or any obligation of confidentiality, (d) if it is independently developed by the recipient, (e) if disclosure of such information is required by law or ordered by the court, (f) if it is disclosed to any Party's advisors or to competent government authorities as is required to bring about the purposes intended by this Agreement, or (g) if it is provided to the existing investors or strategic partners. The term information shall mean any information concerning proprietary, confidential, trade secrets and other non-public information and data. In addition, each of the Parties hereto shall take all necessary steps to ensure that its directors, officers, employees, agents and subcontractors, if any, will comply in all respects with the provisions of this Article. The obligations undertaken by the Parties pursuant to this Article shall survive termination or expiry of this Agreement and shall remain in effect and be binding on the Parties for a period of two (2) years after the expiration or termination of this Agreement.

#### **ARTICLE 11. TERM & TERMINATION**

(a) Term: This Agreement shall be in force and effective from the Effective Date as indicated above. The term of this Agreement shall be three (3) years from the Effective Date of this Agreement.

(b) Termination: (i) If a Party commits a material breach of any of its obligations under this Agreement, and thereafter, fails to remedy such breach within thirty (30) days from the date the breaching Party receives the written notice of a breach from the non-breaching Party, (ii) if a Party files for dissolution and liquidation, (iii) if a Party has entered into bankruptcy, reorganization or compulsory composition, or (iv) if a trustee or receiver is appointed for a Party, then the other Party may at its option immediately terminate this Agreement by a written notice, in addition to all other rights and remedies it may have. Such termination shall become effective on

the date set forth in the said notice of termination but in no event shall it be earlier than thirty (30) days from the date of mailing thereof. The waiver of the right of termination under this Agreement shall not constitute a waiver of the right to claim damages or the right to terminate for any subsequent cause.

(c) Survival of Provisions: Expiry or termination of this Agreement shall be without prejudice to the rights and liabilities of the Parties hereto accrued up to the date of termination or expiry hereof, unless waived in writing by the Party concerned.

## **ARTICLE 12. NOTICE**

Any notices given hereunder shall be in writing and shall be served by hand at or by facsimile transmission or by prepaid post to the following addresses and numbers:

If to A COMPANY,

Attn.:

Address:

Phone:

Fax:

E-Mail:

If to B COMPANY,

Attn.:

Address:

Phone:

Fax:

E-Mail:

Any such notice shall be deemed to be served at the time of delivery (if delivered by hand), at the time of transmission (if served by facsimile) or on the fifth business day immediately after

the date of posting (if served by prepaid post). Evidence that the notice was properly addressed, stamped and put into the post shall be the conclusive evidence of posting. Without prejudice to the effectiveness thereof, a notice served by facsimile shall be confirmed promptly in writing delivered by hand or sent by prepaid post. Any party may, by seven (7) days prior written notice, change the address or facsimile number for purposes of notice referred to herein.

### **ARTICLE 13. DISPUTE RESOLUTION**

The Parties agree to carry out this Agreement in a spirit of mutual cooperation and good faith, and shall attempt to resolve amicably through discussions between the Parties hereto with regard to any differences, disputes or controversies, which may arise in connection with this Agreement. Any disagreement, dispute, controversy or claim arising out of or relating to this Agreement or the interpretation hereof or any arrangements relating hereto or contemplated herein or the breach, termination or invalidity hereof shall be finally settled at either Party's written request by an arbitration in accordance with the rules and conciliation of the International Chamber of Commerce. The proceedings shall be conducted in the English language and shall be held in Seoul, Korea. The award made in such arbitration may be entered into in any court having jurisdiction thereof, and nothing contained in this provision shall be construed to limit or preclude a Party from bringing an action in any court of competent jurisdiction for the purpose of any such awards.

### **ARTICLE 14. ASSIGNMENT**

This Agreement and any of the rights and obligations hereunder shall not be assigned by a Party without a prior written consent of the other Party. Any attempt by either Party to assign any of its

rights or delegate any of its duties under this Agreement without a prior written consent of the other Party shall be null and void. In the event an assignment is consented by the other Party, this Agreement shall inure to the benefit of, and be binding upon, the successor or the assignee.

#### **ARTICLE 15. GOVERNING LAW**

This Agreement shall be governed as to all matters, including validity, construction and performance, by and under the laws of the Republic of Korea.

#### **ARTICLE 16. SEVERABILITY**

Should any provision of this Agreement be invalid or unenforceable, then such provision shall be given no effect and shall be deemed not to be included within the terms of this Agreement, but without invalidating any of the remaining terms of this Agreement as if the invalid or unenforceable portion was never a part of this Agreement when it was executed. The Parties hereto shall then endeavor to replace the invalid or unenforceable provision by a valid or enforceable clause, which is closest to the original intent of the invalid or unenforceable provision.

#### **ARTICLE 17. MISCELLANEOUS**

(1) Government Approval. Each of the Parties hereto shall use their best efforts to assist each other in obtaining the necessary government approval, if any, in connection with the performance of this Agreement. If such government approval is conditioned upon changes in the terms and conditions of this Agreement, such changes shall be made by a formal amendment hereto executed by the Parties.

(2) Successors and Assigns. This Agreement and each and every covenant, term and condition hereof shall be binding upon and inure to the benefit of the Parties hereto and their respective successors and assigns; provided, however, that neither Party may assign any of its rights or delegate any of its duties under this Agreement without obtaining the prior consent of the other Party.

(3) Entire Agreement. This Agreement and any attachments attached hereto shall, as of the date set forth above, supersede all previous representations, understandings or agreement, oral or written, between the Parties with respect to the subject matter hereof.

(4) Waivers. No waiver by any Party of any breach or failure to comply with any provision of this Agreement shall be construed as, or constitute, a continuing waiver of such provision or a waiver of any other breach of, or failure to comply with, any other provision of this Agreement.

(5) Further Assurances. Each of the Parties hereto agrees to execute and deliver such other documents and take such other action as may be necessary to more effectively consummate the purpose and subject matter of this Agreement.

(6) Amendments. This Agreement may be amended or modified only by an instrument in writing duly executed by the Parties.

(7) Language/Counterparts. This Agreement is written in the English language and may be executed in any number of counterparts, each of which shall be deemed an original. The English language text of this Agreement shall prevail over any translation thereof.

(8) Force Majeure. If the performance of any of the Parties is affected by any event of force majeure, including act of God, actions or directive of a court or public authority or government, war or civil disturbance, fire, explosion, flood, shortage of fuel, power or raw materials, disruption of transportation or communications, strikes or other labor disruption, failure or destruction of machinery or equipment, or any other natural or man-made event beyond the reasonable control of such Party, such Party shall immediately notify the other Party, in writing, giving details of the event. The performance of the Party affected by such force majeure shall be suspended only for as long as the event of force majeure continues, but the Party shall consult and will use their best efforts to find alternative means of accomplishing such performance. Immediately upon cessation of the event of force majeure, the Party affected by force majeure shall notify the other Party in writing and will take steps to recommence or continue the performance that was suspended.

(9) Context. Unless the context requires otherwise, words importing the singular include the plural and vice versa and words importing a gender include every gender.

(10) Difference. In case of any difference or conflict between the provisions of this Agreement and any other agreements between the Parties hereto, the terms and conditions of this Agreement shall prevail and control.

(11) Headings. Headings of Articles and Sections in this Agreement are for convenience only and do not substantively affect the terms of this Agreement.

[The remainder of this page is intentionally left as blank]

**IN WITNESS WHEREOF**, the Parties hereto have caused this Agreement to be executed by their duly authorized officer or representative as of the Effective Date.

**A COMPANY**

---

Name:

Title: C.E.O. / President

**B COMPANY**

---

Name:

Title: C. E. O. / President