

판매채널 구축과 현지화 과정으로 본 중소기업 소프트웨어 해외 수출 사례 분석 연구

안연식* · 김희완**

A Case Analysis Study of Korean Small and Medium Firms' Software Exports through Sales Channels Building and Product Localization

Yeon S. Ahn* · Hee Wan Kim**

Abstract

Software export is very important for developing the domain software industry. Up to now, the study related in this issue is not enough even if exports are not activated. In our study, we treated and analyzed the three SME cases that have each successful record in recent years focusing to sales channels establishment and product localization.

This study was done by interviewing the marketing directors mainly, and applied email exchanges, phones, and document analyses. Some implications can be addressed for the potential SME software exports. In the perspectives of sales channels building, the trust for product and firm itself is needed to have a good offshore partners. These are required to make the good relationship with partners, brand value's diffusion, and technical competency. As for product localization, the customization is important to meet the needs for local users effectively. So it is desirable to accept the advisory suggestions from the local consulting experts or representative customers. And the joint export strategy using the platform by linking some related products is effective for SME's software product's export.

Keywords : Software Export, Sales Channel, Product Localization

Received : 2016. 04. 09. Revised : 2016. 06. 07. Final Acceptance : 2016. 06. 08.

* Professor, College of Business, Gachon University, e-mail : ahndreo@gachon.ac.kr

** Corresponding Author, Professor, Division of Computer Engineering, Shamyook University, 815 Hwarang-ro, Nowon-gu, Seoul, 01795 Korea, Tel : +82-2-3399-1783, e-mail : hwkim@syu.ac.kr

1. 서론

국내 소프트웨어 산업의 활로를 개척하기 위해서는 국내 시장에 안주하기보다는 국내에서 인정받은 소프트웨어 제품 및 솔루션을 해외에 판매할 수 있는 수출 확대에 더 한층 노력해야 한다. 그러나 국내 소프트웨어 업체에서의 수출 실적이 증가되고 있는 것은 사실이나, 전반적인 해외 진출 의지는 물론 규모의 영세성이나 마케팅 능력의 미흡 등 국제적인 경쟁력 수준으로 보아 아직은 많은 제약을 극복하고 도약이 필요한 실정이다.

국내의 소프트웨어 제품 수출 현황을 보면, 2014년 기준으로 국내 패키지 소프트웨어업체 중 수출액 규모가 100만 달러 이상 기업은 45개이며, 이중 매출액 100억 원 이상 기업은 27개로 조사되었다[NIPA, 2016]. 이러한 추세는 국내 기업들의 해외 진출에 따른 동반진출이나 KOTRA, 수출입은행, NIPA 등 공공기관을 중심으로 한 국내 소프트웨어 업체의 해외 진출을 지원하는 많은 정책이 시행되면서, 이런 부문들이 수출 증가에 기여를 하고 있다고 판단된다. 그러나 국내 ICT의 국제적 위상이나 경쟁력에 비해 아직은 소프트웨어 수출이 초기 수준에 지나지 않을 뿐 아니라, 다른 산업분야에서의 수출 실적과 비교한다고 해도 전반적인 상황은 크게 개선되지 못하고 있는 것이 현실이다.

이처럼 국내 소프트웨어의 해외 수출이 저조한 이유로는 소프트웨어 제품 중에서 지배제품으로서의 위치를 확보하고 있는 국내 제품들이 부족하고, 해외에는 이미 제품력이 검증되고 브랜드가치를 인정받은 제품으로의 쏠림현상이 글로벌화되는 소프트웨어 제품의 특성이 중요 요인으로 꼽히고 있으며, 협소한 국내 시장에 안주하는 업체들의 의지와 역량이 부족한 영세성에 기인하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 문제들을

개선하기 위해서 그동안 제시된 연구 결과 등을 보면 마케팅 능력 부족, 자금력 부족, 브랜드 가치를 인정받지 못하고 있는 수출전략의 부족, 국제화 준비 미흡 등 포괄적인 원인을 제시하거나 이러한 개별 원인들이 기업의 성장이나 재무적 성과에 어느 정도 유의한 영향을 미치는지를 실증하는 정도에 그치고 있다.

많은 소프트웨어 선진국에서는 자사의 다양한 제품들을 해외에 수출하여 성장하고 있다. 그러나 아직도 우리나라를 비롯한 다수의 국가에서는 해외에 소프트웨어 수출에 대한 성공적 사례에 대한 학술적 및 실무적 연구가 미흡한 것이 현실이다. 따라서 앞으로 국내에서 인정받은 다양한 소프트웨어 제품 및 솔루션들이 이러한 현상을 극복하고 성공적으로 해외에 진출하도록 하기 위해서는, 해외 판매경로의 구축과 제품 현지화를 추진하는 구체적인 과정과 방법들을 다루는 심층적 연구가 필요하다고 본다. 이러한 연구에서 제시되는 시사점들은 관련 기관에서의 정책 지원에도 상세 수준에서의 방안 마련에도 도움이 될 뿐만 아니라, 해외 진출가능성이 있는 국내 중소 소프트웨어 기업의 성공적 활동 사례를 발굴 및 전파함으로써 관련 기업에는 해외 진출에 도전하는데 필요한 높은 동기를 부여하게 될 것이다.

따라서 본 연구는 해외에 진출한 국내 소프트웨어 중소기업으로서, 초년도에 해외매출 실적이 있는 기업의 사례를 분석하여 시사점을 제시하기 위한 사례 연구이다. 연구방법으로는 선행 연구 및 문헌연구를 통해서 소프트웨어 특성이 반영된 해외 진출에서의 핵심성공요인으로 판매 경로와 현지화과정에 주목하고, 이에 대한 심도 있는 사례분석을 통해서 소프트웨어 제품 수출에 대한 시사점을 도출하는 것이다. 특히 해외 진출 의사가 있는 국내 패키지 소프트웨어업체들이 제품의 기술력은 보유하고 있으나 해외 마케팅

팅 측면에서의 어려움을 겪고 있는 점을 감안하여, 선 진출한 기업들의 사례를 연구하되 주로 해외 판매경로와 현지화 과정 등을 중점적으로 다루고자 한다.

2. 국내기업의 소프트웨어 수출 특성과 현황

국내 소프트웨어 산업의 수출현황은 <Table 1>에서 보는 바와 같다. 수출액의 점진적인 증가가 이어지고 있으며, 2014년 소프트웨어 수출은 증가세가 다소 둔화(27.1%)되어 53.3억 달러로서, 원화로는 약 5조 6,136억 원 규모이다.

국내 소프트웨어 제품의 해외 수출실적을 국가별로 파악해보면 <Table 2>에서와 같이 일본,

미국에 치중되어 있고 동남아시아 국가를 위시하여 다른 국가에도 다수 분포되어 있음을 알 수 있다. 하지만 전 세계 소프트웨어 수출에서 우리나라가 차지하는 비중은 컴퓨터서비스 부문을 전체로 보았을 때, 0.3% 규모로서 매우 미미한 수준으로 나타나고 있다[KITA, 2014].

일반적으로 많은 산업분야에서 국내 기업들의 성장에는 해외 수출이 자리하고 있으며, 그 중요성은 국가 경제의 성장과 맥을 같이 하면서 일반적인 성향으로서 강조되어 왔다. 다만 기존의 연구에서 해외 수출을 촉진하기 위한 수많은 전략, 방안 등이 다수 제시되어 왔지만, 아직까지도 소프트웨어 부문에서의 성과는 충분치 못한 상황이라는데 문제가 있다. 예를 들면 IT 분야에서만 해도 서비스사업자-컨텐츠사업자-장비 및 솔루션

<Table 1> Export of Korean Software Industry

(Unit : 100M\$, %)

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 상반기
PKG SW	Export	1.6	3.0	3.3	8.7	21.0	26.4	13.1
	(Inc %)	(20.0)	(89.2)	(8.8)	(162.3)	(143.2)	(25.4)	(6.9)
IT Service	Export	8.6	10.4	11.9	16.0	20.9	26.9	14.2
	(Inc %)	(9.5)	(19.9)	(14.8)	(34.6)	(30.5)	(28.8)	(14.3)
Total	Export	10.2	13.4	15.2	24.7	41.9	53.3	27.3
	(Inc %)	(11.0)	(30.7)	(13.5)	(62.4)	(70.0)	(27.1)	(10.6)

source : SPRI[2015], KAIT[2015].

<Table 2> Export of Korean Software Industry by Country(FY2013)

(Unit : K\$, %)

Rank	Country	Export	%	Rank	Country	Export	%
1	Japan	15,723	55.5	9	India	304	1.1
2	U.S.	5,180	18.3	10	Germany	194	0.7
3	Philippines	1,650	5.8	11	British	180	0.6
4	China	1,444	5.1	12	Vietnam	155	0.5
5	Russia	1,290	4.5	13	Malaysia	115	0.4
6	Indonesia	972	3.4	14	Finland	83	0.3
7	Taiwan	480	1.7	15	Catarrh	80	0.3
8	Thailand	431	1.5	16	Canada	61	0.2
Total						28,342	100.0

source : KITA[2014].

선 사업자-단말기 및 부품 공급자를 묶어 수출을 추진하는 이른바 선단형 해외 진출 전략[Kim, 2008] 등이 제안되고, 성과가 예상되었던 정책지원으로 이어진 바가 바로 실례가 될 것이다.

또한 해외 진출을 지향하는 중소벤처기업의 성과에 영향을 미치는 요인들로서는 일반적으로 기업의 경영자 특성(기업가정신, 창업자 특성 등), 기업역량 특성(기술, 마케팅 등)과 산업 환경(국내외적 시장경쟁강도, 시장위험정도 등)으로 정리되며, 관련 네트워크 활용이 강조되고 있다 [Kim and Lee, 2008]. 또한 우리나라의 소프트웨어 해외 진출을 위해서는 시장잠식형, 마케팅지원형, 국가간협력형, 전략 인프라형 등 4개 모델이 제안되기도 하였다[NIPA, 2009].

특히 외국의 소프트웨어 제품들이 차지하는 국내 시장에서의 점유율이 극심하게 높은 상황이며, 국내 소프트웨어기업들의 해외 진출이 상대적으로 아직 초기단계에서 벗어나지 못하고 있는 현실이다. 따라서 본 연구에서는 해외 진출 초기에 겪게 되는 해외 마케팅 측면에서의 핵심 이슈인 판매경로의 구축과 현지화과정에서의 성공사례를 제시하고자 한다.

2.1 판매채널 구축

소프트웨어 기업이 수출활동을 추진하기 위해 시작하는 초기 의사결정은 목표국가와 고객을 설정하고, 진출전략을 수립하면서 대두되는 활동과 관련되어 있으며, 그중에서도 핵심은 판매채널을 확보하기 위한 활동이다. 이러한 활동 전략 수립은 자체적으로도 할 수 있고 국내외 전문컨설팅에 의해서 추진할 수도 있다.

ICT 분야의 중소기업 해외 수출에 관한 연구 [Whang and Yi, 2014]에서는 수출 관련 마케팅 애로요인으로 해외 바이어 및 소비자 감성 관련 정보의 확보, 전자무역 인프라 보유, 홍보비용,

해외 마케팅 전문 인력, 해외 유통망 확보 등을 도출하고 있다. 소프트웨어의 해외 진출도 다른 부분의 수출과 같이 판매경로를 구분해본다고 하면, 수출 주체를 중심으로 직접수출과 간접수출로 나누고, 그 경로도 몇 가지 유형으로 구분할 수 있다. 직접수출은 자사가 주체가 되어 해외 수출의 리스크를 부담하면서 해외 거래처를 찾아내서 수출하는 방식이며, 소프트웨어 부문에서는 주로 해외에 진출한 국내 기업이나 현지 투자기업 등을 대상으로 이루어진다. 또한 간접수출은 국내 소프트웨어 기업들이 외국과의 거래 관행이나 무역에 익숙하지 않기 때문에 무역상사나 외국의 업체를 판매채널로 하여 이를 통해서 수출하는 방식이다. 간접수출의 경우에는 판매채널로서 에이전트(agent) 또는 판매회사(distributor)를 활용하게 되는데, 에이전트는 국내 업체를 대행하여 현지에서의 투자 및 판매를 전담하는 형태라고 할 수 있고, 단순 판매회사는 제품의 설치, 교육, 사후 지원 등에 있어서 국내 업체의 상당한 지원을 받으면서 판매만을 수행하는 채널이라고 할 수 있다. 또한 더 상세한 채널의 유형과 역할에 따른 분류는 <Table 3>에서 보는 바와 같다.

이러한 파트너를 선정할 때는 파트너 요인으로 파트너 특성, 호환성, 동기, 실행력, 신뢰성, 저작권 보호 등을, 과업 관련 요인으로 재무절차, 마케팅 자원, 고객 서비스, R&D 및 기술 자원, 조직자원, 생산 자원(시설, 작업장, 기관의 지원 등)을 고려하는 것이 좋다[Cavusgil et al., 1997; Cavusgil et al., 1995].

중소기업의 패키지 소프트웨어제품(SME)은 제품 특성, 비용측면 등을 고려할 때, 주로 직접수출보다는 마케팅 채널을 활용한 간접수출을 통해 판매하는 방식을 많이 적용한다. 이때 현지 채널업체는 생산자인 국내 소프트웨어 기업과 현지의 최종고객 사이에 위치하게 되며, 8가지 유

〈Table 3〉 Types of the Software Export Partner's Role

Type	Function	Overseas Marketing Role
SI Vendor	Definition of end user's requirements. Design of customized solutions	Understanding the product, user training and education
Solution provider	Focus on solution supply(Corresponding to end user's requirement)	To understand the product, direct contact and promotion to potential end customers
Value added Reseller : VAR	Providing a turnkey project solution for the information system configuration and integration methods	SME have effective channels if you can find a good partner
Value distributor	Providing additional value-added services in the value chain	Distributors that can play a similar role as international operations like the indirect exporter
Volume distributor	Handling of many packaged software products	Role similar to indirect exporters
Retailer	The front-end sales professional partner	Suitable for new markets
Sales agent	As the third SW vendors, sales commission is the fee	Useful for the hard-to-country and established a branch far from market
ISV; Independent software vendor	Business operators to provide the SW with the SME without the sales contract	SW package is very useful for export enterprises(SME)
Influencer, consultant	the advice company which comments, rates, and guides the final customer comments.	Very useful and important in the case of system SW
OEM	Supplying branded products to end customers	SME is an easy way to sell on the international market

Source : Varis et al.[2005], p. 24.

〈Table 4〉 Main Considerations for Establishment of a Channel Partnership Program

Program Components	Detailed Check Contents	Detailed Preparation
Establishment of a strategic partnership plan	1) define the role of partners 2) outline criteria for the partner selection 3) determine the relationship strategy	- Estimating resources required - Readiness for criteria
Mutual investment scope for the program	1) responsible for staffing, funding 2) Staff training and range of tools purchase	Cooperation promotion elements
Sharing a Collaborative Culture	1) build leadership support 2) Visualization of tangible cooperation program	Co-workshops
Plan to market the program to the stakeholders	1) Define the value proposition 2) consistency with the value proposition for partners to expect 3) development of marketing materials	Presentation to secure partners
Process measurement and improvement program	Developing measures related to results	Reassessment of program

※ As a conventional element review, the package's product may vary depending on the circumstances.

형의 주요 기능 즉 물리적 제품 보유, 소유, 촉진, 협상, 자금조달, 위험부담, 주문, 대금 지불 등을 수행하고 이것의 커버리지 정도에 따라 도매상과 소매상으로 구분될 수 있다. 이와 같은 판매

채널 구축은 채널후보 탐색-채널구축활동-채널지원관리의 절차로 진행되며, 세부적인 판매채널 구축과정에서 고려해야 할 사항을 정리하면 <Table 4>에서와 같다.

2.2 현지화과정

대부분의 국내 기업들은 소프트웨어를 수출하기 위해 한국어로 이미 출시된 국내판 완제품을 기반으로 하여 수출 대상국의 현지 특성을 반영하고 있으며, 국내 소프트웨어의 소스코드(source code) 자체를 외국어로 수정 또는 추가로 개발하고 있다. 일반적으로 소프트웨어는 소프트웨어 프리덕트(software product)를 의미하며, 소프트웨어 프리덕트에는 컴퓨터 프로그램, 절차, 관련 문서, 그리고 사용자용 데이터를 포함하는 의미이다(Fricker, 2012). 따라서 국내 기업 소프트웨어 제품에 대한 현지화 과정은 이러한 산출물들을 모두 현지에 맞게 완성해야 하는 과정으로서, 국내판 제품에 대한 현지화 요구사항의 취합 → 현지화 사양 협의 → 현지화 개발 → 품질 테스트 → 현지화 버전 출시 → 현지 검수 단계로 진행되고 있다[KITA, 2014].

국내 중소 소프트웨어 기업의 제품 현지화는 아직 절차가 체계화되지 않아서 초기 예상보다 소요되는 시간 및 비용이 증가할 뿐만 아니라, 제품 운영 과정에서도 오류 발생시 국내 제품은 물론 해외 국가별 버전에 대한 문제를 개별 수정해야 하는 등 제품의 신뢰도와 유지보수 생산성에 영향을 받게 된다. 이것은 국내 판매용인 한국어 버전과 일본어, 중국어, 영어 등 각기 다른 버전이 구현되고, 특히 영어의 경우에는 북미지역 이외의 영어 사용국가에는 다른 버전이 요구되는 등 현지화를 위한 과업이 복잡하다. 즉 국가별 현지화에 소요되는 시간과 비용 측면에서 보면, 기개발된 한국어 제품을 각 국가별 해외 수출용 신제품을 개발하여 운영하는 것으로 이해되어야 할 정도이다. 따라서 이러한 문제를 개선하기 위해서는 우리나라에서 판매할 소프트웨어를 개발하는 경우라고

하더라도, 앞으로는 해외 수출을 염두에 두고 현지화가 용이한 아키텍처 설계와 적용이 필요하다[KITA, 2014].

3. 사례분석 연구의 접근방법 및 내용

본 연구는 해외 수출에 매출실적이 있는 국내 소프트웨어 기업에서의 최근 성공 사례를 분석하여, 수출 역량이 미흡한 많은 시사점을 제공함으로써, 기업들에게 동기를 부여하고 수출 활성화를 위하여 시도되었다.

본 연구에서는 분석대상 기업의 선정, 초년도에 어떤 과정을 거쳐서 해외 수출의 성과를 실현했는지를 해외 마케팅 측면에서의 핵심 이슈인 해당 국가에서 어떻게 판매채널을 확보하고, 제품의 현지화 과정을 완료하게 되었는지를 중점적으로 분석하고, 시사점을 정리 및 검증을 거치는 과정으로 수행하였다.

먼저, 분석대상 기업의 선정은 2015년도 해외에서 매출실적이 있는 해외 진출 초기 진입 단계의 국내 소프트웨어 중소기업으로서, 관련 지원기관의 사업책임자를 통해서 후보업체를 추천 받았다. 본 연구에서 다루고자 하는 채널 구축 및 현지화를 파악하기 위해서 해외 수출을 담당한 마케팅 책임자들을 직접 방문하여 구조화된 설문을 바탕으로 한 면담을 주로 활용했으며, 전화 인터뷰 및 이메일, 그리고 제공받은 해당사 사내 자료 등을 분석하였다. 그리고 최종적으로 해외 수출에 전문성이 높은 전문가를 통해서 해당 내용에 대한 타당성 확인 및 시사점을 정리하고 재검증을 받는 절차로 진행되었다.

일반적으로 해외에 진출하는 과정을 단계별로 구분하면 <Table 5>에서와 같이 준비, 진입, 확장, 선도 등으로 구분한다.

〈Table 5〉 Classification of Overseas Expansion Phase

Progress	Contents of Progress
Preparations	Steps in planning or preparing to export(market research, strategy)
Entry	Steps to enter the market in one or more countries(securing overseas bases, selection of partners)
Expansion	Advanced stage of increasing the market going to expand the market share trend
Guidance	Step which occurs stable sales in the overseas market and have secured a stable market share

source : SPRI[2014].

3.1 전자문서관리시스템 솔루션의 사이버다임사 사례

사이버다임(Cyberdigm)사는 1998년 포항공대 실험실 벤처 1호로 출발한 EDMS(Electronic Document Management System)솔루션 기업이다. 외국 솔루션이 시장을 장악한 상황에서 제품 국산화를 위해 노력한 결과, 높은 국내시장 점유율을 차지하면서 지속적으로 성장해오고 있다.

최근까지의 솔루션은 사용자들이 개인 PC에서 문서저장만 클릭하면 클라우드 서버에 자동으로 저장되고 기업 내 모든 문서를 간편하게 검색하고 체계적으로 관리할 수 있는 EDMS 제품

을 공급하고 있다. 보다 향상된 솔루션은 자료관리, 지식경영(KMS) 등 기업에서 문서의 유실과 유출을 방지하고 체계적인 콘텐츠 관리를 위한 ECMS(electronic contents management system)로서, 제품의 언어, 시간, 네트워크 환경에 영향을 받지 않는 파일 동기화가 가능한 하드웨어와 소프트웨어가 통합된 솔루션을 공급하고 있다. 이 분야의 솔루션은 국내는 물론 해외에서도 EMC와 MS사 등 외산 제품과 인지도와 시장 점유율 측면에서 경쟁이 치열한 상황이다.

금번 사례조사는 국내에서 높은 인지도를 확보한 ECMS 솔루션을 최근 인도네시아와 싱가포르에 성공적으로 진출한 사례로서, 제품현지화

〈Table 6〉 Export-Oriented Software Localization and Channel Construction Target Ratio Promotion Track Record of 'A' Company

Item	Goals and detailed promotion activities	
Product Localization	market research	<ul style="list-style-type: none"> - Establishing southeast asian markets cloudium roadmap - Indonesia, Singapore local market research and analysis utilizing local partners - Securing client lists
	Derivation of requirements	<ul style="list-style-type: none"> - Reflecting of native English local resources - Cloudium internationalization capabilities (resources international structure, automatically set of default language, set of user language, support of time zone) - Support of native local English, and completion of the file synchronization feature for business content collaboration - File synchronization feature and API development - Completion of implementation suitable for cloudium products in target markets
	UI Improvements	UI improvements according to the resource changes
	Completion of localized versions	<ul style="list-style-type: none"> - English version implementation of cloudium - Test of product and release
Channel Construction	Survey of channel candidates	- Investigating of the channel candidates secured through a local consulting firm in Singapore
	Channel negotiation and signing contract	- Conducting of channel agreements after the progress of the negotiations for the nation, and the price
	Channel Education	- Sales and Technical Training

와 채널구축을 진행해왔던 과정을 대상으로 분석하였다. 우선 제품현지화는 본 솔루션의 클라우디움 한국어 버전과 영문 버전 제품을 현지 고객의 요구와 환경을 감안하여 수정, 보완한 영문버전 신제품을 구현하는 것이며, 채널은 인도네시아에 JM Technology사를 확보하여 현지 시장조사 및 초기 레퍼런스를 확보하기 위한 잠재고객 발굴에 노력하였는데, 인도네시아 진출의 초년도인 2015년에 총 314,170US\$의 매출을 달성하였다. 이 내용을 이하에서 상세히 분석한다.

3.1.1 제품 현지화 과정

제품 현지화 과정은 수출 대상인 EDMS 솔루션 한글버전을 대상으로, 인도네시아 및 싱가포르 시장에 대한 시장조사로부터 출발하여 요구사항 도출 → UI(user interface) 개선 → 현지화버전 완성 등으로 이루어졌다. 현지 사용자들의 해당 제품에 관한 요구사항 분석, 추가 기능사항 도출은 현지 기업에 용역으로 수행하였다. 도출된 주요 변환내용은 언어별 리소스 분리, 해당 국가 일자 및 시간 표시, 화폐 및 도량형 단위, 여러 국가에서 동시에 사용할 수 있는 문서파일 동기화 등 환경설정, UI 설정 최적화 등을 수행하였는데, 전체 솔루션의 약 15%에 해당되는 부분으로 식별되었다.

이와 같이 국내 제품에 대해서 해외 제품으로의 변환시, 수정이 발생하는 부분과 수정이 필요하지 않는 부분으로 나누어보았을 때, 이번 현지화 과정을 통해서, 전체 솔루션 중에서 언어와 무관하여 수정이 필요치 않은 핵심 모듈 부분이 식별되었으며, 이와는 별도로 해외 수출을 위해 변환되어야 하는 부분 또한 식별되었다. 앞으로 어느 국가에 진출한다하더라도 새로운 해외 제품으로 현지화 대상 부분이 명확하게 정의된 것이 특징이다.

인도네시아는 지역 특성상 빈번하게 발생하는 불안정한 네트워크 상태에서도 단일 섬지역에 국한하여 안정적인 문서관리가 이루어지다가, 네트워크가 정상 상태가 되면 미러링을 활용하여 곧바로 문서가 완벽하게 동기화되는 제품의 안정성을 확보하게 되었다. 현지화 된 제품은 정식으로 판매하기 위한 절차에 따라서 해당 국가에 상표권을 출원하고 등록하였다.

3.1.2 판매채널 구축

인도네시아에 진출하기 위한 현지 채널로 JM Technology사를 활용하였는데, 이 회사는 한국인이 현지에 설립한 매출액 30억 규모(2015년 기준)의 소프트웨어 판매 전문 기업이다. 또한 싱가포르에 진출하기 위해서 관련 제품 전시회 과정에서 R&S Innovation & Technology Pte. Ltd.사를 발굴하였는데 이 회사는 한국 제품은 물론 말레이시아 제품을 판매하는 소프트웨어 유통회사이다. 이들 채널을 통해서 잠재고객의 발굴, 마케팅 자료 제작, 전시회 및 설명회와 같은 공동 홍보활동을 전개하는 등 수출 활성화를 위한 파트너일 뿐만 아니라 지속적인 제품개선을 위해 노력하고 있다. 제품 설명회에서는 잠재고객을 대상으로 직접 방문을 통한 제품 시연 및 질의응답을 진행하며, 유튜브를 통해서도 인도네시아의 13,000개 섬 지역을 대상으로 한 홍보를 전개하고 있다.

이들 해외 유통을 담당하는 업체들을 통하여 채널을 구축하는 의미는 해당 유통업체에서도 제품을 공급하기 위해 자신들이 동원할 수 있는 최대한의 역량을 자의적으로 투자하는 역량 있는 파트너를 발굴했다는데 의미가 있고, 이들을 통해서 첫해에 해외 매출 1호를 올려주었다. 사이버다임에서는 이러한 해외 채널을 보다 더 확대하고 다양화함으로써 해외 수출을 활성화하도록 노력하고 있다.

3.1.3 시사점

사이버다임사는 과거에도 국내의 해외 차관 사업을 통해서 미국, 일본, 우즈벡, 요르단, 페루 등 해외에 일회적이기는 하였지만 영어, 스페인어, 러시아어 버전 현지화 프로젝트 경험을 가지고 있다. 이번 동남아 지역인 인도네시아에 제품 현지화 뿐만 아니라 특히 해외 채널 구축 등 성공적 진출의 배경에는 정부 및 공공기관의 해외 수출 지원 정책이 자리하고 있다. 특히 이러한 진출 사례를 통해서 자사의 해외 채널 구축과, 제품의 현지화를 위해서는 어떤 과정을 거쳐야 하는지를 반복 학습하는 기회가 되었으며, 향후 체계적으로 다른 해외국가에 접근할 수 있는 기획 및 실행력을 보유할 수 있게 되었다.

그러나 지금까지의 해외 진출을 통해서 올리게 된 매출 실적은 아직은 해당 국가별로 대체로 일회성에 머무르고 있고, 매출 실적 또한 한국 기업의 현지 출자기업이나 한국인이 경영하는 해외 기업과 관계성을 갖는 기업 등에 국한되어 있어 글로벌화의 과정에서의 초기 수준에 머무르고 있다고 볼 수 있다. 따라서 향후 한국과는 전혀 무관한 현지 기업을 대상으로 한 순수 해외 매출이 발생되어야 하며, 그것도 일회성이 아닌 지속적인 매출이 반복적으로 발생되기 위해서는 제품 차별화와 현지에서의 인지도를 높이는 성숙한 수출 제품으로의 도약 및 정착의 과정으로 이행되어야 한다고 평가된다.

3.2 बैं킹솔루션의 बैं크웨어글로벌사 사례

뱅크웨어글로벌사는 2010년 6월 창업하여 현재 120여 명의 소프트웨어 및 컨설팅 전문가를 보유하고 있는 금융 소프트웨어 전문회사로서, 은행의 코아뱅킹 패키지, 금융상품 팩토리, 자바어플리케이션 프레임워크 등의 소프트웨어 제품을 자체적으로 개발하여 국내외에 판매하고 있

으며, 금융 컨설팅 및 SI(system Integration) 서비스도 제공하는 중소기업이다.

국내 IBM 출신의 금융비즈니스 지원역량과 티맥스연구소 출신의 금융솔루션 관련 기술역량이 주축이 되어 탄생한 बैं크웨어글로벌은, 창업 이래로 중국공상은행, 중국건설은행, 중국농업은행 등 초대형은행의 핵심시스템 설계 및 구축에 참여하여 중국 은행권에서 좋은 평판을 받아 왔으며, 인터넷 전문은행 ‘마이뱅크’의 기간시스템 개발 프로젝트에도 참여하고 있다. 국내 제품의 해외 진출을 위해 노력하던 중, 최근 국내에 중국의 알리바바그룹의 자본 참여를 성사시켜 해외 진출의 성공사례를 보유하게 되었다.

3.2.1 현지화과정

뱅크웨어글로벌사의 제품은 국내 대형은행과 카드사에서 검증된 금융솔루션으로서, 전반적인 기능들이 중국의 대형은행들에 탁월한 가용성을 지원해주는데 부족함이 없다고 할 수 있는 수준으로 인식되었다. बैं킹솔루션은 기본적인 비즈니스구조가 어느 국가에 진출하더라도 유사한 특성이 많아 현지화를 위한 변환 대상 자원(resource)은 다른 응용패키지보다는 적다고 볼 수 있으며, 따라서 현지화 과정을 비교적 용이하게 수행할 수 있었다. 현지화에 대한 구현은 연구개발 부문이 40%를 차지하고 있는 बैं크웨어글로벌사 자체 인력이 주도하고 일부 중국 현지인을 채용하여 해결하였으며, 중국 알리바바그룹 관계사인 앤트파이낸셜그룹의 인터넷 전문은행인 마이뱅크의 기간계시스템을 성공적으로 가동하게 되었다.

3.2.2 판매채널 구축

중국현지의 IBM사의 중간역할은 부분적으로 있었지만, 해외 매출은 국내 솔루션의 우수성을 인지한 현지 고객사들의 평가에 의해서 중국 알리바바그룹의 투자를 유치(약 100억 원 규모로

추산)하는 것으로 이루어졌다.뱅크웨어글로벌사에서는 해외 진출을 위해서 초기에 다수의 국내 벤처캐피탈 업계 투자를 희망하여 접촉하였으나 무산되었고, 오히려 국내 기업에 외자 유치를 통해서 솔루션 판매가 이루어졌다는 점이 특징이다. 즉 까다롭고 폐쇄적인 국내 분위기와는 달리, 중국 파트너사인 알리바바그룹에서는 ‘상상한 대로 다 된다’는 진취적 기업문화 등이 국내 뱅크웨어글로벌사의 입장에서 해외 파트너사로서 함께 나갈 때의 동반성장에 대한 확신에 도움이 되었다고 자평하고 있다. 앞으로 국내 지분을 가진 중국의 거대 기업이 파트너사로 확보됨으로써 향후 중국 내 영향력을 극대화할 수 있을 것으로 예상되기 때문에 판매 채널의 역할에는 매우 긍정적으로 평가되고 있다.

3.3.3 시사점

국내 은행들은 IMF위기를 극복하는 과정에서 다수 은행들이 통합·합병되어 대형화를 이루었고, 지속적인 차세대뱅킹시스템 구축 과정을 거치면서, 이를 지원하는 국내 뱅킹솔루션의 전반적인 품질과 시장성이 검증받는 기회가 되었다. 이를 통해서 해외까지 진출할 수 있는 제품역량을 확보할 수 있게 되었으며, 우선 중국시장에서 호평을 받으며 성공적으로 진출하게 된 뱅크웨어글로벌은 초기 준비 단계 및 진입단계를 거치고 있다. 앞으로 일본이나 동남아시아 등 해외의 금융 시장에 진출 가능성이 높다고 기대되고 있는 만큼, 해당 솔루션분야에서 글로벌 금융환경이 요구하는 수준에서의 제품가치를 인정받는 것이 중요한 관건이 될 것으로 평가된다.

3.3 ‘폴라리스 오피스’의 인프라웨어사 사례

1997년 설립된 인프라웨어사는 소수의 학생들이 창업한 벤처기업으로 출발하였으며, 임베디

드브라우저(embedded browser) 원천기술을 보유하고 2000년대 초에 휴대폰 브라우저 제품으로 성장해왔다. 그동안 모바일 오피스인 ‘폴라리스 오피스’를 삼성전자 등의 최신 스마트폰에 기본 탑재하면서, 스마트폰 공급이 증가하면서 많은 단말기에 탑재되는 폴라리스 오피스 사용자를 국내외에서 다수 확보하게 되었다. 자체 기술인 오피스 엔진 기술을 근간으로 한 모바일 오피스·이메일 솔루션, 인터랙티브 전자책·스마트 러닝 솔루션 사업, 필기 및 음성 인식기술을 바탕으로 한 스마트폰 애플리케이션, 안드로이드 크로스 플랫폼 기술, 그리고 모바일 게임 및 서비스 사업까지 영역을 넓힌 소프트웨어 기업이다.

소프트웨어 수출과 관련해서 인프라웨어사는 국내 삼성과 LG에 적용되던 모바일 브라우저를 최대 휴대폰 시장인 중국과 미국 등으로 진출하는데 성공하였다. 인프라웨어는 이미 미국, 중국, 일본 시장을 대상으로 해당 국가에 지사를 설립하여 운영 중이다. 물론 여기에서도 해외 수출을 위한 마케팅 및 현지화 역량이 축적되었다. 최근에 인프라웨어사는 세계 5대 통신사인 프랑스의 오렌지(Orange)가 제공하는 클라우드 서비스를 통해 클라우드 오피스솔루션인 ‘폴라리스 오피스’를 유료로 출시하여 성공적인 수출 기록을 확보하였다. 오렌지사는 세계 30개국에서 2억 6천만 명의 가입자를 확보하고 있는 세계 5위 규모의 통신회사이다. 이하에서는 2015년 10월부터 2016년 3월에 이루어진 프랑스 수출 성공사례를 중심으로 분석한다.

3.3.1 현지화과정

그동안 인프라웨어사는 국내 중소기업에서 단독으로 해외시장 진출이란 위험성을 낮추기 위하여 국내 글로벌 브랜드인 삼성과 LG에 탑재하여 동반 진출을 할 수 있는 전략을 추구하였다. 특히 아직 미흡한 수준으로 평가받고 있는 한국 소프트웨어 이미지에 얽매이지 않도록 처음부터

해외시장을 목표로 개발된 패키지제품을 지향하였다. 따라서 제품 현지화 작업은 국내 인력에 의해서 주도적으로 수행되었지만, 폴라리스 오피스는 국내 제품의 이미지에 종속되지 않고, 디자인적인 측면이나 UI, UX 모두 글로벌 제품(global product)과 동일한 이미지를 구현하는데 주안점을 두었다.

오렌지사는 주요 거점사업지역이 프랑스로서 현지화는 불어와 영어 버전이다. 이밖에도 폴라리스 오피스는 해외 사용자가 많기 때문에 PC버전은 일본어, 포르투갈어, 러시아어, 중국어, 스페인어, 아랍어 등 8개 언어 버전이 있으며, 모바일용 버전은 24개 언어를 지원하고 있다. 현지화 작업은 국내의 자체 인력이 주도하고 있으며, 통번역은 수시로 국내 외국어 통역업체의 아웃소싱 지원을 받아 해결하고 있다. 오피스 솔루션의 특성상 제품 현지화 대상은 전체적인 제품 자원(resource)의 5% 정도를 변환하는 특성을 보인다. 수시로 제기되는 글로벌 사용자들의 사용 후기(review)는 제품 현지화를 위한 유용한 요구사항으로 활용하고 있다.

3.3.2 판매채널 구축

성공적인 프랑스 수출에 직접적인 채널은 오렌지사로서, 창구는 사업개발그룹(business development group) 관계(relation)담당부서와의 파트너십을 통해서 이루어졌으며, 주요 최종고객은 SOHO(Small Office Home Office) 및 중소기업 고객이다. 폴라리스 오피스는 무료사용자(free load)에게 많은 노출을 통해서 해외에도 다수의 개인고객들이 확보되고 있으며, 이로부터 유료고객들이 유입되어 과금을 위해서 이들이 시스템에 관리되며, 매월 제품(copy)당 과금방식을 적용하고 있다. 최근에 프랑스에 진출이 성공하게 된 배경에는 다수의 개인고객들을 보유하고 있는 제품 사용자수를 기반역량으로 국내 소프트웨어 제품

의 가치를 인정받아 해외에서 당사에 접촉이 이루어진 결과라는 점이 고무적이다. 인프라웨어 사에서는 이번에 성공적인 진출하게 된 모델을 앞으로도 원용하여, 해외에 다수 회원들을 확보하고 있는 통신사 등을 해외 판매채널로 확보하여 중국, 인도, 유럽, 미주 등에 진출할 계획을 가지고 있다. 또한 유료고객의 범위도 현재의 SOHO 및 중소기업 고객중심에서 향후에는 중견기업 및 대기업으로 확장시켜나갈 예정이다.

3.3.3 시사점

국내 오피스 제품의 사용자 환경은 MS오피스와 한컴오피스로 양분되어 있는 상황이다. 그러나 해외 수출과 관련하여 모바일 부문에서는 ‘폴라리스 오피스’ 제품이 국내외에서 다수 사용자를 확보하고 있으며, 특히 해외에서 인지도가 높은 편이다. 엄밀히 말하면 이번 프랑스에 진출한 성공사례는 오렌지사로부터 국내 솔루션을 해외에 진출할 의사가 있는지 타진하는 순서로 진행되었다. 따라서 개인고객들의 인지도를 바탕으로 하는 제품군에 대해서는 글로벌 사용자 환경에 노출빈도를 높이는 전략이 해외 수출에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석된다.

다수의 개인고객들은 비교적 소규모 비즈니스 조직 및 중소기업에서의 클라우드 환경에 친숙한 제품 사용자로 변화되고 있으며, 오피스제품에서는 이들이 유료고객으로 유입되고 있는 상황이다. 이처럼 모바일 오피스 부문에서 해외시장의 규모는 급격한 증가 추세를 보일 것으로 예상되기 때문에, 적절한 시장진출 시점의 포착과 다수 고객의 확보 등 시장지배제품으로의 부상을 노리는 글로벌화 전략이 요구된다.

4. 토의 및 결론

본 연구에서는 국내 중소 소프트웨어 기업들

이 자사의 경쟁력 있는 제품을 해외에 성공적으로 수출한 3개 기업의 사례를, 현지에서의 채널 구축 및 제품 현지화 과정을 중심으로 분석하였다.

국내 중소 소프트웨어 기업의 수출 역량이 미흡한 점을 고려할 때, 정부 및 공공기관에서의 수출지원 정책이 매우 중요한 역량개발 및 동기 부여 요인이 되고 있었다. 즉 정책 지원을 받게 되는 순간 해당 기업은 국내 항구에 머물고 있던 순간에 해외에 어느 국가로 나아가야 하는지 진출 방향과 목적지를 선정하게 되는 선박과 같이, 해당 국가에로의 소프트웨어 진출 여건 분석, 소프트웨어 제품의 현지화를 위한 기술적 및 마케팅

관점의 수출을 실제로 착수하게 되는 전환점을 만들게 되었으며, 이를 바탕으로 해외 수출의 실적을 올리게까지 되는 것이다.

위에서 분석한 3개의 해외 진출 성공사례들을 종합하면 <Table 7>과 같이 정리할 수 있으며, 주요 시사점은 다음과 같다.

현지화 과정에서의 시사점으로는 첫째, 현지 언어로의 새로운 제품 버전을 만드는 과정에는 섬세하고 체계화된 작업이 요구된다. 예를 들면 최종사용자가 읽게 되는 출력메시지를 변환할 때 단지 내용만을 바꿔주면 되는 것이 아니라, 현지 사용자들에 친절하면서도 고급스러운 표현

<Table 7> Summary of Overseas Expansion Best Practices of Domestic Software Products

Main Characteristics			Cyberdigm	Bankwareglobal	Infraware
Product Name			Cloudium	CoreBanking Solution	Polaris Office
Product Domain			Electronic document and content mgt.	Banking solution	Office Product
years	Founded		1998	2010	1997
	First experts		2003(Japan)	2015(China)	2007
Expert success(2015 entry)			Indonesia	China	France
Channel Construction	Preparations	Securing channel sources	Overseas expansion through market research	Expansion from outside by consulting	Expansion derived from the other party
		Contacts	Personal capacity	Business/Technical Competencies	A number of free private clients
	Selection	Num. of contract	The primary initial contract	Second Investment Agreement	The primary initial contract
		Num. of channels	2 companies	Multi-channel	1 telecommunications company
		Channel capacity	Normal level	Major countries	Major countries
	Operation	Channel role	Agent	Own business	Distributor
		Supply of cost	The merchandiser(%)	Equity investment	Monthly usage per customer products
	Localization	Requirements analysis		Korea lead/ local support	Korea lead/ local support
Test/Certification		Local lead/ Korea support	Local certification	Korea lead	
Local workforce development		Joint development	Joint development	Domestic workforce development	
Localization scale		15% of total resource	Below 30% of total resource	Below 5% of total resource	
Mgt. of core modules		Server mgt. from domestic	Domestic, local server mgt.	Domestic, local server mgt.	

을 담아야 하는 것은 물론 최적의 통상적인 용어를 신중하게 선택하여야 하고, 이에 따라서 버튼의 크기와 위치까지 기존 제품과 달라져야 하는 상세한 수준에서의 현지화 과정이 요구된다. 즉, 예를 들면, 인도네시아와 싱가포르 사용자들이 영어를 사용한다 해도 현지화 된 영어 단어와 구절을 고려하여야 하며, 이들에게 유럽이나 미국식 영어 표현을 같이 사용하도록 강요할 수 없다는 점이다. 그리고 패키지소프트웨어로서 유지보수 효과성 등을 고려하여 어느 국가로 진출한다 하더라도 향후 효과적인 제품 관리를 위해서는 통상적으로 전체 자원(resource)의 30% 이상을 변환 대상으로 확대하면 유지보수 효율이 저하되기 때문에, 수출 솔루션은 전체를 핵심부분과 주변부분으로 구분하고, 주변부분 중에서도 현지화대상을 미리 식별해놓는 작업과 현지화를 위한 작업 절차를 체계화하는 것도 중요하다.

둘째, 현지채널 구축 부문에서의 시사점이다. 먼저 해외 채널 업체를 선정할 때는 해당 국가에서의 사업 규모는 물론 기업의 관련 분야 투자역량, 신뢰도, 열정, 네트워크 역량 등 다양한 부문에서의 역량과 협업 마인드를 가진 업체를 대상으로 탐색되고 선정되어야 한다. 그리고 진출하려는 국내 기업에서도 자신의 역량을 충분히 인식시키고 유관 업종이나 제품군 보유 기업과의 동반 진출을 통해서 초기에 서로의 신뢰도를 높게 인식시키고 리스크를 감소시키는 것이 효과적이라고 할 수 있다. 또한 해외 진출을 희망하는 소프트웨어 기업에서는 예를 들면 해당 국가의 대형 SI 업체 등과 직접 채널을 구축하면 물론 수출에 큰 힘이 되겠지만, 해당 솔루션에 대한 후발주자의 경우 이미 익숙한 경쟁업체의 제품으로부터의 전환비용과 신규 업체의 신뢰감 형성 과정 등의 측면에서 현실적으로 쉬운 일이 아니다. 따라서 보다 역량이 우수한 업체와의 채널 구축을 위해서는 제품의 차별화, 레퍼런스 및

인지도 구축 등 선행 과정을 단계별로 밟아 나아가야 할 수 밖에 없다는 점을 인식해야 한다.

또한 초기 수출실적은 한국 기업에서 출자한 현지 법인, 현지에서 한인이 운영하는 기업이나 협업관계에 있는 기업에서, 또는 해외 자원개발이나 건설사업을 추진하는 국내 기업과의 공동 진출을 통해서 발생하고 있었는데 대개 한국과의 연관성이 있는 기업들이며 일회성에 머무르는 수출도 있었다. 따라서 이러한 열악한 상황을 극복하기 위해서 장기적으로는 국내와는 무관한 순수한 외국 기업을 지속적으로 고객으로 확보하고, 제품을 확산하는 전략이 요구된다. 또한 게임이나 오피스 제품과 같은 제품군은 글로벌 사용자들에게 사전에 무료배포(free load)를 통한 노출빈도를 강화하는 것이 중요한 진출 전략이 될 수 있다. 결론적으로 수출실적을 지속적으로 제고하기 위해서는 해외 채널 구축 및 강화가 관건이며, 이를 위해서는 수출 대상 제품의 신뢰도는 물론 해외의 파트너사와의 초기 접촉시 기업에 대한 신뢰가 매우 중요한 것으로 분석된다. 그리고 수출 제품으로서 요구되는 글로벌 수준에서의 핵심기술 역량의 확보와 지적재산권 보호, 가격 경쟁력 확보 등이 중요하며, 이미 진출했거나 향후 경쟁 제품의 출현에도 불구하고 지속적인 성장이 가능한 방향으로 자리매김할 수 있는 제품으로의 현지화 및 현지 채널 구축 역량의 구축이 강조된다.

References

- [1] Cavusgil, S. T. and Evirgen, C., "Use of expert systems in international marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 1, 1997, pp. 73-86.
- [2] Cavusgil, S. T., Yeoh, P. L., and Mitri, M., "Selecting foreign distributors : An expert

- systems approach”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 4, 1995, pp. 297–304.
- [3] Fricker, S. A., Software Product management, In : Maedche, A., Botzenhardt, A., Neer, L. (Eds.), *Management for Professionals*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 53–81.
- [4] Kim, J.-P. and Lee, S.-K., “The Study on International Performance of Korean Ventures : the importance of foreign business network”, *International Business Review*, Vol. 12, No. 3, 2008, pp. 25–46.
- [5] Kim, S. B., The Study on the Successful Overseas Export Strategy for the Cooperation with SME and Large Firms in Korean IT areas, “2008 the 2nd Conference on the *Korean Management Information System*, pp. 568–574.
- [6] KITA, Localization support for software exports enlargement, how to do?, *Institute for International Trade, Trade Brief*, No. 36, 2014.
- [7] Lee, J.-H., Overseas Export Methods and Procedures of the Package Software Firms and the Implications as of Government Support Project, NIPA, 2016.
- [8] NIPA, Global Software Firms Development and Export Activation Plan, 2009.
- [9] NIPA, Status Analysis and Improvement on the Global Software Firms, Software Engineering Center, 2016.
- [10] Ruokonen, M., Nummela, N., Puumalainen, K., and Saarenketo, S., “Market orientation and internationalisation in small software firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11/12, 2008, pp. 1294–1315.
- [11] SPRI, Export Competency Investigation and Globalization Strategy of Software Service Firms, 2014.
- [12] Varis, J., Kuivalainen, O., and Saarenketo, S., Partner selection for international marketing and distribution in corporate new ventures, *Journal of international entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1, 2005, pp. 19–36.
- [13] Whang, I.-P. and Yi, S.-G., The Effect of Overseas Export Factors of ICT Small and Medium-sized Businesses on Financial Performance, *Journal of Korean Institute of Information Technology*, Vol. 12, No. 4, 2014, pp. 191–204.

■ 저자소개



Yeon S. Ahn

Yeon S. Ahn is currently a Professor of School of Business Administration, Gachon University. He received his Ph.D. in Management Information System from Kookmin University. He has two Certificate as a Professional Engineer (P.E.) in Information Systems Management and Chief Information System Auditor from Korean Ministry of Science and Technology. He received an award from Korea Prime Minister for his contribution to Korea software industry in 2007. His current research interests include technology management, service management, information system evaluation etc.



Hee Wan Kim

Hee Wan Kim received the bachelor's degree in the Department of Computer Science from Kwangwoon University in 1987. He received the MS degree and the Ph.D. degree in the Department of Computer Engineering from Sungkyunkwan University in 1995 and 2002, respectively. He has two Certificate as a Professional Engineer (P.E.) in Information Systems Management and Chief Information System Auditor from Korean Ministry of Science and Technology. He worked as a computer programmer for 4 years at Korea Electric Power Cooperation (KEPCO). He has been a professor in the Department of Computer Engineering at Shamyook since 1996. His current research interests include database, information system audit, database security, software engineering.