

# 디지털콘텐츠 기업, '리스크는 줄이고, 수익은 극대화' 효율적 기업운동을 위한 몇가지 노하우

디지털콘텐츠를 제작해 수익을 창출하고자 하는 기업들. 기업을 운영하면서 경영과 투자유치, 조직관리, 각종 법제도에 대한 배경 지식을 갖고 있어야 한다. 이번 호에서는 콘텐츠 기업의 '학습조직화'와 '효율적 조직운영'에 대한 제안과 계약 및 저작권법 등 관련법률에 대한 배경지식의 필요성에 대해 얘기하도록 하겠다.

오익재 (kclab@kclab.net) 한국커뮤니케이션연구소 소장

**콘**텐츠 기업도 벤처기업(Venture Business)이다. 벤처기업이란 첨단 기술과 아이디어를 개발해 사업에 도전하는 창조적인 중소기업을 말한다. 벤처기업협회는 '개인 또는 소수의 창업인이 위험성은 크지만 성공할 경우 높은 기대수익이 예상되는 신기술과 아이디어를 독자적인 기반 위에서 사업화 하려는 신생중소기업'으로 정의하고 있다.

## 벤처기업 활성화 위해 설립자본 '2000만원으로 인하'

이윤의 획득을 목적으로 운용하는 자본의 조직단위를 기업이라 하며 영리를 목적으로 설립되는 법인을 회사라 한다. 회사는 개인 혼자 힘으로도 설립할 수 있으나 개인의 능력에는 한계가 있다. 따라서 회사의 규모가 커지면 많은 사람들이 모여서 필요한 노력을 보충하고 자본을 증가하며, 또 손실위험을 분산시켜서 공동으로 사업을 경영하는 조직이 필요하게 된다. 이것이 회사다.

회사의 종류에는 주식회사, 합명회사, 합자회사, 유한회사가 있다. 회사를 설립하는데는 회사의 기본규칙인 정관의 작성, 회사의 구성원인 사원과 사업에 필요한 물적 수단을 제공하는 출자의 확정, 회사의 의사결정 및 행동을 결정하는 기관의 설치와 필요하며, 다시 이들을 등기(설립등기)함으로써 법인격을 취득한다.

주식회사는 주식의 인수금액을 한도로 하는 유한의 간접 책임을 부담하는 사원, 즉 주주만으로 성립하는 회사이다. 주식회사는 법률상 반드시 의사결정기관인 주주총회, 업무집행과

대표기관인 이사회·대표이사과 감독기관인 감사의 세 기관을 가져야 한다. 자본의 총액과 발행주식의 총수는 등기사항에 지나지 않으므로, 신주발행에는 정관변경의 필요가 없다. 원칙적으로 이사회에 의해 신주가 발행된다.

정부(중소기업청)는 주식회사 형태의 벤처기업 창업 또는 전환을 촉진하기 위해 벤처기업 육성에관한특별조치법을 개정해 주식회사인 벤처기업의 설립자본을 5000만원에서 2000만원으로 인하한 바 있다.

## 기업운영 자금 관리

콘텐츠 회사도 창업인력의 인건비, 사무실 운영비, 연구개발비 등 회사의 생존과 사업아이템 개발을 위한 자금이 필요하다.

### - 초기 자금은 자체 조달하라

회사의 개념단계(Seed Stage)나 출발단계(Start-Up)에서는 투자자를 설득하기가 쉽지 않고, 투자를 받는다 해도 상당부분의 지분을 할당해 주어야하기 때문에 이 단계에서는 가급적 자기자본으로 충당하거나 창업멤버, 친척 등에게서 조달하는 것이 유리하다. 창업 멤버들이 자체 조달한 자금, 창업투자회사의 액면가 출자 등을 통해 초기 설립자본을 마련하고 용역사업으로 최소한의 운영경비를 조달하는 것이 일반적이다.

용역사업과 초기 아이템(아직은 시장화 되지 않은)을 통해 검증 받은 기술력을 바탕으로 신용보증기금, 기술신용보증기금

등의 여신기관으로부터 저리의 장기자금을 소규모로 지원받을 수 있다. 하지만 대부분의 경우 대출담보를 요구한다.

**- 엔젤페어를 통한 자금조달**

최근 들어 엔젤클럽이 결성되면서 엔젤 투자를 유치해 초기자본을 조달하는 방법도 검토할 필요가 있다. 자금확보가 어려운 창업 전후의 벤처기업에 대한 초기투자 형태가 엔젤클럽이다. 엔젤클럽을 통해 자금을 조달하려면 엔젤페어에 참가해 개인투자자와 일대일로 접촉한다 → 투자 설명 → 상담 → 투자계약 → 자금조달로 이어진다.

**- 성장단계에서 할증투자를 받아라**

외부자본의 조달은 일반적으로 성장단계 이후에 하는 것이 좋다. 여기서 성장단계란 초기상품(콘텐츠)이 시장에서 어느정도 판매되는 단계로, 이 때는 회사자금 관리가 중요시된다.

투자 회사로부터 초기 자본투자를 받는 경우, 기술력에 합당한 할증부 투자를 받을 수 있도록 협상력을 발휘할 필요가 있다. 투자회사와 투자상담이 성공적으로 결론이 나기까지는 최소한 3개월은 걸리며, 이 때 투자자에게 제공할 주식의 종류(보통주 혹은 우선주)도 결정해야 한다. 향후의 지분매각과 할증부 투자를 유치하기 위해 가능한 한 최소한의 지분매각을 통해 자금을 조달하는 것이 바람직하다.

**- 벤처캐피탈도 회사다**

벤처캐피탈이란 고도의 기술력과 잠재성은 있으나 자본과 경영능력이 취약한 기업에 창업초기 단계부터 자본과 경영능력을 지원해 투자기업을 육성한 후 투자자본을 회수하는 자금공급기관을 말한다. 벤처캐피탈은 용자를 위주로 하는 기존의 금융기관과 자금의 지원방식, 투자금의 회수방법, 성과보수, 리스크 등에서 현격한 차이가 있다.

현재 국내 벤처캐피탈은 창업된지 14년 이내의 중소기업에 주식의 인수, 전환사채 또는 신주인수권부사채의 인수, 약정투자, 기업인수투자 등의 형태로 장기자금을 지원해 주고 있으며, 또한 이런 자금의 지원 외에 필요한 경우 경영지도, 기술지원 등 전문적인 지원체계를 마련하고 있다.

**- 엔터테인먼트 펀드는 '프로모션 기법'이다.**

인터넷을 통해 영화나 음반 등 문화사업의 제작비에 투자함으로써 그 수익금을 배당받는 펀드를 '엔터펀드' 또는 '네티즌 펀드' 라고도 부른다. 1999년 인즈필름이 영화 <반칙왕>에 처

음으로 도입한 이후 새로운 재테크 수단으로 등장해 음반·연극·뮤지컬·콘서트·애니메이션 등 다양한 분야로 급속히 확산됐다.

투자비용을 제작사 자체에서 부담하거나 은행·창업투자회사에 의존하던 기존의 방식과 달리 일반인들을 상대로 인터넷에서 직접 공개 모집한 뒤 흥행에 따라 이익금을 배당하기 때문에 제작 단계에서부터 네티즌들의 참여가 이루어진다는 장점을 가지고 있다. 또 많은 네티즌이 참여하기 때문에 흥행에도 도움이 되고, 저비용으로 마케팅 효과까지 노릴 수 있어 새로운 투자 펀드로 각광받고 있다. 이 펀드에 투자하려면 먼저 해당 사이트에 회원으로 가입하고, 사이트에서 제공하는 정보를 잘 검토한 뒤 투자 대상 작품을 골라 자신이 투자할 금액을 해당사의 입금 계좌에 넣으면 된다.

입금 시기가 늦어 가입되지 않았을 경우에는 투자금을 돌려받을 수 있고, 영화의 경우 수익 배분은 영화가 종영되고 비디오 판권계약에 들어가는 시점에서 이루어진다. 종류에 따라 주식거래와 같이 자유롭게 사고 팔 수도 있으며, 수수료는 보통 0.5~1% 정도다.

**투자유치 성공 여부 사업계획서 영향 커**

만약 문화콘텐츠투자조합, KTB 등 벤처캐피탈로부터 투자를 받는다면, 사업계획서의 작성은 매우 중요한 역할을 한다.

**- 사업개요는 시놉시스다**

사업개요에는 콘텐츠의 개요, 콘텐츠 수용자에 대한 이해, 대상시장, 경영진에 대한 자료, 투자규모와 조건, 그리고 투자자들이 합리적인 선에서 어느 정도의 수익을 기대할 수 있는지에 대한 전반적인 내용을 담고 있어야 한다.

회사개요(Company Profile)에서는 비전을 설명한다. 회사가 가지고 있는 '비전'에 대해서 설명해야 한다. 사업구상과 회사의 목표를 강조하는 것이 중요하다. 회사가 설립되게 된 배경, 회사의 법적 지위, 주주구성 등이 포함된다.

**- 콘텐츠 개발 현황 시각적으로 표현하라**

제작하고자 하는 콘텐츠나 서비스를 비교적 자세히, 시각적으로 설명할 필요가 있다. 샘플 콘텐츠나 레퍼런스 사이트가 있으면 콘텐츠 개발을 위한 회사의 능력을 보여주는데 매우 유용하다.

콘텐츠가 모방되거나 무단 복제되지 않도록 방지하기 위한 방법도 제시해 주어야 한다. 그리고 콘텐츠의 개발에 있어서

아직 해결해야 할 문제가 있으면 피하지 말고 다루도록 한다.

콘텐츠 제작이 어떤 단계를 거치게 되는지를 설명하고 필요한 장비, '원소스-멀티유즈로'의 확장가능성, 최소 매출 규모, 제작에 필요한 자금규모 등을 언급한다.

**- 시장전망은 객관적으로 하라**

벤처캐피탈리스트가 단순히 사업계획서에서 제시하는 숫자만으로 설득될 것이라고 생각해서는 안된다. 반드시 시장의 수요에 영향을 줄 수 있는 요인과 마케팅전략이 뒷받침돼야 한다. 그래서 잠재적인 투자자가 사업계획의 합리성을 판단할 수 있어야 한다.

**- 마케팅전략과 계획은 비용도 함께 수립하라**

어떻게 고객이 콘텐츠를 유료로 구입할 것인지, 판매과정과 유통채널, 예상되는 마케팅비용 등을 설명한다. 소비자들에게 어떻게 콘텐츠 또는 서비스를 알게 할 것인가를 밝힌다.

콘텐츠 또는 서비스 타입이나 가격에 맞는 프로모션 방법을 선택한다. 예를 들면 온라인 인터넷 마케팅, 프린트 광고, 방송 광고, 전시회 참가 등이 있다.

**- 향후 5년 재무계획(financial plans)을 작성하라**

사업계획서는 유동성, 추정 대차대조표, 추정 손익계산서 등 세부부분으로 나누어 5년 간의 계획을 작성한다. 유동성(liquidity)의 추정은 사업계획서를 이행하는데 필요한 자금을 결정하는데 중요한 정보가 된다. 자산평가에 있어서 첫 번째로 예상되는 수입원이 될 수 있으며 이후에는 건적 대차대조표를 구성한다. 그러나 먼저 추정되는 인력과 자본지출로 나누어야 한다.

**- 추정수입이 궁금하다**

기본적인 손익계산서의 기준에 따라 5년 간의 추정매출과 추정수입을 제시한다. 순이익이나 순 손실을 알기 위해서는 매년 총수입과 총비용 사이의 차액을 계산해야 한다. 실제 수입은 다음 해에 발생한다고 할지라도 영업은 1년 안에 이루어져야 한다. 지출은 그와 반대 방향이다.

**- 추정대차대조표도 필요하다**

자산의 가치와 형태는 부채와 자본의 반대인 대차대조표의 자산 난에 놓인다. 지침서대로 손익계산서와 함께 기본적인 회계형식으로 작성되어야 한다. 대차대조표는 1년을 기본으로 작성되어야 한다.

**- 기회와 위험성을 알려라**

예상했던 사업 진행과정에 오류가 발생할 경우를 대비해서 정확한 기준을 사용해서 최상과 최악의 경우에 일어날 수 있는 시나리오를 만들어 두어야 한다.

**- 자금조달계획도 제시하라**

유동성 계획은 자금을 필요로 하는 시기와 금액을 결정해준다. 투자회사, 정부단체, 회사, 개인투자자와 은행 등 벤처캐피탈 사이에 각각의 성격이나 특성을 명확하게 구분해 두어야 한다.

선택의 폭은 매우 광범위하다. 단기간의 자금조달은 신용이나 외상매출금, 개별차입금으로 공급이 가능하다. 이와는 달리 장기간의 자금은 공공 펀드, 은행 대출, 현금 또는 비현금 기부금, 자본참여와 자기자본 참여 등의 방법으로 공급할 수 있다.

**디지털콘텐츠 기업, 능률적 아메바형 조직으로 전환**

**- 인재를 보는 눈이 바뀐다**

과거 기계적인 관료형 조직이 요구하던 관리자는 상부의 명령을 잘 실행하는 사람이었다. 이제는 팀에 열정과 상상력, 창의력을 샘솟게 하는 리더십을 갖춘 사람이 진정한 관리직 인재다. 규모와 시스템이 아니라 창의성이 기업의 성패를 결정하기 때문이다.

회사가 사람을 고르는 것이 아니라, 인재를 찾아 나서야 한다. 사람은 흔해도 글로벌 경쟁이 요구하는 인재는 흔치 않다.

**- 효율적 '아메바형 조직'으로 전환하라**

정보화, 디지털화, 유비쿼터스 컴퓨팅이 점차 일반화되고 보편화됨에 따라 "직장이라는 말은 장소가 아니라 활동을 의미"하게 되었다. 일을 하기만 한다면 어디에서라는 것은 더 이상 중요하지 않다. 앞으로 경제활동을 구성하는 과거의 조직형태는 아메바형 조직이라고 부르는 것으로 대체하는 것이 바람직할 것이다.

아메바는 현미경으로 볼 수 있는 젤리 같은 세포질인데 모양이 결정되지 않은 상태로 환경에 따라 형태가 바뀐다. 어디서 조직이 끝나고, 어디서 다시 시작될지 구분하기가 어렵다. 아메바가 어떤 크기 이상으로 성장하면 두 개로 쪼개지고 각각은 자신의 방식으로 성장한다. 아메바 형태로의 전환은 일의 성격이나 산업에 따라 다른 속도로 진행된다. 가장 크게 영향을 받는 곳은 고객과 일대일 관계를 맺는 부문이고, 그 다음은 그룹으로 작업하는 전문가 집단이다. 콘텐츠 기업과 같은 지식 집

약적 산업은 아메바 형태로의 전환에 크게 영향을 받을 것이다.

계층적 기업 조직을 능률적인 아메바형 조직으로 전환시키는 것이 쉬운 일은 아니다. 그러나 특별히 전이(transformation)가 잘 이행된 조직에서는 핵심능력에서 벗어난 부문에서 사업을 성공적으로 수행하는 기업도 있고 부서별 자치권을 부여하는 기업도 있다. 전통적인 조직형태에서 자유롭게 움직이는 아메바형 조직으로의 이동은 고용시장에서 새로운 기술을 요구한다. 직위와 타이틀의 중요성이 퇴색될 것이며, 관리자(리더)는 배의 선장이 아니라 선저에 출마한 사람처럼 된다. 21세기에는 더욱더 많은 사람들이 독자적으로 일할 것이고 그들을 감시할 사람도 존재하지 않을 것이다. 이제는 초점이 작업수행에서 결과 쪽으로 이동한다. 개인은 업무 수행의 성과에 따라 평가받고 보상받을 것이다.

- 아웃소싱 하라

미래지향적 조직에서는 핵심영역에서 벗어난 직원이나 부서는 모두 아웃소싱 된다. 아웃소싱(outsourcing)은 기업 내부의 프로젝트를 제3자에게 위탁해 처리하거나, 외부 전문업체가 고객의 업무의 일부 또는 전부를 장기간 운영·관리하는 것을 말한다.

아웃소싱은 기업 내부의 프로젝트 활동을 기업 외부의 제3자에 위탁해 처리하는 시스템으로, 인소싱(insourcing)과 반대되는 개념이다. 1980년대 후반에 미국 기업이 제조업 분야에서 활용하기 시작한 이후 전세계 기업들로 급격히 확산되고 있는데, 이는 기술 진보가 가속화되고 경쟁이 심화되면서 기업의 내부조직(인소싱)을 통한 경제활동비용보다 아웃소싱을 통한 거래비용이 훨씬 적게 든다는 점에 따른 것이다.

기업이 가장 유력한 분야나 핵심역량에 자원을 집중시키고, 나머지 활동은 외부의 전문기업에 위탁 처리함으로써 경제효과를 극대화하는 전략을 말한다. 국내외 경제 상황 악화와 이에 따른 경쟁의 격화로 인해 한정된 자원을 가진 기업이 모든 분야에서 최고의 위치를 유지하는 것이 어렵게 되면서 나타난 산업의 자연적인 현상이다.

- 고객에 초점을 맞춰라

정보기술의 발전은 기업들이 생산하는 제품과 서비스의 가치를 고객에게 전달하는 방법 및 비용 그리고 시장에 대해서 전반적으로 재검토하지 않으면 생존이 어려운 상황으로 몰아가고 있다.

새로운 지식문화시대에 뒤떨어지지 않으려면 다양한 채널을 통해 고객과의 접점에서 지식을 포착하고 활용해야 한다. 콘텐츠 개발도 고객들에게 초점을 맞춰야 한다. 콘텐츠를 배급하는 방법을 다양화해야 한다.

정보통신 미디어는 유선에서 무선으로 확장되고 점차 어느 곳이나 존재한다. 방송망이 디지털화 되어감에 따라 디지털콘텐츠의 유통채널은 다양해지고 있다. 패키지미디어도 다양한 형태를 띠며 온라인 접속 서비스가 추가되고 있다. 영화의 핵심보급 채널인 극장이 디지털화되어 디지털영화관이 생겨나고 있다. 이전의 방식만으로 콘텐츠를 배급한다는 것은 위험하다. 다양한 콘텐츠 배급채널을 활용해야 한다. 기존 콘텐츠라도 거기에 디지털로의 변환 등을 통해 고객의 기호에 맞는 선택과 다양성, 서비스가 가미된다면 새로운 콘텐츠와 새로운 시장이 만들어질 수 있다.

- 계약과 법률을 이해하라

콘텐츠 기업의 운영을 위해서는 계약과 콘텐츠 관련법률에 대한 해박한 지식이 콘텐츠의 관리와 분쟁의 사전예방 등을 위해 필요하다.

추상적인 서비스를 거래하게 되므로 계약에 대한 이해가 선행돼야 한다. 그 외 저작권법, 컴퓨터프로그램보호법, 온라인 디지털콘텐츠산업발전법, 음berge법(음반, 비디오 및 게임에 관한 법률), 영화진흥법 등 영상관련법률, 방송법, 출판진흥법, 소비자보호에 관련된 법률 등을 이해해야 한다. 

