

중소 모바일콘텐츠 기업의 경쟁력 강화를 위한 협업 중심의 개발 프로세스 모형화 방안

Collaboration Driven Development Process Modeling Method for Strengthen Competitive Advantage of Mobile Contents Start-up Companies

최봉*, 정남호**

서울연구원 시민경제연구실*, 경희대학교 호텔관광대학**

Bong Choi(cbong@si.re.kr)*, Namho Chung(nhchung@khu.ac.kr)**

요약

스마트폰 대중화에 따라 세계 모바일콘텐츠 시장이 급성장하고 있다. 그런데, 국내 모바일콘텐츠 시장이 글로벌 시장에 비해 상대적으로 발전이 더디고 규모가 작다. 그 이유는 모바일산업이 대규모 기업을 위주로 형성되어 있으며, 콘텐츠의 중요성에도 불구하고 기술투자와 활성화를 위한 환경조성이 미흡하기 때문이다. 즉, 콘텐츠 개발주체가 일정규모를 갖춘 기업이 아니라 영세사업체가 대다수이다. 따라서, 기본 개발 프로세스의 주요 구성요소인 기획, 설계, 개발, 마케팅, 유지보수 등이 자체적으로 이루어지기 보다는 다른 전문기업과의 협업(collaboration)을 통해 이루어진다. 따라서, 중소 모바일 콘텐츠기업의 경쟁력을 확보하기 위해서는 기업이 보유한 역량을 다른 기업과의 협업을 통해 극대화하는 것이 중요하다. 이에 본 연구는 중소 모바일콘텐츠 사업체들이 글로벌 시장의 성장에 대응하고 경쟁력을 확보할 수 있도록 개발 프로세스 유형을 분석하고, 협업 관점에서 프로세스의 개선 방안을 제시하고자 한다.

■ 중심어 : | 협업 | 개발프로세스모형링 | 모바일콘텐츠 Start-up 기업 |

Abstract

This study provides an overview of instruments for mobile contents start-up companies promotion that are currently available in Seoul. It includes a brief description of several different types of start-up companies and development processes for each of those companies so that it can analyze and figure out critical success factors for sustainable growth. In addition, the case studies of five mobile contents related companies are used to obtain more detailed insights into the development processes. The study focuses on mobile contents startups promotion used as a public policy for encouraging more productive and knowledge-intensive ventures, with the aim of upgrading management activities and creating more startups-friendly business environment. Consequently, the key target groups of the measures discussed in the study include mobile contents start-ups and start-ups that exploit new business opportunities in Seoul.

■ keyword : | Collaboration | Development Process Modeling | Mobile Contents Start-up Companies |

* 본 연구는 제1저자의 “서울시 중소모바일콘텐츠 기업 육성전략(서울연구원, 2012)”의 연구보고서를 재구성하였음.

접수일자 : 2013년 10월 10일

심사완료일 : 2014년 04월 07일

수정일자 : 2014년 04월 01일

교신저자 : 정남호, e-mail : nhchung@khu.ac.kr

I. 서론

스마트폰 대중화에 따라 세계 모바일콘텐츠 시장이 급성장하고 있다[14]. 한국콘텐츠진흥원의 자료에 의하면 2012년 콘텐츠산업 매출액은 87조 2천 7백억원, 2013년 콘텐츠산업 매출액은 91조 5천 3백억원으로 2012년 대비 약 4.9% 성장할 것으로 예상하고 있다. 하지만, 이는 여전히 글로벌 시장규모에 비하면 매우 낮은 수준이다[13]. 국내 모바일콘텐츠 시장이 글로벌 시장에 비해 상대적으로 발전이 더디고 규모가 작은 이유는 모바일산업이 대규모 기업을 위주로 형성되어 있으며, 콘텐츠의 중요성에도 불구하고 기술투자와 활성화를 위한 환경조성이 미흡하기 때문이다[7][10]. 즉, 콘텐츠 개발주체가 일정규모를 갖춘 기업이 아니라 개발전문 스튜디오, 1인 개발자 기업 등 영세사업체가 대다수이기 때문에 상대적 경쟁력이 미흡하다고 볼 수 있다[3]. 이에 본 연구는 서울소재 중소 모바일콘텐츠 기업들이 글로벌 시장의 성장에 대응하기 위한 경쟁력을 확보할 수 있는 육성전략을 마련하는 데에 목적이 있다. 이를 위해 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 제시한다.

첫째, 서울시 중소 모바일콘텐츠 사업체들이 현장에서 느끼고 있는 애로사항을 파악하고, 이를 바탕으로 모바일콘텐츠사업체(개발자)의 활동에 초점을 맞춰 콘텐츠 개발에서 유통에 이르는 프로세스를 분석한다.

둘째, 모바일콘텐츠 개발 프로세스가 장애 없이 원활하게 흐를 수 있는 협업 중심의 개발 프로세스 모형화 방안을 모색한다.

이러한 연구목적의 달성을 통해 서울시의 중소 모바일콘텐츠 기업이 협업 중심의 개발프로세스를 통하여 어떻게 하면 경쟁력을 강화할 수 있을지에 대한 실질적인 해결책을 제시하고자 한다.

II. 기존문헌 연구

1. 모바일콘텐츠 산업

모바일콘텐츠(mobile contents)란 이동통신망을 통하여 휴대용 단말기 즉, 휴대폰이나 PDA, 스마트폰 등으

로 전송 가능한 디지털 콘텐츠를 의미한다[1][2]. 스마트폰이 등장한 이후, 모바일콘텐츠는 과거 휴대폰 단말기, 즉 피쳐폰에 국한되는 개념이 아니라 스마트폰용 애플리케이션(‘앱’)을 지칭하는 용어로 사용되는 것이 일반적이다. 모바일콘텐츠는 일반적으로 게임, 음악, 커뮤니케이션, TV, 인포메이션 등으로 구성된다. 모바일콘텐츠산업은 국내의 경우 통신업체가 주도적인 역할을 담당하면서 시장을 형성하고 있는데, 통신사가 제공하는 콘텐츠의 분야별 카테고리를 살펴보면 엔터테인먼트, 생활, 유틸리티, SNS, 교육, 벨소리, 음악 등으로 나누어진다. 반면에 해외에서는 휴대폰 개발업체를 중심으로 시장을 형성하고 있는 것이 특징이다. 즉, 앱스토어, 안드로이드마켓, 앱월드, 윈도우즈마켓플레이스, 오비스토어가 대표적인 모바일애플리케이션 시장이다. 현재, 전 세계에서 가장 많은 콘텐츠를 보유하고 있는 마켓인 애플사 앱스토어의 분야별 카테고리를 보면, 교육, 엔터테인먼트, 생활, 유틸리티, 음악, SNS로 구분되어 있으며, 최근 급성장세를 보이고 있는 안드로이드마켓의 대분류는 애플사와 동일하지만 세부 카테고리는 다소 차이를 보이고 있다. 또한, 해외 모바일콘텐츠산업의 분야별 카테고리에서 벨소리 분류가 별도로 구분되어 있지 않은 것이 국내와의 차이점으로 나타나고 있다.

2. 세계 모바일콘텐츠 시장 동향

시장조사기관인 스트래티지 어널리틱스(Strategy Analytics)에 따르면, 전 세계 모바일 미디어 시장규모는 2011년 약 1,000억 달러에서 2012년 약 1,500억 달러로 17% 증가할 것으로 예상하고 있다[12]. 서비스 유형별로는 모바일 애플리케이션이 가장 높은 성장세로 전체 시장 성장을 주도하고 있으며, 두 번째로 큰 시장을 형성하고 있는 앱 및 게임은 30.7%의 높은 성장률을 기록하며 전체 모바일 시장의 성장을 이끌고 있다. 특히, 모바일 앱은 음악, 게임, 동영상에 비롯한 주요 모바일 콘텐츠의 유통채널 역할을 담당하면서 모바일 시장의 성장 동인으로 부상하고 있다. 한편, 모바일콘텐츠 시장을 살펴보면 해외의 단말기 또는 이동통신사업자들은 다양한 플랫폼의 앱스토어 서비스를 시작하여 애플리

케이션을 제공하고 있다. 대부분의 마켓이 2009년에 서비스를 시작하였고, 스토어마다 서비스 차별화를 모색하고 있는 실정이다. 현재 가장 많은 앱을 보유하고 있는 구글사의 안드로이드 마켓은 애플사나 타 이동통신사와 달리 마켓을 개방하여 운영하고 있고, 애플리케이션의 검수과정이 없다는 특징을 갖고 있다. 애플의 앱스토어는 애플사가 애플리케이션 접수를 담당하고 있으며, 오비스토어는 노키아가 시작한 마켓으로 기존 개별 스토어들을 통합하여 애플리케이션 서비스 외에 벨소리, 월페이퍼 등 기존의 피쳐폰에서 제공했던 콘텐츠와 음악서비스를 함께 제공하고 있다. 또한, 블랙베리의 앱월드라는 전화기 자체가 비즈니스용으로 많이 사용되고 있다는 점을 이용하여 마켓을 성장시키고 있으며, 앱카탈로그 마켓은 팜(Palm) 단말기에 한해서 지원하고 미국에서만 사용이 가능하다. 윈도우 마켓플레이스는 PC의 운영체제와 모바일을 연동하므로 애플리케이션 개발이 용이하다는 장점을 가지고 있다[표 1].

표 1. 해외 스토어별 모바일콘텐츠 보유 개수

구분	앱스토어	안드로이드 마켓	윈도우 마켓플레이스	블랙베리	계
총계	775,000	800,000	125,000	70,000	1,770,000
비율	43.8%	45.2%	7.1%	4.0%	100%

*출처 : ABI Research (2013)

앞서 분석한 자료들을 바탕으로 해외 모바일콘텐츠의 스토어별 점유율을 살펴보면, 안드로이드 마켓이 가장 높고 (43.8%), 앱스토어가 45.2%, 그다음은 윈도우 마켓플레이스(7.1%), 블랙베리(4.0%)의 앱월드 순으로 나타나고 있다.

3. 국내 모바일콘텐츠 시장 동향

2011년 국내 모바일콘텐츠 시장규모는 13억 5,300만 달러로 글로벌 시장 규모인 151억 달러의 9.0% 수준에 머물고 있다. 그러나, 모바일산업은 스마트폰이 새롭게 등장하면서 더욱 급성장하고 있다.

국내 스마트폰 가입자는 2009년 12월 기준 80만명에 불과했지만, 1년 만에 약 9배 증가하여 2010년 12월에는 722만명으로 급성장하였고, 2013년에 들어서면서

3,300만명에 이르고 있다[6]. 국내 앱 개발주체는 전문 기업형보다 스튜디오형이 대다수를 차지하는 점이 독특하다. 절반 이상이 영세한 사업구조를 나타내고 있다 [12].

국내의 모바일콘텐츠 스토어는 해외 시장에 비해 이동사 중심의 시장이 형성되어 있는데, 과거의 통신사별 폐쇄적 정책을 개선하여 현재는 모바일 애플리케이션 개발자를 적극 지원하려는 노력을 기울이고 있다[7]. SK텔레콤은 2009년 9월에 T스토어 서비스를 시작하였으며, 국내 통신사가 운영하는 자체 앱마켓 중 규모가 가장 큰 시장을 형성하고 있으며 국내 업체 중 세계시장의 흐름에 발맞추어 오픈마켓을 운영하고 있다. 또한, KT는 2010년 10월에 올레마켓 서비스를 시작하고 2011년 4월 HTML5 기반의 모바일 올레마켓 서비스를 개시하였다. 안드로이드와 윈도우 모바일뿐만 아니라 아이폰에서도 음악과 영상 콘텐츠를 이용할 수 있다. 한편, LG U+는 OZ스토어를 2010년 8월에 정식 오픈하고 안드로이드, 윈도우모바일 등의 플랫폼을 지원하여 한국형 애플리케이션과 다양한 콘텐츠를 제공하고 있다. 국내에는 여전히 피쳐폰에서 주로 사용되었던 벨소리 등 폰꾸미기가 콘텐츠의 상당수를 점유하고 있고, 교육서비스도 많은 부분을 차지하고 있다. 이용자들의 특성을 살펴보면 상위콘텐츠에서는 국내와 해외 이용자들의 차이가 별로 없는 것으로 조사되었다. 국내 모바일콘텐츠산업은 스마트폰의 등장으로 모바일콘텐츠 시장이 급성장하면서 과거 모바일콘텐츠산업이 스마트 콘텐츠산업으로 흡수되는 현상을 보이고 있다. 즉, 스마트폰이 등장하기 전에는 모바일콘텐츠의 유통구조는 통신업체가 소비자에게 콘텐츠를 제공하고, 그에 상응하는 사용료를 통신업체가 개발자와 서비스공급자 포털에 분배(30 : 70)하는 구조였으나, 스마트폰의 사용으로 기존의 통신업체가 중심이었던 모바일콘텐츠의 유통구조가 개방화되었다. 즉, 앱스토어를 중심으로 개발자가 개발한 앱을 직접 올릴 수 있도록 하고, 사용자도 이동통신사와 무관하게 앱스토어에서 콘텐츠를 직접 찾아 사용할 수 있다. 이와 같이 유통구조의 변화로 다양한 수익모델이 가능해 앱 자체를 판매하는 것 외에, 광고 매출, 앱 내 구매(In-App Purchase)를 통한 수

익을 얻을 수 있다.

4. 국내 모바일 콘텐츠 관련 연구동향

국내 모바일 콘텐츠 사업의 활성화를 위해서 그 동안 많은 연구들이 수행되어 왔다. 연대기적으로 연구의 동향을 살펴보면, 먼저 전자부품연구원[8]에서는 국내 모바일 콘텐츠 시장의 활성화를 막는 요소로 모바일콘텐츠의 기술종속성, 콘텐츠 제공업체의 영세성, 수익구조의 불합리, 마케팅 인프라의 부재, 소비자의 무관심을 들었다. 이 연구에서는 이를 해결하기 위해 통신사업자가 소비자의 권익과 서비스 개발 등에 이익을 환원해야 하며, 정부 차원에서 지원과 육성이 필요함을 강조하였다. 특히, 모바일콘텐츠 사업이 진입장벽이 낮아 수백개의 기업이 난립하여 영세한 사업자가 양산되고 있어 기업의 규모를 확장하거나 무분별한 참여를 제한하는 등의 구조적인 개선이 필요함을 언급하고 있다. 한편, 한국정보사회진흥원[11]의 연구를 살펴보면 국내 디지털 콘텐츠산업이 디지털콘텐츠의 불균형 생산, 원활한 유통환경 조성지연, 사회적 역기능 및 계층 간 이용격차 등의 문제점을 갖고 있다고 보았다. 또한, 디지털콘텐츠 산업을 규율하는 현행 법률이 소관부처별로 혼재되어 있어 환경변화에 능동적인 대응이 불가능하고 부처 간 영역다툼 가능성이 상존한다고 보았다. 또한, 방송통신위원회[4]의 보고서에 의하면 모바일인터넷 시장을 활성화시키기 위해서는 모바일 인터넷 관련 사업자간 경쟁경쟁을 유도하는 제도적 환경을 조성해야 하며, 이를 토대로 하여 요금제도, 신규 콘텐츠 개발, 수요자와 공급자를 연결시켜주는 유통기반의 활발한 운영방안이 고려되어야 할 것이라고 주장하였다. 방송통신위원회[5]의 또 다른 연구에 의하면, 국내 모바일콘텐츠 기업이 인력난과 정보의 부족에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 결국 전체적인 모바일 앱의 활성화를 위해 인력의 효과적인 양성 및 모바일콘텐츠의 수익모델 개발 육성이 필요하다고 강조하였다.

이외에도 마정미[2], 정규만[9]의 연구에서도 모바일 콘텐츠가 다양한 디지털 플랫폼을 기반으로 하고 있지만, 소비자의 취향이나 기호에 따라 변화하는 상품으로서 수요의 불확실성이 높고, 시장변동에 대한 예측이

불가능한 측면이 많아 경쟁력을 강화시킬 필요가 있음을 강조하고 있다.

이상의 기존의 모바일 콘텐츠 관련 연구들을 살펴보면 주로 모바일 콘텐츠 시장의 현황 및 문제점, 정책적 제안에 그치고 있는 수준의 내용이 주를 이루고 있다. 따라서, 기존의 문헌에서 모바일콘텐츠의 활성화를 위해 인력 양성, 유통문제 해결 등이 필요하고 중요하다는데는 다들 공감하고 있으나 구체적으로 어떻게 이 문제를 해결할지에 대해서는 방법론을 제시하고 있지 못하다. 따라서, 국내 모바일 콘텐츠 사업의 활성화를 위해 어떤 요소를 중심으로 경쟁력을 키울 수 있을지에 대한 보다 구체적이고 실질적인 전략이 필요하다.

III. 연구방법론

1. 콘텐츠 개발 프로세스 분석의 개념

모바일콘텐츠 기업의 핵심활동은 콘텐츠 개발이며, 이 개발이 원활하게 이루어지는 것이 기업의 궁극적인 목표이다. 그러나 현실은 다수의 중소 모바일콘텐츠 기업의 개발 프로세스가 원활하지 못하여 경쟁우위를 확보하기 어려운 상황에 놓여있다. 따라서, 원활한 콘텐츠 개발 프로세스를 구축하기 위해서는 기업레벨에서 애로사항을 파악하여 이를 제거하거나 최소화할 수 있는 방안을 제시해야 한다. 이를 위해 모바일콘텐츠 기업의 콘텐츠 개발 프로세스 현황을 명확하게 파악하기 위한 분석이 중요하다.

콘텐츠 개발을 프로세스 혁신 관점에서 보았을 때, “모바일콘텐츠 기업의 결과물 = 투입물+프로세스”로 간주가 가능하다[9]. 기업에서 입력요소의 대표적인 것이 노동, 설비, 임금이므로 모바일콘텐츠 기업의 입장에서는 ‘인력과 자금’이 입력요소가 되고, 이들의 ‘일하는 방식’이 프로세스가 된다. 이렇게 되면 콘텐츠 자체는 결과물이며 실제 콘텐츠의 경쟁력은 개발프로세스이다. 이에 본 연구에서는 모바일콘텐츠 기업의 개발프로세스와 이후 유통과 관련된 프로세스를 개선함으로써 경쟁력을 강화할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

2. 분석절차

본 연구에서는 콘텐츠 개발 프로세스 분석을 위해 다음의 4가지 작업 단계를 거쳐 상세 프로세스를 도출하고자 하였다. 먼저, 콘텐츠 개발 프로세스를 도출하기 위하여 관련 보고서 및 각종 검색자료 등의 기본적인 문헌조사와 더불어, [표 2]와 같이 전문가를 대상으로 한 포커스그룹 인터뷰(FGI : Focus Group Interview)를 실시하여 콘텐츠 개발 기본 프로세스를 파악하였다.

표 2. 그룹 인터뷰 응답자 특성

기업명	설립연도	응답자수 (명)	평균경력 (년)	인터뷰시간 (분)
A사	1998	3	12	150
B사	2000	3	10	120
C사	2012	2	8	120
D사	2005	2	15	100
E사	2002	3	12	100
F사	2012	3	10	120
G사	2010	2	10	90
H사	2000	5	10	120
평균		2.875	10.875	115

상세 프로세스 도출은 기본 프로세스를 바탕으로 프로세스 세분화 작업을 수행하였으며 단계별 활동을 세분화하는 작업을 통해 단계별 주요활동을 정의하며, 각 활동에 영향을 주는 핵심 요인을 찾아냈다. 특히 상세 프로세스는 단계별 분석에 적합한 형태로 정형화하여 콘텐츠 개발 상세 프로세스를 도출하였다. 콘텐츠 개발을 위한 프로세스임을 감안하여 기획, 설계, 개발, 마케팅을 중심으로 정형화 단계 도출을 시도하고, 도출한 상세 프로세스를 바탕으로 다양한 콘텐츠 개발 프로세스를 구성하였다.

3. 모바일콘텐츠 개발 프로세스 모형화

모바일콘텐츠 개발 프로세스를 모형화 하기 위해 문헌조사, FGI 등을 통해 모바일콘텐츠 개발 기본 프로세스를 구성하였다. 앞서 살펴보았던 문헌, 전문가 의견 등을 근간으로 기본 프로세스를 구성하였으며, 이 연구에서의 모바일콘텐츠 개발은 콘텐츠 구상부터 사후관리에 이르는 일련의 과정을 포함한다. 즉, 기본 프로세

스의 주요 구성요소는 기획(Planning), 설계(Design), 개발(Development), 마케팅(Marketing), 유지보수(CRM/ Maintenance) 등으로 나누어지는데, 이 연구의 기본 프로세스 가운데 주요 활동은 기획, 설계, 개발, 마케팅 등의 4단계를 의미한다. 또한, 기획, 설계, 개발은 기획력 혹은 개발력을, 마케팅은 마케팅력을, 유지/보수는 경영지속성을 각각 주요인자로 다룬다. 한편, 마케팅력에서는 콘텐츠의 홍보를 얼마나 잘하느냐가 관건으로, 특히 게임콘텐츠는 퍼블리셔(Publisher)의 역할에 대한 고려가 필요하다. 기본 프로세스는 개발 프로세스뿐만 아니라, 프로세스에 영향을 줄 수 있는 해외 및 국내 환경 변화, 창조적인 콘텐츠 개발 수요에 대응해야 하는 외부성 등도 함께 고려해야 한다. 기술이 다양해지면서 단순 앱 개발 차원을 넘는 플랫폼개발 시장으로의 변화와 앱 수요자들의 소비환경 변화도 기본 프로세스에 영향을 주는 인이다. 특히, 단순 콘텐츠가 아닌 콘텐츠에 크리에이티브(창조성)를 더한 수요는 콘텐츠 개발 기획에 영향을 주는 요인이다. [그림 1]은 모바일콘텐츠 개발 프로세스의 기본적인 과정을 보여주고 있다.

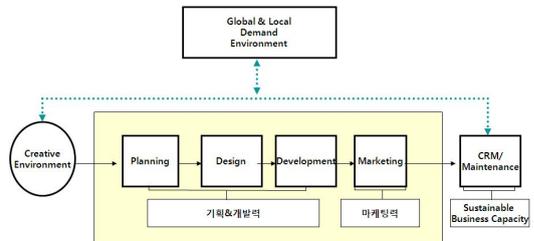


그림 1. 기본 프로세스 구성 개념도

IV. 분석결과

2012년 6월 20일~7월 26일까지 기존문헌과 중소 모바일콘텐츠기업(8개사), 2개 기관(서울앱센터, 글로벌 앱센터)을 대상으로 한 인터뷰와 자료분석을 통해 서울의 중소모바일콘텐츠기업은 첫째, 기업규모 및 분업화 정도에 따른 프로세스와 둘째, 6가지의 다양한 유형이 존재하는 것으로 나타났다. 각 유형의 특성과 프로세스

분석결과를 정리하였다. 이와 같이 유형별로 개발 프로세스를 구분하여 접근해야 하는 이유는 기업의 규모나 특성에 따라 개발 절차가 다르기 때문에 맞춤형 지원을 위해서는 기업의 특성이 충분히 감안이 되어야 하기 때문이다. 국내 모바일콘텐츠 기업은 규모나 업력, 종업원 수, 제품의 유형이 매우 다양하기 때문에 하나의 모형으로 일반화하여 경쟁력 강화 방안을 제시하는 것은 매우 어렵다.

1. 기업규모 및 분업화 정도에 따른 프로세스

모바일콘텐츠 기업의 개발 프로세스 모형은 기업규모 및 분업화 정도에 따라 스튜디오형 스타트업(Start-up)기업, 경력자 스타트업기업, 그리고 중견 및 대기업으로 구분하여 유형화 할 수 있다[그림 2]. 먼저, 스튜디오형 스타트업기업은 모바일콘텐츠 개발 아이디어만 가지고 사업에 뛰어들 경우 대부분이며, 주로 대학생들이 설립하여 경영마인드와 협상경험이 부족하기 때문에 성공하기 어려운 특징이 있다. 처음 창업한 기업은 창업자 1인 혹은 동업자들이 수요조사부터 유지보수에 이르는 모든 콘텐츠 개발 프로세스를 전담하는 형태로 분업화가 어려운 구조를 가지고 있고, 특징적인 프로세스나 매뉴얼화가 되어 있기보다는 상황에 따라 담당하는 사람에 의해 프로세스가 진행되고 의사결정이 이루어진다는 특성이 있다. 반면에 경력자 스타트업기업은 중견 또는 대기업에서 콘텐츠 개발 경험을 쌓고 사업 아이템을 발굴해 독립한 경우로, 어느 정도의 경영마인드를 확보하고 있어 최초 스튜디오형 스타트업기업에 비해 상대적으로 실패할 가능성이 낮은 편이다. 또한, 최초 스튜디오형 스타트업 기업과는 달리 경력자들이 시작한 기업들은 경영자와 개발자가 모여 기업을 설립하거나 경영마인드를 가진 개발자가 모여 창업을 한 경우가 대부분이다. 또한, 개발 프로세스가 세세한 부분까지 분업화되어 있지는 않으나, 어느 정도는 매뉴얼화가 되어 있어 기획, 개발, 마케팅/유지보수로 구분되어 기업이 운영되고 있으나, 일반적으로 수요조사 및 환경 분석과 기획은 한꺼번에 이루어지는 경우가 많고, 개발자들은 개발에만 집중하며, 마케팅 및 유지보수는 함께 이루어지는 구조를 가지고 있다.

끝으로 중견 및 대기업은 일정규모를 갖추고 콘텐츠 개발 프로세스가 체계화되어 있는 기업으로, 개발능력, 경영마인드 등의 모든 구성요소를 갖추고 있고, 일부는 퍼블리셔 역할도 담당하고 있다. 이들의 개발 프로세스는 철저히 세분화되어 있어 작업의 분업화가 명확하게 나타나고 있다.

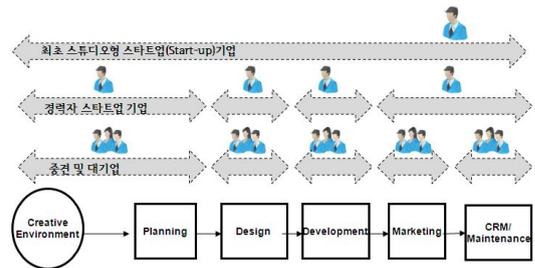


그림 2. 기업규모별 프로세스 분업화 개념도

[표 3]에는 기업규모 및 분업화 정도에 따른 프로세스의 분석결과를 프로세스 단계별로 분석하여 제시하였다.

표 3. 기업규모별 프로세스 분석 결과

기업규모/프로세스	Planning	Design	Development	Marketing	CRM/Maintenance
신규창업기업	기획력 부족 자금력 부족	디자인감각 부족 디자인인력 부족	개발인력 부족	국내 마케팅력 부족 해외 마케팅력 부족 투자금 부족	투자금 부족 경영마인드 부족 Quality Management 부족
경력자창업기업	투자금 부족	디자인인력 부족	개발인력 부족	해외 마케팅력 부족	자금력 부족 Quality Management 부족
대기업	-	-	-	-	-

2. 6가지 유형에 따른 프로세스

2.1 유형 1: 콘텐츠 자체개발 프로세스

콘텐츠 자체개발 프로세스는 기획, 설계, 개발, 마케팅, 유지/보수를 아웃소싱이나 다른 기업과의 협력을 통하지 않고 전부 회사 내에서 자체적으로 해결하는 프로세스이다. 이 프로세스는 [그림 3]과 같이 기업의 모

든 인적 자원을 동원하여 수요조사, 기획에서부터 유지 보수까지 회사내부에서 모든 콘텐츠 개발 프로세스가 이루어진다. 이러한 프로세스를 가지고 있는 회사는 주로 중견 이상 규모의 콘텐츠 개발회사들로 자체개발이 가능하지만 그 안에서도 여러 가지 사업형태를 보이고 있다.

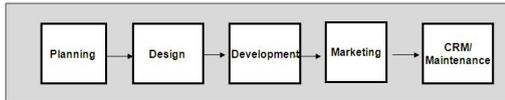


그림 3. 콘텐츠 자체개발 프로세스

이들 프로세스는 전체 콘텐츠 개발과정에서 개발(제작)하는 부분이 핵심 프로세스로 간주되어 기획의 중요성을 간과하는 경향이 있다. 사실, 모바일콘텐츠 기업의 애플리케이션 개발 관련 기술력은 현격한 차이가 나지 않는다는 한계가 존재한다. 따라서, 콘텐츠를 개발할 때 다수의 기업이 함께 참여하여 하나의 공동프로젝트 형태로 수행하는 것은 어려운 상황이므로 기업들이 서로 경쟁상대로 인식하여 업무적으로 협업을 한다는 것은 어려운 일인 프로세스로 볼 수 있다. 물론 한 기업이 개발과 기획을, 다른 기업이 마케팅을 담당하는 경우와 같이 역할자체가 처음부터 잘 나뉜다는 전제하에 공동프로젝트를 수행하는 기업들이 있기도 하다.

2.2 유형 2: 콘텐츠 개발납품 프로세스

콘텐츠 개발납품 프로세스는 [그림 4]와 같이 콘텐츠 개발 프로젝트를 발주하는 회사가 기획을 담당하고, 그 외의 설계, 개발, 마케팅, 유지/보수는 개발회사가 수행하는 형태를 갖추고 있다. 콘텐츠를 개발하여 납품하는 프로세스에서 보통 기획은 개발을 의뢰하는 기업입장에서 이루어지고, 그 외의 설계부터 유지관리까지는 개발 기업이 담당하게 된다. 이 경우 두 기업의 합의가 우선적으로 이루어져야 하고, 개발을 담당하는 기업은 개발을 의뢰하는 기업의 입장을 충분히 인지하여 스토리 보드를 만들게 된다. 이 개발 프로세스는 개발업체의 창의성보다 기획단계에서 개발을 하고자 하는 발주 회사의 의도가 더욱 중시된다는 특이성이 있다.

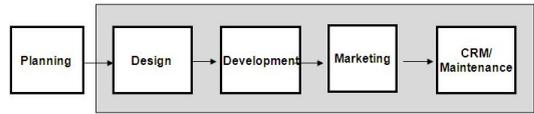


그림 4. 콘텐츠 개발납품 프로세스

콘텐츠 개발납품 프로세스를 분석해 보면 개발자 마인드, 즉 독창적인 창의력을 중시하기보다는 개발 프로젝트를 발주하는 회사의 주문대로 개발을 해야 하는 구조를 갖추고 있음을 알 수 있다. 즉, 기획자와 개발자 간의 gaps 관계가 형성되어 주문상품을 개발해야 하므로 이들간의 커뮤니케이션이 중요하며, 창업기업의 입장에서는 안정적인 자금 확보를 위해 개발콘텐츠와 수요를 매칭시킬 수 있다는 장점이 있다.

2.3 유형 3: 콘텐츠 자체개발 프로세스(임베디드)

콘텐츠 자체개발 프로세스는 [그림 5]와 같이 기획, 설계, 개발, 마케팅, 유지/보수를 회사 자체적으로 수행하지만 콘텐츠를 삽입하는 기기가 제한되어 있어 개발과 마케팅 과정에서 기기 제조사와의 협의·조정이 필요한 형태를 갖추고 있다. 제조사와의 관계가 중요하고 독특한 콘텐츠 개발 프로세스 형태이다.

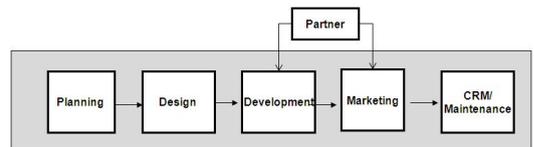


그림 5. 콘텐츠 자체개발 프로세스(임베디드)

콘텐츠 자체개발 프로세스를 분석해 보면 대부분의 개발사들은 제조사의 요구사항에 맞추려고 하지 않는 경향이 있어 개발사와 제조사 간의 프로그램 수정 협의가 쉽지 않다. 즉, 개발사들은 개발자만의 생각, 즉 “이런 것을 만들어야겠다”는 독창적인 창의력을 중시하는 반면, 제조사들은 독창성보다는 안정성과 대중성을 중요시한다. 따라서, 개발사와 제조사의 견해 차이로 게임을 전문적으로 하는 회사들은 임베디드 시장 진입을 꺼리는 경향이 있다.

2.4 유형 4: 콘텐츠 개발 후 퍼블리셔 협력

콘텐츠 개발 후 퍼블리셔 협력 프로세스는 [그림 6]과 같이 개발회사가 기획, 설계, 개발, 유지/보수를 모두 수행하고, 퍼블리셔가 콘텐츠를 홍보하고 유통하는 과정을 전담하는 형태를 가지고 있다. 홍보, 마케팅 활동을 개발기업 내에서 자체적으로 수행하는 것보다 전문 인력에게 맡기는 것이 유리한 경우에 이 프로세스 방식을 적용한다. 콘텐츠 개발 기업은 마케팅 광고홍보를 해주는 인력들이 필요하고, 특히 게임분야는 퍼블리셔들의 역할이 점점 커지고 있다.

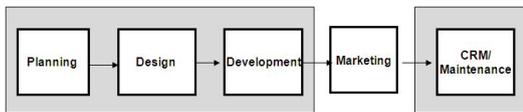


그림 6. 앱 개발 후 퍼블리셔 협력

국내시장에서는 콘텐츠분야의 중견 및 대기업들이 인력과 자금력을 바탕으로 퍼블리셔의 역할을 담당하고 있으며, 모바일 분야에서는 컴투스라 게임빌이, 모바일과 온라인 분야에서는 CJ E&M, 네오위즈 등이 대표적인 퍼블리셔이다. 콘텐츠 개발 후 퍼블리셔 협력 프로세스를 분석해 보면, 개발한 콘텐츠가 시장에서 성공하려면 콘텐츠의 품질과 함께 콘텐츠가 사용자들에게 노출되는 빈도도 중요하기 때문에 콘텐츠 홍보를 위해서는 퍼블리셔의 역할이 대단히 중요하다. 퍼블리셔의 역할이 중요한 이 프로세스에서는 특히 기획단계에서 아이템 선정을 제대로 하는 것이 향후 수익모델로 성공할 가능성을 높이는 것이다. 현재 운영 중인 대부분의 콘텐츠 개발센터들은 앱 개발자를 양성 또는 지원하는 부분에 치중하고 있어 경쟁력이 낮게 보여진다.

2.5 유형 5: 크리에이티브 앱

크리에이티브 앱은 크리에이티브가 콘텐츠의 핵심인 게임분야에서 주로 볼 수 있는 형태로, 프로젝트 총괄자(Project Director, PD)가 기획부터 유지/보수까지 프로젝트의 중심이 되어 개발하는 것을 의미한다. 크리에이티브 앱은 앞서 살펴보았던 개발프로세스와 달리 콘텐츠마다 다른 형태의 프로세스를 구성하는 것으로 분

석 할 수 있다. 즉, 앞서 살펴보았던 개발프로세스들은 기획, 설계, 개발(제작), 마케팅 등의 순차적인(serial) 과정을 거쳐 콘텐츠를 만들어낸다면, 크리에이티브 앱은 순차적 과정보다 상대적으로 덜 정형화된 방식으로 진행되는 특징이 있다. 특히, 크리에이티브 앱 중 게임 앱은 콘텐츠 개발 과정에서 담당 프로듀서(PD)가 게임의 품질을 결정하는 핵심 역할을 수행한다. 그러나, 규모가 일정 이상인 회사는 개발프로세스가 PD 중심이긴 하지만 기본적으로 정형화된 프로세스를 거치는 경우도 있다.

크리에이티브의 프로세스를 분석해 보면 가장 중요한 요인은 인력과 자금이라고 할 수 있다. 그런데, 인력이 핵심 요인임에도 불구하고 국내에서는 앱 개발 사업이 거의 3D산업으로 분류되어 기피업종으로 인식되면서 인력수급이 용이하지 않다. 또한, 대기업에서는 크리에이티브 앱을 만드는 사람들이 앱 개발에만 치중할 수 없는 업무환경이기 때문에 단기간에 회사를 그만두는 경우가 많다. 중소기업에서는 자금 확보가 어려워 안정적인 취업을 보장해주지 못하고, 특히 지명도가 낮고 규모가 작은 게임회사는 우수인력 확보에 어려움을 겪고 있다. 특히, 크리에이티브 앱 개발에 참여하고 있는 중소 콘텐츠기업들은 운영자금을 융통하기 쉽지 않고, 투자처가 확실하지 않아 아이디어만 가지고 앱 개발에 참여하기가 힘든 현실이다.

2.6 유형 6: 기업용 콘텐츠(B2B 앱 전용)

B2B 앱은 일반 불특정 다수(주로 개인)를 대상으로 개발하는 B2C 앱과 달리 산업 발전에 기여하기 위해 기업을 대상으로 개발하는 것이다. 특정기업이 IT를 잘 활용해 해당기업의 성과를 높이는 데 기여할 수 있다는 측면에서 B2B 앱 분야에도 관심을 기울일 필요가 있다. 이들 프로세스를 분석해 보면, 기획단계에서의 콘텐츠 수요 예측과 실제 콘텐츠를 공급하는 마케팅단계의 연계가 중요하다. 또한, 기획단계에서의 수요예측과 달리 제품을 파는 수요처가 매칭되지 않아 콘텐츠를 개발하더라도 팔 수 없는 상황이 발생한다. 특히, 콘텐츠기업은 마케팅 부분에 많은 투자를 해야 하나, 신규 스타트업기업의 입장에서는 조사/분석능력이 약하고 경영마

인드가 부족하고, 마케팅/세일즈 능력 부족으로 콘텐츠가 시장에 출시되어도 난관에 부딪히는 경우가 많다. [표 4]에는 다양한 프로세스별 분석결과를 표로 제시하였다.

표 4. 6가지 유형에 따른 프로세스 분석 결과

프로세스 유형	특징	기업규모	주요 문제점
유형 1: 콘텐츠 자체개발	기획, 설계, 개발, 마케팅 등 모든 업무 자체해결	중견이상 규모	기획의 중요성 간과
유형 2: 콘텐츠 개발납품	기획을 외주하여 발주회사의 의도가 중시됨	중견이하 규모	독창적인 창의력이 중시되지 못함
유형 3: 임베디드	제조사와의 관계가 중요하고 독특한 콘텐츠 개발에 적합	중견이하 규모	개발사와 제조사의 견해 차이 발생
유형 4: 퍼블리셔협력	퍼블리셔가 콘텐츠를 전문적으로 홍보, 마케팅 수행	중견이하 규모	콘텐츠개발센터들이 경쟁력이 낮음
유형 5: 크리에이티브 앱	게임분야에 주로 나타남	일정규모 이상	인력과 자금 부족
유형 6: 기업용콘텐츠	산업발전에 기여하기 위해 기업을 대상으로 개발	일정규모 이상	마케팅 비용에 대한 부담

V. 토의

위와 같이 기존의 중소 모바일콘텐츠 기업의 개발 프로세스를 살펴보았다. 기업의 크기와 규모 그리고 핵심 요인별로 다양한 취약점을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이에 본 장에서는 이들이 가지고 있는 취약점을 극복하고 협업 중심의 개발 프로세스를 유지하기 위한 모형화 방안을 제시하고 한다.

1. 핵심 요인 측면의 취약점

모바일콘텐츠 기업의 개발 프로세스를 경쟁력 있도록 개선하기 위한 핵심요인은 인력, 자금, 일하는 방식으로 나누어 접근이 가능하다[11]. 먼저 인력측면에서는 모바일산업의 역사가 길지 않기 때문에 모바일콘텐츠 개발을 위한 기획, 디자인, 개발(제작) 분야의 전문 인력 공급이 부족한 상황이다. 특히 창업기업이거나 규모가 작은 기업은 신입 인력보다 경력을 선호하지만 경력자들은 작은 업체를 선호하지 않기 때문에 인력의

수요와 공급이 매칭되지 않고 있다. 따라서, 콘텐츠 개발 아이템 및 개발(제작)능력을 갖고 있는 인력은 자금, 콘텐츠 판로 등 사업여건이 마련된다면 사업화 성공가능성을 높일 수 있다. 두 번째로 모바일콘텐츠 기업이 콘텐츠 개발 이후 사업을 유지해 지속가능 경영 단계에 이르기까지 안정적인 자금 확보가 중요하다. 은행은 담보를 요구하고 벤처캐피털은 미래가 보장되어 있는 기업에 투자하려는 경향이 강하기 때문에 창업기업이나 중소기업은 대출 여건 및 자금유통이 어려운 상황이다. 끝으로 일하는 방식에서의 개선도 요구된다. 자금력이 떨어지는 창업기업은 콘텐츠 개발을 위한 공간이 절실히 필요한 상황이고, 특히 예비 창업자를 포함한 창업 초기기업, 영세 사업자들에게는 정보공유, 멘토링 등을 제공하는 공간이 사업 정상화 진입을 위한 필수 요건이다. 또한, 교육 프로그램이 개발자 양성에 치중되어 있어 사업화 성공과 지속가능 경영을 위해 실질적으로 필요한 교육이 마련되어야 한다. 또한, 콘텐츠의 성공은 “기획과 디자인에 있다”고 해도 과언이 아닐 정도로 모바일콘텐츠 개발에서 가장 중요한 핵심요소이다. 좋은 디자인을 바탕으로 콘텐츠를 개발(제작)하기 위해서는 디자인의 중요성을 강조하면서 디자인능력을 키울 수 있는 프로그램을 마련해야 하며, 디자인 인력양성 및 지원 등을 해주어야 한다. 끝으로, 지속적으로 높은 가치를 유지하는 것이 콘텐츠가 시장에서 잘 팔릴 수 있는 성공요인임을 인식해야 하고, 콘텐츠의 사업화 또는 상업화를 염두에 둔 콘텐츠의 발굴, 개발 등이 중요하다.

2. 기업규모 측면의 취약점

본 연구에서는 기업규모에 따라 신규창업기업, 경력자창업기업, 대기업으로 구분하여 프로세스의 특징을 살펴보았으며, 분석결과를 고려하여 프로세스 단계별로 취약점을 파악할 수 있었다. 대기업은 기획부터 유지/보수에 이르는 전체 개발 프로세스에서 신규창업기업 및 경력자창업기업에 비해 대부분의 핵심요인(인력, 자금, 일하는 방식)에서 우위에 있다고 보여졌다. 하지만, 신규창업기업의 경우 기획의 측면에서는 콘텐츠 아이템의 기획력이 떨어지고, 자금력이 부족하여 좋은 아이디어를 구체화할 수 있는 역량이 부족한 것으로 나타

났고, 설계 측면에서는 사용자들의 구매욕구를 불러일으킬 만한 디자인 감각이 부족하고, 디자인 인력이 기피하는 것으로 나타났다. 개발 측면에서는 국내 콘텐츠 엔지니어들이 3D업종에 종사하고 있다는 인식을 고려할 때 모바일분야의 개발 인력이 부족한 상황이며 국내외 마케팅력 경험이 거의 없으므로 콘텐츠를 개발하여도 홍보할 역량이 떨어지고, 투자금이 부족하여 적극적인 홍보를 하기에는 역부족인 것으로 나타났다. 또한, 투자금이 부족하여 새로운 기술 환경에 빠르게 대응하기 어렵고, 개발자들의 경영 마인드가 부족하여 사용자들의 반응에 적절하게 대처하기 힘들. 그리고 기업 환경이 열악하여 개발한 콘텐츠에 대한 지속적인 품질 관리가 어려운 것으로 나타났다.

한편, 경력자 창업기업의 경우에는 기획의 측면에서 신규 창업기업과 마찬가지로 자금력이 부족하여 좋은 아이디어가 많아도 가시화할 역량이 부족한 것으로 나타났으며 디자인 인력도 외면하는 것으로 나타났으며 개발 인력도 부족한 것으로 나타났다. 또한, 해외 마케팅력 경험이 거의 없으므로 콘텐츠를 개발하여도 해외 홍보를 할 역량이 떨어지고, 투자금이 부족해 퍼블리셔를 활용하여 적극적인 홍보를 하기에는 역부족이며, 자금력이 대기업에 비해 많이 떨어져 새로운 기술 환경에 빠르게 대응하기 어렵고, 기업 환경이 열악하여 개발 콘텐츠에 대한 지속적인 품질 관리가 어려운 것으로 나타났다.

VI. 결론 및 시사점

이상과 같이 기존의 중소 모바일 콘텐츠 기업의 조사를 통해 나타난 핵심요인 및 기업 규모별 취약점을 개선한다면 협업 중심의 경쟁력 있는 프로세스를 갖출 것으로 기대된다. 이에 다음과 같은 본 연구의 결론 및 시사점을 제안한다. 첫째, 앱 개발은 누구나 하지만 앱 개발 후 사업유지와 마케팅이 문제가 큰 것으로 나타났다. 따라서, 정부의 지원은 앱 개발 전보다는 개발하고 마켓에 등록한 이후에 기획, 디자인, 마케팅 지원이 반드시 이루어져야 할 것이다. 특히, 국내는 아직 개발자 위주로 창업이 이루어지다 보니 기획이나 디자인 부분이

취약하고, 사실 개발력은 비슷하므로 기획, 마케팅 기능이 앱 성공의 핵심 요인이라고 할 수 있다.

둘째, 콘텐츠를 개발했다고 수요가 발생하는 것이 아니므로, 콘텐츠를 개발할 때부터 개발과 사용수요를 매칭시켜 사업이 효과적으로 진행될 수 있도록 유도하는 것이 필요하다. 셋째, 모바일 콘텐츠 관련 정보를 통합 운영하는 것이 필요하다. 업체들은 모바일 콘텐츠 지원에 대한 기본 정보가 부족하며, 관련 정보를 통합 운영하는 창구가 없다. 또한, 관련 정보나 지원정책 등에 관련된 접촉 창구가 많다 보니 개발자나 이용자들의 혼선이 자주 발생하기 때문에 이들을 효과적으로 지원하기 위한 정보 통합 창구가 필요하다.

본 연구는 국내 모바일 콘텐츠 기업의 경쟁력 강화를 위해 개발 프로세스 유형별로 기업을 분류하고 이를 바탕으로 경쟁력을 강화할 수 있는 방안을 제시하였다. 그러나, 모바일 콘텐츠의 유형에 따라라도 개발 프로세스가 달라질 수 있는바, 향후에는 보다 다양한 측면을 고려한 경쟁력 강화방안의 모색이 필요하겠다.

참고 문헌

- [1] 김근형, 김시연, 이봉규, "모바일 콘텐츠 서비스의 성공 전략에 관한 실증 연구", 한국콘텐츠학회논문지, 제6권, 제10호, pp.89-98, 2006.
- [2] 마정미, "방송통신 융합시대의 모바일 콘텐츠 산업 활성화 방안", 사회과학연구, 제19권, 제2호, pp.25-50, 2010.
- [3] 박주연, 전범수, "국내 미디어 기업의 모바일 콘텐츠 서비스 사례 분석", 한국콘텐츠학회논문지, 제10권, 제1호, pp.160-169, 2009.
- [4] 방송통신위원회, *무선인터넷시대의 모바일 콘텐츠 활성화 방안*, 방송통신위원회, 2009.
- [5] 방송통신위원회, "개방형 플랫폼 환경에서의 모바일 콘텐츠 시장 활성화 방안 연구", 방송통신위원회, 2010.
- [6] 방송통신위원회, "2013 국내 스마트폰 가입자 수", 2013.

- [7] 서병문, "모바일 서비스의 진화와 성공적인 모바일 콘텐츠 모델", 한국산업정보학회논문지, 제13권, 제4호, pp.24-34, 2008.
- [8] 전자부품연구원, *모바일콘텐츠 산업 분석 및 활성화 방안*, 전자부품연구원, 2006.
- [9] 정규만, "모바일 기기 발전에 따른 모바일 게임 시장의 발전 방향", 디지털콘텐츠학회논문지, 제11권, 제4호, pp.495-501, 2010.
- [10] 정부연, "모바일 환경 변화에 따른 모바일콘텐츠 및 애플리케이션의 변화 추세와 시사점", 방송통신정책, 제22권, 제18호, pp.37-64, 2010.
- [11] 한국정보사회진흥원, *디지털콘텐츠 산업 활성화 방안*, 한국정보사회진흥원, 2007.
- [12] 한국콘텐츠진흥원, *스마트콘텐츠시장조사*, 한국콘텐츠진흥원, 2012.
- [13] 한국콘텐츠진흥원, 2014년 콘텐츠산업 전망: 콘텐츠산업 2013년 결산 및 2014년 전망, 2014.
- [14] ABI Research, "How many Apps are in Each App Store," ABI Research, March, 5th, 2013.
- [15] T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.
- [16] J. Y. Park, "Design process excludes users: the co-creation activities between user and designer," Digital Creativity, Vol.23, No.1, pp.79-92, 2012.
- [17] B. Prasad, "Hybrid re-engineering strategies for process improvement," Business Process Management Journal, Vol.5, No.2, pp.178-198, 1999.
- [18] Strategy Analytics, *Mobile Media Forecast 2012*, 2012.

저 자 소 개

최 봉(Bong Choi)

정회원



- 2004년 8월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 1990년 5월 ~ 2008년 6월 : 삼성경제연구소 수석연구원
- 2008년 7월 ~ 현재 : 서울연구원 연구위원

<관심분야> : 프로세스혁신, 지식경영, 경영전략

정 남 호(Namho Chung)

정회원



- 2002년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 2004년 3월 ~ 2009년 8월 : 충주대학교 경영학부 조교수
- 2009년 9월 ~ 현재 : 경희대학교 호텔관광대학 교수

<관심분야> : 문화관광컨텐츠, 모바일 비즈니스