

문화콘텐츠산업 경영전략 수립 모델 개발

권혁인¹, 이재화¹, 정순규^{1*}
¹중앙대학교 일반대학원 문화예술경영학과

Developing the Business Strategic Planning Model for Cultural Contents Industry

Hyeog-In Kwon¹, Jae-Hwa Lee¹ and Soon-Gyu Jung^{1*}

¹Department of Culture-Art Business, General Graduate School, Chung-ang University

요약 본 연구는 다양한 문화콘텐츠 산업과 관련된 조직(기업, 정부 등)이 문화콘텐츠 관련 활동을 수행함에 있어 현재 자국의 수준을 파악하고, 미래 지속 성장을 위한 경영전략을 수립하는데 가이드가 되는 경영전략 수립 모델을 개발하는데 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 사용이 편리한 매트릭스 모델을 개발하고자 하였으며, 전문가 대상 FGI를 실시한 결과 '산업의 매력도'와 '기술 강점'의 2개의 축이 기본 측정 요인으로 도출되었으며, 이를 측정하는 세부 구성요인으로 총 29개의 요인이 도출되었다. 이 세부요인 도출은 선행연구와 문화콘텐츠 산업 전문가를 대상으로 한 2차 설문에 의해 도출되었다. 이 후 도출된 요인들 간의 중요도를 파악하기 위해 AHP 분석을 실시, 가중치를 산정하여 현재의 수준을 측정할 수 있는 모델을 제시하였다. 또한, 미래의 지속 성장을 위한 경영전략 가이드 제시를 위해 매트릭스 분면마다 해당 특성을 파악, 이를 정의하고 정부와 기업이 행하여야할 활동을 제시하였다. 본 연구를 통해 우리는 문화콘텐츠 산업만의 특성을 파악할 수 있으며, 지금까지 존재하지 않던 문화콘텐츠 산업의 경영전략 수립 모델을 제시하여, 관련 조직의 경영 활동에 이바지하고자 한다.

Abstract The purpose of this study was to understand various cultural contents industry and current status for the managerial activities of governmental agencies and business corporations. Moreover, it was to develop model that guides to establish management strategy for future sustained growth. In this study, convenient matrix model was developed. As a result of FGI of experts who works in cultural contents industry, two axes of 'Industry attractiveness' and 'Technology strength' were deduced as main measurement factors and twenty-nine detail factors were deduced. After that those detail factors were deduced through two-time survey aimed cultural contents industry experts. To find out importance of each factor, AHP method was used. This study suggests the model that measure present level of cultural contents industry. Furthermore, we figured out feature each faces of matrix to suggest business strategy guide for future sustained growth. Then we defined the faces of matrix and suggested activities what had to do to governmental agencies and business corporations. We figure out feature of cultural contents industry through this study and contribute management activities of related organization by suggesting business strategic planning model which is not existed until now for cultural contents industry.

Key Words : Cultural Contents, Matrix, Planing, Strategy Model

1. 서론

‘산업생산 시대가 가고, 문화생산 시대가 오고 있다.’라고 한 미래학자 제러미 리프킨(Jeremy Rifkin)의 말과 같

이, 산업시대가 가고 문화시대가 도래하고 있다. 이는 한국콘텐츠진흥원에서 발표한 세계 문화콘텐츠 산업 시장 규모(Fig. 1)의 증가를 통해서도 확인할 수 있으며, 다양한 기업의 비즈니스모델 변화를 통해서도 확인할 수 있

본 연구는 문화체육관광부 및 한국콘텐츠진흥원의 콘텐츠산업기술지원사업으로 수행되었음.

*Corresponding Author : Soon-Gyu Jung(Chung-Ang Univ.)

Tel: +82-2-820-6965 email: sgjung818@hanmail.net

Received February 11, 2014

Revised (1st March 11, 2014, 2nd March 24, 2014)

Accepted April 10, 2014

다.(예_ 제조회사였던 Apple의 iTunes를 통한 콘텐츠 비즈니스로의 변화 등) 문화 콘텐츠 산업이 이처럼 고부가 가치산업으로 부각되면서 세계 문화 콘텐츠 산업을 선점하기 위한 선진국들의 경쟁도 날로 치열하게 전개되고 있으며, 우리나라에서도 이를 위한 노력이 활발히 이루어지고 있다.

이러한 변화들 속 특징적인 것은 문화산업과 ICT 등 기술의 결합을 통한 문화콘텐츠 생산과 그 가치 상승이다. 현대는 ICT 기술을 기반으로 전 세계가 하나의 문화권으로 결합하고 있으며, 이러한 변화를 기회로 많은 선진국들이 자국의 문화콘텐츠 산업을 기반으로 세계 콘텐츠 시장을 선점하기 위해 노력하고 있는 것이다.

우리나라에서도 문화콘텐츠와 기술의 밀접한 관계를 파악하고 미래 국가 핵심 산업으로 문화콘텐츠 산업을 육성하고자 CT(Culture Technology) 개발에 적극적인 투자를 하고 있다.

순위	구분	2006	2007	2008	2009	2010p
1	미국	455,520	469,713	461,737	429,912	443,144
2	일본	164,687	174,732	178,279	172,768	174,036
3	독일	81,733	85,129	86,131	85,106	87,296
4	중국	47,583	58,020	68,992	75,085	85,543
5	영국	70,857	76,304	77,223	74,404	76,794
6	프랑스	56,269	60,247	62,584	64,626	66,676
7	이탈리아	40,709	42,822	43,901	41,715	42,213
8	캐나다	33,052	35,221	36,902	36,421	38,155
9	한국	26,473	28,896	30,842	32,018	33,831
10	브라질	21,192	24,829	27,756	28,718	33,104
11	호주	23,859	26,208	28,949	29,480	32,157
12	스페인	26,721	28,841	28,465	26,063	26,510
13	러시아	14,277	16,610	19,496	18,182	20,552
14	네덜란드	16,425	17,530	17,979	17,228	17,486
15	인도	11,190	13,215	14,584	15,164	17,226

[Fig. 1] Top 15 countries of the world content market Source : 2011 International Content Market Research (2011) reconstruction

이러한 다양한 관련 기술의 개발 및 지원 활동에도 불구하고 우리나라의 문화콘텐츠 관련 기업 대부분은 세계적 경쟁력을 확보하고 있지 못한 실정이며, 그 원인으로 경영, 기획 능력의 부족 등이 확인되고 있다. 이는 콘텐츠의 품질을 결정하는 원천과 기술에는 많은 투자가 이루어지고 있으나 상대적으로 지원 활동에 속하는 경영, 기획에는 투자가 미미하기 때문이다. 또한 문화콘텐츠 산업은 타 산업 군에 비해 새롭게 생성되고 있는 신흥 산업으로 기존의 산업들과는 달리 문화적 속성을 강하게 보유하고 있으며, 무형과 유형의 성격을 동시에 띠고 있어 타 산업의 경영 활동과는 다른 특성을 가지고 있다. 이러한 특성

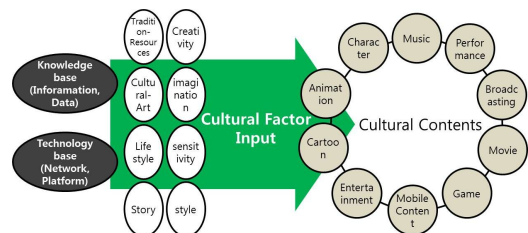
에도 불구하고 아직까지 문화콘텐츠 산업에 대한 경영 연구가 활발히 이루어지지 못하고 있어, 기업이나 관련 조직의 가이드가 되어주지 못하는 것 또한 현실이다.

따라서 본 연구에서는 이러한 문화콘텐츠 산업의 경영 활동을 지원하기 위한 전략 도구를 만들고자 한다. 이는 아직까지 문화콘텐츠 산업 관련 경영 전략 도구 및 연구가 매우 드물어 관련 조직이 경영 전략을 수립함에 있어 한계가 존재하기 때문이다. 본 연구는 문화콘텐츠 산업의 경영 전략 수립 속성이 무엇인지 파악하고, 이를 측정할 수 있는 도구를 개발해내고자 하며, 본 도구는 현재 다양한 국가들의 문화콘텐츠 산업 경쟁력을 파악할 수 있으며, 현재 상황 하에 지속성장을 위해 행하여야 하는 기업 및 국가의 경영 전략을 제시해준다.

2. 이론적 배경

2.1 문화콘텐츠의 정의

문화라는 단어를 한 마디로 정의하긴 어렵지만 사전적 의미로는 “자연 상태의 사물에 인간의 작용을 가하여 그것을 변화시키거나 새롭게 창조해 낸 것”을 의미한다. 콘텐츠는 “인터넷이나 컴퓨터 통신 등을 통하여 제공되는 각종 정보나 그 내용물”로 정의되며, 문화와 콘텐츠가 혼합되어 문화콘텐츠로 불린다.



[Fig. 2] Schematization of the concept of cultural contents

Source : The current status and vision of cultural contents industry, Korea Creative Content Agency, 2008, recomposed

문화콘텐츠의 정확한 정의에 대해서는 의견이 분분하다. 한국전자통신연구원(2009)은 창조에 바탕을 둔 소프트웨어적인 제품 또는 서비스를 말하며, 단순 데이터, 메시지, 이미지, 동영상보다는 문화적 요소가 내포된 형태의 콘텐츠라고 하며, 문화산업진흥기본법에서는 문화적

요소가 체화된 부호, 문자, 음성, 음향 및 영상 등의 자료 또는 정보라고 한다.

따라서 문화콘텐츠는 인간의 감성, 창의력, 상상력을 원천으로 문화적 요소가 체화되어 경제적 가치를 창출하는 문화상품이다. 문화적 요소가 창의성과 기술이 결합하여 콘텐츠로 재구성되어 유통되면서 고부가가치를 갖는 상품으로 전환된다.

2.2 문화콘텐츠 산업의 개념 및 특징

문화산업진흥기본법에서는 문화산업을 문화상품의 기획, 개발, 제작, 생산, 유통, 소비 등과 이에 관련된 서비스를 하는 사업으로 정의하며 문화상품을 문화적 요소가 체화되어 경제적 부가가치를 창출하는 유·무형의 재화와 서비스 및 이들의 복합체라고 규정하고 있다[1].

문화콘텐츠를 넓은 범위로 본다면 미술, 음악, 공연, 문학 등의 순수예술을 비롯하여 영화, TV, 드라마, 게임, 애니메이션 등 대중예술에 이르는 다양한 영역을 포함한다. 즉, 문화콘텐츠 산업은 대중성을 지니고 수익을 창출할 수 있도록 문화콘텐츠의 기획, 개발, 제작, 생산, 유통, 소비 등과 이와 관련된 서비스를 제공하는 사업으로 정의할 수 있다[2].

문화콘텐츠의 특징은 일반 제품과는 달리 고유의 특성을 가지고 있으며 크게 상품적 특징, 산업적 특징 그리고 제작적 관점의 특징으로 나뉜다[3].

상품적 특징은 문화콘텐츠의 상품이 경험재적 특성 즉, 소비 후 경험을 하기 전까지 상품의 효용성을 알 수 없으므로, 사전 정보가 소비의 결정적인 역할을 한다. 그리고 공공재적 특성은 대가의 지불 없이도 콘텐츠 상품 이용에 지정된 대가를 지불하려고 하지 않는 무임승차자(Free Rider) 문제를 야기하기도 하며 개인상품 소비행위가 비 배타적이며 비 경합적이여서 내가 소비한다고 해서 다른 사람이 소비를 못하는 상황이 발생하는 것이 아니다[3,4].

산업적 특징은 타 산업과 다른 고유의 특성을 가지고 있어 제조업뿐만 아니라 일반 서비스업과도 다른 문화콘텐츠 산업만의 특징이라고 할 수 있다[3]. 그 특징으로는 하이 리스크 하이 리턴(High Risk High Return), 문화적 할인, 창구효과, 지적재산권, 짧은 라이프 사이클, 높은 과급효과 등이 있다[5].

제작적 특징으로 프로젝트형 프로세스 체계를 가지고 있으며 융합화에 따른 효과로 창의력, 기획력, 상상력 등

을完비한 고급 인력을 필요로 하는 지식 집약적 창조산업이다[6]. 새로운 기술의 융합을 통한 혁신성이 중요한 가치가 되고 있다[4,6].

2.3 경영전략의 개념 및 분류

Chandler(1962)은 전략이라는 개념을 경영학에 가장 먼저 도입한 사람이다. 그는 “기업은 기본적으로 목표와 목적을 설정한 뒤 목표달성에 필요한 자원을 분배하고 목표달성을 위해 행동방향성을 결정하는 것”이라고 정의하고 있다[7-10]. Ansoff(1965)는 “기업성장의 분석적 관점에서 전략을 제품과 시장의 범위, 성장벡터, 경쟁우위, 시너지 효과 등에 관한 의사결정을 내리게 하는 규칙”으로 정의하고 있다[11]. Andrews(1971)는 “목표를 정하고 이를 달성하기 위한 방침과 계획을 수립하여 사업의 범위를 정의하는 일련의 의사결정에서 나타나는 패턴”이라고 정의하였다[12,13].

[Table 1] Researcher-oriented classification of strategy patterns

Researcher	Type
Buzzell et al.(1975)	Building, Holding, Harvesting
Miles & Snow(1978)	Prospector, Analyzer, defender, Reactor
Vesper(1979)	Multiplication, Monopolizing, Specialization, Liquidation
Porter(1980)	Cost leadership, Differentiation, Focus
Miller(1986)	Innovative Differentiation, Marketing Differentiation
Smith & Grimm(1987)	Focused Strategy, Unfocused Strategy
Shortell(2000)	Position Strategy, Power Strategy, Pace Strategy, Performance Strategy,

Source : Sung-Tak Kwon, A Study on the Effects of Strategy, Competencies, Organizational Structure and Their Interactions on the Performance of Hospitals, Unpublished Doctor's Thesis, Yonsei University, 2003

위의 연구자들이 주장한 경영전략의 정의를 종합해보면 경영전략은 목표와 목적을 세워 이를 수반하기 위한 과정과 일련의 계획을 구상하여 경쟁자들 보다 효율적으로 목표를 달성하게 하기 위한 수단이다.

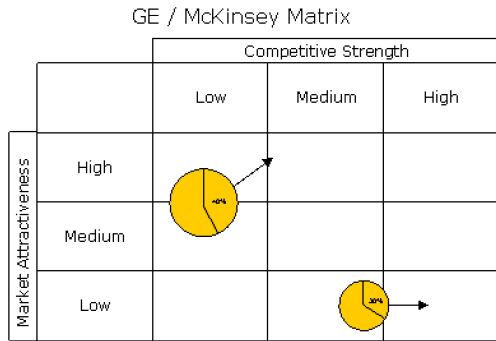
경영전략의 분류는 많은 연구자들에 의해 연구되었으며 매우 다각적인 연구가 도출되었다. 그중 대표적인 연구는 Miles & Snow(1978)의 적응전략, Porter(1980, 1985)의 경쟁전략이다[14,15].

또한, 많은 연구자들이 Table 1과 같이 전략유형을 다양한 관점에서 연구하였다.

2.4 경영전략 수립 관련 틀

다양한 산업의 기업들은 경영전략 수립을 위해 경영 전략 도구를 사용하고 있으며, 이 도구들은 기업의 현재 상태와 전략 방향을 제시해주는데 매우 용이한 장점이 있다. 기업들이 주로 사용하는 경영전략 도구로는 다음의 도구들이 대표적이다.

사업 포트폴리오 분석으로 가장 많이 알려져 있는 BCG Matrix는 세계 유수 컨설팅회사인 보스턴컨설팅그룹(BCG)이 전사전략 수립에 사용할 목적으로 개발한 전략 도출 도구로, 4개의 분면으로 구성된 매트릭스 형태의 도구이다. 매트릭스의 가로축과 세로축은 각각 ‘상대적 시장점유율’과 ‘시장성장률’로 설정되어 있으며, 시장 매력도는 산업성장률로 측정되는 반면, 경쟁 포지션은 시장 전체가 아니라 산업 내의 가장 큰 경쟁사의 시장 점유율에 대비한 사업단위의 시장점유율에 의해 측정된다 [17,18]. BCG Matrix는 간편하게 전략을 수립할 수 있다는 장점을 가진 반면, 시장성장률과 상대적 시장점유율만을 측정 자료로 삼아 사업 단위들을 평가하기에 평가 결과의 신뢰성이 떨어지는 단점을 가지고 있다.



[Fig. 3] GE / McKinsey Matrix
Source : <http://www.valuebasedmanagement.net>

이런 결점을 보완한 것이 미국의 GE(General Electric)가 컨설팅기업인 매킨지(McKinsey)와 공동으로 개발한 9개의 분면으로 구성된 GE/McKinsey Matrix 이다[19,20]. GE/McKinsey Matrix의 2개축은 기업 강점과 시장 매력도로 구성되며 각 축의 평가요인은 세부적으로 나누어져 있고, 각 요인들 간 가중치가 부여된다. GE/McKinsey Matrix는 세부평가요인을 바탕으로 정교하게 측정한다는 장점과 9개의 분면마다 취하여야

할 세부 활동을 제안해준다는 점에서 장점이 있으나, BCG Matrix와 같이 2가지 축으로 사업포트폴리오를 평가할 수 있는가 하는 단점이 존재한다.

Ansoff Matrix는 ‘전략적 관리’의 창시자인 이고르 안소프(Ansoff H. Igor) 박사가 1957년 하버드 비즈니스 리뷰에 발표한 기업 성장을 위한 4가지 방법의 마케팅 도구이다. 기본적으로는 기업의 상품과 시장의 복합적인 4가지 가설의 방향을 바탕으로 하며, 기업의 성장방향과 위험도를 예측하고 비교/분석하여 기업의 마케팅은 물론 전체적인 성장방향에 대한 의사결정 도구이다[20].

[Table 2] GE/McKinsey Matrix evaluation factors

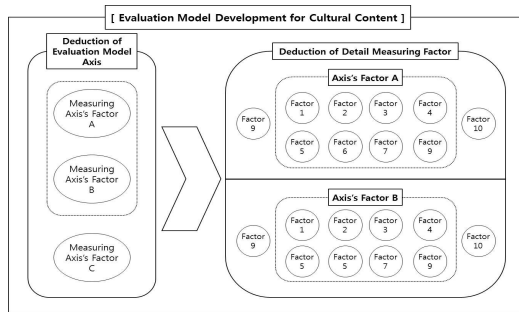
Industry Attractiveness	Business Strength
<ul style="list-style-type: none"> • Absolute Market Size • Market Growth Rate • Market Potential • Competitive Structure • Financial • Technological • Social • Political • Environmental 	<ul style="list-style-type: none"> • Size of SBU • Positioning • Comparative Advantages • Brand Strength • Human Resource • R&D Capability • Manufacturing Processes • Marketing • Quality • Learning Capability

이 외에도 순투자수익률의 크기와 자산 성장률을 2개의 축으로 분석하는 Growth Spread Matrix, 포트폴리오의 적합성을 분석하는 Share Momentum, 비전의 단계적 달성 목표 대비 현재 자사의 수준을 비교하여 차이를 도출하는 Gap Analysis 등이 있다[21].

3. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구는 다양한 문화콘텐츠 산업과 관련된 조직(기업, 정부 등)이 문화콘텐츠 관련 활동을 수행함에 있어 현재 자국의 수준을 파악하고, 미래 지속 성장을 위한 경영전략을 수립하는데 가이드가 되는 경영전략 수립 모델을 개발하는데 목적이 있다. 따라서 본 연구에서는 매트릭스 형태의 틀을 기초로 하여, Fig. 4와 같이, 1차적으로 이를 구성하는 2개의 축을 찾아내는 연구를 수행하며, 2차적으로 이 축을 측정할 수 있는 세부 요인 및 그 가중치를 측정하는 연구를 수행하고, 3차적으로 매트릭스의 각 분면마다 조직이 행하여야하는 경영활동들을 제시해 주고자 한다.



[Fig. 4] Evaluation model

이는 문화콘텐츠 산업이 기존의 타 산업과 다른 경영 전략 영향 요인을 가지고 있음을 입증할 수 있을 것이며, 국가 단위의 문화콘텐츠 산업 현황을 파악하여, 경영 전략 방향을 제시해줄 수 있는 문화콘텐츠 경영전략 수립 모델을 최초로 개발하는데 의의가 있다.

3.2 연구 방법

본 연구는 크게 3단계(1단계_도구의 구성 축 도출→2단계_구성 축 측정 요인 및 중요도 도출→3단계_매트릭스 분면 경영 전략 도출)로 구성된다.

1단계, 도구의 구성 축 도출을 위해 본 연구에서는 문화콘텐츠 산업 전문가를 대상으로 FGI를 실시, 구성 축을 도출하였다. 2단계, 구성 축 측정 요인 및 중요도 도출을 위해, 선행 연구와 전문가 개방형 설문을 실시, 요인을 1차 도출하였으며, 이를 다시 전문가 대상 폐쇄형 설문을 실시하여 불필요한 요인을 제거하였다. 이 후 최종 도출된 요인별 중요도를 도출하기 위해 전문가 대상 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 실시하였다.

AHP는 1971년도에 토마스 엘 사티(Thomas L. Saaty) 교수가 개발한 계층화 분석법이다. 본 분석법은 국가 정책·기업 경영 등의 의사결정 또는 우선순위를 판단하기 위해 수학적으로 완성되었으며, 이후 운송체계·전력공급계획 등에 적용되면서 오늘날에 이르러 다양한 분야에서 널리 활용되고 있다. AHP 분석법은 의사결정자가 선택할 수 있는 여러 가지 대안을 평가할 수 있는 요인들의 가중치(Weight)를 전문가 설문을 통해 도출해내는 방법론으로, 전문가의 주관적인 판단을 바탕으로 요인 간 쌍대비교(Pairwise Comparison)를 실시, 요인의 가중치를 산정한다. 이때 응답자의 응답 용이성을 높이고자 어의적 표현(1:비슷함-5:중요함-9:극히 중요함)의 9점 척도를 사용하여 의견을 수렴하는 것이 일반적이다.

이러한 AHP 분석법은 전문가의 주관적인 판단으로 평가요인의 가중치를 산정하므로, 전문가 응답의 일관성 정도를 나타내는 ‘일관성 비율(Consistency Ratio: CR)’로 응답의 신뢰성을 검증한다. 이때 일관성 비율이 0.1 미만이면 일관성 있는 것으로 판단하며, 0.1 이상이면 일관성이 부족한 것으로 판단, 재평가를 실시하여야 한다[22]. 마지막으로 매트릭스 분면별 경영 전략을 제시하고자 관련 전문가 대상 FGI를 실시, 각 분면에 대한 특징을 정의하고 각 상황 별 경영전략을 제시하였다.

4. 실증 분석결과

4.1 1단계_도구의 구성 축 도출

문화콘텐츠 산업의 경영전략 수립 도구를 개발함에 있어 문화콘텐츠 산업의 경영전략 요인 중 가장 중요하게 측정되어야 하는 요인(축)이 무엇이 되어야 하는지, 문화콘텐츠 관련 전문가 5인을 대상으로 FGI를 실시하였다. 그 결과, 다음 Table 3과 같이 모든 전문가 공통으로 ‘산업매력도’와 ‘기술 강점’을 문화콘텐츠 산업의 경영 전략 핵심 요인으로 평가하여, 본 연구의 경영전략 수립 도구의 기본 측정 축을 ‘산업매력도’와 ‘기술 강점’으로 선정하고 이를 측정할 수 있는 세부 측정 요인 연구를 진행하였다.

[Table 3] Deduction of additional attributes(Axis)

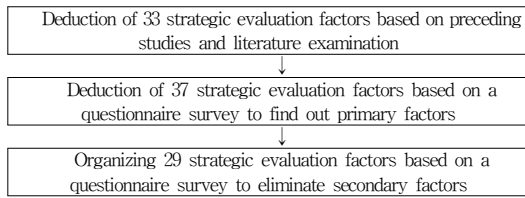
Factors	Frequency
Industry-Attractiveness	5
Technology-Strength	5
Business-Strength	2
Contents-Source	2
Ripple Effect	1

[Table 4] Definition of Axis

Axis	Definition
Industry-Attractiveness	Attractive degree of market in cultural contents industry
Technology-Strength	Strength having cultural contents related technology with potential

4.2 2단계_구성 축 측정 요인 및 중요도 도출

문화콘텐츠 산업 경영전략 수립 모델의 축(산업매력도와 기술 강점)을 측정하는 세부 요인을 도출하기 위해 선행연구와 전문가 설문을 Fig. 5와 같이 3단계의 프로세스를 거쳐 실시하였다.



[Fig. 5] Process of factors deduction for strategic evaluation model

세부 요인 도출을 위한 전문가 대상 개방형 설문 조사에 앞서 선행연구를 통해 기초 요인을 Table 5와 같이 도출하였다. 이렇게 도출된 요인 외에도 문화콘텐츠 산업의 특성 요인이 존재할 것으로 판단, 문화콘텐츠 산업의 전문가 13명을 대상으로 추가 요인 도출 개방형 설문을 실시하였다. 설문 조사를 통해 도출된 요인은 총 12개로

[Table 5] Deduction of basic attributes

Axis	Factors	Preceding research
Industry-Attractiveness	Market size	<ul style="list-style-type: none"> • GE/McKinsey Matrix • BCG Matrix
	Rate of market growth	
	Amount of export	
	Price trend	
	Entry barriers	
	Opportunity to discriminate products and services	
	Demand variability	
	Segmentation	
	Competitive strength/Rival relationship	
	Benefit risk of industry on the whole	
	Distribution structure	
	Openness	
Technology-Strength	Labor-management relations	<ul style="list-style-type: none"> • 2010 Convergence of Science and Technology Basic Plan and Detailed Requirements • Evaluation Case of Foreign Technology Level in Advanced Countries(the U.S., Japan, Europe, China, etc.) • Evaluation Items to Technology Validity of Associated with Technology Assessment Agencies(KIPA, NTT, CHI Research Inc, etc.)
	Capacity of human resources	
	Development of technology	
	Technologic superiority	
	Technologic license sales	
	Technologic creativity	
	Applicability	
	Technologic reliability	
	Technologic Sustainability	
	Technologic entry barriers	
	Level of competing environment	
	Technologic standard	
Technologic ripple effect		
Supports and regulations		
Globalization		
Common use of technology		
Capability of technologic management		
R&D competitiveness		
Amount of technologic R&D manpower		
Cultivation of specialized manpower		
Technologic market infra		

[Table 6] Deduction of additional attributes

Axis	Factors	Frequency
Industry-Attractiveness	Profitability	1
	Cooperative infra	6
	Government regulation	3
	Creativity	4
	Illegal replica casiness	2
	OSMU	9
Technology-Strength	Profit structure	5
	Technologic rareness	4
	Capacity of human resources	7
	Technologic market share	3
	Technologic development	8
	Potential threats	4

그 세부 내용은 Table 6과 같다. 이 중 빈도수가 낮은 요인과 기존 선행연구에서 도출되었던 요인에서 중복되는 요인을 제거하는 과정을 거친 결과, 산업 매력도 2개, 기술 강점 2개만이 추가 세부 요인으로 도출되었다. 이로써 총 37개의 요인이 도출되었다.

다음으로 2차 요인 제거 설문은 총 도출된 37개의 요인을 바탕으로 총 12명의 전문가에게 설문 조사를 실시하였다. 요인 제거 설문은 불필요한 요인이 추가되는 것을 방지하고자 실시한 설문으로, 각 요인의 축 세부 측정 요인으로서의 필요성을 묻는 설문으로 5점 척도로 구성하여 실시하였다. 도출된 결과 값은 제거 기준의 공정성을 높이기 위해 일반적으로 사용되는 기준인 3(보통)보다 높은 3.5점을 기준으로 엄격히 도출하였다. 이 결과 3.5점 이하의 값을 가진 8개의 요인을 제거되어, Table 7과 같이 총 29개의 요인으로 최종 축 측정 세부요인이 도출되었다.

[Table 7] Elimination of unnecessary attributes by evaluation items

Axis	Factors	Mean
Industry-Attractiveness	Market size	4.25
	Rate of market growth	4.17
	Amount of export	3.58
	Price trend	3.17
	Entry barriers	3.75
	Opportunity to discriminate products and services	3.67
	Demand variability	2.67
	Segmentation	2.5
	Competitive strength/Rival relationship	3.50
	Benefit risk of industry on the whole	3.83
	Distribution structure	3.67
	Openness	3.67
Technology-Strength	Labor-management relations	2.25
	Capacity of human resources	4.08
	Development of technology	4.25
	Cooperative infra	3.58
	OSMU	3.92

Technol ogy-Str ength	Technologic superiority	4.25
	Technologic license sales	3.75
	Technologic creativity	3.92
	Applicability	3.83
	Technologic reliability	3.33
	Technologic Sustainability	3.08
	Technologic entry barriers	3.75
	Level of competing environment	3.67
	Technologic standard	3.83
	Technologic ripple effect	3.67
	Supports and regulations	4.00
	Globalization	4.17
	Common use of technology	4.00
	Capability of technologic management	3.67
	R&D competitiveness	3.92
	Amount of technologic R&D manpower	3.44
	Cultivation of specialized manpower	3.92
	Technologic market infra	3.42
	Capacity of human resources	3.92
	Technologic development	3.83

마지막으로 이와 같이 도출된 세부요인의 중요도를 측정하는 설문문을 문화콘텐츠 산업 전문가 17인을 대상으로 실시하였다.

도출 결과는 Table 8과 같이 산업 매력도에서 시장성장률이 0.14로 가장 중요하게 나타났으며, 경쟁 강도/라

[Table 8] Result of weighted values by evaluation items

Axis	Factors	Weighted Value
Indust ry-Att ractive ness	Market size	.112
	Rate of market growth	.140
	Amount of export	.046
	Entry barriers	.056
	Opportunity to discriminate products and services	.078
	Competitive strength/Rival relationship	.039
	Benefit risk of industry on the whole	.088
	Distribution structure	.061
	Openness	.040
	Capacity of human resources	.135
	Development of technology	.113
	Cooperative infra	.066
	OSMU	.046
	Consistency Ration	.030
Techn ology- Streng th	Technologic superiority	.075
	Technologic license sales	.045
	Technologic creativity	.099
	Applicability	.068
	Technologic entry barriers	.057
	Level of competing environment	.035
	Technologic standard	.064
	Technologic ripple effect	.060
	Supports and regulations	.056
	Globalization	.047
	Common use of technology	.068
	Capability of technologic management	.050
	R&D competitiveness	.068
	Cultivation of specialized manpower	.066
Capacity of human resources	.075	
Technologic development	.068	
Consistency Ration	.020	

이별관계가 0.039로 가장 덜 중요하게 나타났다. 기술 강점에서는 기술의 창의성이 0.099로 가장 중요하게 나타났으며, 경쟁 환경 수준이 0.035로 가장 덜 중요하게 측정되었다.

AHP의 신뢰성을 검증하는 일관성 비율은 산업 매력도는 0.03, 기술 강점은 0.02로 모두 0.1을 넘지 않아 신뢰성이 확보되었음을 알 수 있다.

4.3 3단계_매트릭스 분면 경영 전략 도출

위와 같이 도출된 문화콘텐츠 산업 경영전략 수립 모델은 현재 국가의 상황을 나타내주는 지표로 현재를 보여준다. 이와 같은 경영전략 도구의 사용은 현재의 상황을 파악하고 이를 바탕으로 행하여야 하는 경영 전략을 수립하는데 목적이 있는바, 본 연구에서는 개발된 매트릭스의 각 분면별 현 상태를 명명해주고, 이 때 국가 및 기업이 수행하여야 하는 전략 활동을 제안해주고자 한다. 이에 따라 각 분면의 명명과 전략 활동 도출은 문화콘텐츠 산업 및 경영 전략 전문가 7인(경영전략 3인, 문화콘텐츠 전문가 4인)의 FGI를 통하여 도출하였다. 도출된 결과는 Table 9와 같이 총 9개의 분면으로 나누어지며, 각각의 특징을 정의하고 정부와 기업이 수행하여야 할 세부 경영 활동 전략을 제시하였다.

5. 결론

본 연구는 다양한 문화콘텐츠 산업과 관련된 조직(기업, 정부 등)이 문화콘텐츠 관련 활동을 수행함에 있어 현재 자국의 수준을 파악하고, 미래 지속 성장을 위한 경영전략을 수립하는데 가이드가 되는 경영전략 수립 모델 개발에 목적이 있다.

이를 위해 본 연구는 '1단계_도구의 구성 축 도출→2단계_구성 축 측정 요인 및 중요도 도출→3단계_매트릭스 분면 경영 전략 도출' 프로세스로 연구를 수행하여, Table 9와 같이 문화콘텐츠 산업 경영전략 매트릭스를 개발하였다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 문화콘텐츠 산업의 경영전략 구성 요인을 도출하였다. 타 산업들과 달리 문화콘텐츠 산업에 있어 조직의 경영전략 수립에 기술이 매우 중요함을 확인하였으며, OSMU(One Source Multi Use)와 같이 문화콘텐츠 산업

[Table 9] Clear definition of strategic matrix of cultural contents and its action strategy

		Technology-Strength		
		STRONG	MEDIUM	WEAK
Industry-Attractiveness	HIGH	Gentrification [Governmental Agencies] • Concentration on the protection of intellectual property rights • Support to globalization • Grievance mediation support	Discrimination [Governmental Agencies] • Intensive investment in technology • Domestic industry protection policy • Connected support of large/middle/small corporations • Support to the activation of financial investment in creative activities	Intensive Investment [Governmental Agencies] • Focusing on technologic investment • Support to the establishment of infra • Policy-making for the reduction of corporate taxation
		[Business Corporations] • Adventurous entry • Active investment • Heightening entry barriers • Managerial support to the maximization of earnings • Creation of positive corporate images • Global diversification	[Business Corporations] • Technologic investment • Selective intensive investment • Securement of price competitiveness • Exploration of blue ocean	[Business Corporations] • Intensive investment in attractive areas • Checking the potential of entry
	MEDIUM	Diversification [Governmental Agencies] • Focusing on the protection of intellectual property rights • Support to the activation of export • Active investment for the preoccupation of global market	Attracting interests [Governmental Agencies] • Support to the extension of industry • Support to technologic diversification • Enhancement of technologic specialization • Protective policy for middle and small corporations • Establishment of sustainable growth strategy	Protection • Cultivation [Governmental Agencies] • Selective intensive investment in technology • Domestic market protection policy • Introduction and education on advanced technologic skills
		[Business Corporations] • Global diversification • Localization strategy • Securement of global market share	[Business Corporations] • Securement of technologic specialization • Market segmentation • Balanced investment and management • Establishment of contingency plan (advanced planning for crisis management)	[Business Corporations] • Selective investment • Checking corporate competitiveness and then judging the potential of entry
	LOW	Creation of opportunity [Governmental Agencies] • Aiming at industrial promotion policy • Overseas promotion strategy • Creation of convergence environment with other industry	Liquidation [Governmental Agencies] • Aiming at industrial promotion policy • Selective technologic investment	Entry Prohibition [Governmental Agencies] • Support to the establishment of infra • Subsidy support • Industry maintenance policy
		[Business Corporations] • Selective investment • Groping after opportunities • Groping after the strategy of entering global market • Technologic enhancement	[Business Corporations] • Exit plan • Market observation	[Business Corporations] • Market observation • Business withdrawal • No entry

의 특수성을 입증하였다. 또한 중요도 연구를 통해, 문화콘텐츠 산업의 매력도를 나타내는 요인으로는 시장성장률(0.14), 인적 자원의 역량(0.135) 그리고 기술 개발(0.113) 등이 확인되었다. 기술 강점 측면에서는 기술의 창의성(0.099), 기술의 우수성(0.075) 그리고 인적 자원의 역량(0.075) 요인이 중요하게 나타났다. 특징적인 점은 산업 매력도와 기술 강점 모두에서 인적 자원과 기술의 중요성이 확인되었는데, 이는 문화콘텐츠 산업이 기술을 기반으로 콘텐츠가 생산, 유통되고 있는 점과 타 산업에 비해 인적 자원에 보다 의존적인 형태를 띠는 것을 나타낸다고 생각된다.

둘째, 문화콘텐츠 산업의 국가 단위 수준 측정 모델을 개발하였다. 본 연구는 기존에 존재하지 않던 문화콘텐츠 산업의 국가 단위 수준을 측정하여 경영전략 수립에 도움을 주는 도구를 개발하였다. 이는 문화콘텐츠 산업 수준 진단의 최초 연구로 경쟁 국가와 자국의 수준을 확인함으로써 전략 수립에 도움을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

셋째, 문화콘텐츠 산업의 수준 별 조직(정부, 기업)의 경영전략 가이드를 제시한다. 본 연구는 문화콘텐츠 산업의 상황 별로 정부와 기업이 수행해야하는 경영전략 활동을 제시해줌으로 문화콘텐츠 산업의 경영 활동

[Table 10] Measuring factors of strategic matrix

No	Factors	Measuring Items
Industry-Attractiveness		
Business corporation's external effect according to the degree of attractiveness of cultural contents industry		
1	Market size	•Scale of industry (size of capital)
2	Rate of market growth	•Rate of increase of gross production of industry
3	Amount of export	•Overseas export scale of industry
4	Entry barriers	•Difficulty of new competitor's market entry
5	Opportunity to discriminate products and services	•Extent of various opportunities to secure the competitiveness of products (or services)
6	Competitive strength/Rival relationship	•Extent of competition within industry (extent of competitor's friendly/hostile relationship)
7	Benefit risk of industry on the whole	•Difficulty in the process of creating benefit
8	Distribution structure	•Soundness and efficiency of distribution structure within industry
9	Openness	•Openness of industry (degree of outward orientation of whole economic activities)
10	Capacity of human resources	•Superiority of human resource's job performance capability
11	Development of technology	•Developmental capacity and possession of industry-related technology
12	Cooperative infra	•Diversity of corporate group with which a consortium can be established
13	OSMU	•Potential of expanding to diverse products
Technology-Strength		
In-company advantage as a potential advantage of cultural contents-related technology		
1	Technologic superiority	•Extent of technologic superiority when comparing to world best technology
2	Technologic license sales	•Technologic patent-oriented earnings
3	Technologic creativity	•Degree of technologic innovation (novelty, progressivity)
4	Applicability	•Potential of utilization in other industry
5	Technologic entry barriers	•Difficulty of new technologic competitor's free market entry
6	Level of competing environment	•Severity of technologic competition
7	Technologic standard	•Influence of the existence of technologic standard (standard that aims at excluding the repetition of identical task, homogenizing work, assuring a certain level of quality, and improving work efficiency)
8	Technologic ripple effect	•Influence upon other technology
9	Supports and regulations	•Reliability of governmental long-term technologic supports (law, system, administration, licensing and so on)
10	Globalization	•Degree of overseas awareness and utilization of technology
11	Common use of technology	•Potential of common use of developed technology (developing and distributing technology as a product that is used daily)
12	Capability of technologic management	•Corporate managerial capability that supports the Securement of technologic competitiveness
13	R&D competitiveness	•Possession of higher competitiveness based on continuous R&D investment-oriented independent development of technology
14	Cultivation of specialized manpower	•Degree of support to various educational activities for the cultivation of technologically specialized manpower
15	Capacity of human resources	•Superiority of industry-related human resource's capability
16	Technologic development	•Developing and possessing industry-related technology

및 특성 연구의 기초가 되리라 판단된다.

본 연구의 한계점은 문화콘텐츠 산업 전문가를 대상으로 설문을 실시하였지만, 국내 문화콘텐츠의 전체 산업을 대변하고 있다고 말하기에는 적은 샘플수의 한계점이 따른다. 더욱이 3단계 매트릭스 분면의 특정 정의에서는 샘플수가 매우 적어 각 분면에서 제시하는 활동에 대해 대표성이 낮으므로, 추후 연구를 수행하여 수정·보완하고자 한다.

본 연구는 문화콘텐츠 산업에서 갖추어야할 기술 강점과 산업 매력도의 속성을 제시함으로써 타 연구에 학문적으로 기여할 수 있을 것이다. 그리고 문화콘텐츠 분야에서 정량적 측정 도구를 제시함으로써 미래 측정 도구 개발의 초석이 될 수 있을 것이다.

본 연구가 문화콘텐츠 산업의 경영 전략 수립 도구로 활용되어 정부와 기업이 수준 높은 콘텐츠를 개발하고, 나아가 시장흐름에 대해 미리 예측하여 적절한 전략을 구사하게 되길 기대해 본다.

References

- [1] M. S. Kim, *Cultural Content Typology*, Geulnurim, 335p, 2006.
- [2] M. N. Seong, "Study on the Case of Cultural Contents Industry System", Unpublished Master's Thesis, Hankuk University, 2012.
- [3] J. M. Go, *Cultural Content Business Strategy*, 309p, Communicationbooks, 2007.
- [4] W. S. Jang, "The Spreading of Culture Contents Industry", *Fashion & Textile Research Journal*, Vol. 10, No. 5, pp.583-588, 2008.
- [5] J. H. Yoo, "An Analysis of Cultural Contents Creator's Attitude on Business Foundation and Promotion Plan for One Person Companies in Contents Creation Business", Unpublished Doctor's Thesis, Seoul National University, 2011.
- [6] H. S. Kim, "Administrative Support for the Cultural Content Industry Development Strategy", *The Korea Society of Digital Policy and Management*, Vol. 2003, No. 1, pp.331-354, 2003.
- [7] Chandler Jr. AD, "Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprises", Cambridge, MA: MIT Press, 1962
- [9] C. S. Yang, *Organization Theories*, Pakyoungsa, 840p, 1997.

[8] I. H. Kim, *Business Strategy*, 382p, Bbongbooks, 1988.

[10] S. H. Kang, "Seeking New Relationships Between Technology Strategies and Business strategies", *The Reviess of Industrial Economics and Management*, Vol. 7, pp.185-217, 1995.

[11] Ansoff H, "Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion". New York: McGraw-Hill, 1965.

[12] Andrew KR, "The Concept of Corporate Strategy", Dow Jones-Irwin, Homewood Illinois, 1971.

[13] K. M. Lee, "A study on interrelationship among company competence, business strategy, and performance : the case of Korean pharmaceutical companies", Unpublished Doctor's Thesis, Soongsil University, 2008.

[14] Porter ME, "Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: The Free Press, 1980.

[15] Porter ME, "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press, 1985.

[16] Miles RE, Snow CC, "Organizational Strategy, Structure, and Process", New York: McGraw-Hill Book Co, 1978.

[17] M. Uchida, *The Essence of MBA Strategy*, 256p, In1books, 2008.

[18] M. W. Hwang, *Must Passing The Marketing Report*, 310p, Magellan, 2007.

[19] G. H. Kim, *Pleasant Popcorn Competition Science*, 303p, Kukil Security Economic Research, 2006.

[20] Ansoff H, "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5, pp.113- 124, 1957.

[21] D. C. Kim, Y. W. Seo, *A Practical Guide to Strategic planning*, 341p, Sigmainsight, 2008

[22] T. S. Kim, "A Study on the Evaluation of Priority of Manufacturing Performance Improvement Techniques Using AHP: focused on the case of shipbuilding enterprise", Unpublished Doctor's Thesis, Pukyong University, 2008

권혁인(Hyeog-In Kwon)

[정회원]



- 1985년 2월 : 중앙대학교 컴퓨터 공학(공학석사)
- 1994년 2월 : 프랑스 파리 6대학 통신공학(공학박사)
- 1995년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 경영학과 교수
- 2010년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 일반대학원 문화예술경영학과 학과장
- 2013년 9월 ~ 현재 : BK21문화콘텐츠산업 생태계 연구 팀 팀장

<관심분야>

문화예술 일반, 서비스모델, 비즈니스모델, 서비스사이언스

이재화(Jea-Hwa Lee)

[정회원]



- 2006년 6월 : 중앙대학교 일반대학원 경영학과(경영학석사)
- 2014년 2월 : 중앙대학교 일반대학원 문화예술경영학과(경영학박사)
- 2010년 9월 ~ 현재 : 중앙대학교, 서울시립대학교 강사

<관심분야>

문화예술 일반, 디자인 일반, 서비스 디자인, 마케팅, 서비스 모델

정순규(Soon-Gyu Jung)

[정회원]



- 2013년 8월 : 중앙대학교 일반대학원 문화예술경영학과(경영학석사)
- 2013년 9월 ~ 현재 : 중앙대학교 일반대학원 문화예술경영학과 박사과정 재학

<관심분야>

공연 마케팅, 소비자분석, 비즈니스모델, 서비스사이언스