

EUROPE

# 유럽 콘텐츠 산업동향

CONTENTS INDUSTRY TREND OF EUROPE

한국콘텐츠진흥원  
유럽사무소



**koCCA** KOREA  
CREATIVE CONTENT  
AGENCY

## 주간 심층이슈

### 『창조산업 및 게임섹터 멘토링 프로그램 평가 분석』

#### ◎ 작성취지

- 본 보고서는 영국 NESTA (과학·기술·예술기금·National Endowment for Science, Technology and the Arts)에서 2008 - 2010 년 사이 파일럿 형식으로 실시한 창조산업 멘토링 프로그램 및 게임섹터 멘토링 프로그램을 소개하고, 그 영향 및 성과를 분석함으로써 한국 창조산업 내의 네트워크 형성 및 교육훈련과 관련한 시사점을 제공하고자 함.
- 2010년 영국 SQW consulting이 집필한 <Evaluation of Mentoring Pilots: A Final Evaluation Report for NESTA>을 토대로 정리 및 분석.  
※ 작성자 : 육주원 (워릭대학 문화산업 박사과정)

#### ◎ 작성순서

1. 「NESTA 멘토링 프로그램 개괄」
2. 「창조산업 멘토링 프로그램 성과」
3. 「게임 멘토링 프로그램 평가」
4. 「제안 및 시사점」

#### ◎ 용어 정리

- 창조산업 멘토링 프로그램 (CBMN: Creative Business Mentoring Network)  
: NESTA 사업으로 현재 YEAR 2가 진행 중인 프로그램으로서, 광고/홍보, 독립 TV 제작, 디지털 미디어사 등 창조산업 분야의 회사들을 선정, 해당 회사의 대표나 매니저급이 멘티(mentee)로 프로그램에 참여. 멘토(mentor)로는 창조산업 내 지명도 있는 중역들을 선정해서 멘티 회사들과 팀을 이루게 함.
- 게임섹터 멘토링 프로그램 (Game Mentoring): 멘토-멘티 팀 구조는 창조산업 멘토링 프로그램과 동일함. NESTA의 비디오 게임 섹터 발전을 위한 당면 문제점 및 과제 분석 프로젝트인 “Raise the Game”의 일부로 시행된 파일럿 프로그램.

## 1. 『NESTA 멘토링 프로그램 개괄』

### ■ NESTA 멘토링 프로그램

#### ○ 멘토링

- 영국 CIPD (the Chartered Institute of Professional Development)에 의하면, 멘토링은 “장기간 지원과 지도편달을 하는 체계로, 경험이 없는 자가 유경험자로부터 사업의 기술과 노하우를 전수받을 수 있는 현대판 견습제도” 라고 할 수 있음.
  - 영국 전 재무장관 Alistair Darling 은 2008년 비즈니스 성장에 있어서 멘토링의 중요성을 다음과 같이 강조했다.
- “재무 및 여타 기술을 완비하고 교육훈련을 시키고 하는 것도 중요하지만, 내가 성공한 젊은 사업가들을 만나면서 항상 느끼는 것은 그들이 다 같은 이야기를 한다는 점이다. 아이디어만 가지고 있는 단계에서 실제 진짜로 무언가를 ‘함으로써’ 비즈니스에 뛰어들기 위한 ‘자신감’을 얻는 것이 중요하다는 것이다. 멘토링이 중요한 이유는 바로 이 점 때문이다.” (Source: A review of mentoring literature and best practice, June 2009)

#### ○ NESTA의 멘토링 프로그램

- NESTA는 공공부문 정부 지원 삭감과 더불어 비즈니스에 대한 지원 체계가 약화되고 지속되는 불경기 속에서 효과적인 비즈니스 지원방식 중 하나로 멘토링을 적극 사고하고 있음.
- 멘토링 자체가 상대적으로 적은 비용으로 비즈니스 성장에 큰 효과를 낼 수 있는 방식임.
- 무엇보다 창조산업에서는 멘토링의 효과가 더욱 두드러진다는 것인 개인적, 조직적 차원에서 나타남.
- 2011년까지 진행해 왔거나 진행하고 있는 프로그램으로는 창조산업 멘토링 네트워크(CBMN), 게임 멘토링, S46 (Starter for Six: 스코틀랜드 지역의 창조사업가들을 육성하기 위한 교육 프로그램), Peer Mentoring (동료집단 안에서의 경험공유 및 네트워킹), ReSync (BeatBullying 이라는 자선단체와의 파트너십 사업으로 소외된 청소년들을 대상으로 진행) 등이 있음. (Source: [http://www.nesta.org.uk/areas\\_of\\_work/creative\\_economy/creative\\_business\\_mentor\\_network/assets/blog\\_entries/mentoring](http://www.nesta.org.uk/areas_of_work/creative_economy/creative_business_mentor_network/assets/blog_entries/mentoring))
- 본 보고서는 2008년부터 2010년 사이 파일럿으로 진행되었던 두 개의 멘토링 프로그램 - 창조산업 멘토링 네트워크와 게임 멘토링 - 을 중심으로 멘토

링 프로그램의 효과를 분석, 평가함.

- 창조산업 멘토링 네트워크의 경우, 영국 독립 미디어사 연합인 PACT와 함께 현재도 계속 운영하고 있음.

## ○ 창조산업 멘토링 네트워크 (CBMN)

- 창조산업 멘토링 네트워크는 **광고/홍보, 독립 TV 제작, 디지털 미디어사** 등 창조산업 분야의 회사들을 선정, 해당 회사의 대표나 매니저급을 창조산업 내 지명도 있는 중역들과 연결해서 멘토-멘티의 관계를 맺게 함.
- 프로그램 목표
  - 1) 사업 수행 역량 및 실적 향상
  - 2) 멘토링의 선도 사례에 대한 이해 증진
  - 3) 산업 내 영향력 있는 멘토들을 활용해 초기 단계의 중소규모 회사들을 지원하는 프로그램 영향 연구
  - 4) 멘토들 사이의 지속가능한 네트워크 형성
- 1년 간 **한 달에 2 시간씩 일대일 멘토링** 진행.
- 프로그램 시작 전 **멘티들을 대상으로 워크숍** 진행: 멘토링 프로그램을 적극 활용할 수 있는 방안을 주지, 교육시키기 위한 목적.
- 프로그램 시작 후 **분기별로 워크숍** 진행: 서로 경험/정보 공유하고 멘토링 진척 상황 피드백을 받고 멘티 및 멘토들 사이의 네트워크 강화하는 목적으로 진행.
- 멘토링 프로그램의 핵심 부분 중 하나로, Sally Gritten 이 **코치/트레이너** 역할을 맡아 분기별 워크숍에 참여하고, **각 회사들마다 2회의 일대일 교육훈련 세션**을 진행함.
- 각 멘토들의 역할이 본인의 멘티의 “사업” 역량 개선에 대한 지원에 있는데 반에, 코치/트레이너의 역할은 프로그램에 멘티로 참여하는 개개인들에 대한 지원 차원에서 마련되었음.
- 본 보고서는 실제 24개 회사와 24명의 멘토들을 대상으로 한 파일럿 프로그램을 평가함.
- 멘티로 참여한 회사들은 Agency Inc., Avatar Productions, Axis Animation, City Socialising, Connected Pictures, DESQ, Distilled, Hotspur and Argyle, Jason Bruges Studio, Kindle Entertainment, Lambent Productions, Mammoth Screen, Nameless, The Neighbourhood, NovaRising, October Films, OTPL, Que Pasa, Roughcut, Thinkpublic, Traffic Digital 등이 있음.
- 실제 평가 조사에 **포함된 회사들은 20개임.**

## ○ 게임 멘토링

- 게임 멘토링 프로그램은 NESTA 의 비디오 게임 섹터 발전을 위한 당면 문제점 및 과제 분석 프로그램 “Raise the Game”의 일부로 시작된 파일럿 프로그램.
- 7명의 멘토가 참여함: 예를 들어, 참여 멘토로는 1990년부터 PC와 콘솔 게임을 만들다가, 1999년 I-play 라는 모바일전화 게임 개발 업체를 운영, 전 세계 3위 모바일 퍼블리셔로 만들었던(2007년 Oberon Media에 인수되었음) Chris Wright 나 US Gold & Acivision에서 제작을 맡고 있다가 1990년 Revolution Software를 창립했던 Charles Cecil 등이 있었음.
- 프로그램 목표
  - 1) 멘토 교육 및 지원 체계 개발
  - 2) 멘토와 멘티를 연결하는 효과적이고 전환 가능한 모델 개발
  - 3) 게임섹터 조합, 지역 개발 에이전시(RDAs), 여타 기관 등으로 하여금 NESTA 의 지원 모델을 보고 배울 수 있도록 함.
- 1년 간 한 달에 2 시간씩 일대일 멘토링 진행.
- 단, 더 이상 멘토링 프로그램이 효과적이지 않다고 판단하는 멘토-멘티의 경우, 미리 종료할 수 있도록 자율성을 주었음.
- 실제 프로그램 종료 후, 멘토-멘티들에 의해 “Playing the Game” 이라는 제목으로 자신들의 경험과 게임 산업에 대한 제언들을 실은 책자를 발간으로 성과를 수렴함.

## 2. 『창조산업 멘토링 프로그램 성과』

- 본 평가는 멘토/멘티 워크샵 참여, 멘티 회사들에 대한 조사, 개별 멘토링 세션에 대한 피드백 수거, 멘티 회사들과의 일대일 면담, 멘토들과의 일대일 면담 등의 방법을 통해 수집된 자료에 의거함. (Source: *Evaluation of Mentoring Pilots: A Final Evaluation Report for NESTA, 2010*)

### ■ 멘토링을 통한 직접적인 수혜

#### ○ 각종 역량 개발 관련 자신감 향상

- 전체의 95%가 멘토링 프로그램을 통해 최소 하나 이상의 영역에서 역량이 향상되었음을 느끼고 자신감이 증진되었다고 응답함.

- 불경기에 살아남는 능력, 성장가능성, 기술력, 경영능력, 일반사업능력, 성장과 변화에 대비하는 경영기술, 혁신 지향성, 마케팅 역량, 창조기술 등의 부문에서 프로그램 시작 전 조사와 종료 후 조사를 함으로써 그 변화치를 비교했음. (참고로, 매우 우수/ 우수 / 보통 / 열악, 4가지 스케일로 측정했음)
- “불경기에 살아남는 능력”은 멘토링 후 특히 큰 상승폭을 보인 영역으로서 “매우 우수”가 21%나 상승했음. 이는 업체들이 멘토링을 통해 불경기를 극복하고 생존 전략을 고안할 수 있었음을 의미함.
- “성장가능성” 역시 “매우 우수”가 13%나 상승하는 등 큰 변화가 있었음. 멘토링을 통해 각 업체에 적당한 사업계획을 개발하고 사업구조 변화를 꾀한 것이 큰 요인으로 작용함.
- “경영 능력” 역시 초기 프로그램 시작 전 절반 가까운 참가자들이 이 영역에서의 자신감을 “보통”으로 표기한 데 반해, 멘토링 종료 후 65%가 “우수”로 평가하는 괄목한 만한 향상을 보임.
- “마케팅 역량” 역시 초기 “열악” 혹은 “보통”으로 응답했던 많은 응답자들이 자신감 향상을 나타냄. 심층 인터뷰를 통해 드러난 바, 멘토링을 통해 마케팅, 포지셔닝, 사업 개발 등의 이슈에 더 전문적이고 목표지향적인 접근을 취하게 되었음을 발견함.

### ○ 네트워크

- “광범위함”, “적당함”, “제한적임”, “없음” 4가지 스케일로 프로그램 시작 전과 종료 후 측정함.
- 85%의 응답자가 멘토링 프로그램을 통해 사업 네트워크를 확장/개선했거나 새로운 네트워크를 형성할 수 있게 되었다고 말함.
- 응답자의 2/3 가 네트워크의 확대/개선이 멘토링 프로그램의 가장 중요한 수혜라고 응답함.
- 특히 동료집단 내의 네트워킹이 상당한 향상을 보임. “광범위함”이 초기와 비교해 25%나 상승했음. 이는 워크샵 등의 프로그램이 실제 네트워크 형성에 크게 기여했음을 보여줌.

### ○ 전문적인 조언과 지원에의 접근성

- 37%의 응답자가 전문적인 조언에 대한 접근성이 높아진 것이 멘토링 프로그램의 최대 혜택이라고 답함.
- 특히 이 중 4개 회사는 프로그램의 영향을 받아, 사외이사 (NEDs) 를 임명함으로써 이러한 멘토링 프로그램의 혜택을 자회사 내에서 지속적으로 구가하려고 함.

## ■ 멘토링으로 비즈니스에 어떠한 변화가 생겼나?

### ○ 채용 및 사업 구조의 변화

- 참여했던 업체 중 많은 수가 멘토링 프로그램을 통해 지적된 회사 내 숙련 격차를 해소하기 위해 실제 해당 기술/능력을 보유한 인재를 채용했거나 채용하려는 과정 중에 있었음.
- 특히 회사의 미래 성장 동력에 박차를 가할 수 있는 **고위급 경영인력의 채용**이 많았음.
- 예를 들어, Planning Directors, Financial Directors, Sales Directors 등의 포지션을 채용했음.
- 실제 프리랜서 노동력이 대부분을 차지하는 섹터의 특성을 고려할 때, 핵심적인 상근 인력 채용 확대는 이례적임.
- 프리랜서 인력 관리 관련해서, 3개의 회사는 멘토링 프로그램의 결과로 프리랜서 고용 증가를 보였음.
- 또한 다른 2개 사는 프리랜서들로부터 무엇을 기대해야 하는지, 프리랜서 노동력을 보다 효율적으로 쓰기 위한 방법은 무엇인지 등을 멘토링 프로그램을 통해 배우게 되었다고 응답함.

### ○ 사업 계획

- 사업 계획과 관련해서 “비공식적인 사업 아이디어가 담긴 문건”을 소유하고 있는 응답자들은 프로그램 전에 비해 7% 정도 상승했으나, 실제 공식 사업 계획서를 가지고 있냐는 질문과 관련해서는 프로그램 종료 후에도 큰 변화가 없었음.
- 이는 언뜻 보기에 멘토링 프로그램이 사업 계획 개발에 큰 도움이 되었다는 멘티들의 일반적인 평가와 모순되는 듯 보임.
- 그러나 이러한 결과가 나타난 이유는 멘토-멘티들이 실제 문서화된 사업계획서를 만드는 데 집중했다기보다 멘토링의 목표를 실제 사업 계획 과정에 영향을 끼침으로써 일상적인 과정으로서의 사업 계획-평가의 구조를 만들어내는 것으로 설정했기 때문으로 보임.

### ○ 재무 설계 및 모니터링

- 멘토링 프로그램을 통한 가장 큰 성과 중 하나로 재무 설계 및 모니터링을 꼽을 수 있음.
- 사업 운영을 전문화하는 데에 있어 재무 설계 및 모니터링의 중요성이 멘토들을 통해 강조됨.

- 실제 프로그램 시작 전 20%에 달하는 참가 업체들이 구체적인 재무 설계가 전무한 상태였음.
- 프로그램 후 한 두 업체를 제외한 대부분이 이 부문에서 괄목한 만한 성장을 보였고, 실제 70%의 참가 업체들이 추후 1 - 3년까지의 재무 계획과 예측을 끝낸 상황이었음.
- 또한 멘토들이 실제 멘티 업체들의 회계 관리에 큰 영향을 미친 것으로 파악 됨.
- 프로그램 종료 후 1/3이 넘는 응답자들이 회계 관리에 변화가 있었다고 응답 함.
- 실제 회계 담당자 (In-house book keeper)의 사내 경영에서의 비중이 많은 참 가 업체에서 상승한 것으로 드러남.

### ○ 마케팅 및 새로운 시장 개척

- 시장에 대한 이해와 의사결정을 위한 시장 조사 능력이 향상됨.
- 실제 프로그램 시작 전, 1/5 정도의 응답자만이 시장 조사를 실시했다고 응 답한 반면, 프로그램 종료 전까지 60%의 업체들이 시장 조사를 완료했음.
- 기존 고객들로부터 피드백을 수집하거나 경쟁자 분석, USPs (Unique Selling Points)분석, 새로운 섹터 시장 가늠 등을 포함한 시장 조사가 이루어짐.
- 시장 조사의 결과로, 다수의 업체들이 새로운 시장을 발굴했으며, 30%의 응 답자가 이를 멘토링 프로그램의 가장 큰 성과로 꼽았음.
- 60%의 응답자가 멘토링의 결과로 고객 기반을 변화하는 전략을 취했다고 말함.
- 이러한 전략 중에는 좀 더 세부적인 고객 및 섹터를 타겟 하거나 실제 여러 기회들 중 핵심적인 것에 집중하는 등의 전략이 포함되어 있음.
- 멘토들 조언의 핵심은 차별화와 집중화를 통한 수익성 배가에 있음.
- 몇몇 멘티 업체들은 프로그램을 통해 실제 지리적으로 새로운 시장을 개척했 다고 응답함.
- 적어도 4개의 업체가 멘토들의 조언을 기반으로 미국 시장 내에서 사업을 확 대한 것으로 드러남.

## ■ 다음 단계

### ○ 창조산업 내에 공통적인 문제들

- 멘토링 프로그램을 통해 사업 개발을 중요한 발전을 위한 발판을 마련했음에



도 창조산업 내의 업체들의 공통된 이슈인 현금 흐름, 채용, 신사업 개발 등의 문제가 여전히 남아 있음.

- 실제 멘토링이 산업 전반 및 해당 업체에 필요한 기술을 숙지시키는 데에는 성공했으나 여전히 시간과 재정적 이슈 때문에 실제 얻은 지식을 실행시키는 데 어려움이 있음.

### ○ 매각 및 인수/합병

- 응답자 중 55%가 장기적으로 회사 전체 혹은 일부 매각을 고려하고 있는 것으로 드러났음.
- 또한 30%는 인수/합병을 고려하고 있다고 답했음.
- 전체 참가 회사 중 7개가 실제 퇴각 전략을 고려함에 있어서 멘토의 조언이 주요한 역할을 했다고 답함.

### ○ 프로그램 종료 후 멘토와의 관계

- 모든 참가자들이 미래에도 멘토와의 관계를 지속하기를 원한다고 답함.
- 대다수의 참가자가 비공식적인 관계를 지속하기를 기대하는 반면 좀 더 공식적인 관계로 발전시키려는 멘티 회사들도 발견되었음.
- 미래에도 공식적인 관계를 원하는 회사들이 자신의 멘토를 활용하고자 하는 방법들은 다음과 같은 것들이 있음.
  - 1) 멘토링 프로그램에서와 같은 관계를 지속, 상시화함.
  - 2) 멘토를 사외이사로 임명.
  - 3) 멘토를 회사 대표로 고용하고자 함.
  - 4) 멘토가 이사회에 지속적으로 참여하기를 원함.

### ○ 멘토링에 돈을 지불할 의사가 있는지?

- 응답자 중 75%가 미래 지속적인 멘토링을 위해 돈을 지불할 의향이 있다고 밝힘.
- 몇몇 멘티 회사들의 경우, 이미 자신들의 멘토와 계약 체결을 추진하고 있음.
- 대부분의 경우, 멘토링에 돈을 지불한다면 월단위 혹은 연단위로 고정된 액수를 지불하고자 함.
- 그러나 몇몇 회사의 경우, 프로젝트별 접근법을 취하는 방식도 고려하고 있다고 이야기함. 예를 들어, 일단위로 지불한다거나 특정 프로젝트에 따라 돈을 지불하는 방식을 택하는 것도 고려하고 있음.
- 그러나 창조산업 멘토링과 게임 멘토링에서 공통적으로 논의된 바, 멘토-멘티 관계를 금전 관계를 기반으로 한 계약 관계로 만드는 것은 실제 관계를

근본적으로 변화시킬 수 있기 때문에 여러 측면을 종합적으로 고려해서 조심스럽게 이루어져야 함.

- 더욱이 현재 경제 상황과 섹터 내 현금 수급 상황을 고려할 때, 프로그램의 혜택을 경험하지 못한 섹터 내 회사들이 멘토링에 돈을 지불할 것이라는 가정은 비현실적임.
- 또한 NESTA 와 같이 연결해 주는 기관이 없을 경우, 멘티들이 해당 프로그램에서 경험했던 수준의 멘토들에 대한 접근성을 확보하고 자회사와 맞는 멘토를 골라내는 것 자체가 상당히 어려울 수 있음.

## 창조산업 멘토링 프로그램 사례연구: Roughcut

### ◎ Roughcut

- 코미디와 드라마를 중심으로 한 독립 TV 제작사.
- 2007년부터 지금까지 성공적으로 성장해왔음.
- 멘토링 프로그램 시작 전, 제작 총괄 책임을 맡고 있는 Tim Sealey 와 제작팀은 외부 주문 제작량 확보에 어려움을 겪고 있었음.
- 뉴미디어 시장으로 진출하고자 하는 계획 하에 성장 전략과 관련된 조언, 도움을 받고자 멘토링 프로그램을 신청함.

### ◎ 멘토

- Alex Connock
- 미디어 회사인 Ten Alps의 공동창립자이자 CEO.

### ◎ 멘토링 진행 과정

- 첫 멘토링 미팅에는 Tim과 Alex, 그리고 Roughcut 의 managing director 인 Ash Atalla 가 참여함.
- 첫 멘토링 미팅을 통해 추후 미팅의 체계를 의논하고, 집중 논의해야 할 이슈들을 선정하는 작업을 거침.
- 사업 홍보, 온라인 사업 개발, 자체 제작 확대 등이 주요한 아젠다로 뽑혔음.
- Roughcut 은 멘토링 미팅을 준비하는 과정의 일부로 고객 리스트, 사업 기회 등을 정리해 보는 과정을 거침.
- 이러한 준비가 새로운 시장을 포착할 수 있게 하는데 큰 도움이 됨.

### ◎ 멘토링 프로그램 성과

- 멘토인 Alex는 인터넷을 좀 더 적극적으로 활용할 것을 권하면서 기존 회사 웹사이트 이외에 자매 웹사이트를 개발할 것을 제안함.
- 이를 계기로 Roughcut은 BBC로부터 7개의 단편영화 작업을 수주 받음.
- 또한 Alex는 Roughcut 이 과거의 방송국 등의 기획을 수주 받는 데에 집중하던

구조를 좀 더 자체 제작에 집중하는 구조로 바꿀 것을 제안함.

- 그 이후 자체 프로젝트 개발을 위한 인력을 채용함.
- 또한 Alex의 PR 개선에 대한 조언을 바탕으로 Roughcut은 홍보를 통해 프로파일 을 높이는 데 과거에 비해 많은 시간과 노력을 할당하게 됨.
- NESTA 워크샵에서 만나게 된 다른 멘티 회사와 함께 각각 회사의 특기를 살려 공동 프로젝트를 추진 중.
- Alex는 단지 Roughcut이 비즈니스 포트폴리오를 늘리는 데에만 도움을 준 것이 아니라, 비즈니스 확장에서 주의해야 할 점들 역시 지적함.
- 예를 들어, 실제 시장에 진출하기 전부터 entertainment specialist를 고용하지 말 것을 조언하는 등 회사 내 인적자원을 최대한 효과적으로 활용하는 법에 대해서도 통찰을 제공함.

(Source: *Case Studies from Year One, Roughcut*)

### 3. 『게임 멘토링 평가』

#### ○ 준비 과정 지원

- 프로그램 시작 전 NESTA 를 통해 멘토 및 멘티들을 대상으로 **교육훈련 워크샵**이 시행되었고, 모든 참가자들이 이를 긍정적으로 평가했음.
- 워크샵을 통해 멘토링 자체에 대한 실질적인 팁을 얻을 수 있었던 점을 좋게 평가했고, 또한 교육훈련 과정에서 특정 멘토링 체계를 규정해 놓거나 **멘토링 세션에 제약을 두지 않은 점을 높게 평가했음.**
- 대부분의 참가자들이 멘토-멘티의 일대일 멘토링 세션은 각자가 그 안에서 나름의 구조와 체계를 잡고 진행하는 것을 선호했으면, 실제 이렇게 **유연한 구조**가 성과를 배가했다고 생각함.
- **멘토들만의 모임**은 1년 멘토링 과정 중 **4회** 진행되었음.
- 많은 멘토들이 멘토 미팅을 다양한 경험을 공유하고 멘토링 전략을 논의할 수 있는 주요한 장으로 사고함.
- 또한 이러한 멘토 모임의 성과가 게임 섹터에 대한 통찰을 담은 보고서인 *Playing the Game* 으로 구체화됨.

### ○ 멘토-멘티 매칭

- 멘토링 관계 자체가 기본적으로 인간관계인 이상 3가지 요소가 주요하게 거론됨: **존중, 정직, 신뢰**
- 멘토들은 프로그램 시작 전 “조언, 도움을 주기 전에 멘티 회사의 이야기를 주의 깊게 듣는 것”의 중요성에 대해 교육훈련을 통해 숙지한 상태였음.
- **멘토-멘티의 매칭**이 멘토링을 성공적으로 이끌 수 있는 무엇보다 중요한 요소로 거론됨.
- 실제 멘티들은 자신들의 **멘토를 직접 고를 수 있는 선택권**을 가졌음 (이 경우 선호하는 두 명).
- 이렇게 멘티들에게 선택권을 주는 것이 실제 멘티들로 하여금 자신들의 선택에 대한 책임감을 갖게 하고 멘토-멘티 관계가 원활할 수 있도록 노력을 투여하는 데 중요한 동기로 작용한다는 것이 밝혀짐.
- 실제 매칭이 훌륭하게 이루어질 수 있었던 데에는 **NESTA 프로그램 총괄자의 역할**이 크다고 할 수 있음.
- 이렇듯 멘토-멘티 양쪽의 사업적 특성, 개인적 성향을 다 파악하고 있으며, 해당 시기 멘티 회사들의 이해와 요구를 숙지하고 있는 사람이 매칭 역할을 중재하는 것이 매우 중요하다고 판단됨.

### ○ 멘티 회사 및 멘티에 대한 정확한 파악의 중요성

- 멘토가 멘티와 멘티 회사에 대해 충분히 파악하고 있는 것이 중요함.
- 실제 모든 멘토들이 첫 미팅에서 멘티들과 개인적 성향과 사업적 동기, 열망에 대한 이야기를 나누었음.
- 또한 멘토들은 멘티 회사의 게임을 직접 해 보는 것은 물론, 사업 계획, 재무제표 등을 검토, 숙지하고, 멘티 외에도 멘티 회사 직원들과 인터뷰를 하는 등의 노력을 기울임.
- 좋은 멘토란 단지 외부적 지식을 전달해 주는 역할만을 하는 것이 아니라 자신의 멘티에게 적합한 외부적 지식을 전달하는 역할을 해야 함.

### ○ 멘토링 목표 정하기

- 대부분의 참가자들이 첫 미팅에서 멘토링 관계에서 얻고자 하는 목표를 공유한 것으로 드러남.
- 시간이 지남에 따라 목표를 협의 하에 목표를 재수정하는 경우는 자연스럽게 발생했으나, 중요한 점은 멘토링 과정의 목표를 멘토-멘티가 토론을 통해 도출하고 이를 프로그램 기간 동안 잊지 않는 것임.

## ○ 일대일 멘토링 세션 구조

- 앞서 말한대로 각 멘토-멘티 팀에 따라 일대일 멘토링 세션은 다양한 방식으로 진행됨.
- 대부분 참가자들이 매 세션에 토론할 아젠다를 미리 마련한 것으로 드러남.
- 성공적인 세션은 대부분 특정 액션 플랜으로 귀결되는 경향을 보임.
- 멘토링 세션은 다양한 장소에서 이루어진 것으로 드러났는데 대부분의 참가자들이 자신의 회사에서 세션을 진행하는 것을 선호하였으나 의외로 식사 등을 하면서 좀 더 격의 없이 세션을 진행했을 때 성과가 좋았다는 보고도 있음.
- 일대일 멘토링 세션을 한 달에 2회로 규정해 놓기는 했으나 이는 각 멘토-멘티 팀의 자율성에 맡겼음.
- 실제 다양한 결과가 나타났는데, 몇몇 팀의 경우는 초기 좀 더 자주, 긴 멘토링 세션을 가짐으로써 당면 문제를 공유, 파악하고 그 이후에는 좀 더 느슨하게 만나는 방식을 취했던 반면, 특정 비즈니스 상황에 따라 멘토의 조언이 요구되는 때에는 (예를 들어, 특정 시기 외부 펀딩 피칭을 한다거나 사업 전략을 수정한다거나 할 때) 그 시기 보다 집중적으로 멘토링 세션을 진행하는 경우도 발견되었음.
- 추후 프로그램 진행시에도 **유동성을 적극 반영할 수 있는 프로그램 펀딩 시스템**을 실시해야 할 것으로 판단됨.

## ○ 멘토링 세션의 주요 아젠다

- 대부분의 멘토-멘티 팀들이 전략적인 차원에서의 사업 방향에 초점을 맞추고자 했지만, 실제 프로그램이 심한 불경기 하에서 진행되었기 때문에 당장 회사를 운영하는 문제 자체가 고려의 대상이 될 수밖에 없었음.
- 많은 멘토들이 눈 앞에 닥친 위기를 무시한 채 미래 전략을 짜는 것 자체가 멘티들에게 공허하게 다가올 수밖에 없음을 감지하고, 미래 전략과 당면 회사 경영에 대한 이슈를 적절하게 배치, 연결해서 세션을 진행했음.
- 실제 멘티들은 경제적 위기 상황에서 멘토들의 지원을 통해 생존 전략을 모색할 수 있었다는 점을 프로그램의 주요 혜택으로 평가함.
- 전략적 차원의 이슈들은 다음과 같다.
  - 1) 성장을 위한 구조 마련, 재정 확보, 혹은 퇴각 전략
  - 2) 경영팀 혹은 소유주들 사이의 각기 다른 이해와 요구 조정
  - 3) 새로운 사업 모델로 전환 - 예) 아웃소싱 대신 자체제작 시스템으로 전환
  - 4) 제품 라인 검토 및 특정 영역으로의 전문화 혹은 사업 영역 다각화
  - 5) 멀티플랫폼으로의 전환 기회 논의

6) 신규 고객 관리 등

○ **멘토링 프로그램 종료 후**

- 멘토링 경험을 긍정적으로 평가한 멘티들이 지속적으로 멘토를 활용하는 방안을 고안함.
  - 1) 멘토를 사외이사로 임명
  - 2) 멘토가 해당 회사의 컨설팅 프로젝트를 수주
  - 3) NESTA를 통한 지원 혹은 다른 펀딩에 지원해서 지금까지와 같은 방식으로 멘토링 프로그램을 지속시킴
  - 4) 금전 관계에 기반하지 않은 비공식적인 네트워킹
- 이 중 어떤 관계가 적합한지는 철저히 해당 멘토-멘티 회사 간의 상황과 당면 과제에 달려 있음.
- 단, 앞으로 프로그램 운영 시, 프로그램 이후 멘토-멘티 관계를 어떻게 지속시킬 수 있을지에 관해 멘토-멘티 양자가 선행적으로 고민할 수 있는 기회를 줄 수 있는 방안을 마련하는 것이 건의됨.

○ **프로그램의 효과**

- 프로그램에 참여한 멘티 회사들은 다음과 같은 영역에서 큰 효과를 보았다고 응답함: 의사 결정, 사업 구조, 자신감, 인력관리, 신규 시장 개발, 제품 및 플랫폼 개발, 사업 계획
- 특히 몇몇은 멘토링 프로그램 중 신규 사업 계약을 체결하거나 투자자들에게 성공적인 피칭을 하거나, 신규 시장에 진출하는 등 멘토들의 지원 없이는 힘들 수 있는 큰 변화들을 이루어 냈음.
- 실제 멘토들의 존재가 젊은 멘티 회사들로 하여금 그간 머리속에만 있던 아이디어와 전략들을 실행해 볼 수 있는 자신감과 기회를 제공했다고 평가됨.
- 멘토들의 경우에도, 프로그램에 참여함으로써 자신들의 회사 경영에 되돌아볼 수 있는 기회가 되기도 하고, 게임 산업 전체에 영향을 미치는 다양한 이슈들에 대해 심도 있게 고찰할 수 있는 기회를 제공했다는 점에서 성과가 있었다고 평가됨.

**게임 멘토링 사례연구: Doublesix**

○ **Doublesix**

- Kuju Entertainment Group 의 일부인 Doublesix 는 전세계에 스튜디오를 가지고 있고, 다

양한 형태의 플랫폼으로 이용 가능한 비디오 게임을 개발하는 회사.

- 본 회사는 NESTA 프로그램에 참여하기 전 이미 디지털 게임콘텐츠 시장에서 성공을 거두며, 대형 게임 개발사들과도 협력한 경험이 있으나, 여전히 디지털 섹터 내에서 어떤 포지셔닝을 할 것인가를 고민하던 중이었음.
- 게임 산업 내에서 이미 많은 네트워크를 확보하고 있는 James Brooksby (멘티) 가 프로그램에 참여한 주요한 이유는 미래 전략을 짜기 위한 아이디어를 얻기 위해서였음.

### ◎ 멘토

- Thomas Bidaux
- France Telecom에서 멀티플레이어 게임을 담당하면서 커리어를 시작한 Thomas 는 MMORPG, *La 4eme Prophetie* (불어판만 있음) 개발한 후, *Dark Age of Camelot* 를 개발, 전 유럽에 다양한 언어로 내놓았음.
- 2004년 France Telecom을 떠나 영국에서 NCsoft 유럽 지사의 상품개발을 담당했음.
- 2008년 NCsoft 유럽 지사에서 나와 다양한 업체들에 온라인 게임 관련한 컨설팅을 하는 회사를 운영하고 있음.

### ◎ 멘토링 진행 과정

- 멘토링 프로그램을 통해, Thomas 와 James 는 비즈니스 포지셔닝, 제품 라인, 외부 펀딩 지원/신청 (Venture Capital funding 피칭 포함) 등의 전략적 이슈에 착목했음.
- Doublesix 자체가 이미 일정정도 궤도에 오른 회사이기 때문에 회사운영의 일상적이고 기본적인 이슈들은 다룰 필요가 없었음.
- 또한 James의 재무에 대한 이해를 넓히는 것이 멘토링의 주요 목적 중 하나였음.
- Thomas 와 James 는 매번 미팅을 할 때마다 전 미팅에서 도출되었던 아이디어나 이슈들을 재점검하는 등의 방식을 취했음.
- 미팅의 횟수나 기간은 유동성을 두고 진행함.
- 예를 들어, 회사 전략적 방향성을 변경해야 했던 기간에는 미팅의 횟수가 훨씬 잦았음.
- 멘토인 Thomas 는 James 와의 미팅 외에도 크리에이티브 디렉터를 포함한 회사 내 다른 구성원들도 만나 이야기를 나누는 등 적극적인 역할을 담당.

### ◎ 멘토링 프로그램을 통해 Doublesix 가 얻은 혜택

- 게임 산업 내 네트워크를 향상할 수 있었고, 잠재적 투자자들을 파악하고 네트워킹을 모색할 수 있었음.
- 비즈니스 구조 및 경영 스타일을 향상시킬 수 있었음.
- 제품 세분화와 관련한 새로운 접근법을 고안할 수 있었음.

### ◎ James (멘티) 가 말하는 멘토링의 주요 성과

- James 는 멘토링을 통해 새로운 유통 모델, 지적재산권 관련 이슈를 심층적으로 고민해 보고, 외부 펀딩을 효과적으로 따 내기 위한 방안 등을 배울 수 있었다고 말함.
- 또한 단지 지식적 차원에서 뿐만이 아니라 개인적인 차원에서도 멘토링이 큰 도움이 되었다고 함.

- 경영에 필요한 기술과 자신감을 배가할 수 있는 계기였고, 그간 경영 자체를 직원들 관리라는 의미로 좁게 사고하던 것에서 벗어나, 전체 사업을 경영하는 마인드를 키울 수 있었다고 함.

- 게다가 멘토인 Thomas 가 이 프로그램을 “비즈니스 치유” 라고 부른 것처럼 반복적 일상에서 거리를 두고 미래를 사고하면서 전략을 짜는 행위 자체가 멘티에게 심리적으로 큰 도움이 되었다 함.

◎ 추후 멘토링 프로그램 발전 방향 관련

- Thomas 는 성공적인 멘토-멘티 관계의 핵심은 “신뢰”라고 말함.
- 솔직하게 상황을 공유하고 자유롭게 의견을 나눌 수 있는 분위기와 관계를 만드는 것이 중요하다 함.
- 또한 단지 네트워킹이라는 측면에서 사담만 지속되는 것을 방지하기 위해, 매 세션마다 반드시 이전 미팅을 성과를 확인하고, 해당 세션에서 토론해야 하는 아젠다를 정해놓는 것이 도움이 되었다고 함.
- James 는 이러한 프로그램이 좀 더 시간을 투여해 다른 멘토 및 멘티들과의 네트워크도 확장시킬 수 있는 방향으로 발전하기를 원하다고 함.
- 또한 재무, IP, 마케팅 등 주요 이슈들에 대한 섹터 내 전문가들을 초청하는 강의 등의 형식도 프로그램 안에서 고려해 줄 것을 건의함.
- Thomas 와 James 는 프로그램 종료 후에도 계속 관계를 유지하며, 추후 사업적으로 협력할 가능성도 열어놓고 있음.

(Source: Case Study - Doublesix mentored by Thomas Bidaux)

## 4. 『제안 및 시사점』

◎ 적은 비용 큰 효과

- 1년 이라는 짧은 기간과 여러 외부 환경적 요소를 고려했을 때 멘토링 프로그램이 멘티로 참여한 회사들의 실적에 어떻게 기여했는가를 정량적으로 평가하는 것은 어렵지만, **정성적인 측면**에서는 멘티 회사들 사이에 **상당한 효과**를 거두었다고 평가됨.
- 전체적으로 **사업에의 자신감, 경영기술 및 역량, 전문성** 등이 현저하게 증가한 것을 발견할 수 있음.
- 특히 불경기에 멘토링 프로그램을 가동하는 것은 상당히 유의미한 것으로 드러남.
- 실제 사업 초기 단계에 있는 창조기업들의 경우, 경기 침체로 인해 실제 가지고 있었던 사업 아이디어, 아이템을 제대로 구체화해 보기도 전에 운영난으로



로 인해 실패하는 경우가 많음.

- 적은 비용으로 이러한 사업체들을 안정적인 궤도로 올려놓을 수 있는 멘토링 프로그램의 효과가 특히 경기 침체에 빛을 받함.

### ○ 창조산업 내부의 특성

- 특히 창조산업 내의 다양한 회사들의 경우, 창조적인 아이디어와 역량은 상당하나 실제 경영 부문에서 기본적인 역량을 결여하고 있거나 더 나아가 그 역량을 어떻게 향상시켜야 하는지에 대한 구체적인 지식과 전략이 없는 경우가 많음.
- 이미 업계에 자리 잡은 멘토들의 지원과 조언이 큰 영향을 미칠 수 있는 구조임.
- 섹터 내 많은 인력들이 이미 비공식적 네트워크를 형성하고 있는 경우가 많지만, 실제 프로그램 평가를 통해 알 수 있는 바, 멘토-멘티의 공식적인 관계 형성을 통해 얻는 수혜는 기존의 비공식적 네트워크와는 질적으로 차이가 있음.
- 더욱이 프로그램을 통해 멘티들만 수혜를 받는 것이 아니라 멘토들 역시 산업 내부의 새로운 아이디어들이 어떻게 환류되고 있는지, 주요 이슈가 무엇인지 고찰할 수 있다는 점에서 효용성이 높다고 평가됨. 이는 특히 변화 속도가 빠른 창조산업의 특성에서 기인하는 것임.
- 많은 멘토-멘티 관계가 추후 다양한 형태로 지속되었다는 것도 고무적임.

### ○ 지원 프로그램 구조화

- 앞서 분석한 것과 같이, 어디에나 들어맞는 (one size fits all) 교본과 같은 지원 프로그램을 짜는 것은 불가능할 뿐 아니라 큰 의미도 없음.
- 그러나 몇 가지 주요하게 참고할 만한 평가 지점이 있음.
  - 1) 멘토-멘티 매칭에 있어서 프로그램 관리자의 역할과 섹터에 대한 이해, 지식이 중요하다는 점.
  - 2) 보통 안정적인 멘토-멘티 관계를 맺는 것이 3-4회 정도의 세션을 진행한 후에도 가능하다는 분석에 따르면 (멘토-멘티가 전혀 모르는 사이였을 경우), 1년이라는 기간 자체가 충분하지 않다는 평가가 있음.
  - 3) 멘티들이 주도권을 쥐고 세션의 아젠다를 결정해 가고 적극적으로 내부 문체를 공유할 수 있게끔 동기 부여를 하는 방안이 모색되어야 함.
- 멘토에 대한 보상체계 관련, 금전적인 보상 이외의 방안도 고안해 볼 필요가 있음.
- 실제 매 달 설문조사를 통해 프로그램의 진행 상황이나 멘티들의 만족도를 측정하는 방식이 효과적이지 않은 것으로 드러남.

- 무엇보다 멘티들이 설문조사에서 질문 자체가 지나치게 많을 뿐 아니라 초기 단계에서 답하기 어려운 성과, 효과를 묻는 질문들 자체가 추상적이라고 평가함. 그렇기에 실제 평가 설문조사가 본인들에게 혜택을 줄 수 있는 프로그램의 일부로 인식된다기 보다는 불필요한 행정적인 부담으로 인식됨.
- 일괄적인 평가 설문지보다 **일대일 멘토링 세션 과정으로 멘토링 서식을 채우게 하는 방식**이 더 효과적일 것으로 제안됨. 멘토링 서식은 세션별 아젠다, 주요하게 논의될 문제들, 논의 결과로 정립된 액션 플랜 등을 포함해서 구성하는 방안이 제안됨. 이러한 멘토링 서식은 멘토링 세션 자체를 수행하는 것 자체에 도움이 될 수 있기 때문에 평가를 위한 평가에 그치지 않을 수 있음.

○ **개인에 대한 지원을 넘어 기업 자체에 대한 지원으로**

- 실제 한국에서도 창조 미디어 산업에 관심 있는 젊은이들을 대상으로 한 멘토링 프로그램 등은 활성화되고 있는 추세임.
- 개인별로 동기를 유발하고 산업적인 지식을 전달하는 차원에서의 멘토링도 중요하지만, 기업 자체가 성장, 발전하는 데에 멘토링의 역할이 지대한 것으로 드러난 만큼, 멘토-멘티의 관계를 개인-개인의 관계를 벗어나 **실제 기업 운영과 산업 발전으로 환류될 수 있는 프로그램**을 만드는 것이 필요함.
- 특히 참가 업체들이 멘토링 프로그램 수행 후, 멘토들과 사업적 협력 관계를 맺거나 다양한 방식으로 멘토들과의 관계를 지속시킨다는 결과를 통해 알 수 있듯이, 단지 의사-환자 관계와 같은 일방적인 지원이 아닌 **쌍방향 성장, 발전의 계기**가 될 수 있음.
- 또한 이러한 멘토링 프로그램은 창조산업 내부에 건강한 경쟁과 협력의 풍토를 조성하고, 다양한 중소규모의 창조적 기업체들이 건전한 재정 구조를 유지하며 성장할 수 있게끔 하는 데 기여할 수 있음.