

크라우드소싱 플랫폼 창업 사례 연구: 브로스앤컴퍼니를 중심으로

김 재 일*
박 상 철**
홍 수 지***

대중의 참여를 독려하는 크라우드소싱(Crowdsourcing) 개념이 전(全)세계적으로 부상하고 있다. 이러한 시기에 발맞추어 브로스앤컴퍼니는 국내 최초로 대중의 참여를 바탕으로 제품개발을 하는 크라우드소싱 플랫폼 '팔로(pallo)'를 제공하고 있다. 본 사례는 크라우드소싱 플랫폼의 선두주자인 브로스앤컴퍼니의 비즈니스모델과 제품개발 프로세스, 수익배분 방식 등에 대해 살펴보고자 한다. 더 나아가 본 사례는 국내 크라우드소싱 시장이 아직 도입기에 불과하지만 무한한 발전잠재력이 있음을 시사하고 있다. 본 사례분석을 기반으로 향후 크라우드소싱 시장의 전망과 크라우드소싱 기업들의 나아가야할 방향에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

주제어: 크라우드소싱(Crowdsourcing), 상품개발, 팔로, 브로스앤컴퍼니

1. 서론

소비자의 역할이 점차 능동적으로 변화하고 있다(Vaitheeswaran, 2012). 제품을 소비하는 것 이외에도, 제품에 대한 아이디어를 제시하거나 제품 제작 프로세스에 직접적으로 개입하는 등 소비자들의 참여가 활발해지고 있다(Rheingold, 2012; 이준기, 2012). 이러한 트렌드에 발맞추어, 대중의 참여를 독려하는 크라우드소싱(Crowdsourcing) 개념이 전(全)세계적으로 부상하고 있다. 미국과 일본의 경우, 연성장률 약 60%를 기록하며, 크라우드소싱 플랫폼이 급격하게 성장하고 있다(Brabham, 2013). 국내에서도 크라우드소싱 플랫폼을 도입한 스타트업 및 벤처기업들이 등장하고 있다. 플랫폼을 활용하여

생산되는 제품들은 아이디어제품, IT주변기기, 생활용품, 새로운 형태의 서비스 등 매우 다양하다. 이러한 제품들을 판매하는 시장규모는 약 10조원으로 추산된다(장중호, 2014).

아직 시장이 도입기이긴 하나 잠재적 시장규모가 상당한 만큼, '크라우드소싱 플랫폼 비즈니스 모델'은 전도유망한 비즈니스 모델로 주목받고 있다. 먼저, 플랫폼이 성공적으로 구축된다면, 네트워크효과와 규모의 경제를 효과적으로 활용할 수 있다는 점에서 높은 수익성이 보장되기 때문이다. 또한, 크라우드소싱 플랫폼 비즈니스모델은 고객이 제품 프로세스에 참여하도록 기회를 제공하는 것뿐만 아니라, 플랫폼에 참여하고 있는 참여자들로부터 신제품에 대한 반응 및 피드백을 제공받을 수 있다는 장점을 가지고 있다(이순혁, 2012). 나아가, 크라우드소싱

논문접수일: 2018. 08. 27. 게재확정일: 2018. 12. 20.

* 서울대학교 경영대학 교수(jaekim@snu.ac.kr), 제1저자 및 교신저자

** 서울대학교 경영대학 석사과정 졸업(park1736@umn.edu), 제2저자

*** 서울대학교 경영대학 석사과정 졸업(sj21dream@naver.com), 제3저자

플랫폼 비즈니스 모델은 기업들의 '사업자금조달' 및 '판매경로확보' 수단으로 활용될 수 있다.

이처럼 크라우드소싱 플랫폼 비즈니스 모델의 상당한 잠재력에도 불구하고, 크라우드소싱 플랫폼 비즈니스 모델을 활용하여 창업한 기업에 대한 사례분석은 부족한 실정이다. 선행 사례분석 연구의 대부분은 KB국민카드 및 아모레퍼시픽과 같은 대기업의 성공사례를 분석하는데 초점을 맞추었다(이지은, 2016; 이유재 외, 2014). 따라서 본 연구에서는 국내 최초로 제품개발 크라우드소싱 플랫폼 비즈니스를 시작한 브로스앤컴퍼니의 비즈니스 및 마케팅 전략을 다루고자 한다. 구체적으로, 본 사례는 크라우드소싱 플랫폼의 선두주자인 브로스앤컴퍼니의 창업과정과 비즈니스 모델, 제품개발 프로세스, 수익배분 방식, 잠재적 경쟁자 등에 대해 살펴본다. 이를 통해, 향후 크라우드소싱 시장의 전망과 크라우드소싱 기업들의 나아가야 할 방향에 대한 구체적인 시사점을 제시한다.

II. 이론적 배경: 크라우드소싱 (Crowdsourcing)

2.1 크라우드소싱의 개념

'크라우드소싱'은 2006년 미국 와이어드 매거진(Wired Magazine)의 제프하워(Jeff Howe)에 의해 처음으로 제시된 개념이다(유재훈, 2010). 이는 '백지장도 맞들면 낫다'는 속담과 유사하다. 대중이라는 뜻의 크라우드와 외부자원 활용을 뜻하는 아웃소싱의 합성어로, 기업의 생산, 서비스 및 문제해결 과정 등에 특정 커뮤니티 또는 불특정 다수를 참여시켜, 그들의 집단지성을 바탕으로 문제해결에 대한 효율성을 높이고자 하는 접근방법이다(Howe, 2008).

5~6년 전부터 미국을 중심으로 성장하기 시작한 크라우드소싱은, 다양한 분야에서 여러 활용 사례들을 탄생시키며 문제를 해결하는 새로운 솔루션으로 자리 잡아가고 있다.

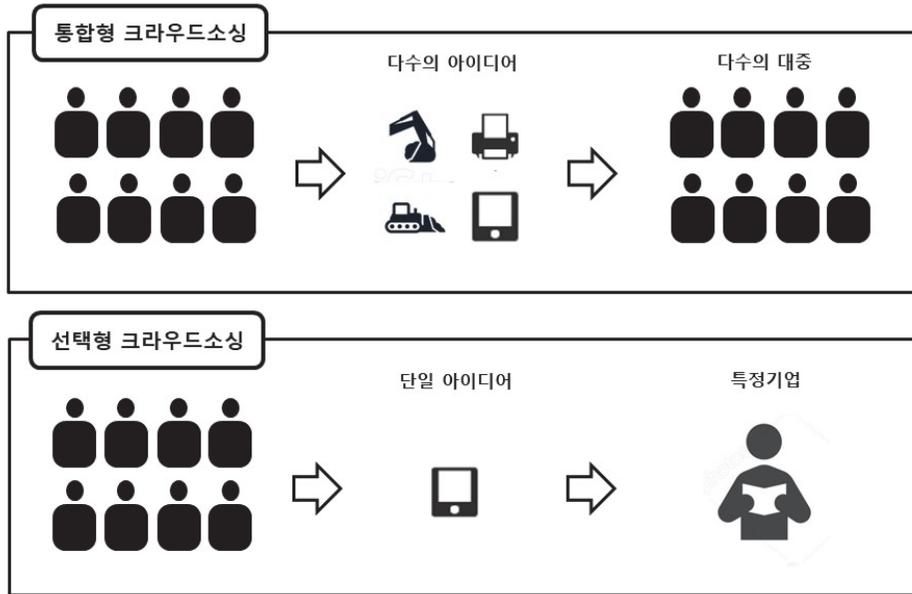
크라우드소싱의 형태는 크게 두 가지로 나뉜다(유재훈, 2010; <그림 1> 참조). 먼저, 통합적 크라우드소싱은 대중들의 집단지성을 한 데 모으는 형태이다. 인종과 지역을 불문하는 다수의 대중은 플랫폼에 자신들의 아이디어, 작품, 문제에 대한 해결책 등을 자유롭게 제시한다. 이렇게 모인 자료들은 데이터 풀을 형성하여 다시 대중들에게 공유된다. 비전문가들의 활발한 사진공유를 통해 소수의 전문가가 독점하고 있던 스톡포토시장의 판도를 완전히 바꿔놓은 미국의 '아이스톡포토'는, 통합적 크라우드소싱의 대표적 성공사례로 꼽힌다.

선택적 크라우드소싱은 대중들이 제시한 여러 가지 아이디어 중 한 가지를 채택하는 방식이다. 기업이 해결하기를 원하는 문제나 개발하기를 원하는 상품의 종류를 제시하면, 대중은 이에 맞춰 나름대로의 해결책이나 아이디어를 내놓는다. 기업은 이들 중 최적이라고 생각하는 아이디어 하나를 선정하여 비즈니스 과정에 적극적으로 활용한다. 세계 과학자들의 집단지성을 활용해 온라인으로 R&D문제를 해결해 나가는 '이노센티브'는 선택적 크라우드소싱의 좋은 예이다.

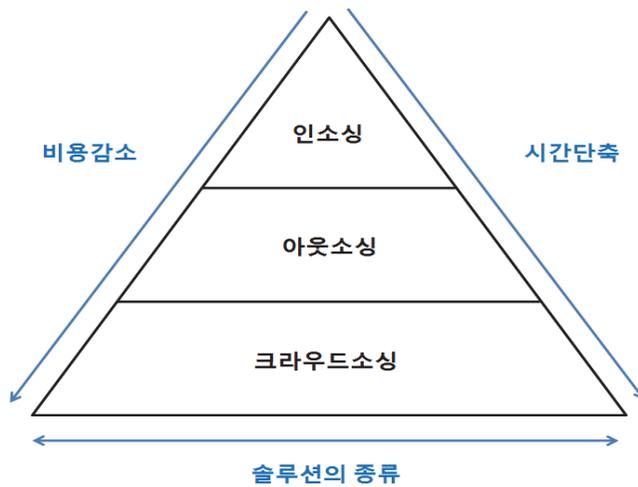
크라우드소싱은 기업과 고객이 공생할 수 있는 환경을 제공한다(<그림 2> 참조). 기업의 입장에서 볼 때, 크라우드소싱은 기업 내부에서 문제를 해결하는 인소싱에 비해 문제해결 시간을 단축하고, 문제해결 비용을 낮추며, 더욱 다양한 솔루션을 제공할 수 있다는 장점을 지닌다(유재훈, 2010 참조). 뿐만 아니라 일반 대중들이 기업의 가치창조 과정에 참여함으로써 그들의 다양한 생각을 읽을 수 있고, 이는 고객 인사이트 확보로 이어질 수 있다. 한편, 대부분 크라우드소싱 프로젝트의 경우, 금전적인 보상이 이

루어진다. 참가자의 입장에서는 여가시간을 활용하여 쓸쓸한 이득을 얻을 수 있고, 설사 자신의 아이디어나 솔루션이 채택되지 못하더라도, 커뮤니티 구성

원 사이에서 지식과 경험을 공유함으로써 자기발전의 기회로 활용할 수 있다(이준기, 2012).



〈그림 1〉 클라우드소싱의 두 가지 형태



출처: Kalsi, Monty (2009)를 참조하여 재구성

〈그림 2〉 클라우드소싱의 장점

2.2 클라우드소싱 시장분석

세계적으로 클라우드소싱의 시장규모는 계속 커지고 있다(박지혜 외, 2016). 일본의 경우, 클라우드소싱 서비스 유통금액 규모는 소규모이지만 높은 속도로 성장을 이어가, 2012~2018년도까지의 연평균 성장률은 60.5%로 추정되었으며, 2018년도의 클라우드소싱 서비스 유통금액 규모는 약 2조원(업무의뢰금액기준)으로 예측되었다. 미국의 시장규모는 일본보다 2배 더 큰 수준이다. 특히, 세계적인 제품개발형 클라우드소싱 벤처기업으로 손꼽히는 '퀄키(Quirky)'의 1년간 성과를 살펴보면, 클라우드소싱의 성장 잠재력을 어느 정도 가늠할 수 있다. 퀄키는 2013년 한 해에만 217개의 신제품을 개발하였으며, 제품개발 과정에 약 100만 명의 대중이 참여하였다. 이에 따른 연 매출액은 약 550억 원에 달했다. 퀄키가 2009년에 10명으로 시작한 작은 벤처기업이라는 것을 감안하면 이는 놀랄 만한 수치이다.

그렇다면, 국내 대중 참여형 제품 개발 플랫폼의 잠재적 시장규모는 어느 정도일까? '팔로'를 통해 개발되는 제품은 아이디어 제품, IT주변기기, 그리고 생활용품이 대부분이다. 이 세 분야의 국내 판매시장 규모는 10조원으로 추산된다. 또한 인터넷에 익숙한 20~40대 인터넷 사용인구의 4%를 잠재고객으로 가정하면, 잠재적 회원규모는 약 100만 명에 이를 것으로 예측된다. 그리고 100만 명의 고객이 하루에 100개의 제품 아이디어를 등록한다고 가정했을 때, 연간 제품 아이디어 발생의 수는 3만 6천개에 이를 것으로 예상된다. 제품 개발형 클라우드소싱의 국내 시장 잠재력 측면을 고려했을 때, 브로스앤컴퍼니의 미래는 매우 밝다.

III. 브로스앤컴퍼니의 창업과정

3.1 박기열 대표와 브로스앤컴퍼니

조용하지만 힘 있는 39세의 젊은 사장, 박기열 대표는 원래 착실히 경험을 쌓아가던 회사원이었다. 그는 미국 유타 주립대에서 경영정보학을 전공한 후, 한국에 돌아와 다우기술 버추얼 비즈니스 사업팀에서 IT 엔지니어와 컨설턴트로 근무하였다. 또한 IT 엔지니어로 활동하면서 오픈소스, 가상 데스크톱, 데이터 마이닝과 같은 최신 IT 트렌드를 몸소 체험하였다. 다우기술에 2년 간 경험을 쌓은 후 LS전선으로 자리를 옮겨 해외 영업 및 마케팅을 담당하기도 하였다. 중동, 북미, 남미, 유럽, 아프리카의 수많은 해외시장을 대상으로 대형 국가 인프라공사 프로젝트를 관리하는 것이 그의 주된 일이었다. 특히 업무가 집중된 국가는 미국, 캐나다, 두바이, 리비아였는데, 그는 이 나라들에 해외출장을 다니면서 자연스럽게 최신 해외 사업트렌드를 접할 수 있었다.

성실하게 회사생활을 하면서도 그의 마음속에는 늘 창업에 대한 열망이 있었다. 그는, 돈의 흐름을 뒤쫓는 사업보다는 기존에 없는 것을 창조해 내는 사업을 하길 원했다. 평범한 사업보다는 세상에 도움이 되는 일을 하고 싶었기 때문이다. 회사생활이 6년차에 접어들 무렵, 그는 우연한 기회에 '퀄키'라는 미국 벤처기업을 알게 되었다. 퀄키는 1년 동안 217개의 제품을 개발하고, 이 과정에 100만 명의 대중이 온라인을 통해 참여하며, 연간 540억 상당의 매출을 올리는, 유명한 대중 참여형 제품개발 기업이었다. 플랫폼에서 대중들 간의 소통을 바탕으로 새로운 가치를 창조해 나가는 퀄키의 사업방식이 자신의 열망과 일치한다고 생각한 그는, 클라우드소싱에 기반을 둔 사업모델에 관심을 갖기 시작하였다. 클라우드소싱 커뮤니티를 구성하기에 적합한 한국의 네트워크

환경과 타국 사용자가

적으로 활용하면서 이해하기 쉬운 플랫폼을 만드는 데 많은 시간을 할애하였다. 이 과정에서 파인딩 에디슨은 ‘팔로’라는 이름으로 다시 태어났다. 이 밖에도 아이디어 등록자의 프라이버시를 고려하여 아이디어 공개 범위를 수정하였으며, 온라인을 바탕으로 진행되는 제품개발 프로세스를 오프라인과 통합하였고, 플랫폼으로의 접근성을 높이기 위해 ‘팔로’ 모바일 버전을 출시하였다.

브로스앤컴퍼니의 매출은 대부분 상품판매에서 발생한다. 현재 판매되고 있는 3개의 제품이 기록한 총 매출액은 9,100만원에 이른다. 베타기간을 포함하여 ‘팔로’ 서비스가 제공되기 시작한 지 9개월 밖에 지나지 않았고, 아직 플랫폼이 자리를 잡아가는 단계라는 사실을 고려하면 꽤 주목할 만한 수치이다. 하지만 정기적으로 발생하는 플랫폼 운영비 때문에 브로스앤컴퍼니는 계속 적자상태였다. 플랫폼 비즈니스는 일정 수의 회원으로 구성된 커뮤니티가 자리 잡기 전까지는 확실한 수익을 내기 어렵다. ‘팔로’도 같은 어려움을 겪었다. 서비스가 시작된 이후에 초기 적자폭을 상쇄할 수 있을 만큼의 수익을 내는 제품이 개발되지 못했고, 회원 수의 증가속도도 상당히 느렸다.

2014년 5월에 창업진흥원 창업맞춤형 지원사업으

로 선정되고, 같은 해 8월에 용인시 ICT창업경진대회에서 입상해 추가적인 자본금을 확보하였음에도 불구하고, 적자는 계속 누적되었다. 2014년 6월 즈음엔 더 이상 버티기 힘든 상황이 도래했다. 하지만 불행 중 다행으로, 이 시기에 브로스앤컴퍼니는 국내 최초로 산업통상자원부의 민간 비즈니스아이디어 사업화 지원기관으로 선정되었다. 정부가 추진하던 비즈니스 아이디어 발굴사업을 브로스앤컴퍼니가 위탁 받아 수행하게 된 것이다. 이로써 브로스앤컴퍼니는 플랫폼 운영자금을 정기적으로 확보할 수 있게 되었고, 이는 재정적 위기상황을 탈출하는 데 큰 도움이 되었다(〈표 1〉 참조).

이렇게 힘겨운 시간을 보내는 동안 ‘팔로’ 플랫폼의 회원 수는 급증하기 시작하였다. 브로스앤컴퍼니는 와디즈(Wadiz)와 같은 동종 업계 플랫폼들과 사업적 제휴를 맺는 한편, 블로그와 페이스북과 같은 사회관계망서비스(Social Network Service)를 홍보수단으로 활용해 대중에게 ‘팔로’를 조금씩 알려나갔다. 그 결과, 2014년 9월에 1,000명에 불과하던 회원 수가 3개월 만에 3배가 넘는 3,300명으로 증가하였다. 한 달에 3~4개 정도만 등록되던 아이디어 숫자도 최근에는 한 달에 40개 수준으로 증가하였다. 현재 브로스앤컴퍼니는 플랫폼이 어느 정도 안정

〈표 1〉 브로스앤컴퍼니의 매출 및 손익

[단위: 천원]

	2014	2015	2016
매출액	142,520	1,185,000	4,080,000
매출원가	49,882	414,750	1,428,000
매출총이익	92,638	770,250	2,652,000
판매비와 관리비	189,827	462,150	1,591,200
영업이익	-129,189	308,100	1,060,800
영업외비용(배분수익)	7,126	59,250	204,000
법인세차감손익	-136,315	248,850	856,800
법인세비용	-	12,443	42,840
당기순이익	-136,315	236,408	813,960

되었다고 판단하고, 본격적인 제품개발에 집중하고 있다. 앞으로 제품 디자인 과정을 책임질 정직원 2명과 인턴 2명을 추가적으로 선발하고, 아이디어 공모전을 정기적으로 개최할 예정이다. 이를 바탕으로 2018년에 20개, 2019년에 30개의 제품을 출시하고 출시된 제품을 해외에 수출함으로써 흑자폭을 늘리는 것을 목표로 하고 있다.

IV. 대중 참여형 제품개발 클라우드소싱 플랫폼 ‘팔로(pallo)’

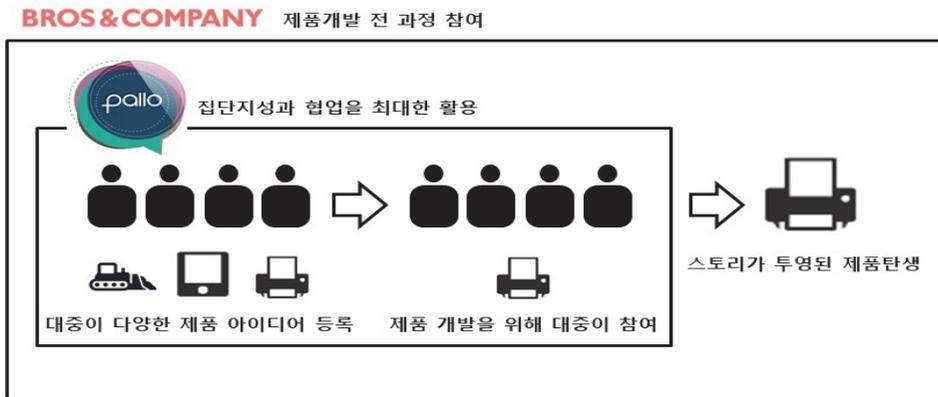
4.1 ‘팔로(pallo)’ 플랫폼 개요

브로스컴퍼니가 운영하는 ‘팔로(pallo)’는 일상에서 불편함을 느낀 부분에 대해 일반인들이 아이디어를 등록하고, 그들의 참여를 통해 제품을 개발해 나가는 대중 참여형 제품개발 플랫폼이다. ‘팔로’는 두 가지 중의적 의미를 담고 있다. 영문 ‘follow’와 비슷한 발음은 아이디어의 제품화 과정에 적극적으로 참여하여, 좋은 제품을 만들어 나가겠다는 브로스컴퍼니의 의지를 표현한다. ‘팔로’는 동시에 좋은 제품을

위한 ‘팔로’의 의미를 담고 있다. 대중의 참여를 바탕으로 세상의 불편함을 해결해 나가겠다는 브로스앤컴퍼니의 철학이 고스란히 담겨 있는 것이다.

이러한 철학을 지닌 ‘팔로’가 다른 클라우드소싱 기업과 차별되는 점은 통합적 클라우드소싱과 선택적 클라우드소싱을 함께 활용함으로써 대중의 집단 지성과 협업을 최대한 발휘할 수 있도록 설계되었다는 것이다(〈그림 3〉 참조). 대중이 아이디어를 ‘팔로’에 제시하면 다른 플랫폼 사용자는 아이디어에 대해 평가한다. 여타 제품 생산형 클라우드 소싱 플랫폼들은, 사용자 투표와 내부 검토를 통해 아이디어를 선정하면 더 이상의 수정 없이 사업자의 재량으로 제품을 생산한다. 하지만 ‘팔로’는 제품 개발 프로세스의 각 과정(리서치, 디자인, 스타일, 브랜딩, 가격제안)에도 대중을 참여시킴으로써 사람들의 집단 지성을 최대한으로 활용한다. 이 과정에서, 선정된 아이디어의 잠재적 문제를 해결하고 진정으로 소비자가 원하는 제품을 만들어낸다. 회사 입장에서는 제품개발과정에서의 비용을 절약하고 제품의 성공가능성을 높일 수 있다.

‘팔로’의 또 다른 차별점은 자연스럽게 제품에 스토리를 투영한다는 점이다. 제품 판매 페이지에는 발명자가 아이디어를 생각해 낸 계기를 제시함으로



〈그림 3〉 다양한 차별성을 지닌 이익공유형 오픈 하드웨어 개발 플랫폼 ‘팔로’

써, 제품이 출시된 배경에 대해 설명한다. 현재 ‘팔로’ 내부 쇼핑몰에서만 1,500여개가 팔린 책상 정리형 마우스패드 ‘포키’의 개발자는, 자신의 컴퓨터 책상 위에 물건들이 지저분하게 널려 있어 업무에 방해를 받았던 경험을 계기로 아이디어를 제안하였다. 제안된 아이디어는 97명의 아이디어가 더해지면서 ‘포키’라는 제품으로 태어났다. 누구나 겪어봤을 법한 상황을 제시하고, 이를 대중과 함께 해결해나가는 과정을 보여줌으로써 자연스럽게 제품에 스토리를 투영시키는 것이다. 이를 통해, 제품뿐만 아니라 제품이 주는 가치도 함께 제공한다.

더불어, 브로스앤컴퍼니는 ‘팔로’ 플랫폼의 운영에서부터 제품의 생산과 판매에 이르는, 제품 개발 프로세스의 전 과정에 참여한다. 새로운 아이디어의 제시와 제시된 아이디어에 대한 일차적인 평가는 대중의 손에 맡겨지지만, 최종 제품개발 승인 여부는 브로스앤컴퍼니가 결정한다. 전문가의 입장에서 시장성이 부족하거나 실현 가능성이 없는 제품을 스크리닝 하는 것이다. 이를 바탕으로, 선정된 제품이 시장에서 성공할 확률을 극대화하고 인력의 낭비를 최소화한다. 또한 제품양산과 판매단계를 브로스앤컴퍼니가 직접 컨트롤하면서, 제품생산에서 유통단계까지 이르는 시간을 최소화하고 각 단계가 유연하게 진행될 수 있도록 한다. 때문에 최신 시장 트렌드를 놓치지 않고 시장에 지속적으로 제품을 공급하는 것이 가능해진다.

‘팔로’는 여러 측면에서 잠재력이 풍부한 제품 개발형 클라우드소싱 시장을 장악해 나갈 가능성을 지니고 있다. 우선, ‘팔로’ 이외의 선도 기업이 존재하지 않는다. 브로스앤컴퍼니의 ‘팔로’ 플랫폼은 국내 최초의 클라우드소싱 기반 제품 생산 플랫폼이다. ‘팔로’만의 플랫폼 커뮤니티 문화를 정착시키는데 오랜 시간이 걸릴지 모르지만, 이는 그만큼 여타 후속 기업에게 진입장벽으로 작용할 수 있다. 다음으로, ‘팔로’는 무한한 확장성을 지니고 있다. 현재 판매 제

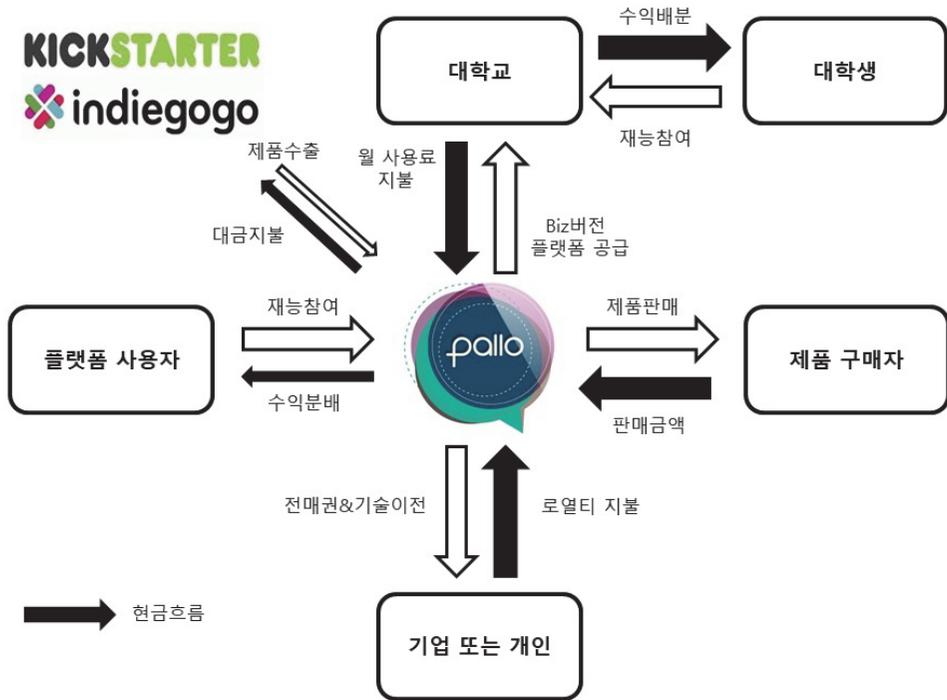
품군은 아이디어 제품, IT주변기기, 생활용품이 대부분이지만, 트렌드에 발맞춰 빠르게 제품군을 확장하는 것이 가능하다. 현재 ‘팔로’는 최근에 이슈가 되고 있는 사물인터넷(IOT) 분야로의 확장에 주력하고 있으며, 다수의 사물인터넷 제품의 출시를 눈앞에 두고 있다. 마지막으로 ‘팔로’는 제품을 개발하는 과정에서 온라인과 오프라인을 동시에 활용한다. 온라인에서 대중의 아이디어를 적극적으로 수용해 개발을 진행해 나가는 한편, 오프라인에서는 브로스앤컴퍼니와 아이디어 개발자가 직접 만나 플랫폼에 제시된 아이디어를 선별하고 제품에 반영한다. 온라인 플랫폼과 오프라인 제품개발의 시너지를 발생시킬 수 있는 개발 프로세스를 갖추으로써 높은 품질의 제품을 출시할 수 있는 것이다.

4.2 팔로의 비즈니스 모델

브로스앤컴퍼니의 ‘팔로’ 플랫폼은 4개의 비즈니스 모델을 제시하며 수익의 다변화를 추구한다. 이는 ‘팔로’의 비즈니스 랜드스케이프에 잘 나타나 있다 (<그림 4> 참조).

메인 비즈니스 모델은 ‘팔로’ 플랫폼을 통해 개발된 제품을 일반 대중들에게 판매하여 수익을 창출하는 것이다. 대중이 ‘팔로’에 참여하여 아이디어를 등록하고 특정 제품의 개발 프로세스에 참여하여 제품 개발이 완료되면, 브로스앤컴퍼니가 아웃소싱 기업과 함께 제품을 제조한다. 생산된 제품의 판매는 ‘팔로’ 자체의 인터넷 쇼핑몰과 G마켓, 롯데마트 등과 같은 외부 업체를 통해 이뤄진다. 내부 판매로 발생한 수익은 3 대 7 비율로 각각 재능 참여자와 브로스앤컴퍼니에 분배되며, 외부판매에 대한 수익은 1 대 9 비율로 분배된다. 이는 ‘팔로’ 플랫폼의 생존에 가장 중요한 비즈니스 모델이다.

브로스앤컴퍼니는 여기에 그치지 않고 추가적인 비즈니스모델들을 제시하였다. 개발완료 제품의 전매



〈그림 4〉 '팔로'의 비즈니스 모델 랜드스케이프

권 및 기술을, 기업이나 개인에게 이전함으로써 수익을 창출하는 방법을 고안한 것이다. 플랫폼 사용자들의 아이디어를 통해 제품을 개발하는 것은 이전 비즈니스 모델과 동일하다. 차이점은, 제품을 직접 생산하지 않고 개발을 완료한 시점에 기업이나 개인에게 그 권리를 양도하고 대가로 정기적인 로열티를 지급받는다라는 것이다. 발생한 로열티는 재능참여자와 브로스앤컴퍼니에 분배된다. 이는 브로스앤컴퍼니가 제조하기 힘든 제품이 개발되거나, 제품의 잠재수요가 브로스앤컴퍼니의 제조능력을 넘어서는 상황을 극복하기 위해 제안되었다.

이와 함께 국내 대학교에 플랫폼을 공급하면서 수익을 창출하는 방식을 제시했다. 브로스앤 컴퍼니는 '팔로'의 BIZ버전 플랫폼을 대학교에 공급하고, 대학교는 플랫폼 이용료를 브로스앤컴퍼니에 지불한다. 대학교는 제공받은 플랫폼을 통해 '팔로'와 동일

한 방식으로 재학생들의 아이디어를 모은다. 대학은 이렇게 모인 아이디어를 창업 아이템으로 개발하여, 대학 창업인재 육성에 적극적으로 활용한다. 이는 국내 크라우드소싱 시장의 파이를 키워가는 동시에 안정적인 수입을 확보할 수 있다는 장점 때문에 채택되었다. 브로스앤컴퍼니는 현재 아주대와 BIZ 플랫폼 공급계약을 진행하고 있는 중이다.

뿐만 아니라 해외혁신제품을 수입하고 유통하여 수익을 창출하는 비즈니스 모델을 제시하였다. 해외의 유명 제품 개발 플랫폼인 킥스타터와 인디고고 등의 개발초기 제품군을 수입하여, 국내 사용자들에게 선보임으로써 수익을 내는 방식이다. 이는 플랫폼에서 제품개발이 잘 진행되지 않는 상황에서 현금 유동성을 확보하는 한편, 세계의 최신 아이디어 제품을 소비자에게 가장 먼저 공급함으로써 국내 아이디어 제품 트렌드를 선도하기 위한 목적에서 개발되었다.

개발이 완료된 아이디어의 판매권을 이전하고 대학에 플랫폼을 공급함으로써 발생하는 수입은 상품을 개발하는 데 활용된다. 제조업의 성격을 함께 갖고 있는 ‘팔로’ 플랫폼의 특성 때문에 하나의 상품을 개발하는데 상대적으로 많은 비용이 발생한다. 브로스앤컴퍼니 입장에서 평소 활용할 수 있는 자금이 부족하다면 상품개발에 소극적일 수 밖에 없다. 소극적인 상품개발은 출시되는 제품의 숫자를 제한하게 되고, 이는 ‘팔로’ 플랫폼의 성공에 큰 장애요인이 된다. 여기서 추가적 비즈니스 모델들은 브로스앤컴퍼니가 더 많은 상품을 개발할 수 있는 여유자금을 제공함으로써, 메인 비즈니스 모델의 효과를 극대화시키는 역할을 한다. 이러한 비즈니스 모델들의 보완적인 형태가 ‘팔로’의 비즈니스 랜드스케이프의 가장 큰 특징이라 할 수 있다.

4.3 팔로의 경쟁 플랫폼

현재 브로스앤컴퍼니의 ‘팔로’는 국내 클라우드소싱 시장에서 아이디어오디션, 메이크앤플레이와 경쟁관계에 있다(〈그림 5〉 참조). 아이디어오디션을 만든 아이브랩은 2012년에 약 3천만 원의 자본금을 갖고 설립되었고, 메이크앤플레이社は 브로스앤컴퍼

니와 거의 비슷한 시기에 1천만 원의 자본금을 갖고 설립되었다. 메이크앤플레이社は 브로스컴퍼니와 함께 산업통상자원부의 민간 비즈니스아이디어 사업화 지원기관으로 선정된 회사이다. 세 회사 모두 크라우드소싱에 기반을 둔 플랫폼을 운영하지만, 플랫폼마다의 성격은 다소 차이가 있다.

‘팔로’는 아이디어 등록부터 생산, 유통, 분배까지 모든 과정을 직접 처리하며, 이 모든 과정을 일반 대중들과 함께 하는 직접생산유통형 크라우드소싱 방식을 채택하였다. 아이디어오디션은 제조회사 생산 위탁형 크라우드소싱 방식으로서, 아이디어 등록과 선정과정까지만 회사가 관여하고 생산은 이외의 업체에게 맡긴다. 아이디어에 대한 평가도 회사 내부적으로만 실시하기 때문에 일반 대중의 역할은 아이디어를 등록하고 아이디어에 대한 댓글을 다는 정도로 한정된다. 메이크앤플레이는 컨설팅형 크라우드소싱 방식으로서 아이디어만을 수집, 이외의 모든 과정은 생산업체에게 맡긴다. 회사가 직접 아이디어를 수집하고 생산업체에 이전하기 때문에 일반대중의 역할은 극히 제한된다.

‘팔로’ 플랫폼은 아이디어오디션과 메이크앤플레이와 비교하면 고객이 원하는 제품을 생산해 낼 가능성이 더 크다. 제품의 디자인, 마감재, 이름, 출시시



출처: 아이디어오디션(좌) 및 메이크앤플레이(우) 공식 홈페이지

〈그림 5〉 ‘팔로’의 경쟁플랫폼: 아이디어 오디션 & 메이크앤플레이

기, 그리고 가격까지 고객이 정하기에, 고객의 욕구가 자연스럽게 제품에 반영되기 때문이다. 뿐만 아니라 ‘팔로’는 제품의 아이덴티티를 개발 시작단계부터 제품이 출시될 때까지 지속적으로 유지할 수 있다. 하나의 제품을 개발하는 데 각자의 주관을 갖고 있는 여러 업체가 참여하게 될 경우, 초기에 제시된 제품의 아이덴티티는 프로세스가 지속됨에 따라 변질될 가능성이 크다. 브로스앤컴퍼니는 단독으로 제품개발을 책임짐으로써 이를 사전에 방지한다.

경쟁구도에서 한 발 더 앞서나가기 위해 브로스앤컴퍼니는 ‘팔로’와 국내 디자인 산업을 연계시키려 노력하고 있다. ‘팔로’의 제품 디자인 과정에 국내 프리랜서 디자이너들을 유입시켜 그들에게 소일거리와 수익창출기회를 제공하고, 더 나아가 국내 디자인 산업의 수많은 인터넷 커뮤니티들을 ‘팔로’와 융합시킨다는 계획이다. 이를 통해 ‘팔로’ 커뮤니티의 사이즈를 늘려 나가면서 더욱 고품질의 제품을 출시하는 것이 목표이다. ‘팔로’를 클라우드펀딩과 결합하는 형태는 브로스앤컴퍼니가 시장에 더 많은 제품을 출시하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 보인다. 이는 회사의 자본금을 소진하지 않고 클라우드펀딩을 통해 대중으로부터 직접 제품제조 투자액을 모금한다는 계획이다. 현재 브로스앤컴퍼니는 클라우드펀딩의 대표 벤처기업인 와디즈와 전략적 제휴를 맺은 상태이다. 브로스앤컴퍼니는 클라우드펀딩이 ‘팔로’에 성공적으로 결합되면 한 달에 5개 이상의 제품을 꾸준히 출시할 수 있을 것으로 내다보고 있다.

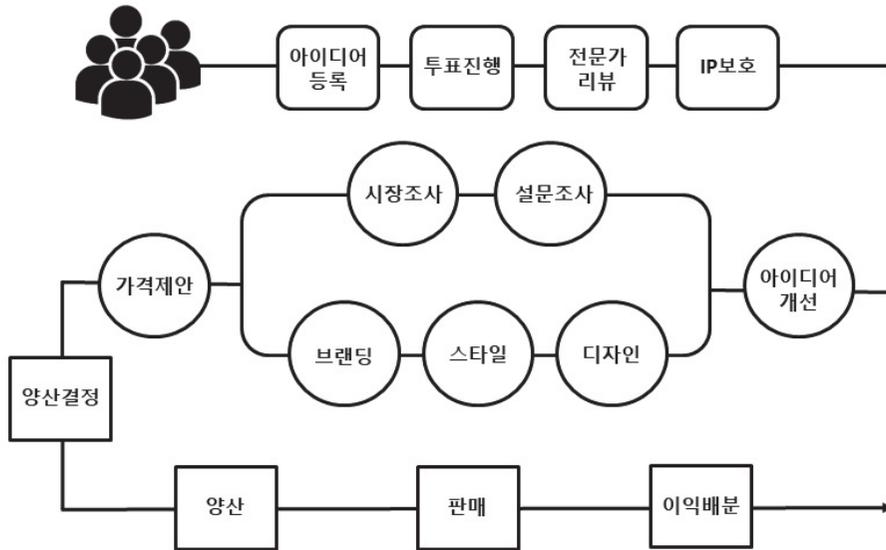
4.4 ‘팔로’의 제품개발 프로세스

2015년 1월 기준으로 ‘팔로’ 플랫폼의 회원 수는 3,000명을 넘어섰다. 플랫폼 커뮤니티 참여자들은 매주 10개 정도의 제품 아이디어를 등록한다. 하지만 등록된 모든 아이디어가 반드시 성공을 보장하진 못한다. 실현 불가능하거나 이미 존재하는 제품에 대

한 아이디어가 제시될 수도 있기 때문이다. ‘팔로’는 제품 제조 플랫폼이고, 하나의 제품이 생산되기까지 평균적으로 100일 가량이 소요된다. 만약 시장에 적절하지 않은 아이디어가 채택되어 제품이 출시되면, 그 과정에서 발생하는 시간적, 금전적 손실이 막대하다. 그렇기에 적절한 아이디어의 채택이 그만큼 중요하다. 그렇다면, 브로스앤컴퍼니는 어떤 과정을 통해 아이디어를 선정하고 제품을 개발해 나가는 것일까?

‘팔로’의 제품개발 프로세스는 크게 아이디어 선정 과정과 선정된 아이디어의 상품화 과정으로 나뉜다 (<그림 6> 참조). 아이디어 선정과정에서, 플랫폼 참가자가 일상생활의 불편한 점을 해결할 수 있는 제품 아이디어를 ‘팔로’ 플랫폼에 등록한다. 아이디어 등록자는 자신의 아이디어를 간단히 요약하여 제시하고, 상품과 관련된 동영상과 이미지를 함께 업로드한다. 아이디어가 등록되면 플랫폼 참가자들을 대상으로 호응도 투표가 진행된다. 1달 동안 ‘Want it’을 30개 이상 달성할 경우 해당 아이디어는 1차적으로 개발대상으로 선정되며, 30개 미만일 경우에는 개발대상에서 자동적으로 탈락한다. 대중에 의해 채택된 아이디어는 최종적으로 전문가의 심사를 받는다. 브로스앤컴퍼니와 제휴를 맺은 제품디자이너, 설계전문가, 상품기획자, 마케터, 변호사가 창의성, 기능성, 시장성 등의 9개 부분에서 아이디어를 평가한다. 전문가의 심사를 통과한 제품은 아이디어 개선 단계를 거친다. 플랫폼 참여자는 선정된 아이디어의 개선방향을 제시하거나, 시중에 유사한 제품이 존재할 경우 이를 플랫폼에 보고한다. 브로스앤컴퍼니와 아이디어 제안자는 이를 감안하여 상품 아이디어를 수정한다. 개선 작업까지 마친 아이디어는 본격적으로 상품으로 개발된다.

제품을 개발하는 과정에도 대중이 적극적으로 참여한다. 제품 개발의 첫 단계에는 설문조사가 실시된다. 설문조사를 통해 잠재고객의 욕구를 파악하고 제품 상용화에 필요한 데이터를 확보한다. 설문조사를 통



〈그림 6〉 '팔로'의 제품개발 프로세스

해 확보된 자료는 디자인, 스타일, 브랜딩 등 나머지 모든 제품개발 과정의 브레인스토밍 자료로 활용된다. 디자인 단계에서 사용자들은 플랫폼에 자신이 고안한 디자인을 제시하고, 제시된 디자인을 대상으로 투표가 진행된다. 여기서 반드시 디자인을 그림으로 제시할 필요는 없다. 브레인스토밍 방식으로 디자인 아이디어를 제시하면 브로스앤컴퍼니의 디자인 담당자가 이에 맞춰 예시 디자인을 플랫폼에 업로드한다. 디자인에 익숙지 않은 사용자를 배려한 것이다. 투표를 통해 선정된 디자인은 브로스앤컴퍼니의 검토와 수정과정을 거쳐 최종적으로 확정된다. 이후 스타일링 단계에서 제품의 색깔, 소재, 마감재에 대한 투표가 진행된다. 사전조사를 통해 브로스앤컴퍼니가, 제품의 디자인과 어울리고 소비자의 호응이 좋을 만한 후보들을 제시하면, 플랫폼 참가자들이 투표하여 최적안을 선정하게 된다.

스타일링 단계가 끝나면 플랫폼 사용자를 대상으로 시장조사가 진행된다. 제품과 관련된 소비자의 목소리를 듣고 이를 반영하여 더 경쟁력 있는 제품을 출시하기 위함이다. 이 과정에서 관련 제품의 구매

경로, 교체주기, 구매비용 등을 객관식과 주관식 문항을 이용해 파악하고, 이후의 제품개발 과정에 반영한다. 브랜딩-네이밍/슬로건 단계에서, 사용자들은 제품디자인을 보고 제품에 어울리는 이름과 슬로건을 등록한다. 등록된 네이밍을 대상으로 투표가 진행되는데, 선정된 이름은 브로스앤컴퍼니의 검토를 거쳐 제품이름으로 확정된다. 가격제안은 상품의 가격을 정하는 단계이다. 플랫폼 사용자들은 제품의 적정가격, 품질을 고려한 최저가격, 최고가격, 그리고 제품의 한계가격 등을 제시한다. 제품의 가격이 최종적으로 확정되면 제품개발이 완료된다.

제품이 개발이 완료되면, 제품생산이 시작된다. 브로스앤컴퍼니는 제조과정에서 아웃소싱을 적극적으로 활용한다. 제품의 종류와 특성에 따라 최적화된 제조사에 생산을 의뢰함으로써 생산비용을 최소화하고 제품의 품질을 최고수준으로 유지하기 위해서이다.

이렇듯 대중은 아이디어 등록에서 리서치, 디자인, 스타일, 브랜딩과 가격제안까지 전 제품 개발과정에 직접 참여한다. '팔로'의 제품개발 프로세스는 제품 개발 전 과정에서 회원들의 아이디어와 의견이 수렴

되는 철저한 소통형 협업시스템인 것이다. 뿐만 아니라, ‘팔로’의 제품개발 프로세스는 상황에 맞추어 유연하게 변화한다. 제품을 개발할 때 이미 잠재 시장이 확실하다면 시장조사 단계는 건너뛴다. 디자인 개선방안 투표결과가 만족스럽지 않을 때는 추가적으로 투표를 실시한다. 개별 상품의 특성과 상황에 최적화된 상품개발 프로세스를 적용함으로써 개발기간을 최소화하고 불필요한 인력과 낭비되는 비용을 줄일 수 있다.

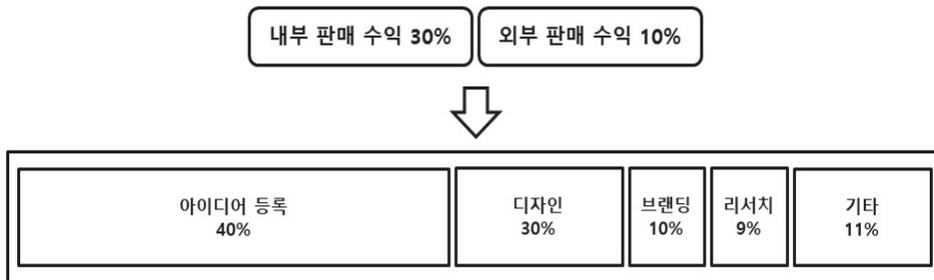
4.5 수익배분 방식

8단계에 거친 제품개발 프로세스를 거쳐 생산된 제품은 두 가지 경로를 통해 일반 소비자들에게 본격적으로 판매된다. 하나는 ‘팔로’ 내부 쇼핑몰(내부 판매)이다. ‘팔로’ 플랫폼 홈페이지는 쇼핑몰을 함께 운영한다. 이곳에서 소비자들은 지금까지 ‘팔로’를 통해 개발된 모든 제품들을 한 번에 구매할 수 있다. 다른 경로는 외부 온라인 쇼핑몰과 각종 오프라인 매장(외부판매)이다. ‘팔로’에서 개발된 제품은 ‘팔로’의 온라인 쇼핑몰뿐만 아니라 소비자들의 접근빈도가 상대적으로 높은 유명 온라인 쇼핑몰에도 유통된다. 이를 통해 ‘팔로’를 잘 알지 못하는 소비자들에게 ‘팔로’의 제품을 판매하고 ‘팔로’ 브랜드를 인식시킨다. 현재 브로스앤컴퍼니의 제품은 G마켓, 텐바이텐, 편샵, 미스터쿤, 디자인몰, 위메프, 쿠팡, 티몬 등의

유명 온라인 쇼핑몰과 일부 오프라인 매장을 포함해 약 50여 군데에서 판매되고 있다.

제품 판매를 통해 발생한 수입은 제품의 판매경로와 대중의 참여분야에 따라 다르게 분배된다(〈그림 7〉 참조). 우선, 개발제품이 ‘팔로’ 홈페이지 내에 있는 자체 쇼핑몰을 통해 판매되었을 경우에는 판매대금의 70%가 브로스앤컴퍼니에게, 30%가 제품개발 참여자에게 분배되지만, 제품수익이 ‘팔로’의 홈페이지가 아닌 타사의 온라인 쇼핑몰이나 여타 오프라인 매장 등의 외부판매를 통해 발생할 경우에는 판매대금의 90%가 브로스앤컴퍼니와 판매회사들에게, 10%가 제품개발 참여자에게 분배된다. 이렇게 판매 경로에 따라 차이가 나타나는 이유는 외부 판매자에게 지불하는 판매수수료 때문이다. 롯데백화점, 이마트, 그리고 G마켓 등의 판매수수료율은 적게는 판매대금의 30%에서 많게는 50%에 이르기까지 한다. 이러한 수수료 때문에 제품개발 참여자에게 돌아가는 수익의 비율이 적어지게 되는 것이다.

제품개발 참여자에게 돌아가는 수익 배분금은 제품개발과정의 기여도에 따라 플랫폼 참여자에게 분배된다. 배분액의 대부분은 아이디어 등록자와 디자인 개발 참여자에게 분배된다. ‘팔로’의 제품개발과정 대부분은 투표에 의존한다. 투표는 일정 범위 내에서 하나를 선택하기만 하면 된다. 하지만 아이디어 등록 및 디자인 개발 과정은 직접적으로 무언가를 창조해내야 하기에 투표에 비해 상대적으로 많은 노



〈그림 7〉 ‘팔로’의 제품판매수익 배분방식

력이 필요하다. 브로스앤컴퍼니는 이를 반영하여 아이디어를 등록한 사람들에게 배분수익의 40%, 디자인 과정 참여자들에게 30%를 분배한다. 나머지 30%는 브랜딩, 스타일, 리서치 등의 과정에 참여한 사람들에게 균등하게 배분된다.

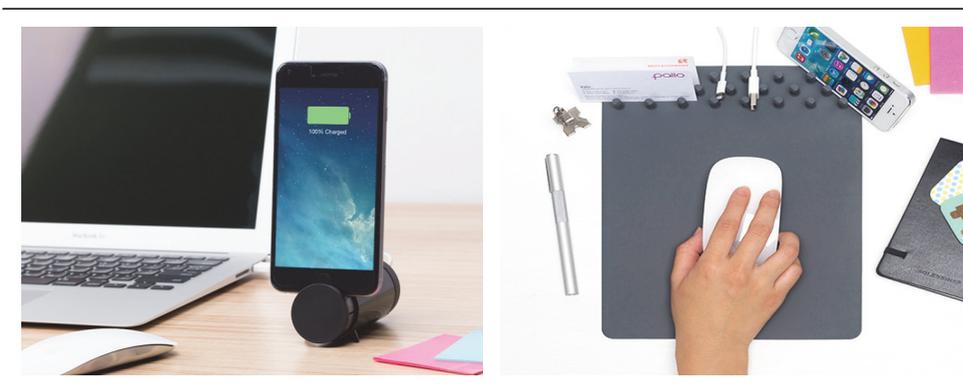
내부판매로 인해 발생한 참가자 배당 수익금은 곧바로 개인 참가자들의 총 수익금액 수치에 반영되며, 외부판매를 통해 발생한 수익금은 월별로 정산하여 반영된다. 제품개발과정 참여자가 이렇게 배분받은 총수익이 10,000원을 초과하게 되면, 지급신청을 하여 현금을 지급받을 수 있다. 제품개발참가자는 제품이 팔리는 한, 영원히 수익금을 지급받을 수 있으며, 다수의 제품개발에 참여했을 때는 여러 곳에서 한 번에 수익금을 받을 수 있다.

4.6 제품개발사례

현재까지 ‘팔로’를 통해 출시된 상품 중 가장 큰 매출을 올린 제품은 스와트(S.W.A.T)이다(〈그림 8〉 참조). ‘팔로’ 초기, 사용자들에게 플랫폼을 활용한 제품개발 선례를 보여주고 싶었던 브로스앤컴퍼니는 직접 상품 아이디어를 제시하였다. 직원 중 한 명은

벽에 있는 콘센트에 충전기를 꽂아 놓고 바닥에 핸드폰을 둔 채 충전하던 중, 동료가 지나가면서 핸드폰을 밟아 액정이 파손되었던 경험을 계기로, 이를 방지하면서 핸드폰을 충전할 수 있는 벽면 거치형 핸드폰 충전기를 제안하였다. 스와트는 Stick(꽂고), Wind(감고), Attach(붙이고), Twist(돌리고)라는 의미를 함축하는 제품으로써 휴대가 용이하고 환경의 제약 없이 거치가 가능하며, 벽면부착을 통해 케이블선이 엉키거나 핸드폰이 바닥에 뒹굴 걱정 없이 충전할 수 있다(김신우, 2014; 노동균, 2014). 또한 수평으로 되어 있는 콘센트뿐 아니라 45도 각도로 휘어 있는 콘센트에도 사용 가능하다. 아이디어를 등록하고 제품이 완성하는 데 약 120일 정도 소요되었고, 130여명의 회원들이 개발에 참여했다. 2014년 4월에 19,900원의 가격으로 출시된 스와트는 2015년 1월 기준으로 약 4,000개가 판매되었으며, 총 7,900만원의 매출을 기록하였다. 이를 통해 약 300만원 정도가 참가자들에게 배당되었다.

두 번째 히트작은 ‘포키’이다(〈그림 8〉 참조). 포키는 브로스앤컴퍼니가 개최한 아이디어 공모전에서 대상을 수상한 아이디어를 발전시킨 제품이다. 인테리어 디자이너 이춘수씨는 평소 컴퓨터 책상 위에



출처: 팔로(Pallo) 공식 홈페이지

〈그림 8〉 ‘팔로’ 플랫폼의 대표적인 제품개발사례 - ‘SWAT’와 ‘포키’

각종 USB 선들이 꼬여 있고, 책상 위에 어지럽게 놓인 휴대용 메모리, 펜, 클립, 포스트잇 등으로 인해 업무에 방해가 받았던 경험을 계기로, 책상위의 물건들을 쉽고 간편하게 정리할 수 있는 마우스패드를 제안하였다. 이는 세상을 뒤흔들 정도로 혁신적인 아이디어는 아니었지만, 직장을 다니면서 컴퓨터를 사용하는 회사원들에게 많은 호응(Want it)을 얻었다. 제품이 완성되기까지 107일이 소요되었으며, 97명이 상품화 과정에 참여하였다. 2014년 8월에 14,900원의 가격으로 출시된 포키는 2015년 1월 기준으로 총 3,100여개가 판매되었으며, 약 4,600만원의 매출을 기록했다. 이를 통해 약 60만원 정도가 참가자들에게 배당되었다.

절대적인 매출액만 따져 보면 스와트가 포키를 크게 앞서지만, 두 제품이 5개월 간격을 두고 출시되었다는 사실을 감안하면 포키가 스와트보다 더 잘 팔린다는 것을 알 수 있다. 실제로 포키의 월 판매량은 스와트의 2배 이상이다. 포키는 현재 국내의 대기업과 3,300만원상당의 판매계약 체결을 앞두고 있기도 하다. 포키와 스와트 둘 다 실용적이고 좋은 제품인 것은 분명한데, 포키의 인기가 더 높은 이유는 무엇일까?

S.W.A.T는 아이폰 전용 거치대이다. 국내 핸드폰 사용자 2,000만 명 중 아이폰 사용자는 대략 5% 정도인 100만 명 정도이다. S.W.A.T의 잠재고객은 100만 명이 된다. 반면 포키는 컴퓨터 마우스패드이다. 우리나라 국민의 70%인 3500만 명이상이 컴퓨터를 사용한다. 포키의 잠재고객은 3,500만 명이 된다. 포키의 잠재고객은 스와트의 35배이다. 또한 스와트는 220V 전용으로 제작된 제품이다. 한국과 독일에서는 사용이 가능하지만, 110V를 사용하는 미국과 일본에서는 사용이 불가능하다. 반면 포키는 국적을 불문하고 어디에서나 사용할 수 있다. 포키를 수출할 수 있는 국가 수는 스와트의 3배이다. 브로스앤컴퍼니는 스와트와 포키의 출시를

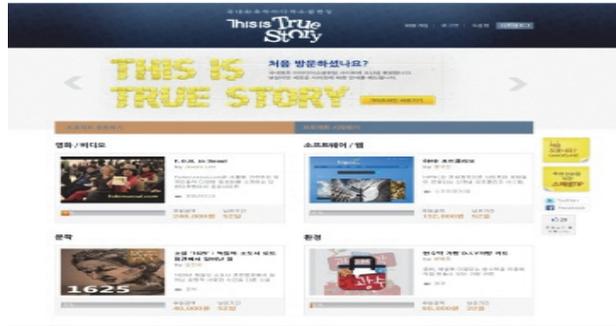
통해, 잠재시장의 크기가 제품의 성공을 결정지을 수 있다는 소중한 교훈을 얻게 되었다.

최근 브로스앤컴퍼니는 책상 위 공간의 효율적 사용과 소비자의 심미적 욕구를 모두 충족시킬 수 있는 신제품으로 심플하면서도 실용성을 갖춘 스칸디나비아 디자인의 '팔로'(Pallo) 모니터 받침대 우디스타터(Woody Starter)를 출시하여 인터넷 쇼핑몰 등을 통하여 판매하고 있다(이직, 2016). 뿐만 아니라, 휴대용 선풍기와 공기 청정기, 휴대용 블루투스 스피커 등 다양한 실생활 용품도 판매되고 있다.

V. 클라우드소싱 시장의 전망과 브로스앤컴퍼니의 전략적 대응

5.1 향후 클라우드소싱 시장에 대한 전망

현재 국내 클라우드펀딩 시장을 이끌어가고 있는 와디즈, 유캔펀딩, 텀블벅과 같은 업체가 생겨나기 이전인 2011년에 '디자이너트루스토리'라는 클라우드펀딩 플랫폼 업체가 존재하였다(그림 9 참조). 미국에서 퀵스타터가 창업한지 2년도 채 지나지 않은 시점에, 국내에서 유사 비즈니스를 시도했던 것이다. 최신 비즈니스 모델을 국내에 도입한 것은 좋았으나, 국내에 시장이 형성되기도 전에 플랫폼을 오픈하였을 뿐만 아니라 홍보효과가 좋은 가상광고 및 온라인 매체 광고도 전혀 활용하지 않았기에 플랫폼에 대한 호응도가 거의 없었다(Park & Inoue, 2018). 클라우드소싱에 대한 대중의 인식, 플랫폼 인프라 구축, 국가적 지원 등이 전무한 상황에서 오픈한 디자이너트루스토리는 1년 만에 시장에서 사라졌다. 이는 클라우드소싱 사업을 할 때, 시장상황을 파악하는 것이 얼마나 중요한지를 단적으로 보여주는 예이다.



출처: 익스포츠뉴스 2011년 1월 26일자 기사

〈그림 9〉 대한민국 최초의 크라우드펀딩 플랫폼 ‘디스이즈트루스토리’

현재 크라우드소싱 시장의 추세를 볼 때, 크라우드소싱 시장은 앞으로도 계속 성장해 나갈 것이다. 산업 규모의 성장과 함께 대중의 다양한 요구에 따라 관련 산업이 다양하게 등장할 것으로 예상된다. 현재까지의 크라우드소싱 시장을 넓게 보면 크라우드펀딩 분야와 제품 개발 위주의 플랫폼 사업 분야가 주를 이루고 있지만, 향후에는 이를 기반으로 하는 다양한 사업 분야가 생겨날 것으로 예상된다. 예를 들어 소프트웨어 분야의 경우, 어플리케이션 개발에 크라우드소싱을 활용하여 시장성과 비용절감을 동시에 추구하는 접근이 가능할 것이며, 아이디어 시장이 성장할 경우에는 지식재산권을 거래하는, 새로운 크라우드소싱 시장이 형성될 수도 있을 것이다. 더불어 시장이 안정화 되면서 시장원리에 의해 경쟁우위의 업체들이 생존하고, 그렇지 못한 업체들은 자연스럽게 도태되는 형태로 자연스러운 시장질서가 형성될 것으로 보인다.

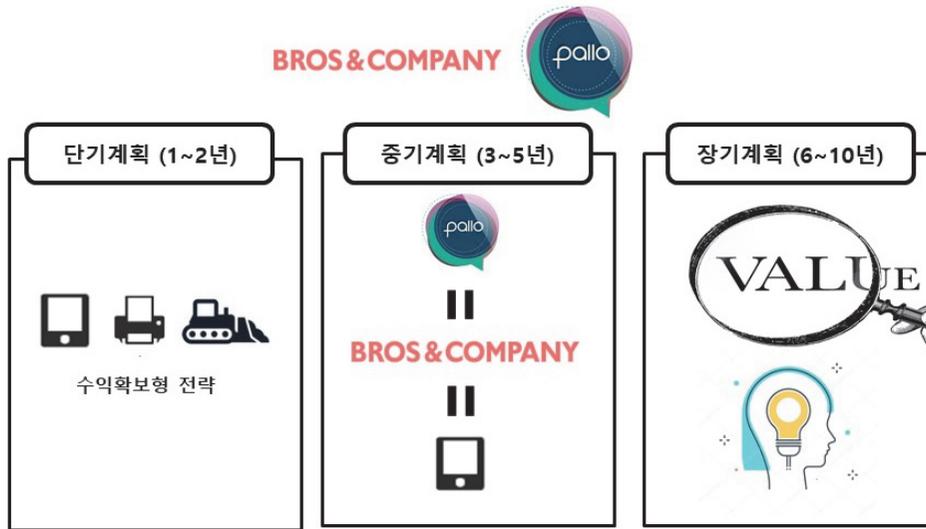
5.2 브로스앤컴퍼니의 전략적 대응

앞서 언급하였듯이, ‘팔로’는 현재 제품개발형 크라우드소싱 시장에서 아이디어오디션, 메이크애플레이와 경쟁하고 있다. 하지만 아직까지 국내 크라우드소싱 시장이 결음마 단계라는 것을 고려하면, 경

쟁업체와의 단기적인 경쟁에 집중하는 것보다는 크라우드소싱 시장의 변화를 신속하게 감지하고, 이에 맞추어 미래의 사업 방향성을 올바르게 설정하는 것이 장기적인 성공의 관건이 될 것이다.

브로스앤컴퍼니는 이미 단기, 중기, 장기계획을 수립하여 실천에 옮기고 있다(〈그림 10〉 참조). 현재 브로스앤컴퍼니는 아이디어 검증 프로세스 강화를 통해 실패하는 제품을 줄이고 제품의 성공확률을 높이는 한편, 범용성을 가진 제품을 개발하는 것에 초점을 맞추고 있다. 철저하게 수익 확보형 전략을 취하고 있는 것이다. 앞으로 1~2년간은 이 전략을 유지할 계획이다. 플랫폼이 아무리 좋아도 본질적으로 양질의 제품이 출시되지 않고 시장에서 팔리지 않으면 사업을 지속적으로 성장시키기 어렵다고 판단했기 때문이다. 브로스앤컴퍼니가 수익을 극대화시키기 위해서는 어떤 접근방식을 취해야 하는 것일까?

중기적으로는 기업의 브랜드를 구축하는 데 총력을 기울일 계획이다. 박 대표는 애플이 홈페이지, 제품의 색상, 마케팅의 방향성 등을 하나로 일치시키는 톤앤매너(Tone & Manner) 전략을 모범사례로 꼽는다. 이를 벤치마킹하여, 출시되는 제품들 간의 연관성을 대중적으로 인식시킴과 동시에 자사의 제품 개발 플랫폼인 ‘팔로’와의 연계성을 부각시키고, 궁극적으로 브로스앤컴퍼니의 이미지와도 일치시킬



〈그림 10〉 브로스앤컴퍼니의 단기, 중기, 장기계획

수 있는 브로스앤컴퍼니만의 톤앤매너 전략을 통해 일반 대중에게 브랜딩하는 것을 지향점으로 삼고 있다. 이를 위해 브로스앤컴퍼니는 애플 등의 IT 기업을 비롯하여, 쉐프 등 해외기업사례를 벤치마킹하여 구체적으로 어떻게 브랜드를 구축해 나갈 수 있을까?

장기적으로는 아이디어의 시장성보다 가치를 우선 시하는 프로세스를 구축하는 것을 목표로 하고 있다. 아무리 허무맹랑한 아이디어라도, 가능성을 보고 지속적으로 개발해나갈 수 있는 플랫폼 문화를 정착시키려고 하는 것이다. 현재 ‘팔로’를 포함한 제품개발 플랫폼들은 아이디어의 시장성에만 집중하고 창조성을 경시하는 경향이 있다. 박 대표는 궁극적으로 아이디어의 창조성을 극대화시키지 못하는 플랫폼은 크라우드소싱이 아니라고 생각한다. 따라서 장기적으로 다양한 아이디어들 속에서, 기존의 시장성 이상의 가치를 추출해낼 수 있는 자체 검증 프로세스를 구축하는 데 총력을 기울일 것이며, 이를 통해 궁극적으로 제품개발형 크라우드소싱 플랫폼의 대표주자가 되는 것을 목표로 하고 있다. 과연 시장성이 불확실함에도 불구하고 창의성이 돋보이는 아

이디어를 제품화하는 것이 올바른 접근방법일까?

마지막 인터뷰에서 박 대표는, 나중에 ‘팔로’ 플랫폼의 제품개발 프로세스를 올인원 형태로 진행시킬 수 있는 사육을 건축하고 싶다고 말했다. 박 대표는 이를 ‘아이디어 사육’이라고 이름 붙였다. 아이디어 사육에서 박 대표와 브로스앤컴퍼니 직원들을 다시 만나는 그날을 기대해 본다.

REFERENCES

- Brabham, D. C. (2013), *Crowdsourcing (The MIT Press Essential Knowledge Series)*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- Chang, J. H. (2014, February 12). Creating idea for free and earning Money... the booming of Crowdsourcing. *Sport Chosun Life*, Retrieved from <http://sports.chosun.com/news/ntype.htm?id=201402130100114340007708&servicedate=20140212>. [printed in Korean]

- Howe, J. (2008), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, New York, Crown Business.
- Kalsi, M. (2009, March 3). Crowdsourcing through knowledge marketplace, Retrieved from http://blog.spinact.com/knowledge_as_a_service/2009/03/crowdsourcing-through-knowledge-marketplace-.html
- Kim, S. W. (2014, July 3). The launching of S.W.A.T as the first product of Finding Edison. *Korea Economic Magazine*, Retrieved from <http://news.hankyung.com/article/201407035809v?nv=o>. [printed in Korean]
- Lee, J[Jieun], (2016), "New Category Creation in Cosmetics : Amore Pacific's IOPE Air Cushion", *Korea Business Review*, 20(4), 45-69. [printed in Korean]
- Lee, J[Jik]. (2016, August 22). Bros&Company finally released Woody Starter. *Betanews*, Retrieved from <http://www.betanews.net/article/640666>. [printed in Korean]
- Lee, J. K. (2012), *Open Collaboration (Collaborating With "Anyone" by Opening The Door)*, Seoul, Samsung Economic Research Institute. [printed in Korean]
- Yi, Y., Lee, S., & Yi, J., (2014), "KB Kookmin Card's Marketing Activities and Use of Big Data", *Korea Business Review*, 18(1), 145-176. [printed in Korean]
- Lee, S. H. (2012, June 27). We place an order to you: The rising of Crowdsourcing. *Hankyoreh*, Retrieved from <http://www.hani.co.kr/arti/economy/it/539933.html>. [printed in Korean]
- Noh, D. G. (2014, July 8). Finding Edison launched a recharging holder for iPhone, based on consumers' idea. *IT Chosun*, Retrieved from <http://www.it.co.kr/news/mediaitNewsView.php?nSeq=2680579>. [printed in Korean]
- Park, J. H., Choi, E. H., & Park. M. S. (2016), *The Application Strategies of Crowdsourcing for Open Innovations*, Sejong, Korea Institute for Industrial Economics & Trade. [printed in Korean]
- Park, S. & Inoue, Y. (2018), "The Impact of Brand-Event Fit in Virtual Advertising on Sport Television Viewers' Brand Attitudes", *Sport Marketing Quarterly*, 27(4), 251-264.
- Rheingold, H. (2012). *Net smart: How to thrive online*. Cambridge, MA, The MIT Press.
- Vaitheeswaran, V. V. (2012). *Need, Speed, and Greed: How the New Rules of Innovation Can Transform Business, Propel Nations to Greatness, and Tame the World's Most Wicked Problems*, New York, Harper Collins.
- Xportsnews (2011, January 26). Idea funding? The grand open of This Is The True Story. *Xportnews*, Retrieved from http://xportsnews.hankyung.com/?ac=article_view&entry_id=146683. [printed in Korean]
- Yoo, J. H. (2010), "Gaining Public's Wisdom: How to Succeed in Crowdsourcing," *LG Business Insight*. 1089(1), 46-52. [printed in Korean]

국내참고문헌

- 김신우(2014), "파인딩에디슨(finding Edison)의 첫 제품 'S.W.A.T.' 출시," *한국경제신문*, 2014년 7월 3일자.
- 노동균(2014), "파인딩에디슨, 소비자가 만든 아이폰 충전 거치대 첫 선," *미디어잇*, 2014년 7월 8일자.
- 박지혜, 최은희, 박문수(2016), 개방형 혁신을 위한 국내 클라우드소싱의 활용 전략, 세종, 산업연구원
- 이순혁(2012), "여러분께 발주해요~ 클라우드소싱 뜬다," *한겨레*, 2012년 6월 27일자.
- 이준기(2012), *오픈콜라보레이션(문을 활짝 열고 "누구나"와 협력하라)*, 서울, 삼성경제연구소
- 이지은(2016), *화장품의 새로운 카테고리 창출*, Korea

Business Review, 20(4), 45-69.

- 이직(2016), “브로스앤컴퍼니, 팔로 모니터 받침대 우디 스타터 출시,” 베타뉴스, 2016년 8월 22일자.
- 이유재, 이신형, & 이종세(2014), KB국민카드의 마케팅 활동과 빅데이터 활용, **Korea Business Review**, 18(1), 145-176.
- 유재훈(2010), “대중의 지혜를 내것으로. 클라우드소싱에 성공하려면,” **LG Business Insight**, 1089(1), 46-52.
- 엑스포츠뉴스(2011), “아이디어 펀딩? 디스이즈트루스토리 오픈,” 엑스포츠뉴스, 2011년 1월 26일자.
- 장중호(2014), “아이디어를 공짜로 만들고 돈도 벌고..‘클라우드소싱’ 화제,” 스포츠조선 라이프, 2014년 2월 12일자.

A Case Study of Crowdsourcing Platform: Focused on Bros&Company

Jaeil Kim* · Sangchul Park** · Suji Hong***

Abstract

Crowdsourcing enables companies to solve their problems and develop new products by making the crowd involved in these phases. This concept has recently been emerging around the world. Bros&Company firstly introduced a crowdsourcing R&D platform, named Pallo, into Korean customers. On this platform, the participation of the crowd plays a crucial role in developing new products. This case examines Bros&Company, the leading crowdsourcing company in Korea by analyzing its business model, product development process, profit distribution, and so on. Furthermore, this case shows that the domestic crowdsourcing market has the high growth potential, although it is still in the introduction stage of the market life cycle. Based on the analysis of this case, the prospective of future crowdsourcing market and the future business directions of crowdsourcing companies are discussed.

Key Words: Crowdsourcing, Product Development, Pallo, Bros&Company

* Professor of Marketing, College of Business Administration, Seoul National University (jaekim@snu.ac.kr), Corresponding Author

** M.S. in Business Administration (Marketing), Seoul National University (park1736@umn.edu)

*** M.S. in Business Administration, (Marketing), Seoul National University (sj21dream@naver.com)

<Teaching Note>

**클라우드소싱 플랫폼 창업 사례 연구:
브로스앤컴퍼니를 중심으로**

Synopsis

브로스앤컴퍼니의 ‘팔로(pallo)’ 플랫폼은 국내 최초의 클라우드소싱 기반 제품생산 플랫폼이다. ‘팔로’의 비즈니스 모델은 제품 아이디어부터 제품이 탄생되는 전반의 제품개발단계에 대중의 참여할 수 있도록 하여, 제품개발비용 및 시간을 절약하고 제품의 성공가능성을 높일 수 있다는 강점을 지니고 있다. 하지만 이 강점이 심분 발휘되기 위해서는 플랫폼을 이용하는 커뮤니티 회원 수가 일정 수 이상으로 지속되어야 한다. 창업 초반에는 플랫폼의 안정화가 이루어지지 않아 적자 운영을 면하지 못했으나, 2014년 이후 플랫폼이 어느정도 안정되어 본격적으로 제품 개발에 집중하고 있다. 현재까지 ‘팔로’를 통해 출시된 제품들은 총 21개이며, 이 중 성공적인 매출을 올린 제품은 SWAT, 포키 등이 있다.

국내 제품개발형 클라우드소싱 시장에서 ‘팔로’는 아이디어 오디션과 메이크앤플레이와 경쟁하고 있다. 하지만 제품개발형 클라우드소싱 시장이 여전히 도입단계라는 것을 고려하면, 경쟁업체와의 단기적인 경쟁에 집중하기보다 클라우드소싱 시장 트렌드에 발맞추어 미래의 사업방향성을 설정하는 것이 장기적 성공 전략에 적합할 것이다.

Teaching Point

본 사례연구는 국내 최초 제품개발형 클라우드소싱 플랫폼 브로스앤컴퍼니의 ‘팔로’의 비즈니스모델, 제품개발프로세스, 수익구조 등을 다루고 있다. 사례 분석의 주요 목표는 학습자들이 창발하고 있는 클라우드소싱 시장의 경쟁환경 및 구조, 새로운 비즈니스 모델, 개방형 혁신에 관해 이해하는 것에 있다. 구체적으로 본 사례를 기반으로 다음의 학습포인트에 관한 이해를 돕는 것이 연구의 목적이다.

첫째, 학습자들은 브로스앤컴퍼니의 ‘팔로’를 3C 즉, 고객(시장)의 관점, 경쟁사의 관점, 자사의 관점에서 분석해볼 수 있다. 둘째, 클라우드소싱을 도입한 제품개발프로세스의 이익과 위험요인에 대해서도 살펴보고, 위험요인을 해결하기 위한 방안을 생각해볼 수 있다. 셋째, 더 나아가 해외 클라우드소싱 시장 환경과 국내 시장 환경에 대한 비교분석을 통해, 브로스앤컴퍼니 혹은 그 외 클라우드소싱 기업의 입장에서 다양한 경영전략을 도출하고 그 시사점을 생각해볼 수 있다.

Assignment Question

1. 클라우드소싱에 참여하는 고객은 어떤 니즈를 가지고 있는지 분석하시오. 분석을 바탕으로 브로스앤컴퍼니가 제공하는 플랫폼 서비스는 고객의 니즈를 충족시켜주고 있는지 평가해보시오.
2. 국내 클라우드소싱의 시장 규모 및 장래성에 대해서 서술하시오.
3. 현재 국내 클라우드소싱 시장에서 '팔로'의 경쟁사로는 아이디어오디션과 메이크앤플레이가 있다. 경쟁사의 강점과 약점에 대해 분석하시오.
4. 브로스앤컴퍼니의 비즈니스 모델 및 핵심역량에 대해 서술하시오.
5. 브로스앤컴퍼니의 사례를 토대로 기업이 제품개발 과정에서 클라우드소싱을 활용함으로써 얻게 되는 이익과 리스크 요인을 비교하여 설명하고, 어떻게 하면 리스크를 해소할 수 있는지 방안을 제시하시오.
6. 5~6년 전부터 미국을 중심으로 해외 클라우드소싱 시장은 빠른 속도로 발전하고 있다. 해외에서 선전하고 있는 클라우드소싱 업체를 탐색하고, 브로스앤컴퍼니를 비롯한 한국의 클라우드소싱 기업에 어떠한 시사점을 주는지 서술하라.
7. 클라우드소싱 개발프로세스에 적합한 제품군에 대해 제시하고, 그 이유를 설명하시오.

Analysis

1. 클라우드소싱에 참여하는 고객은 어떤 니즈를 가지고 있는지 분석하시오. 분석을 바탕으로 브로스앤컴퍼니가 제공하는 플랫폼 서비스는 고객의 니즈를 충족시켜주고 있는지 평가해보시오.

Marsden, Paul은 Contagious Magazine에서 대중이 클라우드소싱에 참여할 수 있도록 하는 요인, 즉 고객들의 니즈를 4Fs의 네가지 요소로 소개하였다. 재미(Fun), 만족감(Fulfillment), 돈(Fortune), 명성(Fame) 이 그것이다(Marsden, 2009).

재미에 대한 니즈는 클라우드소싱 프로젝트의 성공여부를 결정하는 가장 중요한 요소라고 할 수 있다. 대중은 지루하거나 재미가 없는 주제나 콘텐츠에 대해 참여하고자 하지 않는다. 브로스앤컴퍼니는 '팔로'를 제작할 때부터 재미있고 편리하게 사용할 수 있는 플랫폼을 만드는 것을 최우선으로 하였다. 사용자들이 아이디어를 등록하고, 등록된 아이디어에 참여하며 제품을 완성해나가는 즐거움을 느낄 수 있도록 플랫폼을 디자인하였다. 이러한 브로스앤컴퍼니의 노력은 출시된 제품의 디스플레이에서도 알 수 있다. 제품의 디자인을 3D로 구상해놓아 제품을 360도로 살펴볼 수 있도록 하는 서비스를 제공하고 있을 뿐 아니라, 제품의 제작과정 및 아이디어제공자 인터뷰 등 제품에 대한 스토리도 재치있게 구성하여 다양한 재미와 볼거리를 제공하고 있다. 이러한 점에서 브로스앤컴퍼니는 재미에 대한 니즈를 효과적으로 충족시키고 있다고 할 수 있다.

다음으로, 클라우드소싱을 통해서 플랫폼사용자는 전문가들과 매칭이 되고, 그 전문가들과의 협업을 통해 자신의 아이디어를 완성해나가는 만족감(Fulfillment)을 얻고자 한다. 브로스앤컴퍼니는 아이디어 등록부터 생산까지 제품개발프로세스 전반

의 과정을 투명하게 보여주고 있다. 자신의 아이디어가 구체적으로 실현되어가는 모습에 플랫폼 유저가 만족감을 얻게 된다.

플랫폼 사용자들은 돈을 벌고 싶다는 욕구로 인해 플랫폼을 이용하는 경우도 있다. 여가시간을 이용하여 일생생활의 불편함이나 기존의 개선점을 해결해 줄 아이디어를 등록하는 단순한 프로세스를 통해 이익을 얻을 수 있다는 것은 크라우드소싱만의 매력이라고 할 수 있다. 이러한 니즈가 충족되기 위해 필수 불가결한 요소가 바로 공정한 이익 배분이다. 브로스앤컴퍼니는 제품개발 프로세스의 기여도에 따라 수익을 배분받을 수 있도록 하고 있다. 이는 판매방식별, 단계별로 수익배분율이 달라진다. 내부판매의 경우, 제품개발 프로세스 참여자들은 판매수익의 30%를 배부 받게 되며, 외부판매의 경우, 판매수익의 10%를 배부받게 된다. 제품단계에 따른 수익배분율은 아이디어 등록자가 40%, 디자인 참여자가 30%, 브랜딩 관련 참여자가 10% 등으로 이루어진다. 또한 '팔로'는 제품이 판매될 때마다 실시간으로 쌓이는 수익을 확인할 수 있도록 서비스를 제공함으로써 돈에 대한 니즈를 충족시켜준다.

크라우드소싱 참여자들은 기본적으로 자신의 아이디어를 세상에 보이고 평가받고자하는 욕구를 가지고 있다(Brabham, 2008). 더 나아가 자신의 아이디어가 알려지기를 원한다. 이러한 욕구와 니즈를 충족시키기 위해, '팔로'에서는 아이디어 등록자와 제품개발프로세스 참여자에 대한 정보가 사이트는 물론 제품패키지에 포함된다. 뿐만 아니라 가장 많은 아이디어를 등록한 3인을 선정하여 홈페이지에 게시해놓는 등 명성에 대한 니즈를 만족시키기 위한 노력을 기울이고 있다.

2. 현재 국내 크라우드소싱 시장에서 '팔로'의 경쟁사로는 아이디어오디션과 메이크앤플레이가 있다. 경쟁사의 강점과 약점에 대해 분석하시오.

'아이디어오디션'은 크라우드소싱을 활용하여 기업의 신제품 개발과정에서 발생하는 문제에 대해 아이디어, 개발, 투자, 유통 전과정의 맞춤 솔루션을 제공한다. 아이디어오디션은 아이디어를 등록하고 채택되는 과정을 오디션방식으로 진행하여 재미요소를 확보했다는 점에서 강점을 가지고 있다. 댓글 참여자들의 보상체계 또한 게임의 형식으로 단계가 나누어져 있으며, 일정 수준 이상의 참여도를 보이게 되면 한 단계 더 높은 레벨을 얻게 된다. 이러한 오디션형식은 플랫폼 사용자들의 참여를 독려하게 된다. 두 번째 강점으로 높은 인지도를 꼽을 수 있다. 크라우드소싱에서 대중의 참여와 판매의 선순환이 이루어지기 위해서는 플랫폼 인지도가 매우 중요하다. 아이디어오디션은 KBS의 "황금의 펜타곤"에 출연하였으며, 연이어 파노라마 "플랫폼 혁명"에도 소개되었다. 또한 미생, 몬스터 TV광고에도 모습을 드러내면서 인지도를 높이고 있다. 이러한 인지도에 힘입어, 제품개발 크라우드소싱 플랫폼 중 커뮤니티 가장 활발하게 운영되고 있다. 발명가, 즉 아이디어 참여자수가 36,000명이고, 아이디어 수는 총 24,000건, 참여 수는 총 160,000건을 호가한다. 프로젝트당 평균 댓글은 40건이며, 관심정도는 평균 140건 이상이다. 이와 더불어 다른 크라우드소싱 기업의 제품개발이 IT 관련 제품, 사무용품, 주방용품에 한정되어있는 데에 반해, 아이디어오디션에서는 다양한 상품군에 대한 아이디어 공유가 되고 있다. 아이디어오디션의 약점으로는 생산위탁형 크라우드소싱 방식을 취하고 있어 대중의 역할이 아이디어를 등록하고 등록된 아이디어에 대해 댓글을 다는 것에 한정되어있다는 점이다.

'메이크앤플레이'는 고객의 아이디어를 제품으로 개발해주는 코워킹 플랫폼으로 다양한 발명가, 디자이너, 엔지니어들의 협업과 사업화를 지원한다(계나영, 2015). 강점으로는 메이크앤플레이가 디자인 중심의 플랫폼으로 시작한 만큼 다른 기업에 비해 디자

인에 핵심역량을 지니고 있다는 점이다. 또한, 다수의 언론사들과의 마케팅 제휴 KBS, SBS, CCTV, 매일경제, 전자신문 등 많은 언론사들과 마케팅 제휴를 맺고 있다. 뿐만 아니라, 롯데, CJ 오쇼핑과 같은 국내 유수의 대기업 유통사들과의 협업관계를 맺고 있다. 다수의 언론사와 대기업 유통망을 이용하는 만큼 마케팅과 판매에 용이하다. 하지만, 메이 크앤플레이의 커뮤니티는 현재 활발하게 운영되고 있지 않다. 디자인에 치중되다보니 디자인에 능숙하지 못한 일반인들을 통해 좋은 아이디어를 얻는 것이 어렵다. 이러한 어려움 때문인지 일반인들의 참여가 원활하게 이루어지지 않고 있다. 주로 아이디어를 등록하는 주체는 프리랜서 디자이너다. 하지만 이조차도 상품화 단계까지 간 것은 극히 소수에 불과하다. 그 결과, 플랫폼에서 출시된 제품은 3개에 불과하다. 커뮤니티가 활발하게 운영되지 못하는 원인 중에는 브랜드네임의 혼선도 있다. 본래 창업 당시에는 '메이크(Maque)'라는 브랜드로 시작했으나, 2015년 10월 '메이크앤플레이(Make&Play)'로 브랜드를 변경하면서 플랫폼 및 사이트도 전부 새롭게 변경되었다. 그런데 아직 언론사에 보도될 때는 '메이크코리아'로 소개가 된다. 브랜드 네임에 일관성이 존재하지 않아 플랫폼 사용자들이 브랜드를 인식하는데 혼선을 가져오게 되는 것이다. 이를 해결하기 위해서 브랜드 네임을 통일하는 것이 우선적으로 시행되어야 할 것이다.

3. 브로스앤컴퍼니의 사례를 토대로 기업이 제품개발 과정에서 크라우드소싱을 활용함으로써 얻게 되는 이익과 리스크 요인을 비교하여 설명하고, 리스크를 해소할 수 있는 방안을 제시하시오.

제품개발과정에서 크라우드소싱을 활용함으로써 얻을 수 있는 이점은 비용 절감과 시간 단축이라고 할 수 있다(Kalsi, 2009). 기존 제품개발프로세스나

아웃소싱에 비해 크라우드소싱은 초기비용이 전혀 없다. 생산을 통해 수익이 나기 전까지 개발자에게 지불해야 할 비용은 발생하지 않으며, 대부분의 크라우드소싱 제품생산은 선주문개발로 이루어지기 때문에 재고관리비용도 거의 없다.

다음으로, 크라우드소싱은 집단지성으로부터 다양한 솔루션 및 아이디어를 얻을 수 있다(Kalsi, 2009). 기존 제품개발프로세스에서는 비용적인 부분 때문에 프로젝트에 참여하는 전문가 집단의 인원이 제한되어 있다. 그렇기 때문에 나올 수 있는 아이디어나 솔루션도 제한될 수 밖에 없다. 하지만 크라우드소싱을 적용하게 되면 대중은 물론 프리랜서 전문가들이 자발적으로 아이디어를 등록하거나 등록된 아이디어 디자인이나 생산에 참여하게 된다. 그렇기에 질 좋은 아이디어와 솔루션을 얻을 수 있게 되며, 제품개발 인적자원을 확대하는 효과를 얻게 된다. 나아가, 일반 대중들이 기업의 가치창조 과정에 참여함으로써 대중들의 다양한 생각을 읽을 수 있고 이는 고객인사이트 확보로 이어질 수 있다는 장점도 빼 놓을 수 없다(유재훈, 2010).

마지막으로, 간접적인 마케팅 효과가 있다. 크라우드소싱을 이용한 제품개발프로세스는 모든 과정이 공개적으로 진행된다. 등록된 아이디어는 물론, 그 아이디어가 어떠한 의견에 의해서 발전적으로 변화되고 생산되었는지 모든 스토리가 플랫폼에 그대로 기록되고 있는 것이다. 플랫폼 사용자들은 이 과정에 참여하거나 혹은 정보를 접하게 된다. 이러한 과정을 통해 기업은 별다른 마케팅 노력 없이도 잠재적 구매 고객층을 확보할 수 있다.

그러나 크라우드소싱을 통해 탄생한 제품이 언제나 성공적인 매출을 가져오지는 않는다. 이 이유로는 현재 소비자의 니즈만 파악하여 미래시장을 예측하기란 어렵다는 점을 들 수 있다. 또 다른 이유로는 아이디어를 공유하는 과정이 투명하게 공개되면서 아이디어의 창의성이 점점 퇴색되고, 모든 이들이 상

상할 수 있는 재미없는 제품이 되어버릴 수 있다는 것이다. 그렇기 때문에 실제로 제품화되어 시장에 나왔을 때에는 대중들의 외면을 받게 될 수 있다.

또한 클라우드소싱이 원활히 진행되기 위해서는 커뮤니티 활성화가 선행되어야 한다. 클라우드소싱 플랫폼 기업은 물론, 그 외 일반 기업에서 클라우드소싱이라는 개념을 활용하여 공모전을 시행할 경우, 그 기업의 브랜드 인지도에 따라서 커뮤니티의 활성화 정도가 결정되게 된다. 특히, 클라우드소싱 플랫폼 벤처기업의 경우, 커뮤니티 형성이 제대로 이루어지지 못하면 운영비용의 적자를 메꾸지 못하게 되어 결과적으로 기업은 실패하게 된다. 그렇기에 기업은 커뮤니티의 활성화를 위하여 플랫폼의 편의성과 가시성을 높이고, TV나 지면광고, SNS 활용 등을 통해 브랜드 인지도를 높이기 위한 노력을 해야 할 것이다.

이 외에도 클라우드소싱이 가지고 있는 리스크 요인 중 사회적으로 이슈가 되는 것은 클라우드소싱 관련 법규 미비에 대한 것이다. 국내에는 아직까지 클라우드소싱과 관련된 법규가 마련되어 있지 않다. 그렇기에 아이디어 권리에 대한 분쟁이 일어나게 되면, 아이디어 등록자의 지적재산권이 제대로 보호받지 못할 수 있다. 그렇기에 국내 클라우드소싱 시장이 지속적으로 성장하기 위해서는 클라우드소싱 관련 지적재산권보호 법규가 마련되어야 할 것이다. 마지막으로 살펴볼 리스크 요인은 대중이 제시한 아이디어에 대한 보상체계가 명확하지 않아 일어나는 불만사항이다. 클라우드소싱 프로젝트 당 참여자들은 적게는 50명, 많게는 150명 이상으로 이루어져 있다. 아이디어 등록자, 디자인 참여자 등 참여의 종류에 따른 수익배분은 객관적으로 수치화되어있으나, 동일한 분야 내에서의 기여도를 평가하는 객관적인 지표는 아직 존재하지 않는다. 이로 인해 불만사항이 일어날 수 있는 가능성을 배제해서는 안 되며, 이를 해결하기 위해서 다수의 참여자들의 기여

도에 대한 객관적인 지표가 필요하며, 지표에 따라 공정한 수익배분이 이루어져야 할 것이다. 이와 더불어 공정한 수익배분이 이루어지고 있는지 평가 및 감사를 할 제 3의 기관이 필요할 것이다.

4. 5~6년 전부터 미국을 중심으로 해외 클라우드소싱 시장은 빠른 속도로 발전하고 있다. 해외에서 선전하고 있는 클라우드소싱 업체를 탐색하고, 브로스앤컴퍼니를 비롯한 한국의 클라우드소싱 기업에 어떠한 시사점을 주는지 서술하라.

1) 해외 클라우드소싱 시장 현황

미국을 중심으로 유럽, 일본 등 클라우드소싱 시장은 전세계적으로 성장하고 있다. 이 중에서도 미국 시장은 클라우드소싱을 선도하는 시장으로 그 규모가 가장 크다. IBISWorld의 통계에 따르면, 미국의 클라우드소싱 시장은 2009년부터 급진적인 성장을 이루었으며, 2011년부터 2016년 현재까지 45.5%의 연평균성장률을 보이고 있다. 이러한 성장세는 2019년까지 계속해서 이어질 전망이다. 클라우드소싱에 참여하고 있는 기업 수만 약 921개이며, 기업에서 일하고 있는 직원 수도 총 5,853명으로 추산된다(IBISWorld, 2017). 10년도 채 되지 않는 기간에 1000여개에 달하는 기업이 클라우드소싱 시장에 참여하게 된 가장 큰 이유로 초기자본비용을 꼽을 수 있다. 클라우드소싱 비즈니스모델은 인터넷을 활용한 온라인 플랫폼 위주로 운영되고 있기에 초기자본에 대한 부담감이 상대적으로 적다. 그로 인해 시장 진입장벽은 낮다는 것이다. 이러한 이점에 힘입어 점차 시장이 성장가도를 달리게 되면서, 클라우드소싱을 통해 제공하는 서비스 또한 점차 다각화되고 있다. 초창기에는 집단지성을 활용한 지식 데이터베이스 구축, 기업이 의뢰한 프로젝트에 대한 솔루션 제공에 집중되었다면, 현재는 제품개

발, 디자인, HR, 저널리즘 등으로 다양한 서비스에 클라우드소싱 개념이 도입되고 있다.

2) 디자인 클라우드소싱 플랫폼, 스레드리스(Threadless)

특히, 클라우드소싱과 디자인이 결합된 형태의 플랫폼을 제공하는 기업의 숫자는 기하급수적으로 증가하고 있다. 이 중, 스레드리스(Threadless)는 시장선도자로서 그 위치를 공고히 하고 있는 기업이다. 스레드리스는 티셔츠를 디자인 할 수 있는 공간을 제공해주는 사이트이다. 본래 스레드리스의 전신은 dreamless.org라는 티셔츠 디자인 경영 웹사이트였다. 창업자 제이크 니켈과 제이콥 데하트는 이 사이트가 기대 이상의 호응을 얻게 되자, 상호 명을 threadless로 변경하여 대중이 디자인에 참여할 수 있는 부분들을 점차 확대해가며 현재의 모습으로 진화시켜왔다. 현재 플랫폼 운영방식을 살펴보면, 플랫폼 이용자들이 의해 고안된 티셔츠 디자인 중 호평을 받은 약 10여 건의 디자인을 본사에서 선정하게 된다. 선정된 디자인은 이용자들에게 5점 척도로 평가받게 되고, 이 중 가장 높은 점수를 획득한 디자인이 1등으로 당선되어 실제 양산에 들어가게 된다. 당선되게 되면 500달러를 얻게 되고, 완판 이후에 재생산이 되게 되면 다시 500달러를 얻게 된다.

스레드리스의 강점은 대중이 쉽게 접할 수 있는 소재를 잘 정했다는 것이다. 만약 티셔츠가 아니라 드레스를 디자인하는 것이 기본 골대였다면 대중들은 디자이너들의 일이라고 단정 짓고 참여에 흥미를 느끼지 못했을 수도 있다. 하지만 스레드리스에서 추구하는 바는 기본형 티셔츠에 프린트할 그림을 디자인하거나 티셔츠의 형태를 디자인 하는 것으로, 전문 디자이너가 아니더라도 한번쯤 도전해볼만한 미션이다. 그렇기에 스레드리스 사이트는 전문 디자이너와 아마추어의 차이가 아예 존재하지 않는다고 할

수는 없지만 기타 디자인 클라우드소싱 플랫폼에 비해서는 그 차이가 극미한 편이다. 그래서 비전문 아마추어 디자이너에게도 1등에 당선되어 본인의 독특한 표현욕구가 반영된 티셔츠가 시중에 판매될 수 있다는 동기부여를 주게 된다.

또 하나의 성공 포인트는 스위치보드 수익모델이다. 스위치보드 수익모델이란 흠어진 양쪽의 니즈를 연결해 허브역할을 하는 것이다. 스레드리스는 디자이너들의 넘치는 표현 욕구를 십분 활용할 수 있는 플랫폼을 제공함으로써 독창적이고 유니크한 티셔츠를 생산해낸다. 한편으로는 독특한 디자인의 티셔츠를 구매하고 싶다는 소비자의 욕구를 만족시켜주는 구매의 장을 마련해준다. 이처럼 양쪽의 니즈를 연결해주어 디자이너와 소비자의 니즈를 모두 만족시켜줌과 동시에 스레드리스 또한 수익을 얻게 되는 윈-윈을 이루게 된다.

마지막으로 스레드리스의 저렴한 가격을 성공요인으로 꼽을 수 있다. 아무리 독특한 디자인이라고 하지만 스레드리스라는 브랜드가 유명 의류브랜드에 비해 경쟁력있는 브랜드 파워를 가지고 있다고는 할 수 없다. 그렇기 때문에 디자인 제품이라는 이유만으로 프리미엄 가격을 요구하게 되면 대중들은 등을 돌리게 된다. 스레드리스는 디자인 제품이지만 저렴한 가격으로 티셔츠를 판매하기 때문에 대중들도 부담없이 독특한 디자인을 즐길 수 있다는 강점이 있다. 이러한 강점 덕분에, 연간 2백만 장 이상의 티셔츠를 판매하고 있으며, 외주를 주던 티셔츠 생산도 자체 공장을 설립할 정도로 규모가 커지면서, 3200만 달러 이상의 매출(2013년 기준, CRAIN'S 2014. 08.21)을 기록했다.

3) 제품개발형 클라우드소싱 플랫폼, 퀴키(Quirky)

디자인 부문에 이어, 제품개발 부문도 클라우드소싱이 활발하게 활용되고 있는 분야이다, 그 중 퀴키

(Quirky)는 제품개발형 크라우드소싱 플랫폼을 제공하는 대표주자로, 2009년에 창업하여 2013년에는 연 매출 약 550억원에 달할 정도로 급진적인 성장을 이룩했다. 뿐만 아니라 여러 벤처캐피털과 GE 등에서 1억 8500만 달러의 투자금을 받아 화제가 되기도 했다. 크라우드소싱의 성공사례로 언제나 회자되던 켈키였으나, 2015년 9월 파산보호 신청을 하게 되었다. 2016년 5월 플랫폼 서비스를 새롭게 시작하게 되었으나 켈키가 이전의 영광을 되찾을 수 있을지는 오리무중이다. 그렇다면 왜 켈키는 갑작스러운 몰락을 맞이하게 되었는가?

구체적으로, 세 가지 요인이 켈키의 몰락을 초래했다(강동식, 2015 참조). 먼저, 가장 큰 패인은 커뮤니티와 실제 시장의 온도 차이였다. 커뮤니티 상에서 호평을 받아 생산해낸 제품임에도 실제 시장에서는 냉대를 받거나 부정적인 반응을 받게 되는 경우가 허다했다. 혹은 제품 자체의 아이디어는 매우 뛰어나지만 높은 가격 때문에 소비자가 구매하지 않는 등의 경우도 발생하게 되었다. 그 대표적인 예가 냉장고 속에 계란이 얼마나 남았는지 표시해주는 '디지털 계란판'이다. 제품 출시 당시만 해도 독창적인 아이디어 제품이라는 호평일색이었으나, 제품의 오작동, 높은 가격 등 부정적인 의견들이 속출하면서 디지털 계란판은 켈키의 대표적인 실패작이 되었다. 이 외에도 많은 제품들의 실패가 켈키의 수익성을 악화시키게 되었고, 과도한 운영비용이 매출로 커버할 수 있는 선을 넘어섰기에 파산을 막을 수 없었다.

다음으로, 생산된 제품을 발전 혹은 수정하려는 노력을 전혀 기울이지 않았다는 점이다. 보통 기업들은 1년에 약 2-3개의 신제품을 개발한다. 그리고 신제품에 문제점이나 개선되어야 할 점이 발견되게 되면, 업그레이드된 버전을 새롭게 제시한다. 하지만 켈키는 새로운 제품을 개발하는 것에 초점을 맞추다보니, 출시한 제품에 대한 피드백에는 큰 중점을 두지 않았다. 그래서 신제품에 문제가 드러나 손

실이 발생해도 신제품을 개선 및 수정할 생각을 하기보다, 또 다른 신제품을 출시하여 얻는 이윤으로 그 손실을 메우려하다 보니 수익 구조에 문제가 발생하게 된 것이다.

마지막으로 다양한 제품군과 브랜드력이 실패요인이다. 켈키는 생활용품, IT 액세서리 등 다양한 제품군의 제품을 개발하였다. 다양한 제품을 제공하다 보니 자연스럽게 다양한 경쟁사들과 경쟁을 할 수밖에 없게 되었다. 경쟁구도에서 밀려나게 된 원인은 켈키의 낮은 브랜드력과 신뢰성 부족이었다. 값싼 소비재의 경우 소비자는 특이한 제품을 시도해보고 싶은 호기심에 켈키 제품을 구매하지만, 고가의 제품의 경우 소비자들은 켈키 제품보다 신뢰할 수 있는 확실한 브랜드력을 가진 제품을 선호했던 것이다. 고가의 제품의 매출이 좋지 않더라도 그 현상에 대한 원인을 파악하기보다 신제품 개발에 급급했던 켈키는 브랜드 자산을 확립하지 못하고 끝내 파산에 이르게 되었다.

4) 국내 크라우드소싱 기업에게 주는 시사점

국내 크라우드소싱 시장은 아직 도입기에 불과하다. 크라우드소싱이 도입된 분야도 제품개발, 디자인에 치중되어있으며, 국내 벤치마킹할 사례가 없다는 취약점을 가지고 있다. 하지만 해외 크라우드소싱 시장을 선도하는 대표주자들의 사례를 통해 크라우드소싱 기업의 성공요인과 실패요인에 대해 파악하여 벤치마킹 할 수 있다. 스레드리스(Threadless)의 사례는 대중들이 자발적으로 참여할 수 있을만한 콘텐츠와 플랫폼 시스템이 제대로 구비되어 있어야 함을 시사한다. 즉, 크라우드소싱 참여자들의 4가지의 니즈(4F) 중 재미(Fun) 요소를 만족시키는 것이 무엇보다 중요함을 알 수 있다. 특히, 켈키(Quirky) 사례는 국내 제품개발형 크라우드소싱 기업에게 많은 것을 시사한다. 브로스앤컴퍼니, 아이디어오디션

등 국내 제품개발형 크라우드소싱 기업들이 대부분 쉐키를 벤치마킹하여 플랫폼을 개발하였기 때문이다. 쉐키의 실패요인을 타산지석삼아, 크라우드소싱 기업은 창의적이고 독특한 제품을 개발하는 것에만 집중하기보다 기존에 플랫폼을 통해 개발된 제품을 수정 및 보완해가야 한다. 또한 기업의 마케팅과 브랜드 자산 확립에도 꾸준한 노력을 기울여야 한다. 이렇듯, 해외 선형사례에서 발견된 강점을 극대화시키고 약점을 보완한다면 국내 크라우드소싱 시장은 성공적으로 발전해나갈 수 있을 것이다.

REFERENCES

Brabham, D. C. (2008), "Crowdsourcing as a Model For Problem Solving an Introduction And Cases." *Convergence: the International Journal of Research Into New Media Technologies*, 14(1), 75-90.

IBISWorld (2017, March 1). Crowdsourcing service providers - US market research report. Retrieved from <http://www.ibisworld.com/industry/crowdsourcing-service-providers.html>

Kalsi, M. (2009, March 3). Crowdsourcing through knowledge marketplace, Retrieved from http://blog.spinact.com/knowledge_as_a_service/2009/03/crowdsourcing-through-knowledge-marketplace-.html

Kang, D. S. (2015, November). What drove the bankruptcy of Quirky, a leading company of Crowdsourcing. *Tech M*, 31. Retrieved from <https://blog.naver.com/roh0511/220529582741>{printed in Korean}

Kye, N. Y. (2015), *Open Innovation Strategy in Korea: A Case-based Approach*, Unpublished

master's dissertation. Hanyang University, Seoul, Korea [printed in Korean]

Marsden, P. (2009, April). Crowdsourcing. *Contagious Magazine*, 18, 24-28. Retrieved from <http://www.viralculture.com/downloads/crowdsourcing.pdf>

Meet the new threadless: Fast-growing T-shirt maker Ript Apparel(2014, August 21), *CRAIN'S Chicago Business*, Editors' Picks, Retrieved from <http://www.chicagobusiness.com/article/20140821/NEWS07/140829989/meet-the-new-threadless-fast-growing-t-shirt-maker-ript-apparel>

Yoo, J. H. (2010), "Gaining Public's Wisdom: How to Succeed in Crowdsourcing," *LG Business Insight*. 1089(1), 46-52. [printed in Korean]

국내참고문헌

강동식(2015), "크라우드 소싱 대표기업 쉐키는 어떻게 몰락했나," 테크 M 제 31호, 2015년 11월 3일 발행.

계나영(2015), 크라우드를 활용한 국내개방형 혁신사례연구, 경영학 석사학위논문, 한양대학교.

유재훈 (2010), "대중의 지혜를 내 것으로 크라우드 소싱에 성공하려면," *LG Business Insight*, Weekly 포커스 1089.