

# 한국 영화 산업의 신생 기업, N.E.W.의 성장 전략

## New Firm of Korean Movie Industry, Next Entertainment World's Strategy

한재훈\*, 정지용\*\*

한림대학교 경영학부/한림경영연구소\*, 덕성여자대학교 경영학과\*\*

Jae Hoon Han(jhan@hallym.ac.kr)\*, Jee Yong Chung(chungjeeyong@duksung.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 비즈니스 생태계의 관점에서 신규 진입자의 중요성을 논의하고, 한국 영화 산업 내 신생 기업의 성장 전략을 사례연구를 기반으로 분석하였다. 비즈니스 생태계가 발전적인 공진화를 지속하기 위해서는 다수의 참여자가 각각의 고유한 역량을 기반으로 하여 상호 역량을 보완하고 연계시키는 것이 필요하며, 특히 생태계 전체의 건강성 향상을 위해서는 경쟁력을 갖춘 신생기업의 진입과 성장이 중요하다. 한국 영화 산업은 현재 대기업들에 의한 수직 통합으로 인해 신생 기업들의 진입이 제한적이고, 제약된 거래에 대한 우려의 목소리가 높다. 영화 산업도 지속적으로 성장하고 경쟁력을 갖추려면 산업의 구성원들이 공존할 수 있는 공정한 환경을 만들어야 하며, 틈새시장에서 성공하는 신생 기업들의 수가 더욱 증가해야 한다. 본 논문에서는 영화 산업의 배급 분야에서 최근 신생 기업으로서 대표적인 성공 사례로 손꼽히는 넥스트엔터테인먼트월드(NEW)의 기존 기업과 차별화되는 투자 기준, 독특한 마케팅 전략, 작은 규모를 오히려 강점으로 전환한 능력, 조직 내의 빠른 의사결정 프로세스, 그리고 영화산업에서 오랜 경험을 갖춘 대표이사과 구성원의 역량이라는 성공 요인들을 기반으로 하여, 신생기업의 성공의 필요성과 한국영화산업의 건강성을 제고할 수 있는 시사점을 제시하였다. 그리고 연구결과를 바탕으로 시사점과 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 한국영화산업 | 비즈니스 생태계 | 신규진입자 생존전략 | 넥스트엔터테인먼트월드 |

### Abstract

The purpose of this study is to discuss new entrants' role in a business ecosystem and to analyze growth strategies of a new entrant in the movie industry. When participants of a business ecosystem complement one another with their own unique capabilities, they can coevolve and develop the business ecosystem. Especially, new entrants armed with competitive advantages are the key success factor for improving robustness of business ecosystem. Korean movie industry is dominated by a few large enterprises and thereby threatening fair trade. In an effort to encourage new entrants in the industry, this study analyzed success factors of a film distributor, Next Entertainment World(NEW). The success factors include unique criteria in selecting scenarios, quality management, rapid decision making process, and competent management team. Implications for the results and the future study are discussed.

■ keyword : Korean Movie Industry | Business Ecosystem | New Entrant's Survival Strategy | Next Entertainment World |

\* 본 논문은 2015년도 한림대학교 교비연구비(HRF-201502-007)에 의하여 연구되었습니다.

접수일자 : 2015년 02월 26일

심사완료일 : 2015년 05월 12일

수정일자 : 2015년 05월 06일

교신저자 : 정지용, e-mail : chungjeeyong@duksung.ac.kr

## I. 서론

하나의 산업이 지속적으로 성장하고 발전하기 위해서는 다양한 기업들의 진입을 통한 산업 전반의 역량 진화가 필요하다[1]. 그러나 전통적인 경영전략 관점에서는 기업들이 가치사슬 상의 활동들을 수직적으로 통합하여 산업 내 입지를 강화하는 동시에 신생기업의 진입을 어렵게 만듦으로써 경쟁 우위를 확보하고 유지하고자 한다. 국내에서도 대규모 자본을 기반으로 수직적 경영활동을 통합하여 독점기업이 되거나 과점기업의 특혜를 누리는 사례를 많이 볼 수 있다. 그러나 소수 기업의 독과점은 신생기업의 진입이나 생존을 어렵게 함으로써 하나의 산업이 개방성과 다양성을 극대화하면서 발전하는 것을 어렵게 만든다.

이와 같은 맥락에서 최근 생물학의 생태계 개념을 기업 경영에 적용하는 비즈니스 생태계(business ecosystem) 연구가 주목받고 있다[1-4]. 비즈니스 생태계는 개별 기업의 활동이나 가치사슬 관점보다 확장된 개념으로, 다양한 이해관계자들을 포함하는 총체적인 시스템으로서 공급자, 유통업체, 외주기업, 제작업체, 기술제공기업 및 기타 다양한 조직들이 상호영향을 받으며 활동하는 유연한 네트워크이다[4]. 비즈니스 생태계는 또한 시장의 참여자들이 거미줄처럼 연결된 네트워크를 형성하여 혁신적인 아이디어를 상호 교환 및 통합하면서 강력한 공진화(coevolution)를 이뤄나가는 테두리를 의미한다. 비즈니스 생태계 관점에서 보면 한 기업은 어떤 단일 산업의 구성원이 아니라 다양한 산업에 걸쳐 있는 비즈니스 생태계의 일부이며 이들은 새로운 혁신을 중심으로 역량들을 공진화시킨다[1]. 김기찬(2011)의 연구에서도 기업생태계의 중요성을 강조하며 기업의 생산성이나 지속가능경영을 위해서는 기업이 속한 비즈니스 생태계 내에 선순환 구조를 구축하여야 한다고 주장하였다. 구체적으로 비즈니스 생태계가 발전적인 공진화를 지속하기 위해서는 다수의 참여자가 각각의 고유한 역량을 기반으로 하여 자생적 역량을 상호 연계시키는 것이 필요하며, 특히 경쟁력을 갖춘 신생기업의 진입이 활발하게 이루어져야 한다.

최근 수직통합을 통하여 산업을 주도하던 대규모 기

업들 속에서 신생기업이 성공적으로 진입하여 성장한 사례를 국내 영화 산업에서 찾아 볼 수 있다. 영화 산업은 소프트웨어, 게임, 공연, 음악 등과 같은 콘텐츠 중심의 문화/예술분야로서 개인과 조직의 창의성, 기술, 재능 등을 기반으로 하여 지적재산권을 창출하는 창의적 산업이다[5]. 국내 영화 산업은 투자사-제작사-배급사-상영사라는 가치사슬 관계에서 각 기업들이 서로 경쟁하고 협력하는 구조이다. 특히, 제작-배급-상영 단계의 수직적 관계가 영화산업의 성장의 핵심이다. 최근에는 대기업의 주도로 수직적 통합이 진행되면서 콘텐츠를 생산하는 다수의 제작사는 영세한 반면, 유통을 담당하는 배급과 상영사는 대기업 중심으로 대형화되고 있다. 대기업에 의한 배급과 상영의 수직 통합은 국내 영화산업의 핵심 화두이다[6].

국내 대기업들의 영화 산업 진입은 국내 영화 산업의 형성 및 보호, 인재 유입, 투자 활성화, 영화 품질 향상 등 여러 긍정적인 결과를 가져오기도 했다[6-9][19]. 그러나, 상영업과 배급업에 동시에 진출하는 대기업들의 등장으로 점차 독과점에 의한 폐해가 나타나기 시작했다[20][21]. 가장 큰 문제는 대기업들이 극장의 통제권을 가지고 자사에서 투자 및 배급한 영화들에 더 많은 상영 시간을 할당하거나 더 유리한 시간대에 상영하거나 더 많은 좌석을 공급하는 것이다[9][10]. 이것은 영화 제작 위축과 영화의 다양성을 감소시키는 결과를 초래하게 된다[9]. 영화 산업에서 경쟁 우위는 시나리오, 감독, 배우, 프로듀서 등 매우 다양한 요소에서 창출이 가능하고 과거의 성공이 미래의 성공을 보장하지 못하기 때문에, 한 기업이 핵심적인 자원을 지속적으로 보유하기도 어렵고 핵심 자원 자체도 빠르게 바뀔 수 있다. 그러므로 일반적으로 수직 통합의 장점 중 하나인 핵심 자원의 내부화가 영화 산업에서는 기업의 경쟁력 제고에 큰 도움이 되지 못한다. 그럼에도 불구하고 영화 산업의 특성 상 '상영' 없이는 소비가 이루어질 수 없기 때문에 상영업에서의 독과점 위치에 있는 기업들이 배급업에도 진출한 것은 다른 배급사들과 다수의 제작사들에게는 위협적인 요소가 된다. 만일 수직 계열화된 기업이 수직 통합을 통해 자사의 효율성을 개선하고 이를 바탕으로 산업 전체의 성장을 이끈다면 산업에 긍정

적인 영향을 줄 수 있다. 그러나 실증 분석 결과 수직 계열화된 기업은 자사 배급 영화의 상영 기간을 길게 함으로써 오히려 극장의 성과에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[10]. 이렇듯 한국 영화 산업에서 수직 계열화된 대기업들은 불공정 경쟁으로 다른 참여자들과 소비자들까지 아우르는 산업 전반에도 불이익을 가져올 뿐만 아니라 자사의 합리적 판단도 왜곡하고 있다.

수직 통합에 의한 독과점의 폐해를 해결하는 대안은 크게 하향식과 상향식으로 구분해서 생각해볼 수 있다. 하향식 방법은 영화 산업 내 상영업과 배급업의 수직 통합을 분리시키는 정책을 도입하는 것이다. 현재는 유효하지 않지만 1948년에 미국 연방대법원에서 선고된 파라마운트 판결은 반독점 정책에 근거하여 할리우드 스튜디오들의 수직통합을 분리시킨 것과 같이[11][12], 관련 산업 정책 등을 통해 수직 계열화된 기업들이 상영업과 배급업의 분리에 동참하도록 유도할 수도 있다. 상향식 방법으로는 배급업과 제작업에 종사하는 중소 기업들이 경쟁력을 높임으로써 대기업들이 독과점으로 향유하는 우위를 약화시키는 것이다. 대기업에서 배급이나 투자에 참여하지 않은 영화들 중에서 상업적 성공을 거둔 작품들의 비중이 높아질수록 극장에서 자사의 작품 상영을 고집하는 데 따르는 기회비용이 증가할 것이다. 본 연구는 상향식 대안, 그 중에서도 영화 산업에서 수직 계열화 되지 않은 기업들의 경쟁 우위 창출과 성장 전략에 주목하였다. 이를 위해 한국 영화 산업의 배급업에 진출한 신생기업인 넥스트 엔터테인먼트 월드(Next Entertainment World, 이하 NEW)가 짧은 기간 안에 높은 성장률을 달성할 수 있었던 요인을 분석하고자 한다. 소수의 대기업들이 유통 단계를 수직 통합하여 진입 장벽을 높인 상황에서 성공을 거둔 신생기업의 성장 전략은 많은 시사점을 제공할 것이다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제 I장 서론에서는 전체 논문에 대한 연구의 배경과 의의에 대한 설명을 제시하였다. 제 II장에서는 비즈니스 생태계에 대한 기존 문헌을 정리하고, 이를 기반으로 신생기업의 역할을 논하였다. 제 III장에서는 최근 영화 산업에서 주목받고 있는 신생 기업인 NEW를 소개하고 성공 전

략을 분석하였으며, 마지막으로 제 IV장에서는 비즈니스 생태계 관점에서 결과를 정리하고 해석하였으며, 전체 연구에 대한 결론, 토론 및 시사점을 논의한 후 본 연구의 한계점, 향후 연구방향을 제시하였다.

## II. 비즈니스 생태계와 신생 기업

### 1. 비즈니스 생태계 (Business ecosystem)

자연의 생태계 내에서 참여자들의 역할과 상호 연관성이 있듯이, 개별 기업들도 네트워크 사슬구조 속에서 경쟁이나 협력과 같은 상호작용을 활발하게 한다. 특히, 시장 수요가 다양화되고 기술의 복잡성과 변화속도가 빨라지고 제품과 기술의 수명주기가 단축됨에 따라 기업 활동에도 역동적인 변화가 요구되고 있다. 이에 따라 경쟁의 개념도 개별 기업 간 경쟁에서 점차 가치사슬에 참여하는 기업들의 네트워크 간 경쟁으로 변화하였으며, 여기에 상생의 개념이 도입되어 보다 진화되고 확장된 개념으로서 비즈니스 생태계라는 개념이 확산되고 있다[1][4][13-15].

비즈니스 생태계 관점에서의 기업의 생존전략 유형은 ‘나홀로(stand alone)’ 모델과 ‘플랫폼(platform)’ 모델로 구분할 수 있다[4][13]. 나홀로 모델은 독점적 위치에 있는 기업 혼자 힘으로 시장을 주도하는 반면, 플랫폼 모델은 가치사슬 네트워크 상에서 기업간 협력과 상생 그리고 경쟁이 이루어지는 생태계를 의미한다. 정원에 비유하면 나홀로 모델은 아름다운 꽃만 있는 모델이며, 플랫폼 모델에서는 다양한 꽃과 벌 그리고 나비 등이 존재하여 상호 공존하여 열매를 맺는 상황인 것이다. 따라서, 플랫폼 모형에서는 보완재를 창출하는 다양한 참여자들에게 플랫폼을 제공하고 그들이 창출하는 시장가치를 공유할 수 있는 협업과 상생의 메커니즘을 필요로 한다. 주로 월마트, 마이크로소프트(MS)나 애플사의 전략이 비즈니스 생태계의 플랫폼 전략의 예로 거론된다. 이와 같은 기업들은 자사가 속한 생태계 내 타 기업들의 생산성을 높이기 위한 역량이나 기술, 프로세스 등을 제공하여 생태계 전체가 공존할 수 있는 플랫폼 전략을 주도하는 핵심기업이 되며, 비즈니스

스 생태계의 발전을 위해서는 이들과 더불어 생태계를 구성하는 다양한 이해관계자와의 경제적 공동체의 구성이 필요하다. 따라서 플랫폼 제공기업과 다수의 참여 기업 그리고 소비자는 공동의 가치창출을 통하여 공진화하여 창출된 가치를 기반으로 시장을 확대하고 다시 새로운 가치를 창출하는 선순환 구조를 형성한다[16].

## 2. 건강한 비즈니스 생태계를 위한 신생 기업 역할

Iansiti and Levien(2004)과 김기찬(2011)의 연구에서도 비즈니스 생태계의 중요성을 기술하며 기업의 생산성이나 지속가능경영을 위해서는 기업이 속한 시장과 이해관계자와의 선순환 구조를 구축하여야 한다고 주장한 바 있다. 비즈니스 생태계는 생산성, 안정성 그리고 확장성의 세 가지 요소에 의해서 진화가 진행된다는 주장[1][3][4]이 관련 연구에서 지지되고 있다. 생산성은 원자재, 자본, 기술, 인력 등의 투입요소를 얼마나 효과적으로 최종제품이나 서비스로 변환시키는가에 대한 항목으로 매출과 이익 증가, 원가절감 등의 수익과 관련되어 있다. 안정성은 생태계의 안정성을 의미하며 기술 및 소비자 기호의 변화 등과 같은 외부환경의 변화에도 불구하고 현재 상태를 유지하는 지속가능성도 또는 미래의 예측가능 정도를 향상시키는 것을 의미하며, 지속적인 투자, 참여하는 기업의 수, 경영자 승계 등과 관련되어 있다. 확장성은 다양성과 새로움 그리고 유용성과 같은 창의성을 기반으로 하는 생태계의 확장을 의미하며, 새로운 사업투자 및 시장개척 등의 확장가능성과 관련이 있다.

생태계의 건강성을 구성하는 요소들 중에 개별 기업 수준이 아닌 생태계 수준의 요소들은 안정성과 확장성으로 구분할 수 있다[3][4]. 김기찬(2011)은 안정성을 평가하는 지표로 생태계 유입자 수(양의 상관관계)와 퇴출자 수(음의 상관관계)를 제시하였다. 즉, 생태계에 참여하는 기업들의 수가 늘어날수록 생태계 구성원들의 안정성이 높아지는데, 안정성을 다르게 표현하면 환경이 변해도 경쟁력이 지속될 수 있다는 것이다. 또한 확장성을 평가하는 지표로 틈새시장의 신제품의 수와 틈새시장 창조자의 수를 제시하였다. 새로운 분야를 창조함으로써 틈새시장을 확보하는 것이 생태계의 사업기

회 확장을 가져온다는 것이다.

결론적으로 비즈니스 생태계의 안정성과 확장성을 동시에 높이는 대안은 틈새시장에 진입하는 유입자의 수를 늘리는 것이다[4]. 경제적 파급효과와 잠재적 부가가치가 높은 영화 산업[6][18] 또한 지속적으로 성장하고 경쟁력을 갖추려면 산업의 구성원들이 공존할 수 있는 공정한 환경을 만들어야 한다[17]. 특히 영화 산업의 핵심 부문이면서도 진입 장벽이 높은 배급 부문에 신규 기업들이 많이 유입될수록 영화 산업의 장기적인 경쟁력이 제고될 것이다. 이는 제작사와 배급사 간 협상력의 불균형을 해소할 수 있는 하나의 방안이기도 하다. 한국영화산업의 건강성을 향상시키기 위한 하나의 대안으로서 신규 기업들이 배급 시장에 보다 적극적으로 진입하기 위한 방법을 논의할 필요가 있다.

## III. 사례 연구

한국 영화 산업은 본격적으로 산업화가 시작된 지 약 15년 정도 밖에 지나지 않았고, 특히 배급 부문에서 대기업 계열사로 시작한 기업들을 제외하고는 성공한 사례를 찾아보기가 쉽지 않다. 따라서 본 연구에서는 대기업이 주도하는 다소 폐쇄적인 영화산업에서 최근 중소기업으로서 대표적인 성공 사례로 손꼽히는 NEW의 성장 전략을 분석하고자 한다. 이를 위해 영화 산업에 대한 통계자료와 보고서, 기사 등의 2차 자료를 우선 참고하였으며, 자료와 이론적 분석뿐만 아니라 보다 현장 중심의 실무적인 분석을 위해 영화 산업 관계자들과 인터뷰를 진행하였다. NEW의 급격한 성장은 영화 산업에서도 큰 이슈였기 때문에 NEW의 성공 요인에 대한 내부 시각에 대해서는 2차 자료로도 찾아볼 수 있었지만, 본 연구에서는 NEW의 전략적 특징과 NEW가 한국 영화 산업에 끼친 영향을 보다 깊이 있고 객관적으로 분석하기 위하여 NEW와 함께 영화를 제작한 경험이 있거나 제 3자의 관점에서 평가할 수 있는 업계 실무자들과 인터뷰를 진행하고자 하였다. 인터뷰 대상으로는 영화 제작사인 리얼라이즈픽처스의 김호성 대표와 화인웍스의 김민국 프로듀서를 직접 만나서 인터뷰를 진행하였다. 리얼라이즈픽처스에서 제작한 ‘미녀는

피로워'와 화인웍스에서 제작한 '마음이'는 NEW의 창업자인 김우택 대표가 쇼박스의 사장이었을 때에 쇼박스에서 배급했었던 인연도 있다. 리얼라이즈픽처스는 2012년에 개봉한 '광해, 왕이 된 남자'로 천만 관객을 돌파하였고, 화인웍스는 2013년에 개봉한 '7번방의 선물'로 천만 관객을 돌파하였다. 화인웍스는 특히 현재 한국 영화의 주요 배급사라고 할 수 있는 씨제이, NEW, 쇼박스, 롯데엔터테인먼트 모두와 영화를 제작해 본 경험이 있다.

### 1. 넥스트엔터테인먼트월드(NEW) 소개

NEW는 2008년 9월에 자본금 20억 원으로 영화 산업의 투자·배급 시장에 진입하였으며, 주요 사업 영역은 영화, 음악, 공연, 부가관련 사업이다. 국내 대기업들이 장악하고 있는 투자·배급 시장에서 창업 이래 연속 흑자를 기록하며 빠르게 성장하였고, 창업한지 불과 6년 만에 투자자들의 높은 관심 속에 2014년 12월 코스닥에 상장되었다. 영화진흥위원회의 통계자료에 따르면, NEW는 2008년에 외국영화인 '트와일라잇' 시리즈의 배급으로 시작하여, 2009년에는 한국 영화와 외국 영화를 합하여 17편의 영화로 약 640억 원의 매출을 달성하였고, 2010년에는 18편의 영화로 약 780억 원, 2011년에는 21편의 영화로 약 1,080억 원, 2012년에는 16편의 영화로 약 1,700억 원, 2013년에는 21편의 영화로 약 2,800억 원을 기록하였다. 이는 연평균 성장률 45%에 해당하는 성장 속도이다. 한국 영화의 배급 실적으로만 계산할 경우에는 연평균 성장 속도가 88%에 달한다. 그 결과 2013년 기준으로 NEW는 한국 영화 및 외국 영화 시장에서는 18%의 점유율을, 한국 영화만으로 집계하면 30%의 점유율을 기록하면서 선두로 올라섰다. 2014년의 기업 성장과 중국자본의 투자 유치를 통하여 재무적 기반도 마련하였다. 다만 2014년에는 전년 대비 매출이 감소하여 한국 영화와 외국 영화를 합하여 16편의 영화로 약 1,200억 원의 매출을 기록하였으며, 이는 점유율 7%대에 해당한다. 2013년까지의 성장 속도가 전례 없는 실적이었으므로 상장 이후에도 다시 예전의 성장 속도를 회복할 것인지는 더 지켜봐야 할 것이다.

NEW는 창업 직후부터 흑자를 기록하였지만 특히

2010년 개봉한 '헬로우 고스트'가 흥행하면서 두각을 나타내었고[25], 2013년에 개봉한 '7번방의 선물'과 '변호인'이 천만 관객을 돌파하며 당해 한국 영화 배급사 중 가장 높은 매출을 기록하게 되었다. 한국 영화 배급 시장에서 부동의 1위를 지키던 씨제이를 이겼다는 점에서 크게 주목을 받았다. 상업영화뿐만 아니라 예술영화로 분류되는 영화들도 배급을 하였으며, 그 중 2012년에 개봉한 '피에타'는 베니스국제영화제에서 황금사자상을 받았다. 다양한 장르의 영화를 투자·배급하는 메이저 기업의 등장으로 영화 제작사들은 앞으로 더 많은 작품 제작 기회를 얻을 수 있게 되었다[17].

현재 한국영화산업은 상영관을 소유하여 수직통합을 실현한 대기업 중심이므로 극장을 소유하지 않고 대기업에 비해 낮은 인지도의 NEW 기업의 생존과 성장은 한국영화산업이 발전하는데 있어서 반드시 필요하다.

### 2. NEW의 성공 요인

대기업 계열사도 아니고 극장 체인도 없는 NEW가 진입 장벽이 높은 한국 영화 투자·배급 시장에 성공적으로 진입하고 성장할 수 있었던 이유가 무엇일까?

NEW의 성공 요인은, 우선 영화 산업의 특성을 기회 요인으로 활용하여 기존 기업들과는 다른 새로운 전략적 접근을 시도하였다는 점이다. 논의를 진행하기에 앞서 영화 산업에서 투자·배급업이 갖는 의미를 이해하기 위해서는 영화 산업의 가치 사슬을 이해할 필요가 있다. 영화 산업은 크게 제작, 배급, 상영의 세 단계로 구분할 수 있고, 이에 따라 영화 산업을 구성하는 주요 주체도 제작사와 투자·배급사, 그리고 영화관 사업자로 구분된다. 투자는 제작 단계 중에 이루어지게 되는데, 보통은 시나리오 상태에서 투자가 결정된다. 주요 투자자로는, 영화의 배급까지 책임지게 될 투자·배급사와 투자수익을 목표로 하는 투자자들이 있다. 영화 산업에서 배급은 제작이 완료된 영화에 대하여 마케팅 활동을 함으로써 가치를 높인 다음 상영할 영화관을 확보하며 흥행을 극대화시켜 투자 자금을 회수하는 과정을 의미한다[8]. 영화 산업의 가치 사슬을 도식화하면 [그림 1]과 같다.

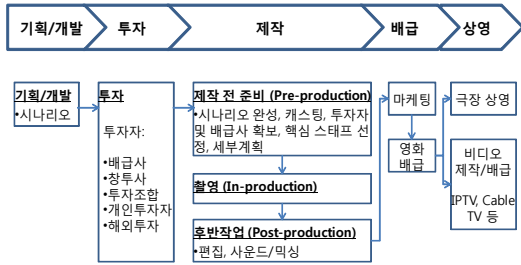


그림 1. 영화 산업의 가치 사슬

배급업에는 2000년부터 CJ E&M, 쇼박스, 롯데엔터테인먼트가 각각 씨제이, 오리온, 롯데의 계열사로 진입을 하였다. 국내 영화 산업에서 주요 배급사들의 점유율을 추이는 [그림 2]와 같다. 국내 주요 배급사들 중에 NEW만이 대기업 계열사로 시작하지 않은 기업이다. NEW까지 포함하면, 대체로 국내 주요 배급사들이 시장의 60% 이상을 차지하고 있고, 미국 직배사들은 30%가 채 안 된다. 한국 영화 배급만 보면 [그림 3]과 같이 국내 주요 배급사들이 80% 이상을 차지하고 있다.

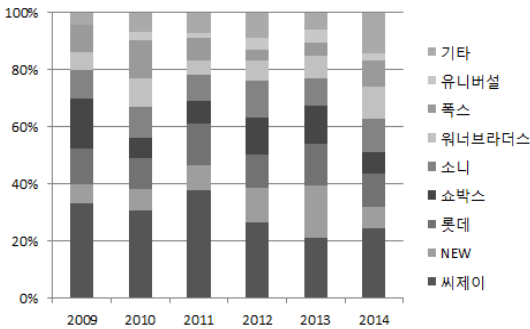


그림 2. 배급사별 시장 점유율 (한국 영화 + 외국 영화)

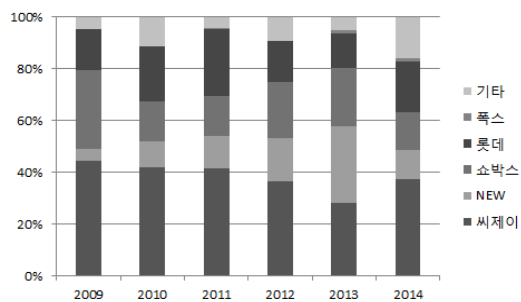


그림 3. 배급사별 시장 점유율 (한국 영화)

상영업에서도 대기업 계열의 3사가 극장의 대형화를 주도하였다[23]. 이와 같이 배급과 상영 부문에서 대기업의 집중도가 높아짐에 따라 자연스럽게 제작 부문은 협상력이 약화되었으며, 영세화로 인해 자금 조달 여건도 악화되었다. 이러한 산업 구조 하에서는 유통망과 자본의 확보에 있어 제작사들의 위험 부담이 클 수밖에 없고 이는 제작사들의 실적 부진과 재무 안정성 악화로 이어진다[23]. 또한 대기업들에 의한 수직·수평 통합은 산업의 진입 장벽으로 작용하게 되어 신규 기업이 쉽게 진입하지 못한다.

유통이 제한적이면 그만큼 좋은 영화들이 발굴되어 제작될 가능성도 줄어들게 된다. 따라서 NEW와 같은 신규 배급사의 등장과 성장은 제작사들에게 가치 창출의 기회를 제공함으로써 영화 산업의 발전에 기여한다. NEW가 효과적으로 배급업에 진입할 수 있었던 것은 영화 산업의 높은 불확실성, 고위험, 소비의 일회성과 같은 특성을 오히려 기회로 삼았기 때문이다.

영화 산업은 성과를 미리 예측하기가 어렵고[23][24] 영화에 대한 평가도 보는 관점에 따라 달라질 수 있기 때문에 불확실성이 높다[8][22]. 이것을 바꾸어 말하면 잠재력 높은 영화를 남들보다 빠르게 발굴하고 투자함으로써 신규 기업도 틈새시장 개척이 가능하다는 것이다. 제작사 입장에서 투자·배급사들에 대한 협상력이 낮은 상황에서 투자 받을 수 있는 기회와 유통 채널이 생긴다는 것은 반가운 일이다. 일반적으로 투자·배급사들이 성과를 자신하는 영화는 일 년에 한두 편 정도밖에 되지 않는다. 나머지 영화들은 나름의 판단이 작용하여 투자·배급을 결정하는 것인데, 배급사의 판단과 소비자들의 니즈가 잘 맞으면 기대 이상의 성과를 달성하는 것도 가능하다. 이러한 산업 특성을 기회로 삼을 수 있었던 NEW의 첫 번째 성공 요인은 유연하고 과감한 투자 판단 기준이다. 대기업 투자·배급사들은 감독이나 배우 구성과 같은 패키지의 완성도를 중요하게 생각하고 위험 요소를 줄이기 위해 세세한 분석을 한다. 반면에 NEW는 작품의 가능성을 보고 과감하게 투자하며[17], 무엇보다 중요한 기준은 ‘직원들이 재미있다고 판단하는 영화’이다[28]. 그만큼 NEW에서 투자 시 가장 공을 들이는 부분이 시나리오이므로[26], 김우택

대표를 중심으로 기업 고유의 프로세스를 구축하여 다소 인지도가 떨어지지만 가능성 있는 신인감독에게 기회를 제공하고 있다. 예를 들어 정근섭 감독의 <몽타주>, 허정 감독의 <숨바꼭질>, 양우석 감독의 <변호인> 등이 있다. 이렇게 유명 감독이나 스타에 의존하지 않고 과감하게 신인이나 무명감독과 작업을 하면서 새로운 시장을 개척할 수 있는 것이다[30]. 이와 같은 역량은 산업 전반의 다양한 참가자와의 협업을 통해서 비즈니스 생태계 전체를 발전시킨다고 할 수 있다.

영화 산업은 전반적으로 고위험 저수익 구조이다[8]. 불확실성이 높은 만큼 위험부담도 크지만, 매출이 제작비를 상회하는 영화의 비율이 미국의 경우는 30%이고 한국의 경우는 20%에 지나지 않는다[8]. 영화는 개봉 후 며칠 만에 성패를 알 수 있을 정도로 투자 회수기간이 매우 짧으므로 단기간에 매출을 극대화시키는 것이 관건이다. 특히 가격이 사전에 정해져 있기 때문에 매출은 수요에 의해서만 좌우된다[23]. 또한 영화 산업에서는 다른 제품이나 서비스와는 달리 소비가 일회적으로 이루어지는 경우가 많다. 따라서 개봉 직후 최대한 많은 관객들을 끌기 위해서는 마케팅과 배급에 집중을 해야 한다[8]. 이와 관련한 NEW의 두 번째 성공 요인은 마케팅에서도 과감하고 다양한 시도를 한다는 것이다. 다른 대형 배급사들은 일반적으로 광고회사들과 1년 단위의 턴키 계약을 맺기 때문에 개별 영화의 마케팅 예산이나 일정을 전체 계획에 맞춰야 하지만, NEW는 개별 영화에 맞추어 마케팅 기획을 하기 때문에 다양하고 새로운 시도를 할 수 있고, 정형화된 광고 틀을 깨는 것으로도 유명하다. 개봉일자도 과감하게 편성하는데, 이와 같은 전략들이 성공을 거두어 개봉 후 단기간에 매출을 극대화할 수 있었다. 비슷한 맥락에서 NEW의 세 번째 성공 요인으로는 규모가 작은 점을 오히려 강점으로 활용했다는 점을 꼽을 수 있다. 1년에 배급할 수 있는 라인업이 많지 않기 때문에 오히려 한 편한 편 더 집중해서 편당 수익률과 같은 질적인 성공에 공을 들일 수 있었던 것이다[26][27]. 라인업이 많을 경우에는 배급하는 영화들 사이에 여유가 없고 내부적으로도 시간이 충돌할 수밖에 없다. 그러나 NEW는 상대적으로 여유가 있기 때문에 시기를 정해 놓고 하는 대

신 각 영화들을 상황에 맞게 적재적소에 배급할 수 있는 구조이고, 제작사들도 이런 점을 긍정적으로 평가한다. 작은 규모에서 오는 또 하나의 강점은 대기업과 달리 공적 자본이 출자된 투자조합을 활용할 수 있었다는 것이다[17]. 그럼에도 불구하고 규모가 작고 극장이 없다는 것은 투자·배급사로서는 치명적인 약점일 수밖에 없다. 그런 만큼 조직의 사활을 걸고 전 직원이 절박하게 매달렸던 것 또한 하나의 성공요인으로 작용했다고 볼 수 있다.

내부 조직 특성에서도 NEW의 성공 요인을 찾아볼 수 있다. NEW에서는 의사결정 프로세스가 빠르고 유연하고 자유롭다. 이는 조직 구조의 특성과 의사결정 방식으로 설명될 수 있다. 조직 구조에서는 대기업과 달리 수직적인 보고 체계가 짧아서 팀장과 대표이사의 두 단계만 거처도 의사결정이 가능하다. 따라서 조직 운영도 유연하게 할 수 있고 의사결정도 빠르다[25][26]. 의사결정 방식 또한 대기업과 차별화된다. NEW는 투자 결정을 할 때 전 직원이 함께 회의를 한다. 직원 중 누구라도 시나리오를 회의 안건에 올릴 수 있고[27], 대다수의 직원들이 공감하고 확신할 때에만 투자·배급을 한다[28]. 직원들이 함께 결정하기 때문에 투자·배급을 결정한 이후에는 다 함께 몰입하여 전력투구한다[27]. 김우택 대표가 의사결정 속도를 강조하는 이유는, 대기업에 비해 인프라와 자원이 부족하기 때문에 의사결정을 빨리 해줌으로써 약점을 극복하고자 하는 것이다[29]. 이렇게 하다 보니 하루 이틀 만에 투자가 결정될 수도 있고, 의견 조율이 필요할 경우에는 일주일가량의 회의를 거쳐 결정하기도 한다[30]. '7번방의 선물' 같은 경우, 다른 투자사와 한 달 넘게 조율하다가 결국 투자가 결렬된 것을 NEW에서는 일주일 만에 투자 결정은 물론 제작비 확정도 끝냈다[30]. 의사결정이 빠른 또 하나의 이유는, 팀장급에 의사결정 권한을 부여한다는 것이다. 대표이사의 결재가 꼭 필요한 내용이 아닌 이상 팀장급에서 의사결정이 이루어진다.

내부 조직 특성과 관련하여 꼽을 수 있는 NEW의 마지막 성공 요인은, 인력 구성이 뛰어나다는 점이다. 영화 산업은 특히 인력 구성이 핵심이다[8]. 김우택 대표는 오리온 계열의 쇼박스과 메가박스에서 대표이사직

을 약 5년 간 역임한 국내 영화업계의 핵심 인재 중 한 명이다. 그는 삼성물산에 다니다가 1996년 오리온 그룹에 입사할 때까지 기획 전문가였으나, 1998년에 오리온이 대우그룹으로부터 영화관을 인수하면서 영화계에 발을 들여놓게 되었다[26]. 2003년에 오리온 산하 투자·배급사인 쇼박스미디어플렉스의 대표가 되어 이후 여러 영화를 흥행시킨 바 있다[25]. 김 대표가 쇼박스과 메가박스를 키워낸 경험을 바탕으로 NEW의 방향성을 명쾌하게 갖고 있고, 그 때 쌓은 인맥도 많은 도움이 됐을 것이라고 업계 관계자들은 설명한다. 또한 NEW의 실무 책임자들 역시 현장에서 오랜 경험을 쌓았고 쇼박스에서 김 대표와 함께 호흡을 맞추었던 인재들이다. 이들을 적극적으로 끌어들이어 성공했다는 견해가 있는데, 개인들의 실력도 중요하지만 그들이 소통하고 유기적으로 움직이게 하는 것도 중요하다[26]. 그래서 김우택 대표는 직원들과 함께 NEW의 비전과 꿈을 공유하고[28], 특히 모두가 함께 하는 여행을 통해 팀워크도 쌓고 함께 생각을 나눌 수 있는 기회를 만들어 왔다[27].

이렇게 불확실성과 위험이 높은 산업의 특성과 NEW의 빠르고 분권화된 의사결정 방식이 서로 잘 맞았기 때문에 성공적인 진입과 성장이 가능했던 것이다.

#### IV. 토의 및 결론

본 연구에서는 소수의 대기업들이 수직 통합을 통해 진입 장벽을 형성한 한국 영화 산업에서 신생 기업의 중요성을 비즈니스 생태계 관점에서 접근하였다. 비즈니스 생태계는 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자들을 포함하는 총체적인 시스템이며, 모든 참여자가 상호영향을 받으며 활동하는 유연한 네트워크로서 생물학적 생태계를 기업 환경에 적용한 개념이다. 건강한 생태계에서는 산업 내 구성원들이 상호 작용함으로써 공동 운명체가 되어, 가치 창출을 위한 선순환 구조가 형성된다. 생태계 내 안정성과 확장성이 높을수록 건강성 또한 향상되는데[3][4], 비즈니스 생태계의 안정성과 확장성을 동시에 높이기 위해서는 틈새시장에 진입하는 다

양한 참여자의 수를 늘리는 것이 필요하다.

국내 뿐 아니라 해외의 여러 국가들에서도 영화 산업 내에서 수직적 통합을 기반으로 하여 폐쇄적인 사업 모형으로 수익을 창출하는 사례들을 쉽게 찾아볼 수 있으나[31-33], 다수의 상생과 협업 그리고 경쟁의 생태계 관점에서 살펴보면 수직통합에 의한 진입 장벽은 산업의 발전을 제한하는 구조적인 문제이다. 최근 국내 영화 시장의 사례에서도 흥행이 예상되는 다수의 작품들이 영화산업의 구조적 제약으로 대중에게 관심을 오래 받지 못하고 사라지는 경우가 문제점으로 대두되고 있다. 따라서 영화 산업이 지속적으로 성장하고 경쟁력을 갖추려면 산업의 다양한 구성원들이 공존할 수 있는 상생의 비즈니스 생태계가 구축되는 것이 중요하다. 창의성이 필요한 콘텐츠 산업인 영화산업에서는 무엇보다도 개방적인 비즈니스 환경에서 다수의 다양한 구성원의 참여가 중요하다. 특히 영화 산업의 핵심 부문이면서도 진입 장벽이 높은 배급 부문에 신규 기업들이 많이 유입될수록 영화 산업의 장기적인 경쟁력이 제고될 것이다. 따라서 다소 경직되고 폐쇄된 영화산업의 현실에서 배급 시장 진입에 성공한 NEW의 전략을 분석하는 것은 전체 한국 영화 산업이 성장하고 발전할 수 있는 성공요인에 대한 단초를 제공할 수 있다.

NEW의 성공요인을 정리해보면, 먼저 기존 기업과 차별화되는 투자와 시나리오 선택 기준을 들 수 있으며, 독특한 마케팅 전략, 약점을 강점으로 전환한 능력, 조직 내의 빠른 의사결정 프로세스, 그리고 영화산업에서 오랜 경험을 갖춘 대표이사과 구성원의 열정과 절박함이다. 이와 같이 기존 기업의 수직통합으로 높은 진입장벽과 기존 기업에 친화적인 시장 환경 여건 속에서도 중소기업의 신생기업으로 성공할 수 있었던 요인은 전문적인 지식을 보유한 익숙한 분야에서 기존 기업과 차별화된 전략과 고유의 경영방식으로 틈새를 새로운 전략으로 공략하였기 때문이다.

그리고 이러한 신생기업의 등장은 생태계의 다양성을 높임으로써 더 많은 좋은 영화들이 세상에 나올 수 있게 하였다. 따라서 NEW의 성공 사례를 통하여 보다 다양한 신규 구성원의 참여 가능성을 높여서 산업 전체가 건강해지고 구성원간의 상생과 협업을 기반으로 구



성원과 산업 전체가 공진화하여 성장할 수 있는 성공 요인을 탐색하였다. 그러나, 상영권을 소유하고 있는 대기업과의 경쟁열위는 반드시 극복하여야 할 과제이다. 경쟁기업과 유사한 전략으로는 많은 불리함이 존재함으로써 뮤지컬과 음악분야로 진출하여 수평적 확장하고, 산업 내 다양한 참가자들과의 협업과 공진화를 통하여 상생의 경영, 그리고 상영권 중심의 영화산업 구조를 극복하기 위하여 IPTV, 모바일, 스트리밍 서비스 등의 다양한 방법과 기술을 기반으로 고객에게 접근하고 합리적인 과금체계를 구축하는 등 NEW만의 고유하고 틈새를 노리는 또 다른 전략이 될 수 있다. 그리고 콘텐츠 사업에서 핵심이 될 수 있는 원소스멀티유즈(one-source multi-use) 전략도 반드시 고려되어야 한다.

본 연구가 지니는 학문적 의의는 한국 영화산업을 비즈니스 생태계의 관점에서 바라보고, 신규 기업의 진입과 성장의 필요성에 대한 논의를 이끌었다는 것이다. 산업 정책의 관점에서 접근하는 것도 하나의 방안이 될 수 있지만, 장기적인 산업 발전을 위해 다양한 관점에서 문제를 접근하는 시도도 필요하다. 또한 영화 산업 내에서 신규진입이 쉽지 않은 배급업에서 성공한 신생 기업의 경쟁전략을 분석하였다는 데에서 의의를 찾을 수 있다. 2012년부터 국내 영화 펀드들이 양호한 수익률을 기록하면서 투자 규모도 늘고 있고 투자자들의 실적도 좋다. 투자자들이 투자 수익을 기반으로 향후 사업 영역을 배급으로도 확장한다면 제2의 NEW가 탄생할 가능성도 충분하다는 실무적 의의도 있다. NEW의 성공 사례는 이와 같은 잠재적 혹은 신규 투자·배급사들에게 시사점을 제공한다. 시장에서 인정받는 배급사가 많아진다는 것은 다양한 영화들이 유통될 기회를 얻는다는 것이고, 콘텐츠를 창작하는 제작사들의 협상력이 강화된다는 의미이기도 하다[29]. 김우택 대표 또한 “이제는 국내 영화 산업이 다양성에 대한 배려나 공정함 같은 가치를 생각하며 미래지향적인 고민을 해야 한다”고 하였다[27]. 영화산업의 전체적인 생태계 측면에서 보면 모든 구성원이 수익의 극대화만을 추구하며 대기업의 경영행태를 따라갈 필요는 없다. NEW와 같이 신생 참여자는 고유의 전략과 다양한 콘텐츠를 제작하여 영화산업의 전체 시장을 다양하고 성장시키는 전략

을 선택할 필요가 있다. 이와 같은 다양성은 더 많은 고객들의 참여를 유발하여 영화산업이 전체적으로 성장하고 건강해 질 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 사례를 기반으로 한 분석으로서 일반화하기에는 다소 한계가 있다. 그러나 이는 모든 사례 연구가 지니는 한계점이기도 하다. 향후 더욱 많은 사례들이 축적된다면 보다 체계적인 검증이 가능할 것이다. 둘째, 결과적으로 성공한 기업의 성장 요인에 대하여 인터뷰 내용을 바탕으로 추적 조사하였다는 점에서 객관적인 분석에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 기업사 연구 방법과 같은 종단적 연구방법을 통하여 더욱 객관적이고 명확한 인과관계를 설명할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구의 결과가 영화 산업, 그 중에서도 배급부문에서만 나타날 수 있는 특징인지에 대한 분석은 이루어지지 못하였다. 다양한 산업에서의 신규 진입자들의 성장 전략을 비교 분석함으로써 산업의 특성이 미치는 영향을 파악해본다면, 더욱 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 또한 비즈니스 생태계 간에 다양한 변수들이 존재할 수 있음을 전제로 향후 연구에서는 새로운 변수를 찾고자 하는 노력이 요구된다.

## 참고 문헌

- [1] J. F. Moore, *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, HarperBusiness, 1996.
- [2] 김기찬, “기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십: 대·중소기업 상생협력과 R&D에 의 시사”, *중소기업연구*, 제31권, 제2호, pp.157-175, 2009.
- [3] 김기찬, *100년 장수기업 육성을 위한 기업생태계 발전방안*, 전경련 중소기업 협력센터, 2011.
- [4] M. Iansiti and R. Levien, “Strategy as ecology,” *Harvard Business Review*, Vol.82, No.3, pp.68-78, 2004.
- [5] C. Bilton, *Management and creativity*, Blackwell

- Publishing, 2007.
- [6] 김효동, “사회연결망분석 방법을 이용해 살펴본 한국, 미국 영화의 한국영화산업에서의 흥행”, 애니메이션 연구, 제10권, 제4호, pp.61-89, 2014.
- [7] 원승환, “한국 영화산업의 성장전략, 독(毒)이 되어 돌아오다: 독과점 시장이 되어버린 한국 영화 시장”, 플랫폼, 제41호, pp.24-28, 2013.
- [8] 최건용, *비즈니스로 보는 한국 영화 산업*, 형설출판사, 2012.
- [9] 최영준, “한국 영화산업에서의 수직 통합과 영화 상영일수 관계”, 국제경영리뷰, 제11권, 제1호, pp.73-89, 2007.
- [10] 최영준, 김미현, “한국영화산업에서 수직계열화 극장의 상영패턴 결정요인 분석”, 생산성논집, 제27권, 제2호, pp.93-116, 2013.
- [11] 장서희, “파라마운트 판결에 대한 소고”, 씨네포럼, 제18호, pp.161-196, 2014.
- [12] A. Gil, “Breaking the studios: Antitrust and the motion picture industry,” *NYU Journal of Law & Liberty*, Vol.3, No.1, pp.83-123, 2008.
- [13] 김기찬, 박지윤, 강호영, 이종욱, 한정화, 김수욱, 송창석, 임일, 박건수, 박성택, “대·중소기업 상생협력의 이론적 모형 설계: 건강하고 지속가능한 기업생태계 구축”, *중소기업연구*, 제28권, 제3호, pp.381-410, 2006.
- [14] R. Adner, “Match your innovation strategy to your innovation ecosystem,” *Harvard Business Review*, Vol.84, No.4, pp.98-107, 2006.
- [15] J. F. Moore, “Predators and prey: A new ecology of competition,” *Harvard Business Review*, Vol.71, No.3, pp.75-86, 1993.
- [16] M. Fransman, *The new ICT ecosystem*, Cambridge Univ Press, 2010
- [17] 김보연, 김현수, 박희성, 박주영, 김성희, 윤하, 김경만, 최지원, *2013년 한국영화산업 결산*, 영화진흥위원회 정책연구부, 2014.
- [18] 배기형, “영화산업의 경제적 파급효과 분석”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제12권, 제9호, pp.172-181, 2012.
- [19] 좌승희, 이태규, *한국영화산업구조변화와 영화산업정책: 수직적 결합을 중심으로*, 한국경제연구원, 2006.
- [20] 박남규, 한재훈, 김진성, “한국영화 산업의 성장 모델링과 해외진출 전략: 쇼박스 사례를 중심으로”, *Korea Business Review*(구 경영교육연구), 제11권, 제2호, pp.229-274, 2008.
- [21] 황동미, 정헌일, 조준형, 박현희, 류형진, *한국영화 산업구조분석: 할리우드 영화 직배 이후를 중심으로*, 영화진흥위원회, 2001.
- [22] N. Escoffier and B. McKelvey, “The Wisdom of crowds in the movie industry: Towards new solutions to reduce uncertainties,” *International Journal of Arts Management*, Vol.17, No.2, pp.52-63, 2015.
- [23] 김동우, *영화산업 현황 및 재무구조 분석*, KB금융지주 경영연구소, 2012.
- [24] 최병호, 이근재, “영화산업에서 배급사와 상영관의 관계가 시장성과에 미치는 영향: 수직결합과 수입배분계약을 중심으로”, *경제연구*, 제31권, 제3호, pp.1-27, 2013.
- [25] 이규연, “김우택의 넥스트엔터, 영화 투자배급의 생존모델 만든다”, *비즈니스포스트*, 2014.12.12.
- [26] 안준형, “불쌍한 중소기업 좀... 김우택 NEW 대표의 꿈”, *비즈니스위치*, 2014.12.10.
- [27] 최은경, “Entertainment - 충무로의 미다스 손”, *포브스코리아*, 201306호, pp.138-141, 2013.
- [28] 박진영, “투자배급사 뉴 김우택 대표, 인생도 경영도 영화처럼”, *한국경제매거진*, 제92호, 2013.
- [29] 이영진, “[김우택] 영화가 갖는 소통의 즐거움이 좋아”, *씨네21*, 2011.11.11.
- [30] 박은경, “한국영화 흥행기관차, 중소배급사 ‘NEW’의 저력”, *경향신문*, 2013.07.30.
- [31] C. Boshetti and G. Marzocchi, “Complementary resources, appropriability and vertical interfirm relations in the Italian movie industry,” *Journal of Management & Governance*, Vol.2, No.1, pp.37-70, 1998.

- [32] R. Gil, "Revenue sharing distortions and vertical integration in the movie industry," Journal of Law, Economics & Organization, Vol.25, No.2, pp.579-610, 2009.
- [33] M. Sunada, "Vertical Integration in the Japanese Movie Industry," Journal of Industry, Competition & Trade, Vol.10, No.2, pp.135-150, 2010.

저 자 소 개

한 재 훈(Jae Hoon Han)

정회원



- 1995년 2월 : 홍익대학교 산업공학과(공학사)
  - 1999년 6월 : Stanford Univ.(이학석사)
  - 2001년 5월 : Carnegie-Mellon Univ.(이학석사)
  - 2008년 8월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)
  - 2009년 9월 ~ 현재 : 한림대학교 경영학부 부교수/한림경영연구소 책임연구원
- <관심분야> : 창조산업, 창의성, 비즈니스 생태계, 국제경영전략, 가족기업

정 지 용(Jee Yong Chung)

정회원



- 2000년 2월 : KAIST 산업경영학과(공학사)
  - 2002년 2월 : KAIST 경영공학(공학석사)
  - 2012년 8월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)
  - 2014년 3월 ~ 현재 : 덕성여자대학교 경영학과 조교수
- <관심분야> : 문화콘텐츠산업, 국제경영, 경영전략