

한류 글로벌 진출을 위한 한류 콘텐츠 공급망 관리 연구

김 수 욱*

《目 次》

I . 한류 현상	V . 한류 공급망 관리 전략 수립
II . 한류의 중요성	□ 전략수립 연구체계
III . 문화 콘텐츠 산업의 세계적 위상	I . 문헌연구
□ 연구 내용	II . 지역 전문가 인터뷰 및 현지 조사
I . 한류 공급망 관리의 중요성	III . 시스템 다이나믹스를 활용한 모델링
II . 한류 콘텐츠 공급망 관리 현황	
III . 한류 공급망 관리 개선 전략	
IV . 한류 공급망 관리 이슈	

I . 한류 현상

한류란 중국, 동남아지역, 그리고 최근에는 유럽과 미국에서 유행하는 우리나라의 대중문화 열풍을 가리키는 말이다. 한류는 우리나라의 대표적인 문화 콘텐츠 산업으로, 최근에는 한류 열풍이 거세게 일면서 대한민국의 문화적 콘텐츠가 세계적으로 강한 경쟁력을 가지고 있다는 점이 입증되었다. 드라마로 시작된 한류 열풍이 K-pop으로 확산, 한류 팬의 숫자가 전 세계에서 330만 명에 다다랐다. 최근 통계에 따르면 해외 한류 문화원 20개 지역의 한류 팬클럽은 182개, 전체 멤버의 수는 330만 명이며, 중국, 일본, 아시아 지역에 230만 명으로 많은 부분이 편중되어 있다. 최근 일본에서 인터넷을 중심으로 반한류 감정이 나타나고 있으나, 이와는 별도로 K-pop이 유럽을 강타하고, 미국 뉴욕에도 진출하였다.

또한 최근에는 한류열풍을 마케팅 관점에서 보다 차원 높게 재가공하여 관광, 쇼핑, 패션 등 연관 산업 분야에서 실질적 성과를 창출하려는 새로운 풍조로서 '신한류'라는 말이 회자되고 있다.

최근 일본의 다이이찌 경제연구소가 조사한 내용에 따르면, 겨울연가의 경제적 효과는 무려 1조 원에 이르는 것으로 보고한 바 있다. 게다가 한류가 우리나라의 문화상품에 대한 교류를 넘어 동아

* 서울대학교 경영대학 교수

시아국가들의 문화공동체를 형성하는 기초로서의 역할을 수행하고 있다는 관점도 존재한다.

한편, 한류의 문제점에 대한 지적도 있다. 즉, 체계적인 시스템을 만들고 그 바탕에서 민간기구와 각 문화산업 종사자들이 활발하게 교류에 나설 수 있도록 지원이 이뤄져야 하는데, 각 개인의 활동으로 그치고 있다는 것이다. 또한 경제적인 측면에서 보면, 한류의 현상이 경제적인 효과를 냉고 있는지는 의문시된다. 직접적으로 중국의 경우 온라인 게임을 제외하고 수익이 있는 한류관련 문화 활동은 거의 없다.

한국문화콘텐츠진흥원은 “중국내 한류현상”에 대한 소비자의 잠재적 니즈 파악 및 향후 접근전략 “에서 한류의 정의를 ‘한국의 대중문화가 중국에 보급되는 것’으로 정의내리고, 포커스 그룹인터뷰를 통해 중국의 10대, 20대, 30대들이 각각 정의하고 있는 한류가 무엇인지를 파악하였다. 결과적으로 10대의 경우는 ‘한국음악에 열광하고 이를 추종하는 것’으로 규정짓고 있었으며, 20대는 ‘한국의 다양한 문화가 중국에 보급되는 현상’으로 정의하고 있었다. 이처럼 10대와 20대는 한류를 지속적인 현상으로 인정하고 있는 반면에 30대의 경우는 ‘중국 10대들에게 영향을 끼치는 유행 중 하나일 뿐’이라고 생각하고 있었다. 이런 다양한 정의는 한류에 대한 긍정적, 부정적 전망을 복합적으로 반영하고 있다.

한류에 대한 긍정적인 전망은 한류가 경제적 문화적 파급효과를 초래한다는 것이며, 이는 한국문화의 위상 제고와 문화산업 전반의 국가경쟁력과 관련된다. 부정적인 전망은 한류가 짚은 충과 대중음악, 드라마에만 편중되어 있으며, 한국 고유의 문화라기보다는 미국과 일본의 대중문화를 모방한 잡종문화로서 상업적이고 형식적인 반짝 유행 일 뿐이라는 주장이다.

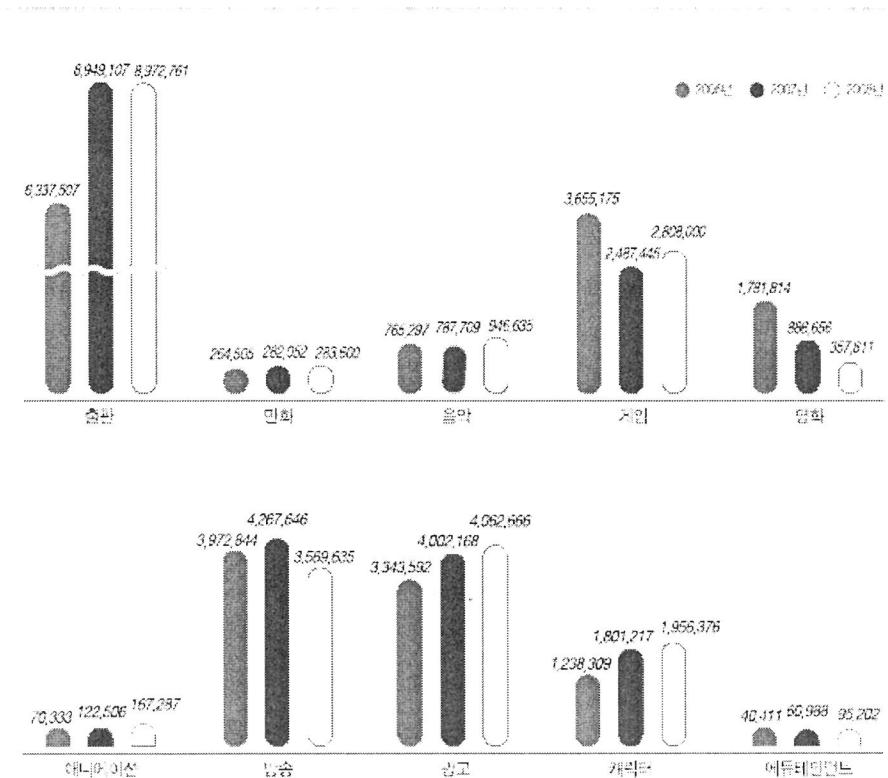
이러한 논의들은 이제 한류를 체계적으로 관리해야 할 시기에 이르렀음을 나타낸다. 즉, 한류 콘텐츠를 거시적으로 바라보며 체계적으로 관리하여야 한류 열풍이 지속되고, 더욱 발전할 수 있을 것이다.

II. 한류의 중요성

한류는 대중문화, 패션, 문화교류, 관광 등 문화 콘텐츠 산업을 넘어, 제조업의 수익성까지 기대할 수 있다는 점에서 중요한 의미를 가진다. 공연관련 산업 및, 각종 프린팅 산업 뿐 아니라 한국관광, 한국 음식, 한국어 교육 등, 한국 문화에 대한 관심을 경제적 부가가치로 확장시켜 파급효과를 가져올 수 있다.

또한 우리나라에서 문화 콘텐츠 산업의 부가가치가 점점 높아지고, 실질적인 수입의 원천이 됨에 따라, 이를 대표하는 한류의 중요성은 더욱 커지고 있다.

(단위: 백만원)



〈그림〉 문화산업 부가가치 현황

III. 문화 콘텐츠 산업의 세계적 위상

최근 들어 세계의 주요국들은 문화를 산업적 관점에서 바라보고 있다. 이른바 문화산업은 일자리를 창출할 뿐만 아니라 경제적 산업으로써의 이익산출산업으로 인식이 바뀌고 있다. 이미 선진 국에서는 문화산업이 기간산업으로 발전되어 가고 있는 추세다. 미국에서는 엔터테인먼트 등의 문화산업이 핵심 산업으로 발전하여 전체 수출액 중 1위를 차지하는 산업이 되었으며, 2005년에 미국이 세계 문화산업 시장에서 70%를 점유하는 등 급진적 발전을 하고 있으며, 고용규모는 대략 800만 명에 이르고 있다.

한편 영국도 최근 들어 문화산업을 창조산업으로 규정하고 국가전략 산업으로 집중육성하고 있고 고용규모는 195만 명에 이르고 있으며, 일본도 문화산업이 급속하게 발전하고 있는 데 문화산

업 고용규모는 120만 명에 이르고 있다. 일본은 세계 애니메이션 시장의 65%를 점유하고 있다.

이처럼 우리가 살고 있는 현 21세기는 문화의 세기로 부를 만큼 각국들은 문화발전에 전력을 경주하고 있다. 따라서 세계 각 국은 점점 고부가가치 창출의 원천으로서 문화의 경제적 파급효과에 높은 관심을 갖고 있을 뿐만 아니라, 문화를 통한 자국의 이미지 제고가 궁극적으로 국가경쟁력을 결정짓는 중요한 요소이다. 즉, 세계 각국들은 문화산업발전을 부가가치 창출의 원동력으로서 인식하고 있으며, 문화시장규모의 급속한 확대에 따라 문화산업의 세계시장 점유율 확대를 위한 기업의 글로벌 경쟁체제가 점점 가속화되어 가고 있다. 이러한 상황에서 WTO는 DDA(Doha Development Agenda)와 같은 새로운 다자간 무역협상에서도 문화교역문제를 현안 문제로 제시하는 등, 시청각 분야 및 관련 서비스 분야와 관련한 각국 시장개발과 비즈니스 규범과 관련된 질서문제를 상정하여 지속적으로 논의하고 있다.

□ 연구 내용

I. 한류 공급망 관리의 중요성

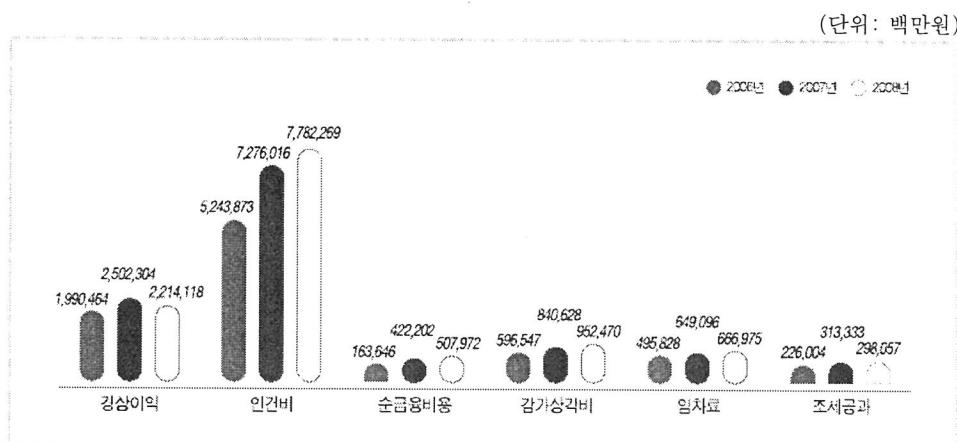
1.1 한류 콘텐츠 공급망 관리의 중요성

콘텐츠 산업은 제조업보다 1인당 생산 부가가치가 낮다. 제조업은 대형화, 자동화, 디지털화 등 기술 발전으로 인한 생산력 향상이 가능하지만, 문화 콘텐츠 산업에서는 제작부문의 경쟁력이 인적 자원에 의해 결정되는 경우가 많아, 제조업에서처럼 대형화, 자동화 등으로 인한 생산력 향상 혜택을 보기 어렵다. 또한 콘텐츠는 생산에 들어가는 투자에 따른 미래의 수익성을 예측하기가 매우 힘들다. 성공시 따라오는 기대수익이 높은 만큼 생산단계의 투자에 따른 잠재 위험도 크다. 콘텐츠 산업은 불확실성과, 개인의 창의적 작업이라는 생산상의 특징에 따라 생산단계에서 수익성을 향상시키기 힘들다는 특징이 있다. 또한 양질의 콘텐츠가 콘텐츠 산업의 궁극적인 경쟁력이지만, 이 연구에서는 콘텐츠의 질을 높이는 창의적 작업 단계에 중심을 둔 것이 아니라 같은 콘텐츠를 가지고서 최대 확산과 수익을 도모할 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 이는 제작된 콘텐츠를 최종 소비자에까지 전달하는 콘텐츠 공급망을 효율적으로 관리하여 수익과 파급력을 높이는 방식으로 이루어질 수 있다.

1.2 한류 콘텐츠 공급망 관리의 의미

공급사슬을 관리한다는 것은 고객 및 이해관계자들에게 부가가치를 창출할 수 있도록 최초의 공급업체로부터 최종 소비자에게 이르기까지 상품, 서비스 및 정보의 흐름이 이루어지는 비즈니스 프로세스의 통합을 도모하는 것이다. 부문마다, 기업마다 각자가 최적화 시키는 곳에 목적을 두어 머물렀던 정보, 물자, 현금에 관련된 업무의 흐름을 공급사슬 전체의 관점에 재검토하여 정보의 공유화와 비즈니스 프로세스의 근본적인 혁신을 위하여 공급사슬 전체의 효율성을 제고 시키고 구성원 상호간 협력을 강조하는 것이다.

긴밀한 협조체계를 갖춘 공급사슬망은 그렇지 못한 경쟁자들에 비해 효율적이고, 신속하고, 유연한 상품 생산/유통의 프로세스를 가지게 되어, 보다 적은 비용으로 보다 높은 고객만족을 얻을 수 있게 된다.



〈그림〉 문화산업 부가가치 구성비

〈표〉 문화산업 콘텐츠제작 관련 총 비용

(단위: 개, 백만원)

구 분	사업체수	총비용	사업체당 비용	제작비 구성 비율					
				작품제작 비용	토의티 지출	미개팅 총보	연구 개발	기타	합계
출판	556	357,169	641	292,164	15,358	24,645	11,072	13,930	357,169
만화	181	66,932	370	51,362	3,515	6,853	2,215	2,987	66,932
음악	271	58,627	216	38,577	5,745	7,680	2,462	4,163	58,627
애니메이션	136	72,635	534	55,784	3,559	4,939	5,157	3,196	72,635
캐릭터	226	53,480	237	32,730	5,081	5,936	8,717	1,016	53,480
에듀테인먼트	167	20,692	124	15,747	1,345	952	2,338	310	20,692
전체	1,537	629,535	410	486,364	34,603	51,005	31,961	25,602	629,535
비 중				77.3%	5.5%	8.1%	5.1%	4.1%	100.0%

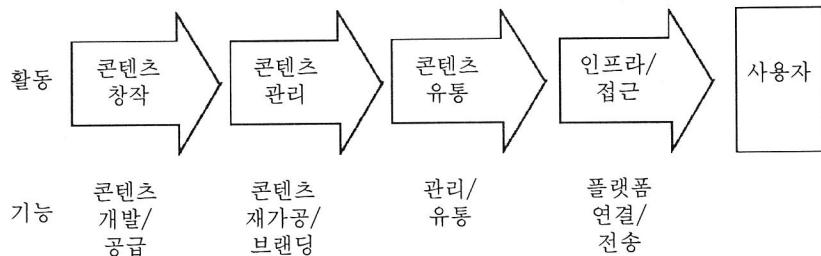
II. 한류 콘텐츠 공급망 관리 현황

2.1 문화 콘텐츠 산업의 공급망

전통적인 문화 콘텐츠 산업의 공급망은 방송을 중심으로 이루어져 왔다. TV를 통한 방송은 마케팅 수단이자, 수익의 원천이 되어왔다. 전통적인 방식의 공급망은 다음과 같다.

[콘텐츠 기획] ⇒ [콘텐츠 제작] ⇒ [패키징] ⇒ [배급] ⇒ [방영]

이 중 [콘텐츠 기획] 단계에서 [패키징] 단계는 콘텐츠 제작자에 의해 이루어지며, 인적자원에 대한 지배력이 크게 작용한다. 가장 큰 부가가치를 창출하는 단계는 [배급] 단계이다. 방송으로 보면 종합 유선방송 사업자(SO)가 이에 해당한다. 이들은 프로그램 제작사에 의해 공급되는 콘텐츠들을 선택적으로 공급한다. 콘텐츠와 플랫폼이 분리되어 있는 구조에서는 '유통의 병목현상(distribution bottleneck strategy)'이 일어나는데, 유통단계에서 선별적으로 콘텐츠를 통과시키면서 발생하는 현상이다.



이를 좀 더 세분화 해서 살펴보면 첫째 단계는 제작, 둘째는 배급(1차 유통:수집, 패키징, 배급, 도매), 셋째는 서비스 제공(2차 유통:소매, 서비스 제공, 전송)이고 마지막으로 소비 단계에 도달하게 된다. 제작 이전 단계는 제작에 필요한 요소로 감독, 배우, 제작시설, 시나리오 등이 있으며, 제작은 세부적으로 기획, 제작, 후반 작업으로 구성된다.

제1유통은 도매에 해당하는 것으로 제작된 콘텐츠를 모아서 소매상에게 제공하는 단계이다. 공중파 방송의 경우 제1유통은 제작한 프로그램을 전국에 전송하는 공중파 방송사가 담당한다. 케이블 방송의 제1유통은 케이블 프로그램 프로바이더(PP)로서 이를 기업은 영화, 음악, 드라마, 스포츠, 교양 등의 프로그램을 구입하거나 직접 제작한 프로그램으로 채널을 구성하여 시스템 오퍼레이터 사업자에게 제공한다. 영화의 경우는 배급이 여기에 해당된다.

제2유통은 제1유통에서 받은 콘텐츠를 최종 소비자에게 제공하고 서비스하는 기능을 담당한다. 통신방송의 경우 네트워크를 가진 사업자와 소비자에게 서비스를 제공하는 서비스 제공 사업자가 존재한다. 극장의 경우 극장주가 배급자로부터 영화 필름을 받아 관객에게 영화를 상영하는 2차 유통의 기능을 담당하고, 서적은 오프라인의 소매상들이 2차 유통인 소매유통 기능을 담당한다.

2.2 한류 콘텐츠 공급망 관리의 현주소 파악

한류 문화 콘텐츠 수출에 있어서 우리나라 콘텐츠 제작자는 곧 유통사의 역할을 해왔다. 국내 방송사와 연계되어 진행되는 것이 아니기 때문에, 제작자들은 자신이 제작한 프로그램을 직접 해외 방송국, 혹은 콘텐츠 유통업체와의 계약을 통해 현지에서 방영될 수 있도록 하였다. 따라서 지금까지 우리나라 한류도, 우리나라의 콘텐츠 제작사가 현지 배급업체와 B2B계약을 하는 방식으로 이루어져 온 것은 자연스러운 관행이었다.

현재 우리나라의 한류 문화 콘텐츠 수출 공급망 관리 현황을 정리하면 다음과 같다.

- 아시아를 중심으로 한류열풍이 불고 있으나, 최근 유럽, 프랑스, 미국 등 서구 지역으로도 한류 열풍이 번져나가고 있다. 각 지역적으로 자리잡힌 연예 산업 관행에 따라 진출 방식에는 조금씩 차이가 있다. 우리나라의 문화 콘텐츠 산업은 연예인이 소속되어 있는 연예 프로덕션과 음반 제작사를 중심으로 편성되어 있다. 이는 미국, 영국과 같은 시스템으로, 일본은 이와 달리 음반사를 중심으로 산업이 구성되어 있어, 파생 비즈니스가 다양하게 발달되어 그곳에서 실질적인 수익을 얻고 있다.
- 우리나라에서 한류 문화산업은 대형 메이저 기획사를 중심으로, 그들이 현지 콘텐츠 유통업체와 네트워크를 이용한 B2B 계약 형태로 거래되고 있다. 오프라인 거래로만 이루어지던 것 이 최근에는 한류 콘텐츠 배급사인 코리아 엔터테인먼트가 온라인 글로벌 콘텐츠 유통 플랫폼과 계약을 함으로써 온/오프라인 거래로 확대되고 있다.
- 대형 메이저 기획사를 중심으로 한류 문화산업 거래가 이루어지고 있다는 것은 곧 콘텐츠 제작사가 콘텐츠 유통사 역할을 하고 있음을 의미한다. “지붕뚫고 하이킥”을 제작사로 이름을 떨친 프로덕션 ‘초록뱀 미디어’는 해외 각국에 SPC(특수목적회사)를 설립해 한류 콘텐츠 비즈니스 파트너로 역할을 하게 하였다.
- 또한 KT가 한류 문화를 소개하는 유명 블로그를 인수하는 등, 대기업들을 중심으로 한류 콘텐츠 유통 플랫폼 산업에 진출하려는 시도도 이어지고 있다.
- 이처럼 대형 콘텐츠 제작사와 대기업을 중심으로 다양한 방식으로 문화 콘텐츠 산업의 원활

한 공급에 시도하고 있다. 하지만 각 기업에 의해 개별적으로 이루어져 있기 때문에, 한류 문화 콘텐츠 저변의 공급망에 대해 연구하고, 이를 현대적인 방식으로 개선하여 효율적, 효과적으로 관리할 수 있는 전략을 모색하는 것은 중요한 의미를 지닌다.

- 세계화의 추세에 따라 문화 시장이 점점 개방되고, 국내 문화콘텐츠 산업이 해외의 문화콘텐츠 산업과 직접 경쟁하는 일이 많아지고 있다. 우리나라에서도 이미 수직통합화가 이루어져 거대해진 선진국의 엔터테인먼트 기업들과 경쟁하기 위해 수직 계열화가 대기업 위주로 활발히 진행되고 있다.
- 대기업의 진출은 과감한 자본 투자를 통하여 문화산업 유통 구조의 합리화에 크게 기여하였다. 하지만 대기업의 시장 지배에 대한 우려의 목소리 또한 높은 실정이다.
 - 대기업의 유통시장 지배에 다른 진입장벽의 문제가 발생하고 있다. 대기업이 유통을 지배함으로써 새로운 문화생산주체의 시장 진입이 가로막힐 수 있다. 이러한 사실들은 문화적 다양성을 위협할 수 있는 소지를 안고 있다.
 - 수익배분의 불균형에 따른 갈등이 야기되고 있다. 특히 음악산업에서 유무선 포털 사업자들과 콘텐츠 제작자 사이에서 수익 배분을 놓고 갈등을 빚어 왔다. 근래 음원시장이 커졌으나 이동통신사들이 과도하게 중개 수수료를 가져감에 따라 제작자들이 큰 불만을 가지고 있다.
 - 과잉 경쟁과 마케팅 과잉 지출의 문제가 발생하고 있다. 경쟁이 심화되면서 마케팅의 목적으로 사용되는 비용이 급증하였다. 영화산업의 경우 평균 제작비가 1996년의 10억 원에 비해 2003년에는 41.6억 원으로 4배 이상 증가하였는데, 마케팅비의 증가가 순제작비의 증가 속도를 훨씬 상회한다. 1996년부터 2003년까지 순제작비가 평균 9억원에서 평균 28.4억원으로 약 3배 정도의 수준으로 증가했으나 같은 기간 마케팅비는 평균 1억 원에서 13.2억 원으로 무려 13배 이상 증가하였다. 순 제작비에 비해 마케팅 비용이 빠르게 증가한 이유는 영화의 배급 자체가 전국의 주요 상영관에서 일시에 상영되는 광역배급 방식에 따라 프린트수가 증가하였고, 홍행성을 제고시키기 위해 마케팅의 중요성이 부각됨에 따라 광고비용이 상승하게 된 것이다.
- 한류 콘텐츠의 생산에 소요되는 비용은 점점 커지고 있지만, 창의성 주체에 대한 보상은 충분히 이루어지지 않고 있으며, 연예인들의 경우에도 동방신기 해체 사건처럼 한류에서의 부가 편중 분배됨으로써 콘텐츠 재생산 구조가 취약해지고 있다.

III. 한류 공급망 관리 개선 전략

3.1 융합환경 도래와 공급망의 변화

인터넷의 등장이 콘텐츠 산업의 가치사를 구조를 바꾸어 놓았다. 인터넷 포털의 발달, 그리고 플랫폼의 발달은 콘텐츠 제작사들과 최종 소비자들의 직접적인 접촉을 가능하게 했다. 인터넷 망에는 종합 유선 방송 사업자(SO)가 가지고 있는 콘텐츠 제공에 대한 통제권이 미미하다. 인터넷의 다양한 통로를 대안적 플랫폼이라고 하는데, 기존 방송 플랫폼에서 사용하는 set top box를 넘어 선다는 의미에서 OTT(over the top)로도 불린다. 또한 n-스크린이란 표현을 쓰기도 하는데, 이는 다양한 서비스의 제공으로 소비자가 다양한 스크린을 통해 콘텐츠를 접할 수 있게 되었다는 의미이다. 인터넷 하부구조가 발달한 융합환경에서의 가치사슬은 융합환경 이전의 전통적 가치사슬과 다르다.

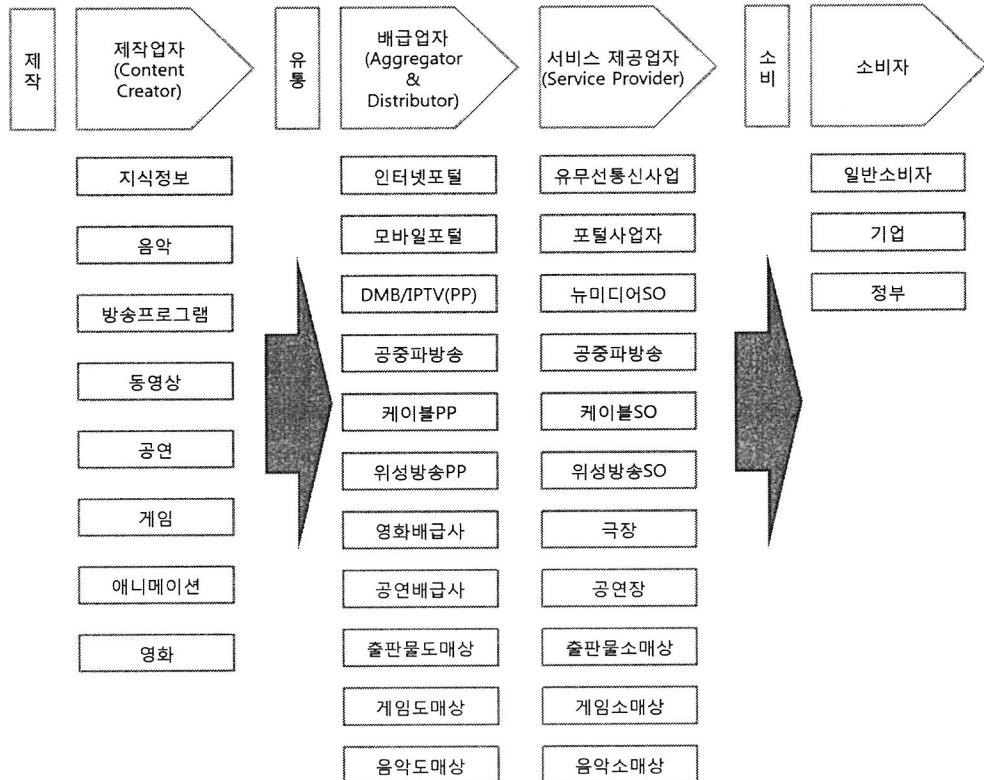
[콘텐츠 기획] ⇒ [콘텐츠 제작] ⇒ [패키징] ⇒ [배급] ⇒ [방영]

이와 같은 과정에서, [배급] 단계의 유통의 병목현상이 줄어들고, 지상파, 케이블 채널에 의해 이루어지던 콘텐츠 공급이 인터넷 포털, 앱스토어 등으로 확대되었다.

가치사슬의 하부구조가 변화하고, 각 단계에 참여하는 사업의 주역들이 변화하면서 기존과는 다른 방식의 공급망 관리가 필요한 시점이다.

콘텐츠 산업은 하드웨어 산업인 제조업과 달리, 인터넷을 이용해 수익을 창출하고, 파급력을 크게 가질 수 있다는 특징이 있다. 하지만, 인터넷을 통해서만 공급한다면, 수입은 음원 수익, VOD 시청 수입 등에 그치고 마케팅에는 큰 자금이 들어가 수익성은 낮을 수도 있다. 따라서 온라인과 오프라인 SCM을 각 특성에 맞게 차별적으로 운영하면서, 서로 시너지 효과를 낼 수 있는 전략을 모색하는 것이 필요하다.

3.2 변화한 문화 콘텐츠 산업 공급망의 이해



각 가치사슬 단계에 대한 개괄은 다음과 같다.

- 콘텐츠 창작

- 영화, 음악, 방송 등 모든 미디어 또는 문화콘텐츠의 창작 부문에 영향을 주고 있는 주요 동인을 열거하면 다음과 같음.
 - 컴퓨터, 미디어 및 통신부문의 융합으로 인해 다양한 플랫폼에 걸쳐 유통될 수 있는 제작이 가능해지고 있고, 제작비용이 절감되는 효과를 가져옴.
 - 제작과 후반제작(post-production)의 디지털화는 잠재적인 사업자의 산업내 진입장벽을 낮추는 결과를 가져와, 소규모 시장과 틈새영역을 주 사업 목표로 하는 창작자들에게 경제적으로 자생할 수 있는 여력을 증가시킴.
 - 컴퓨터 애니메이션 기술의 발달로 인해 광대역 인터넷을 포함한 디지털 매체에서부터 광고와 시뮬레이션, 엔지니어링 등 비 미디어 응용분야에서 활용될 수 있는 콘텐츠 창작기회의 확대를 가져옴.

- 디지털 압축 및 광대역과 관련한 기술발달은 온라인 사업부문의 성장을 가져오고 있으며, 이는 다시 질 높은 콘텐츠 제작수요를 증가시킴.
- 디지털 방송사업의 전개는 고품질 그래픽, 온라인 정보, 인터넷 접속 등 다양한 양방향 온라인 서비스 공급을 촉진하고 있으며, 이로 인해 유통 채널 수가 증가하고 콘텐츠 수요 역시 증대되고 있음.
- 콘텐츠의 다양성에 대한 중요성이 더욱 부각됨에 따라 컴퓨터 애니메이션, 특수·가상효과 등 새로운 응용 소프트웨어 및 제작도구의 활용 기회가 증가함.

- 콘텐츠 가공

- 디지털 유통 채널의 폭발적 증가에 따른 콘텐츠 수요의 증가로 음악, 영화 등 문화·엔터테인먼트 산업의 기업들이 기존 콘텐츠 자산을 가공하여 재활용할 수 있는 기회가 확대됨.
- 디지털화는 콘텐츠의 수집, 저장, 포장 등 가공 기능을 대폭 향상시킴으로써 기존 콘텐츠를 자산 포트폴리오로 활용할 수 있는 등의 사업 기회를 증가시킴.
- 반면, 콘텐츠의 재활용 기회가 확대됨에 따라, 콘텐츠 보호와 저작권 관리는 더욱 어려워지고 있어, 콘텐츠 기업들에게 새로운 위협 요인이 되고 있음.

- 콘텐츠 유통

- 시청각과 관련된 인터넷 기반 스트리밍 소프트웨어와 관련 기술의 발달로 온라인 영상물을 제작자가 중계업자의 손을 거치지 않고 직접 최종 사용자에게 전달할 수 있게 됨.
- 영상물 프로젝션과 유통분야의 디지털 기술 발달은 소규모 제작사들이 유통에 직접 진출하게 함으로써 경제적인 생존력을 보완하는 데 도움을 줄 것임.
- 세계 방송산업의 주류는 조만간 아날로그에서 디지털 포맷으로 전환될 전망이며, 이로 인해 미디어 산업과 양방향 콘텐츠 제공업은 새로운 시장을 획득하는 계기가 될 것임.
- DVD 등 새로운 소비자 디지털 제품의 등장으로 새로운 포맷의 콘텐츠 제작을 촉진하고 이에 따라 VCR, CD 플레이어 등 기존 소비자 기기의 수요 감소를 가져올 것임.

- 접근·인프라

- 통신산업의 급속한 성장은 보다 우수한 콘텐츠의 유통을 가능하게 하는 대역폭 기술의 발달을 가져옴.
- 셋톱박스 등 여타 디지털 수신기기와 관련된 기술발달로 보다 우수한 양방향 미디어 환경의 조성을 촉진함.

3.3 한류 문화 콘텐츠 공급망 개선 방안 제시

변화한 문화 콘텐츠 산업 전반의 공급망과 인터넷의 등장이 야기한 문화 콘텐츠 수출의 하부구조 변화를 바탕으로, 이 논문에서는 한류 콘텐츠를 수출하는데 online/offline SCM을 제시하고자 한다.

SCM은 제조업과 같은 하드웨어 산업이나, 콘텐츠 산업과 같은 소프트 웨어 산업이나 상관없이 비용 최소화와 소비자 만족도 극대화라는 상충되는 목표를 동시에 추구한다. 이 사이에서 균형을 맞추어 최대 수익을 높이는 것이 목적이다. 지금까지 SCM은 주로 하드웨어 산업, 혹은, 서비스 산업으로 연구되어 왔고, 문화 콘텐츠 산업의 SCM 연구는 비교적 미미한 실정이다. 본 연구는 문화 콘텐츠 산업의 특성과, 현재의 수요 공급이 이루어지고 있는 하부구조에 대한 연구를 바탕으로, 한류 문화 콘텐츠 산업을 성공적으로 이끌 SCM 개선, 및 관리 전략을 제시하고자 한다.

문화 콘텐츠의 공급이 제조업 공급과 갖는 가장 큰 차이점은 형체가 없다는 데 있다. 따라서 문화 콘텐츠 산업과 제조업에서의 비용과 위험의 개념에 차이가 있다. 문화 콘텐츠는 직접 물품을 옮기는 데 드는 비용이 비교적 적은 반면, 현지의 네트워크를 이용하여 파급력을 갖어야 성공할 수 있기 때문에, 대리인 비용, 정보의 비대칭에서 발생하는 비용문제 등을 고려해야 한다.

본 연구에서는 한류 콘텐츠의 온/오프라인 SCM을 구상하는 데 있어, 각 단계에서 발생할 수 있는 비용과 잠재 위험에 대한 관리 포인트를 포착하여 지적하고자 한다.

3.3.1 On-line SCM 등장

인터넷 플랫폼은 콘텐츠 제작자와 해외의 최종 소비자가 직접 접촉할 수 있는 효과적인 통로이다. 현재도 YG, JYP 등 대형 기획사는 그들 교유의 어플리케이션을 제작하여, 모바일을 이용해 직접 노래를 다운받고, 스타들의 근황을 확인할 수 있는 통로를 마련하고 있다. 하지만 이는 한국의 팬들을 위한 것에 그치고 있는 경우이며, 어플리케이션이 존재하는 것조차 널리 알려지지 않았다.

이러한 것이 한류 문화 콘텐츠 수출에 보다 효과적으로 이용되기 위해서는, 이러한 어플리케이션, 드라마 VOD, 음원 등을 통합적으로 관리하는 인터넷 플랫폼이 마련되어야 한다. 이 플랫폼에 우리나라의 연예기획, 프로그램, 드라마 등 한류 열풍의 주역들과 한스타일이라 불리는 패션, 음식 등 한류 파생 비즈니스 등을 모아 세계적으로 유명한 인터넷 플랫폼, YOUTUBE, Hulu, Netflix, facebook, twitter 등에 또 다시 접속하여, 마케팅을 펼치고, 손쉽게 구입할 수 있는 창구를 마련해야 한다.

초기에는 가입자가 많은 해외의 플랫폼을 이용하면서 시작되겠지만, 이것이 큰 성과를 거둘 경우, 직접 한류 문화를 모아놓은 플랫폼을 찾는 소비자가 늘어날 것을 기대할 수 있다.

[콘텐츠 제작사] ⇒ [한국 내 인터넷 콘텐츠 플랫폼]

⇒ [글로벌 플랫폼] ⇒ [현지 소비자]

여기서 플랫폼은 케이블, 위성 등, 기존 방송 플랫폼에서 벗어난 대안적 플랫폼(OTT)으로 인터넷을 이용한 방송 시청, 음악 다운로드, VOD 시청 등을 모두 포함하며, 한류 콘텐츠 마케팅과 수익성을 함께 도모한다. 또한 우리나라 콘텐츠를 종합하여 기존에 운영되고 있는 글로벌 플랫폼을 이용한다는 점에서 공급망 관리에 있어서 큰 이슈인 비용 절감도 효과적으로 할 수 있다. 인터넷을 이용한 직접 홍보로, 현지 업체 관리 비용, 거래비용 등을 줄일 수 있는 장점도 함께 얻을 수 있다.

3.3.2 Off-line SCM

플랫폼을 이용한 온라인 마케팅과 수익상품 판매는 큰 장점을 가지지만, 한류가 꾸준히 사랑받고, 성장하기 위해서는 오프라인에서도 직접 소비자를 만나야 한다. 가장 직접적으로는 공연, 음반 등이 이에 해당하고, 패션의 경우 런웨이 쇼, 게임대회 등 여러 가지를 생각해 볼 수 있다.

또한 한류 열풍이 2차 시장 발달로 인한 수익성 도모에도 성공하기 위해서는 소비자들과 오프라인 접촉이 불가피 하며, 효과적인 오프라인 SCM도 고려해야 한다.

앞에서도 설명하였지만, 지금까지 우리나라 한류 콘텐츠 수출은 국내 대형 콘텐츠 제작사와 해외 현지 콘텐츠 유통 업체, 혹은 위성 방송업자와 B2B계약을 통해 이루어져 왔다. 따라서 계약에 대한 위험성, 또 방송 시간대 및 방영 선택권을 가진 해외 방송 업자에게 많은 권한이 부여됨에 따라 새로운 시장에 효과적으로 진출하는 데 어려움이 있었다.

인터넷의 대안적 플랫폼을 이용한 마케팅이 활성화되고, 그것이 효과를 거둔다면, 오프라인에서 한류 문화의 수출이 보다 수월하게 이루어질 수 있다. 또한 개별 제작사 및 프로덕션의 직접 계약 방식과 함께 한류 문화 콘텐츠 유통 플랫폼을 통해 현지 유통 플랫폼 및 방송업자와 계약이 이루어진다면, 보다 다양한 방식의 계약이 이루어지고, 우리나라에서 협상력을 가질 수 있게 될 것이라 생각 한다. 유통과정이 길고 복잡해 질수록 피드백이 빠르게 이루어져야 하는 문화 콘텐츠 산업에는 부정적이다. 오픈 플랫폼을 이용한 다양한 문화가 자발적으로 모이고, 그러한 문화들이 안전하게 수출될 수 있고, 또한 소비자와 오프라인 접촉이 이루어 질 수 있도록 SCM 관리가 이루어져야 한다.

또한 현지 콘텐츠 유통 플랫폼 업자와 계약을 하는 경우, 실제 방송업자와 계약을 하는 것보다 공급망 단계는 증가하지만, 플랫폼 업체의 네트워크를 이용할 수 있다는 장점이 있다. 특히 인적 네트워크가 큰 기회를 만드는 방송, 연예 산업에서 풍부한 현지 네트워크는 곧 기회를 의미한다. 실제로 계약을 함에 있어서는, 현지 방송 및 연예 사업 업체와 네트워크 파워가 현지 콘텐츠 유통

플랫폼 기업의 경쟁력을 판단하는 기준이 될 것이다.

[콘텐츠 제작사] ⇒ [한국 콘텐츠 유통 플랫폼] ⇒ [현지 콘텐츠 유통 플랫폼]

⇒ [현지 공연/방송 프로덕션] ⇒ [현지 소비자]

현지 콘텐츠 유통 플랫폼을 SPC 설립으로 리스크를 줄일 수 있으나, 현지 시장 상황을 이해하고, 네트워크를 이용하기 위해 합작투자 회사 설립도 고려할 수 있다.

성공적인 한류 문화는 보다 많은 수익을 창출할 수 있는 파생 비지니스를 견인할 수 있다. 또 다른 문화 콘텐츠 산업으로 확대될 수도 있고, 미국의 디즈니 사와 같이 제조업으로 확대될 수도 있다. 방송, 연예 뿐 아니라, 패션, 한글, 한국관광 등으로 한국 문화에 대한 관심이 커지면, 이는 곧 공연, 음원, VOD, 패션 상품, 한국 문화 상품, 건축, 음식, 관광 등 다양한 2차 시장의 성장을 기대할 수 있다.

온라인 시장과 홍보는 오프라인 시장을 견인하는 도화선이다. 이 둘의 시너지를 이루는 것이 한류 문화 공급망 관리의 핵심이 될 것이다.

IV. 한류 공급망 관리 이슈



〈그림〉 문화산업의 경쟁력 저해요인

4.1 인력 부족

1990년대 초반까지 한국 문화산업은 보세적 경향을 가지고 있었다. 문화산업의 수준은 외국의 문화산업을 수입하여 소비하거나 기껏해야 재가공하는 수준이었으며, 창작부문은 거의 활성화 되지 못한 상태였다. 그래서 원작 창작기반이 부실하고, 고급 전문인력이 부족한 것이 현실이다. 또한 오랜 OEM기반의 문화산업구조로 인해 창작분야에 있어서 새로운 아이디어와 내러티브의 생산자에 대한 보상 수준이 낮으며, 창의적 인력양성 및 수급에 있어서 과다한 비용과 높은 문턱 등 많은 장애가 존재한다.

최근까지도 비전공자의 문화산업 진출이 수적으로는 상당히 많다. 사실 이 자체는 그리 나쁜 현상은 아니다. 다양한 배경을 가진 인력이 함께 작업함으로써 시너지 효과를 얻을 수 있기 때문이다. 하지만 이들 비전공자 중 대부분은 개인적인 루트를 통해 문화산업 분야로 진출한 뒤 어깨너머로 수학하는 경우가 많았으며 새롭게 전문적인 교육을 받을 기회는 별로 없었다. 또한 전공자와 비전공자 사이의 보이지 않는 장벽 역시 커서 재능이 있어도 인맥이 없으면 일을 해보기조차 어려운 것이 사실이었다.

애니메이션 산업의 경우 1980년대부터 풍부한 인력과 기술을 바탕으로 본격적으로 해외 애니메이션 제작을 시작하였고, 이로 인해 기술력은 좋지만, 기획력과 스토리 구성력은 부족한 것이 현실이다. 최근 들어서는 대규모 자본을 바탕으로 몇몇 극장용 애니메이션의 제작이 이루어지긴 하였으나 홍행에는 실패하였으며, OEM시장도 인건비 상승으로 인해 중국과 동남아시아, 북한 등으로 이동하고 있다.

4.2 엔터테인먼트 위주의 전략

또한 우리나라의 문화산업은 오락성, 단기 수익성이 강한 분야를 위주로 성장해왔기 때문에, 전체 문화산업 중 아주 제한된 부분만이 발전되었다. 이는 선택과 집중의 결과일 수도 있으나, 이로 인해 문화산업 전반의 성장 잠재력이 부실한 것이 현실이다. 무엇보다 문화산업을 '산업'으로만 이해했기 때문에 이러한 문제가 발생하게 된 것이 아닌가 한다. 문화관광정책연구원이 발표한 'OECD 주요국가의 문화경쟁력 분석 보고서'에 따르면 우리나라의 문화창조, 문화수출, 문화향유, 문화유산, 문화기반, 문화여건 등은 모두 중하위권 수준에 그치고 있다. 특히 문화영역에서 가장 중요한 창조 분야에 있어서 우리나라 인구 1,000명당 예술가 수는 시각예술(0.21명)과 공연예술(0.29명)은 최하위를 면치 못했고 문학도 0.25명으로 최하위를 기록했다. 다만 음악가 수에서는 독일, 캐나다, 스페인보다도 높은 중위권을 차지했다.

스웨덴은 전체 음악가 숫자는 4만6,627명으로 미국의 24만9,000명에 비해 전체 규모로는 떨

어지지만 인구비례상 음악가 숫자는 가장 많아 사회복지의 모델로서만이 아니라 문화복지적 차원에서도 세계 최고 수준을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 결국 장기적으로 문화산업을 뒷받침하는 창조산업의 원천이 순수예술임을 감안한다면 좀더 장기적 안목의 문화산업 지원 정책이 필요하다는 것을 깨우쳐주는 대목이다.

4.3 통신기업/대기업의 문화산업 진입과 수직계열화

IT의 도입이후 문화산업에서 나타난 가장 큰 변화 중 하나는 통신기업의 문화산업 진입현상이다. SKT, LG, KT등 통신회사들은 콘텐츠를 직접 확보할 수 있는 지분을 확보하거나, 콘텐츠 제작회사를 인수하는 등 매우 적극적으로 문화산업부문에 참여하고 있다. 이러한 통신대기업들의 본격적인 문화산업 진출은 매우 드문 일이나, 해외의 대규모 문화콘텐츠 관련 기업들도 제작과 유통부문에 모두 진출하는 등 수직계열화 현상은 세계적인 추세이다.

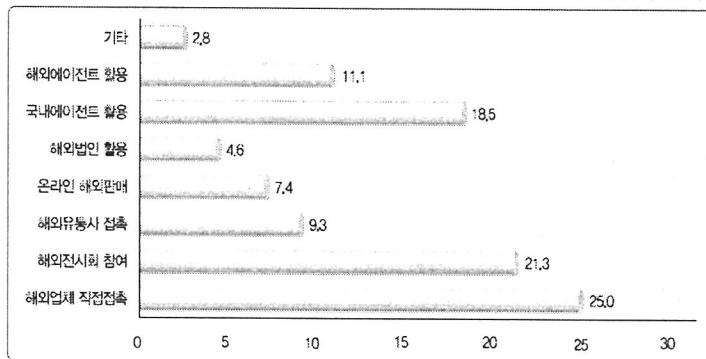
통신대기업들의 시장진출의 영향으로 문화산업분야는 대규모 자본을 토대로 한 양질의 콘텐츠 개발이 가능해지고, 해외시장 개척이 활성화되며, DMB, IPTV, 와이브로, VoIP등 신규 방송통신 서비스 시장이 개척되는 등 긍정적 효과가 있을 것으로 기대된다. 그러나 문화산업 콘텐츠에 대한 판권 확보경쟁이 더욱 치열해질 것으로 예상되며, 제작과 유통 모두에 진출한 일부 대기업들이 시장을 좌우하게 되면서 소규모 영세업체들이 어려움을 겪고, 다양한 콘텐츠가 제공되기보다는 수익창출이 가능한 특정 장르만이 개발되는 등의 부작용이 우려된다. 따라서 중소제작자와 대규모 통신기업이 협력하여 상생할 수 있는 방안의 마련과 문화콘텐츠의 다양성을 확보할 수 있는 노력이 계속되어야 할 것이다.

4.4 해외 진출에의 어려움

한국 콘텐츠 진흥원은 2010년 문화체육관광부와 함께 ‘콘텐츠기업 현장소통 및 실태조사’를 실시하였다. 총 141개 콘텐츠 기업을 대상으로 진행된 조사에서 업계의 해외 진출 경로는 직접접촉(25%), 해외 전시회 및 행사참여(21.3%), 국내 에이전트 활용(18.5%)인 것으로 나타났다.

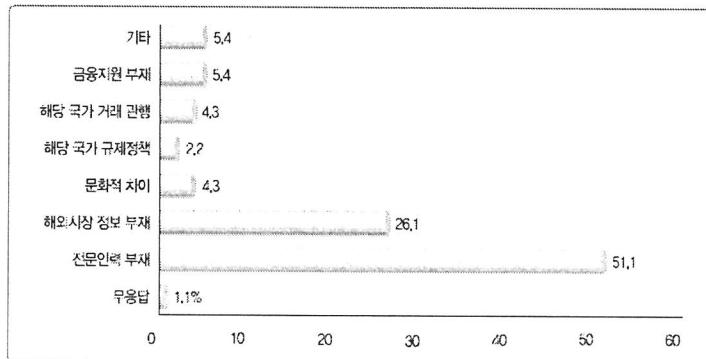
그리고 해외 진출에 있어서, 본 조사를 통해 업계는 전문인력, 해외 시장정보, 금융지원 등 의 부족으로 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.(총 65.2%의 업체가 해외진출에 어려움이 있는 것으로 응답) 특히 내수기업은 해외시장 정보 부재, 수출기업은 전문인력 부재에 큰 어려움이 있는 것으로 조사되었다.

(단위: %)



〈그림〉 수출 및 해외진출 경로

(단위: %)



〈그림〉 해외진출 어려움을 겪는 원인

- 해외시장에 대한 정보 획득
- 지속적인 창의 소재/콘텐츠의 개발
- 세계적인 콘텐츠 마켓의 운영
- 국제화된 전문인력 필요

를 개선점으로 꼽았다.

V. 한류 공급망 관리 전략 수립

5.1 서비스 전략 수립



현재 전세계의 10~20대 청소년들이 열광하고 있는 우리나라의 드라마, 영화, 음악을 떠올려 본다면, 한류에 있어서 목표 시장 및 서비스 제품의 구상은 비교적 수월하게 정립이 이루어졌다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 한류를 활용하고 관리하기 위해서는 마지막으로 3 단계에 해당하는 “어떻게 제공할 것인가?”라는 물음에 답할 수 있어야 하며, 우리나라의 문화 콘텐츠를 제공하기 위한 운영 원칙이나 서비스 전달 시스템에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

최근 정보통신 기술의 발달로 인해 소비자의 소비 행태, 전달 통로, 콘텐츠 플랫폼 등 문화 콘텐츠를 전달하는 방법에 가장 많은 변화가 초래되고 있다. 이러한 변화들은 국내의 콘텐츠를 제작/유통하는 기업들에게 큰 기회를 제공하고 있다.

문화 콘텐츠 산업은 개개 상품으로 따지면 개발에 소요되는 시간과 비용이 높으면서도 실패의 리스크 또한 크다는 점이 큰 특징이라 할 수 있다. 그러나 OSMU(One Source Multi-Use), 즉, 하나의 원천 콘텐츠가 게임/출판/음반/영화/애니메이션 등의 여러 가지 2차 문화상품으로 파급되어 One-Source의 흥행이 2차 상품의 수익으로까지 이어지는 문화상품만이 가지는 연쇄적인 효과로 인해 흥행시 높은 수익률을 기대할 수 있다. 최근 산업에서 이루어지고 있는 Digital Convergence는 인터넷이라는 초국경적 매체와 복제와 전송이 유리하다는 디지털 콘텐츠의 특성에 힘입어 기업들의 시장 접근성과 침투력이 비약적으로 상승했다.

네트워크를 통한 양방향 문화교류로의 문화 패러다임 변화는 개인미디어 확산, 커뮤니티 발달 등으로 문화콘텐츠의 생산, 유통, 소비에 있어 온라인을 통한 네트워킹이 강조되고, UCC 활성화 등으로 문화 소비자와 생산자가 융합되는 디지털 프로슈머가 부상하는 변화를 가져왔다. 또한 창작에 관한 저작권 문제, 콘텐츠 확보 경쟁 심화, 문화 콘텐츠 생산과 유통 단계에서의 양극화 및 쏠림현상 등이 큰 이슈로 등장하게 되었다.

이처럼 네트워크 시대의 문화산업은 네트워크와 콘텐츠 기술의 컨버전스, 네트워크에 의한 동시

배급, 끼리끼리 현상의 증가, 이용자가 만드는 문화 콘텐츠(UCC)의 활성화, 그리고 문화산업 기업의 수직적 계열화 현상 증가를 특징으로 한다.

□ 전략수립 연구체계

I. 문헌연구

- 한류 최신 데이터(수출 통계, 수출 분야, 반응, 진행 속도, 반한류 감정, 파생시장의 크기 등) 활용
- 한류 진출 지역 조사(진출 시기, 성숙 정도)
- 전 세계 나라들에 대한 조사(우리나라와 문화 동질성, 이질성 정도, 한국 문화에 대한 인식, 경제, 정치 발전 단계)
- 한류의 실태에 대한 생생한 데이터 수집을 통해 각 나라에서 발간한 기사, 잡지, 빌보드 차트 등을 수집, 조사

II. 지역 전문가 인터뷰 및 현지 조사

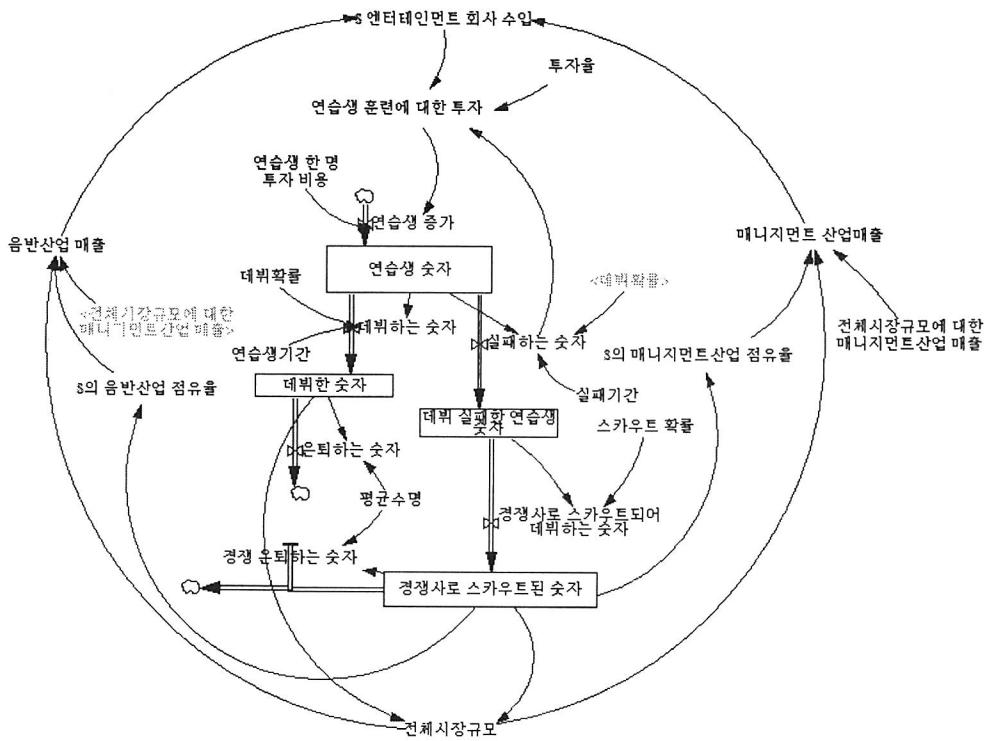
- 현장감 있는 한류 특성을 파악하기 위하여 정부 기관 담당자 인터뷰
- 기획사 담당자 혹은 수출 현장 전문가 인터뷰
- 한류지역에 있는 한국인들을 통해 그들이 느끼고 인식하는 한류열풍과, 한국에 대한 외국인들의 인식 변화 등을 조사, 그들의 관심사를 조사
- 지역 전문가, 문화 전문가를 통해 각 지역의 문화 이질성 및 동질성에 대한 견해를 듣고, 반한류 감정 해결방안에 대한 논의 및 해소 방안 도출

III. 시스템 다이나믹스를 활용한 모델링

- 시스템 다이나믹스 : 시스템 다이나믹스는 대상 시스템의 성질과 움직임을 하나로 통합하여 묘사한다. 이 메커니즘을 통해 우리는 실제 상태로부터 미래의 상태를 유추해낼 수 있다.
- 시스템 다이나믹스는 현상에 관련되어 있는 모든 인과관계를 정적 시스템이 아니라 순환적

동적 관계로 보며, 시스템 구성 요소들의 상대적 구성요소들이 시간의 흐름에 따라 변화하는 것을 반영하여 하나의 시스템을 전체적, 분석적으로 알아보는 틀이다.

- 이 연구를 통해 우리가 한류의 지속적인 성장을 위하여 제시한 다양한 요소들과, 메커니즘을 시스템 다이나믹스로 체계화하여 모델을 제시하고, 앞에서 제시한 요소들의 영향력을 검증하고자 한다.



〈시스템 다이나믹스의 예시〉

