

오리온 그룹의 엔터테인먼트 사업 진출 사례*

한양대학교 경영학부

한양대학교 경영학부

한양대학교 경제금융학부

1. INTRO

세계적인 휴대폰 제조회사로 유명한 노키아, 그러나 그 노키아가 1980년대 목재, 제지를 만들던 제조 회사였다는 사실을 아는 사람이 얼마나 있을까? 또 이 사실을 접한 사람들의 반응은 어떤가? 의외라는 반응을 보일 것이다. 과거 제조기업이었던 이미지를 완전히 벗고 첨단 기업으로 거듭나 세계 휴대폰 시장을 거머쥐고 있는 노키아 사례는 중견기업이 성장을 지속시키기 위한 차세대 성장 동력을 개발하는 것이 얼마나 중요한지를 보여주는 성공 사례라 할 수 있을 것이다.

1.1. 알고 있었는가?¹⁾

‘오리온’ 하면 ‘초코파이’를 비롯한 과자를 떠올린다.

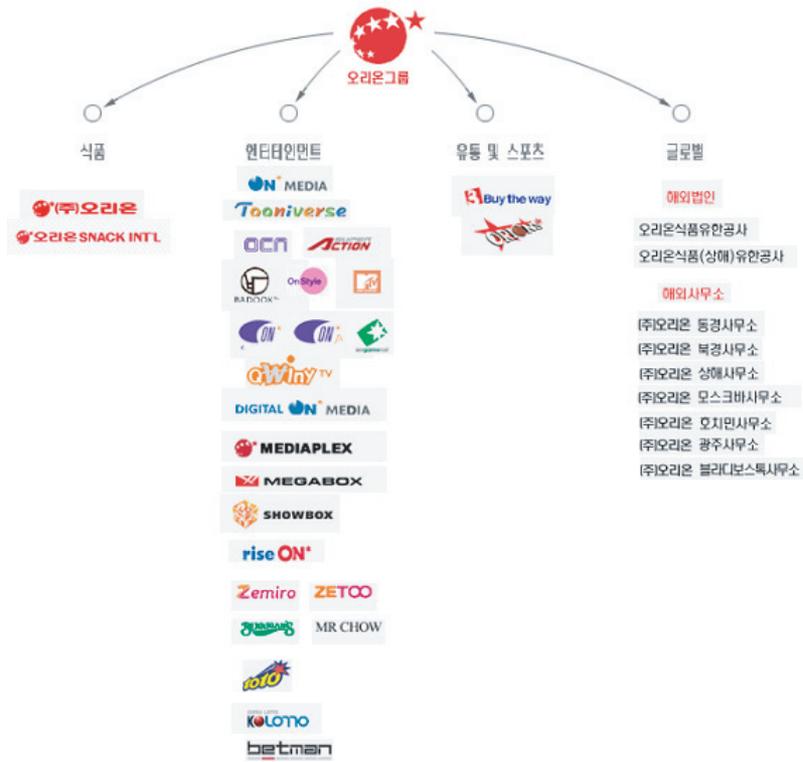
→ 누구나 그렇지 ... 머...

그러나 알고 보면 오리온은 제과사업 이외에도 미디어, 외식, 공연, 유통, 극장 및 영화사업 등에서 독보적인 경쟁력을 갖춘 토털 엔터테인먼트 그룹이다.

오리온은 OCN, 캐치온, 투니버스, MTV, 온스타일 등 케이블TV 10개 채널을 보유한 업계 정상급의 미디어그룹이며, 패밀리레스토랑 베니건스와 최고급 차이나이스 레스토랑 미스터차우를 운영하는 외식업계의 강자이기도 하다.

* 2004년도 제6회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 장려상 수상작

1) 네이버 블로그 <http://blog.naver.com/huntfox/2317090>에서 인용.



1. 오리온 그룹 조직도

→ 헉!! 케이블 10개 ... 베니건스까지 ...

동양 최대의 멀티플렉스 메가박스와 <태극기 휘날리며>로 흥행 흥련을 날린 영화제작-투자-배급사 쇼박스는 영화산업을 선도하고 있다.

→ 쇼박스도? _-::

<오페라의 유령> <시카고> 등에 이어 오는 8월 디즈니의 대형 뮤지컬 <미녀와 야수>를 선보이는 공연회사 Zemiro, 편의점 바이더웨이, 체육복포 사업체인 스포츠 toto에 이르기까지 엔터테인먼트 전 분야에서 두각을 나타내며, '먹는 즐거움에서 보는 즐거움, 느끼는 즐거움까지' 라는 경영 슬로건을 현실로 만들어가고 있다.

→ 공연회사는 그렇다 치고 ... 바이더웨이에 toto까지 ... !!!

무작정 문어발식 확장인 것처럼 보이는데 ... 정말 그래?

오리온 그룹은 초창기 16개였던 계열사로 시작해 현재 26개의 계열사를 거느리고 있고 매출액도 지난해 1조 3,000억 원을 기록했다. 케이블TV 10개 채널을 보유한 온미디어(60.38%), 영화관 체인 메가박스과 영화 제작 겸 배급사인 쇼박스 등을 갖고 있는 미디어플렉스 메가박스(89.9%), 외식·공연사업 전문인 riseON* (88.83%), 편의점 바이더웨이, 프로농구단 대구동양 오리온스 등이 있다. 또 지난 3월에는 스포츠 toto를 인수해 축구복표 사업에도 진출했다.²⁾ 2001년 9월, 자산 규모 30대 그룹의 투자제한 규제에서 벗어나 업종 전문화와 본격적인 사업 확대를 꾀하기 위해 오리온 그룹은 시멘트, 금융 중심의 동양그룹으로부터 분리하여 제과, 엔터테인먼트 중심 사업으로 분리하였다. 현재 담철곤 회장은 그룹 전체를, 담 회장의 부인인 이화경 사장은 미래 사업의 중추인 외식·엔터테인먼트 부문을 맡고 있다(그림 1 참조).

1.2. 차세대 성장 동력을 찾아서!!!

1990년대 초반 제과산업은 롯데를 선두로 동양, 크라운, 해태라는 big 4 기업들이 각축(Exhibit 1 참조)을 벌이고 있었고, 특히 제과의 특성상 계절 변화에 따라 매출액이 확연히 구별되는 불안정성을 지닌 시장이었다. '情' 시리즈 마케팅으로 인해 공전의 히트를 기록하고 있던 오리온 초코파이도 여름에는 그 매출액 감소가 두드러졌다. 소비자들이 더운 여름에는 과자대신 빙과류를 선호했기 때문이다. 매해 여름마다 되풀이 되는 매출 둔화 현상은 뚜렷한 빙과 히트 상품이 없던 동양제과에게 시장 점유율까지 하락시킬 수 있는 위협요인이 되었다. 제과산업은 또한 그 상품의 종류가 매우 다양하고, 유행도 매우 빠르게 변화하는 시장으로 한 아이টে목을 출시하여 성공시키기까지 대단히 어려운 사업이다. 실제로 1994년 동양제과가 외국의 한 컨설팅 사에 정밀 진단을 의뢰한 결과 생산판매 중인 제품의 80%가 이익을 내지 못하고 있다는 진단을 받았다. 이에 동양제과는 코어브랜드(Core Brand)전략을 취했고 1백 30여 종에 이르던 제품수를 절반 정도인 70여 종으로 줄였다.

“제과는 새로 선보일 물건이 많고 신제품을 내놓으면 단기적으로 판매가 늘어나지요. 그러나 이게 안 팔리면 반품 등으로 회사에 부담을 주는 애물단지가 되는 수가 많아요.”

— 경영인 탐구, 오리온그룹 담철곤 회장 “핵심브랜드 집중”, 한국경제신문 2001. 9. 11 —

당시 1990년대 초반 동양제과는 제과사업과 함께 편의점 사업(바이더웨이)을 운영하고 있었다. 그러나 제조 산업으로써 제과산업은 한국의 경제 성장을 견인했다는 뿌리 산업으로서의 긍정적 측면을 갖고 있지만 한편으로는 이미 성장이 둔화되면서 정체기를 맞고 있다는 이미지의 한계를 갖기도 했다. 사회적으로는 출산율이 감소함에 따라, 동양제과의 주 소비계층인 아동 계층의 감소가 예상되었다. 장기적 관점에서 사업구조의 성장 한계를 절감한 담 회장(당시 동양제과 사장)은 동양제과의 차세대 성장을 이끌 미래 성장 사업을 구상을 구상해야 할 필요성을 느끼게 되었다.

‘먹는 즐거움에서, 보는 즐거움, 느끼는 즐거움을 한번에’

2) Forbes korea 2004년 9월호, 팔호 안은 오리온의 지분을.

그 당시 동양 제과는 갈림길에 서있었다. 국내 제과 시장의 포화 상태를 벗어나 해외(당시 중국에는 진출한 상태이었으므로 중국 이외)의 과자산업으로 진출 할 것인가, 아니면 다른 쪽으로 방향을 선회할 것인가? 선택의 순간, 그러나 그 실마리는 태동 당시부터 싹트고 있었다고 해도 과언이 아니다.

1956년 오리온의 모기업 동양제과가 태동할 당시부터 동양제과의 모토는 “먹는 즐거움의 추구”였다. 이런 모토는 생활수준이 향상됨에 따라 소비자는 이제 “맛”에 의존한 허의 즐거움만을 추구하는 것이 아니라 궁극적으로 몸과 마음, 더 나아가 생활의 즐거움과 활력을 더해주는 엔터테인먼트의 영역으로 그 영역을 확대하고 있었다. 실제로 동양제과는 1995년 제과 제품에 “따조”라는 놀이기구를 첨부함으로써 시장의 폭발적인 반응³⁾을 이끌어 냈었는데 이는 소비자의 니즈가 변화하고 있다는 것을 반영하는 단적인 예라고 할 수 있다.

“20년 전부터 사실 외국 가서, ‘무슨 사업을 하십니까?’ 라는 질문을 받으면, 답회장님께서 엔터테인먼트 산업을 한다고 대답했어요. 먹는 것도 엔터테인먼트라고. 왜냐하면 과자가 주식도 아니고, 이제 사람들이 즐거움을 위해서 과자를 먹는다는 거지요.”

— 2004년 11월. 오리온 그룹 이화경 사장 인터뷰 중에서 —

Entertainment : APEX

엔터테인먼트적 사업 철학을 바탕으로 동양제과는 1989년 APEX라는 신규 사업 팀을 출범시킨다. 자본금 3억, 핵심인력 5명 만으로 시작된 APEX는 기존 조직에서 벗어나 좀더 개방적이고 모험적으로 엔터테인먼트 분야에서 여러 가지 시도를 해볼 수 있었다. 실제로 이 과정에서 APEX는 메니지먼트 사업을 비롯, 커피숍운영과 기타 여러 가지 사업을 진행했다. 동양제과 자체적으로는 “인큐베이팅 작업”이라고 표현되는 이런 시도들은 본격적으로 엔터테인먼트 산업에 뛰어들기 위한 정보 수집과 사전 연습의 단계였다.

“엔터테인먼트는 언제나 우리 안에 들어가 있었는데, 1989년도에 APEX라는 소규모 회사를 만들었어요. 한 5명의 멤버들과 자본금 3억을 가지고 정말 조그만 회사를 토대로 여러 가지 시도를 해본거야. 거기서 메니지먼트도 해봤다가 이것도 해봤다가, 별거 다했어요. 그 당시에 커피숍도 했었어요. 원대한 목표가 아니었어요. 그냥 여러 가지 인큐베이팅을 해봤던 거지요. 실체는 어떻게 할지 연습해 본거라 할 수 있습니다.”

— 2004년 11월. 오리온 그룹 이화경 사장 인터뷰 중에서 —

-
- 3) “1995년 6월 마침내 세상에 첫선을 보인 따조는 아무도 예상하지 못했던 대성공을 거두었다. 시장의 반응은 거의 폭발적이었다. 교실과 골목마다 따조가 없는 곳이 없었고, 남녀노소를 불문하고 선풍적인 인기를 끌었다. 대학생들 사이에는 따조를 수집하고 놀이방법을 연구하는 동호회까지 등장했다. 판촉물로 따조를 넣은 제품들은 매출액이 100% 이상 급등해 그야말로 ‘없어서 못 팔’ 정도였고, 적자를 기록하고 있던 회사는 불과 몇 달 사이에 흑자로 전환했다. 오리온의 스낵 시장 점유율도 1위를 넘볼 만큼 급격하게 성장하는 등 따조 열풍은 상상하지 못한 성공을 안겨주었다.”

— [영이코노미] 내 삶의 결정적 순간들, 김상우 오리온 대표이사 인터뷰 중, 중앙일보 2003. 9. 17

모태산업의 특성 또한 동양제과가 엔터테인먼트 아이템을 선정하는데 큰 밑그림이 되었다. Food 산업과 주 소비자층(아동과 젊은 여성)에 대한 다년간의 연구와 데이터 베이스를 토대로 동양제과는 베니건스를 통한 외식 산업 진출과 Tooniverse를 통한 케이블 산업에 진출을 결정한다.

“오리온이 다각화 방향을 얼토당토 안한 방향으로 잡을 수는 없습니다. 투니버스도 마찬가지이지요. 키즈 마케팅의 유용한 틀이 될 수 있는 애니메이션을 첫 컨텐츠로 선정해 케이블 산업에 진출한 것도 바로 이런 이유 때문입니다.”

— 2004년 11월. 온미디어 전략기획팀 과제군 팀장과의 인터뷰 중에서 —

2. 본론: 길 없는 길을 가다

2.1. 케이블의 강자(强者) — 미디어 지주회사 ON * MEDIA

투니버스의 김성수 본부장은 1999년 바둑 TV를 인수한 후 한 가지 고민에 빠졌다. OCN, 캐치온, 투니버스, 바둑 TV 등 4개 채널을 인수하면서 커진 회사를 어떻게 운영해야 좋을지에 대한 문제였다. 4개 회사를 인수한 후 계속 개별적으로 가는 것이 좋을지 아니면 통합을 시켜야 하는지 가논의의 대상이었다. 결국 투니버스는 2000년 6월 캐피탈 그룹과 함께 ON-MEDIA라는 지주회사⁴⁾ 설립을 선언한다.

‘1999년과 2000년 당시에 많은 논의가 있었습니다. 향후에 더 큰 확장을 위해서는 지주회사를 설립하여 효율적으로 채널들을 운영을 하는 것이 더 좋을 것 같다는 게 임원 분들의 중론이었습니다. 이것이 온미디어의 탄생 계기입니다.’

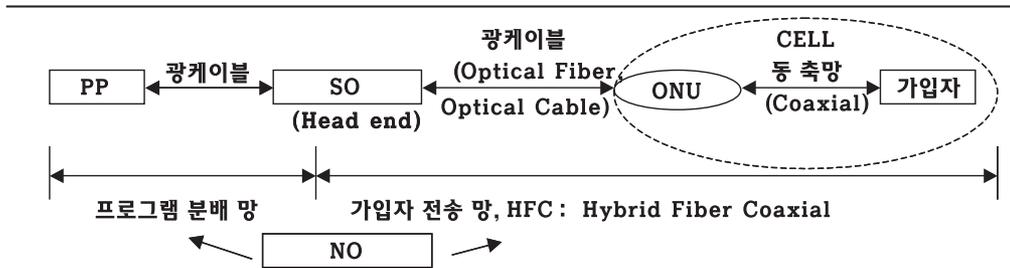
— 2004년 11월. 온미디어 전략기획팀 과제군 팀장과의 인터뷰 중에서 —

투니버스로 시작했던 오리온의 케이블 TV 사업이 지주회사인 온미디어로 합병한 이유는 각각의 채널을 운영하면서 익힌 know-how와 network를 이용해 시너지효과를 극대화 하고 케이블 TV 산업에 더욱 집중하기 위해서였다. 또한 지주회사가 가지는 경영효율성 및 투명성 제고효과, 세제 혜택 등의 이득을 가능하게 한 선택이었다. 결국 이를 통해 현재 2004년 11월 ON-MEDIA는 투니버스, OCN, SUPER ACTION, ON-GAMENET, BADOOK, M-TV, CATCH-ON, CATCH-ON PLUS, QWINY, ON-STYLE, 등 케이블 방송에서의 메인 채널 확보는 물론 업계 매출액 1위라는 명실상부한 케이블의 강자로 발돋움 하게 된다.

4) 지주회사(Holding Company) = 다른 회사의 주식을 소유함으로써, 사업 활동을 지배하는 회사.

1990년, 노태우 대통령은 케이블 방송에 관한 정부정책⁵⁾ 발표했다. 그 후 1993년 김영삼 정부는 사업자 허가 제도를 통해 Program Provider⁶⁾(이하 PP) 44개, System Operator⁷⁾(이하 SO) 40개 사업체의 모집 계획을 발표하고 사업자를 모집했다(그림 2 참조).

이런 외부환경 변화는 엔터테인먼트 산업으로의 진출을 모색 중인 오리온 그룹에게는 더 없이 좋은 기회가 되었다. 오리온의 케이블 사업은 1993년에 사업자 등록 절차를 거쳤고, 1995년 12월 타임위너와의 합작을 통해 애니메이션 전문 채널인 투니버스 방송의 첫 전파를 쏘아올림으로써 시작된다. 케이블 방송 산업은 유선 방송에 속하는 산업이다. 유선방송 산업은 크게 두 가지로 나누어진다. 지상파(KBS, MBC, SBS)방송을 제대로 볼 수 없는 곳에 재전송하는 단순 중계 유선 방송(Relay Operator 이하 RO)과 오리온이 참여하고 있는 다채널 종합유선 방송(CATV)이 그것이다. 오리온이 참여한 케이블 TV 산업은 프로그램을 공급하는 PP와 이를 중계하는 SO, 그리고 방송을 송출하는 NO(Network Operator)로 구성 된다(표 1, 그림 3 참조).



2. 케이블 방송 구조, 자료: 하나 경제 연구소

1. 유선 방송 사업구조

	구분	사업자	사업내용
유선방송산업	CATV(종합유선방송)	SO	프로그램의 전송 및 운영, 태내 설치 및 가입자 관리, 마케팅, 지역채널 운영, 부가 서비스 제공
		PP	프로그램의 제작 및 공급
		NC	전송망 구축, 유지, 보수, 임대
	중계유선방송	RC	지상파 재전송

출처: 하나경제연구소

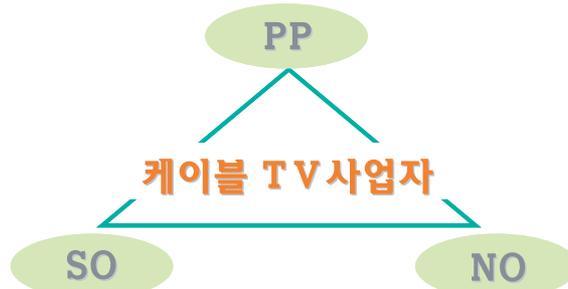
5) 1990년 공보처(公報處)내에 「종합유선방송추진위원회」를 설치하여 케이블 TV 사업 도입을 준비함.

6) 표 - <케이블 산업구조>에서 설명.

7) 표 - <케이블 산업구조>에서 설명.

PP(Program Provider)

프로그램 공급자. 케이블 TV프로그램을 제작, 공급하는 사업자. PP는 케이블 TV프로그램의 공급권과 배분권을 갖는다



So (System Provider)

방송국 운영자, 방송송출 설비를 갖추고 방송 채널 가입자에게 전송망을 통해 송출하고 가입자를 관리하는 사업자

No (Network Provider)

전송망 사업자. pp와 so, so와 가입자 사이에 케이블 (광, 동축) 을 연결하여 프로그램 전송에 필요한 전송망을 구축하는 사업자(KT, 파워콤)

3. 케이블 사업자 구조

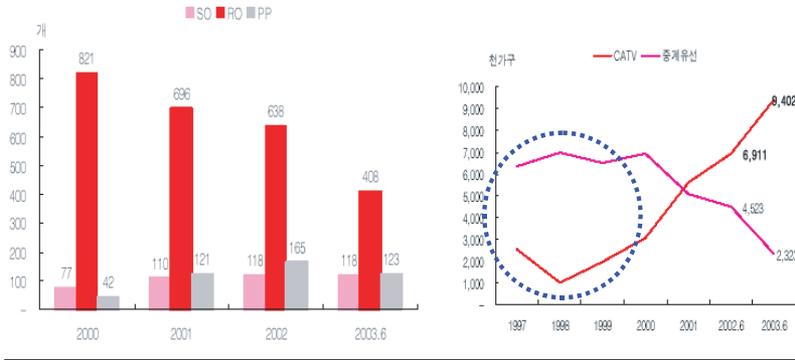
? ?

앞에서 설명한 것처럼 콘텐츠를 중계한다는 측면에서 사업영역이 중복됐던 RO와 SO는 유선 방송 중계 사업에 본격적으로 진출하는 SO들이 늘면서 충돌을 피할 수 없었다. 충돌의 원인은 지역 송출자인 RO의 독특한 특성에 있었다. 바로 영세한 지역전과상을 거점으로 확보하여 지상과 방송을 재전송 하는 단순한 송출 사업 뿐 아니라 일본, 홍콩의 영화나 다른 외국 방송들을 간헐적으로 시청자에게 녹화 방송했던 것이다. 이런 유선방송 시장에 SO, 즉 현재 우리가 보편적으로 사용하는 컨버터를 이용해서 가정에 방송을 송출하는 사업자가 뛰어든 것이다.

본래 정상적인 케이블 방송의 구조에서는 두 사업자에서 방송하는 콘텐츠 자원이 구별되어 있으나, 초기 한국 케이블 시장 구조는 RO에서 불법적으로 인기 있는 케이블 방송(SO에게 중계권이 있던) 프로그램을 녹화해서 시청자에게 방송하였기 때문에 SO의 시장을 잠식하는 문제점을 야기시켰다. 게다가 현실적으로 SO가 월 15,000원으로 수신료를 받는 반면에 RO의 경우 월 2,000원의 수신료만 받았기 때문에 초기 판촉활동으로 확보된 가입자 수가 시간이 지남에 따라 증가하기는커녕 오히려 수신료 문제로 인해 감소하는 상황이었다(그림 4 참조).

해외 케이블 시장의 성장을 모델로 황금 알을 낳는 거위인줄 알았던 케이블 방송이 황금을 낳기는커녕 투자금 마저 회수하지 못하는 황금을 먹는 상황이 된 것이었다. 케이블 산업이 먼저 시작된 미국에서도 이러한 갈등은 있었다. 그러나 미국 케이블 TV 시장에서는 SO가 RO를 인수하는 방법으로 이 문제를 해결했었다. 하지만 우리나라는 법적인 제재⁸⁾로 인하여 인수가 불가능했었고 이로 인해 국내시장은 두 계층이 함께 공존하면서 RO의 불법적인 콘텐츠 도용 문제는 시장 자체의 성

8) 유선 방송 법에 의하면, 대규모 영세 사업자인 RO의 생존권을 보호하기 위하여 대규모 사업자인 SO가 RO의 시장을 잠식 하지 못하도록 보호하는 취지의 하나로 SO가 RO를 인수하는 것을 금지했었다.



자료: 방송위원회

4. 유선 방송 사업자수 변화 추이 와 CATV와 RO 방송 가입자 수 변화 추이

립을 위협하는 원인이 되었다.

‘2,000원의 시청료로도 15,000원과 유사한 서비스를 받을 수 있는 이상한 시장구조가 성립된 것이죠. 이런 시장구조에서 SO가 어떻게 수익을 낼 수 있겠습니까? 이런 상태에서 설상가상으로 IMF를 맞이함으로써 대부분의 사업자들은 큰 위기에 봉착한 것입니다.’

— 2004년 11월. 온미디어 전략기획팀 과제군 팀장과의 인터뷰 중에서 —

또한, 양질의 콘텐츠에 대한 정당한 대가를 지불해야 한다는 ‘유료콘텐츠’에 대한 의식이 부족했던 우리나라 소비자의 정서도 초기 케이블 TV 시장이 성장하는데 큰 장애 요인이 되었다. TV를 사서 안테나만 달면 볼 수 있는 지상파 방송에 익숙해 있던 시청자 들은 매월 수신료를 내어야 하는 케이블 방송에 대해 익숙하지 못했고 거부감마저 느꼈던 것이다.

케이블 TV Coverage, 즉 난시청 지역도 무시할 수 없는 문제였다. 경제가 발전함에 따라 기존의 케이블 TV 중계 인프라 시설도 증가되었지만 산이 많은 국내 지형의 특성상 케이블 TV 인프라가 설치될 수 없는 지역이 존재했었다. 즉, 인프라 구축의 한계성으로 인해 케이블 TV 전파는 지상파 방송이 전송 가능한 지역의 70% 정도 밖에 커버할 수 없다는 선천적 제약조건을 지니고 있었다. 이는 장기적인 시각으로 봤을 때 방송 가능 지역에서만 가입자가 생기는 한정된 시장이라는 것을 알 수 있다.

케이블 TV 산업의 또 다른 어려움은 수익 창출원을 확보하는 문제였다. 앞서 설명했듯이 소비자의 인지도가 부족한 상태에 더해 RO와의 수신료 가격 경쟁은 케이블 TV 가입자의 수를 더 이상 증가 시키지 못하고 있었다. 이것은 케이블 TV의 광고단가를 지상파에 비해 터무니없이 낮추는 결과⁹⁾를 초래했는데 이에 따라 PP 사업자들은 수익구조를 확보하지 못하고 재정난을 겪게 되었다.

9) 일반적으로 지상파 방송의 단발성 광고는 1회 30초 방송 시 3천만 원의 광고료, 이에 비해 그 당시 케이블 방송의 경우 광고단가가 지상파의 1/20, 1/30인 수준에 불과했다.

마지막으로 초기 케이블 TV 시장의 성장을 저해한 가장 큰 요인으로 소위 'Cable Bubble' 현상을 들 수 있다. 산업 초기, 혹자가 케이블 TV 산업을 뉴미디어의 총아라고 표현할 정도로 이 시장은 부가가치가 높은 시장이라는 평가를 받고 있었다. 이유는 지상파 방송이 갖는 부가가치처럼 수익 면에서 뿐만 아니라 사회적 영향력에서도 상당한 힘을 가질 수 있는 사업이라는 인식이 팽배해 있었기 때문이다. 그러나 출범하기 전 예상과는 달리 케이블 산업은 오히려 침체의 늪에 빠지게 된다.

현 케이블 버블 현상은 케이블텔레비전방송 산업이 최소한 5년 이상의 장기적인 투자가 필요하다는 점을 알면서도 「황금알을 낳는 거위」라 여겨 앓다튀 참여한 업체들의 「않는 소리」와 충분한 준비기간 없이 국책사업을 서둘러온 정부의 「합작품」이라는 것은 분명하다.

— 98년 3월 8일자 문화일보 —

SAVE, INCREASE

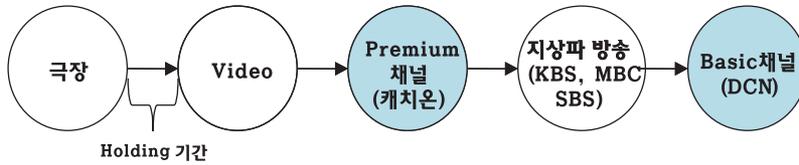
케이블은 1995년 3월에 본방송이 개시되었다. 그러나 공보처(公報處)가 정한 1995년 말까지의 목표 가입자 수는 50만이었으나 실제가입자는 31만 가구에 지나지 않았다. 그리고 1996년 2월말 컨버터를 설치한 가구 수는 46만 5천 가구로서 전 가입 대상 가구의 3.4%가 가입하고 있는데, 이는 당초 가입자 확보 목표와 비교하면 상당히 낮은 수치였다. 이후 98년 말까지 케이블 TV에 가입한 가구는 전체가구의 10% 미만이었다. 이후 2년 동안 가입자는 거의 정체되어 있었다. 경영수지 면에서도 적자를 면치 못하고 있었다. 1995년간 평균 적자폭이 사업자 당 70억원 수준에 이르고 있었으며, 99년까지 대부분의 기업이 적자상태를 면치 못하고 있었다.¹⁰⁾ 이처럼 비관적인 시장상황에서도 오리온은 타사와는 다른 관점으로 시장을 전망하고 사업을 준비함으로써 내실을 꾀하게 된다.

‘케이블 TV 사업자들의 인식 중에 가장 큰 오류는 이 시장이 니치마켓이었다는 점을 깨닫지 못했다는 것입니다. 미디어 사업인 만큼 부가가치가 높아 때돈을 번다는 생각을 가지고 방송장비부터 사업영역에 이르기 까지 대부분을 지상파 수준으로 투자함으로써 비용증가를 불러왔고 이는 수익 구조를 정립하지 못한 시장 상황을 맞아 적자 상황을 면치 못하고 있었습니다. 이에 비해 오리온의 케이블 TV 시장 진입 전략은 최소한의 투자로 효율적으로 회사를 운영하려는데 있었습니다. 이때의 목표가 <비용은 save, 매출은 increase>였습니다.’

— 2004년 11월. 온미디어 전략기획팀 광재근 팀장과의 인터뷰 중에서 —

소비자에게 있어서 케이블 방송의 가장 큰 매력은 채널의 다양화라고 얘기 할 수 있다. 그렇다면 그 중에서도 가장 인기 있는 채널은 무엇일까? 당연 영화라고 할 수 있을 것이다. 그 이유는 한국인의 여가시간 활용 선호도 1위가 TV시청¹¹⁾이며 이중에서도 뉴스, 드라마, 영화 순으로 선호된다.

10) 케이블 TV 산업의 이원적 시장구조와 시장성과, 2000년 한국경제학의 경제학연구 중 발췌.



5. Window 구조

이중 뉴스나 드라마 부분은 지상파 방송이 워낙 확고히 그 입지를 갖고 있기 때문에 케이블 TV 방송에서는 당연 영화 콘텐츠로 그 가능성이 물리게 된다. 때문에 시장 초기 케이블 TV 시장에서 메이저급 사업자였던 삼성과 대우의 케이블 사업부도 각각 캐치원과 DCN이라는 영화전문 채널을 설립해서 방송을 했다. 하지만 이 두 채널은 불필요한 경쟁을 함으로써 결국 오리온에 인수되는 결과를 낳게 된다.

Window¹²⁾적인 면에서 봤을 때 캐치원은 기본적으로 월수신료이 외에 따로 수신 비용을 내야하는 Pay Premium에 위치하고 있고 DCN은 따로 비용이 필요 없는 제일 마지막 Basic 위치의 사업자였다(그림 5 참조).

위와 같이 두 사업자는 영화 콘텐츠를 배급받는 위치가 서로 달랐기 때문에 서로 싸울 필요가 없었다. 그러나 시청률 경쟁에 더해 모기업 삼성과 대우의 자존심 대결양상을 보여, 서로 영화의 방송시기를 앞당기기 위해 무리하게 투자함으로써 서로의 비용만 증대시키는 결과를 낳았다. 이런 구조가 계속 이어지다가 1997년 IMF 상황을 맞은 두 그룹은 더 이상의 자금 압박을 견대내지 못하고 케이블 사업에서 철수를 선언했다.

‘초기 케이블 TV 산업의 문제는 비정상적인 시장구조와 경쟁 상황으로 시장이 충분히 성장 할 수 없었습니다. 이런 구조적 문제점이 해결되어 정상적인 구조가 확립된다면 강력한 콘텐츠를 가진 몇 개의 PP는 수익을 낼 수 있다고 확신했습니다.’

— 2004년 11월. 온미디어 전략기획팀 박재근 팀장과의 인터뷰 중에서 —

앞서 설명한 두 메이저 사업자의 사업포기는 오리온에게 호기로 작용하였다. 오리온은 두 채널을 인수한 이후, 비용구조를 합리적으로 바꿈으로서 수익을 낼 수 있는 발판을 마련하였고 계속해서 오리온은 케이블 산업에서 몸집 불리기에 들어간다. 가장 강력한 채널 콘텐츠인 영화를 발판으로 99년도에는 고객충성도가 가장 높은 바둑 TV를 인수하는 등 케이블 사업을 계속해서 재구성해가면서 케이블 산업을 선도하게 된다.

MPP

앞에서 얘기했듯이 1997년 IMF가 왔을 때, 국내 기업들은 구조조정과 사업 축소로 움추렸지만,

11) 중앙일보 여론조사 - TV시청(56%), 수면(25%), 신문 잡지(16%).

12) 전체 미디어 채널에서의 영화 배급 순서.

오리온은 이를 기회로 보고 케이블 TV의 메인 채널을 인수하기 시작했다. 이 시기에 오리온은 DCN, 바둑 TV, 캐치원¹³⁾을 차례로 인수, 합병했다. 이후 곧바로 ON-MEDIA라는 통합 브랜드를 만들고 내실과 확장을 병행했다. OCN에서 OCN액션을 캐치온에서 CATCH ON PLUS로 각각의 채널을 확장시켰다. 이는 시청자의 다양한 욕구를 만족시키고 양질의 다양한 콘텐츠를 제공하기 위해서였다.

‘이제는 시청자들에게 폭넓게 다가가기 위해 채널수를 늘려도 될 시기라고 생각을 한겁니다. 마침내 온미디어는 MPP(Multi Program Provider)¹⁴⁾의 모습을 갖춘 것입니다.’

— 2004년 11월. 온미디어 전략기획팀 광재근 팀장과의 인터뷰 중에서 —

온미디어가 MPP로 진출한 이유는 “부가가치 효과” 때문이었다. 채널이 많으면 고정비용이 낮아지고 마진은 높아진다. 더불어 종합유선방송국(SO)에 대한 바게닝파워(Bargaining power)가 커져 프로그램을 방송하는데 유리한 위치에 올 수 있었다. MPP인 온미디어로 통합한 후 초기의 온미디어의 운영 전략은 ‘양질의 외국 콘텐츠 수입’ 이었다. OCN, 캐치온, 투니버스는 외국 메이저 제작사들의 영화 및 애니메이션 판권을 수입해서 방송을 했고 이는 굉장히 성공적이었다.

이러한 성공에 그치지 않고 온미디어는 100% 콘텐츠 자체제작이라는 포부를 펼치게 된다.¹⁵⁾ 대표적인 것이 ‘온게임넷’이다. ‘스타리그’, ‘프로게이머’ 등 각종 새로운 트렌드를 만들면서 젊은 층의 폭발적인 인기를 끌게 된 채널이 바로 그것이다. 야구 축구나 농구에서와 같이 기업스폰서를 유치하면서 한국의 4대 스포츠, 즉 E-SPORTS(전자게임 스포츠)로 성장시키는 원동력이 되고 있다. 특히 지난 7월 부산에서 열린 스카이 프로리그 결승전은 우리나라 청소년들이 스포츠보다 게임에 얼마나 열광 하는가를 보여주는 한 대목이다.

“스카이 프로리그 시청률 및 관중 모두 야구 올스타전 앞질러 ...”

10.39 vs 6.39%, 10만 vs 1만 6천

프로야구나 축구 관계자들이 ‘10만 관중’에 상당한 위기감을 받은 것으로 알려지고 있다. 한 프로야구 관계자는 “청소년 팬들을 끌어 모으기 위한 특단의 조치를 강구해야 할 판”이라며 한숨을 내쉬었다. 지난 20일에는 SBS TV의 스포츠 뉴스에서 프로리그 10만 관중을 언급하며 기존 스포츠의 자리를 위협한다고 보도했을 정도다.

— 오마이뉴스 2004. 7. 22자 기사 —

특히 온게임넷의 경우 재방 삼방의 시청률도 처음 본방송 시청률과 차이가 없다는 것이 확실한 로열티 있는 타겟층이 모여 있다는 것을 논증한다. 이후 온미디어는 MTV코리아, 퀴니와 온스타일을 추가 시키면서 10개의 채널(Exhibit. 5 참조)을 소유함으로써 전체 케이블 티비시청률의

13) 온미디어는 캐치원 인수 후 그 이름을 캐치온으로 바꾼다.

14) MPP(Multi program provider) = 복수 방송채널사용사업자.

15) 영화부분, 투니버스 → 9:1, MTV → 5:5, 바둑 TV → 100% 자체제작.

30% 점유, 2003년 매출액 1,300억 원이라는 성과를 이룩하면서 명실상부 케이블 산업에서 선도 기업이라는 위치를 굳히게 되었다.

— MSO

1995년 케이블 TV 사업이 시작한 이래 계속되던 RO와 SO의 갈등은 2000년 통합방송법이 제정된 후 해결의 실마리를 찾는다. 통합방송법의 요지는 RO를 SO로의 전환을 허가한다는 내용이였다. 2001년 38개의 RO가 SO로 전환 된 것을 시작으로 전환의 신호탄을 쏘았다. 또한 사업 초기에는 PP-SO-NO의 겸영이 금지되었으나 통합방송법 이후 겸영 금지 조항이 삭제되면서 온미디어는 알짜 SO(가입자 수가 많은 SO를 지칭)를 잡기 위해 SO인수를 시작한다. 온미디어가 SO를 인수한 이유는 크게 두 가지였다.

하나는 각 SO를 인수하여 자신의 프로그램 계약을 수월하게 진행하고자 하는 것 이었다. 통합방송법 이전에는 SO들이 케이블 전 채널을 방송해야 했으나 2000년 이후에는 3개 중공채널과 3개 공공채널 외에는 각 PP와 개별 계약을 통해 방송여부를 결정할 수 있게 되었다. 결국 SO의 선택에 따라 PP의 프로그램이 방송을 타느냐 마느냐 하는 상황이 된 것이었다. 또 다른 하나는 수신료 수입이었다. 알짜 SO를 인수하면 계약도 수월하고 부수적으로 수신료 수입도 받을 수 있기 때문이었다. 이런 이유로 온미디어는 현재 6개의 SO에 투자하여 MSO의 위상을 갖추었다.

— NO(Network Operator)

MPP와 MSO로 위상을 확립한 온미디어는 이제 방송 기술로 눈을 돌리기 시작했다. 당시 온미디어는 MPP가 된 후 NO를 통해 SO에게 보내는 송출료가 매우 커지게 되었다.

“채널이 많아지면서 NO에게 지불하는 송출료에 대한 비중이 커졌습니다. 그래서 이 송출료 부분을 비용으로 처리할 것인지 아니면 따로 법인을 만들어 매출을 잡을 것인지 고민하다가 매출처리 하기로 결론을 내렸습니다.”

— 2004년 11월, 온미디어 전략기획팀 과제군 팀장과의 인터뷰 중에서 —

그 당시 NO사업자로는 KT와 파워콤 등 케이블 TV 방송과는 전혀 상관이 없는 기간 사업자가 주류를 이루고 있었다. 그들은 케이블 TV 방송의 생리를 잘 몰랐기 때문에 PP들의 경우 그들의 생리를 잘 아는 NO가 있기를 원했다. 이런 시장 상황을 파악한 온미디어는 NO사업에 뛰어들기로 결정한다. 'DIGITAL ON * MEDIA' 를 설립한 것이다. 디지털 온미디어는 온미디어에서 송출하는 방송뿐만 아니라 다른 11개 채널에서 제작한 방송들도 송출하고 있다. 디지털 온미디어의 설립 목적이 단순히 온미디어와 다른 케이블 채널의 방송을 송출하는 것만은 아니었다. 디지털 온미디어는 향후 디지털 케이블TV 시대를 염두에 두고 만든 것이었다. 디지털 온미디어는 디지털 케이블 TV 송출 기술도 이미 상당한 노하우를 가지고 있는 상황이다.

‘우리는 당장 시작할 수 있습니다. SO들이 준비를 마치기를 기다릴 뿐이죠.’

— 2004 포브스 4월호, 김성수 사장 인터뷰 중에서 —

‘먹는 즐거움에서 보는 즐거움까지’ RiseON *

“영화 보면서 팝콘 먹듯, 맛있는 음식을 먹은 뒤 즐거운 뮤지컬을 보러가는 것 ... 소비자 입장에서는 문화라는 공통의 코드를 지녔죠. 그러니 외식과 공연은 분명 사업 연관성이 있고 시너지 효과도 크지요.”

— riseON * 문영주 대표이사 조선일보 인터뷰에서 —

2002년 10월 Bennigan's는 동양제과(주)에서 분리, 독립법인 riseON *으로 새롭게 출발했다. riseON *과 Zemiro가 통합되기 전부터 겸직을 하고 있던 문영주 대표는 riseON *의 외식사업과 공연사업은 문화 소비자라는 목표고객이 같다고 생각하고 뮤지컬 오페라의 유명, 캣츠 등으로 성공한 전문공연기획사인 Zemiro와 2003년 4월 통합하게 된다. riseON *은 기업과 고객이 같은 시간 (Real time) 같은 장소(face-to-face)에서 문화적 서비스를 제공하고 경험하는 문화 소비를 핵심 내용으로 하고 있다.

2.2. Bennigan's, 맛의 전설, 서비스의 전설

1988년 국내 최초의 서구식 캘리포니아 패밀리레스토랑 체인점 COCO'S¹⁶⁾를 시작으로 외식문화의 서구화바람이 불기 시작했다. 당시 패밀리레스토랑은 서구식 인테리어와 메뉴를 통해 가족 단위로 즐길 수 있는 새로운 외식문화의 형태로 자리 잡아가고 있었고, 국민소득의 향상과 더불어 외식산업의 규모는 계속적으로 증가하게 되었다.¹⁷⁾

여기에 외식 브랜드인 (주)아시안 스타는 T.G.I. Friday's사와 독점 계약으로 1992년 3월 양재동에 캐주얼 다이닝 레스토랑을 오픈하였는데 눈높이 주문받기와 같이 차별화된 수준 높은 서비스와 이국적 매장 이미지, 색다른 메뉴, 높은 가격으로 패밀리레스토랑의 고급화를 가져왔다. 이런 트렌드는 1990년대 초반 우리나라 외식 시장의 규모를 3년 사이 약 40% 이상의 증가하는데 일조하면서 회식과 문화의 결합 가능성을 보여주었다(표 2 참조).

가 가 .

패밀리레스토랑 외식 산업의 비약적인 성장의 가능성과 함께 1995년 2월 제과시절부터 푸드엔터테인먼트(Foodtainment)¹⁸⁾라는 비전을 갖고 있었던 동양제과(주)는 패밀리레스토랑 시장이 단순한 외식사업이 아니라 엔터테인먼트적 요소를 부가시킬 수 있다고 생각하고 미국 달라스에 본사를

16) COCO'S는 1948년 미국 캘리포니아에서 설립된 레스토랑 체인. 대농그룹 계열 미도파가 한국 사업권을 따 내 서울올림픽이 열리던 1988년 강남구 신사동에 처음 매장을 냈다. 미국식 건물과 밝은 인테리어, 다양한 서구식 메뉴는 젊은이들에게 큰 인기를 끌었다.

17) 98 한국외식산업연감, 외식산업의 성장 요인 p. 235.

18) Foodtainment: 음식으로써 고객을 환대하고 진정한 마음으로 고객들을 즐겁게 해주고 식음문화 개선을 위해 노력하는 일련의 행위(Event)를 총칭하는 단어. 푸드와 엔터테인먼트의 합성어로서 건강하고 영양가 있는 음식과 나아가 식사를 하는 고객이 즐거울 수 있도록 다양한 엔터테인먼트적인 요소를 도입한 새로운 서비스 개념.

2. 한국 외식산업 시장규모

구분	총외식사업체수	1인당 GNP	외식비	외식시장규모(조)
1991	337,796	6,757	56,700	12.5
1992	359,912	7,007	68,834	14.6
1993	389,514	7,466	79,600	15.8
1994	480,654	8,467	100,300	18
1995	521,356	10,037	118,600	20
1996	582,263	10,584	139,900	21.5
1997	584,388	9,537	165,000	23
1998	636,244	6,823	67,500	22
1999(1분기)			134,000	

출처: 중앙대학교 산업연구원, 제12회 외식산업경영학술연구발표회

큰 대규모 외식업체인 메트로미디어 레스토랑 그룹(Metromedia Restaurant Group)과 함께 해외 프랜차이즈 계약(한국 100% 출자)을 맺고 한국대학로에 베니건스를 소개하게 된다. 베니건스는 후발 진입자임에도 불구하고 97년 업계 최단기 100만 명 방문고객 돌파, 한국 능률 협회 컨설팅 주관 2003 한국산업브랜드 파워 패밀리레스토랑 부문 1위 등 수많은 수상경력을 자랑하며 외식 산업에서의 입지를 다져나갔다.

외식업 제1의 요소는 맛있는 음식에 있다. 음식을 즐길 수 있게 하기 위해 베니건스는 지속적인 메뉴관리를 통해서 음식의 맛을 “전설” 수준으로 끌어올렸다. 처음 베니건스 오픈 당시에는 미국 본사로부터 직접 메뉴와 식자재까지 조달했다. 그러나 한국의 시장 상황과는 달리 미국 본사 베니건스는 부진한 사업 경영으로 인해 메뉴의 개발이 더디어 졌고, 본사에서 개발된 메뉴를 공급받는 것에 비해 고객의 맛에 대한 욕구가 너무 빠르게 변화했다. 따라서 베니건스는 메뉴개발을 자체적으로 하기 시작했다. 현재 베니건스는 한국인의 입맛에 맞는 다양한 메뉴를 자체 개발하여 매년 2회 씩 신 메뉴를 출시하고 있다. 메뉴에 대한 고객 만족도를 평가하기 위해 베니건스는 PDG (Product Development Group)회의를 운영하여 외식 트렌드와 메뉴 선호도를 지속적으로 파악하고 있다.

외식산업을 단순히 음식산업으로 생각한 것이 아니라 엔터테인먼트라는 시각으로 바라본 오리온은 맛과 서비스 그 이상의 것을 고객들에게 각인시켜주고자 했는데 그것을 구체화한 전략이 바로 이국적인 체험을 즐길 수 있는 외식문화공간을 만들어내는 것이었다. 이를 반영하듯 이국적인 이미지를 강조하는 베니건스의 매장 오픈 기준은 까다롭다. 각 매장은 설계 단계에서 초록색 바탕

에 하얀색 줄무늬가 그려진 차양과 Bar를 반드시 포함시킨다. Bar는 단순한 하나의 인테리어에 불과하지만 전체 매장의 분위기를 조성하고 이국적 문화를 경험하게 해주는 요소로 작용하기 때문이다. 또한 베니건스 각 매장에도 미국의 개성 있는 도시들의 이름을 사용함으로써 이국적인 이미지를 고객에게 전달한다. 도곡점은 달라스, 압구정점은 시카고, 부산 해운대점의 경우는 마이애미로 매장별 차별화를 시도했다. 각 매장은 매장 고유 지명에 걸맞은 인테리어를 사용했다. 예를 들어 올랜도 목동점의 경우 디즈니 월드와 유니버설 스튜디오 등으로 유명한 미국의 휴양도시 올랜도를 도시 컨셉으로 연출, 고객들에게 식사 중에도 미국의 도시를 체험한 듯한 기분을 느끼게 하는 외식 문화공간을 만들었다.

각 매장에서 운영되는 서비스는 조금 더 차별화 되어 있다. 패밀리레스토랑간의 경쟁이 치열해지자 베니건스 본사는 각 매장의 점장들에게 베니건스의 이미지를 해치지 않는 한에서 프로모션의 권한을 최대한 이양한다. 고객과 최 접점에서 만나는 점장들이 본사보다 고객이 진정으로 원하는 것이 무엇인지 더 잘 알 것 이라는 판단에서 였다. 이에 점장들은 각 지점을 찾는 고객들의 특성을 살려서 차별화된 프로모션 전략을 구사한다. 예를 들어 올림픽 공원점의 경우는 주 고객은 여성으로 2~3시간을 앉아서 이야기를 즐기는 것을 좋아하는 고객들을 위해 커피를 무료 제공을 해 준다. 대학로점의 경우는 지갑이 얇은 젊은이들이나 대학생들이 주 고객으로 쿠폰을 나눠준다. 도곡점 달라스 경우에는 주위에 회사가 밀집해 있어 회사원들이 많아, 3층 아이리쉬 펍 '비어 하우스'에서 생맥주 병맥주와 15가지 안주 외에도 비디오게임, 보드게임, 전자자트게임 등을 즐길 수 있도록 했다. 압구정점의 경우 Meeting & Banquets Program을 운영하여 최소 8인에서 최대 80인까지 이용 가능하도록 했다.

더불어 베니건스는 최고의 패밀리레스토랑이라는 이미지를 고객들에게 알리기 위하여 타 산업 TOP 브랜드 1위 기업과의 공동 프로모션을 실시한다. 자동차에서는 BMW와 맥주는 버드와이저와, 휴가 프로모션에서는 클럽 메드와 프로모션을 실시함으로써 베니건스를 즐기는 고객은 다른 분야에서도 최고를 즐길 수 있다는 이미지를 고객에게 심어주고자 노력하였다.

고객들이 의식하지 못하는 순간에도 진행되는 이 같은 베니건스만의 세분화되고 디테일한 서비스 전략은 1997년부터 6년 연속 미국 메트로 미디어 레스토랑 그룹이 주최하는 powerhouse Convention에서 “최우수 경영대상(President award)” 수상하고, 2002년 한국 경제 신문 선정 “상반기 소비자 대상”을 수상하는 등 베니건스의 브랜드 파워를 업계 최고로 만들어 주었다.

IMF 가

IMF 이후 전체 소비심리의 위축과 더불어 외식소비의 위축을 가져오면서 1997년 23조였던 외식시장규모가 1998년 22조로 줄어드는 현상이 나타났다.¹⁹⁾ 더불어 베니건스의 주 타깃 고객이었

19) 중앙대학교 산업연구원, 제12회 외식산업경영학술연구발표회, 2000.

던 25세에서 35세의 소득이 있는 젊은 초년생 직장인들은 주머니를 닫아걸기 시작했다. 이 즈음에 시작된 이동통신사 제휴 할인 서비스는 주 소득원이 없어 가격에 가장 민감할 수밖에 없는 18~25세 계층의 레스토랑 이용을 증가시켰다. 이 소비계층은 맛이나 서비스의 품질 보다 쿠폰이나 할인 등의 가격정책에 영향을 받아 매장을 찾아가는 고객들로 브랜드 충성도가 낮은 편이다. 따라서 고객들의 브랜드 선택 기준이 맛과 서비스가 아니라 이동통신사들의 제휴 할인과²⁰⁾ 쿠폰발행 여부에 따라 바뀌어지게 되었다.

때를 맞춰 Outback스테이크하우스에서 “5년 전 가격으로 드립니다”라는 슬로건 아래 저가 전략을 펼치면서 전체 패밀리레스토랑 업계를 가격요소에 초점을 맞추게 되었다. 이와 함께 아웃백은 공격적으로 매장을 확장하며 차세대 고객층인 18~25세대의 고객들을 흡수했다. 비록 지금의 18~25세대가 구매력은 낮지만 미래의 중요 고객이 될 수 있다는 것을 알고 있던 외식업체들은 lunch메뉴에서부터 이벤트성 할인까지 다양한 형식의 가격할인 정책을 내놓게 된다. 이러한 치열한 경쟁구도는 가격보다는 이미지를 고수했던 베니건스에게 변화를 요구하였다.

“사실 베니건스는 초기에 가격이 타 브랜드보다 높게 책정되어 있었습니다. 이는 단지 맛, 서비스의 차원보다는 다음 단계의 merit 즉, 이국적 경험을 중요시 여겼기 때문입니다. 허나 시장의 상황은 달랐습니다.”

— 2004년 10월, riseON * 경영기획실 양문영 대리와의 인터뷰 중에서 —

비록 뒤늦게 가격경쟁에 뛰어들었지만 베니건스는 타사와 마찬가지로 제휴카드사와의 할인과 가격할인 정책을 통해 더 많은 고객들의 방문을 가능하게 했다. 그 결과 1999년 2월 300만 고객 돌파, 10월 400만 고객 돌파 2002년에는 3월 방문고객 1,000만 명을 돌파했다(Exhibit 2 참조).

이러한 가격 경쟁 구도는 패밀리 레스토랑 산업의 파이를 키울 수 있었지만 최근 몇 년간 고객 유치를 위해 경쟁적으로 높였던 할인혜택이 시장 성장세가 둔화되면서 패밀리레스토랑에게 비용 부담으로 작용했고, 제휴카드사들 또한 비용 부담으로 작용하기 시작했다(Exhibit 3. 참조).

가격경쟁에 따른 고객의 이동은 결국 대부분의 패밀리레스토랑의 맛과 서비스가 비슷비슷하다는 것, 다시 말해 감소되고 있는 브랜드 충성도를 의미했다. 베니건스는 이제는 고객을 매장에 익숙하게 만드는 게 중요해졌다고 생각했다. 또한 패밀리레스토랑의 개념이 생일 등 특별한 날에만 오는 이벤트성의 개념에서 편하게 식사하러 오는 곳으로 개념이 점차 변화했다. 이에 베니건스는 패밀리시장이 10년간 지속되면서 대부분의 고객들은 패밀리레스토랑의 맛과 서비스에 익숙해져 정형화된 인식을 갖고 있기 때문에 이제 맛과 서비스에 감동하는 고객은 없다고 생각했다. 때문에 베니건스는 그 이상의 가치를 이끌어 내고자 했다.

20) 2004. 5. 11 한국경제 — 패밀리레스토랑과 이동통신사들은 할인액을 현재 절반씩 부담하고 있는데 SKT와 KTF 각각의 2003년 패밀리레스토랑 할인 부담액은 제휴통신 멤버쉽카드 도입 초기인 4년 전에 비해 4배 증가한 규모인 1백 32억 원, 80~90억 원에 달한다.

패밀리 레스토랑이 생겼을 때 그 check back은 굉장히 중요한 부분이었다. 베니건스의 경우에는 처음 오픈했을 때 음식을 먹고 있을 때 가서 “괜찮으십니까, 맛이 어떠세요? 혹시 불편하신 점은 없으세요?” 하며 일종에 서비스에 대한 확인 서비스를 했고, 그러한 서비스를 받는 고객들은 최고의 대우를 받는다고 생각했다. 하지만 위에서 언급한 것처럼 패밀리레스토랑이 친숙한 식사공간으로 변화하면서 기존의 check-back서비스는 조용히 식사를 하고 싶은 고객에겐 귀찮게 느껴졌다.

고객들의 생각이 바뀌면 서비스는 달라져야 한다. 하지만 한국과는 달리 미국은 그 변화에 대한 대응이 굉장히 더디다. 어쩌면 이런 서비스 부분들을 자신들의 기준이라 생각해 골든룰로 지키려 했다. 미국 본사로부터 매뉴얼을 받아서 서비스를 제공했던 베니건스는 특히 빠르게 변화하는 한국 고객의 트렌드에 맞는 서비스의 변화가 필요했다. 이제는 서비스의 골든룰을 깰 때가 온 것이다.

베니건스는 서비스 교육프로그램²¹⁾을 통해 소비자 성향을 단계별로 분류하여 메뉴판을 고객이 받아드는 20초 동안 고객의 마음을 읽고 고객의 성향에 따라 상황에 맞는 서비스를 제공하는 교육을 받는다. 한 예로 파마머리의 고객의 경우에는 표현형으로 메뉴 설명할 때 미사여구를 사용하도록 권장하고, 정장차림의 고객은 분석형으로 재료나 맛보다는 가격에 관심이 많은 유형으로 많은 메뉴를 제안하기보다 할인율을 상세하게 설명해 주라고 교육을 받는다.

따라서 제휴 카드사들과 할인율 변경 및 축소현상과 함께 고객 이탈이 예상되어 고객충성도를 높일 전략이 필요했다. 그래서 베니건스는 멤버십 카드제도를 통해 이제껏 쌓아왔던 고객 데이터베이스를 가지고 자사 멤버십 회원 혜택제도를 통해 고객 이탈방지와 충성고객 확보를 강화하는 방법을 검토했다. 베니건스는 확보한 70만 회원 데이터베이스를 바탕으로 2004년 하반기부터 회원들에 대한 할인 혜택을 강화했다. 그래서 2004년 9월부터 매달 처음 수요일 멤버십 데이로 정해, 베니건스 멤버십 회원은 누구나 Best 메뉴를 50% 할인받을 수 있는 등의 혜택을 준다. 또한 충성고객 확보를 위해 VIP 회원기준을 낮추어²²⁾ 회원 관리의 유용성을 증가시켰고 이탈고객을 차단할 가능성을 높였다. 이 때문에 할인으로 인한 매출은 감소했지만 VIP 혜택을 받을 수 있는 회원은 증가했고, 자연스럽게 혜택을 받기 위한 이용객도 늘었다.

Brand Identity

각 패밀리레스토랑을 대표하는 메뉴로 아웃백 하면 부시맨 브래드, 오렌지에이드가 생각나고,

21) 리더십 센터 — 이론에 의한 형식적인 서비스 보다는 고객의 감성적 만족을 위해 서버의 독창적이고 창의적인 서비스 제공이라는 목표하에 셀프 서비스 리더십(Self Service Leadership), 주니어 서비스 리더십(Junior Service Leadership), 시니어 서비스 리더십(Senior Service Leadership)을 개설해 직급별 서비스 리더십을 중심으로 서티피케이션(Certification) 코스를 운영하고 있다.

22) Bennigan's membership Card — 상시 10%를 할인 받을 수 있는 VIP회원이 되려면 총 누적 결제 금액이 300만 원 이상이어야 혜택을 받을 수 있었다. 하지만 회원 자격 요건을 200만 원으로 2004년에는 100만 원으로 낮추었다.

TGIF의 경우는 킷치리 치킨 샐러드가 떠오른다. 그러나 베니건스 하면 특별히 떠오르는 메뉴가 없다. 그러면 베니건스만의 이미지와 대표메뉴는 무엇이 될 것인가? 아무 메뉴나 대표 메뉴로 설정을 하게 되면 브랜드 이미지를 형성하는데 방해가 될 수도 있기 때문에 신중한 선택이 필요하다.

2.3. 공연예술 산업화의 전인차 Zemiro

riseON * (주) 의 공연 브랜드 Zemiro는 지난 2001년 세계적인 엔터테인먼트 기업인 영국의 RUG(The Really Useful Group Ltd)와 세계적인 뮤지컬 ‘오페라의 유령(The Phantom of the Opera)’의 한국 공연 제작을 시작으로 공연사업에 진출하였다. 영화산업의 중흥을 이끈 흥행대작 ‘쉬리’에 비견할만한 공연예술 분야에서 결정적인 작품(Killer Contents)인 뮤지컬 ‘오페라의 유령’은 지난 2001년 12월부터 서울 역삼동 LG아트센터에서 장장 7개월 동안 장기공연하면서 평균 객석점유율 94%, 총 관객 30만 명, 투자금 150억 원, 총매출 192억원, 순이익 42억 원이라는 전무후무한 기록을 세웠다.²³⁾

상업공연의 대명사인 브로드웨이의 경우 총 박스오피스(입장권수입)가 1982년 4억 7,000만 달러에서 2001년 12억 8,000만 달러이고, 전통예술과 현대예술이 공존하고 있는 일본의 경우 2001년 기준 약 3,600억 엔 규모로 평가된다. 일본의 뮤지컬발레 등 현대공연의 경우 창작물보다는 브로드웨이 등 외국작품을 수입, 공연하는 경우가 많고, 동시에 공연예술의 메카인 뉴욕 맨해튼 한복판에 전용공연장을 설치, 일본 무용가들의 해외진출을 돕는 전진기지로 활용하고 있다.

하지만 한국의 공연산업은 미국의 약 50분의 1, 일본의 10분의 1에 불과한 수준으로, 과거 제작비를 대기위해 제작자 개인이 사비를 털고, 주변의 도움을 받아 겨우 한 작품을 완성하여도 홍보가 부족하여 관객들의 호응을 제대로 이끌지 못하고 공연하는 것 자체로 만족하는 그야말로 ‘예술혼’만 불태우는 ‘츄고 배고픈 예술’에서 시작하여 얼마 전까지도 영세하게 지속되고 있었다.

우리나라의 공연산업은 인프라 구축이 취약하다. 예를 들어 콘텐츠를 수입 후 장기적으로 공연을 하기 위해서는 장기간 공연할 수 있는 안정적인 공연장을 빌려야 한다. 하지만 우리나라에서의 공연의 경우 뮤지컬전용관등의 공연 전용관이 미비한 상황이다.²⁴⁾ 현재까지는 뮤지컬 전용극장은

3. 오페라의 수입 규모

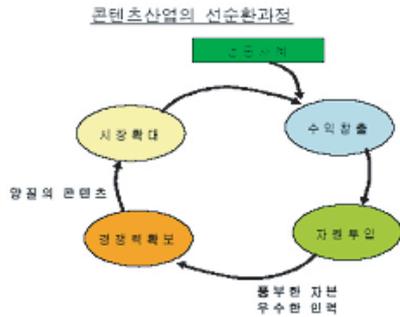
(단위: 100만 달러)

	뮤지컬 “오페라 유령”	영화 “주라기 공원”
전세계 총수입	2,000	913
제작비(마케팅비포함)	9	70
공연 및 상영기간	10년 이상	20주

자료: Harold L. Vogel, Entertainment Industry Economics, 2001

23) 국내 공연산업 어디까지 왔나, 파이낸셜 뉴스 2003-06-24.

24) 고정민 연구원, 산업화에 접어든 공연예술 2003. 5. 28, 삼성경제 연구소.



자료 : 삼성경제연구소, 한국영화의 선순환구조와 발전전략, 2002

6.

한번 로열티를 갖게 된 관객이 그 만족도를 영화나, 음반 같은 타 상품으로 쉽게 대체하지 않는 비대체성의 특징을 갖는다. 따라서 공연산업은 성공확률은 낮으나 한번 성공하면 그 고객층을 넓혀 높은 수익을 보장할 수 있는 흥행성이 높은 산업이다.²⁵⁾

영화 음악 등 국내 콘텐츠 산업들의 성장과정을 보면, 초기 외국 콘텐츠 주도단계에서 국산콘텐츠 주도단계로 변화하며 그 시장성을 키우게 된다.²⁶⁾ 다른 문화 콘텐츠에서도 그 현상은 나타나는데 특정 연예인(한국 가요: 서태지)이나 특정 작품(한국영화: 쉬리)의 성공이 콘텐츠의 상품성과 완성도를 높이는데 결정적인 영향을 끼쳤기 때문이다.

협회의 공연 시장(입장권 수입)은 매년 16%씩 성장하여 2002년에는 1,400억 원의 매출을 보였으며, 광의의 시장규모(입장권수입+중앙정부 및 지자체 지원+기업의 메세나 활동 + 협찬 등)는 2002년 약 4,000-4,500억 원으로 추정²⁷⁾되고 있다.

공연의 경우 아직은 “오페라의 유령”, “캣츠” 등 해외 뮤지컬, “투란도트” 등 해외 오페라 등과, “난타” “명성황후” 등의 몇몇 국내 대형 공연에서만 수익을 창출하고 있는 수준이나, 이런 가능성이 산업 내부로의 투자를 증가시켜 그 저변을 확대하는 콘텐츠 산업의 선순환 과정의 초기 단계로 진입하고 있다(그림 6 참고).

Zemiro,

전통적으로 체계적 마케팅이 미비했던 공연산업은 공연에 대한 관객의 인식 수준도 매우 낮아 그 저변을 확대하기에 어려웠다. 또한 공연산업은 전통적으로 초대권을 발행하는 관례를 갖고 있어서 수익 창출원인 유료 티켓판매율을 낮추는 요인으로 작용하였다.

“오페라의 유령”은 국내 공연 최초로 1년간 마케팅 계획을 수립, 진행한 공연이었다. 또한 일반

25) ‘산업화에 접어든 공연예술’, 삼성경제연구소 보고서.

26) ‘산업화에 접어든 공연예술’, 삼성경제연구소 보고서, 7p.

27) 각주 28)과 동일.

인들의 관심을 끄는 화제 거리를 만들어 내기위해 제작발표회를 시작으로 9차례에 걸친 오디션, 프레스 투어, 공연 4개월 전 티켓예매, 네티즌 펀드, 계열사 프로모션 등 다양한 방법 이용했다. 이 결과 영화 '친구'가 1억 공모에 1분이 걸렸고, 뮤지컬 '더 플레이'가 1억 공모에 16분이 걸렸던 것과 비교해 '오페라의 유령'에 대한 네티즌 펀드의 경우 공연 사상 최고액인 2억 5천만원이 공모 첫날 5초 만에 마감되는 대기록을 남겼다.

또한 Zemiro는 공연을 시작하기 전, 2001년 3월부터 6월까지 세 차례에 걸쳐 전문 조사기관을 통해 시장상황을 예측했다. 이런 리서치 활동은 그 동안 기업 제품에 대한 다양한 리서치 분석에 비해 전무했던 뮤지컬 시장에 대한 이해를 높일 수 있었다. 직업별 학력별 월평균 가구 소득별 공연관람 빈도와 1회 관람 당 티켓 구매수량 예측, 공연물 정보에 대한 입수 경로 등 고객인 관객들의 성향을 파악했다. 이러한 결과는 고스란히 '오페라의 유령'의 체계적인 마케팅 활동을 위한 기초 자료로 활용되어 그 효과를 높였다.

공연이나 영화산업은 홍보를 위해 기자들에게 초대권을 제공하는 관행이 있다. 특히 공연표의 10~20%는 초대권으로 발행하는 것이 한국의 관행이다. 그러나 '오페라의 유령'은 Zemiro의 모기업인 동양제과의 회장과 사장에게도 초대권을 보내지 않았다. 15년간 13개 국가에서 검증된 명품공연에 대한 관객의 품위를 유지하기 위해서였다. 초기 기자들이나 관계자들의 불만 섞인 목소리도 들렸지만 제대로 된 공연을 제값의 대가를 지불하고 관람한다는 인식을 심어주는 계기가 되었다.

오페라의 유령에서 보여준 Zemiro의 명품전략은 업계에는 초대권과 할인권이 없어야 공연 주최측의 수익을 보장 할 수 있고, 또 수익을 내야 더 좋은 공연을 개발할 수 있다는 논리를 심어주었다. 결국 Zemiro는 월별 티켓 판매 마감일 제도, 대기업 마케팅 등의 판촉활동을 강화하여 초대권 없이도 "오페라의 유령" 공연 내내 90% 이상의 좌석점유율을 기록하였다.

'오페라의 유령'은 Zemiro의 첫 작품일 뿐더러 한국 공연시장에서도 그 정도의 투자금과 무대장비가 들어간 작품은 전무했었다. 때문에 세트와 무대의상, 그에 적합한 연기까지 우리 공연 기술은 선진국에 비해 뒤쳐져 있는 것이 사실이었고, Zemiro는 RUG측에서 공연 라이선스뿐 아니라 무대, 세트, 의상, 연기 지도, 마케팅 등 공연에 필요한 각 분야와 스태프를 전부 가지고 와야 했다. 이런 상황은 공연성공의 위협요소로 작용하였다. 하지만 Zemiro는 상품을 처음 만들 때 선진국과 기술제휴를 통해 실패할 확률을 낮추었고 이렇게 전수 받은 기술은 모두 Zemiro가 추후 진행했던 거대 공연의 자산이 되었다.

대기업들이 문화산업에 진출할 때 흔히 겪게 되는 문제 중의 하나가 바로 '비전문가의 전문가 지배'라는 문제이다. 최소 비용 대비 최대 수익을 얻으려는 경영 마인드를 가진 대기업의 대표들이 문화 예술 분야의 규칙을 이해하고 그에 맞는 연출, 제작을 하기 어렵다는 이유에서다. 그래서 Zemiro는 작품 섭외 과정에서부터 '설도윤' 대표가 운영하는 '설 앤 컴퍼니'와 공동 진행한다. 이것은 20년 동안 뮤지컬 배우, 안무, 감독 등 전 분야를 섭렵하며 한국 뮤지컬에서 그 입지가 확고

한 설도운 대표의 뮤지컬에 대한 전문성을 빌리기 위해서 이다. 각각의 전문 분야를 분업하는 이런 시스템은 작품의 제작과 마케팅을 조직적으로 계획하고 진행 할 수 있게 하였다.

‘오페라의 유령’ 이후 Zemiro는 2002년 ‘캣츠’ 투어 공연에서는 3주의 공연일정 만으로 27억원의 수익을 거뒀다. 이어 시카고(매출 34억 원), 그리스(18억 원), 킹 앤 아이(26억 원), 유린타운(6억 원) 등 모두 8편으로 150억 원대 매출을 올렸으며, 올 8월부터 5개월간 공연될 ‘미녀와 야수’는 공연 전부터 좌석이 매진되는 등 20만 명의 관객이 몰릴 것으로 보여 예상 매출액은 150억 원, 순이익은 30억 원에 이른다.²⁸⁾

“한단계 끌어올릴 수 있는 엔터테인먼트 산업이 뮤지컬이라고 생각했어요. 대형기획을 통해 노하우를 배운 후 세계적인 창작뮤지컬을 제작할 겁니다.”

— [기업]잘먹고 잘노는 법. 문영주 Zemiro 사장 인터뷰, 동아일보 2001-07-19 20:39 —

이 같은 해외 대작들의 성공과 더불어 Zemiro는 ‘제2의 Zemiro’ 라는 ZETOO 브랜드를 2003년 런칭하여 국내 중소형 작품의 투자, 제작에 본격 진입하였다. 첫 번째 작품이 바로 ‘도깨비스톱’이다. 또한 뉴욕 브로드웨이의 성공적 진출 작으로 평가되는 ‘난타’ 제작사인 PMC프로덕션과 공동 제작하는 것을 골자로 전략적 제휴를 맺었다. 앞으로 Zemiro는 뉴욕 브로드웨이에서 무기한 공연되는 ‘난타’에 투자하게 되며, ‘도깨비 스톱’에 대해서는 Zemiro가 36만 달러를 투자하고 PMC는 작품의 완성도와 브로드웨이 진출에 교두보를 놓는 역할을 할 것이다.

RiseON 筭

국내의 외식산업 시장규모 성장 둔화세와 더불어 가격경쟁과 경쟁사들의 공격적 마케팅으로 시장이 포화되어 가고 있었다. 이제는 베니건스도 뭔가 새로운 시장 개척이 필요하게 된 것이다. RiseON * 은 베니건스와 Zemiro를 통합하여 서로에게 이득이 되는 연계 마케팅을 추진하였고 두 사업부 모두에 문화소비스사업이라는 신 개념 모델을 적용하여 긍정적 성과를 기대하고 있다.

“지속적으로 현금이 발생하는 외식사업이 캐시카우(현금 창출원)역할을 하게 돼 이전보다 더 안정적으로 공연사업을 벌일 수 있다.”

— Zemiro 최영환 공연사업부장, 경향신문 2003년 4월 14일 —

riseON * 과 Zemiro의 통합은 자금력에 있어서 외식산업의 안정성과 공연사업의 성장성이 상호

28) 대박은 뮤지컬을 타고 ... 대기업들 공연산업 진출 잇따라, 2004/08/15 기사 참고.

보완적으로 작용한다. 외식산업은 안정되어 있지만, Zemiro의 경우 아직은 불확실성에 따른 리스크가 큰 사업이기 때문에 베니건스의 안정적인 자금 지원은 Zemiro에게 큰 잇점이 되었다. riseON * 베니건스와 Zemiro의 통합모델은 국내 최초의 외식공연기업이라는 새로운 사업 모델이다. 최고의 식브랜드와 한국최고의 공연 브랜드의 결합은 시너지 효과를 발휘하고, 베니건스와 Zemiro 모두 공유마케팅을 통해 외식사업을 문화소비사업의 개념으로 확장 시켜 줄 수 있는 계기가 되었다.

베니건스의 주 고객은 25~35세대는 Zemiro의 주고객과 같다. 베니건스의 80% 문화적 욕구가 강한 여성고객이라는 데이터는 Zemiro의 목표고객을 집중해서 공략할 수 있는 타겟 설정을 가능하게 해주었다. Zemiro에서는 Zemiro가 가지고 있는 리서치활동의 데이터 베이스와 베니건스의 회원 데이터베이스를 가지고 마케팅 소스들을 공유하거나 공연기획 마케팅에 활용해 효과적인 마케팅을 가능하게 했다. 또한 베니건스에서는 Zemiro의 고급 공연아이템을 소스로 베니건스의 메뉴 개발을 가능하게 하고, 베니건스 회원에게는 공연관람 할인을 해주거나, 깜작 공연으로 매장에서 뮤지컬 공연을 하는 등 고객들의 외식문화욕구를 충족시켜줄 수 있었다. 실제 오페라의 유명 공연 때는 메뉴까지 세트로 개발하고 공연 한회 좌석을 전부사서 베니건스 고객을 대상으로 시사회를 하기도 했다.

하지만 Zemiro가 공연하고 있는 해외 콘텐츠들의 수입과정에서 공급자측에서 까다로운 계약 조건때문에 베니건스와의 공유 마케팅 과정에서 문제가 발생한다.²⁹⁾ 예를 들어 개봉 전에는 그 내용의 외부유출 금지조건 등이 계약에 포함된다. 따라서 Zemiro는 아직은 공급자와의 교섭력에서 힘이 많이 부족하다. 이를 극복해야만 베니건스와의 적극적인 연계마케팅이 가능할 것이다.

MEDIAPLEX

1999년 설립된 미디어 플렉스는 오리온 그룹의 영화 사업부 지주 회사이다. 극장 사업인 메가박스를 영화 투자, 배급사인 쇼박스과 합병하면서 영화 콘텐츠를 갖춘 대규모 극장 체인의 형태로 발전시켜 나가고 있다. 최근 프리머스 시네마가 극장사업에 가세하면서, 미디어플렉스(쇼박스+메가박스), 플래너스 엔터테인먼트(시네마서비스+프리머스), CJ엔터테인먼트(CJ엔터테인먼트+CGV) 등을 위시로 한 3강의 치열한 경쟁구도가 예상되고 있다.

2.4. 21 , MOVIE

1997년 IMF 외환위기는 우리나라 경제 상황을 대폭 위축시켰다. 기업들의 구조조정과 함께 가정에서도 지출을 줄이기 위해 소비를 자제하였다. 그럼에도 불구하고 한국 영화의 시장 규모가 97년과 99년 사이 크게 증가하였다는 사실(Exhibit 5 참조)은 한국 영화 산업의 발전에 큰 의미를 지닌다. 더욱이 1999년 한국형 블록버스터 영화 “쉬리”가 흥행에 대성공하면서 21세기 고부가가치 산업으로써의 그 성장 가능성을 입증해주었다.

한국 영화의 지속적인 흥행에 힘입어 한국 대중문화 예술 중에 영화가 차지하는 비율은 단연 높

29) riseON * 경영기획실 양문영 대리와의 인터뷰.

4. “2000년 사회통계조사(문화와 여가부문)”

문화예술 시설 중 선호하는 시설의 비율 (단위: %)

영화관	영화/연주회	체육시설	박물관	연극/마당극	미술관	무용
26.6	9.7	9.5	8.5	7.3	6.3	0.9

자료: 통계청, 2001

아졌고 문화예술 시설 입장 비율에서도 26.6%로 다른 시설보다 월등한 우위를 나타낸다. 또 주 5일 근무제로 인해 여가시간활용 부분에서 영화가 차지할 비율은 크게 증가할 것으로 예상되었다(표 4 참조).

이런 시장 상황에서 도입된 멀티플렉스는 한국 영화와 극장문화의 강력한 견인차 역할을 한다. 한국의 복합 영화관은 1998년 국내 최초로 생긴 CGV 테크노마트점을 그 시작으로 한다. 10개 넘는 스크린에서 관람객들은 다양한 영화를 골라볼 수 있었고, 넓고 쾌적한 공간을 소비자에 제공하며 업계 일대에 혁신을 불러왔다. CGV 등장 이후 메가박스과 롯데시네마와 같은 후속 사업자들이 속속 등장했고, 기존 유명 영화관들도 멀티플렉스로 방향을 선회하면서 전국적으로 멀티플렉스 붐이 일어났다. 그 결과 98년 전체 500개에 머물렀던 국내 스크린은 2002년 1,000개를 넘어섰고 98년 연간 5천만 명 수준이었던 관람객은 2002년 연간 1억 명을 돌파했다.

IMF 외환위기는 오리온 그룹에게 새로운 기회를 만들어 주었다. 경영 위기 상황을 맞아, 회사의 재무구조 개선을 위한 대우그룹은 구조조정을 시작한다. 이때 나온 대우의 매각 자산 중에 하나가 케이블 영화 채널인 DCN이다. 당시 콘텐츠 확보를 통한 채널 확장을 꾀하던 오리온 그룹의 케이블 사업부는 DCN인수를 위해 대우그룹과 협상에 들어간다. 그러나 자금사정이 어려웠던 대우 그룹은 DCN 뿐만 아니라 당시 강남지역에 소유하고 있던 씨네하우스 극장과 아셈 컨벤션 센터에 건립 중이었던 멀티플렉스 17개관까지 동시에 인수할 것을 요구했다. 우연히 찾아온 영화관 산업의 기회를 잡기로 결정한 오리온그룹은 DCN 인수의 경쟁자였던 중앙일보를 공동 파트너로 끌어들여 본격적으로 메가박스 사업을 진행하기 시작했다.

그러나 당시 CGV로 영화관 산업을 선점하고 있던 CJ 그룹이 거세게 반발하기 시작했다. 아셈 컨벤션 센터는 국가 시설로써 그 내부 시설을 개인 사업자 임의대로 매매할 수 없다는 조항이 있었기 때문이었다. 1998년 7월 멀티플렉스 건설 작업에 착수한 이후에 불거진 경쟁사와의 재입찰 문제는 오리온그룹에게 거대한 위협요소가 되었다.

임의 매매 불가 조항에 발이 묶였던 오리온그룹은 재입찰의 위기상황을 피해 갈 수 있는 방법을 찾아냈는데 그것이 바로 외국 회사와의 합작이었다. 이 때문에 오리온그룹은 세계 최대 영화관 체인 업체인 미국 LCE(Loews Cineplex Entertainment Corp.)사와 협의를 시작한지 한 달 만에 전격적으로 조인트 벤처를 구성하게 된다.

“사실 처음에는 해외 투자 유치를 생각하지 않았습니니다. 자금유치는 다른 경로를 통해서도 가능했으니까요. 외국회사와의 조인트 벤처는 법규상의 문제로 인해 추진된 사항입니다. 외국과 합작할 경우 재입찰

을 피할 수 있는 방법을 모색할 수 있었던 거죠.”

— 2004년 11월 4, 오리온 그룹 이화경 사장과의 인터뷰 중에서 —

오리온그룹의 영화관 사업은 대우 그룹으로부터 DCN을 인수하는 과정에서 어떻게 보면 우연적으로 진행되었기 때문에 행정적인 절차 이외에도 인수자금을 확보(참조: 대우그룹 구조조정 테이블)해야 하는 문제를 먼저 해결해야만 했다. 이런 상황에서 오리온그룹은 국내와 해외의 투자자들로부터 자금을 유치했으며, 특히 미국 LCE와 JVA(Joint Venture Agreement: 합작투자 계약서)를 체결함으로써 미화 2,100만 달러(한화 약 250억 원)의 투자를 유치할 수 있었다. 해외자본과의 제휴를 통해 오리온 그룹은 처음 진출하는 영화관 산업에서의 실패에 대한 리스크를 낮추고 해외 기업으로부터 영화산업 및 극장운영에 대한 노하우를 전수 받음으로써 영화관 운영에 대한 선진 노하우를 확보할 수 있었고 2000년 5월, 마침내 복합 문화공간을 지향하는 코엑스몰에 동양 최대 규모³⁰⁾의 메가박스 씨네플렉스 1호점이 개장하였다.

2 , 가

ONE-STOP ENTERTAINMENT를 모토로 하는 CJ CGV는 오리온 그룹의 메가박스와 비슷하게 쇼핑과 영화관을 결합해 문화 시너지를 추구하는 영화관이다. 또한 모기업의 거대한 자금 지원과 한국 영화 산업의 부흥기를 맞아 해를 거듭할수록 그 성장세가 두드러지고 있었다. 앞서 진출 시기에서부터 그러했듯이, 오리온 그룹의 메가박스와 CJ CGV의 치열한 경쟁은 불을 보듯 뻔한 것이었다. 그러나 메가박스는 차별화된 마케팅 전략을 수립하여 런칭 이후 1년 만에 2배 이상의 매출 성장을 기록하며 선두 기업을 바짝 쫓아가기 시작한다.

메가박스가 입점해 있는 COEX MALL은 백화점, 호텔, 박물관, 수족관, 국제회의 센터 등이 한 자리에 모여 있는 한국 최고의 복합 문화 공간이다. 또한 그 지리적으로 각종 사무실이 몰려 있는 강남지역의 요충지인 테헤란로에 있으면서 잠실, 대치동 등 아파트 밀집 지역까지 커버할 수 있는 유리한 입지에 위치해 있다. 지리적 탁월성에 더해 메가박스는 동양 최대 규모의 영화관이라는 상징적 의미도 갖고 있어 CGV보다 대규모 공간을 확보하고 양질의 자원을 활용할 수 있었다.

1999년 런칭 당시 메가박스는 업계최초 온&오프라인 영화관 단독광고를 실시했다. CJ CGV가 선점기업 효과에 힘입어 상당한 브랜드인지도를 달성하고 있었기 때문에 후발주자인 메가박스는 시장진입을 하면서 브랜드인지도 확보를 위해서 홍보에 많은 노력을 기울였다. 기존의 영화관의 홍보 방법은 상영 영화와 그 스케줄에 초점을 맞추었으나 메가박스는 “영화보다 더 재미있는 영화관”을 표방하며 영화관 자체를 홍보하는 광고를 병행하였다. 이는 기존에 영화관람 만을 위해 영화관을 방문했던 관람객들에게 그 영화관 자체의 독특하고 차별화된 분위기에 대한 새로운 인식과 선호 욕구를 창출해 내었고, 메가박스만의 세련된 영화관이라는 이미지를 만들 수 있었다.

“케이블 TV 업계 1위인 온미디어를 제외하면 메가박스와 베니건스는 규모면에서 모두 업계 2~3위권입니다. 하지만 탁월한 위치선정과 고급스런 인테리어로 두 브랜드 모두 멀티플렉스와 패밀리레스토랑

30) 코엑스 몰 메가박스 영화관 설립 전, 일본 후쿠오카의 AMC영화관이 상영관 16개로 동양 최대 규모.

분야에서 강력한 브랜드 파워를 가지게 되었습니다. 이는 상대적으로 자금력 보다는 특별한 마케팅 전략을 발휘하여 그 빛을 발했기 때문입니다.”

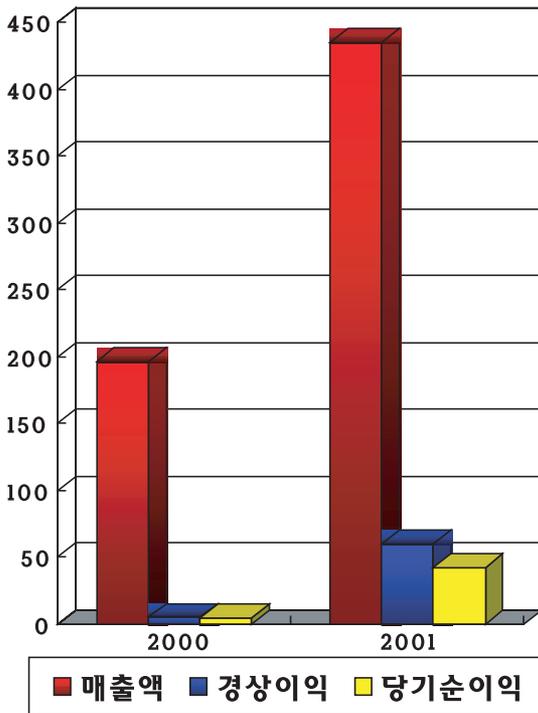
— 위클리 이코노미스트(Weekly Economist) 2003년 10월 7일 —

2000년 9월 메가박스는 국내 최초로 영화관 멤버십 ‘메가티즌(Megatizen)’ 서비스를 개시하였다. 현재 100만 회원을 돌파하고 있는 메가티즌 멤버십 서비스는 고정 고객을 위한 포인트 적립 서비스와 정보제공서비스, 다양한 혜택을 제공하며 소비자 충성도를 높였고 구전 효과를 통한 브랜드 이미지 구축에도 크게 작용하였다. 또한 방문고객의 특성에 대한 막대한 데이터베이스를 확보함으로써 장기적으로는 CRM을 위한 토대를 만들었다.

“메가티즌은 관람객의 40%에 달합니다. 고객충성도 확보에 결정적인 역할을 하며 수익창출에 일조한다고 볼 수 있습니다.”

— 메가박스 김우택 상무 인터뷰 중에서 —

지금은 보편화 된 인터넷 티켓 예매 시스템도 사실은 메가박스에 의해 최초로 도입되었다. 이와



출처: 2002 메가박스 홍보자료

7. 메가박스 매출액 증가 그래프

함께 메가박스는 티켓 가격에서 파격적인 차별 정책을 시행함(2001. 7)으로써 영화 관람 문화를 새롭게 정립해 나갔다. 조조할인은 정가에서 500원을 할인해 주던 관례가 있었다. 메가박스는 고객 수가 적은 이른 아침 시간의 조조티켓은 38% 할인된 4,000원에, 반대로 관객이 폭주하는 주말 티켓은 8천 원으로 인상해 판매했다. 탄력적인 가격정책은 조조 영화의 좌석 점유율을 2배 이상 증가시켰으며, 요일과 시간별 관객 동원수를 조절하는 효과까지 보여, 수익성과 효율성이라는 두 마리 토끼를 단번에 잡는 획기적인 정책이 되었다. 또, 카드사와 제휴를 함으로써 제휴카드할인 서비스를 제공하였다.

이러한 할인 정책은 탄력적 가격정책과 맞물려 메가박스의 수익 창출에 크게 기여(그림 7 참조)하였는데, 두 정책을 동시에 적용하여 관람객의 폭발적인 호응을 얻을 수 있었기 때문이다.³¹⁾ 이밖에도 목요일 영화 개봉 제도를 도입하면서 영화 제작자에

게는 하루 먼저 관객의 반응을 알 수 있게 하고, 관객에게는 하루 먼저 신작 영화를 만나볼 수 있다는 특별한 기쁨을 선사하였다.

메가박스는 독특한 이미지를 최대한 살리기 위하여 힘을 쏟고 있다. 국내 극장에서 예술영화가 빛을 발하지 못하고 있는 사실에 주목 국내외 예술영화 등을 적극적으로 유치해 영화상영 비수기에 3주간 상영함으로써 예술영화 매니아 고객을 확보하면서 강남 한복판의 최첨단 극장이 예술영화의 숨통을 틔워주고 있다는 이미지를 알리고 동시에 비수기 좌석점유율 확보해 그룹이 추구하는 특유의 효율성을 발휘할 수 있었다.

매년 '서울유럽영화 메가필름 페스티벌(11~12월): MeFF' 개최하고 있고, 유럽영화도 집중 상영한다. 국내 극장가의 11월 평균 좌석점유율은 58%, 반면 메가박스에서 실시하는 이 페스티벌 기간의 평균좌석 점유율은 2003년 94%에 육박했다. 문화예술적인 투자와 비수기 이윤추구, 메가박스 브랜드 이미지 홍보라는 세 마리 토끼를 자연스럽게 잡을 수 있었다.

탁월한 감각과 고객에게 적절하게 어필하는 독특한 마케팅 전략 등으로 내실과 효율성을 동시에 잡는 수익성을 창출해내 있으며 이는 소비자 만족도 평가와 업계 브랜드 파워 1위를 통해 그 결실을 확인할 수 있다. 최근 브랜드컨설팅업체 '브랜드메이저'가 서울에 거주하는 20~30대 남녀 1,000명을 대상으로 실시한 멀티플렉스 선호도 조사 결과 이미지 평가에서 메가박스가 전 항목 1위를 차지했다. 깨끗함(45.3%), 편의시설(51.4%), 주위 평가(45.5%), 호감(39.9%), 가보고 싶은 곳(37.9%) 등 대부분의 항목에서 CGV보다 약 10% 포인트 정도 우위를 나타낸다. 후발 진입자임에도 불구하고 소비자 선호도와 만족도 면에서 당당히 1위를 차지한다.³²⁾

, 2 가?

선두 진입자였던 CGV는 모기업의 대규모 자금 동원력을 바탕으로 수도권 지역에 스크린 수를 급속히 늘리고 있다(Exhibit 6 참조). 이에 반해서 메가박스는 현재 서면, 수원, 대구, 해운대에 4개의 지역거점을 확보하였을 뿐, 수도권 지역에서는 코엑스 몰 내에 메가박스 삼성점 하나만을 운영하고 있는 실정이며, 최근 들어 신촌에 거점을 확보하고 공사에 착수한 상태다. 또 다른 경쟁자인 롯데 시네마도 스크린 수를 늘리며 공격적 운영에 돌입한 시기에서 스크린 수가 턱없이 부족한 메가박스는 그 미래를 어떻게 준비하고 있는가?

“사실 메가박스는 CGV 보다 자금력이 부족해 CJ의 공격적인 확장을 일단 지켜보는 수밖에 없습니다. 메가박스에겐 현재 필요한 것은 무모한 공격보다 현명한 방어라고 생각합니다.”

— 2004년 11월, 메가박스 홍보팀 이정아팀과의 인터뷰 중에서 —

31) 예를 들어, 조조할인 시간대에 제휴카드를 소지한 메가티즌은 기본 가격 4,000원에서 신용카드 할인과 이동통신카드 할인은 동시에 적용받고 메가티즌 카드에 포인트를 적립 받을 수 있었다(티켓 단가: 최소 2천~최대 8천원).

32) 서울 지역 영화관객의 관람행동조사보고서, 영화진흥위원회, 2003.

대기업들이 멀티플렉스 사업에 앞 다투어 투자하면서 과다경쟁과 공급과잉에 대한 우려의 목소리가 높아지고 있다. 관객 수는 한정되어 있는데 스크린 수만 기하급수적으로 늘고 있어 멀티플렉스 사업자들이 치열한 경쟁을 벌여야 할 것이고, 이것은 곧 승자와 패자를 판가름 할 것이라는 의견이다. 한국인의 일인당 영화관람 편수는 연간 평균 1~2편 사이로 증가추세이기는 하나 전체인구의 10%를 넘기 어렵다는 것이 그 근거이다. 이런 우려는 이미 미국과 캐나다에서는 현실로 나타났다는데, 2001년 2월, 메가박스의 합작사이기도 한 LCE(Loews Cineplex Entertainment Corp.)사가 파산하여 상당수의 극장이 구조조정으로 폐업하고야 말았던 것이다.³³⁾

그러나 한국 영화관 산업은 미국의 그것에 비해 훨씬 더 많은 성장 잠재력을 지녔다는 반론도 제기되고 있다. 우후죽순격의 극장들이 멀티플렉스 형태로 전환되며 새로운 시장을 창출해 내기 시작할지 이제 겨우 5년을 전후하고, 수도권 지역에서의 과밀 상태를 제외하면, 지방에서의 공급은 아직 충분하지 않다는 견해이다.³⁴⁾ 더욱이 한국 영화의 질적 발전과 지속적인 흥행에 힘입어 관객들의 호응도 높아지고 있기 때문에 멀티플렉스의 성장 가능성은 여력이 있다고 하겠다.

“지금도 영화컨텐츠가 잘 만나오면 지금도 포화구요, 영화컨텐츠가 계속 잘 쏟아져 나오면 어떤 때든 포화가 아닙니다. 그래서 어떤 컨텐츠가 받쳐주느냐가 굉장히 중요합니다.”

— 2004년 11월, 오리온 그룹 이화경 사장과의 인터뷰 중에서 —

특히 영화관 사업은 초기 소요되는 투자비용이 매우 높으며, 사업자 스스로 컨트롤 할 수 있는 범위가 그리 넓지 않다. 예를 들어, 외식 사업은 경기 변동에 따라 가격을 변화 시킨다던가, 메뉴의 조정, 업장 인테리어의 변경 등 많은 부분에서 빠른 대응이 가능하다. 그러나 영화관은 영화 컨텐츠나 수많은 제작, 배급사들과의 관계에 의해 스케줄이 결정되고, 가격을 조정할 수 있는 변수도 그리 많지 않다. 특히 극장 부지 등의 고정비용이 크기 때문에 무리한 투자로 자금이 묶일 경우 불경기 때 효과적인 대응이 불가능하다. 선도기업인 CGV가 공격적인 확장 전략을 펼치고 있는 상황에서 오리온의 메가라인³⁵⁾ 성공 여부는 업계에서 새로운 시도로 평가받고 있으며, 향후 그 경쟁과 성장에 있어서도 큰 변수가 될 전망이다.

“나는 영화관은 1등을 하고 싶지가 않습니다. 강력한 2등이 되겠습니다. 경기변수가 너무 심하기 때문이지요, 그러니까 1등 CGV가 100원 먹으면, 우린 70원 먹겠다는 것이 기본 발상입니다. 중요한건 1등이 되는 것이 아니지요. 경기가 좋을 땐 1등이 좋지만, 경기가 나빠지면 우리 스스로가 컨트롤 할 수 없는 상황이 발생하니까 그 변수를 적정히 유지할 필요가 있습니다. 그러나 3, 4등으로 처지는 것은 안 되지요. 강력한 2등이 돼야 시장에 존재할 의미가 있는 것입니다.”

— 2004년 11월, 오리온 그룹 이화경 사장과의 인터뷰 중에서 —

33) 씨네21 2001년 3월 13일.

34) 메가박스의 소송엔 부장 — (씨네21 2001년 10월 19일자에서 인용).

35) 각 지역극장과 제휴를 통해 시작한 메가박스의 새 브랜드. 위탁경영의 한 형태. 메가박스는 극장 운영 노하우를, 지역극장은 자본을 대는 형태이다. 이로써 메가박스는 향후 150여 개의 스크린을 확보한다는 전략이다.

SHO BOX()

SHOWBOX는 영화제작 투자 및 배급업을 주요사업으로 하는 회사로써 극장사업을 담당하는 메가박스 Cineplex와 함께 오리온 그룹 내 엔터테인먼트 사업 계열사이다. 1,200만 명의 관객을 모아 역대 최대 관객 동원을 기록한 태극기 휘날리며의 제작 배급사이기도 한 쇼박스는 첫 작품 '색즉시공' 이후, 범죄의 재구성 효자동 이발사 시실리2km 령 주홍글씨에 이르는 흥행작들을 선보이며 시장 진출 1년 반 만에 업계순위 1위로 등극하였다.

메가박스가 영화관 사업에 진입할 당시만 해도 오리온은 영화 제작과 배급 사업에서 한 발짝 물러서 있었다. 역사적으로 대기업이 손을 댔던 영화 제작 사업이 중도 하차하거나 소기의 성과를 이루어 내지 못하고 있는 현실 때문이었다. 제조업이 모기업의 자본을 발판삼아 혼한 말로 영화관에 뛰어들었던 삼성영상사업단이 무형의 창작과정을 이해하지 못해서 5년 만에 철수해야 했던 사례에서도 알 수 있듯이 영화 콘텐츠 사업은 부분적으로는 비슷해 보일지 모르나 운영 방법에 있어서는 영화관 사업과 전혀 다른 시각을 통한 구조적 개편이 필요했다.

런칭 이후 10여개의 작품에 투자, 제작과 배급을 하면서 쇼박스는 큰 실패가 없었음은 물론 꾸준히 흥행 영화들을 개봉하고 있다. 확률 산업이었던 영화산업에서 이러한 쇼박스의 성적표는 시장 구조에 신선한 충격이었다. 유명 감독과 배우에게만 의존하는 스타시스템에서 탈피하여 작품 선택 시점부터 관객의 시점에서 분석하고 관객이 즐길 수 있는 영화를 만들기 위해 혁신적이고 합리적인 방법을 도입했다.

쇼박스 설립 전 튜브엔터테인먼트 인수를 추진했고 강제규 필름과 에이라인에 참여할 기회도 있었다. 가장 효율적이고 안정적으로 시장에 자리 잡기 위해 모색한 다양한 방법들 중 하나였다. 그러나 영화 제작사를 인수하는 방식으로는 새로운 제도를 도입하는데 어려움이 있었다. 제작시장 각 주체마다 역할의 발상전환이 필요했다. 그래서 소위 시스템을 관리하며 누수를 막는 총제작자(Executive producer)의 역할이 필요했던 것이다. 국내 블록버스터가 지지부진한 것도 거대한 제작비를 운영할 시스템이 충분히 갖춰지지 못했기 때문이었다. 사실 효율성을 중시하는 대기업의 마인드가 충무로와 오버랩 되기란 쉽지 않았다. 선도기업이었던 CJ엔터테인먼트는 각 제작사와 인하우스³⁶⁾ 형태의 패밀리를 이뤄 투자를 하고 완성된 콘텐츠를 받아 배급을 하는 방식을 선택하였다. 그러나 여기에는 투자자인 CJ엔터테인먼트가 콘텐츠를 받기까지 제작 공정에 아무런 영향력을 발휘하지 못한다는 문제가 있다. 때문에 CJ엔터테인먼트는 양질의 영화보다 배급력을 통한 시장 지배력의 확대에 열을 올릴 수밖에 없다.

이와는 반대로 쇼박스는 영화 콘텐츠 사업의 선봉에서 있는 투자자가 그 생산 과정에 통제할 수 있는 것이 무엇보다도 중요하다는 원칙을 세우고 제작과정에 참여하였다. 여기에는 운영진의 경험도 크게 기여하였다. 부산국제영화제 프로모션플랜(PPP) 활동에 참여했던 정태성 상무는 한때 지명도 없던 부산영화제를 3년 만에 세계서 손꼽히는 국제영화제로 만들어 놓은 장본인이다. 세계 각국의 미국 영화관계자들을 만나면서 영화계 현실을 체감한 정 상무는 기획과 시나리오의 중요성

36) 대기업 그룹의 계열사 형태.

을 한국 영화에 접목시키기 위해 노력했다. 때문에 탄탄한 시나리오와 제작력이 밀바탕 될 수 있는 작품에만 투자하였고, 주요 제작사 및 투자사와의 전략적 제휴를 통해 영상펀드를 구성하여 자금도 확보할 수 있었다.

이와 더불어 쇼박스는 메가박스 극장체인을 통해 안정적인 배급라인을 확보하였고, 모기업의 사업부인 HBO, OCN 등 케이블 TV 채널, Bannigans, Buy the way 등 외식/유통 사업 계열사와의 유기적인 연계를 통해 '종합 엔터테인먼트 그룹'으로서의 마케팅 기반을 갖추고 있다. 향후 전개 상황에 따라 쇼박스를 통한 콘텐츠의 확보는 오리온 그룹의 엔터테인먼트 사업 분야에 커다란 밑천이 될 수 있을 것이다.

“지금 형성해놓은 네트워크(메가박스, 온미디어)를 온전히 활용하기 위해서는 콘텐츠 사업 부문에 손을 대지 않을 수 없었습니다. 'one source multi use'의 개념을 실제 그룹차원에서 이행하기 위해서는 콘텐츠 사업으로의 진출이 필요했습니다.”

— 쇼박스 김우택 대표이사 인터뷰 기사에서 —

그러나 업계에서 발군의 실력을 발휘하고 있는 쇼박스는 오리온 그룹 내에서만의 역할에 만족할 수는 없다. 아직 체계화 되지 못한 영화 산업에 새로운 기준을 설정하며 스스로 자립해야 하기 때문이다. 하지만 경쟁을 스스로 이겨낼 힘을 길러야 한다. 소위 '대박'을 터트리는 자체 제작 영화들을 비롯하여, 외국 영화 콘텐츠 확보를 위한 노력이 필요한 이유이다.

CJ엔터테인먼트는 모회사인 CJ가 지분참여로 미국 드림웍스사의 콘텐츠를 확보하고 있기 때문에 해외영화배급에서 강한 경쟁력 발휘하고 있다. 대조적으로, 국내 배급업계의 거물 시네마서비스는 국내영화 제작사와의 긴밀한 관계로 국내영화에서 40%가 넘는 배급점유율을 기록하고 있지만 해외영화는 5%에도 미치지 못한다. 해외 배급망 확보의 중요성을 엿볼 수 있는 대목이다. 쇼박스 또한 세계 유수의(특히 헐리우드 영화 콘텐츠 회사)와의 장기적인 협력을 통해 외화의 정보수집 및 구매 등 안정적인 line up을 구성하기 위한 노력을 늦춰서는 안 될 것이다.

가

“태극기 휘날리며”의 획기적인 흥행에 힘입어 소개 수준에 그쳤던 한국영화의 수출 노력이 흥행을 위한 수출로 바뀌는 전기를 마련하였다. 더욱이 한국 영화의 내수 시장 규모가 작다는 한계를 지는 상황에서 해외 수출은 선택이 아니라 필수적 요소가 되고 있다. 국내 시장만으로 한정할 경우 시작부터 작품의 질과 비례하는 제작비 책정에 한계가 있기 때문이다. 그러나 무턱대고 수출을 밀어붙일 수 있는 상황도 아니다. 문화와 직결된 영화 산업의 경우 유럽과 미국 등 서양과는 그 문화 차이가 매우 크기 때문이다. 해외 시장에서의 흥행 가능성을 타진해 보기 위해서는 우선 문화적 동질성을 지닌 아시아에서의 준비가 필요할 것이다. 특히 2008년 올림픽을 앞둔 중국은 그런 의미에서 매우 큰 가능성을 지니고 있다.

미디어 플렉스도 중국 진출을 위한 교두보를 마련에 노력하고 있다. 정부가 영화 산업을 총괄하여 외국 영화의 10% 정도만이 상영될 수 있는 특이한 시장여건을 고려하면 전면적인 진출보다는 장기적 안목을 갖고 체계적으로 준비하는 것이 필요한 단계이다.

“실제로 중국 시장은 굉장히 가까이 와 있습니다. 그러나 현재 한국에 있는 16개관 메가박스를 중국에 그래도 가져 갈 수는 없지요. 영화 콘텐츠가 받쳐 주지 못하기 때문입니다. 지금은 그 때를 대비하여 bridge를 놓는 단계라고 생각합니다.”

— 2004년 11월, 오리온 그룹 이화경 사장과의 인터뷰 중에서 —

가, 가?

“태극기 휘날리며”가 개봉한 올해 초, 쇼박스는 관객 점유율 60%를 기록하며 전국 440여개의 스크린을 장악했다. 타 경쟁자에게는 폭풍 같았을 이 시기를 통해 한국 영화는 관객 1,000만이라는 엄청난 기록을 세웠지만, 극장 유통망을 장악한 대기업들이 제작 분야까지 잠식하는 것 아니냐는 우려의 목소리도 불거져 나왔다. 흥행 대박만을 쫓다가 자칫 이제 막 산업의 모습을 갖춰가는 영화 시장의 토대를 흔들어 놓지나 않을까 하는 걱정에서 였다. 특히 제작과 투자 배급, 극장 유통망까지 갖추고 영화의 산업화를 주도하고 있는 CJ엔터테인먼트나 오리온, 롯데 등이 경쟁이 심화됨에 따라 제작(콘텐츠)사업과 극장 유통사업에서 자사 영화만 끌어주는 경우, 몇 개 기업에 의해 한국 영화 산업이 잠식당함으로서 장기적으로는 경쟁력은 떨어질 수밖에 없기 때문이다.

실제로 미국의 경우 메이저 스튜디오들인 워너브라더스나 유니버설, 소니 등이 대규모 자본이 소요되는 극장 유통사업에 진출하는 것을 막아 콘텐츠에 자본을 집중하도록 함으로써 헐리우드 영화의 경쟁력을 키울 수 있었던 반면 일본은 송죽, 동보등 메이저 스튜디오들이 극장 유통망을 동시에 가진 독점 체제를 갖추면서 자국 영화 시장의 부흥에 실패했다.

영화 산업이 균형적으로 발전을 이루기 위해서는 제작사들의 경쟁력을 키워나가는 것도 중요하다. 스스로 시장의 질서를 이끌어 가고 있는 오리온 그룹의 미디어 플렉스도 장기적인 경쟁력을 위해 협력과 경쟁의 균형을 맞춰 나가야 할 것이다.

3. 결론: 따로 또 같이, 같이 또 따로

전면전의 서곡 — 오리온 그룹 엔터테인먼트 사업부 vs CJ 엔터테인먼트

엔터테인먼트 시장이 계속 성장함에 따라서 산업 초기에 진출했던 기업들은 기존 사업에서 다른 분야로 그 범위를 확장하고 있다. 오리온 그룹도 케이블 산업을 시작으로 외식, 영화관, 공연 등의 분야로 자신의 범위를 넓히고 있는 중이다. 이와 비슷한 시기에 케이블 방송 산업을 진출했던 CJ 그룹도 오리온 그룹과 같이 엔터테인먼트 산업에서 그 범위를 넓히고 있다(Exhibit 4 참조).

5. 오리온 그룹과 CJ 그룹의 Entertainment 분야 사업 현황

사업군 \ 회사	Orion	CJ
Cable 사업군	<p>〈On * Media〉</p> <p>1. 10개 채널</p> <ul style="list-style-type: none"> • 음악부분 1개 <ul style="list-style-type: none"> - MTV • 영화, 애니메이션 부분 5개 <ul style="list-style-type: none"> - OCN, OCN슈퍼액션, 캐치온 캐치온 플러스, 투니버스 • 레저부분 4개 <ul style="list-style-type: none"> - 바둑TV, 온게임넷, 온스타일 퀴니(어린이 퀴즈프로) <p>2. MSO - 6개 SO소유</p> <p>3. NO 소유 - 디지털 온미디어</p>	<p>〈CJ Media〉</p> <p>1. 9개 채널</p> <ul style="list-style-type: none"> • 음악부분 3개 <ul style="list-style-type: none"> - Mnet, Kmtv, Mnetnonstop • 영화, 애니메이션 부분 3개 <ul style="list-style-type: none"> - Home CGV, CGV choice 애니원 TV • 레저, 여가부분 3개 <ul style="list-style-type: none"> - 푸드채널, 내셔널지오그래픽 XTM(익스트림 스포츠) <p>2. MSO - 6개 SO소유</p>
외식 사업군	<p>〈Rise On 외식사업부〉</p> <ul style="list-style-type: none"> • 베니건스 • 미스터 차우 	<p>〈CJ 푸드빌〉</p> <ul style="list-style-type: none"> • VIPS • 스카이라
영화 사업군 (극장, 배급)	<p>〈Media plex〉</p> <ul style="list-style-type: none"> • 메가박스 5개관 48개 스크린 • 쇼박스(배급) 	<p>〈CJ CGV〉</p> <ul style="list-style-type: none"> - 22개관 174개 스크린 CJ Entertainment(배급)
공연 사업군	<p>〈Rise On 공연사업부〉</p> <ul style="list-style-type: none"> • 재미로, 재투 	<p>〈CJ Entertainment 공연사업부〉</p>

자료: 2004. 9. 29일 각 사이트 현황 기준

& MPP MSO

케이블 시장에서 두 그룹의 경쟁은 영화와 음악, 두 분야로 압축될 수 있다. 온미디어의 강점은 영화채널이다. 단일 채널로 가장 많은 가입자 수를 확보하고 있는 OCN이 온미디어의 간판이다. 이와 더불어 온미디어는 프리미엄 채널까지 보유하고 있어서 영화 채널 부분에서는 전 영역에 걸쳐 독보적인 위치를 점유하고 있다.

이에 비해 CJ미디어의 강점은 음악이다. 케이블 방송 채널 중 영화 다음으로 시청자들에게 친숙한 콘텐츠는 음악이다. CJ미디어의 경우, 지난 4월 Kmtv를 인수하면서 음악채널의 강자로 부상했다. Mnet과 Kmtv가 서로 합병되면서 내용이 비슷한 프로그램을 줄이고 가요순위 프로그램 '엠 카운트다운' 과 같은 공동 진행 프로그램을 제작했다. 더불어 한국 시장에 머물지 않고 Mnet 뮤직비디오 페스티벌과 같은 국제적인 행사를 통하여 해외진출을 적극 모색하고 있다. 그리고 이제는 음악 콘텐츠에서 방송을 넘어 CJ미디어라인과 CJ사운드를 설립하여 음반 제작 분야에도 사업을 확대해 나가고 있는 실정이다.

케이블 방송 구조로 본다면 온미디어와 CJ미디어의 대결은 MPP와 MSO의 대결이다. 온미디어

의 경우는 케이블에서 유통보다는 콘텐츠에 중점을 두고 있다. QWINY와 온게임넷, 온스타일 같은 자체 개발한 프로그램을 개발을 통해 자신의 강점인 PP부분을 더욱 강화하여 시장 지배력을 키우고 있는 중이다. 이에 반해 CJ미디어의 경우는 PP부분을 강화함과 동시에 중계망 사업자인 SO 사업에서의 자신의 위치를 확고히 늘려 나가는 중이다. MPP와 MSO간의 불필요한 충돌을 없애고 자신들의 방송 콘텐츠를 원활하게 송출한다는 복안인 것이다.

오리온 그룹이 지난 2002년 쇼박스를 설립하여 배급업에 뛰어듦과 동시에 영화산업에서도 두 그룹은 전면전을 펼치게 되었다. 영화산업에서의 대결은 한마디로 수직과 수평의 대결이다. CJ엔터테인먼트를 중심으로 한 CJ영화 산업 부분과 메가박스+쇼박스 '박스' 연합군간의 대결 구도이다. 오리온의 경우, 메가박스 경영과 쇼박스의 경영이 보조를 맞추는 경우는 드물다. 물론 김우택 본부장이 두 회사의 대표지만, 서로를 의식하지는 않는다. 메가박스는 쇼박스 중심의 상영작 구성을 하지 않고, 쇼박스는 메가박스를 의식한 영화를 제작하지 않는다는 것이다. 즉 한 지붕아래 있지만 서로 다른 살림을 하고 있는 상황이다.

이에 반해 CJ의 경우는 non-stop 체제이다. 오리온 그룹보다 영화산업에 먼저 진출하여 상당한 노하우가 축적되어 있다. 1998년 CGV 강변점을 시작으로 한국에 멀티플렉스 시대를 열었으며, CJ엔터테인먼트를 통하여 우수한 제작 능력과 배급능력도 보여주고 있는 상황이다. 이런 CJ의 영화산업 전략은 CJ엔터테인먼트에서 만든 영화를 한국에서 가장 많은 영화관을 보유한 CGV에서 개봉한다는 것을 전제하여 진행된다. 오리온에 비하여 긴밀한 유대관계를 유지하여 시너지 효과를 유발한다는 것이다.

이런 non-stop 체제를 구축한 CJ그룹이 영화산업에서 실행하는 핵심 전략은 물량전이다. CGV는 한국에서 가장 많은 영화관을 보유하고 있음에도 불구하고 아직도 확장을 늦추지 않고 있다. 최근에는 강남역 주공공이를 인수하였으며, 콘텐츠 기업 플레너스를 인수할 당시 그들이 소유하고 있었던 프리머스 마저 흡수하면서 명실 공히 한국 극장가의 대부자리를 확고히 해나가고 있는 상황이다. 제작과 배급 부분의 경우도 플레너스를 인수하면서 얻은 시네마서비스를 바탕으로 한국 영화업계의 최대 제작 및 배급사의 위치를 굳힌 상황이다.

문화산업과 외식 산업에서는 상황이 정반대이다. 오리온 그룹이 1995년 베니건스를 시작으로 패밀리레스토랑 업계에 진출했다. CJ의 경우는 오리온 보다 늦은 1997년 빙스를 런칭 시킴으로서 외식업 쪽에서는 오히려 후발 주자가 되었다. 현재 CJ는 Vips와 skylark을 중심으로 한식 퓨전 레스토랑인 한국과 이탈리아인 레스토랑인 델쿠치나로 소비자에게 다가가고 있는 중이다.

공연 산업의 경우 2001년 오리온은 자회사 Zemiro를 통하여 오페라의 유령을 성공적으로 런칭 시킨 후 현재 승승장구 중이다. CJ그룹도 이에 대응하여 지난 2003년 공연사업부를 구성해 공연 기획·제작 사업에도 뛰어들었다. 그리고 올해 뮤지컬 '맘마미아'를 시작으로 공연사업에 첫발을 내밀었다.

오리온은 2002년 문화소비라는 비전아래 베니건스와 Zemiro를 통합한 riseON * 을 설립했다. 이

에 비해 CJ는 CJ푸드빌 중심으로 한 외식산업과 CJ엔터테인먼트 산하의 공연사업부로 서로 개별적으로 운영중이다.

Review

오리온 그룹의 엔터테인먼트 전략은 언뜻 보면 아무런 기준 없이 각 시장 환경의 특이성, 시기와 흐름을 잘 읽고 이에 발 빠르게 대응한 것처럼 보인다. 이것은 오리온의 단기 시장적용 전술이 뛰어났다고 생각할 수도 있다. 그러나 과연 그러한가? 나무를 보기보다 숲을 바라보는 시각으로 봤을 때 오리온 그룹은 크게 3가지의 일관된 장기 전략을 갖고 있었다는 것을 알 수 있다.

0.5 + 0.5 1對() 1 + 1 = 2 + α

CJ 그룹과의 경쟁구도에서 알 수 있듯이 오리온 그룹의 '각개격파' 전략은 한 사업부의 성장에 기대어 새로운 사업으로 확장하려고 한다면 두 사업부 모두 충분히 성장할 수 없게 될 뿐만 아니라, 충분한 시너지 효과를 내기보다는 결국 제살 깎아 먹는 결과만 초래한다는 것이다.

각각의 사업부가 충분히 성장하여 온전한 1이 되었을 때야 비로소 1+1은 2 이상의 시너지 효과를 기대할 수 있다고 생각, 그룹 차원으로 3개의 사업부를 통합하고 있지 않는 것이다. 즉, 각각의 기업이 충분히 성장하기 전에 무조건 합친다면 0.5+0.5는 1 이하의 결과를 낳아 결국에는 두 사업부 모두의 성장 전망을 어둡게 한다고 생각하는 것이다.

그래서 오리온 그룹은 그룹차원보다 효율적이고 집중적인 개별 특화 전략으로 진출하였던 것이다. 현재 각 사업 분야에서 1, 2위로 성장한 오리온 그룹의 엔터테인먼트 브랜드는 사업별 제휴를 통해 시너지효과를 창출의 튼튼한 기반이 되고 있다.

(靑出於藍)

생소한 시장에 진출하기 위해서 또는 후발 주자로서의 약점을 커버하기 위해 오리온 그룹은 외국 기업과의 제휴를 시도함으로써 선진 노하우를 벤치마킹 할 수 있었다. 각 사업 별로 스승 격인 글로벌 넘버원 해외 기업과의 제휴를 통해 학생의 입장에서 운영노하우를 배우겠다는 의지였다. 온미디어는 투니버스 시절 AOL을 통해 운영기술과 해외콘텐츠를 도입, 성공의 발판을 마련한다. 최근 온게임넷, QWINY와 같은 콘텐츠를 자체 제작, 생산하였는데, QWINY의 경우 1년 만에 시청률 8위를 기록할 정도로 케이블 산업에서의 기반을 공고히 하였다. 미디어 플렉스는 LCE(Loews Cineplex Entertainment Corp.)사와의 제휴를 통해 운영노하우를 쉽게 배울 수 있었고, 이를 보다 발전시켜 세계적으로도 인정받는 메가박스의 브랜드 파워를 이끌어 낸다. 최근 합작사가 재정적 어려움을 겪으면서, 메가박스의 성공적 노하우를 역으로 배워가거나, 투자 유치를 위한 모범 사례로서 한국을 방문하는 현상도 빚어지고 있다. riseON * 역시 Zemiro의 첫 작품 '오페라의 유령'을 공연하면서 영국 RUG사와 합작을 통해 한국의 대형 뮤지컬 공연 시장을 개척하였다.

자칫 위험할 수 있는 사업 확장과 진출의 시기에 오리온 그룹은 외국사나 외국 자본을 적극적으로 끌어들이는 방식을 취함으로써 그룹의 미래가치와 성장 잠재력에서 긍정적 평가를 받을 수 있었다. 이는 외국자본이 국내보다 훨씬 엄정한 잣대와 기준으로 투자를 평가한다는 사실과, 그로 인해 외국인 투자율이 높은 기업에 대해 후한 점수를 주는 경향이 존재하기 때문이다. 약 10년간의

노력 끝에 오리온 그룹은 스승의 가르침을 뛰어 새롭고 혁신적인 노하우를 생산해 내는 자생력을 갖추게 되었다. 더 나아가 동일업계 귀감(龜鑑)이 되는 새로운 스승으로 그 경영 능력을 국내외적으로 인정받고 있다.

양질의 운영노하우를 기반으로 신규시장에 진출한 오리온그룹은 기존의 무질서한 국내 엔터테인먼트 산업 영역을 점차 질서정연하게 획기적으로 재편시키며 사업을 수행해 나갔다. 관행에 적응하기보다 새로운 물을 탄생시키는 것이 새로운 환경에서 생존하기 위한 경쟁력이라고 확신했기 때문이다. 케이블 사업에서는 RO와 SO의 관계 재정립과 WINDOW의 관계 정립 그리고 거품을 가라앉힘으로서 새로운 수익구조의 창출을 가져왔다. riseON*은 관행이었던 초대권의 개념을 재정립하여 수준 높은 작품은 제값을 내고 보겠다는 관객들의 인식을 바꾸어 놓았으며, 네티즌 펀딩을 통해 연극이 단지 배고픈 예술이 아닌 대중의 인기와 수익을 창출할 수 있다는 것을 증명하였다. 패밀리레스토랑 베니건스와 연계 마케팅을 통해 문화소비라는 새로운 트렌드를 시장에 소개하여 다른 기업들의 본보기가 되었다. 미디어 플렉스는 독특한 마케팅 전략으로 극장 산업에서의 기존 상식을 깨뜨렸다. 이러한 노력들은 기존 구멍가게 수준이던 각 영역을 산업으로서 체계화 시키면서 질서를 체계적으로 재편하였으며 더불어 오리온 그룹은 시장을 선도하는 명실상부한 엔터테인먼트 기업으로 자리매김하게 되었다. 길 없는 길을 개척하는 오리온 그룹의 이런 행보는 엔터테인먼트 분야에서 또 하나의 신생 산업 출현을 예고하고 있는데 그 대표적인 예가 스포츠 toto이다. 실제로 인수 시점에서 6만 원대의 주가가 반토막 나버리는 외부적 불안상황을 겪었지만, 최근 오리온의 주가가 8만 원 때까지 끌어올릴 수 있었던 데는 스포츠 toto의 선전도 한몫을 차지했다. 새로운 길을 만들어 내는 오리온의 수완이 기대되는 이유다.

...³⁷⁾

오늘은 우리 그룹의 신사업 진출 관련 사례를 작성하고 있는 대학생들과 인터뷰가 있는 날이다. 약 2시간의 인터뷰를 마치고 돌아온 이화경 사장은 집무실에서 대학생들의 날카로운 질문을 상기하며 한 숨을 돌린다. 그리고는 숨 가뻐던 지난 시간을 돌아본다.

APEX를 시작으로 새로운 성장 동력을 위한 사업 진출의 문을 무수히 두드렸던 지난 포부가 절반은 지켜진 것 같다. 그리 짧지 않은 시간이었는데 마치 한바탕 꿈을 꾸는 것 같이 느껴진다. 힘들고 걱정적 이었던 만큼 우리에게는 눈부신 날 들이었다. 온미디어를 세우고, 패밀리레스토랑을 도입하고, 영화관 조인트 벤처를 만들어 내고, 국내 최초로 대형 뮤지컬 공연을 이루어 내면서, 황무지 같았던 국내 엔터테인먼트 산업 위에 오리온 그룹의 마크를 단 사업체들을 달리게 했다.

욕심이 지나치다는 충고에 오리온 그룹 내부에서도 우려의 목소리가 컸던 게 사실이다. 하지만 우리는 이 마른 땅에 와서 참 많은 것들을 이루어 냈다. '개관'이었던 엔터테인먼트 시장 질서를 새로 쓰며 경쟁자와의 차별화를 넘어선 청출어람(靑出於藍)을 이루어 냈다. 오리온의 새로운 가능

37) 이 글은 사례를 마무리하며, 인터뷰에 응해주신 오리온 그룹 이화경 사장님의 소감을 재구성 해 본 글입니다.

성을 개척하고 시장에서도 성공적인 입지를 점유했다고 자평할 수 있지만 그 보다 더 큰 의미는 새로운 시작을 위한 발판을 만들었다는 것이다. 그것은 비단 오리온 그룹만을 위한 것이 아니라 국내 엔터테인먼트산업을 위한 것이기도 하다. 엔터테인먼트 산업은 단순히 사람들을 즐겁게 해준다는 것 이상의 의미를 지니고 있다. 그건 바로 사람들에게 삶을 즐길 수 있는 자유를 안겨주는 것이다. 우리는 소비자에게 다양한 선택권을 제공하고 고객은 그것이 가져다 줄 여유와 풍요를 누린다. 우리가 이곳 엔터테인먼트 산업에서 그토록 치열하게 고민하며 노력한 것은 바로 그 때문이었다.

단지 태극기를 휘날리며와 퀘사달라를 파는 장사꾼이기보다는 그 자유와 풍요를 가져다주는 동반자이고 싶었다. 그래서 고객의 기쁜 날을 함께 축하하고 우리의 기쁜 날을 함께 나누며 생산자이자 소비자가 되기 위해 노력했다. 한 달에 두 번씩 토요일 하루를 반납하며 하루 종일 메가박스에서 상영되는 모든 영화를 관객에 섞여 관람하면서 나는 관객의 입맛을 어떻게 둘 수 있을 것인가, 고객보다 반 발자국만 앞서나가기를 희망한다. 오늘의 인터뷰도 우리의 이런 소망을 표현되길 바랐었을 것이다.

얼마 전 미스터 차우를 국내 레스토랑 시장에 상륙시켰다. 아직은 시작 단계이지만 베니건즈를 시장에 내 놓았을 때보다는 순조로운 시작이다. 하지만 걱정이 없는 것은 아니다. 미스터 차우가 들어간 시장은 이전에는 존재하지 않았던 미식가들을 위한 고급 모던 차이나이즈 레스토랑 시장이다. 남들이 엄두도 내지 못하는 전혀 새로운 미지의 시장을 개척하는 것. 혹자는 그것을 오리온 그룹의 특기라고 하지만, 도전한다는 것은 항상 많은 부담을 안겨준다. 걷거나 뛰거나 가장 중요한 것은 걸음마의 첫 발자국을 내딛는 것이다. 오리온 그룹은 이미 국내 엔터테인먼트 산업에서 성공적인 첫발자국을 내딛었다. 언제나 첫걸음을 떼어놓으면 사람들은 걷기를 원하고 또 빨리 달릴 수 있기를 소망한다. 이미 경기는 시작되었다. 우리는 엔터테인먼트 업계에 진출한 다른 회사들 보다 앞서 나아가기 시작했다. 고객들은 우리에게 빨리 뛰는 것을 넘어서 우리가 날기를 바라고 있을 것이다.

우리가 가진 모든 능력을 발휘해서 모든 이의 삶에 여유와 풍요를 가져다 주는 고객의 기업으로, 더 나아가 소비자들의 니즈와 완전한 하나가 될 그 날까지 ...

그래 이젠 날자.

Teaching note

1. 오리온그룹은 초기에 Entertainment 사업을 고부가치로서의 사업성을 바탕으로 시장에 뛰어 들게 된다. 하지만 10년(투니버스 방송을 시작한 95년 기준)이 지난 지금, 외식이나 미디어 산업 모두 시장의 성장이 둔화되어 조만간 포화가 예상된다. 현재 각 사업부가 가지고 있는 전략을 평가하고 향후 각 사업부가 나아가야 할 방향을 서술하라.

2. 오리온과 CJ는 같은 엔터테인먼트 산업에서 경쟁하고 있다. 그러나 대기업의 시장 장악이라는 측면에서 엇갈린 평가를 받기도 한다. 각 그룹의 경영 스타일에 대해 비교 분석하고 향후 오리온 그룹의 대응 전략을 서술하시오.

3. 오리온이 사업 재편성의 일환으로 복표사업인 스포츠 toto를 인수한 배경과 당면한 과제를 해

결하고 그 나아갈 방향에 대해서 토의해 보자.

Reference

하나 경제 연구소

Forbes korea 2004년 9월호

이코노미스트 627호

방송위원회

한국 소비자 보호원 - 캐릭터 스티커 투입상품 소비실태, 2000년 5월

한국경제학회의 경제학연구 - 케이블TV산업의 이원적 시장구조와 시장성과, 2000년

영화진흥위원회 2003년 판 - 쇼박스 설립이후의 배급사별 관객동원 및 점유율(2003년)

삼성경제연구소 - 산업화에 접어든 공연예술, 고정민

삼성경제연구소 - 한국영화산업 돌파구는 없는가, 김휴중

씨네21 - 2001년 3월 13일

한국외식산업연감

중앙대학교 산업연구원 - 외식산업경영학술연구발표회, 2000, 외식산업의 성장 요인

한국조리학회-패밀리레스토랑 선택속성에 관한 연구 -MBTI 심리선호도의 지표와 유형을 중심으로, 이재련

문화공연 - 문화산업과 뮤지컬의 마케팅 방안, 2004/08/13

오리온그룹 홈페이지

온미디어 홈페이지

메가박스 홈페이지

riseON * 홈페이지

Zemiro 홈페이지

매일경제

동아일보

이화경 오리온 그룹 사장님, 2004년 11월 4일

곽재근 온미디어 기획 팀장님, 2004년 10월 14일

양문영 riseON * 대리님, 2004년 10월 14일

약 3개월 여 예선 준비 과정에서부터 본선에 이르기 까지 정말 많은 분들의 도움을 받았습니다. 관심을 갖고 지켜봐 주신 홍성태 교수님과 귀한 시간을 내어 열정적으로 인터뷰에 응해 주신 이화경 사장님, 곽재근 팀장님, 양문영 대리님께 진심으로 감사드립니다.

Exhibit

오리온그룹 연혁

1950

- 국내 2위의 제과업체인 풍국제과 인수(1956. 7. 25)
 - 시장점유율 약 60%로 업계 선도

1960

1970

1980

- 담철곤 사장(현 오리온그룹 회장) 체제 출범
 - 초코파이 광고 캠페인 '情' 시리즈 시작

1990

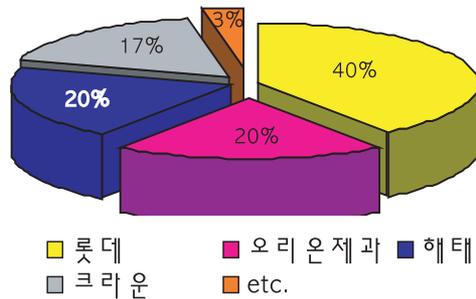
- 자체 개발한 24시간 편의점 'BUY THE WAY' 설립으로 유통업 진출(1990년)
 - 국제화-수출강화 및 해외현지법인(오리온식품유한공사, 1995년), 생산공장 건설(1997년)
- 외식(패밀리레스토랑 Bennigan's) 및 스포츠(농구단 ORIONS)
- 영상사업(케이블 만화채널 Tooniverse) 진출(1994년)
- 엔터테인먼트 사업 강화
 - 영화사업 위한 미디어플렉스 설립(1999년)
 - 케이블TV DCN, 바둑TV, 캐치원 및 복합영상관 씨네하우스 인수
 - 케이블TV ON * MEDIA 통합브랜드 발족,
 - 메가박스 씨네플렉스 설립

2000

- 케이블TV 및 영화, 외식사업 확대 강화
 - 케이블TV 온게임넷 설립
 - 복합영상관 메가박스 코엑스몰에 17개관 오픈(2001년 5월)
- 부산 서면(7개관), 수원(5개관), 대구(10개관-2002년 예정) 오픈 기준 누적관객 1천 만 돌파(2001년말 기준)
 - 영화 제작투자 배급 회사 쇼박스 설립(2002년 1월)
 - 미디어 지주회사 ON * MEDIA 설립
- 캐치원, 미 TBS로부터 외자유치 및 채널명 HBO로 변경
 - 종합엔터테인먼트사 (주)Zemiro 설립(2000년 6월)
 - 온미디어 케이블 TV OCN 액션, HBO 플러스 채널 등록 및
- MTV 설립, OCN 등 6개 채널 위성방송 콘텐츠 사업자로 선정
 - Zemiro 뮤지컬 '오페라의 유령' 제작 발표, 2001년 12월 7개월간 장기공연

- 베니건스 부산 해운대에 첫 지점 오픈
- 베니건스 2001년 기준 12개 점포 오픈(부산, 대구 포함), 02년 4~5개 오픈 예정
- 바이더웨이 KT&G로부터 260억 원 자본 유치 및 물류택배회사 'e-CVS net' 설립
- 해외사업 글로벌 체제로 재편
 - 중국 상해에 대규모 제과공장 착공(2001. 7. 14)
- 제과(국내/해외)와 엔터테인먼트사업군으로 조직개편
 - 국내 '최고의 영업력을 자랑하는 회사', 해외 'Best global pie company' 비전 설정
 - 해외사업 2004년까지 1억 달러 매출 달성 목표

Exhibit 1. 제과산업의 경쟁구도 - big 4 업체의 시장 점유율



자료: 중앙일보 2003. 3. 16

Exhibit 2. 베니건스의 매출액 변화 추이

브랜드명	빽스/ 스카이락	TGIF	베니건즈	아웃백 스테이크 하우스	마르쉐	토니로마스	
업체명	(주)CJ푸드빌	(주)푸드스타	riseON* (주)	(주)오지정	(주)아모제	(주)썬엣푸드	
매출액	2001	525	750	550	350	440	130
	2002	755	750	700	600	600	141
	2003	1,267	1,000	830	1,000	700-800	170
증감율	01/02	47.6	-	27.3	71.4	36.4	8.5
	02/03	63.5	33.3	18.6	66.7	16.7-33.3	20.6
점포수	2001	빽스 8					
		스카이락 22	19	12	16	10	5
	2002	빽스 11					
		스카이락 46	20	15	23	11	6
	2003	빽스 18					
		스카이락 58 환식 1	30	20-22	31-33	13-15	7

〈FR 2002년 매출액 및 매장 수 변화추이, 자료: 월간식당 2003. 02〉

Exhibit 3. 이동 통신사와 외식업체 제휴 현황

패밀리레스토랑	내용
T.G.I.F	KTF 25%, LG TeleCom 20%(알콜류제외)
베니건스	SK TeleCom 25%(알콜류 제외)
아웃백	KTF 25%, SK TeleCom 25%(알콜류 포함)
마르쉐	SK TeleCom 25%(알콜류 제외)
스카이라/뽕스	SK TeleCom 20%
칠리스	LG TeleCom 20%
씨즐리	LG TeleCom 20%

〈표 이동통신사와 외식업체 업무 제휴현황, 자료: 호텔 & 레스토랑, 2003년 9월호〉

Exhibit 4. CJ 그룹의 사업 다각화 추이

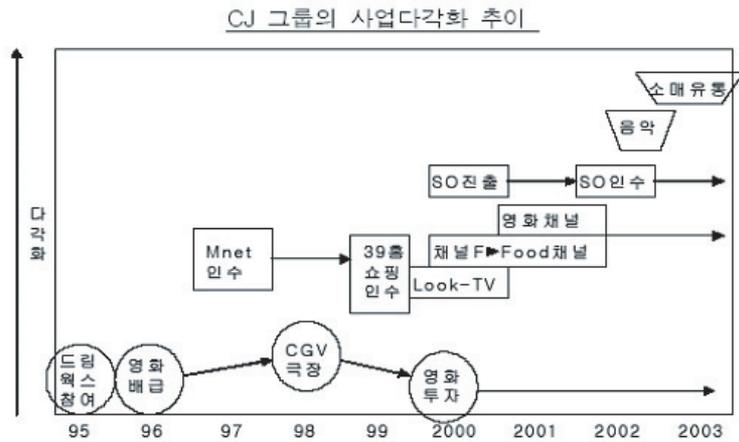


Exhibit 5. 한국 영화의 성장 지표

연도별 한국영화 관람객수(전국기준) 와 시장점유율



주 : 2001년 점유율은 9월2일 영화진흥위원회(www.kofic.or.kr) 집계 기준,
2001년 관람객수는 추정
자료 : 영화진흥위원회(www.kofic.or.kr) 자료실, 「2001 영화연감 자료」



Exhibit 6. CJ CGV 실적 동향

연도	1998	1999	2000	2001	2002	2003
매출액(단위: 억원)	145	230	590	919.5	1,369.2	1,687
관람객수(단위: 만명)	230	350	860	1,370	1,960	2,300
스크린수(단위: 개)	21	35	57	70	92	125

〈표 CJ CGV 실적, 자료: 도서 “한국영화 산업의 개척자들”, 2003/CJE, LG투자증권〉

- 동양그룹으로부터 계열분리, 오리온그룹 출범(2001. 9. 1)
- 담철곤 회장 취임(2001. 9. 14)

Teaching note

1. 오리온그룹은 초기에 Entertainment 사업을 고부가치로서의 사업성을 바탕으로 시장에 뛰어 들게 된다. 하지만 10년(투니버스 방송을 시작한 95년 기준)이 지난 지금, 외식이나 미디어 산업 모두 시장의 성장이 둔화되어 조만간 포화가 예상된다. 현재 각 사업부가 가지고 있는 전략을 평가하고 향후 각 사업부가 나아가야 할 방향을 서술하라.

투니버스를 시작으로 타이밍이 좋은 알짜 채널들의 인수와 OCN과 캐치온 등의 선별된 양질의 콘텐츠를 보유하고 있는 채널들, 케이블 Window 구조의 재정립을 통한 콘텐츠 흐름의 효율적 구성, 온게임넷, 쿼니등의 채널 장르 자체 제작 능력, 6개 MSO를 가지고 각 채널을 원활히 방송할 수 있는 MPP로서의 사업구조를 가지고 있다.

< 가 >

1. 케이블산업이 가지고 있는 한국의 지형상의 문제로 커버리지는 70%이다. 하지만 디지털 방식은 100%의 커버리지를 가질 수 있다. 따라서 온미디어는 디지털 온미디어가 향후 DMB산업에 대한 송출 기술이 필요할 것으로 보고 NO의 부분으로 진출했다. 디지털 온미디어의 활성화에 그 역량을 집중하는 것이 중요할 것으로 생각된다.

2. 온미디어의 10개 채널 중 TOP 10 안에 들어 있는 채널은 4개 이상이 되며 OCN의 경우는 가입자가 1,200만 명으로 MPP이다. 하지만 문제는 주 수입원이 콘텐츠 공급에 대한 수신료 보다는 광고 수익에 의존도가 높은 것이다. 따라서 온미디어는 수익 구조의 다양화를 강구할 필요가 있다.

riseON筭

베니건스의 경우에는 외식산업에 뒤늦게 들어온 후발주자이기는 하지만 맛의 전설, 서비스의 전설이라는 슬로건 아래 지속적인 메뉴개발하고 서비스에 대한 고객들의 욕구 변화에 적절하게 대응함으로써 고객들의 신뢰를 이끌어왔다. Zemiro의 경우에는 티켓할인과 초대권 발행 등의 관행을

수익을 창출 할 수 있는 구조로 개선하였고, 네티즌 펀드의 도입하여 고객의 적극적 참여를 유도하고 공연에 대한 인지도를 높임으로서 공연산업의 수준을 높였다.

< 가 >

1. 10년이 지난 지금의 패밀리 레스토랑 시장은 경쟁이 치열해지고 고객들이 정형화된 맛과 서비스에 익숙해지면서 브랜드 충성도가 떨어지고 있다. 베니건스는 이제 다른 외식산업과 차별화된 문화소비산업이라는 발전된 모형을 만들기 위해 오페라의 유령을 한국에 들여와 대성공을 거둔 공연사업 Zemiro와 함께 서로의 소스를 공유하면서 시너지를 만들어 내기 위한 새로운 수익모델을 구상하게 된다. 또한 고객들을 더 세분화 하여 하이엔드(High-end)로 나아가고자 하여 객단가가 높은 미스터 차우를 오픈하였다. 앞으로 riseON*은 새로운 외식문화인 문화소비사업을 선도하기 위해 베니건스와 Zemiro의 소스 공유를 통한 더욱 공격적인 마케팅 전략이 필요한 시점이라고 생각한다.

2. Zemiro의 경우 명품전략과 고객 인지도를 높여 공연산업의 수익성을 높여 새로운 공연을 재투자 하게 산업 구조를 변화시켜 나가는데 기여하였고 ZETOO브랜드의 런칭으로 해외 수입 공연 뿐 아니라 창작 제작물에 관심을 가지고 투자하고 있다. 하지만 아직까지는 콘텐츠 수입에 따른 계약조건에 의한 마케팅의 제약이 뒤따르고 있는 상황이어서 해외 콘텐츠의 의존도가 높은 상황이다. 또한 전용관의 부족 등 공연산업전반의 인프라 구축이 미비한 상태이다. 따라서 해외 콘텐츠 도입에서의 교섭력을 강화해야 하고 공연 전문가를 육성하고, 전용관을 설립하는 등 장기적인 대형공연이 가능하도록 산업기반을 튼튼히 하는데 더욱 노력을 해야 할 것이다.

미디어 플렉스의 영화산업은 메가박스 코엑스점을 시작으로 입지적 특이성에 의한 거점전략에서 확실한 성공을 거두었다. 거기에 메가티즌 멤버십 제도와 혁신적 마케팅으로 멀티 플렉스 영화 시장을 선도하고 있다. 쇼박스의 경우 “태극기 휘날리며”를 통해 1,000억 이상의 수입을 올리며 한국영화의 해외진출 가능성을 높인 사례로 꼽힌다.

< 가 >

1. 한국영화 산업에는 과다한 경쟁 등 시장의 한계가 존재한다. 새로운 시장의 개척하기 위해 해외 진출은 필수적 요소이다. 하지만 아무리 영화 잘 만들어 미국 스크린에 걸어봐야 태극기 휘날리며 같은 전쟁영화는 대다수의 미국인이나 유럽인들에게 매력적으로 보이지 않는다. 우리나라가 만들어 낸 영화의 문화 코드가 서양의 문화와는 다르기 때문이다. 하지만 비슷한 민족의 구성과 전쟁 경험을 가지고 있는 문화코드가 비슷비슷한 동남아 지역을 타겟으로 할 경우에는 얘기가 달라진다. 실제 일본에서 쉬리는 120만 관객을 동원했고, ‘태극기 휘날리며’는 200만 관객 동원이 기대되고 있다. 따라서 영화 콘텐츠에 있어 문화코드를 동양권에 맞추어 제작한다면 아시아 쪽의 해외 진출이 수월할 것으로 생각된다.

2. 미디어 플렉스는 쇼박스와 함께 영화를 선택하여 제작, 배급까지 참여를 한다. 미국은 제작사와 영화사를 같은 사업자가 운영할 수 없도록 하고 있다. 국내에서는 아직제작사와 영화사의 수직

적 계열화에 대한 규제가 분명하지 않지만 시장 장악을 우려하여 규제가 생길 가능성이 높다. 미디어 플렉스는 메가박스과 쇼박스의 지주회사로 상하간의 지분이 아니라 상호적인 지분을 가지고 있다. 이 지배구조를 계속유지 한다면 향후 발생할 수 있는 법적인 문제에 대해 대응할 수 있는 방향이 될 것으로 보인다.

3. 메가박스는 CJ에 비해 스크린 수가 많지 않다. 메가박스의 최대 장점인 거점전략(코엑스등)에서 알 수 있듯이 신촌 지역을 거점으로 하여 새로운 영화관의 설립계획 등은 상권이 확실한 지역의 선점이라는 메리트를 확보하여 적절한 자금으로도 강력한 업계 2위를 고수할 수 있었다. 따라서 스크린수의 의존보다는 영화산업 자체가 가지고 있는 부동산에 의한 고정비 부담을 고려하여 좋은 거점을 선정하여 좌석 점유율을 높이는 것이 수익에 더 바람직하다고 생각한다.

4. 지금까지 쇼박스가 투자한 영화들은 크게 실패한 사례보다 성공한 사례가 더 많다. 그러나 영화제작산업 자체가 가지고 high risk의 문제는 여전히 쇼박스의 부담이 된다. 따라서 온미디어가 가지고 있는 Window구조를 효율적으로 활용하여 영화가 성공 하지 못하더라도 OCN 등 다른 사업부와 협력하여 위험을 관리할 수 있을 것이다.

2. 오리온과 CJ는 같은 엔터테인먼트 산업에서 경쟁하고 있다. 그러나 대기업의 시장 장악이라는 측면에서 엇갈린 평가를 받기도 한다. 각 그룹의 경영 스타일에 대해 비교 분석하고 향후 오리온 그룹의 대응 전략을 서술하시오.

CJ와 오리온을 비교해 보았을 때 가장 먼저 느끼는 것은 자금력의 차이이다. CJ 그룹의 시장 진출 전략은 '1위를 할 수 있는 시장을 찾아 들어간다.' 라고 할 수 있는데, 식품업에서 유통, 제과에 이르기 까지 다양하고, 어떻게 보면 소규모 영세 사업자들의 시장에 뛰어들었다고 볼 수 있다. 자본력을 앞세운 CJ 그룹의 투자는 대기업이 시장에 뛰어 들어 선의의 경쟁보다는 기존의 영세 사업자 층을 압박함으로써 시장을 획일적으로 만들고, 오히려 축소시키기까지 한다는 비판 또한 존재한다.

이에 비해 오리온의 경우는 자본을 통한 시장장식보다는 각 사업부의 detail한 전략과 사업구조를 재편성하여 시장을 선도할 수 있는 위치에 까지 이르고 있다. 또 이에 그치지 않고 현재 또 다른 사업을 찾아 뛰어 다니고 있다.

그렇다면 CJ는 오리온의 상대가 또는 라이벌이 될 수 없는 것인가? 결론부터 얘기하자면 NO이다. 시장은 항상 냉정한 곳이다. 과정보다는 결과가 중요한 것이다. 자본의 힘을 통해서 시장을 장악하는 것은 상도의를 무시하는 것이 아니라 단지 자사의 강점을 적극 활용 하는 것이다. 그러므로 지금은 두 기업에 대한 결론을 선불리 내릴 수 없는 진행시기인 것이다. 그렇다면 좋은 결론을, 즉 성공하기 위해서 향후 오리온이 나아가야 하는 방향은 무엇이겠는가?

기본적으로 현재 오리온이 갖고 있는 강점을 통해서 각 시장에서의 위치를 확고히 해야한다. '완벽한 1'이 되는 것이 가장 먼저여야 한다는 것이다. 이것이 중요시 되는 이유는 여러 가지가 있겠지만 그 중에서 가장 강조되는 것은 사업부의 중복 회피이다. 현재 기업들이 많은 사업부를 이끌어 가면서 서로의 사업부 간에 공통된 부분이 있는 것을 모르고 각기 다른 파트에서 같은 일을 이끌어 가는 경우가 종종 있다. 이는 두말할 필요없이 비용의 증가는 물론 소비자에게 혼란을 줄 수 있는 문제를 야기 시킨다. 또 두 개의 사업부가 중첩되는 일을 하는 경우에는 상호 연계를 확고히 해주기 위해서 이를 연결해 주기 위한 부서가 또 창립되어야 한다. 여러모로 비효율적인 일이 아닐

수 없다. 그러므로 이러한 폐해를 없애기 위해서라도 '각개격파를 통한 완벽한 1'이라는 전략은 필수적이라고 생각한다.

두 번째는 '완벽한 1' 그 이후의 전략이다. 현재 오리온은 시너지의 극대화를 위하여 사업부를 묶어 두는 것은 아직은 이르다고 생각하고 있다, 하지만 결국에는 CJ Entertainment와 같은 하나의 통합된 이미지를 만들어 내야 한다는 것은 인정하고 있는 것이다. 그렇다면 어떤 이미지를 창출해 나가야 할 것인가? 의례 오리온하면 초코파이라는 이미지를 떠올리게 마련이다. 그만큼 제과의 느낌이 강한 것이 사실이다. 그러므로 CJ와 같이 모기업을 표방하기 보다는 새로운 개념의 브랜드 네임을 창출해서 기존의 이미지를 벗어버려야 한다. 특히나 Entertainment군을 대표하는 회사인 만큼 소비자들에게 재미를 안겨 줄 수 있는 이미지를 구축해야 한다. 그렇다면 통합의 시기는 언제인 것인가? Entertainment 시장은 언제나 그리고 누구나 소비자가 될 수 있는 시장이다. 그만큼 시장의 타겟 고객층이 넓다는 것이다. 그러므로 각 사업군에서 시장의 장기성장률이 (-)를 기록할 때 하나의 통합 브랜드를 구축해야 한다. 아까도 언급했듯이 이 시장의 고객은 넓다. 그만큼 잠재 고객이 많다는 것이다. 그러므로 이들을 표면으로 이끌어 내기 위해서는 통합된 이미지를 통한 문화적 쇼크를 안겨 줌으로서 Entertainment하면 오리온이라는 생각을 떠올리게 하고 이를 유지해가는 것이 가장 중요한 전략이다.

3. 오리온이 사업 재편성의 일환으로 복표사업인 스포츠 toto를 인수한 배경과 당면한 과제를 해결하고 그 나아가 방향에 대해서 토의해 보자.

2001년 '가능성 있는 한방'이라는 카피와 함께 소비자에게 다가간 스포츠 toto는 아직 그 가능성을 제대로 확인시켰다고는 할 수 없다. 그러나 오리온 그룹이 계속되는 경기 침체에도 불구하고 각종 정치적인 사건까지 연루됐던 스포츠 toto를 2003년 3월 전격 인수한 것은 그 가능성을 긍정적으로 평가했기 때문이었다.

여기서 오리온 그룹의 장기인 나무보다 숲을 보는 전략이 다시 한번 들어나는 대목이다. 2001년 화려한 스포츠 라이트를 받으며 시장에 진입한 스포츠 toto였지만, 뒤이어 나온 '로또'에 밀리며 부실의 늪에 허덕이고 있었다. 경마가 활성화 된 국내 도박 문화에서 다른 스포츠의 합법적인 도박도 성공할 것이라는 선입견아래 치밀한 준비 없이 도입한 것도 그 원인 중에 하나이다. 누구도 맡으려 하지 않던 부실기업을 오리온이 인수를 한 것이었다. 오리온이 노린 것은 지금 당장이 아니라 5~10년 뒤였기 때문이다.

5~10년 후의 우리나라는 여가생활이 더욱 발달하여 여러 종류의 체육활동이 늘어날 것이다. 박세리 신드롬에 의해 골프가 대중화 되었고 올림픽이나 세계적 경기에 의해 발굴된 스포츠 스타들의 인기로 인해 테니스, 배드민턴, 탁구 등의 대중적 인기가 높아지고 있다. 콘텐츠가 다양해 질 수 있는 가능성이 잠재되어 있다는 것은 오리온이 스포츠 toto를 인수한 배경이다. 삶의 질이 나아지면서 운동과 더불어 가볍게 즐기는 도박 같지 않은 도박, 오락적 베팅 게임이 바로 스포츠 toto를 통해 가고자 하는 길인 것이다.

그러나 스포츠 toto가 장밋빛 미래를 보장하지는 못한다. 스포츠 복표³⁸⁾가 열기를 끌고 있는 유

38) 스포츠 복표사업은 열광적인 유럽 축구를 중심으로 사업이 시행되고 있다. 복표 사업에서 가장 많이 시행되는 종목은 축구이다.

럽지역은 축구가 활성화된 지역이다. 또한 유럽의 축구는 유럽뿐만 아니라 전세계 축구인의 주목을 받는 곳이다. 따라서 유럽 스포츠 복표는 그 사업성이 충분하다. 이에 반해 한국축구는 월드컵 이후 그 저변이 많이 확대되긴 했으나, 아직은 참여 인구가 제한적이다. 때문에 축구 토토의 타겟층이 적어 사업성을 확신할 수 없다. 그래서 스포츠 toto가 내놓은 전략은 우리나라에서 펼쳐지고 있는 프로스포츠(야구, 축구, 농구)와 골프, 씨름 전 경기에 대한 베팅 게임이다. 토토라는 복표를 한 종목에 국한 시키지 않음으로서 누구나 한번쯤은 해보고 싶은 오락으로 키우고자 한 것이다.

내부 자금 문제도 스포츠 toto의 큰 짐이 되고 있다. 오리온그룹이 toto를 인수할 당시 부채는 약 2,400억 원. toto가 지금부터 지속적인 수익을 낼 경우 2006년에는 손익 분기점에 도달한다. 그러나 분석가들은 손익 분기점에 도달하더라도 계속해서 부채를 줄여 나갈 수 있을 지는 '물음표(?)'이다. 결국 스포츠 toto의 운명은 로또만큼이나 소비자의 선호도를 끌어올 수 있느냐에 달려있다. 향후 지속적인 성장을 위해서는 다양한 게임을 개발하고, 현재 인기 있는 프로야구 * 축구 * 농구의 게임을 강화할 수 있는 방안을 강구해야 한다. 더불어 해외 여러 축구리그에 관한 게임도 지속적으로 확대해 나갈 것으로서 명실상부한 종합 스포츠 엔터테인먼트 게임 회사로 태어나야 회생의 가능성이 조금씩 보이기 시작할 것이다.