

4장. 콘텐츠 큐레이션 #3 <영화콘텐츠 편>

한국 영화산업과 콘텐츠 큐레이션

2019년은 한국영화 산업 100주년을 맞이한 해다. 1919년 10월 27일 서울 종로 단성사에서 연쇄극 <의리적 구토(義理的 仇討)>가 상영된 이후 100년 동안 많은 부침을 겪어온 한국영화는 이제 전 세계에 팬을 확보한 강력한 콘텐츠로 자리매김했다. 뉴욕 링컨센터에서 ‘뉴 코리아 시네마’ 라는 회고전을 가질 정도로 개성과 다양성에서 세계 영화의 역사에 굵직한 자취를 남기는 중이며 봉준호 감독의 <기생충>이 칸 국제영화제에서 황금종려상 수상에 이어 골든글로브 외국어영화상까지 석권하며 한국영화의 지위는 더욱 확고해졌다.

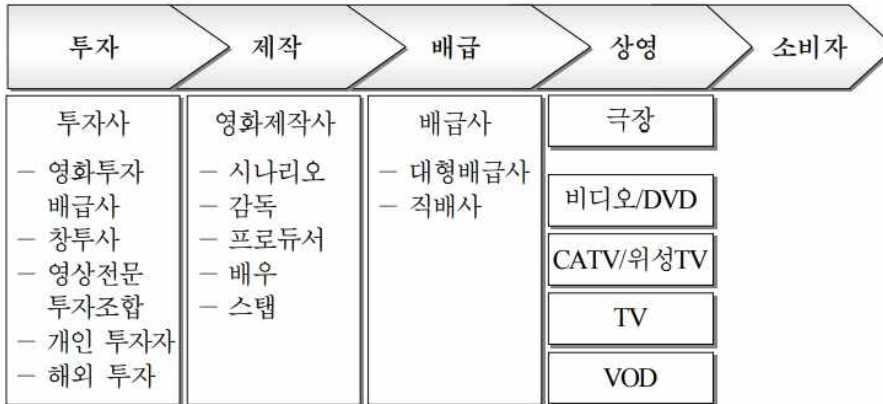
2019년 한국영화계는 주목할 만한 흥행 성과를 보여준 작품들이 연이어 등장했다. <극한직업>과 <기생충>은 1천만 관객을 돌파했고, <엑시트>는 942만, <봉오동 전투>와 <나쁜 녀석들: 더 무비>는 4백만 관객을 넘었고, <돈> <악인전> <82년생 김지영>은 3백만, <가장 보통의 연애> <말모이> <증인> <사바하> 등은 2백만 관객을 돌파했다. 그러나 실질 개봉작(극장 개봉하여 적어도 1개 상영관에서 일주일간 전일 상영되어 40회 이상 상영된 작품)의 수가 148편이나 된다는 점을 **고려할 때**, 흥행작 중 손익분기점을 넘긴 작품은 개봉작 중 10% 남짓에 불과하다.

5G 기술의 발전과 OTT 플랫폼의 등장으로 영상 콘텐츠 시장 전체가 격변하고 있는 가운데, 수많은 영화를 ‘콘텐츠 큐레이션’의 관점에서 이해하기 위해서는 영화산업 생태계의 특징을 파악할 필요가 있다. 영화는 ‘극장’이라는 상영 환경을 대상으로 하는 만큼 독특한 메커니즘을 가지고 있다. 2019년 현재 한국영화의 산업 생태계와 미디어 격변의 시대, 콘텐츠 큐레이션 차원에서 한국영화의 주요 흐름을 정리하여 알아보도록 한다.

1. 영화산업과 가치사슬

‘가치사슬(value chain)’은 기업 활동에서 부가가치가 발생하는 과정을 뜻하는 것으로, 1985년 미국에서 가치사슬 이론이 정립된 이래 경제 활동과 산업을 분석하는 데 널리 활용되어왔다. 특정 기업이 ‘상품(product)’ 또는 ‘서비스(service)’를 제공한다고 할 때, ‘가치사슬’은 여기에 직간접적으로 투입되는 일련의 활동과 과정의 연계 방식을 뜻한다. 즉, 제품을 생산하고 운송하며 판매하는 데 드는 비용뿐 아니라, 인건비 등 각종 비용을 산입해 얼마만큼의 가치를 생산할 수 있는지를 분석하는 데 사용된다.

영화산업의 경우, 비용의 투입과 가치 생성에 있어서 적용되는 가치사슬의 틀은 우선 [그림 1]과 같은 선형적인 그래프로 정리할 수 있다. 소비자가 한 편의 영화를 구매하기까지 가치사슬의 주요 과정은 투자, 제작, 배급, 상영 등의 과정으로 이루어진다. 특히 영화는 극장 상영 매출이 전체 매출의 85% 이상을 차지하는 만큼, 이에 개입되는 과정과



[그림 1] 영화산업의 선형적 가치사슬 모델

영화는 대표적인 ‘고위험 고수익(High Risk High Return)’의 산업이다. 경제의 관점에서 수요를 예측하기 매우 어려운 콘텐츠이기 때문이

다. 즉, 투자하고 제작할 때 흥행에 대한 예측이 거의 불가능하다. <곤지암> <변신>처럼 모두의 예상을 깨고 성공한 작품이 있는가 하면, <물괴> <PMC: 더 벙커>처럼 블록버스터급 대작 영화가 손익분기점을 넘지 못하고 실패하기도 한다. 즉, 투자금에 비해 높은 수익을 얻을 수도 있고 투자금을 회수하지 못할 수도 있다.

영화는 낮은 한계비용을 가진 상품이다. 한계비용(marginal cost)이란 동일한 하나의 상품을 한 개 더 제작하는 데 드는 비용을 뜻한다. 즉, 영화는 완성품을 만들어내는 데는 많은 돈이 들지만, 같은 영화를 여러 극장에서 배급하고 판매하기 위해 상영본을 추가 제작하는 비용은 상대적으로 저렴하다. 반면 매몰비용은 높다. 매몰비용(sunk cost)은 하나의 상품을 만드는 데 투입되어 사라지는 비용이다. 한 편의 영화를 제작, 배급, 홍보, 마케팅 등을 하기 위해서는 하기 위해서 일정 이상의 제작비 규모를 갖추어야 한다. 하지만 개봉 이후 수익은 불투명하며 제작비에서 가장 큰 부분을 차지하는 인건비는 일단 지급되면 사라지는 비용이다.

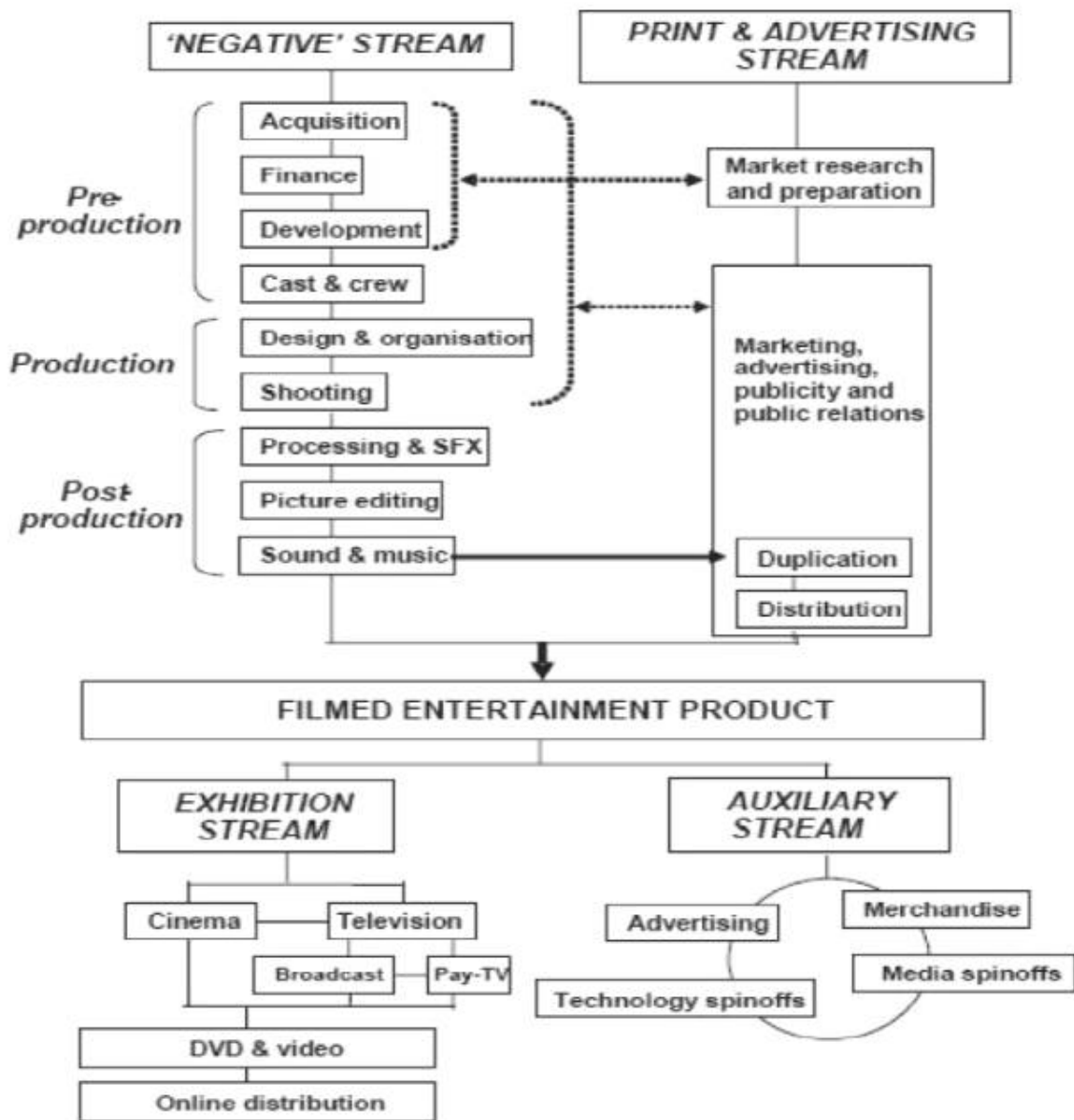
‘낮은 한계비용과 높은 매몰비용’이라는 영화 상품의 특성상 수익을 극대화하기 위해서는 다양한 전략이 필요하다. 그 대표적인 것이 OSMU(One Source Multi Use)’ 전략이다. 영화는 하나의 자원으로 다양한 활용이 가능한 상품이다. 영화는 극장뿐 아니라 다양한 플랫폼과 매체를 통해 장기간 배급되며, 시간이 지나도 수익이 계속 발생하고, 하나의 콘텐츠로 다양한 부가상품을 만들어낼 수 있다. 즉, ‘부가 스트림(auxiliary stream)’에서는 영화 상품을 이용한 광고를 만들어내거나, 히트 콘텐츠로 캐릭터 또는 머천다이징 사업으로 확장시키거나, 차세대 테크놀로지를 이용해 관련 게임 등 부가적인 기술적 스피노프 상품을 출시하거나, 속편이나 전편 혹은 드라마와 같은 다른 미디어 스피노프 상품으로도 확장될 수 있다.

[그림 2] 영화산업의 입체적 가치사슬 모델

[그림 2]는 영화의 가치사슬을 복합적으로 제시하고 있다. 이 가치사슬 모델은 영화의 제작에서 수익창출에 이르는 과정을 네 개의 ‘흐름(stream)’으로 나눈다. 먼저 ‘네거티브 스트림(negative stream)’은 영화를 사전제작과 제작, 후반 제작 단계로 나누어 각 단계를 세분화

하고 있다. 영화 시나리오 또는 원작의 판권을 구입하고 투자를 진행, 개발과정을 거쳐 인력을 고용하여 촬영한 후 영상과 음향에서의 후반 작업에 이르는 과정을 단순화해서 보여준다.

두 번째는 ‘상영본 & 광고 스트림(print & advertising stream)’ 인데, 영화의 제작 과정에서 상영본(print)과 광고가 어떻게 개입하는지를 보여준다. 즉, 사전제작과 기획 단계에서 이미 시장 내에서 해당 프로젝트의 강점과 약점 등 시장 조사가 진행되고, 프로덕션 디자인과 촬영 등 제작 단계에서는 마케팅과 광고, 홍보를 위한 자료를 함께 준비하며, 후반작업 단계에서는 상영본의 복제와 배급 등을 검토하게 된다.



이렇게 만들어진 ‘영화화된 오락 상품(filmed entertainment product)’은 우선 ‘상영 스트림(exhibition stream)’을 통해서 수익을 창출하게 된다. 여기에는 극장, 텔레비전, 방송, 유료TV, DVD와 비디오, 그리고 온라인 배급 등의 다양한 창구(window)가 포함된다. 영화의 배급 과정에서 극장 이외의 창구를 통해 오랫동안 배급함으로써 수익을 극대화하는 ‘롱테일(long tail)’ 전략은 영화로 수익을 극대화하는 대표적인 방법이다. 이러한 ‘부가 스트림’을 포함한 위 가치사슬 모델은 영화의 OSMU 전략을 포함한다는 점에서 영화산업의 특징을 더 자세히 포괄적으로 보여준다. ©한선희