



OTT 플랫폼 환경에서의 국내 콘텐츠 기업의 경영전략: 동적 역량 접근을 중심으로

Strategic Transformations of Korean Media Companies in the Over-the-top (OTT) Environment:
Dynamic Capabilities Perspective

저자 (Authors)	김상임, 이영주 Kim, Sang Im, Lee, Yeong Ju
출처 (Source)	사이버커뮤니케이션학보 38(3) , 2021.9, 5-45 (41 pages) Journal of Cybercommunication Academic Society 38(3) , 2021.9, 5-45 (41 pages)
발행처 (Publisher)	사이버커뮤니케이션학회 Cybercommunication Academic Society
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE10608998
APA Style	김상임, 이영주 (2021). OTT 플랫폼 환경에서의 국내 콘텐츠 기업의 경영전략: 동적 역량 접근을 중심으로. 사이버커뮤니케이션학보, 38(3), 5-45.
이용정보 (Accessed)	서울과학기술대학교 110.11.241.*** 2021/10/25 20:52 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

OTT 플랫폼 환경에서의 국내 콘텐츠 기업의 경영전략: 동적 역량 접근을 중심으로

김상임*

(서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 박사과정)

이영주**

(서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 교수)

요 약

본 연구는 급변하는 미디어 환경에 대응하기 위해 콘텐츠 기업이 어떻게 인적, 물적 자원과 역량을 통합하거나 재배치하여 경쟁우위를 만들어 가는지 동적 역량 (Dynamic Capabilities)의 관점에서 분석하였다. 즉, 글로벌 OTT 플랫폼의 경쟁이 심화되고 국내 콘텐츠의 해외 진출 가능성이 높아지면서 국내 콘텐츠 제작사가 제작 및 유통 역량 강화를 위해 자원을 어떻게 재배치, 재구성하였으며, 전략의 변화에 따라 경영 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지를 스튜디오드래곤과 제이콘텐트리/JTBC스튜디오를 중심으로 사례 분석을 통해 살펴보았다. 연구 결과, 콘텐츠 제작 역량 강화를 위해 두 제작사는 기업공개를 통해 제작 비용을 유치하고, 경쟁력 있는 제작사의 인수합병을 통해 제작 인력을 강화하고, 공동제작을 통해 글로벌 시장에 소구할 수 있는 콘텐츠 제작 경험을 학습하고, 유통채널의 다각화를 위해 디지털 플랫폼에 적합한 새로운 콘텐츠 개발을 시도하고 있다. 또한 제작사는 유통채널의 다각화와 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해 해외 제작사와의 공동제작 전략을 실행하고 있음을 알 수 있었다. 본 연구결과를 통해 국내 영상 콘텐츠 제작사의 환경변화에 따른 제작 및 유통 역

* kimsangim@gmail.com, 주저자

** roselee@seoultech.ac.kr, 교신저자

량 강화를 위한 전략의 변화를 이해하고 콘텐츠 제작사의 역량 강화를 위한 함의점을 제안하였다.

키워드: 동적 역량 관점, 경쟁우위 전략, 콘텐츠 제작, 유통전략, 미디어 기업

1. 문제 제기

기업들은 시장이 개방되거나, 파괴적 특성을 지닌 혁신 서비스가 도입될 때, 또는 정부 차원에서 새로운 규제를 도입하는 등 외부 환경이 변화를 맞이하게 되면 새로운 전략으로 대응한다. 현재의 국내 미디어 시장은 이 모든 변화가 동시에 이루어지고 있다. 유튜브와 넷플릭스에 이어 디즈니플러스(Disney+)와 애플TV플러스(AppleTV+)의 국내 시장 진출이 성큼 다가오고 있으며,¹⁾ 팬데믹 상황으로 돌입하면서 광고 기반 서비스인 유튜브 이용과 구독자 기반 서비스인 넷플릭스의 급성장으로 전통적인 유료방송 시장의 구조가 흔들리고 있다.

이러한 지각 변동은 글로벌 OTT(Over-the-Top : 이하 OTT)가 국내 시장에 진출하면서 신규 가입자 확보를 위해 차별화된 콘텐츠를 공급하면서 촉발되고 있다(오경수, 2019; 이문행, 2020). 2016년 넷플릭스가 국내 방송 콘텐츠의 방영권만 구매하던 시기에는 큰 반향을 일으키지 못했으나 독자적으로 프로그램을 기획하고 제작비 전액을 부담하는 오리지널 콘텐츠를 편성하면서 가입자가 폭발적으로 증가하기 시작했다. 2020년 말 기준 국내 넷플릭스 가입자는 380만 명, 월간 이용자 수(MAU)가 1000만 명을 기록했다.²⁾ 동남아시아 시장에서의 한국 콘텐츠

1) “디즈니·애플 OTT도 온다…‘국내 OTT 진흥 정비해야’”, 미디어오늘(2021.5.30.)

2) “넷플릭스, 국내 월이용자 나홀로 증가..요금 인상 가능성 솔솔” 뉴스핌 (2021.3.16.),

츠의 인기 상승에 맞물려 국내 콘텐츠 투자비용도 늘어나 2020년 3,300억 원에 이어 2021년에는 5,500억 원을 투자할 것으로 알려졌다.³⁾ 시장과 방송과 방송채널사용사업자의 2019년 콘텐츠 총 구매금액이 5,785억 원인 것을 감안하면(정보통신정책연구원, 2020) 넷플릭스의 콘텐츠 투자 규모는 국내 콘텐츠 제작 시장에 큰 영향을 미칠 수 있는 수준이다. 뿐만 아니라 중국 OTT 플랫폼인 아이치이(iQiyi) 역시 <지리산>의 해외 방영권을 선구매하는 조건으로 총 제작비 320억 원 중 250억 원을 부담하고⁴⁾ 애플TV플러스 역시 <파친코>와 <닥터 브레인>에 제작비를 투자했다. 넷플릭스가 국내 시장 진출 시 스튜디오드래곤과 제이콘텐츠리와 파트너십을 체결한 것과 유사하게 디즈니플러스도 스튜디오앤뉴와 5년간의 장기 공급 계약을 맺은 것으로 알려졌다.

그동안 수동적인 자세로 임했던 유료방송 사업자들의 전략도 바뀌고 있다. 방송영상 콘텐츠의 기획, 제작, 유통 등 가치 사슬의 모든 단계에서 비즈니스 전략의 변형(transformation)과 적응(adaptation)이 나타나고 있다. 미국의 플랫폼 사업자인 컴캐스트(Comcast)는 NBCUniversal 계열 OTT 서비스인 피콕(Peacock) 가입자를 4,200만 명 확보하면서 유료방송 가입자들의 침식된 기반을 스트리밍 시청자로 대체하고 있다.⁵⁾ 국내 IPTV 사업자도 웨이브(Wavve)와 시즌(Seezn)을 위한 콘텐츠 투자를 늘리며 해외 OTT 플랫폼과의 협력 방안을 모색하고 있다.

“암초 만난 넷플릭스…망사용료 ‘못내’ 세금 추정 ‘불복’”, 중앙일보(2021.6.27.)

- 3) “넷플릭스의 대항마 디즈니플러스 국내 진출 임박...시장 판도는”, 전자신문(2021.5.7.) 넷플릭스가 글로벌 시장에서 투입한 비용은 2020년 173억달러 즉 19조 92억원이며 2021년은 190억 3000만 달러 약 20조 9130억 원을 투자할 것으로 예상된다.
- 4) “China’s IQIYI to produce Roommate as its First Korean Original Series”, Variety (Dec. 2, 2020).
- 5) “Comcast Earnings Spotlight the Media Industry’s Upheaval”, The New York Times (Apr. 29, 2021).

출시한 지 1년 4개월 만에 가입자 1억 명을 확보한 디즈니플러스는 유료 방송을 통한 디즈니 채널의 송출을 중단할 계획을 밝힌 바 있다.⁶⁾

이처럼 일부 플랫폼의 수요 독점이 완화된과 동시에 오리지널 콘텐츠에 대한 수요가 증가하고 비선형적인 미디어 소비가 늘어나는 환경에서 콘텐츠 제작사들은 투자 환경, 제작, 유통 측면에서 기회와 위기를 동시에 맞고 있다.

먼저 국내 콘텐츠에 대한 아시아권 시청자의 높은 선호도를 기반으로 콘텐츠 구매대가가 상승하고, 오리지널 콘텐츠 및 구작 라이브러리에 대한 수요가 증가하는 것은 긍정적 신호로 볼 수 있다(김희재, 2019; 유건식, 2019). 제작사들은 규모의 경제 창출과 수익을 더 확보할 수 있는 콘텐츠 공급처와 거래하고 있으며(민병준 외, 2020) 일부 제작사들은 제작비 전액을 부담한 후 콘텐츠를 방영하면서 회수하는 식으로 판권 수익을 극대화하는 비즈니스 모델을 만들어가고 있다(김운호, 2021). 또한 캡티브 채널을 보유한 제작사는 조인트벤처나 인수합병을 통해 제작 역량을 강화하고 있으며(이문행, 2020), 영화 산업의 우수한 제작 인력을 흡수하고 웹툰 IP를 보유한 플랫폼 사업자와 다양한 협업을 시도하고 있다. 특히 글로벌 플랫폼을 통해 동남아 시장뿐만 아니라 미주와 유럽으로 콘텐츠를 진출시키기 위해 제작·유통 조직을 통합하거나 유통채널을 다변화하고 있다(이성민, 2021).

그러나 현재의 상황이 독립 제작사에게 반드시 유리한 것만은 아니다. 글로벌 OTT 플랫폼의 국내 미디어 시장의 참여로 고품질의 콘텐츠에 대한 요구가 증가하면서 콘텐츠 제작비가 급격히 상승하는 점은 제작사에게 위기로 작용한다(김일중·김치호, 2019). 제작비가 인상되는 이유는 투자 위험을 줄이기 위해 드라마 제작사가 흥행을 보장하는 A급 작가와 배우를 기용하는 데 기인한다. 하지만 고비용의 제작비를 감당할 수 있

6) “디즈니플러스 곧 상륙...디즈니 방송 채널 송출 중단”, 블로터(2021.7.14.)

는 제작사는 많지 않기 때문에 리스크를 관리할 수 있는 소수의 제작사 중심으로 독과점 시장이 형성되고 있다(이문행, 2020). 중소 규모의 제작사들은 방송사나 플랫폼에 IP를 넘기는 조건으로 계약을 체결하는데, 이러한 계약 방식은 수익이 축적되지 않기 때문에 장기적으로 독자 생존이 어려워질 수 있다(김운호, 2021). 더구나 기존 방송 채널에서 드라마의 편성 비율을 축소하고 있다는 점도 독립 제작사에게 불리한 변수이다. 글로벌 시장에서 콘텐츠 IP를 기반으로 수익을 극대화하면서 지속가능한 비즈니스 모델을 만들어갈 수 있는 독립 제작사는 많지 않다.

이와 같이 새로운 기술이 개발되고 시장에 진입하는 잠재적 기업이 존재하며, 규제 불확실성이 높은 비즈니스 환경에서 기업들은 지속가능한 이익을 얻기 위해 사업의 연속성과 효율성간의 균형을 모색한다(Jantunen et al., 2018). 미디어 기업이 경쟁력 강화를 위해 시도한 전략적 경영에 대한 분석은 자원 기반 접근(resource-based view)에 토대를 두고 시도되었다(김일중·김치호, 2019; 김종하, 2009). 자원 기반 이론은 기업이 보유하고 있는 경쟁력 확보를 위해 자산, 역량, 수월성을 발견하기 위해 기존 자원을 어떻게 활용하는지 초점을 맞추는 경향이 있다(Barney, 1991). 그러나 외부의 변화가 빠르게 이루어지는 환경에서 기업이 인적 자원과 물적 자원을 환경 변화에 따라 어떻게 변형시키고 재배치하는지 파악하기 위해서는 동적 역량(dynamic capabilities) 접근이 보다 유용할 수 있다(Eisenhardt & Martin, 2000; Jantunen et al., 2018; Oliver, 2016). 휘발성이 강하고, 불확실하고, 복잡하고 애매모호한 시장 상황에서는 기업의 성과를 예측하기 어렵다(Murschetz & Oliver, 2020). 시장의 역동성이 클 경우에는 기업의 동적 역량에 따라 기업의 성과가 어떻게 달라지는지 살펴볼 필요가 있다(Schilke, 2014). 국내 시장도 OTT 서비스 도입 이후 콘텐츠의 자체 생산 여부가 미디어 생태계의 연결 중심성과 매체 중심성을

차지함에 따라(김대원 외, 2016, p.164) 자체 제작 역량과 유통 판로를 극대화할 수 있는 기업의 동적 역량의 수준에 따라 경쟁 우위(competitive advantage)가 영향을 받게 될 것이다. 그동안 미디어 경영 분야에서는 동적 역량 접근을 적용한 많은 연구가 다양한 차원에서 이루어졌다(Jantunen et al., 2018; Karimi & Walter, 2015; Majjanen, 2015a, 2015b; Majjanen & Jantunen, 2016; Oliver, 2018; Oliver & Picard, 2020; Steinbock, 2000). 하지만 국내 미디어 시장에서 동적 역량 접근을 통해 스튜디오 시스템을 중심으로 기업의 경영 전략과 성과를 분석한 연구는 많지 않다.

이에 본 연구에서는 동적 역량의 관점에서 콘텐츠 사업자가 보유한 콘텐츠 제작 및 유통과 관련된 자원을 미디어 환경 변화에 따라 어떻게 통합하고 재배치하고 재구성하고 있으며, 그리고 이를 경영 성과로 연결하고 있는지 사례 분석을 통해 살펴보고자 한다. 분석 대상은 2016년에 콘텐츠 제작 파트를 분리하여 설립한 스튜디오드래곤과 JTBC스튜디오이다. 분사 이후 4년이 지난 시점에서 두 스튜디오는 제작 역량을 확보하는 방식과 제작물의 유통방식, 그리고 경영 성과가 다소 차이가 있다. 본 연구결과를 통해 국내 영상 콘텐츠 제작사의 환경변화에 따른 제작 및 유통 역량 강화를 위한 유용한 전략의 변화를 이해하고 콘텐츠 제작사의 역량 강화를 위한 함의점을 제안하고자 한다.

2. 관련 문헌 검토

1) 동적 역량 접근

(1) 동적 역량의 개념

그동안 미디어 기업의 경영전략은 자원 기반 관점에서 연구가 수행되어 왔다. 자원 기반 관점은 기업이 보유한 자원의 이질성을 바탕으로 한 기업의 경쟁력은 가치 있고, 희소하며, 모방할 수 없고, 대체하기 어려운 자원과 능력을 통하여 지속적인 경쟁 우위의 달성이 가능하다고 간주되었다(Barney, 1991). 하지만 변화하는 환경에서 기업의 경쟁 우위의 유지를 설명하는데 한계가 있음이 지적되어 왔다(김국태·허문구, 2016, p.84). 불확실성이 높은 환경에서 기업의 자원과 능력을 정태적인 측면에서 설명하는 접근보다 기업의 전략과 가치 창출, 그리고 경쟁우위의 획득 과정을 설명할 수 있는 동적 역량 접근을 통한 설명이 타당성이 높다는 것이다(Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997). 급변하는 미디어 환경에서는 기존 자원의 활용을 높일 뿐만 아니라 자원을 재구성, 재배치하는 조직의 혁신을 도모하는 과정 속에서 변화를 경험하고 적응하는 과정이 어떻게 이루어지는지 동태적 전략을 살펴볼 필요가 있다(Küng, 2013).

동적 역량이란 “급격하게 변화하는 환경에 대응하기 위해 내적·외적 자원과 역량을 통합하고, 구축하며, 재배열할 수 있는 기업의 총체적 능력”으로 정의된다(Teece et al., 1997, p.516). 여기에 탐험과 활용의 개념을 추가하여 “조직의 자원을 통합하고 재배치함으로써 탐험과 활용의 균형을 달성하고 유지하는 능력 또는 과정”으로 평가하기도 한다(김국태·허문구, 2016, p. 82). 즉 기업이 유의미한 동적 역량을 갖기 위해서는 새로운 목표를 탐구하고 기존 자원을 활용함과 동시에 경쟁자보

다 빠르게 자원을 구축하고 재배열하는 능력을 갖추는 것이 중요하다 (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

기업 경영에서 동적 역량이 강조되는 이유는 최근의 시장 환경이 급변하는 것에 기인한다. 만약 환경이 안정적이라면, 기업은 동적 역량을 통하여 자원과 능력의 변화를 추구하기보다는 기존의 자원을 보다 효율적으로 활용함으로써 성과를 얻을 수 있다(Miller & Friesen, 1983). 그러나 동태적인 환경에서는 기존의 자원 및 역량이 새로운 환경에 적합하지 않기 때문에 기업은 기존의 자원 기반을 새로운 환경에 적합하게 변화시킴으로써 경쟁우위를 획득할 필요가 있다. 그렇지 않으면 기존의 자산은 경직된 핵심 역량이 되어 변화를 모색하는 데 장벽으로 작용한다. 한때의 핵심 자산은 시장 구조적 변화로 인해 사실상 쇠퇴하거나 적절하지 않을 수 있으며 경쟁적 우위를 유지하는 수단으로 작용하지 않을 수 있다(Ambrosini, et al., 2009; Klepper, 1996). 탐구와 활용의 속도가 느리면 기존의 핵심기술이 모두 잠식당할 때까지 새로운 기술을 확보하지 못하게 되어 경쟁우위를 잃게 되고(Mudambi, 2008), 경로의존성으로 인해 고착화되어 환경 변화에 대응하기 어렵게 된다(Sydow et al., 2009).

동적 역량은 변화하는 환경에서 한 기업이 조직적 학습이 가능하고, 자원을 새롭게 결합함으로써 기업운영 역량을 개선할 수 있을 때 비로소 갖추어진다고(Helfat & Winter, 2011; Winter, 2003). 동적 역량의 세 가지 측면은 조직의 적응 과정에 필수적이지만 각 영역과 역할은 상당히 다르다. 먼저, 외부 환경을 관찰하고 정보를 해석하고 시장 기회를 탐색하고 파악하는 감지하는 역량(seizing)이 필요하다(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). 다음으로 시장을 탐색하면서 가치를 찾아내고 R&D에 전략적 투자를 하고 자사에 유리한 가치 사슬과 생태계를 구축할 수 있는 역량(seizing)이 중요하다(Katkalo et al., 2010).

마지막으로 자원과 자산 기반을 재할당하고 새로운 가치를 만들어내기 위해 자원과 과정을 변형하고(transforming) 학습을 통해 새로운 핵심 동력을 만들어가는 역량(reconfiguring)이 필요하다(Eisenhardt & Martin, 2000; Jantunen et al., 2005). 다시 말하면 기업이 동적 역량을 갖추기 위해서는 장기적으로 전문화된 자원 획득에 대한 과감한 투자와 혁신적 대응이 이루어져야 함을 의미한다(Steinbock, 2000, p.184). 즉, 새로운 경쟁 조건에서 높은 투자비용을 치루지 않으면 새로운 경쟁적 우위를 갖기 어려울 수 있다는 것이다. 특히, 시장 환경이 역동적으로 변하는 상황에서는 선두 기업을 추격하는 데 그치지 않고 기업 생태계를 확대하는 자원을 식별할 수 있는 경영진의 환경감지 역량이 요구된다(허문구, 2018; Ambrosini, et al., 2009). 따라서 한 기업의 동적 역량은 기업이 가진 역량을 개선하기 위한 조직의 능력에 초점을 둔 적응 과정이며, 기업의 개선된 성과를 유도하고 경쟁우위를 강화할 수 있도록 자원을 정교하게 투자해야 하는 연구로 볼 수 있다.

(2) 미디어 산업에서의 동적 역량과 시장 성과간의 관계

기술발전으로 인한 디지털 전환과 온라인 스트리밍 서비스가 확산되면서 동적 역량 관점에서 미디어 기업의 전략적 경영을 살펴보는 연구가 다각도로 이루어졌다(Murschetz et al., 2020). 특히 디지털화가 진행되는 시장 환경의 변화에 따라 특정 미디어 산업의 대응 전략을 살펴본 연구(Bouncken et al., 2008; Lampel & Shamsie, 2003; Oliver, 2014; Oliver, 2017, Oliver, 2018)가 다수 이루어졌다.

Lampel & Shamsie(2003)은 스튜디오가 단일 위계조직에 의해 통제되는 시점부터 자원 네트워크로 이루어진 허브 조직에 의해 스튜디오가 재배치되는 경우를 살펴보았다. 스튜디오의 운영을 위해 자원을 동원하고(mobilizing) 기존 역량을 변형하는(transforming) 역량이 가장

중요한데, 통합된 위계 조직에서는 동원 역량을 발전시키는 인센티브를 줄이고 변형 역량을 개발하기 위해 인센티브를 높이는 것이 효율적이며, 반대로 새롭게 만들어진 조직은 기존 자원을 변형하기보다는 자원을 동원하는 행위에 보상을 높임으로써 경쟁적 역동성을 만들어가야 한다고 보았다. 스튜디오가 만들어진 초기 단계에서는 신규 자원을 동원하는 역량 강화에 초점을 맞출 필요가 있음을 알 수 있다.

미디어 기업은 다수의 파트너 기업과 동맹을 맺는 경우가 많다. 이에 Bouncken et al.(2008)은 미디어 기업의 경쟁력은 동맹 형성과 경영 수준에 의해 결정되며, 전략적 제휴를 맺는 파트너와의 효과적인 협력 시스템의 중요성을 강조하였다. 콘텐츠 경쟁력을 높이고 동시에 유통수익을 극대화하기 위해서 파트너의 선정과 전략적 제휴가 성공적으로 수행될 필요가 있음을 시사한다.

최근의 TV 산업은 그 어느 때보다 불확실성이 크다. 영국의 미디어 산업에서 BSkyB와 ITV의 동적 역량을 비교한 연구에서는 BskyB의 경영진이 불확실한 미디어 환경을 탐색한 후에 자사에 유리한 가치 사슬을 구축하기 위한 전략으로 제품 혁신과 개발, 일반 R&D, 그리고 인적 자원과 업무 프로세스 개선에 대한 투자를 시도했으며, 관련 기업의 인수합병과 조인트벤처 설립을 통해 기업의 자원과 자산을 변형함으로써(seizing) 경쟁력을 강화했다고 평가하고 있다(Oliver, 2014). BskyB는 상호작용 서비스가 가능한 스카이 스포츠와 뉴스 서비스를 제공하고, Orange mobile 네트워크와의 제휴를 통해 뉴스와 스포츠 콘텐츠를 유통하는 등 하드웨어, 프로그램, 기술 개발에 높은 R&D 비용을 투입하는 등 보유 자원을 개선시켰지만, ITV는 환경의 변화에 적절하게 대응하지 못해 재무성고가 위축되었다. 단기간 내에 미디어 기업의 자원과 역량을 재구성하고 변형하는데 전략적 인수와 매각이 중요한 전략이 될 수 있음을 알 수 있다(Oliver, 2018).

다음으로 출판사나 방송사 등 조직 차원에서 기업의 동적 역량을 분석한 연구에서는 디지털 트랜스포메이션이 요구되는 환경 변화를 감지하는 역량은 단일 산업에 속한 기업에 유사하게 나타나지만, 기회를 포착하고 디지털 혁신에 대응하고 자원을 재배치하는 역량은 기업마다 상이하다고 분석했다(Jantunen et al., 2012; Karimi & Walter, 2015). 동적 역량을 보유한 출판사는 기존 역량을 다른 조직의 자원과 결합함으로써 틈새를 만들어내고 혁신을 이끌어낸다. 특히 강한 재구성(reconfiguration) 역량이 있을 경우 운영 역량을 혁신 경영에 성공적으로 레버리지함으로써 자원 기반을 바꿀 뿐만 아니라 기술 개발 역량까지 촉진시킨다(Ellonen et al., 2009, p.473). 또한 경영진이 외부 환경 감지에 노력을 기울이고, 새로운 가치를 만들어낼 수 있도록 기술을 개발하고 자원과 생산과정을 변형시켜 나가야 하며, 내부 자원을 조정할 수 있는 역량을 갖추게 되면 기업의 성과가 달라진다(Jantunen, et al., 2018).

한편, 방송영상산업에서는 콘텐츠 제작사들의 동적 역량이 혁신에 긍정적인 영향을 주며, 동적 역량의 수준에 따라 성과가 달라진다(Markeviciute et al., 2018; Naldi et al., 2014). 핀란드 방송사를 분석한 연구에서는 동적 역량이 강할수록 변화에 성공적으로 대응하며 조직의 자산과 과정에 기반을 두어 각 조직의 동적 역량이 달라질 수 있다고 밝히고 있다(Maijanen & Jantunen, 2016). Maijanen & Virta(2017)은 새로운 자원을 탐구하고 동시에 기존 자원을 활용해야 하는 조직의 이중적 입장(ambidexterity)에 따라 전략을 선택해야 한다고 제안한다. 즉 미디어 기업이 기존 자원을 활용하기 위해서는 경영 역량을 갖추어야 하지만, 급진적 혁신을 통해 새로운 기회와 자원을 탐구함으로써 기업이 지속가능한 경쟁적 우위를 갖기 위해서는 동적 역량이 필요하다고 강조하고 있다.

2) 콘텐츠 사업자의 동적 역량 강화를 위한 전략적 경영

미디어 산업 내 콘텐츠 사업자 역시 환경 변화를 감지하고 R&D에 전략적 투자를 하고 자사에 유리한 생태계를 구축하며, 기존 자원을 통합하거나 재배치/재구성함으로써 동적 역량을 강화하고 있다.

(1) 콘텐츠 제작 역량의 강화를 위한 스튜디오 시스템 구축과 공동제작 확대

글로벌 OTT 플랫폼의 국내 시장 진입은 국내 콘텐츠 기업이 규모의 경제를 실현하면서 다양한 장르의 콘텐츠를 만들 수 있는 구조를 만들어 주고 있다(정인숙, 2020, p.14). 국내 콘텐츠 제작사들은 이와 같은 환경 변화를 감지하고 콘텐츠 역량을 끌어올리기 위한 생태계를 저마다 구축하고 있다.

우선 콘텐츠 제작사들은 스튜디오 시스템을 도입함으로써 제작역량을 강화하고 제작과 유통 측면에서 효율성을 제고하려는 시도를 보이고 있다(오경수, 2019). 스튜디오 시스템을 구축하면 콘텐츠의 기획, 제작, 투자유치, 유통 등 가치 사슬의 통합으로 경쟁력 강화 및 시너지 효과를 창출할 수 있다(Doyle, 2013). 제작사의 콘텐츠 제작 역량이 강화되면 시청률도 상승하고, 국내외 사업자와의 거래 시 판매단가도 높게 책정할 수 있다. 특히 제작 물량을 효과적으로 늘리면서 캡티브 채널과 수직 관계에 있는 스튜디오는 콘텐츠 판매 이익을 극대화할 수 있는 편성 전략을 도입할 수 있다. 미국에 핀센 룰(Fin/Syn Rule)이 시행되던 당시, 불확실성을 줄이고 투자위험을 감소시키기 위해 스튜디오들은 네트워크 방송사에 콘텐츠를 유통하면서 리스크를 분산시킬 수 있었다(임정수, 2011). 스튜디오로부터 콘텐츠를 수급 받는 방송사는 콘텐츠 제작에 대한 위험부담을 줄이는 대신 높은 수익성을 포기하고, 스튜디오는 제작에 대한 투자위험을 감수하는 대신 많은 유통 채널 중 보다 높은 수익을 제

공하는 채널을 선택할 수 있다. 스튜디오는 유통 플랫폼이 많아질수록 관련 계약에서 우위를 확보할 수 있기에(Ulin, 2009) 양질의 콘텐츠를 제작할 수 있는 역량만 갖출 경우 안정적인 수익 창출을 도모할 수 있다. 뿐만 아니라 유통 플랫폼에 적합한 콘텐츠 포트폴리오를 구성하며 막대한 제작비를 조달하기 위한 투자유치 역할을 한다(Ulin, 2009).⁷⁾

다음으로 한정된 지역에 기반을 둔 콘텐츠 사업자가 제작 역량을 강화하고 유통 판로 확대를 위해 시도할 수 있는 전략은 콘텐츠 제작 역량이 우수하고 글로벌 진출 경험이 있는 해외 제작사와 공동기획 혹은 공동제작을 시도하는 것이다. 제작 역량이 우월한 제작사와 공동 제작하게 되면 단기간에 프로그램의 질적 수준 및 제작 과정의 시스템을 향상시킬 수 있고, 제작에 필요한 자원을 분담하거나 프로그램에 대한 권리를 나누어 가질 수 있다(윤재식 외, 2008). 특히 현지 제작사와의 공동제작은 타겟 수용자의 니즈를 파악하고 문화적 할인 효과를 최소화할 수 있는 기제도 된다.

반면 콘텐츠 제작 역량이 우수한 제작사는 문화교류를 통한 문화 다양성 확보에 초점을 맞추으로써(유세경·조은정, 2005) 시장을 확대하는 수단으로 활용한다. 넷플릭스 역시 현지 제작사와 협력을 통해 비용을 절감하기도 하지만 각국의 문화적 다양성을 반영하는 로컬 콘텐츠를 제작함으로써 경쟁우위를 유지한다(KCA, 2019).

(2) 판권거래의 변경 및 상품 개발(R&D)을 통한 비즈니스 기회 포착(seizing)

국내 방송사 외에 유통 플랫폼이 없던 시기에는 독립제작사가 콘텐츠를 제작하고 공급하지만 콘텐츠의 IP가 대부분 방송사에 귀속되었다(박

7) 2021년 3월 현재 코스닥에 상장된 독립 제작사는 키이스트, NEW, 초록뱀, 팬엔터테인먼트, 에이스토리, 위즈웍스튜디오, SM Life Design 등이 있다.

인규, 2019). 방송프로그램의 수요 독점구조가 장기간 형성되면서 외부 제작사가 제작비를 충분히 보상받지 못하고 IP도 확보할 수 없는 거래가 이어졌다(이문행, 2020). 고비용이 소요되는 드라마는 제작비의 70% 정도를 방송사로부터 방영권료로 받고 제작비의 나머지는 협찬 및 간접 광고로 충당하더라도(김회재, 2019) 독립제작사는 방송 편성권의 확보가 중요한 선결조건이었으며 편성권을 확보한 후에 제작하는 것이 일반적인 관행이었다(이성민, 2021).

그러나 글로벌 OTT 사업자는 제작비를 상회하여 수익률 10~15%를 보장하여 콘텐츠를 구매한다(이민아, 2021). 제작사도 IP를 소유하는 조건으로 거래하는 사례가 증가하고 있다. IP를 확보해야 해외 판매 수익뿐만 아니라 시즌제 제작이나 리메이크 판권 판매, 그리고 부가 사업 등으로 추가 수익을 얻을 수 있기 때문에 투자위험을 부담하는 것이다(오경수, 2019, p.48).

콘텐츠 사업자들의 콘텐츠 판매 및 유통 전략도 수정되고 있다. 콘텐츠 사업자들이 플랫폼에 콘텐츠를 제공하는 데 그치지 않고 스트리밍 방식으로 이용자들에게 콘텐츠를 직접 제공하기 시작한 것이다(김대원 외, 2016; 김해원 외, 2017).⁸⁾ 콘텐츠 사업자의 OTT 서비스 출시는 유료 방송 사업자와의 협상 과정에 부정적 영향을 미칠 수 있지만 포화상태인 유료방송 시장 외에 새로운 시장을 창출하고, 수익구조를 다변화할 수 있는 기회가 된다. 하지만 국내 콘텐츠 사업자는 로컬 기반의 자체 OTT 플랫폼에 콘텐츠를 독점적으로 공급하는 작품이 적고 유료방송 플랫폼에 실시간/VOD 상품으로 제공하고 있는 것을 볼 때, 아직까지 OTT 서비스를 유통채널의 하나로 간주하고 있다고 볼 수 있다(박성호 외, 2021, p.50).

8) 워너미디어(Warner Media)는 HBO MAX, 디즈니는 디즈니플러스, NBCU는 피콕(Peacock), 그리고 국내 콘텐츠 사업자인 CJENM는 티빙(Tving), 그리고 지상파 3사는 웨이브(Wavve)를 제공하고 있다.

다음으로 콘텐츠 사업자들은 인터넷의 주 이용자층이 선호하는 콘텐츠 개발을 위해 다양한 소재와 장르의 스토리를 개발하고 있다. 특히 글로벌 시장 진출을 앞둔 콘텐츠 사업자는 다양한 시청자 층에 어필할 수 있는 신선하고 흡인력이 강한 스토리를 필요로 한다. 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠 제작을 위해 할리우드의 A급 각본가를 영입하여 오리지널 콘텐츠의 완성도를 높이고, 3~5년간의 독점 계약에 막대한 투자를 하고 있다. 또한 콘텐츠의 참신함과 출연진의 다양성을 높이기 위해 유명 인사의 다큐멘터리를 제작하고 국제 영화제에 작품을 출품하고 있다. 디즈니도 훌루(Hulu)와 디즈니플러스에서 방영할 오리지널 콘텐츠 제작비용을 늘려 향후 5년간 50억 달러가 넘는 금액을 투자할 것으로 발표했다. 기존 콘텐츠와 신규 오리지널 콘텐츠를 다수 제작하여 콘텐츠의 연쇄 시청 효과를 모색하는 것이다(박종진, 2020).

(3) 콘텐츠 제작 인력 및 IP 확보를 위한 제작 자원의 재구성(reconfiguration)

미디어 기업의 사업 다각화를 위해서 검증된 제작인력의 확보 여부는 매우 중요하다(Chan-Olmsted & Chang, 2003). 콘텐츠 제작 과정에서 작가, 배우, 감독 등 크리에이터들의 인적 요소가 기여하는 비중은 매우 크며(전범수, 2011), 이러한 다양한 생산요소를 얼마나 효과적으로 조합하느냐에 따라 콘텐츠의 성패가 결정되기도 한다(노동렬, 2008).

콘텐츠 제작사들은 역량이 뛰어난 작가나 감독이 소속된 기획사나 제작사를 인수해서 이들의 역량을 기반으로 콘텐츠를 기획한다. 크리에이터들이 제작사와 장기적인 계약을 맺게 되면 완제품의 성과에 대한 위험 부담 없이 창의력을 발휘할 수 있는 동기가 부여된다(Küng, 2017, p.180). 작가나 감독 중에 역량이 검증된 인력은 소수에 불과하고 그들을 확보하기 위해 매번 협상해야 한다면 높은 거래비용이 소요된다. 특히 창작 역량이 동일한 작가들이 집단 창작을 하기보다 핵심 작가 중심

으로 시나리오를 작성하는 우리나라와 같은 제작 시스템에서는 핵심 작가가 속한 제작사를 인수합병 하는 것이 거래비용을 낮추고 안정적으로 콘텐츠 제작 역량을 유지할 수 있는 효과적인 전략이 될 수 있다(김운호, 2021). 한 시즌을 이끌어갈 수 있는 드라마 작가의 가치가 매우 크고 모방하기 힘들기 때문에 뛰어난 역량을 가진 작가의 보유여부는 스튜디오의 경영 성과에도 긍정적 영향을 미친다(김일중, 2019).

하지만 콘텐츠 제작에 필요한 창의적인 인력을 외부에서 계약하지 않고 자사의 직원으로 고용하는 것이 제작사의 경쟁력을 강화하는데 필수적인지에 대한 회의적인 입장도 있다. 미국의 할리우드 스튜디오는 작가와 외부 인력으로 계약을 하는 경우가 많다(Lampel & Shamsie, 2003). 유명 배우나 감독을 장기계약으로 고용하게 되면 제작사의 입장에서 재무적으로 손해가 되기 때문이다.

한편, IP 확보를 목적으로 미디어 기업 간 인수합병이 이루어지는 경우도 있다. 콘텐츠 거래는 완성된 프로그램은 비롯하여 포맷 등 프로그램의 원천 형식이나 아이디어, 프로그램에 출연한 캐릭터나 스토리에 관련된 상품들이 부가사업으로 함께 거래되기 때문이다(Ulin, 2009, p.344). 디즈니는 가장 많은 IP를 확보한 기업임에도 불구하고 여전히 적극적으로 콘텐츠 제작사를 인수합병하고 있다. 픽사(Pixar), 마블(Marvel), 그리고 루카스필름(Lucas Films)을 연달아 인수하면서 방대한 규모의 IP를 확보하게 되었다(Calandro, 2019). 이후에도 <아바타>, <X맨>, <데드풀> 등의 IP를 확보하기 위해 약 78조 원을 투자하여 21세기폭스를 인수합병하였다.⁹⁾ 유명한 IP를 기반으로 테마파크, 음악, 출판, 공연 등 다양한 분야에서 추가 수익을 창출할 뿐만 아니라 브랜드 자산을 더욱 강화기도 한다(전범수, 2011). 미국 할리우드 제작사인 21세기폭스, 소니픽처스, 워너브라더스 역시 유럽의 독립 제작사들을 인수

9) “디즈니, 21세기폭스 품었다...美미디어 빅뱅 가속”, 매일경제 (2018.6.21.)

해 글로벌 시장 진출의 교두보로 삼았으며, 리얼리티 프로그램 장르에서 우수한 IP를 보유한 영국의 독립 제작사들은 해외 미디어 기업의 주요 인수합병 목표 대상이 되고 있다(Esser, 2016).

3. 연구문제 및 연구방법

1) 연구문제

급변하는 미디어 환경에서 콘텐츠 제작사의 제작과 유통 역량 강화 전략의 변화를 살펴보기 위해 Teece(2007)의 감지, 포착, 재구성 분석틀에 기반을 두어 동적 역량과 성과의 관계를 분석하고자 한다. 즉, 본 연구 대상인 스튜디오드래곤과 제이콘텐트리가 어떻게 (i) 외부환경 관찰, 시장 기회 탐색, 파악, 감지(sense) 후에 제작 환경을 구축하고 자산 기반을 조절하는 등 자사에 유리한 가치사슬 및 생태계 구축 기회를 포착(seize)하고 (ii) 자원과 전략을 변형(transform)하고 재구성(reconfigure)하는 과정을 거쳐, (iii) 이러한 자원과 전략의 변화가 기업의 경영 성과에 미치는 결과를 분석하려고 한다.

국내 드라마 제작사의 유형은 캡티브 채널을 보유한 몬스터유니언과 스튜디오 S, 스튜디오드래곤, 그리고 JTBC스튜디오가 있으며 중소 규모의 독립 제작사들이 있다. 그 중에 CJENM 계열의 스튜디오드래곤, 그리고 JTBC 산하의 제이콘텐트리/JTBC스튜디오는 캡티브 채널을 보유하고 있고, 콘텐츠의 기획 및 제작 파트를 분리한 공통적 특성이 있다. 이에 동적 역량 관점에서 두 제작사가 보유한 제작과 유통 역량이 어떻게 변화되는지 분석해보고, 동적 역량과 재무성과와의 관계를 살펴보고자 한다.

연구문제 1. 국내 콘텐츠 제작사(스튜디오드래곤 및 제이콘텐트리)는 OTT 플랫폼의 증가에 대응하기 위해 어떻게 자원을 조합, 활용, 재배치하고 있는가?

연구문제 2. 국내 콘텐츠 제작사(스튜디오드래곤 및 제이콘텐트리)의 제작 및 유통 역량 강화 전략의 재무성과는 어떠한가?

2) 연구방법

본 연구에서는 스튜디오드래곤과 제이콘텐트리를 중심으로 사례 분석을 실시하고자 한다. 특정 기업에 대한 사례 분석은 산업 전체에 걸쳐 발생하기보다 특정한 상황에서 발생한 현상을 자세하게 살펴보는 데 유용하다.

두 제작사의 전략 변화를 보여줄 수 있는 자료 수집을 위해 해당 기업의 홈페이지, 언론기사, 증권사 기업정보, 인터뷰, 내부자료, IR 투자 보고서 등을 근거로 분석하였고 콘텐츠 판매 실적과 재무성과는 금융감독원 전자공시 자료, 방송산업실태 조사보고서와 증권사의 분석보고서를 참조하였다. 분석 기간은 글로벌 OTT 플랫폼인 넷플릭스가 국내 시장 진입 이후 국내 제작사의 콘텐츠 제작 편수가 증가하기 시작한 2017년부터 2020년까지 4년으로 하였다.

4. 연구결과

1) 콘텐츠 제작 역량 강화를 위한 자원 재배치 및 신규 자원 확보

분석 대상이 되는 두 기업은 콘텐츠 유통환경 변화에 따라 콘텐츠 제

작 부문에서의 경쟁 우위를 확보하기 위해 자사에 유리한 가치사슬 및 생태계를 구축하고, 제작사의 인수합병을 통해 제작 관련 자원을 재배치하는 등 제작 인력에 대한 전략적 투자를 늘리고 있다. 구체적으로 ▶모 기업에서 콘텐츠 기획 및 제작 파트를 분리한 스튜디오 시스템을 구축하고 ▶작가, 감독 등 핵심제작 인력의 내부화를 시도하고 있다.

(1) 스튜디오 시스템 구축(자원 재배치 및 신규 인적 자원 확보)

글로벌 OTT 플랫폼인 넷플릭스는 국내 시장 진입 이후 가입자 유치에 고전했는데, 국내 콘텐츠를 편성하면서 신규 가입자가 증가하였다. 동남아시아에서 국내 콘텐츠에 대한 수요가 높아짐에 따라 넷플릭스를 포함한 글로벌 OTT는 국내 콘텐츠를 지속적으로 구매하고 있다. 이러한 외부환경의 변화를 인지하고 콘텐츠 제작 시장에서의 기회를 포착하기 위해, CJENM, JTBC 두 방송사는 드라마 시장을 선도하고 경쟁우위를 취득하기 위한 전략으로서 콘텐츠의 기획, 제작, 유통, 투자 파트를 분리하여 스튜디오 시스템을 구축하였다.

CJENM은 드라마 제작팀을 2016년 5월에 분사하여 스튜디오드래곤을 설립하고 이외 콘텐츠 IP 확보와 콘텐츠 유통을 위해 웹툰·웹소설의 IP를 소유하고 디지털 플랫폼을 소유한 네이버와의 협력을 강화하였다. 스튜디오가 제작물량을 늘리기 위해서는 투자유치가 중요한데, 네이버와 넷플릭스로부터 투자를 유치함으로써¹⁰⁾ 해외 유통 판로를 강화하였다.

제이콘텐츠리의 구조 개편은 여전히 진행 중이다. 중앙미디어네트워킹은 자회사인 제이콘텐츠리에서 콘텐츠 기획, 제작 및 유통 파트를 분리해 JTBC콘텐츠허브로 분사시킨 후 2020년 2월에 JTBC스튜디오로 사명을 변경하였다. 이후 2021년에 제이콘텐츠리는 콘텐츠 IP 발굴과 투

10) 스튜디오드래곤은 150억 원의 자본금을 바탕으로 2017년 11월에 코스닥에 상장했으며, 현재 넷플릭스에서 4.68%, 네이버에서 6.26% 지분을 소유하고 있다.

자유치를 맡고, JTBC스튜디오와 제이콘텐츠리스튜디오는 합병하여 콘텐츠 제작과 유통을 담당하고 있다. JTBC스튜디오는 중국의 텐센트와 국내 사모펀드로부터 투자를 유치하며 제작 기반을 확대하였다.¹¹⁾

모기업으로부터 제작사들이 독립하는 이유 중 하나는 기업 상장을 통한 투자유치나 재무적 투자자(FI)와 전략적 투자자(SI)로부터 콘텐츠 제작을 위한 재원을 수혈받기 위해서이다. 두 스튜디오는 외부 투자를 성공적으로 유치함으로써 콘텐츠 제작에 필요한 재원을 확보하였다.

하지만 두 스튜디오는 모기업과의 업무 분장에 차이를 보이고 있다. 스튜디오드래곤은 콘텐츠 기획, 제작, 그리고 투자유치를 분리하여 내부 자원의 효율화를 모색하였지만, 유통 업무는 CJENM이 맡고 있다. CJENM이 유료방송 플랫폼과 거래할 때 협상력을 발휘할 수 있는 이점이 있으며, 아울러 광고대행 자회사를 통해 예능 프로그램이나 웹콘텐츠와 광고결합 판매가 가능하기 때문이다. 하지만 제작과 유통 업무가 분리되어 의사결정의 효율성이 떨어질 가능성이 크고, OTT를 성장시키려는 모기업과 자회사간의 이익배분에 대한 갈등이 생길 수도 있다.

한편 JTBC스튜디오는 콘텐츠 기획, 제작, 유통 업무를 맡고 제이콘텐츠리스튜디오는 콘텐츠에 대한 제작투자 및 IP 사업 대행 업무를 하고 있다, 즉 제이콘텐츠리가 IP 권리를 확보하고, 콘텐츠 관련 판매 수익을 제작사와 유통사에 배분하는 역할을 맡음으로써 JTBC스튜디오는 콘텐츠 제작과 유통에 전념하고 있다.

제작 장르 측면에서도 두 스튜디오는 차별점을 갖는다. 스튜디오드래곤은 드라마 제작에 집중하고 있는데, 현대극, 사극을 포함한 다양한 시대 비경과 현대와 과거를 넘나드는 타임리프, OCN의 대표 장르로 자리

11) 제이콘텐츠리의 자본금은 약 570억원으로 추정되며, JTBC스튜디오는 2020년 12월에 국내 사모펀드와 중국 기업으로부터 4천억 원의 자금을 확보하였다. “자회사 투자 유치 소식에 제이콘텐츠리 강세”, 조선비즈 (2020.12.30.)

매김한 범죄 스릴러, 판타지, SF 등 새로운 장르를 꾸준히 시도하고 있다. 또한 캡티브 채널뿐만 아니라 다른 유통 플랫폼에 작품을 공급하고 있다. 반면 JTBC스튜디오는 드라마와 예능, 웹예능까지 콘텐츠 장르를 확장하는 점에서 차별된다. 하지만 제이콘텐트리/JTBC스튜디오는 제작 물량이 크지 않아 JTBC 채널에 부합하는 콘텐츠를 주로 기획, 제작하는 등 JTBC를 유통채널로 활용하고 있다.

(2) 신규 제작 인력의 확보를 통한 제작 역량 강화

다음으로 스튜디오드래곤과 제이콘텐트리/JTBC스튜디오는 전략적 투자 및 자사에 유리한 생태계 구축을 위해 유명 작가와 감독, 배우가 속한 제작사를 인수, 합병하여 핵심 제작 인력을 내부화하며 드라마 제작 역량을 단기간에 끌어올렸다. 박지은 작가가 소속된 문화창고, 김은숙 작가가 있는 화앤답픽쳐스, 김영현, 박상연 작가가 소속된 KPJ, 노희경 작가가 소속된 지티스트를 차례로 인수하였다. 뿐만 아니라 모기업 CJENM에서 투자한 JS픽쳐스, 본팩토리, 에이스토리 등 세 제작사의 작가와 감독도 활용할 수 있게 되었다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 스튜디오드래곤이 인수한 제작사/기획사

모기업	제작사 명	지분율	대표 보유 작가	대표 보유 감독
스튜디오드래곤	문화창고	100%	박지은(별에서 온 그대, 푸른 바다의 전설, 사랑의 불시착)	이용복(태양의 후예, 도깨비, 미스터 션샤인), 이윤정(하트투하트, 치즈인더트랩), 이나정(오 마이 비너스, 쌤, 마이웨이)
	화앤답픽쳐스	100%	김은숙(태양의 후예, 도깨비, 미스터 션샤인)	
	KPJ	100%	김영현(대장금, 선덕)	

			여왕, 아스달 연대기), 박상연 (공동경비구역 JSA, 고지전, 선택여왕, 아스달 연대기)	
	지티스트	100%	노희경(그들이 사는 세상, 디어 마이 프렌즈, 라이브)	김규태(그들이 사는 세상, 그 겨울, 바람이 분다, 라이브), 홍종찬(디어 마이 프렌즈, 명불허전, 그녀의 사생활)
CJENM	JS Pictures	70%	8명	11명
	본팩토리	53%		
	에이스토리	10.7%	김은희	

*출처: 스튜디오드래곤 홈페이지

한편, 제이콘텐츠리/JTBC스튜디오는 드라마 제작사 뿐만 아니라 영화제작사 필름 몬스터, 퍼펙트스툼 필름, 비에이엔터테인먼트를 인수하면서 제작 역량을 강화하였다(〈표 2〉 참조). 필름몬스터에서 영화감독이 연출한 〈트랩〉은 OCN에, 〈지금 우리 학교는〉은 넷플릭스에 공급하였고, 높은 시청률과 화제성을 불러일으킨 〈이태원 클라쓰〉는 영화제작사 쇼박스와 공동제작한 작품이다. 영화감독과 영화제작 인력을 드라마 제작에 재배치함으로써 높은 퀄리티의 드라마를 제작하게 되었다. 또한 자회사 드라마하우스는 드라마뿐만 아니라 예능과 교양 프로그램 등 다양한 장르의 작품을 제작하고 있으며, 콘텐츠지음에서 제작한 〈진심이 닿다〉는 tvN에, 하우픽처스에서 제작한 〈구미호뎐〉은 중국 아이치이에 공급함으로써 유통채널의 변화를 시도하였다.

〈표 2〉 제이콘텐트리/JTBC스튜디오에서 인수한 제작사

	제작사 명	지분율	제작 이력
드라마 제작사	콘텐츠지움	35%	고백부부(KBS), 진심이 닿다(tvN), 이태원 클라쓰
	하우픽처스	33%	구미호뎐(아이치이)
드라마 제작사/ 연예 기획사	애플오 엔터테인먼트	28%	초콜릿, 제3의 매력, 더 패키지
영화 제작사	필름몬스터	100%	완벽한 타인, 트랩(OCN), 지금 우리 학교는(Netflix)
	퍼펙트스톰필름	100%	PMC:더 벅커, 백두산, 클로젯, 싱글라이더
	비에이엔터테인먼트	77.4%	범죄도시, 터널, 어찌다, 결혼
	앤솔로지스튜디오	100%	영화감독 김지운, 배우 송강호, 워너브라 더스코리아 대표 설립

*출처: JTBC스튜디오 홈페이지

두 기업은 인기 작가들에 대한 의존도를 탈피하여 신진작가를 발굴하기 위해 작가공모전을 실시하고 있다. 스튜디오드래곤은 오픈(O'Pen)이라는 인큐베이터 시스템과 드라마 극본 공모전을 개최하여 신진작가를 지원하고 있다. JTBC 역시 작가공모전을 개최하고 인턴십 자격과 드라마 기획에 참여할 기회를 부여하며 재능 있는 인력을 발굴하고 있다.

2) 콘텐츠 가치를 높이기 위한 제작물의 변화와 유통채널 다각화

스튜디오 체제로 전환한 두 기업은 자원과 기획/제작 과정을 변형하고(transform) 학습을 통해 새로운 역량을 만들어가는 전략의 재구성(reconfigure)을 시도하고 있다. 구체적으로 ▶디지털 플랫폼에 적합한 새로운 콘텐츠 개발, ▶국내 유통채널의 다각화, ▶해외시장 판매 확대

및 해외시장 직접진출 전략을 통해 성과를 증대시키려고 한다.

(1) 제작물의 변화 - 디지털 플랫폼 전용 콘텐츠 개발

플랫폼 경쟁으로 디지털 콘텐츠에 대한 수요가 증가하면서 두 기업은 제작물의 변화(transform)를 시도하고 있다. 디지털 콘텐츠는 방송 심의에서 자유로우면서도 제작비용이 저렴하여 독특하고 다양한 소재를 시도할 수 있으며, 장르적 특성이나 스토리의 흐름에 맞게 유연하게 편수와 길이를 제작할 수 있다는 장점이 있다(김미라·장운재, 2015).

스튜디오드래곤은 웹툰/웹소설 원작 드라마를 다수 제작하고 있으며,¹²⁾ 네이버웹툰에 이어 카카오 계열인 메가몬스터의 지분을 확보함으로써 다음과 네이버 양사의 IP에 대한 접근성을 높였다. 예능 프로그램의 경우 글로벌 시장 진출 시 문화적 할인 효과가 크게 발생하고 동시에 작가와 연출을 포함한 제작 인력이 드라마와는 다르게 운영되기 때문에 스튜디오드래곤은 드라마 장르에 집중하는 전략을 선택하는 것으로 추정된다.

JTBC스튜디오도 웹툰 원작을 기반으로 한 드라마 제작을 통해 성과를 거두고 있다. 한편, 제이콘텐츠리는 2017년 7월 스튜디오 ‘물루랄라’를 설립하여 <와썹맨>과 <워크맨> 등 독특한 소재와 장르로 디지털 예능 콘텐츠를 제작하면서 콘텐츠의 확장성을 높이고 있다.

(2) 캡티브 채널 외 유통채널의 다각화

캡티브 채널을 보유한 제작사는 안정된 편성 확정으로 수익을 보장받지만 동시에 수익 확대에 제한을 받을 수도 있고 편향된 장르의 콘텐츠

12) 2017년 제작한 <그녀는 거짓말을 너무 사랑해>, <하백의 신부 2017> 등은 만화 원작이다. <부암동 복수자들>, <김비서가 왜 그럴까>, <계룡선녀전>, <메모리스트>, <스위트홈> 등은 웹툰 원작이며, <그녀의 사생활>은 웹소설 원작이다.

를 제작할 수 있다. 따라서 유통 판로를 확대하고 다양한 장르의 콘텐츠를 제작하여 콘텐츠 확장성을 갖추는 것은 매우 중요하다. 두 기업은 수익의 극대화를 위해 콘텐츠 유통전략의 재구성(reconfigure)을 시도하고 있다. 스튜디오드래곤은 캡티브 채널에만 콘텐츠를 공급하지 않고 다른 채널에도 배급하는 등 유통채널의 다각화 전략을 펼쳐왔다. KBS에 〈공항 가는 길〉, MBC에 〈캐리어를 끄는 여자〉, SBS에 〈푸른 바다의 전설〉을 공급하면서 캡티브 채널에 대한 콘텐츠 공급비율이 2017년에 제작 편수의 50%에 육박했으나 2020년에는 35%까지 낮아졌다.¹³⁾

그러나 제이콘텐츠리는 〈트랩〉과 〈진심이 닿다〉 두 작품만 타 방송사에 판매되었을 뿐, 대부분의 콘텐츠는 JTBC 채널에 편성하고 있다. 하지만 티빙(Tving)에 200억 원을 투자해 2대 주주로 지분을 확보함으로써¹⁴⁾ 향후 티빙 오리지널 콘텐츠 제작이 증가할 것으로 예상된다. 최근 JTBC스튜디오가 4천억 원 이상의 투자유치에 성공함으로써, 콘텐츠 제작 투자가 증가하게 되면 국내 유통채널을 확장할 여력이 상승할 것으로 전망된다.

(3) 해외시장 판매를 통한 글로벌 경쟁력 강화

〈표 3〉 스튜디오드래곤과 JTBC스튜디오의 넷플릭스 공급 작품 (2017~2020)

구분	스튜디오드래곤	JTBC스튜디오
총 제작편수	102	46
Netflix 오리지널	3	0
라이브러리 판매편수	31	25

*출처: 넷플릭스 홈페이지

13) 스튜디오드래곤, 'CJ ENM 바라기' 탈피 중, 팩스넷뉴스 (2020.12.30.) <https://paxnetnews.com/articles/69106>

14) 'SKY 캐슬·부부의 세계' 연이어 흥행하더니... JTBC스튜디오, 신용도 '쑥쑥', 한국경제 (2021.5.24.) <https://www.hankyung.com/economy/article/202105240881i>

스튜디오드래곤은 2017년부터 2020년까지 제작한 콘텐츠 102편 가운데 31편을 넷플릭스에 판매하고, 넷플릭스 오리지널 콘텐츠 3편을 제작하면서 넷플릭스와의 공급 계약을 이행하고 있다. JTBC스튜디오는 동 기간 동안 총 25편의 콘텐츠를 넷플릭스에 공급하고 있으며, 드라마 뿐만이 아니라 예능 프로그램도 판매하고 있다.

두 기업은 최근 유통시장의 재구성(reconfiguring)을 통해 전략의 변화를 취하고 있다. 스튜디오드래곤은 한한령 이후 처음으로 중국 시장에 콘텐츠 판매를 시작하였고,¹⁵⁾ JTBC스튜디오 역시 2020년 말에 두 작품을 중국 플랫폼에 동시 방영작으로 판매하면서 텐센트와 파트너십을 강화했다. 넷플릭스에 판매한 콘텐츠를 중국 OTT 플랫폼에도 판매함으로써 해외 판매 수익을 추가로 확보할 수 있게 된 것이다.

글로벌 플랫폼을 통해 콘텐츠를 유통할 경우 글로벌 자본에 종속되고 제작 하청화로 이어질 수 있다는 단점이 존재한다. 국내 방송사들도 드라마 편성을 축소하고 있어 국내 시장에서 편성 수익을 늘리는 데 한계가 있다. 이에 두 기업은 제작 및 유통 전략을 재구성하는 전략의 일환으로 해외 제작사와 제휴 혹은 공동제작을 적극적으로 추진하고 있다. 스튜디오드래곤은 미국 법인을 설립한 후,¹⁶⁾ 미국 제작사 스카이댄스(Skydance Media)에 지분을 투자하고, 〈호텔 델루나〉 등 자사가 IP를 보유한 작품을 리메이크하고 있다.¹⁷⁾ 또한 HBO와 영화 〈기생충〉을 드라마 시리즈로 공동제작하는 등 2021년에 10편 이상의 작품을 해외 제작사와 공동제작할 예정이다.¹⁸⁾ JTBC스튜디오는 2015년 〈학교 다녀

15) 중시장 재진출·대작 기대에 관심 받는 '왕년의 콘텐츠 대장주' 스튜디오드래곤, 한국경제 (2020.11. 26.)

16) 해외 진출 준비 완료... '현지제작'도 노린다, 더벨 (2020.8.28.)

17) 미국판 '호텔델루나' 탄생한다... 스튜디오드래곤X美스카이댄스 공동 기획·제작, 매일경제 (2020.6.24.)

18) 스튜디오드래곤, 미국·중국 시장 성장세 기대 '매수'-신영증권, 이투데이 (2021.3. 10.)

오겠습니다>, 2016년 <히든싱어> 등 다수의 예능 프로그램을 중국 제작사와 공동제작하였고, 2019년에 글로벌 미디어그룹 에이앤이(A+E)네트웍스와 콘텐츠 공동제작에 대한 협약을 체결하였다.¹⁹⁾ 또한 미국 제작사 위(wiip)을 인수하고 JTBC가 보유한 IP를 리메이크와 공동제작을 통해 미국 시장에 직접 진출하려는 전략을 취하고 있다.²⁰⁾

3) 동적 역량 강화를 통한 경영 성과

제작 및 유통 차원에서 동적 역량 강화의 결과로 두 기업의 콘텐츠 제작 편수가 해마다 증가하였고, 국내외 유통채널 변화 전략으로 재무성과도 향상되고 있다.

(1) 제작 역량 강화를 통한 제작 편수의 증가

제작 역량을 강화한 스튜디오드래곤과 JTBC스튜디오는 최근 4년간 스튜디오드래곤 102편, JTBC스튜디오 46편으로 2배 이상 증가한 실적을 보이고 있다. 스튜디오드래곤은 기획만 참여하더라도 IP를 보유하는 작품이 68편(66.6%)으로 많은 비중을 차지하고 있다. 반면 자체 제작 편수는 35편(34.3%), 타 제작사와 공동제작한 편수는 15편(14.7%)으로 적다. JTBC스튜디오가 기획만 참여한 편수는 18편, 자체 제작 편수 28편(60.8%), 공동 제작은 24편(52.1%)이다. 스튜디오드래곤의 제작 물량이 많아지면서 타 제작사와 협업이 더 많아지고 있음을 알 수 있다.

19) JTBC, A+E네트웍스와 업무협약...글로벌 포맷 유통 활성화, 연합뉴스 (2019.5.17.)

20) JTBC스튜디오, 미국 시장 진출...콘텐츠 제작사 위 인수, 연합뉴스 (2021.6.1.)

〈표 4〉 스튜디오드래곤-제이콘텐트리 제작 현황

	스튜디오드래곤				제이콘텐트리/JTBC스튜디오			
자본금 (원)	150억				570억			
총 제작	102				46			
항목/연도	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
제작편수	22	25	28	27	7	11	14	14
기획만 참여	68(66.6%)				18(39.1%)			
계열사 포함 직접 제작	35(34.3%)				28(60.8%)			
타 제작사와 공동 제작	15(14.7%)				24(52.1%)			
공동제작사	엠아이, 이인삼각, 초록뱀미디어, 키이스트, 에이치하우스, 본팩토리, 더유니콘, 스튜디오앤뉴, 몬스터유니온, 팬엔터테인먼트, 하우스픽처스, 스튜디오N - 12개 사				JS픽처스, 마운틴무브먼트스토리, 테이크투, 김종학프로덕션, 씨제스프로덕션, 콘텐츠케이, 네오엔터테인먼트, 오형제, HB엔터테인먼트, 메가몬스터, 소금빛미디어, 키이스트, JYP픽처스, 쇼박스, 삼화네트웍스, 블로썬스토리, 길픽처스, 플레이리스트, 메이스 - 19개 사			

* 출처: 스튜디오드래곤, JTBC스튜디오, 프로그램 방영된 방송사 홈페이지, 2017-2020년 방영 기준

최근 제작사를 추가로 인수한²¹⁾ JTBC스튜디오는 향후 자체 제작 편수가 증가할 것으로 예상되고, 제작 편수가 증가하면 캡티브 채널 외에도 유통채널로 공급을 확장할 기반을 마련할 것으로 보인다.

(2) 유통채널 다각화 전략을 통한 매출액 증가

다음으로 두 제작사의 재무성과를 비교해보면, 제작물량을 대폭 늘린 스튜디오드래곤이 다소 앞서고 있다. 스튜디오드래곤의 총 매출액은

21) JTBC스튜디오, 국내 콘텐츠 제작사 3곳 인수, 한국경제 (2021.6.24.)
<https://www.hankyung.com/society/article/202106241018Y>

2020년 5,257억 원으로 2018년보다 38% 성장하여 영업이익 491억 원, 당기순이익 387억 원을 기록했다. 하지만 제이콘텐트리리는 극장 부문 성과 부진으로 총 매출액과 영업이익이 2019년보다 감소하여 적자 상태이다. 팬데믹 상황에서 극장 부문을 분리하지 못한 결과로 추정된다.

〈표 5〉 스튜디오드래곤과 제이콘텐트리/JTBC스튜디오의 경영성과
(단위: 억원)

	스튜디오드래곤			제이콘텐트리/JTBC스튜디오		
항목/연도	2018	2019	2020	2018	2019	2020
총 매출액	3,796	4,687	5,257	5,110	5,302	3,639
총제작편수	25	28	27	11	14	14
판매 매출액	1,621	2,193	2,798	953	1,320	1,481
국내 판매	518	589	532	560	696	713
해외 판매	1,102	1,604	2,266	393	624	767
해외판매 비율	68%	73%	81%	41%	47%	52%
매출원가	3,240	4,208	4,510	2,740	2,970	2,360
매출총이익	556	479	748	2,370	2,330	1,280
판매 및 일반관리비	157	192	257	2,030	1,990	1,840
영업이익	399	287	491	350	338	-568
당기순이익	358	264	387	260	106	-1540

*출처: 금융감독원 전자공시, 스튜디오드래곤 사업보고서(2021.3.18.), 제이콘텐트리 사업보고서 (2021.3.17.), 흥국증권 보고서(2021.2.22.) 재구성

유통전략의 성과는 국내 판매와 해외 판매 매출을 통해 유추할 수 있다. 스튜디오드래곤의 해외 판매 매출액은 2018년 1,102억 원에서 2020년 2,266억 원으로 증가하였다. 콘텐츠 판매 매출에서 해외 매출이 차지하는 비중이 81%로 압도적으로 크다. 제이콘텐트리 역시 국내 유통 매출액은 2018년에 560억 원에서 2020년 713억 원으로 증가하였고,

해외 유통 매출액도 2018년에 393억 원에서 2020년 767억 원으로 해외 판매 비율이 52%로 절반을 넘어서게 되었다. 해외시장으로의 유통 확대가 수익 극대화에 절대적으로 필요한 요인임을 알 수 있는 지표이다.²²⁾

5. 결론 및 논의

본 연구에서는 급변하는 미디어 환경에 대응하기 위해 드라마 제작사가 동적 역량 강화를 통해 기존 자원을 어떻게 재배치하고 활용함으로써 경쟁 우위를 확보하여 제작역량을 강화하고 유통채널을 다각화하여 재무성과가 개선되었는지 사례 분석을 통해 살펴보았다.

먼저 글로벌 OTT 플랫폼의 성장과 함께 국내 드라마에 대한 수요가 높아지면서 CJENM과 JTBC는 외부 환경의 변화를 탐지하여 콘텐츠 제작 역량 강화에 대한 필요성을 인지하고, 모기업으로부터 콘텐츠 제작 파트를 분리하여 스튜디오 시스템을 설립하였다. 그러나 스튜디오드래곤은 기획과 제작, 투자유치를 담당하고 유통 업무는 모기업에 위임하고 있다는 점에서 차별된다. 다양한 장르를 제작하고 판매하는 모기업을 통한 유통이 경영효율성에 도움이 될 수 있지만, 제작과 유통 업무가 분리되면서 사업의 기획 단계부터 수익 극대화를 모색할 수 있는 기회를 놓칠 수 있다는 한계가 있다. 한편, 모기업 제이콘텐트리에서 콘텐츠에 대한 제작 투자 및 IP 사업을 대행하고 있고, JTBC스튜디오는 콘텐츠 제작과 유통을 직접 통제한다.

22) 제이콘텐트리가 제작 편수에 비해 판매 매출액이 높은 이유는 외부 제작사에 유통 조식이 없어 국내 및 해외방영권의 유통을 제이콘텐트리에 위임한 경우 제이콘텐트리에서 유통수수료를 매출에 포함시킨 결과로 추정된다. '스카이캐슬' 제이콘텐트리, 잇따른 흥행에 '2위 안착', 더벨 (2019.9.10.)

두 기업은 자사에 유리한 가치사슬을 구축하고, 콘텐츠 제작 시장에서 기회를 포착하기 위해 인기 작가를 보유한 기획사나 제작사를 인수, 투자함으로써 핵심 제작 인력을 내부화하여 제작 역량을 단기간 내에 강화시켜 나갔다. 또한 새로운 소재 확보와 크리에이터 발굴을 위해 시나리오 개발과 신규 인력 확보에 주력하고 있다. 뒤늦게 인수전에 뛰어드는 제이콘텐트리/JTBC스튜디오는 영화 제작사를 인수하여 영화 제작 인력을 드라마 제작에 활용하는 크로스오버 인력 전략으로 높은 퀄리티의 작품을 제작하는 성과를 이루었다.

두 기업은 전략적 투자를 통해 자사에 유리한 생태계를 구축하고 있는데, 모기업과 수직 계열 관계에 있는 제작사와 공동제작을 시도하고 있고, 스튜디오드래곤은 콘텐츠 기획만 참여하는 공동제작일지라도 IP를 확보하는 협상력을 발휘하고 있다. 뿐만 아니라 스튜디오드래곤은 넷플릭스와 네이버로부터 투자유치를 받아 재원을 확보하고, JTBC스튜디오는 중국 OTT 플랫폼을 소유한 기업과 국내 사모펀드로부터 콘텐츠 투자를 받아 콘텐츠 재원을 안정적으로 확보했다는 공통점을 지니고 있다.

캡티브 채널을 보유한 두 기업은 안정적인 편성이 보장되었지만 디지털 플랫폼의 성장에 따라 제작물의 변화(transforming)와 유통채널에 대한 재구성(reconfiguring) 전략을 실행하였다. 스튜디오드래곤은 지상파 3사에 콘텐츠를 공급하는 등 JTBC에만 콘텐츠를 제공하는 JTBC 스튜디오와는 다른 행보를 보였다. 두 기업은 공통적으로 MZ세대의 이용자가 많은 디지털 플랫폼을 겨냥해 다양한 디지털 콘텐츠의 원작을 토대로 한 드라마 제작을 늘려가고 있다. 스튜디오드래곤은 향후 디지털 플랫폼을 겨냥한 콘텐츠 제작 비율을 높일 것으로 예상되며, JTBC스튜디오는 디지털 콘텐츠 제작 영역을 확장하는 등 새로운 콘텐츠 개발에 지속적으로 투자하고 있다.

글로벌 레퍼런스 확보와 콘텐츠의 부가가치를 극대화하여 재무성과를

높이기 위해 두 기업은 넷플릭스와의 장기공급 계약을 체결하였다. 그 결과 스튜디오드래곤은 2017년부터, 제이콘텐트리 2020년부터 해외 매출액 비중이 국내 매출액 비중보다 높아졌다. 하지만 두 기업은 넷플릭스에 대한 의존에서 탈피해 중국 OTT 사업자로부터 투자를 받거나 콘텐츠를 공급하는 등 유통전략에 변화(transform)를 모색하고 있다. 또한 글로벌 시장 진출을 위한 학습의 일환으로 해외 제작사와 공동제작을 통해 해외시장에 직접 진출하는 전략을 선택하였고, 진입장벽이 높은 북미지역에 진출하기 위해 미국 법인을 설립하고 미국 제작사에 투자하거나 인수하고 있다.

글로벌 OTT 플랫폼 기업들이 국내 시장에 진출하면서 국내 미디어 시장은 무한경쟁 시대에 접어들었다. 두 제작사가 급변하는 미디어 환경에 대응하기 위하여 동적 역량을 강화하는 전략을 실행하여 콘텐츠 제작 역량과 판매 측면에서 경쟁적 우위를 확보하고 있지만, 디즈니플러스와 HBO맥스, 애플TV플러스 등의 글로벌 OTT 플랫폼과 아이치이 등 중국 플랫폼의 추가적인 국내 시장 진입 이후에도 경쟁우위를 지속하기 위해서는 다음과 같은 후속 전략을 고민해야 할 것이다.

첫째, 캡티브 채널을 보유함으로써 갖는 장점은 향후 유통채널 다변화를 통해 수익을 확대해야 하는 측면에서 한계로 작용할 수 있다. 유료방송 시장이 포화상태이고 요금 또한 저가로 고착화되어 있어 유료방송 사업자로부터 받을 수 있는 콘텐츠 판매액의 상승폭이 크지 않다. 소비자에게 받을 수 있는 VOD 요금이나 도매 대가를 인상하고 있으나 유료방송 사업자들과의 갈등이 끊임없이 야기되고 있다. 더구나 지상파 방송사들은 드라마 편성을 줄이고 있다. 디지털 플랫폼을 목표로 한 콘텐츠는 드라마만큼 매출이 크지 않지만 새로운 시청자 층을 확보하고 다양한 플랫폼으로 콘텐츠를 유통할 수 있다. 따라서 고비용의 웹메이드 드라마 외에 제작물 유형을 확장할 수 있도록 제작 자원을 재배치할 필요가 있다.

둘째, 넷플릭스의 국내 콘텐츠 투자 확대는 일부 제작사들에게 제작비를 안정적으로 회수하고 수익률을 높이는 기회로 작용하였다. 하지만 넷플릭스는 다양한 제작사들과 거래를 시도하고 있으며, 대규모의 세트장을 건립하는 등 자체적으로 콘텐츠를 제작할 가능성이 크다. 또한 디즈니플러스는 자체 콘텐츠 라이브러리가 방대한 사업자이기 때문에 로컬 오리지널 콘텐츠 제작에 투자할 금액이 그보다 적을 가능성이 크다. 따라서 해외 플랫폼과의 제휴나 자체 플랫폼의 해외 진출을 통해 해외 판로를 적극 개척해야 한다. 이러한 측면에서 최근 해외 제작사와 공동제작을 시작한 스튜디오드래곤과 JTBC스튜디오의 제작 및 유통전략은 주목할 만하다. 다만 미국 제작사는 프로그램 제작 및 편성 확정 기간이 국내보다 길기 때문에 프로그램 제작 비용을 회수하기까지 다소 시간이 걸려 재무적으로 부담이 될 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다.

셋째, 두 제작사가 글로벌 시장으로 사업을 확장하기 위해서 디즈니나 워너미디어와 같이 콘텐츠 IP를 활용한 다양한 수익사업을 통해 안정적인 포트폴리오를 구성할 필요가 있다. 국내 제작사도 콘텐츠 IP를 확장한 신규 사업에 대한 개발과 투자가 시급하다. 이러한 측면에서 스튜디오드래곤이 마니아층이 탄탄한 웹툰 스튜디오와 사업 협력을 통해 아시아판 어벤저스로 불리는 〈슈퍼스트링〉 IP의 영상화 작업에 참여하는 시도는 고무적이라 볼 수 있다.

넷째, 제작사의 인수에서 나아가 보다 혁신적인 제작 환경을 갖춰야 한다. 한국에서는 제작 인력풀이 작고 인기 출연진들의 출연료 인상으로 인해 시즌제를 제작하기 어려운 환경이다. 다양한 콘텐츠 분야의 인력을 재활용/재배치함으로써 역동적인 콘텐츠 제작 환경을 조성하고 시즌제를 활성화하여 불확실성을 낮춰야 한다. 흥행 불확실성을 낮추고 국내외 시장에 콘텐츠를 판매하기 위해 작가와 배우의 인지도는 매우 중요하다. 하지만 작가 개인에 의존하여 기획/제작 기간이 오래 소요되는 제작 환

경은 사용자간 공유가 활발히 이루어지는 디지털 플랫폼의 트렌드를 반영하는데 한계가 있다.

다섯째, 제작사의 기획/제작과 유통 부문 간 유기적 통합이 필요하다. 콘텐츠의 유통을 다른 조직에서 수행할 경우 콘텐츠의 기획 단계에서 유통전략을 수립하는데 한계가 있다. 특히 CJENM이 국내 시장에서 티빙을 중심으로 한 콘텐츠 유통을 모색하는 상황에서 스튜디오드래곤의 국내 콘텐츠 판매에 부정적 영향을 끼칠 소지가 크다. 스튜디오가 갖는 유통 협상력에 따라 콘텐츠 판매 금액이 결정되는 만큼 수익 배분에 따른 갈등도 존재한다. 또한 유통 창구를 통해 해외 플랫폼의 콘텐츠 소구에 대한 정보도 습득하는 경우가 많은데, 제작과 유통이 분리된 경우 필요한 정보를 확보하는데 제약이 될 수 있다.

본 연구는 콘텐츠 시장에서 큰 변화를 겪고 있는 미디어 기업 계열 제작 스튜디오를 중심으로 동적 역량이 어떻게 변화되었는지 살펴보고 그로 인한 경쟁우위의 차이를 분석했는데 의의가 있다. 하지만 제이콘텐트리의 경우 극장 사업과 방송 사업을 함께 운영하고 있어서 재무성과를 정확히 분리하는 어려움이 있었다. 또한 해외 제작사와 공동제작과 관련된 자료는 대부분 보도기사에 의존하여 제시하였으며, 해외 공동제작이 기업의 경영 성과에 효과적으로 반영되는지 파악하지 못했다. 향후 관련 자료가 축적되면 해당 제작사의 해외시장 진출의 성과를 세밀하게 알아볼 수 있을 것으로 기대한다.

또한 본 연구에서는 정확한 분석을 위해 제작사의 경영 성과가 공개된 스튜디오드래곤과 제이콘텐트리만 연구 대상으로 삼았지만 후속 연구에서는 KBS, SBS로부터 독립한 제작사 몬스터유니온과 스튜디오S, 그리고 캡티브 채널을 보유하지 못한 독립제작사까지 연구 대상을 확대시킬 수 있기를 기대한다.

■ 참 고 문 헌 ■

- 김국태·허문구 (2016). 동적 역량과 경쟁우위 : 환경 동태성의 조절효과를 중심으로, <전략경영 연구>, 19권 3호, 81~103.
- 김대원·김수원·김성철 (2016). OTT 서비스 도입 전후 해외 방송사업자의 콘텐츠 전략에 대한 비교 분석 : 전략 네트워크 구조를 중심으로, <정보사회와 미디어>, 17권 2호, 149~170.
- 김미라·장윤재 (2015). 웹드라마 콘텐츠의 제작 및 서사 특성에 관한 탐색적 연구, <한국언론학보>, 59권 5호, 298~327.
- 김아영·허문구 (2020). 불확실한 환경에서 미디어 기업의 전략 변화와 동적 역량, <경영교육연구>, 35권 6호, 419~442.
- 김운형·김원식·모정훈 (2018). 넷플릭스 진출과 지상파방송 콘텐츠 투자, <사회과학연구>, 44권 2호, 387~404.
- 김운호 (2021). OTT 뉴노말 시대, 한국 드라마 생태계 진단 및 개선 방안, <OTT 시대, 드라마 제작사의 고민과 도전> 세미나 발표문.
- 김일중·김치호 (2019). CJENM 드라마 사업의 경쟁우위 전략 분석 : 자원준거관점을 중심으로, <인문콘텐츠>, 55권, 167~197.
- 김장순 (2021). 글로벌 기업의 동적 역량에 따른 넷플릭스의 전략에 관한 사례 연구, <경영건설탐연구>, 21권 1호, 387~397.
- 김종하 (2009). 100대 글로벌 미디어 기업의 국제다각화 성과에 영향을 미치는 기업 자원 및 환경자원 분석, <한국언론학보>, 53권 1호, 305~323.
- 김해원·김종하·조은영 (2017). 영상콘텐츠 기업의 신규 시장 대응 전략, <문화산업연구>, 17권 4호, 71~84.
- 김희재 (2019). 포스트넷플릭스, 한국드라마의 전망과 전략, <방송문화>, 416호, 80~105.
- 노동렬 (2008). 수직적으로 해체된 드라마 시장에서의 전략적 생산요소 결합방식에 관한 연구, <미디어 경제와 문화>, 6권 3호, 7-50.
- 민병준·고재경·송재용 (2020). 넷플릭스의 경쟁 전략 : 네트워크 효과, 콘텐츠 재판매, 오리지널 콘텐츠의 전략적 조합, <전략경영연구>, 23권 2호, 25~45.
- 박성호·강재원 (2021). 방송프로그램 창구화의 패러다임 전환에 대한 탐색적 연구 : 융합 환경에서 세분화된 창구 유형과 창구화 전략의 특징, <사이버커뮤니케이션

- 이선헌보>, 38권 1호, 5~56.
- 박인규 (2019). 독립제작 활성화의 조건 : 외주시장 관계자의 행위를 중심으로, <영상문화콘텐츠연구>, 17권, 127~149.
- 박종진 (2020). Netflix의 위기와 Disney의 도전, <KCA 미디어 이슈 & 트렌드>, 28권, 45~56.
- 오경수 (2019). 지상파 드라마제작사 설립 : 기대와 우려, <KCA 미디어 이슈 & 트렌드>, 23권, 47~62.
- 유세경 · 조은정(2005). 국제 공동제작 드라마의 제작방식과 성과에 관한 연구, <미디어경제와 문화>, 3권 2호, 7~47.
- 이문행 (2020). 국내 드라마 제작 공급 시장의 특성에 관한 연구 : 제작사 현황을 중심으로, <영상문화콘텐츠연구>, 19집, 85~115.
- 이민아 (2021). 드라마피아, 이베스트증권.
- 이성민 (2021). 플랫폼과 제작사의 상생방안 : 콘텐츠 IP 중심의 새로운 협력을 위한 전략의 모색, <OTT 시대, 드라마 제작사의 고민과 도전> 세미나 발표문.
- 임정수 (2011). 미국 TV드라마 산업에서 메이저 스튜디오의 리스크 분산 메커니즘. <한국콘텐츠학회논문지>, 11권 11호, 137-144.
- 전범수 (2011). <글로벌 미디어 기업>, 커뮤니케이션북스.
- 정보통신정책연구원 (2019). <방송프로그램 외주제작거래 실태조사>.
- 정보통신정책연구원 (2020). <2020년 방송산업실태조사 결과 주요 내용>.
- 정인숙 (2020). 글로벌 OTT의 확산에 따른 미래 예측과 정책 대응, <방송통신연구>, 109호, 9~32.
- 허문구 (2018). 한국기업의 경쟁력 강화 방안 : 동적 역량 관점, <Korea Business Review>, 22권 2호, 155~175.
- KCA(2019). 해외 시장 확보를 위한 Netflix의 국가별 콘텐츠 공급 전략, <KCA Media Issue & Trend>.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities : an exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management*, 20, S9~S24.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of*

- Management*, 17(1), 99~120.
- Bouncken, R. B., Lekse, W. J., & Koch, M. (2008). Project Management Capabilities in the New Media Industry, *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 67~93.
- Calandro, J. (2019). Disney, Marvel and the Value of 'Hidden Assets'. *Strategy & Leadership*, 47(3), 34-39.
- Chan-Olmsted, S. M. & Chang B. (2003). 'Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213-233.
- Chan-Olmsted, S. M. & Jung Jaemin. (2001). Strategizing the net business : How the U.S. television networks diversify, brand, and compete in the age of the internet, *International Journal on Media Management*, 3(4), 213~225.
- Chalaby, J. K. (2018). 'Hedging against disaster: Risk and mitigation in the media and entertainment industries', *International Journal of Digital Television*, 9(2), 167-184.
- Doyle G. (2013). *Understanding Media Economics (2nd Ed)*. London. Sage.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they?, *Strategic Management Journal*, 22(10/11), 1105~1121.
- Ellonen, H. K., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The Role of Dynamic Capabilities in Developing Innovation-related Capabilities, *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 459~478.
- Esser, A. (2016). 'Challenging U.S. Leadership in Entertainment Television? The Rise and Sale of Europe's International TV Production Groups'. *International Journal of Communication*, 10, 3585-3614.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G.(2011). Untangling dynamic and operational capabilities : Strategy for the (n)ever-changing world, *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243~1250.
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chakri, S. & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities operational changes, and performance outcomes in the media industry, *Journal of Business Research*, 89, 251~257.
- Karimi, J. & Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in responding to

- Digital Disruption : A Factor-based Study of the Newspaper Industry, *Journal of Management Information System*, 3(1), 39~81.
- Katkalo, V., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction : On the nature and scope of dynamic capabilities, *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175~1186.
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth and innovation over the product life cycle, *American Economic Review*, 86(3), 562~583.
- Küng, L. (2017). *Strategic Management in the Media : from Theory to Practice*, UK, Sage 최성범역(2013), 미디어 전략 경영론, 서울 : 커뮤니케이션북스.
- Lampel, J., & Shamsie, J. (2003). ‘Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry’. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2189-2210.
- Maijanen, P.(2015a). Cognition as a driver and barrier of strategic renewal : case of the Finnish Broadcasting Company, *International Journal of Business Innovation and Research*, 9(3), 351~374.
- Maijanen, P.(2015b). The evolution of dominant logic : 40 years of strategic framing in the Finnish Broadcasting Company, *Journal of Media Business Studies*, 12, 168~184.
- Maijanen, P., & Jantunen, A., (2016). Dynamics of dynamic capabilities – the case of public broadcasting, *International Journal of Business Excellence*, 9(2), 135~155.
- Maijanen, P., & Virta, S. (2017). Managing exploration and exploitation in a media organisation – A capability-based approach to ambidexterity, *Journal of Media Business Studies*, 14(2), 146~165.
- Markeviciute, I., Blazenaite, A., Vicentini, F., & Boccaredelli, P.(2018). Dynamic Capabilities for Open Innovation : The Role of Customer Mindset in Launching an Internet TV “, *Mercati & Competitivita*, 1, 93~113.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge intensive industries, *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699~725.
- Murschetz, P.C., Omid, A., Oliver, J., Saraji, M. K., & Javed, S. (2020) Dynamic Capabilities in Media Management Research : A Literature review, *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 278~296.

- Naldi, L., Wikstrom, P. & von Rimscha, M. B. (2014). Dynamic Capabilities and Performance, *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 63~82.
- Oliver, J. J. (2014). Dynamic Capabilities and Superior firm performance in the UK media industry, *Journal of Media Business Studies*, 11(2), 57~78.
- Oliver, J. J. (2017). Exploring industry level capabilities in the UK creative industries, *Creative Industries Journal*, 10(1), 75~88.
- Oliver, J. J. (2018). Strategic transformations in the media, *Journal of Media Business Studies*, 15(4), 1~22.
- Oliver, J. J., & Picard, R. G. (2020). Shaping the Corporate Perimeter in a Changing Media Industry, *International Journal on Media Management*, 22(2), 67~82.
- Schilke, O.(2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage : The nonlinear moderating effect of environmental dynamism, *Strategic Management Journal*, 35(2), 179~203.
- Steinbock, D., (2000). Building Dynamic Capabilities. The Wall Street Journal Interactive Edition : A successful Online subscription model (1993-2000). *Journal of Media Management*, 2(2-3), 178~194.
- Sydow, J., Schreyogg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence : Opening the black box, *Academy of Management Review*, 34(4), 689~709.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319~1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509~533.
- Ulin, J. (2009). *The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV and Video Content in an Online World*, Focal Press.

논문 투고일 2021년 07월 15일

논문 수정일 2021년 08월 15일

게재 확정일 2021년 08월 20일

ABSTRACT

**Strategic Transformations of Korean Media
Companies in the Over-the-top (OTT) Environment:
Dynamic Capabilities Perspective**

Kim, Sang Im

(Doctoral Student, Seoul National University of Science and Technology)

Lee, Yeong Ju

(Professor, Seoul National University of Science and Technology)

This research examined how content companies integrate or rearrange internal resources to create a competitive advantage in the rapidly changing media environment from dynamic capabilities view. As competition among global OTT services grows intense and local contents are distributed globally, case analysis focusing on Studio Dragon and JTBC Studio shows how local content production studios reallocated and reconfigured existing resources to reinforce production and distribution capabilities and how the change of strategies affected financial performance. According to the research results, to reinforce content production capabilities, production studios are raising financial investment through corporate disclosure, increasing production-related resources through merger and acquisition of other competent production studios, and developing new type of contents targeting digital platforms to diversify distribution channels. To diversify distribution channels and acquire global competitiveness, production

studios have started to execute co-production strategy with U.S. production companies. Research results provided how local production studios adapted their production and distribution strategies in the competitive landscape characterized by rapid market changes.

Keywords: Dynamic Capabilities, Competitive Advantage Strategy, Contents Production, Distribution Strategy, Media Companies