

환경변화에 따른 프로젝트성 산업내 조직의 적응행동변화에 관한 연구: 1960년대와 1970년대 한국영화제작사들의 자원활용패턴을 중심으로*

임성준

중앙대학교 경영대학 부교수
(slimb@cau.ac.kr)

서석배

중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정
(tigraro@hanmail.net)

.....

본 연구에서는 상황적합이론의 핵심이라 할 수 있는, 안정적 환경에서의 효율추구, 역동적 환경에서의 혁신 및 적응행동 추구라는 명제가 프로젝트성 조직에서는 어떻게 나타날 것인지를 규명하고자 하였다. 이를 위해, 한국영화제작산업을 대상으로 자원기반이론의 역동적 조직능력(dynamic capability)의 개념을 기반으로 프로젝트성 조직이 자원활용패턴의 변화를 통해 환경변화에 적응하고 있는지를 살펴보았다. 즉, 영화제작사에게 있어서 가장 중요한 자원이라 할 수 있는 감독과 배우를 반복적으로 이용하는 정도가 환경의 불확실성과 역동성정도에 따라 달라질 것이라는 가설을 도출하여 검증하였다. 실증분석 결과, 프로젝트성 조직(영화제작사)은 안정적인 환경에서 동일한 자원(감독, 배우)을 반복적으로 이용하는 정도가 불확실성이 높고 역동적인 환경에 처했을 때보다 높은 것을 확인할 수 있었다. 본 연구가 실증분석의 대상을 프로젝트성 산업, 그 중에서도 영화제작산업으로 선정한 이유는, 하나의 프로젝트를 단위로 움직이는 조직들에게는, 자원의 보유와 개발이라는 측면보다는 자원의 조합과 활용이라는 측면이 더욱 강조되기 때문에 최근 그 중요성이 부각되고 있는 역동적 조직능력(dynamic capability)의 개념을 접목해보기에 적합하기 때문이었다.

.....

1. 서론

최근 전략경영분야에서 각광받고 있는 자원기반 관점은 기업이 보유하고 있는 자원이 경쟁우위의 기반이 될 수 있다고 주장하고 있다(Barney, 1991). 보다 최근에는 경쟁우위의 기반이 되는 자원의 단순한 보유여부에서 한 걸음 더 나아가, 기업이 이런 자원을 어떻게 이용하여 실제로 경쟁우위를 창출하는가 하는 조직능력(organizational capability)의 개념이 부각되고 있다. 즉, 자원은 조직능력을 통하여 활용되어 경쟁우위를 창출하게 되는데, 이와 같은 조직능력은 유사한 자원을 보유한 조직간

에 나타나는 성과차이를 설명할 수 있는 중요한 개념이다(Eisenhardt and Martin, 2000; 김인수, 1999).

또한 최근 지식의 중요성이 부각되면서 지식자원에 관한 연구가 활발히 진행되고 있는데, 이러한 연구의 흐름들은 공통적으로 조직 내에서의 지식의 이용 및 확산에 관심을 두고 있어 자원기반관점 및 조직능력의 연구흐름들과 일치한다. 즉, 자원으로서의 지식은, 보유하고 있다는 것 자체보다는, 어떻게 활용하는가가 더욱 중요하기 때문에 자원기반관점의 조직능력(organizational capability) 개념과 일맥상통한다고 할 수 있는 것이다. 충분하지는 않지만 기업이 보유하고 있는 자원의 종류와

기업 전략 및 성과와의 관계에 관한 실증적 연구 (Chatterjee and Wernerfelt, 1991; 임성준과 윤경애, 2001)는 일부 이루어진 반면, 변수 측정의 어려움과 모호한 개념 탓으로 조직능력을 실증적으로 측정하고 검증하는 자원기반관점의 연구들은 거의 이루어지지 못하고 있다(Miller and Shamsie, 1996; Eisenhardt and Martin, 2000). 이러한 현실과 관련하여 Miller and Shamsie(1996)는 자원기반관점 및 조직능력에 관한 실증연구를 위하여 다양한 변수의 조작화가 시도되어야 한다고 강조하였다.

본 연구는 프로젝트성¹⁾ 기업이 밀집해 있는 한국 영화제작산업을 대상으로 대표적인 프로젝트성 조직인 영화제작사들의 자원활용패턴을 조직능력의 일부인 자원활용에 있어서의 효율성추구 정도로 개념화하고 산업환경변화에 따른 이들의 자원활용패턴 변화를 실증적으로 검증하고자 하였다. 보다 구체적으로 논하자면, 본 연구에서는 기존문헌에 근거하여, 일상적으로 외부의 인적자원을 규합하여 산출물을 만들어내는 프로젝트성 조직은, 안정적인 환경 하에서는 효율성을 극대화하여 조직의 프로세스와 산출물에 안정을 기하기 위해 조직의 루틴(routine) 형성에 주력하여 조직의 응집력을 높이고 잘 짜여진 행동의 패턴을 형성하고자 동일한 인적자원을 반복적으로 이용하는 경향이 높을 것이라는 가설을 도출하였다. 또한 이와는 반대로 역동적이고 불확실성이 높은 환경 하에서는 새롭고 불연속적인 환경의 요구에 대한 대응이 필요하므로 상

이한 인적자원의 조합을 통하여 혁신성과 창의성을 추구하고자 할 것이므로 동일한 인적자원을 반복적으로 이용하는 경향이 상대적으로 낮을 것이라는 가설을 도출하고 이를 1960년대와 1970년대의 한국영화제작산업을 대상으로 검증하고자 하였다.

본 연구가 조직능력에 관한 실증연구의 대상으로 프로젝트성 산업인 영화제작산업에 관심을 가진 이유는 프로젝트성 산업에서는 기업의 경쟁우위가 자원의 자체적 보유보다는 외부자원의 규합과 활용에 의해 결정되기 때문이다. 프로젝트성 산업내의 조직들은 기본적으로 임시적 조직인 소위 '애드호크러시(adhocracy)'의 특징을 띠고 있다. 영화의 제작에서 볼 수 있듯이 프로젝트성 산업에서의 애드호크러시 조직은 하나의 프로젝트를 단위로 생성과 해체를 반복하는 특징을 가지고 있다. 왜냐하면 조직내부의 자원조합이 아닌, 조직경계 외부의 자원조합이 필요한 프로젝트성 조직의 경우에는 경쟁우위를 창출할 수 있는 자원을 모두 자체적으로 보유하는 것이 불가능하기 때문이다. 따라서 이러한 조직의 성패는 조직외부의 자원을 규합하고 활용할 수 있는 조직능력(organizational capability)에 달려있다고 볼 수 있어서(Eisenhardt and Martin, 2000), 프로젝트성 조직으로 구성된 영화제작산업은 자원의 활용에 초점을 둔 조직능력이라는 연구주제를 실증적으로 연구하기에 적합한 산업이라 할 수 있을 것이다.

1) 프로젝트성 조직이란 용어는 하나의 산출물이 완성되면 해체된다는 점에서는 조직구조의 한 형태라 할 수 있는 임시조직(adhocracy)과 유사하다고 할 수 있지만, 조직 내부의 자원을 결합하는 것이 아니라, 실질적으로 산출물을 생산하는 과정이 조직외부의 자원결합을 통해 이루어진다는 차이점에 기인하여 본 연구에서는 임시조직과는 구별하여 사용하고자 한다. 본 연구는 초점을 바로 이러한 차이점에 두고 있기 때문이다. 그러나, 기본적인 조직의 특성은 임시조직(adhocracy)와 많은 부분 유사하다. 본 연구에서 논의하고자 하는, 프로젝트성 조직의 대표적인 예로는 영화제작, 음반제작, 공연예술, 이벤트 등 엔터테인먼트산업내의 기업들과, 컨설팅산업, 연구개발조직 등을 들 수 있다.

II. 이론적 배경

환경변화에 따른 프로젝트성 기업들의 자원활용 패턴 변화의 실증을 목표로 하고 있는 본 연구의 이론적 배경은 자원기반관점과 역동적 조직능력(dynamic capabilities)의 개념에 기반을 두고 있다.

2.1 자원기반관점(resource-based view of the firm)

Penrose(1959)의 연구로부터 아이디어를 얻은 Wernerfelt(1984)는 기업을 생산적인 경영자원의 집합체로 개념화한 자원기반관점(resource based view)을 제시하였다. 이런 자원기반관점은 기업을 생산기술로만 파악하거나 거래비용 절감목적의 결과로만 이해하는 데에서 벗어나 기업을 경영자원간의 학습을 통해 새로운 가치를 창출하는 존재로 파악한 점에서 큰 공헌을 하였다(장세진, 1998). 또한 조직 및 전략경영 학자들의 관심을 산업구조 등의 기업 외부의 환경요인에서 기업이 보유하고 있는 자원으로까지 확장시켜주었다는 점에서도 큰 공헌을 하였다(Conner, 1991; Mahoney and Pandian, 1992).

자원기반관점의 기본적 가정은 가치가 있고, 희소하며, 모방이 어렵고, 대체가 불가능한 자원을 가진 기업은 경쟁자가 쉽게 복제하지 못하는 가치창조 활동을 통하여 유지 가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 누릴 수 있다는 것이다(Barney, 1991). 또한 기업이 보유한 자원들과 더불어 적절한 행위체계가 서로 상보적 작용을 한다면 유지 가능한 경쟁우위를 창출할 잠재력은 더

욱 커진다는 것이다(Collis and Montgomery, 1995; 1998; Milgrom, Qian, and Roberts, 1991).

Shulze(1994)는 자원기반관점에 관한 연구들을 구조학파(structural school)와 과정학파(process school)의 연구로 분류하였다. 구조학파의 연구는 주로 어떤 자원이 경제적 렌트(economic rent)를 창출하는가를 파악하고 자원이 어떻게 경쟁우위의 근거가 되는가를 규명하는데 관심을 가진 연구이며(Barney, 1991; Chatterjee and Wernerfelt, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Montgomery and Wernerfelt, 1991), 과정학파의 연구는 가치있는 자원을 개발하고 증가시키고 보호함으로써 렌트를 창출하는 과정에 중점을 두는 연구이다(Amit and Shoemaker, 1993; Collis, 1991; Grant, 1991; Reed and DeFlippi, 1991).

이러한 자원기반관점의 논의들로부터 발전된 연구주제들 중 본 연구와 특히 밀접한 관련이 있는 것은 이른바 조직의 능력(capability)에 초점을 두는 연구들이다(Prahalad and Hamel, 1990; Teece, Pisano and Shuen, 1997; Henderson and Cockburn, 1994; Eisenhardt and Martin, 2000). 이런 연구들의 특징은 자원의 특성 그 자체보다는 자원을 이용하는 조직의 능력의 차이가 개별조직의 성과를 결정한다는 관점을 취하고 있다는 점이다. 이러한 연구들의 접근방식은 자원기반관점의 과정학파의 연구와 개념적으로 유사하다고 할 수 있다. 능력이란 개념은 무형자원의 하나로서, 광의의 경영자원으로 간주할 수 있기 때문이며, 능력의 개념자체가 자원을 이용하는 과정을 내포하고 있기 때문이다. 사실 자원기반관점이 발전하면서, 이 분야를 연구해온 많은 학자들이 재무적, 물리적, 개인적, 그리고 조직적 속성들을 기술

하는 데에 있어서 다양한 용어를 사용하였다. 자원(resources)과 능력(capabilities) 등이 그것들인데, 능력이란 기업으로 하여금 기업이 보유한 다른 자원들을 조정하고 활용하게 해주는 기업의 내적인 속성으로 정의할 수 있지만(Stalk, Evans and Shulman, 1992), 실제로 이러한 개념들의 차이를 명확히 구분한다는 것은 매우 어렵기 때문에 이론적·개념적 매력에도 불구하고 실증연구가 활발히 이루어지지 못하였다.

본 연구는 프로젝트성 산업인 영화제작산업을 대상으로 하는데, 기업 외부의 자원을 규합하여 산출물을 생성해내는 영화제작산업과 같은 프로젝트성 산업에서는 자원의 보유여부보다는 자원의 활용방식이 성공에 있어서 더 중요한 요소라 할 수 있기 때문에, 앞서 논의한 자원기반관점의 연구흐름들 중에서 역동적 조직능력(dynamic capability)에 초점을 둔 연구흐름들을 보다 구체적으로 고찰해보았다.

2.2 역동적 조직능력(dynamic capability)

전통적인 자원기반이론은 기업이 보유한 자원이 그 기업의 경쟁우위를 창출한다는 기본관점을 가지고 있다. 그러나 이러한 기본관점은 유사한 자원을 보유한 조직간에 나타나는 성과차이를 설명하지 못하며 환경변화에 따라 스스로 보유하고 있지 않은 조직외부의 자원을 다른 형태의 조합으로 이용하는 기업들의 행동을 설명하기에는 부족한 점이 많다. 이는 자원기반관점의 가정이 환경의 변화에 따른 조직의 적절한 적응을 설명하기에 부적절한 측면을 가지고 있다는 점을 말해준다(Eisenhardt and Martin, 2000). 이를 보완하기 위해 Miller and Shamsie(1996)는 기업이 보유하고 있는 자원의

유형이나 특성과 환경과의 관계를 상황적합이론의 관점에서 접근하고 있는 연구의 필요성을 주장하였다. 즉, 변화하는 환경에 따라 스스로 보유하고 있거나 조직외부에 있는 자원들의 활용방식을 적절히 변화시킬 수 있는 기업의 능력에 관한 연구가 필요하다는 것이다.

최근 들어서 연구자들은 자원기반관점을 역동적 시장환경에 적용하려는 시도를 하고 있다(Teece, Pisano, and Shuen, 1997). 역동적인 환경에서는 급격히 변화하는 상황에 대응하여 내부적으로 자원을 통합, 생산, 재구성하는 역동적 조직능력(dynamic capabilities)이 중요해진다. 즉, 자원의 보유 자체보다는 가용한 자원을 어떻게 조합하여 이용하는가가 중요하다는 것이다(Grant, 1996; Kogut, 1996). 이에 따라, 자원의 보유보다는 자원을 조합하고 활용하는 조직의 능력(capability)을 중요시 여기는 연구흐름이 형성되었는데(Eisenhardt and Martin, 2000), 이러한 연구들은 자원기반관점과 기존의 상황론적 연구흐름과의 이론적 연결고리로서의 가치가 매우 크다고 생각된다.

Eisenhardt and Martin(2000)에 따르면, 역동적 조직능력(dynamic capability)은 다음과 같은 특성을 가진다. 첫째, 역동적 조직능력은 보유하고 있는 자원을 조합하여 역동적 환경에서의 가치창출을 가능케 하는 제품개발, 제휴활동, 전략적 의사결정 등의 특정한 전략적, 조직적 프로세스들로 이루어진다. 둘째, 역동적 조직능력은 조직유효성이 높은 조직들간에 '모범사례(best practice)'와 같은 공통적 패턴으로 나타난다. 셋째, 시장의 역동성 정도에 따라 효과적인 역동적 조직능력의 패턴은 상이하다.

Eisenhardt and Martin(2000)은 역동적 조직능력(dynamic capability)을 다음과 같이 보다

구체적으로 정의하고 있다.

“역동적 조직능력은 . . . 시장의 변화에 적응하기 위하여, 혹은 심지어 시장의 변화를 창출하기 위하여, 자원을 통합(integrate), 재구성(reconfigure), 획득(gain), 처분(release)하는 프로세스이다. 따라서, 역동적 조직능력은 시장이 생성되고(merge), 충돌하며(collide), 분리되고, 변화하고 소멸해감에 따라, 기업이 새로이 자원을 구성(configuration)하는데 사용하는 조직 및 전략적 차원의 루틴(routine)을 의미한다.”(Eisenhardt and Martin, 2000, p.1172)

이처럼 역동적 조직능력은 역동적인 환경변화에 따라 자원의 새로운 규합과 구성을 통해 즉각적으로 새로운 지식을 창출하고 적응성이 있는 산출물을 생산할 수 있는 조직의 능력을 의미한다. Eisenhardt and Martin, 2000). 역동적 조직능력에 관한 이와 같은 논의들을 요약하자면, 상이한 환경은 각각의 조직에게 자원이용에 관련된 상이한 능력을 요구한다. 즉, 기업들은 처해진 환경의 차이에 따라, 혹은 환경변화의 정도에 따라, 상이한 자원활용패턴이 필요하며, 이는 본 연구의 대상인 프로젝트성 산업에 속한 영화제작조직들에게는 더욱 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 왜냐하면, 이들은 생산에 직접 투입되어야 하는 자원들을 조직 내에 보유하는 것이 아니라, 산출물을 단위로 하여 일시적으로 조합하여야 하기 때문에, 자원을 구성하고 활용하는 능력이 더욱 중요하고, 따라서 자원을 활용하는 행위의 패턴이 경쟁우위의 확보에 영향을 미칠 가능성이 크기 때문이다.

III. 연구가설의 설정

3.1 가설의 도출

본 연구에서는 상황이론과 자원기반이론을 바탕으로 개발된 역동적 조직능력의 개념을 기초로 하여, 프로젝트성 산업 내 조직들의 역동적 조직능력을 자원활용의 패턴의 차이로 개념화하여 환경특성에 따른 이들의 자원활용패턴의 변화를 실증적으로 검증해보고자 하였다.

상황적합이론에 따르면 모든 조직은 환경의 특성에 따른 적합한 형태의 구조와 행동을 요구받는다. 조직구조의 특징을 결정하는 상황변수로서의 환경에 초점을 둔 연구들은 환경이 안정적이고 예측이 가능할 때에는 효율을 극대화하기 위한 수단으로서 조직은 기계적 조직의 특성을 추구하는 반면, 불확실성이 높고 예측이 불가능한 환경에서는 조직의 적응능력을 제고하고 유연성을 확보하기 위해 유기적 조직의 특성을 추구한다고 주장하고 있다. 전략적 상황이론의 결론들도 구조적 상황이론의 결론들과 유사하다. 즉, 조직은 안정적인 환경에서는 효율을 극대화하기 위한 전략을 구사하며, 불확실성이 높은 환경에서는 기술이나 제품의 혁신능력을 강화하는 전략을 통해 예측이 불가능한 환경의 여러 요소들에 유연하게 반응하고자 한다.

이러한 상황이론들의 연구결과를 종합해 보면, 조직은 자신이 처한 환경이 안정적이고 불확실성이 낮을 때에는 효율을 극대화하기 위한 적응행동(구조와 전략)을 취하고, 급변하거나 불확실성이 높은 환경에서는 다양한 환경요인에 민감하게 반응할 수 있도록 혁신과 유연성을 확보하기 위한 적응행동을 보인다는 결론을 내릴 수 있다.

본 연구의 주제는 이러한 환경변화에 대한 적응 행동이 프로젝트성 산업이라는 독특한 산업과 프로젝트 조직이라는 독특한 조직단위에서 어떻게 나타나는가를 알아보는 데 있다. 앞서 살펴본 역동적 조직능력의 개념을 적용해본다면, 조직내부의 구조적 대응에 한계가 있는 프로젝트성 조직은 외부자원이 용패턴의 변화를 통해 환경특성의 변화에 적용할 것이라는 추론이 가능하다.

3.1.1 인적자원의 반복적 이용을 통한 효율적 자원이용

조직에게 있어서 환경의 불확실성이 낮고 안정적이라는 것은 경쟁자의 행동이나 구매자의 기호가 예측가능하고, 조직이 생산해 내는 산출물에 대한 수요가 풍부하다는 의미이다. 이는 개방시스템의 관점에서 볼 때, 환경과 조직간의 교환행위가 예측가능하다는 의미로 해석할 수 있다. 따라서 조직은 가장 적은 노력으로 환경의 요구를 충족시키고자 효율을 추구하려는 행동을 취하게 되는 것이다. 조직이 효율을 추구하고자 하는 행동의 결과로서 조직구조는 이른바 기계적(mechanistic)인 특성을 갖게 된다. 기계적인 구조란 공식화 정도가 높고, 작업을 표준화하며, 구성원들에게 주어지는 자율권의 범위가 낮은 조직구조의 유형을 의미한다.

그러나 본 연구의 관심대상인 영화제작사와 같은 프로젝트 조직은 근본적으로 유기적 조직구조의 대표적인 예라 할 수 있는 애드호크러시(adhocracy)의 형태를 띠고 있다. 유기적 조직구조는 일반적으로 환경이 불확실하고 역동적인 환경에 적합하기 때문에 안정적인 환경에서 효율을 추구하고자 할 때는 그리 적합한 구조가 아니다. 즉, 환경은 효율적인 조직적용행동을 요구하는데도 불구하고, 실제

로 프로젝트 조직은 수평적 분화의 정도가 높고 집권화의 정도가 낮은 유기적인 구조를 갖고 있기 때문에 구조적 방식으로서 효율을 제고하기는 어렵다.

일반적으로 프로젝트 조직은 어떤 문제를 창의적이고 혁신적인 방법으로 해결할 수 있는 해결책을 도모하고자 다양한 분야의 전문가가 결합하여 이루어진 조직형태이다(Keller, 2001). 이러한 프로젝트 조직은 기술이라는 측면에서 볼 때, Thompson(1967)의 집약적(intensive)기술의 특징과, Perrow(1967)의 비 일상적(nonroutine) 기술의 특징을 가진다. Thompson(1967)에 따르면 이러한 기술을 이용하는 조직은 각각의 전문가들 간의 상호조정(mutual adjustment)을 통해 문제를 해결하는 교호적(reciprocal) 상호의존관계를 가진다. 제각기 다른 전문능력을 가진 인적자원으로 구성된 프로젝트성 조직에서 이루어지는 조정활동은 구성원 간의 의사소통과 밀접한 관련이 있다(Hauptman and Hirji, 1996; Lawrence, 1997; Keller, 2001). 프로젝트성 조직과 같은 임시조직이 가진 '효율성 추구의 어려움'이라는 단점도 바로 의사소통에 높은 조정비용이 수반된다는 데에 기인한다(Minzberg, 1979). 왜냐하면, 프로젝트 조직은 특정한 상황에서 구성원들의 행동을 통제하거나 유도하는 공식적인 규정과 행위의 표준 등이 없는 조직이기 때문이다. 일반적인 조직의 경우에는 효율성이 강조되는 환경에 처했을 때, 점차로 조직을 기계적(mechanistic) 구조로 변화시키면 되겠지만, 프로젝트성 조직의 경우 임시조직을 구성하는 각각의 전문인력이 조직 외에 존재하게 되므로 조직을 기계적 구조로 쉽게 변환할 수가 없다.

하지만 이런 경우, 프로젝트 조직에 있어서 성공과 실패, 전략적 행동의 시간적, 물리적 단위는 프로젝트 그 자체이기 때문에(Gareis, 1992), 프로

젝트팀을 구성하는 구성원들의 변이(variance)를 줄임으로써 효율성을 추구할 수 있다. 왜냐하면, 동일한 인적자원의 구성으로 여러 차례의 프로젝트를 반복 수행할수록, 관리조직과 임시조직간, 그리고 임시조직의 구성원들 간에 루틴(routine)이 형성되기 때문이다. 조직의 루틴은 복잡한 행위의 패턴으로서 공식적인 규정이나, 지시, 언어적 의사소통이 없이도 개인간의 복잡한 상호작용을 돕는 역할을 한다(Winter, 1986). 여기서 관리조직과 임시조직이란 표현은 프로젝트를 책임지는 조직(관리조직)과 프로젝트를 직접 수행하는 외부인의 집단(임시조직)을 의미한다. 매 프로젝트마다 프로젝트성 조직의 관리조직은 외부의 임시조직을 통해 실제 산출물을 생산하지만, 임시조직의 방향성과 산출물의 품질 등과 관련하여 지속적인 의사소통을 해야 하는 팀원의 중요한 일부로서의 역할을 하게 되며 프로젝트의 실제 성과에 대한 책임과 권한을 가진다. 그러므로 생산의 실질적 활동은 외부의 전문가들로 이루어진 임시조직에서 이루어지지만, 프로젝트 전체 관점에서는 함께 업무를 수행해야 하는 팀원이 된다.

기본적으로 다양한 분야의 전문가들이 일시적으로 결합하는 대부분의 프로젝트성 산업 내 조직들에서, 참여자간의 의사소통은 거의 대면접촉을 통해 이루어지기 때문에 의사소통의 빈도는 얼마나 많은 프로젝트에 반복적으로 참여했는가와 직접적인 관련이 있을 것이다. 반복적 프로젝트 참여에 따른 개인간 커뮤니케이션의 빈도는 커뮤니케이션의 용이성이나 커뮤니케이션의 효율성을 증가시킨다. 왜냐하면 공유된 언어나 상황에 대하여 형성된 공통의 코드화된 도식(scheme)은 의사소통의 효율성과 밀접한 관련이 있기 때문이다. 즉, 의사소통이 잦은 개인들간에 공유된 언어는 그들이 어떻

게 표현하고, 이해하고, 반응하는지가 비슷하다는 것을 말해준다. 또한 반복적인 프로젝트 참여에 따라 참여자들간에 공유하고 있는 경험은 공통의 어휘나 사건에 대한 공통의 해석을 가능하게 하여 업무와 관련된 의사소통을 용이하게 한다. 한편, 참여자들이 공유하고 있는 이전 프로젝트의 성공에 대한 경험은 공통의 어휘나 현재의 과업에 대한 공통된 이해에 기여하게 됨으로써 구성원간의 친근감을 유발하게 된다(Zenger and Lawrence, 1989). 이런 경험이 누적되면서 참여자들 간에는 지속적으로 친근감, 공통의 언어, 신뢰 등이 형성되고(Williamson, 1985), 과업을 편안하고 안정적으로 여기게 될 것이다(Katz, 1982).

결론적으로, 영화제작사와 같은 프로젝트 조직에서는 동일한 외부의 인적자원을 반복적으로 활용할수록 조직 내외부의 참여자들이 유사한 가치관을 가지거나 동일한 상황에서 동일한 결론을 도출할 가능성이 높아질 것이라 예측할 수 있다. 이러한 예측의 근거는 동일한 외부 인적자원의 반복적 활용이 내외부의 참여자간 의사소통의 빈도에 긍정적인 영향을 주어 결국 통합의 정도와 응집력을 높여 줄 것이라는 데에 있다(Pfeffer, 1982). 그 결과, 공동작업의 경험이 많은 참여자들은 업무수행의 속도가 빠르며 예산 및 스케줄 관리가 용이해지는 등, 상대적으로 업무수행의 효율성이 높을 것이다. 반면, 공동작업의 경험이 적어 이질성이 높은 참여자들은 합의도출이 어려워지고, 집단의 응집력이 떨어지며, 원활한 의사소통이 어려워 상대적으로 업무의 효율성이 낮을 것으로 예상할 수 있다(Jackson, Stone and Alvarez, 1992; Ancona and Caldwell, 1992; Wiersema and Bantel, 1992).

3.1.2 상이한 인적자원의 활용을 통한 적응적 자원이용

환경이 불확실하고 동태적으로 변하게 되면, 안정적인 환경에서는 조직에게 도움이 되었던 규정이거나, 행위상의 패턴, 구성원들간에 형성된 공통된 가치관, 구성원간의 신뢰와 친밀감, 문제를 해결하는 동일한 방식 등은 오히려 조직의 적응을 해치는 관성(inertia)으로 작용하게 된다. Eisenhardt and Martin(2000)은 역동적인 환경에 처한 조직에게는 과거의 행동이나 경험이 그대로 적용되기 어려우므로, 과거에 쌓아온 지식보다는, 신속하게 상황에 적합한 새로운 지식을 창출하는 것이 더욱 필요한 능력이라 주장하였다. 이를 위해서는, 빠른 학습을 가능케 하는 경험위주의 적응행동이 중요하며, 이러한 행동은 결국 손실을 최소화하고 오히려 성패에 관한 즉각적인 피드백을 가능케 해 준다(Sitkin, 1992; Pisano, 1994). 또한, 역동적이고 불확실성이 높은 환경에 처한 조직의 성패는 결국 환경의 변화를 신속히 감지하고 그에 적응할 수 있도록 하기 위한 새로운 지식을 창출하는 데에 필요한 최신의 정보(real-time information)를 얼마나 잘 획득하는가에 영향을 받게된다(Eisenhardt, 1989).

원래 프로젝트성 조직은 이러한 환경에 잘 적응할 수 있도록 설계된 애드호크러시 조직구조를 가지고 있다. 즉, 애드호크러시에는 어떤 상황에 처했을 때 구체적인 해결책을 모색하는 데에 가장 적합하도록, 상황 상황마다 그 상황에 가장 적합한 최적의 인적자원구성을 가능하게 할 수 있는 기능이 포함되어 있다.

기존문헌들은 상이한 경험을 가진 구성원들로 이루어진 집단은 공동의 목표를 달성하거나, 공동의

언어형성, 루틴의 형성 등에는 유리하지 않으나, 이러한 다양성은 특수한 상황이나 사건에 부딪혔을 때, 더 다양하고 풍부한 대안의 목록을 제공하며 외부와의 광범위한 연결망 형성에 도움을 준다고 주장하고 있다. 구성원간 경험의 다양성은, 그 집단에게 다양한 범위의 경험과 정보의 원천을 제공할 수 있는데, 상이한 조직이나 집단에서 다양한 근무경험을 가진 사람들은 서로 다른 인맥, 서로 다른 기술(skill), 서로 다른 관점을 가지고 있기 때문이다(Ancona and Caldwell, 1992).

결론적으로, 영화제작사와 같은 프로젝트 조직에서는, 상이한 외부의 인적자원을 비반복적으로 활용할수록 조직 내부의 참여자들이 보다 다양한 가치관과 경험에 노출되어 창의적인 문제의 해결책을 도출해낼 가능성이 높아질 것이라 예측할 수 있다. 이러한 예측의 근거는 업무의 효율성의 저하에도 불구하고, 상이한 외부 인적자원의 비반복적 활용이 더 다양하고 최신의 정보를 획득하는 데에 유리하고, 기존의 경험에 얽매이지 않는 창의적이고 혁신적인 행동을 유도해내기에 유리하다는 데에 있다.

3.2 가설의 설정

이상의 논의를 종합하면, 프로젝트성 조직은 안정적인 환경에 처했을 때는, 업무의 효율성을 극대화하고 조직의 프로세스와 산출물에 안정을 기하기 위해 공식적인 규정이나 절차를 대신할 수 있는 조직의 루틴을 형성하고, 높은 응집력과 잘 짜여진 행동의 패턴을 형성하고자 동일한 인적자원을 반복적으로 이용하는 경향이 높을 것이라 예상할 수 있다. 반면, 역동적이고 불확실성이 높은 환경에 처했을 때는 새롭고 불연속적인 환경의 요구에 대한

대용이 필요하므로 상이한 자원의 조합을 통하여, 혁신성과 창의성 등을 제고하고자 할 것이므로, 동일한 자원을 반복적으로 이용하는 경향이 상대적으로 낮을 것이라 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설: 프로젝트성 조직은, 안정적이고 불확실성이 낮은 환경에서, 자원을 반복적으로 이용하는 정도가, 역동적이고 불확실성이 높은 환경에서보다, 상대적으로 높을 것이다.

본 연구에서는 대표적인 프로젝트성 조직인 한국의 영화제작사들을 대상으로 위의 연구가설을 실증적으로 검증하기 위하여 영화제작사의 주요자원과 환경적 특성을 보다 구체화한 2개의 하위가설을 설정하였다. 본 연구가 감독과 주연배우를 실증분석의 대상으로 삼은 것은 이들이 영화제작에서 가장 중요한 인적자원이기 때문이다.²⁾ 또한, TV의 보급과 외국영화의 수입증가 등에 따라 1960년대와 1970년대의 영화제작사의 환경이 현저히 다르기 때문에 두 시기의 영화제작사들의 자원이용패턴을 비교하였다.

하위가설 a: 한국의 영화제작사는 안정적이고 불확실성이 낮은 환경인 1960년대에, 역동적이고 불확실성이 높은 환경인 1970년대에 비해, 동일한 영화감독을 반복적으로 이용하는 정도가 상대적으로 높을 것이다.

하위가설 b: 한국의 영화제작사는 안정적이고 불확실성이 낮은 환경인 1960년대에, 역동적이고 불확실성이 높은 환경인 1970년대에 비해, 동일한 영화배우를 반복적으로 이용하는 정도가 상대적으로 높을 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본과 자료수집

본 연구에서는 상이한 환경으로 구분한 1960년대와 1970년대의 두 기, 21년(1960-1980)에 걸쳐 지속적으로 영화를 제작한 영화제작사 21개를 실증연구의 표본으로 채택하였다.

본 연구는 표본 추출을 위하여 한국영상자료원의 제작정보 데이터베이스의 데이터를 이용하였다. 제작정보 데이터베이스는 영화별 제작사, 제작자, 감독, 배우, 관객, 제작연도 등의 정보가 작품을 단위로 정리된 자료이다. 표본의 추출은 다음과 같은 절차로 진행되었다. 먼저, 본 연구의 대상기간에 제작활동을 수행한 모든 영화제작사의 명단을 입수하여 다음과 같은 기준으로 영화제작사를 파악하였다. 우선, 상호명이 유사하나 제작자가 다른 경우는 다른 회사로 분류하였고, 상호명은 다르나 제작자가 완전히 동일인인 경우 동일기업으로 분류하였다. 또한 상호명은 완전히 상이하나, 제작자를 특징인에 주로 의존하는 제작사는 동일기업으로 간주

2) 영화제작에 있어서 감독은 작품의 해석 뿐만아니라, 촬영, 조명, 음악, 편집, 의상, 분장, 녹음, 효과, 심지어는 연기에 있어서까지 책임을 진다(김갑의, 1994). 또한 영화배우는 관객의 기호와 영화의 성공, 즉 흥행과 많은 상관관계를 가진 자원이자(김휴종, 1999; 김갑의, 1994 등).

하였다. 이러한 절차에 의한 파악 결과, 연구대상 기간 중 제작활동을 수행한 영화사는 총 154개로 집계되었다.

다음으로, 본 연구의 목적이 환경변화에 따른 영화제작사들의 자원이용패턴 변화를 살펴보는 것이기 때문에, 첫 단계에서 검출된 154개의 영화제작사들 중에 1960년대와 1970년대 양기간에 모두 제작활동을 한 영화제작사 21개를 추출하였다. 이는 21년간 잠시라도 활동했던 총 154개의 영화제작사 중에 21개의 영화제작사만이 두 기간에 걸쳐 활동을 했다는 것을 의미한다. 이들 21개의 영화제작사는 두 기간에 걸쳐 존속했기 때문에 최소한 10년 이상에 걸쳐 생존한 회사이므로, 이들이 제작한 영화의 관객수나 이익의 절대수치를 알 수 없다 하더라도, 적어도 장기간동안 생존(survival)에 필요한 최소한의 성공은 거두었다고 볼 수 있어서, 환경이 변화함에 따라 조직의 행동패턴이 변화하는 현상을 파악하기에 적합한 표본으로 판단된다. 실제로, 1960년-1980년까지 21년간 모두 2945편³⁾의 영화가 제작되었는데, 본 연구의 표본이 된 21개 사는 그 중 2087편을 제작하여 전체의 약 71%를 차지하고 있으며, 각 기간별로도 1기(1960-1970) 총 작품수의 62%, 2기(1971-1980)의 83%를 차지하였으므로, 제작편수기준으로는 상위 그룹의 제작사들이라 할 수 있다.

감독과 배우의 이용에 관한 자료는 앞서 추출된 21개의 표본 영화제작사별로 기간에 따른 작품의 수와 감독 및 출연영화배우의 수를 카운트하여 수집하였다.

4.2 변수의 조작적 정의와 측정

4.2.1 환경변수의 측정(연역적 접근)

본 연구에서는 60년대에서 80년대 초반까지 한국영화산업이 가지고 있었던 구조적 특성을 살펴본 후, 연역적 방법을 통하여 환경변수를 정의하였다. 시대적 환경변화를 구분하기 위해서는 의사결정자의 인식을 직접 체크하는 방법이 가장 적합하겠지만, 본 연구의 실증연구 시기상 과거 의사결정자들의 인식을 설문을 통해 측정하기는 불가능하였다. 또 다른 시대적 환경변화의 구분 방법으로는 사건연구(event study) 방법을 생각할 수 있다. 본 연구의 접근도 사건연구의 방법과 유사하지만, 특정 사건을 중심으로 시기를 구분하지는 않았다. 왜냐하면, 영화제작산업에는 TV라는 대중매체의 확산과 정착이라는 중요한 사건이 있었지만, TV의 보급이 시작된 시기와 TV의 영향력이 영화산업에 구체적인 영향을 미치기 시작한 시기와는 일치하지 않기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 좀더 복잡하게 얽힌 사건들의 의미를 이해하기 위해 Miller and Shamsie(1996)의 연구에서 미국 영화산업의 상이한 환경을 구분했던 방법을 적용하였다.

4.2.1.1 한국영화산업의 구조적 특징

본 연구의 대상시기에 우리나라의 영화산업은 다음과 같은 몇 가지 특징을 가지고 있었다. 첫째, 영화산업의 시작이 영화제작이 아니라, 외화의 수입과 배급을 통한 흥행에서 출발하였다는 점이다. 둘째, 제작자본과 흥행자본이 분리되어 있다는 점이다. 특히, 흥행주가 제작자보다 더 큰 영향력을

3) 감독과 배우가 없는 다큐멘터리, 그리고 누락정보를 제외한 수치임.

가지는 구매자중심의 시장구조를 가지고 있었다. 셋째, 산업의 보호라는 목적 아래 정부의 적극적인 개입이 이루어져온 산업이라는 점이다(박태원, 1990). 이러한 특징은 서로 맞물려서 아주 최근의 영화산업 약진 직전까지 취약한 산업경쟁력이라는 현상으로 나타나게 되었다. 1990년대 중반까지도 국내 극영화제작사⁴⁾ 110여 개 가운데, 자기자본으로 운영되는 업체는 10개 정도에 불과하였으며, 대부분의 영화제작업자는 자기자본 40%, 대기업 또는 비디오업계로부터 40%, 지방배급업자로부터 20% 정도의 자금조달을 통해 제작비를 마련하는 실정이었다(최진용, 1994).

한국영화산업을 보호하기 위한 목적으로 정부는 1958년 「국산영화제작 장려 및 영화오락순화를 위한 보상특혜조치-고시 제 53호」를 시행하였다. 이 조치의 골자는 우수국산영화제작, 국제영화제수상, 수출영화 등의 조건을 만족시키면 외화수입권으로 보상하겠다는 것이다. 이 조치는 무제한적으로 수입되던 외국영화에 대하여 행정적으로 수입통제를 가하면서 상대적으로 이권화된 수입권을 보상으로 활용하는 육성책의 시초가 되었고(최진용, 1994), 이후에 여러 차례 개정된 왜곡된 영화관련 법규의 뼈대를 이루는 것이라 할 수 있다. 제작업자들은 자본의 영세성으로 인하여 이러한 조건을 만족시키는 영화를 양산하길란 당연히 어려운 일이었고, 자본을 조달하기 위한 방법으로 지방배급업자에게 제작중인 영화를 미리 파는 입도선매(立稻先賣)방식으로 제작비를 충당할 수밖에 없었다.

입도선매 방식의 제작비 충당은 제작자가 영화를 통해 이익을 극대화하기 위해서 흥행할만한 영화를 만드는데 주력하기보다는 제작비를 감소시키기 위

한 노력을 경주하게 만들었다. 왜냐하면 흥행으로 얻어지는 수입의 대부분이 제작자가 아닌 지방의 흥행주와 극장에게 돌아가기 때문에, 제작비용을 최소화하는 것이 그대로 이익이 되기 때문이다. 이렇게 형성된 비정상적인 구조는 한국영화의 경쟁력을 떨어뜨리게 되었으며, 정부는 이를 만회하기 위하여, 또한 한편으로는 정치적 목적을 위하여, 통제를 강화하였고, 이는 또 다시 영화산업의 경쟁력에 악영향을 미치는 악순환이 계속되었다. 이러한 산업구조의 모순적 특성은 본 연구의 실증분석대상이 되는 기간인 60년대와 70년대 이전과 이후에도 유사하게 나타나는 특성이라는 데에는 여러 영화사(映畵史), 영화제작관련 문헌에서 공통된 의견을 발견할 수 있다(호현찬, 2000; 최진용, 1995; 박태원, 1990; 이영일과 최영철, 1988; 김진해, 1999; 조준형, 2001).

4.2.1.2 1960년대 한국영화산업의 환경특성

앞서 언급한 구조적 모순과, 영화제작사들의 제작규모의 영세성에도 불구하고, 1960년대가 질적으로나 양적으로 한국영화산업의 황금기라는 데에는 많은 영화전문가들이 동의하고 있다(정용탁, 1999; 호현찬, 2000). 1960년대의 연간제작편수의 급증현상은 국산영화의 육성책으로 1958년 공포된 영화제작에 대한 면세조치에 기인한다. 따라서 1960년대를 한국영화제작에 있어서 산업화가 태동한 시기로 보는 견해도 있다(이영일과 최영철, 1998). 1962년, 군사정부는 국가재건위원회를 통해 영화법을 제정함으로써, 제 3공화국 치하에서의 영화제작의 제도적 근거를 마련하였다.

영화법 제정의 의도는 정부주도의 강력한 통제를

4) 일반적으로 영화제작업은 크게 극영화 제작업과 광고, 홍보영화 제작업으로 분류되고 있다.

통해 영화제작회사들로 하여금 이익을 창출하는 하나의 산업을 형성하도록 하는 것이었다. 따라서, 그전까지 71개에 달하던 영화제작회사들을 기자계 확보, 인력확보, 연간 15편 이상의 극영화를 제작 실적 등을 설립요건으로 하는 방법을 통해 16개로 감소시키고 동시에 설립이 허가된 제작사들에게는 의화수입권을 부여하여 이익을 창출하도록 하였다 (이영일과 최영철, 1998). 이는 미국의 헐리우드 식 메이저 스튜디오 시스템을 한국 영화산업에 도

입하겠다는 목적이었으나, 구조적인 문제점과 제작사들의 열악한 자금력 때문에 성공을 거두지 못하였다.

그러나, 제도적 측면이 아닌, 수요 공급의 측면에서 볼 때는, 1960년대에 걸쳐 영화산업은 제작과 배급부문에서 꾸준한 성장을 거듭하였다. 1969년도에는 연간 입장객수가 1억 7천만 명을 넘어서며 사상최고치를 기록하였으며 1970년도에는 연간 영화 제작편수가 231편으로 사상최고치를 기록하였다.

〈표 1〉에서와 같이 1960년대에 영화관람객 수는

〈표 1〉 연도별 전국극장 영화 관람객수 및 관람회수

연도별	구분 전국인구수 (천명)	전국 극장 관람객 수		
		입장인원수	전년대비 증감율(%)	1인당 평균관람수
1960	N/A	N/A	N/A	N/A
1961	25,498	58,608,075		2.3
1962	26,231	79,046,162	34.8	3.0
1963	26,987	96,059,711	21.5	3.6
1964	27,673	104,579,315	8.9	3.8
1965	28,327	121,697,527	16.4	4.3
1966	29,160	156,336,340	28.5	5.4
1967	29,511	164,077,224	4.9	5.6
1968	30,171	171,341,354	4.4	5.7
1969	30,738	173,043,272	1.0	5.6
1970	31,435	166,349,541	-3.9	5.3
1971	31,828	146,303,355	-12.1	4.6
1972	32,360	118,723,789	-18.8	3.7
1973	32,905	114,625,241	-3.4	3.5
1974	33,786	97,375,813	-15.0	2.9
1975	34,688	75,597,977	-22.4	2.2
1976	35,860	65,700,738	-13.1	1.8
1977	36,436	64,928,935	-1.2	1.8
1978	36,628	73,988,036	13.9	2.0
1979	37,605	65,518,581	-11.4	1.7
1980	38,197	53,770,415	-17.9	1.4

출처: 최진용 외, 1995, 「한국영화정책의 흐름과 새로운 전망」 p327

〈표 2〉 한국영화시장에서의 한국영화 점유율

연도	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
한국제작 영화	74	111	87	79	112	148	137	161	173	172	212	229
총상영 편수	272	323	295	191	208	229	198	225	264	N/A	N/A	N/A
한국영화 점유율	27	34	29	41	54	65	69	72	66	49	50	43
연도	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
한국제작 영화	242	201	122	125	141	94	134	101	117	96	91	
총상영 편수	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
한국영화 점유율	41	34	27	19	30	26	26	31	35	33	29	

출처: 김진환, 1991, 「한국영화 해외수출과 외국영화 수입의 국내영향에 관한 연구」, pp. 41와 한국 영화연감 81년도판의 자료를 종합하여 정리하였음

꾸준히 증가하였으며, 〈표 2〉에서 볼 수 있듯이 1950년대 말부터 꾸준히 증가하던 한국영화의 점유율은 1963년 영화법개정시기와 맞물려 급격히 증가하였다. 또한, 〈표 3〉에서 볼 수 있듯이 영화라는 상품을 판매하는 극장의 개수도 꾸준히 증가하였다. 이는 1970년대 초 TV보급이 일반화되기 전까지 영화는 국민들의 주된 엔터테인먼트 수단이자 대중오락매체였던 것을 의미한다(이영일과 최영철, 1998, Kindem, 1982).

위의 논의를 종합해 보자면, 1960년대 한국영화 산업은 제작자 입장에서 상대적으로 불확실성이 낮고 안정적인 환경이었다고 할 수 있다. 영화라는 상품은 대부분의 국민들에게 유일한 엔터테인먼트 수단이었으므로 관객이 꾸준히 증가하여, 제작사들은 관객확보에 어려움이 없었다. 또한 영화제작사 통제합과 수입규제를 통해 경쟁이 완화되었으며,

한편으로는 외화수입권을 위해 지속적으로 일정한 편수의 영화를 생산해 내어야 했고 이에 필요한 자본이 외화수입을 통해 조달될 수 있었다. 당시의 고객들은 다양한 작품에 노출된 경험이 적었고, 전쟁직후의 정치사회적 인구통계학적 특성으로 인해, 고객의 기호를 예측하기가 상대적으로 용이한 시기였다고 할 수 있다.

4.2.1.3 1970년대 한국영화산업의 환경특성

1970년대에 접어들어 영화산업의 국면은 크게 변화하였다. 앞의 〈표 1〉에서 볼 수 있듯이 1960년대 중반부터 1970년도까지의 성장과 확대를 정점으로 하여, 극장수나 관람객수가 모두 급격히 감소하였다. 이런 현상은 여러 가지 원인이 빚어낸 결과이겠지만, 영화사전문가들은 주요원인을 TV보급이라는 대체제의 등장과 정책의 잦은 변화로 보

〈표 3〉 연도별 전국 극장수 증감실태

연도별	구분	전국극장수	전년비증감수	전년비증감률(%)
1960		N/A	N/A	N/A
1961		302		
1962		344	+42	+13.9
1963		386	+42	+12.2
1964		477	+91	+23.6
1965		529	+52	+10.9
1966		534	+ 5	+ 0.9
1967		569	+35	+ 6.6
1968		578	+ 9	+ 1.6
1969		659	+81	+14.0
1970		690	+31	+ 4.7
1971		717	+27	+ 3.9
1972		694	- 23	-3.2
1973		662	- 32	-4.6
1974		626	- 36	-5.4
1975		597	- 29	-4.6
1976		580	- 17	-2.8
1977		558	- 22	-3.8
1978		488	- 70	-12.5
1979		472	- 16	-3.3
1980		447	- 25	-5.3

출처: 한국 영화연감, 1981년도판, 137P에서 수정인용

고있다(이영일과 최영철, 1998).

1960년대 초 영화법 개정이후에 외화수입권을 제작자에게 일임하는 제도가 이어졌으나, 1970년도의 개정에서는 제작자와 수입업자를 분리하였고, 1973년에는 또 다시 이를 통합하는 혼선이 계속되었다(김동호, 1990). 한편, 1970년대 초반 TV수상기의 보급이 어느 정도 확산·정착되면서 영화관람객 수는 급격히 감소하기 시작하였으며, 이에 따라 전국 극장의 수도 감소하기 시작하였다. 〈표 2〉에서와 같이 1960년대 동안 지속적으로 증가하던

극장수가 1971년 이후부터 계속 감소하기 시작하여 1980년에는 1964년도의 수준까지 감소하였다. 또한 1960년대 초반 국민 1인당 연간 영화관람회수가 2.3회를 기록한 이후 1969년에 이르기까지 연간 6회에 육박하는 관람회수를 기록하는 등 성장을 거듭하였으나, 1970년을 기점으로 급감하여, 1980년도에는 겨우 1.4회에밖에 미치지 못하였다.

이러한 영화산업의 침체는 국산영화제작의 경우를 두고 볼 때 더욱 심각하였다. TV라는 강력한 대체제가 등장하면서 국산영화 제작사들은 많은 고

객을 잃어버리게 되었다. 그나마 통계상의 영화관 관객 수도 1970년대 외국영화의 점유율이 매년 60%를 상회하였다는 것을 감안한다면, 한국영화에 대한 수요는 1960년대에 비해서 엄청나게 감소되었음을 알 수 있다. TV의 도입으로 한국영화의 주요 관객층을 형성하고 있던 30-40대 여성층 관객이 대거 TV로 이동하였는데, 이는 한국영화가 관객들에게 더 이상 매력적이지 못하게 되었다는 것을 의미한다. 1960년대의 호황기를 풍미하던, 장르, 배우, 소재 등에 대하여 흥미를 잃어가기 시작한 영화팬들은 더 재미있고, 수준높은 외국영화로 이동하였다(호현찬, 2000). 게다가 TV방송이 성공적으로 대중화되면서 TV방송국에게 중요한 콘텐츠 제공자였던 영화사들의 입지는 더욱 좁아졌다. 외국의 영화와, 연속극 등 다양한 볼거리를 통해 시청자의 수준이 높아지고, 이에 따라 TV방송국은 좀더 수준높은 외화를 방영하고자 했기 때문이다(김동호, 1990). TV의 보급이 가져다준 또 한가지 주목할 만한 변화는 영화제작의 가장 중요한 자원인 배우의 층이 두터워졌다는 것인데, 이는

TV의 등장으로 인해 TV연기자들이 영화에 출연하는 경우가 많아졌기 때문이다.

한편, 문화공보부는 한국영화의 연간 제작편수의 적정선을 120편으로 하향 조정하여 유도하고 외국영화의 수입가격상한선을 철폐하였다. 이는 좀더 수준높은 영화의 수입이 용이해졌다는 것을 의미하며 한국영화제작사는 관객을 확보하기가 더욱 어려워졌음을 의미한다. 이에 따라 <표 4>에서 볼 수 있듯이, 극장주들은 매력이 없는 한국영화를 상영하려하지 않았다. 게다가, 스포츠, 레저산업 등 영화가 아닌 엔터테인먼트 수단이 활성화되기 시작하여 영화산업은 큰 위협을 받게 되었고 영화사들은 자사의 영화가 극장에서 상영되도록 하기 위해 보다 많은 경쟁을 벌여야 했다(호현찬, 2000).

위의 논의를 종합해 보자면, 1970년대의 한국영화산업은 1960년대에 비해 제작자 입장에서 상대적으로 불확실성이 높고 동태적인 환경이었다고 할 수 있다. 관객확보를 위한 경쟁이 치열해졌고, 다양해지는 소비자의 취향을 맞추기 위해 새로운 장르와 스타일, 참신한 영화들을 만들어야 할 압력이

<표 4> 1971-1980년도 연도별 제작 편수와 개봉편수

연도	제작편수	개봉편수
1971	202	140
1972	122	93
1973	125	78
1974	141	136
1975	94	93
1976	134	111
1977	101	70
1978	117	N/A
1979	96	N/A
1980	91	N/A

출처: 호현찬(2000), 한국영화 100년, 문학사상사, 한국영화연감 1981년도판의 자료를 종합

증가했기 때문이다. 특히 관객층의 기호가 다양해지면서, 제작사는 고객의 장르 및 배우에 대한 선호도를 예측하기가 어려워졌다. 이는 제작사들에게 있어서는 창의성과 혁신성을 제고하기 위해 더 많은 노력을 기울여야 함을 의미한다.

4.2.1.4. 1960년대와 1970년대 한국영화산업의 환경특성 비교

두 시기의 환경특성을 비교해 보자면, 1970년대에는 1960년대에 비해, 법·규제적 변화나, 고객 선호도의 급격한 변화, TV라는 대중매체의 등장에 따른 관객수 급감, 극장수 감소라는 중요한 환경의 변화가 있었다. 이러한 변화는 영화제작산업에 속한 모든 제작사들에게 공통적으로 작용하여 그들의 대응행동에 영향을 미쳤을 것이다. 이러한 변화가 영화제작사들에게 미쳤을 영향을, 환경의 불확실성의 세 가지 차원을 제시한 Dess and Beard(1984)의 용량(capacity), 변동성(instability), 그리고 복잡성(complexity)의 개념에 따라 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 관객수의 급격한 감소는 극장수의 감소라는 결과를 야기하였고, 이는 제작사에 있어서, 자사가 제작한 영화가 실제로 상영될 확률을 떨어뜨렸다. 즉, 관객에게 매력을 줄 수 있는 영화를 만들어야 할 압력이, 수요가 풍부했던 1960년대에 비해 상대적으로 커졌다는 것을 의미한다. 수요의 감소는 환경의 불확실성을 구성하는 세 가지 차원의 하나인 환경의 용량(capacity)을 감소시켰다. 즉, 1970년대는 1960년대보다 상대적으로 환경의 용량(capacity)이 적은 시기였다고 볼 수 있다.

둘째, TV가 정착되면서, 관객은 영상매체에 대하여 보다 다양한 콘텐츠를 즐길 수 있게되어, 제

작사로 하여금, TV보다 더 다양하고, 참신한 작품을 제작하여야만하게 만들었다. 또, 이 시기에는 중요한 영화의 주관객층의 변동이 발생하였다. 즉, 전쟁을 경험하지 않고 TV시청에 익숙한 1960년대 초에 출생한 전후세대들이 주관객층으로 떠오르게 된 것이다. 이는 영화제작사들에게 다양한 스타일과 장르의 영화를 제작하여야하는 압력으로 작용하였다. 1960년대에는 수요도 풍부했을 뿐 아니라, 영화제작사들에게 관객의 선호에 관해서도 충분한 정보가 있었다. 대부분의 제작사가 몇 가지 한정된 장르의 영화를 집중적으로 생산했으며, 관객들은 제작사의 밀어내기(push)전략에 잘 반응해주었다. 그러나, TV의 등장 이후 관객들은 새로운 장르의 외화나 드라마를 쉽게 접할 수 있게 되어, 이전의 한국영화들의 유사한 장르와 스타일의 영화는 더 이상 매력적이지 않게 되었다. 이러한 변화는 제작사 입장에서 볼 때, 더 이상 안정적이고 예측 가능한 관객을 대상으로 적당한 수준의 영화를 양산해서는 성공할 수 없는 상황에 처하게 되었음을 의미한다.

셋째, 환경의 복잡성(complexity)이 1970년대에 들어 상대적으로 높아졌다. TV가 대중매체로서 정착되기 시작한 것도 1970년대 초이었거니와, 1970년의 영화법 개정은 제작업자의 수입권을 박탈하여, 영화자체의 성공이 아니고서는 제작사의 생존이 어려운 상황을 만들었던 것이다. 이는 제작사들에게 있어서 경쟁의 정도가 훨씬 심해졌다는 것을 의미한다. 1973년 다시 제작사에게 외화수입권을 보장해주는 것은 했지만, 외국영화의 수입이 늘어나고, 관객의 수준이 높아짐에 따라, 극장주들은 흥행가능성이 없는 한국영화를 상영하고자 하지 않았다. 따라서 1970년대에는 한국영화의 점유율이 1960년대에 비해 약 40%정도 감소한 20%대를

겨우 유지하였다.⁵⁾ 이러한 상황은 제작사들이 영화를 제작함에 있어 고려해야 할 환경의 요소가 다양해졌음을 의미한다. 즉, 1960년대에는 외화수입권을 확보하기 위해 적정한 수의 영화를 정해진 기간 내에 완성해내기만 하면 충분했으나, 1970년대에는 다양해진 관객층과 그에 따른 다양한 기호에 맞는 영화를 제작해야 했으며, 전체적인 수요의 감소로 인해 타제작사들에 비해 더욱 매력있는 작품을 만들어야만 상영할 수 있었고, 외화점유율이 압도적으로 늘어나면서, 이러한 압력은 더욱 커졌다.

이상의 논의를 바탕으로 하여 본 연구에서는 1960년대를 안정적이고 불확실성이 낮은 환경으로, 1970년대를 상대적으로, 역동적이고 불확실성이 높은 환경으로 정의하였다.

4.2.2 자원활용패턴변수의 측정

본 연구에서는 프로젝트성 조직인 영화제작사의 자원활용패턴의 효율성추구 정도를 측정하기 위해, 각 기간별로, 개별 표본기업이 수행한 전체 프로젝트 건수를 그 기업이 이용한 인적자원의 수로 나눈 지표(index)를 만들어 자원을 반복적으로 이용하는 정도를 측정하고자 하였다. 따라서 본 연구의

대상인 영화산업에서는 한 제작사가 제작한 총 작품의 수를 참여한 감독의 수로 나눈 측정치와 배우로 나눈 측정치를 구하였다. 감독과 배우를 프로젝트성 조직인 영화제작사가 사용하는 중요자원의 대위변수(proxy)로 삼은 것은, 앞에서도 언급하였듯이, 이들이 영화제작 프로젝트에서 가장 중요한 인적자원이기 때문이다. 각 시기에 따라 이와 같은 측정방법을 적용하면 <표 5>와 같이 각 기업마다 4개의 측정치수가 만들어진다.

<표 5>에서 D1은 특정 기업이 1기(1960-1970)에 감독(Director)을 반복적으로 이용한 정도이고, A1은 배우(Actor)를 반복적으로 이용한 정도이다. 마찬가지로, D2와 A2는 각각 특정기업이 2기(1971-1980)에 감독을 반복적으로 이용한 정도와 배우를 반복적으로 이용한 정도를 나타낸다. 본 연구에서 각 제작사의 자원의 반복적 이용정도를 총제작작품수/투입된 감독(배우)수로 측정하는 것은 본 연구의 분석단위는 영화제작사이고, 감독의 선택은 영화제작사의 권한이기 때문이다.

특정 영화제작사가 일정기간 동안, 영화를 제작하는 데에 선임한 감독수가 제작한 영화편수보다 적다는 것은 이 영화사가 적어도 한번 이상 동일한 감독을 선임하였다는 것을 의미한다. 따라서 모든

<표 5> 자원이용의 반복성 측정변수

1기(1960년-1970년)		2기(1971년-1980년)	
1기의 총제작편수	1기의 총제작편수	2기의 총제작편수	2기의 총제작편수
+	÷	+	÷
1기의 참여감독수	1기의 참여배우수	2기의 참여감독수	2기의 참여배우수
D1	A1	D2	A2

5) 서울개봉관을 기준으로 70년대의 외국영화 점유율은 최고 78%, 최저 64%를 기록하였다(김진환, 1991).

영화에는 감독이 있으므로 각 제작사의 D1, D2변수는 모두 1과 같거나 그보다 큰 값을 갖는다. 이 변수들이 크다는 것은 특정 영화사의 영화제작에 참여한 감독 당 작품편수가 크다는 의미이므로, 이 값이 클수록 영화제작사가 동일한 감독을 여러 번 반복적으로 선임하였다고 할 수 있다. 예를 들어, '갑'이라는 제작사가 1기에 10편의 작품을 제작하였는데, 각 작품별로 모두 서로 다른 감독을 이용하였다면 '갑'제작사의 D1지표(1기의 제작편수/감독수 지표)는 1이 된다. 반면에, '을'이라는 영화사는 2기에 10편의 영화에 8명의 감독을 이용하였다면 '을'영화사의 D2지표(2기의 제작편수/감독수 지표)는 1.25가 되는 것이다.⁶⁾

각 제작사의 기수별 배우 이용의 반복성 정도를 나타내는 A1과 A2지표는 모두 0.5와 같거나 그보다 큰 값을 갖는다. 이는 감독의 경우와는 달리 각 영화마다 주연배우 2명씩을 카운트하였기 때문이다. D1과 D2지표와 마찬가지로 이 지표들의 값이 크다는 것은 특정 영화사의 영화제작에 참여한 영화배우 당 작품편수가 크다는 의미이므로, 이 값이 클수록 제작사가 동일한 배우를 반복적으로 이용하는 정도가 크다는 것을 알 수 있다.

4.3 통계분석방법

본 연구에서는 가설을 검증하기 위한 통계분석방법으로 각 표본기업별로 D1과 D2, A1과 A2의

차이를 검증하는 대응표본 T-test를 활용하였다. 본 연구는 상대적으로 안정적이고 불확실성이 낮고 볼 수 있는 환경, 즉, 1960년대에 제작사들이 보인 자원활용패턴과, 상대적으로 동태적이고, 불확실성이 높은 환경, 즉, 1970년대에 영화제작사들이 보인 자원활용패턴간에 차이가 있는지를 알아보고자 하는 목적을 가지고 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 대응표본 T-test를 이용하여, 개별 기업들이 환경에 따라 자원활용패턴을 변화시킨 경향을 분석하였다. 통계분석 패키지는 SPSS 10.0을 이용하였다.

V. 분석결과

5.1 통계분석과 가설의 검증

본 연구에 이용된 표본들은 모두 21개의 제작사이다. 이들은 1960-1980년 사이에 제작된 한국영화 총 제작편수 2945편의 영화들 중에 1874편의 영화를 제작하였다. 기간별로는 1960-1970년에 제작된 총 작품의 62%(1068편)를, 1971-1980년에 제작된 총 작품의 83%(806편)를 제작하였다. 표본이 된 각 제작사의 제작편수는 최대 204편, 최소 25편이었고 평균은 89편이었다. 통계분석에 사용된 제작사별 데이터는 <표 6>에 정리하

6) 본 연구에 자료로 이용된 한국 영상자료원의 제작정보 데이터베이스는 각 작품마다, 감독의 이름이 표기되어 있었다. 따라서 각 제작사의 제작작품의 수를 카운트하고, 다시 그 작품에 투입된 감독의 수를 카운트 하였다. 예를들어, A라는 제작사의 5편의 작품에 a,b,c,d,e 라는 5명의 감독이 투입되었으면(각 영화당 감독은 1명이므로), A제작사의 작품/감독수 지표는 1의 값을 갖게되고, B라는 제작사의 총 작품 5개에 a,b,b,b,c라는 감독이 투입되었으면, 투입감독수는 a,b,c로 3명이 투입된것이므로, 작품/감독수 지표는 5/3의 값을 갖게 되는 것이다.

배우의 경우는 주연배우 2명씩을 계산하였다. 예를들어 A라는 영화사가 5편의 영화를 제작하였고, 각 영화에 , a와 c, b와 d, d와 a, a와 b, a와 e 로 2명씩 출연하였다면 실제로 투입된 배우의 수는 abcde가 된다. 따라서 작품/배우수의 지표는 1의 값을 갖게되고 실제로는 배우1인당 평균 2편의 영화에 출연했다는 의미가 된다.

〈표 6〉 제작사별 데이터

제작사	제작편수/이용감독수			제작편수/이용배우수		
	D1		D2	A1		A2
극동영화	2.89	>	1	1.95	>	0.64
남화·남아	1.31	<	1.71	1.13	>	0.67
대양영화	2.07	>	1.42	1.77	>	0.73
대영영화	1.24	<	1.82	0.75	>	0.74
덕영영화	1.33	>	1.3	0.84	>	0.72
동아영화	1.25	<	1.77	0.83	>	0.67
동양영화	1.6	>	1.17	1.18	>	0.58
보한산업	1	<	1.24	0.8	<	0.91
삼영영화	1.43	<	2.02	0.63	<	0.84
새한영화	1.73	>	1.16	1.24	>	0.97
세기상사	2.27	<	2.43	2.27	>	1
신창홍업	1.38	>	1.27	0.85	>	0.79
신필립·안양	3.02	>	1.87	2.52	>	0.67
아성	1.07	>	1	1.36	>	0.69
아세아	1.76	>	1	1.15	>	0.5
연방영화	1.82	<	2	2.16	>	0.9
우진필립	2.67	>	2.21	0.8	=	0.8
태창홍업	2.16	=	2.16	1.68	<	0.86
한국영화사	1.84	>	1.22	1.46	<	0.73
한국예술영화	2.08	>	1.27	1.79	>	0.64
합동영화사	2.12	>	2.18	2.16	>	0.87

였다. 각 제작사의 데이터는 개별 영화별로 정리된 한국영상자료원 데이터베이스의 자료를 제작사별, 기간별로 정렬한 뒤, 명목변수로 처리된 감독과 배우의 이름을 일일이 카운트하여 계산하였다.

〈표 6〉에서 볼 수 있듯이 표본들 중 대부분의 제작사들은 불확실성이 높은 환경을 맞고 있는 것으로

로 정의된 2기 1970년대보다는 안정적인 환경을 맞고 있는 것으로 정의된 1기 1960년대에 동일한 감독과 배우에 의존하는 정도가 크게 나타나는 경향을 보인다. 이러한 경향이 통계적으로 유의한 차이를 보이는지를 알아보기 위하여 대응표본 T-test를 실시하였다.

〈표 7〉 1기와 2기에서 자원의 반복적 이용정도 차이

가) 평균과 표준편차

변수		평균	N	표준편차
감독의 반복적 이용정도	1기(D1)	1.8109	21	.5774
	2기(D2)	1.5816	21	.4628
배우의 반복적 이용정도	1기(A1)	1.3961	21	.5801
	2기(A2)	.7581	21	.1295

나) 평균차이의 유의성

대응	대응차		t	df	유의확률(1-tailed)
	평균	표준편차			
D1 - D2	.2293	.6254	1.680	20	.054*
A1 - A2	.6380	.5785	5.054	20	.000**

* p < 0.1 ** p < 0.001

〈표 7〉은 하위가설a와 b를 대응표본 T-test방법으로 검증한 결과를 보여주고 있다. 〈표 7〉의 가)에서 볼 수 있듯이, 감독의 반복적 이용정도와 배우의 반복적 이용정도 모두 1기의 경우가 2기에 비해 평균적으로 크게 나타났다. 앞서 측정방법에서 논의하였듯이, 각 기업의 D1과 D2지표와 A1과 A2지표는 그 기업이 각 시기별로 감독과 주연 배우 자원을 반복적으로 이용한 정도이다. 따라서, D1의 평균은 실제로는 각 21개 제작사별 작품수/이용감독수 값들의 평균치⁷⁾가 된다.

〈표 7〉의 나)에서는 이러한 21개 제작사 평균의 기간별 차이가 통계적으로 유의함을 보여주고 있다. 즉, D1의 값이 D2보다 크다는 것은, 1기의 제작사들이 동일한 감독을 이용하는 경향이 더 높다는 것을 말한다. D1과 D2의 값은 해당기간에

각 제작사들의 총 제작편수를 각 제작사들의 총 이용감독수로 나누어 구한 값들의 평균치이기 때문이다. 마찬가지로, A1의 값이 A2의 값보다 크게 나왔다는 것은 1기의 제작사들이 동일한 배우를 이용하는 경향이 더 크다는 것을 말한다. 본 연구에서는 1기와 2기에 모두 제작활동을 한 21개의 제작사만을 대상으로 대응표본 T-test를 수행하였으므로, 1기의 평균치(D1, A1)와 2기의 평균치(D2, A2)는 모두 동일한 표본에서 산출된 값이다.

따라서, 본 연구의 표본인 21개의 제작사들은 1기인 1960년대에 비해 2기인 1970년대에는 상대적으로 동일한 자원을 이용하는 경향이 덜했다는 것이 검증되었다. 본 연구에서는 프로젝트성 조직의 한 예로 영화제작산업을 선택하여, 제작사와 감독 및 배우라는 주요자원간의 의사소통 효율성이라

7) D1_i: i 번째 제작사의 제작편수/감독수

21개의 제작사를 대상으로 하였으므로, 표의 D1은 $\frac{1}{21} \sum D1_i$ 가 된다.

는 측면에서 하위시설을 도출하였다. 따라서 하위 시설의 실증적 검증은 프로젝트성 조직은 안정적이고 불확실성이 낮은 환경에서 상대적으로 더 효율을 추구하는 행동을 하며, 역동적이고 불확실성이 높은 환경에서는 상대적으로 효율을 추구하는 정도가 낮을 것이라는 연구가설을 간접적으로 지지하고 있다.

5.2 연구결과에 대한 논의

본 연구에서는 프로젝트성 기업이 환경변화에 따라 어떻게 다른 자원활용의 반복성패턴을 보이는지를 영화산업을 대상으로 검증해 보았다. 영화제작사의 운영프로세스는 1개의 영화제작 프로젝트를 단위로 구분된다는 점과 제작에 필요한 자원, 특히 감독이나 배우같은 인적자원은 개별프로젝트별로 제작사에서 선택하게 된다는 점에서, 그리고 주요 사용자원이 명확한 식별이 가능한 인적자원이라는 점에서 영화산업을 프로젝트성 조직의 자원활용패턴을 측정하기에 비교적 용이한 산업이라고 판단하였다.

본 연구에서는 안정적인 환경에 처했을 때, 조직의 효율을 추구하는 정도가 더 높을 것이라는 상황이론의 전제를 바탕으로 하여, 상대적으로 안정적인 환경에 처했을 때, 영화제작사들이 감독과 배우를 반복적으로 사용하는 정도가 불확실성이 높은 환경에 처했을 때 보다 높을 것이라는 가설을 설정하였고, 검증결과 실제로 통계적으로 유의한 차이를 발견할 수 있었다. 이러한 연구결과를 실증분석의 대상기간 동안의 한국영화산업의 실정에 입각해서 해석해보면 다음과 같다.

본 연구에서 상대적으로 안정적인 환경이라 정의 내렸던 1960년대의 경우에는 상대적으로 관객의

수요가 풍부하고, 그 취향이나 선호가 일정하였다. 또한, 제작사들은 정부가 규정한 일정분량의 제작편수를 정해진 기간 내에 완성해야만 외화를 수입할 수 있는 권한을 부여받을 수 있었다. 이런 점에서 당시 제작사에게 요구되던 행동규범은 안정적으로 일정수준의 일정편수의 영화를 제작하는 것이었다고 할 수 있다. 즉, 영화생산의 효율화가 제작사의 성공과 생존에 중요한 과제였던 것이다. 미국영화산업의 경우에도, 제작사들은 수요자의 선호가 일정하고 수요의 크기도 풍부했던 1935년-1950년의 기간에는 감독이나 영화배우와 장기계약을 맺어 생산의 효율을 기하려는 행동을 취했으며, 스튜디오들은 배우와 스태프 등을 장기계약 또는 직접고용의 방법을 통해 내부화함으로써 영화를 마치 공장에서 제품을 생산하듯이 효율적으로 제작하고자 하였다(Miller and Shamsie, 1996).

이러한 미국의 전례를 좇아 우리나라에서도 제작사는 일정수의 배우와 감독을 고용하여야 한다는 규정을 영화법에 명시한 사례가 있으나, 앞서 논의하였듯이 자금력의 한계로 인해 사실상 실행이 불가능한 조치였고, 실제로는 대부분의 제작사들이 설립허가를 받기 위한 임시방편으로 허위로 고용관계를 보고했을 뿐이었다. 미국에서처럼 특정인기배우를 장기 계약하거나 고용하기 위한 비용은, 협소한 영화산업의 전체규모나, 배우의 층으로 볼 때, 개별 제작사가 부담하기에는 불가능했기 때문이었다. 따라서 한국의 영화제작사들은 안정적인 환경임에도 불구하고 제작 프로젝트별로 감독과 배우 및 스태프를 꾸릴 수밖에 없었다.

하지만 한국의 영화제작사들은 제작사와 감독간, 제작사와 배우간, 또는 감독과 배우간의 접촉빈도를 높임으로써, 즉, 프로젝트를 수행하는 자원의 조합을 반복적으로 운용함으로써, 인적자원을 장기

계약하거나 직접고용함으로써 효율성을 높인 미국의 스튜디오와 비슷한 효과를 피하고자 한 것으로 볼 수 있다. 영화제작처럼 복잡한 상호의존관계로 이루어지는 프로젝트의 경우 반복적인 협업은 프로젝트의 진행과정에 발생하는 수많은 문제들에 있어서 좀더 빠른 결정을 가능케 한다. 또 서로가 서로에게 필요한 부분과 불필요한 부분에 관한 정보를 교환하게 되고, 그 다음 차례의 협업에서는 이전의 협업에서 생성된 서로간의 정보가 누적되어 더욱 빠른 의사결정이 가능하게 된다. 잦은 협업은 의사결정의 효율성을 높여주는 효과 외에도, 구성원간에 신뢰감을 형성시켜주기도 하며, 상호의존성이 높은 영화제작과 같은 경우에는 상호간에 암묵적인 행위패턴의 형성을 가능하게 하여, 촬영시간이나 실수나 시행착오에 소요되는 필름 등을 비롯한 비용을 효율적으로 통제할 수 있게 해준다.

1960년대와는 달리, 상대적으로 불확실성이 높은 시기로 정의된 1971년-1980년의 기간 동안 제작사들은 이전의 기간과는 다른 행동을 요구받게 된다. 1970년대에는 관객의 수요가 더 이상 풍부하지 않게 되었고, TV의 등장과 스포츠, 레저 등 엔터테인먼트 수단이 확산되면서, 영화에 대한 관객의 취향을 예측하기가 어려워졌다. 한국영화에 대해 관객이 느끼던 매력도 급격히 줄어들었으며, 이는 연간 외화수입편수가 엄청나게 제한되었음에도 불구하고, 70년대의 외화점유율이 70-80%에 육박하였다는 사실에서 알 수 있다. 즉, 극장주들이 한국영화를 자신의 극장에서 상영하기를 원치 않았다는 것이다. 이러한 현상은 제작사의 입장에서는 경쟁이 매우 심해졌다는 것을 의미한다.

따라서 1960년대에 영화제작사들의 성과와 생존에 가장 중요한 과제였던 효율성의 확보라는 명제는 1970년대의 불확실한 환경으로 변화하면서 더

이상 예전과 같은 무게를 갖지 못하게 되었다. 본 연구에서는 이러한 환경에 처한 제작사들은 자원을 반복적으로 이용하는 정도가 이전의 시기에 비해 낮을 것이라는 가설, 즉, 감독과 배우를 반복적으로 이용하는 정도가 상대적으로 낮을 것이라는 가설을 도출하였다. 이는 역으로, 상대적으로 새로운 감독과 배우를 이용하는 정도가 높아질 것이라는 의미를 내포하고 있는데, 이러한 가설도 통계적으로 매우 유의하게 지지되는 것으로 나타났다.

〈표 7〉의 실증분석 결과에 나타난 것처럼, 배우의 반복적 활용정도보다는 감독의 반복적 활용정도가 기간별 평균차이의 크기가 상대적으로 작으며 통계적 유의도 측면에서도 상대적으로 낮은 이유는 다음과 같이 설명될 수 있을 것이다. 우선 가능한 해석은, 감독이라는 전문가 풀(pool)의 크기가 배우집단과는 달리 시간이 흐름에 따라 감소하였기 때문에 나타나는 현상이라는 것이다. 1기에 활동한 감독의 수는 222명이었고, 2기에는 189명으로 약 14% 감소하였다. 영화의 제작편수도 1기의 1722편에서 1223편으로 30%가 감소하였음을 감안할 때, 2기에 오히려 동일한 감독을 반복적으로 이용하는 정도가 작아졌다는 것은, 비록 통계적 유의수준이 매우 높은 수준은 아니라도, 본 연구의 가설이 강하게 지지되고 있다는 것을 말해준다. 그러나, 60년대에 비해 70년대에 영화제작에 참여한 감독의 풀이 줄어들게 된 것은 한국영화에 대한 시장수요가 줄어들었을 뿐만 아니라, 감독이라는 영화제작의 주요 요소(factor)를 성장하는 경쟁시장인 TV의 드라마 부문에 빼앗기게 되었기 때문일 가능성도 배제할 수 없을 것이다.

반면, 배우의 경우 기간별 평균의 차이가 크고, 통계적 유의도도 매우 높게 나타났는데, 이는 TV의 등장과 함께 영화제작편수의 감소에도 불구하고

〈표 8〉 60-70년과 71-80년 양 기간의 수치비교⁸⁾

	1960-1970	1971-1980
영화제작편수(A)	1722	1223
감독수(B)	222	189
영화배우수(C)	212	550
A/B	7.76	6.47
A/C	8.12	2.22

가용한 배우의 풀(pool)이 1기의 212명에서 2기에는 550명으로 크게 증가했기 때문이라는 해석을 할 수 있다. 1기에는 배우의 풀 자체가 작았기 때문에 더욱 같은 배우를 반복적으로 사용하는 경우가 많았을 것이며, 2기에는 TV의 성장이 본격화되면서 배우의 풀 자체가 커짐으로써 양 기간사이의 평균차이가 더 크게 벌어졌을 가능성이 있다는 것이다. 또 한가지의 가능한 해석은 감독이라는 자원의 선택은 제작사만의 권한이지만, 배우의 선택은 감독과 제작사가 함께 결정하는 경우가 많기 때문이다(김갑의, 1994). 다시 말하자면, 배우라는 자원의 선택에는 이미 선택된 감독의 의견이 많이 반영될 것이므로, 두 기간사이에서 나타나는 평균의 차이가 더 크게 반영되었을 수 있다는 것이다. 그러나, 70년대가 60년대에 비해 제작작품수나 관객수 면에서 모두 한국영화시장의 수요 자체가 축소되었음에도 불구하고, 영화제작사가 활용한 배우의 풀이 커졌다는 것은, 그만큼 그 기간에 적극적으로 새로운 배우를 발굴하고 프로젝트에 활용하려는 환경적응적 행동이 전체 산업 내에서 빈번하였다는 것을 의미하므로, 본 연구의 실증결과를 지지하고 있다고 볼 수 있을 것이다.

또한, 위의 실증연구 결과 지지된, 환경 불확실

성의 증가로 60년대와 비교하여 70년대에 동일한 영화감독과 배우를 이용하는 정도가 감소하였다는 본 논문의 주장은, 본 연구의 표본이 된 21개 영화제작사의 자료에만 국한하지 않은 영화제작산업의 전반적인 통계에도 반영되고 있다. 〈표 8〉에서 볼 수 있는 것처럼 산업 전반적으로 영화제작편수/감독 수의 비율과 영화제작편수/영화배우 수의 비율 모두 60년대에서 70년대로 오면서 감소한 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 21개 영화제작사 자료를 바탕으로 한 연구의 분석결과와 일치하는 것으로 본 논문의 핵심주장에 대한 신뢰도를 높이는 데 도움이 될 것으로 생각된다.

Ⅵ. 결론

6.1 연구결과의 요약

본 연구에서는 상황적합이론의 핵심이라 할 수 있는, 안정적 환경에서의 효율추구, 역동적 환경에서의 혁신 및 적응행동추구라는 명제가 내부 구조적 대응이 어려운 프로젝트성 조직에서는 어떻게

8) 〈표 8〉의 분석을 제안해주신 익명의 심사자님께 감사드립니다.

나타날 것인지를 규명하기 위해, 자원기반이론의 역동적 조직능력의 개념에 기초하여 프로젝트성 조직이 자원활용패턴의 변화를 통해 환경특성에 적응하고 있는지를 살펴보고자 하였다. 즉, 프로젝트성 조직들로 구성된 한국영화산업에 있어서, 역동적이고 불확실성이 높은 환경을 가지고 있던 70년대에 비해서, 상대적으로 안정적이고 불확실성이 낮은 환경을 가지고 있던 60년대에 영화제작사들은 효율성을 극대화하기 위해서 동일한 감독과 배우를 반복적으로 이용하는 정도가 높을 것이라는 가설을 설정하고 검증하였다. 실증연구 결과, 한국의 영화제작사들은 풍요한 시장수요가 존재하고 관객의 기호에 대한 예측이 상대적으로 용이하던 60년대에 비해서, TV의 등장에 따라 시장수요가 급감하고 관객의 기대수준이 높아진 70년대에는 동일한 감독과 배우를 활용하여 영화를 제작하는 경우를 현저히 줄여나갔음을 알 수 있었다. 이는 환경이 보다 역동적으로 변화할 때, 프로젝트성 조직은 동일한 자원을 반복적으로 규합하여 활용하는 것이 아니라, 새로운 자원을 규합하여 활용함으로써 혁신과 적응행동을 추구하는 경향을 보인다는 것을 시사하였다.

6.2 연구의 의의

본 연구의 가장 큰 의의는 기존에 많은 연구가 이루어지지 못했던, 일상적으로 외부의 인적자원을 규합하여 산출물을 만들어내고 결합과 해체를 반복하는 독특한 특징을 가진 프로젝트성 조직을 대상으로 하여, 안정적 환경에서의 효율추구, 역동적 환경에서의 혁신 및 적응행동추구라는 상황적합이론의 명제를 검증했다는 데에 있다고 할 수 있다. 정보통신기술과 네트워크의 발달에 따라 이런 프로

젝트성 조직의 범위가 영화나 음반과 같은 엔터테인먼트 산업의 범주를 넘어 점차 확장되고 있음을 감안한다면, 그 의의는 더욱 크다고 할 수 있다.

또한, 본 연구는 자원기반관점에서 파생된 역동적 조직능력(dynamic capability)의 개념을 주제로 하는 연구에 있어서, 세련되고 정교하지는 못하지만, 환경변화에 따른 자원의 재조합(recombination)능력 등에 관한 실증적 이해를 증진시킬 수 있는 하나의 아이디어를 제공하였다고 할 수 있다. 프로젝트성 기업은 그 특성상, 일반적인 기업조직의 형태와는 많은 차이점을 가지고 있기 때문에 전통적인 자원기반관점의 연구 결과가 광범위하게 적용되기에는 적합하지 않은 측면도 많이 가지고 있다고 할 수 있다. 예를 들어, 영화제작산업은 일반산업과는 달리 기업의 주요자원이 조직의 경계 내에 보유하고 있지 않다. 참여하는 영화마다 흥행성공을 가져다주는 스타 영화배우와 감독은 그들이 참여한 프로젝트에서는 영화제작사에게 경쟁우위를 가져다주는 자원이지만, 그 경쟁우위는 하나의 프로젝트가 소멸됨과 동시에 조직의 경계 밖으로 이탈하게 된다. 따라서, 독특하고 가치있는 자원을 보유하고 개발하는 것에 초점을 두고 있는 전통적인 자원기반관점만으로는 이해에 한계가 있다. 그러나 영화제작사와 같은 프로젝트성 조직은 자원의 재조합 등에 관심을 두고 있는 역동적 조직능력(capability) 관점의 연구에는 매우 적합한 대상이 될 수 있을 것이다. 왜냐하면 프로젝트성 조직은 어떤 자원을 어떻게 재조합하고 재배치하는지를 비교적 명확하게 확인할 수 있는 조직이기 때문이다.

6.3 연구의 한계점

한편, 본 연구는 여러 가지 한계점을 가지고 있

다. 우선, 본 연구가 가지는 첫 번째 한계점은 환경 측정 방법론상의 문제점이다. 조직연구, 특히, 조직의 행태에 관한 연구에 있어서 경영자 또는 의사결정의 주체가 환경을 어떻게 인지하는가가 환경의 특성을 측정하는 데에 적합함에도 불구하고, 본 연구에서는 환경특성을 문헌자료와 거시적 통계자료에 의존하여 측정하고 시대적으로 구분할 수밖에 없었다. 이런 연역적 방법을 통한 시대적 환경의 구분은 환경의 변화에 의사결정자와 조직이 즉각적으로는 대응할 수 없다는 점에서 논란의 대상이 될 수 있다. 이는 환경변화를 야기하는 사건(event)을 정확히 알 수 있다고 하더라도 사건이 발생한 후 어느 정도 시간이 흘러야 실제로 조직에게 감지될 것이고, 조직이 실제로 그에 반응하는 데에도, 반응시간이나 반응정도에 많은 차이를 보일 것이기 때문이다. 더욱이, 환경변화를 야기하는 사건들이 매우 복잡하게 얽혀있는 경우에는, 변화의 시점을 구분하기가 더욱 어려워진다. 본 연구에서는 관객수가 매우 큰 폭(-12.9%)으로 감소하기 시작한 1970년을 기준으로 환경이 변화한 기간을 구분하였는데 이의 임의성에 관한 논란의 여지가 있는 것이 사실이다. 또한, 실제로 당시 각 제작사의 의사결정자들이 환경의 변화를 어떻게 인식하였는가는 객관적 환경의 변화와 다를 가능성도 있다. 하지만, 상이한 환경에 처한 조직이 행동패턴에 차이를 나타낸다는 큰 흐름을 보이는 데에 본 연구의 목적이 있기 때문에, 아주 정교하지는 않다 하더라도 본 연구가 사용한, 시장규모 축소, 소비자 기호의 다양화, 경쟁의 격화 등의 전략적 변수에 의존한, 환경의 측정 및 구분 방법은 어느 정도의 경향을 파악한다는 측면에서는 큰 문제가 없을 것으로 판단된다.

본 연구의 두 번째 한계점은 영화제작사들의 환

경변화에 따른 자원이용패턴의 변화를 밝히는 데는 성공하였으나 이러한 상황적합적 행동이 갖는 기업 성과 측면의 시사점을 명시적으로 밝히지 못했다는 점이다. 이는 표본기업들의 재무성과자료나 제작영화의 관객동원수와 같은 구체적인 성과관련 자료를 구할 수 없었기 때문이다. 다만, 연구의 표본으로 추출된 21개의 제작사들은 연구대상기간 동안 잠시라도 활동한 총 제작사 수의 14%(21/154)정도에 불과하지만, 이들이 최소한 10년 이상 생존해 온 기업이며 연구대상기간 한국영화 전체 제작편수의 71%를 제작하였다는 점에서 적어도 생존이라는 차원에서는 어느 정도 고성과의 조직이었다고 말할 수 있으며, 실증분석에서 밝혀진 상황적합적 행동이 이에 일조를 했을 것으로 추측할 수는 있을 것이다.

본 연구의 또 다른 한계점은 연구모형과 변수의 단순성이다. 본 연구의 종속변수인 자원활용의 반복성 정도에 영향을 미칠 수 있는 변수는 시대적 환경구분 이외에도 여러 가지가 있을 수 있으나 자료 및 연구자의 능력 부족으로 인해, 이러한 변수들의 영향을 구체적으로 통제하지 못한 단순한 연구모형을 아주 단순한 방법을 통해 검증하는 데에 그치고 말았다. 따라서 본 연구의 결과는 보다 정교한 향후 연구를 위한 탐색적 시도로서 제한적으로 해석되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김갑의(1994), **영화기획**, 영화진흥공사.
- 김동호(1990), "한국영화정책의 발전방향에 관한 연구," 한양대학교 행정대학원 석사논문.
- 김인수(1999), "지식경영: 학문적 연계성과 연구방향," **경영학연구**, Vol.28, pp.567-587.
- 김진환(1991), "한국영화 해외진출과 외국영화 수입의 국내 영향에 관한연구," 중앙대학교 대학원 연극영화과 석사논문.
- 김진혜(1998), "한국영화정책 연구," **영화연구**, Vol.14, pp.439-468.
- 박태원(1990), "한국 영화산업에 관한 연구: 영화산업과 영화법을 중심으로," 중앙대 신문방송대학원 석사논문.
- 영화진흥위원회, **한국영화연감**, 각년호.
- 임성준과 윤경애(2001), "자원유형이 기업의 다각화에 미치는 영향에 관한 연구: 우리나라 제약회사를 중심으로," **경영학논집**, Vol.28, pp.1-30.
- 정용탁(1999), **한국영화 80년**, 한국사진문화원.
- 장새진(1998), "경영자본론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향," **전략경영연구**, Vol.1, pp.49-73.
- 조준형(2001), "한국 영화산업 및 정책에 관한 연구," 중앙대학교 첨단영상대학원 석사논문.
- 최진용(1995), **한국영화정책의 흐름과 새로운 전망**, 집문당.
- 호현찬(2000), **한국영화 100년**, 문학사상사.
- 이영일과 최영철(1988), *The History of Korean Cinema*, Jimmoondang Publishing Company.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.(1993), "Strategic asset and organizational rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33-46.
- Ancona, D.G. and Caldwell, D.F.(1992), "Demographic and design: Predictors of new product team performance," *Organizational Science*, Vol.3, pp.321-341.
- Barney, J.(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Chatterjee, S. and Wernerfelt, B.(1991), "The Link between resources and type of diversification: Theory and evidence," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68.
- Collis, D.J.(1991). "A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A.(1995), "Competing on resources," *Harvard Business Review*, Vol.73, pp.118-128.
- Conner, K. R.(1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, Vol.17, 1991. pp.121-154.
- Dess, G. G. and Beard D. W.(1994) "Dimensions of organizational task environment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp.52-73.
- Dierickx, I. and Cool, K.(1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, Vol.35, pp.504-1511.
- Eisenhardt, K.M.(1989), "Making fast strategic decisions in high-velocity environments," *Academy of management Journal*, Vol.32, pp.543-576.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A.(2000), "Dynamic capabilities: What are they?," *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.1105-1121.
- Gareis Roland(1992), "Management of Networks of Projects," *Transactions of the American Association of cost*, Vol.2, pp.1-6.
- Grant, R.M.(1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*,

- pp.114-135.
- Grant, R.M.(1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol.17, pp.109-120.
- Grant, R.M.(1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration," *Organization Science*, Vol.7, pp.375-387.
- Hauptman, O. and Hirji, K.K.(1996), "The influence of process concurrency on project outcomes in product development: An empirical study of cross-functional teams," *IEEE Transactions on Engineering management*, Vol.43, pp.153-164.
- Henderson, R. and Cockburn, J.(1994), "Measuring competence?: Exploring firm effects in pharmaceutical research," *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol.15, pp.63-84.
- Jackson, S., Stone, V. and Alvarez, E.(1992), "Socialization amidst diversity: the impact of demographics on work team old times and new comers," *Research in Organizational Behavior*, Vol.15, pp.45-109.
- Katz, R.(1982), "The effects of group longevity on project communication and performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, pp.81-104.
- Keller, R.T.(2001), "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communication, Job stress, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp. 547-555.
- Kindem, G. *The American Movie Industry: The Business of Motion Picture*, Southern Illinois University Press.
- Kogut, B.(1996), "What firms do? Coordination, identity, and learning," *Organization Science*, Vol.7, pp. 502-518.
- Lawrence, B.S.(1997), "The black box of organizational demography," *Organization Science* Vol.8, pp. 1-22.
- Mahoney, J. and Pandian, J.R.(1992), "The resource based view within the conversation of strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol.3, pp.363-380.
- Milgrom, P., Qian, Y. and Roberts, J.(1991), "Complementarities, momentum, and the evolution of modern manufacturing," *American Economic Review*, Vol.81, pp.84-88.
- Miller, D. and Shamsie, J.(1996), "The resource based view of the firm in two environment: The Hollywood film studios from 1936 to 1965," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp. 519-543.
- Minzberg,H.(1979), *The Structuring of Organizational structure*, NJ, Prentice-Hall.
- Montgomery, C. and Wernerfelt, B.(1991), "Sources of superior performance: Market share vs. industry effects in the U.S. brewing industry," *Management Science*, Vol.37, pp.954-959.
- Perrow, C.(1967), "A framework for comparative organizational analysis," *American Sociological Review*, Vol.32, pp.194-208.
- Penrose, E.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, NY, Sharpe.
- Pfeffer, J.(1982), *Organization and Organization Theory*, MA, Pitman.
- Pisano, G.P.(1994), "Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development," *Strategic management Journal*, Winter Special Issue, Vol.15, pp.85-100.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G.(1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, pp.79-91.
- Reed, R. and DeFillippi, R.J.(1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive

- advantage," *Academy of Management Review*, Vol.15, pp.88-102.
- Schulze W.S.(1994), "The two schools of thought in resource-based theory," *Advances in Strategic Management*, Vol.10, pp.127-152.
- Sitkin, S.B.(1992), "Learning through failure: the strategy of small losses," *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, pp.231-266.
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L.(1992), "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy," *Harvard Business Review*, March-April, pp.57-69.
- Teece, J., Pisano, G. and Shuen, A.(1997), "Trim Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.509-534.
- Thompson, J.D.(1967), *Organization in Action*, NY, McGraw-Hill.
- Wernerfelt, B.(1984), "A resource based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 171-180.
- Wiersma, M.F. and Bantel, K.A.(1992), "Top management team demography and corporate strategic change," *Academy of Management Journal*, Vol. 35(1), pp. 91-121.
- Williamson, O.E.(1985), *The economic institutions of capitalism*, NY, Free Press.
- Winter, S.G.(1986), "The research program of the behavioral theory of the firm: Orthodox critique and evolutionary perspective," *Handbook of Behavioral Economics*, JAI Press.
- Zenger, T.R. and Lawrence, B.S.(1989), "Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication," *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp. 353-376.

A Study on Changing Adaptive Behaviors of Project-Based Organizations in Korean Film Making Industry During 1961-1980

Seong-Joon Limb* · Seok-Bai Seo**

Abstract

By analyzing adaptive behaviors of project-based organizations in Korean film making industry during 1961-1980, this study attempted to empirically examine the concept of 'organizational capability'. The concept of organizational capability suggests that an organization's capability of effectively utilizing others' as well as its own resources may be more critical than its mere possession of precious resources. Contingency theory suggests that organizations pursue efficiency in relatively stable and predictable environment, while pursue innovation and adaptation in dynamic and uncertain environment. Based on these extant theories, we propose that an organization's usage pattern of critical resources could partly reflect its organizational capability, especially for the case of project-based organizations like film makers. More specifically, it is proposed that Korean film making firms most of which are project-based would show different patterns of utilizing two critical outside resources, actors and directors, in 1960s and 1970s. It is hypothesized that Korean film makers tend to employ same actors and directors more repeatedly in 1960s than in 1970s because 1960s had relatively more stable environments than 1970s. Empirical results support hypothesized relationships and the operationally defined concept of organizational capability for project-based organization.

Key words: Organizational Capability, Project-based Organization, Entertainment Industry, Film Making Industry, Resource, Contingency, Adaptive Behavior.

* Associate Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University, Seoul, Korea.

** Doctoral Student, Department of Business Administration, Graduate School, Chung-Ang University, Seoul, Korea.