

## 한국 영화의 해외 2차시장 수익증대 전략

김미라(교신저자)

서울대학교 경영학과  
(rami0910@naver.com)

김혜전

서울대학교 경영학과  
(uneduue@yahoo.co.kr)

이 연구는 현재 한국 영화산업에 있어 해외 수출의 위기를 인식하고 현 수익구조를 개선시키기 위해 수행되었다. 전 세계적으로 2차 시장의 규모는 극장 상영시장의 3배에 이르며 외국어 영화로 분류되는 한국영화는 이 시장에서 특히 그 성과가 두드러지나, 올라이트(all right)판매 방식에서는 이러한 성과에 맞는 수익을 가져오기 어려운 게 현실이다. 이러한 필요성에 의해 우선 왜 2차 시장에 진출해야 하는가와 관련한 시장의 중요도 및 가능성을 개괄적으로 살펴보고, 2차 시장에서의 주요 수익모델을 분석하여 한국영화의 해외 진출 전략에의 시사점을 찾는다. 이를 바탕으로 첫째, 비디오/DVD 시장을 중심으로 제작 및 유통 측면에서의 수익개선 전략, 둘째, 홀드백 이동을 통한 시기전략, 셋째, 시장 선택에 기초한 마케팅 전략을 제시할 것이다. 이는 결론적으로 한국 영화의 2차 시장 직접 진출을 의미하며 장기적인 관점에서도 한국영화의 수익을 개선하고 시장 확대를 가져온다는 점에서 필수적이다.

주제어: 한국영화, 2차 시장, 부가시장, 수익개선, 직접배급

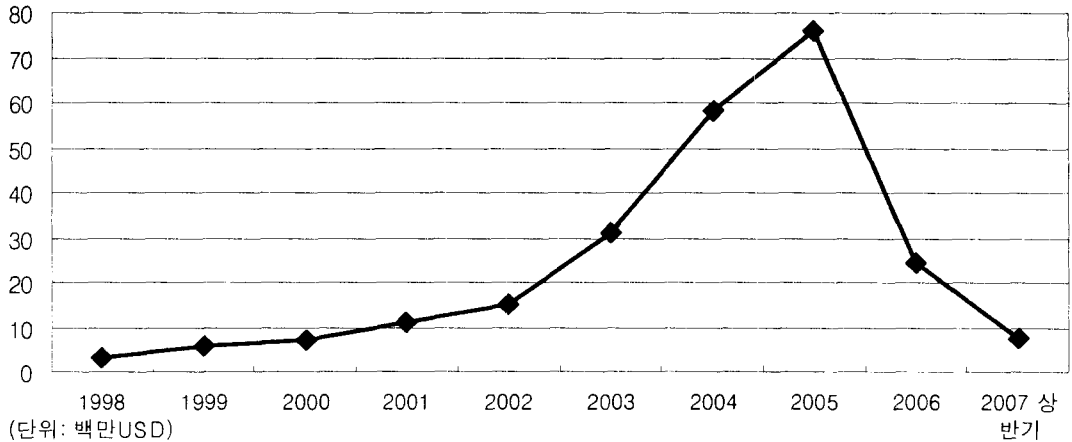
### 1. 연구 동기 및 목적

1990년대 후반부터 한국영화의 제작비가 폭발적으로 증가하여 국내 시장에서 제작비용을 회수하기 힘들게 되자, 해외 시장에 대한 관심이 증가하게 되었고 이에 따라 아시아 시장을 중심으로 하여 한국영화의 해외 수출도 해를 거듭할수록 성장해왔다. 2005년 한국영화의 수출액은 10년 전과 비교하여 약 364배 증가한 760만 달러에 육박하였고, 2006년에는 총 158개 영화제에 169편의 장편영화가 출품되어 41개의 상을 수상하였다. 이러한 해외에서의 한국영화의 위치 상승은 콘텐츠 분야에서 한국영화의 가능성을 보여주었다.

그러나 한국 영화의 해외수출은 2006년을 기점

으로 전년의 32% 수준으로 급감하고 2007년도 상반기는 전년도 상반기 대비 -54% 성장에 이르렀다. 이는 근본적으로 한국 영화의 해외 수출이 원도우별로 차별화되고 전략적인 접근을 통해 이루어진 것이 아니라 한류와 스타의 이미지에 지나치게 의존하여 단기적인 시각에서 수출 전략을 구상한 것에서 비롯된 것이다. 따라서 한국 영화의 해외 진출에 있어 장기적인 시각으로 시장분석을 통한 체계적인 전략의 재정비가 절실히 요구되는 바이다.

현재까지 한국영화의 해외 진출 방안을 모색하는 대부분의 연구들은 극장 중심의 전략이다. 이는 한국영화의 극장매출비중이 2004년 기준 77.32%에 달하고, 우리나라의 2차시장이 전 세계 유일하게 감소추세인 상황으로 말미암아 관련기업이 2차시



〈그림 1〉 한국 영화의 해외 수출액 추이

〈표 1〉 아시아 익스트림 로드쇼에서의 한국 영화

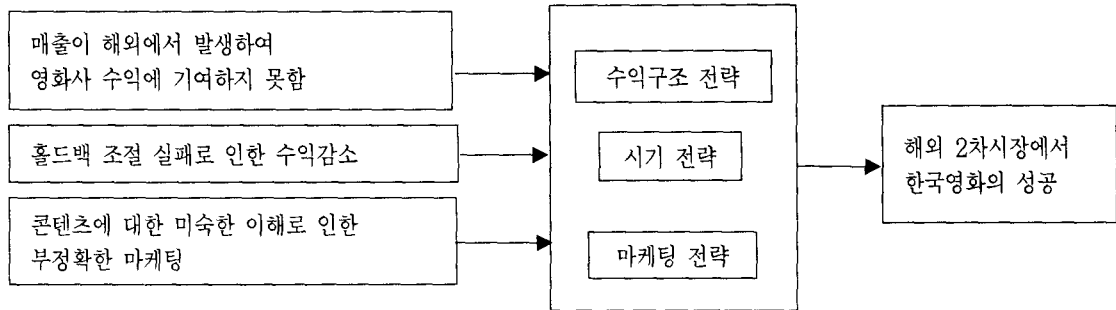
년도	전체편수	한국영화수	영화명
2003	7	4	〈나쁜 남자〉, 〈쉬리〉, 〈공공의 적〉, 〈복수는 나의 것〉
2004	7	4	〈장화, 홍련〉, 〈폰〉, 〈섬〉, 〈지구를 지켜라〉, 〈거울속으로〉
2005	6	3	〈알포인트〉, 〈텔미썸씽〉, 〈공공의 적2〉

장을 상대적으로 간과하고 있기 때문이다. 그러나 해외시장의 경우에는 2차시장이 극장매출의 3배에 달하고, 특히 한국영화와 같은 외국어/아시아 영화의 경우는 2차 시장에서 강세를 보인다. 대표적인 예로 영국의 배급사 타탄Tartan의 '아시아 익스트림' DVD라벨은 타탄의 모든 프로젝트 중 수익이 가장 높은 부분인데, 마케팅 수단으로 이용된 로드쇼의 경우 50%이상이 한국영화이다. '아시아 익스트림' 시리즈는 2004년 타탄이 미국에 지사를 설립하는 발판이 되었으며 타배급사들에도 영향을 끼쳐 호주의 매드맨 엔터테인먼트 Madman Entertainment의 '이스턴 아이'도 비슷한 장르의 한국영화를 다수 구입하여 DVD 시장에서 성공을 거두었다. 이는 해외 2차시장에서 한

국영화의 가능성을 증명한다.

그러나 이와 같은 성공은 첫째, 해외배급사의 매출에 기여할 뿐 한국 영화사에 큰 수익을 가져다주지 못한다. 따라서 본 논문에서는 현재 수출의 주를 이루는 올라이트 방식에서 판권별로 분리해서 판매가 가능하다는 것을 전제로 수익에 대한 논의가 이루어 질 것이다. 둘째, 한국 배급사와의 체계적인 제휴가 이루어지지 않아 홀드백 기간의 문제로 불법유통으로 인한 수익감소가 일어난다. 셋째, 판권판매 개수는 많으나 확실적으로 '공포' 혹은 '극단적 폭력'이라는 장르적 특성, 아시아시장의 경우 한류에 의존한 마케팅으로 수익증대 및 시장 확대에 기여하지 못한다.

본 논문은 이와 같은 한계에 주목하여, 한국영화



〈그림 2〉 본 논문의 연구 모형

가 해외영화 부가시장에서 수익성을 개선하고 그 입지를 키울 수 있는 전략을 제시한다. 구체적으로 위에 언급된 세 가지 한계점을 개선하기 위하여 '해외 2차시장에서 한국 영화사의 수익개선' '홀드백 기간 조절을 통한 매출증대' '다양한 영화의 진출과 정확한 마케팅'에 초점을 맞춘다.

## II. 연구 방법

### 2.1 자료수집

기본적인 통계수치는 영화진흥 위원회의 해외보고서와 통계자료를 기본으로 하였다. 2004년이나 2005년 자료의 경우는 최근 자료로 수정, 보완하여 사용하였다. 세부적인 자료와 비즈니스 모델 등은 2차판권 시장에 참여하는 주요 기업들의 사례를 연구하는 방향으로 진행되었다. 이에 추가하여 현재 행해지는 관행적 측면과 실무 경험자의 전망을 얻기 위해 한국영화의 해외배급담당 관계자 인터뷰를 하였다. 인터뷰는 대표적인 기업의 해외배급 담당자를 온라인으로 인터뷰하는 형식으로, CJ 인터내셔널의 박상욱 해외배급 담당자와 iHQ의 해외사업본부 정

은경 팀장과 이루어졌다.

### 2.2 연구방향

우선적으로 현재 한국영화의 해외진출 현황을 알아보고, 그 형태와 구조를 파악하는 작업이 필요하다. 이와 함께, 아시아 및 한국영화를 해외에서 수입하는 주요 기업 및 배급사를 선정하여, '왜 우리영화를 선택하는가', '어떤 장르를 선택하며, 실제 마케팅 및 유통은 어떻게 이루어지고 있는가', '수익구조는 어떤가'를 파악하였다. 두 가지 분석에 기초하여 해외 2차판권 시장을 공략하는데 가능한 비즈니스 모델을 제시하였다.

## III. 해외 2차 시장에서의 한국영화

### 3.1 2차 판권시장의 중요성

2차 판권시장이란 영화를 배급할 때 극장 상영을 제외한 부가적인 원도우를 통칭하는 것으로 주로 비디오/DVD를 포함하는 홈비디오 시장을 말한다. 한국의 경우, 최근 몇 년간 불법 복제 및 다운로드로

〈표 2〉 세계 영화산업 부가시장 규모 (2004)

(단위: 백만 달러)

	미국	유럽	아태	캐나다
극장 매출	9,539	7,766	5,239	738
홈비디오	24,766	19,186	10,136	4,073

인해 부가 판권시장이 붕괴하여 극장 매출이 전체 영화산업 규모의 약 80% 를 차지하는 기형적인 구조를 보이고 있다. 하지만 대부분의 나라에서는 2차 판권시장의 규모가 극장 매출의 약 3배에 이르는 것이 일반적인 구조이다(〈표 2〉). 뿐만 아니라 2차시장의 성장률은 전세계적 추세로, 한국을 제외한 모든 국가에서 성장하고 있다. 홈비디오/DVD 매출기준 평균 성장률은 13.0%로 2000년 385억 달러에서 2004년 589억 달러를 기록하였다.

다른 문화 콘텐츠와 마찬가지로 영화 역시, 한번 만들어진 후 다양한 원도우를 통해 활용하는 원소스멀티유즈(One Source Multi Use)방식이 가능한 것이 그 특징이다. 이는 제작 및 배급단계에 있어 위험성을 분산하며 장기적인 수입원의 확보를 가능하게 해준다. 또한 소비자의 입장에서 극장만이 아니라 케이블, TV, DVD 등 다양한 창구를 통해 영화 콘텐츠에 접근할 수 있게 하며 궁극적으로 2차 산업을 통해 얻어진 수익이 다시 새로운 영화를 제작 및 투자의 기반으로 작용하여 영화산업 전체의 성장에 필수적인 발판의 역할을 한다는

점에서 매우 중요하다. 이와 같은 부가판권 시장의 중요성은 국내 영화산업의 구조를 재정비하고 활성화하기 위한 핵심이기도 하지만 또한, 한국영화의 해외 진출에 있어서도 시사하는 바가 크다.

### 3.2 해외 2차시장 수출 유형

한국영화는 2000년을 기점으로 해외 진출이 본격화 되었으며 2006년에는 세계 53개국에 203편의 영화가 수출되었다. 현재 한국 영화의 해외 진출은 대부분 올라이트 방식으로 이루어지고 있는데, 이는 해외 배급사에 그 지역에서의 극장 매출 뿐만 아니라 DVD, TV등의 부가판권 등을 포함한 모든 권한을 묶어서 판매하는 방식이다. 세계 각 지역 별 세분화된 판권을 한꺼번에 판장하기 어렵기 때문에 이와 같은 올라이트(All right) 판매방식으로 수출이 이루어지는 것이다. 그러나 올라이트 방식으로 구매하는 경우에도 해외 진출의 방식은 다양한 형태로 이루어지는데 구체적으로 〈표 3〉과 같이 네 가지 유형이 있다.

〈표 3〉 한국영화 해외 2차시장 수출유형

구분	구매판권	상영	DVD	예	비고
유형1-1	all right	Y	Y	일본 <외출>, <스캔들>	홍행에 성공하여 이슈화 된 경우
유형1-2	all right	Y	Y	일본 <실미도>	홍행에 실패하여 2차시장 공략
유형2	all right	N	Y	독일 <단적비연수>	P&A비용으로 인해 상영 포기
유형3	Video/TV	N	Y	프랑스 <비천무>	처음부터 2차 시장을 위한 수입
유형4	all right	N	N	공개된 자료 없음	다양한 타이틀의 컬렉션이 목적

첫째, 올라이트 방식으로 판권을 구매한 뒤 극장 개봉과 비디오/DVD 발매를 모두 하는 경우이다. 이 경우에는 극장개봉에 대한 부담이 큰 관계로 흥행이 보장이 되는 영화들에 국한된다. 일본에 판매된 배용준 주연의 <외출>, <스캔들>과 같은 영화들이 대표적인 예로, 이들은 흥행에 성공하였으며 부가시장에서도 그 성공을 이어갔다. 반면 일본에 판매된 <실미도>는 P&A비용으로 5억 엔이 소요된 반면 극장수입이 5억5천에 불과해, 판권료를 제하고 나면 상영시장에서는 실패했다고 평가되나 비디오/DVD시장에서 저비용으로 고수익을 이루어낸 경우로 극장 흥행에 실패한 영화들 대부분이 이에 해당한다.

둘째, 올라이트 방식으로 판권을 구입한 뒤, 비디오/DVD 발매만 하는 경우이다. 극장개봉은 P&A 비용이 많이 들기 때문에 위험부담이 커 상대적으로 수익성이 높은 2차시장 발매를 하는 경우로, 독일에 판매된 <단적비연수>가 이와 같은 경우이다.

셋째, Video/TV판권만 구입하는 경우이다. 액션, 호러물 등의 경우에는 2차판권 시장에서 특히 수익성이 높으므로, 한국영화의 입지가 낮은 미주/유럽의 경우에는 이런 경우가 종종 발견된다. 대표적인 예로 미국에서 MTV 방영 후 DVD발매가 이루어진 <화산고>가 있다.

넷째, 메이저급 배급사에서 컬렉션용으로 다양한 타이틀을 보유하기 위해 구입하는 경우이다. 이런 경우에는 판매된 영화라 해도 해외 관객을 만나볼 수 없는 경우가 많다.

### 3.3 해외 2차 시장에서의 한국 영화

해외 2차시장에서 특히 높은 수익을 이룬 대표적인 한국 영화는 다음과 같다.

#### 3.3.1 <화산고>

2001년 국내에 개봉한 영화 <화산고>는 해외 시장에서 아시아뿐 아니라 유럽과 미주, 호주 등지의 2차판권 시장에서 폭넓게 판매가 된 흥행에 성공한 대표적인 사례이다. 미국의 배급사 디스턴트 호라이즌Distant Horizon은 이 영화를 MTV와 계약을 맺고 액션 영화를 주로 소비하는 도시의 흑인을 주요 타겟으로 삼아 랩가수들의 더빙과 감각적인 영상, 음악 믹싱 등의 작업을 했다. 이는 MTV에서 미국 전역으로 방영되었고, 그 후 비디오/DVD로 출시되면서 좋은 성적을 거두었다. 이 영화의 미니멈 개런티는 16만 5천 달러였고 최초 미니멈개런티와 마케팅 선채비를 제외하고 3:7 (CJ: 현지 유통사)로 배분되었다. 독일에서 역시, 10,000장 이상의 DVD가 팔렸으며, 일본에서도 20억원에 미니멈 개런티를 받는 형식으로 수출되어 국내에서의 저조한 흥행성적에도 불구하고 해외 2차 시장에서 좋은 반응으로 큰 수익을 달성하였다.

#### 3.3.2 <텔미썸딩>

미국의 예술 영화 전문 회사 중의 하나인 키노인 터내셔널 KINO International에서 2001년 비디오 시장에서의 좋은 반응을 예상하고 구매하였는데 극장 배급에서는 결과가 좋지 않았고 케이블 TV에도 판매되는 등 극장을 제외한 윈도우에서는 성공적이었다. 미국에서 자막 영화의 경우 판매량이 4,000장 정도면 괜찮은 결과이며 2만~4만장 정도면 굉장히 잘 된 경우인데 <텔미썸딩>은 DVD에서 23,000장의 판매고를 올렸다. 일본에서는 클락웍스Clockworks에서 비디오/DVD를 출시 판매하였는데 약 2만개가 팔렸다. 일본에서 비디오 판매

성공의 기준은 1만개 이상이며 당시 비디오 업계가 어려워 비디오 판매에서 1만 개 이상 넘은 것이 거의 없었다는 것을 고려할 때 큰 성공으로 평가된다.

이상에서 살펴보았듯이, 현재까지 해외에서의 한국영화는 극장 개봉보다는 2차시장, 특히 비디오/DVD시장에서 주로 수익을 창출하고 있다. 이는 물론 2차시장의 규모 자체가 극장 매출의 3배 이상으로 크기 때문이기도 하지만 처음부터 한국 영화가 접근할 수 있는 윈도우와 장르가 어느 정도 제한적이라는 점이 보다 본질적인 원인이다. 해외에서 극장 상영은 대부분 자국 영화와 헐리우드 영화가 독점하여 외국어 영화가 상영의 기회를 얻기란 대단히 어려우며 흥행을 기대하는 것은 더 어렵다. 하지만 2차 시장은 훨씬 더 많은 영화 콘텐츠를 제공할 수 있는 창구가 다양하며 그만큼 관객의 다양한 수요와 욕구가 존재하므로 한국 영화가 관객과 만날 수 있는 기회도 더 넓어진다. 이러한 2차 시장에서는 문화적 차이가 적고 언어의 장벽이 상대적으로 낮아 기본적인 마켓이 형성되어 있는 무술, 액션, 공포 장르가 주로 시장 경쟁력이 있으며 배급이 용이하다. 해외에 수출된 한국 영화의 절대적인 비중을 차지하는 장르가 액션, 공포 등이라는 점도 바로 이 때문이다.

## IV. 2차 판권시장에서의 주요 비즈니스 모델

### 4.1 일본: 도에이

도에이 영화사는 도호, 쇼치쿠와 함께 일본 영화 산업의 3대 메이저 회사로 <베틀로알>, <춤추는 대

수사선> 등으로 우리에게도 잘 알려져 있다. 도에이는 영화사를 모태로 하여 2차판권 시장에도 진출을 하여, 비디오/DVD의 제작부터 유통까지 전 범위에 걸쳐 영향력을 행사하고 있다. 도에이는 전국을 11개의 배급 권역으로 나누고 도에이 출시 작품을 전문적으로 취급하여 각 지역별 1차 도매상 역할을 하는 판매회사를 구축하고 있다. 이 11개의 직판회사로터 각 대여점으로 직접 납품하는 직납 시스템을 통해 매월 도에이가 출시하는 각각의 타이틀이 전국의 어느 대여점에서 어느 정도 판매되었는지 정확히 추산이 가능하다. '출시 타이틀 결정'으로부터 '출시작 발매'까지 6개월의 사이클로 마케팅 전략이 실행되고 있으며 '광고/선전 계획' 실행 단계에 있어서는 자사 영업활동을 지원하기 위한 것과 대여점의 매상 증가를 지원하기 위한 것으로 구분하여 실시한다. 홈비디오 판매의 경우 판권소유사가 로열티를 취하는 경우는 수입의 약 25% 정도를 지불하고, 판권소유사가 리스크를 취하여 판권소유사가 곧 발매원이 되는 경우는 수입의 약 50%를 차지한다.

### 4.2 영국: 타탄의 '아시아 익스트림'

타탄은 영국의 독립 배급사로 한국, 중국을 비롯한 아시아 영화들을 묶은 '아시아 익스트림 Asia Extreme' 브랜드로 유명하다. 타탄은 2000년 김기덕 감독의 영화 <섬>을 시작으로 하여 <복수는 나의 것>, <장화홍련>, <지구를 지켜라>, <공공의 적>, <폰> 등의 한국영화를 사들이며 '아시아 익스트림'이라는 브랜드로 배급에 나섰다. 아시아 영화를 한 데 모아 시장성이 있는 것은 극장 개봉을 하기도 한다. 2004년에는 '2004 타탄 아시아 익스트림 로드쇼'라는 이색적인 방법으로 영국 13개 도

시에 위치한 UGC시네마에서 전국 순회 상영 형태를 취한 타탄의 배급 방법은 '아시아 익스트림' 브랜드 이미지를 최대한 살려 시장성이 부족한 개별 영화에 소요되는 극장 개봉 홍보비용을 최소화하고, 극장 흥행 수익보다 '제 2의 창구'인 비디오/DVD부문을 겨냥하고 있다. 즉, 타탄은 극장 상영시장 보다는 2차판권 시장에서 수익을 가져올 가능성이 큰 아시아의 액션, 호러 등의 장르를 '아시아 익스트림'이라는 하나의 브랜드로 묶어 이러한 영화를 찾는 개별 소비자에게 하나의 브랜드로서 인지시키고 브랜드를 홍보함으로써 2차 판권시장에서 독점적인 지위를 차지하고 있다.

#### 4.3 한국: 워너브라더스 코리아

워너브라더스는 영화, 애니메이션, TV 등 각종 매체에 다양한 콘텐츠를 제공하고 있는 종합 엔터테인먼트 회사이다. 미국의 방송, 영화 콘텐츠가 전세계에 지대한 영향력을 행사하고 있는 만큼, 해외 주요 수출국에서의 배급에서부터 홈비디오 유통까지 담당하는 해외지사를 설립하여 운영하고 있다. 워너브라더스 코리아의 경우도 <해리포터 시리즈>와 <오션스 13>, <슈퍼맨 리턴즈> 등의 영화의 한국 내 수입 및 배급을 담당하고 있다. 워너브라더스가 제작한 영화를 극장에서 상영할 뿐만 아니라 2차 판권시장에서도 본사에서 제작한 방송, 영화 콘텐츠를 제작하여 직접 유통한다. 이러한 형태가 가능한 것은 한국 시장 내에서 할리우드 영화의 영향력을 무시할 수 없으며, 한국 시장 내에서 워너브라더스에서 제작한 영화에 대한 수요와 시장규모가 크기 때문에 직접 한국 영화시장에 진출할 수 있었던 것이다. 이렇게 되면 해당 지역의 배급사에게 자사 영화의 판권을 계약하고 유통 및 마케팅

들을 일임하는 형태가 더 이상 아니게 되므로 전 과정을 총괄하게 되며 별도의 계약이나 수익 배분 등이 불필요하게 된다.

#### 4.4 미국: 키노 인터네셔널

1977년 설립되어 독립 배급사로서 약 30년의 역사를 갖고 있는 이 회사는 <취화선>과 <텔미썬딩>, <고양이를 부탁해>를 미국에 배급하여 우리에게도 잘 알려져 있다. 키노는 다른 독립 배급사와는 차별적으로 2차판권 시장에서 비디오 브랜드를 가지고 있어서 영화 구매에서 극장 배급 및 방송 판권, 그리고 DVD제작과 유통까지 직접 책임지고 있다. 회사 내 DVD팀에서 직접 온라인으로 주문을 받고 발송까지 담당한다. 그리고 세미 씨어트리컬(Semi Theatrical)이라고 하는 배급 형태를 운영하는데 이는 필름센터나 도서관 등에 대여하고 관리를 하는 방식을 말한다. 고전 영화 프린트 보관도 하며 필요할 때엔 언제든지 회고전이나 특별전 형태로 상영하고 수익을 창출한다. 최근에는 애플의 아이튠스에서 제공하는 개인 맞춤형 미디어서비스 팟캐스트(Podcast)를 활용하고 있는데, 자사에서 배급하는 영화들의 예고편이나 트레일러 등을 무료로 제공한다. 최근 2차판권 시장에서 VOD서비스 등 다양한 원도우가 계속 증가하여 기회가 확대되는 만큼 다양한 창구를 통해 원소스멀티유즈를 실현하고자 노력하고 있다.

#### 4.5 전략에의 시사점

지금까지 국내 혹은 해외시장의 2차판권 시장을 대상으로 한 대표적인 기업들의 비즈니스 모델을 알아보았다. 이는 2차판권 시장에서 각각의 기업들

이 어떠한 형태로 진출해 있으며 어떠한 전략을 구사하는지를 살펴보고 이를 통해 2차판권 시장의 성공적 진출을 위해 고려해야할 사항과 향후 전략을 도출하기 위함이다.

일본의 도에이의 사례는 거대 영화 제작사가 2차판권 시장에서의 제작에서 판매까지 담당하는 모델이다. 이것은 판권을 소유하고 비디오/DVD의 국내 제작이 전제되는 직접진출에 있어서 수익성이 개선되는 정도와 이로 인해 데이터의 체계적인 수집 및 관리가 가능할 수 있다는 점을 보여준다. 타탄의 '아시아 익스트림'은 한국 영화를 비롯한 아시아의 영화들을 잘 알려지지 않은 시장에 소개하면서 홍보와 마케팅 전략이 얼마나 중요한 지를 보여준다. 또한, 키노와 같이 비디오/DVD시장뿐만 아니라 2차판권 시장의 다양한 윈도우를 활용하여 새로운 수익을 창출하는 방안을 지속적으로 모색해야 할 것이다. 향후 한국이 해외 2차판권 시장을 공략함에 있어서도 한국의 영화들을 각인시킬 수 있는 적절한 전략과 마케팅이 반드시 필요하다. 이러한 점을 바탕으로 하여 해외 2차판권 시장에 직접 진출하여 수익개선, 마케팅 및 적절한 시기전략을 구사하는 일련의 모델을 제시하고자 한다.

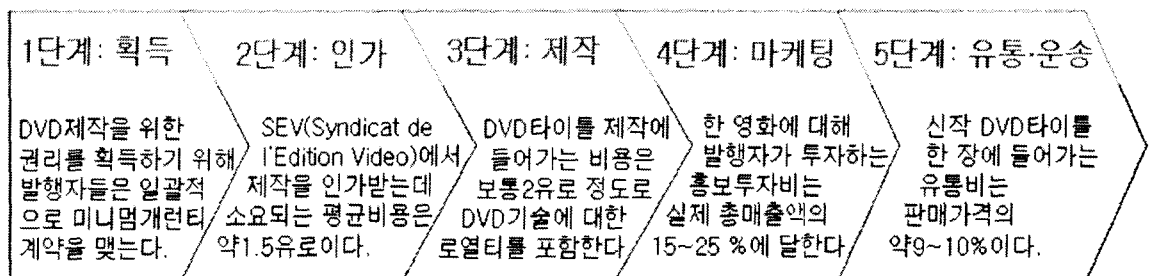
## V. 2차시장 진출 전략

### 5.1 수익 개선 전략 (비디오/DVD시장 중심)

#### 5.1.1 제작

기존의 올라이트 방식에서는 해당 지역에서의 영화와 관련된 모든 권리를 이양하므로 홈비디오 시장에서의 비디오/DVD의 제작은 현지에서 다시 이루어졌다. 프랑스의 예에서 보면 이는 크게 5단계에 걸쳐 이루어진다.

위와 같이 일반적으로 영화가 수출되면서 비디오/DVD등의 매체에 담기는 콘텐츠는 현지화의 필요성이나 기술력, 비용 등에 의해 주로 현지에서 이루어졌다. 실제로 '20세기 폭스', 'MGM', '콜롬비아 트라이스타' 등의 유명 영화사들의 국내 DVD 타이틀 제작 및 독점 유통을 에스엠 픽처스SM Pictures에서 담당하고 있으며, <괴물>역시 미국 수출 당시 '매그놀리아 픽처스'에서 배급을 담당하고 '매그놀리아 홈엔터테인먼트'에서 DVD타이틀을 제작, 판매하고 있다. DVD가 현지에서 제작될 경우 현지의 기술력과 현지의 수요가 잘 반영될 수는 있으나, 복잡한 과정과 소요되는 비용으로 인해 국



<그림 3> 프랑스의 DVD 제작 및 배급 과정

내의 비디오/DVD 출시 시점과 상당한 시간적 차이가 발생하며 비용 역시 이중으로 발생할 수 있다. 오히려 국내에서 제작할 경우 현지의 수요를 서플먼트 제작단계에서부터 반영하여 커뮤니케이션 및 제작에 들어가는 수고와 시간을 훨씬 절감할 수 있을 것이다. DVD에 삽입되는 서플먼트는 감독 인터뷰, 제작 스케치, 평론가 인터뷰 등 극장 개봉 시 전달되기 어려운 영화와 관련된 콘텐츠를 말하는데 DVD타이틀의 질과 실제 구매에 중요한 역할을 하는 요소이다. 다양한 서플먼트에 대한 소비자들의 욕구는 날로 증가하고 있으며 이러한 욕구도 지역별로 다르게 나타날 수 있다. 가령, <달콤한 인생>의 호주판 DVD타이틀에는 멜버른 영화제에서 호주 배급사가 진행한 김지운 감독의 독점 인터뷰가 포함되어 있다. 이러한 점은 실제로 영화를 제작하는 현장에서 사전에 준비하여 반영하기가 훨씬 수월하고 신속할 것이며 이를 마케팅에도 활용할 수 있다. 국내의 DVD제작 기술력 또한 이미 세계적으로 이루어지고 있을 정도로 우수하다.

### 5.1.2 유통

DVD의 유통 단계를 간략하게 살펴보면 '판권소유(25%) - 발매원(25%) - 판매원(25%) - 소매점(25%) - 소비자'의 과정을 거친다. 이것이 해외 시장이 되면 마케팅 비용, 선제비 및 미니멈 개런티에 따라 수익분배가 훨씬 복잡해진다. 또한 실제 판권소유가 최종 소비자가의 25%로 하더라도 올라이트 방식이므로 위험부담은 줄지만 판매량에 따른 수익 분배분이 지나치게 작아 이로부터 수익을 기대하기는 어렵다. 따라서 DVD/비디오를 자체 제작하여 유통할 경우 제작과 유통 단계에서 수익성이 현재의 25% 이하에 비해 발매원 혹은 1차

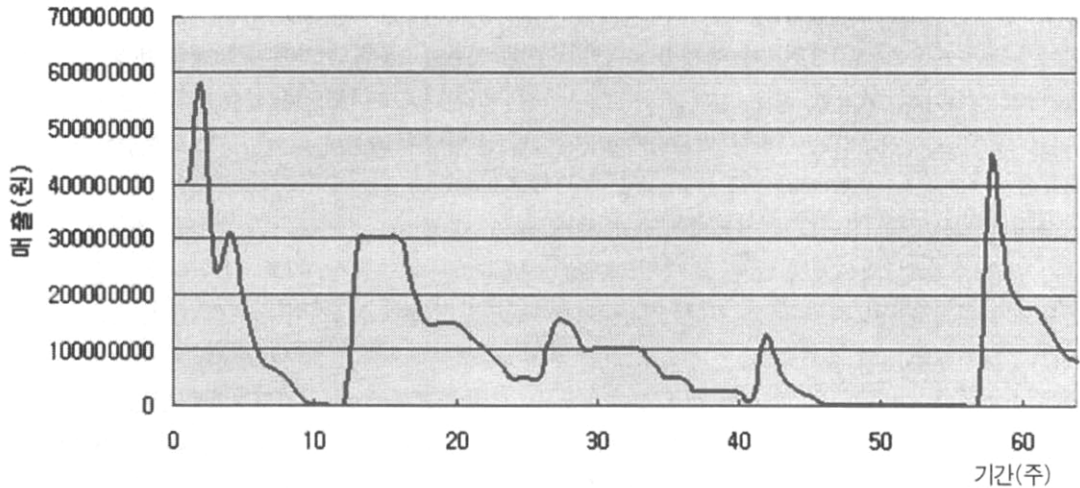
판매원 역할까지 담당함으로써 50~75%까지 개선될 것이다. 물론 이것에는 마케팅 비용 및 판매량에 따른 리스크 부담이 있겠으나 그럼에도 불구하고 수익의 증가분이 더 클 것으로 예상된다.

## 5.2 시기전략

### 5.2.1 영화 수출시의 홀드백 기간

일반적으로 영화는 윈도우별로 일정한 홀드백 기간을 가지게 된다. 홀드백은 영화라는 제품의 수명주기를 윈도우로 세분화 시켜 전체 수익 증대를 이루고자 하는 목적에서 존재한다. 일반적인 부가창구의 순서는 '극장-비디오/DVD-유료TV(항공, 케이블, 위성 등)-지상파TV-무료케이블TV'이며, 각각의 홀드백 기간은 균일하지 않다. 극장에서의 흥행 기간, 국가별 특징, 불법다운로드 시장의 규모, 저작권자에게 귀속되는 저작권 수입의 규모 등에 따라 홀드백 기간은 다르게 조절되고, 심지어 모든 윈도우의 동시개방(홀드백 기간의 소멸)도 생기고 있다. 또한 새롭게 인터넷 영화관의 온라인 VOD 서비스, DMB, IPTV, Pod cast 등이 추가되어 윈도우별 홀드백 기간 조절이 복잡해지고 있다.

해외 지명도가 있는 감독이나 한류배우의 작품은 판권판매가 일찍 이루어져 국가 간 홀드백 기간이 단축되는 경향이 있으나, 2003년 작품인 <올드보이>의 수익곡선 분석결과 여전히 홀드백 기간이 길며, 특히 국내 시장과 해외시장간의 진입 시기에 있어 여전히 차이가 있는 것으로 나타났다. <올드보이>는 미국, 유럽은 물론 파라과이, 에콰도르 등에 이르기까지 총 36개국에 판권이 판매된 영화로 본 분석은 독일에서의 상영과 DVD로 한정되었다. <그림 4>에서 0-10주사이의 매출은 국내 상영을



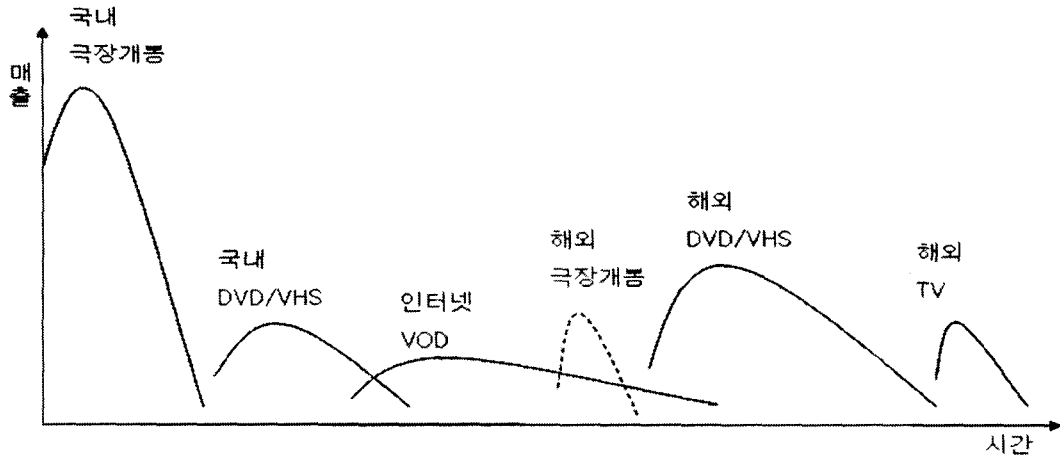
〈그림 4〉 홀드백 기간에 따른 영화의 매출곡선 (예) 올드보이

통해 발생한 것이며, 종영 3주 후인 13주부터 비디오 대여점으로 2차 시장의 매출이 발생하기 시작하였다. 〈올드보이〉는 2차시장에서 강세를 보인 작품으로 41주차까지 2차판권 매출이 지속되었으며 27주의 매출상승은 해외 영화제에서 주목을 받기 시작한 것에 영향을 받았다. 41주 이후의 매출은 독일에서 발생한 것으로, 개봉시기는 한국 개봉 후 41주 후이며, 7주간의 극장 개봉성적은 미미하다. 58주차부터의 2차 시장 매출은 팔목할 만한 결과이지만, 결과적으로 25주차에 발매된 한국에서의 판매용 DVD로부터 28주가 지나있다.

홀드백 기간이 존재하게 된 것은 기본적으로 하나의 콘텐츠가 전파되는 매체간의 대체성이 존재하기 때문인데, 이는 제품 수명주기와 관련하여 연관 지을 수 있다. 〈그림 5〉는 일반적인 해외 수출의 윈도우 전략인데, 영화가 하나의 윈도우에 일단 개봉이 되면 제품 수명곡선에 따라 많은 사람들에게 수용되다가 점차 쇠퇴하게 된다. 그러면 적절한 시기에 다른 윈도우를 통해서 새로운 수명주기를 시

작하고 그 규모와 기간은 윈도우의 특성에 따라 달라진다. 그렇기 때문에, 만약 극장에서 영화가 개봉하는 시기에 동시에 DVD가 발매된다거나 인터넷 다운로드가 가능해진다면 윈도우간의 대체현상이 나타나 결과적으로 영화 콘텐츠가 벌어들이는 최대 수익은 훨씬 감소하게 되는 것이다. 영화 〈쉬리〉의 경우 1998년 영화로 한국 극장에는 1999년 2월에 개봉했으나 미국 극장개봉이 2001년 10월이었다. 불필요한 20개월의 홀드백 기간은 불법다운로드 시장을 활성화시켜 가장 큰 수요인 미국한인시장에서 큰 수익을 거두지 못하였다. 〈해리포터와 불사조 기사단〉이나 〈스파이더맨 3〉가 전세계 동시개봉을 한 것도 해외 시장에서 DVD해적판이나 인터넷 다운로드에 따른 수익감소를 막기 위한 것이었다. 불법복제시장이 큰 중국에서 〈무간도〉의 경우는 심지어 극장 개봉에 앞서 비디오/DVD시장에 먼저 출시함으로써 2차 시장에서의 수익이 해적판에 의해 잠식되는 것을 막으려 했다.

이처럼 영화산업에 있어서 시장이 더 이상 국내



(그림 5) 한국영화 해외 수출시 일반적인 홀드백

시장만이 아닌 해외시장까지 확대됨에 따라 기존의 홀드백 기간을 재정의해야 할 필요가 생기게 되었다. 해외영화 시장은 대체성이 존재하지 않으며 오히려 홀드백 기간을 둘 경우 인터넷 등 초고속 통신망을 통해 사전에 전파되어 수익을 감소시킬 우려가 크다.

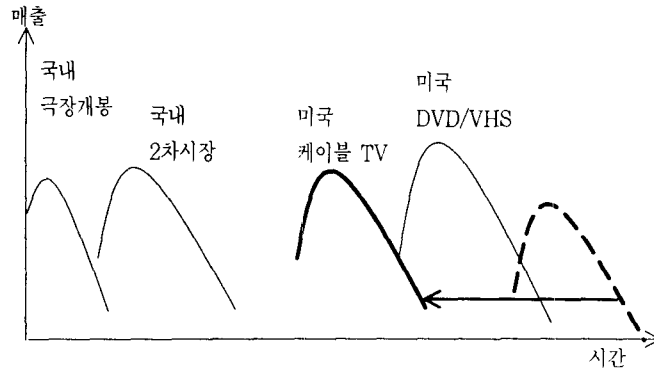
현재 한국 영화는 배급사가 한국시장만을 담당하고, 해외시장은 해외 배급사에 판매하여 일임하는 형식으로, 전략상의 협력도 어렵고 중간 과정이 많아 홀드백 기간은 길어질 수밖에 없다. 개봉 전 예선 판매를 하거나 <내 여자친구를 소개합니다>와 같이 공동제작의 경우 비교적 국내시장과 해외 시장 간의 차이가 거의 없으나 이러한 영화는 사실 그리 많지 않다. 따라서 해외 부가시장에 직접 진출하면서 어떤 시점에 해외 시장의 2차 윈도우에 진입할 것인가는 핵심적인 전략일 수밖에 없다.

### 5.2.2 홀드백 이동전략

국내와 해외 간의 홀드백 기간은 최대한 단축시키는 것이 시장잠식을 최소화 할 수 있다. 그러나

각 윈도우별 진입 시기는 개별 사례에 맞게 적절하게 조정할 필요가 있다. 기존의 정형화된 홀드백 기간을 이동시키는 데에 주요한 동인으로 ① 콘텐츠의 특성, ②진출 시장의 특성, ③신매체의 등장 이 있다.

① 콘텐츠의 특성: 콘텐츠의 특성에 따라 특정 매체에서의 영화 출시시기를 조정할 수 있다. <그림 6>은 영화 <화산고>의 홀드백을 나타내는데 힙합식 더빙과 감각적인 영상이라는 콘텐츠적 특성을 이용하여 케이블 TV 홀드백 곡선을 앞으로 이동시켜 성공한 사례이다. 무료 케이블 TV는 2차 윈도우 중에서도 다른 시장에서 어느 정도 수익을 다 얻고 난 이후에 진입하는 것이 일반적이다. 그러나 미국에 진출한 <화산고>의 경우 극장 개봉을 하지 않은 상황에서 영화의 타깃인 도시에 사는 흑인 계층에게 영화를 가장 효과적으로 알리기 위해 MTV를 활용한 것이다. 따라서 미국에서 케이블 TV를 통해 처음으로 소개되었으며, 이는 극 그 결과 뒤 따라 발매된 비디오/DVD시장에서의 성공적인 성과를 가져왔다.

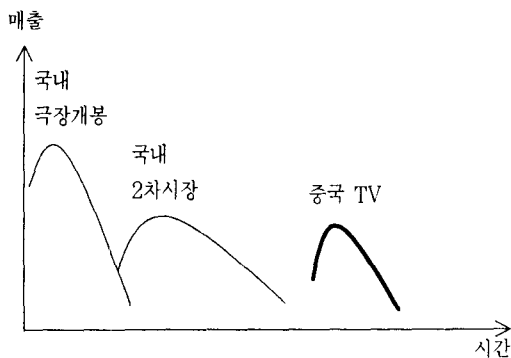


〈그림 6〉 케이블 TV 곡선의 이동(〈화산고〉)

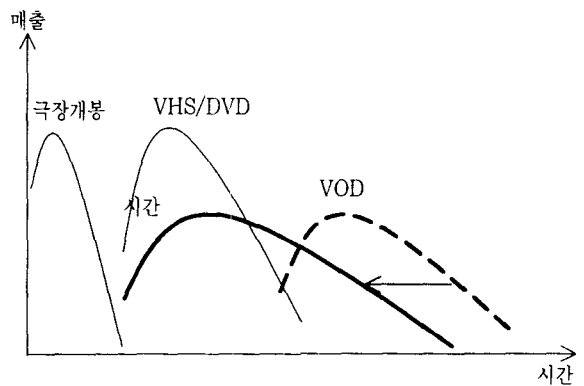
② 진출 시장의 특성 : 중국의 영화시장은 다른 나라와 뚜렷하게 구분되는 특징이 있는데 일단, '분장제' 때문에 해외영화의 상영기회가 대단히 제한적이며, 2차 시장 역시 불법 복제로 인해 거의 형성되어 있지 않다. 게다가 극장에서의 영화 관람료가 물가에 대비하여 상당히 비싸기 때문에 가장 중요한 윈도우가 바로 TV이다. 중국에서는 TV용 영화를 매년 약 1.5억위엔(225억 원)정도의 예산을 편성하여 제작, 방영할 정도로 그 파급력이 높다. 따라서 한국영화의 해외수출이 주로 올라이트 방식인 반면, 중국에서는 TV관련만 판매하는 계약의 비중이 상당히 높아 〈그림 7〉의 형태가 일반적이

다. 이는 시장별 특성에 따라 특정 윈도우를 중점적으로 공략하는 전략이 중요하다는 점을 보여준다.

③ 신매체의 등장: 영화 산업의 역사에서 볼 때 인터넷이라는 신매체가 등장한 지는 얼마 안 되었지만 2차 시장에서 인터넷 다운로드가 차지하는 비중은 상당하다. 하지만 인터넷 다운로드는 2차 윈도우 상에서 복사와 전달이 매우 용이해서 다른 시장을 잠식할 우려가 있기 때문에 대다수의 영화 제작사에서는 꺼려했던 것이 사실이다. 그러나 지난해 애플이 아이튠스를 통해 영화다운로드 서비스를 시작하면서 디즈니는 〈캐리비안의 해적〉을 DVD



〈그림 7〉 TV 곡선의 이동



〈그림 8〉 VOD 곡선의 이동

출시에 앞서 아이튠스에 제공하였는데 주위의 반응은 DVD시장까지 잠식할 것이라며 매우 부정적이었다. 그러나 아이튠스에서는 불과 3개월 만에 130만회 다운로드라는 경이적인 기록을 세워 <그림 8>의 결과를 가져왔으며, 최신영화의 다운로드 가격이 10~15달러라는 점을 감안하면 오히려 DVD 시장을 잠식한 것이 아니라 소비자 층을 확대시켰다고 평가할 수 있다. 특히, 인터넷 망을 통한 영화 콘텐츠 제공은 2차 시장을 중심으로 공략하는 비즈니스 모델에 있어서는 대단히 중요한 기회일 것이다.

### 5.3 마케팅 전략

#### 5.3.1 해외 배급사의 한국영화 마케팅 실패

해외 배급사에 관련 계약을 마치면 해당 시장에서의 마케팅 전략과 관련된 모든 권한이 해외 배급사에게 있게 된다. 시장에 대한 이해를 바탕으로 (market-oriented) 해외 배급사는 시장에 맞추어 콘텐츠를 포장하는데, 그 과정에서 콘텐츠에 대한 미숙한 이해가 왜곡된 마케팅으로 이어지게 된다. 일본에 판매된 <야수>는 제목을 <아름다운 야수>로 변경하고 주연중의 한명인 한류스타 권상우를 부각시켜 '사랑을 위해서 운다'는 카피를 내세워 일본 멜로시장을 공략하였다. 그러나 이는 절대적으로 콘텐츠에 대한 이해부족으로, 액션 느와르물이었던 <야수>를 해당 시장에 억지로 맞추려는 왜곡된 마케팅이었다. 결과적으로 멜로시장 소비자의 기대에 맞지 않았기 때문에 실패하게 된 대표적인 사례이다. 왜곡된 마케팅으로 인해 연이은 실패는 한국영화의 신뢰도에도 타격을 입혀 해외영화의 수출액 감소에 가장 큰 영향을 미쳤다.

한국 영화의 직접배급이 이루어지면 콘텐츠에 대한 정확한 이해를 바탕으로(contents-oriented) 하여 마케팅이 이루어지므로 위와 같은 실패를 하지 않을 수 있다. 즉, 콘텐츠의 장점을 정확하게 파악하여 해당시장을 공략할 수 있는 것이다.

#### 5.3.2 진출시장 선택 모형

지금까지 해외 판권판매는 영화제 필름마켓 혹은 해외 세일즈 대행사를 통한 해외 특정 배급사의 접촉에 의해 이루어졌기 때문에 콘텐츠를 수동적으로 판매만 하고 시장을 선별하고 마케팅 전략을 고민할 필요가 없었다. 그러나 본 논문이 제시하는 직접배급 모형에서는 어떤 시장에 적합하고 어떻게 마케팅해야 할지를 직접 선택해야 한다. 따라서 콘텐츠의 특성에 따라 해외에서 수익창출 가능성이 있는 시장을 찾기 위해 다음과 같은 모형<그림 9>을 개발하였다. 본 모형은 이미 제작된 영화를 대상으로 하며, 국내 흥행여부와 관계없이 추가 수익을 올릴 수 있는 관심 시장을 모색하는 것을 목표로 한다. 나아가 시장에 적합한 세분화된 마케팅 전략을 펼치는 것을 가능하게 한다.

본 모형에서 고려한 변수는 <표 4>와 같다. 해외에서 성공요인으로 지적되는 편집기술/문화적 색채/배우/대사/감독 유명도를 비롯하여 2차시장의 성공여부에 영향을 미칠 것으로 예상되는 장르/제작 규모/주제/국내 반응을 포함하여 총 10가지의 기준변수를 설정하였다.

표본은 해외에 이미 진출하여 그 성과를 보여준 작품 87개로 설정하였으며(부록 참조), 설정 근거는 2차 시장에서 이슈화 정도에 따라 높은 순으로 정하였다. 그러나 흥행여부는 마케팅 방법이나 배급 방식에 따라 다른 결과가 나올 수 있으므로 이

〈표 4〉 시장선택 모형의 콘텐츠 구분 기준

기준변수	세부내용
장르	멜로/액션/로맨틱 코미디/드라마/무협/다큐멘터리/판타지
감독	국제 영화제 수상경력이 있는가? 마니아층이 형성된 감독인가?
배우	한류 스타인가? 외모가 뛰어난가? 국제 영화제 수상경력이 있는가?
구성	전체적으로 짜임새 있는 스토리 구조인가?
문화적 색채	동양적인 매력이 있는가? 한국 문화가 잘 나타나는가?
제작규모	블록버스터인가? 주제 면에서도 이와 상통하는가?
주제	이성간의 사랑/친구간의 우정/가족간의 정이 나타나는가?
국내반응	한국에서 흥행하였는가?
편집기술	편집기술이 스타일리쉬한가? 음향효과가 실감나는가?
대사	대사의 양이 많은가? 번역시에도 의미 전달이 쉬운가?

를 감안하여 성공을 보장하는 시장 보다는 관심 시장에 초점을 맞추었다.

모델 구성에 있어서 고려한 2차시장의 특징은 크게 다음 네 가지이다. 첫째, '예술영화'는 극장으로, '상업영화'는 2차시장으로 배급하는 것이 일반적이다. 작품성으로 마니아층이 형성되어 있는 감독의 작품의 경우 수상경력을 마케팅 포인트로 극장개봉이 가능하다. 반면 비디오/DVD의 경우 엔터테인먼트를 추구하는 경향이 강하기 때문에 상업성 높은 영화에 수익이 집중된다. 상업성 높은 영화의 경우 극장개봉 이후에도 2차시장의 공략 가치는 충분하다. 대표적인 사례로 일본에서 〈엽기적인 그녀〉는 30만 명의 관객이 드는 성공적인 극장 상영을 하였지만, 2차시장에서 추가적으로 통상판 DVD만 19만장 판매된 것으로 추정된다.

둘째, 장르의 선호가 존재한다는 것이다. 나라와 시기에 따라 차이는 있지만 2차시장에서 지속적으로 가장 선호되는 장르는 액션과 공포/스릴러이다. 2003년 이탈리아 선호장르 조사에 따르면 두 장르의 합이 50%를 넘어서다. 2002년 영국의 2차 시

장에도 액션/스릴러의 점유율이 40%에 달했다. 일본의 경우 예외적으로 애니메이션과 드라마/멜로의 비율이 상당히 높는데 이러한 장르적 선호는 모델에도 반영되어 있다.

셋째, 전체적인 스토리의 개연성을 중시하지 않는다는 것이다. 한국관객은 영화를 '영상'매체로 받아들이기보다는 '이야기'의 재현으로 여기는 경향이 있어 스토리가 취약한 영화는 한국 상영시장에서 외면 받는다. 해외시장은 상대적으로 스토리의 개연성보다는 영상미나 배우, 특수효과 등에 관객이 집중한다. 〈천년호〉, 〈무사〉, 〈비천무〉와 같이 한국에서 실패한 영화들이 잇달아 해외 2차 시장에 수출되는 것도 이와 관련이 있다. 특히 액션장르의 경우에는 액션의 화려함과 테크닉에 더 집중한다. 따라서 스토리의 개연성 항목은 작은 비중으로 다루어졌다.

넷째, 스타파워가 크다는 것이다. 영화 〈무사〉의 프랑스 배급담당자는 성공요인으로 무협물의 특징과 함께 장쑤이의 유명세를 들었다. 마케팅에 실패하거나 콘텐츠상의 문제로 흥행에 실패한 영화도

한류스타가 등장하면 스타파워로 2차판권 시장에서는 수익을 쉽게 창출한다. 따라서 한류의 지속성에 대한 회의가 계속 제기되고 있지만, 2차 시장에서는 영향력이 상당기간 지속될 것으로 보인다.

본 모형은 위의 네 가지 기본 논의에 세부적인 조건을 첨가하여 만들어졌으며, 변수의 수직적 관계가 일정하지 않아 binary tree의 형태를 취하였

다. 즉, '미남미녀'라는 배우 측면의 조건은 일본 멜로시장에 한해 필수조건이지만 다른 시장과는 무관하다. 중국의 비디오/DVD 시장은 결과에서 제외하였는데 그 이유는 불법복제시장으로 인해 비디오/DVD 시장은 당분간 성장이 어려울 것으로 판단되기 때문이다.



<그림 9> 한국영화 해외진출 시장선택 모형

### 5.3.2 시장별 마케팅 전략

시장선택 모형의 최종시장은 크게 <표 5>의 9개의 유형으로 나누어진다. 각각의 시장은 지역과 소비자의 특성이 다르게 나타나며, 따라서 마케팅 포인트도 다르다.

1개 이상의 시장에서 성공한 사례로 인해 시장이 중복되는 사례가 존재한다. 그러나 9개 시장 유형의 마케팅 포인트는 시장에 따라 다르게 나타난다. (가)동남아 공포의 경우는 '한국'이라는 국적이 중요한 것이 아니며 개봉 또한 가능하다. 반면 (나)유럽 공포의 경우 '동양의 공포영화'라는 점이 강조되어야 한다. 나아가 타탄의 아시아 익스트림 브랜드와 같이 일종의 시리즈화 하는 활동이 주목도도 높고 수익성도 높다. 배급사간의 협력은 한국에서 제작된 수많은 공포영화들을 함께 선보임으로써 더 높은 시장의 주목을 받을 수 있는 기회가 될 수 있다. (다)미국 교포, 일본 시장은 대체적으로 한국의 블록버스터 시장과 일치하나, 2차시장의 특성상 식상한 소재와 정서적 이질감에 대한 반발감이 낮은 편이다. (라)액션 장르에 대한 시장은 지역적

구분이 없다. 한국 액션은 해외 시장에서의 평이 좋으며 2차시장에서 환영받는 대표적인 장르이다. 실제로 <화산고>의 경우는 한국 상영시장에서 흥행하지 못하였지만, 전세계 21개국에 판권이 수출되어 속편까지 진행 중이다. (마)무협시장은 현재 유럽수요가 꾸준히 발생하는데, 가장 큰 마케팅 포인트인 장르적 특성을 강조하기 위해서는 경쟁작과의 발매 시기조절이 중요하다. <무사>, <중천>, <비천무> 등의 무협물은 중국 무협인 <영웅>, <연인> 등과 차별화가 어려우므로 발매 시기가 겹칠 경우 수익감소가 크다. (바)아시아 로맨틱 코미디 시장은 가장 수익성이 높은 동시에 안정적이고 지속가능한 시장이다. <엽기적인 그녀>의 아시아 성공을 비슷한 요인을 갖춘 <미녀는 괴로워>가 이어받았다. 이 유형은 극장개봉으로 인한 수익이 크므로, 한국영화의 고객인지도를 높이는데도 크게 기여한다. (사)미국/유럽 드라마시장은 아직 주목받지 못했던 시장으로 <집으로> 이외에는 뚜렷한 성공사례를 찾기 힘들다. 집으로의 경우 감동적인 동양의 가족영화로 포지셔닝한 후, 대사가 적은 강점을 이용하여 시장에서 성공하였다. 아직까지 비중은 적으나 액

<표 5> 한국 영화 진출을 위한 해외시장 유형

유형	지역과 장르	대표 영화
가	동남아 공포	여고괴담, 여고괴담3, 폰, 장화홍련 등
나	유럽 공포	폰, 텔미썸딩, 장화홍련, 알포인트 등
다	미국 교포, 일본	쉬리, 태극기 휘날리며, 실미도, 이중간첩 등
라	전세계 액션	아라한 장풍대작전, 화산고, 짝패, 달콤한 인생 등
마	미주/유럽 무협	비천무, 무사, 중천, 은행나무 침대, 단적비연수 등
바	아시아 로맨틱 코미디	엽기적인 그녀, 미녀는 괴로워 등
사	미국/유럽 드라마	집으로
아	일본 멜로	내 머릿속의 지우개,
자	한류배우	스캔들, 외출, 달콤한 인생, 연리지 등

선과 스릴러 일색인 해외 2차시장에서 새로운 가능성을 볼 수 있다. (아)일본멜로는 전형적인 일본의 신파멜로로 큰 흥행을 한 <내 머릿속의 지우개>가 대표적인 사례이다. <내 머릿속의 지우개>는 한류를 이용했다기 보다는, 당시 인지도가 낮았던 정우성과 손예진을 한류로 만들어준 영화였는데, 성공요인으로는 주연들의 뛰어난 외모와 신파의 스토리 구성이 주요하다. 일본 시장에서는 미남미녀가 주연인 순수한 멜로일 경우 극장 개봉에서의 성공도 기대 가능하다. 마지막 (자)한류시장은 스타파워에서 언급한 바와 같이 상영시장보다 그 지속이 길 것으로 예상된다.

## VI. 결론 및 시사점

### 6.1 연구의 의의 및 시사점

해외 시장의 성공에 대한 논의에서 항상 중심은 해외 극장 박스오피스였다. 그러나 한국 영화의 강점과 해외 2차시장의 규모를 볼 때 2차 시장은 우선적으로 공략할 가치가 충분히 있다. 본 논문은 한국 영화가 해외 시장에 진출함에 있어 2차시장의 잠재 수익에 주목하여 직접진출을 제안하고 그 수익구조와 시기, 시장에 대한 전략에 대해 논의하였다. 본 연구가 해외진출 전략수립에 있어 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 한국 영화사의 해외 직접 배급 가능성을 보여준다. 올라이트 방식으로 이루어졌던 한국영화의 수출 상황에서 수익구조는 직접배급에 비해 한국 영화사에 불리하였음에도 불구하고 해외 배급을 직접 담당하기에는 해외에서의 한국 영화의 수요가

적어 판권판매에 의존할 수밖에 없었다. 하지만 최근 들어 한국 영화의 위상이 높아지고 수출 편수도 많아지면서 직배의 필요성과 실현가능성이 모두 높아졌다. 직배를 통해 관련 기업은 수익이 증대를 이룰 수 있다. 직배의 경우 수익비율은 판권판매에 비해 10배 이상 증가할 것이다.

둘째, 윈도우에 대한 연구 범위를 세계로 확장시켰다는 점이다. 따라서 기존 한국영화 진출에 있어서 제대로 고려되지 못했던 해외 2차시장의 홀드백 전략에 대해서도 구체적인 분석이 나올 수 있었다. 더불어 기존에 주로 논의되었던 비디오/DVD 뿐만 아니라 아직 정착되지 못한 인터넷 VOD, pod cast 등의 새로운 윈도우에 대한 연구가 함께 이루어졌다. 영화는 제품 제작기간이 긴 반면 유통망이 제한적이고 재구매율이 극히 낮아 그 수명주기가 짧다. 시기 전략은 짧은 수명주기 내에 세계적인 윈도우를 이용하여 수익을 극대화 할 수 있는 가능성을 보여주었다.

셋째, 해외 수출의 기준을 시장 중심에서 콘텐츠 중심으로 이동시킬 수 있는 기회를 제공한다. 본 논문에서는 개괄적인 시장의 특성에 근거한 시장선정모델과 핵심적인 마케팅 포인트까지만 제시했으나, 각 콘텐츠에 적합한 정확한 마케팅은 결과적으로 매출증대의 가능성을 증가시킬 수 있다.

### 6.2 연구의 한계 및 미래 연구 방향

본 논문에서 해외진출의 범위는 미주, 유럽, 아시아, 태평양지역으로 한정되었다. 이는 본 논문이 이미 진출한 해외 영화들과 이미 나타난 시장의 특성을 바탕으로 작성되었기 때문으로, 그 외의 지역에서는 진출 현황이 미미하다. 그러나 추후 남미지역이나 중동지역에의 진출도 염두에 두어야 하며,

언급한 시장의 변화가능성도 무시할 수 없다. 상영 시장에 대한 논의는 논점에서 벗어나 생략하였으나, 그 비용과 희박한 성공가능성을 극복할 수 있는 자생력이 생긴 이후에 반드시 논의되어야 할 부분이다. 특히 중국시장의 경우 급격히 성장 중인 상영시장을 고려할 때, 본 논문이 제시하는 2차시장 이후의 상영시장 확보전략보다는 상영시장 이후의 2차시장 진출 전략이 더 바람직할 것으로 예상된다.

본 연구에 보완하여 나라별 세부시장에 대한 세밀한 연구와 각 나라별 유통망에 대한 실제적인 이해가 필요할 것이다. 영화의 개봉시기, 국가 내에서의 지역적 차이, 국가간 외교문제 등은 분명히 영화의 수출 전략에 변수로 작용할 수 있으나, 본 논문에서는 전 세계를 대상으로 상대적으로 일반적인 논의를 우선시 하였으므로 이에 대한 보완도 이루어져야 할 것이다. 이를 위해 한국영화의 해외 성적에 대한 자료접근성이 높아져야 할 것이며, 추후 연구는 더욱 다양한 변수를 고려하여 시대의 변화를 반영하고 정확도를 높이는 방향으로 진행될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

김미현, 최영준 외(2006), **영화산업 부가시장 활성화 방안 연구-비디오/DVD시장을 중심으로**, 영화진흥위원회

김현정 외(2006), **2004년 세계 영화시장 규모 및 한국영화 해외 진출 현황 연구**, 영화진흥위원회

전승준, 이은경 외(2006), **해외 영화산업 부가시장 현황 연구**, 영화진흥위원회

박희성 외(2003), **유럽·미주지역 한국영화 진출 현황**

연구, 영화진흥위원회

박희성 외(2003), **아시아·태평양 지역 한국영화 진출 현황 연구**, 영화진흥위원회

최은희(2005), **독일영화 시장에서의 한국영화 마케팅 전략: 한국영화 <올드보이> 사례 연구**, 영화진흥위원회

권은경(2005), **해외 온라인 영화시장의 최근 동향, 정보통신정책**, 제17권 20호

김미현, 최영준 외(2005), **한국 영화산업 수익성 분석과 투자활성화 방안**, 영화진흥위원회

박희성 외(2007), **2007 상반기 한국영화 수출실적**, 영화진흥위원회

V.G.Narayanan & Lisa Brem(2002), *The Dynamics of the Video Rental Industry*, Harvard Business Review

김형진, 김정아, 이성민(2001), **미국영화산업백서**, 영화진흥위원회

최희은(2007), **미국 온라인 DVD대여시장 각축전**, 영화진흥위원회

박인순(2007), **2006년 미국 영화산업 결산**, 영화진흥위원회

Kerry Segrave(2004), *Foreign Films in America*, McFarland

Anthony Kaufman(2006), *Is Foreign Film the New Endangered Species?*, NY times

이혜정(2005), **<태극기 휘날리며> 케이스 분석을 통한 한국영화 마케팅방안**, 영화진흥위원회

김성욱(2007), **괴물의 중국 상영과 흥행 성공 요인**, 영화진흥위원회

## 참고사이트

영화진흥위원회 [www.kofic.or.kr/](http://www.kofic.or.kr/)

세계엔터테인먼트 정보사이트 [www.variety.com/](http://www.variety.com/)

한국영상협회 [www.kmva.or.kr/](http://www.kmva.or.kr/)

미국 박스오피스 [www.boxofficemojo.com/](http://www.boxofficemojo.com/)

영화마을 [www.cinetown.co.kr/](http://www.cinetown.co.kr/)

영국 영화배급사 타탄 [www.tartanvideo.com/](http://www.tartanvideo.com/)  
미국 영화산업협회 [www.mpa.org](http://www.mpa.org)  
씨네클릭 아시아 [www.cineclickasia.com](http://www.cineclickasia.com)  
엔터원 <http://www.enterone.co.kr/>  
시네마서비스 [www.cinemaservice.com](http://www.cinemaservice.com)  
아트서비스 [www.art-service.co.kr](http://www.art-service.co.kr)  
CJ엔터테인먼트 [www.cjent.co.kr](http://www.cjent.co.kr)  
boxofficemojo [www.boxofficemojo.com](http://www.boxofficemojo.com)  
미국 엔터테인먼트 소프트웨어 협회 [www.theesa.com](http://www.theesa.com)  
일본 온라인대여업체 츠타야 [www.tsutaya.co.jp](http://www.tsutaya.co.jp)  
영화 데이터베이스 사이트 [www.imdb.com](http://www.imdb.com)  
UKFC Statistical Yearbook, [www.ukfilmcouncil.org.uk](http://www.ukfilmcouncil.org.uk)

[www.cina.com](http://www.cina.com)

#### 이메일 인터뷰

CJ international 해외세일즈 박상욱

iHQ 해외업무 정은경

KOCCA, (2005) 할리우드 영화산업의 수익구조, KOCCA  
미국사무소,

WNYC Radio(2003), Foreign Film Strikes Back,  
([http://www.onthemediamedia.org/yore/transcripts/transcripts\\_012403\\_film.html](http://www.onthemediamedia.org/yore/transcripts/transcripts_012403_film.html))

### 〈부록 1〉 시장선택모형 표본 영화목록

\* (공식정보없음) 표시는 영화진흥위원회 자료가 아닌 해외 배급사 타이틀 리스트 등에서 발견한 자료임.

\* 동일국가가 중복 입력된 경우는 상이한 배급사에서 구매한 경우로, 판권상의 문제가 발생할 수도 있었음을 시사함.

#	영화 제목	수출된 국가명 및 수출방식
1	실미도	(all rights) 그리스, 대만, 독일, 스웨덴, 스페인, 영국, 이스라엘, 태국, 포르투갈, 프랑스, 일본, 호주, 홍콩 (TV/Video) 이란, 인도네시아 (기내) 일본
2	태극기 휘날리며	(all rights) 포르투갈, 터키, 일본, 스칸디나비아, 프랑스, 미국 (Pay TV) 이스라엘
3	쉬리	(all rights) 영국, 독일, 터키, 인도, 인도네시아, 노르웨이, 러시아, 베네룩스3국, 스페인, 아이슬란드, 유고슬로비아, 이탈리아, 태국, 포르투갈, 폴란드, 프랑스, 헝가리(Video) 그리스, (Pay TV) 호주, 중동 (TV/PayTV/DVD) 남아공.
4	태풍	(all rights) 일본, 독일, 영국, 스페인, 말레이시아, 태국, 홍콩, 그리스, 포르투갈, 싱가포르,
5	텔미썸딩eld	(all rights) 스페인, 독일, 싱가포르, 스웨덴, 태국, 그리스, 미국, 영국, 프랑스, 일본, 포르투갈, 인도네시아(Pay TV) 태국
6	화산고	(all rights) 태국, 호주, CIS, 유고, 프랑스어권, 홍콩, 영국, 인도네시아, 일본, 네덜란드, 싱가포르, 미국, 포르투갈, 대만, 베트남, 중동, 독일어권 (Video/TV) 그리스어권 (Video) 멕시코, 스페인
7	달콤한 인생	(all rights) 프랑스, 포르투갈, 태국, 싱가포르, 베네룩스, 스페인, 독일, 이탈리아, 대만, 영국, 일본, 스칸디나비아, 그리스, 구유고연방
8	나쁜 남자	(all rights) 스페인, 그리스, 독일, 싱가포르, 일본, 이탈리아, 이스라엘, 홍콩, 미주교포, 대만, 영국, 그리스, 스칸디나비아, 구소련, 베네룩스 3국, 태국, 프랑스
9	장화 홍련	(all rights) 멕시코, 브라질, 콜롬비아, 구유고, 미국, 베네룩스, 스페인, 호주/뉴질랜드, 터키, 포르투갈, 독일, 말레이시아, 미국, 미국, 싱가포르, 영국, 이탈리아, 인도네시아, 일본, 태국, 프랑스, 핀란드, 홍콩, 홍콩 (PayTV) 홍콩, 이스라엘
10	친절한 금자씨	(all rights) 일본, 베네룩스3국, 이태리, 미국, 홍콩, 폴란드, 싱가포르, 대만, 러시아, 브라질, 콜롬비아, 구 유고연방, 루마니아, 독일, 스페인, 포르투갈, 그리스, 스칸디나비아, 영국, 프랑스
11	집으로	(all rights) 독일, 홍콩, 이란, 인도네시아, 멕시코, 싱가포르, 중국, 일본, 그리스, 이스라엘, 러시아, 베네룩스3국, 태국, 대만, 스페인, 미국, 캐나다, 영국, 호주, 남아프리카공화국
12	봄여름가을겨울..	(all rights) 대만, 싱가포르, 태국, 홍콩, 미국, 일본(Video) 미국
13	폰	(all rights) 구소련, 브라질, 호주/뉴질랜드, 미국, 우크라이나, 이탈리아, 태국, 인도네시아, 필리핀, 독일, 네덜란드, 스웨덴, 프랑스, 영국, 이탈리아, 스페인, 호주 (Pay TV) 이스라엘(상영) 몽골
14	공공의 적	(all rights) 일본, 스페인, 스웨덴, 프랑스, 베네룩스3국, 인도네시아, 북미, 영국, 홍콩, 싱가포르 (Video)프랑스어권 (TV/Video) 태국 (TV) 세르비아, 이탈리아 (Pay TV) 이스라엘 (VOD) 미국

한국 영화의 해외 2차시장 수익증대 전략

#	영화 제목	수출된 국가명 및 수출방식
15	올드보이	(all rights) 베네수엘라, 구소련, 구유고, 그리스, 대만, 독일, 루마니아, 멕시코, 미국, 브라질, 스페인, 싱가포르, 아르헨티나, 에콰도르, 우루과이, 이스라엘, 이탈리아, 인도네시아, 체코, 칠레, 콜롬비아, 태국, 터키, 파라과이, 페루, 포르투갈, 폴란드, 헝가리, 네덜란드, 뉴질랜드, 스웨덴, 영국, 일본, 프랑스
16	형사dualist	(all rights) 베네룩스3국, 말레이시아, 필리핀, 베트남, 태국, 체코, 이집트, 홍콩, 독일, 프랑스, 일본, 영국, 구소련, 호주, 인도네시아, 그리스, 포르투갈
17	거울 속으로	(all rights) 폴란드, 대만, 독일, 영국, 일본, 프랑스, 독일어권, 홍콩, 인도네시아, 필리핀, 스칸디나비아, 말레이/싱가폴, 대만, 미국 (Video) 멕시코, 스페인, 미주교민 (Video/TV) 이탈리아 (TV) 호주
18	무사	(all rights) 스페인, 대만, 중국, 헝가리, 싱가포르, 베트남, 이스라엘, 이란, 체코, 그리스, 남미, 인도네시아, 일본, 베네룩스3국, 영국, 말레이시아, 홍콩, 독일, 러시아, 스칸디나비아, 유고슬라비아, 태국, 프랑스 (TV/극장) 미국 (Video) 미국 (Video/TV) 터키
19	비천무	(all rights) 호주, 뉴질랜드, 구소련, 남미, 멕시코, 포르투갈, 스페인, 베트남, 일본 (Video/TV) 브라질, 프랑스어권, 그리스어권 (TV) 세르비아, 독일 (Pay TV) 대만
20	오세암	(all rights) 벨기에, 홍콩, 프랑스 (PPV) 말레이시아 (PayTV) 이스라엘 (Video) 미주교민
21	아라한 장풍대작전	(all rights) 그리스, 대만, 독일, 스웨덴, 스페인, 영국, 이탈리아, 인도, 인도네시아, 일본, 터키, 포르투갈, 프랑스, 필리핀, 호주, 태국 (Video)멕시코 (Video/TV) 이란 (PayTV) 이스라엘 (상영)베트남
22	단적비연수	(all rights) 독일, 네덜란드, 인도네시아, 폴란드, 독일, 일본 태국, 싱가포르, 러시아 (Pay TV) 이스라엘 (Video/TV) 그리스 (TV/Pay TV) 호주, 말레이시아 (Video) 미국, 홍콩
23	복수는 나의 것	(all rights) 포르투갈, 폴란드, 러시아, 브라질, 미국, 이탈리아, 베네룩스3국, 이스라엘, 스칸디나비아, 독일, 영국, 홍콩, 프랑스, 미주교포 (Video/TV) 대만 (TV) 스페인
24	엽기적인 그녀	(all rights) 스페인, 말레이시아, 인도네시아, 홍콩, 싱가포르, 태국, 베트남, 독일, 몽고, 구소련(TV) 필리핀 (PayTV satellite)이스라엘.
25	여고괴담	(all rights) 독일, 영국, 태국
26	여고괴담3 목소리	(all rights) 미국, 프랑스어권, 그리스, 대만, 독일, 스페인, 영국, 인도네시아, 일본, 말레이시아, 필리핀, 스칸디나비아, 싱가포르, 대만, 태국, 아일랜드 외, (Video) 멕시코, 미주교민
27	2009 로스트 메모리즈	(all rights) 스페인, 스웨덴, 이란, 중국, 미국, 터키, 이탈리아, 인도네시아, 러시아, 태국, 독일, 이스라엘, 그리스, 말레이시아, 일본, 포르투갈, 호주교포, 미국교포, 프랑스, 홍콩, 싱가포르 (TV) 터키
28	은행나무 침대	(all rights) 독일 (TV/Video) 미국 중국 화교, 그리스
29	클래식	(all rights) 중국, 홍콩, 일본, 말레이시아, 싱가포르, 대만, 태국, 베트남 (Video) 미주교민
30	미녀는 괴로워	싱가포르, 태국, 일본 등 동남아 10개국 (공식정보없음)
31	연애소설	(all rights) 북미, 필리핀, 인도네시아, 일본, 홍콩, 싱가포르, 태국
32	여친소	중국, 일본 외(공식정보없음)

#	영화 제목	수출된 국가명 및 수출방식
33	스캔들	(all rights) 독일, 미국, 영국, 태국, 포르투갈, 싱가포르, 대만, 일본, 스칸디나비아, 베네룩스3국
34	이중간첩	(all rights) 프랑스, 싱가포르, 일본, 그리스, 홍콩 (PPV-PTV) 말레이시아 (TV/Video) 싱가포르, 인도네시아, 태국, 미주교민,
35	아카시아	(all rights) 인도네시아, 대만, 독일, 말레이시아, 스웨덴, 싱가포르, 영국, 태국, 미국
36	누구나비밀은있다	(all rights) 싱가포르, 일본 (기내) 홍콩
37	외출	(all rights) 일본, 대만, 싱가포르/말레이시아, 베트남, 태국, 프랑스어권, 필리핀, 미국, 인도네시아, 중국 (기내) 홍콩
38	말아톤	(all rights) 홍콩, 대만, 말레이시아, 프랑스, 일본 (기내) 한국 대만 일본 제외 전 세계
39	섬	(all rights) 호주, 이스라엘, 체코, 태국, 미국, 독일, 베네룩스3국, 스칸디나비아, 이탈리아, 포르투갈, 대만 (Video/TV:) 그리스
40	중독	(all rights) 싱가포르, 태국, 태국, 홍콩, 대만, 일본 (PPV/PTV) 말레이시아 (Video/TV) 미국, 인도네시아, 싱가포르
41	내머릿속의지우개	(all rights) 대만, 싱가포르, 일본, 태국, 홍콩
42	거미숲	(all rights) 미국, 스페인, 독일, 영국, 일본, 프랑스 (Video/상영) 필리핀
43	알포인트	(all rights) 프랑스어권, 스칸디나비아, 독일, 미국, 스페인, 영국, 태국, 폴란드, 프랑스, 필리핀, 홍콩 (Video) 멕시코
44	스승의 은혜	영국 외 (공식자료 없음)
45	지구를 지켜라	(all rights) 브라질, 러시아, 미국, 일본, 태국, 프랑스, 영국 독일 (TV/Video) 베네룩스3국
46	튜브	(all rights) 홍콩, 그리스, 대만, 이란, 독일, 인도네시아, 태국, 브라질, 스칸디나비아, 터키, 일본, 중동, 그리스, 미국, 남미, 영국, 이탈리아, 호주, 남아프리카, 베네룩스3국, 싱가포르, 말레이시아, 태국, 중국, 인도, 파키스탄, 방글라데시, 케냐, 우간다, 탄자니아, 피지, 스리랑카
47	소름	(all rights) 미국, 스페인, 필리핀, 그리스, 러시아, 포르투갈, 싱가포르, 인도네시아, 태국, 홍콩
48	신데렐라	영국 외 (공식정보없음)
49	동갑내기과외하기	(all rights) 일본, 홍콩, 싱가포르, 대만, 중국, 인도네시아, 태국, 베트남, 이스라엘 (Video/TV) 말레이시아
50	여고괴담 두번째	(all rights) 스페인, 대만, 독일어권, 미국, 스칸디나비아, 영국, 필리핀, 태국, 필리핀, 포르투갈, 그리스, 인도네시아, 프랑스, 일본, 홍콩 (Video) 네덜란드 (TV) 필리핀
51	내추럴 시티	(all rights) 프랑스, 스페인, 그리스, 뉴질랜드, 대만, 말레이시아, 일본, 태국, 인도네시아, 브라질, 스칸디나비아, 터키, 그리스-사이프러스, 독일(기내) 프랑스
52	괴물	(all rights) 일본, 중국, 미국 등(공식정보없음)

한국 영화의 해외 2차시장 수익증대 전략

#	영화 제목	수출된 국가명 및 수출방식
53	바람의 파이터	(all rights) 베네룩스 3국, 그리스, 대만, 독일, 멕시코, 싱가포르, 영국, 인도네시아, 일본, 태국, 필리핀, 이란, 프랑스 (Pay TV) 이스라엘 (Video/TV) 남아공, 브라질 (Video) 미주교민 (기내) 홍콩
54	고양이를 부탁해	(all rights) 대만, 홍콩, 일본, 스칸디나비아, 싱가포르, 영국, 미국 (pay TV) 이스라엘,
55	령	(all rights) 호주/뉴질랜드, 대만, 말레이시아, 스웨덴, 독일, 영국, 인도네시아, 태국, 필리핀, 프랑스, 홍콩, 싱가포르, 일본
56	천년호	(all rights) 스페인, 대만, 독일, 스웨덴, 일본, CIS, 베네룩스 3국, 프랑스어권, 태국
57	오아시스	(all rights) 노르웨이, 그리스, 네덜란드, 중국, 이스라엘, 태국, 프랑스, 일본, 이탈리아, 싱가포르, 러시아, 홍콩(Pay TV) 이스라엘
58	어린신부	(all rights) 대만, 베트남, 싱가포르, 인도네시아, 일본, 중국, 태국, 홍콩, 필리핀 (기내) 홍콩 (Video) 미주교민
59	8월의크리스마스	일본 외 (공식정보없음)
60	친구	(all rights) 독일어권, 프랑스, 필리핀, 인도네시아, 포르투갈, 이탈리아, 그리스, 대만, 라틴아메리카, 스칸디나비아-룩셈부르크, 스페인, 싱가포르, 인도네시아, 일본, 태국 (Pay TV) 미국
61	가위	(all rights) 미국, 영국, 이탈리아, 필리핀, 스칸디나비아, 일본, 대만, 태국, 홍콩, 인도네시아(상영권과 2차판권이 별개의 배급사에 판매) (Video) 독일 (TV) 호주,
62	취화선	(all rights) 일본, 유럽, 프랑스-프랑스어권, 대만, 베트남 (기내) 홍콩
63	시월애	(all rights) 인도네시아, 일본, 싱가포르, 대만 (기내) 홍콩 (PayTV) 호주, 말레이시아 (Video/TV) 중국
64	반칙왕	(all rights) 중국, 인도네시아, 일본 프랑스, 태국, 포르투갈 (TV) 호주(Video/DVD/VCD) 싱가포르
65	야수와 미녀	(all rights) 태국, 베트남, 필리핀
66	와니와 준하	(all rights) 일본, 홍콩, 미국, 인도네시아, 태국, 싱가포르 (Pay TV) 홍콩
67	주먹이 운다	(all rights) 영국, 프랑스어권, 태국, 일본, 포르투갈, 베네룩스 3국, 홍콩
68	춘향뎐	(all rights) 프랑스
69	공공의 적2	(all rights) 독일, 영국, 스페인, 포르투갈, 미국 (Video) 미국교포
70	동감	일본 외 (공식정보 없음)
71	바람난 가족	(all rights) 필리핀, 태국, 대만, 인도네시아, 싱가포르, 몽고, 아이슬란드, 스페인, 이탈리아, 브라질, 이스라엘 (Video/TV) 미국, 그리스
72	미술관 옆 동물원	(all rights) 태국, 베트남, 일본 포르투갈 (PayTV) 미국 (TV) 싱가포르
73	공동경비구역JSA	(all rights) 남미, 미국, 영국, 말레이시아, 이스라엘, 이란,태국, 독일, 러시아, 스칸디나비아, 폴란드, 일본 (TV) 말레이시아, 호주, 프랑스, 홍콩 (Video) 미국 (기내) 캐나다 (부가전체) 스페인

#	영화 제목	수출된 국가명 및 수출방식
74	가문의 영광	(all rights) 일본, 말레이시아, 베트남, 북미, 대만, 홍콩, 태국, 싱가포르
75	성냥팔이 소녀의 재림	(all rights) 일본, 독일, 유고, 스페인, 터키, 이탈리아, 이스라엘, 체코, 그리스, 인도네시아, 태국(TV) 싱가포르
76	달마야 놀자	(all rights) 몽골, 싱가포르, 이탈리아, 홍콩, 인도네시아, 홍콩, 미국, 태국 (PayTV) 이스라엘
77	킬러들의 수다	(all rights) 대만, 북미, 인도네시아, 일본, 싱가포르, 태국, 베트남, 홍콩 (TV) 중국, 세르비아 (VOD) 미국 (기내) 홍콩, 프랑스 (Video) 독일어권, 독일, 중국 (PayTV) 영국
78	연리지	(all rights) 인도네시아, 홍콩, 싱가포르, 일본
79	데미지	(all rights) 일본, 중국, 인도네시아, 태국, 대만, 베트남, 싱가포르, 말레이시아, 그리스, 베네룩스
80	야수	(all rights) 일본, 홍콩(마카오), 태국, 싱가포르, 말레이시아(인도네시아)
81	살인의 추억	(all rights) 콜롬비아, 폴란드, 미국, 홍콩, 인도네시아, 일본, 이스라엘, 호주, 프랑스, 영국, 독일, 이탈리아, 스페인, 스칸디나비아, 베네룩스3국, 체코
82	선물	(all rights) 일본, 싱가포르, 베트남 (TV) 중국, 호주 (Video) 중국, 홍콩 (VOD) 미국 (기내) 홍콩
83	품행제로	(all rights) 일본, 태국, 미국, 대만, 태국, 싱가포르 (TV/Video) 북미, 싱가포르, 인도네시아 (상영) 몽골
84	새드무비	(all rights) 일본, 인도네시아, 태국, 싱가포르, 홍콩
85	썩패	프랑스 및 유럽 (공식정보없음)
86	첫사랑사수킬기..	(all rights) 일본, 홍콩, 인도네시아, 싱가포르, 대만, 태국 (TV) 중국 (Video) 중국
87	4인용 식탁	(all rights) 미국, 프랑스, 독일, 스칸디나비아, 베네룩스3국

## Revenue Increasing Strategy of Korean Films in the Global Ancillary Market

Mi Ra Kim\* · Hye Jun Kim\*\*

### Abstract

Korean film industry is experiencing a chronic crisis after the dramatic growth of exports which peaked in 2005. The general object of this research is to recognize the crisis of film exports and improve the current revenue structure.

Most strategies regarding Korean films have been focused on the theatrical market that occupies almost 80% of Korean film industry. On the contrary, global market size of ancillary market amounts up to 300% of theatrical market. In addition, the gross of ancillary market is increasing over the world, which is expected to have the strong possibility still to grow. In the world film market, Korean films as the genre of Asian or Foreign movies have gained a great profit especially in the ancillary market. Current export system were analyzed as 4 different export types, however, most films rights are sold in all-rights form which generates inferior position for korean film companies to make profit from market success in foreign countries.

There analyzed the major three obstacles to the success of korean films in ancillary market. First, revenue structure built mainly for the foreign distribution companies hardly contribute to revenue of Korean film companies. Second, weak partnership between foreign distribution companies and Korean original distribution companies often cause the failure in the holdback control, which decreases the whole revenue worldwide. Third, foreign companies' shallow understandings towards the contents cause the wrong way of marketing, which brought the fall of Korean film export as well as the disappointment of consumers abroad.

---

\* College of Business Administration, Seoul national university

\*\* College of Business Administration, Seoul national university

The next step is to research business models of other distribution companies who successfully takes part in the ancillary market. Analysis of four major companies who have their own philosophy in ancillary market distributions (Toei in Japan, Tartan in UK, Warner Brothers in Korea, KINO International in United States) suggested the basis of this strategy. The strategy is composed of three solutions towards the three obstacles mentioned above: 1) Revenue structure strategy 2) holdback strategy 3) marketing strategy.

1) Key point of revenue strategy is to distribute overseas, excluding the foreign distribution companies who have been charge of. In spite of inferior revenue structure to the foreign distribution companies, korean companies had to depend on the sales of rights since the needs for Korean films were too small for branching out. But as the demand increases and position of Korean film improves, both the possibilities and the necessity of direct distribution have increased. Current system limited the revenue at minimum guarantees and small percentage of final EBIT which systemically hard to exceed 7.5%. In-house producing and direct distribution enables the improvement of revenue up to 50-75%.

2) Holdback period exists to maximize total sales by differentiating the windows of films. Although films take years to produce, they have short life-cycle caused by limited distribution channels and low repeat purchase. This holdback strategy presents the possibility of maximizing the sales in the short life-cycle using the worldwide windows. Ordinary holdback order of Korean films was 'domestic theater - domestic ancillary - internet VOD - overseas theater - overseas video/DVD - overseas TV'. But as the film export become general for Korean films, holdback concept should be resettled considering global windows to prevent cannibalization by illegal market. The strategy consider three variables that move the holdback line; the characteristics of the contents, situation of export market, the advent of new windows.

3) Marketing strategy can be changed from market-oriented to contents-oriented. As the contents were mostly not created for foreign consumers, market-oriented strategy can cause critical mistake approaching the target. The strength of this direct distribution strategy is the precise understanding of the contents. Based on the contents, film companies choose the market to export and perform the marketing appropriate both for the market and the contents. This research provide the criteria model for choosing market and the brief marketing strategy of each market.

Key words: ancillary market, korean film export, film export strategy, direct distribution, revenue strategy