

# 문화 콘텐츠의 창조·활용 프로세스 특성과 전략적 적용\*

김지희(제1저자)  
한국항공대학교 경영학과 석사과정  
(jayjay@kau.ac.kr)  
이윤철(교신저자)  
한국항공대학교 경영학과 교수  
(lyc@kau.ac.kr)

.....

본 연구는 탐색(exploration)과 활용(exploitation) 논리를 문화 콘텐츠에 적용하여 콘텐츠가 창조되는 프로세스와 활용되는 프로세스에 대한 분석 틀을 정립하고, 이를 전략적으로 적용하기 위한 시사점을 도출하는데 목적이 있다. 새로운 문화 콘텐츠를 탐색하는 창조 프로세스는 존재하는 콘텐츠 원형의 본질적인 속성을 변화시키지 않는 변형(transformation) 방식과, 둘 이상의 콘텐츠 원형이 결합되어 기존의 속성이 변하게 되는 변성(transmutation) 방식으로 구분된다. 변형 방식은 만화 '타짜'가 영화로 제작되는 것과 같이 기존 콘텐츠 원형의 본질은 유지되면서 외형만 재창조되는 경우이다. 이 경우 콘텐츠 원형이 지닌 핵심요인을 유지하면서 새로운 콘텐츠로 재결합될 때 보다 효과적이다. 한편 변성 방식은 기존 원형의 속성 자체가 변하는 경우로, '라이언 킹'은 전체적인 줄거리는 세익스피어의 '햄릿'에서 차용했지만 다양한 원천(multi source)이 결합되어 새로운 창조가 이루어졌다. 이 경우 보다 다양한 콘텐츠 원형이 암묵적으로 재결합되어 새로운 콘텐츠를 구성할수록 효과적이다. 문화 콘텐츠의 활용방식은 직접적인 활용과 간접적인 활용으로 구분된다. 직접 활용은 콘텐츠의 원형을 그대로 부가시장에서 재활용하는 확장(expansion) 방식이다. 원소스멀티유즈(one source multi use)에 근거한 확장과정은 디지털 기술이 발전할수록 활용되는 속도가 빨라지고 범위가 점차 넓어지게 된다. 이는 콘텐츠의 활용영역을 디지털 기술로 급속히 확장해 나가는 SKT사례에서 확인할 수 있다. 문화 콘텐츠의 간접 활용은 원형에 다른 차원의 가치를 내재화(internalization)시키는 방식과, 원형을 오프라인으로 외재화(externalization)시키는 방식으로 구분된다. 내재화의 대표적인 유형은 PPL(product placement)과 같은 간접광고이다. 이 경우 직접적인 노출 보다는 간접적인 노출이 보다 효과적이다. 외재화는 캐릭터나 테마파크, 영화관광 등의 모습으로 구현된다. 이 경우 무형의 콘텐츠를 유형화시키는 기획 단계부터 상품화시킬 영역을 명확히 설정할수록, 그리고 그 영역이 넓을수록 효과적이다. 이러한 논의를 종합하면 문화 콘텐츠는 창조되는 과정에서 멀티소스를 적절히 결합해야 하고, 활용되는 과정에서는 직 간접적으로 멀티유즈(multi use) 되어야 보다 효과적이라는 전략적 시사점을 도출할 수 있다.

주제어: 문화 콘텐츠, 탐색, 창조, 활용, 변형, 변성, 확장, 내재화, 외재화, 원소스멀티유즈, 멀티소스멀티유즈

.....

## 1. 서론

21세기에 들어서면서 세계는 산업사회에서 인간의 지식, 감성, 창의력, 상상력이 부가가치 창출의 원천이 되는 지식기반사회로 패러다임의 전환이 진행되고 있으며, 산업시대의 제조업과 서비스

업 중심의 산업생산(industrial production)에서 다양하고 광범위한 문화적 체험을 상품화하는 문화생산(cultural production)으로 급속한 변화가 일어나고 있다(서병문, 2004). 문화콘텐츠 산업이 생산유발효과, 고용촉진효과, 그리고 경제성장에 대한 기여도 측면에서 제조업이나 서비스업 등에 비해 높이 측정되고 있다(문화콘텐츠 진

\* 이 논문은 제2회 한국 문화콘텐츠 해외진출 전략 논문 공모전에서 우수상을 받은 논문입니다.

홍원, 2004).

산업 및 기업의 경쟁력의 원천은 물질 자본이나 기술력보다는 무형의 가치를 지닌 지식, 감성, 창의력으로 급속하게 바뀌고 있다. 세계 경제의 흐름이 자본과 노동 중심에서 지식과 창의력이 주도하는 지식기반경제로 전환되면서 문화콘텐츠산업에 대한 관심이 고조되고 있다. 이는 지식과 감성이라는 무형자본의 가치가 급부상하는 것과 같은 맥락이다. 오락적 요소가 상품의 부가가치 형성에 커다란 역할을 하는 산업 그리고 창작되거나 상품화되어 유통되는 모든 단계의 문화산업을 의미하는 문화콘텐츠 산업은 디지털 컨버전스로 인해 미디어가 다양해지고 일반인들의 여가시간과 문화소비가 늘어남에 따라 그 수요가 폭발적으로 증가하고 있다. 그러나 무엇보다도 문화콘텐츠산업이 각광받고 있는 것은 창의적인 아이디어만 있으면 적은 비용을 투입하고도 높은 이익을 창출할 수 있는 고부가가치 산업이기 때문이다. 또한 하나의 성공한 원작이 여러 장르로 재창조되고 저비용으로 무한복제 및 활용이 가능하다는 것도 주요 요인이다.

디지털기술의 발달, 인터넷 보급 확대, 그리고 유통채널의 변화 등으로 문화콘텐츠 산업은 지속적으로 성장을 하고 있으며, 기술 발달에 따른 장르간 융합 결과 디지털미디어와 문화콘텐츠 영역이 새로운 핵심 산업으로 부각되고 있다. 또한 문화콘텐츠 산업의 디지털화는 높은 성장성과 수익성을 창출할 것으로 전망되고 있어 세계 각국에서 전략 산업으로 육성하고 있다.

전 세계로 연결된 통신망을 활용하여 다양한 문화체험을 디지털 기술로 콘텐츠화 함으로써 새로운 글로벌 시장이 형성되고 있다(서병문, 2004).

본 연구는 경쟁력 있는 문화 콘텐츠를 창조하고 이를 효과적으로 활용하기 위한 논리적 체계를 구

축하고자 한다. 이를 위해 자원기반 관점의 학습이론에서 발전한 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 개념과 지식창조이론(Nonaka & Takeuchi, 1995)이론을 바탕으로 분석 틀을 구축하였다. 예컨대, 새로운 콘텐츠가 탐색되는 것은 일종의 창조 프로세스로 기존의 콘텐츠에서 직접적으로 변형(transformation)되는 경우와 다양한 콘텐츠 원형에서 간접적으로 변성(transmutation)되는 것으로 구분했다. 그리고 콘텐츠의 활용 프로세스는 직접적으로 영역이 확장(expansion)되는 경우와 간접적으로 내재화(internalization) 내지는 외재화(externalization) 되는 것으로 구분했다.

이러한 본 연구의 기본 분석틀에 근거해서 다양한 적용사례를 바탕으로 5가지의 개념적인 명제를 도출하였다. 각각의 명제는 문화콘텐츠의 경쟁력이 높아지기 위해서는 어떤 지식창조 및 활용 프로세스를 거치는 것이 중요한지를 논리적으로 제시하고 있다. 본 연구에서 발견된 명제에 근거해서 전략적으로 적용해 보면, 일반적으로 디지털 기술발전에 따라 창조된 콘텐츠가 보다 효율적으로 활용되어지는 '원 소스 멀티 유즈'(one source multi use; 이하 OSMU)의 관점에서 나아가 콘텐츠를 창조하고 활용하는 '멀티 소스 멀티 유즈'(multi source multi use; 이하 MSMU)로 발전해야 만이 근원적인 경쟁력을 높일 수 있을 것이라는 시사점을 도출할 수 있다.

## II. 지식창조 및 활용에 관한 이론적 고찰

### 2.1 자원기반 관점에서의 창조와 활용 개념

기업이 보유한 독특한 자원에 초점을 두고 개별

기업 수준에서 경쟁우위의 원천을 알아보려는 노력이 지속되고 있다(Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Reed & De Fillippi, 1990). 이러한 자원 중 지식은 오늘날 가장 중요한 전략적 자원으로 고려되어지며(Devenport & Prusak, 1997; Demarest, 1997) 지식을 생성하고 적용하는 능력이야말로 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해 가장 중요한 능력으로 간주되어 지고 있다(Devenport et al., 1998). 자원기반관점은 기업이 보유한 자원에 의해 기업의 전략이나 경쟁력이 결정된다는 시각이다. 이에 의하면 기업이 장기적으로 높은 성과를 내기 위해서는 경쟁력 있는 자원을 끊임없이 축적하고, 이러한 보유자원에 근거해서 전략을 수립해야 한다(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Conner, 1991; Mahoney & Pendian, 1992; Peteraf, 1993). 최근의 자원기반관점의 연구들은 기업 경쟁우위의 원천을 단순한 자원이 보유에서 한 걸음 더 나아가 기업 내·외부를 망라하는 자원의 조합과 창출 능력으로까지 확대하여 보고 있다. Teece, Pisano & Shuen(1997)은 기업이 성공하는데 있어서 보다 중요한 것은 기업이 보유한 자원 그 자체가 아니라 그러한 자원을 창출하는 능력이라고 하였다. 이러한 기업의 역동적 능력(dynamic capability)은 기업이 어떠한 자원을 보유하고 있는가 하는 것이 아니라 그러한 자원을 획득하고 축적할 수 있는 능력이 무엇이며 어떠한 과정을 통해서 창출하는가에 관한 개념이다. 이는 조직수준에서 탐색, 문제발견, 문제해결 과정 속에 장기적으로 학습하고, 적응하고, 변화하고 새롭게 태어나는 조직의 능력이다. 이것이 유지되기 위해서는 모방이 불가능한 기업 특유성, 학습과정을 통해 장기적으로 축적되는 경로의존성(path-

dependence), 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 잠재력을 지녀야 한다. 한편, Eisenhardt & Martin(2000)은 역동적 능력을 '시장이 변화에 적응하거나 변화를 창출하기 위해서, 자원을 통합(integration), 재구성(reconfigure), 획득(gain), 처분(release)하는 기업의 프로세스'로 정의하면서, 역동적 능력은 보유하고 있는 자원을 조합하여 역동적인 환경에서의 가치창출을 가능케 하는 제품 개발, 제휴활동, 전략적 의사결정 등의 특정한 전략적·조직적 프로세스로 이루어진다고 하였다. 한편 Dierickx & Cool(1989)은 특정기업이 해당 자원을 활용하여 높은 수준의 경영성과를 달성할 수 있게 되는 기본 논리를 모방, 이동, 그리고 대체 등 여러 가능성 측면에서 제시하였다. 즉 경영 자원은 해당 기업의 조직적인 요소들과 결합됨으로써 만들어지게 된다는 것이다. 기업이 지닌 자원 내지는 동태적 역량의 개념은 Baden-Fuller & Volberda(1997)의 연구에서 실질적인 유행을 파악할 수 있는 방법론 정립으로 보다 구체화되었다. 예컨대, 기존의 핵심능력을 다른 부문에 적용시키거나 변화시키는 재적용(reordering)의 과정과 과거에 존재하지 않았던 새로운 형태의 핵심능력을 창출해내는 재활력화(revitalization)의 과정을 통하여 조직이 스스로의 일상성과 핵심능력을 진화시켜 나간다는 것이다.

이렇듯 자원기반 관점에서 근원적으로 관심을 가지고 논리를 전개하는 것은 기업이 보유한 자원 그 자체가 아니라 이러한 자원을 창출하는 능력에 대한 탐구이다(Dierick & Cool, 1989; Stalk, Evans & Shulman, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997). 기업이 어떠한 자원을 보유하고 있느냐의 문제보다는 이러한 자원을 획득하고 축적할 수 있는 능력이 무엇이며 그 능력이 어떤 과정

을 통해 창출되었느냐는 것이 보다 근원적인 문제라 할 수 있다(이윤철 & 이동현, 1999).

기업의 핵심역량은 환경변화에 대응해서 주체가 기존의 자원을 이용하는 지식활용(exploitation) 과정에 의해 형성될 수도 있고 기존 자원의 새로운 배합(recombination)이나 실험(experimentation)을 통해 새로운 자원과 능력을 개발시키는 지식탐색(exploration)과정에 의해서도 형성되어질 수 있다(March, 1991; Burgelman, 1991; Spender, 1992). 이때 지식 활용과정은 이미 보유하고 있는 자원을 활용하므로 새로운 자원을 개발하는 지식탐색 과정보다 상대적으로 투입에 대한 결과를 확실하게 예측할 수 있고 효과도 빨리 나타난다. 따라서 단기적으로는 기존 자원을 활용하는 것이 새로운 자원을 개발하는 것보다 비용이나 효과 측면에서 훨씬 유리하다. 그러나 지식탐색을 등한시한 채 지식활용에만 치중하면 당장 눈앞에 닥친 문제는 해결할 수 있을지 몰라도 환경 변화에 따른 새로운 문제를 해결하는데 어려움을 겪게 된다. 이와는 반대로 지식탐색에만 치중하게 되면 핵심능력을 구축하지도 못한 상태에서 당장 많은 비용을 감수해야 한다(이동현, 2006).

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 경쟁우위를 가져다주는 자원 자체보다는 그러한 자원을 창출하는 능력으로 지식활용과 지식탐색에 초점을 맞추고자 한다. 특히 문화콘텐츠에 적용시키기 위해서는 자원 중에서도 무형의 지식이 중요한 연구대상이다. 따라서 자원으로서의 지식 그 자체 보다는 자원으로서의 지식이 창조되고 활용되는 과정에 대한 분석틀을 구축하고자 한다.

## 2.2 지식경영에서의 창조와 활용 프로세스

경쟁우위의 원천으로 여러 학자들은 지식을 말하

고 있으며(Drucker, 1993; Grant, 1996; Quinn, 1992) 새로운 지식창조에 대한 경영상의 중요성이 더해지고 있는데, 그 이유는 지식결합이 조직의 재건과 지속적 경쟁우위를 확보하는데 기초를 제공하기 때문이다(Quinn, 1992). 이에 따라 지식을 효과적으로 획득, 유지, 관리, 활용하는 지식경영의 중요성이 강조되고 있다(Davenport & Prusak, 1997; Von Krogh, 1998). 특히 지식경영활동 중에서도 지식의 획득 또는 창출과정은 조직이 새로운 경쟁우위의 원천인 지식을 확보한다는 측면에서 매우 중요하다(이상훈 & 이호근, 2007). 그러면 이러한 ‘지식경영’은 어떻게 정의할 수 있을 것인가? 여기에 대해서도 많은 이견이 존재하지만 먼저 대표적인 몇 가지를 살펴본다면, Bassi(1997)는 지식경영은 조직성과를 강화하기 위해 지식을 획득·이용·창출하는 과정이라고 하였다. 그리고 Laudon & Laudon(1999)는 “지식경영은 조직에서 체계적이고 활발하게 지식축적을 촉진시키고 관리하고자 하는 과정”이라고 정의하고 있다. Beckman(1999)은 “지식경영은 고객가치를 향상시키고 혁신을 촉진하고 더 나은 성과를 가능하게 하는 새로운 역량을 창출하기 위해 경험·지식·전문지식을 공식화하고 접근이 가능하도록 하는 것”이라고 정의하였다. 한편 Malhotra(1998)는 지식경영은 인간의 창조적·혁신적 능력과 정보기술이 가진 자료 및 정보처리능력의 창조적 조합을 추구하는 조직과정이라고 하였다.

이렇듯 지식경영을 하나의 프로세스라고 본다고 하더라도 그것을 구성하는 구체적 단계는 다양하게 구분할 수 있다. 이에 따라 지식경영의 프로세스에 관하여 많은 연구자들은 저마다 중요하게 생각하는 단계를 제시하고 이를 통해서 효과적 지식경영을 수행할 수 있다고 보았다. 예컨대, Ruggles(1998)

는 지식경영 프로세스를 새로운 지식을 창조하는 지식창조 프로세스, 가치를 지니고 있는 외부자원에 접근하는 지식접근 프로세스, 의사결정에 지식을 이용하는 지식활용 프로세스, 프로세스와 제품 및 서비스에 지식을 삽입하는 지식삽입 프로세스, 서류나 데이터베이스 및 소프트웨어로 지식을 표현하는 지식 표현 프로세스, 조직문화와 보상을 통한 지식경영을 촉진시키는 지식성장 프로세스, 한 부서의 지식을 타 부서로 이전하는 지식이전프로세스, 지식자산 및 지식관리 효과를 측정하는 지식측정 프로세스 등 8단계의 프로세스로 수정되어야 한다고 주장하였다. DeLong(1997)은 그 단계를 지식획득·이전·활용의 세 단계로 제시하고, Spender(1996)도 지식창조·이전·활용의 세 단계로 제시한 반면, Leonard(1995)는 지식획득·협력·통합·실험으로 분류하였다. Teece(2000)는 지식창조·이전·조합·통합·활용으로 보다 세분화 하고 있다.

한편 지식의 창조과정에 대해 가장 정교한 모형은 Nonaka & Takeuchi(1995)에 의해 제시되었다.<sup>1)</sup> 이들은 지식을 인식론적(epistemological) 기준에 따라 형식지와 암묵지로 분류하고 암묵지는 정형화하기 어려운 지식이며 형식지는 언어와 같은 수단으로 표현할 수 있는 정형화 된 지식이다. 존재론적(ontological)기준에 따라 개인과 조직의 지식으로 분류했으며, 지식창조 프로세스는 암묵지가 또 다른 암묵지로 변하는 과정인 공동화(socialization)단계, 암묵지가 형식지로 변환되는 과정인 표출화(externalization) 단계, 형식지가 또 다른 형식지로 변환되는 과정인 내면화

(internalization)단계라는 네 가지 변환과 더불어 다이나믹하게 복합 상승작용을 하는 나선형 프로세스(spiral process)를 통해 지속적으로 진행된다고 설명하고 있다. 지식창조과정은 양극단의 논리가 아닌 조화(harmony)가 중요하다. 지식을 형식지와 암묵지로 이분하지만 엄밀한 의미에서는 지식은 형식지와 암묵지가 하나로 일체되어 존재하며 그 지식의 내부에는 형식지와 암묵지가 존재하고 있다. 지식의 창조과정에서 형식지와 암묵지가 시간의 흐름에 따라 일정하게 결합되는 사건의 연대 속에서 조화와 화합을 이루어 새로운 지식을 생성시킨다. 형식지와 암묵지의 상호 연관관계를 통한 지식의 창조 및 지속적인 혁신의 수행을 강조하고 암묵지와 형식지를 이용한 지식창출 과정 및 변화모형을 제시하고 이를 활용하기 위한 구체적인 지침을 제시하였다. 이러한 지식창조 관점의 연구는 단발적이 아닌 끊임없는 순환하는 과정으로 지식 창조 과정을 파악하였다.

이상의 연구들에서 나타나듯이 무형의 지식을 체계적으로 창조하여 축적, 활용하는 것이 지식경영의 핵심이다. 본 연구에서는 이러한 지식의 창조 및 활용에 대한 논의를 문화 콘텐츠 산업에 적용해서 그 구체적인 프로세스를 개념적으로 정립하고자 한다. 이러한 개념적 틀은 기존 연구에서 제시된 개념을 조합하는 방식으로 구성했다. 자원기반의 탐색과 활용을 바탕으로 지식경영의 암묵적 내지는 형식적 지식결합을 응용하게 되면 문화콘텐츠에 적합한 새로운 지식창조 및 활용 프로세스 모형이 정립될 수 있을 것이다. 예컨대 형식적인 지식이 연결되는 직접방식과 암묵적인 지식이 연결되는 간접

1) Malhotra(1997)도 기존의 연구들이 지식의 동적인 측면을 무시하고 있음을 지적하고 지식의 동적인 진화속성과 상황적응적 특성, 암묵지의 중요성, 그리고 주관적이고 해석적인 특성과 같은 인간적 측면을 강조하여 지식의 끊임없이 변화하는 속성을 소화할 수 있는 지식관리의 필요성을 강조하였다.

방식을 지식의 탐색과 활용에 교차시키면 4가지 차원을 지닌 분석틀이 제시될 수 있다. 문화 콘텐츠 산업에서 발생하는 다양한 사례를 이러한 분석틀에 접목시키면 의미 있는 명제들이 도출될 수 있을 것이다.

### III. 문화콘텐츠의 구조적 특성

#### 3.1 문화 콘텐츠의 특성

문화콘텐츠의 특성은 몇 가지로 구분될 수 있으나 가장 중요한 핵심은 그것이 문화적이라는 데 있다. 문화적이기 때문에 수요가 불확실하고, 소비를 해서 없어지는 상품이 아니기 때문에 공공재로서의 특성을 갖고 이는 다시 콘텐츠를 유통시키는 시장과 산업의 구조를 규정한다. 콘텐츠는 영화, 드라마, 음악, 출판물 등과 같이 소비자에게 다양한 정보를 제공하는 정보재<sup>2)</sup>이며 재화를 구매하거나 사용하여야만 그 특성을 알 수 있는 경험재로서 특징을 갖는다(정보통신정책연구원, 2004). 다시 말해 콘텐츠는 정보재나 경험재가 가지고 있는, 규모의 경제, 파괴불가능성, 불투명성, 변환용이성 등의 특징을 가지고 있다(산업연구원, 2007).

콘텐츠의 특성을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 콘텐츠는 상품이 생산되어 그것을 소비한

후에야 그 가치를 알 수 있는 가치재, 경험재의 속성을 지닌다. 문화 콘텐츠는 소비자 개인의 특성과 선호도에 따라 개인별로 느끼는 가치가 다르기 때문에 각 개인이 특정 상품을 구매, 경험하기 전까지는 그 가치를 평가할 수 없는 경험재이다. 따라서 초기 투자비용에 대한 수익성을 예측할 수 없는 위험성이 있지만, 흥행에 성공하면 고수익이 실현되는 고위험-고수익이라는 속성을 지닌다.

둘째, 문화콘텐츠는 규모의 경제(economies of scales)가 크게 작용하는 속성을 지닌다. 컴퓨터 소프트웨어와 같은 정보재와 마찬가지로 초판비용이 큰 반면 변환이 용이하여 재판부터는 복제비용만 추가된다. 이처럼 높은 초기 생산비용과 한계생산비용체감에 따라 규모의 경제효과가 크게 작용하게 된다.

셋째, 문화콘텐츠는 표준화가 어렵다는 속성을 지닌다. 하나의 콘텐츠가 제작되기 전 단계에서는 그 콘텐츠의 시장 수요를 예측하기 어려우므로, 제작 프로세스 또한 표준화가 어렵다. 예컨대 수요의 불확실성으로 말미암아 생산을 위한 인프라 및 관련 산업에 대한 투자 의사결정이 어렵다.

넷째, 문화콘텐츠는 개별성이 강하게 작용하여 아무리 유사하더라도 다른 시장가치로 평가되는 속성을 지닌다. 예컨대 전통적인 산업은 일관된 품질을 지닌 특정 상품이 특정 소비자의 니즈를 비교적 동질적으로 만족시킨다. 하지만 문화콘텐츠는 동일한 장르, 유사한 스토리, 같은 주인공의 영화라도

2) 소비부문에서 나타나는 콘텐츠의 정보재적 속성들을 자세히 살펴보면 첫째, 콘텐츠가 갖는 현재의 시장가치는 대단히 불확실하다는 점이다. 경험재적 속성을 갖는 콘텐츠 상품은 소비자가 그것을 소비했을 때만 알려진다. 달리 말해 콘텐츠 상품은 소비자가 상품을 완전히 소비했을 때만이 그 효용이 발생한다는 특성을 갖는다. 둘째, 콘텐츠 가치의 실질적인 원천인 내용과 관계없이 매체비용과 포장비용을 갖고, 그 비중은 여타의 재화와 비교하여 매우 높게 나타난다. 콘텐츠의 내용만 생각한다면 생산에서 한계비용은 낮을 수 밖에 없고 일반적인 의미에서 균형점이 모색될 수 없다. 셋째, 정보재의 소비는 외부성을 발생시킨다. 콘텐츠 역시 특정한 정보를 소비하는 것 자체가 타인에게 편익을 제공하거나 비용을 유발할 수 있다는 것이다. 예컨대 광고라는 정보를 소비한 사람이 광고된 특정 재화를 구매한다면 소비자가 정보를 소비했다는 것 자체가 광고주에게는 편익으로 작용한다.

영화관객에게 따라 전혀 다른 작품으로 받아들여지게 된다. 특히 끊임없이 변화하는 소비자의 선호나 취향에 따라 콘텐츠의 개별성은 더욱 심화되는 경향이 있다.

다섯째, 콘텐츠는 공공재(public goods)적 속성을 지닌다. 공공재는 특정 상품을 생산하는데 소요되는 총 비용이 이를 소비하는 소비자의 수와는 독립적인 재화인데, 이러한 특성으로 무임승차 문제가 발생한다. 즉 아무런 대가를 지불하지 않고 기개발된 콘텐츠를 이용하고 소비하게 되어 소비자 한사람을 추가하는데 소요되는 한계비용이 제로에 가깝게 된다.

### 3.2 디지털 기술과 문화 콘텐츠

앞에서 설명된 문화 콘텐츠의 전통적 속성은 디지털화에 따라 보다 진화하고 있다. 디지털 기술의 발전은 문화콘텐츠라고 지칭하는 출판, 영화, 음반, 애니메이션, 방송, 등에 변화를 불러오고 있다. 디지털 기술의 획기적인 발전은 방송과 통신 및 컴퓨터의 융합을 가져왔고, 과거의 아날로그식 문화콘텐츠는 새로운 시장을 찾아서 처음부터 디지털형태로 전환되거나 디지털 형태의 문화콘텐츠로 제조되어 온라인 및 오프라인등 모든 채널을 통해서 유통되고 있다. 과거 고유한 생산메커니즘과 독자적인 산업기반을 가졌던 음성, 영상, 데이터 서비스가 디지털이라는 공통의 유전자를 갖게 되었으며 각각의 서비스는 공통 유전자를 바탕으로 생산(producing), 가공(modification), 처리(processing), 저장(storage), 묶음(packaging), 전달(distribution), 소비(consumption)되고 있다. 이러한 통합적인 과정으로 말미암아 콘텐츠 산업간의 경계가 무너지게 되고 새로운 산업패러다임

이 형성되고 있다. 예컨대, 진화과정에서 나타나는 복합적인 경제 현상이 전통적인 가치사슬 개념에 접목되면서 네트워크 융합, 서비스 융합, 사업자 융합과 신조어들이 부상하고 있다. 결국 디지털로 대변되는 기술의 발전으로 매체의 구분은 점차 무의미하게 된다. 디지털 기술의 발전은 하나의 콘텐츠 원형이 다양한 매체에서 쉽게 확장될 수 있는 기반이 마련되었다.

이렇듯 원형 콘텐츠를 여러 방법으로 활용하는 것을 총칭해서 OSMU(One Source Multi use)라고 명명한다. 하나의 원형을 창조하여 이를 다양한 용도로 활용하는 것이 OSMU이다. 특히 디지털화에 따라 장르별로 구분되어 이용되던 콘텐츠가 장르의 벽을 뛰어넘어 다양한 용도로 활용되어지면서 콘텐츠의 수익 창출의 가능성은 더욱 높아지고 있다. 최근 새롭게 주목받고 있는 국가간, 시장규모 간 콘텐츠 유통(Waterman, 1993)이나 시차에 따른 후속 창구에서 유통(Owen & Wildman, 1992)등에 대한 관심도 이를 반영한 것이다(임종수, 2006). 지금까지의 OSMU 논의는 주로 하나의 콘텐츠를 다양한 창구 혹은 시장에서 어떻게 수익을 창출할 것인가에 초점이 맞춰져 왔다. 그런 만큼 정보통신기술에서 언급되는 ‘혁명’이라는 말은 콘텐츠에서는 상대적으로 먼 개념이었다(Picard, 2000). 그러나 정작 중요한 것은 멀티유저에 걸맞게 콘텐츠 자체를 어떻게 전략적으로 재창출해 낼 것인가이다. 따라서 하나의 콘텐츠가 다양한 유통 경로에서 활용되어 가치를 창출하기 위해서는 융통성이 필요하며, 콘텐츠의 융통성은 궁극적으로 장르변화를 의미한다(임종수, 2006).

또한, 디지털 기술의 발전은 동일한 콘텐츠 유통의 범위를 혁신적으로 확장시킨다는 점에서 이른바 OSMU를 실제로 실현시키는 인프라의 구축을 의

미한다. 과거의 콘텐츠-플랫폼의 수직적 결합모델과는 달리 디지털 환경 하에서는 다중 플랫폼의 특성을 고려한 모듈형 모델 콘텐츠의 제작과 유통이 일반화 될 것이며, 이에 따른 제작과 유통 프로세스 또한 변화해야 할 것이다. 따라서 디지털 콘텐츠 제작과정에서 초판 비용에 대한 위험은 높아지고 다중 플랫폼으로의 유통을 통한 비용 회수 전략이 중요해지며 이러한 변화 과정 속에서 다중 플랫폼을 고려한 최초 콘텐츠 기획의 중요성이 더욱 커지고 있다.

이상에서 문화콘텐츠의 구조적 특성을 전통적인 관점과 디지털 기술 발전 관점에서 고찰해 보았다. 본 연구는 이러한 문화 콘텐츠가 구체적으로 창조되고 활용되는 프로세스를 구조적인 특성을 바탕으로 재해석하고자 한다. 이는 이론적으로는 자원기반관점과 지식경영을 골격으로 하여 구체적인 사례를 바탕으로 의미 있는 명제를 도출하는 방식으로 진행하였다.

#### IV. 문화콘텐츠의 창조 및 활용

문화콘텐츠의 창조와 활용에 대한 분석 틀을 구축하기 위해 본 연구에서는 자원기반관점의 지식 탐색과 지식 활용 개념을 도입하였다. 여기서 지식 탐색과정은 문화 콘텐츠에 접목해 볼 때 새로운 콘텐츠가 창조되는 프로세스로 재해석할 수 있다. 한편 지식경영에서는 직접적인 형식지에 근거한 방식과 간접적인 암묵지에 근거한 방식으로 구분할 수 있다. 이러한 두 가지 축이 교차되는 모형이 <표 1>에 제시되어 있다. 이에서 보듯이 지식 탐색에 기반한 창조프로세스는 문화 콘텐츠 원형이 '변형'에 의

해 직접적으로 연결되는 경우와, '변성'에 의해 간접적으로 재결합되는 방식으로 구분된다. 전자는 원형이 유지되면서 형태만 변화하는 방식이고, 후자는 다양한 원형이 암묵적으로 결합되어 속성 자체가 재창조되는 방식이다. 지식의 활용프로세스는 콘텐츠가 다양한 매체에 직접적으로 활용되는 '확장'과 콘텐츠 내부에 가치가 접목되는 '내재화, 창조된 콘텐츠가 오프라인으로 '외재화'로 구분된다.

<표 1> 문화콘텐츠의 창조·활용 프로세스

	직접 (direct)	간접 (indirect)
탐색/창조 (exploration)	변형 (transformation)	변성 (transmutation)
활용 (exploitation)	확장 (expansion)	내재화 (internalization) 외재화 (externalization)

##### 4.1 탐색(exploration)에 근거한 창조 프로세스

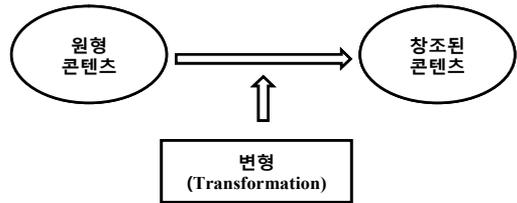
문화콘텐츠의 창조프로세스는 무에서 유가 창조되는 방식과 기존에 존재하는 다양한 콘텐츠가 재창조되는 방식으로 구분된다. 전자의 경우에도 이를 창조하는 작가 내지는 창조자의 내면에 존재하는 다양한 경험들이 표출되는 과정으로 암묵적 지식의 형식화라 할 수 있다. 따라서 존재하지 않는 것을 존재하게 만드는 것은 없다라는 인식론을 바탕으로 문화콘텐츠의 창조는 이미 존재하는 무언가를 새롭게 재창조하는 과정으로 개념 정의할 수 있다. 이러한 맥락에서 문화콘텐츠는 기존의 원형이 재결합(recombination)되는 두 가지 방식으로 구분될 수 있다. 첫째, 기존에 존재하는 콘텐츠의 원형이 직접적인 재창조 과정을 거쳐 새로운 형태로

‘변형’되는 방식이다. 이 경우 원형의 본질적인 특성은 유지되면서 형태적인 변형만 이루어지게 된다. 둘째, 콘텐츠의 원형이 재결합될 때 하나의 원형에서 변형되는 것이 아니라 다양한 원천의 콘텐츠가 결합되어 ‘변성’되는 방식이다. 이 경우 원형의 기본적인 특성 자체가 변하게 되고 창조되어지는 것은 DNA구조가 변화한 새로운 원형이 된다.

#### 4.1.1 변형(transformation) 프로세스

이는 기존의 콘텐츠가 가지는 원형을 변화시켜 다른 매체에서 재창조되는 직접적인 창조 프로세스이다. 창조의 과정은 모방의 과정이다. 특히 문화 콘텐츠의 경우 형태를 달리하는 다양한 콘텐츠의 원형들이 손쉽게 다른 모습으로 변형되어질 수 있다. 예컨대, 소설의 콘텐츠가 영화로, 영화의 콘텐츠가 연극으로, 만화의 콘텐츠가 드라마로도 변형되어질 수 있다. 그러면 이러한 변형과정을 통한 창조의 특성은 무엇인가? 이는 지식창조이론의 형식지에서 형식지로의 변형과 같이 기존의 콘텐츠가 매체적인 특성을 고려해서 그 외형만 변형되는 데 가장 중요한 특성이 있다. 물론 외형적 변형이 너무 직접적으로 이루어져 창조적인 특성 보다는 모방적인 특성만 존재하는 경우도 있다. 만화의 콘텐츠가 원형 그대로 드라마나 영화로 제작될 때 관객들은 보존된 원형에 만족하기 보다는 기존 이미지에서 탈피하지 못한 식상함에 매력을 느끼지 못하게 될 것이다. 따라서 창조의 본질은 콘텐츠의 원형이 직접적으로 변형되면서 매체만의 특성을 살린 재창조가 동시에 이루어져야 한다는 점이다. 이를 위해서는 단순한 형식지의 변형이 아닌 변형자의 암묵지가 적절히 반영될 때 보다 창의적인 변형이 이루어질 수 있다. 예를 들어 판타지 문학에서 판

타지 영화로 승화된 ‘반지의 제왕’은 장편 스토리의 핵심이 비주얼한 영화적 요소로 연결되어 원형은 유지되면서 변형자의 암묵지가 적절히 조화되어 재창조되었다고 할 수 있다. 이처럼 하나의 원형이 다른 매체로 변형된 사례는 많이 찾아볼 수 있다. 그러나 한 매체에서 성공한 원형이 다른 매체로 변형이 된다고 성공이 보장되는 것은 아니다. 즉 다른 매체로 변형될 때 기존의 형식지에 변형자의 암묵지가 적절히 반영되어야 할 것이다. 그러나 원형의 핵심적인 요인을 근원적으로 상실하지 않는 범위 내에서 이루어져야 효과적일 것이다. 이는 사례에서도 확인할 수 있다.



〈그림 1〉 변형(Transformation)과정

#### 변형사례: 타짜

만화가 허영만의 작품은 드라마와 영화계에서 관심을 가지는 콘텐츠 중의 하나이다. 스토리가 워낙 탄탄하고 정확한 고증과 만화지면을 통해 펼쳐지는 풍부한 볼거리 등이 만화와 드라마, 혹은 만화와 영화라는 장르의 차이를 단순히 뛰어넘어버리기 때문이다. 내기 도박꾼의 인생역정 이야기를 그린 만화 ‘타짜’는 이 세계를 모르는 일반인들에게도 전문서적 이상의 지식과 정보를 제공한다(매일경제, 2008). 즉, 스토리가 하나의 콘텐츠 원형으로 창조되기까지는 변형자의 암묵지가 형식지로 전환이 되어야

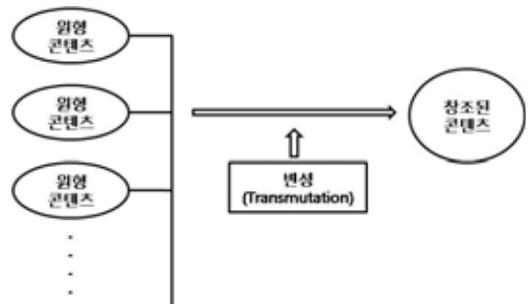
한다. 암묵지를 형식지로 전환하거나 되돌리는 과정에서 지식이 창조되는 것이다. 만화 ‘타짜’ 중 1부 ‘지리산의 작두’를 원작으로 삼은 영화 ‘타짜’는 형식지에서 형식지로 이동한 사례인데 이 영화는 680만 명이라는 관객을 동원하면서 흥행에 성공했다. 형식지에서 형식지로의 이동은 기존의 정보를 재구성하여 새로운 지식을 창조한다. 영화가 가지는 특성 및 기술성과 감독이 가지고 있는 암묵지가 만화에서 영화라는 매체로 변형이 될 때 변형되는 요소 즉 암묵지가 적절히 반영이 되었던 것이다. 다시 말해 지식을 재편하고 보강하여 자기 이미지 및 동질성에 맞게 전환해야 한다는 것이다. 타짜 사례는 만화의 원형이 지닌 핵심요인이 잘 유지되면서 변형자의 암묵지가 적절히 조화되어 경쟁력 있는 재창조가 이루어졌다고 해석할 수 있다.

〈명제1〉 ‘변형’을 통해 새로운 지식을 탐색하는 창조 프로세스는 문화 콘텐츠 원형이 지닌 핵심요인을 유지하면서 새로운 콘텐츠로 재결합될 때 보다 효과적일 것이다.

#### 4.1.2 변성(transmutation) 프로세스

새로운 콘텐츠의 창조는 직접적인 변형뿐만 아니라 간접적인 변성에 의해 보다 다양한 형태로 발전할 수 있다. 변형과정에 비해 변성과정은 기본적인 구조는 비슷하지만 원천으로 사용되는 원형이 하나가 아니라 둘 이상의 원형이 결합된다는 차원에서 차이가 있다. 두 가지 이상 원형을 원천으로 재결합하는 것은 한 가지 원형의 변형에 비해 보다 창의적인 방식의 창조과정을 요한다. 예컨대, 스토리

는 특정 소설에서 이미지는 또 다른 차원의 전혀 다른 연극에서, 그리고 주요 메시지는 또 다른 만화에서 원형을 재결합하였다면 이는 말 그대로 멀티 소스에 의한 창조라 할 수 있다. 물론 엄격한 의미에서 모든 종류의 변형과정도 세세히 구분하면 멀티소스에 의한 재결합의 요소를 지니고 있다. 하지만 변형이 하나의 원형을 기본으로 한 창조라면 재결합은 ‘주도하는’ 콘텐츠 원형 없이 다양한 원형을 창조적으로 재결합하는 과정이다. 따라서 형식지에서 형식지로의 전환이라는 기본 골격은 비슷하지만, 이를 재결합시키는 재결합자의 암묵지의 중요성이 변형과정 보다는 훨씬 크게 작용하는 구조라 할 수 있다.



〈그림 2〉 변성(Transmutation)과정

#### 변성사례: 라이온 킹

애니메이션 역사상 최고의 흥행기록을 세운 ‘라이온 킹’은 ‘인어공주’, ‘미녀와 야수’ 등 기존의 동화를 차용해서 제작했던 방식과는 달리 디즈니 최초의 창작 스토리이다.<sup>3)</sup> ‘라이온 킹’은 최초의 창작 스토리이지만 전체적인 줄거리는 세익스피어의 문학 작품 ‘햄릿’에서 차용한 것이다. 또한 애니메이션에

3) 5천만 달러의 제작비를 투입하여 극장 상영만으로 미국 내 3억 3천만 달러 해외 4억 6천만 달러의 흥행기록을 수립했다. 애니메이션 수익 외에 2차 상품인 비디오와 캐릭터, 테마파크에서도 막대한 수익을 창출했다.

사용된 음악 3곡이 아카데미 주제가상 후보에 올랐으며 그 중 'can you feel the love tonight'이 수상을 했다. 애니메이션은 어린이들만을 대상으로 한다는 생각에서 탈피하여 전체 스토리의 구조를 문학작품에서 가져옴으로써 검증이 된 플롯을 기반으로 아프리카의 배경과 가부장적인 사회제도, 음모와 살인들 인간세계의 모습을 대입함으로써 어른들도 즐길 수 있는 소재를 창작했으며 대사보다는 음악의 비중을 높여 뮤지컬 스타일로 제작함으로써 어린이들이 쉽게 이해할 수 있도록 하였다(삼성경제연구소, 2004). '라이온 킹'이라는 애니메이션이 창작 되기 위해서 전체적인 스토리 구조는 검증이 된 문학작품의 플롯을 가져왔으며, 뮤지컬 제작방식을 도입하고 적합한 음악을 삽입하였으며 여기에 디즈니사의 애니메이션 제작 기술력과 결합함으로써 하나의 새로운 원형이 창조된 것이다. 즉, 기존 동화의 원형을 그대로 애니메이션을 제작하면서 생긴 암묵지를 기반으로 문학작품, 뮤지컬의 형식지와 재결합되어 변성되면서 새로운 콘텐츠가 창조된 것이다. 암묵지를 얻기 위한 열쇠는 경험이다. 경험에 의해 축적된 암묵지는 다른 매체의 형식지와 결합이 되면서 새로운 지식이 창조될 수 있다. 변성 프로세스는 이러한 다양한 경험들이 결합되는 과정이기도 하다. 사례에서와 같이 창조의 원천으로 활용되어지는 주도하는 콘텐츠 원형이 없이, 기존의 다양한 콘텐츠의 가치들이 변성자의 암묵적인 지식에 근거해서 새로운 재창조가 이루어진 것이다. 결국 다양한 콘텐츠 원형이 암묵적으로 재결합될수록 효과적이라 할 수 있다.

〈명제 2〉 '변성'을 통해 새로운 지식을 탐색하는 창조 프로세스는 보다 다양한 문화 콘텐츠 원형이 암묵적으로 재결합되어 새로운 콘텐츠를 구성할수록 효과적일 것이다.

## 4.2 활용(exploitation) 프로세스

문화콘텐츠의 활용은 기존에 존재하는 콘텐츠의 원형을 상업적으로 이용하는 과정이다. 이미 보유하고 있는 콘텐츠를 활용하는 것이므로 콘텐츠를 탐색적으로 창조하는 과정보다 비용이나 효과적인 측면에서 유리한 면이 많다. 특히 디지털 기술의 발달로 인해서 콘텐츠 활용의 속도가 빨라지고 범위 또한 확대되고 있다. 이러한 맥락에서 콘텐츠의 활용은 창조된 콘텐츠를 직접적으로 활용하여 매체를 '확장'하는 방식과 간접적으로 활용하여 콘텐츠의 내면에 새로운 가치를 투입시키는 '내재화'와 무형의 콘텐츠를 유형화 시키는 '외재화'로 구분할 수 있다.

### 4.2.1 확장(expansion) 프로세스

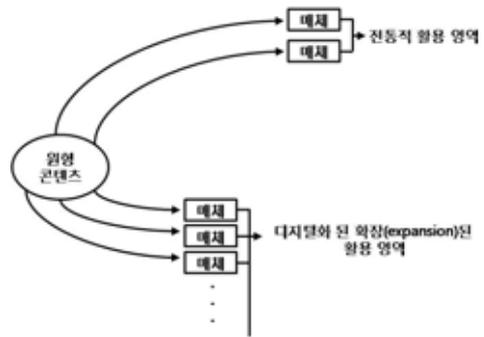
문화 콘텐츠의 직접 활용(direct exploitation)은 콘텐츠의 원형을 그대로 부가시장에서 재활용하는 방식이다. 이러한 콘텐츠의 활용은 기존의 아날로그 환경에서는 콘텐츠의 형식이 부가시장으로의 이동이 한계가 있었으나 디지털 기술의 발달은 시간과 비용을 감소시켰으며 부가시장의 유통경로 채널 또한 확장시키고 있다. 기존 콘텐츠 산업의 비즈니스 모델은 영화, 음반, 등 문화콘텐츠산업과 방송, 출판 등 미디어 산업의 범주 내에서 단순한 형태로 형성되어 왔던 반면에, 디지털 콘텐츠 산업은 콘텐츠-단말기 연계형, 온-오프 결합형, 광고수익형, 라이선싱 기반형 등 다양한 수익모델들이 창출되고 있다(한국문화콘텐츠진흥원, 2007). 디지털 기술의 발전으로 네트워크의 확산에 따라 콘텐츠에 대한 중요성이 부각되고, 활용이 늘어나면서 콘텐츠에 대한 개념과 그것을 포괄 하는 범위도 확

대되고 있으며 온라인 서비스, 인터넷, 주문형 비디오, DMB와 같은 새로운 미디어의 등장으로 전통적인 콘텐츠 활용에 있어 시장이 넓어졌으며, 네트워크 확산으로 콘텐츠의 필수요소인 오디오 및 동영상 파일 등의 이용환경이 개선되어 콘텐츠 활용에 긍정적인 역할을 하고 있다.

디지털 기술은 새로운 미디어를 창출하기도 하고 기존미디어를 변화시켜 산업구조에 영향을 미치고 이에 따라 경쟁의 법칙도 변화하게 되며 종종 기존의 운영체계를 변화시키기도 한다(Porter, 1985). 이러한 환경의 변화는 방송과 통신의 경계가 허물어지고 양 진영 사업자의 시장 진입이 가능하게 되면서 온라인 시장에서 콘텐츠의 활용 측면에 있어 콘텐츠 확보를 위한 경쟁이 치열해지고 있다. 즉 기술의 진전에 따른 소비자의 수요 형태에 변화에 따라 인터넷, 모바일, 케이블 TV, IPTV, WIBRO 등 새로운 매체의 등장으로 유통의 구조가 off-line에서 on-line 중심으로 변화하고 있다. 예컨대, 음반시장이 off-line에서 on-line으로 그 중심이 옮겨가면서 테이프나 CD 등 한정된 판매방식에서 MP3, 스트리밍, 컬러링, 벨소리, BGM 등 다양한 형태로 음원이 활용되고 있다(유운봉, 유재홍 & 최문기, 2006). 음원콘텐츠 활용의 확산은 음반기획사에도 영향을 미쳐 인터넷 웹사이트에 먼저 제공함으로써 고객의 반응을 먼저 살피게 됨으로써 수요 예측도 가능하게 만들게 된다.

콘텐츠와 플랫폼의 결합으로 디즈니사는 AOL과 제휴하여 영화 콘텐츠를 배타적으로 제공하고 있다. FOX사는 인기드라마를 휴대전화용 TV시리즈로 패키징 하여 Vodafone에 제공하고 있으며 IPOD는 '비디오 아이팟' 서비스를 위해 월트디즈니사와 제휴로 디즈니 영화와 ABC방송의 드라마를 편당 1,99달러에 다운받아 시청이 가능하게 하

고 있다(김태현, 2006). 따라서, 기존의 콘텐츠 기업들이 다양한 형태의 사업자들과 연계하여 새로운 제휴 형태를 만들어 내고 있다. 또한 통신형 미디어의 부가시장은 콘텐츠 산업의 비배제적인 특성이 디지털 기술로 인해 배제적으로 변화되고 있으며 수요자의 무임승차는 점점 어려워지고 있다. 이렇듯 디지털 기술의 발달로 이루어진 융합현상은 전통적인 미디어가 새로운 미디어 기술을 수용하여 전통적인 미디어가 가지는 한계를 보완하는 방향으로 진전되고 있다. 콘텐츠의 부가시장에서 활용은 디지털 기술의 발전으로 부가시장의 채널이 확대됨은 물론이고 기존의 콘텐츠가 가지는 속성 또한 변화시키며, 방송과 통신의 융합 환경으로 산업의 구조가 변화하게 되며, 통신업체의 콘텐츠 산업에 진출은 시장의 판도를 바꾸며 산업의 파이를 키울 것이다. 결국 디지털 기술의 발전 자체는 문화 콘텐츠의 매체 확장에 있어 속도를 빠르게 하고 범위를 넓게 하는 효과로 귀결된다.



〈그림 3〉 확장(Expansion)과정

확장사례: SKT

SKT는 매니지먼트, 영화, 드라마를 아우르는 종합엔터테인먼트 그룹IHQ를 인수하고, 2005년 1

월에는 엔트리브소프트를 인수하면서 게임사업에 진출했다. SKT는 기존의 모바일게임 위주 사업에서 탈피하여 온라인 게임시장을 적극 투자하여 새로운 게임 콘텐츠를 미국 이동통신업체 힐리오에 공급하여 해외시장 진출에 활용하고 있으며 SKT는 자사가 개발한 게임을 인터넷 포털 사이트인 네이트닷컴, 싸이월드, 네이트온, 엠파스 등을 통해서 서비스 할 수 있는 막강한 플랫폼을 갖추고 있기 때문에 온라인 게임 진출은 시장변동에 큰 영향을 미치고 있다(한국문화콘텐츠진흥원, 2007). 또한 SKT가 지난 2005년에 SK텔레콤에서 서비스하는 ‘멜론’에 안정적인 음원 서비스를 위해 국내 1위 음반업체인 YBM서울음반을 인수하여 음원 확보는 물론 레인콤과 코윈과 같은 디바이스 제조업체와의 기술적인 제휴로 MP3 Player에서 음원을 자유롭게 사용할 수 있도록 하였다(유운봉 & 유재홍 & 최문기, 2006). 전통적으로 SKT는 통신시장에서 큰 시장 장악력을 행사해 왔기 때문에 콘텐츠만 확보하면 독점적인 유통을 통해 큰 수익을 낼 수 있는 기회로 작용할 수 있다. 더욱이 독자적인 DRM정책으로 타 유료서비스업체의 음악 파일은 자사 뮤직폰에서 재생될 수 없도록 함으로써 시장 장악력을 높이고 있다(유운봉, 유재홍, & 최문기, 2006). 영화·음악·게임 등 다양한 콘텐츠가 휴대폰, 포털, IPTV 등의 플랫폼과 디바이스에서 연

결됨으로써 콘텐츠를 활용하는 채널이 확대되고 있다. 이러한 전 과정에서 문화 콘텐츠는 빠른 속도로 확장되고 적용되는 범위도 다양하게 넓어졌다.

〈명제 3〉 문화 콘텐츠를 직접적으로 활용하여 유통되는 매체를 ‘확장’하는 활용 프로세스는 디지털 기술이 발전할수록 활용되는 속도가 빨라지고 범위가 넓어질 것이다.

#### 4.2.2 내재화(internalization) 프로세스

문화콘텐츠의 간접활용(indirect exploitation) 하는 첫 번째 유형은 창조된 콘텐츠의 원형에 새로운 가치를 접목시키는 내재화 프로세스이다. 문화 콘텐츠는 창조되는 과정에서 다양한 내용을 담고 있다. 예컨대, 태생적으로 대중에게 전달되는 가치 있는 메시지를 내포하고 있다. 이러한 메시지를 전달하는 과정에서 상업적인 활용을 하게 된다면 문화콘텐츠 원형이 지닌 가치와는 별개의 가치가 형성될 수 있다. 이렇듯 문화 콘텐츠를 간접적으로 활용하는 가장 대표적인 방식은 PPL(product placement: 이하 PPL로 표시)<sup>4)</sup>로 대별되는 간접광고 방식이다.

영화 ET에 등장한 M&M 초콜렛의 놀라운 판매량 증가 이후 본격적으로 도입된 PPL마케팅은 최

4) PPL의 정의는 학자마다 약간의 차이가 있는데 Baker & Crawford(1995)는 PPL을 광고주로부터 약간의 대가를 받는 조건으로 텔레비전이나 영화제작 속에 상업적 제품이나 서비스를 삽입하는 것을 통틀어 말하는 것이라고 정의하였다. Steertz(1987)은 PPL을 영화, TV쇼, 뮤직비디오에 제품의 브랜드명, 로고, 트레이드 마크 등이 포함된 것으로 정의하였다. 이러한 개념정의는 PPL에 따른 대가성의 측면이 생략되었으며, 시간적인 자극만을 고려하였기 때문에 PPL 범위를 제한한 것으로 평가받을 수 있다. 그 이후 제품을 직접 시각적으로 보는 것은 PPL의 유형이지 필수조건이 아니라는 주장이 제기되면서 PPL에 대한 정의 또한 확대 되었다. Clark(1991)는 제조회사나 일반극장에 배급되는 극영화 속에 영화지원에 대한 대가 혹은 촉진 수단으로 제품이나 서비스를 노출시키는 행위로 정의했다. 또한 Balasubramanian(1994)은 영화 및 TV프로그램에 제품을 계획적이고 조심성 있게 배치하여 수용자에게 영향을 미치는 유료의 메시지라고 정의하였다. Karth(1998)는 대중매체 프로그램 속에 시작적 혹은 영화에 청각적 수단을 이용하여 제품 및 브랜드를 유료로 포함시키는 것이라고 정의하기도 해 최근 등장한 인터넷 및 타매체까지 범위를 포함한다는 뜻으로 보인다. Nebenzah & Secunda는 PPL을 잠재의식을 이용하는 메시지로 커뮤니케이션의 수단이라고 했고 김재휘, 안정태(2004)는 영화나 TV, 드라마, 컴퓨터 게임에 특정 제품이나 브랜드를 의도적으로 끼워 넣어 노출하는 행위로 정의했다.

근 들어 TV드라마, 연극, 뮤지컬, 인터넷 게임, 뮤직 비디오 등 여러 분야에 걸쳐 적극적으로 활용되고 있으며 효과적인 마케팅 수단으로 자리잡고 있다. 영화나 드라마에서 스토리 구성과 관련해서 소품으로서 수많은 제품이나 브랜드들이 등장한다. 이때 의도적으로 특정 제품을 끼워 넣거나 특정 브랜드를 노출하는 것을 PPL라고 하며, 이러한 방식의 광고는 상업적인 의도를 드러내지 않고 반복적인 노출이 용이하다는 점과 매체의 확보나 광고노출의 다양성 등으로 인해 새로운 광고수단으로 주목받고 있다(김재휘 & 안정태, 2004). PPL은 엄청난 제작비를 투자해야 하는 TV광고 보다 훨씬 저렴한 비용으로 자사의 제품에 대한 정보를 제공할 수 있어 기업들에게 크게 어필하고 있으며 일반 소비자들에게 비교적 거부감 없이 제품 홍보를 할 수 있다는 장점으로 새로운 마케팅 기법으로 각광받고 있다.

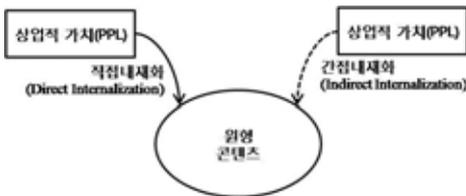
간접광고 방식인 PPL의 효과성에 대해 검증한 연구들을 살펴보면, Zajonc & Markus(1982)는 단순노출효과(mere exposure effect)와 같이 의식하지 못한 반복적인 노출이 지식이나 신념 변화를 거치지 않고 선호를 가져올 수 있다고 보았다. PPL을 의식적으로 기억하지 못하지만 그 PPL에 노출됨으로써 나타나는 무의식적인 학습효과를 밝힘으로써 PPL의 효과를 살펴볼 수 있을 것이다(김재휘 & 안정태, 2004). 한편 Steertz(1987)는 영화를 본 사람들에게 제품 카테고리를 제공하고 기억나는 제품을 회상하도록 하였으며, 응답자의 38% 정도가 자신들이 영화에서 본 브랜드를 기억한다고 보고하고 있다. Barbin & Carder(1996)는 영화를 본 실험집단에게 영화에서의 제품 카테고리를 단서로 제공하여 브랜드의 회상(보조회상)을 측정하고, 실험집단은 영화를 보지 않은 통제집단보다 브랜드에 대한 인지가 25.6% 정도

높은 것으로 보고하고 있다. 브랜드 회상 및 재인과 관련하여 대부분의 연구는 PPL이 상표의 회상과 재인에 긍정적인 영향을 미치는 결론을 도출하였다(Baker & Crawford, 1995; Vollmer & Mizerski, 1994; Gupta & Lord, 1998; Steertz, 1987). 이렇듯 대부분의 연구결과는 마케팅 자극의 단순노출에 의한 긍정적인 태도를 보여주고 있다(Beclnell, Wison & Anker, 1963; Jeniszewski, 1993). 즉 소비자가 어떤 상품 또는 제품을 자주 접하게 되면, 그것에 대해 보다 긍정적인 반응을 소비자가 나타낼 수 있다는 것이다.

김재휘 & 안정태(2004)는 기존의 직접적인 광고효과를 측정하는 회상을 묻는 방식이 아닌 PPL의 암묵적 기억이 점화에 의해서 사후 광고의 기억에 미치는 영향을 측정하는 간접적인 방식으로 TV 드라마 속 PPL 효과를 측정하고, 검증했으며 그 결과 PPL 삽입이 된 프로그램에 노출된 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 암묵적 검사의 수행에 대한 유의미한 차이를 보여, PPL의 암묵적 기억에 대한 효과를 검증하였다. 또한 PPL에 노출된 집단은 그렇지 않은 집단보다 PPL 된 브랜드의 프로그램 후 광고에 대한 기억이 높게 나타난다는 것을 검증했다. 그리고 이준일 & 김하리(2000) 연구에서는 텔레비전 드라마에서 배우의 역할이 시청자가 자신과 동일화시키는 정도가 클수록 PPL이 매출에 큰 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 그러나 양운 & 성충모(2001)의 연구에서는 노출이 많이 이루어지더라도 장면 중요도가 낮은 경우에 제품이 등장하는 것 보다는 노출이 적게 이루어지더라도 중요한 장면에 광고제품이 등장하도록 하는 것보다 광고효과가 높다고 실증했다. 따라서 영화에서 PPL이 자주 등장하는 것보다 확실하게 관객들이 인지하고 기억할 수 있는 중요 장면에 등장하도

록 하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 한편 기술의 발달로 인해 PPL은 단순한 광고의 보완적인 촉진 도구보다는 좀 더 적극적인 판매도구로 사용되어질 것이며, PPL노출에서부터 구매에 이르는 도달시간까지의 차를 줄일 수 있을 것이다. 예컨대, 비디오, 케이블, DMB등 2차, 3차 후속시장에서 PPL의 접촉률을 높임으로써 수용자가 선호하는 제품의 구매 욕구를 즉각적인 반응으로 연결시킬 수 있을 것이다. 결국 콘텐츠의 내용과 간접광고가 기획 단계부터 자연스럽게 연관 되도록 하여 소비자에게 자연스럽게 PPL에 노출되도록 하기 위한 노력이 필요하며 그 노출의 수준도 적당히 조절을 한다면 소비자에게 거부감 없이 광고효과를 높일 수 있을 것이다(양윤 & 성충모, 2001).

문화콘텐츠를 활용한 간접광고는 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 동시에 존재한다. 문화콘텐츠의 상업적 활용도를 높일 수 있다는 긍정적인 측면과 과다한 사용으로 문화콘텐츠 원래의 원형 가치를 파괴할 수 있고 지나친 사용은 윤리적인 문제도 유발할 수 있다. 따라서 원형을 보존하면서 이를 적절히 활용하는 세밀한 전략이 필요하다. 빠르고 즉각적인 효과만을 위해서 브랜드나 로고 등을 직접적으로 노출하여 문화콘텐츠 원형의 가치에 부정적인 영향을 미치는 방식 보다는 고객은 인식하지도 못하는 과정에서 자연스럽게 문화적으로 익숙하게 유도하는 간접적인 방식이 장기적으로 보다 유효할 것이다.



〈그림 3〉 내재화(Internalization)과정

### 내재화사례: 영화 PPL

2006년 개봉했던 영화 ‘미녀는 괴로워’에서 주인공 김아중이 입고 나왔던 일명 ‘김아중 원피스’는 대표적인 PPL 성공사례이다. 김아중이 성형수술 후 거리를 걷다 쇼 윈도우에서 디스플레이되어 있는 원피스를 구매한 이 제품은 ‘제시뉴욕’이란 여성복 브랜드 제품으로 일명 ‘김아중 원피스’로 불리면서 당시 인터넷 게시판에 ‘어디 제품인지 알려달라’는 질문과 뜨거운 관심을 받았다. 2년에 걸쳐 지금까지 소비자들이 요구하고 구매까지 이르는 PPL 사례이다. 2006년부터 현재 2008년까지 2년 넘게 7차 재주문과 3000매 이상 판매 되어 단일 품목으로 6억5천4백만원의 매출을 올린 사례라고 하니 PPL의 무서운 효과를 실감한 셈이다(세계일보, 2008). 브랜드나 로고의 직접적으로 노출내지는 언급하지 않고 중요장면에 간접적으로 사용함으로써 확실하게 관객들이 인지하고 기억할 수 있도록 한 것이다. 앞서 밝혔듯이 PPL효과성 실증연구에서 노출이 적게 이루어지더라도 중요 장면에 제품이 등장하는 것이 광고 효과를 높게 한다고 입증했다.

영화 ‘주유소 습격사건’에서의 펩시콜라와 BC카드의 매우 탁월한 PPL사례이다. 주인공 중 한 명이 펩시콜라를 마시자 국산품을 애용하라고 핀잔을 주는 경찰관에게 “아저씨, 이거 국산이예요. 봐요, 태극마크 안보여요?” 하면서 능청스럽게 대꾸하는 장면은 영화 속 웃음의 코드로 활용하면서 동시에 관객에게 제품을 확실히 각인시킨 경우이다(임채형, 2004)

영화 ‘아이엠 샘’의 스타벅스 PPL의 경우 장애인 고용에 다소 차별적인 기업이라는 오해를 줄 수 있는 수준까지 행해졌으나, 제품에 대한 미화나 직접적인 언급보다는 극중 내용에 자연스럽게 녹아들

어가게 함으로써 관객에 대한 거부감을 줄이며 더 가깝게 다가갔다. 이처럼 제품을 카메라에 그대로 노출시키는 것이 보다는 콘텐츠의 내용과 조화를 이루면서 간접적으로 노출되는 것이 효과적이다.

이상의 사례에서 보듯이 PPL과 같은 활용 프로세스는 직접적인 노출 보다는 콘텐츠의 원형에 간접적으로 깊숙이 내재화되어 받아들이는 사람이 인지하지 못하고 받아들일수록 더 효과적이라 할 수 있다.

〈명제4〉 문화 콘텐츠를 간접적으로 활용하여 원형에 다른 차원의 가치를 '내재화'시키는 PPL과 같은 활용 프로세스는 직접적인 노출 보다는 간접적인 노출이 효과적일 것이다.

#### 4.2.3 외재화(externalization) 프로세스

문화 콘텐츠를 간접적으로 활용하는 두 번째 유형은 무형의 콘텐츠를 유형화시키는 방식이다. 예컨대, 오프라인 세계로 확장하여 새로운 가치를 창출하는 것인데, 콘텐츠의 원형을 캐릭터로 연결시켜 시장을 창출하고 연관 산업으로 테마파크나 관광지로 개발하는 등의 방식이다.

캐릭터 산업은 사람이 가지고 있는 문화성, 오락성에 마케팅 기법을 도입하여 산업적인 측면으로 발전시킨 것으로 단순한 상품의 판매가 아니라 무형의 상징적 요소를 소비자에게 요구하는 지식집약형 산업이며 예술적 창작물을 브랜드화 하여 상품화한 것으로 부가가치가 높은 산업이다(이승환, 2002).<sup>5)</sup> 애니메이션 캐릭터는 만화를 통해 알려진 후 TV나 극장용 애니메이션으로 제작·출시되

면서 상품화 되는 경우이다. 애니메이션을 통해 창조된 캐릭터는 소비자들의 욕망을 매우 강력하게 자극함으로써 브랜드 자산차원에서 높은 가치를 갖게 된다. 따라서 애니메이션 캐릭터는 브랜드 자산으로 높은 가치를 갖게 된다. 이와 같이 높은 브랜드 자산 가치를 보유한 애니메이션 캐릭터는 라이선싱을 통해 다른 제품으로 브랜드를 확장시키게 된다(임병우, 2005). 이처럼 캐릭터가 브랜드 이미지로 형성되면 소비자와의 효과적인 커뮤니케이션이 가능해지고, 상품의 비가격적 시장 경쟁력을 증진시키게 된다.

캐릭터가 하나의 상품이 되기 위해서는 디자인, 스토리의 전개, 마케팅에 이르기까지 상품화가 되기 위한 전략이 수립되어야 한다(온디자인, 1998). 월트디즈니의 경우 만화영화가 제작됨과 동시에 마케팅 전략과 상품화 전략이 완료되어 엄청난 파급 효과를 보이고 있다. 또한 디즈니사의 캐릭터들은 마케팅은 물론 하나의 캐릭터가 개발되면 그에 따른 매뉴얼 제작이 철저하게 이루어져 각각의 제품에 바로 적용시킬 수 있도록 자세하게 제작되어 있다. 일본의 경우도 탄탄한 시나리오를 바탕으로 출판물을 통해 알려지고 매니아층을 상대로 상품화 시장을 공략하고 후에 애니메이션을 기획한다. 그리고 비디오 제작 등을 통해 매출은 물론 시장에서 생명력을 연장시킨다(이승환, 2002).

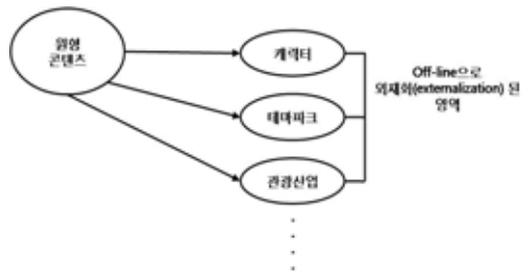
무형의 콘텐츠를 유형의 캐릭터로 만들어 상품화하는 전략은 철저한 기획과 사전에 계획된 전략에 의해서 여러 윈도우에서 사업을 동시에 진행하는 것이 효과적이다. 무형의 콘텐츠를 오프라인에서 유형화하는 또 다른 방안으로 테마파크와 관광 상품의 개발을 들 수 있다. 테마파크란 '테마성, 통일

5) 캐릭터의 사전적 정의를 살펴보면 사람이나 사물의 성격이나 특징, 그래픽적인 마크나 알파벳 등의 기호나 활자, 소설이나 연극 등 극 중의 인물, 평판, 자격 등의 의미가 내포되어 있다.

성, 비밀상성, 독창성의 특성을 가진, 테마라는 하나의 주제를 부여하여 그에 따라 통일성 있게 스토리를 설정하고 독특한 컨셉을 구현하여 방문객들에게 탈일상적인 경험을 가능하게 하는 환경을 제공하는 공원이자, 앞에서 살펴보았듯이 테마파크는 하나의 주제를 부여하고 그 주제에 맞는 스토리를 설정해야 한다(장해라, 2006). 따라서 애니메이션, 드라마, 영화 등은 기본적인 스토리를 갖고 있기 때문에 테마를 설정하고 테마파크를 개발하는 것이 용이하다.

드라마나 영화에서 활용된 세트장과 촬영지를 테마파크로 개발하여 관광과 연계시켜 관광 상품화하는 것 또한 콘텐츠 활용의 예가 될 수 있다. 최근에 영화·드라마의 인기에 힘입어 지방자치단체, 여행사 등을 중심으로 관광 상품개발에 대한 관심이 증가하고 있다. 실제로, 중국, 대만, 홍콩인들이 대상으로 한 조사에 의하면, 한국 방문 의향에 대한 이유를 한국 드라마의 영향이라고 응답한 경우가 전체의 47.6%로 1위를 차지하였다. 또한 한국 방문의 주목적이 드라마 및 영화 촬영지 답사라는 응답이 전체의 44.9%로 1위를 차지하고 있다(한국관광공사, 2004). 이렇듯 관광 상품화가 성공하려면 사전기획, 영화 및 드라마의 흥행성공, 마케팅 활동, 지역경제와의 연계, 복합클러스터 구축 등이 필요하다(삼성경제연구소, 2004). 예를 들어 오사카시가 지역경제 활성화를 위한 방안으로 2001년 유니버설 스튜디오를 전략적으로 유치하였으며 일본의 유니버설 스튜디오는 테마파크는 가장 성공한 사례로 평가받고 있다.<sup>6)</sup> 초기단계부터 철저한 기획을 통해 촬영지를 정하고 세트장 등을 단순히 구경하는 곳이 아닌 테마가 있는 관광지로 개발

하는 것을 사전에 기획하여야 한다. 촬영지를 선정함에 있어 접근성, 관광지, 문화적 특징 등을 고려해야 한다. 또한 콘텐츠의 특성이 경험재이고 정보재이기 때문에 흥행성이 높은 작품이 유명 관광지로서 개발이 용이하다는 것을 직시하고 지원과 투자를 하여야 한다. 이상에서 보듯이 외재화 프로세스는 기획 단계부터 상품화시킬 영역을 명확히 설정할수록, 그리고 그 영역이 넓을수록 효과적이다.



〈그림 4〉 외재화(Externalization)과정

외재화사례: 월트디즈니, 돌리, 반지의 제왕

오늘날 가장 성공한 캐릭터 중 하나가 ‘미키마우스’이다. 1928년 ‘몰티머’라는 이름으로 등장한 ‘미키마우스’는 낙천적인 성격의 주인공으로 그 해 11월 발성영화 ‘증기선 윌리호’을 통해 알려지기 시작하였고, 1929년 대공황 이후 불황 속에서 많은 사람들의 인기를 독차지 하였다. 특히 ‘월트디즈니’사가 ‘ABC TV’와 계약을 체결하여 ‘디즈니랜드’라는 시리즈물을 제작·공급하자 ‘미키마우스’는 전파매체를 타고 미국 전역에 알려지기 시작했고, 이를 이용한 하나의 새로운 엔터테인먼트산업으로 급부상하게 되었다. 바로 이 ‘미키마우스’로 인해 ‘월트디즈니’는 세계에서 가장 성공한 캐릭터 산업의 주

6) 산와 종합연구소에 의하면 유니버설 스튜디오 설립으로 인한 경제적 파급효과는 관서지역 4,198억 엔, 이외 지역 1,703억 엔으로 추정되며 직접적인 효과는 테마파크 1,393억엔, 호텔 584억엔, 운송업 511억엔으로 추정된다.

역이 되었고, 미국은 캐릭터 산업의 선진국으로 자리잡게 되었다. '월트디즈니'는 '미키마우스' 외에도 수많은 만화영화를 성공시켰으며 '도널드'나 '구피'와 같은 만화주인공을 이용한 캐릭터사업으로 엄청난 수익을 올리고 있다. '월트디즈니'사가 세계시장에서 벌어들인 캐릭터 수입은 1997년 기준으로 76달러이며, 이는 세계 시장의 10%에 이른다(김길성, 1999). 뿐만 아니라 오늘 날 '월트디즈니'는 캐릭터 산업을 하려는 기업들에게 하나의 교과서와 같은 존재가 되어있다. 그 이유는 캐릭터 산업의 발전과정이 '월트디즈니'의 성장과정과 흐름을 같이 하고 있으며, 또 광범위한 국제 라이선싱을 통해 세계적으로 매우 높은 인지도와 인기를 가진 성공 사례로 꼽히고 있기 때문이다. 현재 '월트디즈니'는 1,000여종이 넘는 캐릭터로 전 세계 30여개 소비상품사를 통해 세계 각국에서 캐릭터 관련사업을 전개하고 있는데, 이들 소비상품사의 주요사업은 캐릭터의 라이선싱이며, 전 세계적으로 3,000건 이상의 라이선싱 계약이 체결되어 있다. 그리고 대형 캐릭터샵인 디즈니스토어는 97년 현재 전세계적으로 580여 군데에서 직영으로 운영되고 있다(최진욱, 1997). 한편 '월트디즈니'는 테마파크의 수출을 통해서도 막대한 로열티 수익을 올리고 있다. 1955년 화면 속의 만화를 현실에서 구현하는 테마파크 '디즈니랜드'를 할리우드 주변에 건립한 후, 1971년에는 플로리다에 '월트디즈니 월드'를 세워 세계 여러 나라의 풍물을 소개함으로써 방문객들이 다른 나라의 문화와 역사를 배울 수 있게 만들었고, 1992년 '유로 디즈니 리조트'를 개장하여 1994년에 '파리 디즈니랜드'로 개칭하였다. 또 월트디즈니사는 일본에도 '도쿄 디즈니랜드'를 건립하면서 사상 유례없는 테마파크 수출이라는 기록을 세웠다. 이렇듯 월트디즈니의 성공요인은 기획 단

계부터 상품화시킬 영역을 명확히 설정했고, 그 영역을 창의적으로 확장시킨 결과라 할 수 있다.

한편 국내 캐릭터 중 가장 성공한 사례로 '둘리'를 들 수 있다. 만화가 김수정이 1983년부터 월간잡지 '보물섬'에 약 10년간 연재한 출판만화 '둘리'는 이 후 제작된 애니메이션 및 캐릭터의 원작이다. KBS에서 1987년과 1988년에 각각 6부작과 7부작으로 나누어 TV애니메이션을 제작했으며 1995년에는 국내 최초 에듀케이션 영어교재인 '둘리의 배낭여행' 비디오를 출시하였다. 또한 1996년 제작한 극장용 애니메이션은 약 30만명의 관객을 동원하여 흥행 4위를 기록하기도 했다. 원작자인 김수정은 둘리 캐릭터를 세계적인 캐릭터로 성장시키기 위해 1995년 (주)둘리나라를 설립하여 체계적으로 상품을 개발하고 저작권을 관리하였다. 라이선싱과 머천다이징 사업 등 캐릭터 비즈니스를 본격적으로 전개하여 출판만화와 애니메이션의 수입보다도 관련상품의 머천다이징과 라이선싱에 의한 캐릭터사업이 더 많은 수익을 창출하고 있다. 캐릭터 상품은 1985년 '둘리바'를 시작으로 현재 약 70개 업체에서 1,500여종을 생산하고 있으며 연간 20여억원의 수익을 올리고 있으며, 2001에는 국내 최초로 만화 캐릭터가 뮤지컬 시장에 진출하였다(삼성경제연구소, 2004). 1997년부터 1998년까지 2년 연속해서 유엔아동기금(UNICEF)에 의해 세계 최초로 '아기공룡둘리' 캐릭터가 카드 후견인으로 지정되었고, 2000년에는 등장인물 중 하나인 아기캐릭터 회동이가 서울대학병원소아암 병동의 이미지 캐릭터로 지정되었고, 마이콜은 국내 혼혈아들을 위한 펄벅재단의 이미지 캐릭터로 선정되어 사용 중이다. 2001년에는 경기도 부천시에 둘리의 거리가 조성되고, 2002년에는 크리스마스 썰에 사용되어 발행되었고, 2003년에는 서대문구

자연사박물관 홍보대사 임명 및 20살 생일 기념 부천시 명예시민 주민등록증 발급등의 다양한 실적을 올리고 있다(원민관 & 이호건, 2004). 이처럼 들리 사례에서도 영역설정의 명확화와 적용영역의 확장을 발견할 수 있다.

마지막으로 제시되는 사례는 '프로도 이코노미(Frodo economy)'라는 신조어를 탄생시킨 '반지의 제왕'이다. 프로도 이코노미란 아카데미 11개 부분을 휩쓴 '반지의 제왕'을 통한 관광산업의 성장이 뉴질랜드 경제에 미친 영향을 지칭하는 말이다. 여기서 '프로도'는 영화 속 주인공 소년의 이름이다(삼성경제연구소, 2004). 반지의 제왕은 영화촬영지를 통한 관광수입과, 그에 따른 단역배우 출연, 세트장 건설, 숙박 및 요식업 운영 등으로 인한 2만개 가량의 신규 고용 창출을 뉴질랜드에 가져다 주었다. 특히, 호빗톤(Hobbiton) 마을의 배경으로 사용된 마타타타 농장의 경우 사유지를 개방하여 미화 33,5달러의 입장료를 받고 있으며 하루 200여명의 관광객이 방문하고 있다. 뉴질랜드는 '영화관광'을 위한 철저한 사전기획을 바탕으로 과감한 투자를 아끼지 않았다. 영화 속의 장면이나 이야기와 연관된 관광 테마의 발굴은 뉴질랜드를 더욱 매력적인 관광지로 부각시켰으며, 영화 촬영지로 유명해지 관광지의 자연환경의 훼손을 방지하였다.

여기서 중요한 것은 이러한 뉴질랜드의 영화관광을 통한 경제적 효과는 기획단계에서 사전적으로 철저히 준비된 것이라는 점이다. 뉴질랜드에서 촬영된 미국의 TV시리즈 '헤라클레스(Hercules)', '제나(Xena)', 영화 '피아노(Piano)'의 촬영지가 관광지로 연결된 점에 주목하고, 철저한 사전기획 아래 영화 촬영지로의 유치에 매우 적극적이었다. 한편, 뉴질랜드 정부는 촬영 유치 방안으로 영화 제작비의 12.5%를 되돌려 주는 시책을 발표하기도 하였

다. 영화 촬영지를 관광지로 개발하고 또한 홍보에 힘썼다. '반지의 제왕' 홍보비로 1,870만 달러를 지출하였고, 사후관리를 위해 촬영지가 사유지일 경우 부동산 소유주와 협상 하에 최대한 촬영 당시의 모습을 유지토록 하였다. 여러 관광단체, 항공사와의 제휴, 혹은 파트너십을 체결함으로써 다각적인 방향에서의 관광산업을 추진하였다. 이렇게 영화 속의 장면들을 관광지로 개발해서 농업이 주업이었던 촬영지의 경제 활성화의 연계를 꾀하였다(삼성경제연구소, 2004). '반지의 제왕'과 같은 블록버스터의 제작은 자연스럽게 뉴질랜드의 영화제작 능력과 인프라를 전 세계에 알리는 계기가 되었으며 2001년 영화개봉 이후 뉴질랜드의 외국 관광객 수는 연 평균 5.6%증가하였다. 뉴질랜드 관광청에서 2004년 1월에 조사한 자료에 따르면 현재 관광객 중 10% 정도가 영화의 영향을 받은 것으로 조사되었을 정도로 관광에 대한 영화의 비중은 절대적이었다.

이상의 세 가지 사례에서 보듯이 콘텐츠의 원형을 오프라인으로 외재화 시키는 프로세스는 사후적으로 진행되는 것 보다는 사전적으로 철저히 기획될수록 더 효과적이다. 이는 콘텐츠가 외재화되는 과정에서 파생될 수 있는 수많은 외부효과를 사전적으로 인지할 때 가능하다. 외부효과를 사전적으로 인지하기 위해서는 콘텐츠 자체가 지니는 본질적인 핵심요인을 파악하고, 이러한 핵심요인이 어느 정도 넓게 활용되어질 수 있을 것인가를 예측해야 한다. 이렇듯 기획력과 예측력이 외재화의 본원적인 가치를 결정한다.

〈명제5〉 문화 콘텐츠를 간접적으로 활용하여 원형을 오프라인으로 '외재화' 시키는 활용 프로세스는 기획 단계부터 상품화시킬 영역을 명확히 설정할수록, 그리고 그 영역이 넓을수록 효과적일 것이다.

〈표 2〉 문화콘텐츠의 창조·활용프로세스 명제 요약

		명제	사례
탐색/창조 (exploration)	변형 (transformation)	'변형'을 통해 새로운 지식을 탐색하는 창조 프로세스는 문화 콘텐츠 원형이 지닌 핵심요인을 유지하면서 새로운 콘텐츠로 재결합될 때 보다 효과적일 것이다.	타짜
	변성 (transmutation)	'변성'을 통해 새로운 지식을 탐색하는 창조 프로세스는 보다 다양한 문화 콘텐츠 원형이 암묵적으로 재결합되어 새로운 콘텐츠를 구성할수록 효과적일 것이다.	라이온킹
활용 (exploitation)	확장 (expansion)	문화 콘텐츠를 직접적으로 활용하여 유통되는 매체를 '확장'하는 활용 프로세스는 디지털 기술이 발전할수록 활용되는 속도가 빨라지고 범위가 넓어질 것이다.	SKT
	내재화 (internalization)	문화 콘텐츠를 간접적으로 활용하여 원형에 다른 차원의 가치를 '내재화' 시키는 PPL과 같은 활용 프로세스는 직접적인 노출 보다는 간접적인 노출이 효과적일 것이다.	미녀는 괴로워 주유소 습격사건
	외재화 (externalization)	문화 콘텐츠를 간접적으로 활용하여 원형을 오프라인으로 '외재화' 시키는 활용 프로세스는 기획 단계부터 상품화시킬 영역을 명확히 설정할수록, 그리고 그 영역이 넓을수록 효과적일 것이다.	월트디즈니 둘리 반지의 제왕

이상에서 5가지 명제가 도출되었다. 〈표 2〉는 본 연구의 분석 틀로 제시하였던 문화 콘텐츠의 창조와 활용을 5가지 프로세스로 구분한 것과 이들에게서 발견한 명제와 적용사례를 종합적으로 정리한 것이다. 여기서 정리된 명제들은 이론적인 분석틀에서 제시된 개념을 현실사례를 바탕으로 재해석하여 의미 있는 시사점을 도출하기 위해 정리한 것으로 문화 콘텐츠 산업의 본원적인 경쟁력을 높이기 위해 필요한 발견들을 압축적으로 종합한 것이다. 이러한 발견들은 이론적인 함의도 지니지만, 궁극적으로는 현실적인 전략적 적용을 위해 응용되어야 할 것이다.

## V. 결론

### 5.1 이론적 함의와 한계

본 연구는 문화 콘텐츠 산업을 대상으로 탐색적으로 창조하는 프로세스를 '변형'과 '변성'으로 구분하고, 활용하는 프로세스를 직접적인 '확장'과 간접적인 '내재화' 및 '외재화'로 구분하였다. 이러한 분석 틀은 OSMU에 고부가가치화를 가능케 하는 문화 콘텐츠 산업의 전통적인 활용 프로세스를 보다 정교화하고, 나아가 콘텐츠의 원형이 창조되는 프로세스를 이론적으로 도출했다는 면에서 의미를 지닌다. 나아가 창조 프로세스를 개념적으로 도출하는 과정에서 효과적인 창조가 가능하기 위해서는

변형에서는 원형의 핵심요인이 유지되어야 하고, 변성에서는 다양한 원천이 암묵적으로 결합되어야 한다는 명제가 도출되었다. 그리고 활용 프로세스를 개념적으로 도출하는 과정에서는 디지털 기술의 발전과 매체확장의 논리와 간접광고와 같은 내재화에서는 간접노출이 효과적이고, 오프라인으로의 외재화에서는 기획 단계부터 상품화시킬 영역을 명확히 설정하고 영역을 넓혀 나가야 효과적이라는 명제가 도출되었다. 따라서 본 연구를 통해 문화 콘텐츠 산업에서 지식이 창조되고 활용되는 프로세스의 기본 원리가 일정 수준 규명되었다는 이론적인 함의를 찾을 수 있다. 그러나 핵심역량과 지식창조 이론을 결합하여 제시된 분석 틀은 논리적으로는 일관성을 지니지만, 그 내용적인 면에 있어서 구체성이 떨어진다는 한계를 지닌다. 따라서 향후 연구에서는 보다 구체적인 사례를 다각도로 분석하여 본 연구에서 제시한 프로세스 별 특이성을 보다 구체적으로 규명할 필요가 있다.

## 5.2 전략적 적용

문화 콘텐츠의 지식 창조와 활용의 특성을 바탕으로 한국 문화 콘텐츠 산업의 경쟁력을 높이기 위한 전략적 적용이 필요하다. 전략적 적용을 창조 프로세스와 활용 프로세스로 구분하면 다음과 같다. 먼저 창조 프로세스에서 문화 콘텐츠의 창조는 그것이 변형이던 변성이던 기존에 존재하는 콘텐츠의 원형에서 출발한다는 것이 중요하다. 존재하는 원형에서 변형과 변성을 하는 것은 변형자 내지는 변성자의 암묵적인 지식결합이 중요하다. 변형의 경우 성공적인 원형을 발굴하여 원형이 지닌 핵심요인을 잘 연결시키면 되지만, 변성의 경우 다양한 원천을 발굴하는 자체가 중요하다. 한국 문화 콘텐

츠의 창조 프로세스의 약점은 변형 보다는 변성에 있다고 평가할 수 있다. 특히 변성자의 암묵지가 잘 결합되기 위해서는 보다 다양한 문화 콘텐츠가 결합되어질 수 있도록 콘텐츠를 연결하는 기반이 마련되어야 할 것이다. 예컨대 영화, 드라마, 소설, 게임 등 분야별 전문가들이 집단내 교류 보다는 집단간 교류를 보다 활발히 할 수 있는 기반이 조성되어야 한다. 그러한 이질적인 경험이 암묵적으로 작용해야 콘텐츠의 변성이 효과적으로 발전할 것이다.

한편 활용의 경우 기존의 OSMU에 기반해서 매체를 확장하는 프로세스는 전반적으로 한국이 앞서 있다고 평가할 수 있다. 그러나 보다 본질적인 문화 콘텐츠의 상업적 가치를 높이기 위해서는 간접 활용 방식을 전략적으로 적용할 필요가 있다. 예컨대 너무 상업적인 적용이라 비난 받을 수 있는 PPL의 직접적인 노출과 같은 기초적인 방식은 지양하고, 문화 콘텐츠에 내재화된 말 그대로 소비문화를 주도하는 효과적인 PPL을 구사한다면 장기적인 차원에서 문화 콘텐츠의 경쟁력을 높일 수 있을 것이다. 나아가 외재화의 경우도 임기응변식의 활용이 아니라 처음부터 기획하여 단계적으로 적용시켜 나가는 전략적 적용이 필요하다. 수많은 한류를 성공시킨 한국 문화콘텐츠가 장기적으로 내실 있는 발전을 하기 위해서는 다양한 영역으로의 적용을 체계적으로 기획하는 전략적 사고가 필수적이다.

## 참고문헌

곽대영·박광철(2000), “문화산업으로서의 캐릭터 상품의 활성화에 대한 연구,” **미술교육논집**, 제10호, 275-

- 303.
- 권기환(2006), “현대적 자원준거관점에 관한 이론적 고찰: 개념적 진화를 중심으로,” **경영교육연구**, 제9권, 제2호, 215-244.
- 김길성(1999), “캐릭터산업의 성장과 사례연구,” 여수대 산업기술지역개발연구소 논문집, 제8호.
- 김상수 · 김용우(2000), “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구,” **경영학연구**, 제29권, 제4호, 585-616.
- 김성호 · 방호열(2005), “국제경영활동과 e-비즈니스가 지식경영에 미치는 영향,” **지식경영연구**, 제6권, 제1호, 33-69.
- 김영재(2008), “한국과 중국의 문화콘텐츠 산업정책 비교: 애니메이션 산업정책을 중심으로,” **만화애니메이션연구**, 제13권, 45-65
- 김재휘 · 안정태(2004), “TV드라마에서의 제품 배치(PPL)의 광고효과 측정: 암묵적 기억측정을 통한 접근,” **광고연구**, 제64호, 61-83.
- 김종갑(2002), “디지털기술의 발전과 문화콘텐츠산업의 동향,” **정보정책논집**, 제4권, 제1호, 3-19
- 김태현(2006), “디지털 콘텐츠산업의 가치사슬 변화와 사업자 동향,” 정보통신정책.
- 리대용 · 이상빈 · 신익상(2004), “축진도구로서 PPL에 대한 신념과 사용행동 간의 상관관계,” **한국마케팅 과학회**, 57-79.
- 삼성경제연구소(2002) “콘텐츠비즈니스의 새 흐름과 대응 전략,” Issue paper.
- 삼성경제연구소(2004) “영화관광의 부상과 성공조건” CEO Information. 제439호.
- 삼성경제연구소(2004) “애니메이션 비즈니스 사례와 성공 전략” Issue Paper.
- 서병문(2004), “문화콘텐츠산업은 미래경쟁력이다.” **계간 사상**, 봄호, 62-84.
- 심상민(2007), “문화콘텐츠산업 트렌드 변화 분석,” **인문 콘텐츠**, 제9호, 187-203.
- 양윤 · 성충모(2001), “영화에서 PPL 광고효과 측정: 영화‘해가 서쪽에서 뜬다면’과 대학생들 중심으로,” **광고연구**, 제53호, 135-154.
- 온디자인(1998), “캐릭터 디자인,” 한국 컴퓨터 매거진 14.
- 원민관 · 이호건(2004), “문화콘텐츠의 원소스 멀티유즈를 통한 수출활성화방안: 게임 · 애니메이션 · 캐릭터 산업을 중심으로,” **통상정보연구**, 제6권, 제3호, 297-318.
- 유운봉 · 유재홍 · 최문기(2006), “디지털 환경 변화에 따른 온라인 음악 사업자간 경쟁과 산업구조의 변화에 대한 연구,” **한국경영정보학회**, 춘계학술대회, 712-722.
- 이동현(2006), “제휴 파트너의 학습 유형이 지식 이전에 미치는 영향,” **국제경영연구**, 제17권, 제4호, 1-30.
- 이상훈 · 이호근(2007), “지식이전 프로세스가 정보시스템 개발 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” **지식연구**, 97-138.
- 이승환(2002), “캐릭터산업 활성화 방안에 대한 고찰,” **디자인 과학 연구**, 65-74.
- 이승환(2004), “문화상품으로서의 게임 캐릭터 개발 브랜드화 전략 연구: 용쟁화투 사례 분석,” **한국 디자인포럼**, 제9호, 375-386.
- 이윤철 · 이동현(1999), “첨단 기술산업에서 후발기업의 catch-up전략에 관한 연구,” **전략경영연구**, 제2권, 제1호, 23-45.
- 이준일 · 김하리(2000), “TV방송에 있어서 PPL 효과에 관한 연구,” 한국언론학회 봄철 정기 학술발표대회, 43-61.
- 이희석 · 최병구 · 장재경 · 홍순근(1998), “지식 창조적 기업 지식체계: 개념적 연구모형,” **정보전략학회지**, 제1권, 제1호, 77-99.
- 임병우(2005), “애니메이션 캐릭터의 브랜드개성과 소비자개성 연구: 브랜드개성과 소비자개성의 일치성이 브랜드태도에 미치는 영향에 관한 연구,” **디자인학연구**, 제63호, 141- 150.
- 임중수(2006), “OSMU 미디어 환경에서 지식콘텐츠 제작 모델에 관한 연구,” **한국방송학회**, 제20권, 제4호, 267- 299.

- 임채형(2004), “드라마와 영화에서의 광고제품배치(PPL)에 관한 연구,” **한국디자인포럼**, 제9호, 389-405
- 장해라(2006) “드라마 테마파크 콘텐츠 기획에 관한 연구,” **인문콘텐츠학회**, 제7호 105-134
- 정기한·박민영·신제익(2007), “PPL 모델 매력도가 브랜드 태도 및 구매의도에 미치는 영향 연구,” **한국경영학회**.
- 정보통신정책연구원(2004) “디지털 문화콘텐츠의 생산, 유통, 소비과정에 관한 모형”
- 최윤선(2002), “국내의 캐릭터디자인의 현황 및 발전방안에 관한 연구,” **시각디자인연구**, 제10호, 158-165.
- 최종인·김인수(1999), “지식창조의 촉발요인과 관계성: 벤처기업의 신제품개발과정,” **지식경영 학술 심포지엄**, 266-285.
- 최진욱(1997), “국내캐릭터산업의 현황과 전망,” **금강사보**, 5-6월호.
- 한국문화콘텐츠진흥원(2004), “문화콘텐츠산업의 경제적 파급효과 분석,” **한국문화콘텐츠진흥원 보고서**
- 한국문화콘텐츠진흥원(2007), “2007 하반기 국내외 문화콘텐츠산업 동향 및 트렌드,” **한국문화콘텐츠진흥원 보고서**
- 한국문화콘텐츠진흥원(2007), “2007년 세계 문화 콘텐츠 산업 전망,” **한국문화콘텐츠진흥원 보고서**
- 매일경제 (2008) “우리시대 이야기꾼 허영만 & 김수현,” 7월 18일자
- 세계일보 (2008) “김하늘의 선그라스가 궁금해 PPL 파워어디까지 ...,” 4월 21일자
- Amit, R., and Schoemaker, P. J. H.(1993), “Strategic assets and organizational rent,” *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Babin, L. A., & Sherl, T. Carder.(1996), “Viewers’ Recognition of Brands Placed within a Film,” *International Journal of Advertising*, 15, 140-151.
- Baden-Fuller, C., and Volberda, H. W.(1997), “Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future,” *International Studies of Management & Organization*, 27, 95-120.
- Baker, H. L. & Crawford, H. A.(1995), Product placement, unpublished working paper, department of marketing, University of Strathclyde, MA: Marketing Science Institute.
- Balasubramanian, S. K.(1994), “Beyond advertising and publicity: hybrid messages and public policy issues,” *Journal of advertising*, 23, 29-46.
- Bassi, L. J.(1997), Harnessing the power of intellectual capital, In *The Knowledge Management Yearbook1999-2000*, Cortada, J. W., Woods, J. A.(eds)., Butterworth-Heinemann: Boston, MA.
- Beckman, T. J.(1999), The current state of knowledge management, In *The Knowledge management Handbook*, Liebowitz, J.(eds), CRC Press: New York.
- Beclnell, J. C., Wilson, W. R., & Anker, D. A.(1963), “The effect of frequency of presentation on the choice of nonsense syllables,” *Journal of Psychology*, 56, 265-289.
- Burgelman, R. A.(1991), “Intraorganizational ecology of Strategy making and organizational adaptation: theory and field research,” *Organizational Science*, 2, 239-262.
- Clark, K. R.(1991), Group Goes after Brandname Film Props, *Chicago Tribune*, June 10.
- Corner, 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*, 17, 121-154.
- d’Astous, A., & Nathalie, S.(1999), “Consumer

- Reaction to Product Placement Strategies in Television Sponsorship," *European Journal of the American*, 28(Summer), 71-89.
- Davenport, T. H., and Prusak, L.(1997), *Information Ecology*, Oxford University Press.
- Davenport, T. H., De long, D. W. and Beers, M. C.(1998), "Successful knowledge management projects," *Sloan Management Review*, 43-57.
- De Long, D.(1997), Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors, Working paper, Ernst and Young's Center for Business Innovation, Boston.
- Demarest, M.(1997), Understanding knowledge management, Long Range Planning, 30, 374-384.
- Dierickx, I., and Cool, K.(1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Drucker, P. F.(1993), *Post-capitalist society*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Eisenhardt, K. M., and Martin J.(2000), "Dynamic capabilities: What are they?," *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), 1105-1121.
- Grant, R. M.(1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*, 33, Spring, 114-135.
- Grant, R. M.(1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration," *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Gupta, P. B., & Kenneth R. Lord.(1998), "Product Placement in Movies: The Effect of Prominence and Mode on Audience Recall," *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 20(1), 47-59.
- Janiszewski, C.(1993), "Preattentive mere exposure effect," *Journal of Consumer Research*, 20, 376-392.
- Karra, James, A.(1998), "Brand Placement: A Review," *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 20(2), Fall, 31-49.
- Laudon, K. C., and Laudon, J. P.(1997), *Essential of Management Information Systems, Organization and Technology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Leonard, D.(1995), *Wellsprings of Knowledge, Building and Sustaining the Source of Innovation*, Boston Harvard Business School Press.
- Mahoney, J. T., and Pandian, J. R.(1992), "The resource-based view within the conversion of strategic management," *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Malhotra, Y.(1997), *Knowledge Management in Inquiring Organization*, BRINT Institute Inquiring System
- Malhotra, Y.(1998), "Deciphering the knowledge management hype," *Journal of Quality and Participation*, 21(4), 58-60.
- March, J.(1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organizational Science*, 2, 71-87.
- Nebenzahl, Israel D., and Eugene Secunda(1993), "Consumers' Attitude Toward Product Placement in Movies," *International Journal of Advertising*, 12(1), 1-11.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H.(1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.

- Owen, B. M. & S. S. Wildman(1992), *Video Economics*, Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Penrose, E. T.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY: Wiley.
- Peteraf, M. A.(1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view," *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M. E & Miller, V(1985) "How information gives you competitive advantage," *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Picard, Robert G.(2000) "Changing Business Model of Online Content Service," *The International Journal in Media Management*, 2(2), 60-68.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G.(1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Quinn, J. B.(1992), *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*, New York: The Free Press.
- Reed, R., and DeFillippi, R. J.(1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage," *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Ruggles, R., "The state of the notion: Knowledge management in practice," *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Russel, C. A.(1998), "Toward a Framework of Product Placement: Theoretical Proposition," *Advance in Consumer Research*, 25, 357-362.
- Shapiro, M.(1993), *Product Placement in Motion Picture*, Working Paper, Northwestern University.
- Solomon, M. R.(1996), *Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Spender, J. C.(1992), "Limits to Learning from the west," *The International Executive*, 34, (September-October), 389-410.
- Spender, J. C.(1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Stalk, G., and Evans, P. and Shulman, E.(1992), "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy," *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.
- Steertz, E.(1987), *The cost efficiency and communication effects associates with brand name exposure within motion pictures*, master's thesis, West Virginia University.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A.(1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Teece, J. D.(2000), "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context," *Long Range Planning*, 33, 35-54.
- Vollmers, S., & Mizerski, R.(1994), "A Review and Investigation into the Effectiveness of Product Placement in Films," *The Proceeding of the 1994 Conference of the American Academy of Advertising*, 97-102.
- Von Krogh, G.(1998), "Care in knowledge creation," *California Management Review*, Spring, 133-153.
- Waterman, D.(1993), "World Television Trade: The Economic Effects of Privatization and New Technology," in E. M. Noam & J. C. Millonzi ed., *The International Market in Film and Television Program*, Norwood, NJ: Ablex, 59-81.

Wernerfelt, B.(1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Zajonc, R. B., & Markus. H.(1982), "Affective and cognitive factors in preferences," *Journal of CoSnsumer Research*, 9, 123-131.

## Exploration and Exploitation Process: Cases of Cultural Content Industry

Ji Hee Kim\* · Yun Cheol Lee\*\*

### Abstract

The purpose of this paper is to derive suggestions to apply the logic of exploration and exploitation of core competence to cultural content strategically through establishing the analysis framework about the process of creating and utilizing content. The creating process for exploring new cultural content is classified into two categories 'transformation and 'transmutation'. While the former does not change the fundamental attributes of existing content, the latter alters the existing characteristics through synthesizing over two different components. 'transformation' can be seen in the movie 'Tazza' (Korean gamblers) produced based on the cartoon 'Tazza' while sticking to the original scenario. On the contrary, as the case of 'transmutation', the musical 'Lion King' can be seen as a creation of integration of multi-source though its synopsis is borrowed from Shakespeare's Hamlet. This example indicates that incorporating multiple sources of content implicitly is a more effective way to create new content. The way of using cultural content is classified as direct or indirect. The direct use of contents is the 'expansion' way which is re-using the original content in the value-added products markets. The velocity of expansion process based on the one source multi-use is accelerated and the range of it is also broadened as the digital technology is developed. Using the example of SKT that they extended the usage range of cultural content rapidly by using digital technology. The indirect usage of cultural content is divided into two types, 'internalization' and 'externalization'. The former incorporates the different values into the original content.

PPL(product placement), indirect advertisement is one of the representative types of

---

\* Master Student of Business Administration, Korea Aerospace University

\*\* Professor of Business Administration, Korea Aerospace University, correspondent author

internalization'. In the case of PPL, the indirect exposure is more effective than the direct one. The 'externalization' is materialized as character products, theme park, movie tour. etc. When the intangible cultural contents are materialized, from the planning stage it is important to set up clear and broader area of commercialization. Given the above discussion, it can be derived the strategical implication that cultural content should be incorporated with multiple sources from creating process and be multi-used by direct or indirect to achieve more effective result.

Key Words: cultural contents, exploration, exploitation, transformation, transmutation, expansion, internalization, externalization, multi source multi use