

콘텐츠 투자 후 관리 성공요인에 관한 탐색적 연구⁺

(An Exploratory Study on the Success Factors of Project Management After Content Investment)

이 준 호¹⁾, 이 지 훈²⁾, 백 승 혁³⁾
(Junho Lee, Jihoon Lee, and Seunghyeok Baek)

요약 본 연구는 최근 양적, 질적 위상이 높아지고 있는 콘텐츠 프로젝트에 대한 투자 후 관리 성공요인을 탐색적으로 밝힌다. 국내 콘텐츠산업의 프로젝트에서 투자에 대한 의존도는 크다. 이에 따라, 다른 산업과 달리 프로젝트 관리 차원에서 투자자의 역할과 기여도 크다. 본 연구는 국내 콘텐츠 투자에서 핵심적 기능을 하고 있는 벤처투자자들 15명을 대상으로, 그들의 성공 경험에 기초해 콘텐츠 투자 후 관리(프로젝트 관리) 성공요인이 무엇인지 도출한다. 이를 위해 연구 및 실무차원에서 대표적인 기존 10가지 프로젝트 관리영역을 콘텐츠 프로젝트에 맞도록 조작적으로 재정의하고 장르적, 산업적 대표성을 가지며 비교적 투자 영역이 활성화된 영화와 게임에 대한 관리영역별 성공요인을 질적인 방식으로 도출한다. 각 관리 영역별로 적게는 3가지에서 많게는 5가지까지 총 38개의 성공요인을 도출하였다. 연구의 이론적, 실무적 시사점과 연구가 갖는 일정한 한계를 감안하여 향후 연구 방향을 제시한다.

핵심주제어: 콘텐츠 투자, 프로젝트 관리, 벤처투자자, 투자 후 관리 성공요인

Abstract This study explores the success factors of post-investment management in content projects, which have recently seen increasing quantitative and qualitative status. The dependence on investment is huge in projects in the domestic content industry. As a result, unlike other industries, the content industry has a large role and contribution of investors in terms of project management. This study is conducted on 15 venture capitalists who have a key function in domestic content investment, and draws on their successful experience, what factors are successful in management(project management). To this end, 10 representative project management areas at the research and practice level are manipulated to suit content projects, and success factors by management area are derived in a qualitative manner for films and games with genre and industrial representation. For each area of management, a total of 38 success factors were derived, ranging from as little as three to as many as five. Given the theoretical and practical implications of research and the limitations of research, we present future research directions.

Keywords: Content investment, Project management, Venture capitalist, Project management success factors after investment

* Corresponding Author: poowo7@naver.com

+ 이 논문은 2018년도 호서대학교 연구년 결과물로 제출됨
Manuscript received May 10, 2021 / revised June 07, 2021
/ accepted June 07, 2021

1) 호서대학교 경영학부, 제1저자

2) ㈜센트럴투자파트너스, 제2저자

3) 한국콘텐츠진흥원 정책금융팀, 교신저자

1. 연구배경 및 목적

국내 콘텐츠산업은 2018년 기준 119조 6,066억 원의 매출액을 기록했다. 이는 2017년 113조 2,165억 원에서 6조 3,902억 원 증가(5.6%)한 것이다(Ministry of Culture, Sports and Tourism, 2020). 지속 성장을 거듭해온 국내 콘텐츠산업은 COVID19로, 2020년 상반기에는 전년 동기 대비 1.9% 감소한 57조 3,000억 원 매출액을 기록하는 등 일부 지표에서 고전 양상을 보였으나, 수출액은 오히려 4.8% 증가했고, 다른 산업의 현저한 마이너스 성장세에 비해 상대적으로 감소세가 크지 않은 것으로 나타났다(Korea Creative Content Agency, 2020). 국내 콘텐츠산업은 양적 성장은 물론 질적으로 매우 견실한 양상을 띠어가고 있음을 확인할 수 있다.

산업 성장에서 금융의 역할은 매우 중요하다. 특히 투자 영역은 위험성 대비 수익성 측면에서 다른 금융 영역보다 선구자적 위치에 있다. 그러나 국내 콘텐츠산업의 투자가 민간금융보다는 모태펀드 등 정책금융을 중심으로 발전해온 이력에서 볼 수 있듯 아직은 민간 투자는 활성화 되어 있지 못하다. 오히려 최근에는 전문 투자자가 아닌 넷플릭스 등과 같은 글로벌 OTT를 중심으로 하는 전략적 투자자(SI: Strategic Investor)의 투자가 확대되고 있다. 하지만 투자 대상 장르 및 제작사 편중, 향후 지속가능성 등 다양한 측면에서 우려 또한 큰 상황이다.

콘텐츠산업은 그 내재적 속성으로 인해 투자의 제약이 다른 산업에 비해 크다고 할 수 있다. 여기에 시장 미성숙 등으로 인한 국내 상황이 더해져 투자 활성화는 용이하지 않다. 고유의 생산함수 특성, 정보 비대칭성, 높은 투자 리스크(홍행 및 완성) 등이 대표적인 제약요인이라 할 수 있다(Ok, 2010). 이러한 까닭에 민간 영역에서 감당하기에는 어려움이 있는 바, 국내 콘텐츠산업의 성장 과정에서는 모태펀드 등 정책금융이 중요한 역할을 수행해 왔다. 이 과정에서 모태펀드를 통해 자펀드를 조성하고, 운용하는 벤처캐피탈(VC: Venture Capital, 이하 VC)은 매우 의미 있는 역할 지분을 차지해왔다.

콘텐츠산업의 투자는 주로 제작물인 콘텐츠

프로젝트와 콘텐츠 기업에 대해 이루어지게 된다. 최근 눈에 띄는 경쟁력을 갖춘 국내 콘텐츠 기업이 다수 등장하면서 기업에 대한 지분 투자가 증가하고 있는 양상이긴 하지만, 여전히 콘텐츠산업의 플레이어들(제작사나 개발사 등)이 갖는 영세성 등으로 기업보다는 콘텐츠 프로젝트에 대한 투자가 주를 이루고 있다.

본 연구는 콘텐츠 프로젝트 투자와 관련한 기존 논의가 콘텐츠 프로젝트 투자가 이루어지기 전까지 즉, 투자 의사결정을 위한 콘텐츠 프로젝트 성공예측 요인이나 시장 내 가치를 판단하는 가치평가 요인 도출 등에 초점을 맞춰 온 것과는 달리, 콘텐츠 프로젝트 투자가 결정된 후, 해당 콘텐츠 프로젝트의 진행 과정에서 투자자의 개입을 통해 성공적 프로젝트를 성사시키는 관리요인을 탐색적으로 확인해보고자 한다. 특히 국내 콘텐츠산업 투자의 최접점에 있는 VC의 관점과 경험을 통해 살펴본다.

프로젝트는 결국 특정의 목표달성을 위한 작업이라 할 수 있다. 그러나 일상적인 작업이 지속적이고 반복적인 속성을 갖는 것과는 달리, 프로젝트는 한시적이며, 단속적인 속성을 갖는다. 이러한 프로젝트 속성은 낮은 예측 가능성과 그것이 수반하는 높은 위험성을 전제하게 된다. 따라서 프로젝트는 일상적인 작업보다 더욱 체계적이고 세밀한 관리를 필요로 한다(Lee, 2018). 위험성을 최대한 낮추거나 통제 가능한 범위 내에서 관리하기 위한 접근이 필요하다.

기존 프로젝트 관리에 관한 연구 및 논의의 맥락은 제조업이나 건설업 등과 같이 유형적이며, 비교적 그 과정의 정형화가 용이한 산업에 초점을 맞춰 이루어졌다. 최근 관련 연구 및 논의가 활성화되는 IT산업의 경우도 유형성에서는 다소 벗어나지만, 프로젝트 관리의 정형화된 접근이라는 점에서는 케를 같이 한다고 볼 수 있다. 이는 프로젝트 전반의 인적자원 의존도, 특히, 인적자원의 내현적(implicit), 암묵적(tacit), 창조적 지식 내지는 능력이 차지하는 비중과도 관련된다. 이러한 측면에서 최근 산업적 성장과 한류 등으로 양적·질적 측면에서 위상과 영향력이 확대되고 있는 콘텐츠산업의 프로젝트는 타 산업에 비해 무형성과 비정형화된 접근의 속성

을 가지며, 이는 프로젝트 관리를 고려하는 데 있어서는 새롭고 어려운 이슈라 할 수 있다.

국내에서 콘텐츠산업으로 분류하고 있는 장르는 다양하다. 그중 본 연구는 영화와 게임콘텐츠 프로젝트를 대상으로 한다. 영화와 게임은 산업규모 측면에서 2018년 기준 전체 매출액의 16.8%(영화: 약 5조원, 게임: 약 14조원)를 차지한다(Ministry of Culture, Sports and Tourism, 2020). 특히 영화와 게임은 그 규모를 떠나 각각 20세기와 21세기를 대표하는 콘텐츠 장르로서의 위상을 갖고 있는 것으로 평가된다(Lee, 2015). 국내 영화는 비록 신종 COVID19의 여파로 그 규모의 확장세는 다소 주춤했지만, <기생충>의 아카데미 수상 등 글로벌 위상을 높이는 질적인 성공을 일구고 있다. 게임 역시 2020년 상반기 추정치 산출 결과 국내 콘텐츠산업 수출액의 72.4%에 달하는 약 36억8천만 달러(약 4조 500억 원)의 수출액을 기록함으로써 글로벌 위상을 지속 강화하는 양적인 성과를 기록하고 있다(Korea Creative Content Agency, 2020). 한편, 투자영역에서도 자펀드를 조성·운용하는 VC의 역할이 큰 정책금융인 모태펀드 투자에서 영화는 가장 앞서 영화계정을 설정·운용해왔으며, 게임 역시 문화계정 내에서 적지 않은 투자 비중을 차지해왔다.

콘텐츠산업 내 장르 대표성과 국내 주요 투자 장르라는 측면에서, 본 연구는 영화와 게임콘텐츠 프로젝트, 그중 VC의 투자 경험에 있어 상업적 성공이 검증된 콘텐츠 프로젝트에 관해 VC의 투자 후 관리 경험을 바탕으로 성공적인 관리요인의 구조와 내용을 탐색적으로 살펴보고자 한다. 이와 관련해 본 연구는 기존 산업에 유용하게 활용되어온 프로젝트 관리의 핵심 준거를 활용하여 접근하고자 한다.

2. 연구문제

일반적으로 프로젝트 관리에 대해서는 제조 내지는 생산을 기본 단위로 논의해 왔다. 하지만, 본 연구는 콘텐츠 프로젝트의 관리를 투자자인 VC 관점에서 접근한다. 국내 콘텐츠기업

의 대부분은 영세·중소한 규모다. 자본금 비중이 낮고 투자 자금을 대한 의존도가 상대적으로 높다. 반면 투자 유치를 위한 준비는 미흡하며 전문성 또한 부족하다. 이에 콘텐츠산업은 프로젝트 성공에 VC의 역할이 상대적으로 크게 작용할 수 있다. 즉, 제작사(개발사)의 부족한 역량 내지는 자원을 보완 또는 그 수준을 높이는 측면에서 상대적으로 VC의 역할이 클 가능성이 높다. 이는 상업적 성공에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 아울러 콘텐츠는 프로젝트의 최종 산물로서 프로젝트는 과정적 의미를, 콘텐츠는 결과적 의미를 갖는 것으로 구분할 수 있다. 하지만, 통상적으로 콘텐츠 프로젝트 투자라는 측면과 콘텐츠 기업 투자로 양분하는 용어가 통용되는 바, 단건인 콘텐츠 프로젝트 투자는 이하 ‘콘텐츠 투자’로 지칭하고자 한다.

사실 콘텐츠 투자는 그 속성상 몇 가지 어려움을 내재하고 있다. 우선, 콘텐츠는 무형인 아이디어와 인적자원의 투입 비중이 크므로, 담보가 가능한 자산의 비중이 낮다. 또한, 투자자와 플레이어(제작사, 개발사 등) 간 정보 비대칭성이 크다. 뿐만 아니라, 흥행 리스크와 완성 리스크를 안고 있다(Ok, 2010). 그 외에도 콘텐츠산업의 미성숙으로 투자 참여 의사결정에 필요한 정보 파악이 어렵다는 점과 정보 신뢰성이 부족하다는 점, 그리고 대부분의 콘텐츠 기업이 영세하거나 외부적 자원에 대한 의존성이 크다는 점을 들 수 있다. 이러한 특성은 개별적 또는 복합적으로 투자를 제약하는 요소로 작용하게 된다. 특히 국내 콘텐츠산업의 투자 제약 요소는 콘텐츠 투자 자체의 합리적 의사결정을 저해함은 물론, 콘텐츠 투자 후 성공적인 성과를 창출하기 위한 제반 과정에서도 문제를 야기할 수 있다.

아울러 콘텐츠 투자의 핵심 이해관계자인 투자자와 실제 프로젝트 수행자(제작사, 개발사 등) 간에는 주인-대리인(principal-agent) 이슈가 있다. 이는 콘텐츠 투자 자체가 갖는 내재적 위험성과 함께 투자자의 투자, 범위, 수준 등의 결정에 영향을 미치는 요인이 되고 있다. 특히 콘텐츠 투자는 일반적인 상품 생산 관련 투자와 달리, 투자 의사결정 당시 대략적인 최종 상품

의 질 등에 대한 판단이 이루어지기 어렵다. 즉, 투자 의사결정 당시의 판단과는 다른 질의 최종 상품이 산출될 수 있는 위험성(품질 리스크)이 크다. 여러 복합적인 이슈로 인해 투자자 입장에서는 콘텐츠 투자의 위험성을 줄이는 즉, 성공 가능성을 높이는 최소한의 관리 메커니즘이 필요하다. 이는 콘텐츠 투자 후 실제 콘텐츠의 산출까지를 성공적으로 관리하도록 직·간접적으로 개입하는 양상을 통해 가능한 측면이 있다. 본 연구는 이를 콘텐츠 투자 후 프로젝트 관리 영역으로 본다.

이에 콘텐츠산업의 대표적 장르인 영화와 게임콘텐츠 프로젝트와 관련해 VC의 성공적인 콘텐츠 투자 경험에 기반해 콘텐츠 투자 의사결정 후 실제 성공적인 산출물이 만들어지기까지 프로젝트 관리영역별 성공요인을 탐색적으로 밝혀 보고자 한다. 이를 통해 기존 콘텐츠 투자에 관한 관심이 주로 투자 의사결정이 이루어지기 전 단계까지에만 치중했다면, 이후에는 투자 후 관리까지로 그 관심 영역을 넓히는데 기여할 수 있을 것으로 판단한다.

본 연구는 탐색적 측면에서 콘텐츠 장르로서의 대표성과 함께 국내 콘텐츠산업 내 산업적 성숙도가 상대적으로 높은 영화와 게임콘텐츠 특히, 성공한 콘텐츠를 이끌어 낸 투자 후 관리의 중점 성공요인이 무엇인지를 밝힌다. 이를 통해 범용적 맥락에서 콘텐츠 투자 후 투자자의 성공관리 요인이 무엇인지를 규명하고자 한다.

성공적인 콘텐츠 프로젝트를 위한 투자자의 투자 후 관리요인(관리영역별 성공요인)은 무엇인가?

3. 연구방법

콘텐츠산업 분야의 프로젝트에 대한 관리는 실제 제작자 영역은 물론 프로젝트 관련자 그 누구의 관점에서든 논의 또는 연구된 바가 없다. 따라서 콘텐츠산업 프로젝트의 특수성과 함께 제작의 의존성이 큰 자금을 공여하는 투자자의 관점에서 접근하는 것은 그 접근방식 자체가

탐색적인 속성을 갖는다. 아울러 투자자의 규모가 제한적인 국내 투자에 있어 콘텐츠산업 투자 경험을 가진 VC는 매우 제한적인 숫자에 불과하다. 그중에서 영화와 게임 장르에 한정된 성공 투자 경험을 가진 이는 더욱 희소하다. 따라서 본 연구는 이러한 연구의 제약을 감안해 기존 연구의 프로젝트 관리영역 프레임을 차용하며, 관련해 VC의 의견을 중심으로 각 영역별 특수성을 질적으로 검토하고, 그 안에서 세부적인 성공요인을 탐색적으로 밝히고자 한다.

프로젝트 관리의 프레임과 그에 따른 영역에 대해서는 PMBOK, OPM3, CMMI, KPMA 등의 주요 모델이 있는 것으로 파악된다(Lee, 2018). 이들 모델은 통합 관리, 범위 관리, 일정 관리, 비용 관리, 인적자원 관리, 위험 관리, 품질 관리, 구매 및 조달 관리, 형상 관리, 요구사항 관리, 프로젝트 계획 수립, 프로젝트 감시 및 통제, 제품 품질 보증, 공급자 계약 관리, 측정과 분석 등의 영역을 담고 있다. 모델 간의 유사성이 크긴 하지만, MECE(Mutually Exclusive & Collectively Exhaustive) 관점에서 가장 적합한 모델을 결정할 필요가 있다. 또한 콘텐츠 프로젝트 특수성을 감안해 이를 담아내기 적합한 모델이 요구된다. 본 연구는 일반적인 프로젝트와 콘텐츠 프로젝트의 속성을 둘 다 이해하고 있는 전문가 의견을 통해 해당 모델 중 PMBOK이 프로젝트 관리의 보편성과 콘텐츠 프로젝트의 특수성을 가장 잘 반영할 수 있는 것으로 판단하였다.

본 연구는 PMBOK이 제시한 10개 요인을 다음과 같이 VC 관점에서 콘텐츠 프로젝트에 연결지어 생각할 수 있는 방식으로 그 조작적 정의를 구성하였고, 이후 해당 정의 표현에 대한 이해 정도를 연구의 목적을 모르는 관련 업계 전문가를 통해 확인하는 과정을 거쳤다.

1. 통합 관리: 투자한 콘텐츠 프로젝트가 효율적으로 추진되기 위한 관리 노력(행동), 프로젝트와 관련한 여러 요소들(프로세스 등)을 적절하게 통합, 조정하기 위한 노력(행동)
2. 범위 관리: 투자한 프로젝트의 성공을 위해 필요한 모든 작업 및 활동을 빠짐없이 포함하기

- 위한 관리 노력(행동)
3. 시간(일정) 관리: 프로젝트가 투자 결정 시 예정됐던 대로 적시에 완료될 수 있도록 하기 위한 관리 노력(행동)
 4. 비용(원가) 관리: 정해진 예산 범위 내에서 프로젝트가 완료될 수 있도록 비용을 관리하고 통제하기 위한 관리 노력(행동)
 5. 품질 관리: 투자 결정 시 예상했던 프로젝트 결과물의 질적 완성도 제고를 위한 품질 관리를 위한 노력(행동)
 6. 인적자원 관리: 투자한 프로젝트와 관련된 인력을 효과적으로 활용·관리하기 위한 지원 내지는 관리 노력(행동)
 7. 커뮤니케이션 관리: 투자한 프로젝트의 성공이 가능하도록 내/외부의 의견, 정보, 문서 등을 관리하기 위한 노력(행동)
 8. 리스크(위험) 관리: 투자한 프로젝트의 리스크를 관리(식별, 분석, 대응, 통제)하기 위한 관리 노력(행동)
 9. 구매(조달) 관리: 투자한 프로젝트의 성공을 위해 외부에서 필요한 제품, 서비스, 결과물 등을 획득·확보하기 위한 관리 노력(행동)
 10. 이해관계자 관리: 투자한 프로젝트 성공에 영향을 미치거나 영향을 받을 수 있는 사람, 집단, 조직을 파악하고, 그 기대사항과 영향을 분석해 프로젝트 의사결정 및 실행에 효율적으로 참여하도록 하기 위한 관리 노력(행동)

진술한 대로 영화와 게임 관련 성공 투자 경험을 가진 VC는 제한적이다. 따라서 본 연구는 영화와 게임, 각 장르별로 별도 VC로 조사대상을 한정하기보다는 영화와 게임에 대한 교차적인 성공 경험이 있는 경우, 관련 VC는 두 장르에 대해 모두 응답을 하는 방식을 채택하였다. 구성된 조사대상 VC는 총 15명이다. 질적 연구에서 조사대상 규모에 관한 명확한 기준은 없지만 최근 몇몇 연구를 통해 13~15명 내외 정도가 비교적 적절한 응답 규모로 고려돼 이를 근거로 삼았다(Lee and Min, 2019; Yang, 2020). 이들은 총 영화 14건, 게임 5건의 성공 경험에 대해 응답하였다(영화, 게임 교차 응답자는 4명). 조사대상 VC의 성비는 남성 13명, 여성 2

명이다. 연령은 30대 7명, 40대 8명, 관련 업력(투자 업무 수행 경력)은 평균 약 5년 5개월여로 파악되었다. 각 조사 참여 VC별 주요 특성은 Table 1과 같다.

Table 1 Key characteristics of VCs under investigation

VC	Sex	Age group	Experience Period (months)	Major areas of investment
P1	M	40s	29	Film, Broadcasting, Performing Arts
P2	M	30s	94	Film, Game
P3	F	30s	48	Film, Game
P4	M	40s	84	Game
P5	M	40s	85	Game, Film, ICT
P6	M	30s	60	Film
P7	M	40s	50	Film, Performing Arts
P8	M	40s	72	Film, Game
P9	M	30s	13	Film, ICT, Platform
P10	M	40s	99	New Media Content, Film, Game
P11	M	30s	70	Film
P12	M	40s	90	Film
P13	M	30s	78	Film
P14	F	30s	84	Film
P15	M	40s	11	Film

본 연구는 조사대상 VC에게 투자가 상업적으로 성공했던 영화 혹은 게임의 투자 후 각 관리 영역별로 전략적 차별성의 두 측면 즉, 투자 후 다른 투자자도 하는 관리 노력이지만 본인이 더 잘했다고 생각하는 내용과 투자 후 다른 투자자는 하지 않는 관리 노력으로 본인만의 차별화된 것이라고 생각하는 내용을 고려해 응답하도록 하였다. 투자 업계의 경쟁적 상황으로 VC가 조사 수행과정에서 조사내용 외 일부 정보에 대해서도 유출 우려를 가질 수 있어 개방형 설문지를 활용하여 개별 조사하였다. 조사는 함께 투

자 경험을 했거나 긴밀히 정보를 공유한 바 있는 VC가 수행하여 심리적 안정과 함께 원활한 질문과 답변이 이루어질 수 있게 하였다.

4. 연구결과

프로젝트 관리에서 차용·재정리한 10대 콘텐츠 투자 후 관리영역별 VC 응답은 먼저 영화와 게임별로 정리하였다. 이 과정에서 해당 관리영역이 아닌 다른 관리영역에 분류하는 것이 보다 적절한 응답으로 판단되는 경우, 재범주화하였다. 이에 따라 정리된 관리영역별 응답을 유사한 내용 및 이질적인 내용을 구분하여 관리영역별 하위 성공요인으로 그룹화하였다. 이후 이에 적합한 요인 명을 설정하는 과정을 거쳤다.

이를 정리하여 제시함에 있어 유사한 응답의 경우, 가급적 대표성(포괄성)과 구체성을 갖는 응답을 중심으로 하였다. 특히 해당 내용의 분석 및 정리 과정에서 콘텐츠 프로젝트 투자에 따른 관리의 특수성을 반영하는 내용 일부는 10가지 관리영역에 통합하기보다는 기타 콘텐츠 투자 후 관리 고려요인으로 별도로 정리하였다. 38개의 성공요인이 도출됐으며, Table 2와 같다.

Table 2 Success factors by Project management area after content investment

Area (factors number)	Success Factors (response frequency)
Integrati-on Mgmt. (3)	· Close management system operation across projects (8) · Key element-focused approach (9) · Step-by-step inspection issues identification and connection of necessary elements (3)
	total frequency: 20
Scope Mgmt. (4)	· Management of necessary elements by stage of progress (4) · Establishment and operation of a related management system (4)

	· Utilization of a collaborative information system (1) · Confirmation of additional matters (1)
	total frequency: 10
Time Mgmt. (4)	· Managing checkpoints by schedule (5) · Monitoring timing and schedule related to market competitors (5) · Establishing a schedule delay response system (5) · Identifying relevant factors on a regular basis (3)
	total frequency: 18
Cost Mgmt. (5)	· Strengthening non-budget cost verification(field-based, etc.) (4) · Clarifying actions and solutions in case of cost overruns (5) · Introducing a transparent management system (2) · Proactively monitor over-cost issues (4) · Regular cost checks (3)
	total frequency: 18
Quality Mgmt. (4)	· Step-by-step quality information check and part-step intervention (6) · Quality-oriented schedule flexibility (1) · Focusing on key quality impact factors (4) · Check the quality of the deliverables (1)
	total frequency: 12
HR Mgmt. (4)	· Connecting Professionals (3) · Human Resource Risk Control (4) · Efforts to maintain core human resources (2) · Introduction of Human Resource Compensation (1)
	total frequency: 10
Commun-ication Mgmt. (4)	· Communication and exception management within the investment entity (4) · Identifying information through diverse communication between

	<ul style="list-style-type: none"> investment and production entities (6) Identifying and communicating external channel utilization information (8) Promote through external communication (5)
	total frequency: 23
Risk Mgmt. (3)	<ul style="list-style-type: none"> Core Risk Focus Management (7) Proactive risk analysis and response (8) Identifying the risks of exploiting various internal and external channels (7)
	total frequency: 22
Purchasing Mgmt. (3)	<ul style="list-style-type: none"> Recognition of discretion in production within budget (2) Providing support through relevant communications (2) Linking core services for distribution (2)
	total frequency: 6
Stakeholders Mgmt. (4)	<ul style="list-style-type: none"> Core Internal Stakeholder-Driven Approach (4) Core External Stakeholder-Driven Approach (3) Expanding distribution and commercialization stakeholders (5) Linking stakeholders involved in attracting investment (4)
	total frequency: 16

4.1 통합 관리

통합 관리 영역은 세 가지 차별적 성공요인을 확인할 수 있다. 통합 관리 영역은 영화와 게임 장르, 공히 그 필요성을 확인할 수 있었다. 특히 (1)과 (2)는 응답의 비중이 큰 것으로 나타났다.

(1) 프로젝트 전반의 긴밀한 관리 체계 운영

(영화, 게임) “수시 커뮤니케이션을 통한 관리를 진행하였습니다.”

(영화) “제작 과정과 관련 정기적으로 질의 시간을 가졌습니다. 또 네트워크를 적극 활용해 프

로젝트 진행에 관한 정보를 습득·참고했습니다.”
 (영화) “프로젝트의 시나리오 변경 사항 등을 체크하였고, 주기적인 배급사 미팅을 통해 진행 경과 모니터링을 시행하였습니다.”

(영화) “메인 투자사 또는 제작 관리 인력과 정기적으로 프로젝트 진행 현황을 확인했습니다.”

(영화) “여러 자료와 정보를 토대로 제작 상황에 대한 보고서를 작성·활용하였습니다.”

(게임) “단계별 개발 현황에 대하여 정기적 보고서를 수신하고 관련 질의를 진행하였습니다.”

(2) 주요 요소 중심 접근

(영화) “인적자원 관리, 자금 관리, 기획개발 등에 집중하였지만 무엇보다 인적자원 관리에 가장 집중하였습니다.”

(영화) “프로젝트를 수행하는 제작사 및 감독/출연진에 대해 가장 우선적으로 파악하였습니다. 해당 인력들에 대한 과거 레코드를 파악하여 프로젝트 진행에 활용하였습니다.”

(영화) “배급사 일정 및 라인업별 투자금 조정 등을 진행하였습니다.”

(영화) “사실상 핵심적인 예산서와 일정표를 배급사를 통해 받아 그대로 진행되는지 계속 체크하였습니다.”

(영화) “순 제작비 예산, 주요 스태프 계약, 캐스팅, 타 투자사들과 계약, 배급 계약 등의 주요 요소를 확인하고 관리했습니다.”

(영화) “프로젝트 자체의 수익성 예측이 중요합니다. 관련해 타 프로젝트 데이터 분석, 시장 상황 파악, 프로젝트 진행 경과에 따른 리스크 증감 분석 등을 진행하였습니다.”

(영화) “계약서에 명시된 일정을 포함하여 주연배우 등 중요한 사항이 변경될 경우 투자금을 회수하기도 하였습니다.”

(게임) “‘개발이 끝까지 완료가 될 수 있느냐’에 대한 판단이 중요하다고 생각하였으며, 그 원동력은 인력으로 인력 구성 및 그 인력들의 레코드를 가장 중점적으로 확인·관리하였습니다.”

(3) 단계별 점검 이슈 확인과 필요 요소 연결

(영화, 게임) “자체적으로 투자 및 후속 단계별로 필요한 점검 point들을 기록하여 수시로

확인하였습니다.”

(게임) “개발의 경우, 원활하게 개발을 진행할 수 있는 인력이 가장 중요한 요소라고 판단하였습니다. 개발 진행 단계에 따라 필요 요소를 연결할 수 있도록 노력하였습니다.”

4.2 범위 관리

범위 관리 영역과 관련해 VC들은 네 가지의 차별적 성공요인을 제시하였다. 다만, 콘텐츠 프로젝트 관련 범위 관리 영역의 특성상 통합 관리 및 이하 제시되는 관리 영역들과 일부 중첩되는 양상을 볼 수 있다.

(1) 진행 단계별 필요 요소 관리

(영화) “프로젝트의 진행 일정을 확인하고 일정에 맞춰 필요한 사항을 체크하기 위한 스케줄표를 만들어 관리를 진행하였습니다.”

(영화) “투자사로서 지원 가능한 범위와 체크리스트를 작성하였습니다.”

(영화) “대외적인 연계, 시나리오 파악에 대한 추가 의견, 배급 일정에 대한 의견 등을 개진·공유하였습니다.”

(게임) “개발 진행 단계에 따라 필요한 요소(자금, 인력, 협력사 등)를 우선 선정해, 해당 시점에서 최대한 연결될 수 있도록 관리했습니다.”

(2) 관리 체계 구축·운영

(영화) “프로젝트 관련 투자와 연계된 진행 절차 체계화 및 보고 체계 구체화를 통해 누락되는 과정 및 활동이 없도록 관리하였습니다.”

(영화) “업무 프로세스를 도식화하는 양식(엑셀 파일)을 자체 제작하여 활용하였습니다.”

(영화) “매달 사후 관리 보고서를 작성하여 진행 상황을 체크하였습니다.”

(영화) “실무 담당 미팅 및 해당 프로젝트에 대한 지식과 의견을 가진 업계 내 인력과 협업, 공동 투자사와의 논의 등 종합적인 접근을 통해 관련 노력을 기울였습니다.”

(3) 협업 정보 체계 활용

(게임) “개발 및 프로덕션 변경 시 수시로 관

련 사항을 공유받을 수 있도록 긴밀한 협업 관계를 구축·활용하였습니다.”

(4) 추가적인 사항에 대한 확인

(영화) “수시로 원활한 프로덕션 진행 내용을 확인하고 특히, 투자 및 배급 계약에 관한 추가 체결 내용 등을 확인하였습니다.”

4.3 시간(일정) 관리

시간(일정) 관리와 관련해서는 총 네 가지의 차별적 성공요인을 확인할 수 있다. 특히 시간(일정) 관리의 경우, 절대적 관점의 시간(일정) 뿐 아니라 상대적 관점의 타이밍을 중요하게 고려하는 것으로 판단된다.

(1) 일정별 체크포인트 관리

(영화) “유관 부서와 미리 일정 및 일정에 영향을 미칠 수 있는 체크포인트들을 공유하고 단계별로 직접 챙겼습니다.”

(영화) “배급사를 통해 수령한 예산서와 일정을 계속 참고하며 독려했습니다.”

(게임) “적시에 프로젝트를 완료하기 위하여 단계별 진행 현황을 공유받았습니다.”

(2) 시장 경쟁자 관련 시기 및 일정 모니터링

(영화) “개봉 시기가 유사한 경쟁작 현황을 파악하고자 했으며, 개봉일 변경에 관한 내부 협의 시 해당 내용을 신속하게 공유가 가능하도록 하였습니다.”

(영화) “타 영화 배급 일정 체크 등을 통해 메인 제작사와 현황 파악을 지속하였습니다.”

(영화) “경쟁작에 따라 개봉 시기 변동에 대한 의견을 조율하였습니다.”

(3) 일정 지연 대응 체계 구축

(영화) “투자 계약 시 제작 완료 및 개봉 일정 등 수익성에 크게 영향을 미칠 수 있는 이벤트 발생 시 투자사 서면 보고 및 동의를 득하여 진행하도록 의무화하였습니다.”

(영화) “일정 지연 또는 변경 시 사전에 확인하여 해당 사유 및 조치에 관해 확인하였습니다.”

(영화) “현재 진행 상황에 맞추어 작성된 계획서를 파악하며, 타이밍이 어긋나거나 돌발변수가 발생하였을 경우 그에 대한 대비책을 확인하였습니다.”

(게임) “프로젝트가 대부분 지연될 가능성이 있는 것이 사실이기에 마일스톤 관리 시 여유분을 꼭 두라고 조언하는 편입니다. 외부 파트너가 있는 경우는 그에 대해 더 준비하도록 의견을 개진하였습니다.”

(4) 정기적인 관련 영향요인 파악

(영화) “제작사 및 투자배급사와 주기적 커뮤니케이션, 산업 내 메이저 사업자들과 시장 동향 파악 회의를 주기적으로 진행했습니다.”

(영화) “예정된 일정에 맞춰 진행하는지 주기적인 확인을 하였고, 일정의 조정이 있는 경우 원인을 파악·분석하여 일정이 맞춰질 수 있도록 요구하였습니다.”

4.4 비용(원가) 관리

비용(원가) 관리와 관련해서는 관리영역 중 가장 많은 총 다섯 가지의 차별적 성공요인을 확인할 수 있다. 특히 비용(원가) 관리가 투자자 입장에서 가장 민감한 지점이다. 이에 투자 후 관리는 물론 투자 의사 결정 및 투자가 실제 이루어지는 시점에서부터 관리·대응 체계를 구축하는 것으로 나타났다.

(1) 예산 외 비용 검증(현장 중심 검증 등) 강화

(영화) “명목상 비용 외 사용되는 비용에 대하여 검증을 진행하였습니다.”

(영화) “투명한 회계 처리가 가장 관건인 것 같습니다. 특히 제작비 외에 지출되는 자금들이 있는데 그 부분을 어떻게 확인하고 어떻게 관리하는지가 중요한 것 같습니다. 장부상 확인도 중요하지만, 제작사와의 실제 커뮤니케이션을 중심으로 확인을 진행하였습니다.”

(영화) “피치 못할 사정이 있는 경우 증액된 예산을 승인해 줄 것을 요청하는 경우가 있으나, 그 내용을 면밀히 따져보면서 불필요하다고 판단되는 사항은 거절하였습니다”

(2) 비용 초과 시 조치 및 해결 방안 명확화

(영화) “꼭 필요한 부분만 허용을 하며, 그렇지 않은 부분에서 증액된 금액은 제작사의 부담으로 떠안게 하였습니다.”

(영화) “예산이 추가되는 경우, 어떻게 정리할 것인지를 우선적으로 파악하였습니다.”

(영화) “처음부터 예산과 전체적인 캐쉬플로우를 제작사와 합의했습니다. 제작사와 합의한 캐쉬플로우를 집중적으로 관리할 경우 예산이 초과될지 안 될지 미리 파악이 가능합니다. 합의한 예산서에서 예비비만 허용하고 예비비까지 초과하면 제작사가 부담하도록 사전 합의했습니다.”

(영화) “계약서를 통해 추가 비용에 대해서는 책임 소재를 분명히 하는 등 엄격히 통제를 하였습니다.”

(영화) “피치 못할 사정이 있는 경우 증액된 예산을 승인해 줄 것을 요청하는 경우가 있으나, 그 내용을 면밀히 분석하여 불필요하다고 판단되는 사항은 거절하였습니다.”

(3) 투명한 관리 체계 도입

(영화) “영세 제작사의 경우는 문전사(문화산업전문회사, SPC)를 만들어서 투자사가 비용 집행에 직접 관여해야 하는 경우도 있습니다.”

(영화) “일단 투자 전에는 메인 투자사가 어떤 회사인지, 어떤 역할을 하는지를 중요하게 봤습니다. 메인 투자사가 전체 제작 관리, 투자 관리, 배급/마케팅 관리, 정산 관리를 투명하게 할 수 있는지를 평가하고 이후 투자를 진행했습니다. 메인 투자사가 없는 경우, 직접 메인 투자사의 역할을 진행한 적이 있었는데, 제작사가 전체 사업 및 투자 관리를 진행하지 않도록 별도로 SPC를 설립하여 그 SPC를 관리했습니다.”

(4) 비용 초과 이슈 사전 모니터링

(영화) “촬영 회차 변경, 지연 등에 대한 정보를 수시로 공유받아 예산 초과에 대한 이슈 발생 시 사전에 파악하고자 했습니다.”

(영화) “시장 동향 파악과 시장 비율 체크 등의 확인을 통해 관련 이슈를 파악하였습니다.”

(영화) “천재지변, 사고 등으로 제작 기간이 급격하게 늘어나지 않는 한 총제작비 예산이 초

과되는 경우가 많지 않지만, 흥행을 위한 마케팅 비용 추가 집행, 영화제 참석 등의 경우 사전 통지 및 동의를 득해 진행하도록 했습니다.

(게임) “예산 내 비용 관리를 위한 수시 전달 및 초과 예정 시 해당 내용에 관하여 긴밀히 사전 협의하였습니다.”

(5) 정기적인 비용 점검

(영화) “주기적인 예산 준수 사항을 확인하였습니다.”

(영화) “배급사를 통해 수령한 예산서에 맞게 자금을 사용 중인지 주기적으로 체크하였습니다.”

(게임) “개발 비용의 경우, 개발 단계에서 대부분 인건비를 중심으로 소모가 되며, 개발 이후 프로모션, 홍보 등에 비용이 사용됩니다. 개발사 보고서(월/분기/년)상 계획을 바탕으로 비용(추가 사용 등) 등에 대하여 판단하였습니다.”

4.5 품질 관리

품질 관리 영역에서는 네 가지 차별적 성공요인을 확인할 수 있다. 품질 관리는 VC가 직접 개입·판단할 수 있을 정도로 시장 및 장르 전문성이 필요로 하는 것으로 판단된다.

(1) 단계별 품질 정보 확인 및 일부 단계 개입

(영화) “편집본을 계속 모니터링 했습니다. 그리고 모니터링 시사를 통해 반응을 미리 체크했고, 시사에서 나온 의견들을 통해 편집본을 수정하도록 하였습니다.”

(영화) “메인 제작사와 직접적인 소통 등을 진행하였습니다. 이를 통해 타이틀 변경, 배급사 결정, 주연배우 등에 관한 의견을 제시하였습니다.”

(게임) “진행 단계별로 파악을 하였으며, 시작 단계에서는 시나리오, 콘셉트 아트, 운용 방안 등을 파악하였고 이후 사전 계획에 따라 개발이 진행되고 있는지에 대하여 확인을 진행하였습니다. 특히 현재 시장 상황(고객 니즈 등)에 맞추어 개발이 진행되고 있는지를 파악하였고 조인을 하였습니다.”

(게임) “출시되기 전, 외부에 유포되기 전 상태인 closed 상태에서 beta 서비스를 직접 참여

하여 피드백을 전달하였습니다.”

(게임) “제작 단계별 테스트 및 시연에 참여하여 의견을 전달하고 협의하였습니다.”

(2) 품질 지향 일정관리 유연화

(게임) “개발 및 출시에 관하여 일정보다는 품질을 높이는 방향으로 진행하였습니다.”

(3) 핵심적 품질 영향 요소 집중

(영화) “영화 산업의 특성상 투자자가 품질 관리에 참여할 수 있는 여지가 크지는 않지만, 시나리오 변경과 같은 핵심 사항 등에 대해서는 체크·진행하였습니다.”

(영화) “일부 메인 스테프 및 주요 장면 등에 변화가 있는 경우 해당 내용에 대해 논의하였습니다.”

(4) 결과물 품질 확인

(영화) “제작 결과물이 계약 내용과 일치하는지를 체크하였습니다.”

4.6 인적자원 관리

인적자원 관리와 관련해서는 네 가지 차별적 성공요인을 확인할 수 있다. 특히 개발사 내부 인력의 동기 부여를 위해 보상 영역까지 개입하는 등 VC의 경험적 판단에 따라 개입의 스펙트럼이 크게 나타나는 것을 확인할 수 있다.

(1) 전문 인력의 연결

(영화) “최초 투자 시 투자자를 연결하고 최종 결과 이후 회계 처리 등에 필요한 인력을 연결하여 주었습니다.”

“개발 프로젝트 및 팀에 필요한 인력에 대하여 업계 지인을 통한 추천으로 인력 보강에 기여하였습니다.”

(게임) “완성도는 개발 인력의 능력에 의하여 결정된다고 생각하여 개발에 필요한 분야(시스템, 그래픽, 음향 등)에 대해 네트워크를 통하여 연결을 진행하였습니다.”

(2) 인적자원 관련 리스크 통제

(영화) “표준 근로계약서 작성 여부를 확인하거나 제작사의 임금 체불 여부를 확인하는 등의

노력을 기울였습니다.”

(영화) “크게 관여하지는 않았지만 합의한 예산 범위 내에서 초과가 될 가능성이 있는 경우에는 몇몇 인력 활용을 반대한 사례도 있었습니다.”

(게임) “개발자에 대한 레퍼런스 체크 등을 통해 투입된 인원으로 인해 야기될 수 있는 문제에 대해 지적하여 프로젝트가 지연될 가능성을 원천적으로 제거하려고 노력하였습니다.”

(3) 핵심 인적자원 유지 노력

(영화) “배급사와 제작사에 주기적으로 연락하여 주요 인적자원의 관리에 힘쓰도록 환기시켰습니다.”

(게임) “주요 인력 변경을 지양하고 해당 인력으로 제작 및 관리가 되도록 지속적인 의견을 전달하였습니다.”

(4) 인적자원 보상 체계 도입

(게임) “내부 인력의 사기 진작을 위하여 주주들의 합의를 이끌어 스톡옵션을 부여할 수 있도록 하였습니다.”

4.7 커뮤니케이션 관리

커뮤니케이션 관리와 관련해서는 네 가지 성공요인을 확인할 수 있다. 해당 영역은 성공요인에 있어 관련자 고려의 다양성 및 정보 공유의 범위 등이 중요한 요소임을 파악할 수 있다.

(1) 투자 주체 내 커뮤니케이션 및 예외 관리

(영화) “내부적으로는 프로젝트 단계별로 보고서를 작성하여 보고를 하였으며, 특이사항 발생 시 별도로 보고서를 작성하였습니다. 정보 및 문서는 자사 내부의 서버를 이용하여 별도로 관리하였습니다.”

(영화) “타 투자사들에게 제작 진행 사항에 대한 중요한 이슈가 발생 시 보고 하였습니다.”

(영화) “투자 기업 간 협업 구조를 모색하였습니다.”

(2) 투자-제작 주체 간 다양한 커뮤니케이션을 통한 정보 파악

(영화, 게임) “영화와 게임 공히 정기적인 의견 공유 및 보고 수신을 진행하였습니다. 특히 인력들과의 커뮤니케이션을 중요 요소로 판단하고 지속적인 연락을 통하여 관리하였습니다.”

(영화) “내부 통제 시스템 및 각 투자조합별 감독기관 관리 규정에 따라 커뮤니케이션 관리 절차가 체계화되어 있고, 통상적인 투자 계약상 투자자에 대한 모든 커뮤니케이션이 서면으로 진행될 수 있도록 규정되어, 이를 충실히 이행하도록 하였습니다.”

(영화) “제작사, 배급사, 제작자 등과 정기적으로 미팅하였으며, 제작 과정에 대해 면밀히 연락을 취하였습니다.”

(영화) “촬영장 방문은 물론, 마케팅 방향에 대한 의견도 배급사에 전달하였습니다.”

(영화) “배급사 및 제작사 등과의 논의 지속과 제작 관련 리포트 수령 등을 진행하였습니다.”

(3) 외부 채널 활용 정보 파악 및 전달

(영화, 게임) “업계 네트워크를 통한 정보 수집 노력을 기울였습니다.”

(영화) “주로 영화계 관계자들을 만나서 현장의 소문이나 중간 제작사들(예를 들어 CG, VFX) 회사들이 본 영상의 퀄리티 등을 간접적으로 들어봤습니다. 이를 통해 제작사나 배급사에 필요한 요구를 하였습니다.”

(영화) “KOBIS 한국 영화제작 현황판을 활용하거나 투자배급사 간 조직 파악 및 프로젝트에 대한 내부 기대 수치 및 동향 등을 파악하였습니다.”

(영화) “프로젝트의 사전 평가 및 경쟁작에 대해 정기적으로 모니터링을 하였습니다.”

(게임) “최근 시장의 방향, 미래의 전망을 중심으로 개발사를 포함, 관련 투자자 등과 상시 커뮤니케이션을 진행하였으며, 시장 동향에 대한 정보를 지속적으로 파악하여 전달하였습니다.”

(게임) “업계 관계자 동향 파악 및 유사 게임 운영 현황을 확인하여 논의하였습니다.”

(게임) “업계의 관계자와 지속적으로 의견을 교환하였으며, 시장 동향 파악, 보고자료의 분석 등을 진행하였습니다.”

(4) 외부 커뮤니케이션을 통한 홍보

(영화) “사후적으로 매스컴을 통한 홍보 또는 지자체와의 협업을 위해 네트워크가 닿는 경우 지원하였습니다.”

(영화) “꼭 업계보다는 가족, 친지, 지인들의 네트워크를 통해 영화를 알리는 편입니다.”

(게임) “전문 기자 및 외부 이해관계자들에게 있는 그대로 피드백을 제공하되, 긍정적인 측면을 좀 더 비중을 두어 설명하였습니다.”

4.8 리스크(위험) 관리

리스크(위험) 관리 영역에서는 세 가지 성공요인을 확인할 수 있다. 분석을 통한 사전 리스크 예측, 채널을 통한 리스크 파악 및 핵심 리스크 중점 관리 등의 체계적 접근을 고려하고 있다.

(1) 핵심 리스크 집중 관리

(영화) “전체 시장에 대한 지속적인 체크 진행, 인적, 자금, 배급 등의 주요 리스크 요소에 대한 파악을 지속하였습니다.”

(영화) “예산 초과와 일정 부분이 가장 큰 리스크로 판단하였으며, 이를 중심으로 주기적인 모니터링을 진행하였습니다.”

(영화) “예산 오버 시 관련 내역을 자세하게 확인하는 등 노력하였습니다.”

(게임) “개발의 최대 리스크는 크게 두 가지로 판단하였습니다. 1. 개발 자체가 완료되지 못하는 경우 및 2. 개발 완료 후 흥행 실패로 판단하였습니다. 1번의 경우, 인력 구성의 판단 및 요소 지원을 통하여 리스크를 보완하고 있으며, 2번의 경우, 시장 방향성을 최대한 파악하여 의견을 드리는 것으로 리스크를 보완하였습니다.”

(게임) “대부분의 제작 리스크가 개발 지연에 따른 것이므로 이에 대해 주지시키고 분기별로 재산정을 요청하였습니다.”

(2) 리스크 사전 분석 및 대응

(영화) “투자 전 제작사의 5년간 수익률을 우선 파악하였고, 이를 통해 계약 형태를 인덱스 형태로 체결하여 리스크를 최대한 분산하였습니다. 또한, 회계의 투명성을 위하여 최대한 노력

하였습니다.”

(영화) “투자배급사를 통한 예산 통제, 마케팅 및 배급 일정 확인 등 주로 간접적인 방법으로 리스크 발생 요인에 대해 사전적으로 파악하고자 노력하였습니다.”

(영화) “투자 심사 시부터 시나리오, 연출, 배우 등을 통해 벤치마크 영화를 선정하여 흥행 가능성, 즉 흥행 리스크를 검토하였습니다.”

(영화) “제작이 중단이 될 가능성이 있기 때문에 투자 손실 리스크를 최소화하기 위해서 예산을 최대한 직접 관리했습니다. 개봉을 못하는 리스크도 크므로 처음부터 배급사가 같이 합류할 수 있는 프로젝트에만 투자하는 등 사전 대응하였습니다.”

(영화) “영화 산업의 경우 투자 및 회수 구조가 정형화된 케이스가 많아, 통상적인 구조에서 벗어나는지, 다른 부분이 있다면 그 이유, 일반적이지 않은 구조로 진행하는 것의 리스크 등에 대해 사전에 파악하였습니다.”

(게임) “퍼블리셔 협력관계, 프로덕션에 대한 질의, 제작 단계별 이슈 등의 리스크 요인을 사전에 확인하였습니다.”

(3) 다양한 내/외부 채널 활용 리스크 파악

(영화) “언론 및 미디어를 수시로 탐색함으로써 리스크를 파악하고자 하였습니다.”

(영화) “제작사 현황 파악, 프로덕션 현장에서의 특별한 이슈가 있는지 확인이 가능하도록 네트워크를 활용하여 확인하였습니다.”

(영화) “제작 과정에서 있었던 소소한 소식을 통해 문제점을 파악하고 정정을 요청했습니다.”

(영화) “주, 월, 분기별 산업 동향 파악, 업계 주요 사업자들과의 커뮤니케이션을 통해 리스크를 파악하고, 동반 투자자들과의 협의를 통해 대응하였습니다.”

(영화) “경쟁 영화 조사 후 배급사에 의견을 전달함으로써 관련 리스크(흥행 리스크 등)에 대비하도록 하였습니다.”

(영화) “다양한 채널을 활용해 시장 상황에 대해 정기적으로 모니터링하였습니다.”

4.9 구매(조달) 관리

구매(조달) 관리 영역은 세 가지 차별적 성공요인을 확인할 수 있다. 직접적 개입보다는 제작 영역을 지원하는 접근을 취하는 것으로 나타났다. 게임의 경우는 해당 의견이 언급되지 않았는데, 이는 해당 관리영역의 상대적인 필요도가 낮은 것으로 파악된다.

(1) 예산 범위 내 제작 자유재량 인정

(영화) “제작비 예산 범위 내에서는 제작사가 외부에서 필요한 제품 등을 관리할 수 있도록 정하여 진행하였습니다.”

(2) 관련 커뮤니케이션을 통한 지원 제공

(영화) “관련 커뮤니케이션을 지속하고, 필요에 따라 대외적인 네트워크 연결 등을 통해 효율적으로 진행되도록 도움을 주었습니다.”

(영화) “관련하여 배급사를 중심으로 커뮤니케이션을 진행하였습니다.”

(3) 프로젝트 유통을 위한 핵심 서비스 연계

(영화) “홍보 마케팅 협업이 가능한 구조를 설정·연계하고, 프로덕션 및 개봉 관련 필요 서비스 연계를 위해 노력하였습니다.”

4.10 이해관계자 관리

이해관계자 관리와 관련해서는 네 가지 차별적 성공요인을 확인할 수 있다. 이해관계자 관리의 경우, 여타 산업 및 상품/서비스와 달리 콘텐츠가 갖는 채널 변경 유통(windowing)이나 OSMU 측면에서 콘텐츠 산출 후 관련 이해관계자들에 대한 확장 노력을 포괄하고 있어 기존 프로젝트 관리 요소와는 일정한 차별성이 필요할 것으로 판단된다.

(1) 핵심 내부 이해관계자 중심 접근

(영화) “투자배급사 및 제작사 의사 결정권자, 제작 인력 중 핵심 인력들과 주기적으로 인터뷰를 진행하였습니다. 이를 통해 프로젝트 관련 진행 상황을 면밀하게 파악하였습니다.”

(영화) “관리 책임자와 평소 우호적인 관계를 유지하며, 프로젝트의 세부적인 정보를 파악하

고자 노력하였습니다.”

(영화) “참여 인력의 레퍼런스를 검증하기 위해 노력했으며, 진행 일정과 예산이 합리적인지 검증하였습니다. 특히, 실제 관리를 책임지는 주요 구성원과 주기적인 미팅을 진행하여 모니터링하였습니다.”

(2) 핵심 외부 이해관계자 중심 접근

(영화) “프로젝트에 참여한 창작자들에 대해서는 크게 관리하지 않았지만 사업적인 결정권을 가진 투자사들과의 소통을 지속적으로 진행하였고 보고를 자주 했습니다.”

(영화) “배급사들과 투자 영화의 흥행 여부 관련 미팅을 다수 진행하였습니다.”

(3) 유통 및 사업화 관련 이해관계자 확장

(영화) “부가관련 수익 극대화를 위해 부가관련 회사들과 접촉하였습니다. 투자 영화의 호응이 좋은 국가 또는 권역을 지속적으로 확인하였습니다. 또한 영화의 게임화를 통해 수익 창구 다변화 또한 지속적으로 논의 중입니다.”

(영화) “게임 서비스를 퍼블리싱하는 담당 회사 측 관계자들과 미팅하여 퍼블리싱 계약 과정에서 있을 수 있는 분쟁 등을 조정해주었습니다. 특히, 퍼블리싱 회사로부터 투자 유치까지 이끌어 내어 콘텐츠 성공과 개발사 안정성을 높여주었습니다.”

(영화) “지속적인 논의 및 협상 진행 등으로 최대한의 수익 기여 이해관계자 확보를 위한 노력을 지속하였습니다.”

(게임) “기존 퍼블리셔가 정해져 있는 경우라 하더라도 더 나은 퍼블리셔를 다시 소개하거나 더 좋은 외부 파트너를 지속적으로 소개해 주었습니다.”

(4) 투자 유치 관련 이해관계자 연계

(영화) “총제작비 규모가 타 프로젝트 대비 커, 여지가 있는 경우나 새로운 방식을 시도할 필요가 있는 경우에 영화 및 인접 산업 내 사업자들과의 연계를 주선하였습니다.”

(게임) “해당 프로젝트 및 후속 신규 투자 유치를 위해 기존 주주 및 퍼블리셔 이외 잠재적

우군이 될 수 있도록 VC 및 기타 많은 이해관계자들에게 긍정적 바이럴 및 정확한 IR을 진행하였습니다.”

4.11 기타 콘텐츠 투자 후 관리 고려요인

앞서 도출한 프로젝트 관리영역별 성공요인 외에 기타 콘텐츠 투자 후 관리에 있어 고려가 필요한 요소로 세 가지가 확인된다. 이는 콘텐츠 투자 후 관리의 성공요인 보다는 성공 여부 내지는 성공의 규모를 결정하는 데 영향을 미치는 상황이나 조절 요인으로 고려할 수 있다. 이러한 요인이 어떻게 관여되는지에 따라 앞선 성공 요인별 영향력이 달라질 것으로 예측된다.

(1) 투자 대상 콘텐츠 규모

(영화) “소규모 영화에 투자 이후 원활하게 촬영이 진행되고 개봉하기까지 투자 관리는 중요한 역할을 차지합니다.”

(2) 투자 참여 단계 및 메인 투자 여부

(영화) “부분 투자일 경우 관여할 수 있는 여지는 적으며 사후 보고를 받는 정도이지만, 초기 단계부터 투자를 진행할 경우, 제작이 중단되지 않도록 집중적으로 관리했습니다. 개발 단계 또는 프리프로덕션 단계에서 영화가 중단될 가능성이 있으므로 이를 막기 위해 별도 계좌를 개설하고 중요한 마일스톤이 충족이 되었을 때만 투자금을 집행했습니다.”

(영화) “부분 투자사의 경우에는, 품질 관리 등을 위해 할 수 있는 사후관리 방안은 특별히 없습니다.”

(3) 개발의 자유 재량 인정에 관한 원칙

(게임) “너무 과도한 개입은 회사 측의 예고 및 자유도에 간섭이 될 수 있으므로, 안정성을 제고해 주는 편이 좋다고 여겨서 그렇게 진행하였습니다.”

5. 결론 및 시사점

본 연구는 탐색적인 관점에서 프로젝트 단위로 콘텐츠 투자 후 관리 성공요인을 밝혔다. 이를 통해 기존 규명된 10개의 프로젝트 관리 영역별로 총 38가지의 성공요인을 도출하였다. 아울러 콘텐츠 투자만의 고유한 특성에 따라 투자 후 관리에서 고려해야 하는 즉, 콘텐츠 투자 후 관리 성공요인의 성과에 영향을 미칠 수 있는 상황 요인 내지는 조절 요인을 추가로 파악하였다. 본 연구의 학술적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 프로젝트로서의 콘텐츠 투자 의사결정까지의 과정과 상업적 측면에서 의사결정 성공요인에 초점을 맞춘 기존 논의를 콘텐츠 투자 후 관리영역으로 확장하였다. 특히, 콘텐츠 투자와 관련된 연구 자체가 희소하고 투자 후 관리에 관한 논의를 담은 연구가 없다는 점에서 탐색적 시도로서 그 의미가 있다.

둘째, 콘텐츠 투자 후 관리 성공요인을 밝힘에 있어 여타 산업 관련 실무는 물론 이론적 측면에서 그 타당성과 효용성이 검증되어온 프로젝트 관리영역을 차용하여 기존 프로젝트 관리 연구를 콘텐츠산업 분야까지 확장함으로써 다소 거리가 있던 두 연구 분야 및 흐름을 연계하는 융합적 시도를 진행하였다. 이를 통해 관련 연구의 다양한 연계 가능성을 확인하였다.

마지막으로 본 연구는 콘텐츠산업 영역의 프로젝트가 여타 산업 영역의 프로젝트와 달리 무형적 속성이 강한 인적자원의 아이디어와 창조성, 내재화된 전문성 등에 의존하는 바, 추진 과정의 조직화 정도가 다소 미흡하고, 투자 자본에 대한 의존도가 크다는 점에 착안했다. 이에 국내 콘텐츠 투자에서 중요한 역할과 기능을 담당하는 VC의 영향이 크게 작용한다는 점을 고려해 콘텐츠 투자자의 투자 후 관리 성공요인을 밝혔다. 타 산업의 프로젝트 관리가 주로 상품과 서비스의 제조나 생산 자체에 초점을 맞춘 것과는 다르다. 콘텐츠산업은 투자가 밀접하게 관여해야 한다는 특성을 보였다. 이를 반영해 투자자인 VC 관점에서 접근하였다. 이를 통해 프로젝트 관리 연구 대상은 산업적 특수성을 고려해 확장할 수 있다는 가능성이 도출되었다.

실무적 관점의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내 콘텐츠산업 장르는 아직 산업적

성숙도가 높지 않고 장르별 차이가 존재한다. 이에 높은 산업적 성숙도와 이에 따른 투자 수요 및 투자 실적이 축적된 영화와 게임을 중심으로 살펴봤다. 또한 이 두 장르는 타 장르에 비해 산업 데이터 축적이 잘 되어 있다. 투자자들이 데이터에 근거해 투자를 하는 비교적 투자 기법이 성숙된 장르다. 영화는 영화관 입장권 통합 전산망이 구축되어 있고, 게임은 앱 애니(APP Annie)나 게임트릭스(Gametrics)와 같은 민간 데이터 베이스 구축이 잘 돼 있다. 이에, 투자자들의 “감”이 아닌 데이터 분석에 의한 투자자 이루어지고 있는 대표적 장르라 할 수 있다. 아울러 콘텐츠산업의 장르적 관점에서도 대표성을 갖는다. 하지만 이 두 장르조차도 투자 후 성공요인 관리에 대한 논의는 미흡하다. 아직 콘텐츠산업은 비즈니스적 접근과 노력이 부족하다는 점을 의미하기도 한다.

본 연구는 비즈니스를 중심으로 논의하고 있다. 예술과 창작의 관점만이 아니다. 투자를 기반으로 산업 전체의 발전적 확장을 위한 비즈니스적 활로를 마련하는 계기로 작용할 수 있다.

둘째, 연구를 통해 밝혀진 투자 후 관리영역별 성공요인은 실무자(투자자) 역량의 격차를 좁히고 시행착오를 줄이는 데 기여할 수 있다. 경력과 전문성에 따른 초심자(novice)와 전문가(expert) 간 숙련 수준(proficiency level)의 불균형을 해소할 수 있다. 통상 가시적으로 표현되는 매뉴얼화가 가능한 지식인 형식지(explicit knowledge)에 비해 전문가에게 체화된 암묵지(tacit knowledge)는 전이가 용이하지 않다. 그런 측면에서 고성과자로서 투자전문가의 성공경험(암묵지)에 기반한 성공요인의 활자화, 가시화(형식지)는 실무적으로 큰 도움이 될 수 있다.

마지막으로 실제 콘텐츠 투자 후 어떻게 관리해야 성공적인 투자 성과를 도출할 수 있는가 하는 점은 투자자는 물론 제작자(개발자) 입장에서도 매우 중요한 이슈다. 성공적 콘텐츠의 연속적인 가치 창출 과정을 고려할 때, 성공적인 콘텐츠 성과를 위한 현실적인 관리방안은 그 자체로 매우 실제적인 가치를 갖는다. 또한 체계화하고 정교화함으로써 실무에 기여할 수 있는 연구 과정은 최초 시도의 노력과 결과 위에

시작될 수 있다는 점에서 본 연구의 실무적 의미를 찾을 수 있다.

6. 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 콘텐츠산업 투자현실의 특정한 제한과 탐색적 연구로서의 몇몇 한계를 지닌다. 이 중, 후자를 극복하기 위한 노력은 향후 연구 방향으로 고려될 수 있다.

우선, 기존 VC 중 영화와 게임 장르에 한정한 성공 경험을 갖고 있는 VC는 그 규모 자체가 극히 제한적이다. 따라서 관련 논의를 보다 일반화할 수 있는 일정 규모의 연구대상을 찾는 데는 어려움이 있다. 이는 본 연구가 갖는 콘텐츠산업 투자현실의 특정한 제한적 한계다. 이를 고려해 향후에도 양적 방법론적 접근보다는 실제 현장에서 이루어지는 콘텐츠 투자 후 관리를 사례연구 및 근거이론(grounded theory)을 활용해 질적으로 다루는 방법론적 시도가 요구된다.

또한 콘텐츠 프로젝트 이후의 관리라는 측면이 해당 산업 및 투자 영역에서는 아직 보편성을 갖지 못한 측면이 있다. 따라서 조사 대상으로 하여금 관련 개념을 이해하게 하는데도 다소의 제약이 있었다. 이는 투자 전 의사결정 과정에 대한 관심과 논의에 치중한 기존 접근에 따라 관련 영역이 체계화되지 못한 한계일 수 있다. 하지만, 콘텐츠산업 및 관련 투자의 중요성 등에 비추어 볼 때 향후 보다 확장된 연구가 요구된다. 이를 통해, 콘텐츠산업 투자의 불확실성에 따른 위험성을 줄여나가는데 좀 더 체계적이고 심층적으로 기여할 필요가 있다. 탐색적 연구로서 본 연구의 한계를 극복하기 위한 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 프로젝트의 성공요인은 투자자 관점에서만이 아닌 제작 및 개발 단계에서의 성공적 관리요인에 대한 연구가 병행돼야 한다. 본 연구는 콘텐츠 투자자 관점에서 관리 성공요인을 다뤘다. 하지만 제작 및 개발 단에서 성공적으로 프로젝트를 관리하는 요인을 밝힌 연구도 거의 전무한 실정이다. 이는 지극히 무형적 자원에 의존함으로써 실제 제작 및 개발의 체계적

접근이 제약된 콘텐츠산업의 특수성과 잇닿아 있다. 하지만, 제작 메커니즘을 요소화하고 짜임새 있게 분류·배치하여 연계하는 작업은 분명 의미가 있다. 이를 통해 실패의 단초가 되는 콘텐츠의 완성 및 품질 리스크는 상당 부분 해소시킬 수 있을 것이다.

둘째, 콘텐츠 투자 성공 정의에 대한 연구가 필요하다. 현재는 명시적인 기준이 없다. 본 연구는 투자자의 주관적 판단에 기초하고 있다. 이에, 응답자가 흥행에 성공한 것으로 판단하는 콘텐츠 투자 경험과 답변에 기반한다. 하지만 콘텐츠 투자 성공의 기준은 다양하다. 단순히 손익분기점을 기준으로 하거나 관람객(이용자)의 수나 만족도에 기반하기도 한다. 또한 작품성이나 완성도, 해외수상 등 예술적인 측면에서 판단하기도 한다. 향후에는 이러한 기준을 보다 명확히 하여 접근할 필요가 있다.

셋째, 국내 콘텐츠산업에서 차지하는 영화와 게임 콘텐츠 장르의 산업 규모 및 글로벌 위상 등이 갖는 거시적 공통점과는 별개로 두 장르는 콘텐츠 제작의 미시적 측면에서는 매우 상이한 특성을 갖는다. Wang and Lee(2019)는 게임 원작으로 만든 영화 콘텐츠와 관련해 두 장르가 원천 소스를 공유함에도 불구하고 영화를 관람하는 관객과 게임에 참여하는 플레이어들의 지지를 동시에 받는 것이 어려움을 지적하며 이는 두 장르 간의 패턴이 근본적으로 다르기 때문이라고 주장하였다. 두 장르 간의 공통점 이상으로 여전히 큰 차이점이 있음을 의미한다(Yoon and Lee, 2009). 이는 영화에 비해 게임 장르는 인터랙티브 가능성을 갖는 등 장르 자체의 기본 속성이 다르다는 점 등과 관련된다. 최근 전개되는 융합 환경하에서 영화와 게임의 경계가 모호해지는 측면이 나타나고 있긴 하지만, 여전히 두 장르의 차이가 엄연한 바, 향후에는 관련 조사대상을 넓혀 투자 후 관리 성공요인의 장르 간 차이를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 여타 산업 분야에서 검증된 프로젝트 관리영역의 틀을 준용하였다. 하지만 이 틀 자체가 콘텐츠산업에 적합한가 하는 점은 추후 검증이 필요하다. 이를 통해 프로젝트 관리영역 간 통합 내지는 보다 세분화를 기

하는 차별화된 접근이 요구된다.

References

- Korea Creative Content Agency.(2020). *Content Industry Trend Analysis Report for the First Half of 2020*.
- Lee, S. B. (2018). A Study on the Development of Evaluation Index for the Improvement and Operation of R&D Project Management Process, *Journal of the Korea Contents Association*, 18(9), 308-319.
- Lee, S. G. and Min, H. J. (2019). A Study of Salary Peak Laborers Retirement Perception: Focused on the Public Enterprise, *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 32(2), 163-194.
- Lee, S. J. (2015). A Comparative Study of Science fiction films and digital games <Alien>, *Semiotic Inquiry*, 45, 55-81.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism. (2020). *2019 Content Industry Statistics*.
- Ok, S. S. (2010), A Study on the Linkage of Investment Support Policy in the Content Industry, *Korea Culture & Tourism Institute*.
- Wang, S. and Lee, T. H. (2019). Study of Films Marketing made from Original Games, *Journal of Digital Convergence*, 17(10), 417-426.
- Yoon, B. J. and Lee, J. H.(2009). A Study on the Success Factors of Gaming on Original Film through the OSMU, *Journal of The Korean Society for Computer Game*, 19, 153-159.
- Yang, K. U. (2020). Class Work and the Reproduction of Class Inequality: A Qualitative Study of Legal Secretaries in Elite Law Firms, *Korea Journal of Management*, 28(2), 67-99.



이 준 호 (Junho Lee)

- 정회원
- 한양대학교 교육학석사
- 고려대학교 경영학박사
- (현재) 호서대학교 경영대학 경영학부 교수

- 관심분야: 콘텐츠 비즈니스 모델, 창조인력 개발과 관리 등



이 지 훈 (Jihoon Lee)

- 서강대학교 경제대학원 금융경제학 석사
- 경희대학교 동서의학대학원 노인학과 박사
- (현재) 센트럴 인베스트먼트 파트너스 이사

- 관심분야: 콘텐츠산업, 벤처산업, 4차산업, 고령친화산업 등



백 승 혁 (Seunghyeok Baek)

- 정회원
- 일본 조치대학교(上智大學)신문방송학 석사 및 박사
- (현재) 한국콘텐츠진흥원 정책금융팀 팀장

- 관심분야: 콘텐츠 가치평가, 콘텐츠 금융, 콘텐츠 비즈니스, 융복합 콘텐츠 등