

리더십과 조직역량이 해외진출 전략에 미치는 영향: 한류 음악시장(K-pop)에서 SM엔터테인먼트의 사례*

이 장 우**
허 재 원***

최근 K-pop의 전세계적 인기에 힘입어 한류 음악산업은 아시아를 넘어 유럽과 미국으로 그 영역을 확장하고 있다. 현재와 같이 국제 시장이 하나로 통합되고 국내 시장이 한계에 다다른 상황에서는 적극적인 해외진출만이 기업들이 생존하고 성장할 수 있는 방법이다. 이에 본 연구는 국내 엔터테인먼트 기업의 해외진출 전략과 그 성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 알아보고자 한다. 특히 최고경영자의 리더십과 조직역량이 해외진출 전략에 어떠한 영향을 미쳤는지를 조사한다. 이를 위해 SM엔터테인먼트를 사례조사 했다. 조사결과, 국내 음반시장의 축소와 전근대적인 제도들은 오히려 SM엔터테인먼트가 해외시장으로 진출하는 결정적인 계기가 되었고, 창업자의 리더십 특성은 조직역량을 강화하는데 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 최고경영자의 카리스마적 리더십은 명확한 비전을 중심으로 실행력, 영향력, 관계구축 능력, 전략적 사고를 발휘함으로써 조직역량을 극대화 하는데 기여했고, 이 조직역량은 적절한 해외진출 전략을 가능하게 하였다. 이러한 분석결과를 시장 환경의 어려움은 오히려 기회가 될 수 있고, 불확실하고 위기적인 상황에서 카리스마적 리더십이 효과적일 수 있다는 사실을 시사한다. 또한 해외진출 전략은 현지화, 표준화, 통합화의 단계별로 균형 있게 추진되어야 하며 이를 뒷받침할 만한 조직역량이 구축되어야 한다는 점을 시사한다.

주제어: 글로벌, 문화콘텐츠, 조직역량, 한류(K-pop), 해외진출 전략, 카리스마적 리더십

1. 서론

최근 K-pop의 활발한 세계 시장 진출에 힘입어 국내 엔터테인먼트 기업의 최고경영자들을 대상으로 인터뷰나 다큐멘터리 등이 제작되었고, 이를 통해 이들의 기업가 정신이 집중적으로 조명된 바 있다. 현재와 같이 국제 시장이 하나로 통합되고 국내 시장이 규모의 한계를 보이고 있는 상황에서는 적극적인 국제화 전략만이 기업들이 생존하고 성장할 수 있는 방법이며, 이를 위해서는 최고경영자의 적극적인 기업가 정신의 발휘가 필요한 시점이다(박남규 ·

한재훈, 2008). 특히 국내 엔터테인먼트 기업들의 경우, 일반적으로 역사가 짧고 규모도 작기 때문에 최고경영자에 의해 많은 영향을 받는다. 기업 내 전략수립은 최고경영자의 의지에 따라 좌우되는 경향이 있으며, 국제화 역시 최고경영자가 어떤 생각을 가지느냐에 따라 달라질 수 있다. 이처럼 국제화에 있어 최고경영자의 의지, 즉 해외시장에 도전하려는 결단과 리더십이 매우 중요하게 작용한다(조연성 · 원동환, 2010).

한편 문화콘텐츠 산업이 큰 이슈가 되고 있지만, 정작 이에 대한 연구나 사례조사 등은 미흡한 실정이다. 특히 문화콘텐츠 산업에 관한 경영학적 연구

논문접수일: 2013. 01. 01. 1차 수정본 접수일: 2013. 02. 22. 게재확정일: 2013. 02. 26.

* 이 논문은 2012학년도 경북대학교 학술연구비에 의하여 연구되었음

** 경북대학교 문화산업연구소 소장, 경영학부 교수(antonio@knu.ac.kr), 주저자

*** 경북대학교 문화산업연구소 연구원(wangdebag@gmail.com), 공동저자

는 이제 시작 단계라고 할 수 있다. 영화, 게임, 애니메이션 등 국내 콘텐츠 산업 환경에서 성과에 영향을 미치는 경영요인에 관한 탐색적 연구들(박영은 외, 2010; 임성준·김주수, 2005; 임성준·윤문수, 2008; 박종근, 2007; 이형오 외, 2007)이 존재한다. 비록 드라마(이장우·이강복, 2007), 음악(박영은·이동기, 2010), 게임(이형오 외, 2007) 등을 대상으로 해외진출 과정에 관한 연구들이 진행되었지만, 아직 개념적 수준에 머물러 있다. 본 연구에서는 해외 음악시장에서 성공한 국내 엔터테인먼트 기업의 해외진출 과정에 대해 살펴보고, 최고경영자의 리더십과 조직역량이 해외시장 진출 전략에 어떻게 영향을 미쳤는지에 대해 조사하고자 한다.

K-pop 엔터테인먼트 기업들이 해외시장에 진출한 과정을 살펴보면, 진출 초기에는 낮은 인지도와 현지의 높은 문화적 장벽 때문에 현지의 음반 회사와 파트너십을 체결하여 그들의 영업망과 마케팅 수단을 이용하는 등의 현지화 전략으로 시작한다. 하지만 SNS와 유튜브 등의 정보통신 기술이 발전함에 따라 콘텐츠 자체를 표준화시키는 전략으로 발전한 형태를 보이고 있다. 그리고 이러한 형태는 최근 들어 각 나라에서 동시다발적인 마케팅과 활동을 하는 새로운 통합적(integration) 전략으로 발전하며 한류의 성공적인 정착을 돕고 있는 것으로 보여지고 있다. 본 연구는 이와 같은 K-pop 기업들의 해외진출 과정에서 리더십과 조직역량 등의 경영요인들이 어떻게 영향을 미쳤는지를 분석하고자 한다. 이를 통해 국내 엔터테인먼트 기업들이 추구해야 할 글로벌 전략과 정책에 관한 대한 시사점을 제안하고자 한다. 본 연구는 가설검증을 위한 실증 분석보다는 향후 연구를 위한 아이디어나 개념의 확장에 초점을 두고, 사례조사를 통한 탐색적 연구를 하고자 한다. 전반적인 접근방법에 있어서는 개별 사례를 독립적으로 분석하는 단일사례 연구(single-case study)를 사용하였다.

II. 이론적 배경 및 명제 설정

2.1 한류 음악시장의 특징

2.1.1 국내 음악시장의 환경 변화와 구조

국내 음악 유통시장은 IT(Information Technology)의 영향을 받아 급속도로 진화하였다. 특히 오프라인 음반 유통(테이프, CD 등) 중심에서 MP3로 대비되는 디지털 음원시장으로 변화하였으며 음반에 대한 수요보다 음원단위의 산업으로 빠르게 시장형성이 이루어졌다. 이러한 시장변화는 좋아하는 가수의 앨범속의 여러 곡을 모두 구매하는 형태에서 듣고 싶은 곡만 골라서 듣고자 하는 소비자들의 욕구가 반영되었다고 볼 수 있다. 하지만 제작자들의 입장에서 음반판매에 매출을 기대하던 것이 디지털 음원 판매에 의존할 수밖에 없는 상황으로 바뀌게 되었다. 음원시장이 형성되는 데에는 MP3의 등장과 불법 음원서비스가 가장 큰 원인이 되었고, 곧바로 P2P 등 공유사이트의 출현으로 음원이 불법적으로 소비자들에게 빠르게 확산되게 되었다. 최근 들어서는 다운로드 시장보다 스트리밍 시장의 성장세가 두드러지면서 한 곡의 스트리밍 가격이 1원도 채 되지 않는 등 음반제작에 참여하는 관련자들의 불만이 계속적으로 제기되고 있는 실정이다(2011음악산업백서).

시장 규모가 크게 축소되었던 2005년도의 상황을 보면 2001년의 규모와 비교했을 때 거의 1/3 수준이다. 이러한 국내시장 규모의 축소는 모든 업체들이 재정적 어려움을 겪게 하는 결정적인 원인으로 작용했고 많은 기업들이 해외시장으로 눈을 돌리게 된 전환점이 됐다. 국내 음원들의 대부분은 소리바다를 통해서 디지털 음반시장에서 70~80%를 점유하고 있는 아이튠스에 음원을 올리고 있다. 국내 음

원을 해외에 판매하려면 국제표준녹음코드(ISRC)가 있어야 하는데 국내에는 관련 기관이 없어 소리바다가 그것을 대행하고 있다(이투데이, 2012.05).

디지털 음원 수익과 관련해 창작자들에 대한 배분이 적절치 않다는 문제는 예전부터 지속적으로 제기되어 왔으나 아직까지 확실한 대책을 내놓지 못하고 있는 실정이다. 2011년 문화체육관광부 국정감사에서 제시된 '디지털 음악시장 현황분석 및 개선방안 연구'의 중간보고서에 따르면 국내 음악시장의 규모는 3900억 원(2010년 기준)이며, 이중 디지털 음원시장이 83.3%를 차지한다.

하지만 음반제작을 해도 정작 디지털 음원시장에서의 판매는 온라인 유통사에 의해서만 가능하고, 음원이 판매되더라도 한 곡당 몇 십 원에 지나지 않는 분배 구조의 문제 때문에 국내 음악시장이 발전하는데 큰 걸림돌이 되고 있다. 곡당 다운로드 상품보다 정액제 상품이 더욱 보편화 되면서 음반을 제작할 만큼의 재투자가 어려워지고 있다. 낮은 음원 판매가 소비자들에게 혜택이 많은 것처럼 보일 수 있으나 실제로는 더 다양한 음악을 접할 기회가 줄어드는 것으로 평가되고 있다(2011음악산업백서).

2.1.2 해외진출 전략과 성과

2011년 6월 10, 11일 프랑스 파리의 '르 제니스 드 파리(Le Zenith De Paris)'에서 열린 SM엔터테인먼트 가수들의 합동 공연 'SM Town Live in Paris'에는 15,000여명의 프랑스 현지 팬들이 몰려 들었다. 슈퍼주니어, 소녀시대, 동방신기, 샤이니, f(x) 등 한국 가수들을 보기 위해 찾아온 현지 팬들은 한국어로 된 낯선 가사를 따라 부르고 각양각색의 플래카드로 K-pop에 대한 열기를 보여주었다. 샤이니는 영국 런던 애비로드(Abby Road) 스튜디오에서 쇼케이스를 펼쳐 유럽팬들의 환호를 받았다. 이에 대해 프랑스의 '르 몽드'는 "소셜 네트워크

(SNS)를 통해서 지구 반대쪽에서 온 한국 팝 음악을 감상할 수 있게 되었다"라고 하며 "한국이 IT강국이고 이를 잘 활용하기 때문에 한국의 문화상품 수출의 비중은 더욱 커질 것"이라고 전망했다. 국내 전문가들도 한류를 견인하는 K-pop 열풍에 대해 인터넷과 SNS가 만들어 낸 합작품으로 분석했다. 이러한 배경에는 스마트폰, 태블릿 PC 등이 대중화되면서 세계 각국의 이용자들이 이전보다 쉽게 인터넷과 SNS를 접할 수 있게 된 환경이 작용했다. 국내에서 제작된 가수들의 공연 영상이나 뮤직비디오가 유튜브(YouTube)를 통해 급속도로 확산되고 있고, 아시아 중심에서 유럽, 미주 쪽으로 확산되고 있는 추세다(박영은 외, 2010).

기업이 해외시장으로 진출하는 시점과 방법은 기술과 제품의 특성에 따라 다르다. 이는 글로벌화를 추진하는 기업은 해외진출 초기에 현지 파트너와 협력하는 진출형태를 선택하고, 시장 확대에 따라 점차 통제권이 높은 진출형태를 선택하는 것이 효과적이라고 제시한 이형오 외(2007)의 연구에서도 나타난 바 있다. 따라서 제품의 특성과 장점을 극대화 할 수 있고, 불확실성이 높은 해외시장에서 위험성을 최소화하기 위해서는 적절한 타이밍과 시장에 맞는 해외진출 전략을 수립해야 한다.

이미 시장에 진출한 선발기업이나 대기업과의 자원격차가 존재하는 중소기업의 경우 이를 극복하기 위해 해외진출을 통해 지식이나 기술과 같은 자원을 습득하고자 하는 동기가 강하다(Barringer & Greening, 1998). 특히 인터넷과 IT기술의 발달로 더 많은 해외시장 진출의 기회가 제공되고 있다(김복수 외, 2004). 그리고 모바일 기술의 발달로 인해 글로벌 시장이 활성화되고, 다국적 기업은 표준화된 제품(standardized product)을 전세계 시장에 공급하여 규모의 경제를 달성할 수 있게 되었다(Levitt, 1983).

한류 음악산업의 해외진출 과정을 Bartlett &

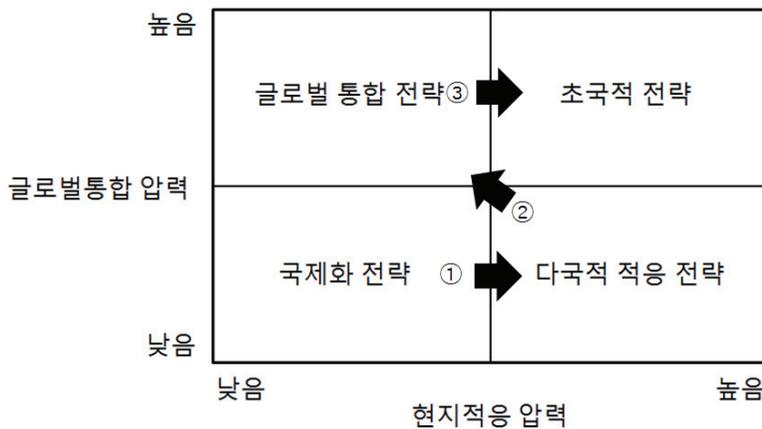
Ghoshal(1987)의 분석들에 대입해 보면, (1)초기에 제품이나 프로듀싱 과정에 혁신을 창출하여 시장이 크고 기회가 많은 국가에 진출하는 국제화 전략을 시작으로, (2)진출 국가의 선호도, 산업의 특성 등의 환경에 따라 대응하는 다국적 적응전략, (3)IT를 적극 활용한 마케팅 방법으로 콘텐츠를 표준화시키는 글로벌 통합전략, (4)그리고 현지화 및 표준화를 동시에 추구하는 방법의 초국적 전략 순으로 발전해 왔다고 할 수 있다. <그림 1>에서 제시한 Bartlett & Ghoshal(1987)의 4가지 전략을 설명하면 다음과 같다. 첫째, 국제화 전략(international strategy)을 채택한 기업은 전세계적으로 혁신을 창출하고 활용하는데 초점을 둔다. 시장이 이미 형성되고 활성화 되어 큰 규모이거나 기술이 진보된 국가에 진출한 다국적 기업들이 이 전략을 채택하지만, 이는 주로 해외시장에서 경쟁력을 확보하기 위해 본국 중심의 혁신을 활용하는 한계점이 있다.

둘째, 다국적 적응전략(multinational responsiveness strategy)은 국가 간의 차별성에 중점을 두고 이를 적극 활용하는데 초점을 둔다. 일반적으로 수요층의 선호도, 산업의 특성, 정부 참여 및 규제 등이 국가

별로 차이가 나고, 이러한 차이에 대응하여 제품과 서비스를 차별화하는 것이다.

셋째, 글로벌 통합전략(global integration strategy)을 채택한 기업은 글로벌 효율성 개발에 초점을 두기 때문에 글로벌한 규모의 경제에서 경쟁력을 얻기 위해 높은 수준의 상품 표준화를 특성으로 한다. 이런 기업의 해외 자회사들은 본사로부터 통제를 받으며, 생산과 판매는 현지법인 간에 긴밀히 상호의존하고 비용절감과 자원의 효율적 분배라는 통합의 필요성 때문에 중앙집권적인 조직구조가 대부분이다.

넷째, 초국적 전략(transnational strategy)은 위 세 가지 전략의 부분들을 모두 포함한다. 글로벌화를 진행하며 세계적인 경쟁력을 갖기 위해서는 비용과 수익, 효율성과 혁신이 모두 필요하다고 본다. 따라서 글로벌 효율성, 다국적 유연성, 학습을 통한 혁신을 동시에 달성하는 한편, 해외 현지의 변화나 반응에 빠르게 반응하여 통합우위를 추구한다. 이러한 기업은 조직구조가 수평적이며, 가치공유와 협동 등의 조정(coordination)에 의해 유연하게 변화에 대응한다. 각 해외 자회사들의 자원, 자산, 책임 등은 분산되어 있지만 학습된 경험과 지식을 공유함으



자료: Bartlett & Ghoshal(1987) 참고

<그림 1> 한류 음악 산업의 해외진출 전략 발전 과정

로써 자회사는 물론 초국적 기업의 발전에 유기적으로 기여하게 된다.

2.2 해외진출 전략의 성공요인

2.2.1 최고경영자의 카리스마적 리더십과 조직역량

Yukl(1998)은 리더십을 집단이나 조직의 한 구성원에 의한 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발 등으로 정의했다. 효과적인 리더십은 리더의 특성뿐만 아니라 환경을 이루는 상황에 의해 결정된다. 이와 같은 리더십의 환경적응론은 1970년대부터 여러 학자들로부터 활발히 연구되어 왔다. 또한 요즘과 같이 환경이 급변하고 미래를 예측할 수 없는 상황에서 리더는 새로운 비전을 제시해야만 한다는 새로운 차원의 이론이 강조되고 있다(A. Bryman, 1992).

최근 카리스마적 리더십으로 애플을 성공적으로 이끈 스티브 잡스는 실패를 두려워하지 않는 도전, 다르게 생각하는 창조적 사고, 팀원들을 이끄는 열정, 능력 있는 인재 발굴, 고난에도 흔들림 없는 집중력 등을 보유했다고 평가 받는다(김영한, 2011). 이러한 카리스마적 리더십은 앞으로 추구해야 할 새로운 리더십 유형으로 그 중요성이 강조되고 있다. 급변하는 환경 변화 속에서 능동적으로 적응하기 위해서는 변혁의 주체자로서 기존의 체계를 초월하여 현재의 목표 이상을 추구하는 리더가 요구되고 있다(장태운, 박찬식, 2001). 해외진출 전략의 성공에 있어서도 국내 시장에서의 위기극복을 위한 카리스마적 리더십이 매우 중요하다고 할 수 있다.

카리스마적 리더십은 1980년대까지만 해도 주로 정치적·종교적 차원에서 거론되어 왔던 유형이라 할 수 있다. 이러한 카리스마적 리더십은 초기에는

House에 의해 시작되어, Conger(1987)에 의해 앞으로 추구해야 할 새로운 리더십으로 그 중요성이 강조되었다(장태운·박찬식, 2001). Bass(1985)는 카리스마(charisma)를 개별적 배려(individual consideration), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation) 등과 함께 변혁적 리더십의 하위요인으로 제시하였다. 변혁적 리더십은 리더와 부하 양자 모두의 동기 유발 수준과 도덕 수준을 높이는 관계를 창조해 가는 과정을 강조한다(신구범, 2009). 카리스마는 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 부하들로 하여금 그러한 비전을 강력하게 지지하도록 이끌어 나가는 능력이라 할 수 있다. 즉 카리스마 속성을 지닌 리더는 부하들에게 비전과 사명감을 전달하고, 긍지를 심어주며, 존경과 신뢰를 확보해 간다. 리더는 강한 자신감을 지니고 있으며, 타인에게 영향력을 행사하고자 하는 욕구가 강하고 뛰어난 의사소통 역량을 가지고 있으며, 목표를 이념적인 형태로 전환하여 명확히 제시할 수 있고, 자신이 성공할 수 있는 사람이라는 이미지를 구축하며, 직접적인 행동을 중시하고, 자신이 제시한 사명을 달성하도록 부하들의 동기와 정서를 불러일으키는 능력을 가지고 있다(신구범, 2009).

특히, 카리스마적 리더십은 Conger et al.(1997)에 의해서 다음과 같이 다섯 가지 행동 특성으로 제시된 바 있다. 첫째, 하위자가 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 이를 구체화하는 행동. 둘째, 주변 환경이 부여하는 제약조건과 기회를 현실적으로 평가할 수 있는 환경 민감성. 셋째, 하위자들에게 호소력 있고 현실적으로 비추어지는 비전을 제시하기 위한 전제조건으로 하위자의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 민감성. 넷째, 자신이 주창하는 비전을 달성하기 위해 위험을 감수하며 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동. 다섯째, 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하는 비전통적 행동이다.

앞서 설명했던 국내 음악 시장의 협소함은 기업들에게 위협 요인으로 작용하며 이를 극복하기 위해 카리스마적 리더십을 가진 최고경영자가 생존을 위해 해외시장으로 전략적 포커스를 전환하도록 자극할 것이라고 생각할 수 있다. 기업이 해외진출을 하는데 있어서 최고경영자의 경영스타일은 기업의 글로벌화 수준을 결정하는 기본적인 요인으로 작용한다(McDougall et al., 1994). 또한 Cavusgil, Bilkey & Tesar(1979)는 해외시장에 대한 최고경영자의 몰입도가 기업이 글로벌화를 진행하는데 중요한 영향을 미친다고 주장했다.

카리스마적 리더십에서 나타나는 창조적인 사고와 조직을 이끄는 열정, 능력 있는 인재를 발굴하는 특성 등은 한류 음악시장에서 숨어 있는 인재를 찾아 내 트레이닝 시킨 후 혁신적 콘텐츠를 제작하여 시장을 선점하려는 경영자들의 특징적인 행보와 공통점이 있다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 명제를 제시하였다.

명제 1: 한류 음악시장에서 국내시장의 협소함은 카리스마적 리더십의 효과성을 높이고, 리더의 적극적인 해외진출 결정을 자극할 것이다.

국내 음악 시장은 2000년대에 들어서 디지털 음악의 등장으로 음반 수요가 급격한 감소세를 나타냈고, 동시에 불법복제, 불합리한 음반수익 배분, 저작권 침해 등으로 인하여 국내 기업들이 생존 위기에 직면하였다. 따라서 해외시장을 개척하며 돌파구를 찾기 위해서는 최고경영자의 국제적 기업가 정신이 필요한 시점이었다.

Hills(1992)는 국제적 기업가 정신을 위협감수성향, 전략수립, 수요층의 니즈 파악, 혁신활동, 현실에 맞는 비전수립, 새로운 사업 탐색의 6가지 차원으로 정의하였다. 이 글로벌 기업가 정신은 기업

에게 비전을 제시하며 핵심역량을 일궈내고 해외진출에 따르는 불확실성을 감소시키는 중요한 요소가 된다. 이때 최고경영자는, 국내는 물론이고 해외시장의 환경변화 및 차이점에 대한 인식과 핵심역량의 구축을 통해 기업의 글로벌화 프로세스에 영향을 미친다. 강력한 리더십과 새로운 비전에 기반해 목표를 구체화하고, 이 목표를 실현하기 위한 전략과 조직역량을 구축해 나간다.

이처럼 기업이 해외시장에 진출하는데 있어서 최고경영자의 역할은 매우 중요하다. 특히, 앞서 제시 하였던 카리스마적 리더십의 특성은 조직이 비전과 전략을 실행하는데 필요한 조직역량의 강화에 긍정적으로 작용할 것으로 판단된다.

명제 2: 한류 음악산업과 같은 불확실한 환경에서 카리스마적 리더십의 경영자는 혁신적 조직역량을 더욱 강화할 것이다.

2.2.2 조직역량과 해외진출 성과

Collis(1994)는 조직역량을 첫째, 경쟁자보다 기초적인 활동을 더 효율적으로 수행하는 능력, 둘째, 기업 활동을 역동적으로 개선하는 능력, 셋째, 경쟁자보다 앞서 새로운 자원의 가치를 간파하거나 전략을 개발하는 형이상학적인 전략적 통찰력 등으로 정의하였다. 다시 말해서, 조직역량은 한 조직이 다른 경쟁조직에 비해 특별하게 잘 수행하는 능력을 의미한다. Grant(1991)는 기업의 자원을 물적자원, 재무자원, 인적자원, 기술관련 자원, 무형자원, 자원을 통합·조정하는 능력의 6가지로 분류하였으며, 이러한 자원과 능력이 곧바로 기업의 성과와 연계되는 것은 아니고 이러한 요소를 바탕으로 핵심역량을 창출해야 기업이 경쟁우위를 확보할 수 있다고 했다. 조직역량은 우수한 성과의 원천이며, 해외진출의 성과를 높이는 데도 중요한 기여를 한다.

Lee et al.(2012)의 연구에 의하면, 국내 중소기업들이 해외시장에 진출하는 것이 기업의 부채를 증가시키고 위험성을 높이기보다는, 더 많은 기회를 제공받음으로써 생존의 확률을 높이는 것으로 나타났다. 이때 조직역량이 뒷받침될 경우 해외진출의 성과가 더 높아진다고 한다. 성과는 해외 매출의 성장, 브랜드 가치 증가 및 정착으로 볼 수 있으며 본 연구에서도 해외진출의 성공을 해외 시장으로부터의 매출 성장, 브랜드 가치 증가로 한정하여 살펴보고자 한다. 또한, 해외진출시 현지 파트너와의 협력을 통한 외부 관계(external relationship)는 실패를 줄일 수 있도록 완충역할을 한다. 따라서 높은 불확실성을 수반하는 한류 음악산업에서 해외시장 진출시 높은 성과를 이루기 위해서는 혁신을 이끌어 낼 수 있는 조직역량이 수반되어야 할 것이다. 이에 따라 다음과 같은 세 번째 명제를 제시하였다.

명제 3: 해외진출 전략은 혁신적 조직역량이 뒷받침 되어야 성과가 높을 것이다.

III. 사례 연구

3.1 사례 연구의 모형과 방법

본 연구에서 기업의 해외진출 성과는 앞서 살펴본 바와 같이 산업 환경의 특성, 최고경영자의 특성, 전략적 선택과 이를 행하는 조직역량의 관계에 의해 영향을 받는다고 본다. 이것은 해외시장의 경우 국내보다는 통제가능성이 낮고 불확실성은 높기 때문에 진출하고자 하는 국가나 시장에 대한 철저한 분석이 필요하고, 자사가 보유하고 있는 자원이나 핵심역량에 대한 객관적이고 명확한 이해가 중요함을 의미한다. 특히 한류 음악산업과 같이 극도로 복잡

하고 불확실성이 높은 환경 속에서 다양한 가치를 생산하며 조직의 발전을 도모하고 경쟁에서 살아남기 위해서는 리더의 창의력과 통찰력이 중요한 영향을 준다고 판단하여, 본 연구에서는 최고경영자의 특성을 리더십 중심으로 살펴보기로 한다.

〈그림 2〉는 지금까지의 이론적 고찰을 토대로 개념적 모형을 나타낸 것이다. 이 모형은 앞에서 제시한 명제 1, 2, 3을 반영한 것이다. 국내 음악시장의 환경이 열악하고 협소한 점은 기업들이 도전적으로 생존을 위한 돌파구를 찾게 되는 원인으로 작용하고, 이 과정에서 카리스마적 리더십이 고취되며 기업의 해외진출을 촉진한다. 명확한 비전과 목표를 제시하는 카리스마적 리더십으로 인해 해외진출 전략이 수립되고, 전략을 수행하기 위한 조직역량이 강화되면서 높은 성과를 이룰 수 있다는 주장이다.

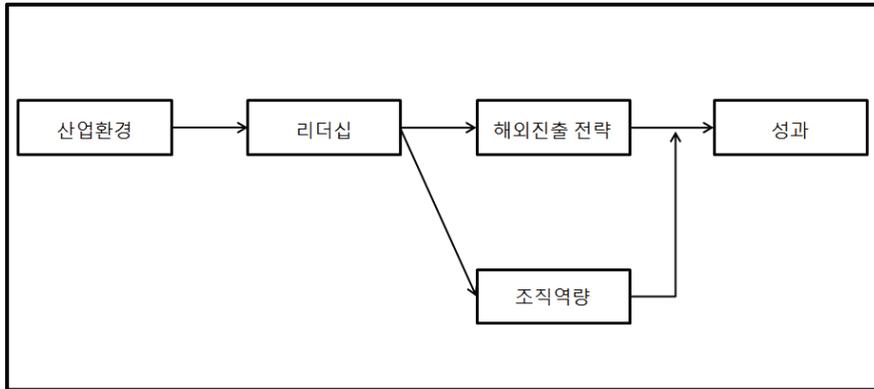
본 연구에서는 현재 K-pop의 성공을 견인하고, 엔터테인먼트 산업에서 지배적인 시장점유율을 확보하고 있으며, 활발히 글로벌화를 추진하고 있는 SM 엔터테인먼트를 사례연구의 대상으로 했다. 국내 엔터테인먼트산업의 대표적인 기업들(SM, YG, JYP 등)은 대부분 비슷한 시기에 출현했고, 경영구조나 운영 시스템이 유사하다. 엔터테인먼트 기업의 초기 시장 개척자이자 선두를 달리고 있는 SM엔터테인먼트의 사례를 통해 전형적인 특징을 파악할 수 있다고 판단하여 단일사례 연구를 진행하였다.

사례의 구체적인 자료들은 기업으로부터 제공받은 공식·비공식 자료, 외부에 공개되었거나 기사화된 자료를 분석하고, 핵심 실무자와의 인터뷰를 통하여 수집하였다.

3.2 SM엔터테인먼트의 특징

3.2.1 연혁

1995년 설립된 SM엔터테인먼트는 H.O.T, 보



〈그림 2〉 연구의 개념적 모형

아, 동방신기, 소녀시대, 샤이니, 슈퍼주니어 등 수많은 스타를 배출해 온 한국을 대표하는 엔터테인먼트 기업이다. SM은 캐스팅(오디션), 트레이닝, 프로듀싱 시스템을 기반으로 초기에는 TV프로그램 제작물을 공중파 및 케이블 방송에 납품하는 외주 프로그램 제작과 함께 신인 발굴 및 음반기획을 병행하는 연예 매니지먼트 사업을 주력으로 하였다. 현재는 해외 자회사 신설, 전략적 제휴 등으로 사업영역을 지속적으로 확대하며 아시아, 그리고 전세계로 뻗어 나가고 있다. 1998년 H.O.T.의 중국 진출로 시작된 해외진출 사업은 13년이 지난 2012년 현재 '신한류'로 불리는 전세계의 K-pop 열풍을 주도하고 있다. 2000년 4월에는 국내 엔터테인먼트 기업 최초로 KOSDAQ에 등록했다.

현재 SM의 소속가수들은 일본뿐만 아니라 전세계적으로 선풍적인 인기를 얻고 있다. 또한, 최근 언론 보도 등을 통해 화제가 되었던 SM소속 가수들의 파리공연은 단지 아시아 시장뿐만 아니라 글로벌 시장에서의 가능성을 보여주는 사례가 되었다. SM TOWN의 뉴욕 및 도쿄돔 공연에 이어서 유튜브, 페이스북 등 다양한 경로를 통해 남미 등 기존에는 생각지도 못했던 국가에서 공연을 하며 더욱 넓은

지역의 팬층과 다양한 사업기회를 획득하며 글로벌화를 이루고 있다.

3.2.2 사업영역

SM엔터테인먼트는 2007년부터 신규 사업을 확장하며 사업 다각화를 추진하고 있다. 기존의 사업 분야로는 ①가수나 연기자를 발굴하여 훈련 및 교육시키는 캐스팅 및 트레이닝, ②가수나 그룹의 이미지를 정하고 음악의 컨셉을 결정하여 음반이 나오기까지 녹음과 음악 작업을 총괄하는 프로듀싱, ③가수와 연기자를 홍보하고 각종 매체에 프로모션을 담당하는 매니지먼트, ④음반 홍보와 CF, 공연, 이벤트, 행사 등을 담당하는 마케팅 및 에이전시, ⑤디지털 음반 및 콘텐츠를 관리하는 온라인 콘텐츠 사업 등이 있다. 그리고 해외지사(일본, 미국)를 설립하여 글로벌화를 주도하고 있다.

지금까지의 SM엔터테인먼트의 사업 유형을 살펴보면, 관련 및 비관련 사업이 혼합되어 다각화가 이루어지는 것을 알 수 있다. 최근 신규 사업 분야에서 비관련 다각화가 많이 일어났는데, 패션사업과 노래방 사업 등을 통해 1)PPL효과와 콘텐츠 활용 사업

1) Product Placement: 특정 상품을 방송 매체 속에 의도적이고 자연스럽게 노출시켜 광고 효과를 노리는 광고 전략(대중문화사전, 2009)

의 다각화를 이루고 있다. 특히, 소속 연예인을 광고 모델화 하거나 마케팅에 적극 활용하는 부가 수익 창출 전략을 수행하고 있다. 또한 연예 매니지먼트 회사의 공통적인 특징인 요소시장과 생산시장, 배급시장에 모두 참여하는 수직적 통합을 실천하고 있다.

3.2.3 경영성과

〈그림 3〉은 SM엔터테인먼트의 2003년부터 2011년의 매출액, 수출액, 영업이익의 변동을 나타낸 것이다. 아래 그림을 살펴보면, 2003년 190억의 매출액을 시작으로 2011년 1,099억 원에 이르기까지 지속적인 성장을 하고 있다.

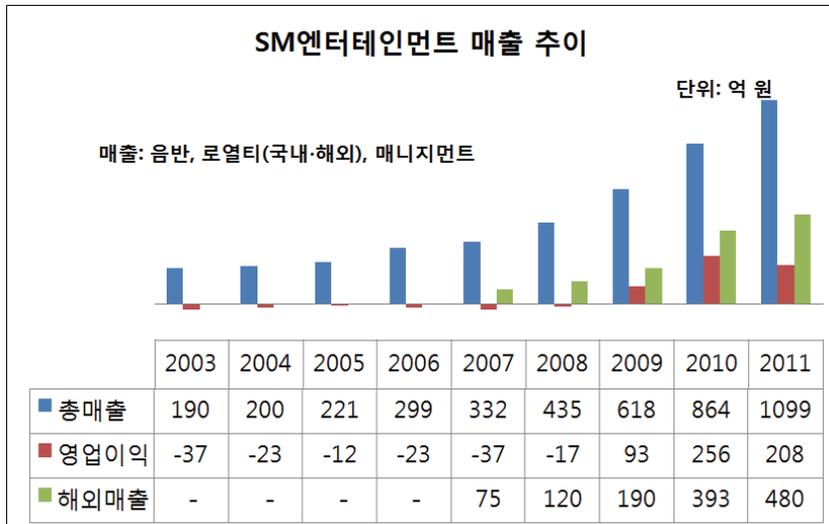
SM이 2011년도에 기록한 지역별 매출은 국내 619억 원, 일본 336억 원, 기타 143억 원 순이다. 국내 매출은 전년에 비해 173억이 올라 27.9%의 상승률을 기록했으며 일본 매출은 약 30억 원 가까이 감소했다. 반면 기타 지역(유럽, 북미 등)에서 92억 원이 늘어 64.3%의 증가를 기록하였다.

주목할 만한 것은, 해외시장에서의 매출이 전체 매출의 30~45%를 차지하며 거의 절반에 가까운 수치를 나타내고 있다는 사실이다. 영업이익 또한 2003년부터 2008년까지 점차적으로 영업이익의 적자폭을 줄여오다가 2009년도에 흑자로 전환하게 된다. 이는 2009년부터 본격적으로 해외활동을 시작한 동방신기의 활약에 기인한다, 2010년 1분기 국외 로열티 매출만 130억 원에 이르렀고, 그 후 소녀시대의 성공으로 꾸준히 해외매출을 이끌어내며 영업이익 또한 상승세를 보이게 되었다.

2011년 매출구조는 음반사업 39.2%(음반/ 음원 21.6%, 로열티매출 17.6%)와 매니지먼트사업 60.8%로 2010년 4분기 이후 음반사업 비중이 지속적으로 감소세를 보였다.

3.3 SM엔터테인먼트의 해외진출 전략

Bartlett & Ghoshal(1987)은 기업이 글로벌화를 이루기 위해 해외진출을 시도할 때는 표준화 전



자료: SM사업보고서, 음악산업백서(2011) 한국콘텐츠진흥원 참고

〈그림 3〉 SM엔터테인먼트 매출추이 현황

략과 현지화 전략 두 가지가 병행하여 이루어져야 한다고 했다. SM엔터테인먼트는 2000년대 초반 해외시장에 진출하면서 회사의 낮은 인지도와 진입 장벽의 수준을 최소화하기 위해 현지화 전략을 썼다. 대표적인 예가 보아 프로젝트다.

보아는 과거 S.E.S가 한국에서의 스타성과 흥행성을 검증받고 일본 시장에 진출한 것과는 달리 시작부터 '일본 신인가수'라는 개념으로 출발했다. 이것은 S.E.S의 일본시장 실패를 통한 SM의 해외진출 전략의 변화이자 도전이었다. 보아는 캐스팅 단계부터 일본진출을 염두에 둔 해외진출용 콘셉트에 맞게 섭외되어, 11세 때부터 춤과 노래는 물론 현지 아나운서에게 직접 일본어 교육을 받았다. 데뷔 후에도 한국인이라는 사실을 일부러 부각시키지 않았고, 인지도가 높아진 후 점차 한국인이라는 사실을 드러냈는데, 이것은 일본 대중들에게 거부감을 주지 않기 위한 전략이었다. 결국 보아는 한국인도 일본인도 아닌 아시아인으로서 받아들여지게 되었다.

데뷔 과정에도 일본 유명 음반회사인 AVEX, 일본 최고의 TV프로덕션인 요시모토와 함께 현지법인 SM Japan을 설립하여 보아를 데뷔시켰다. 일본 최대 규모의 음반 기획사인 AVEX와의 라이선스 협정 체결을 통해 SM에서 라이선스를 취득하여 발매되는 음반은 일본에서 'AVEX 연예인'으로 소속되어 AVEX 제휴사를 통해 자유롭게 음반을 낼 수 있다.

AVEX에 소속된 연예인은 한국에서 앨범을 발매할 때 'SM엔터테인먼트 연예인'으로 소속되어 자유롭게 음반 발매를 할 수 있게 했다. 이런 파트너십 체결로 인해 보아는 현지 최대의 음반 기획사의 영업망과 마케팅의 힘을 이용하여 안정적으로 활동할 수 있는 기틀을 마련하게 됐다(박영은·이동기, 2010).

진출 시기 또한 시장조사 후에 진행했다. 보아가 일본에 진출한 2001년은 일본 현지에서 아무로 나미에, 우타다 히카루, 하마사키 아유미 이후 특별한 거물급 여가수가 배출되지 않은 공백기였다. 다른 일본 현지 음반기획사들도 슈퍼스타급 여성 가수의 재목을 찾기 위해 노력을 기울이고 있었다. SM엔터테인먼트는 이 시기를 잘 공략하여 AVEX와 파트너십을 체결한 뒤 AVEX가 보아에 집중하도록 유도했다.

지금까지 보아가 일본에서 출시한 음반은 총 15장이다. 싱글 앨범은 2001년 5월부터 2003년 12월 까지 모두 9장을 냈고, 이 앨범들은 모두 10만장 이상 팔려나갔다. 역대 최고의 판매를 기록한 'Valenti'는 싱글로만 31만장을 판매했다. 정규 앨범의 판매규모는 훨씬 컸다. 정규 앨범 1, 2집에서 각각 130만장씩 모두 260만장의 판매고를 올리며 780억 원의 매출을 올렸다. 이 외에 외부 활동과 한국에서 발매된 'ID: Peace B' 등 일본에서 라이선스로 판매한 3장의 앨범을 모두 합산하면 총 472만장에 1,000억 원이 넘는다. 이 수치는 국내 내수시장에서는 달

〈표 1〉 보아의 일본 활동 총 매출액 (2001.03~2004.03)

	발매량	판매량	매출액
싱글앨범	9장	188만장	192억 원
정규앨범	2장	260만장	780억 원
라이선스앨범	3장	11만장	30억 원
CF	-	-	15억 원
콘서트	-	-	26억 원
계	15장	472만장	1,043억 원

자료: 일본음반협회, smtown.com

성하기 어려운 규모이다.

무형적 측면의 성과도 간과할 수 없다. 일본 국민들의 한국에 대한 인식에 조금씩 변화가 생긴 것이다. 자국의 침체된 음반시장에 조그마한 한국 소녀가 들어와서 완벽한 일본어로 노래를 부르고 춤을 추면서 시장에 활력을 불어 넣는 모습을 보고, 자신들의 음악에 대해 자부심을 가진 일본 대중들은 한국의 음악과 가수에 대해서 다시 생각하게 되었다. 그리고 세계 제 2위 규모의 일본 시장에서 약진한 보아는 세계 유수의 언론에도 자주 이슈화되면서 간접적으로 한국의 음악을 알리는 계기를 만들었다. 특히 보아가 오리콘 차트 1위에 오를 때마다 영국 파이낸셜타임즈에서 1면으로 이 소식을 전하기도 했다(OSEN, 2010.10).

보아의 성공에 힘입어 동방신기도 같은 현지화 전략으로 일본에 진출했고 성공을 거두게 된다. 동방신기는 일본에서 한국 연예인으로는 최고의 인기를 자랑했던 배용준의 인기를 넘어서며 가장 영향력 있는 한류 스타로 군림하게 되었다. 2009년 동방신기 활약에 힘입어 2010년 1분기 국외 로열티 매출이 130억 원에 이르고, 2008년 5명의 멤버 가운데 3명이 탈퇴해 유노윤호와 최강창민 등 2명으로 팀이 재편되는 우여곡절을 겪은 후에도 2012년 1월 18일 요코하마 아레나 공연을 시작으로 일본 투어 공연을 통해서 55만 명의 관객을 동원하며 960억 원의 매출액을 기록했다(TVN enews, 2012).

보아의 성공 후 국내·외 문화산업의 환경은 스마트폰의 보급과 SNS의 발달로 지각변동이 일어나게 된다. 문화콘텐츠를 교류하는데 물리적 거리가 장애가 되지 않는 이른바 IT 정보화 시대가 도래한 것이다. SM엔터테인먼트는 2009년 6월에 일찍이 유튜브에 공식 채널을 마련했다. 이것은 이미 SM내부에서 10여 년 전부터 예견했던 일로서, 뉴미디어부를

설치하여 SNS 관련 플랫폼을 집중적으로 연구해 왔다. 현재 SM엔터테인먼트는 유튜브, 페이스북에 공식 채널을 운영 중이고, 슈퍼주니어 멤버별 트위터 개설, 보아 개인 트위터 개설, f(x) 공식²⁾ 미투데이와 멤버별 미투데이 개설, 샤이니 공식 미투데이와 온유 미투데이를 개설하여 운영하고 있다. 뉴미디어 전담 팀은 일주일에 서너 번 이상 다양한 콘텐츠를 지속적으로 업로드하며 관리하고, 모든 포스트는 영어와 한글을 동시에 사용하여 올린다.

SNS를 이용한 홍보는 크게 가수들 영상 배포, 팬들과의 소통, 가수 관련 상품 판매, 앨범발매나 수상, 캐스팅 소식 등 관련 뉴스의 전달, 해외방문 일정 홍보로 이루어지고 있다. 가까운 미래에는 SNS를 이용한 글로벌 오디션 개최도 검토 중이다. 이러한 서비스로 인해 전세계의 팬들은 시공간을 초월하여 정보를 교환하고 자신이 원하는 문화를 접할 수 있게 되었다. 자신이 좋아하는 스타의 정보를 뜻이 맞는 사람들과 공유하며 강한 응집력을 형성하고, 이들이 조직화되어 문화 트렌드를 리드하는 것이다. 이제는 개별적 정체성을 갖고 프로슈머(prosumer)로서 문화를 창조하는 '팬'의 개념이 아닌 소통을 통한 '가상조직'의 개념이 형성되고 있다. SM엔터테인먼트는 이런 변화를 예측하고 새로운 마케팅을 구현해 냈다. 영화, 책과 같은 콘텐츠는 소비자가 선 결제 후 콘텐츠를 즐기는 구조인 반면, 음악의 경우는 라디오나 텔레비전 등을 거쳐서 소비자가 우선적으로 학습 후 구매하는 구조이다. 이것은 곧 홍보수단이 결정적인 역할을 한다는 것을 의미한다. 예를 들면, SM은 소녀시대를 일본 시장으로 진출시킬 때 일체 기존 매스미디어에 노출시키지 않았다. 앞서 설명했던 뉴미디어에 집중하여 음원을 홍보하고 팬들과 소통했다. 그리고 바로 2010년 8월 25일에 일본 도쿄 아리아케 콜로세움(Ariake Colosseum)

2) 소셜 네트워크 기반 마이크로 블로그 서비스, 미투데이 테마 이야기, 유명인 공식 미투데이 소개(www.me2day.net)

에서 쇼케이스를 개최했다.

“소녀시대의 일본 진출 전략은 유튜브와 같은 뉴미디어를 이용한 표준화 전략이었습니다. 일체 기존 매스 미디어에는 노출하지 않고 바로 일본 현지 쇼케이스를 열었습니다. DVD 구매자만이 참석할 수 있는 쇼케이스였는데, 수용 가능 관람객의 3배 이상이 몰렸고 NHK에서 관심을 갖고 취재했습니다. 소녀시대는 일본에서 데뷔도 하기 전에 이미 막강한 뉴스거리가 되었습니다.”
(SM엔터테인먼트 김영민 대표, 2012 한류 미래전략 포럼 1차 워크숍 인터뷰 中)

쇼케이스를 위해 소녀시대가 일본에 입국하는 과정에서 이미 공향에는 수천 명의 팬들이 찾아와 환호하며 마중했고, 이 모습을 본 소녀시대 멤버들이 더 놀라워하는 진풍경이 연출되었다. 도쿄에서 쇼케이스가 진행되는 약 30여분 동안 소녀시대는 다섯 곡의 노래를 불렀고, 아리아케 콜로세움을 가득 메운 2만여 명의 팬들은 한 곡도 빠지지 않고 한국어로 따라 불렀다. 천 명 이상의 현지 기자들과 특파원들도 이 현상에 놀라워했다. 이날 찾아 온 팬의 70% 이상이 여성 팬들이었다. 일본은 음반시장에서 10~20대 여성들이 가장 큰 소비자로 군림하고 있는 구조를 가지고 있다. 이날 쇼케이스의 성공은 바로 음반 구매로 이어졌고, 소녀시대는 어렵지 않게 안정적으로 일본 활동을 시작하게 되었다. 그리고 이런 현상은 중앙아시아를 넘어 유럽에까지 나타나게 된다. 제작 단계부터 세계 시장을 겨냥해 북유럽 출신의 유명 작곡가가 제작한 소녀시대의 멜로디 라인은 유럽인들에게 그대로 흡수되었고, 간단하고 반복적 후렴구를 사용한 ‘후크송’은 유럽인들도 한국어로 소녀시대의 노래를 따라 부르게 만들었다.

SM엔터테인먼트는 국외 로열티 매출의 80% 이상이 일본에서 발생하고 있지만 꾸준한 투자로 유럽 시장을 공략하며 새로운 수익원을 개척하고 있다. 2011년 6월 10일, 11일 이틀간 열렸던 프랑스 파리 투어에서 거둔 매출 중 운영비 등을 빼고 나면 수

익은 거의 발생되지 않았지만, 이 공연은 SM의 인지도를 높이는 브랜딩을 목적으로 한 투자의 개념이었다. 공연 이후 SM 소속 가수들의 음원 다운로드 횟수가 폭발적으로 늘어났고, 각종 현지 매체에서 비중 있게 다룸으로써 큰 홍보효과를 볼 수 있었다.

최근 들어서는 EXO-K와 EXO-M이라는 두 그룹이 같은 날 같은 시각에 동일한 곡을 한국어와 중국어로 각각 발표하며 한·중 동시 데뷔하는 통합형 해외진출 전략을 추구하고 있다. 이는 한국어와 중국어를 시작으로 글로벌 무대에 진출하여 EXO의 음악으로 전세계를 사로잡겠다는 목표다. SM은 공식 데뷔 전에 이들의 티저 영상을 공식 홈페이지, 유튜브 채널, 페이스북, 네이버와 함께 중국의 웨이보, 시나, 소후, 요쿠 등을 통해 전세계에 공개하였다. 또한 티저 영상과 사진을 통해 소개된 일부 멤버가 어느 팀에서 활동하게 될지 공개하지 않고, 멤버를 순차적으로 한 명씩 공개하는 전략으로 팬들의 궁금증을 극대화하여 데뷔 전부터 이슈를 만들어 내고 있다.

이와 같이 SM엔터테인먼트는 해외시장의 입지를 분석하고, 진입 시점을 결정하며, 효과적인 방법으로 해외시장을 공략함으로써 성공적인 글로벌화를 추진할 수 있었다. 환경변화에 유연하게 대처하며 현지화 및 표준화 전략을 적절히 혼합한 전략은 SM엔터테인먼트가 해외시장에 진출하는데 효과적으로 작용했다고 할 수 있다.

3.4 조직적 특성

3.4.1 경영체제

SM엔터테인먼트의 경영체제는 프로듀서 중심체제이다. 창업자인 이수만 회장이 총괄 지휘하며 그 밑으로 캐스팅, 트레이닝, 프로듀싱, 마케팅의 4단계로 나누어진 전문 프로듀서들이 있다. 그리고 경

영, 재무, 법률 등의 업무는 김영민 SM대표이사가 총괄한다. 경영과 콘텐츠 프로듀싱이 분리되어 있으며, 분리된 부서는 서로 관여하지 않는다. 이 같은 경영체제는 연습생이 스타가 되기까지 기다릴 수 있는 자금동원과 완성도 높은 콘텐츠를 제작하는데 필요한 자원과 시간을 효율적으로 운영할 수 있도록 했다.

이수만 회장은 프로듀서의 최고 책임자로서 그룹의 네이밍, 스타일 기획, 콘셉트와 음악 장르 선정 등을 처음부터 끝까지 기획하고 관리하며, 해외 비즈니스를 풀어나가는 업무에 집중한다. 다시 말해서, 그는 미래를 위한 큰 그림을 그린 후, 세부 그림은 단계별 전문 프로듀서들에게 맡기는 것이다. 이는 리더의 현실 인식과 미래 예측을 토대로 통찰력과 냉철한 판단에 의한 신속한 의사결정으로 불필요한 정보를 버리고 명확한 비전 설정과 집중적 투자를 가능하게 함으로써, 경쟁자보다 한 발 빠르게 시장에 진입하고 시장을 선도하게 하는데 기여했다.

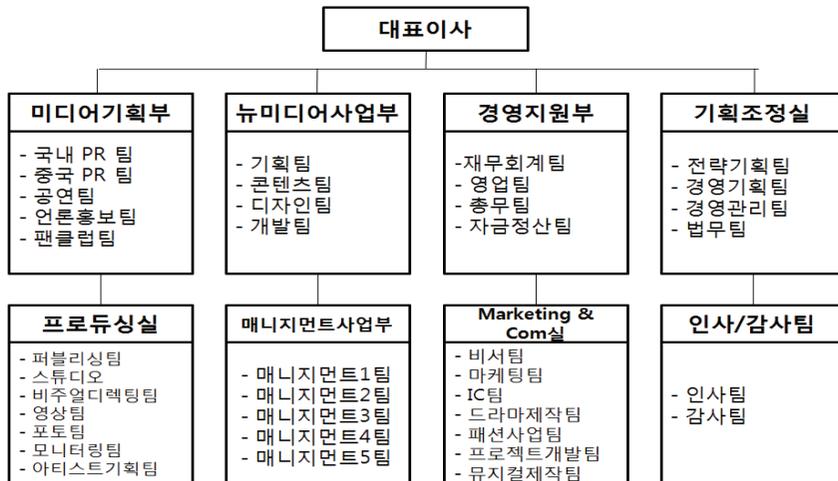
이와 같은 프로듀서 경영체제는 각 단계로 나누어진 하위 전문 프로듀서들이 유기적으로 움직이면서

변화하는 환경에 빠르게 대처하고, 해외시장 진출도 효율적인 방법으로 적절한 시기에 이루어질 수 있게 하는데 기여했다.

3.4.2 조직구조

SM엔터테인먼트의 2012년 현재 조직도는 <그림 4>와 같다. 대표이사 산하에 크게 8개부서 34팀으로 이루어져 있다. 1999년 상장 이전에는 경영기획부, 음반기획부, 해외사업부, 인터넷사업부, 녹음실 등의 5개부서로 구성되어 있었다.

조직구조(organizational structure)란 기업의 명령전달 체계, 의사소통의 경로로서 업무를 어떻게 나누고 조화시킬 것인지 규정하며, 기업의 수립된 전략을 실행하는데 중요한 역할을 한다. SM엔터테인먼트의 조직구조는 2000년 4월 코스닥 상장을 전후로 해서 나뉜다. 초기 조직구조는 캐스팅, 트레이닝, 기획, 프로듀싱, 매니지먼트, 마케팅까지 모든 것을 하나의 부서에서 담당하는 사업별 조직구조 (divisional structure) 형태였다. 사업별 조직구조



자료: SM엔터테인먼트 사업보고서(2011) 참고

<그림 4> SM엔터테인먼트 조직도

의 가장 뚜렷한 특징은 조직의 산출물을 기준으로 부서화가 이루어진다는 점이다(Daft, 2003). 이런 조직형태는 사업 초기에 회사의 규모가 크지 않고, 환경에 빠르게 적응해야 하는 신속성이 요구되던 시점이었기 때문에 필요했다. 하지만 코스닥 상장은 SM에게 공신력 있는 기업조직의 면모를 갖추어나야 하는 동기를 부여했다. 그리고 해외시장에 효과적으로 진출하기 위해 더 전문화된 조직의 필요성을 느끼게 했다.

따라서 SM엔터테인먼트는 파트별로 전문화된 팀을 구성하여 체계적으로 글로벌 인재를 양성하기 위한 시스템을 구축했다. 현재 SM의 조직구조는 경영, 기획, 프로듀싱, 매니지먼트, 마케팅 등 전문적이고 공통적인 기능을 중심으로 부서화 된 기능별 조직구조(functional structure)의 모습을 하고 있다. 기능별 구조는 전문지식이 목표달성에 중요하고, 수직적 계층을 따라 조직이 통제되고 조정되어야 할 경우 효과적이다(Daft, 2003). 즉, 프로듀싱 팀에서는 프로듀서들을 중심으로 인원이 부서에 배치되고, 프로듀서팀의 책임자는 모든 프로듀싱 활동에 대한 책임을 지게 되는 것이다. 이 경우 분업화, 전문화의 장점이 있는 반면 부문 간의 의사소통과 업무 협조의 어려움이 생길 수 있지만, SM의 경우 이수만 회장의 리더십과 조직의 역량이 조화를 이루며 일반적인 단점이 상쇄될 수 있었다.

3.4.3 조직문화

SM엔터테인먼트는 창업 후 오늘날까지 프로듀서 시스템을 유지하고 있다. 이수만 회장을 중심으로 분명한 지침이 만들어지고, 일사분란하게 움직이는 조직적 특성을 나타낸다. 이 과정에서 SM엔터테인먼트 내부에서는 공과 사를 분명하게 하는 한 편, '소통'을 중요시 한다.

좋은 성과를 내거나 장기 소속하면서 뛰어난 역량

을 보인 가수나 직원들에게는 최고 수준의 보상을 하려 한다. 대표적인 예가 스톡옵션(stock option)이다. SM엔터테인먼트는 2008년 3월 말 임직원 50여명에 최소 2,000주에서 최대 3만주까지 총 28만 8,000주를 2011년 3월 말부터 2012년 3월 말까지 1주당 2,510원에 행사할 수 있는 스톡옵션을 줬다. 또한 2009년 3월 말에도 임직원 80여명에게 최소 2,000주에서 최대 4만 7,000주까지 총 48만 5,500주를 2011년 3월 말부터 2012년 3월 말까지 1주당 1,880원에 행사할 수 있는 자격을 부여했다(매일경제, 2012. 04. 09). 또한 강타는 1996년 H.O.T로 데뷔한 후 현재까지 SM에 소속되어 있으며, 회사에서 이사 직함을 부여하여 후배들의 프로듀싱과 기획에 참여하도록 했다.

업무나 개인적인 관계에서는 특히 '소통'을 중요시 한다. 직급대신 '님'자로 호칭을 통일시켜 계층을 수평화 했고, 평직원들이 프로젝트 진행 상황이나 아이디어를 회장에게 직접 보고할 수 있는 보고시스템 체계를 마련했다. SM소속 가수를 비롯하여 임직원들은 이수만 회장을 '선생님'이라 부른다. 즉각적인 보고와 여러 경로에서의 아이디어 출현으로 인해 예기치 않은 프로젝트가 시작되기도 하고, 유연성 있는 커뮤니케이션을 통해 신속한 일처리가 가능하다. 유튜브가 한국에 상륙하기도 전에 SNS관련 플랫폼을 연구하여 뉴미디어 마케팅을 성공시킨 것도 이러한 조직문화를 기반으로 했다고 평가할 수 있다.

IV. 사례분석 결과

4.1 리더십과 해외진출 전략

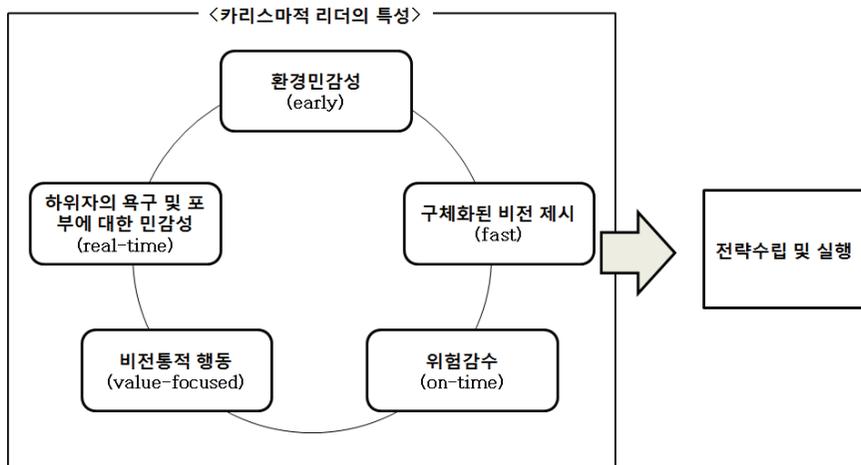
빠르게 변화하고 불확실성이 높은 문화콘텐츠 산업의 환경에서 최고경영자의 카리스마적 리더십은

해외 진출이라는 새로운 시장기회를 한발 앞서 포착할 수 있도록 했다. 그리고 신속한 의사결정으로 제때에 적절한 양의 자원을 올바른 곳에 분배하여 SM 엔터테인먼트가 시장의 리더가 될 수 있도록 하였다. <그림 5>는 한류 음악산업에서 환경변화에 대한 카리스마적 리더의 대응을 나타낸 것이다.

예를 들면 이수만 회장은 남들보다 먼저(early) 해외시장의 기회를 포착, 신속하게(fast) 스타 제조 시스템과 같은 프로젝트를 추진, 과감하게(on-time) 해외시장에 진입하였다. 그리고 대중과 언론들의 반응을 실시간(real-time)으로 모니터링하고 후속조치가 이루어지도록 유도하며, 가치지향적 사고(value-focused thinking)에 기반을 둔 경영을 함으로써 지속적 성장(sustainable growth)을 가능하게 했다고 평가된다. 이 과정에서 이수만 회장은 추구하는 핵심 가치(core value)가 무엇인지를 명확히 했고, 달성해야 할 목표가 무엇인지 구체화시켰다. 그 결과 'The Future of Cultural Technology'라는 가치를 제시하고, 그것을 달성하기 위한 가치사슬(value chain)을 구조화 했다.

Cultural Technology는 문화산업 기술이라고도

하고, 머리글자를 따서 CT라고 부르기도 한다. 국내에서 만들어진 이 용어는 좁게는 문화콘텐츠를 디지털화하는 기술을 의미하며, 넓게는 문화산업과 관련한 과학기술뿐만 아니라 인문사회, 문화예술 분야의 지식과 노하우를 포함하는 복합적인 기술을 의미한다(최혜실, 2006). 이 가치를 이루기 위해 이수만 회장은 'SM TOWN Virtual Nation'라는 개념을 제시하며 온라인 채널을 통한 콘텐츠 유통의 중요성을 강조한다. 'Virtual Nation'이란 '문화기술(Cultural Technology)'에 인터넷과 소셜미디어 발전이 더해지면서 시간과 공간을 초월해 문화콘텐츠를 공유하고 동질감을 느끼는 글로벌 가상 공동체의 개념이다(ZDNet Korea, 2011.11). 페이스북과 유튜브와 같은 뉴미디어를 통해 K-pop을 비롯한 한류가 빠르게 그 영역을 확장하며 확산할 수 있다는 사실을 빠르게 인식하고 그것을 기업의 비전으로 삼았다. 특히 유튜브와 같은 뉴미디어, 통신 네트워크, 모바일 스마트 단말기 등은 'SM TOWN'의 가상 국가 구축뿐만 아니라, 신한류를 이끄는 밑거름이 되고 있다.



<그림 5> 한류 음악산업에서 환경변화에 대한 카리스마적 리더의 대응

4.2 리더십과 조직역량

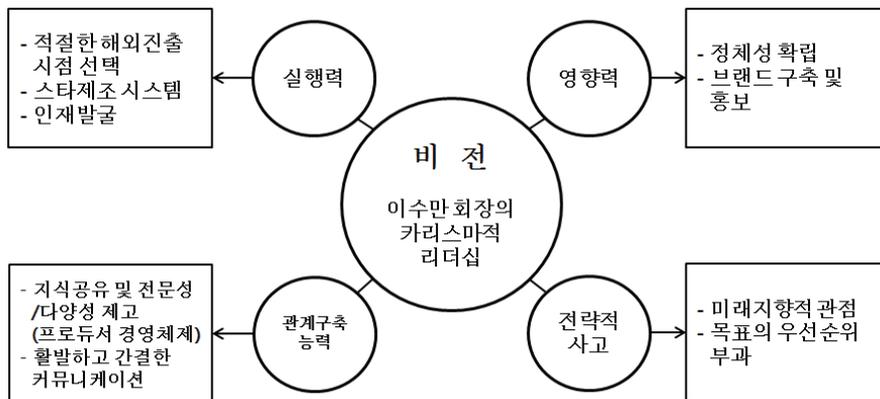
최고경영자의 유능함은 리더에 대한 신뢰를 이끌어내는 중요한 요인이다. 어떤 특정 영역에 영향력을 미칠 수 있는 기술이나 역량, 지식을 의미하는 능력(ability)을 조직의 리더가 갖추었을 때 조직원들은 그에게 의존하고 싶어 한다. 이것이 바로 리더의 유능함이 조직의 신뢰와 연결되는 근본적인 이유이다.

이수만 회장이 보여준 유능함은 <그림 6>에서 보는 바와 같이 첫째, 강한 '실행력'으로 구성원들이 새로운 아이디어를 생각해 그것이 빠르고 효율적으로 결실을 맺도록 했다. 예를 들어, 유튜브가 국내에 상륙하기도 전에 관련 플랫폼을 개발하여 적절한 타이밍에 SNS를 이용한 표준화 전략을 실행했다. 둘째, 적극적으로 매스미디어(mass media)와 소통하며 SM의 전략과 아이디어 등을 내·외부에 알리고 설득하면서 강한 '영향력'을 보여주었다.

그의 이러한 열정은 조직이 더욱 확신을 갖고 따르게 하는 촉진제 역할을 했다. 셋째, 전략적 사고에 기반해 새로운 정보를 흡수한 후, 구성원 모두가 미래에 보다 나은 결정을 내릴 수 있도록 목표와 그 우선순위를 부과했다. 넷째, 프로듀서 경영시스템으로 업무를 분업화, 전문화시킴으로서 조직이 결집력을

갖게 하였다. 각자의 역할을 다하는 사람들을 단순히 모으는 것만으로는 큰 효과를 기대할 수 없다. 하지만 SM은 이수만 회장의 프로듀서형'관계 구축'에 의해 팀 내에 강한 결집력이 형성되어 더 크고 좋은 결과를 이끌어 낼 수 있었다.

이 네 가지의 특징적인 모습들은 앞서 제시했던 카리스마적 리더십의 특성들과 유사하다. 이러한 카리스마적 리더십의 영향으로 SM은 다음과 같은 조직역량을 강화할 수 있었다. 첫째, 큰 그림을 보는 안목이 생겼다. SM의 해외진출 과정을 살펴보면 단기적인 목표가 아닌, 큰 비전아래 하나의 목표를 순차적으로 이루어나가는 형태를 갖는다. 우선순위를 정하고 데이터를 분석하고 활용하며 이를 데이터베이스화 하여 미래를 예측하는 지표로 활용한다. 둘째, 개인적인 관심사와 흥미유발이다. 프로듀서 경영 시스템으로 인해 업무가 분업화되고 전문화됨으로써 팀원들의 상당수가 자신의 업무는 물론이고 관련 업무에 관한 지식을 공유하고 학습하게 되었다. 이 과정에서 자연스럽게 형성된 학습과정은 더 전문적이고 체계적인 지식을 생산할 수 있게 하였고, 특히 힘든 업무와 자신이 감내하는 책임 사이에 건전한 균형을 유지할 수 있게 했다. 이 균형이 업무의 집중력을 높여주는 역할을 한다. 셋째, 팀 내에서 전



<그림 6> 카리스마적 리더십에 의한 조직역량 구축

문가들이 하나의 문제를 다양한 시각으로 볼 수 있기 때문에 서로의 차이점을 받아들일 수 있게 되었다. 이런 다양성은 SM의 성장 매개체로 작용했다. 예를 들어, 한 아이돌 그룹의 콘셉트는 하나지만 그 안의 멤버들은 각기 다른 캐릭터로 다양화 할 수 있었다. 넷째, 인재발굴이다. 학습과 경험을 토대로 SM은 숨은 보석을 찾아내는 눈을 가지게 되었고, 스타가 되길 원하는 인재들이 실제로 행동할 수 있는 곳, 변화를 이룰 수 있는 곳에 스스로 모이게 만들었다. 이런 강력한 인재 흡인력은 환경변화에 적극적으로 맞설 수 있는 원동력이 되었다.

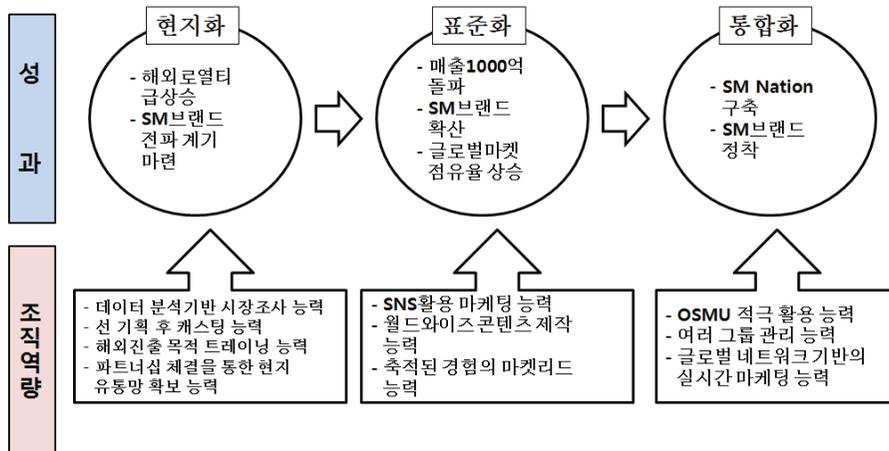
4.3 조직역량과 해외진출 성과

SM엔터테인먼트는 캐스팅, 트레이닝, 프로듀싱, 마케팅의 4단계로 이루어진 전문 프로듀서 방식의 경영을 한다. 이수만 회장이 프로듀서의 최고 책임자로서 그룹의 네이밍, 스타일 기획, 콘셉트 및 음악 장르 등을 기획하고, 그 밑의 전문 프로듀서들이 단계별로 프로듀싱을 하며 한 회사에서 콘텐츠 기획에서 매니지먼트까지 원스톱으로 담당한다. 예를 들면, 글로벌 오디션과 온라인 오디션을 통해 스타를

발굴하고 노래부터 안무, 연기, 작곡, 외국어까지 집중적으로 교육시킨다. 이어서 스타에게 맞는 음악과 뮤직비디오를 제작하고, 광고와 콘서트·영화·뮤지컬 등에 출연시키기까지 모든 역할을 SM에서 담당하고 있다.

이와 같은 SM엔터테인먼트의 사업 모델은 원석에서 다이아몬드를 가공하는 식의 조직역량이 있었기에 가능하다. 예를 들면 좋은 원석(스타 DNA)을 보는 눈을 가지고 원석을 골라낸 뒤, 좋은 디자인과 색깔으로 가공하여 가장 잘 팔리는 시장에 내놓는데 필요한 조직역량을 구축해 왔다. 이러한 조직역량은 해외진출 전략에 따라 그 전략실행을 뒷받침함으로써 높은 성과를 달성하는데 기여한다. 첫째, 현지화 전략의 경우, 데이터 분석 기반의 시장조사를 실시하여 처음부터 해외진출 목적의 캐스팅 및 트레이닝을 하고, 현지에서 짧은 시간 내에 성과를 낼 수 있도록 파트너십 체결을 통한 현지 유통망을 확보하였다.

그 결과, 해외로열티가 급상승하며 SM 브랜드를 해외에 알리고 전파하는 계기가 마련되는 성과를 거두게 되었다. 둘째, 표준화 전략의 경우, SNS를 적극적으로 활용하는 마케팅을 펼치고 국내에서 축적



〈그림 7〉 조직역량과 해외진출 성과의 관계

된 마케티드 경험을 토대로 세계 눈높이에 맞는 월드와이드 콘텐츠를 기획 및 제작함으로써 매출 1,000억 원 돌파, SM 브랜드 확산, 글로벌 마켓 점유율 상승이라는 가시적 성과를 이루었다. 셋째, 현지화와 표준화를 동시에 실시한 통합화 전략의 경우, 콘텐츠는 물론이고 아이돌 그룹에 이르기까지 OSMU(One Source Multi Use)를 적극 활용하며 그 효과를 극대화 시키고 글로벌 네트워크 기반의 실시간 마케팅 능력을 기반으로 'SM Nation'이라는 온라인 가상 국가를 세우는 토대를 마련하며 SM 브랜드를 해외시장에 정착시키는 성과를 이루었다.

V. 결론

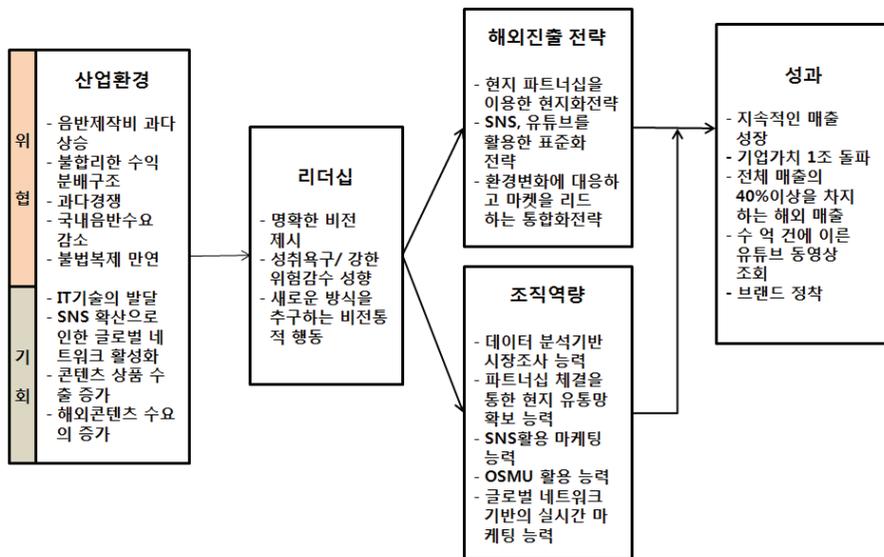
5.1 연구의 종합적 요약

본 연구에서는 문화콘텐츠 기업의 해외시장 진출 성과의 선행요인으로 산업환경, 최고경영자의 리더

십 특성, 조직역량을 고려했다. 그리고 이들 요인들이 해외진출 전략 선택과 성과에 영향을 준다는 명제를 도출하였다. 본 연구를 종합적으로 요약하면 <그림 8>과 같다.

우선 음원의 불법 복제와 저작권 보호의 허점으로 인한 급격한 국내 음반시장의 축소와 음악 시장을 지탱하고 있는 전근대적인 제도들은 SM엔터테인먼트가 오히려 해외시장으로 눈을 돌리게 하는 결정적인 역할을 한 것으로 나타났다. 그리고 창업자의 리더십 특성은 조직역량을 강화하는데 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. SM엔터테인먼트는 이수만 회장에 의해 설립되었고, 그의 비전과 전략 방향 아래서 프로듀서 시스템을 구축하고 해외시장 진출 전략을 진행시켰다. 시장조사와 집중적 투자, 그리고 해외시장의 성공적 진입은 창업자의 카리스마적 리더십 특성을 중심으로 조직역량이 뒷받침되었기에 가능한 일이었다.

일반적으로 리더십의 실체는 외형적 태도가 아니라 목표 달성을 위한 열정과 의지와 같은 내면적 속성이다. 이수만 회장은 국내 문화콘텐츠를 해외로



<그림 8> SM 사례분석 결과의 종합적 요약

가지고 나가서 성공시킬 것이라는 확고한 '신념'을 가졌다. 이러한 신념과 집요함은 리더의 결점을 상쇄하고, 전체 조직이 공통된 목표를 가질 수 있게 만들었다. 다시 말해서 이수만 회장은 도중에 힘들다고 포기하지 않고 한 번 정한 비전을 이루기 위해 목표를 달성할 때까지 늘 새로운 것을 시도하는 카리스마적 리더십을 발휘했다. 이러한 리더십은 최고경영자가 제시한 비전을 확실히 이해하고 리더를 따르게 한 원동력이 된다. 또한, SM엔터테인먼트는 스마트폰 보급과 SNS의 전세계적 네트워킹 정착을 기점으로 현지화 전략과 표준화 전략을 균형 있게 실행하였다. 최근에는 산업환경의 변화에 대응해 현지화·표준화 전략을 통합하는 전략을 구사하고 있다. 이러한 전략의 실천이 가능했던 이유는 프로듀서 경영체제라는 조직적 특성이 있었기 때문이다.

SM엔터테인먼트는 캐스팅, 트레이닝, 프로듀싱, 마케팅의 4단계로 이루어진 프로듀서 경영체제를 중심으로 분권화되고 전문화된 조직구조를 통해 내부 자원과 시간을 효율적으로 사용하였다. 최고경영자가 큰 그림을 그리고 세부 그림을 단계별 전문 프로듀서들이 수행하면서 의사결정 경로는 최소화 됐고, 각 부서들이 하나의 유기체처럼 움직이면서 완성도 높은 콘텐츠를 경쟁자들보다 한 발 빠르게 시장에 진입시킬 수 있었다. 그리고 '신상필벌(信賞必罰)'과 '소통'의 조직문화가 정착되면서 임직원을 비롯하여 소속 가수들이 효과적으로 관리되고 통제 되었으며, 계층의 수평화를 통해 여러 경로에서 아이디어를 수렴하고 이를 프로젝트화 했다.

이 같은 조직의 효과적인 통합과 조정은 해외진출 전략의 실행에 있어 결정적인 역할을 했다. 원칙에 입각한 SM엔터테인먼트만의 '인큐베이팅 시스템'은 선택과 집중을 통해 불필요한 지출과 업무상의 오류를 최소화 하며 '불확실성(uncertainty)'을 최대한 줄일 수 있었다. 이로 인해 SM엔터테인먼트는 해외 시장에 대해 꾸준히 투자를 할 수 있었고, 다양한 아

이돌 수익 모델을 구축하면서 비즈니스 주기에 맞게 안정된 수익을 올릴 수 있게 되었다.

5.2 시사점

한류 음악산업은 K-pop의 약진과 함께 고부가가치 산업으로서 그 입지를 다지게 되었다. 이러한 음악산업의 성공은 열악한 국내 시장의 여건을 해외시장 진출이라는 전략으로 대응한 엔터테인먼트 기업들의 글로벌 기업이 정신에 의해 달성되었다고 할 수 있다. 특히 본 연구는 최고경영자의 카리스마적 리더십과 적절한 조직역량의 구축이 K-pop으로 대변되는 해외진출 성과를 만들어 냈다고 주장한다. 하지만 더욱더 세계로 뻗어나가며 지속 가능한 산업으로 유지하기 위해서는 정책적인 지원도 필수적으로 이루어져야 한다. 앞서 살펴보았듯이, 국내 한류 음악산업은 시장이 협소하고, 저작권 법 및 유통구조에 있어서 보완해야 할 문제점들이 지속적으로 제기되고 있다. 이에 본 사례연구를 통해 몇 가지 시사점을 도출해 본다.

먼저 경영적 측면이다. 첫째, 산업환경의 어려움이 기회가 될 수 있다. 앞서 살펴보았듯이 SM엔터테인먼트는 국내 시장에서의 불합리한 음원 수익 분배구조와 불법복제 및 과다 경쟁 등의 어려움을 해외진출의 기회로 삼았다. 국내 시장의 문제를 해외 시장에서 해결하며 성장의 토대를 마련한 것이다. 둘째, 불확실하고 위기적인 상황에서 카리스마적 리더십이 효과적일 수 있다. 목표 달성을 위한 열정과 확고한 '신념'은 리더의 결점을 상쇄하고, 전체 조직이 공통된 목표를 분명히 가질 수 있게 만들며 구성원들의 결집을 제고시킬 수 있다. 또한 구체화된 비전 제시는 조직의 정체성을 높인다. 셋째, 해외진출 전략은 현지화, 표준화, 통합화의 단계별로 균형 있게 추진되어야 하며 이를 뒷받침할 만한 조직역량이 구축되어야 한다. 해외진출 초기에는 기획 단계부터

현지에 초점을 맞추고 현지 파트너십 체결을 확보하며 진입장벽을 최소화 하는 것이 효과적이다. 그리고 온라인 채널을 통한 콘텐츠 유통망 및 SNS 기술 확보로 표준화를 극대화시키고, 이후 글로벌 네트워크 기반의 실시간 마케팅 능력으로 통합화 전략을 실시하며 브랜드를 정착시킬 필요가 있다. 이때 각 전략의 단계마다 적합한 조직역량이 수반되어야 한다.

다음으로는 정책적 측면이다. 첫째, 한류 음악산업의 국내시장 활성화가 필요하다. 특히 저작권 보호와 국내 유통시장의 이익구조 개편이 시급하다. 이 문제가 해결되어야 더욱 경쟁력 있는 한류 콘텐츠들이 지속적으로 제작될 수 있을 것이다. 둘째, 콘텐츠와 타 산업간 융합을 강화하고 산학협동의 프로젝트를 통한 공동연구로 문화콘텐츠의 융합 기반을 조성해야 한다. 한류 음악산업의 콘텐츠가 SNS라는 틀을 이용하여 마케팅 효과를 극대화 했듯이, TV, 컴퓨터, 휴대폰 등의 제품에 콘텐츠를 탑재하여 유통 및 배포하는 협력적인 비즈니스가 지속적으로 추진되어야 하고, 문화예술과 콘텐츠를 연계한 R&D가 확대되어야 할 것이다.

끝으로 본 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 엔터테인먼트 산업 중에서 음악산업 중심으로 분석이 이루어졌다. 앞으로 드라마, 게임, 영화, 애니메이션 등 해외시장에서 성과를 거두고 있는 한류 엔터테인먼트 산업들을 대상으로 유사한 연구들이 진행될 필요가 있다. 이를 통해 해외진출의 성공요인을 좀 더 정확하게 규명하고 지속적으로 글로벌 경쟁력을 유지하기 위한 방안들이 연구될 필요가 있다. 둘째, SM엔터테인먼트의 단일 사례연구로 진행되었다. 동종 업을 하는 타 기업과의 비교를 통한 포괄적인 검증이 이루어지지 않았으므로 연구 결과의 일반화에 한계가 있다. 셋째, 카리스마적 리더십의 효과성을 강조했지만 보다 다양한 경영환경에서 그 효과성을 검증할 필요가 있다. 비록 국내 음악산업의 위기적 경영환경에서 카리스마적 리더십이

효과적으로 작용한 측면이 있지만 이것이 기업성장 과정에서 계속해서 긍정적으로 기여할지는 의문이다. 특히 Jim Collins는 혼돈과 불확실성이 가득 찬 경영환경에서 장기적으로 성공한 기업들의 리더들은 탁월한 비전 제시나 리스크 테이킹(risk taking)에 능한 카리스마적 리더십을 갖기 보다는 오히려 실증적이고 어떤 환경에서도 자기 길을 묵묵히 가는 절제된 리더십을 가지고 있는 경우가 더 많다고 주장한다. 카리스마적 리더들은 자신의 감(感)을 믿고 지나치게 과감한 결정을 하는 약점이 있다고 한다(Collins and Hansen, 2011). 따라서 카리스마적 리더십의 효과성에 대해서는 보다 다양한 연구가 더 필요하다. 넷째, 분석의 범위가 국내 음악산업에 국한되어 있으므로 글로벌 통합전략이나 초국적 전략이 가능한지 여부를 논의하기에는 한계점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 분석의 범위를 국내뿐만이 아닌 글로벌 음악산업으로 확장하여 연구가 이루어진다면 좀 더 의미 있는 결과를 얻을 수 있으리라 판단된다.

참고문헌

- 김기란·최기호(2009), "대중문화사전," **현실문화**.
- 김복수·손문금·정수남(2004), "일상생활의 시·공간적 재구성," **정보통신정책연구원**, 1-87.
- 김영한(2006), **스티브 잡스의 창조 카리스마**, 리더스북.
- 김정숙·안영규(2009), "문화콘텐츠산업의 경제적 파급효과와 발전전략," **문화산업연구**, 제9권, 제1호, 115-132.
- 김주태(2009), "다국적 기업의 현지화에 관한 상황적 접근," **국제경영리뷰**, 제13권, 제2호, 57-87.
- 구문모(2009), "국내 문화콘텐츠시장의 구조적 한계와 정책 쟁점에 관한 연구: 투자활성화 논의를 중심으로," **문화경제연구**, 제12권, 제2호, 41-66.

- 박기수(2008), "문화콘텐츠 교육의 미래 전략," **다문화콘텐츠연구**, 제4권, 제12호, 23-32.
- 박남규·한재훈(2008), "중소기업의 기업가정신이 성장 및 국제화 전략에 미치는 영향에 대한 고찰," **중소기업연구**, 30권, 제2호, 157-170.
- 박영은·김상훈·박현정·이동기(2010), "한국영화의 수익성 영향요인에 대한 탐색적 연구," **경영학연구**, 제39집 2권, 459-488.
- 박영은·이동기(2010), "SM엔터테인먼트, 글로벌 엔터테인먼트를 향한 질주," **경영교육연구**, 제15권, 제2호, 65-99.
- 박위진(2007), **문화산업의 현황 및 육성정책**, 서울시정개발연구원, 31-41.
- 박종근(2007), "문화콘텐츠산업으로서 e-스포츠의 글로벌 산업화 발전전략: 마이클포터(Micheal E. Porter)의 다이아몬드 모델을 중심으로," **경영학연구**, 제36권, 제6호, 1545-1579.
- 신구범(2009), "서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석," **인적자원관리연구**, 제16권, 제1호, 87-101.
- 이장우(2009), **스토리텔링 경영전략**, 법문사.
- 이장우·이강복(2007), "한류 드라마 콘텐츠의 국제경쟁력과 해외진출 전략," **경영학연구**, 제36권, 제6호, 1419-1447.
- 이형오·박재석·최영준(2007), "Born-Global 기업의 해외진출 동기와 전략: 문화콘텐츠 기업의 사례," **국제경영연구**, 제18권, 제2호, 103-139.
- 임성준·김주수(2005), "한국영화의 흥행성과 결정요인에 관한 통합적 연구," **한국전략경영학회 학술대회발표논문집**, 336-362.
- 임성준·윤문수(2008), "음반 제작 주체의 역량 및 제작 시스템이 흥행에 미치는 영향에 관한 연구: 2002~2006년 한국 음반산업을 대상으로," **전략경영연구**, 제11권, 제2호, 131-154.
- 장태윤·박찬식(2001), "리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구," **인적자원관리연구**, 제3권, 321-343.
- 조연성·원동환(2010), "기업가정신과 시장지향성이 수출 성과에 미치는 영향에 관한연구," **무역학회지**, 제35권, 제1호, 131-194.
- 최순권·김정포(2005), "국제신생벤처기업(INV)이론 관점에서의 한국벤처기업의 국제화 현상 연구 - 읍살라 국제화과정(UIP)이론과의 비교를 통해," **대한경영학회**, 제53권, 2759-2751.
- 최혜실(2006), **문화 콘텐츠, 스토리텔링을 만나다**, SERI 연구에세이.
- Barringer, B. R. D. W. Greening(1998), Small Business Growth through Geographic Expansion: A Comparative Case Study, *Journal of Business Venturing*, 13, 467-492.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1987a), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1987b), Managing Across Borders: New Organizational Responses, *Sloan Management Review*, 28(5), 45-53.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bryman, A.(1992), *Charisma & leadership in organizations*, Sage Publications.
- Cavusgil, S. T., Bilkey, W. J., & Tesar, G.(1979), A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles, *Journal of International Business Studies*, 10, 91-97.
- Collins, J. and Morten T. Hansen(2011), *Great by Choice*, An Imprint of Harper Collins Publishers.
- Collis, D. J.(1994), Research Note-How Valuable are Organizational Capabilities, *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Conger, J. A.(1987), Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. Menon, S. T. & Mathur, P.(1997), Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-

- Kanungo scale of charisma leadership. *Canadian Journal of Administration Science*, 14(3), 293-302.
- Daft, Richard L.(2003), *Organization Theory and Design*, 8 edition, South-Western College Pub.
- Grant, Robert M.(1991), Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment, *Strategic Management Journal*, 12, 535-548.
- Harzing, A. W.(2000), An Emperical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies, *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
- Hills, G. E., R. W. LaForge(1992), Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 33-59.
- Julius, J.(1995), An Emperical Analysis of the Integration-responsiveness Framework: U.S. Construction Equipment Industry Firms in Global Competition, *Journal of International Business Studies*, 26(3), 621-635.
- Kirkpatrick, S. A. and E. A. Locke,(1996), Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Lee, H., Donna Kelley, J. Lee, and S. Lee(2012), SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances, *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1-19.
- McDougall P. P., Shane S, Oviatt B. M.(1994), Explaining the Formation of International New Ventures the Limits of Theories from International-Business Research, *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Levitt, T.(1983), The Globalization of Market. *Harvard Business Review*, 61, May-June: 92-102.
- Perlmutter, H.(1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Company, *Columbia Journal of World Business*, January-February, 9-18.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Roth, K. and Morrison, A.(1990), An Emperical Analysis of the Integration-responsiveness Framework in Global Industries, *Journal of International Business Studies*, 21(4), 541-564.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen(1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Yukl, G. A.(1998), *Leadership in organizations*, 4th edition, Prentice Hall.
- Yukl, G. A.(2002), Managerial leadership: A review of theory and research, *Yearly Review of Management*, 15, 251-289.
- “2007년 문화산업통계,” 문화체육관광부.
- “2010콘텐츠 산업통계,” 문화체육관광부.
- “2010년 4분기 및 연간 콘텐츠산업 동향분석보고서,” 한국콘텐츠진흥원.
- “2011음악산업백서,” 한국콘텐츠진흥원, 문화체육관광부.
- “2011콘텐츠산업통계,” 한국콘텐츠진흥원, 문화체육관광부.
- “2011SM엔터테인먼트 사업 보고서” 금융감독원.
- “2012글로벌 엔터테인먼트 산업 경쟁력 보고서”
- “김영걸 KAIST 교수 업종간 벽 허물어야 시너지,” 한국경제 (2012. 03. 20).
- “이수만 SM 회장 한류가 베투얼네이션 중심,” 매일경제 (2011. 08. 17).
- “이수만, '2차 한류' 성공비결은 윈-윈 전략!,” 스타다큐 (2006. 09. 19).
- “SM, YG, JYP의 미래는 무대에 있다,” www.10asia.co.kr 기획리포트 [강명석의 100퍼센트] (2012.

04. 12).
- “SM엔터테인먼트 이수만 이사,” 스포츠조선(1999. 12. 13).
- “남의 떡에 욕심낸 에스엠, 잘 될까,” 이데일리 투자News (2012. 01. 14).
- “양정환 소리바다 대표, ‘음원 가격’, 싸도 너무 싸다,” 이투데이(2012. 05. 07).
- “〈新한류열풍〉 신한류 선봉 ‘SM엔터.’” 연합뉴스(2010. 11. 02).
- “[CEO Lounge] 이수만 SM엔터테인먼트 프로듀서,” 매일경제(2010. 12. 15).
- “이수만 사장님 박진영은 행동대장 양현석은 동네형,” 주간조선 특집·르포(2012. 05. 18).
- “SM재팬 대표이사 ‘동방신기’ 일본 투어 매출액 960억원,” TVN(2012. 04. 24).
- “소녀시대의 ‘오리콘 1위’, 보아, 동방신기와 다른 점,” OSEN (2010. 10. 27).
- “연예인 주식부자 SM이수만 ‘신기록’, 보아-강타 10위권 ‘눈길.’” TVREPORT(2011. 09. 21).
- “SM 임직원 스톡옵션 행사 148억 대박,” 매일경제(2012. 04. 09).
- “[K-POP 인베이전] 유튜브 한국 동영상 229국서 8억 회 조회,” 중앙일보(2011.01.16).
- “이수만 SM, 소녀시대, 유튜브 타고...” ZDNet Korea (2011. 11. 23).

가온차트 www.gaonchart.co.kr

미투데이 www.me2day.net

SM엔터테인먼트 www.smtown.com

한국음악콘텐츠산업협회 www.kmcia.or.kr

국제음반산업협회 www.ifpi.org

The Impact of Leadership and Organizational Capabilities on the Overseas Expansion Strategy: A Case of SM Entertainment in K-pop Music Market

Jangwoo Lee* · Jaewon Hoe**

Abstract

Recently, the 'Korean Wave' has increased its status in the music industry across Asia, Europe and the United States. It has grown in popularity into a term we know as K-pop. As globalization has increased into one global market, domestic organizations struggle to catch such demands on a global scale. We investigate SM Entertainment by single case study. This study determines how leadership and organizational capabilities affect the process of overseas expansion strategies. The result of this study indicates that, the shrinkage of the domestic music market with weak infrastructure stimulated the firm to penetrate into the overseas market. It also notes that leadership of CEO positively influences building up organization capabilities. Charismatic leadership appears to enhance the organizational capability. This also made positive influences on employing the overseas expansion strategy. Additionally, overseas expansion strategies of the K-pop firm seem to follow a series of localization, standardization, and integration, which would be implemented successfully with the support of the organizational capabilities suitable to each one.

Key Words: Charismatic Leadership, Cultural Contents, Global, Korean Wave(K-pop), Organizational Capabilities, Overseas Expansion Strategy

* Professor, College of Business Administration, Kyungpook National University

** Researcher, Center for Cultural Industry Research in Kyungpook National University