SM 엔터테인먼트의 글로벌 시장 진출 특성*

이 문 행**

Penetration Strategies of SM Entertainment in Global Market*

Moon Haeng Lee**

■ Abstract ■

Korean entertainment companies like SM entertainment, YG and JYP contribute enormously to the recent K-pop fever. They expand their businesses aggressively to foreign markets which has been successful. This paper seeks to find out their precise strategies to succeed in the global market. Our study focus on SM entertainment which manages successively in the Asian market.

As a result, one of their successful strategies on the global market is localization. They rearrange a group with in the members to suit into the local market : for instance, Super Junior, representative boy group, has rearranged and reformed to Super Junior M (mandarin), Super Junior happy (for Japan market), etc. Cooperation with SNS (Social Network Service) is another successful strategies of SM Entertainment : page views of K-pop on Youtube achieved more than 0.8 billion in 2013.

Furthermore, for marketing, many members play an advertizing model for global products.

Keyword : Expansion Strategies, Penetration, Global Companies

1. 서 론

2013년 8월 영국 파이낸셜 타임즈는 다음과 같이 SM 엔터테인먼트의 인터뷰 기사를 실었다.

"We Find the Talent, Train the Talent, and Produce the Talent. We are the only company in the world to do that." (중략).

K-POP의 인기와 함께 세계에 이름을 알린 SM 엔터테인먼트는 이미 10여 년 전부터 글로벌 시장을 대상으로 사업을 확장해왔다. 특히 2012년 유럽을 비롯한 전세계에서 K-POP 열풍이 불고, YG 엔터테인먼트의 싸이가 대중 음악의 본거지인 미국 시장에서 크게 인기를 끌면서 국내 연예기획사의 해외 시장 진출 성과가 가시화되고 있다.

KAIST의 <글로벌 엔터테인먼트 산업 경쟁력 보고서>에 의하면, 한국의 엔터테인먼트 시장 규

모는 116억 달러(13조 원)로 세계 11위이며 특히 한국의 게임시장(4위)과 음악 시장(7위)의 규모가 상대적으로 큰 것으로 나타났다(<Table 1> 참조).

한편 음악산업의 부문별 매출 규모 순위를 살펴보면, CJE&M-Music이 14위, Loen Entertainment가 15위, SM Entertainment가 20위로 나타났고, 수익성 순위로는 SM Entertainment가 1위, Loen Entertainment가 3위, CJ E&M Music이 18위로 나타났다(<Table 2> 참조).

이와 같이 한국의 연예기획사들은 K-POP 열풍을 주도하고 있는 아이돌을 육성하고 공격적인 마케팅 전략으로 글로벌 시장에 성공적으로 진출하고 있다. 특히 SM Entertainment가 전세계 20위 기업 중 수익성면에서 1위를 차지하고 있다는 사실은 주목할 만하다.

최고의 부가가치를 창출해내는 엔터테인먼트산업의 선도적 문화생산자로 부상한 연예기획사는 스타마케팅의 자원을 개발하고 기획하며 파생시키

<Table 1> Size of the Global Entertainment market by Country

(Unit : 1M Dollars)

country	Total		TV		Movie		Music		Game	
	Market Size	Rank	Market Size	Rank	Market Size	Rank	Market Size	Rank	Market Size	Rank
USA	203,265	1	146,059	1	35,200	1	9,259	1	12,747	1
Japan	51,562	2	28,978	2	7,634	2	8,086	2	6,864	2
UK	29,974	3	17,491	3	5,809	3	3,134	4	3,540	5
Germany	28,636	4	16,921	4	3,528	7	5,664	3	2,523	7
France	25,632	5	16,349	5	3,805	4	2,384	5	3,094	6
China	24,042	6	16,130	6	1,969	9	165	13	5,778	3
Canada	17,471	7	11,587	9	3,770	5	686	6	1,428	9
Italia	15,565	8	11,918	8	2,057	8	334	9	1,256	10
Brazil	14,989	9	13,003	7	1,368	12	235	11	383	12
Australia	11,843	10	6,122	11	3,622	6	474	8	1,625	8
Korea	11,613	11	4,579	13	1,541	11	500	7	4,993	4
India	8,606	12	6,386	10	1,855	10	187	12	178	13
Spain	7,846	13	5,635	12	1,158	13	303	10	750	11

참고 : 각 국가별 게임 시장 규모는 '비디오 게임 광고' 시장 규모를 제외한 규모임.

(국가별 '비디어 게임 광고' 시장 규모 데이터 부재).

Source : 2012 KAIST Information Media Research Center.

〈Table 2〉 Music Industry Profitability Sales Rank

Rank	name of company	Income (\$M, 2010)	Rank	name of company	profit ratio (2010)
1	Universal Music Group(Vivendi-Music)	6355.71	1	SM Entertainment	25.23%
2	Apple-Music	6314.00	2	Apple-Music	23.23%
3	Sony-Music	4707.00	3	Loen Entertainment	7.03%
4	Live Nation Entertainment	3962.25	4	GMM Grammy Public Company Limited-Music	6.00%
5	Wamer Music Group Corp.	2,984.00	5	Nippon Columbia Co., Ltd.	5.33%
6	HMV Group	2,669.00	6	Universal Music Group(Vivendi-Music)	4.99%
7	EMI Group Limited	2,358.57	7	Avex Group Holdings Inc.	4.22%
8	Avex Group Holdings Inc.	986.00	8	Edel AG	3.23%
9	MBL Group plc	279.00	9	The Welk Group, Inc.	2.42%
10	Edel AG	185.36	10	Hal Leonard Corporation	2.33%
11	Nippon Columbia Co., Ltd.	164.46	11	SOCIETE POUR L'EDITION RADIOPHONIQUE	1.12%
12	Hal Leonard Corporation	16.22	12	Rhapsody International Inc.	0.70%
13	Pandora Media, Inc.	137.76	13	Pandora Media, Inc.	0.70%
14	CJ E&M-Music	133.78	14	Live Nation Entertainment	-1.28%
15	Loen Entertainment	126.35	15	Wamer Music Group Corp.	-3.01%
16	GMM Grammy Public Company Limited-Music	99.83	16	HMV Group	-6.51%
17	SOCIETE POUR L'EDITION RADIORHONIQUE	98.54	17	Sony-Music	-8.67%
18	Rhapsody International Inc.	90.00	18	CJ E&M-Music	-9.71%
19	The Welk Group, Inc.	89.30	19	MBL Group plc	-10.75%
20	SM Entertainment	78.55	20	EMI Group Limited	-45.06%

는 작업을 하며, 그들의 노동력을 적절히 분배하여 최대한의 잠재적 부가가치를 창출하고 있는 것이다(Kim, 2007).

특히, 스타들의 세계시장진출에 있어서 기업형 매니지먼트 회사의 역할은 매우 중요한 것으로 인식되고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 국내의 대표적인 ICT 산업의 소프트 파워인 연예기획사¹⁾ SM 엔터테인먼트를 대상으로 세계시장 진출 현

황과 전략을 살펴보고자 한다. 이를 위해 온, 오프라인 자료와 기사, 홈페이지, 각종 검색 사이트, 관련 서적, 국내외 검색 사이트에서 추출된 자료를 토대로 2차 분석을 시도할 것이다.

2. 기존 연구 고찰

2.1 해외 진출 전략

해외시장은 국내시장과 제반환경이 상이할 뿐만 아니라 경쟁상황도 다를 수 있다. 따라서 기업의 여러 활동들이 경쟁력 확보를 위해 효율적으로 이루어질 수 있도록 전략적 접근이 요구된다. 사업자들의 글로벌화 전략은 크게 두 가지 이유에서 일어난다(Han, 1998). 첫째는 실제 규모의 경제성

1) 국내의 연예 매니지먼트 회사들은 대개 프로덕션이나 영화 배급사, 또는 음반사 등을 모회사로 1990년대에 설립되었다. 음반사로 사업을 개시한 (주)에당 엔터테인먼트는 1992년, (주)싸이더스HQ는 1999년, (주)SM 엔터테인먼트는 1995년, (주)JYP는 1997년에 각각 법인이 설립되었다. 이렇듯 연예 매니지먼트 회사들의 역사는 비교적 짧지만 외형 면에서 급성장을 이룩했다는 특성을 지니고 있다.

을 살리기 위한 것이고, 둘째는 외부의 투자자들이 자신이 소유하고 있는 자원의 규모경제성을 실현하기 위한 것이라고 말한다. 즉, 일반적으로 기업이 외부 환경상의 기회를 이용하거나 환경상의 위협을 중화시키기 위해 글로벌화 전략을 추구한다고 한다.

한편 해외진출이나 국제화는 지리적 다각화의 한 측면으로 인식할 수 있는데 다각화의 경우, 지리적인 다양성을 확대하는 측면에서의 지역다변화 전략과 기존의 기능을 강화하고 이를 통해 국제 경쟁력을 확보하는 전략, 유사업종으로의 관련다각화 전략, 그리고 생산에서 판매에 이르는 공정을 통합하는 수직통합전략이 추구하고 있다(Han, 1998).

기업은 초기에 단일 국가, 단일 시장에서 단일 사업을 수행하다가, 핵심사업의 경쟁적 지위를 강화하기 위하여 수직적 통합을 이루거나 국내외로 사업을 확장한다. 또한, 기업은 새로운 가치를 창출하기 위하여 여유자원을 신규부문에 투자함으로써 사업다각화를 추진하게 된다(Jang, 2008). 다각화는 우선 관련 다각화와 비관련 다각화로 구분할 수 있는데, 새터와 웨인홀은 기업의 주 사업과 관련이 있는 기술을 기초로 다른 사업에 진출하는 것을 관련 다각화라 정의하였다(Salter and Weinhold, 1978). 반면, 주력 업종과 관계없이 수익성 있는 사업이라면 모두 진출하려는 대기업들의 소위 문어발식 사업 확장은 전형적인 비관련 다각화라고 할 수 있다.

또한 기업 다각화는 가치사슬의 특정 영역에 머물러있던 기업이 어떤 방향으로 범위를 확장하느냐에 따라 수직적 다각화와 수평적 다각화로 분류되기도 한다. 먼저, 수직적 다각화(vertical diversification)란 가치사슬의 수직적 관계에 있는 분야로 사업을 확대하는 것이다. 이는 주로 생산 및 유통과정의 합리화, 내부 잉여자원의 효율적 활용을 목적으로 하는 것으로, 원재료로부터 제품의 생산과 판매에 이르기까지 수직적 흐름에 있는 가치 사슬에서 자신들이 가지고 있는 기술과 노하우를 가지고 새로운 시장으로 진출하는 경우이다. 편성에서 제

작, 송출, 유통까지 아우르는 국내 지상파 방송사의 구조는 대표적인 수직 통합 사례라고 할 수 있다.

한편, 수평적 다각화(horizontal diversification)는 기업이 현재 보유하고 있는 기술을 이용하여 동질적이거나 동일한 제품을 가지고 새로운 시장을 개척하는 것을 의미한다(Kotler, 1994). 이는 제품의 활용도를 높이기 위한 시장의 확대라고 할 수 있으며, 미디어 산업에서 특히 수평적 통합의 사례가 눈에 띄는 것은 원소스 멀티 유즈를 통한 부가 수익 증대가 용이하기 때문이다. 온 미디어나 CJ 미디어와 같은 MPP가 대표적인 수평적 다각화의 사례이다(Lee, 2009).

이상에서 살펴본 바와 같이 기업의 다각화 과정은 한마디로 기업이 기존에 가지고 있는 핵심역량을 활용하면서 동시에 새로운 핵심 역량을 찾기 위해 근접 사업을 찾아가는 과정으로 이해할 수 있다.

2.2 한국 엔터테인먼트 산업에 대한 국내 연구

2000년대 들어 한국 연예기획사의 역할이 부각되기 시작하면서 국내에서도 이에 대한 연구가 축적되고 있다. 특히, 온라인 유통과 함께 국내 음반 산업이 꺾고 있던 심각한 침체기를 어느 정도 벗어나게 한 K-POP 열풍과 함께 아이돌과 연예기획사에 대한 관심이 증폭되고 있다. 우선, 연예기획사의 아이돌 그룹 육성 방식에 관한 연구가 이어졌다(Lee, 2008; Lee, 2010, 2012; Park, 2006). 특히 이문행(Lee, 2012)은 아이돌이라는 상품을 기획하고 생산하여 유통시키는 종합 매니지먼트회사들은 국내 대중문화시장을 선도하고 한류를 확산시키는데 중요한 역할을 수행한다고 지적하고, 특히 나름대로 독특한 스타일로 아이돌을 육성해내 지금의 K-POP 열풍을 주도하고 있다고 분석했다.

연예기획사의 경영 측면에 관해서도 연구가 축적되었다(Lee, 2009; Jang, 2009; Huh, 2012). Lee (2009)는 국내 연예 매니지먼트 회사의 사업 다각화 현황을 SM 엔터테인먼트, 사이더스 IHQ, 예당 엔터테인먼트를 중심으로 분석하였다. 2000년대에

들어서면서 점점 팽창하기 시작한 연예시장은 매출 규모가 18조 원에 이를 정도로 확대되었다. 이는 소규모 엔터테인먼트사들끼리의 인수 합병과 함께 대기업의 진출을 유도하는 계기가 되었다. 뿐만 아니라, 음반기획사, 연예기획사, 영화기획사 등 전문성을 띠고 연예 시장에 뛰어들었던 많은 엔터테인먼트 업체들은 서로의 영역을 아우르며 점점 대형화, 종합화되고 있다. 이에 따라 기존의 한 가지 영역에만 주력하던 연예 매니지먼트 회사들도 컨버전스 컴퍼니(Convergence Company, 통합회사)를 지향하게 된 것이다. 즉, 연기자들을 관리하는 요소시장에서 더 나아가 사업 다각화를 통해 콘텐츠를 직접 생산하고 유통시키는 종합회사의 구도를 띠게 되었다는 것이다.

연예기획사들이 이와 같이 사업 다각화를 실현하는 목적은 각 사가 보유하고 있는 자원을 활용한 시너지 극대화과 함께 매출 다각화를 통해 엔터테인먼트 산업 자체의 불안정성을 상쇄하려는 것이다. 이와 같은 사업 다각화 포트폴리오는 엔터테인먼트 회사가 지닌 대표적인 특징이며, 연예 산업이 지닌 태생적 불안정성을 극복할 수 있는 적극적인 방안이기도 하다(Lee, 2009).

또한, 한국 대중 음악의 해외진출 사례와 전략을 연구한 Jang(2009)은 한국 대중음악의 해외진출 동향과 함께 기획사별 전략을 언급하였다. 예를 들어 SM의 해외진출 전략은 한국의 음악제작시스템을 통하여 아시아에서 가장 큰 일본의 음악시장에서 수익을 창출하고 중국의 잠재력에 대비하여 현지 합작 스타를 배출하는 것이라고 결론짓는다. YG 엔터테인먼트의 경우 힙합 음악을 위주로 활동하는 회사이기에 미국 진출을 목표로 삼고 있다. JYP의 해외진출은 현지의 아티스트 및 프로듀서들과의 커넥션이라고 지적하고 있다.

Huh(2012)는 문화콘텐츠 기업의 해외진출 전략을 SM 엔터테인먼트 사례 중심으로 분석하였다. 이상의 논문들은 해외진출 사례 연구가 많지 않은 시점에서 의미 있으나 아직 해외진출 성과가 가시화되지 않은 상태여서 전략이 구체적이지 못하다

는 한계를 가지고 있다.

이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 대표적인 국내 연예기획사 SM 엔터테인먼트의 해외진출 현황 및 전략을 살펴보고자 한다.

3. SM 엔터테인먼트의 해외 사업 특성

3.1 사업 다각화

SM 엔터테인먼트의 해외 시장 진출 현황을 살펴보면 무엇보다 사업다각화가 눈에 띈다. 사업다각화의 목적은 여러 가지가 있으나 무엇보다 기존 자원을 활용한 시너지 제고와 위험 분산에 있다. SM 엔터테인먼트의 사업 다각화는 엔터테인먼트 본질로 부가가치를 극대화 하는 방향으로 이루어지고 있다.

즉, 경기에 민감한 내수 시장에서 연예인의 방송, 광고, 음반 수익만으로는 장기적이고 안정적인 매출을 기대할 수 없다. 1990년대 후반부터 불어닥친 음반시장 침체 현상은 이러한 현실을 잘 반영하고 있다. 그 돌파구를 연예기획사들은 해외 시장에서 찾고 있다. 이제는 국경 없이 뮤직비디오, 음악, 영상이 교차하는 시대가 되었기 때문이다.

음반계의 사업다각화를 SM 엔터테인먼트 관계자는 360도 비즈니스 전략으로 설명하고 있다(Han, 2013). 즉, 가수를 통한 음악 활동을 OSMU 차원

Source : Media Management Society, 2013.

〈Figure 1〉 All angle business of SM Entertainment

에서 수익을 창출해내고 있는 것이다. 이는 방송 프로그램의 창구 다각화와 마찬가지로 일단 가수의 상업적 성과가 우선되어야 한다. 이를 위해서는 연예기획사의 전방위적 마케팅이 큰 역할을 발휘하나 이 장에서는 논외로 한다.

SM 엔터테인먼트의 궁극적인 전략은 K-POP을 통해 K-culture를 구현해 낸다는 것이다.

K-pop Business → K-Culture Business

Source : Media Management Society, 2013.

〈Figure 2〉 Business direction of SM Entertainment

이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

3.1.1 공연 사업

SM 엔터테인먼트가 해외 사업 부분에서 가장 역점을 두는 것은 음악 및 공연관련 사업들이다. 먼저, SM 엔터테인먼트는 2001년 소속 가수 보아의 일본 진출을 시작으로 현재에 이르기까지 일본, 중국, 중동, 아랍, 미국, 남미, 호주, 유럽 등등 세계 각국에 영향력을 확장시켜 왔다. 특히 SM 엔터테인먼트 소속 가수들을 한꺼번에 만날 수 있는 콘서트 등이 가장 인기 있는 편이다.

일본의 경우 SM 엔터테인먼트 가수들이 등장하는 콘서트는 대부분 매진이고, 티켓 예매 또한 높은 경쟁률을 기록하고 있다. 2011년 6월 프랑스 파리에서 열렸던 'SM 타운 라이브 월드투어 인 파리' 공연은 티켓 예매 15분 만에 전석이 매진되기도 했다.

유럽에서 처음 열린 'SM 타운 라이브 월드투어 인 파리' 공연은 동방신기, 슈퍼주니어, 소녀시대, 샤이니, 에프엑스 등 유럽에서 K-POP 열풍을 이끄는 가수가 대거 출연한다는 소식에 유럽의 대표 티켓 예매사이트를 통해 단시간 내에 표가 매진되

었다(Visitkorea, 2013).

2010년~2012년에 열린 월드 콘서트 투어 현황은 다음과 같다(Han, 2013).

Source : Media Management Society, 2013.

〈Figure 3〉 World Tour Status of SM Entertainment

3.1.2 영화 및 드라마 제작 사업

SM 엔터테인먼트는 영화 및 드라마 제작 사업에도 진출했다. 영화 <아이 엠>(2012)이 바로 그것이다. 이는 SM 엔터테인먼트 소속 가수들의 연습생 시절부터 현재의 모습까지를 다큐멘터리 형식으로 담아낸 것이다(네이버, 2013).

또한, <SM 타운 라이브 인 도쿄 3D>는 선 공개된 일본에서 개봉 첫날 6,800 여명의 관객을 동원하며 영화로도 K-POP의 위력을 알렸다. 일본 내 배급을 맡은 AVEX 관계자는 “영화 <SM 타운 라이브 인 도쿄 3D>가 개봉 당일에만 총 6833명이 관람해 K-POP 영화로는 SM 아티스트들의 다큐멘터리 영화인 <아이 엠>에 이어 2번째로 높은 관객 동원률을 보였다”고 밝혔다(Naver, 2013).

3.1.3 현지 방송 프로그램 진출

한편, 2012년 10월에는 동방신기의 신곡이 한 미국 방송에서 오프닝 곡으로 사용되면서 주목을 받기도 했다. 동방신기의 신곡 <캐치 미(Catch me)>가 미국 ABC 방송국 시청률 1위의 인기 토크쇼

<라이브 위드 켈리 앤 마이클(Live! with Kelly and Michael)>에 쓰인 것이다(토마토뉴스, 2013). 특히 이날 방송에서 동방신기의 노래가 나오자 MC들은 <캐치 미> 후렴구에 맞춰 절도 있는 댄스까지 선보였다. 아직 국내에서조차도 방송 활동을 시작하지 않은 신곡이 유명 토크쇼를 통해 먼저 노출된 것은 이례적인 일이다. 이러한 사례는 지극히 미국적인 대중문화 창작자들이 K-POP에 관심을 가지고 이를 적극적으로 발굴하여 소개하기 시작했음을 보여준다. 이 같은 현상은 K-pop이 더 이상 마니아 취향이 아닌 전 세계인들에게 보편적인 취향과 문화로 그 스펙트럼을 넓히고 있는 것이라고 할 수 있다(Tomato News, 2013).

3.1.4 판권 수출 사업

또한, SM 엔터테인먼트는 자사가 보유한 판권을 해외에 수출하기도 한다. SM 엔터테인먼트가 처음 만든 드라마 <아름다운 그대에게>는 SBS 수목드라마로 첫 방송을 시작했다. 이는 동명의 일본 만화가 원작으로, SM 엔터테인먼트 소속 가수 f(x)의 설리와 샤이니의 민호가 주인공을 맡았다. <아름다운 그대에게>의 국내 시청률은 4~5% 정도로 아주 저조했지만, 그와 다르게 해외 판권 매출은 아주 낙관적이었다.

일본 DATV에서는 국내 방송 중 이미 12월 방영을 확정 지었고, 중국과 대만 등 아시아권에도 판권 계약이 이루어졌다. 특히 일본에서는 일반적인 드라마와 비교해 높은 금액에 계약을 체결한 것으로 알려졌다. 드라마 관계자에 따르면 최근 회당 24만 달러(약 2억 7240만 원)에 일본 판권 계약을 맺어 총 43억 5800만 원 대의 높은 가격에 수출되었다고 한다. 이는 MBC 드라마 <해를 품은 달>의 시청률이 무려 42.2%였지만 회당 최고 금액이 1억 원 선 정도였다는 것과 비교해 볼 때 아주 높은 가격이다. 따라서 비록 시청률은 낮았지만 SM 엔터테인먼트 소속 연예인으로서의 인기 때문에 판권의 가격이 크게 높아졌음을 알 수 있다(Tomato news, 2013).

이처럼 SM 엔터테인먼트 소속 연예인들이 해외에서도 많은 인기를 얻게 된 요인에는 여러 가지가 있지만, 가장 큰 이유는 바로 개인, 그룹마다 각자의 특징을 미리 계획하고 이를 부각시켰기 때문이라 할 수 있다(Kotler, 1994).

SM 엔터테인먼트와 같이 큰 기획사의 가수 그룹들은 대부분 멤버 선정 때부터 세계 시장 진출을 염두에 두고 구성된다. 댄스와 가창력은 물론 화법에 이르기까지 여러 멤버들로 그룹을 구성하여 '다양성'과 '취향'의 범위를 넓히는 것이다. 영어, 중국어, 일본어 등 외국어가 가능한 멤버를 포함시키는 것도 마찬가지다. 이를 통해 기획사에서 콘텐츠의 대중성, 즉 세계 표준 사양을 확보하게 된다. 일본에서 큰 인기를 끌고 있는 걸그룹 소녀시대의 경우, 일본 후지 TV는 지난 2011년 소녀시대를 다룬 특집 방송을 내보냈다(TV daily, 2013).

4. 해외시장 진출 전략

4.1 아이돌 그룹의 현지화

SM 엔터테인먼트는 현지 시장에서 높은 호응을 얻기 위해 기존 그룹을 새롭게 재구성하는 등 맞춤형 아이돌 상품 개발에 주력하고 있다. 즉, 기존 그룹을 분화시켜 재구성하되, 특정 시장 출신의 구성원을 영입하기도 한다. 예를 들어 SM 엔터테인먼트 소속 그룹 중 슈퍼주니어, 2pm, f(x), EXO-M, MISS A의 공통점은 외국인 멤버가 포함되어 있다는 것이다. 이 그룹들은 데뷔 초부터 외국시장 진출을 목표로 결성됐다. 우선, 슈퍼주니어는 다양한 그룹 분화(spin-off)의 유형을 가지고 있는데 예를 들어 슈퍼주니어, 슈퍼주니어-m, 슈퍼주니어-T, 슈퍼주니어-해피 등이 그것이다. 슈퍼주니어-m의 "M"은 만다린(Mandarin. 현대 표준 중국어)의 약자로, 조미(중국), 헨리(캐나다) 등 외국인이 포함되어 있다. 또한 슈퍼주니어-해피는 일본에서 인기 있는 이특, 예성, 강인, 신동, 성민, 은혁을 중심으로 구성된 그룹이다.

한편, 국내에서 활동할 때에도 멤버를 다양하게 재구성 한다. 예를 들어 ‘슈퍼주니어 K.R.Y.’는 2006년 11월 10일에 구성되었는데 멤버는 규현(K), 려욱(R), 예성(Y)이다. 뿐만 아니라, 슈퍼주니어-T(trot)은 중년층을 겨냥해 만든 그룹으로 멤버는 이특, 희철, 강인, 신동, 은혁, 성민으로 구성되었다.

소녀시대 역시 소녀시대-태티서라는 새로운 구성을 내놓았다. 멤버는 태연, 티파니, 서현이며 2013년 제2회 가온차트 K-POP 어워드 올해의 가수상 앨범부문, 2013년 제2회 가온차트 K-POP 어워드 올해의 가수상 음원부문, 2012년 제6회 Mnet 20's Choice 20's 트렌디 뮤직상 부문에서 수상할 정도로 성공을 거두었다.

F(X) 역시 외국인 멤버 빅토리아(중국), 크리스탈, 엠버(미국)와 설리, 루나로 구성되어 중국과 동남아 시장에서 큰 인기를 얻고 있다.

EXO는 KOREA의 ‘K’와 MANDARIN의 ‘M’을 붙여 EXO-K, EXO-M 두 팀으로 구분, 한국과 중국 시장에서 활동하고 있다. EXO의 전체 멤버인 카이, 루한, 타오, 첸, 세훈, 레이, 시우민, 백현, 디오, 수호, 크리스, 찬열 중에서 EXO-K는 디오, 카이, 수호, 찬열, 세훈, 백현, EXO-M의 멤버는 크리스(캐나다), 루한(중국), 시우민, 첸, 타오(중국), 레이(중국)로 구성되어 있다.

이와 같이 하나의 그룹에서 다양한 소그룹을 만들어 내거나 아예 처음부터 특정 시장을 대상으로 그룹을 분리 구성하는 등 글로벌 시장 진출을 위한 연예기획사들의 아이돌 그룹 맞춤 구성 전략이 힘을 발휘하고 있다.

4.2 유통 채널 다각화

세계적인 커뮤니티 SNS와의 제휴는 SM 엔터테인먼트의 또 다른 현지화 전략이고, K-POP이 성공할 수 있는 중요한 요인이 되었다. 세계적인 동영상 사이트인 유튜브의 K-POP 조회 수는 연 8억여 건에 달한다(bntnews, 2013). SM 엔터테인먼트 소속의 가수들이 모인 프로젝트 그룹인 ‘SM

타운’은 음반, 콘서트와 유통 채널의 이름으로 다양한 SNS에 개설되어 있다.

〈Figure 4〉 SM Town Network Status

특히 가장 활성화되어 있는 유튜브를 통한 성과는 다음과 같다.

YouTube SM Contents Popularity Map

리페 올리비에라 바티스타의 첫 번째 컬렉션에 초 청받았다(시민일보, 2013).

4.3.2 미사

국내 화장품 브랜드인 ‘미샤’는 현재 전속 모델인 동방신기를 아시아 전역 모델로 발탁해서 화제를 모으고 있다(Naver news, 2013). 미샤는 한류 스타 동방신기의 긍정적 이미지와 이들의 영향력을 중심으로 한류 뷰티 문화를 전파하는데 목적을 두고 있다.

4.3.3 펍시 콜라

지금까지 F4, 주걸륜, 채의림, 고천락 등 아시아 최고 스타만을 모델로 선정해온 펍시콜라는 최근 그룹 슈퍼주니어의 유닛 중 하나인 슈퍼주니어-M을 중화권 모델로 발탁했다(Asiaemews, 2013).

4.3.4 중국 우표

또한 슈퍼주니어-M은 중국 우정국에서 발행하는 ‘애편중국 애심소환 기념우표(사랑의 중국, 사랑의 마음을 전하는 기념우표)’의 모델로 선정되었다(Hankook economy, 2013). 이 우표는 지난 2008년 5월 일어난 쓰촨 대지진에 대한 자선의 손길을 기념하는 것은 물론 공익문화 이념을 전하고 사회 각계의 관심을 호소하기 위해 발행된 자선 우표다.

4.3 국가별 차별화 전략

SM 엔터테인먼트의 또 다른 구상은 국가별로 차별화된 전략을 구사한다는 것이다. 국가별 해외 시장 진출 현황과 전략을 살펴보면 다음과 같다.

4.3.1 일본시장

(1) 진출 전략

SM 엔터테인먼트가 일본 시장에서 성공하기 위해 사용한 전략은 시대별 그리고 가수별로 다른 양상을 띤다. 2000년대 이전의 S.E.S, 2000년대 초 중반의 보아와 동방신기, 2011년의 소녀시대, 슈퍼

주니어, 샤이니를 바탕으로, 변화하는 시대에 맞게 SM의 일본 진출 전략은 변화해 왔다. SM 소속가수별로 일본 진출 전략을 살펴보면 다음과 같다(Yoo, 2005; Kim, 2007).

① S.E.S

처음부터 해외진출을 목표로 기획된 최초의 아이돌은 S.E.S 이다. 특히 범 아시아적 여성그룹을 지향했기 때문에 한국과 미국, 일본에서 자란 멤버들을 전략적으로 캐스팅하였다. 이에 따라 바다(한국), 유진(재미교포), 슈(재일교포)가 멤버가 확정되었고 데뷔 3개월 만에 일본진출을 선언했다. S.E.S의 일본진출은 성공이라고 보기 어려웠지만, 이를 통해 SM 엔터테인먼트는 해외 진출 시 고려해야 하는 언어문제, 파트너 선택의 중요성, 배급망 확보, 시장 조사의 중요성 등을 깨닫게 된다(TV daily, 2013).

② 보아

보아는 기획 단계부터 국내 시장과 해외 시장을 동시에 겨냥한다는 목적으로 만들어졌다. 1999년 일본에 건너간 보아가 제일 처음 한 일은 개인교사 및 NHK 아나운서로부터 일본어를 배우는 것이었다. 현지의 언어를 모르고 현지의 다양한 쇼나 오락프로그램에 출연할 수 없다면 그 가수는 크게 성공하기 힘들다는 것을 SM이 정확히 간파했기 때문이다. 일본어 공부와 아울러 도쿄의 연예인 양성학교인 호리 프로에서 체계적으로 노래와, 연기, 춤 지도를 받았다. 앨범준비 단계에서는 일본 최고의 댄서인 사쿠마 마사히데와 나카사와 가즈히로로부터 안무 지도를 받았다(Jung, 2011).

특히 아무로 나미에나 우타다 히카루 같은 일본의 대표적인 여가수들이 부드러운 J-POP 음악에 비교적 정적인 무대매너를 보이고 있는 점에 주목한 SM은 이들과의 차별화를 위해 보아로 하여금 파워풀한 춤을 추면서 R&B나 댄스음악을 넘나드는 가창력을 갖도록 훈련받게 했다. 또한 일본의 음악산업에 대한 전문지식과 네트워크가 부족한 점을 보완하기 위하여 일본을 대표하는 음반기획

사인 에이벡스(AVEX)와 제휴한 후 그들의 뛰어난 마케팅 역량으로 현지시장에 맞는 전략을 수립했다(Naver news, 2013). 결국 보아는 한국의 색채를 지우고 철저한 현지화를 통해 일본에서 성공 사례를 이루어 냈다.

③ 동방신기

국내에서 이미 정상급 가수였던 동방신기 역시 일본에서는 철저한 신인으로 데뷔했다. 보아처럼 해외시장을 대비하여 트레이닝을 받았으며, 한국에서 스타덤에 오른 지 1년 만에 ‘맨땅에 헤딩’하는 방식으로 일본에 진출했다. SM과 전략적 제휴 관계인 에이벡스가 동방신기의 매니지먼트를 맡았는데 여기엔 큰 문제가 하나 있었다(Jun, 2005). 에이벡스는 여성가수에 특화된 회사이다. 반면 일본 남자 아이돌 시장은 자니스라는 회사가 장악하고 있다. 일본 연예계에서 자니스의 장악력을 고려할 때 다른 기획사를 통해 외국 남자 아이돌이 데뷔한다는 것은 지상파 등 주요 프로그램 진입이 원천 봉쇄될 수도 있음을 의미한다. 그럼에도 불구하고 에이벡스와 계약할 수밖에 없었던 동방신기는 다른 전략을 펼치기 시작한다.

즉, 기존 일본 남자 아이돌과의 직접적인 경쟁을 피하기 위해 가창력이 우수한 실력과 가수로 포지셔닝했다. 이에 따라 실력과 아카펠라 그룹으로 소개되며 일본 시장에 차차 이름을 알리기 시작했다. 그러나 지상파 프로그램에 출연할 정도는 아니었기 때문에 소규모 극장 공연이나 이벤트 등 방송 이외의 공연무대를 공략했다. 쇼핑몰에서 노래를 부르고 무료 길거리 공연도 마다하지 않았다. 전국적으로 수백 개가 난립하는 일본 케이블 방송 시장에도 진출했다. 2년 간의 고생 끝에 2007년부터 동방신기의 인기는 서서히 오르기 시작한다. 기존의 일본 남자 아이돌 그룹들과는 달리 수준급의 가창력을 가지고 있는 동방신기의 진가가 서서히 발휘된 것이다. 뛰어난 외모와 화려한 SM 퍼포먼스까지 팬들의 이목을 끌면서 그들의 인기 고공비행은 지금까지도 계속 되고 있다(Jun, 2005).

④ 소녀시대, 슈퍼주니어, 샤이니

한편, SM은 소녀시대부터 현지화를 통한 ‘데뷔’가 아닌 국내 시스템으로 제작된 콘텐츠로 ‘진출’하는 방향으로 선회했다. 소녀시대의 성공은 SM이 전략적으로 영상을 유튜브에 공개하여 분위기를 만들었기 때문에 가능했다. 소속 아티스트의 영상을 직접 공개하였던 과거의 방법으로부터 탈피해, 세계적인 사이트인 ‘유튜브’를 통해 무료 마케팅을 한 셈이다. 실제 소녀시대는 이미 유튜브, 페이스북 등을 통해 일본 내 잠재된 팬을 확보한 상태에서 2011년 8월 2만 2천명 규모의 쇼케이스를 열었고, 2012년 9월 국내 히트곡인 <지니(GENIE)>로 승부수를 띄웠다.

SM은 일본 내 K팝 시장이 형성된 흐름에 맞춰 활동 가수의 라인업 다양화에 박차를 가했다. 이 과정에서 에이벡스, 유니버설 뮤직 재팬, EMI 재팬 등으로 파트너십을 확장했다. EMI 재팬과 계약한 샤이니가 2012년 6월 영국 런던 애비로드 스튜디오에서 일본 데뷔 기념 공연을 열었고, 에프엑스는 2013년 초 진출을 앞두고 있다. 또 슈퍼주니어는 국내 히트곡인 <미인(보나마나)>을 일본어 버전 첫 싱글로 출시, 음반 프로모션과 활동 없이 판매량 10만 장을 돌파하며 ‘오리콘 싱글 주간 차트’ 2위를 차지했다.

(2) 성과

일본 시장 진출에 성공한 SM 엔터테인먼트는 2010년 매출의 50% 이상을 ‘해외 로열티’ 명목으로 벌어들였다. 매출 이익률이 70%에 달하는 해외 로열티는 현재 SM 엔터테인먼트의 수익 구조를 획기적으로 개선시킨 일등공신이다. 진출 2년 만에 보아가 일본에서 발매한 두 장의 앨범은 모두 밀리언셀러를 기록하여 260만장이 팔렸고, 평균 30만장씩 팔린 싱글 판매량을 합한다면 보아는 음반판매로만 약 1,000억 원의 수입을 올렸다. 여기에 혼다 자동차 그리고 세계적 스니커즈 브랜드인 스케쳐스 등의 CF출연료, 일본의 오사카, 나고야, 도쿄에서 가진 콘서트 수입, 그리고 ‘보아 인 더

월드'와 같은 게임의 판매에 따라 받는 로열티 등을 감안하면 엄청난 경제적 가치를 가진다고 할 수 있다(Jun, 2005).

동방신기는 2008년 'Purple lin'으로 오리콘 차트 1위에 올랐다. 또 외국 남자 아이돌 최초로 <홍백가합전>에 출연 했으며 2009년 7월 도쿄돔 공연까지 성공적으로 마쳤다. SM 엔터테인먼트 일본 현지 법인인 SM 재팬 측은 동방신기의 일본 투어 공연 '동방신기 라이브 투어 2012'가 1000억 원에 가까운 매출을 올렸다는 사실을 밝혔다.²⁾ 동방신기는 32장의 싱글과 4장의 정규 음반, 1장의 베스트 음반을 내며 해외 가수 사상 처음으로 '오리콘 싱글 주간차트' 통산 9회 1위를 차지했다(Herald Economy, 2006). 또한 2013년 10월 에이벡스 가수들의 합동 공연인 '에이-네이션'에서 톱스타 하마사키 아유미를 제치고 엔딩 무대에 올라 화제가 되기도 했다.

유튜브를 이용한 마케팅으로 일본에서의 데뷔부터 스타였던 소녀시대는 오사카에서 시작해 사이타마, 도쿄, 히로시마, 나고야, 후쿠오카 등 일본 6개 도시에서 총 14회에 걸쳐 아레나 투어를 개최해 14만 명의 관중을 동원했다(Herald Economy, 2006). 싱글앨범과 DVD 판매량을 합산한 순위에서 80만 9천장을 기록하였으며 전체 5위를 차지하여 26억 엔(약 347억)의 수입을 올렸다. 이는 음반과 DVD만을 집계한 것으로 CF, 콘서트 등의 수입까지 합하면 전체수입은 훨씬 늘어날 것으로 전망된다. 지난 6월 발매된 소녀시대 1집은 국내 걸그룹 최초로 판매량 50만장을 돌파하며 해외 가수 첫 앨범 사상 최다 판매량을 기록하는 돌풍도 일으켰다. 일본 진출 1년도 채 되지 않은 시점의 성과였다(Jun, 2005).

샤이니 또한 5번째 일본 싱글 <dazzling girl>로 일본의 <모닝 구무스메>를 제치고 일본 오리콘 주간차트에서 2위를 했으며, 슈퍼주니어는 음반 프로모션과 활동 없이 판매량 10만 장을 돌파하며

'오리콘 싱글 주간차트' 2위를 차지했다(Herald Economy, 2006).

4.3.2 중국 시장

(1) 진출 전략

중국은 사회주의 국가이기 때문에 '신문 출판사'라는 정부조직을 통해 음반 거래가 이루어진다. 신문 출판사는 중국전역의 음반을 독점 관리하는 기관으로 음반의 제작에서 수입, 수출, 관련 기관의 설립에 관한 허가에 이르기까지 모든 사항을 담당, 관리, 규제하고 있다. 이는 중국이 비록 개방화 추세에 있다고는 하나 여전히 자본주의 사회와는 다른 정부의 통제, 규제가 존재하는 시장이라는 것이다(Naver news, 2012). 따라서 중국 시장은 다른 시장보다 훨씬 현지 사업자와의 제휴가 시장 진출 전력 수립에 중요하게 작용했다. 뿐만 아니라 현지인들에게 대중적 인기를 우선적으로 확보하는 것도 주요했다.

① 인지도 형성 후 진입

SM 엔터테인먼트는 처음부터 중화권에 기획사의 가수들을 진출시킨 것이 아니라 가수의 인지도가 다른 음반 유통업체 등에 의해 형성된 이후 가수들을 진출시키는 방법을 취했다.

● 대만의 록 레코드

록 레코드사는 한국에 지사를 두고 있는 대만의 직배사로서 HOT, 젝스키스 등 인기 있는 댄스 가수들의 앨범을 대만에서 발매함으로써 한국 가수들의 인지도가 높아졌다.

● 우전 소프트

1996년 3월, 베이징 FM 방송국에 '서울음악실'이라는 프로그램을 제작, 방송을 시작하였고, 1998년 5월 중국 최초의 공식 한국음반인 HOT 앨범을 출시하였으며 계속된 한국 가수들의 음반을 판매하여 한류를 이끌었다. 한류라는 용어를 처음 사용한 인물이기도 하다.

2) <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=106&oid=001&aid=0005250606>.

② 현지화 전략

SM 엔터테인먼트는 철저한 현지화 전략을 바탕으로 중국어로 앨범을 발표하는 등 현지 시장에 맞춘 활동을 하고 있다. 특히, 현지화 전략으로 ‘수출-합작-합자’의 3단계를 추진하고 있다. 우선, 수출로서는 보아와 H.O.T 등의 중국 진출 사례로 설명된다. 또한, 중국인 멤버 한경을 영입한 슈퍼주니어나 강타 엔 바네스 등의 팀 구성에는 2단계인 ‘합작’ 전략을 추진했다.

중국 출신의 R&B 가수 장리인을 한국에서 먼저 데뷔시킨 것은 3단계인 ‘합자’라고 설명한다. 그 밖에도 SM의 이수만 대표는 “스타 자체보다는 현지에 맞는 스타를 만들어낼 수 있는 실력 있는 프로듀서 양성과 시스템 구축에 힘써야 발전할 수 있다”며 해외시장에 대한 체계적인 접근의 중요성을 강조했다(Reviewstar, 2013). 또한 가수 동방신기는 중국 진출을 염두에 두고 그들 각자의 이름과 그룹의 이름을 한자로 만들었으며 멤버들의 중국어 교육도 철저히 시켰다고 한다.

③ 콘서트 개최

앞서 언급했듯이 SM 엔터테인먼트는 중국 시장을 대상으로 <HOT 단독 콘서트>와 <동방신기 아시아투어 콘서트> 등을 성공적으로 개최하였다(Visitkorea, 2013).

④ 중국 문화공헌 활동(OBS, 2013)

SM과 CJ는 2012년 11월 1, 2일 베이징에서 한국문화산업교류재단, CJ CGV, CJ나눔 재단과 함께 기업의 사회적 책임활동(CSR)을 전개한다고 밝혔다(OBS, 2013). 한·중 수교 20주년을 맞아 기획된 이 행사에는 SM 소속 가수 강타(33)와 그룹 ‘에프엑스(f(x))’ 빅토리아(25)가 참여했다.

(2) 성과

동방신기는 2005년 중국 언론 선정 “2005 Asia Record”로 선정된 바 있으며 베이징 공연에서 4만

관객의 기립박수를 받은 바 있으며, <2006 풍상대전> 중국에서 가장 인기 있는 10대 노래에 선정되기도 했으며, 10대 광고 모델 부문 영향력 1위로 뽑혔다. 또한 가장 인기 있는 10대 가수 그룹 상을 받는 등의 인기를 누렸다(Naver news, 2012).

그 외에도 SM에서 중국 진출을 목표로 만든 유닛 그룹 슈퍼주니어-M은 대만에서 발매된 미니앨범 <태완미(太完美)>로 대만의 대형 음반체인인 광난(光南)과 CCR이 각각 한 주간의 앨범판매량을 집계, 발표한 주간음반차트에서 출시 일주일 만에 당당히 1위를 차지해 현지 팬들의 뜨거운 관심을 실감케 했다. 더불어 타이틀 곡 <태완미(太完美)>는 대만의 권위 있는 라디오 음악순위 프로그램 HIT FM ‘Hito 파이향방(排行榜)’(3월 4일자)에서도 1위에 오르는 활약을 펼쳤다. ‘Hito 파이향방(排行榜)’은 한 주간의 음반판매량(30%)과 온라인 음원 다운로드(20%), 방송횟수(50%)를 합산하여 발표하는 주간 집계차트다(Naver news, 2012).

4.3.3 기타 국가

(1) 진출 전략

미국과 유럽 등 영어권 국가를 공략하기 위해 SM에서는 유튜브를 활발하게 이용한다. 새로운 노래나 뮤직비디오가 나오면 음반 발매를 하기 전부터 음원을 먼저 유튜브에 올리는데, 이는 전 세계인들이 이용하는 유튜브의 특성상 많은 조회 수를 얻을 수 있다. 그리고 게시글을 통해서 상대적으로 활동이 덜 활발한 영어권 시장을 공략한다. 또한 현지에서 라디오 프로그램이나 TV 프로그램에 나가서 토크쇼 등등에 참여하는 것도 SM에서 많이 이용하고 있는 방법이다. 소녀시대 같은 경우 미국 TV 프로그램에 나가서 인터뷰도 하고 노래 홍보 활동 등을 하면서 많이 유명해졌다(Hank-yung, 2013).

또한 콘서트의 경우, 단순히 한 가수가 자신의 노래만을 부를 뿐만 아니라 히트곡 퍼레이드 및 유닛 무대, 콜라보레이션 무대 등등 아주 다양한

것들을 선보인다. 2013년 9월 인도네시아 자카르타에서 열린 콘서트의 경우, 4시간 동안 총 46곡을 다양한 레퍼토리로 선보이고 화려한 무대 연출을 돋보이게 하여 많은 팬들을 열광시켰다(MBC News, 2014). 또한 콘서트에서 관객을 무대로 이끌어 바로 앞에서 노래를 불러주는 등 특별한 이벤트를 준비해서 관객과 교감하는 무대를 만들었다.

(2) 성과

2013년 미국 방송 ABC '나이트라인'에서는 KPOP 스타의 탄생 과정에 대한 뉴스를 보도하며 SM의 체계적인 트레이닝 시스템을 소개했다(MBC News, 2014). 이 방송에서는 특히 소녀시대의 활동을 주로 언급하면서 SM의 시스템에 대해 상세히 설명했다. 트레이닝 과정에서 예절, 보컬, 댄스를 배우는 SM의 연예인 양성 프로그램에 대해 말하면서 앵커는 직접 체험을 하는 등, 큰 관심을 보였다(MBC News, 2014).

또한 미국의 한 방송에서는 동방신기의 노래가 삽입곡으로 쓰이면서 그 위력을 과시했다. 심지어 앵커들은 노래에 맞춰 춤을 추기도 했다.

5. 결 론

위에서 살펴본 바와 같이 SM 엔터테인먼트는 다양한 국가에 K-POP과 한국 드라마들을 수출하면서 한류 열풍을 이끄는 주역이 되었고 이를 통해 더 큰 그룹으로 발전할 수 있었다. 특히 글로벌 스타로 키우기 위해 현지 언어 습득은 물론 글로벌 매너를 익히도록 하기 위해 장기간 투자를 아끼지 않는다.

특히 SM 엔터테인먼트의 해외 시장 진출 현황을 살펴보면, 1995년 국내법인 설립 이후 각 지역별로 차례차례 해외 법인을 설립해 단계별 시장 진입이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 사업 내용에 있어서도 일방적 음반 활동이 아닌 다각화된 전략이 두드러진다. SM 엔터테인먼트의 사업 확장은

단순한 문어발 식 확대가 아니라 주 영역인 음악을 중심으로 다양한 관련 분야에서 부가가치를 창출하는 방향으로 이루어지고 있다. 즉, 가수가 음반을 내고 컴백했던 단순한 활동에서 이제는 국경 없이 뮤직비디오, 음악, 영상이 교차하는 시대가 되었기 때문이다. 경기에 민감한 내수 시장에서 연예인의 방송, 광고, 음반 수익만으로는 장기적이고 안정적인 매출을 기대할 수 없다는 현실적인 문제가 반영된 결과다.

SM 엔터테인먼트의 세계시장 성공 전략은 현지 시장을 고려한 현지화 전략에서도 잘 드러난다. 특히 국내 그룹의 스피ن 어프 현상은 매우 효율적인 전략으로 받아들여지고 있다. 그룹 재구성이나 반드시 성공사례로 이어지는 것은 아니겠으나, 현지인들의 의견을 고려한 맞춤형 상품 구성 전략이라는데 의미가 있다. 특히 중요한 시장인 중국과 일본 뿐만 아니라 다양한 동남아시아 및 미주지역 진출시 현지 시장 특성을 고려한 차별화 전략을 구현하고 있다.

뿐만 아니라, 각 그룹의 브랜드 인지도 제고를 위해 글로벌 시장을 대상으로 한 다양한 광고 모델 활동을 하는 것도 해외 시장 진출에 효율적으로 작용하고 있다.

이와 같이 해외 시장 진출 규모가 확대되면서 심각한 부작용도 일어나고 있다. 2012년 K-POP 열풍으로 전 세계적인 주목을 받게 되면서 연예계약 등 국내 연예기획사의 육성 과정에서의 문제점이 여실히 드러나 국가적 신뢰가 떨어진 것이다. 더 이상 주먹구구식 경영 및 재무 관리 방식이 통하기 힘든 것이다. 연예인 해외진출에서의 법적 고려사항도 면밀히 검토해야하며, 수익배분 문제의 합리성과 투명성도 필요하다.

최근 SM 엔터테인먼트는 역외 탈세 의혹으로 국세청의 세무수익 배분 문제에 있어서도 조사 대상이 되었다(MBC News, 2014). 글로벌 시장을 대상으로 하는 국내 대표 엔터테인먼트 기업답게, 문화 상품을 생산하는 문화 선도자에 걸맞게 보다 투명한 글로벌 경영이 요구되는 시점이다.

References

- Asiaenews, <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2009042914091556295>.
- BTN, bntnews, 2013.
- Han, S.S. et al., "Corporate Competencies, Market attractiveness, Focusing on the overseas activities of the world's major telecommunications providers : business characteristics and the relationship between overseas activities, Information and Communications Policy Research", Vol.5 No.1/2(1998).
- Herald Economy, "Sooman Lee, CEO of SM Entertainment", 2006.
- Huh, J.W., "Overseas expansion strategies of cultural contents (Focused in SM Entertainment)", *Kyungbook National University Master's Thesis*, 2012.
- Han, S.M., "SM Entertainment K-pop pioneer", *Media Institute of Management Seminar*, 2013.
- Hankyung.com, <http://sstv.hankyung.com/index.html?page=news/flypage&cid=15&nid=156927>.
- Hankyung.com, <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2008120879331>.
- Jang, Y.H., "Study on diversification and performance of the domestic mass media companies", *South Korea media and information*, Vol.43(2008), 173-208.
- Jang, G.S., "Overseas practices and v strategies of Korean popular music", *Journal of Global Cultural Contents*, Vol.2(2009).
- Jun, M.O., *2050 Economic life time : 30 must walk a game*, Manure, Vol.140(2005).
- Jung, H.S., *Killer Contents Gamers*, Monster, Vol.30(2011).
- Kim, H.J., "New Model Research of Idol Groups", *Art and Culture Graduate school of Dan Kook University Master's Thesis*, 2007.
- Kim, J.H., *Dreams at the age of 16 determines your life(Culture and art)*, Popcorn books, 2007, 79-80.
- Kotler, "Marketing Management", *New York : Prentice-Hall Inc.*, 1994.
- Lee, M.H., "Diversification of the local entertainment management company status", *Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 9, No.8, 2009.
- Lee, M.H., "Idol Management of Korean Entertainment agency", *Journal of the Korea Contents Association*, 2012.
- Lee, M.H., "Research on a variety of career development of Korean idols", *Visual Culture*, 2010.
- Lee, S.H., "Celebrity Status and management of the Korea Entertainment Management Company Improvement Study", *Business School of Joong Ang University, Unpublished Paper*, 2008.
- MBC News, 2014.
- Naver.com, <http://movie.naver.com/movie/bi/mi/basic.nhn?code=89761>.
- Naver news, CJ E&M in China, 2012.
- Naver.com, <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=106&oid=001&aid=0005250606>.
- Naver.com, <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=103&oid=143&aid=0002084514>.
- OBS, <http://www.obsnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=658112>.
- Park, S.H., "Study on Management System Analysis and Improvement of corporate entertainment management company", *Promotional advertising Hongik University Graduate School Master's Thesis*, 2006.

Reviewstar, http://reviewstar.hankooki.com/Article/ArticleView.php?WEB_GSNO=10057899.

Salter and Weinhold, "Diversification via Acquisition : Creating Values", *Harvard Business Review*, 1978.

Siminilbo, http://siminilbo.co.kr/main/list.html?bm_ain=view&num=278279.

TomatoNews, <http://www.newstomato.com/Read>

[News.aspx?no=282846](#).

TVdaily, <http://tvdaily.mk.co.kr/read.php3?aid=1349155062395028011>.

Yoo, S.C, *Secrets of Korean Wave*, Thought Tree, 124, 208, 2005.

Visitkorea, <http://kto.visitkorea.or.kr/kor/notice/nes/tnew/tourNews/view.kto?artNo=AKR20110429057800005>.

◆ About the Authors ◆

Moon Haeng Lee (moonhlee@suwon.ac.kr)

Currently a professor under Department of Communication and Information at The University of Suwon, and is majoring in broadcasting industry/ contents distribution. She holds a master's degree in journalism and a doctorate from the University of Paris 2, the French Literature BA from Sungkyunkwn University, major interests in broadcasting business, contents business, etc.