

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2021.7.4.337>

JCCT 2021-11-41

문화콘텐츠기업 글로벌전략의 성공 요인에 관한 연구: 아이코닉스를 중심으로

A Study on Success Factors of Global Strategy of Cultural Content Company: Focusing on Iconix

한주희*, 최명철**, 張夢恬***

JooHee Han*, MyeongCheol Choi**, MengTian Zhang***

요약 본 연구의 목적은 아이코닉스를 중심으로 문화 콘텐츠 기업의 환경 및 전략 행태를 분석하고 지속적인 경쟁 우위를 창출하기 위해 아이코닉스가 나아가야 할 전략적 제언을 도출하고자 한다. 분석 결과 아이코닉스는 이미 세계 시장을 주도하는 미국, 유럽의 메이저들과 당당하게 경쟁할 수 있는 전천후 엔터테인먼트 콘텐츠 사업자로 발전해나가고자 하는 그들의 미션에 걸맞게 콘텐츠의 기획에서부터 사업에 이르는 수직 계열화된 개발-비즈니스 시스템 구축하고 있으며, 국내 및 해외를 포괄하는 강력한 글로벌 비즈니스 네트워크를 단계적으로 구축해나감에 고도의 글로벌 전략을 취하고 있다. 하지만 뽀로로의 성공에 의존하거나 조직 구조 내의 다양한 문제점으로 인해 한계에 부딪히고 있다. 이에 엔터테인먼트 산업 각 부문별 선도 회사들의 참여와 사업적 연계를 통해 콘텐츠의 부가가치를 극대화할 수 있는 One Source Multi Channel/Multi Use 전략을 기반으로 본 연구에서 제시한 다양한 전략적 제언들을 실행한다면 안정화된 Total Entertainment Contents 산업에서의 선두주자로 자리매김할 것이다.

주요어 : 아이코닉스, 문화콘텐츠기업, 글로벌전략, 경쟁우위

Abstract The purpose of this study is to analyze the environment and strategic behaviors of cultural contents companies with a focus on Iconix, and to derive strategic recommendations for Iconix to pursue in order to create a sustainable competitive advantage. As a result of the analysis, Iconix is a vertically integrated development-business system from content planning to business in line with their mission to develop into an all-weather entertainment content provider that can confidently compete with the major players in the US and Europe that are already leading the global market. It is building a strong global business network covering both domestic and overseas markets in stages, taking a high-level global strategy. However, depending on Pororo's success or due to various problems within the organizational structure, it is facing limitations. Therefore, if the various strategic suggestions presented in this study are implemented based on the One Source Multi Channel/Multi Use strategy that can maximize the added value of contents through the participation and business linkage of leading companies in each sector of the entertainment industry, the total entertainment will be stabilized. It will establish itself as a leader in the contents industry.

Key words : ICONIX, Cultural contents company, Global strategy, Competitive advantage

*정희원, 가천대학교 경영학과 조교수 (제1저자)
**중신희원, 가천대학교 경영학과 부교수 (교신저자)
***정희원, 가천대학교 경영학과 박사과정 (제2교신저자)
접수일: 2021년 9월 30일, 수정완료일: 2021년 10월 10일
게재확정일: 2021년 10월 18일

Received: September 30, 2021 / Revised: October 10, 2021
Accepted: October 18, 2021
*Corresponding Author: oz760921@gachon.ac.kr, 315009001@qq.com
Associate Professor, Department of Business, Gachon Univ,
Korea
Ph.D, Department of Business, Gachon Univ, Korea

I. 서론

최근 환경과 기술의 변화에 따른 미디어의 지능화, 복잡화로 인해 콘텐츠의 형태 역시 개인화, 다양화, 전문화가 되어감과 동시에 콘텐츠에 대한 수요가 늘어나면서, 콘텐츠 산업은 연관 산업과의 시너지효과 창출을 통한 고부가 가치 산업으로 떠오르고 있다. 특히, 캐릭터 산업은 제품과 미디어, 콘텐츠가 융합하여 부가가치를 창출하는 파급력을 가지고 있어, 장기적인 관점에서 관련 산업과 유기적인 관계를 바탕으로 전략적인 육성이 필요하다. 캐릭터는 애니메이션, 출판 등 다양한 매체의 2차 콘텐츠로 활용되고, 다양한 제품에 융합되기도 하며, 새로운 사업 영역의 확장 등 광범위하게 영향을 미치므로 산업 활성화의 기대효과가 매우 크다. 더불어 심미적인 관점에서 캐릭터는 제품의 상품성을 높여 소비자들의 구매욕을 자극시키며, 환경 및 기술적 관점에서는 스마트폰 어플리케이션이나 배경화면 등으로 그 활용 영역이 확대되고 있다. 그러나 현재 국내 문화 콘텐츠 산업은 뛰어난 인적 소프트웨어를 보유하고 있음에도 불구하고 해외 유명 프랜차이즈의 하청 작업 단계를 벗어나지 못하고 있을 뿐만 아니라, 국내 캐릭터 라이선스 시장은 해외 캐릭터에 절반 이상의 시장을 빼앗기고 있는 실정으로 국내에서 큰 성공을 거뒀던 콘텐츠들이 해외 시장에 뛰어들었으나, 경험과 인프라의 부족, 전략상의 실패 등으로 고배를 마셨다. 그야말로 문화 콘텐츠 산업의 불모지라 불리고 있는 한국 시장에서 여러 실패 사례 끝에, 국산 캐릭터의 해외 시장 성공은 불가능하다는 지배적인 인식을 깨트리는 성공 사례가 드디어 등장했다. 뽀통령이라고 불리며 아이들의 절대적인 지지를 받고 있는 뽀로로가 바로 그것이다.

본 연구의 목적은 이러한 문화 콘텐츠 산업에서 성공을 거둔 아이코닉스를 중심으로 아이코닉스가 실행한 글로벌 전략을 분석하고 글로벌 네트워크가 전무했던 국내 애니메이션 환경에서 뽀로로가 어떻게 세계 시장에서 성공을 거두었는지에 대한 요인을 분석 후 아이코닉스의 지속적인 성장을 위한 방향을 논의해 보고자 한다.

II. 문화콘텐츠기업의 글로벌 전략: 아이코닉스를 중심으로

2.1 글로벌전략 선행 연구

기업의 글로벌전략을 위한 연구는 이미 다양하다. 기업의 해외진출방법은 수출, 라이선싱, 프랜차이즈, 조인트 벤처, 완전자회사설립 등을 들 수 있다(Root, 1994; 이형오, 2008). 수출은 가장 단순하고 쉽게 해외에 진출할 수 있는 방법으로 다른 국가에서 재화와 서비스를 판매하는 형태이다. 라이선싱은 계약과 비슷한 형태로 일정 기간 기업이 저작권, 상표, 디자인, 프로세스, 제조 방법 등과 같은 자신의 무형적 자산을 다른 실체에게 넘겨주고 그 대가로 로열티를 받는 협정이다. 프랜차이즈는 라이선싱과 비슷하지만 권리를 주는 기업이 권리를 받은 기업에게 기업 운영 방식에 대해 보다 강력한 통제권을 행사할 수 있다. 조인트 벤처는 라이선싱보다는 보다 강력한 계약의 형태로 두 개 이상의 독립된 회사들이 지분을 투자하여 회사를 설립하는 것을 의미한다. 완전 자회사설립의 경우는 해외에 자회사 지분을 100% 보유하고 회사 설립하는 것을 의미한다. 기업은 신규 투자를 하여 새로운 기업을 설립하거나 기존에 있던 기업을 인수하는 방식으로 완전자회사를 설립한다. 특히 해외직접투자와 관련해서 내부화 이론(Buckley & Casson, 1976; Buckley, 1988)이나 절충 이론(Dunning 2000)등을 활용해 기업들이 해외직접투자를 실행하는 이유에 대한 설명력을 증진시켰다.

또한 해외진출방법에 대해 수출위주의 마케팅 전략, 단순한 글로벌 전략, 국가별 전략, 고도의 글로벌 전략 (Porter, 1986)으로 분류하여 다양한 글로벌 전략에 대한 연구가 이루어졌다. 이 외에도 다국적 기업을 현지화 전략, 국제적 표준화 전략, 국제적 전략, 초국가적 전략으로 분류하여 기업의 글로벌 전략 행태를 분석하기도 한다.

이에 본 연구는 문화적콘텐츠기업의 글로벌 전략을 종합적으로 분석하기 위해 해외진출에 성공을 거둔 아이코닉스 사례를 중점적으로 분석하여 글로벌전략의



출처: Porter(1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School.

그림 1. 글로벌 전략의 유형
Figure 1. Types of Global Strategy

성공 요인을 살펴본다는 점에서 기존연구와의 차이점이 존재한다. 아이코닉스가 실행한 수많은 전략을 분석함과 동시에 앞서 말한 <그림1>과 같이 Porter(1986)의 분류기준에 맞추어 문화콘텐츠기업의 성공적인 글로벌 전략의 방향성에 대해서도 논의해 보고자 한다.

2.2 아이코닉스 기업환경분석

2001년 9월 25에 설립된 아이코닉스는 애니메이션 기획, 캐릭터 라이선스 사업, 애니메이션 수출 및 수입의 분야에서 사업을 영위하고 있고 전천후 엔터테인먼트 콘텐츠 사업자라는 아이코닉스의 미션에 따라, 조직 구성원들은 프로슈머의 관점에 입각해 단지 생산자로서 제품을 만드는 것이 아니라, 과연 내가 소비자라면 이 상품을 내 아이에게 권할 수 있을 것인지를 생각한다. 그리고 이러한 미션을 달성하기 위하여, 콘텐츠의 기획에서 사업에 이르는 수직 계열화된 개발을 표명하는 비즈니스 시스템 구축과, 국내 및 해외를 포괄하는 강력한 글로벌 비즈니스 네트워크 구축, One Source Multi Use 특성을 기반으로 하는 연계 콘텐츠 개발을 통한 부가가치 극대화를 그 구체적인 목표로 삼는다. 아이코닉스 엔터테인먼트는 애니메이션기획 및 마케팅 전문회사로서, 국내 및 해외 시장에서의 다양한 프로젝트 경험을 통해 축적된 기획력과 노하우 및 네트워크를 기반으로, 국내 창작 애니메이션의 개발과 캐릭터 비즈니스 사업을 전개하는 기업이다. 매년 2개 이상의 애니메이션 프로젝트를 수행하고 있으며, 자체 제작 애니메이션 및 국내 대표 애니메이션의 적극적인 해외 배급을 추진 중에 있다. 다음 <표1>을 살펴보면 아이코닉스가 각 연령 별로 어떻게 시장을 세분화 하였는지 살펴볼 수 있다.

표 1. 아이코닉스 연령별 시장 세분화
 Table 1. Iconix market segmentation by age

유아	아동	청소년	성인
짧은 방영시간 교육적 내용	교육적 내용과제 미캐릭터의 개성중시	자극적이고 화려한 영상 흥미위주의 줄거리	자극적이고 화려한 영상 탄탄한 줄거리와 치밀한 인과관계
뽀로로 핑구 토마스	카트캡터 체리 스펀지밥 마법천자문	원피스 이누야샤	카우보이비밥 마스터키튼
비교적 많음 영향만 미침	비교적 많음 영향만 미침	선호도에 따라 다름 제한적인 구매력	선호도에 따라 다름 주도적인 구매력

아이코닉스가 가진 자원을 분류화하여 분석하여 보자면 우선 재무 자원은 뽀로로 제작에 앞서 2001년 설립된 아이코닉스의 초기 자본금은 5억 원이었다. 일반적으로 캐릭터 기획과 개발은 아이디어 산업이기 때문에 거대 자본이 요구되지는 않는다. 일반적으로 애니메이션 산업 평균 초기 자본금이 1억 원에서 2억 원인 것을 감안하면 아이코닉스의 초기자본금이 저조한 수준은 아니었다고 할 수 있다. 또한, 뽀로로 성공으로 인해 다른 캐릭터에 투자 할 수 있는 자본금은 2007년 5억 원, 2008년 10억 원, 2009년 15억 원으로 지속적으로 증가하고 있으며, 그에 따른 매출액도 증가하고 있다. 인적자원으로 아이코닉스는 금강 기획 애니메이션 팀이었던 대표 최종일을 포함, 그 외 금강 기획 애니메이션 팀 5명과 함께 시작되었다. 아이코닉스를 설립한 초기 인원은 설립 당시 CEO, Studio 계열 1명/ 기획 팀 2명/ 해외 사업 팀 2명/ 국내 라이선스 팀 2명으로 이루어져 있었다. 이들은 모두 금강 기획 애니메이션 팀이었기 때문에 새로운 캐릭터 기획 및 개발에 대한 경험, 판단, 직관은 높으나, 사업 운영을 위한 경영 측면의 경험은 부족했다. 이렇게 6명으로 시작한 아이코닉스는 현재 기업 내부 인원 40명에 달하며, 출판 산업을 담당하는 키즈아이콘과 홈쇼핑 등 자회사를 포함한 전체 직원규모는 130여 명에 이른다. 뽀로로 제작에 앞서 아이코닉스는 조직 차원에서 기존 대부분의 애니메이션 개발 기업들이 운영하던 감독 시스템 대신 PD 시스템을 도입했다. 감독 시스템은 감독이 중심이 되어 원하는 캐릭터를 기획하고 개발하는 조직 특성을 의미한다. 예를 들어, 일본의 유명한 애니메이터인 미야자키 하야오는 시나리오와 캐릭터 개발, 스토리 구성까지 그만의 상상력으로 구성되는 측면이 강하다. 따라서 감독 시스템은 감독의 지휘 아래 제작물의 완성도를 높일 수 있다는 장점이 있지만, 일방적인 기획 및 제작 과정은 시장성에서 열세를 보일 가능성이 높다. 반면, 아이코닉스가 취한 PD 시스템은 치밀한 시장 조사를 바탕으로 의견을 공유하며 자유롭게 제안하는 회의과정을 통해 반복적인 수정 작업을 거치는 조직을 뜻한다. 이에 아이코닉스의 직원들은 뽀로로 제작에 앞서 시장 조사를 위해 관련 서적을 찾고 실제로 유치원에 가서 아이들이 노는 모습을 관찰했으며, 회의를 통해 뽀로로 캐릭터의 움직임 하나 당 9번의 수정 작업을 거치는 조직 문화를 형성했다. 뽀로로를 제작할 당시 애니메이션 시장에서는

3D 입체 영상, CG 방식의 제작과 디지털 유통 채널이 확산되고 있었다. 이러한 흐름에 따라 뽀로로는 3D로 제작되었다. 뿐만 아니라, 아이들이 2D의 따뜻한 색감을 좋아한다는 시장 조사를 기반으로, 아이코닉스는 기존 3D기술의 차가운 색감을 보완하여 따뜻한 질감을 표현할 수 있는 3D 기술을 국내 최초로 개발했다. 또한, 애니메이션 전문가들의 기술력과 풍부한 제작 노하우를 보유하고 있는 OCON과 제작 기술을 공유하였는데, 이는 높은 품질의 3D 영상 제작을 위한 노력이었다. 이를 바탕으로 아이코닉스의 내부자원에 대한 VRIO 분석을 실행하자면 아이코닉스의 자원과 능력이 가치(Value)를 창출할 수 있는가에 대한 질문에 개발 초기부터 글로벌 시장을 목표로 하고 Target Customer의 니즈를 정확히 파악하고 충족시킴으로써 범국가적인 브랜드 가치가 형성되었다. 이렇게 형성된 브랜드 가치는 다양한 2차 브랜드 가치, 즉 브랜드의 지명도만으로 거둘 수 있는 가치를 금액으로 환산한 것으로 향후 20년간 생성할 수 있는 미래가치를 현재가치로 환산한 것 사업분야로 영역을 넓혀서 끊임없이 경쟁우위를 창출하고 있다. 희소성(Rarity)에 관한 부분에서 경쟁자가 거의 없는 유아용 애니메이션 시장에서 상식을 뛰어넘는 다양한 차별화를 통해 희소한 가치를 창출했다. 일방적 교육성을 거부한 스토리 중심의 유아용 애니메이션은 현재 세계적으로도 매우 희소하다. 또한 철저한 라이선스 관리로 브랜드 희소성을 높여서 지속적으로 프리미엄을 창출할 수 있다. 모방불가능성(Imitability)의 측면에서는 소프트웨어와 브랜드 충성도의 측면에서 설립 초기부터 직원들의 풍부한 경험과 기술력이 현재까지 이어져 모방이 어려운 소프트웨어이다. 이처럼 높은 브랜드 가치로부터 나온 브랜드 충성도는 모방이 어렵다. 조직화(Organization)의 측면에서는 사업 초기 인적자원 부족 문제로 조직의 체계적 구성이 이루어지지 않았다. 그러나 그 상태가 지속적으로 지속되면서 향후 사업영역 확장과 글로벌 시장에서 장기적으로 가치를 창출하기 위한 전략 수행에 걸림돌이 될 위험이 있다. 따라서 VRIO 분석 결과, 꾸준한 발전을 보인 다른 항목과 달리, 조직구조의 체계화에 대한 노력이 필요하다.

III. 아이코닉스 글로벌전략 현황

아이코닉스의 글로벌전략으로 주로 실행했던 전략은 전략적 제휴 및 다각화 전략이다. 아이코닉스는 중소기업이라는 기업 규모로 인한 인적자원과 자본의 경쟁열위를 극복하기 위해 전략적 제휴를 통해 애니메이션을 제작했다. 2002년 뽀로로 애니메이션을 창작하기 위해 (주)오콘, 하나로텔레콤(주), EBS와 공동제작 계약을 체결하여 내부적으로 제작자가 자의적으로 제작하는 기존 방식을 과감하게 버리고, 협업 시스템을 구축했다. 이 협업시스템으로 아이코닉스, 하나로 텔레콤, OCON, EBS 제작자로 꾸려진 제작위원회를 결성하였으며 활발하게 주기적으로 의견을 교환하는 형태로 이루어졌다. 이 외에도 아이코닉스는 다양한 전략적 제휴를 활용하여 그들의 시장점유율을 늘려나갔다. 예를 들어 영상물 유통에 있어 해외(유럽, 미주)는 해외 배급사와의 제휴를 통해 배급사의 유통망과 노하우를 활용해 시장점유율을 늘려 나갈 수 있도록 했다. 한편 각 지역을 대표하거나 타 지역으로 확산이 유리한 지역을 거점마켓으로 선정하여 마케팅 역량을 집중시키는 전략을 활용하며 한국을 중심으로 일본/ 중국 시장으로 진출하고, 홍콩/ 싱가포르를 중심으로 아시아 주변지역으로 확대해 나갔으며, 유럽지역은 프랑스와 스페인을 거점 지역으로 선정하여 주변 지역으로 사업영역을 확대해 나갔다. 제품 다각화 전략으로 아이코닉스는 원 소스 멀티 유즈(One Source Multi use)전략에 따라 브랜드를 노출시켜서 브랜드 이미지를 높이기 위해 여러 회사와 공동으로 방송, 완구, 출판, 게임, 음반, 전시, 광고 프로모션 사업을 하고 있다. 자체 출판사를 통해 아이코닉스 애니메이션들의 출판 매체를 다각화했고, 온라인쇼핑몰(www.pororo.co.kr), TV홈쇼핑 사업 개시를 통한 유통 경로 확대, 캐릭터 테마파크, E-Learning 사업 등을 전략적으로 추진하고 있다. 이에 따라 고객들과의 접점을 늘리고 있다. 아이코닉스는 뽀로로의 성공에 힘입어 다른 캐릭터들의 라이선스 사업에 투자를 하고 있으며 대표적인 콘텐츠로는 앞서 언급한 바와 같이 타요 시리즈가 있다. 아이코닉스는 2010년 EBS, 서울시와 협약을 체결하고 공동으로 꼬마버스 타요(타요)를 기획, 제작했다. 타요의 캐릭터는 서울의 대표적 대중교통수단인 버스, 지하철, 택시, 수상택시 등이다. 아이들이 좋아하는 탈 것(vehicle)에 착안해 친밀감을 높였다는 평을 얻었다. 서울시에 따르면 4개월간의 사업정산 결과, 원작 및 상표권 사용료 등 6200만원의 수익이 발생

했다. 2010년 9월부터 완구, 출판, 생활용품 등 30여개의 라이선스 회사와 100여종의 품목에 대한 계약을 체결했다. 이후 아이코닉스는 TV에 방영된 타요 애니메이션이 EBS 어린이 프로그램 월간 시청률 1위를 기록하였고 2010년 11월 DVD도 출시하였다. 또 2010년 10월 프랑스에서 열린 세계 최대 방송프로그램 'MIP junior' 와 'MIPCOM'에 소개돼, 유럽 및 아시아의 채널과 라이선싱 바이어로부터 좋은 반응을 얻었다. 뉴욕에서 열리는 미주 최대 어린이 프로그램 컨퍼런스 'Kidscreen Summit 2011'와 'MIPTV(프랑스.4월)', 'ATF 2011(Asian TV forum.싱가포르)' 등 국제 만화 박람회 출품을 시작으로 각종 해외무대에서 적극적인 마케팅과 프로모션, 해외 카툰 전문채널 접촉을 통한 판매·방영도 추진 중이다. 또한 2010년 한국에서 개최된 라이선싱 페어에서 덴마크2TV는 꼬마버스 타요의 구매 의사를 밝힌 바 있다. 태극천자문 역시 원소스멀티유즈(OSMU)에 도전하고 있다. 한일합작 애니메이션 태극천자문은 2008년 게임개발사 이쓰리넷과 함께 태극천자문의 IPTV·온라인·모바일 게임 등에 대한 계약을 체결하였다. IPTV·DTV 용 게임은 한이자 교육을 접목한 게임 기반 교육(G-러닝)게임으로 개발하고, 온라인 게임은 게임과학고와의 연계해 다양한 기획과 참신한 아이디어를 얻어 게임을 출시하였다.

이러한 아이코닉스의 전략을 종합적으로 살펴보면 아이코닉스는 해외진출에 적극적으로 참여하고 있고 다양한 전략적 제휴를 통해 단순한 글로벌 전략을 실행하고 있으며 몇몇 브랜드는 수출위주의 마케팅 전략에 그치고 있다.

IV. 아이코닉스 전략적 제언

지금까지 아이코닉스는 뽀로로의 성공에 기대어 성장해왔다. 그러나 수익 구조의 약 70%가 뽀로로에서 발생하는 불균형 다각화의 결과, 아이코닉스 자체의 브랜드 인지도는 낮은 편이다. 그러므로 뽀롱뽀롱 뽀로로의 높은 인지도를 활용하여, 아이코닉스의 자체의 브랜드 가치 향상을 추구해야 한다. 아이코닉스의 지속적인 발전을 위해서는 다른 캐릭터들과의 균형 잡힌 성장이 필수적이다.

또한 전사적 수준의 전략 차원으로 아이코닉스는 활발한 국내 라이선싱 사업과 해외 110여 개 국가로의

'뽀롱뽀롱 뽀로로'의 수출 과정에서 다양한 파트너와 전략적 제휴를 맺었다. 그 결과 다양한 파트너와의 네트워크는 아이코닉스의 기업적 자산으로서 가치가 충분하다. 하지만 이 네트워크들이 대부분 단기적인 1:1 관계로 한정된 탓에 파트너들 간의 지속적인 네트워크는 물론 획기적인 시너지 효과를 놓치고 있다. 그 결과 뽀롱뽀롱 뽀로로 이외의 다른 애니메이션 수출로 연결시키는 네트워크로서의 역할을 하지 못하고 있다. 따라서 네트워크 망의 데이터 베이스화를 통해 다른 캐릭터의 진출 경로를 확보할 것을 제안한다. 뿐만 아니라 문화 콘텐츠는 언어, 타 문화권에 대한 문화적 차이나 기존에 형성된 부정적 이미지 등의 영향으로, 문화적 할인 현상이 위협 요인으로 강하게 작용한다. 그러므로 해외 지사를 설립하여 현지의 문화적 동향을 애니메이션의 새로운 에피소드 구성 및 마케팅 전략 수립에 반영하여, 이러한 문화적 할인 현상 위협 제거하고, 효과적인 현지화를 이룰 것을 제안한다. 그 구체적인 방안으로, 현재 아이코닉스의 해외 마케팅 거점 국가 중 하나인 프랑스의 해외지사 설립을 통한 효과적인 현지화 방안을 제안해본다.

즉, 이를 본 연구의 틀에 적용해보면 <그림2>에서와 같이 지속적인 경쟁우위의 창출을 위해서는 단순한 글로벌 전략에서 궁극적으로는 고도의 글로벌 전략으로 나아가야 한다. 현재는 단순한 글로벌 전략으로 국내 시장에서의 자원 활용에 지나치게 의존하는 한계가 있다. 하지만 각 국에 해외지사를 설립하여 글로벌 환경을 적극 활용해 네트워크망을 탄탄하게 구축한다면 아이코닉스는 지속적으로 국내 시장뿐만 아니라 해외시장에서도 경쟁우위를 창출할 것이다.



출처: 저자정리

그림 2. 아이코닉스의 현재 글로벌 전략과 미래의 글로벌 전략
 Figure 2. Iconix's current global strategy and future global strategy

V. 결론

아이코닉스는 직원 6명의 기업에서 시작하여 현재 자회사를 포함하여 서울산업통상진흥원(2014)에 따르면 뽀로로의 브랜드 가치는 약 8000억원으로 추정되는 기업으로 성장했다. 기업이 끊임없이 경쟁우위를 창출하기 위해서는 그들의 미션과 비전을 명확히 하여 올바른 전략을 구사해야 한다. 아이코닉스는 궁극적으로 세계 시장을 주도하는 미국, 유럽의 메이저들과 당당하게 경쟁할 수 있는 전천후 엔터테인먼트 콘텐츠 사업자로 발전해나가고자 하는 그들의 미션에 걸맞게 콘텐츠의 기획에서부터 사업에 이르는 수직 계열화된 개발-비즈니스 시스템 구축하고 있으며, 국내 및 해외를 포괄하는 강력한 글로벌 비즈니스 네트워크를 단계적으로 구축해나가고 있다. 엔터테인먼트 산업 각 부문별 선도 회사들의 참여와 사업적 연계를 통해 콘텐츠의 부가가치를 극대화할 수 있는 One Source Multi Channel/Multi Use 전략을 기반으로 본 연구에서 제시한 다양한 전략적 제언들을 실행한다면 안정화된 Total Entertainment Contents 산업에서의 선두주자로 자리매김할 것이다.

References

- [1] So-Hyung Kim, Hyang Mi Choi(2015), Overseas Strategy of Animation Character: The Case of Iconix 'Pororo', *International Business Review*, 19(3), 241-263.
- [2] Ji Hee Kim, Yun Cheol Lee(2008), Exploration and Exploitation Process: Cases of Cultural Content Industry, *Korean Academic Society Of Business Administration*, 37(7), 1-28.
- [3] Dong-Rhyul Park(2018), The need for business structure and marketing strategies from the case study of Korea-Japan animation companies, *JDMR*, 24(4), 185-194.
- [4] Jisu Yi, Youseok Lee, and Sang-Hoon Kim (2019), Determinants of growth and decline in mobile game diffusion, *Journal of Business Research*, 99C, 363-372.
- [5] Park et al(2010), Global Competitive Environment in the Contents Industry and Korea's Response Strategy, *KIET*, 1-304
- [6] Jisu Yi, Yuan Gao, Changsok Yoo (2020), The effect of the perceived risk on the adoption of the sharing economy in the tourism industry: the case of Airbnb, *Information Processing and Management*, 57(1).
- [7] Hyungoh Lee(2008), An Analysis on the Global Strategies of Korean Entertainment & Media Firms, *International Business Review*, 12(4), 27-52.
- [8] Haejoo Han, Jisu Yi, Sunghee Jun, and Sungsook Ahn (2020), Effects of Advertising Disclosures on Influencer Marketing, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(5), 1159-1174.
- [9] Sunghee Jun and Jisu Yi (2020), What makes followers loyal? The role of emotional attachment to influencer brand, *Journal of Product & Brand Management*, 29(6), 803-814
- [10] Youseok Lee, Jisu Yi, Sang-Hoon Kim (2020), Reciprocal relationship between movies and the movie-themed mobile games, *Marketing Research*, 35(May), 39-53.
- [11] Buckley, P. J. (1988), The limit of explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, 19, 181-193
- [12] Buckley, P. J. & Casson, M. C. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- [13] Dunning, J. H. (2000), *International production and the Multinational Enterprise*, London: Allen & Unwin.
- [14] Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School.
- [15] Root, F. R. (1994), *Entry strategies for international markets*, Lexington Books.
- [16] Feng-Ping Wei, Myeong-Cheol Choi, Xian-Fa Shang(2019), A study on the corporate culture of Dianping, *The International Journal of the Advanced Culture Technology*, 7(4), 69-75.
- [17] SeungJin Kim, MyeongCheol Choi, HannEarl Kim, XianFa Shang, Yu Zhang(2020), A Study on the Corporate Culture of ZTE, *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, 6(4), 135-140.