

## 국내 애니메이션 글로벌 경쟁력 강화 방안: 로봇 태권브이 블루오션 전략을 만나다\*

정우성

연세대학교 경영전문대학원 석사과정  
(aegis@yonsei.ac.kr)

박경민(교신저자)

연세대학교 경영대학 교수  
(kminpark@yonsei.ac.kr)

본 논문은 우리나라의 대표적 애니메이션 캐릭터인 로봇 태권브이의 향후 글로벌 경쟁력 확보를 위한 혁신전략을 블루오션 전략 프레임워크를 사용하여, 국내 애니메이션 산업이 애니메이션 제작시에 보다 장기적, 글로벌 관점에서 사업을 영위해 나갈 방향을 부분적으로 제시하고 있다. 먼저, “로봇 태권브이”를 중심으로 일반적인 애니메이션 사업의 가치구성체계를 통한 비즈니스 모델을 정의해 보았고 이러한 비즈니스 모델이 성공하기 위한 필요조건을 알아보았다. 또한, 국내 애니메이션 시장에서의 경쟁력뿐 아니라 글로벌 경쟁력을 가진 애니메이션을 만들기 위해서는 어떤 전략적 요소의 조합을 가져야 하는가에 대한 답을 블루오션 전략프레임워크를 사용하여 도출해 보았다. 이를 위해 국내 및 해외의 애니메이션 산업동향 및 이슈를 조사하였고 한국, 일본, 미국, 중국 4개국에 대해 일반인 및 전문가 집단에 대한 설문조사를 실시하였다. 그리하여, 애니메이션 시장 전략캔버스, 각국별 해외시장 ERRC 구성표 작성을 통해 글로벌 경쟁력 향상을 위한 블루오션 전략도출을 시도하였는데, 특히 4개국에 걸친 국제적 설문조사를 통해 애니메이션 성공요소가 국가간 일치하는 부분과 차별적인 부분이 있음을 밝혀내었다. 즉 본 연구는 글로벌 요소인 “스토리 구성력”과 “그래픽 기술의 우수성”이 애니메이션 글로벌 경쟁력 달성에 있어서 매우 중요함을 확인하였고 또한 국가별로 차별적 중요성을 갖는 전략적 요소들도 구체적으로 제시하고 있다. 그리하여 본 논문은 진출 대상국 특성별로 차별적인 글로벌 블루오션전략을 제시할 수 있었다. 추가적으로, 본 논문은 블루오션 전략 프레임워크를 기업의 글로벌 전략 수립에 응용한 하나의 사례를 제시함으로써 향후 이와 유사한 맥락에서의 글로벌 전략 수립에 있어 많은 시사점을 제공해 준다고 할 수 있다.

주제어: 블루오션전략, 애니메이션 산업, 전략캔버스, 로봇태권브이, 글로벌 전략

### 1. 서론

1976년 로봇 태권브이가 상영된 지 약 30년 만인 지난 2007년 1월 18일 로봇태권브이의 디지털 복원판이 서울 대한극장에서 개봉되었다. 개봉과 더불어 세간의 이목이 집중되면서 한동안 우리에게 잊혀졌던 로봇태권브이의 부활에 대한 염원이 일어나기 시작했으며 각종 미디어에서는

앞 다투어 로봇태권브이의 행사소식 등 일거수 일투족에 대한 기사와 특별 프로그램을 편성해 보도하였고 정부의 산하기관 또한 로봇태권브이의 부활에 협조를 하였다.

현재 로봇태권브이의 성적은 개봉 후 75만 명의 극장관객을 끌어 들여 국내 애니메이션 관객동원 신기록을 세운 상황이다. 수백억 원의 자금을 들여야만 구축될 수 있는 인지도, 어렸을 적 향수, 세대를 이어오는 세대공감적 요소, 악을 응징하는

\* 이 논문은 한국 문화콘텐츠 해외 진출전략 논문 공모전에서 장려상을 받은 논문입니다.  
(본 논문 자료 수집에 도움을 준 SK Telecom 김성훈 매니저에게 진심으로 감사드립니다.)

정의의 이미지 등의 요소 등이 신기록의 저변에서 상호 복합적으로 작용했다고 볼 수 있다. 단일 극장용 애니메이션으로의 로보트태권브이의 기록은 로보트태권브이 대한 대중적 선호 및 지지도가 좋은 방향을 가리키고 있음을 보여준다. 하지만 놀라운 컴퓨터 그래픽과 웅장한 스케일을 바탕으로 하여 국내 극장가를 압도하는 해외의 우수한 대작에 맞서 로보트태권브이 애니메이션이 헤쳐나가야 할 여정은 그리 만만한 일은 아닐 것이다. 이와 같이 산업의 구분 없이 글로벌 경쟁이 치열한 오늘날 수동적으로 안방에서 해외의 경쟁력 있는 상품에 대처하기 보다는 국내에서의 경쟁력 강화 요인에 따른 성공을 기반 삼아 해외 주요 시장의 중요도 요소에 따라 비용 효과적이면서도 능동적인 경영전략을 모색하는 것이 중요할 것이다.

본 연구에서는 국내 및 해외의 애니메이션 산업을 개괄적으로 살펴보고 이를 바탕으로 기업의 경영전략에 있어 큰 반향을 불러일으켰던 블루오션 전략(Kim & Mauborgne, 2005)을 접목시켜 장기적 관점에서 로보트태권브이 애니메이션이 우리나라 및 해외무대에서 성공하려면 어떠한 혁신이 필요할지 검토해보고자 한다.

본론에서 살펴보겠지만 타 산업 군과 비교하여 애니메이션 산업은 그 시장규모가 크지 않다. 그럼에도 불구하고 애니메이션 산업은 연계산업과의 관련성이 크며 부가가치 창출에도 공헌도가 높은 산업이므로 국내외를 막론하고 새삼 그 중요성을 강조하지 않아도 될 만큼 그 위상이 높아졌다. 목표 시장 또한 국내시장에만 국한되는 것이 아니라 글로벌 시장을 염두에 두고 애니메이션 제작단계에서부터 글로벌 제품으로 기획하는 적극성이 필요하다. 본 연구에서는 국내외의 설문조사를 토대로 로보트태권브이 애니메이션이 어떤 전략적 요소를 강

화하면 국내 및 글로벌 경쟁력을 가질 수 있을지에 대하여 다루고자 한다. 이를 위해 본 논문에서 살펴볼 연구문제는 아래와 같다.

Research Question 1. 국내와 해외에서의 애니메이션 성공요소는 차이가 있는가?

Research Question 2. 로보트태권브이 애니메이션의 국내 및 글로벌 시장에서 “블루오션”을 창조할 수 있는 전략은 무엇인가?

본 논문의 연구 문제에 대한 결론을 얻기 위하여 문헌 조사를 비롯하여 국내외 일반인 그리고 전문가에 대한 설문조사를 실시하였다 Research Question 1에 대해서는 국내외의 일반인 및 전문가에 대한 설문조사 결과와 블루오션 전략의 프레임워크를 이용하여 성공요소의 차이점을 찾아보았고 Research Question 2에 대해서는 문헌조사 및 Research Question 1에 대한 분석 결과를 바탕으로 도출하였다.

2장은 국내 및 해외의 애니메이션 산업 현황을 개괄하였으며 3장은 로보트태권브이 애니메이션을 제작하는 (주)로보트태권브이에 대하여 그리고 4장은 국내 및 글로벌 경쟁력 강화 설문 조사를 살펴 보았다. 마지막으로 5장은 결론으로 설문 조사 분석을 기반으로 로보트태권브이 애니메이션의 국내 및 글로벌 블루오션 전략을 도출하였다.

## II. 국내 및 해외 애니메이션 산업 현황

### 2.1 국내 애니메이션 산업 현황

#### 2.1.1 최근 애니메이션 산업 이슈

2004년 3월 애니메이션 총량제에 대한 법안이 통과되어 2005년 7월부터 애니메이션의 방송총량제가 시행되면서 방송사와 제작사간의 방송계약에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있는 추세이다. 그리고 공중파의 인기드라마 <대장금>의 애니메이션 판인 <장금이의 꿈>등 대중의 인지도를 바탕으로 하여 실패의 위험성을 줄이고 흥행에 성공하기 위한 시도가 일어나고 있으며 SK C&C, TU 미디어 등 대기업들이 애니메이션 시장 진출을 모색하고 있다. 또한 애니메이션 전용관인 '서울애니시네마'가 2005년 설립되어 안정적인 스크린 확보에

도움이 되고 있으며, 다양한 작품이 상영되고 있다. 한편 문화관광부등 정부기관의 만화, 애니메이션, 캐릭터 산업 등에 대한 지속적인 투자는 각 산업들과의 연계를 강화시키는데 중점을 두고 있으며 주로 애니메이션 지원에 초점을 맞추고 있다. (한국문화콘텐츠진흥원, 2006)

#### 2.1.2 국내 애니메이션 시장 현황

조사주체에 따라 다소 다른 수치를 보이나 2005년도 국내 애니메이션 소비시장 규모는 아래 <표 1>에 나타나듯 1,500억 원 정도로 추정되고 있으며 국내에 애니메이션 사업을 영위하는 업체는 약 200여 개 업체로 파악되고 있다. (윤하영, 2004, p. 30)

<표 2>의 주요 매출 수단으로는 직접제작과 하청제작이 있는데 직접제작 매출이 하청제작매출보다 다소 높은 것으로 파악되고 있다. 수출현황을 살펴

<표 1> 2005년도 국내 애니메이션 소비시장 규모

구분	2005년도 시장규모 (원)
비디오/DVD 애니메이션	89,297,459,006
인터넷 애니메이션	4,716,427,015
모바일 애니메이션	10,113,808,550
극장 애니메이션	32,961,257,000
대여점 구입	7,874,645,640
Total	144,963,591,211

\*Source: 영화진흥위원회 2006

<표 2> 애니메이션 제작업 창작 및 제작 분야별 매출

구분	창작제작 (직접제작)	하청제작
매출액	87,087 백만 원	72,437 백만 원

\*Source: 한국문화콘텐츠진흥원, 애니메이션산업백서 2006

〈표 3〉 애니메이션 지역별 수출 현황

(단위: 만 달러, %)

총계	중국	일본	동남아	북미	유럽	기타
7,842.9	47.1	2,470.5	39.2	4,462.6	352.9	470.6
100%	0.6%	31.5%	0.5%	56.9%	4.5%	6%

\*Source: 한국문화콘텐츠진흥원, 애니메이션산업백서 2006

〈표 4〉 애니메이션 지역별 수입 현황

(단위: 만 달러, %)

총계	중국	일본	동남아	북미	유럽	기타
562.0	-	486.7	-	57.3	18	-
100%	-	86.6%	-	10.2%	3.2%	-

\*Source: 한국문화콘텐츠진흥원, 애니메이션산업백서 2006

보면 북미로의 수출이 가장 많았고 수입은 일본에서의 수입이 가장 많았다.

### 2.1.3 연관산업 현황

아래 〈표 5〉는 국내 문화산업의 시장규모를 보여 주고 있다. 단일 시장으로서의 애니메이션 시장규모는 크지 않지만, 캐릭터 산업만 놓고 보더라도 2003년 시장규모가 6조원에 근접해있음을 볼 수

있다. 애니메이션 산업은 다른 산업과의 연계성 높고 방송산업은 애니메이션 산업의 제작 및 배급루트라는 점에서 깊은 연관을 가지고 있으며 캐릭터와 게임 산업의 경우 애니메이션 자체 상영보다 높은 수익창출 가능성이 높다. (윤하영, 2004, p.30) 즉, 각 애니메이션 관련 산업은 OSMU(One Source Multi Use)의 형태로 서로 긴밀하고 유기적인 관련을 맺고 있다.

〈표 5〉 국내 문화산업 시장규모

(단위: 억 원)

구분	1999	2003	연평균 성장률 (1999~2003)
영화	6,614	11,425	14.6
방송	31,631	88,000	29.1
음반	3,800	6,650	15.0
게임	9,014	15,655	14.8
애니메이션	2,700	4,050	10.7
캐릭터	32,200	59,332	16.5
합계	85,959	185,112	21.1

\*Source: 윤하영, 2004, p. 25

### 2.1.4 국내 미디어 현황

국내 미디어는 직접 애니메이션을 제작하거나 국내외 애니메이션의 배급창구의 역할을 담당하고 있다. 한편 방송사가 애니메이션 제작부분으로 진출하는 후방통합 (Backward Integration)이 언제든 가능하여 수요자의 독점현상이 일어날 수 있는 문제점을 가지고 있다. (윤하영, 2004, p.35) 지상파 방송 3사 및 케이블의 경우 총 애니메이션 방영시간은 약 638시간이며 국내제작 애니메이션은 전체 방영시간의 약 60%를 차지하고 있다.

EBS 및 애니메이션 전문 케이블 방송에서는 2005년도 전체 애니메이션의 방영시간은 약 15,525시간으로 나타났으며 국내제작 애니메이션 상영비율

은 전체 상영시간의 최저 10.5% 최고 29.4%로 나타났다.

극장의 경우 2005년도 극장용 애니메이션 상영 편수 및 서울과 전국 관객수는 순서대로 각각 13편, 165만 명, 471만 명 등으로 나타났다.

## 2.2 해외 애니메이션 산업 현황

### 2.2.1 해외 애니메이션 시장 현황

2005년도 세계 애니메이션 시장은 약 870억 달러로 나타났으며 향후 매년 약 6% 성장할 것으로 예측된다. 2005년도 세계 애니메이션 시장의 주요 추세로 디지털 TV와 케이블 방송의 증가로 인하여

〈표 6〉 2005년 국내 및 해외 애니메이션 방영시간

구분	전체	국내	해외
시간 (분)	38,289	22,990	15,299
비율	100%	60%	40%

\*Source: 한국문화콘텐츠진흥원, 애니메이션산업백서 2006

〈표 7〉 2005년 EBS 및 케이블 방송 국내 및 해외 애니메이션 방영시간

방송사	EBS	투니버스	에니원
전체방송시간 (분)	55,141	386,927	489,450
국내제작방송시간 (분)	5,787 (10.5%)	113,780 (29.4%)	60,450 (12.4%)

\*Source: 한국문화콘텐츠진흥원, 애니메이션산업백서 2006

〈표 8〉 극장용 애니메이션 상영편수 및 서울과 전국 관객수

구분	편수	서울 관객 (명)	전국 관객 (명)
한국 애니메이션	3	39,149	111,019
외국 애니메이션	10	1,608,352	4,579,732
계	13	1,647,501	4,708,751

\*Source: 한국문화콘텐츠진흥원, 애니메이션산업백서 2006

〈표 9〉 세계 TV 및 극장용 애니메이션 시장 전망

(단위: 10억 달러)

구분	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년
극장용	25.40	30.40	35.93	38.63	42.51	47.42
TV용	43.82	47.19	50.87	58.14	65.00	70.94
합계	69.22	77.59	86.80	96.77	107.51	118.36

\*Source: 한국문화콘텐츠진흥원, 애니메이션산업백서 2006

애니메이션의 수요가 증가하였고 디지털 상영극장 수도 증가하고 있다. 미국은 세계 애니메이션 산업을 주도하고 있으며, 미국과 유럽 국가의 공동 제작의 수도 증가될 것으로 예측된다. 이밖에 고전 캐릭터의 부활과 성공한 애니메이션의 후속작 출시와 연관산업으로의 파급으로 부가수입을 증가시켜 나갈 것으로 보인다.

## 2.2 해외 주요 애니메이션 시장 동향

해외 주요 애니메이션 시장의 현황에 대해서 살펴보면 우선, 2005년도 미국의 경우 애니메이션 시장규모는 약 300억 달러로, 2004년도 대비 약 30%의 증가를 보이고 있으며 매년 큰 폭의 증가를 보이고 있다. 배급루트 별로는 극장에서 총 11편의 애니메이션이 상영되었고 약 660백만 달러의 매출이 발생되었다. TV 프로그램 중 애니메이션 시청자의 수는 9,780 만 명이 넘는다. 그리고 2004년도에는 200억 달러의 광고 수익을 기록해 애니메이션을 통한 광고 수익이 비교적 큰 비중을 차지한 것으로 보인다. 또한 다양한 방송국이 증가함에 따라 시청률 경쟁이 치열해지고 있다. 가정용 비디오의 총수입은 2005년 240억 달러를 기록했으며, 판매수익이 164억 달러 대여수익이 85억 달러였다. 정확한 수치는 파악되지 않았으나 전체 DVD 및 비디오 시장 전체의 약 30%가 어린이용

콘텐츠로 예상된다. DVD의 보급은 DVD영화 판매량에 긍정적 기여를 하였으나 비디오 시장은 감소 추세에 있다. (한국문화콘텐츠진흥원, 2006)

일본의 경우 애니메이션 산업은 그동안 출판사와 방송국을 중심으로 발전해왔으나 2005년을 기점으로 산업화라는 커다란 목표를 향해 나가면서 구조적 변화를 하고 있는 상황이다. 보다 성장성 있는 산업으로의 발전을 위해 주요 정책 목표로 경쟁력 있는 인력개발, 기업에 있어서는 새로운 제작을 위한 투자 및 펀드조성이 증가하고 있다. 2005년도 일본의 애니메이션 시장규모는 2,339억 엔으로 전년대비 3.6%의 증가를 보이고 있으며 극장용이나 TV용이 아닌 비디오 시장이 큰 비율을 차지하고 있다. 한편 TV애니메이션이 급증하고 있는데, 그 이유는 애니메이션을 방영하는 미디어의 증가, 인터넷 서비스 발전에 따른 콘텐츠의 부족현상 마지막으로 해외시장 진출모색에 있다. 그리고 기업 제휴 및 합작으로 제작업체가 증가하고 있는 상황이며, 이밖에 새로운 투자방식 및 펀드의 활성화를 통해 애니메이션 제작에 대한 투자자금이 확보되고 있다. (문화콘텐츠진흥원, 2007a)

중국 애니메이션의 특징은 만화-캐릭터-게임 산업이 서로 연계되어 있고 중국 역사와 전통을 바탕으로 한 자체의 경쟁력을 확보하고 있는데 이는 애니메이션 산업이 중국의 대표적인 정책적 지원산업이기 때문이다. 2004년 및 2005년은 이러한 중국

애니메이션 산업이 뚜렷한 성과를 보인 해였는데, 애니메이션 산업에 대한 봄 조성, 전국 단위의 동만(동화와 만화의 합성어)기지를 건설 하였고 산업의 보호 및 규모의 확대라는 성과를 일궈냈다. 중국 애니메이션 산업 규모는 여러 추정치들이 있으나 일반적으로 최소 100억 RMB (약 1조3천억원)으로 추산되며 이는 중국에서의 생산, 방영, 방송, OEM을 합산한 추정치이며, 추가상품까지 확장되면 약 500억 RMB에 이를 것으로 보인다. (한국문화콘텐츠진흥원, 2006)

중국 애니메이션분야 특성은 TV애니메이션 시리즈가 시장을 주도하고 있으며, 공급처 확대에 따른 수요량이 부족한 상황이고 민영기업이 국영기업을 추월하고 있다. 또한 정책적 지원으로 해외 애니메이션 수입을 억제 하고 애니메이션 산업의 체제 및 시장 정비를 하고 있다. 이러한 특성을 기반으로 하여 국산 애니메이션 제작을 독려하고 있다. 하지만 현재 중국 애니메이션 시장을 지배하고 있는 것은 미국과 일본의 애니메이션들이며 폐쇄적인 보호 정책만으로는 중국 애니메이션 산업의 발전을 도모할 수 없다는 것이 지배적인 의견으로 결과적으로 해외 합작이 부각되고 있는데 합작 기업의 사례는 미국, 프랑스, 한국 등 세 나라에 국한되어 있었으나 점점 그 범위가 넓어지고 있다. (한국문화콘텐츠진흥원, 2007b)

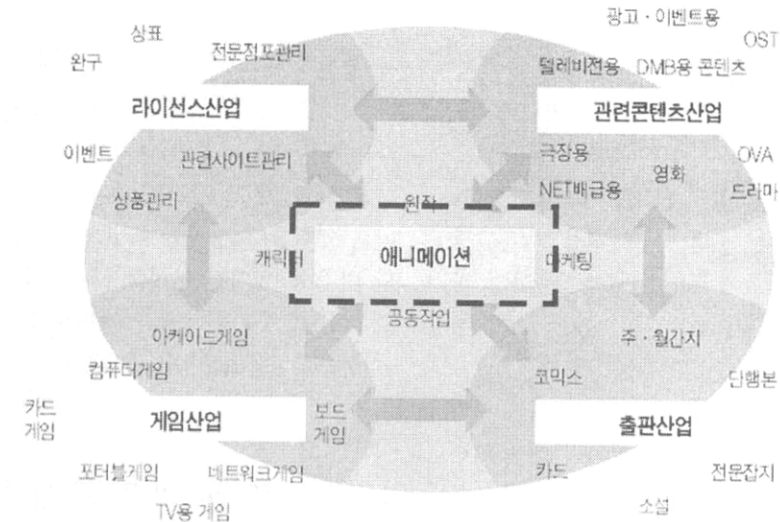
유럽 애니메이션 시장 규모는 2005년도 23억 달러로 추정되고 있다. 이는 세계 시장 규모의 약 28%에 해당되며 영국과 프랑스에 의해 시장이 주도되고 있는데 이는 정부의 지원이 있어 가능했다. 하지만 유럽의 애니메이션은 국제적 관심도는 떨어지는 편이고 특정 국가에서만 인기가 있는 경우가 있는데 이는 유럽 각국의 문화적 차이에 기인한다. 따라서 이러한 관심도의 제고를 위해서 EU 회원

국들은 활발한 문화 교류를 통하여 이러한 문제를 극복하고자 노력하고 있다. 또한 Media Plus 라는 정책을 통하여 유럽 전반의 애니메이션 산업을 육성시키고 있으며 EU 산하에 Cartoon Media 라는 산하기관을 두어 애니메이션 프로젝트를 지원하고 있다. 2005년도 시장의 추세는 장편 애니메이션 영화들이 성공을 하였으며, 미국영화가 시장의 66%를 차지하여 시장을 이끌었으나 과거와 비교하여 그 점유율 추세가 낮아지고 있는 상황이다. (한국문화콘텐츠진흥원, 2006)

### III. 로봇태권브이 가치구성 체계

주식회사 로봇태권브이는 2006년 5월 영화사 (주) 신씨네, 현재 회사의 대표이사인 신철, 영화감독 강우석등의 공동출자로 설립되었다. 설립 이후 주요활동을 살펴보면 같은 해 7월 로봇태권브이 탄생 30주년 기념식, 산업자원부 제1호 로봇 등록증 부여, 연예기획사 <나무엑터스>와 매니지먼트 계약 체결 등을 하였으며 2007년에는 1월에 <로봇태권브이>디지털 복원판 상영, 4월 부산대학교 기계공학부<로봇태권브이>강좌개설, 5월 포스코와 로봇랜드 컨소시엄 구성 MOU 체결 등을 하여 로봇태권브이 활동을 강화 시키고 있다. 주식회사 로봇태권브이의 회사조직을 살펴보면 대표이사의 주요 직할부서로서 경영지원실, 영상사업부, 마케팅 사업부, 사업기획실 등이 있으며, 측면에 브랜드연구소를 두고 있다.

<그림 1>은 (주)로봇태권브이의 사업영역 보여주고 있다. 애니메이션을 중심으로 라이선스사업, 게임사업, 출판사업, 그리고 관련 콘텐츠사업으로 나



\* Source: 로보트테크놀로지 Business Prospectus 2007.05

〈그림 1〉 (주)로보트테크놀로지 사업영역

뒤편이며 이들 사업이 상호 유기적인 관계를 맺고 있다.

위와 같은 사업 등을 바탕으로 회사의 비전은 우리나라의 대표적 캐릭터 기업을 뛰어넘어서 세계적인 라이선스 대표회사를 추구하고 있다. 현재 회사의 주요 사업계획을 살펴보면 2008년 10월을 목표로 총 26부작 로보트테크놀로지 시리즈 방영, 2010년 3D 로보트테크놀로지 극장 상영판을 준비 중에 있다. 한편 대한민국 최초의 로봇이자 슈퍼 로봇 애니메이션의 주인공인 로보트테크놀로지에 대하여 (주)로보트테크놀로지에서 밝히고 있는 가치는 〈표 10〉과 같다.

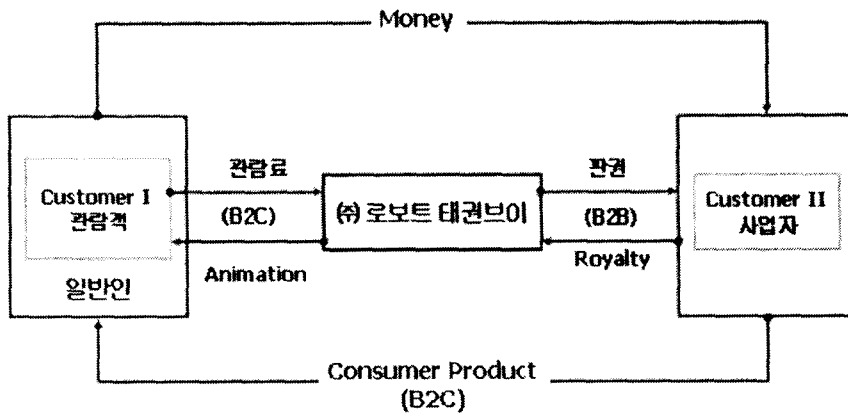
앞에서 살펴본 (주)로보트테크놀로지의 현황을 바탕으로 하여 (주)로보트 테크놀로지의 가치구성체계를 도식화하면 〈그림 2〉와 같으며 Stabell & Fjeldstad (1998)가 제시한 세가지 가치구성 체계 중 가치네

트워크(value network)에 가까운 사업 모델로 보인다. 즉, 가치네트워크 가치구성체계의 주요내용은 조직기술이 매개형 기술로서 다른 종류의 고객들을 서로 연결시켜주는 기술을 말하는데 아래의 〈그림 2〉를 중심으로 분석하면 우선적으로 (주)로보트테크놀로지에서 방송, 극장용 애니메이션을 제작하여 소비자 관람객에게 제공한 후 관람료 수입을 얻고(B2C) 동시에 로보트테크놀로지 인지도는 증가한다. 애니메이션의 확장된 인지도를 기반으로 일반 사업자에게 라이선스를 주어 제품에 로보트 테크놀로지를 사용할 수 있도록 하고 이용대가로 로열티를 받는 것이다.(B2B) 즉, 이해를 돕기 위한 〈그림 3〉에서 보여지는 바와 같이 애니메이션을 활용하여 관람객 및 일반인에 대한 로보트테크놀로지의 인지도 및 선호도를 강화시키면서 동시에 로보트테크놀로지 캐릭터를 이용하여 제품을 판매하고자 하는

〈표 10〉 로봇태권브이 가치

구분	내용
Marketing Value	로봇 태권브이 정도의 신규 캐릭터 및 브랜드 인지도를 만들기 위해 필요한 광고비: Min 900억 원으로 추정
2007년 디지털 복원판 미디어 PR 효과	최고 약 255억 원 추정 (TV, 신문, 라디오, 온라인, 영화관련사이트 및 잡지, 무가지 등)

\*Source: 로봇태권브이 Business Prospectus 2007.05

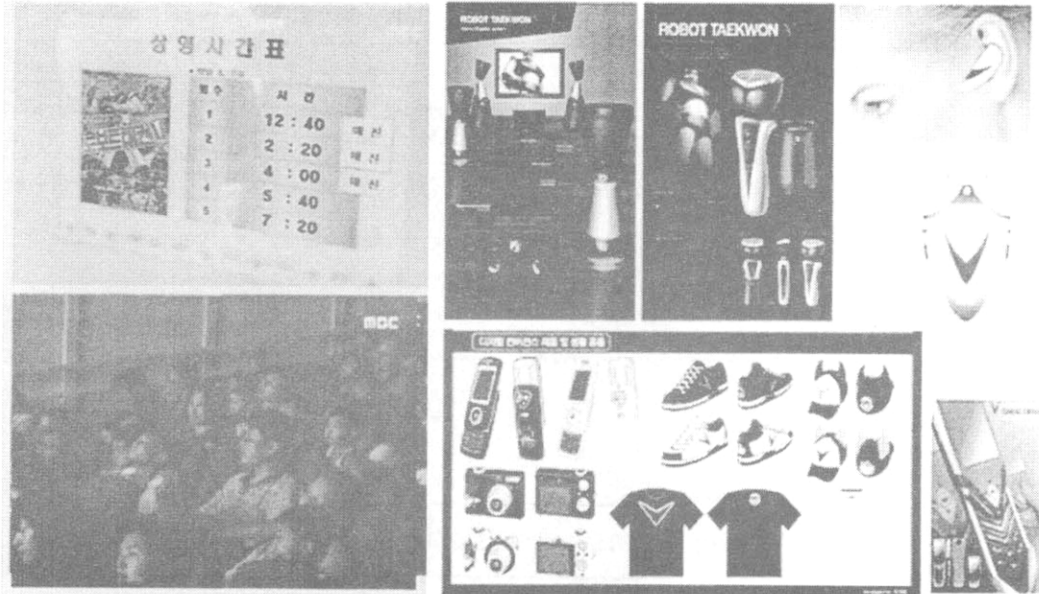


〈그림 2〉 (주)로봇태권브이 가치구성체계

사업자와 일반인을 연결시키는 역할을 하는 것이다. 이런 사업 모델이 가능하고 시장에서 성공하기 위한 필수적인 조건은 규모의 경제(economics of scale)가 일어나야 한다는 점이다. 즉, B to B 라이선스 사업을 위해 로봇 태권브이 애니메이션은 한편의 홍보영상으로 생각할 수 있고, 이러한 홍보 영상은 가능한 많은 고객 I (영화관람객) 에게 노출되어 일정규모 이상의 대중들에게 인지될 때 또 다른 고객 II(캐릭터를 필요로 하는 소비재 생산기업 또는 광고대행사) 집단이 관심을 가지게 된다. 즉, 로봇태권브이 가치네트워크 모델 성공은 수요측면에서 규모의 경제를 이루는 것이 사업성공에 있어 필수적이다.

#### IV. 국내 및 글로벌 경쟁력 강화 설문 조사

본 논문은 국내 및 글로벌 애니메이션 시장에서 로봇 태권브이 또는 다른 국내애니메이션이 성공을 하기 위한 어떤 전략을 취해야 하는지를 애니메이션 특성에 초점을 맞추어 연구하고자 한다. 전략을 도출하는 프레임워크로 블루오션전략에서 제시하는 전략캔버스(strategy canvas) 와 ERRC (Eliminate-Raise-Reduce-Create) 구성표를 사용하고자 한다. 또한 구체적으로 전략캔버스 상에 기업의 가치곡선(value curve) 위치를 결정하는 방법론으로 설문조사를 사용하고자 한다. 또한 전략



\* Source: 로보트태권브이 Business Prospectus 2007.05

〈그림 3〉 ㈜로보트태권브이 가치구성체계에 따른 B to C 와 B to B 모델

캔버스에 기반하여 ERRRC 구성표를 작성하여 신가치곡선을 도출 하기 위해서는 다양한 산업 및 기업 정보의 분석 및 창의적 사고가 필요한데 본 논문에서는 애니메이션 성공을 위한 중요도를 전문가 집단 또는 고객집단에게 설문 조사하여 이 결과를 바탕으로 신가치곡선 도출의 지침으로 삼았다 (설문 조사에 의한 블루오션전략 도출의 예는 박경민 (2007)을 참조하기 바람). 특히 해외시장에서의 성공요인이 국내시장과는 다를 수 있다는 점에 착안하여 국내시장과 해외시장에서의 전략적 경쟁요소의 중요도가 한국, 미국, 일본, 중국 4개국간 차이가 있는지를 검증하였고 이 결과를 통하여 해외 진출 국가별로 적합한 다본국적(multi-domestic) 블루오션 전략을 도출하고자 노력했다.

#### 4.1 국내 설문조사

##### 4.1.1 대상 및 내용

조사대상은 일반인과 전문가 집단으로 구분되었다. 일반인은 서울거주 10세 이상 40세 이하 일반 남녀 161명으로 2개의 그룹으로 설계되었다. 그룹 1은 10대 후반, 20대 및 30대의 애니메이션 수요층이며 그룹 2는 10세 전후의 자녀가 있는 30대 후반, 40대를 대상으로 하였는데 계층화 추출법 및 Snowballing에 의한 표본 추출법이 사용되었다.

설문조사내용은 총 7개의 질문을 담고 있는데 ① 설문 응답자 나이 ② 설문 응답자 직업 ③ 한 달간 극장에서의 영화 관람회수 ④ 장소에 관계없이 한 달간 애니메이션 관람회수 ⑤ 향후 우리나라 애니

메이션 관람 의향 ⑥ 세부 13개 항목에 대하여 둘리, 로봇 태권브이, 에반게리온, 스파이더맨 각각의 관람객 만족도 ⑦ 동일한 13개 항목에 대한 중요도 등의 항목으로 구성되어있다. 그리고 6번 및 7번의 13개 세부 항목은 순서대로 그래픽 기술의 우수성, 스토리 구성력 (흥미), 스토리상의 자극적 요소 (주인공내지는 주변의 심리적 갈등), 보조캐릭터, 악역(주적<sup>1)</sup>) 등의 요소, 등장 캐릭터의 친근성, 등장 캐릭터의 세련도, 세대공감 (세대로 이어지는 인기 캐릭터 (e.g.인어공주, 미키마우스 등), 내용의 교훈성, 호기심 유발, 감성적 호소력 (공감도), 애국심 유발, 캐릭터의 융감성 및 액션, 스토리의 현실성 및 시사성 이었다. 세부항목은 문헌 및 인터넷 자료 조사 및 애니메이션 전문가와의 인터뷰를 통하여 수집되었다.

설문조사 대상으로 전문가 집단도 포함 하였는데 국내 일반인 대상 질문 중 항목 6의 만족도 그리고 마지막 항목 7의 중요도에 대해서 조사 하였는데 (부록1 참조) 설문대상으로 SK Telecom 주식회사, (주)로봇 태권브이내 전문가를 포함시켰다. SK Telecom은 디지털 콘텐츠에 대한 안목과 경험이 높다는 점이 중요시 되었고, (주) 로봇 태권브이는 현재 로봇태권브이 애니메이션 제작을 하고 있다는 점이 중요시 되었다. 전문가에 대한 조사 결과는 5장에서 분석하여 블루오션 전략에 포함된다.

#### 4.1.2 설문조사 결과 (일반인)

설문조사 1~7의 항목 중 5번 항목까지만 4.2에서 결과를 나타내고 이 논문의 결론부인 5장에서

이전의 1~5의 항목 결과 분석에 나머지 6번 만족도, 7번 중요도 항목의 결과를 종합하여 블루오션 전략과 접목시키는 내용으로 구성하였다.

##### (1) 설문응답자특성

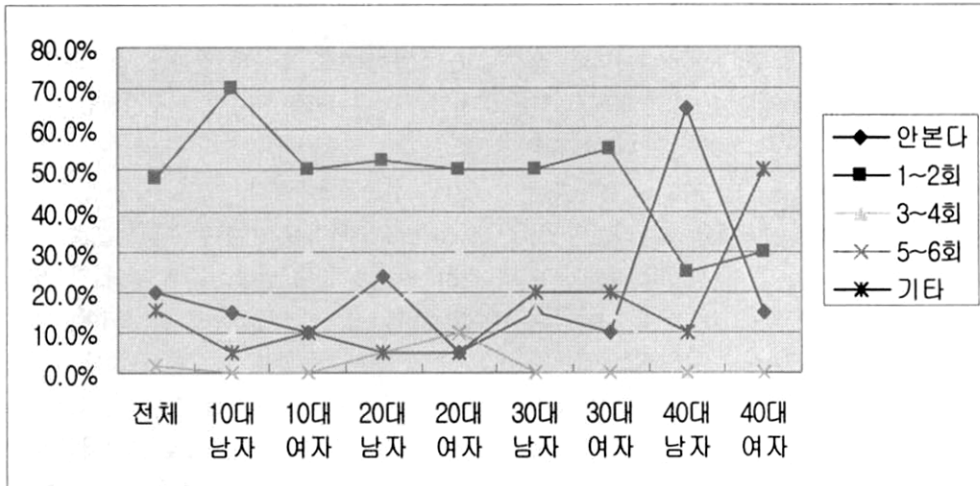
설문 응답한 대상자는 총 161명으로 10대 남녀, 20대 여성, 30대 남녀, 40대 남녀 각 20명, 그리고 20대 남성이 21명으로 구성되어있다. 그리고 직업 분포는 초등학생 10.6% 중, 고등학생 11.3%, 대학(원) 29.6%, 회사원 28.5%, 공무원 0.6%, 자영업 8.7%, 기타 10.6%로 조사되었다.

(2) 『한 달에 대략 몇 번 극장에서 영화(애니메이션 포함)를 보니까?』라는 질문 항목에 대해서는 평균적으로 한달 평균 1~2회의 비율이 47.8%로 가장 높았으며, 40대 남성의 경우 극장에서 영화를 관람하지 않는 비율이 65%에 달했다.

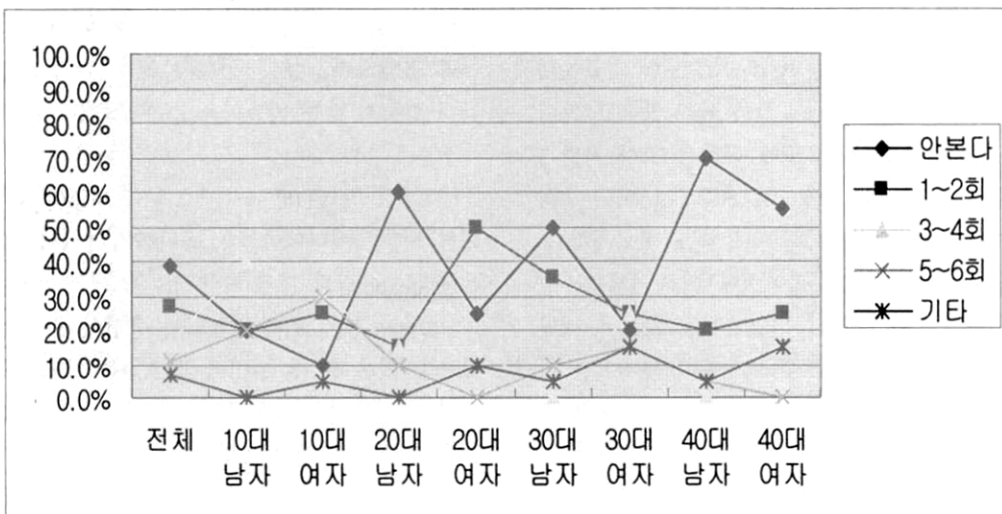
(3) 『집, DVD방 등 장소에 관계없이 한 달에 대략 몇 번 애니메이션을 보니까?』의 질문에는 안본다라는 응답이 전체 평균 38.8%에 달했으며 20대 남성의 경우 보지 않는다는 응답이 60% 가 나왔는데 이는 20대 남성이 선호하는 애니메이션의 부재로 설명될 수 있으며, 40대 남성의 경우는 70%로 가장 비율이 높았다.

(4) 『향후 극장에서 우리나라 애니메이션을 보실 의향이 있으십니까?』라는 질문에는 응답자 전체의 65.4%가 향후 애니메이션 관람 의향이 있는 것으로 조사되었다. 20대 남성의 경우 비율이 평균보다도 낮은 42.9%로 조사되었는데 조사항목 5의

1) 애니메이션의 주인공에 반(反)하는 캐릭터로 시리즈 마다 지속적으로 등장하여 주인공과 대립하는 스토리 구조를 만든다.



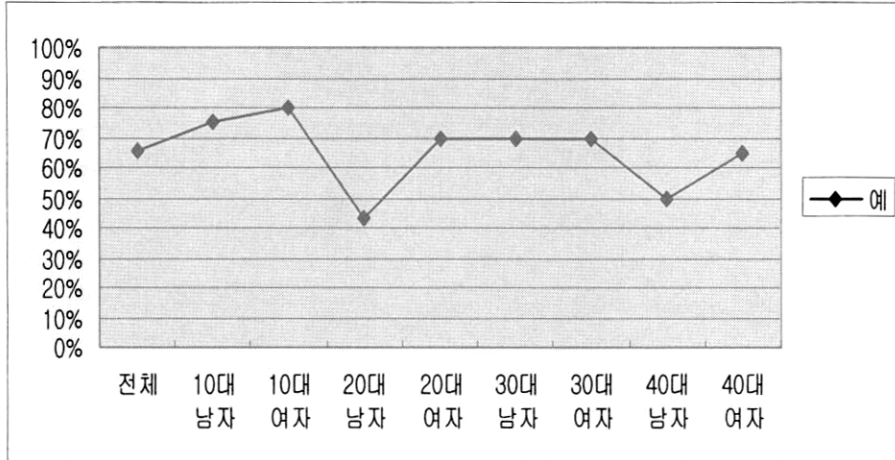
〈그림 4〉 극장에서의 한달 평균 영화관람 회수



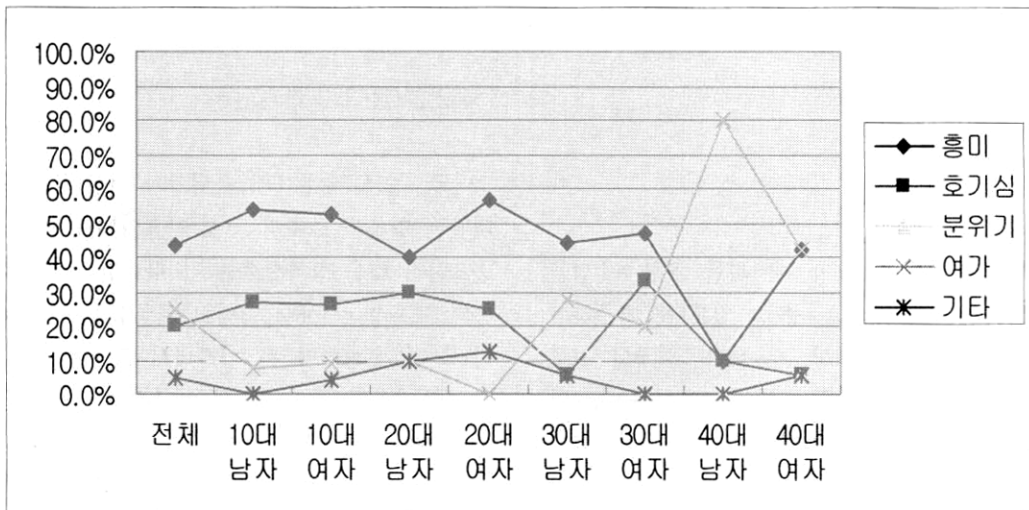
〈그림 5〉 장소에 관계없이 한달 평균 애니메이션 관람 회수

비관람 이유 외에도 선호하는 애니메이션이 있을 경우 인터넷을 통한 다운로드를 통하여 애니메이션을 볼 수 있다는 의도인 것으로 추정된다. 40대 남성의 경우도 50%로 관람 의향이 낮았다.

(5) a) 『극장에서 우리나라 애니메이션을 보실 의향이 있으시다면 무엇을 기대하십니까? (복수응답 가능)』라는 질문에서 전체 응답자의 절반 이상이 흥미와 호기심의 항목을 꼽았으며, 40대 남성의 80%



〈그림 6〉 향후 애니메이션 관람 의향

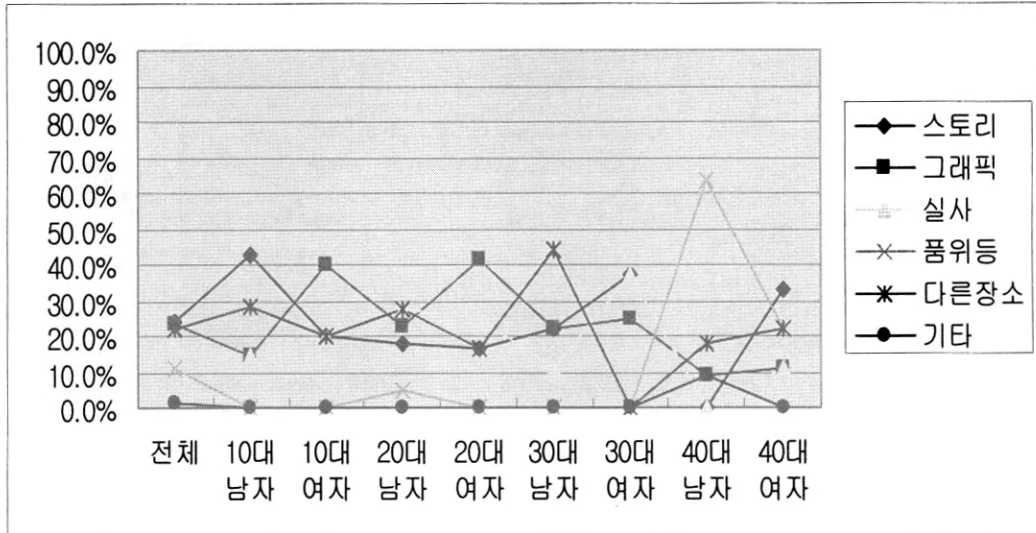


〈그림 7〉 애니메이션 관람 시 기대항목

는 관람 의향 시 기대항목으로 여가활동을 들어 타 연령층과는 다른 기대를 가지고 있는 것으로 조사되었다.

의향이 없으시다면 그 이유는 무엇입니까? (복수응답 가능)』에서는 거부이유로 애니메이션의 스토리, 그래픽, 및 다른 장소 이용 등의 항목 등의 요소를 꼽았고 40대 남성의 경우 품위 등의 이유를 들었다.

b) 『만약 극장에서 우리나라 애니메이션을 보실



〈그림 8〉 애니메이션 관람 거부이유

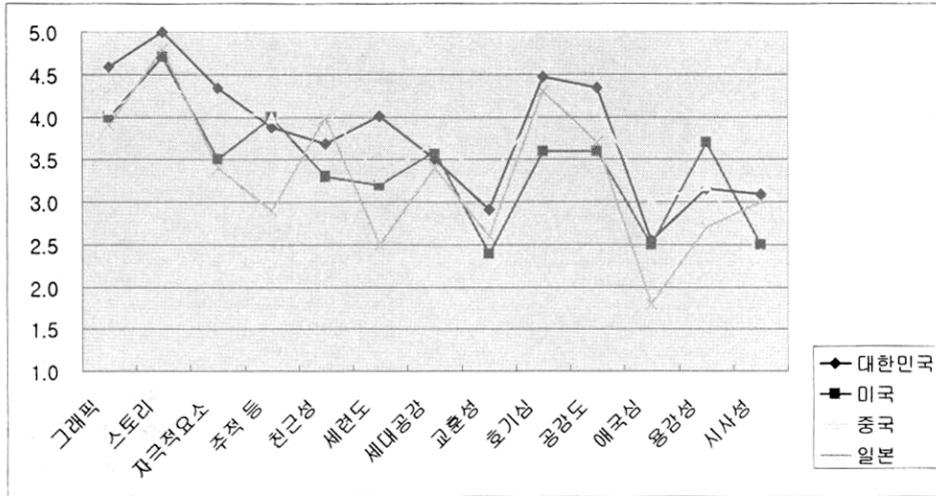
#### 4.2 해외 설문조사

#### 4.2.2 설문조사 결과

##### 4.2.1 대상 및 내용

조사대상은 Snowballing에 의한 표본추출법을 사용하여 총 3개국(미국, 중국, 일본)에 거주하거나 파견된 한국인을 대상으로 했다. 미국의 경우 NHN의 미국법인 직원을 대상으로 조사하였고 일본의 경우는 일본 게임업체인 SEGA에 파견되었던 직원 등을 통하여 일본거주 한국인에게 실시하였고 중국은 SK Telecom의 중국지사 파견 직원을 대상으로 하였다. 각국의 조사대상인원은 각 10명으로 하였으며, 조사내용은 국내 설문내용의 마지막 7번 항목인 애니메이션 제작 시 중요도 항목이었다.(부록1 참조)

미국, 중국, 일본에서 응답자가 가장 중요하다고 대답한 항목은 스토리 구성력(흥미)이었으며 가장 중요하지 않은 항목으로는 각 나라별 순서대로 내용의 교훈성, 시사성 그리고 애국심을 들었다. 우리나라를 포함하여 각 나라에서 조사된 중요도의 각 항목을 비교하여 볼 때 애니메이션의 성공요소로 스토리 구성력을 가장 중요하게 여겼다. 한편 SAS 9.1 통계패키지의 분산분석(ANOVA)을 통하여 나라별 중요도의 점수 사이에 차이가 있는지 검증해 본 결과, 나라별로 중요도 요소의 차이가 있는 항목으로는 스토리 구성력, 자극적 요소, 보조 캐릭터 및 주적의 설정 그리고 세련도 항목이었고 자세히 살펴보면 유의수준 10%(p-value < 0.10)에서는 스토리 구성력, 자극적 요소가 나라별로 차이가 있는 것으로 검증되었으며, 유의수준 5%(p-value < 0.05)에서는 캐릭터 및 주적의



〈그림 9〉 나라간 애니메이션 중요도

설정 그리고 세련도 항목의 차이가 있음이 검증되었다.

하면 다음의 〈그림 11〉과 같다.

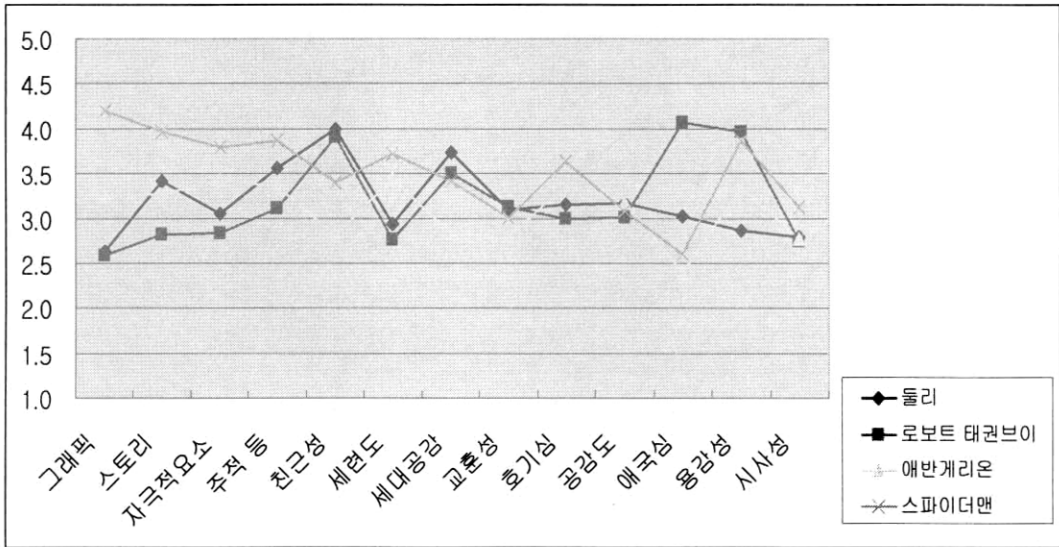
### 5.2 ERRC 프레임워크의 적용 (국내)

## V. 로봇 태권브이의 블루오션 전략

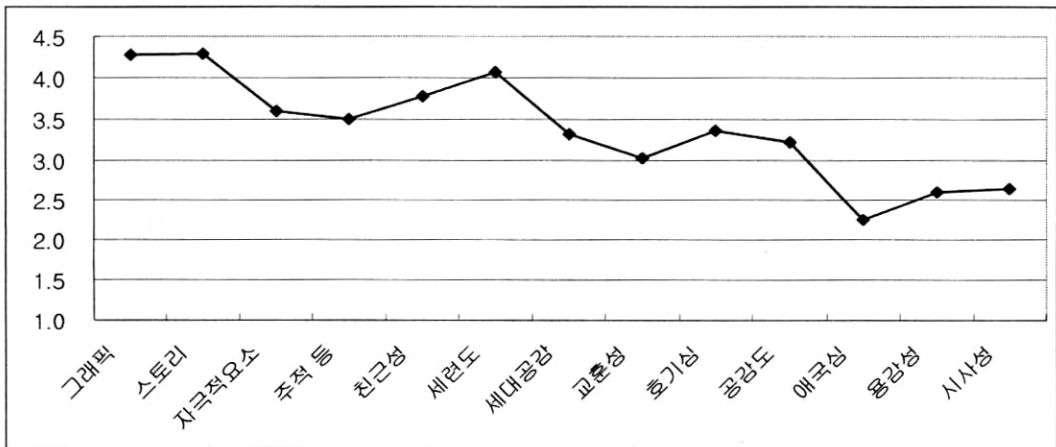
### 5.1 전략캔버스(strategy canvas) 작성

설문조사를 통하여 애니메이션의 주요 전략적 요소를 비교해 보기 위해 로봇태권브이와 경쟁관계에 있는 애니메이션 또는 애니메이션을 근거로 만들어진 영화들을 비교하여 만든 국내 애니메이션 전략캔버스는 〈그림 10〉과 같다. 전략캔버스의 각 애니메이션 또는 영화로부터의 가치곡선 (value curve)를 살펴보면 로봇태권브이의 경우 교훈성, 애국심, 및 용감성의 요소들에서 가장 높은 가치가 있는 것으로 파악되었다. 다음으로 국내 일반인을 대상으로 한 설문조사 결과의 각 항목을 표시

향후 로봇태권브이 애니메이션이 폭넓은 관객을 유인하기 위해서 국내 설문조사 대상자 설계 시 그룹 1은 10대 후반, 20대 및 30대의 개인 또는 친구와 함께 관람하는 젊은 애니메이션 수요층으로 하였고 그룹 2는 10세 전후의 자녀가 있는 30대 후반, 40대를 가정을 정하였다. 로봇태권브이 전략 캔버스와 일반인 대상 중요도 설문조사 결과를 바탕으로 하여 로봇태권브이의 2008년 TV시리즈, 2010년 3D 애니메이션 제작 시 그룹 1의 관람 유인은 그래픽, 스토리, 세련도의 주요 3요소의 소비자 만족도를 고려하여 높일 필요성이 있는 것으로 조사되었다. 그리고 그룹 2의 가족의 애니메이션 관람증대를 위해 주의 깊게 살펴볼 결과로는 40대의 응답이 40대의 80% 이상은 애니메이션 관람목적 가족과의 여가를 꼽은 한편 50% 정도는 애니메이



〈그림 10〉 국내 애니메이션 전략캔버스



〈그림 11〉 국내 애니메이션 전략요소별 중요도

선의 향후 관람의사가 없는 것이었는데 이 결과는 가족들과의 여가로서만 극장의 애니메이션을 볼 의향이 있는 것으로 로봇 태권브이 애니메이션 관람 및 가족들과의 여가 장소 두 가지를 고려해 보았을 때 놀이공원 또는 백화점(할인마트)등의 문화공간과

로봇 태권브이의 제휴요소도 고려될 수 있다고 판단된다. 이러한 요인을 참고하여 로봇태권브이의 ERRC 구성표를 작성하면 첫째, 애니메이션 제작 시 비용의 증가가 일어나지 않는다면 굳이 제거(Eliminate) 할만한 요소는 없는 것으로 판단된다.

둘째, 시사성, 애국심 및 교훈성 등의 요소는 애니메이션의 감소(Reduce) 대상에 위치시킬 수 있으나 감소시킬 필요성이 없을 경우 애니메이션 구성상 이러한 요소를 증가시키지 않는 것이 바람직하다. 다음으로 증가(Raise)항목으로는 그래픽, 스토리, 세련도, 자극적 요소, 보조캐릭터 및 주적, 호기심, 공감도 순서로 증가의 폭을 결정한다. 마지막으로 창조(Create)의 항목으로는 그룹 1과 그룹 2의 여가 활동 또는 쇼핑의 장소로 놀이공원이나 백화점 및 쇼핑몰등과 전략적 제휴를 통해 애니메이션 전용 극장 또는 애니메이션 테마파크를 세워보는 것을 고려

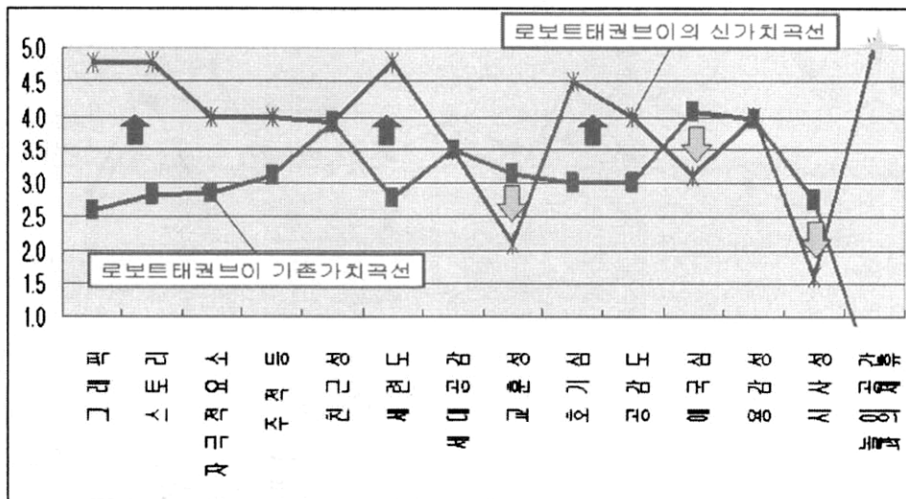
해볼 수 있다. 그리하여 <표 11>과 같은 ERRC 구성표가 그려진다. 그리고 ERRC 구성표에 따라 기존의 가치곡선을 변화시키면 <그림 12>와 같이 로봇태권브이의 신가치곡선이 창출된다.

### 5.3 해외 시장을 고려한 ERRC 프레임워크의 적용

해외시장을 고려한 ERRC 프레임워크를 적용하기 위해서 각 나라별 중요도 요소 곡선과 일반인이 평가한 로봇태권브이의 만족도 곡선을 도표로 나타낸 후 이 두 곡선을 비교하여 로봇태권브이 애니

<표 11> 로봇태권브이 애니메이션 블루오션 전략을 위한 ERRC 구성표

제거 (Eliminate)	증가 (Raise)
-	그래픽, 스토리, 세련도, 자극적 요소 보조캐릭터 및 주적, 호기심, 공감도
감소 (Reduce)	창조 (Create)
(시사성, 애국심, 교훈성)	놀이공원 및 백화점(쇼핑몰) 등과의 전략적 제휴



<그림 12> 로봇태권브이 애니메이션의 신가치곡선

메이션의 만족도 요소를 격차가 크게 난 항목부터 추출한 후 ERRC 프레임워크를 적용해 보기로 한다. 우선, 미국에서의 중요도 요소와 비교해 보면 <그림 13>과 같다.

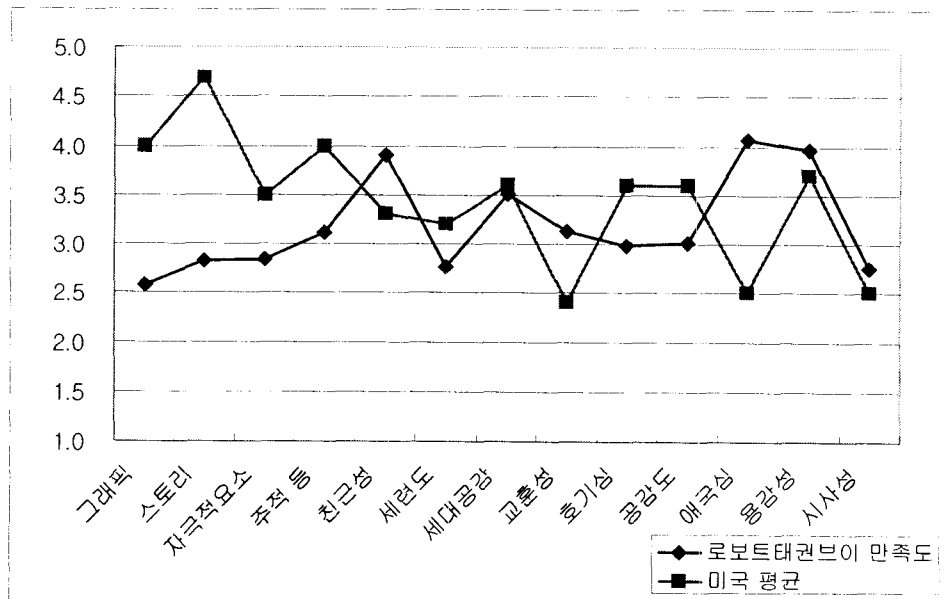
격차가 많이 벌어진 중요도 요소는 순서대로 스토리 → 그래픽 → 보조캐릭터, 악역(주적) 등의 요소 → 스토리상의 자극적 요소 → 호기심 → 공감도 → 세련도 → 세대공감 순으로 나타났다. <그림 14>에 보여진 바와 같이 중국의 경우는 스토리 → 그래픽 → 스토리상의 자극적 요소 → 호기심 → 공감도 → 보조캐릭터, 악역(주적) 등의 요소 → 세련도 순으로 파악되었으며, 일본의 경우는 <그림 15>에 도시된 바와 같이 스토리 → 그래픽 → 호기심 → 공감도 → 스토리상의 자극적 요소 → 시사성으로 조사되었다.

각 나라에서 조사된 애니메이션 중요도 요소와 로보트태권브이 일반인 만족도 요소와 격차가 많이

벌어진 요소를 순서대로 나열하기 위하여 도표를 만들어 보면 <표 12>와 같다. 격차가 많이 벌어진 것은 그만큼 로보트태권브이 애니메이션의 기획이나 제작 시 고려를 많이 해야 할 요소로도 판단할 수 있다.

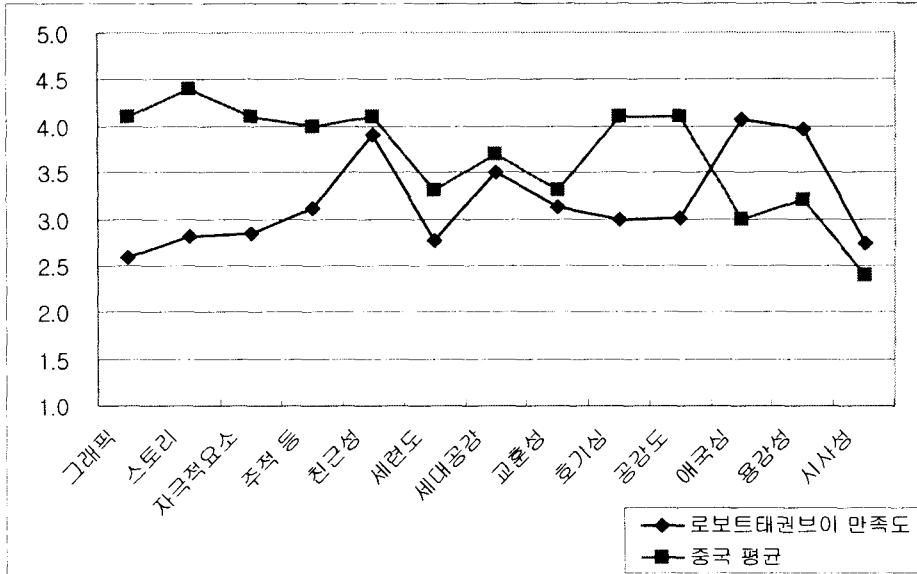
### 5.3.1 각 나라별 공통 ERRC 프레임워크 적용

<그림 13>, <그림 14>, <그림 15> 및 <표 12>를 참고하여 공통의 ERRC 구성표 <표 13>를 작성하면 첫째, 해외 진출을 염두에 둔 애니메이션 기획 및 제작 시 의도적으로 제거(Eliminate)시킬 요소는 없는 것으로 판단된다. 둘째, 감소(Reduce)시킬 할만한 요소는 애국심으로 파악되었는데 각 국의 문화적인 측면이 고려되어야 할 것이다. 셋째, 증가(Raise)항목으로 스토리, 그래픽, 스토리상 자극적 요소, 호기심, 공감도 등으로 조

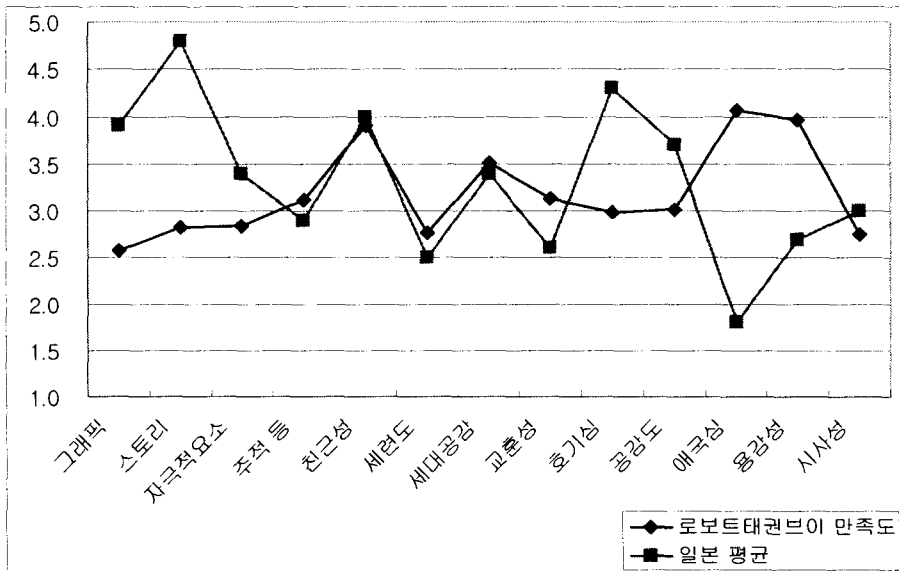


<그림 13> 미국에서의 애니메이션 시장의 중요도 곡선과 로보트태권브이의 만족도 곡선

국내 애니메이션 글로벌 경쟁력 강화 방안: 로봇 태권브이 블루오션 전략을 만나다



〈그림 14〉 중국에서의 애니메이션 시장의 중요도 곡선과 로봇태권브이의 만족도 곡선



〈그림 15〉 일본에서의 애니메이션 시장의 중요도 곡선과 로봇태권브이의 만족도 곡선

사 되었다. 마지막으로 창조(Create)의 항목으로 지고 나가는 것이 적절할 것으로 판단된다. 는 각국의 시장상황을 고려하여 별도의 전략을 가

〈표 12〉 각 나라별 중요도 요소와 로보트태권브이의 만족도 요소 격차

구분	첫 번째 고려요소	두 번째 고려요소	세 번째 고려요소	네 번째 고려요소	다섯 번째 고려요소
대한민국	그래픽	스토리	세련도	스토리상 자극적 요소	보조캐릭터 및 주적, 호기심, 공감도
미국	스토리	그래픽	보조캐릭터 및 주적	스토리상 자극적 요소	호기심, 공감도, 세련도
중국	스토리	그래픽	스토리상 자극적 요소	호기심	공감도, 보조캐릭터 및 주적
일본	스토리	그래픽	호기심	공감도	스토리상 자극적 요소

〈표 13〉 해외 각 나라별 공통 ERRC 구성표

제거 (Eliminate)	증가 (Raise)
-	스토리, 그래픽 스토리상 자극적 요소, 호기심, 공감도
감소 (Reduce)	창조 (Create)
애국심	(※ 각 나라별로 별도전략 추구)

5.3.2 미국에서의 ERRC 프레임워크 적용  
(차별화 포인트)

〈표 14〉에서와 같이 첫째, 보조캐릭터 및 주적 그리고 세련도가 추가적인 증가(Raise)의 항목으로 파악되었다. 둘째, 창조(Create)의 요소로서는 미국의 주요 방송사의 문턱을 넘을 수 있고 제작사의 나라 및 미국 방송사의 요구를 잘 이해 할 수 있는 배급사 및 대행사의 선정 및 관계가 중요하

며, 동시에 미국 시장은 인종의 다양성을 염두에 둔 애니메이션 제작이 필요하다. (한국문화콘텐츠진흥원, 2007c)

5.3.3 중국에서의 ERRC 프레임워크 적용  
(차별화 포인트)

〈표 15〉에서와 같이 보조캐릭터 및 주적의 요소가 추가적인 증가(Raise)의 항목으로 조사되었다.

〈표 14〉 미국의 ERRC 구성표

제거 (Eliminate)	증가 (Raise)
-	스토리, 그래픽, 스토리상 자극적 요소, 호기심, 공감도, 보조캐릭터 및 주적, 세련도
감소 (Reduce)	창조 (Create)
애국심	배급사 및 대행사와의 관계 인종의 다양성 고려

〈표 15〉 중국의 ERRC 구성표

제거 (Eliminate)	증가 (Raise)
-	스토리, 그래픽, 스토리상 자극적 요소, 호기심, 공감도, 보조캐릭터 및 주적
감소 (Reduce)	창조 (Create)
애국심	믿을 수 있는 합작파트너 모색

한편 중국정부는 중국의 애니메이션 산업에 있어 다른 나라보다 엄격한 정책과 법률로 통제를 하기 때문에 독자적인 애니메이션의 수출이 가능하나 현지 업체와 전략적 제휴로 시장 진출을 도모하는 것이 유리하다고 판단된다. 따라서 현지의 믿을 수 있는 합작 파트너의 선정 및 공동 애니메이션 제작이 ERRC의 창조(Create) 요소로 들 수 있을 것이다.

#### 5.3.4 일본에서의 ERRC 프레임워크 적용 (차별화 포인트)

〈표 16〉에서와 같이 추가적인 증가 항목이 없는 것으로 나타났다. 애니메이션 저변의 폭넓은 이야기 문화 및 연계 산업과의 밀접한 관련성이 오늘날 애니메이션 강국 일본을 만드는데 큰 역할을 했음을 점을 상기 한다면 창조(Create)의 항목으로 단순한 애니메이션의 수출이 아닌 일본 애니메이션

산업의 근원인 이야기 문화에 접근해 볼 필요성이 있을 것이다.

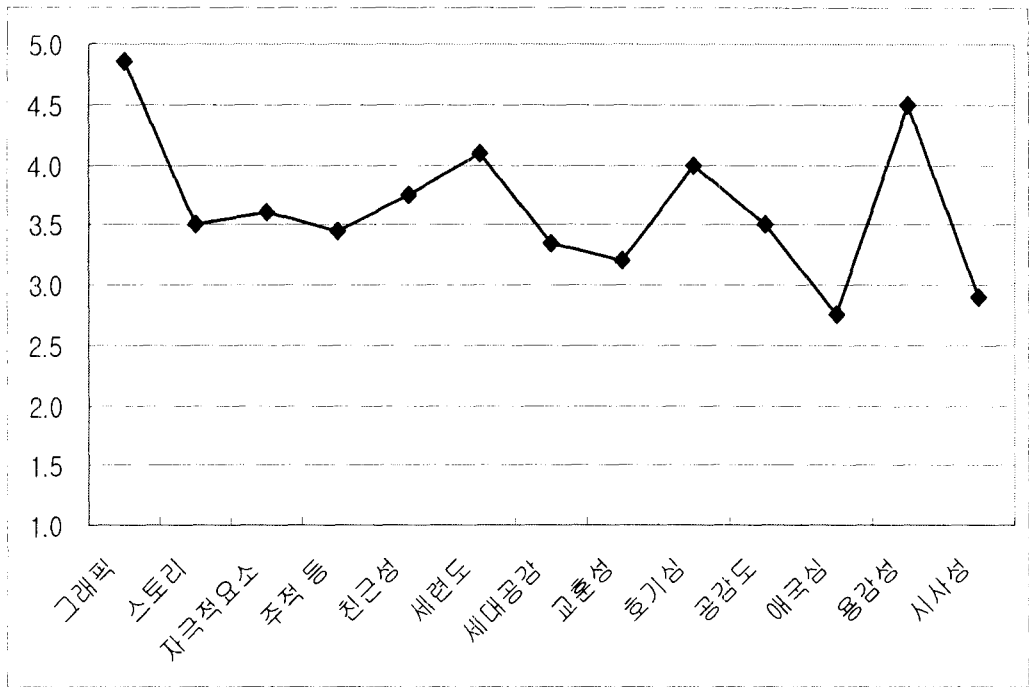
#### 5.4 토의사항

##### 5.4.1 영화 ‘트랜스포머’와 도출된 애니메이션 블루오션 전략과의 비교분석

최근 초대형 블록버스터 ‘트랜스포머’가 개봉되었는데 개봉된 지 5일만인 7월 2일 현재 전국 관객 2,072,386명을 돌파하면서 신기록을 수립했고 로봇태권브이 애니메이션과 비교하여 ‘트랜스포머’의 주요 등장 캐릭터와 장르가 SF(science fiction)로 유사하여 설문조사를 계획하였다. ‘트랜스포머’를 보고 나오는 남녀 각각 10명씩 총 20명을 대상으로 출구조사를 실시하였고 설문 내용은 만족도를 그래픽부터 시사성까지 세부 13개의 항목에 걸쳐 있는데 최고 5점 (매우 만족), 최저 1점 (매우 불

〈표 16〉 일본의 ERRC 구성표

제거 (Eliminate)	증가 (Raise)
-	스토리, 그래픽, 스토리상 자극적 요소, 호기심, 공감도, 보조캐릭터 및 주적
감소 (Reduce)	창조 (Create)
애국심	애니메이션의 근원이 되는 이야기(만화 등)의 경쟁력 강화



〈그림 16〉 영화 '트랜스포머'의 만족도 조사결과

만족)으로 하여 표시하였다.

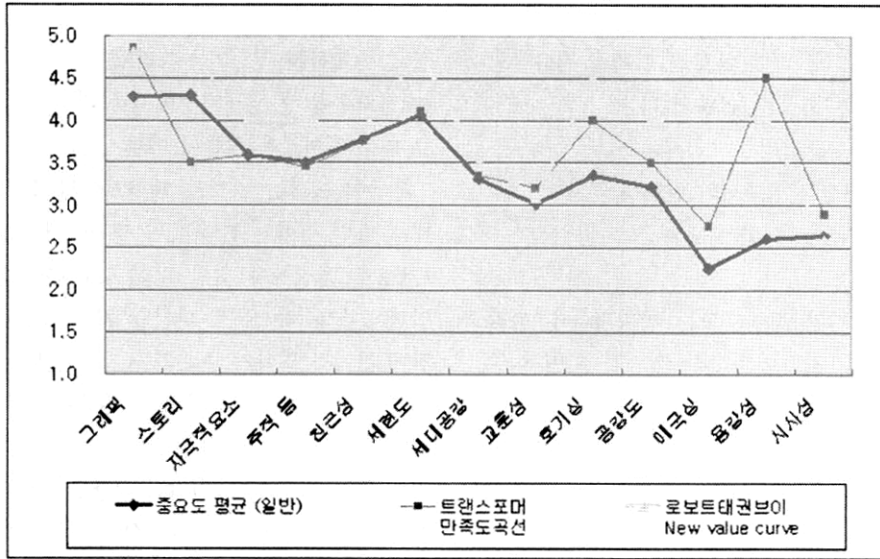
영화 '트랜스포머'에 대해서 13개의 항목 중 그래픽, 세련도, 호기심, 그리고 용감성의 만족도가 높은 것으로 조사되었다. 최고 5점에 그래픽이 평균 4.9, 세련도는 평균 4.1, 호기심은 평균 4.0, 용감성이 평균 4.5로 각각 조사되었다.

따라서 영화 '트랜스포머'는 그래픽, 세련도, 호기심, 용감성 등의 항목들이 영화 속에서 유기적으로 작용하면서 관객들의 흥미를 유발한 것으로 판단된다. '트랜스포머'의 만족도 곡선, 로봇태권브이의 신가치곡선, 그리고 일반인 중요도 곡선과의 비교를 통하여 로봇태권브이 블루오션 전략의 타당성을 검증해보기로 한다. 비교 도표는 〈그림 17〉과 같다.

로봇태권브이 애니메이션 블루오션 전략을 위한

ERRC 프레임워크에서 증가시켜야 할 중요도 요소는 순서대로 그래픽, 스토리, 세련도, 자극적 요소 보조 캐릭터 및 주적, 호기심, 공감도 순이었다. '트랜스포머'에 대해서 일반인의 만족도 요소들과 일반인이 평가한 로봇 태권브이의 만족도 요소들과의 차이를 구하여 순서대로 나열해 보면 그래픽, 세련도, 호기심, 자극적 요소, 스토리, 용감성 및 공감도 순이며 〈표 17〉과 같다.

우선 로봇태권브이의 ERRC 프레임워크 증가(Raise)요소와 '트랜스포머' 만족도 요소에서 로봇 태권브이 만족도 요소의 차로 생기는 요소들을 비교하여 공통 요소들을 추려내면 그래픽, 스토리, 세련도, 자극적 요소, 호기심, 공감도 등이었다. 반면 '트랜스포머' 만족도 요소와 로봇 태권브이 만족도 요소의 차이 요소에는 있으나 로봇태권브이



〈그림 17〉트랜스포머 만족도곡선, 로봇태권브이 신가치곡선 및 일반인 중요도곡선

〈표 17〉 순위별 로봇태권브이 ERRC 증가(Raise)요소 및 트랜스포머 만족도 요소와 로봇 태권브이 만족도 요소의 차이

구분	1 순위	2 순위	3 순위	4 순위	5 순위	6 순위
로봇태권브이 ERRC증가요소	그래픽	스토리	세련도	자극적 요소	보조캐릭터 및 주적	호기심, 공감도
트랜스포머 만족도 요소와 로봇 태권브이 만족도 요소의 차이	그래픽	세련도	호기심	자극적 요소	스토리	용감성, 공감도

ERRC 프레임워크 증가요소에 없는 요소는 용감성이었는데 이 요소들은 이미 로봇태권브이가 가지고 있는 요소이므로 현재의 상태를 유지하면 될 것이다. 마지막으로, '트랜스포머' 만족도와 로봇태권브이 만족도 요소의 차이 요소에는 없으나 로봇태권브이의 ERRC 프레임워크 증가요소에는 있는 요소는 보조캐릭터와 주적 이었는데 이러한 부분을 올리기 위해서는 '트랜스포머'를 벤치마킹(benchmarking)할 필요성도 있을 것으로 판단된다. 전반적으로 판

단해 보았을 때 블루오션 전략의 기본적인 프레임워크인 전략캔버스(Stratgy canvas)와 ERRC(Eliminate-Reduce-Raise-Create) 프레임워크로 로봇태권브이 애니메이션 가치곡선의 전략적 이동을 합리적인 방향으로 이동시키고 있음을 보이고 있다. 그러나 위에서 살펴본 중요도 항목을 모두 고려하는 것은 애니메이션 기획 및 제작 시 비용상 현실적으로 가능하지 않기 때문에 가능한 한 중요도 항목 간 유기적인 결합으로 애니메이션 자체가 시너지

를 불러일으킬 수 있도록 해야 할 것이다. 일례로 영화 '트랜스포머'에서는 빠른 스토리 전개로 지속적인 호기심을 유발시키는 점을 들 수 있다.

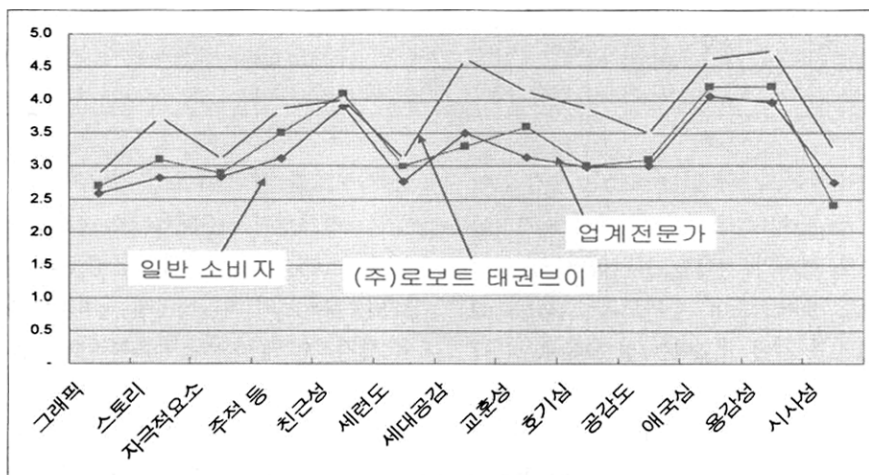
#### 5.4.2 애니메이션 시장에서의 인지적 격차 (cognitive gap)의 존재와 그 의미

시장에서의 인지된 경쟁구도는 참여자들에 따라 차이가 존재할 수 있다. 사회를 “객관적 이면서 주관적인 현실(both objective and subjective reality)(Berger & Luckmann, 1966, p.149)”로 보는 관점에서 출발하여 시장도 객관적으로 존재한다는 것이라기 보다는 참여자들의 시장정의, 경쟁자, 및 경쟁차원 등에 대한 주관적인 관점과 시장참여자를 둘러싼 객관적 조건들의 상호 작용에 의해 시장이 형성되어 간다는 사회-인지론적 시장 관점이 학자들에 의해 주장되어 지고 있다(Porac, Thomas, Wilson, Paton, & Kanfer, 1995; Rosa, Porac, Runser-Spanjol, & Saxon, 1999). 그렇다면,

이러한 시장 참여자들의 시장에 대한 인지적 격차는 실제 존재하는 것인가? 그리고 이러한 인지적 격차는 전략수립 및 경쟁과정에서 어떠한 영향을 미칠지는 매우 흥미로운 의문이 아닐 수 없다.

본 논문에서는 로보트 태권브이의 경쟁적 위치에 대해 일반 소비자 집단 (161명)과 애니메이션 업체 (로보트 태권브이 직원 8명), 그리고 업계 전문가 집단 (여기서는 SKT 디지털 콘텐츠 전문가 10명) 간에 인지적 격차가 존재하는 지를 검토해 보았다.

그림 4에 보여지는 대로 세 집단간에 로보트 태권브이에 대한 평가가 다를 통계적 분석을 통하여 검증해 보았다. 개별 전략적 경쟁요소별로 SAS 9.1 통계패키지의 분산분석(ANOVA)을 통하여 집단간의 의미 있는 차이가 존재하는지를 검증해 본 결과, 유의수준 1%에서 “교훈성”, “애국심” 및 “용감성” 요소가 의미 있는 차이가 있음을 알 수 있었다. 유의수준 5%에서 “세대공감”이, 유의수준 10%에서 “호기심”이 의미 있는 집단간 차이가 존재하였다. 애니메이션 일반소비자 집단과 로보트 태권브이 업체직원



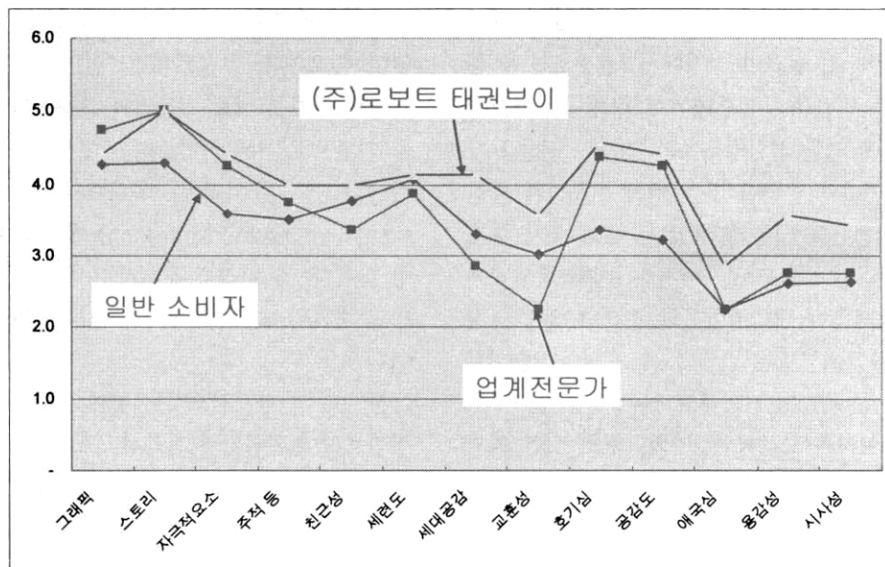
〈그림 18〉 로보트 태권브이의 경쟁적 위치에 대한 인지격차

들의 두 집단을 놓고 13가지 전략적 요소별로 의미 있는 평가차이가 있는지를 “T-검증” 한 결과 상기 언급된 5가지 요소(세대공감, 교혼성, 호기심, 애국심, 용감성)가 모두 의미 있는 차이가 있음을 보여주었다(유의수준 1%,  $p\text{-value} < 0.01$ ). 결론적으로 애니메이션 시장에서 소비자나 공급자 또는 업계전문가 사이에는 애니메이션의 경쟁위치에 대한 인식에 있어 상당한 인지적인 격차가 존재함을 로봇태권브이 케이스를 통하여 알 수 있었다. 그렇다면 각 경쟁요소의 중요도에 대해서도 공급자나 업계전문가들과의 인지적 격차가 존재하는가?

〈그림 5〉에 보여지는 대로 각 집단 별로 차이가 존재하는데, 세 집단간에는 “스토리,” “공감도”가 유의수준 5%수준에서( $p < 0.01$ ) 분산분석결과가 집단 평균간 의미 있는 차이가 있음을 암시했다. “호기심”의 경우 유의수준 0.1% 수준에서( $p < 0.001$ ), 집단간 평균 차이가 있음을 암시했다. “세대공감,” “교혼

성”의 경우는 약하나마 차이가 있음이 분산분석결과 나타났다( $p < 0.10$ ). 애니메이션 일반소비자 집단과 로봇태권브이 업체직원들의 두 집단을 놓고 13가지 전략적 요소별로 의미있는 중요도 평가 차이가 있는지를 “T-검증” 한 결과, “자극적 요소( $p\text{-value} < 0.001$ ),” “주적 등( $p < 0.01$ ),” “세대공감( $p\text{-value} < 0.10$ ),” “호기심( $p\text{-value} < 0.01$ ),” 및 “공감도( $p\text{-value} < 0.01$ )”가 의미 있는 차이가 있음을 보여주었다. 결론적으로 애니메이션 시장에서 소비자나 공급자 또는 업계전문가 사이에는 시장경쟁에서의 성공요인에 대한 평가에 있어 상당한 인지적인 격차가 존재함을 로봇태권브이 케이스를 통하여 알 수 있었다.

이러한 애니메이션 산업에서의 경쟁 구도(competitive landscape)에 대한 참여자들의 인지적 격차, 특히 소비자와 공급자의 인지격차는 경쟁의 양상에 상당한 영향을 미칠 것으로 생각된다. 특히 블루오션전



〈그림 19〉 경쟁적 요소간 중요도에 대한 인지적 격차

략에서 ERRC 구성표 작성은 전략캔버스와 각 전략적 요소의 상대적 중요도 그리고 전략적 요소의 증감에 따른 소비자의 가치증감과 비용증감의 경중에 의해 결정되는 것이므로 이러한 전략적 사고에서의 인지적 격차의 존재에 대한 의식 없이 블루오션전략을 실행할 때는 소비자, 생산자, 또는 업계전문가 어느 한쪽의 이해관계 또는 고정관념에 얽매인 전략적 오류를 범할 우려가 있으므로 주의가 요망되며 다양한 집단의 전략적 사고를 비교 검토하여 그 차이의 분석을 통한 균형 잡힌 전략 수립이 필요하다.

## VI. 결론

본 논문은 국내의 애니메이션 산업의 해외 경쟁력 강화 방안에 대해서 로봇태권브이 애니메이션을 중심으로 하여 국내와 해외에서의 애니메이션 성공 요소는 차이가 있는가? 그리고 로봇태권브이 애니메이션의 국내 및 글로벌 시장에서 “블루오션”을 창조할 수 있는 전략은 무엇인가? 에 대해서 블루오션에서 제시하고 있는 전략캔버스와 ERRC 구성표 도출을 위해 국내외 일반인 및 업계의 전문가에 대한 설문조사 방법론을 사용해 보았다. 해외 조사 대상 나라의 전반적인 중요도 조사에서는 3개국 동일하게 스토리와 그래픽이 애니메이션의 중요한 요소로 꼽았다. 우리나라에서도 일반인이 제1순위와 2순위로 꼽은 중요도 순서와도 일치하고 있는 것을 알 수 있다. 또한 스토리와 그래픽은, 미국, 중국, 일본 해외 시장에서 현재의 로봇 태권브이 가치곡선이 가장 개선되어야 할 전략적 경쟁요소이기도 하다. 따라서 스토리와 그래픽은 문화적 차이를 막론하고 블루오션전략에서 추구해야 할 글로벌 요소(global factor)

에 해당된다. 반면, 블루오션전략에서 국가별로 차별적으로 로봇태권브이의 현재가치곡선상태에서 개선되어야 할 다본국적 차별화요소(multi-domestic differentiating factor)로서는 미국의 경우 보조캐릭터 및 주적 그리고 세련되었고 중국의 경우는 보조캐릭터 및 주적의 요소였으며, 일본의 경우는 해당되는 항목이 없었다. 이와 더불어 각 나라별로 문화 및 애니메이션 산업에 대한 정부의 관여, 정책 그리고 배급 등에서 상이한 요인이 존재하기 때문에 이러한 점을 잘 고려하여 해외 진출 전략을 세우는 것이 바람직할 것이다. 그리고 애니메이션 산업이 OSMU(One Source Multi Use)의 대표적인 산업이라는 점을 염두에 두어 블루오션 전략프레임워크에서 도출된 글로벌경쟁력 확보를 위한 가치곡선 개선 방향을 콘텐츠를 제작할 때부터 고려를 하는 것이 유리하다. 한 가지 주의를 요하는 것은 서론에서도 언급을 하였지만 국내의 경쟁력 요인에 기초하여 각 나라별로 중요한 요소를 조절 할 수 있도록 사전 기획단계에서 진출 예상 나라의 시장 상황을 고려하는 것이 중요하다. 로봇태권브이 애니메이션 글로벌 경쟁력 확보를 위해 스토리와 그래픽의 글로벌 요소를 기반으로 자원을 집중하고 구체적인 시장진출 시 마케팅 및 홍보적인 차원에서 다본국적 접근(multi-domestic approach)을 취하는 것이 유리할 것이다. 즉 나라별 문화적 차이를 염두에 둔 차별적인 마케팅 및 홍보 전략을 펼치는 것이 중요할 것이다.

본 논문의 한계점으로는 첫째, 애니메이션 고객의 전반적인 현황파악과 전략캔버스상의 전략적 요소의 중요도를 위한 설문조사에서 사용한 표본 추출 방법이 비확률 표본(non-random sample)으로 snowballing에 의한 표본 추출법을 사용했다는 점이다. 표본 대상을 구하기 위해서 설문 조사를 맡은 개인이 알고

있는 지인들을 통하여 또 그들이 아는 지인에게 설문 조사를 의뢰하여 최종적으로 설문지를 해외는 총 30개, 국내는 일반용 161개, 전문가용 18개를 회수했다. 이러한 방법을 사용하여 얻어진 표본이 체계적 편기(systematic bias)를 보일 가능성도 완전히 배제 할 수는 없으나 일반적으로 통계량이 상식적인 예상과 거의 일치하는 것으로 보아 본 논문의 표본이 하나의 사례를 보여주기 위한 결과로 사용하기에는 충분하다고 볼 수 있다. 향후, 보다 완벽한 연구를 위해서는 확률표본(random sample)을 구성하는 것이 필요할 것이다. 둘째, 전략 캔버스 상에 올려진 중요도 요소는 전략적 경쟁요소들간의 상호작용을 고려하지 못한다는 점이다. 즉, 영화 '트랜스포머'의 예에서 봤던 바와 같이 13개의 중요도 항목 중 가장 만족도가 높았던 그래픽, 용감성, 호기심, 세련도 등의 4개의 요소는 독립적이지 않고 상호 결합하면서 애니메이션 흥미 차원의 시너지를 높이는 역할을 했는데 이러한 요소들간의 결합으로 인한 시너지 창출효과에 대한 연구가 앞으로 이루어져야 할 필요성이 있다.

이러한 한계점에도 불구하고 본 논문은 우리나라의 대표적 애니메이션 캐릭터인 로봇 태권브이의 향후 글로벌 경쟁력 확보를 위한 혁신전략을 블루오션 전략 프레임워크를 사용하여 제시함으로써 국내 애니메이션 산업이 애니메이션 제작시에 보다 장기적이고도 글로벌한 관점에서의 사업추진 방향을 부분적으로 제시하고 있다. 특히 4개국에 걸친 국제적 설문조사를 통해 애니메이션 성공요소가 국가간 일치하는 부분과 차별적인 부분이 있음을 밝혀내었다. 즉 본 연구는 글로벌 요소인 스토리 구성력, 그래픽 기술 우수성이 애니메이션 글로벌 경쟁력 달성에 있어서 핵심적임을 확인하였고 또한 국가별로 애니메이션 성공에 차별적인 영향을 미치는 전략요소들을

구체적으로 제시하였다. 또한 본 논문은 블루오션 전략 프레임워크를 기업의 글로벌 전략 수립에 응용한 사례를 제시함으로써 향후 이와 유사한 맥락에서의 글로벌 전략 수립에 있어 많은 시사점을 제공해 준다고 할 수 있다.

## 참고문헌

- Berger PL, Luckmann T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin: London
- Porac JF, Thomas H, Wilson F, Paton D, Kanfer A. 1995. Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly* 40(2): 203-227
- Rosa JA, Porac JF, Runser-Spanjol J, Saxon MS. 1999. Sociocognitive Dynamics in a Product Market. *Journal of Marketing* 63(4): 64-77
- Stabell & Fjeldstad (1998) Configuring Value for Competitive Advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 413-437.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
- 김위찬, 르네머본 (2005), 블루오션전략, 교보문고
- 박경민 (2007), 지역산업을 위한 블루오션 전략 수립: 모험 레포트 산업에의 적용, working paper.
- 윤하영(2004), 국내 애니메이션 산업구조와 발전방안에 관한 연구
- 한국문화콘텐츠진흥원(2006), 애니메이션산업백서 2006, 커뮤니케이션북스
- 한국문화콘텐츠진흥원(2007a), 일본 애니메이션 산업의 역사, 커뮤니케이션북스
- 한국문화콘텐츠진흥원(2007b), 중국 애니메이션 비즈니스

스, 커뮤니케이션북스  
한국문화콘텐츠진흥원(2007c), 일본 애니메이션은 미국시  
장에서 어떻게 성공했나?, 커뮤니케이션북스

㈜로보트테크브이(2007), 로보트테크브이 Business Pro-  
spectus

## 〈부록 1〉 애니메이션 산업 관련 설문서

### (국내일반용)

#### 애니메이션 흥행 요소에 관한 설문 조사

본 설문지는 우리나라 애니메이션 산업의 성공 요소를 파악하는 조사로서 조사목적 외에는 결코 사용하지 않을 것입니다. 설문지는 익명으로 작성되며 다소 번거우시더라도 성실히 답변해 주시길 부탁드립니다. 감사합니다. (2007. 6.)

1. 나 이: (만 세 / 성별: 남성 , 여성 )
2. 직업: ① 초등학생 ② 중, 고등학생 ③ 대학(원)생 ④ 회사원 ⑤ 공무원 ⑥ 자영업 ⑦ 기타
3. 당신은 한 달에 대략 몇 번 극장에서 영화를 보십니까?  
① 안본다 ② 1~2회 ③ 3~4회 ④ 5~6회 ⑤ 기타 ( 회/ 년)
4. 당신은 집, DVD방 등 장소에 관계없이 한 달에 대략 몇 번 애니메이션을 보십니까?  
① 안본다 ② 1~2회 ③ 3~4회 ④ 5~6회 ⑤ 기타 ( 회/ 년)
5. 향후 극장에서 우리나라 애니메이션을 보실 의향이 있으십니까?  
① 예  (5-1에 추가 응답 바랍니다.) ② 아니오  (5-2에 추가 응답 바랍니다.)
  - 5-1) 극장에서 우리나라 애니메이션을 보실 의향이 있으시다면 무엇을 기대하십니까? (복수응답)  
① 흥미 ② 호기심 ③ 극장분위기 (음향 등 시설)  
④ 가족들과의 여가 (부모님 추천 등) ⑤ 기타 ( )
  - 5-2) 만약 극장에서 우리나라 애니메이션을 보실 의향이 없으시다면 그 이유는 무엇입니까? (복수응답)  
① 스토리 구성력이 떨어져서  
② 그래픽의 수준이 낮아서  
③ 애니메이션 말고도 볼 영화가 있기 때문 (실사영화 선호 등)  
④ 애니메이션(만화)에 대한 사회적 인식 (개인적 품위 등)  
⑤ 굳이 극장까지 갈 필요성을 못 느낌 (다른 관람 장소 이용)  
⑥ 기타 ( )

6. 다음은 국내에 개봉되었거나 방영되었던 애니메이션 및 애니메이션과 유사한 성격을 가진 작품들입니다. 각각의 항목에 대해 (1.매우 불만족, 2.불만족, 3.보통, 4.만족, 5.매우 만족) 순으로 답해 주시기 바랍니다. (직접 보시지 않았던 작품에 대해서는 느낌으로 답변해주시기 바랍니다.)

구분	로봇 태권브이					둘리					에반게리온					스파이더맨				
그래픽 기술의 우수성	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
스토리 구성력 (흥미)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
스토리 상의 자극적 요소 (주인공 내지는 주변의 심리적 갈등 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
보조캐릭터, 악역(주적)등의 요소	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
캐릭터의 친근성	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
캐릭터 디자인의 세련도	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
세대 공감 (세대로 이어지는 캐릭터 인기도: 미키마우스, 인어공주 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
내용의 교훈성	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
호기심 유발	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
감성적 호소력 (공감도)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
애국심 유발	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
캐릭터의 융감성 및 액션	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
스토리의 현실성 및 시사성	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7. 다음은 우리나라의 애니메이션 제작 시 고려되어야 사항들을 순서 없이 나열한 표입니다. 표 안의 모든 항목에 대해서 중요도를 최저 1점에서 최고 5점으로 표시를 해주시기 바랍니다.

1. 그래픽 기술의 우수성	2. 스토리 구성력 (흥미)	3. 스토리 상의 자극적 요소 (주인공 내지는 주변의 심리적 갈등 등)
4. 보조캐릭터, 악역(주적)등의 요소	5. 캐릭터의 친근성	6. 캐릭터 디자인의 세련도
7. 세대 공감 (세대로 이어지는 캐릭터 인기도: 미키마우스, 인어공주 등)	8. 내용의 교훈성	9. 호기심 유발
10. 감성적 호소력 (공감도)	11. 애국심 유발	12. 캐릭터의 용감성 및 액션
13. 스토리의 현실성 및 시사성		

♣ 성실한 답변에 진심으로 감사 드립니다 ♣

# Formulating Strategy to Strengthen Global Competitiveness for Korean Animation Industry: When Robot Taekwon V met 'Blue Ocean Strategy'

Woo Sung Jeung\* · Kyung Min Park\*\*

## Abstract

This study suggests innovative strategies for 'Robot Taekwon V' representing Korean animation characters to strengthen global competitiveness, using the Blue Ocean Strategy Framework. First of all, this study identifies the business model by diagnosing the value configuration system of animation industry, focusing on TKV co., Ltd. managing 'Robot Taekwon V'. It considers the necessary condition for success of the business model and investigates strategic factors to make animation films competitive in global animation market as well as domestic animation market. Firstly, the study reviews trends and issues of animation industry. Secondly, based on multi-country survey on selected group of experts and customers in four countries such as Korea, China, U.S., and Japan, the study formulates blue ocean strategy by utilizing strategy canvas and ERRC grids specific for each country's animation industry. Thereby this study found that some strategy elements are commonly significant across countries while other strategy elements are significant only for some countries. In other words, both "the ability to make story interesting" and "skillful computer graphic for animation" are global factors, which are important for any country. Other subsidiary strategy elements are differentiating factors, of which some combinations are important only for some country. Finally, the study suggests multi-domestic blue ocean strategy focused on main global factors with differentiating factors. In addition, the study suggests implications helpful for managers to formulate blue ocean strategy in global context, by showing a case of applying and implementing blue ocean strategy framework into global strategy formulation.

Key words: Blue Ocean Strategy, Animation Industry, Strategy Canvas, Robot TaeKwon V, Global Strategy

---

\* MBA Candidate, Graduate School of Business, Yonsei University

\*\* Professor, Yonsei School of Business, Yonsei University