

# When Arts Met Management: Arts and Cultural Management as a Management Subarea\*

## 경영학 세부 영역으로서의 문화예술경영

Hyung-Deok Shin(First Author)

Professor, School of Business Administration, Hongik University  
(shinhd@hongik.ac.kr)

.....

This study suggests research opportunities in Arts and Cultural Management area where arts and strategic management share academic subjects. Journals in strategic management have had papers focusing on arts business, performance of arts goods, and box office performance at industry and individual levels. Journals in arts and cultural management, on the other hand, have had papers focusing on the subjects including valuation, exploration and exploitation, bricolage, governance, isomorphism, and uncertainty. This study argues that the debates on economic vs. artistic values, quantitative vs. qualitative methods, and micro vs. macro level issues should be more discussed to boost research in this area. To sum, three trends are suggested where future research opportunities reside.

Key Words: Arts and Cultural Management, Economic Value, Esthetic Value, Research Opportunities

.....

### I. 서론

학문의 발전에 따라 새로운 세부 영역이 탄생하는 것은 자연스러운 현상이다. 예를 들어 1990년대 초에는 경제학이 경영학의 영역에 자리 잡는 것이 적절한가에 대한 논쟁이(Barney, 1990; Donaldson, 1990), 그리고 2000년대 초에는 창업론이 경영학의 세부 영역으로서 적절한가에 대한 논의가 이루어졌다(Hitt & Ireland; 2000; Shane & Venkatraman, 2000; Zahra & Dess, 2001).

본 연구는 문화예술경영(Arts and Cultural Management)이 경영학의 세부 영역으로서 적절한가에 대해 살펴보기 위해 그 학문적 정체성과 연구 기회에 대해 설명하기로 한다.

기업 경쟁력의 원천에 대한 질문은 경영학, 특히 전략경영 분야에서 지속적으로 제기되어 왔다. 지속적 경쟁력의 원천을 기업의 외부환경적 요소와 기업 역량적 요소 중 어디에서 발견해야 하는가에 대한 상반된 주장이 오랫동안 이어졌고(예를 들어 Porter, 1980; Barney, 1991), 경쟁력의 원천으로서 설비 등의 유형적 요소와 기업문화 등의 무형적 요소의 비교

Submission Date: 06. 29. 2021

Revised Date: (1st: 10. 25. 2021)

Accepted Date: 10. 27. 2021

\* This research is supported by Korean Strategic Management Society and Korea Small Business Institute Research Fund in 2020.

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

도 지속적으로 이루어졌다(Barney, 1986; Godfrey, Hill, 1995). 또한 예전에는 생산의 효율성이나 기술적 우월성 등 객관적 요소가 기업 경쟁력의 주된 요소로 간주되어 왔으나 점차 제품 또는 기업에 대한 소비자의 주관적 평가의 중요성이 주목되고 있는 추세도 볼 수 있다(Boorsma, 2006).

이렇듯 기업 경쟁력을 구성하는 외부/내부환경 요소, 유형/무형적 요소, 그리고 객관적/주관적 평가 요소의 역할에 대한 다양한 평가가 혼재하는 가운데 기업의 창의성과 혁신 역량이 기업의 지속적 경쟁우위를 위한 중요한 요인으로 부상했다(Drucker, 1993; Amabile, 1988; Joo et al, 2013). 그런데 이러한 창의성 증진을 위해 문화예술적 요소들을 활용하는 연구들이 발표되고 있다(예를 들어 Clement et al, 2017; Mannucci, 2017). 문화예술적 요소들이 반영하고 있는 거시 및 미시적인 추세, 유형 및 무형적인 요소, 그리고 경제적 가치와 예술적 가치를 동시에 추구하는 특성들이 오늘날 기업의 경쟁력을 높일 수 있는 새로운 원천을 발견하기 위한 연구 기회를 제시하기 때문이라고 추정된다. 이미 문화예술 관련분야 해외 정상급 학술지에서 다수의 한국 학자들도 두각을 나타내고 있고(예를 들어 Lee & Lee, 2016; Soh & Choi, 2017; Jin & Kim, 2018) 국내 학술지에서 발표되는 논문들에서도 이러한 추세가 발견되는 것을 볼 때(예를 들어 Kim & Kim, 2010; Kim, 2011; Lim & Lee, 2008), 앞으로 문화예술적 요소와 기업의 경쟁우위의 관계에 대한 연구는 지속될 것으로 생각된다.

그러나 지금까지의 문화예술경영학은 주로 문화예술분야 기업 및 기관이 경영 기업을 적용하여 효율적 경영을 추구하는 영역으로 다루어져 왔다(예를 들어 Lee, 2020; Moon & Ahn, 2019). 본 논문은 문화예술경영 분야에 등장하는 중요한 개념과 학

문적 논의의 전개방향을 정리하여 경영학의 세부 영역으로서 문화예술경영학이 갖는 연구 기회를 제시하는 것을 목적으로 한다. 이미 사회학이나 경제학에서는 문화예술적 요소를 다루는 문화사회학이나 문화경제학이 존재하여 의미있는 영역으로 자리잡고 있다. 문화예술경영학의 영역 역시 기존 경영학의 전통적인 이슈인 수익창출모델과 조직의 영역결정 등과 결합되어 의미있는 영역으로 자리잡을 수 있다.

이를 위해 본 논문에서는 먼저 문화예술경영학의 탄생과 발전 과정에 대해 간략히 정리한 후, 경영학 분야의 학술지에 소개된 문화예술적 요소를 포함한 연구와 문화예술분야의 학술지에 소개된 경영학 개념에 기반한 연구들을 차례로 소개한다. 이러한 선행 연구에서 찾을 수 있는 문화예술경영학 연구의 쟁점들을 설명한 다음, 마지막으로 문화예술경영학 분야에서의 향후 연구 기회를 제안한다.

## II. 본론

### 2.1 학문적 연구대상으로서의 문화예술경영의 조작적 정의

본 연구에서 연구의 대상으로 정의하는 문화예술경영은 예술분야와 일반 경영분야를 포괄하는 영역이다. 먼저 역사적으로 예술경영은 정부의 지원을 받는 오케스트라, 연극, 무용, 박물관 등의 종사자와 고위급 임원들을 교육하기 위한 분야로 간주되었으나 이 개념은 1960년대에 정책적, 기술적, 인구통계학적 환경이 변화되면서 전환되어 보다 포괄적인 영역으로 확장되었다(Varela, 2013). 즉 독자적인 기금 모집이 필요한 각종 기관에서 진보된 기술을

활용하여 다양한 문화향유자를 대상으로 활동을 수행하는 방법에 대한 연구영역으로 확장되었다. 여기에는 순수예술을 포함한 비영리 또는 공공영역, 엔터테인먼트를 포함한 영리 영역, 건축과 디자인을 포함한 응용 예술, 아마추어 예술, 그리고 문화유산 분야도 포괄하며, 심지어 문화예술기관이 부동산을 소유한 경우 부동산 운용과 관련된 자금모집까지 포함한다(DeVereaux, 2009; Dewey, 2004).

문화예술경영은 문화예술분야에만 국한되는 것은 아니다. 문화예술적 요소를 활용하는 비예술 분야에도 적용된다. Vereala(2013)는 미국의 예술경영 학위과정이 개설된 분야를 조사했는데 여기에는 예술과 예술경영 분야 이외에도 경영학, 행정학, 언론정보학, 비영리조직 등의 학문분야가 포함된다. 또한 Evrard & Colbert(2000)는 문화예술경영은 혁신, 리더십, 자금모집, 경험제공 등의 개념과 관련된 문화예술적 요소를 전략경영, 인적자원관리, 재무, 마케팅에 적용하는 것이라고 설명했다.

이러한 연구들은 학문적 연구대상으로서의 문화예술경영의 조작적 정의를 제공하는데, 즉 문화예술기관의 경영활동과 더불어 일반 기업 또는 기관이 문화예술적 요소를 활용하여 수행하는 경영활동이다. 여기에는 영리 기관과 비영리 기관이 모두 포함된다. 본 정의에 포함되지 않는 영역은 문화예술기관의 순수 예술적 활동과 문화예술적 요소를 활용하지 않는 일반 기업 또는 기관의 경영활동이다.

## 2.2 문화예술경영 연구의 태동과 영역

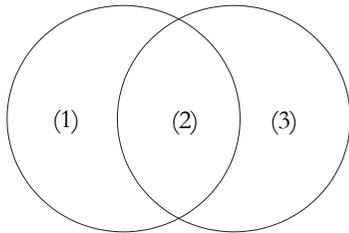
문화예술경영 연구는 1960년대 미국에서 본격적으로 시작되었다(Lim, 1998; Park, 2009). 예술을 지원하기 위한 국립예술기금(National Endowment for the Arts, NEA)이 1965년에 창설되고 재정적

문제에 당면한 미국의 문화예술산업을 분석한 연구들(예를 들어 Baumol & Bower, 1965)이 진행되었던 것을 정책적인 측면과 학문적인 측면에서의 문화예술경영 연구의 태동으로 본다. 물론 그 이전에도 프랑스나 영국 등 유럽 국가들이 국가 또는 민간 위원회를 주축으로 문화예술 지원을 추진했지만 미국에서 대기업들이 예술지원기업위원회(Business Committee for the Arts, BCA)에 참여하여 문화예술을 지원하는 전통이 형성되었던 시점을 문화예술분야에 경영 기법이 결합되었던 시점으로 보는 견해가 지배적이다.

이러한 문화예술경영의 태동과 관련하여 학문적 영역의 이슈에 대해서는 다양한 견해가 존재한다. 앞에서 언급하였듯이 본 논문에서 다루는 문화예술경영의 영역은 문화예술분야와 경영분야의 접점에 위치한 경영활동이지만 경영학의 인접학문인 경제학의 영역과 관련하여 문화경제학의 이슈들이 포함되기도 한다(Boulding, 1972). 여기에는 공공재적 성격을 가진 문화예술 요소의 가치와 희소성에 대한 이슈와 문화산업에 대한 정부 지원의 이슈 등이 포함되며 전통적인 경제학으로 다루기 힘든 문화예술 요소의 특성을 다루기 위한 차별화된 연구를 제시한다. 또한 과거에는 전제왕조나 또는 메디치 가문과 같은 부호가 예술가를 지원하던 역할을 현대에서는 정부, 민간위원회 또는 민간기업이 수행하고 있는 역사적인 맥락을 볼 때 예술적 가치에 대한 보전 및 지원 시스템을 제외한 효율적 경영 일변도의 문화예술경영은 지양되어야 한다는 주장도 강하다(Park, 2009). 이러한 주장에 의하면 예술에 대한 정부의 지원 정책, 예술가의 삶의 질, 예술을 통한 공동체 가치의 향상 등 포괄적인 이슈들이 문화예술경영의 영역에 포함되어야 한다.

이러한 다양한 주장과 견해는 인문학, 예술학, 경제학, 그리고 행정학과 법학 등에 뿌리를 두고 있는 문화예술경영 분야의 태생적 특성을 고려할 때에 당연한 것이고 이는 여러 인접 분야로의 확장 및 융합의 기회를 창출한다. 여기에서는 경영과 문화예술 분야의 접점을 찾는 연구의 영역을 <Figure 1>을 통해 설명하기로 한다.

경영학이론/현상 예술학이론/현상



<Figure 1> 문화예술경영의 영역과 관련 학문

전통적인 경영학 분야인 (1)의 영역은 기업이 당면하는 경영 현상에 대해 다양한 경영 이론을 적용하는 논문들이 주로 경영학 학술지에 발표되는 영역이고, 전통적인 문화 또는 예술학 영역인 (3)의 영역은 문화예술비평, 문화예술기관, 문화예술정책 등 문화예술분야의 연구대상에 대해 예술학, 미학, 문화인류학, 문화사회학, 문화정치학 이론 등을 적용하는 논문들이 주로 미학이나 예술학 분야 학술지에 발표되는 영역이다. 이에 비해 문화예술경영학이라고 평가될 수 있는 영역은 (2)의 영역인데, 먼저 기업이 당면하는 여러 이슈들을 문화예술 분야 개념을 적용하여 설명하는 연구의 예로서 제품의 마케팅을 위해 미적 요소를 활용(예를 들어 감기약이나 라면의 포장 디자인에 클립트나 호안 미로의 작품을 사용)하는 제품 수준에서의 문화예술경영 활동, 팀원의 창의성 제고나 단합을 위해 문화예술적 요소를

활용하는 조직 수준에서의 문화예술경영 활동(예를 들어 조직 미학 또는 예술적 개입 활동), 그리고 기업 또는 기업집단의 명성 관리를 위해 메세나 등 문화예술분야 사회공헌활동을 수행하는 전사적 수준에서의 문화예술경영 활동에 대한 연구를 들 수 있다. 또한 다양한 문화예술 조직 또는 현상을 경영학 개념을 적용하여 설명하는 연구의 예로서 예술기획의 성과, 문화적 속성이 강한 상품의 성과, 또는 영화 등 문화콘텐츠의 성과에 연구를 들 수 있다.

이러한 연구들은 전략경영 분야의 국내외 학술지나 문화예술경영 분야의 국내외 학술지에 발표된 논문에서 찾을 수 있다. 본 논문에서는 전략경영 분야의 저명한 국제 학술지로 인정받는 *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal* 등과 국내 학술지인 경영학연구, 전략경영연구 등에서 발표된 문화예술 관련 데이터에 기반한 연구를, 또한 문화예술경영 분야에서 인정받는 국제 학술지인 *International Journal of Arts Management (IJAM)*, *Journal of Arts Management, Law, and Society(JAMLS)*, *International Journal of Cultural Policy(IJCP)*, *Journal of Cultural Economics(JCE)* 등과 국내외 문화정책논총, 문화예술경영학연구, 문화경제연구, 문화산업연구 등에서 발표된 전략경영 관련 개념에 기반한 연구를 대상으로 하였다. 이러한 조사 과정을 통해 문화예술 경영의 연구기회를 살펴보기로 한다.

### 2.3 전략경영 저널에 발표된 문화예술 현상 기반 연구

전략경영 연구를 분류하는 기준은 매우 다양하지만 직관적으로는 제조업과 서비스업 등 산업으로 분류하거나 기업집단, 개별기업, 개별 사업부 등 연구

대상의 수준으로 분류할 수 있다. 이 중 어떠한 분류법과 대상을 선택할 것인가에 대한 기준은 연구의 주제 또는 목적과 깊은 관련이 있다. 예를 들어 전략적 제휴에 대한 연구를 위해 제휴가 활발히 진행되고 있는 바이오산업에서 사업부 수준의 자료를 사용할 수도 있고, 서비스 직원의 소속감에 대한 연구를 위해 서비스 산업에서 기업집단 수준의 자료를 사용할 수도 있다.

문화예술 조직 또는 현상을 대상으로 하는 전략경영 연구도 연구의 주제 또는 목적과 관련된다. 본 논문에서는 연구의 대상에 대해서 문화예술경영 분야에서 높은 빈도를 보이는 예술기획활동, 문화적 속성이 강한 상품의 성과, 그리고 문화향유수단 중 가장 높은 비중을 차지하는 영화의 박스 오피스 성과에 대한 연구 사례를 설명하기로 한다. 이러한 분류는 선행연구의 빈도에 따라 본 연구자가 설명의 편의상 설정하였다.

### 2.3.1 예술기획활동

예술기획활동은 크게 공연기획과 전시기획으로 구분될 수 있는데 구체적으로 미술전시기획, 연극, 무용이나 뮤지컬 등 공연 기획, 공연장 운영, TV 콘텐츠 기획 등이 포함된다. 예를 들어 Bennett et al(2015)은 미국의 공연티켓 판매 2차 시장에 진입하는 것이 1차 시장에서의 가격에 긍정적인 영향을 미치는 조건에 대해 조사했고, Harrison & Rouse(2014)는 미국의 현대 무용단이 창의적 성과를 거두기 위해서 자율성과 제약의 균형을 찾기 위한 방안에 대해 설명했다. Shymko & Roulet(2017)은 러시아 공연장에 후원하는 기업의 수가 많을수록 평판이 하락하는 현상을 발견하고 이러한 부정적인 효과를 감소할 수 있는 방안에 대해 조사했고,

Montanari et al(2016)은 이탈리아 안무가 Mauro Bigonzetti가 장기간 창의적 성과를 거둘 수 있었던 방법에 대해 설명하면서 포용과 차별화를 관리하는 모형을 제안했다. Clement et al(2018)은 프랑스 TV 퀴즈 쇼에서 높은 시청률을 성취하기 위해 콘텐츠 제작자의 중간자적 역할이 창의성과 효율성에 어떤 영향을 미치는가에 대해 설명했다.

이러한 연구들은 문화예술 분야에서 창의성이 강조되는 다양한 조직에서의 경영 현상을 조사하였는데 이것은 일반적인 기업에서의 창의성 개발에도 시사점을 던진다. 예를 들어 Harrison & Rouse(2014)이 현대 무용단 운영의 자율성과 제약의 균형을 위해 제안한 유연한 조정(elastic coordination)은 일반 조직의 창의적 성과를 위해서 적용할 수 있는 개념이고, Montanari et al(2016)이 무용 분야에서의 예술적 혁신을 지속하기 위해서 제시한 관계적 작업(relational work) 역시 일반 조직에 적용할 수 있는 개념이다.

### 2.3.2 문화상품의 성과

문화상품은 문화적 요소에 의해 제조와 판매가 영향을 받는 상품이라 할 수 있다. 물론 역사적으로 소중한 문화유산의 가치를 지닌 국보나 무형문화재 등도 국가가 개입하여 관리하지만 본 연구에서는 제외하기로 한다. 대신 여기에서는 시장가치를 가진 문화상품 중에서 물리적 특성을 가진 도자기, 의류, 만화, 게임, 음반 상품 등에 대한 연구를 소개하기로 한다.

예를 들어 Crossland & Smith(2002)는 전통적인 도자기 제조업체인 Edward Marshall Boehm을 대상으로 하여 도자기의 예술적 가치와 시장 수요가 제품의 가치에 영향을 미치는 현상을 가치사슬

모형으로 설명했고, Cohendet & Simon(2007)은 비디오 게임 출시기업이 창의적 상품을 개발하기 위해 느슨한 플랫폼 관리와 엄격한 규율 관리를 병행해야 하는 지식 창출 방식을 채택하는 현상을 설명했다. Mannucci(2017)는 만화 제작사들이 만화 제작에 사용하는 7개의 프로그램 도구 중에서 어떤 선택을 하는가에 따라 팀 수준의 창의성이 영향을 받는 현상에 대해 조사했고, Gander et al(2007)은 음악 산업에서 전략적 제휴가 기업의 독창성을 제한하여 자원의 가치를 파괴하는 역설적 현상에 대해 설명했다. 또한 Seong & Godart(2018)은 고급 의류 제조업체가 브랜드를 다각화할 때에 동일한 이름을 사용하는가 아니면 상이한 이름을 사용하는가에 따라 업계에서 평가하는 창의성의 수준이 다르다는 것을 설명했다.

이러한 연구들은 공통적으로 문화상품의 특성에 따라 존재하는 독특한 경영방식에 대해 조사하면서 동시에 그 과정에서 발견되는 상충적 관계(느슨한 관리 vs. 엄격한 규율, 상호보완적 제휴 vs. 독창성 저해 등)를 주목했다. 이 점에 대해서는 본 논문의 후반에서 문화예술경영 연구의 쟁점에 다시 살펴보기로 한다.

### 2.3.3 박스오피스 성과

영화 관람은 일반 대중의 가장 일반적인 문화향유 방식이다(Park & Shin, 2018). 영화산업은 문화산업 중 가장 큰 시장을 형성하고 있고 박스오피스 자료도 상세하게 공개되어 있다. 이러한 이유로 인해 문화예술경영 분야에서의 다수의 양적 분석은 영화산업에서 이루어지고 있다. 본 논문에서는 그 중 대표적인 몇 개의 연구를 소개하기로 한다.

먼저 영화제작사의 경쟁력을 자원기반이론으로 분

석한 고전적인 연구로서 Miller & Shamsie(1996)의 연구를 들 수 있다. TV의 등장 시점인 1950년을 중심으로 그 전후인 1936년-1965년의 할리우드 영화산업을 대상으로 한 이 연구에서 저자들은 TV 등장 이전의 안정적 시기였던 1950년 이전에는 스타 배우와의 장기적 계약이 중요했던 재산권 자원에서, 그리고 TV의 등장으로 인해 불확실성이 상승했던 시기였던 1950년 이후에는 영화 제작을 위한 협력적 역량으로 측정되는 지식기반 자원에서 영화제작사의 재무적 성과가 이루어졌다고 설명했다. 이 연구는 자원기반이론을 실증적으로 검증한 대표적 연구로 평가되었다. Miller & Shamsie(2001)는 동일한 데이터를 사용하여 할리우드 영화사 임원의 재임기간이 증가할수록 영화제작사의 성과가 증가하다가 어느 시점 이후에는 성과가 감소하는 포물선 형태의 관계가 성립한다는 것을 발견하고 그 이유로서 임원의 재임기간은 좋은 영화 제작을 실험기간이기 때문이라고 설명했다. 또한 동일한 데이터를 사용하여 Shamsie et al(2009)은 기존 장르의 영화를 출시하는 반복(replication) 역량과 새로운 장르의 영화를 출시하는 쇄신(renewal) 역량이 영화사가 가진 자원과 시장의 수요와 상호작용하여 재무적 성과에 미치는 영향에 대해 조사했다.

그 밖에도 Cattani & Ferriani(2008)는 개인의 사회연결망에서 창출되는 영화제작 역량이 창의적 성과를 가져오는 관계를 밝혔고, DeFillippi & Arthur(1998)는 영화 제작에 존재하는 역설적 측면을 지적하면서 이러한 특성은 건설이나 반도체 산업 등 프로젝트성 산업에도 일반화될 수 있다고 설명했다. Hadida(2009)는 영화 흥행에 영향을 미치는 5개 요인으로서 제작과 마케팅 역량, 스튜디오의 역량, 니즈 분석, 평론 과정, 그리고 성과분석의 피드백을 포함한 모형을 제시했고, Mannor et al

(2016)은 영화사의 자원을 현금이나 브랜드 등 대체가능한 자원과 스타 감독 등 대체불가능한 자원으로 구분하고 이것이 영화제작사의 경험과 상호작용하여 재무적 성과에 미치는 영향에 대해 설명했다. Perretti & Negro(2007)는 영화사의 창의적 성과를 새로운 장르의 창조와 기존 장르의 새로운 조합으로 정의하고 이에 영향을 미칠 수 있는 요인으로서 신인배우의 등용과 기존 배우의 새로운 조합이 갖는 영향에 대해 조사했고, Kim & Jensen(2014)은 유럽 영화의 해외 수출 여부와 흥행성과는 자국에서의 흥행과 국제영화제 참가의 영향을 받으면서 배급사의 선택과 수출-수입국의 문화적 거리의 조절효과가 존재한다는 것을 발견했다.

박스 오피스 성과에 대한 연구는 예술성과 경제성을 동시에 갖추어야 하는 영화라는 문화상품을 분석하는 좋은 사례들을 제시한다. 국내에서도 Lim & Lee(2008) 등 많은 연구가 이미 진행되었다. 문화예술의 다른 분야에서도 영화 산업과 유사한 높은 수준의 자료 공개가 이루어진다면 더 많은 연구가 이루어질 것으로 기대할 수 있다.

## 2.4 문화예술경영 저널에 발표된 전략경영 개념 중심 연구

지금까지 문화예술분야 요소를 이용하여 전략경영 분야 학술지에 발표된 논문들을 요약해 보았다. 이제 전략경영 개념을 이용하여 문화예술경영 분야의 학술지에 발표된 논문들을 소개하기로 한다.

문화예술경영 분야의 논문들은 기본적으로 문화 또는 예술분야의 선행연구와 방법론을 계승하기 때문에 전략경영의 전통적인 경영전략 연구모델의 개념들, 예를 들어 다각화나 핵심역량, 전략적 제휴 등을 본래의 의미로 사용되는 연구는 상대적으로 드물다.

예를 들어 문화예술경영 분야에서 '다각화'를 검색하면 정부 지원에만 의존하는 상태에서 관람객의 입장료나 기업 지원으로 수입 구조를 다원화하는 것을 의미하거나(예를 들어 Carroll & Stater, 2009; Weber, 2017) 지역이나 콘텐츠를 확장하여 관람객을 다양화하는 것을 의미하는 경우가 많다(예를 들어 Glow, et al, 2021; Margner, 2015). 그러나 몇몇 학자들은 문화예술기관의 특성을 반영하여 다각화의 효과를 측정할 연구를 진행했는데, 예를 들어 Cho & Kim(2009)은 제작-배급-방송의 상이한 가치사슬상에 위치한 영상콘텐츠 제작사들이 추구하는 다각화 전략이 재무성과에 미치는 상이한 영향에 대해 조사했고, Yoo et al(2016)는 문화콘텐츠 기업들의 다각화 전략이 기업특성에 따라 성과에 미치는 차별적 영향에 대해 조사했다. Jung & Chan-Olmsted(2005) 역시 미디어 기업의 다각화 전략이 성과와 역 U자 관계를 갖는다는 것을 발견했다. 즉 문화예술 기관들은 각각의 특성에 따라 전략경영의 모델을 적용한 분석 결과가 상이할 수 있는데, 문화예술기관을 적절한 기준에 의해 분류하고 그에 따라 다각화, 핵심역량, 전략적 제휴 등의 상이한 효과를 분석하는 것은 매우 독특한 연구기회를 제공할 수 있다. 여기에서는 문화예술경영 연구들이 자주 사용한 전략경영 개념이 적용된 사례를 소개하여 일반적인 모델 적용의 가능성을 살펴보기로 한다.

### 2.4.1 가치 측정(valuation)과 성과 평가

가치 측정과 성과 평가는 전략경영 분야에 있어서 가장 대중적인 연구 주제이다. 그러나 매출액이나 이익, 또는 주가 등 전통적이고 가시적인 성과 변수 이외에도 지속가능성이나 창의성 등 비가시적이지만 중요한 성과 변수의 중요성도 점점 높아지고 있고

이러한 비가시적 요소에 대한 처리방식은 중요하게 간주된다(Godfrey & Hill, 1995).

문화예술경영 분야는 경영분야에 비해 개별기업의 정보 또는 산업 정보의 가용성이 낮다. 문화예술기업의 기업공개 역사가 짧고 문화예술산업의 정보도 비교적 제한적으로 수집되고 있기 때문이다. 이러한 상황은 문화예술경영 분야 연구에서의 기회와 위협을 동시에 제공한다. 체계적인 데이터의 부재는 전통적인 정량적 연구 방법을 제한하는 반면, 독자적이고 창의적인 데이터 수집을 통한 독보적인 연구 기회를 제공하는 것이다. 그러나 전략경영에서 수행되는 많은 정량적 연구를 볼 때에 공개된 데이터를 사용한 수많은 연구가 이미 진행되었으므로 기존의 데이터만을 사용하는 경우는 거의 없고 연구자가 연구 목적에 적합한 독자적인 데이터를 구축하는 것을 발견하게 된다. 그러므로 문화예술경영 연구를 위해 체계적인 데이터를 구축해야 한다는 것은 훌륭한 연구를 위한 특별한 위협요인이라고 하기는 힘들다. 반면에 전략경영의 개념을 적용한 비가시적 데이터를 구축하고 이를 활용한 전례가 별로 없다는 사실은 문화예술경영 분야에서 훌륭한 정량적 연구성과를 거둘 기회가 매우 크다는 것을 보여준다. 예를 들어 Hernando & Campo(2017a)와 Hernando & Campo(2017b)는 문화예술요소의 정량화를 통한 연구의 예를 보여준다. 첫 번째 논문에서 연구자들은 ANOVA를 통해 미술품 작가의 경력(중견 작가와 신진 작가) 공개 여부가 해당 미술품의 가치 평가에 영향을 미치는가에 대해 조사했고, 두 번째 논문에서는 요인분석을 통해 미술품 작가의 가치를 평가하는 요소가 사회적 요소, 미적 요소, 그리고 브랜드 요소로 정의될 수 있다고 설명했다. Yoon & Shin(2014)은 기업의 미술품 수집에 있어서 영향을 미치는 요인에 대한 정량적 연구를 수행했다.

#### 2.4.2 탐색과 활용(exploration and exploitation)

탐색과 활용은 전략경영 분야에서 March(1991)를 비롯한 많은 학자들이 연구를 이어온 주제이다. 이러한 연구에서는 기업이 기존의 역량을 활용하는 활동과 새로운 역량을 탐색하는 활동 중 어느 것에 더 초점을 맞추는가에 따라 기대할 수 있는 결과의 차이를 설명한다. 또한 궁극적으로는 두 활동의 균형을 이루는 양손잡이(ambidextrous) 기업이 성과가 높다는 것을 제안한다. 전략경영 분야에서는 탐색과 활용과 관련된 기술적 역량을 측정하는 수단으로서 특허의 인용 정보를 흔히 사용했다(Lee & Huang, 2012 등).

문화예술경영 분야에서 탐색과 활용의 개념을 사용한 연구의 예로서 Parmentier & Picq(2016)를 들 수 있는데, 연구자들은 새로운 비디오 게임 개발을 위한 고도의 창의성이 발휘되어야 하는 비디오 게임 산업에서 창의성의 차원을 기술적 차원과 게임 콘셉트의 차원으로 구분하고, 각각의 차원에서 소규모 기업들이 추구하는 변화의 정도를 측정했다. 그 결과 두 가지 차원에서 모두 높은 변화를 추구하는 체계적 양손잡이 시스템을 갖춘 기업들은 그렇지 않은 임시적 양손잡이 시스템을 갖춘 기업들에 비해 효과적으로 창의성 관리를 수행할 수 있다는 것을 발견했다.

#### 2.4.3 브리콜라주(bricolage)

브리콜라주는 인류학자인 레비스트로스가 1968년에 저술한 <야생의 사고>에서 소개한 개념으로서, 척박한 야생 환경에서 원시인이 생존하기 위해 적용하는 원리로 요약할 수 있다. 경영 분야에서는 희소한 자원으로 최대의 성과를 도출하기 위한 최적화 개념이 흔히 사용되지만 생존을 영위하기에 절대적

으로 자원이 부족한 경우에는 주어진 자원을 기존의 용도가 아닌 새로운 용도로 활용해야 하는 경우가 종종 발생할 수 있다(Desa & Basu, 2013). 예를 들어 창업 기업의 경우에는 조직 구성원이 너무나 소수이기 때문에 분업을 통한 최적화의 효과를 추구하기보다는 임기응변을 통해 생존을 도모하는 것이 더 현실적이고, 가용 자원이 극도로 부족한 상황에서는 독자적인 생존을 추구하기 보다는 이해관계자의 도움을 받는 방법을 찾는 것이 더 필요할 수 있다. 이러한 상황에서 브리콜라주 활동을 주도하는 사람을 브리콜레르 또는 손재주꾼이라고 부르는데, 종종 창업자의 역할과 비교되기도 한다.

문화예술경영 기관의 보편적인 특징 중 한 가지는 영세성인데, 대중의 인기를 끈 극소수의 문화예술 기관, 예술가, 또는 경영자를 제외하고는 거의 모든 문화예술인 또는 기관이 극도로 궁핍한 자원에 시달린다는 것이다. 이것은 앞에서 잠시 설명한 Baumol & Bower(1965)에서도 제시되었던 상황으로서 사회적으로는 유익하지만 그 비용을 보전하기 힘든 문화예술 창작활동이 다른 경제활동처럼 독자적으로 이루어지기 힘든 구조적인 특성을 반영한다고 할 수 있다. 이에 대한 대책으로서 국가 주도의 지원(프랑스), 민간 위원회 주도의 지원(영국), 기업의 지원(미국) 등의 방식이 추구되었는데, 이와 더불어 문화예술 기관의 독자적 자구책이 자연스럽게 제기되었다.

Di Domenico et al(2010)은 특히 공연분야 사회적 기업이 추구할 수 있는 방안으로서 자원가치재정의(making do), 한계극복(refusal to be constrained by limitation), 임기응변(improvisation), 사회적 가치 창출(social value creation), 이해관계자 참여 유도(stakeholder participation), 설득(persuasion)을 제시했고 이 모형을 사용한 후속 사례 연구로서 Seddon et al(2013), Preece(2014), Park &

Shin(2021) 등이 진행되었다. 향후 연구에서 사회적 기업 이외의 문화예술기관으로 확장될 잠재성이 큰 분야라 할 수 있다.

#### 2.4.4 지배구조(governance)

경영분야에서의 지배구조의 이슈는 소유와 경영이 분리된 근대 기업에서 주주의 경영권 이양이 효과적으로 이루어질 수 있는 방안을 찾는 연구로 진행되었다. 즉 경영진의 목표가 주주의 목표와 상이하다는 근본적인 문제를 해결하기 위한 것이다. 문화예술경영 분야에서도 유사한 문제가 제기되는데 여기에 관여되는 직접적인 이해관계자 집단이 주주와 경영자 대신 다른 집단으로 대체된다.

예를 들어 Azid & Tarondeau(2007)는 1669년에 설립된 파리 국립 오페라단의 지배구조가 1993년까지 시대에 따라 변화했던 것을 정리하고 예술적 성과와 경제적 성과에 미치는 영향을 설명했다. 여기서의 지배구조의 이슈는 주로 정부의 관여 정도에 대한 것이었다. 또한 Azmat & Rentschler(2017)는 호주의 66개 비영리 예술기관을 대상으로 이사회 의 성별 분포와 인종 분포가 사회공헌활동에 미치는 영향에 대해 조사했고, Dubini & Monti(2018)는 이탈리아의 오페라 극단의 이사회 구성의 특성이 이 연구의 종속변수인 극단 수입의 다양성에 미치는 영향에 대해 조사했다. 특히 이 분야의 이슈는 문화예술기관의 예술적 가치 추구하고 경제적 가치 추구 사이의 충돌의 이슈와 관련되어 있어서 지속적 관심의 대상이 되고 있다.

#### 2.4.5 동형화(isomorphism)

경영분야에서의 동형화의 이슈는 제도주의 이론과

조직진화론 등과 더불어 오랜 전통을 가지고 있다 (Hannan & Freeman, 1977; Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Baum & Oliver, 1991; Zucker, 1987). 기업이 생존하고 성장하기 위해서는 해당 기업이 위치한 제도적 환경에 부합되는 정당성을 획득하는 것이 중요하다는 내용을 담고 있고, 그 과정에서 생존을 위해 서로 유사한 특성을 갖게 되는 현상을 설명한다. DiMaggio & Powell(1983)은 동형화가 발생하는 세 가지 동기로써 강제적, 모방적, 규범적 압력을 제시하였다.

Bagdadli & Paolino(2006)의 연구는 문화예술경영 분야에서 제도주의 이론을 적용한 초기 연구 중 하나이다. 이 연구에서 민영화된 이탈리아 박물관이 변화를 추진하여 높은 성과를 거두는 배경에는 제도적 환경에 적응하는 전략 및 박물관장의 리더십이 작용한다는 것을 설명했다. 또한 Bhansing et al(2017)은 2005년부터 2009년까지 네덜란드의 551개 공연 일정 데이터를 이용한 연구에서 공연 리뷰어의 긍정적 평가를 통해 측정하는 정당성과 새롭게 창작된 공연 여부를 통해 측정하는 창의성이 공연 성과에 미치는 영향을 조사했다. 사회적 또는 정치적 환경에서의 정당성 획득과 동형화의 논리는 일반 기업에서만 아니라 문화예술기관의 행동을 설명하는 중요한 이론적 배경을 제공하면서 어떤 의미에서는 전략경영 분야와 문화예술경영 분야의 가장 익숙한 접합점이 될 수 있다고 볼 수 있다.

#### 2.4.6 불확실성(uncertainty)

불확실성은 전략경영 분야에서 가장 중요하게 연구되는 이슈 중 하나이다. 거래비용이론이나 실물옵션이론 등 주요 기업이론에서는 기업의 존재 또는 영역을 결정하는 변수로서 행위적 불확실성과 기술/수요의

불확실성을 주목한다(Coase, 1937; Williamson, 1975; Kogut, 1991). 자원기반이론의 효시로 평가되는 Penrose(1959)의 연구에서도 기업의 성장을 결정짓는 요소로서 경영자가 얼마나 외부 환경의 불확실성을 중화할 수 있는 역량을 가졌는가에 관심을 두었다. 또한 정보경제학의 분야에서 경제적 거래에 있어서의 역선택이나 도덕적 해이와 관련된 정보비대칭성은 모두 거래상대를 속이려는 기회주의 속성이라는 행위적 불확실성에 기반하고 있는 것을 볼 수 있다(Arrow, 1963).

문화예술경영 분야에서는 문화상품의 성과에 대한 불확실성에 초점을 맞추는 경향이 있다. 특히 관객 또는 구매자가 실제로 문화상품을 소비하지 않고는 그 가치를 알기 힘든 경험재의 속성을 가진 공연 또는 콘텐츠 문화상품의 판매성과 관련된 불확실성에 대한 연구가 진행되었다(Gong & Shin, 2020). 예를 들어 TV나 휴대전화는 표준화된 제품 사양이 존재하기 때문에 구매 전에 본인의 구매의사결정을 도울 수 있는 정보를 충분히 수집할 수 있는 것에 비해 콘텐츠 상품인 영화나 웹툰 등의 경우 실제로 콘텐츠를 구매하여 경험하기 전에는 그 작품이 본인이 기대했던 만족을 충족할 수 있는 것인지 확실히 알기 힘들다는 것이다. 물론 이러한 불확실성을 감소하기 위한 방법에 대한 연구가 이루어졌다. 예를 들어 Oh et al(2017)은 페이스북, 유튜브, 트위터에서 사람들이 활발하게 활동하는 현상과 영화의 첫 주 흥행과의 관련성에 대해 조사했고 Escoffier & McKelvey(2015)는 개인의 의사결정에 영향을 미치는 다수의 타인이 가지고 있는 의견, 즉 대중의 지혜(wisdom of crowds)가 가지고 있는 불확실성 감소의 순기능에 대해 설명했다. 또한 Baek et al(2017)은 인터넷 공간에서의 입소문(word-of-mouth)이 영화 흥행에 미치는 영향을 조사하여 트위터는

개봉 초기에, 야후 사이트는 비교적 후기에 영향을 미치는 것을 발견했다.

## 2.5 문화예술경영 연구의 쟁점

지금까지 소개했던 연구들은 전략경영 분야 연구자가 전략분야 학술지 또는 문화예술경영 학술지에 발표할 수 있는 기회를 찾을 수 있음을 보여준다. 많은 형태의 주제와 데이터에서 이러한 연구 기회가 존재한다는 것을 발견할 수 있다. 그럼에도 불구하고 전략경영 연구자가 문화예술경영 연구를 수행하기에 생소할 수 있는 몇 가지 쟁점이 존재하고 이것은 문화예술경영 연구를 수행하는 것에 장애물로 작용할 수 있다. 여기에서는 이러한 쟁점 또는 장애물을 세 가지 측면에서 살펴보기로 한다.

### 2.5.1 경제적 가치 vs. 예술적 가치

문화예술경영 분야의 여러 연구들은 역설적 상황(paradox)에 대해 언급하는데 이것은 많은 경우 경제적 가치와 예술적 가치 사이의 상충적 관계를 의미한다(DeFillippi et al, 2007). 예를 들어 Clement et al(2018)는 TV 퀴즈 쇼 제작자의 역할을 프로그램의 창의성에 대한 역할과 프로그램 제작의 효율성에 대한 역할이 구분된다고 설명했고, Cohendet & Simon(2007)은 게임 제작에 있어서 제작자의 자유로운 창의성과 비용과 시장 출시 시점 등 상업성이 상충될 수 있다고 설명했다. Eikhof & Haunschild(2007)는 독일의 공연장에 대한 연구에서 예술적 가치가 중요한 사업에 있어서 경제적 논리에 의해 예술적 가치가 분석되면 경쟁력의 근원이 되어야 할 예술적 가치가 손상되는 결과를 가져오게 된다고 우려했고, Gander et al(2007)은 음

악 산업에서의 제휴에 있어서 제휴 파트너의 예술적 독특성이 제휴의 가치를 높이지만 제휴 과정에서 그 독특성이 사라지게 된다고 지적했으며, Harrison & Rouse(2014)는 현대 무용단의 창의적 성과는 자율성에 의한 분권적 활동과 제약에 의한 통합적 활동을 동시에 요구한다고 설명했다.

사실 “경제학이 다루지 않는 영역 중 한가지는 문화적 맥락”(Boulding, 1972, p. 267)이기 때문에 문화예술경영을 단순히 예술분야 현상에 대해 정량적 기법을 적용하는 것이라고 보는 것은 “예술경영을 매뉴얼화 하는데 기여하거나 아니면 경영학적 성공을 슬로건처럼 활용하면서 복잡한 예술구조 내에서의 문제를 단순 도식화”하는(Park, 2009, p. 79) 오류를 범하는 것이다. 그 때문에 문화예술적 요소의 가치에 대해 충분히 인지하지 못한다고 느끼는 연구자에게는 문화예술경영 분야로 진입하는 것은 어려울 수 있다. 이러한 장애물을 극복할 수 있는 한 가지 방법은 연구자가 가장 익숙한 분야에서 연구를 시작하는 것이다. 영화나 드라마, 또는 전시 관람을 즐기는 연구자라면 그 분야에서의 독특한 예술적 가치를 변수로 설정하는 연구를 수행할 수 있다.

### 2.5.2 정량적 연구 vs. 정성적 연구

전략경영 분야의 논문들과 비교할 때 문화예술경영 분야의 논문들은 매우 높은 비율로 정성적 연구를 수행한다. 심지어 어떤 논문들은 기존의 이론을 사용하여 모델을 검증하는 대신 수집한 자료로부터 귀납적으로 모델을 제시하는 방법을 사용한다. 예를 들어 Montanari et al(2016)는 이탈리아 안무가 Mauro Bigonzetti의 성공을 설명하는 모델을 제시하기 위해 Aterballetto 무용단의 경영진과 무용수 등 12명 인원을 인터뷰했으며 추가로 산업 전문가,

이탈리아 공연장 경영자, 언론인을 인터뷰했다. 2차 데이터와 참고문헌을 수집하는 과정을 거치는 그라운드 이론(grounded theory)을 활용했다. 이러한 방법론은 충분한 샘플이 존재하지 않고 새로운 문화 현상의 의미를 분석하는 문화예술경영 분야의 방법론으로서 종종 사용된다.

그러나 이러한 연구방법은 양적 데이터를 활용하여 가설을 검증하는 정량적 연구방법과 상이할 뿐 아니라, 정성적 연구방법 내에서도 전략경영 분야에서 흔히 사용되는 방식인 기존 이론에 기반한 모형을 설정하고 사례를 통해 모형을 검증하는 연구방법과도 상이하다. 예를 들어 '그라운드 이론'은 현상의 기술만으로 이론을 제시할 수 있다고 오해되면서 엄격한 과학적 방법론을 이해하지 못하는 연구자들에 의해 남용되는 경향이 있다(Suddaby, 2006). 이러한 경향은 문화예술분야 신진학자들에게 좋지 않은 영향을 미치는 것이 분명하다. 반면에 전략경영 분야에서 정량적 연구에 익숙한 연구자들은 문화현상을 분석하는 정성적 연구방법에 익숙하지 않을 수 있다. 이것을 극복할 수 있는 방법은 두 가지인데, 첫 번째는 문화예술적 요소를 창의적인 조작적 정의를 통해 정량화 하는 것이고, 두 번째는 적절한 정성적 연구방법론을 적용하는 것이다. 할리우드 영화사의 질적 자원의 가치를 평가한 Miller & Shamsie (1996)는 첫 번째 방법의 좋은 사례를, 이탈리아 안무가의 경쟁력을 분석한 Montanari et al(2016)은 두 번째 방법의 좋은 사례를 제공한다.

### 2.5.3 미시적 연구 vs. 거시적 연구

전략경영 분야의 논문들은 개별 기업이나 제품 등 미시적 연구를 주로 수행하는 반면에 정부 정책이나 역사에 대한 연구는 매우 제한적이며, 그러한 연구

는 행정학이나 경영사학 분야의 연구로 간주하는 경향이 있다. 그 반면에 문화예술경영 분야의 연구는 정부의 문화예술지원 정책과 문화사조의 변화에 따른 문화기관의 변화 등에 큰 관심을 두고 있다. 그것은 앞에서 설명하였듯이 문화예술경영의 탄생과정에서 정부, 민간위원회, 기업 등 문화예술지원의 주체가 매우 중요한 역할을 담당하였고 어떤 문화예술요소가 공적 지원의 대상으로 선택되어야 하는가에 대한 연구도 중요하기 때문이다(park, 2009; Lim, 1998).

예를 들어 Rodner et al(2019)는 베네수엘라의 예술특구에 대한 연구에서 문화예술제도가 예술특구의 공간 활용에 미치는 영향을 분석했고, Khaire & Hall(2016)은 인도의 패션산업의 글로벌화에 대해, Khaire & Wadhvani(2010)은 근대인도미술의 부상에 대해, 그리고 Sgourev(2013)은 입체파의 부상에 대해 분석했다. 이 모든 주제들은 미술학이나 미술사학 분야의 주제로 보이나 사실 경영학의 방법론에 의해 분석되어 전략경영 분야의 학술지에 발표되었다. 전략경영 분야에서 산업분석의 방법론에 익숙한 연구자라면 문화예술분야에서 양적 데이터를 사용한 산업정책 제시 연구를 수행하는 것이 가능할 것이다.

## III. 결론: 향후 연구 기회

새로운 기회는 변화의 과정에서 창출된다. 문화예술분야는 이미 사회학이나 경제학 등 인접학문과 결합되어 문화사회학이나 문화경제학을 탄생시켰다. 최근 경영실무에서의 창의성과 심미성이 강조되고 문화예술의 산업화가 요구되는 시점에 있어서, 문화

예술적 요소에 대해 학문적으로 연구하는 기회가 부상한다고 할 수 있다.

이러한 문화예술경영 분야는 지금까지의 문화경제학과 문화사회학 등 인접학문에서 다룬 동형화, 지배구조, 문화자본 등의 개념을 기본으로 하면서 경영학의 전통적인 이슈인 수익창출모델과 조직의 영역결정 등의 연구주제를 포괄하는 분야가 될 수 있을 것이다. 이 분야에서의 새로운 연구 기회는 적어도 세 가지 유형의 변화에서 창출될 것으로 예측할 수 있다.

첫째, 새롭게 부상하는 문화예술환경 변화에 대해 기존의 전략경영의 개념을 적용하는 연구를 수행할 수 있다. 전략경영분야 연구에서 주로 다루는 환경변화의 요소로서는 경쟁환경이나 기술적 환경, 또는 법적 변화를 들 수 있다. 국제경영의 분야에서는 글로벌 진출과 관련된 문화적 환경의 영향에 대한 연구가 수행되었다. 그러나 점차 문화예술적 환경 변화에 대한 전략경영분야의 연구도 증가하는 것을 볼 수 있다. 예를 들어 한국의 부상에 대해 전략경영 개념을 활용하여 한국 문화의 경쟁력을 분석하는 논문이 학술지에 발표되었고(Jin & Kim, 2018), 지역 개발을 전략경영의 개념으로 분석하는 논문도 이어지고 있다(Kim & Kim, 2019). 이러한 추세는 새로운 연구영역 개척의 가능성을 보여준다. 예를 들어 조직 구성원의 충성도와 관련하여 예술적 요소와 관련된 정책이 조직 충성도에 미치는 영향을 분석한다면, 사회공헌활동의 효과성과 관련하여 문화예술관련 사회공헌활동이 대외적 또는 대내적으로 갖는 효과에 대해 분석하는 것을 통해 다양한 연구주제 발굴의 가능성을 엿볼 수 있다. 문화예술 분야에서 급변하는 트렌드는 전략경영의 시각으로 분석하는 연구를 요구하고 있다.

둘째, 새롭게 부상하는 전략경영 개념을 활용하여

문화예술분야로 확장된 영역에서 연구를 수행할 수 있다. 예를 들어 자원기반이론에서 주목하는 개념인 브리콜라주는 사회적 기업의 생존을 설명하는 이론적 모형으로 주로 사용되어 왔는데(예를 들어 Di Domenico et al, 2010; Seddon et al, 2013; Preece, 2014; Park & Shin, 2021) 일반적으로 생존에 필요한 자원이 부족한 문화예술기관의 경쟁력을 분석하기 위한 개념으로 활용될 잠재성이 발견된다. 또한 지속가능경영의 필요성이 확산되면서 부상하고 있는 공유가치창출 또는 사회적가치 창출 개념이 기존의 복지, 의료, 장학 사업 등에서 예술지원으로 확산될 것도 예측된다. 예를 들어 최근 전략경영에서 제시되고 있는 주제로서 특정 사회의 성차별적 요소와 지배구조의 문제 등이(Siegel et al, 2019; Park & Zhang, 2020) 기업의 문화예술적 요소 활용 여부와 관련이 있는가에 대해 살펴보는 것도 문화예술경영을 적용하는 시도가 될 수 있을 것이다.

셋째, 문화예술과 전략경영을 융합함으로써 추구할 수 있는 새로운 연구 기회를 발견할 수 있다. 즉 새롭게 부상하는 기술 및 시장 환경을 분석하기 위해 문화예술의 개념과 전략경영의 개념을 접목하는 연구를 수행할 수 있다. 예를 들어 창조 산업 진흥 연구의 효과적 수행을 위해서는 문화예술 관련 산업에 대한 지식과 새로운 기술의 전략적 활용에 대한 지식의 융합이 필요할 수 있다. 또한 도시 재생 연구의 효과적 수행을 위해서는 특정 지역의 역사성에 대한 지식과 그러한 역사성이 창출할 수 있는 지속적 경쟁우위의 활용에 대한 지식의 융합이 필요할 수 있다. 이러한 융합적 연구는 일회적 예술가 파견 등을 통한 홍보 효과 측정 정도의 수준을 뛰어넘는 연구 기회를 제공하게 된다.

## 참고문헌

- Amabile, T.(1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10(1), pp.123-167.
- Arrow, K.(1963), "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care," *American Economic Review*, 53, pp.941-973.
- Azid, P., and Tarondeau, J.(2007), "Governance of Major Cultural Institutions: The Case of the Paris Opera," *International Journal of Arts Management*, 10(1), pp.4-81.
- Azmat, F., and Rentschler, R.(2017), "Gender and Ethnic Diversity on Boards and Corporate Responsibility: The Case of the Arts Sector," *Journal of Business Ethics*, 141, pp.317-336.
- Baek, H., Oh, S., Yang, H., and Ahn, J.(2017), "Electronic Word-of-Mouth, Box Office Revenue and Social Media," *Electronic Commerce Research and Applications*, 22, pp.13-23.
- Barney, J.(1990), "The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Inter-group Conflict?" *Academy of Management Review*, 15(3), pp.382-393.
- Baumol, W., and Bowen, W.(1965), "On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems," *American Economic Review*, 55, pp.495-502.
- Bagdadli, S., and Paolino, C.(2006), "Institutional Change in Italian Museums: Does the Museum Director Have a Role to Play?" *International Journal of Arts Management*, 8(3), pp.4-18.
- Barney, J.(1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11(3), pp.656-665.
- Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Baum, H., and Oliver, C.(1991), "Institutional Linkage and Organization Mortality," *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.187-218.
- Bennett, V., Seamans, R., and Feng, Z.(2015), "Cannibalization and Option Value Effects of Secondary Market: Evidence from the US Concert Industry," *Strategic Management Journal*, 36, pp.1599-1614.
- Boorsma, M.(2006), "A Strategic Logic for Arts Marketing," *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), pp.73-92.
- Bhansing, P., Leenders, M., and Wijnberg, N. (2017), "Scheduled Audience Capacity for Performing Arts Productions: The Role of Product Innovativeness and Organizational Legitimacy," *International Journal of Arts Management*, 20(1), pp.63-77.
- Boulding, K.(1972), "Toward the Development of a Cultural Economics," *Social Science Quarterly*, 53(2), pp.267-284.
- Carroll, D., and Stater, K.(2009), "Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), pp.947-966.
- Cattani, G., and Ferriani, S.(2008), "A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in the Hollywood Film Industry," *Organization Science*, 19(6), pp.824-844.
- Cho, Y., and Kim, W.(2009), "An Empirical Analysis on the Effect of Firms' Diversification on

- their Financial Performances: In Case of Media and Entertainment Industry," *Journal of Strategic Management*, 12(1), pp.79-99.
- Clement, J., Shipilov, A., and Galunic, C.(2018), "Brokerage as a Public Good: The Externalities of Network Hubs for Different Formal Roles in Creative Organization," *Administrative Science Quarterly*, 63(2), pp.251-286.
- Coase, R.(1937), "The Nature of the Firm," *Econometrica*, 4, pp.386-405.
- Cohendet, P., and Simon, L.(2007), "Playing across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Videogame Firm," *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp.587-605.
- Crossland, P., and Smith, F.(2002), "Value Creation in Fine Arts: A System Dynamics Model of Inverse Demand and Information Cascades," *Strategic Management Journal*, 23, pp.417-434.
- DeFillippi, R., and Arthur, M.(1998), "Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making," *California Management Review*, 40(2), Winter, pp.125-139.
- DeFillippi, R., Grabher, G., and Jones, C.(2007), "Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy," *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp.511-521.
- Desa, G., and Basu, S.(2013), "Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, pp.26-49.
- DeVereaux, C.(2009), "Practice versus a Discourse of Practice in Cultural Management," *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), pp.65-72.
- Dewey, P.(2004), "From Arts Management to Cultural Administration," *International Journal of Arts Management*, 8(1), pp.8-10.
- Di Domenico, M., Haugh, H., and Tracey, P.(2010), "Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Entreprises," *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 34(4), pp.681-703.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W.(1983), "The Iron Case Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality," *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- Donaldson, L.(1990), "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory," *Academy of Management Review*, 15(3), pp.369-381.
- Drucker, P.(1993). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins.
- Dubini, P., and Monti, A.(2018), "Board Composition and Organizational Performance in the Cultural Sector: The Case of Italian Opera Houses," *International Journal of Arts Management*, 20(2), pp.56-70.
- Eikhof, D., and Haunschild, A.(2007), "For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production," *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp.523-538.
- Escoffier, N., and McKelvey, B.(2015), "The Wisdom of Crowds in the Movie Industry: Towards New Solutions to Reduce Uncertainties," *International Journal of Arts Management*, 17(2), pp.52-86.
- Evrard, Y., and Colbert, F.(2000), "Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium," *International Journal of Arts Management*, 2, pp.4-13.
- Gander, J., Haberberg, A., and Rieple, A.(2007),

- "A Paradox of Alliance Management: Resource Contamination in the Recorded Music Industry," *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 607-624.
- Glow, H., Kershaw, A., and Reason, M.(2021), "Leading or Avoiding Change: The Problem of Audience Diversification for Arts Organizations," *International Journal of Cultural Policy*, 27(1), pp.130-148.
- Godfrey, P. C., and Hill, C. W. L.(1995), "The Problem of Unobservables in Strategic Management Research," *Strategic Management Journal*, 16 (7), pp.519-533.
- Gong, Y, and Shin, H.(2020), "Impact of a Length of Drama Broadcasting on Celebrity Casting," *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 21(6), pp.302-308.
- Hadida, A.(2009), "Motion Picture Performance: A Review and Research Agenda," *International Journal of Management Reviews*, 11(3), pp. 297-335.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. H.(1977), "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, 82, pp.929-964.
- Harrison, S., and Rouse, E.(2014), "Let's Dance! Elastic Coordination in Creative Group Work: A Qualitative Study of Modern Dances," *Strategic Management Journal*, 57(5), pp. 1256-1283.
- Hernando, E., and Campo, S.(2017a), "Does the Artist's Name Influence the Perceived Value of an Art Work?" *International Journal of Arts Management*, 19(2), pp.46-58.
- Hitt, M. and Ireland, R.(2000), "The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research. In D. L. Sexton and H. Landstrom (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*: pp.45-63, Oxford: Blackwell.
- Hernando, E., and Campo, S.(2017b), "An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale," *International Journal of Arts Management*, 19(3), pp.33-47.
- Jin, H., and Kim, J.(2018), "Effects of the "Gangnam Style Syndrome" on the South Korean Stock Market," *Journal of Cultural Economics*, 42, pp.139-161.
- Joo, B., Mclean, G., and Yang, B.(2013), "Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research," *Human Resource Development Review*, 12 (4), pp.390-421.
- Khaire, M., and Hall, E.(2016), "Medium and Message: Globalization and Innovation in the Production Field of Indian Fashion," *Organization Science*, 37(6), pp.845-865.
- Khaire, M., and Wadhvani, R. D.(2010), "Changing Landscapes: The Construction of Meaning and Value in a New Market Category - Modern Indian Art," *Academy of Management Journal*, 53(6), pp.1281-1304.
- Kim, D., and Kim, S.(2010), "The Effect of Corporate Art Sponsorship on the Market Value of Korean Firms," *Korean Management Review*, 39(6), pp.1425-1450.
- Kim, H., and Jensen, M.(2014), "Audience Heterogeneity and the Effectiveness of Market Signals: How to Overcome Liabilities of Foreignness in Film Exports?" *Academy of Management Journal*, 57(5), pp.1360-1384.
- Kim, J.(2011), "The Effects of Corporate Mecenat on Advertising and Price Premium of a Product: Focused on the Case of Mr. Pizza,"

- Korean Management Review*, 40(6), pp.1455-1479.
- Kim, S., and Kim, S.(2019), "Rethinking Culture and Development: The Culture-led Community Development Project in South Korea," *International Journal of Cultural Policy*, 25(1), pp.110-123.
- Kogut, B.(1991), Joint Ventures and the Options to Expand, *Management Science*, 37(1), pp.19-33.
- Lee, C., and Huang, Y.(2012), "Knowledge Stock, Ambidextrous Learning, and Firm Performance: Evidence from Technologically Intensive Industries," *Management Decision*, 50(6), pp.1096-1116.
- Lee, J.(2020), "The Valuation of Art in the Online Art Market: Based on the Experience of the Selected Korean Artists on Saatchi Art," *Journal of Arts Management and Policy*, 56, pp.189-215.
- Lee, S., and Lee, J.(2016), "Art Fairs as a Medium for Branding Young and Emerging Artists: The Case of Frieze London," *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(3), pp. 95-106.
- Lim, S.(1998), "A Study for Advances of Cultural Economics," *Review of Culture and Economy*, 1(1), pp.1-22.
- Lim, S., and Lee, K.(2008), "An Empirical Study on the Effect of Knowledge-based Resources on Performance: The Case of Korean Film Industry during 1981-2000," *Journal of Strategic Management*, 6(1), pp.49-73.
- Mannor, M., Shamsie, J., and Conlon, D.(2016), "Does Experience Help of Hinder Top Managers? Working with Different Types of Resources in Hollywood," *Strategic Management Journal*, 37, pp.1330-1340.
- Mannucci, P.(2017), "Drawing Snow White and Animating Buzz Lightyear: Technological Toolkits Characteristics and Creativity in Cross-Disciplinary Teams," *Organization Science*, 28(4), pp.711-728.
- March, J.(1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2(1), pp.71-87.
- Meyer, J. W., and Rowan, B.(1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83, pp.340-363.
- Miller, D., and Shamsie, J.(1996), "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965," *Strategic Management Journal*, 39 (3), pp.519-543.
- Miller, D., and Shamsie, J.(2001), "Learning Across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood Studio Heads," *Strategic Management Journal*, 22, pp.725-745.
- Montanari, F., Scapolan, A., and Gianecchini, M. (2016), "‘Absolutely Free’? The Role of Relational Work in Sustaining Artistic Innovation," *Organization Studies*, 37(6), pp.797-821.
- Moon, S. and Ahn, H.(2019), "A Study on the Applications of the Block Chain Technology in the Art Market," *Journal of Arts Management and Policy*, 47, pp.65-92.
- Oh, C., Roumani, Y., Nwankpa, J., and Hu, H. (2017), "Beyond Likes and Tweets: Consumer Engagement Behavior and Movie Box Office in Social Media," *Information & Management*, 54, pp.25-37.

- Park, J., and Shin, H.(2018), "An Analytical Comparison of Cultural Capital and Omnivore Perspectives: Applying Peterson(1992)'s Model," *Journal of Cultural Policy*, 32(2), pp.57-86.
- Park, J., and Shin, H.(2021), "Social Bricolage in the Arts: Cheongna International City Culture Art Academy Case," *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 13(1), pp.114-126.
- Park, S.(2009), "The Base of Business Administration and its Creative Expansion in Arts & Cultural Management," *Review of Culture and Economy*, 12(1), pp.75-107.
- Park, S., and Zhang, Y.(2020), "Cultural Entrepreneurship in Corporate Governance Practice Diffusion: Framing of "Independent Directors" by U.S.-Listed Chinese Companies," *Organization Science*, 31(6), pp.1313-1620.
- Parmentier, G., and Picq, T.(2016), "Managing Creative Teams in Small Ambidextrous Organizations: The Case of Videogames," *International Journal of Arts Management*, 19(1), pp.16-96.
- Penrose, E.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Perretti, F., and Negro, G.(2007), "Mixing Genres and Matching People: A Study in Innovation and Team Composition in Hollywood," *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp.563-586.
- Porter, M.(1980), *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Preece, S.(2014), "Social Bricolage in Arts Entrepreneurship: Building a Jazz Society from Scratch," *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 3(1), pp.3-22.
- Rodner, V., Roulet, T., Kerrigan, F., and Vom Lehn, D.(2019), "Making Space for Art: A Spatial Perspective of Disruptive and Defensive Institutional Work in Venezuela's Art World," *Academy of Management Journal*, 63(4), pp.1054-1081.
- Seddon, F., Hazenberg, R., and Denny, S.(2013), "The UK's First Professional Symphony Orchestra Cooperative: Social Enterprise?" Paper Presented at the 5<sup>th</sup> International Social Innovation Research Conference, Oxford, 02-04 September.
- Seong, S., and Godart, F.(2018), "Influencing the Influencers: Diversification, Semantic Strategies, and Creativity Evaluations," *Academy of Management Journal*, 61(3), pp.966-993.
- Sgourev, S.(2013), "How Paris Gave Rise to Cubism (and Picasso): Ambiguity and Fragmentation in Radical Innovation," *Organization Science*, 24(6), pp.1601-1617.
- Shamsie, J., Martin, X., and Miller, D.(2009), "In with the Old, in with the New: Capabilities, Strategies, and Performance among the Hollywood Studios," *Strategic Management Journal*, 30, pp.1440-1452.
- Shane, S. and Venkatraman, S.(2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research," *Academy of Management Review*, 25(1), pp.217-226.
- Shymko, Y., and Roulet, T.(2017), "When Does Medici Hurt Da Vinci? Mitigating the Signaling Effect of Extraneous Stakeholder Relationships in the Field of Cultural Production," *Strategic Management Journal*, 60(4), pp.1307-1338.
- Siegel, J., Pyun, L., and Cheon, B.(2019), "Multi-national Firms, Labor Market Discrimination, and the Capture of Outsider's Advantage by

- Exploiting the Social Divide," *Administrative Science Quarterly*, 64(2), pp.370-397.
- Soh, B., and Choi, S.,(2017), "Co-Evolution of a University Department and a Dance Company: Creation of Value of Art in a Community," *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(2), pp.136-147.
- Suddaby, R.(2006), "What Grounded Theory Is Not," *Academy of Management Journal*, 49 (4), pp.633-642.
- Varela, X.(2013), "Core Consensus, Strategic Variations: Mapping Arts Management Graduate Education in the United States," *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43, pp.74-87.
- Weber, A.(2017), "Creative Industries Tourism in Qatar: Economic Diversification Through Arts and Heritage Development," *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 4, pp. 645-655.
- Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchies: Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Yoo, D., Kim, E., and Baem K.(2016), "A Study on the Establishment of Cultural Contents Business Diversification Strategy through Industry Analysis Firm Performance Factors," *Journal of Korean Entrepreneurship Society*, 11(3), pp.26-44.
- Yoon, H., and Shin, H.(2014), "Determinants of the Number of Artworks in Corporate Art Collections," *International Journal of Arts Management*, 16(2), pp.19-28.
- Zahra, S. and Dess, G.(2001), "Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate," *Academy of Management Review*, 26(1), pp.8-20.
- Zucker, L. G.(1987), "Institutional Theory of Organizations," *Annual Review of Sociology*, 13, pp.443-464.

---

• The author Hyung-Deok Shin is Professor of strategic management at Hongik University. He received his PhD. from the Ohio State University and master's and bachelor's degree from Seoul National University. His current research focuses on strategic management, international business, entrepreneurship, and arts and cultural management.